

科技期刊:规模化出版·集约化经营·集团化管理

——卓众出版的探索与实践

刘泽林

北京卓众出版有限公司,100083,北京

摘要 规模化、集约化、集团化是国内外科技期刊乃至整个期刊业和传媒业发展的一大趋势。上世纪90年代以来,卓众出版顺势而动,在规模化出版、集约化经营、集团化管理方面进行着积极的探索与实践,通过刊群建设、差异竞合、共赢合作稳步推进自身的规模化发展,取得了明显成效。

关键词 规模化;差异竞合;集约化;兼并重组

Exploration of sci-tech journals' large-scaling publishing, intensified operation and group management//LIU Zelin

Abstract Large-scaling, intensification and grouping are among the major trends in the development of domestic and foreign sci-tech journals at home and abroad, as well as the whole periodicals and media industry. Since 1990s the Beijing Prominion Publishing (BPP) has been actively engaging in large-scaling publication, intensified operation and group management. The practice of journal group construction, differentiation concurrent and win-win cooperation has been promoting the development of BPP.

Key words large-scaling; differentiation concurrent; intensification; annexation and reorganization

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

1 我国科技期刊规模化发展的背景

规模化、集约化是国内外科技期刊乃至整个期刊业和传媒业发展的一大趋势,按照主管部门相关精神,也是我国科技期刊转变发展方式、做大做强的必由之路。而在这方面,我国科技期刊业的现状并不乐观,主要体现在科技期刊非常分散,而且规模偏小。据统计,4 900多种科技期刊分散在2 000多家出版单位里,70%的出版单位只出版发行1到2种科技期刊,而发达国家80%以上的期刊市场份额控制在不超过20%的期刊集团手中^[1]。在国际科技期刊市场上,排名前2位的科技期刊出版商——爱思维尔和施普林格共出版4 000多种科技期刊,占到全球科技期刊出版总数的近20%。从产值来说,2009年全国9 851种期刊总产值150.3亿元,也就是说,平均每刊年产值只有160万元左右,科技期刊的单刊年均产值可能更低。而据了解,法国主要出版期刊产品的桦榭出版集团一家的年营业额就达到22亿欧元,合近200亿元人民币^[2]。

分布散、规模小的结果就是实力弱。这主要体现

在期刊体制机制相对落后,专业人才和办刊资金短缺,从而造成我国高水平科技期刊不足。与此同时,国际期刊出版商纷纷进军中国,国内单兵作战的科技期刊与他们商谈合作时,越发感觉到谈判地位不对等。在越来越国际化的市场环境中,我国的科技期刊如果不能尽快实现联合重组,形成规模,走集约化发展之路,单刊生存空间就会越来越小,甚至有被淘汰的危险^[3]。

当前,在中央紧锣密鼓的战略部署和大力推动下,我国新闻出版体制改革正在加速深化,进入到决胜期。按照管理部门的要求,在改革过程中正大力实施“3个一批”,即“做优做强一批,整合重组一批,淘汰退出一批”^[4]。在科技期刊领域,主管部门将加快培育新型市场主体和战略投资主体,建立优胜劣汰的机制,加大对优秀期刊的扶植力度,对不达标的期刊予以退出,要求科技期刊界正确认识发展面临的形势,促进改革取得实质性进展。在这样的背景之下,我国科技期刊应当认清形势,顺势而动,积极研究探索在未来市场格局中的发展模式,谋求规模化、集约化发展^[5]。

2 科技期刊规模化、集约化的探索与实践

在我国科技期刊界已经不乏规模化、集约化的探索者。中国科学出版集团出版的科技期刊规模已经升至全球前10位,创新合作模式,形成了优秀的学术期刊国家队;中华医学会杂志社也正在加强体制机制创新,加快期刊集团化步伐,打造医学期刊航母。卓众出版也是科技期刊规模化出版、集约化经营和集团化管理的一个探索者。在此,重点介绍卓众出版的实践情况。

2.1 建设刊群,探索规模化出版模式 从20世纪90年代初起,卓众出版就开始探索规模化出版。刚开始时,只编辑出版《农业机械》和《拖拉机汽车驾驶员》这2种面向农村读者的科技期刊,年主营业务收入100多万元。为了增强抗风险能力,开始积极进行领域拓展,先后涉足汽车行业、工程机械行业、IT和机电行业,发展出4个期刊群。这4个刊群无论从期刊数量还是从经济规模上,都成为卓众出版获得持续发展的重要引擎;此外,还开始积极发展新媒体业务,成立新

媒体事业部,发展了“卓众汽车网”“《车主之友》3G版手机画报”、工程机械门户网站等一系列自负盈亏性质的新媒体项目。通过近20年的规模化、集约化发展,加上2007年整体转制的大力推动,到目前已经成为一个拥有280多人,期刊年发行总量过800万册,收入规模达到1个多亿元的科技期刊出版企业。

