

中华医学会杂志社集约化管理运营实践与思考

潘 旻^{1,2)} 范洪涛²⁾ 张佳佳²⁾ 朱甦琪²⁾ 郝秀原²⁾ 刘 冰³⁾ 魏均民³⁾ 姜永茂⁴⁾

1)中华医学会杂志社《母胎医学杂志》(英文)编辑部;2)中华医学会杂志社市场营销部;3)中华医学会杂志社;4)中华医学会:100710,北京

摘 要 为应对科技期刊出版行业所面临的国际挑战,中华医学会杂志社积极进行管理运营集约化的探索,以期在规模化、集团化的基础上建立起更高效、更健康的组织机制。杂志社从部门分工、出版流程、复合出版、出版产业链及营销4个方面大力推进改革,形成崭新的运营模式和发展思路。改革帮助杂志社取得了直接的经济效益,并实现了由传统内容出版向信息服务的转型。实践证明,集约化是大型出版企业深化改革与持续发展的有效途径。

关键词 医学期刊;集约化;出版;经营

Practice and thoughts on intensive management and operation of Chinese Medical Association Publishing House//PAN Yang, FAN Hongtao, ZHANG Jiajia, ZHU Suqi, HAO Xiuyuan, LIU Bing, WEI Junmin, JIANG Yongmao

Abstract Under the international challenges of the publishing industry of scientific journals periodicals, the Chinese Medical Association Publishing House (CMA PH) actively explores the intensive management and operation to establish a more efficient and healthy organizational mechanism on the basis of large-scale and collectivization. For forming a new operation mode and development ideas, CMA PH vigorously promote reform from four aspects: department division, publishing process, compound publishing, publishing industry chain and marketing. The reform has helped CMA PH to get direct economic benefits and to transfer from traditional content publishing to information service. The practice has proved that intensive management and operation is an effective way for the deep reform and sustainable development of large publishing enterprises.

Keywords medical journal; intensification; publication; management

First-author's address Department of Maternal-Fetal Medicine, Chinese Medical Association Publishing House, 100710, Beijing, China

DOI:10.16811/j.cnki.1001-4314.2019.06.014

目前,我国科技期刊出版行业面临着严峻的挑战。国际知名期刊和出版集团纷纷抢占中国市场,其优质精良的内容编排、集群高效的运营模式、成熟的出版链条组织,以及全球视野下的市场经验都给中国出版行业带来了巨大冲击。相较之下,我国科技期刊还普遍存在着规模小、发行量低、零散作战、资源重复配置、市场宣传能力弱等问题,作坊式的经营方式导致盈利模式单一、发展潜力不足。作为我国医学期刊的龙头企业,中华医学会杂志社在应对各方面挑战和不利因素

的同时,积极进行出版改革的探索与实践,学习国外科技期刊的先进办刊经验,结合自身办刊的业务流程和现实条件,大力推进期刊的集约化改革,实现由传统内容出版向信息服务的转型^[1-2]。

集约化的概念起源于农业管理,并延伸到企业的经营。集约化管理运营的核心在于:全面整合系统资源,集中协调使用;增加局部资源密度,促成质量突破性提高;多部门、多用途共享以摊薄成本,达到效率与效益的双丰收;建立具有内部创新机制的组织结构,以利于竞争力的持久增长。要实现集约化运营管理,首先需要企业本身具有一定的规模,才能拥有相当量级的资源以供调配,这就要求企业的集团化。同时,只有实现集约化运营的集团才能形成合力作用,放大自身优势并避免低效的内耗。因此,集团化是集约化的前提条件,集约化是集团化的必要因素^[3]。本文具体从部门分工、出版流程、复合出版、出版产业链及营销4个方面阐述中华医学会杂志社集约化管理运营的实践与思考。

