

## 哈利·林德索尔对大学教材的论断：电子教材还是传统教材

作者：小阿瑟 A．汤普森

曼塔·林赛(Samantha Lindsay)

2012 年前后，哈利·林德索尔教授注意到一个趋势：即互联网已经取代传统购物渠道成为美国人购买音乐、服饰、鞋子等的新方式。人们更喜欢在网上购买演唱会门票或者球票，而不再像以前那样去售票点。对于一些贵重物品(如电脑)，他们更是会花几天甚至几周的时间在网上搜索该物品的相关信息，接下来只需要等待几日，这些物品便被送到家中。林德索尔教授注意到亚马逊网上书城在与像巴诺 ( Barnes & Noble)传统书城和当地书店的竞争中逐渐占这些物品便被送到家中。林德索尔教授注意到亚马逊网上书城在与像巴诺 ( Barnes & Noble)传统书城和当地书店的竞争中逐渐占据上风，同时他也认为，即便是在他所在的那个距离大学很近的城镇上，众多书商也会因为网上书店的兴起而不可避免地消失。林德索尔教授确信像亚马逊那样的线上书城终将会替代校园书店和当地书店：然而现实情况是，这种情景直到 2011 年年末都没有发生，这不禁引起他的疑惑与思考。

林德索尔教授发现，确实有一些学生经常在网上买书，但同时他们也觉得去当地书店购书也非常方便，因为自己可以在同一地点一次性购买全部所需书籍，还省去了运送的时间。当学生课程结束时，他们可以把这些从书店买来的书卖还给书店。林德索尔教授在观察学生群体购书习惯的过程中，发现一个重要现象：

学生们的生活已经与互联网密不可分，他们的背包不仅仅装着书本，也放着智能手机和便携式计算机，一些学生甚至还有电子阅读器或者平板电脑等，他们用这些设备来存储课外读物，打发闲暇时光。林德索尔教授认为这对于电子教材的发展是一个很好的机会：既然学生们会用电脑和电子阅读器来下载电子版教材，那么对于互联网公司来说，有没有可能在与当地的实体书店的竞争中取得胜利呢？林德索尔教授决定分别从零售商和出版商的角度分析教材出版业务，研究成立一个完全以发行电子教材为业务的公司是否可行。

## **出版商：商业模式**

在美国，只有少部分出版公司会大规模地出版教材，这类公司多数已经经营多年，资金雄厚，如麦格劳—希尔和培生公司。林德索尔知道要想打败这样的行业巨头有多么困难，如果想要进入教材出版行业，成立一个公司去与这些巨头竞争，首先必须了解该行业的商业模式。

教材出版行业的商业模式中有一个很重要的部分，那就是组稿编辑。所谓组稿编辑，其职责是为出版公司招募相关的专家学者去编写教材，他们需要为公司挑选出那些吸引力大、市场前景好的教材的编写者，并与其签订合同。组稿编辑以一种类似佣金支付的方式，按其为公司挑选的作者和书稿量来获取相应的报酬。此外，组稿编辑也会因为某部教材在市场上的成功而获取额外奖励--教材的销量越高，组稿编辑获得的奖金也就越多。在互联网出现之前，教材出版公司主要通过教材质量和书本销售代表推销的方式，争取到大学教授选用其公司出版的教材授课；出版公司通常会指派书本销售代表与教授们接洽，向他们推荐公司的教材。举例来说，某公司的书本销售代表会打电话约一位市场营销学的教授共进午餐，席间他侃侃而谈，向这位教授详细解释自己公司的教材相对于其他竞争对手的优

势。一般来说,大学教授会从众多适合他们课程的教材中,选择最能吸引自己的。不过,一种更为常见的情况是,教授会倾向于选择那些常有接触、自己熟知的出版商的书。也有一些教授因为考虑到学生的经济问题而选择相对便宜的教材。很多时候,教授虽然选择了某部教材,但由于种种原因发现这本书其实对自己并没有吸引力,会认为书中有些材料已经过时,或者没有覆盖足够的信息量,甚至觉得整本书只剩一半内容与课程相关。

