

南華大學出版學研究所碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS

ADMINISTRATION

GRADUATE INSTITUTE IN PUBLISHING

NAN HUA UNIVERSITY

台灣文人出版社的經營模式

THE OPERATION MODELS OF WRITERS' PRESSES IN TAIWAN

指導教授：陳俊榮 博士

ADVISOR: PH.D. CHEN CHUN-JUNG

研究生：吳麗娟

GRADUATE STUDENT: WU LI-CHUAN

中華民國九十二年六月

南 華 大 學

碩 士 學 位 論 文

出版學研究所

台灣文人出版社的經營模式

研究生：吳麗娟

經考試合格特此證明

口試委員：陳俊榮
應鳳凰
應立志

指導教授：陳俊榮

所 長：應立志

口試日期：中華民國九十二年六月十日

南華大學出版學研究所九十一年度第二學期碩士論文摘要

論文題目：台灣文人出版社的經營模式

研究生：吳麗娟

指導教授：陳俊榮 博士

論文摘要內容：

出版社之經營管理為出版學的研究重點之一，其各種經營理念亦為業界與學術界所常常討論的一個問題。本論文即以「台灣文人出版社」為對象，分析作家文人跨業經營出版社之動機、模式與其演變，並探究作家文人之理想性格對其經營管理模式的影響，試圖從經營管理的角度，勾勒出台灣文人出版史的初步輪廓，並推測台灣「文人出版」傳統未來可能之發展。

本論文以文獻探討與深度訪談的方式進行研究。首先從相關文獻的回顧中，依文人參與出版的模式發展歷程區分為「家庭手工業式的自費出版模式」、「小型文學書的專業出版模式」、「以市場為導向的綜合出版模式」與「分裂繁殖或策略聯盟的經營出版模式」等四種類型，然而這四種類型卻非反推亦然的區分——換言之，這四種類型之文人出版模式的出現時機並不侷限於某特定時代，反而更多的時候是齊存並現，各營其道。其後則使用開放式的問題，針對主持後三種文人出版社經營模式類型的作家出版人進行深度訪談，並依序從「組織編制」、「書種規劃」與「營銷管理」三個面向分析其間的異同。

研究發現，台灣之文人出版社在資本主義市場法則的運作下，亦無法自外於商業化的潮流。曾以創作上的「拒絕沉默」精神為戰後台灣出版社濫觴與主流之文人出版社，隨著社會與出版環境的推移改變，大多展現擴及純文學出版領域以外的企圖心，且其負責人之企業經營者身份的色彩亦有凌駕於其文人身份之上的趨勢。而少數因堅持理想性與獨我性而維持原有組織編制與文化之文人出版社，雖然維持了較為純粹的文人出版傳統，但是面對社會更多元的閱讀需求與同業間更加激烈的競爭，則淪處小眾邊緣的現實境地。

關鍵字：台灣文人出版發展史、文人出版社、作家出版人、經營模式

Title of Thesis: The Operation Models of Writers' Presses in Taiwan

Name of Institute: Graduate Institute in Publishing, Nan Hua University

Graduate date: June 2003

Name of student: Wu, Li-chuan

Advisor: Ph. D. Chen Chun-jung

Abstract

The operation and management of presses has been a focus of the study of publishing, and their management principles are also an often-talked topic in both academic and practical discussions. By on the one hand analyzing writers' motives, presses' operation models and historic development, and on the other hand investigating the effects of writers' idealism on the presses they actually run, this thesis attempts, from an operation and management perspective, to sketch an preliminary historic profile of writers' presses in Taiwan publishing history, and extrapolate their future development.

The study adopts literature review and in-depth interview approaches. Four operation models are categorized from literature review in chapter one and chapter two: 1. publish at one's own expense- household/handicraft industry publishing model 2. professional small-scale literature publishing model 3. market oriented and consumer book publishing model 4. division/proliferation and strategy alliance publishing model. Though diachronically categorized, the four models dose not stand for a vice versa necessity. That is, instead of being confined within any period of time, each model of writers' press can appear synchronically. An open-ended questionnaire is compiled for the in-depth interview of the writers who are in charge of the presses of the last three models. Following three chapters compare and the contrast the answers of the questionnaire and respectively analyse them from the perspectives of organization, publishing arrangement, and marketing management.

The research finds that, under the influence of capitalism, writers' presses in Taiwan can not exclude themselves out of the trend of commercialism. In accordance with the change of social condition and publishing circumstances, most of the presses which initiated post-war Taiwan publishing in a refusal of silence reveal the ambition to extend their target beyond literature publishing. Meanwhile, the "writer executives" seem to outbalance "executive writers" gradually. Contrarily, though those few presses which have to keep their organization originally small to maintain the idealism and their idiosyncrasy continue a more pure writer publishing tradition, different reading requests of the plural society and harsh competition among publishers have realistically marginalized them minorities of publishers.

Keywords: writers' presses, executive writers, operation models

目 錄

目錄		i
第一章	緒論	1
第一節	研究動機與目的	1
第二節	名詞界定	2
第三節	文獻探討	7
第四節	研究方法與論文架構	9
第二章	台灣文人出版社的經營模式及其演變	13
第一節	家庭手工業式的自費出版模式	13
第二節	小型文學書的專業出版模式	17
第三節	以市場為導向的綜合出版模式	23
第四節	分裂繁殖或策略聯盟的經營出版模式	26
第三章	組織編制	32
第一節	傳統文人出版社的規模	32
第二節	新興文人出版社的規模	35
第三節	中型文人出版社的規模	41
第四章	書種規劃	46
第一節	文學書專業出版社的書種規劃	46
第二節	綜合出版社的書種規劃	52
第三節	專精化與多元化並重的書種歸劃	55
第五章	營銷管理	62
第一節	作家出版人的經營管理哲學	62
第二節	文人出版社的行銷策略與具體作法	68
第六章	結論	78
第一節	研究發現	78
第二節	研究限制與建議	81
參考文獻		84
附錄一	台灣戰後文人出版社概覽表	93
附錄二	訪談邀請函及半結構式題綱	109
附錄三	(爾雅) 隱地訪談記錄	112
附錄四	(二魚文化) 焦桐訪談記錄	115
附錄五	(格林文化) 郝廣才訪談記錄	121
附錄六	(水雲齋) 劉墉訪談記錄	127
附錄七	(洪範) 葉步榮訪談記錄	131
附錄八	(一方) 陳雨航訪談記錄	135
附錄九	(九歌) 蔡文甫訪談記錄	142
個人簡歷		145

第一章 緒論

狄德羅 (Diderot, 1713-1784, 法) 在《隨筆談書店經營經》裡頭曾說：「我發覺那些不求甚解，任由常規慣例所左右的人們最常犯的毛病，就是把處理織布廠的管理原則，拿來出版發行一本書。」 (Escarpit, 1988 / 1990, 頁 14)。

狄德羅言下之意，似乎意指圖書出版業應有其不同於一般企業管理的獨特經營哲學。但究竟圖書出版業的經營管理哲學為何？作家出版人會不會因其兼任圖書出版發行流程「作者 出版人 讀者」中的前端兩者角色，而較具備經營出版業的認知和素養？他們如何實踐他們的理念？實踐情況又如何呢？本論文試圖以「台灣文人出版社」為研究對象來剖析之。

第一節 研究動機與目的

出版作為一項文化活動，在中國行之已有數千年歷史。在台灣，出版學的研究與相關史料的整理及學理的建構，卻甫才興起。綜觀目前台灣學術界已發表之與「出版」主題相關的學術論文，多從新聞、傳播、社會、政治、經濟、管理或新興資訊科技等角度切入，有的針對出版相關產業之組織，或組織中個別成員的角色與功能作探討，有的以出版品作類別分析，再不就是對新興課題如出版數位化、科技化的影響 等等進行研究。

肖東發在《中國編輯出版史》(1996) 中，從上古時代開始，將中國編輯出版活動接連圖書編輯出版事業的歷史，依歷時順序做了分期：編輯出版活動草創時期 (上古至西周)、編輯出版活動萌芽時期 (春秋戰國時代)、編輯出版活動奠基時期 (秦漢兩代)、圖書出版事業初興時期 (魏晉南北朝)、圖書出版事業發展時期 (隋唐五代)、圖書出版事業壯大時期 (宋、遼、元、金)、圖書出版事業興盛時期 (明代及滿清前期)、圖書出版事業變革時期 (滿清後期)，以及民國之後，圖書出版事業在兩岸展開相互競爭的鬥爭時期。依照肖東發的分期研究來看，中國「文人出版」的傳統，可以說是源自於春秋戰國時代文人著書立說致使百家爭鳴的典範；然而，「文人出版」的相關研究，卻一直侷限在文學、哲學與史學的研究領域裡。在歷時性研究取向上，不是以中國文學史，就是以中國哲學史、思想史的角度來探討；在微觀細部的研究取向上，則研究者

多以針對各家流派或個別文人之說為研究對象，以文本分析為主要的研究內涵。迄今，台灣學術界尚未見到有將之置於出版學脈絡下建構出的論述。

因此，本研究的旨在將「文人出版」的傳統回歸於出版學的脈絡之下，為建構台灣出版史的全貌盡一份史料收集整理的心力，以爬梳台灣文人出版社的經營模式發展為基礎，闡明並比較在同／異經營模式的選擇之下，台灣文人出版社的發展差異，並進一步探究「文人出版」這個傳統的未來走向。

第二節 名詞界定

傳統的出版業，在一般人的認知裡，是文人書生的興趣所致，因而所謂「文人出版社」的意涵，也就不曾經過嚴謹定義即被廣泛地使用著。本論文既以「台灣文人出版社」為研究對象，故擬在論述之前，於本節先行過濾、規範所謂「文人出版社」之定義，與相關出版社「經營模式」的界定，以助使研究焦點集中、明確。

一、文人出版社

徐雁平在「一九二一年的文人與圖書出版業」（1998，頁24）一文中宣稱，一九二一年是中國文人全面參與現代圖書出版業的開始，自此，中國現代圖書出版業形成了以文人為中心的格局；而顏元叔在「出版的誘惑」（1981，頁2）一文中，亦即從一九二〇、三〇年代，作家文人這種蔚為風氣的邊寫詞文、邊搞出版社的盛況，談及其對文化的貢獻。鍾淑貞在「堅持回到最初——葉步榮經營洪範恆守文學」（1996a，頁21）一文中，更有一段直接回顧到中國近代「文人出版社」傳統的文字：

其實中國文人經營出版社一直是個很傳統的夢，早期如胡適、徐志摩合開的新月書店；豐子愷、夏丏尊的開明書店，皆創辦得有聲有色，這裡頭就都注入他們對文學理想的堅持和熱誠。

總此可知，早期中國文人出版社之所謂「文人」身份，指的是「文學作家」。

延續這個「傳統」認知，在台灣出版產業相關的研究中，政大新聞研究所莊麗莉的論文《文學出版事業產銷結構變遷之研究——文學商品

化現象觀察》(1995, 頁 45-50; 頁 55; 頁 90) 中, 即以「文人出版社」來概稱出現在台灣一九五〇年代的作家創辦出版社之現象, 並舉例以重光文藝與皇冠出版社為重要代表介紹之。「文人出版社」的這個用法, 在其後的學術論文發展上便一再被引用著, 如文化大學新聞研究所廖梅馨的論文《圖書出版產業類型之探析》(1999, 頁 80-81), 以及南華大學出版學研究所丁希如的《出版企劃的角色與功能》(2000, 頁 22-24), 與張海靜的《文化與商業的巨網——商業機制下出版人的抉擇行為研究》(2000, 頁 9-10) 等。其中, 丁希如更進一步闡明「文人出版社」的創辦主事者身份為「作家出版人」(2000, 頁 24)。

關於「作家出版人」, 本身即具有這個身份的隱地在《出版心事》(1994) 一書中, 一連收錄了兩篇關於「作家與出版社」的文章, 當中羅列了諸多作家自辦出版社的明細; 而更早之前, 由游淑靜等人所著的《出版社傳奇》(1981) 一書, 也提供了上述學術論文所舉例說明的部份珍貴資料。另外, 蘇林在《聯合報》「讀書人」版上發表的「轉位的作家出版人」(1994 年 5 月 19 日), 也是一篇以「作家出版人」為對象所做的報導。

貫穿這些文獻雖足以交代文人出版社的意涵, 然若欲將文人出版社的創辦主事者進一步明確定位為「作家出版人」, 而作家創辦出版社的情形, 又如隱地先生所曾言是「多如過江之鯽」(1994, 頁 121), 那麼, 「作家」的身份界定, 就有必要再進一步規範。

符合本論文操作定義的文人出版社, 其必要條件有:(一) 由有個人文學類著作出版的作家獨資, 或兩人以上作家(或夥同其他文友)合資創辦;(二) 作家本人對編輯出版發行業務具有實際決策權;(三) 其出版品係經由正式管銷系統鋪書上市。是以, 諸如現代詩社、創世紀詩社、藍星詩社等台灣早期文藝出版團體, 雖一向也有將詩人作家們發表過的作品集結出版的作法, 但那是屬詩人的自費出版行為, 故這些詩社團體便不在本論文的研究對象之內。而莊麗莉的論文(1995, 頁 45) 中, 以為平鑫濤所創辦的皇冠出版社(1947 年至今), 也是文人出版社的重要代表之一。不過, 因為平鑫濤是以其翻譯、編輯之筆著稱於文壇與出版界, 並未從事寫作, 也未見有個人著作出版, 不符合本論文所欲研究之「『作家』出版人」身份, 是故, 本論文並未將之含括於研究對象內。此外, 蘇林在「轉位的作家出版人」(1994) 一文中, 將孟樊、鍾芳玲等獲聘任職於出版社的作家, 也歸於「作家出版人」之列的說法, 亦不為本論文

所採用。

然而，即使操作定義如此，在研究對象的取材範圍上已經限定縮小了許多，但作家創辦出版社的傳統已久，歷年來出版社生存的時間有長有短，多的是所謂「一書出版社」(隱地，1994，頁 131)，而正式的出版社登記資料中可供參考之「發行人」¹紀錄，又不盡然是出版社在編輯出版發行業務上真正有決策權的主事者，若未曾留下詳細的文字記載，則文人創辦出版社的特殊理念與其營運狀況，在時空、人事的移轉之下便無從探析闡述，只空留下一個存在於文友片段記憶裡的出版社字號，這是本論文的研究限制之一。

本論文依上述從作家出版人身份認定之操作型定義，將現有台灣出版史料中幾個出版成績豐碩，且有文獻資料可資引述的文人出版社歸類如下(詳見附錄一)：

(一) 作家獨資成立之文人出版社

包括王藍的紅藍出版社、柏楊的平原出版社、梅遜的大江出版社、林海音的純文學出版社、林佛兒的林白出版社、姚宜瑛的大地出版社、林川夫的武陵出版社、隱地的爾雅出版社、蔡文甫的九歌出版社、朱天文與朱天心的三三書坊、陳信元的蘭亭書店、陳銘礪的號角出版社、劉還月的台原出版社、劉墉的水雲齋文化事業有限公司、焦桐與謝秀麗(夫妻)的二魚文化事業有限公司，以及詩人羅智成在二〇〇三年最新成立的閱讀地球文化事業有限公司。

(二) 兩人以上作家(或夥同其他文友)合資創辦之文人出版社

有陳紀滢等人的重光文藝、穆中南等人的文壇出版社、辛鬱等人的十月出版社，以及?弦、楊牧、葉步榮等的洪範書店、簡嬪、陳幸蕙、陳義芝與張錯的大雁書店、陳雨航與蘇拾平的麥田出版社、郝廣才與李壽全的格林文化事業有限公司、王浩威與其他身心靈相關工作者合辦的心靈工作坊、陳雨航、王德威、小野、吳念真與王榮文等的一方出版社。

1 因為出版法施行細則第十三條規定：「各類出版業之發行人，以具有左列資格之一，並持有合法證明文件者為限：一、曾為新聞紙、雜誌或出版業之發行人者。二、在公立或經教育部認可之國內外大學、獨立院校或專科學校畢業者。三、經普通考試或相當於普通考試之特種考試及格，曾任出版事業編輯工作三年以上，並向地方官署報備有案者。四、有專門著作經著作權主管官署核准著作權註冊者。」所以礙於這些限制，早年許多出版社的掛名發行人與實際業務負責人，並不相同。雖然，該細則已於一九九七年刪除，而制訂於一九三〇年的出版法，更於一九九九年一月二十五日正式廢止，但至今大多數出版社仍未變更其登記資料。

其中重光文藝是以作家陳紀澄為首的作家群，發起人包括耿修業、徐鍾珮與趙友培等，但參與者還包括了鮮少寫作的陸寒波女士，她負責向外募款，助使重光文藝的文人理想得以落實（應鳳凰，1986a，頁 297）。正因為重光文藝是由這一群開辦的作家來決定其出版理念，所以本論文將之定位在文人出版社之列。同理，洪範書店的股東雖也包括了不專事寫作的葉步榮與蔣燕士兩位「文友」，而且洪範的日常行政編務是由葉步榮在負責，但由於洪範的選書原則，須經過這四位股東的一致同意（應鳳凰、鐘麗慧，1984，頁 84；鍾淑貞，1996a，頁 22-23），所以作家？弦與楊牧對洪範書店的出版方向還是擁有極關鍵的決定權，是故，洪範也是本論文研究範圍內的人文出版社代表之一。

此外，寫過小說《策馬入林》的陳雨航，雖然在一九九二年與蘇拾平等合資創辦麥田出版社後，即不曾再有文學創作出版，但二〇〇二年再次創業，還是選擇與作家王德威、小野、吳念真等人合資成立一方出版社，所以，本論文將之都歸於「文人出版社」。相對而言，曾以散文好手著稱的作家林川夫，在獨資創辦武陵出版社後，雖也不再從事純文學的寫作（項青，1981a，頁 83），卻著手編寫如《民俗台灣》、《台灣蕃人風俗誌》等一系列的民俗書籍，在武陵的名號下出版。儘管武陵出版社的出版走向歷經幾番改變，但林川夫時代²的武陵，仍符合本論文「文人出版社」之操作定義。同理，在偵探小說家林佛兒全面退出經管林白出版社業務之前³，林白出版社亦為本論文定義之文人出版社。

另外諸如夫妻檔的紅藍出版社、二魚文化與姊妹檔的三三書坊等，在本論文中都歸類於「獨資」創社的人文出版社型態，是以其主事者作家身份鮮明（小說家王藍、詩人焦桐，以及小說家朱天文、朱天心姊妹等），且成員之間並無分股情形。其餘則較無爭議。

二、經營模式

一般論及出版社（或圖書出版產業）的經營模式分類方法，大體不出以「出版社規模」、「市場對象」或「出版品性質」等幾種角度出發。以出版社規模來分，有大、中、小型出版社、出版集團，以及所謂「出版事業體」等的分別；以市場對象來看，則有所謂大眾、分眾、以及各

² 林川夫於一九九〇年自武陵全面退休，目前武陵的編輯出版事務全權由其弟林輝慶經理。

³ 林佛兒約於一九九八年全面讓出林白出版社的經管權責，改由其女林子筠接管。

種專業人士的特定圖書市場之區分；而若以出版品性質來看，也有所謂商業性、文學性、教科書、暢銷書、通俗或嚴肅等等的劃分。從不同的角度切入，同一家出版社所歸屬的類型性質便有不同，單以「出版社規模」此一條件為例，規模大小的判定即有許多評斷標準：是資本額大小？部門區分多寡？員工人數多寡？出書量大小？還是銷售量的大小？因此，要嚴謹地為所有出版社選擇一面面俱到的分類標準，以進行有意義的比較，是很困難的（張海靜，2000，頁17-21）。

事實上，本論文的研究對象——文人出版社本身已自成一類圖書出版產業的經營模式，然而，為探究個別作家出版人創辦出版社的獨特出版理念，在文人出版社此一共通類型性質之下再行分類以為對照比較，則有其操作上的必要。因為一家出版社的經營管理絕對不是光有文采、興趣與理想就可以運作成功的，理念是營運方向的依歸，而不同類型的經營模式還需要不同的營運條件相配合，包括人力、能力與資金、設備等方面，出版人的理念與其出版社的經營模式若能相得益彰，則出版社的發展會日益茁壯穩健；反之，則不但可能令主事者無功而退，更可能導致發起人或合夥人血本無歸，甚或負債累累。換言之，某一類型出版社能立足於出版界，必定有其能夠協調其出版理念與出版環境的獨特經營管理模式。是故，本論文依照文人出版社隨著政治、經濟、社會與文化各方面的時代發展，再歸納分出以下四種主要的經營模式：（一）家庭手工業式的自費出版模式；（二）小型文學書的專業出版模式；（三）以市場為導向的綜合出版模式；（四）分裂繁殖或策略聯盟的經營出版模式。藉此比較在不同經營模式的選擇之下，個別文人出版社所希冀實踐的出版理念，及其各自之出版貢獻、成就與發展差異。

尤需加以說明的是：「家庭手工業式的自費出版模式」是文人出版社的關鍵前身，是文人出版社成形之前的一種作家個人出版行為，雖然沒有獨立的出版社招牌字號與組織編制，卻是文人出版社在發展歷程中不容忽略的一個環節。本論文雖未將之含括於對照討論之對象內，但將於行文中完整交代這一演變的歷史（詳見第二章第一節）。

作家創辦出版社，一開始，無論是在資金、人力、出書量與出版品種類等方面的規模總都是較精簡單純的；但文人出版社必是一已具專事出版業務的組織結構，是以，「小型文學書的專業出版模式」是文人出版社經營模式的雛形。而隨著外在環境各種條件的改變，文人出版社的小型文學書的專業出版模式也有了一些轉型：有在出版品種類上擴充，以

「綜合出版」的型態在經營；有在已成氣候的專業或綜合出版社之下再自體「分裂繁殖」出不同出版路線的第二、三家「學生」出版社（廖梅馨，1999，頁 62；孟樊，1997，頁 39-41；孟樊，2002，頁 50-51）；也有不同的專業或綜合出版社以策略聯盟的方式尋求財務上的共援，以求個別出版社的永續經營。

值得注意的是，文人出版社的這幾種經營模式，雖有清晰的因應時代潮流而生發的歷史演變脈絡，但每一種模式卻都不是僅存於某特定時代的，也就是說，在當代、共時性的關照之下，台灣文人出版社的這幾種經營模式可能是同時並存的，當然也有正在這之間轉變調整中的。也正因此，我們才得以由個別文人所選擇的經營模式探究、比較、分析其特定的出版理念與經營成就或發展瓶頸所在。

第三節 文獻探討

誠如本章第一節所提到的，台灣學術界至今尚未見到專以「文人出版（社）」此一傳統出版活動（或行為）為研究對象的學術論文產生，然而，在許多觸及台灣出版產業歷史演變的論文中，作家自辦出版社的歷史一直是不曾被忽略的重要一頁，如我們在本章第二節定義「文人出版社」意涵時所細數的：莊麗莉《文學出版事業產銷結構變遷之研究——文學商品化現象觀察》（1995，頁 45-50；頁 55；頁 90）、廖梅馨《圖書出版產業類型之探析》（1999，頁 80-81），以及南華大學出版學研究所丁希如的《出版企劃的角色與功能》（2000，頁 22-24），與張海靜的《文化與商業的巨網——商業機制下出版人的抉擇行為研究》（2000，頁 9-10）等學位論文，在交代台灣整體出版產業的歷史發展篇章中皆有所提及。

其中，張海靜的碩士論文《文化與商業的巨網——商業機制下出版人的抉擇行為研究》，從出版的外在商業環境檢視出版人的決策行為，試圖探究出版社特性、出版機制與個人價值觀對出版人決策行為的影響，與本論文所欲探究的主題較為相關。在台灣圖書出版產業有關出版人之研究的範疇裡，所謂「出版人」通常是採廣義的含義，包括對出版社經營有決策權的人，有選書權力的人、編輯、作者、行銷或發行負責人，以及通路方面的負責人等等。張海靜上文採此廣義之出版人定義時即指出：「對出版人決策行為影響最大的是出版品內容領域的區分方式」（2000，頁 ；頁 74-75），對出版人而言，所有的規劃與出版決策都是在商業設算下進行的，商業不只是出版經營的手段與方法，它也提供出

版人更多元化的行銷策略操作空間與圖書主題選擇空間，「但真正驅動出版人工作的還是出版人對文化的理想，與對所欲經營領域的熱情。」（2000，頁 10）不過，張海靜的論文並未深入剖析「真正驅動出版人工作的還是出版人對文化的理想，與對所欲經營領域的熱情」這個結論的內涵，而這部分，即是本論文所意欲闡述的題旨。本論文的研究對象將更為明確，專指具有特定志趣理念自辦出版社之作家出版人。

辛廣偉的《台灣出版史》（2000）可說是台灣出版學界的第一本出版通史，也是最早以歷時性觀點呈現台灣文人出版社大致演變概況的文獻紀錄。然而，辛廣偉是以整個出版產業的巨視觀點來撰寫台灣出版史，其所含括的面向廣而淺，對作家創辦出版社的歷史，是以「事件」、「現象」的角度來分散呈現，僅視其為台灣一九五〇、六〇年代的一個出版特色（頁 35-36；頁 59-60），忽略了其至今仍是台灣出版史上不曾中斷的一種出版型態。

應鳳凰在《文學出版與文化生產機制》（2001，頁 7）一文中，也是以重要「事件」、「現象」的角度來呈現台灣文人出版社對「戰後初期的文學出版」所具有的關鍵催發力量。她指出，戰後台灣在「荒涼」幾近於「零」的文學生產沙漠裡，開出了兩條出版生機：一是參加國民黨主辦的藝文獎項；一是作家自己成立出版社。根據應鳳凰的記錄，當時的文人出版社盛況，以創作力旺盛的小說作家為例，即包括陳紀濤辦的重光文藝出版社、穆中南的文壇社、王藍的紅藍出版社、潘壘的暴風雨出版社、林適存的中國文學出版社等。不過，應鳳凰也指出，此時期的文人出版社，由於整個文化生產場域籠罩在國民黨文藝政策之下的時代情境裡，與一九七〇年代另一批作家自辦的帶有濃濃文學味的出版社社名，如「純文學」、「爾雅」、「洪範」、「九歌」等相比，則顯得充滿「『國家至上』的特殊戰鬥氣息」。但文人出版社的議題，畢竟只是此篇文章的研究背景資料，對整體文人出版社的經營模式發展與個別文人出版社的出版經營理念等議題的探討，都付之闕如。

所幸，早期《文訊月刊》的「出版史話」專題，是較早有系統地以單篇個案方式介紹台灣具代表性的重要出版社的一個史料來源，其中不乏以文人出版社為採訪紀錄的對象，如《結合文人力量的出版前鋒——重光文藝出版社》（應鳳凰，1986a）、《文壇社與穆中南》（應鳳凰，1985）、《平原出版社》（應鳳凰，1986b），以及《梅遜與大江出版社》（項青，1984b）、《訪辛鬱談十月出版社》（項青，1984a）。其他諸如《出版

心事》(隱地, 1994)《出版社傳奇》(游淑靜等, 1981)《書香社會》(應鳳凰、鐘麗慧, 1984)等出版專書文獻中,也多有散見的當代文人出版社相關篇章,清楚地呈現重要個別文人出版社的經營面貌。這部分文獻的作者多以採訪當事人的第一手資料,記載這些文人出版社的經營狀況、出版成就、貢獻或困境、瓶頸;對已結束的文人出版社,則羅列出各家出版社至今已絕版的出版品明細,俾使讀者更能從出版書目單中體會及應證其出版經營理念。這對彌補辛廣偉的《台灣出版史》以及其他片段相關研究之不足頗有助益。本論文還擬進一步彙整台灣文人出版社彼此間歷時性之演變,以為共時性之對照。

鑑於以往相關文人出版社之文獻通常採某單一觀點記錄的缺憾,本論文採以經緯交錯的宏觀角度來全盤統合研究台灣文人出版社,以時間縱軸來看其經營模式的演變(此部分即可謂是台灣文人出版社的發展史),又以橫向比較的方式,從文人出版社的組織編制、書種規劃與營銷管理三層面,相互對照選擇同/異類型經營模式的作家出版人的出版理念或經營方向之不同,以揭示各類文人出版社的發展特性與其現況,並期藉此研究結果,進一步探究「文人出版」這個傳統的未來走向。

第四節 研究方法與論文架構

一、研究方法

本論文的研究方法是採「文獻分析」與「深度訪談」交叉並行的方式。一方面是由於台灣出版學的學術累積至今尚屬薄弱,唯有透過廣泛的文獻收集,並加以分析,才得以整理出台灣出版史中文人出版社的發展梗概;另一方面則是因為筆者在文獻收集過程中,有感於台灣出版史料的不完備,所以採用深度訪談的方式來弭補史料的不足。本論文擬以文人出版社之經營模式的歷時演變為研究的經度架構,同時以其中個別代表之文人出版社的重要經營理念、策略為研究之緯度肌理,交互比較對照,期藉此描繪出一清晰的台灣文人出版社的發展面貌。

主要參考與分析的文獻來源,可分為以下幾類:

(一) 政府相關部門之出版品

如行政院主計處逐年編印的《台灣圖書出版市場研究報告》,以及新聞局主編的《中華民國出版年鑑》、《中華民國出版事業概況》和文建會主編的《掌燈人》、《書香社會》等等。

(二) 私人出版相關專著

如辛廣偉的《台灣出版史》(2000)、游淑靜等人的《出版社傳奇》(1981)、隱地《我的書名就叫書》(1978)、《誰來幫助我》(1980)、《翻轉的年代》(1993)、《出版心事》(1994)等書,以及孟樊《台灣出版文化讀本》(1997;2002)和天下文化出版公司主編之《出版人的對話——關於兩岸出版發行的論述》(1999)等等。

(三) 報紙、期刊

如《文訊》、《出版界》、《出版人》、《新書月刊》等期刊,以及報紙如《中國時報》、《聯合報》、《中央日報》與《民生報》等有關出版事務或活動之介紹性或報導性文章。此類資料,雖然不及學術論文來得嚴謹,但在特定議題上(如文人出版社,或特定作家出版人的出版理念介紹等專題),卻提供了本論文參考與比較的基礎資料來源。

(四) 其他相關領域之學術研究論文

目前以台灣出版活動/事業為主題探討的學位論文並不多,筆者以「出版」、「圖書出版業」等關鍵字進行蒐尋,查獲政大新聞研究所、文化新聞研究所、東吳社會學研究所,以及南華大學出版學研究所等諸篇碩士畢業論文,由其中過濾歸納出若合符節的相關資料,也不乏深具參考啟發價值者。

而為補既有文人出版史料之不足,本論文在藉文獻分析爬梳台灣文人出版社的經營模式演變概況之外,為進一步探究「文人出版」這個傳統的未來發展走向,輔以深度訪談的研究方法,進一步取得在各類型經營模式的異/同選擇之下,影響當代文人出版社營運發展的關鍵因素,即個別作家出版人的特殊志趣理念或經營策略之第一手資料,以昭顯在大時代脈絡影響下形成的台灣文人出版社的經營模式中,由於個別作家出版人的角色定位、志趣理念與經營哲學等之異同,所交雜影響的整體「文人出版」的未來趨勢。訪談記錄由筆者親自進行採訪、錄音、整理而成,受訪對象依目的性抽樣⁴的原則,共有七位,都是前述三類文人出版社的經營模式類型中,仍活躍於當前台灣出版界的重要代表:

⁴ 所謂「目的性抽樣」,是一種「非概率抽樣」,即研究者按照研究的目的抽取能夠為研究問題提供最大資訊量的研究對象。陳向明(2002,頁143-144)在《社會科學質的研究》中,將目的性抽樣的具體策略分為:極端或偏差型個案抽樣、強度抽樣、最大差異抽樣、同質型抽樣、典型個案抽樣、分層目的型抽樣、關鍵個案抽樣、效標抽樣、證實和證偽個案抽樣等九種。本論文所遵循的原則即為分層目的型抽樣。具體的作法是,將研究現象依一定標準進行分層(文人出版社的三種經營模式),在不同層面上進行目的性抽樣,以瞭解每一個同質性較強的層次內部的具體情況,以便在不同層次中進行比較,進而達到對總體(台灣文人出版社的經營模式)異質性的瞭解。

爾雅出版社總編輯 隱地
洪範書店總編輯 葉步榮
九歌、健行及天培文化出版公司發行人 蔡文甫
水雲齋文化出版公司負責人 劉墉
格林文化出版公司總編輯 郝廣才
二魚文化出版公司創辦人 焦桐
一方出版社發行人兼總編輯 陳雨航

其中，屬於「小型文學書的專業出版模式」的有：爾雅、洪範、一方與水雲齋。隱地堅持爾雅出版社小而美的純文學經營理念，以及葉步榮、楊牧等人堅持洪範嚴肅文學的出版路線，與對應之下，陳雨航在主事經營麥田出版社六年，加入城邦出版集團未滿五年，旋即退出集團組織，又與小野、吳念真等作家回歸到人事結構簡單的「小型文學書的專業出版模式」，創辦一方出版社，是本論文要對照探討的主要範例。而劉墉的水雲齋更以提供了一個作家出版人從最初個人自費出版的形式，過渡到出版社成功經營暢銷書的重要實例典範。

「以市場為導向的綜合出版模式」則以二魚文化為代表。在資深作家出版人如武陵的林川夫、林白的林佛兒與號角、旺角的陳銘礪等人，紛紛放手不再打理綜合出版社的龐雜業務的今日，新興的二魚文化緣於作家出版人的專業背景，甫成立即確定「文學」與「生活」雙軌並行的綜合出版路線。焦桐要如何帶領二魚文化在「非大即小而專」的台灣出版環境中立足深耕，亦為本論文所欲探究的。

至於是「以分裂繁殖或策略聯盟的經營出版模式」運作的文人出版社，則推九歌與格林文化為代表。蔡文甫從小型專業的文學出版社九歌出版社辦起，自體再分裂繁衍出另外兩家出版公司：健行文化公司與天培文化公司，九歌出版事業體儼然成形，是一成功的文人出版經營路線代表。而郝廣才從兒童繪本的專業出版社創業，到加入城邦出版集團，他是如何藉助集團的優勢推廣格林文化的出版理念，也是一值得探究的案例。

筆者預設的訪談主題可分為兩大部份。其一，是以開放式的問題設計普查上述當代七家文人出版社的經營現況，內容細分有「組織編制」、「書種規劃」與「營銷管理」三大子題（詳見附錄二）；其二，則是在經過相關文獻分析、探討後，再針對個別作家出版人所提出的深度訪談問

題，此部份題綱與訪談逐字稿紀錄，依訪談時間先後順序，同附於論文之後（詳見附錄三至附錄九）。

二、論文架構

本論文共分六章。第一章 緒論，陳述研究動機與目的，限定研究範圍，回顧相關文獻，並交代研究方法與論文架構。第二章 台灣文人出版社的經營模式及其演變，從作家文人的個人出版行為到台灣文人出版社的成熟發展，歸結其在時間縱軸之下繁衍出的經營模式類型，藉之描繪整個台灣文人出版社的演變概況：（一）家庭手工業式的自費出版模式；（二）小型文學書的專業出版模式；（三）以市場為導向的綜合出版模式；（四）分裂繁殖或策略聯盟的經營出版模式。第三章至第五章，則又分別從 組織編制、書種規劃 與 營銷管理 三個層面，針對前述三類台灣文人出版社作詳細交叉比照，並佐以深度訪談所得的第一手資料，呈現當代作家出版人在同 異經營模式的選擇下，其經營的志趣理念與策略何異？其出版貢獻或成就為何？其營運發展的瓶頸或困境何在？而未來趨勢又如何？第六章 結論 則總結本論文的研究發現，檢討研究的限制，並提出對後續研究的建議。

第二章 台灣文人出版社的經營模式及其演變

本論文在第一章即說明，「台灣文人出版社的經營模式」是依時代隨著政治、經濟、社會、文化等方面的變遷發展而來，主要有四個階段：(一) 家庭手工業式的自費出版模式；(二) 小型文學書的專業出版模式；(三) 以市場為導向的綜合出版模式；(四) 分裂繁殖或策略聯盟的經營出版模式。本章「台灣文人出版社的經營模式及其演變」即順此歸納，爬梳作家文人從個人自費出版行為，經由文人出版社的形成，以至文人出版社進而擴張、結盟的整個歷史發展脈絡，描繪台灣文人出版社的演變概況。

第一節 家庭手工業式的自費出版模式

雖說「文人出版」的傳統由來已久，然而強調文人「自費出版」的概念，卻是從出版活動商業化的前提著眼的。在共產極權國家，「自費出版」大都源於作家對社會體制的抗議或對言論自由的追求（史建華，2002）。最具政治抗爭意味的自費出版活動典型，發生在沙俄時代的蘇聯，「文化反對派」運動就是史上著稱的「自費出版」運動，是蘇聯文學家用來反對蘇聯當局文化政策乃至政治意識型態的一種方法。其傳統作法是，作家自行或雇工在家裡進行作品的打字、校對工作，並在完稿上簽上 Samsebyaizdat（意指：某個人自己的出版社），隨即對外（地下）散播。後來，也有寫上縮寫字 Samizdat（指：自己出版社）的，把「某個人自己的出版社」的原意更為擴大，不只代表「我出版自己的東西」，更強調「我自己做出版工作」，如此，所出版的作品就不限於是作家本人的作品了（陳璋津，1979，頁 77-79）。這種演變，到了中國大陸，更形成了所謂的「自費出版社」，以專門支援這種由作者自行承擔出版費用的（小眾）圖書出版行為（申曉君，1998，頁 20-22；劉水雲，1993，頁 21-22）。

從自由經濟下的出版機制來看，「自費出版」則可說是作者因無法說服出版商與之簽訂合同出版其著作，所變通選擇的另一種出版方式，即自己出資，自行負責編輯勞務與發行、銷售等工作（史建華，2002）。若將之與上述富政治性抗爭意味的「自費出版」運動相提並論，作家在自費出版行為中意欲表現的，其實也是「拒絕沈默的精神」（史建華，2002）。只是前者的理念格局是大我、社會的，後者是小我、個人的。這種「家庭手工業式的自費出版模式」在自由經濟的刺激發展下，可說是作家文人進一步獨資創業或結盟合資成立「文人出版社」的前身，是文

人出版社這個「專事出版業務的組織結構」成形之前一種分散的作家個人出版行為。

以台灣出版產業的發展來看，光復初期的台灣出版業，可謂是一片荒涼¹，直到一九四九年國民黨中央政府遷台後，加諸因韓戰逢美援的挹注，台灣的各項事業才有開展的機會，而圖書出版此時也才有了起步，可以說，台灣出版的歷史肇始於一九四九年（邱炯友，1995，頁16）。然而，一則由於政治環境尚不穩定，再加上彼時台灣尚處於以農業生產為主的經濟型態，工商業皆尚未開發，一般民眾的物質消費能力也低，出版業又受制於當局的政治政策影響，不僅圖書出版受到嚴格的管制與限制，中文圖書的出版機構可說是除了專門重印舊版書或翻譯西書的大陸來台人士所辦的書局、出版社，與專門編印教科書的黨／公營出版社外，民間藝文的出版活動，就靠作家創辦的文人出版社來擔綱重任了。於是，困囿在限制多、發展慢又僧多粥少的出版窘境，終促使文人作家為爭取讓嘔心瀝血之作能有面世的機會，紛紛不惜自費出版，如此，也造就了文藝圖書成為台灣一九五〇、六〇年代出版領域的主角的盛況（莊麗莉，1995，頁44-47；周明慧，1998，頁67；廖梅馨，1999，頁80-81；辛廣偉，2000，頁24-36；陳俊斌，2002，頁13-16）。

一、從自寫自印自銷到借出版社名義發行

受出版法第三十九條的約束 出版品不依第九條²或第十六條³之規定呈准登記，而擅自發行出版品者，得禁止其出售及散布，必要時並得予扣押 早年台灣作家文人自費出版個人著作的管道，不外是自寫自印自銷；要不就是自費印製，然後找一個詩社或出版社掛名發行，公開發售，其實例有：墨人《自由的火焰》（1950）、彭歌《煉曲》（1951）、余光中《舟子的悲歌》（1952）、蕭白《破曉》（1952）、張巖《幽靈》（1953）、孫如陵《報學研究》（1953）、臧冠華《飄零的櫻花》（1956）、洛夫《靈河》（1957）、郭立誠《老馬集》（1962）等等（辛廣偉，2000，頁36；孫松堂，1998；黃秋芳，1987，頁11-13）。

¹ 陳俊斌在其《台灣戰後中譯圖書出版事業發展歷程》（2002，頁8）研究中，也是採邱炯友的觀點指出，第二次世界大戰末期，台灣已成為本地印製或進口日文圖書的天下，中文出版在島內可謂是「近乎禁絕」，僅能倚賴來自中國大陸的走私偷運而零星乍現。

² 出版法第九條第一項及第二項規定：「新聞紙或雜誌之發行，應由發行人於首次發行前，填具登記聲請書呈經該管直轄市政府或該管縣（市）政府轉呈省政府，核與規定相符者，准予發行，並轉請行政院新聞局發給登記證。前項登記手續，各級機關均應於十日為之，並不收費用。」

³ 出版法第十六條規定：「發行圖書或其他出版品之出版業，應依第九條第一項、第二項之規定申請登記。」

以台灣一九五〇年代的時代背景來說，由於當時出版事業的發展受限，每年出版的書籍數量極為有限，倘若作家的名氣還不夠響亮，則常會有著作無人願意出版的情況。於是，「拒絕沈默」的作家，或許因於創作的熱情，或許基於紀念意義，便時興自費出版的作法：自己排版、校對，跑印刷廠監印、跟老闆談價錢，向書店推銷成書，或者將之送人，這是典型作家「自寫自印自銷」的寫照。余光中費時三個月自費出版《舟子的悲歌》即是一例，一千冊賣了三年才全部賣完的銷售成績（孫松堂，1998），應證了張默在《新詩自費出版的研究，1949-1995》一文中所說的：「自費印行詩集的難題是普遍得不到良好的銷售管道。」（1996，頁147）

事實上，這種銷售窘況對當時自費出版的作家皆然，並不只侷限在詩人詩集的自費出版。有鑑於此，不絕如縷的作家自費出版模式慢慢與書店、出版社或發行商搭上線，希望循出版社的既有通路找到作品的銷售出路，只是這種借出版社或詩社名義自費出版的模式，在台灣尤以素有「票房毒藥」之譏的詩集出版為大宗。

根據張默的統計（1996，頁144-146），自一九四九至一九九五年間，坊間的個人詩集有一五五七種，其中屬於詩人自費出版的即佔一半以上，而在這七百餘種的自費出版詩集當中，由「同仁詩社」或「校園詩社」接受委託代為發行的約有三百餘種，佔台灣出版詩集總量的五分之一強。以早期三個聲勢較浩大的詩社與知名詩人的配合實例來看，光是現代詩社、藍星詩社與創世紀詩社所接受掛名發行的詩集種類，就幾近為這類（詩社掛名發行的）自費出版模式的三分之一強：現代詩社從接受紀弦《摘星少年》（1954）的委託發行到夏宇《摩擦．無以名狀》（1995），總計出版了三十四種自費出版的詩集；藍星詩社從余光中《藍色的羽毛》（1954）到張健《聖誕紅》（1982）也發行了三十七種；而創世紀詩社從代為發行李冰《聖門集》（1957）到朵思《心痕索驥》（1994），也共出版了二十五種自費出版詩集。

嚴格說來，「自費出版並不同於『出版社為自行支付一切相關費用之作者出版其作品』（史建華，2002）」。而前文在第一章第二節「名詞界定」中也申明，儘管創世紀、現代詩及藍星等詩社對台灣新詩出版（尤其是詩人自費出版）貢獻良多，但因其同仁詩社的藝文團體性質強過創辦作家文人獨具特定出版志趣理念的出版社組織性質，是故，不在本論

文研究對象「文人出版社」之列。相較之下，作家梅遜於一九六二年成立之大江出版社卻是一個特例。

二、一個集結了作家自費出版需求的人文出版社

梅遜成立大江出版社（1962-1973），主要成立目的是要為文友解決出版的問題，是要「讓寫作的朋友，可以用大江的名字，出自己書」。因為彼時依規定，即使作家有錢自己出書，也需透過出版社的名義才能對外發行，所以早期的大江出版社所出版的圖書，係皆由作家自費印製，梅遜的《梅遜字典》與作家郭嗣汾的第一本書《失去的花朵》⁴即都是在大江出版社的名義下出版。此外，除了梅遜個人的著作外，受大江幫助自費出書的還有：江流的《寒花淚》、《碎玉浪》、《劫火》、《小鳳》；鍾鐵民的《菸田》；丘秀芷的《江水西流》；王家誠的《在那風沙的嶺上》；隱地的《這一代的小說》和《隱地看小說》；蘇玄玄（曹又方）的《愛的變貌》；鍾靈的《歸來》、《陽光普照》；以及陳芳明的第一本詩集《含憂草》，和鍾理和的第一本短篇小說集《鍾理和短篇小說集》（史亮，1981，頁17；項青，1984b，頁314-315；何聖芬，1987，頁20；隱地，1993，頁4；隱地，2002，頁118）。

因為成立之初並無成套的出書計畫，因而大江出版社的書既無叢書編號，也沒有風格統一的封面（項青，1984b，頁314），直到一九六九年梅遜開發出「大江叢書」系列，正式採用四十開本、封面圖案完全一致的設計，再加上何恭上、何政廣與熊嶺的先後加入，且開拓出大江專攻的美術領域叢書開始，終使大江出版社跳脫「客串性的小出版社」（史亮，1981，頁18）格局。梅遜的大江出版社可說是作家文人因無法說服出版商與之簽訂出版合同，而從個人分散的自費出版變通選擇，過渡到正式創辦出版社的一個需求轉換與實現的範例。

梅遜的大江出版社除了最初純然以服務文友出書需求的貢獻外，在為日後台灣出版界培養人才的貢獻上，更是顯著：何恭上、何政廣在大江的服務機會裡，磨練了藝術叢書開發的眼光與實力，於一九七二年退出大江自組藝術出版社；而一九七三年負責經理部門的熊嶺也離開創立巨流出版社；爾雅出版社負責人隱地對梅遜當年的提攜與支持也表示念

⁴ 何聖芬在「作家的第一本書」調查報告（1987，頁20）一文中提及：「故本論文的調查對象即是，而從民國四〇年四月，郭嗣汾於台北大江出版社出版的《失去的花朵》，至民國七五年十二月。」然按筆者查對文獻，得知大江出版社於民國五十一年甫成立。何聖芬所言，恐為筆誤。

念不忘(項青, 1984b, 頁 316; 隱地, 1993, 頁 4; 隱地, 2002, 頁 117-121)。雖然在一九七三年左右梅遜也因視力聽力日漸衰退, 導致大江出版社終告結束業務於無形, 但大江以提供自費出版的作家圖書發行機會的服務, 的確替台灣出版界養成了幾位優秀出版家。

