

得到品控手册7.0

版本

迄今为止
我们关于知识服务的
全部心法和方法



得到APP

版权信息
COPYRIGHT

书名：得到品控手册7.0

作者：得到总编室

出版时间：2021年5月

字数：197千字

版权所有·侵权必究



得到品控手册

7.0

怎么使用我

001

怎样准确理解品控手册的作用？

0.

品控手册的封面写着：“这是迄今为止我们关于知识服务的全部心法和方法。”准确理解它至关重要。如果只把它理解为操作手册，只关注和自己工作直接相关的一小部分，就会导致眼界狭窄，在全公司层面，不同工种、不同部门就会各自为战、目标涣散。

1.

品控手册的本质，不是为了给我们的工作设置教条，而是为我们赋能。

品控手册是整个“得到”内容标准的指南针。所谓指南针，就是指手册把“隐性知识显性化”，将存储在部分同事头脑中的知识进行共享。很多工作中的难题，都能在这里找到应对策略。手册提供的标准，能帮助整个团队提升默契程度，甚至找到一种“集体心流”的状态，让集体的智慧大于单个人的智慧之和。

2.

品控手册的赋能作用，可以类比为一个八面体，对应“得到”考虑到用户、老师、同事、监管者、社会、同行、中立观察者、投资者等不同利益攸关者，因而面对的复杂工作界面。

3.

对同事：提供工作标准，在工作中时刻有工具可查，找到知识服务的全部心法和方法。

4.

对老师：帮助老师尽快熟悉“得到”的产品和服务标准，并按照它进行定向生产。

5.

对用户：品控手册塑造“得到”产品的确定性，让用户在使用中经过验证，放心地把“得到”作为自己终身学习的工具。

6.

对监管者：了解“得到”有极其严格的自查标准，把内容安全做在前面，增添信任。

7.

对社会：展示“得到”知识生产的严肃性，使人理解知识产品和工业产品一样，都是严格控制环节的产物。

8.

对同行：促进整个市场形成以“得到”标准为主的产品体系，锁死恶意竞争对手的想象力。

9.

对中立观察者：塑造得到品质均质、稳定的形象。就像星巴克咖啡的形象，来源于它的均质和稳定。不管哪个门店，都能获得符合期待的典型“星巴克”口味。得到也要建立这样的印象。

10.

对投资者：当前，碎片时间学习、跨界学习和终身学习已经是每个人的必要需求，在品控手册的导引下，得到会一直为用户提供单位时间价值最大的学习解决方案。品控手册可以让得到“用新技术重新生产知识”的工作可视化。

002

怎样花式使用品控手册？

0.

很多同事认为品控手册只和他的手头工作，尤其只和编辑工作相关。这种理解限制了使用方式。用好品控手册，会大大拓宽我们在工作中的自由度。

1.

花式使用品控手册的本质，不是把它看作禁忌大全，而是把它视为资源库。

2.

首先，你可以“查阅”。它是一本工作法典，所有的内容产品规则和禁忌都写在了这本书中。如果用户问到有关产品和品控的问题，你一时不知道怎么回答，手册也可以给你答案。

3.

你还可以“寻找”。如果你在设计新的内容产品却苦于没有思路，可以在手册中寻找灵感。

4.

你更可以“交流”。各个业务线的成果和经验的总结都在这本书中，用它可以打通内部认知，消除理解障碍。如果你想让别人帮忙，你可以先看看，别人是如何应对自己工作中的挑战的。

5.

管理者可以把它当作“教材”。对于新来的小伙伴，可以用这本书帮他快速掌握内容手艺。

6.

拜访客户时，你可以把它作为“礼物”。有了前期良好的介绍，对方了解了“得到”的核心价值，了解了啥是品控手册，走之前再送，送罗振宇签名版，效果更好。

7.

做线下活动时，你可以把它作为“证言”。比如宣讲知识萃取，在讲座过程中不停地提到品控手册，让他们现场就翻开看，边看边讲，体验极好。

8.

拜访政府部门时，它可以作为“工作汇报”，直接展现“得到”对于内容的匠心、初心和决心。同时还可以让对方知道，“得到”的经验面向全社会、全行业都是开源的。

9.

联系媒体采访时，品控手册更是“资料”。提前发给对方，可以让对方对“得到”建立基础理解，提升沟通效率，保证友好、良性的采访基调。



得到品控手册

7.0

第一章 得到公司

“得到”想干什么

003

怎样准确高效地介绍“得到”这家公司？

0.

对外介绍公司，这个任务的本质上并不是展示公司，而是针对性的满足对方信息需求，提供信息增量，是一次有对象、有挑战的知识服务。而得到作为一家知识服务公司，理应把公司介绍也作为一个产品来打磨和交付。

1.

在准备介绍之前，应提前了解对方的背景。至少需要搞清楚：这次介绍要服务的对象是谁，是政府部门、媒体朋友、合作伙伴、未来的“得到”老师，还是“得到”同学？不同背景的来访者，对一家企业的认知有不同的参照系，因此会有不同的关注点。

2.

通过了解对方的职业和身份背景，可以帮助我们预先判断他们对我们公司的了解程度。即使已有所了解，在开始介绍之前，仍然应询问：“请问您之前使用过得到App吗？”如果对方是一个“得到”学分800分以上的重度用户，那么我们的介绍肯定不能以“创始人是罗振宇”开场，因为没有为对方提供信息增量；如果对方此前还没有下载过得到App，那我们的介绍就不能从“得到”的使命、愿景、价值观开始，因为我们还没有取得对方的信任，就无法在观念层面进行沟通。

3.

针对不同类型的对象，要做针对性的介绍准备。每一次使用公司的标准介绍PPT时，都应从头到尾进行检查，排查是否有不符合本次交流目标的信息，并针对本次会议的对象做删减或增补。例如，每一次会议所使用的介绍PPT都应在开头和结尾增添与对方有关的专门欢迎语。

4.

对政府部门，应在开头先介绍企业规模、创办时间、雇员人数、纳税情况等基本信息，帮助对

方在自己的知识参照系内对我们进行定位，然后再向对方介绍我们的业务特征。

5.

对上下游合作伙伴，应该先介绍我们的整体业务结构和合作文化，因为大部分合作伙伴只了解与之对接的业务，而缺乏对全貌的了解。了解全面情况，有助于对方与我们建立共同的工作方式。

6.

对潜在的“得到”老师、专家学者，应该重点介绍“得到”同学的画像，以及“得到”与其他老师合作的实际案例，特别是合作模式。因为一位老师最关心的就是学生特点和教师共同体的情况。

7.

对“得到”有不同了解程度的来访者，对介绍的详略有不同的预期，我们应该针对性地提供信息增量。你问对方“您下载过得到App吗”，如果对方的回答是早年间听过罗辑思维节目，但对得到App不了解，不熟悉，那么你应该重点讲“得到”的发展历程，分享几个里程碑事件，以及事件背后“得到”的自我认知迭代，讲述得到是如何一路发展成现在的样子。

8.

对方如果是同行，熟悉“得到”的内容，但是第一次来得到公司交流，那么可以重点介绍《得到品控手册》。

9.

如果是非常熟悉“得到”的重度用户，可以提前了解对方最常使用的内容是什么，针对性的介绍他们所熟悉的内容产品幕后信息。

10.

主动为对方提供建立下一次沟通界面的选择。介绍是双方关系的一个起点，带着知识服务者的自觉，我们应该在交流结束时主动提供自己的企业微信，告诉对方，未来有关于“得到”的问题或需求，可以通过你联络。对方可以选择加或者不加，而我们需要向对方提供一个可以与你、与这家公司建立长期沟通界面的选择。

11.

当前阅读至2%

介绍我们的公司，这个工作本身就是产品，而我们要用这个产品服务好不同的用户。但是请一定要记住，真实场景中不存在一个所谓的“标准”介绍。作为一名知识服务者，是你在面向真实的人介绍“得到”，你是介绍的主体和这次知识服务的创造者、主导者，你要向对方的体验负责。

004

我作为一名员工，怎样理解“得到”的使命和愿景？

0.

员工和公司未必终身合作，但是，至少要阶段性地志同道合。如果一名员工不能从公司的使命、愿景中找到符合自己目标和信念的要素，就很难从自己的职业中获得意义感和存在感。

1.

“得到”的使命：让每个人都能从知识中获得力量。

“得到”的愿景：建设一所全球领先的终身学校。

使命就是你到底想解决什么问题，愿景就是你最终想成为什么样子。

2.

要试着在公司的使命、愿景和自己的工作之间建立关联。你可以按照“**用户—链接—优化**”三步框架来推进：第一，把使命、愿景的抽象表达还原到几个典型的用户场景中，理解文字背后具体的、活生生的人；第二，思考自己的岗位、正在做的事情，对这些人有什么直接或间接的作用，在自己的事和服务的人之间建立链接关系；第三，思考如何优化自己在做的具体的事，才能优化这个结果。

3.

学会把使命、愿景放在具体的用户故事中去理解。

比如，什么叫“让每个人都能从知识中获得力量”？想要试图理解“每个人”，你得先理解具体的“一个人”。比如下面这个用户故事，你从中能够找到自己的链接吗？

2019年，有位内蒙古的用户，在“得到”某个课程留言里提出了这么一个问题：“老师你好，我家住在县城附近的公路旁边，有一块小菜地，我怎么才能把我自己种的菜卖出去呢？”

这个问题，是这位用户最真实的挑战，而且可能还关乎他一家人的生计。但是这样的问题，教

科书上没有，商学院里没有，互联网上也没有。幸运的是，这个留言被另一位“得到”用户看到了。当时“得到”的留言系统还不能支持用户间互动，于是热心的她，就在这门课程下面用另外一条留言回答了这个问题。她根据这个提问中的具体情境，给出了鲜活的知识：

1) 规模不大，如果送到市场去卖没有优势，也没有价格竞争力，所以还是要在家附近的公路旁边卖；

2) 先去网上批发外观好、成本低的菜篮子，不要按品种卖菜，而是要把不同的菜组合装进菜篮子里陈列，把卖不同品种的菜变成卖组合好的菜篮子，从按照品种称重计费，变成按照一个菜篮子进行一个定价；

3) 去制作一条红底白字的大横幅挂在路边，文案是：“进城走亲戚，带篮农家菜”。用宋体字，越大越好。同时制作两个大幅的收款二维码，要保证隔着五米开外也能扫上。

4) 为什么要这样卖菜？公路旁边卖，看似车流量大，但那是车流，不是商流，卖菜很难吸引司机把车停下来，所以要把卖菜变成另外一个场景，比如买一份农家特色的礼物，不仅创造了卖点，同时提高了附加值，而整篮销售、一个定价，都是为了提高商品流转率；

一个用户互动中，蕴含了市场营销4p理论、助推理论、设计行为学理论的具体运用。这就是“得到”同学的水准。我们事后找到了这位用户，她本身是一位长期在“得到”学习的零售业顾问，名叫黄碧云，后来，她申请成为得到高研院的同学，再后来，我们邀请她成为“得到”老师，主讲了《黄碧云的小店创业课》，超过两万人追随她学习。现在，她已经是全国知名的零售业专家了。

什么叫“全球领先的终身学校”？就是无分年龄、老幼、身份、地域，只要有再学习的愿望，“得到”是不是都能为他们服务？他们是不是都能买得起“得到”的服务？他们是不是都能用得上“得到”的服务？能服务一个大学教授，不见得是我们的本事，因为教授本来就善于学习；只有能服务一位在省道路边卖菜的农民，才算“得到”的本事。

卖菜的内蒙古用户从知识中获得了力量，而黄碧云老师，也从这个知识共享的过程中获得了自己的力量。这样的故事在“得到”还有很多很多，你只需要找到一个人从知识中获得力量的真实故事，然后开始下一步。

4.

每位同事都应从真实的用户故事和用户需求中找到自己的存在价值。请明确回答这个问题

——“我所在的岗位的工作，给这个故事中的人创造了什么价值？”

如果你的岗位是技术、研发、测试、产品经理，多亏有你，是你为提问题和答问题的同学创造了得到App这样一个知识服务的基础设施，让好问题和好答案在此相遇；

如果你的岗位是运营、社区、营销、增长、教务、客服，那么，是你的工作吸引和服务了越来越多的终身学习者，培育和维护着理性建设性的学习氛围，才能吸引到故事中这样优秀的用户，让他们彼此看见，让终身学习的道路相伴而行，越走越亮；

如果你所在的岗位是课程研发、内容主编、内容审核，是你的手艺，让故事中黄碧云老师这样的高手变成“得到”老师，把她头脑中的知识和经验萃取出来，让优质的知识产品可以超越时间空间，服务于更多的学习者；

如果你所在的岗位是财务、法务、人力，多亏你的存在，在人群中为上述岗位挖掘更多优秀的人才，保护他们、支撑他们，为他们创造简单透明的工作规则，让他们可以更安心的为“得到”同学和“得到”老师解决问题。

随着业务的发展，岗位类型越来越多，但你会发现，如果你所做的事情是有意义的，那你总是会和故事里的人发生关系，建立链接。

5.

为自己的岗位和用户的需求之间的关联创造更多价值。在“得到”工作，你所面对的工作场景、工作任务可能以天为单位在不断变化，没有主线和主见，很容易疲于奔命。那么，作为个人，该如何理顺思路，部署自己的资源和精力？

方法是：定期重新审视自己的岗位，重点审视自己的岗位和真实用户的需求之间的关系，然后按照“重要紧急四象限法”，去重新规划自己的工作。持续迭代，找到那个你最能为用户创造价值的具体抓手。

我们像是跑长途的人，心里有两怕：一怕路上没人纠偏，二怕心中没了彼岸。

使命是帮助我们纠偏的“辅助线”，愿景就是我们的“彼岸”，“得到”在做的事越来越多，每走一步，我们都要用使命和愿景来校准自己的决策和行动。

005

作为新人，怎样快速理解“得到”的价值观？

0.

同事在公司里看到的往往是一连串的行为事件，而价值观是行为背后的动机。

价值观不是公司的观念，而是公司做事的指南针。你在任何选择关头，都需要调用价值观来做选择。

新人想要快速理解价值观，最快速的方式是从理念到场景，把抽象观念放到具体工作中理解。可以从【必须做的事】和【决不能做的事】两种层面，各找一个具体例子，还原到工作场景去理解：什么是追求的金线，什么是决不能碰的高压线。

在“得到”，我们遵循的核心价值观有五条：长期主义、理性建设性、球队精神、共同体意识和头部标准。

1. 长期主义

长期主义意味着基于长期作决策，追求可叠加的进步。有人把长期主义理解成“坚持”，其实，长期主义是指持续地不被诱惑。它是让我们持续地生活在一个警醒中，叫“一旦中断、前功尽弃”。

如果还原到工作场景中，长期主义在不同工作岗位的体现是不一样的。比如：

对于总编室来说，【必须】是始终如一的保持均质的品控标准和品控强度，【决不能】脉冲式品控；

对于设计师来说，长期主义意味着每一次设计都要考虑“积累品牌资产”。假设有两种方案，一种是选择流行的设计方案，另一种是坚持得到橙和猫头鹰元素，那么，设计的【必须】是符合超级符号的原则，坚持采用有品牌资产积累的设计，【决不能】因短期外界因素变化的干扰而放弃这一原则；

对于活动策划和运营来说，意味着每一次活动成功的衡量标准有且只有一个，那就是这次活动

是否提高了更多人对“得到”的信任度，单次的收入和观看量都不能成为决定性指标。【必须】以获得更多用户对下一次活动的期待为第一目标，【决不能】为了其他目标而损害用户体验。

2. 理性建设性

“得到”员工和“得到”老师，要时刻约束自己，要以建设性而非评判性的态度看待外部世界。

每次要提出批评性意见前，【必须】先提醒自己，针对别人现有的问题，你有没有更好的解决方案，你是否愿意参与建设性的行动。【决不能】为了批评而批评，【更不能】为了表达情绪而批评。

比如，在得到App的知识城邦社区中，无论对方是外部德高望重的老师还是自己同事，只要是“得到”共同体的一员，管理员都会一视同仁地要求其在讨论问题时不仅不能骂人，也不能“怼人”。“怼人”虽然不违法违规，但违背价值观，“得到”员工【决不能】触犯，也不能坐视不理。

与他人讨论问题，发表意见前【必须】有调查研究，有背景信息，这是对自己职业形象的尊重，【决不能】对自己不掌握基本信息的事件随意发表意见。

在公司以外，理性建设性意味着要积极融入社会，让世界因我而变得更好。比如，即便以个人身份，也不可在社交媒体上对其他公司或公共事件指手画脚，不能随便吐槽，要说也应从我出发，在批评的同时说出自己建设性的建议。

3. 球队精神

团队不是“大家庭”，而更像是一支球队。球队意味着合作、陪伴、共同成长，更意味着优胜劣汰、每个人都必须为赢球而战。这要求我们所有人在自己的位置上都能顶住，敢拼抢，关键时刻挺身而出。

比如：

【必须】学会和随机性打交道。篮球队中负责传球的后卫有一项核心技能——就是，在比赛中发现哪个队友正处于“手热”的状态，就多传球给他，借此让本球队多得分。赛场情况千变万化，“手热”是随机性，也是对队友的信任。工作中我们要对临时变化有心理准备，信任队友。【决不能】对临时变化视而不见，不报告，不沟通，固守成规。

“得到”有一项公司级的年度大奖，叫作“挺胸而出”奖，历年来的获奖者都有一个特点：他们都是从自己的局部位置着眼，发现了一个全局性的需求，然后在资源不足，甚至自己的职权并不对口的前提下，主动发起协同，组织进攻，推动了公司的重大业务突破。

比如：

2015年，冯启娜，在没有行业最佳实践案例的情况下，独立负责罗辑思维公众号的运营和管理工作，勇于创新，成为当时公司的内容担当。

2016年，曾捷，作为“得到”内容团队的1号员工，组建了“得到”第一支内容编辑团队，推动得到APP内容的生产和迭代，成功探索出一套年更专栏的打法，在知识服务领域，获得了非常大的影响力，为公司后续的发展奠定了坚实的基础。

2017年，李倩，带领图书和电商选品团队，逐步完成图书业务拓展和自研衍生品领域的拓展，高质量完成年度目标。当年应公司发展需求，零过渡转岗到“得到”内容团队，主导女性亲子类课程开发，丰富了“得到”的知识版图。

2018年，蔡钰，带领能力教研团队，探索出了精品课、大师课的生产路径和方法，丰富了得到APP线上课程的内容维度，并接手得到高研院教研和教务任务，对得到高研院线上课进行了系统迭代。

2019年，鹿宇明，在时间紧、任务重、疫情突发的情况下，担任知识春晚内容总协调，不急不躁，推动有序，成果显著。

4. 共同体意识

球队精神指的是我们内部怎样协作，共同体意识是针对外部合作者而言的。这要求要把合作者当成自己人，紧密互动共同发展。

比如：

【必须】高度尊重合作者的声誉品牌，在合作者胜任的前提下，应利用我们的力量为合作者背书，【决不能】损害乙方的品牌或抹杀乙方的贡献。比如，每一届“时间的朋友”跨年演讲，我们都会把供应商名录放在鸣谢中露出。

【必须】尊重乙方时间，把每一个合作乙方都当成自己的老师，【决不能】利用自己甲方身份霸凌乙方。比如，给方案反馈时，要先在内部讨论，汇总、输出统一意见，为乙方避免不必要的时

间消耗。如果因为我们的意见反复而增加乙方工作负担，要先表达歉意，再协商沟通如何推进。

如果因为工作需要跟任何乙方吃饭，我们“得到”员工【必须】主动结账，【决不能】主动或被动让乙方买单。

【必须】主动按照合作协议管理好账期，【决不能】由于我们的原因导致账款拖延支付。

5. 头部标准

这是我们要对事的态度。无论前台后台，都应勇猛精进，保持领先，为用户提供最好的服务。比如：

“得到”开设一个选题，要尽可能多地调研该领域的老师，【必须】符合个人水平领先、讲授能力领先、服务态度积极三条标准。

比如，非常知名的宁向东老师，刚开始的课程内容没有达到我们的预期，总编室决定坦诚和老师沟通，延期上线。沟通后发现，原来宁老师以为“得到”对课程的预期是短平快的网络科普，而非他在大学课堂中教授的深度内容。澄清了这一误解之后，宁教授拿出了高品质的《宁向东的管理学课》，成为管理品类的头部课程。

“得到”开设一门新课时，【必须】先判断这个课程市场上是不是已经有人提供了很好的服务，如果我们开新课，是否有信心做出更好的？

举例子来说，此前有用户问脱不花：“‘得到’为什么不做编程类课程？”脱不花的回答是，市场上已经有很好的编程课程，如果我们没有信心一出手就做出比极客时间更好的，那就坚决不做。

6.

对于一个新人来说，如果上述描述仍然让你感到是抽象和模糊的，很正常，来，看这里：融入球队，取得成绩，最快最好的方法永远都是“打一仗”。向你的一号位“请战”，请求把你安排进一个阶段性的项目里打一次冲锋，你就全都明白了。

“得到”在做什么

006

如何全面理解“得到”的产品？

0.

“大学”是少有的几种“不死”的人类组织之一。百年企业罕见，而数百年的学校很常见。为什么？主要有两个原因：首先，学校通过不断地提供新知识，来实现社会价值的增长；其次，学校通过不断地结成校友关系，来实现社会网络的扩展。这两者都是纯然的价值创造活动，和社会其他部分不产生“摩擦力”。更重要的是，这两种创造性活动还能互相促进：提供新知识有助于扩展社会网络，结成的校友关系反过来也有助于萃取新知识。学校这个物种，就是靠这种“双轮驱动”的增强回路来生存和延续的。

“得到”的愿景，是成为一所全球领先的终身学校。所以，提供新的知识产品和扩展良好的校友关系，是“得到”唯二的实践目标。而且，二者必须是互相促进的。

在形式上，我们生产各类知识产品，所以很容易被理解为“得到”的产品就是课程。但是，我们必须看到实质：“得到”的产品，不仅仅是课程，也包含了“关系”。“得到”生产的产品和“得到”所扩展的关系，共同形成了一个学习社区。不理解产品和社区之间的关系，就无法提供完备的知识服务。

1.

知识产品和学习社区之间的关系，不仅是课程与学生之间的关系，更是学校与校友、同学与同学之间的社区关系。学习社区本身就是“得到”产品的一部分。

2.

“得到”每出产一款知识产品，必须同时也是它的社会关系的扩展：要么，是引进了一位独裁的“得到系老师”，比如现在的线上通识课程；要么，是呈现出对优质知识资源的邀约姿态，比如电子书出版方和锦囊作者；要么，是对已有校友关系的升级，比如“得到高研院”“得到训练营”。总之，每有一个产品，就必须巩固一层关系。

3.

校友关系是一种支持型的关系。换言之，校友和学校本身不必有强互动，但是，校友必须经常可以感知到来自这段关系的支持。

可以想象如下场景：当听到某个人很牛，你可能会说，我和他是一个学校毕业的；在陌生人的社交场合，遇到某个人是校友，会平添一份亲切——这就是所谓的“支持型的关系”。

4.

“得到”的知识产品，要坚定地走精品化路线。目的之一，也是为了结成优质的校友关系。良好的关系只能生于荣耀。只有精品化的产品才能荣耀校友。

5.

“得到”的社区活动，必须包括三个要素：定义新问题，扩展新资源，交付新产品，以期实现知识生产的闭环。比如，设计一个企业参访活动，重点不在于参访本身，而是要问：该活动定义了什么议题？巩固和扩展了什么样的关系？对参访对象有何价值？产生了什么样的知识产品？该知识产品用什么方式发布？谁会因为这个知识产品而被激发，被“点亮”？

6.

衡量“得到”组织的各种社区活动是否符合精品原则，有且只有一个标准：促进新知识的生产。不同领域的终身学习者聚在一起，因为有了新的对象、新的资源、新的场景，新的知识产品也将随之涌现。

007

如何理解“得到”的产品生态？

0.

“得到”有一系列产品，有线上的，有线下的，有日更的，有年更的，有音频的，有视频的，有对企业的，有对个人的，形成了丰富的产品生态。不过大部分内容同事都只负责一个产品，很多用户也只使用一两类产品。如果同事不熟悉产品生态，就会缺乏理解公司业务的整体视角。

1.

“得到”的产品生态，不是按学术领域搭建的，而是按终身学习者的成长需要搭建的。

2.

“得到”是一所“终身学习者的学校”。而一所学校若着眼于学生的成长，则必须提供三种资源：

- 1) 便捷的知识资源，让学生可以在主动探索中学习，比如图书馆、出版社；
- 2) 优质的课程资源，让学生可以在被动牵引中学习；
- 3) 良好的品牌资源，让学生可以获得学校声望和校友关系的支持。

“得到”的产品也据此分成三类：资源类产品、课程类产品、声望类产品。

3.

所谓资源类产品，就是让用户主动探索学习的知识产品，包括现在的所有音频课、电子书、得到听书、锦囊、直播讲座等。研发这类产品的核心目标：为用户省时间。力争让用户在尽可能短的时间内，获得知识浓度最高的学习资源。

4.

所谓课程类产品，就是让用户在被引导中学习的知识产品，主要指各类训练营，如沟通训练营、写作训练营、讲师训练营等。请注意，课程的本质不在于“课”，而在于“程”。用一个服务

流程牵引着同学，让他完成一个有确切效果的学习过程的产品，才是“课程”。所以，研发课程的核心目标：让学习效果可被感知。

5.

所谓声望类产品，主要指跨年演讲、启发俱乐部、得到活动等产品。研发这类课程的核心目标：让用户觉得有荣耀感和归属感。



“得到”的产品原则

008

怎样快速了解“得到”的产品禁区？

0.

“得到”的产品禁区是指，“得到”的技术和运营同事在做产品相关工作时，必须了解哪些东西绝不允许碰。凡是禁区，不得触碰，跟利益大小和职务高低无关。

1.

“得到”设置产品禁区的目的，并非限制大家的创新，而是希望给大家提供一个确定性的方向，节约沟通成本，避免目标和价值观的不一致。

2.

“得到”的产品禁区一共有六条，下面逐一进行介绍。

3.

不造假，不美化。无论是面向外部用户，还是面向内部同事，所有的产品数据都绝不允许造假和美化，大到产品的日活数、课程的用户数，小到直播间的在线人数、笔记的点赞数。可以用信息化、自动化的手段来提高工作效率，但不要用在营造虚假繁荣上，例如业内常见的直播间机器人充数，电商自动刷单，此类手段都不允许使用。

4.

不自嗨。做真实的用户需求，不做自嗨类需求，把用户当朋友，每个需求，无论大小，都应该是用来解决某一类用户问题的，对用户没价值的需求，不做。

5.

不短视。做产品以和用户形成长期关系为目的，不做为了短期业绩/活跃等目标而损害用户利益的事情，例如频繁推送营销消息打扰用户。

6.

不盲从。“其他公司/产品都在做的事情”“行规都这样”，这些都不是我们做某个需求的理由，永远不要跟其他产品比烂，用高标准要求自己。哪怕是全球公司都在做的事情，我们也要敢于问一句：“他们就一定对吗？”

7.

不侵犯隐私。在各个产品功能内，把握好“公共”与“私密”的界限，尊重用户的个人选择，尊重用户的数据权，与任何第三方合作，都要注意用户数据的脱敏与保密。

8.

不触犯法律法规。业内有很多产品因为追求“模式创新”，而走进了灰色地带或者是直接违反法律，例如模式上涉嫌传销，涉嫌非法集资，涉嫌二清^③等等。在做创新型产品方案的时候，应找法务或者财务专业领域的同事把关。

9.

在判断一个需求有没有触碰禁区时，参考两个衡量维度：对内，找三位或三位以上同事聊聊，看看会不会有人喊停；对外，考虑你是否愿意把这个项目写进你的简历，很少有人会把“黑产平台从业经历”写进自己的简历，如果不写，那就别做。

10.

最后，不但自己不能做，如果其他人提出触碰禁区的要求，也要勇敢地提出质疑和反对，即使是长老会提出的也不例外。

009

怎样理解用户的诉求？

0.

理解用户诉求，是每个直面用户的同事都需要具备的能力。这里的直面不仅是指线下的面对面，也包括面对用户反馈等。每个用户都是不一样的，如何理解他们的诉求，并且转化成自己产品或者服务的迭代动作，是一个重要的挑战。

1.

理解用户诉求的本质，是如何看待自己和用户的关系。要认真对待我们和用户的关系，但要慎重承诺用户要做的事。只要是用户的诉求，都值得认真听，这是服务能力，但并不是所有的诉求都值得照样做，而是要去挖掘诉求背后的目的，这是专业能力。

2.

下面七条是倾听用户诉求时的方法论。当然，由于用户的多样性，不能一概而论。

3.

“理解用户的诉求”，这句话里最重要的词是“理解”。关于“理解”，有what、why、how三个关键，what是要找到用户的诉求，why是要理解用户这个诉求背后想解决的问题是什么，how是要设计出产品功能来解决这个问题。

4.

通常说的产品经理应该有“一分钟变小白”的能力，指的是产品经理应该对用户诉求有同理心。对于同情心和同理心的区别，网上有个很好的对比，有个人掉井里了，同情心是你趴在井口，对下面喊：“你撑住，坚持住！”同理心是你跟他说：“我知道你害怕，我来陪着你。”

5.

我们要能把自己放在用户的实际场景里去，去理解用户诉求背后的深层原因，而不能仅仅满足

于“我知道了这个诉求”。例如要优化一个面对新手用户的功能，就要从心态上变成一个对产品非常不熟悉的人，有一个新手账号来体验功能，想象在哪一个环节、哪一句文案，会给新手用户造成困惑。比如安卓用户反馈在地铁里的加载问题，那就拿着手机去地铁里体验我们产品的弱网体验，以及一些更大体量产品的弱网体验，找到优化点。

6.

对于无法理解的用户诉求，想办法去直接联系用户，直面用户，了解这诉求背后的原因，避免过多依赖在线数据分析，而忽视了人与人之间的互动交流。你看着用户使用一遍，就能知道他的诉求源自哪里。

7.

用户需求都是对的，但不意味都是要做的。解决用户一个需求，可能有很多种方式，产品经理的作用就是要用合适的方式来解决用户的深层需求。例如用户提出一个补签到的功能，这背后可能是用户当天没有打开app所以没有签到，也可能是用户使用了app但是没有打开签到功能，所以没有签到，那么这一个需求的背后，就是两种完全不同的解决方式。前者可以用订阅微信通知和Push等方式在其他平台上触达用户，而后者可以用“使用XX分钟自动签到”的方式来解决。

8.

理解用户的诉求，有一个很重要的维度是数量，就是可能有多少用户也有类似需求，这些用户的目的是一致的吗？可能同样一个毕业证书的优化需求，有些用户是为了作为纪念，有些用户是想收集证书，有些用户是想分享成就感，那么产品经理就要在多个方向上做决策，找到侧重点。

9.

吃自己的狗粮，只有自己特别了解自己的产品，才会在用户有疑问的时候，脑海里能定义出问题所在。这个要求看似简单，其实反而是最难的。

010

如何辨别用户需求的优先级？

0.

当海量的用户在向我们提出需求，但资源又是有限时，我们应该怎么办。这就是辨别用户需求优先级的重要性。这个问题本质上是考察大家的决策能力与判断能力，如何从多种维度去跟进用户的需求反馈。

1.

本条主要面对产品、技术与运营同学，另外也包括广义上给用户提供“产品服务”的训练营助教及班主任同事，在面对外部用户提出需求时的情况，不包括内部及公司级战略需求。

2.

如果把用户提出需求到产品功能上线的全过程划分阶段的话，可以分为“听取需求—分析与思考—衡量价值—做出决策”。

3.

在听取需求时，要意识到，用户提产品需求，都是为了解决一个他遇到的真实问题，面对用户需求，必须有一个意识，那就是“我们的产品已经给TA造成了麻烦或者困惑”。听取需求的虚心态度是必备的素质。无论是“捂着耳朵装听不见”还是“解决掉提出问题的人”，都是不职业的行为。

4.

用心听用户的想法与需求，不仅仅是在态度上服务用户，很多产品的革命性创新就藏在用户的需求里，用户的每一个需求，都意味着我们的一个没有被解决的问题。把自己放在“新手”的角色，来倾听用户的声音，不存在“不懂使用的用户”，只存在“不好用的产品”

5.

不要教育/教训用户。一定会有一些功能，我们做了，但是用户不会用或者没发现，这时绝对不能流露出“你怎么没发现”这种埋怨用户的情绪。要知道，用户不会用，找不到，就是产品的问题。所以这时，可以在反馈上加上一句话：“你提的意见/建议/反馈真是太好了，你看看下面这个方式能不能解决你的困惑或问题。”

6.

用心听，但不等于照着做。海量的需求收集过来之后，需要沉下心去分析每个需求背后没有明说的东西。在分析需求阶段，关注的应该是用户在什么场景下遇到的什么问题，而不是用户提议的解决方案。不要被乔布斯那句“人们不知道想要什么，直到你把它摆在他们面前”的名言给骗了。乔布斯反对的不是观察用户需求，而是“用户要什么，我们就做什么”。所以收到需求之后，第一步要问的就是，这个需求意味着什么用户遇到了一个什么问题？然后把这个问题的根源挖出来。

例如一个关于学分分享的展示，用户表达的需求是希望分享到朋友圈，那么背后的目的就是“我希望让身边的其他人知道我在得到App上学习很努力”，基于这个目的来做产品设计，就不仅仅是分享到朋友圈那么简单了。

7.

任何一个需求都是有价值的，但是有价值大小之分。对于一个需求要不要做，需要从多个维度去衡量。决策能力，指的不是做不做某个需求，而是面对很多需求，先做哪个，后做哪个，不做哪个。

8.

第一维度是用户价值。这个需求是为哪部分用户做的，涉及到的用户群体、用户数量、用户价值收获，都会带来不同的决策。例如为所有“得到”重度用户做一个方便使用的需求，就要优于为少量用户做一个无关痛痒的需求。

第二维度是时间价值，就是这个需求功能，在时间维度上是否可以积累出长期的价值，那么可能用户在搜索时的一个用户体验的提升，长期价值就大于在营销方向上的小迭代。

第三维度是性价比。在产品领域，没有错误的需求，产品经理可以找出100个不同的理由来支持自己的想法，但是有很多不值的需求。面对每个需求，要去考虑做这个需求，需要我们内部调动的产品、技术、运营、设计的人力，更要考虑这个需求上线后的持续运营价值高不高。产品上线，

仅仅是需求的起点，不是终点。

9.

能用运营手动解决的事情，先人肉解决，只有规模起来了，才值得固化成产品手段。

10.

对于经常提出优质产品建议的用户，要有主动对话和运营的意识。完成了某个用户提出的需求，可以告知一声，一方面形成了这个需求的闭环，另一方面会增加用户的成就感。

11.

哪怕因为性价比等原因无法排期，也不要欺骗用户，例如明明不会做，还告诉用户，“我们已经把你的需求排期了，很快可能就上线了”；更不要甩锅给其他同事，例如“我特别想做你的这个需求，但是我们的程序员同事觉得没有价值”，凡是这样去跟用户沟通的，证明你只是想捂着眼睛装作看不见而已。

011

如何处理公司内部开发资源不够的问题？

0.

内部开发资源不够的问题，这是公司产品、运营和各个一号位同事都会遇到的问题：要做的事情看起来有那么多，但产研团队就是做不出来怎么办？

1.

这个问题的本质不是人不够用的问题，而是“要做的事情”是不是有那么多。其实很多时候，我们在提需求的时候，内心里是有一个权重判断的，例如有些是“必须要有，没有就死了”，有些是“最好要有，有了就如虎添翼”，而有些是“可以有也可以没有，影响不大”，更有一些是“有没有无所谓，我还没想好”。所以把这个内心中的判断也要一起提出来，才能优化开发资源与效率。

2.

开发资源不够的问题，是很多公司都存在的，大到几万人规模的巨头，小到创业公司。所以，要抛弃掉有一套妙法可以马上解决这个问题的妄念。当然，也不是说就干脆躺倒。有困境并不可怕，可怕的是不去优化和解决。

3.

要优化和解决这个问题，就要认识到，看似都是开发资源不够的问题，对于不同公司、不同团队、不同产品，背后的深层原因并不一样，去深挖这个根源是最重要的。这个需求值得做吗？性价比高吗？对未来的价值大吗？很多时候，并不是开发资源不够，而是一些可有可无的需求霸占了宝贵的开发资源，这几个问题不问清楚的话，任何时候，不管招多少人，开发资源不够的问题会永远存在。

4.

需要一步到位造航母吗？是不是可以先造杆红缨枪？很多时候，当发现一个需求的时候，每个人都内心深处希望能一步到位开发完。但是对于很多互联网产品来说，先用核心需求做小范围迭代的方式更合适，一方面可以快速地调整方向，另一方面项目出发时需要的开发资源就不会那么多，在有限的人力下，会倒逼项目负责人想清楚自己的核心目的。

5.

你是在重复造轮子吗？对于一家公司来说（除了那种技术基建公司），提供的核心服务是如何解决用户的问题，而不是“这个需求是我自己做的”。所以善于利用业内已经有的成熟基建，用采购等方式“花钱买时间”，这时自己的开发资源只做跟自己业务和商业模式相关的事情。例如已经有微信和支付宝这种非常完善第三方支付渠道，从页面到按钮的样式都有完整的解决方案，那么就用别人的最好。

业内在很多领域都有专门解决某一问题的技术SaaS公司，他们往往成百上千人就解决一个专业问题，这种团队的产品成熟度肯定远远高于自己公司调出一个小分队从头做起。永远不要觉得“我的需求特别特殊”，也不要盲目追求“每一行代码都是我们自己写的”。

6.

在面对很多需求要投入的时候，从业务负责人的角度，要做一个评判，就是要“养鸡两个月后每天都有鸡蛋吃”，还是要“今天中午马上吃鸡”？前一种需求，适合技术做投入，有足够的远期可期待。如果是后一种需求，适合先用人力用运营手段满足基本需求，再观察有没有价值产品化。

7.

所有内部开发资源不够的问题，核心都是领导层业务战略决心不够，这个问题得到同样存在，需要集中力量办大事。

“得到”的品控体系



012

怎样深刻了解“得到”品控体系的特点？

0.

很多同事觉得，品控，就是总编室审稿，打个比方，就像只把总编室当守门员，其他同学都来射门。这种理解是很有害的，会导致很大的内容风险。不逐项深入理解这些特点，就不能算一个合格的“得到”内容工作者。本条略长，但也很细致。

1.

品控体系的本质，不是一个内容红线把关问题，而是全量全要素的金线达标问题。品控不能只靠总编室一个部门，只有各部门同事在所有工作环节都做好品控，才能保证“得到”知识服务做到行业头部的水平。

2.

为了实现全量全要素的金线达标，我们有一个七位模型：产品规格、课程定位、应用场景、问题意识、内容完备、自然语言和红线标准。

从7个维度里各取第一个字，合起来就是一句诗——产课应问内自红。生产课程，应该问内容是不是自己就能红。“课”也可以换成“听书”“锦囊”“训练营”等产品。

3.

产品规格是强制规定。比如，课程类产品每一讲的时长不能超过12分钟，不管什么类型的课程，这个规则全部适用。这个强制标准是为了让用户对学习时间获得确定性预期。

特殊情况可以申请延长。延长3分钟以内需要总编室批准。延长3~5分钟需要CEO批准。延长5分钟以上，要董事会批准。

4.

课程（产品）定位，就是回答：“得到”的产品为什么人服务？答案是，“得到”的知识产品

是一种新的品类，为终身学习者服务。由此建立讲述的对象感。

终身学习者，就是那些已经完成学制教育，出于兴趣、成长、转型等需求而持续学习的成年人。他们具备了一定的知识体系，形成了比较稳定的三观；他们的工作和生活紧张忙碌，主要利用通勤时段、运动时段、家务时段等碎片化时间进行学习。因此课程定位要边界清晰，主题明确，充分考虑注意力管理的因素。

比如，想象用户很可能是在通勤环境下使用音频收听课程，当你不能展示双螺旋的图片，还能不能讲清楚基因的结构？当你一个公式都不能用，还能不能说明白概率的计算方法？当你不能使用视频演示，还能不能表达出一个算法的巧妙之处？

5.

问题意识确定产品的内容组织模式。一个终身学习的平台，需要让用户一旦开始学习，就被内容吸引，进而持续不断地学习。

我们需要让内容具备内在的动力，这个动力从哪里来？从问题意识来。问题不是question，问题是problem，是亟待解决的挑战，是将要爆炸的炸弹。一个好的问题意识，会让用户感到不解决它就浑身难受。

用这样的问题意识，又称挑战，来引领全文，不要用概念。“概念—理论—应用”这种铺陈，就是我们要避免的“正向叙述”，效果很差。

组织一套知识点，可能存在多个问题意识。但是一些问题意识会比另一些问题意识更高级、深刻、有洞察、有魅力。这正是展现品质水平的地方。

6.

内容完备，是指在课程的设计上，对涉及的知识主题要有完备的框架。无论是设计一个课程整体，还是设计其中的一个模块，都需要内容完备。

以《薄世宁·医学通识50讲》为例，虽然现代医学博大精深、内容庞杂，但在50讲当中，对医学的基础共识、疾病原理、医疗活动、疾病、医学演化、著名医生、医生的精进、健康的修炼和医学的未来等方面全部都要涉及，一个都不能少。

课程中的每一个模块也要内容完备。例如“病人的修炼”这一章，总共有3讲，分别是《健康的智慧：把自己挡在去医院的路上》《聪明的患者：会知情、会选择、会寻找支持》《最后的告

别：还有更好的选择》。

作为“病人”，从逻辑上只有3个场景：医院之外，医院之内和临终之时。这3讲就分别对应了这3种场景。

它们相当于知识拼图游戏中的一块块拼图，相互之间不重合，每一块都不可或缺，合起来就是完整的知识。总之，完备性确定了课程之间的关系，确保课程在整体上呈现出一个知识主题的全景。

7.

自然语言，这个词是罗振宇的原创，用来描述“得到”课程的讲述方式。无论多深刻的道理，都可以用平实的语言讲清楚。而“得到”不认为这是在用口语交付知识。准确地说，这是在用自然语言交付知识。

请看下面这三句话：

- (1) 食物摄取方式和身体质量指数之间存在正相关关系。
- (2) 身体质量指数是食物摄取方式的函数。
- (3) 食物摄取量根据一种单调递增关系预测了身体质量指数的水平。

使用自然语言，这三句话都可以这样说：吃得越多，长得越胖。人人都听得懂，没有损害原意，也没有扭曲知识。

8.

红线标准，也包含在全量全要素的金线标准内，在此特指内容必须合法合规。这是底线，绝对不能触犯。合法合规既包括符合各项法律法规政策的要求，还包括符合知识产权、文字和语音等相关规范，以及符合我们倡导的主流价值观和理性建设性的态度。我们对红线的理解，对内容审核的理解，绝对不是一张负面清单，而是包含了我们对品质的最高追求。

举个例子。有一位作者初稿写道：“人生有三大任务，第一项任务就是学好英语。”问题出在哪里呢？出在“学好英语”。作者的本意是表达一种开放的心态，如同歌德所说，只懂一门语言的人，其实什么语言也不懂。如果是这样，那为什么一定要特别指出学英语呢？学法语、日语、西班牙语，不行吗？只学英语就暗暗地表达了英语优先这个偏见。正确的表达是：“人生有三大任务，第一项任务就是学好一门外语。”

9.

总结一下，“得到”的知识产品化，就是要做到一句诗：产课应问内自红。

这句诗的真正含义是：产品规格确定了知识容量，课程定位确定了讲述对象，应用场景确定了声音媒介，问题意识确定了叙述模式，内容完备确定了知识图谱，自然语言确定了语言风格，红线标准确定了合法合规。

013

如何解决品控时紧时松的问题？

0.

“得到”的品控工作有整套标准，但在不同的时间、不同的情境，强调的重点不一样，容易被误解为“标准变了”。而且，如果内容团队总是做应激性的反应，品控工作就会像脉冲一样不稳定，但是天天强调，又很容易让同事疲劳。

1.

品控工作要稳定，本质不是靠高压维持，而是靠把品控工作网络化。

2.

品控工作网络化，分为全攻全守、制度化、环节化、组织化四个维度：

3.

全攻全守，指的是全员品控。品控不是独立于其他工作环节的一个流程，而是与所有环节都有关的一种产品意识。也就是说，整个团队要向全攻全守转型。任何一个位置的同事都能发起品控审核，任何来自用户的品控反馈都必须闭环处理，任何一个位置的同事也都能给出品控意见。品控的标准，请见《怎样深刻了解品控体系的特点？》。

4.

制度化，指的是以数字化为基础，把日常业务里的知识萃取出来，沉淀为资产，让“人找知识”便捷化，避免遗忘。

业务类知识，通过品控手册实现。品控手册的迭代要周期化，每隔3个月左右，以一个关键事件为契机，更新《得到品控手册》；每年的“得到”周年纪念日，都要对过去一年的品控经验和案例进行系统整理、修订。

非业务类知识，通过建立、完善内部知识库实现。内部知识库通常会包含这类知识：公司的绩

效管理办法是什么样的？怎么给自己争取升职的机会？怎么跟领导谈加薪？运营如何准备素材，活动才能最快上线？等等。

5.

环节化，指的是把萃取出来的、资产化的知识，通过技术手段，嵌入工作的各个操作环节，即“知识找人”。

举个例子，在主编起标题的时候，编辑器就会自动在边栏弹出关于标题的锦囊；划重点的时候，相关的知识也会在编辑器页面出现。这样，就最大程度地保证了知识和人在工作各环节的完美结合，进而主动实现了品控的目标。

6.

组织化，即通过在各部门任命knowledge owner（知识负责人）和knowledge manager（知识管家），由专门的知识管理人员，保证知识萃取成为常态，成为可跟踪和稳步发展的过程。

014

怎么跟新同事说清，总编室是干什么的？

0.

“得到”的制度规定，总编室权威不容挑战。这导致新的教研同事对总编室有恐惧心理，或是认为总编室说话听不懂，或是感到总编室的要求难以实现。其实，品控标准不是不可讨论，而是不能讨价还价。只有建立起与总编室合作的体感，才能促进自己的工作，否则便容易产生误解，影响工作进度，甚至产生安全事故。

1.

对于教研员来说，总编室不是一个监督者，而是一个合作者。与总编室达成合作关系，才是应对这个挑战的办法。

2.

教研员可以从“标准”“第三方”“反馈”“内部”四个维度理解与总编室的合作。

3.

标准，指总编室的权威不可动摇，红线问题以总编室为准，不要质疑总编室。

4.

第三方，指业务上可以讨论。和总编室讨论问题，你要理解总编室关切的究竟是什么，不要纠结于具体的表达方式。

比如，如果总编室的意见是某一句话“碰了红线”，不要以为这一句只能做删除处理。总编室的意思是说这一句的阐释方案行不通，未必是这一句的意思完全不能表达。

比如，总编室指出这句话：“去中心化是未来趋势，所以今后就没有央行了，也没有央行发行的法币了。”

总编室说它触碰了红线，其实说的是后面的例子不合适，并不是前面的去中心化不能说。换个

例子就可以。比如：“去中心化是未来趋势，以前的信息来自门户网站，现在社交媒体更快速，人人有个小喇叭，这就是去中心化。”

5.

反馈，是指当总编室回复“已反馈”时，你要知道这个反馈里可能包含了意见、建议以及技术指导等不同层面的问题，需要分别处理。

意见主要针对政治禁忌、事实错误、破坏用户关系（是否贬低用户）和产品化不足问题。意见必须修改，但落实意见的方式不是唯一的。

建议，是总编室强烈建议你考虑的不同方案。教研员可以不回应，但要把总编室给的建议当作一种可选方案，进行审慎比较。“建议”往往是推高金线的有效手段。

有一种相对特殊的建议，接近于技术指导，主编尤其要重视，需要着手处理。比如，总编室建议对XXX事实进行核实。类似于课程里有一句内容是这样的：亚马逊河上，没有一座桥。这种就需要立即去核实。

6.

内部，是指总编室和教研团队处于同一战线，要以同一个界面，也就是“得到的品控标准”对外。主编不能直接向老师反馈“这是总编室的意见”，不能甩锅，更不能挑拨总编室和老师之间的关系。

015

怎样开一场特别有效的开题会？

0.

“得到”的所有课程项目在正式投入生产之前，有一个重要的里程碑，就是开题会。开题会由总编室主导，集体投票决定该课程是否继续研发和生产，即“立项”。开题会是项目品控的重要环节，要保证一致性，确保“立项项目”有市场，有高度，有长期价值。

1.

用开题会来决定是否立项，不是要看选题，而是要看老师。看老师，不是看老师在学术界的地位（这一点应该早在教研员与老师接触时就有结论），而是看老师的开放性。所谓开放性，指的是老师有意愿、有能力用新技术把知识重新生产一遍；有意愿、有能力持续服务用户，理解课程做完不是产品的结束，而是服务的开始；有意愿、有能力持续迭代课程中的知识和见解。

2.

主要从3个方面判断老师的开放性：用新技术生产知识的能力、持续服务能力、持续迭代能力。

3.

用新技术生产知识的能力，主要指的是老师有没有能力按照“得到”品控要求，娴熟驾驭这个选题。一看开题会前提交的样稿水平；二看老师现场表现出来的口头表达能力；三看老师的合作意愿。我们希望老师在这三方面展现出独特的教学能力和人格魅力。

4.

持续服务能力，就是老师理解和赞同既要生产课程又要拓展关系的原则：课程做完，不是产品的结束，而是服务的开始。在“得到”，老师的职能不是编一本互联网上的教材，而是在一个知识领域持续为用户提供服务。上线以后的留言、加餐、直播等活动，都是老师回应用户关切，持续服务的

手段。

以刘擎老师为例，《西方现代思想》课程上线以后，至今已经加餐15次，答疑6次，直播3次，除课程主体外，持续服务内容方面可统计的字数已经超过8万。

5.

持续迭代能力，就是老师有能力和意愿关注该知识领域最新的动向和进展。在全世界日新月异的知识进步面前，老师应与用户共同成长，并把这种成长的结果体现在迭代的课程中。比如《香帅·中国财富报告》针对金融热点，以课程直播解读的形式，迅速完成对现实问题的深度回应。

6.

加一点补充：虽然我们说开题会不是看选题，但在开题会之前，依然有必要确认选题是成立的。一看选题在我们的用户心中有没有心理账户，二看在我们的知识版图里，这个选题是不是能够对完备性有所贡献。心理账户和完备性合二为一的课程，当然是最理想的。但是《伦理学通识》《郑路的社会网络课》《黄碧云的小店创业课》《刘晗讲辛普森案》这类课程，虽然用户可能由于陌生感等原因心理账户并不大，但我们认为也都是构成一个现代人知识体系不可或缺的重要拼图，值得开发。

7.

开题会还是总编室集体与老师的一次正式见面，除了做判断，更是一个建设性关系的建立机会，因此要充分展现总编室的专业水平，基于开题共识，对当前的结构和内容，和老师探讨迭代和创新的方向。



得到品控手册

7.0

第二章 知识产品的研发



016

一款课程的研发需要考虑哪几个维度？

0.

有同事可能会认为：课程只是用户在学习时使用的一个产品。如果这么来理解课程的研发，将无法达到产品验收标准。

1.

一款课程产品的研发，不能只对眼前的用户负责，还要对用户更广泛的处境负责。

2.

对用户更广泛的处境负责，要顾及以下8个层面的“隐性攸关者”。

1) 眼前的用户

课程必须让用户听得懂，跟得住。

2) 未来的用户

课程结束的时候，必须让用户有可感知的收获。

3) 用户的周边社会关系

课程进行中，用户应能得到周边人的鼓励；课程结束后，用户必须能用清晰的语言向他周边的人转述课程的收获。

4) 知识共同体

课程中的知识性内容，必须能获得同行学者的广泛认同。

5) 各类社会群体

课程必须经得住各种社会共识，乃至小众共识的考验，如弱势群体、环保主义者、宠物保护者等。

6) 时间

在可预见的未来，课程的品质不因时间的流逝而下降。

7) “祖师爷”

它意味着，即使在极微小的地方，甚至用户完全不在意的地方，经得住苛刻同行的挑剔。“不做对不起祖师爷的事”，这是工匠精神的世俗表达。

8) “老天爷”

一款课程产品，即使已经被所有人认可，也还有个“天地良心”的问题。所谓“暗室亏心，神目如电”。

3.

一门课程，不管是哪位老师主讲，都不适用“言责自负”原则。它是一项“知识服务工程”，是一道实体的“社会景观”，因此必须考虑美观得体、工程规范、时间流逝、公序良俗、历史评价等复杂的制约性因素。我们这些从业者，不是享有表达自由的思考者，而是要对多重界面负责的知识产品工程师。

4.

一门课程，不是简单的工具类商品，而是在帮助用户重构自己的生存环境。换言之，一款好的课程，不只是帮助用户在已知世界里变得更强大，还可能把用户置入了一个更大的新世界。因此，提前清除这个更大的新世界里的负面因素，也是课程制作者的责任。比如一门介绍比特币的课程，我们就要考虑，用户听课之后如果真要投资比特币，可能面临的风险。

017

得到课程的核心功能是什么？

0.

“得到”提供的知识产品，看起来都是针对一个知识领域的，比如金融学、医学通识、概率论等。主编在课程研发的过程中，往往会遇到选择困难：每节课只有十几分钟，那么多重要的知识，到底该选什么？

1.

学习课程，不是让用户掌握新知识，而是让用户掌握新认知。

2.

让用户掌握新认知，最重要的方式是“建立模型”。下面分步骤介绍建立模型的过程和方法。

3.

同样是知识产品，课程不同于书。

书，可以仅仅是知识的库藏。而课程，必须作用于用户的认知改变；

书，可以仅仅是一个逻辑结构。而课程，必须是一个体验过程。

书，更像是一组米老鼠图片。而课程，必须是一个迪士尼乐园。用户走入其中，可以更方便地打开新的认知维度，实现某个方向求知欲的觉醒。

4.

一款课程产品，不一定需要新知识，但一定需要新认知。

比如《世说新语·雅量》中“王戎识李”的故事：

“王戎七岁，尝与诸小儿游，看道边李树多子折枝，诸儿竞走取之，唯戎不动。人问之，答曰：树在道旁而多子，此必苦李。取之，信然。”

你看，王戎和“诸小儿”，掌握的信息是一样的，不同的，仅仅是认知方式。

课程的使命，不是塞给用户更多的新知识，而是帮助用户识别并点亮自己的认知盲区。

5.

一个新认知，就是对已有知识“重建模型”。

比如，如果有人问你一个问题——

“请列出你要做的10件最重要的事情，然后对它们排序，并依次说明为什么这样排序。”

你会发现，即使你对自己的事情烂熟于胸，这个问题对你而言也几乎是全新的。这就是“重建模型”的价值。

得到App《商业经典案例课》和《个人投资课》的主理人张潇雨老师，曾经出过一组面试题：

·你觉得人生至此你最重要的成就是什么？

·你人生至此印象最深刻的一次失败或者后悔是什么？

·你在工作中曾经为不属于你职责范围的事情努力过吗？

·你觉得对于应聘这个职位，做得好的人和顶尖的人的差别在哪里？

·如果你来招聘这个职位，你最看重的能力和素质有哪些？

·向我推荐一部你非常喜欢的作品（领域不限）。

·你觉得谁是自己学习过的最好的老师？为什么？TA的局限性呢？

你看，这些题目的难点，不在于问了对方不知道的事实，而是在逼迫对方对已知事实“重建模型”。

6.

所谓“建模型”，就是对事实进行切分和排序。

举个例子。

怎么才能记住鲁、川、粤、苏、闽、浙、湘、徽这八大菜系？

记住两条线，沿海和沿江。

第一条线沿海，你从北到南数：山东鲁菜、福建闽菜、广东粤菜。

第二条线沿江，你从东往西看：江苏苏菜、浙江浙菜、安徽徽菜、湖南湘菜、四川川菜。

为什么沿海和沿江才能有菜系？因为有了江海，才有水产的丰富性。

菜系的根底不是烹制方法，而是食材。

再来一个经典的例子——《论语·颜渊》：子贡问政。

子曰：“足食，足兵，民信之矣。”子贡曰：“必不得已而去，于斯三者何先？”曰：“去兵。”子贡曰：“必不得已而去，于斯二者何先？”曰：“去食。自古皆有死，民无信不立。”

子贡向孔子请教治理国家的办法。孔子说：“备足粮食，充足军备，获得人民的信任。”子贡问：“如果迫不得已要去掉一项，三项中先去掉哪一项？”孔子说：“去掉军备。”子贡又问：“如果迫不得已还要去掉一项，在这两项中先去掉哪一项？”孔子说：“去掉充足的食物。自古以来谁都会死，但如果失去百姓的信任，就不能够立足了。”

7.

那新知识怎么办呢？不用担心。一旦用户对已有知识重新建模，新知识会自然涌入，“如鲜血涌向伤口”。

就像一个人了解京剧的过程，刚开始可能只是喜欢梅兰芳，然后就会了解“梅尚程荀”这个切分和排序的“四大名旦”模型，顺着好奇心去探索其他三家的唱腔。然后又会了解“生旦净末丑”的这个切分和排序的模型，顺着好奇心继续探索其他行当，然后再渐次了解“马谭杨奚”（后四大须生），“余高马言”（前四大须生），“京派海派”，等等。

好奇心是人的本性。顺着新模型，寻找新知识，这会是一个自发的、兴趣盎然的过程。

教育的职责，不在于灌输知识，而是激发一个人探索新知的欲望。

对于同一堆事实，重新建模之时，就是学习的快感喷涌而出之日。我们把这个神奇的时刻称为“Aha时刻”。

所谓课程交付，就是用户的认知模型发生了改变，让新知识的涌入成为可能。

018

怎样在课程中表达观点？

0.

一门课程的主要价值，不在于信息，而在于核心观点。提炼它，突出它，让用户深切地感知到它，是一门课程品质的基本保证。

1.

核心观点的表述，不应只着眼于观点本身，而是要还原到用户的认知背景。

2.

没有孤立的观点，必须是用户从认知起点到认知终点的完整迁移过程。

3.

通常有两种认知迁移的语态，我们称之为“不是而是法”和“左手一挥大法”。

4.

所谓“不是而是法”，又称“抬杠法”，就是把用户从原有认知的错误、浅陋、繁杂、残缺之处，引领到正确、深刻、明了、完备之处。

典型的话语方式如：“和珅跌倒，不是一个典型的贪腐事件，而是清代中期满汉矛盾的集中爆发。”

5.

所谓“左手一挥法”，又称“指路法”，就是一手挥开用户原有认知中的那些细枝末节，一手指出真正的要点。

典型的话语方式如克林顿当年的竞选口号：“笨蛋，重点是经济！”

6.

无论采用哪种方法，课程都必须引领用户从认知起点走到认知终点。

缺乏从起点到终点这一过程的信息，是残缺的知识。因为一个知识之所以确立，必然是否定了点儿什么。正如人每向前走一步，必须蹬开点什么。

比如，“中国将实行稳健的货币政策”，这句话的意思到底是什么？答案是：看原来的货币政策是什么。你看，不知道起点所在，则终点无意义。

有一个笑话：“一个教徒在祈祷时犯了烟瘾，就问神父，‘祈祷时可以抽烟吗？’神父瞪了他一眼说，‘不可以。’另一个教徒在祈祷时也犯了烟瘾，问神父，‘抽烟时可以祈祷吗？’神父赞赏地说，‘可以。’”

你看，起点和终点的关系不一样，则整个事件的性质不一样。

7.

从认知起点到认知终点的这段路程，用户走得越爽，开的脑洞越大，则越有张力，用户的收获也就越大。“张”者，拉弓射箭也。弓越满，则射程越远。

一款课程产品的价值，不是让用户从不懂到懂，从无知到知，而是对同一个事物的理解，从这种模式切换到另一种模式。

019

如何通过课程结构设计抓住用户注意力？

0.

线上音视频课程，最容易出现的问题是：用户注意力涣散，影响学习体验。

1.

管理用户注意力，不是通过音量和有趣的素材实现的，而是要通过课程的结构设计来实现。

2.

得到课程的核心结构是：挑战—解决方案。

世界不是由领域构成的，世界是由挑战构成的。知识不是用来写满百科全书的，知识是用来回应真实世界的挑战的。

所以，线上课程的结构设计的起点，不是某个概念，也不是某个知识分类，而是一个挑战。

3.

所谓挑战，就是主体+目标+约束条件。

比如你要讲一门课：介绍北京。

第一种讲法，是按照各种领域，政治、经济、文化、历史、气候、物产、商业，无论怎么介绍，都有挂一漏万之憾。最后，很可能讲成数据和概念的堆砌。

第二种讲法，就是预设一个挑战。

比如，假设一个高中生，暑假要到北京玩两天，有500元预算，他希望对北京城的了解最大化，请你替他设计一个包括食宿游购娱各种因素的旅行计划，并解释为什么。

你看，这个题目中就有了主体、目标和约束条件。用户很容易被代入一个挑战性的情境，新知识成了他应对挑战的工具，而不是需要强行记忆的认知负担。

这种方法在新型的学校教育中已经被广泛应用。

比如美国小学生的一个营养课设计：

由于我们一直在学习有关营养的知识，户外教育中心的野营主管请求我们为下半年为期三天的户外教育中心旅行设计一个营养均衡的菜单。

请利用美国农业部食品指南和食品标签上的营养成分表来设计一个为期三天的饮食计划，其中包括三份正餐和三份小吃（上午、下午和篝火晚会）。

你的目标是设计一份健康且美味的菜单。

除了菜单，请给主管写一封信，解释你的菜单为何符合美国农业部的营养指南，并请附上一张包括脂肪、蛋白质、碳水化合物、维生素、矿物质和卡路里的细目表。

最后，还需要解释你如何做到让菜单足够美味，激发起参加野营的学生的食欲。

4.

“挑战—解决方案”这个结构设计方法，适用于一门课程的各个层次。

比如，如果要设计一门《哲学史》课程，我们可以设计成哲学家的排位赛：只有20个入选名额，每位哲学家都要为自己对人类的贡献申辩，都想排名靠前，我们应该怎么选择？

比如，《哲学史》课中“尼采”这一讲，我们也可以这样设计：课程只有10分钟，但是尼采一生有那么多思想，我到底该讲哪一个？这个挑战解决了，其实尼采也就讲完了。

再比如，讲尼采思想中的“超人”概念，我们可以这样设计：面对后人的误解，尼采如果复活，会怎样为自己辩解？

面对挑战的情境，课程给出的解决方案越精彩，越出人意料，我们所说的“势能”就会越高。

5.

为了深入理解“挑战—解决方案”的课程结构设计，建议你到得到电子书库中去读一本书——《21世纪战争论：重读克劳塞维茨》。

这本书的本意，是要介绍克劳塞维茨的《战争论》。但是《战争论》文风艰涩，且背景过时。所以，这本书假设了几个场景：西点军校在开战略研讨会，华盛顿智囊团正讨论反恐课题，圣达菲研究所的学者在讨论未来战争。这时候，克劳塞维茨突然一推门进来了。在今天的这些会议上，穿越而来的他，会怎么说？

你会发现，在一个现实的挑战面前，貌似陈旧的知识会焕然一新，成为今天问题的解决方案。

6.

“挑战—解决方案”的设计方式，还能破解线上课程庸俗化的魔咒。

很多人认为，线上课程的选题，只能是那些与大家切身相关的话题，比如挣钱、理财、升职、恋爱。其实不然。

人类这个物种，最大的特征，不是自私自利，而是有强大的同理心和想象力。我们有能力把其他人的挑战想象成自己的挑战。否则，《流浪地球》凭什么会有那么高票房？

电子游戏、影视剧这些文化产业，都建立在人类对于他人挑战的同理心上。

所以，一门线上课程的成败，和它的题材没什么关系。只要能够设计出好的挑战，就可以激发用户学习和探索的欲望。

020

如何在课程中使用素材？

0.

制作一款课程产品，总是会面对一大堆资料和观点，怎么选择？怎么排布？这是主编面临的一大业务难题。

1.

使用素材，不是在设计素材，而是在设计用户体验。

2.

一个课程选用素材，本质上是一次“策展”。

所谓策展，就是在信息噪音的洪流中选出一小部分可感知的个体，并赋予其意义和体验流程。其要点有五：片段选择、赋予意义、制造流程、塑造感受和定义边界。

3.

所谓片段选择，就是在世界的噪音洪流中，选择出一小部分，给特定的人看。策展人看世界的方式，不是农夫式的，守着一颗种子变大，而是探险家式的，在月球上只切出一块岩石，带回来给地球人看。所以，“策展”天然不是要征服世界，而是为世界制造景观。

请注意，这个片段，不是概念的片段，它必须是可以被感知到的片段。这就像策划一次“中华文明展”，你首先要想，应该选择哪些具体可感的实物展品来构成这个展？

4.

所谓赋予意义，就是为用户建造一个有意义的情境。这个意义不是虚空的，而是部分用户可以认同、可以参与的。每一个成功的展览，都有一个邀请意味十足、价值主张明晰的主题，这就是意义。

5.

所谓制造流程，就是要为观众设计一段经历。它必须是在时间上延展开来的：从得知，到参与感被唤醒，到一站站的感知过程，再到终结和惜别，再到对下一次的期待。

6.

所谓塑造感受，就是一定要用感性材料。什么是“展”？就是展开，把抽象概念展开成感性材料。进入展览情境的人，不需要调动自己的理性，只需要调动感受力，就可以完成和这个场景的连接。比如，一个北宋历史展，一定缺不了一幅《清明上河图》。

7.

所谓定义边界，就是必须让它在时间上有始终，空间上有范围。一个展，不能是一个永久景观，而应是一个临时性景观。它像沙画一样，随时创造，随时抹掉。因为稀缺，所以珍贵。因为反复同频再现，所以期待。策展，必须是一个魔术。创造了，然后又不见了。让世界期待下一次创造。

8.

