

高校教材迎“二次革命”？ 智慧数字平台营利模式初现

■中国出版传媒商报记者 王媛媛 孙 珏

编者按

高校教材曾被视为“铁打的营盘”——品种稳定、需求刚性、利润可预期。但是高校不再强制购买教材，学生也存在使用二手教材甚至盗版教材现象。政策变动、技术革新、市场变化三重挤压之下，教材数字化转型，不再是“要不要做”的选择题，而是“如何做对”的必答题。数字教材能否成为教材出版社的“第二增长曲线”？本期报道深度调研8家代表性高校教材出版社——华东师范大学出版社、北京大学出版社、立信会计出版社、厦门大学出版社、上海交通大学出版社、浙江大学出版社、重庆出版社、河南大学出版社，拆解其最新数据、盈利模型、踩坑实录与未解难题。采访结果显示，出版机构已在平台建设、内容融合、技术应用等方面取得初步成果，但仍面临定价机制、用户习惯、平台兼容等深层挑战。



匠心云教育PC端网页、APP应用示意图

数字教材市场全景扫描

政策驱动转型加速

数字教材的发展在国家政策驱动下按下快进键。2019年《职业院校教材管理办法》和《普通高等学校教材管理办法》发布，厦门大学出版社随即开始密切关注数字教材的发展动态。2024年2月，教育部教材局提出2024年工作要点，启动教材建设“数字赋能”项目，并鼓励有条件的编写单位研发数字教材及配套资源。2024年开始，浙江大学出版社应声启动“省域高校数字教材平台建设与运营模式研究”项目。“这个项目不仅是研究课题，更是我们技术研发和平台建设的实践，旨在打造一个集数字教材生产、出版、分发与运营为一体的平台。”浙大社副总经理黄娟琴进一步表示：“正是这些政策的指引和我们的积极响应，促使我社进入了数字教材快速发展的‘快车道’。”

今年4月，教育部等九部门联合印发《关于加快推进教育数字化的意见》后，市场上的数字教材规模不断扩大。此外，教育部“101计划”、“十四五”规划教材等政策密集落地，为各社的数字教材提供了立项依据和资金支持。上海交通大学电子音像出版社社长、上交大社融合发展中心主任刘敏表示：“教育部‘101计划’等政策出台后，社里进一步加大数字产品投入，推动‘100种数字教材建设计划’，截至目前，数字教材选题储备近200种，上线超过100种，数字教材已成为融合发展的重要方向。”北京大学出版社副社长谢娜也提到，北大社承担了教育部“101计划”中物理、数学、经济等多个学科的教材出版任务，采用纸数融合出版是必然选择。河南大学出版社28种数字教材跻身河南省高等教育、职业教育等“十四五”规划教材，也是政策驱动的体现。

收入占比低但增长迅速

从采访结果看，“起步期”是多家出版社数字教材业务的共同标签，目前在收入大盘中占比不大，但各社对数字教材的投入逐年增加，销售额也持续增长，具有较大的增长空间。华东师范大学出版社在2023年后加大了对数字教材业务的投入，将重点转向数字教材平台、内容、业务流程、业务模式等基础能力的建设。浙大社的数字教材规模也持续扩大，黄娟琴透露，社内数字教材选题已超过1000种，成功出版数字教材接近200种，其中有10种被推荐参加国家规划教材评选，15种入选省级规划教材。一年前，河南大学出版社成立了河南省数字教材出版中心，数字教材出版品种近50种。但据河南大学出版社数字出版中心主任巩永波介绍，目前该社收入仍以纸质教材为主，数字教材占比不到10%。重庆出版社情况与之类似，新成立的职教分社，其数字教材业务已快速形成规模效应，目前数字教材品种达百余种，纸质教材与数字教材收入占比为9:1，但数字业务增长势头强劲。重庆社职教分社社长夏添将这条“陡峭的曲线”视为分社的核心增长引擎。黄娟琴也有同样的预期：“数字教材在教材总销量中的占比会逐步提高，未来一段时间将成为重要的增长点。”

