中少总社为于大武新作《一条大河》办画展

中国出版传媒商报讯 9月18日，中国少年儿童新闻出版总社（以下简称“中少总社”）九神鹿绘本馆《一条大河》原创绘本新书发布会暨原画展开幕仪式在北京798艺术区举办，主办方中少总社社长孙柱、常务副社长郝向宏以及悦美术馆馆长王飞跃、作者于大武、著名出版人海飞、著名表演艺术家蔡明等嘉宾参与新书发布会。

活动在童声朗诵《黄河颂》中，拉开帷幕。孙柱在致辞中强调，“母亲河”对于中华文明的意义重大，让少年儿童了解“母亲河”、理解中华文明，正是《一条大河》的出版初衷。

为了向少年儿童介绍“母亲河”，于大武将自己全部的人生阅历、艺术造诣凝结并倾注在这部作品中，从黄河的源头开始讲述，顺着黄河流经的路线，一直到渤海，多维度呈现了黄河流域的地理、历史与民族文化，不仅展现出一条古老而浪漫的黄河，也呈现出一条跟我们每天的生活息息相关的大河。在分享创作历程时，于大武说这个想法已经在他脑海中酝酿了30年，直至年逾古稀才有信心动笔。

中少总社不仅在该书的出版上煞费苦心，还特地举办了《一条大河》原画展，以更好地让读者领略“母亲河”磅礴雄浑的身姿。郝向宏为原画展揭幕。原画总长23.1米，中西合璧的画风展现了黄河的万千气象。《一条大河》已入选“学习强国”积分兑换专区重点推荐书目，吸引了广大党员和青少年读者的强烈关注，成为中少总社庆祝中华人民共和国成立70周年主题出版的又一力作。 （林 致）

（上接第5版）

2019 知识付费市场冷掉？出版商实战实录

颠覆传统流程

近两年，出版商在实际操作知识付费产品过程中。从产品策划、选题开发到流程管理、品控、与平台对接等环节，已出现与传统出版业务截然不同的地方。那么，可以沿用的部分有哪些？需要另辟新路的又有哪些呢？

张雪松承认，这个问题并不好回答。“唯一可以沿用出版业务的部分是选题策划制作，别的基本没有。”“做知识付费产品与传统出版截然不同的地方在于，知识付费市场不成熟，波动大，无法用一个按部就班生产图书的方式去做产品，只能不断跟平台沟通。”图书的生产相对独立，知识付费产品的生产，更依赖与平台的沟通合作。

首先了解平台的需求，再透过平台去了解用户的需求，无疑是出版商做知识付费产品的第一步。但即便策划产品与出版有相通的部分，内容生产的方式也已改变很多。知识付费产品更强调干货信息量，不能像图书那样可以允许阅读体验上一定程度的慢热。”另外，让操盘者感觉差异巨大的地方在于，所有的渠道都要重新做，出版机构既有的营销和销售通路，几乎都无法用在知识付费上。

一个有趣的现象是，今年找张雪松咨询知识付费业务的传统出版社在增多。但他发现，大多数知识服务业务都由出版社数字出版部门运作。“把知识付费业务划归到数字版权业务系统，这个理解可能不大对。”张雪松觉得：“内容付费本质不是文字内容的数字化，不能有路径依赖。从产品源头开始做立体通盘策划或许更为合适。”

华理社的《肖维青：英文原著阅读基础班》即属于独立团队完全独立策划、打磨、运营的新媒体课程，在喜马拉雅FM上线不到半年时间，取得20多万播放量、英语阅读赛道TOP5、外语付费总榜TOP20的成绩。另一个令丁毅充满热情的是“华理日语新媒体书院”，“这是一个基于华理社日语出版的私域流量性质的新媒体平台。读者转换、用户聚集、产品研发、知识付费转换，已初步形成了一个完整、有竞争能力的平台。”在他看来，做知识付费产品不摒弃传统出版思维，充分考虑用户的使用场景和产品的特性，几乎没有触及高沉浸感和高获得感产品的可能性。知识付费产品可以在较短时间内拓展出更多内容结构形态和运营玩法。

新经典文化股份有限公司今年年初正式成立有声书部门。团队思路明确：从有声书产品做起，进入领域后持续深耕。“一部优秀、有生命力的作品，值得拥有更多优质纸质书、电子书、有声书等载体，实现更长远的传播。”新经典文化数字出版·有声书部门主编刘恩凡做过10年传统出版，经他手策划的新经典的第一部有声书《百年孤独》，纸质版发行量至今已超过750万册。从喜马拉雅FM的平台传回数据时，他还是小小振奋了一下：产品上架当天破10万收听量；上架两星期突破150万收听量，在畅销书品类的有声书市场中，算是反响相当不错。

