

傅强：让数字技术真正渗透所有核心业务

大学出版社是出版界极具特点的一个分支。他们的规模和市场份额虽然无法与商业出版社相比,但他们担负着“学术出版文化使命”,是引领思想学术和社会发展的力量。大学出版社既依托于大学本身,为大学的教学与科研服务,同时又有走出自己特色道路的内在需求。在数字化浪潮背景下,大学出版社应该怎样充分利用自身优势的资源发展数字出版内容,本期“出版业数字化之路系列访谈”邀请了浙江大学出版社社长傅强共同探讨这一话题。

数字化转型是让数字技术真正渗透所有核心业务

新华网:您认为数字出版给传统出版业带来了怎样的变革?

傅强:数字出版对传统出版业的变革其实已经很多年,这个变革已经毫无疑问了。就我的感觉而言,造成这样一个变革,最宏观的一个变化就是数字技术和互联网技术产生以后,使得各个产业的边界发生了变化,或者说打通了各个产业的边界。

首先就是内容的革命。我们看到,在这样一个技术的冲击下,原有的一些传统产业相互融合了,比如传统出版业、传统传媒业、影视业、IT业等相互融合成一个新的产业,在国外叫做数字内容产业,在我国叫做数字出版产业。这个革命是巨大的,体现在四个方面:第一,内容的变革。在这种情况下,数字内容首先在二进制的基础上进行了融合。第二,内容主体发生了变化,不仅作家可以写作,普通人也可以写作。第三,组织方式也发生了变化。现在组织方式变成主题式或者超文本式的。第四,原来是平面的,现在是立体的、交互的。

第二,消费的变革。消费观念发生了变化了,原有的消费是要付钱的,而现在很多消费观念是建立在免费或者分享的基础上。同时消费的载体和方式也发生了变化。原来的阅读是被动的、单向的,现在是主题式的,因为搜索发生了变化。数字时代是浅阅读,就是我用最短的时间把我需要的信息找出来。还有就是消费者和生产者的界限越来越模糊了。我们在看微博、微信进行一些内容消费的时候,自己也是内容的生产者。

第三,产业形态发生了变化,包括盈利模式的变化。原来是靠收费,现在更多的是靠服务来盈利。版权保护方式、企业的组织形式乃至企业内部的结构都发生了变化。最近有一则新闻,国外大的出版公司不约而同的把CEO都换成技术型或者IT型的人才,这实际上也说明了产业内部心态的一种变化。

第四,竞争规则的革命。所谓竞争规则的革命包括原来的二八规则,20%的投入产生,80%的收益。现在大家非常清楚,在这个时代有所谓的“长尾”理论,产品极大丰富以后,“长尾”也会发生变化。还有就是数字时代有一个规则叫“赢者通吃”。一种技术创新使得后进的企业依靠这个技术迅速占领这个行业的有利地位。

内容的革命、消费的革命、产业形态的变化和竞争规则的变化,使得这一轮数字出版给传统出版很大的冲击。

新华网:浙大出版社作为首批入选数字化转型出版单位,取得了哪些阶段性成果?

傅强:非常高兴,我们这次入选了的首批示范单位。从我们切身感受来说,实行数字化战略这些年我们还是感觉到实实在在的收获,这个收获主要表现在三个方面:第一,数字化的战略已经真正成为出版社的核心战略。原来单一由 departments 推动,现在各个部门协同,我们发动大家,通过宣讲、论证、案例示范等方式全面推动。

原来是顶层设计,现在是各个部门从市场的需求来推进数字化。今年3月份开始,我们又把目标进一步提升,在原来“十二五”规划的数字化战略基础上又提出了数字转型战略。这个意识已经真正渗透到从领导到企业员工每一个人,这为今后的发展奠定了非常好的基础。

第二,数字化已经真正成为或者真正渗透到所有的核心业务。所谓数字化转型,我们的理解不是出版社要找一个数字部门进行数字化,这不叫转型,只是探索。我们理解的转型是今后出版社的每一个核心业务都有数字化渗透。目前我们已初步形成了这样的格局。

