

臺灣地區大學出版社發展困境與經營模式研究

施琪蓉¹、萬麗慧²

摘要

近年在各大學開始追求國際知名度之際，臺灣有些大學開始注意到一間優秀大學出版社對於一個大學國際知名度所可能存在的“軟實力”貢獻，於是開始力圖振作。面對極待振興的大學出版社業務，本文從分析臺灣的大學出版社內外部資源優劣勢、確定市場定位、行銷策略組合建議，到出版社績效評估概念的引入等方面，為臺灣不同目標和不同類型的大學出版社，做出概括性不同經營模式的建議。

關鍵字：大學出版社、學術專書、學術傳播、經營模式

¹ 閩南師範大學 新聞傳播學院 研究生

² 通信作者：閩南師範大學 新聞傳播學院 副教授



一直以來臺灣地區的大學出版社都並未獲得很好的發展，但近年在各大學開始追求國際知名度之際，開始漸漸有些大學注意到一間優秀大學出版社對於一個大學國際知名度所可能存在的“軟實力”貢獻，於是不少大學開始力圖重整自家的大學出版社，希望能和國外不少知名大學一樣，有一間能為自家大學學術品質與地位代言的優質出版社。

一、臺灣地區大學出版社的發展困境

大學出版社的存在雖然已漸漸受到臺灣地區一些大學的重視，但目前臺灣多數的大學出版社都仍有自己的困境。本研究針對大學出版社聯盟主要的 14 間公立大學出版單位主任發放問卷，有效樣本 9 家，資料顯示目前臺灣的公立大學出版社遇到的主要困境，依序是：優秀作者爭取不易（4.11）、人員編制受限，人力不足（3.89）、銷售通路受限（3.78）、校方不夠重視，經費不足（3.56）、校方認為出版社應該自負盈虧獨立營運（3.44）、薪資水準受制度限制，請不到優秀工作人員（3.22）、校方和出版社的出版方向不一致（2.89）。答案數值在平均值 3.55 以上的，主要集中在作者爭取、人力不足、通路受限、校方不支持幾個問題。

“優秀作者爭取不易”這個問題可以分成兩個面相討論，一是該領域優秀的專家、作者原本不多，這是研究能力問題，出版社無法解決。但也有可能是專家不少，但是願意著書者少，這個部分就有出版社可以積極參與的部分，開發新作者是優秀出版社重要的工作重點，優秀的編輯能激發專家著書的熱情，或運用專業協助促成著作的出版。其次是，該領域優秀的作者不願把自己的作品交由大學出版社照顧出版，這就涉及到大學出版社本身在受眾心目中的評價問題，如果一間大學出版社過去一直沒有亮眼的表現，除非是校方有特別的獎勵政策，優秀的作者是不會放心把自己認真書寫的專著交由該大學出版社照顧出版的。因此，與其說這是答案，不如說這是大學出版社經營不善的結果。

為何臺灣的大學出版社一直沒有優秀表現的實際問題，“編制受限，人力不足”是排名第二的原因，“校方不夠重視，經費不足”是排名第四的原因，“薪資水準受制度限制，請不到優秀工作人員”是排名第六的原因，這些都反應出大學出版社人力和財力受限的問題，排名第五的校方認為出版社應該自負盈虧，其實也



是財力問題。目前臺灣的大學出版社的人員編制，多是由一名教師兼任出版單位的主任或負責人，下面有1-2位職員，且不少是行政職人員，而非專業編輯，員工的數量和能力顯然限制了大學出版社的發展。