三、式微但尚未消逝的自費出版風氣

可以說一九五〇、六〇年代是台灣作家自費出版風氣鼎盛的時代, 但隨著經濟起飛、工商業漸次蓬勃開展, 國民教育水準提升, 以及政府對出版由管制轉為輔導獎勵的助益下, 台灣整體出版環境自一九七〇年代起開始有了轉變。自費出版的模式在出版社家數日增且競爭激烈的總體環境下, 作家單打獨鬥不但更難覓得作品的銷售出路, 出版所需的費用也相對更為提高, 自費出版的風氣因而式微。

然而, 即使時至今日, 台灣出版社已多達七千八百多家, 每年出版的新書品種已高達三萬六千多種(引自中華民國九十一年出版年鑑, 2002, 頁 407), 也還是有知名作家不辭勞煩地偏好自費出版模式, 如王鼎鈞一向有自費出書的習慣, 他的《人生試金石》(1975)、《我們現代人》(1976)、《靈感》(1979)、《作文七巧》(1984)、《作文十九問: 作文七巧補述》(1986)、《山裡山外》(1992) 等, 有些是自費出書後, 又轉交給出版社再版發行; 也有些是在交給出版社發行後, 又再收回自行出版再版書。此外, 散文作家羅蘭的書大都也是自行料理出版事宜, 而沈櫻、孫如陵(仲父)、杏林子、李昂、夏宇等作家、詩人, 至今也都喜歡自費出書(隱地, 1994, 頁 121-126; 頁 130)。尤其, 夏宇自費出版的《備忘錄》(1985) 以其別出心裁創新規格的作法: 採四十開、大字體平版印刷, 並選用古銅色的棉紙做封面, 在一九八〇年代末甚至帶動了一股女詩人自費出版的風潮, 如陳斐雯、林翠華、丘緩、? 川、扶疏 等人都紛紛起而效尤(張默, 1996, 頁 148)。

除了上述提及之詩人、作家外, 公開發行自費出版品最成功的要算是作家劉墉了。劉墉在一九九一年獨資成立水雲齋文化事業有限公司之前, 其所有著作係為自費出版(至今, 水雲齋仍以出版劉墉自己及其子劉軒的作品為主), 如自一九七三年至一九八二年共自費出版了七集的《螢窗小語》與《螢窗隨筆》一書, 其他自費出版的暢銷作品還有《薑花》(1986)、《四情》(1989)、《超越自己》(1989)、《紐約客談》(1990)、《創造自己》(1990) 等等。

第二節 小型文學書的專業出版模式

「小型文學書的專業出版模式」是文人出版社經營模式的雛形。說「小型」，是因為作家出版人從個人獨挑大樑自費出版的家庭手工業模式，過渡到要主持一個專事出版業務的產業組織，一開始，無論是在資金、人力、出書量與出版品種類等方面的規模，總都是較精簡單純的，儘管可能還留有前一階段文人自費出版的「家庭式手工業」（莊麗莉，1995，頁 47）色彩，但它確是一已具專事出版業務的組織結構。

整體而言，台灣一九五〇、六〇年代成立的文人出版社多為文學出版社。文學出版社與文藝類圖書出版之所以成為一九五〇、六〇年代台灣出版重戲的主角，其主要因素有：（一）文藝書籍在政治氣氛嚴肅的戒嚴時代最可以吸引讀者；（二）不但隨政府遷台的大陸作家文人投入創作行列，本土文藝青年如林懷民、黃春明、鄭清文、七等生、鍾理和等也紛紛加入，而日據時代停筆的老作家如鍾肇政、陳火泉、楊逵等等此時也都再出發，總體的文學作品創作量大；此外，再加上（三）國民黨對「反共文學」的提倡與獎掖，更形塑了整個出版界文學創作出版鼎盛的氛圍（辛廣偉，2000，頁 32）。不過，當時的文人出版社通常規模小，人員也十分精簡，創辦人常要身兼數職，但以純然服務作家（創辦人自身或其文人朋友）為主要目的。出版在當時的社會經濟條件下因無利可圖，也就僅是為幫助作家將文學作品公諸於世，絲毫不帶牟利色彩，是故，也還不時興運用什麼特別招徠讀者的宣傳手法（莊麗莉，1995，頁 47）。

對應早期文人出版社與文學出版興盛起步的原因，我們可以反推出三種作家文人在一九五〇、六〇年代創辦出版社的主要動機理念：（一）響應政府反共的文藝政策，如王藍的紅藍出版社、陳紀澄與耿修業等人的重光文藝，以及穆中南、王藍與劉枋等人的文壇出版社等都懷有為政治、大我服務的理念色彩；（二）解決作家自費出版的需求，如陳紀澄、耿修業等人的重光文藝、梅遜的大江出版社與柏楊的平原出版社等，則是從個人及友朋的小我自我實現需求出發；以及（三）支持「純文學」的創作，如辛鬱、商禽等人的十月出版社與林海音的純文學出版社等；相較於前二者，此等作家出版人參與出版的動機漸與大時代的政治政策無關，文學的創作不再以為政治、大我服務為主要目標，而出版也漸回歸於純粹地支持純文學創作的公開發表之目的。而從一九七〇年代後期開始，台灣在政治、經濟、社會與教育各方面的進步推移下，日漸自由

開放，作家文人創辦出版社的動機理念則更無涉於大環境的政治政策考量，且趨向個人志趣的表述了，以致各種不同專業的作家也紛紛成立自己的出版社，如眾多的電腦、經管類叢書的出版社。不過，此類（非文學類）出版社並不屬於本論文定義中之「文人出版社」，所以也不在本論文的主要論述範圍內。

一、響應政府反共的文藝政策

陳紀滢等人創辦重光文藝出版社（1950-1976）的理念，是為響應政府文藝政策並兼顧作家個人出版需求。正因為合資的作家文人皆秉信「國土必可重光，文化必可復興」，故以「重光文藝」命名出版社，以象徵這份反共的堅決信念（李宗慈，1984，頁 158），也與當時政府反共抗俄的政治及文藝政策相應和。

重光文藝出版社的創社宣言，對其響應政府文藝政策的創社宗旨有詳盡的說明（應鳳凰，1986a，頁 292-293）：

「三十九年度（一九五〇年）是自由中國台灣文藝工作者最辛苦的，也最活躍的一年。但在書店裡，報攤上，除了擺著不少雜誌外，而代表自由中國的文藝書籍卻不多見。於是愛好文藝的讀者不得不尋找舊的翻譯作品，甚至於以毒素書籍來滿足閱讀的慾望，這是非常可怕的現象。因此，加強文藝書籍的出版，擴大文藝運動的效果，替讀者服務，已成為讀者與作者迫切的需要。」

創社宣言中所謂「毒素書籍」，指的是含有「赤色的毒、黃色的害及黑色的罪」（應鳳凰，1985，頁 273；安克強，1991，頁 106）等親共思想、論調的圖書、刊物。以陳紀滢為首的重光文藝發起人，如耿修業、趙友培等人於是在「中國文藝協會」（時陳紀滢為理事長）的策動下，共同倡導「文化清潔運動」，提出「除文化三害運動」（李宗慈，1984，頁 157），並以重光文藝的具體出版行動，厚植文壇健康寫實的文藝創作基礎，其中尤以出版朱西甯的長篇小說《大火炬的愛》（1952），以及陳紀滢的《荻村傳》、《赤地》、《華夏八年》等反共文學著作著稱。

穆中南創辦文壇出版社（1952-1978）的理念從其以發起「戰鬥文藝」的口號，響應中國文藝協會的「文化清潔運動」可以略見梗概：期藉由提倡積極性的文藝路線來建設文壇的新方向，一方面在《文壇》雜誌上邀集名家執筆闡述精義、發表專號，另一方面更由文壇出版社出版一套十本的「戰鬥文藝叢書」（應鳳凰，1985，頁 272-275；安克強，1991，

頁 107)。

文壇的戰鬥文藝，彼時在國外被稱為「自由文藝」，旨在向共產主義文藝宣示作戰⁵，企圖在三民主義的世界裡建立「積極、樂觀、正面」的文學價值（安克強，1991，頁 107）。所以，無論是研究取向或創作取向，「戰鬥文藝叢書」的寫作方法都是「富戰鬥性的」（應鳳凰，1985，頁 274），也許是直接表現在描寫的內容上，或者是間接地暗示在奮鬥的生活裡，甚或以火熱的文字呈現戰鬥的精神，就連選用四十六開本承載三十二開本的叢書內容重量，也是文壇出版社戰鬥精神的表現之一（應鳳凰，1985，頁 274-275）。

作家以私人力量創辦出版社，為響應政府文藝政策貢獻心力，但盈虧卻仍必須自付。正如辛廣偉在《台灣出版史》一書中所評：「作家辦出版社，一則心要旁騖，一則藝術與經營是兩個概念，故很少能結碩果。」（2000，頁 60）重光文藝截至一九七六年為止共虧損了一百五十餘萬元，於是不得已停止營業，讓陳紀澄也不禁有「一個從事寫作的人，千萬莫辦出版社」（李宗慈，1984，頁 158）的感嘆。而文壇出版社則在穆中南賣地、賣房子付出的第十六年後，復因健康因素交棒與朱嘯秋。

二、解決作家自費出版的需求

為解決作家自費出版的需求而成立的文人出版社，除了前述梅遜的大江出版社是為了幫助自己與其他文友外，重光文藝出版社的出版理想也是標榜著「自寫、自印、自銷」，以達到作家也能做出版事業的目的。重光文藝出版社以「文人集合」自居，堅持與商人組織劃清界線，希望以最佳的內容，最廉的價格，來服務讀者大眾，並希望幫助作者做到自己養自己的基本境地（李宗慈，1984，頁 157；應鳳凰，1986a，頁 292-293）此外，柏楊「因為別人不肯出我的書，只好自己來」（游淑靜，1981a，頁 13-14；應鳳凰，1986b，頁 249；辛廣偉，2000，頁 60）的這個理由，亦是獨樹一格。這個理由成就了柏楊獨資創辦平原出版社（1961-1970）。

不過，成立之後的平原出版社，除了出版郭衣洞（柏楊）自己的小說與散文外，其推出的「金邊文學叢書」，也出版了柏楊在報刊上發掘的

⁵ 穆中南在接受應鳳凰訪問時提及，在其倡導「戰鬥文藝」口號之際，適逢蔣中正總統下命提倡「戰爭文學」，中央進而採納了穆中南的「戰鬥文藝」這一名詞，為政府反共文藝政策的口號之一（應鳳凰，1985，頁 273）。

新人楊小雲的小說；而「方塊文章叢書」則以出版其他知名專欄作家如薇薇夫人、屠申虹、丹扉、寒爵等人之雜文為主，也因此開創了「方塊文章」成為一種台灣正式出版文類的新局面；至於，柏楊在《自立晚報》上的專欄方塊文章，則單獨收在「柏楊雜文」系列中，累計共有《倚夢閒話》與《西窗隨筆》各十本（應鳳凰，1986b，頁 252）。此外，柏楊以一己之力編著兩本《中國文藝年鑑》⁶，分別記錄了國民黨政府遷台之後十餘年的文壇狀況，為當時文壇留下珍貴翔實的第一手資料記錄。這不但是自國民黨遷台以來，民間編纂的第一本文藝年鑑，也是平原出版社在台灣出版史上的重要貢獻（游淑靜，1981a，頁 16；應鳳凰，1986b，頁 253；辛廣偉，2000，頁 60）。

相較於大多數文人出版社因不堪虧損而終使業務停擺的命運，平原出版社的結束卻是源於政治力的強制介入。一九六八年，柏楊當時負責為《中華日報》翻譯美國系列漫畫「大力水手」，因其將一幅內容為大力水手父子兩人在一個小島上競選總統的漫畫內文之 Fellows 譯為「全國軍民同胞們」，被指為有隱射諷刺蔣氏父子之意，於是被捕入獄，而平原出版社的書也因此遭到全面查禁，至於平原出版社也就不得不宣告結束了（游淑靜，1981a，頁 15；應鳳凰，1986b，頁 255；辛廣偉，2000，頁 60）。

三、支持「純文學」的創作

一九六〇年代成立的文人出版社中，辦得最有聲有色，影響力最大，歷史最久，也最為文壇與讀者稱道的，要算是林海音的純文學出版社了（1968-1995）（辛廣偉，2000，頁 59）。

林海音有其一套獨特的文人經商作風。她一方面認為出版家其實也是商人，如果沒有一定的利潤，再崇高的理想也只是空中閣樓；但另一方面又堅持文人還是要有些不同於純粹商人的觀點和作法（夏祖麗，2000，頁 311）。所以，林海音堅持「只要是好書總是要出的，雖然不可能每本書都會暢銷，只要有好銷的書可以平衡不好銷的書就行了」（游淑靜，1981b，頁 40）。因而，純文學出版社常不畏市場銷路出版了林海音認為有意義的好書，如鄧禹平的《我存在，因為歌，因為愛》（1980）；

⁶ 柏楊編纂《中國文藝年鑑》的出版年代，經核對查有兩個版本的說法：據游淑靜在「平原出版社」（1981a，頁 16）所載，分別為一九六七年及一九六八年；而據應鳳凰在「平原出版社」（1986b，頁 253-254）一文所載，則是民國五十五年一月及民國五十六年十一月（即一九六六年與一九六七年）。

沈櫻的《春天的聲音》(1983);李春陽的《蒼天悠悠》(1987) 等,這些書的出版背後都有一則林海音與該作家「文人相敬」的動人故事,結果卻也都因讀者心中已有「純文學的書就是好書」的信心,而有意外不錯的成績(夏祖麗,2000,頁292-300)。

此外,林海音也因堅持「三絕」的經營方式——絕對現批、絕不收遠期支票,也絕不退書,而有「出版界硬漢」之稱。不過相對地,純文學出版社開給紙行、印刷廠、裝訂廠的支票,也絕對不超過十五天。這種秉持乾脆互惠的發行方式,不但節省人力和時間,也可避免倒帳風險;林海音以其明快果斷的行事風格,為業界樹立了良好的典範,卻少有其他出版業者能夠跟進(應鳳凰、鐘麗慧,1984,頁75;張典婉,1984,頁89)。

一九九五年,純文學因林海音年邁體弱而宣佈結束。然而即使是在結束的時刻,純文學的文人風範還是挺立的,林海音堅持說:「我們不是倒閉,是結束——既然是結束,就不再營業。我只送,不賣!」所以林海音拒絕將「純文學」的金字招牌轉讓或出售,也拒絕將庫存書折價出售,更沒將已經買斷的著作版權轉讓出售。她一一去函與圖書館等文教機構,把一批批的書捐贈出去,也一一與純文學的作家聯絡,無條件把版權送還給原作者,並免費附送庫存書(夏祖麗,2000,頁411-412)。正是這種一向敦厚的作家出版人風範,使大家尊稱她為「林先生」。隱地即說過:「我跟林先生學到做出版的美德,學到要善待作家。」(夏祖麗,2000,頁278)

四、表述個人的創業志趣

一九五〇、六〇年代台灣作家文人發起創辦出版社的動機理念,明顯與當時獨特的政經背景有不可割離的因果關連。一九七〇年代,台灣作家文人開辦文學出版社的風氣依然,不過,大體都已脫離了「響應政府反共的文藝政策」或「解決作家自費出版的需求」的時代氛圍,個人創業的志趣意識逐漸抬頭,其中又以純文學圖書的出版佔據鰲頭。最著稱於台灣出版史的,是與一九六〇年代末成立之純文學出版社合稱「文學五小」的大地(姚宜瑛)爾雅(隱地)洪範(楊牧等人)與九歌(蔡文甫)等出版社。其他的文人出版社還有白先勇的晨鐘、許仁圖的河洛、丁穎的藍燈、朱天文與朱天心等人的三三、周寧(周浩正)的長鯨、黃驥的木雞、江上的七燈、黃輝的彩虹、許希哲的照明 等等。

當時代禁忌漸次鬆綁，標榜作家出版人個人獨特出版志趣理念的文人出版社也越來越多，一九八〇、九〇年代新興的文人出版社都有作家出版人濃濃的個人理念色彩，如陳信元的蘭亭書店（1982-1989）開創以「直銷」方式從事文學書的經營；陳銘礪的號角出版社（1983-迄今）引領一陣「中國風」；簡嬪、陳幸蕙、張錯等人的大雁書店（1988-1993）企圖以出版品建立起大雁的文學史觀，並在書籍裝幀上展現古樸的文風；劉還月的台原出版社（1990-迄今）以推廣文化活動為己任，致力於台灣民俗文化的整理與出版；劉墉的水雲齋（1991-迄今）則是現代極少數直接由個人自費出版形式轉型成立出版社的代表，至今仍以出版劉墉個人及其子劉軒的生活、勵志叢書為主，主要以青少年為目標讀者群；郝廣才的格林文化（1992-迄今）則從圖畫書開始，以成為出版「高畫質」兒童及成人圖畫書的專業出版社為目標。

社會越形開放，出版市場也越詭譎多變，文人出版社在其間旋起旋滅的例子時可聽聞，甚至在千禧年後，文人出版社還是吸引著許多有志趣於自己創業的作家文人投入，如王浩威的心靈工坊（2000-迄今）以整合東西方療癒體驗為初衷，希望開發有益於國人身心靈健康的圖書；陳雨航、小野、吳念真等人的一方出版社（2002-迄今）則以「文學生活化，生活文學化」為其書系企畫的依歸，致力於文學出版；而甫於二〇〇三年二月成立的閱讀地球，則展現詩人羅智成個人對旅行書籍的品味與堅持。

作家出版人在紛紛擾擾的台灣出版生態裡，可謂是前仆後繼，他們在出版洪流裡，努力區隔自己與他者的出版理念與定位，並據此選擇合適的經營模式，企圖建立起所屬出版社字號獨具的出版風格。

第三節 以市場為導向的綜合出版模式

儘管文人出版社的開辦風氣仍然，但大環境的改變與社會經濟的發展已漸漸不利於純粹以創作者為導向（只顧及自己與文友的出版需求）的小型文學書的專業出版經營模式。其實早在一九六〇年代末、七〇年代初就有作家在投身出版事業時，即體認到不能僅以印行自己或其文人朋友的文學作品為出版方針，譬如林佛兒。

作家林佛兒於一九六八年成立林白出版社時，即計畫出版各種各類

的書籍，因為他認為（無論美國或日本）文學創作的量只佔市面總出版品數量的十分之一，而實用書籍，或科技文明叢書，事實上則更為社會大眾所需。所以，林白出版社大量出版了字典、翻譯小說、電影小說、家庭實用叢書……等非純文學創作的書籍。林佛兒的出版理念是以大眾的、實用的叢書來「養」冷僻的、有價值的純文學創作和詩刊（應鳳凰、鐘麗慧，1984，頁 68-69），如此奠定了林白出版社綜合出版的路線。

一、經營概念的分野年代

作家隱地曾說：「七〇年代，是台灣從樸素年代跨入多元化社會的分水嶺。」（1993，頁 11）這句話也可以套用在分析出版業於一九七〇年代之前與之後的經營概念差別上。

一九七〇年代可說是台灣出版事業史上最艱苦的一個時期，先後遭逢兩次世界性的能源危機（一次是一九七三年年底至一九七五年年初，另一次是一九七八至一九八〇年期間），出版界面對物價上漲，紙張供需不平衡，紙價飆漲，連印刷、裝訂等價格也不斷上揚的混亂景況，在歷經了一連串調整售價措施、減少印書數量，或暫停出版計畫等策略的努力應變之後，才維持總出版量並未下降，平均每年高達八千九百餘種的穩定成長狀況（林呈潢、劉春銀，1989，頁 174-180；莊麗莉，1995，頁 56；周明慧，1998，頁 42）。

然而，一九七〇年代也可說是台灣出版事業史上最活力盎然的一個時期。除了挾其雄厚的財力資本、完整的組織編制與人才優勢的兩大報也成立出版社外（聯經出版事業公司成立於一九七四年，而時報文化出版公司則成立於一九七五年）；「台灣戰後第一代出版人」（辛廣偉，2000，頁 71；施淑清，2002）此時也大舉入主出版市場，如沈登恩、王榮文、鄧維楨、詹宏志、郭震唐、周浩正、賴阿勝、蔡浪涯、林獻章、吳美雲、李賢文、陳遠建、高信疆 等等。他們大都受過完整大學教育，年輕又有膽識，紛紛創辦自己的出版社，並試圖整合商品與市場的思維，將出版導向整體性的策劃，不僅引入出版行銷概念，更引領從書籍外在的開本、裝幀、封面設計，到廣告行銷策略的運用，以至於圖書出版種類擴增等的內在變革，在在展現其年輕的創造力與企圖心（陳銘礪，1987，頁 29-30；周明慧，1998，頁 44；廖梅馨，1999，頁 58；辛廣偉，2000，頁 71；頁 94-97），也打破了大陸來台出版社、文人出版社，與黨、公營出版機構獨霸出版市場的局面，將出版界帶入戰國時代（陳

俊斌，2002，頁 27）。

這樣的改變，對早年寡佔文學出版市場的文人出版界造成不小的衝擊，傳統溫文儒雅的作家出版人都不得不正視這種改變而想方設法應變之；而對於新加入出版經營行列的作家出版人而言，情況就更具挑戰性了，因為眼前的出版局勢顯然表明：文人出版社傳統小型文學書的專業出版經營模式已面臨挑戰。

二、綜合出版的經營模式崛起

嚴格說來，出版界的競爭是一九七〇年代中期以後才越演越烈的。一九七〇年代的台灣已邁入工業社會，人民的物質生活逐漸脫離貧困，中等教育的普及養成新的一批閱讀群眾，經濟條件改善、政治箝制鬆動，再加上新生代出版人的教育水準提高，使得台灣出版業在一九七〇年代後半段開始蓬勃發展，也造成一九七〇年代的出版界在產銷結構上發生了不同於往昔的轉變：新興的出版社多屬綜合性質，同時發行各類圖書，試圖大開出版市場，早年文人出版社壟斷的文學書市自此腹背受敵，文人出版社不僅要與同類出版社一較長短，還要面臨其他新興綜合出版社圖書的圍攻（林呈潢、劉春銀，1989，頁 178；莊麗莉，1995，頁 61）。一九七〇年代書市激烈的價格戰導因於此，而以市場為導向的圖書生產模式自此也應時代潮流產生。文人出版社思變的結果，即是追隨時代潮流走向「綜合出版」的經營模式，例如此時新成立的武陵出版社。

林川夫在一九七五年創辦武陵出版社後，隨即放下寫散文的筆。對於在群雄佔據的出版戰國時代經營文學出版的困難，他有很深的體認，他說：「我不是沒嘗試過文學，我出過古蒙仁的小說、羅青的詩，但，如果要我繼續走文學的路，我想我會完蛋。」（項青，1981a，頁 84）

林川夫將他開辦出版社的目的單純化——他要生存下去。林川夫認為人活著不能光靠理想，也必須顧及現實。出版對他而言只是一份職業，只是做生意，而書就是出版來賣的，此外無他。所以，只要對大眾無害，而且是大家需要的書，武陵都會嘗試出版。是故，武陵出版社成立初期既不偏重文學類書籍的出版，也沒有固定的出版風格，「緊隨著讀者的閱讀脾味，隨時調整自己的出版方向」（項青，1981a，頁 84）是武陵出版社早期走綜合出版路線的原因。

整體言而，一九七〇年代還是屬於文學出版的黃金年代。文學出版品在當時還是居各類出版品總量之冠，這代表著傳統寡佔文學出版市場的文人出版社在一九七〇年代的書市雖面臨強大的競爭壓力，卻仍佔有舉足輕重的地位。不過，自一九八〇年代起，文學出版已逐漸喪失其主導書市的地位，而文人出版社的光環也漸漸減弱。

三、市場概念主導出版經營

一九八〇年代的台灣經濟發展邁向成熟，政治上也解除戒嚴，早年阻礙人文社會科學出版的桎梏從此大開，外在環境的自由開放，為社會釋出了更為寬廣的出版空間與更多元的出版路線，如財經、電腦、漫畫、休閒娛樂與生活類叢書，而本土關懷、同志題材以及女性主義等話題書⁷也紛紛竄起，逼使文學書籍的出版量節節敗退⁸。純文學出版品的主流地位喪失，相對顯出圖書市場與出版品種類的多元化榮景，也間接揭示小型專業經營文學書之文人出版社的發展侷限。

為了適應環境，不論是原先專營文學書出版的文人出版社，還是一開始即選擇走綜合出版路線的文人出版社，都紛紛尾隨上述之新興綜合出版社（非文人出版社）所引領的變革旋風，在組織與書籍內容方面做調整。最典型的改變是，普遍在出版社增設企畫部門，在出版方向上逐漸由創作者導向轉變為市場導向（莊麗莉，1995，頁70）。以爾雅出版社為例，隱地一九八七年企畫出版符合大眾輕文學⁹偏好的《十句話》，就是一個典型的有濃厚市場導向色彩的出版企畫案。而《十句話》的暢銷，不但成功塑造了一種受書市歡迎的文體，甚至在出版界也起了一陣發酵作用，如號角出版社的《情話》，以及圓神的《改變一生的一句話》都可算是此類編輯企畫案的複製。另外，創立之初即選擇綜合出版路線的林白出版社，也在大環境盛行言情小說¹⁰出版的潮流下，跟進經營言情小說

⁷ 根據辛廣偉（2000，頁113）指出，解嚴後，過去敏感而今可以公開的話題，或公眾普遍關心的話題都可以成為新的出版內容，導致書市中有所謂「話題書」的出現，題材包括女性主義、兩性關係、人際關係、政治抗爭、焦點人物、智商與情感等。

⁸ 文學書此階段在出版量上萎縮的情況，在莊麗莉的論文（1995，頁68）中有提及：一九八四年後，文學出版量開始落在應用科學與和社會科學之後。一九八〇年文學書還佔當年圖書出版量的百分之二十四，但到了一九九〇年就只剩百分之十一，到了一九九一年，文學出版原本的桂冠地位甚至掉到十大圖書分類出版量排行中的第六名順位。

⁹ 本論文採用莊麗莉的研究定義（1995，頁71），所謂輕文學就是以形式內容上的「輕、薄、短、小」為特色的文學作品，具體而言指的是哲理小品、散文小品、極短篇小說。

¹⁰ 本論文採用莊麗莉的研究定義（1995，頁73），所謂言情小說並不是以愛情為主題的小說的泛稱，而是指出版社經過一些市調、企畫、甄選的過程，針對特定消費者的喜好設計推出的文學產品。而一九八〇年代言情小說的出版重鎮非希代出版公司莫屬。

出版物（莊麗莉，1995，頁 71-73）。作家出版人以市場概念經營文人出版社的趨勢自此底定，乃至於二〇〇一年甫成立的二魚文化，在詩人焦桐與其妻謝秀麗的規劃下，一方面希望以文學出版充實社會大眾心靈，另一方面則要以美食食譜出版滋養讀者身體，企圖全方面完備讀者身心靈需求，也是選擇走向綜合出版路線。

第四節 分裂繁殖或策略聯盟的經營出版模式

早在一九八〇年代前後，台灣的出版市場即已逐步國際化。彼時，外國出版公司多以投資或設立台灣辦事處等方式打進台灣出版市場，最早進軍的是美國《讀者文摘》，到了一九八〇年代中後期，諸如牛津大學出版社、朗文出版社與麥格羅 希爾等歐美大型出版社，也都在台設置辦事處，以承辦推廣公司圖書，洽談合作出版事宜為主（辛廣偉，2000，頁 126）。進入一九九〇年代，由於受到隱藏在台灣背後龐大華文市場的利益吸引，國際性出版集團如麥格羅 希爾、賽門 舒斯特或日本東販等，皆不再滿足於僅以授權方式與台灣出版業者合作，紛紛改以設立分公司的形式，直接進佔台灣市場，與本土業者展開正面競爭，並視此為進入華文市場的跳板（孟樊，1997，頁 28；周明慧，1998，頁 62；丁希如，1999，頁 35）。台灣出版業因此進入國際化競爭時代，面臨全世界出版市場的挑戰。

當台灣圖書出版業所面對的已不再只是島內政治經濟環境上的阻力，而是國際市場的競爭壓力時，如何調整出版產業結構、整合出版資源、掌握有區隔的出版方向、集合出版人才與資金，以提高企業的競爭優勢，是所有出版人必須思索的問題。

一、出版產業結構調整的趨勢

從一九八〇年代中期起，台灣出版業在大環境總體經濟的繁榮發展下，也已開始步入企業化階段，到了一九八〇年代末期，一些出版社甚至開放員工持股，在這企業結構調整的期間，出版社的辦公條件也陸續改觀，而一九九〇年代中期以後，大出版社幾乎都已全面完成辦公室電腦化的工程。在這一連串的現代化進程中，台灣出版社從與國際性出版集團的頻繁接觸與過招經驗裡，也逐漸衍生出大型出版集團的經營模式，不少較具實力的出版社紛紛開設分支機構，如皇冠出版社、光復書局與錦繡出版社等（辛廣偉，2000，頁 121-125）。

老字號的出版社走向企業化、集團化經營的方式，通常是以「分裂繁殖」(孟樊，2002 頁 50-51) 成立分公司的方式來擴大市場佔有率，增加企業競爭力。如光復書局從一九八五年起，陸續設立了光統圖書百貨與《兒童日報》(已停刊) 等四個出版相關子公司，一九九五年是其最輝煌的時期，在全省共計有四個子公司、三十三個營業單位；錦繡則是一個擁有四個子公司的文化企業集團(辛廣偉，2000，頁 121-123)¹¹。而對規模不大，或成立不久的新興出版社而言，因應這種出版產業結構改變壓力的方法則是「結盟」。

可以說，一九九〇年代的台灣圖書出版業者大都在上述之現代化經營模式中重新找尋自己的定位及方向，慢慢脫離傳統的經營模式與思維，朝制度化、企業化與更專業化的方向邁進。

二、分裂繁殖的經營模式

「分裂繁殖」是台灣出版集團化的特有方式之一。嚴格說來，以自體分裂繁殖方式形成的經營模式不能稱之為出版集團，因為這不過是原先出版產業組織的擴充，甚至可視為僅是同一出版公司不同書系所屬之不同出版生產線(孟樊，2002，頁 51)。

不過這實與台灣出版產業結構的先天條件有關，因為台灣出版社的規模一般都不大，且大部分皆屬獨資，所以出版社與出版社之間，無從發展出真正的大型企業，也無能像歐美國家以「大魚吃小魚」的併購方式來擴張出版社的組織規模。於是本土發展成熟、經營穩健的老字號出版社只能以自體「分裂繁殖」的方式來擴大其競爭優勢，如前述之光復書局與錦繡出版社外，皇冠文化集團則除了《皇冠》雜誌與皇冠出版社外，還成立了平安文化出版公司、平安有聲出版公司，以及平裝本出版公司等；希代出版集團旗下則有精美、高寶、龍吟、水晶等七家子公司；而圓神出版事業體則有方智、先覺、究竟、如何等出版社；此外，像三民書局與東大；五南與書泉、揚智與生智、號角與旺角 等等都是屬於出版社「分裂繁殖」出學生子公司的經營模式(周明慧，1998，頁 65；廖梅馨，1999，頁 82；辛廣偉，2000，頁 122；孟樊，2002，頁 50-51)。至於文人出版社在這方面的成功代表，則首推九歌。

¹¹ 在經濟不景氣的波及，與負責人的錯誤投資決策下，錦繡出版社與光復書局於二〇〇二年相繼傳出財務危機，最後都導致結束部份子公司或營業單位的命運。

九歌出版社自一九七八年成立起，即以出版文學書見稱，如上所述與純文學、大地、爾雅、洪範並稱「文學五小」。蔡文甫在成功經營九歌出版社之後，相繼又創辦健行文化公司（以出版保健、親子、兩性、勵志等生活系列叢書為主）與天培文化公司（以環保文學、飲食文學及翻譯文學等為主要出版路線），儼然形成一九歌出版集團。就是為了不讓後來開發的非文學類的實用性書籍破壞九歌在「文學五小」中的形象，所以蔡文甫才選擇在九歌之外，再掛起不同招牌，以因應不同的出版路線規劃、行銷策略安排以及讀者需求（孟樊，2002，頁 51）。

至於新興有擴張企圖的出版社，在相同的先天背景限制中，則只好以彼此連橫的結盟方式來合組一勉強可稱是「出版集團」的集合體，實際上卻也只是幾家出版社「策略聯盟」的合作方式（孟樊，2002，頁 49-50）。

三、策略聯盟的經營模式

成立於一九九六年十月的城邦出版集團，是台灣第一個由出版社結盟合併而成的出版集團，而其中的成員就有兩家是文人出版社，即陳雨航、蘇拾平的麥田出版社與郝廣才的格林文化出版公司¹²。

城邦出版集團的發起人詹宏志曾在對外說明集團成型的主因時表示，國際交流日漸頻繁，但台灣出版社有活力與創意的特色，卻在面對國際競爭時，因組織小而難以充分發揮；因為相信團結力量大，也相信唯有大資金財團才是市場運作的安穩之道，於是有了結盟的構想，期望藉由幾個經驗、目標相同的出版社的合作，整合資源，使資金運用的條件更好，以開創出新的格局（《出版流通》編輯室，1996，頁 15）。所以城邦集團成立之初，即統一集團組織與財務系統，以減低行政的後勤支出，讓經濟力支援創造力，讓出版社維持獨立作業經營各自原有品牌等方式，為出版界所矚目。這也符合一般出版集團化的綜效：不僅可以增強企業的信譽與影響力，還可以揚長避短，使出版經營更加專業化，形成多路出書，多種經營的大企業格局（辛廣偉，2000，頁 121）。

格林文化在加入城邦出版集團後，郝廣才致力於延攬、培養優秀國

¹² 在城邦出版集團籌畫組成期間，詹宏志原企圖號召三家成立於一九九二年的出版社——麥田出版社、格林文化出版公司與貓頭鷹出版社共同合組，但因若干條件的限制，格林文化反在商周出版社（一九九七年加入）之後，遲至一九九九年甫才正式加入（消息來源：格林文化副總編輯張玲玲，2003年1月6日電子郵件通信）。

際繪本人才的出版理念更得以充分實踐。格林文化是台灣至今第一家結合全球三十多個國家、一百多位世界第一流插畫家，以出版兒童繪本及成人圖畫書為主的專業出版社，也是國內出版界進軍世界的先鋒，具體展現了城邦集團以全球為市場的企圖心。

麥田出版社創始之初即走綜合性出版路線，「為作家尋求更多的讀者」是陳雨航創辦麥田的原始理念（李瑞騰，1993a，頁 85-89）。早期麥田的出版品，因為作家出版人本身資歷的關係，充滿了遠流出版社與三三書坊的影子，如朱天心的《想我眷村的兄弟們》、蘇童的《我的帝王生涯》、鍾曉陽《燃燒之後》與小野的《企鵝爸爸》等，即皆開發自作家出版人在過往出版經歷裡所建立的人脈。一直到企畫出「軍事家系列」與「大人物系列」兩大品牌明顯的書系，與相繼打出《史瓦茲柯夫將軍自傳》、《李登輝的一千天》兩書後，麥田專屬的歷史、軍事出版形象才算明確獨立下來（蘇林，1994）。加入城邦集團後，麥田以前幾年奠定下來的「路線經營」（林淑儀，1997，頁 10）姿態在出版市場做更進一步衝刺，以成為一個以人文精神為主軸的出版體為目標，希望不管是在文學小說或人文、歷史、軍事、生活各方面的出版，都能得到眾多讀者的支持認同，並成為讀者閱讀生活裡的一個重要部分（林淑儀，1997，頁 10）。

這個「以經濟理念出發」的策略聯盟經營模式（《出版流通》編輯室，1996：15），不僅是台灣第一個以合併方式成立的出版集團，也是台灣出版史上截至目前為止唯一的一個。城邦集團的表面規模與經濟效益不斷擴大：一九九七年對外公布合組的出版社營業總值比前一年成長了百分之七十（廖梅馨，1999，頁 116）；在一九九八年底又以城邦集團名義新成立了臉譜、馬可孛羅、墨刻、霹靂、易傳等六家出版社，開拓出更多元的出版路線與消費市場（孟樊，2002，頁 50），前景可謂是一片看好，卻不料在二〇〇一年年底遭香港媒體集團（TOM.COM）所兼併，而其中實際參與的出版人也已經幾番迭易，如郭重興、陳雨航相繼退出城邦集團組織後，又都另謀出版出路。

郝廣才的善用集團力量，使格林文化更穩健走向國際出版的康莊大道，與陳雨航起初選擇加入合併，後來退出被兼併後的原組織，又自組起小出版社，兩人選擇的差異，恰可供呈現文人出版理念在大環境驅策下的一個流變對照樣貌。

以台灣文人出版社的演變歷程來看，對作家出版人而言，最早的自費出版形式，是拒絕沈默的自我實踐方式；因應大環境的限制與個人的需求而開辦出版社，則是一種幫助作家實踐自我的服務理念（某種程度上，也是自助）；然而在大環境市場競爭激烈的情勢下，在出版社紛紛開始運用行銷、企畫概念吸引讀者眼光，以至面臨國際化競爭，強調資本與企業規模的今天，台灣的出版業已有越來越傾向資本主義的趨勢（丁希如，1999，頁 61），而台灣文人出版社身處這洪流之中，其經營方式也不復往昔的純粹，已摻有抹不掉的商業色彩。

必須再三加以強調的是，以上這幾種文人出版社的經營模式，雖有清晰的因應時代潮流而生發的歷史演變脈絡，但每一種模式卻都不是僅存於某斷代的，也就是說，在當代、共時性的關照之下，台灣文人出版社的這幾種經營模式可能是同時並存的。當然也有是正在這之間轉變調整中的，例如「文學五小」的爾雅與洪範，在綜合出版社林立的今天，仍堅守小型專業出版文學作品的初衷；例如創業之初即以綜合出版之姿，緊隨讀者口味而改變出版方向的武陵出版社，現已走出「命理」的專業訴求；而陳雨航的出版理念，在歷經麥田的綜合出版時代、城邦的集團時代，現今則選擇以組織編制簡單的小型文學書的專業出版模式來實踐之。這些錯綜複雜的演變樣貌，也正顯示同在「拒絕沈默」的原初內驅力推動之下，文人出版社面對外在政治、經濟與社會環境的變化，為了維持其生存或擴張其規模，個別所採取的應變手段、方法之差異。

第三章 組織編制

前文提及「小型文學書的專業出版模式」是文人出版社經營模式的雛形。強調「小型」，是因為作家出版人從單打獨鬥的個人自費出版模式，到要正式籌組一個專事出版業務的產業組織，一開始，無論是在資金、人力、出書量或出版品種類等方面的規模，總都是較精簡單純的。不過，在台灣圖書市場先天的侷限下，整體而言，依經濟部中小企業認定標準¹來看，台灣出版社的組織規模至今多屬中型（五人以上，不滿五十人），而本論文在相對比較標準下，將此標準中五人以上不滿二十人的文人出版社定義為小型規模；二十人以上，五十人以下之文人出版社，則定義為中型規模。五十人以上則定義為大型規模。

本章依當代文人出版社的組織規模差別，分為「傳統文人出版社的規模」、「新興文人出版社的規模」與「中型文人出版社的規模」三節，介紹訪談對象中規模大小有別的文人出版社之現況並分析其編制特色，也試闡述影響其發展的原因與未來發展方向。

第一節 傳統文人出版社的規模

談到傳統文人出版社的規模，其雛形就不能不提到「文學五小」，因為「五小」是典型的小型文學書的專業出版模式。「五小」的成立時間，首尾相距十年，依其成立的時間排序，分別是：純文學（1968）、大地（1972）、爾雅（1975）、洪範（1976），與九歌（1978）。「五小」稱號的由來已無從考據²，倒是「文章發表要上兩大報，出書則找『五小』」的說法，在一九七〇年代是作家出書的準則（隱地，1993，頁9；鍾淑貞，1996b，頁13），由此可見，這五家小型文學出版社影響力之大，及其「不俗的地位與象徵意義」（莊麗莉，1995，頁82）。雖然隨著純文學在一九九五年結束營業，大地在一九九九年換手經營，而九歌今日業已擴張發展成一中型的集團事業體，「五小」已成台灣出版史中的一個歷史名詞；然而，

¹ 依經濟部對「工商服務業」的規模認定標準是，經常雇用員工未滿五人者，為小型企業；五人以上未滿五十人者，則為中型企業，五十人以上即為大型企業。（資料來源：2003年3月28日取自：<http://www.moeasmea.gov.tw/laws/認定標準.asp>）

² 一般認為，或許因為他們是市場反應最好的五家小型文學出版社，同時五家出版社的發行人又本有私交，往來密切，因而被外界視同是一個團體，文壇概稱他們為「五小」（鍾麗慧，1996，頁177；鍾淑貞，1996b，頁13）。但也有一說是，「小」是相對於「大」，是相對於重慶南路一帶，規模大、牌子老的正中、商務、遠東、三民等書局和出版社的稱呼；或是相對於聯經、時報，這兩家有報社為後盾的大型民營出版社的稱呼（祝勤，1989，頁16）。

仍舊維持專業小型文學出版模式的爾雅與洪範，這近三十年來的發展，實為傳統台灣文人出版社的組織寫照。

一、小型的規模與特色

大體而言，本論文所提及之小型出版社的規模是指在十人以下。爾雅、洪範，連同作家出版人本身在內，都不過只有七、八人。必須以極少的人力做最多的事，並求達到最大的經濟效益，是小型獨立出版社都要面對的情境，因此，出版人對所出版領域的興趣、熱忱與知識素養就顯得格外重要（董成渝，1998）。而這點基本要求，對兼有作家身份的出版人而言，並不成問題。

以小型文學書的專業出版社來看，老字號的爾雅與洪範的組織編制特色是：編輯部小，發行部相對大。爾雅現今員工共八位，一位會計、一位出納、三位發行部人員，而編輯部連同作家出版人隱地自身，一共是也三位（隱地，2003b，頁 112）；洪範因合夥的兩位作家的參與一向偏「編審」與「顧問」性質，編輯部是在葉步榮的兒子葉雲平於二〇〇三年加入之後，近二十七年來才首次正式「擴編」為兩位³，其餘五位員工都隸屬於發行部，發行部部份人員還要兼職做會計、總務、倉管的工作（葉步榮，2003，頁 131）。

可以說，以爾雅和洪範為代表的傳統文人出版社，在組織編制上，還停留在文人創辦出版社的初始模式，由作家出版人獨攬決策並親自審閱、編輯，頂多就再聘請一、兩位編輯幫忙實際文稿的編校工作。占出版社中心地位的編輯部，與占出版流程決策地位的出版風格及其編輯作業，則完全呈現作家出版人的個人品味。而相對在小型文學出版社中「稱大」的發行部編制，則是作家出版人為避免受制於現行不健全的產銷制度，所發展出來的「產銷一體」的組織架構。隱地甚至在成立爾雅之初，為部署爾雅的發行網絡，親自跑遍了全省大小書局，一一洽談合作事宜（林薇瑄、吳麗娟，2002，頁 17）。出書量並不大的小出版社既要自理發行業務，也要自行負擔相對大的發行人事成本，圖的無非只是一個「放心」：用自己公司的專屬發行人員來鋪自家出版社的書，以確保發書鋪貨的周延實在（葉步榮，2003，頁 134）。隱地在《出版與發行》一文中對此堪稱為「台灣出版業的特色與突出之處」（1994，頁 81）的產銷一體組

³ 葉步榮（2003，頁 131）表示，洪範的實際編務一向由他個人負責，近二十七年間也曾陸陸續續聘請過幾位編輯，不過多是兼職性質。

織型態作過如下的分析：

如果要使台灣的出版業步上正軌，必須走上產銷分離，出版與發行各自獨立，分工合作，殊途同歸。問題是，哪一個出版社敢把自己的發行部撤消？書報社或發行公司能給出版社多少保障？在「商業道德」與「商業良心」尚未建立的時候，台灣的出版業可能還會這樣紊亂下去。「通吃心理」使得出版社與書報社無法開誠布公、水乳交融。眼前的事實是，出版社緊勒住發行部，只要看到現金，管你書報社是否受到影響，折扣早已大亂，亂得書報社寒心。書報社又如何呢？本來應該賺的是經銷與發行的錢，可是眼看某些出版社的書銷路大好，也插上一腳，出起書來，儼然也是一個出版家！大家都不肯只守自己頭上的一片天、腳下的一塊田，而硬是要互相侵佔。在這樣的局面下，產銷分離，出版和發行獨立，也就永遠變成一個夢啦(1994, 頁 80-81)。

回顧爾雅二十七年來的組織運作狀況，從一九七五年成立到一九八八年，可說是爾雅最風光的時代，小出版社出的卻是市場主流的文學出版品。據隱地回憶，彼時，爾雅的文學書初版至少都四千本，而且加印的需求通常跳過二刷、三刷，直接就又是四千本以上，已是第四刷、第五刷的加印量了。那時的發行工作量，對發行部已相對大的小出版社來講，的確是一種「甜蜜的負荷」。不過，令隱地感嘆的是，解嚴後，讀者大眾只讀文學的日子就一去不復返了。社會多元，大眾的閱讀口味也趨於多樣，而以爾雅為代表的小型文學書的專業出版，漸漸形同是台灣出版市場的支流末節(王盛弘, 2002)，爾雅等純文學出版社在運作上的最大改變是發行量驟減。洪範為因應不景氣與文學閱讀人口的流失，已縮減出版量，而爾雅至今仍能維持一年出書二十本雖已屬難得，相較之下，卻可能還不到一個出版集團一個月的總出書量(孟樊, 1998, 頁 65；李靜宜, 2002, 頁 14；王盛弘, 2002)。但繼續維持這樣「編輯部小，發行部相對大」的編制，維持品質把關的嚴謹，並應付日益複雜的通路鋪貨限制⁴與嚴重的退書問題，倒也不顯得過大(隱地, 2003b, 頁 112；葉步榮, 2003, 頁 131)。

二、小型的優勢與堅持

緣於對文人出版社前仆後繼的歷史的警惕，隱地對出版人熱衷於擴

⁴ 根據隱地在《2002 / 隱地 Volume Two》(2003a, 頁 146)中(二〇〇二年九月十二日的日記)的記載，金石堂連鎖書店開始有了「選書」的政策。如果金石堂書店的選書政策，走的是「統一選書」的作業方式，不分書店所在地的讀者群特性，也不分書店的市場區隔，小出版社的新書，一旦未被選中，即代表在全省一百多家金石堂書店中都看不到這本書。這對小型專業出版社的打擊很大，其中恐怕又以市場已幾近邊緣化的文學書專業出版社為最。

