

中国期刊协会通讯

(内部资料, 免费交流, 注意保存)

2022 年第 13 期

(总第 162 期)

中国期刊协会秘书处编

2022 年 10 月 12 日

CPCA 刊协讲堂 (第三十二期) 专题报道

创新驱动, 融合发展

——北京卓众出版有限公司期刊数字化转型的实践

主讲人: 杜海涛

主持人: 吴尚之

主办单位: 中国期刊协会

时 间: 2022 年 10 月 12 日

吴尚之: 大家好! 欢迎大家来到第三十二期“刊协讲堂”! 北京卓众出版有限公司(以下简称“卓众出版”)是我国第一家转企改制的科技期刊出版企业, 拥有 31 种期刊和一批新媒体产品。近 3 年来, 卓众出版顶住了疫情带来的不利影响, 实现年经营收入平均增长 17% 的业绩。卓众出版的数字业务已进入规模化和快速增长通道, 数字业务收入占总收入的 80%。先

后获得“数字出版转型示范单位”、第五届中国出版政府奖“先进出版单位”、“出版融合特色单位”, 实现社会效益和经济效益双丰收。今天, 我们请来了本期演讲嘉宾杜海涛同志, 请他与大家分享期刊数字化转型的思路与做法。

杜海涛同志现任北京卓众出版有限公司党委书记、董事长。国家新闻出版署“科技期刊数字出版及全流程管理重点实

验室”主任，“第四届中国出版政府奖优秀出版人物奖”获得者，入选“全国新闻出版行业领军人才”。拥有二十余年的科技期刊编辑出版工作经验，先后参与主持创办《工程机械与维修》《今日工程机械》《矿业装备》等期刊及第一工程机械网，带领卓众出版成功进行数字化转型，为我国科技期刊出版融合发展作出了积极贡献。下面请杜海涛同志就“创新驱动，融合发展——北京卓众出版有限公司期刊数字化转型的实践”这一话题开讲。

杜海涛：各位期刊界同仁，各位朋友，大家好！很高兴来到“刊协讲堂”这样一个高规格、高水平、行业共创共享的平台上跟大家分享卓众出版的转型实践，也非常感谢中国期刊协会给予卓众出版展示的机会，接下来我将以“创新驱动 融合发展”为主题，与各位同仁分享一下卓众出版在数字化转型过程中的探索与体会。

一、卓众出版发展概况

1. 公司基本情况

北京卓众出版有限公司是隶属于中央企业的期刊出版单位。作为原新闻出版总署确定的文化体制改革试点单位，卓众出版是我国第一家实现转企改制的科技期刊出版企业，于2007年6月注册成立，注册资本5000万元。其前身可追溯到1958年创办的《农业机械》杂志。

目前卓众出版旗下拥有31种期刊和一批新媒体产品。期刊包括《车主之友》《汽车导购》《汽车与驾驶维修》《工程机械与维修》《今日工程机械》《农业机械》等，面向汽车、工程机械、农业机械等多个垂直行业领域。新媒体涵盖了PC端、

移动端互联网产品，如第一工程机械网、知谷农机网等网站，汽车导购、修车帮等APP，以及HD说车、匠嘴说机、农机TV等视频与直播IP，和期刊结合起来建立了服务于行业垂直领域的全媒体矩阵。

2. 主营业务

卓众出版经过数字化转型，目前所有业务均在数字技术基础上运行，逐渐形成了传媒业务、整合营销和数字服务等三大新型主营业务。其中传媒业务包含传统媒体和新媒体运营，以及衍生的会议活动等。整合营销业务是转型后迅速增长的新业务，依托互联网技术并结合客户营销需求，通过线上线下多种营销方式，传播客户品牌并实现精准销售。数字服务业务是围绕客户业务需求，以AI大数据和视觉交互技术为基础，开展包括视频定制、直播、双微代运营、电商代运营、数据服务等业务。

在融合转型过程中，卓众出版经营收入经过几年的徘徊不前，于2019年实现大幅增长30%，重新步入增长通道。近三年，卓众出版顶住了疫情带来的不利影响，仍然实现了经营收入平均增长17%的业绩，保持了增长态势。2021年营业收入更是创造了历史新高。目前，卓众出版的数字业务已进入规模化和快速增长通道，在经营总收入中数字业务收入占比已近80%，成为公司主营业务收入的支柱。

3. 团队情况

卓众出版坚持“以价值创造者为本”的员工队伍建设理念，以数字传媒时代的需求为基础，多年来不断完善人才体系，优化人才结构；以自主培养和人才引进为主要手段，全力打造具有互联网思维和全媒体意识，主动拥抱变化，长期快速学习，持续提升能力的骨干队伍。