在財務的預算上，多數出版單位屬於校方的二級單位，需要面對財務的二次分配，大多沒有固定預算，就算有一定的預算，也多半非常微薄，不時需要針對專案申請特別經費。國立臺灣師範大學副校長吳正己針對這個問題做出了回應：目前大學出版社往往陷於人事、行政、財務等這些問題，但這是大學所有單位共同面對的問題。……外國的人事單位是 human resource，臺灣的叫做 personnel office，意義完全不同。在公立大學人事處的人員是由教育部指派，人事處只是針對人才的聘任條件做審核，而不是對專業能力的稽核。人才不足的限制不只反應在數量的控管，在薪資水準上，因為是學術出版，會希望聘用較有經驗、學歷較高的編輯。目前大學出版社人員薪資聘用的水準，多半仍是參考科技部補助專題研究計畫專任助理人員酬金參考表作為聘任敘薪標準(該參考表已於 2017 年 8.1 日廢止)，學士 31,520~38,420 元、碩士每月 36,050~43,570 元，2018 年”教育部國民及學前教育屬專案計畫專任助理人員稍有增長，學士每月 32,470~39,575 元、碩士每月 37,135~44,880 元”其間差異主要以就業年限計算調整，年資等級為一到九年。但現實的情況是臺灣出版產業內的現任資深編輯，普遍仍是學士畢業，碩士為數不多，以學歷為標準的計薪方式是造成優秀出版人才不易求得的原因。吳正己表示，雖然學校有所謂的專業經理人制度，是可以突破的點，但這還是都要用個案處理的方式爭取。顯然大學出版社既是隸屬於大學的一個單位，就不容易突破大學這個母體所帶來的種種行政、人力和財務上的限制。近年不少大學嘗試運用專業經理人、法人化等方式，意圖讓大學的經營變得更彈性化，但脫離母體後的大學要面臨的又是更多的問題，顯然這不是大學出版社這樣一個單位可以獨力解決的問題。因此如果單就現有體制來看，就算有個別校方長官的全力支持，出現暫時性的突破，怕也只是個案式的閃光，畢竟大學上至校長下至院系及各行政單位，每個單位長官的任期都是有限的，這無疑又為需要長期耕耘的出版社發展增添了更多的變數。

以臺灣地區而言，大學的體制確實為大學出版社的發展帶來了不少專業以外



的限制問題。先姑且不論大學出版社是不是要以營利為目標，但其終究還是要面對完成其母機構大學所賦予的使命，才能有繼續存在的價值。本研究透過對兩岸大學出版社和民間出版社負責人、總編輯的實地訪談、自身工作經驗，對臺灣的大學出版社經營模式提出研究建議。

二、內外部發展資源評估

觀察臺灣地區大學出版社的書目，大致可分為學術專書、教科書、大眾書和任務書，多半以繁體中文出版，僅見少數英文和日本出版品。很多大學出版社在振興之際對於出版路線之爭總是舉棋不定，有的主張以學術書為主要出版路線，承擔市場不願出版但有出版價值的書，有的主張先出些賺錢的書之後就有錢出不賺錢的學術書，也有的主張，出版社就是要出能賺錢的書，但更多臺灣目前的大學出版社，僅僅只是出版學校的任務書，如紀念冊、研討會等書籍，記錄的意義大於經營。但出版路線的決定不應該是理所當然的理念喊話，而應該和任何一個產業一樣是內外部資源仔細評估與整合的結果。

首先，大學出版社必須先分析自身的優勢（strengths）、劣勢（weakness），及所處環境中的機會（opportunities）和威脅（threats），可多次透過 SWOT 分析篩選出所謂的出版路線。公立大學因為受政府的支持財力相對較為豐沛，如何獲得校方長官的支持，大學出版社就能取得較充足的資源但另一方面，公立大學因為受到政府的資助，無論在人事聘用或財務運作上卻也顯得比較保守與缺乏彈性，而這顯然會直接影響到出版社出版路線的選擇與經營計畫。其他非頂大或私立大學則缺乏這樣的優勢，但只要董事會支持，在體制上的靈活度也相對較公立大學有彈性。面對資源及經營目的明顯的不同，以下將概略的臺灣的大學出版社分為追求卓越的頂尖大學和非頂尖大學兩個族群來探討，以瞭解其內部的優劣勢與外部環境的機會與威脅。整體而言在大環境和校方都支持的有力環境下，頂尖大學因有足夠的資金與品牌效應，長期而言是可以選擇走向經營一流學術型大學出版社的道路，並扮演位臺灣學術研究發聲的領導位置，且可以順應數位環境開發電子書業務，或嘗試與不同單位、不同組織的多元合作模式。（見表 1）



