近日,由中国出版传媒商报《编客学院》推出的2023升级版出版机构超强增长实战特训营举办。编辑研发技能提升特训营聚焦大众、专业、教辅图书等多个方向的策划技能提升。本报特别对相关 内容节选精编,以飨读者。(该专题节选自嘉宾现场分享,内容有所删减。)

# 新型童书服务商产品、运营产业闭环构建

■夏顺华(海豚传媒董事长)

#### 以用户为中心,真正 为孩子服务

出版业的产业化怎么 才能形成闭环?能够去创造 社会价值和经济价值? 在互联网

和大数据的大潮中,我们都面临新的转型,因而必须 思考未来的路,培养什么样的人? 怎么培养人? 为 谁培养? 这是整个中国儿童教育产业都应该思考的 问题。作为儿童出版的领军企业,我们一直都在思 考,如何培养祖国未来的栋梁。

要成为中国领先的儿童成长解决方案服务商, 首先需要一个基本条件,只要是在这个赛道里的人 都应该"敬畏生命,尊重儿童",这是目前我们大家都 需要高度重视的一件事。这8个字就是标准。给儿 童成长带来愉快的空间,能够成长的空间,而不是让 他们的世界充斥着各种不健康的压力。所以我一再 说"敬畏生命,尊重儿童"。

我们做这个事情的目标是什么? 是精英教育, 我们要培养精英。当下我们提倡个人的成功、团队 的成功、国家的成功,那么我们一定要有目标。海豚 传媒秉承的是为中国亿万儿童的成长、成功、精彩而 努力奉献的价值观。

我们始终是在培育人、教化人,应该更多地看到 另外一件事情,如果我们的教育是传承古人的智慧, 这是不完美的。我更向往将全人类当下的智慧,传 承给下一代人。教育是超前的,是对未来有预测的 一种方式,我们要知道未来的社会变成什么样,需要 什么样的人才。在以用户为中心的同时,要用第一

在品牌筹建的前期,我开始反思行业。据我观

察,童书市场看似热闹,但同质化非常严重。此前,我

用一年的时间开发家庭教育系列图书,因此在思考品

牌定位时,我决定延续之前的路径,寻找儿童在成长过

程中最本质的需求。这个阶段我接触到薇薇安·佩利

的作品《游戏是孩子的功课》,之后我陆续将佩利奶奶

的作品签约,这也奠定了千寻团队的儿童观。她的作

品让我们有决心和儿童站在一起,倾听儿童、理解儿

这个品牌可以用我们认同的儿童观陪伴和塑造"理想

的下一代"。因此在2017年10月,经过团队讨论,我们

将品牌命名为"千寻 Neverend"。"寻"是古代的计量单

位,"千寻"是指极高或极远,还指人在精神上不断探

索。千寻像生命体一样从萌芽到成长,是乐于探索人

的精神世界、独立乐观、求知若渴,追寻平等的新生

命。我们也希望千寻陪伴孩子成长,成为一个终身学

千寻是一个新的生命体,我们假设他有灵魂、有骨

首先,所谓灵魂其实就是品牌思想。千寻作为出

版品牌要有很强烈的社会责任感,遇事保持理智,不急

于发表态度,尽可能多方角度地观察事件的各个维度,

根据观察到的社会痛点选择选题,成为优质的内容分

习的陪伴者,这也符合我们所倡导的终身教育理念。

在明确定位后,我们开始为品牌命名。我们希望

品牌筹建

童、崇拜儿童。

发展品牌

重要。

架、有血肉,有基本的外貌形态。

童书品牌建构路径与案例分析

■姚湘竹(禹田文化传媒副总编辑)

