

探索刊群模式 促进规模发展

——卓众出版的刊群建设实践

刘泽林

北京卓众出版有限公司,100083,北京

摘要 规模化是科技期刊体制改革与发展的重要目标,刊群建设是实现规模化的一种有效模式。20世纪90年代以来,卓众出版及其前身一直在进行刊群建设的探索和实践。刊群建设促进了资源优化配置,加快了规模化发展的步伐。

关键词 刊群建设;规模化;资源配置

Practice of journal group construction by BPP//LIU Zelin

Abstract Large-scaling is an important goal of reform and development of sci-tech periodicals. To achieve large scale, journal group construction is an effective model. Since 1990s, the Beijing Prominion Publishing Co., Ltd. (BPP) has been engaging in journal group construction. The practice has optimized the allocation of resources, and accelerated the pace of large-scaling.

Key words journal group construction; large-scaling; allocation of resources

Author's address Beijing Prominion Publishing Co., Ltd., 100083, Beijing, China

规模化是实现我国新闻出版资源优化配置的重要手段,也是科技期刊出版单位做强做大的必由之路。“改革的目的是加快发展,发展的标志是做强做大”^[1]。按照中央对新闻出版体制改革中提出的“三个一批”,即“做优做强一批,整合重组一批,淘汰退出一批”的要求^[2],我国的科技期刊出版市场资源将得到重新配置,逐步实现规模化、专业化发展。从我国科技期刊业的实际情况来看,政府各部委、各级学术团体、高等学校、科研院所、出版企事业单位等都在办刊,办刊十分分散;多数期刊实力弱、规模小,市场竞争意识不强,产业集中度非常低。与此同时,许多大型国际

出版集团通过集约化、专业化运作,国际市场开拓能力得到进一步强化。我国科技期刊业面临的竞争形势非常严峻,优化资源配置,实现集群化、规模化发展已经不仅仅是主管部门的要求,更是我国科技期刊自身在市场上生存、竞争、发展的必然选择。

目前来看,刊群建设是科技期刊实现规模化的有效路径。所谓刊群模式,是指期刊出版单位在发展中国通过市场变化的体察创办新刊或吸纳、改造旧刊,从而由一种期刊不断孵化、衍生出1个或多个领域的更多期刊,像滚雪球一样扩大期刊规模的模式。在社科期刊里有很多这样的例子,如《知音》《时尚》《瑞丽》等都形成了独具特色的刊群;在科技期刊领域,也不乏如中华医学会期刊群和卓众出版期刊群等这样的实践者。

20世纪90年代以来,卓众出版及其前身一直在进行刊群建设的探索和实践,由建社初期的2刊发展为10多种期刊,期刊内容由单一的农机行业发展为涉及农机、汽车、工程机械、机电等多个行业,形成了4个期刊群和1个新媒体群,人员从10多人发展到260多人,经营收入从20世纪90年代初的100多万元发展到现在的1亿多元,实现了集约化经营,规模化发展。

1 卓众出版刊群的形成过程

卓众出版的前身,在20世纪90年代初只有15名员工,编辑出版《农业机械》和《拖拉机汽车驾驶员》2种面向农村读者的期刊,产品涉足行业单一,数量少,

药简化通用名称命名基本原则[EB/OL]. (2007-12-12) [2010-03-10]. <http://www.agri.gov.cn/blgg/P020071220342299421947.doc>

[11] 金晨钟,王义成,李四军,等. 40% 苯苄乙草胺 WP 防除水稻抛秧田杂草效果研究[J]. 湖南农业科学, 2009(12): 72-74

[12] 12月19日农业部新闻办就农业部出台的6项农药新规定等举行新闻发布会:农业部种植业管理司副司长王守聪答人民日报记者问[EB/OL]. (2007-12-19) [2010-03-10]. <http://www.agri.gov.cn/wszb/zb17/>

[13] 农业部. 农药名称登记核准和管理规定[EB/OL].