表 1：公立頂尖大學 SWOT 矩陣分析

	優勢 (strengths)	劣勢 (weakness)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. 品牌效應 2. 若校方願意支持,財力較豐沛 3. 作者支援較多 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 組織缺乏彈性 2. 作風趨於保守 3. 歷任長官個人風格對出版方向影響深遠 4. 工作缺乏積極性 5. 專業編輯人力不足
機會 (opportunities)	SO 戰略—增長性戰略	WO 戰略—扭轉型戰略
<ol style="list-style-type: none"> 1. 各大學欲提升知名度 2. 教師升等出版供過於求,出版社可擇優出版 3. 政府相關單位對學術專書出版的補助縮減,民間出版社不願出版沒市場性的學術書 4. 大環境的數位內容與傳播技術成熟,縮減了印本圖書市場 	<ul style="list-style-type: none"> ● 選擇學術書為主要出版方向,建立出版社的卓越學術品牌,建立華人卓越學術出版社品牌 ● 善用大學教師專業 ● 放寬出版社負責人任期限制,使出版社發展方向可有中長期目標 ● 廣納優秀人才:增加資深編輯和行銷人力讓專業領導出版社,可善用專業經理人制度補充專業人才,或以薪資以外的福利留住人才 ● 組建大學出版社聯盟,主動領軍傳播臺灣學術力量 ● 發展自有品牌電子書資料庫(何戈,張岩,2010) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 積極和國際優秀大學出版社展開各種接觸與合作出版 ● 積極參與國際學術研討會或書展增加國際曝光度 ● 初期人員編制不需力即擴大,以掌握核心內容,搭配外包方式進行,待出版業務穩定後再跨大人員編制 ● 建立工作績效評估制度(陳麗麗,2010) ● 與圖書館結合朝建構影音學習內容發展(程文豔,王永芳,王瑋,2015) ● 建立優質內部文化
風險 (threats)	ST 戰略—多種經營戰略	WS 戰略—防禦型戰略
<ol style="list-style-type: none"> 1. 學術書市場經營不易 2. 大眾書、教科書競爭激烈 3. 民間優秀學術出版社的競爭 4. 專書出版已不是教師升等的必要條件 5. 網路免費公開學習課程的興起 	<ul style="list-style-type: none"> ● 避免選擇競爭激烈的大眾書出版方向,選擇教科書或科普書為主的出版方向(受眾群較廣,但比一般大眾出版社經營不易的書種) ● 建立專業領域卓越出版社品牌 ● 積極推動政府或校方對學術出版的獎勵方案與政策 ● 積極參與數位學習內容的創建 ● 選擇議題與民間團體合辦各類講座或活動 ● 委託民間電子書通路建構與經營電子書資料庫 	<p>采全部外包方式執行業務。</p>

臺灣所有的大學處身於同樣的外部環境中,所面對外在環境的機會與風險是一樣的,但頂尖大學的大學出版社的發展如果受到校方的支持,在經營費用及品牌優勢上顯然比有一般大學更好的優勢。因此,即便在外部機會佳、校方又願意支援的大好情況下,一般大學的大學出版社初期可能仍無法如頂尖大學的大學出版社般完全朝向建立卓越學術綜合出版社的方向發展,此時建議限縮出版範圍,先朝專業型學術出版社方向發展。雖然在私立大學可能大學出版社的經營壓力會更大,但若為盈利而想跨足大眾暢銷書的做法並不建議,因為大學出版社並沒有製作大眾圖書的經驗優勢,此時書種上可以考慮銷售市場較廣的教科書,或是選擇科普等較為專業,大眾出版社較難經營的書種,善用大學出版的學術資源,特別是所屬大學的專業特色發展出版品特色是較可行的方向。如大學出版社力量還是有限,選擇與校內其他單位合作,如圖書館,或跨



校聯盟結合多校力量共建專業出版平臺是可以思考的方向，或是開發大學延伸產品等，以多元收入維持營運。

除了發展方向的確認，巧婦難為無米之炊，若有心經營大學出版社，不論頂大或一般大學的大學出版社都必定要聘請專業編輯，而不能只是交由教師或行政人員兼任，否則終難有突破性的轉變。又在管理上，大學出版社雖非營利單位，但任何組織都應依據組織目標，唯有制定合理的績效考核標準，才能達到激勵員工的效果。

但現實的問題是，大學是隸屬於教育部的組織，很多制度與作為受到很大的約束，難做調整，這點以董事會為主要運作核心的私立大學或許比較能有突破性作為，但私立大學的生存問題可能是比學術地位追求更現實的問題，校方是否願意全力支持大學出版社的發展是更核心的問題。如果校方不願意支持大學出版社的發展，那無論外部環境如何，大學出版社基本上沒有發展的空間，如果存在多半就是承擔校方任務書或出版品的製作工作，雖有出版社單位的登記，但只是偶有任務時采外包方式執行即可，並非真正意義上的出版社，此時的大學出版社只是一個掛牌的大學下屬單位。(見表 2)