智慧平台建设成为关键抓手

自建智慧平台成为数字教材的入场券，各家出版社自主打造的数字教材平台近两年集中亮相。河南大学出版社搭建豫高教数字教材智慧服务平台，该平台入选2025年度河南省省级文化产业专项资金项目和出版业新一代信息技术创新应用案例。华东师大社基于“智慧树融合出版云平台”底层架构，于2023年初构建新一代“芸简数智教材云平台”。华东师大社高教与职教分社数字教材项目负责人罗彦介绍，该平台主体结构为“1门户+3平台”（即门户网站、数字教材编辑平台、数字教材学习平台、数字教材教学平台），可实现数字教材的在线导入、协同编辑、智能校对、发行应用等功能。上海交通大学出版社在2023年正式构建并上线“交我学”教材出版服务平台。该平台有智能体助编创、多媒体强互动、多平

台易便携、易管理利分析、易编纂多工具五大特色。重庆社推出“匠心云教育数字出版平台”，以“重庆安全阅读云平台”与“重庆出版社一体化数字中台”为双核技术底座，开发出AI数字编辑器、学科机器人、AI学伴、经销商助手、课程助教5大智能体产品矩阵，贯通教育出版全流程。浙大社2024年4月正式发布“智学链”高校数字教材生态平台。该平台以SaaS（软件即服务）云服务为核心，具备“建、管、用”一体化的功能。

从各平台的功能不难看出，数字教材平台的搭建也是传统出版向“教材即服务”生态的战略转型。立信会计出版社的“财界”平台是锚定“教材即服务”的典型代表。立信社总编辑华春荣介绍，“财界”平台以AI驱动，基于教育心理学相关原理，强调学生以“笔记”为中心、教师以“备课”为中心的功能开发，支持动态更新、个性化学习路径和教学协同，覆盖60余种财经类核心教材。厦大社于2024年7月正式上线的数字教材平台涵盖数字教材编创、数字教材阅读及在线数字教学三大核心功能，支持在线多人协同编写、富媒体教材浏览、教师建班授课、作业考试分发及学生学情统计分析等具体应用，并引入AI技术，在智能答疑、智能辅助编写和智能校对等方面为用户提供更加强大和便捷的支持。浙大社“智学链”高校数字教材生态平台，将数字教材的生产、出版、分发、管理和应用整合在一个体系中，同样也是为整个教材的数字化转型提供完整的服务解决方案。

从“纸质翻版”到“原生智能”

当下数字教材的行业共识是——数字教材绝非纸质教材的简单数字化，与数字化转型教材亦大有不同。罗彦进一步解释，数字化转型教材是“传统教材的数字化延伸”，本质仍以传统纸质教材内容结构为核心，仅通过技术手段将辅助性数字资源（如微课视频、拓展文本、专项题库）与纸质内容关联，而数字教材则是“原生数字形态的教材”，是架设在出版社公共服务平台上，且包含融

媒体资源和数字化学习工具，能满足信息化环境下教学、测评、管理等全过程要求的经一体化设计的智能化、交互式数字资源。例如，华东师大社的创新数字教材项目《人文素养实训教程》，在学生端，通过微课视频讲解、古诗朗诵赏析等数字资源帮助学生做好预习和自习；针对职校学生设计的文学常识、文言文翻译等小气泡，可随时检验、巩固所学知识；同时还有AI助教帮助学生快速检索、获取和归纳教材中的核心知识内容，精准、智能化地推荐学习内容与方案。在教师端，通过对多维学情数据的统计和智能分析，帮助教师全面而深入地剖析学生的学习状况与需求。

刘敏指出数字教材有几大特点：强调动态更新、个性化学习路径和实时反馈。其他教材出版社的数字教材产品也同样以此为建设思路。比如，上交大社的《港机液压与液力传动》，没有纸质母版，从策划之初即以纯数字形态出版，深度融合港口机械行业实际案例，包含大量互动实训（100个）、虚拟仿真（5个）、视频（10个）等多媒体资源，学生可通过拖拽式交互、仿真操作等方式，模拟真实工作场景中的液压系统调试与故障排除。河南大学社出版的《幼儿园新教师岗位胜任力提升指南》数字教材，以教育部《幼儿园新入职教师规范化培训实施指南》为蓝本，把文件中的“关键岗位任务”逐项转译为可视化的情境任务，如“入园第一天的家长沟通”“幼儿突发磕碰处理”等，让培训内容“所见即所用”。通过情境微课、交互案例、资源包等形式，实现“数字资源—线上研修—上岗实践—行为评价”四段贯通。

