黄天奇：海燕出版社的『好书』计划

出版社的核心竞争力在于原创出版实力。由此，海燕社实施了『一流作者合作计划』。

■桂 琳

采访手记：近年来，海燕出版社的好书接连荣获“五个一”工程奖、“中国好书”称号，连续六年入选总局向全国青少年推荐百种优秀出版物。教育强社挥师一般图书，持续发力“好书”计划，精品绘本和儿童文学正在成为海燕社一般图书腾飞的“双翼”，品牌影响力正在形成。

2017年，海燕社《花儿与歌声》获中宣部第十四届精神文明“五个一工程”图书奖及入选2017“中国好书”榜单，“金羽毛”插画作者伊戈尔·欧尼可夫获2018国际安徒生插画家奖，等等。多种图书获奖或入选榜单，扩大了海燕社的美誉度。

在中原出版传媒集团“绘本中国”战略的引领下，经过近年来的不懈努力和辛勤耕耘，

黄天奇（海燕出版社社长）

海燕社的绘本板块的知名度逐渐凸显，特色在加强，出现了“小兔汤姆”“金羽毛”“爱之阅读”系列等市场畅销品种；在原创绘本领域，《安的种子》等销量猛增，并获得了国际图书奖项，版权出售到欧美等国家。海燕社的一般图书在逐步提升，品牌影响力正在形成，正在走入良性循环。

然而，面临的挑战和压力是，运营成本的增加，如纸张、物流的涨价，发行折扣较大，销售利润的降低；高水平一流作者尚未形成群体和规模，作者阵容还比较薄弱；具有现代出版观念，复合型编辑、营销人才的缺乏；面对数字新媒体的市场蚕食，传统出版物在时效性、互动性、灵活性方面还比较欠缺。

出版社的核心竞争力在于原创出版实力。我们实施了“一流作者合作计划”，对业内有影响力的知名作者进行重点扶持，通力合作。同时，着力培养有创作实力和培养前途的新锐作家，对其精心打造和包装策划。

为了从源头提高选题质量和内容质量，提炼优质选题，杜绝劣质选题，我们制定了《选题论证的若干标准》和《书稿质量论证的若干标准》，成立了选题评审委员会，完善选题评审论证机制。对图书选题，从政治方向、社会效益与学术价值、经济效益、作者水平与书稿水平、编辑能力等方面进行论证。对书稿，从政治方向与版权问题、作者情况、专业价值、出版价值、质量及成熟度等方面进行论证。

对于重点图书营销，多轮驱动，多头并举：一是与各种媒体机构及著名阅读推广人合作；二是借助新媒体的力量，加强社群平台传播；三是组织作家走近读者开展阅读推广；四是利用各种展会，举办各种活动；五是邀请业内专家学者举办专题论坛，等等。

就2017年的少儿图书市场来看，其一，原创图书亮点频频，众多儿童文学作家的作品向高质量迈进。其二，品种数量大增。2017年，国内市场销售的童书已经超过25万种，读者面对这么多新书显得无所适从，图书品种销售更为分散。其三，新媒体强力杀入，抢占读者资源。“凯叔讲故事”目前是影响力较大的有声故事平台，累计用户已超过1400万。喜马拉雅、口袋故事、小伴龙等也很有影响力。自媒体平台领域出版社方面所占份额很小。

出版社的核心是内容资源，用好书引领少儿成长是我们的责任和目标。做好内容质量还是第一位，编校印装质量也应行业领先。要放弃拼规模、上品种的观念，有所得有所失，强调单品种质量与效益。做好优质资源出版，构筑特色产品线，拒绝平庸出版。面对读者的新需求，要有与之适合的新产品。如听书产品、互动产品、工艺书产品、玩具书产品，连带附加值产品等。

传统少儿出版肯定还有可持续增长的空间。其一，我国现有2亿多儿童，随着国家开放二孩政策，2017年我国新出生人口1723万，这是一个庞大而稳定的市场。当前是儿童教育产业的大时代，幼教行业正在成长为一个万亿量级的大市场。幼教市场的教育产品和资源品质亟待提升，一体化解决方案提供商稀缺，这为产业发展提供了机会。以课程为依托，通过完整的课程体系，用图书和教玩具作为辅助的教学材料，实现对家庭和教育机构的服务。为用户提供全程的幼教服务。