表 2：非頂尖大學 SWOT 矩陣分析

	優勢 (strengths)	劣勢 (weakness)
非頂尖大學	<ol style="list-style-type: none"> 1. 組織、用人較有彈性 2. 董事會成員穩定，可穩定出版社發展方向 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 財力不足，較重營利回報 2. 缺乏品牌效應 3. 優秀作者爭取不易 4. 專業編輯人力不足
機會 (opportunities)	SO 戰略—增長性戰略 <ul style="list-style-type: none"> ● 選擇教科書和科普書出版方向 ● 建立某領域的專業品牌出版社 ● 善用大學教師專長 	WO 戰略—扭轉型戰略 <ul style="list-style-type: none"> ● 創造專書以外的收益，如紀念品、電子書等 ● 重視國際版權的銷售 ● 和民間出版社合作出版(李文邦,2012) ● 積極增取各方補助 ● 爭取各種出版獎項，逐漸建立出版社的品牌 ● 建立工作績效評估制度 ● 增加資深編輯和行銷人力
風險 (threats)	ST 戰略—多種經營戰略 <ul style="list-style-type: none"> ● 集中資源出版某個領域或類型的出版品 ● 避開熱門的領域的教科書，選擇新興的領域 ● 加入大學出版社聯盟，分進合擊發揮臺灣學術傳播力量 	WS 戰略—防禦型戰略 <ul style="list-style-type: none"> ● 掌握核心內容，采外包或合作方式 ● 放棄經營大學出版社，創新內容傳播方式



三、細分市場精準定位

即便學術出版的市場相對於大眾出版的市場是比較特定而窄小的市場，但在同市場上也不是沒有競爭者。臺灣的大學出版社即便發展並不理想，但面向世界，卻已經有太多優秀的大學出版社與之競爭，要在這些存在多年的優秀出版社間清楚刻畫出屬於自己出版社的特色與個性，就需要給自己一個清楚的定位，而大學出版社既是隸屬於大學的一個單位，其定位顯然就與大學本身的目標與定位息息相關。本研究問卷發放取得回函的 9 位大學負責人心目中對大學出版社存在的價值，正直接反應了他們對大學出版社的定位。

對於大學出版社存在的價值，依問卷回函平均數的高低排序，得到如下資訊：“學術推廣”選項獲得一致的贊同(1)，其次依序為擴展學校學術知名度(0.93)、保留多元文化(0.84)、滿足學校教師專書出版的需求(0.82)、滿足學校學生的學習需求(0.78)、承擔學校交付的出版任務(0.69)，而以營利為目的(0.53)被認為是最不重要的選項，但卻也未見有任何一所大學出版社完全放棄追求營利的可能性。顯然大學出版社目標的設定，與大學自身的發展方向關係密切，而目標的設定，一方面是和大學目前本身的資源優勢有關，這點可以透過前文所述 SWOT 分析看出，揚長避短是務實的方法，但一方面則和大學出版社的發展企圖有關，努力改善現況何嘗不是提升自我的動力。

若再歸納大概又可將這些大學出版社負責人對大學的期許，粗分為三個層次：服務學者需求（學術傳播、學術知名度、保留多元文化）、服務校方需求（教師、學生、學校任務）、為市場服務（一般讀者）。這三個不同需求的市場直接對應的產品就是學術書、教科書&任務書、大眾書。但目前在競爭激烈的全球大學出版社市場中，臺灣的大學出版社規模太小，勢必要細分市場以取得最有利的定位。如設定朝向世界頂大發展的臺灣大學，該校的出版中心近年也確認朝向學術書為主的綜合型出版社發展，對出版書系的建立，采比較開放的態度，但面對全球市場的競爭，初期定位仍以繁體中文為特色，最終希望該出版中心能夠成為華語學術出版第一品牌，這顯然是台大出版中心自在評估身優劣勢及學校發展目標後，深思熟慮的結果。但同樣是臺灣的公立大學出版社，臺北藝術大學則是切入市場，