比如大众数字阅读产品我们已在全国排名前三位,在阅读及各个电子渠道里,我们的收入已达2500万左右。而且每一个大众阅读部门都自觉把数字化作为选题论证、测算的一部分。

我们还有一系列数字化教育出版产品,包括针对高校的互动电子教材、重点课程的电子教材以及一系列碎片化产品,这些产品有的延伸了我们的优势,有的创造了一些新的客户,或者说提升了产品的竞争力。

还有数字学术领域。我们的数字期刊,特别是浙大英文版和浙大社科版在全国最早实

现在线优先出版,最早实现DOI数字标识系统等一系列技术的使用,使得这些刊物很容易和国外接轨,也很容易被客户检索。

另外我们还建设了机构知识库,这是国际流行的,就是把一个机构所产生的知识全部集中起来,因为有版权的关系,所以内容基本上是限于内部使用的。它的大小和影响力反映了一个学术机构的学术影响力和学术储备。比如我们建的浙江大学机构知识库,据非官方统计是国内最好的或者使用量最多的库之一。目前的累计点击量已超过4千万,注册用户10万。

另外还有数字化管理。2007年开始我们定制了ERP系统(企业资源管理系统),把所有流程都整合在里面,后来我们又做了数字内容管理系统等等,目前正在做数字营销系统。从数字的学术、数字的教育、数字的阅读、数字的管理到数字的营销,每一个传统的核心领域都已经把数字化元素注进去或者已经达到了了一定的结合程度。

第三,数字化对出版社发展产生了实实在在的贡献。一方面体现在经济效益,目前数字化收入占总收入的百分比达到了15%以上。另外,数字化对我们的产品形成了直接支撑,比如有些产品通过数字化平台,使得用户的忠诚度或黏度增加。有些产品是通过数字化来吸引作者,比如高水平教材的开发。同时还开拓了批量生产、批量分发系统,我们已经可以为其他出版社服务了。还有为有关管理部门做一些数字产品等等,这些都是新开辟的领域。从这三个角度,我们确实尝到了数字化的甜头。

推动出版跨界联合,通过项目积聚资金、人才和技术

新华网:您曾提出“项目驱动、产学研一体化研发”的数字出版发展模式,目前浙江大学出版社参与或承担了哪些重大项目的建设?

傅强:这实际上也是我们这几年来一个体会。即使像浙江大学这样一个出版社,从事出版也有很多困难,比如没有初始资金,没有初始技术,没有初始人才,没有自己的研发团队。如果没有看到盈利模式的情况下投大钱,第一是投不起,第二会亏本。

所以我们提出这样一个战略:第一,项目驱动。第二,产学研一体化研发。第三就是主导型社会化应用。所谓项目驱动主要是解决初始资金、初始人才、初始技术储备以及需要解决今后前瞻性的研发。出版社没钱怎么办?浙大出版社正好有一个优势,是和浙江大学在一起,我本人也是计算机专业的,所以一开始就是联合学校有关学科,联合外面的一些研究企业,通过申报国家和省部级的一些项目来积聚人才和技术。

最早是2007年申报浙江省重大攻关项目,做面向家庭的、个性化出版服务的关键技术和应用示范。这个项目是我们和浙江大学计算机系和广电几个企业一起申报,我是负责人。尽管这个项目不是直接以盈利为目的的,但是通过这个项目我们基本上掌握了整个数字出版的流程,积累了一些关键的技术,通过这个项目我们还申报了几项专利和软件著作权,同时也把人才积聚到一起。

再比如我们承担了浙江大学数字知识库和数字出版服务系统建设,同时面向教师学生推出个性化的出版定制项目。另外我们还参加了有关原数据规范的课题及有关文化遗产数据出版的课题,这些课题尽管不是对我们的数字出版业务有直接支撑,但是积累了人才技术储备,找到了一些可行的路子,所谓的项目渠道就是指解决这两个问题。

