

贝塔斯曼CEO说集团欠缺数字时代所需技能

商报讯 贝塔斯曼集团首席执行官托马斯·拉贝(Thomas Rabe)日前在一次内部会议上对员工说,集团“还没有具备从数字化转型中获利所需的所有技能”。

据英国《金融时报》报道,在9月12日召开的兰登书屋母公司贝塔斯曼集团年度非公开会议上,拉贝对集团500名高管说,“公司在美国的地位还不够充分,当我们周围的世界正在发生变化的时候,集

团却欠缺增长性”。

拉贝补充说,集团需要重新把重点放在业务增长上,为投资者创造价值,同时要设法吸引公司当前所需要的人才,那种能够把公司现有业务推向互联网,能够充分利用数字化所带来的新机遇的人才。

根据英国《金融时报》的报道,拉贝说他将尽力让贝塔斯曼集团在未来5~10年间更快地扩展,变得更加数字化和国际化,聚焦于包括巴西、印度和中国在内的快速增长的新兴市场,以及美国市场。

(李同/编译)

美国数字化出版人才招聘趋势

■孙玉梅/编译

在当前大多数出版社聚焦于电子图书以及电子阅读器的最新进展时,就人力资源的储备而言,出版社正在招聘什么样的人才来构建他们的数字化业务部门,又是如何在为他们自己的未来定位?美国《出版趋势》网站访问了几家主要出版社的相关负责人,就出版社对正在招聘人员的技能和工作背景方面的需求,出版社数字化业务岗位设置,以及技术人员人数等问题进行了采访。

设立数字化部门

“图书业中数字化还是比较新的事物,真正有经验的人并不多。”美国图书批发公司贝克·泰勒(Baker & Taylor)数字出版部主席鲍勃·纳尔逊说,“数字化图书只是在最近三四年才真正大量涌现,所以,我们正寻找在数字化出版、发行等方面拥有经验的人,也是在寻找这个领域的先锋。”

大卫·布朗斯坦,最近被任命为帕修斯(Pereus)出版公司首席人才官,他有一定的广告和音乐界背景,就如何在公司内部完成数字化建设方面有着自己独到的方法。他说道:“出版社在构建数字化业务部门时有两种模式,一种是将数字化业务编织进现有的业务部门中——这产生了相应的招聘模式,另外一些人则认为数字化应被列入单独的发展轨道,因其革命性的发展潜力,因此单独设置了数字化部门。”

在单独设立了数字化部门的公司,如何实施领导是个关键问题。“每一家公司都必须决定如何领导这一数字化转型——通过拥有或没有拥有跨功能的团队,或者设立专门负责的首席数字官,这些都是非常重要的决定,将影响公司的发展战略和执行力。”布朗斯坦说道。自2011年以来,《出版趋势》已经报道了45个转向数字化方面工作的人物职位变化

新闻,其中,有14位是进入到了新产生的部门。

从出版业外引进人才

不少公司开始从出版行业外招聘数字化工作相关人员,这显示出行业从行业外部雇佣人员的趋势正越来越明显。例如,杰夫·都德斯来到St. Martin公司成为执行副总裁,负责市场拓展和数字化媒体策略,此前,他曾供职于索尼的Jive Label集团。曾在LivePerson公司担任数字化客户服务执行副总裁的彼得·菲利浦斯,现在被聘为数字化媒体集团Marvel的总经理。

纳尔逊说道:“坦诚地说,任何媒体背景都是相关的,无论是纸媒体还是包括音乐、视频或游戏等在内的数字媒体。关键是是否有很多新鲜想法,能够把握好复杂的出版行业。由于有一些比较大的计划想付诸实施,我们招聘了一些相关人员,当然首选是有传媒业背景的人,同时,他们必须精通技术,并能合成解决很多公司需求。”数字化早已走出了书本,变成了实实在在的客户需求。”