性原理和长期主义来做今天的出版。

在做儿童教育产业的过程当中,需要更多地去 了解孩子、懂孩子,这是基石,否则创意会跑偏。了 解孩子、懂孩子才能服务孩子,才有资格进入儿童教

#### 儿童在不同年龄阶段的特征

以儿童为本做科学的出版规划,应该是今天的 主题。

0~3岁要在"五大发展"模块里奠定学习的脊 梁。五大发展模块包括动作发展、语言发展、感知觉 发展、情绪发展、社会性发展。

3~6岁要在"五大学习领域"里实现"全人"成 长。五大学习领域包括健康、语言、艺术、社会、

7~12岁要有效地孕育人生的"六大核心素养": 学会学习、健康生活、人文底蕴、科学精神、责任担

我们要以未来的眼光做今天的教育。书业永不 消亡,是基础,是我们坚守的行业,内容永远是老 大。站在书业看书业,是禁锢与封闭,是熵增。关于 产业化,基于0~12岁不同年龄段的属性,如果我们 就0~3岁的教育能够提供解决方案,对于3~6岁的儿 童成长能够提供解决方案,对于6~9岁的儿童能提 供学习解决方案,对于9~12岁儿童能够提供进阶的 学习解决方案,做完这些以后,家长能够得到帮助。 你会发现海豚已经占领了每一个家庭,形成了一个 强大的品牌,这是很有意思的一件事情。我希望我 们能够去形成这样一个产业链。

#### 未来二十年

我仍然坚信纸媒永远都在,这是我们做这个产 业的认知基石。目前很多电子产品缺少内容,而内 容,是最强大的竞争力,出版机构应该用强大的内 容,做教育产业的基石。如果我们是封闭的、禁锢 的,就是熵增,熵增就必死。

我们走出书业看这个世界,各个维度都能找到 出路。我认为对于家庭、对于儿童成长最好的帮助 就是提供解决方案。所以需要重新去思考中国出版 的未来,或者说对文化阵地的坚守,一定是社会责任 和经济效益并行的。

我们不能忘了用户,我们是为他们而来的。培 养了优秀的中国孩子,我们的企业才是优秀的。中 国的教育应该更强大,更有力,要能培养祖国未来的 栋梁,让祖国屹立在东方,不被人欺,受人尊敬,这是 做儿童产业最伟大的使命。我也希望每个做文化、 教育产业的人为文化复兴、文化自信、民族复兴作一 点自己的贡献。

#### 产品和运营

互联网转型的过程中,有流量就会有收入吗? 产业的基础是什么?基本点是什么?其实质量、品 质才是行业的基础。

海豚在转型过程当中借了很多势。我们以更开放、 更协同的方式来做产业。2020年年初,我们85%的销售 在地面,互联网只有15%。2020年年底,我们75%在互联 网。现在是90%在互联网。转型是必然。

何为产业?企业的根基是品质,为满足用户的 需求,提供解决方案,是最好的商业模型。海豚在24 年的出版过程当中,一直坚持走高品质发展之路。

我认为,儿童教育的基本点是五大领域、八大智 能、三种培养方向。我们要坚守儿童教育本身的纲 和目,才能做好我们的出版产业。

# 们。在他们的影响下,我反对一元成功论,支持多元 成功和多元路径的教育走向,这也是我们团队整体的

己的个性。他们可以喜欢艺术、音乐,也需要带着巨大 的好奇心爱这个世界。这样才能把他们的爱好融入出 版之中,他们自己有强烈的探索欲望才会带来更多新

在产品的呈现过程中,我们每本书都经历了"磨 皮扒骨"的煎熬。我们曾经操作的一本书,设计方案 多达100个。我认为我们每一本书在设计上都需要 有一个理念支撑,绝非仅仅是"好看",美远远不只是 好看,要能唤起共鸣,或者引发思考,这都是很考验设 计师和编辑的部分。基于这些魔鬼式训练和磨合,千 寻才有了许许多多闪光的设计,也得到了业内与读者