1 部门分工的集约化

出版行业传统的工作模式是以编辑部和出版发行部为主,编辑部负责组稿和内容加工,出版发行部通过自办和邮发的形式,搭建杂志售卖的销售渠道。这样的出版模式存在多种弊端,包括:经营力量分散,不易形成突破;资源重复配置,难免冗余浪费;学术经营不分,利益冲突嫌疑;忽视市场需求,供需严重脱节^[4-5]。这种作坊式的体制即使实现了集团化,也只会把原有的缺陷进一步暴露出来,无法实现本质的提高。

集约化的运营要求资源的集中和高效利用,按照这样的原则,中华医学会杂志社于2014年在原有部门设置的基础上,组建了新媒体部、市场营销部,形成了以编辑部、新媒体部、市场营销部为核心的架构。各部门职责分工细化,编辑与经营分离:编辑部负责内容的生产;新媒体部负责期刊数据管理和数字化出版建设;市场营销部负责整合市场与经营资源,对产品和服务进行对外的输出和沟通,同时反馈市场信息,促进内部产品和服务的升级(图1)。经过5年的摸索与实践,形成了三核心的集约化组织结构^[6]。最重要的是打破原有壁垒,加强部门横向联合,建立起3核心之间的

信息流动与互通机制,形成灵活、动态、有机的联络回路。

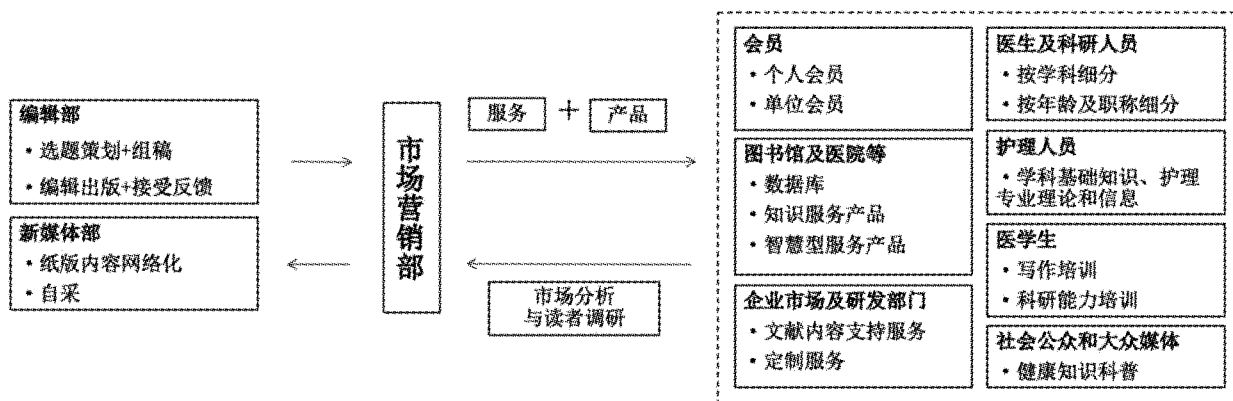


图1 以编辑部、新媒体部、市场营销部为核心的集约化部门设置与分工

自2014年5月杂志社进行集约化部门设置和分工后,各部门专业化优势逐步显现。编辑部与市场部配合,按照临床和专业实际需求,推动高质量学术内容的发表。以指南与共识的发表为例,本文选取《中华心血管病杂志》《中华外科杂志》《中华儿科杂志》《中华全科医师杂志》《中华围产医学杂志》《中华妇产科杂志》,以万方数据库中期刊论文为数据来源,以“指南”“共识”为关键词分别进行检索,2015年至2019年8月以上6种期刊发表的指南与共识数量显著增加,除《中华心血管病杂志》,其余5种期刊在检索时间段里刊登的指南与共识数量甚至超过了2014年以前所有指南与共识数量的总和(表1)。在指南与共识发表后,市场部、编辑部进一步与中华医学会各专科分会、学组合作,共同推进指南与共识的落地、实施,2014—2018年共进行236场线下指南与规范解读,累计培训8万名临床医生,建立了指南与共识更新、制定、发表、推广的大平台,重塑并巩固了“中华”品牌在医学界的影响力及领军地位。同时,市场部根据用户实际需求,与新媒体部共同打造中华医学会杂志社数据库与相关知识服务产品,预计2020年推出中华医学会杂志社期刊全文数据库、病例库、精选指南库、科研与写作库、临床诊疗知识库等,初步形成内容发现、知识发现的智慧型产品架构。

