童年产业
产品地图与创意清单

市场上现在有什么、哪些我们做得了、哪些碰不得。
七类产品，十三个点子，三个先做。

呈：黄总

Sola智库 · 2026 年 11 月



先说结论

七类产品里，我们只该碰三类，而最大的机会在一个没人想到的地方

这一本把市场上和童年有关的产品全部摊开看了一遍，包括版权视频、孩子端 App、园所信息化、无屏硬件、订阅盒、体验空间、AI 陪伴硬件。

该做的三类：一是**版权视频与动画内容**——AI 让动画制作成本从每分钟一万五到四万元掉到一千元上下，周期从一个多月缩到一周多，而我们已经做出了第一集；二是**附在方法上的信息化工具**（成长档案、师训包），先自用，一学期后卖同行；三是**无屏的音频与卡片**——这是全球增长最快、也最被国内忽略的一类。

不该做的四类：孩子端 App（撞丽景自己的减少电子化红线）、通用园所 SaaS（全球融资已枯、国内已被占七成）、自有实物库存（没有供应链）、AI 陪伴硬件（下一页有一个花了孩子感情的失败案例）。

最被低估的那一类：**无屏音频。**德国 Tonies 2025 年收入约 6.3 亿欧元，英国 Yoto 增长 43%——它们卖得好的唯一原因是家长不想给孩子屏幕，而这正是丽景自己定下的红线。**我们和这类产品的价值观是同一个。**

怎么看这张地图

判断一个产品能不能做，只问四个问题

不问“这个品类大不大”——大的品类我们大多进不去。只问这四个，四个全是“是”才放进排期。

一 · 原料现成吗

它用的是丽景每天已经在产生的东西吗？还是要从头做？不现成的，成本结构和普通创业者没区别，优势为零。

二 · 别人抄得走吗

换一家没有园的公司，花钱能不能做出同样的东西？能，就别做——会被打成价格战。

三 · 买家现在在哪

已经在我们手上（在园家长、同行园长），还是要从陌生流量里买？要买流量的，第一年一律不做。

四 · 它压不压钱

有没有库存、押金、服务器长期开销？压钱的产品，试错一次就伤筋动骨。

这四个问题也是后面十三个点子的打分表。第 17 页用它挑出先做的三个。

地图 · 七类产品

市场上和童年有关的产品，一张表看完

类别	市场上在发生什么	门槛在哪	我们	为什么
① **版权视频与内容 IP**	AI 把动画成本压掉一个数量级；动画微短剧一年涨 276%	IP 是幂律生意，九成做不出头	**做**	原料现成，第一集已出
② **孩子端 App**	品类成熟，头部已定，监管趋严	备案、未成年人个人信息、防沉迷	**不做**	撞园方自己的减少电子化红线
③ **园所信息化**	全球融资几乎停了；国内头部已占七成份额	销售周期长、单价低、要本地化服务	**半做**	不做通用 SaaS，只做附在方法上的工具
④ **无屏硬件与音频**	全球最快的一类，两家欧洲公司已做到十亿级	硬件要供应链；**但内容卡不要**	**做内容**	和丽景的红线同向，国内几乎空白
⑤ **订阅盒与实物**	模式成熟，毛利中等，获客贵	供应链、仓储、售后	**缓**	第一年只验证不铺货
⑥ **体验与空间**	成人回到童年、营地、研学	场地合规、单场人力、复购低	**样板**	一年四场，做传播不做主营
⑦ **AI 陪伴硬件**	概念最热，翻车最惨	云端成本、伦理、公司一倒就变砖	**不做**	理由在第 12 页，很具体

① 版权视频与内容 IP · 全球

一个 IP 值多少钱，和它能不能被做出来，是两件事

2020 年 7 月，Moonbug 用 1.2 亿美元买下 CoComelon 和 Blippi 两个 IP。一年零四个月后，整个 Moonbug 被 Candle Media 以约 30 亿美元收购，对应当年约一亿美元的 EBITDA，差不多三十倍。这是童年内容这门生意能到的天花板。

但同一家公司，2023 年底裁掉近三十人、砍掉数个剧集，把资源收回到 CoComelon 和 Blippi 两个 IP 上。**这说明的事比那三十亿更要紧：内容 IP 是幂律生意，连最有钱的买家，最后也只能养活两个。**