集中出版各類讀者需要的藝術類圖書，充分利用該校的專業學術資源及專業學術品牌，讓藝術成為該大學出版社的鮮明定位。顯然愈是資源稀缺，STP 理論的三步驟市場細分(Segmentation)、目標市場選擇(Targeting)和市場定位(Positioning)就要執行的更加精細、精準，才能集中資源做出特色。因此即便粗略的將大學出版社經營的市場分為學術書、教科書、大眾書、任務書，經營初期仍建議將產品和市場都更細分化。

當然，落實出版市場細分化的主要源頭，仍受限於作者資源。實際的做法上，建議大學出版社可先參考自家大學系所中師資的專業分佈情況，做出出版大類的篩選，再探詢個別教師的出版意願，借重其中熱心參與出版工作或德高望重的資深教師力量，向同儕邀稿和推廣。台大出版中心從 2008 年起就積極主動拜訪各界知名學者，並因應不同學者的專業和意願，評估成立相應的書系，邀請其擔任該書系的主編，和出版社共同推廣大學出版社的業務，此舉無疑加速了出版工作的效率。

現今的行銷觀念皆強調任何行銷策略都是建基於消費的需求，唐·E·舒爾茨(Don E. Schultz) 於 1993 年提出的整合行銷傳播理論(唐·舒爾茨,海蒂·舒爾茨,2013)，首先就要求建立消費者資料庫，因為所有的行銷行為是因為消費者的需求而開啟，是一種由外而內的行銷概念。但以目前臺灣的大學出版社現況而言，因為從來未曾有過真正的輝煌，也因此無法累積到一定數量規模的讀者資料庫，讀者資料庫的累積需要靠長期的建立。但學術出版的特色，或說是其市場優勢，正在於其受眾群的明確，只要對所經營出版市場的大學各專業科系的設置、科目開設、師生人數、知名學者、研討會、圖書館等資料做出詳實市調,就已經取得了基本的市場概況，大眾出版社所重視的受眾使用行為資料，如消費地點、次數、時間、費用、偏好等，雖然也是非常重要的資料,但大學出版社原本有與大學相同的引領知識、承傳知識、傳播知識的使命，與純粹追逐暢銷書為目標的民間出版社出版並不全然相同。因此，不應完全以市場需求引導新書的發展方向。特別是追求卓越發展的大學出版社，更應該以引領、典藏、傳播知識為己任，而不是以迎合市場需求，以求生存為最終目標(嚴紅,1997)。



四、績效考核與階段性目標的搭配

任何經營計畫如果事前沒有預設的目標，事後就沒有稽核和修正的標準。如同前述，每間大學出版社因為其被所在大學賦予的使命不同，目標就會大不相同，這目標可以是知名度增加、出版品質受肯定、市占率提升、營利提高等，但不論是哪一個，都必須有清楚的檢測標準，也就是所謂的可被量化和衡量的績效評估指標(KPI, Key Performance Indicator)。以整合行銷的觀念來看，整個行銷過程就是和消費者持續有效傳播的過程，傳播是雙向的，市場的反應會是出版社改善溝通內容和方式的最重要依據，也正因為有了明確的評估和回饋，之後才能有修正和進步的方向，產生學習的力量。但隨著環境的變化，組織壯大的過程，不同階段會有不同的目標與追求，也就應該建立相應的績效評估指標。以下是對大學出版社不同書種經營特性，做出的短中長期經營目標建議(見表 3)。

整體而言無論經營圖書的類型，一個出版社要持續發展，穩定而持續的出版量都是必須的，其次才因所經營的市場特定定出短中長期目標。不同的出版類型也有不同的目標，學術出經營的目標主要以建立品牌與提升學術影響力為最終目標，教科書可透過提升市場佔有率達到提升出版社品牌與盈利的雙重的目的，大眾書則以營利為主要目標，以臺灣出版市場競爭激烈的市況，想要生存並不容易，除非是倚靠大學專業資源，開發民間出版社較難開發的書種，至於學校的任務書，則自己出版或外發出版其實都是可行的。這些短中長期目標，不能只是紙上談兵，而應細化落實在每年年終的績效考核，當然以文化產業而言，員工的有些努力確實與工業不同，會有很難細化的地方，但仍應儘量建立起適合自家出版社的績效考核標準，績效指標的建立是考核也是激勵，是每個組織都應該建立的制度。