其二，国家对主题出版图书、中华优秀传统文化出版物的扶持与资助，以及相应读书活动的开展与运行，将使少儿图书在这些领域大有作为。

其三，新生代家长的素质在提高，对童书的选择更为专业和精细。读者从大众化阅读走向了个性化阅读，使得少儿精品图书的市场份额在加大。

其四，图书形态的变化为少儿图书市场带来新商机，尤其是低幼图书，正在向玩具化、游戏化、工艺化方向发展，这也带来了空间和机遇。

对于传统少儿出版社而言，做好信息消费品的提供者，正是出版行业介入新业态消费的发力点。出版社将自身权威的内容资源与信息技术对接，形成各种新媒体产品，如网络阅读、电子图书、有声读物、影视产品、电子课件、智能视频、动漫游戏等，让优质内容以多媒体呈现，多渠道传播。现在的社群营销就是基于圈子的聚合和链条式的传播，可结合省内庞大的教辅读者群体建立信息平台，发展粉丝群，开展有效的图书营销。此外，在充分调研的基础上，可并购或与成熟且有规模的新媒体公司合作，拓宽盈利领域。

胡坚：跨界营销，坚持原创

十多年来，我们坚持发展原创，近年来看到了回报。营销编辑主要对接网络销售和跨界营销，去年科普板块5000万码洋的增量，大部分来自于此。

■本报记者 陈香

记者手记：受“教材新政”的影响，教材大社湖南少儿社2017年教材教辅的销售收入减少将近3亿码洋。然而，失之东隅，收之桑榆。因为胡坚的远见和坚持，拥有本版国标教材、本可过安稳小日子的湖南少儿社，早在七八年前便出征一般图书市场，北上南进，摸爬滚打，儿童文学、低幼读物、科普读物同时发力，三架马车推动湘少社一般图书大步快跑，从前年开始，就已是收获的季节。

“一部近代史，半部湖南人”。湖南人的血性，体现在骨子里的“不服输”和“坚韧”。突如其来的教材风浪，也许正是湘少社图谋一般图书霸业的时机。

2017年，湖南少儿社的一般图书销售增长了9000多万，其中少儿科普增长5000多万码

胡坚（湖南少年儿童出版社社长）

洋。儿童文学继续坚守原创，保持发展态势；另外，我们在营销这块进行了调整，在科普图书设立营销编辑的岗位，也是一个新尝试。营销编辑主要对接网络销售和跨界营销，市场效果非常不错。去年科普板块的增量大部分来自于营销的成果，因为基本产品是原来固定的一些套系。跨界营销的合作对象主要是商场、有影响力的餐饮等，包括一些新平台。

去年，我们一直走精品路线，这应该也是少儿图书出版未来的模式和做法。现在，涌入少儿出版的参与者越来越多，图书品种也越来越多，跟风、同质化、重复出版的现象没有得到遏制。是否对少儿出版的资质做一个规范？作为专业少儿社来说，我们要有自己的担当，要有拳头产品。十多年来，我们坚持发展原创，四叶草丛书、红辣椒丛书都产生了一定的影响，比如《像风一样奔跑》《一千朵跳跃的花蕾》《牛说话》等，社会反响不错，而且一直在畅销，也是对我们坚守原创给予的回报。所以，作为专业少儿社要有文化担当，再一个，要坚持。

竞争越来越加剧，同时去年纸张飙升，真的是非常艰难。特别是专业少儿社，有一些长线产品十几年一直在市场上畅销，不好提价，而且把危机转嫁给读者，也是一种不道义的做法。所以，尽管去年纸价飙升，我们一直没提价。现在电商不太规范，折扣战冲击很大，盗版屡禁不止，对少儿出版的发展带来很大的负面影响。

当然作为行业自身，要实现自律，但我还是呼吁希望能够出台相关制度，规范不良市场行为，净化网络销售渠道。网络销售已经超过了地面店的销售，是整个出版界未来最为重要的销售渠道，而且所占比重还在持续攀升。作为一种新型的销售渠道，电商销售完全是各行其是，让上游出版社处在一种无以为继的状态之中，亟需规范。