就在不久前,尚塔尔·雷蒂斯沃-阿莱西被聘为哈珀·柯林斯的首席数字官,在加盟哈珀·柯林斯之前,雷蒂斯沃-阿莱西是ING银行的媒体企业融资部主管,以前还曾就职于EMI音



乐公司。

当企业从出版行业外雇佣了很多人员后,领导力与交流技巧变得与高科技技术一样重要了。“我们希望他们能够有战略性的思考和远见。”布朗斯坦称,“我们需要能够把企业发展愿景清晰化并将其付诸到实践中的领导者,我们同时需要具有商业头脑的数字化人才,他们能将数字化方面的试验成果应用于商业实战中,应聘者还需要拥有至少10年的管理执行岗位经验。”

“整个行业都看到了数字化平台和渠道正在影响消费者发现、评价和购买产品,对于出版业而言,这是一个非常有趣的时刻”,Hartnick研究公司董事长凯特·埃利奥特说道,她曾经为很多行业做过执行力方面的研究,包括电子商务、市场营销、媒体和非营利组织。“出版社希望高级市场推广经理能够将这些数字化渠道和平台融入到公司的业务发展计划中,能够明确公司是否应该改变与客

户接触的方式,出版商们对于雇佣非本行业人士但在推动公司转型的策略和运作方面有过成功经历的人有着比较开放的态度。”她说道。

招聘速度需加快

过去一年里,在数字化管理人才招聘方面还有什么其他趋势?“前几年,公司都能及时腾出时间来进行招聘,今年却有些不同,由于一些出版公司拖延面试或作出决定的时间,很多应聘者转向了其他能对他们更快伸出橄榄枝的公司。”埃利奥特谈到,在确保聘到最优秀的数字化管理人才方面,出版社需要提高速度。“当然,在现在的经济情况下,一些外部事件可能会影响公司的商业信心,这当然会使聘用速度放慢。”她说。

布朗斯坦也认可进入市场招聘的速度是很重要的观点,它不止体现在向市场提供一个报价方面,就是整个行业也是如此,“事情变化得令人难以置信的快速,如果你因为一次错误的决策而失去了6个月的时间,它可能会使你倒退6年”。他还补充说,除了速度,工资也是雇佣高级人才时一个重要的影响方面。“如果你想雇佣最顶尖的人才,让他们带来这个行业你从未见过的事情,你可能要付出更多的薪水。”他说道。

随着电子阅读器的增长,出版业数字化人才招聘量似乎正在增加,对于数字化领导人才的需求也没有减少。“公司需要那些了解企业,并能为公司带来价值的人,在领导公司实施数字化转型之际,他们需要理解企业现存的文化并保护和培育其中有价值的部分。”埃利奥特说。

MBA学位在出版业价值几何

MBA学位一直被认为是在企业人才市场上求职时的一个主要优势,但是传统上在大众出版领域很少有拥有MBA学位的从业人员。不过在过去10年左右时间,情况已有所变化,一些出版社的高管,像哈珀·柯林斯的CEO布莱恩·莫雷、麦克米伦的约翰·萨吉特,佩修斯(Pereus)的大卫·斯坦伯格都拥有MBA学位(西蒙·舒斯特的卡罗琳·雷迪还拥有博士学位),兰登书屋的四个新上任的高级副总裁也都是MBA出身。许多人是已经开始了其出版职业生涯后学习的MBA,对于他们而言,最关心的是如何学以致用。“我在编辑部工作,但后来发现自己对经济业务越来越感兴趣。”获得了MBA学位的文学经纪人罗宾·斯特劳斯谈到,“当我在做一部书时,我非常希望能够了解出版程序中的各种不同环节以及它们如何能最终实现所期待的成功……在大学时我的专业是艺术史和英文,我觉得多学点经济业务方面的知识将很有益。”

