

截至2022年12月，湖南段张取艺文化产业有限责任公司旗下的产品“逗逗镇”系列、“真好玩”系列、“古代人的一天”系列3个项目的销售实洋超过1亿，外加公司近5年积累的30多个品种，累计销售码洋超过1.6亿。这家公司背后的操盘手是一个柔软的湖南妹子——在搏杀激烈的童书市场，由插画师成功转型为童书内容研发者的段颖婷。



5年1.6亿销售码洋

一个柔软湖南妹子的书业逆袭之路



做插画公司的『起落』

2009年，段颖婷和先生张卓明在湖南长沙开了属于自己的第一间插画工作室段张取艺。一开始进展并不顺利，“三起三落”。

“各方面都不成熟。”段颖婷回忆，插画人才在2009年前后还比较单一，一直坚持手绘插画的她，在当时的市场并不讨喜。实际上，早在2005年前后，段颖婷就从欧美、日本购入大量国外绘本，看过国际大师作品后的她决定用手绘插画打市场。但当时圈内接受度比较高的是看得懂、偏写实、具象的画风，另外就是甜美风当道。尤其是“电脑稿相对手绘稿看起来更干净，更受出版社欢迎。”插画师画出来的东西不被市场认可，是当时公司前进的最大阻力。

除了市场接受度，还有一个重要原因是插画师稿酬太低。图书行业的插画计价大多是一次性买断。很多成熟的插画师，做了若干年后没有成就感——跟新入行的插画师价格差不多。2009年，段张取艺的第一张彩色插图卖到60元。“市价都在这个水平，黑白的话，更低，20多元一张。”一部儿童文学作品，20~50张插图不等。也就是说，一本书，段颖婷的公司能拿到手的插画稿费不到2000元。当时的市场，对于图书插画没有明确标准。仅根据图的大小，而不是品相。

工作室刚开始的前三年基本上都是段颖婷和张卓明自己画，员工也自己培养。“手把手教，师傅带徒弟。”“手绘”风格遭遇的尴尬，在2012年前后才有所改观。优秀的少儿出版社编辑在童书引进潮，尤其是国外优质绘本的刺激下，迅速提升了能力，包括对儿童文学插画的审美，开始变得多元。段张取艺公司的插画价格也水涨船高，最高时，2016年前后，公司一个封面价格能卖到1000元~2000元，内插价格在600元左右。“这已是当时最高市场价。”

那时，除了插画层面的探讨，段颖婷还经常与编辑们讨论整体包装思路。回过头看，那时的创作，由于要全面解读内容，虽然只是做插画，但对于公司来说，是非常好的学习机会，“甚至讨论书名和系列书名，也参与进去”。这些积累，无疑为后续段张取艺的转型打下了基础。



未来：做锻造儿童品格的书

从选题储备角度看，公司还处于研发旺盛期。“我们在这行学习了很久，好多都没发挥出来。”段颖婷觉得，国外也好、国内也罢，学习顶尖一流的作品，是公司成长的必经之路。但学习并非抄袭，而是学精髓，然后重构全新的属于自己的创作。

段颖婷会不定期给团队上课，带着大家一起研讨、分析案例。包括书的内核结构，从文到图的形式，经典、优秀书籍解析，然后总结出自己创作图书的方法。“说到底，还是沉下心，看看自己的创作初衷是什么。如果只是赚钱，很容易走抄袭的路，如果初心是为了学习，再给孩子创作更好的原创作品，结果可能完全不同。”

在她看来，优秀的知识类读物，先得解决孩子知识性习得的问题，“这个是最基本的要求”。接下来是，书能否引发孩子的思考。另外一点相当重要，能否让孩子愉快地读完。“如果书不好玩，哪怕里面有再丰富的知识，孩子不看，也白搭。”这几个层级是段张取艺一直坚持的。“用画法表达幽默和夸张还处于创作的表层，一本书的内在趣味指向的其实是整个文本切入的视角是否巧妙。”段颖婷觉得，“内核稳了，才是外围的人物形象、动作、颜色，构图的嫁接等。”当然，