就湖南少儿社而言，网络销售所占比重越来越大，天猫旗舰店、大V店，包括跟当当、京东等大电商平台的合作，包括现有的新型平台电商，我们都在尝试探索。当然我们给自己设定底线，低于多少折扣不参与，尽自己的能力去维护市场的秩序。作为专业出版社，以少儿出版人的良知，我们不能以低劣产品大打折扣获取市场。在实体店，我们一直没有放弃，投入的销售力量甚至比电商更大一些。有些区域的实体店效果很不错。

国家全民阅读政策的深入和推进，对少儿出版起到了非常积极的拉动作用。现在各个省份都有阅读推广活动，都是实体店和相关教育部门、新闻出版主管部门在推动，很有现实意义，也能够收到很好的社会效益。而电商在这方面起的作用不是那么明显。

少儿出版是全民出版，作家资源的争夺很激烈，对湖南少儿社现有的作家资源，我们是全力维护、呵护，同时着眼于新人培养。真正要做的，是去积极发现新的出版资源，不止局限于文学，这两年，我们在少儿科普板块做了大量的努力。在这个领域，以前在市场上影响力比较大的畅销书大都是引进版，我们中国的科学技术现在发展这么快，有那么多大家，如果能找到他们，腾出时间为孩子们写一些科普作品，是非常有意义的。几年努力，我们拥有了一些科学家的作家资源，包括我们的“大视野”丛书，获得了国家出版基金的支持，市场销售也持续发力。而且国家现在这么重视科学教育，科普图书可以延展为学校校本课程中的一个结构。

包括这次少儿图书交易会，我们带了一个新产品——冰书。利用新的环保印刷技术，温度一升高，什么都不见了，放到冰箱冷冻一段时间，又可以看得见画面文字了。这应该是目前国内唯一的冰书产品，聚知识、科技、娱乐于一体。

传统少儿出版依旧在前行，但是消费者的需求日益多元，睡前故事品牌、付费知识课程等内容新业态不断出现。但我认为，传统少儿出版还是很稳固的，内容产业必须要以内容的持续产出为基础。我们首先实现了出版增值服务，包括直播，包括扫二维码提供的阅读服务，包括AI产品，与一些平台网站的合作等。

在教材教辅领域，我们英语教材的同步教辅和武汉的一个国家实验室合作，去年也有400万的收入。低幼的一些产品，也将通过线上进行推广阅读。新技术的加持，拓宽了内容传播和销售的平台。

张弋辉：产品竞争也呈现出了『马太效应』

少儿图书销售的增长，更集中于各家出版商的头部品种以及新兴的产品类型，但主要还是头部品种。和出版者竞争一样，产品竞争也呈现出强者更强的马太效应。

■桂 琳

采访手记：出版运营的根本，还是在于优质内容的创新和产出。天天出版社近几年的高速发展，再一次证明，内容产业需以精品内容的产出和创新为基石。

过去的一年，天天社的发货较上年增长了26%，销售收入增长了45%。对于天天出版社而言，支撑增长的还是我们的儿童文学板块。

2017年是少儿出版竞争进一步加剧的一年。进入少儿出版领域的出版商进一步增多，市场价格竞争进一步激化，线上渠道的促销力度加大且频率越来越频繁，同时，贯穿全年的纸张价格上涨，是少儿出版人心头始终压着的一块石头。对于地处京津

张弋辉（天天出版社社长）

冀地区的少儿出版商来讲，为了配合环保的大趋势，大家在生产周期上还进一步拉长，这些不光是天天社，也是从事少儿出版事业的同仁都会感受到的压力与挑战。

解读少儿图书市场的增长，从渠道上来讲，我觉得增长的空间主要来自于线上。从传统地面渠道来看，某些地区可能还处于下降的趋势。同时从产品角度来看，增长更集中于各家出版商的头部品种以及新兴的产品类型，但主要还是头部品种。和出版者竞争一样，产品竞争也呈现出强者更强的马太效应。