这种书本销售代表的商业模式对于出版公司来说成本很大,因为公司需要为这些员工支付薪水,同时也要负担他们的差旅费和招待费。需要说明的是,这种商业模式对于教材市场化却非必需的,出版商是否能取得成功,更多地取决于是否拥有更好的作者和更为优秀的文章,以及教授对书本销售代表的个人偏好等。在过去的 40 年里,销售代表的商业模式确实相当成功,但随着科技发展日新月异,出版商开始意识到,突破传统的商业模式有可能让自己从众多竞争者中脱颖而出。

## 平台

随着互联网在学生群体中越来越流行,出版商也开始尝试在网上发行教材的 PDF 版本。然而出于种种原因,这类 PDF 版本的教材并没有在学生中流行起来,比如 PDF 版本的教材阅读起来较为烦琐,学生也没有办法在电子设备上做标注,或者像纸质课本那样在边缘空白处做笔记。于是,出版商开始思考能否找到一种更为人性化的虚拟教材,能让教授和学生们更容易接受。

出版公司为使授课教授选择自己公司出版的教材而不懈努力,一种行之有效的方式是创建一个网络“平台”或者一种具备交互功能的网络软件。当然,不同公司建设的平台不尽相同,但这些平台多多少少会有一些类似的元素,包括交

互网络作业“实验室”、专题报告系统和课程测试系统；2011年年末，麦格劳-希尔公司设计出一个名为“联结”的网络平台，该平台允许授课的教授从平台上众多备选项目里，挑选适合自己课程需求的网络作业、笔记、进程报告和测验内容等，进而为学生搭建一个一站式的教学平台。该平台对教授们很有吸引力，比如可以利用平台上的众多章后测试题，分配给学生们作为家庭作业，可以根据学生具体情况选择网络课程等级，还可以及时地获取每个学生的课程报告。

同时，麦格劳-希尔公司认为“联结”平台中的所谓“敏捷学习”设计，可以间接地起到强化学习的作用。比方说，如果某项测验结果表明该学生没有掌握特定的概念，“敏捷学习”会要求学生去复习这个知识盲点，并能根据每个学生不同的学习习惯和能力水平，及时地分析该学生的学习进程，实现同步与跟进。麦格劳-希尔公司认为通过“敏捷学习”，学生们能够真正地消化所学知识，而不仅仅是记住它们，从而取得良的好学习效果。

与“联结”类似的平台还有不少，它们在教学上表现出很大的灵活性，可以让授课教授们更清楚地知道哪些学生在学习过程中很吃力，哪些学生则较为出色，哪些学生的潜力还没有被发掘出来等。同时，麦格劳-希尔公司还能为学生们提供一种名为“联结+”的电子书软件，该软件整合了“联结”平台的所有功能。值得一提的是，培生公司作为麦格劳-希尔公司最大的竞争者，也开发了一个被称为“我的实验室”的网络平台，其功能与前者较为相似。

这些网络平台的出现，很大程度上改变了出版商与授课教授之间的互动方式。销售代表们不再像以前那样，仅仅向对方推销公司教材的优点，而是开始更多地宣传本公司平台的优势。教授们备受学生信任，他们也发自内心地关心学生们能否更好地接受并掌握所学的课程内容。考虑到学生们已经为课程的学习支付不菲，

如果教授们可以选择线上平台提供的教材，同时利用平台提供的便利性来强化学生们的学习效果，又何乐而不为呢？除此之外，平台的另一个好处在于：它能够 为签订合同的代理机构提供一个接近教材编写者的机会。当某教授为公司编写教材时，这些代理机构的工作人员可以向他推介本公司网络教学平台的特点，并向其说明该平台如何能够帮助他们补充、完善所编写的教材。

## **竞争者：二手书**

二手书市场的繁荣在一定程度上损害了麦格劳—希尔这类出版公司的利润与市场份额。麦格劳—希尔公司的盈利模式决定了其书只能从出版教材的初次销售中获得收益，而在后续销售中，二手书卖家则能够通过从校园书店以及 half.com 这样的线上书店进行书籍的二次销售，从而获得更多的收益和利润。

相对而言，出版商和原书作者都无法从二手书的销售中获益。也就是说，这些传统出版商和作者如果仅仅只是在每个学期初次售出教材，他们创造的利润可能还不及这些教材所能创造的潜在利润的 17% ~ 25%。一般来说，出版商每两三年就会发行某教材的最新版本，以此来阻绝旧版教材的反复销售。