高位运转期的迅速转型

2017年前后，段张取艺插画团队在国内已是首屈一指。旗下员工在同类插画设计工作室中算收入相对高的群体，但公司一年的总收入也就80万元。公司十多人，好些在公司待了多年的员工还是不断流失，“但凡转行做商业插画，收入与图书插画就不在一个量级”。段颖婷说。

“即便在湖南长沙这样的二线城市，也很难留住人才。”那时，尽管段颖婷的插画工作室做到国内行业一流，找他们约稿的出版社要排两三年才能等到档期，但段颖婷还是实实在在地感受到了危机。很残酷的是，插画环节，被业内认为是“劳动密集型”作业，人数翻一倍，利润才可能稍长。这种靠体力的投入，段颖婷觉得“挺可怕”。于是，段颖婷和张卓明开始思考新的发展方向。

最初的转型尝试是做绘本。2016年前后，正是国内绘本市场大热的阶段。当时，段颖婷的考虑很简单，以绘画角度进入出版，从绘本入手最直接。但现实却没有给她美好反馈。“做好绘本太难。”最初，工作室找人做了一套以小鸭子为蓝本的家庭温馨故事绘本，逛超市、去游乐……她拿着样找了不少熟悉的编辑朋友，每个老师都直言相告：“绘画挺好，文本不行。”

“故事不够出彩，对儿童的吸引力、表达等与欧美、日本的童书相比，差距很大。”段颖婷后来反思，优秀的绘本，孩子看了不仅能体验或温馨或趣味的故事，还包含很高的艺术价值，层次很丰富。”她自嘲说：“当时还是认知不够。”

3年时间，段颖婷和张卓明前前后后折腾创作绘本故事，找作者、做样书，各种试验都没成功，反而是家中孩子的成长需求，带给段张取艺新的契机。

当时，段颖婷的孩子上幼儿园，孩子这个阶段对听故事的需求非常强烈，先生张卓明经常会编一些天马行空的故事给孩子讲，讲着讲着灵感越来越多，当时他们有一种感觉想要把这些故事都用起来。有一次，朋友们在吃饭聊天的时候聊起能不能做一个画风简单有趣，能轻松阅读的成语故事书，段颖婷和张卓明便开始构思逗逗镇这样一个创意选题，张卓明把他对于讲故事的一些灵感尝试着运用在这个选题当中，创作了一个方块武士刻舟求剑的故事讲给孩子听，没想到孩子听了后，在幼儿园又讲给了老师和同学们听，结果大受欢迎。孩子回家后缠着要听新的成语

亲自“带出来”的创作团队

段张取艺的团队培养走过弯路。段颖婷找过专职童书作家、资源创作者以及次成熟的创作人，“各种方法都试过”，但她最终还是选择了最笨的办法——自己培养。

“很多创作者在各自领域很牛，但不一定适合团队作业。越成熟的作者，有时候想法反而越容易固化。加上公司选题开发灵活度高，每一套书都不重复，本领高强的人不一定适合。”很快，段颖婷开始从各大高校物色合适人选，达到基本要求的招进来继续培养。培养期很长，最快2年，通常是3年。她的要求是，首先必须热爱童书，可以有自己的想法和见解，但愿意扎实学习是首选。其次，是在自己的专业领域上有一定基本功。段颖婷认为，最重要的一点还是团队精神。对于很多选题都是项目制运作的段张取艺，良好的沟通能力必不可少。

对于团队中的个人成长，段颖婷的做法简单直接，带兵打仗。“滚过很多项目，流程走过多轮后，才能成为真正的将军。”当然，新人进来会有一个过程，基本上头一年的研发和创意完全用不上，但段颖婷还是照样带着

故事。于是，这一写就一发不可收拾，段张取艺的原创之门就此打开。

张卓明每写完一个故事，段颖婷再仔细读给孩子听，看其中的反反感是否足以让孩子哈哈一笑。灵感来源于孩子，又回馈给孩子。“逗逗镇的成语故事”的完整研发，可以说是这对夫妻档（总编辑张卓明、总经理段颖婷）带着孩子一点点磨出来的。