張的議題有過深入的反思，他曾說：「成功是一種陷阱，鼓勵了投資的盲動，培養了不當的胃口，及對自己錯誤的估計，被成功毀掉的人，不比被失敗毀掉的人來得少。」(鄭寶娟，1986，頁 22) 所以，他個人的經營理念一直是「小即是美」(鄭寶娟，1986，頁 22；王盛弘，2002)，而「維持原來的出版路線，繼續走最初的路」(隱地，2003b，頁 112) 則是他對未來的堅持。對比於大型出版社的制度化、集團化、人員多、會議多、浪費也多的無可避免，隱地認為，「賠得起」(1980，頁 195) 恐怕是大出版社最須具備的條件；而小出版社的優勢在經濟持續不景氣、純文學出版日益邊緣化的窘境下尤其凸顯，即是規模小一點，人事、經濟負擔也相對就小一點，似乎也就能走得更長遠一點。不過，對於爾雅，隱地並不抱持永續經營的概念(王盛弘，2002)，他也如純文學的林海音一般，不受事業傳子的傳統觀念束縛，反倒昭顯了作家出版人與文人出版社是生命共同體的關係，具有一種「獨我性」的堅持(鐘麗慧，1996，頁 184)。隱地說，他將以「把握今天，勇往直前」的心情經營文學書的專業出版；文學書既然不好銷，那印量就少一點；文學雖然已經變成小眾，小出版社為小眾服務也是一件令其感快慰的事(王盛弘，2002；張夢瑞，2002)。

洪範的葉步榮則認為，出版集團化、打群體戰雖是資本主義社會商業競爭的必然趨勢，講究的是企業的有效管理與擴充市場；但即令如此，他認為小資本獨立經營的出版社還是有生存的空間。因為，小出版社一般而言較能專精，講究出版品的特色與品質，編輯路線和行銷對象明確，人事成本也低，較不受經濟景氣起伏的影響。若論及高價爭取稿源或大規模造勢促銷活動，小出版社的競爭力則自難與集團化者相比(李靜宜，2002，頁 15；葉步榮，2003，頁 134)，尤其近年來文學書銷路式微、通路萎縮，過去中盤商、書店主動向「五小」等出版社拿書、補書的情況已經逆轉，對小型文學書的專業出版社而言，在有限的人力之下，負擔相對也比以往較重(洪懿妍，1998，頁 155；葉步榮，2003，頁 134)。但葉步榮說，洪範一直以出版不受時間限制的好書為原則，以順其自然的態度在經營，用意即是要擺脫時間與營業額上的壓力，也因為沒有以書養書的出版壓力，所以，不曾考慮是否有擴張之必要(葉步榮，2003，頁 131)。

第二節 新興文人出版社的規模

限於創業資金與實際考量，新興的文人出版社，如一方出版社與二魚文化，規模也都偏向小型，只有六、七人的編制(焦桐，2003，頁

115-116；陳雨航，2003，頁 135）。不同於傳統文人出版社的是，這六、七人中多數是編輯部人員，規模至少就是前述傳統文人出版社編輯部的兩倍大，而其所外顯的具體差異是，新一代的作家出版人大多已不從事實際的編務執行工作，而較專注在開發稿源及其他決策性工作上。至於編輯部的編制，則依出版社書種規劃作較細密專業的路線分工，整體而言，生產力與出書量都相對較大。

此外，相應於一九九〇年代之前，台灣出版社，無論規模大小，大都自行負擔將圖書出版品配發到全省各零售點的作法，一九九〇年代後，由於台灣零售通路大幅增加，零售系統的結構與性質迅速改變，連鎖書店大量興起，促使多數發行商進而調整本身的結構、規模與作業方法，以為因應日漸複雜、繁重的發行業務。在這些外在發行條件的轉變下，小出版社要再自行負擔發行業務益形吃力，於是，一般出版社便開始有了將發行業務外包的作法，亦即是所謂的總代理或總經銷的作法（凌雲，2002）。順應這股風潮，新興文人出版社的組織型態也走向「產銷分離」。

一、產銷分離的組織型態

在資金規模的外在限制，以及作家出版人對自我專業的內在評估下，新興的文人出版社，在成立初始大都走向產銷分離的組織編制型態。出版社主要由編輯部組成，專責圖書的編輯生產，而發行業務則委由專業發行單位代理、包辦。底下試以千禧年後甫新成立的一方出版社與二魚文化為例進一步說明。

（一）一方出版社

一方出版社從二〇〇二年一月創立至今共有七名員工，除了會計、出納外，編輯部包括陳雨航本人在內共有五人，預計二〇〇三年還要再增加一至兩名工作人員。陳雨航在一方任發行人兼總編輯，總理所有出版業務。雖然不必親自處理一般編輯檯上的事務，但尋找新書、開發新作者的重任，則尚要依賴他個人在出版界所累積的人脈關係；又因為「世紀文學」是一方純文學書系的主力，所以，陳雨航也額外花了很多心力在翻譯稿品質的審校工作上（陳雨航，2003，頁 136）。

在一方，所有的編輯都需有編輯企畫與行銷企畫的工作能力。一方

並沒有專職的企畫編輯或行銷企畫人員，而是所有的工作人員都要參與編輯會議，要參與討論如何包裝新書，安排新書記者會，或者與書店洽談書展的合作方式等等，亦即人人都負有企畫的職責。陳雨航（2003，頁 136）希望他帶出來的編輯是全方位的，也就是在專業的編輯概念之外，要懂行銷，也要懂財務。因為他認為，溝通是企畫發想的源頭，現階段出版社的編輯也許還用不著親自操作財務規劃、執行企畫或促銷方案，但不懂財務也不懂行銷，便無法與專業的合作單位人員溝通。所以，儘管陳雨航也認同專業分工的制度，也認為有專職的編輯企畫人員，對員工在開發新書與累積人脈資源等方面，都會有較長足的進步空間，但鑑於一方現在規模還小，所以選擇打散組織劃分的方式，讓所有的編輯在交叉學習中，掌握相關出版企畫的要點（陳雨航，2003，頁 135）。

因為是採產銷分離的組織型態，創辦至今，一方的發行業務主要是交由遠流出版公司總經銷。遠流不但是陳雨航的老東家，遠流負責人王榮文更是一方的股東之一。遠流出版公司自創立起，隨公司的壯大，已建制了相當縝密的配銷網路與作業制度，並且也具備了將出版品配銷到所有零售點的經濟規模與實力，可謂已有相當程度的經濟規模效益。一方的發行委由遠流總經銷，不但是基於出版人的私交，更是借重遠流的發行實力，可助使甫創立需集中人力資源於品牌建立的一方，充分發揮作家出版人的編輯出版長才，致力於出版社編輯部的選題、編輯、出版等作業。陳雨航（2003，頁 135）表示，雙方的合作基礎與合作情況，到目前為止都很不錯。

不過，陳雨航（2003，頁 135）也表示，鑑於台灣兩大連鎖書店（誠品與金石堂）的壟斷力量日益強勢，他正在評估將兩大連鎖書店的發行體系獨立出來自己經營的可行性。現階段，一方尚無專職的發行人員，不過，在面對出書量已達需要開發倉庫地點，漸感庫存壓力的同時，陳雨航也有意物色一合適人選來專職處理相關的發行銷售業務（陳雨航，2003，頁 135）。

（二）二魚文化

二魚文化事業有限公司可分為兩個部門，一是經理部門，負責人事、會計、出納，和相關行銷策略的工作，主要由焦桐與其妻謝秀麗共同掌舵；另一是編輯部，目前聘有四位編輯，一位負責人文類圖書編輯，其他三位歸生活類；人文類歸焦桐帶領，而生活類則由謝秀麗領軍。可以

說，二魚文化有六名專職人員在社內負責圖書編輯生產的業務，至於二魚文化的發行業務則交由黎銘圖書公司底下的一個子公司處理（焦桐，2003，頁 115）。

焦桐（2003，頁 115）表示，一來因為二魚文化的規模還小，不用獨立成立發行部門；二來則是因為他個人對發行業務尚不熟悉，深覺不能外行充內行，所以，現階段採外包形式，交由黎銘圖書公司總代理。黎銘圖書公司自一九七六年轉型為專業的圖書、雜誌總代理的發行公司，至今在全省已有二百八十多家加盟店（黎銘圖書有限公司編者，2003），在焦桐眼中，是一家經驗豐富且專業的發行代理商。焦桐對二魚文化與黎銘合作的關係感到很滿意，事實上，二魚文化編輯部的人事架構，即曾根據發行商從下游的回報而做過調整。二魚文化在創立之初，是以人文、文學為主打，兩、三個月即密集出了十幾本文學書，焦桐原以為這樣對累積二魚文化的品牌知名度有益，但下游發行商卻反應，文學書以這種速度發展略嫌太快，恐怕退書的比例也較高，因而建議改以普受好評的生活類「健康廚房」書系為主打。所以，焦桐才在兩大出版範疇的編輯人力上做了一番調配，使之成為現今的編制狀況（焦桐，2003，頁 116），也為二魚文化的發展奠定了較穩固的營收來源。

焦桐在二魚文化主要主導「研究與發展」的工作，也就是出版企畫的發想。焦桐對二魚文化的編輯團隊的執行能力感到相當自豪，對他們之間合作、互動的情況也感到非常滿意。焦桐（2003，頁 116）表示，二魚文化的編輯都是他親自面試挑選的，在人才條件上，他特別強調對出版的熱情；在編輯實務上，他一一帶領、親自訓練；在工作氣氛的營造上，則特意把二魚文化當成一個大家庭在經營，希望同事間的感情可以像家人。而其具體成效是，大家不約而同喊他「老師」，老闆員工之間亦師亦友，且因大家都重視對出版的熱情，整個團隊的心緊密地凝聚在一起，而整體產能也跟著提昇。焦桐說，二魚文化的編輯流動率可以算是零，只有因他個人判斷錯誤、用錯人而請走的，沒有人因為不喜歡這個團隊而主動要求離職的（焦桐，2003，頁 116）。

二、有限擴張的發展目標

不同於傳統作家出版人對維持「小而美」經營模式的堅持，新一代作家出版人對出版社現階段的小規模，都視之為成長過程的初始必然；對擴張也都抱持謹慎評估的態度，主張有限度的擴張。底下亦以一方出

版社與二魚文化兩家新興文人出版社為例加以說明。

(一) 一方出版社

陳雨航個人的出版資歷相當豐富，從台灣文人出版社的經營模式演變歷程來看，他完整經歷過麥田的「綜合出版」模式、城邦出版集團的「集團組織」經營出版模式，與現在一方的「小型文學書的專業出版」模式。對外界以為他由主持中型綜合出版社⁵到參加大集團，再「回歸」籌組人事簡單的小型專業出版社，這整個過程的演變，必是經歷了某些「教訓」之後才做的決定，陳雨航（2003，頁 139）卻說，作為一個出版人，他其實並沒有自我設限，也從沒有定下非集團不做的目標。對一方的小規模，他表示，剛創業，既受資金規模限制，也就不排斥從小做起，更何況他也深知，一開始就把全部資金一股腦兒砸下去是不智的，因為出版是一個回收慢，陸續得積壓很多資金的行業（陳雨航，2003，頁 135；頁 140）。

不過，從經驗談起，陳雨航也明白，出版社若規模太小，出版總書種累積太少、量太小，不但生存困難，在行銷或其他業務的推廣上也都事倍功半。所以，對未來，陳雨航則是希望一方可以謹慎地成長至一定規模，至少是比小型大一點的中型的規模，但他也堅持不要過大。在陳雨航心目中的適當規模是，約莫二、三十人的組織編制（陳雨航，2003，頁 136）。陳雨航目前已有計畫要陸續增加人手，以使一方的出書速度可以再快一點，書種累積可以再多一點。不過，為了確保出版品質，也為了確保一方的品牌可以佔有一明確的市場定位，他也謹記著出版不能貪快、貪雜的道理，他說他現在的工作重點是，要在快慢與大小之間妥當拿捏（陳雨航，2003，頁 135）。

(二) 二魚文化

在焦桐眼中，出版社規模小反而具有機動性，也可因此凸顯其競爭優勢。例如，他因此可以在一夜之間改變二魚文化的人事編制，把原先最強大的人文類編輯編制縮減至一名，其他的則改調至生活類，也以此奠定了二魚文化穩定的營收來源。不過，以二魚文化這麼小的一個出版

⁵ 根據陳俊斌（2002，頁 62）的調查，麥田在二〇〇〇年陳雨航離開前，全社共有二十二名員工，包括副總編輯一名、編輯十一名、美編一名、行銷人員四名、印務兩名、行政助理一名，以及陳雨航與社長王德威，已稱得上是本論文定義中的中型出版社的規模。

公司，立志要走綜合出版的路，其實也間接顯示了焦桐並不排斥未來任何擴充的可能，他說：「君子不器嘛！」（焦桐，2003，頁 115）

以目前僅有六人的編輯編制，年出書量卻預定要倍增為六十本，預計每個月以五、六本新書的出版速度面世，焦桐說，這其實已經接近是一個中型出版社的出書量數字，但二魚文化的編輯團隊做起來卻是不覺得困難；由此，也促使他更堅信，只要出版成本控制得當，並用對人，二魚文化未來的擴張發展是可以期待的。不過，焦桐（2003，頁 119-120）也表示，他並不迷信「大」，大對他來講，是一種帶意氣的賭注，與他個性及行事原則都不符；他也絕不會任二魚文化膨脹到變成編輯部超過百人的大公司，因為這樣一來，單是每個月的人事成本就會是一大夢魘，而且，他也認為出版社太大，出書太多、太快，對圖書品質也會失控。所以，對於擴張，焦桐的選擇還是採穩紮穩打的策略（焦桐，2003，頁 116-117）。

三、水雲齋的特例

有「全台最大的小出版社」之稱的水雲齋⁶，除了劉墉之外，也有一名編輯的編制。不過，水雲齋的編輯，只負責校對外稿⁷，並處理出版相關的行政聯繫工作。大體而言，水雲齋的出版大宗——劉墉個人的創作，其編、校與美術設計，劉墉都一手包辦，猶如仍在自費出版的時代。不過，畢竟已是一公司組織，水雲齋的固定工作人員有一位會計、一位出納，以及負責倉儲業務並處理發書予經銷商工作的三位工作人員（劉墉，2003，頁 127）。而與爾雅及洪範等純文學出版社不同的是，水雲齋需要相對較大的倉儲管理人員編制，是由於劉墉的暢銷書印量、銷量都大，需要的人手也較多，甚至還常達需要增加兼職人員的情況。但水雲齋畢竟規模小，人力也有限，其經營模式偏重倚靠專業分工的規則，完全落實產銷分離的制度。水雲齋不但沒有郵購系統，讀者無從直接向水雲齋購書，水雲齋的員工也不處理圖書零售買賣事宜，即使是一次性的大量購書，還是全權委由經銷商處理。劉墉（2003，頁 130）說，讓經銷商充分賺取所應得的利潤，是他對專業分工的信任。

劉墉認為，小出版社的最大優勢在於有「彈性」。因為劉墉長期旅居

⁶ 引用平雲（1997，頁 17）「整合或被整合之二——從本土觀到國際觀」一文中之語，意指水雲齋是當前台灣書市中具有最大市場影響力與競爭力的小出版社。

⁷ 指劉墉以外的作家，諸如其文人友朋或學生，欲交由水雲齋出版的稿件（劉墉，2003，頁 128）。

美國的緣故，水雲齋的運作模式很彈性、機動。基本上，水雲齋的工作人員都是劉墉所信任的台灣親朋或學生，他們沒有「要不要上班、打卡」的問題，只有「有沒有工作」的考量。水雲齋雖小，劉墉卻是從創辦伊始即一直保有擴充的彈性與可能性，由水雲齋創辦的宗旨目標⁸中甚至還包括要承接學術研究計畫、舉辦國際藝術文化交流等活動，即可看出劉墉的企圖心，只是目前限於資金與人力，水雲齋還是以出版劉墉個人作品為主，但對未來的各種可能，劉墉則不加以設限(劉墉，2003，頁 128)。

第三節 中型文人出版社的規模

相較於以爾雅、洪範為首的傳統文人出版社，儘管在有限資金、人力的規模下，發行銷售業務日益吃重且備受打壓，但為求一個「放心」，至今仍採「產銷一體」的組織型態，新興文人出版社走的是借重專業分工的「產銷分離」制度。也儘管在產業整合的大環境趨勢下，其日後擴張的程度與面向尚無定論，但創業之初，為全力打響出版社品牌，專心致力於編輯出版作業，產銷分離的組織型態是共同的選擇。而組織集團化的文人出版社，則希冀在集團資金、資源的整合下，能享有集團集中行銷、造勢力量，廣用人際關係，降低營銷成本，開拓不同消費市場等競爭優勢，並且在配銷通路上可與連鎖書店互成犄角之勢以為抗衡，也補強台灣出版業先天資金少、規模小的發展體質(孟樊，2002，頁 50)。其中，九歌與格林文化兩家中型的文人出版公司堪稱代表。

一、九歌出版事業體

九歌出版社自一九七八年成立，先後已歷經七度的改組、擴編。最初兩次分別是在一九八二年及一九八五年，在增資、擴編之後組織變更為有限公司，全名是「九歌出版社有限公司」；一九八七年接收健行文化有限公司，拓展生活、保健類的出版領域；一九九〇年成立九歌文學書屋，展售「文學五小」的全部作品，並將國內外重要文學作家作品分區陳列販售；一九九二年成立九歌文教基金會，贊助「屈原詩獎」，例行籌辦「九歌現代兒童文學獎」、「九歌小說寫作班」等文藝活動，並不定期

⁸ 劉墉在接受筆者訪談時提到，會成立水雲齋文化事業有限公司，是因為接受了新聞局的一個委託案，一個由當時的新聞局局長邵玉銘所策畫的「中國文明的起源」電視節目，才插柳成蔭的。這是一個歷史性的電視節目企畫，光是資料收集，就動員了中研院數十位的專家學者，與海內外多處的研究單位。劉墉受聘為統籌編劇，但因以私人身份要與諸多公家單位接洽研究合作，有諸多的限制與不便，於是成立了水雲齋。至今，當初合作的這一支研究部隊仍為水雲齋的支援後盾(劉墉，2003，頁 129)。

舉行文學相關研討會、座談會；一九九四年於深坑設置七百餘坪的倉庫，並將發行業務獨立，移往深坑；一九九八年，成立天培文化有限公司，再擴大出版領域及於環保、輕文學等文類（陳素芳，1998，頁 7-29）。

雖然，蔡文甫（2003，頁 142）說，九歌出版事業體的壯大是自然生成的，他個人本無意繁殖，因為健行其實是接辦朋友的出版社⁹，而天培則是談接辦不成才衍生的。不過，九歌的擴張有目共睹。九歌從一九八五年改制為公司起，內部組織即分為發行、編輯與行政三大部門，當時員工有七名，編輯部就僅蔡文甫本人和九歌現今的總編輯陳素芳兩人，與上述傳統文人出版社如爾雅、洪範等的編制型態與運作方式，大抵雷同。至今，九歌則已擴張至總員工有二十餘名¹⁰，除了發行倉儲單位已壯大獨立在深坑外，出版領域也隨之擴張，而編輯部更另聘有六名編輯，已然是隱地口中，從「五小」茁壯成的中型出版集團（林麗如，1998，頁 31；隱地，2003a，頁 247）。

九歌出版社從成立之初發行業務尚需委託爾雅代理，到如今因應發行業務的需要，在深坑購置七百多坪的倉儲倉庫，由發行部直接進駐管理，是組織編制上最明顯的擴張之處。而九歌出版事業體的編輯部，包括發行人蔡文甫與總編輯陳素芳，目前共有八人。雖然旗下出版社還包括了健行與天培文化，不過，三家出版社的編輯、出版、發行人員，及其作業方式與出版流程，都是一體共用，不分你我他的。可以說，三家出版社只有出版書種的區隔，並沒有專屬的特定編輯，編輯人力則由主管調度，其他的都是依照九歌原有的作業方式在運作，連辦公室都在一起（林麗如，1998，頁 36；孟樊，2002，頁 51）。蔡文甫目前的主要工作是，對九歌出版事業體的全盤業務作原創性之指導及策畫，關於出版相關之編輯企畫與行銷企畫，則全權交由各單位主管督導（蔡文甫，2003，頁 142）。

可以說，九歌出版事業體的形成，對旗下三家出版社的最大助益是在發行促銷上，以共同促銷的作法，相對可以省下龐大的發行費用。其具體作法是，除了循原先九歌出版社的發行網絡鋪書外，也透過《九歌雜誌》以各式各樣的套裝組合優待，或各種主題式的郵購折扣，共同促

⁹ 健行出版社成立於一九七八年，是創辦人鄭煥韜為教學研究及提倡全民體育而成立的；曾是台灣唯一以體育叢書為主要經營方向的出版社（林麗如，1998，頁 34）。

¹⁰ 據林麗如在「九歌出版社及其相關組織」（1998，頁 31）一文中的記載，一九九八年時，九歌全公司有三十幾名員工；但蔡文甫先生在回答筆者的訪問時，則是答稱全公司有二十餘名工作人員，本文以蔡先生的回答為依據。

銷三家出版社的叢書（林麗如，1998，頁 36）。憑藉九歌的老字號實力，九歌出版事業體的競爭優勢是名家眾多，讀者認同性高；而劣勢則是讀者可能易受傳統印象所限，健行與天培文化在拓展讀者市場上，較顯不易。儘管如此，蔡文甫（2003，頁 142）還是表示，辦出版，他不能也不願隨波逐流。所以，目前將先維持現狀，未來則隨機再做適當調整。

二、格林文化

格林文化目前是城邦出版集團旗下的一支團隊，而城邦出版集團的經營模式特色，在於「權力下放」與「產銷合一」（洪震宇，1998，頁 179）。事實上，除了國際性的大型活動（如台北國際書展）城邦出版集團會以的集團名義出擊外，城邦仍是視各公司或各計畫專案所需，來決定集團力量介入的程度。也就是說，基本上，城邦集團旗下的任何一家出版社的品牌形象建立，包括編輯選題、廣告、行銷計畫等等，都是要各自努力、各憑本事的（郝廣才，2003，頁 124）。不過，城邦出版集團的主要號召力，就在各家出版社除了擁有完整的選書、編輯與行銷企畫的自主權之外，還可基於資源共享的原則，共同使用由總公司負責提供的財務、倉儲、發行與行政管理服務（洪懿妍，1998，頁 154；洪震宇，1998，頁 179），儼然是產銷分離制度下的出版社，還擁有專屬、獨立的發行公司。

郝廣才對一般人以為「小出版社人事簡單，管理容易」的認知，有不一樣的看法。他認為，出版規模太小，反而容易形成許多不必要的浪費，尤其在出版生態不健康的台灣，小出版社的發行工作更容易受制於通路商不合理的要求而寸步難行。在健全的出版環境下，小而美的獨立出版社是文明之寶，但在不健康、不合理的出版環境下，太多小出版社容易造成出版界「嬰兒死亡率偏高」（郝廣才，2003，頁 125）現象，使出版景氣積弱不振。以格林文化為例，郝廣才分析，格林文化加入城邦出版集團的好處，除了在資金上可得奧援，有頂尖的財務規劃人才可資專業審核與建議，易於發展長期計畫，甚至有助於跨國發展外，整頓行規，更是格林文化要依恃城邦出版集團的理由之一（郝廣才，2003，頁 124）。

根據郝廣才（2003，頁 124）的分析，台灣出版業面臨的問題，關鍵在行規太混亂，不僅出版社與中盤、書店間的上下游交易規則亂成一團，甚至形成由大型連鎖書店掌握叢林規則，反過來主宰眾多小出版社生死的局面。而由小出版社結盟形成的出版集團，若能在發行通路上扮演與

之分庭抗禮的角色，對建立行規、形成制度來導正整個出版生態與出版財會制度，是相對有利的。郝廣才說，城邦出版集團之於格林文化與其他旗下所有大大小小出版社的最大依靠，即是發揮了在發行上的團結力量。對於城邦出版集團目前之所以成為眾矢之的，郝廣才進一步分析，那是因為它是台灣目前唯一的結盟集團，尚無法充分發揮上述與通路商抗衡的正面功能，卻已產生獨佔的談判優勢，於是造成外界的許多不諒解與批評（郝廣才，2003，頁 124-125）。

郝廣才現為城邦出版集團董事、格林文化總編輯，而實際上還等同是格林文化的經營者，總理格林文化的編輯、企畫、業務、財務計畫等工作，除了董事的頭銜外，他個人甚至整個團隊組織的工作內容，與加入城邦之前並無太大差別（郝廣才，2003，頁 121）。格林文化的員工目前共有二十五人，編輯部有十四人，包括文字編輯八人、美術編輯六人，版權部有二人，企畫部有九人。郝廣才（2003，頁 121）表示，格林文化所有的編輯人員在新書製作的規劃上，都會參與到行銷企畫工作完成的階段；而企畫部人員的工作，除了要行銷新書外，最主要的工作是要企畫推廣舊書的活動。格林目前的成長很穩定，並沒有具體的擴張計畫。

胡芳芳（1995）在〈小眾出版的蝴蝶效應〉一文中分析到，有鑑於分眾時代的來臨，小型專業出版社若想在變而亂、多且雜的台灣出版生態中立足，且擁有清晰的面貌與響亮的發聲，有三大要訣：一是選擇有特色的出版路線；二是最基本重要的，要有細膩的編輯手法；三則是要有產銷一元思考的長期經營決心。胡芳芳以為，「天下沒有不是的讀者」，只要出版人具備清晰的編輯概念，能明辨書與讀者之間的關係，透過正確的販賣方式、通路造勢與媒體行銷手法，沒有不能賣的書，每一本書都可以找到它的讀者。在台灣文人出版社之中，以爾雅、洪範為翹楚的小型文學出版社，即是迄今堅定不搖的此類代表。

然而，「產銷一元」的出版思考邏輯，並不同於「產銷一體」的具體出版組織編制。這似是傳統作家出版人無法「放心」突破的心理障礙，對以有限擴張為發展目標的新一代作家出版人而言，已不成干擾，他們相信專業分工，以「產銷分離」的編制型態換取更靈活有效率的編輯作業調整與發展。而若說現今九歌出版事業體的組織型態，是傳統文人出版社「產銷一體」型態的成功代表，則格林文化之於城邦出版集團的發

行體系，就可算是新興文人出版社與專業發行公司在某程度上的整合。此即為當代各類型台灣文人出版社在組織編制上的特色差異所在。

而綜觀當代台灣文人出版社的組織規模型態與編制分工概況，又可歸納出「維持」與「擴張」兩種截然不同的發展傾向。以爾雅、洪範為首的傳統文人出版社，在維持典型「作家出版人主導出版社性格」（祝勤，1989，頁 16；鐘麗慧，1996，頁 184）的文人出版作風下，出版編輯決策權力未及分散下放，出版社的編輯部就無從擴編壯大，而整體生產力與出書量也就僅能依恃作家出版人獨力撐起。既想要維持作家出版人個人的品味與主導權，又要兼顧在大環境下益顯沈重的發行業務，維持既有出版社的組織規模與經營模式似乎就是不得不然的選擇了。

反觀，無論是主動尋求結盟奧援的或無意繁殖卻逐漸壯大的出版集團，甚或是新興有意識有限擴張出版領域與組織規模的小型文人出版社，主事的作家出版人的「文人出版獨我性」（鐘麗慧，1996，頁 184）相對都較淡，他們主動或被動都有專業分工的思維，也都有分層授權管理的經營概念，在不排斥擴張的開放心態下，逐步向擴張成長的目標前進，便是可預期的發展趨勢。謹慎、不躁進是這些作家出版人的共同點，他們都持逐步站穩品牌形象、穩固讀者市場的經營概念，首先致力於編輯出版核心業務的拓展，再依實際發展態勢評估決定組織擴張的步驟以及層面，其成果還有待觀察。

第四章 書種規劃

出版社的書種規劃與出版人所選擇的出版方向密切相關，而作家出版人所選擇的出版方向，又當然以自己所擅長的領域為主。「小型文學書的專業出版模式」既是台灣文人出版社的雛形，「文人當然辦文學出版社」（鐘麗慧，1996，頁 184）。然而，從本論文第二章 台灣文人出版社的經營模式及其演變 中，我們亦可得知，一九七〇年代以後的台灣出版界，因為總體環境的全面改善，在產銷結構上也發生了不同於往昔的轉變：新興的出版社多屬綜合性質，企圖同時發行各類圖書，以大開出版市場。風潮所及，連新興文人出版社也不例外。一九八〇年代以後，整個出版景象更是應證了量變可以導致質變的理論（胡梓，1996，頁 15），不僅出版品的數量直線上升，出版品的種類也多樣多元，除了純文學作品，武俠、科幻、漫畫、評論、宗教、心理、管理、傳記、旅遊、環保、女性主義等等也一一崛起。

對照小型專業出版社在不同分眾專業領域裡深耕的特殊志趣或理念，綜合出版社走的是一條企圖囊括大眾市場的路；而集團化的出版事業體則採取兼顧出版領域專精化與讀者口味多元化的政策，以「結盟」或「分裂」的方式搶攻閱讀市場（周明慧，1998，頁 65）。本章即循上述三種台灣文人出版社的經營模式類型，依序分節介紹「文學書專業出版社的書種規劃」、「綜合出版社的書種規劃」以及「專精化與多元化並重的書種規劃」，試圖歸納當代文人出版社共同的書種規劃原則，並分析其彼此間的優劣所在。

第一節 文學書專業出版社的書種規劃

作家林良（1980，頁 8-9）在 選擇自己的方向 談出版的分工 一文中指出，出版人在決定出版的方向時，要有三點考量：一是出版該書種的意義；其次是此出版路線的生存機會；最後則是評估自身的毅力。林良認為，什麼書都想出的結果，必然是什麼生意都做不到，所以建議出版者應該要放棄「出版一切書」的不實際夢想，選擇自己的出版方向。此外，他在 出雜書的人 談出版業的專精化（1979，頁 15）一文中還認為，最聰明的出版模式就是採取「專精化」的經營型態；再不，也要在出版社積聚相當資金後，迅速地轉入專精化。因為，他認為過多分散的出版路線反因不易累積品牌的一致性與特色，而不易在讀者心中形成清晰的品牌形象。

就小型的專業出版社而言，堅持單純的書種規劃，讓出版社的名號對讀者形成等同於某類書種的品牌印象，可獲致「讓出版社的名稱具有特色，成為某一種出版物的同義語」(林良，1980，頁9)的利基行銷(niche marketing)優勢。一九九〇年代後，以表述個人特殊創業志趣為理念的文人出版社自是有此利基，與劉墉的號召力直接劃上等號的「水雲齋」，就是一個最佳範例，而「文學五小」在文學書出版的發展史上，也是以成就這種書種區隔效果著稱。

一、「五小」所代表的傳統文學出版路線

當然，「文學五小」以文人經營而能在一九七〇、八〇年代的台灣出版界獨樹一幟，有其與時代發展及社會變遷不可割離的因果關係(向陽，1996，頁191)。在「五小」崛起的年代，出版社的經濟規模受限於社會整體經濟條件，一般都屬小型，分工也不精細，往往出版社主事者的性格，就決定了出版社的走向與風格(祝勤，1989，頁16)。大體而言，「五小」的出版走向，都與作家出版人自身的文學經歷、背景脫不了關係，而個別的差異就顯現在主事者個人的特別喜好，或其對出版未來的企圖心等方面，也因而開展出各有特色的文學出版路線。不過，「五小」在書種規劃上，與新興出版社講究的「書系」分化概念相較，大抵還算單純，傳統的作法都是按某一叢書或文庫的出書順序排號下去(徐淑卿，1998)。

(一) 爾雅

隱地在創立爾雅之初，便以純文學為旨趣，設定了四個出版方向：詩、散文、小說與文學評論(隱地，2003b，頁113)。隱地說，爾雅二十七年來一直在走最初的路(王盛弘，2002；隱地，2003b，頁112)。而隱地以其個人在編輯企畫上的專長，也使爾雅在企畫性出版品的數量上較其他「四小」為多，甚至在屬於爾雅全盛時期的一九八〇年代，還帶動出版界散文選集出版的風潮(鐘麗慧，1996，頁187)。

致力於開發「全家人都喜愛的書」(鄭寶娟，1986，頁21；隱地，1994，頁63)是爾雅追求的經營目標，隱地希望爾雅叢書不管是放在書房或客廳，都會是一套老少咸宜的文學書，所以為突破「台灣的出版事業是青

¹ 爾雅所出版的具有企畫性的文學圖書，除了年度選集之外，尤以四集的《十句話》以及一系列作家「極短篇」的企畫出版披靡書市，甚至引領了一陣出版跟風。

年學生養的」(隱地, 1994, 頁 4) 的局面, 爾雅除了曾開發適合中年人閱讀的文學書外, 還出版過童詩選集。整體說來, 爾雅的文學出版路線, 並不是學院派的文學。隱地曾自我剖析道:「我走的是由淺入深的發展路線, 不低估讀者的鑑賞水準, 但也不輕易嘗試那類僅有理想, 卻乏人問津的書。」他的作法是: 遷就社會需要, 逐步提昇(鄭寶娟, 1986, 頁 21; 陳幸蕙, 1984, 頁 82; 應鳳凰、鐘麗慧, 1984, 頁 83; 隱地, 1994, 頁 61-65)。

隱地從不諱言, 出版的確是一個需要人力與財力結合的事業, 但他對文學專業出版的鍾愛與堅持, 在一個出版工作者的沈思(1980, 頁 188-189)一文中表露無遺:

主持人要往遠處看, 要往長遠想。有的小出版社總是希望先賺些錢, 等賺了錢後再出些有意義的書。大出版社的不同, 在有容忍出賠錢書的雅量。糟的是, 主持人總打著如意算盤, 一方面出賠錢書, 另一方面也想出些賺錢書。用賺錢書來養賠錢書。殊不知, 一個出版社一旦出現了雙重性格, 反而就會兩頭落空。在書的世界裡, 纔真個東是東來西是西, 高就高, 低就低, 無法並肩共存。一旦龍蛇混雜, 就會給人不調和的感覺。

以至於, 儘管他知道暢銷書會是一個出版社賴以生存的資財所在, 但是, 他還是堅信, 唯有高水準的冷門文學書才足以維繫出版社的品質與聲譽(鄭寶娟, 1986, 頁 22)。是以, 除了純文學創作的出版, 爾雅也用心在整理文學史料類的作家書目, 圖書館學專家張錦郎(1981, 頁 329)就曾表示:「爾雅的書, 書後均附有作家寫作年表, 是值得其他文學出版社仿效之處。」此外, 為作家拍照, 並出版作家攝影集也是爾雅的另一特色, 如謝春德攝的《作家之旅》、徐宏義攝的《作家的影像》, 以及周相露攝的《風采》(鐘麗慧, 1996, 頁 182)。而若要論及爾雅對「台灣出版史」的貢獻, 就莫過於出版一系列為出版事業留紀錄的《出版社傳奇》、《爾雅》、《風景》、《我的書名就叫書》, 以及《出版心事》等冷門卻深具意義的專書了。

(二) 洪範與其他「三小」

洪範在以純文學性書籍為出版宗旨的方向上, 是以出版現代文學創作為主, 但不涉足國外翻譯作品的出版。在文學書種中, 洪範尤以新詩詩集出版量所佔的比例為大, 且早期出版品都帶有濃濃的「學院味」(應鳳凰、鐘麗慧, 1984, 頁 84)。洪範成立之初就以出版「細水長流」的書

為目的（張夢瑞，2002），葉步榮等人抱持「好書不會寂寞」的原則，相信只要是好書，製作嚴謹，就可以永遠存在，永遠有讀者。葉步榮說：「我們一直追求較不受時間限制的文學作品，而不汲汲於一時之暢銷，慢慢累積。」（李靜宜，2002，頁16）。洪範的這個出版原則，近二十七年來，未曾改變，可以說，洪範已奠定了台灣嚴肅文學作品的招牌。

至於其他「三小」的出版特色，諸如：純文學出版社在「純文學叢書」外，由於林海音曾有多年編纂國小低年級教科書的經驗，對兒童文學的創作參與和提倡也不遺餘力，因而純文學獨闢有兒童與青少年讀物系列；而大地的「萬卷文庫」在純文學叢書之外，有別於其他「四小」的主力出版品，則是親子教養類叢書，事實上，這也是姚宜瑛的創業代表作，大地可說是台灣最早出版親子教育類圖書的出版社（黃祺雲，2002）。九歌早期被認為是偏愛散文出版的出版社，後才增加小說類別。蔡文甫主持中華日報副刊多年，「九歌文庫」的文學品味也像「炒副刊拼盤」（鍾淑貞，1996b，頁15），希冀以雅俗併陳、深入淺出的方式帶領讀者進入文學殿堂。出書量大，得獎作品多，是九歌出版社的特色（鐘麗慧，1996，頁183-187）。而為因應多媒體的市場趨勢，九歌還在一九八八年推出林清玄「菩提系列」叢書的卡帶，是「五小」當中首先嘗試「有聲書」出版的（祝勤，1989，頁20）。

整體而言，在一九七〇、八〇年代文學出版的黃金時期裡，「五小」在書種規劃上的特色，就如同向陽（1996，頁191）所言，呈現的是一種濃厚的「文人經營模式」的基調，有強調文學品味、堅持出版責任、不向市場低頭、隨緣隨興出書，以及編輯格調高雅等五大特色。不過，從一九七〇年代中期獨領文學書出版風騷，到一九八〇年代坐擁書市半壁江山²，再到一九九〇年代後期出版地位被瓜分幾至邊緣地步，純文學結束、大地易主，「五小」形同分崩。碩果僅存的九歌、洪範與爾雅，在競爭日益激烈的出版環境下，雖仍堅持著各自的文學品味與出版責任，但隨緣隨性出書的文人出版情趣，似已無法自外於市場的決定力量。如果，傳統的不分書系，只按某一叢書或文庫的出書順序排號下去的作法，可為文人隨緣隨性出書的率意表徵，那麼，爾雅與洪範雖然未研發各大響亮名號的書系，卻都在具體推介出版社書目時，採將新、舊書依某性質

² 五小所締造的文學黃金時代，根據鐘麗慧（1996，頁178）的描繪，盛況如下：純文學以彭歌翻譯的《改變歷史的書》、《人生的光明面》等書，開出版界知識性書籍暢銷的奇蹟；大地的《七里香》、《無怨的青春》造就披靡書市的「席慕容旋風」；爾雅的《三弦》、《我在》蟬聯一九八三年、一九八四年金石堂書店年度文學排行榜的第一名，且同時有多種文學書穩坐排行榜上；洪範的嚴肅文學也穩穩長銷；而九歌更是金石堂年度排行榜的常勝軍，曾有多達十九種書同時上榜的最高紀錄。

歸成同一系列³，來節省廣告成本、擴大廣告效益的作法，其實其中已隱含了市場行銷的概念（隱地，2003b，頁 113；葉步榮，2003，頁 132）。而以嚴肅文學品牌知名的洪範，在葉步榮之子葉雲平的加入後，擬另開不同於固有嚴肅文學出版走向的多元路線，以出版給這一代年輕人看的文學書系「以後 APRES」為主要訴求（張貝雯，2002a，頁 29；張夢瑞，2002；葉步榮，2003，頁 132）。至於九歌近幾年來，為了適應各分眾讀友的需求，在出版書種規劃上也有書系分化的概念與具體作法（蔡文甫，2003，頁 143），則更明顯是應市場變化而有的調整。

二、新興小型文學出版社的專業堅持

林良（1979，頁 14-15）在《出雜書的人——談出版業的專精化》一文中闡明，「專一」、「求精」是現代出版業的生存條件。對新興小型的文人出版社而言，所謂「個人志趣的表述」，大抵也是以作家出版人各自的專才或學養背景為出發點，而在專業領域裡，再細分書系風格，幾乎是新興出版社的一致特色。以下茲以一方出版社與水雲齋為例分別說明。

（一）一方出版社

陳雨航曾表示，他規劃的出版方向與個人的喜好及專業資歷有很大關係（陳俊斌，2002，頁 55；陳雨航，2003，頁 140-141）。一方出版社即憑仗陳雨航長久以來在文學與人文類圖書出版上所累積的經驗、眼光和人脈，再加上合作對象，如學者鄭樹森、評論家王德威等人對文學書的獨到觀點與見解，走向以文學為主，又從文學再分出人文書書系的出版路線（洪穎真，2002；陳雨航，2003，頁 137）。然而，台灣文學市場日益萎縮，處在眾多同質性高的文學出版社之中，新興的、尚未建立起專有品牌的出版社不但不能自外於老字號文學專業出版社所面臨的搶作者、搶讀者的問題，相形之下，還得在雷同的文學書種中做出產品區隔，處境更顯艱難。

把出版當品牌經營，以書系對目標讀者群作明確的訴求，是陳雨航規劃一方書系的原則，而「要以什麼與較多的文學讀者打交道？」則是他反覆在思索的問題（陳雨航，2003，頁 141）。陳雨航秉持探尋文學專

³ 隱地（2003b，頁 113）在回覆筆者的訪談內容中，把「爾雅叢書」再細分為三系列：（1）爾雅文學書系；（2）年度書系；（3）書目叢書書系；葉步榮（2003，頁 132）則表示，洪範在推介舊書時，會以書系或同類型組合的方式作促銷，最常見的是以作者為主打的作家全集系列，或者，是以書種類別，如編選的詩集或小說選集等等。

業領域之彈性的實驗信念，希望可以在分眾的時代，照顧到所有人的文學胃口，以突破純文學閱讀人口的限制。所以，一方在「世紀文學」、「一方文學」、「文學書房」等重量級的純文學作品、文學評論、理論等書系的規劃外，還開出「文學日常」系列，希望展現作家在傳統創作與學術研究領域之外，平易近人的一面，以增加文學出版的親和力（洪穎真，2002；陳雨航，2003，頁 141），並具體落實一方出版社讓「文學生活化，生活文學化」的理想。

另外，鑑於優秀台灣作家畢竟有限，儘管個人出版經歷與人脈都很雄厚，但在市場競爭激烈、其他資深出版人也會發動自己的人情攻勢，再加上其他的現實因素，如大公司的出版條件較優渥、行銷能力較強，或根本的出版理念認同等等的問題，作家出版人向作家朋友邀稿的勝算，已經不同以往（陳雨航，2003，頁 138）。在普遍開放投稿以增加稿源的幾家文學文人出版社中，新興的一方比起老字號的洪範與爾雅，在作法上更為積極（隱地，2003b，頁 113；葉步榮，2003，頁 132；陳雨航，2003，頁 137）。陳雨航還主動把觸角伸往網路這個文學蕪雜的處女地上，企圖挖掘出異於「網路小說等於羅曼史」（陳雨航，2003，頁 137）的文學新貌，以豐富一方的文學書種。在陳雨航的觀念裡，他認為只要堅守一定的下限，通俗文學也是可以做的，而那個「下限」，就是不能模糊掉一方的專業品牌（陳雨航，2003，頁 137）。

當然，一方的專業品牌還是建立在以「世紀文學」為首的純文學出版上。長期的出版參與，陳雨航深刻體認到文學書與人文書的出版，在與流行話題書或電腦類書籍相較之下，不僅不會過時，且更具保存價值，所以儘管製作成本大、編校費時、推廣不易，陳雨航還是鍾情於文學與人文書種的翻譯與出版（陳雨航，2003，頁 137）。

（二）水雲齋

一般人提到水雲齋，莫不是與劉墉個人的暢銷書作品直接劃上等號，以至於社會大眾對水雲齋的認識，常常停留在是劉墉「自費出版模式公司化」的層次。而事實上，劉墉（2003，頁 128）表示，水雲齋從來不以此自限自滿，作家、文人朋友或學生的創作，只要是好書，他也都樂於為其服務出版的。

雖然截至目前為止，水雲齋的出版品，還是以劉墉輕文學類的暢銷

書成績最為閃亮、響亮，而劉墉自己也曾在連續六年蟬聯十大暢銷男作家榜首時說過：「與其說我是個多產作家，不如說我二十三年來寫的都是套書，清一色全是勵志散文。」（黃富美，1996）然而，十幾年來的累積，水雲齋的出版書種，已彰顯了劉墉是以階梯式提升層次的書系出版概念，在經營他的寫作與出版事業（劉墉，2003，頁128）。從最為國人熟知的青少年勵志散文，如《肯定自我》、《超越自我》等，到年輕人的處世哲學系列，如《我不是教你詐》、《冷眼看人生》等，以及諸多的寫情小品，如《不要累死你的愛》等等，水雲齋的暢銷書種，隨著劉墉勵志散文寫作的目標讀者群的成長與成熟，其實也逐漸擴大、提升它的出版面向。而在暢銷書之外，最鮮為國人所注意的是，水雲齋其實也持續出版本人亦是畫家的劉墉一系列中英對照的畫冊、文藝理論與寫生技法等可謂是毫無市場性的文藝類工具書（劉墉，2003，頁128）。

由於主要是經營自己的書，對於水雲齋的出版書種規劃，劉墉是以實現個人寫作、研究與藝術創作的興趣為基礎，以對社會有益為原則，而從不考慮市場的（劉墉，2003，頁128）。劉墉曾說，每個人都有貢獻社會的方法，而他的方法是，一年出版三本書（馬萱人，1996，頁143）。如果套用業界區隔暢銷書或非暢銷書的概念，劉墉期望水雲齋的書可以「雄飛雌伏」（劉墉，2003，頁128），完整豐富，不論是雄（輕文學類的暢銷書）是雌（文藝理論叢書、工具書或純文學小說創作等非暢銷書），都要是對社會，對特定讀者有益的好書。

第二節 綜合出版社的書種規劃

出版人初安民在談到綜合出版的合理性時，曾說：「閱讀沒有一定的標準，單一的價值是錯誤的價值。」（巫維珍，2002a）他認為，強調多元出版範疇，由各書系領銜不同的閱讀層面，是綜合出版的意義。

所謂「書系」，標榜對某一新領域的經營，或對某一舊領域重新編整的概念，透過封面、編輯、選題的整體構成方式，來標誌一個出版系列（徐淑卿，1998），是綜合出版社賴以系列化、區隔化旗下「綜合品牌」書種的方法。這種書種規劃的形式，無非就是希望透過系統化地大量累積同質性出版品，以製造品牌知名度，並對讀者大眾形成認知指標的效果（杜若，1996）。儘管以品牌區隔為主要訴求的「書系」意義，其實質內涵在台灣連鎖書店的上架規則混亂、不一致等的外在干擾下，已經日益鬆動，但書系的書種規劃概念卻仍在台灣出版界中大行其道，「經營書

系就是經營品牌」(傅維信, 1995, 頁 3; 杜若, 1996) 的行銷認知, 影響所及, 不僅新興小型專業出版社的編輯方針紛紛沿用此一邏輯, 連出版集團的品牌策略也不脫這個概念。

