

# BK 中国 编者

发现思想 传播智慧

投稿邮箱:4818208@qq.com 联系人:孙珏 微信:kinkimonkey

### 特别策划

2019知识付费市场冷掉? 出版商实战实录  
新媒体编辑与用户亲密接触的日

P5-P6  
P7

### 视界

看这家出版社怎样抓住节日刚需,卖出文创月饼5000盒!  
一套旅行箱式的日历如何诞生?

P8

记者从多位内容供应商处了解到,今年的知识付费市场整体呈下行态势,各大平台出现爆款减少、GMV(网站的成交金额)下滑、转化率走低的情况。与此同时,“知识付费”概念及内涵在演进:从最早的有声书、音频课程,到现在音频视频训练营等常见类型,“知识付费”的叫法也被圈内人不断更迭为“内容付费”或“知识服务”,边界进一步拓宽。但总体来看,传统出版

机构的知识付费业务成效并不尽如人意。这也是此次《中国编者》挑起“2019知识付费市场冷掉?出版商实战实录”话题的初衷所在。

我们邀请了多位近年或基于出版机构平台或另辟独立公司,在知识付费领域坚持探索的一线操盘者。他们的背后隐约有出版者的影子,但细看,已完全不同。

# 2019 知识付费市场冷掉? 出版商实战实录

中国出版传媒商报记者 孙珏

## 市场理性OR冷掉?

据记者调查,出版策划机构做互联网知识付费业务明显集中于财经类范畴,包括中信出版集团、机械工业出版社华章公司、湛庐文化等等,这两年都在坚持做新业务拓展,其中中信书院和湛庐阅读均有自己独立的APP,另外一些大型出版策划机构也都在持续尝试知识付费业务,比如磨铁和博集天卷等。此外,出版商做知识付费的品类偏好主要以经管、女性、人文社科、幼儿教育为主。

可以看到的市场脉动是,从2016年喜马拉雅率先启动市场,消费者开始大规模接触新型产品,“贩卖焦虑”促使产品规模暴增,市场在出现大量所谓“爆款”的同时,大批“韭菜”(盲目的消费者)被割。“好像随便什么人讲个东西,就能有几百万元进账。实际上,大部分产品,包括“爆款”,完播率不到20%。”根据天津博集新媒科技有限公司常务副总裁邹积川掌握的情况显示,“很多人莫名其妙地订了很多课程,最后都没听完,甚至没听。”

作为投入其中的出版商或观望者,有必要问一句:是不是所有知识付费产品都经得起推敲?是不是所有产品都“合格”?但可以肯定的是,2019年,无论MCN(一种多频道网络的产品形态,将PGC内容联合起来,在资本的有力支持下,保障内容的持续输出,从而最终实现商业的稳定变现)机构还是平台方,重心回归于对内容本身的把控和制作,好产品依旧有生命力。当然,大



## 常见的出版策划商做知识付费的3个角色

- 平台+供应商:**自建平台,自制产品,多渠道分发,如湛庐、理想国。试水程度深,决心大,产品类型丰富。投入成本大,需要慢慢收回。
- 内容供应商:**自制产品,向各渠道分发。试水程度中等,成功案例不多。
- 版权转让方:**转让有声版权和作者资源,联合渠道一起开发。试水程度低,不乏成功案例,但是核心能力不属于出版机构。

量MCN和“从业者”退出市场是必然。

不难发现,知识付费在经历高速增长阶段后,伴随流量红利时代的谢幕,2019年知识付费市场或将进入相对平稳期。公域流量越来越贵,私域流量越来越具有价值。私域流量价值提升的背后,映射着用户成长、用户对知识内容甄别能力的提高及对价值内容的追随。“私域流量的兴起,象征着内容重新走向知识付费舞台的中央,成为知识付费的主角,这对于包括出版业在内的内容产业,是难得的产业机遇,就看我们能否把握得住。”华东理工大学出版社