千寻的品牌经营过程,其实就是不断地"找圈"和 "破圈"的过程。"找圈"无非是一个积累资源的过程,创 业初期,我们两手空空,只有一腔热忱。我们团队从零 开始运营千寻,从头积累作者、译者、渠道等资源。经过 6年时间,我们组成了一个作者群体,他们的创作理念和 艺术追求方向与千寻高度一致。通过这些资源积累以 及高质量产品创作,千寻逐渐得到了推广人、媒体以及 渠道的认可,得到更多曝光。而"破圈"则是不拘泥于现 有的框架。我们去摆摊、去搞展览、做音乐、做文创、做

在创建千寻的过程中,我认为好的出版其实不应 该迎合市场,而是需要保持个性与坚持,保证内容与产 品的品质,引领读者,从审美到内容到思想全方位培养 读者的阅读习惯和审美习惯。

# 教育理念。 同时我们编辑团队也要有很强的知识素养以及自

奇、新知,并把这些新内容带到出版的选题之中。

的认可。

咖啡,总之很丰富多彩。

# 图书亮点在全流程中不断显现

享者。除此之外,千寻还

关注儿童权益,坚持为儿童

争取权益的立场,这也是我

其次,品牌骨架实则是我们的

产品线,包括以读者年龄为逻辑的纵向产品线和以阅读

类型为逻辑的横向产品线。纵向产品线关注孩子的成

长需求,千寻根据孩子的认知和发展程度为他们挑战合

适的书籍。譬如9~15岁的孩子渐渐有了思考能力,有

了一定的知识储备,就需要一部分辅助思考、扩展视野

的书。而横向产品线根据不同读者的需求提供了不同

类型的阅读板块,包括千寻小孩、千寻少年、千寻文学、

千寻智力等。这类书籍并非在帮助成年人教育孩子,而

是在帮助儿童教育成年人,教育他们成为一个更友善、

书作为选题切入角度,经典必然是需要传承的,我们需

要变换传统的审美,使经典符合时代,征服更多当下

的、当代的读者,我们的经典系列应运而生。

换言之就是操盘团队需要具备什么样的素养。

最后,选题是出版品牌的血肉。我们最初将公版

前期工作都准备好后,还需要锻炼团队的内功,

首先,编辑需要具备教育素养。千寻的团队只有

6人,我们每个人在做书之前都接触了薇薇安·佩利的

作品,因此她的教育观、儿童观在我们心里深深扎

根。除此之外,苏霍姆林斯基的教育理论也支撑着我

们品牌的灵魂所在。

友好的人。

团队内功

■刘莉莉(北京半书商业管理有限公司CEO)

#### 找到好作者,策划 好选题

半书,是一家专门策划 品牌畅销书的图书公司,主要

业务是围绕初中、高中以及大学生群 体推出教辅类图书。教辅类图书畅销不易,常销更为困 难。因此在前期工作中,找到好作者、策划好选题至关

在寻找适合的作者方面,我们总结出两条经验: 课程是标尺,高效的合作机制是关键。我们衡量一 位作者是否适合出书,往往会观察他是否有成熟的 课程。我们与考研英语领域的名师唐迟开展合作, 他在B站上的课程视频点击量高达上百万,这表明 他是懂学生的,甚至是有市场嗅觉的,也代表他的教 学方法论经受住了市场的考验。当我们寻找到合适 作者后便需要琢磨一套高效的合作机制。每位作者 性格迥异,有些甚至不擅长将自己课程中的方法论 和精华流畅地总结出来,这就需要团队和作者通力 合作。策划团队通过与作者频繁的沟通,帮助他整 理方法论,建构图书框架。在此过程中,团队与作者 形成友好关系,便于后续开展长期合作。

我们找到好作者并得到作者支持,这只是完成了 第一步。第二步需要团队思考如何策划一个好选 题。这一步骤可以精炼为三句话:抓住作者最擅长的 方向;挖掘市场真正需求;分析竞品,取长补短。首 先,之所以从作者擅长的方向策划选题,是因为他已