“逗逗镇的成语故事”第一集创作了30个成语故事，最终在湖南少儿出版社出版。但这套书的销售起量并不快，第5年的销量是前几年的总和。2018年，刚上市的“逗逗镇的成语故事”并没有激起太大水花。“第1年连1万套都没卖掉。”随后，湖南少儿社的编辑想了一个招，将纯文字版改成注音版“逗逗镇的成语故事”（彩绘注音版全套30册），不走线上电商平台，直接走社群。恰巧当时，国内图书社群营销刚刚起步，这套书一下子在社群爆了。当年，注音版就重印了2次。此后，“逗逗镇的成语故事”（彩绘注音版全套30册）始终保持1年2次的加印频率，截至2022年年底，注音版共重印了11次，文字版重印了3次。

据段颖婷分析，公司后续推出不少“逗逗镇”系列，比如，“逗逗镇中国智慧启蒙·三十六计”（磨铁图书出品、浙江科学技术出版社出版）“逗逗镇全新成语故事”（中信出版社出版）“逗逗镇·幼儿历史地理启蒙绘本”（接力出版社出版）等等。“逗逗镇”家族裂变了近110个故事，加上各社在营销上的助推，出现了市场端的厚积薄发。

2022年，仅半年时间，“逗逗镇全新成语故事”（2022年4月上市）就售出6万多套。“逗逗镇中国智慧启蒙·三十六计”第1个月就实现重印，从2022年8月上市，到2022年年底，共重印4次。

他们熟悉项目，“薪酬照发”。从最基础的文字收集开始，完成主编想法，或负责某个知识点收集这样的小环节，一点一点打磨。尽管地处长沙，段张取艺给团队员工的薪酬并不比同行少，甚至高出一大截。人工支出占公司很大比重。“不然也留不住人才。”段颖婷说。

目前，公司团队分几个层级，除了总编辑张卓明和总经理段颖婷，骨干研发层大约有20人左右，还有一小部分是助理新人。

转型的最初几年，段颖婷和张卓明几乎把握了所有选题的策划工作。时至今日，研发层能力已有大幅提升，“会提出他们自己的想法”，然后段颖婷把握市场方向，张卓明主控内容创作，一旦选题通过，项目组就迅速组建。

在段张取艺，项目组的构成很灵活。有固定项目组，形成默契的拍档可以一直合作，也有临时组建的团队。“制度灵活，以项目为导向，重点是发挥大家的才华。”特别之处还在于，团队中，项目策划人同时也是内容撰写者。段颖婷在前期会划定范围，告诉负责人做什么感觉的选题，然后执行人按自己的创意落地想法。“属于半研发运转方式。”比如，“古代人的一天”的创作，尽管总编辑是主创，文字作者已经接入其中，成立了项目组。

降低，一边降低后，另一边又加码，形成恶性循环。”段颖婷并不否认，“在市场大浪潮里坚持下来蛮难。”但她更看重公司长远发展，而不仅仅是眼前利益。眼下，公司每年基本保持八九套作品的产出节奏，相对于现在急速更迭的市场，段张取艺无疑是缓慢的。段颖婷说，她在等待自己的人成长起来。

段颖婷的团队与出版社合作，签的是“作者约”。2017年，刚开始与出版社合作，段张取艺就与对方签了保底合同。2022年，段张取艺与出版机构的保底版税已达到国内一流童书创作者水平。即便如此，希望与这家公司合作的出版机构依然络绎不绝。

眼下，中信出版集团、电子工业出版社、接力出版社、湖南少年儿童出版社、磨铁图书、青岛出版社等是段张取艺稳定的合作对象。一线作者可以得到来自渠道、营销各方面的全方位支持。出版社的底气大多来自于渠道看到“段张取艺”4个字时的笃定。