厦大社总编辑施高翔认为：“数字教材的核心在于融入了教学设计与交互机制，实现从‘静态知识载体’向‘智慧学习平台’的跃迁。”由此可以看出，数字教材不是单一产品的替换，而是一场教育出版生态的重构。厦大社也基于此思路，尝试跳出纸质教材的框架，从教学场景和学习需求出发进行“数字原生”设计。当下，“数字原生”已成为策划起点，教材不再是“书”，而是一场教育出版生态的重构。

营利模型：谁在挣钱？怎么挣？

目前在数字教材收费方面，出版社大多采取纸数同价、纸数捆绑、按期授权三种模式。一些出版社根据不同产品类型灵活定价，如重庆社采取纸数同步、纯数字教材（带/不带AI功能）、学科知识库定制等多种的定价策略。长远来看，出版社需建立“按服务定价”模式。

模式一：纸数同价

不少出版社采用纸数同步出版的策略，实行“纸数同价”。从厦大社的具体经验来看，这种方式在推广初期有助于学生和教师更快接受数字教材，但同时也存在一定局限。和纸质教材相比，数字教材的价值不仅在于内容，还体现在交互性、功能性和学习体验等方面。如果仅仅按“复制品”的思路定价，难以体现其真正价值。施高翔坦言：“我们还在探索探索更灵活的定价方式。”“复制式定价”迟早要让位于“服务式定价”。

模式二：纸数捆绑

立信社则通过财界平台将纸质教材与数字教材融合捆绑销售，消除用户对数字教材及资源“应免费”的认知偏差，引导学生由线下学习转向线上线下融合学习，通过传统教材发行渠道构建数字教材发行新渠道。同时采用纸数融合的“一书一码”形式，充分利用线上多媒体、AI交互协同、在线实训、实时更新等与纸质教材差异化的功能实现学生综合能力的提升，有效防止盗版、复制以及不买教材等现象，实现教材价值的回归。



财界平台数字教材AI学习阅读器

模式三：按期授权

把教材变成“期缴服务”，浙大社的基本思路是：以纸质教材的定价为基准，然后综合考虑数字教材所特有的服务价值增量。目前，浙大社主要采用按使用期限授权的模式。这种模式下，既能保障学生的正常使用，也能支撑数字教材内容的持续维护和更新迭代成本，为出版社提供了可持续的运营模式。黄娟琴向记者解释，浙大社的定价模式主要考虑四个方面因素。一是数字教材中的资源数量与质量，其制作成本和带来的学习体验提升是定价的重要依据。二是人工智能算力成本、服务器、数据存储等基础设施的维护成本，以及平台的持续更新和技术支持成本。三是数字教材提供的智能审校、AI助教、个性化学习路径分析等增值服务，是数字教材的核心价值，也是定价的考量因素之一。四是市场接受度与竞争情况，确保价格既能覆盖成本、体现价值，又能被市场所接受。浙大社也表示未来可能探索“按学期或按年订阅”，以更贴合数字教材的服务属性。

（下转第7版）

聚焦

朝华出版社坚持“宣介中华文化，推动文明互鉴”核心定位，将品牌建设深度融入国家文化发展与国际传播战略，通过政策前瞻性布局、结构化矩阵搭建、开放式融合创新，构建起“图书为基、IP为核、活动为桥、人才为魂”的品牌体系。

政策前瞻：锚定国家战略，校准品牌方向。朝华社始终以“胸怀国之大者”为出发点，推动出版规划与国家文化政策同频共振，紧扣核心定位打造国家文化战略“落地载体”，近10年里32种图书8次入选国家出版基金项目，3次获得中华优秀出版物、中国出版政府奖提名奖。

围绕“增强中华文化影响力”，出版社聚焦“让文物说话、让经典流行”，策划“文博中国”“中国故事绘”两大核心产品板块。“文博中国”推出《华夏之路》《敦煌》等百余种多语种图文书，以文物讲中国历史文化，部分作品获中国出版政府奖提名奖。“中国故事绘”面向海内外少儿读者，打造400余种原创中国童书。美猴王系列丛书持续畅销在榜，媒体和渠道客户称朝华社为“美猴王出版社”。《华夏之路》英文版和美猴王系列丛书英文版近两年都作为礼品随国家领导人出访赠出。

响应“一带一路”倡议，瞄准西葡语地区战略价值，规划“中拉文明互鉴”核心产品板块，以论坛等多种活动整合资源，推出“新熊猫”丛书等百余种中西葡语版中拉主题图书；2025年开启“中拉大使荐书计划”，与尼加拉瓜等国驻华使馆合作立项，持续推进中拉出版和阅读分享。2022年获外文局授予“中拉文化出版中心”，协调内外同业开展中拉出版合作。