“知识付费产品的消费逻辑和纸质书的消费逻辑迥异，产品设计也有明显区别。”如果说能沿用出版业务的部分，刘恩凡觉得，是在有声书板块。“输出了同样的内容，采用了不同载体。”但与电子书的出版不同，“有声书的呈现承载了演播人、制作人的二度创作”。眼下，新经典团队打造的第二部有声书《平凡的世界》，先独家给喜马拉雅的运营策略与《百年孤独》多平台上线策略有明显差异。目前产品刚上市，“营收状况还不明晰”。

重建考核系数

知识付费产品团队构成实际上也是困扰不少出版机构大BOSS的地方。即便在相对灵活的民营机构，也不太可能拿出大幅超过核心层的薪资去聘请业外的专业人士操盘内容付费业务，即便这样的薪资水平在业外相当普遍。如何在有限的空间里腾挪？如果真要做这块业务，项目组成员的分工以及具体的工作流程，包括新型工作模式如何搭建，如何考评，都是特别现实的问题。

谈及业务模块和考核，刘恩凡坦言，由于部门初创，大量工作需要聚焦到产品线规划、渠道拓展，这部分工作量也纳入了考核机制，与上线品种、运营情况，三者结合。“对团队成员进行整体考核，而不是以销售指标的考核为主。”目前，新经典的新媒团队构成包括三个板块：策划+制作+运营。分工也很明确，策划主要服务于产品的前端，包括有声书的品类挑选、立项论证、产品设计、项目执行；制作主要服务于产品本身，把控质量，进行审听以及部分产品的后期制作；运营则服务于产品的销售端。

对于已经深入知识付费领域4年多的湛庐团队而言，其团队构建已经磨合得相对成熟。阅读服务开发、有声书产品开发、技术开发、APP运营、新媒体运营、社群电商等5个功能模块互为支撑又彼此独立。“每个团队有日常工作任务，也会经常以项目制的方式灵活组合、协作，完成非日常的任务和挑战。”湛庐文化副总裁、湛庐阅读总负责人陈漪说。

博集新媒的付费团队更像一个协同体系。9个人中总监1人，音频技术编辑1人，剩下的7个人均是制作人。在某个项目上，倘若A员工为制作人，B员工可能协助A员工完成部分市场宣传工作，C员工协助A员工完成运营工作，而在另外的项目上，B员工为制作人，A、C员工配合完成其他工作。这样的布局无疑对小组成员的学习力、执行力都是考验。

当下突破点+未来深耕点

草莽生存时期已经结束。有长期价值的内容产品会留在市场发出它应有的光芒，而不是跟风型产品。

丁毅所在的华理社团队，一路走来尝试了内容授权、合作开发、自主研发等多种模式，并根据出版业务优势在语言学习、IP+教育领域做了相关布局，推出了一系列精品知识付费产品，知识付费产品已实现盈利，近3年的同比增长率不断提升。“未来的深耕点将放在新媒体矩阵建设，也就是新媒体书院建设上。”当然，丁毅也表示，不会为建而建，项目考量有两个要点，其一，变读者流量为用户存量，其二，新媒体产品研发及变现能力。

张雪松目前的工作重点放在了分析市场上的高转化动销产品上。“捕捉用户需求点，然后进行策划，并寻找对应的作者合作。”整个流程首先进行市场研究，然后策划选题，确定作者，寻求平台合作（独家合作或全网多渠道分发），最后做产品。

与前两年相比，与闻传媒今年的知识付费阵线相对收缩，“整体营收还算平稳”。张雪松说，知识付费市场的巨大波动，传导到内容公司这一环，影响已不那么大。今年公司的代表性产品是与十点课堂合作的《小顾文案课》，单品GMV在300万元左右。但令张雪松比较沮丧的是，尽管GMV不低，但“大头都被平台拿走了”。

相反，湛庐文化的产品战线今年没有收缩。湛庐文化精读班、有声书的上新速度比去年翻倍，甚至还有新产品形式在孕育中。据陈漪透露，公司平均单品效率比去年有所提升，主要表现在明星产品上，如新上线的《Nod Young·设计思维课》，国内知名设计师 Nod Young首次推出音频课程，用5本书帮助设计师构建设计思维，传授设计心法。刚上线1天，销量破千。对于湛庐这样的垂直平台，无疑是个利好信号。

“部门设立伊始，花钱的地方很多，还谈不上营收。”刘恩凡表示，新经典知识付费业务未来的深耕点，一是将具备有声出版价值的作品有声化；二是围绕有深度开发价值的超级头部IP，开发更多、更丰富的知识付费产品。