上述五个要素中，感性材料的选用是核心。

感性材料，不仅是“讲个故事”“举个例子”“语言活泼”。在课程里，感性材料是对用户注意力的管理工具。

谨记一句话：**用户很难在抽象概念里长期飞翔，他们只能在感性材料上蹦跳着前进。**

所谓感性材料，是指一切不需要调用大脑皮层进行概念推理，就可以理解的内容。感性材料包括：熟悉的形象、声音、人名、地名、故事、植物、动物、数字、俗语、节奏、押韵、情绪等。

课程中一旦出现这些材料，用户就会卸下认知负担，在这里短暂休息，并获得安全感。

用户在概念的大海上飞翔，渴求感性材料，就像迁徙的鸟在无边的洋面上寻找落脚的岛屿。

能用几个人、几个场景、几个瞬间讲清楚的事，不要用抽象概念和逻辑。

9.

一个课程的设计者，必须谦逊地认识到，不管课程多精彩，用户最终能记住的东西都非常有限。从课程设计之始，所有的努力其实都是为那些最终留下的东西服务的。

021

如何判断一节课的内容已经足够好？

0.

课程稿件完成之后，怎么判断课程的内容品质已经足够好，是主编工作中的一大困惑。

1.

判断课程品质是否足够好，不是判断课程结构是否完整，而是看课程结构中的每一部分功能是否都执行到位。

2.

我们针对课程结构中的每一部分功能，提供一个自查清单。

设计一款线上课程产品，其最简结构可以表达为：

挑战+认知起点（原来的解决方法）+认知终点（更好的解决方法）+感性素材+结论（一个模型）+这个结论的其他应用场景+一个行动建议

3.

如果你不愿接受结构的约束，也可以启用下面这张自查清单，看看一个线上课程的要素是否完备。

- 1) 你是否设计了一个挑战情境——谁？遇到了什么挑战？他在什么约束条件下，要达成什么目标，因此需要你给出这个解决方案？你用什么感性素材渲染了这个挑战？
- 2) 原有的、俗知俗见的解决方案，为什么是无效的？你用什么感性素材渲染了这种无效？
- 3) 你给出了什么新的解决方案？它和原有解决方案之间的区别，能说清吗？
- 4) 你给出的新的解决方案，在何种边界下有效？你做了严格的界定吗？
- 5) 用感性素材解释你的解决方案。它必须是一个简洁的、有解释力的模型。
- 6) 这个模型能归纳成一个认知交付点吗？

- 7) 这个认知交付点，可否被提炼成一个“金句”，或者借用现成的格言？
- 8) 这个模型在其他情境下适用吗？你举一反三地说明它了吗？
- 9) 指令用户做出一个行动，可以是记个笔记，划个重点，做个练习。
- 10) 再次检查，课程中所有的表述，是否和各种共识抵触？如有，请做消毒处理。
- 11) 再次检查，课程中所有的材料，是否经得住事实验证。如没有把握，删除，或做出说明。
- 12) 再次检查，课程中是否有错别字、口误或其他技术性瑕疵。

022

如何萃取一个组织里的知识？

0.

一个组织在运行中产生了很多知识，但很容易被遗忘。企业最大的浪费，是知识和经验的浪费。所以，萃取组织中的知识和经验，沉淀为有形的知识产品，使其能够持续运营和生长，并能够嵌回真实的业务场景，这是一个组织存续的重要保证。

1.

这里说的知识萃取，不是指固定动作的SOP（标准操作程序），而是指如何让一项业务在不确定性中持续演化。不是指怎么做好一道菜，而是指如何在不同情况下做好一桌年夜饭。

2.

知识萃取的三大要素：一、因人而来；二、因变而生；三、为来者而书写，因业务场景而触发。

3.

一个组织活动的基本单位是什么？动态地看，其实是一桩桩的“事”。组织的生命力体现为一连串的事。因此，萃取组织知识的基本单位，不是部门，也不是业务，而是具体的事。“事”生于特定情境中，而情境是有共通性的。所以，一个组织只有以“事”为单位，列出行动清单，才能萃取出可积累、可复用的知识。

4.

所谓因人而来，是因为“事”的相关知识都牢牢扎根在具体的人身上。凡事，必有事主。从事主视角来萃取知识，才是真知。其他人都是辅助。同样一件事，在不同参与者立场上，其实是不同的事。

从具体的角度来萃取知识，还有一个优势：可以把隐性知识和默会知识，以人的方式表达

出来。比如，怎么判断某人的学习能力？这本来是没有标准可言的，即所谓隐性知识。但是涉及具体的人，总有一些可以言传的办法，比如看看这个人常用什么App。这就把不可编码的知识，变成了可以研究和言说的对象。

5.

所谓因变而生，是指知识萃取应该充分体现“事”的过程性。它不应该是一份经验总结，而是一次在“事先设想”和“中途事变”之间不断修正、不断前行的历险。凡有经验，必是应变。很多知识萃取之所以不成功，就是因为那个“因变”的动态痕迹被抹去了。不知道反对什么，也不知道你在主张什么；不知道解决了什么问题，就不知道为什么要这么做。

6.

所谓为来者而书写，是因为凡事必有时间终点，而组织运行总是着眼于未来。所以，萃取知识，不是信息归档，而是此时做此事的人写给未来要做此事的人的一份攻略。如孟浩然诗云：“人事有代谢，往来成古今。江山留胜迹，我辈复登临。”

只有这样的知识萃取成果，才不至于成为档案室里尘封的文件，而是在每一个近似的业务场景里被激活，被应用。

7.

所谓写给“来者”的攻略，其实就是6张清单：

- 目标清单：为啥要干？
- 资源清单：难在何处？约束条件有哪些？
- 重要节点清单：时间上，要经过哪些关卡？怎么应对的？
- 重要分工清单：空间上，需要哪些模块的协作？怎么实施的？
- 避坑清单：遇到了什么样的坑？避免的方法有哪些？这些方法的效用如何？
- 其他平行可能性清单：如果重新做一遍，哪些选择也是可行的，或者是更好的？

依据此清单对主人进行采访，即可形成初步的知识萃取成果。

8.

萃取出来的知识产品，一定要能还原需要解决的问题。就像海参脱水和泡发的过程，海参干泡

发后还得是海参。如果泡发后是木耳还是海参都有可能，说明萃取是不合格的。

023

新入职做内容主编，该怎么理解这个职位？

0.

这个问题很容易被理解为岗位职责，也就是你要干什么，不，这条锦囊要解决你怎么干，以及怎么干才是得到主编的问题。

1.

“得到”的内容主编，不是文字编辑，而是知识服务者。

文字编辑，是对着文字工作，完成阶段性工作，只负责生产“货”这一个阶段；知识服务者则是一个新物种，对“货”的效果负责，管理知识生产的各个阶段，是为知识产品全生命周期负责的人。通过赋能老师生产出合适的产品，通过运营让产品价值最大化，满足用户需求，确保每个人都能从知识中获得力量。

2.

要成为合格的知识服务者，内容主编就不是对文字工作，而是对三个界面工作，分别是知识产品、老师和用户。要做好这三个界面的工作，产品能力、运营能力和沟通能力，是内容主编的“三板斧”。从这三个角度入手，能够迅速搭建起自己的能力模型，有步骤、有计划地成长为一名成熟的得到内容主编。

3.

产品能力，是指内容主编不是在搬运知识，而是在交付产品。

内容主编不是把书本上知识，用音频、视频的方式搬上互联网，也不是把老师讲述的内容做文字整理，直接变成一门线上课程，而是在交付一个知识产品，并在这个过程中：

- 设定知识产品明确的功能和使用场景；
- 遵守严格的品控标准，保证知识产品质量稳定；

·管理知识产品的整个生命周期，为用户体验负责。

4.

产品能力，还指内容主编不是自上而下地做内容生产，而是站在用户身边，从用户视角出发。内容主编一定要警惕生产者意识，必须建立需求者意识。生产者意识，即我说什么你听什么，是宣传教育的姿态，是只顾讲述者自己的逻辑，是从“流量”“爆款”“影响力”等维度进行思考。需求者意识则恰恰相反，是看到用户面临的真实挑战，带着用户还原到真实场景中，不交付概念，而是发现挑战，进而去解决真问题，交付解决方案。

5.

运营能力，是指内容主编不是只负责内容，而是知识服务全流程的主导者。

内容主编并不只是在某个环节中工作，完成内容生产，让课程上线而已，而是要把控进度，整合资源，发起运营，关注用户学习体验、学习效果，推动产品价值最大化。这涉及所有流程，而课程上线可能只是服务的开始。

6.

沟通能力，是指内容主编不是为了交流而交流，而是在沟通中构建对知识产品的领导力。

内容主编跟老师沟通，不是单纯为了让每一段文字更完整，而是以沟通为桥梁，和老师共创知识产品，让产品更有服务性。更高阶的沟通力，是一种领导力，带领老师达到更好地服务用户的水准。

024

怎样把好内容变成一个好产品？

0.

老师输出的有价值的内容素材，甚至一个意向、一个选题，都有可能是好内容。但是好内容不等于好产品，没有经过“产品化”，好内容就无法交付稳定有效的价值，更不能进行规模化生产。这就好像杜甫的诗写得好，并不仅仅因为他有好的诗意，更因为他的诗符合格律要求，他对这套“诗歌产品化”的方法了如指掌。

1.

产品化不是把内容硬塞到某个模板里，不是削足适履。相反，它指的是借助一系列刚性要求，倒逼一个内容从零散的感受，或者概念先行的科普文章，向以“完成认知和方法的交付”为目的的产品的转变，达到有效交付。

2.

有效交付意味着放弃自我表达本位，以用户为中心。所以内容主编如果想打造好产品，就要时刻把自己想象为一名工程师，而不是知识分子。得到内容产品设置了以下的刚性工程要求：采用“挑战+解决方案”的模型，限制体量与时长；确保素材准确，且在音频环境下没有理解障碍；打上得到标识；使用感性素材。

3.

抓住用户的注意力，这是“得到”一切内容产品实现有效交付的前提，也是必须采用“挑战+解决方案”模型的原因。

4.

限制体量与时长：最简单的刚性要求，就是“一讲3000字”的体量，或者“只用10分钟讲清楚一件事”的时间标准，因为用户不可能贡献太久的注意力。这意味着主编要把每一讲的素材归拢

到一个挑战的框架内，并且确定这个挑战的解决方案在3000字内可以讲清楚。

例如，《华为的选择》课程中有一讲，原拟挑战为：“华为怎么制定自己的研发战略？”

分析：华为研发战略的制定是否能用3000字讲清楚？显然不可能。所以这个挑战，不符合产品体量的刚性要求。

在最终上架的课程中，该挑战被调整为：

在成为领头羊后，很多公司会发现自己面对一个局面，就是前方再也没有可以超越的对手，自己的敌人变成了行业的现状。要想继续实现增长，就必须突破行业的天花板，把整个牌局做大。而这时，大家往往你会发现，原来的研发战略不起作用了。怎样突破困局？这一讲，我们就来看看在华为的应对策略中，什么是关键点。

分析：调整后的开头，实际上是让挑战更聚焦，给“制定研发战略”增加了外部条件的限制，这就有可能用3000字的体量讲清楚了。

5.

确保素材准确，符合音频交付的规律：有效交付意味着不仅要对信息本身负责，还意味着对信息传达效果负责。所以内容主编不仅需要具备最基本的文字编辑能力，比如修改错字、处理标点、基本事实核查等，还包括帮助用户扫除收听音频时的理解障碍，比如把专业术语“翻译”成用户能够理解的语言：

例如，刘润老师《五分钟商学院》课程中有一段：

对大多数人来说，这辈子只会去几次同一个旅游城市，两次去同一家饭店吃饭的可能性几乎为零。你在那家饭店老板的眼中，就是一次博弈，也就是“一锤子买卖”。

分析：这里的“一锤子买卖”，就是把“一次博弈”翻译成用户能够理解的语言。

6.

打上“得到”标识：对内容主编来说，有些能力应该变为肌肉记忆，其中就包括给内容打上得到产品标识的能力，包括“打招呼，报课名”“交代知识地图”“撰写知识账本”“为课程设置互动题目”“为下一讲做预告”等，并将问候对象称呼为“你”，而不是“大家”。

7.

使用感性素材：感性素材更有利于在用户头脑中生成印象，相比说理是更有效的交付。所以内

容主编应该擅长选择用感性素材来交付知识。“感性素材不等于讲故事”，可以用对这句话的理解，来判断自己是否具备这个能力。

例如，原稿是这样：

当然，统治者的征税比率过高，征收方式不当，或者把税收用在自己身上，确实是剥削。但剥削性并不是税收的本性，公共性才是。

这段表达，在产品化以后，变成了这样：

当然，话说回来——统治者的征税比例过高，比如你一个月才挣3000，国家拿走2000；征收方式不当，比如直接踹门拿钱；或者把税收用在自己身上，当官的天天大吃大喝，那确实是剥削。但剥削性并不是税收的本性，公共性才是。

修改后的表达也没有讲故事，但它有细节，有画面感，足够感性。

025

怎样理解内容主编的沟通能力不是“会聊天”？

0.

内容主编要经常针对内容跟老师沟通。在沟通过程中，如果仅仅以愉悦老师为目的，不能保证做出好产品；但沟通不当影响合作关系，也无法推进生产。主编要如何沟通，才能既出好内容，又不破坏老师的感受？这条锦囊可以帮助内容主编提升内容向的沟通能力。

1.

内容主编需要具备的沟通能力，不是会聊天，而是在沟通中建立自己的产品化领导力，帮助老师按产品化规则完成课程产品生产。

2.

如何通过沟通建立起产品化领导力？内容主编可以从以下四个方面入手：明确沟通目标、为老师赋能、正确地反馈意见和需求、维护信任关系。

3.

“得到”的内容主编和老师沟通的目标，不是完成一个流程性的任务，而是和老师共创一个前所未有的内容作品。必须先让老师明确这个目标，主编的产品化能力才有施展的空间。

4.

基于共创的前提，内容主编跟老师的沟通姿态，既不能是低眉顺眼的迎合，也不能是居高临下的指导，而必须是平等的合作。老师为“得到”用户提供优质内容，主编用自己擅长的产品化能力为老师赋能。

5.

为老师赋能，就是产品化能力的传递和转移，让老师理解“得到”内容的产品化思路。对不同的老师，主编要采取不同的方式，包括提问、举例、示范等。

6.

如何正确反馈意见和需求？主编的反馈不应该是评价式、感受式的，而是要给出明确的可操作建议。比如不能说“我感觉XX概念没说清楚”，而要说“XX概念这样解释”；告诉老师，为什么这里没说清楚，如果加上什么内容就可以说清楚。

7.

用户的反馈也是老师提升作品质量的重要维度，主编要有能力将有效的反馈筛选出来，并在合适的时机用合适的方式转达给老师。比如，如果用户表达了一种不满的情绪，主编要先定位用户情绪背后的真实问题，经过消化之后，将需要老师配合的部分提炼出来，并且准备好改进方案，再反馈给老师。

8.

老师不是创作机器，内容主编在提建议的过程中，也要给予老师足够的爱护，不能一味地催促，要体谅内容生产者的不易。比如，如果老师因为身体不适或者工作繁重推迟进度，主编在给出反馈后，可以主动提出帮助，分担能力范围内的工作。

9.

既然是共同创作，就不能单向沟通，主编不能只向老师提要求，提建议。在沟通过程中，主编必须展现出自己的准备和努力。

10.

如果以上几点都做到了，主编的产品化领导力就建立起来了，同时建立起来的还有双方的信任基础。

026

怎样区别“专栏”和“课程”？

0.

得到App里的课程类产品看起来有很多种，从体量上看，小到5讲，大到300讲都有；从更新频次看，有日更、周更、月更，甚至还有年度报告。即便更新频次一样，也有不同，例如都是更新一年，《薛兆丰的经济学课》叫“课”，《吴军·硅谷来信》却是“专栏”。本质上，课程类产品只有两类，一类是专栏，另一类是课程。如果内容主编不能做好区分，就会给内容生产规划、运营方案设计造成障碍，也会给用户带来困惑。

1.

对得到课程类产品的区分，不是看讲数、更新频次和名称，而是看是否结构化。

课程，即有明确的主题、清晰的边界、完整的体系。专栏，即专题化的栏目，在上线时对一个主题的结构化没有承诺，只有大致框架。

例如《薛兆丰的经济学课》，每日更新，共300多讲，但有明确的经济学体系，所以是课程；《吴伯凡·每周商业评论》，每周更新两讲，共104讲，但只有领域内的大致框架，不是完整的体系，所以是专栏。

2.

课程是既跟人学，也跟课学；专栏更多的是跟人学。

例如，年度前沿报告，不是课程，是专栏。如果按照课程标准，跟课学就应该在知识主题上具有完备性，将这个领域这一年的所有知识主题都囊括进来。很显然，年度前沿报告不是这样，而是以老师的视角和标准筛选本年度这个领域最重要的知识点，做成报告。在这里，老师这个“人”是筛选器，而不是依照学术共同体的标准做筛选。

3.

课程是既跟人学，也跟课学，关键词是体系化。

不论更新频次高低，课程都在上线前完成了体系化的内容设计，每一讲都有具体的内容规划。而专栏的选题诞生在上线之后，所以选题的持续性是必须考量的因素。

4.

专栏是跟人学，关键词是“陪伴感”。

专栏每日更新，以年度为单位，给用户稳定的陪伴感。专栏的内容选题不像课程，早早就全部确定了，而是在基础的框架之内，一边更新一边确定下一步选题，然后进行内容生产。老师和用户以年度为单位形成长期关系，所以要塑造和强化老师的人格化特征、方法论、表达方式等，让老师的“人设”嵌入用户的日常生活，形成稳定的陪伴。

5.

从运营方面看，专栏时间跨度长，内容总量大，和课程相比，更需要关注持续运营。而且，因为是跟人学，在运营中要注重放大老师的个人特征。课程相对轻量，体系化清晰，更新时间较短，更需要把握好上新期的运营。

027

怎样判断一门课程能否立项？

0.

从筹备一门课程直至成功完成开题会，与老师签约，我们把它视为一个立项的过程。成功立项后，项目才能进入正式生产流程。所以，判断一个项目能否立项的标准非常重要。

判断标准过严，就会错过宝贵的合作机会，错失一个好项目；标准过松，就会导致项目无法通过开题会，投入的时间、精力打水漂。

1.

不管是主动去找的老师，还是老师联系的我们，判断一门课程能否立项的本质在于：老师能够提供的内容与“得到”的产品规划是否合理匹配，实现“人课合一”。

只要这一人课组合符合“得到”的标准，就可以进一步和老师协商课程的具体细节。

2.

评判是否达到“人课合一”，可以具体拆成两个角度：“得到”的产品规划是什么？老师能够提供什么内容？

3.

“得到”的课程产品规划与其他平台的最大区别在于，不是讨好式地满足用户需求，也不是追最新热点，而是从用户角度出发，看这门课程能否给用户在某个领域带来有效的知识交付。立项的课程要有足够高的知识价值感，让用户有足够大的心理账户，能在用户的刚性时间里切下相对固定的一块。

4.

新立项的课程，要在“得到”总体课程生产计划中占据固定的位置，包括提升完备性的通识类课程（经济学、管理学、哲学、心理学等，对标大学里需要用一年以上时间学习的体系化公共类必

修课程），介绍一个新趋势的课程（比如前沿课、案例课），具有“得到”特色的专题课程（比如大人物系列、跟学系列），等等。如果课程价值足够高，甚至可以为它开创新的系列。

5.

新立项的课程，要给用户提供某种确定的功能：解决某个具体问题（比如医学类课程、跟学系列），回应现实（比如数字货币前沿课），提供谈资（比如文学艺术类课程），等等。

6.

根据与老师初步接触的情况，以及老师提供的课程大纲、课程样稿等材料，我们可以初步判断老师是否适合与“得到”合作课程产品。

7.

“得到”的课程产品必须达到头部标准，老师必须有能力在该知识领域输出头部内容，课程的完备性要在学术共同体内获得承认。

8.

老师需要有足够的服务意愿，认可“得到”的价值观与合作模式。

9.

老师需要有足够的时间和精力，愿意并能够亲自投入课程的生产和打磨。

10.

老师需要有鲜明的人格魅力，能够成为得到系老师中可辨识的一员。

11.

老师与“得到”的合作不存在法律问题。

028

如何结构一个通识类课程的大纲？

0.

一门通识课程是一个知识主题。得到通识课程研发，在课程的知识主题确定之后，比如“社会学”、“医学”等等，下一个重要工作就是确定课程大纲。课程大纲怎么做，这份锦囊提供一个参考。

1.

课程大纲不是要完备地映射这个知识主题在学术界的样子，而是要为高级外行提供一份理解该知识主题的认知拼图。

2.

只有准确理解“高级外行”、“认知”和“拼图”这三个概念，才能理解课程大纲的功能。

3.

“高级外行”是得到课程设定的典型使用者，“高级”是指我们必须充分尊重用户的水准，不能低估用户，“外行”，是指他们虽有学习的强烈愿望但并非本专业的从业者。得到课程的用户，不是设定为只能接受知识、不能挑战知识的小白，而是设定为已经完成学校教育、三观稳定的外行。

最典型的例子，是给“大学中文系主任”讲区块链。在这个专题中，“大学中文系主任”就是典型的“高级外行”。对区块链这个知识主题来说，他是外行。但是就他的认知水平和学习能力来说，他很“高级”。同时，他没有学习区块链技术、从事区块链职业的需求，但是有强烈理解区块链的逻辑、技术特征、产业现状、对未来的影响等等的需求。

4.

讲述一个知识主题，任务不是讲解这个知识主题的基本知识，而是扩展用户的认知。请注

意“扩展”这个词。对于一位“高级外行”来说，他学习的动机不是猎奇，而是要用其他学科的认知、方法、模型，来延伸自己对于世界的理解。所以，勾勒出这个知识主题对人类知识的总体贡献，尤其重要。

5.

如何做到多维度地认知一个知识主题？可从以下三个方面入手：

第一，这个学科与人类“知识树”之间的关系。

当初是为了解决什么问题，从而诞生了这个学科？时至今日，它有不可替代性吗？这个学科的边界是什么？

第二，这个学科与竞争性学科的关系。

比如，社会学和人类学，同样是研究人类行为，它们之间有什么区别？

第三，这个学科如何回应它的核心任务。

例如，基本信念、基本共识和解决核心挑战依赖的独特方法。

6.

如何整理通识类课程的大纲？可以用到“策展思维”。“展品”有以下四类，即这个学科在时空中留下的四种印记：人、事、理、物。

·人是指这个学科重要的大师、关键人物和流派；

·事是指这个学科做过的大事情、里程碑；

·理是这个学科贡献的理论、概念和工具；

·物是指这个学科留下的物质形态的事物，例如奖项、研究所、现场、实物等等。

以医学通识为例。人可以讲希波克拉底、林巧稚等等，事可以讲公共卫生、护理制度等等，理可以讲需要重新认知的疾病，物可以讲诺贝尔奖、呼吸机等等。

以社会学为例。人可以讲孔德、米尔斯和法兰克福学派等等；事可以讲自杀论出现，让社会学一战成名等等。理可以讲“社会化”“单向度的人”“中观理论”等等理论和概念。物可以讲第三次人口普查的问卷等等。

7.

基于对用户学习动机、兴趣和需求的理解，要把课程做成一根“棍子”，而不是一只“碗”。

棍子是解决问题的工具，碗是装载知识的容器。用户不是来守着这个课程学习这个课程的，而是要通过学习这个课程的知识，加以运用，来理解和解决问题的。

8.

老师与课程的关系，要做到“人知分离”——人与知识之间要主动的打造“间离效果”。

以社会学为例，老师不是以社会学的化身来征服用户、忙着证明社会学有多厉害，而是以导游身份带用户观赏社会学这个奇异的世界中各类景色。

9.

每一个老师、每一门学科、每一个课程都是独特的，不能机械地使用本锦囊。

029

怎样让开题会更有效？

0.

通常，在新课程产品立项的最后阶段，主编会邀请合作老师来“得到”参加一场会议，时长约为1小时。在会议中，老师向总编室、长老会介绍新产品的内容和框架设计，后者则需要给出反馈。在共同讨论之后，参会人达成对产品的共识，确认产品是否可以正式进入生产流程，以及如何生产。

开题会处理得不好，最糟糕的情况并不是项目不通过，而是破坏了老师对“得到”的信任和总编室对主编的信任；另一种糟糕的情况则是，开题会没有发挥应有的作用，变成了走过场或者对老师的“审判”，这同样不是好的开题会形态。

1.

内容主编启动一次开题会，不是完成一个“听证”流程，而是要完成一个产品，这个产品的用户是开题会的参与者，同时，参与者也是这场开题会的共建者。主编实际上是一名产品经理，需要用产品思维来设计开题会，明确各个参与者在这个产品中的位置、功能和需求。

2.

开题会的基本目的，是确保新产品（主要是课程产品）顺利立项，但并不止步于此。开题会的功能还包括向老师展示“得到”编审团队的水平和能力，收集关于此项目的战略性开发建议，帮助老师建立起项目意识和刚性交付意识，建立此项目在团队工作中的存在感。

3.

参加开题会的人很多，但总揽全局的人只有一个：内容主编。内容主编是这场开题会的组织者。

4.

而参加开题的其他人，无论是老师还是得到方的参与者，都可以成为、应当成为主编做好开题会（以及项目本身）的力量来源。

5.

内容主编首先能够借力的对象是自己人，也就是与会同事。如果有的同事认为自己是来审议、评判这个课题是否可以立项的，主编应当将他们转化为这门课程立项的推动者。

6.

开题会之前的准备很重要。早在项目启动之初，主编就要和老师沟通，让老师对开题会这一环节有所准备。开题会前三周，就要和老师协商开会时间，与老师共同完成开题资料——课程大纲和样稿，明确告知老师会议流程，以及老师的任务：18分钟陈述，约40分钟讨论，最后就工作进度达成共识。

7.

开题会上的18分钟陈述，不仅是老师的任务，也是主编的任务。18分钟内容中可以包括：课程主题是什么？为什么值得讲？为什么是这位老师来讲？这位老师的讲法和其他人有什么不同？

8.

“表演”也很重要。主编可以与老师进行两次排练：第一次是帮助老师把18分钟陈述内容生产出来；第二次则是在开题会正式开始之前，帮助老师熟悉内容，进入状态，展现风采。

9.

18分钟陈述内容有两个具体的工作界面：逐字稿和PPT。如果老师有需要，主编可以帮助老师产出一版逐字稿，制作相应PPT。

10.

除了与老师合作的准备，主编还要在“得到”内部提前做好准备工作。

11.

在内部，先约好与会人员。总编室老师一般会全员出席，但长老会出席人员可能不固定，如果有明确需求，应提前约好长老会成员的时间。提前一周把开题资料（大纲和样稿）提供给参会者。

12.

在提供资料之后，主编要和每个参会者至少聊一次，告知对方项目的进展，以及自己对课程和老师的理解，并征询对方对开题资料的建议和意见。如果主编有需要求助的地方，也务必提出来。

13.

在会前沟通中，能解决的疑问当场解决，当场不能解决的在一周内跟进，在开题会开始之前闭环：这个建议/意见是什么性质，是细节问题还是产品级建议；是否需要在开题会上提出；其他参会者是否有类似看法，等等。闭环不是说要在开题会前消灭这个问题，而是为这个问题找到处理办法。

14.

做完内部准备工作之后，也要将内部准备工作的进展和老师同步，包括和老师预演开题会上可能出现的问题，帮助老师明确开题会答疑部分的性质：答疑不是质疑老师或者老师的内容，而是邀请“得到”内部的内容牛人来为我们这个项目出谋划策。

15.

开题会当天，要让开题会成为一件值得敲锣打鼓的大事儿。务必安排好老师当天来“得到”的行程，如有必要，请罗振宇或脱不花出面先跟老师交流一下。主编务必提前检查开题资料的投影效果、设备连接。认真准备三分钟的开题陈述，介绍老师能多隆重就多隆重，介绍课题能多重要就多重要。

16.

开题会上，主编不是老师的助理，更不是速记员，而是开题会的主持人和控场者，要有主人翁意识。如果主编觉得自己不擅长临场主持的工作，要事先拜托某位参会者控场。具体来说，主编一方面要把握好各个部分的时间和推进；另一方面，最重要的是，在互动答疑环节，主编决不能“坐山观虎斗”。

17.

在互动答疑环节，主编应让所有的问题都成为建议，并有相应的处理方式（至少是方向），而不是让问题变成对老师的“考校”。主编对问题要有判断。更适合由主编来回应的问题，比如之前

就讨论过、已经达成共识的问题，主编要主动发言；有些问题涉及后续主编工作的，主编要出来说话；有些问题主编能给出解决办法或者思路的，主编要给出回应。

18.

开题会后，工作并没有结束。主编还要注意以下几个细节：

·整理开题会上收到的反馈，内部确认后和老师同步信息，对于获得的建议、意见，明确后续工作中有怎样的安排。

·就最后的工作进度承诺，和老师确认下一步的工作内容，正式进入课程生产。

·如果有需要和总编室或其他同事讨论的问题，及时沟通。

·如果有值得记录的心得，可以记录下来和同事们分享，为知识管理工作添砖加瓦。

19.

总的来说，作为开题会这个“产品”的产品经理，主编在这项工作中最重要的心法就是，要控场。主编是内容项目的主导者，也是这场开题会的主导者：对于开题会上会出现什么人、发生什么事、有怎样的讨论，要做好准备、做好预案、做好“导演”、做好“史官”。

030

开题会后，主编怎样推动老师稳定生产？

0.

通过开题后，某个课程项目就该进入正式施工阶段了。此时，主编要推动老师稳定生产，确保课程按计划上线。这件事做不好，项目就有可能无限期拖延，违反双方合同的约定。

1.

这项工作的本质不是催稿，而是管理项目进度，领导生产节奏。它既包括主编帮助老师形成稳定的生产习惯，也包括主编对自己的管理，比如对反馈节奏的管理、对沟通方式的管理、以及对内部协作的管理等。

2.

正因为要领导生产节奏，所以开题会后，主编要做的第一件事恰恰不是和老师商量交稿的节奏，而是按照合同给老师付款，并且与老师协商、评估一个合理的推进速度。

3.

所谓生产节奏，就是按照上线时间倒推，敲定定稿的节奏。请注意，是定稿，不是老师交的初稿。这意味着主编要留出提前量，把编辑、反馈、审核、修改的时间都计算在内，然后倒推，确定节奏。

4.

开题会后第一时间建立工作群，和老师的所有工作沟通都应该在群内完成。万一主编无法及时回复老师的诉求，其他同事可以第一时间在群内补位。更重要的是，这样还可以把老师拉进协作团队中，打开工作界面，用推进项目的方式督促老师稳定生产。

5.

主编一定会遇到需要催稿的情况，但切记在此之前做好自己该做的工作，包括以往的内容整

理、数据分析、留言管理、运营规划等。用“事”催稿，而不是用人催稿。

6.

要稿子不如要时间。请老师锁定一个协同工作的固定时间段，在这个时间段内和老师一起工作，必要时可以用采访、提问的方式协助老师生产内容。

7.

如果发现老师交稿的节奏落后于规定进度，不要只顾无头脑催稿，而应该判断拖稿背后的真正原因。如果老师确实遇到了内容创作方面的障碍，比如选题和素材枯竭等，要及时汇报，并启动内部工作坊，借助团队的力量辅助老师恢复正常进度。

8.

主编可以用帮助老师扩充选题、丰富内容、总结盘点、延伸内容广度和深度的方式，适当分担他/她生产内容的压力。

9.

直接、精准地反馈，让老师一步修改到位，不仅保证工作进度，也节省老师的精力。过于追求表达方式的客气委婉，结果往往是老师不能清晰理解你的意思，反倒会增加沟通成本。建议用文字描述反馈意见，以及具体、可操作的调整建议。

10.

以谦虚的沟通界面，对待老师的助手及协作团队的每一位工作人员。

031

怎样提问能帮助老师转换视角，讲好专业知识？

0.

“得到”的用户是高级外行，他们不是为了考试或者从业而学习，也不掌握内行熟知的概念和术语，但是，他们有较高的认知水平。如果主编不能帮助老师转换视角，课程产品就不能有的放矢，让用户学起来难度大，而且缺少获得感。

1.

帮助老师转换视角，不是迎合用户的喜好，也不是降低难度和稀释知识浓度，而是帮助老师跳出以往的讲述逻辑，从外行用户的角度重新定义挑战，给出解决方案。

2.

最好的工具是提问。提问有四个方法：设计情境、破解误区、寻找差异化和直接问。

3.

设计情境是最有效的代入方式，可以假设对象，设计极端情境和约束条件帮助问题场景化。

4.

老师要向公众讲述这个学科最重要的价值，主编可以通过假设对象引导提问，比如：

·如果您到一所中学做讲座，希望来听讲座的孩子将来填报大学志愿的时候能够选择您这个学科，您会怎么说？

5.

设计极端情境，增加老师体感。

比如《冯雪·心脏医学课》，主编问老师为什么要学心脏医学，重要性在哪儿。老师的感知度不强。但如果通过设计，把老师逼进极端情境：“如果一个人心脏病发作，弥留在生命终点时，会和自己的心脏说什么？”老师就会大有体感。正是因此，才有了这门课的发刊词——《每个患者都是

来我这儿买后悔药的》。

6.

设定约束条件。

比如，要设计一门《现代哲学思想》课程，主编可以问老师：“如果设计一场哲学家的排位赛，只有20个入选名额，每个哲学家都要为自己对人类的贡献申辩，都想排名靠前，您会怎么选择？

7.

引导老师破解大众的认知误区。

比如，公众对于这个学科或行业，最可能产生的误解是什么？（比如，金融学就是教你“空手套白狼”，基因研究是为了治病，好医生主要就是经验丰富。）

8.

帮助老师找到课程的独特之处，可以是内行与外行的差异，也可以是区别于其他学科的地方。

比如，如果让你用5句话概括政治学的独特方法或者思维方式，你会选择哪5句话？这些对普通人理解世界有什么影响？

对于内行和外行：针对一个热点事件或者新闻，你作为这个学科领域的权威，看待的方式有什么不同？最核心的观察问题/分析问题的框架是什么？

对于高手与俗手：一个普通研究者和一个顶级研究者之间最大的差异是什么？如果要通过提问来快速判断一个从业者的专业水准，你会问他什么问题？

对于分工与合作：你的学科有哪些与众不同的思维方式 / 分析角度 / 研究方法，是其他学科没有的？

9.

直接提问和追问。

针对人类学、语言学等对用户而言相对陌生的学科，你可以直接向老师提问：“这个学科到底在研究什么问题？”或者：“你希望这门课的用户学完之后有什么收获？达到什么目标？”那么，这个目标本身就可以作为一讲内容放在开头，比如希望用户掌握政治学思维，就可以直接告诉用户

什么是政治学思维。

10.

有一点需要注意：“没听懂”和“为什么”是最有效的沟通方式，持续追问才能真正让老师讲出我们要的东西。

032

内容主编怎样正确使用总编室？

0.

公司设立总编室，为产品品质把关。总编室在内容生产中能够起到的作用远大于简单的审核。每个内容主编都需要了解怎样正确使用总编室，让总编室老师的能力和经验成为内容生产的宝贵助力。

1.

总编室和主编，不是上下级关系，而是分工协作关系。总编室不是关卡，而是服务的提供者，而内容主编就是这种服务的用户。

2.

主编不是等着总编室老师来给自己“下判决”，而是要主动给总编室老师派任务。

3.

总编室承担的品控工作并不是简单的“开题投票”或“稿件审核”，实际上，总编室可以嵌入生产流程的所有重要节点。在项目诞生的每一个环节，总编室都可以成为内容主编的优质顾问。

4.

在项目立项阶段，至少有三点可以请总编室老师帮忙斟酌：老师人选、课程视角、大纲形态。当然，不同的总编室老师各有擅长，比如语言、生活、中国文学领域，可求助李倩老师；社会科学、外国文学、欧洲历史等领域，可求助陆晶婧老师；医学、科学领域可求助宣明栋老师，等等。如果不知道应该找谁，请合理使用你的leader或者总编室leader（宣明栋老师），让他们成为你的分诊台。

5.

知道了具体要找谁，怎么和总编室老师沟通？如果只能记住一句话，那就是：我们是工作伙

伴，共同的目的是让产品更好。在此基础上，记住三句话：请教不是发问，请带着方案来；动脑子而不是给笑脸，答案未必重要，共同的思考很重要；最后，记得把你的理解向总编室老师反述一遍，并请求确认，不要带着“我以为他的意思是XX”离开。

6.

总编室老师能够带来最大帮助的阶段，不是生产之中，而是立项之前。总编室老师最宝贵的经验之一就是识人的能力。一个筹备阶段的项目，不妨去问问总编室老师对于主理人的了解。做好立项前沟通，也许能让一个不可能的项目诞生，也能让一个不必要的项目停止。

7.

比起请总编室老师审稿，你更应该与总编室老师讨论项目的框架和视角。不过请注意，要给总编室老师设置好服务项目。内容主编需要的是知识上的专业支持，还是产品定位上的全局意见？后者往往被忽视，而它实际上往往会对项目的优化有极大帮助。

8.

审稿的细节决定体验，请和总编室老师约定好工作规则。进入生产阶段，稿件成为最基本的工作界面，此时内容主编需与相应的总编室老师充分沟通，介绍产品及老师的情况，明确工作计划和交稿周期，包括具体的交稿时间、要求总编室返回的时间、稿件的样式（带修改痕迹还是不带）等，话说清楚好办事。

9.

不是所有的稿子都一定要改。对于部分稿件，如果问题较大，可以在修改前就和总编室老师对一下意见，可改还是不可改，如果确实不可改，可以直接返回。强改不可改的稿件，提交之后容易因为品控问题和总编室老师有争执，而其实这种情况是可以避免的。

10.

总编室老师只给品控意见，不意味着内容主编无法得到建设性建议。总编室只给意见而不给建议，是不希望总编室的方案成为唯一的指定优化方案。请记住，内容产品的第一负责人，永远是主编本人，你始终可以以同事的身份向总编室老师求助，了解品控意见背后的考虑。

11.

如果确实和总编室老师产生了分歧，请先冷静。我们是伙伴，无论如何不要把总编室老师放在对立面。一个小技巧：有事当面聊。两个人聊不妥，不妨邀请一位共同信任的第三人，让他来提醒你们保持理性建设性。

12.

在老师面前，不存在“这是总编室的要求”；在总编室面前，不存在“这是老师的意见”。不要成为总编室与老师之间的传话人。在老师面前，内容主编传达的就是“得到”编辑团队的整体意见；在总编室面前，提交的稿件就是经过编辑处理的成熟稿件。不要拿总编室“吓唬”老师，也不要拿老师来“对抗”总编室。

13.

如果觉得稿件编辑过程中有无法克服的困难，请放开手脚去求助，求助的对象可以是同事、leader、总编室乃至长老会。只要以解决问题、做好事情为目标，极大概率你会找到“第三条路”。

14.

项目上线之后，品控工作仍在进行。日常运营、用户留言相关事务、老师城邦发言，等等，有拿不准的地方，都可以、也应该向总编室老师请教。

15.

总编室出品了“本公司最佳知识服务产品”——品控工作周报，记得看。多看品控周报，在快乐中增长品控能力。

033

怎样判断一条留言该不该被精选？

0.

课程上线后，大量用户会留言。除了老师会选择一些留言回复之外，主编也需要精选很多留言。留言精选后会显示在课程正文下方，开放给所有点进课程的用户阅读。精选留言也是一种示范，精选出什么，其他用户就会留什么。那么，主编要用什么原则来精选留言呢？

1.

精选留言，不是鼓励学习积极者，而是提供信息增量。

留言区不是用户知识笔记本，不是微博公号的评论区，而是课程内容的增量和延伸，是价值交付的重要部分。提供信息增量有利于形成正向循环，避免灌水，激发用户更多有价值的思考。

2.

最有可能出现信息增量的留言有四个方向：行业高手、延伸学习、个人经验、妙言金句。

3.

行业高手：信息增量可以是各个行业的隐藏知识，是课程理论在真实行业中的应用和思考。留言能提供不同的行业视角，帮助其他用户把课程知识与应用场景关联起来重新思考。比如：

1) 我也是一名骨科医生，平时推崇的也是不要过度干预的方案，但不要过度干预不等同于不去正确地干预。有大量的临床证据表明，虽然有很多病可以不治而愈，但也有很多病不干预是要付出严重代价的。能否在某种疾病上采用正确的办法干预，取决于医生的职业和道德修为，患方的医学素养以及对医方的信任度，还要加上些许的运气。（来源：《万维钢·精英日课》）

2) 我在创业的过程中发现了这么一个问题，无论你参与的是哪一个行业，其实都可以把自己原来的很多经验移植到现在在做的行业上，而不需要重新去学习这个行业的逻辑之后，然后才能做什么事儿。从本质上讲，越是简单的逻辑越是符合更多的更大的范围的应用，所以这个世界上有

很多事情就是一个简单到不能再简单的逻辑，甚至用一个选择解决掉。（来源：《吴晶辰·算法通识16讲》）

4.

延伸学习：信息增量是和课程内容相关的外延知识，可以是课程领域内更细节、更有深度的知识，也可以是用户在课程领域外找到的关联知识。比如：

1) 常见的自清洁玻璃，要么非常亲水要么非常疏水。拿非常亲水的自清洁玻璃来说，它们的表面有一层20到30纳米左右的二氧化钛(TiO_2)薄膜，当遇到太阳光(UV光)， Ti^{4+} 会变成 Ti^{3+} ，就变得超级亲水，小水珠们可以聚在一起变成大水珠滚下来。同时，UV还能引起光催化作用，灰尘跟着一起滚下来。走在路上看到的那种，一整栋大楼外层都是玻璃的，很多都是用 TiO_2 薄膜的，对那种大楼来说，下场雨就是洗了个澡。（来源：《孙亚飞·材料科学前沿报告》）

2) 怎么用简单逻辑处理复杂问题？联合利华引进了一条香皂包装生产线，这条生产线有个缺陷：常常会有盒子里没装入香皂。他们请了一个学自动化的博士后，博士后拉起了一个十几人的科研攻关小组，花了几十万，成功解决了问题。每当生产线上有空香皂盒通过，两旁的探测器会检测到，并且驱动一只机械手把空皂盒推走。中国南方有个乡镇企业也买了同样的生产线，他们花了90块钱在生产线旁边放了一台大功率电风扇猛吹，把空皂盒都被吹走了。（来源：《吴晶辰·算法通识16讲》）

5.

个人经验：信息增量是用户分享的那些和课程相关的真实经历和感受，有温度，有可感的细节。比如：

1) 在孩子小的时候，我常和他玩猜数字的游戏。我给出一个范围，比如1到1000，告诉儿子这个范围，然后心里想一个这个范围之内的数字，让儿子猜。他说一个数字，我告诉他他给的数字大了还是小了。直到他猜出来为止。我们父子俩以此为乐，打发了很多在车子上的时间。他很快就找到了其中的奥妙，直接先问范围的一半，然后以此类推。这在计算机算法里面是二元查找法。当然，他不知道这个名称，但是想法很直接。（来源：《吴晶辰·算法通识16讲》）

2) 我有特别多做材料学的朋友，我发现他们都有一个共同的特点，就是哪怕知道自己研究的材料，项目可能需要几十年才会得到结果，他们也能依然义无反顾地投身科学研究。材料就好像是

一种让人着魔的东西。（来源：《孙亚飞·材料科学前沿报告》）

6.

妙言金句：金句的信息增量不是用户在课程里节选做的笔记，而是在课程基础上提炼的洞察。比如：

- 1) 不确定的失去让人恐惧，不确定的得到让人兴奋。（来源：《万维钢·精英日课》）
- 2) 别对“小概率事件”大惊小怪，这是成熟；对“大概率事件”保持好奇，这才能不断成长。（来源：《万维钢·精英日课》）

7.

对于提问型的留言，可根据情况适当督促老师回复，老师回复后再精选。针对同一问题反复被不同用户询问的留言，也可同样处理。好问题能激发其他用户探索新知识。比如：

科学的进展在给人类带来福祉的同时，也有一个令人担忧的副作用，那就是本来应该在进化中不断淘汰的变异基因被保留和扩散，可能导致一次大的灾难就彻底毁灭人类，不知道您怎么看。（来源：《梁贵柏·新药研发课》）

8.

对于持反对意见的留言，有信息增量也可精选。不仅要选，最好还要跟老师讨论，是否能在问答里正式回复，是否可以做个加餐，是否可以是个运营思路。

9.

坚决不选纯宣泄情绪和攻击性的留言，必要时拉黑。尽量不选对作者表达盲目吹捧、崇拜的留言。不选对课程内容长篇复刻（或复制）的观点。少选长篇大论、言之少物的留言。

10.

在以上条件下尽量多选，是对用户的极大鼓励。

11.

有意识地收集用户有价值的留言，在课程更新中、结课时，可作为运营动作，吸引更多用户加入学习。

034

怎样在专栏中突出老师的个人风格？

0.

在专栏中突出老师的个人风格，能让用户快速感知该专栏的独特之处，包括但不限于独特的方法论、讲述方法、语言风格等，让用户感到“老师就在我身边”，增加用户使用产品的黏性。

1.

突出专栏老师的个人风格，不是要显示老师牛，而是为了通过老师这位“高人”的知识陪伴，尽力让用户牛，让用户感觉“得到”的服务靠谱、尽责、尽心。老师的个人风格，本质上也是“得到”知识服务的一部分。这一点，一开始就要与老师达成共识。

2.

突出专栏老师的个人风格，可以从三方面入手：专栏上线前，准确识别和建立老师的“人设”；上线后，在内容交付上保持和强化老师的风格；搭配运营手段，强化老师和用户的关系。

3.

专栏上线以前，要根据老师的特点，为老师量身定做“人设”，让专栏成为老师人格魅力的载体。什么样的人设，边界在哪里，都要在上线前与老师达成共识。

4.

立“人设”的关键，不在于向用户展示老师是个什么样的人，而在于建立和强化老师与用户之间的关系。比如，万维钢是为用户带来前沿消息的探路者，吴军是在硅谷给用户写信、陪伴用户成长的良师诤友，和菜头是分享“过来人”感悟、平易近人的邻家大叔，等等。

5.

专栏上线后，具体的内容交付方式是最集中体现老师个人风格的地方。

6.

当前阅读至22%

专栏老师要有独特的方法论。比如别人强调快速获得知识，顾衡来帮用户“把书读厚”；别人介绍大的概念，和菜头来帮用户“把大词拆小”。让用户以后看到某个问题就会联想，XX老师会用这个角度来拆解问题。

7.

专栏老师要有独特的论证方法。比如，老师习惯用归纳还是演绎的方法来解释观点？老师有没有富有个人特色的感性素材（比如顾衡的翠花和大柱子）？老师喜欢打比方，还是把两个事物放在一起做比较？

8.

具体行文上，编辑应尽量保留老师的风格，可改可不改的地方，尽量不改。如有需要新添加的部分，尽可能按老师的习惯来表达，减少不协调感。比如，老师是偏南方还是北方的表达习惯？有没有习惯用语？等等。

9.

如果老师写的稿件比较拘谨，可以用一些小技巧来鼓励老师展现自己的表达风格。比如，让老师把想表达的内容录音，再转成文字稿编辑。

10.

“得到”的产品有一些固定动作，可以为专栏老师提供更多的可能性。比如：
问好。大家都说“你好”，何帆说“你好啊”。
道别。大家都说“再见”，和菜头说“叔走了”。
排版。万维钢的★排版，引号用「」，着重号用**。
更新时间。其它专栏都在0点更新，精英日课在10:43更新，这个“普朗克时间”和万维钢老师物理学家的身份契合，成了老师和专栏独特的标识。

11.

灵活使用运营手段强化老师的“人设”。通过直播、问答、城邦等运营手段，比如组织多位老师联动运营，组织某位老师对某个热点问题进行回应等，让老师人格化的一面被用户直接看见。

12.

老师富有特色的视觉形象也是个人风格的一部分。比如熊逸、顾衡、和菜头的动物头像等。

13.

强化老师个人风格，有时会和“得到”的产品化要求发生冲突。突出老师个人风格的底线，是保证产品符合“得到”认知交付五要素的要求。

035

怎样规划年度专栏的选题？

0.

年度专栏需要每日更新，持续至少一年，最小的体量也有260讲。老师每天至少要生产一讲，不仅工作量巨大，还可能遭遇选题逐渐枯竭的问题。如果老师把大量精力放在找选题上，可能影响内容交付质量，甚至可能导致断更。这条锦囊的作用就是让主编帮老师建立一个思考框架，从根本上解决这个问题。

1.

这条锦囊的本质是，怎么提前规划年度专栏选题，而不是怎么让专栏不断更。年度专栏不仅仅是以日为单位来生产，更是以年为单位来策划；不仅仅是跟着老师的思路走，更是要拉老师进来共创框架；不能让老师前期就把他擅长的部分，也就是低垂的果实都摘完，而是要让他在舒适和非舒适区搭配着来。

2.

规划年度专栏选题的5个抓手：终局思维、长期思维、时间节点、专题分类和搭建网络。

3.

终局思维，就是以最终交付的完整产品形态来倒推目前的选题结构。比如，假设《和菜头·成年人修炼手册》这个专栏最终会出一本书，就可以以这本书的目录结构为参考，来倒推课程设计。

4.

长期思维，就是把年度专栏放到更长的时间维度里看，来倒推目前的选题方向。比如多年以后我们要看某一年的文化年鉴或者商业年鉴，什么样的话题是可以放进这个年鉴里的？这就是《文化参考》和《商业参考》需要倒推的选题方向。

5.

时间节点。提前盘点和规划跟节日、纪念日以及行业大事等相关的选题。比如，《商业参考》可以提前规划巴菲特股东大会，《文化参考》可以提前规划在沈从文纪念日做追思选题，《科技参考》可以提前规划解读诺贝尔奖，等等。

6.

专题分类。年度日更专栏不仅仅是一个线性的时间推进，还可以有垂直的专题分类。可以按类别进行群组式的选题策划，比如《万维钢·精英日课》的“相对论”“科学思考者”专题，比如《文化参考》的“文学的故乡”纪录片专题，比如《商业参考》的“年度商业观察”专题，等等。

7.

搭建网络。发掘行业内外各个维度的“哨兵”，比如行业专家、专业用户等；关注定期发布的行业报告、前沿动向，为专栏提前搭建资源网络和选题素材池。

得到图书



036

如何向内部同事介绍图书组是干什么的？

0.

过去，“罗辑思维”独家首发图书，在市场上很有影响力。但是现在公司同事不时转来出版社希望合作销售纸书的需求，都被图书组谢绝了。这是怎么回事？还会有同事有疑问，现在“得到”上线了经济学课，我们又出版《经济学讲义》，是用音频课改编的吗？这有必要吗？

1.

这是因为，图书组的定位，**不再是做渠道，而是出版图书。目前图书组的业务已经全面转型**，不再销售外部出版社的图书，而是策划出版“得到”自己的图书并在全市场发行。

2.

与之前做渠道相比，图书组的业务有以下四个不同：人员建制、产品线、品牌与发行渠道。

3.

人员建制：做渠道时，图书组只有负责销售和仓储物流的人，主要负责卖书；而出版图书，不仅有卖书的人，还有负责采写的专职作者、编书的编辑，以及向全市场做宣传的同事，一本书的全流程工作都会在图书组完成。

如果有出版社的朋友来问是否合作纸书销售，可以告知，图书组现在只负责“得到”自有图书的出版和销售。如果想把“得到”作为渠道使用，可以找电子书组的同事跟进，销售电子书。

4.

产品线：做渠道时，主要看各个出版社即将出版哪些重点图书，提前和出版社联系，沟通首发，并没有产品线的规划；而出版图书，则需要搭建清晰的产品线。目前图书组的产品线，有的是基于“得到”课程反向出版，比如“得到讲义”系列；有的则和课程没有关系，是独立开发的，比如“详谈”系列、“前途丛书”等。

5.

品牌：做渠道时，图书组在图书上并没有单独的品牌；而出版图书，图书组有自己独立的品牌——得到图书，目前这一品牌在图书市场已经产生了一定的影响。

6.

发行渠道：做渠道时，图书只在得到App首发，追求的是独家性；而得到目前出版的图书，则不仅在得到App卖，还在当当、京东、博库、文轩、新华书店、西西弗、中信书店等全渠道售卖，追求的是销售的广度。

037

怎样生产一本“前途丛书”？

0.

“前途丛书”是图书组自己研发的系列图书，由图书组的专职作者采访各个行业的顶尖从业人员写成。它是为高中生选专业、大学生选工作以及行业新人进阶准备的一套职业说明书。对于一名新的专职作者来说，通过采访，用6万~7万字的篇幅来完成这样一个任务，颇具挑战，因此有必要在一开始就把这套书筹备时需要关注的点告诉他。

1.

生产一本“前途丛书”，不是写出一个职业好的方面，而是呈现出这个职业的独特之处。

2.

因此，生产一本“前途丛书”，关键是找到一个职业的独特之处，包括找到独特的人、独特的事、独特的特征。

3.

找到代表这个职业的独特的人。通常是代表这个职业最高成就（当然最高成就因行业而异）的人。可以是顶级奖项的获得者，比如写电竞选手，可以找热门或经典游戏的世界冠军；可以是著名作品的创作者，比如写建筑师，可以找找鸟巢、T3航站楼的设计者。

如何找到这些独特的人？除了自己联系其所在机构邮箱和公开社交媒体寻找之外，更高效的是调动自己的熟人、公司相关领域同事、“得到”老师、得到高研院各行各业的同学们去找。通过人找人是更快捷的方式。每个人认识的人（特别是头部的人）都是有限的，但如果动用网络去触达，就会产生事半功倍的效果。特别值得注意的是，尽早找到关键人物。所谓关键人物，是指他在一定程度上能以一己之力代表这个职业，专业过硬，并且输出极好，愿意主动帮忙找到其他合适的同行。这是生产一本“前途丛书”时最重要的事。

4.

找到这个职业做的独特的事。“前途丛书”有固定的结构，行业地图、新手上路、进阶通道、高手修养、行业大神和行业清单。专职作者的任务就是在每一部分，写出一个职业做的独特之事。比如软件工程师，就是写代码、做测试、改Bug、设计程序等；比如会计师，就是审核费用、发送函证、深度查证等；比如投资人，就是研究项目、判断壁垒、识别创始人等。找到这些独特的事，将其作为采访和写作的主线。

5.

找到一个职业独特的特征。比如，与传统体育项目动辄需要几年十几年练习相比，电竞选手的反馈非常快，有几个月到半年就能试出适不适合这个职业，从业人员也非常年轻，20多岁已经是老队员；比如，建筑项目的周期很长，对建筑师的要求非常综合，因此建筑师在45岁之前都被称为青年建筑师。找到这样的特征并写出来。如果是所有职业都有的，就不应该写进来，比如说人品要好。

需要特别注意的是，不能只写一个职业的好。比如软件工程师，不能只写发展空间大，薪资高，而不写35岁瓶颈，持续学习的要求高等；比如电竞选手，不能只写夺冠之后的高光时刻，而不写伤病累累，再就业困难等。因为无论好坏，都是这个职业的特殊之处，需要完整地呈现出来。

如何找到独特的特征呢？首先，采访前广泛查阅资料，并和相关专业人士沟通；其次，“前途丛书”已经出版和完成采访的有几个大的职业，先去了解这些职业的特征，采访时如果发现和这些职业明显不同的地方，就要注意多挖掘跟进；最后，要敏锐地把握住采访对象提出的远超自己想的观点，进而判断是不是该职业的特色。

怎样让作者按时交稿？

0.

没有书稿，就没有出版。但作者未能按时交稿是一个大概率事件。在作者确实有出版意愿的前提下，编辑需要完成的一项核心工作，就是想办法让作者按时交稿。

1.

让作者按时交稿的关键，不是编辑催促作者独自完成巨大、艰难的写作任务，而是编辑带领作者做好一件件小事，以实现准点交稿的目标。

2.

编辑可以通过以下几种方法以大化小：把交稿的大日程转化为作者可以轻松启动的小任务，把集中反馈转化为重点意见反馈，把“论述题”转化为“填空题”、设计小的返稿节点和小的进度汇报节点。

3.

把交稿的大日程转化为作者可以轻松启动的小任务。编辑要和作者提前拉出协作的日程表，细化到包括交初稿、返回修改意见、写后记或者致谢在内的各个时间节点。每个节点的目标都要简洁明了，让作者可以没有太多心理负担地写作。

4.

把集中反馈转化为重点意见反馈。编辑向作者反馈自己的处理意见，不是把所有稿件编辑完以后才给作者提修改意见，而是先通读全书稿，找到共性问题，并细细改一小节作为样章向作者反馈。双方对修改达成合意之后，再开始一节一节推进修改。这样作者返稿的效率会更高。

5.

一节一节推进修改时，编辑要把需要作者处理的地方，从“论述题”转化为“填空题”。巧用

批注，指出稿件中表述存疑的地方、有事实性错误的地方和内容不够翔实需要增补的地方，请作者处理。批注意见要具体。比如，稿件出现某块内容欠翔实的情况时，批注意见可以是：“此处请老师补充一个200字左右的真实案例，方便读者更好地理解您的观点。”

6.

设计小的返稿节点。建议以一周返回一章的节奏约定返稿时间。返稿节点过大，比如一个月返回三章或者更多，作者很容易“失联”。编辑可以在返稿节点前一天去“刷存在感”，比如，转发和书稿有关的微信推文，转达读者对成书的期待，甚至对作者最近参加的活动表示关注。用这样的方式提醒作者第二天要交稿，把作者从繁忙的日常工作中抽离出来：啊，我还有本书等着要出呢。

7.

设计小的进度汇报节点。建议以一周或者三天为时间单位，向作者汇报稿件以外的其他出版进度。比如，“我们的选题出版社已经通过啦！”“设计师今天出了几款封面方案，您看看。”“图书实名登记已经做好了，现在就差您补充完的稿子送审啦！”按时为作者送达确定性，也是敦促他尽快返稿的一股力量。

039

如何打磨行业高手口头采访内容，使其满足出版要求？

0.

图书组的专职作者要将“前途丛书”行业高手的口头采访内容，打磨成满足出版要求的内容。未经打磨的采访内容，不仅表述随意，主张模糊，还会出现很多看不懂的内容。

1.

打磨采访内容，使其符合出版要求，不是将口头采访内容变成你问我答的采访体稿件，而是做好产品化工作。

2.

产品化工作包括，确定文章规格，确立文章写法、树立对象感、构建势能、运用可感知素材、采用外行视角。

3.

确定文章规格：一篇文章只讲一件事，每篇不超过1500字，最后形成两到三页有独立主张的知识，方便读者轻松阅读。

4.

确立文章写法：一篇文章讲透一件事。文章标题可以是一篇文章的核心主张，也可以是该领域的一个典型挑战，文章主体围绕核心主张或回应挑战展开充分论证。

5.

树立对象感：想象自己对面坐着一位读者——对这个行业充满好奇，即将填报志愿的高中生；即将毕业，面临职业选择的大学生；刚进某一行的年轻人——一对一地和他对话。

6.

构建势能：按照“不是而是”法构建叙事势能，管理好读者的注意力。

7.

运用可感知素材：力争在每个专业知识点后面，增加案例、打比方、列举人名、地名、动物名等可感知素材的方式，让读者轻松理解专业内容。

8.

采用外行视角：站在外行读者的角度品控文章，看文章论述是否清晰易懂，是否有陌生难以理解的词汇，如果有，通过打比方、做解释或加注释的方式来降低难度。

040

如何与设计师沟通，让装帧设计效果更好？

0.

一般来说，我们都是通过一本书的装帧来想象其内容及使用场景的，都会“以貌取书”。因此，把一本书的“貌”——也就是我们说的装帧设计——设计好，对图书来说非常重要。而高效地和设计师沟通，就成了编辑必备的技能之一。

1.

请设计师做装帧设计，不是给设计师派个活儿，而是请设计师用自己的专业能力帮我们呈现一本书的气质。

2.

想要高效与设计师沟通，让装帧设计达到更好的效果，编辑可以从三个方面来激发其创造力：不给解决方案，而是提具体需求；不用自己的语言，而要学设计师的语言；不要讨论偏好，而要讨论效果。

3.

其一，不给解决方案，而是提具体需求。专业的事情要交给专业的人来做，如果给明确的解决方案，不仅不能发挥设计师的专业能力和创造力，还极有可能因为编辑的指手画脚而降低其能动性。因此，我们要给设计师提出具体的需求，与其深入地谈一谈书的内容，激发其灵感，使其用设计语言来呈现这些需求。

对自己的需求说得越清楚，设计师越会有更精准的表达，“简洁大方”这样空洞的要求是毫无意义的。具体来说，可以从以下几个方面入手：

1) 内容呈现需求：比如本书讲了什么、有什么重要观点、好在什么地方等，以便让装帧设计与书的内容相契合；

2) 平台展示需求：比如，不管是通过网页还是手机来看，都要能清楚地看到书名；又比如，放在同类书中，一下就能脱颖而出；

3) 使用场景需求：比如，读者将这本书送给领导/朋友/孩子时，觉得精致上档次；又比如，让读者在飞机上或者地铁上拿出来阅读时比较体面；

4) 作者的需求：可以将作者希望达到的效果告知设计师，但同时要说明这个仅作为参考，重点考虑读者的需求。

4.

其二，不用自己的语言，而要学设计师的语言。很多时候，设计师无法领会我们的意思，是因为他们在用另一套语言交流，所以学习他们的专业语言非常重要。在实际的沟通中，要先站在设计师的立场想想他们会怎么表达，以求更准确地表达自己的想法。不要说“不好看”这种难以操作的话，要说设计师可以理解的话，比如：

- 1) 关于颜色，可以说用暖色系/冷色系或撞色等；
- 2) 关于字体，可以说用宋体/黑体/无衬线字体等；
- 3) 关于元素，可以说要用读者能感知到与内容有关的元素等；
- 4) 关于风格，可以说与某系列或品牌调性统一，或者强信息表达风格等。

5.

其三，不要讨论偏好，而要讨论效果。设计师交稿后，向他们反馈意见时，还要回到具体的效果上。不要使用“喜欢”“不喜欢”这样的词，要讨论什么样的设计是有效的。比如：

- 1) 如果封面颜色设计得过于暗沉，可以说这样可能会让人没有购买的欲望，希望带给人温暖明亮的感觉；
- 2) 如果封面布局过于拥挤，可以说希望能让读者有想象的空间；
- 3) 如果字体太僵硬，可以说这本书的内容非常有趣新潮，希望读者能从装帧感受到这种特质。

041

在下印前，如何检查印刷文件才能高效找出错误？

0.

图书的生产涉及用纸、印刷、物流仓储等一系列物理环节，这些环节都会产生相应的成本。如果不把印刷文件检查无误，一旦在印刷后发现错误，纠正时就会产生无法挽回的损失；同时，图书是一种影响范围极广的产品，任何一个错误都可能会被市场放大，导致不可控的后果。因此，下印前高效检查印刷文件，对于编辑来说极为重要。

1.

图书付印前高效检查印刷文件，不是检查内容，而是检查产品；不是要求编辑将整个书稿重新看一遍，再做一遍文字检查，而是要从产品化的各个维度出发进行合成性的检查。

2.

按照印刷文件的错误发生频率，排查内容包括：封面和扉页检查、改动对齐检查、版式对齐检查、图片检查、色值检查、成品尺寸检查、纸张检查。

3.

其一，封面和扉页检查。书稿都经过了三审三校，通常问题不大，但封面和扉页等内容往往是最先确定的，没有经过足够的审次，因此，付印前要尤其注意封面、扉页的核查，必要时可以请两位同事逐个帮忙检查。需要注意的是，检查封面不能只看封面文字有没有错别字，还要注意书名、作者、编著方式等信息是否正确，与扉页、版权页等信息是否对应等。

4.

其二，改动对齐检查。图书的修改往往牵一发而动全身，一个地方改动，其他地方也要做出相应调整。比如，在封底修改定价，也要在腰封背面、版权页处把定价修改过来；内文标题修改，要对应地在目录、书眉上做修改。检查时要尤其做好对齐工作。

5.

其三，版式对齐检查。要重点检查页眉、页脚和出血部位，页眉、页脚和所在章节是否一致。如果有图片和二维码做了出血设计，要再确认一下出血尺寸是否合适。

6.

其四，图片检查。印刷文件中如果有图片，不仅要逐个核查是否足够清晰，还要看与正文文字是否一致、前后图序号是否连贯等。

7.

其五，色值检查。请设计师检查印刷文件中“得到图书”的logo是否符合标准（四分色比值分别是C: 0%， M: 71%， Y: 92%， K: 0%），封面的色数是四色、专色还是四色加专色。

8.

其六，成品尺寸检查。请设计师将印刷文件的角线以日式格式保留，方便检查尺寸，检查尺寸时要分清印刷边缘线和裁切线。

9.

其七，纸张检查。不同的内文和封面用纸可能会有颜色的差异。比如，XX纸高白像打印纸一样白，XX纸原白则会泛黄一些。付印前需要检查使用的纸张，看是不是能完好地呈现内文和封面的效果。

042

如何高效设计一次图书审读活动？

0.

图书审读活动是指图书组在正式出版图书之前，制作一定数量的审读版本，邀请得到App用户参与审读，请用户提出意见，以此检验内容是否符合读者需求，消除可能遗漏的图书质量问题。编辑需要合理、高效地安排审读流程，否则会出现审读人反馈意见较少、审读意见流于形式、审读时间过长等问题。

1.

出版前的审读活动本质上不是审核内容，而是一次面对真实市场的最小化交付；不是将内容交给市场检验，而是将产品交给市场检验，检验结果可以马上用来提升产品。

2.