表 3：不同類型圖書經營目標建議

產品類型	短期	中期	長期	備註
學術書	出版量 出版書種	知名度 引用率	學術影響力 獲利	學術書市場回收期較長，可先集中開發出版資源(戚增媚,2013)，有資源的大學出版社，可以在出版品的品種和類型的多元上多下功夫，漸漸累積知名度，吸引優質作者加入，才能達到長期出版品質的全面提升，發揮影響力。
教科書	出版量 出版書種	銷售量 獲利	知名度 學術影響力	教科書服務的相較學術專書比較大，銷售量的擴大代表的是市占率的提



產品類型	短期	中期	長期	備註
			獲利	升，也就是其服務成果的顯現，是經營的重點，被廣泛被使用的教科書最終也能提升其所在大學的知名度。
大眾書	出版量 獲利	銷售量 獲利	獲利 知名度	若經營的是大眾書市場，營利就變成最重要的目的。當然賺錢又能有好的品牌形象，會讓出版社未來的經營更順利。
任務書	製作品質	知名度	知名度 促進校務推展	任務書扮演的是推廣、記錄和促進校務的功能，因此只要在品質上做出成績，受目標讀者肯定，就算達到校方所托使命。

五、不同書種行銷組合的差異

從傑羅姆·麥(E. Jerome McCarthy)於《基礎行銷》(Basic Marketing)首次提出著名的“4P's”行銷組合理論至今，此一理論依舊是行銷的核心理論。4P's 的行銷理論是一個整體，也就是對應消費者的需求，從產品、價格、通路到促銷整個環環相扣的計畫，也是所有企業目標得以落實的策略組合。

產品方面，建議在確定出版路線後，集中心力重磅出擊，目的是引起市場注意到出版社的轉型和振興，這樣的效果不僅對外部的市場會產生作用，對於內部士氣的提振也會出現微妙的變化。“重磅出擊”的策略，是產品的變革，是宣傳策略，更是出版社決心的宣示，力量不容小覷。

另許多曾為臺灣的大學出版社發展建言的文章，都提到通路經營的問題，認為大學出版社的出版品因為屬於政府出版品，只能在政府出版品寄售通路銷售，通路經營能力太弱，所以大家買不到書。事實上，政府出版品管理規定只歸定了經銷方不能獲利超過40%。實際的經營現況是，對於大學出版社的專書，經銷商通常不是照單全收，而是挑選品種進貨，也由於品項的特殊，大學出版社多半能以定價六折出貨，以至該項規定其實並不會限制大學出版社出版品通路的鋪設，一般通路上是否會出現大學出版社的圖書，關鍵仍在於經銷商對圖書市場的判斷(陳穎青, 2016)，經銷商不進書主要是因評估該書沒有大眾圖書市場。另一方面，因為學術書市場有限，印量原本就相對保守，民間大眾圖書初刷的基本印量，即使產黑白印刷都有一至兩千本，但在大學出版社限於市場和倉儲的條件，三百、



五百的印量可能才是常態，如此當然不可能像大眾書那樣覆蓋所有通路。不少學術書作者在反應大學出版社通路鋪設不佳的問題時，可能確實是要先想想，如果在市場收益的考慮下，一些學術書可能根本完全沒有機會出版，好不容易在某大學出版社的支持下出版了，要要求該書能像暢銷書一樣的出現在各地的大小通路，並停留在書店一定的時間，這其實並不是理性的要求。

就印量不大的學術出版而言，可及性可能要比普遍性來的更加重要，也就是讓目標讀者能知道、能買到。學術書的主要目標讀者是學者和大專以上學生，那專業的研討會、學刊、學報或學術團體的名單就是必須掌握的關鍵行銷接觸點。不建議完全放棄一般的通路，主要是一般的通路資訊傳播較快，也會讓出版品遇到更多的潛在讀者或是激發某位學者成為作者的可能，大專院校周邊的書店尤其是重要的鋪貨點。除此之外，網路購書已經成為愈來愈普遍的購書通路，是大學出版社絕對不能放棄的重點。目前網路書店的作用，某種程度就好像圖書館藏書書目之於學校師生和研究者的意義，一般大眾要買特定的某類或某本書時，上網查詢已經漸漸成為一種習慣，願意花時間逛書店的民眾愈來愈少，這就像學者要閱讀某類或某本書時愈來愈常是上圖書館網頁查詢圖書目錄，而不是到圖書館去流覽每一個書櫃一樣。因為只要曾經出版，不論印量多寡，理論上網路上就能找得到該書的相關資訊，以致即使該書已經絕版，只要接到訂單，大學出版社依舊可以利用 POD 技術，滿足少數讀者的需求。所以如果大學出版社對於大眾圖書的通路較缺乏掌握的能力和資源，那就選擇該地區最知名的網路書店合作，一個有效的可及性通路遠比多個無效的普遍性通路有意義的多。