所以不要这样想

“我们做一个 IP，做成了就是几十亿。”
做不成的概率是九成以上，而且要烧很多年。丽景没有这个弹药，也不该用幼儿园的现金流去赌。

应该这样想

“我们做的每一条内容，首先要在自己手上有用——招生、家长沟通、同行背书。**卖得出去是第二层收益，卖不出去也不亏。**”
这样做，IP 从赌博变成了副产品。

判断：**做内容，但不赌 IP。**每一条片子必须先回答“它在园里有什么用”，答得上来才拍。

来源：Moonbug 收购与被收购的公开报道（2020 年 7 月、2021 年 11 月）；2023 年 12 月裁员与剧集调整的行业报道。估值为媒体披露，未经官方确认。

① 续 · 中国这一侧

动画的制作成本刚刚塌了一个数量级，这是一个有时限的窗口

2025 年中国动画微短剧市场约 189.8 亿元，一年涨 276.3%。更要紧的是成本曲线：行业测算 AI 漫剧的制作成本已从传统短剧的每分钟一万五到四万元，降到一千元上下；周期从三十到四十五天缩到七到十天。

平台那头也在给钱。免费短剧已经全面超过付费端，分账在真金白银地发——头部平台单月分账超过五亿元。

这件事对我们的意义很具体：我们已经做出了荟荟·美美的第一集，用的就是这条成本曲线上的做法。当一个品类的制作成本在一年里掉掉九成，先做出来的人能吃到的不是技术红利，是**“在所有人反应过来之前把量铺出去”**的窗口。

两条必须说清楚的限定：**上面这组数是成人向短剧与漫剧的口径**，幼儿习惯养成动画没有同等规模的平台分账通道，不能指望靠分账挣钱；**真正该拿来定价的锚是荟荟·美美第一集的实际工时与成本**，这个数我们手上有，开工前先把它算出来写进报价表。

来源：2025 年微短剧与动画微短剧行业报告（市场规模、增速、成本与周期区间为行业测算口径，非官方统计）；平台分账数据来自公开报道。



园方推文实拍：戏剧课

② 孩子端 App

这一类我们不做，理由不是做不了，是它和丽景自己的话相反

孩子端 App 是最容易想到、也是最该跳过的一类。三条理由，一条比一条硬。

一 · 它和园方自己的立场打架

园方在会上明确说过要**减少电子化**，除上课用投影外，每周只有周五下午可以看一次影片，为的是保护眼睛。我们一边替丽景讲这件事，一边卖一个让孩子多看屏幕的 App，第一个不信的人就是家长。

二 · 监管正在收紧，而且收在最贵的地方

《未成年人网络保护条例》自 2024 年 1 月 1 日施行，其中明确要求面向未成年人的在线教育产品按不同年龄阶段的身心特点提供服务。《个人信息保护法》把不满十四周岁未成年人的个人信息列为**敏感个人信息**，处理须取得监护人同意并制定专门的处理规则。教育类 App 另有备案制度。这些成本对一家新公司是实打实的。

三 · 头部已定，我们没有优势

这个品类拼的是产品迭代和买量，我们的优势（真实场景、老师、信任）在这里一样都用不上。

但有一个例外要讲清楚：**家长端和老师端的工具不算在内。**那不是给孩子用的，不加孩子的屏幕时间，而且是第 8 页那条线的主体。

③ 园所信息化产品

这个赛道全球正在降温，所以我们只做一小块，而且先卖给自己

先看清楚这个赛道现在的温度，再决定投多少。

7.35 亿美元

美国 Brightwheel 的估值，累计融资约 1.58 亿美元，约 485 名员工。第三方估算年经常性收入约 3750 万美元。

94 名

它在 2025 年福布斯云计算百强里的排名，2023 年还是第 86 名。头部在往后退，不是往前冲。

250 万美元

2025 年上半年，全球托育管理软件这个品类拿到的股权融资总额——只有一轮。资本已经基本离场。

70 %

国内同类产品头部已占据的份额。再做一个通用的园所管理系统，是去抢一块已经分完的饼。

所以只做一小块：**不做管理系统，只做附在方法上的工具**——成长档案与观察记录。它不靠功能多取胜，靠的是「这套记录方法在一所真园里跑了一学期」。项目里已有一份 28 页的需求研究，可以直接开工。第一个客户是丽景自己。

