17

夏顺华:图书大盘微增2%,再不数字化转型就晚了!

■夏顺华(海豚传媒董事长) □孙 珏(中国出版传媒商报记者

前不久,记者前往海豚传媒大本营与公司董事长夏顺华畅聊,这么多年他做儿童教育思路的变化。在市场下行的当下,已过60岁的他依然坚定而又充满热情地投入到新的事业中。 数千万元的前期投入,进军已经竞争白热化的学习机、点读笔等儿童教育硬件设备产业,当年,敢闯敢拼的夏顺华投资动画花了1个亿,投资实体书店和教育装备又花了1个多亿,而 今站在新风口,他承担了远比当年做各项投资大得多的压力。



海豚传媒第四次战略转型

"今年第二季度,图书大盘增长2%,海豚传媒有700位员工,做企业首先要为这700个人以及他们背后的家庭负责。"曾经的夏顺华脾气执拗、心高气傲,而今,他内心笃定从容。有趣的是,那个对工作严苛的老板依然在线,唯一的变化在于,他知道做教育是将

孩子与生俱来的潜能发挥出来,引导中国孩子在世界立足,内心充实饱满,不惧怕任何风雨。正如军人出身的他对新事业的全情投入:"有难题,那又何惧?新的战役,勇敢迎上去就是!"

□海豚的企业愿景内部做过多次调整。海豚传媒做 儿童教育的理念是怎样一步步演变而来的?

■海豚成立在风起云涌的千禧年前夕——1999年,那个时候为了改变生活,选择了创业!还没来得及想正儿八经的理念、使命。选择童书出版行业,一是作为读书人的坚持,二是一个朴素的发心——爱孩子。记得孩子两岁时,我寻遍整个城市,也没有找到满意的书籍,进而萌发了自己给孩子出好书的想法。伴随着海豚的成长,我和团队行走在海内外,发掘了很多宝藏资源。比如用图画给孩子们讲故事的绘本,陪伴孩子从亲子阅读向独立阅读过渡的"我爱阅读桥梁书",还有风靡全世界、在德国家喻户晓的国宝级科普王牌——"德国少年儿童百科知识全书"等,这些书籍无论是教育理念、还是匠心品质,以及让孩子着迷的趣味性,都深深震撼着我。我们如获至宝,——将他们引进国内,市场好评如潮。阅读是一切

□五年前,海豚传媒曾经有过跨界做学习机的想法, 为什么搁置了? 今年,海豚全力进军儿童教育数字产品 行业的原因是?

■我们原来做图书纸质出版,做得非常好,但是做学习机是另一码事,电子产品3C数码是完全陌生的领域。海豚有一个坚持——只做精品,因为我们是为孩子服务,不能糊弄。

学习机的内容方面需要数字化整合、形成体系,硬件方面也要观察市场形势,当时决策团队也做了很多调研学习,总体而言我们是比较谨慎的。经过多次深入讨论,我们还是觉得,一步一个脚印,当时还需要积蓄力量、充分准备,因此没有贸然人局。但我们也没有搁置这个项目,海豚数媒多年来一直在以点读笔、线上APP等方式探索发展图书的数字化融合出版形式,积累了不少经验和成果,因此,今年时机成熟后,我们推出了一系列海豚智能硬件产品,包括豚小蒙双语学习机、熏听机、听力宝、故事机等,可以说是海豚全力进军儿童教育数字产品、多年酝酿的结果。

□海豚学习机与市面上同类产品的不同之处、优势之处?与竞争对手相比,需要突破的地方在哪里?

■学习机市场很有意思,我们的竞争对手非常多样: 传统硬件厂商、科技型企业、在"双减"政策后开始转型的 在线教育和线下教培企业,他们各有优势,但是市场竞争 现状告诉我们,学习机市场还是"内容为王"。我可以很 骄傲地说,内容正是海豚最大的长处。我们的童书品种 极其丰富,积累了10000+全球化版权,年出版新书近1000 种,像"德国少年儿童百科知识全书"系列等,这些优秀的 品种,近乎家喻户晓。

在武汉海豚集团总部,四楼有个多功能展厅,陈列着我们的优秀图书产品,满满一屋,站在那里,你会觉得震撼。这些图书覆盖了0~12岁孩子从生活到学习的方方面面,而且,不是滥竽充数、虚高的数字,全部都是海内外优中选优的精品,是我带着团队伙伴一家家谈下的。这是海豚的财富,也是我们在学习机市场中最大、最独特的优势。