“这个市场不应是爆发性的，更应类似于图书市场的规律。”邹积川觉得，好内容通过好的营销手段被用户获取，并在很长一段时间内保持竞争力。2019年下半年，博集新媒上线“张宏杰极简中国史”课程（在喜马拉雅上线），也推出了自己的独立品牌“围炉Talk”，目前，该作品在喜马拉雅付费课程总榜排名前10，历史人文类榜单排名前3。

■个案

华理社：做知识付费迈过的五个阶段

■丁 毅（华东理工大学出版社副总编辑）

第一阶段：纸电同步

纸电同步即纸书与电子书同步出版，我们的起点其实跟大多数出版社一样，就是围绕着纸书内容做文章，只是我们可能启动得比较早——在2015年的时候，我们就在全社范围内启动并迅速实现了纸电同步出版。

在这个阶段，我们做了两件非常有意义的事情，第一件是启动了数字选题申报制度，让全社的纸书编辑同时成为数字产品编辑，而且，我们还非常有仪式感地召开数字选题论证会，有数字选题立项流程，这为图书编辑转变成全媒体编辑打下了基础；第二件是在部门设置上，我们取消了数字出版部，按照纸电同步的原则，把原来属于数字出版部的策划、制作、运营（销售）职责分别整合进编辑部、印制部（整合成新的制作部）和营销部，从而初步形成了全媒体编辑、全媒体制作和全媒体营销的格局。这为我们今后的发展奠定了良好的基础。

第二阶段：纸数同步

纸数同步其实是纸电同步的升级版，因为，同步的不仅仅是图书和对应的电子书，而是图书和更多相对应的数字产品。在这个阶段，我们形成了“七种数字产品类型+四项管理制度”的数字出版发展格局。七种数字产品类型包括：电子书、点读电子书、声音产品、移动学习APP、数字课程、e-only出版和其他数字产品等；四项管理制度是指：数字选题申报制度、纸数同步（策划、制作、发布）制度、数字产品版税支付制度、数字收益结算分成制度。

明确七种数字产品类型对我们来说非常重要，它首先是在全社范围内明确了数字出版的边界，也非常具象化地统一了编辑的思想，让纸数同步不再是难以回答的开放式问题，而是非常容易的选择式问题，可以说，这释放了华理社的数字出版生产力，近几年，我们的数字选题立项数量和上线数量均超过200种，并且申报选题数量一直维持着40%以上的年增长率，产品制作发布流程也更加顺畅。

四项管理制度的建成，确保了整个纸数同步流程的顺畅，从策划、制作发布、到版税支付以及编辑的分成结算，一个完整的流程支撑了我们数字出版的稳健发展。

第三阶段：自建平台及寻求平台合作

这个阶段的重要性就在于“平台”二字，平台其实就是寻求运营能力。纸数同步释放了数字生产力，可怎么才能把生产力转换成盈利呢？一开始，我们就积极寻求与外部大平台的合作，这几年来，在开拓平台合作方面，华理人非常努力，我们与喜马拉雅、知乎、懒人听书、十点读书、教育百师通、网易云音乐等等大多数新媒体平台产生过合作关系，也取得了不错的成效。与此同时，我们也在积极建设自己的平台，我们与国家出版融合发展重点实验室技术服务商合作，联合推出华理社门户APP——花梨阅读，作为社里官方的新媒体服务、知识付费门户平台，集合了华理社近400个品种的内容资源，已为百万级用户提供内容资源服务，会员转化率达40%，用户呈现出较高的粘合度及复购转化意愿；我们在2015年就在喜马拉雅FM上开设了官方频道——华理之声，目前基于华理之声，已发布了几十款独立的知识付费类产品，总播放量超过200万人次，也取得了不错的收益。

第四阶段：独立开发数字产品

随着对融合发展认识的逐步深入，我们意识到，只有脱离图书，跳出图书出版的经验范畴，独立策划、打磨、运营数字产品，积极主动参与知识付费领域的主流竞争，才能有效提高知识付费竞争能力。所以，我们开始有意思打磨独立开发数字产品的能力，从最初的e-only流式电子书为起点，一步一步发展到独立策划新媒体知识付费类课程，边前进边学习，逐步积累参与知识付费的竞争力。

到目前，我们共策划了大大小小数十款独立的数字课程产品。例如由华理社策划、喜马拉雅FM独家发布的《安宁老师的日语课》，目前是喜马拉雅FM小语种赛道的TOP1，同样由本社策划的《肖维青：英文原著阅读基础班》《王乐平：培养你的英语思维》《谭晶华：日本近代文学60讲》《毛丹青：日本47都道府县》等知识付费课程也深受用户喜爱。当然，培养知识付费竞争力并没有终点，我们还在继续摸索。