来源：福布斯云计算百强榜与公司公开资料；年收入为第三方数据库估算，非官方披露；托育管理软件融资数据来自 Tracxn。国内份额数据引自此前《研发与数字内容转型计划》已核口径。

④ 无屏硬件与音频 · 最被低估的一类

全球卖得最好的儿童产品之一，卖点就是“它不是屏幕”

这一类在国内几乎没人认真做，但在欧美已经长成了十亿级生意。它的逻辑简单到不像生意：一个没有屏幕的小音箱，放一张卡片或一个小人偶上去，就播一段故事或一首歌。

6.3 亿欧元

德国 Tonies 2025 年收入。十年累计卖出近 1200 万台播放器和 1.5 亿个角色人偶。

+43 %

英国 Yoto 2025 年收入增长，达约 1.36 亿英镑；全年被收听 220 亿分钟，已连续三年 EBITDA 为正。

92.5 %

Yoto 收入中来自硬件与**内容卡**的比例，订阅只占很小一块。**钱在内容卡上，不在订阅上。**

14.3 亿美元

2024 年全球儿童音频播放器市场规模，预计 2033 年到 37.3 亿美元，年复合约 11.2%。

Tonies 的 CEO 把增长原因说得很直白：**家长确信无限制的屏幕时间有害。**这句话和丽景的红线是同一句。所以这一类我们不做硬件（没有供应链），**只做内容本身。**但要讲清一个现实：Tonies 和 Yoto 的卡只能在它们自家的机器上用，**国内没有这种开放的卡生态**，所以我们落地的形态是「音频＋一个便宜的实体载体」——二维码卡、NFC 贴纸或存储卡，或者和一家国内硬件方合作，不是直接复制它们的卡。

来源：Tonies 2025 年度数据与公司表态；Yoto 2025 年财报公开报道；全球儿童音频播放器市场规模为第三方市场研究机构预测。

⑤ 订阅盒与实物

模式是成熟的，问题是我们现在还没有资格做

按月寄一个盒子，里面是按孩子月龄设计的玩法和教具——这个模式在海外已经跑了很多年，订阅收入能占到一家公司营收的七成，二十四个月累计客单能到六百多美元。它的毛利也不差，落在数字加实物那一档，约七成。

丽景做这件事比纯电商多两样东西：盒子里可以放**孩子在园做同一件事的真实记录**，和**老师写给这个家庭的一句话**。这两件是定价的支撑，也是别人复制不了的部分。

但第一年不做。采购、质检、仓储、售后，一样都没有；一旦压货，钱就卡在仓库里。第一年的做法是：**只在园内家庭做一次小批量预售，验证有没有人愿意掏钱，到起订量才生产。**没到，就不做，损失为零。



园方推文实拍

订阅占比、累计客单与毛利区间引自此前《电商公司转型方案》《研发与数字内容转型计划》已核口径。

⑥ 体验与空间

这一类不靠它挣钱，靠它产生别人拍不出来的素材

成人半日场、亲子营地、研学，这类产品的共同毛病是：单场人力重、场地受限、复购低。把它当主营收入，很快会发现一年办不了几场，办几场也不赚钱。

但它有一个被忽略的价值：**它是整条产品线里唯一能产生“真实发生过”的证据的环节。**一场《大树下的一天》办完，产出的不只是门票，是一批可以反复使用的照片、视频、参与者原话和现场录音——而这些正是第 ① 类（内容）和第 ④ 类（音频卡）的原料。

定位

一年四场，样板与传播，不设收入指标。

约束

非教学时段、新公司主办、不改园舍、不出现园内孩子影像。

真正的产出

素材、验证过的环节、以及可以给客户看的案例。

换句话说：**第六类产品的客户，其实是第一类和第四类产品。**这么看它就不亏了。

⑦ AI 陪伴硬件

一个值得记住的失败：孩子的 AI 朋友，在一封邮件之后死了

Moxie 是一台售价约 799 美元的儿童陪伴机器人，面向 5 到 10 岁的孩子，特别受神经多样性孩子的家庭欢迎。2024 年 11 月 26 日，制造商 Embodied 发邮件通知所有用户：一轮关键融资没谈成，公司要关门，**几天之内所有 Moxie 将停止工作**，因为它的对话、语音识别和情绪判断全部跑在公司的云上，本地复制不了。公司财务状况不允许退款。