書系劃分, 就形同是為出版社建立一條條各自獨立的生產線; 而將同質性的書歸類在一起, 既方便出版社管理, 也方便通路商訂書、補貨, 及電腦作業, 更提供綜合出版社在促銷上的一個共同的著力點(杜若, 1996)。不過, 書系有無其存在的必要, 還是決定在其本質意義, 即有無清楚的出版議題? 有無詳細規劃的選題? 是不是開發了無人地帶? 是不是有利基市場?(傅維信, 1995, 頁 2-3; 杜若, 1996) 否則, 若只是追隨潮流, 強硬歸類, 不但模糊了書系的定義, 也可能劃地自限, 錯失不在書系範圍內的好書; 再不, 就是為了某單本好書, 而獨立開出一書系名號, 卻因缺乏整體性的規劃, 只流於書系劃分之外在形式的堅持, 導致品牌內涵薄弱, 在品牌形象的營造上, 反而是得不償失的作法。

一、綜合出版社的書系搭配原則

選擇綜合出版模式的作家出版人, 幾乎沒有不是基於現實考量而如此抉擇的。出版人初安民就明白說過, 「我們進行夢想的同時, 也要有充分的物質基礎, 夢想才能持續。」(巫維珍, 2002a) 也因此, 在追求個人的文化理想之外, 「以市場為導向」致力於瞭解讀者大眾的閱讀需求, 針對目標讀者群開發合適的書系, 是所有綜合出版社共同的出版方針。

馮少立(1992, 頁 17-19) 在 見微知著 從金暉出版社看香港中小型出版社的生存之道 即倡議, 綜合出版社的書種規劃要採「綜合 單一 綜合」的策略。「綜合 單一 綜合」的策略主張, 綜合出版社早期宜推出多種類型的圖書(綜合), 以試探市場反應和讀者口味, 並根據多方面的統計調查⁴, 將各類調查所得加以綜合分析, 選取銷售量最穩定、讀者面最廣的, 也就是較「長壽」的書種作重點的出書項目, 全力、專一地出版此類型的圖書(單一), 直至藉此建立起出版社的品牌形象, 使讀者在需要購買這類書籍時, 第一時間便會直接與該出版社字號作聯想連結。而當出版社的形象建立且穩固之後, 綜合出版社的走向才可以真正多方伸展(綜合), 以進佔圖書市場的其他角落。

⁴ 金暉出版社所做的統計調查工作, 包括發行商(中盤商)提供的每月銷售數量表, 到銷售點的實地訪察, 以及社團、學校贈閱的問卷調查(免費新書贈閱附帶做出的問卷調查)回收(馮少立, 1992, 頁 18)。

對照台灣多數已樹立旗艦書系品牌的綜合出版社的書種規劃歷程，似也都歷經了如馮少力所觀察到調整軌跡，才奠定出主力出版的第一品牌，如遠流的「大眾心理叢書」、林白的「薔薇夾」，武陵的「武術命理叢書」，以及麥田的「運動家」、「軍事家」系列等。然而，完整的「綜合——單一——綜合」研發實驗過程，需要有足夠的財力及人力為後盾，對台灣眾多喜走綜合出版路線的小型出版社而言，不見得有能力如此循序漸進。以新興文人出版社中的二魚文化為例來看，即可能因為作家出版人在創業前已累積有豐富的各式出版歷練，對市場需求也有獨特的觀察與見解，於是省卻了「綜合」到「單一」的摸索過渡期，直接以明確的書種與書系規劃訂出主力品牌路線，並且展現其綜合出版的企圖心。

二、二魚文化的書種規劃

二魚文化的書種規劃因焦桐與謝秀麗兩人的專業背景⁵，主要區分為文學與生活兩類。在焦桐的定義裡，文學包含創作、人文、學術和其他；而生活的面向就更廣了，舉凡食、衣、住、行、育、樂都是。二魚文化目前開出的書系，其實已遠超過了創業時的規劃，在原先「文學花園」、「健康廚房」和「閃亮人生」之外，又陸續發展出「人文工程」、「sweet」、「新貧時代」和「親子幼教」等書系（巫維珍，2002b；焦桐，2003，頁117）。焦桐不諱言，這其實可算是「且戰且走」的策略，因為因緣際會有太多幾經評估還是捨不得不出的好書，便抱持著「沒有人會是天生內行」（焦桐，2003，頁117）的學習心態，開出在自己專業以外的新出版領域；但他也認為，辦出版，這可能也是必須練就的靈活身段——因應現實條件而不斷修正調整（焦桐，2003，頁117）。

焦桐負責的「文學花園」與「人文工程」是二魚文化人文精神的展現。「文學花園」主要以主題散文與小說創作為主，「創意」與「閱讀樂趣」是作品的入選的要件（巫維珍，2002b；焦桐，2003，頁117）。根據焦桐對文學書市的觀察，他發現，台灣在飲食文學與運動散文方面的發展，已孕育了一批新的閱讀群眾，因此將主題式散文列為二魚文化值得開發且深耕的一個面向（巫維珍，2002b），如已出版的莊伯和的《廁所曼陀羅》，就是以人們甚少關注的「廁所文化」為主題，探究廁所、馬桶、廁神諸事；而《藤蘿花餅》則是大陸作家劉心武書寫各類美食，香味之

⁵ 詩人焦桐曾主編《中國時報》人間副刊多年，故主要負責文學類書系的出版；而其妻謝秀麗則以多年主編《中國時報》家婦版的經驗，開發多重生活面向的相關書系。

中富含人情世故的散文作品（巫維珍，2002b）。

「人文工程」書系的開發，是焦桐眼見這兩三年內同質性文學出版社蜂擁成立，不僅造成出版社搶作家的文學繁榮假象，也使眾多文學出版社彼此間的品牌區隔愈加不易，於是做出調整出版重心的決定。把「人文工程」從「文學花園」區隔出來，並躍升為二魚文化文學類書種的主力產品（焦桐，2003，頁 117）。也可以說，「人文工程」是焦桐想透過出版實現的文化理想。因為身兼教職的關係，焦桐發現台灣各大學長久以來缺乏現代文學課程的專屬教材，以致養成青年學生在閱讀上的因襲與怠惰，疏於培養對當代文學的品味與鑑賞能力；甚至，連熱愛文學的讀者要探索台灣現代文學的發展時，也常有疏漏之感。因此，二魚文化的「人文工程」，集合了五十位編委與主編，以「讀本」為編輯方針，以學院為主要目標市場，期望能達到填補台灣現代文學的閱讀斷層之目的。首批「人文工程」的新書「台灣現代文學教程」，以現代文學的主要文類為軸心，共分為《小說讀本》、《散文讀本》、《新詩讀本》、《報導文學讀本》、《當代文學讀本》，入選的都是具代表性與文學價值的作品，並以可體現台灣現代文學的脈絡為主（巫維珍，2002b；盧郁佳，2002）。

在文學類書種之外，生活類的「健康廚房」與「sweet」等書系是二魚文化的另一出版主線。根據謝秀麗的說法：「文學充實心靈，美食滋養身體，二魚在於全面的完備一個人的身心靈需求，因此，走向（文學與生活雙主線的）綜合型出版社是必要的方向」（巫維珍，2002b）。食譜在台灣出版品中雖屬大宗，但如何開拓食譜的新編輯方向以切合讀者「胃口」，並走出二魚文化專屬的食譜特色，是謝秀麗思考的主要問題。謝秀麗憑藉其主編家婦版多年的經驗，與敏銳的市場嗅覺，確定了「『健康』廚房」的食譜出版路線（巫維珍，2002b；焦桐，2003，頁 119）。目前二魚文化以健康主題為主打的食譜有：《過敏兒食譜》、《肝淨美食》、《早晨的第一杯水》等書，而接續還有《抗憂鬱食譜》、《失眠食譜》、《痛風食譜》、《抗老化食譜》等規劃。觀察現代人養生的需求，主題企劃以「好吃、好做、好健康」為宗旨，二魚文化希望每一本食譜，都是幫助現代人邁向更健康的明天的美食良方（巫維珍，2002b）。

第三節 專精化與多元化並重的書種規劃

以出版專精化的趨勢來看，將小型專業出版社在不同的分眾市場深耕的經營模式視為一區隔的「基模」（unit），綜合出版社走的則是一條

企圖「綜合多條分眾市場的專精路線」，以進攻「大眾」市場。陳雨航（2003，頁 140）即說：「讀者閱讀口味的變幻難測，是綜合出版社多路線齊頭並進的主因。」而他也認為，專業出版社在某一專業領域中，分不同書系互相搭配出版的方法，其實也可以算是一種「綜合」的方法，是可以分散風險的一種作法，只是，綜合出版社的出版範疇、領域更廣（陳雨航，2003，頁 138；頁 140）。

不過，綜合出版社要針對不同分眾專業經營不同的出版路線，得先要有足夠的財力與人力才行，通常靠的是原先出版社所奠定下的品牌知名度，希望藉由讀者對原有知名品牌的信賴帶起新的出版產品（陳雨航，2003，頁 140）。當然，也有出版人的選擇是為不同的出版路線開出不同的出版社，以避免品牌間的互相干擾。集團化的出版事業體即是採取兼顧這種出版領域專精化，與讀者口味多元化的政策，區隔每一出版社品牌的既成或有限效益，以「分裂」或「結盟」的方式組合經營不同品牌路線，進佔不同分眾的閱讀市場。九歌及格林文化便是此一經營模式類型的代表。

一、九歌出版事業體

蔡文甫在創立九歌出版社的第十年時接辦健行出版社，在第二個十年又繼之成立天培文化出版公司。雖然蔡文甫表示，這樣的擴充繁殖，如上所述，其實不是他的本意（蔡文甫，2003，頁 142），但組織擴大，出版領域也隨之增廣，如何規劃出版書種，不使類型分得過亂而混淆了出版社的品牌形象，是要慎重思考的問題。

蔡文甫的選擇是維持九歌傳統純文學的走向，把文學屬性不那麼明顯的作品，也許是散文，也許是勵志小品，甚至是小說，都另外獨立出來成為「健行叢書」（林麗如，1998，頁 35）。

九歌目前有五大書系，包括創業代表作，以各類文學創作為主的「九歌文庫」與「九歌叢刊」，以及後續開發的，每集以四本固定形式出版的「九歌兒童書房」，和以翻譯世界經典為主的「九歌譯叢」書系，以及為紀念五四運動七十週年而特別編纂發行的「中華現代文學大系」共十五冊（林麗如，1998，頁 32-33）。而為與九歌文庫的三十二開本有所區別，健行叢書採新二十五開（陳素芳，1998，頁 13）。健行出版社的作品分為四大系列，分別為：「生活叢書」、「保健叢書」、「親子叢書」及「現代企

業經營寶典」；目前以「生活叢書」為最大宗，主題著重在人性、生活、學習和愛幾個層面，希望藉由這一書系的開發，讓愛深入家庭，走向家庭，這也是健行「生活叢書」的出版宗旨。在生活小品外，「生活叢書」還有「飛躍青春」系列與「親子館」系列。而「保健叢書」，除引進譯作外，也開發由名醫執筆的保健常識叢書，以淺顯易懂為出版原則。

至於九歌出版事業體中，最年輕的是天培文化。鑑於新世代族群的閱讀習慣改變，加上新興媒體影音聲光的刺激，致使年輕讀者嚴重流失，天培文化期望以「輕文學」書種吸引新世代的閱讀族群，再度拉近讀者與書的距離。天培文化擬出先以視覺效果吸引讀者，再引導讀者進入文字世界的新策略，旗下出版品不但都講究精美的繪畫與插圖，還有部份用彩色印刷，圖文並茂，希望藉此幫助讀者輕鬆進入閱讀世界。天培文化的書種分三系列，有傳播環保概念的「綠種子系列」，深耕國內作家的「原色調系列」，以及翻譯國外文學作品的「閱世界」系列。

「找好書、出好書」是蔡文甫辦出版的目標。儘管市場會變，蔡文甫相信，好的作品是不會被冷落的。無論是以純文學創作為出版主線的九歌，以深入讀者生活為目標的健行，以及以環保、輕文學為新方向的天培文化，都會以品質、以對讀者及社會有益為優先考量，永續經營（林麗如，1998，頁 37；蔡文甫，2003，頁 142）。

二、格林文化

要解讀格林文化書種規劃的策略有兩個角度。一是從城邦出版集團的角度俯視，另一則是從格林文化自身的角度來檢視。在城邦讀書花園出版社⁶的簡介裡，有這麼一段介紹城邦出版集團強調專精化與多元化並重的出版宗旨的文字：

我們不僅尊重社會閱讀生活的多元，我們還自我創造多元；社會上各種讀書見解針鋒相對，我們內部出書哲學也針鋒相對。你不會在這個出版團體看到「一言堂」，你會只聽到「眾聲之喧嘩」；它既熱門又冷門，既主流又另類，既通俗又脫俗

而已退出城邦出版集團的前貓頭鷹出版社發行人、現任共和國文化發行人郭重興則表示，城邦集團雖名為「集團」，但其實各出版社除了擁

⁶ 資料來源：<http://www.cite.com.tw>

有編輯自主權外，也都有各自的行銷與業務部門，城邦只負責發行（陳瓊如，2002，頁 28）。所以，單從圖書製作生產的角度來看，可以說，加入城邦的出版社，其基本的生產運作模式，與一般獨立的中、小型出版社並無二致，從格林文化自身的角度來看也是如此。

格林文化在一九九九年加入城邦集團之前，其實已以小型專業出版社的嚴謹編輯實力，在兒童繪本的市場佔有一席之地。郝廣才秉持「格林翻譯與本土製作」（胡芳芳，1995）的多元經營概念，吸納全世界的創作資源為格林文化所用，遂打開了小出版社的國際市場。

創業之前，郝廣才已累積了在漢聲出版社與遠流出版社兒童館總編輯的豐富資歷，在深入瞭解兒童繪本的製作出版業務的同時，也因而比一般社會大眾更有機會接觸到外國的優秀繪本作品。正因為思及台灣出版市場太小，台灣本地的插畫人才也不夠，而可以達到國際水準的更少，以此等先天條件的限制，要在台灣經營兒童繪本這類精緻的出版品，恐怕相對困難。郝廣才於是確認，爭取國際市場是格林文化勢在必行的路，也因此更深刻體認到，國際化的出版事業，不能只停留在買國外作品翻譯版權的階段，因為人才、題材和舞臺，是三者缺一不可的。他進一步分析到，若只能生產地區性題材的產品，對國際市場發展的侷限性太大；而即便有再好的題材，可是插畫人才不夠，也只是流於空想。由於自始就有持續累積出版量，以塑造格林文化的國際品牌形象的概念，致力於尋找國際資源，是郝廣才在創辦格林文化之前就已確定了的必要條件，而格林文化的出版方針「格林製作，國際出版」也由此奠定（郝廣才，2003，頁 122）。

一般大眾讀者常有一種先入為主的觀念是，以為格林文化的童書是以拿翻譯版權為主的。事實上，格林文化所出版的作品百分之七十是自有版權，但因格林文化目前專屬的二百多個畫家當中，台灣作家不到十人，所以其出版品的整體表現是國際性的風格，也因而更容易在國際市場中佔有一席之地。不過，郝廣才（2003，頁 123）也坦言，在出版領域中，繪本是比較容易做到非僅止於翻譯形式的國際化出版的書種，因為圖畫本身的語言隔閡問題較低，在與國際人才合作上的障礙也就低很多，機會也相對容易取得。

儘管後來加入大集團旗下，郝廣才也還是認為，專業、專精是非如此不可的出版路線。他以為，每一個出版社可以負擔的品牌形象，非常

有限，即便是綜合出版社，也頂多就那麼一類或兩類是真正的強項，是所謂的旗艦產品。所以，每一位出版人都應該愛惜出版社字號所傳遞的品牌類型，與其所累積的讀者印象，絕對不能貪多貪雜，否則，一旦模糊了讀者心目中的鮮明定位，就很危險（郝廣才，2003，頁 122）。以格林文化整支團隊所負責的出版業務來看，格林文化即是以繪本（圖畫書）的製作為其專精的出版書種，主要尤以兒童繪本為招牌（郝廣才，2003，頁 122）。而為兼顧專精化與多元化的出版原則，郝廣才將出版領域漸漸拓及旅行文學與奇幻文學的書系，劃歸「遊目族出版社」旗下；而人物傳記類的書系，則是另開「人物出版社」名號。

此外，格林文化的繪本也是採專精化與多元化並重的出版策略。其具體作法是開發不同年齡層的繪本讀者，亦即是企圖跨越傳統「兒童繪本」的出版領域，將繪本類型繁衍至所謂「成人繪本」與「幼兒系列」。雖然郝廣才（2003，頁 122）表示，與格林文化的「兒童繪本」主力產品相較，「成人繪本」無論是作品或創作者，在數量上都尚不成氣候。但格林文化從「夢想家系列」開始，出版了諸如《靈魂的出口》、《小王子》、《先知》、《我是天空裡的一片雲》、《赫塞與蝴蝶》、《安達魯西亞》、《泰戈爾漂鳥》、《先知的花園》等以成人讀者為目標讀者群的經典文學繪本版，引發了台灣出版界所謂「繪本文學」的發燒現象⁷（彭文，2001），連郝廣才本人也嘗試在兒童文學的創作外，加入創作成人繪本的行列，著有《帶著房子離家出走》⁸等書。藉著「成人繪本」的推廣，格林文化可謂是打造了「幾米旋風」⁹的基礎；另外，「成人繪本」也開出以袖珍開本呈現的「隨身一冊系列」。至於「幼兒系列」則是以「遊戲建構」的方式企劃，以遊戲互動圖畫書的形式，服務年齡層更低的幼兒讀者。而論及對書系概念的運用，郝廣才則首重其「傳達與解釋」的功能，因為童書大部份即是以套書形式販售，而「兒童繪本」畢竟是格林文化出版的大宗，所以尤以能對目標讀者群準確說明繪本（書）的種類性質為主要考量（郝廣才，2003，頁 123）。

就專業化出版的角度而言，不論是何種經營模式的文人出版社，書

⁷ 坊間諸如星月書房、大田、藍瓶子與同是城邦成員的麥田出版社等，也都紛紛加入引進外國優秀成人繪本的出版（彭文，2001）。

⁸ 本書是郝廣才與插畫家梅可爾合作（彭文，2001）。

⁹ 幾米的《聽幾米唱歌》、《向左走、向右走》、《月亮忘記了》以及《森林唱遊》等代表作，都是在格林文化出版的。不過，目前延燒的「幾米熱」已轉至大塊出版社。

種規劃的通則，大抵就是「區隔」兩字，亦即從作家出版人自身的志趣或專業背景出發，與其他同性質的出版社、出版品作區隔。雖然，區隔意味集中、限制出版範圍，而限制更意味部份市場的放棄，但是集中才可以深耕、精耕（林良，1981，頁 10；孟樊，1997，頁 43），而就出版的長遠之計來看，「採取耕耘態勢是比採取突破態勢更有利的。」（林良，1981，頁 10）水雲齋的劉墉輕文學書種，與格林文化的兒童繪本，都是經歷十年以上的持續耕耘才建立如此鮮明品牌，可為例證。

而爾雅、洪範與九歌等老字號的文人出版社，因同在純文學領域中耕耘，彼此在品牌區隔上雖顯困難，但長期（總的來說，至少都有二十五年以上）累積的成果，於近年來台灣各大專院校紛紛開辦台灣文學系所的風氣帶動下，遂見真章：在文學大眾讀者日益流失的當下，卻占有提供「文學專業讀者」台灣經典現代文學文本的正宗地位¹⁰，在「專屬作家」¹¹品牌的經營上，尤見成績顯著。以致新興也走文學出版路線的二魚文化，即令別出心裁開出「人文工程」之教程書系，在編纂各類文學讀本時，也不免要回頭在這幾家出版社的文學書裡尋訪經典。而為了樹立鮮明的品牌區隔，陳雨航（2003，頁 139）一方面表示，曾在麥田開過的書系，一方便不會再開，例如他個人興趣偏好的「軍事」領域；另一方面，也為了與坊間其他翻譯文學書作區隔，他則是借重鄭樹森的專長，選擇另闢「語種」蹊徑，在翻譯文學書裡，找尋、推介第三世界的純文學聲音。可以說，當代的台灣作家出版人，都有區隔、深耕與累積的書種規劃觀念，也都相信只要能掌握住目標讀者群，能維持一定銷售量不至虧損，便可安心地出版符合作家出版人理念的、有價值的書種（董成瑜，1998）。

然而，時代在變，出版外在環境、內在體質也都隨之在變。早年從事出版且還堅持入行崗位不改文學本色的作家出版人，他們對出版的信念雖然不變，也累積出一些品牌優勢，但日益慘澹經營的景況卻是屬實，這予新加入出版戰場者的啟示是：迫於現實，不能死守文學（徐開塵，2003b）。於是，跨領域出版其他書種或文類，蔚為因應之道。例如早期走綜合出版路線的麥田就由文史專攻伸展至運動、軍事等類；而新興的

¹⁰ 本論點得自於孟樊老師之啟發。

¹¹ 根據鐘麗慧（1996）在「五小」的崛起——文學出版社的個案分析一文中的調查，爾雅的專屬作家有：愛亞、歐陽子、白先勇、洪醒夫、喻麗清、荊棘、陳少聰、呂大明等；洪範則除了股東楊牧、？弦外，還有張系國、也斯、王文興、七等生、鍾曉陽、王孝廉（璇）、西西、施叔青、蘇偉貞、劉大任等；而九歌的專屬作家有由蔡文甫一手發掘、栽培的，如陳火泉、楊小雲、謝鵬雄、應平書，以及梁實秋、夏元瑜、杏林子、廖輝英及張繼高等知名學者、作家。

二魚文化在建立文學品牌的同時，也有賴「健康廚房」書系出版《早晨第一杯水》之類的暢銷書（徐開塵，2003b）；連走文學書專業出版路線的一方，也打算在網路文學領域裡，墾拓另一方通俗文學的風景。

或許，有集團在背後支撐，即可以幫助規模不大的小出版社放手經營，例如，可以規劃短期雖無法獲利，但長期看好的出版路線。已退出城邦出版集團的陳雨航就曾坦言：「大公司可為的事畢竟比小公司多，至少較有本錢熬。」（洪懿妍，1998，頁 154）格林文化所發展的精緻兒童繪本走向，即得力於城邦出版集團在時間、資金與財務規劃上的支援，所以能發展更長遠的計畫（郝廣才，2003，頁 124）；而健行與天培文化之於九歌的發展優勢，也同樣在此。然而，這是從個別出版社的角度所看到的自身優勢，至於集團組織的整體書種規劃與特色區隔，則是另一值得重視的課題，因為正如出版人鍾惠民所分析的：出版集團若是能集合一些各具特色的出版社，統整運用資源的模式是很有效益的：既能兼顧小規模，又能互相運用資源，互蒙「專精化與多元化並重」之利；不過她也指出，如果集團成員間的出版路線漸有重疊，漸無法清楚分類，則可能造成品牌干擾，進而互蒙其害了（陳俊斌，2002，頁 62）。城邦集團旗下的麥田出版社也與格林文化競食所謂「成人繪本」或「繪本文學」（彭文，2001）的市場即為一例；蔡文甫（2003，頁 144）也自陳九歌出版事業體的缺點，在於三家出版社性質近似，無明顯區分。這可能是台灣在出版集團化大勢下，出版人往往眩惑於諸如資源共享、資金奧援、後勤行政管理服務與發行談判優勢等等「集團化」的長處之外，所忽略的最基本卻也最重要的出版關鍵。因為書種規劃的方向，維繫著一家出版社賴以生存的市場大小與其品牌形象問題，而自家人相煎更急的後果，對集團形象其實更不利。

不過整體看來，無論台灣作家出版人選擇何種出版經營模式，在市場競爭歷練與專業出版概念的洗禮下，已多能掌握基本的書種規劃原則，也就是「區隔」：區隔出版社品牌形象、區隔書種類型，也區隔目標讀者群，而區隔之後的經營之道就唯有深耕累積了。

第五章 營銷管理

身為作家出版人，隱地分析作家投入出版業的心態，多半是寄望自己操盤能有更好成績。但他亦坦承，文人多以感性出發，不喜行政事務，「血液裡就缺乏務實面」(徐開塵，2003a)，經營出版事業其實是格外艱辛的，尤其在靠數字作業的今日，難度可謂是更甚當年。隱地說，以今日出版商業化的程度才要讓他做出版，他可能已不復當初那樣果敢(徐開塵，2003a)。不過，二〇〇三年二月甫創閱讀地球出版社，加入經營文人出版社行列的詩人羅智成，卻有不同的觀點。羅智成反而認為，正是因為在商業化與集團化的世界趨勢下，其他產業已經沒有文化人插足的餘地，而國際競爭又勢必提高文化出版業的門檻，以後要進出版業將越形困難，所以，「現在正是文人參與這出版戰場的最後一個時機。」(徐開塵，2003a)

這樣的認知差異，或可說明並延伸看出，新舊世代的作家出版人在面對出版資本主義商業化的局勢下，關於營銷管理態度、觀念及作法上的不同。本章分兩節，以訪談對象為例，綜合敘述當代作家出版人在時代環境影響下，其經營管理與行銷策略兩方面之態度、觀念與具體作法上的差異，並試從差異處推論「文人出版」之傳統在大時代環境影響下的變化。

第一節 作家出版人的經營管理哲學

在台灣，無論是出版業界或學界，對出版業的本質都有過討論。一般而言，兼顧出版的文化內涵及其商業運作的機制，是普遍取得共識的說法。

一、文化其心，商業其體¹的出版認知

幾乎所有的作家出版人都認同，出版一本書，跟普通的製造業有不一樣的地方，但純就經營管理層面來講，又有一些相同的商業法則。可以說作家出版人普遍都有一個的共識，亦即認為出版人若只單純把書當作商業產品來做而不講究其文化特性，是非常不適當的。隱地在「出版二、三事」一文中即寫到：

¹ 本標題引用王洪鈞(1991, 頁4-6)發表於《出版界》第二十九期「文化其心，商業其體——談出版業的獨特定位」的文章標題。

無可否認，出書、賣書 是一種商業行為，但出版事業仍有別於一般純商業行為。出版事業是文化事業，出版事業也是良心事業。作家和出版人獲取利潤，無可厚非。但也應該主動肩負起一種責任，一種提昇文化水準的責任，使書香社會成真，而不只是一種理想。（1986，頁5）

不過，究竟出版業與一般商業在實際操作管理上的真正不同何在？作家出版人的各自表述如下：陳雨航（2003，頁141）認為，出版品種類（item）多，數量少，是圖書出版業經營困難的關鍵；焦桐（2003，頁118）指出，因為坊間作家多，出版的種類自然也就多，當然，也就有很多無法標準化、統一處理的狀況；葉步榮（2003，頁132）也認為，每一本書的特色與專業都不同，無法單純地將「書」視為同一種類別的商品來統一對待，是其特殊之處；而蔡文甫更進一步表示，圖書出版業雖屬商業行為之一種，適用於一般經營管理原則，但出版品，不管是一本書或一個書系，與一般商品的重大不同處，在於書會影響若干人的心性以及廣大社會，出版人不能忽視其文化內涵的效力，更不能忽略自身的文化使命，而僅以商業角度來考量（蔡文甫，2003，頁143；吳嘉苓，1991，頁20）。

是以，要如何平衡文化理想與商業運作機制，不但是出版的難題，對往往「從感性出發」（徐開塵，2003a）涉入出版經營的作家出版人，尤是考驗。在郝廣才的觀念裡，身為經營者的作家出版人，若因為忽略「出版品」以外的其他種種應該做的基本配合，而導致出版社在發展上產生偏差或困難，是很不應該的（郝廣才，2003，頁124）。相對於很多基於種種文化理想而創辦出版社的作家文人，郝廣才說，他的出版理想很簡單，就是要把一本一本的好書做出來，賣出去。郝廣才認為，作家一旦躍身為一個文化事業的經營者，就不能光憑理想與感情做事。身為經營者就要能承擔更多的責任，所以，作家出版人還要能扮演更複雜的角色才行，不僅要懂作家，要懂編輯，還要懂發行、行銷與財務規劃管理等經營之道（郝廣才，2003，頁124）。

而隱地也說過，在競爭激烈的書市裡，想維持出版社有盈餘，就不能只是以文人書生的身份來經營，還必須從商業眼光著手（吳嘉苓，1991，頁20）。但是，隱地也強調，最重要的是，出版人心中要有一把量尺。因為，出版的水準，高是無止境的，而低要低到什麼程度，出版人得靠自己拿捏得宜。而一個出版社若水準低到只顧賺錢，出版人心裡完全沒有對文化的尊敬，他以為就不足為取了。

陳雨航（2003，頁 138）更明白指出，優秀的出版人要能勝任總經理兼總編輯的職務，不僅要堅持出好書，要知道怎麼把書賣掉，還要知道當書賣不掉的時候要怎麼辦。陳雨航從自身的出版經驗瞭解到，每一個出版人自然都有他個人的文化理想，但是「生存，才能發光。」（陳雨航，2003，頁 141）即使是在城邦出版集團，所有的合夥人都同意，「理想是要用做的，而不是用說的。」（陳雨航，2003，頁 141）陳雨航認為，出版畢竟是一個行業，在這個行業，與其強調「理想」，倒不如強調一些理所當然要做到、做好的必備條件：要做自己最熟悉的領域，要有深耕累積的概念，要面對產業困境，要解決相關問題。而這些，在陳雨航看來，與經營其他中小企業所面臨的問題，其實沒什麼兩樣。陳雨航說，有理想的出版人，更要負起責任來，要把書賣好；以前，他也曾有「為作家尋求更多的讀者」（李瑞騰，1993a，頁 85-89）的浪漫理想，而這個理想，現在看來，就顯得太抽象了。如今，他體認到要為作家尋求更多的讀者與實際賣書的成績，其實是一體兩面的事情；書賣得好、賣得多，自然就能為作家尋求到更多的讀者；而只要能把書賣好，即使是在大集團裡，也不會有太多的干預（陳雨航，2003，頁 141）。

雖然，隱地（2003b，頁 113）表示，他並不喜歡談經營管理，因為那會減少他辦出版社的樂趣。不過，即便是不太談個人經營管理哲學的傳統作家出版人如隱地、葉步榮者，對創辦、經營出版社也有極其務實慎重的態度：隱地在開設爾雅之前，先去學了會計（王盛弘，2002）；洪範則由金融背景出身的葉步榮來總舵其經營管理業務。而新興作家出版人如陳雨航，為實際訓練編輯團隊的數字觀念，則公開所有出版財務報表資料，要求麥田主編以上的編輯都要會看報表；雖然現在一方沒有這樣的硬性規定，但陳雨航商業資料對內公開的態度還是一樣的，他也固定利用時間分析報表，讓旗下編輯瞭解公司的營運狀況，藉以建立一方整個團隊的財會相關概念（陳雨航，2003，頁 136）。

可以說，作家出版人其實都明白一個產業的實際運作，絕對不是光有文采、興趣與理想就可以保證成功的；在文學才能與文化理想之外，通曉算計與商業法則，才是起碼擔保出版社營運順利的先決條件（王盛弘，2002）。也可以說，「文化其心，商業其體」（王洪鈞，1991，頁 4-6）是作家出版人對經營出版業的基本平衡認知。

二、獨特創意與經驗學習的出版主張

一般人對作家出版人經營管理出版社的能力都不看好，焦桐卻以日本《獨賣新聞》的創辦人菊池寬為學習模範，相信作家出版人也有其獨到的成功優勢，即擁有豐沛的原創力。焦桐認為詩人、作家，既然有創作的原創力，就不可能沒有經營、行銷、企畫等方面的創意與能力，否則，那種寫作的創意就未免太狹窄了（焦桐，2003，頁 118）。郝廣才也以為，任何一個行業的成功，雖然都有一些基本的法則，比如財務的控管、權力的分散，或是產品外觀的規格化、標準化等等，但無論如何，也都絕對還隱含著對創造力這關鍵要素的要求，尤其，圖書是文化產品，更要講究差別魅力（郝廣才，2003，頁 121）。

然而，出版的創意空間與工作流程的管理規範，卻不必然是互相衝突的（郝廣才，2003，頁 123）。郝廣才認為，就出版社的經營層面而言，有一些商業規則，是一定要要求的，例如行政管理規則、會計規則、出版合約內容，以及編輯流程等等。但是，他也指出，規則的制訂原則，在於將複雜的事情簡單化。管理者只要抓住管理的重點、訂出規則、程序，就可以減少許多不必要的浪費或不當的干預；又因為圖書出版是一個牽涉作者、編輯、設計、行銷等眾多變因的繁雜事項，有規則可循，照程序行事，自不易出錯，編輯也才能把精力放在產品的內容創造上。郝廣才（2003，頁 121）強調，圖書事業是一種講究差別魅力的競賽，無法靠打卡與工時來換算編輯的業績或良品率。正因為知道編輯對出版的熱情與創意，大部份來自於日常無形的累積，來自能把日常生活中的其他滋養，轉換成工作的養分或激發為企畫的靈感，所以，在格林文化，編輯不必打卡的自由與必須嚴格遵守出版流程的規定，就是並行不悖的管理制度（郝廣才，2003，頁 123）。

陳雨航（2003，頁 137-138）則認為，商業管理法則雖然不容蔑視，卻也不能全盤套用在出版業。他指出，身為經營者也要有創意，要懂得變化，要懂得區分哪些適用於管理圖書出版事業，而哪些不適用。尤其，有些數字管理原則聽起來頗為頭頭是道，而不瞭解圖書出版作業實質內涵的經營者，就很難理解為什麼「生產量」或「銷售率」很難用來評定編輯的工作績效。基於自身長期的編輯工作經驗，陳雨航對數字管理法則與編輯實質績效評核間的差異，有很深刻的理解。相較於編輯個別成本的計較，陳雨航指出，出版人應該看重的是出版社或整個書系的整體品牌效果。他明白編輯績效表現與個別圖書品質、性質，及作品難易程度、讀者接受程度等等問題息息相關，而且，文學又本來就帶著些主觀，圖書出版經營者實不能省略平常的抽象觀察與實地的瞭解功夫。雖然，

這樣的管理主張，看起來很不科學，但陳雨航相信「暗裡的科學才是真科學」(陳雨航，2003，頁 138)，而這樣的圖書出版管理才是合理的。

觀察過往失敗的案例，隱地與焦桐都察覺大多數出版社失敗的主要原因，不在於市場購買力低，也不是讀者沒有鑑賞能力，不懂得讀好書，而極有可能是出版人在出版計畫制訂上出了問題，在市場營銷方面出了錯，再不，就是在管理上出了問題，甚或是掉入成功的陷阱，例如：在作風上好大喜功、不切實際等等(鄭寶娟，1986，頁 23；焦桐，2003，頁 118)，而這些也都可能是不懂經商的作家出版人，容易犯下的錯誤。然而，誠如郝廣才(2003，頁 124)所說的，出版業發展至今已不算是一個新興行業，在經營管理方面，可以借鏡取法的案例很多，無論是成功的經驗或失敗的教訓，都不難取得；肯認真學習的作家出版人，相對就可以找到許多值得檢討的規則，可以看出自己的盲點，並找到改進的辦法。郝廣才再三強調，出版，不能光靠文化理想，而是要想辦法將出版人的理想傳播出去；書賣得越多，傳播力就越大。當傳播力不足的時候，就表示出版人有些經營管理面向的地方沒做好；沒做好，就要知道反省，要知道改進取法的途徑。

三、事業與志業的不同訴求

榮獲二〇〇二年由台北市政府文化局所主辦之「向資深出版人致敬」評選殊榮的王榮文，在接受記者訪問時提到，把出版當「事業」與「志業」的差別。他認為一旦將出版事業股票化上市，就要替股東賺錢；而如果不上市，營收多寡就比較無所謂，這即是所謂的志業。王榮文表示，他至今仍一直在個人的事業與志業選擇間徘徊(施淑清，2002)。借用王榮文之「事業」與「志業」差別說，來看作家出版人的不同選擇，對彰顯其經營哲學的差異，有見微知著的效果。

郝廣才(2003，頁 121；頁 125)就說，格林文化會加入城邦出版集團，是基於他對文化事業也應該要股票化的認知。在郝廣才的觀念裡，股票化才能衡量出一個事業體的實際價值，也才能快速買賣，或正當地解決資金困難，甚至進行合併合作或重整。他指陳，台灣目前出版界業者互借資金周轉，卻少與銀行有正常來往的情況，是「只有人情沒有實情」(郝廣才，2003，頁 121)的不健康生態，所以他主張，「讓公司股票化」是經營好一家出版社的第一步。因為唯有力求公司的資本、帳目、新舊書比例、庫存等各種財務數據都清清楚楚，才可能真正衡量出，投

注了出版人大部份心力的出版事業體的真正價值；而出版人也唯有隨時注意這些財務數據的曲線變化，適時反省、修正出版發行計畫，才可能真正經營好出版事業。不過，郝廣才也強調，出版人無論如何都不能忘記自己辦出版的初衷，尤其是不能在經營稍遇困難瓶頸的時候，就忘記自己的終極目標是想出什麼樣的書，以及要做到什麼品質。郝廣才說，不本初衷而「走暢銷跟風」是辦不好出版的，因為沒辦法建立起自己的品牌（郝廣才，2003，頁 125）。

然而，對於提倡讓出版公司股票化，以利價值衡量或進行買賣的作法，孟樊有不同的解讀。孟樊（2002，頁 50）認為，待價而沽的經營態度，其象徵的意義是，出版已不再是單純的「文化產業」，而是一「商業事業體」；而「經營文化產業」與「經營事業」，已是兩個不同的概念。前者，可說是傳統文人書生的志業雛形；後者，已然充滿資本主義的數字化思考模式。舉例來說，不同於大多數作家出版人對出版社編輯人事穩定的正面評價，郝廣才認為，穩定發展中的出版社，基層編輯的流動率應保持在百分之十至十五之間。因為在他看來，一個企業能否營運成功，關鍵在於人才是否集結完畢，是否都適才任職，是否在必要時刻，已有適當的備胎人選，所以他主張，保持公司人事一定的流動率是健康的，雖然格林文化目前也還未達到這個理想值（郝廣才，2003，頁 122）。

堅持走最初的路線，維持「小而美」經營模式的隱地，則持有不同於企業股票化經營出版的觀念。隱地所抱持的觀念是，大出版社就由大企業家去做，因為那需要有縝密的企業頭腦及雄厚的資本，而像他這種只是因為個人志趣而投身出版業的文人，如果盲目擴張營業，恐怕對自己與整個市場都沒有好處。在同業間，隱地就是以具備冷靜的憂患意識，不會因眼前利益而守不住原則的穩重經營態度，贏得許多的尊敬，作家曉風就譽之為「一個不靠生意眼成功的出版家。」（鄭寶娟，1986，頁 19）隱地表示，在出版股票化、企業化、集團化的時代裡，他要努力維持的，是經營一小而精緻的文學出版社的志趣，一方面拒絕賺錢的誘惑，使業務在能力範圍內得以順利運作；另一方面則繼續憑個人的直覺選書、出書，以此維持個人理想中的出版社風格，並以爾雅的文學招牌，展現不同於時下一窩蜂出版暢銷書的出版風貌（鄭寶娟，1986，頁 22-23；隱地，2003b，頁 113）。而洪範由原來是四位股東的副業，營利色彩原本就最淡（鐘麗慧，1996，頁 188），至今葉步榮與楊牧等人仍秉持「順其自然」的出書態度，既是為了擺脫出版時效與營業額的壓力，就更遑論什麼經商獲利的企圖了（葉步榮，2003，頁 131）。不過，秉持「專心、專業、

瞭解讀者、深入市場，使營運正常」的經營哲學的蔡文甫（2003，頁 144）則表示，為求在經濟不景氣和出版業蕭條的景況中穩定成長，他的出版理念會隨著市場與整個九歌出版事業體的關連性及共通性逐步調整。

至於介在「非大即小而專」中間發展的新興文人出版社，如水雲齋、二魚文化與一方出版社，他們一方面雖都源於作家出版人的個人志趣而成立，另一方面卻也都不排除擴張經營的可能，其「有限擴張」經營目標，其實已跨越了傳統文人經營文化志業的格局。劉墉憑藉其個人魅力所代表的銷售潛力單槍匹馬赴大陸發展，間接搭起水雲齋與大陸業者的合作平台，也開啟了水雲齋的大陸市場（劉墉，2003，頁 130）；焦桐致力於綜合更活潑、更靈活的出版內容，並以想盡辦法在行銷上努力的決心，要讓市場對作者有所回報，以進佔綜合出版社的每一個分眾市場（焦桐，2003，頁 118）；而陳雨航則主張在兼顧出版人個人志趣與出版社品牌支撐、累積的出版路線之外，每一家出版社都還應要顧及市場反應，開發另外一種主力產品，以為出版社的重要資金來源（陳雨航，2003，頁 140）。儘管，他們也都有長期經營出版的觀念，但在業務運作上，都已透露著「經營事業體」的經商企圖與自信。

第二節 文人出版社的行銷策略與手法

出版行銷策略的講究與運用，源於一九七〇年代後半，是由「台灣戰後第一代出版人」（辛廣偉，2000，頁 71；施淑清，2002）所引領的一連串出版變革而帶動起的趨勢。從此，台灣書市競爭日益激烈，出版人不但在編輯選題上絞盡腦汁以創新出版文類來吸引讀者眼光，更紛紛在行銷業務領域裡，從發行通路、書訊廣告到促銷活動等方面，想發設法製造話題，帶動買氣，以謀求實質銷售量上的突破或穩定成長。風潮所及，台灣文人出版社亦是不能自外。

一、基本行銷策略

或許是經營志業與經營事業的訴求不同，老一輩作家出版人如隱地、葉步榮與蔡文甫等，對所謂出版行銷策略的講究與運用，都持保留態度。其中，以隱地最是直言。隱地（2003b，頁 113）說：「我不喜歡講行銷策略。辦一些沙龍式的文化活動，我可以接受；但過分商業化，完全以賣書為取向的作法，我並不以為然。」葉步榮則是輕描淡寫提到，洪範在行銷工作上有固定的作法，除了店銷通路的維繫外，還透過同業

或銀行的顧客名單資料提供，藉由《洪範雜誌》的寄發開發新的讀者，希望增加讀者郵購的收入（葉步榮，2003，頁 132）。而蔡文甫也籠統提到，九歌一般是利用平面及立體媒體，來推薦作家和作品；但又因為目前台灣每月出版之新書太多，市場已呈供過於求，這種行銷方式的效益並不大。不過，蔡文甫（2003，頁 143）也強調，行銷的效益，並不在花俏的手法，而「完全是要靠作品內容取勝」的。

相較之下，新興文人出版社對於行銷運用就顯得鄭重其事，而各有各的策略說。以一方出版社來講，因為目前出版的書籍還不夠多，陳雨航認為一方尚不用考慮太複雜的行銷策略，其現階段的行銷首要任務，就在打開一方的知名度，加深讀者對一方的認識。所以，在具體做法上，陳雨航傾向集中與書店洽談合作，例如，談大量進書的合作、談推薦價的促銷活動，或者是辦折扣書展等等（陳雨航，2003，頁 138）。不過，陳雨航也強調，行銷的方式，要有成本的考量，也要依據圖書的性質來企畫；有需要才做，才看得出特定效果。另外，陳雨航也認為，行銷策略的組合是沒有定律的，要視出版社的階段性訴求來調整。他以一方行銷「世紀文學」書系的策略考量作解說：「世紀文學」一次發行五本，外加一本導讀，就是考慮到出版社整體形象營造的現階段需求，這是一種告知性的行銷手法；雖然，這對讀者實際購買力，其實是一個很大的負擔，可能實際上也創造不了多大的營業額。而俟出版社的品牌形象穩固後，陳雨航說，他就會選擇「不同書系相互搭配」的行銷方式，這種書系出一兩本、那種書系出一兩本，交叉組合，針對不同分眾推出不同作品，在營收效益上，應該會有比較大的回饋（陳雨航，2003，頁 138）。

不似專業出版社可用單純書種的品質與品牌建立起出版社的統一形象，對於須同時行銷多種品牌的綜合出版社而言，要如何透過行銷策略的選擇、搭配與運用，以形塑出版社的形象，是一項極為困難的工作。同樣也是綜合出版社負責人的初安民，就曾針對綜合出版社的行銷策略運用，提出一個「回歸出版本質」（巫維珍，2002a）的建議。初安民認為，出版的唯一策略就是出版的專業——綜合出版社應致力於建立每一書種的品質；因為個別書種的行銷企畫或許可以帶動個別的買氣，但讀者對於出版社品牌的長期認可，才是出版社可長可久之道；他說：「畢竟，端看出版品的品質就可看出出版人是否具有使命感。」（巫維珍，2002a）

所以，在講具體行銷策略之前，二魚文化的謝秀麗說：「先站穩再說吧！」（巫維珍，2002b）謝秀麗以為，對一個新的出版社來說，先站穩

腳步，致力精緻的本土出版品，才有充足的實力面對大環境的挑戰與更大的華文市場競爭（巫維珍，2002b）。而二魚文化的秘訣就在，先了解群眾的閱讀取向，並進一步將讀者設想為自己的「朋友」。謝秀麗表示，唯有將讀者設想為自己的朋友，才能真切關心朋友的需求，把自己認為最好的書，推薦與他們分享。秉持著書本不僅是文字知識，還投注有出版者的情感的認知，二魚文化的行銷策略基準是以「分享」的心情為出發點（巫維珍，2002b）。而實際在諸如辦促銷、推廣活動來活絡市場、發行書訊雜誌增加會員讀者、郵購收入，與打通零售通路等等，一般出版社最普遍基本的行銷動作之外，鑑於台灣的文學書已經「月刊化了」（焦桐，2003，頁 118）的現象，焦桐表示，他的主要行銷策略就是要延長書的壽命，即特別關照出版社所出版發行的舊版書（backlist），讓書可以不停地在書市中流轉。焦桐說，這才是他所追求的經營出版社的健康之道，其目標是「讓書店每個月都要來補舊書，讓舊書以很穩定的速度在流通成長。」（焦桐，2003，頁 118）

而在集團分工的模式下，格林文化的行銷業務，固定是由出版社的企畫部在新書出版時，主動與特定媒體、特定讀書會，或特定的直銷通路管道等聯絡，以爭取新書曝光的宣傳機會。不過，考慮到圖書產品太多太複雜，無法針對每一本新書做大型的廣告或辦行銷活動，所以，格林文化在行銷動作上，是採「集體行銷」（郝廣才，2003，頁 123）以分攤成本的作法，以套書或書系為單位出發，一方面宣傳新書，也一方面開創舊書的第二春，如此，奠定了格林文化的營業額收入，有七成來自舊書的穩定成長根基。郝廣才（2003，頁 123-124）認為，有長銷的舊書才能穩固出版社的品牌；如果舊書的淘汰率太高，可賺取的利潤太低，其實是反應出原先的出版決策，對讀者產生共鳴的時間性太短，而流傳的空間性也太小，這亦即表示，出版人並沒有做對出版決策。這是出版人對自己的能力要進行反省思考的地方，不能用理想無法伸張來搪塞。不過，郝廣才也分析到，集體行銷的優勢，在童書領域中，或許是比較明顯的，因為童書很多就是成套企劃的（郝廣才，2003，頁 124）。