为什么说是最独特? 市面上很多学习机的主打卖点 是应试课程,我们的学习机从应试的角度讲,可以归纳为 "用阅读打基础",理解力不够,思维不灵活,上课就听不 懂,理解题意慢,考试就难以从容应对,从这个角度来讲, 阅读是所有学科的基础。但是"阅读脑"是需要培养的,如 何科学培养,就是我们为中国家庭提供的主要内容。豚小 蒙双语学习机不仅有课内同步学习的内容,最大的重头戏 是中英文分龄分级阅读体系。孩子为什么不爱学习?因 为学习真的很难,面对陌生的知识,孩子天生有畏难情绪, 很多家长面对孩子的抵触也不知如何解决。我们的系统 通过科学的分级,难度梯度随年龄顺滑上升,精读书籍配 套趣味互动课程,视听结合,调动孩子的兴趣,让孩子的阅 读过程有计划、有自信、有成就感,辅以专项能力培养课 程,引导孩子在学习中不畏难、主动思考,一步一个脚印地 培养孩子底层的认知力和理解力。只有建立起主动思考、 主动解决难题的自驱力,孩子才能从容应对生活和应试中 的各种情况,国家正在推行的教改就是这个大方向。当 然,我们作为跨界人局者,也有很多需要突破的地方,需要 向优秀同行们学习产品设计、生态搭建等。

□海豚传媒做学习机,从内容端来看,积累的哪些资

课程学习的基础,也是开启孩子幸福人生不可或缺的能力。先进的理念加上全球优质资源,让海豚童书成长为国内遥遥领先的童书品牌。除了阅读,孩子的成长还离不开游戏、学习等,我们又为孩子们研发玩具、点读笔、学习机;开办书店、幼儿园等,海豚的产业逐渐壮大,覆盖孩子学习和成长的方方面面。

少年强则国强,新生代的父母们也希望他们的孩子能在变革中站稳脚跟、超群拔萃,所以这个时期,海豚的使命已不言自明——培养祖国未来的栋梁。

□海豚传媒从1999年成立以来,有几次您认为比较 大的战略转型节点?

■第一个战略节点是海豚与国有资产联姻。成立之初,公司叫海豚卡通。2005年12月,我们与湖北长江出版传媒集团共同注资3600万元,成立了海豚传媒,这是出版行业内国有与民营合资的第一例。与长江出版传媒集团的合作给我们扩展了非常大的发展空间,从这里"海豚"跃入了更广阔的海洋。在友好合作15年后,2020年,为助力公司战略发展,在长江出版传媒集团的大力支持下,海豚完成股改和工商变更,寻求资本市场的更多支持。随后,海豚获得知名机构领航投资青睐,完成首轮融资近5000万元,我们向着更大更远的目标前进,这是其一。

第二个重要节点是构建多元、融合的产业链发展模式。着眼于全球儿童教育产业的发展,海豚积极进行产业链布局,在"做优、做强"儿童图书业务的同时,积极探索"内容+技术""出版+幼教""文化+商业"多元发展、融合发展的产业链发展模式,构建了儿童图书、数字学习、智能硬件、幼教装备四大儿童教育产业生态。

第三个重要节点是海豚营销的互联网化转型。互联

网时代市场变化莫测,我们凭着敏锐的嗅觉基本上把握住了每个关键时点的市场红利。海豚从曾经全国布局实体渠道,到平台电商、新媒体电商等,哪里有用户,我们就去哪里与他们相遇。

第四个是海豚的数字化转型。2011年,我们成立了数字事业部。2012年图书市场开始出现明显的下滑信号。互联网大潮对纸质书市场的冲击不可逆,我们应该何去何从?危机中蕴含着机遇,24年来,我们积累了数以万计的全球优质版权资源,基于这些资源我们进行了大刀阔斧的数字化转型,开发了集听书、中英双语分龄分级在线阅读等功能于一体的豚小蒙APP,注册量已逾100万;海豚的点读笔在短短的几年时间跃居点读笔市场TOP榜;刚刚上市的豚小蒙双语学习机、熏听机、故事机等,都是海豚积极转型数字化的阶段性成果。

□最开始国内市场对绘本并不接受,海豚在阅读推 广上做了大量的工作,能讲讲其中的故事吗?

■海豚绘本花园是海豚在2006年创立的,这是我最骄傲的一个子品牌,超过1000个品种,涉及孩子成长的方方面面。我喜欢行走世界,看不同风景,绘本是我在这个过程中发现的一类神奇读物。知识没有国界,虽然当时做绘本项目的资金压力比较大,但我还是义无反顾地选择了投入,接下来面临的挑战还有绘本的推广。为了让更多普通家庭读到优质绘本,我们率先将精装绘本平装化,让高贵不贵。同时我们还举办各类推广活动,比如组建了由2000多名故事妈妈组成的海豚妈妈团;举办海豚绘本花园全国专家巡讲。后来,绘本风靡国内,"海豚绘本花园全国专家巡讲。后来,绘本风靡国内,"海豚绘本花园"成了响当当的品牌,我也被很多海豚绘本花园的粉丝、媒体朋友亲切地称为"中国绘本之父"。

近年,我们正在大力发展和夯实原创绘本的出版,向世界讲好中国故事。刚上市的《景绍宗·中华国韵绘本》的热销,也更加坚定了我们的信心。

□2022年,海豚全年的收益 有多少?目前海豚完整的产品 线构架情况以及各产品线对公 司大盘的贡献比率分别是多少?