对于多数学生来说，在学期末出售他们本学期使用过的教材已经成为一种习惯，这无疑促进了二手教材产业的发展，使之成为教材市场上一个强有力的竞争者。不少学校都有专门的校园书店，方便学生进行二手书买卖，当然，在一些校外的私人书店中，我们同样可以发现二手书的身影。此外，现在网络二手书店市场也在高速发展之中，学生们如果没有在校园书店淘到需要的二手书时，他们既可以选择去当地书店碰碰运气，也可以在特定的二手书交易网站预订，通常只要稍等几天就可以拿到书。由于二手书相较于新书有很大的折扣，这种价格上的巨大优势导致传统的出版商面对二手书销售者的竞争时，经常会处于极为不利的位

置。

## 教材租赁

二手书店也可以向有需要的学生提供教材租借服务。通常这些书店会把一本全新的教材用于租借，并希望租借的学生能够很好地保存。学生只需要支付少量费用（如教材原价的一半）以获取该教材一定时期的使用权。书店方面可以接受平常程度的磨损和损耗，但他们同时也告诫借方不得在书本上涂写或者以任何其他方式的人为损坏。学期结束后，学生必须按时向书店归还所借教材。

这种教材租赁方式对学生很有吸引力，因为如果他们全价购买一本教材，期末卖给书店，这个过程的花费通常不比采用租借方式付出的金额少。也就是说，长远看来，学生租借课本并在期末将其归还，比直接购买新书便宜得多。从教材出版的周期性特征上，这种模式同样非常具有吸引力：当学生需要购买一本教材并且是作为“最后一书”（即该教材以后将不会再被同专业的学生使用，校园书店不再愿意将其买回）时，那么采用这种租借的方式显然更为经济。值得一提的是，学生们也可以尝试将教材放在网络上卖，但更多情况是有这样认识的学生不多，或者是一些人认为并不值得为此耗费时间。

## 发行新版本

出版商试着用提高新版发行频率（一般 2~3 年）的方法来与教材二手销售商及租赁商竞争。这些新版教材有的可能经过大幅度的修订，包括加入全新的章节、相关章节的重大修改，或者是结构的重新编排。也有的新版教材除了一些章节细枝末节的微调和资料的更新（无非是更新的图表、封面、内部、《设计以及外观），几乎跟旧版一模一样。像中国世纪历史、微积分或西班牙语这类课程的教材，其再版过程通常无须很多改动。随着越来越多的书店采用那种让学生每

学期借出、用完之后再返售给书店的销售方式，势必会造成出版社收入的锐减，为了应对这种竞争劣势，出版商不得不时常更新教材的版本，包括那些不同版本间的区别非常细微的学科。对于这些学科而言，细心的学生会发现旧版与新版几乎没有内容上的差别，但出于旧版价格上的优惠，他们更倾向选择上网去购买旧版教材。

然而，对于像计算机科学这种始终处于高速发展中的学科来说，每两年发行一次新版的更新频率似乎仍无法跟上行业发展的速度。这类学科的知识体系更新换代速度之快令人咂舌，以至于两年的新版本更新期都会造成知识的滞后。新旧版本的更新换代需要一定时间，比如作者必须花时间去改编教材的内容（这可能需要 6-8 个月）。另外出版商们也须预留 5~8 个月来完成出版的整个流程，包括修改稿件、取得出版许可、美工设计、设置页码、校对文字、印刷成书、仓储配送、向潜在买家发行样书、根据课程要求核对教材内容等，最后还需要将出版的书籍配送至订购的书店。

林德索尔教授从教材市场上发现这样一个机会——电子书产业的发展大有可为，由于电子书的出现，市场上对老版教材的精装版本的需求大为减少。学生一次购买某电子教材，可以长久地拥有这本教材，却无法将其转手卖给二手书店，因此，二手书市场的生存空间也将被限制和挤压。每销售一次电子教材，出版公司均可获得销售收入，而不再是出售实体书那样仅仅在初次销售中获利。同时，林德索尔教授意识到，伴随着电子书的兴起，那些高速发展学科的教材更新换代也会变得越来越简单。作者每每更新了内容，新的材料就会被恰当地编辑和格式化，很方便地被添加到电子教材中去，如此一来教材内容能被及时更新，读者也可以第一时间阅读到学科的前沿知识。此外，电子书还省去了如配送之类的传统