對於外界以為「城邦出版集團」賦予了旗下出版社強大的資金實力，可以操縱媒體、買通通路、做大廣告、佔盡書市的誤解，郝廣才也提出說明。郝廣才（2003，頁 124）說，城邦其實沒辦法以城邦的名號來做任何圖書的銷售廣告，畢竟，出版社要賣的是一本一本的書，而讀者追隨

² 所謂「月刊化」現象，焦桐指的是，坊間的文學新書大概都只有一個月的壽命，一旦被書店退回來，就絕少有機會能再流通於書市的現狀（焦桐，2003，頁 118）。

的，經常是作者，鮮少是出版社。以城邦來打廣告，不僅自家出版社的書可能被淹沒，對出版社要建立自己的品牌形象，也沒有助益。

總的觀來，對行銷業務最不費心的，要算是劉墉的水雲齋了。笑說自己已可以算是「化外的」(劉墉，2003，頁 129)暢銷書作家的劉墉，早年還經常以演講會的方式，回饋讀者並維繫讀者的忠誠度，目前，則除了參與公益活動的宣傳外，已有十八年不曾為宣傳新書而上電視、廣播節目了。劉墉近來還厲行「限量」出版政策，一年至多只出四本新書，並預計縮減演講的邀約至一年至多一場(劉墉，2003，頁 129)。現在，水雲齋只有在劉墉有新書出版時，會例行地會在兩大報各刊登一則新書廣告，告知讀者大眾；對於廣大的、厚愛他的讀者群眾，劉墉(2003，頁 129)認為「維持作品品質」就是最有效的行銷手法，因為作品本身即是最好的廣告。

二、發行通路

小出版社雖然有規模小，包袱小，人事單純，易於形塑專一專精的出版特色與品牌形象等優點，但在市場喧囂、競爭激烈的出版環境中，單打獨鬥的發行能力，自是不能與有雄厚資金支撐的大出版公司或集團的集體談判能力相比。尋求同業的各式合作，於是成了小出版社一個想當然爾的選擇。

五小之間的互助基礎，是早在成立初期(一九七〇年代)即已奠定的了，其中，有濃濃的中國文人濟弱扶傾的義氣，九歌蔡文甫就常感懷地說：「九歌是爾雅帶出來的。」(林麗如，1998，頁 51)個中緣由即是，隱地為使文學書能推至各個角落，曾於爾雅成立之初親自跑遍全省書店，一一洽談生意，因此建立起穩固的發行通路網絡，也因而在洪範與九歌初進市場門檻時，扮演起扶持、代理發行業務的重要角色(林薇瑄、吳麗娟，2002，頁 17)。而當洪範與九歌各自聘有發行經理跑業務時，與爾雅還是維持了十餘年的互助合作關係，除了以「先會合再分配路線」³的方式在大台北地區進行三家圖書的分工配送外，對中南部的書市，更是採輪流出差商洽業務與收帳的合作模式。即便爾雅、洪範與九歌後來因各自業務需求的關係不再有形式上的合作模式，書商卻已對五小的文人

³ 據九歌總經理郭樹炎回憶道，當時他們把北市分三路，一是松山到羅斯福路，一是後車站到三重，另一則是士林與北投。出書時，總是三方先行聯絡，視各家需要分配路線後，再各自先去其餘兩家攜帶圖書一起配送(鍾淑貞，1996b，頁 17)。

氣質印象深刻，很自然地便將五小歸為一類，等同重視了（鍾淑貞，1996b，頁 16-17；葉步榮，2003，頁 133）。

而新興文人出版社借重專業分工，將發行委由經銷商代理的作法，其實也可算是一種尋求合作的模式，只不過，這樣的合作方式，雖也是從作家出版人個人的人脈關係網絡出發，然而，在商業競爭日趨激烈的當今書市，能否持續合作，卻已免不了有在商言商的其他考量。

經歷了台灣出版環境這二十七年來的變遷，隱地認為發行通路的問題是影響出版業發展的關鍵。他指出，台灣有太多大型、樣樣都有卻樣樣不完整的連鎖書店，卻缺少小而書種完整的「個性書店」（王盛弘，2002），以致許多小型專業出版社所發行的小眾書種，在書市找不到合適的容身之地。而作家出版人王浩威也認為，大型連鎖書店把書籍當成純粹商品來賣的結果是，造成了社會高級文化與次級文化界線的消失，使文化越來越趨於同質化。王浩威說，這其實是整體社會的損失，而他認為其關鍵肇因就在，台灣的通路市場決定了文化出版品的命運。在台灣，即使有出版人願意出版銷量有限的小眾刊物，但這些小眾出版品的共同命運卻是，一遭連鎖書店拒擺，就只能堆在出版社倉庫裡動彈不得，形同「壽終正寢」（洪懿妍，1998，頁 154）。

不過，下游有政策，上游有應變對策。根據金石堂主辦、由出版業界票選的「二〇〇二年十大出版新聞」指出，景氣低迷，出版業者紛紛以成立讀書俱樂部的方式為服務讀者、促進銷售的新通路（陳文芬，2003a；王蘭芬，2003）。在此類吸收讀者的會員經營上，也屬新興文人出版社之心靈工坊亦不落老字號的綜合出版社如遠流、天下文化、聯經，以及城邦集團之後，成立「心靈工坊書香家族」，以實質優待的方案招募忠誠讀者，經營專屬發行通路（張貝雯，2002b，頁 12）。事實上，開發出版社專屬通路的作法，在台灣，坊間尤以成立出版社的專屬零售門市最為盛行。連行銷勢力龐大的城邦出版集團，也於二〇〇二年相繼在台北、台中等都會區開設城邦書店，以在地據點專售城邦集團旗下所屬各出版社之出版品，實質建立起城邦的零售通路。

相較之下，九歌出版社成立的九歌文學書屋，堅持不賣文具，而以專業文學書店定位，不排擠其他出版社的文學書種，也有代訂購書服務，以精緻、小眾、專業的走向，經營國內外文學書的零售服務，既符合隱地口中，台灣書市缺乏「個性書店」的專業零售通路的需求，又有實際

延長九歌出版社服務時間的相乘效應（林麗如，1998，頁 41-43），是文人出版社跨足經營專業發行通路的一個範例。不過，九歌文學書屋地處住宅區，天先受限於佔地地點條件的限制，發展格局偏屬「社區書店」的市場定位。以「社區書店」的天先佔地格局要發展「專業書店」的經營路線，使九歌文學書屋在專業讀者群的吸收與拓展上不若一般大型連鎖書店佔有交通便利之優勢，故成效極為有限；而蔡文甫在台灣連鎖書店多採複合式兼營文具、禮品與各式精品以雄霸市場的攻勢下，「不賣文具」之堅持則又更抑制了九歌文學書屋的「社區性」發展空間，致使九歌文學書屋的專業書店經營走向日益艱難，其日後的發展有待追蹤觀察。

三、廣告書訊

廣告書訊，是出版社開拓直接郵購收入的「獨門秘方」，除了有將出版社社內出版訊息準確傳達給讀者的功能外，通常還兼有方便讀者預購、劃撥的服務。在省卻了給中間商的折扣利益下，以某程度的優惠價直接嘉惠讀者，對維繫讀者忠誠度，深耕這個忠誠讀者社群，有很大助益。除了在開本、內容與發行週期的規劃上，各有巧妙不同的考量外，幾乎，所有的出版社都不會放過這個可以經營特定明確讀者群的門路，也都發行有各自的廣告書訊，例如老字號文人出版社即發行有《爾雅書目》、《洪範雜誌》與《九歌雜誌》等，而新興文人出版社如一方與二魚文化，也各自有《一方書訊》、《二魚讀書會》的例行編印。

多元化規劃書訊內容的作法，可謂是始於九歌。九歌從創立起，即貫徹將劃撥購書的客戶資料建檔的作法，並從開業第二年起，針對檔案客戶裡的九歌讀者發行《九歌雜誌》（陳素芳，1998，頁 8-9）。不過，在《九歌雜誌》創刊號發行之前，九歌其實也中規中矩地發行過一期專為廣告新書，供讀者郵購劃撥之用的《九歌書訊》。因為讀者反應良好，再加上當時郵購風氣盛，劃撥人口多，蔡文甫在成本考量下，索性決定將書訊改登記為雜誌社，豐富其內容，使之發揮更大的行銷效力（林麗如，1998，頁 37）。不同於傳統書訊附上劃撥單，明顯是專為廣告新書之用，《九歌雜誌》的內容還規劃了幾個固定單元，如作家動態、文評、書摘、讀後心得、人物專訪等。而除了一般性提供新書優惠的廣告外，《九歌雜誌》更有各種組合舊書、回頭書的優惠方案訊息，以低於成本的價格廉售給九歌讀友，既實質回饋了九歌讀者，又可消減出版社的庫存壓力、增加現金收入，是備受業界稱道的作法（林麗如，1998，頁 38-40；張靜茹，1998，頁 52）。目前《九歌雜誌》的行銷書種，也包括九歌旗下之健

行與天培文化的書系。

而面對已擁有穩固讀者群的老字號出版社如九歌等，與行銷勢力強勁的集團攻勢，坊間有些小出版社擬以整合書訊、傳遞電子報，並一起策辦各式書展等方式來共同行銷的作法⁴以資應對（趙靜瑜，2002；陳文芬：2002）。但是，對此所謂「共同行銷」的合作模式之效益，幾乎所有的作家出版人都不表樂觀。

其實，整合書訊共同行銷的實際執行成效不彰，在業界早有先例。爾雅編輯發行的《五家書目》，就可說是出版業界利用整合書訊的方式來共同行銷的先驅。據隱地（2003b，頁 113）回憶，《五家書目》的誕生，源於五小負責人早年經常在台北福華飯店餐敘、開會，大家覺得可以有一份共同的聯合書目編輯發行，於是就由爾雅當時的編輯楊宗潤接下編印的工作。《五家書目》由爾雅發行了一、兩期後，還曾擴大為《八家書目》，因為餐敘的成員後來又增加了遠流、戶外生活，及經濟與生活出版（原天下文化）的負責人（葉步榮，2003，頁 133）。不過，合作最後還是不了了之⁵。隱地（2003b，頁 114）以其親身經歷和觀察坦言說是，「國人不擅合作，不管何種合作，恐怕最後都會無疾而終。」

葉步榮與陳雨航則從同業合作的心態分析起。葉步榮（2003，頁 133）認為，小出版社可以在行銷方面上找到志同道合的合作對象，對於各自的發展是相當有助益的，因為這種作法在理論上有互補的作用，集體行銷的談判力量也比較大；不過，要談同業之間的合作，就不能沒有「犧牲」、「奉獻」的心理準備及團隊觀念，更不能有私心、計較與佔便宜的心態。所以，葉步榮以為，要能真正合作成功，並不容易，洪範便不打算再尋此道來謀出路（葉步榮，2003，頁 134）。陳雨航（2003，頁 141）則表示，出版同業要進行單純的行銷合作的困難在於，每個出版人都會以打開個別出版社的知名度為品牌經營的原則，這與共同行銷的合作基

⁴ 「啟動閱讀出版聯盟」的成員有：心靈工坊、女書店、玉山社、高談文化，以及智慧事業體。根據「啟動閱讀出版聯盟」的發起者，智慧事業體的發行人沈怡表示，這個結盟並不是集團，也不是合併，是合作，是在大家都有共識的出版最弱環節——行銷上的合作（趙靜瑜，2002）。

⁵ 對五小合作未能成功的原因，東年在「面對新文盲的可能狀態，談綜合出版的整合和必要」（1997，頁 19）一文裡分析到，是由於五小出版類別同質性過高的緣故。然而，葉步榮以後來由遠流印行的《八家書目》已包含了文學以外的不同書種的事實，反駁了東年的說法。葉步榮認為，《五家書目》的發行是基於五小的情誼，一開始就不純粹是商業利益結合的考量，而《五家書目》、《八家書目》的合作之所以都沒有長久，是因為大家交情太好、太客氣，編印的人不好意思收取相關費用，其他人就更覺得不好意思，於是，整個合作反而也就顯得不積極，最後也就不了了之（葉步榮，2003，頁 133-134）。

調就有衝突；而且，他也認為，在書市裡，書與書的賣相競爭是硬碰硬的，不同出版社的圖書，要共同促銷，在個性與調性上不見得合得來。

而郝廣才（2003，頁 126）從組織結構面剖析指出，在台灣出版企業化、集團化的趨勢下，他推測形單影隻的小出版社對孤軍奮鬥猶如螳螂當車的情勢可能深感勢單力薄，於是才萌生此等所謂「行銷策略聯盟」的合作方式；他們單純以為合作就可以增強競爭實力，但是合作的架構不對，是很難成功的，因為「作戰沒有辦法用雜牌軍」。郝廣才（2003，頁 126）認為，除非協議合作的小出版社可以另設一個行銷、物流公司或組織，並推舉出一位「共主」來專門主持所有的行銷相關事務，否則，一旦各家出版社的銷售成績有落差，就容易有作法公不公平的爭議，甚至因此導致分裂。郝廣才還以集團的經營模式做對比說明，他指出，在集團旗下當然也有表現很好與表現很弱的出版社，然而，正規的集團組織在處理相同問題時，有一個優勢，即集團有權決定把表現不好的出版社關掉、打散、裁併，或者換人負責，而且，正規的集團組織不會有要求各出版社業務平均發展的包袱（郝廣才，2003，頁 126）。

四、促銷活動

傳統的文人出版社，雖說不免受時代潮流或市場情勢所驅使，也面臨了必須促銷圖書的壓力，但相較於形式上花招百出、內容上喧賓奪主的暢銷書造勢手法，傳統作家出版人所主持的老字號文學出版社，在這方面，畢竟還是顯得「有所為，有所不為」。以洪範二十週年「文學名家隨身讀口袋書」的低價策略來看，洪範也因應流行的「輕薄短小」風潮開發袖珍開本，也走低價政策，但在這批隨身書的編輯選題上，卻絲毫沒有降低其一向的文學品味。這個促銷手法，雖是為了薄利多銷、帶動文學閱讀風氣，而取法英國企鵝圖書公司六十週年慶「六十年、六十本書、六十便士」的舊書改裝新出的促銷策略，然洪範這批「隨身書」卻不完全是企鵝圖書公司舊書新出手法的照單全收，其中還包括了三本從未集結的全新作品，包括西西的《家族日誌》、周作人的《上下身》和楊牧的《下一次假如你去舊金山》，是一青出於藍且更具出版誠意的促銷手法（吳興文，1997，頁 24）。洪範這套「文學名家隨身讀口袋書」的成功，在業界還引發了一陣「袖珍本」圖書發行的跟風（南方朔，1997，頁 2-8；蕭攀元，1997）。

大體上，傳統的促銷手法都偏屬靜態，如上所述之單方（出版社）

出擊方式；若論及較動態的行銷策略，則不脫新書發表會或作家簽名會等活動的辦理。不過，二〇〇二年的出版業界倒是有了新嘗試，亦即是在上述幾類傳統的宣傳、促銷活動之外，出版社也紛紛加入開發傳統上幾乎都是由社教機構，如圖書館、文化中心、私人文藝基金會，或大型連鎖書店等所常舉辦的類似民間講堂的系列常態活動，以能與讀者產生面對面互動的「沙龍式文化活動」(隱地，2003b，頁 113)，來拉近出版社與讀者間的距離，並深耕所屬分眾閱讀社群(張貝雯，2002b，頁 10)。譬如：老字號的爾雅出版社在第二十七年，也走出不同於「九歌文學書屋」的書店經營形式，開闢了「爾雅書房」，擬純以舉辦讀書會、文藝座談會等活動來提昇空間文化並服務讀者(陳文芬，2003a)。爾雅書房於二〇〇二年年年底成立，首先開辦的是「玩味·文學嬉遊」系列活動，而諸如隱地與鍾惠民對談出版理念的座談會、隱地與詩人華韻對談的「詩與音樂相遇」的詩歌、音樂欣賞會，以及由蕭蕭主講的「輕闖現代詩」活動，與由白先勇主講其文學創作經歷的「永遠的白先勇 典藏《台北人》」等等藝文活動，都擇期在週末午後的「爾雅書房」舉行。隱地說(2003b，頁 113)，這是不喜歡講行銷策略的他，還可以接受的作法，一種不純粹以賣書為導向的行銷方式。

出版社藉由舉辦沙龍式的藝文活動主動爭取與讀者面對面接觸的機會，不但可幫助出版人找到潛在的支持者與閱讀社群、加強並提昇出版社的品牌形象；藉由報名資料的分析，還可以更深刻掌握閱讀群眾的屬性與需求以為進一步行銷應用，也有助於編輯在出版書種上的開發與規劃。此外，不論是收費性質⁶的課程收入，或是民眾參與活動所帶動的現場購書收入，對出版社而言，都是一筆業外收入。而出版社若能更進一步把握當下的人氣與現金效益，趁起直追地建立起「讀者資料庫」，並結合出版社固有的郵購行銷、網站行銷或會員制優惠專案等，則出版社辦活動行銷的效益就更加倍增了(張貝雯，2002b，頁 10-11)。這種帶有文化氣息的行銷活動尤與作家出版人的氣質基調相近，是很值得參考援用的促銷手法。

⁶ 甫新成立，也有這番認知的心靈工坊，極早就將「成長學院」的課程開發列為出版社必要的具體行銷服務面之一。心靈工坊的「身心靈成長工作坊」，希望能夠以工作坊的方式，透過閱讀活動、收費進修課程，使讀者獲得全方位的學習與成長。目前心靈工坊已開辦的課程項目有「身心察覺與關係互動」成長課程、「舞蹈治療」、「EQ 管理」等，更邀請出版社的重要作者、譯者，如余德慧、胡茵夢等人，擔任重要單元主持人或諮詢顧問的角色(陳薇后，2002)，以名人行銷的號召來維繫讀者的忠誠度。

出版可以說是作家最可以勝任，也是最接近文字書寫本性的另一種行業選擇，對作家出版人來說，還具有「進可攻退可守」的優勢（徐開塵，2003a）。然而，這種兼得的優勢，在市場不景氣的影響下，卻已不復存在，隱地在《2002 / 隱地 Volume Two》裡即自陳，「從事出版業，讓我擁有許多作家朋友，可惜，我自己也寫，於是也失去一些作家朋友。」（2003a，頁 260）由此可見，即便是本著經營志業心態的作家出版人也無法無視於市場的考量；因為市場考量而退了作家朋友的稿，自己的書在自己的出版社裡一本一本地出的「理所當然」，卻招致許多不諒解。這種演變，恐怕是作家因自費出版需求進而自辦出版社的演變歷程中，最受資本主義商業化所影響的地方了。

以經營文化志業為訴求的文人出版社已是如此，而以經營企業化的圖書出版事業為目標的文人出版社，就更擺脫不了市場機制的左右了。初安民就曾針對台灣出版企業化、集團化的現象提出警示，他認為日漸龐大的集團體系將使出版社只看重數字的表徵；出版社的經營模式一旦缺乏與書本真實的互動，管理者就會降低對書種的情感，進而棄守出版人身為「閱讀守門人」的職責（巫維珍，2002a）。而這恐怕是所有雖具「文化其心，商業其體」（王洪鈞，1991，頁 4）的出版經營認知的作家出版人，在資本主義時代無法抵擋的商業洪流下最備受衝擊考驗的原則攻防戰了。

至於要如何在講究出版行銷的時代潮流蔓延下，企畫出「適情適性」的有效行銷策略，以實際的銷售所得來支持出版社的現實生存，則是資本主義時代下，無論是屬何種經營模式或何種定位（志業或事業）的文人出版社都要正視的問題。而作家出版人所採行的行銷策略又恰巧反映出其所抱持的出版社經營態度，換句話說，其志業與事業取向的拿捏取捨，相當大程度地表現在行銷手法的商業色彩比重差異上。

第六章 結論

回顧台灣文人出版社的經營模式演變，可發現清晰的資本主義化歷程：在作家「拒絕沈默」的內趨力推動下，從自助性質濃厚的零散的個人自費出版行為，到戰後因應大時代總體環境上的圍限而出現幾種「服務」性質強烈的小型文學書的專業出版模式：有為政治服務的「響應政府反共的文藝政策」型；有為作家文友服務的「解決作家自費出版的需求」型；有為純文學服務的「支持純文學的創作」型，以及後來隨時代的漸次開放，開始有了為個人服務的「表述個人創業志趣」的類型；而解嚴後隨著政治、經濟、社會的更加自由解放，不但各類型出版物肆無忌憚地出現，作家出版人也為分括此等日益細分的分眾市場而加入綜合出版的經營模式，前一階段的服務性質從此淡去而經商色彩自此加重；以至在國際出版集團壓境環伺，台灣出版業界也開始強調資本規模與企業競爭力的今天，已有作家出版人以分裂繁殖或策略聯盟的出版經營模式來壯大聲勢開拓市場，更加深起於受拒絕沈默內趨力推動的「文人出版」傳統資本主義化的程度。

本章共分兩節。第一節「研究發現」將依本論文之架構安排，分別就「組織編制」、「書種規劃」與「營銷管理」三方面，指出當代台灣文人出版社的經營模式在整體資本主義化基調下的改變特色或衝突。第二節「研究限制」則檢視本論文之研究限制所在，並進一步提出對後續研究的建議。

第一節 研究發現

經由歷時性的探索，本研究將台灣文人出版社的經營模式歸納出三種類型：一是小型文學書的專業出版模式；二是以市場為導向的綜合出版模式；三是分裂繁殖或策略聯盟的經營出版模式。研究並且發現各類型經營模式的發展都有趨於資本主義商業化經營的傾向，茲將其發展特色或衝突影響分項敘述於下，並提出筆者個人對文人出版傳統之未來發展的觀察所得做為總結。

一、組織編制

當代台灣文人出版社的組織規模可概分為中、小兩型。小型規模是指組織員額在十人以下的出版社，在小型文學書的專業出版社中，老字

號的爾雅、洪範與新興的水雲齋及一方出版社都是屬於小型規模；同屬小型規模的還包括新興的文人綜合出版社：二魚文化；至於中型規模則是指二十人以上的人文出版社，其中則以九歌及格林文化為代表。

從現有規模來看台灣文人出版社在編制上的差異及特色發現，傳統老字號文人出版社的小規模，凸顯了作家出版人在出版編輯業務上的獨我性與主導性，也凸顯其「編輯部小，發行部相對大」的產銷一體組織結構在資本主義時代下的擴張侷限性與維持小之必然性。相對之下，同屬小型規模的新興文人出版社因傾向「專業分工」的運作模式，導致出版社在傳統組織架構上形成產銷分離的發展差異，並且因講究分層授權管理與細分編輯出版路線的作法，致使專事編輯生產業務的出版社產生「編輯部擴編等同於出版公司擴張」的情形，一方面愈形加重旗下編輯人員之實質權責，另一方面則相對削減了作家出版人的獨我主導色彩，從而更凸顯其公司整體組織的擴張能動力，且其擴張層面也不排除增加發行部門。擴張的途徑類型，由當前中型規模的文人出版社之現況可以推測：若說分裂繁殖的中型出版集團事業體之組織型態，是傳統文人出版社產銷一體的組織架構的壯大，則參與出版集團策略聯盟的文人出版社，就可算是新興文人出版社與專業發行公司在某程度上的整合，而其最終的擴張企圖都明顯指向國際市場的角逐。

二、書種規劃

台灣文人出版社在書種規劃的表現上有一共同特色，亦即，無論是採取何種經營模式的文人出版社，都有文學類書籍的出版規劃。此處所指之文學類書籍包括本土純文學創作、翻譯小說、外國文學理論，與勵志、處世小品等輕文學，以及兒童文學等不同類型。這個特色既與作家出版人本身所擅長的創作領域有關，也再次應驗傳統「文人當然辦文學出版社」(鐘麗慧，1996，頁184)的斷言認定。只不過，在傳統最典型代表純文學專業出版的「文學五小」之外，新興專業文學出版社的作家出版人為因應市場競爭日益激烈的處境，紛紛以「書系」再區隔細分所謂文學書的類型，也藉此區隔讀者市場。影響所及，不但老一輩作家出版人也開始援引書系的概念以為行銷，有的作家出版人甚至還將「區隔」的概念推及其他非個人專長但在市場評估下具有利基的領域，走向綜合出版的經營模式，以搶攻各種不同需求區隔下的閱讀市場。區隔與綜合的出版效益，尤以集團化經營出版的模式表現最為極致，作家出版人即是以此種經營模式兼顧出版領域專精化與讀者口味多元化的書種規劃原

則。

然而本研究也發現，雖然當代台灣作家出版人都有區隔、深耕與累積出版的基本觀念，但也由於前述之文人與文學書出版的必然連結關係，反增加彼此在出版區隔上的困難度，致使台灣書市普遍仍有文學性出版品同質性偏高，出版社品牌及定位區隔並不明顯的現象；甚而即便是以兼顧出版專精化與讀者口味多元化為書種規劃原則的文人出版社，也因未能明確區隔自家集團內各出版社的出版種類，以致同集團內的各出版社品牌形象模糊，甚至彼此爭食同一出版領域的情況也時有所聞，處境艱難一如上述其他經營模式的獨立文人出版社所面臨的市場壓力，甚至屬「策略聯盟」出版經營模式者還有同質性出版社內外夾攻之虞。在台灣，藉由文人出版社的經營模式現況還可以放大看出，出版集團化所強調的書種「區隔又綜合」的出版效益其實尚未彰顯。

三、營銷管理

在強調自由競爭、適者生存不適者淘汰的資本主義經濟體制下，要檢驗傳統上被視為是「文化產業」的圖書出版業其本質內涵上的變化，以傳統從散播個人文化理想等感性思維出發的文人出版社為研究對象，是再適當不過的了。本研究發現，雖然所有的作家出版人都有「文化其心、商業其體」(王洪鈞，1991，頁4)的二元圖書出版平衡經營概念，但作家出版人的經營態度與企圖心，在實際圖書出版的營銷管理過程中往往左右了「文化」與「商業」的色彩比重。

整體而言，以維持創業志趣為目標的作家出版人，如隱地、葉步榮等，是以經營「文化志業」的態度在從事圖書出版的工作。他們在當今猶如列強環伺的出版戰國時代裡，以一己之堅持抵擋時代潮流、獨撐出版社產銷一體之格局，維持小型專業出版的經營模式，也維持在出版書種上已樹立的文學品味；在具體出版行銷業務上，更堅持不辦純粹以賣書為導向的促銷活動，是一種「文化」色彩重於「商業」色彩的傳統文人出版社的經營態度。至於在出版戰場歷練過，卻仍不減其將志趣轉為事業經營的企圖的作家出版人，如陳雨航、焦桐與郝廣才等人，則大都能在言談中顯示出其對所謂經商之道的自信掌握能力。他們如同一般企業主，講究專業分工與經驗學習，以穩定擴張成長為目標，強調企業生存先於個人理想之堅持，注重財務數據所傳達的意義；在行銷決策上，更重視所謂讀者實際購買力與成本效益的綜合評估考量，顯現的是「商

業」色彩重於「文化」色彩的出版營銷管理態度，此亦可視為是台灣整體出版業為順應資本主義生存法則而產生的內涵轉變之縮影。

四、未來走向

本研究從歷時性的歸納觀察得出，台灣文人出版的未來走向將分道揚鑣為兩路，一是作家出版人以理想「鋪成」的；另一則是作家出版人依現實「出走」的。

可以說，以理想鋪成的台灣「文人出版」的傳統，是由不間斷的具「獨我性格」的文人前仆後繼而串連起來的一種志業傳統。傳統獨我性格濃厚的文人出版社的發展，在作家出版人的諸多文化理想堅持與自我約束設限下，不僅通常不具有志業傳子的觀念，而更多的是在尚不用考慮接班人問題前，就已從日益資本主義化的商業競爭場上退敗下來。然而，正是這種與時代潮流扞格的諸多堅持與理想，導致了個別文人出版社的壽命短卻前仆後繼不已，而真正維繫了文人出版的傳統「獨我志業」的純粹度。

相對地，在現實商場資本主義化的影響之下，當越來越多的作家出版人改以經營事業的態度、認知及經商法則來經營圖書出版業，追求的是代表「永續經營」的數字目標，講究的是分層授權管理的效率與擴張出版領域與事業體的企圖，以及進軍國際出版市場的野心，不僅傳統文人出版社獨我的志業性質可能丕變，甚至當分層授權管理效益顯著致使非定義中之作家文人身份的接班人選產生時，亦即是文人出走，「『文人』出版社」的定義將被改寫之際。弔詭的是，這種發展趨勢雖使文人出版社事業體因後繼有人而得以實現永續經營的目標，卻也同時切斷了「文人」出版的古老傳統。

第二節 研究限制

本論文之研究限制有三，茲分別檢討並建議於下：

一、研究對象上的限制

本論文之研究對象係包括戰後（一九四九年）至二〇〇三年成立之台灣文人出版社，然而受限於既往法規規定，文人出版社中創辦登記文

件之「發行人」紀錄，不盡然與主事之作家出版人名實相符，例如洪範書店登記之發行人即為孫玫兒，致使研究查核困難，難免有所遺漏。另外，在眾多出版史相關文獻中，多的是作家一時興起而創辦的「一書出版社」，而其中更多的是只留有作家出版人與文人出版社字號的條列式紀錄，諸如潘壘的暴風雨出版社、林適存的中國文學出版社，以及赫赫有名的王藍的紅藍出版社與白先勇之晨鐘出版社、現文出版社 等等，這些都因缺少詳盡的實際運作紀錄史料可資引用佐證，故在本文中略而未提。此等原因加諸時空變遷的牽制，使此研究對象上的限制成為本論文無可避免的遺珠之憾。

二、研究方法上的限制

本論文之所以採取文獻分析與深度訪談交叉並行的研究方法，乃是鑑於既有文獻史料之不足，故兼採深度訪談的研究方式以周全研究的進行。縱然如此，深度訪談的研究方法在實際操作上仍有其困難與侷限之處。筆者所遭逢的最大困難即在於，過半數之研究對象因不同的主客觀條件、因素而拒絕面對面訪談的邀請；然經個別一再協調後，最終仍分別以電話進行訪問或筆談傳真回覆等方式完成訪談工作。不過，與面對面訪談的成果相較，後兩種訪談方式所得之第一手資料的齊全度則明顯有落差。所幸，這幾位拒絕面對面訪談邀請的作家出版人，均是老字號的文人出版社創辦人，散落坊間的相關次級文獻資料已多，且並不難蒐集，於補筆者訪談之不足頗有助益。不過，在進行資料分析與詮釋時，未能全面引述訪談所得之第一手資料，仍是本研究至為可惜的限制所在。

三、研究目的上的限制

本研究的旨在將「文人出版」的傳統回歸於出版學的脈絡之下，為建構台灣出版史的全貌盡一份史料收集整理的心力。本文以爬梳台灣文人出版社的經營模式發展為基礎，闡明並比較在同／異經營模式的選擇之下，台灣文人出版社的發展差異，並進一步探究「文人出版」這個傳統的未來走向，是以，本論文可視為一份綜合、分析、整理相關文獻所得之研究報告。此一結果固然是受限於筆者現階段對本論文的研究定位限制，卻也相對提供了後續研究者一個以理論驗證的研究討論空間。

四、對後續研究的建議

承上文所提，本研究受現階段研究目的的侷限，在爬梳台灣文人出版社的經營模式演變與進行相關交叉比較時，雖已盡力依時代隨政治、經濟、社會、文化等各方面的變遷發展做歷時性的整理與共時性的對照；然而，聚焦以「文人出版社」為研究範圍，對文人出版社所從屬的台灣整體出版產業與台灣總體環境變遷上的對應研究，則相對缺乏深刻的論述，然這方面的侷限就勢必有賴後續研究者以更大命題來檢驗、探討之。在尚無其他觸及本論文主題的研究前提下，筆者希望本論文的文獻整理貢獻能起拋磚引玉之效，引發後續研究者以理論加以驗證的研究興趣。而諸如「社會變遷」以及方興未艾的「文學社會學」等大命題的論述觀點，都是可參佐驗證的理論基礎；若研究者欲延續本論文之研究發現，則可採「文化研究」領域中之「文化工業」理論來更深入探討本研究所提「資本主義商業化」之現象。此即為筆者對後續研究切入角度之建議。

參考文獻

一、專書

- 辛廣偉（2000），台灣出版史，石家庄：河北教育出版社
- 肖東發（1996），中國編輯出版史，瀋陽：遼寧教育出版社。
- 李瑞騰（2001），九歌 20，台北：九歌。
- 孟樊（1997），台灣出版文化讀本，台北：唐山。
- 夏祖麗（2000），從城南走來：林海音傳，台北：天下遠見。
- 陳銘碯（1987），掌燈人，台北：行政院文化建設委員會。
- 游淑靜等（1981），出版社傳奇，台北：爾雅。
- 蔡文甫（2001），天生的凡夫俗子——蔡文甫自傳，台北：九歌。
- 隱地（1980），誰來幫助我，台北：爾雅。
- 隱地（1994），出版心事，台北：爾雅。
- 隱地（2002），2002 隱地，台北：爾雅。
- 隱地（2003a），2002 / 隱地 Volume Two，台北：爾雅。
- Robert Escarpit (1988/1990). *Sociologie de literature*. 葉淑燕（譯），文學社會學，台北：遠流。

二、專文

- 大雁書店編者（1989），「大雁經典大系」出版緣由，載於卞之琳（著），十年詩草，台北：大雁書店。
- 王洪鈞（1991），文化其心，商業其體——談出版業的獨特地位，出版界，29期，4-6頁。
- 王瑞香（1998），蔡文甫首創文學書店，載於李瑞騰（主編），九歌 20（53-55頁），台北：九歌。
- 史亮（1981），大江出版社，載於游淑靜等（著），出版社傳奇（17-21頁），台北：爾雅。
- 出版流通編輯室（1996），城邦出版集團成立簡介，出版流通，58期，15頁。
- 平雲（1997），整合或被整合之二——小蝦米對大鯨魚：從本土觀到國際觀。出版情報，105 / 106期，16-17頁。
- 申曉君（1998），自費出版面面觀，中國出版，88期，20-22頁。
- 安克強（1991），以「文壇」灌溉文壇的老園丁。文訊雜誌，32=71期，103-107頁。

- 向陽(1996),特約討論「『五小』的崛起——文學出版社的個案分析」,載於封德屏(主編),台灣文學出版：五十年來台灣文學研討會論文集(三)(190-192頁),台北:文建會。
- 何聖芬(1987),「作家的第一本書」調查報告,文訊月刊,30期,19-31頁。
- 李宗慈(1984),永遠的長青樹——陳紀滢先生,文訊月刊,12期,140-167頁。
- 李瑞騰(1993a),為作家尋求更多的讀者——李瑞騰專訪陳雨航,文訊月刊,49=88期,85-89頁。
- 李瑞騰(1993b),從寂地出發,終歸於幻滅——李瑞騰專訪簡嬪。文訊月刊,57=96期,94-98頁。
- 李瑞騰(1993c),讓更多的人回到自己的土地上——李瑞騰專訪劉還月,文訊月刊,59=98期,78-82頁。
- 李文冰(1998),文學的鑿石者——作家朱天文專訪,幼獅文藝,531期,6-9頁。
- 李靜宜(2002),理念清晰、小而美——抗拒潮流的出版異數,載於南華大學出版學研究所出版學刊第5期(14-17頁),嘉義縣:南華大學出版學研究所。
- 李雲林(1981),爾雅出版社。載於游淑靜等(著),出版社傳奇(79-81頁),台北:爾雅。
- 邱炯友(1995),台灣出版簡史——與世界互動但被遺落之一片版圖,文訊月刊,80=118期,16-19頁。
- 孟樊(1998),台灣出版業的世紀末,出版界,53期,64-65頁。
- 孟樊(2002),合縱連橫抑或分裂繁殖?——台灣出版社的分與合,文訊雜誌,203期,49-51頁。
- 東年(1997),整合或被整合之二——小蝦米對大鯨魚:面對新文盲的可能狀態,談綜合出版的整合和必要,出版情報,105/106期,18-19頁。
- 林良(1979),出雜書的人——談出版業的專精化,出版之友,9期,14-15頁。
- 林良(1980),選擇自己的方向——談出版的分工,出版之友,12、13期,8-9頁。
- 林良(1981),小市場的適應,出版之友,17、18期,9-10頁。
- 林呈潢、劉春銀(1989),圖書出版事業的發展。載於行政院新聞局(主編)。中華民國出版事業概況(145-234頁),台北:行政院新聞局。

- 林淑儀（1997），整合出版資源，締造閱讀新視野 專訪城邦出版集團，出版流通，65期，9-13頁。
- 林麗如（1998），九歌出版社及其相關組織，載於李瑞騰（主編），九歌 20（30-46頁），台北：九歌。
- 林薇瑄、吳麗娟（2002），把文學當宗教，把爾雅當廟 永懷夢想的出版人：隱地，載於南華大學出版學研究所出版學刊第5期（16-17頁），嘉義縣：南華大學出版學研究所。
- 吳嘉苓（1991），出版業如何定位的各種聲音，出版界，29期，19-20頁。
- 吳興文（1994），五〇、六〇年代文學、文化、出版大事記，聯合文學，115期，128-133頁。
- 吳興文（1997），洪範二十週年「隨身書」的低價策略，出版界，49期，24-25頁。
- 洪震宇（1998），台灣出版業進入集團時代 城邦領銜演出，詹宏志是總設計師，財訊，198期，178-180頁。
- 南方朔（1997），閱讀習慣與出版型態分析，載於行政院新聞局（主編），中華民國八十五年出版年鑑（2-1-2-10頁），台北：行政院新聞局。
- 胡梓（1996），回顧出版界的八〇年代 圖書出版的黃金十年，書香月刊，55頁，12-17頁。
- 祝勤（1989），文學出版的痕跡，精湛，10期，16-20頁。
- 洪懿妍（1998），出版變臉，或大或專，天下雜誌，206期，152-155頁。
- 徐雁平（1998），一九二一年的文人與圖書出版業，書目季刊，32卷3期，24-31頁。
- 馬萱人（1996），劉墉笑傲書林，遠見雜誌，120期，142-143頁。
- 連文萍（1995），是更好的時代，還是更壞的時代？ 出版人談當前出版事。文訊，80=118期，25-29頁。
- 陳璋津（1979），論蘇聯的「自費出版」運動，問題與研究，18卷5期，77-110頁。
- 陳幸蕙（1984），獨有書癖不可醫 側寫「爾雅出版社」發行人隱地，新書月刊，12期，80-83頁。
- 陳素芳（1998），九歌二十年大事紀要，載於李瑞騰（主編），九歌 20（7-29頁），台北：九歌。
- 陳瓊如（2002），合縱連橫，或細胞分裂？誠品好讀，28期，28頁。
- 莊宜文（1998a），在君父的城邦 三三文學集團研究（上），國文天地，152期，58-70頁。

- 莊宜文（1998b），在君父的城邦——三三文學集團研究（下），國文天地，153期，62-75頁。
- 黃秋芳（1987），文學的第一個春天——「作家的第一本書」綜合採訪，文訊月刊，30期，7-18頁。
- 馮季眉（1996），清芬因春來——記姚宜瑛和她的四個園圃，文訊月刊，89=127期，79-82頁。
- 馮少立（1992），見微知著——從金輝出版社看香港中小型出版社的生存之道，出版流通，13期，17-19。
- 項青（1981a），武陵出版社，載於游淑靜等（著），出版社傳奇（83-85頁），台北：爾雅。
- 項青（1981b），九歌出版社，載於游淑靜等（著），出版社傳奇（107-109頁），台北：爾雅。
- 項青（1984a），訪辛鬱談十月出版社，文訊月刊，14期，283-290頁。
- 項青（1984b），梅遜與大江出版社，文訊月刊，15期，314-322頁。
- 傅維信（1995），尋找一個書的概念——書系的開發與經營，書香月刊，53期，2-4頁。
- 游淑靜（1981a），平原出版社，載於游淑靜等（著），出版社傳奇（13-16頁），台北：爾雅。
- 游淑靜（1981b），純文學出版社，載於游淑靜等（著），出版社傳奇（39-41頁），台北：爾雅。
- 游淑靜（1981c），大地出版社，載於游淑靜等（著），出版社傳奇（65-67頁），台北：爾雅。
- 游淑靜（1981d），洪範書店，載於游淑靜等（著），出版社傳奇（95-97頁），台北：爾雅。
- 張錦郎（1981），民國六十九年圖書出版業的回顧，載於游淑靜等（著），出版社傳奇（323-334頁），台北，爾雅。
- 張典婉（1984），綠樹繁花——林海音與「純文學出版社」，新書月刊，5期，87-89頁。
- 張默（1996），新詩集自費出版的研究，載於封德屏（主編），台灣文學出版：五十年來台灣文學研討會論文集（三）（143-175頁），台北：文建會。
- 張靜茹（1998），為社會傳播書香，載於李瑞騰（主編），九歌 20（49-53頁），台北：九歌。
- 張貝雯（2002a），老字號出版社，新動作頻頻，誠品好讀，28期，29頁。

- 張貝雯 (2002b) , 新學習潮 , 讓書動起來 ! , 誠品好讀 , 25 期 , 10-12 頁。
- 鄭寶娟 (1986) , 小就是美 隱地 , 一位不靠生意眼成功的出版家 , 自由青年 , 681 期 , 18-23 頁。
- 劉叔慧 (1993) , 總也不老的冬青樹 專訪林海音女士 , 文訊雜誌 , 92 期 , 85-88 頁。
- 劉水雲 (1993) , 淺析正常出版與自費出版的差異及相關的合同問題 , 著作權 , 11 期 , 21-26 頁。
- 蔡敏麗、熊傳慧 (1996) , 工筆心情、寫意人生 訪名作家劉墉 , 出版流通 , 54 期 , 56-57 頁。
- 應鳳凰、鐘麗慧 (1984) , 姪紫嫣紅 出版社個別報導 , 載於行政院文化建設委員會 (編印) , 書香社會 (55-95 頁) , 台北 : 行政院文建會。
- 應鳳凰 (1985) , 文壇社與穆中南 , 文訊月刊 , 19 期 , 268-291 頁。
- 應鳳凰 (1986a) , 結合文人力量的出版前鋒 , 文訊月刊 , 23 期 , 292-298 頁。
- 應鳳凰 (1986b) , 平原出版社 , 文訊月刊 , 27 期 , 249-255 頁。
- 應鳳凰 (2001) , 文學出版與文化生產機制 , 文訊月刊 , 188 期 , 6-8 頁。
- 隱地 (1986) , 出版二三事 , 出版之友 , 35、36 期 , 4-5 頁。
- 隱地 (1993) , 翻轉的年代 兼談七 0 年代的文藝風 , 載於隱地 (著) , 翻轉的年代 (3-16 頁) , 台北 : 爾雅。
- 鍾淑貞 (1996a) , 堅持回到最初 葉步榮經營洪範恆守文學 , 幼獅文藝 , 515 期 , 21-23 頁。
- 鍾淑貞 (1996b) , 回顧出版的純文學時代 純文學、爾雅、洪範、九歌與大地 , 書香月刊 , 56 期 , 13-18 頁。
- 簡嬪 (1989) , 粗茶淡飯 (序) 順道說說大雁的逸事 , 載於簡嬪 (著) , 下午茶 (12-32 頁) , 台北 : 大雁書店。
- 顏元叔 (1981) , 出版的誘惑 , 出版之友 , 18、19 期 , 2-5 頁 ,
- 鐘麗慧 (1996) , 「五小」的崛起 文學出版社的個案分析 , 載於封德屏 (主編) , 台灣文學出版 : 五十年來台灣文學研討會論文集 (三) (177-189 頁) , 台北 : 文建會。

三、碩士論文

- 丁希如 (2000) , 出版企劃的角色與功能 , 南華大學出版學研究所碩士論文 , 未出版 , 嘉義縣。

- 周明慧（1998），「國家角色」與「商品網絡」：台灣地區圖書出版業發展經驗，東吳大學社會學研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 莊麗莉（1995），文學出版事業產銷結構變遷之研究——文學商品化現象觀察，政治大學新聞研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 陳俊斌（2002），台灣戰後中譯圖書出版事業發展歷程，南華大學出版學研究所碩論文，未出版，嘉義縣。
- 張海靜（2000），文化與商業的巨網——商業機制下出版人的抉擇行為研究，南華大學出版學研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
- 廖梅馨（1999），圖書出版產業類型之探析，中國文化大學新聞研究所碩士論文，未出版，台北市。

四、網路資料

- 丁文玲（2001），出版現場——焦桐開創二魚文化，2002年8月23日，取自 <http://forums.chinatimes.com.tw/report/topbook01/frame/news901226d.htm>
- 史建華（2002），（歐美）自費出版的昨天、今天和未來，2002年10月8日，取自 http://www.ylib.com/readit/tower/_default.asp
- 巫維珍（2002a），堅持純文學的編輯手工業——專訪印刻出版社總編輯初安民先生，2002年10月02日，取自（文訊雜誌 203期）
<http://www.kmt.org.tw/Periodical/Literature.asp>
- 巫維珍（2002b），深情與關懷——專訪二魚文化發行人謝秀麗女士，2002年10月02日，取自（文訊雜誌 203期）
<http://www.kmt.org.tw/Periodical/Literature.asp>
- 武陵出版社編者（2002），武陵出版有限公司簡介，2002年8月28日，取自 <http://www.woolin.com.tw/>
- 洪穎真（2002），文學裡的一方力量——專訪一方出版社發行人陳雨航先生，2002年10月02日，取自（文訊雜誌 203期）
<http://www.kmt.org.tw/Periodical/Literature.asp>
- 徐開塵（1999），文學五小生態又變，2002年8月13日，取自 http://udnnews.com/SPECIAL_ISSUE/DAILY/200112/03d2.htm
- 徐開塵（2002），陳雨航重新創業 眾友祝福紛入夥，2002年8月23日，取自 <http://be1.udnnews.com.tw/2002/5/10/NEWS/CULTURE/READTOPIC/815209.html>
- 格林文化編者（2002），格林文化事業股份有限公司簡介，2002年9月5日，取自 <http://www.cite.com.tw/about.php?about=grimm>