审读活动的设计是引导不同类型的读者，结合自己的审读视角，提出改善图书质量的修改意见。高效设计则是要对时间、问题质量、审读人体验等环节的优化把控。一次高效的图书审读活动，参考操作流程先后顺序，可以简化为五个步骤：

- 1) 找对人；
- 2) 问对事；
- 3) 正态度；
- 4) 卡时间；
- 5) 审读闭环三步走：关心、致谢、反馈。

3.

找对人，是指找到能发现“真问题”的用户。

“得到”用户聚集了各个行业、各个学科的人才，审读时将他们分为专业审读人和大众审读

人，请他们从自己的视角发现书中存在的问题。

专业审读人是学科教育工作者、行业从业者，他们基于在本领域的积累，能帮忙找出书中存在的专业性问题，比如是否存在大的缺漏。大众审读人主要负责两件事，一是写法是否易懂；二是图书可否让人在短时间内建立学科的知识框架。

4.

问对事，是指需要给用户一个明确的审读方向，让用户带着问题来读书。

对于图书审读这份“陌生”的工作，我们需要给用户尽可能地画好地图，至少可以提出以下的引导性问题：

- 1) 有没有知识性错误，如错别字、逻辑谬误等？
- 2) 对于写法和案例，有没有更好的表达方式？
- 3) 是否能让你在短时间内了解一个职业/学科？
- 4) 有哪些你特别想知道的内容，书中没有涵盖？
- 5) 书中是否有颠覆你认知的观点？
- 6) 这本书是否能给你的日常工作和生活带来指引和帮助？
- 7) 作为专业审读人，书中是否有重大遗漏的地方？
- 8) 作为大众审读人，这本书对于你来说是否有阅读门槛？

引导的另外一面是不要限制用户思考：不局限于以上问题，欢迎任何补充意见。

5.

正态度，是指“得到图书”的审读活动不是形式主义，审核活动的策划人和审读人都应该慎重对待。“得到”工作人员需要添加审读人的微信，一对一沟通。一场审读活动的参与人少则100人，多则500人，哪怕耗费时间，也必须逐一对接。一方面，这是为了跟踪用户的阅读反馈；另一方面，只有工作人员足够重视，用户才会保持同等的重视。

6.

卡时间，审读人日常工作都很忙，如果不给予时间限制，可能一个月之后还没提交审读意见，导致图书出版时间被延后。所以必须给定严格的截止时间点（通常审读时间为1~2周），在截止时间点之前完成问题的提交，并由图书编辑评估、修改。

7.

在整个审读活动中，需要做到“心怀用户”。具体体现在三个方面：

- 1) 关心：“得到”用户大多都是职场人士，报名时就要温馨提醒用户，只有一周时间，请确认是否有足够的时间用来审读。
- 2) 致谢：对于用户提供的审读反馈，不论对错，都应积极回应，并表示感谢，不让用户的消息石沉大海。
- 3) 反馈：如果用户的审读意见被采纳，一定要告知审读人，这是审读人的劳动成果，出版著作时提醒作者在前言或后记中专门致谢。

043

回收来的审读意见，编辑该怎样处理？

0.

审读活动结束后，图书编辑要将读者在审读过程中提出的各种意见（表述问题、阅读体验等）落实于稿件。通常情况下，参加图书审读活动的专业/大众审读人总计有150~300人次不等，其中能在审读期内返回审读意见的在60%以上，有90~180人。编辑要在短时间内处理完这个量级的审读意见，应该有意识地形成一套工作方法，确保审读意见回收并且处理后，图书能够按时出版。

1.

“得到图书”业务不以销售，而是以使用效果为闭环。审读活动本质上是邀请读者提前检验图书的使用效果。编辑处理审读意见时，应该跳出惯常的修改模式，从读者的角度处理问题。

2.

从读者的角度处理审读意见时，可以通过以下5个动作，保证图书最终的使用效果。分别是：不遗漏审读意见、搭建意见处理的框架、针对性处理、避免出现新问题、致谢审读人。

3.

不遗漏审读意见。读者的审读意见会在截止日期的前后3天陆续返回。百余个文档，很容易出现漏看的情况。编辑要特别注意查收文档，尤其是逾期文档。这是保证使用效果的前提。

4.

搭建意见处理的框架。审读意见通常要放入以下几个大类，便于后期汇总处理。

- 1) 错别字；
- 2) 事实错误；
- 3) 阅读体验类意见（比如，“写得好无聊”）；
- 4) 理解类意见（比如，“看不懂”）；

5) 争议与启发类意见 (比如, “我认为的不是这样的” “我认为可以这样”)。

5.

针对性处理。对于错别字和编校错误, 编辑可以通过查阅资料自行解决。对于事实类错误、阅读体验类意见、理解类意见和争议启发类意见, 编辑要集中起来交给作者处理, 或者和采访对象讨论是否需要增加补采内容。特别要注意“看不懂”“无聊”这类意见, 甚至可以加上审读人的联系方式, 询问哪些表述看不懂、哪些内容无聊。问清楚之后, 和作者一起来探讨如何修改。

6.

避免出现新问题。处理审读意见时, 来回在书稿上修改, 很容易出现新问题。为避免这种情况发生, 书稿中若出现大面积的修改, 编辑最好以word形式, 标注修改页码、行数、段数, 发给排版人员。

7.

致谢审读人。在书稿内文或者书籍后期宣传时, 编辑可以建议作者向那些为图书提出巨大增值建议的审读人致谢, 完成审读意见处理的闭环。

044

如何高效组织一场图书营销会?

0.

图书营销会是指图书面向大市场推广前, 营销编辑针对图书未来的运营动作, 在公司内部与运营中心、市场营销部门、视频业务组等讨论并确认营销方案的会议。在新书期(图书印刷入库到大市场宣发的周期, 通常为两个月), 按照图书营销会确定的营销方案去落实是非常有必要的, 否则会极大影响新书上市后的销售表现。

1.

一场高效的图书营销会, 本质上需要图书组和公司相关部门就某本书的营销方案集思广益, 达成共识。所有会议流程的设计, 都是为了与会人员能够流畅地参与讨论, 从自身的专业角度提出营销建议。这次营销会不是一次创意会, 而是一次跟公司内部各部门达成共识的会。

2.

共识分为三个方面: 会前准备有助于达成共识; 会中如何引导形成满意的共识; 会后如何保证各个业务单元不走样地实现共识。

- 1) 会前准备资料: 需要讨论的点, 立靶子以及理由; 做好brief。
- 2) 会上引导达成共识: 通过议程控制关键节点, 按照逻辑顺序讨论, 先介绍这本书, 对它有什么想法; 需要讨论级别、动用资源、一句话文案(按照议程, 把最不容易达成的放到最后)。
讨论时, 每个营销动作的所有元素都应该在会上形成答案: 有负责人、交付时间、交付标准。
- 3) 会后落实: 遇到项目停滞或推进困难, 一定要及时求助, 该报警报警, 该干预干预。

3.

会前准备资料。

营销编辑要从新书计划上市前1个月开始, 陆续整理图书基本信息、核心卖点、重要时间节点

点、营销渠道等信息，与参会人员共享。

4.

会上达成共识。

营销编辑组织会议之前，要和参会人员就图书营销的标准和图书营销的级别——达成共识。

1) 图书营销项目标准有2个：

①图书内容好，能够帮助读者解决实际问题或给到不一样的思路；

②作者自身能量较大且配合新书宣发活动，可以带动图书得到较高的曝光，从而带动市场销售。

2) 图书营销的级别标准有3个：

①S级；

②A级；

③B级。

每一级的营销预算和倾斜的资源不同，必须针对每本书有针对性突破。

5.

会上重点讨论一句话文案。

它指的是图书营销阶段反复露出、不断夯实的那句文案，起到了给书籍定调的作用。营销编辑要组织会议讨论从一句话文案开始，逐渐延展到以下方面：

1) 这句文案是不是体现了老师的特点，老师的特点还有哪些？

2) 市场哪些书采用了类似的文案，它们的销售情况如何？

3) 根据文案的定位，需不需要制作衍生品？

.....

6.

会上由站内到站外讨论营销策略。“得到”站内的各个资源位较站外相对可控，各个资源位的负责人通常会参与会议，需要先与他们就营销动作和排期达成一致。包括但不限于：

1) “启发俱乐部”（视频业务组）；

2) “得到” + “罗辑思维”微信（运营中心）；

3) 弹窗和banner数量（运营中心）；

4) “得到” + “罗辑思维”微博（市场营销部门）；

5) 站外的营销则可以以平台属性为区分（线上：微博、公号、豆瓣、小红书、B站、抖音等；

线下：新书发布会、新书装置展等）各个击破。

7.

会后及时调整营销节奏。

如果新书市场表现不错，营销编辑要基于图书营销会成果，给予更多的资源倾斜。比如，为新书制作线下装置或者展览，相关需求可以提前与市场营销部门讨论，跟公司内部各部门共同协作执行。

045

如何策划一场高质量的图书线下签售会？

0.

每次新书出版之后，图书组都会组织作者做签售活动。签售如果只是售书，从销售收入和投入的人力、物力来说，性价比并不高；同时，因为参与的相关方比较多，比如作者、书店、商场、“得到”站内用户、书店会员读者、“得到”学习中心的同事等，如何协调好合作方就成了营销编辑面临的问题。

1.

图书线下签售会本质上是要形成影响力飞轮（宣传带来认知，认知带来销售，销售带来使用，使用带来口碑，口碑带来进一步的宣传），让来参加新书活动的读者、书店、媒体、作者、“得到图书”共同组成影响力飞轮的第一个轮子，带动后面的行动像齿轮一样运转起来。所以，签售会所有的流程设计都应该指向把影响力飞轮的第一个飞轮造得尽可能大。

2.

按照活动整体流程，可以通过活动前、活动中以及活动后这三个节点，来设计和制造第一个飞轮。

3.

活动前：

- 1) 联动书店一起找尽可能大的、在当地有地标的场地，比如商场中庭，保证容纳尽可能多的读者。
- 2) 联动书店方一起做活动招募。通过线上的新媒体方式，线下的商场户外大屏幕、重要位置贴海报等多种方式，尽可能多地招募到优质种子用户。
- 3) 提前请书店撬动一些调性合适的企业、组织等参加，让尽可能多的机构参与进来。

4) 请作者提前准备好分享的内容，篇幅不要太长，也不要太短，45分钟左右的时间比较合适，方便读者和媒体传播。

5) 在活动入场前的背景板处提供摄影机位，提供给读者拍摄单人照片的服务，以激发读者分享朋友圈的动力。

4.

活动中：

- 1) 在活动重要节点安排主持人话术，设计分享动作，引导现场读者发由“得到图书”提供的9张Vphoto现场照片+朋友圈文案。
- 2) 现场组建读者企业微信群，除了提供、分享PPT、现场照片，还可以在群里再次引导读者发朋友圈分享。

5.

活动后：

- 1) 为媒体提供专访作者的机会，力求优质稿件的曝光宣传，以扩大图书的影响。
- 2) 将本次签售形成的物料和内容，在“得到”站内、作者自媒体、书店平台、站外媒体方尽可能多地传播。

最后，力求通过签售的宣发，促使整个影响力飞轮高速运转起来，新书在整个市场上推广开来。

最后，根据对方的风险行为采取对应措施。比如，超过2个月没有回款，停止供货，直到回款后恢复供货；达到欠款上限，系统停止发货。

046

如何解决销售渠道不能及时回款的问题？

0.

由于图书线上、线下渠道存在信息反馈不及时、回款慢、书店倒闭等风险，在图书组刚从线上渠道扩展到线下渠道时，提前对此进行管控就非常有必要。如果不这样做，就会出现书卖了，款收不回来，或者书店倒闭了，书款都收不回来等现象。

1.

要解决销售渠道不能及时回款的问题，关键不是事后补救，而是事前管理，提前建立好客户的信用管理体系。

2.

信用管理体系包括三个方面：找到信用好的合作伙伴，合作中不断核查，核查后根据对方的风险行为采取对应措施。

3.

首先，先找信用好的合作伙伴。只选信用好的客户开户是建立客户信用管理体系的根本措施。优质的客户不仅有信息后台可随时查询，而且销售、回款、账期都在合理范围内，这在很大程度上避免了风险的发生。只选择销量高、账期短、回款快的A级客户，以及销量中等、账期短、回款快的B级客户优先合作，C级、D级先不考虑。

4.

其次，合作中不断核查。每月和每家客户核对各项数据，每月5日前提交上月月度报告，特别关注每个客户总欠款实洋、当月发货实洋、当月销售实洋（重点客户）、上月已回款、本月计划回款，在系统中设置相关数值，如发现回款不及时、销售异常，需及时沟通、跟进。

5.

“得到”锦囊

047

一条锦囊是如何生产出来的？

0.

锦囊虽然只有一千字，但是生产流程非常复杂。平均一条锦囊至少要耗费一周时间才能完成。主编清楚地了解生产过程，不仅能帮助自己把控工作节奏，也能帮助协作方（老师、总编室、运营等）与我们保持同步。

1.

制定一套标准的生产流程，不是为了让主编及各协作方机械地执行动作，而是为了借助规范的流程，保证锦囊的品质能稳定在一个高水准上。

2.

锦囊的生产流程主要包括6个环节：找问题、匹配老师回答、主编修改、递交总编室、上架、后期维护。（请你记住这个生产顺序，下面所有的环节重点都会按照这个流程来说明。）

3.

问题主要从后台的用户提问中筛选。如果老师在从业经历中，有一些常见挑战，也可以由老师来提供问题。

4.

为问题匹配老师时，需要与老师确定好用户最需要解决的重要问题是什么，以免因为理解偏差导致后续反复修改。同时，主编可以先给老师列好问题大纲，帮助老师快速作答。比如，用户问“如何做个税汇算清缴”，主编可以在派题前整理好自己以及网上的高频问题，包括：系统提示补税一定要缴吗？个税专项附加扣除怎样申请？退税成功后钱一直不到账怎么办？……

5.

需要注意的是，一般我们每个领域内都有多位锦囊老师。如果是热点类稿件，时间比较紧张，

在匹配老师时，一定要确认老师的成稿时间，找到能满足时效性的那位。

6.

拿到老师的稿件之后，主编需要根据品控标准，对内容进行补充和修改。在这个过程中，可能涉及与老师反复沟通确认。

7.

当主编与老师确认了锦囊的修改之后，会递呈总编室，结合总编室反馈的建议再做调整。就算总编室对稿子几乎没做修改，也一定要在上架前把最终稿发给老师确认，老师也许会补充新的想法。

8.

上架环节，需要做好三个步骤：

- 1) 校对错别字；
- 2) 找到符合主题的配图；
- 3) 在排版时，加粗、高亮关键信息，或者使用特殊的排版格式，方便用户阅读。

9.

后期维护环节，主要做好两件事：

- 1) 关注文章留言，重点给老师反馈用户追问，也许会引出一篇新的锦囊。如果留言中有用户表达感谢的，也要及时发给老师。
- 2) 如果有与锦囊内容相匹配的时事热点，及时为老师做好后续运营。

048

怎样定义出用户最需要解决的问题？

0.

每天会有几百位用户在锦囊后台提问。主编会根据品控标准，筛选出要回答的问题。即使是挑选出的问题，也通常需要一个重新理解和转化的过程，因为用户的问题往往嵌套着多个小问题，或者对问题有几百字上千字的描述。如果不能精准定位到用户最需要解决的核心问题，那就很难请老师给出针对性地解法，更别提启发有更多类似困惑的用户了。

1.

定义出用户最需要解决的问题，本质上是通过对问题进行重新描述，搞清楚用户身处的现状。然后，找到那个对他现状影响最大的挑战。如果解决了这个挑战，用户的处境会有最大程度的改变，这就是用户最需要解决的问题。

2.

具体可以通过分析以下三个要素来完成：

- 1) 他想通过解决问题，达到一个什么样的效果？
- 2) 用户身上有哪些重要的限制条件，会影响他进行下一步动作？
- 3) 他可能尝试过/想到过什么解法？

3.

分析用户想达到什么效果时，首先不要被用户想做什么动作带跑，而是要追问一句用户做这个动作是为了什么。比如，用户提问：“我是赛车小白，如何考一个业余赛车执照？”从表面上看，他想完成考证这个动作。但是查看问题描述之后会发现，用户其实是想把考证当成目标，以此激励自己认真学赛车，培养一个爱好。如此分析过后，我们就将用户想要达到的效果定义成了“赛车小白，如何玩儿得更内行”。

除了定义出用户想达到什么效果，主编还要多分析一步，看看用户有没有其他诉求，我们还能帮他解决什么。比如，用户提问“孩子乳牙得了龋齿，怎么治疗？”除了用户问出来的龋齿怎么治，其实他还需要知道健康的牙齿日常怎么防护。这样才算把效果分析得较为全面了。

4.

确定效果之后，接下来就是分析用户身上重要的限制条件。主编要从效果倒推，看看用户要想达到这个效果，会被哪些条件约束住行动，包括场景、时间、金钱等方面的限制。比如，有用户提问：“我嫉妒朋友长得好看，觉得自己很卑鄙，怎么办？”用户想要达到的效果是调整好心态，与朋友融洽相处。那么针对这个效果，会约束用户改变的限制条件可能有“我”的长相如何、与朋友的关系等；与之相比，其他条件，比如“我”的职业、家乡等，就没那么重要。

5.

最后一步，就是分析用户可能尝试/想过什么解法。从原则上说，想要解决一个挑战，方法可以无穷无尽地拆解下去。所以我们必须通过分析，确定用户行动的起点在哪儿。看看用户是哪里想错了、想浅了；是行动执行得不准确，还是行动从未开始……这样才能超越常识，给出更有针对性的解法。

比如，用户提问：“我现在40岁，应该如何提前规划养老？”这时候主编要想到，用户问出这个问题，大概率知道要存钱，这是一个普遍的认知。那么，主编在定义问题时就要考虑到，用户最需要知道的不是要不要存钱，而是存多少钱，以何种方式存效率更高。

049

怎样才算帮用户解决了问题？

0.

当主编与老师共同定义出用户最需要解决的问题之后，老师会针对问题进行锦囊的撰写。之后，主编会拿到老师的稿件，会跟老师沟通，对内容进行修改。修改的目的不仅是要让内容符合全站的品控标准，更是要确定老师给出的招数能真正帮助到用户，达到锦囊的上架要求。这里的挑战在于，如果不了解怎么才算帮助解决了问题，主编就没有办法向老师提出合理的修改需求，更没有办法帮助老师写出高质量的回答。

1.

解决用户问题的本质，不是穷尽每一个招数，给出尽可能完备的方案，而是在考虑到用户的实际情况后，提供一套连续、可操作的“关键行动手册”。

2.

能帮助到用户的关键行动手册要满足以下三个条件：

- 1) 根据用户的现实情况，老师提供的每一步招数都要可执行；
- 2) 要为用户画出一条连续的行动路线，直指用户想要达到的目标；
- 3) 要有大多数人想不到的高招。

3.

在满足这三个条件之前，你要先完成一个前提：关键行动。所谓关键行动，就是针对用户的问题，先定出一套核心解题思路。然后围绕着这个思路，拎出来关键解题动作。比如，有用户提问：“面试时，面试官问我有什么问题要问，我该怎么回答？”针对这个问题，老师给出的核心解题思路是：“不要企图通过问题扭转面试官对你的印象，而是要通过提问多了解一些对你有用的信息。”那么接下来，关键行动就会围绕如何通过提问获取有用信息展开。

需要注意的是，我们不仅要告诉用户怎么做最有效，还要告诉用户千万不要做什么。比如，有用户提问：“徒步爬山，怎么能更轻松？”老师就提醒用户“如果感觉累了，千万不要马上停下来坐，而是要小步慢走”，帮用户避开了雷区。

4.

对齐了关键行动这个大前提之后，你首先要做的，是满足每一步招数都可执行的要求。这不仅要求老师给出明确的执行标准，更要想到招数的普适性，提示执行风险。举个例子，在锦囊《领导经常逼我在微信朋友圈发广告，我很抵触，怎么办？》中，老师建议用户可以建个分组，把同事、客户及所有相关人士都放进分组里。关于相关人士的标签，老师也给了提示。但是考虑到现实情况，这种操作风险性极高，很可能因为疏忽、遗漏造成负面影响。这种招数，必须给用户做好风险提示。

5.

然后就是连续的行动路线了。招数不会独立存在，它肯定存在于一套完整的逻辑和行动路线中。所以，除了单个招数本身可行，还需要把前后的逻辑勾连指出来，让用户有明确的预期。知道先做什么、再做什么，每一步动作会达到什么效果/对方会有什么反应，需要经过多长时间，达到什么样的效果之后，才能进行下一步。

比如，有用户提问：“客户说车辆反复出现小故障，在展厅嚷嚷着要退车，我该怎么办？”老师给出了一个妙招：“不要上来就谈判，先给客户递瓶水。”但是，光给出这个招数还不够，还得告诉用户，做出这个行为之后，客户会有什么反应；在客户做出什么反应之后，才能进行下一步行动。于是有了后续的补充：“客户在气头上，刚开始可能不接，不要紧。一段安抚之后，估计递个两三次，客户总会接的。这时候代表他的情绪较为稳定，愿意进一步协商，你再去沟通解决。”这样，用户不仅知道了要怎么做，也有了对全局的掌控感，每一步都走得很安稳。

6.

最后，老师得根据经验给出高招。所谓高招，要么是普通人想不到的妙招，要么就是普通人都知道要做，却不知道为什么要做招数——这种招数的亮点不在于行动本身，而在于对用户认知的提升或者颠覆。

比如，有用户提问：“300元预算，给客户送什么礼物好？”普通人想到的礼物可能是果篮、

香槟等，但锦囊的专家建议是买一双昂贵到离谱的袜子，再用精美的包装盒装起来。因为性价比差的东西，绝大多数人平时都不会自己买，所以送客户这个，一定会给他留下深刻印象。

对用户认知的提升或者颠覆也是你需要理解的关键点之一。什么叫普通招数背后的高级认知？比如，有用户提问：“怎么能把自己的房子卖得价格高点？”老师给出了一条建议：为房子拍摄精美的宣传照。乍一听，这招没什么特别的，大家都知道要修图。但老师补充道：“调整的重点，不是冷暖色、饱和度……而在于亮度，因为大部分人对房子舒适度的想象受光照效果的影响非常大。”这个招数背后隐藏的道理，可能是多数人没有意识到的。

7.

在满足以上条件之后，锦囊已经能够解决用户当下的问题了。但是建议主编多想一步，换位思考下：如果我是这位用户，还有没有其他想知道的内容？如果有，也要把招数补充进来。比如，有用户提问：“想在XX城市买房，不知道是否保值，怎么办？”在帮用户判断完这个城市的买房风险之后，最好能补充一些其他信息，比如哪些不限购城市的风险更小等。

050

如何判定老师适不适合成为锦囊作者？

0.

锦囊主编在日常工作中需要频繁地接触行业专家，寻找新老师。主编可能会在一周内接触十几个专家。这时候，能否精准地做出判断，直接决定了锦囊的内容质量，以及自己的生产效率。

1.

判断一个老师适不适合成为锦囊作者，本质上不是看老师的资历与经验是否足够丰富，而是看老师能否针对提问，给出更深层的洞察和分析，以及具体可执行的操作方法。

2.

如何判断招数是不是具体且行之有效？第一次通话+第一稿反馈可以视作一个完整的判断流程。在这个过程中，看老师能不能做到以下四点：

- 1) 透过问题表象看本质，点出用户的核心困境在哪儿；
- 2) 知道用户要突破现在的困境，最需要优先解决哪个问题；
- 3) 能把自己的经验和解法还原到现实场景中，给出具体的行为和细节；
- 4) 老师在以上三条的表述中说服了你。

同时做到这四点，便可初步认定老师是一个合适的锦囊作者。

3.

很多时候用户提出了一个问题，但是他可能并不知道问题的症结所在。老师在看题时，如果不能直指问题的本质，给出的解法很可能会偏离重点，或者招数相对比较寻常。

比如，有用户提问：“我的餐饮店饭好吃，位置和装修也都不错，但顾客就是不上门，应该如何营销？”如果不是资深专家，起手很可能会告诉你要做好用户调研，然后分步指导你如何精细化营销。而我们锦囊的一位从事餐饮业20多年的专家说：“不要着急找营销。饭菜好不好吃不由你的

感受判定，得由顾客的反馈来判定。顾客不上门，最可能就是菜品本身出了问题。”

4.

除了看透问题本质，老师还得有能力为用户指出他最应该优先做出的行动。这个行动，不是一招制胜的奇招，而是对全局影响最大，或者做了立刻就能见效的行动。

比如，有用户提问：“我设计了一个新品牌暖风机，年底严重滞销。线上我在电商平台分销，在社交平台做推广，线下也在找渠道，效果都不好，该怎么办？”我们锦囊的专家回答道：“来年3月份，暖风机就彻底滞销了。想要快速回笼资金，重点应该做什么呢？——别去其他渠道铺货了，成本高、见效慢。赶紧去调动手下员工，给他们提成，让他们替你分销。”

5.

除此之外，老师给出的招数一定要具体，也就是让用户看了就能直接照着做。尤其要警惕形容词、副词的使用，比如“适量”“居中”等，这些词的含义比较模糊，不同人在理解和执行建议时的差异可能会非常大。

需要注意的是，具体不一定需要统一、可量化的标准，只要大家在理解这个动作时没有歧义即可。比如，用户提问：“在开车时，把座椅调整到怎样的高度才合适？”因为车型不同，我们无法给出统一的高度标准，但是老师可以这么回复：“座椅不要太低，要保证能看到前机器盖。”

6.

术业有专攻，主编在遇到自己不熟悉的领域时，其实很难保证老师提供的招数是切实可行的。如果你实在拿不准，必须追问老师为什么给出这个建议，看看他提供的理由能不能说服你。

比较好用的问题有这两个：

- 1) 如果我按照这个做了，一定会达到您说的效果吗？如果不能，是差在哪里？
- 2) 如果我不按您说的做，会有什么后果吗？为什么？

如果老师在回答的过程中逻辑无法自洽，或者拿不出行业权威报告等证据，反而一直跟你聊感受，类似于“我做过”“觉得还不错”等，那就显然说服力不足。这时候，最好的方法就是找到其他行业专家交叉验证。

051

如何通过采访老师，更好地完善锦囊内容？

0.

当主编收到老师的稿子之后，会先对内容进行修改。由于老师是业内的资深专家，不太容易想象不知道的人到底不知道什么，很可能给出一些内行人易懂易执行，外行人却难懂难执行的招数。这时候，就需要主编对老师进行采访。掌握好采访的要点，不仅能完善锦囊的内容，更能节省彼此的时间，提高沟通效率。

1.

采访的本质，不是让老师直接给出答案，或者指导主编进行修改，而是要通过提问启发老师的思考，搞清招数背后的原因，补齐对用户有用的增量信息。

2.

想要高效地采访，核心就是做好一件事：不要问一些过于开放性的问题，比如“您怎么看待”“感受如何”等，主编要把挑战还原到具体的操作场景中，站在用户的角度，提出更有针对性的问题。这篇锦囊，为大家提供几个好用的问题框架，主编在应用时可以自行调整话术。

3.

第一个好用的问题：“我不知道/不做这一步，会有什么后果吗？”

如果主编觉得老师给出的招数或者道理普通，这个问题能挖出很多“内幕”信息。

比如，有用户提问：“买了新车，验车的时候应该注意什么？”老师给出的招数是：在明亮的光线下验车。这个招数听起来很普通——谁会在自己看不清的情况下验车呢？于是主编向老师提问：“这个招数听起来好像有点平常，您为什么一定要提醒我做这件事呢？”老师回答道：“不是所有的新车外表都完全没有刮痕的。很多4S店为了让大家看不出小毛病，会特意安排一个灯光昏黄的验车房。我是想重点提醒下大家，一定要求店员把车开到明亮的日光下再开始验车。”如此一

问，我们便要到了非常有用的增量信息。

4.

第二个好用的问题：“别人如果不这么做，都是怎么做的呢？”

主编很难做到对各个领域都有深入地了解，也因此会无法判断老师给出的招数是不是最有效的。这个问题能帮助主编拉出高手和低手的比较级，找到行动的重点。

比如，有用户提问：“新上任财务经理，刚交接好工作，应该做什么？”老师给出的招数是：“建议你向全公司同步票据规范，加速报销流程，这样能最快帮助自己树立威信。”就算不了解财务领域，主编也能判断出这个招数肯定有效。但怎么确定老师给出的是最有效的高招呢？于是主编向老师提问：“那您身边其他的财务经理不是这么做的吗？他们都做了些什么呢？”老师补充道：“很多人一下就扎进了优化工作流程里，这种改革太麻烦了，见效也慢……”

5.

第三个好用的问题：“那别人没按照您的思路执行，反而去做了……（举例说明），您觉得会有效果吗？”

直接提供案例让老师点评，很有可能会得到一些颠覆常识的认知，帮用户避雷。

比如，有用户提问：“孩子快大考了，作为家长该怎么帮他放松心情？”老师给出的招数是：一切都不要变。这时候主编提问：“网上有很多考前爱心餐教程，帮孩子吃好喝好也不行吗？”老师补充道：“如果家长之前没有每天换着花样给孩子做饭，考前千万不要这么干。这属于给孩子增加无形的压力。”

6.

第四个好用的问题：“如果只能提醒我一件事，是什么？”或者“如果我按照这张清单做了，效果不好，大概率是哪个环节出了问题？”

有时候，因为挑战比较复杂，老师会针对各个要解决的因素列出一些平行招数。这类问题能确定招数重要&紧急的优先级，按有效程度重新排序。

比如，有用户提问：“销售业绩一直上不去，怎么办？”老师给出的招数是从客单价、流量、转化率等多个角度进行了拆解。于是主编追问：“那如果是您操盘，先从哪儿下手呢？”老师算了个账之后答复：“一般情况下，提高客单价比较容易。不过这个案例要提高的价格比较多，我会从

新客户转化下手。”

7.

最后提醒一句，如果是还不熟的新老师，主编记得在采访开头做个声明：“以下问题可能会显得有些‘杠’，但我不是为了难为老师，而是担心有一些特别牛的内容没放进来，请老师包涵。”提前做好情绪安抚。

052

接触新老师，第一次沟通应该怎么做？

0.

锦囊一直在开发新的作者，锦囊主编经常会面临与潜在的锦囊作者的第一次正式接触，与对方讨论如何与锦囊合作。这次接触比较特殊，因为对方大概率不了解与“得到”合作的方式和感受，因此这是一次难度很大的冷启动。如果第一次接触不得法，会给以后的合作增加难度。

1.

跟新老师第一次接触，不仅要同步写作标准等具体细节，更重要的是要尽快和老师建立情感联结。本质上，这次接触是为了搭建信任基础，以使后续的沟通合作更顺畅。

2.

想要做好初次沟通，我推荐你做一个“靠谱的讨厌鬼”。靠谱，指的是展现主编的专业能力，包括你对老师的了解，以及对产品和工作流程的了解。讨厌鬼，指的是对日后合作中可能会遇到的障碍进行提前预警，“丑话说在前面”。

3.

第一次与老师沟通，尽量打电话，而不要发文字。打电话能听到彼此的语音、语调，感受更加直接、鲜活。相比于文字沟通，这更容易拉近关系。

约电话时，说清楚通话目的，尤其是要强调通话时间短。这样老师就不用重排行程，特意空出大块时间了，我们也才能尽快和老师对上话。信息可以这样发：“XX老师好，不知道您今天下午到明天上午之间什么时候方便，我们简短地通个电话呀？5分钟就好，我跟您介绍下产品，顺便正式打个招呼。”打电话时尽量不要超时。

4.

通话之前，一定要掌握老师的基础信息，并从中找到令你印象深刻的点，以此作为电话的开

场。最好是老师解决过问题的实招，这样能帮他放下心理压力——虽然锦囊是新产品，但我已经产出过符合调性的内容了，未来磨合起来应该没那么困难。

如果没找到实招，至少说一个他给你的启发，而不是单纯地夸赞甚至吹捧老师的江湖地位。老师有多厉害，不用你赘述。这种“表扬褒义词”的行为，并不能为我们的合作加分，更不能展现出你的可信任性。

5.

按照以上方式开场之后，也请老师补充做一个详细的自我介绍。我们要借此机会找到老师擅长处理的问题，总结出关键标签。比如，职场老师的标签可以是“中层管理”“冲突解决”“向上沟通”，销售老师的标签可以是“谈判技巧”“催账回款”，邀请老师针对一些特定标签提供处理过的相应案例。

6.

信息掌握至此，轮到我们介绍情况了。首先是硬性背景，说清楚三件事：

- 1) 锦囊产品的独特性和生产流程；
- 2) 合同中的重要条款；
- 3) 主编能为老师提供的确定性价值，比如推广资源等。

7.

老师对此没问题之后，说点软性要求。前期最重要的事情就是趁热打铁，磨出第一稿。想要做到这件事，就得降低老师对完美主义的追求，提高沟通频率。你可以跟老师这样说：“我每天的工作时间是10:00~21:00。这个时段内，老师可以随时跟我沟通内容。初期咱们肯定需要磨合，我建议您先搭个架构，不用给出完整成稿，咱勤沟通。这样既节省您的精力，也能尽快看出彼此合不合适。”

8.

顺着这个话，一定要给老师做“分手铺垫”：“万一最后没有磨出稿子，也很正常。这并不是我们谁的问题，只是写作风格不适合。”做预警就跟签婚前协议一样，彼此也最好“斯多葛”一点——做最坏的打算，尽最大的努力。

9.

说完以上内容，我建议你多做一步“讨厌鬼预警”，跟老师说好两件事：

- 1) 我不如老师专业，可能会追问一些“小白”问题，请老师别介意。您把我当成外部视角就好，我也会收集一些用户问题，尽可能帮助您完善内容。
- 2) 为了让用户更快更好地理解老师的意思，我可能会对老师的文字做一些改动。不过您别担心，我一定会在最大程度上保留您原本的文风，请老师相信“得到”的品控能力。

10.

至此，都不必详细地说锦囊具体的写作标准，以免增加老师的认知负担。所有原则性的东西，都用稿子去解决。

053

老编辑要离职，怎样顺畅交接而不影响老师？

0.

对于公司来说，人员流动是正常状况。当锦囊主编发生工作变动时，如果没有一套完备的交接机制，不仅会影响新编辑的工作推进，更会影响老师与锦囊，甚至是与“得到”的合作关系。

1.

一段顺畅的交接，不是把信息传递出去，而是把关系传递出去。要尽力帮助老师和新编辑缩短磨合期，降低双方的磨合难度。

2.

首先，基础工作必须做好，而最基础的是做好工作内容同步。新老编辑拿着这张清单，确认信息完整即可：

- 1) 与合同相关的信息，包括企业营业执照、银行开户证明、个人身份证复印件、合同签署日期、签约笔名等；
- 2) 与老师个人有关的信息，包括形象照、title、重点经历介绍等；
- 3) 与工作进度相关的信息，包括老师手上有多少待回答问题、修改中问题、待上架锦囊等。

3.

后续的交接过程中，老编辑重点要做好三件事：

- 1) 让新编辑知晓老师的工作习惯；
- 2) 分享相处过程中老师比较在意的事情；
- 3) 在关键节点上，建立新编辑在老师心中的专业性。

4.

每位老师都有自己习惯的工作方式，别让新编辑自己重新摸索，老编辑要提前告知。这主要是

为了保证工作能顺利推进，不耽误双方的生产进度。

关于老师的工作习惯，重点关注以下三方面：

- 1) 成稿方式。老师是更习惯用文字来回反馈，还是由编辑采访成稿？
- 2) 成稿频率。拿到问题之后，老师平均几天能交稿？
- 3) 工作时间。有的老师19点之后不再工作，有的老师凌晨才开始写稿，编辑需要知道什么时候跟老师沟通比较方便。

5.

光是保证生产进度肯定还不够。主编和老师是长期的合作关系，需要在工作之外建立对彼此的信任。所以，老编辑还需要让新编辑了解老师习惯的相处方式，尽可能减少因为沟通不畅带来的误会，更好地提高生产效率。

建议老编辑不要直接下结论，告诉新编辑要干吗/不要干吗，而是要分享自己过往与老师相处的经历，让新编辑自己做判断。

经历主要分两种，第一种是“不太愉快”的经历，也就是在哪些事情上与老师产生过摩擦、受过老师的提点。磨合初期，如果新编辑拿不准分寸，建议先“避雷”。

举个例子，有些科普领域的老师特别在意引号的使用。之前有编辑为了突出强调某个专有名词，在文本中给它加上了引号。但老师指出，引号代表着合法/合理性存疑，科普文章中如无必要，不要使用。这种事情老师提点过一次，就算是新编辑也不要再犯。

第二种是“加分项”经历，也就是老师明确表达过赞美、感谢的事。比如，有的老师非常在乎用户的留言反馈；有的老师期待我们站在外行的角度，不停提出好问题；有的老师喜欢你分享一些有趣的文章和故事……主动抓住这些关键时刻，能进一步加深与老师的合作关系。

6.

以上都是编辑的内部交接。确认新编辑消化之后，就要正式让新编辑接手老师了。需要注意的是，老编辑不要直接拉群，而要先在微信上私聊老师，告诉他工作变动的消息，询问他方便的时间，然后再拉群，同步接下来的工作安排。

7.

建立新编辑专业性的第一个关键节点，就是老编辑跟老师进行介绍的时刻。老编辑在和老师同

步工作变动时，一定要郑重地介绍新编辑，帮他把第一印象建立好。这样也能让老师感觉被认真对待了。

你可以这么告诉老师：“XX编辑毕业于XX学校，来我们公司XX时间，经手过XX篇稿子，同样也是其他几位老师的主编，非常资深，您大可放心。”

需要注意的是，在磨合期间，就算新编辑工作做得特别好，老师也难免会习惯性去找老编辑确认工作。这时候，是建立新编辑专业性的第二个关键节点。老编辑可以回复老师的信息，但要遵循一个原则：只能帮忙，不能代办，更不能指挥。

比如，老师对运营活动有疑问，就算老编辑更熟悉活动流程，也不要直接告诉老师应该怎么办，而是应该把问题告知新编辑，由他来解决。老编辑可以这么说：“这个活动流程可能有了新的变动，我也是很确定。不过，具体内容新编辑一定会来同步的，您请放心。”

8.

还有一些极个别情况，老师和新编辑的磨合真的不太顺畅，跑来找老编辑“吐槽”。老编辑可以表达关心，但无论如何安慰，都要记住一个原则：一切问题都不出在人身上，而出在磨合期。新编辑是专业的，磨合期总会过去。

“得到”电子书

054

怎么跟用户介绍“得到”电子书产品的独特之处？

0.

得到App中有一项服务，可以让用户看到市面上已出版的、有电子版权的书。我们把这项服务称作“得到”电子书。市面上已经有很多成立更早、知名度更高、用户基数更大的平台推出了同类服务，我们如果说不清“得到”电子书和其他同类服务的区别，就可能无法说服用户选择我们。

1.

“得到”电子书产品最大的独特之处在于，我们的定位是“终身学校图书馆”，而不仅仅是一个销售电子书的渠道。

2.

基于这个定位，可以从选品、服务、功能这三个方面，讲出几个主要特点。

3.

在选品上，如果是一个销售渠道，选品通常是什么好卖就选什么；而学校图书馆需要服务于“学习”这个场景，选品要更偏重知识性以及学科门类的完善。“得到”电子书上架的每一本书都经过电子书团队的人工精心筛选，保证每本书是都有知识含量、在某一个领域对用户有帮助的好书。“人工精选”一方面保证了书库的质量，另一方面也帮助用户节省了找书、挑书的时间。这是我们和其他电子书平台相比的第一个独特之处。

4.

电子书内容的高品质，除了我们的“人工精选”，也离不开出版社的支持。我们目前已经和商务印书馆、三联、中信、牛津大学出版社等近200家国内外优秀出版方建立了合作，有了它们的支持，我们才得以搭建起这个内容丰富、质量优良的电子书平台。在介绍我们的同时，也不要吝啬对出版方合作伙伴的夸奖和感谢。

5.

在服务上，基于“终身学校图书馆”的定位，“得到”电子书会围绕“课”和“人”来向用户推荐好书。比如，为用户整理“得到”老师、不同领域名师推荐的书单，目前已经有50多位不同领域的老师推荐的书单，这个名单还会持续增加。再比如，“得到”电子书会整理垂直学科领域的专业好书，目前计算机、法学领域已经积累了丰富的专业书籍。这些内容服务，目的是帮助用户解决不知道读什么的困扰。

6.

在功能上，首先，“得到”电子书拥有一款专属字体：得到今楷。这款字体是在黑体的基础上，融合楷体的笔形、轮廓和结构，由国内著名字体设计师严永亮老师设计的。

7.

在功能上，我们还首创了电子书任意位置10%免费阅读。过去的试读方式是只能从头开始试读一本书一定比例的内容，通常是10%~30%，具体比例可能因为版权方的要求而有所不同。而“得到”电子书可以试读全书内容的任意10%。我们按照字数来计算试读的百分比，让用户能够充分获取到自己想要的内容。

8.

基于上述试读功能，我们实现了一项重要的创新：全文检索功能。用户可以搜索任意关键词，得到App所有电子书中包含这个关键词的内容，可以统统展现在用户面前，用户可快速定位到自己需要的具体内容进行阅读。这个功能打破了知识壁垒，让原本孤立、封锁在书中的知识，可以通过搜索聚集、调用。“得到”电子书已成为国内首家支持全文检索电子书内容的电子书阅读软件。

9.

全文检索功能+人工精选的优质图书，使“得到”电子书成为以书的内容为基础的“移动搜索引擎”，这也是“得到”电子书最核心的优势。

10.

我们还推出了独特的硬件——“得到”阅读器。用户可以在阅读器上学习得到App的所有线上课程、听书、电子书，内容和得到App端同步更新。同时，它也是目前市场上唯一一个开放系统平

台，用户可以自行安装其他学习类、阅读类App。

11.

最后，无论你是在什么场景下向用户介绍“得到”电子书，都要做到态度亲和、不卑不亢。作为“得到”电子书团队中的一员，每一次与用户交流，你都代表了“得到”电子书以及得到App的形象。

055

怎么让新编辑快速掌握“得到”电子书的选书规则？

0.

市面上有上百万本电子书，绝大部分书我们都不会上架。在浩如烟海的书中，要快速判断一本书能否在“得到”电子书上架，就需要掌握我们的选书标准。如果标准过高，可能会错过很多不起眼但内容很有价值的书；如果标准过低，会影响“得到”电子书的品质，损耗用户对我们的信任。

1.

我们选书的本质，不是选哪些书上架，而是判断哪些书不能上架。

2.

判断一本书能不能上架，需要从三个方面考虑：监管规则、原书品质、知识图谱。下面就分别从这几个方面讲讲如何做排除法。

3.

首先，你要考虑的是**监管规则**。这包括国家的政策性底线，如国家政策、法律和法规，你可以先学习锦囊“底线审议规则”，大部分书可以据此做出判断；遇到难以把握的书，可以主动求助于总编室老师。监管规则还包括知识产权，我们只能上架版权清晰的正式出版物，如果一本书有版权瑕疵（包括纸质书版权和电子书版权），我们就不能上架。监管规则是我们选书的底线，一旦违背，坚决不能上架。

4.

在符合监管规则的基础上，你需要考虑**书的品质**，也就是这本书的内容到底可不可靠、有没有价值。“得到”电子书主打“精选”，品质必须严格把控，绝不手软，无实质内容的“鸡汤”书、原创网文、中小学教辅等几类书籍，我们不上架。

5.

判断原书品质，最便捷的方法是看评分。我们最重要的参考是豆瓣评分，通常，豆瓣评分低于6分的书，我们不上架。当一本书的豆瓣评分人数较少时，你需要注意是否有刷分的情况。但评分是主观的，一定会存在某本书评分偏低或者虚高的情况，你要看看具体的评价内容，因此，豆瓣评分不能作为唯一的参考标准。你还可以参考亚马逊的评分、当当图书排行榜，以及一些专家学者的推荐、背书等。

6.

判断原书品质，你还可以看一本书的出版社。通常，每个出版社都有自己擅长的领域，如果你发现一本书并不是这个出版社擅长的领域范围内的，那就需要提高警惕，看看具体内容。具体看什么呢？

7.

看作者背景及其作品。如果一位作者的简介非常含糊，没有具体title，没有相关的学术背景或从业经验（比如一本写华为的书，作者既没有华为工作背景，也没有商业、管理学背景），其他作品与这本书的领域相差很大，那这类作者就有“写手”嫌疑，他们的书我们通常不上架。

关于作者，举一个典型案例。如果搜“《人类简史》”，你可以找到两个版本，一个版本的作者是尤瓦尔·赫拉利，这是市面上畅销的正确版本；另一个版本的作者叫亚特伍德，作者简介为“亚特伍德，新锐历史学者，现旅纽约，对于世界历史和人类发展史有着浓厚的兴趣，对于人类的起源和发展关键有着独到的见解”，很明显这是一个中国人，且没有相应的学术背景，欺骗性很大，这本书我们当然不能上架。

8.

看宣传文案。对于出版社过于激烈的推荐语，比如“最感人！”“最震撼！”“感动800万人！”等，你要谨慎对待。出版方一定会想尽办法推荐一本书，但你不可全信，要保持自己的判断力。

9.

公版书看译本。所谓公版书，指的是超过著作权保护期的作品。国内一般著作权保护期为作者去世后50年。这类书籍，所有出版社都可以出版。如果它是外版书，我们筛选时主要看两个要素：

出版社和译者；如果是本版书（国内作者的书），主要看出版方。

1) 公版书主要集中在文学书。外版书，我们通常只选择上海译文、江苏译林、人民文学这3家最权威的出版方的版本，它们的译本基本可以囊括市面上的最优版本。其他的如果不是译本更好、更独特，我们通常不上架。

2) 本版书，我们的第一选择是人民文学出版社，其他版本可根据出版方的情况酌情选择。但原则是“求精不求多”，我们应该为用户选择最有价值的版本。

10.

看时效性。一本书出版时间超过10年，且内容有实效性，涉及相关政策、规定的变化，或者话题已经过时，对目前以及未来的读者没有参考价值，我们也不上架。

11.

你还要考虑**知识图谱**这个维度。一本书也许非常小众，但是它是某个垂直学科领域的专业书籍，增加了学科门类的丰富性，对用户有学习价值，我们可以上架。

12.

最后，选书肯定是避免不了主观性的，我们要做的是尽力保证“得到”电子书的高品质和学科丰富性，所以电子书组最后一条选书规则是“一票否决”——如果组内内容运营同事中有一个人认为一本书品质不过关、不能上架，我们就不上架。

056

如何与一家新的出版方达成合作？

0.

“得到”电子书还是一个处于成长期的产品，在市场上的知名度还不够大，还需要拓展很多新的合作方。与新的合作方对接合作时，可能会遇到三种情况：对方有意愿，但不知道怎么合作；对我们有误解，甚至比较提防；对合作的期待过高。如果第一次沟通不能顺利解决这些问题，可能会错失重要的合作机会，或者为后续的合作埋下一些隐患。

1.

一家新的出版方与我们合作，对出版方来说，最重要的不是增加一点收入，而是将“得到”作为一个杠杆，去撬动更大的事。比如，利用“得到”的内容宣发能力，在纸质书市场获得超预期的回报；实现出版数字化转型的一次成功尝试；进入“终身学习”的广阔市场，挖掘自我迭代的可能性。对我们而言，也不是简单增加货品的种类，而是与对方达成共识，创造长期的共赢。

2.

无论你面对的新合作方是哪种情况，初次沟通时，首先需要把我们的合作模式讲清楚，也就是钱怎么分、各自的职责是什么。但是，针对上述提及的三种常见情况，你需要注意不同的沟通重点，下面就分别给你一些高效沟通的建议。

3.

当对方有意愿合作，但是不知道怎么合作时，最重要的是为对方提供一个可行的合作方案，你可以这么做：

- 1) 你首先需要让对方充分了解“得到”电子书的特点，包括但不限于“得到”电子书的用户特征、选品标准、运营资源、优势、能提供的数据、典型案例等。
- 2) 下一步，需要搞清楚对方有哪些书和哪些诉求。关于书，你可以请对方提供一份电子版权

书单的明细。关于诉求，你可以问问对方有没有和其他的电子书平台合作，合作情况是怎样的，据此判断我们在和对方的合作中处于什么位置；还可以在介绍我们的基本情况时，留意观察对方对什么最感兴趣；还可以直接询问，希望我们在哪些方面为Ta提供支持。

4.

当对方对我们有误解，甚至比较提防时，最重要的是找到对方疑虑的问题，消除误解。

比如，有些出版方可能相对保守，觉得电子书可能会影响纸质书的销售，其实完全不是这样的，相反，我们重点推广过的很多电子书，反而带动了纸质书的销量，你可以通过过往的案例来打消Ta的顾虑。

再比如，对方可能不理解“会员免费读”的概念，认为用户都可以不付费随便看书，你就需要详细解释会员模式下的结算方式，同时向对方传达，“得到”始终坚持的理念就是需要向好的知识产品付费。只要解释清楚，对方的疑虑自然会消除。

5.

当对方对合作的预期过高时，比如，觉得和“得到”合作能大量增加收入、可以做战略层面的合作、想要一些非常重磅的资源，我们最重要的是管理对方的预期，讲清楚合作的边界，在我们能力范围内无法达成的事，不做承诺。

6.

经过初次沟通后，如果达成了合作意向，你需要第一时间把我们的电子书合同模板发给对方，并且主动跟进合同的打磨沟通。

7.

如果发现对方的内容能力很好，有输出课程的可能，而且对方也有意愿深度合作，你可以介绍给课程组的主编来对接。

8.

如果沟通后发现暂时无法合作，比如对方的书不符合我们的选品标准、对方的诉求我们暂时无法满足等，而且也没有其他替代方案可以选择，你需要明确、坦诚地说明原因。虽然要明确地拒绝，但手段可以柔软，千万不能居高临下、粗鲁刻薄。目前不能合作不代表未来没有合作的可能，

一次好的婉拒，也是为未来的可能性打好基础。

9.

另外，还有一些沟通前必备功课的建议：

1) 你需要先查点资料，了解对方的基本情况。比如，这个出版方是国企还是民企，成立多久了，擅长的领域是什么。这些信息你可以从它的官网查到，同时辅助豆瓣、亚马逊、京东、当当等平台，查一查这个出版方都出过哪些书，正在热卖或者长销的经典是什么。还可以问问同事，了解一些前情细节，比如，可能我们之前跟这个出版方接触过，但由于某些原因并没有合作成，多了解一些细节，防止出差错。

2) 信息收集好，先不急着直接去沟通，你还得对合作做个心理预期：这个出版方对我们重要吗？是必须拿下这个合作吗？我们最看重哪些书？我们能接受的合作条件是什么？如果对方提出要保底金，怎么答复？我们的底线是什么？

10.

我们与出版社合作，要坚持共赢的原则。既不能惦记占对方的便宜，也不能出让利益，使自己吃亏。沟通中，双方的位置是平等的，态度是友善平和的。

057

电子书页面的每日上新，我们都要做些什么？

0.

“得到”电子书库里书的数量每天都在增加，我们每天会上架20~30本新书。这些书不是随便上架的，都经过了精心安排，要固定数量，固定频率，要有新书、重点书，也要兼顾存量老书，还要考虑不同读者的需求，你需要认真对待。

1.

电子书页面的每日上新，不是单纯增加书的品种，而是提供一种知识服务，去管理用户今天的学习任务，既要让用户有稳定的心理预期，也要让用户更快地关注到值得看的新书、好书，帮助用户节省时间。

2.

待制作&上架的电子书数量是大于我们每天上新的数量的，你需要先从中选出每天上新的20~30本，再从这20~30本书中优选出6本，放在电子书首页；还需要再优中选优，挑出1本，作为新书课表&主编推荐。下面就分别介绍一下挑选这三类书的标准。

3.

每天上新的20~30本书，你需要综合考虑几个要素：出版时间、出版方、书籍类型、套系及其分册。

1) 出版时间：每天的上新，你至少需要安排5本3个月以内出版的新书，帮用户获取出版市场的最新动态。

2) 出版方：你需要照顾到不同出版方的书，每天最多安排2~3本同一出版方的书，一周内尽量要兼顾授权新书的所有出版方。

3) 书籍类型：你需要考虑到用户的不同需求，每天上架的新书，要对人文历史、社科思想、

经济管理、个人提升、中外经典文学作品等不同的类型进行合理分配；既要有市场热门新书，也要有专业领域的小众书，比如法律、社会学、计算机、医学领域的书；既要有硬核的内容，也要有轻松好读的内容。

4) 套系及其分册：如果你安排了一本套装书，需要同时上架它的分册，这样才能保证一次上新是完备且整齐的，但分册可以排在最后上架。

5) 另外，你还需要考虑工作日和节假日的因素。用户在不同的时间段，阅读需求也稍有差异，工作日适合安排相对重磅、硬核的书，节假日可以多安排一些适合用户打发时间、轻松阅读的书。

4.

电子书首页会展示上架新书中的6本，这6本书尽可能是在3个月内出版的新书，如果有个别质量很高，但刚刚有电子书版权的老书，也可以酌情安排1~2本。同时，为了排列起来能让页面美观、干净，这6本书的封面也是你需要考虑的重要因素。对于这6本书，你要有编排杂志一样的标准，不但要内容好看，还要形式好看。

5.

电子书首页的展示，不仅是用户每天获得的一手信息，还是出版方非常看重的宣传资源，所以这6本书应当来自6个不同的出版方，尽量保证每家出版方的书都有露出的机会。

6.

选出了每天上新的书，也优选出了需要展示的6本书，它们排列的顺序也是有讲究的。你需要根据书的重要程度、内容、类型依次排列这些书。

7.

最后，你还需要从每天的新书里选出1本书，作为每周“新书课表”和后续“主编推荐”的备选书，这本书，是你认为用户最不能错过的那一本。

8.

其实，每天在页面展示的内容，就是你同用户的一次对话，哪些书是你最想让Ta看到的，哪些信息你希望Ta了解一下，以这样的态度去安排每天的上新，自然会让电子书页面的内容丰富、好看

起来。

推荐一本书之前，你还要问自己几个灵魂问题：为什么我要推荐这本书？用户为什么要翻开这本书？看这本书时有什么特别的感受？为什么是翻这本而不是另一本？

058

电子书上新时，如何用最简洁的语言向用户推荐？

0.

在电子书组工作，你常常需要向用户推荐一本书。用户每天要面对那么多新书、那么多信息，怎么能在最短的时间内让Ta对一本书感兴趣、想打开这本书看一看，是我们面临的难题。用最简洁的语言推荐一本书，这是你需要不断在工作中锻炼和提升的能力。

1.

我们向用户推荐一本书，本质不是为了让用户去读，而是为了让用户去翻。

2.

想要在最短的时间内让用户对一本书感兴趣、想打开，你首先要明确读书和翻书的区别；下一步，为用户找出翻开一本书的理由；接下来，根据不同的推荐场景，用一句话、1分钟、一个H5、一篇文章来推荐一本书，又有一些不同的重点。

3.

读书和翻书的区别是什么？读，通常是打开一本书从头到尾看，这个动作对应的是把一本书买回家的场景，启动的心理负担会比较大。相比之下，翻这个动作就轻松多了，更适合“得到”电子书的“线上图书馆”场景，每本书都可以打开翻一翻，看到感兴趣的地方就多停留一会儿，不感兴趣就立即放弃。翻的目的，是让用户感知由图书构成的信息环境，通过书去快速了解世界正在发生什么，比如哪些书是最新出版的，哪些书是最近热议的话题，等等。

4.

想让用户翻开一本陌生的书，你首先要明确自己的角色：你不是一个图书推销员，而是一位站在Ta身边的朋友；你要说的不是一本书的卖点，而是想告诉Ta发自肺腑的悄悄话。

5.

6.

用一句话（20字以内）推荐一本书。面对海量的信息，用户并没有时间看详细的介绍，通常情况下，我们只能用一句话来唤起用户对一本书的兴趣。要注意，你的目的是让Ta想要翻开这本书，所以千万不要执着于对书的内容做概括，而是要强调感受、营造场景、调动情绪，甚至是给出具体的目标或指令。比如：

强调感受：一本美到上头的书 / 让你情不自禁想读出声的书；

营造场景：特别适合睡前看的书 / 通勤地铁必备 / 用两个通宵看完的书；

调动情绪：“得到”员工都在看的书，你不想翻翻吗；

给出具体目标或指令：一定要翻翻目录的书 / 前言特别精彩的书 / 本周一定要打开翻5分钟的书。

7.

用1分钟推荐一本书。你可以想象自己是美术馆的讲解员，这本书就是墙上的一件展品，没有哪件展品是参观者必须买走或者必须看的，但每件展品都有一两个亮点，值得了解一下，把这点说清楚就行，把决定权交给用户。你依然需要强调感受、营造场景、调动情绪，但这时你拥有了更多的时间去介绍一本书的背景，你可以这样写：

1) 开头一句话，说清楚这是一本什么书；

2) 作者是什么样的，哪里厉害或者特别；

3) 这本书有什么特别之处；

4) 举个小例子讲一讲；

5) 用户有什么样的问题、在什么场景下，可以看看这本书；

6) 延伸内容：作者还有哪些书你也可以读一读；作者在“得到”还有个课程，推荐你学一学.....

8.

用一个H5推荐一本书。要点和上一条相似，但更推荐你尝试“PPT大法”，就是不要用写文章

的逻辑来写H5，而是试着把这个H5当成演讲PPT，一页只呈现一个要点，不求又细又全，而是“更大、更少、更性感”。

9.

用一篇文章（1500字左右）推荐一本书。这时虽然你有机会讲更多的理由，但前提是用户有兴趣往下看，只有这样你罗列出的理由才有效。所以，最关键的还是用感性、情境先调动起用户的注意力，再去罗列推荐理由。罗列推荐理由时，切忌只讲抽象概念，每个理由都需要回到具体的例子、场景、感受上，只有这样才能让人看得进去，引发读者的共鸣或好奇。

10.

无论是在什么场景下推荐一本书，你都要打消一个顾虑：我一定要看完这本书才能去推荐。不用看完一本书，你也可以通过外部视角去讲一本书的亮点，比如作者有多厉害、这本书的地位是什么、它有没有特别的出版故事、它的哪个段落非常吸引人，等等。

11.

最后，如果你有时间，三本书和一节课，推荐你好好学习：《秒赞》《文案三章》《文案的基本修养》和“得到”的课程《跟东东枪学创意文案·30讲》。

059

怎么策划一本书的独家首发？

0.

“得到”电子书可以为出版方的重点书提供多种运营方式，其中一种叫“独家首发”，这是我们对一本电子书最重磅的推广方式。独家首发的频率很低，最多一周一本，低频、稀缺才能尽可能保证独家首发的重要性和质量，以及我们资源投入的最大化。

1.

我们做独家首发的目的，不是单纯地为一本书做推广，而是希望利用这次推广，让出版方感受到“得到”在图书市场上的号召力，吸引更多优秀的出版方和“得到”合作。

2.

做一本电子书的独家首发，第一步是选书和评估。接下来是利用“得到”的推广资源，扩大独家首发这件事的价值，更好地展示我们的号召力。从最高量级依次往下，推广资源可以分为跨年演讲、知识发布会、“启发俱乐部”专场、得到App站内资源这几个级别。

3.

通常什么样的书会被我们选中进行独家首发？主要有以下几类：

- 1) 出版市场的重磅新书，比如著名作者的新作、议题很重要的书、经典书的最新版本；
- 2) 首次有电子版的经典书，比如《社会心理学》《浪潮之巅》《爱的艺术》等；
- 3) “得到”老师们重点推荐过的书，比如《万维钢·精英日课》《顾衡好书榜》等几个读书主题的课程解读过的书；
- 4) “得到”老师的新作，只要内容合适，一定要尽力支持；
- 5) 其他我们认为内容过硬、值得推荐给所有用户的书。

4.

如果是一本出版方提报的、比较陌生的书，评估它是否值得独家首发，需要出版方提供一些参考资料。最重要的是《得到App电子书重点新书推广（含首发书）提报资料表》。这是一份重点新书评估问卷，目的是把出版方的视角转化为“得到”和读者的视角，帮助我们快速了解一本书的内容及亮点，提前规划推广内容，共同努力去打动更多的读者。

5.

要保证选到的书真的内容好，适合推荐给“得到”用户，你还需要让出版方提供样书或样章并进行通读，这时你要把自己当作普通读者，获取最真实的阅读感受。

6.

看完相应的资料，其实大部分书都会被筛选出局。如果书没入选，你需要及时向出版方同步评估结果，并附上拒绝理由。这个时候，因为顾忌合作关系和对方的面子，你可能会很难开口。但千万不要觉得不好意思。第一时间同步结果，及时止损，节省对方的时间和成本，对双方都是好事。

7.

入选的书，你首先要跟出版方沟通推广方案。你需要确认的基本信息有：书的计划上架时间（关系到资源排期）、独家首发期（通常是7天）、是否能进会员池、作者/译者/编辑是否能配合，等等。

8.

不同量级的独家首发，匹配的推广资源和推广的效果当然也不同。我们大致有4种独家首发的量级：

1) 跨年演讲：这是“得到”最重磅的资源，频率也最低，除非当年跨年演讲的内容需要，否则我们不会轻易为一本书匹配这个资源。目前，我们只在2018年跨年演讲独家首发过《原则》《超级版图》两本电子书，一周内销量都超过1万册，这是非常好的电子书零售成绩。

2) 知识发布会：像iPhone的发布会一样，知识发布会是专门为特定知识产品举办的发布会，目前只举办过4次。2018年，我们为《今日简史》电子书的独家首发举办了003号知识发布会，在11天独家首发期内售出将近4万册；2019年，在“4·23世界读书日”举办的春季知识发布会上，我们独家首发了《全球科技通史》《理解媒介》《圣经与利剑》等9本电子书，7天独家首发期内销量

都在1万册左右。

3) “罗辑思维” & “启发俱乐部”：这是罗振宇主理的免费专栏，也是几十万“得到”用户每天必听的栏目，当然也是我们非常重磅的资源。虽然这项资源的频率相比前两种高很多，但同样不固定，要看书的内容能否做成一期节目。表现最好的一本是2019年5月独家首发的电子书《事实》，“罗辑思维”连讲2期节目，7天独家首发期内销量高达1.6万册。

4) 得到App站内资源：这是我们独家首发最常规的方式，只要被选定为独家首发的书，站内资源就少不了。可以匹配的具体资源主要有：

- ①首页专题H5和“罗辑思维”微信推文；
- ②电子书页面的banner、单品推荐位；
- ③1分钟小视频；
- ④听书同步解读；
- ⑤定向邀请书评人写书评；
- ⑥“得到”大V老师的推荐。

9.

当然，你也需要根据书的内容灵活调整资源。比如，一本书符合听书、“罗胖精选”、“启发俱乐部”的选书标准，你可以推荐给相关的同事，免费的资源一定要多多用起来。再比如，有多本题材类似的电子书，可以做一份主题书单&学习清单，使用效果也可以很好。如果这是一本纯文学的书，公众号推广的效果不会太好，那么就不建议给“罗辑思维”公众号的资源，不妨试试贾行家老师的专栏。

10.

独家首发期间，你也要及时和出版方同步各项运营动作，不要做默默无闻的付出者，这也方便出版方及时根据你的推广动作调整图书整体的宣发计划，最大化利用“得到”的资源，带动纸质书的曝光和销售。

11.

推广结束后，一定不要忘记对这次独家首发做一个简单的复盘。你需要填写一份《得到运营数据复盘》，反馈给出版方，内容包括资源明细列表、曝光点击数据、图书本身阅读数据，以及推广

前后纸质书的销量变化等。请不要直接扔一份干巴巴的数据过去，邮件附上对这段时间工作的回顾，还有对未来合作的期待，是非常加分的举动。

060

H5活动的分享标题如何写？

0.

这条锦囊主要面对的是需要写课程/文章/活动等分享标题的内容及运营同事。我们很多同事在写这种标题时不愿意花精力研究，觉得研究标题就是“**标题党**”。“**会写标题**”和“**标题党**”是两件完全不同的事情。互联网内容对标题的倚重，要远远高于纸质书和报纸杂志。看到一个莫名其妙的标题，你压根不会打开它，标题写不好，内容做出花来也不会有太好的结果。

1.

写H5活动标题，本质上是你要在随时随地考虑到一个问题——是谁在看这个标题，然后跳到Ta的角度来审视这个标题。

2.

可以用五步来拆解写一个分享标题的过程。哪怕是一个活动H5标题，也值得认真地将其当作一个小产品来对待，也就要对这个产品进行产品分析。

3.

第一步：这个活动我要给谁看？例如，要做一个电子书的活动，你就需要在脑海里有一个用户的清晰画像。如果这个活动是发给那些“想看好书但是还没有加入会员又对价格很敏感的用户”的，那目标用户看到的标题和活动就应该和电子书忠实会员看到的标题不一样。

4.

第二步：这个活动标题，分享者和被分享者看到的感受如何？

分享者点击分享按钮时，是有心理活动的。如果标题是“读好杂志来得到，会员免费畅读”，我怎么有欲望分享给自己的朋友或者是分享到朋友圈？如果活动是《读书》杂志上架，那我分享这个活动的隐含情绪是“你们看，我平时看的都是这种高段位杂志”。

在分享者的朋友圈看到标题的人，很有可能大部分都不是“得到”用户，所以“读好杂志来得到”是愿望，没有办法刺激陌生人打开。起标题时，要考虑被分享者看到这个标题时的心理感受，或者是你希望对方达成的心理感受。比如，可以用标题向陌生人传达“中国有点文化的人都会看《读书》，现在《读书》杂志在得到上架了”这种感受。

5.