表1 6种杂志发表指南与共识数量

期刊	2014年及以前发表篇数	2015—2019年发表篇数
中华心血管病杂志	44	37
中华外科杂志	30	54
中华儿科杂志	59	64
中华全科医师杂志	28	34
中华围产医学杂志	13	20
中华妇产科杂志	39	48

2 出版流程集约化

中华医学会杂志社通过资源集成,优化期刊资源建设和运营管理,在管理制度、编辑规范化建设、期刊评价与质量控制等方面建立健全了一系列管理办法,采用统一品牌、统一管理、统一生产、统一经营等策略进行规模化运营,探索系列杂志的集群化建设、集约化出版与经营。

按照国家数字复合出版系统工程应用示范项目要求,中华医学会杂志社使用基于集群化期刊管理的远程稿件管理系统,实现了投稿和审稿工作流程的网络化,全面提高了系列期刊运作效率,使系列杂志共享优秀网络办公平台,实现了系列杂志内容资源的集约化采集,同时集成论文学术不端检测系统和科研人员学术不端防控体系。集约化优势在于一举多得,在确保质量与效率提高的同时,也为产品延伸打下基础。

中华医学会杂志社还研发了包括编委会管理系统、期刊审读系统、广告管理系统、期刊出版管理系统、期刊发行管理系统在内的多套期刊编辑出版管理系统。这些系统均在使用过程中进行了不断的升级改造,逐步建设和形成了综合性的业务管理平台,提高了杂志社的整体工作效率和管理水平。

从图2可见,杂志社自行出版的24种杂志实行统一的排版、制图、期刊封面制作、印制、校对,确保各刊编排规范执行的一致性。统一负责期刊印制管理,集约招标采购,做到印制要求的统一、质量标准的统一、成本尺寸的统一,保证印制质量提升,同时发挥集约采购的议价优势,降低生产成本。

杂志社还对自行出版的24种杂志实行集约发行,对近百种系列杂志通过自有在线销售途径进行线上发行,对系列杂志进行集约宣传,集约征订促销。目前杂

志社自行出版的杂志的自办发行量已经超过邮局发行量。

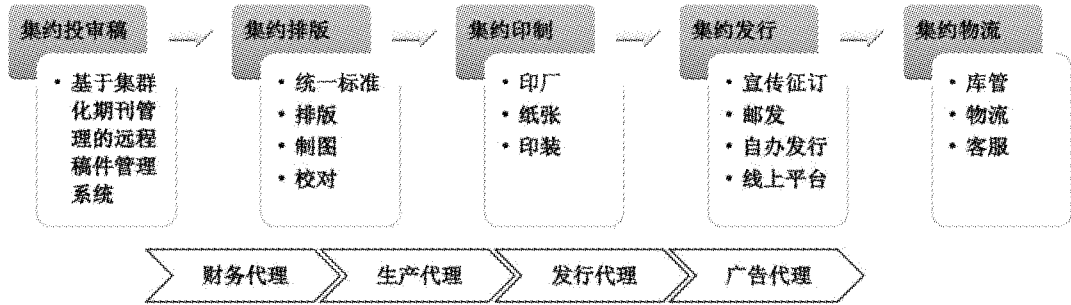


图2 中华医学会杂志社集约化出版流程

3 复合出版的集约化

复合出版流程包含内容的采编、生产,和知识服务平台的构建。为了实现资源的高效利用,各个流程环节都必须进行集约化的管理。纸刊印刷出版完成不是出版流程的终点。通过对数据内容进行结构化的排版和标引,建立全文数据库,打造临床决策工具,实现从出版服务,到信息服务和知识服务,以及智慧服务的服务链转型。通过对内容的集中管理、集中宣传,形成全方位的知识平台,具体涵盖线下分发平台、网络分发平台、定制服务、继续教育、学术活动以及电子商务等^[7]。