■孙玉梅/编译

MBA带来收获

佩修斯发行服务公司董事长萨布丽娜·麦卡锡说:“上大学以后,我就通过上夜间课程的方式来多学习一些学术知识,已经坚持了很多年。”她觉得自己在纽约大学上夜间课程以来取得了很大的进步,“我在销售部门工作了6年,觉得自己需要再回到学校学些知识。我们的CEO向我推荐了一个MBA课程,我做好了返校读书的准备,并在寻找着自己职业生涯中的下一步。”在攻读MBA学位期间,她晋升为公司的公共事务业务发展总监。

对于哈珀·柯林斯数字业务发展总监亚当·西尔弗曼来说,转行是其攻读MBA的驱动因素之一,在读MBA之前,他与别人共同开办了唱片公司,“为自己工作了8年后,我想尝试着离开音乐界,学习MBA可以让我稍作休整,找找下一步的工作机会。”他表示,“学习MBA对我了解出版公司很有价值,尤其是像我这样一直是自己创业没有大公司经历的人,MBA让我大开眼界。”

罗宾·斯特劳斯认为“出版界比以前更具有公司化的文化氛围了,如果拥有一个学位能打开就业之门,是件非常好的事,当然要去学。”然而,她也表示“在MBA的课堂上,仍然有很多经济业务疑问没有被解

答。”出版人苏珊·温伯格则表示,MBA让她了解了出版界中的数学并不如想象中复杂,所学中关于出版业的财务状况和商业模式的知识是特别适用的。

而对于Open Road前出版人和Nature Share的董事长兼CEO布伦丹·卡希尔来说,一个MBA学位代表着拥有赶上快速变化的时代的优势,“学习课程时,我看到了报纸和杂志等媒体领域的很多变化,我发现出版业正面临着转型,我学了全日制课程,沉浸在21世纪经济中,学习了财务分析、经营策略、市场推广等知识,所有课程都很重要,当我学成之后再回到出版业时,我发现自己的能力已经大大提升。”

卡希尔说,MBA的最大价值是让他跟上了出版业的数字化升级。“在一个更加数字化的世界中,很多事情可以更为高效,对你的挑战是必须更加具有前瞻性思维,尤其是当原来较长的生产周期缩短了,让你很快就能获得反馈时。”

得失仍需权衡

这些拥有MBA学位的人都认为学习为他们带来了价值,但他们很多人认为,支付全额学费或花费时间上全日制课程从经济角度来讲不值得也不必要。“根据MBA学位来设置薪酬的时代已经一去不复返了。MBA学位能帮助敲开就职之门,但并不意味着你一定能进入。”Time家庭娱乐公司战略及业务发展部副总监史蒂文·杉多那拓说道,公司为他支付了MBA学费,“我一直希望自己在市场拓展方面能学习更多的知识,公司可以为我支付全额学费,当时我正好还没有孩子,所以觉得是个比较好的学习时机,但是毕业后我的薪酬并没有获得相应的增长。”

很多受访者谈到,他们并不会因为考虑到能帮助在出版业界获得职位的原因去推荐别人读MBA,尤其是如果意味着需要辞职去全职读书的话。“在当前就业环境比较困难的情况下,我不会推荐人们辞职去读书,因为你可能会在毕业后发现很难找到工作。”杉多那拓说道。他表示,“我不会这样推荐的,除非你决定换一份工作。”

Time公司的苏珊·温伯格也是从公司获得了学费资助才决定读MBA的,她说道:“上世纪80年代末,我读了哥伦比亚大学的MBA课程,学校允许我们继续工作,而公司为我支付学费……如果需要贷款的话,我不确定自己是否能读。”

虽然这些受访者都不确定MBA在其职业生涯中的必要性,但他们都学习了MBA并在毕业后证明了其带来的积极意义,正如苏珊·温伯格所说:“MBA毫无疑问提升了工作能力,但诚实地讲并没有改变我的发展之路,MBA对我本人的改变要多于对职业的改变。”

