

BK 中国 编客

发现思想 传播智慧

投稿邮箱:kinkimmonkey@163.com 联系人:孙珏 13601185425 中国编客QQ群号:386293956

内部创业,是由一些有创业意向的企业员工发起,在企业的支持下承担企业内部某些业务内容或工作项目,进行创业并与企业分享成果的创业模式。内部创业不仅可以满足企业优秀员工想当老板的心愿,使企业运作趋于安定,更可以凭借制度化的授权,减轻企业负责人的工作负担,是一种可以让老板及员工双赢的管理制度。为此,本期【中国编客】携手多位正在出版机构内部创业的带头人一起分享他们正在进行中的创业过程。

出版企业内部创业



■中国出版传媒商报记者 孙珏



作,完善的合同条款尚未到位”。目前,公司业务已经开始筹备。

黄震表示,创业公司与编辑部最大的不同在于,以往是完成工作量,现在是挣利润。“以前的低幼图书事业部,编辑的工作量基本处于饱和状态,做得多是社里安排的项目。只要把书做出来,销售好坏与编辑的工资并不直接挂钩。而在新公司,编辑需要从前端开始,自市场调研到选题策划、成本控制

再到后端的营销推广都需要跟进,并以经济效益为主要考核依据。当然,压力大的同时也会得到相匹配的报酬,这与编辑在社里拿工作量工资截然不同。目前团队含编辑4人、美编2人、营销1人。黄震表示,新公司在产品上仍会立足低幼产品,升级之前出版社品牌的的同时,挖掘新品种,同时注重产业链的全方位拓展。“主要做精,而不是做量。”他目前还在寻找合适的营销发行人员,财务人员也在配备中。

编客点评

二十一世纪出版社集团对于内部创业的尝试,对于大多数出版企业,特别是需要巩固主业同时大力拓展产业链的企业有着不错的借鉴意义。因为他让优秀的员工有了施展自己才华的机会,也让年轻人看到了创业的希望。二十一世纪社集团做内部创业最大的魅力在于优秀员工创业过程中公司先为其保驾护航,之后慢慢放开让其独立经营,给予相当大的自主权。集团所强调的信任和利润分享机制,无疑让优秀人才找到放心施展的平台。

模式2

开放式组织架构

代表企业:新世界出版社、磨铁图书公司、中信出版社

1.编辑服务平台

案例要点 新世界出版社一度作为转企改制中颇有成效的案例(本报2007年5月的《新世界出版社的铁算盘》以及2010年的《杨雨前:左手高举“铁算盘”,右手转制“占资源”》等文都有大篇幅报道),被业界津津乐道。在互联网和新媒体环境下,记者联络到该社副社长李凯声,他表示,社里确实在运行新的创业计划——全新的编辑服务平台。

2014年,新世界社回款1.35亿元,社内资本运转良好。尽管如此,“还是有必要改的地方”。李凯声说,新世界社近10年打下了很好的基础,现在的改革是稳定基本盘面,其中最为成功的机制包括对于库存的有效控制、编辑和出版社之间的利润分成模式、编发之间自觉供销良性运转等机制依然保留。变化在于,改变了以往基于产品的编辑室综合考核模式,彻底释放个体策划编辑的创新能力,让独立策划人成为利润的中心。

眼下,社里以编辑室为工作单位的编制已完全撤销,从薪酬上看,所有

的职称、证书在这个平台上的作用进一步弱化,其绩效考核与工作量的完成挂钩。李凯声说,编辑人员一律竞聘上岗,平台上包括策划编辑、项目编辑、文字编辑三类人员。项目编辑和文字编辑的任务相对单纯,只需要完成核定的工作量。策划编辑是内容核心创意者,前期(平台成熟后,更希望引进有资源有创意有热情的社外策划人)由社内编辑自主申请,试验阶段,策划编辑的门槛是年400万的造货码洋。报名时,有8名社内编辑提出申请,半年后考核,有5名完成了全年任务,但是也有两名暂时没有完成,一名中途选择了转岗。“由于利润直接与编辑个人的业绩挂钩,出版社只在选题品质上进行宏观把控,产品方向根据策划人的长项进行资源整合,社里一概不设限制(只要不超离新世界社这个牌子所包含的大文化范畴),另外社里为平台上的编辑提供全流程支持服务。”由于今年4月份开始试行新制度,每个策划编辑目前仍有每月5000元的基本工资保底。对于独立策划人的策划品种,将在图书入库一年后进入结算流程,扣除成本产生盈利的部分,出版社与独立策划人按照商定的比例分成;如果没能产生盈利,未扣净的成本将用其他盈利图书的利润扣除。“策划编辑有相对自由的工作时间,无需坐班打卡,可申报任何他觉得有市场前景的项目。当然,出版社通过编发互动环节以及选题论证委员会来保证选题质量。”李凯声说,“一旦进入出版环节,出版社只接受达到复审标准的稿件,前期工作都由策划人自行完成”。

