



●单明明(北京出版集团主题图书事业部):2017年夏天,打包行囊走出校园,迎接我的第一份工作,来到北京出版集团主题图书事业部做图书编辑。尽管很多亲友同学都感觉博士毕业去出版社工作有些可惜,觉得博士就该搞学术、当老师。工作之后,我发现图书编辑与自己想象的完全不一样。想象中的工作是联系自己喜欢的作者或者学界大牛,拿来他们的稿子拜读、学习、编辑加工,与这些稿子共同成长。实际上,学界牛人不一定能联系上,即使联系上了,稿子也会因为各种原因不会交到自己手上。社里还会安排其他稿件任务。这足以让一个刚刚开始工作、急于做出成绩的新手感到失落。思想转变发生在我参与策划、责编的第一本书《2020:中国消除农村贫困——全面建成小康社会的精准扶贫、脱贫攻坚研究》出版之际。这本书是中共中央党校经济学教研部原主任杨秋宝教授主编的,杨教授是经济方面的专家,曾经给中央政治局讲过课。能拿来他的稿子对于一个刚入职场的编辑来说,特别荣幸,这本书能够在2018年1月如期出版,为我在的工作增添了很多正能量,可以称之为心路历程的转折点。这也说明只要讲究方法,找对路子,拿到牛人的稿子,并不是不可能完成的事情;同时,对待非自己专业的稿子不能消极怠工,毕竟是新手,自己对编辑流程还不熟悉,可以利用这些机会练就编辑本领,为日后选题编辑做准备。

2017年,我们先后目睹了内容价值的急速攀升与红利退潮,见证了出版行业的急剧变化。这一年,图书爆款迭出,数字阅读持续进击,内容付费被越来越多的读者认可,IP开发逐步沉淀并探索良性互动模式……出版业的管理结构、职业划分、前景规划等也不断发生改变,并形成新的规律。此次,我们根据2017年行业发展和转型进程中“人”的变化,梳理了14条趋势,以此为突破口,观察互联网经济对传统出版模式的冲击,以及基于传统运营模式的组织管理结构的变化轨迹。可以想见的是,传统出版企业组织架构与职能分配将逐步与互联网企业靠拢,融合转型逐步深入到管理模式、职能划分、职业培养等领域。出版业对“人”的管理和激活,变得愈加复杂,同时,也昭示着一些真正具有深远意义的变化正在发生。

2017出版业人情14大走势

■中国出版传媒商报记者 张璐璐

趋势1

员工话语权提升

互联网浪潮对出版企业的影响已从商业模式、生产技术渗透到管理模式、企业文化等层面。随着个人在互联网社会的话语权的提升和企业管理模式的变革,普通员工接管了企业的话语权,能够在企业的管理决策中发声,并在网络、社交平台对企业待遇、文化等进行评价。员工从投递简历开始,就拥有评价企业的话语权。因此,作为出版企业,首要任务是解决企业和员工的生存和其他基本需求。这是出版企业人事管理的基本任务,也是品牌建设的基础。出版企业注重解决员工的基本需求,就要在有稳定营收作为保障的前提下,寻求盈利同报酬支付的平衡点,继而考虑公司文化建设,为员工个人发展提供平台。

趋势2

传统组织、部门壁垒被打破

出版企业推进转型升级,适应互联网时代的商业模式,最为直接的举措就是调整组织、部门架构。一方面,打破传统组织、部门壁垒,通过成立项目组或组建专门选题部等形式,搭建不同部门员工之间的合作通道,形成新的生产机制;另一方面,投入更多精力,培育新兴部门。与以往“简单粗暴”的部门命名方式不同,新兴部门的名称大多依职能而定。于是,在传统的编辑之外,出现了许多“五花八门”的新设部门。例如,广西师范大学出版社集团在原有的“市场部”基础上设立“市场运营与服务部”,除了名称变更之外,极大地增强了“读者服务”在部门中的职能作用。

趋势3

管理更加扁平化、网络化

“80后”“90后”在不断成长的同时,逐渐成为出版业的新生主力军,数字“原住民”的队伍不断壮大。随互联网发展成长起来的“80后”“90后”们已经习惯了网络自由、平等的空间,更加崇尚轻松的工作环境,追求自我表达的途径。于是,在“80后”成为出版企业主力,“90后”越来越多进入职场之后,出版企业的内部环境也在发生改变。传统、固化的管理模式,金字塔式的组织管理结构难以契合当前需求,并逐渐瓦解。出版企业的管理模式变得越来越扁平化、网络化。管理者也逐渐摒弃原先为保持权威性而摆出的“高姿态”,积极通过各种渠道听取员工建议、意见,期望以扁平、网络化的管理,增强员工的自主创造力和协作精神,提升员工的忠诚度。民营出版公司中的磨铁、未读等机构在这方面的管理探索更为超前。