■2022年,海豚出版全年 发货码洋逾17亿。迄今,海 豚出版已经构建了少儿文 学、少儿科普、少儿英语、低 幼、绘本、IP、传统文化、父母 教练等产品线,涵盖了面向 0~12岁儿童、父母的科学完 整的两大阅读生态。2022 年,海豚发货码洋过亿产品 线排名前五的分别是低幼、 绘本、少儿文学、少儿科普和 少儿英语。

□而今,海豚传媒形成了强 大的产品矩阵,对自己一手打造 的产品王国,您对哪些产品印象 深刻?

■德国国宝级科普品牌 WAS IST WAS 在德国家喻户 晓,海豚引进后叫《德国少年儿 童百科知识全书》(简称"德百"),这是我非常自豪的系列。德国以尖端前沿科技闻名,这与德国人从小重视科学教育是分不开的,"德百"就是这种教育氛围的优秀结晶。

2000年前后,我国工业科技飞速发展,对国民的科普教育迫在眉睫。我当时就认为,这套书正中靶心,会受到市场欢迎,但是当时海豚规模还小,很难取得版权方的信任。我带领伙伴整整用了7年,不断地与德国 Tessloff出版社洽谈,直到在意大利博洛尼亚书展上,Tessloff的CEO被我的诚意和执着打动,认可了海豚的实力,将"WAS IST WAS"的中文版权交给我们,孩子们喜爱的

"德百"才能在中国土壤中生根发芽,大放异彩。自2009年面市以来,"德百"已经完成低幼版、儿童版、学生版、珍藏版4个套系的产品搭建,成为海豚

传媒航行时的压舱石。 □海豚出版了那么多优秀 的引进版图书,如何让引进的

外版作品更好地本土化?

■这个问题让我想起与美 国的幼教集成平台Kaplan(开 普兰)的创始人斯坦利·卡普兰 的一次会面。当时我们就一个 版权项目达成了友好合作,握 手之后,卡普兰先生笑着对我 说:"这套书我们是为培养本国 宝宝而创作,而你们的用户是 中国宝宝……"是啊,引进的东 西固然优秀,却不一定完全适 合中国家庭,我们海豚秉承爱 孩子的宗旨,就要对内容精益 求精,给他们提供最好、最适合 的内容。从文本的取舍、翻译 的选择,到书名、设计风格、排 版、装帧方式等,我们每一个环 节都会死磕,让作品更适合中 国的孩子们阅读。

知识没有国界,但教育有立场。那次谈话以后,发展原创,做更适合中国宝宝书籍的想法就在我心里生根。在"德百"成熟后,我做了一个决定,要做一套中国原创百科全书,计划用10年时间、投资2亿元。目前这套书已经出了第一、第二辑共20册,第三辑将在11月上海国际童书展上与大家见面。

□您如何判断现在图书大 盘的走势? 预计今年公司在图 书板块的增长情况会怎样?

■目前看来,图书大盘的增长比较乏力,但书业不会消亡,是值得我们坚守的行业。虽然大环境不太好,但海豚毕竟有24年的积累,转型也在稳步进行中,因此我对海豚今年在图书板块的增长还是非常有信心。但想在如今的环境下,穿越不景气,屹立不倒,成为大浪淘沙最后的真金,还得时刻警醒,加倍努力,一方面得练好内功——做好的产品,产品形态创新,另一方面就是在营销上创新。

进军学习机市场

源可以在新产品层面进行嫁接?

■在我看来,海豚积累的内容都有很强的数字化潜力,以绘本和科普为例,绘本最大的亮点就是用直观生动的画面讲故事,少儿科普也讲究图文并茂,这些内容如果能够动起来,视听结合,辅助以恰当的引导和启发,就能给孩子带来更生动有趣的学习体验。对于启蒙时期孩子而言,多维的感官刺激更能调动学习热情。

家长有个非常大的痛点,就是买了一大堆书,但是没时间、没精力,也不知道怎样教能发挥书的最大作用,针对这一点,我们邀请很多一线特级教师,主导开发了很多配套的中英阅读学习课程,这样,书就不止于"书",而是真正生动、易学的知识。豚小蒙双语学习机,将干货内容与有趣多样的表现形式有机结合,是"生动阅读"的进一步探索。

□重启新赛道,海豚目前碰到的最大困难是什么?