新世界社的内部创业实际上在多年前就开始施行,尤其是策划人员(社内外)与出版社按一定比例分得该书利润同时也按此比例承担成本(成本部分,从利润中逐渐扣除)的制度,在新的编辑服务平台上也同样适用。用李凯声的话说,这个分成比例,是一种基于内部创业的虚拟股份的体现。出版社首先是投资人,提供所有投资,独立策划人以自己的智力与资源入股,双方按照约定的比例共享利润;同时,出版社也是合伙人,不但提供资金,也提供该平台上的服务,还承担所有的发行工作,真正和独立策划人站在一条战线上,共同奋斗。

2.磨铁“百万主编”

案例要点 为了适应当下阅读群体年轻化、多样化的时代变革,为了配合整个公司的战略转型,磨铁今年在内部进行了组织模式变革,推行了独立产品经理和主编制多元化的组织模型。其中最受人关注的是主编制。

主编制背后的逻辑是:让业务层级扁平化,去管理集权化,在内容研发领域打破行政上的僵化,为创意人才打造可持续的、自由的、多元的职业发展路径。其次,对薪资报酬有利。磨铁首席战略官刘杰辉此前在接受记者采访时曾表示,通过自发驱动实现人尽其才、物尽其用,力求每个人的优势都能充分发挥,实现在不同的内容岗位与发展路径上都可以出现几十万,甚至上百万年薪收入的骨干人才。按照目前的规划,一年出现至少七八个年薪七八十万,甚至一百万的主编,才算这次“内部创业成功了”。(下转第10版)

深度聚焦

出版企业内部创业5模式

P9~P10

专栏·编辑创业

收藏书策划编辑应如何用好微信平台
吴宏凯:以前做书 现在做衣

P11

牛编做出版

版权输出=外交+营销
寻找志趣相投的外方出版社

P12

● 编辑
创作

今年李克强总理在政府工作报告中提出:“大众创业,万众创新”。一呼百应。越来越多的出版圈人在眼下这个浪潮中,做出了自己的去留选择。选择的理由各异,倾听他们真实的声音,是我们的初衷。

■还是一个编辑

10月,我正式告别图书编辑的工作,离开出版社转投新媒体。辞职的直接原因——钱太少,辞职的深层原因——没有。

完的只会是我!拖稿半个月交这鬼东西给编辑,她一定会代表月亮消灭我!可是如果真的有什么鬼原因,我自己怎么会想不出呢?

我冥思苦想只有一个结论,那一定是因为对我来说想要离开这里太自然了,自然到找不到太像样的理由。

我不想老是坐在同一个位子上对着同一台电脑,我厌倦每天跨越六环上班,我不想每天在挤地铁的时候听人吵架,我不想每天晚上八点还吃不上晚饭。我不想老是向人递出同一张名片,不想再用类似的开场白,我懒得手机QQ24小时在线、随时需要回复各色人等。我不想催稿也不想催款更不想被人催,我不想再和印制讨论材料听他们说太贵你做不了,我不想听到财务和我说你那笔款不急所以还没付,我不想再听到销售说你的那本书啥时候出一本,另一本书卖得很烂。我不想再为了下厂跑三趟楼梯签字,我不想再去听浪费时间又啥也学不到的培训。我不想再去翻法兰克福书展的邮件,不想再听到选题委员会和我说这书方向太小众不行,不想再听到版权告诉我这书已经卖给了别家。

我郑重声明以上任何一句都不含丝毫怨气,我只是为了阐述一个事实。天地良心,我只是今天不想再吃咖喱饭,想换个意大利面尝尝。我还是一样爱咖喱,可是我今天真就不想吃了。就是这么自然而然的事。

我上有老快有小刚结了婚又没积蓄,我在北京生活要考房租房交通吃饭,我就是想去看电影,我就是想出去旅行走一走,周末就是要和朋友聚会聊天唱歌玩耍,我看到喜欢的书就想买买,看到没吃过的好吃的想尝尝看,我就是喜欢玩乐高想买全街景,我想去大剧院看芭蕾舞听歌剧,我想买音乐剧的CD还想买一个2000块的耳机,我还想偷偷给老公买完那些存在淘宝购物车的链接,我还想看到好朋友问我借钱我就能闹气地解决他的烦恼……

