

# 中国期刊协会通讯

(内部资料, 免费交流, 注意保存)

2020 年第 3 期

(总第 128 期)

中国期刊协会秘书处编

2020 年 5 月 8 日

 刊协讲堂 (第七期) 专题报道

## 知音的改革探索与转型实践

主讲人: 刘学明

主持人: 吴尚之

主办单位: 中国期刊协会

时间: 2020 年 5 月 8 日

吴尚之: 各位期刊界同仁, 大家好! 受突如其来的新冠肺炎疫情影响, 刊协讲堂未能如期举办。大家对讲堂充满期待, 建议把讲堂搬到线上, 在线发布讲堂文稿内容, 分享主讲嘉宾的办刊经验和创新思考。今天是第七期, 也是很有特殊意义的一期!

新冠肺炎疫情发生以来, 我国期刊界反应迅速, 敢于担当, 主动作为, 围绕坚决打赢抗击疫情总体战、阻击战, 深入学习宣传贯彻习近平总书记关于新冠肺炎疫

情防控工作的重要讲话精神, 大力宣传党中央国务院关于疫情防控工作的重大决策部署, 生动讲述抗疫一线医护人员、基层干部群众的感人事迹和英雄壮举, 及时报道抗击疫情权威信息, 普及科学知识, 深入开展疫情防控公共服务, 广泛开展防疫研究科技成果共享, 积极推动融合创新, 满足群众阅读需求。同时, 积极履行社会责任, 弘扬“一方有难、八方支援”的大爱精神, 支援湖北, 援助武汉, 捐赠急需防护物资、物品和资金, 努力营造万众一

心、众志成城抗击疫情的浓厚氛围。

新冠肺炎疫情让期刊行业多个环节受到了前所未有的冲击，期刊业的发展正面临着前所未有的挑战。在继续做好疫情防控工作的同时，期刊行业正在加快复工复产。面对疫情冲击，大家都在问：期刊业下一步怎么办？为此，中国期刊协会围绕“疫情冲击下的期刊发展之路”这一行业热点，邀请业内专家们做客刊协讲堂，与大家分享他们的系列思考和对策建议。

今天我们首先请来了刘学明同志。学明同志是湖北知音传媒集团党委书记、董事长，兼任中国致公出版社社长、总编辑，中国期刊协会副会长，获评第二届全国新闻出版领军人物、湖北省有突出贡献中青年专家。曾长期任职长江文艺出版社，带领出版社连续六年位居全国文学图书市场占有率第一，并获得全国百佳出版社、中国政府奖（机构类）、全国先进集体等重要奖项。2016年2月进入知音集团工作。下面请学明同志就“知音的改革探索与转型实践”等话题开讲。

**刘学明：**各位同仁，非常感谢中国期刊协会和吴尚之会长给我提供了这次向大家学习和交流的机会。在切入正题之前，我先说几句题外话。新冠肺炎疫情爆发以后，作为身处疫情中心的知音集团，得到了期刊协会、吴会长以及全国众多期刊同仁的关心和支持，在此我代表知音集团向大家一并表示衷心的感谢！我们知音集团在抗击疫情的同时，也积极发挥媒体人的作用，疫情期间，我们克服种种困难，采写了数十篇原创稿件，多篇阅读量过十万，为抗击疫情做出了知音贡献；同时我们在积极联系捐赠物资的同时，还决定从知音救助基金中，为在这次抗击疫情中牺牲的民（辅）警每个家庭捐助一万元，

目前已捐助了十四位民（辅）警家庭。金额虽不多，但我们想以此来表达我们对所有抗疫英雄的崇高敬意！

下面按照吴会长给我布置的题目“疫情冲击下的期刊发展之路”，结合知音的实际情况，和大家一起探讨一下当下期刊业面临的困难、挑战以及应对的策略和办法。我所谈的，一些是经验之谈，一些是个人的思考，纯属一家之言，不当之处，还请大家教正。