于是家长既损失了钱，又要向孩子解释为什么那个会聊天的朋友突然不说话了。官方服务器在 2025 年 1 月 30 日关闭。这件事被经合组织的 AI 事件库正式收录，理由是系统的停止运行直接造成了用户的情感伤害。

我们从这里拿走的不是“别做硬件”，是一条比它大得多的产品纪律——**下一页。**

来源：2024 年 12 月多家媒体报道；OECD AI 事件监测库收录条目；2025 年相关学术案例研究。价格口径各来源略有出入，此处取报道中最常见的约 799 美元。

全球对标 · 产品与价格

市场上跑得最好的十一个产品，分别卖什么、卖多少钱

产品	公司 / 国家	具体卖的东西	价格	模式	现在跑得怎么样
Toniebox	Tonies｜德国	无屏播放器＋角色人偶	播放器套装 $129.99；人偶 $19.99（空白可录款 $9.99）	硬件＋内容买断	2025 收入约 €6.3 亿
Yoto Player	Yoto｜英国	无屏播放器＋内容卡	播放器 $109.99–149.99，Mini $79.99；卡 $9.99–12.99	硬件＋内容买断	2025 约 £1.36 亿，+43%
Play Kits	Lovevery｜美国	按月龄配的玩教具盒	$80 / 两月（0–1 岁）、$120 / 三月（1–5 岁）≈ $40 / 月，一年约 $480	订阅	2025 约 $0.96 亿，**基本持平**
Panda Crate	KiwiCo｜美国	0–36 月探索盒	$41.9 / 两月 ≈ $20.95 / 月，一年 $252 起	订阅	约 $2500 万，**员工 −13%**
こどもちゃれんじ	Benesse｜日本	绘本＋玩具＋影片＋IP	¥2,460–2,990 / 月（年付更便宜，约合 120–150 元）	订阅	会员 179 万 → **149 万**
巧虎 乐智小天地	Benesse｜中国	同上的中国版	学习版一年约 **1,980 元**（≈165 元 / 月）	订阅	中国会员 115 万 → **约 95 万**
凯叔讲故事	中国	儿童音频	会员 **198 元 / 年**（活动低至 99）；大 IP 专辑另付费	会员＋单品	国内儿童音频第一梯队
小猴 AI 课	中国	系统课	全年 2,480–2,880 元	课程包	—
Baby Shark / Pinkfong	Pinkfong｜韩国	动画 IP ＋ 200 多个 App	内容免费，靠授权、分发与内购	IP 授权	2025 年 11 月上市，**上半年收入 −2.4%**
CoComelon	Moonbug｜英美	YouTube 动画 IP	观看免费，收入来自授权与平台分发	IP 授权	$1.2 亿买入 → 整体约 **$30 亿**卖出
Moxie	Embodied｜美国	AI 陪伴机器人	$799 一次性	硬件＋云端	**2024 年 11 月停运变砖**

三年总持有成本：Toniebox 约 $850，Yoto 约 $470。价格为 2025–2026 公开零售价与第三方比价，非报价单；Lovevery、KiwiCo 营收为第三方估算。

把价格排成一条线，产品该做成什么形状就定了

一 · B2C 内容是薄利生意

中国家长为**内容**付的年费带是一百到两千元（凯叔 198、巧虎 1,980），为**课程**付的是两三千元。

而丽景一个学位一年是 **2.3–2.8 万元。差一个数量级。**所以卖内容给全国家长是薄利走量，永远替代不了学位；真正该做厚利的是卖给园和品牌的那一端——这就是选营销服务公司的理由。

二 · 纯音频的年费天花板是百元级

凯叔 198 元一年这个锚很硬：在中国，**把儿童音频做成订阅，一年只能收到百元级。**

所以第 11 号点子「小时候」不能走订阅，要走**单品买断加一个实体载体**——像 Tonies 和 Yoto 的卡那样，一次十几到几十块，买了就是自己的。这也正好对上「我们消失后它还能用」。

