

國立台灣大學社會科學院社會學系

博士論文

Department of Sociology College of Social Sciences

National Taiwan University

Doctoral Dissertation



文化與商業的雙重邏輯：
台灣圖書出版產業的發展與變遷

The Dialectic Logics of Culture and Commerce:
The Development and Changes of Publishing Industry in
Taiwan

李令儀

Lee, Ling-Yee

指導教授：曾嬿芬博士

Advisor: Yen-Fen Tseng, Ph. D.

2015 年 7 月

July, 2015

謝辭

本論文感謝中央研究院社會學研究所於 2012 年度博士培育計畫的獎助，以及行政院國家科學委員會 2011 年度獎勵人文與社會科學領域博士後選人撰寫博士論文獎獎助，讓我在田野研究及寫作論文期間經濟無憂，得以順利完成。

我向來不擅計畫、也不勤於計畫，「生涯規畫」之於我，是很少浮現於思維中的陌生詞彙。這樣的我，似乎也不曾想像，十年前初夏歡喜得知自己申請上台大社會所博士班，之後竟走出一片大為不同的人生風景。十年來，我的身分從人妻升格為人母；社會年齡從後青年期堂堂邁向中年；父親也在我準備資格考期間辭世。最大的變化，是在這段不短的期間內，我竟孕育了三部作品，一女一子，還有一本博士論文，這是最美好的收穫，也是令人滿足的驚喜。

十年的青春旅次中，要感謝眾多師友與我同行。首先要感謝嫵芬老師，從入學之初就把我們當成同儕相待，老師一直以耐心、包容、鼓勵以及必要的嚴謹，引領我踏穩這條學術之途；感謝章英華老師、陳東升老師、黃崇憲老師、李宗榮老師和陳志柔老師擔任我的博論口試委員，在研究計畫及最後階段給予許多鼓勵、一些肯定，以及希望我提升論文層次的建議和修改意見。當然，論文的缺失最終還是作者的限制與責任。

感謝台大和中研院社會所的師友們，葉啟政老師、蕭新煌老師、博士倫、鶴玲老師、志哲老師、明璽師、國賢老師、嘉苓老師、陸霖老師、范雲和 Michelle，還有在我育兒期間提供研究室讓我充當哺乳室的佩嘉，你們對學術的熱情和對社會學的信仰，讓我在職場闖蕩近十年後重回校園，仍能重享學習的樂趣和欣喜。

博班的同儕雅淳、毓澤、育誠、惠萍、秋虹、宜君、勤之和傳凱，不管是課堂上的對話、準備資格考的相互提醒，寫作論文時彼此打氣和研究分享，都是溫暖的回憶。還要感謝中研院社會所 920 室曾經「共處一室」或錯身而過的「室友」們，于玲、克先、好儒、J. F.、Josh、Vladimir、岱思和傳位，還有更早的年輕「學姊」文蘭、凡慈、斐琪、儀真和忻怡（現在我們多數是博士了），「十年修得同船渡」，能夠有一個空間能讓我們共聚一堂，彼此分享相近的處境、田野樂趣和研究瓶頸，真是再幸運不過。學術一途，顛簸多阻，尤其多年處於無業狀態、社會

位置不明、收入不穩定的中年魯蛇，更需要同類相聚維持體溫；這條路上幸而有你們相伴，學術之路不再寒涼孤單。

回首來時路，十年來也像是放了一段奢侈的長假，讓我得以掙脫職場的鐵牢籠、社會地位的束縛，自在悠遊於求知求真的道路上。雖然學生和母職的雙重壓力，讓我笑稱自己只能勉力當個半職學生和半職母親，但前中年期的沈潛和沈澱，相信已讓我蓄積一定的能量，得以堅定邁向下一階段的旅途。

最後，要感謝我最最親愛的家人，志傑，還有一雙子女瑞晴和瑞晞，有你們在身旁陪伴相守，讓我擁有平靜安穩的每一天，也是支撐我完成論文最主要的動力。也謝謝當初不贊成我讀社會學，卻一路支持我完成論文的母親。這本論文，獻給親愛的你們，也希望在天上的父親看到我的成果欣慰微笑。

摘要

本研究透過台灣出版產業的發展與變遷，探究圖書做為一種文化商品，如何被組織起來的市場過程、變遷與後果。圖書出版產業產製出產品的過程，受許多市場供需與利潤原則之外的條件與考量影響，出版人和編輯人對出版品的信念、社會賦予圖書這種知識產物的特殊價值，以及整個產業根據這些信念、價值所形成特殊的規範，並透過國家政策的制約和促進，都形塑著出版市場的內涵與樣貌。

因此，以這樣市場行動的多重觀點研究出版產業，就會產生與一般經濟學角度相當不一樣的研究視野。兩個提問軸線貫穿本研究各個章節：第一，出版做為文化產業，在面對商業的獲利要求時，是否發展出有別於其他產業的特殊運作邏輯？出版人又如何調和傳遞知識（文化，主導品味）和追求利潤（商業，迎合品味）這兩大目標間的緊張關係？第二則是解經驗現象之謎：為何出版界普遍抱怨台灣市場太小且近年來閱讀風氣並未提升，書卻還是越出越多？甚至在經濟不景氣時期，消費力變弱、需求降低時，出版商不控制出書量，反而出更多書？尤其2008 年全球金融風暴之後，台灣經濟成長明顯衰退，但每年新書書種仍維持在四萬種以上，更凸顯出經濟學供需模型的觀點解釋力有所不足。

本研究以台灣二次戰後的出版產業發展為研究重心，除了討論出版一般圖書（trade books）的出版社或出版公司外，也將研究範圍涵蓋至這一產業較少被注意的配銷與銷售等環節。相較於先前對出版產業的研究將焦點集中在圖書的生產（production）階段，出版場域的發行或配送的環節相對不受重視的研究局限，我的研究不但涵蓋出版組織內部的運作，也同時關注位於出版組織形成介面的業務、書店業者、經銷商等能動者的角色。

歷經日本殖民統治達五十年的台灣，本土的出版產業在二次戰後才開始建立雛形；之後又在國民政府的政治戒嚴令之下，受到嚴苛的言論管控及出版管制。解嚴後，台灣出版市場呈現出長期壓抑受到解放後對知識的渴求，形成一種「壓縮成長」的模式。出版業不管是在從業業者的數量及出書量方面都急遽成長，展現出十足的活力。不過，近十年來台灣每年出版約四萬種的新書書種，也造成過度供給的隱憂：新書下架率越來越快、退書率高達近四成，顯見出版市場效率不

彰。弔詭地是，台灣出版市場從受管制的封閉走向開放後，為因應日趨激烈的市場競爭，多數出版公司都在提升效率的經濟學思考模式下，開始調整組織結構及生產模式。然而，從市場後果來看，新的組織型態（例如上櫃公司、跨國上市公司）、新的生產模式（從家庭手工業式轉變為量產的生產線）卻未必能如出版業者所期望而提升效率。例如，台灣出版商常被詬病的「以書養書」策略，及大量出書造成上述過度供給的情況，對整體書市而言，反而是讓運作效率更加低落。

本研究援引文化社會學、組織研究和經濟社會學做為理論奧援，並以 Bourdieu 的場域（field）、Thompson 的出版鏈（publishing chain）和 Zelizer 的商業迴圈（circuits of commerce）等概念為基礎，建構出「出版商業迴圈」做為分析架構。研究發現，上中下游各環節關鍵能動者的場域邏輯，雖然各自有其不同的策略考量，但透過彼此環環相扣的商業連結，卻助長了出版商的超額生產，並造成出版市場嚴重的供需失衡。尤其台灣出版商業迴圈中，透過保留款、月結制等制度形成財務鑲嵌的關係，這種過度鑲嵌的型態使得上、中、下游之間的商業往來僵固化，更鞏固了整個商業迴圈的效率不彰。

本研究的貢獻在於以下幾點：第一，過去有關鑲嵌、網絡的研究，較少處理權力問題；但我的研究和分析指出不同能動者和組織之間的權力互動，以及彼此間權力關係的移轉。第二，在「效率」議題的討論方面，我指出經銷商和大通路提升效率的做法，只是追求個別組織的成本降低和利潤成長，不但無法提升整體產業的效率，反而可能危及其他環節行動者的生存。第三，研究也指出，對具有高度不確定性的出版場域而言，讓組織得以存續的有效性（effectiveness）應是較重要的生存邏輯；由於出版場域的獲利和成長難以預測，場域中的能動者和組織通常是以降低風險、保留彈性空間的模糊邏輯加以因應，然而一味追求效率的理性化原則，卻和有效性的邏輯彼此衝突。

關鍵詞：出版場域、商業迴圈、場域邏輯、有效性、不確定性

Abstract



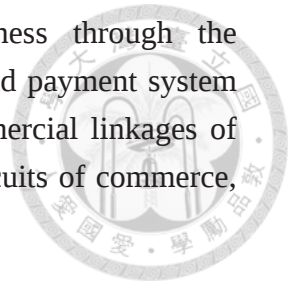
Being cultural commodities, Books are carriers and disseminators of ideas, by which knowledge is passed from authors to readers, from one generation to the next. Because books played a pivotal and crucial role in the intellectual, cultural, and educational sphere, the process of production of book industry is influenced by the conditions beyond the principles of supply-demand model and profit-making. All the belief of publishers and editors, the culture value about books in the society, and the policy of the state would shape the configuration of publishing market. My dissertation explores the market process, changes and consequence of the development and transformation of book publishing industry of Taiwan.

Due to the distinct historical and social context, Taiwan's book publishing industry developed a distinguished model, which some local publishers named "compressed growth". For one thing, the freedom of speech and publishing was severely monitored and purged until the KMT government lifted the martial law on 1987. From the late 1980s, Taiwan's publishing industry grew at a rapid and striking rate. There were as many as 10,000 book publishing firms in this country, according to a recent figure, issuing more than 40,000 new titles annually. Given the population and book market are relatively small in Taiwan, the surprising publishing energy in Taiwan is relatively high.

Thus, there are two chief problematics of this research. The first one is more general: what are the distinctive logics of the book publishing industry? How does the belief and value of the publishers and other agents influence their commercial operation? How do publishers and other agents in this industry moderate the tension between the goals of culture and commerce? The second one tries to solve an empirical puzzle of publishing industry in Taiwan: why do the publishers publish so much books during the decline of the numbers of reading publics and the period of economic distress? The problem of overproduction and inefficiency of this industry was obvious since the book return rate was more than 40% in recent years.

Based on the concepts of the "field" of Pierre Bourdieu, the "publishing chain" of John B. Thompson, and the "circuits of commerce" of Viviana Zelizer, I construct a conception of "publishing circuits of commerce" as an analyzing framework in my study. The findings suggested that the institutions and logics of the publishing field reinforce the overproduction and the unbalance of supply and demand through the

tightly embedded commercial ties. The financial embeddedness through the institutions such as preservation account, the monthly checkout and payment system constitutes a kind of overembeddedness, which ossifies the commercial linkages of the production, distribution and sales sectors of the publishing circuits of commerce, and intensifies the inefficiency of the publishing chain.



The contributions of this study are as follows. First, as the existed researches about embeddedness and network analysis say little about power, my research analyze the power relationship of different agents and organizations; second, I indicate that the effort trying to enhance the efficiency of the distributors and major retail channels does not elevate the efficiency of the whole industry either, but to threaten the survival of other agents in the other sectors. Third, as the great uncertainties of the publishing field, the vital strategy is effectiveness which keeps organizations surviving; as the unpredictability of profit and growth in publishing field, the better strategy is fuzzy logic which try to lower the risk and to be flexible, and the rationalization principle of efficiency would conflict with the logics of effectiveness.

Keywords: publishing field, circuits of commerce, logics of field, effectiveness, uncertainty



目錄

謝辭 I

摘要 IV

ABSTRACT VI

圖表目錄 XII

圖目錄[xii](#)

表目錄 [xiii](#)

第一章 導論：研究背景及問題意識 1

第一節 研究背景：變革中的出版業 1

第二節 提出問題意識 4

第三節 文獻回顧與研究觀點 6

一、在文化和商業之間擺盪的出版業 6

二、從文化工業到文化生產的解析：概念的啟發及局限 11

三、圖書出版產業的產業特性：組織社會學的觀點 14

四、替代的研究架構：出版場域、出版鏈、出版的商業迴圈 17

第四節 研究設計與方法 26

一、研究圖像：台灣的出版商業迴圈 26

二、研究策略和方法 28

第五節 論文架構 32

第二章 台灣圖書出版業的發展與變遷（1945-2014） 35

前言 35

第一節 二次戰後至 1970 年代初期：高壓管制期 35

一、言論管控和出版管制 36

二、上游：翻印古籍和文人辦出版 37

三、中下游的發展 39

四、作者導向出版模式的限制 40

第二節 1970 年代中期到解嚴前：成長期	41
一、從管制鬆綁到獎勵與補助.....	42
二、上游：出版新血的創意展現.....	42
三、中游：直銷與郵購的興起.....	43
四、下游：大型綜合連鎖書店與暢銷書排行榜的出現.....	44
第三節 解嚴後至 2000 年：快速擴張期.....	46
一、台美著作權談判與新著作權法的實施.....	46
二、上游：出版社快速增加、產業結構產生變化	47
三、中游：四條行銷通路的成形.....	49
四、下游：連鎖書店和新興通路的崛起	50
第四節 2000 年至今：衰退期	51
一、上游：退書率升高	52
二、中游：經銷商面臨去中間化危機	53
三、下游：實體書店數量大幅萎縮	53
第五節 出版業在台灣的特殊發展脈絡：「壓縮成長」	54
一、壓縮成長的影響	56
二、國家的角色.....	58
小結.....	60
第三章 出版公司的組織結構與變遷.....	62
前言.....	62
第一節 台灣出版場域的邏輯	63
一、因應不確定性：「不輸就會贏」或「青蛙下蛋」模式.....	64
二、對象徵資本的重視	65
三、出版經濟學：印量和定價的決策	67
第二節 台灣出版產業的結構與組織概況	72
一、基本產業結構	72
二、組織型態.....	75
第三節 組織分化：行銷企畫的崛起	79
一、行銷企畫的崛起	79
二、行銷業務部門與編輯間的緊張關係	82
第四節 集團化現象	86

一、出版集團的興起	86
二、集團運作的優勢	88
三、集團力量的抵銷：資源分配問題	90
第五節 數字管理	93
一、財務不透明的傳統出版型態.....	93
二、數字管理的邏輯：經理人的控制思維.....	97
三、數字管理做為一種專業培訓.....	99
四、數字做為一種監控	103
小結.....	105
第四章 文化中介者與創意生產的弔詭	107
前言.....	107
第一節 從中介到介入：文化中介者在文化生產中的角色	108
一、文化中介者遊移的定位與矛盾	108
二、守門人和創作者：立場對立的合作	111
三、從守門人到「製作人」：從把關到介入.....	112
四、創意生產流程：提出分析架構	115
第二節 創作階段：作者和編輯間自主性和權力的競逐	117
一、創意和市場間的張力	118
二、兩種專業間的緊張：自主性的爭奪和捍衛.....	121
三、編輯的專業追求：成就感和滿足感	124
第三節 控制不確定性：編輯對創作過程的介入	125
第四節 後製階段：文化商品的成形	132
一、行銷企畫受重視	133
二、後製的增值空間	135
第五節 編輯的類型學	137
一、編輯的類型學.....	137
二、出版場域的典範移轉	143
小結.....	147
第五章 出版商業迴圈中的發行系統與制度.....	150
前言.....	150

第一節 配銷系統的效率難題	151
一、文化商品的特殊性：	152
二、受忽視的分配之手	153
三、交易成本	154
第二節 提出分析架構：社會關係、效率和出版商業迴圈	155
第三節 中間商的興起	157
第四節 出版商業迴圈的交易制度與結構	161
一、退書優惠	162
二、月結制及其影響	163
三、庫存管理的挑戰	165
四、保留款	168
第五節 經銷體系和鑲嵌	169
一、關係的鑲嵌	170
二、上游對中游的資源依賴	173
三、鑲嵌的經濟後果	176
第六節 追求效率的非預期後果	177
一、配銷失準	177
二、電腦化、自動化的迷思	179
三、刪除「無效點」	182
第七節 出版迴圈結構與制度的調整	185
一、去中間化	185
二、結帳制度的改變：月結轉寄售制	187
小結	190
第六章 通路革命：零售通路的鉅變	193
前言	193
第一節 零售通路的鉅變	194
第二節 台灣的通路革命	199
一、金石堂連鎖書店的興起	199
二、連鎖而不複製的誠品書店	204
第三節 第二次通路革命：網路書店與其他新興通路的崛起	209

折扣戰的開端.....	213
第四節 通路為王？書店的守門人權力	214
一、書店守門人權力的展現：新書會報	217
二、大通路的強勢權力：月結制改寄售制風波.....	220
第五節 獨立書店自救行動與反折扣戰	221
一、現行經銷體系中的弱勢書店.....	223
二、力求生存的獨立書店與反折扣戰	224
三、友善書業的新契機	229
小結.....	231
第七章 結論	233
第一節 研究發現和貢獻	234
一、出版商業迴圈的超額生產問題	234
二、台灣出版場域的特性與變遷.....	235
三、與既有理論的對話	237
第二節 台灣出版產業的隱憂與機會	238
第三節 研究限制	239
參考文獻	242
附錄一：受訪者基本資料	254
附錄二、訪談大綱：	256

圖表目錄



圖目錄

圖 1-1	圖書出版數統計圖（1985 年到 2002 年）	3
圖 1-2	Thompson 的圖書供應鏈模型.....	22
圖 1-3	出版的商業迴圈.....	24
圖 1-4	台灣出版產業的商業迴圈.....	26
圖 2-1	圖書出版業家數統計圖（1992-2002 年）	48
圖 2-2	台灣出版業傳統的四條行銷通路	50
圖 2-3	歷年新書出版數統計圖（1980 年到 2010 年）	52
圖 3-1	圖書出版業家數統計圖.....	71
圖 3-2	圖書出版社家數變化（2004~2010 年）	71
圖 3-3	台灣出版單位人力雇用情形.....	72
圖 3-4	圖書出版業者資金來源（營利事業）	72
圖 4-1	出版的價值鏈.....	111
圖 4-2	出版產業中的創意生產流程.....	115
圖 5-1	台灣的出版商業迴圈（含交易制度）	159

表目錄

表 1-1	英美與亞洲代表國家每年新書出版種數.....	3
表 1-2	受訪者簡表.....	31
表 2-1	出版新書類別比例.....	55
表 3-1	台灣出版社使用的損益平衡表.....	68
表 4-1	編輯類型表.....	13



第一章 導論：研究背景及問題意識



第一節 研究背景：變革中的出版業

現代出版業的原型可追溯自 15 世紀的歐洲，15 世紀中期古騰堡發明活字印刷術之後，這個古老的行業出版業很快就具有現代色彩（費夫賀、馬爾坦 2005: 165）。在工業革命之前，出版業組織型態並沒有太大的變化，主要維持著家族企業的經營模式。例如法國書籍史家巴比耶（2005: 215）即指出：「從 15 世紀以來，圖書行業的組織變化微不足道。」美國社會學家 Lewis A. Coser 等人（1982: 5-6）也表示，一直到 18 世紀末 19 世紀初大眾圖書市場興起之前，多數出版社一直維持著單純家庭手工業式的經營規模，組織結構鬆散，社內的角色分工也不明確。

到了 18 世紀後半葉，情況起了劇烈的變化。由於識字率增加，加以製作技術改良和規模經濟造成書價下降，圖書市場逐漸擴大，傳統印刷商和書商不分的情形逐漸消失，取而代之的是現代出版社的興起。尤其自 19 世紀後半葉開始，美國的圖書市場擴張而成為真正的大眾市場，圖書出版業隨之搖身一變，成為大規模的產業。儘管出版社的編輯部仍大部分保留先前家庭手工業的特質，但是逐漸發展出許多分工精細的部分，各自負責類似行銷、發行、廣告、版權等職能（Coser et al. 1982: 6）。

在產業規模擴張之後，歐美等先進國家的出版業從 1960 年代起開始面對快速的產業變革，包括 Coser 等人指出的文學的商業化、平裝書（paperback）革命、產業間的兼併、壟斷與集中化（Coser et al. 1982: 17-29）；以及 Thompson（2010）歸納的文學經紀人的興起、連鎖書店的成長、大型出版集團的出現，以及出版業的數位革命等趨勢。可以說，半世紀以來，這個產業在產業競爭以及技術變遷的衝擊下，變化之劇烈遠超過過去五百年。

在多數資本主義國家的出版產業正經歷激烈產業變革的同時，台灣卻因為特殊的歷史和政治脈絡而置身事外。中國印刷出版的技術發展自成一格，且大幅領

先歐洲。¹不過台灣在 1895 年成為日本殖民地後，台灣的圖書出版即開始與中國隔絕，且受到日本的壓制，島內的中文出版業一度近乎滅絕（邱炯友 1995: 16）。1940 年代末期國民政府遷台後，不久後即實施政治戒嚴，自此在台灣展開近四十年的出版管制，讓台灣的出版業處於長期受政治干預與束縛的制度環境之中。

直到 1980 年代，政治管制鬆綁的同時，台灣出版業除了對內必須適應自由競爭的開放市場，以及面對電腦化、數位化等技術變革；對外還必須面對來自國際出版公司的競爭，以及全球急遽變化的出版潮流。可以說，國外出版業歷經半世紀以來所面對的鉅變，乃至數百年的發展，在台灣則壓縮在近二、三十年間接續發生，讓二次大戰後才開始建立雛形、且長期以來受到壓抑的出版業者遭受嚴峻的壓力和挑戰。這一特殊的發展背景，構成台灣出版產業的獨特性。

台灣出版業的特殊發展脈絡：「壓縮成長」²

概括來說，台灣的出版產業在戒嚴體制的背景下，形成一種解嚴後的「壓縮成長」模式，也就是產業在長期受壓抑下，一旦壓力解除後的反彈，且在短短十年、二十年內要同時適應市場開放及科技創新等重大變遷（第二章將詳細討論）。尤其在 1990 年代，經濟景氣與國民所得明顯成長，加以解嚴後的社會思想逐步開放，出版業也呈現急遽擴張的局面（郝明義 2007）。台灣每年的新書書種在 1994 年首度突破兩萬種，1998 年更突破三萬種，到了 2002 年，更達到四萬三千餘種（見圖 1-1），短短十年內，出版量成長超過一倍。

¹ 造紙術為中國人的發明，在造紙技術西傳之後，活字印刷技術才得以發展（費夫賀、馬爾坦 2005: 93-98）。不過，雖然相傳北宋人畢昇於 11 世紀曾嘗試活字印刷，但直到明末清初，中國仍以雕版印刷較為普及（周紹明 2009）。

² 本研究所指的「壓縮成長」，意義接近韓國學者張慶燮（Chang Kyung-Sup 1999）在討論南韓的社會轉型時，所使用「壓縮的現代性」（compressed modernity）概念。所謂壓縮現代性，指的是南韓在二次戰後工業化、現代化的發展軌跡，將西方社會歷經三百年完成的現代化歷程，壓縮在 50 年內完成。台灣出版業在戰後、尤其是解嚴後的發展，也呈現類似在相對短的壓縮時間內的爆發式成長，將西方出版界近 50 年來的科技及結構變遷，以及出版量的大幅度成長，壓縮在 20 年內達成。

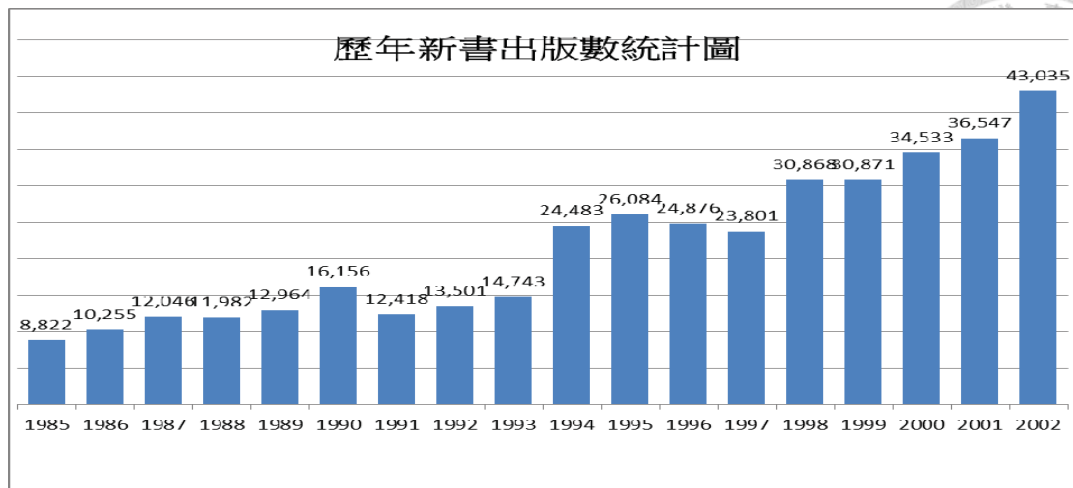


圖 1-1：圖書出版數統計圖（1985 年到 2002 年）

以台灣兩千三百萬人的總人口數為基礎，如此大量的新書種數約等於每年每萬人分配的新書書種達 17.35 種，僅略少於英國的 19.69 種。這樣的出書量不但傲視亞洲其他鄰國，且超越一向被視為文化產業鼎盛的日韓，更遠遠超出每年有不少圖書輸出國外的美國（見表 1-1）。每年如此大量的新書出版，不但展現出台灣出版產業的活力，也成為特色之一。

表 1-1：英美與亞洲代表國家每年新書出版種數

國家	總人口（萬人）	平均國民生產毛額	新書種數	每萬人人均新書比
美國	29,573	\$40,100	113,744 (2004 年)	3.85
英國	6,044	\$29,600	119,000 (2001 年)	19.69
日本	12,742	\$29,400	75,530 (2003 年)	5.93
台灣	2,289	\$25,300	39,713 (2004 年)	17.35
南韓	4,842	\$19,200	34,279 (2001 年)	7.08
馬來西亞	2,395	\$9,700	5,843 (1996 年)	2.44

（取材自陳穎青 2007: 258）

針對以上數據，有不同的詮釋觀點。有論者認為，新書出版量代表一個國家的經濟成熟度與文化創造力；新書越多，代表這個國家有越繁榮的經濟，以及越旺盛的文化創造力（陳穎青 2007: 259）³。另一方面，出版人郝明義則提出「補

³ 但是陳穎青也不否認台灣目前的新書類型有集中化的趨勢。

課說」，認為這樣高居不下的出版量，反映了台灣讀者在戒嚴近四十年的思想封閉後，對多元知識的渴求（郝明義 2007）。不過，綜觀他們的看法，仍是從經濟學的傳統供需觀點出發，出版商預設了讀者的需求，因而提供大量、多元類型的新書。這兩種解釋乍看之下都有說服力，也點出了台灣出版市場的某些特性；然而，以供需模型出發的觀點並無法解釋以下兩點：第一，為何出版界普遍抱怨台灣市場太小，而近年來台灣閱讀風氣並未提升，書卻還是越出越多？⁴第二，為何在經濟不景氣時期，消費力變弱、需求降低時，出版商不控制出書量，反而出更多書？尤其在 2008 年全球金融風暴之後，台灣經濟成長明顯衰退，但每年新書書種仍維持在四萬種以上，更凸顯出供需模型的觀點解釋力有所不足。

我認為，這兩個看似簡單的問題，並無法從經濟學的供需模型找到答案，而必須從台灣出版產業的體質做更根本的診斷。下一節將進一步提出本研究想要探究的問題意識，包括產業面的問題，以及理論層面的問題。

第二節 提出問題意識

回顧書籍史，在圖書的大眾市場成熟之前，量少價昂的圖書是一種奢侈品，是貴族和少數知識分子的特權。活字印刷術的發明，帶來了知識的解放；工業革命之後，技術革新使得印刷品的生產以驚人的比例增長，傳播和閱讀的種類被徹底改變，圖書不再是少數人的禁嚮，而是人人皆可能取得的日用品（巴比耶 2005: 379）。

然而，隨著圖書市場的擴張與大眾化，圖書出版的商機擴大，出版業的商業化程度也日益加深。1960、70 年代開始於英美出版界的集團化、兼併、集中化等趨勢，即是產業界（包括出版本業與異業的財團）看中出版市場潛在的龐大商機，而採取的商業手段。這些商業舉措也對出版業的體質和結構產生深刻的影響（Powell 1985: 2；Thornton and Ocasio 1999; Thornton 2004; Thompson 2010:

⁴ 在我的非正式訪談中，包括出版社總編輯、圖書館主任都有類似的看法。另外根據新聞局委託的 2008 年圖書出版產業調查指出，「過去一年內沒有購買過任何書籍」者占受訪者的 45%，而在「每週閱讀時數」的選項中，也有 32.5%表示沒有閱讀習慣（行政院新聞局 2009:76-83）。

100-101；林雪雲 2000）。

在某些層面上，出版業的確和一般的商業公司沒什麼不同。出版社必須賣書營利，必須受制於市場法則，也必須注意財務的損益平衡。尤其是英美許多隸屬於跨國傳媒集團之下的出版公司，每年的獲利成長率都必須經過母公司切實檢討和調整。但另一方面，大概很少有哪些產業和出版業一樣，即使明知某些商品不能賺錢，也一定要推出；也少其他的生意人像出版人一樣，經常把「使命」、「良心」和「責任」掛在嘴邊，且以這些判準自我要求，也衡量同業。綜觀圖書出版業的歷史，這種在商業要求與文化責任之間的緊張關係一直都存在。

反觀台灣的出版生態，出版人在過去相對封閉的產業環境中，可以堅稱為文化理想而出書，不重視市場；並自我定位為閱讀品味的領航人，輕忽讀者反應。但在近二、三十年來競爭日趨激烈的情況下，出版人過去的「生產慣習」（包括選題、設計乃至行銷模式，以及對成本營收的概念等）卻可能無法應付日益開放的自由市場和快速的產業變遷。另外，產業界中其他的行動者，包括處於出版社和書店間的經銷商或位於面對讀者第一線的書店業者等，由於對市場變化和讀者反應較為敏感，也希望取代過去出版人在產業內的優位角色，起而主導市場。

根據國外和國內的出版產業發展與現況，本研究想要探究：出版做為一種文化產業，其特殊性為何？他們在面對商業的獲利要求時，是否發展出有別於其他產業的特殊運作邏輯？出版人又如何調和傳遞知識（文化，主導品味）和追求利潤（商業，迎合品味）這兩大目標之間的緊張關係？不同形態的出版組織與產業鏈中的行動者對商業邏輯和文化邏輯的消長關係，又可能會產生什麼影響？回到台灣的歷史社會脈絡中，我也想瞭解，壓縮式的成長對台灣的出版產業產生了什麼特殊的影響？出版產業鏈中的行動者又如何回應國內外的組織環境變遷？

尤其是台灣出版市場從受管制的封閉走向開放後，為因應日趨激烈的市場競爭，多數出版公司都在提升效率（efficiency）的經濟學思考模式下，開始調整組織結構及生產模式。然而，從市場後果來看，新的組織型態（例如上櫃公司、跨國上市公司）、新的生產模式（從家庭手工業式轉變為量產的生產線）真能達成提升效率的結果嗎？例如，台灣出版商常被詬病的「以書養書」生產策略，以及

大量出書造成過度供給的情況，或許具有讓個別出版商繼續存活，但對整體書市而言，卻造成讓運作效率更加低落的弔詭後果。

因而，從現實層面可以追問，台灣出版市場中近十數年來的過度供給如何形成？有哪些制度在支撐？這些制度與前述戒嚴體制及「壓縮成長」等台灣特殊的歷史社會脈絡，又有何種關連？在理論層面，我也想追問，一個過度供給因此效率低落的市場，為何不會自我調節？是哪些制度在支撐這樣的市場型態使其免於崩解？甚至更進一步問：自由市場對效率的要求是否適合解釋出版這種文化產業？

本研究採取社會學的取徑，將深入探討並剖析台灣出版業的普遍性與獨特性。除了討論出版一般圖書（trade books）⁵的出版社或出版公司外，也試圖將研究範圍涵蓋至這一產業較少被注意的中下游，也就是經銷商，以及書店、超市、網路書店等其他零售店頭等；也因為分析範圍包括從產製到流通分配至零售點的整體產業鏈，因而不透過一般零售通路流通的圖書，如教科書或部分由學院出版的書不在討論之列。至於近幾年來方興未艾的電子書，因為還在發展變化中，且國內業者尚未積極介入，在本研究中也暫不討論。

第三節 文獻回顧與研究觀點

我認為對出版產業的完整掌握，應涵蓋這一產業的各個環節，也就是不單只是如先前的出版研究側重於出版社的選題和出書等生產過程，也需深入瞭解配銷（distribution）、流通（circulation）及銷售等環節。因而在相關理論概念的討論及研究架構建構上，我分別援引文化社會學、組織研究和經濟社會學做為理論奧援，在分析時也將與上述不同的研究典範對話。

一、在文化和商業之間擺盪的出版業

書籍是人類思想和智慧的載體，自從書寫文明取代口傳文化之後，知識的傳

⁵ 根據 Coser 等研究者對美國出版業的類型化，他們將出版社的類型區分為學術出版、教科書和一般圖書（也有國內業者翻譯為「店銷書」）出版等三大部門（Coser et. al 1982; Powell 1985）。

遞和累積大多透過書籍完成，在文化傳承和教育等層面，書在在扮演著不可或缺的角色。儘管書籍被視為人類進步的階梯，負有傳承人類文明的神聖使命，但是自活字印刷術發明後，書的大量生產成為可能，書即無可避免成為在市場上流通的商品。法國年鑑學派史學家 Lucien Febvre 兩人在《印刷書的誕生》中，即明確討論了書的商品性格：「從印刷工業存在的第一天起，便與其他工業一樣，受到同一套規則的支配：每一本書，都是一件商品；印製它們的人，首要目的是營利。」即使當時有些身兼學者與人文主義者的出版商，也不例外（費夫賀、馬爾坦 2005:140）。這種同時內蘊著文化和商業的「雙重性格」，大概是印刷書從問世開始就已存在的宿命和內在矛盾。

然而，如果印刷書從誕生之始本質上就是一種商品，那麼生產、銷售印刷書的出版社理應就是一種商業公司，主要的經營目標就是獲利。但是，在一般人的觀念中，出版人和編輯的地位相對崇高，作者往往得經過他們的「加持」，才能晉身為出書的作家，他們是替作者塗抹上神秘「聖油」的貴人（Greco 2005: 3）。另一方面，出版人也往往不願承認他們的事業是以「營利」為目的。例如美國知名的專業編輯 Epstein 曾表示，「倘若這些人（指愛書的編輯和出版人）最主要的目的是賺錢，他們或許會選擇其他行業。…但大多數我所認識的出版人和編輯傾向於像我一樣定位他們自己：他們是奉獻於一種技藝，其報償來自工作本身而非其現金價值」（Epstein 2001:1-2）。

國內爾雅出版社的發行人、知名作家隱地表達地更為直接：

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（隱地 1986:5）。

純文學出版社創辦人作家林海音也有類似的態度。她認為，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樓閣；但另一方面，她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: 311）。林海音曾說過，「只要是好書總是要出的一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 1981:40)。

以上幾位出版人的看法，凸顯了出版業的特殊地位。出版業除了出書、賣書以獲利之外，還必須負起「提昇文化水準的責任」。這種文化、良心事業的自我期許和定位，顯示出版人極力想與一般商業區隔的企圖。但這種論述方式也凸顯了一個弔詭：如果印刷書原本就是一種商品，出書、賣書本就是一門生意，但是為何從寫書的作家、做書出書的出版人，甚至連賣書的書店老闆，到花錢買書的讀者，都想要將出版業和商業撇清關係？或者，儘管他們勉強承認出版是商業行為，但也要努力澄清出版與一般只求獲利的「純商業行為」有所不同？

從出版這一行業的歷史傳統來看，在中古世紀，由於普遍的識字率不高，從事印刷、出版工作的人，因為識字並鎮日與書為伍，又認識不少作家，且得以經常接觸新觀念，因而擁有一些一般手工勞作者所沒有的聲望。書籍史學家即指出，他們若開業於大學城，即成為大學不可或缺的「附設單位」，在身分晉升的過程中、儀式慶典的場合裡，享有僅次於教授與學生的地位；甚至有些事業極大的書商，不但足以躋身市民的最高階級，甚至成為地方的父母官(費夫賀、馬爾坦 2005: 182)。

這種相對受到尊重的社會地位，讓許多印刷商和出版商不僅是都市企業家或資本家，更是商人和文人兼於一身的人。例如，有些作家也會成為印刷商，監印自己的作品。更有印刷商當過學者和教授(如義大利人文主義出版商阿爾都斯，或法國印刷商貝德)，在當時的人文主義社群位居核心位置(費夫賀、馬爾坦 2005: 183-187)。有些印刷商則為文人服務，不僅提供傳統的贊助，而且擔任其出版代理人，他們成了新型的文化經理人。他們替文人和學者出書的動機，不只是為了賺錢，也希望提高作者的名氣，並「使世人受益」(愛森斯坦 2010: 13)。⁶這種文人出版人或文化經理人的傳統，一直延續到二十世紀前半葉，仍是這一行業的主流。

⁶ 義大利數學家 Tartaglia 去世後，他的威尼斯出版商出版了他翻譯的歐幾里得著作。這位出版商描述自己替這位已故學者出書的動機時說，「使作者出名，使世人受益」。愛森斯坦指出，這種帶有利己且利他甚至帶著傳播福音感情的動機混雜現象，進入早期印刷業的快速發展中。

從另一個層面看，若把書視為文化商品的一環，這種對出版商業化、圖書商品化的排斥，則涉及文化商品的矛盾，也就是當文化創作的經濟價值凌駕於他們的美學、藝術價值之上時，作品的本真（authenticity）和原創性也會受到傷害。

潛心創作的文人、作家和詩人，通常被視為具有藝術家的特質。他們擁有受繆思女神眷顧的天賦，他們的作品閃耀著獨特性的靈光（aura of uniqueness），因為具有原創性（originality）而備受珍視與讚賞。研究者指出，正是這種特質和特性讓他們的創作具有文化物品的效用（utility），構成了作品的使用價值。但在資本和金錢介入之後，讓這些文化物品商品化，它可能扼殺創作的獨特性與原創性，並減損了創作或圖書作為文化物品的品質和特性（Ryan 1992: 50）。另一方面，原本藝術作品是獨特的、具有不可共量特質的物品，但市場交換和金錢衡量卻把藝術作品的獨特價值化約為僅僅剩下數字（Velthuis 2005: 25）。

例如藝術社會學家 Hauser 即指出：

大眾藝術的不妥不僅僅來自於它們是娛樂的、搞笑的、漫不經心的事實...其中之惡不只來自創造出誘人的、吸引人的和不花力氣的作品，更來自於藝術家毫不猶豫地準備妥協，並沈淪至自己的水準之下，以便獲得成功（1982: 580-581）。

對於想要從作品獲得知識、意義或昇華的嚴肅閱聽讀者而言，這種媚俗的態度不但讓他們反感，也貶低了他們對作品和創作者的評價。而對於力圖維護作品原創性和品質的創作者和出版人，更要極力避免讓閱聽讀者有這方面的聯想。

因而出版業者會強調他們的文化責任和使命大於利潤考量。從出版人所繼承的文人傳統來看，這些「良心」、「理想」不只是修辭，也是他們的信念？⁷例如，Coser 等人談及美國出版業相較於多數美國企業最特殊之處時指出，多數出版社尋求的是責任而非利潤：當他們出版任一本獨特的書時，立即的獲利並非最主要的判準；否則，市面上的詩集將屈指可數，學術書的印量也會相當少，且只由大

⁷ 經濟社會學家 Fred Block 指出，經濟行動者所持的信念常被歸類為「背景」因素，雖然這些信念往往被認為只是個人自我利益的反映，但事實上這些信念可以塑造個人對自我利益的認知，並形塑了行動者的預期等（Block 1990:31）。

學出版社出版。他們指出，不論今昔，不管是出版人社團，或是特定出版社中的個人，他們「經常是被商業要求以及他們對文化責任的意識之間拉扯著」(Coser et al. 1983: 15)。

就市場運作的規範而言，出版業做為一種文化產業，的確有別於一般產業。大概很少有哪些產業和出版業一樣，即使明知某些商品不能賺錢，也一定要推出；也少其他的生意人像出版人一樣，經常把「使命」、「良心」和「責任」掛在嘴邊，且以這些判準自我要求，也衡量同業。這種極力在商業要求和限制以及文化責任和使命之間取得平衡，應該是出版業有別於其他產業最為不同的經營態度。

另外，在社會價值和規約方面，出版業因為產製的產品—圖書的地位特殊，也受到不同的期待，並受到法令保護或限制。因為書承載著文字、知識、資訊，負有啟蒙的使命，其文化位階與一般商品有所不同。有些持「文化使命」看法之士，認為書具有崇高地位，社會有責任確保書籍能夠得到出版和保護，並透過所有既有的流通管道讓所有人取得書和訊息；其中更有些人認為書籍和所有形式的資訊應該免費（或至少夠便宜），特別是對第三世界國家的人民而言（Greco 2005:4）。類似的看法讓某些國家發展出圖書定價（fixed price）制度，或「限制轉售價格」（resale price maintenance, RPM）制度（Caves 2000），除了確保人民不會因為書商哄抬書價而喪失獲得知識的機會，另一方面也防範書商以削價競爭的方式，折損書的價值。例如英國於二十世紀初起採行近百年的「圖書淨價協議」（Net Book Agreement）（Thompson 2010），以及日本至今仍沿用的「再販制度」（小林一博 2001），即是其中相當具代表性的制度。在某些國家，出版業和出版品也受到政策的保護。例如法國採行「文化例外」（l'exception culturelle）政策，任何文化產品均不應被視為一般商品，因而在法律上，法國對當地的出版業給予較多保護；加拿大對於外資投資加國出版業，也給予較多限制（吳寶 2009: 237）。

綜合以上的研究觀點，可看出圖書並不因為是可在市場交易的商品，其純商業性質就毫無疑問。對於此種擺盪於理念與利潤的商品，經濟社會學有特別的興趣，因為它們不確定的商品性質往往被經濟學模型簡化，而經濟社會學對於如何

看待與研究這樣的商品存在著長久的辯論。

二、從文化工業到文化生產的解析：概念的啟發及局限

過去對出版產業的研究，通常是以二分法處理上述文化和商業這兩種經常矛盾的性格（Greco 2005）。荷蘭學者 Olav Velthuis（2003; 2005）在討論當代藝術市場時，將這種二分法對應自經濟社會學家 Viviana Zelizer 的「對立世界」（Hostile worlds）模型，以及「不過就是」（Nothing but）模型。⁸

「不過就是」模型的擁護者以經濟學中的新古典學派為主。對新古典經濟學家而言，藝術市場與其他市場並無二致。這一模型的代表性人物為文化經濟學家 William Grampp，在他看來，文化商品的美學價值「不過就是」經濟價值總屬範疇下的子範疇之一（轉引自 Velthuis 2003: 186）；引伸他的看法，藝術或文化產業不過就是理性追求效益極大化的經濟活動之一。

至於「對立世界」模型，指的是市場將商品轉化成一種可量化的過程中，對價格和文化價值的二分法。⁹根據這派觀點，當經濟或商業領域滲透進文化領域，藝術的文化價值將可能受到玷污（Velthuis 2003: 184）。德國法蘭克福學派所提出的「文化工業」（Culture Industry）概念，就是典型「對立世界」觀的論點。

1940 年代，流亡美國的 Horkheimer 和 Adorno 兩人（1972），以「文化工業」概念抨擊當時大眾文化大量生產、不斷複製、標準化、齊一化的趨勢，消弭了菁英文化與通俗文化的分野，在這種將文化商品化的過程中，文化和藝術原本被期望負載的啟蒙、昇華和解放的使命消失了，淪為只是牟取利潤的商品。更有甚者，融合了娛樂產業的文化工業，不但取悅了消費大眾，讓他們較能忍受日漸異化的

⁸ Zelizer 關注的是，在市場交易中，行動者如何跨越可販賣和不可販賣、神聖與世俗、正當與不正當交易的界線，他們會主動修改市場的道德標準，建立交易的正當性（Zelizer 1979）。她認為，在親密的社會連帶與市場等秩序化的制度交會時，不論是「對立世界」觀，或「不過就是」的化約論，都無法適當處理上述交會所產生的影響。她因而提出第三種途徑，也就是必須分析各式各樣分化的連帶（Zelizer 2004）。

⁹ Velthuis 又將這一派觀點區分為「玷污模型」（contamination model），也就是價格玷污了藝術的文化價值；以及「獨立領域模型」（independent spheres model），也就是經濟和文化構成兩個各不相干的領域（Velthuis 2003）。

世界外，也麻痺了他們心智，成為社會整編、社會控制的工具。

針對這種「對立世界」的觀點，我的看法是，Horkheimer 兩人雖使用文化工業一詞指陳大眾文化，但可惜的是，他們的批判多半著眼於伴隨當時資本主義發展應運而生的社會文化現象，而未深入觸及「工業」¹⁰的分析，因而讓他們的剖析集中在對文化商品的接收過程，也就是消費面上，但他們對消費面的理解也過於片面狹隘且悲觀，未能看到讀者的能動性，以及主動解讀、挪用的空間。¹¹然而，探討文化的消費固然是一個關照點，但並不表示生產的問題已經可以存而不論。這衍生了兩個層面的問題：第一，是他們將文化工業「單一領域化」；第二，則是未能對文化產業的生產方式展開較基進的考察。

在 Horkheimer 和 Adorno 的分析中，消費者在文化工業的席捲下淪為受奴役、無力抵抗的受害者；與之相對的，則是諸如電影工業的老闆、製片等資產階級，及為這些資產階級服務的知識分子；這對立的雙方，呈現的是鐵板一塊的高度一致性。然而，文化產業有其獨特的性格，並非可以如此簡單地二分。

正如 Pierre Bourdieu (1993) 對文化生產場域的分析中強調，藝術和文化生產場域的邏輯具備一定程度的自律原則 (autonomous principle)，較不易受資本家左右；他也曾提出對「新型文化中介者」(new cultural intermediaries) 的觀察，這群倚賴維護藝術和知識商品及文化資本聲望過日子的「準知識分子」(para-intellectuals)，所作所為卻是讓他們領地內的商品「大眾化」，而逐步失去

¹⁰ Adorno (1975: 14) 指出，他們所指稱的文化工業，其「工業」的意思不只是指生產的過程而已，「而是指事物的標準化以及分配、行銷的正當、合理化。」他以在文化工業中位居核心地位的電影為例，其「生產過程與許多物品的生產模式類似，同樣也是利用廣泛的分工、機器生產以及勞動者不擁有生產工具（此點可見於活躍的藝術家與掌控實權者之間永不間歇的衝突、爭鬥）等方式。」他並提到，「文化工業與其商業交易的源頭，及日益集中的資本始終維持親密難分的關係。」然而，他對文化工業生產方式的討論僅止於此，並未再有進一步的分析。

¹¹ 相對於法蘭克福學派，Baudrillard (1988: 217-8) 則以一種更狡黠的態度看待大眾對大眾媒體等文化工業的回應能力。他指出，「大眾其實是很勢利的，以握有至高權力的姿態，透過一種不負責任、反諷的挑戰、沒有意志的統治、秘密計謀的遊戲，將選擇的才能委託給其他人。」在 Baudrillard 眼中，大眾的實踐其實是一種「客體的實踐」，較主體策略更具衝擊性，但在知識分子口中，卻被矮化為「異化」與「被動」，而忽略了大眾的沈默其實也是一種挑戰和抵抗的模式。

其壟斷的地位，因而陷入一種利益矛盾的境地（Bourdieu 1984）。這些有關文化生產的現實情節，都遠比將文化工業各部門視為一具同一性整體的認知，複雜得多。

我也同意英國媒體研究學者 Garnham(1979: 131)對 Horkheimer 兩人的批評，他認為後者未能充分地考慮他們所觀察過程的經濟矛盾本質，且據此把文化工業化的過程視為無可置疑且無法抗拒的。其他英國文化研究者也指出，Horkheimer 兩人以單數的文化工業，涵括廣播、廣告電視、電影、報紙等不同媒介，把它們視為單一整體，而忽視了它們各自具有特殊的運作邏輯。他們並主張，應以複數的「文化產業」(cultural industries)取代之（Hesmondhalgh 2006 [2002]）。

英國文化社會學家 Raymond Williams (1981) 的歷史文化分析，即是跳脫「不過就是」化約論和「對立世界」觀的二分，回歸歷史，聚焦於文化生產與制度間的關係，他追溯藝術家等文化生產者（cultural producer）在各歷史階段的角色，更細緻地探討文化生產和市場之間的關係。他指出，一般會將贊助人或恩庇主（patron）¹²視為與市場對立的形式，但這兩個概念各自涵蓋了許多不同獨特的歷史型態和制度。Williams 不否認為了市場而生產可能會有損作品的原創性，他認為，藝術家對市場趨勢的抗拒或忽視，是他們有別於大多數其他生產者的關鍵之處；同時他也指出，市場經濟使得現代要區別「實用之物」與「藝術之物」已益形困難。但他認為，若要據此推論「一般的市場秩序已將所有文化生產轉化為市場商品的形式」，事實上是過於簡化的說法。他表示，雖然大多數的文化生產關係的確被市場所同化，但在「創造性活動」專門化的條件下，還有一點點殘

¹² Williams 將受恩庇主資助或保護的文人和藝術家（類似孟嘗君門下的食客）區分為五類，涵蓋早期社會的凱爾特族吟遊詩人，到現代社會靠基金會贊助的創作者。在他的討論中，這些文人雖然對於主子有其相對的獨立性，但仍不免面臨生命的威脅，或為了諷刺時政而惹來殺身之禍（Williams 1981: 37）。Horkheimer 和 Adorno（1972）在討論中也曾對比接受贊助和訴諸市場對創作的影響，他們似乎認為，相對於文化工業的全面控制，創作者在接受贊助中仍能保留一定的自主性。對比於此，張愛玲則有截然不同的看法，她在《流言》中曾寫過：「『學成文武藝，賣與帝王家』；從前的文人是靠著統治階級吃飯的，現在情形略有不同，我很高興我的衣食父母不是『帝王家』而是買雜誌的大眾。不是拍大眾馬屁的話——大眾實在是最可愛的雇主，不那麼反覆無常，『天威莫測』；不搭架子，真心待人……而且大眾是抽象的。如果必須要一個主人的話，當然情願要一個抽象的」（張愛玲 1991）。

存的「為藝術而藝術」的空間（Williams 1981: 48-50）。Williams（1981: 33）認為，適切的文化社會學必須是歷史社會學。在他的分析中，不只一次強調將理論建構和概念放回歷史及特定社會條件下檢視的重要性。

Zelizer（2004: 124）也認為應超越「不過就是」和「對立世界」的二分法，回到特定的社會場景中，從最親密的到最無涉人情的（impersonal）關係，去做具體的觀察和分析。Velthuis（2005: 28）則指出，如果「對立世界」將商品化視為一個遭玷污的過程；而「不過就是」模型則將商品化視為中性的過程；但他認為，關鍵的問題不在於藝術作品是否被商品化，而是去闡明商品化是如何發生的。

由此反觀文化工業理論，我認為，對商品化潮流和趨勢的抨擊和抵制，並無法扭轉歷史過程，回到過去，也不一定如想像中純真美好；重要的是透過對文化產業上中下游的分析，也就是拆解文化工業的機器，從生產過程開始找出其作用的機制，才能從而真正瞭解文化產業和其他產業的核心差異。以下先從既有的產業研究，歸納出對圖書出版產業特性的具體瞭解和分析。

三、圖書出版產業的產業特性：組織社會學的觀點

早期有關圖書出版產業的社會學研究並不多，代表性的作品如 Coser 等人（1982）和 Powell（1985）的研究，皆是以組織社會學的取向切入。另外，組織社會學者 Hirsch（1972）也曾在一篇討論文化產業體系的論文中，綜合討論圖書出版、唱片和電影業三種文化產業的特點。相對於文化工業理論將不同的文化產業視為鐵板一塊的簡化討論，組織社會學視角則剖析了文化產業內部組織的運作，並拆解圖書的生產流程，對出版產業的運作提供了細緻的圖像，並試圖掌握整體產業結構的變遷及其後果。

歸納這些組織學者的研究成果，他們皆指出出版產業具有不確定的市場、去中心化和區隔管理，以及大量生產方式和手工業步驟並存等共同特徵。分述如下：

第一，他們指出，出版公司的內部組織具有組織學者 Stinchcombe（1959）所謂的「生產的手工業管理」(craft administration of production)特性（Hirsch 1972; Coser et al. 1982; Powell 1985），也就是專家歸屬於技術部門，經理人則位於管理

部門，整個生產過程由技藝所主導，而非受制於一般的科層生產線。他們特別關注在技藝行業中所強調的專業技能（skills），以及在勞動過程中因專業判斷而得到的自主性，尤其是編輯因為具有「半個行內人」的專業能力而贏得作家、學者的信任，彼此間形成緊密的網絡關係，以及對手稿是否值得出版的專業判斷能力等（Powell 1985: 8-10）。

第二，他們看到在出版產業內部因為產品的多樣性和區隔，分隔成獨特的小世界；就連同一出版公司內部，也都呈現鬆散連結（loosely coupling）的特性。例如 Hirsch（1972: 644）指出，文化產業體系的特質則是組織在功能單位和次體系間的區隔（segregation）；Powell（1985: xx）強調，圖書出版業最顯著的特點就是其內部的多樣性和區隔，它們因為重要的文化和組織差異，分隔成獨特的小世界。他認為，這是一種鬆散連結的特性：「以社會組織的術語來說，圖書出版產業是個由鬆散聯結的公司所組成的天地，有時只是靠所有權聯繫在一起，但經常除了生產書的共同事業外，它們之間別無其他聯繫」（Powell 1985: 3; 93-97）。

第三，這個產業的另一特性，則是「需求面的不確定性」（demand uncertainty）（Hirsch 1972; Caves 2000; Greco 2005）。Hirsch（1972: 645）指出，書、唱片等文化產品的成功與否，沒有一定公式，由於對暢銷公式的精確組成成分高度不確定，成本回收也不確定，因而出版業者傾向壓低人事、財務、行銷等間接成本（overhead costs），大量運用自由創作者（free-lancers）和外包，也就是相對少量資本投資的低廉技術；同時他們也發展出過剩出書的策略，因為一旦銷售打平成本後，這些產品就開始賺錢，而暢銷或熱賣帶來的營收更為可觀，通常一項單品的獲利就可彌補其他產品的虧損。另外，Greco（2005: 6）也強調圖書做為一種商品的高度不確定性。他指出，每本書都是一種全新的產品，它面臨一種「雙向的不確定」：在作者和編輯這端，他們無法預知這本書是否能討得讀者歡心；在讀者這端，除非他們翻開並閱讀一本書，他們也無法事先知道這本書是否真正對味。對編輯和出版人來說，每本書都是一次賭注。

在整體產業結構變遷方面，Coser 等人（1982: 175）在回顧美國出版業從 19 世紀中期到 1980 年代的發展後，發現美國出版業已逐漸演變為小出版社和大型

公司並存的兩極化現象，也就是手工業和現代科層公司的特質同時並存；相較於這兩種特性在大多數產業中是屬於不同歷史階段，出版業的這個現象可謂相當特殊。他們也指出，組織結構演變的結果，使得美國出版市場呈現出一種雙元市場的樣貌。一類出版商瞄準大眾市場，著重經營所謂核心（core）或發行導向（distributor-oriented）的書，這類書具有高風險的投機色彩，結果往往不是大賺就是大賠；另一類則是走邊陲（peripheral）或製作導向（producer-oriented）路線，他們遵循傳統繼續經營嚴肅的出版事業，謹守本分且毫不誇耀（Coser et al. 1982: 41-44）。

Coser 等人強調，出版人和編輯是「觀念的守門人」，也就是在觀念的創造者與大眾之間中介的社會機制（Coser et. al 1982: 4），他們也關切這個產業的結構演變對守門人角色所造成的影響，例如，出版商對利潤的追求是否會改變他們的出書方針；出版公司的上櫃上市或遭併購，是否將影響編輯選書出書的自主性等。

晚近組織學者 Patricia Thornton（2004; Thornton and Ocasio 1999）在探討高等教育出版組織制度邏輯的研究中，以 Coser 等人和 Powell 的研究為基礎，將美國出版產業自 1970 年以來面臨的結構轉變，視為一種從「編輯邏輯」到「市場邏輯」的轉換，並以高等教育出版的經理人更替（executive succession）來佐證他們的發現；他們的貢獻在於指出美國出版業出現了「從出版做為專業到出版做為生意的轉折」，出版社的使命從早期建立聲譽、增加銷售量，轉向建立競爭及增加獲利位置等以市場邏輯為主的策略；但是這種將編輯邏輯和市場邏輯對立的問題在於過於簡化且太過單線發展，且又陷入文化和商業的二分法。從 Thornton 分析的大規模貫時性資料，的確顯示出 1975 年前後兩個時段的明顯差異；但是這種二分卻忽略了出版產業內的多元和異質性。另一方面，Powell（1985）也指出，許多人將美國出版業自 1970 年代末即開始的併購及集團化的現象，視為一種產業轉型，但他卻認為，這種結構轉變未必對編輯的工作內容有決定性的影響，因為出版組織鬆散連結的特性，讓編輯部門一定程度可以隔離在管理部門的控制之外，即使是被大集團整併，編輯仍擁有一定程度的專業自主性。

從 Hirsch、Coser 等人、Powell 及最近的 Thornton (2004) 和 Greco 等研究來看，有關出版產業研究的英文文獻主要仍集中在組織研究的領域。不過，組織研究的傳統對這一多樣複雜產業的掌握，仍有局限，最大的問題是拘泥於組織邊界、側重組織內部的運作，限制了既有研究的視野。例如，關注組織內部的分工、權力和忠誠等問題，讓 Coser 和 Powell 等人的討論集中在編輯身上，而對文學經紀人、書評、書店等其他守門人著墨較少。¹³事實上，這些位於組織邊界之外的行動者，也是這個出版產業的重要環節。尤其近 20 年來技術變革對出版業產生的衝擊，例如電腦化、數位化、網路書店或電子書，關鍵影響都不是在內容生產的階段，而是在流通發行的層面。

四、替代的研究架構：出版場域、出版鏈、出版的商業迴圈

為超越上述以社會組織的視角切入出版研究所產生的限制，本研究引入 Pierre Bourdieu (1992; 1993) 的場域 (field) 概念，藉以跨越個別公司或組織的邊界，從關係性的思考入手，並同時掌握整體產業的動態發展。Bourdieu 指出，一個場域可以被界定為位置與位置間的客觀關係之網絡或構型 (configuration)。這些位置的客觀定位，是由它們的存在和它們強加於占有位置的能動者 (agent) 或制度的決定因素所界定，根據的是這些位置在不同權力 (或資本) 類型的分配結構中當下和可能的處境，以及它們和其他位置間的客觀關係 (支配、從屬、結構上的對應關係等)；占有這些權力就等於擁有管道，得以取得在這一場域中利害攸關的特殊利潤 (Bourdieu and Wacquant 1992: 97)。從 Bourdieu 的界定可看出，場域概念強調的是占有不同位置的能動者或組織所構成的關係，且依照這些能動者所握有的權力或資本等資源，透過有意識或無意識的卡位 (position-taking) 策略，其處境可能產生動態的變化。由此看來，相較於組織分析的視角，場域概念不僅超越個別組織，且是多元的，不同場域交織並存，有其各自的運作邏輯，場域雖也有其邊界，但此邊界不是僵固的，而是變動的。

¹³ Coser 等人 (1982) 將這些角色視為「關鍵的局外人」(key outsiders)，而非出版產業的重要環節；書評也指出，作者們對這一部分的討論，未超出一般理解 (Swedberg 1982)。

出版場域和出版鏈

英國學者 John B. Thompson (2005; 2010) 晚近的出版研究，即是以 Bourdieu 的場域概念為基礎，以「出版場域」(publishing field) 做為掌握這個產業的整體結構和動態的概念架構。Thompson (2005: 16) 將出版場域視為出版人、經紀人和其他組織所坐落位置的結構空間，在此空間中，其相對位置是由不同的能動者和組織所擁有的不同的資本和資本多寡所界定；且這些能動者和組織彼此間由合作、競爭或互相依賴等關係連結在一起。我認為，出版場域概念對於掌握出版產業的整體結構和動態有兩方面的助益，一是 Thompson 整合 Bourdieu 文化資本和象徵資本等概念，指出五種類型的資本或資源對出版場域至為重要；另外則是他認為每一出版場域皆有其獨特的動態，也就是他所謂的「場域的邏輯」(the logic of the field)。此外，Thompson 提出的出版鏈 (publishing chain) 概念，清晰扼要呈現了這一產業所涵蓋的生產、分配 (distribution) 及銷售流程，及不同能動者和組織在這一產業鏈中的角色。以下概述 Thompson 在兩本出版研究 (2005; 2010) 中有關出版場域、出版鏈的基本想法，最後並提出我的修正觀點。

Thompson 認為，出版場域中特別重要的五種資源是經濟資本、人力資本、社會資本、知識資本 (intellectual capital) 和象徵資本 (symbolic capital)。經濟資本指的是累積的財務資源，包括庫存、設備和儲備資本等；人力資本指的是出版社的員工，及其累積的知識、技藝和專業；社會資本是個人或組織長期累積的門路和關係；知識資本指的是出版社所擁有或可控制的智慧財產權，包括他們和作家簽下的合約，以及他們透過出版這些內容或出售周邊產品所能牟利的權利；象徵資本則是出版社所累積的聲望和地位。每家出版社在場域中所占有的位置，會根據他們擁有這五種形式的資本的相對量而有所不同。出版社會主動開發並累積這五種資本（雖然每家所重視的資本可能不同），因為他們知道，在取得新內容並完成銷售的競爭過程中，他們的成功取決於他們動員這些資源的能力。

相較於其他營利組織是以財力和人力資源取勝，出版組織成功與否的關鍵資源則是象徵資本 (symbolic capital) 和知識資本。知識資本的重要性在於，出版社擁有使用或開發這些知識內容的權益，可以藉由出版這些內容而得到經濟收

益。這些權利由合約所規範，所以出版社所儲存的合約，代表著他們所擁有、且意圖發展或開發的知識內容權利的總量。然而一份合約可能是很有價值的資源，但若出版時機不對，或投入大筆行銷資源卻得不到預期的反應，也可能會成為出版社的負累。

象徵資本則是特定個人或機構所累積的聲譽、認可和崇敬。對所有出版社而言，象徵資本是所有無形資產中無比重要且最根本的資產。這涉及前述 Coser 等人（1982）將出版人視為守門人的角色，他們不只是雇主和財務風險的承擔者，也是品質和品味的調節者和仲裁者。他們的出版社成為「品牌」（brand），是高度競爭場域中的識別標誌（marker）。因而出版商不僅想要累積經濟資本，也渴望累積象徵資本。大多數出版商都自認為是出版高品質作品的組織，也希望他人如此認定。持續出版高品質的書和網羅知名作家是累積象徵資本的方式，對出版社也有好幾方面的實質助益。第一，象徵資本是非常有力的邀稿工具，可以吸引新作者和新的企畫案；第二，在激烈競爭的書市中，出版社累積的象徵資本也有助於他們的定位和宣傳，讓他們容易受到書評家、其他媒體等文化中介者的注目，文化中介者的評論和口耳相傳（包括口碑或負評），某種程度影響書的生命；風評好的出版人，受書評青睞的機會也多，形成一種良性循環；第三，高品質的形象對出版社的招牌（trademark）也提供一種象徵性的支持（symbolic support），維繫了讀者和出版社之間的信任關係：一家高評價的出版社成為讀者可以相信的品牌。讀者在茫茫書海中選書時，可信任的品牌常成為他們篩選的判準之一。

此外，人力資本也是出版社值得重視的資本，尤其是作為出版社創意核心的編輯部，出版社的成功與否，取決於具慧眼的編輯的選題能力，和他所建立的書單；由此來看，編輯的離職或跳槽對出版社而言也至關重要：資深編輯離職不單只是勞動力的損失，還是損失擁有大量累積實務知識及技藝的人（外加其累積的作者網絡，編輯離職時，通常許多作者也會跟著跳槽）。

雖然上述五種資本對出版社的成功而言都很重要，但是出版場域的結構最終是受到經濟資本和象徵資本的分殊化的分配（differential distribution）所形塑，這兩種資本形式對決定一家出版社在場域中的競爭位置而言，顯得特別重要。擁

有一定經濟資本和象徵資本的出版社在場域中可占有較佳的競爭位置，在因應對手的挑戰時可從容應對；但某些出版社即使經濟資本不多，規模也不大，但卻因為累積了良好的品牌形象做為象徵資本，在場域中仍能握有主動權，可以贏得知名作家或版權經紀公司的版權。

Thompson 強調，運用場域概念以瞭解出版世界，最重要理由或優點在於它呈現了出版場域的獨特動力學，也就是他所謂的「場域的邏輯」。出版場域的邏輯是一組因素，決定了個別能動者和組織據以參與場域玩這場遊戲(且玩得成功)的條件。他認為，出版場域的邏輯並非靜態的，而會根據經濟壓力、科技創新和轉變中的社會實作等外力而有所變動。場域中的玩家，如出版公司的高階經理人的工作之一，就是嘗試理解這些外例如何改變場域的本質和動態，也就是他們雖然不一定能明白說出這些運作的邏輯，但也嘗試理解這些邏輯如何轉變，並回過頭來影響他們自己的實作。

在 Thompson 看來，出版場域的邏輯本質上是一種模糊邏輯 (fuzzy logic)，也就是一種實作邏輯，活躍於場域中的個體對這種邏輯都有某種程度的實作知識，他們知道如何玩這場遊戲，也可能看得出遊戲規則正在改變。場域的邏輯有如語言的文法，每個人都知道如何正確說，且對文法規則有實用知識，但不一定能清楚地將這些規則公式化。要分析這個場域，部分工作就是傾聽並反映出場域中能動者的實作說法，並將這些說法置放於能動者位於場域中位置，嘗試找出這些邏輯；也就是掌握它，並以更明確和系統化的方式將這些實作敘述公式化。然而，場域邏輯也可能會產生非預期後果，甚至可能將能動者和組織置於彼此衝突的處境。

我認為，Thompson 從能動者的實作知識中提煉分析出場域邏輯的嘗試，在經驗分析的層面至少有兩方面的助益，一是有助於掌握並萃煉出場域中的能動者或組織據以穩定自己的場域位置、或是取得更佳競爭優勢的行動策略(包括有意識或無意識的)；另外則是有助於找出場域運作的特殊動力學，類似一個磁場中相吸和互斥等作用力，並藉以觀察能動者對變遷的感知，並如何發展出因應策略。不過，Thompson 自己在對英語世界一般圖書出版 (trade publishing) 的研究

中，所指認出的場域邏輯，包括場域的兩極化、對「大書」的執迷、一味追求快速獲利與成長的「極端出版」、每部新書的機會之窗愈發狹窄，以及隨之而來的高退書率等五個因素，卻讓人感到困惑。在我看來，這五種現象都是發生於英語世界出版業的重要趨勢，但有些（如高退書率）純粹只是趨勢，而很難解釋為一種邏輯、策略或遊戲規則。相較於此，本研究嘗試提出幾項普遍存在於台灣出版場域的運作邏輯，包括「不輸就會贏」的盤算邏輯、象徵資本和經濟資本間的衡量與分配，以及大量生產技術下需兼顧少量需求的「出版經濟學」(the economics of publishing) 等，有些是在台灣獨特的歷史社會脈絡下發展出來的特殊邏輯，有些則較接近通用的法則，我在第三章中將進一步討論。

出版鏈

除了對出版場域的界定，Thompson(2005; 2010)也提出「出版鏈」(publishing chain)概念，用以涵括出版產業上中下游的不同行動者和組織。Thompson認為，出版鏈同時包括「供應鏈」(supply chain)和「價值鏈」(value chain)。在供應鏈（見圖2）中，作者創作出內容，提供給出版人或出版社（在歐美通常透過經紀人的中介），出版社經過編輯、設計後交給印刷廠，印刷廠印刷裝訂完成後經銷商會來取貨，再發送給中盤批發商或書店等零售業者。在這個過程中，出版社的實質客戶並不是個別消費者或圖書館，而是供應鏈中的中介機構，也就是批發商和零售商，大多數的讀者則是走進書店或圖書館，才能接觸到書的實體（Thompson 2005: 20-24）。價值鏈則是指供應鏈的每個鏈節都有其功能或任務，能替最後的成品做出某些時即的貢獻，也就是替產品增值（add value）（有關價值鏈的概念，我會在第四章中詳細討論）。