## 一、发展现状

《知音》杂志创办于1985年，那是一个万物萌发、生气勃勃的年代，许多期刊也如雨后春笋般应运而生。《知音》杂志从3万元起步，靠推着平板车跑发行，从无到有，从小到大，30年间创造了中国期刊界一个又一个奇迹，到2006年月发行量最高峰高达630万份，风靡全国，可以说凡“井水饮处”，便有《知音》杂志。同时，和全国许多期刊社不同的是，知音没有满足于办好单一杂志，而是依托逐渐积累的品牌影响和经济实力，不断向上下游及相关业态拓展，陆续创办了《知音漫客》《新周报》两份过百万的报刊，独资兴办了一所高等职业教育学院，还办有印刷、影视、会展、家政、物业等多家公司。至2015年底知音创办30年的时候，知音已发展成为一个拥有9刊3报、13家子公司及1所高等职业教育学院，职工总数1000余人，总资产13亿元的文化传媒集团。应该说，30年来，知音走过了一条既独一无二、又非常成功的发展道路。

但是，知音在高歌猛进的同时，随着时间的推移，一些问题和挑战逐步出现。最重要的就是受数字阅读的强力冲击以及销售网点的不断减少，期刊发行量逐年下滑。《知音》主刊自2006年达到顶峰后，

便逐年呈下滑趋势，近些年更有愈演愈烈的态势。《知音漫客》2014年达到顶峰后开始下滑，虽下滑时间短一些，但下滑速度更快、幅度更大。知音旗下9刊三报，除《长江商报》异军突起、逆势上扬外，其他报刊的处境大同小异，都呈大幅下滑之势。知音虽然业态多元，但期刊仍然是其主业和主要收入来源，期刊的大幅下滑势必严重影响集团的整体收入和利润。2012年是个拐点，集团利润达到最高峰，之后便开始逐步衰退。

我是2016年初被突然调到知音集团工作的。此前一直做图书出版，并无报刊出版经验。当时知音的情况已经比较糟糕，累积的问题比较多，特别是因主业严重下滑导致人心浮动、核心人才流失的问题比较严重。那个时候上上下下、业内业外都很关注知音，担心知音，很多人甚至担心知音办不办得下去，会不会垮掉。我自己也很惶恐，心里并没有多大的底。如今4年多过去了，我可以给大家报一个帐，虽然知音各个纸媒仍呈急剧下滑态势，严重影响了集团的营收和利润，但集团整体经营形势在2016年探底后逐步回暖，有些关键经济指标大幅提升，集团经济实力大为增强。净利润2016年是2324万元，2019年达到5500万元；现金存量2016年是6个亿，今年年初已超过14亿元；总资产2016年是13亿，现在已达到22亿元。集团资产优良，几乎没有负债。所以如果单纯从数据上看，知音这几年的发展还是很亮丽的。知音还活着，活得还不错。但是，数据好看不等于没有问题，知音未来的发展仍然存在着重大隐忧，特别是这次疫情，对本已岌岌可危的市场类期刊无疑是雪上加霜，不仅对当下的冲击损失巨大，对未来的影响更是深远。我重点把这几年我们在转型发展方面的一些做法和体会跟大家

做个交流，再谈谈自己的几点思考。

## 二、体制机制改革

在谈转型发展之前，我觉得必须先讨论一下改革的问题，不通过深化改革，大力推进体制创新和机制转换，任何转型都难以取得成功。现在很多文化企业在转型道路上举步维艰，很大的原因在于体制机制不能适应转型的要求。必须承认，相对经济领域的改革，绝大部分文化企业落后太多，有的甚至还停留在二十年、三十年前的水平。世界的发展日新月异，5G时代马上就要来临，而我们的管理模式还停留在计划经济时代，这样去做转型，是很难有成效的。