至於教科書，雖和學術出版的目標市場有些近似，但其通路和促銷的經營方式其實並不相同。目前臺灣民間有五南、三民、東華等，不少專營大專教科書的民間出版社，採取的經營方式都是采勤走學校路線，業務員多半是由公司自己培養。因為學校的教科書市場某種程度上是一個封閉且可計算的市場，掌握老師和學校資源，就等於掌握了市場，老師和校方的推薦，是最有效而直接的推廣。這和學術專書以專業研討會、專業期刊、專書、學會為主的經營通路略有不同，更和一般大眾書的業務，主要是勤跑各處的經銷點和書店完全不同。這也告訴我們，如果一個年輕的大學出版社一開始就想同時經營學術書、教科書、大眾書，並不



是一件容易的事情，因為這不僅是產品內容的不同，也不僅是編輯專業的不同，更是整個通路和促銷方式的不同，並不適合用同一群編輯和業務去經營。且以目前大學出版社的編制與體制，出版優質教科書可能問題不大，但要掌握教科書的通路與市場，在缺乏行銷人員與預算的情況下，並不容易。

表 4：不同類型圖書 4p's 行銷組合建議

產品 (Product)	價格 (Price)	通路 (Place)	促銷 (Promotion)	備註
學術書	<ul style="list-style-type: none"> ● 重視營利，可采高價策略 ● 重視推廣，可采成本或市場定價 	<ul style="list-style-type: none"> ● 研討會 ● 學術團體 ● 學校附近通路 ● 教師、同儕推薦 ● 網路書店 	<ul style="list-style-type: none"> ● 學術單位或團體電子報 ● 學術沙龍 ● 研討會 ● 專業期刊書評 ● Google Scholar 	目標物件較為明確，促銷行為重在精準，通路的可及性重要性大過多樣性
教科書	<ul style="list-style-type: none"> ● 市場定價或成本定價 ● 特價 	<ul style="list-style-type: none"> ● 校園書店 ● 學校附近通路 ● 教師推薦 ● 網路書店 	<ul style="list-style-type: none"> ● 校內書展 ● 教師樣書 ● 抽印本、試讀本 	<ul style="list-style-type: none"> ● 教師和校方的推薦，是推動教科書銷售業務最大的力量。 ● 教科書通常采成本訂價，或一頁一元的原則，訂價過高學生就傾向以影印代替購書。 ● 經常舉辦不定期特價小型書展
大眾書	<ul style="list-style-type: none"> ● 市場定價 ● 成本定價 ● 特價 	<ul style="list-style-type: none"> ● 實體書店 ● 網路書店 ● 特販通路 	<ul style="list-style-type: none"> ● 簽書會、座談會、演講等 	大眾書常見新書捆綁舊書、書展特價等銷售策略，訂價策略靈活
任務書	<ul style="list-style-type: none"> ● 高定價 ● 無定價 	<ul style="list-style-type: none"> ● 饋贈 ● 大學紀念品店 	<ul style="list-style-type: none"> ● 校友、師生團購 	主要靠校友、師生團購或捐款

通路的選擇確實和行銷的方式密切相關，但基於學術出版屬於小眾出版的特點，非常建議積極利用網路社群的力量，在網路空間建立屬於自己出版社的粉絲社群，搭配新書主題，主動創造互動話題，再視情況延伸至舉辦實體學術沙龍或讀書會，如果要分別大眾書和學術書行銷活動的差別，主觀認為前者更追求現場的實際銷量，重在將本求利，因此活動的規模相對重要，但學術書出版雖然也需要收益的支援，但推廣的目的卻更重要，因此深度和特色可能更是重點。對於新知的引介，可能是大學出版社責無旁貸的使命，學術出版想培養的是真正愛看書、會看書的重度讀者，只要深埋一顆種子，有一天或許就能綠樹成蔭，而且回報有時比想像中還要快。