购书方式中不可避免的中间环节，校园书店也不必再为选什么教材而费心了，因为学生们可以直接购买自己所需的电子教材。

## 国际版

互联网的兴起也为出版商们带来了另一个问题，跟一些传统制造业类似，教材出版公司首先为它们的产品定价，以便特定市场下的消费者支付相应的金额购买。对很多美国之外的出版公司来说，一本教材定价 200 美元显然过于昂贵，需要在定价基础上加大折扣，以此让授课教授们接受，并推荐给学生们。

为了满足折价销售的需求，为了满足折价销售的需求，很多出版商选择出版成本较低的平装本，即所谓的国际版，国际版在内容上与那些价格昂贵的精装本是一样的，只是用了相对便宜的纸张，并舍弃使用彩图，其成本较低，因此售价较为低廉。在北美图书市场上，国际版教材的售价一般只有其精装版售价的 1/4。北美的学生也很快发现，他们可以在网络上购买这种较低价的国际版教材，这让美国的出版商们非常困扰。为了击退北美市场场上的国际版本。对于那些使用频率较高、需求量可观的教材来说，在国内外发行不同的版本无疑是出版商们正确的选择。

## 亚马逊 Kindle 阅读器

2007 年，亚马逊公司发明了 Kindle 电子阅读器，读者可以用它来下载电子版的图书。Kindle 上市之初，亚马逊的 Kindle 电子图书馆（用于收集图书）中一共只有 88000 本书，然而到 2012 年，Kindle 商店中已有 130 多万数量的书刊，并且通过不少像“租借书屋”那样的第三方图书供应商，还可提供超每过 100 万册的非自营书刊。最初上市的 Kin-le 采用的是全键盘设计，读者可以通过按键来进行翻页。随着科技的不断发展，亚马逊公司也不断更新它的 Kindle 产品，包括



触摸型的 Kindle（产品面板上只有一个主按键，使用触屏技术实现翻页等功能）和“金读之光”（此款产品配备彩色的面板，可以运行各类 APP 应用以及看电影等，同时仍可直接接入亚马逊庞大的电子图书馆）。Kindle 一经上市，便引发了消费者的抢购热潮，其热销原因有很多，最关键的因素是 kindle 的使用便利性以及电子书相对便宜的价格。

电子书的价格要比传统实体书便宜，这不难理解，因为出版公司不用再为印刷实体书而耗费物料，比如省去纸张、装订材料、墨水等投入，从而节约了成本。特别是对于购买那些颇为昂贵的精装本（成本更高）的书读者来说，可以省下更多的钱。出版商将低成本优势形成的部分利润转给亚马逊公司，因此亚马逊虽以低于实体书的价格出售电子书，仍能够获取可观的利润。我们已经提到，Kindle 对顾客的另一大吸引力在于其相当便利。Kindle 设备不足一磅重，我们可以轻易地将它装入公文包或随身的皮包里。另外，顾客过去常常需要开车去书店，泊车，费力地从层层书架中寻找想问买的书，更坏的情况是发现这本书已经售罄，而使用 Kindle 的读者只需轻点鼠标，然后通 文过无线网络从亚马逊的网上书店下载电子书。Kindle 用户可以方便地阅读书籍的说明、摘要以及读者评论等相关内容，然后单击页面上的“购买”，就可以在几分钟内购买到这本书。已购图书可永久保存在自己的 Kindle 设备上。由于 Kindle 非常轻巧，携带非常方便。Kindle 的屏幕材质相当特别，甚至在强光下，用户也能拥有良好的阅读体验。

亚马逊公司并没有公开 Kindle 在 2011 年的销售数据，不过有传言说自这款新型的 kindle 阅读器——“金读之光”发布以来，每周的销售已超过 100 万台。