- 凌雲（2002），台灣多元化的發行概況，（出版流通十月號/84期 2002年10月28日）2003年3月26日，取自<http://www.magazine.org.tw/new-territory/new177.htm#down>
- 陳薇后（2002），由文化理想孕育而生的「心靈工坊」 專訪心靈工坊總編輯王桂花女士，2002年10月02日，取自（文訊雜誌 203期）<http://www.kmt.org.tw/Periodical/Literature.asp>
- 陳文芬（2003a），去年十大出版新聞呈現知識產業大裂變，2003年1月14日取自 <http://news.chinatimes.com/philology/philology-artnews>
- 黃琪雲（2002），走出文學大地 專訪大地出版社發行人吳錫清先生，2002年10月02日，取自（文訊 203雜誌期）<http://www.kmt.org.tw/Periodical/Literature.asp>
- 彭文（2001），台灣繪本文學持續發燒，2003年4月8日。取自（出版參考網路版）<http://www.pep.com.cn/chuban/2001-5/09-04.htm>
- 黎銘圖書有限公司編者（2003），黎銘圖書有限公司通司簡介，2003年3月26日，取自<http://www.liming.com.tw/ccomp.cfm>
- 賴素鈴（2002），二魚實現焦桐夫妻夢想，2002年8月23日，取自<http://be1.udnnews.com.tw/2002/4/14/NEWS/CULTURE/PERFORMANCE/780239.html>
- 聯合文學編者（2002），焦桐創辦「二魚文化」從文學出發，2002年8月23日，取自<http://unitas.udngroup.com.tw/a/story186.htm>
- YLib 遠流博識網編者（2002），文學生活 生活文學 一方出版創立，提供更優質的文學閱讀，2002年8月23日，取自<http://www.ylib.com/news/02051601.asp>

五、報紙

- 王盛弘（2002年11月12日），小的堅持與自信 隱地與鐘惠民對談，中央日報，16版。
- 王蘭芬（2003年1月14日），金石堂發表年度出版紀事，風雲人物談角色與期許，經濟日報，11版。
- 杜若（1996年2月7日），尋找書系蔚成出版主流，中央日報，21版。
- 施淑清（2002年11月21日），理想與勇氣的實踐者 王榮文，中央日報，16版。
- 胡芳芳（1995年1月5日），小眾出版的蝴蝶效應。聯合報，42版。
- 袁使（2001年9月15日），陳雨航離開麥田出版社。中國時報，39版。

徐淑卿（1998年12月24日），書系變與辯，中國時報，43版。

徐開塵、黃寶萍、張夢瑞、賴素鈴（1999年1月30日），他們子承父業
藝級棒 黃國峻走上文學路 黃春明直呼「報應」 劉墉為兒子
劉軒成立出版社，民生報，19版。

徐開塵（2003年2月7日a），出版第一線 作家投身擋磨難，民生報，
A7版。

徐開塵（2003年2月7日b），詩人初創業 閱讀地球出版社開張了，
民生報，A7版。

孫松堂（1998年1月26日），余光中自費出版《舟子的悲歌》，民生報，
20版。

黃富美（1996年1月18日），扶持青少年，劉墉心歡喜，中央日報，7
版。

陳文芬（1999年1月12日），劉墉快半百 兩心願落實 成立出版社
交棒年輕人，四川建小學 六月將完工，中國時報，11版。

陳文芬（2002年11月7日），啟動閱讀，小而美出版社結盟，中國時報，
14版。

陳文芬（2003年2月7日b），旅遊專書 羅智成自費閱讀地球，中國
時報，14版。

陳宛茜（2003年2月7日），詩人羅智成當起出版人，「閱讀地球」私
房旅程書系向 Lonely Planet 看齊，聯合報，14版。

崔哲丰（2002年1月21日），二魚出版、一魚兩吃 謝秀麗、焦桐攜
手圓夢。中央日報，19版。

張夢瑞（2002年11月5日），文學，在書海中淹沒？，民生報，A12版。

董成瑜（1998年8月27日），小出版社的天空，中國時報，43版。

趙靜瑜（2002年11月7日），「小而專」出版社共同找「銷」路 啟
動閱讀出版聯盟合作各式書展，自由時報，40版。

盧郁佳（2002年12月22日），年度出版現象：老將新兵，集團突圍。
聯合報，30版。

蕭攀元（1997年12月22日），普羅趣味，菁英深度 文學暖潮書市
回流。聯合報，46版。

蘇林（1994年5月19日），轉位的作家出版人，聯合報，38版。

六、訪談

隱地（2003b），筆者二〇〇三年二月十一日取得爾雅出版社發行人兼總
編輯隱地的訪談傳真回覆，載於本論文附錄三（112-114頁）。

焦桐（2003），筆者二〇〇三年二月十七日訪談二魚文化出版公司創辦人焦桐，載於本論文附錄四（115-120頁）。

郝廣才（2003），筆者二〇〇三年二月十七日訪談格林文化出版公司總編輯郝廣才，載於本論文附錄五（121-126頁）。

劉墉（2003），筆者二〇〇三年二月十九日越洋電話訪談水雲齋文化出版公司負責人劉墉，載於本論文附錄六（127-130頁）。

葉步榮（2003），筆者二〇〇三年二月二十五日電話採訪洪範書店總編輯葉步榮，載於本論文附錄七（131-134頁）。

陳雨航（2003），筆者二〇〇三年二月二十六日訪談一方出版社發行人兼總編輯陳雨航，載於本論文附錄八（135-141頁）。

蔡文甫（2003），筆者二〇〇三年三月十一日取得九歌、健行與天培文化公司發行人蔡文甫的訪談傳真回覆，載於本論文附錄九（142-144頁）。

附錄一 台灣戰後文人出版社概覽表

紅藍出版社 (40年代成立於重慶，後隨國民政府遷台。)	發起作家	王藍 因王藍夫婦分別喜歡紅、藍兩色而得名。 從寫作、印刷到出版，整個程序王藍一個人包辦(辛廣偉，2000，頁35)。
	經營模式	小型文學書的專業出版模式
	重要出版品	王藍：《藍與黑》、《師生之間》、《古屋出售》等。 謝冰瑩：《女兵十年》；林海音：《曉雲》；鄭文來：《佩刀》
重光文藝 1950-1976	發起作家	由陳紀滢、耿修業、徐鍾珮、趙友培、陸寒波等人，每人拿出象徵性的現金參與成立，而印刷費、版費均由陳紀滢負責(李宗慈，1984，頁158)。
	經營模式	小型文學書專業出版的經營模式： 1. 響應政府反共的文藝政策 2. 解決作家出版的需求，以達自寫、自印、自銷的目標
	重要出版品	重光文藝的第一本書是徐鍾珮的《我在台北》。 此外還有陳紀滢：《荻村傳》《赤地》；耿修業：《第一筆》、《茹茵散文》；趙友培：《文藝書簡》、《藝術精神》。其他經典則有林海音：《冬青樹》；鍾梅音：《冷泉心影》；張秀亞：《三色堇》；余光中：《梵谷傳》等。 重光文藝的另一個出版特色是出版了許多著名作家的第一本書，如鍾梅音《冷泉心影》、朱西甯《大火炬的愛》、鍾雷詩集《生命的火花》(應鳳凰，1986a，頁293-294)。
	結束原因	不禁虧損
文壇出版社 1952-1978	發起作家	穆中南(發行人) 王藍(社長) 劉枋(主編) 宋膺(經理)
	經營模式	小型文學書的專業出版模式： 以「戰鬥文藝叢書」的出版響應政府反共的文藝政策，厚植健康寫實的文藝基礎(安克強，1991，頁107；應鳳凰，1985，頁274-275)。
	重要出版品	文壇社出版的第一本書是：穆穆(穆中南)的《大動亂》；而文壇叢書，包含文壇小說選，如陳紀滢《有一家》、孟瑤《遲暮》、琦君《友愛》、朱西甯《黑子》；此外還有文壇詩集、短篇小說選、長篇小說、文藝講座及理論等，以及一套十本的「戰鬥文藝叢書」。
	結束原因	一九七七年，穆中南中風，導致左半身不遂，而一九七八年右眼也接著失明，使他無法再從事選稿看稿的工作，於是將文壇的棒子轉交給朱嘯秋(安克強，1991，頁107)。

平原出版社 1961-1970	發起作家	柏楊
	經營模式	小型文學書的專業出版模式：解決自己出書的需求 柏楊說：「因為別人不肯出我的書，只好自己來。」（游淑靜，1981a，頁 13-14；應鳳凰，1986b，頁 249；辛廣偉，2000，頁 60）
	重要出版品	金邊文學叢書：收有郭衣洞（柏楊）的小說、散文，以及他所發掘的新人楊小雲的小說。其中最家喻戶曉的是鄧克保（柏楊）：《異域》（《血戰異域十一年》），原由自立晚報出版，一九六四年收回平原出版。（游淑靜，1981a，頁 15；應鳳凰，1986b，頁 251-252） 「柏楊雜文」收柏楊發表在《自立晚報》的專欄方塊文章：《倚夢閒話》十本；《西窗隨筆》十本；而「方塊文章叢書」則出版其他知名專欄作家之雜文，如：薇薇夫人、屠申虹、丹崖、寒爵等（應鳳凰，1986b，頁 252） 此外，柏楊還自費編有《中國文藝年鑑》兩本，且發行《金評彙集》，將有關自己出版社的書的書評集結成書，並註明評介文章的出處、日期，用以贈送讀友（應鳳凰，1986b，頁 253-255）。
結束原因	源於翻譯《大力水手》漫畫的遣詞用字問題，柏楊涉嫌諷刺毀謗國家元首而被捕入獄，平原出版社也因而結束。	
大江出版社 1962-1973	發起作家	梅遜（楊品純，時任《自由青年》雜誌的主編）
	經營模式	小型文學書的專業出版： 為解決作家文友的出版需求而成立，要「讓寫作的朋友，可以用大江的名字，出自己的書」。
	重要出版品	大江出版社的第一本書是梅遜個人費了六年工夫才發明問世的《梅遜字典》；此外，還有梅遜的《故鄉與童年》，以及梅遜所編的《作家群像》（1968），介紹了 36 位當代的文學作家。而大江出版的第一本詩集是陳芳明的第一本詩集《含憂草》；另外，鍾理和的第一本短篇小說集也是由「大江」出版的。（項青，1984b，頁 320-321）
結束原因	在大江各部門主要負責人相繼退出自組出版社後，梅遜也因視力聽力日漸衰退，導致大江出版社在無形中結束了業務（史亮，1981，頁 20-21；項青，1984b，頁 322）。	
十月出版社 1968-1970	發起作家	由詩人辛鬱邀集文友大荒、丁文智、羅行、商禽、彭邦楨、姚慶章、秦松等共同創立。是當時相當前衛的純文學出版社（吳興文，1994，頁 133；項青，1984a，頁 284）。

	經營模式	小型文學書的專業出版模式：支持純文學的創作 辛鬱出版文藝叢書的最初構想並非是為了營利，而是覺得，他們幾個朋友手邊都收藏有些絕版好書，不如拿出來公諸同好，在這樣的想法之下，因緣際會聚集了一批人開辦十月出版社（項青，1984a，頁284）。
	重要出版品	十月出版社的第一批書有：辛鬱小說集：《不是鴛鴦》；鄭愁予詩集：《窗外的女奴》；大荒小說集：《夕陽船》；葉泥譯之《凡爾德詩抄》以及《現代小說論》；其他重要出版著作有：《記錄文學》是國內作家座談會記錄，由楚戈企畫編輯、記錄成的；商禽詩集：《夢或者黎明》；以及朱橋紀念文集：《碧野朱橋當日事》。
	結束原因	除了一直遭逢的發行上的困難之外，一九七〇年「葛樂禮」颱風所導致的八七水災，使十月出版社的書全都泡了湯，成了水漬書，而十月出版社也就如此結束了（項青，1984a，頁289）。
純文學出版社 1968-1995	發起作家	林海音
	經營模式	小型文學書的專業出版模式：支持純文學的創作 純文學出版社的成立緣於《純文學》月刊，為了將連載的文章集結成書，純文學出版社應運而生，以「純文學叢書」為名，至一九九五年十二月結束為止，共出版了一百八十七種，另有「純美家庭書庫」出版兒童、青少年讀物等適合全家人閱讀的書（祝勤，1989，頁16；劉叔慧，1993，頁87；鐘麗慧，1996，頁179；鍾淑貞，1996b，頁13）。林海音的出版理念是「好書總是要出的，何況不可能每本書都會暢銷，只要有好銷的書來平衡不好銷的書就行了」（游淑靜，1981b，頁40），所以純文學出書，以絕不破壞讀者對「純文學的書就是好書」的信心為原則。

	重要 出版品	<p>彭歌譯翻譯的《改變歷史的書》、《人生的光明面》等書，造成知識性書籍暢銷的奇蹟。此外，純文學出版的著名文學作品有紀剛：《滾滾遼河》；子敏：《小太陽》、《和諧人生》；王藍：《藍與黑》，以及林海音：《城南舊事》等。而「純美家庭書庫」大都是翻譯自當代英國、日本、瑞典的兒童文學及青少年讀物，以及日本的家庭倫理小說。單號是給家庭婦女看的，雙號是給孩子看的（應鳳凰、鐘麗慧，1984，頁75）。</p> <p>純文學晚期的出版方向是懷舊與史料，如林海音的《家住書坊邊》、徐鍾珮的《我在台北及其他》、喜樂的《喜樂畫北平》，以及張光直的《張我軍文集》、潘人木的《漣漪表妹》、《馬蘭的故事》等書，而其中，費時最久，成本花費最大，投入人力最多的，要算是夏承楹六百萬字的《何凡文集》了（夏祖麗，2000，頁305-306）。此外，純文學還首開出版當代作家個別作品評論的風氣，出版了黃維樑編著的《火浴的鳳凰——余光中作品評論集》（鐘麗慧，1996，頁180）。</p>
	結束原因	一九九五年末，林海音因年邁日漸體衰而決定結束純文學業務。
林白出版社 1968-迄今 （林佛兒約於一九九八年退出，由其女林子筠接管）	發起作家	林佛兒
	經營模式	<p>以市場為導向的綜合出版模式： 林佛兒的出版理念是以大眾的、實用的叢書來「養」冷僻的、有價值的文學創作和詩刊（應鳳凰、鐘麗慧，1984，頁69），所以選擇綜合出版路線。</p>
	重要 出版品	<p>河馬文庫、薔薇頰叢書、家庭醫學叢書、林白兒童叢書、世界文學名著、世界偉人彩色漫畫叢書、《中國歷代詩人選集》、《諾貝爾和平獎全集》、以及《中國家常菜》等，是林白出版社所開發的書系。</p> <p>推理小說系列是林白出版社的另一特色：余心樂《推理之旅》；葉桑《夢幻二重奏》《台北怨男》《仙人掌的審判》；程小青《霍桑探案》；林佛兒《島嶼謀殺案》、《美人捲珠簾》，以及藍霄等人著《林佛兒推理小說獎選集一四》，是推理雜誌舉辦的推理小說獎優勝及佳作的選集。</p>

	經營現況	林佛兒與林白出版社的關係一向「若即若離」(隱地, 1994, 頁 125), 目前已全面退出林白出版社的經營管理權責, 而林白出版社也業已成為狗屋果樹出版社的關係企業之一, 其負責人為林子筠。林白目前仍維持為出版言情小說、推理小說, 以及文學類等書籍之綜合出版社, 未來將朝電子書籍與多方向的出版品發展。據《數位周刊》調查, 其網站 doghouse.com.tw 成立一年多, 為全台灣五百大網站之第二百八十九名。
大地出版社 1972-迄今 (1999 年起, 姚宜瑛卸任, 轉由吳錫清接手)	發起作家	姚宜瑛
	經營模式	小型文學書的專業出版模式: 支持純文學的創作 姚宜瑛是一個願意以時間換取好作品的出版家(應鳳凰、鐘麗慧, 1984, 頁 58), 她曾說:「我出書完全不想銷路的問題, 當初投入, 就不是為賺錢, 不需要為賺錢而去追逐風潮, 盲目出些沒有長久價值的書。與其違背理想, 不如乾脆不要做。」(馮季眉, 1996, 頁 82)
	重要出版品	大地出版社是以張劍鳴翻譯的《父母怎樣與小孩說話》、《怎樣愛你的孩子》、《怎樣管教青少年》等教育性翻譯叢書創業; 親子教育叢書與文學書並列大地的「萬卷文庫」之林(游淑靜, 1981c, 頁 66; 鐘麗慧, 1996, 頁 180; 鍾淑貞, 1996b, 頁 14)。 此外大地的著名出版物還有余光中翻譯之《梵谷傳》, 及其詩集《白玉苦瓜》、《武陵少年》; 姚宜瑛:《煙》、《明天的陽光》、《春來》, 以及席慕蓉詩集:《七里香》、《無怨的青春》、沈櫻的譯作《一個陌生女子的來信》等。其中, 以一九八一年出版席慕蓉的詩集《七里香》和稍後的《無怨的青春》所造成的書市轟動, 締造了大地出版社的輝煌時代, 與席慕蓉的個人旋風(鐘麗慧, 1996, 頁 181)。 大地出版社對文壇的回饋, 表現在盈餘最豐厚時出版三種冷門的文學史料書 由應鳳凰分別在一九八〇、一九八一, 及一九八四年編著的年度文學書目(鐘麗慧, 1996, 頁 180)。
結束原因	感覺「現在做出版實在太累了」, 姚宜瑛說, 當年自己還年輕, 確定理想和目標, 就全心投入; 這些年來收穫豐富, 也結交許多文友, 出版社堅持的風格和出書品質未變, 但是環境改變了, 所以經營上更為困難。反過來想, 「做自己喜歡做的事」, 也已經做了二十七年, 應該滿足了, 所以決定交棒, 轉由從事發行工作多年的吳氏圖書公司股東吳錫清接手(徐開塵, 1999)。	
武陵出版社	發起作家	林川夫

1975-迄今 (1990年林川夫退休,由其弟林輝慶接手)	經營模式	以市場為導向的綜合出版模式： 林川夫認為：「書是出版來賣的，只是做著生意，此外無他。」(項青，1981a，頁85)他認為出版是職業，只要對大眾無害，而且是大家需要的書，武陵都會嘗試出版。所以，武陵出版社沒有固定風格，「緊隨著讀者的閱讀脾味，隨時調整自己的出版方向」(項青，1981a，頁84)，就是武陵最初的風格。
	重要出版品	「武陵」早期最暢銷的書是林川夫自編寫的《字辭辨正手冊》；而開創初期以翻譯日本武俠小說的出版，最為廣大讀者的喜愛(項青，1981a，頁85)此外，林川夫還編著有《民俗台灣》、《台灣蕃人風俗誌》的人文類叢書，以及《台灣鄉土文學選集：1932-1944 小說、散文、詩、歌謠》。
	經營現況	今日，武陵出版社以一多元化之出版社為定位，歷年來累積之出版種類繁多，舉凡紫微斗數、八字命學、美術、辭典、姓名學、相學、風水勘輿、易經、擇日、經營管理、運動、幼教、武術、農漁牧、符咒、佛禪、仙道及健康醫藥，到臺灣研究等等。經過多年的努力，日趨於專業化，目前致力於「五術命理」的出版，為中國傳統五術的保存及發揚而努力(武陵出版社編者，2002)。 不過，林川夫已於一九九〇年正式從武陵退休，目前移居在加拿大。武陵的出版業務現在是由其弟林輝慶負責。
爾雅出版社 1975-迄今	發起作家	爾雅創辦之初有三位股東：作家隱地(柯青華)、景翔、簡靜惠，他們原都是《書評書目》雜誌班底。自一九七七年開始，則由隱地獨立獨資經營(李雲林，1981，頁79)。
	重要出版品	爾雅創業以王鼎鈞的《開放的人生》與琦君的《三更有夢書當枕》打響門號；其他經典如：王鼎鈞《人生試金石》、《靈感》；白先勇：《台北人》；席慕容：《成長的痕跡》；張曉風：《我在》；以及隱地：《隱地看小說》、《快樂的讀書人》、《傘上傘下》、《漲潮日》...等等。 爾雅除了出版作家個人著作外，還出版了一系列具歷史觀的出版品，就是「年度短篇小說選」(從民國五十五年至八十四年)、「年度詩選」(民國七十一年至八十年)、「年度文學批評」(民國七十三年至七十七年)；而為累積台灣文學、出版史料，爾雅還出版了為出版事業留記錄的《出版心事》、《出版社傳奇》、《爾雅》、《我的書名就叫書》等書。

	經營模式	<p>小型文學書的專業出版模式：支持純文學的創作</p> <p>致力於開發「全家人都喜愛的書」是爾雅追求的經營目標，隱地希望爾雅叢書不管是放在書房或客廳，都會是一套老少咸宜的書，使每個家庭都成為一個小型圖書室，創造一個真正的書香社會，所以，爾雅的文學出版路線，並不是學院式的文學。隱地說：「我走的是由淺入深的發展路線，不低估讀者的鑑賞水準，但也不輕易嘗試那類僅有理想，卻乏人問津的書。」他的作法是遷就社會需要，逐步提昇（鄭寶娟，1986，頁 21；陳幸蕙，1984，頁 82；應鳳凰、鐘麗慧，1984，頁 83；隱地，1994，頁 63）。</p>
	經營現況	<p>一年出書二十本，是爾雅成立之初即已定下的長年性出版計畫與目標（鄭寶娟，1986，頁 22；許悔之，1993，頁 173；鐘麗慧，1996，頁 181），爾雅目前仍穩定地實踐這個目標。隱地的經營理念是「小就是美」（鄭寶娟，1986，頁 22），他期許爾雅可以在有限的生命裡，種一棵無限的文學樹（鐘麗慧，1996，頁 179）。</p>
洪範書店 1976-迄今	發起作家	<p>? 弦、楊牧、沈燕士、葉步榮。</p>
	經營模式	<p>小型文學書的專業出版：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 解決文友出版的需求：洪範書店成立早期，也有創辦人濃濃的副業性質，是單純抱著幫朋友出書的興致而成立（鍾淑貞，1996a，頁 21-22）。 2. 支持純文學的創作：洪範以出版現代文學創作為主，不出版翻譯作品；以純文學性書籍為出版宗旨，尤以新詩詩集所佔比例為大，且早期出版品帶有濃濃的「學院派」的感覺（應鳳凰、鐘麗慧，1984，頁 84）。
	重要出版品	<p>洪範的第一批書是：余光中的《天狼星》、張系國的《香蕉船》、《羅青散文集》、《將軍與我》，以及《林以亮詩話》等五本（游淑靜，1981d，頁 96）。</p> <p>洪範是最早公開印行二、三 0 年代作家選集的出版社，出版了如朱湘、劉半農、郁達夫、豐子愷、許地山、徐志摩、魯迅、沈文從等人的文學著作（鐘麗慧，1996，頁 182）。</p> <p>楊牧歷年在洪範出版的書有：《一首詩的完成》、《文學知識》、《文學源流》、《山風海雨》等，而? 弦的《如歌的行板》、《? 弦詩集》，以及《鄭愁予詩集》、《余光中詩選》等詩集，都是長銷書。</p> <p>此外，洪範的知名出版品還有：王文興小說《家變》、《昨日之怒》、張系國《沙豬傳奇》、《男人的手帕》以及蘇偉貞、簡媜、西西等作家的文學作品。</p>

	經營現況	<p>至今，儘管已採取減量出版的政策（鐘麗慧，1996，頁179），洪範出版的每一本書，還是都必須經由「四頭會審」：出任何一本書時，務必要四位股東一致同意（應鳳凰、鐘麗慧，1984，頁84；鍾淑貞，1996a，頁22；鍾淑貞，1996b，頁15）。</p> <p>洪範抱持「好書不會寂寞」（游淑靜，1981d，頁97）的原則，相信只要是好書，製作嚴謹，就可以永遠存在。葉步榮說：「我們一直追求較不受時間限制的文學作品，而不汲汲於一時之暢銷，慢慢累積。」洪範的這個出版方針，不曾調整（李靜宜，2002，頁16）。</p>
	其他	<p>一九八三年，洪範的四位老闆與張系國合辦「知識系統出版有限公司」，地址和發行人都和「洪範」相同，以出版電腦書籍和科幻叢書為主（應鳳凰、鐘麗慧，1984，頁85；莊麗莉，1995，頁106）。張系國原是為了在國內推廣科幻小說而倡議成立「知識系統」，自一九八二至一九九三年共出版了三十一種書，如今已有多年未出版任何新書（最近一本書的出版日期是1991年5月）（莊麗莉，1995，頁106）。知識系統共分有「科幻叢書」、「知識叢書」與「電腦叢書」等近四十種（鐘麗慧，1996，頁183）。</p>
九歌出版社 1978-迄今	發起作家	蔡文甫
	經營模式	<p>崛起於小型文學書的經營模式，以支持純文學的創作為主要的動機理念。</p> <p>九歌出版的書，獲獎機率頗高，屢屢獲得重要文藝獎項的鼓勵，究其原因，蔡文甫在其自傳裡提到，這固然是作家的作品內容精湛、文字優美；但九歌以作家的著作獲獎為榮，盡心竭力主動為他們轉請有關團體或特定人士推薦，才有如此的成效（蔡文甫，2001）。</p>
	重要出版品	<p>九歌的第一批書分文學性的「九歌文庫」以及生活導向的「九歌叢刊」兩類，其中文學性叢書創業代表作有：夏元瑜：《萬馬奔騰》、王鼎鈞：《碎琉璃》以及蔡文甫以殘障青年為對象的專訪報導：《閃亮的生命》。此外，九歌的重要出版品還有楊小雲《水手之妻》、王大空《笨鳥慢飛》等書（項青，1981b）。</p>
	經營現況	<p>蔡文甫在成功經營九歌的文學書出版之後，又先後成立健行文化公司（以保健、親子、兩性、勵志等生活系列為主）、九歌文學書屋、九歌文教基金會，以及天培文化公司（以環保文學、飲食文學及翻譯文學等類為主），已儼然形成一「九歌出版集團」，慢慢走向「分裂繁殖」多品牌經營的出版路線（李瑞騰，1998）。</p>

三三書坊 1979-1989	發起作家	朱天文任發行人、朱天心任業務經理、朱天衣為會計。
	經營模式	小型文學書的專業出版模式：支持純文學的創作 朱天文說：「會動念辦出版，起初是為了出胡蘭成先生的書。彼時，胡蘭成的著作在台灣被禁；再則，是為了出版好書。」(李文冰，1998，頁7)
	重要出版品	除了發行第 24-28 期的《三三集刊》，三三書坊的出版品還有胡蘭成：《今生今世》、《山河歲月》、《禪是一枝花》、《中國文學史話》；朱西甯：《春城無處不飛花》、《將軍令》；朱天文：《淡江記》、《小畢的故事》、《最想念的季節》、《三姊妹》；以及朱天心：《昨日當我年輕時》、《台大學生關琳的日記》、《三姊妹》等。其他的則有丁亞民：《青青河邊草》、《邊城兒》、《白雲謠》；馬叔禮：《文明之劍》；以及鐘曉陽：《停車暫借問》(莊宜文，1998b，頁70-71)
結束原因	朱天文說，會結束出版事業的經營，主要是因為它佔去太多創作的心力(李文冰，1998，頁7)。於是，三三書坊在一九八九年經詹宏志洽議，開始與遠流出版社合作，起先是將三三的印製與發行業務交給遠流，漸漸地，書坊算是停止營運，終至變成了遠流的一支書系「三三叢書」，直至重新編排整理出《胡蘭成全集》後，三三書坊就正式告退了。(莊宜文，1998a，頁63-64)	
蘭亭書店 1982-1989	發起作家	陳信元
	經營模式	小型文學書的專業出版模式：支持純文學的創作 蘭亭以出版年輕本土作家的文學創作為主，但又因所屬作者群多屬年輕的作家，因此在經營上也比較困難，所以陳信元採以直銷的方式，以學校為主要的銷售對象，因而蘭亭的書在書店中並不容易看得到(應鳳凰、鐘麗慧，1984，頁91)。而為因應經營上的困難，蘭亭也經營與出版有關的副業，如代印詩刊，賺取代工資；代發行詩集，賺取其中微薄利潤。這些副業的收入，都充當其出版基金(應鳳凰、鐘麗慧，1984，頁91)。
	重要出版品	蘭亭的創業叢書總名稱為「當代文學大系」(應鳳凰、鐘麗慧，1984，頁90)。而除了蘭亭「現代詩叢」外，陳信元還陸續編有「現代中國作家」系列：《周作人代表作》、《許地山代表作》，以及《魯彥代表作》等純文學書籍。此外，蘭亭還有苦苓的散文：《只能帶你到海邊》；吳錦發《默默的河川》；王定國《離鄉遺事》，以及向陽主編的《每日精品》小品文等。
結束原因	由於蘭亭主打的本土年輕作家的作品在市場反應冷淡，這造成蘭亭書店發展上的侷限，時又逢業強出版社的職缺邀請，陳信元遂因個人生涯規劃的安排，於是結束蘭亭書店，轉任業強。	

號角出版社 1983-迄今	發起作家	陳銘礪
	經營模式	以市場為導向的綜合出版模式：出版路線為以文學為主，以生活為輔。
	重要出版品	號角的招牌書是與「中國」有關各類叢書。創業書是「中國之旅」，以低廉的售價與用心的編排，在當時的「中國熱」圖書中獨占鰲頭，奠定了「號角」的經濟基礎。這套「中國之旅」有四種，包括《唐詩之旅》《三國志之旅》、《黃河之旅》與《長城之旅》。此外，另有圖文並茂的圖解中國的書：「中國風情」以及「中國傳奇」兩套書，如《詩的傳奇》、《世說鮮語》（應鳳凰、鐘麗慧，1984，頁81）。
經營現況	曾成立子公司旺角出版社，已擴展至「分裂繁殖」副牌經營的規模，除了一般文學與生活類叢書的出版外，也漸拓及同志叢書的出版，出版了很多的同性戀題材的書刊、小說、散文和工具書。不過，號角與旺角的出版社名號註冊雖仍都未撤銷，但陳銘礪的事業重心已不在出版事業上，號角與旺角出版社已有多年沒有出書計畫了。	
大雁書店 1988-1993	發起作家	簡嬪、陳幸蕙、陳義芝與詩人張錯
	經營模式	小型文學書的專業出版模式：支持純文學的創作 簡嬪（1989，頁15-16）在《下午茶》的序文中提到大雁的出版路線：「以『經典大系』記錄新文學運動以降的金石之作；以『當代叢書』展現現代文學的多重變貌。我們企盼在峰連浪湧的文學流程裡，『大雁』將建立起自己的史觀。」而大雁的書，在裝幀設計上也頗為講究，要做到「讓讀者先對書產生感情，再來讀書！」的效果，而且要有「中國自己的味道」（簡嬪，1989，頁23）。大雁是台灣出版界首先採用高級棉紙印製裝幀文學出版品的。
	重要出版品	大雁的書系有二：一是經典大系：收有卞之琳詩集《十年詩草》以及辛笛《手掌集》；而散文則有馮至《山水》及何其芳《畫夢錄》等，以彌補因政局、時空的疏離所導致的台灣與大陸文學斷層危機，強調現代文學早期三、四十年代作家的作品的重要性（大雁經典大系出版緣由，1989）；二是大雁當代叢書：展現現代文學的多重變貌，由當代作家各展驚奇，向生活探險，對生命發問，共計有散文：簡嬪《下午茶》；席慕蓉《寫生者》；陳幸蕙、鄭涵熙《被美撞了一下》；詩集：陳義芝《新婚別》；張錯《檳榔花》；小說：鄭寶娟《單身進行式》；羅自平《霜葉紅於二月花》；許慧嫻《畫眉深淺入時無》

	結束原因	簡媢認為，「銀貨兩訖的商場規則」與「運用精確的成本締造高額利潤」(1989, 頁 31) 既不是大雁的經營原則、也不是大雁的作人態度，她說：「我們情願慢、拙、遠。用對待自己的態度對待每一本書，讓每本書到達他的知音手上。」但這種態度在資本主義社會裡確是不易生存的。大雁書店從開張到結束，簡媢分析其原因有三(李瑞騰, 1993b, 頁 98)： 一、同仁式的書店在資本托辣斯的社會裡，沒什麼競爭能力；二、在資金和人手方面，都由同仁提供，格局無法擴充；三、大雁所出版的文學書都是目前書市裡快要沒落的。
台原出版社 1990-迄今	發起作家	劉還月
	經營模式	小型文學書的專業出版：表述個人的創業志趣 台原一直自我定位為是在做文化推廣活動的單位，而非研究機構，因而台原所出版的書都是通俗而內容豐富的，是有知識，具歷史探索性的通俗書。因為是以讓讀者可以接觸到台灣的現實的管道自居，所以台原的出版品在封面和印刷上都很講究，希望可以吸引民眾，以達到文化推廣的目標(李瑞騰, 1993c, 頁 82)。
	重要出版品	台原的主要出版作品都與台灣民俗有關： 劉還月：《台灣傳奇人物誌》、《台灣的布袋戲》、《瘖亞鶴鳴》、《變遷中的台灣戲曲與文化》、《台灣札記》等；另外劉還月還著有百科性質的台灣叢書： 《台灣民俗誌》、《台灣歲時小百科》、《台灣民間信仰小百科》
	經營現況	台原出版社隸屬於台原藝術文化基金會所籌設之台原戲劇博物館，除了成立「台原民間學院」定期舉辦田野調查營隊外，還出版臺灣專業風土書籍。台原藝術文化基金會每年冬天辦「客家生活文化營」；夏天辦「台原民間學院」，包括田野文化營和田野工作營，另外還定期開辦「田野研習營」，一方面補救社會和學校教育的不足，另外即是具體落實「台原」幫助台灣人回到自己的土地上的理念(李瑞騰, 1993c, 頁 82)。
水雲齋文化事業有限公司 1991-迄今	發起作家	劉墉
	經營模式	小型文學書的專業出版模式：表述個人的創業志趣 劉墉的出版理念是用各種生活的角度來經營書的事業，並為徬徨無助的青少年著書、出版(蔡敏麗、熊傳慧, 1996, 頁 57)。他還成立「水雲齋青年免費諮詢中心」，利用自僑居地回國期間為青少年朋友傳道解惑，以為回饋社會。

	重要 出版品	劉墉所著之系列勵志叢書，如《超越自己》《創造自己》、《肯定自己》、《我不是教你詐》等等，以及劉墉之子（劉軒）的相關著作。
	經營現況	<p>主要業務為承接學術研究計畫，舉辦國際藝術交流活動及出版。其出版項目包括美術、工具書、畫冊及散文叢書，水雲齋出版極謹慎，每年最多推出四種，且大部分為劉墉的作品。</p> <p>劉墉說，每個人都有貢獻社會的方法，而他的方法是，一年出版三本書（馬萱人，1996，頁 143）。水雲齋目前仍以出版劉墉與其子劉軒的生活、寫情小品與勵志叢書等為主，卻可算是當前台灣有最大市場影響力和競爭力的「小」出版社（平雲，1997，頁 17）。</p> <p>水雲齋目前也已成立子公司「超越出版社」，由劉軒擔任社長，在行銷策略上展現不同於水雲齋的年輕活潑氣息（陳文芬，1999；徐開塵、黃寶瓶、張夢瑞、賴素玲，1999）。</p>
麥田出版社 1992-迄今	發起作家	陳雨航、蘇拾平等
	經營模式	<p>以市場為導向的綜合出版模式</p> <p>麥田的一貫原則是，發行絕對不能回過頭來主導編輯作業，所以採行「能力主義」，編輯會作什麼，就出什麼樣的書（連文萍，1995，頁 29）。麥田以成為一個以人文精神為主軸的出版體為目標，從第一本文學小說到人文、歷史、軍事、生活，希圖得到眾多讀者對麥田出版的堅持認同，並成為讀者閱讀生活裡的一個重要部分。</p> <p>陳雨航的經營理念是：取得理想與現實的平衡（蘇林，1994）。其實際的作法是以暢銷書維持具有理想性書籍的出版；不過陳雨航本人還是喜歡經營長銷書，他認為長銷書是一種累積，搶了就跑的出版方式不符合其個性（陳俊斌，2002，頁 58）。</p>
	重要 出版品	<p>「麥田」的創業代表作是朱天心《想我眷村的兄弟們》。麥田早期的出版品，「充滿了遠流與三三出版社的影子」，如蘇童的《我的帝王生涯》、鍾曉陽《燃燒之後》與小野的《企鵝爸爸》等書，一直到開發出「軍事家系列」與「大人物系列」兩大品牌明顯的書系，相繼打出《史瓦茲柯夫將軍自傳》《李登輝的一千天》兩書後，麥田的出版形象才算明確獨立下來（蘇林，1994）。</p> <p>而麥田加入城邦集團的第一批書則是由王德威在麥田主編的「當代小說家」系列，以朱天文的《花憶前身》打頭陣。</p>

	經營現況	一九九六年在詹宏志的邀請下，麥田的蘇拾平和陳雨航與貓頭鷹的郭重興等人合組成「城邦出版集團」。在城邦底下，他們各自維持了原先的出版方向與特色，麥田擅長的文學、軍事、歷史、財經路線至今不變；貓頭鷹也繼續台灣工具書和百科全書出版的重鎮地位。不過，二〇〇一年九月，陳雨航與郭重興相繼退出城邦集團（袁使，2001），而陳雨航並於二〇〇二年另與小野、吳念真、王德威等人合組「一方出版社」。
格林文化 事業有限公司 1992-迄今	發起作家	郝廣才、李壽全
	經營模式	從表述個人的創業志趣的小型專業出版模式，參與策略聯盟的機制，加入城邦出版集團。 成立格林文化之初，郝廣才心中即有很清楚的定位：從圖畫書開始，而且是國際化的創作！因為他認為，創意很珍貴，但沒有規則可循，也不是說經濟發展到某種階段，就能產生創意，因此很願意延攬、培養優秀的人才（格林文化編者，2002）。
	重要 出版品	從第一套由國人自製，結合國際畫家資源的《現代版不朽童話》起，「格林」陸續製作了《大師名著繪本》《莎士比亞》等系列，奠定了格林以全世界為視野的出版觀點。而格林文化除了兒童繪本外，還開發了台灣成人繪本的創作，其中尤以「幾米系列」最為暢銷：從《聽幾米唱歌》《向左走、向右走》《月亮忘記了》到目前的《森林唱遊》，在世界各地掀起了幾米旋風（格林文化編者，2002）。
	經營現況	格林文化於一九九九年加入城邦出版集團，在集團經濟力的奧援下，格林文化已成為台灣第一家結合全球三十多個國家、一百多位世界第一流插畫家，以出版「高畫質」兒童及成人圖畫書的專業出版社，是國內出版界進軍世界的先鋒，展現了以全球為市場的企圖心，並致力讓經典文學與現代兒童文學創作展現了精緻、富創意的風貌（格林文化編者，2002）。
實學社出版股 份有限公司 1994 -1996	發起作家	周浩正、簡嬪
	經營模式	以市場為導向的綜合出版模式 簡嬪認為，在百花盛開的出版界，沒有一個出版社敢說自己能完全獨霸讀者的眼光，享有黃金時代。所以，實學社以實在的精神從事出版工作，不怕「小眾」的市場侷限，致力於開發小眾中的「大眾出版物」，並持續深耕（連文萍，1995，頁28-29）；而周浩正則指出，實學社的書系出版原則是，開發可以延續到下世紀而不會被淘汰的出版品（傅維信，1995，頁3）。

	重要 出版品	實學社的出版書系包括知產力（知識生產力）系列、人物傳記、人際學以及日本映畫館等四個面向（傅維信，1995，頁 3）。其中人物傳記系列是以中國歷史小說的角度開發的，實學社試圖以小說的形式讓讀者領略閱讀歷史的樂趣，較為重要的代表作有李約的《秦始皇大傳》，以及王佩雲的《海上第一人：鄭和》（上）（下）等等；而「知產力」商業書系則旨在開發出版中國式的管理學圖書。
	經營現況	實學社現已為遠流收購，成為遠流旗下的一個書系「實學社出版」，收錄實學社出版之一百五十八本歷史小說。
心靈工坊文化 事業有限公司 2000 – 迄今	發起作家	王浩威（文學評論作家）與一些身心靈工作者
	經營模式	<p>小型專業出版模式：表述個人的創業志趣</p> <p>心靈工坊的成立，與發行人王浩威的多重身份背景有關。身兼精神專科醫師、作家與文學評論家的王浩威，與其從事身心靈工作的朋友，因著希望有益於提昇國人心理文化的相關好書，不會囿於出版機制與商業的考量而被埋沒，於是發起成立心靈工坊文化事業有限公司（陳薇后，2002）。</p> <p>在心靈工坊的網站上，心靈工坊發行人王浩威這樣說：「在商業市場中尋找『公益』的可能性，在理想與現實的天平上探覓努力的平衡緯度，在專業與通俗之間提供多元的觀點，在東西文化中整合不同的療癒體驗，是我們的好奇與興趣。盼能透過閱讀、人文講座、成長團體、進修課程，以及網路交流等方式，創造一片健康豐盈的人文氣氛，以及一所沒有疆界的終身學習學校。」</p>
	重要 代表作	<p>心靈工坊的創業第一批書有：</p> <p>畢恆達《空間就是權力》；</p> <p>許佑生《晚安憂鬱》、《聽天使唱歌》；</p> <p>佩瑪·丘卓著，胡茵夢譯《轉逆境為喜悅》；</p> <p>貝芙莉·英格爾著，楊淑智譯《愛他，也要愛自己》等。</p>
	經營現況	<p>在王浩威的帶領下，心靈工坊的自我定位是期許成為：「思想觀念的帶動者、文化現象的觀察者、本土經驗的整理者、生命故事的關懷者。」</p> <p>除了出版好書、翻譯好書外，心靈工坊還成立「身心靈成長工作坊」，希望能夠以工作坊的方式，透過閱讀活動、進修課程，使大眾獲得全方位的學習與成長。目前已開辦的項目有：「身心察覺與關係互動」成長課程、「舞蹈治療」、「EQ 管理」等，而其出版社的重要作者、譯者，如余德慧、胡茵夢等人，也都在工作坊擔任重要單元主持人或諮詢顧問的角色（陳薇后，2002）。</p>

二魚文化 事業有限公司 2001年10月 -迄今	發起作家	詩人焦桐與其妻謝秀麗（曾任《中國時報》家婦版主編、《新女性》雜誌總編輯）（丁文玲，2001）。
	經營模式	以市場為導向的綜合出版模式： 二魚文化的出版路線，因為謝秀麗和焦桐的背景主要分為「生活」與「文學」兩大類。謝秀麗說：「文學充實心靈，美食滋養身體，二魚在於全方面的完備一個人的身心靈需求，因此，走向綜合型出版社是必要的方向。」（巫維珍，2002b）
	重要 出版品	二魚文化的創業代表作有：周芬伶《汝色》、莊伯和《廁所曼陀羅》外，有陳玉慧的舊作《徵婚啟事》重新問世，也有其新書《巴伐利亞的藍光》出版。此外，大陸傷痕文學著名作家劉心武，則首次在台出版其飲食散文《藤蘿花餅》（賴素鈴，2002；聯合文學編者，2002）。
	經營現況	二魚文化目前共計有五個書系：「文學花園」、「人文工程」、「健康廚房」、「閃亮人生」、「sweet」。「文學花園」與「人文工程」是二魚文化人文精神的展現。「文學花園」以主題散文與小說創作為主，「創意」和「閱讀樂趣」是選書條件。「人文工程」則以「讀本」為編輯方針，將現代文學的主要文類分「小說讀本」、「散文讀本」、「新詩讀本」、「報導文學讀本」以及「當代文學讀本」五類，選擇具有代表性與文學價值的作品，考察台灣現代文學脈絡，一方面提供大專院校文學系所做現代文學的教材，另一方面向有志於文學研究或創作者推介（崔哲丰，2002；賴素鈴，2002；巫維珍，2002b）。
一方出版社 2002年1月 -迄今	發起作家	陳雨航、王德威、小野、吳念真、王榮文（遠流博識網編者，2002）
	經營模式	小型文學書的專業出版模式：表述個人的創業志趣 一方出版社將出版多樣化的文學作品，包括華文文學、世界各國文學作品，以及世界各國不同的風情文化。除此之外，一方希望讀者不再只是閱讀艱深的文學作品，所以將文學的觸角延伸更廣，並深入生活的各個層面，提供更多的生活書寫，最終的目的則是希望能夠提供給讀者「文學生活化 生活文學化」的意象（徐開塵，2002）。 在分眾的時代，陳雨航希望一方可以照顧到所有人的文學胃口。所以除了純文學與詩集的開發外，一方還有一條「文學日常」的書系路線，如李昂的《愛吃鬼李昂》、李歐梵的《音樂的往事追憶》，以呈現作家「在傳統創作路線和學術領域外，平易近人的一面。」（洪穎真，2002）

	重要 出版品	一方出版社的創業第一批新書，是以大陸作家王安憶的《上種紅菱下種藕》、台灣年輕作家李康莉的詩集《瑪格莉回憶錄》，以及翻譯作品瑪麗梅瑟醫生的《我們的一生》面世（徐開塵，2002）。 目前則以鄭樹森主編的「世紀文學」書系為主打。
	經營現況	陳雨航累積其之前時報、遠流、麥田等出版社與城邦出版集團的出版資歷及人脈，將繼續與王德威、鄭樹森等人合作，共同企畫一方的書系，此外，其合作過的台灣中堅輩作家楊照、平路等人，與大陸一線作家，如王安憶、葉兆言、蘇童、李銳等人，也都將與陳雨航繼續合作，在一方出版新書（洪穎真，2002）。
閱讀地球 文化事業公司 2003年2月 -迄今	發起作家	詩人羅智成
	經營模式	小型專業出版：表述個人的創業志趣 羅智成認為，在商業化與集團化的世界趨勢之下，其他產業已經沒有文化人插足的餘地，但出版最接近文字書寫的本性，又是進可攻退可守的位置，「最壞的時候可以學到更多東西，而且會遇到真正喜歡讀書的人」，但鑑於國際競爭將逐漸提高文化出版業的門檻，以後要進入出版業更難，所以，「現在是文人參與最後一塊戰場的最後時機。」（徐開塵，2003a；2003b） 閱讀地球的書種規劃原則，以羅智成個人對旅遊書籍的品味與主張為主要依據（陳文芬，2003b），希望藉由旅遊記者、作家等旅行書的出版開拓讀者的閱讀眼界與思想（陳文芬，2003b；陳宛茜，2003）。
	重要 出版品	閱讀地球出版社的創業代表作有：鄭林鐘的《內行台灣》，以及紀念萊特兄弟發明飛機一百週年的《天空之旅》兩本。
	經營現況	以「私房旅程」、「旅行世紀」兩大書系創業，文化評論家南方朔嘉許「閱讀地球」能朝中文世界裡的「孤獨星球出版社」模式前進（陳文芬，2003b；陳宛茜，2003）。 羅智成表示，閱讀地球不會獨沽一味，將如雜貨鋪廣開觀照面，但每一本書都要給他一個理由（徐開塵，2003a）。

附錄二 訪談邀請函及開放式調查題綱

_____先生，您好！

後學是南華大學出版學研究所的研究生吳麗娟，目前正在陳俊榮（孟樊）老師的指導下，進行「台灣文人出版社的經營模式」之論文撰寫。「文人出版」在台灣出版史上是一特殊且值得探究的範疇，本論文將「文人出版社」定位在由作家獨資，或作家夥同其他文友合資創辦的出版社，因為您所主持的_____貴出版社是其中一個重要的代表，擬請您答應接受訪談以下問題。陳老師認為本論文主題具開拓性價值，而研究結果亦可供作家（文人）出版人參考；而您的參與，更具有共同豐富建構台灣出版學的意義，敬請您撥冗協助，並不吝批評指教。先致謝。

