

融合出版已经成了出版界一个持久的公共话题,似乎是一个“强迫”;也成了一个实践中挥之不去的问题,似乎是一个“焦虑”。强迫和焦虑来源于必须做的压力,但认知和方法总是到不了位。话题最终应该紧紧围绕自身的能力,问题的解决最终在于通过学习、模仿、实践、探索,找到自我解放的路径,找到持续的动力。

从理论上说,传统出版单位的融合出版转型应该自然聚焦于专业精品内容的数字开发、营销、销售上,但鉴于自身能力,我们难以一步直接实现极致的、丰满的数字化出版,即形成体系化的融合出版内容产品和数字出版内容产品,以及相对应的营销和销售体系,所以,我们必须理性地选择自身“融合出版”(基于移动互联网、数字技术、多元形态的出版新生态)的路径。如果一开始出版企业不具备强大的内容自然溢出和涌现的能力,加上各种人财物,以及投资等机制约束,它大概率很难成为一家强大的数字化出版企业,但依然可以通过努力成为一家优秀的出版数字化并带有数字化出版的企业。

营销话语权勿拱手让人

对于传统出版单位而言,我们在自然科学、社会科学、人文学科这些最能提供产品化、标准化的知识服务领域,资源相对甚至比较严重地匮乏,或者比较分散,垂直深度不够。我们没有能力自然地从事传统阅读型、查阅型、检索型的纸质出版转向数字知识服务的出版。

其二,我们在教育出版方面,缺乏系统的学科、课程内容资源,缺乏系统的服务工具,好在教材、教辅的纸质出版目前还处于弱替代状态,但也使得我们对教育的数字内容资源和工具开发的动力不足。

其三,我们在大众出版上缺乏充裕的数字版权资源,电子书、有声书、知识课程产品的基础不够扎实。

即使我们有能力对以上三类产品进行开发,目前营销和销售的变现能力还不能给大规模的开发输送动力。这些都是必须承认和接受的事实。也正因此,笔者自2007年以来,十四年生存在数字出版、智能出版、智慧出版的概念和工作的围城中,听的是雷声大,看的是雨点小。

笔者认为,从前年特别是去年开始,从“融合出版”着手,思路逐步清晰起来。融合出版一开始是传统出版的溢出和涌现,和传统出版的实力密切相关。鉴于内容生



余江涛

从出版数字化到数字化出版,难点何在?

■余江涛

产的基础、出版的比较优势和竞争优势、融资能力和抗风险能力、上市公司的绩效预期,在实际的实践探索中,凤凰出版传媒选择了“统分结合”,选择了七类工作作为融合出版的路径——先做实出版的数字化,在此基础上,展开数字化出版。

从出版单位层面而言,新媒体营销还是要以内外矩阵为主,但必须逐步以自有新媒体营销为主。内容在自己手上,营销话语权完全交给别人,是不可接受的分裂;同时营销平台必须定位清晰,文字、图像、音视频专业能力强,具有聚合用户(高级一点的是粉丝)和社区(高级一点的是社群、书友群)的能力,以及汇聚、重组用户提供内容的功能。做好新媒体资源的整合和优化,消除初期杂、散、乱的现象。

在此基础上,确保出版单位的网店销售密度增强,实现网格化;同时自营网店、自有新媒体营销、用户和社区三者形成闭环,以实现流量的销售变现。

为实现新媒体营销和自营网店这两个目标,十分有必要对传统编辑团队进行重构和组织再造,更需强调部门内部的专业分工和协作,提高对内容深度开发的能力和运营效率,然后在出版单位层面、社会层面继续放大。

出版单位应对最有优势的内容进行集中、持续地融合开发,而非单一的数字产品开发;打造头部产品,以已经比较成熟的新媒体营销和网店销售提供变现支撑。开发各类知识服务的目的,最终是以数字产品助力或替代纸质产品,但开发和变现的难度较大,不得不而精,可首先在重要的教育出版门类和服务的产品上发力;阅读类的有声书、电子书购买量还没有超过纸质阅读产品的购买量,但开发和变现的难度较低,可以相对尺度大一点去拓展。