知音的管理体制曾经是很先进的，特别是在编辑绩效考核这一块，非常具有激励性，甚至很残酷，这种机制有力保证了杂志的质量，极大促进了杂志的发展。但后来随着企业逐渐由一家杂志社发展成一个集团，管理模式没有及时跟进调整，改革的步伐放缓甚至陷入了停滞的局面。突出表现在两个方面，一个是在管控模式上，实行强总部、弱子分公司的运营管控模式，总部高度集权、强力管控，子分公司自主性弱、活力不够；二是在绩效薪酬方面，大锅饭现象普遍，缺乏激励性。针对这些阻碍发展的突出问题，我们做了几个方面的改革：

**一是实行公司化改革，划小核算单位。**知音以前是高度集权管理，总部统管一切，各子分公司没有决策权、人事权、财务开支权，只负责执行。公司小的时候，这样管理没有问题，但公司大了，业态多元了，这样的管控模式就存在很多弊端，在决策方面、在运行效率方面、在队伍培养方面等等，都存在一些问题，知音后来累积的很多问题，大都与这种管控模式相

关。企业负责人对一个企业固然重要，但一个人的能力、精力、智慧毕竟有限，众人拾柴火焰才高，只有信任员工，尊重员工，充分调动起所有员工的积极性主动性，不是一个人而是一批人在战斗，公司才可能持续发展、基业长青。正是基于这个考虑，我们在2016年初，对整个集团进行了公司化改造，变运营管控为战略管控，按照“授权到位、责任到位、考核到位、监管到位”的原则，对旗下13家经营单位赋予经营自主权、人事权和财务开支权，同时与各单位签订年度经营目标责任书，划小核算单位，压实经营责任。经过这几年的运行，效果很不错，知音能够在2016年后渡过经营下行的困难时期、触底反弹，这种管控模式的变化发挥了非常重要的作用。总部和各子分公司权利边界清晰，各负其责，各行其是，总部宏观管控，子分公司作为独立市场主体自主运营，各方面积极性得到了有效发挥。特别是，通过公司化改造，把原本只会负责执行的一批中层干部“扔”进水里，让他们自我求生，快速锻炼了他们独立决策、独挡一面的能力，有了这样一批中坚力量，企业才可能持续、稳定发展。

文化企业文化人多，思维活跃，个性突出，独立性强；文化企业又多是智力密集型，尤需发挥个人的积极性和创造力。其管理模式如何设计，一直是个难题，每个企业、每个领导者做法可能各不相同。我个人的体会，通过划小核算单位，实行业务部制或项目制，把责任压实到每一家公司、每一个员工身上，同时授予相应的权利，充分信任他们，让他们各尽其能、各展所长，是文化企业管理的一个行之有效的办法。

**二是推进薪酬制度改革，激发企业活力。**薪酬制度是企业运行的“指挥棒”，

是最有效的管理工具。如何建立一套符合市场要求、更具激励性的薪酬制度，是企业管理最核心、最重要的内容。针对此前知音集团在薪酬制上存在的激励性不够的问题，2017年年初，我们聘请了一家专业公司来帮助进行薪酬制度改革，主要内容是打破大锅饭，以岗定薪，多劳多得，减少固定薪酬，加大激励薪酬，以业绩论英雄，拉大收入差距，切实做到员工收入与岗位贡献相匹配。这种薪酬制度一实施，各子分公司负责人的责任心、积极性马上被调动起来，工作更加主动积极，“不用挥鞭自扬蹄”，既学会了“思考”，主动思考本单位的发展思路和办法；也学会了“算账”，收入多少，利润多少，如何开源节流，都知道精打细算、斤斤计较。目前在集团管控的干部层面，收入差距拉开的非常大，多的是少的好几倍，激励性是很强的。各子分公司也按照集团薪酬改革模式，减少了大锅饭的比重，加大了绩效考核的力度。知音这几年的发展，既得益于在管理模式上实行公司化改造，又得益于在运行机制上推行的薪酬制度改革。