2.2 提高效率,实行集团化管理 从2种杂志发展到多个刊群10多种科技期刊,从十几个人发展到280多人,随着期刊产品和人员规模扩大,卓众出版认识到,需要把一些专业化的职能从各个期刊编辑部分离出来,实现集团化管理,从整体上降低管理与运营成本,提高效率。实践中,卓众出版坚持整体性、扁平化的原则,形成了事业部制组织结构以及“统分结合”的集团化战略管控型管理模式。

事业部作为战略单元和利润中心,在负责出版资源日常经营管理的同时,承担制订自身业务规划和新产品开发的职能,公司赋予事业部更多的经营自主权,促使事业部长以战略眼光看待长远发展。公司作为战略中心、资源配置中心、管理中心,负责制订企业发展规划和重要战略,调配重要资源,设立职能部门,对一些专业职能进行统一管理,并为各事业部提供支持和服务,从总体上节省成本,提高运营效率,使整体效益最大化。

具体来说,公司统一管理的职能包括:统一杂志质量监控;统一印刷出版管理;统一发行业务管理;统一人力资源管理;统一资产财务管理;统一广告经营管理;统一行业服务管理;统一网络运营管理;统一进行战略管理。在战略管理方面,卓众出版鼓励事业部作为战略单元谋划长远,在公司层面则更加重视战略管理,宏观上把握公司和各个事业部发展的航向,并制订、实施、评价公司战略以保证有效实现近期和长远目标,确定公司层面的战略任务。也就是说,让事业部既能低头“拉车”也能抬头看清他们脚下的路,而公司则要确保能看清更长远的征途。

2.3 差异竞合,开展集约化经营 “差异”指的是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,不采取“差异化”策略,就很容易形成内部的恶性竞争,分散资源,造成内耗,最终弱化公司整体的竞争实力。卓众出版从一开始就坚持差异化策略,进而实现差异化的定位、差异化的内容和差异化的经营,最大程度地利用各种资源。实际上,卓众出版对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,在产业链横向布局上涵盖了“乘用车与商用车”2大车型类别,在定价上运用了“高、中”2个价位的定价方式,在

内容上把握了各自的特点,才使各刊在各自的细分市场上得以立足。

“竞合”的概念就是我们既有竞争也有合作。内部当然有竞争,但都是良性的比拼,比拼业绩,比拼经营思路,比拼刊物质量,在比拼竞争中互相学习,你追我赶。在良性竞争的同时,更多的则是“合”。目前,卓众出版的汽车、农机和工程机械杂志在各自行业都树立了较强的刊群品牌,相比单个期刊来讲,大大提升了市场竞争力。

2.4 搭建平台,谋求共赢发展 根据主管部门对科技期刊发展的部署,将鼓励具备实力的出版单位整合行业相关领域内的媒介资源,打造优势明显、竞争力强的期刊集团,还将进一步开辟安全有效的新闻出版业融资渠道,以资本扩张带动产业扩张、规模扩张和效益扩张。实际上,这也正是卓众出版的发展诉求,通过规模化、集约化的运作,卓众出版目前正在大力建设一个“专业类期刊大本营”,理念是“合作、发展、共赢”,搭建起出版服务平台、经营服务平台、管理服务平台和改革发展平台等一些资源共享平台。比如:在经营服务方面,卓众出版现在已经拥有一个包括139家二渠道发行商的发行网络,还有600多家稳定的广告客户资源;在改革发展方面,卓众出版作为先行一步转制的期刊出版企业,在政策倾斜、税收优惠方面具有一定优势,同时提供体制上的保障,并谋求引入战略投资、创业板上市等多元融资渠道,为期刊发展提供更充沛的“粮草”和更广阔的“舞台”。卓众出版正积极谋求与更多优秀期刊、优秀选题创意,特别是优秀团队的合作,共同探讨期刊发展之道。

3 规模化、集约化发展中的难题与政策需求

规模化、集约化是科技期刊发展的必由之路。卓众出版经过探索与实践,在规模化发展方面取得了一定的成绩,也遇到了一些难题,特别是在出版资源配置和出版资源整合方面遇到的政策性壁垒和管理体制障碍,已经成为制约进一步扩大出版规模的主要瓶颈。

3.1 刊号紧缺 中央推动文化体制改革,希望转制出版单位尽快做大做强,但像卓众这样的转制企业,为尽快做大规模而申请创办新刊,产品的准生证也迟迟办不下来,难以根据市场需求适时推出新产品,扩大出版规模。

3.2 关于综合出版权 期刊出版公司作为内容服务商,有很多的内容是可以重新编辑整理集结成书或者制成光盘多次创造价值的,但目前的情况是报刊出版单位不能出版图书和光盘,难以获得综合性出版权,人