

中国编客

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

聚焦“新生意时代”的出版法则

P9-P10

百强团队

寻找出版“百强团队”高效能编辑团队大集结

P11

品牌优案

德国百科珍藏版为什么如此受欢迎?

P12

论坛精粹

共享多维度实战心经 聚焦“新生意时代”的出版法则

3月30日,中国出版传媒商报在京举办了“成为新生意时代的出版赢家——第三届《中国编客》烧脑私享会暨百强团队推展礼”。私享会分为“新内容”“新体系”“新运营”三个板块。多位在不同领域耕耘的资深从业

者或新玩法探索者一一亮相,总结一手实战经验的同时,也围绕出版行业当前的热门话题和共性困惑,与在场从业者进行了探讨交流。本期,我们特别将嘉宾演讲精粹摘编呈现,与从业者共享多维度实战心经。

陈漪:全内容生态的体系构建

3年前,我在第一届编客大会分享了如何成为面向未来的内容人才这一话题。3年过去,一批互联网巨头带着资本、技术、人才进入出版行业。现在大家谈得最多的是流量瓶颈。出版机构面对一个个风口的同时,也需要构建自己的知识服务体系。出版业务怎么转变?出版人怎么在互联网化的出版行业和出版化的互联网行业中升级核心能力?这些问题都值得思考。湛庐文化已成立16年,商业、社科、少儿类图书等是我们的主要品类。2018年,我们进行了全新的品牌形象升级,从公司Logo到封面设计到湛庐阅读APP的UI界面设计,都追求信息简洁化和年轻化。品牌形象升级背后,有更多大家看不到的思考。

第一个维度就是对用户的重新思考。我们尝试把读者变成用户。以前出版同行介绍自己时,大多用一个内容领域来界定出版品牌,用图书分类来界定读者。比如,我是做经管书的,我是做童书的。一个读者购买某一类图书的数量是有限的。但从知识服务角度来说,一个人一生都有获取知识的需求,这种需求具有连续性、倾向性和多样性。用互联网的“用户”概念来重新审视图书和读者的关系,所有的视角都变了,一系列问题需要关注。我们可能要分析用户是什么样的人,会在什么场景下使用图书和其他产品,使用产品要完成什么样的任务,过程中他的期待是什么?该如何消除他在完成任务或使用产品时的限制,并从中找到产品创新的空间?

湛庐初始阶段的slogan是成就商业阶层事业与商业的梦想,最早的用户意识是专注、笃定地服务特定人群,即中国商业人士,以此来策划选题,提供服务。近几年,我们与互联网平台接触学习,包括2017年后,我们有了独立研发的湛庐阅读APP,对于用户的认识也不断发生变化。今年,我们重新梳理产品线的逻辑和表述,从用户视角梳理了6条产品线。6条产品线其实还是那些内容,只是换了表达思路——我能给你解决什么问题?

通过自有APP和小程序,更积极地建立内容和用户的连接,希望实现用户和内容的最优匹配。眼下,我们正在学习用户调研的专业方法,通过用户访谈和数据挖掘,为内容生产提供更有价值的决策依据。也就是说,在第一维度,我们需要重新思考把一本书或一类读者变成全生命周期的物种。这样内容制作的维度、交付产品的方式都会发生重大变化。

第二个维度是对新内容的思考。新内容不等于新版本,而是人群+场景的洞察。说到做创新业务,我们就会提到纸电声介版本或短视频等。但真正的新内容是洞察图书在不同场景下的使用特点,以及不同人群的偏好需求,从而进行适配和开发的产物。例如,用户需要什么样的有声书,与听书场景有关。制作出让用户听得下去又有收获的有声书,编辑需要下一番苦心。比如,湛庐的有声书编辑会对图文进行专业处理,以符合用户的听觉逻辑。书中图表需要用文字直接描述出来;读到小标题时,会加“叮”的音效或者延长间隔时间去提醒。我们甚至会在每章结尾进行提炼和总结,帮助用户形成认知闭环。寻找适配的朗读者也是重要工作。比起播音的专业度,我们更看重朗读者在相应知识领域的专业度和其与图书的情感连接。