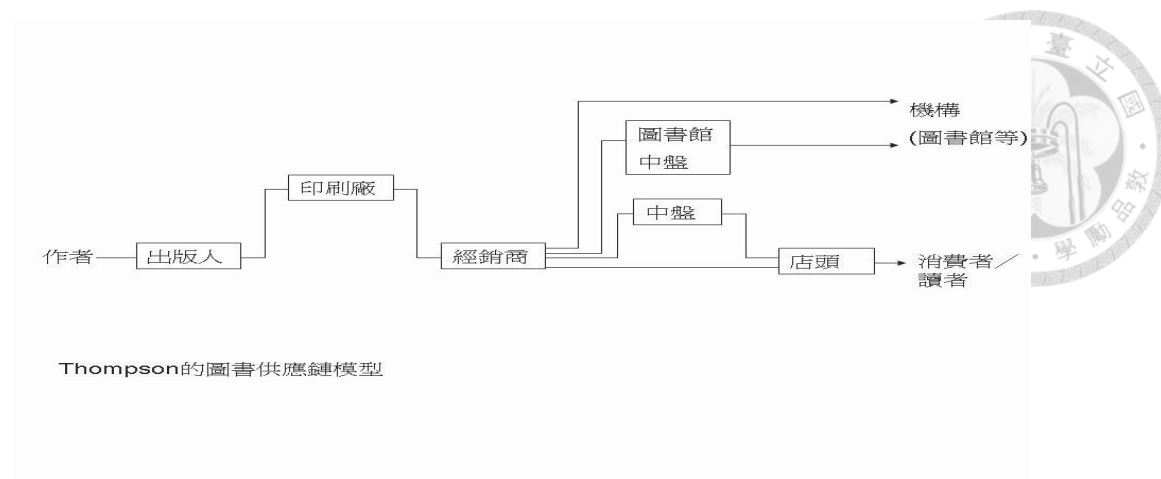


圖 1-2：Thompson 的圖書供應鏈模型（取材自 Thompson 2005:20；2010: 15）

Thompson 的供應鏈模型相當全面地捕捉了一本書從內容生產到配送、以及最後透過書店店頭和圖書館等管道接觸到讀者的過程。不過在我看來，這個模型並未能呈現出版的產業鏈結之中反向流動的過程，以及每個環節之間複雜的網絡或權力關係。

書有別於其他商品的特殊性之一，是書店在一定期限內可將賣不出去的書全額退回給出版社，這種無條件退書優惠（return privilege）起源於美國 1930 年代的經濟大蕭條時期，當時出版商為鼓勵書店業者增加庫存量而採取的措施，因為全額退費能降低貨賣不掉的風險。這一制度沿用至今，且為各國出版業普遍採用（Caves 2000: 149；Miller 2006；Thompson 2010: 18）。出版社願意採行此一退貨措施的考量在於，書店業者會因為風險降低而多進新書，並陳列於書店內，因為書在書店內的實體展示即是一種宣傳，也增加了潛在銷售率（Caves 2000: 150）。但另一方面，這一制度也將風險轉回出版商本身，因為賣不出去的書隨時都可退回，造成庫存管理的問題；另一方面，出版商也難以精確估計每本書的實際銷量和庫存本數，這對每本書的印量估算和是否再刷的決策，都造成深遠的影響（Thompson 2005: 18-19）。

Thompson 雖分析了退書優惠對出版市場造成的不確定性，卻未把退書的反向流動納入供應鏈模型中。另一方面，他的模型也未能涵括中下游業者對上游的資訊反饋。例如，連鎖書店開始興起後，由於他們運用電腦化和集中化的管理，能夠較精確掌握書籍的銷售記錄和市場概觀，可回饋給出版社，因為書賣得越

好，對出版社和書店都是互利共榮的事。有些連鎖書店和經銷商並與出版社建立起定期的「新書會報」，透過他們對市場的敏感度，直接提供出版社建議，影響所及甚至包括書名、封面設計、首刷印量等重要出版策略。由於供應鏈中的各個環節，包括出版商和書店、批發商和書店之間透過書的輸送、金錢往來建立起長期的合作關係，除了生意往來，還發展出混雜了人情、私誼、信任等鑲嵌關係；甚至在日本和台灣的出版界，也有經銷商提供上游和下游業者融資的情況（黃淑惠 2000: 108; 小林一博 2001）。出版鏈或供應鏈模型似乎無法全面涵蓋如此複雜的網絡關係。

出版的商業迴圈

相較於供應鏈的概念，我認為 Zelizer（2004; 2005; 2013）的「商業迴圈」（circuits of commerce）概念更能掌握出版產業上中下游商業往來的複雜關係。在 Zelizer 的想法中，許多學者無法處理或掌握類似這些越來越多分殊化、且跨越公私範疇的關係，問題出在於預設了親密世界和無私理性間的不相容性。前面已提到，Zelizer 認為不管是「對立世界」和「不過就是」模型，都無法適切地處理親密社會關係，以及金錢、市場、科層制等秩序制度（ordering institutions）之間的交集；商業迴圈的想法，是她提出的第三條路線，也就是對分殊化連帶的分析。

根據 Zelizer 的界定，每個迴圈都包含一個網絡，也就是在社會場址（site）中的一組限定的關係，每個特定的社會圈都含括了某種程度不同的理解、實作、訊息、義務、權利、象徵物和交換媒介，Zelizer 將這些以商業往來聯繫起來的迴圈稱為商業迴圈，採用的是 commerce 一詞更廣義的用法，指的是對話、互換、交際和相互影響等，其中當然也包括交易；從最親密到無涉人情的社會交易，都涵蓋在這些迴圈的範圍內。

Zelizer 強調，迴圈概念在兩方面有別於一般所指的網絡，且含意更廣：一是迴圈含括了在場址內發生的動態、有意義且不斷協商的互動；二是迴圈包含了獨特的媒介（例如法定貨幣或地方性的代幣等），以及場址間一系列有組織、分化的移轉（例如禮物或補償）（Zelizer 2004: 125）。更具體來說，任一商業迴圈包

含以下四項元素：1.具有明確界定的疆界，對跨界的交易有所控制；2.發生在往來雙方間特定的一組貨品、服務或所有權的轉移；3.移轉時使用特定的媒介；4.參與者之間的連帶具有某些共享的意義。結合這四種元素，意味著出現一組制度結構，得以強化信用、信任和互惠關係。

我認為，相較於簡單的供應鏈模型，倘若把出版產業看成一個商業迴圈，並扣連 Thompson 的出版鏈模型，應該更能捕捉出版產業中組織或行動者間複雜且多重的動態關係。出版迴圈有明確的界限及場址（出版社、發行商、書店等組織或能者動者）；而不同組織和行動者之間的商業往來及非商業關係，則構成迴圈的動態。尤其是串起這個商業迴圈的要角——書，既是貨品，也是彼此間往來的重要媒介，其輸送動線則是媒介移轉的動線。早期有些書商發展出以貨換貨的方式，讓自家出版的書可以在其他店頭販售，同時也賣其他書商的書；或是台灣的交易制度「月結制」，可接受出版社以新書換退書，在這些做法中，書有如物物交換（barter）制度中的交易品，承載了貨幣的功能。

透過商業迴圈的概念，可以追索一本書從作者寫作完成，經由出版商、印刷廠、發行商、中盤、零售店頭等中介者傳遞，最後呈現在消費者面前的過程。我將出版商業迴圈的架構圖描繪如下（見圖 1-3）。

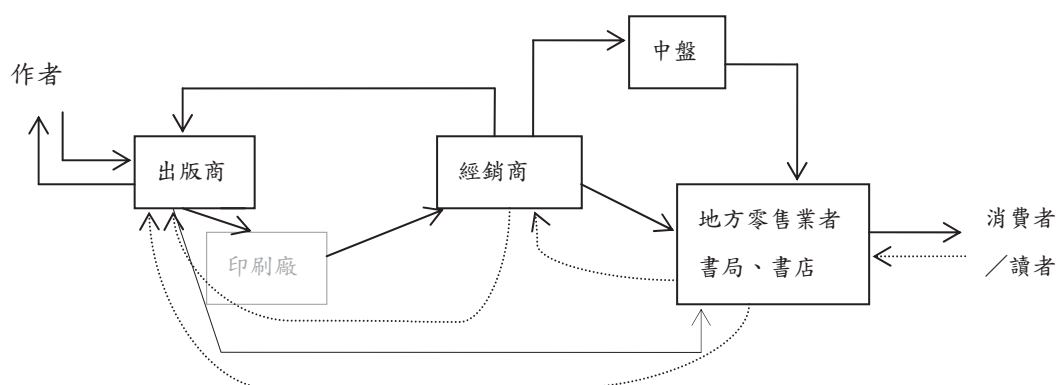


圖 1-3、出版的商業迴圈

我認為，把出版產業視為一個商業迴圈的獨到之處包括以下幾點：第一，更能捕捉出版產業中不同組織之間的動態關係；第二，它能凸顯出書在出版商業迴圈中，做為特殊媒介的角色；書不但是貨品，也是串起迴圈中不同能動者商業往來的媒介，還扮演了類似物物交換制度中交易品的貨幣角色；第三，相較於出版供應鏈或網絡，商業迴圈的模型較能捕捉退書和訊息反饋等反向流動；第四，商業迴圈可以更清楚分析出版商、經銷商、書店業者等不同能動者之間的鑲嵌和權力關係。

從上圖可以看出，作者創作出內容（有時也依出版社的企畫或設定撰寫）後，提交給出版社，出版社經過編輯、設計後送到印刷廠，經銷商再到印刷廠取得印刷裝訂完成後的書籍成品。經銷商的配送又有好幾種方式，一種是直接將書運送至書店等零售業者（但是送交連鎖書店時則是直接出貨給總店）；或是透過中盤商將書送往經銷區域以外的書店和零售業者。此外，有時出版社也會和書店（尤其是連鎖書店）直接往來，可能是透過專案合作，或是替某些暢銷書規劃促銷活動。更重要的是，這些鏈結也包括反向的流動，包括退書，以及讀者反應和整體市場訊息的回饋。特別要指出的是，上中下游之間因為結帳制度的設計，彼此的資金往來也會形成鑲嵌（甚至借貸）關係，¹⁴甚至會影響出版社的一些決策。

必須說明的是，援引商業迴圈的概念只是補充 Thompson 出版鏈或產業鏈模型之不足，而非對 Thompson 的模型的否定。事實上，在經驗分析方面，我認為 Thompson 和 Zelizer 的概念可以互為補充。例如在分析出版商有關選題、編輯、設計和行銷等產製邏輯時，運用出版場域邏輯的概念可以更清楚掌握能動者如何構思競爭策略，並鞏固或取得場域中更好的競爭位置；但在分析出版商和經銷商、書店業者等其他環節的往來關係時，出版商業迴圈則是一個較能掌握整體結構、涵蓋面較廣的分析概念。在以下各章的經驗分析中，我會交互運用這幾個不同的概念和分析架構。

¹⁴ 例如日本兩大出版經銷商東販、日販對出版社和書店都會給予融資，台灣的經銷商農學社（現已轉型為聯合發行公司）也不諱言，會提供上游的出版社融資（黃淑惠 2000: 108）。

第四節 研究設計與方法

一、研究圖像：台灣的出版商業迴圈

本研究以台灣二次戰後的圖書出版產業發展為研究重心，除了探索出版一般圖書的出版社或出版公司外，研究範圍也涵蓋產業中較少被討論的中下游，也就是協助圖書流通配送的經銷商，以及書店、超市、網路書店等其他零售店頭等。為了以較全面性的角度掌握台灣的出版結構，我以前面提出的「出版的商業迴圈」架構圖為基礎，扣連對台灣出版業現況的理解，描繪出台灣出版商業迴圈的基本架構和現況（參見圖 1-4）。

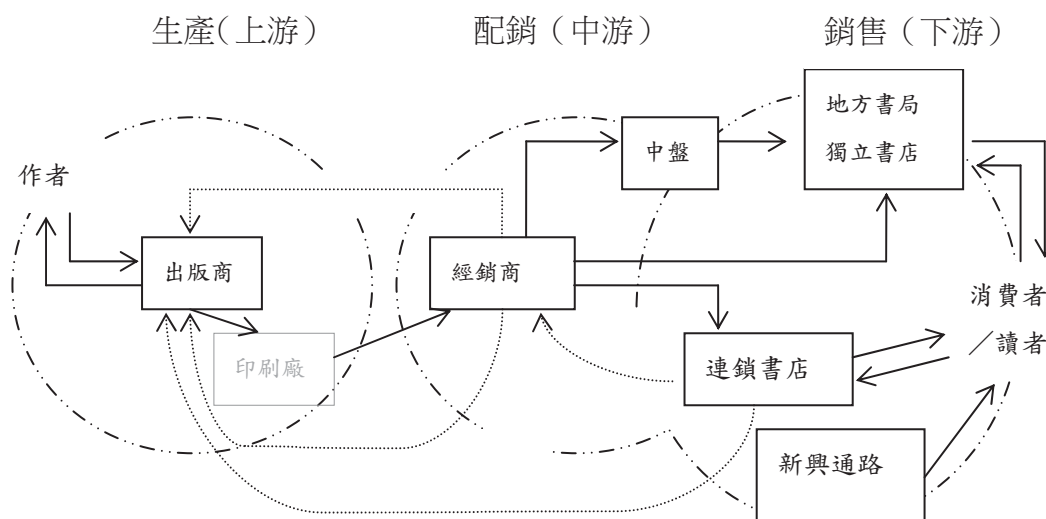


圖 1-4、台灣出版產業的商業迴圈

在上圖的迴圈中，主要可分為上游（生產）、中游（配銷）、下游（銷售）三個主要的商業圈。以下先概述各商業圈中的幾個重要的行動者，做為之後形成研究策略和執行研究方法時的背景知識。這些關鍵行動者，也將是我在進行田野工作和深度訪談時將主要掌握的研究對象和報導人。

（一）上游：最核心的行動者為出版商，他／她和旗下的編輯從作者處取得值得出版的內容。與出版商關係密切者還包括其印刷廠、裝訂廠等協力廠商，和

一些外包的美編、封面設計等自由工作者。目前台灣登記在案的出版商超過一萬家，其中仍活躍出書者約有 737 家（文化部 2014b: 41）。出版業者的規模以中小型為主。台灣大多數的出版社仍以編輯部為核心，主要工作包括選題策劃、編寫、審稿、原稿加工整理、版面設計、文字排版及插圖，校對、修正，完稿後配合印刷業者提供印刷及裝訂等步驟。此外，除了內容編輯之外，許多出版社也編制行銷和業務的人力，主要負責和媒體、書店接觸，推銷和宣傳新書。

（二）中游：主要指的是各地區的經銷商，以及更地方性的中盤商。經銷商的功能在於處理出版商與終端零售通路的物流、金流與資訊流（行政院新聞局 2009: 69）。台灣的圖書經銷商與日本的發行商類似，都是雜誌圖書兼送，但台灣的經銷商往來的多為中小型出版社，本身的規模也屬於中小型企業，且配送範圍多屬區域性（類如北中南三區，或以縣市為單位），跨區域則轉發給當地的盤商。因為企業規模的限制，多數經銷商的資訊系統也未電腦化，不僅無法提供詳細、全面的銷售資訊，協助上下游更精準地配書，基本的銷售資訊也需以傳統定期派人到書店查詢書籍銷售狀況，若售完才補貨，速度和效率都不高。¹⁵由於經銷商並未能協助上下游達成最有效率的配送發行工作，有些出版商開始跳過經銷商，直接與市場占有率高的連鎖書店或網路書店接洽（行政院新聞局 2009: 69）。

（三）下游：指的是在供應鏈最末端與消費者／讀者接觸的零售商。最具代表性的為實體書店，包括傳統兼營文具、參考書買賣的書局、連鎖書店與獨立書店，另外還包括新興的網路書店、連鎖便利商店、量販店等等。根據調查資料，台灣的圖書行銷通路約有 70%屬單一書店，13.2%為單一書店兼營網路書店，3.6%為連鎖書店，3.1%為連鎖書店兼營網路書店，2.3%為網路書店，1.9%為量販店，量販店兼營網路書店則占 1%（文化部 2014: 139）。英美的研究顯示，自 1990 年代起，獨立書店的市占率快速下降，另一方面，網路書店、折扣店和量販店則逐漸成長（Caves 2000: 155）。台灣目前沒有相關的書店消長長期性比較資料，不過單一書店的數量減少是不爭的事實，根據調查，目前單一書店的數量

¹⁵ 根據經銷商的說法，台灣的盤商到 1980 年代才開始談總經銷制度，在此之前，書店和經銷商之間都是重複往來，同一家出版社的書由不同經銷商送，書賣完了就看老闆和業務的交情決定向哪家補貨。配送系統相當混亂（訪談資料，w001）。

約為 1100 家，以比 2002 年減少 873 家。¹⁶相較之下，連鎖書店和網路書店的影響力持續擴張，目前出版業界一般將兩大連鎖書店誠品、金石堂及網路書店博客來通稱為「三大通路」。其中博客來書店的營業額和銷售量每年都有明顯的成長，2009 年的營業額與有數十家分店的誠品書店相當（約 30 億），圖書銷售量更超出誠品達百萬冊以上，已成為國內圖書銷售量最大的通路商（經濟日報 2009），相較之下，過去分店數最多的金石堂，則開始縮減分店數及營業規模。另一方面，近年來量販店、便利商店的圖書銷售數量也持續成長。由於民眾接觸機會頻繁，再加上折扣數吸引部分消費者，不少業者覺得量販店、便利超商這兩種通路都有可能變成另一個圖書銷售的重要管道（行政院新聞局 2009: 68）。

二、研究策略和方法

在實際的研究執行上，本研究以深度訪談、田野工作，搭配次級資料等文獻分析交叉並行的方法進行。

在文獻分析方面，主要是透過可蒐集到的次級資料，掌握台灣圖書出版產業發展的歷程、特性和變遷趨勢。這些次級資料的來源可分為以下幾類：

（一）政府相關部門彙編的出版品：包括新聞局主編的《中華民國出版年鑑》、《中華民國出版事業概況》、《圖書出版產業調查》，以及行政院主計處編印的《出版市場研究報告》等。

（二）與出版和圖書資訊相關的期刊、報導：包括《文訊》、《出版界》、《出版人》、《新書月刊》、《出版流通》、《出版流通》等。

（三）以圖書出版領域為主題的相關學位論文：利用國家圖書館的「博碩士論文知識加值系統」，以「圖書出版業」、「出版產業」、「出版」、「書店」、「圖書經銷商」等關鍵詞，搜尋到碩士論文共數十筆。

（四）其他相關專著：包括出版人隱地所寫《我的書名就叫書》（1978）、游淑靜等人採訪整理的《出版社傳奇》（1981），以及作家孟樊的《台灣出版文化讀本》（1997; 2002）、曾任職中國新聞出版總署的出版研究者辛廣偉所著的《台灣

¹⁶ 這項資料是文化部於 2014 年召開「獨立書店理想與實踐」座談會中，於簡報時所提供（田野筆記 20140528）。

出版史》等。

不過，台灣有關出版產業的次級資料有其限制，例如，對整體出版產業年度動態和相關統計數據整理得較為完備的《出版年鑑》，直到 1975 年才開始每隔一年或兩年出版一次，在此之前的業界動態則必須靠上述的相關期刊和報章報導追溯之。然而《出版年鑑》和《圖書出版產業調查》報告中的統計數據，有許多都不夠精確，例如每年列出出版社的家數，是以出版社向新聞局或經濟部商業司登記的資料為統計基礎，但出版社結束營業或不運作後，並無需申請撤銷，因而得出的數據（2012 年時已達 15,528 家）（文化部 2014a）明顯高估。此外，包括出版社概況、產值等資料，都是以抽樣郵寄問卷的方式蒐集整理，然而歷年的調查報告，問卷回收的比例很少超過五成，因為推估所得的數據能否呈現出產業實況，值得商榷。

另外，目前有關台灣出版產業研究的學術累積仍屬片面，雖有上述相關的學位論文，除了少數幾篇（王瓊文 1995；莊麗莉 1995；周明慧 1998）試圖從較為整體的結構面切入之外，多數論文的研究主題仍多集中於探討出版人、編輯或行銷企畫等內部角色（丁希如 1999；許佳錚 2002；吳麗娟 2003；洪千慧 2003；林曉齡 2004；鄭如玲 2004；鍾惠萍 2006；吳秋霞 2008；楊玲 2009），雖有零星討論書店（江淑滿 1996；陳可欣 2005）和經銷商（黃淑惠 2000），但仍未跳脫 Coser 等人（Coser et al. 1983）的研究格局。

在文獻材料之外，坊間也有許多國內外出版人的自傳、回憶錄陸續問世。包括美國著名編輯和出版人 Andre Schiffrin（2000）的 *The Business of Books*（2000）和 Jason Epstein（2001）的 *Book Business*；國內出版人爾雅出版社創辦人隱地的前傳《漲潮日》（2000）、純文學出版社創辦人林海音傳記《從城南走來—林海音傳》（2000）、九歌出版社創辦人蔡文甫的《天生的凡夫俗子》（2001）、皇冠出版社創辦人平鑫濤自傳《逆流而上》；以及日本編輯人見城徹的《編輯這種病》（2009）、英國 DK 出版社創社元老 Christopher Davis 的《我在 DK 的出版歲月》（2010）等等。¹⁷此外，也有許多探討出版這一行或編輯技藝的國內外專書陸續

¹⁷ 不過，也有研究者指出，多數出版人和編輯具有高度自我意識和自我反思性，有些傳記或回憶錄內容似乎是經過設計或刻意的文件，必須謹慎採用（Powell 1985: 211）。

在台灣出版。這些書可幫助瞭解出版人或編輯人的專業思維，以及產業的運作邏輯和價值規範；而透過台灣資深出版人的回憶錄和傳記，也可拼湊出早期出版環境的條件和困境，有助於形成一個較全面的產業圖像。不過，這些回憶錄和傳記的軸心仍在出版人或單一出版社的生命歷程，取材角度主觀，且較集中在文學出版場域，在參考引用時必須謹慎以對。

由於上述文獻材料的限制，本研究將以深度訪談的方式彌補次級資料的不足。尤其在探討本研究主要的研究架構——有關商業迴圈或產業內網絡之中的一些關係、互動、慣習和決策策略，這些細緻隱微的行動，在文獻材料中未必有記載，也必須透過深度訪談或田野工作深入探索。

在深度訪談方面，在以台灣出版商業迴圈為研究架構圖像，以及文獻分析的基礎上，我先將上中下游業者類型化，再以目的性抽樣（purposive sampling）訪談選取訪談對象，內容以深入探討本研究所關心的出版場域邏輯、商業迴圈或產業網絡內的互動關係、決策策略、文化和商業邏輯是否產生衝突等面向，並釐清他們彼此間的互動和鑲嵌關係，也瞭解政策、制度以及商業迴圈中形成的社會規約對整體產業的影響。我掌握的訪談對象包括：（一）上游的作家、不同規模及類型出版社的出版人、編輯、行銷企畫、業務人員；（二）中游的經銷商與業務人員；（三）下游的連鎖書店業者、店長、採購人員；獨立書店業者；網路書店業者及採購、企畫人員等。

例如，在上游的出版社方面，除了根據出版社規模區分為小（十人以下）、中（11 到 30 人）、中大型出版公司（30-50 人），以及大型出版公司（50 人以上）；也根據出版社創立年代，區分解嚴前後所成立的出版社之差異；並根據既有研究的類型化（廖梅馨 1999；孟樊 2002；吳麗娟 2003），再細分為小型專業出版模式、綜合出版模式、集團出版模式等幾種類型，此外還需包括已在股市上櫃上市的中大型出版公司。在這一類型化的基礎上，再進行目的性抽樣，選出具代表性的公司，深入訪談關鍵的行動者。

根據上述立意抽樣的基礎，我共訪談了 65 位受訪者，其中有 61 位受訪者是透過面對面進行深度訪談，一位接受電話訪談，另外三位受訪者透過電子郵件往

返回答我的提問（參見表 1-2）。訪談時間從 50 分鐘到五小時不等。受訪者涵蓋出版產業鏈中的關鍵鏈節，包括作者、譯者、出版社發行人或社長（老闆）、編輯（從總編輯到基層編輯都有）、專業經理人（總經理、經理等）、行銷企畫、業務、經銷商及書店業者和工作者（包括連鎖書店、獨立書店、網路書店和二手書店）等（受訪者詳細資料請參見附錄一）。必須說明的是，上述受訪者多半為目前仍活躍於出版業界的從業人員，且以主管階層為多，其中只有兩位受訪者因志趣不符而轉業離開出版界；田野研究過程我曾嘗試聯繫因出版社經營失利而退出業界的出版人，但對方以離開業界太久婉拒受訪。

表 1-2：受訪者簡表

職位	人數	出版業相關年資
出版人或編輯	26	7-43
經理人	9	15-29
行銷	6	11-30
業務、經銷商	6	7-32
作者、譯者	7	—
通路	9	7-32
印刷廠	1	14
圖書館員	1	20
總計	65	

值得一提的是，在國內外出版產業正在面臨危機或轉型¹⁸的此時，對本研究而言是一個有利的切入契機。尤其台灣從 2000 年開始，在天災、金融風暴等外力因素波及下，出版市場開始呈現衰退，雖然出書量不見明顯減少，但是不同環節都有業者出現大小不一的經營危機，更有由連鎖書店業者片面主導的制度變革；此外，方興未艾的電子書熱潮，也讓出版傳統紙本書的業者對產業的未來產

¹⁸ 經濟社會學家 Fligstein（1996, 2001）提出政治—文化取徑和場域理論，分析危機對市場轉型或變遷的影響。

生不確定感，並感受到威脅。我認為，這一變動的過程，雖然有可能造成結構調整，但是也刺激業界的行動者開始反省過去的運作邏輯、出版慣習，甚至對整體產業的體質提出診斷，例如出版人郝明義（2007）、發行協進會張豐榮（2009）都對現況提出分析和建議。在這一過程中對關鍵行動者展開深度訪談，相較於成長期或一帆風順的承平時期的應可得到更具體的研究成果。

不過，深度訪談也可能因受訪者的主觀認知造成偏誤。例如在本研究涵蓋的時間範圍內，以 1945 年到 1970 年代初這一時期最欠缺系統性資料，然而因為時間久遠，即使是資深報導人也可能無法精確回憶，僅能提供印象式的追溯；再加上受訪者多半只熟悉本身參與的迴圈和場域，不一定能夠關照整體產業的發展和變遷，這都是深度訪談的限制。除了必須透過與文獻和次級資料交叉印證外，也希望透過田野工作避免訪談所造成的選擇性詮釋和偏誤。

在田野調查期間，我也參與國際書展、連鎖書店的年度選書、「開卷版」十大好書頒獎典禮、記者會或新書發表會¹⁹等正式場合或非正式的聚會，並取得受訪者的許可，旁聽出版商和連鎖書店之間例行的「新書會報」，瞭解下游對上游的資訊反饋和對關鍵決策的影響力等等。透過上述的參與觀察，我更進一步掌握了 Zelizer（2004）所謂迴圈中所包含的不同的理解、常規、訊息、義務、權利、象徵和交換媒介等。

第五節 論文架構

由於這本論文涵蓋了出版場域生產、配銷、流通及銷售等環節，在分析上，也分別援引組織研究、文化社會學和經濟社會學做為理論奧援，並與之對話。以下各章節的安排如下：

¹⁹ 我曾於 1997 年到 2002 年之間擔任平面媒體記者，且主跑「出版線」，也就是以出版界和文學界動態為主要報導對象的新聞路線。當時中國時報、聯合報和民生報等媒體的「出版記者」都不只一位，中時和聯合兩報每週並有一次的出版週報「開卷」和「讀書人」（現已停刊）。以筆者的經驗，當時每週上班日幾乎都有新書發表會或記者會，有時還會遇到一天有兩三場，讓記者必須「趕場」。由此可見當時台灣出版業的盛況。不過，在 2003 年之後，出版市場陷入低迷，多數出版社為了節省成本，幾乎很少開新書發表會或記者會，有些報紙也不再特別編制出版記者。

第二章台灣圖書出版業的發展與變遷，從概述出版業上中下游的發展，探討形成台灣出版產業的結構特性的歷史、政治、社會和文化條件，也提出有別於歐美日等先進國家的「壓縮式成長」的特性。

延續第二章所整理出台灣出版業變遷的軌跡，在第三章中我進一步探討出版組織的擴張、內部分化及科層化、集團化以及數字管理等發展趨勢，也剖析在此變遷過程中，出版場域邏輯的轉變。我同時提問，在這一商業化、集團化與「數字化管理」盛行的趨勢下，文化創意能否突破科層管理的「鐵牢籠」而找到施展的空間。

第四章則將分析視角由鉅觀的結構面轉向較為微觀的互動層次，探索創作者和出版人、編輯等文化中介者的微觀互動和權力關係。延續第三章辨識出的出版場域的發展軌跡，我指出近十年來「生產線管理」的邏輯逐漸滲透到創作與產製階段，使得出版場域出現「典範轉型」，不同類型的能動者各自以不同策略回應市場競爭的壓力，並從中極力爭取相對自主的空間和能動性。

第五章主要探討的是商業迴圈的中游環節，我追溯了倚賴中間商（經銷商）為發行主力的「產銷分離」體系形成的背景，探討這個體系據以運作的結帳制度及「保留款」等輔助措施，以及這些制度所衍生出的諸如「以書養書」等超額生產、退書率節節升高等後果。與此同時，由於經銷商無法妥善因應退書問題，出版商轉而尋求直接發書給大連鎖書店和網路書店，這個「去中間化」的新趨勢，使得行之有年的經銷體系開始鬆動，也可能加速整個出版商業迴圈的動態變化。

第六章討論的是由連鎖書店業者發動的圖書零售通路的變革，這一環節的變化對整體出版產業影響甚鉅者。由於多數出版社並非直接賣書給讀者，而是先出貨給盤商或是書店等通路，這些包括盤商、獨立小書店和連鎖書店在內等中介者，才是出版社的主要客戶，而這些位居出版社和讀者之間關鍵位置的中介者，因為有權決定哪些書要進多少本、如何陳列，是否要補貨等，因而成為在出版產業鏈佔據著有力位置的守門人。隨著連鎖書店和網路書店等大通路的興起，這些守門人的權力也由分散變成集中，使得他們對產業鏈中上游的影響更為直接，同時，隨著出版商業迴圈各環節的扣連更加緊密，通路業所引進的管理概念與技

術，也對中上游產生影響，從而成為驅使整個產業變遷的主要動力。

在第七章結論中，我希望呈現這個研究的貢獻與不足之處，也探討台灣出版產業所面對的主要問題。



第二章 台灣圖書出版業的發展與變遷（1945-2014）

前言

根據上一章所援引的場域概念，每個子場域、或每個出版場域，都有其獨特的特色；相較於其他資本主義國家的出版業，台灣出版場域最大的不同就是這個場域受到長期的政治管控，而無法如其他國家的文化生產場域一般，發展出相對自主的空間。對某些出版人或觀察家而言，台灣的出版產業受限於市場規模，並不是個完整的市場；但若仔細耙梳台灣出版業的發展脈絡，及其發展的社會文化條件，可發現台灣出版業的特殊性或不完整，除了市場規模有限外，國家長期透過法令管制和干預出版業的發展，應是主要因素之一。

台灣本土的出版產業直到二次大戰結束後才開始建立雛形，但 1940 年代末期實施的戒嚴法，以法令限制言論及出版自由，使得整體產業長期受到政治力量干預與束縛，而無法自主發展。直到 1987 年廢除政治戒嚴前後，出版社和作者才開始逐漸享有出版及言論自由，出版空間轉為開放和多元，但同時也開始面對來自國內外日趨激烈的市場競爭。

本章透過文獻及歷史研究等材料，概略回顧過去六、七十年來台灣出版業的發展軌跡，試圖追溯出形成今日產業特性的歷史脈絡。同時也試圖釐清，這些過往的政治、文化和社會條件，如何形構出台灣出版業目前的樣態？是否對這個產業構成限制？又提供何種機會？

以下將台灣圖書出版業的發展，區分為二次戰後到 1970 年代初的高壓管制期；1970 年代到解嚴前的成長期；解嚴後到 2000 年的快速擴張期，以及 2000 年至今的衰退期等四個階段，概略敘述產業鏈上、中、下游在各時期的發展概況，最後再討論這些歷史背景所形塑出台灣出版產業「壓縮成長」的特性和結構。

第一節 二次戰後至 1970 年代初期：高壓管制期

台灣本土的圖書出版業在第二次世界大戰結束後的 1940 年代後半才初具雛形。二次大戰前，台灣也有出版活動，不過日本在 1895 年統治台灣後即管制台

灣的出版，讓台灣的中文出版業經營得非常艱辛，甚至一度近乎滅絕（邱炯友 1995: 16）。日治時期，日人對出版品實施「許可制」、「保證金制」和「檢查制」等管制手法，少數中文期刊、日文報紙上的中文欄和少量的圖書出版活動仍可殘存。例如連雅堂曾在 1920 年設立台灣通史發行所，出版自己撰寫的《台灣通史》上、中、下三冊。不過，1937 年後，日人展開皇民化運動，全面禁絕漢文書房和漢文教學，台灣的中文出版幾乎全面停止（辛廣偉 2000: 3-16）。

日本於 1945 年戰敗後，結束對台灣的殖民統治，日人相繼離台，日人在台灣經營的幾家較有影響力的出版社也自然結束，這些出版社或書店部分轉手給台灣人或國民政府的官方機構，成為台灣出版業復甦的基礎。²⁰戰後百廢待舉，台灣本地出版社或書店初期尚欠缺供應生產的能力，許多中文圖書多依賴中國大陸老字號出版社的支援，包括商務印書館、中華書局、世界書局、啟明書局及正中書局等，都在 1940 年代末期來台設立分支機構，銷售本版圖書（周明慧 1998: 33-34）。²¹

一、言論管控和出版管制

之後，發生於 1947 年的「二二八事件」，對萌芽期的台灣出版業造成極大衝擊，許多報社、雜誌社和出版社因此被迫停刊停業，多家報社負責人失蹤，也有出版社發行人被捕。1949 年，國民政府遷台，由於兩岸間處於緊張敵對狀態，政府決定實施《戒嚴法》，並於 5 月 19 日宣布從次日開始全省戒嚴，凍結人民有關言論、集會結社、遊行請願等權利。自此，台灣地區的出版自由受到極大的限制。

戒嚴期間，軍方與情治單位在出版政策的制訂與執行上均肩負極重要的角色。例如《戒嚴法》第 11 條第一款規定：「戒嚴地域內，最高司令官得停止集會結社及遊行請願，並取締言論、講學、新聞、雜誌、圖畫、告白、標語暨其他出

²⁰例如台灣光復後第一家出版社東方出版社，就是接收日治時期新高堂書店的基礎，在 1945 年 12 月成立；台灣省教育廳則接收台灣書籍株式會社，改名台灣書店，開始發行教科書（辛廣偉 2000: 27）。另外還有東都書籍台北支店改為東寧書店、文明堂書店改為香華書館等（陳可欣 2005: 36）。

²¹這一時期的圖書出版，主要則以官方的政治宣傳書籍為主，其餘則以教科書為大宗。

出版物之認為與軍事有妨害者。」其他以戒嚴法為法源衍生出來的法令規章還包括《台灣地區戒嚴時期出版物管制辦法》、《管制匪報書刊入口辦法》、《台灣省戒嚴時期新聞紙雜誌圖書管制辦法》、《台灣地區省市、縣市文化工作處理要點事項》等。這些法規嚴重傷害了憲法賦予人民的言論著作及出版自由。著書立論的人隨時可能因為「違反國策」、「為匪宣傳」、「煽動他人犯罪」、「挑撥政府與人民情感」等意涵模糊的罪名而遭到軍事審判（莊麗莉 1995: 38）。

依據上述法令，出版品的進出口受到嚴格管制，其中於 1951 年制訂的《管制匪報書刊入口辦法》，規定未經事先核准的「匪偽書報刊物」一律不准進口，且不允許台灣圖書出版業者出版大陸作者的作品。此外，1963 年公布的《台灣地區戒嚴時期出版物管制辦法》（1970 年曾修正），明訂由警備總部負責進出口及出版的查驗工作，並清楚規範出版品不得出版的内容共八項，²²限制範圍之大且定義模糊，使得出版自由的空間嚴重受限縮。另一方面，政府為強化國民的國家認同及思想教育，1952 年更實施教科書統編制，由教育部、國立編譯館統一編印教科書（周明慧 1998: 40）。國民政府除了以繁雜的法規並動用軍事力量箝制言論外，自 1950 年代起，國民黨並大力推動反共、戰鬥的文藝政策，並成立「中國文藝協會」（「文協」）、「中華文藝獎金委員會」（「文獎會」）等兩個機構以「匡正」創作，並籠絡作家（莊麗莉 1995: 39-41）。

在戰後百業蕭條，出版內容匱乏，加以國家的層層管控下，這一時期出版業的發展受到很大的限制。但是許多由中國大陸來台的文人和作家也在這個契機下投身出版，除了豐富這一時期的出版內容外，這類文人出版社也在日後成為台灣出版業的特色之一。以下分別從上游和中下游的發展狀況，概述出版相關組織在這一時期的成長和變化，並分析這種作者導向的文人出版模式的限制。

二、上游：翻印古籍和文人辦出版

這一時期的圖書出版業，在國家高壓管控及資金拮据的情況下，面臨的主要

²² 受管制的內容包括(1) 洩漏有關國防、政治及外交機密；(2) 洩漏未經軍事新聞發佈機關公佈屬於「軍機種類範圍令」所列的各項軍事消息；(3) 為共匪宣傳；(4) 詆譭國家元首；(5) 違背反共國策；(6) 淆亂視聽，足以影響民心士氣或危害社會治安；(7) 挑撥政府與人民情感；(8) 內容猥褻有被公序良俗或煽動他人犯罪等。

問題是欠缺書稿來源，有些出版社於是以翻印古籍或重印已在大陸出版的舊書為出書主力。這些書沒有版權、不需付版稅、稿費，不但成本低廉，且獲得美、日及歐洲圖書館或大學大量訂購（蔣紀周 1976: 37）。自此，翻印古籍便成為 1950、60 年代的出版風潮，並帶給台灣圖書出版業再出發的機會，充實了當時的圖書市場（周明慧 1998: 34）。

除了翻印古籍蔚為風潮之外，1950 年代起，也開始出現一些作家文人創辦的出版社。²³國府遷台時，約有兩百萬人口隨政府遷到台灣，其中許多人是出版人、文化人，他們到台灣後，紛紛辦起報紙、雜誌、圖書等出版事業（辛廣偉 2000: 28）。這些文人選擇開出版社或書店，一方面是為了謀生，另一方面也可以出版自己和文友的作品（隱地 1994: 123-124）；但是不少文人競相投入出版行業，也是受到政府法令的牽制。當時的出版品受到《出版法》的規範，需經過登記申請方得予發行；²⁴出版社的設立也有嚴格的資格限制。²⁵

²³包括陳紀澄創辦的重光文藝出版社、王藍的紅藍出版社、葛賢寧的中興出版社、馮放民的群力出版社、鍾雷的華實出版社、平鑫濤的皇冠出版社、施魯生的文藝生活出版公司、潘壘的暴風雨出版社、尹雪曼的新創出版社、李辰冬的中華文藝出版社、林適存的中國文學出版社等（莊麗莉 1995: 45）。

²⁴〈出版法〉第 39 條明訂：出版品不依第 9 條或第 16 條之規定呈准登記，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。第 9 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，核予規定相符者，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。」第 16 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、第二項規定申請登記。」（吳麗娟 2003）

²⁵根據〈出版法施行細則〉第 13 條，出版業發行人需有一定的學經歷資格：「如為各類出版業之發行人時，以具有下列資格之一並持有合法證件者為合格：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、獨立學院或專科學校畢業者。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，並向地方主管官署報備有案者。四、有專門著作經著作權主管官署核准著作權註冊者。」1973 年公布的新〈出版法〉，修改了申請出版社的條件。根據新法，成為出版社發行人必須具備曾為期刊或出版社發行人、專科以上學歷、三年以上編輯經濟三個條件之一。不過出版社的註冊資本額也提高到新台幣十萬元（辛廣偉 2000: 75）。

這些文人出版社的創辦人大多為作家出身，或者即使自己不寫作亦熱愛文藝且與作家圈子相熟，他們出版社規模很小，人員也十分精簡，常是創辦人身兼數職一手包辦（莊麗莉 1995: 47），組織模式相當接近於 Coser 等人（1982: 6）描繪的 19 世紀英美出版社，保留許多家庭手工業的特色。當時的這些出版社純然為作家（亦即創辦人和其文人朋友）服務，出版僅是為了將文學作品公諸於世。這種「創作者導向」的出版模式一直到 1960 年代仍十分盛行，作家為了讓自己的創作能面世，甚至不惜自行成立出版社或自費出版（莊麗莉 1995: 47；周明慧 1998: 67；廖梅馨 1999: 80-81）。例如柏楊於 1961 年成立平原出版社，是因為沒有出版社願出他的書，讓他乾脆自掏腰包當老闆（游淑靜 1981: 13-14）；另外 1962 年創立的大江出版社，成立宗旨就是為了讓文人能自費出版自己的作品，包括梅遜、隱地、鍾鐵民等作家都曾以自費方式在該出版社出書（史亮 1981: 17-18）。

在官方出版品和文人出版社印行的文藝創作外，北高兩家書店文星書店和大業書店則嘗試新的出版方向。1952 年開業的文星書店初期以銷售進口英文書為主，1957 年開始發行「文星雜誌」，介紹西方思想，討論文化議題，引發文化界的高度關注。1953 年在高雄設立的大業書店則替台灣當代文學出版開創新局，大業的「長篇小說叢刊」從 1953 年起陸續出版墨人、楊念慈、郭良蕙、尹雪曼、高陽等作家的長篇小說，其中郭良蕙的《心鎖》出版後遭到查禁，並引發「色情與文學」的論戰（林載爵 2011: 488）。

三、中下游的發展

這一時期的圖書發行模式主要有兩種，一種是擁有門市的出版社（如上述文星書店、大業書店既名之為書店，都從賣書起家，但也兼營出版）自製自銷，或透過以書換書和其他書店交換陳列，或以寄售方式交給書店寄賣；另一種則是將書交給書報社轉批給書店。1940 年代中期，最早的這類圖書和雜誌的批發商多為上海來台的中間商，如上海書報社、中國書報發行所，而有「上海幫」之稱（曾順隆 1999: 283）當時他們批售的書籍、報紙、雜誌和流行歌曲多半來自上海、香港，1949 年兩岸通訊斷絕後，才改以本土刊物為主（陳月雲 1981: 231；辛廣偉 2000: 352）。

1950、1960 年代開始，包括遠東、新亞、雨辰、黎明、星光、世界文物等新一批書報社開張。遠東書報社是當時台北地區最大的報刊發行機構；黎銘書報社則是台北地區最大的圖書發行機構。此外還有以區域經銷為主的各地區書報社（區域中盤），例如台中地區的連和書報社即是當時規模最大的區域經銷商（陳月雲 1981: 231-233）。

在書籍的行銷和銷售方面，這一時期的出版通路結構很單純，直銷通路尚未萌芽，郵購通路也未成熟，最普遍採用的銷售模式即是書店銷售（店銷），台北市並逐漸形成兩條知名的書街：重慶南路書街和牯嶺街舊書區。前者於 1950 年代開始逐漸形成，除最早的東方出版社、台灣書店座落於此外，由大陸來台的商務印書館、正中書局等也在重慶南路開設分店，隨後並有文化、三民書局等，「書店街」之名為此而來；牯嶺街則以出售舊書而著名，全盛時期有多達五、六十家舊書攤在此營業（辛廣偉 2000: 353）。當時出版社並沒有清楚的行銷觀念，頂多出書前在報章雜誌刊登新書預約的小廣告，扮演資訊告知的功能，即是積極的行銷作為了（王榮文 1994；莊麗莉 1995: 52-53）。直到文星書店以每月固定出版十本書，分攤昂貴的全三批報紙廣告，協助店銷通路經營，才開啟了出版郵購的新局，在發行作業上樹立出版社的權威（王榮文 1994；陳銘礪 1987: 26）。

四、作者導向出版模式的限制

有研究者指出，這種以作者為重心的企畫方式，對出版業的影響有二：一是分工不夠細密。出版社只求出書，因此選題內容駁雜。例如文星書店的「文星叢刊」系列，收錄有小說、散文、政論、文學評論、詩論，甚至莎士比亞戲劇、國父思想等都納入同一叢刊之中。志文出版社「新潮文庫」的翻譯書，則容納了日本、俄國、美國、英國、法國各國名家的文學、哲學、藝術、心理學著作等。二是對發行的輕忽。由於作家出版人的專業性表現在創作與鑑賞，因此將所有心力關注在作家、作品之上，對發行端殊不重視，更談不上任何行銷策略（丁希如 1999: 23-24）。

研究者也指出這類出版社濃厚的文人性格，他們出書基本上不以營利為目的，只求為作者服務；他們心目中的讀者，僅有「愛讀書的人」這樣模糊的形貌，

也很少考慮讀者的需求，而是以出版者的個人偏好和自行判斷界定「好書」（丁希如 1999: 22）。也因為這些出版社不重視行銷策略，在出版業日益商業化之後，便逐漸失去競爭優勢（丁希如: 1999:70）。

除了上述民間自力經營的文藝類出版社外，研究者也指出，1950 年代文藝活動最大的贊助者為國民黨，不僅直接控制文化生產者的組織（文協），並透過「文獎會」資助文化生產者創作符合政府意識型態的作品（莊麗莉 1995: 46-47）。另一方面，也有部分作家創辦的出版社是為響應當時政府反共抗俄的文藝政策，例如曾任「文協」理事長的陳紀澄所創辦的重光文藝出版社，以及穆中南以發起「戰鬥文藝」為口號所創辦的文壇出版社（吳麗娟 2003: 19）。

以組織理論的新制度論觀點來看，這類文藝類出版社的興起，表面上看雖是一股自發性的民間力量，但也可將之視為是回應國家透過法令管制和非正式政治壓力的強制性下而產生的強制同形性，也就是 DiMaggio 和 Powell(1983: 149-15) 觀察到組織會與面對同樣環境條件的其他組織越來越趨同的約制過程。

在國家對意識型態的強力管控下，以純文學創作為主的出版品看似較不具有政治威脅性，尤其這其中許多作家都是由大陸隨國府遷台，創作內容中又隱隱符合懷念故國山河、反攻大陸等政治正確的意識，更可能受到當局的默許和鼓勵。這些文藝類出版社的興起，在有意無意間回應了國家制度化和正當性的規則，從而抓住成長的契機。但在國家放寬管制，開放市場後，他們原有的競爭優勢也逐漸流失。

第二節 1970 年代中期到解嚴前：成長期

1970 年代起，台灣經濟發展進入「起飛期」，台灣出版業也進入快速成長階段。出版社的數量從 1970 年的 1,350 家左右，1980 年已超過兩千家，到 1986 年，出版社已超過 2,900 家；出版的書種在 1970 年約有 8,700 種、1980 年 8,870 種，到 1986 年則超過一萬零兩百種。這時期因此被稱為台灣出版界的「戰國時代」（王瓊文 1995: 39）。

一、從管制鬆綁到獎勵與補助

雖然在解嚴前，政府仍依據一些戒嚴時期的法令約束出版品的內容，但在這一時期卻也開始轉向有限度開放。²⁶1973 年，內政部「出版事業管理處」併入新聞局，將原本的管制措施轉變成給予圖書出版業獎勵與補助（莊麗莉 1995: 55；周明慧 1998: 42; 49）。例如，政府在同年公布遷台後第三次修正的《出版法》，放寬申請出版社的條件。新修訂的出版法第四章中，也明訂對於出版的獎勵及保障。²⁷1976 年，新聞局並設立「金鼎獎」，舉辦首屆金鼎獎頒獎典禮，並列為政府積極輔導出版事業的重要工作之一（周明慧 1998: 49）。1984 年更公佈實施「出版獎助條例」，對出版業給予獎勵和補助（周明慧 1998: 53）。

除了國民政府放鬆對出版業的管制外，整體的社會變遷也讓閱讀市場擴大，包括國民所得增加、教育水準大幅提高等。因而，出版業雖然在 1970 年代經歷因國際石油危機而引發的缺紙危機（1974 年），及 1978 年的紙價飆漲（莊麗莉 1995: 56）整體產業仍呈現蓬勃發展。在上游方面，包括現今不少中大型規模的出版社皆於這一時期成立，並奠定基礎；從中下游來看，這一時期也出現了書店改革的呼聲，大型連鎖書店金石堂的出現，可視為對這一需求的回應。

二、上游：出版新血的創意展現

這一時期，延續前一階段的風氣，繼續有不少作家投入出版行列，更吸引了許多不同背景、專長的人才和資金進入出版業。包括一、以報系為主體的時報出版公司、聯經出版公司、中央日報出版社、中華日報出版社、新生報出版社；二、由企業或財團法人創辦的允晨出版公司、洪健全文教基金會、信誼文教基金會、

²⁶不過，當局仍強力壓制有反抗意識的出版活動。例如異議作家李敖的評論集《李敖千秋評論叢書》，即有半數遭查禁。到了 1980 年代初，隨著黨外力量的增強與政治形勢的變化，兩家以標榜本土意識、也出版異議作家作品的出版社「前衛」和「前進」先後設立，他們的出版品也常遭查禁，卻也對當時的黨外運動起了推波助瀾的效果（辛廣偉，2000：74-75；103）。

²⁷其中第 23 條規定出版事業或出版品符合下列情形之一者，應予獎勵或補助：(1) 合於憲法第 167 條第 3 款之規定者；(2) 對教育文化有重大貢獻者；(3) 宣揚國策有重大貢獻者；(4) 在邊疆海外或貧瘠地區發行出版品，對當地社會有重大貢獻者；(5) 印行重要學術專門著作或邊疆、海外及職業學校教科書者。

東初出版社；²⁸三、非作家年輕出版人的投入，包括創辦遠景出版社的沈登恩、遠流出版公司的王榮文、漢聲出版公司的黃永松、錦繡出版公司的許鐘榮以及桂冠出版公司的賴阿勝等（丁希如 1999: 26），並有研究者稱他們為「戰後第一代出版人」（辛廣偉 2000: 71）。

上述的出版新血也將創意和活力注入這一時期的出版界。例如遠流出版公司於 1979 年推出一套 31 冊、精裝版訂價九千元的套書《中國歷史演義全集》，大獲成功，並引起一陣跟風，²⁹以「書櫃代替酒櫃」一時間蔚為風潮（王榮文 1994）；遠景出版社率先採用彩色封面，使得彩色封面、彩色印刷成為出版業的新趨勢（周明慧 1998: 44-45）；以及遠流於 1984 年推出一套名為「大眾心理學全集」的叢書，成為書系出版的原型（丁希如 1999: 31）。

不過這一時期投入出版的創業者，在市場競爭日漸激烈之下，也不乏因為因產銷擴張失衡而退出，或受到當時書報社、書店倒閉的連鎖影響，而遭到淘汰，例如 1982 年關門的河洛，1983 年的四季、忠佑，1984 年的環華、出版家等。這些中上游倒閉潮累積的大量倒閉品，加上部分書商借著盜印「讀者文摘」叢書產生的價差利益支持，1980 年代前後開始有上千種出版品出現在地攤上，以三折廉價販售，並有「戰車部隊」之稱，使得正規行事的出版人受到不小的威脅（王榮文 1994）。也有受訪者向我提到當時這股「廉價書」的風潮，業者或透過盜印、或透過翻譯未取得版權的外文書，大量快速印製圖書，並透過地攤低價銷售，獲利頗為可觀（訪談記錄 P019）。

三、中游：直銷與郵購的興起

1970 年代後半，隨著新出版社的成立及書刊種類迅速增加，書報社的家數

²⁸ 這些財團法人多半以贊助或支持親友理想的方式資助出版社，而非以投資營利為目的。

²⁹ 後續出版的大套書包括時報的《中國歷代經典寶庫全集》（1981）；名人的《名家偉人傳記全集》（1982）；出版家的《世界博物館全集》（1981）；遠景、九五、名家爭出的《諾貝爾文學獎全集》（1982）；漢聲的《中國童話》（1981）；渡假的《台灣自然大系》（1980）；戶外生活的《台灣最佳去處》（1982）；錦繡出版公司的《江山萬里》（1981）等等（丁希如 1999: 27）。其中商務印書館並於 1983 年推出《文淵閣四庫全書》，並於 1986 年將全套 1500 冊全部出齊，成為台灣圖書出版史上最大的一部套書（周明慧 1998: 44）。

也隨之增長；日後在出版界頗具影響力的經銷商農學社也創立於這一時期（黃淑惠 2000）。台北以外的區域中盤商並串連成一個網絡，承擔起全省書刊發行的業務（辛廣偉 2000: 354）。這一時期，出版界也開始研議建立「產銷分離」制度，將發行部門從出版社抽離出來，交給中盤等發行專門機構負責（張清吉、林賢儒 1981: 225；陳銘礪 1987: 68）；同時推動圖書總代理或總經銷，讓出版社和發行機構建立起更穩定的合作關係，一家出版社的書全部委由一家發行商代理發行，也藉以建立起更明確的發行規範，改善當時中盤搶書、業務送書到書店需各憑本事的狀況。

另一方面，先後代理日文版和中文版《讀者文摘》的台英社也建立起制度化的直銷圖書公司，之後並有地球出版社、錦繡文化、光復等出版社也開始發展直銷業務，並獲得不錯的銷售成績，自此，直銷成為台灣圖書發行領域的重要管道之一（辛廣偉 2000）。

此外，推出《中國歷史演義全集》的遠流出版社，透過全頁報紙廣告促銷大套書，且因大套書冊數多，書店書架的容量有限，讀者購買也不方便，因此轉以郵購和直銷為主要銷售管道，開發了新的圖書銷售模式。遠流創辦人王榮文（1994）直言，當時單靠郵政劃撥收入即售出上萬套，這一通路的成功，更鼓勵出版人接續開發套書產品。

四、下游：大型綜合連鎖書店與暢銷書排行榜的出現

在上游出版社勃興的情況下，大量新書湧入書市，使得傳統書店面臨因空間有限而容納量不足的問題，³⁰當時出版界即陸續出現設置「文化商場」、「書的超級市場」、「書的百貨大樓」等呼聲（陳達弘 1981: 197；張清吉、林賢儒 1981: 219；莊麗莉 1995: 62）。1970 年代包括「中國書城」、「出版家書城」等幾家大型「書城」陸續開幕，應可視為當時回應出書量日增的一種新通路；其中位於台北火車站附近、面積逾百坪的「全台書城」和「出版家書城」，更是由出版社合資經營

³⁰ 媒體曾描繪台灣的書店在連鎖書店和大型書店出現前普遍的型態：「綜觀國內各地書店經營的型態，幾乎是大同小異，坪數大小不一的店面裡，高大的書架頂天立地，架上擺著各式各樣的書籍，狹窄的通道、昏黃的燈光，讓人一走進書店就有種壓迫感。」（民生報 1984）

(莊麗莉 1995: 62-63)，³¹可謂出版社當時為解決傳統書店不敷所需的一種自力救濟方式。

然而，當時的「書城」雖然希望營造寬敞舒適的購書空間，在初期也受到讀者歡迎，但這類書城的經營方式仍停留在書的賣場，或是出資出版社的聯合門市，還是難以容納齊種的書籍，且最重要的是管理的問題難以克服，導致這類商場無法持久經營下去（陳達弘 1981: 196; 陳可欣 2005: 61）。

在上述的背景下，1980 年代以金石堂為首的大型綜合連鎖書店陸續出現，應是時勢所趨，也呼應了出版社和消費者的需求。1982 年，以出版參考書發跡的新學友書局在北市東區成立新門市「敦化店」，特地聘請設計師設計裝潢，希望營造「舒適安逸、有格調的看書、買書場所」，次年並開設提供咖啡餐飲的「書香園」，嘗試複合式經營，都得到讀者肯定（陳長華 1989）。同一時期，標榜「明亮、寬敞、企業化」的金石堂書店揭幕（經濟日報 1987），不但引起文化界矚目，更將許多有別於傳統書店的革新做法帶入圖書零售的領域。

金石堂書店揭幕後，成為全國佔地最廣、設備最現代化的大型綜合書店；而在場地布置方式、書籍陳列方式及資訊提供上，也迥異於一般傳統書店。金石堂汀洲路總店開店第二年後，成立第一家分店，即積極展開展店計畫，朝向連鎖店形式發展，影響力更是擴大。研究者指出，金石堂由於門市多、進貨量大，加上擁有自己的物流中心，擁有絕對的通路優勢，因此在進貨時，金石堂都會向出版社及經銷商提出壓低折扣的要求。另外，金石堂會因應出版社的出書策略及市場需要，以平擺或側排上架的方式擺設不同書籍；另外在收銀機附近較為醒目的貨架部分、櫥窗為展示空間，另外向出版社收取不同的展示費。在行銷手法上，金石堂也發展出暢銷排行榜、新書發表會和簽名會，如成為「市場的帶動者，一次次吸引各界注目的眼光，達到促銷的效果」（江秋滿 1996: 81）。金石堂之後，許多書店皆往大型綜合連鎖書店方式經營，包括光統圖書公司、永漢國際書局、新學友書局等（周明慧 1998: 46；陳可欣 2005: 62-63）。

³¹ 創立於 1974 年的全台書城，是由新亞、晨鐘、傳記文學出版社合資；1977 年成立的出版家書城，則由包括皇冠、遠景、及「五小」出版社等 31 家出版社組成（何凡 1977; 莊麗莉 1995: 63）。

至於「暢銷書排行榜」，則是金石堂以電腦統計店內每本圖書每月銷售情形，據此分成「文學類」和「非文學類」兩類，每月公布各類銷售情形，是一種數量化而非「質」的指標。研究者指出，在強調「暢銷」之下，以「消費引導出版」的情形日益明顯，以市場法則、賺取利潤為出版方針的狀況越趨嚴重，圖書出版業間的競爭也越形激烈（周明慧 1998: 46）。暢銷書排行榜也在當時的文化界和知識界引發激烈的爭議和論爭（林芳玫 1994: 191-204；莊麗莉 1995: 77-89）。

第三節 解嚴後至 2000 年：快速擴張期

1987 年 7 月 15 日，政府宣布解除戒嚴，台灣社會進入一個全新的歷史階段，台灣出版業也開始一段全新的發展時期，尤其在組織結構上產生更劇烈的變化。隨著解嚴，多年來箝制出版自由的《台灣地區戒嚴時期出版物管制辦法》也隨之廢除，台灣出版業解除了言論的枷鎖，得到全新的自由空間，整體產業急速擴張。這段時期，隨著黨禁、報禁開放，以及開放大陸探親等一連串政策措施與社會的多元化發展，出版品內容無所不包，出版形態也呈現多元化。最具有象徵意義的例子，即是時報出版公司於 1990 年推出過去被列為禁書的全套《資本論》（孟樊 2002）。不過出版界在擺脫政治戒嚴桎梏之後，1992 年施行的《新著作權法》也迫使許多出版人調整長久以來不尊重外國版權、透過盜版和翻譯改寫等「拿來主義」的做法（郝明義 2007），而必須走向更制度化。此外，在出版商業迴圈的上、中、下游都產生劇烈的變化，目前激烈競爭的出版市場及產業結構，大致定型於這一時期。簡要分述如下：

一、台美著作權談判與新著作權法的實施

1990 年代前，既有的著作權法並未保障外國人著作權擁有翻譯同意權，出版業者可以逕自取得原文書翻譯銷售；包括皇冠出版社創辦人平鑫濤在內的出版人，都靠翻譯外文作品起家，當時市面上也常有搶譯暢銷書，甚至同一本書出現十多種版本的情形（平鑫濤 1981）。

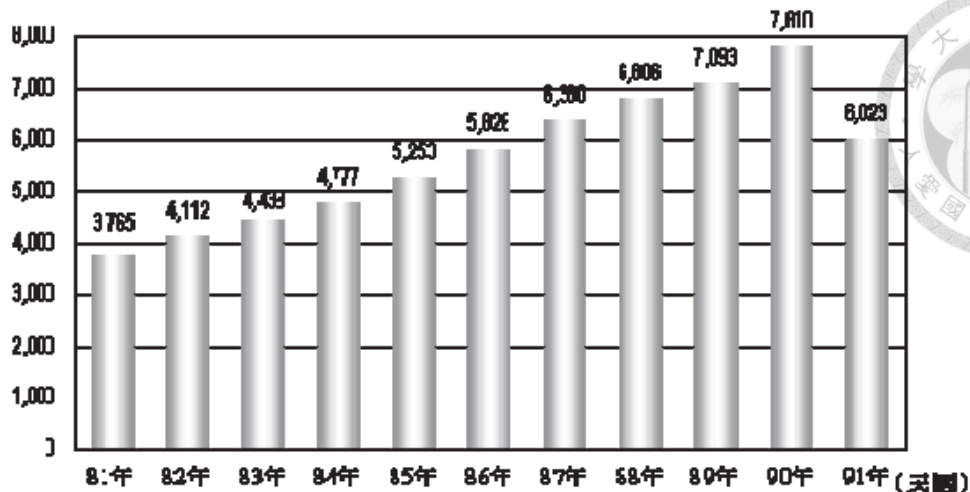
1980 年代中期之後，美國在貿易政策上開始採取保護主義路線，並不斷藉由台美之間的經貿問題，迫使政府同意簽訂「中美著作權保護協定」及修改著作權法。在新著作權法開放翻譯權並溯及既往之下，受著作權法保護的外國人著作若未經授權而翻譯出版便屬違法。依據新著作權法第 112 條規範，未獲授權的翻譯圖書依法不能再印，但還可以再賣兩年。由於新著作權法於 1992 年 6 月 12 日施行，因而 1994 年 6 月 12 日成為未獲授權翻譯圖書的最後銷售期限，也就是所謂的「六一二圖書大限」（周明慧 1998: 55）。

當時出版業界對政府「重經貿輕文化」的談判態度相當不滿，甚至認為據以通過的著作權保護協定與新著作權法讓台灣出版業成為「談判結果最大的輸家」。不過，多數出版社在新著作權法通過後，透過各種方式爭取授權或補辦授權，以合法翻譯並出版國外著作，使得台灣出版市場獲得整頓的機會，非法盜印圖書逐漸消失，擺脫「海盜王國」的惡名。自此之後，出版業者也積極面對國際競爭市場（周明慧 1998: 55-61）。

二、上游：出版社快速增加、產業結構產生變化

隨著政治民主化、經濟自由化，股市狂飆，整體經濟也蓬勃成長，這一時期的台灣圖書出版社家數逐年增加，在 1996 年突破五千家（見下圖 2-1）。而根據出版社向「國際標準書號中心」（ISBN）申請書號的資料，每年出版的新書書種也在 1994 年達到 24,483 種，相較於前一年的 14,743 種，幾乎呈倍數成長，之後更是逐年升高，到 2002 年首度突破四萬種（見圖 1-1，第一章）（新聞局出版年鑑 2003: 427）。

在出版社家數快速成長，出書量大增的情況下，出版業彼此間的競爭日趨激烈。1990 年代前後，多家出版社開始調整經營規模及內部結構，朝向股份化、企業化和集團化，包括錦繡出版公司，以及中國時報旗下的時報文化出版公司皆陸續開放員工持股，時報文化更在 1999 年成為台灣第一家股票上櫃的出版公司（莫昭平 2006）。



資料來源：新聞局出版年鑑 2003

圖 2-1：圖書出版業家數統計圖（1992-2002 年）

至於集團化的趨勢，則以 1996 年由麥田、貓頭鷹、商周三家出版社合併組成、總資本額約為一億五千萬新台幣的城邦出版集團最受注目，也是台灣第一個出版集團。另一種出版集團的模式，則是既有的出版社在旗下成立不同名字的「孿生公司」（或稱為子公司），各自出版不同性質或類型的圖書，也有研究者將之稱為「分裂繁殖」的經營模式（孟樊 2002: 51；吳麗娟 2003）。³²

另外，許多外國出版社開始來台建立據點，例如日本東販於 1989 年以合資方式在台成立分公司；美國出版界的百年老店麥格羅·希爾（McGraw-Hill）公司於 1993 年把在台灣的事務處改為分公司，成為正式進入台灣出版市場的第一家外國出版商。同一時期，台灣一些出版公司也開始向國外發展，主要瞄準的是東南亞的中文市場，目前已有多家業者在香港、新加坡設立分支機構或辦事處，或與當地出版業者合作、設立書店等，這些趨勢，也顯現出台灣出版業開始邁向國際化。

此外，不少出版社對大陸市場也放眼大陸市場，並嘗試進入。1987 年政府開放民眾赴大陸探親，1990 年正式開放兩岸文化交流之後，台灣出版業就對大

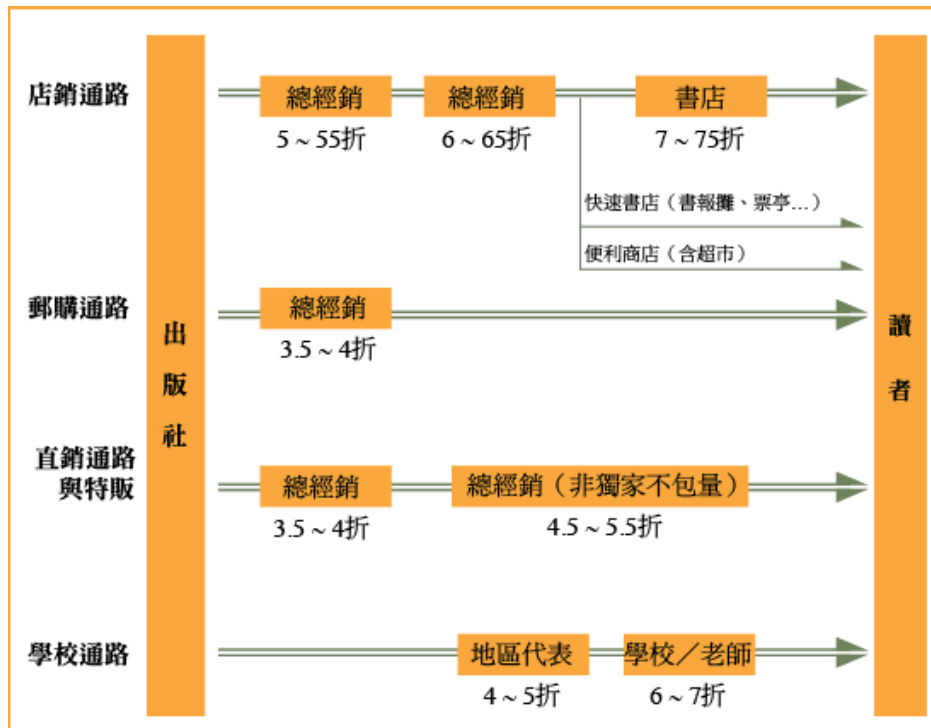
³² 採取這種策略的出版社眾多，包括皇冠出版社與旗下的平安文化公司、平安有聲出版公司和平裝本出版公司等。希代出版集團旗下則有精美、高寶、龍吟、水晶等七家子公司；圓神出版事業體則有方智、先覺、究竟如何等出版社；以及九歌出版社與旗下的健行文化公司、天培文化公司等（吳麗娟 2003: 28-29）。

陸市場產生高度興趣。尤其國內出版業者常有台灣市場太小的感嘆，加以同時面對國內／國外的競爭，進軍大陸以擴大市場，成為不少業者嘗試的途徑之一，包括光復、錦繡、華一、淑馨、成文、五南、漢聲等出版社，皆積極往大陸發展（陳信元 1997: 306）。不過，由於大陸政策與法令禁止出版業者在大陸獨資設立出版企業，也禁止與大陸出版企業合資創辦出版公司，甚至禁止設立發行公司、開設書店，因而台灣出版業者不論規模和實力，都必須和大陸業者合作（丁希如 1999: 36-39）。

三、中游：四條行銷通路的成形

經銷商的經營規模不但日漸擴大，新創業的經銷商也不在少數，有經銷業者指出，1980 年代末期到 1990 末的十年間，增加的圖書總經銷發行公司至少有 20 家（曾順隆 1999: 284）。同時，這些中間商在產業鏈中的功能，也逐漸從早期集貨、送書等集散和物流的功能，延伸擴充至其他的服務，包括商業流通、資訊流通、金融流通和支援機能等（曾順隆 1999: 286-287; 黃淑惠 2000: 99）。

這一時期，除了產銷分離和總經銷制度發展成熟外，前述的直銷和郵購等銷售也受到部分出版社的採用。資深出版人王榮文（1994）將台灣出版社使用的行銷通路歸納為店銷、郵購、直銷、學校等四種通路（見圖 2-2）。他也提到，每種通路的管銷成本不同，除了書店通路因為不需要出版社開發維護，隨時可以加入之外，郵購、直銷、學校通路的經營成本風險高，能介入的出版社相對較少，因而多數出版社主要依賴書店通路，且委託經銷商代為發行；規模較大的出版社才有能力經營雙通路、多通路。



資料來源：王榮文（1994）

圖 2-2：台灣出版業傳統的四條行銷通路

四、下游：連鎖書店和新興通路的崛起

金石堂和新學友等書店在 1980 年代初期開始發展連鎖模式後，即積極展店開拓市場，在 2000 年前後甚至曾達到擁有百家分店的規模。另一家在書市中舉足輕重的連鎖書店誠品書店也在這一時期成立，以精緻生活和美學訴求逐漸樹立起在市場上的專業地位。2000 年前，國內尚有新學友、何嘉仁等大型連鎖書店，其他規模較小的連鎖書店還包括歷史悠久的敦煌書局，以台中為基地的區域連鎖書店諾貝爾，和來自日本的紀伊國屋書店等。

