

# 推陈出新的办刊秘笈 世界杂志的创新报告

张晓冬<sup>1)</sup> 游苏宁<sup>2)</sup>

1)《中华放射学杂志》编辑部;2)中华医学会继续教育部:100710,北京

**摘要** 通过阅读《2016—2017 世界杂志媒体创新报告》,文章从独特的视角、全球的视野介绍 2016—2017 年世界杂志媒体创新的发展前沿。编者精心挑选并高度概括了当今世界杂志媒体的主要亮点。文章认为:应通过重塑文化为创新奠基,从而应对广告拦截的软件危机;通过构建易于使用的数据库,充分发挥智能数据的无穷潜力;通过综述微支付模式的日臻成熟、移动唯一的势不可挡、原生广告的迅猛来袭,总结出有助于我们探囊取物以实现盈利的他山之石。

**关键词** 杂志;媒体;创新报告

**Innovation in Magazine 2016-2017 World report: an in-depth book will greatly enrich our mind**//ZHANG Xiaodong, YOU Suning

**Abstract** After reading Innovation in Magazine 2016-2017 World Report, it is found that the author introduces the development frontier of innovation in magazine media from 2016 to 2017 from the globally unique perspective. The editor carefully selects and highly summarizes the spotlights of world magazine media today. He also puts forward that we should remold culture as foundation of innovation to cope with software crisis of advertisement interception, build facilitated database to take the endless potential of intelligent data into full play. We shall draw lesson from others and conclude some profitable ways by describing the maturing micro-payment, uniquely irresistible mobile and the sweeping native advertisement.

**Keywords** magazine; media; innovation report

**First-author's address** Editorial Department of Chinese Journal of Radiology, 100710, Beijing, China

**DOI:**10.16811/j.cnki.1001-4314.2017.02.030

时节如流,光阴荏苒,转眼间又到了中国农历的新春佳节。在朋友重逢、亲人团聚之余,我们通过认真阅读国际期刊联盟(FIPP)发布的《2016—2017 世界杂志媒体创新报告》<sup>[1]</sup>,全面了解到 2016—2017 年世界杂志媒体创新的发展前沿。FIPP 已经吸纳了超过 60 个国家的 750 名成员,几乎囊括了世界上所有最好的杂志品牌,其将媒体人、服务供应商以及国家级媒体行业协会汇聚一处,共同分享知识、经验和想法。该报告每年发行 1 版,在此向读者介绍的是该报告的第 7 版, FIPP 独家授权中国期刊协会翻译出版该书的中文版。我们认为, FIPP 最新发布的这一报告,是一本手把手教我们如何进行杂志创新的指南。该书中精选出的五花八门的杂志案例,对杂志的创意充满了想象力、勇气和幽默感,不仅能催生灵感、打造娱乐,而且能激发兴趣、创造惊喜。对许多只见树木不见森林的办刊者,尤

其是科技期刊的办刊人,认真研读这一报告,定能使得我们脑洞大开。如果国内同道能够将业界高手已经获得成功的各种秘笈学以致用地指导自己的办刊实践,必将有助于各自刊物的创新发展。

## 1 重塑文化为创新奠基

在本书的前言中,编者开宗明义地指出:“我们将在书中向你展示如何让创新转化为实实在在的生产力,而这一切都源于企业文化的改变。”编者坦言,如今大行其道的出版企业文化是阻碍媒体企业创新和改革的重要障碍,不做出改变者只能坐以待毙,而文化的改变需要上行而下效,没有来自企业高层的支持以及适当的员工培训和奖励,就无创新可言。创新常常夭折于决策层的犹豫不决,如果领导者不能肩负起重塑企业文化和创新力的责任,那么团队中就没有人会把他曾经在创新方面高喊过的口号当真,所有创新的宿命终将会“出师未捷身先死”。在微信、微博、博客或社交平台上表现得不活跃的领导者,就像在用行动告诉大家:创新精神很重要,但与我无关。已有的研究显示,普通职工远比管理者更愿意接受改变,跟随源自内心兴趣而倡导创新的领导,员工往往对创新做出更为敏捷的反应并催生更多的激情。管理层要做的是将对企业文化的改变提上具体日程,并以一种富有回报且新鲜有趣的方式付诸实践。

