



# 教辅“新秀”

## 如何开拓全新出版模式?

■中国出版传媒报记者 沈西

数据显示,我国教辅图书销售在图书销售市场中占了相当比重。不过,在教辅市场繁荣发展的背后,民营教辅出版商也时刻面临复杂多变的市场局面。如何在海量教辅产品的激烈竞争中脱颖而出?特色鲜明的产品和对不断变化的学生需求的及时捕捉,是应对问题的关键所在。



于坤斗

2006年进入教辅出版行业,策划多套知名品牌教辅,2015年1月创立华版(北京)文化有限公司,其策划出版的《状元手写笔记》系列图书,开创并引领了中国传播学习方法助学读物的策划理念和编写模式,同时也开创了国内教辅手写出版模式。于坤斗曾荣获“2017~2018年度教辅金牌策划编辑”称号,《状元手写笔记》系列产品荣获“2017~2018年度品牌教辅TOP榜·最具影响百强”。

### 入选辞

改革开放40年来,民营企业经历了初创的筚路蓝缕,到今天波澜壮阔的发展。民营教辅行业也发生了翻天覆地的变化,华版文化创始人带领团队始终秉持“让每一位学子分享高品质的学习方法”的企业使命,从开始的默默无闻,到现在为几千万学子分享了高品质的学习方法,帮助他们提高了学习成绩,并在2018年荣获“2017~2018年度品牌教辅TOP榜·最具影响百强”。

### 企业画像

华版(北京)文化有限公司,是一家专业从事中小学教育出版和发行的文化企业。创立于2015年1月,现有员工300多人,公司现分别在公司总部、石家庄、天津设3个研发中心,在公司总部设3个营销中心、4个辅助部门,在总部拥有有总面积近41000平米的公司自有产权的办公楼、职工公寓和仓储物流基地。坚守“让每一位学子分享高品质的学习方法”的企业使命,华版文化不断探索,相继推出“状元手写笔记”系列产品,“衡水体英语字帖”系列产品,是市场上状元学习方法传播第一品牌和手写体教辅第一品牌。

华版文化组织发起的“状元公益巡讲”活动,累计全国公益巡讲近500场次,惠及过百万学子。旗下自媒体群,合计粉丝有30多万,累计阅读人次过千万,影响了近百万的学子和家长。

### 掌门人说

华版文化成立伊始,始终坚守“让每一位学子分享高品质的学习方法”的企业使命,始终坚持“以产品品质求生存,以服务品质谋发展”企业经营理念;公司始终以产品品质、客户服务作为两条建设主线,不断锐意进取,致力于“做高尚文化的传播者”。

1987~2006年,近20年的高中数学教学经验,让于坤斗对教育教学有了独到见解。当时的县城中学,师生可挑选教辅品种有限,且存在很多不足和欠缺,他深知优质教辅书对老师和学生的帮助作用。这让他产生了策划教辅图书的想法。在谈及涉足教辅策划的初衷时,于坤斗表示当时的想法很朴素,就是想让学子们拥有一本高品质的教辅图书。

2006年,于坤斗开始涉足书业。彼时的民营教辅市场,直销模式的整体业务销售额占比高于渠道零售模式。而他所在的河北省肃宁县,民营书业有一定的产业基础。当时肃宁县有几十家民营书业公司,都是直销业务模式,全县大约有5000名直销业务人员,遍布全国各地。同时,直销业务的优势在于市场信息反馈快、库存相对容易控制,初涉书业的企业

采用直销模式相对容易进入。

凭借从市场观察到的这些契机,基于教学中遇到的高考信息交流不畅、难以拿到最新备考资料的情况,他率先策划了产品形态和销售模式都类似杂志的《考前信息卷》,内容都是最新的素材和试题,该产品一上市就受到了老师和学生的认可,到现在每年仍有300万册的销售。紧接着,他又策划了《课时周测月考》《宁夏海南新课标高考模拟试题汇编》《321高考大演练》《讲练测》等一系列产品。值得一提的是,《宁夏海南新课标高考模拟试题汇编》瞄准从大纲版转换到新课标后师生的需求,是当时市场上第一套应对新课标的试卷类教辅书,一时“洛阳纸贵”,仅在北方市场销售就达30万册。《讲练测》2009年在北京市新华书店销售排名第4,新京报曾就此进行了专门报道。

### 直销转零售 开发状元文化

直销模式的教辅采购决策权力集中,决策人和买单使用人分离。买单使用人认可的产品,决策人不一定采购,这对于产品品牌的打造十分不利。而2011年教辅新政之后,直销业务从业者在和当地新华系统的竞争中纷纷败下阵来,行业内直销模式的公司业务都不同程度地受到影响。于坤斗清晰地认识到,民营教辅品牌的长久发展,只能向市场靠拢、向消费者靠拢,只有消费者自己具有购买决策权的产品,才具有长久的市场生命力。