文化企业的改革往往是很艰难的，我们背负了太多的东西需要平衡和考虑。正因为如此，文化领域的改革显得相对滞后。但是，在目前纸媒衰退的大趋势下，文化企业要想生存下去，我们不能再拖下去了，即便再难，也必须坚决推进改革。不过我觉得，为了顺利推进改革，改革的步骤可以从易到难、逐步推进，如果涉及体制性的整体改革暂时实行不了，不妨可以从薪酬制度改革这个切口进入，绩效优先，让干事的人多劳多得，不干事的人少劳少得。这种改革难度相对小一些，效果也比较明显快速，有时甚至可以起到立竿见影的效果。

**三是完成动漫公司股权改革。**知音动漫曾经是中国动漫期刊的一面旗帜，单月

发行量曾高达 670 万份。但自 2014 年开始，刊物开始严重下滑，其他的问题也逐步显现，主要是员工人心不稳，核心人才流失。为了迅速走出困境，稳定员工信心，我们积极推进动漫公司股改，股改于 2016 年底启动，2017 年 3 月通过股权评估、挂牌交易的方式，引进湖北广电等三家战略合作伙伴，募集资金 5.67 亿元。引资的成功稳住了人心、安定了局面，也为动漫公司这几年的发展打下雄厚物质基础。动漫公司这几年能够稳定发展，加快转型，这次混合制改革起了重要作用。

国家近两年提倡“混合制改革”，文化企业能不能进行混合制改革？如何进行？我们动漫公司作为先行先试者，进行了一些探索。这期间，既有经验，也有教训。我个人以为，混改的方向没有问题，混改对于文化企业壮大实力、引进资源，特别是在推动体制机制变革方面，可以发挥很大作用；但在目前的环境下，文化企业进行混合制也存在一些问题，有些问题还是深层次的、不易解决的，所以在具体实施时要认真研判，谨慎推进。

### 三、媒体转型实践

转型发展、融合发展，是多年来传统媒体的热点、难点和痛点。几乎所有的传统媒体都在转型的道路上左冲右突，苦苦奔走，但迄今为止，真正成功者寥寥无几，这充分说明了转型之艰难。知音也是很早就开始了转型的尝试，影视、网站、微博、微信、短视频、抖音、电商等等，都进行过尝试，但也是成功的少，失败的多。这几年，纸媒衰落带给我们转型的压力更大，在转型问题上，我们的态度非常坚决，用力也非常多，有些项目取得了阶段性进展，但远远谈不上转型成功。我这里想举四家媒体为例，和大家报告一下我们近几年在

媒体转型方面的一些探索，抛砖引玉，供大家批评。

#### （一）《知音》杂志的转型：聚集用户和知识付费

《知音》杂志是知音集团的母刊，如何推进它的转型，是困扰我们多年的一个重大课题。近几年，经过反复讨论，我们认为像《知音》这样老的品牌杂志，还是应该发挥其内容优势和品牌优势，走线上转型、融合发展之路。《知音》杂志这几年的转型基本上是按照这个思路在推进。线上转型的基础是要有流量和用户，所以《知音》杂志近几年先后搭建了“知音真实故事”、“知音”、“知音微刊”等新媒体平台，并逐步形成了超过 200 万粉丝的公号矩阵和短视频流量矩阵。同时，依托新媒体矩阵，着手布局私域流量的培养和转化，形成了近 60 个微信群，3 万多用户、活跃度高的用户群体。在此基础上，《知音》开始进行知识付费服务。团队依托知音多年形成的品牌影响力，利用知音编辑力量雄厚的优势，开设了故事源动力学院写作培训课程，教授学员如何进行故事写作。这个写作课实战性强，授课老师都是有着多年编辑经验的资深编辑，他们熟知故事的写作技巧和平台需求，因此受到学员们的普遍欢迎。目前已顺利运营了 10 余期写作训练营，并在荔枝微课、千聊、今日头条等专业平台上成功搭建知音课程的专属课堂，课程不仅得到了平台方高度评价和肯定，也受到市场肯定，实现了较为不错的营收和利润。虽然营收规模还不很大，但探索出了一条利用自身资源实现知识付费的路径，极大地增强了编辑们线上转型的信心。