对于少儿出版从业者而言，我觉得应该关注读者消费升级的变化。这个变化是悄然发生的，当然不止体现在少儿出版乃至图书出版，而是体现在人们生活的方方面面。消费升级带来的需求变化，对我们少儿出版的图书出版方向、产品形态的呈现、价格、营销等等，都会带来一系列的改变。从运营上来讲，随着互联网对大家生活影响的日益深入，品牌和产品的营销与传播，越来越需要与企业网络生存状态的大环境相适应。这给出版企业的运营带来一系列的变化与挑战。从目前看，企业的运营还是仅仅围绕内容来进行。

市场在成长，已经达到零售图书市场的四分之一强，虽然竞争在加剧，成本在飙升，但传统少儿出版仍然有增长空间。尽管少儿出版内容新业态不断涌现，但是究其本质还是产品形态与传播路径、传播方式的革新。而这些不是最终决定少儿出版的关键因素。最关键、最核心的部分仍然是内容。现在介入少儿出版的互联网企业还是愿意做他们最擅长的技术、市场部分，内容部分还是愿意与传统少儿出版企业来合作。

当然这不意味着传统少儿出版没有危机，如果不做相应的应对，不革新传统的管理体制与机制，将来某一天，出版业的核心内容运营人才会被吸纳到新兴互联网企业去。那时候，传统出版企业就十分被动了。

增长的动能，我想来自于我们对内容的创新与专业化的解读，对新需求的挖掘。这一块，对我们社来说有很长的路要走，反过来说也是还有一定的空间。

近几年，图书销售的份额由线下渠道向线上渠道在转移。但我想，对线下渠道我们还是要抱有信心。因为目前从互联网零售巨头来看，在线上做充分的情况下，再开拓新零售业态，比如盒马鲜生，仿佛矛盾的两个方面相互推动共生一样。放在我们出版行业也是一样，线上渠道也在尝试开设线下体验店。线下渠道有它先天不可比拟的优势，就是与终端客户的面对面的接触，就是顾客对产品的直接接触体验。这是线上渠道所不具备的。挖掘传统渠道潜力，应该充分利用全社会积极推动全民阅读的良好氛围和环境，围绕全民阅读与传统渠道结合多做文章。

实现精准营销的前提应该是对所面对的读者群体的精准画像。但目前借助中间渠道，出版商还没有很完整、清晰地掌握读者的数据，所以精准营销有一定困难。从这一点来看，发展企业自媒体、APP是很有必要的。

就新业务形态而言，天天社的尝试是传统图书产品数字转化以及加音频两种方式。除热门产品以外，从效果上来说，音频的方式要好一些。毕竟阅读电子产品，还有一个保护孩子视力和防沉迷的问题在里面。对我们而言，这块工作下一步的重点是找到更好的音频录制、制作合作者，同时在营销上考虑更多地融入作者元素进去。从渠道来讲，目前专门适合儿童的知识付费、音频销售渠道不是很多；整个行业对于渠道、作者、出版社几方的利益分配格局，也在探索之中。因此，谈真金白银的贡献，我想不光是我们出版社自己需要努力，而是整个链条上的各个环节都还要有一段路要走。

刘明辉：要构筑原创幻想儿童文学生态

理论研讨、平台交流、作品征集、出版、版权运营齐头并进的大白鲸模式日益引起广泛关注，探索出一条以内容为核心的少儿出版创新发展的道路。

■本报记者 陈香

记者手记：一个湖南人，来到千里之外的大连。他磨掉了一些棱角，收获了一些经验。作为一名财经教授，他在出版业界中日益展露他的文化天赋，理论研讨、平台交流、作品征集、出版、版权运营齐头并进的大白鲸模式日益引起广泛关注，探索出一条以内容为核心的少儿出版创新发展的道路，形成了独具特色的幻想儿童文学全产业链发展模式，更为原创幻想儿童文学繁荣发展搭建了一个生态环境。艰难困苦，玉汝于成。“大白鲸”的六年旅程并非风平浪静，其间，有反复，有质疑，有压力，有风波。每一位掌舵者，又何尝不是把苦和痛独自咽下呢。