同时,随着教辅出版的发展,市场教辅图书已经供大于求,策划经验趋于成熟的于坤斗意识到,解决教学中常规学科知识性和学科能力的图书品种多样,同质化严重。而且中学生已由95后逐渐转向00后,教育教学方法也在不断改进。因此,他逐渐放慢了推出新产品的节奏,并把目光转向了学生群体自身,因为地理位置上与全国著名中学“衡水中学”邻近,于是,他重点关注了衡水状元群体。

通过实地走访,与状元的老师、家长面谈,仔细整理研究状元们的原始笔记,分析他们的学习环境和成长历程,经过3年多的全面深入研究,于坤斗得出结论:状元群体和普

通学生的根本区别在于,学生的自我价值追求、学习方法和学习习惯的不同。而学生的自我价值追求、学习习惯属心理品质,是行为习得教育,图书能发挥的作用有限。只有学习方法,可以通过教辅图书实现传播。于是,“传播状元学习方法”的策划理念得以确立。

2014年,于坤斗启动了《状元手写笔记》系列产品的策划编辑工作。为保证普通学生能按照状元的学习方法学习,策划团队进行了上千本原始笔记的整理,状元团队又进一步补充完善,邀请衡水重点中学的老师对笔记进行把关和补充批注。2015年初《状元手写笔记》成稿,其手写的呈现形态在教辅出版领域是一种全新的尝试。

“状元手写笔记”定位是零售模式。为了更好地发展,2015年1月,华版(北京)文化有限公司注册成立,以市场化零售模式开启运营。

2015年上半年,《状元手写笔记》系列首批产品一推出就受到市场欢迎,各地书店学生纷纷抢购,产品供不应求。2016年8月,面向高中同步的《听课笔记》系列上市,同样受到师生认可,赢得一致好评。

### 为解决学生学习问题 差异化立项

涉足教辅行业之始,于坤斗就提出了“为解决学生学习问题”而立项的策划思路,《状元手写笔记》系列产品是为了解决学习方法的问题。为保障选题对学生的价值和认可,创立华版文化之后他更明确了“为学生解决问题,差异化立项、特色化营销”的经营道路。此后,他在研究状元的错题本时,从状元们利用错题分析和针对性练习达到“题不二错”的学习方法中得到启发,经过3年的酝酿策划,于2016年3月推出了《错题笔记》。

为了解决学生在英语考试中因书写而丢失分数的问题,在充分调研衡水重点中学老师和状元群体的书写习惯后,经过两年的研发策划,华版文化又于2018年4月推出《衡水体英语字帖》,该产品与市场其它产品相比有两个特点:一是真正的手写体形式,有别于市场上的印刷

体;二是有2015年衡水文科状元刘嘉森领衔主写的。

对于华版文化新品研发的机制,于坤斗表示,公司的产品创新机制就是研究教育本身,关注学生需求,为学生解决问题,关注行业发展、差异化立项。此后也会“坚守让每一位学子分享高品质学习方法的企业使命,挖掘状元学习方法、备考心得,坚持手写特色,丰富状元文化。”

### 坚持手写特色 强化破局决心

手写特色的坚持并非易事,尤其对于当下教辅市场新品层出不穷、线上教育发展迅猛的情况,教辅出版想要“异军突起”必须不断走出“舒适圈”。对于这点,于坤斗也很清楚,差异化创新只是开始,将创新落地并坚持特色是更为关键且曲折的过程。无论是《状元手写笔记》的真正书写和《衡水体英语字帖》真正衡水书写,其策划编辑落地的过程与常规产品相比“难上加难”。为保证品质,华版文化研发中心要求七审七校,不定期抽检。另外还有读者纠错悬赏,力求零差错。

回顾两种产品的打造过程,遇到的很多困难,于坤斗都历历在目。虽然手写特色成为华版文化撬动教辅市场的支点,但随之带来多个需要攻坚的难题。一方面,手写特色对于状元手写团队的毅力要求极高,尤其是现在电脑普及、手写频率下降的情况下,30余万字的一本书,仍要求书写水准保持统一,实属不易。另一方面,与印刷体

出版物编校过程相比,手写类产品校对工作量成倍增加,而校对软件对此显然“无能为力”。值得注意的是,手写稿件的修改难度更令人“头大”,但凡发现任何一个问题,都需要整页摒弃,重新抄写,有时甚至因为一处错误需要10多页重新书写。