从出版集团层面而言,主要是打造基础服务平台,平台目前可立足于内容资源库、编辑工具、征订系统、用户系统等建设。其中内容资源库和用户系统是关键,前者为出版单位提供内容存储和出版服务,后者为内容传播提供精准的用户、客户、会员——行业不能仅仅依靠折扣战生存。

集团自有大电商除了发挥传统中盘电商的功能外,必须不断提升自己的文化服务能力,选取几个内容和服务的重点,加大新媒体营销,以及用户和社区的建立,提供规模化的精准服务。

出版集团还需打造内容平台和总体营销平台。它们可聚焦所属出版内容的流量可能较大的大众出版和教育出版内容,实现平

台、内容、流量的整合,组合成服务功能强大的数字产品,与自有大电商或自营电商形成闭环;同时以B2B为先导,拓展C端用户。

数字化出版的“软肋”

目前比较成熟的出版企业是出版的工业设计阶段、新生态阶段、走向未来阶段三者的叠加,其中,贯穿着一条融合出版的长长的光谱;其间,出版门类 and 种类多样,生存和选择空间巨大。

传统出版到出版数字化、到数字化出版是一条漫长的光谱,是一条漫长的融合出版实践之路,其中包括高度数字化处理和存储的纸质、新媒体营销、出版社自营网店、编辑团队的重建、基础服务平台、集团自有大电商、集团内容平台和总体营销平台、融合出版内容产品和数字出版内容产品。

由于出版的门类、种类、商业逻辑千差万别,融合出版的形态确实有点复杂;再加上各个出版单位的资源、禀赋的差异极大,必须自己在实践中去探索和总结出自身融合出版的道路。路径没有绝对的好和坏,适合自己的路径就是最好的路径。

那么,融合出版内容产品和数字出版内容产品的开发方面,我们最主要的软肋是什么?

■出版单位应对最有优势的内容进行集中、持续地融合开发,而非单一的数字产品开发;打造头部产品,以已经比较成熟的新媒体营销和网店销售提供变现支撑。各类知识服务开发和变现的难度较大,不得不而精,可首先在重要的教育出版门类和服务的产品上发力。

■最关键的还在于,我们长期以来只是内容的复制者、加工者而非生产者。内容属于作者,只是交给出版社在一定期限内复制。这导致了数字化出版的如下结果:一是内容规模小、层次低,基本局限在电子书和有声书的开发;二是内容授权期限短,高层次产品的开发投入高,收益难以覆盖成本;三是自主知识产权几乎空白,无法从事大规模的知识服务产品开发。

■出版业只能先把出版数字化的丘陵之路走实,然后再去攀登数字化出版这座高峰。从内容垂直化和专业化的角度而言,每个出版单位和其子组织都可能有自己的独特产品、硬核产品、头部产品,但规模化的高原以及群峰短时间很难形成。

笔者认为,一是缺乏内容资源的优势和内容生产的人才;二是中长期内容资源较大投入的深层恐惧,和对中短期利润的偏爱;三是融合出版内容产品和数字出版内容产品在开发、变现上难度较大,对数字产品生产的可持续性缺乏信心;四是技术运用,当然这并非关键变量,数字技术在出版上的运用有限且非尖端,可以外包。

最关键的还在于,我们长期以来只是内容的复制者、加工者而非生产者。内容属于作者,只是交给出版社在一定期限内复制。这导致了数字化出版的四个结果:一是

内容规模小、层次低,基本局限在电子书和有声书的开发;二是内容授权期限短,高层次产品的开发投入高,收益难以覆盖成本;三是自主知识产权几乎空白,无法从事大规模的知识服务产品开发;四是内容复制加工并非是出版生产的核心,但目前我们整个出版界的运营机制都是在围绕内容的复制加工,进行服务和运作。

四根软肋和四个结果叠加,导致我们和由用户提供内容的新媒体企业,和工业化生产、加工内容的互联网企业是完全不同的两个物种。后者一开始就占据了生产内容海量、规模化、标准化的位置。