为了有助于改变和创新的切实发生,管理者必须调整企业的任务结构和文化氛围,随之改变员工的岗位职责、工作预期及流程并提供相应的培训,允许并鼓励他们利用学到的知识进行业务和思维上的转变。一旦在自己的期刊社打造出“创新友好型”企业文化环境后,自己的企业将无所不能。编者建议不要为创新而另设门户,在企业内部倡导合作是实现创新领域取得突破的关键因素。要改变编辑部门的文化氛围,建立在新平台上创作新内容的能力,首先必须调整其工作任务和自身视野,从而驱使管理者改变自己的首要任务及对员工表现的期望值,尽快抛弃那些墨守成规的做法。然后必须培训员工,教会他们实现新要求的必备技能。编者希望读者在阅读本书时脑海中应该牢记:必须立即动手来改变企业的文化氛围,这样才能让书中介绍的创意的种子拥有生根发芽的土壤。接受改变,你将永葆活力!

## 2 广告拦截的软件危机

编者引经据典地回顾了广告拦截软件的前世今生,坦陈这一危机的出现完全是出版人咎由自取。编者认为,在互联网兴起之初,出版人的“原罪”就将杂志内容免费拱手相让,结果是养成读者视免费为与生俱来的权力,不愿意为阅读付费。由于内容免费,出版人留给自己的唯一活路就是广告。随着纸媒中广告收入的锐减,出版人试图用数字广告填补收入的急剧下滑。为追求短期效益,许多痴迷于程序化和数据收集的出版人用尽全身解数,为广告主提供各类工具,以吸引读者的眼球,大量“窃取”用户的个人数据。随后不久,各种不请自来的广告便开始让读者的双眼不堪重负。今天,出版业在用户的台式机和移动终端上提供着如下的体验:储存量大到一辈子也下载不完的内容,悄无声息地拿走用户的个人数据,让用户在手机上花费更多,消耗移动终端电池的电量,时常向用户的电脑中推送恶意软件,用自动跳出的有声视频骚扰用户,辜负读者对其品牌的信任,如利用个人追踪和市场营销手段跟踪读者的行为。

对赢取更多广告收入的急切渴望,促使刊社寻求与更多的广告技术公司合作,随之导致了用户的不良阅读体验。有鉴于此,越来越多的消费者拦截了广告信息,过去6年中全球安装广告拦截软件的用户量增加了10倍。尽管出版业认识到危如累卵的行业形势,但在解决危机的方法上普遍选择了治标不治本的方式。如何应对这一危机,许多出版社将更多的精力投入与广告拦截软件进行无端的斗争当中,而忽视了修复潜藏在矛盾背后的核心问题。编者认为首先要服务于读者,他们是杂志真正的消费者,这样你的业务才有坚实的基础,任何对用户体验不闻不问的做法都是一种奢望。真正的行家里手都明白:内容也许是决定你出版质量的重要因素,但用户的整体体验也是内容的一部分。用户的完整体验包括服务速度、内容表现力和所用技术,读者不会仅基于所阅读的内容而区分出版社的高低。作为一个行业,我们必须面对已经在用户面前丧失了些许信任的现实,并努力解决由此带来的问题。鉴于时间和资源都十分有限,出版人应将精力集中于如何修复用户体验上,尊重读者这一自己最有价值的资产,并且打消和广告拦截死扛到底的念头。

## 3 潜力无穷的智能数据

毋庸讳言,几乎每一家出版机构都拥有汗牛充栋的“昨日数据”,拥有数据是另一个拥有无限可能性的领域。在多数出版机构,以前数据极少成为被讨论的话题,总是显得那么孤立无援。实际上,尽管出版人手中

攥着太多的数据,但我们对如何使用这些资源却一筹莫展。有关研究显示:56%的美国出版商很难从眼花缭乱的数据资源中抽取出哪怕一条有价值的信息,59%的人承认使用不同平台来查阅这些数据很费劲,54%的人坦言识别统计标准有困难。编者认为,数据是一把出版界的瑞士军刀,一个可以解决不同问题的小工具。在新的媒体运营模式中,媒体公司同样会通过优质的内容汇聚用户,但不同的是,他们随后会以复杂的数据库技术为引擎,学习并掌握用户行为。如今,数据为制定媒体和营销服务方案指明了方向,已然成为企业的另一项核心竞争力。智能数据会帮你解决收入、内容、广告效果、新产品推广、用户黏性等方面的问题。我们要让数据分析和基于数据而建立的企业战略,成为每一次工作会议所讨论的议题,通过邀请首席数据分析师来告诉我们如何挑选更好的内容、编辑更吸引人的标题、创作更棒的广告,从而打造新的产品并舍弃那些不成功的元素。