我们还围绕精读、通读和泛读做了3年的阅读服务体系构建。泛读领域,我们用30分钟讲书产品,帮大家减少筛选书的时间。精读领域,我们邀请最懂书的人,开发一整套精读班服务,给用户每天3个规定动作——听一讲,读一章,做一题——定时定量定标,有计划地阅读和输出。我们3年做了70多堂精读班,每一堂都不容易,因为邀请的人都是相关领域知名人士,他们有繁杂的工作,我们依然在用“笨”办法,帮大家读完一本书。2014年开始,我们一直在完善阅读服务体系。倡导亲子阅读,也将是我们一个贯穿始终的使命。

我们也把直播当作一个内容维度的产品来开发和运营。湛庐是业内为数不多的,连续2年,坚持每周二、四做2场直播的公司,创始人韩焱、陈晓晖一直参与其中。从2018年开始,我们做了156场直播,这个栏目现在与杂志一样,有专门的策划人员和选题规划,定期推出。从直播类型看,我们是强内容输出型,有观点,会涉及测试、答题、互动、对谈等玩法,我们把它打造成了陪伴性产品。同时,我们有自己的直播平台,十几家媒体和合作伙伴会转播。好的营销活动,在内容时代,本来就是一种可以被包装的产品。所以,新内容不仅仅是新版本,而是对一种新场景的洞察和服务的重构。



陈漪 (湛庐文化副总裁) 涂涂 (乐府文化创始人、总编辑) 舒妍 (米莱童书联合创始人) 王恰恰 (一页图书品牌总监、艺文馆主编)

涂涂:我是怎样盘活0流量作者的

“我是怎样盘活0流量作者”这个题目,可能是行业或外部世界对乐府文化的一个理解。乐府2016年开始做书,我看了很多稿子,做了一些看起来很“小众”的书,但我一直定义乐府是做大众畅销书的机构。有人甚至跑过来找我说:“我这里有个不出名的作者,特别小众的稿子,你帮我出了。”我就想:“是不是乐府做的事情和外界产生的印象之间出现了偏差。”

乐府文化做书的基本逻辑是什么?拿“我是怎样盘活0流量作者”这个话题来说,所谓的流量,到底指什么?比如一线明星的内容可能现在大家都抢着做,因为流量大。如果是过气大明星,虽然他曾经也有大流量,但现在做,大家可能就不考虑了。我希望乐府的书可以抵达任何人,它或许不是在同一时刻抵达,但它一定会在某个时间段、某个人的人生阶段,突然被理解——一本书是适合自己的。“突然理解”用更商业的话说,就是需求被满足。但完成这个过程并不是很顺利的、此刻就能办到的事情,而是动态的。所以,我们在做书时需要思考,这个流量和我们之间的关系是什么?与每个人的关系是什么?这是我看到一个选题或看一本书的思考维度。对乐府来说,我们面对的流量也就是用户,实际上是同一种人,我们做了诗歌、小说、分析报告、艺术类图书,如果按理分类法,这些书可能会被放在书店的不同角落。

我们的文学书在整个体系里大概占50%的比重。

舒妍:原创精品童书就是顶流产品

2018年10月,米莱童书的第一部原创科普童书《生命简史:从宇宙起源到人类文明》上市。米莱童书正式迈进出版行业。作为原创精品童书品牌,经历了几年沉淀,我们取得了一些成绩和赞誉,也经历过困难的磨砺,总结了一些经验。

品牌孵化阶段,初创团队的高度共识就是做有价值的内容,这也成了米莱童书品牌的初心与坚守。有价值的内容最重要的因素是可以持续销售5年、10年甚至100年的内容,简单阐述就是可以持续传承的才是真正有价值的内容。如何实现有价值的内容?我们的答案是去寻找志同道合的人,一起坚守品牌的初心,共同构建一支全链条闭环的内容团队。就这样我们踏上了创造价值的旅程,开启了一条长期主义之路。

选择不同,看到的风景就会千差万别,我们对产品线定位的选择非常谨慎。经过多轮市场评估和内部能力评测,米莱童书坚定了精品原创科普绘本产品线。坚定的理由有三个:其一:市场上精品原创科普童书不多,引进版科普引领市场,说明科普市场有广阔空间;其二:科普童书研发对团队要求高,有难度说明有门槛,但也预示着机遇;其三:文化自信,对原创提供更具优势的创作环境。此刻对我们来说,可谓万事俱备,东风已来。