趋势4

团队与个人激励有效互动

如何激发员工的积极性和创新动力是出版企业管理者们长期苦恼的问题。2017年,又有一部分传统出版企业在数字化转型中拓宽了业务领域,也有新兴企业以传统与新兴出版融合兼具的姿态闯入出版领域,融合转型任务的艰巨为人才队伍建设增加了难度。随着传统组织、部门架构的打破,“项目制”成为越来越多出版企业生产管理的常态,传统的团队激励或个人激励模式均难以满足当前的员工发展需求。企业需要树立品牌和定位,并根据员工组成和结构变化制定更加多元、高效的激励机制。其中,寻求团队激励与个人激励有效互动的状态是关键。出版企业要在以团队工作目标与成效为导向的基础上,尊重员工个人价值,为有创新意识的员工提供专业指导与平台资源,探索以员工自我价值的实现带动团队价值提升的双赢路径。

趋势5

绩效考评更加多元、层次化

随着出版企业管理的灵活化、扁平化,团队绩效和个人绩效的考核方式也随之发生变化。但如何便捷、全面对团队绩效进行考评;如何在确保团队绩效优先地位的基础上评估个人业绩;如何设置合理的考评机制使员工既能保持创新的积极性,又能时刻以团队利益为重……这一系列问题让企业管理者伤透脑筋。鉴于当前出版企业存在的团队类型较多,规模、性质也各不相同,企业管理层在考评团队绩效和个人绩效时,愈加注重考核方式的多元化、层次化,并希望以此作为管理、激励的方法之一。因此,越来越多的出版企业在考核团队绩效时,根据团队职能目标设置考核标准,既考虑团队层面的评估,也考评个体层面的评估;摒弃原先只看重结果的“一竿子”评判方法,

将工作过程、进度等纳入评估范围;采取多种评价方法,在业绩、营收等数字结果之外,吸收管理层、工作伙伴等相关利益者和非相关利益者的评估意见。

趋势6 人才吸引转向人才个性化培养

近年,出版企业人才队伍建设的重点已经从招揽人才变为培养人才,并借此留住人、用好人。开设出版相关专业的高校也都及时跟进行业发展动态,为适应出版融合发展、转型升级的需求,开展校企合作,致力于探索人才培养的新模式。北京印刷学院就作为培养方与多家企事业单位共同制定人才培养计划,在师资、技术、专业实践等多方面深入合作,建立产学研结合的人才培养模式。通过“工学交替”的方式,学生可分别在学校和用人单位进行学习、实践,并且毕业后可直接到用人单位就业。

趋势7 培训机制成择业考量重要因素

此前,中国出版传媒商报对多年来出版业薪酬福利的调查中,“企业提供培训”持续为众多受访者认可和关注。企业的培训机制是否完善也成为许多人择业的选择因素之一,“企业培训效益”的说法受到业内关注。企业培训是一项长期投入,需要建立完善的机制、高效的流程,还需要有针对性的培训课程设置。实现培训的高效益能够持续、间接对企业产生重要的影响,也能够提升员工的“粘性”和忠诚度。不过,出版企业在完善培训机制时,要注重寻找企业和个人实际需求的平衡点。譬如,根据绩效评估结果,为员工设置有针对性的培训课程。商务印书馆是业内加强内部培训建设的代表,并且已经形成了一套完善的培训设计思路。而一些出版企业还将培训业务做大做强并为业内其他企业服务,成为业务延伸、转型的一个切入点,如中国人民大学出版社依托自身丰富的国内外知名专家资源,整合自身及合作机构资源,将为出版行业提供定制培训做成成熟业务。

趋势8 注重管理微触点提升员工体验

对于处在转型升级、探索创新阶段的出版业来说,未来的发展存在很大的未知性。而企业的转型、创新又是一个不断探索的过程,并不能功效立显。这一时期,出版企业尤其是传统出版企业的员工往往较为敏感,也较多承受来自外界的压力和诱惑。逐渐扁平化的管理模式使员工与组织、领导之间的接触点增多。任何一个微小的接触点或微小的细节都会影响员工的情绪与职业规划。就像用户体验一样,如果员工在这些触点上,发现不利因素,会直接影响真实感受并迅速传递扩散,员工体验下降的同时,也对企业产生负面影响。为此,出版企业与管理层应该时刻注重每个内部触点的管理,注重员工体验的提升,以此为途径激发员工的自主创造力,为企业的发展和转型做贡献。