内容海量、规模化、标准化的融合出版内容产品和数字出版内容产品完全可能是对我们的平行替代,作者可以直接把内容交给新媒体企业、互联网企业加工形成以上两类产品,或者这些企业一开始就实施大投入,做内容的自主、规模、集成开发。

而出版业只能先把出版数字化的丘陵之路走实,然后再去攀登数字化出版这座高峰。从内容垂直化和专业化的角度而言,每个出版单位和其子组织都可能有自己的山峰——自己的独特产品、硬核产品、头部产品,但规模化的高原以及群峰短时间很难形成。

面对现状,笔者思考的现实路径是:加速完成工业设计和出版新生态建设,形成未来出版的雏形,尽快进入融合出版内容产品和数字出版内容产品开发之门,形成自身专业的产品理念和标准,形成出版复制者角色和生产者角色的结合,但规模化、标准化的开发依然是一个目前难以逾越的门槛。

我们最终能否走完出版数字化到数字化出版这条完整的融合出版之路,跨越至数字化出版阶段是最大的难关。也许我们当下最好的状态首先是:一个优秀的出版数字化并带有数字化出版的企业,在融合出版的光谱上不断向前奔跑。

其实,出版集团真正面临的比疫情大得多的挑战是融合出版的焦虑,是知识生产和服务能力的薄弱。融合出版没有现成的概念和既定的模式,长期在实践和探索中的集团或出版社比较有发言权:从内容生产到传播方式的变革,是一条长长的光谱,上面的每一点都是对出版能力升级和转型的挑战。从事融合出版的同志内心要强而且坚定,集团或出版社的领导层的视野格局和战略谋划也很重要。

(本文作者为凤凰出版传媒股份有限公司总经理)

“新高考系列”的策划启示:如何化教育政策为出版生产力

■段 炼

在大众、教育和专业三大出版领域,教育出版与国家政策的关系最为紧密,既享受各类教育政策的红利,也受到政策管控的影响。近十年来,世界形势风云变幻,我国面临百年未有之大变局,教育改革成为我国教育发展的主线,围绕高考改革、课程改革和教学方式改革的教育政策不断出台。

作为中国教育出版界的主力军,专业教育出版社在新时代教育改革大背景下,必须始终思考的一个重要问题是:如何内化国家教育政策,准确把握教育图书市场动态,以策划叫好叫座的选题、创新营销模式、提供优质的教育图书产品,将国家教育政策有效转化为生产力,实现高质量发展。

2014年以来,浙江教育出版社一直密切关注国家教育改革的发展,认真解读各类改革政策,及时调研教育图书市场需求,围绕新高考改革、课程改革和教学改革,出版了大量优秀的图书,取得了良好的经济与社会效益。尤其在服务新高考领域,笔者从策划《新高考7选3选考指南》开始,连续策划了《高中生职业生涯规划》《新高考指南·6选3·7选3学科测评工具》等系列图书,形成了“新高考图书”产品线矩阵。这些图书均取得了良好的经济效益,并在教育出版市场产生了一定的影响力。其中,《新高考7选3选考指南》出版后短短两个月,销售11.7万册,销售码洋近200万,并连续销售了七八年,荣获2016年“浙江出版联合集团畅销书”称号。《高中生职业生涯规划》年销售超5万,并销往全国多个省市。

至2022年6月内蒙古、山西、陕西、青海、宁夏、河南、四川、云南等八省区正式公布高考改革实施方案,全国已有29个省市自治区启动新高考改革;至此,自2014年启动的新时代高考改革,以分类考试、综合评价、多元录取为主要方向的新高

考体系基本形成。

笔者认为,在全国新高考体系基本形成的大背景下,回顾分析我们策划出版新高考图书的思路、做法,总结教育出版如何服务教育,怎样将教育政策有效转化为出版生产力,这其中的经验和体会,对教育出版同行具有一定的现实意义。