围绕核心品牌“美猴王”进行IP孵化和专业化运营。2023年10月，朝华社成立全资子公司北京西游灵境科技发展有限公司，全面负责“朝华社美猴王”的IP运营工作。经过近两年的发展，业务板块已经覆盖商业授权、文创产品、情景娱乐和公共服务等四大核心领域，取得了良好的社会效益和经济效益。

结构支撑：构建“四维一体”矩阵，夯实品牌根基。朝华社坚持“少而精、抢高点、深耕耘”，搭建产品品牌+IP品牌+活动品牌的核心矩阵（人才品牌贯穿各环节），在三大图书板块筑牢细分领域的基础上，让品牌从单一产品升级为多维体系，形成持续竞争力。

以美猴王为核心IP，推动“图书—全链条运营—生态化发展”升级。图书端实现多语种覆盖，《星球大战》作者安德森引进英文版并举办推广酒会，阿文版系列翻译出版故事被CGTN拍摄纪录片《我的“东游记”》并在海外传播，僧伽罗文版获斯里兰卡国家电视台新闻专题报道。“朝华社美猴王”商标的全品类注册获得批准通过，业已成为国内知名原创IP，在中国原创IP奥斯卡“玉猴奖”评选中获“年度十佳授权团队”称号。美猴王系列有声书上架Apple-books、Kindle和喜马拉雅等平台，全网播放量突破5000万次，实现IP全景渗透。

自2017年起出版社联合主办7届“中拉文明对话论坛”（已纳入全球文明对话部长级会议行动计划清单），形成“论坛+出版+智库”联动模式。7届论坛吸引拉美20余国驻华使节和中拉相关专家学者、企业家、媒体人、政府官员等各层面人员的参与互动，已成为中拉人文交流最具影响力的平台之一；中拉文化出版中心在2025年北京国际图书博览会举办“文明的相遇：中拉出版合作对话”，嘉宾回顾展望了中拉出版方面的合作成果并展望未来前景。

开放融合：拥抱技术与跨界，拓展品牌边界。打破出版等于图书的传统认知，朝华社以开放姿态融合技术、整合跨界资源，推动品牌从单一内容走向多元服务，培育发展增量。

技术赋能，让传统IP“活起来”。利用AI新技术赋能IP全链条运营：助力图书馆建设，美猴王IP的数字化资产不断增长，六大商业图库为基础的数据体量超过4T；创新产品和服务，联合抖音打造美猴王智能玩具及升级套件，11月上市销售；“悟空来了·晋游记”XR全球巡演项目首站已于2月在巴黎卢浮宫开展；快速响应热点，推出白龙马和哪吒两个新IP形象并配套制作系列表情包；利用AI制作美猴王系列四格漫画和多语种动画片，助力自媒体传播。

跨界合作，整合资源扩影响。线下沉浸式购物品牌“美猴王奇趣屋”已完成开店15家，遍布全国各地，打造美猴王系列文创产品和图书的专售渠道。商业授权合作伙伴超50家，被授权品牌包含支付宝、腾讯游戏、百度文库、万达、钙尔奇等近百家。联动开心麻花、唐妞等知名IP开展各类品牌推广活动。积极参与上海LEC国际授权展，联合举办“全国新闻出版业文创交流会”等，开拓合作资源，扩大品牌影响力。

国际整合，拓展海外市场。近10年来，版权输出330余种，数字版权数量和比例持续增长。协同西班牙莫纳出版社、俄罗斯尚斯国际出版社等优质同业，先后成立11家中国主题图书海外编辑部，完成70余种中国主题图书的合作出版和海外落地推广。先后4次共6组项目入选“经典中国”和“丝路书香”国际出版工程，推出《古都北京》（英、法文）等优质合作出版成果；连续3届入选中国出版协会“一带一路”国际出版合作典型案例，《敦煌》多语种海内外出版传播”“二十世纪中国文学名家名作”“美猴王系列”等项目榜上有名。

未来，朝华出版社将继续秉持长期主义原则，运用好“顶天立地、纲举目张”的方法论，以精准定位与持续突破，走好建设特色品牌的差异化路径。

担当文化使命 铸就特色品牌
■汪涛（朝华出版社社长）