经济环境艰难时
需要通过硕士学位走向成功吗

出版职业对一个人有着很多的要求,比如积极能干、在多方面都很专业、对图书无比的热爱等,从大学毕业成长为一名专业的出版业人员,对于很多人而言都是充满挑战的历程。有些人从一开始工作就潜入到出版行业,另外一些人则通过获得一个出版相关专业的硕士学位而在就业市场获得一些竞争优势。

虽然很多年轻的出版从业人员都渴望拥有一个硕士学位,但是,攻读更高学位意味着投入时间、金钱和精力,并非对于每个人都是个正确的选择。

就业敲门砖

在企鹅旗下New American Library品牌工作的编辑助理杰西·费尔德曼拥有佩斯大学出版业硕士学位,她认为,硕士学位对于其职业生涯而言是一个“很好的敲门砖”,通过硕士学习,费尔德曼成为公司唯一在关键时刻能使用Photoshop和Quark软件的编辑助理,她认为该课程更重要的是将自己与出版业的很多同行联系到了一起。

佩斯大学出版专业宣传和实习总监简·金尼·邓宁教授,解释了费尔德曼对于该学位课程的评价,她指出,“学生们毕业后都是满怀收获地离开学校——他们在如何申请并得到工作方面学到了很多知识,并使自己与出版业联系到了一起”。邓宁还提到,她“看到了很多学生升迁很快”,她认为这与他们拥有了高级别的学位并做好了充分的工作准备有着直接的关系。

安德烈·德维尔德,西蒙与舒斯特旗下Gallery Books品牌的编辑助理,一位纽约大学出版业硕士2012级毕业生,就是这一学位能使年轻人走上职业发展快车道的例证。德维尔德认为这是这一学位课程让自己找到了一份全职工作,她说道:“2010年1月开始这一学位课程后,我第一个学期就在西蒙与舒斯特实习,5月份我就在该出版社的口袋书出版办公室获得了一份全职工作。这让我觉得如愿以偿,因为选择就读硕士学位就是为了找到一份好的工作。”

然而,并非所有人都认可硕士学位的实用性,凯特琳·斯维尼,麦克米伦儿童出版集团数字化市场推广副经理,在攻读出版硕士学位一个学期后,考虑到费用问题,决定辍学。斯维尼“根据第一学期所学的内容和第二学期所预期学习的内容,觉得不值得在付出这么多费用的情况下继续学习。”而即使没有完成课程,她还是很快得到了升迁。斯维尼的经历表明,学费负担是影响学生们获得更高学历的重要因素,而实际上,对于薪水较低的新工作人员,许多学费可以通过财政援助和贷款获得。据FinAid.org网站信息,在美国面向优秀学生的助学贷款中大约有2000亿美元是面向硕士学位学生的。但无论如何,对于囊中羞涩的刚工作的年轻人而言,准备攻读学位时需要慎重考虑他们所能承受的学费负担。

慎重选择专业

尽管对于刚入行的年青人而言,出版业硕士学位课程是比较受欢迎的课程,但根据有关统计,很多出版行业人士在选择攻读更高学位时,也选择了文学、通信、工商管理、新闻学等专业,同时,企业在雇佣人员时,也通常选择具有不同背景的人来适应不同的职位。

萨拉·萨金特,哈珀·柯林斯儿童图书公司的编辑助理,获得了美国西北大学新闻学硕士学位,她认为在选择所学专业时应该非常慎重,她说道:“无论准备读什么专业,你只能选择一种,所以没必要太仓促地做出决定,在决定读一个学位时,千万不要是因为觉得生命中实在不知道还有什么其他事可以做。”

对于那些想提升出版知识但由于种种原因不想攻读硕士学位的人,其实还有很多其他的学习机会。比如,本公司的领导和同事就是很好的学习对象,可以拓展思维并获得很多建议,此外,很多大学也提供了很多关于市场营销、会计或编辑等方面的短期课程,总而言之,要弄清楚是否你的职业生涯将受益于硕士学位是个重大的决定,也是个非常个人化的决定,但无论如何,这是个值得去认真思考的事情。

