

# 数字经济背景下民营书业如何转型?

■中国出版传媒商报记者 陈 麟 编辑/整理

2026民营书业(峰会)年度盛典日前在京举办。中国出版协会民营工作委员会副主任杨文轩、人民日报出版社社长兼总编辑丁丁、科大讯飞股份有限公司大学情产品线副总经理郭鲲、武汉市新新传媒集团有限公司董事长王奎英、北京易诚通信息技术有限公司总经理杨明书等嘉宾与会做主题演讲。本期特摘编演讲精华,以期为行业转型提供启示。



2025年,我在加拿大待了一整年。现在回到国内,很多老朋友第一句话问“什么时候回来的?”第二句话问“什么时候再回加拿大?”我说“不回了,今年就待在国内了。”为什么?因为一个巨大的风口来了,我认为是我从业30年来最大的机会——AI技术的突破性发展,尤其是AI手机的横空出世,正为出版业及延伸领域带来前所未有的机遇。

回望2025年,行业发展的现实表现在以下方面。**一是图书需求持续萎缩,人口结构变化与阅读场景转移导致“没人买书了”;****二是销售渠道活力不再**,原来图书订货会主播热闹场景难觅踪影,“没人卖书了”;**三是市场动能全面衰退**,从货架电商到兴趣电商的流量周期已然结束,爆款产品稀缺,“爆款也打不了了”;**四是价格竞争陷入绝境**,图书长期作为平台流量引流工具,历经多年价格战已然触底,“价格也卷不动了”;**五是渠道依赖权重难返**,尽管行业内早有呼吁自建渠道,但多数尝试收效甚微,仍难逃平台绑架;**六是内容生产趋于保守**,新书减少,行业普遍陷入存量转化的被动局面,“新书也不敢出了”。这些困境交织叠加,让整个

## AI手机来了! 出版人准备好了吗?

■杨文轩(中国出版协会民营工作委员会副主任)

个出版业陷入迷茫与焦虑。

为什么今年是一个大的机会?在AI技术萌芽之初,我曾撰文指出其对书业的三大影响:降本增效、人口之争与范式变革。我以前认为“人口之争”尚需时日,但在智能体技术的推动下已经加速到来。2026年堪称AI智能体应用元年,一些名人跨年演讲都聚焦这一主题,有一家创意公司凭借通用智能体产品,仅用10个月实现了1.5亿美元收入,最终以25亿美元被收购,这都印证了智能体发展从偏娱乐属性向产业应用的跨越。

真正颠覆行业格局的,是2025年底豆包手机的出现。这款AI手机不是简单的大模型搭载,而是用户端与大模型之间的智能连接枢纽,标志着智能体手机时代的到来。用户通过自然语言指令即可完成需求表达,智能体将自动完成信息搜索、筛选、决策乃至购物闭环。例如,我想找一本翻译质量好、性价比高的《小王子》,不用打开京东、当当等电商平台,智能体可以直接呈现最优结果。这一变革带来的核心影响,是消费链路的极度缩短与“去平台化”趋势的凸显——平台赖以生存的流量垄断、广告变现、竞价排名等模式将被彻底打破。当用户需求可直接触达供应商,平台的中间价值大幅消减,甚至可能退化为单纯的供应链角色。

AI手机将带来三大行业变革:一是超级流量入口转移,手机取代传统平台成为流量核心,谁能被AI优先抓取,谁就掌握了市场主动权;二是用户关系重构,AI“越用越懂你”的特性形成强大用户粘性,主动性搜索行为会逐渐消失,供给驱动的商业逻辑将转向需求驱动;三是线下场景价值重估,可穿戴设备的发展让“所见即所得”“所感即所得”成为现实,线下空间将重新成为重要的消费场景。对于出版业来说,这既是挑战,更是机遇——大平台与小机构、出版商与渠道商将站在同一起跑线,竞争的核心转向内容质量与AI适配能力。

面对这场变革怎么办?我们可以从四方面主动破局:一是深耕生成式引擎优化(GEO),研究AI的抓取逻辑与推荐算法,通过技术手段提升自身产品的曝光率,这是适应新流量规则的基础;二是搭建自主线上平台,借助AI技术降低开发成本,将GEO带来的流量引流到自己的平台,摆脱对第三方平台的依赖,以价格最优的原则直达终端消费者;三是重构线下阅读场景,尤其有了可穿戴设备,推动书店、图书馆、书吧、书展等从“卖书”向“造场”转型,打造融合智能推荐的文化空间;四是打造多元生态产品,跳出纸质书的局限,以内容和版权为核心,开发数字内容、衍生品、IP服务等多元产品。