“只做一套品肯定不行，需要持续不断地高品质输出。”这无疑指向了一个很高的标准，段张取艺团队既要高效产出，又要有极高的市场敏感度。近年，总编辑张卓明带领团队攻克了段张取艺一直以来在文字创作方面的“薄弱项”。虽然是学美术出身，但融会贯通，在做童书前，他耕耘了多年军事题材漫画，从文字到绘画，功底深厚。“有孩子后慢慢找到儿童语言的书写感觉，变得游刃有余。”段颖婷笑说。

实际上，在做第一套“逗逗镇”时，段张取艺还启动了“古代人一天”系列。奇特的是，这套给孩子的历史通识绘本，风格跟“逗逗镇”完全不同，研发视角在当时国内算是首创——以古代不同职业为标题独立成册，每个主题以十二时辰为叙事主线，通过对主人公一天的生活、工作场景的再现，生动展现古人日常风貌和生活习俗，还原历史事件发生的始末。

选题灵感来自饭桌闲聊。段颖婷说，“公司同事吃饭，偶尔聊到古时候，就好奇我们现在都刷手机，他们的娱乐活动是什么？我们早上吃饭，他们吃什么？问题不断冒出，选题的雏形渐渐形成——讲古代人是怎么生活的，衣食住行。但当时市面上历史科普读物已经有一些动销品，段颖婷给自己定的底线是，研发视角必须独特。她试着将古代人的一天跟现代人的一天进行对比，形成最大特点。

“童书是否有吸引力，关键看能否跟孩子的生活产生关联。对孩子来说，对自己的一天很清晰，但古人干什么，未必感兴趣。用对比的方式，感觉就马上清晰起来。”段张取艺在转型过程中，学到最多的是视角转变——找到跟孩子相关联，看得懂，且能产生兴趣，有共情，有共鸣的读物。

相比“逗逗镇”在内容创意上“大开脑洞”的智力投入，“古代人一天”系列（中信出版集团）的制作难度更大。“古代人一天”的绘画风格、细节有许多需要考证地方，做起来颇为痛苦。“从秦到清都涉及，每个朝代跨度很大，不同朝代的服装、建筑等等，方方面面都要做到精准。”直到现在，还有编辑找到段张取艺，想要出别的“一天”，但段颖婷始终没有同意，她不想复制自己的创意。有趣的是，跟“逗逗镇”系列的慢热一样，“古代人一天”系列也没有一开始就爆红。这套书2018年8月上市，截至2022年年底，销售码洋才慢慢积累超过3000万。

段张取艺的第3套重磅产品“真好玩”系列，切到的市场点非常精准——功能性、解决孩子的痛点问题——拼音真好玩、时间真好玩、语言表达真好玩、理财真好玩。这套书的市场反响很快体现出来。2019年年底，电子工业出版社推出第一套“时间真好玩”（6册），此后陆续推出了拼音真好玩、语言表达真好玩、理财真好玩等24册，2022年“真好玩”礼盒装也在电子社推出，整个套系的销售码洋目前已达到4000多万。

此后，“太容易”系列（电子工业出版社）的“文言文太容易啦（全7册）”，2021年7月上市，迄今也积累了9万多套的销量。“爱上写作太容易啦”（全6册）2022年9月上市，不到一年时间，销量也达到3.6万套。

这类选题竞品不少，从目前的市场环境看，大量出版机构进入“知识科普”细分领域，希望分一杯羹。在段颖婷看来，中国家长的务实在对科普读物的追捧上体现得淋漓尽致。“孩子学业压力大，家长急切希望通过书籍让孩子立马得到知识补给。”在她的判断中，现阶段，科普依然是市场刚需。而段张取艺能做的是，除了解决知识痛点、创意、趣味，包括审美，都做出差异化。

不复制自己的创意



做一家公司，对女性来说并不容易，要兼顾的东西太多。除了公司业务，段颖婷从2009年开始，不间断地画插画。“画画能让我回到比较平静的状态，身心愉悦。”期间，她还办过个展，作品得到不少藏家的青睐。眼下，段颖婷还是愿意将更多精力放在公司业务上，偏个人化的创作仅仅是“心灵的港湾”，因为这些远不如自己做一家原创童书公司来得有挑战性。