(2007-12-08) [2010-03-10]. http://www.agri.gov.cn/blgg/t20071220_940780.htm

[14] GB 4839—2009 农药中文通用名称[S]. 北京:中国标准出版社, 2009

[15] 农业部与国家发改委. 农药名称的管理规定:附件3 农药混配制剂的简化通用名称目录[EB/OL]. (2007-12-12) [2010-03-10]. <http://www.agri.gov.cn/blgg/P020071220342299421947.doc>

[16] 傅桂平. 新增农药混剂简化通用名称介绍[J]. 农药科学与管理, 2009, 30(11): 6-12

(2010-03-17 收稿; 2010-04-09 修回)

抗风险能力较差。这迫使我们开始考虑拓展新的行业服务领域,开发新产品,增强抗风险能力。

通过对行业整体环境和自身资源状况的分析,我们决定首先向农机行业的相关领域——汽车领域拓展。在当时条块分割严重的情况下,跨领域办刊的难度很大。经过多方努力,我们终于在90年代初创办了当时面向农村、面向基层的《汽车与驾驶维修》,不再拘泥于农机行业,走向更广阔的汽车行业。从此利用它的孵化功能,在接下来的10多年里,陆续创办、改造了5种汽车类期刊,形成了汽车刊群。

后来,我们又瞄准了工程机械行业,继续进行行业拓展,迈入了与拖拉机行业相近的工程机械行业,创办了《工程机械与维修》,又在该刊的基础上创办了《今日工程机械》,目前还在积极改造另外2种期刊,共享市场营销、品牌经营、队伍建设方面的集群资源,将进一步扩大工程机械刊群的规模^[3]。

与此同时,《农业机械》《粮油加工》《农机导购》等继续在农机行业保持着专业优势,形成了农机刊群。

除了办刊之外,我们还利用在大机电行业的资源,办了行业科技报《城乡机电信息报》(后更名为《机电商报》),在发挥报纸覆盖率广、影响力大等优势的基础上,针对各个细分行业,本着将行业做深做透、服务用户的原则,由《机电商报》衍生出几种子刊,涉及自动化、电力、机床等子行业。目前这4种子刊初步形成了卓众出版的第4个刊群——机电刊群。

目前,卓众出版在公司层面进行了合理的产业布局,期刊服务于汽车、工程机械、农业机械、机电等4大行业,与此对应的是卓众出版的4大期刊群。这4大刊群无论从期刊数量上,还是从经济规模上,都成为卓众出版获得持续发展的重要引擎。

在对期刊进行产业布局和刊群建设的过程中,卓众人看到了新媒体、新技术的发展对传统媒体带来的巨大影响,认识到传统媒体与新媒体未来并不是相互替代的关系,而是会出现相互融合的趋势;因此,卓众出版已经开始在传统媒体的基础上利用内容资源、品牌资源、编辑资源、专家资源向新媒体渗透。到目前为止,与汽车相关的新媒体有:面向消费者、专注于导购的“卓众汽车网”,面向商用车行业的“中国商用车后市场网”,与中国联通合作的《〈车主之友〉3G版手机画报》,以及即将开办的工程机械门户网站。除了这些具有商业化运营前景的新媒体项目之外,还有各个期刊的宣传性网站,共同形成了卓众出版的新媒体群。为了统筹新媒体项目,促进传统媒体与新媒体的尽快融合,卓众出版还专门成立了新媒体事业部。

在最初的实践中,我们是在一种危机意识的迫使

下不断进入新行业的,在站稳脚跟后又陆续形成刊群,后来则是有意识地进行产业布局和刊群建设。涉足新的行业不仅让公司管理层看到了新的发展空间,而且增强了公司经营的抗风险能力,而集群化办刊又充分运用了行业资源、采编资源和客户资源,实现了整体效益的最大化。目前,卓众出版仍在研究如何进入新的行业领域,不断调整公司的产业布局。

