



投稿邮箱:kinkimonkey@163.com 联系人: 孙 珏 13601185425 中国编客QQ群号:386293956

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

本期导读

编辑创业

中国出版传媒商报记者 孙 珏

# 出版企业内部创业5模式

## 模式1 阶段剥离独立核算

代表企业:二十一世纪出版社

**案例要点** 去年,二十一世纪出版社集团成立,出于未来发展考虑,集团急需更多具备活力的经营个体来助其完成宏大的企业愿景。出版社旗下的低幼图书事业部前不久刚刚注册了嵌入该社品牌书“南极熊”的公司名称。启动资金1000万元业已到位。公司负责人、前低幼事业部主任黄震正在招兵买马,带着团队入驻全新的工作地点。“新公司的发展大概会有三个阶段,第一个阶段,依然会借助社里的发行平台,尤其是网络渠道进行销售;第二阶段,会逐步自建发行网络;第三阶段,则是根据相关渠道,进行零库存定制服务。”这样的操作,能很好地规避风险。除了销售逐渐独立,自公司启动之日,产品的制作、印刷、人员配备和工资的发放,公司有较大自主权。“除了资金额在十万以上的大项目需要报备外,公司拥有自主经营权”。同时,集团与新公司的利润分成初步设定为七三开。创业公司的收益主要用于日常运营和员工奖励等。截至记者截稿日,黄震还没有与集团签订相关创业合同,原因是,“社里还有好几个部门也要独立运



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。

### 编者点评

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,“还是有需要改的地方”。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线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(只要不脱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,出版社会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)

## 转投新媒体但我依然爱书

### 还是一个编辑

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。

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。  
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下一本,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,我在北京生活要考虑买房租房交通吃饭,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买,看到没吃过的好吃的就是想尝尝看,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阔气地解决他的烦恼……

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是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”就停下看看。我投身新行业也不是抛弃我喜爱的图书和出版,我还是一样爱书,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——怎样才能让更多人了解更多信息,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……