這一時期，也出現除了上述四條傳統圖書銷售通路以外的新興通路，主要是便利商店和網路書店。統一企業旗下的 7-11 連鎖便利店於 1996 年起開始銷售書刊，不久後店內書刊及文具的營業額即占店內全部商品的 10%（辛廣偉 2000: 365）。便利商店由於空間較小，陳設書籍種類並不多，主要靠著迅速的物流協助，維持單本少量的進書模式，在擺設上以最能接近消費者為首要考量，目前多以流行性的圖書為主。



此外，成立於 1996 年的博客來網路書店以美國的亞馬遜網路書店（Amazon. Com）為目標，創立台灣第一家無實體賣場的線上虛擬書店。博客來 2000 年與 7-11 合作，並建立「網路訂購，到店取貨付款」的模式之後，業績逐漸上揚，成為相當具影響力的新興通路。有鑑於此，也有出版社成立網站甚至網路書店，取代傳統的郵購，為業者創造傳統書店以外新的圖書通路，例如遠流出版公司成立遠流博識網（1997 年）、三民書局的三民網路書店（1996 年）等（陳可欣 2005: 67）。金石堂和誠品等連鎖書店也開始在線上經營自己的網路書店。

第四節 2000 年至今：衰退期

2000 年以來，台灣歷經加入世界貿易組織（WTO）的衝擊、全球不景氣，2003 年 SARS 危機及 2008 年全球金融風暴的影響，許多產業經營受到重創，圖書出版業也受到波及。尤其近幾年智慧型手機、平板電腦風行，網路社群媒體佔用大量閒暇時間，也使得許多人的閱讀時間大量受到壓縮。這一時期，從整體的出書量來看，出版業的產能並未明顯減少，甚至在 2002 年新書書種突破四萬三千種（見圖 2-3），達到出版史上的最高峰。不過，同一時期出版業界卻危機頻傳。尤其自 2001 年起，納莉颱風造成台北地區多處淹水，損失慘重的大型連鎖書店新學友因而爆發財務危機，之後，出版產業界陸續傳出中盤商和出版社倒閉、連鎖書店資金調度困難等消息，包括 2003 年光復書局爆發財務危機、東方出版社與光啟書屋關閉門市部、新學友書局宣告破產等等。有出版人將這段時期稱為「由高原期而進入衰退期」（郝明義 2007）。

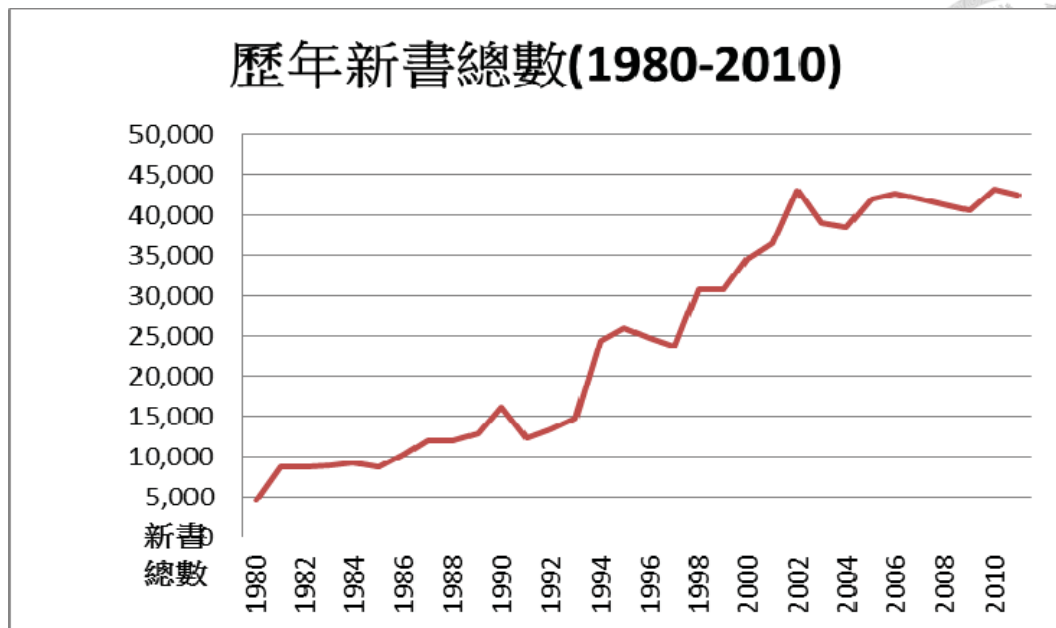


圖 2-3：歷年新書出版數統計圖（1980 年到 2010 年）

整體出版市場的衰退，最明顯表現在退書率升高，以及下游實體書店的數量急遽減少。這一節我先概略說明這一時期上、中、下游的變化情形，更細緻的討論和分析會在以下各章節深入探討。

一、上游：退書率升高

這段時期，由於國內外因素造成經濟不景氣，國內失業率也攀高³³，理應影響消費者的購書意願；但在書市表現上，卻也有《哈利波特》系列、《達文西密碼》等銷售破百萬本的超級暢銷書。或許是這些暢銷書對出版社構成誘因，總體出版量並不見減少，2002 年以 43,035 種新書創下最高峰後，2003 及 2004 略有縮減，2005 又增加到 41,966 種（見圖 6）。在市場消費力減弱，出書量又居高不下，加以書店的胃納量有限，導致退書率逐年升高，根據新聞局的圖書出版產業調查，2008 年平均最高退書率為 37.7%，各家平均的退書率介於 16.8%~37.7% 間；每種新書平均上架時間也從 2003 年的 4.1 個月，逐年減少至 2006 年的低於 3.8 個月（行政院新聞局 2008）。近幾年的新書生命周期更加縮短，許多出版社反映新書上架兩周後若銷售情況不佳，即開始退回給出版社或經銷商。

³³ 國內失業率自 2000 年的 2.99%，大幅上升至 2001 年的 4.57%，之後即居高不下。



二、中游：經銷商面臨去中間化危機

中游的經銷商服務的對象主要是中小型出版社與小型書店，但是自 1990 年代末起大型連鎖書店即開始積極主導市場，經銷商相對而言逐漸被邊緣化(郝明義 2007)。且在金石堂、誠品和博客來網路書店等大型書店通路相繼建立起自己的物流系統後，也嘗試繞過經銷商和上游的出版社直接交易，這種「去中間化」的趨勢也壓縮了經銷商的生存空間。

2007 年下半年，國內第三大書籍經銷商、經銷國內最大的城邦出版集團及其他 60 餘家出版社的書籍的凌域國際公司，因財務困難宣佈暫停營業，出版社被拖欠的帳款從數百萬到上千萬不等。期間又牽涉到凌域揚言國內最大連鎖書店金石堂尚積欠上億元書款，引發各界關注。包括城邦集團、聯經等 40 餘家出版社，甚至一度從金石堂書店下架（聯合報 2007）。

三、下游：實體書店數量大幅萎縮

這一時期，台灣的實體書店數量快速減少。根據文化部委託的一項產業調查報告指出，自 2002 年到 2010 年，單一書店的數量由 1973 家減少至約 1100 家，短短八年內，減少比率達 45%（2014/05/28 田野筆記）³⁴。書店業績衰頹，最明顯的是台北市重慶南路，昔日的書店街從全盛時期有百餘家書店到目前僅剩 20 家左右（聯合報 2012/08/29）。

實體書店的萎縮和網路書店的興盛呈明顯對比，尤其是博客來網路書店的業績成長更遙遙領先其他實體或非實體通路，2009 年的營業額與有數十家分店的誠品書店相當（約 30 億元），圖書銷售量更超出誠品達百萬冊以上，已成為國內圖書銷售量最大的通路商（經濟日報 2009）。博客來利用壓低折扣招徠消費者的行銷策略奏效，也吸引其他通路業者的跟進，包括金石堂、誠品書店等連鎖業者目前在新書上市初期都推行七九折的折扣。這一低價策略也使得無法提供低折扣的非連鎖小書店或獨立書店流失大量客戶，而成為實體書店歇業的成因之一。

³⁴ 這項資料是文化部於 2014 年 5 月 28 日召開的「獨立書店理想與實踐」座談會中，於簡報時所提供（田野筆記 20140528）。

另一方面，近年來量販店、便利商店的圖書銷售數量也持續成長。由於民眾接觸機會頻繁，再加上折扣數吸引部分消費者，不少業者覺得量販店、便利超商這兩種通路都有可能變成另一個圖書銷售的重要通路（新聞局 2009: 68）。

在退書率高漲、網路書店分食閱讀市場大餅的情況下，連鎖書店也亟思改變。除了前述金石堂和誠品相繼建立自己的物流中心之外，並強勢要求和中上游改變結帳制度。2006 年起，金石堂開始要求和出版社及經銷商採用「銷結制」，亦即新書形同在新書在金石堂上架形同寄賣，銷售後才和中上游結款。金石堂希望以「銷結制」取代出版界行之有年的「月結制」³⁵，但交易條件對上游的出版業者相當不利，引發許多爭議。2007 年年底，誠品書店也主動向上游提出要求，要將「月結制」改為「寄售制」，引起出版業者反彈。但由於大型通路的強勢位置，最後中上游只能被動接受新的交易制度。

第五節 出版業在台灣的特殊發展脈絡：「壓縮成長」

回顧台灣圖書出版業從二次戰後至今的出版簡史，可看出這個產業在近七十年來的發展過程中，前期受到國家極大的干預和束縛，在政治戒嚴的制度環境下，出版的能量和活力都受到壓抑，直到解嚴後出版能量才得到釋放。這種發展模式可以從每年新書書種的出版量變化看出端倪。新書書種的出版量從 1960 年代後半開始緩步增加，直至 1980 年代，每年出版的新書書種約維持在八千到九千種左右，一直到解嚴前一年的 1986 年突破一萬種，之後即每年快速成長，尤其是 1990 年代，圖書成長速度非常驚人，從 1990 年的 16,156 種，到了 1998 年已突破三萬種（參見圖 1-1、圖 2-3）。

另外，從每年新書出版的類別比例的消長，也可以看出政治解嚴前後的變化。1980 年代以前，文學、語文和史地類書籍皆為圖書出版的主力，1970 年代

³⁵ 「月結制」是台灣出版業界多年以來形成的一種交易默契。指的是出版商和書店之間，或出版商和經銷商之間以當月進貨金額減退貨金額做為應收貨款（張豐榮 2009）。連鎖書店強調，月結制是造成出版商「以書養書」，以致書市供過於求，甚至形成退書率過高等惡性循環的根本因素，為解決這個問題，需採行帳目更清楚、可降低交易糾紛的新制度。

前後，文學、語文和史地類書籍加總幾乎占 40%左右的出版比例，1962 年文學類圖書甚至高達 47.2%。但是到了 1980 年代中期前後，文學、語文類的書種比例開始逐步降低，³⁶ 到了 1992 年，應用科學類占比一度高達四成以上，文學類則萎縮至 3.3%（見表 2-1）。2002 年，包括漫畫、考試用書、兒童讀物等其他類書籍比例高達三成五，也顯示出出版市場的新書類型由早期的獨尊文史轉向多元化。

表 2-1：出版新書類別比例³⁷

圖書類別	圖書比例 1962 年	比例 1972 年	比例 1982 年	比例 1992 年	比例 2002 年	比例 2012 年
總類	5.6%	2.5%	8.9%	1.5%	0.7%	1.6%
哲學	2.5%	2.9%	3.9%	3.9%	3.6%	4.2%
宗教	2.0%	2.2%	3.7%	1.7%	3.6%	4.8%
自然科學	2.5%	4.6%	8.2%	14.6%	2.1%	3.4%
應用科學	5.5%	14.2%	13.7%	42.6%	11.1%	14.7%
社會科學	14.0%	21.8%	15.0%	14.8%	10.4%	14.7%
文學	47.2%	26.5%	22.6%	3.3%	20.8%	24.7%
語言	2.9%	2.9%	3.7%	1.0%		
史地	15.9%	21.4%	16.2%	11.5%	3.6%	5.4%
美術／藝術	1.8%	1.0%	4.0%	5.2%	4.1%	15.9%
電腦與 資訊科學	—	—	—	—	4.4%	2.4%
兒童文學	—	—	—	—	0.7%	6.2%
其他	—	—	—	—	35.4%	

（資料來源：行政院新聞局 1989; 1993; 1998; 曾堃賢 2013）

從以上的分析可看出，國家在長達 38 年的戒嚴期間所實施的言論管控，到戒嚴中後期對出版業的輔導獎勵，使得台灣出版產業長期處於一種備受壓抑或有

³⁶ 應用科學類和社會科學類書籍的出版比例（占 36.9%）在 1984 年首度超越文史類書種（20.1%），成為新的出版重心（陳可欣 2005: 17）。

³⁷ 本表資料來源的類別統計，依照一般圖書館的分類方式，「總類」包括目錄學、圖書資訊及檔案學、國學與群經、百科全書等；「史地」類包括傳記；「藝術」類包含各類藝術與休閒旅遊等。與出版產業界常用的主題類型（例如文學小說、人文史地等）不盡相同（曾堃賢 2013: 4-5）。

限開放的環境之中，也發展出一套有別於其他資本主義國家的產業結構。我借用韓國學者張慶燮（Chang Kyung-Sup 1999）「壓縮的現代性」（compressed modernity）概念，將這種特殊的發展脈絡，稱為「壓縮成長」。張慶燮所謂的壓縮現代性，指的是南韓在二次戰後工業化、現代化的發展軌跡，將西方社會歷經三百年完成的現代化歷程，壓縮在 50 年內完成。相應的，台灣出版業的壓縮成長則有兩個意涵：一是產業界和市場在長期受壓抑之下，一旦壓力解除之後的反彈，形成了出版量方面的爆發式成長；另一則是時間的壓縮，在政治解嚴後，出版界在許多方面仍沿襲舊的、在某種層面受保護的出版慣習，但同時卻要面對驟然開放的自由競爭市場，以及國外急遽變化出版潮流，讓這個產業必須在短短十幾二十年間面臨極大的挑戰。

一、壓縮成長的影響

從政治戒嚴到解嚴之後的自由競爭，對台灣出版產業主要的影響有以下幾個層面：

第一，影響出版社的數量及規模。在解嚴前，台灣的出版社數量在 1970 年約有 1,350 家。1973 年，〈出版法〉修改了申請出版社的條件，出版社到 1980 年已增長到兩千家以上；到解嚴後一年的 1988 年，出版社已超過三千（3,191）家，可見解嚴和法令鬆綁對出版生態的影響。在規模方面，相較於國民黨營和公營的出版社，解嚴前的民營出版社多半維持在中小型的型態。這一方面是由於政府對言論的高壓管控，使得經營這一產業具有高風險，一般擁有資金的商人未必願意輕易投入；過去文化界流行「要害一個人，就讓他去辦雜誌或做出版」，其來有自。另一方面，〈出版法〉對發行人的學經歷資格予以嚴格限制，使得成立出版社者多為文人或知識分子。其中並有一定比例是從中國大陸隨國府遷台的出版人和文化人，來台後繼續投入報紙、雜誌、圖書等出版事業，但他們的財力和人力也多半有限，不易擴張（辛廣偉 2000: 28）。

第二，影響出書數量及書種。1980 年以前，台灣每年出版的新書書種約在四千多種，在 1980 年代政策開始放寬，從嚴格管制轉為獎勵出版後，成長到八千至九千種，但在解嚴前一年的 1986 年躍升到 10,255 種，1987 又增加到 12,046

種（新聞局 1993）。在戒嚴體制下，不但言論自由和出版能量受到壓抑，書種類型也同樣受限，以文史類圖書居多，其他則是語言類、古籍和工具書（辛廣偉 2000: 28-46）。直到 1980 年代之後的成長期，才開始有較多樣化的圖書類型出現。

第三，前述兩個特性，也影響了出版供應鏈的結構，尤其是經銷商的角色。由於台灣出版社的規模有限，使得他們多半沒有足夠的財力和人力可以負擔物流和倉儲工作，因而必須仰賴經銷商。但同時，在出版市場受到限制之下，經銷商也普遍維持在中小型規模，且多半為區域經銷的型態，若要發書到經銷區域外，則要透過中盤轉發。這也增加發行系統的複雜度（在第五章會詳細討論），並使得資訊流的輸送帶過長，難以有效率（郝明義 2007）。

第四，出版人的文人傳統以及對市場的輕忽。在戒嚴體制下，由於國家對出版產業多所干預，以及過去〈出版法〉對出版社主事者的學經歷條件限制，台灣早期的出版人許多皆為作家、學者出身（辛廣偉 2000; 吳麗娟 2003），甚至其中有好幾位報社主編；這種出版人擁有較高文化資本的傳統，也一直延續下來。然而，這些缺乏經營背景的文人投入出版業，也有其限制，例如本身就是作家的隱地坦承，文人多以感性出發，不喜行政事務，「血液裡就缺乏務實面」，經營出版事業其實是格外艱辛，尤其在強調數字管理的今日，難度更甚當年（徐開塵 2003）。另一方面，早期圖書市場在戒嚴體制之下，由於出版社的家數和出書量有限，常呈現供不應求的情況³⁸，以隱地主持的爾雅出版社發行的文學書，出版至少都四千本，而且加印的需求通常跳過二刷、三刷，直接又是四千本以上（王盛弘 2002）。早期這種「好書會自動販賣」（陳穎青 2007: 194）的經驗，更強化出版人輕忽市場的心態。一方面，由於出版社直接出書的對象是經銷商與書店，較難直接掌握讀者／消費者的反應；另一方面出版人也希望引領閱讀風潮，認為投讀者所好、迎合市場是一種媚俗，長期以往，對市場的反應就更為遲鈍。

³⁸ 一位於 1970 年代入行的經銷商對她表示：「從我踏入這一行以來，圖書這個問題都是供不應求。就像你進口『姊妹』還是『武俠春秋』，那個都，只要有外來品、舶來品還是什麼，暢銷程度都是超過我們預期，沒有像現在退書率幾％幾％的問題」（訪談記錄，D001）。資深出版人蘇拾平也有類似的看法：「早期的供不應求來自書種不足，一般只要不是太難或太壞的書，書店在第一個月都能賣出三、四成…」（蘇拾平 2007: 368）。

第五，讀者對國外資訊的渴求，以及出版社為擴充書稿來源，使得出版界養成對翻譯書的依賴。由於戒嚴及相關法令對言論的管控，使得國內的訊息流通處於半封閉的狀態，讓讀者對外來新知格外有興趣。此外，從前述的「成長期」開始，出版社迅速增加，當時不受著作權保護的外文作品便成為低成本又有利可圖的書稿來源。雖然缺乏正式的統計資料，不過具業界人士推估，自 1980 年代起，台灣的翻譯書在圖書市場上約佔四成，且在暢銷書排行榜上佔據大半的位置（陳俊斌 2002），也成為台灣書市相當特殊的現象。

二、國家的角色

從上述對於台灣出版產業發展史的概略討論可以看出，在 1987 年政治解嚴以前，由國家所掌控的權力場域對出版場域的強力壓制和限縮，讓出版業難以獲得自主發展的空間。然而必須澄清的是，不少有關台灣出版業發展的研究或文獻中，都呈現出一種過於簡化的二分論述：在戒嚴時期，不管是透過高壓管制或獎勵開放，對出版業而言，國家是無所不在的陰影，多數出版人和編輯莫不小心翼翼，甚至透過「內心的小警總」自我審查，唯恐逾越國家所能忍受的言論尺度替出版社惹來麻煩；但在 1987 年解嚴後，國家即從出版場域退位，作者和出版社皆可以透過各類文字和出版品大鳴大放。這種斷然二分的觀點，在許多出版研究中相當明顯，例如一本探討國家角色與商品網絡的碩士論文提到，「1987 年政府終於宣布解除戒嚴，在採取『開放出版』、放寬對於圖書出版業的限制下，禁忌不再是禁忌，各類圖書紛紛出現，圖書出版市場可說是百家爭鳴、生氣蓬勃」（周明慧 1998: 55）；出版人林載爵（2011: 487-488）也為文表示，台灣出版 60 年來的面貌，是「先在政治的壓力下，後在商業利益的追求中，不斷變動發展。」他指出，出版人在近 20 年來享有充分的出版自由後，開始面對市場的高度競爭，並據以調整出版策略與方向。

然而，回顧 1980 年代及 1990 年代的政治事件，立即可以找到駁斥上述二分觀點的反例，例如 1989 年《自由時代》雜誌發行人鄭南榕為了爭取「百分之百的言論自由」而自焚身亡，1991 年陳正然等五人被調查局以加入「獨立台灣會」

為由拘捕，但實際上遭逮捕的人士只是閱讀被列為禁書的《台灣人四百年史》，並曾赴日本拜訪史明。儘管當時已解嚴，先前箝制思想言論的「台灣地區戒嚴時期出版物管制辦法」已廢除，但是鄭南榕自焚和獨台會案都涉及言論自由，國家仍可以透過《懲治叛亂條例》等法條查禁書刊、羅織「涉嫌叛亂」罪名，顯示在解嚴後，人民和包括雜誌在內的出版業並未如前述研究所指，享有充分的言論和出版自由。

1990 年代任職於時報出版公司主編的作家孟樊，曾在書中提到馬克思、恩格斯著作《資本論》三卷在 1990 年出版時奇妙的政治氛圍，及出版社的因應之道。這個例子也顯示解嚴初期出版界仍未完全掙脫言論和出版的桎梏，也還在拿捏國家給予出版自由的限度。孟樊指出，當時出版社為了「促銷」及「另外」的目的，在《資本論》出版時舉辦盛大發表會，並特意邀請立委朱高正參與討論。他表示，「1990 年代伊始，政治上雖然解嚴了，但言論自由程度仍不能衝破『紅色禁忌』，在此之前尚未有人真正公開測——尤其是以出版公司的名義。」因而資本論若能順利出版，且不招致任何「干擾」，可視為對此禁忌的一種突破，不啻象徵台港言論自由邁入新的里程碑。找朱高正出席發表會，也有讓他參與背書之意，萬一「出問題」，當時在國會中擁有「航空母艦」稱號的朱高正應能挺身而出，替這套書發言。這就是當時出版社「另外」的目的（孟樊 2002: 15）。

另一方面，透過「登記、處罰、獎勵」對出版界和出版品內容多所干預的《出版法》，也並未隨著解嚴隨即廢止，而是在出版界及知識分子多年爭取下，直到 1999 年才正式頒令終止，半世紀以來讓出版業處處受制肘的法令桎梏才終於解除。

然而，出版業在擺脫言論枷鎖、出版自由的空間逐漸拓寬後，國家也從積極干預轉為被動放任的角色。包括出版物分級制度的建立、大陸簡體字出版品的進口，以及近年來產業界推動「圖書定價制」的呼聲，國家的回應都相當被動。國家的不作為，也放任場域中擁有較多權力和資本的行動者開始主導遊戲規則，讓多數玩家無法公平競爭。

小結

總結來說，台灣的出版產業在戒嚴體制的背景下，形成一種解嚴後的「壓縮成長」模式。這表現在 1980 年代中期開始的快速擴張期，不但出版的書種大量增加，涵蓋題材廣泛多元，讀者對不同類別圖書的接受度也大幅提升，不再獨厚文學類作品。另一方面，閱讀消費者的購買力也展現在單書的銷售量上，暢銷書動輒創下數十萬冊的銷售量³⁹，改寫了暢銷書的定義（郝明義 2007）。

然而，出版產業的這波榮景與市場的擴張，並未與消費者的需求相吻合，雖然暢銷書的銷售量屢創新高，但滯銷書的數量也隨之增加，這顯現出出版市場上供給和需求之間的落差。尤其在 2001 年之後的衰退期，儘管總體消費力明顯減弱，整體出書量卻不見減少，使得退書率不斷攀高，新書的生命週期隨之縮短，書市的運作效率也受到質疑。

既有的出版研究已指出，這一產業的特性之一即是「需求面的不確定性」，由於文化產品的成功與否沒有一定的公式，這種無法預料（nobody knows）的特性（Caves 2003: 6），即使經過產品上市前的精密市調，也難以達到準確的預測。這使得出版商傾向運用壓低間接成本、過剩出書等策略規避不確定性的風險。

而在台灣的脈絡中，由於出版人的文人傳統，以及在戒嚴時期及解嚴後的擴張期培養出引導市場的慣習，在衰退期也讓出版人適應變遷的難度升高。出版人郝明義（2007）即表示，出版產業本身（包括上中下游）在進入衰退期之後，沒有來得及意識到影響自己及整體環境的變化，「仍然習慣於使用過去榮景時期的思維、工作習慣與方法。卻反覆惡化後果，使得台灣的出版產業進入一個惡性而加重的循環。」形成產業本身的一大問題。

2005 年之後，在閱讀市場逐漸萎縮的情況下，位於第一線的大型連鎖書店起而主導出版產業，利用他們的分店家數、市場占有率等權力要求中上游等業者配合改變；但是他們用累積的銷售數字和趨勢解讀市場走向，甚至希望引導或介入上游出版業者的生產決策，卻拉高雙方之間的緊張關係。

³⁹ 這一時期的暢銷書，中文創作以 1995 年的《一九九五閏八月》為代表，外文翻譯書以 1996 年的《EQ》為代表。

另一方面，部分中大型的出版公司也在競爭壓力之下，透過調整組織結構或生產策略以因應 2000 年以來出版衰退的局面，並試圖改變長期以來的慣習，引進管理制度和電腦化「數字管理」等系統，希冀以更「精準」的方式做出版。但是少數出版公司「矯枉過正」的做法，卻也讓需要彈性和創意空間的編輯人受到高度的壓力。我會在以下各章節深入探討和分析這些現象。

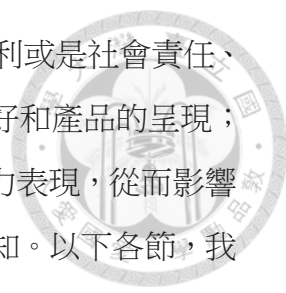
第三章 出版公司的組織結構與變遷



前言

1960 年代起，英美等國家出現一系列集團購入出版社的兼併行動(Coser et al. 1982; Greco 2005)，隨之興起的大型出版公司成為形塑英語世界出版產業的主要力量之一(Thompson 2010)，這也是出版世界半世紀以來一連串鉅變的發端。然而，正當多數資本主義國家的出版業因市場競爭和技術變遷而經歷激烈變革，時值政治戒嚴時期的台灣某種程度卻被隔絕於這場鉅變之外，直到解嚴之後，台灣的出版市場才成為開放的自由市場。同一時期，隨著電腦化、網際網路等科技創新，出版產業界也面臨一波波的技術革命，這些外在環境的變化，在在對台灣的出版產業產生衝擊，出版界人士也必須主動或被動地調整組織結構和實作策略以做為因應。

前一章已提到，戒嚴時期的台灣，人民的言論自由和出版自由受到國家的箝制，限制了出版業的發展；表現在組織型態上，當時的出版社多半為以創辦人或主編為核心的小型網絡組織。直到 1970 年代中期政策轉向，政府以獎勵取代高壓管控，出版組織的型態才由同質走出些微變化。解嚴後的 1990 年代，出版產業蓬勃發展，許多出版組織也開始擴張。然而這一本質上接近手工業的產業，該如何處理組織擴張後的協調、分工和內部溝通等問題，又能兼顧這些近似手工業工匠或擬似專業人士(quasi-professional)的員工所需的創意和自主空間？這個問題，對許多希望能永續發展的出版社構成一大挑戰。有些出版社沿用一般企業最常採用的科層分工的組織型態；有些公司則朝向集團化，讓資金和產能更為集中，並以多元化經營分散風險；有些公司更引進諸如數字管理等商業管理的概念或系統，以控管成本，提高生產效率和獲利。但是科層制組織強調層級式的報告機制，嚴密評量及監控員工績效的運作方式，與強調工作者自主性及創意的文化組織是否能夠相容？出版組織的績效如何評量？僅強調獲利是否會喪失文化組織的特殊性？工作者的創意和創造力在這樣的監控下，是否還有施展的空間？這是本章想要研究的問題。



尤其對出版社而言，不同的組織型態，不同的組織目標（獲利或是社會責任、文化理想）會影響出版社的自我定位，從而影響他們的選題偏好和產品的呈現；而對文化產業而言，員工自主性的高低，也會影響他們的創造力表現，從而影響出版品的內容優劣，再回過頭來影響外界對出版社的定位和認知。以下各節，我將先討論出版產業的特殊性，也就是這一產業有別於其他產業，甚至是有別於經濟、政治等其他場域的特殊運作邏輯；接著概述台灣出版社的組織型態和類型分布，據此再深入討論包括組織分化、集團化的發展、數字管理的趨勢等場域動態，並分析其效應。尤其第二章所指的「壓縮成長」的效應，在解嚴後的 1980 年代末期爆發出來，出版產業的整體結構快速變化，個別出版組織也調整組織結構以為因應，這些動態變化也對出版社生產策略、編輯人的自主性和創意產生深遠影響。

第一節 台灣出版場域的邏輯

第一章中已提到，組織社會學的出版研究指出了這個產業具有的幾個特性，包括需求的不確定性，以及編輯人擬似工匠的角色，編輯人所擁有的專業判斷能力和技藝能夠替出版社遴選並加工作品，最後轉化為出版社的產品及重要資產。因為高度的不確定性和近似手工業的特質，使得出版組織通常需要一定的彈性，因而發展出去中心化和區隔管理的組織模式；同時也賦予工作者較高的自主空間，讓他們在面對不確定的環境時能夠應變並做出適切的裁量（Powell 1985）。

另一方面，出版場域做為一種文化生產場域，也發展出一些有別於其他場域的運作邏輯，這些邏輯界定了能動者和組織藉以參與其中之中、據以行動的遊戲規則，活躍於場域中的個體對於這些邏輯都有一定程度的實作知識，得以玩得起這種遊戲，且能夠看穿遊戲規則如何轉變（Thompson 2005; 2010）；不過這些邏輯也有其非預期後果，甚至可能引起能動者和組織之間的相互衝突（Thompson 2005: 7）。我認為，出版場域有以下幾個相當特殊的邏輯，是場域中的能動者據以穩定自己位置、或是取得更佳競爭優勢的行動策略：第一是因應需求不確定性而發展出的生產策略，包括「不輸就會贏」的盤算邏輯，以及「青蛙下蛋」的生產模式以分散風險；第二，在象徵資本與經濟資本間的權衡與分配，重視象徵資

本大於經濟資本；第三，則是相應於平版印刷技術的規模經濟而發展出的「出版經濟學」。隨著場域的動態發展，這些邏輯或遊戲規則也會逐漸發生轉變。



一、因應不確定性：「不輸就會贏」或「青蛙下蛋」模式

出版界人士常說，每一本書都是一種獨特的產品，有其自己的命運（Powell 1985: 9; Greco 2005）；加以出版市場的不確定性高，成功暢銷書的精確組成成分高度不確定，一本書是否能獲得市場歡迎、成本是否能回收也難以預測，因而對編輯和出版人來說，每本書都是一次賭注。許多研究和我的受訪者都以「賭」或「買樂透」來形容編輯人的選題決策，賭對一本暢銷書所帶來的大量營收，可以彌補好幾本書的虧損，甚至讓小出版社一兩年內都衣食無虞。但是這種賭注並非像拉霸一般全憑手氣，而是經過評估和計算，將風險控制在一定程度之內，即使小輸，損失也不大。一位受訪者這麼解釋：

基本的一件事情：出版是賭徒的生意。那賭徒你要怎麼樣才能夠贏？說來很簡單，不輸你就會贏。你不要把你的本錢輸掉！所以最重要的是說，你每本書你不要虧錢，那你不要虧錢，你那個賭在，你早晚會去碰到暢銷書。所以你每本書的話，你都想辦法，那你知道這本書大概不會賣，但是我不要讓它虧錢；那不要讓它虧的話，就是像○○（另一位編輯人）講的，那本書我就印少一點，對那個作者或託付者有交代，我也知道這本書是要幹什麼的，可是我不能隨便應付，那為什麼？因為我要留著。留得青山在，不怕沒柴燒；就這樣。不輸就會贏。……我跟你講，賭徒都是要會算的。算算算，他算到說，這一個的話，我是可以跟他賭的。要不然的話，就是玩梭哈。我是確定我有把握，整個牌局，就算我輸了，不會傷到我自己。那我就跟你賭了。（訪談記錄 OB01）

根據上述說法，這種「不輸就是贏」的邏輯有兩個重點，一是必須做好風險管控，也就是要「算」，透過計算、衡量，盡量做到不要虧損；另一個重點則在於，賭的前提是為了「留得青山在」，也就是維持出版社的存續，不能蝕老本（包括資金和出版社的形象）。因而細究這種邏輯，並不是非理性的盲目下注，而是謹慎評估後的決策，可視為編輯人或出版人回應不確定性的一種方式，乍看之下

似乎偏離一般的經濟理性，卻也是一種理性的行動策略。我稱這種場域邏輯為「盤算邏輯」。

編輯人或出版人回應需求不確定性的另一種作為，則是增加出書的種類，然後用其中賣得較好的書，彌補其他賣不好的虧損。Thompson（2005: 17）將這樣的策略稱為「青蛙下蛋模式」（frog model），也就是產下一大堆卵，期待其中的部分能夠存活下來，最後從蝌蚪長成青蛙。青蛙下蛋的隱喻也指出出版產業的一個事實，就是大多數的書賣得並不好，只有極少數的書才會暢銷。因而如果自己出版的書能夠席捲書市，站上排行榜頂端，也會讓編輯人有「壓對寶」或中樂透的成就感。然而，所謂的不確定性，也不意味著編輯都在憑空摸索，他們對哪些作者、哪些類型能暢銷，還是有一定的把握，通常無法預估的只是這些書到底能賣出多少量。

二、對象徵資本的重視

出版場域另一種重要的邏輯，則是重視象徵資本的累積。第一章已提到，經濟資本和象徵資本的量與分殊化的分配對出版社而言相當重要，不同出版社如何累積並配置這兩種資本，也構成他們在場域中穩定自我競爭位置的行動策略。Bourdieu（1996）在探討文化生產場域時，將這一場域視為兩種生產模式或生產周期共存的地方，這兩種模式服膺的是對反的邏輯：兩極的其中一端是純粹藝術的經濟，否認商業的經濟或短期的經濟獲利；這種生產模式朝向象徵資本的累積，寄望於未來，並期望就長遠來看這些投資能在某種條件下轉化為經濟利潤；另一端採取的則是文學藝術產業的經濟邏輯，重視的是立即且短暫的成功，並根據市場需求調整產品內容，這類公司採取的是短期生產策略，迎合市場需求將風險降到最低，並透過廣告、公關等行銷步驟讓產品的快速循環，以確保並加速利潤的回收。兩種模式最大的差別，在於前者重視的是象徵資本的累積，需要長期經營；後者追求的則是經濟資本的快速回收。Bourdieu 在對比這兩種生產模式所依據的經濟邏輯時，引用的即是法國前衛出版社 Editions de Minuit 和 Laffont 等主流出版公司等例子。

許多出版人創業的初衷並不在賺錢，而是為了實踐或彰顯自己的特殊理念、品味或意識型態，因而比較接近上述第一種模式。從第二章討論到台灣戰後的「文人出版」傳統，或是國外許多著名出版人的傳奇故事可看出，對他們而言，出書的目的不在獲利，而在於透過出版，將具有文化、美學或意識型態上獨特性的產品引介給大眾（Davis and Scase 2000: 105）。例如一位受訪者對我說：

出版者永遠要有一個衝動跟力量，其實這就是他的本質，就是說，他覺得「天下皆醉我獨醒」，全世界的人都沒看到某個問題很嚴重，只有我看到這個問題，只有我覺得這本書最好，只有我覺得，看到這個作者，除了我來介紹他，沒有人可以介紹到他。這就是你剛才講的 gatekeeper 那種角色，他覺得我來做這件事情，我可以做好。（訪談記錄 PP03）

這類出版人主持的出版社，其生產周期也指向較為長期的投資，在短期的營收上只求「打平」不虧損；一旦獲利，甚至會將所賺的錢投入下一個可能賠錢的計畫。上述受訪者的說法相當典型：

我常舉一個例子就是，沒有任何一個其他行業，會在年初的時候，他就要設計說，今年我要出一些不暢銷的東西。不會有一個房地產公司，他說，今年我推一個案子，這個案子就是要滯銷的案子；一個汽車公司說，我要推一種車款，這種車款就是很難賣的。當然總是，每個行業都會碰到，他們原來以為會暢銷的東西，最後不暢銷，這是一定會有的；但不會有人一開始就知道，有些東西做了賠錢還要做。但出版業就會做這個事情。然後，去年多賺了一點錢，要嘛今年我可以多一點錢做一點本來徘徊再三的……。（訪談記錄 PP03）

這類型的出版社在台灣不下少數，尤其台灣出版業在戒嚴時期長期供不應求的特殊發展脈絡，使得這類型出版社能夠在小本經營而不致虧損的條件下，緩慢且穩定地累積長銷書、經典書單和象徵資本。然而，在市場競爭轉趨激烈之後，多數出版社很難完全以不求獲利的長線策略存活，尤其是晚近才成立、長銷書書單數目仍極為有限的出版社，就必須同時交替運用 Bourdieu 所說的兩種經濟邏輯，有些書或書系是指向大眾生產並符合市場潮流，希望能快速回收經濟利潤；

另一類則是像上述出版人所指的不賺錢或徘徊再三的書，卻是實現當初投入出版的理想或完成社會責任之所繫。但是當同一家出版社在運用兩種邏輯時，也會產生衝突，例如朝向快速獲利的短線邏輯，有時可能會侵蝕掉出版社好不容易累積起來的象徵資本；且當出版社為了保障一定的經濟利潤而控制生產成本或限制選題時，也會造成編輯人不認同，或自覺自主空間受限而出走。第一章已提過人力資本在出版場域中的重要性，成熟編輯人是出版社的重要資產，每一位編輯所擁有的專業鑑別力、技能、默會知識和重要作家等人脈，不但需要長時間的養成，也是其他編輯很難替代的。因而編輯人一旦出走，對出版社造成的損失很難在短期內彌補過來。

三、出版經濟學：印量和定價的決策

出版產業有別於其他產業的另一個特殊邏輯，則是價格和印刷冊數間連動關係所造成印量和定價的決策。這涉及平版印刷（lithography）的經濟學：平版印刷是成本效益生產的典範，它保障了最低的單冊成本，但前提是印刷冊數需大到一定的量。目前絕大多數的紙本書採用的是平版印刷的技術，平版印刷有其高品質、速度快及價格相對低廉的優點；然而平版印刷也是大量製造的生意。理論上，高印量能夠使出版業的每一方都獲益：印刷廠開機時間越長，收入越多；不但紙廠受惠、出版社也能壓低製作成本；就連讀者買到的書也比印量少的便宜（Greco et. al 2007: 119-120）。⁴⁰然而，有些書的內容需要一定的知識或鑑賞的門檻，潛在讀者相對少，但是仍有其重要性及價值，這時就會造成出版社抉擇的難題。尤其圖書在送印前即有成本（印前成本），這些印前和印製成本若無法透過大量印刷平均分攤，單本書的印刷成本就會過高。另一方面，由於出版市場具有無條件

⁴⁰ 相較於平版印刷技術，目前部分業者也開始採用一種數位印刷的技術，稱為 POD（print on demand；有業者稱為隨選印刷），這是一種因應特定終端使用者的需求而印書的技術，最早應用於絕版書，目前也逐漸應用在學術書、專業圖書或長銷舊書等銷售速度較為緩慢的書種（Thompson 2010: 326）。若先不計算印前成本，以 POD 技術印書的單書印製成本不會因印量多寡而有所不同，因而不在此討論的出版經濟學的適用範圍內。不過根據我的受訪者表示，POD 印製的成品單書成本高於平版印刷，且質感遠遜於平版印刷，尤其是彩色書或封面等，色彩表現不穩定（訪談記錄 P011），因而目前採用 POD 技術者，多半為自助出版的作者或部分教科書業者，也有少數出版社在量少的再版書時採用 POD（訪談記錄 PR01）。

退貨的退書優惠，一旦印量高出市場的需求量太多，則會產生退書和庫存書，這些書若無法再回到市場上賣出，則會成為呆貨，侵蝕掉獲利。因而出版社的工作是在書的價格和印量之間取得平衡，讓即將出版的書能夠產生健康的獲利或帶來進帳，同時降低印太多或印太少的風險（Thompson 2005: 27）。因為出版社若擔心庫存而印量過低，不但每本書的成本會提高，也可能在上市後因供不應求而必須加印，若加印不及造成缺書，還會降低潛在的銷售量和營收。

若從經濟上來考量，出版社一般在判斷一本書是否值得出、如何訂價才不致虧損時，必須衡量成本（包括印前成本、印刷成本和版稅）和總營收（銷售量乘以單位售價、減掉折扣）之間的關係。在英語世界，多數出版社是先設定毛利率（gross profit margin; GPM），例如將毛利率設為 60%（但也會視書的類型、競爭和長期銷售的期望有所變化）（Thompson 2005: 26-27）；台灣有些出版社則是直接設定書的成本，控制在 30%或 35%左右（通常不含人事、管銷等固定成本），再來評估訂價和印量。

印前成本一般指書在編製、排版完成送到印刷廠前所需的成本，包括版稅、設計費等；印刷成本則包括紙張、印製費用（單色或彩色印刷費用又不同）、裝訂等。一位受訪者這樣向我說明：

費用概算其實涉及到很多層面，封面設計師、內頁設計、翻譯者、版權金、版稅、預付版稅、封面用紙、導讀與推薦序稿費、有無學者專家校訂、內頁用紙、印刷技術（燙金、打洞等特殊效果）、特殊裝訂等的費用都是可低可高。若以本土作家為例（無涉及翻譯書），最陽春的版型，288 頁，單色印刷，一般封面及內頁紙，平膠裝無書腰。三千本的製版+印刷費+紙錢+裝訂大約 9 萬，封面與內頁設計約 2 萬，所以基礎費用大約是 11~12 萬。兩千本的差異只有紙錢跟印工，其他是費用是與三千本一樣的，大約是 10 萬上下。（訪談記錄 M005）

根據這位受訪者的估算，上述的書上市的定價約在 300 元上下（通常會以五五折左右批給經銷商，直接發行到書店折扣另計）。若以印三千本估算，每本單書平攤的印前加印製成本是 40 元（不含版稅）；印兩千本是 50 元，一千本則是

80~90 元；很明顯可看出印量越大、單本書的平均成本可以更低。對許多出版社來說，衡量單冊成本和可能的營收，最保險的做法就是讓首刷印量從兩千到三千本起跳，否則書的單冊成本就會變得非常高而必須提高定價。這也造成許多出版社必須刻意地超額生產，或是依賴編輯的直覺、先前的銷售經驗，以及對銷售潛力的盲目信心來決定印量（Greco et al. 2007: 121）。

然而，當退書率和處理庫存書的倉儲成本升高時，要評估成本獲利，需考慮更多變項。首先，退書率若超過三成五，獲利即可能被這些未來不一定賣得出去的庫存書抵銷掉；⁴¹其次，由於台灣市場規模有限，有些較嚴肅或冷僻的書種潛在市場可能不足一千本，且展望的是長期市場，回收的速度更慢（也可能會遭書店退回）；再者，前述的估算方式並未計入版稅和外文書的版權費，尤其是有些需競標的外文書版權費動輒超過三千美元，再加上翻譯稿費的支出，都會提高成本，這時對印量和潛在銷售量的評估就更為複雜，且需更審慎。有些出版社因而開始採用「損益平衡試算表」（profit and loss statement; P&L），藉以更精確地估算成本、印量和可能銷售量，也據以判斷是否參與版權競標（先以過往的銷售經驗預估可能的銷售量，再衡量是否可能回本），並試算出可能提出的競標金額。損益平衡表在英語世界的應用相當廣泛，出版社針對平裝書、精裝書和童書等不同書種也有不同的損平表評估公式，且會根據市況加以調整修正（Greco et al. 2007: 122-140）。相對之下，根據我的田野訪談，國內出版社採用損平表者卻不普遍，例如前述受訪者 M005 的出版社即未採用損平表；一家中型、制度化程度頗高的出版公司，也只採用印製成本表來估算成本（訪談記錄 P016）。且採用損平表的出版社，大多是用以做為競標外文書時的試算工具，有些出版社也不認為損平表是必要的成本獲利評估工具。

透過受訪者的提供，我取得某出版集團使用的損益平衡試算表（見表 3-1）。從表最下方的欄位可看出，對成本的計算可粗分為印前、印刷和版稅等成本，收

⁴¹根據上述受訪者所提供的數據推估，假設退書率 35%（目前台灣書市的退書率皆超過三成五），若發出 3,000 本書，退回 1,050 本，營收即減少 173,250 元（以批發價每本 165 元計）不過一般出版社印量若為 3,000 本，不會一次將 3,000 本全數發出，而會保留 300 本左右做為調度之用。這樣的推估還未計入圖書退回所造成的污損及運費等支出。若退書率再升高，不只獲利再降低，若再計入人事、倉儲等固定成本，即可能入不敷出。

的印量預估，算出
據此表的計算約為
表並未將編輯費、
公司或集團使用的

[illegible]

從這位受訪者提供的數據和損平試算的結果看來，若以台灣出版社習用的首刷三千本印量來估算，出版社所能獲得的利潤極為微薄；如果退書率再升高的

話，很可能血本無歸。然而在需求不確定的情況下，若要勉力實現「不輸就是贏」的生存策略，許多出版社只好從成本管控著手，例如壓低印前成本和作家的版稅、選用較便宜的紙張和裝訂方式；不過，在新書量居高不下，書市擁擠的情況下，書的裝幀設計和封面美感仍是吸引讀者注目的重要指標，許多出版社不會在這個環節上太過儉省。另一方面，為了更準確地評估印量，降低書印太多而產生的風險，許多出版社也會在出書前向連鎖書店等大通路做簡單的市場調查，例如提供新書資料、宣傳文案或樣書給通路的採購人員，請他們評估可能採購的數量，彙整後在決定可能的印量，透過這個「詢量」的程序，出版社可以大致得知通路對這本書的反應，若是通路一次下的訂單超過八百本，代表他們看好這本書，首刷印量就可能從四千或五千本起跳。

雖然損平表的應用在台灣尚不普遍，但是出版社開始採用損平表，卻也顯示出幾個意義，第一，採用損平表做為試算工具，代表著對成本評估的要求更為精準，而不是只滿足於以預估營收扣掉成本為正、以不賠為原則的粗略估算方式；第二，相較於許多出版社仍將庫存書視為資產，抱持著慢慢賣總是賣得掉的想法，對損平表的重視，則代表著出版社開始正視退書及庫存書過多可能導致的風險，並希望藉由量化的精確試算預先評估和控制。此外，出版社為了更審慎評估印量而求助於通路，代表出版社更重視市場反應（雖然通路並無法完全代表消費者）和市場需求，也代表出版人「只要是好書我就出」的價值理性開始逐漸退位。

上述的幾個出版邏輯構成了台灣出版場域主要的遊戲規則，也界定了在此場域中成功的條件。但是從損平表開始受到採用及其所代表的意義，也顯示出這幾個場域邏輯開始產生微妙的變化。根據 Thompson（2005:40）的看法，出版場域的邏輯並非靜態的，而是會受到經濟壓力、科技創新和社會實作的變遷等外力或壓力而有所改變，敏感的出版人或經理人會體察到這些變遷如何牽動場域的本質和動態，場域邏輯也會隨之產生變化。在以下各節中，我將試圖說明台灣出版產業結構的變化（主要是在 1980 年代之後）所帶動出版組織內部的變遷，以及場域邏輯的改變。

第二節 台灣出版產業的結構與組織概況

台灣兩千三百萬的人口，加以使用的語言是繁體中文，使得出版市場的潛能較為有限，不少出版人也常以「台灣出版市場太小」喟嘆難以施展身手。然而相對而言，台灣出版業的產能和活力卻相當高，每年推出的新書書種超過四萬種，暢銷書的銷售量就人口比而言也常超越鄰近的中國大陸和日、韓等國。

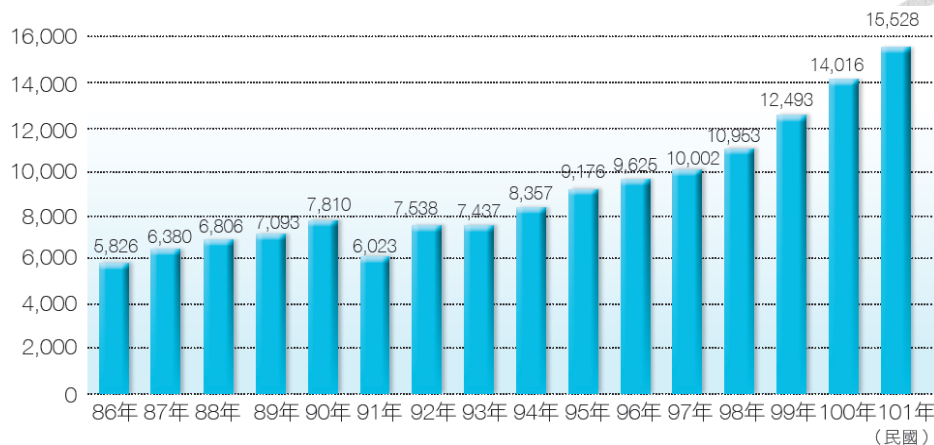
Coser 等人（1982: 175）曾指出，出版業不同於其他產業的特點之一，即在於這個產業可容許家庭手工業和法人公司同時並存的多元特質；台灣的出版業也有相似的情況。就產業結構而言，台灣的出版社多半為中小型規模，資本額也不高；就組織型態來看，台灣的出版組織類型分布極廣，小至從選題、編輯到行銷一手包辦的「一人出版社」，大至組織規模龐大、多角化經營的跨國集團都有。正如上一節所討論到，經濟資本在出版場域中並非最重要的資源，因而即使是規模小、資金少的出版社，仍然有其競爭力。以下先以相關的官方調查數據呈現出版產業的基本結構，再進一步討論不同的組織型態及其特色。

一、基本產業結構

根據經濟部商業司的資料，台灣目前登記在案的圖書出版業者超過一萬五千家，見下圖 3-1（文化部 2014a: 299）。然而這個數字與實際仍在運作的出版業家數有相當大的出入。⁴³較接近實況的資料則是財政統計月報的統計資料，以圖書出版業為企業登記主要營業項目為主的公司家數，在 2010 年時為 1771 家（見圖 3-2），且每年家數變化不大。另據官方調查報告的推估，目前每年出書達四種以上、仍活躍出書者約有 737 家（文化部 2014b: 41）。⁴⁴

⁴³ 自「出版法」廢除後，出版社成立逕行向經濟部商業司登記即可，但出版社結束營業或不運作後並無須向該單位申請撤銷，因而這項統計數據所得出的出版社家數遠高出於實際運作的家數。另一方面，出版社出書前需向國家圖書館申請 ISBN 書號，根據國圖的資料，2013 年申請 ISBN 的出版單位，包括政府機關及個人共達 5,117 家（曾堃賢 2014: 1）。不過其中以申請一本者比例最高，約達四分之一。因而有調查單位將活躍出書的出版單位定義為每年出書達四種以上者。但是申請書號未必當年度即出版，也有可能最後並未出版。

⁴⁴ 根據文化部委託的出版產業調查報告清查，2012 年國內新書 ISBN 碼申請量達四種以上的出版單位共 926 家，扣除結束營業、政府機關及個人出版等單位後，實際營業的出版單位共 737



資料來源：經濟部商業司，統計標的為「登記」家數

圖 3-1 圖書出版業家數統計圖(資料來源：文化部 2014a)

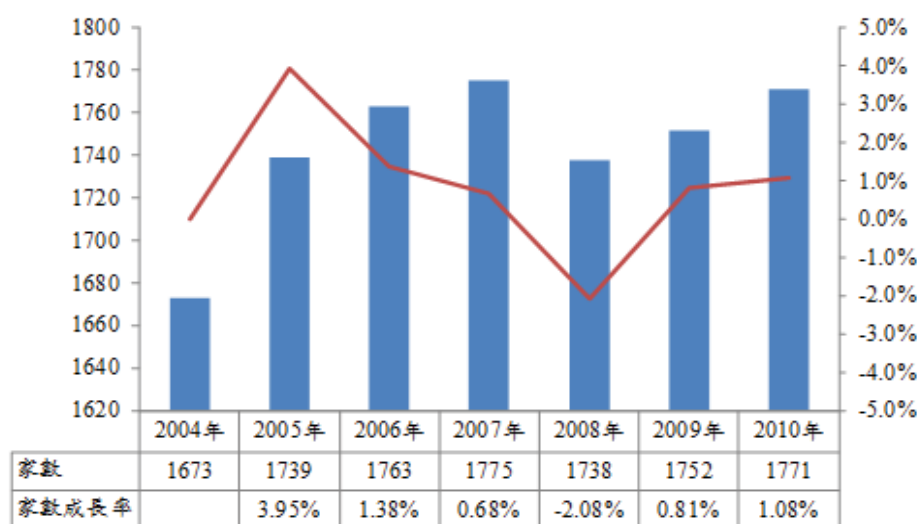


圖 3-2 圖書出版社家數變化（2004~2010 年）（行政院新聞局 2011: 80)

根據文化部委託的出版產業調查顯示，出版業者的規模以中小型為主，正職員工人數在十人以下的出版單位占 60.3%，聘用 25-99 人的單位占 11.3%；100 人以上的單位僅有 4.1%。其中有近半數（45.7%）出版單位未雇用兼職人力；從整體產業的正職人員與兼職人員的相對占比來看，兼職人力僅占 13.9%（見圖 3-3）（文化部 2014b: 51）。

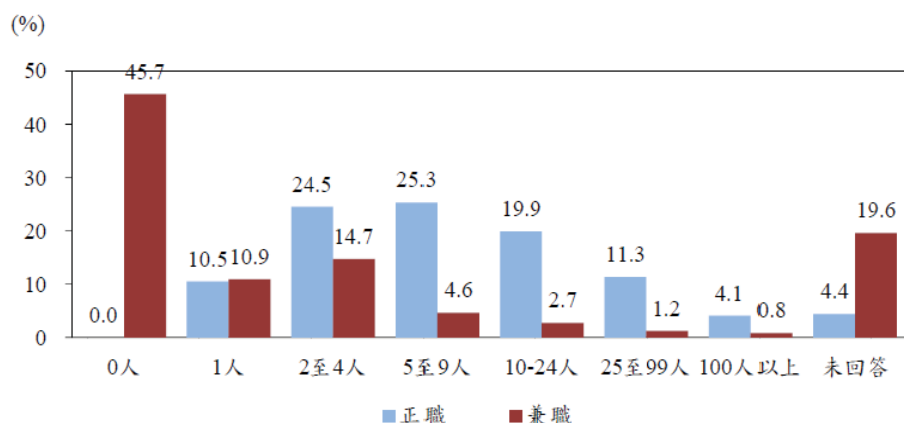


圖 3-3 台灣出版單位人力雇用情形（資料來源：文化部 2014b: 51）

台灣的出版社不僅人力規模以中小型為主，資本額度也相對偏低。公司登記資本額在新台幣 500 萬元以下的比例占 55%（新聞局 2009）。營利事業機構占多數（86.5%），11.6%為非營利機構；其中專營圖書出版以及零售、發行、版權交易等出版單位占 73.6%；兼營咖啡餐飲、補習班、展覽活動、文具販售、作者經紀、雜誌等經營項目者占 25.6%。調查也顯示，營利事業類型的出版業者中，75%為非集團成員；另外 25%則屬於關係企業、分公司或母子公司的集團成員。出版公司的資金來源有 68.6%完全為本國個人投資；6.4%完全為本國企業投資；3.4%為本國個人與企業合資；2.5%為本國與外國合資，2.5%完全為外國個人或企業投資（見圖 3-4）（文化部 2014b: 50）。

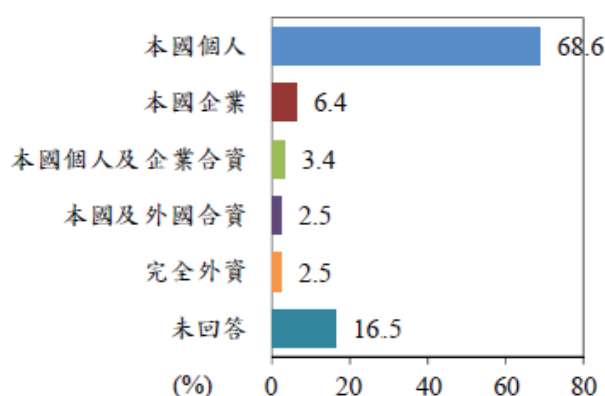


圖 3-4：圖書出版業者資金來源（營利事業）（資料來源：文化部 2014b: 50）

此外，就出版社的成立時間來看，有 38.9%的出版社成立於 1992 年到 2001 年間，其次分別為成立於 2002 年以後占 29.7%；1982 年到 1991 年間成立者占

16.8%（行政院新聞局 2009: 25），由此來看，約有近七成的出版社成立時間不到 25 年。從上述相關調查數據可歸納出台灣出版產業結構的幾個特性，包括組織規模以中小型居多、資本額不高，且多數出版社的成立時間並不長。這些特性也會影響到個別出版社的組織運作模式及發展策略。

二、組織型態

在眾多文化創意產品中，書籍的製作成本相對低廉，以第一節所討論的製作成本來看，出版一本書僅需 20 到 30 萬元；並且從手稿到成書，其中的許多流程都可以外包給自由工作者，因而即使出版社的人力規模精簡到三人左右，也能穩定出書，甚至台灣出版界也不乏知名的一人出版社。由於出書成本低、人力需求不高，出版社成立的資金門檻相對低，不少出版人準備了兩百萬台幣左右即自行創業；我的受訪者中更有人以不到三十萬台幣的資金即開始出書。另一方面，雖然相較於歐美，台灣的出版組織規模並不大，但仍有像城邦控股集團一般，含括雜誌與圖書出版、員工達 1500 人的跨國集團；也有跨足影視媒體，並經營小劇場和舞蹈教室的皇冠文化集團。

若將這些不同的組織型態視為一個光譜，光譜的一端是維持著傳統家庭手工業型態、內部幾乎不存在組織分工的出版社；另一端則是有清楚的科層分工、且多角化經營的出版集團，例如在股票市場中上櫃的時報出版公司，還有母公司為外資上市公司的跨國集團，如前述的城邦控股公司。⁴⁵位於光譜兩端的組織不僅公司規模相差懸殊，其組織運作方式、組織目標更是迥異。以下我借用 Howard Davis 和 Richard Scace（2000）兩位學者所區分出的四種創意組織類型為參考架構，將台灣的出版組織歸納為網絡型小出版社、家族企業型的傳統出版社、文化科層組織和商業科層組織等四種類型，並分別探討其特性。⁴⁶

⁴⁵ 不過這個組織類型光譜並非均質分布。約有 35% 的出版社集中於組織分工未清楚分化的一端（參見圖 3-3）一端；另一端大規模的出版組織數量雖少（佔比不到 5%），其營收卻可能達到台灣出版產值的四分之一。

⁴⁶ 上述由 Davis 兩人提出四種理念型，在於探討創意產業組織的運作和動態，他們由 Max Weber（1978）所探討的科層制（bureaucracy）和卡理斯瑪（charisma）等支配的理念型出發，以控制的機制和協調的機制為主要軸線，區分出位於座標四個象限內的四種組織類型，包括商業科層組

（一）網絡型小出版社：

主要是指組織人數在九人或以下的小型出版社。參考圖 3-3，這類出版社在台灣出版組織中約佔六成，其中僅有一名正職員工者約佔一成，二至四人者佔 24.5%。早期許多台灣出版社的編制即為創辦人外加一位文編、一位發行人員，有些出版社另外聘有會計，以三到四人的簡單分工維持出書和運作。我的受訪出版社中也有幾乎沒有職務分工的小出版社，社內所有編輯都要兼做發行工作，開學季還要開車到城郊的倉庫搬書，帳務和會計則由總編輯自行打理（訪談記錄 E003）。另一位於 2006 年創業的受訪者，則是以典型的一人出版社起家（目前公司已擴張成五人），初期只準備不到 30 萬元的創業資金，⁴⁷他以自家客廳為辦公室，邀稿、編輯、送印、行銷宣傳、發行全都自己來（訪談記錄 P011）。這類出版社堪稱台灣出版社的雛形，⁴⁸創辦人可以用為數不多的資金（我的不少受訪者的登記資本額皆為兩百萬元）成立公司，在精簡的人力及儉省的固定成本下維持運作，一年若有一兩本書暢銷，即可穩定運作。

這類出版社最大的優點即是彈性和靈活，例如二魚文化出版社的創辦人焦桐認為，出版社小反而很有機動性，可以在一夜之間改變公司的人事狀況，把人文線編輯縮減至一個，其他調至生活類（吳麗娟 2005: 119-120）；也有小出版社憑藉著獨特的選題和行銷能力，出版一些叫好叫座的書，贏得「小而美」的市場定位；有些出版社也授與員工較高的自主空間。另一方面，這類出版社最大的挑戰也來自資金有限，尤其是新成立的出版社，若是創業初期一兩年內的書皆表現不佳，甚至遭大量退書，便會面臨相當高的現金周轉壓力；其他的不利之處還包括缺乏和中下游業者談判的籌碼，以及較難爭取到知名作者或國外「大書」的版權。

織、傳統或卡理斯瑪型組織、文化科層組織和網絡組織等四種。

⁴⁷ 這位受訪者創業初期考慮到採取少量印刷、成本較低的隨需印刷（Print on Demand; POD）技術，且自己發行（自己送書到書店），因而資金需求較低。

⁴⁸ 例如皇冠雜誌和出版社草創前幾年多半是創辦人平鑫濤一人苦撐（平鑫濤 2002）；目前員工達 160 人的遠流出版公司，1987 年時正職編輯也只有五位（蔡珠兒 1993）。

（二）家族企業型的傳統出版社：

國內許多規模在 30 到 99 人之間的中型出版公司，皆為家族企業或以創辦人家族為核心發展成的中型出版公司，例如三民書局、皇冠、遠流、圓神、九歌等。這些公司憑藉著創辦人的選題品味和經營策略而逐漸擴張規模，甚至逐漸分化出子公司朝集團化模式發展（蘇拾平 2005）；有些公司也逐漸交棒給創辦人子女，如皇冠、三民和九歌。這類公司的共同點之一，是公司的發展方向、決策和營運狀況仍掌握在創辦人及其家族成員之手，例如會計主管大多由家族成員擔任，員工甚至高層主管也難以瞭解公司的財務狀況。這類出版社的運作是否穩定順暢，以及內部的凝聚力，主要靠創辦人的個人魅力（charisma）和作風來維繫，例如不少創辦人在出版界皆有「愛才、惜才」之名，悉心延攬並培養作家和編輯人；但是財務不透明的狀況也讓員工時有微詞。有受訪總編輯對我表示，他在公司中不但看不到報表，就連書的銷售狀況也無法掌握，唯一知道的數字是印量；這種「看不到數字」的工作環境讓他無法確切瞭解市場反應，甚至有時還會產生缺乏方向感的恐慌（訪談記錄 P013）。尤其對某些編輯人而言，能夠從實作中摸索出損益平衡點的掌控，也是編輯人應有的專業能力之一，因而出版社將營運狀況視為商業機密，或認為編輯不需碰數字的態度，也會讓編輯人覺得專業自主的空間受到限制。在第五節中將詳加分析。

（三）文化科層組織：

這類型組織的規模介於網絡型小出版社和出版集團之間，員工人數通常在 30 到 99 人之間，以創辦人與他人合資或股份有限公司的資本組成，在共同的文化目標下維繫公司的經營，例如大塊文化股份有限公司或遠見天下股份有限公司皆是接近這類型的出版公司。相較於前述兩類出版社，這類型的公司分工較為清楚，也有分層負責的科層分化，在公司管理和財務會計方面也較為制度化，例如一位任職上述公司的受訪者即對我強調，該公司雖未在公開市場上市，但財報非常健全，「完全符合上市上櫃公司的標準」（訪談記錄 M002）。這類出版公司通常會以創辦人或成立時的理念為號召，公司也重視並營造一致的品牌形象，並藉以吸引新進者及潛在讀者，公司的品牌形象也成為重要的象徵資本，例如幾年前

的超級暢銷書「賈伯斯傳」的版權經紀人在決定授權繁體中文版版權時，並未開放讓所有出版社競標，而是指定天下文化在內的三家出版公司提案爭取（訪談記錄 CM04）。不過這類公司雖然制度較為健全，員工的相對自主性並不一定較高，有兩位受訪者皆表示公司的財報數字並不公開，即使總編輯位階也無法掌握確切的銷售數字，遑論瞭解公司的營運狀況。

（四）商業科層組織：

通常是規模達百人以上的大型出版公司，較為典型的有在公開市場上櫃上市的時報出版公司和城邦文化出版集團。商業科層組織和上述文化科層組織的最主要差別，在於前者具有高度明確及正式的控制與協調，強調層級式的報告機制，藉以評量並監控員工的績效。這類組織高度重視獲利，且在組織中強化與獲利相關的功能。

時報出版於 1999 年底掛牌上櫃，是台灣第一家在股市上櫃的公司，該公司原隸屬於中國時報集團，自 1990 年代起即逐步自立，從自負盈虧，到財務透明化、公開，讓股東稽核，並曾開放員工持股（中國時報 1999）。城邦集團在 1996 年由三家出版社合併成集團，提出「共享營運平台」等經營理念，2001 年由香港上市公司 Tom.com 集團收購，成為跨國多媒體集團的成員（蘇拾平 2005）。時報和城邦於 2002 年起先後導入「企業資源規畫」（Enterprise Resource Planning，簡稱 ERP）管理系統（莫昭平 2006；何飛鵬 2013），公司的所有營運狀況、書籍的製作流程都需登錄在系統內，員工並可以透過公司內部網路依職務權限看到包括成本、書籍銷售、營收、獲利率等營運數字，但員工的工作表現或出書績效也透過這些數字得到客觀且嚴格的考核。這類公司皆以財務透明化公開化自豪，因為營運表現需受到股東或母公司檢核，公司也朝穩健獲利的方向努力。但是嚴格的成本管控也壓抑了員工的相對自主性，例如有些公司連製作書的紙張類型都限制，或是強調製作時間和流程控管，編輯人的創意空間也受限。

綜合以上所述，台灣出版社的組織規模主要以中小型為主，組織型態也以彈性的網絡型或家族企業模式最為普遍，雖然有些公司已經發展出精細且制度化的科層分工，但比例並不高。相較於歐美的出版產業自 1960 年代起即經歷大規模

的購併和兼併的集團化發展，形成如今大小出版公司並存的兩極化現象（Thompson 2010），僅有少數的中型獨立出版公司在夾縫中求生；台灣並未出現這種激烈兼併的情形，而且台灣的中型出版公司仍保有競爭優勢和生存空間。

綜合來看，中小型出版社的優勢有幾點：一、人事和固定成本（overhead cost）較低，只要有少數暢銷書，或是穩定的長銷書（backlists）即可以維繫公司穩定存活；二、彈性和靈活度較高，不但可快速調整組織結構，出版人和編輯人的創意空間也較不受限；三、出版產業鏈和商業迴圈提供了足夠的專業網絡支援，讓排版、完稿設計、翻譯甚至編輯工作都能外包（蘇拾平 2005: 6-18）；再加上行之有年的經銷制度（第五章將詳細討論），使得出版社能以相對精簡的人力規模持續出版並得以存活。

不過，相對之下中型出版公司需負擔較高的行政管銷成本，例如一家 40 人左右的中型出版公司，僅有 12 位編輯人，其他約有三分之二的員工是倉儲、會計、電腦系統等行政人員，等於生產單位只佔公司人力的三分之一。這也是 1990 年代末期以城邦集團開始，陸續有一些以合併或母集團分化出子公司的集團化發展的脈絡之一。以下我先討論台灣出版社組織調整和擴張的濫觴，即 1980 年代左右行銷企畫部門的崛起；接下來會詳細討論台灣出版界特殊的集團化現象。

第三節 組織分化：行銷企畫的崛起

一、行銷企畫的崛起

Coser 等人（1982: 179）認為，出版社從手工職業轉型為公司企業包括幾個主要的步驟，首先是出版社開始擴張，並分化為幾個明確的部門；其次是替編輯建立財務及績效表現目標；接下來的階段則是公開上市募資；最後才是收購其他出版社或被大公司買下的兼併階段。但是並非所有出版社都會經歷所有階段，但是前三個階段將對組織的政策和實作產生根本性的影響。台灣出版社的擴張與轉型，即是從部門分化開始，最明確的指標之一，就是行銷企畫部門的崛起。

如上一節所述，早期台灣的出版社多半是僅有三、四人的網絡型組織。以 1970 年代成立的洪範出版社為例，多年來一直維持一名編輯、兩名發行人員、一名會計人員的簡單編制，負責人葉步榮需身兼數職，舉凡選稿、文稿發排、版面設計、校對、正稿、清樣、聯絡印刷廠、裝訂廠等工作皆一手承攬（莊麗莉 1995）。也有研究者指出，早期多數小出版社的編輯部幾乎等於出版社的全部，除了固有的編輯作業外，還兼具企畫和行銷功能（孟樊 1997: 72）。但到了 1980 年代，面向市場的行銷企畫工作逐漸開始分化出來，不再由編輯部獨挑大樑（林芳玫 1994a; 周明慧 1998; 孟樊 1997）。這個轉變有兩個重要的背景，一是當時的大套書出版熱潮，另外則是連鎖書店的崛起以及「暢銷書排行榜」的出現。