2 卓众出版的刊群建设方式

2.1 老刊孵化新刊,动态调配资源 以汽车刊群为例。20世纪90年代中期,我们依托《汽车与驾驶维修》的发行渠道、广告客户、人员队伍等资源孵化出第2种汽车刊——《商用汽车》。2000年,依托前2种期刊孵化出《车主之友》,2002年底又孵化出《汽车导购》,这2种期刊赶上了轿车进入家庭、私家车主开始大批出现的好时机,很快在市场上站稳了脚跟。到现在《车主之友》是卓众经营业绩非常突出的一种期刊,《汽车导购》成为市场上几十种汽车类期刊中发行量排在前三位的期刊,都以各自的特点成为大众喜闻乐见的汽车期刊,进入了汽车类主流期刊的阵营,发展势头良好。后来,《车主之友》的《越野车》栏目很受欢迎,2006年在《车主之友》的基础上孵化出《越玩越野》期刊,这是国内第一种被正式审批的专业越野车期刊。在上述汽车市场细分的基础上,又创办了面向高端人群、注重汽车测试等方面内容的《汽车测试报告》期刊。

在工程机械刊群方面,于90年代中期创办了《工程机械与维修》,并逐步办成了在行业内位居前列的一种期刊,而《今日工程机械》就是在《工程机械与维修》的特色服务板块——“工程机械商务资讯”的基础上孵化而来的,开始时利用《工程机械与维修》大力宣传新诞生的这一期刊,现在《今日工程机械》也因其偏高端的特点受到企业高层人士的欢迎。

同样,农机刊群和机电刊群也是遵循着同样的办刊思路与刊群建设模式,由1种刊派生出多种刊。

以老刊形成的编辑资源、客户资源、专家资源来带动新刊的培育与成长,是使刊物尽快进入良性循环的有效方式,同时大大降低了经营风险。当初创办《车主之友》时,主编和经营人员都是从《汽车与驾驶维修》编辑部中抽出的精兵强将,他们很快将《车主之友》带进了快车道。创办《汽车导购》时也是如此。《越玩越野》更是从《车主之友》的一个栏目发展而来,初创期的一切都离不开《车主之友》。工程机械及其他行业杂志的孵化过程如出一辙。

与孵化相匹配的是原有资源的输出与共享,人才

资源是最重要的,有了人就有了稿源,有了客户,有了渠道,是一种期刊能够立足与成长的关键;其次还有资金资源,新刊在投入期的资金也需要借助老刊已有的资金积累;还有行业资源,因为是在同一行业内的产品细分,借助老刊所形成的行业资源,新刊才能迅速打开市场,根据自己的定位找准读者群与客户群。

2.2 盘活刊号资源,实现产品替代 以老刊孵化新刊的方式不断形成新的刊群,在同一行业内进行市场细分,取得成功的一个重要保障就是要有一定的刊号资源,否则,即使看到了市场机会,也没有办法以新产品的形式进入新市场,进而形成刊群。卓众出版前身的上级单位是一家科学研究院,在20世纪90年代末逐步将院内的刊物资源整合陆续到杂志社,但这些刊物有的内容相近、定位重复,有的已跟不上技术的快速发展,有的定位不准,为了盘活这些资源,我们根据市场需求,对这些刊物进行了改造,实现了产品替代,使刊群建设有了重要保障。一系列将刊物改造、盘活资源的做法,不仅改善了期刊内容产品的品质,实现了结构调整,而且保证了刊群建设的成功,为实现持续增长打下了基础。

2.3 在同一刊群内实行差异化经营 如果不在集团层面进行合理布局,不实施“差异化”战略,就很容易形成内部竞争,分散资源,造成内耗,最终弱化公司整体的竞争实力;没有差异化战略,就必定变成同质化,在竞争中难以形成核心竞争力;因此,卓众出版从一开始就坚持实施差异化战略,进而实现差异化的定位、内容和经营,最大程度地利用各种资源。

这种差异化,首先是定位上的差异化,其次是内容上的差异化和形式上的差异化。而实际上,卓众出版对6种汽车类期刊正是遵循差异化的原则,在产业链纵向布局上采用“售前、售中、售后”的差异化定位方式,在产业横向布局上涵盖了“乘用车”与“商用车”2大车型类别,在内容上把握了各自的特点,才使得它们能够在各自的细分市场上立足。《车主之友》关注车主生活,传达科学用车信息,是内容质量和品牌影响力都较高的一种汽车期刊;《汽车导购》定位于准备买车与准备换车的人群,重点普及新车知识,发行量在同类期刊中名列前茅^[4];《汽车与驾驶维修》定位于汽车后市场,刊登汽车维修知识和保养事项,广受汽车维修技师和普通读者的欢迎^[5];《越玩越野》是国内第一种聚焦越野车的专业期刊,2006年创刊以来发展势头良好;《商用汽车》关注商用车市场,在同类期刊中影响力第一;《汽车测试报告》则是定位于偏重汽车测试的一种技术普及期刊。这种差异化的定位,在刊群内部实现了一定程度的互补,并形成一种良性的竞争关系。