编者认为,数据和编辑具有“共生关系”,以数据为核心工作并不意味着弱化内容编辑的重要性。尽管数据科学家能够收集、分析、解析原始数据,并提出相应的建议,但编辑必须运用自身的经验和直觉,依据数据准确选择最佳的内容编辑策略。编辑的一项关键能力,就是能够调动发自心底的直觉,对用户的每一条意见进行梳理,从而编写出优秀的内容。如今媒体本身依然是数据收集工作的核心,但只有数据才能为媒体品牌创造新的收入机遇。刊物出版前,数据编辑团队可以通过分析读者类型,找到内容编辑不曾想到的有关题目和内容;此外,数据还具有慧眼识珠的本领,为编辑在文章题目的设置、内容长度的把控等环节出谋划策,编辑还可以向那些拥有共同兴趣点的读者提供荟萃的内容。

哈佛商业评论集团认为:为保证企业的稳定运营和业务的顺利发展,应视订阅用户的数据资料和出版刊物的内容质量同等重要,且两者之间密切相连。一旦内容成型之后,最重要的事情就是如何优化传播过程,关注读者的阅读时长就是关注自己刊物的质量。要学会善于运用那些精通数据的人,让他们在泛泛的资源中发掘亮点,最终创造独一无二的内容。

编者提醒我们:数据的潜力无穷,如果不能善加利用,则无疑是关闭了一扇特许给出版人致富的大门。

## 4 构建易于使用的数据库

编者认为,出版单位应构建高度智能化且易于使用的数据库,而且应该是与出版公司每一个部门都有关联的统一数据库。其关键是要从公司数据的终端使用者入手,创造一个紧密围绕在以数据为中心的运营工作流程。书中给出了成功数据库所必备的6大特征:

1)使用方便,任何统一的数据库工具均应操作方便,让所有人产生使用的欲望。2)数据演示和用户测试,选用何种系统也十分关键。数据不应存放在公司特设的办公室中,而是在从事实际工作的运营者手中。3)各方均可即时使用,所有使用者应该能够在同一个一目了然的平台上直接获取数据,并得出简易的目标市场分析。4)可即时提供有关用户的数据分析。5)为出版商提供指路明灯,以便他们更敏捷地通过数据分析实施商业战略。6)要拥有接受线下数据的能力,尽管这些数据的准确性可能有限,但这也属于非常珍贵的一手资料。

编者指出,出版企业应该在消费者与出版社之间发生的互动领域中寻觅有用的数据,必须有能力对自己的消费者进行目标明确、定量且结果可视的深度观察。出版企业最重要的信息是那些能够反映读者参与程度的数据,但这种衡量喜好程度的数据绝非能轻易获得。点击量和页面浏览次数不能反映全部的实际情况:点击量非常容易造假,如今“诈骗机器人”所制造的点击量已经占整个网络点击量的36%;页面浏览数据能告诉我们一则标题是否吸引人,但不能衡量其内容品质的优劣。数据能显示网络流量的大幅度攀升,但不能反映这些浏览者是否会回来;因此,点击量不应成为我们仅仅追求的目标,培养一批忠实的粉丝才是关键,而这又涉及专注力问题,关注读者的专注力就是关注刊物内容的质量。时间对我们每一个人都非常有限,而它的稀缺性恰好让时间成为读者送给出版人的一份珍贵礼物。追求更长的读者关注时间而非生硬的点击量,有助于互联网转变成为一个依靠高品质和好设计获取利润的平台。

## 5 微支付模式日臻成熟

该书中令人脑洞大开的案例就是荷兰微支付公司 Blendle 所采取的敢为人先的大胆实践,Blendle 公司是由一群热衷于捍卫高质量内容并坚信好的编辑内容必将物有所值的出版人所打造。通过该公司的网站和应用,读者可以为来自主流媒体的单篇文章支付少许费用,而不必按月或包年订阅。Blendle 公司的成功已经向业界证明:如今的年轻人确实愿意为内容付费并在智能手机上阅读,但前提是内容要好且能提供“不满意就退款”的服务。Blendle 公司的具体做法为:在注册时,用户可一次性(也只需要1次)向系统提交自己的付款信息,并获得2.5美元的电子优惠券。随后他选择阅读的每一篇文章都会被记录,并在月底从其账户中扣除相应的费用。如果读者阅读后不喜欢某篇文章,则可以申请即时退款。出版商可以对文章自行定价,收入的70%归出版商,30%留给 Blendle 公司。喜爱微支付的读者绝大部分年龄在35岁以下,这部分人正是传统出版社