而就《衡水体英语字帖》这一产品而言,又有其需要克服的独特难题。例如,“衡水体”被用于衡水中学生日常训练要求,但被作为出版产品,必然会有更高的书写要求和规范。因此,书写人既要由衡水体训练形成的优秀书写水平,也要最大程度适应编辑出版的要求,这种适应除了质量、时间要求之外,还包括与编辑团队的反复沟通。与此同时,既然是一本字帖,就要考虑学生练习效率的提高,也要呈现高效训练方法的内容。为解决这一问题,策划团队和状元团队多番努力,几易其稿,最终提炼出普通学生都可以学习的高效书写技法。



和众多民营企业初创时一样,华版文化第一批员工中,于坤斗的亲朋好友占了一大部分,这样的团队在企业初创时会在凝聚力和向心力上凸显优势。但在营销对于品牌作用逐渐放大的市场环境中,面对同行的激烈竞争,团队成员年龄层偏大、专业水平欠缺的不足也逐渐凸显,这样的团队显然已经不能满足公司发展的需要。2015年下半年,于坤斗毅然决定面向全国发出招贤令,招揽引进营销专业人才。效果很快显现,线下渠道迅速打开,原有的代理商布局得到重塑,同时利用线上销售精准直达消费者的特点,梳理规范各个电商平台分销秩序,促进销售工作的可控推进,全国市场多点开花。

专业化的营销团队在实战中必然不会墨守成规,追求特色化是行业共识。华版文化在营销上除了坚持到学校送样、加强终端展示和会议营销等常规方法之外,还创新地策划了“华版文化状元公益巡讲”这一品牌宣传利器。2年多来,“华版文化状元公益巡讲”累计全国巡讲近500场次,传播状元科学学习方法,直接惠及百万学子。该活动受到学生、家长、学校、各地教育机关及宣传部门广泛好评,多次被新闻媒体报道现场直播。

此外,华版文化还建立了自媒体群,启动了微信公众号、头条号、企鹅号、悟空问答、知乎、微博,多渠道发力品牌宣传。同时借助直播,团队开拓出状元公益巡讲线上版,目前华版文化各直播和自媒体平台粉丝数量累计超30万,直接辐射人数超1000万人次。线上营销活动的开展,直接带动线上销售连续2年年增长率超过150%,同时也有力促进了线下销售。

与其他类型出版物相比,教辅产品的销售显然更为复杂。“教辅市场乱象”“盗版教辅猖獗”等时不时就会成为热点新闻关键词。对于教辅品牌而言,销售模式的规范化与多元化发力链条如何形成至关重要。于是,2015年8月,华版文化产品上市初期,就在全国范围内推行网上销售授权制,统筹线上线下渠道,规范销售价格体系;2017年春季,华版文化进一步规范线上授权,清除扰乱市场的店铺;同时结合公司品牌的发展进程,2018年春季又进一步对于管理不规范的平台,进一步严格控制。在保证品牌的长远规划的前提下,为消费者提供方便的服务。

销售模式的规范需要借助知识产权保护保驾护航。因此,华版文化自成立之初就十分关注对知识产权的保护。2015年公司成立之初就对“华版文化”“状元手写笔记”等商标向国家工商行政管理总局商标局申请注册。截至目前,不到4年时间里已经申请注册了近30个商标。

尽管教辅市场依然是整个出版市场最大的“蛋糕”,民营教辅出版也迎来一个又一个充满生机的春天。但诸多业内人士都认为,教辅行业待开发的潜力仍然巨大。对于教辅出版商而言,如何开发出能在海量产品竞争中脱颖而出的优质出版物?如何在融合发展趋势中完美转型?这些都是需要持续思考并不断探索的问题。

对此,于坤斗明确表示:“未来公司仍然围绕传播高品质的学习方法这一企业使命研发产品。同时会进一步彰显手写这一特点。”在产品构架方面,继续丰富和完善“状元手写笔记”系列,待新教材改革确定之后会进一步拓展和丰富完善中学同步《听课笔记》系列、《衡水体英语字帖》系列。营销上,会继续紧跟因为移动互联网的发展而催生出来的新的传播方式,利用新的传播方式创新出新的营销方法和手段。而对于整个出版行业都在关注的线上知识付费,于坤斗坦言,公司也在密切关注其发展。

### 壮士断腕 「重建」营销团队

### 销售规范化与多元化并进

### 华版文化荣誉榜



“华版文化”荣获“2017年度河北图书市场最具影响力品牌”。



公司创始人于坤斗荣获“2017~2018年度教辅金牌策划编辑”称号。



《状元手写笔记》系列产品荣获“2017~2018年度品牌教辅TOP榜·最具影响百强”。