公司现有员工 300 余人，其中 35 岁以下的青年员工占比为 56%，本科及以上学历员工占比为 78%，中高级专业技术职称员工占比为 38%，90% 以上的员工从事数字业务，是一支年轻化、专业化，结构较为合理、积极拼搏进取的员工队伍。

4. 获奖情况

多年来，卓众出版秉承锐意创新的企业发展理念，始终走在体制创新、理念创新、产品创新、经营创新的前列，取得了较好的社会效益和经济效益，并获得了管理部门、行业和读者的高度认可与评价。2012 年，卓众出版被中宣部授予“全国文化体制改革工作先进单位”。2013 年被国家新闻出版广电总局评为首批“数字出版转型示范单位”。2021 年，卓众出版获得第五届中国出版政府奖“先进出版单位”，这是继第二届之后再次获此殊荣。同年，入选国家新闻出版署出版融合发展工程 2021 年度“出版融合特色单位”以及国家新闻出版署出版业科技与标准重点实验室，融合转型发展的成果获得管理部门与行业的关注与认可。

二、数字化转型的基本思路

1. 勇于实践，敢于创新

作为中央级专业期刊出版集团，卓众出版始终坚持期刊出版的正确方向。当移动互联网大潮来临时，卓众出版几乎将所有的资源附着于纸媒。面对转型的巨大不确定性，是维持现状，还是勇创新路，卓众出版坚守专业传媒舆论宣传阵地的责任和使命，以及卓众人不甘平庸、追求卓越的理念，使我们选择了创新驱动、转型发展之路。“追求卓越 众志成城”的“卓越文化”，在转型过程中提供了重要的精神

支撑。卓众出版上下团结一心，克服困难，积极应对变化，在业务转型、团队转型、机制改革、流程再造等方面，勇于实践，敢于创新，推动数字化转型取得新突破、新成效。

2. 做强专业传媒，打牢融合发展的基础

专业传媒是卓众出版的立社之本，业务发展之源，没有高质量的专业传媒就不会有高质量发展的数字业务。

当前，传媒业的边界日益模糊，算法重新定义了信息分配渠道，重构了用户与信息连接方式，传统专业传媒原有的信息传播渠道被颠覆。随着媒体融合的日益深入，专业传媒坚持高准入门槛，以及在内容生产和媒体资源方面所具有的专业能力，是区别于其他媒体的重要标识。卓众出版作为专业传媒单位，无论是转型阶段，还是进入数字传媒时代后，都必须坚持筑牢专业传媒的根基，努力提升专业叙事能力、行业评价能力、高端对话能力、传播影响能力。这是卓众出版转型过程中的深切体会，在“十四五”战略规划中把“专业传媒强基”作为重要的业务战略之一来贯彻执行，这既是专业传媒自身高质量发展的要求，也是推动数字业务快速发展的源泉。

3. 技术驱动，赋能数字业务

技术保障是支撑卓众出版推动媒体融合与业务转型的关键，也是成为公司进入数字传媒时代业务增长的重要驱动力。早在 2005 年，卓众出版就开始引进技术人才，逐步组建了专业的技术团队，后成立了数据智能中心，自主开发了一系列 PC 端、移动端新媒体产品，为面向专业领域的知识数据服务平台的打造和运营起到了强大的保障支撑作用。

在2019年制定的“三年滚动发展规划”中，卓众出版确立了“将数字前沿技术与专业传媒领域客户需求相结合，由被动跟随变为主动引领”的技术路线，紧跟技术趋势，在AI大数据、视觉交互展示、通信技术、物联网等领域持续加强技术应用，主动适应5G时代。同时，面向市场需求加强技术应用，陆续自主开发了数字出版平台、内容管理系统与营销服务云平台，不断提升公司数字媒体、数字营销与数字服务水平，成为卓众出版数字业务快速增长的驱动力与重要支撑。

4. 改革创新，实现团队再造

改革是推动重点项目转型发展和激发要素活力的关键手段，而人力资源是卓众最重要的核心资源。无论是传统传媒阶段，还是在数字传媒时代，卓众出版始终坚持体制机制创新与团队再造双管齐下，持续激发卓众的企业活力。

在体制改革方面，2018年，卓众出版引入新的国有战略投资者，为卓众出版注入资金与资源支持，使公司治理结构更加完善。在机制创新方面，实施“创业池”计划，构造项目孵化新机制。从2020年起，卓众出版开始实施“创业池”计划，筛选出一些具有前瞻性、符合数字传媒时代发展战略方向的产品、项目、团队进入“创业池”进行孵化，为其提供更灵活多元的创新发展空间。至2022年，共有10个项目进入“创业池”，人员效率均大幅跃升，生产力得到有效提升。在机构人事改革方面，卓众出版改变了以往以期刊为核心的部门设置机制，调整为根据新业务形态进行部门设置，同时大胆启用年轻干部，淘汰冗员，激发业务单元的要素活力。