中华医学会杂志社已对150余种医药卫生类科技期刊进行结构化加工,全文数据库近20万篇,证实其在医药卫生期刊论文数据标引的科学性和可行性。基于云端的结构化排版解决方案正在开发中,以带动医药

卫生期刊出版转型升级,促进传统出版和数字出版的融合发展。

中华医学会杂志社还开发出基于自身特点的专业性期刊集约化出版平台“中华医学期刊网”,可为系列期刊提供复合采编、内容质控、结构化排版、数字加工、多形态发布、富媒体出版等现代化出版服务。还可以提供支持手机端和PC端官方网站建设服务,并接入PubMed、CSCD、百度学术、trendMD等学术发现平台,不断增强开放性和显示度,未来还将与更多的数据库、数据仓储和社交平台建立链接,把中国的医药卫生期刊推介给全世界读者。

复合出版需要高密度的产品加工和市场营销,这已远远超出传统编辑部所能负荷的工作量与精力投入。只有在集约化管理的条件下,才有可能进行复合出版,实现印刷出版后的二次信息服务,以及未来基于二次信息的智慧服务(图3)。

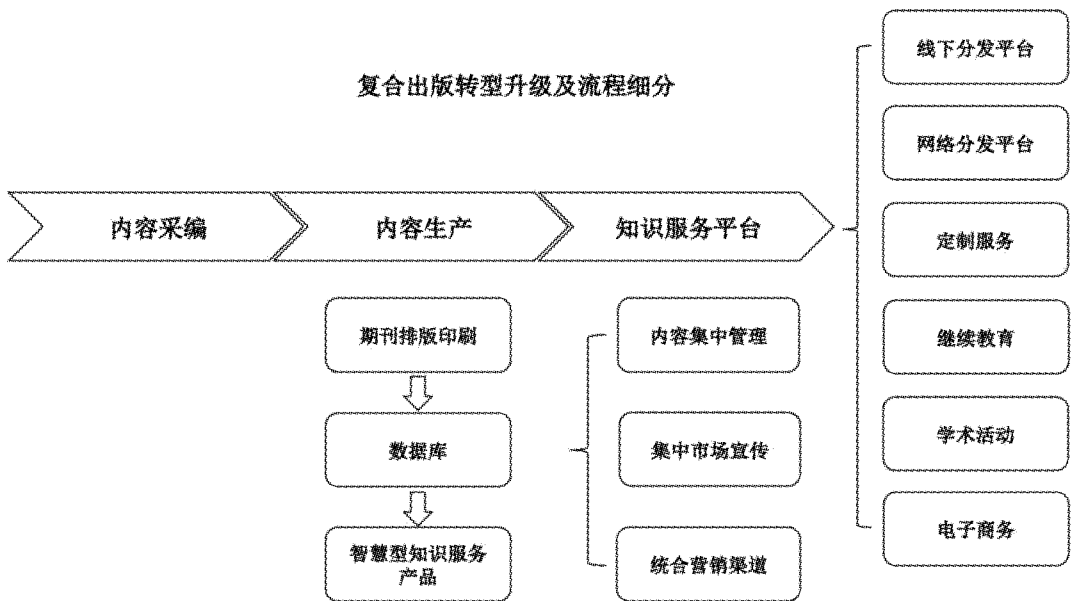


图3 中华医学会杂志社内容采编、生产和知识服务复合出版平台

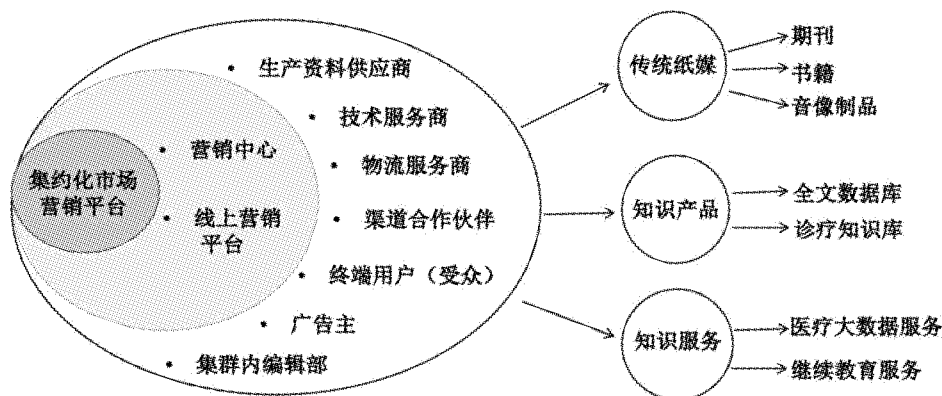
4 出版产业链及营销的集约化

出版行业涉及各个环节的服务商和相关者,包括生产资料供应商、技术服务商、物流服务商、渠道合作伙伴、终端用户、广告主以及集群内编辑部。杂志社建立集团化的市场营销平台,构建内部营销中心和线上营销平台,从内到外,整合各个渠道供应商及产业链条相关者^[8]。产业链的集约化管理可以通过专业化的服务提高出版和经营效率,为生产优质的产品和服务建立基础,最终构建医学知识(产品)服务平台的生态圈^[9-10]。

集约化不是简单把原有部门职责进行归类重组,它的目标是突破现有服务格局,形成适应新环境的信息服务市场深度重塑。例如开展延伸出版产业链的多种经营活动,包括:开展以学科为核心而不是以单本期刊为核心的学术活动;在期刊传统的发行、广告业务以