我郑重声明以上任何一句都不含丝毫怨气,我只是为了阐述一个事实。天地良心,我的人生很普通很世俗,我目前需要钱我的一些愿望需要钱。是,是有不要钱的快乐,可是我也想试试有钱的快乐啊,我就是试了一次很好,我还想要啊。

我已经步入而立之年,我确实很老套地在迷茫自己的人生何去何从,可是我进入新公司一点都不说找到了真正的方向,只是随波逐流刚好到这一站,觉得“哎呦,还不错哦”就停下车。我投身新行业也不是抛弃我喜爱的图书和出版,我就是一样爱书,还是一样爱买书,还是一样想说服我喜欢的作者出书。我成为编辑并不是沉溺在纸质书的情怀之中,只是希望自己参与到知识的生产和推广过程之中。而互联网自媒体的时代,不是图书也能做出有深度的好内容,甚至能做出比纸质书更直接更有力的推广。

书照样看着,还不用考虑有没有错字能不能过质检,内容照样出着,而且是直接参与第一手的内容生产。两不误嘛!何乐而不为?而且还赚得多……

对于老板来说我辞职了,对于朋友来说我换了工作,对于某些更敏感的朋友来说,我做出了一种人生选择。可是对我来说,我只是换了一个办公地点,换了一种工作形式。我自始至终,都徘徊在我心仪的地盘——怎么才能让更多人了解更多的信息,然后更好地养活我和我的家。

这句粗糙的话并不是我对自己的人生定位或者职业规划,只是为了写完本文才给出的合理结论。所以……一切都是刚刚好,赶上了……

完。这回真完了……

有关内部创业

国内企业大张旗鼓地推出内部创业项目,不得不提的是2007年盛大游戏推出“20计划”,旨在鼓励游戏项目负责人在盛大内部创业,项目负责人最高可获得游戏20%的收益分成。在这个计划下,内部员工创业可以获得盛大的全额投资。2009年,盛大创新院成立,掀起了内部创业的高潮。它类似一个孵化器,曾推出盛大Bambook电子书、盛大手机、麦库等产品,吸引了“程序员之父”潘爱民、谷歌产品团队最早成员之一的杨巍、多媒体专家陆坚、国内知名语音交互专家黄伟等的加入。从国外的谷歌、苹果、亚马逊,到国内的百度、腾讯、阿里巴巴,“外部收购”加“内部创业”,逐渐成为互联网公司的标配。这类大公司的内部创业项目,在中国互联网公司里变得越来越常见,譬如门户网站分拆上市的乐居、畅游、搜狗等,这类内部创业逐渐成为互联网公司文化的一部分,成为公司发展的共同体。

一方面,现在国家鼓励“大众创业,万众创新”,大环境使然;另一方面,如今的“90后”个性化程度高,你不能够压抑他们的创意和想法。有别于传统的企业管理运营模式,内部创业是一种“送人玫瑰,手留余香”的双赢模式。例如,2000年,深圳华为集团为了解决机构庞大和老员工问题鼓励内部创业,将华为非核心业务与服务业务,如生产、公交、文英餐饮业以内部创业方式社会化,先后成立了广州市鼎兴通讯技术有限公司,深圳市华创通公司等。这些内创公司依托华为强大的

经济实力与市场占有率为产品提供相关技术服务,同时也成就了企业内部优秀员工的创业梦。

相对于另立山头,自力更生的创业方式,内部创业在资金、设备、人才等各方面资源利用的优势显而易见,由于创业者对于企业环境非常熟悉,在创业时一般不存在资金、管理和营销网络等方面的困扰,可以集中精力于新市场领域的开发与拓展。同时,由于企业内部所提供的创业环境较为宽松,即使是创业失败,创业者所需承担的责任也小得多,从而大大减轻了他们的心理负担,相对成功的几率大了许多。

选项目要先选人,要从人才的兴趣、职业价值观、诚信以及是否适合创业等多个方面考虑,慎重选择。此外,内部创业的一大难题,是资源如何分配、业绩如何考核的问题。有业内人士认为,内部创业需要政策支持与鼓励创新行为。对于正在实施的创业活动,企业管理层应给予其充分的行动和政策自主权,并指定高层领导与其保持联系,随时调配企业内部资源,帮助其排除创业过程中的内部阻力。对于企业员工来说,实施创业计划的最主要顾虑就是创业风险。在风险较大的情况下,如果企业对于创业者给予的支持力度不够,而一旦创业失败又将面临过重的惩罚,那么他们或许会选择放弃。在制定创业员工的奖励制度时,企业要注重利润分配的合理性,使员工真正有一种做“主人”的感觉,坚定其创业信心和决心。(青石)