趋势9 职能架构市场化细分增强

组织架构重组是很多出版企业进行转型升级的首要步骤,也是其试图应对互联网浪潮冲击的方法之一。从最开始以数字化转型为主要目的,各出版部门纷纷设立数字出版部门;到后来IP热潮推动出版价值转化,一批出版企业设立专门的版权管理、开发部门;出版企业的职能架构随着市场化的增强而不断细分,职能部门的设立往往依据专门的职能目标或出版目的,具有较强的针对性。譬如,中国地图出版社集团为打造世界著名的旅行指南图书《Lonely Planet》中文版,专门成立了LP项目部。另外,随着线上销售渠道占比的增加,越来越多出版机构也设立专门部门负责出版物的网络营销和销售。

趋势10 编辑需要构建产品思维

将互联网行业的产品思维引入出版行业,并不新鲜。事实上,已经有越来越多的策划编辑、内容编辑,在丰富自身互联网知识和探索应对当前市场环境技能的过程中,逐步向产品经理转型。近两年,不少出版企业以成立项目组的形式来进行一些重要选题的出版工作,其中,项目组的主要策划编辑其实就承担着产品经理的角色。他们不像以往那样只负责选题

策划与组稿、编辑,而是从选题成型前的市场调研到选择作者、确定内容、封面装帧、营销文案、宣传方式、推广渠道等一系列出版物出版、发行过程的全程参与,并负责与作者、美术编辑、发行营销人员的沟通协调,其产品经理的职能逐渐得以显现并不断成熟。中信出版集团等出版机构近年在产品经理培养上成绩卓越。在未来,出版企业编辑的职能划分、定位也将更加向互联网行业靠拢,从读者出发,提升读者的阅读体验,成为许多编辑在学习、运用产品思维时,需要首先掌握的技能。

趋势11 传统流程被新型产品开发模式取代

互联网背景下的发行已不再只是与分销渠道的沟通、拉锯,“发了就行”的时代已不复存在。出版物也是产品,出版企业积极参与市场竞争,就要适时调整编印发人员的职能范围,尤其是做好发行人员的业务延伸,将提升用户体验作为最终目的。发行人员已不再是简单的渠道管理者,而是要上协编辑做好选题策划,下通市场、知读者。只有对每一本书的内容、特点、创作故事有充分把握,对市场趋势、读者兴趣有深刻了解,对渠道特点、优势全面掌握,发行人员才能采取有效的营销手段,选择合适的发行渠道,才能将出版物以最快的速度呈现在潜在读者的面前。事实上,当前的发行人员应该兼具产品经理和营销经理的职责,认清“发行=产品+营销”的结构关系,才能有所建树。

趋势12 出版企业对员工的创新需求增强

追求融合发展的出版企业,必须首先明确“大出版”的格局定位。出版的涵义、范围在互联网技术的支撑下不断扩充,出版物载体形式不断丰富,部门、企业之间甚至不同行业之间的跨界合作变得更为常见。在这样的背景下,出版企业对员工的转型、创新需求增强。员工要在熟练自身专业技能的基础上,学习其他领域尤其是数字转型所需求的技能,自主创新。这样才能为不同层级的跨界融合、合作服务。例如,湛庐文化成立于2014年8月的湛庐教育团队,业务涉及阅读产品开发、有声书产品开发、新媒体运营、社群电商、技术开发等多个模块,通过跨平台、跨形式、跨领域的创新内容产品,为读者提供多元的服务。在此过程中,员工便既要把握自身专业领域的行业动态,也要逐渐学习、熟悉其他领域的技能,以此支撑各个环节的沟通协作。

趋势13 激发“95后”活力成出版企业新课题

“95后”是当下知识经济中的付费主力,也逐渐进入职场,成为出版业的新生力量。如何面对“95后”成为出版行业和企业都需要重视的话题,也是企业人力资源管理的难题。准确把握“95后”的职场需求和职业追求,迅速将其培养为企业转型创新的中坚力量和活力来源,是不少出版企业管理者较为迫切的诉求。为此,部分出版企业开始调整人才管理模式,在了解和把握“95后”性格特点和职业诉求的基础上,从招聘的源头环节开始着手,打破笔试面试一锤定音的招聘方式,注重应聘者对企业文化的认同感;构建更加灵活的工作机制,实行“项目制”,关心、丰富青年员工生活,薪资水平向业外靠拢。