## **iBooks**

2010 年，苹果公司发布了首款 iPad 平板电脑，同时苹果的开发团队设计了

一款叫作“iBook”（阅读星）的应用软件，方便用户从苹果的在线商店 iBookstore 里下载电子书。从方便性上说，iPad 的阅读体验与 kindle 差别不大，但多数用户更喜欢 iPad，因为 iPad 除了是电子阅读器之外，还拥有很多其他功能。作为一款大尺寸的平板电脑，iPad 配有全尺寸的虚拟键盘，能够以接近真实阅读的感受读取各类电子文档，并且能够运行任何 iPhone 和 iPod Touch 上的应用程序。当然，iPad 平板电脑要比 Kindle 电子阅读器贵很多。

教材出版商已经注意到，越来越多的读者选择在 Kindle 及 iPad 这类设备上阅读电子书。其实很多年来，一些出版商已经制作出网络教材，他们提供电子教材的在线阅读和相关的 PDF 文档。然而，学生通常并不认为这种电子教材比纸质版教材有多好，主要有以下几个原因：

- 1 无法在电子版上做笔记或标记；
- 2 需要电脑及网络来获取这些电子书；
- 3 学校图书馆不提供电子书的拷贝，通常只能从网上寻找资源下载。

到目前为止，尽管仍不能完全解决上述问题，但电子阅读器正处于非常快的发展、完善中。现在 Kindle 和 iPad 都允许用户标记文章段落，当用户触摸记号处时，会弹出页面用于录文字。用户还可以搜索关键字，迅速地跳转到某一特定的章节。同时，由于设备本身存储了这些书籍，学生不必再因为电子书而携带沉重的电脑或者手提设备。在这当中，iPad 无疑是电子教材理想的阅读伴侣——高品质的图像效果和丰富的屏幕色彩能够提供出色的阅读体验。相较而言，亚马逊公司 Kindle 的主要缺陷在于其不能够显示彩色以及相对较小的屏幕尺寸。然而，随着亚马逊公司推出一款和 iPad 类似的新型 Kindle-“金读之光”，这个劣势似乎也将不复存在。

2012 年，苹果公司启动了所谓的 iTextbook（电子教科书）计划，这项计划从苹果的在线书店提供少量的电子教材开始。这些书很大一部分可以交互使用，且购买起来相当方便。此外，苹果公司还设计了“学习卡”：当学生做笔记或者标记某段落时，会生成一个包含了笔记内容且链接到段落源的“笔记卡”，这种虚拟的卡片有点像广泛用在传统教学中的抽认卡。苹果公司的在线商店出售的电子教材中，有 5 本原始教材由麦格劳—希尔公司提供，2 本来自于它的竞争对手培生公司，但所有这些教材仅仅适用于高中学生。在哈利·林德索尔教授开始研究出版行业时，iTextbook 还没能为大学生群体提供合适的大学课程教材，但哈利·林德索尔教授也意识到，一旦自己决定进入电子教材的行业，未来 iTextbook 一定会是一个强大的竞争对手。

## 电子书的经济效益

对所有出版商来说，不得不面对的一个主要问题是怎样去平衡出版电子书和实体书的数量。出版电子书省去了纸张、油墨、装订材料的费用而比实体书便宜，通常会产生更高的利润率。我们无从知晓大学教材出版成本等详细信息，但其可以说是出版业中利润最大的，紧随其后的是小说的出版。小说的出版费用与大学教材差不多，但出版大学教材的利润率更高。据估计，不论是精装本、平装本还是其他，印刷一本书的成本大约占其售价的 10%。例如，若一本书定价为 25 美元，那么出版公司出版该书的成本就是 2.5 美元，不包括配送和库存等产生的其他成本。

书本零售商（如大学书店）通常会支付大约定价一半的金额给出版商。拿刚才的例子来说，出版商会从书店那里取得定价的一半即 12.5 美元，在这 12.5 美元当中，2.5 美元是印刷费用。值得注意的是，这 10%的成本就是实体书与虚拟