政策解读与选题开发

2014年9月,浙江省发布《浙江省深化高校考试招生制度改革试点方案》(以下简称《方案》)。《方案》规定,不再采取传统的文理分科形式,学生可从物理、化学、生物学、思想政治、历史、地理、技术7门科目中自主选择3门作为选考科目。35种选考科目组合,一方面让学生有了更大的自主权,更能兼顾自己的兴趣爱好,避免了“一考定终身”的局限,另一方面也增加了选择的难度。选考科目的选择不仅关系到高考的成败,对此后大学专业以及职业的选择也至关重要。因此,如何科学地“7选3”,成为学生、家长、教师乃至社会关注的焦点。

在《方案》发布后,笔者第一时间组织各学科编辑深入学习,吃透文件精神,并就相关问题向省市教研员及一线教师请教,进一步掌握改革方案发布后教育系统的反应和对策。经过深入学习、调研,各学科编辑一致认为:如何“7选3”必将是一个非常好的选题方向。《新高考7选3选考指南》推出后迅速热销,说明深入领会教育改革精神,积极主动适应改革后的教育市场动态,是成功策划优质教育图书的关键所在。

作者团队和内容优化

一个好的选题方向,需要一个优质的作者团队来落实。编辑如要把作者资源内化为自己的核心竞争力,必须与作者们保持密切联系,了解他们的工作状况。通过逐渐深入

■在全国新高考体系基本形成的大背景下,回顾分析我们策划出版新高考图书的思路、做法,总结教育出版如何服务教育,怎样将教育政策有效转化为出版生产力,对教育出版同行当具有一定的现实意义。

的交流,作者会将自己更多的想法表达出来,提供更多的行业和专业信息,这些想法和信息会给编辑的选题和出版实务带来很大的帮助。

“新高考7选3选考指南”选题的最终确定就源于笔者与作者的一次QQ聊天。当时笔者聊起了“7选3”的话题,作者表示其带领的班主任工作室正在做相关研究,团队老师涵盖高中各个学科,这些老师不仅有着深厚的学科教学背景,而且均对高考改革有较精深的研究。笔者意识到这是一个难得的契机,当即与作者达成出版意向。这大大缩短了编辑组稿的时间,从而保证了图书的及时出版。

编辑不仅要能策划好的选题,还要通过发挥主观能动性、创新能力优化选题,优化图书内容,为高质量图书的诞生“保驾护航”。在确定选题和作者团队后,笔者进行了深入而广泛的市场调研,更精准地找到广大师生及家长的痛点、难点,对此进行分析后,再与作者一起制定了图书的框架结构与体例,最终决定图书分为物理、化学、生物学、思想政治、历史、地理、技术、高考最新信息摘要等八大板块。考虑到学生在选择选考科目时,缺乏对各学科全面深入的了解,因此前面七大板块对每一学科相关的“大学专业”“毕业前景”“学科主干知识”“特色专业学校”等做概要式的介绍,让

学生对各学科专业有总体式的了解,更有针对性地选择选考科目。

《新高考7选3选考指南》采取的是主编牵头、多人参与的方式,故在时间非常紧张的情况下,笔者仍然要求作者先撰写样章。正所谓“磨刀不误砍柴工”,样章是书稿的雏形,是图书策划方案、编写意图的体现,在一定程度上决定着书稿的整体风貌。编辑审核样章是在大方向上对图书质量进行把关,能避免稿件后期的大量修改,是图书质量保障关口的前移。笔者在仔细阅读样章后,与作者及时沟通各板块的篇幅长短、语言风格和体例格式,并提出了具体的修改意见。这一环节大大地缩短了图书的编写时间,提高了图书的质量。

市场动态与出书时机

《方案》发布后,浙江省内各出版社均行动起来,寻找最佳的选题方向。如何科学地“7选3”这个选题,也有不少出版社逐渐意识到其价值。随着时间的推移和市场需求的明朗化,此类图书也在大量酝酿之中。笔者意识到:该书打的就是时间战,书越早面市,就越能占领更大的市场。因此,在图书制作过程中,笔者一方面带领团队通力合作,分头把关书稿质量,另一方面与省市教研员、一线教师以及家长等沟通,随时感知市场动态与需求的变化。《新高考7选3选考指南》从书稿交付到最后出版,仅用了1个半月时间。《方案》要求2014级学生在2015年4、5月份确定选考科目。该书于2月出版,给学生、家长、教师送上了一场及时雨,把握住了最佳市场时间点。