(于晓/编译)

耶鲁大学出版业领导策略课程新观点

7月22~27日为期七天的2012年耶鲁大学出版业领导策略课程为学员们提供了“共同离开办公室,去深入思考行业问题的时间,和在英国时非常不同。”前来参加2012年课程学习的伦敦书展总裁阿里斯泰尔·伯腾肖如是说。在这个课程上,伯腾肖的其他51位同学分别来自卡塔尔、巴西、荷兰、印度、丹麦、中国和美国等国家。

在进行自我介绍时,学生们称他们希望能学到“如何去与众不同的思考”,能够发现“出版业将走向何方”。

对于出版业人士而言,在大学里居住学习一周当然与参加为期一两天的课程非常不同。这是原耶鲁大学出版社出版部主任蒂娜·韦纳担任课程主任的第三个课程,她有着几十年的斯坦福大学任教经历。一些行业领袖将前来讲课,包括兰登书屋首席营运官·麦金托什, Little Brown出版社的出版商迈克尔·佛罗里克,Barnes & Noble国际收购与国际关系编辑部主任帕特丽夏·阿兰西维亚,以及耶鲁大学经济学、法学教授,华尔街的投资银行家等。

激励创新和改变

上课的第一个晚上,Abrams首席执行官迈克尔·雅各布进行了主旨

演讲,结合自己40年的商业经历及哲学研究,谈到他领会了佛教禅宗“童心”的概念,认为每个人都像初学者一样对事物有着开放的态度。

“程序是如此的重要”,他谈到,“人们往往不想探究事情的真相,但我们发现在Abrams,以前出版一部书需要174个步骤,现在我们把它减少了15%,使得我们有更多时间去做更有创造性的事情”。雅各布2004年春天来到Abrams,很快就把生产进度表加快了六个星期。在雅各布的领导下,公司从出版艺术图书转向生产“好看的”图书,包括做出一些创新——例如涉足出版以绘画为主的童书,并计划建立起相关品牌系列。

他认为,绘图本图书也将转向电子化,但将有所不同。对于日益萎缩的印刷书市场,他对出版商的建议是:增加对书店以外的其他零售商的销售渠道,寻求企业销售、自营销售以及更多的发现和利用国外市场。像雅各布一样,来自Barnes & Noble的阿兰西维亚对于国际市场机遇也非常乐观。她认为面向英语出版商的国际市场在不断增长。

成功出版商的标准

小布朗出版社出版人佛尔克认为很多出版业者对于行业状况过于

悲观,其实现在只是在经历一些痛苦的改变,“我们可以在图书方面多做一些事情”。他指出,可以更为充分地利用市场营销工具,比如开发一种带有订单功能的应用软件,使读者在Facebook上分享新推出小说的前三章,这样,在图书出版之前,读者可能就会上瘾。

佛尔克还认为,让作者比以往更多地参与出版和市场推广会“使我们成为更好的出版商”,与作者“交流、交流、再交流”是他演讲最后的忠告。

在最后一天的课程里,银行家格雷戈里·米勒从华尔街的角度为学员们讲授了两方面的问题:成功出版商的标准以及对未来的预测。

关于判断一家出版商成功的标准,他指出,这包括公司的数字化业务收入、全球的客户群情况、直接面向消费者的能力、智能手机应用情况,以及拥有多少知识产权、数据分析能力和品牌价值。

关于未来的发展趋势,他认为很多公司会探索出售或合并其出版分支机构,行业领先者将积极寻求机会通过直接接触消费者而增加收入,不能提供增值服务的发行商将越来越被边缘化,“品牌”的价值将比以往更加显得突出,在新兴市场建立起强大的地位将是保持长期增长的关键。

(于晓/编译)