书的生产成本的主要差异。此外，作者通常会得到 15% 的版税收入（在上面例子中大约是 3.75 美元）。

换句话说，电子书的定价也是由出版商决定的。其中，出版商通常会取得大约占某本电子书定价的 70% 的收益。举个例子，比如某电子书的定价为 13 美元，出版商会赚取其中的 9.1 美元，剩下就支付给编辑、设计和市场人员等。在这 9.1 美元中，大约有 25%（即 2.28 美元）会作为版税支付给作者。从表面上看，电子书的版税比例较大，作者会因此获得更多的收入，然而当他们查看他们实际收入时发现，收益反而大大减少了（通过精装本可以获得 3.75 美元的收益而电子书只有 2.28 美元）。这是因为作者获得的 25% 的收入是以出版商占售价 70% 的收入为基数的，也就是说，作者实际获得的收入只是占了图书定价的 17% 左右。这种提高的版税比例（电子书的 25% 相对于精装本的 15%）成为组稿编辑用于吸引优秀作者的手段。尽管实际上会造成从每本书中获得收入的减少，这种被组稿编辑们作为激励方法的高版税比例，对一些教授而言确实很有吸引力。

然而，电子书的定价比实体书要低很多。如果电子书的定价与精装本一样的话，那么在实体书向电子书转化的过程中，作者确实会取得更多的收入。问题是消费者并不认为电子书值得花和精装本相同的费用，在他们看来，精装本之所以贵的原因是在于印刷材料。实际上，印刷材料的成本只占总成本的一小部分，真正的利润来源于顾客在平装本出版之前，购买该书的精装本。有些消费者会觉得电子书根本就不需要印刷成册，认为电子书要比精装本甚至平装本都便宜，一旦形成这样的观念，他们就会觉得出版商是在欺骗自己，甚至受到情感上的伤害。这些消费者很少会考虑到其他方面比如编辑、营销、版税等成本，尤其是教材的出版，招致的偏见会更深。

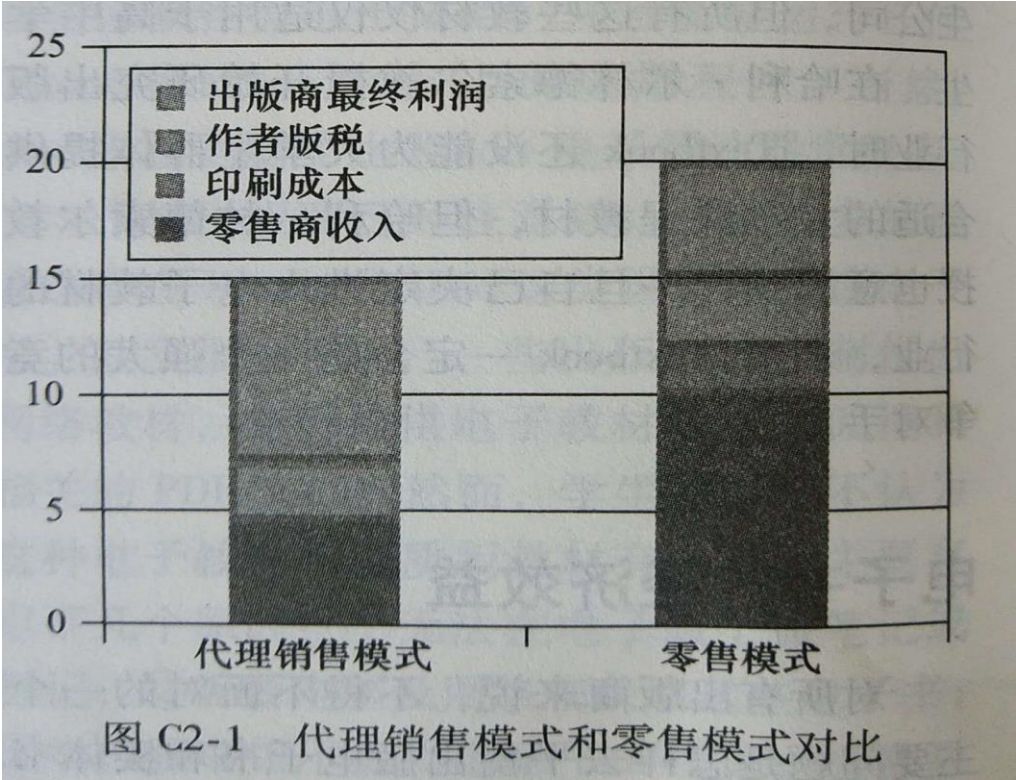
## 电子书价格：代理商价格与零售商价格

2012 年年初，苹果公司和一些图书出版商遭遇了一次诉讼案件。在这起案件里，苹果公司被指责与出版商共谋，操控电子书的价格。前面已经提到，亚马逊公司的电子书销量惊人，很快就成了电子书销售市场的巨头，甚至占据了垄断地位，其原因是亚马逊将很多畅销书仅以 9.99 美元的价格出售。低价策略可能使亚马逊公司在图书销售上损失部分利润，却收获了巨大的市场份额。几乎可以肯定地说，亚马逊公司会因为这种所谓的竞争性定价遭受重大损失，但可以预见的是一旦其占据巨大的市场份额后（淘汰掉行业内大部分竞争者），它必会将价格回调至一个合理的水平，约 15 美元。