志同道合的人隶属于几个团队。米莱童书的原创编辑团队,类似各大出版机构签署的作者;而插画师团队是构建完整原创团队必不可少的;美编团队是童书整体价值的支撑部门;运营团队则给予内容研发团队最有力的市场分析支撑;视频团队是承担内容传播属性的团队。原创编辑可以类比作者?了解了原创编辑的自我修养后,再一起探讨吧。首先,有情怀和对精品理念的共识是基础;其次,编辑的基本功外,还需要具备作者身份,与插画师沟通、指导的能力和与专家对话的能力;最后,更需要具备一定的市场敏锐度以及熟悉国际童书市场的发展情况。寻找这样的人才实在太难,所以基于人才的稀缺和全能素质的要求,我们原创编辑团队沿袭了

所有的选品还有一个逻辑,就是寻找人和事的关系。举一个例子,《因思念而沉着》作者巴啦啦是非常优秀的教育图书编辑。我与他认识很多年,但接触到他的诗歌的那一刹那,我看到了他的另外一面。当然,并不是说每个人现在都需要读这本书,可能要过十几年,某一首诗会走进人们的内心。所以,我认为建构作者、读者关系的路径,是去掘潜藏在每个人内心深处不知道怎么言说的东西,让它浮现出来,被更多人看到。乐府也并不是每次都能把这种“关系”呈现到书上。比如,我花了4年时间才做出《内向游戏》。第一次看到它是在一个很先锋的展览,展出的是作者一整年的366部小动画,我觉得动画片做得很好,还可以做很多周边。但是书怎么做?当时完全没有办法,现在可以了。我们给《内向游戏》封面印上小程序识别码,扫码就可以看到作者的366个动画。

当然,找到“关系”后,并不一定每次都能让“关系”在市场上变现。但唯一可以肯定的是,我们不是按分类体系来做书,但也不能只强调自己的系统,因为外部系统已经有一个完整成熟的运作模式,如果我的书能在这个体系中被接受就更好。可以说,我们现在的工作是努力把乐府的书翻译成外部系统的语言。这其实是营销要做的事情。尽管我知道一定有通往巨大人群的路径,但要怎么实现,我并不是每次都很清楚。有时候找到了,有时候也只是触碰到小的机关。

传帮带的培养模式,给予有意愿、有情怀成为一名原创童书编辑的人更佳成长土壤,这是长期主义的第一步。

插画师团队为何必不可少?构建这个团队,其中一个很重要的因素是在团队中培养优秀的美术编辑,为原创编辑减负,给编辑提供更专业的构图建议,更有效地理解编辑要求实现精准的信息输出。另一个重要原因每个出版人或许都有感悟,之前大家都习惯外部合作,虽然成本节省,但时间把控难,修改配合难;自建团队解决了这些问题,同时增强艺术美感。现在我们已经在武汉和成都构建了两支插画师团队。

2019年,我们出品的童书《进阶的巨人 改变世界的伟大科技》一书获得了“中国好书”殊荣。这份殊荣给予了团队更有力鼓舞和肯定,我们虽然是民营出版公司,但同样肩负着社会责任与价值,为每一个孩子阅读我们中国研发的好书永远奋斗。团队在这几年的传播推广中,越发感受到国人对原创童书的喜爱与肯定。这一改变不仅是内容精品化的推动,更是新媒体团队的长期努力。

新媒体团队是认真在为孩子精选好书,从包装的艺术美感到知识严谨性、可读性再到编排逻辑、环保安全等多方面评估,为原创精品童书获得市场认可给予莫大的支持。运营团队的构建要求也从传统的销售人员成长或者转型为内容型销售人才,承载着每一个出品项目3个月实现2万~3万套的销售任务,这或许对运营团队是苛刻的,但无疑也是对运营团队的一种塑造。

做原创童书能赚钱吗?我的回答是要坚定做好产品,一个好的产品1年能卖5万~10万套,10年就能卖百万套,这样的产品你认为能赚钱吗?这样的产品我们已经在做了且相信一定能做到。3年多的初创时间里,我们复盘最多的就是品牌创建的坚守和初心。希望更多志同道合的朋友加入到精品原创童书行业,为孩子们做有价值的好书。引用《价值》中的一句话与大家共勉:“在长期主义之路上与伟大格局观者同行,做时间的朋友。”

一页folio,人文独立出版品牌,2019年创立于北京。深耕于人文社科、文学艺术两大领域,关注知识发生学,珍视人文艺术的温度,力图打造以优质图书为核心内容,以图书IP的深度开发与运营为延伸的立体出版模式。