难以吸引但又赖以生存和发展的读者群,微支付也证实了移动终端的用户不仅会阅读长文章而且愿意付费。

编者通过这一案例让我们了解到微支付帮助媒体企业拓宽盈利方式、吸引新读者、提供新思路的具体措施。有关的研究显示:对于微支付的用户而言,一篇文章收费0.25美元或0.99美元几乎没有区别;文章的最大卖点既不是它的标题,也不是刊登它的杂志,而是它的作者;读者毫不介意文章的长度,一篇800字的文章完全可以与一篇1500字的文章卖同样的价格;一旦读者养成了付费阅读的习惯,他们愿意支付更多的钱来阅读单一文章。微支付成功的关键是阅读自由度高、使用方便以及内容管理得当。它带给我们的启示是:报刊可以通过微支付手段获得收入;与 Blendle 公司合作的期刊中也不乏小众类的出版物;读者惩罚标题党的举措就是要求退款,但真正要求退款的用户不到10%;该系统是富有实效的内容审核工具;通过该系统所获取的收入是额外收入,而非与自身纸版之间此消彼长的收入。

## 6 移动唯一的势不可挡

移动唯一的设计理念是跨时代的,我们坚信它将成为行业的新规。编者认为,媒体业的未来属于移动世界,预计到2019年,人均拥有移动设备超过3个。首先在企业中建立移动终端战略无疑是明智之举。对当今的出版人而言,移动终端已经成为媒体发展中最重要的着力点。美国的部分期刊50%的网络流量来自移动终端,而这一比例在英国和其他一些国家更高。不少杂志在移动终端上的用户增量令人瞩目:2016年时尚家居杂志《Veranda》的移动用户网站访问量同比增长568%,疾病预防类杂志《Prevention》也实现了130%的增长。2018年全球移动广告的预算将达到1585.5亿美元,到那时,超过50%的全球数字广告预算经费都会投入到移动领域。2021年,全球90%的网络流量都将来自于智能手机。编者提醒我们:只有那些内容独特、使用体验流畅的移动内容和广告才会获得用户的青睐。尽管在过去2年中消费者在移动数字媒体上的阅读时长增长了90%,但他们对不良的移动体验毫无耐心,91%的被调查者表示如果在首次登录页面后发现网站的某些功能无法使用就将弃之而去。

如今出版业移动收入缺失的缘由是缺乏创新,许多出版机构仍墨守成规地重复着推出以台式机为主要投放对象的数字产品;然而,作者认为无须为移动终端打造一个专门的“数字优先”战略,实际需要的应该是实施“移动唯一”战略,应该打造并巩固属于自己期刊品牌的移动唯一活动;因为“数字优先”战略意味着将那些仅适用于台式电脑阅读的期刊内容优先转移到移动终端并

进行数字发行,但就用户体验、使用时间、功能需求以及用户行为而言,移动终端和电脑可谓大相径庭。为此,编者建议不能将电脑的内容理所当然地塞进功能完全不同且屏幕更小的移动终端,而应该针对移动终端量身定制内容。如今出版社的首要任务是成立一支以打造“移动唯一”内容为核心的工作组,直到这种思想深入到每一位组员的骨髓中。时至今日,如果说移动终端是流量的主要来源,那么视频就是内容输出的主力平台。只要我们创造出一种能够满足甚至超越读者移动需求和期待的移动体验,收入就会随之大幅度增长。正是由于始终致力于拉近其台式机与移动终端用户体验的差距,Facebook在2年内其移动收入就从0提升至76%。