作为智力密集型企业，多年来，人

力资源一直被认为是卓众最重要的核心资源。在转型阶段，为了开拓数字业务，卓众坚持自主培养与人才引进相结合，一方面对原有员工进行互联网思维引导和新媒体技能培训，促使传统媒体从业人员实现主动转型；另外一方面引进大批新媒体人才，带来了数字营销、数字服务的新理念、新思路、新活力，他们在视频制作、产品运营、全媒体等新型岗位上快速成长、发挥作用，成为部门骨干、合格员工。通过双管齐下，公司逐渐建立起一支适应新业务特点的高效团队，从事数字业务的员工占比已超过90%。

三、数字化转型的主要做法

1. 内容为王，以视频IP重塑新媒体产品形态

卓众出版坚持内容为王，苦练专业传媒内功，在视频IP化运营的商业模式方面取得成效。视频IP化运营是传媒业务的重要组成部分，是专业媒体影响力在移动互联网时代的主要表现形式。近几年，卓众出版着力打造“HD说车”“大号评车”“越玩越野”“农机TV”“匠客工程机械”等一批自有视频IP品牌，逐渐进入行业头部媒体账号行列，已实现内容变现。

以“HD说车”为例，这是卓众出版孵化的首个汽车视频IP。2016年前后，卓众出版旗下《汽车导购》杂志团队运用专业能力与行业资源，推出“HD说车”这一短视频IP，将汽车测评、对比评车、养车知识介绍等内容，以视频形式全新呈现。“HD说车”上线后，团队及时抓住内容结构规范化、剪辑发布流程规范化、总结品牌特点及优势、注意视频时效性等视频栏目制作的要点，逐步形成了节目特色。

此后随着视频专业性的不断提升，逐渐成为读者受众喜爱的汽车评测视频栏目。

目前，“HD说车”用仅7人的核心团队，年均产出原创中长视频150余个，现已被多家汽车垂直平台列为核心媒体和重点推荐IP，数次登上汽车之家等门户网站首页推荐位，2018—2021年连续4年成为汽车之家号、易车号年度百强作者。曾获2018世界新媒体大会颁发的“2018年度品牌价值奖”。2020年，“HD说车”多个原创视频在“学习强国”学习平台上发布，为广大受众贡献优质内容。2020—2021年，“HD说车”全网播放总量均超过1.4亿次，在内容变现和营销推广方面取得了营业收入破千万元的好成绩。

2. 客户为先，整合线上线下资源对接企业营销需求

以客户为中心是卓众出版始终坚持的经营理念，通过对客户需求的深度挖掘和对外部资源的充分整合，卓众出版不断提升服务能力，整合营销业务取得新突破，成为近几年增长最快的业务形态。

公司传统的经营模式是为汽车主机厂商提供广告代理服务，在移动互联网时代，广告客户的投放需求发生了变化，更注重线上曝光度、用户黏性、精准传播和有效转化，其经营模式也逐渐转化为提供数字营销整体解决方案，即整合营销。整合营销的基本要求和主要做法是，充分发挥自身在策划、内容专业性及执行力方面的核心优势，通过整合各类媒介、线上线下渠道和先进技术等资源，使企业及产品品牌实现更为精准的传播，并获取有价值的用户行为数据，真正促成对购买的有效转化。2015年前后，卓众出版开启汽车数字营销业务的全新探索，逐步从双微运营、舆情

监测、车型数据库口碑向CRM客户关系管理、电商/移动电商的系统搭建与运维、异业合作等领域拓展。整合营销的收入从无到有，年复合增长率超过50%，逐渐成为卓众出版数字业务实现增长的主要形式。

2019年至今，卓众出版连续承接“陆上飞行秀”项目（国内首次引进国际顶级车手进行飞车表演秀的项目），年均举办活动5场，现场观众近2万人，网上直播同时观看人数超千万人。此外，连续2年承接央视“中国汽车风云盛典”项目，在品牌展示和颁奖典礼的基础上，抓住汽车厂商的直播诉求，将央视新媒体矩阵等资源与自身能力进行有效嫁接，策划并承接“中国汽车风云盛典”新媒体传播项目，实现了从大屏到新媒体的成功拓展。

3. 创新模式，直播服务应对疫情变化

面对疫情带来的考验与困难，卓众出版积极创新经营模式和业务形态，直播服务这项数字服务业务在近两年来发展迅猛。在2020年疫情影响之下，卓众出版依托自有直播技术服务平台支持，果断转型线上直播业务，及时满足因疫情迸发出的大量的线上需求，开拓出新的发展机遇。2021年由数据智能中心支持的各种直播活动达300余场，在线观看总人数600万人次。

