

出版者要向互联网行业学习效率、数据、用户管理

邹积川

出版行业一直归于传统行业,几百年的历史,从业人员也因为种种原因,给外界一种不紧不慢的感觉。但互联网行业是快速更新迭代的属性,一个产品,或者说一本书,出版行业的出版周期在3~5个月,而知识付费产品从立项到上线,基本上在1~2个月,这就要求在产品效率上,有明显变革。一本纸书出版后,市场表现从某种意义上讲是“听天由命”,针对图书内容基本没有短期修改修订的可能。而知识付费这种互联网化的产品,用户购买的时候产品未必制作完成,这就给了编辑或者制作人足够的调整空间,所以,这

新媒体编辑与用户亲密接触的日常工作

■中国出版传媒商报记者 林 致

知识付费产品最直接接触用户的地方是账户后台。用户会对产品的使用喜好、感想和建议,进行非常直接的反馈,这种反馈非常及时,敦促出版机构第一时间进行相应回复,对账户进行人格化运营。

“我们的日常就是不停开会和PK”。邹积川的调侃并非完全“玩笑话”,倒是精准切中了当下提供内容付费产品团队的工作状态。“研发主要是制作人负责,我们是项目负责制。”但PK依然是每个项目负责人的主题词:“(课程)都有1位制作人来统筹安排。

每天跟主讲老师PK,跟平台方PK,跟市场、运营同事PK。产品上线后,还要根据数据调整后期的录制方案以及线上的文案等。”

“24乘以7,每周工作7天,每天工作24小时。”丁毅口中新媒体团队的日常并非要求完全在岗,而是“全情投入”——因为问题无处不在、变化无时不在,要时刻应对、及时解决。较之传统出版流程,新媒体团队的工作总会遇到各种“意外”,需要在短时间内制作各类预案。好在经过前期“野蛮生长”,目前华理社新媒体团队的工作主体内容逐渐常态化。比如,每月月底进行新数字选题申报工作,对重要选题进行论述立项。新媒体编辑则需每周提交当周新媒体发布的内容,由新媒体团队成员共同审核优化,并在相应的内容运营和活动运营后及时进行数据分析,按月提交运营数据报告。“对于重要的运营活动,新媒体小编还需同时担任外联和后勤,一方面负责社群、KOL、渠道联系,另一方面负责各项物料的制作确认和活动落地实施。”据丁毅介绍,目前华理社不仅实现了新媒体矩阵从星期二到星期六的定期更新以及官方微博、抖音、知乎账号的实时运营,还在不断地与外部渠道进行联动运营。

“较之于传统出版产品提供服务的单向性,一个好的知识付费产品需要强交互性和高引导性。在产品策划时,需要配备合适的人+合理的产品架构。丁毅的团队在做“英文原著阅读课”时,在确认讲师、脚本、课程结构阶段就投入了大量时间和精力,不断横向对比中推翻原有结论。即使在确认了讲师、脚本和课程结构后,还在不断与讲师磨合讲解节奏、语感和对有限时长的利用。“知识付费产品节奏更快,灵活性更高。”据丁毅介绍,华理社的《肖维青:英文原著阅读基础班》上线后,新增



了原本课程设置中没有的“课程学习指南”“精细讲义”“直播答疑”,还进行了多次课程标题调整和售前页面优化。

眼下,刘恩凡的工作状态几乎跟出版沾不上边。一个普通工作日,刘恩凡会在上午10点召集团队开新品策划会,商量下一步作品定位、演播人方向、是否独家等事项。因为产品更新时间点的到来,会议随时有可能暂停。大家会齐刷刷拿出手机,看看产品有没有bug(之前出现过缓存、没及时发出来,或者是系统bug,发的内容不能正常播放的情况),然后继续切换到会议模式。审听环节需要等到散会后,制作编辑一般会守在刘恩凡背后,随时抓他去听某个片段,确认音效是否符合预期。“有声书制作的动态性明显。”刘恩凡说,一款产品上线后,后续内容还在紧锣密鼓地录音、审听、制作、更新;另一款新产品的策划则穿插在其间进行。编辑要适应“多线程切换状态”。