第三步：列下你想表达的重点关键词。这个活动专题，如果用关键词来表达，到底应该是什么？有几个关键词？想办法把这些关键词都涵盖进来。很多优秀的新闻标题，都是有很多信息量的。

这方面做得最好的其实是体育媒体和娱乐媒体，它们会在标题里藏很多信息量和关键词。例如，我关注过一个小众的足球自媒体公众号“搜达足球”。它前几天的一条新闻标题是“60万人南美小国从未打进世界杯，却诞生了众多巨星 如今这队突然变强”。这个标题里的关键词有很多，“60万人南美小国”其实是要击中中国足球球迷心中的最痛处——泱泱大国足球无人；“诞生了众多巨星”让读者好奇为啥能诞生巨星、方式是啥、巨星是谁；“突然变强”则让人好奇为啥是突然变强，发生了什么事情。

再例如，下面这几条新浪体育的新闻标题：

The screenshot shows a vertical news feed with three items:

- 3核64分，球哥狂飙8记三分创纪录！火箭三星60分，休城又捡到宝了**
4月5日 11:19 nba 球哥 火箭
- NBA最新实力榜！篮网不是第一，新三巨头挤进前五，湖人跌到第十**
4月6日 10:51 nba 篮网 湖人
- 6进球+3助攻！1人让英超争四变天，切尔西热刺利物浦或全栽了**
4月6日 07:21 欧洲足球 热刺 英超

这是我随便在首屏截的几条新闻，是不是标题里都尽量地多涵盖关键词？因为面对不同用户，能命中他们心理的关键词并不一样。

6.

第四步：排列组合，多起标题。起标题的能力完全可以通过刻意训练去锻炼。例如，《读书》上线的H5标题，后来改成了“重磅上新：思想文化名刊《读书》杂志来了”。根据活动内容，在不添加任何背景信息的情况下，还可以有这些标题：

- 读书人必读经典名刊《读书》杂志上线“得到”电子书；
- 《读书》杂志曾获王蒙盛赞 不可不读之名刊加入“得到”电子书；
- 《读书》傲立知识界40年 今日上线“得到”电子书；
- 《读书》第4期新刊同步上架 读名刊何须四处寻找；
- 重磅名刊《读书》杂志上架 过往五年一次收藏；
- 曾获赞“不可不读此书”的《读书》杂志上架“得到：此书凭啥成经典？”

每个标题都尝试加入新的信息点或者是调整信息点的说法，反复起，然后看效果，找用户感觉。

7.

第五步：验证效果。

上面起的这几个活动标题好吗？或者哪个更好？我并不知道，在这个时候，可以有几种不同的方式：

- 1) 投票。起五个标题，发到群里让大家投票，就可以明显看出偏好，但是这种方式只适合大型活动，否则天天投票，你个人的能力会受到质疑的。
- 2) 观察数据。这个实时数据现在在罗盘上还看不到，但是不代表不能提出这样的需求，平时观察相同推广位上的分享/点击比率，加上站外的数据跟踪，就可以知道哪些标题或者哪些位置是浪费的。
- 3) A/B测试。一个活动完全可以在建的时候就填上2~5种不同的标题去分流，然后根据数据反馈，全量切在最有效果的标题上。但是，这种方法最需要注意的是，写前面的2~5种标题时，追求的应该是信息量，而不是抓眼球，否则就会逐步堕落成震惊体，那是绝不允许的。

“得到” 听书

061

如何向别人介绍“得到听书”？

0.

得到听书是“得到”重要的线上自研产品，是“得到”的底层内容，有它的独特思考和用户价值。但是由于市场上并不缺乏听书类产品，如果不能从底层逻辑上很好地介绍得到听书，就很容易给人留下混同于市场上其他听书类产品和服务的印象。

1.

介绍听书，本质上其实是在切分两个概念，也就是“听完”和“听懂”之间的区别。得到听书的定位是，每天半小时，搞懂一本书。注意，是听懂，不是听完，这是两个概念。分辨清楚读懂和读完，你就能够精准地描述听书这个产品。

2.

接下来，我们会逐一回答什么叫做读完，什么叫做读懂。把这两个问题的答案连在一起，听书的本质就很清晰了。

3.

什么叫读完？这指的是浓缩一本书的精华。类似于缩编，把一本书到底都说了些什么，原原本本地浓缩、抽象、提炼成更精炼的表述。

4.

为什么不能仅仅是读完？因为原原本本地浓缩、提炼一本书的内容其实是在为书做宣传，是在为原书的作者背书，是在为原书服务。但是，听书服务的对象不是原书，而是用户。我们要对用户负责，而不是对原书负责。因此，我们必须替用户跳出原书，去回答更多的关于这本书的问题。比如，有没有更多元的视角看待这本书？作者的观点在今天是否过时？这本书的内容又该如何迁移到普通人身上？而这些问题，仅仅是浓缩原书的内容是无法解决的。因此，我们不是要浓缩原书的内

容，而是要提供超出原书的增量价值，帮用户真正读懂一本书。

5.

什么叫读懂一本书？简单说，就是你能把这本书还原到更大的框架里。就好比美食家跟一般食客最大的区别在于，美食家能把一道菜还原到一个菜系、一套饮食文化传统中去看它的妙处。带着框架看事物，就是我们所说的懂。读书也一样，所谓读懂，就是你能够带着框架看书。

6.

得到听书提供的服务，就是在呈现原书内容的同时，把这本书还原到它所在的框架里。而每本书都一定会同时处在这三个框架中：这本书所在的知识网络、这本书在作者人生处境中的坐标、这本书在读者生命体验中的坐标。听书为用户做的，就是这三个层面上的还原。

7.

第一个层面，是把这本书还原到它所在的知识网络里。比如，《枪炮、病菌与钢铁》讲的是地理环境如何塑造人类历史。要解读这本书，除了呈现书本身的内容，还要呈现它给整个学科带来的影响。比如，它掀起了一股什么样的学术风潮？后人如何评价它？

8.

第二个层面，是把这本书还原到作者的人生处境中。比如，关于《枪炮、病菌与钢铁》这本书，除了关注书的内容，也要关注作者本身。戴蒙德在写完这本书之前和之后写了什么？他的写作风格是否在写完这本书后发生了改变？为什么会产生这种改变？这本书对作者本人的震撼是什么？

9.

第三个层面，是把这本书还原到每一个用户的生命周期里。比如，关于《枪炮、病菌与钢铁》这本书，作者的经历对我们今天的人有哪些启发？假如我不从事相关研究，甚至对历史全无兴趣，这些启发对我而言的价值是什么？

10.

得到听书为用户提供的服务，就是在解读原书的同时，完成这三个层面的还原，以一本书为钥匙，打开这本书背后的一整套知识系统。打个比方，这个解读的过程就像带你看一棵树。假如仅仅是浓缩原书的内容，就只是带你在树下站了一会儿。但是，我们要做的不是带你在树下站一会儿，

而是不断切换视角，不断变换看待这棵树的方法。我们会带你走得很近，看到树叶上的每一个纹路，以及这些纹路背后的故事。同时，我们也会带你走得很远，站在高高的山上去俯瞰整片森林。

062

“得到”的听书产品是如何生产出来的？

0.

得到听书每个作品的生产全程都需要耗费200多个小时，工序繁杂，标准严格，因此，在正式开始生产前，搞清楚生产流程至关重要。

1.

让大家了解听书的基本生产流程，不是要求每个听书作者都机械地走完这个流程，而是用流程来管控品质，保障听书产品的高质量输出。

2.

听书生产流程主要包括以下8个环节：选书、读书、写稿、编辑、审核、录音、准备物料、产品上架，下面为你一一展开介绍。

3.

选书：大致而言，听书栏目所解读的书籍可以分为经典书和新书两类。

1) 在选择经典书时，需要特别注意该作品在目前是否仍然具有难以替代的价值，书中的观点、材料、方法和文本是否已经过时。有的经典书虽然曾经在学科内享有重要地位，但后来被更新的研究成果超越，那么，就应该优先选择该领域内更前沿的作品来解读。比如，关于东罗马帝国首都君士坦丁堡覆灭的历史，19世纪英国历史学者埃德温·皮尔斯的《攻陷君士坦丁堡》曾是领域内的经典，但如今这本书中的很多研究材料已被当代英国学者罗杰·克劳利的《1453：君士坦丁堡之战》证伪，所以，听书栏目选择了克劳利的作品来解读。

2) 在选择新书时，需要综合考虑一本书主题和内容的新颖度、研究方法的可靠性、文本的可读性、与用户的贴近度等因素，而且要将该书放在其所属领域的学术谱系里进行考察。在对书的价值确定无疑的情况下，还需要在“得到”站内检索是否已经有过相同主题的听书产品，如果有，则

需要判断两者内容的重合度，如果新书与旧有产品的重合度较高，则需要舍弃。

4.

读书：在写稿之前，至少通读一遍你想要解读的书，要对书的全貌有清晰的认识，其中的重难点章节则需要反复精读。如有必要，还可以参阅同领域或同作者的其他作品，这样可以拓宽视野、加深理解、提高站位，为要解读的作品建立更清晰的学术坐标。

5.

写稿：说书稿的正确定位是对书中知识的重新生产，立足原书，经过转述和创造性的写作，以一种服务者的姿态交付知识增量。它有几个基本要求：

- 1) 要为用户提供良好的听觉体验，深入浅出地交付书中的精华内容；
- 2) 要转述，而非写成书摘、书评或宣传稿，亦非脱离原书的漫谈；
- 3) 用自然语言，也就是口语化写作，学术语言要通俗化，文章要有讲述感和对象感；
- 4) 在还原原书精华的基础上，需要增加一定的外部视角和个人视角，提供超出原书的知识增量。

6.

编辑：外协作者或“得到”其他部门同事的稿件，需要交给听书组的主编进行编辑。主编会对稿件进行编校、修订和文字打磨，避免事实错误、逻辑错误、语法错误和文字错误。编辑过程需要主编和原稿作者相互配合，有的可能只需要修改个别字词、段落，有的则可能需要对结构进行重大调整，作者和主编需要精诚合作，来提升稿件品质。

7.

审核：编辑完成后，主编将稿件提交总编室审核，总编室会对稿件提出相应的修订意见。除了一般的文字类和事实类意见，总编室还会特别注重政治层面的把关，避免触碰政治红线。主编和作者需要根据总编室的意见修改稿件，直到总编室审核通过。

8.

录音：一般情况下，我们希望作者本人来录制音频。这样至少有两个好处，一是作者在录制过程中能发现写作中的问题——主要是口语化问题——进而可以对稿件进行最后的完善；二是录制过

程有益于作者培养更好的写作感觉，建立文字与口头表达之间更真切的联系，从而提高写作技艺。作者并非专业的转述师，在进棚录制之前，需要多听已有的听书产品，建立基本印象；在正式录制时，注意不要把自己当成高高在上的布道者，而要想象自己正在和一位朋友面对面交流，这样可以让音频更有亲近感和对话感。

9.

准备物料：包括脑图、封面、产品页和摘要页，脑图和封面交给专业的设计师制作，产品页和摘要页需要作者或主编来完成。这些物料是产品的门面和缩影，是用户第一眼看到的内容，因而需要特别注意把产品的亮点展示出来，吸引更多用户来收听。

10.

产品上架：所有的物料都已齐备，你就可以在操作后台内容管理系统（简称CMS）完成上架工作了。上架时，需要仔细核对文稿、音频、人员表和上架日期；上架之后，还需要筛选和回复用户的留言，并在知识城邦与用户进行互动。

063

如何快速判断一本书是否适合解读？

0.

“得到”听书的主编每个月都有固定的生产任务，所以，如何在有限的工作时间内快速判断一本书是否适合解读就变得非常重要了。如果标准过于严苛，你将陷入无书可解读的境地；但是如果标准过于宽松，未来稿件的写作将会遇到困难，甚至会写到一半直接放弃，以至于完不成生产任务。

1.

判断一本书适不适合解读，不是判断一本书在知识领域的重要程度，而是判断这本书对用户的价值贡献。

2.

拿到一本书，要有略读、泛读、精读三次阅读，最终形成这本书对用户价值的判断。

3.

所谓略读，就是选读序言、后记、网上书评等，快速了解本书的核心主题；之后阅读目录，快速了解本书的内容编排；之后选择一个自己感兴趣的章节阅读，了解本书具体的行文。

4.

略读大概只需要15~30分钟。略读需要完成的任务是，确定这本书的话题是不是有价值。如果没有价值，就可以果断扔掉。

5.

所谓泛读，就是将这本书快速翻完，遇到不懂的，不必停下来思考，做个记号即可。

6.

泛读大概需要2~3个小时。泛读需要完成的任务是，确定这本书当中有多少内容是新知，多少

内容是俗知俗见。如果俗知俗见的比例过高，就可以果断扔掉。

7.

所谓精读，就是一字一句地研读。当你开始精读时，基本上已经确定可以解读这本书了，这时可以结合写作来阅读。

8.

学会把三级阅读当作三重筛子，遇到不靠谱的书果断扔掉；通常前两层阅读完成，就可以报题和确定解读大纲了。

9.

一本书的质量如何，可以用“五分评书法”来评估。五分评书法的核心是用两个维度来评价书：重要不重要，紧急不紧急。

- 5分=值得放下手中所有的事，优先阅读这本书；
- 4分=如果对这个领域感兴趣，建议优先阅读这本书；
- 3分=有空的时候可以读这本书，读完有收获，不会浪费时间；
- 2分=这本书没有认知增量，读完就是浪费时间；
- 1分=这本书有明显的错误。

10.

适合解读的书籍一般应该在5分和4分，个别3分的书籍，如果话题极其重要，也可以选择解读。

11.

你还可以借助豆瓣评分、亚马逊评分、靠谱的老师和排行榜，为自己筛掉烂书。

12.

要坚持一个原则：选书，先过自己这关，自己相信是好书的，用户才能相信。

13.

我们最终输出的是一个音频产品。所以，如果有一些书籍虽然非常好，但是它的好处无法用音频展现，或者无法通过转述展现，那么也不适合解读，比如画册、漫画、诗歌、需要依靠大量图表

表述论点的学术著作。

14.

一些不好的习惯会拖累阅读速度，最典型的是回读和默念，可以通过练习来纠正。

064

怎样采访原书作者，获取增量信息？

0.

“得到”听书解读的作品中，有一部分能联系到原书作者。听书主编在撰写这些稿件时，为了获得原书之外的增量信息，会采访原书作者。采访的挑战就在于，如何通过设置问题来“挖”出他具备但却没有被表达出来的知识。

1.

听书主编采访原书作者，不是为了让作者把书中已有的内容讲一遍，而是要通过提问，挖掘出增量信息，提供给用户。

2.

挖掘增量信息，需要通过场景化的问题，就是模拟场景，用假设性的问题，让作者把自己的知识迁移到生活中已有的现象上，磨合出新知识。为了问出对外行也适用的增量信息，得到听书总结出了5类场景化问题。

3.

第一类问题是，问一个人对未来的判断。不管对方在什么行业，对未来的判断都很重要。

股神巴菲特有一个非常著名的问题：如果你要买两家公司的股票，持有10年，你会买谁的？

4.

在大多数行业中，能为外行提供价值的问题，就是看一个人如何在两难之间做选择。遇到冲突，遇到两难的情形，怎么做选择，其实暗含了很多增量信息。

硅谷著名投资人彼得·蒂尔在面试时，经常会问这个问题：在哪个重要问题上，你的观点跟所有人都不一样，但你还非常坚持？

5.

每一个行业都有竞争，最容易问出知识增量的第三类问题是，问对方的竞争困境。遇到这种问题，对方可能答不上来或者干脆打太极，这时候，可以问一些场景化的问题。

创业圈有一个著名的银弹问题，如果创业的你拥有了一颗银弹，你最想用它把哪家公司“杀死”？

6.

最容易问出知识增量的第四类问题，是问对方最独特、最重视、最不想被外人拿走的经验。

有个问题是，如果竞争对手出500万来买你的顶级心法，你最不想卖给他的是什么？

7.

还有一类很常用的问题，就是问对方，内行视角和外行视角之间的差异。

你身边的人，对你的行业或职业的最大误解是什么？

8.

使用场景化问题有一个大前提：要跨过采访的基本门槛，跟对方做一场平等的访谈。这需要采访者进行大量的事前准备，比如，了解书的内容，作者的职业生涯、其他作品、获得的评价，这本书涉及的话题和行业。有了这些准备作为打底，才能判断对方的哪些回答是行业常识，哪些回答中有他自己的洞察和判断。

9.

问题是知识的开关，人类遇到了新问题，就会想办法解决，然后再总结，知识就被生产出来了。提问就是要人为地触发这个知识生产开关。

065

如何写作商业管理类听书稿？

0.

得到听书解读的一个重点品类是商业管理类图书。这条锦囊是要帮助听书作者更好地阅读商业管理类图书，并输出高质量的听书稿。解读此类书的挑战在于：怎样让一个经典的管理理论或一个大公司的历史，跟用户的实际经验产生共鸣？

1.

商业管理类听书的最终交付，不是向用户传授系统的商业管理理论，而是帮助用户更好地理解现实中的各种商业现象。

2.

如果把商业管理领域的知识比作人体的话，那么，管理大师的经典名著是骨头，它提供的是基本思考框架；商业传记是肉，它提供的是鲜活的案例和素材。

3.

大师经典的重要性在于，它给用户的价值感最强。曾国藩说，读书如同打仗，经典就是那些你必须攻占的大据点。如果你不敢去攻占大据点，而是随意散漫地去打一个个小村小寨，那是没用的。有勇气直接攻占知识据点，才可能快速打通整个学科的知识脉络。

4.

解读大师经典的难点在于，这些书的成书年代比较久远。商业变化日新月异，而最早的一批管理经典是在半个多世纪以前出版的。半个多世纪以前的管理思想对当代的商业实践能有什么新的启示？在写作听书稿的过程中，一定要带着这个问题来思考。如果这个问题回答不上来，那这本书就没有解读的价值。

5.

如何找到解读价值？经典之所以是经典，不是因为它对当时的问题提出了一个好的解决方案，而是因为它在这个领域提出了一些最根本、最重要的问题，这些问题没有最终答案，一代又一代的后来人在不断对这些问题做出自己的回答。写听书稿时，要梳理出作者到底提出了什么重要问题，以及后来人是怎么对这些问题做出回答的。

6.

可以从两方面去挖掘管理经典和现实社会的连接点：

1) 理论本身在不断发展。

比如，《管理的实践》这本书出版于1954年，是德鲁克的成名作。德鲁克在这本书里提出的问题是：什么样的考评体系才能激发出员工最好的工作绩效？德鲁克自己的答案是实施“目标管理”。后来，从目标管理发展出了KPI，又从KPI发展出了OKR。这就是理论本身在不断发展。

2) 旧的理论有了新的案例。

比如，查尔斯·汉迪的《第二曲线》出版于20世纪90年代，这本书提出了一套关于公司转型、跨越周期的理论。每一个正在转型的大公司，都是在为这个理论增添新的注脚，提供新的理解维度。

7.

除了大师经典，听书解读的另一大类商业管理图书是商业传记，包括公司传记和商业人物传记。商业传记为所有管理理论提供了一个共享的“案例库”，熟读商业传记，再去看理论性比较强的管理书，就会觉得很轻松。

8.

解读商业传记的难点在于，这些书往往比较厚，动不动就几百页，读的时候抓不到重点，读完后也记不住，写的时候更不知道从何下笔，怎么办？

9.

你可以重点挖掘两方面的信息，完成听书稿的核心交付。

10.

首先，要特别留意一个公司在初创时期的故事。这是因为创始人的个性和企业的早期经历会塑

造一家企业的基因，而企业的基因会深刻影响它后来的行为模式和战略选择。这种影响力，在那些长寿公司中表现得特别明显。

举个例子。在全球知名的IT企业中，IBM是一个异类。别的IT公司允许程序员穿短裤、拖鞋上班，推行轻松、平等的公司文化。但是IBM要求所有员工穿白衬衫和黑西装，坚持论资排辈。为什么IBM会这么“古怪”呢？原因是其他IT公司最多也就三四十年的历史，而IBM就像业界的“活化石”，已经有百岁高龄。在IBM创立那会儿，白衬衫、黑西装是商务人士的标准穿着。一百多年来，IBM的主营业务虽然多次转型，但最初的文化基因却穿越时空，顽强地延续了下来，以至于和其他年轻的IT公司相比，IBM显得格格不入。所以说，不了解一家公司的初创史，你就很难理解它的行为模式和路径。

11.

其次，要特别注意这家公司失败的教训，而不是所谓“成功的经验”。任何成功的背后都有一个“原因包”，里面包含了天时地利人和等一切主观和客观的因素，你单独拎一样出来讲，根本不成立。但失败的教训是可以学的。一件事情为什么会失败，卡在了哪个节点，这往往是比較明确的，后来者可以绕过这些坑不去踩。

12.

最后，分享一句李南南老师的金句：“一部公司史，就是一部人类的挫败史。人类最宝贵的经验不是那些被传颂的成功，而是那些可以被复盘的失败。”

066

如何解读一本学术专著？

0.

得到听书解读的作品中，学术专著是一个重要的品类。学术专著一般都有很明确的问题意识，切口比较小，而且有明确的观点交付，符合听书“听完一本书，打包带走一个知识团块”的产品特点。不过，学术专著关注的问题往往跟现实生活有一定距离，比如对质数的分布有什么新发现、考古出土的墓葬是什么时代的。这些事跟我们的日常问题关系不大，说深了，用户不爱听，甚至有可能影响日活数据。

1.

解读学术专著，最本质的一点是要做好“翻译”，也就是把学术问题和现实问题匹配起来，加深用户对原书的理解。

2.

做好翻译，要从问题、素材、语言三个方面入手。

3.

第一步是翻译问题。这一步不是从写的环节开始的，而是从读的环节就开始的。学术专著有它的格式，作者一定会说清楚：他为什么要研究这个题目？这个题目有什么价值？他大体的思路是什么？弄明白了这些，你就可以开始翻译，把作者的学术问题匹配到用户会关心的现实问题上了。

举个例子，《修仙》这本书的作者认为，中国古代修仙不是某些人的虚妄想象，而是一种围绕名声来组织社会的方式，这跟网络时代的IP底层逻辑是不是相通的？

4.

第二步是翻译素材。一个问题意识很强的作者，一定有清晰的思路。你需要精读目录和每一个章节的开头，梳理出作者如何推导出他的结论，用了什么模型、方法和理论，相当于给这本书画一

张思维地图。然后拿着地图，判断哪个部分最不可缺、最值得讲，这就是你要带领用户去逛的主要景点，也就是你主体素材的来源。

5.

第三步是翻译语言。学术专著是写给专业人士看的，读起来并不友好，会有很多专业词汇，句子结构也比较复杂。你写每一个句子的时候，都要想着这个词更常用的说法是什么，这个句子能不能拆成短句来说。比如讲文学，“多重叙事视角”是不是可以替换成“从不同人物的角度来讲故事”？

6.

此外，还有以下4点需要特别注意。

第一，一定不能等到写完了再替换词汇、拆解句子。写解读稿也是写文章，归根结底，是把你想法诉诸文字。事后修补，读者是可以感觉出来的，他能读到断续、读到杂乱，你的想法就不可能有效传达出去。

7.

第二，解读学术专著一定要回应几个更大的问题：在当时的情况下，作者研究这样一个问题有什么意义？他对人类的知识世界做了怎样的贡献？更重要的是，从现在来看，我们会如何评价这个贡献？这就需要下点额外的功夫，如果是经典的或者重磅的学术专著，一定有相关的书评，甚至是研究论文，最好都能找来读一下，了解学界的共识是什么。这些内容不一定都会写在解读稿中，但是，是不是搞清楚了会影响你解读的态度，这一点读者是可以感觉到的。

8.

第三，如果感觉自己没有读懂原书怎么办？推荐一个小方法：你可以在书里随便找一个案例，然后用原书的理论和方法，自己阐述一遍这个案例。这个方法的意义是让你试着像作者一样思考，这是消化一本书最好的方式。

9.

第四，做一个提醒，选择学术专著的时候，不能只根据话题是否有趣来选，一定要考虑它的学术价值以及学界的评价。如何判断一本学术专著的价值呢？有一个重要的指标，就是引用率。比

如，《想象的共同体》这本书本来是研究民族主义的经典，此外它的影响力横跨所有人文和社会学科，引用率相当高，那相比其他的经典书，它就更有解读价值。

067

如何写作历史类听书稿？

0.

得到听书解读的一个重点品类是历史书。历史类书籍往往题材广泛，且都是大部头专著，选出有新洞见且能跟用户建立关系的书颇有难度。

1.

历史类听书的最终交付，不是历史事实，而是为重大历史人物、事件、概念提供新的观察切面或解释模型。可以解读的历史书一定可以明确提炼出这样一句话：“提到XXX……无非就是……，但今天这本书不一样，它竟然认为……，理由是……，这个启发值得用户花4块9毛9。”

2.

怎么选书与阅读？

读历史大部头就意味着花更多时间。读得好，听书写作事半功倍；读得不好，会给后期写作埋雷。关于怎么读历史大部头，有一套好用的组合拳：

1) 选书时认准三个“专业”：专业出版社、专业作者，如果是看外文译作的话，还要选择专业译者。这是因为写历史题裁的书很考验一个人的文献阅读能力、事实考据能力，而这都需要常年训练。专业出版社严选的专业作者的专业作品，更有质量保证。

2) 拿到书利用好五个“抓手”：

①速览推荐序。一方面，可以大致了解全书主题；另一方面，还能知道是谁用自己的名声做担保，来推荐这本书。

②精读目录。一方面，可以了解作者的谋篇布局；另一方面，目录最充实的那些章节往往是作者最拿手的，可以重点阅读。

③速览索引。作者会把书里出现过的专有名词编辑成索引，附在文后。善用索引，可以把一本书变成能反复利用的历史工具书。

④精读导论。这是作者第一次把核心思想和全书结构和盘托出，也是全书精华所在。

⑤速览后记。怀着八卦的心，走入作者的感性世界，了解他在学界的人脉关系。

3) 阅读时把握好三组“关节”：

①把握关键节点，设立里程碑。历史大部头往往按照两种方式展开：时间顺序、逻辑顺序。按照作者的写作顺序，找到关键“事件”，就相当于在马拉松赛程中给自己设了一个又一个里程碑，能节省脑力、提高效率。

②考察和抽查。首先，全书的第一部分、正文的第一章、每章的第一节，不妨在这些“排头兵”上多花点时间。不仅因为这些段落概括了本部分的核心内容，还因为作者写作这些段落时往往心气最旺。如果“排头兵”水平都不咋的，我们就可以暗自把这本书的价值打个折扣。其次，人们常说，“写作讲究凤头、猪肚、豹尾”，开头和结尾作者会卖力写好，但中间部分很有可能滥竽充数。不妨提前抽查倒数第二部分、倒数第三部分，如果质量不错，可以放心把时间交给这本书。

③记录“新鲜”内容。自己已有知识和见解的部分，快速扫读，熟悉的内容不必停留。遇到“新鲜”的内容以及以议论为主的部分，稍作停留，打开手机，用浏览器检索关键词，确认可信度，并作延伸拓展。如果觉得确实有所收获，打开笔记本记录下来，以备接下来书稿写作。

3.

怎么起势？

读完书，该写稿了。历史类书籍题材很广，不少话题用户缺少心理账户，熟悉的话题用户会失去兴趣。这时，就需要合适的起势。几个好用的起势角度：

- 1) 从中学历史书里找导入点；
- 2) 寻找中外古今历史的交叉点；
- 3) 突出极限特征，制造悬念。

拿不准的话，分别给对历史特别感兴趣以及特别不感兴趣的同事讲一遍，听听两方的意见。

4.

怎么完成全稿？

1) 明确“主角”。很多用户听历史类听书，有一个最基础的期待，就是听历史故事。吸引人的历史类听书一定有明确的“主角”，所有的问题都向TA砸来，看TA如何应对。

2) 摆放价值。历史类听书的主题常常陷入两个极端，或是用户太熟悉，或是用户没听过。这时，一定要在前言部分用一句话非常明确地给出本书价值，“对于……，这本书提到了一个很有意思的观点……”。

3) 设置镜头。写稿的过程中，要有拍历史片的感觉，拍片有镜头，写稿也需要设置镜头，多用特写镜头和对照镜头，不用中景镜头。

4) 巧用弹幕。弹幕可以拉近历史事件与听者的距离。

①解释：刘邦当时的职务，就有点像是今天的派出所所长。

②总结：没错，这就是我们经常在影视作品中听到的“汗血宝马”。

③吐槽：糖在当时太珍贵了，能吃到的糖越多，说明这个人的地位越高。伊丽莎白一世是英国女王，所以她有一口寻常人没有的蛀牙。

④提示：你没听错，他只带了8个人……请注意，好戏才刚刚开始。

5) 不断复核。由于历史书有大量事实信息，为保证书稿解读的客观性，在撰稿时记得不断复核。对书中观点存疑的，要借用更权威的资料进行订正，如果权威说法和原书有出入，要明确地向用户说明。

6) 增补价值。为增强听书解读的丰富性，为用户提供更多的增值服务，可以在解读的过程中适当补充更多有价值的内容，比如采访了国内外顶尖学者，请他们从更多维度帮我们审视原书及其话题。

7) 设瞭望台。结语部分总结前文内容是一种方式，也可以发起一个行动：补充原书作者的人生经历，建议阅读作者的原书或其他作品；勾连主题相关的听书，建议用户听某本听书；与当下的课题关联，在峰终体验中出金句。

068

如何写文学类听书稿？

0.

文学是得到听书解读作品的重要品类。写文学作品的听书稿，存在两个特殊的挑战：第一个挑战是，受限于听书的形式，仅是转述文学作品的情节，文学作品最重要的语言肌理容易流失；第二个挑战是，文学类的听书产品应提供原书文本之外关于本书的信息。

1.

文学作品的听书稿不是讲书中的故事，而是讲好内外两个故事。内部的故事是指作品本身的情节框架和文本分析；外部的故事则是这本书的故事，比如创作背景、在文学史上的地位，以及作者的故事和趣闻等。

2.

讲述内部的故事的重点在于，选择一个恰当的切入角度或结构，重新把原书的故事情节讲明白。讲清楚原书故事的时间其实只有约15~18分钟，因此一个清晰有力的结构是必要的。

以《霍乱时期的爱情》为例，用一句话说，这本书讲的是一对男女青年时期无法在一起，在老年终成眷属的故事。但这个故事极复杂，涉及的人物不下二十个，时间跨度足足五十年。为了讲清楚内部的故事，听书作者引入了爱情三角论模型。爱情三角论是指爱情由三个要素支撑，分别是激情、亲密和承诺。相应的，作者把这个故事分为三个部分：激情之爱（男女主人公少年时的爱）、亲密之爱（女主人公与其丈夫的爱）、承诺之爱（男女主人公再次相遇时的爱）。理论认为，这三个要素都具备，才是完满的爱情，而这也正是小说的指向。爱情三角论像网兜一样把复杂的情节包起来了，用户可以直接拎起来带走。

3.

讲述内部的故事时，要对故事情节做合理裁切。即使是原书中分量很重的人物，如果造成了巨

大的听觉认知负担，也要砍掉。原则上，复杂的外国人名尽量不超过4个，如果超过4个，次要角色可以酌情用代称和外号代替。

4.

阅读文学作品时，作者的文笔是一个重要的感受维度。如何在二十多分钟之内传达出作者的文字质感和风格，保留文学作品打动人的文笔细节？有两个处理建议：一是适量（约两次）引用几句觉得极精妙的原文，二是在行文的过程中仿拟作者的语言风格讲述情节。需要注意，外国文学作品翻译后产生的陌生语感并不属于语言风格。

5.

相较于其他类型的听书，文学作品的听书故事性较强。要注意的是，听书不是故事会，不可沉溺于情节，需要适时抽离，从高处俯视情节，一两句话点明故事的走势，给用户安定感。但也忌讳一段故事一段分析，让用户反复在故事中跳进跳出，产生疲惫感。较好的做法是把分析和故事糅合在一起，形成一种“听觉弹幕”。不管是故事的逻辑线还是情绪线，都让用户随着听书稿一起感发。

6.

尽管很多文学理论认为外部故事不重要，但对于一些外国文学，如果不讲故事的创作背景，用户是很难理解的。另外，听书作者推荐这本书的理由，也应当在这里充分体现。

还是以《霍乱时期的爱情》为例。在解读前言部分，提到了文学界流传着一种说法，叫作“诺贝尔文学奖的诅咒”，就是说作家得了奖以后，就很难再写出更好的作品了。但是，《霍乱时期的爱情》打破了这个诅咒，即使诺奖荣誉加身，马尔克斯依然维持了他写作的高水准，甚至还实现了超越。由此就自然而然地引出了听书稿的切入角度：身为一个获得诺奖的作家，马尔克斯是如何打破这个诅咒的？答案是：马尔克斯和书中的男主人公有着相似的天真和疯狂，而这足以抵抗恐惧。男主人公代表着马尔克斯对爱的态度，这种能量在书内和书外互为印证，让书中的男主人公可以为爱等待五十年，让书外的马尔克斯可以卸下诺奖的重压。此时，书的内部故事和外部故事也互相勾连在了一起。

7.

听书的结尾，通常要求能引发用户进一步的思考和行动。文学作品通常讲的是一个引人入胜的好故事。除了智性的快感，文学类听书应该兼具好故事给听众带来的情绪上的震动。因此，按照经验，文学作品听书目前较好的结尾做法有两种做法：一是“我”上前一步，在结尾处这个最合适的机会，点破故事带来的思绪，给出作为一个读者的阅读感受，这个感受可以顺应前文的情绪势能，也可以做一个反转；二是引用原文，在文字层面细细解析作者写作的精妙之处，让读者感受作者文字的肌理和风格，让用户管窥到阅读快感。

069

怎么成为一名听书专职作者？

0.

专职作者是“得到”听书部门的一个岗位，负责将书本的内容以原创的方式转述给听众。“转述”意味着要有服务用户的意识，“原创”意味着要在原书之外有新的知识增量，它要求具备的能力不同于原有的书评人，而这正是成为一名合格的听书专职作者的挑战所在。这个锦囊能帮助你了解怎么做才能成为一名合格的专职作者。

1.

听书专职作者的本质是一个新的分工。怎么理解这个分工呢？首先，你要知道听书产品的属性很特殊，一方面，它不是书评或者读后感，而是一个知识服务产品，另一方面，它又特别像是一个自媒体集群。其次，它是基于人格与非人格之间的一个产品。

2.

对于一个新入职的同事来说，以下九个具体步骤能帮助你在三个月内快速成长为一名合格的专职作者。

3.

首先，明确姿态很重要。作为一名专职作者，我们不是站在书本的后面搬运知识，而是站在书的前面为用户筛选价值。先对书做“有罪推定”，有价值就把价值往桌上搁，绝不是它说什么就是什么。我们是读书人，但是我们并不捍卫书本。

4.

其次，建议你先完成两件准备事项：第一，了解听书产品的内容阵列是如何排布的，除了商业、历史、文学、自然科学和社会学等各个重要品类，我们还有一个品类叫“镇馆之宝”。第二，镇馆之宝中的100本书建议你一定要听，提前对每个类型的好书建立感知。

5.

接下来，入职第一周，你需要学习如何操作后台内容管理系统、轮岗、选书和参与选题会这4项工作。其中，操作后台内容管理系统（简称CMS）和轮岗主要是从运营的角度来说的，你需要了解一篇听书稿需要触达用户的点是什么，而如何选书和参与选题会这两步有助于指导你后期更好地工作。

6.

选书这一步主要是帮助你建立自己的书目资源库，了解可以通过哪些途径获取资源以及如何快速判断一本书适不适合解读。比如你可以结合自己的兴趣方向，刷站内电子书或者豆瓣、亚马逊、当当新书榜单选书，也可以找电子书同事联系出版社，提前了解哪些书即将在市场上重磅推出。

7.

参与选题会的目的不是体验日常工作的流程，而是学习一本书能够被解读背后考虑的维度有哪些，一篇听书稿的写作结构可以拆分成哪几个部分。在这个过程中，你需要考虑到这本书在“得到”站内的位置、在听书产品中的位置，以及用户是否有必要花上二十多分钟去了解这个他或许并不感兴趣的话题。

8.

入职第二周，除了要完成1本书的报题之外，你还需要进录音棚学习，然后开始进入列提纲写稿阶段。

9.

进录音棚学习，不是机械地把写好的稿子读出来，而是帮助你找到正确的创作情境。你可以想象对面坐着一位朋友或者家人，你正在特别兴奋地把自己的想法分享给他。在学习录音的过程中，要建立听书稿的自然语言写作意识。

10.

正式开始写稿之前，列提纲这一步非常重要。听书稿的结构不是书面逻辑，而是线性逻辑。我们的目的是让用户半小时搞懂一本书。注意，是搞懂，不是搞完。所以，你要做的就是在半个小时里自定义出一个闭环，从设定挑战到提出问题，再到给出解决方案。

比如，拿《像火箭科学家一样思考》这本书的说书稿举个例子。设定的挑战是：火箭科学家是如何完成一项几乎不可能完成的任务的？然后将这个挑战拆解成两个具体的问题和对应的解决方案，也就是说书稿的两个部分。第一个问题是：火箭科学家是怎么产生那些奇思妙想的？第二个问题是：当有了这些奇思妙想之后，要怎么落地呢？

11.

完成一篇6000~8000字的合格的说书稿要求准确抓取书中现有知识增量，有对象感，没有长难句、复合句，易理解。最重要的是精确表达，而不是辞藻华丽。更优秀作品是能够在一本书的基础上增加外部视角，适当补充知识点的更多背景。比如，知其然，还知其所以然。

12.

走完听书稿生产的这一整套流程，也就意味着在剩下的两个半月里，你需要开始精进自己的手艺，达到两周完成一篇听书稿的工作要求。三个月后，作为一名合格的专职作者，你需要达到持续性生产的要求，每周生产一篇听书稿，一个季度完成十二篇。

13.

在这三个月里，你要锻炼的最重要的三个能力分别是：

- 1) 快速学习的能力，你解读的每本书类型不同，也就意味着获取知识的领域不同，遇到的困难也不同；
- 2) 课题分离的能力，即不受原书的拘束，能够自己定义挑战、定义问题、定义结构；
- 3) 共情能力，内容表达的核心是对用户注意力的管理，你要能够想象到用户隔着手机屏幕听到这段音频时的感受。

14.

成为一名合格的专职作者，你还将有机会参与听书秀活动，锻炼自己的演讲能力。这就意味着你要走到线下面对活生生的用户，培养自己对用户的感知能力和对文字的驾驭能力。

15.

最后，作为一个手艺人，能够用知识服务吃饭是成为一名专职作者的骄傲和尊严。

“得到”训练营

070

怎样向同事介绍“得到”训练营？

0.

“得到”训练营旨在帮助成年人应对现实挑战，提升解决问题的实际能力，比如沟通、写作和职场执行力等。训练营给学员的服务需要跨部门的配合，因此，我们在各个场合都需要向同事介绍清楚训练营的产品和服务。如果没有介绍清楚，同事们就会不知道做事的核心目标是什么，也就不知道怎么配合协调、安排工作优先级。最后的结果就是，做了很多无用功，还让学员的体验不完整。

1.

“得到”训练营不是交付学科知识，而是交付实务智慧。比如沟通训练营，我们并不讲沟通理论，我们的目标是，学员经过一个月的学习之后，能够有效应对职场上18个基本沟通场景，并且当学员遇到新场景时，能够将不同场景的方法进行组合、迁移，解决自己生活中真实遇到的沟通难题。

2.

训练营为了促成同学能力的改变，会从教研、教务、运营和产研四个部分来帮助学员训练和提升。

3.

教研的任务是研发所有的交付内容，这个内容不只是视频课程，还包括了“教、学、练、测、评”整个完整的学习闭环。其中，“教”对应视频课程，“学”对应班级群共同学习，“练”对应课后作业练习，“测”对应周测试、毕业考试，“评”对应主观题和作业点评。

4.

部分训练营产品，在视频课之前还专门增加了一项内容，那就是课前测试。其目的是让学员在

学习之前先自查一下，关于这个问题，自己的认知和能力水平，然后带着明确的问题和任务去学习课程，这样更能保证学习目标的达成。

5.

在设计视频课的过程中，为了保证学员对知识的吸收，我们会在课程内部设计大量的互动、练习题示范和案例示范，让学员在听课的过程中就可以直接代入实际场景领会学习。同时，我们还会通过插入练习的方式来调整学员听课的节奏，让学员在学习的时候不会觉得累，还能调动起他们的注意力去主动思考。

6.

在视频课之后，训练营会提供不同维度的练习，包括课后练习、班级群练习、周测试、毕业考试、主观题作业点评等，通过不同维度和难度的练习，来帮助学员对抗遗忘曲线，巩固对该项能力的应用。

7.

教务的任务主要包括提供答疑服务，以及学习过程的督导和陪伴。教务需要通过在班级群里的内容服务、答疑服务以及一对一服务，来回应学员在学习过程中的学习需求。也就是说，教务是离学员最近的人，也是学员和其他教学资源之间的桥梁。

8.

产研的任务是从产品功能上帮助学员实现能力的改变。实现方式是尽可能多地设计即时反馈。目前，“得到”训练营已经通过产品功能严格区分出了每天要学习的内容，同时还会实时检测到学员的学习进度和排名，刺激学员按时完成学习任务。每完成一个学习任务，产品页面就会跳出一个提醒，给到学员一个即时反馈。

9.

运营的任务是在班级群、知识城邦等各个地方发现学员的学习输出，然后给予反馈。比如，选取学员自己的好案例，分享给其他班级或者更大范围的用户群。一方面，这可以让学员互相学习；另一方面，这也能帮助学员被更多人看到，建立连接。

10.

在教研、教务、运营和产研各个组的配合过程中，会存在需求交叉重叠和矛盾的情况，如果出现资源有限的情况，以用户体验为先。比如，教研组希望研发A功能，教务组希望产研研发B功能，在资源有限的情况下，要选择对用户体验改善程度更高的那个功能。

071

怎样设计训练营的训练方式，让学员掌握一项能力？

0.

得到训练营设计和实施了一套训练方式，来确保学员理解并掌握一项能力。如果训练方式设计得不到位，就会影响训练营的交付效果。

1.

训练方式的设计目标，不是考查学员是不是把知识点记准了，而是考查他能不能把知识点用好。

2.

在设计训练方式时，要从理解知识点、启发思考和实战演习三个维度出发，帮助学员掌握该项能力。

3.

设计理解知识点的训练题时，首选选择题。选择题的出题要点，在于设计出有效的混淆选项。学员在正误混杂的选项里判断、辨析，最终做出正确判断。要做到这一点，必须对知识点理解透彻。

4.

选择题主要有三种类型——概念题、场景题和迁移题。

概念题考查的是学员对关键概念的理解，所以在设计选项的时候，不能照搬知识点，不能全都出自课程原话，而要用日常对这个概念的第二轮阐释，来让学员分辨哪种是正确的。比如，《沟通训练营》里有一道关于“怎样理解批评”的题目，课程原文里是这么说的：“批评不是责备，而是刷新；不是告诉对方哪错了，而是告诉对方怎么才能对”。但在设计选项的时候，就不能直接出原话，而是得设计成下面的内容：

- A. 常言道“棍棒底下出孝子”，批评是为了帮助他们改正，所以我们有时候要故意严厉一些；
- B. 批评最主要是为了让对方认识到自己的错误，所以我们要把他的错误原因一一分析清楚；
- C. 公开批评是一个好方式，可以让对方“知耻而后勇”；
- D. 批评最主要的目的是帮助对方改正，所以关键是让他下次做对。

即便看着原文，也需要再思考一下，才能选出正确选项。

场景题的目的是帮助学员分辨知识点在具体场景下怎么使用，以及使用时有哪些注意事项。以一道《沟通训练营》里的作业题为例：

假设你是产品组负责人，最近团队人手不够，面试需求很大。人事部的小杨被派来单独负责你们部门的招聘，结果他把一场重要面试的时间，临时安排到了你有其他重要会议的时候，差点误事。你会怎么跟他沟通？【单选】

- A. 按照五步批评法，找到安排不当的原因，告诉他下次怎么做对。
- B. 回避当下的冲突，等到对方不负责自己部门的招聘之后，再去提意见。
- C. 向人事总监报告小杨的责任心事故，要求他对小杨做出严肃处理。
- D. 强调你们现在是一个临时的紧密共同体，指出安排失误的影响，请他下次和你确认信息。

这道题考查的是批评和提意见这两个知识点在一个具体场景下使用时的注意事项。需要学员能根据对知识点的理解，学会辨析，理解在这个场景中不能用批评的相关方法，而是要用提意见的方法，即提意见的时候，应该在什么时间、用什么方法去提更合适。

迁移题用于考查学员能不能准确地把课程交付的方法迁移到不同领域中使用。举个例子，《沟通训练营》的学员在第6讲中学习了怎么在沟通中实现自己的目标，课程中着重讲解了职场场景，在作业题中，就会考察同学们能不能把这个知识点迁移到生活沟通中使用，还是以一道题目为例：

过年期间，在北京工作的你与女朋友因为“大年三十要去谁家过年”发生了争执，你将如何用沟通来化解你们之间的矛盾呢？【多选】

- A. 其实咱们爸妈都想在过年见到咱俩，说明他们对咱们的未来都是极其重视的。正好，他们都没来过北京，你看要不今年咱好好安排一下，让父母一起来北京过年如何？
- B. 好好好，你别生气啦，都听你的。
- C. 人家都是除夕在男方家过年，大年初一去女方家过年，这有什么可吵的呢？

D.刚刚你的话我都仔细想过了，我觉得都有道理。要不这次先去你家里过年，然后咱们一起开一个线上视频，再给我父母准备一份大礼，表示歉意，然后明年咱们再换过来，你看怎么样？”

5.

设计训练形式的第二个目标，是要能启发思考。相应的训练形式是带领同学做每日预案。所谓每日预案，就是在学完某个知识点后，就这个知识点的应用场景写一份预案。想象如果下次自己遇到这类场景，会怎么来应对。这其实就是通过场景假设的方式，启发学员提前思考。请注意，要提示同学在写预案的时候，不能只考虑自己要做什么、说什么，而是也要考虑对手的反应，以及可能会遇到的突发情况。

6.

设计训练形式的第三个考虑维度，是实战演习。相应的练习方式，是班级群练习和主观题作业。目的是让同学们把学到的东西在实际中真正地应用起来。

班级群练习是学员之间以角色扮演的形式，进行场景对练。在设计班级群练习题目时，需要考虑以下几点：一是场景需要具备普遍性，因为一旦场景没有普遍性，就会有学员的思考维度限制在对场景的纠结上；二是场景虽然有普遍性，但要通过叠加多目标、多人物等方法来增加互动题的思考性；三是要留有开放性，也就是说，互动练习题，不是一道有标准答案的解答题，而是一个“小型任务”，每个人都可能对这个小型任务有自己的理解，但任务成功的标准是一定的，我们考查的重点，就是什么方法能更好、更快地达到标准。

主观题作业是纸面上的演习，是针对自己真实情况的演习。主观题作业必须要设计成一个可实践的“真任务”。什么意思呢？就是这个任务不能像其他练习方式一样，只是场景假设，而是用户写完之后真的能去实践。比如沟通训练营的主观题作业是，向领导发起一次向上沟通。学员写完这份作业、收到老师点评之后，就能根据这份作业去发起一次真实的向上沟通。

7.

以上这些训练方式之间的关系，是互为补充和不断递进的。比如，一名沟通训练营的学员，他的训练路径是：学习完课程后，先做课后选择题，加深对知识点的理解；然后根据理解，写每日预案，用预案的方式启发自己全面思考；紧接着，到了晚上班级群练习的时候，和其他学员用角色扮演的方式，模拟练习；最后在老师的指导下，完成向上沟通的主观题作业，根据作业内容，真刀真

枪地与领导沟通一次。完成从学习到理解、到启发思考、到模拟演习，再到真实践行整个训练的闭环。

0.

在训练营产品的交付中，有教、学、练、测、评五个环节，视频录播课承担着其中教和学两个环节的交付任务。视频录播课是整个训练营交付的基础，如果视频课程不能很好地完成教和学的交付，那么练、测、评环节的交付就会很难。

1.

训练营的视频课程不是视频节目，而是对真实课堂的还原。有的视频课程会调用三四个机位，频繁进行切换，这就变成了节目而不是教学。真实的教学场景是学生坐在自己固定的位置上，在那个位置看到老师。我们的机位就应该架设在学生心目中最好的位置上，模拟这个视角就够了。

2.

一个真实的课堂中，有教师、板书和练习三个要素。相对应的，在视频课程中也有三个任务：建立教师形象、呈现板书内容和带领学员练习。

3.

建立教师形象，不是要去打造主讲人的衣着和妆发，而是要将主讲人放进场景中统一设计。视频中的主讲人形象，不是越美越好，而是要适合训练营的训练主题。在设计教师形象时，教研组需要根据本训练营所训练的具体能力，给主讲人的形象确定一个关键词。比如，温暖，专业，严格，强势，等等。参与视频课程录制的每一个工种，就可以根据确定的关键词，从自己的专业出发进行设计。

比如，在《沟通训练营》中，根据“沟通”这个训练主题，教研组给脱不花老师的定位是“温暖”。从这个关键词出发，各工种就可以发挥自己的专业能力了：化妆师会将脱不花老师的发型和妆容调整得更柔和；灯光师会在布光时注意要将脱不花老师的面部线条调柔和，不用灯光塑造面部

阴影；美术设计团队会在置景时注意使用暖色，并使用重量感较轻的装置；摄影和后期调色人员会在选取拍摄角度和调色时，注意打造脱不花老师的温暖的课堂形象。

再比如，在《讲师训练营》中，罗振宇老师传授的是自己的知识产品打造心法。围绕这个主题，教研组给视频课程的定位是“私密”。从这个关键词出发，课程视频需要营造的就是“亲授”的私密氛围。美术设计团队打造了一个暗色调的书房；灯光师会通过明暗对比来塑造罗振宇老师的面部线条，加强私密感；摄影师将主景别设计得更近，放大罗振宇老师的面部表情和手部动作，打造“亲授”的感觉；调色师会在拍摄素材的基础上，调整色调，将罗振宇老师的面部呈现得更温暖，打造亲切感。

4.

训练营的视频课程中还需要呈现教师的板书。板书不是课程关键词的简单提示，而是划重点、拉脉络。

在视频课程中，我们使用后期包装的方式对板书进行呈现。为了保证板书的位置，我们在拍摄布景的时候就要将视觉空间预留出来。

比如，《沟通训练营》要呈现的板书内容，主要是公式和课程重点，那么我们就在画面中老师的两侧留出空间；而《写作训练营》要呈现的板书内容，有大段的文稿。那么我们在布景中就要在老师的一侧留出更大的位置，给大段的文稿呈现留出空间。

5.

训练营的视频课程，还要能够带领用户进行练习。

训练营的课程内容中会设计小练习。老师会给同学抛出问题，给同学时间进行思考，之后老师给出答案，并进行讲解。在视频制作上，我们会用包装的方式将练习内容呈现出来。但是，我们目标不是呈现内容，而是带动用户思考。所以，练习内容在视频包装中呈现的节奏，必须要契合用户的思考节奏，给用户营造真实的互动感。

073

怎么设计一堂训练营直播课？

0.

训练营直播课，是通过线上直播的形式，实时解答学员在前一个阶段学习过程中产生的问题。直播课是一种交互式学习的课程形式，能够直接展现讲师的魅力、提高同学的存在感。直播课设计的不够好，会损害训练营产品的价值感，也会影响学员对讲师的信任。

1.

直播课不是课程内容的附加加餐，而是学员对学习过程中遇到的重点和难点的实时反馈。

2.

一场直播课应该从【主题】【结构】【互动】三个维度来设计。

3.

直播课回应的是最近一个阶段学员们在学习过程中遇到的重点和难点，但不能是零碎的片段答疑，而是要从共性问题中，找到一个大主题。这个主题并不难找，因为课程本身是有框架和模块主题的，只要在这个框架内结合当期学员的反馈，选择一个相对有共性的主题即可。所以，对学员进行需求调研和问题整理，是设计直播课主题的前置工作。

4.

设计直播课结构的难点在于，学员的进入直播课的时间不一样：有的学员是从头听到尾的，有的学员是中途进来的。要保证每个学员都能有好的体验，就要掌握好直播内容的节奏。将每20~30分钟的直播课设置为一个部分，增加中途“报站”，每个部分都应该有相应要解决的问题，且每个部分要解决的问题，在直播前要通过预告节目单告知学员。如果学员的时间有限，他就可以知道在什么时段进来最合适，进来之后也能很快知道这部分讲的是什么。

5.

目前训练营直播课的内容框架为：主持人开场+本场主题介绍+该主题问题边界和特殊之处+主持人串场+解决方案+答疑。

6.

主持人开场的作用，在于介绍流程和烘托气氛。开场要固定增加打卡环节，增加对同学“直接喊话”的感觉，让学员带动同班同学来看直播。

7.

助教要配合直播课在班级群中做好引导，营造“在一起共同学习”的氛围。直播中，助教要聊几句自己听直播课的感想，内容不要长，要短且随机，带动“一起学习听课刷弹幕”的氛围。直播课后，引导学员聊收获感想，并且1V1发送一份直播要点清单。

8.

直播课和录播课的最大区别，就是前者是实时互动的，互动的比例更高，因此要增加答疑的时间。要经常把互动区投屏在屏幕上实时滚动。讲师或者主持人在回应互动区内容时，要有意识地念出用户的名字。

9.

讲师在台上直播的时候，主持人或者课程主编，可以在互动区答疑互动，营造和同学们一起实时听直播的感觉，也能对讲师暂时顾及不到的问题进行解答。

10.

训练营直播课，是讲师就线上交付的方法论进行场景示范。在示范时，要增加案例点评。讲师不应该仅仅回答知识类的问题，还应该对学员们做出的行动预案进行有效反馈，给出点评，告诉学员怎么做可以更好。

11.

直播时，如果出现技术上的突发状况，只要不是黑屏，应对原则以保证讲师状态为第一要务。如遇突发状况，不要在直播间讨论，更不能表露出惊慌失措，以免影响讲师状态。

12.

每一次直播课都尽量导向行动。要保证每次直播课结束后，都要有大作业。下一次直播课时，

讲师需要回应和点评上一次作业。

附录1：训练营直播课准备流程：

13.

提前3天出内容大纲，建直播间。

14.

提前2天出逐字稿和PPT，给到同学节目单和时间表。

15.

提前1天群预热，收集问题，并提前整理直播课要点清单。

16.

直播课开始前发push。

17.

根据直播课实际内容，给同学们直播课要点清单。

18.

直播结束后，第二天24点前上传直播文稿。

附录2：训练营直播课留言审核：

1.

审核留言不是简单地筛选和剔除不好的内容，而是营造一个和谐、积极向上和“在一起”的氛围。

2.

优先选好问题。什么问题是好问题？其他用户也会好奇的问题，有描述背景信息的问题。什么问题不是好问题？跟本次直播课一点关系都没有的问题，假大空的问题。怎么判断一个问题是不是好问题？5句话解释不清楚的问题就不能算好问题，这类问题就不要选。

3.

优先选有信息增量的内容。什么是有信息增量的内容？在讲师内容基础上，有补充信息或者根

据自己的理解进行了延展解释的内容。

4.

优先选同学之间的问答和互相回复，所有有利于营造“我们在一起”这样的氛围的内容，都可以选。

5.

放出留言的热度要保持一致，不能集中放一波，去干别的，然后再放一波。

6.

对老师挑衅的和攻击性的言论，不能放。请注意，这不是单纯为了保护老师，而是为了维护学习氛围。可以接受有挑战性的问题甚至反对意见，但是这类问题和意见得是基于内容和事实的不同见解，不能是为了反驳而反驳，也不能是情绪化的反驳。

7.

除了口令和讲师发出的号召动作内容，可以允许类似的留言可以刷屏，其他类型的留言，哪怕是问题，都不适合连续多次放出，因为这样会制造出一种情绪：“我很着急”或者“这么多人都在问，但是讲师不回答”，这种情绪会蔓延。如果有个别有价值的问题讲师没有回应，主持人可以通过递条子、邀请讲师返场等方式回答问题。

074

如何通过教务工作，帮助学员完成训练营的课程学习？

0.

训练营的学习过程中，学员会遇到知识问题、产品使用问题、服务体验问题等不同问题。学员在训练营中遇到问题第一时间找谁帮助？答案是助教。助教的主要工作，是为学员提供标准化的教学支持，如课前提醒，班会组织，课程重点难点总结，优秀案例分享等，让学员保持一个良好的学习状态，正向的学习态度。如果助教的支持工作不到位，学员产生了跟不上、学不会等负面的学习状态，就会大大影响训练营的教学效果。如果没有及时给予学员解决方案，学员就会对课程价值产生疑问，严重的甚至会直接引发投诉。

1.

助教不是单纯的服务提供者，而是学员在训练营学习的助推者。

2.

助教的目标，是帮助学员扫除课程学习中的障碍。这些障碍通常包括对课程知识点的有疑问，对学习时间的规划不合理，对学习课程的实际应用不明确，以及学习中遇到问题后有畏难情绪等。

3.

学员对课程知识点有疑问，往往不是质疑知识点本身，而是没有完全理解一个知识点的约束条件和适用范围。对于此类学习障碍，助教要充分理解学员的疑问，做好信息同步，避免陷入为自己辩解的误区。比如，在《沟通训练营》中，课程主张不要用“三明治沟通法”，但其实这是针对职场场景，而不是适用所有场景。在生活中，“三明治沟通法”有一定积极意义。

4.

训练营有相对固定的节奏，但学员在时间安排上会有个性化需求。遇到类似问题，助教要了解学员具体的难处，然后帮助学员规划一个合理的学习区间，在标准化流程安排之外，提供一对一的

服务支持。干货包是常用的支持形式。干货包的意义不是一个让学员点开看一眼，而是让学员通过学习干货包的内容，去整理自己的学习方法。助教利用干货包将每一讲的公式在班会结束后发给同学，学员在学习的过程中也可以分享自己的干货包（比如笔记、导图和学习图片等）到班级群，经学员同意后，助教老师会转换分享方式，从而帮助更多的学员找到适合自己的学习方式。

5.

训练营的目的是提升学员的实际能力。学员常遇到的难题，往往不是不理解某个知识，而是不清楚怎么将学到的知识运用到不同的具体情景中。遇到这类障碍，助教可以调用案例库、同学讨论分享、教研团队等各种资源去解决。尤其是要重视调用往届学员的真实经历和经验，对学员克服困难最有激励和启发作用。助教不需要把回答问题的责任大包大揽，而是要成为学员遇到问题时可依赖的对象。

6.

遇到学员提出的超纲问题，比如超出了课程知识点、课程服务范畴的问题，助教不要勉强回答。但这类问题依然需要被重视，助教可以为学员提供专业的资源去帮助他们解决问题。比如，在《沟通训练营》，有学员问到了职业规划的问题，助教可以推荐其他相关的课程。同时，助教要积极地向教研团队、讲师反馈学员的需求。不怕反馈问题，你在前线所收集的每一条线索都有可能是下一次创新的起点。

7.

对很多人来说，学习是一件“反人性”的事情。在高强度的训练营学习过程中，学员往往是一个“孤立”的个体，学习过程出现畏难情绪非常正常。助教要让学员感受到安全、有人陪伴，他不是在一个孤立、陌生的环境里学习，而是有向导带队学习，向导会时刻告诉他要怎么学习，为他提供学习攻略，帮助他排忧解惑。

8.

训练营启动时，会鼓励学员立一个学习flag，这是一个非常有效的做法。这个flag不是具体学习的目标，而是一个学习的方向。在训练营的每一讲，学员都可以设立一个小的flag——它可以是自己的一个沟通预案，也可以是自己的一场真实沟通，还可以是自己的学习笔记。设立flag不是重

点，重点是学员是否能完成。助教会向学员发起分享先锋的邀请，学员可以群内分享，也可以在笔记中自我分享，自我拆解，自己找到答案。

9.

训练营不是一个人的学习场景，而是一个学习共同体，助教要为班级学员建立一个群体的交流界面，设计互动话题，拆解个人案例，还原群体学习的场景，共同找到解决方案的方法。

10.

群体学习的获得感，不只来自于知识，还来自于参与感。助教要给予一对一的个性化关注和班级群内多种形式的关注，比如分享先锋、班长、优秀学员等，还要及时给与同学正向反馈，如加油、点赞、鼓励、分享等，让学员在这个共同体中感受到充分的参与感。

11.

训练营是典型的参与式学习，输出是非常有效的学习方式。助教要鼓励学员，在群里积极发言分享，在课程留言区提问或者提供自己的实践，在直播课里跟讲师和同学积极互动。为学员创造更多输出的机会，能大大优化学员的学习体验。

12.

遇到艰难的沟通时，选择“通话”这种方式往往比“微信打字”更有效。学员遇到学习障碍，或者有不满情绪，一次真诚的通话，远胜过在微信上一来一回的文字聊天。

075

助教如何通过微信运营来服务训练营学员？

0.

微信是训练营学员学习的工具之一。学员接触到的微信沟通有两种形式，一种是班级微信群，一种是与助教的微信一对一沟通。助教与学员的关系是从班级微信群的建立开始的，助教会在微信群中促进学员间的学习交流，监督学员的学习进度，树立班级的学习先锋，汇报班级学习荣誉。与此同时，助教还要与学员建立一对一微信联系，点对点地提供陪伴、监督和个性化交流服务。训练营提供的服务，如果没有微信界面的互动交流，可能会让同学感觉服务反馈体验有所缺失，对课程的深度理解也会有所损失。

1.

微信是训练营教务团队基本的工作界面，建立微信沟通不是为了多一个服务界面，而是为了引发学习共鸣，更好地保障服务效果。

2.

微信群和一对一微信，是助教对学员工作的两个基本交流场景。微信群内解决的是班级共建和共性问题沟通，一对一微信是个性化的隐私沟通。

3.

微信群内沟通的核心是固定时间发起固定事件，用固定的时间表让学员有固定学习的意识和概念，帮助学员养成良好的学习习惯，从而提升学员的学习成果和体验感。目前总结出来反馈效果比较好的学习事件包括：每天固定的晚班会，每周依次展开的练习日、启发日、分享日、直播日、清单日和荣誉日。

4.

晚班会：不是为了总结每日的成果，而是为了帮助更多学员树立统一的目标共识。班会上助教

要完成两个关键任务：第一，结合当日主题重点，分享案例和作业任务，在群内完成答疑和互动；第二，关注积极学员的表现形式和沉寂学员的互动频次，根据分类进行群内学员激活，激活每一个学员学习训练的动力。

5.

练习日：强调学员之间开展更多的交流练习。通常情况下，由助教发送练习案例，学员进行案例的拆解和回答，通过群内每一个学员的练习回复，把一个人的学习变成百人的延伸学习。

6.

启发日：顾名思义，是借助站内启发俱乐部让更多的学员知道学习的另一个路径，同时由于启发俱乐部是直播的方式，可以让学员多体验一种学习场景。启发日当天，助教还会在群内提供一个案例拆解，让学员从助教的案例拆解中获得启发。

7.

分享日：分享日当天会邀请班级群内的同学，在群内分享自己的真实案例。分享的内容可以是学习方法，总结的经验，也可以是自己的问题案例，让同班的同学帮着共同拆解案例，找到解决方案。参与式体验是学员非常喜欢的环节，也是能够激活学员的环节。

8.

清单日：在这一天学员会收到每周的清单，并通过清单的方式获得增值信息，学员的体验再次提升。

荣誉日：班级运营者除了助教，每个班还会设置班长的职位来参与班级运营。在荣誉日这一天，班长会参与颁发奖项。这样做不仅提升了获得荣誉学员的个人体验，进而还会影响更多的学员——学习的对象发生了变化，也是学员的体验收获。

9.

学员一对一的微信沟通是一种非常隐私的沟通方式，处理不好很容易引起反感。助教要为一对一微信沟通准备单独的破冰，要对学员的隐私和这个场景中的沟通有所承诺。而且要清楚知道，这个界面不是让助教催促同学用的，而是让学员向助教发起求助用的。因此一定要明确告诉学员，可以用一对一沟通来解决什么样的问题，比如提出不便公开的问题、分享自己的成绩单，让助教帮学

员确认学员准备的预案是否可以在班级群内分享等。

10.

学员对一对一微信沟通的信任不是一次建立的，而是通过每日的课程提醒、案例交流、积极解答学员的问题等工作逐步建立的。助教要主动帮助同学管理学习时间，要达到这一目的不能是反复地提醒，而是与学员一起建立一个符合学员习惯的学习时间表，帮助学员收获知识的同时，也完成一个30天的连续学习打卡好习惯。

076

如何处理一场公开的训练营投诉？

0.

在训练营的学习中，学员对内容、产品（App内的学习功能）、服务（助教的问题解决方案不满意）等都可能产生投诉。对于来自学员的所有投诉，我们都要将其理解为是“得到”用户对我们善意的批评指正，对此，我们要给予及时的、积极的回应。如果没有给予及时反馈，对学员本身来说是一种非常差的学习体验，严重的可能会影响整个班级群的学习状态，甚至给“得到”品牌带来负面影响。

1.

处理投诉，要考虑的不仅仅是面对一个学员的不满意，而是考虑整个班级潜在的问题。重视学员发起的投诉，也是对整个班级的学习体验负责的表现。要对班级群学员的学习状态、学习预期进行准确的预判，把问题想在前面。

2.

想要收获学员真实的学习体验反馈，不是解决一个人的问题，而是全面地考虑每个用户是否会有同样的问题场景出现，用1检视100，并与学员达成在双方都认可的时间内给予解决的共识。解决投诉的终极目标不是客户百分百满意，而是借机对训练营的教学服务发起改善和迭代。

3.