1980 年前後的大套書熱潮，以遠流出版公司推出的《中國歷史演義全集》為首，由於市場反映熱烈，接續有包括時報、漢聲、遠景等十家以上的出版社跟進推出一套數十冊的套書。為了策畫、編輯並促銷這些冊數多、投資大、售價高的套書，出版社開始調整傳統的工作和組織模式。例如為了策畫大部頭的套書題材，出版社不能只是被動接受作品，而需透過評選、譯寫、導讀、定位等過程重新詮釋舊書或古籍；為了設計並銷售這些套書，也促成出版社內部的組織分工，行銷、企畫、製作等部門漸漸從編輯部分化出來（丁希如 1999: 26-29）。

另一方面，創立於 1983 年的金石堂書店引進連鎖書店的經營模式，並於次年推出暢銷書排行榜，也是出版社開始重視宣傳與行銷的推力之一（林芳玫 1994a; 1994b）。金石堂成立時即標榜電腦化管理，在此之前，一般書店和經銷商多半很難精確掌握書籍的銷售量，出版社也只清楚每本書的印刷數量，而無法得知確實的銷售數字；排行榜的出現，讓書的銷售成績有了明確的量化指標。同時，書店也開始主動出擊，挑選某些書加以宣傳介紹，並和出版社合作辦新書演講、座談、簽書會等活動，提高書與作者的知名度，藉此促銷（林芳玫 1994b: 191）；出版社為求暢銷和上榜，在出書前開始關照整體內容、編排、印刷、紙張、封面設計及行銷等整體規畫，而不再如傳統只重視書籍內容（周明慧 1998: 95）。

在前述兩個背景因素驅動下，1980 年代中期起，許多出版社紛紛增設企畫部門，主要負責對外的宣傳和促銷活動，她們不僅要掌握各種發行通路，還要與

編輯部門共同研商出版路線，被賦予市場預測、市場規畫的期望（莊麗莉 1995: 70-71）。也有研究者認為，行銷企畫的崛起與宣傳促銷活動的盛行，標誌著出版社在方向上逐漸由創作者導向，轉變為市場導向（林芳玫；莊麗莉 1996: 70）。

一位在 1990 年代初期負責替公司創立行銷業務部門的出版公司總經理提到，該公司從 1980 年代創辦初期起，雖未編制行銷部門，但公司創辦人對行銷、企畫、廣告、業務、發行等層面皆非常非常重視，因為他們體認到，圖書和雜誌不只需要維持內容的品質，也需要推廣和提高市場的接受度，才能獲利和生存。他說：

發行人，以前是在張任飛的手下。就是在綜合月刊，還有婦女月刊，當時他有幾個雜誌，其實他們的內容非常好，書也編得很好，幾乎台灣媒體的很多菁英都在那裡，但是他們幾乎付不出薪水欸，而且付薪水都不準時欸，所以對發行人來講，那幾乎是一場，就是說，對經營來講，是很重要的洗禮。所以你看天下雜誌出來的時候，為什麼就有廣告、行銷的 team，全彩印刷，然後單價很貴？然後遠見出來的時候也是，書的時候經營也是。所以幾位創辦人的腦海裡面、血液裡面，他們是以內容為主，但是他們重視行銷、企畫跟發行，他們事實上是非常重視的。我覺得最關鍵是兩位老闆，這幾位老闆對於經營、財務、行銷企畫非常重視，才會讓編輯跟行銷企畫部基本是平行的。（訪談記錄 CM03）

上述說法顯示，行銷概念的出現，代表著當時的出版社開始有了市場意識，希望能主動接觸更多的潛在讀者。不過，雖然行銷工作肩負著和消費者及市場對話的任務，早期出版社仍希望維持書做為文化或知識載體的地位，盡量避免用促銷一般商品的方式賣書。一位 1987 年進入出版社企畫行銷部門的受訪者提到，當時她的主管刻意「找一群書獃子來賣書」；主管認為，如果是愛書人，當然會關心「書的前途，就會替它多方設想」。當時這些企畫人員的行銷方式是以述說單書或書系的故事為主，她們透過採訪報導寫文案，買下十幾頁的雜誌版面呈現，做出「文字量很大」的廣告（訪談記錄 CM02）。

之後，隨著連鎖書店在出版市場上的影響力日增，出版社開始和連鎖書店合作推出新書宣傳與促銷活動，行銷企畫和業務部門的分工日益清楚，並逐漸成為獨立的部門。業務主要負責發書，和書店的接洽主要是透過較優惠的折扣向書店換取較好的書籍陳列和宣傳品（例如海報）的位置；行銷企畫則是負責規畫宣傳促銷等活動，主要是透過媒體和文字接觸潛在讀者。一位曾擔任行銷企畫主管的資深出版人說明業務和行銷的分工原則是：

業務主要是發書；這些（指行銷企畫）則是跟廣告有關，跟行銷廣告、推廣、促銷。簡單說，我那時候講，這一個叫推，一個叫拉，拉就是拉動，像妳在廣播、電視，或做報紙廣告，是透過傳媒，對著不特定的人發送訊息，這個我們稱為廣宣；推呢，就叫促銷，主要在零售端點，譬如說，我在書店做 POP、做海報，有陣子海報非常流行，每出一本書，就做一張大海報，貼到書店，這個就是促銷。因為讀者已經自動上門了，他是人潮，已經進來到書店，他已經被集中，你在那邊做促銷活動，做特價、做特別陳列，這些東西就是一般我們說的「店頭販促」活動。店頭販促活動其實單單業務不夠，因為業務只能查補、配書，他對書的內容、跟陳列這些事情做得不夠，所以就要搭配企畫，企畫是這樣開始的。像我們要辦書展，就要企畫連業務配合，他不能只有企畫。（訪談記錄 PP04）

到了 1990 年代，隨著出版社家數及新書數量激增，競爭日益激烈，出版社也開始援引電影和唱片業常用的行銷手法，用以促銷新書，除了在報紙雜誌等平面媒體刊登廣告之外，並發展出定期出版書訊、舉辦新書發表會、安排作者上媒體接受採訪、架設巨幅畫像看板、買車廂廣告、邀請國際知名作家來台「打書」等做法（周明慧 1998: 95-96）。

二、行銷業務部門與編輯間的緊張關係

但是在這些逐漸複雜的商業手法逐漸風行，促銷新書的行銷預算也節節升高之際，出版社內部也開始出現不同部門間的緊張關係，這種緊張和衝突，最常發生在負責內容生產的編輯部和負責接觸市場的行銷業務部門之間。指標之一是各

家出版社的行銷部門的歸屬，在行銷部門開始分化出來成為獨立部門後，有些出版社又將之裁撤，將行銷企畫人員編製在編輯部各書系的主編輯下，如 1990 年代的皇冠（莊麗莉 1995）；有些出版社則將行銷企畫部歸屬於業務部，有些則是一再調整，例如遠流出版公司幾年前即把原本調配給每個編輯單位的行銷企畫重新歸編給業務部。這樣的組織調整，涉及出版社對行銷企畫部門的定位，也和出版社希望行銷企畫的促銷行為，能否達到預期的銷售成果有關。例如一位編輯人即認為，行銷應歸屬於業務部，因為如果書賣不好，責任歸屬應該是業務部，不應該推回給編輯部。他也舉汽車銷售為例，公司推出新車款，銷售不佳，責任通常是在業務部，「怎麼會回過頭來要設計者負銷售的責任？」（訪談記錄 P009）

不同部門緊張關係的另一個指標常發生在選題階段，當編輯開始提出選題構想時，行銷或業務部門若提供意見，經常會感受到編輯的緊張和敵意。一位行銷業務主管就說，當和編輯討論選題時，他們通常會希望編輯能有一定的「市場感」，例如針對這本書是否有明確的「銷售行銷計畫」，但是編輯往往以「你們行銷業務不看書，你不懂啦」加以回應：

我們做行銷出身，那我們在業務部，所以我常常在那個過程中扮演的是一種，好，我們來想想看你這個書，你如果覺得內容上我們是不是要把它設定到哪裡去？……那當然這時候編輯就會跟你講說，啊那你不懂啦。比如說講文學，你不懂啊！講商業，你不懂啊！講人文，你不懂！懂不懂這件事情又變成是一個吵不完的話題。然後甚至於他們又會倒過來講說，挖靠，你什麼都懂啊？（訪談記錄 S001）

這種編輯和行銷間的對立和衝突，成為不同出版社中不時上演的類似戲碼；也可理解為文化和商業，或是內容和市場間的緊張關係。一位資深出版人曾對我表示：「每一本書都有需要它的讀者」（訪談記錄 PP02）；但是對行銷和業務而言，若只為少數的潛在讀者出一本書說服力不夠，也不符合出版經濟學的邏輯；他們需要更有力的支撐點，說服更多讀者買下這本書。

不只一位行銷業務主管指出，很多編輯在選題時，常以個人偏好為出發點，若細問他們選題的理由，往往卻得到「好看」、「重要」這樣籠統的答案。一位前

行銷主管直言：「有的編輯選的書，真的很冷門欸。你自己連講都講不清楚，你來跟我們說的時候，你都說不出精彩度，然後你叫我們去賣？我覺得這不合理。」

（訪談記錄 S003）

另一位業務主管則說：

編輯基本上也不能推卸責任。因為行銷有沒有那個支點可以做，就是書的本身，那書的本身有什麼優缺點，誰最知道，編輯。你當初為什麼要簽這本書？原因是什麼？是以十年後有電影、他是這個業界的財經大師，這誰知道？只有你當初簽的人，你那個原因，最原始的原因，就是我們拿來要做行銷最根本的支點。當然我們經過這個製作過程中出來發現，除了你原本的這個之外，還有其他可以拿來做宣傳的支點的東西的時候，那當然更好。那如果你連那個最基本的都沒有，那我們要怎麼做？像早期的編輯，你問他說，你為什麼要出這本書？我覺得好看哪。好看，這個要怎麼做？大家都一樣嘛：「今年度最好看的書；今年度你不得不看的一本書；今年底你一定要看的一本書……」（笑）（訪談記錄 D002）

因而有些出版公司為了強化編輯的「市場意識」，讓編輯在選題前對目標讀者有更清楚的想像，或衡量出書的目的，於是在成本預估的流程中設立簽核的制度，例如某家公司即有一張類似公文的簽核單，編輯在簽書（包括本土作者和買外文版權）前，需上呈其他部門（例如業務、印務、財務部門等），得到簽章同意；也有公司規定版稅或國外版權的預付金超過一定金額後，需要知會總編輯；超過更高的金額則呈交總經理簽核決定（例如城邦出版規定，超過五千美元的版權預付金即須呈交事業群總經理簽核）。一位業務經理認為這個制度的設計其實是讓出版社內部各部門共同評估一本書的銷售潛力，並運用出版經濟學的邏輯，評估印量，達成彼此間的初步共識：

就是要買一個書（的版權），會由編輯上（呈），要會財務、印務、業務，編輯會說這個書怎麼樣，預付版稅是多少，會印大概幾頁，定價多少錢？然後印務就會評估成本，財務就會估損益，然後業務再估個印量。舉例說，假設你的書預付版稅是一萬（美元），結果業務只簽我預估賣六千

(本)，大家是不是就要討論一下？業務你為什麼覺得是可以賣六千？那我覺得可以賣多少？那我可能還有很多沒有跟你說，怎麼樣怎麼樣。站在老闆的立場，他一定是希望你們都覺得好，我再做最後的批斷，這樣是最好的。所以不是說誰去決定這件事，或是誰一定要同意。其實就是這件事情是共同承擔，還是誰要承擔。(訪談記錄 S001)

但是對編輯人來說，這樣的簽核制度對他們的選題自主性而言，是很大的傷害，尤其編輯為了說服公司業務部門的支持，常會耗費很多心力，甚至比說服書店採購支持更為費力。一位編輯就抱怨這樣的制度設計「太官僚化」：

公司有個簽核的流程，就是有一張像公文的東西，上面有非常多個需要蓋章簽名的地方，……從基本的第一線的業務，到中級的，到主管級，到總經理都要簽，那就變成說，你基本上你書的生產流程，在這樣子流程裡面，他變得太官僚化了，而且他會導致說，編輯在執行你這本書的定調上面，會遇到非常多的困難，因為你要花很大的力氣跟內部的人溝通。力氣已經不是通路的問題了。那時候最常出現的情況就是，通路都很支持，但是公司不支持。就是通路覺得，這書名沒問題啊，但是公司就覺得問題很大啊(訪談記錄 P022)

在這個過程中，行銷業務部門除了評估這本書未來的銷售潛力，決定可能的印量，也會開始構想可能的行銷方案，也就是預想市場反應，他們的意見並不總是和編輯部相左；但是有時業務部卻得被迫配合高層主管的意見，對某一選題或企畫案投反對票，用某一位行銷業務主管的說法即是，被迫當「劊子手」。他說：

更好玩的是，當這個書業務部也簽字同意了以後，到了總經理那邊，總經理還會再把它丟下來，告訴我們業務部的「頭」說，「這本書，你們覺得真的可以過嗎？」這時候劊子手就出現了。就我們去執行一個，就是說，沒有參加會議的人對這本書的偏見，那當然就變成劊子手啦。上面都說不可以了。(訪談記錄 M001)

這位主管表示，有時候他們也會向總經理「據理力爭」，以編輯部的選題理由和規畫搭配的行銷方案來說服總經理，爭取翻案的機會。然而因為行銷業務部

不時需要無奈地扮演這樣喊「卡」的角色，也更加深了編輯部和行銷業務部門間的緊張。



第四節 集團化現象

自 1960 年代起，歐美的出版業界掀起了一股購併和收購的風潮，成為出版產業結構變遷的主要動力，也形成包括培生（Pearson）、貝塔斯曼（Bertelsmann）等少數幾家跨國大出版集團占有市場高比例營收的現況。這也是上一節引述 Coser 等人認為出版社轉型的幾個步驟中，最具象徵性的階段。相對而言，這類購併行為在台灣出版產業界並不多見，台灣目前雖有十數家規模不等的出版集團，但是僅有極少數曾收購其他出版公司（蘇拾平 2005）⁴⁹，現有出版集團主要是透過組織合併，或母公司分設子出版社的「多品牌策略」而擴張。這種和緩的集團化發展模式，不但台灣近二十年來重要的出版趨勢之一，也是台灣特有的集團化現象。

一、出版集團的興起

1996 年，麥田、貓頭鷹、商周等三家出版社合併成立城邦出版集團，成為台灣出版界首度出現的出版集團籌組行動，除引起文化界高度注目（辛廣偉 2000:124-125; 孟樊 2002: 53），也帶動不少中型規模以上的出版公司相繼以集團化為策略發展模式。據城邦集團首任總經理蘇拾平（2005: 6-13）所做的統計，他以「三個（含）以上持續的圖書出版品牌，同一投資及整合營運」做為出版集團的界定標準，共羅列了 18 家集團，除城邦之外，還包括圓神、希代高寶、皇冠文化、九歌、五南、共和國文化等公司。

⁴⁹ 根據蘇拾平（2005）的整理，出版集團或母公司以購併方式買進或接收既有出版社的例子包括：共和國集團買進遠足；五南出版社買進台灣古籍；城邦集團買進格林、杏林、一方；遠流買進實學社等。但其中遠足原本即為共和國集團創辦人郭重興主持的公司，格林也曾是城邦集團的發起成員之一，只是未在合併成立初期加入。這些例子有部分是在原本出版社即將結束（如一方出版社）時由集團接手（出版資訊網 2004），與歐美藉由購併及收購做為快速擴張或提高營業額的策略（Thornton 2004）大為不同。

其實在城邦創立前，有部分出版公司已開始增設子公司嘗試多角化經營，例如皇冠雜誌社創辦人平鑫濤除創立皇冠雜誌（1954 年）與皇冠出版社（1965 年）外，並在 1967 年與 1976 年，分別成立火鳥、巨星影業公司，製作拍攝瓊瑤作品改編成的電影和電視劇（莊麗莉 1995；葉雅玲 2008: 113-115），也曾於 1994 年成立平氏出版公司，經營非文學書。不過根據平鑫濤的回憶錄，當時跨足電影電視產業，多半是基於「偶然機遇」，而非有意識的經營擴張手段。直到 1997 年皇冠才正式整合旗下各機構，成立皇冠文化集團，統籌包括皇冠文化、平安文化（原平氏出版）、平安有聲出版等公司（葉雅玲 2008: 113-114）。此外，光復書局於 1988 年創辦兒童日報社，並與他人合辦台灣學研電子公司，在 1995 年一度曾發展成為擁有四家子公司、33 個營業所、及十個服務中心、員工達 1500 人的集團（辛廣偉 2000: 121-122）⁵⁰。

2000 年以後，台灣的出版集團化大約是循著兩種模式發展，一種是類似城邦集團以共享「營運平台」支撐多家出版品牌、接近策略聯盟的集團模式，透過合併再繁衍出新品牌；另一種則是由發展成熟、經營穩健的出版母公司，透過增設副品牌的「分裂繁殖」或「多品牌策略」，例如上述的皇冠文化，或是圓神、希代高寶等（廖梅馨 1999: 82；辛廣偉 2000: 122；吳麗娟 2003: 28）。後者的新品牌多半仍是附屬於原母公司（且母公司多為第二節所分類的家族企業型公司），財務和運作皆未獨立，雖可擴大原有的擅長的出版領域，延伸多元觸角，但是所產生的「綜效」（synergy）較為有限。

據當初曾參與城邦集團籌組過程的受訪者表示，城邦的創設是個「大規模的實驗」（訪談記錄 PP02）；根據的構想即是後來提出的「一個水平，無數垂直」策略及理念。一個水平指的是打造資源共享平台，包括共享資訊系統、倉儲、財會制度及讀者資料庫等資源，以及同一配銷體系、銷售機制、促銷工具或廣告等銷售方法（蘇拾平 2005: 6-17）。城邦的集團發展透過共享上述資源，降低一般行政費用的支出，且讓出版社維持獨立作業兼顧小出版社的靈活和彈性，並有較為雄厚的資金為後援，逐漸繁衍出更多的品牌，至 2001 年下半年由香港 Tom.com 收購過半數股權時，城邦集團的營業額已從 1997 年的一億八千萬新台幣成長至

⁵⁰ 光復書局於 2003 年傳出財務危機後，於年底宣告倒閉（新聞局 2011: ）。

逾十億元，成為台灣最大圖書出版集團（蘇拾平 2005: 6-13）。由於城邦集團化的成功，參與創辦城邦的出版人郭重興和蘇拾平日後出走，分別於 2001 年成立的讀書共和國集團，以及 2006 年成立大雁出版基地，也依循城邦的共享營運平台、多品牌發展的策略，目前也呈穩定成長。

除此之外，1990 年代後半也有國際出版集團至台灣設立分公司，如麥格羅希爾（McGraw-Hill）、賽門修斯特（Simon & Shuster）及日本東販集團等，這些國際集團進駐初期，頗受注目（丁希如 1999: 35），但最後並未在出版市場中建立起舉足輕重的地位。

二、集團運作的優勢

以合併成立的城邦集團為雛形，發展出的共享平台、多品牌發展的策略，應是台灣出版界特有的集團發展模式，除了在理念上融會了歐美集團化降低成本及兼具規模經濟效益的優點，也希望保留台灣中小型出版社所展現出的靈活和彈性。

根據蘇拾平（2005: 6-17）引用美國企業史家 Chandler（1990）規模與範疇的概念分析，以集團化擴大營業規模有兩大優勢，一是發揮規模效益，具有成本優勢；另一則是以多品牌拓展營運範疇，可發揮範疇經濟，取得資源優勢。前者透過共享營運平台，降低一般行政費用及人事成本的支出，也可讓資源更集中於支持負責創意和生產的編輯平台。例如規模較少的大雁出版基地，目前整個集團有 33 人，其中營運中心占 14 人，其餘皆是編輯人（訪談記錄 PP04），生產中心的比重較一般中型出版公司高出許多。

此外，雖然集團內部的出版社是財務獨立、自負盈虧，但營運績效是看公司整體的表現，因而也有空間可以讓獲利好的公司彌補其他公司的虧損。例如一位集團的高階經理人在受訪時數度提到「挨來參去」（台語，e-lai'-tsham-k'it 有挪東補西之意），他說：「因為我們是看事業群，當然你的事業群裡面會有的賺，有的不賺，挨來參去，最後是獲利就好嘛。」

這位經理人舉了一個較極端的例子，指該集團下有家出版社虧損了十年才開始獲利，但是因為該出版社經營的是較特殊的領域，具有利基，每年慢慢從降低虧損到開始獲利後，現在每年獲利都很好。她說：

以我們集團來講，○○是 1997 年開始，98 年開始出書；真的欸，他虧了十年，只有這樣的集團公司才有可能讓他虧十年。可是因為你知道你在完成什麼。如果是其他的公司，怎麼可能讓你虧這麼久，三年，最多三年。（訪談記錄 CM02）

另一家出版集團的總編輯則提到集團的多品牌經營，使得集團出版品兼具多元及多樣性，吸引通路的青睞，最後產生了蘇拾平上述的資源優勢或綜效。她說：

我們的書單，你一攤出來，你要什麼我有什麼，你要食譜我給你食譜，你要勵志我給你勵志，某些通路，你要最極端的，設計什麼的，我都有，攤開來，我們就可以談 set，對不對？談組合。所以，從我們主動去賣東西，到現在他們來跟我們要，來要求跟我們定期的，可不可以知道我們的新書。以前像大賣場這樣的通路都是被動，都是兩個月後、三個月後什麼書暢銷，我才去跟你進貨，現在到這些通路主動跟我們要求要知道下月新書是什麼，這件事情是意義重大。……這件事情說明了集團，產品多元，帶來的效益。因此特殊通路點，一點一點，每一個點都是單獨建立的，建立建立，然後到一個程度，我們講經濟效益出來了，過了一個 critical mass（指關鍵多數）之後，有些東西他自己就長出來了（訪談記錄 P016）。

這位編輯人語帶自信地說，「我們的業務很可以是端著好東西出去賣。」她認為，該集團能夠吸引大賣場等通路的優勢，就在於產品多元，之所以如此，則和該集團「吸納了多元的編輯有關」。

此外，由於集團具有規模優勢，在和產業鏈上下游的其他廠商互動時，也具有較大的斡旋權力。例如集團可以透過集體採購壓低印製成本，包括紙張價格，以及和製版廠、印刷廠等廠商議價；在面對經銷商和連鎖通路時，也可以談到對出版公司較有利的折扣（訪談記錄 CM02）。

三、集團力量的抵銷：資源分配問題

出版集團雖具有上述的優勢，但是相應地，一個集團轄下有眾多出版品牌，各有其定位和擅長的出版領域，不僅編輯人的風格、慣習和偏好不同，所面向的潛在讀者群也有所不同，如何統籌這些品牌的運作和發展，成為集團運作最大的挑戰。上述受訪的集團高階經理人也不免感嘆，「集團有集團的為難」（訪談記錄 CM02）。這些為難或兩難，有時甚至會爆發內部衝突，輕則讓成熟的編輯人出走；重則產生負面效應，抵銷集團的力量。⁵¹幾個集團內部常出現的問題包括：資源和利益的分配不均；各品牌領域和路線重疊，互相競爭、侵軋；集團的科層式組織及財務控管，壓縮編輯人的自主空間；更重要的是，這幾個問題彼此間互相牽連，且可能強化緊張和衝突。

如同前面所指出，這類共享平台的出版集團，最明顯的優勢就是資源共享，降低成本，但是在集團內部，卻常發生資源競爭、分配不均或濫用的情形；另一方面，由於各出版品牌正是靠經營各自專精領域而形成利基（niche），但是經營財經書和社會科學叢書的品牌，潛在讀者群大為不同，銷售潛力也不同，獲利狀況也可能相差懸殊，於是就會有獲利分配不公的爭執，例如獲利好的品牌認為自己在貼補虧損的品牌；獲利差的品牌也難免欣羨同事可以拿到豐厚的業績獎金。為化解這些問題，前述集團高階經理人強調，「你號稱集團，就要有集團清楚的遊戲規則」，但是這些遊戲規則，也可能形成壓抑編輯人自主性的桎梏。

例如有集團強調「嚴格管理所有流程」，要求編輯人出書要「準時、精準」，甚至提出「品質不能把握，還是先把握時間」的說法（何飛鵬 2007）。針對這點，經理人解釋說：

⁵¹ 蘇拾平（2005 :6-15）談及城邦由三家品牌合併「比想得到的還要困難重重」，他直言：「既要保持各自獨立運作及戰力，又要進行繁複的三方整合……，從實務及務實來說，要同時面面到位，是不可能的任務；只靠彼此風度氣度及別無選擇的共識和容忍度支撐度過如同走鋼索，實在是高難度。」蘇拾平的說法，似也部分解釋了何以當初籌組城邦合併行動的「五人小組」中的陳雨航、郭重興和蘇拾平，會陸續出走另立門戶。

集團遊戲規則這麼清楚，他不太可能讓你容許說（重複犯錯），你可以犯錯，可是你不能犯同一個錯，犯了三次五次，你還要叫別人等你，因為這就對別人不公平。所以我覺得集團的為難是在這裡。……如果你是一個小出版社，當然沒有關係，因為你每個月出的書就那麼一本兩本，毋要緊嘛，可是我們是一個集團，就像我的事業群，我們每個月都是二、三十種書，所以我就不能這樣子處理事情（訪談記錄 CM02）。

另一個大問題則是各品牌領域和路線重疊，甚至形成同一集團內不同品牌搶路線、搶同一作者、搶版權的內部競爭。有受訪者抱怨，有些較大品牌的總編輯會態度強勢界定自己的路線，甚至說「小說都是我的，你們不能做！」（訪談記錄 P008）前述經理人也承認，集團內部不時會發生互相「踩線」所造成彼此廝殺、互相哄抬版稅的尷尬：

本來過去我們很介意，就是說，你分配的是作探險跟旅行，你就乖乖做探險，不要去踩別人的線；過去我們家法對這個事情很嚴格，現在慢慢大家就是，走走走走走，還是會撞在一起，所以我們現在就採取一種比較寬容的心態，就是說，你就算不跟裡面競爭，你還是會去跟外面競爭；所以在我的事業群裡面，有時候是□□跟○○在搶某一本書，我不能講，因為都是我的事業群，然後超過五千美金一定會到我這裡來，五千以前他們都可以自己自由決定，所以要競標的書我一定知道，我一定知道，喔，天哪。所以有時候我就會判斷說，這書比較適合麥田，那我就會問馬可說，你一定要這個書啊？如果他講出一點道理，我也覺得他說得有道理，那我就不說話；如果他說不出什麼道理，就只是去搶，我就會跟他講說，好像有人出得比你還高，就在我們第三事業群裡面，我看你就算了吧。他們有時候會讓；那有時候是不知道，反正你就對著版權公司嘛，所以有時候也不知道撞到，尤其沒有到我這裡來，比如說三千五美金的，我不會知道，因為五千美金才會到我這裡來，我也不見得知道他們去搶一個三千五的，然後兩個人廝殺個老半天（訪談記錄 CM02）

然而真正造成編輯人求去或出走的問題，多半是自主性或創意受限的狀況。例如有些集團會利用成本管控，限制編輯人的決策權限，例如前一節提到的簽核制，或是限制編輯用紙和封面設計預算；或是選題需透過科層組織層層上報等；這種科層管理模式，也讓追求彈性和自主空間的編輯人認為「和上班族沒兩樣」，甚至開玩笑說，「◇◇（指某集團）是一個封建組織。就像古希臘的城邦時代是一樣的，奴隸制度。」（訪談記錄 P009）

我在訪談時也曾向該集團的高階經理人確認，是否公司的成本管控包括紙張選擇和設計費的限制？經理人的答覆是，在集團內，只要「每年都是照數字來」，獲利達到預期目標，在某個範圍內，「我們還算是非常自由」。例如關於編輯用紙的問題，她解釋說：

除非那個紙真的台灣買不到，你要找永豐餘說他得另外去進口，又要從哪裡特抄，複雜得不得了，人家不要幫你做，那我們就只好說，那你有沒有替代的東西；不然的話，基本上不會限制他說你要用什麼的紙。因為那個紙，我們都是在那個員工資訊網裡面公告的嘛，清清楚楚，什麼紙、什麼紙價格是多少，然後那個都是有 excel 的表格，你只要把你用的東西填進去，然後所以，編版印，編版印，你試算裡面都在你的成本裡，你划算就好，誰去管你用什麼紙？都在你的 excel 裡面啊。我不曉得，在我的系統裡面，我比較少聽到說，用紙不自由。因為選擇太多了。（訪談記錄 CM02）

我向該集團的另一位編輯人求證，她認為成本管控的鬆緊，跟每個品牌主管的「風格比較有關」。「例如有些主管確實對於書籍成本很在意，小到連排版一頁多少錢都在意。但也有些主管是看整本書的成本架構去調整。」不過這位受訪者也說：「但我確實聽說有些出版社規定封面就只能用哪些紙張，這種情況，就我個人意見，會覺得矯枉過正……。」（訪談記錄 P023）

儘管前述高階經理人一再強調，只要「照數字來」，編輯仍保有一定的自由度和自主性，她所提到的量化表格、成本試算方式，只需自行登錄試算即可，只要年終獲利狀況不是和預算目標相距太遠，母公司都不會有意見。然而進一步細

究，這些數字登錄、試算表，卻是一種更幽微的科層監控方式，它賦予了編輯人自主、自由、不受太多管控的意象，但是達到的監控效果卻更為徹底。下一節中，我將討論這種數字化管理的趨勢和效應。



第五節 數字管理

近十年來，「數字管理」(managing by the numbers)的觀念在出版界相當盛行，以我的受訪者為例，只要待過中大型出版公司，幾乎都對數字管理（或稱數字化管理）琅琅上口。此外，包括時報、城邦和遠流出版公司，以及經銷商和書店都投入高額資金建構 ERP 系統，期能透過電腦和數位化系統的輔助，並運用損益平衡表、資產負債表和現金流量表（後兩者多為管理階層的權限）等財務報表，確切掌控單書的生產成本、公司整體的營收和降低風險。以第一節中討論的一般出版社評估單書成本的方式，對照利用損平表試算的方法，可看出運用數字報表做為輔助工具，可以讓出版社和編輯人更精確地推算出理想的定價和印量，有經理人和編輯人即認為，透過這套系統，不但可以提升編輯人的專業能力，也會得到相對的自主空間；然而也有編輯人認為讓編輯編預算、看報表是負擔額外的責任，但部分公司卻未同時提供編輯相應的權限和報酬，反而限制了編輯的自由，甚至讓她們處處制肘。一位出走的前總編輯語帶抱怨表示：

這些老闆都糟糕，他們都把國外那套（拿來用），要這些主編或總編輯們幹 CEO 的事情；可是偏偏又用那種很低的薪水。他只願意讓你…我在公司的時候就這樣，靠天，我每天在那邊看報表，這是老闆要看的啊，關我什麼事情？領的明明就只是個總編輯的薪水，可是我每天要幫你操心這個。那你說國外是這個樣子，那國外人家給的待遇是什麼？對啊，他賺的錢他也不分你啊（訪談記錄 OB01）。

一、財務不透明的傳統出版型態

出版業常被視為傳統產業，許多公司的運作也的確顯示出「傳統」的特質，包括家族企業化、第二代接班、營運數字不公開、財務不透明等。在第二節出版

組織類型分類中已提到，台灣多數的出版社，即使是中型以上的規模，多數是財務狀況不透明的。一位曾在中大型出版公司任職行銷主管的受訪者說，儘管她在該公司位階已屬於中高層，但仍沒有權限看到公司整體的損益平衡表，只知道出貨和退貨的數量，即使要得知每種書的印量，還必須問編輯（訪談記錄 CM02）。這種情況在一般出版社很常見。這位目前任職於出版集團的高階經理人即批評一些傳統型出版公司「數字不公開」，不願和員工分享獲利：

AA、BB（指兩家不同的出版公司），那些都是一個老闆，他們從來不讓員工參與。譬如說 AA 一本暢銷書賣翻了，你從外面怎麼替他算，都可以算出他今年營收會有多少；可是老闆卻跟員工說，今年沒有賺多少，然後年終獎金就只有加發一個月。你就覺得很不可思議！BB 也是啊，BB 也是說，沒有賺什麼錢。怎麼會沒有賺什麼錢呢？你明明就有那麼多暢銷書，你怎麼幫他算，你從外面看到的，你都可以算得出他的獲利有多好，而且他們庫存控制得那麼好。可是因為他是一人老闆，所以他當然可以這樣，因為他的數字是不公開的（訪談記錄 CW02）。

另一方面，有些小型出版社則是缺乏成本收益等基本的數字概念，連會計作業和財務報表都是虛應故事。據一位受訪者表示，他任職的公司沒有會計人員，所有帳務都由總編輯一手包辦，直到有位商管科系畢業的編輯進入該公司，接手整理財務和會計，才替公司整理出較清楚的營收報表（訪談記錄 E002）。資深出版人郝明義（2007）也曾為文討論「出版社的十個財務管理原則」，提到有些出版人對財務管理之隨興和「大意」，讓他聽了都「深感震撼」。

然而，出版社公司財務的不透明，或是嚴守營運數字不讓編輯人瞭解，對編輯的專業自主能力其實構成一種限制。在近來出版業日益要求精準的趨勢下，編輯若對編製一本書的成本獲利毫無概念，在選題時也會綁手綁腳。上述公司沒有會計人員的編輯就提到，在沒有「成本概念」時，他選題或談版權都是靠總編輯傳授的經驗為基礎，大概以一千美元的版權費為界線，幾次看到外文書的版權費超過 1,800 美元就卻步，「有時候就會突然這樣卡住」。但是在懂財務的編輯和他們共同摸索出成本估算的方式後，總算跳脫「苦力的思維」，開始可以理性計算。

她說：

有了這個機制，就變成說，我們可以回去算成本，其實沒有想像中那麼恐怖，而且那本書如果它值得做，可能可以做得起來。所以有時候其實是一種心魔，差三百、五百美金，好像覺得不能，可是如果推回來，一算，根本沒多少。所以我覺得他（指新編輯）的加入，對我們來說幫助很大。以前那種編輯模式，都是苦力的思維，都是土法煉鋼，不是能省則省，就是自己嚇自己。經過計算之後就發現，很多事情是可以討論的，是沒有那麼困難。（訪談記錄 E002）

從上述訪談內容可以看出，除非編輯人完全不需要為書的銷售成績負責（在傳統型出版社很多編輯仍是如此），倘若編輯要能獨當一面，在選題、簽書時胸有成竹，基本的成本估算工具其實是很重要的輔助。另一位較熟稔數字報表的編輯這樣表示：

各個編輯（或者該說是單位主管），對於手上有多少錢可花、要賺多少錢回來、留多少錢去做一些「有意義但不賺錢」的事情，都需要透過數字（財報）管理去理解。數字工具並非萬能，完全看數字工作也一定會壞事或者限制了工作的創意，但使用的人只要把握住這些準則，我覺得這些數字工具是很有用處的。

例如書籍的損益試算表，透過計算，編輯可以在自己的預想（估算或預期該書可賣多少本）及市場可能的狀況間（競標金額、預想的銷售如果有出入），去評估自己能在那本書上頭花多少錢。不論是賺是賠，如果能夠控制在預想的範圍內，那才能說是編輯對那本書有一定的理解，否則就是運氣或亂槍打鳥。（訪談記錄 E004）

但是，在許多公司不希望、也覺得編輯不需要「碰數字」的認知下，編輯很少能得到相關的訓練；以致於當自我要求高的編輯人得知其他公司的編輯有相應的權限或訓練時，會感受到一種類似相對剝奪感的失落。例如一位總編輯提到，她在 C 公司升任總編輯開始參與選題後，聽說城邦等公司已開始用損益平衡表計算成本，對評估買翻譯書版的預付金很有幫助，但是向總經理要求時，得到的

回應卻是「為什麼要這個東西，你要成本製作表，有一個印製成本表，不是就可以了？」即使編輯解釋了印製成本表的不足，以及損平表能達到更多的預估功能，意見仍未獲採納。這件事後來雖然不了了之，卻在編輯心裡留下陰影，覺得自己的工作自主空間受到限制。她說：

那件事情是很大的影響。包括作業上很大的影響，跟態度上很大的影響。就是，你想像有一個編輯，從黑手變到一個程度，已經到了某一種狀態，他會覺得，蛤，如果我還是只能用這個方式來想問題，我幾乎可以想像我接下來怎麼工作了。就工作這件事情來說（訪談者：很多東西都受限了？）對，不好玩，真的不好玩。（訪談記錄 P016）

公司財務不透明的另一個後果，則是編輯人對公司的營運狀況無從掌握，從而會產生不信任感甚至質疑。例如前述的受訪編輯直言，「一直到近年來我還是會感到訝異：咦感覺今年某某公司很賺錢啊，怎麼員工的年終那麼少？」（訪談記錄 E004）另一位總編輯在受訪時提到，她在前東家當總編輯時，除了「看不到數字」，也是「呼風喚雨」；但是因為一次年終獎金的風波，卻讓她決定離職。

那年年終，我記得給自己一個數字，我覺得我年終應該拿到一個數字，AA 因為是不會公布的，AA 只會在除夕前發一個通知說，今年小有盈餘，但眼看明年、後年，出版業每況愈下，所以請大家共體時艱。可是他從來不會公布多少。是後來到除夕，他們通常都是除夕那天早上，你去刷本子才知道。我當時就給自己一個數字，我去刷，欸，居然剛好是我的底線，那我就很高興，就回家過年了。……後來回家的路上，我同事就打電話來，是我直屬的下屬，我就趕快問他說，你多少？他跟我說，一個半月，我聽到我就在車上，眼淚就掉下來了。我就覺得，因為他們跟我一起拼，我們那時候幾本書一直在再版，要幹嘛，要改這個，而且再版要做廣告，我覺得我們拼成那樣，他拿，我覺得我對不起他，你知道，我真的很對不起他，我覺得，我有什麼臉再跟你們說，我們加油。就是我那拿個（年終），並沒有讓我開心，我覺得，唉（長嘆一口氣）。後來我就很沮喪。所以後來過完那個年我就決定辭職了。（訪談記錄 P013）

從前述兩個例子可以清楚看出，出版社財務不透明的負面後果，一是讓編輯人的專業能力有所局限，另外則是可能降低員工對公司的認同感。在許多出版公司，即使身為高階主管，許多總編能掌握的數字也只有新書在前三個月的印量或在大通路的銷售情況。正如上述兩位總編輯的心聲，這種情形讓她們會因為自主空間不足而得不到成就感，最後只能選擇出走。

二、數字管理的邏輯：經理人的控制思維

1999 年，時報出版公司在股票市場掛牌上櫃，可以視為出版這一傳統產業邁向現代企業的分水嶺；時報成為上櫃公司，也拉開數字管理的序幕。當時的時報出版董事長說明推動上櫃的構想，是希望讓「資金運作的透明化」，「讓所有的股東明瞭內部稽核調控」；另一方面，也希望一改台灣出版業「以家族型態的管理、文化方式的經營居多，導致掌握不住專業人才與作家」等缺點（中國時報 1999）。時報前總經理莫昭平（2006: 39）也指出，時報上櫃前後在經營方面進行體質改造，導入企業化營運，「一方面擺脫台灣出版業非常傳統式、家族式的經營方式，另一方面則不斷調整作業流程，以提高效率，降低營運風險及事業成本損耗。」

由時報從財務獨立，到上櫃的歷程，顯示出版人已意識到傳統、家族式經營模式財務不透明的缺失，而希望有所調整。出版人蘇拾平（2007: 34）也認為，出版業必須調整傳統的做法，朝向企業化的經營模式。他指出：「除非出版不需要組織，或者出版另有使命，並非為了長期營利而存在；否則，企業化畢竟是經營出版業不得不然的較佳方式。」蘇拾平對企業化概念的闡釋，呼應了以數字和金錢做為評估工具的數字管理思維，他說：

企業化是什麼？如果企業化指的是：以金錢為有始有終的衡量基礎，透過組織的理性運作，將本求利，永續經營；那麼，對獨資的、投資的所有權人及經營者來說，獲利應是企業化的主要目的，持續生存則是手段、方法（蘇拾平 2007: 34）。

另一方面，時報股票上櫃後，即面臨到要向股東及投資人負責，也就是必須定期提供財務報表，讓投資人透過報表瞭解公司的績效表現。為了維護股東和投

資人的利益，上櫃上市公司必須設法讓公司達到損益平衡，最好是每個週期單位的報表都能獲利成長；於是時報發展出一套數字管理的模式，也就是以預估週期（時報是以一個月為基準）的營業目標，倒推回估算單位或人均產值的計算方式。以時報的做法，即是設定每個月的每股盈餘（EPS）為 1，也就是希望股東每投資一股，可以達到年獲利一元的目標，以此倒推，而設定每個月希望達到兩千五百萬元的營收；再將這一營收目標分攤到每一個利潤中心 BU（business unit），估算每個 BU 每月需達到的營業額（訪談記錄 M001）。以莫昭平自己的說法，時報 BU 制的設計概念如下：

時報出版實施利潤中心制，編輯部的每一生產線是一個 BU，也是一個利潤中心……主編及業務各主管都是「經理人」（BU head），在「權」方面，擁有充分的自主權與揮灑空間，在「責」方面，則自負盈虧，無可旁貸。公司訂有優渥的提成獎金辦法，每一利潤中心根據其獲利狀況領取提成獎金。此一辦法頗能激勵利潤中心主管及成員積極創造獲利，以贏得獎金（莫昭平 2006：70）。

採用數字管理的出版公司，除時報以外，員工人數在 150 人左右的遠流出版公司，也引進類似利潤中心的經營概念，採行 SBU（Strategic Business Unit）經營制。以遠流董事長王榮文的說法，SBU 是一種「自主經營」的模式，而非利潤中心，SBU 的核心工作包括選題決策、製作研發、經營作家、連結意見領袖和累積讀者社群等；每一位 SBU 負責人必須衡量出書的質與量、固定與變動成本的調節後，提出對部門而言「自在」的年度預算，先求損益兩平，再求突破創新，也就是「必須面對成本的平衡，並以績效的勝出換取單位的獨立自主、自給自足」（蘇惠昭 2008：370-371）。時報和遠流引進的新型組織設計概念，除了賦予每個核心單位的自主權外，更重要的是「自負盈虧」，也就是要自我管控成本，以損益平衡和績效換取老闆和高階經理人的不干涉。

數字管理模式的擴散，除了上櫃公司所需的資金運作透明化的要求，或是遠流公司希望落實「自主經營」的嘗試，另一方面，也符應了科層式組織對客觀稽核的要求。相對於編輯人的感性取向，追求較多的工作自主性和彈性，經理人則

尋求以客觀的判準，考核公司的獲利、成長和員工的工作績效；數字和量化的方式，就成為看似最客觀的評量方式。例如一位文化科層型出版公司的總經理即對我強調，書編得好不好，應有其客觀的判準，「不能夠見仁見智」。最怕的是編輯自己說好，別人卻認為不好。她說：

在行銷企畫這邊，你每天都面對數字，譬如說你這單位要一千萬，那一千萬除以 22 天，因為你還有週休二日啊，每天要要做多少錢，這很清楚的，那你每週要多少錢？那你每週要周報啊，周報，你這個月一千萬，今天七月八號了，你到底做多少？你的新書業績在哪裡？補書業績在哪裡？有幾個書展，退書會多少，到底最後數字會多少？每天要接受檢驗喔，每一個負責通路，你負責博客來，博客來業績是連續追蹤兩年、三年，所以你要跟去年、前年，跟你今年的目標比；還要跟其他內部的……你說你書不好賣，書不好賣，為什麼其他人做得到呢？為什麼誠品可以進，為什麼你不行呢？為什麼海外可以……大家有很多客觀數字在那裡了，那個都要接受檢驗。（訪談記錄 CW04）

雖然這位經理人也澄清，儘管數字和各種可量化的指標較為客觀，但也只能做為考核的參數，「千萬不行掉進數字裡面」。但是從她的陳述也可看出，經理人所抱持的場域邏輯不再只是早期追求存活或「打平」成本即可，取而代之的是強調業績、退書率等數字「績效」成長的邏輯，且成為檢驗員工工作表現的重要參數。

三、數字管理做為一種專業培訓

從上述不重視數字、數字不公開的出版業傳統，到開始引進數字管理的概念，一位高階經理人認為，數字管理的好處是，一切非常精準明確，她並認為，她所屬的集團透過 ERP 系統徹底執行數字管理，以「合乎國際慣例的帳務」樹立起公司經營的典範，這是該集團的一大貢獻。另一大貢獻，也和數字管理有關，即是訓練編輯人的數字感，「替台灣出版界培養總編輯人才」。她這麼說：

想想看，二十幾個品牌，有二十幾個總編輯，這裡面還有很多副總編、還有很多主編，他們都可以看到數字，所以對經營的概念……就是說，

做為一個編輯人，除了有創意以外，你還可以學到管理，領導、經營管理，……你如果想要進一步學經營管理的話，那有太多數字可以幫你做整理，你就可以從數字裡面、標準的 SOP 裡面，去找到很多新的東西、新的可能。(訪談記錄 CM02)



這位經理人強調：「出版，多算勝，少算敗，還是要算。」這裡所謂的「算」，有雙重意義，一是精算和預測，就是利用數字指標評估一本書的成本，估算出符合出版經濟學邏輯的印量和定價，以此做為選題時的參照，除了決定是否要出版，怎麼樣才能「打平」，同時也嘗試預測市場需求。據受訪者表示，該集團內部有兩種例行會議，一是檢討過去，另一則是談未來的出版計畫，所有的人都要參加。兩個會議都是以數字為討論核心。以討論出版計畫的會議為例，她說：

我們（每次）花兩個鐘頭來討論；那這裡面就會有數字了。什麼數字？我們會有一個試算表格，就是說，不管這本書的內容再怎麼樣，你先去試算一下，版權費可能是多少？Advance（預付金）可能是多少，費率、loyalty（版稅）可能是多少，翻譯費是多少？或者是，你不是翻譯，你是企畫選題，要找人寫或幹嘛，你把前製算一下，後製，算一下，然後整個編版印，算一下，之後呢，我們就會知道，如果印三千本，要（賣）兩千本才能打平；如果是定價三百六的話，不用到兩千本，一千八就能打平；定價三百二，可能真的要過兩千才能真的打平，所以我們就有各種試算表格。然後，我們還有「競品分析」，你這個類型，或者這樣的主題，市面上已經很多了，你為什麼還要出？你會做得比人家好嗎？或者別人還沒有做到什麼？你這一本是會完成什麼？從這個角度，然後再去細想，你的讀者的閱讀行為、購買行為是什麼，這裡面都會有數字跑出來。這是幫助編輯去想說，他去做這一本书，你腦子裡面已經知道，我會處在什麼境地。(訪談記錄 CW02)

除了以試算表格等數字化工具協助評估和預測外，該公司另一項例行會議「一本初衷」，則比較接近成果檢討會議，討論的是前三個月或半年出版、已結算的書，透過 ERP 系統所蒐集的成本分析資料，每一本書「通通都有數字」，包

括出版日期、書名、首刷印量、再刷印量，總印量、實銷率、實銷冊數、庫存量、公關書本數等資料，全都清楚呈現，「所以每一本書它到底有沒有過關（獲利），這些數字都非常清楚」。在會議上，挑選的是整個集團表現最差跟最好的十本書加以檢討。受訪者解釋說：「好，就是說它為什麼能賣，這個成功的因素能不能被複製？」若是賣不好，也會像農人說，「種到壞田也盼明年」（台語），這本不好，透過檢討，「也可以指望下一本」（訪談記錄 CW02）。

再分析上述「算」的另一層意義，則是「盤算」，也就是仔細評估產品的市場甚至文化定位。上述經理人自己的表述是：「這個算呢，不是只有數字這件事情，而是你判讀這本書，它的內容、它的主題、或是它的類型，是在哪個位階？」（訪談記錄 CM02）透過這一層的盤算和判讀，編輯人出書的目的在反覆自我質問後應會更形清楚，而不是如第三節中受詬病的編輯，靠自己的偏好或直覺來選書。經過這層盤算，如果所選的書明顯無法獲利，卻有其非出不可的價值，只要編輯人經過清楚的評估，還是有可出版的空間。這位經理人舉例說明：

如果這本書，內容好到不行，可是我怎麼算，它都不會賺錢，那你就不是做生意，這叫「做意義」。你可以做意義，沒有關係，（訪談者：或是建立品牌形象？）對對對，這都可以，我們沒有要求你，每一本書都要賺錢；但是你既然是做意義，你就要做出那個意義的樣子來，你就要把這本書做到很好，很精緻，然後讓人家覺得說，不買對不起他嘛。所以你就可以，一個是你得到裡子，一個是你得到面子，那你要得面子的話，那你就是要做到，讓人家覺得說，那個書是怎樣。所以我們就說「做生意還是做意義」？「有用還是有趣」？我們大概會這樣子來教育編輯。（訪談記錄 CM02）

由以上經理人的說明可看出，該集團的兩種例行會議，皆是希望透過分析各項數字及量化評估，達到預測和檢討的目的。然而他們對會議的定位，卻不是選題或檢討會議，而是一種「內部訓練」。這一方面顯示，對該集團而言，成本管控也是編輯重要的專業能力之一，尤其是對數字的判讀和分析能力，因而需要透過內部會議詳加探討、反覆演練，最好能讓編輯將成本概念、數字管理的邏輯內

化，應用在每次選題的決策上。Thompson（2010：133）訪談的一位美國資深出版人提到，他在和編輯討論選題和預付版稅時，腦海中馬上浮出損平表，即是這種內化的效果。

另一方面，該集團在內部會議中反覆論證「做生意還是做意義」，「要裡子還是要面子」，則有重要的象徵意義。生意／意義、裡子／面子的明確二分，相當具象地區分了經濟資本和象徵資本；「做生意」充實了裡子，而在衣食無虞、行有餘力時，則可講究面子「做意義」，妝點集團或品牌的門面，也提高出版人和編輯人的聲譽。我認為，這種區分的具體化，不僅代表出版已從文化事業轉向商業（承認做出版是做生意），另一方面，也代表這一行業已從早期對價值理性的強調，走向工具理性。出一本書不再是為了實踐出版人的社會責任，或為了知識累積、文學價值等混雜著多重目的的理念；而是有明確的指向和目標，可能是為了獲利，也可能是幫出版社掙來面子，以累積聲譽等象徵資本，不只目的必須分析得很清楚，更需據以擬定明確的達成策略。

對這位經理人而言，數字管理還有一項好處，就是以達成數字管理換取公司的自主空間。前述遠流公司在設計 SBU 制時，即賦予每個部門這樣的意義，只要不虧損，老闆絕不過問。然而另一個集團執行則更為徹底。經理人說：

他（大股東）對我們，因為他不懂出版，所以編輯裁量權留在台灣；他只看數字。看數字呢，每年提預算也是我們提的，所以我們就是照預算工作。我們每年九月就開始做明年的預算，你要出多少種書、用多少人，然後你要達到多少獲利，都是你自己提的。（訪談記錄 CM02）

因而在這位受訪者看來，只要依循數字管理的邏輯，總公司不曾干預過該公司的運作，「一切照數字來」。也就是每年提預算前，集團內各品牌自行擬定下一年度的出版計畫，包括預計出幾種書、是否增加人力，以及所要達成的預算目標；整體再合併，送回總公司，最後到十一月中旬才敲定整年度的預算。她說：

你要出多少書、你要賺多少錢，你要做多少預算，通通都是我們講的，所以大家都照表抄課，你明年所有的目標就是完成預算。那如果你做超過預算，那你就會得到一點獎金，就不一樣。那年終獎金是另外一回事。

就是你超預算還會有一點獎金。年終獎金每一家也都是你獲得的東西來的，所以像我們去年的平均是二點五四（個月），就我的，但是我這裡面有人得了五個月的，有人得一點五個月，就是每一家賺錢不一樣，所以每一家，我們執行長最常講，說「豐儉由人」，你要「吃好吃糗攞看你家己」（台語）。我們就這樣子，因為遊戲規則很明確。（訪談記錄 CM02）

四、數字做為一種監控

儘管前述經理人認為，只要依照自己擬定的預算目標「照表抄課」，編輯人可以享有極高的自主空間；然而，透過前述藉由兩種內部訓練會議讓編輯將數字管理的邏輯逐漸內化，卻是一種無形但更幽微的管控。尤其該集團透過 ERP 管理系統的整合，包括選題、製版、印刷等所有編輯流程都必須一一登錄在系統內，等於編輯在登錄流程的當下，同時也在自我監控，並留下可茲追蹤的監控記錄。但在內化成功到習以為常之後，編輯也就將這些步驟視為合理，或覺得自己握有更上一層樓的專業技能。Powell（1985）即認為，這種隱而不彰的監控方式，讓編輯有獲得更多自主空間的認知，執行上也更有正當性。

另一方面，正如 Thompson（2010）所指出，美國每家出版集團依集中化程度不同，會有其不同的運作邏輯和組織文化，有些偏向中央集權，有些則趨向分權自治的聯邦制。國內的出版公司也有類似的情況，同樣導入 ERP 系統，同樣標榜數字管理，其他出版公司並未賦予編輯人足夠的裁量權和自主空間，使得編輯人認為自己的選題和創意空間被掐緊。一位總編輯提到前東家的成本管控，已經到了「矯枉過正」的情況，甚至因為主編需背負很高的責任（例如每年需要承擔起五百萬到八百萬元的營業額），卻沒有相應的權責，而導致不只一位主編先後離職。她舉例說，該公司為了壓低成本，有陣子連書封上書腰的錢都想省下來：

他們到至今還在吵，到底要不要做腰帶這件事情，然後做腰帶這個事情，要不要簽公文，要上呈。因為他們覺得做腰帶也是資源，能省一點錢就省一點錢，然後你有沒有做腰帶的必要。（訪談者：可是做腰帶會花很多錢嗎？）當然還是會花到錢。有時候就是會，你不能夠矯枉過正。之前我遇過就是，他已經矯枉過正到，你明明就是一本商業書，必須找

很多人推薦，然後他就不准你做書腰，所以你就把所有推薦人寫在封面上。就是會有這麼好笑的事情。（訪談記錄 P022）

這位編輯人認為，出版業的特殊性在於，必須因應每本書的不同，而有種種因書制宜的方式，「很難用一套東西硬要規定一些事情」，因而只需要有一些大原則的規範。她為上述書腰的爭辯下的註腳是：「如果說，在這個市場，你不太相信個別工作者的決定權的時候，就會出現一些荒謬的情況。」（訪談記錄 P022）

另一位總編輯也提到之前任職的出版公司因為每本書都要精算，使得編輯人處處受到制肘的情況：

我以前在 DD（某出版公司）最大的痛苦就是說，你明明這本書已經賣了三十萬冊、十萬冊、六萬冊，然後我跟你說，這個書（另一本書）應該要出，以 DD 這樣子的招牌，你已經賺到錢了，你該做這個書，他不要。他就是用每一個產品的成本、利潤 blah-blah 來算。那我們的概念很簡單，「你有賺錢，你當然是會使開這種錢啊！」（台語）那同樣的，如果他覺得他出這個書他可能覺得不賺錢的時候，他可能從它身上什麼東西都要摳下來，也不給它辦新書發表會……規格就是這個樣子。其實像寶瓶他們也在做同樣的事，她做新作家，明明知道很可能不會成，可是他靠別的東西賺了錢，然後補過來。因為你如果不看短線，就會知道這件事情長遠是投資嘛。那怕的只是說，你左手賺錢，你永遠不會投資，你每年、每季都在算你賺多少錢。因為他不會思考全部，他只思考數字。（訪談記錄 P001）

這位總編輯對前東家的抱怨，也呼應了第一節中討論的 Bourdieu 所區分的兩種對反的經濟邏輯，出版公司堅持的是朝向大眾市場、寄望快速回收成本的短線邏輯；編輯人則希望爭取到透過長期投資累積象徵資本的空間。由於 DD 公司中央集權式的數字管理思維，限縮了編輯人長期投資的空間，致使兩種邏輯產生明顯且立即的衝突。就像這位受訪者不滿地說：「他什麼都管，然後他還要給你訂那麼高的目標。所以誰要跟你工作啊？你明明給我一個總編輯的薪水，我應該作總編輯就好了，你還叫我做 CEO！還要操縱我，然後說，你是 CEO。」（訪談

記錄 P001) 顯示出版社運用不當的數字管理模式，不只抑制了編輯人的自主空間，也會釀成編輯人和管理階層的衝突。

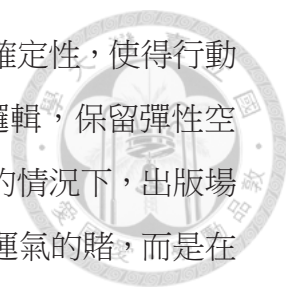
另一方面，也有編輯很有自覺地分析：「有些人只看數字，就會陷入只要報表好看不管出版本質的事。」例如有些出版社為求每種書都達到出版經濟學的規模經濟邏輯，希望編輯評估到首印量可以達到五千本、七千本才能出，這位編輯認為，這種邏輯推到極端，「以現在的市場會縮減書本多樣性」，她直言：「一體性要求每本書都這樣很奇怪」(訪談記錄 E004)

由以上的討論可以看出，相對於台灣出版業傳統的不重視數字、數字不透明的缺失，數字管理概念的引進，的確使得產業的運作更為精確精準，尤其若能對數字判讀方式更加熟稔，習慣照表抄課，也就越能在數字管理的領域游刃有餘。然而，有些公司採行數字管理的概念，也在組織架構上賦予利潤中心或自主管理單位「自負盈虧」的權責，在執行上卻未能真正將預算自主的權力下放給編輯人，反而緊縮成本管控的空間，這不但限縮編輯人的創意空間，也會使得他們自主空間受限的挫折下選擇求去。最後反而使得出版公司流失最珍貴、且最難以取代的人力資本，也就是這些編輯人和其作者網絡。

小結

本章探討了台灣出版產業的基本結構、組織型態的分布與調整，以及這個產業在自身的擴張與市場競爭等因素下，產生何種變化。相對於歐美等國的出版產業歷經激烈的兼併過程與資本的集中化，台灣出版業的結構變遷相對溫和，雖然有出版公司在股票市場上櫃，也出現集團化的現象，但是許多小出版社的基本運作，除了部分流程改採電腦作業外，和四、五十年前相比，似乎沒有太大的改變；有些出版集團也以聯邦式的分權自治方式，取代中央集權的科層管理，希望能夠保有小出版社的彈性、靈活度和一定的自主空間，又能達到降低營運成本及規模經濟的效益。

然而進一步分析現行的出版場域邏輯，卻可以發現場域中部分行動者的觀念



和決策模式已逐漸轉變。例如，由於這個場域和市場的高度不確定性，使得行動者不求精確預測市場後果，而是抱持著模糊（fuzzy）的盤算邏輯，保留彈性空間，並以降低風險的方式加以因應。然而在場域競爭日趨激烈的情況下，出版場域的實作開始趨向要求精準，部分出版人和編輯人不再只是碰運氣的賭，而是在做選題判斷時，同時運用量化工具和經驗資料預先評估，希望能將結果控制在預想的範圍之內。從過去認為市場不可預測，到希望透過試算工具盤算出一定的可預測性，可看出場域的邏輯已經產生變化，最明顯的就是數字管理的思維。對許多出版人而言，出版社的目標是存續下去，獲利只是讓出版社繼續存活的手段；然而審視數字管理的思維，數字已經成為目的，出版社和集團的目標，就是達成每年的年度預算，只要能完成預算目標，使用何種手段可以不受過問。雖然目前在出版業界，數字管理的工具應用尚未普及，但是某些數字管理的概念已經逐漸在場域內擴散，有些小出版社都開始計算人均營業額（將每位編輯的年度營業額設定為從三百萬到八百萬元不等）。這些場域邏輯的改變，不但讓出版人原有的價值理性傾向逐漸轉變為工具理性，也會影響出版人和編輯的選題判斷，例如太過以量化指標思考，或一味追求達成預算目標，編輯的選題會趨於保守，產業內整體的書種多樣性也會降低。

第四章 文化中介者與創意生產的弔詭



前言

接續前一章對出版組織結構及組織變遷對這一文化產業的影響，本章將焦點集中在書籍的產製過程，探討出版人、編輯、行銷企畫人員和書店業者等文化中介者和創作者之間的關係，以及文化中介者對最後創意成品的影響。這些文化中介者雖然身為作者和讀者間的橋樑，和創作者之間卻有著既合作、卻又彼此競爭主導權的矛盾關係。這種緊張關係，首先來自文化中介者有權替創意把關（gatekeeping）的場域位置；另方面則來自文化中介者肩負平衡文化價值與商業市場之責而產生的矛盾。

在文化產業中，出版產業可說是產品最為離散的一種產業，其中包括前衛的詩集或劇作、嚴肅厚重的學術性書籍（非教科書）；也包括實用的醫療保健書、工具書，或席捲全球的超級暢銷小說等等。這些題材不一的書種，可能出自藝術家型的作家精雕細琢之作，也可能是政商名流傳授的成功心法；各自因其面向的讀者群而有不同的創作或產製流程。若套用 Bourdieu（1993; 1996）的概念，出版產業可說涵蓋了橫跨文化生產場域兩極的兩個次場域，也就是「有限生產場域」（the field of restricted production）和「大規模生產的場域」（the field of large-scale production），前者的自主程度高，受重視的是聲譽、授聖（consecration）、藝術家名聲等象徵資本；後者則是受經濟資本、獲利盈虧等他律原則（heteronomous principle）所主導（Johnson 1993: 15-16）。因為所預設的潛在讀者歧異性極高，一端可能是出版同行或其他創作者（如同人詩刊）等小眾，另一端則是盡可能大量的大眾讀者（如大眾小說或輕文學），這個產業中文化中介者據以遴選創意的行動取向和產製邏輯也極為不同，有些自始自終能堅持為「藝術而藝術」自主的審美原則；有些則服膺於市場需求。這一章希望從文化中介者在出版場域中的實作（practices），挖掘出他們的多重面向。

第一節 從中介到介入：文化中介者在文化生產中的角色

一般論及藝術文化的生產過程或創意產業，常以一種二元對立的論點處理文化和經濟、創意和商業、藝術和市場之間的關係。這類論點強調，藝術作品原是獨一無二、不可共量的對象，然而市場交換和金錢衡量卻將藝術的獨特價值化約為僅僅是數字，也就是市場力量和價值機制扭曲並玷污了藝術品純潔無暇的價值。循此觀點，藝術經紀人（art dealers）和出版人等中介者似乎體現了市場的玷污力量（Velthuis 2003: 187-188; 2005: 25）。然而，他們在文化生產場域的實作並非如此單線和簡化。我認為，正因為這些文化中介者處於中介／協調（mediating）藝術和市場之間的位置，使得他們在這個場域中扮演著複雜及特殊的角色。以下先從概念緣起和文獻中探討他們的客觀位置，再進一步檢視他們在實作中的影響力。

一、文化中介者遊移的定位與矛盾

探討文化中介者的概念，一般會追溯自 Bourdieu（1984: 359）在《秀異》一書中所指認出的一群新興且數量逐漸擴張的「新小資產階級」（new petite bourgeoisie）。這群「來自所有涉及呈現與再現的職位（業務員、行銷、廣告、公關、流行、裝飾等等），以及提供符號產品及服務的所有機構」的中產階級工作者，他們的生活風格或習癖（habitus）、社會位置、階級認同，以及他們在文化生產中所扮演的角色，在後續研究中一直被反覆辯論，不同研究者也有各自的解讀和界定（Featherstone 1991; duGay et. al 1997; Nixon 1997, Hesmondhalgh 2002; Hesmondhalgh 2006; Nixon and duGay 2002; Negus 2002）。

雖然 Bourdieu（1993; 1996）在分析文學及藝術場域時，曾探討出版人、藝術經紀人、批評家等中介者與創作者的關係，例如藝術商人透過「發掘」、認可，以及分享自己累積的象徵資本（symbolic capital）造就了藝術家；但也從中得利並鞏固他在場域中的象徵資本。他也曾點出畫家—經紀人和作家—出版商關係的雙重現實，藝術商人做為中介和保護的屏障，可隔絕創作者⁵²和市場的直接接

⁵² Bourdieu（1993; 1996）認為，藝術和文化場域中具有基於「集體誤認」（collective misrecognition）而形成的一種信仰循環，因而避免使用「創作者」（creator）這樣具有卡理斯瑪意識型態的詞彙，

觸，從而替創作者投射出一種靈性的、「與世無爭」(disinterested)的「為藝術而藝術」的形象(Bourdieu 1993: 79; 1996: 168。)然而，Bourdieu 對這些社會關係的討論，是置於他的場域理論分析架構下，探討藝術文化作品的生成脈絡，也探討創作者基於其個人及階級習癖，還有他們在場域中所處的客觀位置而形成的策略和軌跡(Johnson 1993: 7);較少處理文化中介者的實作，以及他們對文化成品的影響，而這正是本研究意欲深入探索的部分。

根據 Smith Maguire and Matthews (2012: 551) 歸納整理有關文化中介者的研究，指出這些研究大致依循兩個不同的方向：一是將文化中介者視為新中產階級的樣本，他們涉及的是生產和消費之間的中介；另外則是將他們視為將產品升格的市場行動者，涉及的是經濟和文化之間的中介。在本研究中，我採取 Keith Negus (2002: 503) 的界定，也就是將文化中介者視為連結創意藝術家(生產)和消費者(消費)之間的工作者。這個界定較接近第一個方向，但也具有綜合兩者的企圖。Negus (2002: 504) 即表示，這個界定是從政治經濟學強調經濟約制及經濟決定論的版本，轉向關注文化如何形塑經濟。

我認為，文化中介者這一概念的豐富意涵，正在於前述他們所處的中介／協調(mediating)的位置，他們不僅是藝術創作者和閱聽人間的中介，連結了生產和消費；同時也中介了創作者和資本家(或文化產業的所有權人)。但是，這個中介的位置也讓這群文化工作者的自我定位和認同遊移不定，而讓他們的實作有所矛盾，或和他們中介的對象形成緊張關係。我參考迄今相關研究的文獻，認為可將這種遊移的認同與特性系統性地歸納為以下三點：

首先，文化中介者中介了創作者和資本家。資本家關心的主要是獲利；而創作者追求的則是作品的原創或完美，位居兩者之中的文化中介者需肩負起溝通和協調的任務。但這個中介的位置卻可能造成文化中介者的角色衝突：在文化品味上，他們可能傾向認同創作者，希望追求創意和完美，並對在商言商的市場邏輯有所排斥；但他們同時需承受老闆和主管要求獲利的壓力，或不得不將產品生產線的要求施加於創作者身上，例如強調時間壓力、截稿期限和緊盯創作進度

而以生產者(producer)取代之。但為求行文統一，我在這裡還是以創作者指稱作家、畫家、作曲家等文化藝術生產者。

(Negus 2002: 510)。這些因應的做法卻可能讓文化中介者干預創作者的創意生產，或在行事上趨於保守。

其次，文化中介者中介了文化藝術生產和消費。象徵符號的生產 (symbolic production) 即是他們的核心工作之一，他們經常運用不同的遊說和行銷技巧，藉由串連文化產品和日常生活的關係，喚起消費需求；也就是他們嫻熟於運用再現、「意義」及符號 (Negus 2002: 504)。由於文化中介者自身的階級習癖，他們有其獨特的生活風格和美學品味，對客觀和主觀的工作條件也有所要求，希望在工作中追求滿足感與成就感，更希望能實踐專業自主性。例如英國廣告業於 1980 年代前後提倡的「創意廣告」(creative advertising)，顯示出這些中介於生產與消費之間的創意人員求新求變，追求更高層次創意自主權的努力 (Nixon 1997:194-195)。相對於文化工業理論將文化生產擬想為裝配線式、標準化、齊一化的作業方式，將身處其間的工作者視為替資本家和當權者服務的被動工人 (Adorno and Horkheimer 1979: 120-163)，在實作上強調意義的文化中介者，必不甘心讓自己淪為文化商品生產線中的裝配員，也不只是替資本家或創作者服務而已；相反地，他們希望維持一定的主導權，實踐自己的創意和美學品味。

第三，文化中介者中介了創作者和閱聽人。創意作品在吸引閱聽人的注目之前，通常已經過激烈競爭，才能從成堆的初稿或雛形中脫穎而出，遴選 (selection) 或過濾 (filtering) 這些作品的工作，即由文化中介者擔綱。然而他們的中介並非中性、不帶價值判斷，而是以自身的品味、或對銷路的考量為篩選的判準 (Alexander 2003: 76)，也就是他們的中介同時具有把關的性質。「把關」或「守門人」這一源自於新聞學的概念，也被衍生指稱文學經紀人或出版人，甚或用來指稱發行或行銷諸如電影等媒介產品的決策 (McQuail 2000: 276-277)。之後也有不同的研究者用以強調文化產業中諸如編輯、星探、製作人等關鍵角色如何運用篩選的權力，掌控文化生產的管道。他們因為把守著守門人的位置，和創作者間因而有著不對等的權力關係。

不論是守門人、製作人、廣告文案 (copywriter) 或行銷人員 (marketing)，皆可視為文化中介者的不同類型。在出版產業中，不同工作者的角色又有些微區