“农机TV”自2020年以来大力开拓直播业务，转型成为农机企业产品销售、技术宣讲、售后服务的信息传播平台。2020年以来，“农机TV”成功组织直播40余场，80余家企业参与活动，在线观看总人数超过800万人次，成为农机行业影响力遥遥领先的王牌IP。此外，公司举办多年的品牌行业活动也在直播技术的支撑下升级了服务模式，既丰富了活动形式，

行业影响力也得到了进一步的提升。例如中国工程机械年度产品 TOP50 颁奖典礼就采用了线下 + 线上的形式进行颁奖直播，多种服务形式相结合有效拓展了增值服务范围。“2021（第十六届）中国汽车金扳手奖评选”颁奖典礼也在线上举办，全网观看总人次超过 766 万。

4. 数据驱动，全力打造行业大数据平台

数据业务开发是卓众出版“十四五”规划中三大业务战略之一，公司不断加大垂直行业领域的大数据开发，这也是未来我们实现持续增长的重要引擎。

从 2017 年开始，卓众出版依托旗下《农业机械》杂志积累的行业资源，开始采集、整合行业数据，专设产品经理跟进系统搭建工作，着力建设自有的农机行业产品数据库。截至目前，大数据平台完成第一期建设，已收录农机行业 4000 家企业，2.8 万个经销商，2.5 万个产品，700 万条成交记录等相关数据，形成农机购机查询系统、农机行业大数据分析系统、农业机械 CMS 系统、农机企业管理系统等产品。2022 年，农机媒体大数据平台将实现底层数据一体化，形成新闻信息、行业决策参考、用户购机行为辅助等功能集成的行业大数据平台，为政府、企业、行业提供精准数据分析服务和解决方案，也为农业机械杂志社打开一条全新的发展之路。

当下，元宇宙方兴未艾，大数据、人工智能、虚拟现实技术突飞猛进。传统出版行业如何在日新月异的时代浪潮中站稳脚跟，并进一步实现转型与创新，是期刊行业面临的共同挑战。今天，与大家分享了卓众出版在数字化转型过程中的几点经验做法和一些案例，希望与各位同仁交流借鉴，共同推动中国期刊业高质量发展。

吴尚之：今天，杜海涛同志与我们分享了卓众出版期刊数字化转型的思路与做法，概括起来主要有以下五个方面。

一是坚持创新为要。卓众出版面对转型的巨大困难和不确定性，成功实现数字化转型，首先得益于他们的创新精神。卓众出版是我国第一家实现转企改制的科技期刊出版企业。无论是传统传媒阶段，还是数字传媒时代，卓众出版始终坚持体制机制创新，推动业务转型、团队转型、技术驱动、流程再造，持续激发了企业的发展活力和数字化转型动力。面对疫情带来的困难，卓众出版积极创新经营模式和业务形态，果断转型线上直播业务，开拓新的发展机遇。

二是坚持专业为本。卓众出版提出，专业传媒是立社之本、发展之源，没有高质量的专业传媒就不会有高质量发展的数字业务。他们坚持做强专业传媒，努力提升专业叙事能力、行业评价能力、高端对话能力和传播影响能力，以打牢融合发展、数字转型的基础。

三是坚持内容为王。卓众出版苦练专业传媒内功，以视频 IP 重塑新媒体产品形态。近年来，卓众出版全力打造专业团队，运用专业能力与行业资源，培育了一批自有视频 IP 产品，并逐渐进入行业头部媒体账号行列，已实现内容变现，在视频 IP 化运营的商业模式方面实现重大突破，取得明显业绩。

四是坚持客户为先。卓众出版坚持以客户为中心的经营理念，充分发挥自身在策划、内容专业性及执行力方面的核心优势，通过对客户需求的深度挖掘，整合各类媒介、线上线下渠道和先进技术等资源，使企业及其产品品牌实现更为精准的传

播，提升了对企业的服务能力，使整合营销成为卓众出版近年来增长最快的业务。

五是坚持数据驱动。推进数字化转型，建设行业大数据平台是关键。卓众出版从2017年开始，依托自身期刊积累的行业资源，开始采集、整合行业数据，着力建设自有的行业产品数据库，建成集新闻信息、行业决策参考、用户产品购买行为为一体

的大数据平台，为政府、企业、行业提供精准数据分析服务和解决方案，也为卓众出版打开了一条全新的数字化转型和发展之路。

最后，让我代表中国期刊协会，感谢杜海涛同志的精彩演讲！感谢大家对“刊协讲堂”热情的支持！

报：中宣部机关党委、干部局、出版局、进出口管理局、传媒监管局
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

准印证号：京内资准字 2012—L0073 号

联系人：章 红