大连出版社过去六年的努力，在去年开始见到成效。《拯救天才》《大熊的女儿》获得第十届全

刘明辉（大连出版社社长）

国优秀儿童文学奖，《拯救天才》入选“大众喜爱的50本书”，获得中华优秀出版物奖，说明我们过去专注于原创幻想儿童文学出版的努力，品牌建设已经开始见到成效。

当然，压力和挑战并行。其一，“叫好不叫座”的情况仍然存在。“大白鲸”征集活动中涌现出的优秀作品，内容质量得到了专家的认可，得到阅读推广人的认可，也能得到像优秀语文老师等读者的认可，但我们作品征集机制是只看作品质量，不问作家出身，作家知名度不够，会影响图书的销量，需要做很多工作。其次，付出很大代价，好不容易把作家培养出来了，作品宣传出来了，但作家转投其他出版社，这也是一种压力。

今年，我们还会在营销宣传上不断投入，包括正在进行的“保卫想象力行动”，要把市场做透，计划走到每一个省市，宣传“大白鲸”的获奖作品。但这个过程还是比较漫长的，要家长和孩子接受一位新作家，某一个作品，不是那么容易的。出公版书，炒名家作品，效益会来得很快，而我们专门做原创的，尤其培养新人，代价会很高。

大白鲸模式日益引起了业界的关注，我们很欣慰。最开始设计想在幻想儿童文学方面有所突破，能树立旗帜，把大连出版社真正打造成为幻想儿童文学出版基地，要做到这一点，首先要占领优秀内容资源，就想到设立奖项，最开始叫大白鲸世界杯原创幻想儿童文学奖，在当时，这个奖设计的奖金也是最高的，希望它有吸引力，能够吸引到真正的好作品。我们推出的幻想屋儿童文学主题沙龙，还有中国原创幻想儿童文学高层论坛，对我们团结作家、开发优质选题，都起到了很好的作用。

通过征集方式吸收这么多作品之后，我们又采取进一步行动，比如说签约作家制度，比如对一些优秀作品实行买断，包括“明日之星”儿童文学作家培养的培训班，不计代价在做。

让优秀的内容能以更多的业态和产品形态出现，获得更大的影响力和更好的回报，大连社确立了全版权运营的战略。我们自己在北京注册子公司做舞台剧，跟大连圣亚（旅游公司），跟大白鲸世界合作大白鲸项目，产品形态覆盖了主题公园、海岸城、大白鲸世界儿童乐园。

当然，IP形象的拓展，离不开影视剧、游戏两方面的支撑。我上个月专门去了一趟北京，与影视行业全国最大的上市公司谈合作。但是，儿童电影、儿童电视剧的盈利模式，不是那么清晰。

对我们社来说，面临的主要问题是，读者和书店对大连出版社的作品作家了解得不够。所以，我们把2018年定位为营销年，主要是扩销增收，一个很重要的工作就是让书店、少儿图书馆、老师知道大连出版社有一些优秀作品；我们开展“保卫想象力在行动”，到各地方传递我们的出版理念，介绍我们的明星产品。刚才在看我们4月份的报表，调整之后还是挺见效的，1到4月，我们回款增长63%，销售码洋增长了88%，销售收入增长了90%。

需要提出的是，在折扣政策方面，做公版书的成本比较低，他是这个折扣，原创的成本很高，也是这个折扣，其实这个市场不太公平。

少儿图书的业务形态比较独特，两个途径是最主要的。第一是作家进校园，图书进校园，让作家和孩子见面。我们一年有300场落地活动。第二个途径就是能进各地的推荐书目，目前有了一点效果。

总而言之，传统少儿出版还是有可持续增长空间的，基于这么几个判断。第一，生育政策调整，目标读者人群的增加；第二，教育政策也在发生变化，学生减负，阅读重要性被一再强调；第三，全民阅读活动的开展，农家书屋、社区书屋的建设，中小学馆配，也会带动增长。但是，那些主要依赖引进版、公版书的出版社会缺乏持续增长的动力，主要做原创的，手上有一批优质内容资源的出版社，增长的幅度会更快一些。这是我自己的一个判断。

传统少儿出版依旧在发展，但是消费者的需求也日益多元。从今年以来，我们在音频上的投入会大一些；第二，我们探讨在游戏开发、影视互动等产业化的其他门类，需要有新的突破；第三，我们正在考虑如何把舞台剧演出跟阅读推广结合起来，进行模式的复制。在舞台剧演出方面，我们北京公司在北京的市场占有率是最高的。