值得一提的是，为了适应媒体转型的需要，知音在组织架构和运行机制上进行了大刀阔斧的改造。知音过去的组织架构，

是围绕《知音》三刊，即传统内容生产、传统发行模式进行，新媒体存在部门少、人员少，原创弱的诸多问题，从带头人到员工，都存在转型决心不够、力度不够、犹豫不决的局面。他们首先打破以传统组织架构，按照新媒体的运行要求，围绕新媒体这个新的中心，将部门和人员进行重新整合、优化，调整后，做传统纸刊的编辑大幅减少，绝大部分编辑进入新媒体部门。与此同时，他们对薪酬绩效、考核奖惩也进行了大幅调整，以确保新媒体的运行能够顺畅、高效，形成合力。对于《知音》这种老杂志而言，这种改革是革命性的，力度空前。此前我也有过担心，很多编辑做了一辈子的纸刊编辑，现在一下子要转做新媒体了，他们能够接受这种变化吗？但出乎意料的是，绝大部分编辑对这种变革持欢迎态度，并积极参与变革、推动变革，改革因此非常顺利。所以我觉得，顺应大势的改革，难度有时并没有想象中的大。

## （二）知音动漫的转型：内容生产和版权运营

在纸媒的黄金时代，知音动漫公司曾经风光无限，似乎无所不能。但是，曾几何时，随着新媒体的强势崛起和纸刊的急剧衰落，动漫公司陷入了一种巨大的尴尬之中。狂欢的浪潮退去之后，沙滩上还留下了什么？长期以来，期刊承担的是平台的功能，主要工作是来料加工并进行分发，但当这个平台的功能被网络平台取代，我们突然发现我们能够拥有的核心资源少的可怜。版权在作者手里，而我们对作者几无掌控力；读者被网络分流，越来越多的读者远离了我们。我们还有什么？品牌吗？是的，我们曾经创造了强大的品牌影响力，但当我们原有的核心功能逐步丧失殆尽后，这种所谓的品牌影响力就会变成昨日黄花。时代抛弃你的时候是非常决绝

而残忍的。

这就是知音动漫面临的困境。一夜之间，我们仿佛变成了一无所有。怎么办？出路在哪里？在经过一段时间的迷茫，痛定思痛之后，动漫公司逐步确立了转型的思路：即建立在全媒体语境下的，以内容聚合、生产为核心，打造纸质出版、数字出版、动画、游戏、影视等版权增值的融合运营体系。其核心转变，就是将以前的期刊作为内容传播平台转变为原创内容生产和聚合平台，不断提高原创内容生产能力，打造拥有全版权的IP内容，增强核心竞争力。所以从2018年开始动漫公司成立了原创部，自己开发、生产全版权作品，在人员、政策上予以保证。经过一年多的开发生产，原创部已拥有53部全版权作品，这些作品已经与腾讯、快看等平台展开深度合作，其中两部作品晋升腾讯最值得付费稿件大数据分析的前10，人气近50亿，收藏破百万。作品版权总收入已达1200多万元，其中有一部作品已开始游戏转化。应该说，成效非常显著。下一步，动漫公司准备进一步扩大原创团队力量，走规模化、精品化之路，不断打造拥有全版权的原创IP。

另外，创新挖掘版权价值，加大版权运营也是动漫公司转型的一个探索。动漫公司利用自己的力量，开发动态漫项目，就是一个很好的尝试。动态漫是介于漫画与动画之间的一种过渡形态，俗称“会动的漫画”。《斗破苍穹》动态漫第一季12集以9分的高分在优酷平台独家播出完毕，实现收益1000多万元，盈利550万元。该作品在长达半年的时间里热度长期排在动漫热度榜前10名，更新日长期保持在动漫排行榜第一名，其制作水平已达到国内动态漫顶级水平。第二季已于2020年1月17日全平台上线，截至4月21日播放量