为了深入理解亚马逊公司是怎样进行亏本销售的，我们必须先了解行业的定价模式。基本的定价模式告诉我们，出版商会为一本书设定一个建议零售价（比如某本书建议零售价为 20 美元），随后像亚马逊、苹果、巴诺公司等零售商会支付建议零售价的 50% 给出版商（10 美元），这些钱涵盖了出版商的所有出版费用并预留了利润空间。当从出版商那里购得图书后，零售商通常会按自己期望的价格来定价，可能是按建议零售价定为 20 美元，也可能定为 25 美元，又或者像亚马逊那样将价格定为 9.99 美元进行亏本销售。

亚马逊公司的亏本销售对苹果公司和众多其他出版企业造成很大冲击。在能够用 10 美元买到同样的一本电子书的情况下，没有人会愿意支付 15 美元去购买苹果公司的 iBook，这让苹果公司非常沮丧。同样地，出版商也不愿意看到消费者对其出版的图书的估值如此之低。因此，有传言说苹果公司和一些大型出版公司存在共谋行为，固定电子书的价格以反击亚马逊的低价策略，这就是所谓的代理销售模式。

在代理销售模式下，出版商有权确定图书的最终销售价格。举例来说，出版商可以把这本电子书的价格定为 15 美元，销售收入的 70%用于补偿出版过程中的费用，比如编辑、市场营销和作者版税等，剩下的收入构成出版商的利润，如图 C2-1 所示。像苹果、亚马逊这样的零售商获取售价的 30%用于成本补偿并盈利。没有任何一家出版商能够强制亚马逊公司接受这种代理销售模式，因为如果有出版公司提出这样的要求，亚马逊方面只需简单地终止与这家出版商的合作。然而，如果这些出版商联合起来并达成一致，这个联盟就能迫使亚马逊接受他们的定价模式。



### 电子书的好处

从实体教材到电子教材阶段的转变中，出现的一个重要变化就是版本的更新。例如，对于商务智能这种更新变化频繁的新兴学科，出版商不再需要两三年的时间去等待新的科目标准，才去更新教材。以往在新书进入市场之前，通常要在印刷和配送上花去很长时间，如今出版公司所要做的仅仅是编辑新的教材内容，并

将新内容及时编排进现有的教材中去。当然，整个程序相当简单，同时更新信息的过程也大为缩短。出版商可以按照自己的出版计划来更新版本，而不再像以往那样一本书 6 年必须出版三个不同的版本。麦格劳—希尔公司把这种新模式称作“常青树出版物”，意思是我们可以按任意的频率来更新教材的内容，可以是经常性的，也可以是非经常性的。

电子书带来的另一个好处在于它完全避开了二手书市场的竞争。一个学生在 Kindle 或者 iPad 上购买了电子教材，他没法将购买的教材转卖给二手书商店，也无法对所持有的教材进行二次销售，即电子书的消费模式要求学生必须购买属于自己的教材。哈利·林德索尔教授意识到这个问题后，明白了教材市场上的巨头为何如此急于转向电子书。然而，直到 2012 年年初，电子书仍没能成为大学教室里的标配，哈利·林德索尔教授认为自己仍有时间去成为电子教材市场上的领先者。

我们已经知道作者可以从电子书销售中获得更高比例的收入，哈利·林德索尔教授确信可以利用这一点来接触并说服那些教授们，与自己计划创办的公司合作，该公司以发行电子书为主营业务。尽管目前电子书还没有成为教材市场上的主流，但他觉得电子书的发展势头相当强劲，相信很快能替代实体教材。哈利·林德索尔教授希望那些优秀的教材作者能够赞成自己的观点，充满激情地加入到他的团队中来。