## 7 原生广告的迅猛来袭

对于原生广告一词,书中给出的定义如下:当此广告只能在单独平台中被付费投放,比如Facebook,并且此种形式适合此种平台的浏览环境时,此广告被称为原生广告。原生广告是从网站和App用户体验出发的盈利模式,由广告内容所驱动,并整合了网站和App本身的可视化设计。原生广告的基本理念就是为读者体验增值,传播高效、受众准确且内容精良的原生广告将成为商业信息获利的载体。因此原生广告的成功要素包括:足以吸引读者兴趣并使其乐于在社交群落中分享的精彩故事;内容必须权威,能够展示出品牌的专业性;内容、读者和品牌之间的逻辑必须经得起推敲;要具有透明度,务必让读者知道内容源自你的品牌;要选择合适的合作伙伴;雄心、直觉、创造力、精益求精、有爱、细心、满怀热情和锁定目标都是原生广告成功的关键。作者告诫我们:永远不要让那些与强行推销无异的原生广告毁掉读者对期刊品牌的信任,也别让自己愚蠢的行为迫使你的读者及其亲朋好友对你敬而远之。

研究表明:全球范围内原生广告的总价值将在3年内倍增,2018年将达到593.5亿美元。由于网络和社交媒体已经赋予消费者讲述自己网络体验的权利,因此一个不良的用户体验能够在数秒钟内传遍世界,将出版人精心构建的网站名声摧毁殆尽。由于原生广告飞速增长,作者提醒我们要重新审视消费者关系中以下的重要法则:高兴的消费者将愉悦的心情分享给他的朋友,平均而言,每一位快乐的消费者会将他的体验告诉9位朋友,不开心的消费者会向他的朋友抱怨自己糟糕的经历;不良体验对企业品牌的损害极大,95%的消费者将不良体验告诉自己的朋友,一半以上的人会将不良体验告诉10位以上的朋友;消费者因不良使用体验而产生的情绪,会感染到那些从未浏览过网站内容的人,86%的消费者不会购买有着负面在线评价商家的东西;1次

不良的消费体验所受的创伤需要付出12次优质的用户体验才能抚平;要视你与消费者之间的每一次互动为最后一次,否则它真有可能变成最后一次,而这些不回头的消费者大部分都是最有价值的用户;每吸引一位新用户的成本非常高,是维护一位现有读者费用的7倍。

## 8 探囊取物以实现盈利

作为资深的办刊人,我们深感办刊的日趋艰辛,但值得欣慰的是,过去的7年里,全球期刊业中倒闭的刊物数量已经从创刊数的2倍减至创刊数的1/2。时至今日,传统出版者在内容战略和发行模式重构上取得了长足的进步,但我们真正的对手,是那些具有准确市场定位能力与价格战略的非传统媒体企业。由于纸刊已经为传统出版者在市场中赢得了较高的地位,要想继续保持领先,我们就必须在数字视频市场中加倍努力。作为出版者如何才能勇立潮头,编者认为首先是不不要错过潮流的标签,时刻关注你所从事的市场中诞生的新兴企业,如有人希望用户视虚拟现实为一种主流媒体;因为身临其境胜过千言万语,它将带给消费者一种前所未有的使用体验。最近,小众出版正经历着一场文艺复兴般的发展过程,其办刊的理念就是百事通不如一事精。在当今信息爆炸的社会中,小众期刊的编辑通过精挑细选,将富有深度的内容传播至一群有着共同兴趣爱好读者手中,以精准的服务实现盈利。

编者指出,好内容与好平台的结合是新媒体天堂的一场联姻——它增加了双方的用户和新的收入来源。如果你的内容可以在别人的平台上得到更为广泛的传播并获得更多的利润,那你就没有必要拥有这个平台;但这个平台必须给予出版商足够的用户数据以及控制广告形式和收入的权利,所以对我们这些错过凭借内容“借船出海”之年的人,如果有能力对控制广告收入与数据分享这两个环节进行掌控,依然不会落后于时代。针对目前的形势,编者告诫我们:不要在自己不能掌握数据的情况下贸然行事,让内容主动走向读者远比让读者来找内容强得多。要时刻牢记出版者真正的价值是与用户的关系,是了解每一名读者和社交群落,通过发现需求、产生想法、了解情况,然后为读者提供高度关联且有价值的内容,而读者也将回馈给我们更加积极的参与度、关注度、忠诚度以及广告价值。编者始终坚信,纸媒创新的最佳路径就是走一条与数字媒体相结合的道路。

## 9 参考文献

- [1] 森纳,威尔普斯,吉纳. 2016—2017 世界杂志媒体创新报告:中文版[M]. 彭一骏,译. 北京:中国期刊协会,2017 (2017-01-26 收稿;2017-02-03 修回)