经在这一方面上做了多年磨炼,也拥有了广大的受 众,为图书后续的成功奠定了良好的基础。譬如,半 书团队借助语文名师包君成"法事情人"方法论,打造 出畅销书《初中语文阅读百日破》。我们把握卖点后 与销售渠道和经销商沟通,摸清市场需求,筛除没有 市场价值、不被学生喜欢的选题。策划好选题的最后 一步是分析竞品优劣,做充分的市场调研,规避竞品 的缺陷,把优势最大化地发挥出来。

# 磨出好内容,做出好封面

图书产品既要畅销又要常销,这就意味着只有内 容先经得起市场的检验,产品才能积累足够好的口 碑,才有常销的基础。首先,作者的书稿需要持续不 断地再创作。比如在做一本高中语文作文素材的书 时,半书团队将作者提供的成段的完整的故宫文化素 材分割成有记忆点的,容易吸收的短则信息,成功地 解决了读者在记忆和应用上的两大痛点。其次,内容 团队在创造的过程中要规避闭门造车的行为,第一时 间获得读者对于内容的反馈,随时关注读者需求,跟 进作者的课程,创作的内容要接地气、符合市场需求。

另外,好的封面意味着阶段性成功。在心态上, 要像重视内容一样重视封面。在设计封面时,我们 可以多维度思考。半书团队在设计封面时所持有的 理念是精准把握用户使用场景,设计吻合用户使用 体验的封面。譬如《初中语文阅读百日破》这本书封 面设计的主题围绕"二次元",最大程度迎合孩子们 的兴趣爱好。封面上的漫画设计,还有内文页里关 于游戏闯关的架构思路,类似的设计都是在对初中 学生的心理、喜好和兴趣调研后形成的。

# 宣传找重点,渠道需维护

敲定好选题、内容还有封面设计后,图书就进入 宣传与售卖阶段。我在实际的做书过程中不断向团 队强调的核心理念是,一本书的亮点并不是做完后才 被提炼出来而是在全流程中不断显化。在做的过程 中,团队通过对内容反复地打磨,把亮点呈现透彻,由 深到浅,用更通俗易懂的语言表达出来。另外,图书 亮点切忌复杂,要把握重点,反复打磨。一本书很难 被读者记住,如果它的亮点每次出现时都有所变化就 很难侵占读者认知。所以宣传要突出重点,只有反复 提及产品卖点,才能真正进入读者心智。

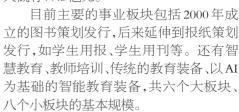
图书的宣传图设计也相当重要,要突出重点,强 化记忆点。因此我建议各位设计宣传图和详情页的 时候可以采用总分结构,先综合介绍这本书的最大 亮点,再详细介绍这本书在内容设计上、方法提炼上 以及视频课程配套等方面的情况。

在维护销售渠道的过程中,我始终秉持"利他才 是利己"的理念。"利他"意味着要确保渠道销售这本 书是可盈利的,同时也帮助他们计算每年通过我们 的书能获得多少利润确保经销商能赚到钱,保证这 本书的常销性。因此,尽管我们推行"不退货"的销 售政策,但会在具体场景中落实"利他"原则,帮助经

做书需要长期经营,我们团队秉持这些步骤与 理念,这些年也打造了许多畅销书和常销书,其中有 一本教辅书已经在销七八年了。我期待行业内有更 多优质的高水平畅销书和常销书,让我们的行业越 来越卓越。

#### 关于金太阳

金太阳"以教育研究为 依托,由单纯的文教图书策 划发行公司,向基础教育机 构和受教育者提供综合服 务"转变,主要的发展是从 2016年开始的。2015年之 前码洋14.8亿元,截至2022年 大概有77.5亿元。



我们目前面向5万所学校、300家包括 教育局在内的教育机构提供咨询服务、培 训服务,每年接待3万人次,包括学校领 导、骨干教师等。我们提供了6000场走出 去的培训,主要为各地的教育局、学校提 供师资培训。