隔，例如和創作者關係最為密切者是編輯；行銷企畫則需對市場銷售負責；還有在第一線直接面對消費者的書店或其他通路業者等。其中，出版人（publishers）身為出版社的出資者或創辦人，他們的階級角色較為曖昧，他們雖是公司的老闆，但由於成立出版社的資金門檻較低，早期出版社多半是由將出版視為志業的家族或個人創立的小公司（Coser et al. 1982），並以建立出版社的聲譽為主要使命（Thornton and Ocasio 1999: 808-809），他們並不像典型的資本家只關心獲利，而是更關心象徵資本的累積，因而本研究將這類強調專業編輯邏輯的出版人也視為文化中介者。不過，隨著產業結構變遷，上述不同工作者的角色也有所調整，例如編輯的典型即從早期的守門人，逐漸轉變為類似唱片工業中的製作人（Miege 1979: 303-304），以下將詳述他們的角色轉變。

二、守門人和創作者：立場對立的合作

Coser 等人（1982: 4）在有關圖書出版業的經典研究中，將出版社和編輯視為「觀念的守門人」，他們有權決定哪些書得以問世，哪些必須出局。Coser（1979: 34）並指出，身為守門人的出版社和編輯與創作者之間有著不對稱的權力關係，並以「立場對立的合作」（antagonistic cooperation）形容之。⁵³這種關係的不對稱，主要有兩個根源：一是來自守門人的權力位置，另一則可追溯自十八世紀起作家與書商關係的改變。⁵⁴

首先，守門人在把關或篩選作品時，除了審美判準外，同時也會評估市場反應，包括書的銷售潛力，還有社會的接受度。美國編輯安德烈·柏納（2006）曾匯集多家出版社對作者（其中不乏名家）⁵⁵寄出的退稿信，綜覽退稿理由可歸納

⁵³ Coser（1979: 34-35; Coser et al., 1982: 229）譬喻作者的地位有如伊斯蘭國度的婦女，一旦和出版社簽約後，只有被出版社「休掉」的份，卻無法主動提出「離婚」。因為標準的合約內容載明，手稿內容只有在出版社滿意後才會出版；但相對地作者若對出版社不滿意，卻無法片面終止合約。

⁵⁴ 早期出版行業尚未有清楚的分工和分化，擁有印刷機的資本家多半身兼印刷商、出版人和書商等多重角色。

⁵⁵ 法國現代主義小說家普魯斯特（Marcel Proust）的長篇鉅著《追憶似水年華》第一卷《在斯萬家那邊》，曾遭到三次退稿，其中一家出版社的退稿信上寫著：「…我絞盡腦汁也想不通一個男子漢怎會需要用 30 頁的篇幅來描寫他入睡之前如何在床上輾轉反側。」最後普魯斯特決定自費出版這部作品（安德烈·柏納 2006: 187-188）。開創「意識流」技巧的文學大家喬伊斯（James Joyce），

為兩大類：一種是偏向商業考量，擔心讀者看不懂或乾脆講讀者沒興趣；另一種則是偏向道德層面的守衛，例如內容太淫穢、太黑暗恐怖等（唐諾 2006: 22）。

再者，在十八世紀初（1710 年）英國國會通過「版權法案」之前，現代意義下的作者地位並未確立，除了少數名家，多數作品皆是作者不詳，賣書所得也多半歸於印刷商和書商。直到版權法案通過後，作品的財產權歸屬於作者所有這一公認的現狀，才得以確立；而這個權利，卻是由倫敦書商提出請願，替作家爭取而來的（夏提葉 2012：38-39）。⁵⁶就此歷史淵源而言，作家經濟上的自主地位反而是由書商和出版商協助建立的。在作者擁有作品所有權的合法性後，方得以藉由販賣或演出著作和劇作營生，可以說自此以寫作維生的作家才成為獨立的職業。不過，作家在脫離恩庇主或贊助人的臍帶，獲得獨立自主地位的同時（Williams 1981: 48），他們又和出版商及書商形成新的連帶關係，受到的侷限並不下於恩庇體制（Coser et al. 1982: 226-227）。

不過，雖然知名作家或文學大家的出版人或編輯常博得「伯樂」的美名，Bourdieu（1996: 147;168）卻試圖破解這種獨具慧眼的「發掘者」（audacious discoverer）迷思。他指出，畫家或作家雖是由這些發掘者所「造就」，但發掘者擁有的權力或是象徵資本，卻是來自他和所提攜的藝術家之間的關係（例如出版人的出版目錄可彰顯他的地位）。Bourdieu 的談法，強調的是「發掘者」和創作者間彼此拉抬的雙向關係，這也點出「守門人」的概念只掌握了單向的權力面向。守門人在某些層面的確有如識貨的行家，能在粗礪的河床中淘洗出金沙，但她們終究只是「為他人做嫁衣裳」，發言權和光環仍歸屬於作者。這也會形成作者和守門人間的權力緊張關係。

三、從守門人到「製作人」：從把關到介入

守門人模型雖捕捉了作者和出版社間動態的權力關係，不過也有研究者認為，守門人的概念有其侷限，因為它似乎預設了媒體或文化生產組織只要等著文

其代表作《都柏林人》更曾遭到 22 家出版社退稿（安德烈·柏納 2006：143）。

⁵⁶ 書商的出發點當然不是為了保障作者的權益。對書商而言，確立作者完整的所有權，乃是確保自身擁有之版權具有合法永久性的手段（夏提葉 2012：39）。

化產品來「叩門」，再決定接受或排除即可（McQual 2000: 277; Negus 2002: 510）。Thompson（2005: 4）也指出，如今的編輯和出版人遠比守門人模型更為主動出擊（proactive）。他們主動發想題材，主動聯繫他們想要爭取的作者，且主動走出辦公室爭取合作。

相較於守門人概念，John B. Thompson（2005; 2010）提出更具統整性的出版「價值鏈」（value chain）模型（見圖 4-1）。他指出，在出版供應鏈中的每個鏈節都有其功能或任務，它們能替最後的成品做出某些實質的貢獻，也就是替產品加值（add value）；且出版社願意付費買下這些貢獻。⁵⁷（圖中箭頭前的文字即代表每個環節的功能或任務，其下刮號框起的則是執行這些任務的組織或工作者。）

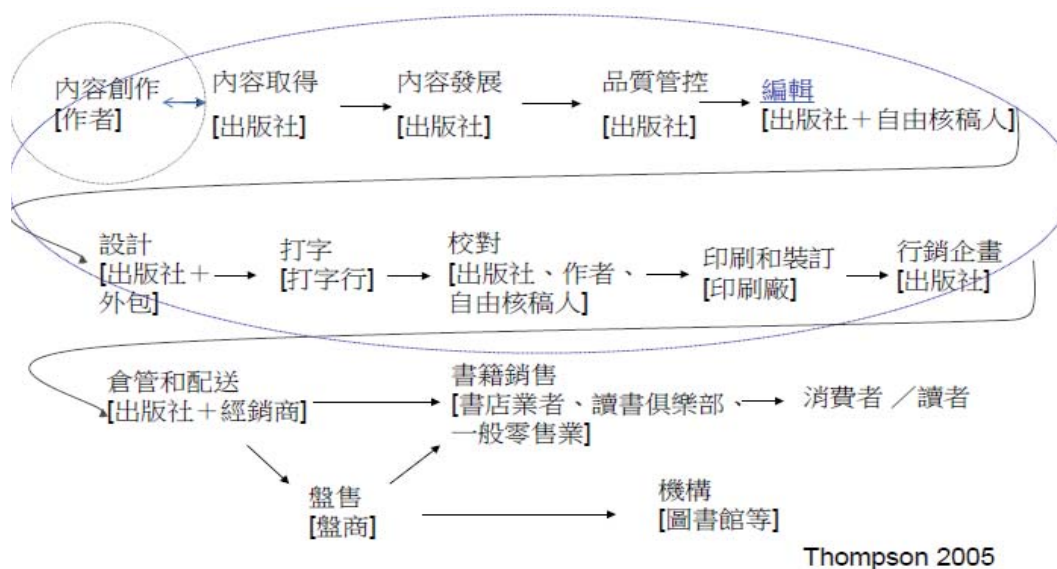


圖 4-1、出版的價值鏈

出版價值鏈的起點是內容創作和取得文稿（或邀稿），通常是由作者創作（至少部分）手稿，交給出版社（有些則經由文學經紀人仲介），其中包括和出版社來回溝通的過程。Thompson 為了強調如今編輯與傳統守門人的差別，特別區分

⁵⁷ 若出版社覺得某一鏈節對成品並無實質貢獻，或花費的成本並未增加足夠的價值，便會決定跳過這一鏈節。例如電腦化之後，許多作者直接以電腦打字，文稿送打這一環節即可省略，打字行也開始式微（Thompson 2005: 21）。

出「自主作者」(autonomous author; 較接近一般所謂的創作型作者)及「編輯主導的出版組織」兩種模式。前者從發想到寫作皆獨力完成,直到接近完稿才交給出版社;後者的作業模式完全不同,從創意發想階段即是由編輯發動,他們負責提案,找到有意願且有能力完成提案的作者配合(Thompson 2005: 21-22)。在第二種模式中,創意不再是作者的專利。

在這種「編輯主導的出版組織」模式中,出版社和編輯從守株待兔的守門人,轉變為近似唱片工業中的音樂製作人(music producer),他們不僅篩選創作人和作品,有些也參與創作過程。相較於 Coser 等人 30 多年前的研究,這一模型雖然較接近目前出版業的編輯部實況,不過 Thompson 並未詳加闡述這兩種模型的演化間,出版社和作者間權力關係的消長。

我認為,這種「編輯主導」模式的出現,標誌著文化中介者從「中介」轉向「介入」(intervention)的過程(Miege 1979: 304)。這種策略轉變,雖呼應了前述文化中介者的特性,也就是他們希望藉由參與創意發想,追求工作的成就感,並拓展專業自主性的權限;但另一方面,也是因應產業結構轉變,才創造出普遍實現的條件,而演變成實務上的做法。

自 1960 年代起,英美出版業開始出現兼併風潮(Coser et al. 1982; Greco 2005),隨之興起的大型出版集團也成為形塑英美出版產業演變的主要力量之一(Thompson 2010)。Thornton 和 Ocasio (1999: 810-811)也指出,美國出版業在 1970 年代出現了「從出版做為專業到出版做為生意的轉折」,產業中的個人與組織據以行事的制度邏輯(institutional logics)從「編輯邏輯」轉向「市場邏輯」,出版社的使命則從建立聲譽、增加銷售量,轉向建立競爭及增加獲利位置;出版社也從不重視行銷方法,轉向強調先進的行銷技術。

當出版組織隨著成長或兼併而擴張並轉型,如何因應創意生產過程所帶來的不確定性和不可預測性,而能控制風險,達到較穩定的獲利,也成為組織管理的重心。有關文化或創意產業的研究,已指出來自需求面的不確定性(Hirsch 1972; Caves 2000; Hesmondhalgh 2002; Alexander 2003),因為創作者的藝術成就,並不

是以其是否滿足市場需求而定；⁵⁸有些毫無商業企圖的作品，卻可能在市場上炙手可熱（Bilton 2011: 151）。這種創意生產的不確定性，還源自於創意過程的生產面或供給面，也就是 Bill Ryan（1992: 48）所謂的經濟不理性（economic irrationality）。藝術家和創作者的創意勞動追求的是原創性的呈現、美學的辯證，他們會為了讓作品達致心目中的理想典型而不眠不休，反覆修改琢磨（Hauser 1982: 397-404），但這樣力求完美的原創作品在量產後的獲利卻是不確定的，也就是作品的價格不必然反映其藝術價值。文化經濟學家 Caves（2000: 4）甚至將創作者這種「為藝術而藝術」的執著，稱為「窮藝術家」症候群。

對創意產業的生產線而言，這種經濟不理性可能造成勞動力閒置或生產進度的延宕，必須加以控制。Ryan（1992: 164-184）即指出，為因應這樣的不確定性，創意組織必須將生產流程理性化，例如利用格式化（formatting）等方式，生產出穩定且具有一定賣相的作品。Negus（2002: 510）則指出，有些文化中介者因此會轉而強化工作中照章行事的成分，以追求確定感和可預測性。他也質問，一旦文化工作者習慣性地、毫不質疑地採納切實可行的例行公事和職業公式，是否他們還能保有創意和創新的能力？

相對地，Ryan（1992: 107-154）則相信文化工作者仍能保有某種程度的專業自主性和創意。他認為，輔助藝術家的專業創意人（professional creative）或創意經理（creative manager）的和創作者之間仍有協商的空間，他們雖希望降低創作者的不理性，但為了保有原創性，他們的管控會較為寬鬆，而是將重心放在提升流通（circulation）過程的效率。

四、創意生產流程：提出分析架構

Ryan（1992: 107-123）將創意組織內的勞動分工區分為「創作」（creation）和「加工再製」（reproduction）⁵⁹兩個截然不同的階段。他指出，藝術或創意工作的創作階段包括概念及執行兩個部分，最終的成果即是原創作品（original）；

⁵⁸ Cave（2004: 4）指出，雖然創作者對藝術成就的關注會影響消費者對藝術品的接受程度，但這兩者的關連性卻不高。例如音樂家或許會在意自己是否能夠達成一些吸引專業人士注意的演奏技巧，但這些技巧卻可能嚇退一些音樂會的常客。

⁵⁹ 以下為了討論方便，我採用唱片或電影工業裡的說法，將之稱為「後製」階段。

加工後製的階段則是將原作商品化和量產，又包括轉譯（將原作轉檔為母帶）及複製（大量生產）兩個步驟。

Ryan 的研究起點，在於藝術與資本關係的不相容這一更大的提問脈絡，他認為，從文化產業中的組織與藝術工作者切入，將文化生產視為一種勞動過程加以分析，更能看出勞資雙方動態的辯證過程，以及創意如何在此過程中被實踐出來。據此，他也正視行銷和流通（circulation）過程的重要性，也就是在文化商品的後製及流通過程中，透過廣告、包裝等替它們加值（例如形塑出品牌價值），這種他稱之為「知名度剩餘」(publicity surplus)或「知名度利潤」(publicity profit)的剩餘價值，也內涵於商品的價值之中（Ryan 1992: 66-74）。

我認為，Ryan 的創意階段論對於創意的討論有兩點貢獻：第一，他澄清了創意生產過程的幾個不同層次：「創作階段」探討的是來自原創作者本身的創意發想及實踐，重視的是原創性（originality）和作者的真我本色（authenticity），有助於打開個體層次的創意黑盒子；「後製階段」關注的則是組織創意，著重的是執行面的層次；第二，由於 Ryan 關注到組織創意，從而肯定了文化中介者的創意，他們在後製階段發揮的努力，例如替產品定位、包裝，或打造出品牌價值等知名度利潤，也為最終的文化成品做出貢獻，或提升了產品的價值。

綜合以上文獻及概念的整理，我結合 Ryan 的創意階段論和 Thompson 的出版價值鏈模型，提出研究出版產業中創意生產流程的分析架構。我以圖 4-1 的出版價值鏈模型為基礎，重繪出版產業的創意生產流程（見圖 4-2），做為本研究的切入點。圖中最上層，即為 Ryan 所指的「創作階段」，以下的內容取得、內容發展、品質管控、編輯、設計、校對、印刷裝訂、行銷企畫等流程，則是主要由出版社和編輯負責的「後製階段」。以台灣的產業現況，後製的部分流程可能外包給接案的譯者、自由工作者（free-lancer）和美編，或與協力廠商（印刷、裝訂廠）合作。除了作者和提案編輯發想出的原創點子和完成的手稿之外，編輯、企畫、美編等工作者在其他每個流程也或多或少貢獻了創意，替最終的成品加值。以下的分析，先從「創作」及「後製」兩個階段著手，分別呈現編輯、行銷企畫和美編等文化中介者替原稿加值時的實作，凸顯其能動作用（agency）。其中，

創作階段的分析著重於編輯和創作者間的互動及權力競逐，看似較為微觀，但是文化場域正是由這些文化中介者在場域中的位置（position）和軌跡（trajectory）、及其所構成客觀關係網絡所構成（Bourdieu 1996: 231）；而場域的動態，也涉及這些位置彼此間的衝突和拮抗（struggle），能動者有意識或無意識的卡位（position-taking）策略即是一種最表象的呈現；因而對這些位置、軌跡和策略的分析，也蘊含著對出版場域結構和動態的分析。

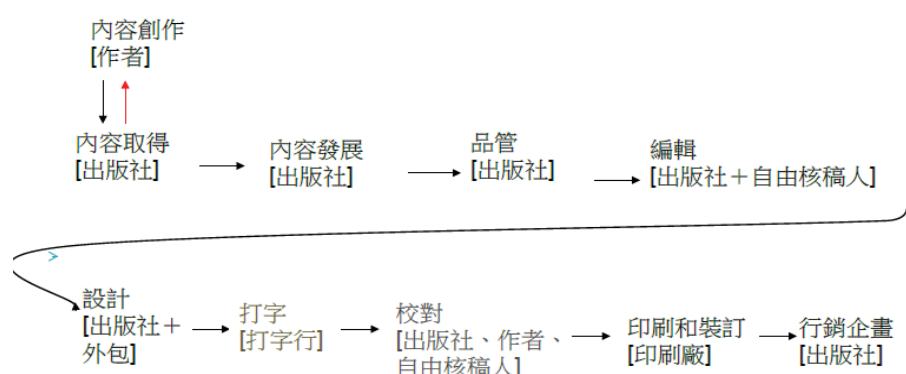


圖 4-2、出版產業中的創意生產流程

第二節 創作階段：作者和編輯間自主性和權力的競逐

出版的守門人握有進入文壇或名人世界的鑰匙；作者持有的則是能撼動人心的筆，不少作家和編輯間正是如此互相「牽成」，諸如本土作家鍾理和與作家出版人林海音的故事，或是美國知名作家 F. Scott Fitzgerald、Ernest Hemingway、Thomas Wolfe 等人和他們的傳奇編輯 Maxwell Perkins 之間的情誼，都是流傳數十年的佳話。不論是天分獨具的「千里馬」成就了「伯樂」，或是伯樂造就了千里馬，作者和出版社若能合作愉快，兩者會是相輔相成、互利共榮的事業夥伴。

從社會網絡的觀點來看，編輯和作者的關係網絡是編輯個人或出版社組織的資產（Powell 1985: 144-157; Powell 1990: 307-308；Thornton and Ocasio 1999），擁有知名或暢銷作家這樣的人脈，也成為編輯個人重要的社會資本，例如成為編

輯「跳槽」時的有利籌碼。然而不是所有的合作關係都是如此順暢，尤其編輯做為守門人，和作者間又存在著潛在的權力不對稱的問題。這涉及幾個層次的緊張關係，也可呼應第二節中所歸納文化中介者三項遊移的認同與特性。首先是編輯做為出版社的代理人，在執行組織目標時，和作者間的緊張關係。這常發生在出版社為了迎合市場而希望作者有所妥協，或是在談版稅時讓作者覺得創意貶值之時；其次，則是擁有守門人權力的編輯，和作者之間所產生的兩種不同專業的抗衡：作者希望捍衛自己的創作自主權，保留創作的完整；編輯則以替讀者設想為由，或自認秉持編輯的專業美學，爭取修改作品的權力。最後，則涉及編輯對工作意義的追求，身為文化工作者，許多編輯希望能在工作中爭取實驗空間，展現創意，但也常因缺乏制度化的培訓而無法獲得足以讓作者信服的專業正當性。這些緊張關係，也凸顯出編輯身處文化生產和市場間的中介位置，不時須面對文化價值和市場兩股力量的拉扯和角力。

一、創意和市場間的張力

台灣有不少作家希望和「市場」保持距離。作者出書當然希望得到讀者肯定，但同時他們也擔心出版社為了討好讀者而降格以求。當作者和出版社雙方對作品的市場定位和期望產生落差，或是彼此間因為合約、版稅等問題產生利益衝突時，編輯身為出版社和作者溝通的窗口，到底該執行出版社的意志，或維護作者的權益，常因此而左右為難，有時也會讓作者不諒解。

（一）為創意定價：

台灣出版人常說，出版是微利的事業。一般而言，出版社在一本作品出版首刷時的毛利不超過兩成。在銷售量因為需求不確定而無法預期時，出版社多半希望壓低「印前成本」或加以控制，其中佔一半到三成比例的版稅，⁶⁰也就難以提高。因而台灣出版社少有在簽約時付給作者預付款（advance）的情形，作者的版稅變化幅度也不明顯。不過，作者和出版社間仍會因為對版稅要求不同而合作不成。有位編輯即提到，她曾向一位作家約稿，從邀稿到書稿完成雙方都合作愉

⁶⁰ 台灣的出版社一般給作者的版稅，多半是由書稿的定價抽成，從 8%~18% 不等。只有極少數作者拿到超過 22% 以上的版稅。

快，甚至連書的版型、設計都已談妥，但在正式簽約前卻陷入僵局，因為「版稅談不攏」，最後作者帶著書稿到另一家出版社出書。

另一位總編輯也承認，的確有幾位作者因為希望多爭取百分之二的版稅率，轉而找其他出版社合作。她說：

這種情形我都會（跟他們）說，如果你那麼在意多那 2%，那你找別家願意給那 2% 的，我覺得都無所謂，你去試試看，這樣子是不是最後出來的成果比較滿意。……其實大家的差別就是那麼一點（按：指 2% 左右的版稅率），有時候你都會覺得莫名其妙。你一本書，（定價）280、300 元，差 2%，一本書差五、六元；三千本，差一萬五；就算賣到一萬本，也不過差那五萬塊；問題是大部分的書，是不會賣到一萬本的。

（訪談稿 P019）

反之，也有作者明知某些出版社無法出較高的版稅，但觀察到對方注重出書品質，而願意與之合作。有位作者提到，她並未和合作的出版社計較版稅，但卻寫了封長信說服發行人在新書印行時同時加印精裝本和藏書票，提供讀者典藏；作者在信中說之以理，表示此舉雖然會增加成本，卻可以替出版社的整體形象加分。最後發行人不但首肯，也替同時期在該出版社出書的另一位作者印藏書票（訪談記錄 A006）。這個例子也顯示，有些作者真正在乎的不是一兩萬元的額外版稅收益，而是出版社做書的態度，以及是否給予作者充分的尊重。

（二）對市場的態度相左：

有些出版社會透過討喜的封面設計或通俗的書名，希望討好更多讀者。例如有位文學作者寫了一本有關身體自覺的書，出版社為了吸引非文學讀者，原本將書名訂為《快樂、健康、○○○》，讓作者覺得很像市面上流行的瘦身美體書而相當抗拒，雙方僵持一陣子後，最後各讓一步，將「健康」改為「自在」，才得以出版（非正式訪談記錄）。

早期許多作者排斥上媒體宣傳，或公開露面「打書」；他們害怕出版社賣書時大張旗鼓，降低文人的格調。例如，身兼出版人的作家隱地非常堅持辦出版社

應該要「神定氣閒，一派從容。同樣是做生意，要像百貨公司一樣，安靜優雅，讓客人自動上門，而不是像夜市一樣大聲叫賣。」（訪談稿 P018）

有些作者則認為，出版社做為一種公司組織，往往太向市場傾斜，或是採取一些制式做法，硬要套在文稿上，有如「削足適履」。例如有位作者第一本書曾投稿數家出版社，多數出版社看到初稿超過 20 萬字即加以回絕，理由多半是「字數太多」。最後一家出版社能接受的字數彈性較大，卻仍要求他將文稿刪到 12 萬字，他為了出書選擇妥協，刪改到幾乎「砍無可砍」，甚至不得不接受敘事節奏的改變（訪談記錄 A002）。

另一位作者則對出版社常以市場為藉口自我設限的做法不以為然，例如她合作過的一位總編輯曾告訴她，以她的文稿篇幅、全彩印刷、定價 380 元剛好是讀者能容忍的極限。但這位作者對此說法存疑：

出版社會用市場當做一個藉口，去套一些型套在身上，可是我一直非常懷疑這種講法。這種講法一直到我下一本就推翻了這個東西。他們會有這種講法是認為說，你要賣（書）的話，你就不能賣太貴，他們業界有幾個層級，好像 360、380、400 是一個層級，可是我下一本書一本賣 590，精裝賣到快八百多耶，可是這家出版社賣得，我覺得比前一本（定價 380 元的那本）賣得好多了。（訪談記錄 A006）

這位作者認為，書的定價高低並非完全不能考慮，但是「它的順位沒有那麼前面」。出版社應該先費心把書應該有的樣貌做出來，「讓它發光」，再考慮其他因素，但很多出版社還沒把書做到位，就先把「市場的框架套在上面」，形同本末倒置。

然而編輯身為文化中介者，也非一味想討好市場，而是無可避免需要面對市場；書在市場上賣得好，不一定是他們追求的最終目標，卻可以支持他們理直氣壯繼續出心目中的好書。一位編輯直言：「暢銷書對我來說就是子彈。第一個就是讓老闆放心，我沒讓你賠錢；再來就是賺了錢，可以做別的書。」（訪談記錄 OB02）另一位編輯甚至把這種以賺錢做為實現理想的手段形容為「輪迴」：

你要有理想，當然也要有錢，沒錢，不用談什麼理想。理想跟錢，我覺得是輪迴的。有錢可以做理想的事情，有了理想，我就可以做一些更有意義的事情；但是更有意義的事情，都是建築在有錢的基礎上面。對，這就是輪迴。（訪談記錄 E002）



編輯對市場這種欲迎還拒的態度，反映在不少編輯人對暢銷書有著「既期待又怕受傷害」的矛盾情結。就像有些暢銷書作家會招致媚俗的批評，擅於操作暢銷書的出版社甚至會被視為是針對知識金字塔底層的讀者出書。一位總經理在受訪時談及自己公司的讀者定位，特別畫出一個金字塔，指出該公司將目標讀者設定在知識金字塔的中段，她說：

太高端的、太專業的、太冷的、太偏的、太硬的，我們覺得我們不要去經營那一塊，讓給別人去做吧……。圓神就是這裡（手指著金字塔下方的梯型），所以他們的東西就非常淺，……你越下面本來你就是越賣，你的銷售量就越大。（訪談記錄 CM01）

但是暢銷書情結的矛盾就在於，多數編輯並非不愛暢銷書，除了暢銷書可以帶來豐厚獲利之外，透過選題、企畫或後製包裝讓原本不是大眾題材的書躋身暢銷書排行榜，在出版界仍是成功的重要判準。⁶¹這也反映出台灣的出版場域並未發展出充分的文化生產自律原則，而是依據銷售量等市場判準（也就是他律原則）來定義成功。

二、兩種專業間的緊張：自主性的爭奪和捍衛

對創作者而言，作品是自己的心血結晶，當然希望維持原貌。有些作者非常堅持創作的完整，要求編輯「忠於原著」；有些作者甚至會在原稿上註明「請一字不改」，連標點符號都不願更動（簡嫚 1994）。然而，處於守門人位置的編輯則期許自己像高明的內科醫師一樣，可以「診斷作品手稿中的優缺點，然後下一個可能正確的處方」（Gross 1998: 4）；因而她們會基於專業判斷和美學品味，修

⁶¹例如有位選書眼光獨特、在市場上屢次出奇制勝的編輯人，在另一位資深編輯夸夸其談編輯專業時，諷刺對方「沒有出過一本暢銷書，還敢說自己有競爭力？」（非正式訪談記錄）

潤作者的手稿；修改的範圍，從更動較少的潤飾文句，到調整書稿結構，甚至到修改書名等等。編輯改稿的權限為何，可以改到什麼程度？在國內出版界並無明確規範，⁶²而是作者和編輯彼此間互動協商的結果；但對雙方而言，這個過程有時代代表著原創性和專業自主權的爭奪和捍衛，而易形成彼此間的緊張關係。

例如在文學場域中，作者和編輯間的權力關係會隨著雙方在「文壇」的地位變化而有所改變，地位較高、權力較大者握有改稿權。隱地在受訪時指出，民國三十八年前後來台、有「老編」之稱的第一代編輯，在審閱年輕作家的稿子時通常會大幅改稿，甚至以改稿來提點新進作者。他說：

老編做久了，我有改別人稿的毛病；但我也能容忍「天才」，真有獨樹一幟的作家，我也會完全一字不動；早年的編者如中副孫如陵、新生副刊童尚經、聯副林海音、華副林適存以及自由青年雜誌的楊品純（梅遜），都負責潤飾或修改可刊用的作品，甚至不用的稿件退還給作者時，也會代作者改稿或建議作者如何改，尤其中央副刊主編孫如陵常做這樣的熱心工作。（訪談記錄 P018）

但隱地也指出，這些「老編」逐漸退休後，作家開始比編輯資深，編輯基於尊重，也就較少改稿。另一方面，由於作者和編輯對於編輯改稿的權限不容易有共識，有些編輯為了避免爭議，也不願大幅改稿。他表示：「後來著作權法改訂之後，編者就不大願意為作者改稿了，許多有主見的作家也認為編者無權改稿，編者也樂得從此不傷腦筋了，能用就用，不能用就火速奉還。」（訪談記錄 P018）

另一位總編輯則表示，和作者間的溝通往返很花時間，也可能會「得罪作者」，甚至讓作者拂袖而去。「在跟作者合作的過程，你只要跟作者意見不一樣，你沒有替他想；你只是說，我的公司覺得這樣比較好，作者其實都會不舒服。」她也說：

其實編輯，或做到大編輯，能說動作者的都不多；那你只能靠感情，喔，

⁶²相對而言，國外編輯的權限很大，被國內某出版公司列為內部進修的必讀教材《編輯人的世界》一書中，甚至討論到「在編輯與作者的關係中，究竟誰才『擁有』這部作品，應該聽從誰的判斷」這類問題（Gross 1998: 4），可見美國編輯的修改權限，已大到可以和作者的競爭著作主權。

我們真的很熟，我們真的很照顧你。所以作者通常後來事後覺得不滿意，也會咬著牙就算了。(訪談記錄 P001)

相較之下，新手作家或非文學(non-fiction)作者較不會堅持己見，也較能接受編輯的意見。有些編輯因此會主動介入替作者修改架構，甚至統整書的結構。有些「原本雜亂無章的內容」經過重新整編，甚至會「脫胎換骨令人眼睛一亮」(簡嫔 1994)。一位總編輯在受訪時直言會替作者寫類似書的「分鏡腳本表」；另一位總編輯也表示有時會「幫作者列大綱」，她認為不少作者需要這類的協助(訪談記錄 P008)。也有其他受訪編輯稱這種合作方式為「命題作文」，可見這種做法並非少見。

另一位總編輯則強調，編輯可以透過向作家提案，幫助作家開發新題材，她認為這個過程不是去遊說作家改變原本的寫作方式勉強接受新做法，而是用提案和合作，「讓他眼睛一亮」。這位總編受訪時自稱，自己從被動等待作家供稿，到主動替作家策劃概念邀稿，經歷一番「轉型」。她提到，原本合作過的一位作家到其他出版社出書，上了排行榜，給她「相當大的刺激」(因為她們過去合作不曾有如此亮眼的成績)。這位總編輯說，她認真研究那本上榜新書，參考其內文編排後，「我就懂了」，「所以我開始想要突破自己的編輯困境」。於是她替同一位作家量身訂作企畫案，替她開發出新的寫作路線，最後得到很好的銷售成績，目前雙方仍保持愉快的合作關係。她說：「作者需要編輯的幫忙，就好像一個歌手很會唱歌，但是他的唱片沒有人要買，那就是包裝出了問題，這時候就需要編輯介入。」(訪談記錄 P006)

不管是修改文字或調整架構，有些作者欣然配合，甚至完全授權讓編輯改，有些作者則認為原稿等同於自己的創作主權，不容他人插手。國外也有編輯大筆一揮，大幅更動作家手稿的例子，甚至成為文學界著名的公案。⁶³對於編輯應如何拿捏文編職責與尊重作家的分際，一位資深編輯分享自己的改稿原則說：

⁶³ 例如美國作家卡佛(Raymond Carver)的一篇短篇小說手稿遭編輯 Gordan Lish 刪修了 45%，替他樹立了「極簡主義」的風格，但也讓作家誓言，「有朝一日，我必將這些短篇還以原貌，一字不減地重新出版。」(中國時報 2013)

編輯要清楚一件事情，就是說，這孩子不是你的，你只是接生，接生的話，最重要的是，讓孩子平平安安地生下來。你如果覺得這個孩子長得不漂亮，你要去動人家，要經過人家父母同意；或者是你偷偷動，人家都不曉得你動過。（訪談記錄 OB01）

不過上述心得也透露出編輯尚未充分取得專業上的正當性，即使確信改稿不會影響作者原意甚至是替手稿加分，都還要「偷偷動」，而非直言說服。有位學術出版社的編輯也承認，她們的專業不容易得到作者認可，尤其她們互動的作者不是博士就是師長，擁有較高的知識資本，有時編輯只是希望提高文字的可讀性，對方都可能以「這是我的專業領域」為由婉拒修改（非正式訪談記錄）。

三、編輯的專業追求：成就感和滿足感

不只一位受訪者對我說，「編輯和作者的關係非常微妙」。很少編輯會排斥和知名作者合作，但是自我要求高的編輯，通常也希望在成書過程中貢獻自己的專業，不管是替作者調整內容結構，或是替書稿找到最佳呈現風格，乃至決定書名、版型設計、裝幀等細節；有編輯甚至認為，「即使是小說，應該是每個編輯編出來，最後出來都會不一樣」，如此才是「編輯力」的極致表現（訪談記錄 P019）。不過，遇到堅持原創概念的知名作家，編輯和作者間可能會因此形成拉鋸關係，或是編輯在尊重原創的前提下讓步，卻得不到專業上的滿足和成就感。

有位資深編輯在受訪時提到和一位知名作家合作的例子，反映出編輯對於這類主體性較強的作者，有著既讚佩卻又不願與之合作的矛盾情結。編輯眼中的作家，是位「意志很清楚」的創作者；他習慣的工作模式是在提出初稿後，需要和編輯密集討論，再反覆修改增補，讓故事的結構逐漸成形完整，但在過程中，編輯的意見不見得會被接受。編輯雖然折服於作家對創作的執著，甚至形容能和這樣一位「有高度的藝術創作者」合作，是一種特權：「英文裡講 *privilege*，一種榮幸，跟一種特權，貼身看到一個創作者，這樣子在乎他的創作」。然而在言談間，編輯卻又流露出專業意見無法完全獲得作者採納的無奈，她覺得，作者本身即有成熟的編輯概念，這使得任何與之合作的編輯，都很難替作品明顯加分。

工作時能否發揮創意，替書稿加值，是許多編輯成就感的來源。上述編輯即

形容出版編輯的工作模式有如公務員，甚至像工廠的作業員，「如果沒有某些地方有成就感、滿足感，然後帶一些創意、實驗性，就會是很辛苦的工作。」（訪談記錄 P016）這位編輯的心聲，代表著編輯爭取專業自主空間的需求。

然而，台灣出版界的編輯分工並不明確，不但小出版社的編輯編制「因陋就簡」，多數出版社也因規模有限，編輯必須同時扮演好幾種編輯角色（吳程遠 1998: 3）⁶⁴；許多受訪者也提到多數公司並未提供編輯充分的在職訓練。⁶⁵正如同 Thornton（2004: 35）所指出，出版不像法律、會計或建築等專業有取得正式證照的門檻，因而出版社只是擬似專業（quasi-professional firms）的公司，加以台灣缺乏制度化的編輯養成和培訓，更讓編輯在面對作者時，專業正當性不足。尤其編輯在面對文學獎作家或學者專家時，專業權威或象徵權力（symbolic power）更容易受到挑戰。

第三節 控制不確定性：編輯對創作過程的介入

出版是項具有高度不確定性的行業，但是這種不確定所帶來的結果，不一定是負面的。正如耶魯大學出版社已故的名譽編輯 Kerr（1974）所言：「對於能否準確預測一本書成敗的無能為力，正是與出版有關的至喜與至悲之一。」（轉引自 Powell 1985: 134）一本書出版後，能否得到好評，讀者是否捧場，許多時候無法預估。這種不確定性帶來風險，但是有些原本不受看好的書也可能成為「黑馬」，帶來驚喜。例如奇幻小說《哈利波特》第一集《哈利波特與神秘的魔法石》出版前，手稿也曾多次遭到出版社退稿（自由時報 2002），但最後卻異軍突起，成為席捲全球的超級暢銷書。不少編輯因此將出版比擬為賭博，出到暢銷書則有

⁶⁴ 相較之下，美國出版社的制度和分工嚴謹，編輯根據各自不同的職掌可區分為企畫編輯（developmental editor）、文稿編輯（copy editor）、文字編輯（line editor）和處於學徒階段的編輯助理等（見 Gross 1998）。

⁶⁵ 一位編輯出身的出版集團老闆在受訪時感嘆，他遇過一位年輕的台大碩士想進出版界工作，卻缺乏相關經歷而不得其門而入，因為幾乎沒有一家出版社願意培養人才，每家招募新人都要求至少兩年以上經驗，這位年輕人只能選擇轉進廣告業，反而短短幾年內就成為獨當一面的主管（訪談記錄 PP01）。

如中樂透。這種料想不到（nobody knows）⁶⁶、難以預測的情況，雖然是挑戰，但許多編輯也認為，這是「做出版」最大的樂趣之一。

除了需求面的不確定性，書的創作和生產階段也具有許多不確定的因素。原創性的作者尤其具有高度不確定性，例如文學作家較容易陷入「為藝術而藝術」的執著，他們追求的可能是寫作技巧的突破，或是意欲攀登文學殿堂的高峰，而將市場的成功拋諸腦後；⁶⁷或者，新人作者不具知名度，即使投入很多的宣傳心力也不見得引起讀者的注意。後製階段也可能遇到外包編輯或設計者拖稿，而造成生產流程延宕的情況，但相較於原創作者，這些狀況較容易管控。這些經常發生在創作階段，有關時間、內容以及品質方面的不確定狀況，我將之歸納為創作階段（或供給面）的不確定性。

出版社和編輯於是發展出一些具體作為，作為因應不確定性的策略。歸納這些做法，主要是藉由購買外文版權，或尋求寫手、影子作者等較能掌控的內容生產者，取代在時間、內容、銷售量等方面都具有高度不確定性的原創作者。這樣的操作方式比較接近 Thompson (2005: 22) 所謂的「編輯主導的出版組織」模型，編輯的自主性和權力提高了，然而，本土原創作者的可替代性也越來越高。

出版社的具體做法，除了前一節所提向作家提案的趨勢外，還包括下列幾種方式：

（一）模仿、跟進：

既有研究已指出，出版社回應需求不確定性的做法之一，就是搶搭成功的順風車（Powell 1979:49）。奇幻小說、美容保養書賣得好，其他出版社就一窩蜂跟

⁶⁶ 這是美國好萊塢知名編劇 William Goldman 在 *Adventures in the Screen Trade* 一書中的名言：“Nobody Knows Anything!”意思是說，電影會不會賣座，事先沒有人料想得到。意味著即使製作人和片廠主管對過去成功的案子非常了解，但幾乎沒有人能在新電影計畫的早期預估商業成果（Caves 2000: 371）。

⁶⁷ 作家胡淑雯在接受「前進」雜誌第六期專訪時說：「我是對生命蠻奢侈的一個人，我希望我可以只為自己寫作。這並不是說要寫別人無法理解的東西，而是，我想寫出在美學與思想上可以說服我自己的作品，不要刻意追逐市場的氣味，畢竟，勉強自己是不會成功的。我可以預期自己一直過著沒有什麼錢的生活，這是我唯一可以心安理得寫下去的理由。」

進。一位城邦集團出身的編輯人回應出版人何飛鵬「不相信創意」的說法對我表示：

我完全理解他為什麼這麼說，以及我大概也能知道那樣做的方法。比方說你想不出創意，是吧？就去書店逛一下，看看別人怎麼做，喜歡啊……照抄，就抄、就模仿啊，有什麼關係？時間到了，你就模仿出來就好了，人家出來能夠賣，人家出來好看，你就照做啊，你也不會差到哪裡去，這就是時間能夠做到的同時，又能讓人家覺得很有創意的一種做法。（訪談稿 P009）

另外一位書店經理人也提出假設性的問題，說明這種「跟風」效應。他說，出版社編輯若看到《格雷的五十道陰影》等情色羅曼史在排行榜上高居不下，「手邊又有版權代理商塞的好幾本情色書，同時自己做的書又不賣」，這時出版社「如何能不受誘惑？」（訪談稿 BC01）。

不過模仿或跟進也有風險。因為一本書從寫作到編製都需要時間，很難在短期內完成，除非出版社跟進的速度夠快（有受訪者指這樣的做法為「做第二波」），否則有可能因為讀者厭煩同類型書而「褪流行」，成為滯銷書。

（二）請影子作者（ghost writer）代筆：

書市中的不敗題材之一，就是有名流掛名作者的書。Thompson（2010: 224-229）曾訪談一家跨國出版集團的 CEO，提到她的公司如果無法達成母公司交付的年度業績目標時，最好的做法就是出名流書（celebrity books）或話題書等非文學作品，「快速寫出來，快速出版」，通常很快能填補未達成的業績（filling the gap）。然而名流不一定擅長寫作，也很難從忙碌的行程中抽空配合出版社的出書節奏，這時就需要不掛名的影子作者代勞。話題書也是類似的操作模式，通常是由編輯構思能夠引起大眾關注的題材，甚至擬出大綱，找合適的寫手配合。這些影子作者，有些本身就是出版社內的編輯，有些則是自由文字工作者等外包寫手。他們的特點是速度快、配合度高，而且通常領的是論字計酬的稿費，相對便宜。國內在選舉期間，不少政治人物都曾推出前傳等書做為宣傳手法；許多明星也樂於接受編輯的邀約，出書提升形象；甚至不少企業家也會出書宣揚公司的經營理念或成功之道，這些書背後大多有影子作者替他們操刀。有些電影劇本或

熱門偶像劇改編成書，也是運用類似的手法。

過去有研究者將這類由影子作者代筆的拼裝書稱為「沒有作者的書」(books without authors)，或稱這類有如冷凍調理包、食之無味的書為「非書」(Non-books)。這類書最大的特點即是作者沒有自發性的想法或創意，而是根據公式或他人的要求而寫；他們有如低薪的後備軍，出賣自己的才能以獲得微薄的報酬 (Coser et al. 1982: 260)。這種出版模式的優點是低成本，且因為作者相對容易掌控，所以更容易將生產流程「理性化」，以降低不確定性；在這個過程中，寫作者的主體性和自主性並不重要。

(三) 整理知名作家的演講稿

有些知名作家常應邀演講，或主講系列講座，當他們較無暇寫作，或創作力較為停滯時，有編輯發現，作家的演講內容比創作的文字更有親和力，決定替作家整理演講稿，編輯成主題書，意外受到讀者歡迎。之後也有其他出版社仿效跟進。這一類的書雖然傳達了作家的想法，但他們並非真正的執筆者；有些作家雖然會重新修改、潤飾文字化後的演講稿，但也有作者授權交由編輯處理。後者較接近由掛名傳主提供故事和經驗，而由影子作者代筆的情況。

(四) 從網路上發掘作者

網際網路普及之後，在網路上可以輕易發表文章或創作，許多編輯也透過這個管道發掘創作新秀，例如早期崛起於電子佈告欄系統 (BBS) 的蔡智恆 (痞子蔡)、九把刀，或因寫網路日誌 (blog，或有人音譯為部落格) 而知名的酪梨壽司、宅女小紅、米果等，都是發跡於網路的網路作家。這些作者有些在網路上即擁有廣大的讀者 (例如文章的瀏覽次數或網站流量很高)，有些則是擅長寫親子教養、臨終關懷等較特殊的題材，而受到編輯注意。這些作者的文字表達能力不錯，也有觀點，因而書稿的內容或大致方向是較容易確定的；且因為他們原本就有一定的讀者群，所以銷售量也較能預估。這是他們較容易得到編輯青睞的特點，也就是不確定性較低。

但是尋找這類作者出書，並不是把網誌上的文章集結出書就好，而是需要一

些編輯的工夫。例如一位總編輯提到曾向一位作者邀稿，結果作者拖了快四年都沒空整理自己的文章，只好由編輯先從作者的網誌中挑選文章：

根本就是從他的文章中去「海撈」，海撈相關的主題都來了之後，幫他把大綱都列好，然後就是我剛剛說的那個模式，就是這篇文章哪裡要再補什麼，那都是我們編輯做的事，那你再補幾篇講什麼主題的文章進來，是這樣子的方式，不然他根本就沒空去整理，也不知道怎麼整理。（訪談稿 P008）

另一位總編輯也說，有些網路作家小有名氣後，出了不少書，但是沒有呈現出特色，「他的書排一排下來，我記不得任何一本」。後來總編輯針對作者的特性想出合適的題材，說服作者朝這個方向寫作，出書後得到不錯的迴響，銷售成績也不錯（一萬多本）。（訪談稿 P006）

（五）「引進成功的半成品」

最後，也是台灣出版界最普遍的做法，即是購買外國作品版權中譯，或買下中國大陸簡體字書版權再轉繁體字重新出版，我稱之為「引進成功的半成品」。

中譯書在台灣의 出版市場上占有一定的比例，但欠缺明確且有系統的統計數據。⁶⁸過去有研究者曾推估，翻譯書在書市中的比重約為三成五至四成之間（陳俊斌 1992: 1）；⁶⁹也有出版人根據台灣最大網路書店 2012 的暢銷書排行榜指出，榜上圖書有 68% 是翻譯書，有七成是境外作者（田野筆記 130731）⁷⁰。相較於鄰國日本的外文翻譯書占總體出版約 8% 到 10% 的比例（JBPA 2012: 17），台灣的外文中譯書比例不但偏高，且有逐漸增高的趨勢。

⁶⁸ 以 2011 年出版的圖書出版產業調查報告為例，報告中是以抽樣方式詢問受訪者是否購買國外版權，得出有 46.7% 的出版業者向國外購買版權（行政院新聞局 2011: 223）。但是每家業者購買的版權數不一，占該公司總出書量的比例也不一，無法據此推估外文版權中譯書在台灣出版圖書中的比例。

⁶⁹ 陳俊斌（2002: 1）指出，行政院文建會曾統計，1997 年的中譯圖書占全年圖書出版總冊數的 32.5%；出書量前五百大出版社的新書中，譯書比例則占 43.6%；但這項數字包括不在書店流通的參考書和教科書等書種。

⁷⁰ 這是貓頭鷹出版公司編輯顧問陳穎青在 2013 年七月一場出版研討會中，分析博客來網路書店「2012 年暢銷書排行榜不分類前五十名」的資料得出的數據（田野筆記 20130728）。

另一方面，自從 1980 年代末期兩岸開始交流之後，出版社引進中國大陸作者或出版書的版權，由簡轉繁的書種也逐漸增加，雖然不到 3%，⁷¹但是其中也不乏引起讀者注意的暢銷書。

正如有研究者所言，「譯作是各民族、國家相互了解的窗口，也為我國帶來新知、啟迪民智。」（陳俊斌 2002: 1）台灣對翻譯外來作品的重視，也有其特殊的政治歷史背景；⁷²但是偏高的翻譯書比例，卻顯示出版社對外文作品或境外作者的偏好。從降低不確定性的線索來看，出版外文翻譯作品具有一些相對的優勢，例如這些書的內容是確定的，⁷³市場的接受度也比較可以預測，甚至有些在國外已登上排行榜，顯示受到讀者歡迎，在後續行銷上也比較好操作。過去包括《EQ》、《哈利波特》系列、《達文西密碼》、《秘密》等超級暢銷書，在台灣的銷售量都超過五十萬冊以上，讓許多出版社願意砸下重金搶購國外「大書」的版權，甚至傳出有出版社以新台幣五百萬元以上的版權費，買下日本知名作家村上春樹的最新小說中譯版權（中國時報 2013）。

雖然根據出版調查所得到的數據，有五成以上的出版業者表示並未購買國外版權（行政院新聞局 2011: 223），⁷⁴但是以店銷書（trade book）為經營主力的出版社，很少不做翻譯書。⁷⁵一位上任半年的總編輯在談到未來的出版計畫時對我說：「講到整體經營層面上，看起來，不得不做的一件事情就是，我還是得做一

⁷¹ 有出版人引述中國新聞出版總署的資料指出，2010 年台灣引進中國版權為 1,236 種（王承惠 2011），約為當年出版書種總數的 2.8%。

⁷² 例如出版人郝明義（2008）即認為，台灣在 1980 年代中期以後出版市場蓬勃，是因應讀者在政治解嚴之後，「伴隨『補課』而來的閱讀需求，補過去因為有種種禁忌而沒能接觸的作家與作品等。」這些作品，也包括大量由西方引進的外文中譯書。

⁷³ 也有些國外的版權代理公司會兜售知名作者的部分草稿或寫作大綱，這種案例的不確定性就比較高，但是相對預付金和版稅就會比較低。

⁷⁴ 有些作者早已過世、版權時效已過的書，則不需要購買版權即可翻譯出版，出版界稱之為「公版書」，也有不少出版社投入經營這類型的翻譯書。例如美國作家費茲傑羅的《大亨小傳》，因為美國推出最新的電影版本，而引起國內出版社一陣重出風潮，2012 到 2013 年間，坊間至少出現六個不同版本。

⁷⁵ 爾雅出版社是少數堅持只出版華文作家作品的公司，創辦人隱地在回應我提問的書面答覆中表示：「後來爾雅停止翻譯國外優秀文學作品，因發現國內創作市場成為弱勢；就像看球賽，我喜歡為較弱的一邊加油——只出國人創作，大概也是這種心態的延長吧。」（訪談稿 P017）

定的翻譯書，為了求利潤。我才能夠做一些比較難估算的新書。」(訪談記錄 P016) 可見對出版社而言，出翻譯書是風險較低、營收較穩定、較能預期獲利的一種出版策略。

由於翻譯書的出書量大，一般出版社通常會依專業分工，區分華文創作和翻譯書的編輯，有些出版社設有外文編輯部，有些中大型出版社更設有版權人員或版權部門，負責購買外文版權事宜。外文編輯不僅要修潤、核對譯稿和原文，有些也要具備選書(acquisition)的能力，因而他們也要培養對市場走向的判斷力。一位曾引介「超級大書」的編輯人提到，他選的其中一本暢銷小說，就是上網瀏覽「紐約時報週日書評版」，並試讀了第一章，即爭取簽下版權(訪談記錄 P001)。另外有位編輯人和我提到，他剛入行時曾做過「電影書」，也就是賣座電影改編的電影小說，他們平常必須訂閱國外的電影雜誌，看好萊塢計畫要拍什麼電影，如果有湯姆克魯斯等大卡司，就要選出來，還要判斷哪些影星以後會紅。他們平日也需和國內不同的電影代理片商聯繫，負責取得片商未來將排上檔期的電影片單，這些都會成為選書的依據。(訪談記錄 P014)

為了擴大選書的視野，出版社也會央請審書人審讀一些編輯較不熟悉的語系的原著，例如波蘭文、捷克文，再根據審讀報告判斷是否要購入版權。有時負責選書的編輯人或版權人員也透過參加國際書展、圖書訂貨會等活動，經營和國外版權代理商、作家經紀人的關係。上述編輯人解釋：

國際交流，可以加快選書的速度。因為知道消息會比較快。近十年來，我開始選書後，就會從未出版的書稿開始選。台灣通常是等出書後，看國外賣得好不好，再決定要不要引進。我開始選書後，會開始簽完全沒出過書的全新作家的書稿，跟國外同步。(訪談記錄 P014)

編輯的解釋是，在書稿尚未出書前就簽下翻譯版權，雖有風險，但是這樣成本較低、速度最快：

稿子或大綱來時，是搶速度，那時可以用很便宜的價錢，不用透過競標，就可以拿到。等到稿子寫出來，大家可以比較準確判斷的時候再去搶，不一定搶得到，因為那時的競價就會變成非常激烈。反正怎麼樣都是個賭注，你簽

完整的書稿也是賭注，因為不一定會賣；只是說你下判斷更準確。所以，我覺得反正就是個賭注，既然看好，就下手。這是我的想法。（訪談記錄 P014）

總之，由於許多出版社將翻譯書視為出版主力，因而外文編輯的專業化程度高，也相當國際化。許多受訪者都表示，台灣的外文編輯「很會做翻譯書」，例如，有出版老闆自豪旗下編輯「做到外國作者都來感謝她，做得比原版書還要出色」。（訪談記錄 PP01）目前台灣的翻譯書不但可以做到與國外同步出版，例如全球矚目的《賈伯斯傳》，一些「大書」翻譯書的銷售量，就人口比而言在全球排名也是數一數二，例如《哈利波特》系列已經賣了六百五十萬冊；《賈伯斯傳》的銷售的人口比也超過日、韓和中國大陸（訪談記錄 M002）。

綜合以上五種因應不確定性的策略，除了模仿和跟進之外，都需要編輯發揮整合能力和創意，專業化的程度也很高，例如出版翻譯書。但是分析這幾種出版策略，除了少數出版社發掘並培養部落格作者之外，幾乎看不到編輯對本土作者原創性的重視。前述有出版人觀察到暢銷書排行榜上有七成作者為境外人士，即反映了這些出版策略在閱讀市場上造成的結果。

第四節 後製階段：文化商品的成形

在第一節的文獻探討中，已提及研究者對知名度利潤的討論，認可後製階段的創意替文化產品創造了部分價值（Ryan 1992: 73-74）。從圖二列出的創意生產流程中可看到，這個階段始於編輯取得手稿，除了和作者來回討論、修改的編輯過程外，還包括設計、排版、校對、印刷和裝訂，及行銷企畫等不同步驟。這些後製作業仍由編輯主導統籌，再視出版社的分工程度由社內的美編、行銷企畫、印務等工作人員輔助，或外包給自由接案的專業工作者、印刷和裝訂廠協力完成。文化中介者在此階段的工作重點，即是將作者的原創心血包裝成能吸引消費者目光的商品，設法讓它們在競爭激烈的書市中脫穎而出，促使消費者駐足瀏覽，並考慮購買。為此，出版社花更多工夫在書的設計裝幀、書名、封面、名人推薦等後製作業上，這些文化中介者在後製過程貢獻的集體創意，不下於作者的原創內

容，甚至有凌駕於其上之勢。

一、行銷企畫受重視

在台灣，設計、排版、行銷企畫等後製階段開始受到重視，一般認為是從 1980 年代開始（林芳玫 1994a; 孟樊 1997）。第三章已提到，1980 年前後，面向市場的行銷企畫工作開始分化成獨立的部門，不再由編輯部獨挑大樑。這個轉變有兩個重要的背景，一是當時的大套書出版熱潮，另外則是連鎖書店的崛起以及「暢銷書排行榜」的出現。

在前述兩個背景因素驅動下，1980 年代中期，許多出版社紛紛增設企畫部門，主要負責對外的宣傳和促銷活動，不僅掌握各種發行通路，也要與編輯部門共同研商出版路線，被賦予市場預測、市場規畫的期望（莊麗莉 1995: 70-71）。不過，雖然行銷工作肩負著和消費者及市場對話的任務，早期出版社仍希望維持書做為文化或知識載體的地位，盡量避免用促銷一般商品的方式賣書。一位 1980 年代末期進入出版社企畫行銷部門的受訪者提到，當時她的主管刻意不找有行銷背景的人，而是「找一群書獃子來賣書」；主管認為，如果是愛書人，當然會關心「書的前途，就會替它多方設想」。當時這些企畫人員的行銷方式是以述說單書或書系的故事為主，她們透過採訪報導寫文案，買下十幾頁的雜誌版面呈現，做出「文字量很大」的廣告（訪談記錄 CM02）。

但是到了 1990 年代，隨著出版社家數及新書數量激增，競爭日益激烈，出版社也開始援引電影和唱片業常用的行銷手法，用以促銷新書，除了在報紙雜誌等平面媒體刊登廣告之外，並發展出定期出版書訊、舉辦新書發表會、安排作者上媒體接受採訪、架設巨幅畫像看板、買車廂廣告、邀請國際知名作家來台「打書」等做法（周明慧 1998: 95-96）。

正如同暢銷書排行榜在推出之初曾受到知識界批評為操縱讀者、將文學商品化（呂正惠 1992），上述種種行銷手法也常引來太過商業化的負評。然而也有研究者認為，這顯示台灣出版業不斷在編輯、創意和行銷能力上推陳出新（周明慧 1998: 96）。我的田野材料也顯示，出版社的行銷企畫人員常在不同的行銷提案上花費心思，除了希望提高新書的曝光率、增加銷售量之外，也將之視為一次又一次



次的創意實驗，並從中獲得成就感和滿足感。例如一位曾任行銷企畫的受訪者，至今仍對十幾年曾參與的企畫案津津樂道。當時她們替知名廣告人許舜英推出廣告文案集《大量流出》：

對於做創意的人，你不可能只是出一本書而已；所以那時候在整個包裝上頭很「厚工」（台語），又用錫箔紙把書整個封起來，外面又做一層書皮，那時候定價好像是八百塊（按：應是 599 元）的樣子，你想想看，1999 年賣八百塊是天價，金石堂會覺得，能賣嗎？可是誠品會很喜歡。所以那時候的行銷案就是，誠品獨家，兩千本，限量，你覺得誠品會不會給你好位置？肯定會嘛。所以那本書後來就變成絕響。（訪談記錄 M004）

在訪談過程中，這位受訪者列舉了好幾個「稀奇古怪的促銷案」，也不只一次強調「有趣、好玩」。可見對有企圖心的行銷企畫來說，讓自己的創意和專業有發揮空間的「好玩」很重要，也是成就感的來源。另一位連鎖書店高階主管也有類似的態度，她把和出版社合作的行銷案當成促銷實驗，希望推陳出新，甚至表示，「能玩得事情還這麼多，為什麼要去重複自己？」（訪談記錄 BC02）

雖然相較於其他商品，出版社的預算相當有限，⁷⁶加以文化產業不確定性的特質，使得行銷效益難以評估；不過，正如同資深出版人蘇拾平（2007: 100）在探討行銷操演時寫到：「限制是自由的開始，是想像和創意的搖籃。」在諸多限制之下，多數行銷企畫習慣以低預算、低成本構思促銷方案，有時反而可激發出更大的創意空間。

⁷⁶如同第四節中所提及，每本書的毛利有限，除非是預期銷售量能達到一定程度的書，否則出版社不會花太多預算在宣傳上。蘇拾平（2007: 90）指出，各家出版社的行銷支出不同，從營收目標的 5% 到 20% 皆有；一位業務經理則表示，以他待過四家出版社的經驗，一般不會超過營收目標的 6%，但是如果是行銷重點書，則「預算無上限」（訪談記錄 S003）。這是因為這些書通常已付出較高的版權費獲版稅，為了確保投資能回收，通常會給足預算。例如一位總經理在談到自己的公司在行銷某本「大書」時說，當時他們大手筆「把整個中山地下街的一家書店包下來，整個書店只有陳列一本書。所以是滿嚇人的。」（訪談記錄 CM01）

二、後製的增值空間

經過後製階段的加工，不但讓一疊手稿轉化為可流傳久遠的圖書，一本書經過設計包裝之後，也猶如從璞玉變成璀璨寶石（楊玲 2011：30），不但有加分效果，實際上也能提升書的價值和價格。前述的一位總編輯即表示，透過編輯和封面設計，她們出版社可以讓「一本看起來像是 280 元的書，做成 320 元的書」（訪談稿 P019）；另一位資深編輯也說，以她對書的閱歷和訓練，她有把握編出「漂漂亮亮的書」，甚至在和作者溝通時，因為衡量預算和成本，也會詢問作者是要出一本「漂亮的書」，或「多拿點版稅」？因為出版一本書的印前成本有固定的比例，如果作者少拿一些版稅，可以多一些預算保留給用紙、設計和封面等環節，以提升書的質感；以這位編輯的經驗，多數作者，尤其是新人，通常會選擇前者（訪談記錄 OB01）。

這位編輯對書是否「漂亮」的講究，意味著編輯的自我要求不只停留在書稿內容的正確或流暢而已，還包括配合書稿選擇合適的開本、版型規畫、封面設計到裝幀，務求呈現的形式能與內容「相得益彰」。這顯示出編輯能否熟稔並統籌後製階段，逐漸成為是否專業的判準之一。例如一位總編輯在探討不同世代編輯所面臨的變化及挑戰時寫道：

九十年代是編輯技術突飛猛進的年代，當一個編輯，每天都很忙，忙著觀察別人的創意，學習新的印刷技術和用紙，忙著嘗試更靈活的編輯角度，注意國外出版動態，還要忙著適應數位化帶來的各種改變，以及培養自己的美學能力等等。……這段時間裡，編輯的生活充實而豐碩，充滿新知，也逐步建立職業 KNOW HOW，開始形成「專業編輯」。（王思迅 2014）

然而，這種對商品美學的重視，卻逐漸凌駕於內容之上。原本編輯希望透過精緻的設計或別出心裁的封面吸引讀者的注意，卻演變成反客為主，讓設計成為宣傳的重點。例如 2013 年有出版社推出一本電影書，在網路書店的預購文案中特別標榜該書「線裝珍本呈現、進口紙裱紙精裝、日本紙特金印劇照，打凹後手工貼封」；另外強調「以奇豔紙、義大利描圖紙、日本進口紙等印製內頁細緻圖

文」等等，這些強調設計、裝幀方面的專業術語，相信只有少數出版印刷專業的人士能鑑別，但透過這些術語的堆疊，營造出這本書使用昂貴紙張及繁瑣印刷工序的印象，或許能讓讀者產生購買精品的尊榮感。

也有編輯人不諱言，台灣出版社重視設計包裝的程度，已經「有點走火入魔的感覺」，「某些設計者本身變成品牌，他們的審美傾向跟書的關係不必然產生連結」。她也承認，自己曾為了追求視覺美感，「一下子走入歧途」，忘記書的設計應只是陪襯，而不是喧賓奪主，反而讓讀者無法順暢閱讀（訪談記錄 P007）。

不管是行銷部門的崛起，或是對包裝設計等後製作業的重視，顯示過去「好書會靠口耳相傳自己賣」的觀念已成往事，研究者也視之為從手工業到企業的轉型（conversion）（Powell 1985:10）。林芳玫（1994a: 66-68; 1994b: 187-188）也指出，負責文化產品的再加工、企畫、行銷、宣傳等部門的角色日益吃重，反映出「文化工業化」（the industrialization of culture）的過程，這種生產體系從傳統創作者導向的創作—鑑賞過程，轉向使用者導向，配合讀者的喜好及需要來生產；這個趨勢也使得文化中介者的角色越來越重要。

我雖然大致認同林芳玫的觀察，但她的論點也有其簡化和武斷之處。正如 Coser 等人（1982: 175）強調出版業不同於其他產業的特點之一，即在於這個產業可容許家庭手工業和財團同時並存的多元特質。台灣的出版業也有相似的情況。雖然隨著產業結構與科技變遷，出版社會調整其組織及運作模式以為因應，但是每家出版社也會因不同的規模、出版類型，以及出版人和編輯的專業養成，而選擇不同的組織及工作模式，例如從選題、編輯到行銷一手包辦的「一人出版社」模式至今仍存在，也有出版社維持著傳統家庭手工業型態，內部幾乎沒有明確的組織分工。以此看來，所謂文化工業化並非整個產業一體適用的實況。為更進一步說明不同出版社的策略選擇及類型分布，下一節中，我以出版社的核心角色—編輯為代表人物，嘗試建立一個分類表，並探討不同類型的編輯和作者的合作模式。

第五節 編輯的類型學



在 Bourdieu (1993; 1996) 對文化生產場域的分析中，作家等創作者與出版人在場域中的位置與軌跡，以及她們採取的卡位策略（包括有意識或無意識），即是她們彼此在場域內競逐象徵權力的鬥爭結果。例如在第四節中隱地所提的老編、年輕編輯相對於作者權力的消長，或是學術編輯和學者間運用編輯專業和知識資本彼此較勁等等。為利於進一步分析，以下我根據文獻材料和田野發現，建構出台灣出版業中幾種編輯的理念型（ideal type）（見表 4-2），據以探討不同類型的文化中介者如何回應作者創意和市場需求間的拉扯，也探討她們在不同組織模式或歷史階段中如何因應來自場域內外的壓力，或產生角色轉變。

一、編輯的類型學

這個編輯的類型表以 Max Weber (1978) 所區分的社會行動類型為基礎，以編輯的行動取向、和作者的互動模式及產製邏輯的不同，粗分為傳統型與理性型編輯兩大類型，每一大類中又區分出兩種次類型。傳統型的編輯多半分布在文學或專攻學術書等專業小出版社。這類編輯倚重作者的原創才華，並悉心經營經營和作者的關係。純文學作者多半較為感性、捉摸不定，編輯要贏得作者的信賴，除了專業上取得作者的信服，也需要擅於拿捏人際應對進退上分際。⁷⁷這類編輯的行動取向因而偏向情感面，專業和美學判斷也較偏向直覺和主觀。其中又可依資歷深淺，及其位於場域內的位置，區分為「文人主編」及「編輯勞工」兩種次類型。

表二中的第二大類型則是理性型編輯。相較於傳統型編輯，理性型編輯不再拘泥於傳統編輯輔助作者的角色，而是主動發想提案、主動尋找或遊說可能合作的作者，或是積極開發其他書種。其中又可分為兩種次類型，一種是擅於選題也長於包裝的「製作人」型；另一種則屬於「專業經理人」類型，除了發掘出書題材的「選題」工作外，她們並肩負組織管理、估算成本營收等任務，並把這方面

⁷⁷例如有受訪編輯對我說：「我覺得作家都需要噓寒問暖，作家需要你關心他。」（訪談記錄 E002）另外也有資深編輯提到，「當編輯的話，人情事故要懂。當編輯就是「目色要金」（台語，亦即懂得察言觀色）」（訪談記錄 OB01）。

的能力也視為出版專業的判準。這四種類型並未窮盡所有的編輯工作模式，彼此間也不互斥。

表 4-1：編輯類型

編輯類型		行動取向	編輯－作者關係	場域邏輯
傳統型	文人主編	感性、直觀	密切、互惠，也可能反目	以發掘作者、重視出版品質累積象徵資本
	編輯勞工		提供服務	不明確
理性型	製作人	價值理性	較為平等的對話、溝通	重視象徵資本的累積，也重視市場反應
	專業經理人	工具理性	就合約論合約	重視短期回收的利益

（一）文人主編型：

台灣出版界有文人出版社的傳統（吳麗娟 2003），例如有「五小」之稱的九歌、洪範、爾雅等中小型純文學出版社即為典型。這些出版人多數曾擔任報紙副刊或其他文學刊物主編，本身即在文學場域中占有一席之地，可視為文人主編的代表。她們在文學場域累積的文化與社會資本，讓他們對不同作者具有號召力，書稿來源較多，此外她們也賦予自己發掘提攜新秀的使命。⁷⁸也就是重視守門人遴選的功能。

文人主編的編輯創意通常展現在和作者來回溝通的「創作階段」。她們發掘新人，替不同作者開發出所適合寫作文類和風格，並以替這些作者出書的慧眼贏

⁷⁸ 例如隱地在答覆我的提問時指出：「七〇年代聯合報副刊主編馬各（駱學良）主動鼓勵有潛力的新秀作家，他總是想盡辦法讓他們安下心來創作。我讀到新人出色的作品，總是默記他們的名字，感覺夠出一本書時就寫信或撥電話給對方，希望爭取到為這位新人出版第一本書。」

得聲譽，回過頭來累積自己和出版社的象徵資本。但由於和作者的關係過於緊密，且公私關係交織，有時彼此間也會因意見相左而反目。文人主編的優勢在於擁有較多知名作家做為經營品牌（brand）資源，這些知名作家在市場上擁有較高的產品識別度，也有較為穩定的讀者群。但是培養新人和經營知名作家需要較長的時間，短期的利潤回收有限；尤其因為市場競爭導致新書的生命周期越來越短，也使得她們累積的象徵資本越來越難轉化為經濟資本（因為這種轉化需要較長的時間）。這一類型編輯人在受訪時普遍表示，因為純文學閱讀人口萎縮，出版社經營不易。此外，純文學作者的創作不確定性較高，包括時間、品質和市場性都難以預期，也是這類型編輯所面臨的一大難題。

例如，在時間的不確定性上，文人型主編傾向認為，創意和靈感需要等待，編輯所能做的即是「守候」他的作者。一位總編輯受訪時特別引用詩人林耀德（1996）的詩句「不要驚動／不要喚醒我所親愛的」，藉以比擬她對作家的態度，意謂著期盼名家出手，要「等他自己情願」（訪談記錄 P005）。但是這種「等待」或「守候」往往需要一年到數年。⁷⁹再者，作者的作品也可能品質不一。即使是知名作家，有時也可能失手，例如技巧的實驗性太強而晦澀難懂，或是寫出「叫好不叫座」，不受市場歡迎的作品。為彌補這種種不確定帶來的出版不穩定的情況，有些文人主編主持的出版社還必須爭取官方的委託案或補助，以穩定營收（非正式訪談記錄）。

（二）編輯勞工型：

這一類型指的是自主性較低、類似西方編輯助理的基層編輯。這個名詞出自於作家簡嫻一篇流傳甚廣的散文〈一個編輯勞工的苦水經〉。在曾任文學月刊編輯、也主持過出版社的簡嫻筆下，這群「跟加工區的勞工沒什麼不同」的基層編輯，工作權限低、工作內容瑣碎，缺乏成就感，連帶對工作的自信心也不足：