外,利用网站、微信、App等形式开展新媒体经营;开发所在行业的知识服务产品;等等。对中华医学会杂志社来说,上述多元化经营已经成为期刊的重要收入来源。就实际而言,集约化必须能带来营销增长点,有效益的增长才能推动期刊进一步的集约建设。

通过部门重组,进一步开发和使用数字化、网络化期刊出版技术,实现从单纯纸质出版向全媒体出版转型,从内容提供商向信息服务商转型^[11]。从而提升品牌价值、提高议价能力、用专业化提高经营效率、用规模化摊低经营成本。同时必须看到,国外出版机构在品牌形象、专业影响力、国际显示度、国际化市场运作和管理经验、技术支持和服务等方面有诸多优势,我们的科技期刊需在立足本国的同时,特别加强国际化市场运作能力和网络平台传播能力建设,为打造走向世界的科技信息发布平台而努力(图4)。



构建医学知识(产品)服务平台的生态圈

图4 中华医学会杂志社出版产业链构建与集约化营销产品分类

5 几点思考

从目的角度来看,集约化是将资源和能量集中于开创与维护更有建设性的目标。从实践角度来看,集约化是对集团化的优化,是化繁为简、去芜存菁的过程。针对集约化改革,有以下几点思考。

1)在实现集约化的过程中,难免要改变固有的思维惯性,而这一定会遇到习惯的阻力。不应简单地把阻力视为不合理,而应把阻力看作是检验目标的参照物。互相尊重的沟通、有原则的宽容、寻找多方利益的平衡点是更为务实的态度。现实中,也许无法找到一个真正令所有人都满意的方案,但这是值得各方尽力去争取的一个方向。

2)不仅要打破原有的部门壁垒,集约化重组更应避免新的势力屏障,建立常态化的部门联络机制和良

性的内部竞争机制。如果不能以一种更为灵活开放的关系建构新的部门,则势必违背集约化的初衷,回归到另一种形式的散沙状态,这是在企业集约化经营的全过程中都应警惕的危险。

3)在信息资源的集约化过程中,市场营销部是一个中枢环节,承担着信息提供、汇总和反馈的作用。由于涉及集团内部各方和集团内外各方的联络,作为信息核心,更应体现集约化的管理运营机制,积极保持信道流畅和信息同步,把有限的精力聚焦于关键内容,避免过度的品牌延伸造成收益率萎缩。为此也应建立行之有效的自检制度和自我反馈回路,时刻维护机构的机体活力。