针对一个学员投诉，我们的解决方案可以分三步：
第一步，接收并照顾学员的情绪；
第二步，理解学员的当下需求，解决情绪背后的真实问题；
第三步，进一步发掘学员深层需求，找到我们自己可提升的空间。

4.

如何接收学员的情绪？不是为自己辩解或急于阐述自己的想法和困难，而是倾听同学的声音，给予学员足够的表达机会。

5.

在处理投诉问题上，同步沟通优于异步沟通，电话沟通比微信沟通效果要好得多。在发现问题的第一时间，需要致电同学表达解决问题的诚意。简单的一个电话动作，可能是很多投诉发生时被忽略的——可能是因为不敢，可能是因为不了解实际情况，但是第一时间的电话往往可以快速平复一个人已经产生的负面情绪，也避免进一步产生连锁反应。

6.

再强调一下，电话沟通之所以有效，不是因为它能立刻解决问题，而是可以平复用户的情绪。表达解决投诉的诚意，可以通过电话的拨通频次和主被动沟通来体现。通过电话沟通重建关系，再通过微信文字，持续传递关注和关怀，多数投诉都能妥善解决。

7.

满足学员个体对学习的期待，不是满足他的一切需求，而是和学员厘清需求的边界，达成共识，给予学员积极正面、及时有效的反馈。

8.

学员不满意的地方，就是我们可提升的空间，但不要陷入应激反应，追求立刻、马上、必须解决，而是有规划、有优先级地理性评估，找准发力点，在学员可感受的地方下功夫，要让学员看到变化的发生。

9.

一个学员的问题解决完，需要在群内公开正面回应，并对当事同学表达感谢。这样做不仅是为了解学员事件处理的结果、谁对谁错，也是为了让班级群内的每个学员都知道助教和“得到”对学员的重视度。牢记沟通是个无限游戏，哪怕投诉也是。

10.

如果助教遇到一类没有过程、突然发生的公开投诉，除了第一时间积极处理问题之外，还需要反思自身的不足：我自己的一对一微信沟通界面是否没有建立好，导致学员不愿意先找我解决问题。

题，而是公开发起挑战？我是否没有在班级内建立足够的专业信任度，导致学员的问题无法被其他学员的正面建议和积极经验所解决？我是否没有鼓励每个人充分的发声、被看见，导致学员的负面情绪突然爆发？

11.

如果经过上述十条的全流程，学员仍然不能回到正常的学习节奏中去，那么要毫不犹豫地提出为学员办理退款退学的提议，我们要勇于承认能力有限并不能服务好每一位学员，向学员真诚地道歉，并邀请他在时机成熟后重返训练营学习。

077

怎样帮助训练营新助教快速开始上手工作？

0.

“得到”训练营助教团队的发展速度很快，几乎每周都有新人入职，这意味着团队文化和管控能力经受着严峻考验。怎样帮助新人快速适应“得到”的独特文化、理解“得到”和学员之间的关系，是团队负责人的一大挑战。如果在新人阶段没有及时给予帮助和引导，就会直接影响新助教的岗位胜任力和在职稳定性，严重影响助教给学员提供的服务质量。

1.

快速上手，不是让新助教立即埋头拉车，而是要给他们规划出基本的成长路径，要让新人知道自己付出什么努力、达到什么标准、可以获得什么回报。短期目标是，助教需要达到对工作的基本胜任，保障每个服务动作的标准化和职业化，然后逐一进阶岗位职能；长期目标是，助教要能够总结个人工作经验，为助教的内部知识库做贡献。

2.

新助教入职第一周是个关键，新人可以通过入职指南打卡、案例梳理、及时反馈、工作午餐、会议纪要和自我展示等多种形式，熟悉和明确自己的工作内容和工作指标，适应“得到”文化，融入新组织。

3.

入职指南打卡：入职指南是一个为期三个月的新人帮助文档，新人会按照入职的时间完成对应工作内容的打卡。入职第一周是以每天的任务为准，以第一天为例，新助教需要完成10个打卡任务，包括系统开通、新人第一顿饭、完成业务基础培训等，完成的同时明晰岗位职责和岗位工作内容。新助教在工作中遇到问题时，可以在入职指南中找到“向谁发起求助”的内容，从而提高解决问题的效率；

4.

案例整理：新助教入职第二天的关键动作，是学习、完成课程学习笔记分享与群精华案例整理。带队人员要检查新助教的学习结果，检查的方式可以是任意给新助教提供一组班级群内的交流信息，请新助教在规定时间内进行成果整理，看新助教是否掌握了该项技能的关键点。

5.

及时反馈：团队负责人第一周务必每日固定向新助教反馈他的完成进度。通过反馈机制，发现新助教的问题和能力短板，确保他所面对的难题能被有效解决。新助教越感受到团队的支持，就越能保持自己的积极状态。

6.

工作午餐：助教工作有一定的重复性，容易陷入疲劳，所以要为新助教创造公司内的良好职业体验。比如，安排不同的工作前辈，去和新同事吃一顿午饭，借助此形式，打破沟通壁垒；再比如，工作群内组织分享彼此的兴趣爱好，帮助大家与新同事更快地熟悉起来，同时新同事也可以快速认识每一位前辈同事，去学习请教，帮助自己更好地融入团队。

7.

会议纪要：要有意安排新同事做第一周的会议纪要，通过做会议记录，新同事能快速熟悉近期的工作重点、工作方向，并从记录中去对接责任人，相当于带着新同事做了一次工作安排的解读，有助于新同事对工作全貌有一个清晰的认识；

8.

自我展示：规定一段时间，由新助教进行一次内部分享。可以不限领域、不限内容、不限形式，用他自己擅长、熟悉的内容，去向大家介绍某领域的知识，自我展示是促进团队融入的一项好方法。

得到高研院

怎么向潜在学员介绍得到高研院？

0.

在“得到”所有产品中，得到高研院是一个交付相对复杂、学费相对较高的产品，很多人在决定报名前都要反复咨询相关信息。每年得到高研院招生近万名，这个数字的背后是超过五万人的报名咨询。因此，向用户介绍得到高研院就是一项非常高频的任务。如果介绍不到位，就会失去一位潜在的高研院优秀学员，甚至会让用户因此对“得到”的专业性产生质疑。这条锦囊为我们提供了一个在与潜在学员打交道时，介绍产品的思路。

1.

介绍高研院不是做招生销售或推广，而是对用户的服务。因此介绍不能千篇一律，而是要根据不同用户的特征，进行有针对性的服务。

2.

我们把高研院的咨询用户大致分为这几种类型：已经是“得到App”重度用户（每天使用“得到”），“得到”轻度用户（使用但尚未形成固定使用习惯），非“得到”线上用户。不同用户对我们的了解程度不一样，要分门别类地介绍。

3.

首先，我们必须向所有咨询用户介绍的是：

得到高研院的定位是成为终身学习者的俱乐部，为实干型的中青年骨干人才提供学习服务。高研院的产品由线上和线下两部分组成。线上课程是一套解决问题的案例课，由“得到”教研团队和各界老师合作完成，重点呈现各行业、各领域解决复杂问题的思路和前沿方法。

高研院线下的教学重点是促进优秀学员间的交流。我们通过一套筛选机制，汇聚各行各业的实干家；通过一套专业的训练（如怎样分享自己的知识、怎样利用他人的智力资源、怎样与他人一起

共创等），促进实干家们把自己的知识结构化、产品化。

所以在这里，大家互为君王和幕僚，无障碍地共享知识，向高手学习，构建起一个“大脑共同体”。我们希望高研院成为一个物种丰富的人才热带雨林，大家成为彼此前行路上最好的同路人。

4.

如果对方是一位重度用户，他已经知道怎么使用得到App，听过很多“得到”老师的课程，甚至也参加过“得到”的线下活动，比如跨年演讲、启发俱乐部等。这类用户对我们已经建立起基本信任，我们介绍高研院就要有老友见面说新事儿的感觉。比如，可以用彼此之间熟悉的表述方式，像“终身学习者的俱乐部”“做时间的朋友”等等，提及具体人时可以用“罗胖”而不是“罗振宇老师”来代替。

这一类咨询者最容易产生的误解是，认为高研院的学习是“得到”线上课程的线下化，像是翻转课堂。所以，我们介绍的重点，是澄清误解，遇到同学表达对心目中的“得到名师”如薛兆丰、香帅等老师的期待时，要指出这些名师并不会在高研院的线下课程中讲课，这一点必须清晰表达，避免“忽悠”咨询者。

另外，需要特别向这一类咨询者介绍的是，高研院的服务对象不是窄化为某一个群体，而是格外注重学员专业、职业和社会角色构成的多样性，在这里，能与各行各业的高手相遇。

5.

如果对方是一位轻度用户，他只是偶尔使用得到App，这类咨询者往往对我们的印象是停留在“得到”是一个线上App，会疑惑我们是否有能力在线下服务，以及为什么要在线下学习。所以在介绍时要直接指出这一认知差，比如可以说：“您的印象中‘得到’可能只是一个线上App，但其实我们从2018年，就已经开始探索线下的学习服务，目前已经在10个城市开设了常设校区和校友服务部。之所以要探索线下，就是因为我们发现，终身教育必须要建立真实的师生关系和同学关系，所以这个项目的一个重要目标就是帮助学员建立人和人之间真实的关系，在三个月时间里，迅速认识这座城市里一批非常优秀的实干家。”

6.

一个比较有趣的挑战是：如果咨询者对“得到”毫无了解，从未使用过“得到”的其他产品，那我们需要详细介绍公司再介绍得到高研院吗？其实不用。因为你必须了解这样一个用户背景：如

果他对我们一无所知却前来咨询，那么一定是因为他身边有可信的人向他推荐了这个项目。所以，此时你要做的不是急于介绍产品，而是建立信任。你要有礼貌地询问对方是怎么知道得到高研院的，这样，你才能判断你需要为他介绍哪些内容。

向这一类咨询者做介绍时需要注意，不要花太多时间介绍公司，因为在陌生人心里，他对“得到”发家史、我们的创始人等内容并不感兴趣。

这一类咨询者常抱有的一个误解是，将得到高研院等同于一个小型EMBA项目。这时我们必须强调两点：第一，我们强调解决问题的实战经验和最新方法，而非经典学科理论，所以我们的课程是以季度为单位迭代的；第二，我们不仅服务创业或商业群体，我们更看重学习者的多样性，医生、教师、律师、工程师、艺术家、基层干部等跨界人群都会出现在我们的班级名录中。

7.

如果咨询者希望进一步了解相关情况，建议你将我们历届开学典礼学员演讲的合集链接发给他。在征得对方同意的情况下，可以发送我们的招生简章，并一对一辅导对方填写报名申请表。

8.

最后，以上三种用户，不管是那一种，都要及时加上用户的微信，埋下一颗交流的种子。既展现你对他的尊重，也是一次难得的服务用户的机会。只要用户还有对高研院、甚至“得到”的好奇，我们就会继续为他答疑解惑。同时可以询问用户所在的城市，及时为他介绍所在城市的校区同事或者校友，便于他参与校区开放日活动，进一步了解这个终身学习者的俱乐部。

079

如何向用户介绍高研院的学习效果？

0.

刚录取或者未报名的用户在进一步了解高研院的时候，都会想知道高研院的学习内容到底有什么，学习效果怎么样，这类问题如果我们回答不好，就会让已报名学员对未来的学感到模糊没有掌控感，让未报名的用户对高研院的报名意愿减弱。即使已经开学，如果能在学期间向学员清楚地交代这一点，也能够极大提高学员的学习掌控感和获得感。

1.

我们不要罗列我们有什么内容（这些都已经写在课表里了），而是要把我们的学习资源从平铺状态整理成一个可攀登、有抓手的进阶状态，展现一条可掌控的学习路径，便于学员或用户设计自己的学习目标。

2.

可以用60分、80分、90分这三阶数字，让学员或用户更直观的理解在学习中使用什么资源，收获什么样的体验，达到什么样的效果。要明确向学员或用户传递，学习效果和学习体验，不能被动获得，而是跟自己的学习投入有直接关系。

60分：这一数字很好理解，这是一个刚及格的分数。这个部分的介绍应强调，要达到60分，只要投入合理时间就可以，要呈现一个清晰的各种学习事项（听课、作业和线下记分活动）分别占用多少时间的数据。如果遇到有学员表示基本的学习时间实在不能保证，首先需要班主任根据经验为其“私人定制”一个更为压缩或精炼的学习方案；其次，班主任应向上申请支援，考虑适时友好劝说学员延期或终止学习。

80分：要达到80分，就要求学员不仅能投入基本的时间完成基础学习，还要有进一步的输出式学习。要明确告知学员，知识产品打磨、毕业设计打磨、私董官培训等知识服务，在班级里虽然是对全班学员开放，其实只有积极报名的学员才能享受。想要达到80分的学习效果，就要多利用这些

学习资源。

90分：要达到90分，就要求学员在自己认真学习之余，还要利用好得到高研院最宝贵的资源——学员和校友。不同行业的学员、形形色色的高手汇聚在这里，可以通过私董会这个工具结成一段宝贵的学员关系，结成大脑共同体来帮助对方。这需要学员能够在班级活动中展示自己真诚沟通、向他人释放善意的能力。比如，积极参与别人的私董会并提出建设性想法，利用自己的专长为班级的学习效果做贡献（如擅长笔记、脑图的学员可以共享笔记，擅长摄影的学员为班级记录学习历程，有参访资源的学员组织班级到某个知名企业现场参访等）。

3.

为什么没有设定100分？因为我们不希望用一个固定的标准，为每个个体的学习效果设限。我们希望跟学员们一起保持好奇心和开放性，探索更多可行性。在实践中，有经验的班主任通常用这句话来总结关于学习效果的陈述：越付出，越得到。不同的收获感和体验感来自自己的付出，投入和付出才能让自己沉浸于学习之中，有更大收获。

080

怎么成为一名得到高研院的打磨教练？

0.

在得到高研院，学员上台分享自己的知识产品是非常重要的一个环节，而且是得到高研院的一大传统特色。为提高学员分享的质量，我们需要用一套知识服务的技术，帮助学员把头脑中的知识、经验和方法萃取出来。在“得到”，我们将这个过程称为打磨，负责这项工作的人就是打磨教练。

优秀的打磨教练，能挖掘学员的潜力，帮助学员实现高质量的分享，甚至把学员送上高研院开学典礼的舞台，乃至成为“得到”作者或者老师；而不合格的教练，不仅影响被打磨学员的学习体验，还会造成其他学员在分享日感到没有收获、产生不满。

1.

打磨的过程不是教育，而是陪伴；不是评价学员能力的高低，而是挖掘学员的亮点。

2.

打磨教练的工作应完成“打磨七件事”：种目标、挖材料、搭结构、找亮点、管情绪、控节奏和能闭环。

从“打磨七件事”的内容可以看出，打磨教练的工作不是创作型的，而是工程型的。但是，在工程思维的背后，必须对学员的体验和感受有充分的同理心，我们是学员思想的助产士，要陪伴学员走一段属于他自己的英雄之旅，所以教练的沟通能力十分重要，既要促进产品诞生，也要鼓舞学员的情绪。

3.

打磨教练必须对得到高研院的整体产品设计有全面认识，能够准确理解每一项教学设计的目标，以及该设计与自己的工作之间的关系。打磨教练最好有班主任、教研、讲师岗位的轮岗经历。

所有教练必须从助理教练开始晋升，在实际工作中培养对高研院学员学习需求的体感。

4.

在一个学期中，打磨教练应固定自己的服务班级，便于陪伴学员从0到1的成长。打磨教练通常要负责本班级的“分享能力”线下课的教学工作，倘若因特殊原因自己没有主讲这门课程，那么在每一次新一组学员的打磨开始前，教练应用半小时左右的时间为在场学员重申课上的主要内容。

5.

种目标：“学员上台”这种传统是得到高研院所特有的教学设计，学员通常缺乏对这一教学项目的完整认识。所以在报名登台时，学员要么不知道价值选择观望，要么会因为杂念太多而倍感困扰，这也是导致学员不能顺利完成选题研发的根本原因。所以，教练一定要结合每位学员的情况，为学员“种下”一个单纯、坚定的特定目标，帮助学员找到自己的分享动机。比如通过一场知识分享，在班级内赢得其他学员的尊重、多交朋友，是好的目标；借机梳理复盘自己的做事心法，找到自己的长期发力点，也是好的目标；把自己的经验结构化，学会“得到”的品控标准，成为一名得到锦囊作者，更是好的目标。总之要让学员变外驱为内驱，找到自己的动力源。

6.

挖材料：对于一线的实干者来说，困境往往是“不知道自己知道”，对自己的工作和经验习以为常，并不知道对于其他人来说自己的独特价值在哪里。这就需要教练通过选题表、向班主任了解情况、以及现场访谈追问等方式，挖掘出学员最有价值的经验，形成材料。

在现场追问时，可以使用以下几个问题：

*你们这行最容易被误解的地方是什么？遇到外行你最想替自己这行解释清楚的是什么？

*一个刚入行的人，刚开始最容易忽略、但是后来对他影响非常大的坑是什么？

*在你所在的行业中，绝顶高手和一般高手最大的区别是什么？

*到目前为止，你做过的最自豪、最有成就感的事儿是什么？（最好来自你的工作）

*如果有一天你转行了，你现在这个行业里的积累，有哪些是可以马上带走的能力？

一个加分项：学员自身的材料往往都限于自己的领域，视角比较单一，有经验的教练能够调用自己的经验为学员提供补充材料。补充材料的最佳来源是“得到”，可以利用搜索功能和自己的学习笔记，为学员在“得到”的优质内容中寻找可用的案例、数据或类比。请注意，我们可以调用我

们自己的经验为学员提供外部视角的补充素材，但是我们绝对不能为学员“发明素材”，因为登台的人是学员而不是教练。我们不能急于求成用自己的经验去覆盖学员的内容。

7.

搭结构：再好的材料如果平铺使用，也没有价值感。同样都是碳原子，不同的排列组合方式决定了是石墨还是钻石。打磨教练要帮助学员把材料装到一个漂亮的结构中，才能封装成产品。

一个好的结构能把一个人曾经历过的挑战以及他独特的解决方案呈现得非常清楚，让听众听完后感到：可感知（知道到底说了一个什么事儿），有交付（让听众听了有收获），最好还可迁移（听众听了你讲的，解决自己遇到的类似问题时也有了灵感）。

我们通过多年的磨合，已经找到了一次知识分享的最佳模型：挑战+解决方案。就是帮学员从自己的经验中，找出一项对大部分人都有借鉴意义的挑战，然后把自己的解决方案按照进阶的方式呈现出来。

教练要跟学员讲明白什么才是好的挑战设定呢，挑战可能来自：（1）一个真实的困境；（2）一个待解决的问题；（3）一个突如其来的危机；（4）一个历史上老大难的问题；（5）一个别人应该知道但普遍不知道的事实。世界上最性感的挑战设定就是：小切口，大逻辑。

8.

找亮点：打磨教练要从学员的叙述中找出亮点，加以强调。比如帮助学员在登台时用金句方式重新表达，比如设计听觉锤反复强调。这也是教练在打磨中的一项非常重要的沟通技巧：用自己的语言对学员的亮点进行重新表述，并且借机表达自己所受到的启发和佩服。这能够增强学员的自信，引导他们对自己的行为进行建模，从而在今后的工作生活中持续发挥优势。

9.

管情绪：

一个好的分享不仅要实现干货集锦，还要创造正面情绪。打磨教练需要对学员的表达进行指导，也要关注内容本身对听众注意力的抓取情况，八个字形容，就是如何做到让听众感觉这个分享听起来“与我有关，我很喜欢”。如果学员能够通过打磨登台，那么可以在最后一次打磨时帮助学员给自己的分享打一个情绪标签，比如欢乐、激昂、深思等。让学员可以在全过程中把握这条情绪的主线。

10.

控节奏：

从提报选题表到最终登台，这个过程对学员来说是一场精神的“半马”，非常消耗脑力和精力。所以打磨教练要和班主任配合好，根据学员的特点，来合理地帮助学员控制节奏。一般来说，打磨的过程会存在交材料细纲、交逐字稿、交PPT等几个关键里程碑，那么，教练不要对每个环节都平均用力，对于表达能力强的学员，可以在细纲阶段加强力量，对逐字稿不必打磨得过分精准；但是对于登台经验少、表达能力不那么强的学员，则要给逐字稿阶段留出足够的时间。

而且教练要告知班主任，哪个学员可能需要情绪支持，哪个学员需要多次彩排，班主任可以组织他所在的小组或者其他学员进行鼓励或者陪伴。

11.

能闭环：

登台分享不是打磨教练和学员互动的重点。在学员分享后，打磨教练应该向学员表示祝贺，如果在场，应立即给予积极反馈。此外，即使没有登台的学员，教练也应该帮助学员争取成为锦囊作者、成为知识城邦认证的专业创作者等，获得知识分享的机会。让知识分享成为学员生活的一部分，这才是教练工作的闭环。

12.

加分项目：打磨教练如果擅长处理细节，则可以更具体地帮到学员。

比如稿子最好要同时做到几个关键点：

- (1) “脖子”要短；
- (2) “尾巴”要深；
- (3) 金句要用准。

再比如，怎样用细节来创造叙述势能？主要方法有以下三个。

- (1) 左手一挥法：就是你以为你以为的就是你以为的么？你错了。
- (2) 推镜头法：就是近景远景互相推拉，比如从一个丹麦银行的奇怪交易开始说，讲非法资金如何流动；或者题目是讲怎么建好一座迪士尼，然后落脚到开业前的视察，领导迟到了也不让进，说明安全培训的重要。

(3) 形象类比法：就是学会用比喻来说明问题，而不是直接讲道理。

081

打磨教练怎样判断一个选题是否达到班级分享的标准？

0.

高研院的一个学期内，通常会设计两到三场知识分享日作为线下活动，推动那些经过打磨教练反复打磨、学员认真准备、话题有独特价值的知识专题在班级内登台分享。打磨教练需要负责判断一个选题是否达到登台标准。每位高研院的学员都有机会在班级内分享自己的经验。但是，登台名额仍然是稀缺的。因此学员会非常在意自己的选题能否最终登台。打磨教练和班主任要对登台人选和选题慎之又慎。如果让不合标准的选题登台，会严重影响学员们的学习体验。

1.

打磨教练在判断选题时，不应该从自身的兴趣和知识结构出发，而应该从学员需求的角度出发。打磨教练应该考虑的是：其他学员是否能从这次分享的内容中收获启发。另外一个长期主义的判断标准是：如果眼前的这个选题要被纳入高研院的经典案例库，是否合格？是否精彩？

2.

打磨教练判断选题价值的标准有两条：具体场景和真实挑战。

班级分享日中，学员们分享的必须是自己的独特经验。一个值得被分享的经验，不是大而全的道理，而是一个在具体的场景中解决的真实挑战。

例如，“怎样管理时间”就不是一个具体的场景，不是一个真实的挑战。这样的内容容易变得大而全，也容易写成正确的废话。如果改成“经常加班不在家，怎么提升亲密关系”，就把“时间管理”这个大的主题变成了一个真实的挑战。围绕这类选题做的分享，就能让其他学员收获到真实的经验。

3.

打磨教练在接手一个班级的打磨工作时，必须先与班主任提前充分沟通，了解该班级的人员构

成。比如，一位出版社的学员希望上台分享《如何给孩子读绘本》，除了内容水平高低，更重要的是考虑班级其他学员的年龄结构：如果这个班级的学员中年轻父母较多，那么这就是一个值得打磨教练下功夫的选题；而如果学员的子女普遍已经达到中学阶段，除非这个分享者有极为精彩的观点和方法，那么这个选题就应该慎重。

4.

打磨教练判断选题的依据首先是选题表。

打磨教练必须坚持一个原则：只对提交了完整选题表的学员提供打磨服务。如发现选题表不合格，应要求班主任对学员进行再次辅导后才移交给教练。

打磨教练在与学员沟通之前应该认真读完学员的选题表，并做好笔记和标注，必要时应查阅相关材料。一类特别有价值的资料是找班主任查询学员在面试、开学时所做的自我介绍，通常包含了大量职业或专业信息。

一个非正式的经验是，在与学员沟通过程中，如果学员有意无意看到你在他的选题表上所做的标注，会极大提高学员对教练的信任感。

5.

打磨教练判断选题是否有具体场景，首先要看选题表中学员对“挑战”的表述。在与学员沟通的过程中，不要默认学员能理解“得到”品控标准的“挑战”是什么，打磨教练就是需要通过提问和追问，对挑战进行挖掘。

在这个部分，打磨教练挖掘的目标不是故事，而是情境。简单来说，就是要追问这样一个填空题：你本人，在资源有限到什么程度的背景下，用什么别人没有用过的方法，做成了一件什么样的事，解决了一个什么样的难题。学员的表述可能有不同的风格，但是打磨教练需要判断，这个挑战能否被细化成一个情境。只有出现了情境，挑战才能具体。

6.

打磨教练判断选题内容是否有分享价值，要重点关注选题表中“旧方案”和“新方案”。

为什么要关注“旧方案”呢？解决一个问题的时候，“旧方案”背后，代表的往往是一种旧的思维。其他的行业，也可能正在被这种旧的思维方式制约。为什么要关注“新方案”呢？新方案往往代表着面对新的挑战，一种新的解决方案。而新的解决方案背后，往往有一种新的思维。具体做

事的方式，可能有行业特点，但这种新旧思维的对比，是可以迁移到其他行业或者职业中的，通常也是一场分享中，对学员提供的最有价值的知识服务。

7.

根据选题表上体现的信息，打磨教练与学员的沟通应直入主题，不要泛泛而谈。不得向学员提原则性、概念性的要求。比如，不许要求学员“提供独特洞察”，而是要具体建议学员要讲“你对这件事的做法与你的同行有什么不一样”。

在沟通的过程中，不能停留在学员的表述上，打磨教练需要对学员的选题进行进一步的挖掘，挖掘出学员实践中有、但是稿子里没有的东西。

面对面交流是打磨教练开展工作的首选形式。如果有条件实现，首先要采取面对面的形式；其次可采取视频一对一的打磨方式，但应在公司会议室、教室或直播间进行，不得在家中、咖啡厅等非正式场合进行。打磨时如果现场有其他学员，那么在交流中也要尽可能照顾到其他学员的参与感。

8.

打磨教练不能轻易否定一个选题。只有在对选题进行充分挖掘之后，打磨教练才能对一个选题下结论。挖掘时不要用概念来追问学员，而是要引导学员谈具体经历还原场景，比如一种好的挖掘方式是：“能不能跟我讲讲你们在真实的某某场景中，会怎么处理这个问题？”这可以让你用外部视角来帮助学员进行总结提炼。

9.

打磨教练对学员的选题作出是否可登台的判断之后，要帮助学员和班主任完成对选题价值的提炼。尤其是要帮助班主任总结可以用于分享日点评总结的发言材料。

对于听取这一场分享的学员们来说，他们本身会对上台分享的学员的经验感兴趣，但是要想让他们有更多收获，就必须帮助他们在分享者的经验中，拿到自己也可以用的方法论。也就是说，打磨教练需要帮助所有在场的人完成“举一反三”的工作，把一个行业的经验，提炼成可以被另一个行业也能吸收的价值。比如“你这个做律师的经验，其实，对从事某某、某某行业的学员，处理某某问题，也会有很大的帮助”。

10.

我们相信，每一个人都有值得分享的独特经验。如果学员的选题最终没有达到标准，那么打磨教练也应该保留开放性结尾，对学员进行进一步引导，友好地帮助学员看到打造一个新选题的可能性。打磨教练可以引导学员回忆，自己人生的高峰和低谷都是什么，往往好的选题会在低谷和高峰之间发生。

082

怎么举办一场高研院开学典礼？

0.

每一期高研院开课之前，高研院都要为当期学员举办一场开学典礼。开学典礼会邀请当期所有学员参加，到场人员规模在2500~3000人之间。开学典礼的重要内容，是往期学长和“得到”系老师为学员们带来的知识分享。开学典礼办得好，不仅能启动当期学员的学习热情，也会成为高研院学习社区建设的重要抓手。相反，活动组织、内容安排、对外传播做不好，不仅会让当期学员在高研院学习的体验大打折扣，而且会损害“得到”的品牌价值。

1.

开学典礼的本质不是一场轻松愉快的嘉年华，而是展现终身学习者魅力的知识秀。

2.

要想办好这场活动，你可以采用“终局想象法”：想象一下，在开学典礼的节目单公开后，人们看到里面的每一个主题，能不能在内心发出这两个疑问：“啊？世界上居然还有做这个的？”“哎？世界上还有这么解决问题的？”所以，举办这场活动的重点不是像很多办论坛的人所想的那样“请名人”“请大神”，而是牢牢抓住陌生感和多样性这两个目标。

陌生感就是嘉宾所带来的主题必须是新挑战、真问题，多样性就是要充分体现高研院男女比例平衡、职业维度丰富、年龄跨度极大、地域分布广泛等特征。一场开学典礼，至少要有10位分享者登台。

在登台先后顺序的设置上，要有节奏上的讲究，做到泪点、笑点与嗨点兼备，让现场学员的情绪经历一个由冷到热，到平稳，再到高潮的阶段，让参加开学典礼的学员们经历开心、忧愁、担心、感动等多重情绪的体验。

3.

在选择演讲嘉宾时，不仅要考虑良好的形象和现场表达能力，更要考虑职业代表性以及能否提供“硬核”的知识分享。嘉宾的分享一般来说要满足三个条件：有认知、有情怀、有案例。其中，最容易引起误解的是有情怀，往往被误认为是嘉宾对自己的事业是否有情怀。不，我们所关注的情怀，是他是否对于把知识分享给公众这件事有情怀。因为开学典礼的演讲打磨过程非常严格和漫长，除非嘉宾对自己要求极高、且有极强的分享欲望，否则情绪很容易“脆弱”。

4.

整个打磨过程要经过五到六轮，时间持续近一个月。在这个过程中，活动组织者要解决一个问题，如何管理好登台嘉宾的心理体验，所有嘉宾面对的艰难时刻，比如背稿、改稿、台风培训等，“得到”都要有教练在场陪伴和支持。

5.

每一位演讲嘉宾，无论往届毕业学员或“得到”老师、外部贵宾，都必须在上台前至少十天提供合格的逐字稿。并接受专职撰稿人对逐字稿的修改和打磨。如有嘉宾的演讲内容涉及到其所在单位或前单位的非公开信息，或是利用职务便利才能获得的信息，就应在邀请嘉宾时予以说明，需要提供相应的授权许可文件。

6.

逐字稿仅仅是登台的初始条件，每一位分享嘉宾，都应在“得到”提供的专业演讲教练的帮助下，进行封闭训练，打磨现场演讲的声音、体态和动作。

7.

“得到”必须为每一位上场嘉宾聘请专业造型师和化妆师，帮助嘉宾选择适合自己职业身份和分享内容的服装，并由专业化妆师根据舞台现场和灯光做妆容设计。活动结束后，负责嘉宾的同事要为每一位嘉宾发送本人的登台精彩瞬间照片和视频，并向嘉宾呈上感谢函。

8.

“得到”应统一为每一位上场嘉宾制作统一的PPT，确保现场和直播的视觉效果。

这里有个重要提醒：涉及到嘉宾提供的素材，要提前至少三天请法务同事协助合规审查，包括素材的版权是否经过授权、涉及到的商业品牌或具体公司是否有法律风险等。不合法、不合规的素

材绝对不允许以任何形式使用。

9.

班主任要提前为登台学员组织好专属的“校友应援”，在现场体现所在校区的精神面貌。

10.

“得到”为活动提供实时更新的专业摄影服务，为到场者记录从签到开始的全程精彩瞬间。班主任应负责实时挑选优质的照片，发送给学员，便于学员发布使用。

11.

开学典礼的一个特色环节是在下午场开场时设置正念冥想环节。用正念冥想的方式，带领全场听众进入心流状态，以饱满的精神进入下半场的分享。

12.

对于新一届学员，除了知识学习之外，其他体验也很重要。从签到环节就要开始营造氛围，要根据典礼现场的条件营造整体氛围，必须保留的项目包括：大幅校训形象墙、本届学员拍照打卡墙、班级合影区、大型猫头鹰形象和行李寄存服务区等。另外必须为开场前半小时准备一个热场活动，要让到场学员感受到时刻被关注。

13.

为了节省时间，午餐准备西式简餐，采用传递的方式，由外向内依次传递简餐包。据往届学员反馈，几千人同时传递餐包、服务他人这个动作会让现场的学员产生集体心流，感受非常愉快。

14.

另外一项“得到级”标准：开学典礼过程中，随着嘉宾的演讲进行，运营编辑必须基于逐字稿、结合嘉宾的现场发挥整理实际全文稿，演讲结束后，相应的分享文稿、海报与视频就需要同步到得到App线上或者学员班级群里，以便学员第一时间复习与交流讨论。

083

怎样担任得到高研院的报名面试官？

0.

作为一个终身学习者的俱乐部，我们必须严把录取关，负责任地为高研院的学员筛选和邀请优质的学员资源。面试是决定学员录取的重要环节，可以用面试或远程视频的方式进行。如果这个环节把关不严，就容易影响一个班级甚至一个校区的整体生源质量，从而影响学员在高研院的学习体验，甚至损害高研院的名誉。

1.

高研院面试的本质不是选学员，而是选老师。也就是说，我们录取的每一位学员，都应该在某个方面值得我们尊为老师，而对于学员来说，自身具备知识分享和传授的能力，才能在这里收获更多的正反馈、结成更好的学员关系。

2.

“得到”定义的“老师”，不是理论家，而是实干家，是实实在在地解决了书本外的难题或挑战的人。

他们来到高研院不只是完成知识输入，也能为其他学员带去有价值的经验，提供不一样的看世界的视角，有意愿、也有能力参与到互助式学习的过程中。

3.

在面试学员时，首先面试官一定要避免的错误是：用传统的眼光评判行业价值。

例如，觉得身处收入高、学历高的行业的学员，比身处劳动密集型行业的学员更有价值。事实并未非如此。我们就曾招收一名医院办公楼保洁为学员，她把一幢卫生屡屡不过关的医院大楼做了清洁示范点，是一位中国的“清洁之神”，那么，她给学员分享自己解决这个问题的方法，就给很多学员带来了启发，同时还展现了一位身处社会基层的终身学习者的风采。这样的学员，能踏踏

实的实干、能坚持终身学习、能为他人创造价值，我们当然要录取。

4.

面试官在面试中除了核实报名材料的正确性和准确性，应本着“寻找各行各业实干家”的目标，将主要时间投入于挖掘报名者过往经历中的独特经验，尤其是解决某些特定问题、组织某个特定项目的经验。比如，可以这样礼貌询问：在您担任某某职务期间，哪一个重要项目对您最重要？您是怎么操作这个项目的？如果只能给继任者传递一个经验，您会告诉他什么？您认为，哪一次问题的解决是与其他人思路不一样的？如果只能总结一项您对于这个组织或者这个行业的贡献，您觉得是什么？能举个例子吗？

一个非正式的经验是：“您能举个例子吗”或者“您能展开说说吗”是一个好的提问方式，因为能够帮助面试者拓展对话的思路和范围，从而帮助我们获取更多关键信息。

5.

如何分辨面试者提供的信息是否真实呢？一是在事前就要告知面试者我们需要向推荐人调查核实；二是注意倾听在对方陈述事实时，细节是否充分，且对细节的表述是否准确坚定。

6.

除了关注面试者是否有解决问题的经验和能力，还需要关注面试者哪些能力呢？得到高研院需要学员上台分享，是否需要这位学员在面试中展现出色的表达能力呢？其实并不需要，得到高研院的登台，是知识为主、表达为辅，一个人只需要有正常的沟通和表达能力即可。

7.

面试官还要避免用面试表现来评判学员的实操能力。只要申请者能就一个具体挑战给出非常具体的解决方案，而且这个解决方案是同行很难想到或者做到的，那么他就很可能是我们要找的“老师”。即使在面试过程中，他的表达逻辑不是很清晰，也并不妨碍这一判断。比如，有位学员面试时表现并不出彩，但是在奶牛养殖上有过硬的实战经验，解决了行业的难题，他入学后在打磨教练的帮助下登台分享了《如何一年内使一个5000头的奶牛场产量翻倍》，学员反响热烈。请记住：分享、表达，这些能力“得到”都可以提供训练服务，唯有实干能力必须是学员自己带来的。

8.

面试需要关注的另外一个维度的问题，与面试者本身的实力同样重要，就是学员是否“诚恳”，这决定了他未来的学习态度是否端正。判断这一点，可以从学员的面试环境、面试准备中看出，比如，在提前与面试助理已经预约好时间的前提下，学员突然爽约，或只能在交通工具上、只能以电话而非视频的方式参加面试，除非有特别解释，一般而言我们会建议面试官放弃录取。同时，面试官一定要询问学员是否已经充分知晓得到高研院的学习方式，为未来的学习时间做了哪些具体准备。

9.

基于对面试者的尊重，面试官自己也要做好充分的准备，包括但不限于：必须在公司环境面试，提前准备好连线设备，管理好自己出现在镜头里的形象，准备好纸笔等记录工具。另外，一位负责任的面试官还会尽可能多的为班主任提供面试信息，便于班主任未来服务学员。

084

怎么设计研发高研院的线下课程？

0.

为高研院学员开设的线下课程，每门课课程体量约3小时，交付形式以讲师现场的互动式讲授为主。线下课程的效果，不仅依赖讲师现场的控场能力，更依赖课程本身的设计。每门课的设计，都要服务于对应的学习任务，如果课程设计偏离这一目标，就无法帮助学员实现在高研院学习期间的目标，进而影响整个学习的体验。

1.

线下课，不是给学员继续增加知识输入，而是要服务于学员的知识输出。我们认为，输出才能促输入，输出式学习是带着自己的真课题、真任务、真项目来学习，能取得更好的学习效果。在高研院学习期间，学员输出的形式可以是10分钟左右的公开分享，也可以是小组组员共同完成的毕业设计项目汇报，甚至可以是给得到锦囊的供稿等等。

2.

线下课的基本结构，既要跟“得到”其他知识产品一样符合“挑战+解决方案”的底层逻辑，还要针对线下授课场景，设计充分的互动环节。讲授和互动的比例，应该达到6:4。

3.

一堂线下课所要设计的挑战，最好就是接下来学员要执行的一个任务。比如《怎样成为分享高手》这门课，它设置的挑战就是人人都要公开分享，我们要告诉学员，班级登台、单位年终总结、述职汇报、去学校代表家长讲话，都是公开分享。那么在这些任务中，学员所面临的最大挑战就是怎样管理好受众的注意力。这就是这堂课的起点。

4.

线下课所要提供的解决方案，必须是带工具的、可立即应用验证的。比如《怎样成为借力高手》这门课，它的核心交付工具是私董会，学员掌握了这个工具，可以在当天就举办一场自己的私董会，体验和验证老师在课堂上所教授的内容。

5.

互动环节的设计目标，不是简单的情绪调动或者参与感，而是要调动学员们贡献自己工作生活场景中的真实经历、案例。请注意：如果你邀请学员提供了案例，那么就一定要做相应的回馈或讲评，或将学员的案例融入下一轮的授课，总之在体验上、内容上要闭环。

6.

课程中使用的案例一定要准确，因为这些案例不仅用于课堂教学，更是学员们在应用过程中的隐性校准器。显性的校准器是老师教授的工具方法，但是在实践中，对工具的使用一定有一个熟练过程，那么在犹豫时，学员必须借助回顾案例来再次理解工具的用法。比如，《怎么成为创新高手》这门课中，我们的教学目标是教会学员们组织共创活动，其中有一个工具是同理心，那么使用一个什么样的案例最能准确体现这一点呢？目前我们认为最合适的案例是公共建筑的命名：一些立体交通枢纽的楼层命名同时存在M1、B1和BM1，哪个是一层？有同理心的设计会用动物图案代替字母加数字，一方面动物图案是绝对信息，所有人都有共识，不会弄混。另一方面，不管是哪国人，多大年龄的人，都能形容清楚。学员在使用同理心工具设计自己的共创项目时，就可以用这个案例校准。

7.

我们欢迎授课老师在过程中加入自己个性化的表达和案例，这可以大幅度地提高讲授魅力。但是要明确告知老师：所有的增添内容一定要得到教研组的确认，教研组可以帮助老师评估增添的内容是否存在隐藏的风险，是否完全符合课程交付的目标。

8.

在课程中播放视频材料能很好地调动学员的注意力。但视频的使用过多会让学员认为“干货不够”，一场线下课中播放的视频最好不超过4个，一段视频的时长不要超过4分钟。而且视频材料必须服务于教学主线，老师必须据此展开讲授，不能为了播放视频而播放。视频材料的合法合规性也非常重要，必要时可咨询法务部门同事。

9.

课程研发者要避免陷入“知识的诅咒”。第一次听线下课的学员对内容非常陌生，对于课程与后续任务的关系也并不清楚。所以课程研发员要站在学员的角度感受学习障碍。比如，像“君王和幕僚”“士的精神”这样的词汇，“得到”资深用户非常熟悉，但新用户就未必了解。再比如，在线下课的设计中，要在每个部分交付完成后，帮助学员回顾总结，再次消化吸收。

10.

课程研发者需要帮助授课老师管理好学员的预期，敢于提出明确的课堂要求，比如，要为老师设计“立约”环节：“我希望同学们不要把自己定位成学生，光听讲了。今天我跟大家来立个约定，我们把自己当做一个实践者，我们利用这个课堂一起来解决一个真实的问题。”

11.

线下课除了授课与线上不同，还有一个重要的体验点，那就是有配套的教辅材料。包括但不限于：学员的学习手册，课堂播放的PPT，互动道具以及其他需要的物料。物料的设计只有一个目的，就是帮助学员更好地融入学习氛围。

12.

配套教材不是用来看的，而是用来写的，动手做的。比如在学习手册设计上，关键知识点不是直接打印在上面，而是用填空题的方式，让学员自己写下来关键点。再比如，《怎么成为创新高手》设计了一幅半成品海报，贴在教室墙壁上，海报上就是课程的核心双钻模型，教学过程中会设置互动环节，让学员把答案写在便签纸上，再把便签纸贴在模型对应位置上，完成最后的成品。

当前阅读至61%

085

怎样打造一门得到高研院的线上课程？

0.

得到高研院的教学设计思路是：能在线上用高效率交付的内容，就在线上交付；只有那些必须在线下才能获得的体验——如学员关系、师生互动，才落地到线下。因此高研院的线上课程是教学体系非常重要的一部分，决定了“实干型”的学习氛围，也为学员的线下实践提供参照系。因此，如果线上课程没有打造好，不但会影响高研院学员线上学习体验，也会影响学员们线下输出的质量。

1.

高研院的线上课程不是搬运已经成型的知识，而是主动挖掘藏在行业高手头脑里的一手经验，并从中提炼出底层逻辑，整理成各个行业解决问题的思维模型。

2.

线上课程的打造流程：定选题+找高手+知识发掘+抽象提炼。

什么是高研院线上课程的好选题？可以从三个维度来选择选题：第一个维度是有行业高手真实案例支撑的解决问题方法；第二个维度是在回答一个高手解决方法的同时，也能回答一个通用问题，也就是说，要考虑可迁移性；第三个选择维度是，这些案例和方法是新近发生的、相对比较新的思路方法。

3.

选择线上课程导师时，优先选择各个行业的高手。这里的高手，不仅在于他在行业内的地位高，更在于他有自己的独特经验和打法。这个打法，必须经过实践验证，确实可行有效。

4.

线上课程一定要给学员们提供方法论，介绍清楚这个行业、这位高手是怎么思考和解决问题

的，而不是给学员提要求。比如不能告诉学员“你要自律”，而是要给出“普通人怎么自律的方法”。

5.

我们在案例写作时，一定要对案例当事人、主控人进行多次深度访谈，要先基于他真实实践过的案例，把这个案例的操作思路和实践过程讲完整。然后从中判断出哪些节点或者哪些操作属于关键节点或者关键操作，找到这个打法能够被迁移的地方。

6.

在访谈时，如果对方属于自己干得挺好但没有总结过方法论的实战派，可以用情境假设法，来追问对方的经验，比如：假设你有一个徒弟，他也要独立操作一个类似项目，你会重点教他关注哪几个魔鬼细节？为什么是这几个？对应的解决策略是什么？

7.

如果对方介绍了一个方法，要帮学员们去提前判断这个方法的边界和特征是什么，在什么范围内有效，在什么范围内无效。比如，有些打法只适合做渠道型业务，有些打法就只适合做门店型业务。这些限制并不意味着这个案例不能入选，而是要强提醒适用范围。

8.

线上课程的交付红线：不能写成行业介绍，不能写成方法论堆积，不能写成个人英雄故事，不能写成吹捧文章。必须能够跳出画面看画，从某一个具体案例中为学员提供跨行业、跨文化的通用价值和方法。

086

怎样成为一名合格的得到高研院班主任

0.

得到高研院的班主任岗位是一个挑战性极高的工种，要代表得到公司全体同事直接为学员、而且是高价值学员提供面对面服务。班主任同时面对多种挑战：与学员相比社会经验不足导致的自信心不足；远离总部导致的后备支持不足；一个人同时要处理多种问题导致的精力不足等等。如果班主任不能建立起自己的一套有效的工作方式，就会陷入疲于奔命的状态，这样不仅会使自己压力增大影响健康，同时还可能造成学员的学习体验不佳，严重的还会影响公司声誉。

1.

合格的得到班主任，不是事无巨细的服务员，而是要呈现出一名终身学习者的样子，甚至成为学员心目中终身学习者的样板。

2.

要想成为合格班主任，可以从做好学员信息管理、个人形象管理、个人精力管理、搭建支持网络、点亮学员几方面建立自己的专业形象，树立威信、赢得信任。

3.

所谓做好学员信息管理，意味着你不是在学员报到那天才开始熟悉和了解他。招生过程中，你可以通过面试官，尽可能多地了解本届学员的信息，对于往届学长推荐录取的学员，还可以通过推荐人提前熟悉。要无比重视开学前的一对一沟通，在交流中，当学员发现你对他的情况做过功课，那种惊喜和信任感会超乎预期。有条件当面交流的，可以邀请学员来校区当面交流；学员的工作单位有特点的并且学员发出邀请的，可以安排好时间前去参观。至少要做好微信中的一对一交流，充分了解学员的报名动机和学习目标。

通过一对一交流，要记住学员的名字。这事儿不难，大概需要花三个晚上的时间。班主任可以

把学员的照片和名字写在一起，打印出来，脸对照名字记一次；建群后，自我介绍时把照片、名字和他自我介绍的特点再记一次。第二次见面的时候，你必须知道他的名字，他的职业类型，以及在自我介绍时他曾经给自己贴的标签。要用好企业微信提供的学员档案功能，把上述信息标示在系统内以免遗忘。

4.

用职业化形象武装自己。你的个人形象不仅代表自己，也代表公司。职业形象的打造，并不需要斥巨资买大牌，而是要让服装成为自己气场的助力。班主任的形象，应该是严谨且亲切的。第一次跟学员正式见面、参加班级分享日、毕业典礼，都建议你用职业正装展现自己对学员的重视。日常在办公室常备一件纯色西装、一双裸色高跟鞋（男士是一双黑皮鞋），能瞬间提升你的职业度，应付突如其来的正式场合，很多快时尚品牌的的基础款就能满足这个需求。一个非正式Tips：破洞牛仔裤、卡通T恤、过分暴露的超短裙、超短裤、低胸装、吊带背心不适合出现在工作现场。

有意识地做好精力管理。高研院的教务工作是非常消耗心力的，没有人可以不眠不休地持续服务三个月，班主任保护好自己的精力就是为学员的体验在负责任。所以，在班级群建立之初就要温和而坚决的立规矩，如约定群静默时间不超过晚上十点，群熄灯后，班主任最多再接收半小时学员小窗，之后的信息在第二天一早回复。清晰地告知学员自己的每日工作时间，可以在微信名后加备注如“早十晚十急事电联”，便于学员对你的响应速度有所预期。我们所要求的“及时响应”，不是“即时响应”，而是指重视学员的声音、不回避学员的意见，积极回应和反馈。

5.

要积极建立自己的支持网络，遇到问题时，宁可问错，不要沉默。除了向学习中心、总部求助，最好用的其实是其他班主任的经验，所以新班主任一定要主动抓住有经验的班主任，结成一对一的帮扶关系。另外，要高度重视往届学员的作用，从你所服务过的班级班委、热心学员中发展自己的“幕僚团”。本届学员不仅是你的服务对象，也是你编织支持网络的重要一环，从学期开始前就应该重点研究和发展以下几类学员：年长且阅历丰富的学员、热心互动的女学员、往届学员推荐的新学员、“得到”学霸。这几类学员通常更愿意为班级建设出主意想办法，是很好的倚重对象。

6.

班主任要想取信于学员，不是靠讨好，而是让他们被看见。必须让学员能感受到班主任为他

好、想他成、看见他的努力。他们就会愿意按照你的节拍，高质量地完成学习任务。班主任点亮学员的标配动作包括：

每个学员都应该至少经历一次一对一表扬，题材不限，只要是挖掘他的一个亮点即可。

对突出学员进行班级内级别的公开表扬，典型的方法是作业的亮点提取，你不需要点评作业，你只需要完整地看一遍作业，把学员的名字放大，把其中的亮点提取出来即可。

在知识城邦中发自己的工作笔记，赞美学员。特别优秀的学员和行为，班主任应该积极的、不停地向启发俱乐部、运营团队等推荐，为学员整理宣传案例，让更多人都能看到你服务的优秀学员。

要用专门的文档记录班级一起完成过的事情，记录三个月你们的成绩，在毕业的那一天作为一封峰终体验的信呈现给学员们。

7.

无论有多少具体方法，最重要的其实只有一条：没有任何道路能够通往真诚，真诚本身就是道路。对于班主任来说，真诚的对待学员就是最好用的工具。

真诚并不是一句口号，是有具体的行为体现的：

一个行为必选项是班主任应该在最初交流时就向学员“交底”，比如写一份班主任使用说明书，告诉学员你能为他们做的和你的能力短板，承认短板并不是甩锅，而是告诉学员，你也许不是事事都能做好，但是你可以通过向“得到”总部求助、协调资源等方式为学员积极服务。

另一个行为要求是班主任很有可能经常面对学员的不满甚至投诉，无论最终是怎样处理，班主任必须保持直面问题、不回避、不拖延、不糊弄的态度，在第一时间就告知学员“意见已经收到，我自己能处理或需要上报处理，预计多少时间明确回复”，并且务必对学员的意见进行闭环。

087

怎样向用户介绍启发俱乐部？

0.

每周三晚8点，得到App创始人罗振宇，会到小剧场售票演出，报告他过去一周读的书、听的课、见的人，还有他受到的启发，这个活动叫“启发俱乐部”。你可能会问，为什么罗振宇非要干这个？得到App在线上很成功，而干一场启发俱乐部，在线下只能服务80人，即便是外地巡演的大剧场也就1000人，一年满打满算总共只能服务不到10000人，跟“得到”4000多万用户怎么比？所以，这件事情需要解释。

1.

启发俱乐部不是流量收割机，不是因为线上流量不够了，所以跑到线下。它是我们存放在现实世界的“意义存钱罐”，让用户存放意义。

2.

不同人感知到的意义不同。所以，向用户介绍启发俱乐部的时候，也有不同的介绍方法。

3.

对于第一次听说启发俱乐部的人，你可以这么介绍：

“启发”不是课程。在课程场景下，“讲者、知识和听众”之间的三角关系是这样的：讲者指着知识向听众承诺，我可以把这些知识传授给你。一门课程必须要能实质性地改变听众。但在启发的场景下，“讲者、知识和听众”之间的三角关系是这样的：

第一，我有一个问题。

第二，我在读书、拜访、对谈的过程中，受到了一个触动。

第三，我得出了那个问题的阶段性答案。

第四，我愿意把我身上发生的这个有趣的认知变化呈现出来，供你参观。

“俱乐部”指的是一群人。每位来看启发俱乐部的观众，还有应邀来启发俱乐部做知识分享的嘉宾，都会汇入一个传统。这件事情坚持10年、20年、30年，它将成为这个时代的一道景观。

4.

对于线上用户，你可以这么介绍：

启发俱乐部节目，每周三晚在得到App免费直播，周四凌晨发布音视频回放和全文稿。您可以在这里围观罗振宇过去一周发生认知改变，围观一个爱读书的人、爱求知的人，时时刻刻面对难题去求知的过程。

5.

对于买票进场的用户，你可以这么介绍：

启发俱乐部目前是免费直播，如果只是想看内容，可以在得到App观看。你如果愿意买票来到现场，我们有四样东西回馈你：

第一，赠送你一枚带编号的徽章。罗振宇收藏的是第001号，其余都是按顺序发放，从第001号，一直到未来的第10万号，乃至更多。建议你拿到徽章以后，不要弄丢。说不定多年之后，我们凭借这个徽章相认，会发生什么奇妙的缘分；

第二，你可以带着对当期主题的思考，在线向罗振宇提问。直播结束后，会有一个只针对线下观众的闭门环节。罗振宇会从征集的问题中挑选3~5个，现场和大家交流；

第三，来到线下，你会收获一群志同道合的朋友。活动开始前有破冰的环节，如果你想结识这群“易受启发体质”者，不妨认真地准备一个自我介绍；

第四，罗振宇是这家公司的“土特产”，如果你愿意，可以在结束后与罗振宇单独合影，我们安排了专业摄影师为你服务。

6.

对于结伴来现场的用户，你可以这么介绍：

很多人来启发俱乐部现场，不是为了看罗振宇，而是为了实现自己的意义。比如，经常有父亲带着上初中的孩子，让孩子看看，一个人靠学习挣钱是什么样子；十指紧扣的情侣，彼此约定共同成长，建设一个学习型家庭……大家带着各种各样的自己面临的挑战来，然后带着启发走，把知识变成自己行动的注脚、应对挑战的解决方案和理解世界的参照物。

7.

对于周边市民，你可以这么介绍：

启发俱乐部目前主要在北京得到学习中心举办，每个月定期到其他城市巡演。北京得到学习中心位于华贸中心北广场，旁边就是全世界销售额最高的商场SKP。在这样一个人类消费主义的巅峰地带，设立一个有趣的知识分享场所，我们其实有一个小小的野心，就是希望通过长期的坚持，把启发俱乐部变成像巴黎红磨坊、纽约百老汇那样的文化地标。



跨年演讲

088

怎样向用户介绍跨年演讲？

0.

每年12月31日，得到App创始人罗振宇，都会办一场跨年演讲，从20:30一直持续到新年的00:30，长达4个小时。这个跨年演讲有一个名字叫“时间的朋友”。从2015年开始，罗振宇发愿坚持20年。谢幕时，罗振宇61岁。

1.

跨年演讲不是罗振宇的个人演出，而是众多学者专家的经验集合。罗振宇运用调研和知识萃取方法，把他过去一年中所获得的重要启发和学习心得，向全体用户汇报。内容包含企业的最佳实践、组织的社会创新，以及时代探险者的前瞻思考。

2.

针对不同人群，跨年演讲的意义不同——
对于买了18年、20年联票的用户，它是一个长达20年的约定；
对于公众，它是终身学习者的年度聚会；
对于各行各业的实干家，它是应对真实挑战的解决方案博览会；
对于合作伙伴，它是一个借助知识产品、向知识人群传递善意的机会；
对于供应商，它是我们共同开创的一个传统，一次风格独特的实践；
对于“得到”公司，它是我们一年一度为用户提供的最重要的线下知识服务。

3.

跨年演讲是终身学习者的聚会。很多人来到现场，或者集体观看视频，是为了建设学习型家庭、学习型企业、学习型机关。邀请他们收看跨年演讲的时候，你可以这么介绍：

新年到来之时，不仅应该有礼花绽放，还应该有提醒我们抖擞振作、再看世界的暮鼓晨钟。在

跨年这个富有意义的时间节点上，跨年演讲为热爱学习的观众带来启发和思考，一同实践终身学习。

4.

跨年演讲服务的对象是各行业的实干家，也就是做事的人。他们对世界充满主场感和建设性。他们不是在解决一个个想象中的问题，而是在回应一个个真实世界的挑战。面对这群人，你可以这么做介绍：

听跨年演讲，是因为这里回应了中国人关心的问题。每年年初，得到App会派出由经济学家何帆、金融学家香帅、教育专家沈祖芸等人领队的几支学术团队，奔赴各地开展调研。比如，2021年跨年演讲，我们就面对面访谈了两百多位来自各行各业的人，包括芯片科学家、电动车设计师、华龙一号工程师、全球投资人、扶贫干部、武汉居委会主任、乡村小学校长、卡车司机、快递小哥等等。罗振宇在4小时的演讲中，向你汇报这支智囊团对过去一年的思考，以及对未来一年的展望。

5.

一场大型演出，仅靠门票收入往往无法收回成本。跨年演讲也一样。必须寻找知识合作伙伴，获得商业赞助，扩大社会影响。面对潜在的合作伙伴，你可以这么介绍：

从过去若干年的经验来看，跨年演讲已经是中国媒体和传播领域有影响力的事情之一。比如，2020年12月31日，“罗振宇”和“时间的朋友”微信指数攀升到3.3万，“时间的朋友”话题登上微博热搜娱乐榜第一名，在一众明星加持的跨年晚会中占据了一席之地。

跨年演讲承担了议题设置功能，制造了很多年度热词。比如，“中国式机会”“国民总时间”“小趋势”“基本盘”“长大以后”“躬身入局”“意义存钱罐”“人点亮人”“信任飞轮”“长期主义”“时间的朋友效应”，等等。

跨年演讲是全国巡演，一般选择在城市地标举办，通过卫视和互联网向全球直播。往届举办地包括：北京水立方、深圳春茧体育馆、上海梅赛德斯-奔驰文化中心、上海东方体育馆、武汉光谷国际网球中心等。

6.

跨年演讲要服务好现场近万名观众和屏幕前的数千万观众，需要聘请几十家共计千余人的外部供应商共同提供服务。比如，舞台搭建、现场导演、keynote（演示幻灯片）设计、检票和安保，

等等。面对他们，你可以这么介绍：

跨年演讲追求的不是“创新”，而是“不变”。这种“不变”是我们塑造品牌、形成仪式感的核心要素。这些“不变”的传统包括：

演讲的时间必须在12月31日晚上；

形式必须是一个人讲4个小时；

视觉效果必须是大屏幕、大字号、面部特写；

每年必须首发一款知识产品。

我们只要一种创新，就是那种能够在以后每年跨年演讲复用的创新。

7.

跨年演讲是“得到”复杂度最高的年度项目，会卷入公司内外大量的协作，有着双重的意义：对内是大仗练兵。同事平时各自完成各自的任务。跨年演讲是深化各业务单元之间、每个员工之间连接的机会，从而深化公司的内部网络。

对外是服务用户。让同事与得到App最核心的用户面对面，感受用户的真实需求，从而深化公司的外部网络。

089

怎样保证跨年演讲的视觉识别性？

0.

每年的跨年演讲，你都能感受到一致的视觉风格。任何现场照片发出去，一眼就能认出这是“时间的朋友”跨年演讲，而不是其他的活动。你不仅能感受到这种风格，还能接收到它传递的内容。这一切是怎么做到的？

1.

这不是一个舞美问题，而是一个传播问题。

2.

我们是从传播需求，反过来约束舞美搭建、keynote设计和转播要求。

3.

屏幕要大。在场馆的硬约束下，顶格搭建最大尺寸的屏幕。比如，东方体育馆能容纳1.8万个座位，但我们只开放了1.2万个观众席位，损失掉的1/3座位和票房都是为了屏幕搭建。这个屏幕有多大呢？1219平方米，相当于3个标准篮球场。不是我们认为屏幕这么大正合适，而是实在没法让屏幕更大了。

屏幕为什么要顶格搭建呢？第一，塑造现场观众的体验，确保这是他这一年见过的最大的屏幕，一进场就被震住；第二，突出演讲者不重要。一般的演讲在视觉上要突出演讲者。而跨年演讲追求的是屏幕特别大，罗振宇只有一点点。它不是罗振宇一个人的演讲，而是在一个巨大的公共事件和公共议题里的存在。这是跨年演讲真正有价值的地方。

4.

字要大。字号的下限，不是现场观众能看清、360°无死角，而是观众把现场照片分享到社交媒体，在信息流中不用点开也能看清。两个理由：

第一个理由，任何现场的视觉符号，都要通过其他介质来传播。比如，在微信里，手机是一个框，朋友圈是一个框，九宫格还有一个框。在这种情况下，能把一行字看清楚，字才算够大。

还有一个理由，过去我们拿屏幕当黑板，演讲者讲的、观众看的都是这个内容本身。跨年演讲屏幕的作用是固化现场人的感受。你带着问题来，罗振宇提供口头的事实和逻辑，大屏幕是把你所有的收获感砸实的最后一锤。观众、罗振宇、屏幕是一个三角关系，屏幕只是三角形的一个边，不是全部。这是跨年演讲视觉和一般的会议论坛不一样的地方。

5.

头像要大。跨年演讲会使用两种人物头像：一种是半身像，下到第二个纽扣，上面把头完整地露出来；另一种是面部特写，卡住下巴和额头，目光正视前方。为什么这么处理？因为两种头像的功能是不同的。

半身像是新闻人物，罗振宇分享的是这个人的故事、经历。所以，人物的识别性要强，一眼就能认出来这个人是谁。

面部特写是思想人物，罗振宇引用的是这个人的观点。所以，人物长什么样不重要，重要的是传递饱满的情绪。让观众意识到，盯着你看的是一个活生生的人，金句像是从人物的脑子里蹦出来的。这个人在用他的眼神、表情和观众互动。人的脑门和下巴没有表情，只有脸中间这块有表情，所以，我们的才会使用超大头像。

6.

有记忆点。我们在撰写稿件、设计keynote的时候，就会要求，每年跨年演讲都有一个核心视觉记忆点，每个章节都有一个核心视觉画面。比如，2020-2021年跨年演讲有两屏字做了特殊设计，“长大以后”“不祈求”，这是我们对经历过疫情和卡脖子事件以后，中国社会达成的共识。还有，2018-2019年跨年演讲开场，大屏幕呈现了“飞马峰号”货船的船长视角，让观众身临其境，感受中美贸易摩擦这一历史事件带给我们的意外、焦灼和震荡。

7.

镜头相对简单，没有那么多推拉摇移跟、远全中近特。最常使用的是两个镜头：第一，全景，保证大屏幕的金句显示完整。第二，特写，捕捉到罗振宇的表情，与观众同频共振。

8.

跨年演讲的地台坚持圆形表盘设计，20年不变。罗振宇站在舞台上，从不同的角度下观看，就像时钟的指针。

090

怎样保障主讲人的登台状态？

0.

跨年演讲长达4小时，都是罗振宇一个人主讲。除了串场片以外，没有休息。罗振宇要一口气讲220分钟。他的状态，直接关系到演讲的成败。但是，我们看到，这么多年，罗振宇每次都激情饱满地完成了演讲。这是怎么做到的？

1.

什么叫状态好？不是维持身体的兴奋，而是建立内容的自信。身体只是基础支撑条件，比如精神好，嗓子洪亮，控制体重、西装合身。要建立内容的自信，重要的是有一套机制，帮助罗振宇找到和观众对话的状态。

2.

下面我们按照如何帮助罗振宇建立内容自信，分几个方面向你介绍。

3.

材料自信。年初，“得到”就派出几支学术团队，开展调研、采访、拜访，打下扎实的材料基础。通过调研，明晰跨年演讲到底要回答什么问题，到底要讲给谁听？针对这个问题，我们能给出什么样的新的解释？在这个逻辑下，用户到底应该怎么行动？闭环，最终形成初稿，确保不会有题目出现在视野之外。

4.

讲稿自信。12月中旬开始，开始为期15天的“闭关”，每天集体讨论和磨稿不低于12个小时。闭关班底组得对、组得好，能帮助罗振宇减压，逐渐进入状态。参与闭关的专家——比如，财经记者李翔、商业观察家梁宁、社会学者以及“得到”总编室负责人宣明栋，在各自领域都是最高水平。他们能跟主讲人形成良好的对话机制，从不同维度刺激罗振宇的思考。

闭关团队里，会自然分为两个阵营：红方和蓝方。

红方就是主创。负责以创作者视角写稿子，然后——推敲故事和逻辑。

蓝方则完全是站在一种挑剔的视角，去看整篇稿子有没有问题。既要从用户的视角，看整体是不是通顺舒服；还要从行业的视角，看细节的处理是否符合事实，是否准确。

在两方的配合下，跨年的内容创作才会不断推进，趋于完美。

5.

陌生人测试。“闭关”不是与世隔绝，而是允许并且欢迎可信赖的专家朋友来探班。探班的作用有两个：第一，让罗振宇从写稿子的状态中短暂地抽离出来，跳到盒子外思考；第二，验证跨年演讲的内容，能否引起用户的共鸣。

6.

专家审稿。演讲稿成稿后，邀请外部专家（如深圳卫视领导、和菜头、张泉灵、贾行家）审稿，并不断推翻修改，让跨年演讲的内容经过各行业专家的验证。

7.

彩排代读师。跨年演讲最重要的彩排，不是在场馆进行，而是在会议室。演讲稿定稿后，闭关团队会轮流逐章朗读。之所以请人代读，不仅是为了保护罗振宇的声带，更是为了让罗振宇有机会从外部视角，重新审视自己的稿件。

8.

记忆自信。跨年演讲的内容不仅要过硬，还得确保罗振宇记得住。4.8万字的讲稿，罗振宇是怎么记住的？靠的不是死记硬背，而是头脑练习。据说顶级赛车手可以躺在沙发上训练。罗振宇在跨年演讲之前，也会把自己投射到虚拟舞台上，想象自己站在台上演讲时的临场感受。他跑的是体验，不是逻辑、事实和句子。比如，有的段落，他知道怎么讲，已经讲得很熟了，那一段就略过；复杂的段落，以及段落和段落之间的衔接，就重点练习。就像赛车手练的不是直道，而是弯道，是超车的瞬间，把全身动作、技术要领在头脑里过一遍。罗振宇说，他练到最后，大概20分钟就能跑完4小时的演讲。上台前，演讲的内容已经在他脑子里跑了很多遍。

9.