三 · 无屏这门生意赚的是内容不是机器

Tonies 十年卖出近 1,200 万台播放器，却卖掉了 **1.5 亿个人偶**——平均一台机器挂十二个内容；Yoto 92.5% 的收入来自硬件与卡。

这说明我们站在内容那一端是对的，但也说明一件事：**内容必须依附一个已有装机量的东西。**自己造一台播放器没有意义，国内要么找硬件方合作，要么用二维码或 NFC 贴在普通音箱上。

一句话：**价格带决定形态。**百元级的东西不能做成订阅，万元级的客户不在家长这边——这两条定了产品线的上下两头。

对标 · 一个必须说的坏消息

「教育＋玩具＋订阅盒＋动画 IP」这套组合，发明它的人正在走下坡

会上提过的那个设想——把幼儿园变成一个卖教育加玩具的商城——其实早就有人做成了，而且做到了几百万会员。现在看这几家最新的数：

179 万→149万

Benesse こどもちゃれんじ

日本本土加海外会员一年掉了三十万；中国的巧虎从 2018 年约 115 万降到 2022 年约 95 万。**这套模式的发明者，在它最大的两个市场同时下滑。**

$0.96 亿

Lovevery

融资 1.29 亿美元，2021 年估值 8 亿美元至今没有更新。2025 年销售额与上一年基本持平——订阅占七成，但盘子不长了。

−13 %

KiwiCo

约 2,500 万美元规模，员工数在减少。订阅盒这个品类的第二名，已经在收缩。

−67 %

Pinkfong

2025 年 11 月刚在韩国上市，市值约 4.06 亿美元。但 2024 年收入 974 亿韩元之后，2025 上半年收入 −2.4%、**净利 −67%**；Baby Shark 占比已从一半掉到约四分之一，公司把一半以上募资拿去做三个新 IP。

这不是说这套组合不能做，是说**它已经不是一条增长曲线了。**所以我们的排法是：拿它当第四条线（自有产品），用前三条线养着，第一年只验证不铺货——而不是把它当成幼儿园的第二春。

来源：Benesse 公开年度会员数与分部收入；Lovevery、KiwiCo 为第三方数据库估算（ECDB / Growjo）；Pinkfong 为 KOSDAQ 上市公开披露与公开报道。

一条纪律

我们做的东西，必须在我们消失之后还能用

这一条排在所有产品决策之前。它既是伦理，也是最务实的商业判断。

做大人的生意，公司倒了客户换一家；做孩子的生意不一样——孩子会把一个东西当成朋友、当成习惯、当成童年的一部分。**一张卡片、一本册子、一段下载下来的音频、一套印出来的观察卡，在公司消失十年后还能用；一个要连服务器才能开口说话的玩具，在公司关门的第二天就是一块砖。**