第二,产学研一体化研发解决了技术和内容的结合,解决了团队的问题。数字出版要长远发展必须要有自己的团队,成功的关键在于技术和内容的结合,谁结合的好谁就会掌握先机。在这样一个过程中,特别是承担项目的过程中,我们把出版社的资源、学校的学科资源、学校的信息化应用资源,包括社会上一些IT企业的资源整合到一起,通过不断的承担项目,最后凝聚成了一个核心团队。

这个团队去年已被浙江省命名为浙江省重点创新团队,核心成员就是出版社的、计算机系的、外面重点企业的,还有信息中心的等等人。由此我们可以形成了一个良性循环。

还有一个想法就是主导型社会应用。出版社在产业链里面,特别是数字出版业里面不可能包打天下,那怎么办?需要大家在这个过程中各自找到自己的位置。出版社的优势:第一对内容的把握,第二对市场的把握。所以在产品设计方面、在合作伙伴选择上、在产品规范上要把握主导权。其他一些开发工作都可以交给合作伙伴去做。所以我们命名为主导型社会化,但是在出版核心领域仍旧是我们主导的。

新华网:浙大出版社在数字化转型过程中,经历了哪些探索与转变?



傅强:数字化从2007年就开始做,如果说转变和探索,我想是这样几个阶段:第一阶段,打基础。我们还不知道或者还没有探索出一定模式时,我们意识到不管采用什么样的模式,基础是需要的。所以从2007年开始做这样几件事情:

第一,从2007年到2008年把出版社的ERP系统重新再造。同时上了两套审稿系统,一套是国内审稿系统,一套是国外审稿系统。2008年到2009年间,我们把所有库存的书全部数字化,这些是现在整个数字化的资源基础和制度基础。

第二,建网络。这个网络也是基于这样的认识,就是没有找到合适的路不去大张旗鼓的数字化,只是一两个人,和IT业、学科、渠道建立了广泛的联系,在这个过程中通过申请项目找到一些机会。

第三,做榜样或者说做示范。我们在2008年成立了一个数字出版中心,这个出版中心不赚钱,每年根据市场的趋势、产业的趋势定一到两个主题由他们来做,只要做出一定规模我们就把它挪出去。我认为今后出版社如果没有单独的数字出版中心那数字化转型就成功了。数字中心就是管探索,探索成功了,就把它推到日常运作部门去。所以我们的想法就是哪一天数字出版中心没有成立的必要了,那我们数字转型就成功了。

新华网:您的计算机工程学科背景对数字转型是否有帮助?

傅强:还是有帮助的。因为学科背景的关系对技术趋势比较关注,对整个技术发展对行业带来的变化应该说更有前瞻性或者预见性,还有就是和技术类或者学科类的领域有广泛联系。专业背景不管是对事前联系也好或者深入探讨也好都是有好处的。另外,专业背景在出版社里可能更有说服力,因为比较懂,讲起数字出版和非专业的讲可能不一样,这也是优势之一。

新华网:您给浙大出版社的数字出版定下了怎样的发展目标?

傅强:2010年我们定的目标:第一,把数字化作为三大战略之一。第二,对数字化提出了两个指标:数字化对出版社发展综合贡献率超过20%,这是一个定量指标。还有一个定性指标,当时大胆的提出来,就是在“十二五”期间要成为传统出版单位数字化转型的领先者。今年我们修改数字化战略的时候,又把时间推后两年,现在看起来2015年达到20%是没有问题的,到2017年,数字化综合贡献率要达到40%。

新华网:国外的数字出版在整个业务中

所占的份额大概是多少?

傅强:中国科技出版传媒集团柳建尧去年引用了一个数字,爱思唯尔十几年前80%高管出身于出版和发行,到去年60%的高管均来自于IT。这也侧面说明了国外数字出版在公司里占据的份额。

新华网:浙大出版社下一步的战略规划重点是什么?