刘恩凡在后台收到最多的信息是“催更”。有声书与纸书、电子书最大的区别实际在于它的不完整性。“产品并不是在完成全部制作后才上线,而是边录制、边制作、边运营。”“用户并不了解一本有声书诞生过程,运营每天管理留言的压力巨大。新经典团队想到的办法是,在产品运营的整个过程中,以留言、软文、花絮、直播等形式,给听众客观地呈现一部作品从策划到诞生的全过程,在这个过程中,让听众产生参与感、互动感和共鸣感,“这些工作细碎,但不可或缺。”

湛庐文化新媒体内容主编的日常由完全不同于传统出版机构业务流程的催稿、改稿、排期、看数据构成。“用催稿迎接朝阳,以催稿送走晚霞……当老师凌晨传来稿件,意味着今天一定能睡个好觉。”陈瀚说,改稿是最磨性子的环节也是最

类项目操盘手更重视用户数据的反馈、收听量、订阅量、订购率、完播率等,根据不同数据及时调整产品。

出版行业对待用户或者说读者是一种“放养”的态度,反正你看了我的书,就是我的读者,你是谁并不重要。而互联网产品制作者更在意用户需求的精细化运营。如果出版商重视聚合资源及运营,使读者真正成为可沟通、联系、营销的对象,才有可能实现真正的“用户”对接。

当然,编辑能力和编辑的方法,是很多互联网从业公司不具备的,但也并不意味着从出版商那里挖几个人过来就可以解决问题。更重要的是,公司治理和制度建设上尊重内容出版(声音也是内容出版的一种形态)的客观规律。

(上接第6版)

丁毅

出版机构做知识付费产品成规模并不多,主要原因有两个:第一,受到图书思维的束缚,知识付费是内容产业,图书也是内容产业,虽然同是内容产业,但两者却有很大不同。无论是产品设计、呈现形式、运营模式还是用户的使用场景,图书与知识付费都具有巨大区别,所以,用图书思维是做不好知识付费的;第二,传统出版策划、设计、打磨知识付费产品的能力有限,知识付费并不是把图书内容简单搬到线上那么简单,我有个观点,“数字出版并不是图书内容的搬运工”,也就是说,数字出版并不是把图书内容电子化、数字化之后就万事大吉了。认为“数字出版是基于图书内容的数字化”,其实是传统出版的一个误区,数字出版产品也好、知识付费产品也好,首先是从用户角度出发,做好产品的策划和产品的的设计,然后才是内容的组织与填充。也就是说,是先有产品概念然后才进行内容生产,而不是反过来先有内容然后数字化。我觉得在这个误区上,传统出版徘徊了很久,可以说,至今这个误区还仍然存在。

在新的知识付费阶段,私域流量的兴起其实是给了内容产业巨大的机遇,因为内容尤其是有价值的内容,越来越重要了。在这个阶段,传统出版参与知识付费,要看两个关键点:第一是传统出版有没有形成基于细分市场、垂直领域的内容优势,第二是传统出版有没有具备打磨知识付费产品的策划力、编辑力和运营力。所谓细分市场 and 垂直领域,其实就是某个专业领域,比如建筑领域、音乐领域、文物领域、育儿领域等等,一家出版机构在某个领域产品线布局越是完整、内容积累越是深厚、产品与该专业领域的结合越是深入,那么出版机构就形成了基于垂直领域的内容优势,这是传统出版进入私域流量知识付费的基础。

陈漪

不是战略重点,决心不够,大多抱着试一试心态;人才储备不够,尤其是音视频、运营、技术等偏互联网向人才。出版机构做知识付费,首先是一种新兴的图书营销方式,可以从各种内容的角度和途径,让读者立体地了解一本书,对一本书产生兴趣,进而促进图书销售。当然,有一个前提,这样的知识付费产品初心不是为了代替阅读,也不能侵犯版权。与此同时,出版机构做知识付费,更是一种新兴的内容呈现方式。

邹积川

主要是用户和投产比的问题。出版商经过这么多年,很少有出版机构真正掌握用户资源,用户去书店、去当当买书,那也是书店和客户和当当的客户,并不是真正意义上出版商的用户。在知识付费领域,出版商没有用户资源,就要和平台合作,一方面营销资源很难获取,另一方面是平台要分走至少50%收入。这对于想大规模涉足该领域的机构来说,是一个很难逾越的门槛。从2016年开始,市场的火热导致资本流入。对于平台方而言,通过资本的力量去获取资源从而占领市场,这个逻辑没有错,但对于出版商来说,这就完全不在一个起跑线上。曾经,一个名不见经传的主讲人,随随便便就能拿到平台三四十万的预付款,试问,有几个出版商能这样砸作者、砸市场?