## AI如何赋能教育出版?

■郭 鲲(科大讯飞股份有限公司大学情产品线副总经理)

讯飞联合相关部门构建了基于国产化自主可控底座的教育专属大模型,依托海量教育行业数据、专家模型供给与安全算法优化,更好地在教育出版领域应用。基于整个教育大模型的构建,近几年讯飞陆续服务近100多个区县规模化因材施教的落地。

从教育领域发展来看,传统纸质教辅已经难以跟上当前教育变革的步伐。同时,行业面临着政策收紧、人口不断减少尤其是在校生数量下降等多重挑战,教辅新政与考试新政的出台更推动行业进入全面变革期,让我们不得不考虑如何自我突破,进行从内容到技术、服务、销售通路的全方位变革。

过去的“教辅数字化”多停留在拍照批改等表层应用,未能真正减轻教师负担、实现数据精准应用与素养提升,并非真正的“数字化的教辅”。AI时代的数字教辅,应实现从内容载体到“以学习者为中心”的智能教育系统的转型,这是一项体系化工程。在内容层面,需依托教研实力构建丰富资源库,为教辅提供可二次设计的资源支撑;在技术层面,以大模型为核心,提供智能批改、知识图谱构建、个性化

推荐等能力,结合错因分析体系,精准定位学生短板;在服务层面,需建立覆盖学校与家庭的培训、应用与成效评估体系,助力教师减负增效与学校教育质量提升。

具体而言,数字教辅应具备三大核心能力:一是智能批改与原卷留痕功能,降低教师应用门槛,为数据采集奠定基础;二是教师智能备课体,基于学前数据实现小时级精准教学闭环,构建高效课堂;三是学生个性化学习系统,通过知识图谱与举一反三训练,实现千人千面的学习体验。同时,借助AI助手打通校内外场景,为学生提供课后精准辅导。

面对行业变革与挑战,讯飞作为技术供应商,希望与内容供应商、发行渠道方构建三维立体化优势互补体系,通过融合入校渠道与C端市场,打通内容、技术与销售通路,形成多元联动的发展模式。我们希望以技术创新、技术驱动来推动行业的变革与发展,共同开创教育出版行业的高质量发展。

## 出版业数智化转型升级观察与实践

■杨明书(北京易诚通信息技术有限公司总经理)

此。客观来看,双轨制仍将并行5~10年,细分垂直领域的机会依然存在。

**出版业数智化转型“138”法则,有三大关键点。**其一,企业文化是转型根基,数智化转型并非单纯的技术升级,更是对企业理念与发展模式的深度重塑,尤其考验企业一把手的转型决心、信心与耐心,只有自上而下形成共识,才能为转型建立共识基础。其二,业务创新是转型核心,需以清晰的战略规划为引领,立足行业趋势与自身优势,重构业务流程、拓展服务边界,构建面向未来的核心竞争力,出版社实现从“图书出版者”向“知识生态运营商”的进阶。其三,技术创新是转型支撑,技术应用的核心价值在于赋能业务发展,必须避免技术投资空转,推动技术与业务场景的深度融合,让技术真正为提升效率、优化体验、创造价值服务。

AI技术的爆发式发展,为出版业带来了全新的价值可能,但这种价值的实现必须建立在合法合规的商业规则之上。AI对出版业的赋能主要集中在五大模式:内容生成、降本增效、服务转化、衍生出圈、内容授权。这五大模式在教育出版、大众出版与专业出版领域各有适配性。从行业现状看,西方国家在内容版权授权方面做得比较好,微软、谷歌等动辄以数亿美元采购出版巨头的版权资源,但中国市场缺乏相应的法律基础,难以复制这一红利。

数智化转型对出版业的影响,还体现在系统工具的迭代上。继ERP、仓储系统、BI(商业智能)系统之后,现在出现了以智能体和大模型为核心的“自动执行系统”,有望实现大企业小规模的高效运作模式。