傅强:因为浙江大学是一流大学作为目标的,浙大出版社毫无疑问必须以一流大学出版社为目标。但是浙大出版社并不是在全国领先的出版社,所以我们也定了几个思路:

第一,必须依托于高水平大学的综合优势。第二,紧紧抓住产业、技术的变革机遇。所谓数字化、国际化就是要抓这个机遇。第三,要以重大项目作为抓手来带领全面发展。三个战略就是精品化、国际化、数字化。

这些年我们在重大项目上还是积累了非常多的资源,我们拿到了2000多万的国家出版基金,这在全国也是比较多的。我们的期刊精品在全国高校也是独树一帜的。所以精品上面主要是艺术的精品、科技的原创精品、学术期刊的精品。

另外就是数字化和国际化。从2006年、2007年开始我们把国际化作为最主要的战略,最早就是借船出海,和斯普林格签订了战略合作协议,把中国科学家的作品通过斯普林格的平台推向全世界。我们出资了100万人民币打造科技进展丛书,这套书已经出了60几种,全部是中国科学家用英文写作的。同时我们又和爱思唯尔建立了合作,包括出版了中国技能与技术以及环境等方面的丛书,也建立了机制性的人员互访计划。另外,一些人文社科产品也在逐步推出去。我们有一本《中国中医药药典》的版权卖了15万美元,还拿到了国务院新闻办的特别奖,这是有史以来单本书版权的最高纪录。

真正的数字出版必须是内容和技术的完美结合

新华网:浙江大学出版社和浙江大学从品牌上是一种什么样的关系?

傅强:理想上浙江大学出版社作为大学出版社必须为学校教学科研服务的,但是最终目标或者最理想的目标是出版社的品牌和学校的核心品牌有契合度。浙江大学打造的品牌是创新性、综合性、研究性、国际化,是这几个关键词。

出版社也希望在品牌上或者我们所追求

的一些关键点上对大学有支撑度。所以我们也提出创新作为我们最主要的发展特色,特别是在数字化、国际化、精品化的过程中,和学校是紧密融合的。比如一些重大项目实际上大多数都是由学校的学科跟我们共同承担。学校的学科对我们的数字化有很大的支撑。国际化实际上最早也是借助于学校的品牌和国外的出版机构合作。所以品牌契合度是我们追求的,当然现在我认为做得还远远不够,下一步还得向这个方向努力。

新华网:就您观察,今年数字出版行业有哪些显著变化?

傅强:今年数字出版行业变化很多,但是从一个大出版社角度我认为最值得关注的是两个变化:一个是教育领域的。也就是现在非常热,大规模在线开放课程的兴起。前两年是在美国,从去年开始美国的一些公司进入中国的一些一流大学,最早是交大,然后是清华、北大,纷纷把自己的课程放上去。

一个月前,中国最好的9所大学校长召开了研讨会,议题就是信息化时代或者数字化时代的教与学。今后出版界肯定会更严峻的面临这个问题,在线大规模课程越来越多,今后出版社怎么找到生存发展之路,这是我们最近非常关注的一个热点。

第二点就是移动互联网。移动互联网现在已经成为IT业竞争的焦点,各个巨头不仅进入了,而且开发各种应用。中国出版业在这个浪潮里要引起足够的关注。

新华网:移动互联网大潮中出版业确实感受到了渠道的强势压力,业界也有内容为王、渠道为王、技术为王的争论,您怎么看这个问题?

傅强:实际上我认为这个问题争论是没有意义的,真正的数字出版必须是内容和技术的完美结合。目前之所以产生技术为王、渠道为王、内容为王这样一些分歧,实际上本质在于我们的产品没有创新。如果出版业还是把自己的纸质书原封不动的拿出来作成电子书,那肯定是渠道为王,因为你没有核心优势,你懂的人家也懂,这个时候渠道肯定占据有利地位。

但是渠道有一个重要问题或者技术上有一个巨大的缺陷就是不了解用户,不了解用户对于内容的真正需求。所以在数字时代,出版商应该把对于用户的理解和产品深度结合起来,创造出新的产品,这方面渠道不会占据优势。关键是内容制造商没有真正体现出对内容、对客户的把握,如果把加强了,可能会产生不一样的效果。

(来源:新华网)