編輯是「多功能處理機」（簡稱「奴隸機」）。在分工不清的年代（現在仍存餘緒），編輯除了發稿、校稿、管印製，還得兼理企劃、公關、財

⁷⁹ 雖然編輯不可能只經營一位作者，但是如果只是被動等待作者，有可能同一時期接獲好幾本手稿，也有可能鬧空窗。無法穩定生產週期。

務、業務、讀者服務。當然，美編鬧脾氣或過度瑣碎不好意思打擾人家時，還得甩甩針筆、擒拿美工刀。（簡嫻 1994）

這篇發表在二十年前的文章，之所以在出版界廣為流傳，代表不少編輯對文章內容「心有戚戚」。受訪者中也有人稱這類編輯為「編輯工人」，形容他們的工作處境是「傳統」的，並希望與之區隔：

以她們（按：指一些基層編輯）的能動性，她們對產品的理解，我覺得沒法進入文壇。我覺得說實話，進入文壇，不是天天跟作家一起吃飯，而是比較有創造性的發現作家、幫助作家去成長，我覺得這個才是編輯的邏輯。我所知道的資訊，他們總編輯好像就是天天跟作家吃飯、喝茶（喝酒），就是傳統型的；編輯就是編輯工人在家（按：指待在出版社）。……他們家兩個編輯工人也很辛苦，也沒經驗；但總編輯還是傳統的思維、方法。（訪談記錄 P007）

這類型的編輯，工作自主性不高，施展創意的空間也極為有限。前述受訪者意識到「編輯工人」和「傳統編輯」的限制，並希望找出與之區隔的工作模式，意味著她們已不能滿足於這種被動等待作者供稿、低創造性的工作角色。不少這樣的基層編輯因為得不到專業認可與工作成就感而離開出版業；但也有些人透過換出版社，或透過自己的觀察和領悟強化編輯技能，而轉換成其他類型的編輯人。

（三）製作人型：

這裡的製作人（producer）一詞借用 Bernard Miege（1979: 303-304）的概念，指的是文化生產過程的統籌代理人（coordinating agent），透過其介入，藝術家的作品方由文化概念的階段物質化為產品，並進一步轉化為文化商品。⁸⁰因而製作人型的編輯不僅參與創意發想的創作階段，也關注後製階段的行銷和包裝。她們的工作型態接近前述 Thompson 所稱的「編輯主導的出版組織」模式，由輔助作者的傳統角色轉為積極介入。在台灣，這類型的編輯多半分布於綜合型出版社，

⁸⁰ 事實上 Miege 這一概念的法文用字即為“editeur”，直譯即為「編輯」；但英譯者 Nicholas Garnham 考察作者的論述和語意，認為作者原意較接近唱片業中的製作人或電影的執行製作，而將之意譯為 producer（Miege 1979: 303）。

早在 1980 年代前後的大套書熱潮興起時，這類型的編輯即開始初試身手。但是當時的編輯仍為不在書中掛名的無名英雄，她們的貢獻通常被視為出版社的集體創意。⁸¹到了 1980 年代後半至 1990 年代，如第五節所探討，隨著行銷意識的崛起，編輯能否統籌後製階段，也逐漸成為「專業」判準之一。例如作家陳銘礪（1987: 67）曾為文探討這一趨勢，提到他對「現代編輯人」的期許：

做為一個現代編輯人，只能寫稿、完稿、跑印刷廠是不夠的，他必須隨著出版品已然處在重視包裝、品質、時代感、市場性的挑戰情勢裡，認識和學習企劃編輯是出版、發行和市場的綜合體。

在介入創作階段方面，這類型編輯認為，編輯可以成為作者的「智囊團」，提供作者寫作方面的建議。曾任編輯的作家果子離將這類企畫提案的工作稱為「研發」，他認為編輯若能針對社會的需求，「開發產品類型」，應會從中得到樂趣和成就：

編輯的樂趣和成就，恐怕還是在研發。編輯是和社會對話的行業，民之所欲，長在編輯的心……編輯人貼緊時代的脈動，捕捉社會的集體情緒，開發產品類型，開闢閱讀路線，主動尋找適合的作家，溝通、說服、慫恿、商量，讓作家動筆，然後和行銷人員討論定位、宣傳等促銷作業。產品出版後，若能引領風潮，蔚為話題，還得功成不居，讓作家在聚光燈和掌聲裡名利雙收，同時安慰自己：許多偉大的作家背後都有個能幹的編輯。（果子離 2005）

這類型編輯與作者的關係，不再是等待作者供稿，輔助乃至「伺候」作者，而是透過「溝通、說服、慫恿、商量」，並輔以讓作者「事業更好」等理性分析詞彙和提案吸引作者，而非以傳統訴諸人情的方式維繫彼此間的連帶。如第二節中提到替作者擬大綱或向作者提企畫案的編輯，工作模式皆接近製作人型。不過，儘管「功成不居」，這些幕後推手並非如果子離所寫的「皆寂寞」，事實上她們在編輯同業間享有一定的聲譽，她們在選題、開發作品，乃至於參與後製促銷

⁸¹ 到了 1980 年代後半，才開始有出版社在版權頁增列責任編輯的名字。

等方面的創意，也會成為其他同業的指標。近年來在出版界受到矚目的「明星編輯人」，多半屬於這種類型。例如引介並炒熱美國心理學科普書《EQ》的出版人郝明義（洪震宇 2006）；還有格林文化發行人郝廣才、雅言文化負責人顏擇雅、新經典出版社總編輯葉美瑤等人（游常山 2006；游惠玲 2005；馬岳琳 2011），她們打造出的暢銷書不但成為自己開發作品和行銷包裝能力的明證，她們的出版動向也受到媒體和其他編輯的關注。

（四）專業經理人型：

相較於製作人型編輯將工作重心聚焦於書的產製，專業經理人則重視成本管控和流程管理等非編務面，雖然多數仍會參與選題。業務人員出身、1985 年創辦圓神出版社的簡志忠應是這一類型的先鋒人物（今周刊 2013）。1990 年代以後，這類型編輯人的角色在中大型出版公司益形重要，例如 1996 年創立的城邦出版集團，由蘇拾平出任首任總經理，專務管理集團的營運平台，而較少參與選題（訪談記錄 PP04）；天下文化公司自 1990 年代起重用倉管、行銷部門出身的林天來，2002 年並升任該公司第一任總經理（聯合晚報 2002）。

專業經理人的代表，可以國內最大出版集團城邦集團總經理何飛鵬為例，他對創意和靈感的看法，與文人主編型的編輯迥然不同。他曾在自己傳授多年職場工作心得的書中表示，他已不再相信「因為創意可遇而不可求，因此創意工作不可限期完成」的說法：

當我不再相信創意之後，一切都改變了，我所經營的出版公司，一改過去辛苦經營的樣貌，每年穩定的經營、穩定的獲利、穩定的成長，過去一切遙不可及的事，都變成理所當然。

何飛鵬說，他發現「更長的時間未必能得到創意，延遲也未必能提升工作品質」，讓他決定採取「工作、流程去創意」的做法，並在公司內要求：「不要用品質作藉口，多給三天你也未必寫出更好的稿子，品質不能把握，還是先把握時間！」觀念和做法改變之後，何飛鵬認為他的「團隊能力大增」。他的分析是：

所有的工作流程，和創意無關，都可以被管理，而且嚴格管理所有流程，

產品良率提升，錯誤減少，業績獲利當然變好。文化創意產業，在產品生產流程管理，和所有產業沒有兩樣，準時、精準、尋找最佳實務、工作標準化、嚴格檢查、品管……都是文化創意產業可以適用的方法。(何飛鵬 2007)



何飛鵬的看法，某種程度代表了出版組織的經理人試圖將創意生產理性化的努力。從他對「流程管理」的強調，可以看出他的基本思維與製造業的生產線管理類似，重點在於降低直接成本、提高良率和獲利，也就是提高效率；他所謂「品質不能把握，還是先把握時間」的說法，意味著讓生產線順暢不停擺，優先於產品的實質創意內涵。但是這種重流程輕創意的權衡，至少能降低不確定性，而得到「穩定的獲利和成長」。

一位經理人即強調，編輯應小心不要把自己變成「編書匠」。她舉美國編輯學經典作品《編輯人的世界》中的比喻說：

一個好的編輯，除了應該要有文學品味之外，也必須具備數學概念。她千萬不能有色盲，因為她應該要分得清楚黑字（盈餘）和赤字（虧損）的差別。我覺得這是一個很重要的事情，編輯就是要想辦法讓這個書賺錢。（訪談記錄 S002）

另一位總經理則說：「出版人才不容易，就是你又要是文化人，你又要是『生意子』（台語）。」（訪談記錄 CM01）這兩種說法皆顯示，對專業經理人而言，編輯能否讓自己經手的書達成獲利目標，或至少不虧損，也成為編輯或出版專業的判準之一。

二、出版場域的典範移轉

如前所述，文人主編型的編輯普遍有出版社經營不易的感嘆；田野材料也顯示，近年來台灣出版界由文人主編主持的出版社數量日減，有些則轉型為綜合型出版社。例如「五小」中的洪範和爾雅出版社，近年來的營運和業績都遭遇瓶頸（隱地 2014: 153）；九歌出版社則於 1987 年和 2000 年分別成立子公司健行文化和天培文化，由原本深耕國內文學出版，拓展出親子保健等生活系列及翻譯書等

新方向（汪淑珍 2008: 70-98）。另外，以「鼓勵文學創作為宗旨」的聯合文學出版社在 1994 年左右開始推出包括理財、美妝保養書在內的「繽紛」書系；聯合文學月刊兩任前總編輯自行創業的出版社印刻和有鹿文化，雖然未放棄以文學創作為出版核心，但出版品的走向也兼顧家庭保健、親子學習等多元路線。

另一方面，出版場域中受到其他同行密切關注、廣為討論的「明星編輯人」，則多屬於製作人型。文人出版社日漸式微、製作人型編輯人熠熠生輝的這一趨勢，似乎象徵著台灣出版場域的一種典範轉移，編輯人的典型（role model）從早期善於遴選作品、挖掘新秀的文人主編，逐漸轉變為選題、企畫及製作能力兼備的製作人型，也就是從謹守中介角色的守門人模型，轉向參與創意發想的介入模式。我認為，這樣的典範轉移反映了出版社生產策略的轉變，背後的驅動力及推力則是台灣出版場域的結構變遷，包括連鎖書店的崛起、整體產業的組織結構變遷和建制化（institutionalization）的趨勢；以及來自產業其他環節的壓力，尤其是來自書店等通路所代表的市場壓力。我將這幾個趨勢分述於下：

第一，連鎖書店的崛起：根據 Powell（1983: 59）的看法，連鎖書店是讓出版行業從家庭手工業邁向高度理性化的步驟。在台灣，率先引進電腦化管理的大型連鎖書店也是讓出版產業鏈走向建制化的重要驅動力之一。前一節中已提到，金石堂連鎖書店創立時即引進電腦條碼管理，不僅透過電腦分析書籍銷售及消費者情報，更以電腦統計的銷售記錄發布暢銷書排行榜。金石堂等連鎖書店的發展，不但對台灣書籍的通路系統產生革命性的變化，也改變上游出版社銷售書籍的方法，例如開始重視宣傳和行銷（林芳玫 1994b; 周明慧 1998; 郝明義 1999; 陳可欣 2005）。另外，暢銷書榜和銷售報表不但使得市場需求開始具象化，新書在短期內若銷售不佳即退回給出版社，書籍上架的生命周期也隨之縮短。

第二，產業組織結構變遷：第二節中已提到英美出版產業自 1960 年代起的組織結構變化；在台灣，因為政治力的壓制，出版產業的結構變遷則至少延遲 20 年，如第三章所討論，部分出版社於 1980 年代末期開始調整經營規模及組織結構，朝向股份化、企業化和集團化發展（辛廣偉 2000: 121-123）。此後，除了極少數小型出版社仍維持彈性運作外，多數出版社皆出現科層組織的模式，不但

倚重行銷、業務部門，也加重會計、總務、倉儲等行政管理人員的比例。⁸²近幾年來「數字管理」模式開始在中大型出版公司擴散開來，更有幾家中大型公司陸續導入「ERP」管理系統，希望能更精準控制每個生產流程的成本盈虧。這些變化，都顯示出台灣出版產業從手工業走向建制化的趨勢。

第三，來自出版產業鏈其他環節的壓力：隨著產業逐漸建制化，以及電子商務技術的發展，出版產業鏈上中下游的依存關係及銷售數字等訊息反饋也日益緊密，例如中游的經銷商及下游的大型連鎖書店開始採用「B2B 供應鏈平台」等線上即時反饋系統，隨時上線都可以查詢出版社自家書的銷售和庫存數字。此外，2000 年後崛起、影響力日增的博客來網路書店，更發展出「Top 100 銷售即時榜」，每小時更新暢銷書排名。這些機制使得市場資訊更為清晰，競爭也更為具象化。近十年來，大型連鎖書店和經銷商和出版社間更發展出定期的「新書會報」（也有通路稱為「報書」或「報品」）模式，以瞭解出版社的出書計畫便於規畫宣傳活動和決定採購量。這些來自中下游的要求，使得出版社和編輯的出書彈性降低，如果不能準時出書，不只影響到出版社的信用，也可能影響到新書在書店內的陳列空間，甚至影響到收款入帳等會計程序和現金收入等。⁸³

這些結構變遷的力量，以及來自產業鏈其他環節的壓力，在在要求出版社和編輯的出版策略必須更為「精準」，包括更明確的出版計畫、更精確估算成本及印量（以避免虧損，並降低退書率），以及更準時出書等。這種種要求，使得編輯等文化中介者傳統所受的訓練及工作慣習漸漸不敷現實所需，例如，許多編輯人常依據自身的審美判準或偏好選擇作品或出書題材，對於作者的創作則是鼓勵與守候，等待「一切因緣俱足」；但是這種工作模式卻很難穩定出書，選書風格也可能過於個人化而難以找到足夠的讀者支持。

⁸² 例如一家 40 到 50 人左右的中型出版公司，編輯部只有 10 人左右，但包括總務、會計、倉儲管理等行政人員則有 12 人。

⁸³ 我曾隨同出版社參加這樣的「報書」會議，通路對書的內容並無意見，而是一直追問何時「入庫」，或是精確的「上架」時間。「入庫」指的是書在印刷廠印好、裝訂完成後，送進出版社的倉庫。但是一般和經銷商有合作關係的出版社，為了節省新書送達書店門市的時間，通常會將八成左右的新書送往經銷商的物流中心。「上架」則是指新書送抵書店門市，通常是在「入庫」的一到兩天之後，速度視門市的區位、經銷商的效率，以及是否再轉交給連鎖書店的物流系統而定。

上述這些外部的要求，迫使出版社和編輯必須調整習慣的工作模式甚至生產策略以做為因應，⁸⁴重點即是如 Ryan（1992）所指的「生產流程理性化」，更精確地掌控創作及後製階段的各個步驟，以控制出書節奏和上市時間；以及更精確的成本管控和市場評估。在這些因素驅使下，主動參與並介入「創作階段」的「編輯主導」模式，更能因應目前出版場域的要求，因為編輯介入之後，稿源不再受制於追求創作自主的作者，更能控制交稿時間等不確定因素。另一方面，專業經理人重視對市場的預測能力，追求「穩定的獲利和成長」，也符合產業結構變遷之所需。

此外，為了控制生產過程的不確定性，出版社和編輯甚至發展出一些具體策略，以開發多元化稿源，包括前述購買外文或簡體字書的版權，或尋求寫手、影子作者等編輯較能掌控的內容生產者，取代在時間、內容、銷售量等方面都具有高度不確定性的原創作者。不過，在這樣力求穩定的權宜策略中，本土作者所可能具有的獨特觀點和原創性也遭到大量的外來書稿所稀釋；可能引進實驗或創新題材的新秀或前衛作者也容易受到排擠或忽視。

當出版社開始致力於生產流程的理性化，理性型的編輯自然較受重視；但相較之下，兩種理性型的編輯類型中，受到多數編輯認同且列為參考標的者仍是製作人型的編輯，而非講究成本管控和獲利、強調績效的專業經理人模型。例如一位資深編輯在受訪時批評某些出版公司在經理人主導下，過於重視「數字管理」卻輕忽品質，頗能代表許多編輯的看法。這位受訪者詮釋經理人的數字管理邏輯是「用數字向出錢的人說話」，「去年賺五元，今年賺六元，就是好的經理人；」但她也指陳這些經理人眼中只看到數字，使得「出版事業不再以文化使命為主，而是以營運面為主」，只要有賺錢，經理人並不需向老闆或投資人解釋「今年賺得錢是不是比較有文化使命」，同時也以獲利的數字掩飾「一些不好的東西」，例如為了壓低成本，而降低紙張品質，甚至不惜裁員（訪談記錄 P001）。其他也有受訪者認為，經理人只重控制成本、犧牲品質的管理方式，限制了編輯人的創意

⁸⁴ 這種調整在出版產業中並不是全面性且立即發生的，而是依出版社的規模、類型、擅長的書種以及生產策略而產生漸進的變化，例如，對於擁有較高的品牌聲譽（象徵資本較高）以及較多長銷書的老牌出版社，較沒有迫切調整的壓力。

空間（訪談記錄 P009）。

專業經理人較不易獲得多數編輯的認同，固然是因為編輯的出身和專業訓練讓她們習慣與書稿為伍，另方面也反映出這些文化中介者對市場的態度，某種程度呼應了 Bourdieu (1993) 將文化生產場域視為「倒轉的經濟世界」(the economic world reversed) 的看法。在這個世界中，尤其是有限生產的次場域，以對商業的否定或反經濟的原則來運行，並奉行「輸者為贏」(loser wins) 的遊戲規則，她們看重的是關乎聲譽的長期象徵資本，而非帳面上立即的經濟利益。第四節中提到編輯人對暢銷書的矛盾情結，反映的也是這種倒轉的經濟邏輯。這種對世俗經濟邏輯的否定，使得多數編輯人仍希望以做書的品質贏得同業和讀者的讚揚，而非如其他產業的專業經理人一般，僅是講求獲利，或追求經營管理面的成功。但是以暢銷書做為成功判準的邏輯仍在出版界盛行，也凸顯出這個場域的內在矛盾：在商業成功之外，編輯人並未發展出足以支撐有限生產場域的自律原則，因而倒轉的邏輯只翻轉了一半。她們對唯利是圖的「市儈」說法反感，一再強調自己投市場所好並非純為獲利，而是為了投資其他不賣錢的好書；但同時卻緊盯即時暢銷榜，得失心隨上榜名次起伏。另一方面，這種矛盾情結也反映出這些文化中介者在市場和藝術自主邏輯之間的遊移不定。把面向大眾市場的書做到暢銷，雖然不具挑戰性，但是若能戰勝文化產品的不確定性，並引領社會的閱讀趨勢，創造出暢銷書，編輯人也視之為重要成就。

小結

當創意成為商品，出版的商業本質日益凸顯的同時，創意受市場邏輯所牽制的情況也會趨於明顯。本文即是以替創作者和讀者搭橋的出版社、編輯、行銷企畫等文化中介者為切入點，從她們在文化生產過程中扮演的角色，她們與創作者之間的關係和互動模式，以及她們在實作過程中因為自身遊移的定位和認同而產生的矛盾，深入探討這種文化和商業間的緊張關係。

自 Bourdieu 提出文化中介者的概念以來，研究者開始重視這群數量逐漸擴張，且在文化、藝術、娛樂、日常生活且知識積累等方面皆影響力日盛的階層；

但是過去有關文化中介者的討論，多半停留在概念或現象層面，而較少實地探討他們在個別文化生產場域中的實際操作。在這一章中，我從較為微觀的層次探討台灣出版產業中文化工作者的日常實作，試圖呈現她們對文化與知識生產過程的實質影響力，也希望呈現在面對商業力量和資本邏輯時，她們的抗拒、接受或轉化。

我認為，文化中介者在文化生產場域中所面對的情境，並非藝術與資本關係的不相容，或商業力量對文化創意的搾取如此簡單而已。出版產業中的文化中介者同時受到文化與商業的雙重邏輯所左右，身為文化人，她們身處的是 Bourdieu 所謂「倒轉的經濟世界」，她們重視象徵資本的累積，傾向否定世俗的經濟邏輯；然而，由於台灣的出版產業缺乏支撐起「有限生產次場域」的自主條件，因此多數文化中介者還是無法抵抗主流價值以商業的成功（例如暢銷書）來界定成就，也因此不時會產生角色或認同矛盾。她們在回應自身內在矛盾和外來壓力的過程中，因而和創作者間產生或隱或現的緊張，這種張力也呈現了這個場域多層次的複雜和豐富性。

本章的研究發現可歸納為以下幾點。第一，從創作手稿到圖書出版的過程，也是編輯等文化中介者和創作者間兩種專業彼此競逐的過程。創作者是理念、思想和原創性的來源，但是編輯所位居的守門人位置，卻讓他們得以用美學偏好、專業訓練和市場性等多重判準，要求創作者調整或修改作品。不過，由於台灣出版界欠缺系統性培訓專業人才的制度，使得編輯等工作者的專業正當性不足，即使她們佔有守門人的位置，卻未能獲得足以影響作者和作品的象徵權力；尤其在面對學者和知名作家時，編輯尚且需以反覆溝通、說服或訴諸人情的方式建議作者修改，這個過程不但耗時，也可能造成彼此的緊張或不快。

第二，編輯的典型已從過去接近守門人傳統的「文人主編」型，轉為「製作人型」的編輯，相較於前者，現在的編輯要求更高的權限和自主空間，甚至透過主動介入創意發想過程，或開發原創以外的多元稿源，降低對原創作者的依賴。這個轉變一方面是為了回應產業日漸建制化等結構因素；另一方面也涉及上述編輯和作者間的緊張關係，因為和原創作者溝通耗時耗神，且在時間、內容及市場

性方面都具有不確定性，編輯轉而主動介入創作過程，至少能降低時間、內容等方面的不確定因素。然而，這裡也產生一個弔詭：書做為創意和思想的結晶，其創作主體到底是作者或是編輯？出自寫手或影子作者的作品，或許傳達了編輯或出版社的集體創意，但是否還能保有打動人心的原創性和真我本色？

第三，有關 Negus（2002）所質疑，文化中介者面對日復一日的例行公事，是否還能保有創意的問題，我認為，在台灣出版產業日益明顯的建制化，以及激烈的市場競爭下，編輯與其他工作者的確需要面對市場的檢驗，而無法僅憑品味或美學偏好行事；但即使面對結構及外在條件的限制，這些文化中介者仍希望爭取創意實驗的空間，並盡量達致產品的完美呈現。相對於文化工業理論將文化生產視為裝配線上機械化、標準化、齊一化的重複複製，這些文化工作者的日常實作並非毫無反思的仿造和重複，她們仍珍視有限實驗空間所帶來的意外和驚喜，並盡力保留相對自主的空間和能動性。

第四，在出版場域結構變遷的壓力下，身處其中的文化中介者的確面臨提高獲利及可預測性的壓力，也就是必須因應並控制文化產品所面對的需求不確定性，她們除了收緊對後製階段生產流程的掌控，包括精準控制時間、成本、退書率之外，更直接介入創作階段，尋求以其他更可預期的產品內容替代原創作者的作品。然而，在文化中介者評估市場反應而以轉趨保守的判準篩選創意作品的同時，卻在後製過程的行銷宣傳創意上加碼，試圖彌補原創之不足。她們的努力或許某種程度替產品加值；然而這些五花八門的包裝或行銷手法，並無法取代原創性的力量。

第五章 出版商業迴圈中的發行系統與制度



前言

在前兩章中，研究重心是出版迴圈的上游，也就是作者的心血結晶如何透過出版人等文化中介者的編制和加值，成為可保存流通的書。本章的分析進入流通配銷階段：書籍在印刷裝訂好後，會送到書店、便利商店、量販店等零售點；或是圖書館，才能讓讀者買到或閱讀到；或者讀者也可以透過郵購或上網訂購買到自己想要看的書。出版業一般所說的發行，⁸⁵指的就是這個把書配發到銷售點，或經由其他方式送達讀者手中的過程。這個過程看似簡單且理所當然，實際上卻很繁瑣而複雜。出版社要如何將所出的書送到各地的書店或其他零售通路，讓潛在的讀者能夠看到、讀到並買到，便是圖書發行的主要挑戰。這一章要探討的即是這一複雜的配銷系統及發行流程所出現的問題。

有些出版社自行經營發行業務，這需要一定的人力配置；也有不少出版社限於規模和資金將發行工作委託給外部的其他組織經手，最常見的即是委託給圖書發行商，在日本和台灣習稱經銷商。台灣的出版社數量眾多，書店總數也超過一千家；⁸⁶再加上台灣的出版商多半為中小型規模，特別仰賴經銷商的發行工作。圖書經銷商有如書店和出版社之間的橋樑，他們負責匯集各家書店的訂單，轉給出版社，並替出版社出貨、運輸、配送到各地書店、圖書館或其他零售點，有了經銷商居中彙整統籌，書店和出版社都可省下許多聯繫、收發貨的工作，書和雜誌等出版品的流通也能更順暢。

發行工作更有看不見的影響力：由於每家書店的規模不同，需求量也不同；再加上一般新書通常是直接配發到書店，而不是靠書店向出版社下訂單訂書⁸⁷，

⁸⁵在中文的語意中，出版和發行似乎是同義詞，出版社和報社的領導人也被冠以「發行人」的頭銜；但在實務上，出版和發行卻是不同階段的工作。

⁸⁶ 台灣書店數量近年來急遽減少，根據文化部委託的產業調查報告，自 2002 年到 2010 年，單一書店的數量由 1973 家減少至約 1100 家。（減少比率達 45%）（文化部 2014/05/28「獨立書店理想與實踐」座談會簡報，）

⁸⁷ 日本作家妹尾河童曾探討日本的圖書經銷制度，一位日本販賣書籍的專家這樣向河童解釋：

因而哪些書可以進到哪些書店、進幾本、何時到貨，通常是靠負責配送運書的發行業務，或是透過經銷商這樣的中間商在分配。

理論上，經銷商做為供應商（出版社）和零售點之間的中間商，彙集上游的供貨訊息和下游的需求，並協同集貨、集中運輸、配送，讓上下游之間省去頻繁的溝通和交易次數，理應降低了交易成本，並提升了效率。美國企業史家 Alfred D. Chandler 在提到美國十九世紀中期的分銷革命時，即點出大型經銷商的驅動角色，他認為這些經銷商運用管理協調的方法，降低了貨物流通過程中的交易次數，提升速度和效益，從而降低成本，並改善美國分銷系統的生產力和效率，成為美國經濟成長的主力之一（Chandler 1977: 215）。但是在出版業中，實際的情形卻不是如此。不論古今中外，書的發行配送卻一直被詬病為遲緩、浪費，又沒效率（Coser et al. 1983: 334; Miller 2006）。尤其是日漸升高的退貨率更凸顯出這一行的流通效率大有問題，這些大量退書通常難以再進入市場流通，甚至最後只能當成廢紙處理，不僅讓產業鏈中的眾多工作者白忙一場，也造成人力、物力、資源（包括自然資源）的極大浪費。

本章即是探討出版產業鏈中這個經常受忽略、卻也常受詬病的分配面，也就是出版業所稱的發行系統（systems of distribution）的實際運作。發行人員和經銷商在出版產業鏈的環節中，扮演了什麼樣的角色？他們為何無法改善這些狀況？理應提升效率的這些中間商，為什麼無法真正改善發行效率？更值得探究的是，這樣缺乏效率的制度，為何又能長期存在？這一章嘗試為這些問題尋找可能的答案。

第一節 配銷系統的效率難題

如同前言中已提及，圖書發行和配銷系統對出版供應鏈的流通效率至關重

「即使書店下了預估訂單，出版社也不會如數發書。出版社這樣做是為了盡可能降低風險，以求自保。經銷商方面的考量也是，同樣要發，也會想盡量送往賣得出去、動得快的大書店。假設發書一萬本，也不會平均送去全國各地的書店，而是集中配給成績好的大店，放棄小店。」（妹尾河童 2004：14）

要，然而，既有有關出版產業的研究對這個環節卻著墨不多，例如 Coser 等人（1982）對美國出版業的經典研究，將圖書批發商、書評人及書店皆視為產業的「關鍵局外人」（key outsiders），John B. Thompson（2005; 2010）晚近的研究雖在圖書供應鏈中標出配銷商（distributor）的位置，簡略帶過出版社業務部門、圖書館批發商及盤商⁸⁸的職掌；但他和其他相關研究一樣，花較多篇幅討論的卻是市場行銷（marketing）層面（Hirsch 1972; Greco 2005）。

在對配銷問題有限的討論中，一致的看法皆是這個系統效率不彰，即使是出版業發展成熟的國家亦然。美國組織學者 Walter W. Powell（1983: 53）即表示，儘管書的選題和出版從來都不是具有高度效率和理性的過程，但是書的配銷過程的無效率和複雜程度遠超出產製過程，且是其他產業難以想像的。簡單說，書籍配銷最大的難題就是生產者（出版商）多、銷售點多、產品更多，因而要如何更快更準地讓潛在消費者接觸到（reach）可能需要的書，在在考驗著配銷系統的運作能力。

綜合上述的相關研究，可初步歸納出，出版產業的配銷系統面臨幾個難題，使得這個系統的效率難以提升：一是文化產業為因應需求不確定性（uncertainty of demand）的問題，而發展出超額生產（overproduction）的策略以求存活，這使得圖書市場往往供過於求；二、擔任配銷要角的中間商在配銷系統中的重要性被低估，地位也常被貶低；三、出版商在出書之後，需透過業務人員、批發商、書店等多位中介者才能將書送達讀者面前，這層層轉發的過程，不但拉長了供應鏈，交易成本（transaction cost）也隨之提高。以下分別討論這幾個因素。

一、文化商品的特殊性：

前面幾章一再提到，文化產業最重要的特性之一，即是需求面的不確定性（Hirsch 1972; Caves 2000），這一特性，讓文化產品的配銷工作變得更為複雜棘手。因為消費者的品味偏好變化莫測，使得生產端在推出產品時，根本難以確定

⁸⁸ 美國的發行系統和台灣的情況略有不同，早期出版社多半自己發行，但是將書配發到圖書館則透過圖書批發商（wholesaler），少數透過小盤商或經銷商（jobber）。為求行文統一，文後在談到配銷系統的運作時，若不涉及各國文化脈絡，一律將批發商、盤商稱為「發行商」，但在談及日本、台灣的實際運作時，則以當地慣用的「經銷商」稱之。

它能否成功；同時由於這些產業所需的技術相對便宜，不管是唱片、精裝書或低預算的電影，都能以相對低廉的成本製作完成，這使得許多文化組織以超額生產做為競爭手段，因為一旦銷售打平成本後，這些產品就開始賺錢，而暢銷或熱賣帶來的營收更是可觀，通常一項單品的獲利就足以彌補先前其他產品的虧損。類似的策略還有第三章提到的「青蛙下蛋模式」，也就是盡量多出書，且兼顧多樣的類型，期待其中部分的卵能順利孵化成蝌蚪，最後長成能帶來獲利的青蛙。

從分散風險的觀點來看，上述策略不失為一種理性的做法；然而正如出版研究者 Lacy (1963) 所反諷：如果要出一本書可以再困難一點的話，要發行它就容易多了。由於每本書都有其獨特的內容，承載著豐厚的資訊和知識，不但彼此無法互相取代，也使得判別及分類的工作相當複雜；上述超額生產的策略，因而成為書在發行上的種種問題的淵藪，例如大量上市的新書遠遠超過書店空間所能負荷；批發商和書店採購人員所能分配給每本新書的注意力只有幾分鐘，這幾分鐘可能就決定一本書的生死；這些新書還得在書店的新書平台上和成千上百本新書競爭，展開吸引讀者目光的「爭取眼球之戰」(the battle for eyeballs) (Thompson 2010: 257)。Powell (1983: 57) 也指出，出書量過大產生一個非預期後果，就是讓高出書率反而造成更高的死亡率。出版研究者 Greco (2005) 提到，美國現今一般新書的生命周期約為六星期，它們一出版即如在空中跳傘，如果上市前幾週降落傘未能張開，它們就掛了。

Howard C. Backer (1982: 122-130) 接續 Hirsch 有關需求不確定性的討論指出，由於藝術家、作家等創作者透過配銷體系而非直接將作品賣給受眾，因而他們對自己的觀眾或讀者幾乎一無所知，也無法預測其喜好；創作者和生產組織假想的受眾，多半是靠零售通路、經銷商、業務人員帶回的片斷訊息，七拼八湊組合起來的；但也就是這樣間接且冗長的訊息鏈，更加深了產業和創作者對受眾的不確定感。

二、受忽視的分配之手

配銷系統效率不彰的另一個因素，是肩負發行之責的中間商重要性常受到低估。執掌發行和配送的業務和經銷商，相較於出版人和作家通常較缺乏文化和象

徵資本，因而在被視為文化或知識產業的出版界中，一直處於相當邊陲的位置，也得不到相應的關注，這使得這一行很晚才開始專業化。研究美國書店業發展的 Miller (2006: 32) 認為，出版業效率不彰的關鍵之一，即在於圖書批發商等盤商未能在配銷系統中扮演核心角色。她指出，早期出版商和書店偏好直接往來，它們覺得外人夾在中間會讓彼此關係疏遠，也不喜歡讓這些中間商多賺一手；書店業者也常抱怨發行商送來的書往往不是他們想要的，且服務太慢。然而，出版商規模通常相對小，很難如生產一般消費商品的大廠商直接有效地配銷貨品；書店的訂單往往要等數星期才能補到貨，還常寄錯書或算錯帳。另一方面，圖書發行商在產業界不受重視，長久下來也導致他們理性化程度和專業能力不足，例如他們代理發行的商品不夠多，經濟規模不足，投資在管理系統及自動化設備的需求不高，也就難以如 Chandler 筆下的製造業批發商，成為美國商業界將配銷系統理性化的關鍵角色。

此外，這些無須和作家及讀者直接打交道的批發商，常被認為缺乏文化素養，有時甚至會流露出書和一般乾貨沒兩樣的態度。然而，對出版界多數人來說，書的地位絕不能等同於一般商品，因而難以接受批發商把發行當成一般生意來談。例如早期美國的圖書批發商對供貨給藥局、書報攤等非書店的零售商 (nonbook retailers) 反而更為積極，這種態度卻是文化界和知識分子所不樂見的，因為他們覺得書店至少比一般零售商更瞭解好書和爛書之間的差別 (Miller 2006: 33)。同樣地，台灣出版社的發行經理也常被認為是「發行小弟」，專門包辦搬書、包書和送書等「用力」的工作，卻不讀書 (隱地 1978; 陳銘礪 1987: 69-71) 但是若只把發行定位為搬書、送書等體力勞動，而不期待發行或配銷人員瞭解書的內容，也就難以更準確地把每本性質各異的書送到需要的讀者手中。

三、交易成本

以上的討論實際上尚未觸及配銷系統真正複雜且繁瑣的部分。根據 Powell (1983) 的研究，一本書要從生產端抵達 (reach) 消費者的手中，除了直銷和讀者俱樂部 (book club) 有明確對象直接寄達外，多數是透過書店、書報攤甚至超市等多種通路賣給不知名的消費者；在行銷和配送方面還需透過巡迴業務

(book travelers) 等銷售代表 (sales representatives)、或同時代理多家出版社的抽成業務 (commission men) 和書商交涉；有些出版社也委託經銷商 (jobbers) 與書店接觸，但是他們因為同時代理多家出版社，所以對書的瞭解相對降低，他們一般也不會參加每家出版社為了讓業務更瞭解新書內容而舉辦的銷售大會 (sales conference) (Hirsch 1972；Greco 2005；魏龍泉 2001)。此外，隨著連鎖書店的興起，也有越來越多的出版社開始透過批發商與書店交易。Powell 指出，出版商和書店業者之間這種多重交易 (multiple exchanges) 不但在管理上益形複雜，也墊高了交易成本。

第二節 提出分析架構：社會關係、效率和出版商業迴圈

從交易成本的觀點看來，圖書配銷流程中的交易成本主要發生在不同中介者經手轉發過程中的協商、確認等程序，例如早期美國出版商每家給的折扣和退書條件不一，試想，若每個步驟交涉的對象都是新面孔，彼此的溝通成本相當可觀。Powell (1983: 58) 即提到，由於傳統巡迴業務的式微，出版社業務和書店之間的交涉逐漸成為不涉人情的交易 (impersonal transactions)，這不但使得缺乏信任基礎的雙方協商成本提高，往來繁瑣的文書作業也使得出版商相當不耐；相對之下，連鎖書店的中央化採購則讓出版商省事許多。他因而認為，1970、1980 年代開始圖書批發商、連鎖書店及專門書店的興起，可視為節約交易成本的努力。

Powell 上述有關交易成本的論點，較接近經濟學的版本；但卻無法解釋何以出版產業未能發展出垂直整合的型態，將上述的交易成本內部化。同樣運用交易成本的概念，經濟社會學家 Mark Granovetter (1985) 透過鑲嵌 (embeddedness) 概念提出另一種解析。Granovetter 認為，在公司之間的經濟交易中，其實存在著豐富的社會鑲嵌，這些社會聯繫和信任等關係，可以促使複雜的市場交易順暢進行，交易成本未必會提高，卻可以阻絕不法或不信任的問題。出版商、發行商和書店之間既存的社會網絡和鑲嵌關係，某種程度回答了出版產業為何不是循 Chandler 所描繪的大型現代公司的發展，透過向前或向後整合，提高生產率和行銷效率；反而是以專業分工的方式，生產、流通、銷售各司其職。

Granovetter 的鑲嵌論點，同時隱含著社會關係才是有效率的想法，例如他提到，市場實體間業已存在、密實的社會關係的互動之網，才是解釋組織型態效率高低的關鍵（Granovetter 1985: 502）；其他社會學者對社會網絡和鑲嵌的研究也顯示，社會關係有助提升交易的品質和速度，而促進了效率（Powell 1990; Powell et al. 1997; Uzzi 1996）。

不過，緊密的社會關係和網絡也會適得其反，例如 Uzzi（1997: 58）的研究看到，廠商的交易關係過度鑲嵌在太多強連帶時反而會降低產能或提高風險，他認為，這是因為過度鑲嵌形成冗贅的連帶（redundant tie），會降低資訊流通，阻斷創新點子的來源；或者當資訊只在同樣的參與者間來回流動則會導致鎖定（lock-in）、小團體思維和冗贅等負面效果（Smith-Doerr and Powell 2005: 391）。然而這裡也出現一個弔詭：當研究者以社會關係能促進效率證成鑲嵌和網絡的重要性時，為何在產生負面效果而造成效率低落時，這些社會關係和網絡多半仍僵固不變，而非崩解或朝向整合或科層制轉型？

經濟社會學家 Neil Fligstein（2001; 2002）對上述弔詭的回應是，效率不是衡量市場的社會結構運作良好的唯一判準，組織理論有另一個傳統是以有效性（effectiveness）取代效率，當組織找到存活的方法，就是有效的。Fligstein 質疑經濟學視行動者的理性為追求利潤極大化的預設，並指出，公司或組織的行事基本上就是為了存活，他們主要的努力就是找到和競爭者、供應商、消費者和政府建立穩定關係的方法。循著 Fligstein 對效率及有效性的區分，也提供了解析出版配銷系統為何長期被詬病為效率不彰卻能延續下去的線索。

循著以上有關網絡和社會關係的討論，出版產業上中下游之間複雜的交易和互動關係，的確可以擬想成一個多線交織的產業網絡；但是社會網絡的分析著重於探討位置（包括區位、節點等）或關係的性質或其結構型態，且關注其靜態關係（Smith-Doerr and Powell 2005），而較不易捕捉行動者和結構變遷等動態過程。

在本章的分析中，我運用第一章所討論的 Zelizer（2004）的「商業迴圈」概念，取代社會網絡或供應鏈的分析架構，用以描繪出版產業上中下游商業往來的複雜關係。透過出版商業迴圈的架構圖（見第一章圖 1-3），可看出發行商在這個

商業迴圈中的重要地位，他不但位居圖書輸送動線中間的橋樑位置，也是發行、退書及訊息和帳目傳遞的集散點。發行商能否有效配銷，不僅涉及發行系統的運作效率，也牽涉出版商業迴圈整體的榮枯。不過正如以上所討論，發行商的重要性在產業界中一直受到輕忽和低估，直到較為晚近才在產業鏈中爭得較明確的位置。下一節將討論這個發展，以及圖書發行商做為中間商在台灣出版產業中興起的過程。

第三節 中間商的興起

在早期圖書產業尚未有有明確功能分化時，圖書的銷售應有很長一段時間是採「自產自銷」或「產銷合一」的模式。例如書籍史學者費夫賀和馬爾坦（2005: 274-311）從檔案資料建構出 16 到 18 世紀的書籍物流學，當時的印刷商除了在大學城附近設立店面賣書外，也會委託中間人帶著自家印的書到各大小城鎮遊說促銷；有些並常駐某些業績較佳的城鎮，開設小書攤或店面，成為印刷商的零售書店。另外，根據中國近代圖書出版先驅商務印書館的資料，商務 1900 年即在上海開設滄海山房負責發行推銷；幾年後又在漢口成立第一個分館，此後陸續在全國各地設置分館，擴大營業，建立起自己的銷售體系（王學哲、方鵬程 2007: 18-19）。

戰後的台灣也承襲類似的產銷合一方式，例如商務、中華書局、正中書局等由大陸來台開設分局的「老字號書店」，他們本業即是出版社，但只在自己經營的門市販售所出版的書（陳可欣 2005: 42-43）；另外有些開書店的出版社也會將自家的書透過以書換書的方式和其他書店交換陳列（曾順隆 1999: 283）。除此之外，當時出版社的家數不多，書店的數量也有限，出版社出書後，通常是自行發書給所有往來的書店；有些則是自己發台北地區，其他地區則交由書報社配送。⁸⁹這些書報社原本主要批發雜誌、報紙，因為運送地點與圖書販售的地點部分重疊（例如早期的書報攤也賣書），於是開始向出版社提議由他們協助中南部地區

⁸⁹ 戰後初期，最早的台灣書報業起源於有「上海幫」之稱的大陸來台開業的業者，如上海書報社、中國書報發行所等（曾順隆 1999: 283-284）。

的書籍經銷業務，漸漸轉變成地區性的中盤商（凌雲 2002b: 11）。

出版社若自行發行，通常很耗時費工，尤其如果不委託中盤商更是如此。一位 1980 年代在大出版社擔任業務的受訪者，談及傳統的發書方式說，當時他們通常是一組兩人，開著一台載卡多去發書：

車上就直接帶著新書，就一家店一家店這樣開，開到門口去，然後請書店的採購小姐還是什麼人，就直接到車上來看，這個怎麼樣，這個要幾本，就直接現場開單，那時候都還是手開單，開單之後給她簽字，然後再到下一家書店。包括到中南部出差也是。那時候大部分的書店都是在縱貫線，然後我們就是台北開車南下。例如今天到新竹，就是從桃園到新竹，可能會住在新竹，然後傍晚四五點的時候，我們就會把白天跑的這些車上的書，要補，就是會馬上打電話回去，就說哪個書哪個書要補，補書的情況下，他們晚上就趕快把我們要補的書交到貨運行，貨運就會送到新竹的貨運站，早期是大榮貨運比較多，變成我們早上起床之後，就開著車到新竹貨運站，去那邊領貨，領完貨之後拆包，把那些書再裝到車上去，再繼續往南下，就陸續的客戶就這樣一直送下去（訪談記錄 PP02）。

由訪談記錄可見，當時的發行工作辛苦且繁重，據受訪者指出，通常這樣台灣從北到南發書一趟，通常要一星期才能送完，且一兩個月就要出差一次。⁹⁰為了執行這些繁重的發行工作，即使是小出版社，也需耗費不少人力，例如一家每年出 20 本新書的出版社，發行人員即有兩到三名，人數比編輯還多。

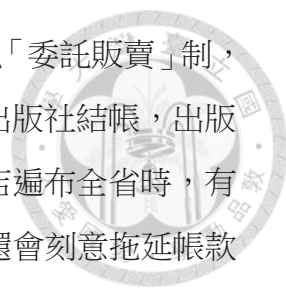
另一方面，當時若要透過中盤商發書，則常流於漫無秩序，因為書店通常不主動挑書，新書「先到先贏」；或者就要靠中盤業務和書店的關係。一位年資近 40 年的出版人回憶說，早期他們出版社的新書很搶手，出版社門口即常上演中盤搶書的情況，只要新書接近上市，就有很多中盤商的業務在該社門口等著，印好的書一送到，大家就開始搶，先拿了就先趕去書店（非正式訪談記錄）。另一

⁹⁰ 之後隨著出版社新書量逐漸增加，並開始代理其他出版社的書代為發行，該公司才在中部和南部各設辦事處，這樣頻繁出差送書的工作才告一段落。

位經銷商的資深業務則告訴我，當時每一家中盤的業務會重疊（不同經銷商可以發同一家出版社的同一本書），「所以要看生意的好壞，就要看這家經銷商的業務能力。」所謂業務能力，就是指業務和書店老闆的交情，業務和老闆交情若好，新書送到老闆不但來者不拒，書賣完了要補書，也會先找這位業務。（訪談記錄 D001）

之後，隨著出版社家數增加，每年出版的新書書種也隨之增長，這種缺乏規範、耗時費力的圖書發行逐漸不敷所需，出版人也對這套層層轉發、「人力浪費」、紊亂的發行制度（隱地 1981: 270）感到不滿。1970 年代中期起出版界開始調整做法，或研擬更明確的分工方式。例如原本有出版部門的黎銘圖書公司於 1976 年停下出版部，專營發行業務（凌雲 2002a: 10）。1980 年代初，出版界更進一步研議新的改變，當時倡議者提出兩個新觀念，一是應建立「產銷分離」的制度（張清吉、林賢儒 1981: 225）；另一則是推動圖書總代理或總經銷。前者主要是參考日本，出版社把發行部門抽離出來，交給發行專門機構負責；出版社專注於編務和出版，發行機構則專司市場、分銷、處理、調查等工作（陳銘礪 1987: 68）；後者則是讓出版社和發行機構建立起更穩定的合作關係，一家出版社的書全部委由一家發行商代理發行，也藉以建立起更明確的發行規範，改善中盤搶書、業務送書到書店需各憑本事的狀況。

不過，若要細究，早在 1970 年代即有一些中盤開始朝專業化的發行商轉型；中盤代理或經銷出版社發行業務的合作關係則可以追溯至更早（陳可欣 2005: 48）；何以產銷分離和總經銷的觀念會在 1980 年代才被提出和接受？要回答這個問題，大概可歸納出幾項背景因素：第一，這牽涉到前述交易成本的問題，出版社家數在 1980 年已達兩千家、全台大小書店也有兩千多家（隱地 1981），加以每年新書書種近萬種（1986 年突破一萬種），出版社若自己發書，需要和成千上百家書店往來，雖然中南部或偏遠地區多交由書報社轉發，但是每家小書店一次訂三、五本書的訂單也常讓發行和業務人員疲於奔命（隱地 1978: 74-74）。第二，1970 年代的兩次石油危機造成油價飆漲，發書、寄書所需的運費升高、郵費甚至暴漲三倍有餘（張清吉、林賢儒 1981: 223-224），這也增加了出版社自行發書的成本。第三，則是出版社常遇到「收帳不易」的狀況，但



中盤卻擁有和書店斡旋的能力。早期出版社和書店的往來類似「委託販賣」制，書店進書通常不是買斷，而是類似寄賣，書賣出後才按月和出版社結帳，出版社的發行人員趁著下一次發書時同時向書店收書款；但當書店遍布全省時，有些業務出差一趟收回的書款「只夠支付旅費」；有時有些書店還會刻意拖延帳款（隱地 1981: 272），相對地，書店對中盤就不敢拖款，因為他們大部分的圖書供應都靠經銷商（訪談記錄 PP02）。最後，中盤商若希望更專業化，也需要和供應者（出版社和雜誌社）建立更穩定的關係，一家中盤商若能取得幾家知名出版社的代理或經銷權，不但可以確保有一定的營業收入，在書市中也可取得較穩固的地位。

綜合上述幾項因素，產銷分離和總經銷制度的建立，代表著當時的出版界開始考慮到更有效地運用人力和運輸方式；相較於傳統的自行發行或層層轉發，產銷分工和代理制度更有效率。另一方面，相對於多數的小出版社，中盤或經銷商也較有和書店斡旋的能力；尤其 1980 年代中期以金石堂、新學友書店為代表的連鎖書店興起，這些中間商也開始肩負起和連鎖書店交涉的工作。

在上述的背景下，包括台英社、農學社、聯經、黎銘等較大型的圖書經銷商，開始部署全台的行銷通路，企圖掌握多數的圖書經銷權，爭取圖書經銷業的地位（黃淑惠 2000: 36）。例如農學社在 1980 年代初期將業務擴及中南部，由原本賣書的門市轉營圖書經銷（黃淑惠 2000: 97）。聯經也在此時建立遍布全台的發行網，1984 年起開始代理其他出版社的發行業務（辛廣偉 2000: 95），之後的發行網並涵蓋歐美、東南亞等地。

產銷分離和總經銷制度逐步確立，代表著經銷商和中盤等中間商在圖書供應鏈或出版產業鏈中開始扮演不可或缺的角色，出版產業上、中、下游的分工架構就此成形。為了更進一步說明經銷商在台灣出版產業中的角色與作用，我將上一節的出版商業迴圈架構細緻化，建構出台灣出版商業迴圈的架構圖（見圖 5-1）。

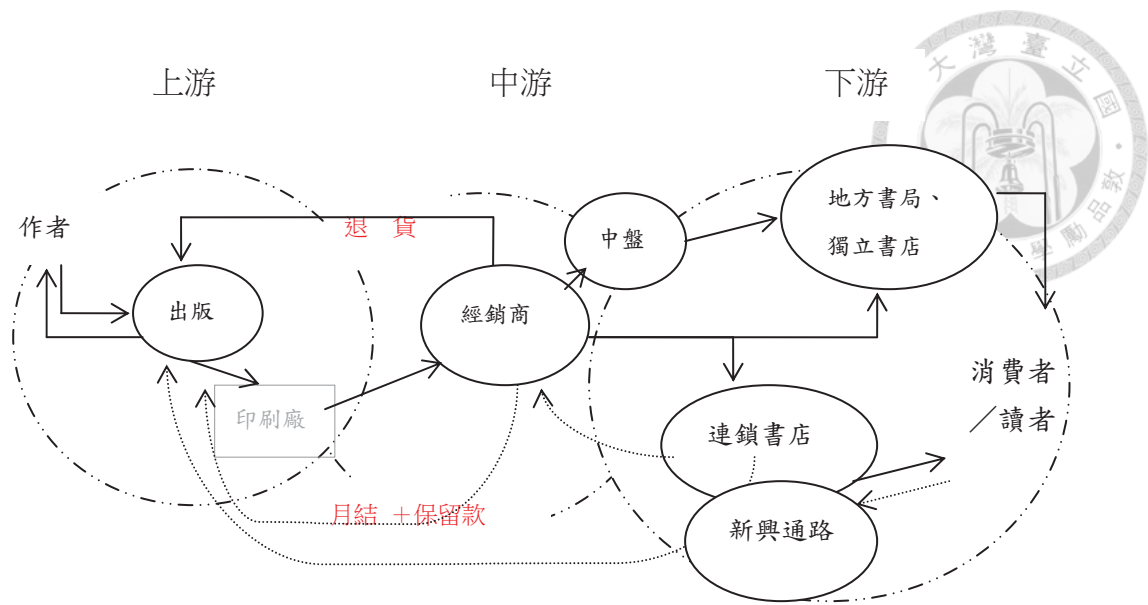


圖 5-1：台灣的出版商業迴圈

從上圖可以看出，上游出版社編輯完成的書稿經由印刷廠印製裝訂完成後，中游的作業程序即開始展開。一般來說，中游的發行組織分為兩種，一種是出版社內部的業務部門，未編制發行或業務部門的出版社才委託經銷商發行。經銷商的配送又有好幾種方式，一種是直接將書運送至書店等零售業者（但是送交連鎖書店時則是直接出貨給總店）；另外是透過中盤商將書送往經銷區域以外的書店和零售業者。此外，有時出版商也會和書店（尤其是連鎖書店）直接往來，可能是透過專案合作，或是替某些暢銷書規劃促銷活動。除此之外，這些輸送動線也包括反向的流動，包括退書，以及讀者反應和整體市場訊息的回饋（以虛線呈現）。特別要指出的是，上中下游之間因為結帳制度的設計，彼此的資金往來，包括月結、保證金等制度設計，也會強化彼此之間的連帶關係，從而將迴圈中不同環節的行動者緊密扣連在一起。

第四節 出版商業迴圈的交易制度與結構

1980 年代中期以後，隨著經銷制度的建立，以及解嚴前後出版市場急遽擴張，經銷商的經營規模不但日漸擴大，新創業的經銷商也不在少數，有經銷業

者指出，1980 年代末期到 1990 末的十年間，增加的圖書總經銷發行公司至少有 20 家（曾順隆 1999: 284）。同時，這些中間商在產業鏈中的功能，也逐漸從早期集貨、送書等集散和物流的功能，延伸擴充至其他的服務，包括商業流通、資訊流通、金融流通和支援機能等（曾順隆 1999: 286-287; 黃淑惠 2000: 99）。

例如商流即包括新書分配及促銷等工作，讓新書能達大最大的銷售量並降低退書；資訊流則包括出版社和書店之間新書資訊和銷售資訊的快速傳遞和溝通；金融流通則包括替出版社向書店對帳、收款，並定期和出版社核對帳並付款，有些經銷商甚至讓出版社融資，解決出版社現金周轉不足的問題（黃淑惠 2000: 108）。以一位經銷公司總經理的說法，發行商或經銷商即是扮演書店和出版社之間的橋樑：

我們對書店來講，我們是他的進貨廠商，幫他選書的；同樣我們對出版社來講，我也是要幫書店選擇好的出版品，所以我們的角色就是扮演書店跟出版社之間，中間一個橋樑，讓雙方都能夠獲利，他們賺錢我們才有可能賺錢，他們都虧錢我們一定虧錢，就是這個角色。（訪談記錄 D005）

然而，圖書產業的一些特殊性，使得經銷商和上下游之間的實際往來遠比前述提供物流、商流等數項功能更為複雜。正如 Zelizer（2004: 124）在討論商業迴圈概念時指出，每個獨特的迴圈都包含了某些不同的理解、常規、訊息、義務、權利、象徵和交換媒介；並會發展出一種制度結構，強化其中的信用、信任和互惠行為。在台灣的出版商業迴圈中，這些特殊的制度結構包括退書優惠、月結制和保留款等。

一、退書優惠

由於書做為文化或創意商品的特殊性，相應地也發展出一些有別於其他行業的特殊交易制度，其中最主要的一環即是牽涉到「退書優惠」（return privilege）制度，也就是包括書店在內的零售商和盤商可在一定時間內將賣不掉的書退回給出版商，並收回書款。退書優惠大概是出版業有別於其他產業最特殊的傳統。早在 19 世紀美國即有出版社無條件接受退書的零星案例（Shatzkin 1982）；但是全

面性採行退書優惠，則是從 1930 年代開始，當時美國出版商為因應經濟大蕭條使得書店減少進貨以自保，因而給予書店全額退費的退書優惠以刺激銷售，並鼓勵書店業者增加庫存量，因為全額退費能夠降低貨賣不掉的風險。這一制度一直沿用至今，且為各國出版業普遍採用（Shatzkin 1982: 97-99; Caves 2000: 149；Miller 2006: 244; Thompson 2010: 18）。

出版商願意採行此一退貨措施的考量在於，書店業者會因為風險降低而願意多進新書，並陳列於書店內，因為書在書店內的實體展示即是一種宣傳，也增加了潛在銷售率（Caves 2000: 150）。然而，這一制度也將風險轉回出版商本身，因為賣不出去的書隨時都可退回，造成庫存管理的問題；另一方面，由於送到書店的書隨時可能會退回，使得出版商難以精確估計每本書的實際銷售量和庫存本數，這對每本書的印量估算和是否再刷的決策，都造成深遠的影響（Thompson 2005: 18-19）。由這些因素可見，退書優惠是出版市場不確定性的主要來源之一，也是形成出版商和書店業者間某些交易制度的背景因素。

由於書店業者向出版商進書時，即使是買斷，都帶著可以退貨的預期，因而形成一種實質上書是在書店寄售（consignment）的情況。這種措施加上不同國家中出版產業上下游的結帳方式，因而又有一些不同的變形，例如日本的「委託販賣制」⁹¹，和台灣的「月結制」。

二、月結制及其影響

月結制指的是出版商和經銷商、書店往來的一種結帳方式。通常是由上游將上月底（通常是 26 日）至本月底的各批次出貨金額彙總扣除各批次退貨金額彙總，於下月初前向各中下游經銷商或書店對帳請款；中下游核對無誤，會在下月底前開出 60 天或 90 天的到期支票付款（蘇拾平 1999: 303）。

由於台灣出版產業「壓縮式成長」的特殊發展模式，月結制這種交易默契對

⁹¹ 日本的「委託販賣」（itaku hanbai）與再販制並稱日本圖書發行的兩大支柱（JBPA 2010: 18）。委託販賣也是一種寄售的方式，指的是在書店陳列的出版品如果賣不掉，在一定期限內（通常是六個月）可以退貨，因而是一種出版商的「委託商品」（小林一博 2001: 58）。不過，這些書如果超過期限未退貨，及視同買斷。

這一產業造成不小的影響，也有部分出版業者將台灣出版界盛行的「以書養書」歸咎於月結制，並引發是否應改變結帳制度的爭議。

所謂「壓縮式成長」的模式，指的是台灣出版品的類型和數量在戒嚴時期因為言論和出版管制而受限，這種受壓抑的狀態到了解嚴前後卻形成產量和書種的爆發式成長。對目前出版業體質影響深遠的「月結制」，也是在這種成長模式下發展出來的。

在戒嚴時代，由於書店和出版社的數量相對少，彼此之間的往來有一定的彈性。根據一位 1970 年代入行的資深經銷商指出，當時書店進貨後，除了少數工具書如《梁實秋辭典》是買斷不退，原則上都可退還（瑕疵書除外）；而書店和出版社、書店和經銷商之間的交易和結帳方式都屬個別約定，一般是以現金支付，或開一個月的短期支票（訪談記錄 D001）。不過，誠如以上所述，這種買斷可退的交易制度，書店要負擔較高的風險，較不利於圖書的流通和規模的擴大；在上下游之間長期往來建立的信任關係下，逐漸發展出換貨的制度，也就是賣不出去的書可以用原價換新書再進貨。據蘇拾平（2007: 368-369）指出，月結制即是這種換貨制度後再進一步發展。他認為，在 1980 年代中期以降，月結制成為合理且受歡迎的制度，也可以說是一套支撐和幫助出版業繼續成長發展的制度。

不過，這樣一種便宜行事的結帳方式，與退貨優惠一樣，也提高了不確定性產生的風險。最明顯可見的即是銷售數字的不透明，這種進退貨結帳方式以期限結帳，不會比對單書的銷售量，再加上多數經銷商並未引進電腦化的管理方式，所以很難掌握每本書的實際銷售狀況，也無法回饋給出版社參考，造成出版社對讀者的反應相當遲鈍。另一方面，上中游結帳票期形成的時間差，長期以往也有資金融通的效果，造成出版社以所謂「以書養書」的操作手法，規避資金的壓力。

台灣出版界長久以來即有「以書養書」的傳統，這有兩個層面的意義。一是如上一節所提到「青蛙下蛋」的策略，「以暢銷書養理想書」；另一個層面則是在上述制度環境中，出版社發展出以出新書抵銷退書貨款的投機做法。例如獨立出版人陳夏民（2012: 116）在討論出版商的這個策略時舉例說，他若將一千本新書交給經銷商發行，三個月後扣掉退書及保留款，最後可能只能收到四萬八千元的

貨款；但如果收款該月出版社未出新書，「先前退書的帳款會讓帳面變成負的」，他說：「所以為了要有穩定收入（通常不是現金，而是開票），很多出版社就必須每個月都推出新書，才有辦法維持支出，這也就是『第二層面的以書養書』。」另一位成立不到一年的小出版社社長在受訪時也強調新出版社一定要每個月都出新書，「否則帳面會變成負的，很可怕」（訪談記錄 P020）。可見對於資金和周轉能力皆有限的小出版社而言，相較於拿出現金支付退書的貨款，規律且穩定出新書是較理性的策略，但也造成不少出版人都有「不是出每本書都是心甘情願」的痛苦和負咎。這種「以書養書」也是圖書市場長久以來供過於求的弊端之一。

三、庫存管理的挑戰

圖書產業的另一個特殊性，則在於圖書做為知識產品的特質。由於書肩負著知識傳遞和累積的角色，誠如 Coser 等人（1982: 362）所言，「書是保存文明人的思想最永久、理智且包羅廣泛的寶庫」，其價值理應較不會因時間流逝而有所貶損，例如有些文學經典可以歷經數百年而不衰，甚至有些絕版的珍本書在舊書市場中的價格還比原定價高出數倍到數十倍；除開這些較極端的例子，書市中也有些長銷書可以一再再版而仍然好賣，例如知名作家金庸或瓊瑤的作品，或如作家子敏長銷三、四十年的散文集《小太陽》。

然而，當退書優惠制對上圖書相對久遠的保存價值，卻造成圖書存貨的價值難以衡量的問題；以出版界的慣用語，即是庫存該視為資產或是負債（蘇拾平 2007）。1980 年代以前，在戒嚴體制的出版管制政策下，每年出版的新書書種約在四千多種，整體書市呈現供不應求的狀態，根據資深出版人蘇拾平（2007: 368）的看法，當時「一般只要不是太難或太壞的書，書店在第一個月都能賣出三、四成，於是他就會有長期銷售信心，未賣出的部分也不急著退貨。」以此為例，早期的出版社和書店因而傾向於將未賣出的書視為資產，因為擺著還是有可能賣得掉（訪談記錄 D002）。但是自 1990 年代起，新書書種急遽成長，加以連鎖書店開始重視書在書店中的周轉率，加快退書的速度之後，書的生命周期開始快速縮短，未賣出或遭退回的庫存書也開始成為令出版社進退兩難的問題。

出版界看待庫存書的態度開始改觀，有其現實的成本考量，但同時也是價值

觀的轉變。在成本計算方面，首先，近二三十年來的房價和地租飆漲，造成倉儲成本快速升高；以一家成立十年以上、每年出書 40~48 本的中小型出版社為例，每年的倉庫租金即需付出十幾萬元（訪談記錄 S003）；其次，書一旦從書店退回，書況都會變差，包括折損、污損，或書封貼貼紙、書背蓋印等，不但很難再賣出，要重新整理再發出去也需耗費很多人力（訪談記錄 P015），甚至還有總編輯因此決定將多數的書發行前都封上膠膜。

不過，這些存放在倉庫裡的書從過去的有價資產，演變為某些出版社眼中的負債，則涉及書從知識承載體轉變為商品、甚至賣不掉或退回後其生命即宣告結束的價值觀改變。對傳統的出版人而言，不應以商業操作貶低書的價值，因而相當排斥打折、促銷、低價拋售等讓書快速貶值的手段；但對重視數字績效的經理人而言，書不僅是文化產品，更是商品，重點是如何讓這些放在倉庫裡的商品還能轉動變成錢。⁹²一位曾在出版集團擔任行銷企畫的受訪者即認為，成功的出版經理人，其經營手腕不只包括資金調度的能力，還包括「控管庫存」、「消化庫存」的能力。她說：

對，國稅局會認為那（庫存）是你的資產，但所有經理人都會認為說，那是你的負債。那你該如何把負債做清算，不管是低價賣，或者是就認賠，去處理掉，我覺得那都考驗一個管理者。（訪談記錄 M003）

在這位受訪者看來，這種管理邏輯若推到極端，書只是放在倉庫裡動不了，「那個東西賣不出去，它就是廢紙」。（訪談記錄 M003）而她所談及的「處理掉」，即是定期銷毀庫存書，如今在出版界已不是秘密。一位出版社業務經理曾在臉書上以揶揄口吻寫下他奉命銷毀圖書的心情，他寫道：

幹銷毀這件事哦……一邊工作一邊想，若真有前世，我是幹了焚書還是坑儒這事兒，這輩子得來賣書還債？……就算這輩子得來賣書還債，可社長還是讓我去銷毀書……輪迴這件事是不公平的，我根本跳不出輪迴……⁹³

⁹² 有些出版公司在財務報表上直接將退書視為負數。

⁹³ https://www.facebook.com/cat.tony.7/posts/494116827300386?comment_id=5743131¬if

這位業務的一位臉書友人（也是出版界人士）在回應上述貼文時表示：「不銷毀就得賤賣破壞品牌／不銷毀就得購屋囤放庫存／不銷毀就得租倉擺放庫存、不銷毀就得讓庫存吃毛利」，篤定的語氣，顯示出部分出版業者已將銷毀書視為不得不然的態度。

隨著出書量暴增，除了出版社有庫存壓力之外，書店同樣也得面對庫存問題。相對於出版社面對庫存還有上述「是資產還是負債」的遲疑，如今書店看待庫存書，多半則抱著「欲除（退）之而後快」的態度。

對書店而言，庫存有兩種意義：一種是暢銷或長銷書，另一種則是周轉率低或滯銷的書。前者因為隨時可能賣掉，有時還會太搶手而缺貨，因而必須在倉庫中存書以便調動；但重要的是須評估的要存多少量。針對後者，書店則需抉擇哪些該退、哪些該留，因為這些書留下來不但可能賣不掉，還會占掉其他更好賣的書的空間；然而周轉率低的書，還是有可能長銷，另外有些則有其特殊的價值，例如書店店主認為這些書有重要意義，或能彰顯該店獨特的選書品味；但對講求周轉率的連鎖書店而言，動不了的書則是能退就退。（從平台下架之後，書就動得很慢，生命周期提前結束）

前面提到，書店由於有退書優惠制度的保障，存貨風險相對降低，因為賣不掉的書還是可退回給經銷商或出版社等供應商。但是由於台灣出版業上下游間的結帳方式一般採月結制，而非真正的寄售制，也就是說，在書真正賣出或退回之前，書店形容已先付款買下，倘若這中間遇到供應商結束營業或無預警倒閉，「求退無門」，而書又賣不出去，書店血本無歸，只能認賠了事。同樣的，經銷商面對出版社也有類似的風險。尤其在台灣做出版，創業的資金門檻低，許多小出版社在資金有限的情況下，一旦現金周轉不靈即可能倒閉，這時書店和經銷商都會受到損失。

出版同業公會全國聯合會理事長楊克齊即曾在文化部主辦一場座談會上，以他過去經營區域中盤「中部書報社」的經驗來談這個問題，他說：

台灣的中盤，只有一句話，「只能暴斃，沒有辦法善終」，所謂暴斃，就是你要倒閉，再來看怎麼喬。你今天如果說，好，我不做了，那你完了，

這中盤絕對完蛋。你說我不做了，理論上是絕對 OK 的，你書店退我書，我把書退給出版社，出版社把錢還給我，我把錢還給書店，應該是這樣子，但是往往當你不做，書店第一個不會退你書。我（書店）可以給你書，但是你中盤不會找我錢啦；第二個，中盤拿回去，出版社往往不會找錢給中盤，因為台灣出版社進入門檻太容易，資金門檻太低，所以他的財力往往是小（田野筆記 20140428）。

上述說法的言下之意，按照退書優惠的精神，就是退書還錢這麼簡單；但是經銷商或中盤一旦要結束營業，各方都怕吃虧受害的情況下，中間商不但角色尷尬，且風險最高；因為財力不夠的出版社很難拿出現金對大批退書付款；而書店在預期拿不到退書書款的情況下（除非經銷商先代出版社墊錢），也很難把書交出來，各自僵持不下的情況下，才會造成經銷商難以「善終」的局面。

四、保留款

因而有些經銷商和書店為了自保，會在結帳時扣下一定成數或定額的保留款，以轉嫁退書與持有存貨的風險（蘇拾平 1999: 303）。根據田野訪談所得，有些經銷商已將保留款（也有業者直接稱為「退書準備金」）制度化，明訂於總代理的合約中。一般的條件是新書首刷保留三成不結款（例如首刷三千本，經銷商在結帳時先扣下九百本的書款不付給出版社），有些經銷商還會另扣一定額度（例如每個月十萬元，形同押金）保留款，讓出版社共同分攤連鎖書店要求的保留款（訪談記錄 D001; P020）。相較於過去出版社在和經銷商合作前會要求對方提供抵押品擔保，或在和小書店初往來的前半年要求對方先以現金買斷，現行的保留款制度顯示出版社和中下游的談判權力和籌碼都大不如前。

保留款措施制度化之後，首當其衝的是新成立的小出版社。隨著退書率升高，出版社的毛利率也跟著萎縮；同時每個月的實收進帳又有一筆會先被經銷商扣款，使得能收到的帳款更形減少。如此一來，新出版社不但可運用的資金減少，即使書賣出去，資金的回收期也會拉長到半年以上。

綜合以上的討論，台灣出版業界現行的交易制度，包括退書優惠、月結制和保留款等正式或非正式的約定，不只是這個商業迴圈上中下游間彼此往來的規範

和遊戲規則，也支撐起這個迴圈中的商品（書）、貨款、商業往來，甚至包括信任和意義（價值觀）的運轉。尤其上游和中游之間的往來，透過月結制和保留款（甚至借貸關係）的約束，更形成非常緊密且難以切斷的連結。