第五阶段：打造自有新媒体矩阵

打造自有新媒体矩阵，我们正在进行中。这个阶段其实就是打造华理社的私域流量阶段。我们的想法是聚焦于华理社的“内容”和“用户”这两个核心，面向细分市场、基于垂直领域做优势内容，用户则是把读者流量转换成用户存量，形成专属的私域流量。

这项工作的核心是建设华理社的新媒体矩阵。我们不是用一个公众号去面对所有的用户，而是在若干个具有优势的垂直领域，通过不同的公众号建立与用户的联结、进行用户服务和知识服务，最终形成自有的新媒体矩阵。基于新媒体矩阵，也就有了与用户的黏性和私域流量，才能具有进行知识付费的可能。

话题1 打好知识付费『持久战』的要诀

丁 毅（华东理工大学出版社副总编辑）：内容供应商必须具备的特质应该有这样几点：第一，在某个垂直领域，要有足够的内容积累，产品线要够多、够长、够深，这个就是所谓的“深挖洞”特质；第二，要有做知识付费产品的策划力、设计力，知识付费产品不是图书，不能按照图书思维进行策划与设计，这就是所谓的“广积粮”特质，这里的粮，指的是产品策划力和产品设计力；第三就是要沉下心来，建设自己的专属平台，或者叫做社群、新媒体书院，要尽快形成基于垂直领域的规模化的私域流量，这就是所谓的“缓称王”特质，也就是说要保持战略定力、要有耐心去建设好知识付费产品和自有平台。

邹积川（天津博集新媒科技有限公司常务副总裁）：首先是资本，任何事情都有投入期，没有资本的自持，连活下去的机会都没有。

第二是战略，要有中长期的战略，知道自己往哪个方向走，不要随意更改战略。

第三是心态，要明白自己的优势在哪，如何跟版权方（作者或主讲人）去谈，如何去突出自己的优势。

第四是服务，要从一个出版图书之后静观市场变化的状态，转变成不断服务作者、服务用户，不断作出改变的心态和工作方式。

目前，出版商的瓶颈还是在战略上，知识付费这个业务对于自己的出版社和出版公司到底是一个什么样的角色，怎么去看待这个业务，很多出版机构都没有想明白。这不是2016年，也不是一个暴发户的市场，出版商应该静心想想这个业务到底能带给机构什么。

张雪松（上海与闻文化负责人）：即便整个知识付费市场都在被诟病收“智商税”和“割韭菜”，但一个内容公司事实上很难参与收割这种人口+流量红利。所以内容公司最重要的还是要关注内容本身。

需要两个特质，一是保持对市场和用户的敏感、发现优质选题的能力，这个在任何内容细分领域，都适用。二是要有对流量的嗅觉，这是传统的内容生产者普遍不具备的，你如果发现流量的走向，如何调动流量，如何提高在特定范围内的流量的转化率，这都是需要认真研究学习的。

对于传统的出版从业者来说，最需要突破的瓶颈，是路径依赖。一个新的市场，哪怕它没有那么新，但各种产品逻辑、市场逻辑都肯定是新的，抱着传统的成功经验去做新的东西，也不一定能成功。

刘恩凡（新经典文化数字出版·有声书部门主编）：长线运营的思维。知识付费产品要有长久的生命力，需要切实打造优质内容，盲目更风、求快求新，短时间内有丰富的产出，但长远来看，并不持久。

品牌运营的远见。众所周知，有声市场的头部效应非常集中，能长期霸榜的产品，要么是知名度远播的超级IP，要么是依靠名人流量大咖的传播力。但对于我们出版方来说，是不是还有另外一种可能？靠优质的头部作品，形成一个长销作品序列，进而使听众产生良好的品牌认知。再靠品牌的力量，去引导听众收听更多的或许新锐但有价值的声音产品。这是一个很漫长的运营过程，但值得尝试。

内容为王的理念。好的声音产品的核心，一定是好的内容，加上好的演播和制作。在这一点上，要有与之“死磕”的出版精神，产品质量为王。为了压缩成本，采用流水线式的制作，即便内容再优秀，也势必会反噬作品本身。只有坚持内容为王，这个市场也才能健康成长与壮大。

陈 漪（湛庐文化副总裁、湛庐阅读总负责人）：突破瓶颈需要明确的几点是：坚持初心，耐得住寂寞，而不是追逐风口。拥抱不确定性，保持对新技术、新平台、新模式的敏感度，并且主动适应它、利用它。文化的包容性，可以接纳不同行业的人才和工作方式。要有基本的营收能力，找到适合自己的商业模式；组织学习和迭代能力，从上到下建立共识，一同成长；吸纳跨行业人才，同时在组织内部培养新型人才。 （下转第7版）