副总编辑丁毅对团队正在深耕的项目有清醒认识,“华理社在数字出版上已经达到第四、五阶段(后有详细案例论述),方向明确,也储备了继续前进的资源和能力”。

## 出版商的弱点

在公域流量时代,出版机构从事知识付费并不具太大优势。在内容端,出版业受制于出版合同,并不具备太多将图书转换成知识付费产品的权利;在研发端,传统出版对知识付费产品的理

## 第三只眼

# 出版机构做知识付费,怎么才不费劲? ■王孟(荔枝微课内容中心负责人)

去年,我有幸接触到很多出版界的老师,热火朝天谈着未来的合作空间,对未来充满期待。可是后来我发现,情况不太理想。编辑朋友们跟我说,出版机构做知识付费的热情一直在,但一旦涉及落地似乎就问题重重。我想以一个知识付费从业者的视角,与诸君探讨。

### 战略层面:多想“为什么”

知识付费业务,在我们出版社的业务版图里,到底是怎样的定位?如果要探索知识付费业务,领导层请一定对此有清晰的思考和认识,并且通过坦诚充分沟通,确保一线人员理解到位。是想把它作为给读者的福利与书籍配套,还是用来引流吸引更多用户卖更多书,还是要把它作为出版社利润增长的新突破口?

不同的战略,出版机构能投入的时间、人力、资金成本会有极大差别,相应的预期也完全不同。

**A. 自己做平台,内容可以自产,也可以引入。**有实力有野心的出版机构,大手一挥就做了自己的APP,投入很大,但确保优质内容持续稳定产出,是一大考验。

**B. 向MCN机构定制内容。**如果你想又快又好地出成果,又不想投入很多人力,那专业做课的MCN机构

是合适的选择。

**C. 自己搭团队做内容。**如果出版机构有丰富的优质作者资源,擅长做大众化选题,不妨把知识付费作为重要的新业务线来开拓。就像做书一样,静下心来,精心磨出好内容。

**D. 和平台合作,做平台需要的内容。**平台渴望好内容,又有资深经验、用户洞察,做出平台需要的精品内容,推广资源很容易争取到。

### 产品形态:突破“书”的局限

除了书,还能做点别的吗?知识付费浪潮袭来后,出版人花了很大力气去做各种电子书、有声书。不妨跳出做“书”这一思维局限,尝试做些更贴近用户的产品形态。直播、课程、专栏、训练营等,都是用户喜闻乐见的形式,为什么不试试呢?

书本身是很好的内容素材。把一本书的大主题拆解成更聚焦的小选题,把大而全的目录做减法只留精华,把书面语言调整为更通俗易懂的口语化表达,把书中金句和亮点做成PPT或视频画面……如果对选题不够有底气,那就先做个免费公开课,看看有多少用户对这个选题感兴趣;先做一节课付费单课,看看用户为这个内容付费的意愿有多强。如果你决定要做个专栏,要先制作好前面的3-5节课,就可以在市场上

进行推广销售了,之后按一定频率定期更新即可(通常建议一周更新至少1节,不然等太久用户会骂你)。这种方式还有个好处,能够根据前面已上线课程的用户反馈,对后面的课程及时做调整,以更好地满足用户需求。

### 怎么实操?

**搭建团队:找到匹配的人。**如果是管理者,最重要的工作是建立一个高绩效团队。我最近接触的一个MCN机构,10人团队,但已有非常成熟的团队架构:负责人、商务专员、课研经理、讲师运营、内容营销、音视频制片。把做课工作流程细化,各司其职,专业人做专业事,团队做课效率就会提高,且有质量保证。出版机构不需要做到这么细化,但团队负责人一定要深入一线,懂业务才不会瞎指挥。

**挖掘作者:钻石少有,金子常有。**知识付费行业,对于优质讲师的需求越来越强。出版界手握大量作者资源,却没有带来相应课程产出,很可惜。虽然头部作者早已被各大MCN机构争抢,但腰部作者一样拥有巨大空间。出版机构跟作者合作,要承担起作者课程“经纪人”的角色。去做市面上同类话题课程的对比,分析讲师的个人优势、履历背书、讲课风格,为讲师的讲课表达提供指导。

## 业者说

# 童书编辑还看自来稿吗?

杨巧

少儿出版在经过“黄金十年”后仍然保持着高幅度增长,是我国图书市场规模最大的板块。在国家新闻出版署发布的2019年全国图书选题分析报告中,少儿类选题共有54535种,占选题总量的23.9%,而2018年少儿图书动销品种高达25万种左右,在这些庞大的数据后,图书选题从哪里来呢?