知道您要掌舵一家出版社的勞苦，時又正逢台北國際書展最忙碌的參展期間，為了尊重您個人的時間安排，您可以選擇以「筆談」的方式給予後學指正，隨信已附上回郵信封，而如果您願意用電子郵件回覆，請寄至lichuan5@hotmail.com，若是傳真比較方便，則麻煩請傳到我們所辦公室 05-2427113，後學會親自到所辦公室領取。當然，若是您願意撥冗接受後學的「錄音採訪」，後學將更為感激不盡，也煩請告知您方便的時間與地點，後學隨即可準備赴約。

隨函附上本論文的訪談題綱，後學後續還會再主動與您聯絡，以取得您的應允。再次預先謝謝您的協助。感激萬分！

敬祝 編安。

「台灣文人出版社的經營模式」訪談題綱

本訪談題綱共分兩部份。其一，是以開放式的問題設計普查各文人出版社的經營現況；其二，則是在經過相關文獻探討後，再針對個別出版社所提的深度訪談問題，此部分則與訪談記錄並列於本論文之附錄三至附錄九。

一、開放式調查：

(一) 組織編制

1. 如果以 _____ 來定位 _____ 貴出版社，您的看法如何？如果您同意研究者這樣的說法，請問您選擇這種出版經營模式的考量為何？是個人志趣理念所致？還是資金規模所致？抑或者您有不同的看法，有其他考量因素？
2. 請問 _____ 貴出版社的員工總人數是多少？其工作分配如何？在「編輯企畫」與「行銷企畫」方面有無專職的負責人？
3. 請問您個人在 _____ 貴出版社所實際負責的工作為何？
4. 請問 _____ 貴出版社的編輯選才標準如何？文史哲科系出身的編輯佔多少？
5. 出版界編輯流動率普遍居高，請問 _____ 貴出版社的情況如何？而實際培養編輯人才的作法又為何？
6. 請問，您認為在當今的出版環境下， _____ 貴出版社目前的經營模式佔有什麼樣的競爭優勢與劣勢？您對未來的規劃是如何呢？是維持、擴張，還是有其他的想法？

(二) 書種規劃

1. 請問 _____ 貴出版社的書種規劃如何？這個規劃的立基點是您個人的志趣所在，還是市場調查（觀察）的結果？抑或是其他原因？
2. 請問您，在您規劃 _____ 貴出版社圖書時，有沒有依據「書系」的概念？為什麼？
3. 請問 _____ 貴出版社的書稿來源為何？而您選書的標準為何？

(三) 經營行銷

1. 狄德羅（Diderot, 1713-1784，法）在《隨筆談書店經營經》裡頭曾說：「我發覺那些不求甚解，任由常規慣例所左右的人們最常犯的毛病，就是把處理織布廠的管理原則，拿來出版發行一本書。」（引自 Escarpit 著，葉淑燕譯之《文學社會學》，1988 / 1990 : 14）。請問，以您「作家出版人」的雙重身份，您同意上述引文的說法嗎？如果同意，您認為，圖書出版事業不同於一般企業管理的獨特經營哲學為何？而您

的「作家出版人」的身份，對經營 貴出版社的最大助益又為何？如果不同意，也請發表您的見解。

2. 請問在講究行銷策略的今天， 貴出版社在針對目標消費讀者群所做的廣告、活動或服務行銷等方面的具體作法為何？選擇這種(些)行銷策略(組合)的原因何在？其效益如何？
3. 請問，您認為出版對作家文人的魅力到底何在？何以作家文人前仆後繼，使「文人出版」在臺灣出版史上成為傳統的出版現象之一？而出版對您個人的吸引力又是如何呢？

附錄三 (爾雅) 隱地訪談記錄

時間：2003年2月11日

傳真通信

一、開放式調查

(一) 組織編制

1. 如果以小型文學書的專業出版社來定位 爾雅，您的看法如何？如果您同意這樣的說法，請問您選擇這種出版經營模式的考量為何？是個人志趣理念所致？還是資金規模所致？抑或者您有不同的看法，有其他考量因素？

答：我覺得用「小型文學書的專業出版社」來定位爾雅出版社很好。這是我個人對出版的志趣理念。

2. 請問 爾雅的員工總人數是多少？其工作分配如何？在「編輯企畫」與「行銷企畫」方面有無專職的負責人？

答：本社員工共八位。一位會計、一位出納。發行部三位。編輯部兩位，我身為發行人，並兼總編輯，所以，也可以說，編輯部也是三位同仁。發行部三位，一位為發行總經理，其餘兩位為發行經理。兩位經理分兼外勤和內勤業務。外勤包括寄書、跑郵局；內勤包括整理回頭書。

3. 請問您個人在 爾雅出版社所實際負責的工作為何？

答：總攬全社政策性事務，及總編輯的職務。

4. 請問 爾雅出版社的編輯選才標準如何？文史哲科系出身的編輯佔多少？

答：大學畢業且對文學有興趣者即可。

5. 出版界編輯流動率普遍居高，請問 爾雅出版社的情況如何？

答：爾雅今年進入第二十八年，先後在本社服務的編輯計有楊宗潤、沈美蓉、彭碧君和林貴真。每位服務均在五、六年以上。爾雅編輯部人事流動不大。

6. 請問，您認為在當今的出版環境下， 爾雅目前的經營模式佔有什麼樣的競爭優勢與劣勢？您對未來的規劃是如何呢？是維持、擴張，還是有其他的想法？

答：爾雅二十七年來甚少變動。維持原來的路線，繼續走最初的路，是我對未來的期許。

(二) 書種規劃

1. 請問 爾雅出版社的書種規劃如何？這個規劃的立基點是您個人的志趣所在，還是市場調查（觀察）的結果？抑或是其他原因？

答：爾雅完全以出版詩、散文、小說、文學評論為主，每年出書二十種，二十七年來如一日。爾雅出書從未做過市場調查，但社會環境的改變，當然會影響到爾雅每年出書的選書標準。

2.請問您，在您規劃 爾雅出版的圖書時，有沒有依據「書系」的概念？為什麼？

答：爾雅叢書可細分為三種系列：（1）爾雅文學書系；（2）年度書系；（3）書目叢書書系。

3.請問 爾雅的書稿來源為何？而您選書的標準為何？

答：爾雅出版的書稿來源可以劃分為兩階段的情形，第一個十年，約稿約百分之七十，投稿約百分之三十；最近五年，投稿錄用超過百分之七十，約稿機率越來越少。

（三）經營行銷

1.狄德羅（Diderot, 1713-1784，法）在《隨筆談書店經營經》裡頭曾說：「我發覺那些不求甚解，任由常規慣例所左右的人們最常犯的毛病，就是把處理織布廠的管理原則，拿來出版發行一本書。」（引自 Escarpit 著，葉淑燕譯之《文學社會學》，1988 / 1990：14）。請問，以您「作家出版人」的雙重身份，您同意上述引文的說法嗎？如果同意，您認為，圖書出版事業不同於一般企業管理的獨特經營哲學為何？而您的「作家出版人」的身份，對經營 爾雅的最大助益又為何？如果不同意，也請發表您的見解。

答：我完全是憑直覺選書，以此辦一個我理想中的出版社。我其實並不喜歡談經營管理，那會減少我辦出版社的樂趣。

2.請問在講究行銷策略的今天， 爾雅在針對目標消費讀者群所做的廣告、活動或服務行銷等方面的具體作法為何？選擇這種（些）行銷策略（組合）的原因何在？其效益如何？

答：我也不喜歡講行銷策略。辦一些沙龍式的文化活動，我可以接受；但過分商業化，完全以賣書為取向的作法，我並不以為然。

3.請問，您認為出版對作家文人的魅力到底何在？何以作家文人前仆後繼，使「文人出版」在台灣出版史上成為傳統的出版現象之一？而出版對您個人的吸引力又是如何呢？

答：文人自己辦出版社的最大誘惑在於出版自己想出的書，也可以出版自己愛寫的書。總之，文人辦出版社，最大的樂趣在於自寫自編。此外，能為自己喜愛、崇拜的作家服務，實在是人生一樂也。

二、個別深度訪談

1.請問 爾雅編輯《五家書目》的動機，及其起迄年代。

答：《五家書目》的編輯是五小時代的產物。源於五家文學出版社的負責人經常在一起餐敘、開會，大家覺得應有一份共同的聯合書目編輯發行，於是由爾雅的楊宗潤在一九八六年接下編印的工作。《五家書目》在爾雅出了一、兩期後，

還曾擴大為《八家書目》，增加了遠流、戶外生活，及經濟與生活出版（原天下文化），但最後，還是不了了之。

2.東年先生在 面對新文盲的可能狀態，談綜合出版的整合和必要 一文裡提到，他認為《五家書目》的整合行銷策略之所以功敗垂成，是由於五小的出版類別同質性過高。請問，您同意這樣的說法嗎？為什麼？

答：我認為主要的原因是在於，五家出版社的負責人熱情配合度不高，也就自然地停了。說「功敗垂成」有點言重了。

3.坊間目前有不同專業的小出版社，在行銷工作方面，也是擬以整合書訊、傳遞電子報，並一起策辦各式書展等方式來共同行銷的作法。您個人以為這種「行銷策略聯盟」的合作方式，與以組織結盟或擴張式的集團企業體所訴求的行銷「綜效」，有何異同？各自優劣何在？

答：我認為，國人不擅合作，不管何種合作，恐怕最後都會無疾而終。

4.請問隱地先生，你是否覺得在當今的台灣出版市場裡，與業界合作是小出版社不得不然的行銷出路？爾雅有打算這麼做嗎？為什麼？

答：台灣的出版事業一向單打獨鬥，業界甚少合作成功，合併或許有之。行銷合作，恐怕是出版研究學者的理想式的浪漫想法。

5.當前各大專院校相繼成立台灣文學系所，老字號文學出版社以多年的累積，在「台灣文學讀本」的供應上應有長銷的優勢，請問您，爾雅在面對文學大眾沒落，專業讀者興起的現象，有無具體深耕這方面讀者的行銷計畫？

答：我認為一個文學出版社所出的文學書籍，不能只為了讓文學院的同學當參考或輔助教材。要設法引起社會大眾興趣，才是根本。當然，兩種讀者，都是文學出版社應努力爭取的。

附錄四 （二魚文化）焦桐訪談記錄

時間：2003年2月17日，下午1：30-2：45

地點：二魚文化事業有限公司

一、開放式調查

（一）組織編制

1. 如果以以市場為導向的綜合出版社來定位 二魚，您的看法如何？如果您同意 研究者這樣的說法，請問您選擇這種出版經營模式的考量為何？是個人志趣理念所致？還是資金規模所致？抑或者您有不同的看法，有其他考量因素？

答：當然，我們在開拓書系時，是有讀者觀念的，但我不認為二魚是一個追逐市場的出版社。我們在成立時，就在心中立有一個出版宗旨，希望二魚是深情的、人文的且具有前瞻眼光的。深情，指的是我們辦出版的心情；人文，是指我們綜合出版的面向。而以二魚這麼小的一個出版公司，立志要走綜合出版的路，是因為我們不排斥未來的任何可能，我們也不限制任何的出版方向，「君子不器」嘛！不過，這個宗旨的擬定，也跟我和我太太的專業有關。我太太在中國時報擔任家庭生活組主管十幾二十年，她在「生活領域」這方面已經累積了充分的能量與認識，而且，她非常的敏銳、敏感；而我自己從事文學傳播工作也已有二十年，我知道，我不能只做純文學的書，因為台灣的純文學市場可以說已經死掉了，而我也不能做流行的話題書，這又跟個人的 taste 有關。所以，不能只做嚴肅文學，那是再多的錢也燒不夠的；又不想追隨市場流行，於是，人文與生活就成了二魚綜合出版的兩大系列。其中，人文包括文學，包括學術和其他；而生活類的，面向就更廣了。以目前我們的人力來看，我們的書系開得是多了，可是，我覺得不要緊，開了就開了，因為那都是捨不得不做的好書，而我個人也不會把目前的銷售看得那麼嚴重。

此外，我也認為，市場在哪裡？讀者在哪裡？這些都是沒有人知道的。我們拿全球出版業的市場概況來看，我以為，一九五〇年代是一個分野。之前，是賣方的市場，一本書出來，無論是什麼書，不必經過什麼行銷企畫，都可以一本萬利；之後，慢慢地，就變成是買方的市場了。變成買方的市場後，一本書出來，出版社就開始要投注大量的心力在行銷上。台灣的反應很慢，根據我的觀察，是在一九八〇年之後，才真正完全變為買方的市場的，這種效應，尤以文學書為然，以至於，不只是出版社，一九九〇年代的所有文學傳播媒體，如報紙副刊、文學雜誌等等都在尋找讀者，因為他們失去了讀者，沒有人知道讀者在哪裡。而一九八〇年代，台灣文學作家出版一本書就有機會購買「版稅屋」的情況，也就不復見了。所以，在我的想法裡，二魚只出版我們心目中的好書，而不是以市場為導向的，因為，我們也不知道讀者在哪裡。

2. 請問 二魚的員工總人數是多少？其工作分配如何？「編輯企畫」與「行銷企畫」方面有無專職的負責人？

答：二魚文化有六名專職人員，我們在社內負責生產，而發行方面則交由黎銘圖書公司底下的子公司處理，一來因為我們規模還小，我還沒有打算獨立成立發行部門；另一方面則是因為我對發行完全不熟悉，我不能外行充內行，所以，現

階段是外包。所以，二魚內部可以說是分為兩個部門，一是經理部門，包括人事、會計、出納，和相關行銷策略的裁定，另一是編輯部，二魚目前有四位編輯，人文類一位，其他三位歸生活類。這樣安排，是根據下游的回報而做的調整。下游反應，我們之前人文書種，兩三個月出了十幾本，發展太快了，恐怕退書的比例也會較高，所以建議，改以普受好評的「健康廚房」為主打，所以，我在編輯人力上做了一番調配。

3. 請問您個人在 二魚文化所實際負責的工作為何？

答：我在二魚掛創辦人的名義，負責「研究與發展」的工作，實際上，就是動腦、讀書啦，因為我有一個很強的團隊，我只要把我的心得、發想告訴他們，他們都可以執行得很好，例如《台灣飲食文選》就是這麼誕生的。

4. 請問 二魚的編輯選才標準如何？文史哲科系出身的編輯佔多少？

答：最重要的就是要對出版有熱情，第二，則是要有潛力與創意。我完全不需要一個乖乖的，每天花很多時間就坐在辦公室裡校稿、潤稿的編輯。其次，才是語文能力。我沒把語文能力擺最前面的原因，是因為我認為語文能力是我訓練得出來的。至於文史哲科系出身的編輯佔大部份的原因，我覺得是與我們的教育制度和產業性質有關係，我並不會特別看重學歷，二魚也有一位很優秀的編輯不是科班出身的。倒是，目前我們的編輯全部是女生，這是最感遺憾的，不過，慢慢也就釋懷了，因為我們的編輯，都有自信能力比男生強。

5. 出版界編輯流動率普遍居高，請問 二魚的情況如何？而實際培養編輯人才的作法又為何？

答：二魚的編輯流動率可以算是零，只有因為我判斷錯誤，用錯人而要請走的，沒有人因為不喜歡這個地方而主動離職的。二魚的編輯都是我選出來的，在實務上，我一一帶他們、訓練他們，他們都不約而同叫我老師，我們互動很好，感情就像是一個大家庭。這其實也是我特意要經營的工作氣氛。我希望我們同事間的感情可以像家人，所以，我才會特別強調對出版的熱情，我認為這樣大家的心才會凝聚在一起，整體產能也才會提昇。

6. 請問，您認為在當今的出版環境下， 二魚目前的經營模式佔有什麼樣的競爭優勢與劣勢？您對未來的規劃是如何呢？是維持、擴張，還是有其他的想法？

答：我認為，我們的團隊，是二魚最強的競爭點。我們是一個很小的出版公司，可是我們能量很強大，很有蓄勢待發的勁，像我們今年就預定要出六十本書，是去年的兩倍，每個月五、六本的書穩定地出版，其實已經接近中型出版社的量，可是，到目前為止，我們都不覺得有困難，這是我覺得二魚團隊能量很強的地方。

所以，我認為二魚的優勢在於，經過我的人事調整，與用人謹慎的態度，我們這個家庭，是一個優質的團隊，也所以，我有把握，在這個列強環伺的環境裡，二魚一定會有一席之地。我之前也講過，對未來的可能性，二魚是不設限的，所以二魚當然也在成長、擴大之中，但我想，我也不可能任它膨脹到編輯部超

過一百個人的大公司，這樣光是每個月的人事成本，就會讓我做惡夢，而我也認為太大、出太多書，對圖書品質的控制會有問題。

（二）書種規劃

1. 請問 二魚的書種規劃如何？這個規劃的立基點是您個人的志趣所在，還是市場調查（觀察）的結果？抑或是其他原因？

答：目前我們開發的書種其實已經多過一開始的規劃了。一開始，我們只設定了「文學花園」、「健康廚房」和「閃亮人生」三類，可是後來就變成且戰且走的策略了。例如，從「文學花園」分出「人文工程」來，就是要強烈向市場暗示，我預計它是屬於學院的書，所以，要跟「文學花園」區隔出來；又例如一樣是食譜，「健康廚房」就又分出「Sweet 系列」，用意是塑造一種幸福甜美的感覺；甚至還開出一條完全不在我的算計內的「新貧時代」書系，要專出理財的書。這些，在我認為，是做出版就要有的靈活身段的展現吧。以對我衝擊最大的「新貧時代」裡頭的《到全世界去賺錢》一書來講，要不是我們有一位優秀的、有財經編輯經驗的同事，要不是這真是一本好書，我一定會因為我對這方面是外行，而拒絕出版這本書。可是他說服了我，而我繼之又想，沒有人會是天生的內行或外行，給我五、六年來做，我也會內行吧，所以，二魚也就有了財經路線的書種。這是在個人專業、志趣之外，且戰且走應對出來的。

2. 請問您，在您規劃 二魚的圖書時，有沒有依據「書系」的概念？為什麼？

答：書系的概念，我們是有的。而我也認為，對小出版社而言，尤其是必須的，因為可以快速累積品牌與風格。

3. 請問 二魚的書稿來源為何？而您選書的標準為何？

答：一般來講，人文類的書稿主要都是我親自邀來的。不過，慢慢地，我會放手給我們主編巫維珍來做，現在幾乎有一半的量，是由她去談來的。二魚當然也接受投稿，而且我認為，當一家出版公司的招牌建立起來後，投稿才會進來。至於我，我是非常期待收到投稿的，因為我知道我個人所能開發的作者、開拓的稿源，遠遠不及我所不知道的來得多，所以，我希望能讓二魚的招牌再亮麗一點，以吸引眾多的投稿，至於企畫性的邀稿與投稿的比例，我希望可以達到一半一半的地步，因為，這會有互相刺激的效益。而我審稿很嚴，唯一標準就是要是好書。文學市場已經這麼亂了，我堅持一定要出好書，即使不好賣也沒關係，又不是賠不起。

（三）經營行銷

1. 狄德羅（Diderot, 1713-1784，法）在《隨筆談書店經營經》裡頭曾說：「我發覺那些不求甚解，任由常規慣例所左右的人們最常犯的毛病，就是把處理織布廠的管理原則，拿來出版發行一本書。」（引自 Escarpit 著，葉淑燕譯之《文學社會學》，1988 / 1990 : 14）。請問，以您「作家出版人」的雙重身份，您同意上述引文的說法嗎？如果同意，您認為，圖書出版事業不同於一般企業管理的獨特經營哲學為何？而您的「作家出版人」的身份，對經營 二魚的最大助益又為何？如果不同意，也請發表您的見解。

答：我認為這其實是一段俏皮的話，很 cute，所以，也無所謂同不同意。因為作家這麼多，出版的種類自然就會很多，當然也就有很多不能統一標準處理的狀況。一般人對文人出版社的經營管理都不看好，我覺得，這實在是一個很老舊的觀念。在日本就有一個非常重要、成功的作家出版人叫菊池寬，《獨賣新聞》和芥川賞以及其他許多的文學大獎，就是他創辦的，他就做得很成功。所以，我不認為文人就會做不好生意；詩人、作家，既然有創作的原創力，他就不可能沒有行銷的創意、企畫能力，否則，那種寫作的創意就未免太狹窄了。我一直自認為我是一個嚴肅文學作家，所以，我在選文學書方面很嚴謹。我有信心，假以時日，我可以在二魚的文學領域創造出一種品牌來，但一定要假以時日，因為文學沒辦法速成。我希望這個品牌，可以令在二魚出文學書的作家感到光榮，而這光榮，是來自於我們累積了很多致使二魚光榮的書。對於文學書，我從不事先考量市場。沒想過市場，並不是我不懂，而是，我不在乎。我只在乎，我出的是不是好書，只要是好書，我就會想盡辦法，讓市場對作者有所回報，在行銷上努力。

2. 請問在講究行銷策略的今天，二魚在針對目標消費讀者群所做的廣告、活動或服務行銷等方面的具體作法為何？選擇這種（些）行銷策略（組合）的原因何在？其效益如何？

答：辦活動來行銷，來活絡市場、打通通路，是一般出版社最普遍的作法，也是二魚會做的基本動作。台灣的文學書基本上已經雜誌化了，也就是一本書大概只有一個月壽命，更明確講，應該說是月刊化，它一旦被退回來，就不會再動了，所以，我主要的行銷策略就是要延長書的壽命，讓書可以不停地轉，變成所謂的 Backlist，即特別關注出版業裡頭所謂的舊書。因為一般大型出版社的作法都是傾注全力，為所謂的 Frontlist、新書、暢銷書，以及一、二位暢銷書作家做行銷，這種方式絕對不是我們小出版社可以與之競爭的，而我也認為這不見得是有意義的，無論是對讀者而言，還是對出版社的經營累積而言。我所追求的經營出版社的健康之道是，讓書店每個月都要來補舊書，讓舊書以很穩定的速度在流通成長。

我其實還有很多行銷的點子，但不能講，因為狹窄講來，那是商業機密。不過，除了二魚專屬的書目雜誌《二魚讀書會》外，我準備在將來再辦一本純文學雜誌，但不會是這一兩年內，因為時機還未成熟，也還在規劃中。

3. 請問，您認為出版對作家文人的魅力到底何在？何以作家文人前仆後繼，使「文人出版」在台灣出版史上成為傳統的出版現象之一？而出版對您個人的吸引力又是如何呢？

答：就我個人而言，我其實最有興趣的是當一個職業作家，可是，台灣的環境，似乎還養不起一個嚴肅的職業作家，而我已經四十七歲了，四十七歲了要再轉業，其實很難，在諸多評估之後，出版是我比較內行的事，就只好辦出版。雖然得知我要自己創業的消息後，我的許多成功的企業家朋友都表示要幫助，可是，我不願意接受，因為，我不想離開《中國時報》之後，又再自己找一個老闆；另外，我也知道，辦出版就要有燒錢的心理準備，一樣要燒錢，我寧可燒自己的錢，燒自己的錢，我應該會更謹慎吧，我會知道，什麼樣的錢才值得

燒，燒起來，火光會比較亮一點、豔一點。只要我的資金還容許，有一個空間，可以讓自己盡情地揮灑，盡情地出好書，就是我辦出版的最大樂趣；而且，我也不是一个浪費的人，我也漸漸更懂得成本控制，我更要對我的同事負責，讓他們每天生活快樂，這也是我的責任。

二、個別深度訪談：

- 1.雖然您與尊夫人都屬資深出版人，有豐富的報紙編輯經驗，但在景氣最差的出版崩壞時刻，促使您與尊夫人聯袂轉位圖書出版領域的原因為何？據您評估，您認為，二魚文化的利基何在？

答：其實，我想做出版已經很久了，恐怕也不只十年了，可是，時機一直不成熟。會成立二魚文化，我覺得主要是時機剛好成熟了，一來，剛好我決定離開大眾傳播媒體，二來，我想玩一些屬於自己的東西。因為之前不管我是在哪裡，我可以玩的，好像都不純粹是自己的東西，我想要有自己的事業。像我出版《等她二、三秒》，我在其中得到的從零到有的快樂和感動，是我在其他工作崗位得不到或做不到的。你也許可以把它說為是一種過癮吧，或者說是一種所謂成就感，我自己也不知道。我只是覺得，我這樣一個作家，我想轉業，出版似乎離我比較近。

- 2.陳雨航先生在談到麥田的書種規劃時曾說，綜合出版社也應該集中一、二條路線深耕發展。請問您，您同意這樣的說法嗎？為什麼？

答：我是認為出版領域這麼廣，變化也很大，要做，一定要做自己熟悉的領域，而我跟我太太的專業，就恰巧是人文跟生活兩類，所以，二魚創業就集中這兩條出版路線發展。我們從過去很多例子來看，我在想，出版社之所以失敗的原因，其實並不是市場沒有購買能力，也不是讀者沒有鑑賞能力，不懂得讀好書，而亟有可能是出版人在計畫制訂上出了問題，在市場營銷方面出了錯，或者是在管理上出了問題，在作風上，好大喜功等等。我認為，這的確是一個很低迷的市場，但因為低迷，恰恰是一個值得開發的領域，我總覺得，我現在的工作，是在召喚一個美好時代來臨的工作，召喚一個讀書的美好時代。

- 3.在台灣出版界「大、小兩極化」的迷思中，一般以為，若不是往整合、集團化的方向發展，就要走小而美的專業出版路線，您認為綜合出版社的未來會是在這條「大小」光譜的哪一邊？前景如何？

答：以「心靈工坊」的例子來看，我就覺得它是已經做起來了，因為專業出版社、單一品牌，訴求很明確。我想，如果我們專做「健康廚房」也是可以有不相上下的成績的，可是，誰說我們的「健康廚房」和「人文工程」就合作不起來？「健康廚房」和「人文工程」是我經過修正後的綜合出版主力路線。這麼修正的背後原因有很多，尤其，這一、兩年間，有太多性質類似的文學出版社紛紛成立，造成一種大家都在搶作家的文學繁榮的假象，而我實在不喜歡擁擠的地方，所以就想專注地、綜合地做「人文工程」和「健康廚房」。此外，我也不迷信「大」，大往往是一種賭注，剛好我不喜歡賭博，我沒有賭徒的性格；我認為「小」不見得沒有競爭力，小反而很有機動性，例如，我就

可以一夜之間，改變我的人事狀況，把原先最強的人文線的編輯縮減至一個，其他調至生活類。我是這麼相信的，貧窮是我的老師。在貧困的時代創業，就要學會如何控制成本，和怎樣用對人。我也相信，如果在貧困的時代，我們都可以做得這麼好，未來是可以期待的，更何況，經濟總有好轉的一天。而經濟越式微，市場越蕭條，人們越想翻身，可能就越需要讀書，所以，對出版人來講，重點應該是在思考如何經營，如何綜合出版的內容，使之更活潑更靈活。所以，我的每一步都選擇穩紮穩打，我出的書，也許現在不會賺錢，但我保證它是好書，這樣，對社會就有貢獻。

附錄五（格林文化）郝廣才訪談記錄

時間：2003年02月17日 下午3:30-5:00

地點：格林文化事業有限公司

一、開放式調查：

（一）組織編制

1. 如果以參加策略聯盟集團的專業出版社來定位 格林文化，您的看法如何？如果您同意這樣的說法，請問您選擇這種出版經營模式的考量為何？是個人志趣理念所致？還是資金規模所致？抑或者您有不同的看法，有其他考量因素？

答：會加入城邦出版集團，是基於我對文化事業也應該要股票化的認知。我認為，股票化才能衡量出一個事業體的實際價值，也才能快速買賣，或正當地解決資金困難，甚至進行合併合作。我感覺，台灣目前出版界間互借資金周轉，卻與銀行少有正常來往的情況，是「只有人情沒有實情」的不健康生態。

2. 請問 格林文化的員工總人數是多少？其工作分配如何？在「編輯企畫」與「行銷企畫」方面有無專職的負責人？

答：格林文化目前員工二十五人，編輯部有十四人（文字編輯八人，美術編輯六人），版權部二人，企畫部九人。大部份編輯人員在新書製作的規劃上，都會參與到行銷企畫工作完成的階段；而企畫部人員的工作，除了要行銷新書外，最主要的工作是要企畫推廣舊書的活動。

3. 請問郝先生在 格林所實際負責的工作為何？

答：我在格林的職稱是總編輯，事實上則等於是一個經營者，總理格林文化的編輯、企畫、業務、財務計畫等工作，事實上，與加入城邦之前並無太大差別。

4. 請問 格林文化的編輯選才標準如何？文史哲科系出身的編輯佔多少？

答：因為格林文化以製作國際化品質的繪本為目標，所以非常強調編輯的外語能力，尤其是英文。而我的選才標準，除了基本的文字能力與外語能力外，關鍵是對書、童書及圖畫書的喜愛程度。因為唯有真正的喜歡，才能把生活中的其他滋養轉換成工作的養分或激發為企畫的靈感，也才能在日常無形中累積工作的實力，把一般性的題材做出差別來，因為，圖書事業是一種講究魅力的競賽，並不能靠打卡與工時來換算業績或良品率，只有真正喜歡圖書出版的人，才會講究差別魅力。其次，個性上要樂觀。我相信，樂觀的人比較有創意，而且，要看得到圖書出版的成績，需要一段較長的過程，性格樂觀又真正喜歡編輯工作的人，主動學習的意向強，成功率也較高。所以，格林文化的編輯不一定要是文史哲相關科系出身，我本身就不是；我們的八個文字編輯就只有三人是文科畢業的。

5. 出版界編輯流動率普遍居高，請問 格林文化的情況如何？而實際培養編輯人才的做法又為何？

答：我認為，穩定發展中的出版社，基層編輯的流動率應保持在百分之十至十五之間，因為一個企業能否成功，關鍵在於人才是否集結完畢，是否都適才任職，是否在必要時，已有適當的備胎人選，而這些都需要一點機運，所以保持公司一定的流動率是健康的。不過，百分之十五是理想值，而要培養一個編輯既需要長時間，培養與溝通更都是成本，所以，在希望編輯可以做得久，與保持一定流動率之間，是一項需要出版人平衡拿捏的課題。以格林來講，就還達不到這個理想值。而針對於業界一再感嘆的專業人才養成不易，流動率高的問題，我以為關鍵其實是在台灣大部份出版社規模都很小，當編輯養成到某一階段，就會遇到有志難伸的瓶頸。一方面是因為在小規模的出版社裡，編輯還是有很多的領域沒辦法實際深入接觸到；另一方面則又因為出版的門檻低，遭遇瓶頸、有志難伸的編輯如果沒能跳槽到大出版公司，很可能就自行創業，於是，這種現象不但無法改善，而且循環不已。反觀，大出版社容許編輯犯錯與進步的空間較大，會比較是培養優秀出版人才的搖籃。

6. 請問，您認為在當今的出版環境下，格林文化目前的經營模式佔有什麼樣的競爭優勢與劣勢？您對未來的規劃是如何呢？是維持、擴張，還是有其他的想法？

答：格林目前的成長很穩定，還沒有具體的擴張計畫。不過，我認為，專業、專精是非如此不可的出版路線，因為每一個出版社可以負擔的品牌形象，其實很有限，即便是綜合出版社，也頂多就一類或兩類是真正的強項，是出版社的旗艦產品，所以，出版人更應該愛惜出版社字號所傳遞的品牌類型，與所累積的讀者印象，絕對不能貪多貪雜，否則，一旦模糊了讀者心目中的鮮明定位，就很危險。而格林文化以專做圖畫書（繪本）的出版，主要還是以兒童為主，就是最大的品牌利基。此外，格林加入城邦，在台灣最顯而易見的優勢是，城邦名號對書店有比較高的談判籌碼這一點上。不過，我將之視為是大集團存在的正面消極意義之一，有「恐怖平衡」大型連鎖書店不合理要求或自訂交易規則的作用，對重整台灣出版界的行規應該也有正面的消極意義。

（二）書種規劃

1. 請問 格林文化的書種規劃如何？這個規劃的立基點是您個人的志趣所在，還是市場調查（觀察）的結果？抑或是其他原因？

答：人生有必然與偶然。我應該可以這麼說，我做出版這一行應該是必然；而我做兒童繪本，則可說是偶然。是累積了在漢聲出版社與遠流出版社兒童館總編輯五、六年的資歷，我才深入接觸到兒童繪本的製作出版業務，也因而比一般社會大眾更有機會接觸到外國的優秀繪本作品，更體認到作出版不能只停留在買國外作品的翻譯版權的階段，於是奠定了我創辦格林文化的出版走向——格林製作，國際出版。格林文化以繪本（圖畫書）的製作出版為主，主要是兒童繪本的出版。格林的成人繪本其實是附帶開展出來的，根據我的觀察，成人繪本無論是作品或創作者，在數量上都尚不成氣候。

2. 請問您，在您規劃 格林圖書時，有沒有依據「書系」的概念？為什麼？

答：對於書系概念的應用，格林著重在「傳達與解釋」的功能上，書系名稱以能準確對目標讀者群說明，這是什麼哪一類的繪本為考量，像是安徒生系列，或是什麼獎的得獎系列。

3. 請問 格林文化的書稿來源為何？而您選書的標準為何？

答：格林的兒童繪本多為企畫性的邀稿，我們也接受投稿，但因國內兒童繪本的創作者實在不多，所以在數量上非常有限。一般大眾讀者常有一種先入為主的觀念是，以為格林文化的童書是以拿翻譯版權為主的，事實上，我們所出版的作品百分之七十是自有的版權，但因格林目前專屬的二百多個畫家當中，台灣作家不到十人，所以整體的出版表現是國際性的風格，也因而更容易在國際市場中佔一席之地。不過，依我觀察，在出版領域中，圖畫書可能是比較容易做到非僅止於翻譯形式的國際化出版的書種，因為，圖畫本身的語言隔閡問題較低，在與國際人才合作上的障礙也就低很多，機會也比較容易找尋。

(三) 經營行銷

1. 狄德羅 (Diderot, 1713-1784, 法) 在《隨筆談書店經營經》裡頭曾說：「我發覺那些不求甚解，任由常規慣例所左右的人們最常犯的毛病，就是把處理織布廠的管理原則，拿來出版發行一本書。」(引自 Escarpit 著，葉淑燕譯之《文學社會學》，1988 / 1990 : 14)。請問，以您「作家出版人」的雙重身份，您同意上述引文的說法嗎？如果同意，您認為，圖書出版事業不同於一般企業管理的獨特經營哲學為何？而您的「作家出版人」的身份，對經營 格林文化的最大助益又為何？如果不同意，也請發表您的見解。

答：在我的觀念裡，任何一個行業的成功，都有一些基本的規則，比如財務的控管、權力的分散，或是產品的規格化、標準化等等，但無論如何，也都絕對還隱含著對創造力這關鍵要素的要求，即使是織布廠。

相同的道理，對出版社的經營而言，有一些規則，也是一定要要求的，例如行政管理規則、會計規則、合約內容，以及編輯流程等等。儘管，圖書是文化產品，要講究創意，但是創意空間與工作流程規則不必然互相衝突。規則的制訂原則在於將複雜的事情簡單化，管理者只要抓得住管理的重點、訂出規則、程序，就可以減少許多不必要的浪費或不當的干預；尤其圖書出版是一個牽涉作者、編輯、設計、行銷等眾多變因的繁雜事項，有規則可循，照程序行事，自不易出錯，編輯也才能把精力放在產品的內容創造上。以格林文化而言，不必打卡的自由與嚴謹的出版流程規定，就是並行不悖的制度。

2. 請問在講究行銷策略的今天， 格林在針對目標消費讀者群所做的廣告、活動或服務行銷等方面的具體作法為何？選擇這種(些)行銷策略(組合)的原因何在？其效益如何？

答：在出版發行工作上，格林文化固定是由企畫部在新書出版時，主動與特定媒體、特定讀書會，或特定的直銷通路管道等聯絡，以爭取新書曝光的宣傳機會。不過，考慮到圖書產品太多太複雜，無法針對每一本新書做大的廣告或辦行銷活動，所以，格林在行銷動作上，目前是採「集體行銷」以分攤成本的作法，以套書或書系為單位出發，一方面宣傳新書，也一方面開創舊書的第二春，如此，

奠定了格林文化的營業額收入，有七成來自舊書的穩定成長的根基。不過，這種行銷優勢，在童書領域中，或許是比較明顯的，因為童書很多就是成套的。對於外界以為「城邦出版集團」賦予了旗下出版社強大的資金實力，可以操縱媒體、買通通路、做大廣告、佔盡書市的誤解，我必須提醒說明，城邦其實沒辦法以城邦的名號來做任何圖書的銷售廣告，畢竟，出版社要賣的是一本一本的書，而讀者追隨的常是作者，鮮少是出版社。以城邦來打廣告，不僅自家出版社的書可能被淹沒了，對出版社要建立自己的品牌形象，也沒有助益。

3. 請問，您認為出版對作家文人的魅力到底何在？何以作家文人前仆後繼，使「文人出版」在台灣出版史上成為傳統的出版現象之一？而出版對您個人的吸引力又是如何呢？

答：對很多台灣文人來講，辦出版可能是基於種種的理想，但我認為，即使是作家，一旦身為一個文化事業的經營者，就不能光憑理想與感情做事，因為是經營者就要承擔更多的責任，所以，要能扮演好複雜的角色才行，也所以不僅要懂作家，要懂編輯，還要懂發行行銷與財務規劃管理等。我的出版理想很簡單，就是把一本一本的好書做出來，賣出去。我認為，身為經營者的作家出版人，若因為忽略「出版品」以外的其他種種應該做的基本配合，而導致出版社在發展上產生偏差或困難，是很不應該的。畢竟，出版不是一個非常新行業，在經營管理方面，可以借鏡取法的對象很多，經驗應該不難取得，認真學習，相對就可以找到許多檢討的規則，看出自己的盲點，並找出可以改進的辦法。

二、個別深度訪談：

1. 格林文化在一九九九年加入城邦出版集團之前，其實已有享譽國際的成績，請問您是怎麼做到的？另外，為什麼還會選擇加入集團組織？

答：創辦之初，我就在想，台灣出版市場這麼小，要經營精緻的出版品，相對困難，於是爭取國際市場是勢在必行的路。可是，如果在國際市場上，還是只能生產地區性題材的產品，那侷限性還是很大；再者，就算真的只能生產地區性的題材作品，可是人才不夠，那題材再好也沒用。所以格林在創辦之初，就已經知道人才、題材和舞臺三者缺一不可。要開拓國際市場，就要有國際性的人才，能創作出國際性的題材。地區性題材不是不好，有佳作還是可以經營，但多了，對經營國際品牌的累積反而有干擾。另外，就格林的出版主軸——兒童繪本來說，台灣本地的插畫人才真的不夠，而可以達到國際水準的就更少了，所以，從累積出版量以塑造格林品牌形象的觀點來看，尋找國際資源是格林一開始就註定的走向。

加入集團的優點是，在與上下游產業交涉時，有集團的雄厚資金做後盾可以增加談判的籌碼，而且，集團財力請得起頂尖的財務規劃人才，這對格林文化在國際上的發展，很有幫助。此外，我認為，「整頓行規」是出版集團應該要存在的重要理由之一。台灣出版業現在面臨的問題關鍵在於行規太混亂，不僅出版社與中盤、書店間的上下游交易規則亂成一團，甚至形成由大型連鎖書店掌握叢林規則，反過來主宰眾多小出版社生死的局面；可是，如果小出版社可以結盟形成幾個能與之分庭抗禮的出版集團，對建立行規、形成制度來導正整個

出版生態與與出版財會制度，會是相對有利的。不過，因為城邦是台灣目前的唯一，在尚無法與其他出版集團聯手發揮上述與通路商抗衡的正面功能，卻已產生獨佔的談判優勢，於是造成外界的許多誤解。

2.請問 格林文化的發展，在加入城邦出版集團前後的最大差異在哪裡？

答：格林文化是城邦出版集團旗下的一支團隊，而城邦出版集團以讓旗下各出版社享有編輯自主權為號召，事實上，除了國際性的大型活動（如台北國際書展），城邦會以城邦出版集團的名義出擊外，城邦是視各公司或各計畫專案所需，來決定集團力量介入的程度的。也就是說，基本上，城邦集團旗下的任何一家出版社的品牌形象建立還都是要靠自己努力，還是要各憑本事，包括編輯選題、廣告、行銷計畫等等。這些，與格林在加入城邦之前的運作，並沒有太大不同。

3.集團組織的力量，對 格林文化最大的助益與最大牽制各何在？

答：加入城邦，對格林文化最大的助益是，城邦請得起頂尖的財務規劃人才，這對格林在發展上的幫助，比起還是小公司規模時，只請得起單純的會計，差別是很大的。而最大的牽制啊，如果要說有，就是格林原先的管理制度甚至比城邦現在好。這是城邦還要加油的地方。

4.能否請您就自身經營 格林文化的成功經驗與集團經驗，對沒有雄厚財力作後盾的小型專業出版社提出一些經營方法上的建議？

答：我對一般人以為「小出版社人事簡單，管理容易」的認知，有不一樣的想法。我認為，出版社規模太小，反而容易形成許多不必要的浪費，尤其在生態不健康的台灣，小出版社更容易受到通路商不合理的要求，而遭逢財務衝擊。在健全的出版體制下，小而美的獨立出版社是文明之寶，但在不健康、不合理的出版體制下，太多小出版社容易造成出版界「嬰兒死亡率偏高」，使出版景氣積弱不振。小出版社進入大集團的好處是，在資金上可得奧援，而且，有頂尖的財務規劃人才可以幫你的出版計畫作專業審核，並提供建議，易於發展長期計畫，甚至有助於跨國發展。當然，小出版社並不是唯有進入大集團一途，這完全是個人的抱負選擇；但要經營好出版社，我認為「讓公司股票化」是第一步。唯有力求公司的資本、帳目、新舊書比例、庫存等各種財務數據都清清楚楚，也唯有隨時注意這些財務數據的曲線變化，適時反省、修正出版發行計畫，如此才可能真正衡量出出版社的價值。不過，最重要的是，無論如何，都不能忘記自己辦出版的初衷，尤其是不能在經營稍遇困難的時候，就忘記自己的終極目標是想做什麼樣的書，以及要做到什麼品質。不本初衷「走暢銷跟風」是辦不好出版的，因為沒辦法建立起自己的品牌。

5.您認為 格林最成功的地方在那裡？

答：相對於目前大部份的台灣出版社，在營業額的新、舊書比例上，幾乎有八成的收入都要仰賴新書的情況，再加上圖書利潤非常薄，且無法快速獲利，於是，對仰賴新書賺取利潤的出版社而言，新書賭注相對加大，輸贏也就更懸殊慘烈；在格林，超過七成以上的收入是來自舊書，這在出版營運曲線上顯示的意義是，格林的經營模式是很健康的，也就表示我們之前所做的投資判斷和決策

都是正確的，長期累積下來，不但有利潤還有成長空間，這是我覺得格林最成功的地方。雖然不能單只從利潤的角度來評量出版，但如果舊書的淘汰率太高，可賺取的利潤太低，其實也反應這樣的出版決策，對讀者產生共鳴的時間與空間上都太小，也表示，是出版人自己沒做好、做對出版決策。這是出版人要對自己的能力進行反省思考的地方，不能用理想無法伸張來搪塞。出版，不能光靠理想，而是要將出版人的理想傳播出去；書賣得越多，傳播力就越大。當傳播力不足的時候，就表示出版人有些地方沒做好，就要知道反省，要改進。

6.坊間目前有不同專業的小出版社，在行銷工作方面，擬以整合書訊、傳遞電子報，並一起策辦各式書展等方式來共同行銷的作法。您個人以為這種「行銷策略聯盟」的合作方式，與以組織結盟或擴張式的集團企業體所訴求的行銷「綜效」，有何異同？各自優劣何在？

答：我想，以台灣目前的出版環境，小出版社可能有很多的無力跟緊張，單純以為合作就會變大，但是架構不對，是很難成功的。對於這種策略聯盟的方式，我並不表樂觀，因為「作戰沒有辦法用雜牌軍」，除非這些合作的小出版社可以另設一個行銷、物流公司或組織，推舉出一位「共主」來專門主持所有的行銷相關事務，否則一旦各家出版社的銷售成績有落差，就容易有作法公不公平的爭議，甚至導致分裂。當然，在集團旗下，也有表現很好，跟表現很弱的出版社，但這種合作方式與正式成立出版集團的最大差異在，集團有權決定把表現不好的出版社關掉，或打散，或決定併給誰管，或者，換人負責，可是，集團不會有業務發展要求平均的包袱。

附錄六（水雲齋）劉墉訪談記錄

時間：2003年02月19日 上午11:30-12:20

越洋電話採訪

一、開放式調查：

（一）組織編制

1. 如果以小型文學書的專業出版社來定位 水雲齋，您的看法如何？如果您同意研究者這樣的說法，請問您選擇這種出版經營模式的考量為何？是個人志趣理念所致？還是資金規模所致？抑或者您有不同的看法，有其他考量因素？

答：用「小型文學書的專業出版社」來定義水雲齋是OK的。水雲齋的出版模式，一方面既是現實的資金規模所致，另一方面則完全是我個人的志趣。有自己的出版社，可以隨興出自認為的好書，而不必考量市場，銷售成果也不必向股東老闆負責，虧損更可以控制在自己可以負擔的範圍內。

2. 請問 水雲齋的員工總人數是多少？其工作分配如何？在「編輯企畫」與「行銷企畫」方面有無專職的負責人？

答：因為我旅居美國的緣故，水雲齋的運作模式很彈性、機動。水雲齋的工作人員沒有「要不要上班打卡」的問題，只有「有沒有工作」的問題。水雲齋只有一位編輯，負責校對外稿並處理出版相關的聯繫行政工作。另外，水雲齋還有一位會計、一位出納，以及處理發書與倉儲業務的三位工作人員。

3. 請問您個人在 水雲齋所實際負責的工作為何？

答：我不但是水雲齋的負責人，更是水雲齋的專屬作家、編輯、美術設計。水雲齋的出版方針、書種規劃等問題，我通通都要全權處理。

4. 請問 水雲齋的編輯選才標準如何？文史哲科系出身的編輯佔多少？

答：因為無法天天面對面與員工溝通、交代處理相關業務，水雲齋的工作人員都是我信賴的親朋或學生。而文史哲科系出身的編輯，包括我自己，共兩位。

5. 出版界編輯流動率普遍居高，請問 水雲齋的情況如何？而實際培養編輯人才的作法又為何？

答：因為水雲齋的同仁，都是我的親朋或學生，所以，水雲齋的人事很穩定。即使如此，我也是非常重視水雲齋員工素養的培訓。我通常以錄影帶教學的方式，跟他們進行專業知識的傳遞、解說與互動；以推薦參考書目的方式，要求他們進修，補充出版相關新知；此外，我也鼓勵他們安排參訪相關印刷廠、通路商等，以瞭解熟悉出版上下游的業務，拓展自己在出版領域的才能。