至於任務書的目的，主要是在記錄、饋贈等活動，因此對象更多是大學的姊



妹校、成功校友或是莘莘學子等，基於對母校的認可和情感，願意捐款或大量購書，以支持學校出版社或各項校務的發展。任務書的占比主要依賴於學校的定位，但如果占比極重會直接產生抑制其他書種開發的效應，使得出版社成為一個類似印務的單位，而不是典藏和鼓勵教師研究和傳播學術成果的單位。

價格方面，愈是內容不可取代的專書，價錢就愈有可能提高，但站在學術推廣的角度思考，亦可選擇成本定價或市場定價，讓更多人可以接觸到專書的內容，或是創造不同版本區隔市場，如印製供圖書館典藏的精裝本、一般市場的平裝本及資料庫的電子本，多版本的出版，在區隔市場的同時，也同時創造了相同內容重複銷售的利潤空間。

六、結論

據相關研究調查顯示從 1962 年文化大學華岡出版部成立至今，本研究所觀察的 14 所主要公立大學的出版品(除去少數外文專書)累積至 2015 年底數量不過 1456 本，顯示臺灣的大學出版社光就生產力而言都尚無法達到一定的規模經濟，幾乎無法被視為一個運行順暢的產業。雖然對出版種數或數量的盲目追逐，並不是大學出版社的發展鼓勵的方向，但對出版產業而言，豐沛的出版量，某種程度至少是創作資源和製作能力的顯現，也蘊藏了影響力擴散的可能性，也就是至少要在一定的產業基礎上，才有可能更進一步去追求營利、追求國際知名度(市占率)、學術影響力(對目標讀者的影響力)這些目標，是所謂由量變產生質變。豐沛的產業活力，會吸引更多優秀的人才願意投入學術專書的製作與創作，直接刺激出版的內容提升，增加對受眾的影響力。

在現行的大學制度下，如欲振興臺灣的大學出版社，本研究以為，校級長官的重視是最重要的關鍵。首先，要配合大學的發展方向，明確自家大學出版社的資源優勢及瞭解現階段臺灣學術出版環境中的機會與威脅，訂出大學出版社的發展目標，並給予啟動轉變時不能缺少的人力、財力和空間等各方面的支持，又由於出版並不是一個短期能見成效的產業，還需要有長遠耕耘的心態與計畫配合。也因此對於大學出版社負責人此一角色，或可以考慮由專業經理人或教師全職專任，重點是必須正視及達成校方賦予大學出版社的使命，積極開創大學出版社的特色，努力為大學出版社爭取更大的發展空間，而不是以兼職的心態在帶領大學出版社的發展。其間校方的控制方法，就在於訂定合理而清楚的短中長期目標，並為這些目標擬定相應的經營策略和績效評估指標，在預設的時間內，不斷的反覆



修正，終至放棄或成功。但除了經營策略的調整，出版社內員工的素質、向心力和積極性，也需透過激勵制度的建立及組織文化再造等方式一起調整，共同配合轉型，才能發揮內外整合的強大力量，為臺灣的大學出版社創造出可能的美好未來，為臺灣學術成果推向國際盡最大的努力。

參考文獻

1. 何戈,張岩 (2010)。數字出版環境下大學出版社的學術出版之路.出版發行研究, 第 12 期,58-59 頁。
2. 陳麗麗(2010)。出版企業目標績效管理方法芻議。黨政幹部學刊,第 6 期,51-53 頁。
3. 程文豔,王永芳,王璿(2015)。大學出版與圖書館的協同發展研究。圖書館論壇, 第 11 期,128-133 頁。
4. 李文邦(2012)。出版社與民營書業合作的 SWOT 分析。現代出版,第 6 期,27-30 頁。
5. (美)唐·舒爾茨,海蒂·舒爾茨 (2013)。整合行銷傳播:創造企業價值的 5 大關鍵步驟。北京:清華大學出版社。
6. 嚴紅(1997)。大學出版社選題淺議。江漢大學學報,14(4),110-113 頁。
7. 戚增媚(2013)。新生大學出版社發展基本問題分析。才智,第 11 期,332 頁。
8. McCarthy E.Jerome (1960).Basic Marketing: A Managerial Approach,.Homewood,IL: Richard D. Irwin
9. 陳穎青(2016)。大學出版社的經營。07 月 12 日。
<https://news.readmoo.com/2016/03/18/oc160318-college-publisher/>