举个例子,某出版商跟一个大学老师谈好一个选题,做付费课程,预付款20万,这对于出版商来说已经很高了,然后出版商把这个选题和想法告诉某平台方,想在这个平台上线和重点推广。平台方得知这个信息后,自己跑去跟这个大学老师说,你不要和这个出版商合作了,你直接跟我合作,我给你50万的预付款。这样的例子屡见不鲜。2019年,市场回归理性,资本也在回归理性,用户也在回归理性,好的内容依旧有消费者会买单。内容方应该发挥最大优势去参与市场。作为出版商来说,优势不是资本,而是编辑,对于内容行业十几年的理解,知识付费应该是一本书,而不是简单的“网络文学”,是需要编辑和作者(主讲人)一起,去打磨编写的作品,这里编辑的作用会越来越大。

张雪松

出版机构无法在知识付费市场有大的斩获,最根本的原因还是出版机构没有互联网流量,知识付费第一阶段的营收和利润的根本逻辑,是在巨大流量基础上的洗流转化,自己没有一个基本用户池,去别人池子里找水喝,肯定喝不饱。

我觉得对于出版机构来说,完全可以放平心态,利用自己手里的内容资源优势,把互联网知识服务当成一个长期的常态业务来做,这肯定是未来的趋势。不能着急参与分流量的蛋糕,事实上现在也没有“蛋糕”可以分了。

从长期来看,任何一个内容细分行业,在市场稳定之后起决定作用的,绝对是内容产品,而不是流量。内容行业的人应该有这份信心和坚持。

刘恩凡

一言以蔽之,专业的事情,应该交给专业的团队去完成。大部分知识付费产品,诸如课程,需要大量的策划投入、撰稿投入、制作投入和运营投入,这些并不是传统出版经验的延伸,而是基于互联网传播模式,去另起炉灶,切换思维模式,打造另一套产品。

湛庐:立足商业模式+用户进化产品

■中国出版传媒商报记者 林 致

湛庐从来没有想过要去追赶知识付费的风口,所有的布局都是根据湛庐自己的商业模式和用户需求演变而来。

社群期:目前承担知识服务出品的湛庐阅读团队,前身是湛庐社群运营团队“庐客汇”,早在2014年就开始探索出版行业在新技术、新媒体时代大潮下的创新营销方式、创新产品形式。2014~2016年,在社群内成功组织多次“万人新书发布会”“千人同读一本书”“阅读臭鼬工厂”“异地同胞42.195公里”等社群新玩法,成为图书营销的有效、精准渠道,更增强了用户对湛庐品牌的忠诚度。在这个阶段,社群成员们对于图书分享、交流的强烈需求,直接推动了“一书一课”这个讲书类知识产品的原型诞生——每周请一位大咖,在微信群内,花半小时给大家介绍一本书,同时半小时答疑交流,充分帮助读者利用碎片化时间,在商业、科技、趋势、生活等领域进行视野的拓展和思维的锻炼。从2014年至今,“一书一课”产品经历了多次形式和内容迭代,已经沉淀了近300堂课程,有200多位大咖来“一书一课”与大家分享。

平台试水期:为了突破微信群对于人数、体验的束缚,早日实现指数级的发展,湛庐开始投入技术研发力量,于2016年9月推出基于微信端的初代有声产品收听平台“湛庐FM”。当时团队把“湛庐FM”定义为思想者的声音图书馆,除了解决之前社群阶段沉淀的阅读服务音频的购买和回听问题,已经在着力推出有正版、高质、专业大咖献声的付费精品有声书。当时各大音频平台还都是免费、业余素人朗读的片段居多,湛庐推出的第一本有声书就高举高打,由知名创投大咖毛大庆亲自朗读《鞋狗》,后续还请到知名主持人张绍刚倾情献声《千面英雄》,知名主持人郎永淳朗读《最好的告别》等,知名经济学家何帆朗读《牛奶可乐经济学》等等,这些有声书不仅在“湛庐FM”大受好评,更是在喜马拉雅、懒人听书引发一股潮流,原来高品质的有声书可以读。“湛庐FM”可以说是自建平台的最小可行性版本,通过这次试水,湛