这条纪律落到产品上，就是三条具体规定：

一 · 优先做离线能用的

纸、卡、印刷品、可下载的音频与视频。要联网才能用的，只做家长端和老师端，不做孩子端。

二 · 不做情感依赖型产品

不做会被孩子当成朋友的 AI 角色。可以做会讲故事的内容，不做会回应感情的东西。

三 · 先想清楚怎么收场

任何订阅型产品上线前先写好停运方案：怎么导出、怎么退款、怎么告诉孩子。写不出来就不上。

这条纪律看起来是自我限制，实际上是定价权。**家长愿意为“不会突然消失”多付钱**——这正是无屏音频那一类卖得好的深层原因。

这五个的原料，丽景今天就有，不用新建任何东西

01	**荟荟·美美 十二集**	生活习惯动画，每集三十到九十秒。第一集已完成，剩下十一集按同一套做法生产。自用于招生与家长沟通，同时上平台分账，并可授权给其他园做物料。	原料：已有脚本与角色 形态：纯数字，零库存
02	**《一棵树的一年》内容卡**	春夏秋冬四张观察卡＋四段音频。孩子拿着卡去看树，音频讲这棵树这个季节在做什么。**不需要屏幕。**卡片印刷外包，音频自己做。	原料：500 棵树、大树下两次观察单元 形态：卡＋音频
03	**围棋一分钟 · 一百集**	每集一个孩子讲自己下过的一步棋，讲为什么。广东省唯一的全国围棋实验园，这个身份全省只有一家，别人拍不出这个素材。	原料：围棋课＋专职围棋教师 买家：家长、同行园、围棋机构
04	**小作者剧场**	戏剧课上孩子自己编的故事，做成动画短片，孩子是署名编剧（授权后）。**内容源是真的孩子写的故事**，这是任何内容公司都买不到的。	原料：戏剧课，对全市开放过 形态：纯数字
05	**体适能挑战卡**	跳远米数、拍球个数、独木桥长度，做成家庭版纸质挑战卡，家长在手机上登记，孩子那端不碰屏幕。跑酷拿过市团体第一，数据和方法都是现成的。	原料：体适能专职教师 形态：纸＋家长端

这四个卖的不是孩子的内容，是大人的手艺

06	**老师的一分钟 · 一百问**	十六位本科年轻老师各自出镜，回答家长最常问的一百个问题：孩子不肯上厕所怎么办、被抢玩具要不要插手、分离焦虑要抱多久。**这是“园方甄选与指导”这件事的产品化**——会上说的壁垒不在卖货在指导，这就是指导本身。	原料：16 人内容池 买家：在园家长→全国家长
07	**保育老师的手**	十七位保育老师的照护手法做成图文卡与短视频：怎么擦鼻涕不疼、午睡怎么拍背、怎么教三岁的孩子自己穿鞋。这类内容全网几乎没有，因为没人想到问保育员。	原料：17 位保育老师，13 人 36 岁以上 买家：新手父母、新开的园
08	**园本师训包 ＋ 认证**	已有 24 页课件和速查卡。做成可售课程，配一张结业证明，对同行园和行业培训渠道卖。**这是意大利那家公司三十年在做的那一级。**	原料：现成课件 形态：课程＋认证
09	**成长档案工具**	老师每天五分钟，出三份输出：给家长的一句话、园内记录、学期进步曲线。已有 28 页需求研究。先自用一学期，再卖同行。	原料：需求研究已完成 形态：工具，附在方法上

这四个是别人还没做的，第 11 个是我最想做的那一个

10	**《大树下的一天》半日场**	成人场，一年四场，二十人封顶。非教学时段，新公司主办。流程已写好（见上一本第 18 页）。	定位：样板与素材，不是主营
11	**「小时候」声音卡**	把幼儿园一天里的真实声音录下来做成卡片：午睡时窗外的蝉、分点心时勺子碰碗、放学时老师在门口一个一个叫名字。成年人放进音箱听十五分钟。**欧洲两家公司已经证明家长愿意为无屏音频付钱，但没有人把这件事做给大人。**我们有现场，有录音权限，有八十一个会叫名字的人。	原料：园内真实环境音（需授权与避开孩子人声） 形态：卡＋音频，零库存可代工
12	**家长的一分钟**	和第 6 个成对：不是教家长怎么管孩子，是告诉家长“你小时候也这样”。主讲人是园长和资深老师。	买家：在园家长，续费与口碑
13	**毕业十年回园日**	把毕业生做成长期资产。十六年的毕业生是一笔从没被用过的名单，他们现在正在当父母。	原料：16 年毕业生 作用：招生＋成人线的天然客户

挑选 · 用第 3 页那四个问题打分

十三个点子过一遍筛子，先做三个，赌一个

点子	原料现成	别人抄得走	买家在哪	压不压钱	结论
01 荟荟·美美十二集	**是，第一集已出**	**抄不走（角色自有）**	**在园家长＋平台**	**不压**	**第一个做**
06 老师的一分钟	**是，16 人现成**	**抄不走（人就是产品）**	**在园家长**	**不压**	**第二个做**
09 成长档案工具 ＋ 08 师训包	**是，研究已完成**	**抄不走（要有园）**	**自己＋同行园**	只有开发投入	**第三个做**
11 「小时候」声音卡	需要录音与授权	**抄不走（要有真园）**	要新建	卡片可代工	**第二年的赌注**
02 一棵树的一年 · 03 围棋一百集 · 04 小作者剧场	**是**	**抄不走**	要攒	**不压**	跟在 01 后面批量做
05 · 07 · 12 · 13	**是**	部分	在园家长	**不压**	排进第二年
10 半日场	需场地与流程	**抄不走**	要新建	单场人力	一年四场，样板