图书选题来源分为引进选题、原创选题和合作选题,仅从原创少儿文学板块来分析,少儿文学选题大多为自主策划和约稿,并主要倾向于名家名作。名家已经有了读者基础和营销能力,作品会有一定的销售保障,作品在市场上的优势十分明显。而当知名作家们的作品供给小于各大出版社的需求时,同质化出版、名家资源恶性竞争的现象就出现了。巨大繁荣的少儿图书市场使得少儿文学的创作和出版之间关系已经变得异常紧密,甚至市场环境直接影响着少儿文学的创作类别和形式,创作进入到出版产业链中。前些年大热的“动物小说”催生了大量“动物小说”作品和“动物小说”创作者,而一旦出现某个爆品时,市场上就立即会有同类型的跟风创作和出版出现,例如“米小圈上学记”火热之后,便出现了“马小虎上学记”等图书产品。

另外,近些年不少出版社都设置了文学奖项,通过全国征稿的方式来发现优秀的儿童文学作家和作品,获奖作品得以出版,这给许多新人一个崭露头角的方式,也减少了出版社对名家资源的激烈争夺。但从另外一个角度看文学奖项的设置是有要求的,如文字量、故事类别,这也决定了获奖作品的选题内容和图书出版形式。

童书编辑会从自来稿中去发现选题吗?会去在自来稿中挖掘、培养一个新作者、打造一个新产品吗?新人作品和其个人影响力还未形成,需要出版社花大力气进行产品营销和推广,具有一定的销售风险。尽管出版社有自来稿,但真正能从自来稿中产生的选题甚少,出版社对新人自来稿缺乏重视程度。当然,许多自来稿质量不高也是一个重要问题,作品缺乏文学性和审美性,对童书的理解不到位,不具备出版价值和潜力,这些都让编辑们对自来稿产生一定的抵触情绪。有许多创作者认为儿童文学作品是容易创作的,这是对儿童文学极大的误解。实际上儿童文学和任何文学作品形式一样要求具有文学性、审美性和艺术性,同时它的目标读者为儿童,还有着给特定年龄读者的“儿童本位”,其故事讲述方式、语言文字和结构内涵都有着极高的要求。

编辑如何处理自来稿,又如何来自来稿中发现优质选题?这不禁让人想起了美国童书优秀的出版人厄苏拉·诺德斯特姆,在她与作家们的书信集《亲爱的天才》中,我们看到了她如何进行沟通的。这位将美国儿童文学推入“黄金时代”的出版人并不看重一个作家的名气和资历,在接管哈珀·柯林斯的童书部门后,她甚至立下了一个规矩:任何画家或作家愿意展示其作品,无论是否有预约,一律不得拒绝。厄苏拉对童书有着清晰的判断和理解,她相信作者,不让作者按要什么写什么,而是“请你告诉我你想要讲什么故事”,这份倾听多么难得。厄苏拉让作家们保持了“自我”,正是这份编辑的价值观让她所发现的作家和作品具有了独特性。编辑来自来稿中发现选题是编辑与作家双向选择高度契合的合作,要互相欣赏和互相信任,要有想象力,而不仅仅从现有的图书品种中来判断稿件。在原创少儿文学品类中,编辑要具有一定的儿童文学基础和出版行业的专业能力,学会倾听,才能像厄苏拉一样发现她的桑达克。

在巨大的市场中,作为目前图书市场中活跃度最高、增幅最大的少儿图书板块亟待品种多元化,作家作品需要更多的独特性,而这需要编辑作为一个发现者,不做市场的跟风者,更多去架起桥梁,将优质的作品从纷繁的稿件中遴选出来,送至儿童手中。