团队自信。跨年演讲的协作团队专业稳定。各方面事务都有靠谱的同事、供应商、合作伙伴，以及当地政府支持解决。罗振宇只管讲好自己的稿子，可以放心地把后背交给战友。

10.

现场激励。4小时演讲不是一口气讲下来的，而是有7个2.5分钟的隔断，播放串场片。这2.5分钟到底发生了什么？除了给罗振宇补妆、检查麦克，更重要的是给他反馈。在几十秒之内，告诉罗振宇刚刚发生了什么：现场反应是什么、社交媒体的反馈是什么、时间控制得怎么样。通过反馈，让罗振宇保持兴奋，进入更好的状态。

11.

最后，也是最不容易想到的一点：台侧准备全套服化道备份，包括一幅眼镜，防止意外情况发生。

091

怎样控制演讲的节奏和进程，保证准点跨年？

0.

每年跨年演讲都有一个传统，罗振宇和大家倒计时10秒后，进入新年。为了把这个仪式营造成一个关键时刻（MOT），罗振宇的演讲应该很自然地结束在23:59:50。如果没做到，就会极度影响跨年演讲的体验。怎么让罗振宇不早不晚、在23:59:50正好讲完最后一句话呢？现场那么多工种配合，怎么让大家一致行动呢？

1.

准点跨年靠的不是核心人物“带节奏”（如罗振宇、总指挥、总导演），而是怎么确保系统同频。

2.

下面按照建立系统同频的几个工具来给你一一介绍。

3.

逐字稿。讲稿只在罗振宇一个人脑子里是不行的，只列出提纲也不够，必须逐字逐句地写下来。4小时演讲大概4.8万字。逐字稿不仅是内容迭代的界面，更是一个集体协作的界面。导演、导播、键盘、屏幕、灯光、音响提前看到逐字稿，才能知道现场怎么配合，才能知道演讲进度到了哪儿，才能保障准点跨年。

4.

流程表。把一台演讲拆分为32个环节，包括开场片、串场片、跨年时刻等等，并计算出各环节所需时间，精确到秒。每个环节都要反复彩排，多工种配合，消除误差。罗振宇的演讲，也要多次掐表彩排，标记出每一部分每一段落所耗时间，并印制在流程表上分发给各工种。

5.

当前阅读至66%

对表。最难的不是准点跨年，而是准点开始。跨年演讲开场前有很多不可控因素，比如，技术彩排时间不可控，观众进场速度不可控，暖场互动时长不可控，等等。导演组要迅速计算出现场和流程表的时间差，校准各工种的进度。

6.

时间轴。跨年演讲总共有三条线：现场、卫视直播、网络直播。这三条线是平行的，但是时间轴不一样。比如，卫视要延迟20秒播出，现场要比北京时间提早20秒开始，现场和卫视播放的开场片不一样，视频时长也不一样。三条线都需要在罗振宇上场的那一刻同步开始，分秒不差。

7.

计时器。舞台正前方摆放计时器，给主讲人提示。持续3000多天的罗胖60秒，练就了罗振宇精准的时间把控能力，能够根据时间预算，现场组织语言，调控节奏。

8.

时间积木。现场任何一次集体唏嘘、全场爆笑，主讲人一个肢体语言的回应，都有可能“吃掉”几十秒的时间。所以，在演讲稿创作之初，要像积木那样去拼搭内容，每块积木控制在3分钟以内。一旦出现不可挽回的超时，下狠手拆掉一块积木，是最安全有效的时间控制方法。

9.

串场片。跨年演讲不是4小时一口气讲完，而是划分成了8个部分，每个部分之间有2.5分钟的串场片。串场片既可以让观众短暂休息，给电视台插播广告的窗口，更重要的作用是让罗振宇有机会下台对表。比如，2016年跨年演讲，罗振宇讲完第一部分，下台发现，比预计时间晚了整整15分钟。接下来，每个部分追回5分钟。好不容易追回了10分钟，结果赞助商集体口播环节，观众鼓掌超过预期时长，又比流程表慢了10分钟。于是，在接下来的这一部分，罗振宇加快演讲节奏，终于在最后一部分把时间追回。如果没有这2.5分钟，这种时间调度是不可能的。

10.

松紧带。跨年前设计“松紧带时间”，也就是一段可长可短的内容。这部分内容的keynote页数要尽可能少，便于罗振宇现场灵活调整演讲内容。

11.

提示音。准点跨年的标志不是踩准24点，而是踩准23:58:40秒（卫视延时20秒播出）。这个时候，罗振宇身后的大屏幕会开始播放1分钟倒计时视频。等到了最后10秒，音效又会变化，秒钟滴答声越来越大。再次提醒罗振宇下场，不能再说了。这是一种对外有效、对执行也非常有效的方式。用一个很强的仪式感，让观众、罗振宇、各工种都知道：马上就要跨年了。

092

怎样全面管理现场观众的观看体验？

0.

判断一场跨年演讲是否成功，演讲的内容只是一小部分因素，更重要的是现场观众的体验是否足够好。观众来到现场的那一刻，就是体验流的开始。从进场动线到拍照留念，再到上厕所、疏散，以及现场的视线、声音、温度等，人的体感维度是全方面的。所以，需要对观众体验进行“全面管理”。

1.

体验管理最难的地方，是不管你做了再多事情，只要一个地方出了问题，观众总体感受就会非常糟糕。观众体验管理的核心，不是塑造多高的波峰，而是不能有波谷。

怎么避免波谷呢？我们采用的是用户旅程设计的方法，按照时间线，对观众的体验点进行梳理和优化。这个过程中，最重要的是有代入感。把自己当成观众，拿自己做测试。只要认为某件事会影响到观众的感受，就要反复优化。

2.

每届跨年演讲，本地观众大约只占全部观众的1/3，更多则是来自全国各地、世界各地的观众。所以，需要提前给观众详细的参会指南。参会指南不是简单介绍活动时间、地点、演讲主题，而是要考虑观众能想到的和想不到的方方面面，让观众在出发前就有确定感。比如，周边配套设施、交通路线、到场后的动线、座位图、所在地要求、温馨提示等等，让观众知道自己如何到达场地，现场安排是什么。此外，还要特别注意南北方差异较大的因素，例如温度、湿度，给观众做好提醒。沟通的方式不止于文字。如果演出当天温度特别低，可以用一张长款加厚羽绒服的图片做为穿衣示例，加一行字“请注意多穿衣服，建议穿户外级别的防寒服”。

3.

管理用户体验不仅是设计流程，还要制造有温度的“关键时刻”。跨年演讲活动开始前3天，客服人员要给每一位买票的用户，去一个问候的电话。在提醒用户活动时间、地点，以及带好身份证和检票凭证之外，一定要加上一句“关于这次旅程，您还有什么疑虑，请告诉我，我来帮您解决”。这样说的价值，在于通过建立真实的连接，主动帮助用户消除疑虑，获得确定感。有机会把之前体验上的波谷转变成波峰。

4.

跨年演讲现场约有400名志愿者为到场观众服务。志愿者给观众提供的不仅仅是信息和帮助，还有情绪价值。志愿者培训的核心不是技能培训，而是“共情培训”，告诉志愿者：什么是得到App，什么是时间的朋友跨年演讲，做这份工作的意义是什么，你将作为“得到”人，同我一样为用户服务。

5.

跨年演讲的观众和一般演出的观众不一样，他们到场时间都特别早。一般演出如果是八点开始，观众七点才来。我们是八点半开始，五点半就来人了。场馆由于技术彩排和防爆检查等原因，不能开门，不能检票。这些在场外的观众，你要不要管？当然要管。在确定城市的时候，我们就特别注意这个城市是否有周边配套设施比较齐全的场馆。不能找一个特别荒凉、周围什么都没有的场馆，哪怕前者的租金更贵。我们希望场馆周边要能满足观众非演讲时段的其他需求。比如，来早了能不能逛街，旁边有没有商圈，有没有咖啡馆，能不能满足吃喝需求，等等。在场馆安排存包处和咨询台，保管大件行李、解答观众问题。

6.

即便观众可以进场了，距离演讲正式开始还有一段时间，怎么办？我们的办法是设置合影点。比如，“时间的朋友”主题装置、1:1微缩舞台、跨年金句墙，还有“欢迎回来，时间的朋友”“你好，时间的朋友”“说好不分开、和你在一起、死磕20年”主题墙，以及品牌主题展等。绝大部分观众都是结伴来的，希望在跨年夜留下合影。我们配备了专业的摄影师，帮助大家记录下这个难忘的瞬间。

7.

当前阅读至67%

怎么让观众准点进场，维持好现场秩序？我们的办法是提前半小时设置抽奖环节，派送知识合作伙伴的福利，让观众落座，为罗振宇热场。在演讲开始前，减少外面一切可能的干扰。打卡点熄灯。外场工作人员督促进场。

8.

跨年演讲和演唱会不同。长达4小时的演讲，只有一个演讲人，观众几乎没有站一站、蹦一蹦的机会。怎么保证观众的状态？答案是在挑选场馆的时候，就寻找能提供舒适座椅的场地。很多体育场是硬椅子，而我们坚持选择带软包座椅的场地。

9.

宁可牺牲票房，也要保障观众的视听感受。有回音的区域不安排座位；视线有遮挡的区域不安排座位；第一排不能离舞台太近，要能轻松地完整地看到整块大屏幕；后排观众除了能看到罗振宇真人，还能看到多块辅助屏幕播放的实时画面。

10.

地台高度1.5米。这是反复测试后确定的理想高度，既不会让远处的观众有疏离感，也保证了近处观众的亲近感。

11.

灯光是每年“打架”的点。比如，如果追求直播效果，观众席的灯光要调暗；如果追求观众体验，观众席的灯光要适当调亮。每次遇到这样的冲突，最后都是直播效果给现场观众的体验让行。

12.

为观众准备伴手礼。为了分装伴手礼，把每一份伴手礼发放到座位上，需要100位工作人员2天的工作时间。让观众听完演讲，还带走一份只有在现场才有的纪念品，是体验管理的重点。

13.

观众一定有重要但不容易察觉的需求，要提前想到。为每位观众准备饮用水、口罩、酒精棉、湿巾、垃圾袋等暖心物品，和伴手礼同时发放。此外在环廊提供充电宝，救护车和医护人员全程待命。

14.

场内反复测温。特别注意，在温度低的情况下提供暖宝宝（贴身上）、暖手蛋（揣兜里）等。

即使整体温度不低，也要为风比较大的进出口座位，准备保暖措施。

15.

超额配备卫生间。除了场馆内的固定卫生间，还要外租移动卫生间，保证观众在串场片2.5分钟的时间内解决如厕问题，减少排队等待。

16.

不允许售卖现场加工食品，比如玉米、热狗、炸鸡、汉堡等。观众花了钱、花了时间来到现场，是为了听完整的演讲。如果为了等候制作食物而没能听到完整内容，是对整体体验的伤害。

17.

现场除了安排专业摄影师给观众合影，还有摄影师专门拍摄每一条大屏幕金句。这样观众可以专心致志地观看演讲，不用分心拍照，也能凑齐九宫格发朋友圈。

18.

在罗振宇的演讲中，设计互动环节。比如，讲到“时间的朋友效应”的时候，号召大家认识“价值连城”的邻座，彼此加个微信；在跨年环节，请大家和左右邻座互问“新年好”。

19.

演讲结束，为避免拥堵，也要设计互动点。比如，把场灯打开，让观众能合影留念。播放《花开在眼前》片尾曲，让观众徐徐疏散。

20.

跨年演讲结束是凌晨十二点半，现场近一万名观众几乎同时离场，怎么回家、回酒店也是一个问题。除了请求当地政府延迟开放地铁外，还要超额配备疏散大巴用于安全疏散。我们的标准是每50名观众配备一辆大巴，把观众送往城市核心区域。1万名观众需要安排200辆大巴车。

21.

整个过程中，如果出现重大意外，“线上”和“线下”之间只能保一个的情况下，线下比线上优先。线上是可以事后补救的，线下（现场）是不可能事后补救的。

093

怎样管理跨年分会场的用户体验？

0.

“时间的朋友”跨年演讲，我们在现场观看和线上观看之间，设置了分会场观看的形式。比如，2021年的跨年演讲，共设置了10个官方分会场、49个民间观看团，共8000余人参与，超过了主会场的规模。其中，官方分会场设置在得到学习中心所在城市，由“得到”组织；民间观看团设置在其他城市，包括海外，由用户自发组织。由于这些分会场分散在各地，组织起来非常复杂，观众体验怎样管理呢？

1.

举办跨年分会场，不是为了增加观看人数，而是给“我辈中人”提供共享意义的载体。如果只是为了看演讲内容，在自己家沙发上更舒服。用户来分会场，是为了用有意义的方式度过跨年时刻。

2.

用户来到线下分会场，带着不同的目的：有的是图个新鲜，有的希望获得跨年的仪式感，有的希望认识志同道合的“得到”同学，有的带着自己的合作伙伴过来，借我们的场子答谢客户、增进关系。意义越多，这个“意义存钱罐”就越显眼，它就会变得越来越大。作为主办方，要做到以终为始，按照方便用户往“意义存钱罐”里存钱的原则，管理好用户体验。

3.

官方分会场选址时，为了方便用户到达，一般会选择靠近市中心的酒店。酒店的挑高要大，会场外的序厅面积要大，这样拍出来的合影才会漂亮、不拥挤。酒店的网速要提前测试，确保直播流畅。避免因基础环节疏漏破坏用户跨年之夜的美好体验。

4.

能出效果的钱不能省。比如，租用高品质的灯光、音响、屏幕，邀请专业的供应商和摄影师，等等。在各个城市，有意识地积累能够长期合作的优质供应商资源。在最能体现活动质感的视听环节，给用户满满的仪式感。

5.

面向“得到”用户，招募跨年分会场的志愿者，以及民间观看团的组织者，协助接待现场观众。给民间观看团的组织者颁发奖状等纪念品。在深圳卫视片尾字幕鸣谢跨年分会场的志愿者和组织者，让大家“开年第一天上电视”。这也是为用户创造意义感的方式。

6.

提供充足的物料，增加当地特色元素。比如，成都的大熊猫人偶、杭州的标志性建筑等，营造大家在一个特定地点一起跨年的独家记忆。另外准备好签名版、手举牌、旗帜、横幅、贴纸、抽奖奖品等官方物料。需要注意的是，组织者如果自行下载罗振宇肖像、“得到”和跨年演讲logo制作物料，要遵守相关商业准则和视觉规范。

7.

每个人都要准备伴手礼，送出“得到”给用户的新年第一份礼物。伴手礼的内容因地制宜。一般包括饮用水、充电宝、湿纸巾、暖宝宝、手写信、得到高研院优惠券、纪念品等。设置抽奖环节，超级大奖和阳光普照奖都要有，不能让大家空手走。

8.

官方分会场的入场签到，对标跨年主会场的红毯环节。提前通知用户穿正装或礼服参会，营造仪式感。用户走完红毯在背景板上签名，拍照留念。无论是在现场还是用户朋友圈，让用户在新年第一天展现出自己的最佳状态，元气满满迎接新一年。

9.

在跨年演讲直播开始前，各官方分会场和民间观看团都要安排丰富的活动，为“得到”用户相互交流、增进关系创造机会。比如，破冰、立新年Flag、同学上台分享、演奏、舞蹈等。风格各不相同、百花齐放。我们需要把控一个底线，就是这些活动不是为了商业目的，而是纯粹的交流和学习。如果安排了讲话环节，讲话内容要经过严格的打磨，对得起用户宝贵的时间。

10.

跨年演讲直播开始后，大家一起观看，进入集体心流。因为内容的知识密度比较大，中间不设置互动环节。

11.

零点是一个关键时刻，重点在于营造一起跨年的仪式感。距离新年还有10秒的时候，主持人上台和观众一起倒数，举杯迎接新年。MOT的设计也可以百花齐放，分会场各有特色，比如，拍零点跨年合影，拍小视频，一起写福字等等。随后关灯，继续收看直播。

12.

散场前，工作人员要提前管理好用户动线，比如拉起横幅、发放手举牌，邀请大家合影。先几百人集体大合影，请摄影师站在高脚凳或者架子上拍，气场足视角棒。然后，是单人、多人合影，帮用户记录下跟重要人的欢聚时刻。

处理意外情况，不能用一个原则应对所有人。举个例子，在深圳，一对夫妻连续6年都到现场参加了跨年现场，但到了2020—2021年的跨年演讲，因为疫情去不了武汉主会场，深圳分会场也没有门票了。他们知道深圳分会场的地点，特地带两个小孩，来到现场，想看一眼。这时候就不能冷冰冰地赶人走，而是要组织摄影师来拍照，送伴手礼，加两把椅子，让孩子坐在那里看。跨年演讲相当于我们的主场，这件事对用户有意义，我们也要带着温度去解决用户遇到的真实问题。

094

怎样制造用户的线上参与感？

0.

“时间的朋友”跨年演讲虽然在线下举办，但到现场的用户毕竟占少数，绝大部分用户是在线上观看的。线上用户天南海北、人数众多，如何让大家隔着屏幕也能有参与感，是线上运营要解决的问题。

1.

所谓线上的参与感，不是让用户来看罗振宇，而是给用户一个跨年仪式。因此，线上运营的重点，不是传播演讲内容，也不是宣传得到App，而是给用户策个展，让用户感到：我不是一个人在战斗，我是和“我辈中人”一起战斗；我是时间的朋友，属于终身学习共同体的一部分。

2.

线上运营起止的时间，不是12月31日当天，而是从倒计时100天开始，到演讲后一周结束。之所以把时间线拉长，本质上是让每个用户从“观众”变成“参与者”。接下来，按照策展的思路，分几方面向你介绍我们如何做好跨年演讲线上用户的运营。

3.

开幕。每年的9月23日，跨年演讲倒计时100天的时候，我们就会宣布本届跨年演讲的主题。比如，“长大以后”“基本盘”“小趋势”，等等。启动用户对过去一年的思考。

4.

布展。距离跨年演讲还有100天，演讲内容没定稿、不能剧透，那这100天干什么呢？征集用户故事。我们在得到App知识城邦发起话题，#寻找时间的朋友#、#我和跨年演讲的故事#，等等。征集的目的，不是为跨年演讲收集内容素材，而是这本身就是一场展览，让用户看到身边的“我辈中人”。比如，河北省援鄂抗疫医疗队护士长、河北医科大学第一医院护士长吕晓静女

士，就是2020年涌现出的用户故事。

5.

导赏。展览要由讲解员引导观赏，这个过程叫导赏。跨年演讲在得到App站内的运营，起到的就是导赏的作用。导赏路线分两条：一条前台，一条幕后。

前台，包括向用户报告跨年演讲的调研进展，即我们去调研了哪里、采访了什么人。

幕后，即在跨年演讲倒计时10天的时候，开启图文直播，呈现这场大型活动筹备的各个维度。跨年演讲不是罗振宇一个人的，而是所有人的；不只是“得到”团队的，还是用户的。所以，在图文直播里，罗振宇可能只出现一到两次。重点展现的是幕后工作者，让用户知道整个演讲是怎么做出来的。

6.

D-day。诺曼底登陆的日期叫D-day，展览也有峰值体验日，就是12月31日。为了营造这种迫切感，我们会在距离跨年还有10天的时候，每天发布一张倒计时海报，不断邀请用户参与到这场活动中来。

7.

周边。跨年演讲当天，发布限量版的“时间的朋友”纪念礼盒，内容包括跨年首发的书、带编号的徽章等。可以送给朋友，也可以送给自己，让未能来到现场的用户也有参与感。

8.

记录。请摄影师、摄像师完整记录下半个月闭关打磨演讲稿，以及邮寄门票、场馆搭建、现场彩排的全过程。每一年照片素材可能超过5000张，摄像时长超过300小时，像行为艺术一样，细腻地展示每一个细节。2021年跨年演讲的纪录片，命名为《在挑战中长大》，H5文案是这样的：“如果你要组织类似项目，或正在面对快速变化的挑战，希望这支纪录片也能帮到你。”

9.

社交货币。把跨年演讲打造成一个构件嵌入到社会里，做好接口，方便社会各界使用。比如，给用户提供金句海报，便于朋友圈转发；发布跨年演讲全文稿和精华稿，在芯片、碳中和等垂直行业引发了专家讨论；还有用户从跨年演讲的内容里，梳理了26个高考作文素材等。

095

怎样选择跨年的知识合作伙伴？

0.

跨年演讲的票房无法覆盖成本，必须有知识合作伙伴提供商业赞助。当有人问起，我们是如何选择商务合作伙伴的？我们需要准确介绍选择标准。否则，就会导致外界误解，不仅可能损害跨年演讲的品牌，还可能错失潜在的合作机会。

1.

不能把赞助商看成是给钱的人，而要看成是给脸的人。最重要的衡量指标是：它敬重你的用户群体，而非利用你的名人效应；它会站在主办方的立场，考虑整场活动的成败；它在出钱以外，还愿出力，推动信用飞轮。

2.

我们为知识合作伙伴设置了很多严格的筛选条件和合作原则，看起来像是店大欺客，其实是想让信任落地，互相成全，彼此负责。下面就逐条介绍下我们选择商务合作伙伴的各种考虑。

3.

我们欢迎各行业的头部品牌、上升品牌与跨年演讲合作，暂不开放医药、保健品、烟草等相关行业的品牌合作。我们希望品牌方与“得到”一起，做时间的朋友，为彼此赋能，持续服务我们的用户。

4.

跨年演讲要持续20年。所以，我们坚持长期主义，不只考虑一年的合作。而是争取把每一个行业或品牌的优质客户合作周期拉长到几年。

5.

我们希望客户对得到App和跨年演讲有一定的了解。如果不了解，不急于马上促成合作，可以

先让客户看一下往年的跨年演讲，赠送客户得到App课程，对我们有一定了解后再深入沟通。

6.

我们会站在帮到客户的角度判断合作关系，合作双赢才是对客户的负责。

7.

对于案例植入的商务合作，第一时间温柔且坚定地拒绝。我们无法做到企业花钱就能将内容植入到我们出品的节目中。当然，如果客户的内容有价值，我们会作为素材使用，但以下两点我们需要达成一致：

(1) 素材能否被采纳的标准在于，“得到”内容团队认为是否有价值，与商务合作、赞助费用无关；

(2) “得到”内容团队会以第三方视角进行采访形成文字，我们欢迎品牌方为我们提供更具深度的一手的资料，但品牌方不能干涉内容呈现。

8.

我们鼓励并积极配合品牌方与我们一起，创造更大势能。

以下提供一些合作过的案例：

(1) 简一大理石、百年泸州老窖品牌作为多年跨年演讲合作伙伴，与“时间的朋友”进行品牌合作后，利用品牌方本身的资源，在全国多个高铁站、机场等进行投放，扩大跨年演讲的势能以及品牌的势能；

(2) 2019—2020年跨年演讲，肯德基以“时间的朋友”为主题改造线下门店，并邀请用户“开启新年第一桶金”。用户通过肯德基手机App自助点餐购新年欢庆桶，可随机获得得到App听书卡。既颠覆了跨年娱乐营销的模式，也使肯德基销量提高了30%，微博互动量更是去年同期的2倍；

(3) 中国平安人寿保险作为2021“时间的朋友”跨年演讲合作伙伴，与得到App合作“新年学习计划”，发动百万代理人，在线上为客户赠送“得到听书28天会员卡”，让客户在新年开启学习之旅；

(4) 小红书作为2021“时间的朋友”跨年演讲合作伙伴，配合跨年演讲在小红书站内推出“超会生活官活动”，站内达人分享跨年演讲内容，全线提升品牌美誉度；

(5) “时间的朋友”跨年演讲唯一20年合作伙伴vivo手机，以及国际知名腕表品牌积家，相继都推出了“时间的朋友”经典礼盒产品套装，在跨年演讲当晚创下不到一分钟就抢光的记录。

9.

客户方涉及到广告法、食品安全法等相关合规内容，第一时间请法务审核。守住安全红线也是为客户负责。

10.

刊例价格及折扣尽量透明、公平，坚决抵制灰色及不道德交易行为。

11.

选择好的代理公司合作，事半功倍。代理公司了解客户并可以形成全面方案以及详细报告，并且也是一个谈判空间的缓冲区。

096

跨年演讲怎样与几十家、上千人的供应商协作？

0.

跨年演讲这样的大型活动，筹备工作涉及到几十家、上千人的供应商。不同的供应商，分工不一样，话语体系不一样，利益出发点也不一样。怎么让大家顺畅协作，是跨年演讲成功举办的关键之一。

1.

我们摸索出的办法，不是建立令行禁止的指挥架构，而是促使所有参与跨年的工作人员产生一个自发协作的网络。

2.

让网络自发协作起来，我们按照选好节点、信任专业、明确界面、清除障碍、代表用户、信息透明和荣誉体系七个方面实施供应商体系管理。

3.

选好节点。我们挑选供应商，不仅看专业度，更看协作度。专业度是指，是否操盘过同等量级项目，是否有应对各种复杂情况的丰富经验，在行业内的口碑如何；协作度是指，供应商团队内部是否融洽、是否互信，能否和我们一起共赴未知、共担风雨。我们坚决不使用有行贿受贿记录的供应商，会和所有供应商签署阳光协议。

4.

信任专业。我们很清楚，作为甲方的最佳姿态，是专业的事交给专业的人干，不要试图挑战专业。我们希望供应商告诉我们下一步该干什么，而不是每走一步，都需要我们指挥他接下来要做什么。如果给供应商提需求，我们要想清楚起点和终点，再提需求，不能胡乱指挥。就像旅行，我们只知道目的地在哪儿。至于怎么去，由导游定。

5.

明确界面。把跨年演讲划分为内容策划、现场执行、赞助招商、宣传发行等若干工作界面，每个界面都有最高负责人。不同作业界面互不干扰，单线联系，各自有自己的运行规则，不至于打乱仗。

6.

清除障碍。“得到”同事不是公司和供应商之间的传话筒，而是各个节点之间的翻译员，为搭建协作网扫除障碍。比如，电视台是电视体系，考虑的是节目的播出效果；执行公司是商业活动体系，考虑的是线下活动的有序组织；得到App是知识服务体系，关心的是用户的体验。同一则视频，电视台叫“先导片”，执行公司叫“开场片”。观众席的灯光，电视台希望尽可能暗，执行公司希望尽可能亮。这时候，就需要我们的同事做好跨系统翻译，协调冲突，解决问题。

7.

代表用户。“得到”同事还有一重身份，就是站在用户的感受上，对跨年筹备工作的每一个环节进行评估。比如，用户购票后，用户究竟是想收到一条确认短信、还是一个电话。这些细节供应商可能觉得不重要、并将其忽略，却是我们最应该在意的点。

8.

信息透明。前面讲的都是怎么在供应商之间协调，但其实，供应商系统运转的理想状态是：所有信息公开透明，编织一张充满信任的网，把所有供应商嵌入到网络体系里，让他们自行运转。供应商和供应商之间互相补台，我们只需要查缺补漏。最忌讳的是，只和供应商说和他有关的部分，对其他信息守口如瓶。

9.

荣誉体系。跨年演讲每年有一个传统，会在片尾字幕和全文稿中晒出长长的供应商名单，感谢供应商的专业服务，甚至附上联系方式、推荐采用。很多企业不愿意干这件事，认为活动成功不是供应商的功劳，担心供应商被撬走。我们这样做的考虑，与“时间的朋友”的理念是一致的。希望与供应商共同成长，推动下次更好地协作。

097

怎样理解办一场超大型活动要用自己人？

0.

“时间的朋友”跨年演讲，除了几十家、上千人的供应商，还有“得到”跨年项目组、内容、市场、运营、产研和融媒体等部门参与。“得到”有个传统，除了项目组，每年加入公司的大约200位新人都要去现场，而且都要参与到现场内外的具体执行任务中。很多工作明明可以外包，为什么不外包呢？

1.

用自己人，不是为了省钱，而是为了打仗练兵。打胜仗就是最好的团建。第一，打破部门和部门、岗位和岗位之间的边界。第二，增强同事的荣誉感和归属感。第三，让新员工融入公司。第四，训练干部，加速成长。

2.

下面按照怎么把项目变成练兵，向你介绍跨年演讲的内部团队建设。

3.

跨年演讲是一场大仗。我们不仅要做好现场1万名观众的接待工作，还要做好线上几百万名观众的承接工作。就拿线上来说，12月31日当天，得到App的访问量会达到平日的5~10倍，这对我们产品和技术能力是一次巨大的考验。从用户能感知到的直播、App使用、客服，到用户看不见的部分，比如数据库、物流仓储、第三方云服务，等等。这需要我们全体动员，对自身的业务和资源做一次大盘点，该升级的升级，该优化的优化。因为跨年演讲被赋予了最高优先级，而且有明确的时间点。所以，很多平时没解决的问题，能够在跨年这场大仗里得到解决。

4.

随着任何一个组织规模的扩大，不可避免地会出现山头主义、跨部门协作难的问题。通过跨年

演讲项目，可以打破部门和部门、岗位和岗位之间的边界，让大家共享一个阶段目标，去掉部门意识、地盘意识。大家平日可能更多地是在各自奔跑，达成各自的业务目标，但跨年演讲给了全员一个机会，站在全局视角，看哪些属于重复建设，哪些不合理需要调整，从而完成一次人员和业务维度上的大整合。

5.

“时间的朋友”是得到App的品牌活动，有着较高的社会认知和美誉度。让同事参与到跨年的项目中，可以分享这份荣誉，增强集体归属感。跨年演讲结束，我们会播放一个长长的演职人员名单，写上所有为跨年服务的同事的名字。还有一个专门制作的MV，叫《花开在眼前》，每位员工都会出镜。有的同事父母生活在偏远地区，不知道孩子在北京到底是干什么的。突然在电视上看到子女的名字和画面，这对父母而言是一种积极的反馈，他们日后会更加支持子女的工作。

6.

每年新入职的员工，我们都会安排到现场为用户提供服务，让他们面对真实用户，理解用户的需求。比如，我们设立了一个“忘带票亭”。干什么用呢？我们发现，不论怎么提醒，到达跨年演讲现场的近一万名观众里，总有一些人会忘带票。这是一个一定会发生的问题，需要解决方案。一位同事曾经在这个亭子值守过，后来他在做得到App运营的时候，就会有这根弦——不能认为我们做了一个活动、一个功能，用户就一定知晓，要做好应对方案。

7.

通过参与跨年项目，我们的同事能更好地理解工作的意义，理解得到App。无论什么样的组织激励，都不如穿着工作服，被用户当面表达感谢的激励更大。

8.

在跨年项目中，同事还能更深入地体会到公司的价值观。比如，场馆的所有“得到”同事，不分岗位，不分专业，都是用户体验管理的一号位。任何用户、志愿者遇到问题，都可以向我们的同事求助。在日常工作中也一样。即便是非前台岗位，如果用户反映了一个问题，也要想办法替用户解决。

9.

跨年演讲还能训练干部，让干部建立全局观、经受考验、积累战功、获得威信。得到深圳学习中心总经理田靓、得到App线下执行负责人丁迪飞、得到App运营乔文雅等，都是在跨年演讲中锻炼、成长出来的青年干部。



得到品控手册

7.0

第三章 得到支持系统

运营

098

刚刚加入“得到”，我该如何抓住“得到”运营的本质？

0.

不管你是刚毕业的职场新人，听说运营这项工作没有什么技术门槛想先尝试一下；还是作为运营老将，觉得自己深谙互联网运营技巧，来“得到”后，作为“‘得到’运营的新同事”，收下这条锦囊，既可作为指导自己在“得到”做运营的北斗星，也是了解“得到”这家公司和“得到”用户的说明书。

1.

“得到”运营的本质，不是做增长、做流量，而是运营一所学校，一所终身“学校”。两者的差别在于：更看重短期数据还是长期价值；更在意销量还是品牌；把知识当成货做一锤子买卖，还是致力于经营用户和“得到”、用户和用户之间的校友关系。

2.

当拿不准一件事情该做还是不该做的时候，请回到“学校”这个模型的原点去思考：如果是一所好的“学校”，这件事会怎么做？

3.

如果是一所好的“学校”，那么这个学校里的每一个教职员都应该爱学习的人。所以运营“得到”，服务终身学习者，我们自己要先成为一个终身学习者，用剽悍的学习力来武装自己。

4.

如果是一所好的“学校”，它一定会珍惜学生的时间，让学生的成长速度和成长效果最大化。所以运营“得到”，应该一切以“为用户省时间”为出发点。有话直接说，不讲大道理、不废话、不标题党、不骗取用户点击。

比如：如果是推荐课程商品的文案，就直接说清销售的是什么、好在哪里、何以见得，节省用

户做判断和做决策的时间。

5.

如果是一所好学校，它一定重视信用。运营“得到”，也要坚持重视信用，坚信长期主义的力量。不要计较一时一地的得失，把眼光和收益放到1个月后、1年后、10年后。

比如，得到App展示的所有产品数据，一定全部都是真实的，不通过人为手段更改数据或故意隐藏数据。不用尽借口疯狂做促销，也不采取价格歧视策略。

6.

如果是一所好学校，它一定有充分的共同体意识。运营“得到”，也要提升共同体意识，把合作者当做自己人。合作者包括但不限于用户和知识创作者（是的，我们把用户视为合作者，所以无论对内对外，我们都尽可能称呼“得到”用户为“得到同学”，这绝不是做样子）。

如果一个产品、一个活动、一个功能，我们自己都不喜欢、在我们自己这里都不过关，那就不能推给自己人。我们会把用户当作值得尊敬的朋友，尽可能多地解决他们在终身学习领域的需求和问题；我们也会高度重视知识创作者，随时响应，深度服务，让他们能够全身心进行知识创造；我们更应该保障合作者的利益，成就合作者声誉。

099

哪些事情，是运营必须踩刹车的？

0.

大多数新产品/新活动/新功能的上线，运营都是最后一道把关人，经运营之手，就正式面向用户了。所以运营必须有个基本思考：“以现在的状态面对用户，是否存在什么风险点？”当出现风险时，必须踩刹车，无论这件事是谁发起的。

1.

判断一件事情是否需要踩刹车，不是看短期效果好不好，而是看是否伤害了用户、伤害了共同体、伤害了“得到”的信用，换句话说，不是看是否达到了金线，而是看是否触碰了底线。

2.

“得到”的愿景是建设一所终身学习学校，所以回到学校这个模型，哪些事情是一所学校里无法接受的，就是需要踩刹车的。

3.

如果是一所好的“学校”，绝不允许伤害自己学校的品牌价值。为终身学习者提供知识服务、不遗余力地为用户省时间，就是我们“得到”要打造的品牌价值。与此相悖，务必踩刹车。

比如资源位运营素材，但凡出现“震惊体”、网络用语等标题党的情况，都要踩刹车；

比如设计素材，刻意运用暗黑系、二次元系设计素材，不是用信息和知识本身吸引用户，而是骗取用户点击，都要踩刹车；

比如在宣传文案中，不直接了当告知用户有效信息和明确指令，而是通篇讲道理，进一步通过“内容”加重用户负担的，都要踩刹车；

比如，为了所谓的“消费者行为学”，在活动中设置超级复杂“价格歧视策略”，这类情况都要踩刹车。

4.

如果是一所好的“学校”，绝不允许伤害自己的共同体。如果某个项目中存在“伤害自己人”（自己人就是“得到”共同体，不只包括用户，还包括与我们合作的老师、外部协作伙伴）的事情，务必踩刹车。

比如，为了突出“得到”产品好用，而踩他人，必须踩刹车；

比如为了流量、为了热度，在社区引战，引起老师和同学或同学之间的激烈争论，必须踩刹车；

比如刚刚上线不久的新课、新产品，为了冲击业绩打折促销伤害忠实老用户，必须踩刹车。

5.

还有几个点，也建议轻踩刹车，打回去重新策划。

如果发现一个产品/功能上线后无法检测效果，没有数据埋点，请轻踩刹车；

如果某个运营动作只是一时兴起，没有办法复用迭代、产品化，请轻踩刹车；

如果在你值班期间，发现其他人的运营活动中，规则、核心信息、目标对象连你都看不懂，别对他客气，也请轻踩刹车；

将心比心，每一个大小活动上线前，替客服同事想一下，是否会引发很多用户的困惑、意见、反对甚至谩骂，如果有可能出现类似的后果，请轻踩刹车。

100

怎样找到运营新思路？

0.

一提到运营，无论是内容主编还是运营人员，很容易陷入对“资源位”的争夺、对“投放”的迷恋、对“促销”的迷信。除此之外还有哪些新思路，能够让用户觉得新鲜，同时对效果提升、对口碑助推、对用户服务都真正起作用呢？

1.

运营新思路中的“新”，不是拼天马行空的创意，而是拼怎样才能让用户有“情理之中意料之外”的惊喜。

2.

打开运营新思路，就是寻找一个针对本次运营目标用户来说具有新鲜感的意外之处。具体可以从六个维度来寻找：深挖内容、关注热点、聚焦老师、细分用户、定义议题、到线下去。

3.

深挖内容：运营资源位是有限的，但内容是无限的，运营可以从各式各样的课程内容本身入手，深挖其中最独特的价值。

比如，熊太行“关系攻略”里的“关系百科大辞典”；李筠“西方史纲50讲”里的“西方历史事件对照表”；汤君健“给中层的管理课30讲”里的“中层管理闯关地图”等，每个课都有自己独特的内容运营点。

4.

关注热点：每个课程都有自己的所属领域、学科分类，运营和主编要及时关注该领域的社会热点，在对前沿新动向的追踪中，寻找运营新思路，并和老师沟通约稿。

比如，“香帅中国财富报告”中对“蛋壳公寓事件”的加餐解读；徐弃郁“全球智库报告”中

对于时政热点的追踪。

5.

聚焦老师：我们要对老师的新动态保持关注，不仅仅是与“得到”合作的部分，还有老师参与的新活动、发表的新论文等，这些都可以是运营新思路的来源。

比如可以配合刘擎与薛兆丰参与“奇葩说”节目的这一活动，对辩题内容进行系列运营；根据刘擎每年发表的《西方思想年度评述》整理“年度思想前沿报告”；比如在“得到”老师出版的图书获奖后，策划相关的运营活动等。

6.

细分用户：洞察不同用户的不同学习需求和使用场景，采取相应的运营策略满足他们，这一做法往往可以产生出其不意的效果。

比如，熟悉/不熟悉这个老师的用户、课程新/老用户、学习进度过半/取得毕业证的用户、面对同一个管理学课程的管理者用户/新人用户、通过课程搞学术研究/随便看看的用户、输出型用户/只看划重点干货的用户等，对用户群划分得越细致，运营策略的组合会越丰富，对用户的服务也就能更深入。

7.

定义议题：我们需要跳出内容本身、站在更高一层的视角，替用户定义不同的学习议题、创造意想不到的使用场景。

比如，用户自己学不动了，就可以尝试组织活动让他们比着学、赛着学。

比如年终总结的时候，可以为用户打包课程：先了解怎么整理思路——“结构化思维课”“批判性思维”，再尝试提高沟通效率——“升级你的说服力”“跟熊浩学沟通”，最后学习临门一脚的表达——“演讲高手课”“提升职场形象课”。当然，在“打包”的时候最好是细化到章节。

8.

到线下去：争取一切机会，帮老师到线下去办活动，招募铁杆用户当面领略老师风采，做更深层次的知识互动，为用户创造更真实的学习环境。

比如之前举办过的薛兆丰的“茶歇会”、刘天池的线下“表演课”等。

9.

上述六个维度，并不是各自孤立的，而是可以融汇贯通，不断产生新的效果。

101

在得到做运营，竟然要写这么多文案，怎么办？

0.

如果把“得到”的课程文稿使用场景比作是在教室听课，那台下的人通常是愿意听你把话讲完的。而运营文案的讲述场景则是教室的橱窗，同学（用户）们个个行色匆匆，“得到”每天新增的内容、新发生的知识事件也很多，该怎样通过运营文案+App内的资源位让用户认为你发布的这个是最值得关注的呢？

1.

运营文案不是要写“我们有什么”，而是要说“这个事用户为什么要看、要知道，对用户有什么意义”，用《与运气竞争》这本书的话说，就是要告诉用户为什么他要雇用你的文案和背后的信息。因此，运营文案需要明确告诉用户：他要关注什么、做什么。只有在最短的时间里讲清楚“为什么这件事与你有关”，才有可能获得对方的注意。

2.

要让用户在最短的时间内看明白“这件事为什么与我有关、对我有何意义”，请忘掉作文，回到文案；请忘掉逻辑，回到感受；请忘掉大道理，直接发出指令。写运营文案的正确姿势，是想象你在对眼前的一个朋友掏心窝子地说话。

3.

首先，你需要定义你的角色。请记住，你不是销售员，而是用户的朋友。

比如，你要写文案让用户买一本书，如果用文字逻辑，你可能会写“给你一种受用终身的底层能力，帮你训练写作能力，构建自己的比较优势”，但如果回到对朋友讲话的场景，你很可能可以说：“真的！看完之后我终于懂了什么是理解和表达！”这是真实而浓烈的感受。

4.

然后，你需要设定你的说话对象。你可以尝试在心里描绘眼前这个听你说话的朋友有什么特点，越具体越好，越具体你就越能进入跟他对话的情境，帮自己找到说话的对象感。

比如你要向用户推荐一套关于读书和写作的书，如果把说话对象设定为一个没有毕业的大学生，你的文案可能就是“一定要把阅读和写作这两张王牌拿到手里，等进入职场你就知道有多大好处了”；但要是把说话对象设定为一个5岁孩子的父亲，你的文案可能就会变成“把这套书放在书架上，想象有一天孩子徘徊在你的书架前，翻开这本书被其中的文字吸引，从此爱上了读书和写作”。只要给文案架构了情境，对话感自然就有了。

5.

一个承载运营文案的banner，用户的关注时间可能也就一秒钟，一般用户浏览一个H5（banner跳转的信息页）也不会超过十几秒。

给运营文案写作定一个底线，那就是一定要写得简单点，一次只能说一件事。想象给了你一个在广场上喊话的机会，只准说一句话，你准备说啥？你可以借这个场景来帮自己快速识别重点和剔除废话。

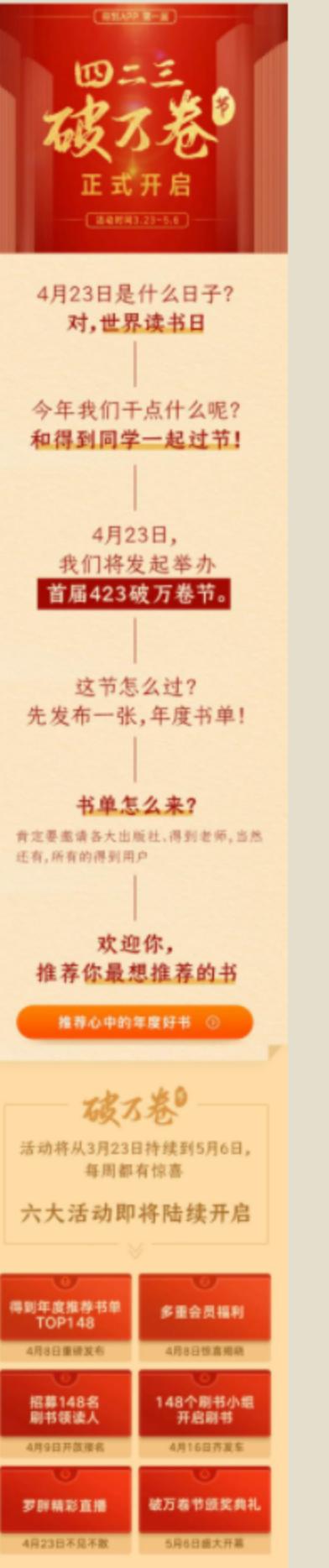
6.

banner上必须有具体的“专有名词”（何时何地、是什么、具体的概念、书名人名），让用户看一眼就能知道这个banner在说什么。

7.

别把信息页文案当成Word文章来写，而是尝试把它当成演讲PPT来写。演讲PPT是不可能赘述道理和逻辑的，一页只可能传递一个核心信息，一页就只有一个视觉焦点。来看两个例子：





是的，是真的当作PPT来写，也真的当作PPT来设计，甚至可以用矩形框出PPT的边界。这样，可以使得用户在最短时间内抓住核心信息。

8.

从长期运营来看，针对同一个产品，运营文案可以不断变换内容和主题，但都得跟这个产品的核心“卖点”有关，需要通过不同的运营活动把核心卖点反复砸实。比如运营“得到”的电子书会员，可能今天推文学主题、明天推教育主题、后天推科幻主题……但每一次运营都得强调这一产品的两大核心价值——“只推严选好书”“这会员真值”。

9.

如何持续提升自己的水平呢？可以尝试做一个练习：把自己想象成一位近乎刁钻的用户，变换多种形式追问“我为什么要学”这个问题。

比如，我对这门课的主题没兴趣，为什么要学？我的生活里用不上这些知识，为什么要学？因为有这么多人学了所以我就要学吗？因为是这位老师讲的我就要学吗？……

尝试给每个问题最有说服力的答案。

10.

务必学一下文案必备的案头课“跟东东枪学创意文案·30讲”里的以下五讲：

- 01 重识广告：比有趣更重要的是什么？
- 02 制造改变：怎样让外星人吃辣椒？
- 03 理清策略：成为职业求爱者的第一步是什么？
- 04 认准对象：如何同时追求30个姑娘？
- 05 核心体验：你凭什么打动别人？

上新期运营，怎样为一门新课定调子？

0.

无论是8讲的小课，还是50讲的大课，或者是年度专栏课程，尽管它们的服务交付周期很长，但每门课程的上新期其实只有一周。这门课到底会被多少人付费拿下，会以什么样的定位走入用户的心智，会补齐用户怎样的认知地图，能在得到这个知识社区引起怎样的热议……都要靠这一周打下坚实的地基。这就像新电影上映一样，第一周的宣传效果基本就决定了这部电影接下来的走势。本条锦囊讨论的是怎样通过上新期的策划，为一门新课定调子，供内容主编和运营参考。

1.

上新期的运营不是地毯式的狂轰乱炸，而是精准的空投，让需要的用户别错过，确保不需要的用户不被打扰。

2.

运营的核心要点包括：切换用户视角+找定位+饱和预热+锁定人群各个击破+上线要有仪式感+帮用户养习惯。

3.

切换用户视角。从生产者视角切换到用户视角，站在用户、甚至是不同的用户角度去分析这个新的知识产品，确定什么样的用户会“雇用”这门课、为什么会“雇用”这门课、以及这些用户“雇用”这门课做什么；

4.

找定位。确定最值得大书特书的利益点，即这门课的一句话购买理由和值得每一天重复的卖点。可以是老师有何不同、为什么要跟他学；可以是这门课会为用户带来怎样的心理体验；可以是谁为它背书；可以是课的结构妙在哪、讲法妙在哪；可以是知识有多新、有多正统，有多不寻常；

可以是学过这门课后用户会有何认知变化；可以是这些知识对用户有什么用；也可以是什么人群非学不可，等等。

记住，卖点只能有一句，必须是“最”动人且值得一直重复的点，这就是课程的“slogan”，会出现在课程上线的各种物料和副标题里。

比如：

- “宁向东的管理学课”：大师就在你身后；
- “薛兆丰的经济学课”：只给你地道的经济学思维；
- “香帅的北大金融学课”：站在高处，重新理解财富；
- “得到案例课·华为的选择”：华为官方授权课程。

5.

确认slogan后，我们可以围绕这句来多种维度回答“何以见得”，从而完善我们的预热文案。

6.

饱和预热。无论课程的主讲人是新在“得到”开课的老师，还是“得到”用户的熟悉面孔，都需要在上线前对课程+老师本人进行宣传预热、饱和“攻击”。老师的权威背景和人格魅力，是“得到”知识产品的重要组成部分，我们一直在告诉用户：跟对人、就能选对课。所以，预热宣传时要把老师的厉害之处说清楚、说到位，让用户的购买和学习动作开展得更顺利。在预热期，可以充分展示课程表，给用户明确的内容预期，不要怕吓到围观用户，因为这也是一次彼此确认的筛选，避免用户冲动下单。

7.

锁定人群各个击破。按消费意愿（买过这个课的老师/没买过的，手里有券没使用的/没券的），按感兴趣领域（根据高频使用经济/职场/沟通等记录进行分类），按使用“得到”的轻重程度等，制作不同的沟通物料、沟通频次，做尽可能精准但不强制骚扰的沟通。

注意，不能搞价格歧视和不同的定价策略。同时，一定要不断重复课程的slogan，增强用户对这个产品和对“得到”课程的品牌认知。如果要上线的新课是老师在“得到”的第二门课，一般来说要更偏重服务老用户。

8.

上线要有仪式感。认真准备上新物料：给老师拍出满意的照片了吗？是看了设计师提出的照片需求后拍出来的吗？光线、表情、妆发都合适吗？对于用户，这是一个隆重的预告吗？能让他们觉得这是一个正儿八经的新课吗？他们能感受到我们郑重其事的态度吗？

但注意，不要过度设计，也不要喧宾夺主。老师的真人照片，以及大大的课程名和slogan才是最核心的元素。

同时，上新当天需要使用“范弗里特弹药量”进行饱和攻击，包括使用“得到”全站资源、创建知识城邦话题、借助罗辑思维公众号平台及直播的形式，竭尽所能不要让老用户错过。

9.

帮用户养习惯。为用户设计基于这门课的学习路径。注意管理留言。从留言和笔记中发现先进分子，积极策划“学习委员”和“跟学”活动。卖出去不是目的，让更多人学完才是目的，因此一定要帮用户在第一周就养成学习习惯。

103

年度专栏课程如何防止用户跟丢？

0.

作为一所学校，我们当然不是把课程销售给用户就结束了，销售完成代表服务才刚刚开始。尤其是年度专栏课程，这类课时间跨度大、信息密度强，用户很难自主持续学习，也不容易产生学习效果，常常跟着跟着就“走丢”了。所以，运营年度专栏课程，需要把听课程、看文稿、写留言等行为变成用户每天生活的一部分，帮他养成习惯、增加学习兴趣、提高学习效率、学到新知识、获得新认知、交到新同学。本条锦囊核心解决年度专栏课程的学完率问题，对30讲、50讲的课程也有参考价值。

1.

防止用户跟丢年度专栏，核心不在于做一个“闹钟”每天强提醒，而在于营造课程和课程老师对用户的陪伴感。

2.

营造课程+课程老师对用户的陪伴感，在内容生产之外，主要有五个运营动作：定人设+强互动+社区感+小惊喜+偶“显灵”。

3.

定人设。在内容生产和上新策划时，就与老师进行充分的沟通交流，预设一个老师的“知识向人设”，比如同行者（如蔡钰“商业参考”的课代表人设、万维钢“精英日课”的学霸同学人设）、家人（如和菜头“成年人修炼手册”的邻家叔叔人设）、军师（如熊太行“关系攻略”的军师人设）、长者或朋友（如吴军“硅谷来信”的见多识广的长者形象）等。当然，人设也可以不出自我们自己的预设，而是由老师和用户的互动中自发涌现的。

4.

强互动，鼓励老师用一切方式多与用户互动。问答式的课程加餐，课程留言区的鼓励，知识城邦的回答，都可以形成极为有效的正反馈。甚至和其他老师、其他话题跨界联动，也会产生 $1+1>2$ 的效果，比如万维钢与熊逸的“过招”系列；熊逸、顾衡、刘擎互动“圆桌会”。

5.

社区感。从留言和知识城邦中发现这个课程的热心用户，积极策划选拔“学习委员”、“跟学”、挑战赛等活动，让用户之间互相督促，甚至引导他们形成自行运转的学习社区。

6.

小惊喜。年度专栏课程更新过程中也要时常准备惊喜，这往往会带来意想不到的效果。比如不定期的加餐、新形式的特别放送（特别的照片、老师的语音祝福、有意义的插画、别致的音乐等）。另外，还可以设置一些完成后可以获得奖励的小小挑战，比如写笔记、老带新、挑战赛等，这些都有助于养成学习习惯，我们也乐于奖励这些迈出关键一步的用户。

7.

偶“显灵”。借助直播，让老师“活灵活现”地面向用户——“显灵”。甚至，还可以更走到线下，让老师和用户面对面，比如贾行家带用户逛“莫兰迪画展”，薛兆丰的“茶歇会”等。

104

如何通过对内容的运营，提升用户的学习体验？

0.

在知识产品研发和上线的过程中，应该通过内容的运营不断管理用户的注意力、提升用户体验，比如在研发过程中剧透生产进度、在产品中设计互动环节等。如果只专注生产不关注用户体验，我们的产品就很容易变成“死”的“教材”，无法发挥出最大的价值；同时，脱离了用户反馈，我们也很难迭代出好的产品。怎样从内容运营角度做好用户体验。请看这条锦囊。

1.

通过对课程内容的运营，提升用户的体验，不是要增加用户负担，而是减轻负担，制造便利。或者说，不要做一个总留作业的助教，而要做一个勤快的导游。

2.

做好导游具体有七个方法：画路标、举旗子、设置里程碑、小复盘穿插大复盘、勤互动勤点赞、生成社交货币、强化陪伴感。

3.

画路标，是把课程大目标拆解成阶段性目标，以学习地图的方式呈现给用户，提醒用户在学习的过程中明确自己的方向、位置和阶段性进度，不会因为目标太远而放弃了跟随。包括但不限于以下手段：

在每一讲中，设置好的互动关系，比如留下思考题、加入便于分享的插图、留下进入话题的入口等，方便用户打破课程内外的界限，将学习效果及时分享出去，从而吸引更多人参与学习。比如，每一讲后面留下的易引发思考和讨论的问题，可以发展成增加用户互动的运营动作；章节主题明显、段落清晰，可以发展成模块化的定期运营；课节间有连贯的脉络，可以用图解的方式帮用户梳理学习等。

4.

举旗子，本质是召回注意力：来，看我这里！包括但不限于以下事件：

- 老师做了一讲加餐：增加了一个新案例，对正课做了延伸解读；
- 老师要做一场直播：一个模块的总结串讲，学员共性问题答疑；
- 宣布关于课程、关于老师的新闻：选了新的课代表，组织了线下座谈会，老师对外界现象做了回应，和其他老师联动对谈，老师的书获奖了……

5.

设置里程碑：

- 比如，设计模块化学习方案，带着用户按照新的完整体系重新学习课程内容；
- 每个重要节点，都要做足仪式感，让用户形成“原来我已经坚持学习这么久了”的感知。如重要新模块的开讲（万维钢开讲新书）、订阅人数或陪伴天数的整数节点（薛兆丰订阅破50万）。

6.

小复盘穿插大复盘，从XXX个认知分享、XXX个名人介绍、XXX个概念梳理、XXX个实用技巧、学习课程的必备书单、老师的问答整理归纳等角度出发，重新对整个课程内容进行组合式整理。阶段式总结（如三个月复盘），清单式总结（如十大概念、一本书的要点），主题式总结（如“怎么让孩子爱上阅读”），路线图式总结（如博物学归类话题的词云图），留言总结（如学习方法攻略）……这些总结都可供用户打包带走，在陪伴的同时给予用户满满的收获感。

7.

勤互动，勤点赞。协助老师回答用户的问题，甚至只是给用户的留言一个赞，都可以加强用户与课程与老师之间的联系：

还可以拓展其他互动动作：写读书笔记、交换新知、分享成长心得、回答思考题。或是借助请求动作，请用户完成一个任务，比如拍一张照片、提一个建议、读一本书、看一场电影、和XX说一句话、学一个技能、做一件小事等。

重视用户学习成果，积极给出正向反馈。持续的学习行为、独特的学习路径、不断翻新的学习方法……都值得被“指名道姓”地昭告天下，能够让用户更有动力。同时，还可以通过张贴光荣榜、发放纪念品等形式，让用户“被看见”，给用户成就感和荣誉感，激发持久的输入和输出动

力。而这也树立标杆，发挥榜样作用，引导其他用户更积极地投入学习。

8.

生成社交货币。尽可能多地为用户制造可转述、可转发的物料、话术、工具：针对每一讲生成适合用户收藏并传播的知识图谱、脑图，同时善用划重点、敲黑板等产品模块，从而促进用户分享课程。

9.

强化陪伴感。引导用户坚持完成学习，以助教、助学人的心态，为用户提供有陪伴感的服务，参考年度专栏课程如何防止用户跟丢？

这两个锦囊的关系是：本条锦囊，偏课程内部，主要针对“跟着的人”；另一条锦囊，偏面向全App用户，动用更多的App资源，针对跟着的人和可能掉队的人。因此，这两条锦囊要交叉使用。

105

我们运营一个学习型社区，该注意什么？

0.

“得到”的用户可以在App内做很多事情，比如，在知识城邦写笔记，在各个内容产品的评论区、留言区发言，给电子书做书评等。这些用户可以输出UGC内容的地方，我们统称为得到的学习型社区（注：社区即线上BBS，聚居在同一产品或网站内的具有相似共性的网民，输出、消费、互动相近的内容，共筑相近的文化）。社区该怎么运营，是这篇锦囊要解决的问题。

1.

运营得到的学习型社区，核心目的并不是为了生产新内容（与其他团队、其他版块互补），而是为了“点亮”用户、“照亮”彼此，巩固用户与用户、用户与老师、用户与“得到”的关系。所以我们应该为学习型用户搭台，请他们自己唱戏，管得越少越好。

2.

本条锦囊，将是一张对内部社区运营同事的行为清单。我们在运营得到社区时，心里要有十条不倡导与十条倡导。

3.

不倡导kill time，倡导save time。

4.

不倡导吵架辩论、抬杠站队等流量行为，倡导理性建设性、百花齐放的启发行为。

5.

不倡导制造鄙视链、一心围着大V转，倡导知识平权、让更多的用户被看见。

6.

不倡导匿名diss，倡导尽可能多的实名认证。

7.

不倡导泛泛而谈，倡导更具体、更聚焦。

8.

不倡导转天即逝的蹭热点，倡导常看常新的知识分享。

9.

不倡导“丧文化”消解意义，倡导为用户制造知识议题、不断提案。

10.

不倡导官方大包大揽，倡导为用户搭台唱戏。

11.

不倡导娱乐八卦应有尽有，倡导只聚焦在学习型社区。

12.

不倡导贬损嘲讽其他平台，倡导团结一切可以团结的力量、共建学习型社会。

怎么和得到同事介绍如何与“得到”客服合作？

0.

在实际工作中，每位同事都会与内部客服有工作上的接触。大多数情况下出现投诉问题，都是公司内部某些环节出了问题，需要同事配合才能解决，从而确保问题能闭环。但通常，大家并不知道该怎么解决来自客服的问题。

1.

其实合作的本质，不是在帮客服解决问题，而是解决你自己的问题。

2.

解决问题需要明确责任人，并且把解决方案当作交付出去的一个“完整的产品”来看待。针对关联较多的产研同事、运营同事，对这个“产品”的侧重点不同，下面逐个来说。

3.

合作的前提是彼此信任，遇到问题如果有现成的解决方案，是不会重复反馈问题的；有些未遇到过的异常问题，客服无法独立解决的部分，才会转给内部同事跟进处理。

4.

凡事有交代。如果客服反馈给你的问题，不是你的职责范围，不要直接回复“这事儿不是我负责”，而是要转给其他人、转给你觉得可能解决这个问题的同事。

5.

事事有反馈。客服在内部反馈前期做了大量的准备工作，但最终客诉解决的关键因素，其实是在内部同事。例如问题解决后，只回复客服“问题已经解决”，这并不算真正地解决了问题。我们需要把问题是怎样的、又是如何解决的、以及未来是否还会复现等情况，都跟客服同事讲清楚，客服会再处理成用户能理解的方式回复给用户，这样问题才算闭环。

6.

预判问题、事先解决，不要让客服成为最后一个知道的人。我们可以在得到App的运营活动说明、电商的产品说明中，提前把相关内容给客服同事讲一遍，客服大概率会提出一些被漏掉的“点”，从而把问题前置，避免上线影响用户的体验。

7.

客服会接收到用户对产品的使用建议，是最有用户思维的“产品经理”。产品团队如果要对产品进行迭代、功能改进，可以把客服团队作为一个单独的调研样本，不需要有原型图或者很成熟的方案，哪怕只是有一个想法，就可以来找客服聊聊，了解用户有哪些痛点、这样调整以后会不会衍生出其他新的问题，他们都会从用户的角度给你建议。

8.

另外，如果是刚入职的新手，不太了解其他业务线的工作，或是遇到问题不知道要找谁，都可以询问客服同事，他们会针对具体的事会帮你快速找到对应的人。假若客服同事不知道，也不要担心，他也不会让你空手而归，而是会告诉你找谁要答案，成功的概率会更高。

怎么快速理解“得到”视觉设计的调性？

0.

“得到”的设计有自己的风格，在市场上具有一定的辨识度。但在设计师眼里，可能会显得不那么时尚，甚至有些保守过时的感觉。但这是有意为之，如果不了解“得到”视觉设计的调性，可能对工作造成一定困扰。

1.

“得到”的设计从来都不是单纯追求好看或刺激，而是为了精准传递信息。把设计做“对”才是第一要务，“好看”只是副产品。

2.

什么是对的设计？就是有效传达信息。如何有效传达信息？其实就是沟通，是对用户讲话。那么以讲话来打比方的话，有效传递信息的要素有四点：说人话、控制音量、把握语气、别啰嗦。

3.

说人话是指，用大家都能看得懂的方式去表达，不要让信息传达有阻碍。比如我们不用奇怪的字体，大标题和正文不用竖排，排版遵从一般规律、不创新。和语言一样，人的视觉也有一套习惯的方式，如果非要打破这种方式，有时候或许能带来惊喜，但更多时候只会阻碍信息传递。

4.

控制音量是指该传达到位的信息一定要到位。比如“得到”设计的一个特色就是字大，这是因为有一些有干扰、需要对用户喊话的环境中（首页资源位、图书封面、转发海报等），我们希望信息能醒目、显眼、信号强。不要因为“声量”太小而让用户错过。

5.

把握语气是指我们对用户的态度。我们是一家知识服务公司，既然是服务，态度就要温暖热

情。所以“得到”的视觉设计以暖色调为主，经常出现大红色，就是希望用户能感受到我们的热情。我们不需要高冷的设计，也不需要让人有距离感的设计。“得到”的设计大大方方、端端正正即可，避免过于活泼、低龄化和抖机灵。

6.

别啰嗦是指信息传达要有条理，有重点，画面要简洁。简洁不是东西少，不是画面简单，而是信息传递的直接有效，也就是我们常说的“直给”。设计时别绕弯子，别整需要让人思考的创意，想说什么就直接说。

7.

流行趋势会变，人们的审美也会变，但视觉设计的目的——“传递信息”——永远不会变，“得到”的设计正是以最有效传递信息为核心目标，其他的都只是副产品。

8.

以“积累‘得到’品牌资产”为己任，也是“得到”设计师的一致觉悟。比如，对得到今楷使用范围的扩大、对猫头鹰和橙色尽可能多、尽可能强有力的出现，莫不为此。

怎样打造一个全“得到”参与的营销节点？

0.

虽然我们每天都在生产新内容、每天在运营用户关系，用户也在每天自觉学习。但一年365天，全凭用户自觉难免陷入疲态，情不自禁缓慢“出溜”。所以，隔三岔五，无论是从动员全公司打大仗、凝聚战斗力的角度，还是想实现通过强刺激唤起用户认同感的目的，我们都需要在一年之中策划几个大的“得到”式营销节点。

1.

“得到”打造一个营销节点，不是为了对外传播、引发陌生人的热议，而是为了对内传播、对“得到”用户喊话，引发用户的认同与参与。

2.

“得到”做营销，本质上就是“造节”。有几个核心要素：A、在突出的主题下“策展”；B、以调动“得到”老用户为第一目的；C、发布新品、新知；D、到线下去，点亮一批人，击穿一个群体；E、做品牌资产的积累；F、对内组织一场大仗。

3.

每年年初发布知识日历，向用户预告全年、每月、每周的重点活动。对外，让用户有所期待；对内统一步伐，避免掉链子。这个日历上标的不是固定的节日和热点，而是“到了这个时候，用户可能会需要什么样的知识服务”。这样你才能找准时机，找到知识服务的手感，调动最大资源打大仗。比如4月23日世界读书日，很多品牌都会在这一天做读书活动，但“得到”在这个节点打造的是长达一个月的“破万卷节”，让“得到”用户一起过节，并努力把这作为一个传统传承下去。

4.

造节的心法就是利用策展思维策一场大展。为用户在纷杂的信息中撷取信息，赋予意义，创造

场景，制造流程，塑造感受。比如423读书节，全社会都在做活动，“得到”自己也有3万本好书，到底该怎么选就是个难题，这就需要基于策展思维，设计一个鲜明的主题。2020年的423破万卷节的主题是“好书咔咔就是刷”，这自然就引领了接下来的节奏：基于电子书会员的刷书运动。而2021年423破万卷节的主题是“看好书就上‘得到’电子书”，它引领的一连串动作自然就是围绕着上好书、推好书、推阅读器、读好书来展开。

5.

有明确时间起止点，有精准的目标群体。比如，整个四月的大展，是电子书主题月。比如整个五月，都是“得到”五周年与用户的关系。比如整个十二月，都是用借“时间的朋友”来盘点自己的一年。

6.

造节的核心，是设计用户动线，让用户知道怎么跟随这个行为。以423破万卷节为例，在3月23日活动开幕时就拉出一个月的活动关键点，早早做预告，让用户有掌控感，知道什么时间点做什么事。比如3月23日用户可以提报好书，3月29日可以参与书评活动，4月6日书单发布后可以参加跟读挑战赛等。

7.