我们在服务头部出版企业的过程中,致力于构建一套可落地的数智化转型实践方案,核心是构建可信、可控、共赢的出版智能体。当前大量存在AI应用“裸奔”现象,不少企业将内容随意投喂给AI,忽视了合规连接、责任追溯与权限审计。企业转型实践的核心逻辑可以概括为三句话:高质量规范数据是第一要务,系统梳理传统业务与转型业务,选择适配业务的技术工具。对于出版企业而言,转型实践需聚焦全产业链的一体化整合。通过构建主数据体系、合同数字化、业务流程再造、工作台模式、部署全集成、业财融合打通,打破系统割裂的现状。目前我们服务了几十家集团,通过总部一体化管理平台,整合BI分析、管理系统分析、内容资源池、子公司管理、PC端与移动端应用及外部供应链资源,这是标配。

出版业的数智化转型,不是对传统业务的否定,而是在传承优质内容基因的基础上,通过技术赋能实现产业升级。面对变革,焦虑不是解决方案,唯有与时俱进,在细分领域构建核心优势,延长企业生命周期,迎来新的发展春天。

## 守正创新,携手共进

■丁丁(人民日报出版社社长兼总编辑)

近年来,出版业的政策支撑体系不断完善,为行业发展注入强劲动能。“十五五”规划提出推进书香社会建设,《全民阅读促进条例》出台,为行业数字化转型发展筑牢了信心根基。民营书业以敏锐的市场嗅觉和灵活的机制,在连接优质内容与读者之间发挥着不可替代的作用。面对数字技术冲击与阅读场景多元化变革,民营书业率先探索线上线下融合与跨界创新,彰显了强大的转型韧性,但行业仍面临巨大挑战,转型之路任重道远。

人民日报出版社作为党中央机关报在图书出版领域的重要延伸,始终锚定“治国理政、铸魂育人、新闻传媒、文化传承”四大板块,出版范围涵盖党政、新闻、历史、经济、社会、青少年等多个领域。在治国理政方面,《习近平用典》等将治国理念融入经典典故,成为镇社之宝。在铸魂育人方面,我们与民营书业合作打造了不少产品。联合如日东方公司推出《教你写好文章》,与领先文化合作《大国匠心》,多部合作图书成为市场爆款。在融合发展方面,我们搭建了微信、抖音、小红书等10个新媒体平台,通过短视频、直播荐书的方式和读者互动。目前抖音平台粉丝量440万。同时推进内容形态创新,将纸质书做成电子书、有声书,比如将历史类图书转化为有声版本,适配读者通勤等碎片化阅读场景。值得一提的是,在《陈行甲人生笔记》新书发布会上,我们捕捉到农民工大叔刘诗利的读书身影,打造了“每个人都是读书人”话题破圈传播,今年还邀请他参加北京图书订货会与读者互动,生动诠释了阅读的全民价值。此外,我们依托《人民周刊》杂志资源推进书刊联动,在上海世界顶尖科学家论坛期间同步推出图书与专题报道,实现“新闻+出版”的协同效应。

## 武汉新新传媒的突围之道

■王奎英(武汉市新新传媒集团有限公司董事长)

当前,受多重因素叠加影响,出版行业多数企业正面临严峻挑战:

线下实体书店客流量持续萎缩,线上渠道盈利乏力,数字出版的变现模式仍处于探索阶段。

武汉新新传媒旗下主要核心运营两大品牌:“墨点字帖”与“爱德少儿”。其中,“墨点字帖”已形成一定的影响力与知名度;“爱德少儿”在新华书店及民营实体渠道中占据一定份额,2025年销售额增长约20%。

面对行业共性难题,我们主要从五方面应对:一是深耕线下渠道。近几年,在行业普遍聚焦线上流量争夺时,我们反其道而行之,持续精耕线下市场。目前已在全国布局近20个分仓,组建100余人的专业服务团队,直接对接服务近6000家优质零售书店,有效降低了同质化竞争压力,为市场份额的提升创造了空间。

二是拓展线上增量。目前公司实体渠道与线上渠道的销售占比为7:3,为加速线上布局,我们去年与广州一家企业合作成立线上运营公司,采用“我方出资、对方出人力”的合作模式;同时在北京成立了一家线上销售企业,并强化集团总部的线上运营力度,目前整体线上业务发展良好。三是发力文具文创。依托现有核心产品优势,我们将业务边界拓展至文具与文创领域。这些产品与“墨点字帖”“墨点美术”等