三个先做的有一个共同点：**就算一个外人都不买，它们在园里也有用。**这是第一年唯一安全的选品标准——做了不亏，卖掉是赚。

排期 · 三年

哪一年做哪一类，和公司的三道门对齐

第一年 · 把现成的变成产品

① 版权视频：荟荟美美十二集跑完，围棋与小作者剧场批量化。

③ 信息化：成长档案在两个班跑满一学期，师训包做成可售课程。

⑤⑥ 只验证：盒子做一次预售，半日场办四场。

不碰：孩子端 App、自有实物、AI 陪伴硬件。

第二年 · 押无屏那一类

④ 内容卡与音频成为主线：《一棵树的一年》先做孩子版，「小时候」做成人版。

③ 成长档案开始卖同行园，师训包配认证。

① 内容转向订阅与授权，不再按条卖。

第三年 · 把方法变成资产

把跑通的做法做成可授权体系：教研包＋培训＋认证＋工具，对外输出。

这一级就是意大利那家公司做了三十年的事——很稳，但不会很大，所以它是第三年，不是第一年。

三年的共同约束只有一条：**每一年的新产品，都必须用上一年已经做出来的东西当原料。**做不到，说明在开新战场，不是在长产品线。

这十三个点子不是另起一摊，它们就是那家公司的货架

公司的产品线	装的是这里的哪几个	谁买	第一年
A 招生营销	01 荟荟美美、03 围棋一百集、04 小作者剧场（做成客户自己的版本）	民办园、托育机构	**主力**
B 童年内容	同上，加 06 老师的一分钟的制作能力	童年产业品牌	接 2–3 家试
C 方法输出	08 师训包、09 成长档案工具	同行园、教育集团	做一个样本
D 自有「大树下」	02 树卡、05 挑战卡、10 半日场、11 声音卡、12 家长的一分钟、13 回园日	家长与成年人	只验证

看这张表最该注意的是：**A 线和 D 线用的是同一批原料。**给客户做一条围棋短片的能力，和给自己做一百集围棋短片的能力，是同一件事。这就是为什么这家公司能一边接活一边长产品，而普通代理公司只能接活。

反过来也成立：**自有产品是 A 线最好的样品册。**跟园长谈的时候不用讲方案，把荟荟美美和围棋一百集打开给他看就行了。

边界 · 这一本新增的四条不做

市场上最热闹的四个方向，我们一个都不碰

不做孩子端 App	撞园方自己的减少电子化立场；未成年人个人信息属敏感信息、须监护人同意并有专门规则；教育类 App 另有备案。
不做通用园所管理系统	全球这个品类 2025 年上半年只融到一轮 250 万美元，头部排名在往后退；国内已被占七成。只做附在方法上的工具。
不做 AI 陪伴机器人与玩具	云端依赖的儿童产品，公司一倒孩子的朋友就死。Moxie 的事已经进了经合组织的 AI 事件库。
不赌一个大 IP	内容 IP 是幂律生意，连最有钱的买家最后也只留两个。我们做的每条内容必须先在园里有用。

加上上一本的七条，这家公司的“不做清单”现在有十一条。**清单越长，第一年越跑得动。**

回到开头

所有点子都只有一个共同的来源：这里每天真的在发生一些事

十三个点子，没有一个需要新建工厂、新建团队、新买版权。它们的原料全部是丽景今天已经有的：五百棵树、一盘棋、一个孩子编的故事、十七双会照顾人的手、十六年的毕业生。

市场上缺的从来不是产品形态——形态早就被人做完了。缺的是**有人真的在现场，并且愿意把它记下来。**这件事丽景做了十六年，只是一直没当成产品。

要先定的一件：十三个里先做的三个（01、06、08＋09）要不要就这么定下来。**定了也还不能开工**——公司主体没设之前，谁付钱、内容版权归谁都没有答案，所以它和第二本第 26 页那张章程表是同一件事的两头。

我们做的东西，必须在我们消失之后还能用。



园方推文实拍：围棋课