庐更坚定地认为可以为读者打造多元化的阅读场景,满足不同场景下的阅读需求。

平台发展期:有了“湛庐FM”的成功试水和初期用户的正面反馈,湛庐开始研发体验更好、功能更强大的APP平台。2017年我们独立开发并上线了安卓版和iOS版本的“湛庐阅读”APP,并在2年时间内,保证至少每两周一次的版本迭代速度。除了平台的完善,湛庐阅读的知识服务也发展成有体系、有层次的产品矩阵。围绕一本书,除了纸质书、电子书、有声书的购买和使用,湛庐阅读APP还可以提供由泛读到通读,再到精读的各种服务,为终身学习者打造一个进化的场域。截至2019年8月底,湛庐阅读APP已上线近1000种阅读服务和有声产品,累计时长超过10

万分钟。其中,作为湛庐阅读团队的重磅产品,“精读班”已经获得了国家专利。“精读班”这种阅读服务甄选最值得精读的好书,邀请该领域的专家、作者、译者等作为领读官,带领读者在2~4周的时间内,用“专家领读+用户定量阅读”的方式,真正读懂读透一本好书。在已经上线的27堂精读班中,邀请过复旦大学哲学教授徐英瑾精读《直觉泵》、清华私董会教练陈生民精读《习惯的力量》《TED演讲的秘密》,一线专业投资人、清华大学博士乔继英精读《证券分析》,中科院脑科学博士林思恩精读《让孩子的大脑自由》,心理学专家郝耀伟精读《白板》《心智探奇》……帮用户解决读书难、选书难的问题,掌握精读方式,读一本胜过读十本。

个案

《反常识》纸电课同步上新

湛庐做知识服务,出发点是满足不同用户在不同场景下的阅读需求。围绕一本纸书的出版,我们可以提供更多、更便捷、更适合的方式,去帮助用户选择什么时候读、怎么读、怎么读得好。所以,今年我们在尝试纸质书、电子书、有声书、精读班同步上市的案例。

以湛庐近期畅销书《反常识》为例,这本书的作者邓肯·瓦茨(Duncan Watts)是雅虎、微软两大顶尖研究院首席研究员,被誉为网络科学奠基人之一,学问非常扎实,他在书里用大量的社会实验来告诉读者,我们面临的哪些问题可以用常识思维来解决,而有些问题必须用反常识思维来解决。

在纸书还未出版时,阅读服务团队就同步加入策划流程,通过对《反常识》内容的仔细讨论,我们发现作者举了非常多商业案例来说明反常识的重要性。这些案例都是国外案例,有的很知名,有的中国读者没听过。根据我们之前研发课程的经验,如果能有一个领读官,用国内企业和自身经历

过的案例,把书里的道理换一个方式讲出来,再加上他对于国内市场的理解和判断,那么这本书的阅读难度将会大大降低,用户也能更好地理解。

于是,我们请到了原微软加速器的负责人、资深创投导师檀林作为领读官,专为创业者和企业家领读《反常识》精读班,除了发布每天阅读页数、进行音频导读,他还会布置练习,让用户读完后输出自己的所得。这套课程研发的流程跟纸书策划同步进行,改变了之前先有书、后有解读的流程,让用户拿到书的时候,就可以选择跟着檀林老师一起定时、定量、定标地有效阅读,最大化地发挥一本书的功用和价值。

此外,我们联合出版业务部分的宣传、销售渠道一起推广,读者可以多付一些钱,打包购买这本书的电子书和阅读服务。当然领读官檀林老师在企业界、创业界、投资人群体也很有影响力,他对这本书的解读,会打开这本书和阅读服务的新销售通路。(陈漪)