#### 研读"棋谱"

我们在过去抓增长的过程中,主要有 两个基本的决策理论依据。

第一个是安索夫矩阵。安索夫矩阵 对企业的重要性不仅在经营层面,还在企 业战略决策层面。它围绕着增长有四条 途径。第一条途径,要实施"市场渗透策 略";第二要实施产品开发战略;第三个要

实施市场开发战略。这三种增长办法都不起效果之后 怎么办?要实施多元化战略。

我认为,矩阵基本上是企业增长的圣经宝典。 第一个市场渗透战略,需要在原有市场不动、原有产 品不动的情况下实现增长。因此应当扩大用户覆盖 面,使企业的市场占有率提高。当产品不止一个时, 同一个用户买了不同的产品,完成复购,营收就会高 起来。

第二个增长模型是产品开发策略,主要是在同一 个市场去增加新产品。原来市场不变,你只有一个产 品,我们为了增加市场的营收,需要在同一个市场同一 个渠道增加更多的产品,也就是让市场的客户有更多 的选择,会提高营收。

第三条途径是市场开发策略,是产品不动的情况 下,提高产品的覆盖面。要来用这些产品去打新的市 场,这种叫市场开发策略。

这三种策略都是基于原来的市场关系。当这三类 市场空间已经饱和,但仍不增长怎么办?就要走新的 赛道——多元化策略。在多元化的过程中有两种形 式,第一种是相关多元化,第二种叫非相关多元化。相 关多元化也叫作同心多元化。虽然是新的赛道,但和 原来的产品或渠道,有某一个方面的相关性,因而可以 借助原来的一些优势开发出来。那么第二种多元化即 非相关多元化,则和原来的赛道、产品、渠道、客户都没 有什么关系。

关于安索夫矩阵,我个人认为它对一个企业发展 具有战略性意义。基本底层逻辑实际上是细分,把市 场、客户进行细分,挖掘每一个客户的需求。

在过去发展的过程中,另外一个经常指导我们的 理论基础就是"麦肯锡三层面战略",这个增长模型好 比排兵布阵。它把增长点分为三个层面:第一层面确 保企业核心业务;第二层面强调发展企业新业务;第三 层面要求积极探索商业模式,开创未来事业机会。

# 增长"棋局"

在实际发展过程中,要从四方面利用这两个模型 指导企业的布局和发展。第一是积极地扩张战略,第 二是市场细分战略,第三是横向一体化战略,第四是创

我们这个行业虽然是一个高度细分的行业,但又 是以国有为主体的行业,我认为我们行业的利润空间 还是比较好的,所以具备市场吸引力。任何行业都要 求企业的竞争力。因此我们对行业要有一个基本的评 估,量化的评估。

我们借助三个方法实现增长。一是高度的市场细 分,二是延伸传统的产业链,三是延伸教育产业链。首 先我们通过高度的细分市场,挖掘市场潜力,增加客户 的覆盖面,挖掘客户的潜力,这是每一个公司最容易采 用的策略。延伸传统的产业链,事实上就是产品开发 和市场开发的速成。延伸教育产业链,我们准确的表 达为相关多元化,就是多元化延伸。

# 市场细分和产业延伸前提条件

五年前,我们企业制定了三层面战略。第一个要 解决的是管理理念问题。一个企业一定要脱离为老板 挣钱的管理理念,企业的发展一定要为利益相关者服 务,把分配问题解决好,让员工分享企业发展的成果。 第二个就是注重管理机制的建设。我认为企业的管理 机制有四个方面需要特别地加强,第一个是分类机制, 第二个激励机制,第三个是创新机制,第四个就是用人

影响企业竞争力的核心要素,事实上是企业的发 展效率问题。怎么才能做到企业的创新能力提高? 我 认为就是围绕着企业的机制建设,用钱来大力培育企 业的创新能力。我们的做法上有以下三个方面。

第一是氛围,在企业中倡导创新氛围。第二是创 新机制,就是向创新进行投入,投入要试错,创新过程 中它可能会失败。第三是创新成果的分配问题,这是 企业机制建设的组成部分。新的产品一定要进行分配 创新。