4)在实践操作中,不要指望集约化在时间和空间上的一次到位。集团化追求的是做大,而集约化追求的是做厚、做结实。为了实现这一目标,合理的过程一

定是从核心开始形成梯度式的辐射圈,分步骤、渐进式稳健地达成集约化的目标。并且这一目标也不是要求所有环节达到均等的集约化程度,也要考虑边际效益递减,以及留有弹性的余地。

6 结束语

经过多年努力,我国对世界的科技创新贡献率大幅提高,已成为世界上规模最大、成长最快的科研学术论文发表国家。与国际科技发展水平相比,我国科技期刊建设短板突出。对期刊出版者来说,在埋头期刊出版之余,如何充分利用自身资源与行业影响力,进一步参与相关行业集约化发展、开展多元化经营,非常令人期待。

中华医学会杂志社具有丰富的资源和多元化的产品结构,“中华牌”杂志在医学领域具有良好的口碑和影响力^[12]。140多种期刊组成了庞大的医学期刊群,产生了大量的优质内容资源,经过数字化的排版加工,产生了多种形式的数字化产品和服务。在以后集约化的道路上,中华医学会杂志社将在继续坚守“学术第一,内容为王”的同时^[13],向知识发现、多元化服务不断探索,打造集约型中华医学出版航母^[14-15]。

7 参考文献

- [1] 刘冰,姜永茂,沈锡宾,等. 基于服务平台和优质数据,借助移动传播提升科技期刊信息服务能力[J]. 编辑学报, 2016, 28(5): 413
- [2] 习近平主持召开中央全面深化改革委员会第五次会议[EB/OL]. [2019-03-10]. http://www.xinhuanet.com/zgix/2018-11/15/c_137607377.htm
- [3] 刘泽林. 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[J]. 编辑学报, 2010, 22(6): 508
- [4] 秦钠. 集约化助推科技期刊管理创新与发展: 以上海大学期刊社为例[J]. 中国科技期刊研究, 2014, 25(6): 744
- [5] 中国科学技术协会. 科技期刊融合出版实现路径: 中国科技期刊发展蓝皮书(2018年)[M]. 北京: 科学出版社, 2018
- [6] 刘冰,沈锡宾,李鹏,等. 中华医学会系列杂志媒体融合发展实践[J]. 中国科技期刊研究, 2015, 26(11): 1166
- [7] 刘冰. 中华医学会系列杂志的数字化发展规划与实施路径[J]. 编辑学报, 2013, 25(3): 283
- [8] 房玉新,韩丹,魏均民,等. 科技期刊会员制发展模式初探: 以《中华耳鼻咽喉头颈外科杂志》为例[J]. 编辑学报, 2012, 24(1): 64
- [9] 陈昕,姜永茂,包雅琳. 大数据时代医学期刊数据共享方案的实施探讨[J]. 中国科技期刊研究, 2018, 29(5): 474
- [10] 刘冰,游苏宁. 国际科技出版集团商业模式对我国科技期刊发展的启示[J]. 中国科技期刊研究, 2011, 22(4): 479
- [11] 徐静,刘冰. 科技期刊公众号成长记: 从信息发布渠道到资源整合平台[J]. 编辑学报, 2016, 28(4): 388
- [12] 姜永茂,刘冰,魏均民,等. 中华医学会期刊群建设及发展思路[J]. 中国科技期刊研究, 2014, 25(6): 740
- [13] 游苏宁,陈浩元,冷怀明. 砥砺前行 实现科技期刊强国梦[J]. 编辑学报, 2018, 30(4): 331
- [14] 卢嘉锡. 既是“龙尾”也是“龙头”: 要重视做好科技期刊工作[J]. 中国科技期刊研究, 1990, 1(1): 2
- [15] 中国科协学会学术部. 万钢赴中华医学会开展一流科技期刊建设专题调研[EB/OL]. [2019-03-22]. http://www.cast.org.cn/art/2019/3/22/art_79_93048.html
(2019-04-15 收稿;2019-10-10 修回)