造节要设计具体的观景点，即用户在线上游览之余，能具体能拿走什么。“年度书单TOP52”“罗振宇423刷书大法”“618花姐工作心法”，这些对“得到”用户而言都是干货，也是能最后把用户“赶”去看直播的一个核心因素。

8.

造节还需要专门设计用户参与的环节，包括引导用户发朋友圈的素材、请求、时机等。比如跨年演讲前期筹备过程中，何帆老师会在调研期请“得到”用户帮忙转发，寻找素材和案例。这就是调动用户的一个典型例子。

9.

造节需要设计峰值体验。舍得花钱，舍得用最好最贵的合作者。凡被用户看见的，都要做充分的准备，要正式、郑重，要重视“仪式感”的设计。

10.

除了线上直播外，尽量走到线下去。借助每年“得到”的大型营销活动，走到“得到”各地学习中心，去击穿当地重度用户、电子书爱好者、出版社同仁。这是难得和用户建立深度联系的机会，还是那句话，“深橙”（得到重度用户的简称）是我们的基本盘，再怎么用心也不为过。

109

一场活动该怎样复盘？

0.

一年之中，除了日常的内容生产和运营。我们就是穿梭在一场又一场大大小小的战斗和活动中，不能黑瞎子掰棒子，每一次都从头开始、从头再学。把每次撞到南墙化为教训改之，把每次进步都化为经验、复用优化，是我们努力的目标。本条锦囊，就是解决如何对一场活动做复盘，形成公司集体智慧的问题。

1.

为一场活动做复盘，不是对已完结活动的总结，而是给下一个活动的组织者写信。不是为了复盘这一次做得怎么样，而是为了更清楚下一次怎么做。

这看起来只是一个视角问题，其实不然。我们在给潜在继任者写信的时候，会多考虑两件事：首先，这次的麻烦，下次可以怎么避免；其次，这次虽然不错，但是可能还有一个更好的选择。

2.

所以我们的复盘，重点在于：维度、控制点、人、亮点、变量。

3.

复盘“维度”，而不仅是“动作”。所谓新“维度”，就是指那些以前完全没有考虑到，且以后应该认真做起来的事。比如，如何引导活动参与者发朋友圈，这就是过去没有意识到，但却是未来每次做活动都应该有的动作。

每一个活动，不仅要为公司积累收入、用户、声望，还要为公司积累知识。其中，最重要的就是这种原来没有意识到的“新维度”。

4.

复盘“控制点”，而不是“失误”。

每次活动都多多少少有一些遗憾。复盘的目的不在于追责或者批评，而是要找到缺失的控制点。追责和批评都是针对人的，而控制点是针对系统的。比如2021年的423读书节活动，李南南老师就指出来，缺一个内容监督的角色，这就是找到了控制点。

5.

复盘“人”，而不只复盘“事”。事，包括收入、流程等，所有人都看得见，不容易有盲区。而人的感受，尤其是负面感受，如果当事人不主动说出来，很容易被忽略。这里指的人，既包括用户，也包括合作者，也包括自己的同事。复盘“人”，主要是两个方面——感受和成长。

6.

从数据中复盘“亮点”，从感受中发现“问题”。

从数据中找亮点而不是只会找问题。因为“找亮点、从亮点中提炼方法、复制亮点”，是一个比“找问题、从问题中分析病根、解决问题”更符合自然选择和市场规律的发展路径。

那怎么发现问题呢，通过主办者、协作者、用户的真实感受，从体验流中去找。

7.

复盘“变量”。针对用户参与、收入、时长等反应用户满意度、影响力客观指标，当然需要从数据角度去分析，避免自我合理化。但绝不是罗列所有数据，而是从对比中才能看出变化，找到经验和教训：对比活动前后数据的变化，对比这次活动和上次同类活动的数据变化，用绝对数据和相对数据分别做对比。其核心在于“确认常量，对比变量”。

110

怎样办一场知识型线下活动？

0.

作为一所终身学校，“得到”当然不能止步于线上的课程学习和社区交流。

从生产新知识的角度，我们在组织线下活动或者支持用户发起的线下活动时，都要加入“知识”这个关键量；

从生产新关系的角度，只有在线下活动中加入“知识”，才能保证有别于社会上普通的文娱演出、旅游等活动，才能够使用户稳定期待、长期参与“得到”的线下活动，让他们真的有所收获；

从积累品牌资产的角度，只有不断地举办知识型线下活动，才能打造“得到”地标，实现最确定的价值增长。

那么，该怎样办一场符合“得到”品控标准、有知识产出的活动呢？这是这条锦囊要解决的问题。

1.

线下活动不是导游式的带队游玩，而是一趟有知识含量的行程。在有限的时间里，除了要让用户有真实的体验，更要让他们有收获、有启发。

2.

做一场知识型线下活动，其实也是在打造一个知识产品，所以应该具备六大要素：清晰的目标、明确的知识主题、独特的稀缺的资源、边界清晰的产品化思维、知识增量、用户可输出。

3.

清晰的目标。做这场活动我们要达到哪些目标、第三方组织者要达到什么目的。

4.

明确的知识主题，即带给用户的知识产品的核心交付是什么。主题不是要写清楚去干什么，而

是去学什么。比如“去十一学校参访”就不算是主题，主题应该是“听听先进的教育观念，学习改革前沿的学校如何运转”等有知识交付的描述。

5.

独特的稀缺的资源：难得的参访机会，平时不对外开放的场所，“得到”演出专场/首映等都是稀缺的资源。但这还不够，还应该加入主创人员的独特的知识分享，比如大企业的独家参访，就最好加入内部专业序列人员的知识讲解和秘笈分享。

6.

边界清晰的产品化思维。线下活动需要是一个时间、空间、价格、第三方准入条件、可迭代等各方面边界都清晰的产品。

7.

知识增量。一场线下活动是知识与关系的交互，不管合作方是谁、分享嘉宾是谁，最后都要有“得到”式的产品沉淀。

8.

用户可输出。线下活动是用户可转述、可分享的知识产品：从一份旅行报告到发个朋友圈，都算。但是说好了：要输出。

9.

最后要提醒你，在活动执行前，你需要在脑子里预演一遍活动，从用户完成报名一直想到直到活动结束用户回到家，来检验准备是否到位。在活动开始前一天，要设想活动提醒怎样能最有效的触达；在用户出门前，需要做哪些提示和通知能让用户做好参加活动的准备，到达后快速找到签到处。签到时，给到什么样的物料，能让用户对接下来的安排有清楚的了解；如果出现签到人数多、签到时间长的情况，安排用户在哪儿等待比较舒适，等待的时候做什么能让他们觉得时间不那么漫长；活动中，用户在每个环节是否都有事情做；活动结束，是否可以立马收到可以发朋友圈的照片，结束语能否引发用户的思考，整场活动带给用户的感受是否能支持一条城邦笔记。这些都是在活动开始前要去想好的。

111

怎样做好一场“得到”品质的直播？

0.

关于直播，无论是主编和运营、或者老师本人和用户，每个人都难免会想：“得到”直播有什么不一样的、为什么要做直播、直播的目的是什么、直播的要求是什么、随便讲讲即兴发挥可以吗……本条锦囊，就是解决各个分工的同事，对“得到”直播理解的共识问题。

1.

“得到”直播的本质不是一场直播带货，也不是一个基于内容的课程加餐，而是请老师在这个知识社区对用户“显灵”，让用户“看到”老师。这一行为可以让老师显示出他用知识服务用户的最高水平，让用户深入了解老师、与老师充分互动。直播有助于塑造老师的独特形象，我们可以发现它、包装它、强化它、输出它。

2.

一场直播要塑造老师的独特形象，主要通过强准备高品质、仪式感、回应现实世界、回应用户等手段来实现。

3.

强准备高品质。直播不是老师的即兴发挥，而是需要强准备，由“得到”同事与老师一起理清大纲、制作PPT。1小时左右的直播可分为三部分，每一部分13-15分钟，中间加入4—5分钟主持人串场环节，一方面让主讲老师可以有休息喘息的时间、查看直播间用户留言，另一方面也是为了防止用户观看疲惫、注意力流失。

无论是老师还是主编，只要出镜都必须化妆，以示尊重；服装最好是休闲正装，能体现出精气神；情绪上要高昂、积极。

4.

找准直播节点，增强仪式感。根据主题和老师情况，定义场景。比如，可以在课程上新、结业仪式或其他特殊节点，为用户打造一个相关主题的学习场景，找到“知识同行者”，增强学习动力。请注意，重大直播必须专门搭建场地与舞台，即使是日常直播，也绝不能在家里用手机进行，而是必须在公司和学习中心的专门的直播间里进行。

5.

直播主题要在老师擅长的领域范围内，尽量选择贴近用户、能解决真实挑战的。比如说“香帅的北大金融学课”要做一场直播，主题就不能定为“为你解读资产定价理论”，而应该是“如何利用资产定价理论做金融投资”。再比如高考季，我们可以联合10位“得到”文科、理科的不同老师，为用户策划有针对性的主题直播。

6.

设置互动与答疑环节。高质量的直播不是单向讲课，而是在特定的时间场域里与直播间观众一起共创、互动。不光是“说”，也需要“倾听”，想象镜头对面用户的反应，建立对象感。直播中段或结尾，需要设置互动与答疑环节，增强用户体验。

附录一：常规直播的技术品控标准

(1) 直播以视频画面为主要的呈现方式，高质量的画面效果，能够让用户更好地将注意力留在直播间，专注于老师所讲授的内容。因此，“得到”的常规直播，常采用近景甚至特写的镜头语言来增加互动感，需要使用与直播内容相符的背景板，打开棚灯照明，使用单反捕获画面，呈现更高清的效果。这里需要注意的是，由于常规直播活动主题、需求各不相同，因此不同主题或系列的直播，需要提前设计制作专属的背景板。

(2) 考虑到手机、平板电脑等播放设备的屏幕大小和用户使用习惯，同时为了增加画面呈现的内容，“得到”直播采用横屏直播的方式，默认画面尺寸为1920*1080，无特殊需求不进行修改。在直播画面的构图设置上，预留出线上物料（如PPT、压屏条、角标等）摆放空间，且头顶上方留出一定空间，避免用户产生“堵得慌”的感觉。

(3) “得到”直播是“得到”老师与用户互动交流、彼此了解的重要工具，也是“得到”老师展示自己的一次机会。我们要求出镜老师带妆上场，根据自己的特点选择服装，着装不夸张不随

意。为了避免镜头产生摩尔纹，画面曝光过度，浅色系、亮片、细小格子或纹路的服装要避免使用，每场直播最好多备一到两套服装、配饰。同时，要引导老师习惯看镜头表达，避免低头盯着稿子或返送显示屏。

(4) 除了画面效果之外，声音的质量也无比重要。在直播中，老师必须使用专业话筒，声音洪亮清晰。直播技术人员，观察推流软件中声表所在的波段，恰当使用“声音增益”功能，声音大小标准和录播课程参数一致，并通过手机等播放设备进行音量大小的确认。

(5) 直播物料要在直播前准备充分。每场直播应有一张分辨率为1920*1080的封面图，供开场及特殊情况下使用；直播中使用的压屏PPT，应为透明灰底色，长为18.3厘米，宽为10.68厘米，使用统一版权字体，PPT以关键词为主，准确精炼，无错别字和歧义。因屏幕空间有限，为保证用户体验，需控制图片使用数量。同时，还可以使用压屏条、角标等，涉及到品牌形象的物料，应符合得到品牌管理使用规范。

(6) 直播信号能否稳定推出，网络质量尤为关键。无论是外场直播还是公司内直播间直播，都需要使用直播专线，此条线路不与其他设备共享带宽。一台直播推流设备，需要10兆带宽，考虑到网络波动和其他不稳定因素，主备两路推流时，应达到30兆带宽。直播开始前，务必要通过测速软件，检测网速，确认上传、下载速度是否达到要求。同时检查Wi-Fi按钮和相关VPN软件，确保是关闭状态。

112

怎么录制一个高品质的音频课程？

0.

现阶段“得到”课程，以音频课程为主，这是一种全新的教育产品。和相声、播音、主持、演讲相比，音频课的使用场景完全不同，需要创建全新的音频审美标准。

1.

高品质的音频课程，不是为眼睛做的课，而是为耳朵做的课。为耳朵做的课，不是指录制设备高级、音频文件高清、老师音色好听、普通话标准等，而是指老师录出来的音频课程，给用户的交付体验好，用户一听就懂，还能够管理好用户的注意力，让用户听完可以准确地理解并掌握课程的知识点。

2.

为耳朵做的课，需要从几个维度来做，包括文稿、声音场景、话语样式、音色音域、语义语调重音节奏等。

3.

文稿。音频生产的内容来源于文稿，对文稿内容的信息进行百分百的辅助和还原，不能有任何损耗，同时，也要根据音频媒介、有声口语表达的特质，对文稿写作提出细化要求。传统的书面文稿表达，不适合直接录成音频，需要按照口语习惯生成一版口语稿。需要注意的方面，简单罗列如下：

·不用书面语，比如：其（他/她/它）、即（也就是）、极为（特别）、父亲母亲（爸爸妈妈）、些许（一点儿）、抑或（还是）等；

·不用逻辑嵌套的长句，比如：“怀孕时，很多你每天都要做的事情，比如作息要规律，饮食要均衡、按时按量地补叶酸、补钙，尽量不用药等，其实对孩子的牙齿也是有好处的”就最好改

成：“怀孕时，很多你每天都要做的事情，其实对孩子牙齿也是有好处的，比如：作息要规律，饮食要均衡、按时按量地补叶酸、补钙，尽量不用药等”；

·不用多层逻辑，比如：第一，1、2、3，第二，1、2、3；

·对特殊的标点符号需要进行翻译，比如：“冒号”可以说成“这就是”，“书名号”可以说成“这本书”；

·避免同音词歧义，比如：全部正确，全不正确；暴利、暴力；节减、节俭；避谈、必谈等。

4.

声音场景。“得到”音频课程的交付场景是老师在得到App，通过手机客户端对用户做1对1的知识服务。从心理学角度看，场景中的“场”，是包含大量行为线索的环境，这些行为线索会刺激你做出特定的行为，在特定的“场”里，你就会做最自然不过的事情。行为线索越多，场的力量就越大。“得到”给用户提供的学习场景，就是能让人集中注意力、自觉进入学习状态的行为线索。“得到”音频课程的对话场景不是一人对多人的讲解，而是1对1的私人课，所以讲话距离的设定是面对面1米左右的距离，音量控制在70分贝左右，能让对面的人听得很清晰，不会觉得声音过大或过小，语速每分钟280-290个字。同时，要营造1对1的对象感，姿态上要平视，这就要求老师不用“大家”、“您”这样的称呼指代用户，而是用“你”。

5.

话语样式。在规定的场景里，老师应该使用匹配场景和人物身份关系的话语样式，不能直接模仿“播音腔”、“舞台腔”。请注意，“XX腔”不应该演变成刻意模仿或者套路式的腔调，可以将其理解为与规定场景相对应的话语腔调，能准确对应人物关系。“得到”场景里的话语样式不能是说教的，必须得是讲解加交谈的模式。同时，用“郑重其事”在课程里展现仪式感，用“通俗灵动、消闲自在”在讲解和互动中展现亲切感。心理状态上，不能紧张，紧张本身是一种杂念，很容易被察觉到，要松弛，放松才能专注。但要注意，松弛不是松懈，不是表演放松。同时语态上要积极、诚恳、有温度、有能量，不能是冷冷的。

6.

音色音域。每个人的音色都不一样，比如有人声音比较明亮，有人声音略带沙哑，只要根据老师自身的特点呈现就可以了，不需要刻意改变。每个人都有高中低音区，其中中音区是最舒适的区

域，也能突显知性、自信、稳重的特质。不能压着喉咙追求低音，也不为了展现兴奋度扯着嗓子高八度，我们设定的讲话距离是1米左右，不用说“悄悄话”，也不用“太大声”。

7.

语义语调重音节奏。音频课和视频课不一样，老师不能使用面部表情、肢体、字幕、PPT等辅助手段传递信息，只能放大有声语言的技术要点来弥补这些损耗。所以，在语义语调、重音、停顿等方面，不仅要准确，还要适当强化。

比如语义语调：到底要不要给老旧小区装电梯，调查结果显示，一楼的居民都不同意。（“一楼”用不同的语调可以表示不同的意思）

比如重音，“我是‘得到’员工”（表意重音放在不同的字上，可以回答不同的问题，谁是？是不是？是哪的？是什么身份？）

再比如，一位黑人女士说：我看到了一个黑人女性。（修饰重音放在修饰词“黑人”上，表达情绪或情感）一位白人女士说：我看到了一位女性。一位白人男士说：我看到了一个人。（如果重音放在第一个“白人”上，可以跟前面“黑人”对比；如果放在“男士”上，可以跟前面“女性”对比）

比如停顿：标点符号（句号，逗号，问号，省略号等）；自然段，回车，空行，空格等；情感的停顿等。

比如节奏：长期看增长，短期看政策，超短期看情绪（“长期”和“短期”“超短期”的发音长度应该进行区分）

同时，全程可以用手势来辅助带动自己的语言节奏。

8.

“得到”音频课程的表达不同于文学作品，语义是要明确的。除了个别情况，比如留下思考的时候可以留白引发思考，一般情况下，不用潜台词，不说模棱两可、拐弯抹角的话，话要说明确，这样也可以倒逼老师在写稿的时候把逻辑和知识点都写清晰。

9.

最后要提醒你，通常我们会首选老师亲自对课程进行录音，但如果老师对录音有强烈抗拒，或因普通话不标准等因素会导致信息传递过程中出现理解误差，那就可以请转述师进行转述。不要求

老师的普通话达到播音员水平，字词的读音不要求必须正音，可以从俗语口语（转述师除外），但要保证自己的发音习惯是统一的。请注意，普通话是以北方语言讲话习惯为基础的，所以对于南方老师来说，不符合他们日常口语习惯的部分，不用强行纠正，比如没有轻声、没有儿化音等。只要不是念错别字了，就可以在普通话基础上，适当尊重老师所在地区普通话的特点，保留老师的个人特色。比如，如果是一个南方老师，主编在编辑文稿时使用了自己家乡的东北方言俗语，不仅让老师讲述起来非常不自然，还失去了个人色彩。

附录：

音频技术参数

（1）原始录音保存参数

·格式：MP3，192Kbps/128Kbps

·采样类型：44100Hz，立体声（双声道），32位

·音量大小：建议原始音量波形控制在-6db

（2）后台上传音频参数

·格式：MP3，128Kbps（最终App会根据用户网络情况，转换为适合的收听格式和码率）

·采样类型：44100Hz，立体声（双声道，单声道无法完成上传），32位

·音量大小：建议音量波形控制在-3db到0db范围内（详见下文“音频剪辑”最后一条）

音频剪辑

·剪辑软件通常使用Adobe Audition（推荐使用此软件）、Protools等。

·录音完成后，由剪辑师进行剪辑，保证音频中的句与句、段落与段落节奏顺畅，尤其注意剪辑时不能将呼吸换气声剪掉，并确保呼吸气息与语句连接节奏均匀合理，避免听觉上没有换气声，给用户“窒息感”；如换气声较大，需要适当将其音量调小，避免给人“讲述者气息不足感”。

·个别音频剪辑前需增加“打场记”“划稿子”环节，完成后将对照稿和音频一起给到剪辑师进行剪辑。

·音频剪辑有专门团队负责，以1小时音频（剪辑前）为例，需给剪辑师0.5天进行剪辑。剪辑完成后，产品主编需进行审听检查，确保音频中的信息无误，呼吸和停顿节奏准确，如有问题可协商修改，直至满意为止，此过程至少预留2个工作日。

·音频成品保存格式详见上面关于“音频参数”的说明，建议音频成品开场保留0.5秒空白音，结尾保留1秒空白音，以便用户收听时不会感觉开始或结束得太突兀。

·如音频需要补录修改，需老师或转述师，对照原音频音调、语气、节奏，尽量补录完整段落，并补录2~3个版本，以便后期由剪辑师从中截取需要部分进行修剪。

·音量大小，在上述建议的技术参数基础上（-3db ~ 0db范围内），产品主编应根据录音老师的实际声音力度等特点，进行灵活调整。比如，除了横向对比，保持每天更新音频的音量大小一致外，还要纵向对比，与得到App内其他音频音量大小保持一致，不能有明显差异。

113

怎么录制一个高品质的视频课程？

0.

视频课是将老师讲课的过程，通过可视化的方式呈现出来，它涉及拍摄、剪辑、配音配乐、包装等各个环节的把控。如果做得好，可以放大老师的优势，获得更大的知识服务价值，让用户觉得看得过瘾、看得值、学得透。

1.

高品质的视频课程，不是公开课，而是私教课，它注重交付，给用户带来的是1对1的专属体验。

2.

如果说音频课程是为耳朵而做的，那么视频课程则是为眼睛而做的，它是一个视觉场的产品。为眼睛而做的课，需要从这几个维度来把控：评估标准、文稿要求、拍摄注意事项、上镜要求、后期要求表达要求等。

3.

评估标准。一个课程是否有必要做视频课，有这样2个评估标准：是否需要表演性？如《刘天池的表演课》，需要用户看到老师的表情和肢体语言，单纯的声音和文字无法让用户体会“表演”的内核，需要老师声情并茂的演绎和讲述；要知道，有的老师是用笔传播知识，而有的老师是用嘴传播知识。就主讲老师而言，老师是否善于说、是否有视频缘、在镜头前有没有表现力？以上这三个要素如果满足其中之一，就适合通过视频来呈现课程。

4.

文稿要求。要做好一堂私教课，文稿不需要是逐字稿，可做成细纲或者脚本，然后检查其是否符合产品化要求，比如文稿字数是否在3000字以内（视频时长在15分钟以内）。当文稿合格了，

再处理视频录制环节的问题。同时，视频课程并不是站在音频课程的对立面，一门课我们做成了视频课，但用户依旧可以用音频的形式去学习。这就需要我们在产品化文稿的时候，注意提醒用户：“这部分内容建议您观看视频”或者“这份内容您可以参考文稿中哪个地方”。

5.

拍摄注意事项。视频课程拍摄前，先以某一段文稿为示例录制一版demo，有问题在此基础上修改，没问题以此为模版开展后续视频录制工作。这样做是为了避免批量录制时出现无法重新录制等问题，把工作做在前面，把问题想在前面。

6.

上镜要求。老师上镜时的妆容和服装也是我们视频录制时需要考虑的，与课程调性相符合的着装，以及简单大方的妆容，对于视频拍摄来说绝对是锦上添花的事情。

7.

此外，为了课程的交付体验可以更好，用户看到的效果不打折扣，我们需要在拍摄和后期环节对景别、包装形式、字体、配乐等进行严格的把控，具体细节详见附录。

8.

至于讲话发音及表达等方面的要求，参考《品控手册》“怎么录制一个高品质的音频课程？”

附录一：课程录制技术的品控标准

- (1) 使用摄像机或单反等高清设备固定在三脚架上拍摄，避免画面出现抖动、虚焦。
- (2) 选取能代表课程内容和特点的场景或背景板进行设计拍摄，整洁干净是关键。
- (3) 保证光线充足且拍摄主体脸部光线均衡、对焦清晰。避免过曝/过暗，阴阳脸。
- (4) 选择安静的环境，使用小蜜蜂或专业的话筒进行收声，录制中避免出现杂音，例如物体挪动、人物交谈的声音；老师尽量要求吐字清晰，发音准确，语速不宜过快，不要求字字圆润，但要字字清晰。
- (5) 妆容干净、清爽、自然大方，不要有太强或过浓的妆感。着装不随意不夸张，尽量正式，避免亮片、格子、条纹类的衣服。避免着装和背景同色，多准备两套供拍摄挑选更好。
- (6) 建议横屏拍摄，比例为16:9。

(7) 单机位拍摄的课程，拍摄主体尽量处于画面的居中位置，面对镜头讲述，更有交付感。三机位拍摄的课程，一般全景（拍摄主体居中）、中景（拍摄主体居中或处于画面2/3处）、近景（捕捉主体动作、眼神），如此机位更加多元化，能让用户看到讲述者所处的环境、面部的表情及肢体动作，与讲述者离得更“近”。

(8) 为了保证视频课程拍摄效果，可以预先录制一小段进行内部评估，以此为基础，有问题进行改进，没问题开始正式录制。切记不要等到所有课程录完才发现问题。

(9) 课程内容较多、老师讲述有负担的时候，建议使用提字器进行拍摄，但一定注意，老师不能过度依赖提字器，一定要做到提前熟悉逐字稿并外化成熟悉的表达习惯，以免造成“逐字读”的状况，影响用户听课感受。

(10) 课程产品每一讲的时长不能超过12分钟，尽可能在拍摄中要求一镜到底，避免有过多的口误、卡断，如若不能全程一镜到底，尽量在切换镜头的地方停顿，给剪辑预留空间。

附录二：课程剪辑技术的品控标准

- (1) 选择素材时注意：避免出现素材露出商业logo，避免在老师脸上做素材叠化处理，避免出现地图，避免剪辑中出现错别字，避免使用没有版权的图片和视频素材。
- (2) 包装制作注意：包装画面避免对老师的遮挡；包装花字排版、大小要仔细考量，全片一致，不可忽大忽小；包装符合精致与美感需求。
- (3) 横版视频课尺寸比例分辨率要求：16:9 1920*1080P。
- (4) 字体一定要使用得到版权字体，避免侵权。
- (5) 选择与课程调性相符合的配乐，有助于课程内容和精神的传递。选择配乐时，可以先将挑选好的未购买版权的音乐与剪辑素材匹配，生成成片进行对比选择，待确定后再进行正式音乐版权的购买。
- (6) 剪辑时要注意老师讲解的语句是否顺畅连贯，剪切的气口一定要保证语句完整顺畅。
- (7) 剪辑时要注意两个景别的色调不可相差太大。
- (8) 画面中不可有抖动、虚焦的状况存在；如果存在视频素材中两个景别的画面都抖动的问题，选择最不抖的景别使用，或者删除画面抖动的那句话，但必须保证前后气口连贯，画面不突兀。

(9) 绝对不能出现黑帧、丢帧、跳帧等低级剪辑问题。

法务

在“得到”做知识产品生产工作，你应该知道的五条重要的法律知识

0.

在“得到”，无论你的职位是课程主编、设计师、技术、产品经理还是运营。无论你从事工作的是课程创作、图案设计、产品研发，还是活动运营，都需要遵守一些法律法规。尽管相关法律法规的条文规定很多，但是掌握几个原则就能避免大部分问题了。

1.

知道这些原则并内化到自己的工作中，不是让你成为法律高手，而是节约你的注意力，提高你的工作效率。

2.

下面列出的这五条知识，是大家平时工作中最常遇到的，同时也是大家最容易忽略的。

3.

网上资源不能随便用。不要随意在网上下载资源用于内容生产。

4.

采访要获得授权。采访是知识产品生产中常用的一种方式，无论你是以录音、录像、文字等任何方式进行采访，请务必在采访前，与受访者签署授权文件，以确保采访内容能被用在知识产品中。

5.

公司数据要保密。知识产品的文稿、音频等源文件内容、公司的经营计划、技术方案、业务数据等都是公司的重要资产，切勿外传。知识产品内容创作完成后请及时在cms后台上传，公司采取了技术措施进行保护。任何数据未经一号位批准不得向外部传播。任何数据向第三方提供时，都要采取加密措施。

6.

用户数据要保密。对于“得到”用户的任何信息，都要像对待得到自己公司信息那样严格保密。

7.

产品的任何宣传中不得有误导消费者的措辞。在包括知识产品宣传在内的各类广告宣传中，不得出现我国《广告法》所禁止的“极限词”，即涉嫌误导消费者的措辞。我们将法律法规禁止的几类情况，举例如下供你参考：

- 与“最”有关：最权威、最强、最大、最活跃、最靠谱、最有发言权、最受欢迎、最新动态、最省时间、最具影响力、最生动、最快、最佳、最爱、最赚、最优等；

- 与“一”有关：行业第一、全网第一、销量第一、排名第一、唯一、独一无二、全国第一、首个、首选、一流、最强之一等；

- 与“极限”有关：顶级、顶尖、终极、极致、完美、至臻、空前、绝版、绝无仅有、无与伦比、无敌、彻底、所有等；

- 与“级别”有关：世界级、国家级、国际级、世界顶级、千万级、全球级、宇宙级、星级、甲级、超甲级、世界领先等；

- 与“承诺学习效果”有关：学习效果有保证、学完就能掌握、学完就搞懂、彻底搞懂等。

- 其他涉嫌诱导消费者的措辞：特效、秒杀、抢爆、不会更便宜了、错过就没机会、万人疯抢、全民疯抢、抢疯了等。

8.

最后，要提醒你：接到外部投诉，不要直接回应，应详细记录投诉内容，并转交给公司负责的同事。下面3句简单的话，可以较好地应对这类情况。

- 你好，我是“得到”的员工，麻烦你详细描述你遇到的问题，我会认真记录下来，并转交给公司具体负责的同事处理；

- 你是否可以留下姓名和具体的联系方式，方便我们同事与你联系；

- 感谢你的反馈，我的同事会尽快与你联系。希望你有愉快的一天，再见。

如果你想了解更多关于如何处理投诉的办法，请参考“如果接到投诉，被告知得到侵权了，怎

115

在“得到”工作，必须守住的法律边界是什么？

0.

在“得到”工作，对外交往时你就代表得到公司。你的口头说明、微信回复和电邮沟通在外部合作方看来，都是“得到”做出的。你说的每一句话、做的每一个动作，在未来都将成为“呈堂证据”。如何避免公司在今后的合作中不会处于特别不利的法律地位呢？这就是本条锦囊要解决的问题。

1.

在对外合作中，守住法律边界不是为了限制行动，而是为了提高合作成功的可能性。

2.

在对外合作中，有四条基本的法律边界。

3.

签订书面协议。对外开展业务合作，不应以口头约定、口头承诺作为合作依据，而应签订书面协议。同时，由于业务的发展有变更的可能性，因此，凡是与书面协议约定不一致的，均要保留具有强法律效力的书面依据，形式包括不限于合同、承诺函、保证函、电子邮件等。

举个例子：我们与合作方A就某项目达成合作，签署合同并加盖公章。在合同履行中，如果对原合同中已约定好的价款进行变更，就不应仅凭双方电话沟通，随意变更原来的内容。双方应将变更事项落实在纸面上，具体形式可根据实际情况选择：签署补充协议，或通过电子邮件将需要变更的内容进行说明并取得双方的确认。这里需要特别注意的是：双方发件人应为原合同中载明的双方授权联系人，且双方发送和接受邮件的电子邮箱均应为合同中载明的工作邮箱。

4.

严格履行合同。在与第三方的合作过程中，应按照合同约定的细节，执行合作事宜。严格按照

合同约定履约，即要求业务同事在对外洽谈业务时，要明确各项合作细节，也要求在合同履行中，注意把握各个关键节点，不遗漏合作细节信息。

举个例子：“按合同约定支付款项”，我们第一反应是把款项的金额支付准确即可。但严格按照合同约定执行还包括：支付款项的方式，是一次性付清还是分期付款。支付款项的时间，是否有具体的结算日期。发票和付款的顺序、收款方的账户等。

5.

禁止泄露商业秘密。对于自己公司未对外公开的产品、业务、数据或其他信息，应严格保密。对于合作中知悉或接触到的合作方资料、数据、新消息或其他信息，应严格保密，做到不公开、不传播。

6.

禁止商业贿赂。不向合作方索要、接受或向合作方提供回扣、红包、购物卡、物品、感谢费等；不在合作方报销任何应由公司或个人支付的费用、票据，也不向合作方提供该等“便利”；不要求、不暗示、不接受合作方为个人提供的商务宴请、工作安排、旅游等活动，也不向合作方提供该等活动。

116

发现了一条盗版/侵权线索，怎么办？

0.

现在市场上盗版/侵权猖獗，只靠几位法务同事是无法根除的，所以我们需要你的帮助。如果发现了盗版/侵权现象，我们希望你能按照下面的方式帮助我们。

1.

我们说请你帮助我们，不是请你直接打盗版/侵权，而是请你帮助提高我们打击盗版/侵权的效率。

2.

你提供的盗版/侵权线索越全面准确，就越能帮助我们提高打击盗版/侵权的效率。

3.

先和你简单介绍一下，“得到”目前被盜版/侵权的产品主要分为两类：

一类是虚拟产品，包括音视频课程（含电子书及听书产品）、得到贝及兑换码；另一类是实体产品，包括纸质书、实体周边商品。这两类均为公司的核心资产，对这两类产品的侵权和盗版都是我们需要处理的对象。

4.

当你发现了一条盗版/侵权线索，请第一时间保存该盗版/侵权线索的准确来源，随后连同对应的“得到”产品的名称一并提供至法务同事，方便法务同事进行比对及认定。

5.

这里请注意，由于页面信息有实时更新的可能性，因此仅凭截图，往往不容易对盗版/侵权内容溯源，也无法作为认定盗版的确凿证明。因此，保存线索的标准姿势应为：

·线索形式为网页链接的，请直接复制该链接而非页面截图；

·线索形式为各平台上的注册账号的，能查明链接的，请直接复制对应链接，无法查明链接的，请提供该平台以及该注册账号的完整名称；

·线索形式为添加好友或拉群的，请提供该个人/群主的账号名称或二维码名片而非昵称或群截图；

·线索形式为自建App的，请提供该自建App的名称、图标及支持下载的应用市场。

6.

法务同事在收到你反馈的线索后，为避免错误打击，会先再次核实。经判断确为盗版/侵权的，法务同事将第一时间发起投诉，并持续跟进直至删除/下架。

7.

如果拿不准发现的线索是否为盗版/侵权，需要参考以下标准：

·这些不是盗版/侵权：

用户分享得到App的“知识红包”；

用户将“得到”产品转化为自己的读书笔记（非原文转载）；

转卖二手的纸质书、得到周边产品、得到贝及兑换码；

·这些是盗版/侵权：

通过朋友圈分享图片建群，在公众号、小程序发布“得到”产品信息的；

通过电商平台发布、售卖“得到”产品信息的；

通过社交应用发布网盘链接，售卖“得到”产品信息的；

在论坛社区发布“得到”内容，售卖“得到”产品信息的；

在视讯平台发布“得到”产品信息的；

在自建网站、App售卖“得到”产品信息的；

帮助网友给“得到”App充值的；

将得到产品重新录音制作的；

发布的产品名称、slogan、结构等与得到产品高度雷同的；

公开发布的文章以得到的产品为基础进行组合、大段粘贴原文的。

请注意，如果对方的文章中既注明了来自“得到App”“某老师”“某课程”，表达又具有独

创性，那么这篇文章是“读后感”性质的内容，不是盗版。“独创”的表现主要有两个方面：第一，在文字措辞、行文逻辑、文章结构、呈现方式等方面上有独创；第二，作者有自己的知识延伸、扩展。

8.

如果通过上述标准仍无法判断，不要慌，可以找法务同事协助。

117

想在内容中引用一节音乐、一张图片、一段视频、一篇文稿等，不知道是否侵权，怎么办？

0.

正确使用他人知识产权，不侵犯他人知识产权，是各位内容同事必须掌握的技能。但我们在内容生产中，不可避免地需要引用第三方的知识内容，那要怎么做，才能保证我们的工作中不会侵犯他人合法权益呢？

1.

知识产权的工作不是要避免侵权，而是想办法正确使用。

2.

在产品中使用他人的内容，请遵循以下4个步骤：

3.

先查明想要引用的内容是否已在公司采购的范围内。公司已经采购了包括软件、字体、图片、音乐等在内的诸多有版权的素材供内容生产使用，一定不要在网上下载任何音乐、图片、视频、文稿、字体、软件，不论长短，这一点非常重要。

4.

如果需要引用的内容产权不清晰的，可以联系行政组获知授权情况、申请版权下载账号并开通下载权限。

5.

如果公司采购的素材库存中没有可替代的素材，请在使用前，联系公司行政同事购买或取得有效授权后使用。还可以找法务同事帮你牵线搭桥，让公司帮你搜索寻找版权源头。

6.

当前阅读至85%

如果上面的努力不成功，请务必在引用前联系法务同事，他们会协助你鉴定合法性，避免知识产权纠纷。在联系法务同事前，还请先准备好以下四项信息，方便法务同事协助判断：

·What：想要引用的内容的类型（如文字/图片/音乐/视频等）、名称（如书名/曲名/电影名称等）、版本（如电影的版本/图书的版次等）是什么？

·When：想要引用的内容大致是什么时间发布的？（具体到年份）

·Who：想要引用的内容的作者的名称是什么？

·How：将以什么样的方式（线上课程还是线下活动）引用？引用的范围（篇幅/时长）是怎样？想要通过引用实现怎样的目标/效果？

7.

积累经验，有些情况会令你放松警惕，以为不会是知识产权问题，但其实是。下面举几个例子：

·PPT里面的字体、图片；

·课程里使用的音乐、音效、表情包、图片；

·课程里使用的名人肖像照；

·使用电视剧、电影等作品的截图或片段；

118

如果接到投诉，被告知得到侵权了，怎么办？

0.

公司严守不侵犯他人知识产权这根红线。但有一天，你接到一个投诉，声称我们的内容侵犯了他的权利，你该如何处理？虽然最终投诉是会转到法务部门处理，但是在这个过程中，应该做什么、不应该做什么，必须要有规范。

1.

我们不是让接到投诉的同事直接处理投诉，而是你在这个过程中体现得到公司坚决维护知识产权的立场，让对方感受到得到公司处理问题的诚意。

2.

处理侵权投诉，要按以下原则进行。

3.

首先请你了解，当下面的情况发生时，我们会被投诉：

- 授权方其实没有权利，而我们没有详细核实，或者无法核实（比如，推广使用某名人头像图片，本人同意我们使用，但是本人并没有这张图片的版权）；
- 内容生产者的行为出错，而且我们没有发现（比如，老师某次引用不规范，被权利人投诉）；
- 我们的行为出错（比如，漏写了“译者”，从错误的地方找了音乐、图片、视频等）；
- 投诉方有误会，或者出于错误认知（有人认为某篇文章洗稿，但是比对后并没有）；
- 投诉方是我们合法的合作方，但是公司内部没有及时同步，因此误伤；
- 投诉方有恶意。

4.

如果你接到的投诉是以电话的形式，通话中，你应该做3件事：

- 记录对方说的内容和诉求，并复述经对方确认；
- 取得对方的联系方式；
- 承诺立即核实并处理，最后感谢对方来电。

5.

通话中，你不能做3件事：

- 推诿，这事不归我管，找别人；
- 辩解和维护，说这不是侵权，或者我们不可能侵权等；
- 马上就承认错误，还告知我们相关的内部策略、打击手段和追责政策等。

6.

通话结束之后，请将投诉转给法务同事。

7.

如果核实后是公司的责任，我们将做到：

- 出了错，赶紧改正，并且道歉，该补偿补偿；
- 建立规则，下次不再犯；
- 把教训告知同事，让同事也吸取教训。

8.

事后公司会启动问责，犯错的同事有可能会吃公司的“黄牌”！

119

上线一个新产品之前，需要回答哪几个和系统相关的问题**0.**

我们上线一个新产品，有很多参数要确定。看起来内容和运营部门可以自由创意，做出很多让用户感到新鲜和有吸引力的设置，例如“先试用一个月再付款”、“优惠券可以叠加使用”以及“只有第一课的考试通过才能解锁第二课的学习”等。这些创意看起来逻辑简单、合情合理，但是财务部门会对其中一些想法感到震惊，上线日期近在眼前，这些想法是不可能实现的，因此财务部门会否决这些设定。内容和运营的同事会感到很沮丧，财务部门为什么会限制内容和运营部门的创意呢？

1.

这些问题的实质是，产品必须“长”在系统上。产品的各种设定必须得到系统支持，如果不支持，那么不是需要改产品，就是需要改系统。因此，新兴的业务形式需要在上线前以及研发阶段审视如下问题，如果产品设定和系统功能相匹配，则可以更顺利、高效地完成销售和服务。否则，就会出现各种问题。

2.

在“得到”内部，实物产品涉及的系统包括订单系统、支付系统、发货系统、结算系统、客服系统，虚拟服务类产品除了上述系统外还涉及权益系统、交易中心、内容产品上架管理系统等。从销售的视角看，产品的交付、收款、开具发票、售后、上架等各个设置必须检测系统是否有匹配的功能可以支持。下面列出最高频的、最容易冲击系统的5个点进行探讨。

3.

产品的交付是否有系统功能支持？

产品如何交付给客户，交付时间是否有特殊要求，交付如何记录，未交付的产品系统中如何查

询，上述流程是否每个环节都有系统来支撑实现？如果目前没有短期内怎么完成业务？长远看怎么解决？这些都是在产品上线前，甚至是产品设计研发的时候就要回答的。一旦确定了上述产品的交付形式，建议尽快找磐石组同事和财务同事，一起尽早沟通系统支持的问题。

以图书组销售“详谈”系列为例，以往图书都是现货或短暂预售，“详谈”系列类似期刊销售，购买时客户需预付一套12本的商品款，每月定期发货。同时，产品售卖时图书的ISBN编码还没有生成，仓库通常都是用ISBN编码扫码出库。要解决这两个问题，一方面需要更改内部系统，另一方面需要联系外部仓库系统进行调整。

再举一个线下会员服务的例子。“得到”学习中心拟开展线下会员服务，一次性向客户收费，分次举办活动，客户按次划卡，这就需要考虑如下问题：公司内部是否有这样的系统？如果没有，是外采还是内部开发？或者是否可以改造已有的莫高系统来支持？如果来不及开发，是否先用人工excel表记录？长期看是否还要开发系统，数据如何衔接？

4.

产品收款是否有系统支持？

收款不只是收钱，还需准确记录销售数据，为后续环节提供支持。想清楚以下问题，有助于我们明确业务需求是临时性的，还是会越来越常规，如果是后者，技术开发力量的投入就会是必要的：

通过什么方式收款，线上订单线上付款，还是线下公对公转账？是预先收款再发货，还是可以有账期？是否需要签订纸质协议明确付款方式，付款信息？收款信息是否需要和订单、合同相对应？如果客户要求开发票，怎么和收款订单相对应？

此处举一个线下活动的例子。比如听书秀，训练营线下宣讲等，业务同事希望现场售卖相关实体卡产品，感觉应该很简单，一手交钱一手交货嘛。问题来了，是现金收款、扫企业码、还是扫生活作风二维码？订单如何匹配发票？如果只能人工记录，如何为分析提供数据？

最佳方案是订单和收款一一对应，开发票可以线上申请，自动流转无需人工介入。同时，在磐石系统订单状态增加一项“手动发货”，并将这些手动发货的订单隔绝，不给仓库推单。

5.

产品售后是否有系统支持？

客户对产品不满意，不仅系统要支持退款，还要支持记录退货、回收权益。如果不收回权益，退款就相当于在产品之外对客户额外进行了金钱补偿。

补偿和退款在业务上是两个概念，退款通常适用于实物商品7天无理由，虚拟商品的退款则在课程试听期结束前进行。补偿通常是因为我们的产品质量和服务出现了问题而进行的赔付。

系统是否支持回收权益，要联系磐石、客服同事确认，如果系统不可行，则需要确认客服是否有替代方案来回收，以保证公司权益不受损失。

6.

产品开票如何让系统支持？

在磐石系统中建立商品的时候，选择的商品分类关系到未来开具发票的内容、关系到税率是否准确。如果是新的产品，不能对应到磐石中已有的产品类型，一定不要随便选一个，请尽快联系磐石和财务同事确认是否增加产品类型，以保证对应到准确的发票编码。

7.

产品上架是否满足系统要求？

产品上架，要考虑产品物权关系，即产品归属哪家公司、代销关系，实体产品还要考虑委托代发货关系，虚拟兑换码产品售卖要先建立兑换码合同、产生兑换码，售卖组合产品还得确认产品归属同一公司才可以组合。不同的产品有不同的规范，所以在产品上架前，请一定联系磐石组产品同事，了解产品上架的最新操作手册。

8.

上线一个新产品之前，除了要考虑以上5个最高频、最容易冲击系统的问题，还要考虑该产品售卖所需的法律资质是否公司目前已经获得，是否在公司目前的营业范围内等。



第四章 得到企业服务

120

如何写一个能推动企业合作的项目建议书？

0.

项目建议书是合作的分水岭，在这之前，无论我们已经和客户见过多少面，都还处于相互“客气”的阶段，只有到了这一步，大家已经就合作达成了充分共识，且客户愿意花时间来讨论项目建议书，合作才算是真正进入了实质启动阶段。

1.

B端销售和C端销售最大的区别是金额大、周期长、涉及角色多、决策流程复杂，项目建议书就是给客户提供一个在其内部推动集体决策的工具。写建议书时最重要的考量，是客户在内部的使用场景。你要问自己，这个内容方便他和领导展开沟通吗？方便他和协作部门展开沟通吗？所以，建议书的功能不是展示我们的水平有多高，而是这个方案在其内部的适用程度有多高。

2.

好的项目建议书可以用五条参考线来对齐：目标明确、重点突出、解法全面、落实具体、气质积极。

3.

目标明确决定了整个建议书的第一部分必须是“需求理解”，我们要把前期收集到的客户需求用最简单的语言描述出来，并且确保无遗漏。但是，这一步不能仅仅对需求做罗列，而是要对需求做更加全面的拆解和澄清。比如，对方的需求是引进“得到”的知识产品，丰富在线学习内容，我们可以就这一条继续往下拆分成六个子需求：

- 内容层面：精选主题和形式符合企业组织学习和发展需要的知识产品；
- 模式层面：用高性价比的方式进行引入；
- 平台层面：企业的平台无缝对接“得到”内容，确保员工顺畅使用；

·效果层面：通过多样的学习形式提高员工的学习渗透率；

·数据层面：及时抓取员工的学习信息；

·安全层面：确保员工数据的隐私安全。

4.

重点突出体现在两个方面。第一是主线清晰，自始至终都在围绕第一部分的需求展开论述；第二是把对方领导最关心的问题放在前面说，不要让领导找。在具体呈现时，确保每一页只论述一个重点，把它总结成大标题放在第一句，用大号字体突显。这里有个小窍门，如果把每一页的大标题单独拎出来拼在一起，依然是一段逻辑完整、重点突出的表达，那这个建议书的框架就对了。

5.

解法全面是建议书的第二部分，这部分是基于我们对客户需求的理解，给出的解决方案。解决方案要和之前拆解出来的需求一一对应，不要漏项。但是，解决方案的核心不是推荐什么产品，而是说明为什么我要推荐这些产品给你。比如，一家企业找到“得到”，它的需求是提升行业影响力，那“得到”就会对此提供分析及方案：我们看到知识品牌是品牌的重要组成部分，知识输出是最有效的提升行业影响力的方法之一，《谷歌方法》《奈飞文化手册》《阿里巴巴管理三板斧》……这些知识产品都曾成就过企业品牌。因此，“得到”的解决方案是帮企业把经验萃取出来，然后通过得到App平台的影响力持续宣传、推广、运营，助力该产品成为知识领域的标杆。最后，才是介绍怎么萃取、怎么宣传、怎么推广、怎么运营。

特别提醒，在解决方案的部分要明确交付物和交付标准。“得到”的价值观是长期主义，我们不做一锤子买卖，损害信用资产的事绝不能碰。因此，解决方案的正确姿态不是拍胸脯，事事敢承诺，而是绝对坦诚，毫不夸张。

6.

落实具体体现在建议书中的“实施计划”和“项目投入”这两个部分：

·实施计划的核心要能回答六个问题：每一步怎样进展？有哪些关键结点？如何评估成果？可能存在哪些风险？保障机制是什么？对彼此还有哪些要求？这部分的论述一定要具体；

·项目投入就是给报价，报价原则是清晰明确，让客户知道钱都花在哪里了，然后用不同颜色突显总报价。

7.

最终，从头到尾调整一遍表达形式，让整个建议书透露出积极气质。积极气质可以用三种方式体现：

·凡是能用图表和数据呈现的内容，就尽量减少文字表达，这样不仅传递的信息更明确，而且更易读；

·每句话用动词开头，用结论结尾，不使用形容词。比如“围绕当前机遇和挑战，为实现战略目标，组织能力提升和人才培养成为必然举措”“明确企业战略目标方向，结合组织发展明确自我发展方向”“围绕战略业务要求与培养人群定位，明确每个群体的培养目标，每层级进行针对性培养”；

·使用对方的话语体系，体现我们在服务中做了强准备，让对方觉得我们很靠谱、值得合作。比如：如果合作伙伴是华为，表达“在工作中学习”这个意思的时候，就可以使用华为内部“训战结合”这个表述。通常，这样的关键话术，我们可以从对方的战略目标、对方领导近期的公开演讲中获取。

121

怎样在5分钟之内判断一个销售线索是否靠谱？

0.

在每一次线下推广活动后，我们都会收到有购买意愿的企业留下的联系方式，这类信息被销售看作销售线索。利用这些线索进行电话回访，从中识别出真正能转化的机会，是销售人员非常重要的一项工作。如果判断失误，会浪费销售人员的时间，导致工作效率低下。

1.

判断一个销售线索是否靠谱，本质上并不是判断线索本身，而是判断客户是否有足够的购买动机和购买能力。购买动机指的是客户购买我们产品或服务的意愿，购买能力指的是客户购买我们产品或服务的基础条件。往往只有当一个销售线索中客户的购买动机和购买能力都充足时，我们才认定该线索是靠谱的线索。

2.

通过以下问题快速判断客户的购买动机：

·您之前是否了解过我们公司和我们的产品？

·您通过哪些渠道了解过？是否浏览过我们的网站或者公众号？或者是否询问过其他同业人员？

·您认为我们的产品可以解决您的哪些问题？

问这一组问题的原因是，购买动机高的客户更有可能通过主动搜索来了解我们的内容，他们也会更容易回答这些问题。动机低的客户反应则比较被动，很有可能对我们产品的基础信息一无所知。

3.

通过两个问题快速判断客户的购买能力：

·您在该项目上预期投入的资源有哪些（人力、物力、财力）？

·内部决策者对于该项目的支持力度如何？

购买能力是客户真实情况的呈现，直接决定了合作的规模和形式，这两个问题能够帮我们快速评估目标客群。

4.

针对购买动机和购买能力，我们可以快速将客户分为四个不同类型。针对四类不同客户产生的销售线索，我们可以采取不同的处理办法：

·购买动机高、购买能力高：高质量客户，可以立即转化为销售机会；

·购买动机高、购买能力低：这部分客户可能是我们的忠实用户，有强烈合作意愿，但目前能力和我们的产品或服务不匹配。我们可以将这部分客户保持在线索池中维持联络，当我们有新的产品发布时，留意看看是否适合这部分客户，从而制造新机会；

·购买动机低、购买能力高：客户是我们心中的目标客户，但对我们的意向性不强，这样的线索可以转化为销售机会，但需要与销售人员同步此次机会的潜在风险。同时需要销售人员不断提升客户对我们的信任度，逐步改变客户动机，制造高质量的新机会。

·购买动机低、购买能力低：可以放弃该线索。

122

怎么接待客户到总部参观交流？

0.

企业服务部的同事经常会带客户参观公司，请注意，这跟导游带着游客游览景点不同，客户基本都是企业决策层来谈合作的。

1.

带领客户参观公司的核心目的不是展示公司风采，而是帮助客户建立起对我们初步的信任，扫除对方跟得到合作的基本认知障碍。这是客户进入会议室之前的黄金时间，有助于促成最终的合作，一定要把握好。

2.

建立信任，扫除认知障碍的过程中会遇到三种情况：

·不了解“得到”：你们和市场上其他产品有什么区别？

·知道“得到”：听过你们的课，感觉挺好的，你们是怎么做的？

·熟悉“得到”：内容做的很好，但服务企业需要平台接入，你们技术有保障吗？

3.

针对不同的情况，我们有不同的应对方法：

·第一种，针对不了解“得到”的客户，首先要帮他建立对“得到”的品牌感知，一层大厅的使命愿景墙是重点。客户一进来，我们就要立马传递一个理念，你今天来参观的是一所“学校”，不是一个公司。我们奉行的是长期主义，所有的产品都是围绕建设“学校”和终身学习在进行，所以我们对标的不是公司，是学校。在引导这类客户的过程中，我们可以打开随身携带的平板电脑，讲解产品模块，让客户更清晰地了解“得到”的产品及背后的理念，不至于让他们听得一头雾水；

·第二种，针对仅仅是知道“得到”的客户，我们需要解答他心中的疑惑，强化客户心中的品牌

感知。二楼楼梯口的品控周报是重点，品控是“得到”的核心竞争力之一，而品控周报是我们能够在参观中给客户的最直接的呈现，让客户可以在短时间内了解到我们对内容的坚持，让客户对“得到”放心；

·第三种，针对已经熟悉并认可“得到”内容的客户，可以重点介绍得到三层的技术团队。大多数客户都会对“得到”有一个固有的概念，“得到”是一家内容公司，但其实我们是一家技术驱动内容的公司。好内容需要好平台的强大技术支持，这是我们未来和客户进行在线学习合作的基本保障。

4.

最后，我给你提供一个工具，帮助你更好地服务客户。

锦囊：“怎么准备一次规范的客户拜访？”

123

怎么准备一次规范的客户拜访?

0.

企业服务部的核心资产是企业客户，销售顾问经常要拜访客户，以推动、促成双方的合作。线下拜访，尤其是第一次正式拜访尤为重要，因为这是双方真实关系的开始。

1.

区分销售顾问是否是顶尖高手的标准，就是看他到底是经营产品、还是经营关系。所以，客户拜访，不是面面俱到地介绍产品、直奔主题地进入合作沟通，而是在拜访过程中，尽可能地建立双方的信任关系。

2.

麦肯锡有一个非常著名的信任公式， $\text{信任} = (\text{可靠度} * \text{资质能力} * \text{亲进度}) / \text{自我利益取向}$ 。可靠度指是否靠谱，资质能力指是否有能力满足客户需求、解决客户问题，亲近度就是和客户关系的亲近程度，自我利益取向指的是解决问题时更关注自身利益还是客户利益。在第一次正式拜访中，围绕这四项做好五件事可以帮助你快速与客户建立起信任关系：

3.

第一件事，提前了解客户的关注点，有针对性地准备介绍资料。在拜访之前和对方约一个电话会，了解参会人的基本信息、明确会议流程、确定会议时长。但是，电话会的目的不仅是为了敲定时间和细节，更重要的是了解客户的关注点并预判每一位参会者对此次见面的诉求。然后，针对这些关注点准备介绍资料，把客户可能更关切的内容放在最前面，比如要拜访的是大型企业，那么针对大规模企业资源引入的内容就可以往前放。比起自身利益，我们更关注客户利益是否能优先得到满足。

4.

第二件事，通过专业形象提升可靠度。个人形象直接影响客户对你第一印象的建立，因此第一次拜访一定要穿得正式，可以选择商务正装或商务休闲装，女士化淡妆。即便拜访对象是日常着装休闲的互联网公司，你依然要郑重对待，正式着装是重视程度和专业程度的双重体现。如果条件允许，建议佩戴或穿着一些商务轻奢品，穿着体面不仅可以给你自己带来自信，专业的形象也能给客户留下更可靠的印象。

5.

第三件事，通过讲故事证明资质能力。第一次拜访时通常要给客户介绍“得到”和“得到”的企业服务，这个环节就是在呈现我们的资质能力，但是，与其滔滔不绝地讲我们有多厉害、有多少荣誉证书，不如就我们前期了解到的客户需求，有针对性地讲好几个“得到”的故事。比如，我们跟老师打磨课程的故事。人很容易拒绝听一个概念和一个设想，但是人很难拒绝听一个真实的故事。

6.

第四件事，用同行案例提升亲近度。针对拜访客户的实际情况以及需求痛点，尽可能讲相关的实践案例。比如你拜访的是地产客户，那就用其他地产公司的合作案例，而不要用保险行业的案例，即便保险案例里涉及的客户可能更有名气。

7.

第五件事，通过拜访反馈强化自己的可靠度。可靠，通俗地说，就是凡事有交代，件件有着落，事事有回音。拜访结束当天，发送会议纪要给对方，并明确下一步动作。这不仅仅是为了推动下一步合作，更重要的是加深客户对你可靠度的印象。



第五章 奇怪的知识



124

如何在算法团队快速构建技术分享氛围，让大家都愿意当培训师？

0.

如何在算法团队快速构建技术分享氛围，让大家都愿意当培训师？

1.

算法团队的分享，大家都会踊跃报名，但轮到自己来分享的时候又会感到压力很大。争做听众，害怕分享。怎么让团队成员都更愿意分享，愿意当培训讲师呢？技术团队如何快速构建技术培训氛围？

2.

让大家乐于分享，这不是一个激励问题，而是降低成本的问题。

3.

可以通过以下几种方式来降低分享成本：降低认知成本、降低时间成本、降低心理成本。

4.

降低认知成本。分享素材不一定得是自己精心准备的原创内容，可以是高质量paper、微信公众号文章等，也可以是极客时间等平台的精选课程。只要是与业务技术方向高度匹配的，都可以拿来做一场分享。

5.

降低时间成本。找到适合素材后，不需要准备华丽PPT，白底黑字就很好。台下面对的是一群算法工程师，条理清晰、颜色明了的风格更适合大家。一份简单博客、论文摘录，都可以很好地表达分享内容。

6.

降低心理成本。将分享变成转述，鼓励分享者带领大家学习他人已经萃取好的知识，这样分享

的同事就不用过度担心分享内容的质量问题，没有了心理负担，反而更能带来一场高质量的分享。

7.

一场好分享不是单向输出的过程，而是引发大家的讨论与思考的过程。可以通过设置互动环节，利用设问、小调查、小测试等方式来引发大家的讨论与思考。

125

如何在“得到”做一个有产品思维的算法工程师？

0.

对于“得到”搜索推荐团队来说，产品思维就是从用户需求、业务目标、商业目标等不同角度，来设计算法规则。偏向算法应用型的工程师需要善于发现问题，提供解决方案，并在每次迭代后评估对业务的影响。拥有产品思维后，会更有掌控感，在做技术选型乃至实施的时候不会感到茫然或被动。

1.

拥有好算法并不等于能实现好产品，用户需要的是能解决实际问题的产品，而不是用于秀肌肉的技术，能顺利解决用户问题的算法就是好算法。

2.

算法工程师的产品思维可以通过三个方面逐步培养：多掺和、多使用、多接触。

3.

多掺和业务讨论。不要守着自己的一亩三分地，要从头参与产品设计。从一个点子的萌发到各业务方参与的多轮探讨，从一张简单的交互稿到详细的测试用例，每一个环节都可以参与。不要怕大家没叫我们，只要耳朵够长，任何一次讨论都可以参与其中。

4.

多使用“得到”产品。除了自己负责的业务，算法工程需要亲自使用“得到”的各种产品和服务；除了要对自己参与的模块负责，也要考虑伴随一次功能上线，会给其他人带来什么效应。比如我们在搜索结果页为老师做的头部卡片，目的是要提升搜索点击率、引导用户关注城邦。想更好地实现这一目标，我们可以在实际使用中多关注老师的城邦账号、多了解老师的作品和动态，甚至观察自己会对怎样的卡片更有点击动力。

5.

多接触各方人士，培养自己对外界的真实体感。可以先通过各种机构、咨询公司发布的报告，快速了解整个行业的发展动态，然后到行业的会议或聚会上去跟别人聊聊，看同行都在做什么。当然，更重要的是找运营部门、客服部门帮忙，多寻求接触用户、读取用户反馈的机会，结合“得到”用户的真实反馈，逐步定位用户的真实需求。

6.

一个非正式的重要经验是：为了让算法项目顺利落地，真正投身于开发的时间和与产品运营等工种沟通的时间比例大概是4:6。永远不要低估合作部门由于对你的了解或者不了解所可能引发的好或坏的结果。

126

“码农”要在财务面前班门弄斧，怎么办？

0.

这是个什么事儿？码农是“得到”产研团队中程序员对自己的戏称。产研团队要承接来自其它团队的各类需求，遇到专业性极强的需求，程序员只有跨界快速学习对方的专业知识，才能充分发挥技术优势解决业务难题。否则就可能造成误解，甚至导致项目失败。

1.

这件事的本质是，码农快速掌握跨界知识，不是为了成为专业人士，而是为了降低沟通成本。比如，一次偶然的内部分享，财务总监得知了技术同事自掏腰包学财务，非常感动。自从码农团队有了一定的财务共识，团队内部争议变少了，沟通也更顺畅了。

2.

“班门弄斧”是一种非常有效的跨界学习方式，具体可以分为组团学习、PK成绩、专家测试三步走。

3.

组团学习，是建立学习型组织，把上下游依赖的岗位如产品经理、测试都拉到学习小组中来，在团队内推选出课代表，管理大家学习进度，保持同频。学习过程中能彼此督促和陪伴，更容易坚持，还能经常讨论重点难点，补齐知识盲区。

4.

PK成绩，为了验证学习效果，课代表每周统计网课测验成绩，并公布PK排行榜，通过竞争激发大家的学习热情。PK后组织错题讲解会，做对的同事分享做题思路，做错的同事复盘失误。

5.

专家测试，这一步很重要，需要请相关业务团队出题，将学到的专业知识和公司真实的业务实

践相结合做测验。比如我们请财务总监根据具体的公司业务场景出了份考题，不但产研同事们参加了考试，财务同事们也参加了考试，虽然产研的团队分惜败专业人士，但是有同事考分闯入总榜三甲，极大地增强了业务团队对码农的信任。这次考试还有个额外的成果，在做错题解析时，大家发现考试结果中有道题大家错的思路非常一致，这引发了财务总监的关注，他还帮助财务跳出了原有的处理模式，找到了新的财务解决方案。

6.

“班门弄斧”式学习，不仅能带来项目的高质量交付，而且还能促进不同部门同事间的相互理解，结成并肩战斗的战友关系。

127

锦囊主编怎么寻求总编室的反馈？

0.

“得到”锦囊是一个“得到”用于扩大创作者群体、友好地渐进地引进更多合格知识生产者的产品。所以，每一条锦囊都需要完全体现“得到”的品控水准，特别是让锦囊作者感受到“得到”品控的价值。

1.

当主编帮助作者完成一条锦囊的修改后，会把稿件递交总编室审核。锦囊产品的颗粒度极小，通常是针对一个特定问题的回答。寻求总编室的反馈，不是为了追求单篇稿件的修改通过，而是发现和总结通用规律，迭代锦囊的研发方法，提升下一轮次锦囊内容的水准。

2.

寻求总编室反馈时，主要做好两件事：1、确认问题；2、主动修改。

3.

面对总编室老师的权威，很多同事往往感到不自信，所以自觉不自觉地产生回避或者对抗心理。总编室在提出意见时可能会让当事人有“抬杠”的感觉，但是，无数经验证明，这些都是总编室“扮演”用户所抬的杠。能在内部审议阶段处理，总比上线后被用户质疑甚至投诉要好得多。所以，除了专业上尊重，在心理上也要敢于把总编室当成自己的陪练员来使用。

4.

所谓确认问题，就是对齐总编室对稿件的真实意见。比如，总编室反馈“看不懂”，问题的实质，并不是审稿老师自己看不懂，而是担心真实用户会看不懂。如果总编室反馈“看懂了，但我觉得没有用”，则需要重新审视招数的适用范围。

5.

所谓主动修改，针对“看不懂”的问题，主编要先检查稿件中有没有太过陌生的专业词汇，有没有歧义，尝试用自己的话，重新转述老师的意思。排除文字上的干扰之后，再去讨论稿件的优化，能帮助双方节省大量的时间。针对“没有用”的问题，则要注意限定招数的适用范围，补充例外的应对方式。举个例子，有位家长问到，如何利用假期帮助孩子提高成绩？老师给出的招数是，最好每晚抽出一小时，陪孩子做些练习。总编室反馈：有些用户的工作强度，实在抽不出一小时陪孩子，那这个锦囊是否就沒用了？这时候我们就需要引导老师补充一个“如果实在没有时间陪孩子，你还可以……”的招数。

6.

不管总编室提出哪种反馈，主编都要有“打两个回合”的勇气，都要主动提出修改的思路。既是为了加速与总编室的沟通流程，也是为了帮助作者加速生产。

7.

跟作者反馈审稿意见，不是跟老师一起联手应付总编室，而是跟总编室老师联手，让作者感受到“得到”的品控服务，让优秀的作者更加重视与我们的合作。

128

到了外地学习中心，如何利用好总部资源？

0.

“得到”学习中心是我们在线下服务“得到”用户的重要部门。随着学习中心的不断壮大，我们有越来越多的同事在当地入职，他们缺乏对公司体系的全景认识，需要公司多给一些支持，但是不知道公司有哪些资源可以用。如果这个问题长期得不到解决，会影响当地学习中心的工作效率，也会影响同事对公司的认同感。

1.

利用公司资源不是直接向总部索取资源完成自己的工作，而是主动参与到公司的工作网络中，成为公司大家庭的一部分。这种转变不是一蹴而就，而是需要一段时间来逐步适应和了解。所以在刚加入公司的时候，不要为自己的不了解而感到慌张，可以带着好奇心来慢慢探索。

2.

要想用好公司资源，主要方法就是跟人学、多打仗。在公司内发展自己各个维度的战友，积极参与跨部门跨区域的项目。

3.

利用好领导和导师，了解公司级资源。人力资源部在入职时配备的导师和所属团队的直属领导，是新入职的同事们能利用的第一道公司资源。他们都是在公司内很有工作经验的同事，熟悉公司的资源和文化，会帮助你建立起对公司的基本认识。要到系统中主动阅读公司的规章、制度、特别是晋升制度等规定。遇到困惑和不懂的情况，可以带着问题向他们请教。这是了解公司资源的第一步。

4.

配合同事的工作，了解各部门的资源。除了与自己所在的学习中心同事配合工作外，还可以远

程协助配合一些其它部门同事的工作，这是了解公司资源的另外一种途径。在公司群里面经常会有同事发起一些工作投票、意见征集、新功能的测试等活动，你都可以积极地参与。比如你参与了一次新功能的测试活动，那就可以在体验完之后，给出自己的具体反馈。在这个工程中，你也能了解公司其它部门同事们的工作内容，这些可能都是以后工作会用到的资源。

5.