理論上，出版社和經銷商之間是委託代理的合約關係，合約到期，兩造若對合作關係不滿意即可解約；但是有了保留款及月結制的約束，雙方若要解約，要付出極高的成本。蘇拾平（1999）曾分析：「月結制與寄售制最大的不同，在於他是一種以永續交易為前提的長期合約關係，解約經常導致往來雙方兩敗俱傷。」具體來說，對出版社而言，解約後經銷商雖會退回保留款，但同時也要準備一大筆錢應付從中下游退回的書，即使轉換經銷商的過程一切順利，要等到新經銷商結帳兌現，也需要三到四個月；另外還需考慮通路退書回到重新鋪書之間的缺書問題。對經銷商而言，則需一次結清與出版社間的保留款，若準備金不足，也會造成周轉的問題。在衡量這些成本和困難之後，通常一般財力有限、欠缺現金周轉能力的小出版社不敢貿然解約。一家受訪的小出版社在轉換經銷商之前，即準備了六百萬元因應可能的狀況（訪談記錄 S001）。較有制度的經銷商也在合約中明定，在保證金累積到一定金額後會轉到銀行定存、質押，以一位經銷商的說法，「以後就沒有誰倒誰的問題。我們倒了，他錢拿走；他們倒了，我們錢拿出來處理退書。」他舉例說，某家雜誌社的出版部決定結束時，已累積了 450 萬的退書準備金，剛好用以處理退書（訪談記錄 D001）。但另一位總編輯即使在訪談時對經銷商有諸多抱怨，最後還是決定和經銷商「將就」下去，他形容彼此間就像離不了婚的「小怨偶」：「好嘛，大家都將就將就，然後兩個都醜，就在一起好了。」（訪談記錄 P016）

第五節 經銷體系和鑲嵌

在田野調查的過程中，我不只聽到一位受訪者以「結婚」形容出版社和經銷商間的關係。出版社和經銷商雙方雖以一紙合約維繫，但就像結婚不只是夫妻兩人你情我願即可，還涉及兩人甚至兩個家族背後的複雜社會網絡，出版社和經銷商之間也是一樣，兩造間除了前述物流、商流、金流和訊息流通等互動外，還混

雜著人情、信任、甚至借貸等關係，尤其牽涉到上述因保留款造成解約成本極高，彼此的連帶更加緊密而難以切斷，難怪會說結婚容易離婚難。另一方面，對書店而言，經銷商則形同主要的供應商，尤其是對接收新書訊息較為被動的傳統書店來說，他們進書的貨源幾乎就靠經銷商，也就是如前述總經理所說，形同經銷商替書店選書；同時有些經銷商也希望提供書店支援的機能，包括主動提供書店經營管理的改善建議、配合執行書店的促銷活動，甚至還有協助書店開店的服務（曾順隆 1999: 287; 黃淑惠 2000: 108），由此看來，經銷商和書店之間也不只是純粹的商業往來而已。一位受訪者向我說明她的觀察：

其實有時候，在這個行業有很多是兼顧很多事情下做得考量；或者是，很久很久以前，我們跟部分中盤或其他經銷商的合約，可能是基於情誼或什麼，可能會給一個很低的折扣，現在看起來是很不合理的。這個後來就是在商言商，到後來也會，環境改變之後他就會被改變，可是我自己是覺得說，這個行業好像有很多是，包括我們跟通路之間折讓的合約啦這些，他有時候他到底是一個正式的合約，還是一個備忘錄，還是一個口頭上的默契？我覺得這個行業很有趣，他就是一個很介於中間的一種 business，他跟真的現代的產業又不太一樣，他有時候是透過人跟人的關係、人跟人的解釋去達成一個協議。（訪談記錄 P022）

經銷商做為上和下游之間的中介，透過和上游的委託關係，以及和下游之間的長期往來，形成了交情、默契和信任關係，基於這些情感因素，雙方之間會避免違規和欺騙以免傷了感情；另一方面，彼此間又透過月結制、保留款等約定和規範，以長期合作的預期為基礎，綑綁在一起。在這一節中，我將具體探討中游和上下游間的實質合作關係，以及對整個出版商業迴圈的運作而言，如此緊密的鑲嵌狀態產生了哪些正面或負面的影響。

一、關係的鑲嵌

對出版社來說，經銷商等於是獨立在外的發行部門；尤其有些小出版社未編制發行人力、甚至沒有倉庫，在物流和倉儲方面甚為仰賴經銷商的業務員，彼此之間也需要頻繁溝通和密切配合，若是出版社和業務員之間的溝通順暢，對發行

業務的推動和執行起來也較為會順利。一位經銷商受訪時，不只一次強調雙方的「默契」很重要。他以每本書的配銷方式和配銷量為例，一般業務在配銷新書時，會先徵詢出版社，這本書的發行規模是要保守、全面，還是分等級？若是保守的話，發的量又是哪個等級？這些發行細節，就靠雙方間溝通協調來決定。他說，「其實現在出版社的行銷也大概都懂業務，所以基本上跟他們溝通都很順暢，只要跟他們一講就懂，這就是默契。」

比如說，默契到最好的時候到什麼程度？「啊就跟那個(書)差不多嘛！」

「好，那我就懂」，就知道怎麼發。這就是默契，兩句話。如果是沒有默契，搞不好槓一個小時還沒結果。那你沒有默契的狀況下，發出去的量如果不對，又造成銷售上的落差，那就開始要吵啦。「我當初講的就是這樣啊！」「我覺得當初不是這樣啊，要不要我們翻記錄？」其實當默契順暢之後，這些問題就少了。(訪談記錄 D002)

經銷商的發行工作是否確實，也影響到出版社的銷售成績。除了上述配銷點和配銷量的決策可能影響銷售，補書是否確實也很關鍵。通常書店發現缺書或可銷售存量不足時，會向供應商發訂單要求補書；但一般而言，除非是熱賣的暢銷書，否則書店不會勤快查補，於是需要經銷商或出版社的巡迴業務主動查補提醒書店，或直接取回訂單補書(蘇拾平 1999: 302)；有時若未確實查補造成缺書或斷書(出版社已沒有庫存書，通常需要加印或再刷)，一個周末可能會少賣幾百本甚至上千本書。另外有位業務批評某家經銷商服務不夠好時舉例說，「他們送書到書店，月初整包送去，到了月底書店連拆封都沒拆，又整包退回來」(訪談記錄 S001)，也是業務沒有善盡核對、查補之責。

不只經銷商和出版社需建立合作默契，有意識的出版社業務或經銷商也會認真經營和書店的關係。第二節中提到，早期總經銷制度未建立前，在經銷商業務重疊的情況下，經銷商的業務能力就是和書店老闆的交情深淺(有受訪者形容某家服務周到的經銷商靠的是「喝酒文化」)；即使到了現在，除了連鎖書店的平台陳列是依照書店的政策或店長、門市的專業判斷之外，傳統書店如何安排新書的陳列位置和方式，也會取決於業務的請託或推薦。例如有位資深行銷提到過去的

業務主管如何訓練下屬時提到：

他那時候都是自己都去看書店，每一家每一家跑，所以他那時候都教我們，去書店，你要怎麼看這個書店的經營，而且你要跟老闆聊什麼，連他家、他太太，通通都知道，然後自己做筆記。(訪談記錄 M004)

另一位業務提到，有些經銷商對公司業務員的要求和管理，就是要他們和書店建立起非常好的關係。他提到有次和某經銷商的老闆娘聊生意經，對方突然抱怨起中南部書店的老闆：

「講那什麼話？我到下港，我是來看老朋友，他們看到我就說，叫我麥來。我是來看書店、看市場，叫我麥來。麥來就算了，還跟我說，老闆娘妳麥來了，您業務來就好了，你業務如果丟衛生紙給我們，我們也是會替他賣的！」(台語)你看，○○(經銷商)生意可以做成這樣！書店老闆可以這樣講，說你老闆娘不用來(書店現場巡視)，你業務丟衛生紙來，只要是紙的，我都可以賣！XX 能丟嗎？XX 丟衛生紙出去(書店)，可能會連書一起回來。(訪談記錄 S001)

這種「送衛生紙來我們也會替妳賣」的態度，顯示出書店和經銷商互相「搏感情」下的使命必達，「你送來的我一定替妳好好賣」，同時也代表書店對經銷商的信任，「你選來的書一定好賣」；相反地，若經銷商不認真經營和書店的關係，缺乏關照、查補也不勤，退書率高則是意料中事。

不過，在 1980 年代中期連鎖書店開始搶攻市場後，經銷商就不能只靠套交情而得到書店對自家書的照料，而是得靠著對書店經營細節的掌握和熟稔，替代理的出版社和書爭取較好的條件，例如較多的進書量，或醒目的陳列位置。這時業務和經銷商開始從過去「用力」的角色，演進成「通路行銷」，專門負責和書店溝通斡旋，而和直接面向讀者或媒體的「企畫行銷」有所區隔。根據一位經銷商說明，通路行銷通常會運用價格(折扣)、數量、和文宣三種籌碼彼此搭配，例如向書店爭取以不付費的方式在一些重要位置張貼新書海報或看板，讓讀者一進門就能看到新書資訊，等於是免費的廣告；此外，在早期書店不太打折的年代，業務或經銷商通常會用銷售折扣(例如八五折)去和書店交換更多優惠，例如提

高進貨量或堆疊陳列：

業務不是只是說，我只能談個七九折賣這個，應該說，我談個折扣，我能換得什麼？其實你的折扣，你能換到的是通路的資源，尤其以前不收費，跟所謂的進書的量。搞不好我說七九折，我的書要來個六千本，我要書店要貼幾個地方（海報），然後我要有什麼……。所以以前通路行銷，你要瞭解書店的資源，每一家店的資源是什麼。比如說，我要城中店外面的櫥窗，我要汀洲店下去的位置。就是你要知道這些位置，每個地方的點在哪裡。（訪談記錄 D002）

這種和書店談判與斡旋的能力，就不再只是強調一對一單純的人情關係，而是透過瞭解整家書店的經營方式、空間等「資源」，再以業務授權範圍內能開出的優惠條件來交換。這種往來方式，已跳脫純粹的私人情誼，而是包括對整個網絡或運作邏輯的掌握。

二、上游對中游的資源依賴

經銷商另外一個重要業務，是要替出版社向書店對帳、收款，許多小出版社考慮委託經銷商發書，理由之一也是為了改善收款不易的問題，因為經銷商相對於小出版社較具有斡旋能力。然而經銷商的誠信和財務狀況，卻足以影響出版社的存續。例如資深出版人隱地在受訪時表示，「把發行全數交給中盤是危險的行為」，理由是他年輕時曾認識一位開出版社的前輩作家，「他的出版社後來全數垮掉，就是因為代他發行的中盤商捲款潛逃」。（訪談記錄 P018）遠流出版公司董事長王榮文（1994）也曾舉例，1980 年代因為中盤和通路連鎖倒閉，造成一些出版社也跟著結束。因而早期有些成立數十年、擁有許多長銷書的「老字號」出版社會要求經銷商提供抵押品，以確保帳款回收（蘇拾平 1999: 303）。相對而言，後來的保留款制則是以犧牲出版社的現金回收速度，保障經銷商的權益，兩相比較之下，可看出經銷商和出版社的權力關係已經逆轉。

另一方面，在前述目前出版界對退書率和庫存斤斤計較的現況下，經銷商的重要工作之一，即是協助出版社判斷印量。過去出版社可以依照自己的選題自信和經驗判斷，決定手邊的新書是要印多還是印少，在告知經銷商印量後，還可以

要求對方擬出「發行計畫書」，決定這本書的配銷方式，例如主要連鎖書店總量給多少，剩餘其他實體書店怎麼配等；但是以目前書市現況而言，「這個現在已經行不通了」，前述經銷商在受訪時半開玩笑說，「什麼叫做發行計畫書，那應該是發行空想書吧。」

這位經銷商表示，為了替出版社決定更準確的印量，以控制退書率，現在出版社在決定印量之前，會先請業務或經銷商詢問主要通路的可能訂量來「徵訂」：

因為他們（指大型連鎖店等主要通路）的佔比太高了。如果你沒辦法去詢量的話……，你也可以憑經驗，但是你的經驗稍微凸槌一次，就會造成那個書突然多了幾百本發不完。也不是不行，因為他們（通路）大概還是有一個慣性，你也大概抓得到他們書會下多少；但是，為了要更精準，所以通常都會再去確認他們的數字。因為其實有些，現在的出版社還是有兩種做法，一種是先印，到時候再來配；一種是先徵訂完，再印，然後再配。當然你說行不行，可以啊，因為大家能夠承受的自己的庫存的伸縮（台語），不一樣，比例不同。所以基本上是看怎麼看待這件事情。因為有的出版社還是就是比較像以前的方式，就是我預估多少我就印，等到發的時候再盡量去發。（訪談記錄 D002）

不過對於較為謹慎或成本控制較嚴的出版社，目前在決定印量之前，大都會經過「詢量」或「徵訂」這個步驟，尤其是出版社推出自己認定的重點書或「大書」前，更會透過這一步驟審慎評估，以避免出版社一廂情願所造成過度供給的風險。這個程序有兩個意義：一是透過中游居間詢量徵詢通路的意見和判斷，意味著整個出版商業迴圈的扣連更為緊密，出版社更加依賴經銷商，也依賴下游的市場判斷；另一方面，也顯示出版社在這個迴圈的主導性地位已經不再。前述經銷商就說，「現在出版社的主導性已經沒有像以前一樣」。另一位業務經理也說：

沒辦法，時代在變。本來以前出版社主導的市場，現在變成通路在主導；以前出版社我配給你幾本就配給你幾本，你不要太囉唆了，下次就不配給你，對不對。……現在市場就一直都是通路在主導。出版社已經很難拉回來了。都只是抵抗。要不然你就不要做。（訪談記錄 S001）

不過，即使出版社和經銷商在印量方面力求精準，由於書做為文化商品所具有的需求面不確定性的特性（Hirsch 1972; Caves 2000），上市後卻還是很難維持市場上的正常供需。印太多，供過於求的結果，會造成退書和庫存；印量不足，則是有可能造成缺書或斷書，讓獲利因為銷售期中斷或縮短而打了折扣。前述經銷商將事前對印量的權衡比喻為「天平的兩端」，一端是對銷售的預期，另一端則是書上市之後實際的銷售情形和預期間的落差。他說：

誰知道書到了市場是什麼狀況？因為那是個未知數，到了市場才知道。當這個東西一到了市場，銷售狀況發生的時候，你才知道你到底是在天平的哪一端，那如果沒有意外的話，基本上都不會有問題，但只要任何一方（指經銷商或出版社）抓得落差大的時候，就會發生。……像我們有時候做藝人書好了，最常發生都是出版社比較保守，通路比較放大；結果出來的狀況會有兩種，一個就是，真的大賣；一個就是沒賣好。真的大賣的時候，因為出版社保守，他如果大賣超過預期，中間就會可能斷書，缺書；如果它賣得不好，那造成出版社就是庫存。所以基本上來講，這個東西很難。（訪談記錄 D002）

由此來看，若出版社對印量的評估缺乏定見，就容易受到經銷商的判斷所影響。有些經銷商，例如前述總監自認比較保守，會避免印太多造成退書，會被檢討或抱怨；但他也發生過印太少造成缺書，「被作者罵到臭頭」的情況。但是也有其他經銷商認為，如果新書有賣點、有話題性，詢量時通路的反應也不差，就經銷商的立場來說，「可以做多，絕不做少」。一位經銷商這樣分析：

因為離庫（指書從倉庫發出去）對我們來說是很重要的，離庫到一定的量，就是一種機會。就出版社來說，他也在等這個機會。我們已經很保守了，我們不是發一萬喔。金石堂說要拿多少，我們還給他減量、打折。（追問：所以書店那邊也是有期待？）這種有話題的東西，書店也好、經銷商也好，還有出版社都想要賭一下。賭一下只有兩個結果，一個就是賭對了，一個就是庫存很多。但是只要機會來了就要賭，你不賭就沒有。（訪談記錄 D004）

這位經銷商的估算方式是，若假設退書率是三成五，印行兩千本，退回 700 本；印一千本則是退回 350 本，庫存量差 350 本，但是印兩千本還是較為划算（每本書的平均成本較低），「這是很簡單的算數問題」。不過，萬一書的內容不好，不受消費者青睞，退書量超過一半，除了庫存之外，也會造成虧損。

從上述兩位經銷商不同的印量評估方式，也可看出這種需求面的不確定性所造成的市場後果。在衡量退書、庫存及缺書等不同風險的情況下，有些經銷商寧願冒險「賭一下」。這兩種態度，涉及經銷商對機會成本的不同評估，都是理性的做法；但是這種「不賭就沒有」的心態，也是造成書市供過於求、退書率居高不下的因素之一。

三、鑲嵌的經濟後果

從上述對出版商業迴圈上中下游鑲嵌關係的討論可看出，上中游和中下游間，不管是關係的鑲嵌，或是結構的鑲嵌，這個迴圈透過經銷商的中介，形成一種環環相扣的連帶關係；尤其透過月結制、保留款等財務或金融的鑲嵌，更使得這種強連帶難以斷然切割。這種緊密的鑲嵌狀態，對出版迴圈形成一些正面或負面的影響：

首先，透過人情、默契等人際關係的維繫，合作或交易雙方之間可維持順暢的溝通，不但加快了訊息的傳遞，雙方也會擔心傷感情而避免欺騙或做出有損對方利益的事，這些都提高了合作的效率，也降低了交易成本。然而，很長一段時間內，書店都是靠人情而非靠專業在賣書，也就是書店和經銷商並未提升對書內容的理解和判別，而是靠著對彼此的信任和籌碼交換來促銷書，有受訪者即直言，出版業很多時候是「沒讀冊的人賣書給讀冊的人」（訪談記錄 D003）；另一位受訪者也指陳，台灣的經銷商「其實是靠集散賺錢，不是靠他懂書來賺錢，他並不懂得哪些書可能賣，或可能不賣」（訪談記錄 PP03），長此以往，經銷商並不具備準確配銷的能力，而形成「只知發行，不知銷售」的流弊（蘇拾平 2007）。

第三，由於圖書具有需求面不確定性的特質，經銷商在協助出版社判斷印量時，有時會懷著「可以做多，絕不做少」的賭一把心態，這種判斷有時也會造成供給過剩而升高退書率；第四，透過月結制和保留款等制度的綑綁，造成上中游

間不但緊密鑲嵌，且一旦切斷連結需付出極高的代價，因而多數出版社不會輕易轉換經銷商，這也可能形成一種組織惰性，讓經銷商無須積極調整經營方法和策略。第五，更為嚴重的是，如果上中下游的一方發生周轉不靈的財務危機甚至倒閉時，迴圈內彼此緊密扣連的廠商也很容易受到牽連，甚至發生連鎖倒閉的情形。

衡量上述幾點，也可看出何以經銷商某種程度雖然降低了交易成本，改善了流通的效率，但對整體產業而言，卻還是難以達到準確配銷、有效控制退書率，而形成效率不彰的現況。下一節我將進一步討論這個問題。

第六節 追求效率的非預期後果

一、配銷失準

經銷商是否能提高出版社的發行效率？我想舉兩家出版社的例子做為對照。這兩家出版社的規模都在五人左右，出書的定位都較為小眾，前者為人文社會科類的學術書，後者則是以同志議題為主，因為讀者的設定都較為特定，其發行的挑戰即在於能否接觸到他們的目標讀者。

A 出版社成立於 2000 年前後，成立初期，總編輯衡量了找經銷商需負擔保留款、押金、退書運費，以及遭退的書書況太差等成本後，決定不委託經銷商，自己發行。不過出版社成立前幾年，一度只找到十幾家書店經銷，一直難以開發新通路；也曾經遭連鎖書店以「你們的書太難」為由，拒絕代銷，成為該社拓展讀者很大的瓶頸。例如有次譯者上廣播節目介紹新書，不少聽眾聽了廣播後想上書店買書，卻遍尋不著，最後該節目和出版社都接到不少抱怨找不到書的電話（訪談記錄 P002）。A 社的編輯也調侃自己的形象不像一般人文編輯，而是比較接近「苦力的形象」，因為他們大概要花三分之一的時間在打單、裝箱、搬書、寄送等體力勞動上。（訪談記錄 E003）

B 家出版社成立於 2006 年，前五年也是自己發書，之後因為想更專注在編務和行銷方面，才找經銷商合作。但在委託經銷商發書後，按照總編輯的說法，雖然新書印量增加了，但「退書也增加得很可觀」。他認為問題出在經銷商配銷

不夠精準，常常「配錯」，甚至將書送到「專門賣文具，書只是聊備一格」的書局，造成頻繁退書；另一方面，經銷商在評估印量時也很任意隨興。B 總編輯語帶抱怨說：

我常常就覺得他們在估量的時候亂估。比如說，他說要八百（本），我說我不能給你八百，我給你七百，他說好。那你這個八百是怎麼出來的？你一秒鐘可以決定你不要這一百？你是怎麼決定的？我完全看不到那個決策過程。那永遠都是像一個工廠，就是你沒有腦，你只會，書發出去住旅館，出來，再回來，就只會做這件事情，何況那個書回來，狀況都很差……我已經被他害慘很多次了。當時剛開始合作的時候，他就覺得說，啊我某幾本書很有潛力，他叫我們去再版，我就毀了，因為所有一千本再版，全部（退）回來欸，就有四本是這樣的情況，嚇死人！（訪談記錄 P011）

根據 B 總編輯表示，以前自己發書時，雖然通路較為有限，但自己預估的印量遠比經銷商準確。不過自己發行太辛苦，「很傷」，有時為了搶時效，常自己騎摩托車一家家送到連鎖書店等大通路。但是也會遇到通路不配合的情況：

有時候很氣啊，就是你十萬火急送到店裡，禮拜五下午一拿到書，馬上就開始送，但周末沒有擺出來。我不知道為什麼，但就是會有這種情況。（追問：可是你送過去，應該會先跟他們打招呼？）會啊，可是上架也不歸他們管，上架應該是某一個書區的人吧。有時候很氣啊，可是這沒辦法。（訪談記錄 P011）

B 出版社遇到這種受書店冷落或延遲上架時間的情況，並非特例；不過對照第四節書店說「送衛生紙來也會替妳賣」的例子，可推想 B 總編輯尚未充分掌握書店的人脈和營運邏輯。相較之下，這也是經銷商較為擅長的地方。

對照上述兩家出版社的發行概況，可以發現委託經銷商的好處在於可以開拓更多的銷售點；同時也節省人力和時間，讓出版社回歸編務和行銷工作；⁹⁴但是

⁹⁴有研究舉台灣出版業中的成陽印刷公司和天下遠見出版公司做對照，前者幾乎囊括出版產業鏈的所有環節，從印刷、出版、市場行銷和書籍配送全部包辦，但看似龐大的垂直整合體系並未替

若經銷商未能確切掌握代理出版社的產品特性，錯估印量、配銷失準，或是任意發書給不適合的書店，即使書店不想賣還會硬塞，讓書店無奈接受「塞書」；這種「只知發行」的制式操作，徒然讓退書增加，不但侵蝕掉獲利，也造成庫存的負擔。例如 B 出版社並未租倉庫，書退回來只能堆在家裡，讓他時時得面對「化不掉庫存」的壓力。

二、電腦化、自動化的迷思

除了上述「配錯」、「塞書」的弊病，經銷商受產業界詬病的問題還不僅於此；事實上，長久以來出版界對經銷商最大的抱怨就是效率太差。包括他們對資訊系統、物流自動化設備的投資普遍不足，多數作業仍停留在以人工操作；多數業者為區域型盤商，跨縣市配送需層層轉發，輸送帶過長；另外還有金石堂誠品等大型連鎖書店各自建立物流系統，使得原已複雜的管銷作業疊床架屋，整體的流通效率更低等等。對於這樣的現況，包括出版業者和經銷商也提出解方，包括格林文化發行人郝廣才認為出版社和書店應該合力培養幾家大型經銷商，透過各環節的專業化分工與合作，才能有效提供金流、物流與資訊流等服務；最大經銷商農學社（現已改名為聯合發行）老闆陳日陞也認為應該參考日本圖書經銷業整合為日販、東販兩大家的經驗，將經銷商整合為大中盤，才能支持眾多小出版社的營運（黃國治 2008）。出版界的批評看似有道理，尤其總經銷轉發中盤的傳統模式，的確拉長了到貨時間，也增加流通成本；然而，自動化、資訊化，還有水平整合，就能提高整體產業界的效率嗎？

我在田野調查中發現，包括大型和中小型規模的經銷商，有部分已陸續引進自動化設備和資訊管理系統，例如導入「ERP」管理系統，藉以精準控制每個生產流程的成本盈虧；或建立「CPFR 協同規畫、預測與補貨」系統，希望能建立可共同預測需求、規範彼此期望的協同出版機制與資訊平台」（聯合發行新聞稿 2005）。不過，儘管這些經銷商標榜自己的設備先進，或是強調公司通過 ISO9002

該企業帶進特別的優勢或更大的市場佔有率；反觀後者，將發行業務委託經銷商，透過產銷分離，以專業分工方式串連起上下游，反而更有競爭力（朱玉昌 2009: 31）。

認證，業界對他們的效率表現卻持保留態度。不管是前述書「月初整包送到書店，月底整包退回」，或是 B 出版社對經銷商的抱怨，幾家標榜自動化、資訊化的公司都在其中。

出版社認為自動化、電腦化設備先進的公司，效率不見得提升的原因之一，在於一味強調電腦化管理，卻失去了發行業務最需要的靈活度和彈性。一位出版社業務經理表示，經銷商建置自動化設備需投入大筆資金，因而需要擴大代理量才能達到規模經濟的效益，但是當代理的出版社家數增加、新書量增多時，速度和彈性也就相對變慢。例如他們每個月出書三到四種，自行配書只需 40 分鐘就能規畫好，若送到總經銷商公司，卻要和其他眾多出版社的新書一起送進自動化物流系統配銷，幾千本書配銷下來，往往曠日廢時，他說：

我一個月出三本書，城邦一個月三、四百本，他三、四百本去滾（指放入物流系統配銷）他划算，我三本書，等你滾完了，我自己書都送到了，我幹嘛去滾那個物流系統啊？你三百本，我三本去跟你三百本，滾一圈一個小時，一個小時我從這裡都到重慶南路回來了。（訪談記錄 S001）

此外，若有書店臨時要補貨，倚賴 ERP 管理的經銷商須經過打單、調書等繁複的程序，而失去靈活度。上述業務經理指出：「他的作業，書店都知道，比較僵化的，你訂書，他不會機動性很強。『你給我趕一下，我咖等咧下午要低，你有法度先給我沒？』『沒法度。』他一定要去滾那個物流。」（訪談記錄 S001）一位退休的經銷商高階主管也說：

他們電腦系統的使用是非常得細，因為它隨時就可以即時連線，就是說你那些資料他必須要即時運算處理，他就有一個 SOP 的流程，類似 ERP 的管理，不是那麼彈性，也不是那麼可以太隨意的那種情況。更恐怖的是，以前傳統的做法是，有的急的時候，你隨便開開單子，簽倉庫去拿了應急，就出貨了；那個是不可以的，你必須要打單，全部要進系統的。（訪談記錄 PP03）

另一個經銷商希望提高效率卻適得其反的狀況，在於有些經銷商講求分工，將過去送貨、查補以及對書店服務或通路行銷的工作拆解成物流（騎摩托車的）

和商流（開車的），後者純粹專做運輸；前者則包辦查補、通路行銷或拜訪書店，藉以提高效率，但是這樣分工的結果，卻演變成業務和書店的關係轉淡，加以書店店員流動率高，一位經銷商形容，「你新冊一直來，他拆都來不及，這個（店員）要是跑掉，我就放著歸禮拜也沒人拆，你一直發一直發，我哪拆不完，我歸去給你貼一個「原退」給你回去。」（台語）（訪談記錄 D004）對於這種狀況，前述退休經銷商認為：

因為實際上很多的書店也有可能，就是書太多了，代理的東西太多太多了，有可能就是一包兩包，反正就是沒時間上架、沒時間發貨；也有可能他的配量，實際上就是沒辦法去一一問書店說，你要幾本，我幫你配幾本，因為太多了，他變成就用他的資訊系統去做配量，他的管理用他的經驗。或甚至就是出版社拜託說，沒辦法我印了兩千本，你就想辦法幫我發掉，那就是這樣子要去發，那就是扣掉三大通路要採購單的，其他的剩下的就是用經驗值，然後去配這些部分。但是，根本銷售不好的情況下，很多書店他也沒辦法去全部都拆了，全部都驗收了，全部都去上架，實際上這些問題都是整個供應鏈的問題。（訪談記錄 PP03）

關於投資自動化設備和電腦資訊管理系統，效率卻不見提升的問題，另一位經銷商分析，自動化設備投入多寡對經銷商運作的差別，主要在於規模能否擴張。他說，經銷商若沒有太多機械化或自動化設備輔助，很多方面只能用人工，所以「沒辦法做大，是因為做大就有困難」；相對之下，配備有自動化設備和電腦系統的經銷商就可以快速擴張。但是後者的問題在於，台灣的出版市場日漸萎縮，「時機過了，他們的投入跟市場產出其實有落差」（訪談記錄 D004）。

這位經銷商以自己轉換過不同公司的親身體驗表示，從理論上來看，分工或拆解流程最有效率，但是透過管理和加強服務，卻可以彌補資訊運用之不足。他說：

我在金石堂，因為受到資訊系統的影響，我向來非常服膺說，資訊系統才是最重要的工具；但是我到○○（指某經銷公司）我發現，資訊工具是必要的，但是完全沒有必要到非有不可。○○截至目前為止，營運狀

況這麼好，但是他運用資訊工具的比例是很低的。他是借用人員的管理，去完成這樣一個部分。但是對於這些數據方面，他們基本上也不是那麼精準。（追問：你說比例低，是到什麼樣的程度？）我的意思是說，他們不會去花太多時間，去做不必要的分析。我們以前在金石堂、或是我在□□（另一家經銷公司）也好，老闆會很在意說，這本書進、銷或各式各樣的數字，你後來會發現，發現分析完之後，他已經過去式了。

（訪談記錄 D003）

另一位經銷商則表示，電腦化雖能提高效率，但是電腦只是把以前紙上作業的工作，變成在電腦上作業；他舉例說，現在電腦配書的 form（表格），跟早期手填單的格式是一樣的，「只是以前我們手填，填完以後要用計算機按；現在填完之後就自動算出來了。」就此來看，工作速度變快，可以做的事情也更多；但是重要的是要掌握操作的邏輯，而不是被電腦流程所制約。

至於水平整合的問題，不少業者都表示實務上要實現有其難度；也有業務人員認為，若是出版社規模允許，他認為「大台北地區自己發行，中南部配合中盤商」的發行模式最靈活而有效率（訪談記錄 S001）。以此看來，整合為大中盤並非提高效率的關鍵解方。

三、刪除「無效點」

不論是對出版社業務或是對經銷商的訪談，都可以看出在台灣出版市場逐漸萎縮的情況下，以代理發行業務為主的經銷商，營運狀況也受到挑戰。經銷商若要增加或維持營收狀況，不外乎開源和節流，前者主要在增加代理量，若能爭取到更多出版社的經銷權，增加發行的品項，理應能增加獲利；但這個策略因退書率升高而受到挑戰；後者則是降低成本，包括前述透過機械化、自動化設備降低人力成本；另外就是降低發行每件代理品項的平均成本。一位曾在大型經銷公司任職主管的受訪者分析經銷商的策略指出：

聯合、高見這一類的盤商，他們是以量為主，那量大的邏輯下面，他們就是以降低成本費用做優先的考量。他賺的錢，可能就直接來自於成本費用的降低。他以量取勝，當你量大，一台車出去是全滿的，然後每家

店下（指配送書到書店）十本跟下五十本的成本是差不多的，那他的利潤就出來了。（訪談記錄 M005）

在降低成本的考量下，重視效率的經銷商開始計算物流路順、運送時間等細節，並透過電腦管理系統評估每個零售點適合販售的圖書類型，一位經銷商即表示，「我們幫書店選擇了書，不會什麼書都選給他，他可能沒有賣這個類型的書你也配給他，這樣就，呵，這樣就無效點了。」（訪談記錄 D004）以這位經銷商的看法，將不適合的書送到不適合的書店，賣不出去，就是一種「無效」的配書，這家書店也就成為這類型書的「無效點」。

但是這種降低成本的策略和邏輯若延伸下去，經銷商對「無效點」的判別也開始擴大，有些較傳統的書店或以賣文具為主的書局，或是營業額較低的書店，都成為無效點，在他們的配送路線中一一被刪除。前述前主管就說：

他們（指某經銷商）現在為了砍費用，高見也是，為了砍費用，所以無效點都拿掉，你看他們的配量表，看他們的點數，大概就兩百多點，可能就是下貨點，或 pick-up 點，正負大概兩百五十點，裡面有一點叫做金士盟，金士盟後面可能有九十家點，然後誠品的物流是一個點，扣掉這兩個點，還有博客來，剩下 247 跟三，三如果佔五成，可能也就五、六百本，剩下的要一千本，那總的量要算多少？大概要一千五百本。可是要平均下來。（追問：你的意思是，一個點也要送去四本？）所以這邊（247 個點）就會慢慢減，繼續掉，因為無效點會越來越多。那請問盤商在做什麼？（訪談記錄 M005）

受訪者的意思是，當一家經銷商替出版社所能配送的書店，除開金石堂、誠品和博客來等三大通路（即上述訪談記錄所謂的「三」）以外，只剩下兩百多家，等於出版社所能賣出的書也受到限制；在這樣的考量下，出版社的印量必須跟著縮減，否則就會有更多的書賣不出去。但是如此一來，當出版社印量降低到一定程度（通常是低於兩千本）時，印行每本書的成本也就升高，不符規模經濟的原則。另一位資深出版人也向我表示，他已明顯感受到市場萎縮，書店一家一家關，書越來越難賣，目前該出版社新書的首刷印量已從過去的兩千本，下修為 1500

本，有些甚至只印 1200 本（非正式訪談記錄）。

另一方面，上述「刪除無效點」的邏輯，也使得小書店或獨立書店的生存遭受危機。許多營業額不高或新開的小書店都得不到經銷商青睞，不願送書過去。一家位於桃園龍潭的獨立書店店主就表示，他們開店初期進貨相當困難，不得已時還得自行去經銷商的分公司，透過買斷的方式買書回書店賣（晴耕雨讀 2014）。

對於這樣的抱怨，圖書發行協進會的秘書長李再星在文化部一場座談會上解釋：

經銷商本來就扮演物流、理貨的角色，只是就我所知道的是，我想在商言商，當他發書到獨立書店時，可能發三本退兩本，或者是獨立書店一次訂單可能只是三五本，對物流成本來講，確實是非常非常高。（田野筆記 20140428）

楊克齊也補充說：

我個人經營過中盤，我知道，如果說妳這一個點，為了你這個店，要繞個一公里兩公里，但是只送這幾本書，實在是「袂和」（台語，不划算之意），真的是「袂和」啦。所以也不能勉強。（田野筆記 20140428）

從上述兩位經銷商代表的說法可看出，對經銷商而言，不願送書到他們認為的「無效點」，是基於成本和效率的考量，但是這種出於對自己公司理性的考量，卻可能危及下游其他業者的生存，也可能導致多數出版社必須以降低印量來因應，長期來看卻更加速整個市場的萎縮。由此看來，經銷商「刪除無效點」的策略，短期看似可以降低成本，實際上卻是斧底抽薪的下策。

若將效率定義為為追求相對較高的成長和獲利（Fligstein 1990: 295），並提高產品流通的速度和精準度，綜合上述業者的看法，出版社和經銷商之間的專業分工、電腦化和自動化並不一定能提升效率。首先，經銷商若無法深入理解產品特性，針對書的內容作判別，而是以電腦數據累積的經驗值來判別，還是無法改善「配銷失準」造成退書的情形；第二，為求效率而採用的分工或拆解物流、商流等做法，或許加快運輸的速度，但是傳統經銷商和書店之間的人情和信任關係

卻因接觸及合作頻率降低而沖淡，交易成本降低所帶來的溝通效率也隨之流失；第三，電腦和資訊化管理系統都是輔助工具，但還是需依賴人對數字的解讀和判斷。若過於依賴電腦和 SOP 管理，反而會喪失靈活度和彈性；第四，有些精算的經銷商為增加物流的效率，並降低成本，採取的做法是「刪除無效點」，但是這樣短期內能降低成本的策略，無異於斧底抽薪，不但造成營業額不高的單一書店進不到書，存活率降低（見第六章），且出版社因銷售點減少，必須降低印量，營業額更難以提升。最後則是有關不確定性的問題，電腦雖有龐大資料累積的數據可茲參考，但卻無法掌握需求面的不確定性，即使過去暢銷的作者，下一本書不一定會受到讀者歡迎；尤其事後的分析並不能掌握時效，分析結果出來前，很可能書的短暫生命週期已經結束。

第七節 出版迴圈結構與制度的調整

由以上的討論看來，經銷商的功能不彰由來已久，而部分經銷商力圖提高發行和流通效率的努力卻不見得有明顯成效。近十年來，眼看退書率逐漸高漲，不但帶來庫存壓力，也侵蝕掉原本即日益萎縮的獲利，出版商業迴圈的結構開始出現調整和重組，包括兩個主要的趨勢：其一是某些出版人稱之為「去中間化」的現象，也就是上下游開始繞過經銷商尋求直接往來；其二則是連鎖書店主動要求將過去月結的結帳方式改為寄售制或銷結制。從表面看來，這兩項改變都是希望改善經銷體系效率低落的問題，例如連鎖書店當初推行寄售制的理由即是希望改善月結制造成以書養書的問題；但是新制實施至今，以書養書狀況未有明顯改善，退書率也仍居高不下，這一節將探討這兩個趨勢，並分析這兩項改善流通效率的努力何以無法奏效。

一、去中間化

自 2000 年起，連鎖書店和出版社之間的「新書會報」（見第六章）逐漸例行化之後，經銷商居中協調的中介者角色開始越來越不重要，隨著上下游頻繁地直接接觸，連鎖書店和博客來等大通路開始和出版社尋求建立直接往來的模式，也

就是跳過經銷商，讓出版社直接發書給通路。出版界因而將這個現象稱為「去中間化」。一位出版社高階主管指出：「經銷商現在在通路，基本上在式微，就是當資訊越充足，不管物流或資訊流月衝擊的時候，就會去中間化。」她舉例說：

有一些出版社也不願再透過經銷商，因為他覺得，比如說台中豐原有塾腳石（連鎖）書店，我直接發給他就好了，為什麼要透過經銷商？那你經銷商將近 5%到 6%的利潤，我自己賺就好了。所以經銷商的功能在下降。（訪談記錄 M002）

另一位資深出版人則分析，連鎖書店等大通路基於以下幾個理由希望和出版社直接接觸和交易，構成去中間化現象的主因。第一，經銷商最重要的工作在集散，但有了連鎖書店，他的散貨無用武之地。他說：

當大連鎖書店出現，他的佔比達到三成到四成以上的時候，（現在連博客來大概到四成五成左右）這些大的（通路）他不需要「散」，你直接送貨給她就可以了，因為它的點不需要你分配嘛，這個本身就有挑戰。其實在 2000 年開始，就慢慢有這個問題。你就發覺你透過總經銷，總經銷他把貨送給連鎖店，可是連鎖店他不滿足於這種貨物的運送。因為對於書本身資訊的移動和需求，他希望直接跟出版社往來。

第二，當通路和出版社往來，還可以節省經銷商居間經手的成本。

通路必須跟出版社往來。既然要跟出版社往來，他為什麼不直接跟她接觸？就是資訊這一端的聯繫，他越來越渴求直接跟出版社聯繫。更何況他直接聯繫，對雙方都有好處。他的折扣可以壓低。因為總經銷因為轉手了，折扣一定比較高；通路跟出版社直接談，折扣一定可以比較低。出版社交給總經銷的折扣比較低，他如果直接跟通路往來，折扣也會比較高。甚至書店的規模本身，其實比總經銷大，所以基本上這是一個重要原因。

第三則是通路對書內容資訊有渴求，但經銷商卻不懂書，無法提供書店更深入的新書資訊，也就是對資訊流的掌握有限。

還有就是說，經銷商不瞭解書。其實是書店對於瞭解書有一個渴求，他對於將要出的書，希望有優先的瞭解；對於他書店的陳列會有影響。這也跟書太多有關。因為書越來越多，他不知道要怎麼陳列，他如果陳列不恰當，他的銷售率也會下降。這個是他有陳列的需求；還有書種特別多，他想篩減，所以他急需跟出版社直接往來。這就是去中間化的一個根本需要。

最後則是，通路認為和出版社直接往來可使得退貨下降，因為通路經過事先的理解再下單，對需求量的預估或較準確，不會進貨太多，造成退書。「雖然總經銷也可以做這個。可是總經銷只是轉手下單，他的意義已經不再了，已經沒有那麼重要了。」（訪談記錄 PP04）

依照上述兩位受訪者對去中間化趨勢的解析，可以看出經銷商居中協調、溝通、傳遞資訊及貨物集散功能被取代，一方面來自連鎖通路自己具備物流能力，以及上游認為付給經銷商的商流、資訊流等成本划不來，而認為可以省下來「自己賺」；更多方面是上下游希望透過直往提高溝通效率，以及通路希望自行掌握對內容的判別。然而，去中間化的做法卻有兩個後果。一是通路吸收了原本經銷商所承擔的部分交易成本。在下一章有關「新書會報」的討論中可以看到，大通路目前每個月接受出版社會報新書的場次非常頻繁，書店採購需耗費很多時間和心神聆聽出版社會報，有時候甚至會流於行禮如儀的儀式化會面，也就是即使出版社會報再精彩，採購還是會保守地依照該出版社或作者過去的銷售數據做為決定採購量的評判標準。

另一個後果則涉及前述需求面不確定性的問題。即使通路和上游直往，可以更快、更直接瞭解書籍內容、加以判別，並擬定行銷策略，但是正如有些編輯人的抱怨，通路採購「也有看走眼的時候」，他們看走眼下錯量時，書還是照樣退回來（訪談記錄 OB01），這個預期銷量和市場實際銷售的落差，可能是無解的難題，也是退書率難以降低的原因之一。

二、結帳制度的改變：月結轉寄售制

另一方面，自 2004 年起，金石堂等大型連鎖書店為了解決書賣不出去及退

書率過高的問題，開始以強勢態度要求轉換交易制度，而引發與出版商和經銷商的爭議，主要是金石堂最早提出以「銷結制」⁹⁵取代月結；而後誠品書店又於 2008 年希望和出版社及經銷商轉為以寄售制交易。連鎖書店的說詞是，月結制是造成出版商「以書養書」、以致書市「供過於求」甚至形成退書率過高等惡性循環的根本因素，為解決這個問題，需採行帳目更清楚、可降低交易糾紛的新制度。例如張豐榮（2009）引述連鎖書店的說法指出，他們認為月結制的負面效果在於：

促使供應商採取藉出版、發行新書來增加營收的策略，嚴重造成新書出版的供過於求。長期的「以書養書」，造成圖書品質的逐步下降，出書量有增無減，供貨折扣與銷售價格混亂及退貨率提高的結果。

相較之下，寄售制或所謂「銷結制」，意指下游零售商賣出多少書就結多少款給中、上游供應商（實銷實結），帳款較為明確，出版社也較能掌握末端銷售的確切情況。但是出版商不能接受的理由在於，新的結帳制度使得他們的權益得不到保障。寄售制與銷結制僅庫存部分「所有權歸屬」及「現金買回庫存」兩項稍有差異，其他條件幾乎相同。不管是寄售制或銷結制，書店賣了書才需付款，不必擔心超付款或出版商倒閉，商品的丟失在一定百分比以內也由出版商承擔，等於風險全轉回給上游。而萬一書店發生問題，出版商的權益卻得不到保障。

不過也有出版商從整體產業的體質考量，認為寄售制是較為合理的作法。一位 2006 年成立新出版社的總編輯在訪談中指出，「我們覺得，寄售是在台灣，對於出版社來說，最健康的一個方法」。他表示，寄售制可以讓出版社更瞭解實際的銷售狀況：

⁹⁵ 金石堂所提出的銷結制，結算方式和寄售制相去不遠；但是由於金石堂和中上游的往來是透過子公司金士盟物流公司，所以交易和開立票據是由金士盟而非金石堂具名，因而在執行上無法稱為「寄售」。不過金石堂和誠品對於庫存管理和所有權的認定略有不同。根據圖書發行協進會秘書長張豐榮（2008）的整理，誠品書店推行的寄售制，有關書店未銷售出去的庫存部分，出版商需提交相對現金買回庫存，但庫存仍放在書店繼續銷售；而金石堂推行的銷結制，則是書商以機動保留貨款方式（保留金額大小不一），庫存同樣留在書店。採寄售制的庫存所有權歸供應商所有；採銷結結款制的庫存歸零售商所有。每年固定時間進行全面盤點，在一定比例以內的庫存檔損由供應商負擔，超過比例以上的損失部分由零售商負擔。且幾乎都沒有退貨期限。

等於說我知道我今天在外面流通的書有多少，實際賣掉又有多少。所以我能夠控制我的營運的資金，這是比較準確的。不然像以前，你這個月跟他們結了一百萬覺得很高興，可是他下個月退個 110 萬給你，那你就死了。可是用寄售的話，這個月才結了十萬塊，那下個月結個五萬塊。雖然都很少，可是那是實際拿到的錢，而且你也知道你和這家通路每個月都大概跟他結多少錢。很清楚很清楚知道，沒有虛帳。我覺得那個對出版社來講，是比較...那個等於是說，你的流通的資訊比較準確一點吧。你估的你的銷售，和未來再刷，或是以後你要再估計你的首刷量，其實都會比較準確。(訪談記錄 P003)

此外，出版人陳穎青(2007: 282-283)也從健全產業生態的角度，肯定銷結制和寄售制的價值，例如這個制度保證只有能賣的書才能回收資金，可杜絕出新書換現金的出版型態；銷售量透明公開，供應商(出版商)可以更清楚產品在市場上的接受度；提高了產業的進入障礙，會阻擋許多一時興起的激情投入等。

雖然部分出版人從理性分析的角度認為，此次制度改變對整體出版業其實有得有失，出版社的抵制並非在於寄售制等新的結帳方式不合理，而是連鎖書店業者推行的方式太過急迫和強勢，尤其其中還牽涉到金石堂先前對中上游的付款⁹⁶頻頻出現延票、片面解釋合約的情況，更加深中上游和下游之間的不信任和對立。

另一方面，月結轉寄售的制度轉換，使得與多出版社面臨立即的資金壓力，利益受損，且書的所有權歸屬問題將風險轉嫁給出版社，書店卻無須負擔相對的成本，這幾個因素糾結在一起，造成出版社和經銷商的反彈。

不過，自 2008 年誠品和金石堂陸續轉換結帳方式之後，幾年下來，出書量僅小幅減少，「以書養書」的問題並不見明顯改善，退書率也仍居高不下。究其

⁹⁶ 「台灣出版業者通路秩序聯盟」在與金石堂就月結轉銷結的談判期間所發出的新聞稿中提到：「金石堂早期的成功發展，出版業及經銷商競相爭取，使金石堂站上一個談判及索取有利交易條件的強勢位置。但是金石堂總能達成其要求之後，在這個強勢位置上逐漸走得過頭，將其壓迫性姿態由簽訂合約之前的談判，延伸到簽訂合約之後的執行——習於片面解釋合約內容，行事逐步違約而不顧。自保留款、開票日、票期，而至存貨核對或提供報表，越來越逸出合約行事，終致聯盟成員給他們信中所謂「視合約如無物」的地步。」

原因，有幾個面向可以討論。第一，這波制度變革僅止於金石堂和誠品兩大連鎖書店，其他通路以及經銷商和出版社之間多數仍採月結制。也就是這種結帳制度對出版社的影響並非全面性的。⁹⁷第二，不管是出版商，或是連鎖書店，即使結帳制度改變，許多實質的運作手法還是殘留舊制的痕跡。例如，就有出版商在2010年時指出，寄售制雖已實施近兩年，但書店和出版商之間並未簽訂新合約，只是「換個方式、換個時間時間結帳，但是精神並沒有因為銷售制度不同而改變，而只是讓通路更快拿到現金而已」。他舉例，既然是寄售，理應由出版商決定自己要給連鎖書店多少本書，但是誠品書店現在還是按照以前的方式單方面下單（訪談記錄 P003）。這一方面顯現書店的作業模式仍維持月結制的慣習，另一方面也顯示這些大通路仍想維持原本的主導地位，就如前述編輯人批評書店採購經常「看走眼」，當採購看走眼銷售不如預期時，書店還是照樣會退書給出版社。

由上述兩點看來，把「以書養書」和出版產業過度供給的問題全部歸咎於月結制，是太簡化、也太想當然爾的說法。從前言中對配銷系統效率難題的討論，可以看出由於出版產業和圖書商品的特性，使得生產端會採用投資多樣化商品的過剩生產策略以分散風險，由此看來，「以書養書」也是出版社為求生存所採取的一種成本較低的理性投資策略；另一方面，在需求不確定性的市場狀況下，有些出版社和經銷商也會選擇「做多不做少」的「賭一把」策略，前者造成在書種上的生產過剩，反映在每年新書書種居高不下；後者則是提高每種書種的印量，但是若是銷售不如預期，也會造成大量退書。出版市場過度供給的問題是上述幾項因素共同的後果，這樣看來，月結制只是這個長期效率不彰的配銷系統的代罪羔羊而已。

小結

經銷商在台灣出版產業中從傳統中盤的輔助角色，演變成總經銷而成為出版

⁹⁷ 在誠品推行寄售制後，有業者認為另一大通路商博客來有可能跟進，但是至今博客來和其他供應商仍採月結制。有受訪者認為，博客來由於機動性較高，退貨率一直很低，或許是並不需要改變結帳制度的理由。

迴圈的關鍵中間商，追溯其發展脈絡，一大關鍵因素即是為了提升發行的效率。出版產業的上下游都希望透過產銷分工、發行專業化，降低交易成本，並改善發行和流通的速度。但是經銷商長久以來提升效率的重點，都放在發行和物流方面，卻未能更深入瞭解自己賴以維生的商品——書，這對整個配銷系統是很大的致命傷。因為經銷商不瞭解書，無法精準配書，不但讓出版社有「亂發書」的抱怨、書店對經銷商「塞書」的無奈，也讓讀者要在書店找到所需要圖書的成本增加⁹⁸，更讓退書率居高不下，這種種因素，對書市皆是負面效應，最後反而造成整體出版市場的效率低落。

尤其重視現代化、電腦化管理的經銷商，在增加物流效率並降低成本的考量下，以短期即見成效的刪除無效點做法加以因應，但是卻讓最常被犧牲的小書店進不到書，硬生生切斷他們的生存命脈；隨著書店的銷售點快速減少，出版社難以廣為鋪書，也只能向下修正印量，銷售成績更難以提升。

從本章的討論可以看出，出版產業效率不彰有不少原因，包括產業和商品特性、市場的高度不確定性造成過剩生產；而透過中間商代理經銷和月結制等制度，又使得上游的生產端難以瞭解並掌握銷售實況，更強化了市場的不確定性。

我認為，台灣配銷系統效率低落最大的主因在於配銷失準，也就是經銷商無法將對的書、對的數量發送到對的零售點，這使得潛在讀者無法找到所需要的書，也是退書率無法下降的因素之一。有關出版業界對於經銷商的批評，例如電腦化、自動化設備不足等，都是技術性的批評，對這些設備的投資某種程度的確能提高資訊交流的速度，從而利於商品的流通；而透過規模經濟和標準化的做法，也能夠降低配發每本書的運輸成本等平均成本；但是若無法準確、有效的配銷，上述種種努力仍無法降低退書率。另一方面，強調自動化及電腦管理的經銷商，因為太受制於管理系統的邏輯，反而失去彈性和靈活度。

然而這樣整體效率不彰的運作體系，卻因為這個商業迴圈彼此緊密扣連的鑲嵌關係以及制度結構而難以改變。出版社和經銷商之間緊密的財務鑲嵌，讓出版

⁹⁸ 網路書店在台灣的成长快速，原因之一也是找書效率更高，尤其對購書目標明確的讀者更是如此。

社難以擺脫服務不好（效率不佳）的經銷商，改換合作對象，或是重新選擇自營發行等其他出路。去中間化的趨勢，表面上是繞過經銷商，多數仍需倚賴區域中盤商，但是中盤商受限於規模，對資訊系統等理性和標準化的投資更為有限。另外，出版社和書店之間的直接往來，溝通成本仍然很大，尤其書店更需付出更多的交易成本。

進一步分析台灣出版商業迴圈的運作，可以歸納出兩種行動策略，一種是接近經濟人模型追求利潤極大化，另一種則是尋求組織的存活，這兩種策略依據的是不同的理性化原則，卻可能彼此衝突。前者透過增加營收、降低成本來提高獲利率，例如經銷商透過增加代理提高經濟規模、擴大發行人量、提高運輸效率等方式提高營業額，並透過精密規畫路順、運輸時間、刪除無效點等做法降低成本。後者則如出版商透過規律出書、「以書養書」等策略維持現金流和周轉，以求繼續經營下去。但是以目前書市的現況，以書養書讓新書書種居高不下，在書市中激烈競爭，但是多數為了出書而出的書，難以吸引讀者青睞，最後徒然堆高退書率，也增加發行系統和零售通路的負荷；也就是出版社求生存的理性，卻反而拖累了經銷商的效率。另一方面，經銷商追求效率的理性（例如刪除無效點），卻可能傷及小書店的生存命脈，一旦出版市場中的零售點銳減，銷售能力難以擴張，出版社多數書的首刷印量一再下降，生存的壓力卻也隨之升高。這兩種各自有其理性的行動邏輯，最後卻造成出版市場的惡性循環。

第六章 通路革命：零售通路的鉅變



前言

近年來，台灣書店的數量快速減少。根據文化部委託的產業調查報告指出，自 2002 年到 2010 年，單一書店的數量由 1973 家減少至約 1100 家，短短八年內，減少比率達 45%（2014/05/28 田野筆記）⁹⁹。2012 年八月底，素有書店街之稱的台北重慶南路，數家書店陸續歇業，報紙上「重慶南路書街再爆倒店潮」的標題雖聳動，但書街的書店從全盛時期的百餘家到目前僅剩 20 家左右（聯合報 2012/08/29），也是不爭的事實。

不管是獨立書店，或是在書店街營業數十年的傳統書店，近十年來都出現業績低迷、經營不易的困境；即使是講究績效的連鎖書店，也苦於營收持續下滑，台灣最早引進連鎖書店體系的金石堂書店，目前分店數目已從全盛時期的 102 家縮減為四十餘家。這不是台灣獨有的現象，在美國曾經叱吒一時、分店超過千餘家的連鎖書店 Borders 集團，2012 年已宣布破產倒閉。然而另一方面，沒有實體店面的網路書店卻逆勢成長。台灣成立最早的網路書店博客來，已是業界公認圖書銷售量最多的通路商（經濟日報 2009）；全球最大的網路書店美國亞馬遜書店（Amazon.com），不但圖書銷售佔比在美國節節升高，近年來積極推行的電子書也成長率驚人。但是亞馬遜為了壓低出版社的電子書售價，不惜以延遲紙本書出貨、缺品、不提供新書預購服務、拒絕協助促銷等商業手段為談判籌碼，2014 更將矛頭對準國際大出版集團 Hachette 出版社旗下作者和書籍，將網站上該出版社商品「放進購物車」的「購買鍵」移除，形同變相下架。Amazon 的強勢作為引發美國九百多位作家連署抗議，號召消費者抵制亞馬遜（The Guardian 2014）。最後兩造雖達成和解，但是亞馬遜運用種種商業手段對上游供應商施壓的做法，也凸顯出通路在市場上的強制力量。

從上述實體書店的慘澹現況，對照亞馬遜以唯我獨尊之勢施展的市場權力，

⁹⁹ 這項資料是文化部於 2014 年 5 月 28 日召開的「獨立書店理想與實踐」座談會中，於簡報時所提供。

恰為鮮明對比。創立不過 20 年的網路書店，如今已成為大出版集團難以與之抗衡的強勢通路，也顯示出這個產業零售通路的快速變化。從 1960 年代美國連鎖書店的興起，到 1990 年代末網路書店的迅速成長，以及近十年來方興未艾的電子書浪潮，零售通路半世紀以來不但快速變革，且已對出版產業產生衝擊。從連鎖書店獨厚暢銷書讓書市從多樣性走向同質化（Shils 1963:138-139；Miller 2006；Thompson 2010），到現今亞馬遜以強硬的商戰手段制衡出版商，也彰顯出這個產業上下游的權力關係已開始逆轉。

本章即是要處理圖書零售通路的變革對出版產業的種種影響。由於大部分的出版社並非直接賣書給讀者，而是先出貨給經銷商或是書店等通路，根據 John B. Thompson（2005: 23）的看法，這些包括批發商、中盤、獨立小書店和連鎖書店在內等中介者，才是出版社的主要客戶，而這些位居出版社和讀者之間的中介者，「因為有權決定哪些書要進多少本、如何陳列，是否要補貨等，因而成為出版產業鏈的守門人，佔據著有權力的位置」。在以下各節，我將指出，隨著連鎖書店和網路書店等大通路的興起，這些守門人透過大量採購、平台陳列和集中推薦（包括書店「選書」、推薦書和排行榜），左右著讀者在書店的注意力，並透過折扣操弄消費者的購書選擇；藉著運用這些銷售手法，圖書通路做為守門人的權力也由分散變成集中，使得他們對產業鏈中上游的影響更為直接。另一方面，隨著出版產業迴圈各環節的扣連更加緊密，發生在通路業的技術與制度等變化，也成為驅使整個產業變遷的動力之一。

第一節 零售通路的鉅變

前面幾章中已提到，過去的出版研究因將研究重心集中在生產面而有所局限，尤其是過去半世紀以來，出版產業所受到的劇烈衝擊不只發生在內容生產的階段，有許多更根本性的變化是發生在流通發行的層面，包括連鎖書店的興起、網路書店的崛起與坐大，以及前述傳統及獨立書店家數快速減少。¹⁰⁰Thompson

¹⁰⁰根據英美的研究，自 1990 年代起，獨立書店的市占率快速下降，另一方面，網路書店、折扣店和量販店則逐漸成長（Caves 2000: 155）。

(2010: 26) 即表示，1960 年代以來零售地景的戲劇性變革，是影響英語系一般出版場域演化的關鍵因素之一。但上述幾項主要的改變不只發生在英美等國，包括日韓、中國和台灣也都受到同樣的衝擊。¹⁰¹

圖書銷售通路鉅變的第一波，首推連鎖書店的興起 (Powell 1983; Miller 2006; Thompson 2010)。1960 年代，美國的兩家書店 Waldenbook 和 B. Dalton 為了回應人口郊區化的趨勢開始在城郊大量開分店，到了 1982 年，這兩大連鎖書店的銷售率已經接近全美的 24% (Miller 2006: 44-45)。1980 年代起，Barnes & Noble 和 Borders 兩大連鎖書店開始積極擴張，前者收購了 B. Dalton，後者也與 Walden 合併組成 Borders 集團，其後並成為上市公司，到了 1990 年代，這兩大書店已成為美國數一數二的大連鎖書店，不但分店數眾多 (Borders 的分店家數在全盛時期超過 1100 家)，兩家連鎖店在 1997 年的銷售佔比已達書店營業額的 43.3% (Miller 2006: 51)。

連鎖書店的快速成長和成功並非偶然。研究者認為，相較於缺乏效率和前現代的 (archaic) 傳統圖書發行系統，連鎖書店的營銷和管理則是將書籍銷售理性化的一股主要動力 (Powell 1983; Miller 2006: 4)。在連鎖書店興起之前，出版社常抱怨書店缺乏效率、資訊落後、沒有冒險精神；產業外的觀察者也常將書店老闆視為做生意的門外漢，他們常被描繪為腦袋長在雲端、愛做夢的愛書人，要不就是除了賣書以外都不懂的書獃子 (Miller 2006: 31)。相對之下，連鎖書店透過大量採購、大量銷售達到一定程度的規模經濟，進書也更快速更有效率，這不但迥異於獨立小書店傳統做生意的方式，他們所運用的商業手段，更使得小書店很難與之匹敵。

連鎖書店除了集中化的大量採購，使得他們能從出版商處得到較好的折扣之外，連鎖書店有意識且全面性地將流程理性化，更大大提升了他們的競爭優勢。他們組織上的科層結構，便於將不同的分店納入中央管理統籌，工作的專門化，也促成更有效率的分工；為了各分店可以採用統一的程序，得到一致的、可預測的結果，他們採取標準化的方法，包括選書、訂書、廣告、價格策略及裝潢等都

¹⁰¹ 新加坡的實體書店數量也迅速銳減。由新加坡來台設店，坐落於台北 101 大樓、擁有大坪數店面的 Page One 書店，甚至在星國已無實體店面。

以中央化及標準化的方式決策；他們並使用新科技輔助分析和決策，有關進書、推薦和退書等決策，都由電腦化系統記錄、計算和分析（Miller 2006: 12-13）。總結來說，連鎖書店的科層化、中央化、標準化，不但降低了與出版商及盤商之間的交易成本，也達到更有效率的運作和管理。不過，Powell（1983: 60）則注意到，連鎖書店和出版商之間這種大量、持續性的交換關係會產生微妙的強制性壓力。由於出版商逐漸依賴連鎖書店提供的銷售資訊，連鎖書店成為較強勢的一方，出版商和連鎖書商開始出現權力不對等的關係；連鎖店的採購策略甚至會直接影響出版商的出版方向。

連鎖書店的理性化措施在提升效率之外，也造成一些非預期後果，如同 George Ritzer（2000）所指的社會「麥當勞化」的負面效應，包括員工和顧客經驗的同質化，以及店員和顧客間缺乏互動、制式應對等不夠人性化（dehumanization）的情形；連鎖書店所引進的標準化作業也令人詬病，包括外觀內裝的標準化，消弭了社區特色，選書、推薦機制的標準化，則威脅到書種的多樣呈現（Miller 2006: 13-14）。此外，在連鎖書店的衝擊下，許多獨立書店因為無法與之抗衡而關門，則是最重要的負面影響。1990 年代開始，美國的許多獨立書店在固定成本升高（主要是來自不動產）及營收銳減的壓力下關門，會員多數為獨立書店的「美國書商協會」，會員數銳減一半以上；獨立書店在美國書市的市場佔有率也從 1993 年的 24% 下滑到 2006 年的 13%（Thompson 2010: 31）。不過，獨立書店所受到的威脅還不只來自連鎖書店，1990 年代後半網路書店等新興通路的出現，以及隨之而來的折扣戰，也讓小本經營的獨立書店難以招架。

網路書店的崛起無疑是 20 世紀末圖書通路的另一大變革，其中尤以亞馬遜網路書店影響最為深遠。亞馬遜於 1995 年開始營運，到了 1998 年已躍升為美國第三大書店，營收也從 1996 年的 1,575 萬美元攀升到 1998 年的六億一千萬美元；在亞馬遜高速成長的刺激下，包括 Barnes & Nobel、Bettelsmann、Bordes 等實體書店和國際大出版集團也都在 1990 年代後半加入網路書店的戰局，獲得不錯的銷售成績（Thompson 2010: 41）。儘管現在亞馬遜不再只是網路書店，而是「什麼都能賣」的超級網路商城，書籍只佔其銷售量的一部分，不過一般認為它仍是全世界最大的書店（布蘭特 2012: 202），它在美國所有網路書店的市佔率高達

65%（包括紙本書和電子書），媒體並形容亞馬遜在美國出版市場已擁有買方壟斷的權力（monopsony power）（New York Times 2014b）。

網路書店擁有一些實體書店難以企及的優勢，最重要的是它沒有實體書店的空間和藏書數量限制，一家網路書店即可提供上百萬種的書種選項，例如亞馬遜在上線營運初期，資料庫中已收錄高達一百五十萬種書籍，因而對外宣稱自己是「全世界最大的書店」；¹⁰²相較之下，即使美國最大實體書店的藏書量也不過十七萬五千種（Thompson 2010: 42；布蘭特 2012: 114）。另一大優勢在於，書籍的名稱與類型可以透過軟體程式來分類、搜尋和管理，也讓顧客更容易在網路上找書、買書；這一點在每年新書出版量一再飆高的現在尤其重要，因為即使在藏書十幾萬種的超級書店，要找到某本特定的書也非易事；透過網路書店的資料庫，卻可以在電腦前搜尋、瀏覽並訂書，再等書寄到家裡即可（且有些書甚至免運費）。第三項優勢則是，由於網路書店可以在接到顧客訂單後再向批發商或出版社調書，所以退書並不多；相對地，對實體書店而言，退書卻是浪費人力物力但難以解決的問題，有位前亞馬遜員工甚至將這種傳統的退書作業譏為「毫無道理的無效率模型，比我舅舅從大學寄髒衣服回家洗還不如。」¹⁰³（Packer 2014）

不過，網路書店讓傳統實體書店最難招架的措施還是低價策略。以亞馬遜書店為例，該店向來標榜以「客戶經驗」為尊，並由調查研究中得出買書顧客最重視的三件事是選擇、便利及價格；在亞馬遜網站上銷售前 20 名的平裝本和精裝本書，各享有七折折扣，另外每天還有幾本特價書，折扣甚至下到六折。Barnes & Noble 的網路書店 b&n.com 在 1997 年上線時，也有四十萬種書打折，有些暢銷書甚至打到五折。雖然沒有實體店面的網路書店固定成本較低，但亞馬遜等公司的初期策略卻是以折扣書吸引顧客上網，甚至不惜經年賠錢做生意（Miller

¹⁰²亞馬遜是以 Bowker 圖書公司出版的《現行出版圖書》（Books in Print）書目資料為書籍資料庫的基礎，顧客透過網路下訂單後，亞馬遜再向批發商訂書寄給顧客，因而早期他們實際持有的書籍數量並不多；不過因為要仰賴批發商寄書、再重新包裝寄出，速度太慢也沒效率，之後亞馬遜即決定在不同區域投資興建倉庫和物流中心，但這些實體倉儲和不動產的投資，也加重該公司財務上的負擔（Miller 2006: 52; Thompson 2010: 41; 布蘭特 2012: 152-157）。

¹⁰³ <http://www.newyorker.com/magazine/2014/02/17/cheap-words>

2006: 148; Thompson 2010: 41-42)。¹⁰⁴相較之下，實體書店，尤其是獨立書店很難有條件和網路書店一起打折扣戰。首先，他們的進貨量有限，談判籌碼不夠，很難向出版社拿到同樣低折扣的進書價；有些獨立書店的進書價甚至高過 Wal-Mart、Costco 等大賣場的售價，讓他們乾脆去大賣場買書來賣 (Miller 2006: 148)。再者，實體書店的經營成本也高，根據美國書商協會 2003 年所做的調查，實體書店的平均毛利率為 30.8%，但扣除人事、設備和其他支出成本後，獲利則降到負 1.7% (布蘭特 2012: 205)。

雖然美國書店削價競爭並非肇始於亞馬遜，早在 1977 年連鎖書店 Crown Books 即以每本書都打折作為競爭策略 (Miller 2006: 146)，但是亞馬遜等網路書店掀起的新一波折扣戰，卻對整體出版市場造成負面影響。除了處於競爭劣勢的獨立書店一家家關門之外，書價折扣也壓縮了零售商、出版社與作者的獲利空間。美國書商協會執行長泰契 (Oren Teicher) 說：「實體書店與網路書店大打折扣，很明顯對消費者、出版公司與零售商都會造成傷害，讀者的選擇性也會愈來愈有限。折扣戰繼續打下去，可買的书反而減少。」(布蘭特 2012: 204) 而讀者習於在網路上、賣場買到超低價的書之後，大眾對書的價值也跟著改觀 (Thompson 2012: 308)，他們開始對折扣有所預期，甚至看到書店不打折賣書時還會覺得受騙了 (Miller 2006: 149)。

連鎖書店和網路書店的成功，也對照出獨立書店的劣勢。一般獨立書店規模通常不會太大，不具經濟效益，有些甚至無力投資電腦管理系統，進書、退書、補書都靠人工作業，與人有效率不佳之感。但是獨立書店也有難以取代之處：每家店主營造出的獨特氣氛、眼光讀到的選書、手寫的推薦板和卡片等等，不但保留傳統商店的人情味，藉著店主的選書品味，讀者也可以發掘一些平時忽略的好書。相較之下，連鎖書店則是由出版社花錢買的展示架空間和海報等宣傳品妝點。獨立書店老闆對書和閱讀的熱情，在連鎖書店和網路書店則被經營績效所取代，亞馬遜甚至只是把書當成廉價招攬品。賣書到底是為了推廣閱讀 (讓身邊更

¹⁰⁴ 美國書商協會泰契曾批評亞馬遜書店的 CEO Bezos 說：「Bezos 並不真正在乎書籍市場，他不惜成本把書當『廉價招攬品』賠錢賣，目的是為了銷售其他各式各樣的商品，招徠顧客，能賣什麼就賣什麼。」(布蘭特 2012: 204)

多愛書人可以分享自己喜歡的書)，還是賺錢（尤其是透過壓榨上游來獲利）？這是獨立書店和大通路所持著截然不同的態度，甚至相反的經營邏輯。

上述圖書零售通路的變革也發生在台灣，且是壓縮在近 30 年左右。首先是 1980 年代初連鎖書店的興起與快速擴張，主導市場的影響力日增；其次，第一家網路書店博客來於 1990 年代中期創立，並在十年內成為足以和連鎖書店匹敵的重要通路；與此同時，便利商店、量販店也加入戰局，成為新興的書籍零售通路；但許多傳統的實體書店也不敵激烈的市場競爭而陸續歇業，30 年之間，台灣的書店風景出現明顯的轉變。