■现在是信息大爆炸的时代,人每天一睁眼,看到的好东西太多了,所以在这个年代,你不宣传推广,用户看不到、也无法了解到产品,我们的产品是用心的,我在内心很笃定这一点,但怎么把我们的用心传达给消费者,讲好我们的产品,最大程度地让用户在尽可能短的时间内了解到我们产品的诸多特色,是有一定挑战性的。因此,在开发智能硬件产品时,我们也在同步进行新媒体推广方面的转型,希望能够讲好海豚的品牌故事,助力豚小蒙双语学习机的推广。

□从目前家长对学习机的消费状况看,最大需求点聚焦于学业成绩提升。对此,海豚在推广产品时,在市场培育层面是否需要做大量工作?

■学业成绩提升确实是现在家长最看重的需求。但是怎么才能提升成绩呢? 我是70年代的大学生,在学习上我还是很有心得的,其实很多难题,找到问题的关键,思路灵活一点,就能想出解法,很多孩子就卡在找关键这个点上了,因为他们实际上没有学会,只是在表面上知道这个知识,自然难以运用,提升成绩关键是要优化认知方式,提高自己的理解力,学会主动思考、探索,刷题当然是一种方法,但是题型一变就不会的情况屡见不鲜,问题还是思路转变不过来。

启蒙式阅读能够从根本上帮孩子打好认知理解力的基础,阅读量上去了,对陌生知识的畏难情绪就会减弱,在科学规划的启蒙中学会了主动思考、探索,在学习时就能主动寻找"关键点",这样学习起来会轻松很多。

□您认为,学习机等数字产品与图书的运营在打法 上有什么不同?

■虽然学习机是基于我们已有的图书资源开发,但是智能硬件类产品的目标用户群关注点和图书用户群差异很大,图书一般有非常固定清楚的较小主题,围绕主题来打,目的明确,海豚很熟悉这些图书营销策略,但智能硬件包含的内容表现形式不一样,资源种类丰富,是整体的学习体系,如何把自己最鲜明的特色充分传达给客户,宣传侧重点应该如何分配资源,采用什么方式的宣传平台、形式会更能吸引用户,这是个更加复杂的工程,在这

一点上海豚的策略是:进一步探索、学习互联 网新兴的营销策略,向多平台、全覆盖的营销 方阵发展。

□除了学习机,海豚传媒对彻底转型数字 教育的全面构架还包括哪些产品端以及资源 端的盘整?

■海豚的业务数字化转型,在产品端,会逐步构建一个多品类、多场景、多模态的智慧教育产品生态。在目前已经布局的豚小蒙APP、点读笔、故事机、熏听机、学习机等类目基础上,首先会夯实精品战略,以市场需求为导向,进一步开发和完善产品体系,着力打造各个细分类目的行业TOP品种,以品质、品效驱动业务的增长和竞争力的构建;其次,会基于智能教育硬件各个细分类目的市场份额、成长性以及海豚的资源与能力优势,进行科学的品类扩展,完善产品地图,为儿童和家庭提供更加多元的教育服务;再次,未来还会开发和提供机构端的产品,包括学校、教育培训机构以及企业定制,构建服务toC、toB的产品与服务体系,实现对0~12岁儿童成长的全场景服务。

在资源端:第一,充分发挥海豚儿童教育 内容和版权优势,继续加大全球范围内的优质 版权储备,为数字业务的发展提供内容和版权 保障:第二,合作伙伴的高度决定海豚的高度, 好的产品需要各领域优秀的合作伙伴共力,我 们也将持续开拓和完善合作商体系,包括 ODM厂商、软件技术服务商、内容制作商、ID/ UI设计服务商等;第三,在复用海豚图书营销 与渠道资源基础上,大力开拓3C、电教、母婴等 领域的优质营销与渠道,构建匹配数字业务发 展的线上线下营销体系;第四,匹配战略的发 展,持续引进各领域专业的人才,包括数字编 辑、教研、软硬件技术、新媒体营销、电商运营, 以团队的专业化支撑业务的专业化。未来,数 字化业务会成长为公司的主业,预计营收会占 到海豚60%~70%的比重。

□海豚一路走来,员工队伍不断扩大,在 管理上,您认为最重要的经验是什么?

■我认为人才是公司最宝贵的资产;另外 管理上还有三点,就是战略制定要与时俱进、文化牵引很 重要、机制建设要完善。

整体架构上,满足公司多样化经营所需,根据平板的研发进度和新需求,我们组建了独立的平板事业部团队,从研发到营销,专人负责,有的是来自公司内部的精兵强将,有的是从外部引进的专业人才,确保新业务的战略执行落地。

平板是智能硬件,它的研发结构比图书更复杂,我们还在不断探索、学习如何在管理上为团队赋能,大家拧成一股绳,向着战略目标不断努力。



豚小蒙双语学习机T10