已破亿，五大平台第一季度新上动态漫评论数排名第一、热度第一。2016年至2018年，知音动漫数字版权运营年收入均超过千万。2019年，版权运营收入更是超过3700万元。

### **（三）《长江商报》的转型：调整定位，专业专注。**

由知音集团托管的《长江商报》，原是一份区域综合类的都市日报，当时武汉有《楚天都市报》《楚天金报》《武汉晚报》《武汉晨报》等多种同类报纸，2006年创刊后，因竞争激烈，经营不善，连年亏损，累计亏损2亿之巨。知音托管该报后，不断进行转型尝试，也走过很大的弯路。自2016年底开始调整办报定位，全面调整以前区域综合类日报的定位，明确商报姓“商”，开始走“大财经”定位的垂直细分路线，精准服务资本市场，力图将商报办成一张服务全国资本市场的专业财经类报纸。这一定位的调整取得了立竿见影的效果，经过三年的努力，该报在中国资本市场的传播力、影响力逐步提升，成功从一张区域性地方报纸成长为具有全国影响力的财经报纸；同时该报一举扭转长期亏损的局面，2017年，《长江商报》首次实现盈利100多万元；2018年继续逆势上扬，实现净利润975万元；2019年对标《人民日报》《中国证券报》成功改版并设立“长江商报北京品牌运营中心”，全年利润1400万元。在全国报刊面临经营下滑甚至难以为继的大环境下，《长江商报》逆势上扬，高歌猛进，也算是创造了一个不大不小的奇迹。其成功的原因，办报思路、定位的转变起到了决定性作用。

### **（四）《新周报》的转型：发展线下连锁教育**

《新周报》是知音旗下的一份文摘类周报，月发行量曾超过200万份，它的读

者主要以中老年读者居多。在转型的摸索中，他们提出能不能依托《新周报》的读者基础，创办一所老年大学，由单纯的内容提供商向文化服务供应商转型？集团对此予以了大力支持。知音老年大学2018年秋季正式开始招生，到目前已开办了三个学期，学员报名踊跃，有的班甚至一席难求。2019年秋季招生达到1300人次。我们收费比政府办的老年大学高，但仍然有这么多人报名，这说明老年大学的市场需求是很大的。我们的设想是，先把老年大学旗舰店办好，探索办学经验，提高规范化、标准化办学水平，下一步利用资金优势，快速在武汉、湖北甚至全国进行复制，大力发展知音老年大学连锁运营。其实在教育这个板块，知音集团是有很大设想的，我们提出了“3+N”的发展战略，其中一个重要板块就是教育。我们的想法除了办好老年大学连锁经营外，我们创办的武汉信息传播职业技术学院这几年发展良好，招生规模和质量不断提高，在校学生已有9000余人，下一步我们将继续加大投入，力争将其打造成一所设施完备、特色鲜明、环境优美的高职业院校；另外，我们还打算把我们创办的知音幼儿园作为旗舰店，利用品牌和资金优势，大力发展知音连锁幼儿园和托幼机构。非常可惜的是，这次疫情对老年大学、幼儿园这类线下教育机构影响巨大，中断了我们良好的发展势头。下一步怎么办，我们还要视疫情的情况再做打算。

以上是我们集团旗下四家媒体在转型方面所做的一些探索，一家是由线下向线上转，走知识付费的道路；一家是由纸刊内容的加工、分发功能，转型成为内容提供商和版权运营商；一家是调整办报定位，由服务大众转为服务特定群体，走专业化、小众化之路；一家则是依托报刊优势，拓

展线下业务,向教育领域发展。转型的方向、路径各有不同,虽然取得了初步进展,但都还处在探索之中,远远谈不上转型成功。

#### 四、几点思考

这次疫情对像《知音》这样市场类的期刊无疑影响巨大、深远。以后的道路该怎么走?该如何应对后疫情时代带给期刊业的巨大挑战?这可能是目前谁也难以回答的一个命题。结合知音这几年的转型实践,我有如下几点认识:

**(一) 后疫情时代,随着读者阅读方式和购买习惯的改变,传统纸质刊物将进一步衰落,内容产业将加快向数字化转移、向线上聚集。**这一趋势不可逆转,所以传统纸刊要抓住最后的机会,利用品牌、内容、人才优势,下定决心推进媒体转型,舍此别无他途。

**(二) 转型的路径选择至关重要。**不能病急乱投医。必须结合既有的资源特点,正确认识自己的优劣势,选择适合自己的转型路径。既要有发展前景,又要有现实可行性。转型方向最好的选择是依托内容优势,往线上转,往新媒体转,走知识付费、知识电商这条路,理论上讲这条路更容易发挥传统媒体的优势,也更容易转型成功;当然也可往线下转,依托品牌、资源、读者优势,向相关业态拓展。适合自己最好,活下来最好。

**(三) 转型必须配套跟进相关的改革措施。**没有相应的体制机制做保障,转型决难成功。改革最好整体性地改,真正以新媒体的运营为中心,大刀阔斧进行组织变革和资源配置。局部的修正解决不了根本问题,会造成新旧部门的相互冲突或相互掣肘,最终往往新部门会败下阵来,转型无疾而终。薪酬制度是所有改革中最关键的部分,必须围绕转型核心目标,设计

一套具有激励性的薪酬绩效方案。

**(四) 文化企业的转型,人才是关键。人才一靠引进,二靠培养。**信任员工、尊重员工,为他们提供施展才华的平台,为他们创造干事创业的氛围,不要条条框框太多,不要指挥干预太多,敢于放手,大胆授权,说不定就会带来意外的惊喜。

以上汇报,不当之处,敬请批评指正。谢谢大家!

吴尚之:今天,学明同志在特殊的时期,以特殊的方式,为刊协讲堂做了一次精彩的演讲,也为刊协讲堂媒体转型做了一次有益的尝试。35年来,知音走过了一条独特的发展之路。知音有辉煌的历史,也遇到过急剧下滑的严峻形势,如今探底回暖,呈现良好发展势头。听了学明同志的演讲,我们感到知音的经验、对策和思考,对疫情冲击下的期刊发展之路有重要的借鉴和启示,主要有三条:第一条,必须不断深化体制机制改革。挑战越是严峻,发展环境越是复杂,越是要坚定不移推进和深化改革,改革是发展的不竭动力和源泉。第二条,必须不断推进媒体转型。从一定意义上讲,疫情按下了媒体转型、融合发展的加速键。疫情是一次大考,也是一次倒逼。内容产业将加快向数字化转移,向线上聚集。这将倒逼期刊行业加快转型升级,推动内容创新、技术创新、模式创新,打造全媒体出版服务体系。第三条,必须加大人才队伍建设力度。面对日益复杂的外部环境和科学技术的加速发展,我们必须加快5G环境下的新业务布局,必须着眼未来,提升出版人才的技术素质和综合素质,推动期刊业持续发展。

最后,让我代表中国期刊协会和业界同仁,再次感谢学明同志的精彩演讲!欢迎各位再次来到刊协讲堂!谢谢大家!



---

报：中宣部出版局、传媒监管局、进出口管理局、干部局

民政部社团管理局

送：协会会长、副会长，常务理事、理事单位，会员单位，分会

中宣部主管的新闻出版社团

各省市自治区新闻出版局、期刊协会

特聘专家

---

---

## 中国期刊协会秘书处

地址：北京市西城区宣武门东河沿街 69 号  
正弘大厦 2 楼

邮编：100052

电话：010-51321728

传真：010-51321727

E-mail: zhanghong2009\_cpa@163. com

网址: [www. cpa-online. org. cn](http://www.cpa-online.org.cn)

准印证号：京内资准字 2012—L0073 号

联系人：章 红