从品牌传播上讲,一页其实有五个比较大的传播爆点。2019年8月,《摩灭之赋》×摩灭之手胸针、《卡夫卡与少女们》×卡夫卡口罩,积累了第一批的粉丝流量。2020年,我们做了《往复书简:初恋与不伦》:装在信封里的书信体小说。该书本身有稀缺性,但真正打造爆点是在它出版半年后,经过装帧上的美学气质再度强化与流行文化和青少年话题的反复链接,我们蹭上了坂元金句的微博热搜,单条微博当时最高阅读量有250万,点赞将近1万,转发近5000。第三个爆点是做了一款“保卫诗歌”的帆布包。第四个爆点是做了《请回答,十三邀》,现在的成绩在14个月内达成销售8万套。传播爆点在于我们与几家比较大的公众号合作,利用13家媒体,撬动了国内超过100家的独立书店,与独立书店形成了良好合作,并且合作一直延续到下一个项目,也就是《三岛由纪夫》文库本的众筹。截至2021年2月底,10天时间,《三岛由纪夫》文库本众筹成绩达126万元。

我们经常被问到的问题是纹身贴的案例。为什么要给《日本气》《日本侘寂》两本书做非常亚文化气质的纹身贴。复盘该项目时,我突然想到一点,形式跟内容的契合。这其实是一个优秀的产品经理应该考虑的事,但是品牌的运营者并不一定能将这种契合感传递出去。所以,我发现仅仅说纹身贴非常独特,在出版社是一个罕见文创,并不能解释它为什么能打动读者自发去晒单,自发地认可产品。现在,我觉得做得最对的事情可能是我们进行了价值观的输出。所谓价值观就是经典的东西,我们用流行的方式告诉大家,根植于文人,同时也是审美的、先锋的、年轻的。纹身贴在话语输出上融合了市面上所有青年文化关注的点,包括关键词提到的俳句、太宰治、富士山、陈奕迅、趣味日语、江户文化、《银魂》等。纹身贴表面只是为了辅助图书理解而存在,但它在话语传播上切中青年文化的爆点,我们把这些爆点与图书结合成推文,借助营销话语、话题以及和读者互动,让两本看起来离我们生活很远的日本美学经典到年轻人生活中,与他们对话。

这种让读者“自发传播”的努力以及想要与读者达成深层互动的理念和气质,基本延展在一页文艺类图书及其周边的每个项目中。如“扎加耶夫斯基诗歌集”和“保卫诗歌”帆布包之间的关系,如《我的妹妹是连环杀手》和周边“女杀手”丝巾之间的关系,如最近在摩灭大获成功的众筹项目《三岛由纪夫》文库本。《三岛由纪夫》文库本是一个从最初伊始的策划理念就与读者站在一起的项目。我们想把书从庙堂拉回街头,从在朝变成在野,从典籍变成生活的一部分——所以,我们让它先从精装本变成可以揣进口袋的文库本。众筹是从策划期就让读者参与进来的项目,是把出版方推到前台,与真实的读者互动、交流甚至battle的游戏,是读者的投票、意见和喜好会反过来决定出版形态的玩法——甚至可以夸张地说,每个参与了众筹的读者,都共同定义了该套书和周边最终呈现的样子,都是一页的精神股东。

众筹项目如今的呈现,是读者意志与编辑团队的审美共同拼凑出的一张巨大拼图。当然,这种直接与读者互动甚至对峙的过程痛苦快乐着。因为这个过程可能意味着失去自我的过程,怎么保证你在与“无限的少数人”互动的过程中不被意见牵着走?怎么保证你的审美和坚持在众口难调的嘈杂中保持完整性和一贯性?这可能就是一切带有互动性的策划难以避免的巨大的坑。所以,不管是审美、项目完整性、执行意志上,编辑都得有自己的“定海神针”。那根类似主轴的东西不晃动,项目就不会晃动。三岛项目的“定海神针”就是文库本——“把文库本作为方法”。

与用户高频互动,也必然给新时代的编辑和出版品牌带来情感上的压力。编辑被推到台前,会听到赞美,也会听到质疑,我们获得了很多爱,但爱的代价从来都是沉重的压力。这可能也是新品牌在初期运营和突围中必须面对的双刃剑。

(下转第10版)

王恰恰:让内容品牌一夜火起的秘密