6. 請問，您認為在當今的出版環境下， 水雲齋目前的經營模式佔有什麼樣的競爭優勢與劣勢？您對未來的規劃是如何呢？是維持、擴張，還是有其他的想法？

答：小出版社的最大優勢在於有「彈性」。水雲齋雖小，但卻從創辦開始即一直保有擴充的彈性與可能性。水雲齋創辦的宗旨目標甚至還包括要承接學術研究計畫，舉辦國際藝術文化交流活動等，只是目前限於資金與人力，以我個人出版的成果較為顯著，對未來的各種可能，水雲齋從不加以設限。

（二）書種規劃

1. 請問 水雲齋的書種規劃如何？這個規劃的立基點是您個人的志趣所在，還是市場調查（觀察）的結果？抑或是其他原因？

答：水雲齋的書種，以我的作品為出版大宗，而我出書是從不考量市場的。我的出書計畫，完全是跟著自己的興趣在變，目前正著手進行的是，繼以螳螂一生喻人生的《殺手正傳》之後的另一本純文學小說創作：《母親的傷痕》。我認為，這也正是作家創辦自己的出版社的最大好處，可以有很大的實驗、遊戲空間，可以實現創作上的自我突破，可以大膽創新、顛覆自己的既定成就，雖然短時間內可能有讀者流失的現象，但卻也有開拓新讀者群的樂趣，而且我有信心，只要作品好，還可以引領老讀者開拓閱讀視野，老讀者還是會予以肯定的。

2. 請問您，在您規劃 水雲齋圖書時，有沒有依據「書系」的概念？為什麼？

答：水雲齋雖然是以出版我個人的創作為主，但在書種的規劃上也是有書系的概念的。除了國人較熟知的勵志散文如《肯定自我》、《超越自我》等外；還有處世哲學類的《我不是教你詐》、《冷眼看人生》等，以及諸多的寫情小品，如《不要累死你的愛》等等。國人較少注意到的是，水雲齋其實也持續出版了我一系列中英對照的畫冊、美術理論和寫生技法等工具類圖書，以及我個人研究興趣的集結出版，如《唐詩句典》就花了我十二年的時間才整理完成，這些，也都是以書系的概念在經營的，而我對出版書系的規劃，在層次上，有一種階梯式往上爬升的構想。

3. 請問 水雲齋的書稿來源為何？而您選書的標準為何？

答：水雲齋目前大部份的出版品，還是以我個人的創作為主，但並不以此為限。我的朋友、學生如果有好作品，水雲齋也會出版的。我選書的唯一標準就是要「好」。我是不會在意市場的，例如，我目前的出版計畫中，即有兩本是被親友喻為票房毒藥的，一是有關文字學的學術研究成果，另外則是有關我種植蔬菜的心得、體會與知識。如果套用業界區隔暢銷書或非暢銷書的概念，我希望水雲齋的書可以「雄飛雌伏」，不論是雄（暢銷書）、是雌（非暢銷書），都要是對社會，對特定讀者有益的好書。

（三）經營行銷

1. 狄德羅（Diderot, 1713-1784，法）在《隨筆談書店經營經》裡頭曾說：「我發覺那些不求甚解，任由常規慣例所左右的人們最常犯的毛病，就是把處理織布廠的管理原則，拿來出版發行一本書。」（引自 Escarpit 著，葉淑燕譯之《文學社會學》，1988 / 1990：14）。請問，以您「作家出版人」的雙重身份，您同意上述引文的說法嗎？如果同意，您認為，圖書出版事業不同於一般企業管理的獨特經營哲學為何？而您

的「作家出版人」的身份，對經營 水雲齋的最大助益又為何？如果不同意，也請發表您的見解。

答：基本上，我同意狄德羅的說法。我認為出版是一種兼有藝術與遊戲成分的良心事業，市場是我最不願意遷就的，例如我們發行有聲書及畫卡，是為了要幫盲胞義賣籌款，是不上市販賣的；我出版圖文書，只為了兼顧藝術美學上的考量，從不計較印刷成本；在對自己的文學創作的編務處理上，也是在出版好書的基礎上，展現美編的創意。而對於邀稿來的好書，我則要求水雲齋的編輯要有尊重作家創作自主的素養，不能輕易更動內容字句，以讓作家在水雲齋也有遊戲與實驗的空間。

2. 請問在講究行銷策略的今天， 水雲齋在針對目標消費讀者群所做的廣告、活動或服務行銷等方面的具體作法為何？選擇這種(些)行銷策略(組合)的原因何在？其效益如何？

答：水雲齋在行銷工作方面並不特別著力，只有在新書出版時，例行地會在兩大報各刊登一則新書廣告，告知讀者大眾。我其實可以算是「化外的」暢銷書作家，對於廣大的、厚愛我的讀者群眾，我認為能維持作品品質就是最負責的作法，那作品也就會是最的好廣告，所以，除了參與公益活動的宣傳外，我已有十八年不曾上電視、廣播宣傳新書了，近年來，我除了堅持「限量」出版，一年至多只出四本書外，更堅持要縮減演講的邀約至一年至多一場。

3. 請問，您認為出版對作家文人的魅力到底何在？何以作家文人前仆後繼，使「文人出版」在台灣出版史上成為傳統的出版現象之一？而出版對您個人的吸引力又是如何呢？

答：可以自由地出自己認為的好書，就是出版的魅力所在吧。對我個人而言，可以遊戲、實驗於其中，是我辦出版社最大的樂趣與優點。

二、個別深度訪談：

1. 水雲齋的成功大家有目共睹，想請問您，促使您由原先成功的自費出版形式，到進而想成立一家自己的出版公司的箇中原由或心路歷程為何？

答：會成立水雲齋文化事業有限公司，是因為接受了新聞局的一個委託案，一個由當時的新聞局長邵玉銘所策畫的「中國文明的起源」電視節目，才插柳成蔭的。這是一個歷史性的電視節目企畫，光是資料收集，就動員了中研院數十位的專家學者，與海內外多處的研究單位。我受聘為統籌編劇，但因以私人身份與諸多公家單位接洽上的限制與不便，於是成立了水雲齋。可是，因為業務實在太龐雜，在我甚至為了這個任務而暫時辭掉教職，專心致力於編劇的工作後三年，我的任務雖然已圓滿達成，卻一方面因官場人事的異動，另一方面也因節目若要開拍的資金規模實在太龐大，便一直沒機會開拍。不過，這一場歷練，使水雲齋至今仍擁有一支研究部隊為支援後盾。

2.據報載，您有意成立「超越出版社」與令公子及學生。請問超越出版社目前的狀況為何？在您的規劃中，超越與水雲齋是否會形同當今台灣出版界中母子公司出版不同書系的經營模式？

答：「超越出版社」已經成立了，社長是劉軒。相較於一般出版社成立子公司是為了經營不同品牌，以作市場區隔，我成立超越出版社，其實只是為了擴大實驗平台，要讓超越在類似書種的規劃出版與行銷手法上，展現不同於水雲齋的年輕、活潑氣質，讓水雲齋保有我個人對出版的堅持與原則，也讓劉軒有充分的伸展出版理想的舞臺。不過，目前劉軒的事業重心，還不在超越出版社上，所以，除了辦作家簽名會外，超越還沒有大動作。

3.一般社會大眾多以作家（或畫家）身份定位您，但身為水雲齋的負責人，請您從「出版人」的身份，發表您的經營哲學。

答：因為資金規模小，人力也有限，水雲齋的經營模式特別倚重專業分工的規則，完全落實產銷分離的制度。水雲齋不但沒有郵購系統，讀者無從直接向水雲齋購書，我的同仁不處理圖書零售買賣事宜，即使是一次性的大量購書，我們還是全權委由經銷商處理。讓經銷商充分賺取所應得的利潤，是我對專業分工的信任。

4.最後，可不可以再請劉墉先生談談您往大陸發展的出版經驗？

答：我是以作家身份單槍匹馬前往大陸發展的。具體作法是在當地找一個值得信賴的代理人，與當地代理人建立起合作的出版平台，如此，既可以直接以劉墉的作者品牌接觸到大陸讀者，也間接疏通了水雲齋與大陸出版界的合作管道，因為我是以水雲齋的名義跟大陸方面簽約的。不過，面對大市場，就要有不一樣的作法，例如我在大陸不能僅發行已在台灣出版之圖書的簡體字版，而必須要有新的、只在內陸出版發行的新書創作，這樣經營新出版市場的態度，我認為才是認真負責的出版態度。

附錄七 (洪範)葉步榮訪談記錄

時間：2003年2月25日下午3:00-3:45

電話採訪

一、開放式調查：

(一) 組織編制

1. 如果以小型文學書的專業出版社來定位 洪範，您的看法如何？如果您同意這樣的說法，請問您（們）選擇這種出版經營模式的考量為何？是共同的志趣理念所致？還是資金規模所致？抑或者您（們）有不同的看法，有其他考量因素？

答：這樣定義，基本上沒問題。洪範以出版純文學作品為主，是一開始就確定的方向，而維持小的規模，也是因為我們的資金有限。我們從來沒有要擴充的想法。

2. 請問 洪範的員工總人數是多少？其工作分配如何？在「編輯企畫」與「行銷企畫」方面有無專職的負責人？

答：洪範從一開始是創辦人副業兼差的狀態，到現在，所有的員工都是正職的工作人員，也一共才七個人。編輯部除了我，以及我兒子葉雲平在今年也加入洪範外，其他五人都隸屬於發行部，發行部包含會計、總務、倉管等工作內容。

3. 請問您個人在 洪範所實際負責的工作為何？

答：從編輯、校對，到所有相關決策，通通都要做。

4. 請問 洪範的編輯選才標準如何？文史哲科系出身的編輯佔多少？

答：在洪範做的編輯，大體都是對文學有興趣的人。

5. 出版界編輯流動率普遍居高，請問 洪範的情況如何？而實際培養編輯人才的作法又為何？

答：因為洪範的出書量並不大，大部份的編務都是我自己來，所以只請過幾個短期的編輯，最長的大概也做了兩、三年，所以流動率應該算不大。

6. 請問，您認為在當今的出版環境下， 洪範目前的經營模式佔有什麼樣的競爭優勢與劣勢？您對未來的規劃是如何呢？是維持、擴張，還是有其他的想法？

答：洪範一直沒有擴張的計畫，因為我們一向是很順其自然地在出書，就是看手邊有多少可以出的稿件，再和自己的工作能力作調配。這樣的模式經營，也比較沒有時間與營業額上的壓力。而且，洪範的主要收入也不在新書的出版上，我們一直以出版不受時間限制的好書為原則，推廣可以長銷的舊書，是我們的業務重心，沒有要以書養書的出版壓力，所以，也不用擴張。

(二) 書種規劃

1. 請問 洪範的書種規劃如何？這個規劃的立基點是您個人的志趣所在，還是市場調查（觀察）的結果？抑或是其他原因？

答：洪範之所以以出版嚴肅文學為主要路線，是我們幾個人的文學品味所致。而我自己做這麼久了，也養成了只固定向哪些人約稿的傾向；不過，今年起，葉雲平加入，年輕人有年輕人的交友圈，以及他自己對文學的認知與不同的想法，所以，我們也給他一個自由揮灑的空間，即我們「四巨頭」不會去會審他的出版計畫，由他自己負責。

2. 請問您，在您規劃 洪範的圖書時，有沒有依據「書系」的概念？為什麼？

答：洪範在推廣舊書時，通常會以書系，或同類型組合的方式來做促銷，最常見的是以作者為主軸的作家全集系列，或者是以書種類別，如編選的詩集或小說選集等等。

3. 請問 洪範的書稿來源為何？而您選書的標準為何？

答：洪範的書稿來源是以約稿為主，主要對象就是一些作家朋友，而合作久了，他們也就習慣會把書交給洪範。其實，洪範也接受投稿的，只是，可能年輕作家礙於洪範嚴肅文學的招牌，都比較不敢跟我們接觸，所以，在比例上來講，很少；而我們主動注意到的年輕作家，常常還在觀察階段，就都已經被別家出版社搶走了，也所以，外界會以為新人不易受到洪範的青睞。

（三）經營行銷

1. 狄德羅（Diderot, 1713-1784，法）在《隨筆談書店經營經》裡頭曾說：「我發覺那些不求甚解，任由常規慣例所左右的人們最常犯的毛病，就是把處理織布廠的管理原則，拿來出版發行一本書。」（引自 Escarpit 著，葉淑燕譯之《文學社會學》，1988 / 1990：14）。請問，以您「作家出版人」的雙重身份，您同意上述引文的說法嗎？如果同意，您認為，圖書出版事業不同於一般企業管理的獨特經營哲學為何？而您的「作家出版人」的身份，對經營 洪範書店的最大助益又為何？如果不同意，也請發表您的見解。

答：當然，出版一本書，跟普通的行業有不一樣的地方，但純就經營管理上來講，也有一些相同的原則。不過，如果要單純把書當作商業產品來做，沒有一點文化特性的講究的話，我想，也不是很適合的。我認為，每一本書的特色與專業都不同，是不能把每一種書當作同一種類別的商品，來統一對待的。

2. 請問在講究行銷策略的今天， 洪範在針對目標消費讀者群所做的廣告、活動或服務行銷等方面的具體作法為何？選擇這種（些）行銷策略（組合）的原因何在？其效益如何？

答：洪範在行銷工作上的固定作法是，除了店銷通路的經營，與《洪範雜誌》所帶動的直銷郵購外，也經由與同業或銀行合作，取得其顧客名單，在做一些開發讀者群的促銷活動。而這種作法也已經持續了一段時間了。

3. 請問，您認為出版對作家文人的魅力到底何在？何以作家文人前仆後繼，使「文人出版」在台灣出版史上成為傳統的出版現象之一？而出版對您個人的吸引力又是如何呢？

答：可能是既能出自己的書，又能幫朋友出書，還可以出自己認為的好書吧。這真的是滿愉快的一件事。像我們當初會成立洪範，就是認為可以為讀者推薦好書，是一件很有意義的事。

二、個別深度訪談：

1. 請問「知識系統」與 洪範書店能否以母子公司或關係企業視之？其現況如何？

答：知識系統可以說是洪範的關係企業，洪範在其中只佔了一半的股本，另一半則是張系國跟他妹妹合資。知識系統成立於一九八二年，不過，從一九九一年至今都沒什麼進展，幾乎沒再出什麼新書了。

2. 請問，您（們）當初獨立成立「知識系統」名號的原因為何？為什麼不直接將知識系統的書系納入 洪範，使 洪範擴張發展成以出版嚴肅文學為主軸的綜合出版社？您（們）的考量為何？

答：知識系統的出版定位在科幻小說和電腦叢書，主要也是因為我們對電腦和科幻小說等領域不熟，所以，就由張系國全權主導編輯事務；你也可以說知識系統是另一個文人出版社。另外，因為知識系統的出資股東，也不全是洪範的股東，組成份子不一樣，所以，我們覺得也不該將它歸在洪範的體系之下，所以，無法合成一個綜合出版社。

3. 坊間目前有不同專業的小出版社，在行銷工作方面，擬以整合書訊、傳遞電子報，並一起策辦各式書展等方式來共同行銷的作法。您個人以為這種「行銷策略聯盟」的合作方式，與以組織結盟或擴張式的集團企業體所訴求的行銷「綜效」，有何異同？各自優劣何在？

答：我想，可以在行銷上尋求到志同道合的合作對象，是相當好的，因為有互補的作用，集體的力量也比較大，應該也有其效果才對。其實以前，我個人也很希望跟五小有這樣的合作。當初，我們除了《五家書目》的發行外，洪範、九歌跟爾雅就曾一起分擔收帳的作業，作法是，讓書店或經銷商把三家出版社的帳單開在一起，連要收回的支票也開在一起，回台北後再分；而和爾雅的合作，更延伸到一邊各派一人共同發配兩家出版社的書，且輪流出車支援。這樣的合作其實對小出版社在人力調配上有很大的助益，可是後來因為種種原因，都沒有再繼續了。不過，要談同業之間的合作，就各自都要有「奉獻」的心理準備，或者是說要有「犧牲」的觀念，不能有計較是不是被佔便宜的心態。所以，要能真正合作成功，也不是那麼容易。

4. 東年先生在 面對新文盲的可能狀態，談綜合出版的整合和必要 一文裡提到，他認為《五家書目》的整合行銷策略之所以功敗垂成，是由於五小的出版類別同質性過高。請問，您同意這樣的說法嗎？為什麼？

答：我不覺得是這樣。我們《五家書目》的發行，一開始就不純粹是商業利益的考量，而是基於五家的情誼，爾雅負責編印《五家書目》之後，後來的《八家書目》由遠流印，不就包含了文學以外的不同書種？我覺得，這個合作之所以沒有長久，是因為大家交情好、都客氣，編印的人不好意思收費用，其他人就更

覺得不好意思，整個合作反而也就顯得不積極，最後就不了了之了。因為沒有什麼拓展市場的企圖心，也應該談不上什麼功敗垂成才是。

5. 請問葉先生，你是否覺得在當今的台灣出版市場裡，與業界合作是小出版社不得不然的行銷出路？ 洪範有打算這麼做嗎？為什麼？

答：出版集團化，或者是同業合作打群體戰，這恐怕是資本主義社會商業競爭的必然趨勢，圖的是有效管理與擴充市場；而且，集團大，出版量大，在通路行銷上，談判籌碼就大，小出版社的份量，在相較之下，自然微不足道，也就不那麼受重視。這當然也與經銷商的態度有關。如果發行公司的發行制度與態度很健全也很確實，不管出版社的大小一律公平對待，也盡心辦理鋪貨、補貨事項，那麼我們小出版社就可以全心專注在編輯，不用花費那麼多的人力和成本在發行工作上；可是，現在，沒有一家出版社不是只為了求「放心」，而自己再分人力出來做發行的，因為，總是會擔心自家出版社的書被冷落。不過，洪範並沒有與同業合作的計畫，因為要找得到出版編輯理念一致的出版社，並不是那麼容易。

6. 當前各大專院校相繼成立台灣文學系所，老字號文學出版社以多年的累積，「台灣文學讀本」的供應上應有長銷的優勢，請問您， 洪範在面對文學大眾沒落，專業讀者興起的現象，有無具體深耕這方面讀者的行銷計畫？

答：要說深耕的計畫，其實，洪範一直就是在深耕學院的專業讀者市場。我們一直認為文學出版要是一種累積，所以一直以出版不受時間限制的文學書為主，慢慢出，慢慢靠時間去累積，也讓我們知道什麼是真正好的，會被讀者留下的好書。但是現在，大家拼命出新書，導致好的、壞的同時被淘汰，實在很可惜。在我的觀念裡，文化與文學都是需要時間累積的。累積就是成績，如果老書銷不動，就表示之前的出版判斷有問題，就等於是前功盡棄了。以洪範來看，新書的利潤通常不會一下子表現出來，洪範的舊書銷售比例佔營業額的絕大部份，這是還算可以的經營模式。

附錄八 (一方) 陳雨航訪談記錄

時間：2003年2月26日，下午1:30-4:00

地點：一方出版社

一、開放式調查：

(一) 組織編制

1. 如果以小型文學書的專業出版社來定位 一方出版社，您的看法如何？如果您同意研究者這樣的說法，請問您選擇這種出版經營模式的考量為何？是個人志趣理念所致？還是資金規模所致？抑或者您有不同的看法，有其他考量因素？

答：我認為台灣的出版社仍是以中小企業的規模為多，要論大小，其實是相對的問題。一樣是七、八個人的出版社，可是一般文人出版社似乎都只有負責人自己是真正在做編輯的工作，大部分的員工是在做發行的工作；與七、八人中有五、六是專職編輯的出版社來講，出書量的大小就有差別。一方會走文學專業出版的路線，與我個人的出版資歷有關，要說是我個人的志趣也是可以，因為這是最熟悉的領域，也是我比較喜歡做的事情，與我個人的連結度就會比較高。其實即使是我熟悉的文學或人文領域，很多問題，我都還是要請教別人，而我工作網路上所累積的人脈資源，都還可以支援我這些需求。若要說是受資金規模所限制，也沒錯，剛創業，就是要從小開始，我並不希望一開始就把所有都砸下去，畢竟一方的市場還沒打開，所以，我會希望一方出書可以再快一點，因為，一家出版社的總書種太少、量太小，並不好做，但是為了品質，為了可以確實在市場佔有一個明確的位置，則又不能太快、太雜。我現在的工作重點就是要在快慢之間拿捏妥當。

2. 請問 一方的員工總人數是多少？其工作分配如何？在「編輯企畫」與「行銷企畫」方面有無專職的負責人？

答：一方從創立到現在共有七個人。除了我本人以外，還有四個編輯。二〇〇三年我預計再增加一位編輯，而我們三月一日起，開始會有一位固定的發行人員，這位發行人員要做的，就可以算是行銷企畫的執行業務啦，因為我們的發行是交由給經銷商負責，第一年是給遠流總經銷，今年是第二年，我打算把兩大連鎖書店的體系獨立出來自己做，不過，還在談。而行銷企畫的工作，包括參加編輯會議討論要如何包裝新書，安排新書記者會，或者與書店談書展的合作方式等等。

在一方，無論編輯或行銷，都要做企畫的工作，因為溝通是企畫發想的源頭，所以，一方並沒有專職的企畫編輯，或行銷企畫人員，而是所有的人都要參與編輯會議，都有企畫的職責。我並不是不贊同專業分工的制度，有專職的編輯企畫人員，對員工在開發新書或新的人脈資源等方面，會有較長足的進步空間，但一方現在規模還小，是可以這樣開放著做。

3. 請問您個人在 一方所實際負責的工作為何？

答：我是一方的發行人兼總編輯，也就是什麼事都要管。我會花很多時間在尋找新書上，例如平常就固定看一些外文雜誌、數位雜誌、文學月刊等，不過，一般

編輯臺的事務我是不用處理的，但如果是翻譯書，就要一定經過我這關，我要看稿、改稿。

4. 請問 一方的編輯選才標準如何？文史哲科系出身的編輯佔多少？

答：也沒什麼特別的條件標準，要嘛，可能就是要坐得住吧，像我們只出文學含人文類的書，編輯在適應上不會有很大困難，但在大公司，編輯很容易就會接到自己不喜歡的書，坐不住的人，很容易就想逃了。用人，就要用過、共事過才會知道合不合得來。不過，回想起來，我用過的編輯以歷史系、中文系出身的較多。一方的兩任副總編輯都很巧是歷史系的。第一任的副總編輯是我在麥田帶起來的，雖然，他後來選擇當 freelancer，我們現在還是有合作，一方有些案子會外包給他做。而現在一方的其他三位編輯則都是中文系畢業的，其中一位還有戲劇的碩士學位，基本上，可以說一方的編輯百分之百都是文史科系出身的。不過，科系究竟能不能保證什麼是很難說的，我在麥田就用過法律系畢業的，他編人文類書也編得很好；基本上，我也很希望可以有不同學養的人進來，他會有不同的專長、視野和思考方向，對整個編輯團隊會有幫助。不過，就外在條件來說，會對編輯有興趣，會來應徵的，大部分就都是文史科系畢業的，所以，就我來說，除非是為了什麼特別的需要，否則，不會特意在學科上設限。

5. 出版界編輯流動率普遍居高，請問 一方出版社的情況如何？而實際培養編輯人才的作法又為何？

答：流動率其實還好。至於實際培養人才的作法，我希望我帶出來的編輯是全方位的，例如，我會希望我的編輯也懂行銷、也懂財務，當然，不是要他們親自操作，但是一定要懂，彼此才能互相溝通。所以，我手裡的所有財務報表、資料等一向都是公開的，之前，我就曾經要求麥田主編以上的編輯都要會看報表，而底下編輯想看的，講一聲，也都是沒問題。現在一方雖然沒有這樣硬性規定，但我資料公開的態度是一樣的，我仍會利用時間跟編輯們分析報表，藉以建立他們的數字觀念。而其他，諸如提供出國進修的機會的這類培養，可能天下做得到，但我們就沒辦法了。

6. 請問，您認為在當今的出版環境下， 一方目前的經營模式佔有什麼樣的競爭優勢與劣勢？您對未來的規劃是如何呢？是維持、擴張，還是有其他的想法？

答：從時間點來講，相較於已經卡位十年、二十年的出版社，由於一方是新出版社，在爭取作家方面，會比較辛苦，這是劣勢。不過，這本來就是後來者一定要面對的局面。對未來，我希望一方可以謹慎地成長至一定規模，不要太小，因為，太小生存困難，也很難做事，不論是行銷或者是其他工作方面。所以，我希望在這未來會是以大型出版公司、集團為主的環境裡，一方可以健康、穩定發展為比小型大一點的中型的規模，不過，也不要太大，大概就二、三十人的規模吧，這樣比較剛好。

(二) 書種規劃

1.請問 一方的書種規劃如何？這個規劃的立基點是您個人的志趣所在，還是市場調查（觀察）的結果？抑或是其他原因？

答：一方的書種以文學類為主，從文學又另外分出人文路線。在人文書的規劃上，我請王德威主編。我們的共識是，太厚的書不做，因為人文書成本高，翻譯費貴，編輯工程也浩大，常常要兩三個月才能編一本書，且不好賣，我現在都只敢印一千五百本。不過，因為我一直相信，人文類的書，比起流行話題書，或者電腦之類的書，在相對之下是更有保存價值的，它不會過時，這也是我喜歡做的原因，它讓出版人的辛苦可以累積出一定的厚度與深度。

而在文學書的規劃上，在大家都在做翻譯書的情形下，我就必須要找到一個不一樣的角度切入，於是，我找鄭樹森。他對西洋文學的認識與理解，是走在台灣很多人之前的，台灣這幾年廣泛被接受的西洋作家如馬奎斯等，就是他推介進來的。在一方，我和鄭樹森分別扮演 producer 與 director 的角色，由他主導、主編「世紀文學」書系。我相信以他的觀點所企畫出的「世紀文學」書系，可以讓一方在與其他文學書的專業出版社競爭時，有一個好的文學品牌位置，當然，我們在文字編輯方面，也相對更注意翻譯品質的掌握。另外，我也開發了一系列日常的、生活的文學作品，我認為，通俗的文學也是可以做的，不過，還是要有一個下限就是，例如一方就主動要網羅一些網路寫手，計畫從這個蕪雜的載體上，挖掘出異於「網路小說等於羅曼史」的作品新貌。

2.請問您，在您規劃 一方出版社圖書時，有沒有依據「書系」的概念？為什麼？

答：過去書系的分類與書店佔架有關，不過，現在書系的概念已經改變。依據書系出版新書，在行銷方面，可以節省單本書的廣告費用，而且，書系可以聚成一整體，對目標讀者群的訴求也較明確，這些，都是好處。

3.請問 一方的書稿來源為何？而您選書的標準為何？

答：其實邀稿或讀者投稿都有，不過，讀者投的稿件能用的不多就是。在選書方面，我比較看重的是作品主題與作家整體的表現。現在，我也有到各個網站上去找作品的習慣，在網路上找作家、選作品有一個好處，就是你可以一次看到一個作家的所有作品，並且可以大致了解他的創作風格，而從中編纂可讀性高的作品集的成功率，比起簽了約的作家卻常常拖稿，甚至最後合約無疾而終的情況，要好得多。

（三）經營行銷

1.狄德羅（Diderot, 1713-1784，法）在《隨筆談書店經營經》裡頭曾說：「我發覺那些不求甚解，任由常規慣例所左右的人們最常犯的毛病，就是把處理織布廠的管理原則，拿來出版發行一本書。」（引自 Escarpit 著，葉淑燕譯之《文學社會學》，1988 / 1990：14）。請問，以您「作家出版人」的雙重身份，您同意上述引文的說法嗎？如果同意，您認為，圖書出版事業不同於一般企業管理的獨特經營哲學為何？而您的「作家出版人」的身份，對經營 一方出版社的最大助益又為何？如果不同意，也請發表您的見解。

答：我不會蔑視所謂的處理織布廠的管理原則，我覺得這些原則也是重要的，也是有其需要的，但是，我認為一個經營者要懂得變化，要懂得區分哪些是適用於

經營圖書出版事業，而哪些不適用。尤其，有些數字管理原則聽起來很對，但經營者要去瞭解它的實質內容，不是所有的原則都可以直接套用。特別是，圖書出版業是很難用生產量或銷售率來評定編輯工作的績效的，因為牽涉到個別圖書品質、性質，與作品難易程度不同等等問題，相較於個別成本的計較，我比較看重的是出版社或整個書系的整體品牌效果。雖然，這看起來很不科學，但我以為「暗裡的科學才是真科學」，因為我自己有很長的編輯工作經驗，所以，我很可以理解這其中的差異，尤其，文學本來就帶著些主觀，圖書出版經營者更不能省略平常抽象的觀察與實地瞭解的功夫，這樣的管理才會是合理的。我心目中最好的出版人要兼任總經理和總編輯的職務，他不僅要堅持出好書，還要知道怎麼把書賣掉，更要知道當書賣不掉的時候要怎麼辦，所以，行銷報表等量化的資料、原則也是很重要且要掌握、要會運用應變的。

對我來講，我一直相信出版成績要靠長時間累積的，特別是文學類與人文類的出版，所以，我一直有一個觀念就是要把出版當成品牌來經營，我知道我不能滿足所有人，但我希望累積個五、六年後，一方的品牌是可以滿足特定讀者的需求的，是受這部份讀者認同的，而且，這部份的累積對社會是有貢獻的。所以，應該可以說，我個人的經營哲學是走長期經營的策略。

作家兼任出版人的好處是，在與作家溝通時相對容易，因為，在某種程度上，這雙重身份，既表徵著出版人對特定文類的品味，又隱含著「與作家是同一邊」的同理心態。不過，在市場競爭激烈的情況下，例如大公司的出版條件還是比較優渥，其他資深編輯的人脈或人情攻勢，或者其他諸如理念認同問題等等，今日的作家出版人已不見得會比較容易邀得到稿。

2. 請問在講究行銷策略的今天，一方在針對目標消費讀者群所做的廣告、活動或服務行銷等方面的具體作法為何？選擇這種（些）行銷策略（組合）的原因何在？其效益如何？

答：在行銷方面，我比較傾向與書店做行銷合作，例如，談大量進書的合作、談推薦價的促銷活動，或者是書展等等。不過，行銷的方式，在成本的考量下，得要依據圖書的性質來配合，有需要才做，才看得出特定效果。一方創社以來最大的促銷活動，集中在推「世紀文學」的書系，就是鑑於，一方在創社之初礙於沒有夠多的書可以做大廣告，以致讀者對一方可能還是很陌生的，而今，我認為「世紀文學」份量跟品質都夠代表一方，還可以邀請鄭樹森從香港來共同發表，此外，我把廣告都集中在誠品，因為經過評估，我認為誠品書店的定位與這套書的品味相合，從櫥窗文宣、到書店書展，到《誠品好讀》的特刊介紹，無一漏掉。所以，就「讓大家認識一方」這一點來講，這次的促銷在整體的媒體效果上來講，是很成功的；而整個促銷活動更順勢趁著台北國際書展的機會，利用書展將一方的全產品鄭重介紹給所有的讀者大眾。我還是相信，願意來書展的人，都是喜歡讀書的人，所以，有機會可以把全產品一次跟大家介紹，就不應該錯失。

不過，我認為，行銷策略的組合是沒有定律的，要視實際的階段性需要來調整。像這次我們發行「世紀文學」系列，一次五本，外加一本導讀，就是考慮到一個整體形象的營造，是一種告知，但是，這對讀者實際購買力，其實是一個很大的負擔，可能實際上也創造不了多大的營業額，而我以後也可能不會再這麼

做。以後，我會選擇與其他書系搭配出版，這種出一兩本、那種出一兩本這樣交叉搭配，針對不同分眾推出不同作品，效益應該會比較大。

3. 請問，您認為出版對作家文人的魅力到底何在？何以作家文人前仆後繼，使「文人出版」在台灣出版史上成為傳統的出版現象之一？而出版對您個人的吸引力又是如何呢？

答：我認為，主要是因為出版業的門檻低，有一點文采，也有一點錢的作家，就可以實現出版的夢想。「文人出版社」很容易讓人覺得是作家的副業的原因，也就源於大部份作家隨性的態度。然而，辦出版，真正困難的是要走向專業的經營。

就我個人而言，我有很完整的出版資歷，我在報社待過，辦過雜誌，也當過很久的出版社編輯，是體認圖書出版品的深度較佳，又具有累積文化厚度的貢獻，才定下來專做圖書出版的；如今，累積久了，個人出版觀念的成熟度也較高，也算是老手了，雖然目前台灣的出版業是困難重重，但有困難就去面對、去解決，可以說，出版就是我的專業了。而且，那種對好作品可以先睹為快的樂趣，是至今不減的。

二、個別深度訪談：

1. 您在主事經營麥田出版社近十年，加入城邦出版集團未滿五年，旋即退出集團組織，又與小野、吳念真等作家回歸到人事結構簡單的「小型文學書的專業出版模式」，辦了一方出版社。在這麼豐富的出版經歷中，您完整經驗過「綜合出版」模式、「集團組織」的經營出版模式，與現在一方的「小型文學書的專業出版」模式。想請您就個人經驗與感想，談一下您個人的出版理念與所選擇的出版經營模式之間的關係。

答：我在麥田將近十年，前六年當總編輯，即使後四年在城邦底下，但也不是集團的主要管理者，我主要還是在總經理麥田出版社的出版事務，本質上，還是在經營一個出版社。我覺得，一方跟麥田，在精神上是很接近的，因為畢竟是同一個人創辦的。當然，慢慢地，尤其時代也在變，我也希望可以做出差別來。而且，有些東西，我在麥田做過了，一方就不會再做，例如，軍事。軍事史是我個人的特殊嗜好，麥田會開出這系列的圖書，就是因為我個人主事的關係，不過，因為軍事已經成為麥田的一個招牌，所以，一方就不會再碰。至於集團的經營模式，如果可以把責任歸屬訂得很清楚，像城邦的模式，我就只專責做麥田的生產，我覺得，那的確是很適合我的一種工作方式；要不是後來我覺得責任歸屬問題變得不是那麼清楚，有些阻擾的干預慢慢浮現，我想，我應該會在城邦繼續做下去。因為對不確定的責任歸屬原則感到沒有安全感，我又思及，如果抱持著未來可能會走的態度，倒不如就現在走，我都快五十了，要從新開始的話，現在比未來應該還適當，畢竟時間已經不是站在我這邊了。作為一個出版人，我其實並沒有自我設限，從沒有非集團不做的想法，更不是因為港資進來而生離意的；我說的讓我沒安全感的制度面的責任歸屬問題，在港資進來前，就已經慢慢在浮現了，港資進來，對城邦整個制度面的影響，在我離開前，其實是沒有的，未來會不會因此有變化，這個我沒把握，但我的離

開，其實與城邦的其他合夥人，或與港資都是沒關係的，只是，我對責任歸屬問題看得比較重，我認為未來一定會有影響，所以，就決定先離開了。

2. 您曾在接受李瑞騰先生訪問時說，「為作家尋求更多的讀者」是您創辦「麥田」的一個初衷，這個想法，在「麥田」、「城邦集團」以及「一方」的轉位過程中，有沒有什麼改變？

答：「為作家尋求更多的讀者」這個講法，現在看來，太抽象了。其實，這與實際賣書的成績應該是一體兩面的事情。書賣得好、賣得多，自然就能為作家尋求到更多的讀者。另外，幫作家洽接其他臨接版權，如改編成電視、電影，或是在書展代為詢問、介紹或處理大陸簡體字版權合約的問題等，這些，是我從事出版以來，就一直都在做的。做這些，其實是服務作者的成分居多，也因為人力的關係，目前出版社是被動地站在有需要才提供服務的立場，所以，要從臨接版權方面賺取利潤的機會，是比較小的，不過，我個人很樂意幫作家這些忙。

3. 麥田成立之初曾引發資金不足的問題，您在接受南華出版所研究生陳俊斌的訪談時提到，後來檢討發現是因為開發太多路線所致。您認為，綜合出版社也應該集中一、二條路線深耕發展。請問，為什麼？而這樣做就似乎形同是兩、三個小型專業出版社的結合，請問，您同意這樣的說法嗎？又，您覺得兩者（小型專業出版社與綜合出版社）的區隔何在？

答：一般人成立出版社，一開始資金大概都是夠的，但發展要快，就要積壓更多的資金在其中，尤其是書店的回頭書一退下來，出版社要應變，要回收，要想辦法再賣，就又要更多的工作資金，以前的安全週期是三個月，現在則需要更多，出版這一行就是這樣，資金是一個很重要的面向，所以，不只是綜合出版社，而是所有的出版人都應該知道哪一條線可以發展成出版社的重要資金來源，這是其一。不過，每一個出版社也都需要另外一種主力產品，這條線也許無法成為最重要的資金來源，可是它可以兼顧到出版人個人志趣與出版社品牌的支撐、累積。

我認為，讀者閱讀口味的變幻難測，是綜合出版社多路線齊頭並進的主因，過去詹宏志即提過「輪流做專」的概念。而我前面提到的，一方在文學領域中分不同書系互相搭配著出版的方法，其實，也可以算是一種「綜合」的方法，是可以分散風險的一種方法，只是，綜合出版社的出版範疇、領域更廣。不過，一個（綜合）出版社要針對不同分眾專業經營不同的出版路線，得先要有足夠的財力與人力才行，而這類出版社靠的是原先出版社所奠定下的品牌知名度，希望藉由讀者對已知名品牌的信賴帶起新的出版產品。當然，也有人選擇為不同的出版路線開出不同的出版社，以避免品牌間的互相干擾。

4. 承第 3 題，您在該次訪談中還提到，起初麥田的主軸是定為人文（文史哲），但覺得這方面過於小眾，經營不易，對出版社整體的發展也不見好轉。是後來相繼推出家庭、飲食、自助（self-help）等生活類叢書，總算才將麥田的出版路線調整至「軟硬適中」，增加了麥田的親和力。那麼想請問您，為什麼如今一方可以「大膽」地將文學與人文書的出版定為主軸？您現今的憑藉是什麼？

答：其實，我可以憑藉的，都是靠經驗累積出來的判斷。因為文學與人文是我比較熟悉的領域，我在這領域中，也累積了一些人脈關係可以幫忙、合作，比起其他領域，我應該是比較有機會做好文學與人文書的，所以，一方就還是以文學和人文為出版主軸。不過，談到出版的親和力，「生活面」是我一直關注的一個出版面向，即使是現今，一方也開有「文學日常」的書系。因為，我思考到，在文學的領域裡，純文學的人口這麼少，我可以拿什麼東西跟比較多的群眾打交道呢？「生活」是我的答案。在麥田，生活類圖書可以獨立出來做大，在一方，我則希望從這個面向切入，把文學讀者群的 base 擴大。當然，這個判斷未必是對的，現在也還是實驗階段，不過，我的原則是，這種嘗試不能模糊掉我的專業品牌。

5. 能不能請您談談您當初加入城邦的理想？

答：其實，也沒什麼特別的理想。台灣的出版業，大體說來，都缺少資金，我們都笑說是一群「窮親戚」，而當初詹宏志的出發點就是為了替大家找資金，所以主張老朋友的幾個出版社合併起來。我們當時無非是希望，合組成大公司，有大規模，在財務與管理制度面上都可以比較健全、合理一點，而且，我知道合併後，我還是在做書，還是在做出版的生產，真的談不上什麼特別的出版理想。當然每一個出版人、文化人也都應該有他自己的理想，但是，在城邦，我們都同意，理想是要用做的，而不是用說的。我以前遠流的老闆說過：「生存，才能發光。」這句話我一直謹記在心裡，因為出版畢竟是一個行業，有理想，更要負起責任來，要把書賣好。其實，只要能把書賣好，即使是在大集團裡，你要做什麼，都不會有人干預你。所以，在這個行業，與其說「理想」，倒不如說是有一些理所當然要做好的地方，要做自己最熟悉的，要有深耕累積的概念，要面對困境，要解決問題，這些，跟其他中小企業面臨的難題，其實也沒什麼不一樣，並不是出版界獨有的。不過，出版 item 多，數量少，倒真是經營困難的關鍵。

6. 目前，尋求同業的行銷合作，似乎是小出版社當道的行銷出路，請問 一方有打算這麼做嗎？為什麼？

答：沒有。因為我覺得這種合作是很困難的，因為每個出版社，都還是希望打開個別的知名度的。除非是有人可以把台灣的行銷通路整合起來，組織一個正常的、健全的物流機構，而且保證交給他做，跟出版社自己做是差不多的話，那小出版社才有可能會選擇把發行工作整個發包出去。否則，在書市裡，書跟書是硬碰硬的，不同出版社的書，要共同促銷，不見得合得來。

附錄九 (九歌) 蔡文甫訪談記錄

時間：2003年3月11日

傳真通信

一、開放式調查

(一) 組織編制

1. 如果以分裂繁殖的出版集團事業體來定位 貴公司(含九歌、健行、天培)，您的看法如何？如果您同意研究者這樣的說法，請問您選擇這種出版經營模式的考量為何？是個人志趣理念所致？還是資金規模所致？抑或者您有不同的看法，有其他考量因素？

答：同意這樣說法，但那是自然形成的！因為「健行」是接辦朋友的出版社，另一是談接辦不成而衍生「天培」。個人方面本無意繁殖。

2. 請問 貴公司(請註明是分別敘述或綜合說明)的員工總人數是多少？其工作分配如何？在「編輯企畫」與「行銷企畫」方面有無專職的負責人？

答：只有二十餘人，分為編輯、發行、行政等部門，「編輯企畫」及「行銷企畫」由單位主管督導。(以下均採綜合說明)

3. 請問您個人在 貴公司(請註明是分別敘述或綜合說明)所實際負責的工作為何？

答：對全盤業務作原創性之指導及策畫。

4. 請問 貴公司(請註明是分別敘述或綜合說明)的編輯選才標準如何？文史哲科系出身的編輯佔多少？

答：以對文學欣賞及編輯業務並重。以文學科系為主。

5. 出版界編輯流動率普遍居高，請問 貴公司(請註明是分別敘述或綜合說明)的情況如何？而實際培養編輯人才的作法又為何？

答：本社編輯部人才流動性不高；從實際編務中，因勢利導。

6. 請問，您認為在當今的出版環境下， 貴公司(含九歌、健行、天培)目前的經營模式佔有什麼樣的競爭優勢與劣勢？您對未來的規劃是如何呢？是維持、擴張，還是有其他的想法？

答：優勢是名家眾多，讀者認同性高，劣勢是受傳統所限，不能亦不願隨波逐流。未來仍維持現狀，隨機調整。

(二) 書種規劃

1. 請問 貴公司(請註明是分別敘述或綜合說明)的書種規劃如何？這個規劃的立基點是您個人的志趣所在，還是市場調查(觀察)的結果？抑或是其他原因？

答：順應時機及作品來源，推出對讀者有益之書種。

2.請問您，在您規劃 貴公司（請註明是分別敘述或綜合說明）圖書時，有沒有依據「書系」的概念？為什麼？

答：近數年來，為了適應各分眾讀友，已有「書系」的概念。

3.請問 貴公司（請註明是分別敘述或綜合說明）的書稿來源為何？而您選書的標準為何？

答：主動邀約及採用投稿，標準是內容好、文字佳、對讀友及社會有益。

（三）經營行銷

1.狄德羅（Diderot, 1713-1784，法）在《隨筆談書店經營經》裡頭曾說：「我發覺那些不求甚解，任由常規慣例所左右的人們最常犯的毛病，就是把處理織布廠的管理原則，拿來出版發行一本書。」（引自 Escarpit 著，葉淑燕譯之《文學社會學》，1988 / 1990：14）。請問，以您「作家出版人」的雙重身份，您同意上述引文的說法嗎？如果同意，您認為，圖書出版事業不同於一般企業管理的獨特經營哲學為何？而您的「作家出版人」的身份，對經營 貴出版社（請註明是分別敘述或綜合說明）的最大助益又為何？如果不同意，也請發表您的見解。

答：不完全同意狄德羅的說法。因為圖書出版業是商業行為之一種，適用於一般性經營管理；但出版一本書或一個書系的書，會影響若干人的心性以及廣大社會。（身為作家出版人的最大助益是，）因為大多數作家都是文友，了解每位作者的作品性質，容易掌握出版方向。

2.請問在講究行銷策略的今天， 貴公司（請註明是分別敘述或綜合說明）在針對目標消費讀者群所做的廣告、活動或服務行銷等方面的具體作法為何？選擇這種（些）行銷策略（組合）的原因何在？其效益如何？

答：利用平面及立體媒體，推薦作家和作品，但目前台灣每月出版之新書太多，已呈供過於求現象，效益不大，完全要靠作品內容取勝。

3.請問，您認為出版對作家文人的魅力到底何在？何以作家文人前仆後繼，使「文人出版」在台灣出版史上成為傳統的出版現象之一？而出版對您個人的吸引力又是如何呢？

答：多年前，作家辦出版，頗有建樹，並贏得不少美譽，近年來，作家紛紛經營出版業，瓜分日漸縮小之市場，已呈疲態；而投入之新出版人，已體驗到經營之困難度。個人受朋友之慫恿進入出版業，二十五年來略有所成，當勉力完成出版之初衷 為讀者出版好書。

二、個別深度訪談

1.請您就您的個人經營領導哲學，分析九歌之所以可以從「五小」的格局，茁壯至今日集團式的出版事業體規模的主要成功因素。

答：在於專心、專業，了解讀者，深入市場，使營運正常，但未達成功的境界。

2.請問您之所以選擇獨立成立天培、健行兩家子公司名號，而不是選擇直接併購、擴張九歌名號下的出版領域，如同其他大綜合出版公司同時經營許多不同書系的原因為何？您認為，您的選擇與大型綜合出版社的經營模式的最大差異何在？各有何優缺點？

答：健行是接辦，也可以說是「併購」；而天培卻是因接辦(併購)時，原單位未遵約反悔，才另創天培。所以和大綜合出版社不同。優點是按照原出版社路線發展。缺點是先天失調，要另行籌劃書系。

3.請您以個人的成功經歷，發表您對九歌出版社的文學書專業出版走向，與當今「九歌出版事業體」多書系、品牌的同時經營，這兩種經營模式的優缺點。而您原初的出版理念，在這經營模式擴張過程中是否也經過調整？其中的轉變如何？

答：優點是已建立良好聲譽，讀者對九歌事業深具信心。缺點是三個事業體，性質近似，無明顯區分。(我的)出版理念跟著市場以及事業體的關連性、共通性逐步調整，期能在經濟不景氣和出版業蕭條中穩定腳步前進。

個人簡歷

吳麗娟

1972 年 生於高雄

1992-1996 就讀於東吳大學英文系

1996-2001 服務於高雄山藝術文教基金會 / 山美術館

2001-2003 就讀於南華大學出版學研究所