营销推广与产品矩阵

有了优质的产品,抢占了最佳的面世时机后,还需要强大的营销团队,迅速提升产品的知名度。图书出版后,社营销中心和笔者所负

责的社社建营销团队,集中力量,有效利用书店强大的渠道优势进行了地毯式的宣传和推广。为了覆盖全省各基层店,确保各基层店短时期内知晓并了解这本书,营销团队向80家门店寄送了样书和宣传海报,并做了三个版本的海报以配合不同推广场合的使用,增强了宣传效果。推广过程中,营销团队随时与各基层店联系,掌握最新的市场需求变化,及时提印,保证学校第一时间拿到图书。

第一个销售季结束后,笔者并没有被胜利冲昏头脑,仍然保持清醒的认识和务实的态度,立即总结图书成功经验,预判下一季的销售形势,着手对图书进行优化升级改版。图书首次销售的成功,很大程度上得益于选题超高的市场关注度。随着新高考改革政策的落地实践,学生、老师和家长已一无所知到有知,原有图书的概要式介绍已无法满足市场需求。另外,根据市场反馈,图书的权威性和针对性仍有待进一步加强。鉴于此,笔者主动咨询了省教育考试院有关专家,并邀请了生涯规划专家加入编写团队。图书内容增加了“选考策略”“专业与高校介绍”两部分,并将书名更名为《新高考指南·7选3·专业·大学》。改版后的图书,也迅速得到了市场的认可,在同类型图书增加、定价翻番的情况下,图书当年的销售码洋超过200万。持续解读新政策,细化、深化、优化内容,精益求精,是本书成为畅销书、品牌书的关键因素。

图书的再次成功,也坚定了笔者打造“新高考图书”产品线矩阵的信心。根据考改和教改精神,高中生除了自主选择高考试题外,还要选择专业,而专业又关系到学生以后从事的职业。这意味着,对高中生进行职业生涯规划教育迫在眉睫。市场上的生涯规划教育类图书大多针对大学生或职高生,针对普

通高中生的少之又少,可以说是空白。针对这一契机,2015年年初,笔者又着手策划出版《生涯规划(高中)》。2015年5月,在该书刚面市时,浙江省教育厅颁布了《关于加强普通高中学生生涯规划教育的指导意见》(以下简称《意见》);《意见》建议每位学生在高中三年中至少要系统学习一次生涯规划课程。该《意见》的颁布,犹如一支强心剂,极大地促进了该书的销售,而市4个月内销售近5万册。又因此书为浙江省第一本针对普高生的生涯规划书,浙江卫视等省内多家媒体进行了新闻播报,在全省产生了很大的影响力,后来此书成为浙教社的畅销书,年销售6万册。该书同时也得到了省外不少学校的认可,河北、广西等部分学校均以此书作为生涯规划课程教材。2016年,此书通过了浙江省地方教材审查委员会的审查,成为全省通用的地方教材。紧接着,笔者又策划出版了《新高考指南·6选3·7选3学科测评工具》,不断扩大产品线矩阵的阵容和影响力,使浙教社“新高考图书”产品线矩阵成为品牌产品线矩阵。

以《新高考7选3选考指南》为起点发展起来的“新高考图书”产品线矩阵,以其选题的前瞻性和准确性以及出版时机的契合性,大大得到了市场的认可,在同类型图书增加、定价翻番的情况下,图书当年的销售码洋超过200万。持续解读新政策,细化、深化、优化内容,精益求精,是本书成为畅销书、品牌书的关键因素。

图书的再次成功,也坚定了笔者打造“新高考图书”产品线矩阵的信心。根据考改和教改精神,高中生除了自主选择高考试题外,还要选择专业,而专业又关系到学生以后从事的职业。这意味着,对高中生进行职业生涯规划教育迫在眉睫。市场上的生涯规划教育类图书大多针对大学生或职高生,针对普

(本文作者为浙江教育出版社集团文教分社社长)