这种差异化的定位使得整个公司的产品线得以延伸和拓展,经过几年的运行收到了良好的效果。也正是这种差异化,不仅使卓众出版的刊群在公司内部形成良性互补,而且在对外经营中提高了整体实力,发挥出集群化的优势。

3 刊群建设是规模化发展的有效途径

随着探索和实践的不断深入,卓众人认识到,刊群模式已成为卓众出版规模化发展的有效途径,对于扩大出版与经济规模、实现公司发展战略有着很强的推动作用,有利于实现科技期刊的产业化。

3.1 刊群建设有利于统一调配资源,优化产品结构,实现产品规模化 面对市场主体带来的压力和动力,卓众出版不断对产品结构、人力资源进行调整与优化。

前文提到对刊物进行及时改造,实行产品替代是卓众出版刊群建设的一种重要方式,而形成刊群之后,又促进了对刊号进行动态调配,不断调整产品结构。《越玩越野》的前身是《车主之友》的《越野车》栏目,因受欢迎而成为新刊,卓众出版把一种做得不理想的行业期刊进行改造,把刊号调剂给了《越玩越野》。这种对产品进行行业和定位上的改造,如果没有刊群建设的思路和实践,是没有调整余地的。目前,卓众出版所办刊物除了在投入期的,全部都实现了盈利,绝大部分期刊都有较强的行业影响力。

在人才资源方面,新刊的主力团队基本都来自老刊,保证了新刊的迅速成长,有时候一种新刊的团队要从几种老刊中抽调,如果没有刊群的支撑,也很难做到。这种做法让年轻人迅速找到了新的事业平台,成长为骨干,并且更容易认同卓众的企业文化。正是由于形成了这种统一人员调配与管理的机制,才会不断促进新刊的发展,使刊群逐步壮大,产品形成一定规模,促进整个企业的规模化发展。

3.2 刊群建设有利于资源共享,降低成本,实现管理规模化 在建社初期,只有2种杂志,10多名人员,现在扩展到10多种期刊,200多名员工,卓众出版的管理模式也在不断适应着机构、人员发展的需要。由刊群带来的规模化,需要通过集约化的管理,才能整体地降低管理与运营成本,提高效率与效益。

1) 统一期刊质量监控。通过总编室统一监控期刊的质量,严把舆论导向关,制订并落实审稿、编校制度,聘请社外专家为杂志审稿,定期召开审稿会,评估期刊质量,促进期刊内容质量和编校质量的不断提高。

2) 统一印刷出版管理。卓众出版设专人负责纸张采购和印刷业务,凭借丰富的专业知识和行业经验,统筹管理公司内所有刊物的出版印刷。在印刷业务方

面,由于所办刊物较多,印刷量大,每年都有很多印刷厂主动来联系业务,卓众出版采取了招标承包制,向印刷厂招标,通过竞标选择印刷质量和价格更具有竞争力的合作对象,通过这种方式每年节约印刷费近100万元。

3)统一发行业务管理。卓众出版设立发行部,统一开展自办发行和邮发业务,既节省了人力,又实现了发行渠道的统一管理和维护,还有利于从发行商处搜集读者反馈意见,为编辑部策划选题、提高办刊质量,提供翔实信息。现在卓众出版共有省级和地市级发行商100多家,建立起一个辐射点多、覆盖面广的发行网络。