参与公司的大项目，在实践中明确资源。公司会有很多项目，需要各地的学习中心配合完成，比如说423读书节、526周年庆、跨年演讲等，每周公司例会也会有各部门同事分享他们近期的工作，这些项目是你能了解公司运作方式和公司资源的绝佳机会。除了积极参与这些项目的执行外，还可以主动分享好的经验给总部同事和其它学习中心的同事们。这样有利于以后和总部同事们更加顺畅地合作。在真实的交流中，你会逐渐清晰公司的资源具体都在哪里。

6.

利用好回公司培训的机会，与同事建立真实联系。得到高研院在每季度在开学前，会组织一次集体回北京公司总部的培训。这是一次了解公司的绝佳机会。除了认真参与公司准备的培训课程，你还可以利用空闲时间和之前有过接触的“网友”同事们见面交流，当面和他们沟通并落实一件后面可以一起完成的工作任务。

7.

其它学习中心同事的工作经验，也是宝贵的资源。各地的学习中心，也会有出差去其它城市的机会。如果去的是有学习中心的城市，一定要和那个城市的同事取取经、现场观摩他们的工作过程。不同的学习中心之间，工作方式会有差异，可以就自己的难点问题向同事请教。

8.

争取总部工作的机会，成为公司资源。利用好公司现有轮岗制度。公司会不定期开放岗位，请同事们轮岗。可以选择一个与自己能力相匹配的岗位，参与到公司的大协作网中。在总部工作的过程中，会和总部的同事们有深入合作的机会，同时也需要承担起一部分对学习中心赋能的工作。在这过程中，你可能也会变成公司总部资源的一部分。

9.

回到当地，主动提供资源。再次回到学习中心后，我们可以带着自己擅长的能力，建设好当地的学习中心。除此之外，我们还可以把自己变成各个部门在前线的情报员，把第一手的用户反馈，分享给公司总部同事。主动提供销售线索给企业服务部的同事，你还可以主动反馈盗版/侵权课程给法务同事，提出App需求给产研同事，发现错别字后同步给课程主编，提供值得挖掘的潜力用户给知识城邦运营的同事，总结好的工作经验给总编室老师收录进品控手册等。总之，越是成为一名主动的资源提供者，就越能吸引优秀的同事来与我们合作。

设计师如何对付老板奇怪的设计要求？

0.

作为设计师，工作过程中多少都会遇到一些奇葩的需求，比如被写进段子里的“五彩斑斓的黑”“logo放大的同时缩小一点”等等。这类需求要么是字面上看起来就自相矛盾，要么是从设计的角度乍一听无法实现。面对这种需求，很多设计师可能不知如何处理，甚至开始埋怨需求方。这样不但难以完成工作，还会影响状态。

1.

这个问题的核心既不是设计师的能力问题，也不是需求方的水平问题，而是一个跨专业的翻译问题。

2.

面对这些奇怪的设计要求，只要分三个步骤来处理，基本都能搞定，这三个步骤是“摆正心态，翻译需求，匹配专业”。

3.

摆正心态指的是设计师与“老板”不是天生的敌人，无需也不应有“对抗”的心态。他们之所以会提出看似不合理的要求，大部分情况下仅仅是因为他们不懂。他们不是设计师，不能指望他们用专业词汇来提需求。所以没必要有任何负面情绪。别试图糊弄，也没必要抱怨，最重要的事是沟通，也就是“翻译需求”。

4.

翻译需求指的是你要理解他这个需求背后的含义并与他确认。其实每一个奇葩的需求背后都是表达不出的模糊想法。比如“五彩斑斓的黑”可能是希望在显得高端严肃的同时又不那么冷漠，“logo放大的同时缩小一点”，可能是觉得现在的logo虽然面积大但其实并不醒目。

5.

匹配专业是指你不仅要自己能翻译出来他真实的意图，还要把你所理解的这句话的含义，翻译成能执行的动作，告诉对方。比如你可以说“那我把这个logo缩小一点，但是给它加一块纯白背景色，这样不用占很大面积就也能很突出了，这样可以吗？”

6.

无论你翻译的对不对，在这个过程中，你都会促使对方将自己的目标表达的更加清晰。就算你翻译错了，这时再继续沟通，对方也能有个抓手。

7.

当然也有一类情况是沟通确认完需求，发现以目前的条件，确实没法满足对方的想法。这时候要如实告诉对方，然后一起想另外的解决方案。比如，是增加资源就能满足这个需求？还是真的无法做到，干脆换一种思路？只要积极探讨，哪怕这个需求最终放弃了，对沟通的双方也都会有很大收获。下一次再合作时，你跟他就有了更坚实的信任基础。

130

怎么成为一个调整负面情绪的高手？

0.

客服的工作需要随时去解决用户的问题，大多数用户都是带着情绪来的，负面情绪很容易互相传染。即便结束一个服务，客服同事也可能会陷入糟糕的情绪之中，长期处于负面情绪当中，不仅会损害服务质量，也会对我们同事的身心健康造成极大伤害。

1.

对于客服来说，跟负面情绪相处的最好方式，不是消灭它，而是接受它的存在，并且有能力与之共舞。

2.

与负面情绪共舞，需要我们学会公私剥离、主动喊停、情绪觉知、情绪释放。

3.

公私剥离。一定要明白，用户的负面情绪，并不是针对你这个具体的人，而是针对我们所代表的团队、产品和公司，责任是我们共同的。用户的否定，不是对你个人的否定，哪怕对方真的有人身攻击，也请不要代表自己回嘴，这是基本的职业素养。

4.

主动喊停。当你发现用户负面情绪的积累到已经无法进行正常沟通了，一个有用的办法是暂时中断沟通，给用户一个情绪缓解的机会。比如你可以说，真的抱歉这部分我可能不太了解，稍等我跟同事确认一下，5—10分钟后回复您。甚至，哪怕挂掉后马上重新拨打，都要比一直僵持下去有帮助。

5.

情绪觉知。你不仅要对用户的情绪有觉知，也要对自己的情绪有觉知。一旦发现自己在服务过

程中出现心跳加快、呼吸急促、双手颤抖等情况，就要意识到自己已经被负面情绪传染了，需要做出改变。觉知本身就是主动修复。

6.

释放情绪。跑步、健身、给自己买杯奶茶、找朋友闲聊（注意，不是诉苦）、看一部特别好哭的电影，都是有助于情绪释放的好办法。

7.

在负面情绪难以靠自身的努力缓解时，那就需要向团队负责人或人力资源部的同事求助，我们有专业的心理督导顾问可以为同事提供服务。

8.

如果遇到实在无理的要求，请相信公司会信任自己的同事，在理性地向用户介绍完我们的处理意见后上报情况，然后就可以果断停止对该用户的服务，不必纠结。

9.

请记住，哪怕再资深的客服也一定会有委屈到大哭的时候，你不是第一个，也不会是最后一个。你不是一个人在战斗，知道这一点，本身就能帮你更好地与负面情绪共舞。

131

编辑如何编一本爱一本？

0.

图书组出版的图书所涉足的领域非常广泛，不仅包括经管、政法等人文社科领域，还包括物理、化学、计算机、医学等自然科学领域。编辑虽然有空间选择自己擅长和感兴趣的书稿，但一年中仍不可避免会碰到自己兴趣范围之外的项目。遇到这种情况编辑如果一味排斥，不仅会影响图书质量和出版进度，也会影响个人长期的职业发展。为了更好地适应图书组的编辑工作，“编一本爱一本”是编辑需要特别学习的一项能力。

1.

真正的兴趣是互动出来的，它是互动的结果，而不是互动的起因。因此，编一本爱一本，本质上是让编辑学会用发展的逻辑看待一本书。

2.

参考四种常见的编辑对书稿不感兴趣的原因，提供以下四种有针对性的解决思路，让你在互动中发展兴趣。

3.

第一种原因是对某个领域的知识不感兴趣。那么，请不要因为书稿所属的领域对其抱有成见，更不要自我设限。在没有阅读、也没有尝试编辑之前，你与这份书稿的互动几乎等于零，自然谈不上有什么兴趣。等你翻开书稿看了后，你很可能会发现：原来这个领域这么有趣，只是自己原先不知道而已。

4.

第二种原因是对看不懂的知识不感兴趣。请放心，“得到”图书的目标读者，是高中以上文化的非本专业读者，老师写作时就是针对这一群体写的，所以不存在你理解不了的内容，千万别

用“看不懂”来逃避任务。我们对任何领域的了解都是从无到有的，都是通过学习不断发展出来的。所以，面对你以为自己“看不懂”的书，可以先试着去理解，同时阅读该领域的入门类或科普类书籍，找到与你现有知识结构有关联的知识点或思维方式，这些与书稿、与新领域知识的互动都能让你在编辑时更游刃有余。而在这个过程中，如果你真的发现“看不懂”，那么就要大胆提出来与作者商讨，因为这意味着读者也很有可能看不懂。

5.

第三种原因是对书稿里的某些观点/讲述方式不感兴趣。那么，你可以尝试去“挑刺”、去“验证”、去思考书里的内容是否有逻辑漏洞、是否有价值。通过这样的互动，来体验思辨的乐趣，说不定还会因此打破自己固有的偏见和认知，收获新的视角、新的认识。

6.

第四种原因是对分配的任务不感兴趣。针对这种情况，首先你可以尝试去主动争取想要的编辑任务，要是没有成功，那就努力把被动的任务变成自己感兴趣、想做的项目，让团队中的其他人看到你积极贡献的一面。同时，在跟这个项目的互动过程中找到自己的兴趣点所在，可能是写法、可能是题材、也可能书稿里的案例等。总之，开卷有益，何况编辑。

0.

“得到”的三位创始人都是具有一定影响力的公众人物，所以，客户会希望他们能直接参与到跟自己的合作洽谈中，或者为自己或自己的企业提供服务。同时，为了促成签单，用好三个创始人也对达成企业间合作有巨大帮助。但是，创始人的时间有限，如果用不好，不但会增加项目成本，还会消耗创始人的价值，甚至会让客户有不好的观感。

1.

用好创始人，我们反对两种极端情况。一是滥用创始人的时间，觉得“老板出面就完事”，把拿下订单的责任甩给老板；当然我们更反对的是“把老板供起来”，舍不得“让老板干活”，给客户一种“摆架子”的感受。所以，不要把创始人当条件，而是当资源，没有行不行的问题，只有怎么行的问题。

2.

在某个合作的初始阶段，当客户需要见创始人的时候，你要先分析客户的需求动机，判断创始人要扮演什么角色，主要有三类角色可选：大熊猫、核武器和助推器。

3.

如果客户本人是“得到”的重度用户，大概率他会有“百闻不如一见”的心理。这个时候，创始人充当的就是大熊猫的角色，也就是释放友好和善意的形象大使。你可以在时机合适的时候，主动安排见面；如果时间不允许，则可以通过线上添加微信，请创始人与客户直接沟通，这也会让客户的需求得到满足，感觉到被重视。

4.

如果客户觉得这件事就需要创始人参与才能推进合作，那就要分两种情况来处理。

·一是考虑到级别对等，需要双方高层达成战略级的合作共识。如果确实是因合作的等级高，这个时候创始人可以充当核武器的角色，来推动关键战略的合作。核武器的使用需要精确，所以得准确判断重要性和必要性。比如，对方想邀请脱不花，你得先判断如果换林飞扬去，是否会影响实质的合作，如果会，就可以考虑动用核武器。这个时候，你需要向脱不花说明具体信息，你要她具体做什么，达成什么目标，同时提供好情报；

·另一种可能是担心你没有决策权或者没有掌握全面的信息。如果是因为客户对你没有信任，这个时候创始人就可以扮演助推器的角色，告诉客户“把你推到台前，就表明你能代表公司”，从而消除客户的不信任。比如，如果客户提出要和罗振宇谈合作的所有细节，你就可以请罗振宇出面，向客户说明，你完全可以代表公司，完全有能力为客户提供优质的服务。

5.

无论需要创始人充当的是什么角色，你都要把客户的感受放在第一位，如果真的不适宜参与，也一定要跟客户解释清楚，尤其是要说清楚“替代方案”。比如，快刀青衣无法参加，但是我们会安排CTO参与，他其实更了解这块业务，更有发言权，并且已经得到了充分的授权。

6.

创始人参与项目后，你还需要及时给他们同步合作的进展和反馈，尤其是要告知他们这次的参与是否有达成既定目标，同时复盘相关经验教训。这样便于下一次继续对他们进行“使用”。

133

有一些话表面看“无伤大雅很常见”，在“得到”的工作中有可能触雷？

0.

每个组织都有自己独特的文化，这不仅会体现在组织的理念中，更会落地到成员的日常行为中。比如，有一些词语、表达在其它场合很常见，但是在“得到”行不通，甚至可能“触雷”。

1.

“小编”。如果一个老师发了朋友圈说“今天和‘得到’小编见了面”，主编要及时和老师沟通，如果不好意思就请上一级领导与老师沟通更改这一称谓。这是因为主编在自我定位的时候应该明确，自己不是老师的跟随者，而是老师的专业合作者。主编不能叫自己小编，同事之间也不能互相称“小编”，特别是不能在留言、评论、知识城邦以这样的称呼来矮化自我或同事。

2.

“这是总编室的规定”。给老师反馈稿件时，不能用这句话当挡箭牌。主编代表“得到”跟老师沟通，总编室同样是服务老师、为老师赋能的一个部门，而不是作为审核存在的第三方机构。主编反馈给老师的所有意见都是我们这个团队的共识，主编不可引导老师和总编室对立。

3.

“老师这件事我私下和您说”。如果在群里看到重要的工作信息时，主编尽量不在私下找老师沟通。主编工作的重心不是和老师建立友谊，而是帮助老师迅速熟悉生产流程，产出优秀的产品。建立私人友谊的确有助于和老师合作的推进，但是在讨论工作的过程中，除非内容过于私密，不然尽量都在工作群中解决。

4.

“老师我觉得这里写得有点浅”。如果主编给老师修改意见，不能这样说。主编给老师的反馈不是抽象的形容词，而应该是可以直接执行的具体操作，比如“这里补充讲讲什么内容就可以让内

容变得更深刻”。

5.

“收到，谢谢老师，辛苦”。在收到老师的稿件之后，主编不能这样进行简单反馈。主编和老师对接的重点，不是照顾老师情绪、表示感谢，而是管理老师的预期。比如在收到稿件之后，如果主编手头有别的工作的话，应该回复“收到，谢谢老师的稿件，我目前手头有点忙，会在明天下午给您回复”。切记，单纯回复“收到”之后人就杳无音信是大忌。

6.

“某某老师讲了这个话题特别好，要不咱来一个？”如果主编看到别的老师讲了某个话题，不能因为效果好，就主动请老师也来讲类似的话题。在运营时，主编的工作重点不是卖出更多课程，而是协助老师完成服务好自己用户的目标。在请老师开启新的运营动作时，不可以出现“攀比”等现象，更不能“踩一捧一”。

7.

“知识付费”。如果某个老师在朋友圈说“今天和‘得到’接触，开展了我的知识付费课程”，主编应该私信老师进行反馈。“得到”的目标是“知识服务”，是对用户的真实学习体验负责，而不是简单地把知识打包卖。

8.

“你有时间么？”如果你这样问同事，回复肯定是没时间。在“得到”和别人约时间，一定要先说明白你需要对方在这段时间干什么，这样对方才方便根据你的事情的优先级来规划自己的时间。

9.

“您好”“大家好”。在课程开头，“得到”的产品会统一用“你好”，“你好”比“您好”显得双方地位更加平等，“你好”比“大家好”显得对象感会更明确，可以营造1对1对话交流的场景。而在讲述中举例子时，负面的例子不能用“假如你如何怎样”；同时在发起挑战式的难题时，尽量用“咱们一起来看看”而不是“你可以看看”。

10.

“！” 。如果是课程的标题，尽量每一个标题都是一个问句，而不是感叹句。问句符合“得到”“挑战+解决方案”的讲述模型，有助于引发好奇心和探究欲望，而感叹号只是表达情绪，无法引导用户展开行动。

134

上面所有锦囊都帮不上我，我怎么求助？

0.

有的同事在工作中遇到了新情况，品控手册里找不到答案。这时候要理性、要有进取的态度，这样才能找到答案，也才能把个人知识融进集体智慧里。就此放弃，只会拖延问题。

1.

《得到品控手册》不是不朽的经典，而是一个不断迭代的生命体。换句话说，“得到”的品控手册永远“在路上”，一旦上架，就已过时。发现新问题是很正常的现象。知识萃取只有起点，没有终点，因变而生，因后来者而生。

2.

从出现问题的性质来看，可以分为“手册之外”“手册应有”和“手册遗漏”三种情况。

3.

有的知识不是结构性知识，那么它可能是“手册之外”，你可以去内部知识库查找。

4.

“手册应有”是指有的问题是关于正在开展的新业务的，但我们关于这些问题的解决方案可能还在探索之中，不能确定。随着新业务的成熟，我们的品控手册也会在迭代里更新应对的办法。

5.

“手册遗漏”是指问题是关于已有业务的，那你就需要确定该问题的重要性。你可以先和团队内的同事一起讨论，如果没法达成共识，可以召集总编室共同讨论。在召集会议前，要做好充分的准备，能够清晰简洁地说明你的问题和需求。如果经过讨论，发现你提出的是一个重要问题，要是重要到值得全公司都严肃对待，说不定还会以你的名字来定义这条锦囊。



附录

135

底线审议规则

0. 概述

底线审议的规则，来源于各种法律法规、主管机关在政策性文件中的表述，以及内容生产机构一般应遵循的原则。

底线的表述，意味着这是内容不能触碰的红线，必须遵守。

1. 底线审议规则的特征

审议规则带有强烈的传统媒体的味道，这是基于传统大众传播技术的特征，节目与观众的关系制定出来的，但是依然被主管机关、主流传统媒体，甚至新媒体的新闻部门沿用。

主管机关已经有明确的原则：网上网下一个标准。所以，我们必须掌握相关的思维方法。

究其本质，审议规则对节目的核心要求是八个字：雅俗共赏，最低反对。这是大众媒体的生存之道，既要承担社会责任，又要获得商业利益。理解这个原则，就很好理解为什么主流媒体的审议规则较为“保守”，强调对未成年人的保护，强调真实公正和承担社会责任。

互联网技术的发展和实践，带来对媒体概念的全新理解，更带来很多以往没有出现过的使用方式，因此审议规则或有不适用之处，但是要历史地看待，建设性地与主管机关和全社会一起进化。

在工作中实际运用时，不应被禁止性规则束缚，要有智慧和艺术。例如，在某一期节目当中，原文有内容说，某名导演是A片导演出身的。对于一个用户定位为儿童的课程来说，用户使用场景没有父母陪伴，原文播出就会有风险。相关主编的处理方案是，删掉音频内容，但是保留文字，并给出文字说明。文字说明既表达了这样处理的原因和价值观（应该平等地信任和对待儿童），也提供了父母可以干预和引导的选择空间。这样的处理非常好，值得借鉴。

遇到难题，不要一禁了之，多与同事讨论协商，找出更好的方案。反复实践，必然对审议规则有更深的理解。

2. 具体规则

下面列举的21条规则，供各位在内容生产环节参考。规则也将根据内容生产的具体情况不断完善。

1) 规则001：导向第一

在广播电视、新闻出版等相关法规中，都有一个明确的原则：“坚持为人民服务、为社会主义服务的方向。”坚持主流价值导向，这是我们首要遵循的原则。

2) 规程002：不要做负面判断

不得对中国经济做负面判断，以免影响公众的信心和国家经济政策运行的效果。

3) 规程003：保密

如果看到有关管理机关发布的指导规范意见原件，千万不能拍照上网！千万不能拍照上网！千万不能拍照上网！

可以叙述一个意见的“结果”，比如，“我方的立场是A”“XXX已经搜索不到了”等。但是不要叙述导致这个结果的“原因”，比如，“根据X月X日传达的……”。

即使一条意见的适用日期已经过期，由于没有明确的解密日期，也不能公开讨论和传播。

4) 规程004：民族与宗教

不以歧视、贬损的态度表现少数民族独特的饮食、婚姻、家庭、医疗、丧葬等习俗。不以任何方式表现藏族的天葬习俗。

不得采用可能导致煽动民族仇恨、民族歧视、破坏民族团结的内容。

在有关民族分裂主义、恐怖主义、宗教极端主义、犯罪等题材中不刻意强调行为人的民族背景。

信仰自由包括信仰和不信仰宗教的自由。

不贬低、歧视、批评某一特定的宗教信仰。

不嘲笑或蔑视宗教仪式。

不渲染宗教极端主义和宗教狂热情绪。

不宣扬邪教。邪教不适用上述关于宗教的规则。

5) 规则005：灾难

以同情之心对待自然灾害、空难、车祸、犯罪、战争等意外事件的受害者（死伤者、受害人及

人质）及其家人，杜绝任何对灾难事件的娱乐化表达。

尽量避免以特写方式展示死难者亲属悲恸欲绝、痛苦失态的表情。

尽量避免展示死伤者血肉模糊的画面和死难者的画面。

防范和抵制对自然灾害、重大事故等灾难的不当评述。

6) 规则006：尊重家庭

涉及社会伦理和性题材，不应伤害健康的家庭价值观。

不传播性开放、性自由观念。

对婚外恋、多角恋、未婚同居等男女关系不进行着力的处理和肯定，避免渲染情欲、情杀、乱伦等畸情、畸恋。

7) 规则007：犯罪与司法

在法庭判决前，不做定罪、定性的报道和评论。

不以涉嫌犯罪（如假扮犯罪嫌疑人、窃取或泄露侦查秘密）的方式揭露犯罪。

表现犯罪题材应最大限度地避免负面影响。

不将犯罪者的行为及生活方式英雄化。

不以同情的基调表现犯罪，使罪行显得正当或可以容忍、接受。

0.

得到App、微信公众号、图书中出现的文稿，需按照本规范进行审校。

审校工作的核心是对文稿中的各类错误高度敏感，能够及时发现，并予以改正。

本规范除了告诉你语法、句式、标点符号、体例等的正确用法，还将文稿中容易出现的各类错误汇集在一起，提醒你会有哪些错误，以及这些错误该如何改正。

审校工作主要从事实核对和内容审校两方面进行。

1. 事实核对

这部分工作强调两大原则：

·凡事实必核。核对事实是审校工作的核心内容，也是不可或缺的工作步骤。你需要养成核对事实的习惯。

·凡数字必核。数字属于事实的一种，之所以提出来单独强调，是因为数字在文稿中太特殊了，一旦出错，会严重影响文稿的质量。

1) 凡事实必核

这里的事包括人物、时间、地点、事物等内容。

你在审校稿件过程中，看到这些内容出现时，脑中需下意识地拉起警报。未经核实的事实，要假定它们都是错的。你既可以在当时就查阅相关资料核实，也可以先逐个高亮标出，最后再集中核对。

(1) 人物

关于文稿中出现的人物，你要逐一核对，核对的维度包括但不限于：

·名字以及古人的字、号等是否正确

误：明确提出保健因素的，是美国心理学家罗伯特·赫茨伯格 (Robert Herzberg)。

正：明确提出保健因素的，是美国心理学家弗雷德里克·赫茨伯格 (Fredrick Herzberg)。

误：苏东坡，字东坡。

正：苏东坡，号东坡居士。

·身份是否正确

误：特朗普，美国总统，美国民主党籍政治家。

正：特朗普，美国总统，美国共和党籍政治家。

·国别是否正确

误：哈耶克，奥地利经济学家。

正：哈耶克，(奥地利裔 / 奥地利出生的) 英国经济学家。

·人物前后的关系是否正确

误：李嘉图的很多理论，成为亚当·斯密写《国富论》的依据。

正：亚当·斯密的《国富论》，为李嘉图的很多理论提供了依据。

(2) 时间

文稿中出现的所有时间，你要逐一核对，核对的维度包括但不限于：

·事件发生的时间是否正确

误：1983年，新中国第一次参加奥运会，中国队获得15枚金牌。

正：1984年，新中国第一次参加奥运会，中国队获得15枚金牌。

·书籍出版、文章发表的时间是否正确

误：《傲慢与偏见》出版于1796年。

正：《傲慢与偏见》出版于1813年。

误：2018年，《科学》杂志发表了一项研究，它说肺癌可以潜伏二十多年，然后会突然转变为侵袭性的疾病。

正：2014年，《科学》杂志发表了一项研究，它说肺癌可以潜伏二十多年，然后会突然转变为侵袭性的疾病。

(3) 地点

文稿中出现的地点，你要逐一核对，核对的维度包括但不限于：

·地点的名称是否正确

误：山西省吕梁市。

正：山西省吕梁市。

·地点之间的关系是否正确

误：加拿大不列颠哥伦比亚省的西部有一座叫维多利亚的岛，往东和温哥华隔海相望。

正：加拿大不列颠哥伦比亚省西部的温哥华岛上，有一座叫维多利亚的小城，往东和温哥华市隔海相望。

·地点的历史沿革是否准确

误：维多利亚曾经是哥伦比亚省第一个首府。

正：维多利亚是哥伦比亚省的首府。（说明：不是曾经，一直都是首府）

·地点的历史名称与今天的名称是否匹配

误：广州湾（今广州）是1899年被法国强行租借的。

正：广州湾（今湛江港）是1899年被法国强行租借的。

（4）事物

文稿中出现的事物，你要逐一核对，核对的维度包括但不限于：

·引用传统文化经典（国学经典、唐诗宋词等）原文

误：“天下有道，礼伐征乐自天子出。”

正：“天下有道，则礼乐征伐自天子出。”

误：“壮士饥餐胡虏肉，笑谈渴饮匈奴血，驾长车踏破贺兰山缺。”

正：“驾长车，踏破贺兰山缺。壮志饥餐胡虏肉，笑谈渴饮匈奴血。”

·引用其他经典作品原文

误：“我在年轻时候也曾做过许多梦”（鲁迅《呐喊》）

正：“我在年青时候也曾做过许多梦”（鲁迅《呐喊》）

·理论名称

误：确定论，又称拉普拉斯信条。

正：决定论，又称拉普拉斯信条。

·书名、刊物名称、文章或论文标题、节目名称等是否与已发表或出版的一致

误：卢梭是深刻推动了平等的现代思想家，他的《论人类不平等的基础和起源》《社会契约论》都是对平等的经典赞歌。

正：卢梭是深刻推动了平等的现代思想家，他的《论人类不平等的起源和基础》《社会契约论》都是对平等的经典赞歌。

·机构名称

误：NASD（纳斯达克）。

正：NASD（全国证券交易商协会）。

·公式、计量单位

误：苹果公司的市值，一度超过一万亿元。

正：苹果公司的市值，一度超过一万亿美元。

2) 凡数字必核

文稿中出现的所有数字，你要逐一核对，核对的维度包括但不限于：

（1）精确

误：京东上市前，刘强东只持股20%，却有50%的投票权。

正：京东上市前，刘强东只持股18.8%，却有51.2%的投票权。

（2）核算无误

所有涉及运算的地方，都要演算核对。

误：工位区，60-70平方米，员工办公用；会议室，2-3个，共20平方米，平常开会用；前台区，10-20平方米，接待访客用。工位区、会议室、前台区，加在一起是100-120平方米。按65%的得房率计算，办公室建筑面积要达到150-160平方米。

正：工位区，60-70平方米，员工办公用；会议室，2-3个，共20平方米，平常开会用；前台区，10-20平方米，接待访客用。工位区、会议室、前台区，加在一起是90-110平方米。按65%的得房率计算，办公室建筑面积要达到140-170平方米。

（3）保持最新

数字在文稿发布的时间点，尽可能保持最新（假设文稿发布在2018年年底）。

误：2017年，阿里“双11”的销售额已经达到了1682亿。

正：2018年，阿里“双11”的销售额已经达到了2135亿。

2. 内容审校

事实核对保证的是文稿的正确性，内容审校保证的则是文稿的规范性。内容审校主要从体例、文字表述、标点符号、数字及单位用法等方面进行。

1) 体例一致审校

同一文稿中应体现出秩序感，不让用户感到混乱。秩序感的重要体现就是保持一致，同一文稿中的人名、事物名、作品名、相关材料和数据，以及格式和层级等保持一致。

你要对文稿中的各种不一致格外敏感，并将这些不一致归置到统一的轨道上来。

(1) 人名一致

误：管理学的鼻祖是美国人泰罗。泰罗是一位“破局”的高手，他的个人经历特别丰富，曾获得过全美网球赛的双打冠军，在体育上有着非凡的成就。泰勒在身体条件一般的情况下，凭借管理学的智慧.....

正：管理学的鼻祖是美国人泰勒。泰勒是一位“破局”的高手，他的个人经历特别丰富，曾获得过全美网球赛的双打冠军，在体育上有着非凡的成就。泰勒在身体条件一般的情况下，凭借管理学的智慧.....

(2) 事物名一致

误：美国证监会（Securities and Exchange Commission, SEC）是美国国会成立的政府委员会，负责监督证券市场及保障投资者的利益.....证券交易委员会成立于1934年。

正：证券交易委员会（Securities and Exchange Commission, SEC）是美国国会成立的政府委员会，负责监督证券市场及保障投资者的利益.....证券交易委员会成立于1934年。

(3) 作品名一致

误：高更创作出他的不朽名画《我们从哪里来？我们是谁？我们向何处去？》.....在所有这些作品中，最出名的是《我们从哪里来？我们是谁？我们往哪里去？》。

正：高更创作出他的不朽名画《我们从哪里来？我们是谁？我们向何处去？》.....在所有这些作品中，最出名的是《我们从哪里来？我们是谁？我们向何处去？》。

(4) 数字一致

误：假设你的公司要买5架飞机.....现在，3架飞机已经运到公司了.....你就可以用这种方式，把买到的5架飞机转租出去。

正：假设你的公司要买5架飞机.....现在，5架飞机已经运到公司了.....你就可以用这种方式，把买到的5架飞机转租出去。

如果条件或信息发生了变化，要在文稿中交代清楚：

误：上市前，马云持股8.9%.....马云用仅仅7.8%的股份控制了一家市值几千亿美金的公司。

正：上市前，马云持股8.9%.....8.9%的股份减持之后，马云用仅仅7.8%的股份控制了一家市值几千亿美金的公司。

(5) 上下表述一致

误：我有三个心得想和大家分享。

第一，.....第二，.....第三，.....第四，.....

正：我有四个心得想和大家分享。

第一，.....第二，.....第三，.....第四，.....

(6) 局部表述一致

误：2014年9月，百度公司首席执行官李彦宏在“百度世界大会”上.....微软的第二任CEO史蒂夫·鲍尔默、总裁Brad Smith.....

正：2014年9月，百度公司首席执行官李彦宏在“百度世界大会”上.....微软的第二任首席执行官史蒂夫·鲍尔默、总裁布拉德·史密斯.....

(7) 层级一致

误：一、.....

（一）.....

（二）.....

二、.....

1、.....

2、.....

正：一、.....

(一)

(二)

二、.....

(一)

(二)

误：首先.....第二.....第三.....最后.....

正：首先.....其次.....再次.....最后.....

第一.....第二.....第三.....第四.....

2) 文字表述审校

文稿中的表达要符合基本的语法规则，要避免出现以下几类错误：

(1) 搭配不当

·主语与谓语搭配不当

误：自从参加了这个社团，他的社交明显提升了。

正：自从参加了这个社团，他的社交能力明显提升了。

·主语与宾语搭配不当

误：山西的煤是我国出产最多的省份之一。

正：山西是我国出产煤最多的省份之一。

·动宾搭配不当

误：莎士比亚奠基了英国文学的基础。

正：莎士比亚奠定了英国文学的基础。

误：小明喜欢听音乐和电影。

正：小明喜欢听音乐和看电影。

·形容词与名词搭配不当

误：高超的语言功底和文字水平。

正：深厚的语言功底和高超的文字水平。

·量词与名词搭配不当

误：一条价值200元的钥匙。

正：一把价值200元的钥匙。

·关联词搭配不当

误：她不仅躲过了疫病，竟然保存下希望的火种。

正：她不仅躲过了疫病，还保存下希望的火种。

(2) 语序不当

·句子成分颠倒

误：我给本钱你。

正：我给你本钱。

·连词位置不当

误：不仅卡西莫多的脸长得奇形怪状，整个人都是畸形的。

正：卡西莫多不仅脸长得奇形怪状，整个人都是畸形的。

·语序不符合事物发展规律

误：推广、研发、设计、销售产品。

正：研发、设计、销售、推广产品。

(3) 成分残缺

·主语残缺

误：听了这次演讲，使我受到很大启发。

正：听了这次演讲，我受到很大启发。/这次演讲使我受到很大启发。

·谓语残缺

误：加完班后，王玲就去餐厅夜宵。

正：加完班后，王玲就去餐厅吃夜宵。

·宾语残缺

误：作家勾勒了一个骑士和一个仆人。

正：作家勾勒了一个骑士和一个仆人的形象。

(4) 结构混乱

结构混乱主要表现为既想用这种说法，又想用那种说法。常见的错误有：

误：脑细胞无法工作，是由于免疫系统攻击脑细胞的结果。

正：脑细胞无法工作，是由于免疫系统攻击脑细胞/是免疫系统攻击脑细胞的结果。

误：靠的是……取得的

正：靠的是……；是……取得的

误：关键在于……是十分重要的

正：关键在于……；……是十分重要的

误：围绕以……为中心

正：围绕……；以……为中心

误：成分是……配制而成的

正：成分是……；由……配制而成的

误：本着……为原则

正：本着……的原则；以……为原则

误：是为了……为目的

正：是为了……；以……为目的

误：原因是……造成的

正：原因是……；是由……造成的

误：借口……为名

正：借口……；以……为名

误：有……组成

正：有……；由……组成

(5) 表意不明

·指代不明

误：塞万提斯为了不让堂吉柯德连续受打击，他就在随后两页给他安排了一场胜利。

正：塞万提斯为了不让堂吉柯德连续受打击，就在随后两页给他安排了一场胜利。

误：舅母既不想承担抚养的责任，又不希望简·爱接受良好的教育，劳渥德学校就是为这一群人量身定制的。

正：舅母既不想承担抚养的责任，又不希望简·爱接受良好的教育，劳渥德学校就是为舅母这类人量身定制的。

·产生歧义

误：咬死了猎人的狗。

正：猎人的狗被咬死了 / 猎人被狗咬死了。

(6) 不合逻辑

·自相矛盾

误：他买了一杯免费的咖啡。

正：他买了一杯咖啡 / 他拿了一杯免费的咖啡。

·范围不清

误：这个项目如果想取得成功，还缺乏各类科学家和人才。

正：这个项目如果想取得成功，还缺乏各类人才，尤其是科学家。

·前后重复

误：无偿提供免费服务。

正：无偿提供服务/提供免费服务。

·误用因果关系

误：船员能获得的经济回报很有限，所以纯粹为了经济利益，大可不必从事如此危险的职业。

正：船员能获得的经济回报很有限，如果纯粹为了经济利益，大可不必从事如此危险的职业。

(7) 词性错误

·名词误作动词

误：他们在成长过程中都有条件大量阅读。

正：他们在成长过程中都有条件进行大量阅读。

·名词误作形容词

误：这位医生很本事。

正：这位医生很能干/这位医生很有本事。

·动词误作名词

误：这项研究对治疗癌症到底有没有用，还是个怀疑。

正：这项研究对治疗癌症到底有没有用，还是个疑问。

·动词误作形容词

误：那是个感动的场面。

正：那是个令人感动/感人的场面。

·形容词误作动词

误：李平为自己的冲动向组长抱歉。

正：李平为自己的冲动向组长道歉。

·形容词误作名词

误：骑士用巨大的勇气和鲁莽发起了冲锋。

正：骑士用巨大的勇气发起了鲁莽的冲锋。

(8) 语态错误

误：工业发展不仅没有让城市更美好，反而中下层人民的居住环境遭到了严重破坏。

正：工业发展不仅没有让城市更美好，反而使中下层人民的居住环境遭到了严重破坏。

3) 标点符号审校

标点符号的准确使用对于文稿的表意，起着非常重要的作用。文稿中标点符号的用法，应遵照国家标准的规定。

(1) 句号

句号主要表示句子的陈述语气。关于句号的使用，要避免出现以下错误：

·该用句号的地方不用，一逗到底

误：我们把范围、时间和成本作为三条边，画一个三角形，然后把范围的边加长，有一定基础
几何知识的人会知道，这时必须相应加长时间或者成本的边长，才能使三角形保持闭合，如果想降
低成本，我们则需要调整另外两边，这就是著名的“项目三角形”。

正：我们把范围、时间和成本作为三条边，画一个三角形，然后把范围的边加长。有一定基础

几何知识的人会知道，这时必须相应加长时间或者成本的边长，才能使三角形保持闭合。如果想降
低成本，我们则需要调整另外两边。这就是著名的“项目三角形”。

·不该用句号的地方用了句号，割裂了句子

误：免费虽然是“互联网思维”的核心方法。但在其他行业未必适用。

正：免费虽然是“互联网思维”的核心方法，但在其他行业未必适用。

(2) 逗号

逗号表示句子或语段内部的一般性停顿。关于逗号的使用，要避免出现以下错误：

·逗号漏用

误：小朋友找不到爸爸妈妈心里很着急。

正：小朋友找不到爸爸妈妈，心里很着急。

·该用逗号的地方（比如“以及”“或者”等词前）用了顿号

误：一件事情的愿景和目标、以及对应的流程和方法，是否能释放他的能力？

正：一件事情的愿景和目标，以及对应的流程和方法，是否能释放他的能力？

误：这些人未来可能是公司的伙伴、客户、或者竞争对手。

正：这些人未来可能是公司的伙伴、客户，或者竞争对手。

(3) 分号

分号表示复句内部为并列关系的分句之间的停顿，以及非并列关系的多重复句中第一层分句之
间的停顿。关于分号的使用，要避免出现以下错误：

·句中未用逗号径直用分号

误：学历史使人更明智；学文学使人更聪慧；学数学使人更精细；学考古使人更深沉。

正：学历史，使人更明智；学文学，使人更聪慧；学数学，使人更精细；学考古，使人更深
沉。/学历史使人更明智，学文学使人更聪慧，学数学使人更精细，学考古使人更深。

·在并列分句中使用句号后，再使用分号

误：一是激发“产品功能”的需求。要想激发用户对功能的需求，最好的办法是体验；二是激
发“情感诉求”的需求。要想激发用户对情感的需求，最好的办法是营销。

正：一是激发“产品功能”的需求。要想激发用户对功能的需求，最好的办法是体验。二是激

发“情感诉求”的需求。要想激发用户对情感的需求，最好的办法是营销。

(4) 脱号

顿号表示语段中并列词语之间或某些序次语之后的停顿。关于顿号的使用，要避免出现以下错误：

·多个书名号或引号并列时使用顿号分隔

误：中国的四大名著有《红楼梦》、《水浒传》、《西游记》、《三国演义》。

正：中国的四大名著有《红楼梦》《水浒传》《西游记》《三国演义》。

误：王刚有很多外号，比如“小胖子”、“冬瓜”、“王叮当”。

正：王刚有很多外号，比如“小胖子”“冬瓜”“王叮当”。

值得注意的是，若有其他成分插在并列的引号之间或并列的书名号之间（如引语或书名号之后还有括注），宜用顿号。比如：

李白的“白发三千丈”（《秋浦歌》）、“朝如青丝暮成雪”（《将进酒》）都是脍炙人口的诗句。

办公室里订有《人民日报》（海外版）、《光明日报》和美国《时代周刊》等报刊。

·表示概数、约数时，加了顿号

误：四、五个；二十五、六岁

正：四五个；二十五六岁

(5) 冒号

冒号表示语段中提示下文或总结上文的停顿。关于冒号的使用，要避免出现以下错误：

·同一句话中套用两个冒号

误：我还要正式宣布：何帆2019年-2020年年度报告的调研主题正式定为：寻找中国经济的基本盘。

正：我还要正式宣布：何帆2019年-2020年年度报告的调研主题正式定为“寻找中国经济的基本盘”。

·“某某说”在两个引语中间时错用了冒号

误：“马上就要高考了，”王老师说：“请大家做好最后的冲刺。”

正：“马上就要高考了，”王老师说，“请大家做好最后的冲刺。”

·冒号和比号混用（冒号位于字的下标，比号位置居中）

误：比赛结果是1：3（冒号）

正：比赛结果是1：3（比号）

(6) 问号

问号主要表示句子的疑问语气。关于问号的使用，要避免出现以下错误：

·选择问句中，句子中间出现问号

误：你是往南边走？还是往北边走？

正：你是往南边走，还是往北边走？

·句子中有疑问词，但没有疑问语气，不是疑问句，误用问号

误：你去看看是谁在敲门？

正：你去看看是谁在敲门。

误：最后要算出这道题的得数是多少？

正：最后要算出这道题的得数是多少。

(7) 引号

引号标示语段中直接引用的内容或需要特别指出的成分。引号与其他标点的搭配容易出现以下错误，要注意避免：

·引文只是整个句子的一部分，句号却放在了引号内

误：王羲之笔下的字，正如有的评论家说的那样，“以形写神，神形兼备。”

正：王羲之笔下的字，正如有的评论家说的那样，“以形写神，神形兼备”。

·直接引用一句完整的话，句号却放在了引号外

误：俗话说：“眉头一皱，计上心来”。就是说多想出智慧。

正：俗话说：“眉头一皱，计上心来。”就是说多想出智慧。

·双引号里出现引号，里面的引号没有变成单引号

误：父亲对我说：“《论语》里有句话叫“知之为知之，不知为不知”。”

正：父亲对我说：“《论语》里有句话叫‘知之为知之，不知为不知’。”

(8) 省略号

省略号标示语段中某些内容的省略及意义的断续等。关于省略号的使用，要避免出现以下错误：

·省略号和“等”“等等”“之类”并列使用

误：小万买了很多水果，有苹果、橘子、西瓜、葡萄等.....

正：小万买了很多水果，有苹果、橘子、西瓜、葡萄...../葡萄等。

·省略号前后出现顿号、逗号、分号，或者后面出现句号

误：小万买了很多水果，有苹果、橘子、西瓜、葡萄、.....

正：小万买了很多水果，有苹果、橘子、西瓜、葡萄.....

误：燕京八景有太液秋风、琼岛春阴、金台夕照、蔚门烟树.....

正：燕京八景有太液秋风、琼岛春阴、金台夕照、蔚门烟树.....

·省略号用3个点 (...) 或12个点 (.....) 表示

误：小万买了很多水果，有苹果、橘子、西瓜、葡萄.....

误：小万买了很多水果，有苹果、橘子、西瓜、葡萄...

正：小万买了很多水果，有苹果、橘子、西瓜、葡萄.....

(9) 书名号

书名号标示语段中出现的各种作品的名称。关于书名号的使用，要避免出现以下错误：

·该用书名号（报纸、杂志、电影、电视剧、电视节目、歌曲以及舞蹈、摄影、绘画、雕塑作品）的地方没用

误：纽约时报发布了一篇文章。

正：《纽约时报》发布了一篇文章。

·不该用书名号（证件名、奖杯名、丛书名、机构名等）的地方误用

误：他把《身份证》递给了前台人员。

正：他把身份证递给了前台人员。

误：这部电影获得了《奥斯卡金像奖》。

正：这部电影获得了奥斯卡金像奖。

(10) 括号

括号标示语段中的注释内容、补充说明或其他特定意义的语句。关于括号的使用，要避免出现以下错误：

·句内括号没有紧跟对应的内容

误：百胜餐饮集团的故事（旗下有肯德基和必胜客）是理解愿望管理和动机管理的很好的例证。

正：百胜餐饮集团（旗下有肯德基和必胜客）的故事是理解愿望管理和动机管理的很好的例证。

·同一形式的括号套用

误：PDCA（PDCA分别代表plan（计划）、do（行动）、check（检查）、adjust（纠正））循环由美国学者爱德华兹·戴明提出，因此又称“戴明循环”。

正：PDCA[PDCA分别代表plan（计划）、do（行动）、check（检查）、adjust（纠正）]循环由美国学者爱德华兹·戴明提出，因此又称“戴明循环”。

(11) 破折号

破折号标明行文中解释说明的语句。关于破折号的使用，要避免出现以下错误：

·破折号的前后两部分所指不相同

误：他久久地凝视着庭园中央——这张X光片子的主人。（“庭园中央”与“这张X光片子的主人”所指的概念不相当。）

正：他久久地凝视着庭园中央，这张X光片子的主人。

·补充说明前未用破折号

误：二氧化碳和水在合成车间，叶绿体里发生奇妙的变化。

正：二氧化碳和水在合成车间——叶绿体里发生奇妙的变化。

·破折号误为一字线（—）、两个一字线（—）、四个半字线（----）

误：二氧化碳和水在合成车间——叶绿体里发生奇妙的变化。

正：二氧化碳和水在合成车间——叶绿体里发生奇妙的变化。

4) 数字及单位用法审校

关于数字和单位用法，要避免出现以下错误：

(1) 表示概数用阿拉伯数字

误：40几岁

正：四十几岁

(2) 非公元纪年用阿拉伯数字

误：清咸丰10年

正：清咸丰十年

误：腊月初8

正：腊月初八

(3) 表示数值或量的范围时，漏掉前面数值或量的单位

误：20-30%

正：20%-30%

误：20-30万人

正：20万-30万人

137

vi设计手册

得到APP
视觉资产(基础)

视觉应用指南
VISUAL ASSETS GUIDELINES



© 得到APP 2020
www.dedaoapp.com

基础元素

LOGO组合结构

标识作为企业精神的象征，是企业特点的集中展现，又是标识识别系统的核心。不正确地使用标识将会使公众对企业的标识产生混乱，从而削减或损害企业形象，因此标识制作规范极为重要。

标准组合结构，适用于流媒体、极有限时间内的展示场景、信息竞争场景、站内，或画面已经有“知识就在得到”的视觉。在品牌推广过程中，特别是线下场景，应首先考虑完整组合结构。

左右结构



标准组合



完整组合

行详细限定，能够确保标志能够在被清晰辨认的情况下有效传播。



上下结构



标准组合



完整组合

基础元素

SLOGAN与盾徽组合

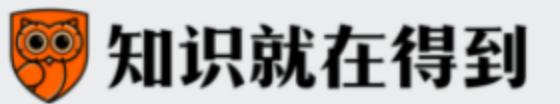
盾徽图形与slogan的组合不是核心品牌识别符号。仅在得到APP站内、官网、办公室、学习中心、「得到」主导的线下活动中配合logo使用，不可单独用于对外宣传。

基础元素

安全距离

标志四周应确保的干净、不受打扰的安全距离，以确保标志在应用中能够清晰、高效地传播。

以盾徽宽度为一个基本计量单位，即1a，是标志与其他内容有效区隔的安全距离。在使用时，请确保标志四周的保护空间区域内背景干净、与标志的区分度足够高。同时，对标志的最小使用尺寸进



知识就在得到

基础元素

单色稿

单色稿仅用于以下两个场景：

1. 实体印刷制作时，由于特殊工艺无法实现彩色时。
2. 黑白屏幕上应用，或由于条件限制，只能显示为黑白效果的场景。

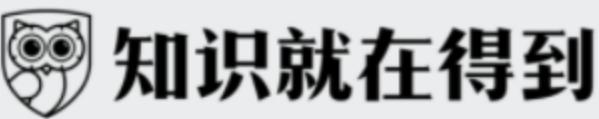
重要：单色稿不可直接反白使用，反白稿见下一页。



得到APP



得到APP
知识就在得到



知识就在得到

基础元素

反白稿

由于猫头鹰眼睛的特殊性，反白稿不能直接把线稿填充为白色。而是要调整眼睛为描线处理。



基础元素

颜色

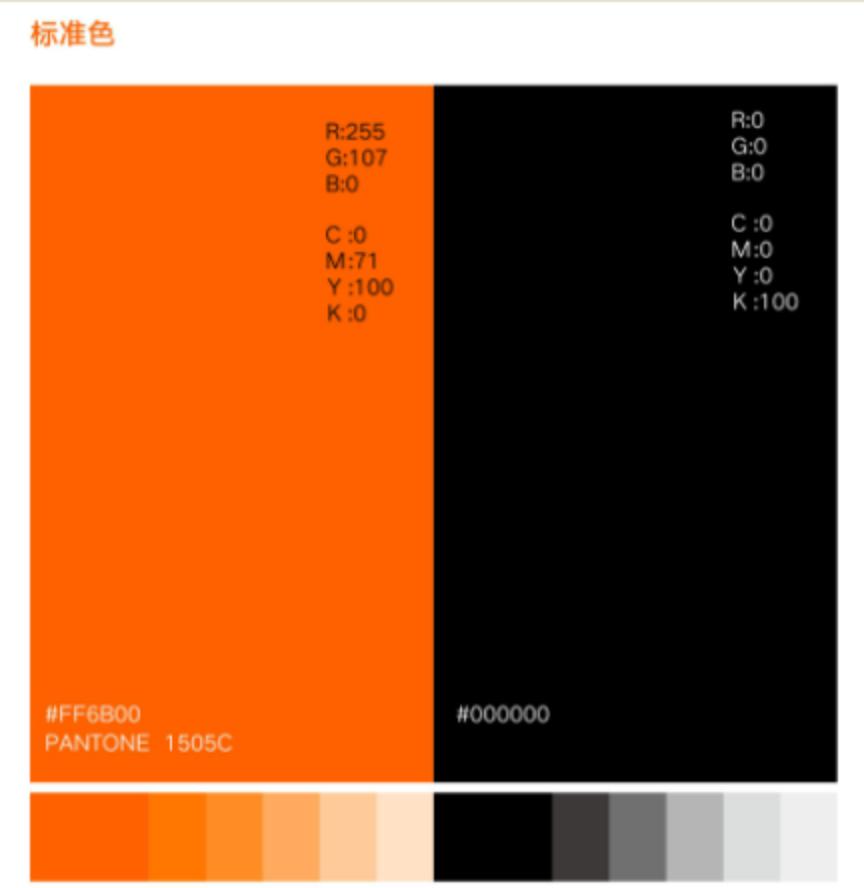
橙色和黑色为品牌标准色，是企业品牌的识别色，在不受限制的情况下，应以标准色为第一优先使用。

米黄色和浅灰色为辅助色，是为了弥补标准色在不同使用场合发挥良好视觉效果而设定，实际应用请参考色值执行。

基础元素

超级符号

超级符号作为得到品牌吉祥物，契合得到品牌是智慧的化身、知识的象征的品牌基因。作为品牌超级IP使用，辅助App站内（在仪式感场景时作为司仪出现）、线下衍生品、线下活动场景等。



基础元素

常用字体

品牌传播中专用字体，是为了更统一的表现品牌文化精神，所有品牌传播载体、平面印刷、互
联网平台及其它一切文件宣传媒体中出现的品牌文字，均应统一采用统一专用的规范字体。

造字工房言宋为超级话语专用字体，汉仪旗黑、得到今楷、思源宋体建议用于正文使用。



中文

汉仪旗黑

知识就在得到
知识就在得到
知识就在得到
知识就在得到
知识就在得到
知识就在得到

思源宋体

知识就在得到
知识就在得到
知识就在得到
知识就在得到
知识就在得到
知识就在得到

得到今楷

知识就在得到
知识就在得到
知识就在得到
知识就在得到
知识就在得到
知识就在得到

造字工房言宋

知识就在得到

造字工房尚雅

知识就在得到

方正粗宋

知识就在得到
知识就在得到

英文

Aa

DIN Next Pro Light Condensed
DIN Next Pro Bold Condensed
DIN Next Pro Light
DIN Next Pro Bold
Century Gothic Regular
Century Gothic Bold
Futura Pro Medium

Futura Pro Medium

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
1234567890~!@#\$%^&*()_+<>?"

Century Gothic Bold/Regular

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
1234567890~!@#\$%^&*()_+<>?"

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnpqrstuvwxyz
1234567890~!@#\$%^&*()_+<>?"

DIN Next Pro Bold/Light

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnpqrstuvwxyz
1234567890~!@#\$%^&*()_+<>?"
uvwxyz
abcdefghijklmnpqrstuvwxyz
1234567890~!@#\$%^&*()_+<>?"

DIN Next Pro Bold/Light Condensed

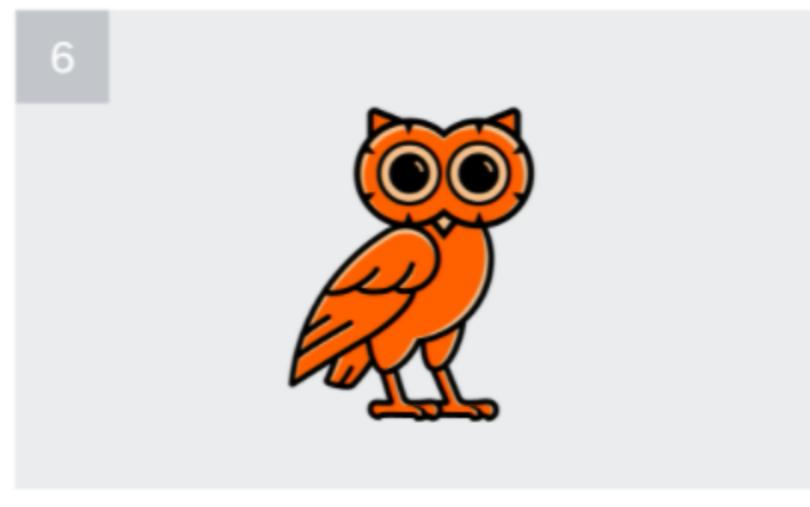
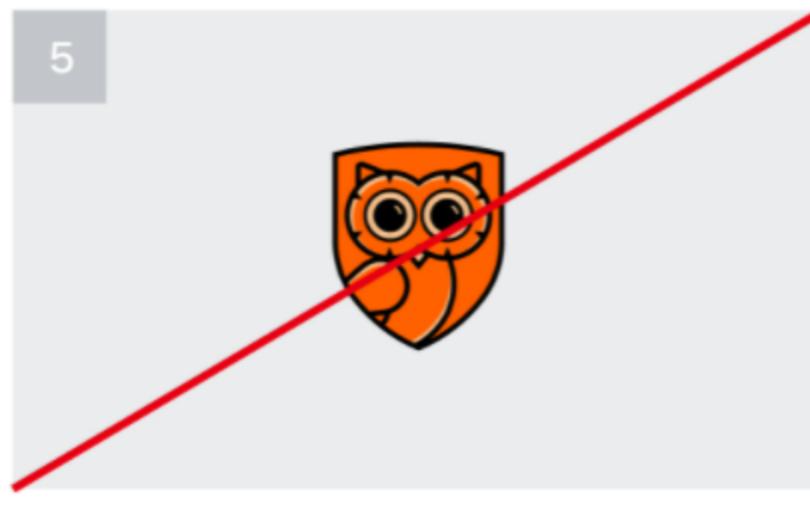
ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnpqrstuvwxyz
1234567890~!@#\$%^&*()_+<>?"
uvwxyz
abcdefghijklmnpqrstuvwxyz
1234567890~!@#\$%^&*()_+<>?"

站内场景

标准组合结构，适用于极有限时间内的展示场景如banner、开屏、弹窗、视频，或画面已经
有“知识就在得到”的视觉。

优先使用顺序：1>2>3>4>5>6

使用哪种组合方式应从应用场景、展示清晰度、醒目程度、用户注意力管理等角度综合考量，
此页仅为一般情况下建议方式。



标准组合结构，适用于流媒体、有限时间内的展示场景、多品牌信息竞争场景、画面分辨率不足的场景、以及画面已有“知识就在得到”的视觉；
禁止单独使用盾徽。
优先使用顺序：1>2>3>4>5>6
使用哪种组合方式应从应用场景、展示清晰度、醒目程度、用户注意力管理等角度综合考量，此页仅为一般情况下建议方式。

线上推广

线上推广使用需保证盾徽图形、“得到APP”和SLOGAN的完整性，应首先考虑完整组合结构；



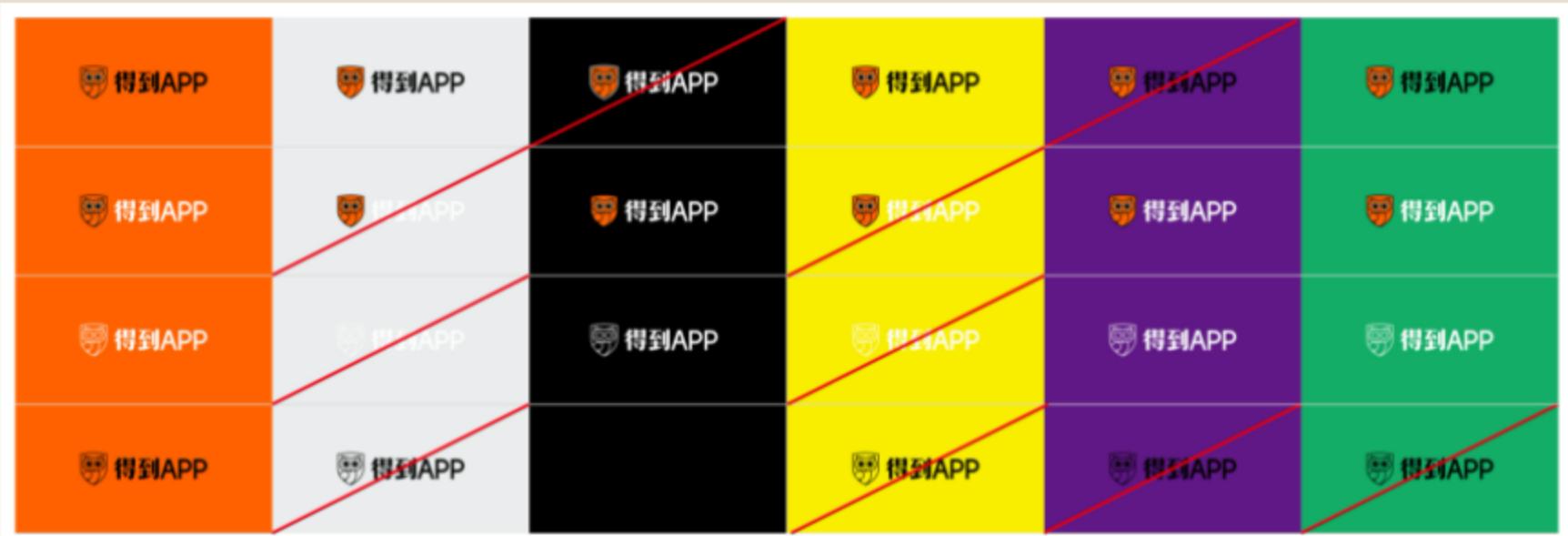
背景颜色与LOGO使用

标志在所有传播中具有非常重要的地位，请严格选用正确的标志，并结合规范统一地应用于传播中。请在实际应用中参照此页，对背景色进行把控并根据实际背景色选择标志的版本。

以标准组合LOGO为例，标志分为全色组合（文字黑色和白色）、白色组合、黑色组合版本并

同时备有CMYK和RGB版本，以适用于不同的传播渠道。其中，单色组合可用于实现特殊工艺，如UV、烫金、刺绣等。

在传播中，无论是标准组合还是完整组合，首选全色组合标志。使用时须以确保标志的可识别度为首要原则，选择最适用的版本。



禁用示例

标识作为企业精神的象征，是企业特点的集中展现，又是标识识别系统的核心。不正确地使用标识将会使公众对企业的标识产生混乱，从而削减或损害企业形象，因此标识制作规范极为重要。

禁止以示例中的方式使用LOGO。如有不确定的使用方法，请咨询得到APP市场及品牌设计团队。



注：不可以去掉“APP”



注：不可以更改组合大小比例



注：不可以更改“APP”大小写



注：不可以更改文字颜色



注：不可以更改盾徽颜色



注：不可以更改“得到APP”字体



注：不可以用手机icon的方形容器替换盾徽



注：不可以倾斜



注：单色橙组合仅适用于特殊工艺时

子品牌

子品牌LOGO规范和得到APP品牌规范保持一致。

*子品牌LOGO，统一在得到APP标志基础上
补充各子品牌信息（使用logo专有字体）

APP
得到学习中心
训练营
电子书
图书
锦囊
每天听本书
课程

 **得到学习中心**

 **得到训练营**

 **得到电子书**

 **得到图书**

 **得到锦囊**

 **得到每天听本书**

 **得到课程**

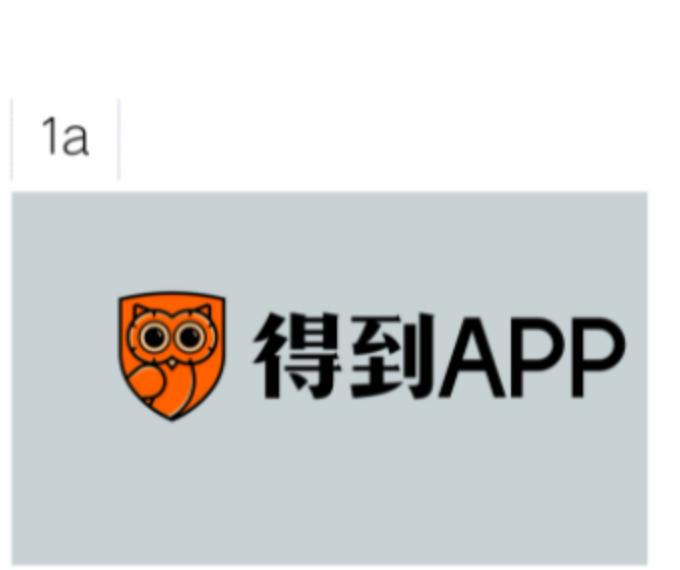
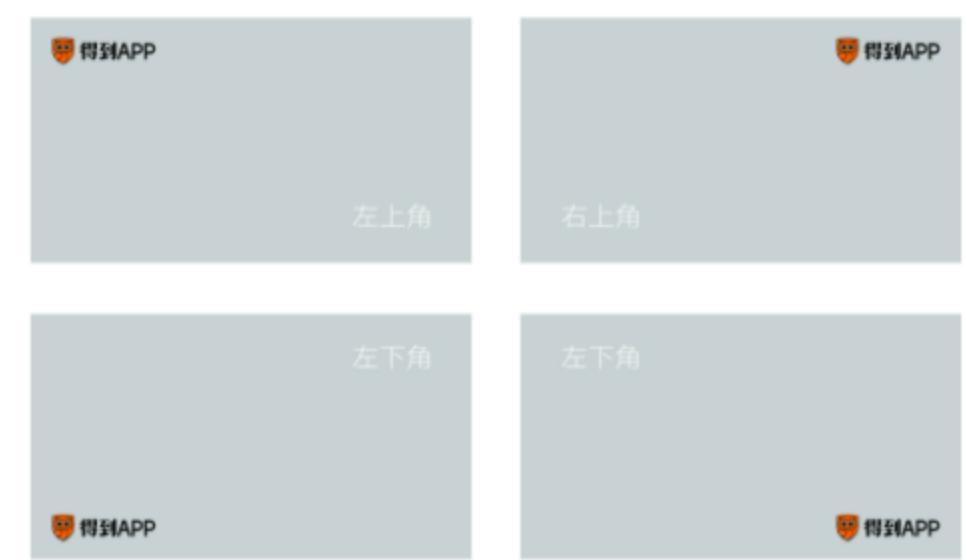
品牌联动

品牌联合的原则：遵循对等原则。

联合标识中，得到在左，合作方在右，中间用“×”相连。若得到作为其他企业的合作方不强制要求。



视觉画面里的角标，左右距离边缘 $2/3a$ （以盾徽的宽为 $2a$ ），上下距离边缘约 $2/3a$



画面角标定位

手机移动端画面比例，视觉画面里的角标，左右距离边缘 $2/3a$ （以盾徽的宽为 $2a$ ），上下距离边缘约 $2/3a$



画面角标定位

当前阅读至100%

视频结尾标志

标志的大小可以根据视频的比例、或者媒介场景做适当调整。



138

【品控手册7.0】得到大事记

得到自我认知成长里程碑

2012年12月21日零点 罗辑思维节目上线

自我认知：知识服务

2013年7月 第一次罗辑思维会员招募

自我认知：责任感

2014年6月 思维造物的创立

自我认知：团队建设

2014年6月 惊鸿书箱、《战天京》销售

自我认知：商业模式

2014年12月 第三次罗辑思维会员招募

自我认知：社群力量

2015年6月 田溯宁的“天问”

自我认知：愿景觉醒

2015年12月 第一届“时间的朋友”跨年演讲

自我认知：长期主义

2016年5月 得到App正式版上线

自我认知：知识服务赛道正式开启

2016年9月 得到听书上线

自我认知：精品内容

2017年5月 得到品控手册第一次发布

自我认知：社会责任

2017年11月 得到电子书正式上线

自我认知：技术飞跃

2018年5月 得到App首页改版

自我认知：知识体系完备性

2018年10月 得到高研院第0期开学

自我认知：新型大学的长期愿景开始落地

2019年3月 八里庄“抗大”

自我认知：手艺人共同体意识

2019年4月 得到搜索上线

自我认知：高信用度的知识搜索引擎

2019年11月 得到阅读器发布

自我认知：构建移动知识资产库

2020年1月 知识春晚

自我认知：灯灯灯灯模式的尝试

2020年5月 得到四周年

自我认知：正式发布使命愿景价值观

2020年9月 开设城市学习中心

自我认知：融合发展，打造文化学习新地标

2020年10月 首次举办团队节

自我认知：服务企业是建设终身大学的题中之义

2020年12月 在武汉举办跨年演讲

自我认知：跨年演讲融入城市，凝聚共识

2020年12月 第一期沟通训练营上线

自我认知：以自研训练营为主的发展方向

2021年3月 “得到大学”升级为“得到高研院”

自我认知：研究跨界问题、解决真实挑战的研究机构