站在政策赋能与技术革新双重的转型风口,书业需在转型中找准方向。一是以内容为根,筑牢转型根基。无论技术如何迭代,优质内容始终是核心竞争力。《全民阅读促进条例》提出要推出更多思想精深、艺术精湛、制作精良的优秀出版物,加大全民阅读优质内容供给。不论图书形式、阅读方式如何变化,阅读的价值和本质不会改变。尤其在信息碎片化、娱乐化冲击下,出版业唯有以优质内容争夺读者注意力。民营书业在选题策划上具有天然优势,可与出版社深度联动,将市场洞察转化为融媒体产品,共同夯实转型根基。二是以技术为翼,拓宽赋能空间。快捷的传播方式、新型阅读设备、不断升级的服务模式和技术的发展为出版业的融合创新提供了强大的动力。出版社也在用直播、短视频方式推广图书,未来可探索搭建小型线上书店,让读书随时能买、随时能读,增强用户黏性,提供新的阅读消费场景。三是以生态为桥,凝聚发展合力。转型从来不是孤军奋战。民营书业机制灵活、贴近市场,但面临书号资源短缺、权威性不足等难题;国有出版单位则拥有品牌、资金与渠道优势,双方合作堪称“共赢之举”。我们可以联合开发定制阅读产品,共同开展线上线下活动,在全民阅读推广中实现优势互补。

民营书业的转型之路既是自身发展的必由之路,更是推动全民阅读、建设书香社会的责任之路。人民日报出版社将始终秉持记录时代、传播真理、服务人民的初心,与行业一道拥抱数字变革、深耕文化沃土,让更多优质内容走进千家万户,让阅读成为每个人的生活方式。



当前出版业正处于“传统出版寒冬与现代出版春天并存”的阶段。在技术迭代加速、读者需求升级的双重驱动下,数智化转型已成为出版业突破发展瓶颈的必然选择,而转型的关键在于找准方向、精准发力,避免盲目跟风。

从市场表现看,全民内容消费需求空前高涨,但传统的内容生产与传播模式难以匹配新的需求。这一转型趋势的不可逆性,可通过八大要素印证:正反馈机制、路径依赖、惯性作用、规模效应、心理与社会因素、结构刚性、临界点效应、制度与政策强化。其中,惯性作用与心理认知滞后尤为突出,消费者的心态已经变了,部分从业者仍用二十世纪的思维模式应对二十一世纪的市场变化。

行业生态的变革体现在“双轨制”产业链的形成与博弈。目前西方国家出版市场中,传统出版占比20%,数字出版占比80%;中国市场则是传统出版占比80%,融合出版不足20%。但未来这一比例将逆转。传统出版的“可控产业链”(内容创作-录排-生产-分销-消费)已面临严峻挑战,电商平台抢占用户资源,渠道话语权被削弱;而以内容平台为核心的“不可控产业链”(创作-编校-数字化-分发)正在崛起,从业者的焦虑就是源于

核心产品属性契合,可以实现销售渠道与人才资源共享。例如少儿部的设计人才与墨点美术的创作团队可以跨领域协作,100余人的专业销售队伍同步开拓新品类市场。这个板块我们培育积淀了十余年,已经具备规模化发力的条件。四是开拓国际业务。国际业务的培育同样历经10年深耕,其间我们持续参与各个国际书展,推进图书版权的海外输出。尽管目前仍处于市场培育与认知阶段,还未取得突破性成果,但我对这个领域非常看好。随着文明互鉴的深入,东方文明的智慧成果将为世界提供解决发展问题的新思路,为我们的文化产品出海创造了机遇。五是发展数字出版。我们将数字出版作为战略方向,加大数字产品研发投入,重点推动“墨点字帖”“墨点美术”等核心IP的数字化转化,力争在数字出版与销售领域构建新的品牌优势。

基于以上实践,分享三点对行业发展的建议。一是积淀无形财富,提升团队战斗力。在经济下行、有形财富增长放缓的阶段,企业更应注重无形财富的积累。一旦市场机遇来临,前期积淀的无形财富将转化为实实在在的有形财富。二是强化理论学习,提升发展能力。不仅要深耕业务知识,更需强化理论学习,培育强大的理论思维与哲学思维。当具备了大格局与正确理念,掌握了多元解决问题的方法,所谓的难题自然迎刃而解。三是坚持强强联合,实现优势互补。应对行业挑战,单打独斗难以为继,强强联合、优势互补才是高效路径。