4)统一人力资源管理。卓众出版设有人力资源部,根据公司发展规划和经营战略,结合各期刊事业部的要求,统筹管理公司的人力资源。人力资源部负责全公司的人才引进、劳动合同签订、员工培训、薪酬制度制订、绩效考核和社会人才各项保险的办理等工作,保证了公司持续快速发展过程中各部门的用人需要。同时,这也是刊群建设的重要保障,如果没有在公司层面设置人员统一调配的机制,新刊也不会迅速在老刊的基础上孵化成功。

5)统一资产财务管理。各个期刊编辑部的财务由公司资产财务部集中管理,统一使用公司账户,分部门进行核算,使得公司层面实现了对现金流的有效管理,并且全公司共享了资金资源。同时,将全公司的资金进行统一管理,实行动态调控,保证公司根据发展规划及时进行重点项目的投资,也保证了资金的价值能够最大程度发挥。

6)统一广告经营管理。各个期刊编辑部具体开展广告经营工作,公司层面主要是将广告经营人员与广告业务按行业分类,并授权各事业部经营广告业务,而公司则进行监督和加强广告管理。卓众出版现在已经拥有涉及农机、汽车、工程机械、电子等行业的600多家广告客户。

7)统一行业服务管理。卓众出版统一为各个期刊办理各类报批手续,并且统一管理期刊的国内外合作与交流,规范合同文本,并以整体实力加强谈判优势,保障卓众出版和各个期刊的权益,统一开展行业活动和研究工作。此外,卓众出版作为先行一步的转制期刊集团化出版企业,为所主办的各个期刊提供体制保障和税收优惠。

8)统一网络运营管理。为了鼓励各编辑部探索新的媒体形式,公司为各刊建立了网站,设立了新媒体事业部,由专业技术人员负责各网站的技术与维护,公

司和各期刊2个层面共同实践数字化发展模式。

3.3 刊群建设有利于提高经营能力,降低风险,实现经营规模化 卓众出版进行统一的品牌管理,通过母子品牌建设和推广,所出版的汽车、农机和工程机械类期刊在各自行业都树立了较强的刊群品牌,相比于单个期刊,更容易获得行业认可和市场机会,这就大大提高了整体实力和抵御风险的能力。卓众出版的汽车期刊经常联手举办大型活动,比如,2008年《车主之友》《汽车与驾驶维修》《汽车导购》等3种汽车期刊联手承办了某品牌新车型的长途试驾宣传活动,并组织全国多家知名媒体同时报道,收到了不错的效果。这样的大型活动,不仅为公司带来了经济收益,更进一步提升了卓众出版汽车媒体群的行业影响力,而且赢得了客户和媒体同行的高度认可,并彰显出卓众出版较强的团队策划力和执行力。此外,《工程机械与维修》《今日工程机械》在工程机械行业的知名度较高,行业协会经常把大项目交给这2个刊物,2010年3月举办的“2009中国工程机械年度产品TOP50”评选活动成为工程机械行业的品牌盛会,正是由这2种期刊合作组织的。通过刊群建设,卓众出版实现了规模化经营,获得了更大的市场优势。

4 结束语

从期刊品种上看,目前国内期刊集群在规模和实力上与西方媒体集团还有较大的差距。卓众出版的刊群建设也还处于初步发展阶段,今后将利用已经具备的体制基础和经济基础,在科技期刊集群化、产业化方面继续努力,顺应市场发展趋势,按照新闻出版管理部门的要求,在“专、精、特、新”上下工夫,努力把自己发展成为一个有实力、有规模、有竞争力的专业期刊出版传媒集团。

5 参考文献

- [1] 韩永先,刘虹利,卢荣荣.中国打造出出版业航母[N].人民日报:海外版,2009-10-12(4)
- [2] 柳斌杰.打造“航母”淘汰“小舢板”[N].人民日报,2009-08-17(10)
- [3] 刘泽林.以规模求效益 以集约促发展:汽车与驾驶维修杂志社的集约化规模化发展之路[J].中国科技期刊研究,2004,15(5):573-575
- [4] 张建成.市场化期刊的成功之道:以《汽车导购》为例[J].编辑学报,2006,18(3):225-226
- [5] 肖军.《汽车与驾驶维修》杂志是如何开展品牌经营的[R].中国科普期刊战略发展研讨会,2002

(2010-06-09 收稿;2010-06-20 修回)