趋势14 内部创业成常见激励方式

内部企业在各行各业都已不是新鲜话题,但近两年却是出版行业内的高频词汇。出版企业融合转型的行业大背景为内部创业提供了环境支持,管理层对打破固化僵局的渴望也为内部创业提供了相应的制度支持。与自立门户相比,内部创业能够在资金、设备、人才等方面得到已经成熟企业的支持,即使创业失败,创业者需承担的风险也相对较小,其优势显而易见。当前,内部创业已经成为大部分出版企业的一种激励方式,促使员工积极创新、主动探索转型道路。例如,安徽出版传媒集团就专门设立青年创意扶持基金“翼基金”,以无偿资助青年员工的创意项目实施的方式推动内部创业。安徽出版传媒集团目前对于“翼基金”项目的支持分为研发费用和股权投入、有息贷款投入等方式。APG微电影工作室就是借助项目支持变身为各项大赛和电影节宠儿的内部创业成功案例。



与95后新手最大的不同点是,我是一名85后,还有着6年的工作经验。一年半以前,出于家庭和个人的需要,我辞去了原来的教师工作,来到二十一世纪出版社,至此我不仅是一个带孩子阅读的妈妈,更是一个每天都在思考儿童阅读的出版业新人。

与许多刚刚毕业的年轻人不同,已经步入30岁的我没什么时间再尝试新的职业。我需要的是能让我由衷热爱的“事业”必须要发自内心的热爱。而进入少儿出版这个领域,除了能接触到充满活力的少儿读物,还能遇见那些为中国儿童阅读而努力的人们。这让我心存感激,并为之感动。所以当我走进这家大名鼎鼎的少儿出版社时,满怀期待。可是,被安排在市场推广部,我毫无准备。起先,我不知这样的“出乎意料”是“劫数”还是“幸运”。毕竟市场工作跟我以前的工作相差巨大,除了整理、写作各类文字材料外,还要应对各种活动策划、实施,和各部门沟通,与媒体接洽等对内对外工作,我一直在担心自己的性格是否适合这个岗位。并且已经接近30岁的脑袋,容易被固化的思维和安于现状的情绪所占据,在接受新事物和创新方面明显弱于90后。幸运的是,部门的领导非常和善,其他同事也十分容易沟通,工作氛围很好。

鉴于自身的那些“硬伤”,调整心态来应对变化是唯一的选择。“永远操不完的心”成了我最大的优点。2017年,我几乎参与了由市场推广部主导或者协助安排的全部活动。小到阅读活动的微信编排,大到巡回活动的对接安排,这些都是我日常工作的一部分。事情琐碎,但并不麻烦,主动出击是最好的解决办法,我十分享受自己积极向上的工作态度,但这并不代表没有任何不安、消极的情绪。7月初的北京阅读季,由于没有经验,在活动安排时出了较大的问题,晚上11点多还心焦万分。真的要感谢部门主任当时没有一句责备和质疑,而是笃定地告诉我“绝对是可以调整的”,给我吃了一颗定心丸。开展前一天看到场馆的位置和布置与预期差距较大,沮丧的情绪也扑面而来。不过,失败比成功更利于总结经验,活动后我便将想法形成文字,希望能给其他同事一定的帮助。

如果非要问,进入儿童出版这个行业哪件事让我印象最为深刻?其实每一次的独立大型活动都让我收获颇丰。2016年入社刚1个月,就赶上社里筹划准备“井冈山儿童文学创作出版研讨会”,整整1个月异常忙碌,但也让我在最短时间内适应了市场部的工作节奏。今年11月份,社里在上海童书博览会举办了“中文原创YA文学奖启动仪式”,这是一次让我从头至尾都十分被动的经历,因为有太多的第一次。很多时候不用想都知道自己肯定是一脸“蒙圈”,被不断发生的“意外”折腾得团团转。一场活动下来,脸皮足足练“厚”了几尺,也意识到那些所谓的“意外”与“不安”全部都源于经验不足。因为有着这些那些不足,所以又开始期待下一次的任务能完成得更好。

职场老手,业内新人。经过这一年的磨炼,虽然不能说十分满意自己的状态,但还是对未来的工作抱有十足的期望,并跃跃欲试。困难很多,压力很大,只能摆正心态“见招拆招”。大家一起迎难而上解决问题的感觉让人心内无比充实。我很庆幸在30岁之前可以重新做一次职业选择,也很早就相信“机缘巧合”被安排在市场部,是生活善意的安排。接下来,我也想努力去学习一些新事物,尝试跨界,因为对于出版行业来说,每一次尝试都会有不同的意义。并且,市场营销对社会热点需求极大。捕捉热点,趁热度已经成了时下流行,毫无新意。那么有没有可能自己制造热点呢?这些都是可以小范围内试验一下的。

刘莺倩
二十一世纪出版社市场推广部
新人成长记