第二節 台灣的通路革命

1980 年代起，台灣圖書零售出現一連串的改变，其中尤以連鎖書店的出現為最重要的指標，由金石堂書店率先引進的連鎖書店經營模式，也普遍被出版業界視為第一次書店革命。金石堂書店創立時即引進電腦管理系統，也強調經營的效率，透過連鎖複製、大量採購等降低成本等做法，金石堂某種程度將理性化的經營手法帶進當時普遍仍傳統守舊的書店業，不但使得連鎖書店模式快速為部分書店業者所採用，也促成整體出版產業鏈的變遷。

一、金石堂連鎖書店的興起

金石堂書店成立於 1983 年，創辦人為高砂紡織企業的周正剛。金石堂正式開幕後，這個全國佔地最廣（350 坪）、設備最現代化（投資 300 萬元裝置電腦）、有如「超級市場」般的大型綜合書店（周明慧 1998:45），一開幕即以其標榜的「明亮、寬敞、企業化」，引起文化界矚目，更將許多有別於傳統書店的革新做法帶入圖書零售的領域。

首先，金石堂在開店第二年於重慶南路書街開設第一家分店，之後即有意識朝連鎖書店型態發展，積極展開展店計畫；其次，金石堂創立時即採用電腦條碼管理，藉由電腦管理與分析的能力，處理有關書籍和消費習性等資訊，並以電腦統計的銷售記錄發布暢銷書排行榜；第三，金石堂也將原本靜態的書店陳列空間

轉為動態，積極和出版社合作，舉辦新書發表會、演講、座談會等各種文化活動，間接也提高書店的營業收入（莊麗莉 1995: 77）；第四，金石堂並於 1989 年率先引進「銷售時點情報系統」（POS）收銀系統，採用光筆讀取條碼，除了簡化作業程序外，透過這套系統，總店可以立即獲得各分店的營運資料，進而有效掌握全省各家分店的銷售狀況。（陳可欣 62-63; 洪美娟 1997: 114）第五，1995 年金石堂並率先成立物流中心，希望藉由快速進貨、準確退貨，提升效率，並降低人事成本（洪美娟 1997: 115）。

當時金石堂的「企業化管理」策略對書市產生最大衝擊者，則是他們對「周轉率」的重視，以及 1984 年推出的暢銷書排行榜。金石堂所重視的周轉率，指的是一本書在書店門市停留的時間，一本書在金石堂門市擺一年卻乏人問津，就會退書，將書店的有限空間騰出來給其他書上架（洪美娟 1997: 117）。在一般的傳統書店，要找出一兩年還賣不出去的書，不是靠書店老闆和店員的經驗和直覺，就是得一本一本查對，既吃力且不甚必要；但在電腦化管理的書店，透過電腦統計，每本書的流動率快慢一目了然。對金石堂而言，每本書的周轉率快慢，涉及這本書能否在一段期間內達到它的營業貢獻（詹宏志 1988: 218），值得時時計較；但是隨著新書量遽增，退書便會愈來愈快（從一年縮短到一個月或兩星期）、頻率也會增加。以出版業的慣例，退回給經銷商或出版社的書，要再上架的機會並不高，每本書在書店停留的期間縮短，也就意味著它的生命週期被迫縮短。

1984 年發布的「暢銷 100」書籍名單，則是金石堂受到最多討論、甚至引發論爭的創新之舉。當時金石堂以電腦統計店內每本書的每月銷售情形，將之分為「文學類」和「非文學類」兩類，公布各類書種每月暢銷書排名。此舉除了讓上榜新書引人注目，也掀起話題，成為成功的促銷手法，之後並引發包括新學友書局、敦煌書局在內等其他書店跟進，甚至連「時報周刊」、「天下雜誌」等媒體也曾發布各自的書榜，讓暢銷書榜在一時之間蔚為風氣（周明慧 1998: 46）。

暢銷書榜對大眾和閱讀生態的影響力，從文化界和知識界當時的反映可見一斑，1980 年代末到 1990 年代初，知識分子針對暢銷書排行榜陸續發表的正反意

見，儼然構成小型的文化辯論。針對金石堂排行榜最直接的質疑偏向技術面，認為排行榜不具代表性和公信力，一方面當時金石堂的分店有限，且集中在台北都會區，因此反映的是特定階層讀者的品味（莊麗莉 1995: 79-80）；另一方面，也有人指出排行榜有做假或操控之嫌（林芳玫 1994: 203）。其次，知識界則直指暢銷書榜具有負面影響，例如文化生產變成如流行時尚般強調新穎時髦，連帶讓老一輩作家及以前的作品較無出版機會，會讓文學出現斷層現象（蕭新煌 1987）；或讓受到吹捧的新一代作家過早定型（蔡源煌 1989）；或是助長文學商品化的趨勢（彭明輝 1988; 鄭明俐 1990; 呂正惠 1992）。但是相反地，也有文化人正面看待排行榜的功能，認為排行榜打開了觀察社會的一扇窗，「閱讀排行榜，其實就是閱讀社會」（詹宏志 1988: 211）。

在此先不深究暢銷書排行榜是否如知識分子在當時的意見，是助長文學商品化，甚至讓大眾文化更形淺碟化的機制；即使排行榜真有如此的影響力，它充其量反映的只是較多數讀者的購書偏好，或許其中多數圖書較偏向大眾品味，但排行榜在其中頂多起了推波助瀾之效，而非其原因。相較於當時的論爭，我更想強調，暢銷書排行榜對整體出版產業更重要的意義在於，它以一種簡單且具有象徵意義的數字榜單具體呈現（某種程度也製造了）市場需求和趨勢，從而對書市和這個產業造成決定性的改變。這可從兩方面來解釋：

首先，連鎖書店的銷售報表和暢銷書榜，可說是台灣書市首次以明確的量化數字呈現書籍的銷售成績。在金石堂引進電腦管理系統之前，整個出版產業鏈的上中下游，幾乎沒有一個環節能確切掌握書籍的銷售數字。由於台灣出版鏈中生產和銷售端之間通常需透過中間商中介，彼此的往來關係是間接或斷裂的，對彼此的資訊的掌握也不夠清楚。位於上游生產端的出版社能確知的只有每本書的印量；中游的經銷商或盤商需替出版社代收書款，因而可能比出版社早一步知道書的銷售情形，但即使已經收到書款，也不能確保那些躺在書店書架上、實際上尚未售出的書何時會退回來；至於下游書店和其他零售點，理應最清楚實際賣出的數量，但早期倚賴人工查補書的書店，店內存貨至少有數千到數萬種書，除非銷售數目很快的暢銷書，一般書種很少頻繁查補銷售本數，且多半透過目測、或進貨減退貨的計算方式推估店內存貨（戴伯勳 2008: 30）更何況全省書店有一兩千

家，要確切統計銷售數字還得一一查詢彙整，對小出版社而言，這是何其浩大的工程。反觀金石堂這類連鎖書店，雖然公布的暢銷書榜單充其量只能反映旗下各分店的銷售趨勢（實際上的銷售冊數並不公布），而確切的銷售報表，也是直到近幾年出版社才能透過需付費的連線系統查詢才能取得；但是他們透過電腦化的系統將每天各分店銷售狀況回報給總店，最後獲得彙整的統計數字，至少是精確且實在的。這不但是書店業的一大突破，量化的數字，也讓排行榜給人一種「客觀」的印象（也因此才會期望它具有公信力或代表性），¹⁰⁵從而成為重要的參考指標。

第二，則在於排行榜對讀者產生的指引作用。不少研究和觀察者皆指出，排行榜會吸引讀者跟進，甚至刺激消費者的購書意願（鄭明俐；林芳玫 1994；周明慧 1998: 46）。每個時期都會有暢銷書，不過除了出版業界人士，一般不會對暢銷書太有意識；但是透過排行榜，暢銷書從書店裡的靜態陳列品，轉而成為動態焦點甚至蔚為話題，讓原本是個人化的閱讀行為轉變為社會的集體活動，甚至成為潮流趨勢。排行榜因而加速並助長了暢銷書的銷售量，例如作家龍應台的《野火集》在 1980 年代中期即曾創下一個月賣出五萬本的紀錄（詹宏志 1989:134），如此快速的銷售速度和可觀的銷售量應是排行榜出現前難以達到的。同時，書店为了提高營業額，會偏好參考排行榜引進更多暢銷書，因為暢銷書賣得好且周轉率高，兩相加乘之下，書店會選擇更多暢銷書，從而排擠掉周轉率低的非暢銷書，這樣一來，不僅如前所述，使得不暢銷的書生命周期因而縮短，一些銷售速度較慢，卻可能因為口碑或其重要性而長銷的書，生存空間也會受到壓縮。

除了暢銷書排行榜對閱讀生態所造成的重大改變之外，綜觀金石堂所帶動的書店革命，另一個核心變革即是將效率概念帶進圖書零售業。創立金石堂的周家出身於製造業，有媒體形容，他們是「以工廠生產線的效率管理」方式應用在書店經營上。金石堂董事長周正剛曾在接受媒體採訪時明確指出，連鎖書店的成功靠三 S：標準化（standardize）、簡單化（simplify）、特色化（specialize）。例如，他們將作業流程編寫成標準手冊，縮短培訓時間，也簡化流程，即使工讀生也能很快上手；在成立新門市時，也套用標準化的套裝模式，包括店面設計、動線規

¹⁰⁵ 這不意味著上述所指做假或操弄因素不存在。

畫、書架規格、產品結構、產品擺設、坪效計算、管理組織、人員訓練等，都詳加規定，便於快速複製（洪美娟 1997: 114-117）。再加上該店的科層組織型態，以及透過電腦、POS 系統達成的中央化管理等，種種做法，都朝向連鎖店希望達成的中央化、標準化、專殊化等降低成本、提高效率等理性化目標。

不過，正如同 Ritzer (2000: 61) 談到麥當勞化過程追求的高效率時所提醒，設計用來增加效率的機制，通常是為了增進組織本身的利益，消費者卻不一定同樣受益。同樣值得追問的是，上述這些金石堂提升效率的做法，追求的是對誰而言的效率？對於為了找某些特定書而上書店的讀者，能夠更快速買到書才是便利而有效率的，但在金石堂這樣的連鎖書店，除了擺在平臺上的暢銷書和新書之外，其他的書就不一定那麼好找，有些冷門書或周轉率低的書甚至沒進書或已經退書；並且依據標準手冊行事的店員和工讀生並不被要求熟知多數書陳列的位置，因此讀者在找不到書求助店員時，通常他們也只會查詢電腦，指出一個大概的位置，或直接回答已無存貨。類似這樣缺乏熱誠、疏離的應對方式，應是不少讀者在金石堂一類的大連鎖書店所得到的購物經驗。

另一方面，就書籍的流通面而言，連鎖書店提高效率和理性化的努力，也未必能提升整體產業鏈的效率。有出版人抱怨金石堂過去的銷售數字從不對外公布，也不會反映給合作的出版業者；也有經銷商批評金石堂和誠品等連鎖書店自行經營物流中心，對發行圖書而言反而是疊床架屋的設計，拉長整個供應鏈（黃國治 2008）。另外還有出版社的業務人員在受訪時對我分析，目前要在書店買到新書，反而是在台北的獨立書店能最快買到，早上在印刷廠裝訂好，下午即可上架；連鎖書店反而會延遲兩三天，因為要先送到該店的物流中心，再由各自的物流系統重新配發和出貨（訪談記錄 S002）。可見就效率的面向而言，連鎖書店所致力提升的效率，除了降低本身的成本並增加營收之外，對讀者和整體產業未必有同樣的好處。

金石堂處處講求商業績效，並挾著旗下門市多、進貨量大的通路優勢，對上游的出版商提出壓低折扣的要求，也透過書店展示空間和排行榜等機制，對上游取得強制性的權力（江秋滿 1996:98）。這讓一些和金石堂往來的出版社對他們

頗有微詞。此外，他們也善用書店的展示空間，會因應出版社的出書策略及市場需要，以平檯陳列或側排上架的方式擺設不同書籍；更將收銀機附近較為醒目的貨架部分、櫥窗規畫為海報、促銷品等展示空間，額外向出版社收取不同的展示費（江秋滿 1996: 81）。這種靠砸錢就能買到的展示空間，一開始或許因為位置醒目而達到宣傳效果，但久而久之，有些內行讀者開始意識到這些是出版社花錢所做的促銷廣告，吸引力也就大打折扣。相應地，也有媒體指出，金石堂面臨的最大挑戰即在於創新不足（洪美娟 1997:117）。尤其相較於連鎖書店後起之秀誠品書店不斷推出新型態的文化活動，且被外界評價為創意十足時，更讓金石堂暴露出不思創新和改進的老大心態。

近幾年來，金石堂在書店業的龍頭角色已被取代。金石堂在全盛時期全省共有 102 店分店，但在 2003 前後，業界曾陸續傳出金石堂延票等財務不穩定的消息。之後也為因應經濟不景氣，縮減部分分店，2008 年時全台總店數降為 74 家（新聞局 2009: 131），金石堂近一兩年來分店數仍持續下降，目前已不到 50 家，且在坪效表現、總營業額或銷售量都落後於另一家連鎖店誠品書店。甚至有受訪者對我表示，過去金石堂在出版業界與誠品、博客來網路書店並稱「三大通路」，但隨著金石堂的銷售實力的萎縮，目前只能說「兩大通路」，「金石堂已經不算一大了。」（訪談記錄 P020）

二、連鎖而不複製的誠品書店

目前全台分店數達 42 家的誠品書店（海外另有香港分店，及即將開幕的中國蘇州店），1989 年創立於台北市的精華商圈敦化南路。相較於重視暢銷書排行榜、周轉率等量化指標的金石堂，誠品書店重視的則是「質的影響力」（洪美娟 1997: 106），該書店以精緻優雅的空間設計，強調創意的行銷手法，營造出菁英、品味、高格調的取向，不但曾獲得國際媒體評選為「亞洲最佳書店」（Time 2004），也被視為台北甚至是台灣的文化地標之一（辛廣偉 2000: 369）。

出版業界有人將誠品現象視為繼金石堂之後另一波書店革命，認為他們刻意顛覆連鎖店標準化以便於複製的效率邏輯，強調「連鎖而不複製」，在世界各地的連鎖書店中也屬異數。不過誠品的做法應屬連鎖書店的一種變形，依據的仍是

連鎖書店創造規模經濟的經營邏輯。

誠品創始的敦南店採即取複合式經營，正如同其外文店名 Eslite（法文的菁英之意）所暗示，整家店的經營風格刻意營造出「精緻、高品味」的菁英路線（曾至成 1998: 33）。例如當時一樓的精品店，代理不少高價位的生活家飾精品品牌；位於地下一、二樓的書店規模並不大，主要販售的是建築、美術、文學等人文藝術專業書籍（蔣文德 2000: 60）。1991 年，誠品敦南店開始擴大營業，將二樓原有的精品店轉為書區，以包含中外文書種的綜合書區、藝文空間和畫廊的組合，以及各種演講座談、表演與展覽等延伸閱讀活動，吸引不少愛書人和文化界人士的目光（廖美立 1999:346）。在此前後，誠品也陸續開了中山、世貿、科博（位於台中科博館內）等分店（蔣文德 2000: 62）。誠品高層主管認為，當時誠品並沒有朝連鎖書店發展的想法，而是因為剛好有一些機緣點，可以展現誠品創辦人吳清友希望傳達的一種「美好生活」的想像，而陸續開設這些店面。直到 1994 年天母中山店成立，確立書店和商場複合的風格後，才開始思考朝連鎖書店發展（訪談記錄 BC02）。

有研究者認為，誠品確定朝連鎖書店的方向走，是希望扭轉當時持續虧損的狀況，因為在天母店開設後，已累積兩億的虧損（蔣文德 2000: 65）。根據誠品總經理吳清友當時對媒體的說法，確有此意，他認為連鎖可以造成經濟規模，在採購中享受付款、折扣的優惠（洪美娟 1997: 111）；但是誠品在連鎖化的過程中，仍不願採取連鎖店標準化、複製以降低成本的做法，刻意強調連鎖而不複製，因而每家分店的空間設計、人事等費用，不會因此而精簡，反倒拖慢獲利的腳步（訪談記錄 P003）。

連鎖而不複製，成為誠品書店有別於其他連鎖書店的重要經營概念。吳清友的重要智囊、誠品書店協理廖美立（1999: 352; 347）曾說明，誠品希望藉由這個理念，避免連鎖店「不夠人性化」的缺點。他們從開始展店計畫時，就強調每一家分店的「獨特性」，根據每一家書店所在位置及當地客層的需求，透過不同的空間規畫、書種搭配及參與社區活動等方式，建立起不同特色的書店。例如，他們將全省各門市的設店策略區分為獨立店、社區書店和百貨店等三種型態；在這

三種設店型態下，每家門市還會透過不同的空間設計師、不同的陳列道具、不同的書籍組合重點，試圖讓各分店呈現差異化的風格。誠品早期的各家分店都有諸如「閱讀藝術人文」、「閱讀休閒生活」等各自不同的定位（蔣文德 2000: 67-68）。誠品對於閱讀空間的講究，將書店從金石堂「寬敞明亮」的實用取向，進一步升級，成為更往精緻文化靠攏的質感空間。也有學者認為，誠品書店的出現，代表台灣的閱讀生態已從「文學生活化」走向「生活美學化」（林芳玫 1994: 192）。

誠品書店除了經營空間品質之外，也透過自成一格的書種陳列和活動設計與其他連鎖書店區隔。例如，誠品的原文書比例較高；敦南店在擴大營業後，即設有「古書區」、「兒童書區」；在書區的陳列方面，也打破傳統的圖書分類，而以主題貫穿，並透過書介海報、主題書展等企畫詮釋與讀者溝通（洪美娟 1997: 110; 廖美立 1999: 346-347）。而在各家連鎖書店競相公布自己的暢銷書排行榜時，誠品直到成立五年後，才在 1994 年首次公布年度書籍銷售排行榜；月排行榜則是一直延遲到 2005 年才對外發布（中國時報 2005）。在此之前，誠品強調的則是由店內選書小組每個月推出的「誠品選書」¹⁰⁶，可見相較於其他連鎖書店對「量」的關注，誠品則更重視「質」，希望掌握書籍的推薦與解釋權。

在行銷活動方面，誠品書店除了演講、座談會等一般連鎖書店常舉辦的新書宣傳活動外，還常企畫表演、展覽、「誠品講堂」等延伸閱讀活動；此外，誠品在營業型態上也時有一些突破性的創舉，例如 1995 年敦南店遷至現址時曾舉辦「今夜不打烊」特賣，一天之內吸引三萬人次到訪（黃良杰 2005: 47）；1999 年起敦南店開始 24 小時營業，即使在周末深夜，讀者仍川流不息，甚至成為國外觀光客到台北競相走訪的「景點」。誠品也曾嘗試開拓不同類型的門市，例如他們曾成立第一家獨立兒童館、第一家音樂店和第一家折扣書店，不過這幾家店後來都因不同理由而結束營業。

¹⁰⁶「誠品選書」是在誠品成立的第二年 1990 年 11 月推出。誠品曾明言自己選書的標準：「不選：已經再版的書、沒有版權的書、會被時間淘汰的書，以及媚俗之作。選的書：學術、專業、一般均可，議題不一定要嚴肅的，但要有創作與出版的誠意，所以它可以是任何一種書。」（李介修 2005）可見這項選書活動刻意有別於可能討好市場、以量取勝的暢銷書，而希望將值得保存、有誠意的品質書推薦給讀者。

誠品崛起和擴張的 1990 年代，正值台灣許多出版社擴張行銷企畫部門的時期，相較於其他連鎖書店以折扣為主的行銷策略，誠品則樂於配合出版社提出的各式各樣的企畫，一起玩創意，有些當時的出版社企畫也肯定誠品釋出的創意空間。當時金石堂的展示架和部分陳列都有公定價碼，但是只要是誠品認可的促銷案，店面空間則可以無償釋出給出版社。一位當時的出版社企畫說，誠品的採購人員「會願意接受任何嘗鮮的活動；然後他們的系統也很強，他們能夠願意配合這些稀奇古怪的促銷案」；她說：「我們很多有趣好玩的案子都是在誠品發生的。」（訪談記錄 M003）也因為誠品這種開放的態度，吸引許多出版社積極和誠品合作新書促銷活動。

前面提到，金石堂透過暢銷書排行榜、周轉率等量化數據做為進書採購時的參考指標，偏好選擇暢銷、周轉率高的書；誠品卻有另一套採購邏輯。廖美立（1999: 349）明白指出，連鎖書店能夠以龐大的通路規模、大量進書及明顯的平台陳列等優勢，「主動發掘並推薦書籍，使原來並不受市場看好的書籍，也有被讀者接受的可能。」她並以 1997 年出版的《葉慈詩選》為例，這本書透過「誠品選書」的推薦，受到讀者注意，甚至在該年度登上誠品書店年度銷售排行榜榜首。原本詩集在國內外書市都屬於冷門、小眾、銷售量有限的書種，《葉慈詩選》能成為連鎖書店的暢銷書，除了品質受肯定外，誠品重點陳列和推薦的威力也可見一斑。

1990 年代後半，誠品為了達到一定程度的規模經濟而加快展店腳步，分店家數最多時曾達 50 家。但由於誠品的設店和人事成本高於一般連鎖書店，除了 1998、1999 年曾短暫獲利外，一直處於虧損狀態。這種情況一直持續到 2004 年，誠品才開始轉虧為盈（黃良杰 2005；今周刊 2012）。2012 年三月，誠品集團內負責商場和餐飲部門的「誠品生活」掛牌興櫃；同年八月，誠品的第一家海外書店在香港開幕，另外，誠品也開始往中國市場發展，誠品位於蘇州的分店預計於 2015 年開幕。

分析誠品的經營邏輯，可看出有別於一般連鎖書店透過標準化降低成本、強調獲利和成長的做法，而是透過對空間美學、高品質及精緻文化的強調，樹立起高質感的品牌形象，也就是藉由象徵資本的累積，創造出誠品在圖書市場及出版

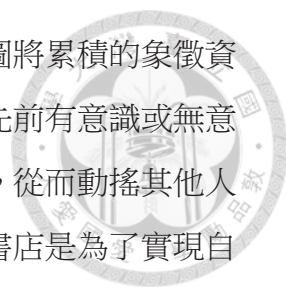
場域中的競爭地位。一位誠品的前高階主管在受訪時表示，誠品在創立前期的確是在實現一種文化理想，對創辦人吳清友而言，早期的誠品比較像他的「裝飾品」甚至是「玩具」，除了是自己的興趣外，也可藉由這家書店拓展自己的人脈。然而，隨著誠品的展店和擴張，最初的文化理想已再不純粹，而必須是追求獲利的生意。這位受訪者說：

等到它拓展以後，這東西（指誠品書店）已經變成是一個事業了，所以我覺得那不可能只是文化了，它一定會被商品化。但我覺得他（指吳清友）好像為了某些表面的原因，社會觀瞻啦，或是一些姿態的問題，他不願意這樣說吧，他還是覺得那是文化。那麼可是我覺得矛盾就是從這裡開始。當你不明說這個東西是商品時，有些人會真的以為，我覺得有些人就是很天真，他真的誤以為，這真的還是只個文化，文化事業。文化事業要 profit（獲利）的要求，其實是不太一樣的，結構也是不同的，因為他的目的是不一樣的，但是當它是商品時，那是另外一回事啊。我覺得這中間有太多的誤認、誤解（訪談記錄 P003）。

這位受訪者所謂的誤認、誤解，包括消費者對誠品（包括吳清友）形象的認知，甚至也包括誠品內部員工的認知和對書店的認同。他說：「我覺得外界有誤解那沒什麼，因為那是他要營造出來的印象，可是內部的人有這樣誤解時，就會有很大的問題。」受訪者語帶批判表示：

我覺得，我就明明白白知道你所有經營的指令、政策，管理的策略，就是商品，就是商品化，可是你為什麼要對內部也這麼宣稱，說它是文化？這是我 totally 不能接受的部分。我覺得那時還有部分比例的員工，寧可相信它是文化不是商品。（訪談記錄 P003）

上述的說法，凸顯出文化場域中時常浮出的文化和商業的對立。當員工或消費者選擇在誠品工作或消費時，他們感受到自己貼近支持誠品所經營的精緻文化；甚至為此員工願意配合老闆「長期虧損」、「共體時艱」的喊話，接受較低的薪水，讀者也願意在誠品以原價或低折扣（早期誠品會員有九折購書優惠）買書，以示支持。



另一方面，上述的批評也顯示出，當場域中的行動者在試圖將累積的象徵資本轉換或兌現為經濟資產時，若兌現的意圖過於明顯，就會與先前有意識或無意識塑造出的公眾形象產生落差，而侵蝕原本所累積的象徵資本，從而動搖其他人對行動者的信任關係。例如吳清友接受媒體訪問時總是強調開書店是為了實現自己的興趣和理想，誠品對外也一再宣稱創辦十幾年來的虧損是為了不讓所堅持的文化理想打折（因而即使付出極高的成本也要堅持連鎖而不複製的路線和風格）；但媒體在報導誠品時，也常會用「文化商人」來定位吳清友，或指稱「誠品是以文化來包裝商品」（洪美娟 1997: 110-112）。一旦當誠品不在強調對文化理念的堅持，而表現出獲利才是其所追求的目標時，多年來苦心孤詣累積的象徵資本也會受到侵蝕。正如同上述受訪者在洞悉書店的運作邏輯主要是「商品化」而非所宣稱的「文化」時，感到無法接受而最後選擇求去。近年來誠品許多重利益而輕價值的作為，包括誠品松菸店提高生活飾品的比例而降低書的陳列空間，或是在事業版圖擴及香港及中國後，有關西藏議題等政治敏感度較高的書因而從書架上匿跡、或是高層向員工下達「封口令」等事件（自由時報 2014），都遭致不少輿論的抨擊，甚至有作家還在社群媒體 facebook 上發表「告別誠品」聲明（蘋果日報 2014）。這種認為「誠品變了」的失望和反彈，凸顯出誠品在經營策略逐漸轉變後，公眾意象的改變，卻致使部分消費者長久以來對這一品牌的信任逐漸崩解。

第三節 第二次通路革命：網路書店與其他新興通路的崛起

1990 年代後半，在金石堂和誠品等連鎖書店在全省各地快速擴張，連鎖書店在整體出版產業中的影響力日增之際，隨著整體產業的蓬勃發展，一些有別於傳統實體書店的新興通路，包括連鎖便利商店、量販店和網路書店也開始加入圖書零售的戰局。其中影響力最大者，當屬被視為掀起另一次通路革命的網路書店，又以成立最早的博客來網路書店為龍頭霸主。

1995 年底，系統工程師張天立在美國亞馬遜書店上線營運不到半年內，在台北市成立了博客來網路書店，並於次年八月正式上線營運。博客來自此成為兩岸

三地最早成立的網路書店，之後亦銷售影音產品、玩具、服飾等商品。

在 2000 年之前，博客來的發展並不順遂，當時電子商務還處於萌芽階段，許多出版業者對網際網路持觀望態度，消費者也對網路購物懷有疑慮，加以總經理張天立認為網路書店應成立自營的物流中心，不斷投入資金，因而成立最初幾年，博客來都處於虧損狀態。2000 年中，博客來和統一超商合作，建立起「網路訂書，超商付款取貨」的模式，¹⁰⁷解除了消費者對網路購物的不信任和疑慮。張天立曾分析這一模式的優勢：「網路書店的趨勢很清楚，就像一個超級大書店，化身在便利商店銷售，是實體書店難以比擬的優勢。」（經濟日報 2006）2001 年，統一超商投資博客來取得過半股權，博客來加入統一流通次集團。博客來在建立起網路購書的便利性並得到統一超商的資金與物流系統的挹注後，營業額逐漸成長，兩年後並開始獲利。2009 年，博客來的營業額約達 30 億新台幣，與擁有數十家分店的誠品書店相當，圖書銷售量更超出誠品達百萬冊以上，媒體認為，博客來已成為國內圖書銷售量最大的通路商（經濟日報 2009）。

在博客來的營運逐漸穩定之際，台灣的實體書店業者也開始設立網站，嘗試網路賣書，例如金石堂於 2000 年成立金石堂網路書店，誠品於 2001 年成立誠品全球網路公司；此外，包括遠流、時報、天下文化、聯經等中大型出版公司也先後設置具有電子商務功能的網站，成為出版社的直營通路（李令儀 2004: 242-244）。

當博客來在網際網路上開闢新的書籍銷售戰場時，包括便利商店、量販店等非出版行業也開始賣書，成為新興的零售通路。1996 年，台灣當時擁有兩千多家分店的統一超商決定開始銷售書刊，且書刊及文具的銷售佔比成長快速，約為全部商品銷售額的 10%（辛廣偉 2000: 365）。¹⁰⁸之後，包括家樂福、好市多 Costco、大潤發等量販店也開始增闢書區賣書。量販店主要客群幾乎涵括所有消

¹⁰⁷ 博客來並非最早引進此一模式的網路商店，在博客來之前，已有飛行網和統一超商合作提供線上訂貨、到店取貨付款的服務。

¹⁰⁸ 早在統一超商開始加入書籍零售行列之前的 1990 年，遠流出版公司即曾與統一超商共同推出「每月兩書」的推薦書架，這一促銷方案推行之後，遠流每月約可賣出七千多本書（辛廣偉 2000: 365）。

費者，銷售的圖書產品包括兒童讀物、各類暢銷書、醫療、食品、教養、兩性議題等書。便利商店由於空間較小，陳設書籍種類並不多，主要靠著迅速的物流協助，維持單本少量的進書模式，在擺設上以最能接近消費者為首要考量，主要為休閒類書籍和輕文學（辛廣偉 2000）。但是由於這兩類通路造訪的消費者眾多，具有很大的潛在銷售空間。一位受訪者即提到，一些量販店會採取壓低折扣的方式賣書，如果是市場上看好的「大書」，到了量販店「可能會爆大量」，因而一些出版社和經銷商也相當重視這樣的新興通路，並推出一些特殊的促銷方案與之合作。

我舉例，比如說《1Q84》一二，那時候我們上市一個月之後，給他，因為我們是一套一套的，我記得那時候量販店的中盤商來跟我們下一千套，而且那時候我們作法還很特別，我們那時就是，針對量販店，我們再量身定做，就是《1Q84》一二加上《聽風的歌》，等於說讓你看到村上春樹創作起點，跟他的最新創作合在一起，這樣子第一個我抬高商品價格，然後再打（66 折）下來，這個折扣就比較可以接受。（訪談記錄 M001）

第二節中已提到，網路書店相較於實體書店，具有書目資料豐富、查詢及訂購方式便利、所需庫存較低，且退書率低等優勢；在台灣，由博客來和超商建立起的網上訂書、便利商店取貨付款的交易模式，更提高了消費者在網路上購書的安全感和便利性。根據報導，博客來網站上的訂單約有八成都是選擇在超商取貨（e 天下 2005）。由於便利超商在台灣普及，網路訂書、超商取貨，更讓網路書店有如開在自己或公司巷子口的書店，相當便利，甚至有二手書店主管在主持演講時提及，雲林某鄉鎮沒有書店沒有關係，只要能上網，買書一樣方便（田野筆記 20130106）。

與此同時，網路書店的重要性也更受重視。例如郝明義（2007）指出，網路書店可以挾其「『大量電子報名單＋集中少量書種的推薦＋多量文字的介紹說明』之行銷特點，站上一個有別於實體書店主要只能使用店頭 POP 的利基」。另一位曾任網路書店高階主管的受訪者也提到，網路書店的首頁或主要頁面的推薦書，

可以產生看電影時的特寫效果，讓消費者不注意都很難，從而對「商品的宰制權會更強」。他舉例說：

我以前看 H. Robins 寫好萊塢剛開始的時候，他寫霍華休斯去說服當時的劇場美男子艾洛柏林來拍電影，當時劇場的人是不屑拍電影這件事情的；但是霍華休斯用一句話說服了艾洛柏林，他說，電影有種東西你一定會喜歡，就是 close-up（特寫），當我決定要拍你的臉時，觀眾就只會看到你的臉。網路在這個上面，跟電影非常像；當網路的 PM、網路的編輯決定要讓你看到這本書的時候，對不起，你就只能看到這本書。所以為什麼網路採購的力量遠比實體書店來得大（訪談記錄 WB003）。

還有不只一位受訪者在訪談時提及一些網路書店行銷成功的案例，最特別的即是一本翻譯小說，這本小說剛上市時銷路並不好，過了新書期之後就逐漸淡出各大書店，但之後一位網路書店編輯非常喜愛這本書，向出版社提出「每日一書 66 折」的企畫案，並寫了一篇「假如一年可以任性一次，我會進一萬本《○○○○》」的文案¹⁰⁹，這個促銷案推出後，在 66 折當天，這本書因應促銷案加印的兩千本不但銷售一空，促銷案結束後還繼續賣，最後的總銷售量達到三萬本（訪談記錄 S001）。

上述的例子也凸顯了網路書店的另一優勢，網路書店「隨需進貨」的方式，不但讓退書率降低，也讓書的生命週期延長，不只新書才能在書店有較高的能見度，常銷或舊書（backlists）透過網路書店的檢索功能或延伸書單，還是可以得到獲得解釋的機會，吸引讀者的注意。

此外，博客來也運用網路的互動和即時性，提供網路預購未上市新書的機制，並提供 79 折的預購優惠，在全球暢銷書《哈利波特》第三集上市時，曾創下預購達八萬本的紀錄。這項新書預購的機制，也成為許多出版社在推出「大書」前評估印量的判準之一。不過，博客來也成為在國內書市掀起折扣戰的元兇之一。新書 79 折從最早只適用於網路預購，漸漸擴展到有過半新書都打 79 折；2002 年，博客來更推出「每日一書 66 折」的新促銷手法。博客來採取這一低價促銷

¹⁰⁹ 見 <http://post.books.com.tw/bookpost/blog/9332.htm>

的方案，成為書市「折扣戰」的始作俑者，有些出版業界人士甚至抨擊此舉為「賤賣圖書」。



折扣戰的開端

曾任職博客來網路書店高層的受訪者指出，博客來當初推出每日一書 66 折，是為了撫平博客來開始收運費所引起的消費者不滿，而採取的回饋措施（訪談記錄 WB003）。他認為，博客來向消費者收取運費（消費滿 350 元免運費，不滿 350 元收 20 元），是轉虧為盈的關鍵之一，但此舉當時也導致許多消費者嚴加抗議，甚至揚言要轉往其他網路書店購書，當時每日一書 66 折，就是彌補消費者不滿的「配套措施」之一。

從博客來在 2003 年轉虧為盈開始，網路書店在近十年來的成長速度相當驚人。但是透過網路書店購書的便利性，以及網路書店所提供的折扣，卻讓獨立書店的生存空間受到嚴重的威脅，這和前述美國的情況相仿，甚至更為嚴峻。一位獨立書店店主說，「再怎麼說，實體書店的殺傷力不會像網路書店那麼嚴重。」他表示，之前連鎖書店蓬勃發展，他們的生意並未明顯受到影響；但是在網路書店日漸壯大之後，他們的生意即一蹶不振（訪談記錄 IB02）。台中東海書苑負責人廖英良也表示，博客來與統一超商結盟，開始提供超商取貨服務的 2002 年起，書店營運即受到衝擊，當年的書店營收約減少 40%，之後就年年衰退，沒有爬升過（新聞局 2011: 298）。

一位連鎖書店主管認為，「網路書店其實有幾個理由讓獨立書店的存在大部分消失」。他認為網路書店在兩方面都足以取代獨立書店或社區書店，第一是網路書店龐大的書目資料庫或舊書書目（backlist），可以取代獨立書店店主精挑細選經營出的專業書書目；但獨立書店受限於藏書空間較小，綜合類的一般書種有些可能沒有現貨，讓讀者找不到書；相對來說，網路書店的資料庫可以同時滿足專業書和一般書這兩個需求；另一個理由則是，過去消費者會選擇到獨立書店或社區書店買書，是因為離家近的便利，「但是現在 7-11 就你家巷子口，就在辦公室旁邊，所以，容易取得這件事情，也讓包括像社區書店（很難和網路書店競爭）。」這位主管說：「我們以前說社區有個書店真好，當 7-11 已經變成像類似你家社區

書店的時候，而且大部分的上班族，他下訂單的地方，就在他每天工作、每天開機的當下……」這種全年無休、24 小時可下單取書的方便，一般社區或獨立書店根本做不到（訪談記錄 BC02）。這位主管因而認為，網路書店已具備足夠的競爭優勢，事實上不需要再以低折扣「賤賣圖書」。

另一位曾任職於博客來的網路書店主管則直言，網路書店掀起的折扣戰是書市的「毒藥」。她說：「當時 79 折確實是刺激銷售的特效藥，但折扣漸漸麻痺了消費者，大約 2008 年開始，折扣從特效藥變成麻藥，最後變成毒藥，毒害整個市場，沒有 79 折就賣不了書。網路書店也意識到這件事，開始三書 75 折，雙書 75 折。」（譚淑婷 2012）

另一位獨立書店店主甚至形容大通路不斷壓低折扣賣書是「自殺」之舉。我在訪談時以自己的購書經驗為例，提到在獨立書店買的新書不到兩個月後就在網路書店上以 66 折促銷，讓我心生「買得太早」的念頭，這位店主無奈回應說：

這個都是自殺啦，因為它會養壞（消費者）的胃口。現在都已經出現效應了，好多年以前都已經這樣了，這層層都是在自殺。就是我（消費者）沒有辦法信任出版社新書折扣的情況下買，所以我永遠都在等折扣。（訪談記錄 IB003）

從以上的討論可看出，網路書店提供選書、訂購和取貨的便利性，逐漸改變讀者買書的習慣；加以網路書店提出的優惠折扣，更讓小本經營、進貨量少的獨立書店難以比擬和抗衡。網路書店的競爭優勢，讓許多傳統實體書店和獨立書店招架不住，最後只能選擇歇業或結束營業。我會在第五節中進一步探討。

第四節 通路為王？書店的守門人權力

書店和出版商之間原本即為利益共同體，出版商提供的實體書和內容是書店獲利的依據，兩者之間理應是互利共榮的關係；書店位於出版產業鏈的終端，卻又是第一線和讀者接觸、最瞭解消費者反應的介面，為了提升整體的獲利，書店業者理應把相關的市場資訊反饋給出版商，讓他們據以參考，對市場做更精準的

評估，也決定是否調整出版策略。尤其是連鎖書店等大通路藉由電腦化管理和排行榜等分析工具，對閱讀市場的敏感度和整體性的瞭解也較出版社更為直接。研究指出，書店的資訊回饋有助於出版商決定對某本書是否要投入宣傳成本，且對書籍設計、首刷印量都產生影響，這些都比透過業務取得市場情報要來得快速且準確（Caves 2000: 156）。但也因為如此，書店通路做為篩選、引介、推薦書籍的守門人權力也日益膨脹。Greco（2005:184）甚至認為，一些超級書店（諸如 Barnes & Noble）的採購人員可說是整體圖書銷售價值鏈中相當重要的參與者（可能也是最重要的人），他們的決策足以造就一本書，也可能毀了一本書。

一位曾任連鎖書店採購的受訪者表示，對關心市場反應的出版社而言，採購「等於是扮演一個鏡子，我把讀者照給編輯看。」（訪談記錄 BC02）由於台灣多數出版社並沒有自己的門市，因而出版社和編輯對消費者的偏好和意見所知有限，除了極少數讀者會透過書中所附的讀者回函卡抒發意見之外，出版社對市場偏好和趨勢的判讀大多來自暢銷書排行榜的榜單；但是透過榜單，頂多能看到書名和排名，實際上這些上榜圖書為何能得到較多數讀者的青睞，是知名作者的吸引力？還是包裝取勝？或是出書出版社的哪些行銷策略奏效？這些問題，光憑想像難以得到解答，但一位對書市風向敏感且具觀察力的書店主管，通常能提供不少有用的參考訊息。

前述的受訪者即表示，早期出版社和書店之間雖然沒有形式上的新書提報活動，可是很多出版社「有好東西就會來告訴我」。受訪者所指的「好東西」，包括新的出版計畫，甚至包括大致的年度規畫等等，出版社除了希望從採購人員的回應探測市場可能的反應，同時也希望瞭解書市動態。「他們來找我聊的時候，當然有時候也會分享市場上裡邊哪些書，讀者的反應，或是說，哪些書，事實上我們怎麼去解讀它。」（訪談記錄 BC02）

出版社和書店之間類似的交流，對上下游彼此都有助益。編輯在分享出版計畫時，也把出書的起心動念傳達給書店採購，有時還包括選書背後的故事、成書過程的細節等；透過這樣第一手的瞭解，書店在轉而面對讀者時便更有熱情。而書店業者平時透過和讀者的第一線接觸，較能瞭解消費者的喜好，從而建立起採

購圖書時的書單圖像，同時他們也可以回饋編輯人「市場怎麼看妳們的書」。

但是上下游之間類似的連結，在經銷商等中間商介入後卻產生斷裂。尤其在產銷分離制度逐漸僵固，總經銷制度大致底定的 1990 年代，書店和出版社的交流逐漸減少。上述連鎖書店主管即表示：

我發現有一個很嚴重的落差是，同事他們對所有書的資料的連結都來自供應商，所以出版社的面貌就完全模糊了。這件事情是很嚴重。就是說，特別是台灣十幾年前，那時候的出版社不像現在綜合的 overlap 這麼厲害，其實那時候每一家出版社是性格鮮明的，在性格鮮明的情況之下，你怎麼可以不認識出版社，怎麼可以不認識編輯？因為那個代表是一種選書的觀點跟主張，是非常非常鮮明的面貌跟脈絡。（訪談記錄 BC02）

為了彌補這樣的斷裂和落差，這位受訪者在離開台北到外地拓展新門市時，即動用在總店擔任採購時累積的出版界人脈，陸續邀請不同的出版團隊到分店和書店員工舉辦團體分享，也讓書店員工認識這些出版人和編輯。這樣的面對面接觸，讓雙方都有不少收穫。

我覺得那個（分享）對同事跟對編輯來講，都好補，編輯好感動。因為那時我們就找採購、找店長、找區主管，我們就讓他們幾個 Key men 來認識這些精彩的編輯。對編輯來講，他們平常演講下面看到的都是讀者，可是你現在看到的都是賣書人，然後他們的 QA，對他們來講，哇，就是很大的感動¹¹⁰（訪談記錄 BC02）。

這家連鎖書店類似的分享團體定期舉辦了兩年，不同的出版社陸續南下兩次和書店分享重點書，因為成效不錯，上述的書店主管也向總店反映，建議可以發展成上下游之間定期的提報。

¹¹⁰ 出版界有時喜歡以感性訴求打動對方，強調接觸手稿和書，或聽到書背後故事時的感動。一位出版人在受訪時我表示，所謂文稿編輯(copy editor)，有一個意義即是：「我就是因為被這個東西打動，我才要想到說，就是要去把這個感動給別人分享，所以叫 copy 嘛，複製出版者跟編輯，第一眼看到那東西時的感動，把他給複製成一本書。就是那作者的原稿，不是每個讀者都有幸像妳能看到，只有你看到了，所以這件事情是一個機會，也是你的責任，當你覺得她真正好的時候，你就要拼了命的，去做。」（訪談記錄 PP03）

一、書店守門人權力的展現：新書會報

根據另一位前連鎖店圖書採購主管回憶，該書店開始向出版社提出定期會報的要求，還有另一個背景，其構想來自她們採購外文書的經驗。這家連鎖書店早期因為外文書採購比例較高，常與國外出版商的業務代表（sales representative）接觸，他們一年到訪亞洲二到三次宣傳新書，每次都提供完整的書訊，及未來半年或一年內的出版計畫，包括重點書有哪些，甚至連書的內有哪些，甚至連書的內頁、封面、預估印量及宣傳資源都有明確的資料。相較之下，國內出版社的年度規畫就不清楚，「有時候就是下個月（要出）的書，到兩個月前都還有可能再改」（訪談記錄 p003）。經銷商替出版社發書也居於被動，「他們通常都等書印好了，書都已經 OK，都在倉庫等著了，他才來告訴你，那我們就直接下訂單，給他數量」（訪談記錄 P003）。

既然國外出版社能夠提供如此詳盡的資料，這家書店的高階主管認為，國內出版社是否也能見賢思齊，「早一點把書單給出來？這樣我們可以早一點下訂單，早一點做準備，早一點做企畫案？」（訪談記錄 P003）負責和出版社接觸的採購人員雖然一開始覺得這是不可能的任務，但在連鎖書店的要求下，幾年後國內出版社也開始定期向連鎖書店會報新書，較小型或新成立的出版社則透過經銷商向書店提會報。

在上述的背景下，約在 2000 年之後，出版商、經銷商和連鎖書店之間逐漸發展出「新書會報」的形式，成為出版鏈上下游間交換出版方向和市場訊息的機制。這項在出版業界有「報書」、「報品」、「說書」之稱的會面，十多年來已逐漸形成制度化的交流模式，不少規律出書的出版社，每個月底都會輪流到各大通路報書。例如一家十人左右的小型出版社業務告訴我，他們每個月出書二到四本，但每個月都會向金石堂、誠品、博客來、敦煌、紀伊國屋等五家連鎖書店會報新書計畫（訪談記錄 S001）。同樣地，這些通路的圖書採購人員每個月也必須排出不少時間聽出版社或經銷商簡報出版計畫，密集時甚至一整天必須聽十幾場會報。

對出版社而言，向大通路提報新書，是相當重要且成本較低的行銷手段；透過提報會議，出版社的行銷人員或編輯能在短時間內讓書店採購瞭解所推出新書

的內容大要、特色、重要性或對潛在讀者的吸引力，希望遊說書店增加採購量，獲得更好的陳列位置，增加新書在書店的能見度和曝光效果，並和書店商討可能的行銷和宣傳活動（例如張貼宣傳海報、新書發表會或演講等。）另一方面，出版社也希望藉由報書從通路端獲得市場資訊，例如通路對這些新書或作者是否感興趣，是否看好；有時候採購也會建議出版社將他們看好的書送給每月選書或強力推薦書的遴選小組挑選，最後獲得青睞的書，也會得到較好的宣傳或促銷等資源。

更直接地，目前不少出版社的新書首刷印量甚至取決於通路的採購量。雖然採購在會報會議上並不會直接下訂單，但是目前許多出版社在決定印量時，通常會透過業務人員或經銷商向大通路「詢量」，據以做為決定印量的參考判準。例如金石堂、誠品等大通路並未對新書表現出很高的期望，提交的訂單（業界通稱「下量」）較保守，出版社最後的首刷印量可能不會超過能維持損益平衡的兩千或三千本；反之，如果大通路下量超過八百本（網路書店機動性較高，一般下量會比較保守），新書的印量就可能從五千或六千本起跳，不但每本書所分攤的印製成本降低，隨著該本書的進貨數量增加、在書店的陳列空間變大，這本書的銷售能量也會相對提升。

由此可見，新書會報對上市新書的影響力日益增加，參與會報並據以決定選書細節的大通路採購，也成為出版市場舉足輕重的文化守門人。資深出版人陳穎青（2007:277）即表示，「連鎖書店的採購是決定一本書將以何種規模、何種分量，出現或不出現在書店平台上的守門人。」有位連鎖書店主管甚至認為一位稱職的採購在下訂單前應有的認知是：「你自己要認為，你對這本書有生殺大權」（訪談記錄 BC02）。

不過，儘管上下游之間如此頻繁的新書資訊交換，有助於通路對新書內容的掌握，但密集的新書會報有時也容易流於形式；另一方面，有些出版社則過於依賴大通路的市場判斷和分析，¹¹¹使得採購人員的反應開始影響上游生產端的出版

¹¹¹ 有連鎖書店主管私下對我表示，很多出版社對自己的新書說不出所以然來，甚至在報書時拿五個封面給採購選，問採購哪個比較好？（非正式訪談記錄）

決策，除了上述印量之外，還包括書名、裝幀設計甚至選題，形成上下游之間的緊張關係，甚至是通路對出版社的干預。

一位前總編輯即表示，新書會報雖然有其必要性，但目前的模式常淪為「書店選秀」，且是書店「在那邊指指點點」。他並直言，採購在會報時的發言，有時已超出他們的職務定位，有些採購甚至會要求出版社更改書名或封面設計，形同「干涉」。為此，他自己鮮少主動去書店提報，而且他去提報時，「只有你們（採購）聽我講，你不要跟我有什麼意見，你們聽我講，那你們要下多少，就下多少。開玩笑，我還要讓你們選！」（訪談記錄 OB01）

一位受訪作者也提到，他的第一本書的副標原為「一位邊疆旅人的社會筆記」，但在新書會報時，書店採購認為該書應歸為「旅遊」類而非「文學」類，因而要求出版社在書名中要標出旅遊「地點」，最後書的副標即應採購建議修改，註明「西藏、絲路」等地點（訪談記錄 A002）。

還有一位編輯曾在社群媒體（facebook）上分享她的提報經驗，表示某連鎖書店對本土新人作者反應冷淡，與熱中「操作」國外暢銷書恰成對比。編輯直言：「我猜得到當初這個通路不操作的原因，因為是『第一次』出書的『本土』作者。」

我到通路報本土作者的新書，報完書最常出現的是一片沉默，這意味著之後不會有大 banner，也不會有實體文宣。有時感到很挫折，費盡心力做出來的書，印量那麼少、通路也不支持、最後的銷售數字連自己都不想面對……但是如果我們自己都不出台灣作家的書，誰要來出呢？記得我的前公司某主管有一句話：「我們只做錦上添花，不做雪中送炭的事。」聽到當下非常反感，但工作越久，越發現這句話是經常可被驗證的，操作國外大書很多時候是順勢而為，經營本土作者很多時候是逆勢而為了。¹¹²

根據我自己旁聽新書會報的經驗，也觀察到類似的現象，當出版社主編細數即將推出的翻譯書在國外曾獲得哪些文學獎項時，採購便以建議的口吻詢問：「要

¹¹² 引文出處

https://www.facebook.com/permalink.php?story_fbid=10151927059315837&id=656800836&stream_ref=10，已徵求作者同意引用。

不要送選書？」顯示書店方面覺得這些書夠分量，有希望入選為該連鎖書店當月的推薦書單；但當採購聽到同一出版社編輯大力推薦某部本土新人的作品不俗，並搬出「法國新浪潮」、「公路電影」、作者「很有靈氣」等說詞，強調該書是該社要「大做」的小說時，採購並未表現出特別的興趣（田野筆記）。

綜合以上討論，可以得見新書會報這一模式推行十幾年以來，通路的守門人角色影響力日益膨脹，尤其連鎖書店等大通路挾大量採購所構成的市場權力，以及所掌握的市場資訊，儼然成為市場代言人，甚至不自覺介入上游的生產決策，使得原本促進上下游溝通、深入瞭解產品的機制，卻演變成讓下游取得主導產品走向的態勢。尤其大通路在提高營業額的考量下，傾向鼓勵出版社複製成功案例，例如偏好翻譯書，輕忽本土新人作者，影響所及，也可能壓抑上游生產端的創新機會。

二、大通路的強勢權力：月結制改寄售制風波

另一方面，連鎖書店企圖透過擴大規模經濟以提升權力和影響力的擴張模式，也加遽了市場的競爭，並造成自身的資金壓力。再加上近年來整體圖書銷售量的萎縮，退書率升高，連鎖書商資金周轉壓力。這迫使他們利用其權力優勢，對中上游提出片面更改交易制度的要求。2007年八月爆發的「凌域歇業事件」，以及2008年一月的「誠品事件」¹¹³，讓原本應是互利共榮的書店業者和出版商激烈衝突，甚至採取中斷長期往來關係、下架等抵制手段。這兩起事件的起因，在於金石堂、誠品兩大連鎖書店以強勢態度要求變更上中下游間行之有年的交易制度「月結制」，轉為對通路商較有利的「銷結制」和「寄售制」（詳細討論請見第五章），而引發與出版商和經銷商的爭議。儘管出版商全力杯葛，規模多半為中小型的出版商相較於連鎖書店實屬弱勢，最後仍只能接受對他們而言並不公平的新交易制度。

¹¹³ 凌域國際公司為國內第三大書籍經銷商，經銷國內最大的城邦出版集團及其他六十餘家出版社的書籍，2007年七月底傳出財務困難，宣佈暫停營業，但期間又牽涉到凌域揚言國內最大連鎖書店金石堂尚積欠上億元書款，引發各界關注。該年年底，另一家大型連鎖書店誠品書店主動向上游供應商提出要求，要將行之有年的「月結制」交易制度改為「寄售制」，引起上游出版業者的反彈。

雖然部分出版人從理性分析的角度認為，此次制度改變對整體出版業而言其實有弊有利，但是由於連鎖書店業者推行的方式太過急迫和強勢，且贊成反對雙方都涉入太多情緒，因而對上下游業者都造成不小的傷害。而上游出版商對制度變革的抵制，一方面來自利益受損（面臨立即的資金壓力），公平性不足（書店佔盡便宜），另外也是長期的運作慣習受到挑戰。幾個因素糾結在一起，造成制度變革的阻力。而在制度轉換之後，不管是出版商，或是書店業者，許多實質的運作手法還是殘留舊制的痕跡。例如，一位總編輯在 2010 年接受訪談時指出，當時寄售制雖已實施兩年，但書店和出版商之間並未簽訂新合約，只是「換個方式、換個時間結帳，但是精神並沒有因為銷售制度不同而改變，而只是讓通路更快拿到現金而已」。受訪者舉例，既然是寄售，理應由出版商決定自己要給連鎖書店多少本書，但是誠品書店現在還是按照過去的習慣單方面下單（訪談記錄 P003）。由此看來，連鎖書店仍想維持原本的主導地位。

雖然月結轉銷結／寄售的爭議逐漸落幕，出版商與連鎖業者的關係裂痕短期內仍難撫平，有些出版商意識到開發更多元銷售管道的重要性，例如與特定團體接洽賣書、直銷、自營書店或網路書店等方式，拓展「非店銷」的業務（黃國治 2008: 77），降低對大通路的依賴，但是多數小出版社受限於資金和人力，在行銷通路方面能夠施力之處仍相當有限。

第五節 獨立書店自救行動與反折扣戰

台灣的出版市場在歷經前述兩次通路革命後，在 2005 年左右已形成金石堂、誠品和博客來網路書店三大通路三足鼎立的局面，且網路書店在出版市場的銷售能力和影響力日益增長。¹¹⁴相形之下，非連鎖的實體書店（文化部稱之為單一書店）和獨立書店則勢單力薄，不僅採購權難以與連鎖通路匹敵，營收也節節衰退，導致許多傳統實體書店在虧損日深的情況下，只能歇業或結束生意。實體書店之所以難以為繼，除了地租上漲造成固定支出高漲外，由大通路掀起的折扣

¹¹⁴ 雖然有受訪者認為金石堂的銷售實力大不如前，以不成其為「一大」，但出版界仍習稱為「三大通路」。

戰也是讓他們難以與之競爭的主因之一。

獨立書店和實體書店的生存困境，在「獨立書店文化協會」的一場座談會上由幾位店主沈痛道出。該協會由九家獨立書店業者於 2013 年成立，希望透過組織串連與結盟，改善獨立書店的營運環境。曾在花蓮創立「凱風卡瑪」兒童書店的陳培瑜，在引言時提到讓她情緒崩潰的一次經驗：一位熟客家長為了買更低折扣的書，當著她的面把她推薦的書放回書架上，以手機遙控丈夫騎機車去連鎖書店買書，只因為這本在凱風卡瑪打 88 折的書，連鎖書店打 75 折。對獨立書店而言，75 折幾乎已經是進書的成本價，若讀者一味計較要買到更低折扣的書，一般獨立書店幾乎無法與連鎖書店或網路書店競爭（田野筆記 20131103）。

如同第三節所提到，在博客來網路書店率先以「新書預購 79 折」、「每日一書 66 折」壓低折扣，拉高競爭態勢後，大型連鎖書店也逐漸跟進，提出新書 79 折的折扣優惠。此舉對非連鎖的獨立書店具有極大的殺傷力。調查報告（虹風 2011）及我的田野訪談皆顯示，獨立書店業績開始明顯下滑，大概在博客來推出超商取貨模式以及每日一書 66 折的 2002、2003 年。在此之前，即使連鎖書店積極在台灣各地展店，獨立書店的生意並未明顯受到威脅，可能的因素之一是連鎖書店並未全面以折扣做為吸引顧客的手段。金石堂開店初期並不打折，僅有獲得「強力推薦」的選書或書展等促銷活動時才提供折扣；誠品在一般狀況下也是僅提供會員九折優惠，其餘則是僅限於「誠品選書」或特殊促銷活動才提供折扣優惠。但是，在博客來開始引進新書 79 折的促銷模式後，博客來業績逐年成長（例如 2007 年即成長 40%）（行政院新聞局 2009），實體連鎖書店卻開始面臨成本升高、營收下滑的壓力。雖然如前面所分析，網路書店的競爭優勢不只在低折扣，但是連鎖書店為了與之競爭，也開始引進新書 79 折的促銷手法。

然而，大通路具有大量採購的優勢，擁有較好的談判籌碼（例如大通路在新書期間採 79 折優惠時，出版社也會「折讓」3%~7%不等的折扣）；但是單一書店很難擁有類似的協商條件，甚至很多書店的進價即在七折左右，或再內含營業稅，成本及幾乎與部分連鎖書店的售價相當，難以取得價格優勢。以陳培瑜所舉的例子，她的熟客可在連鎖書店買到 75 折的書，但那本書在她書店的進價七折，

她賣 88 折（內含 5%營業稅），毛利還不到 15%（田野筆記 20131028）。此外，出版社為了因應大通路的折扣戰壓低他們的利潤，逐步調高售價，也讓單一書店的進貨成本隨著升高，加重小書店的負擔。

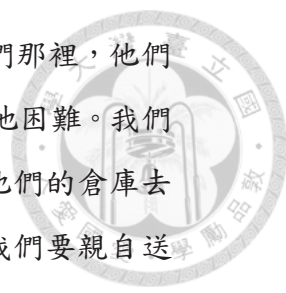


一、現行經銷體系中的弱勢書店

單一書店、獨立書店等小書店面臨的另一大困境，則是進書相對不易。這涉及第五章所討論的經銷體系的問題。台灣出版社和書店以中小型規模者居多數，因而多數需要透過經銷商居中配銷；但是由於小書店規模有限，每個書種每次進貨頂多三到五本，對經銷商而言利潤太低，有時會降低他們配送的意願。單一書店進書困難，在有暢銷書或大書時特別明顯。一家以經營社科文史聞名的書店老闆，在回答「遇到像哈利波特這樣的暢銷書時，會不會賣」的問題時說，「遇到這種書時，問題不是我們要不要進，而是我們根本搶不到！」他說，當暢銷書熱賣，市場上供不應求時，通常經銷商補貨會優先補給連鎖書店和大書店，像他們這樣的小書店，即使訂書，也常常分配不到書（訪談記錄 IB01）。

近幾年來新開設的獨立書店，處境更為艱難，尤其是位於較偏遠地區的小書店。例如位於桃園龍潭的「晴耕雨讀小書院」，店主在 2013 年開幕前面臨「找不到通路業者願意出書給我」的窘境，只好找經銷商以買斷的方式進書（田野筆記 20140528）。坐落在新北市蘆洲的阿福書店，雖然店面位置不至於偏遠，但因每月營業額不足經銷商設定的四萬元低標，就遭到部分經銷商暫停往來（田野筆記 20131026）。2014 年五月，文化部舉辦一場「獨立書店的理想與實踐」座談會，與會的好幾家新成立的獨立書店，都提到類似晴耕雨讀書店「進書無門」的經驗。位於台中烏日和南投草屯間的「羅布森書蟲房」，該店店長詳細說明了他們的經營困境：

我們的開幕前三天，沒有人要進書給我們，我們找了八家經銷商，沒有人要進我們書，包括聯合（按：指最大的經銷商聯合發行），最後透過一家書店當我們的保證人，我們才在開幕的第二天，才有書進來。但是我跟大家講一下，我們獨立書店是多麼困難。我們目前的進貨，有些是超過八折，我們目前接近八折，而且我們的書，要到你們（指聯合發行）



中部去拿書，進書啦、退書也要我們親自送，因為不送我們那裡，他們說他們的配送車不到我們那麼鄉下的地方。你看我們多麼地困難。我們一次可能要進兩萬塊的書，我們要自己點選書單之後，到他們的倉庫去拿書，當我們有一批要退的時候，不管要退多少本，都是我們要親自送過去的。他們前一陣子還請物流配送，但是到今天為止，都沒有再配送了。本來一開始的條件，退書我們要自己負責，可是進書他（指聯合）負責，所以他負責貨運，請物流送到我們書店；可是前一陣子已經把規定又改了。改成進書和退書全部都要我們去負責，等於是進退貨的成本是書店要負擔的。所以加上進退貨的成本，我們將近八折，可能趨近八五折或九折。（田野筆記 2014/05/28）

上述幾個例子，顯示不少獨立書店皆遇到進書困難、進貨成本偏高等狀況，甚至還有些書店因為是新手，不諳產業規範，或是因為營收有限，而受到負責供貨的經銷商刁難。一位獨立書店店主談到開店之初時的經驗，還忿忿不平，甚至形容這是「為了賣書還得求爺爺、告奶奶」的畸形現象：

像我們，一開始我們在談合作的時候，有一家經銷商我沒有特別去拜託誰，是後來聯絡的時候聯絡到，但是他們家的業務把我氣炸了，所以我到現在，不管多少家作者的書在那邊發，我始終就是不談合作，我死都不要跟那家經銷商往來，因為太屈辱了。就是，你一個業務你來，可以頓指氣使地告訴你說，你們開店的時間太晚了！你們太遠了！就這樣。我覺得做生意應該都是要客客氣氣。後來那個老闆有自己打電話來（說要合作），我就說，不用了，謝謝，我覺得沒有必要。（訪談記錄 IB02）

二、力求生存的獨立書店與反折扣戰

獨立書店的營收衰退及弱勢處境，並非台灣獨有的現象，包括英、美、日等國皆出現實體書店大幅減少的現象。不過，美國獨立書店在面對連鎖書店強力的商戰手段時，於 1980 年起即展開反擊行動，也獲得具體成果。他們採取三種策略同時並進的方式推動這波運動：首先，他們爭取書商組織 ABA（American Booksellers Association; 全美書商協會）的支持；第二，他們展開一連串訴訟行

動，希望運用反托拉斯法，向出版商爭取與連鎖書店平等的交易條件；第三，他們展開教育宣傳戰，希望說服大眾支持獨立書店（Miller 2005: 163）。

例如美國的獨立書店運動第一次明確的成果，即是由 ABA 代表獨立書店向五大出版商提出訴訟，控告他們對連鎖書店採取優惠的差別條件，違反 Robinson-Patman 法案反歧視的精神。這次訴訟最後在 1996 年達成庭外和解，包括 Houghton Mifflin 等出版商決定之後對通路在價格、帳期以及退書方面採取非歧視性做法。這算是獨立書店運動的一項勝利。第二年，調查發現，平裝書出版商 Penguin 違反與 ABA 簽署的協議，給予部分客戶特殊折扣，最後 Penguin 決定賠償 ABA 會員兩千五百萬美元，這筆金額也是美國史上反托拉斯歧視法最高的和解金額。基於獨立書店及支持其行動的組織所發起這一連串的法律動作，美國多數出版商基於先前的判決結果，而對同地區不分大小的各種通路給予一視同仁的批發價格，有些大出版社（如 Simon & Schuster）甚至對外公布的發行折扣條件表，讓出貨折扣透明化。這也是 Robinson-Patman 法案對於出版商達成約束的效果。

在美國獨立書店多管齊下的多方努力下，近五年來，儘管實體連鎖書店營收持續衰退，獨立書店卻開始出現復甦的跡象，根據 ABA 的統計，美國獨立書店數量在 2009 年為 1651 家，2014 年增加為 2094 家，成長增過兩成（Slate 2015）。

獨立書店結盟

在台灣，也有一些小書店店主希望改變單一書店在出版市場中弱勢的不利處境。近十年來，以獨立書店為主的小書店開始集結起來，為改善小書店的生存困境而努力。相較於美國獨立書店歷經十多年的抗爭方有具體成果，台灣的獨立書店運動尚屬萌芽階段，短期內還看不到制度環境的明顯改變；但是這些原本即為愛書人、不只把賣書當成生意，而是具有更高理想性的店主，他們也意識到，小書店的弱勢處境，來自不健全的產業環境及不公平的遊戲規則，為此，他們嘗試了一些不同的組織模式，也發動一些小規模的運動，希望從更根本改變出版產業的生態和體質。其中仍在持續及推動的有「反折扣戰」，以及推動政府制訂「圖書定價制」，以及最近成立的友善書業合作社。近幾年來，獨立書店業者發動包

括以下的一系列行動：

(一) 成立「溫羅汀獨立書店聯盟」：2005 年，台大附近包括溫州街、羅斯福路及汀州路巷弄內的主題書店和小書店，在 Ours 都市改革組織的倡議下，提出「溫羅汀行動」方案，集結了包括唐山書店、南天書局、女書店等八家以上的獨立書店加盟，從 2005 年 4 月至次年年初，舉辦多次聯合書展、推薦好書、藝文沙龍講座，並配合台北國際書展舉行書店導覽、小型書展及創意市集。不過，這些活動雖然吸引不少媒體關注，但對於提升書店的實質業績，成效卻很有限(林欣靜 2007: 30)。但是這一聯盟的成立，也逐漸建立起「獨立書店」¹¹⁵的意識和自我定義，為後續的獨立書店運動開啟先河。

(二) 成立「集書人文化——獨立書店聯盟」：2008 年 11 月，由、花蓮凱風卡瑪兒童書店、嘉義洪雅書房、台中東海書苑、竹北草葉集、新竹水木書苑、台北公館唐山書店、淡水有河 book、永和小小書房等八家書店共同集資成立公司，希望透過共同進貨，解決進書不易及進貨折扣過高的問題。但因資金有限、未見明顯成效，該公司已於 2010 年九月對外宣布暫時停止營運(虹風 2011: 309)。

(三) 獨立書店聯盟在 2010 年發起「反折扣戰」活動，廣泛蒐集出版業上、中、下游各代表業者對折扣戰的看法，深入瞭解惡性折扣競爭對於出版文化產業、閱讀環境的影響，並於同年七月召開「烽火連天，誰倖存」的反折扣戰研討會，吸引出版業界與讀者超過兩百人與會。獨盟也決議與台北市出版商業同業公會共同推動「圖書統一定價制」，並完成一份「圖書統一定價銷售制度」的研究報告(虹風 2011: 309)。

(四) 成立前述的獨立書店文化協會，推動一系列座談，探討在折扣戰之下

¹¹⁵ 獨立書店聯盟秘書長虹風(2011: 304)曾為文表示：「獨立書店與傳統行社區書店不同之處在於，多數這類型的書店主人，都專精於某一範疇的書種，一家書店等於是透過書架、選書，詮釋這些出版品，為讀者勾勒出此領域豐富的知識圖像。……每一家獨立書店的樣貌無法複製，每一間書店街有其不可取代、摹仿的風格，並且，這些不只是把書當作商品，而是一個特殊的、挑選具有文化價值商品的書店，力圖透過層層疊疊的書架，透過書，召喚讀者進入、探索，因而能夠讓讀者即刻產生知識震盪。」

獨立書店的處境，獨立書店與社區、社群的關係等議題，並於 2014、2015 年兩度參與台北國際書展，以富有巧思的攤位設計，喚起讀者對獨立書店的關注和支持。

然而，這幾波行動面臨共同的問題，即是未能產生凝聚效果，也未見具體成果。集書人公司在資金不足的情況下，後繼無力；「反折扣戰」口號雖獲得部分業界人士和讀者認同，例如出版人郝明義（2010）以〈現階段我們需要圖書定價制的理由〉一文相呼應，但卻未能發揮具體效果；「圖書統一定價銷售制度」也因與現行公平交易法抵觸，若要付諸實施，尚須通過修法一關，而且這項制度也未能取得出版業界的共識。

推動圖書定價制

圖書定價制是一種「限制轉售價格」的制度（Resale Price Maintenance；RPM），也就是零售商不得以低於出版商零售的價格賣書。這種制度在歐洲許多國家有長遠的發展歷史（邱炯友 2010）。文化經濟學家（Caves 2000：149）認為，高於邊際成本的零售價格可讓更多書店得以生存，並鼓勵書店維繫較大的庫存量。否則書店之間的競爭會壓低暢銷書的售價（例如美國的狀況）。出版產業對於定價制和 RPM 一直都有正反兩種聲音。支持者認為，定價制可以保護中小型出版社和獨立書店，維護文化多樣性，促進出版業健全發展。英國廢除定價制後的書市狀況，為這一觀點作了反面的例證。

英國的定價制稱為淨價書協議（Net Book Agreement; NBA），指的是十九世紀末出版商、書商協會和作家協會達成的一項自願協議，於 1900 年一月一日起實施。該制度規範出版商將所謂的「淨價書」（net book）提供管銷折扣給書店，而書店有義務做到販賣書籍不得低於出版社所定訂的標價（net price），對於違約降價售書之書店，出版社可以斷絕其圖書供貨來源以做為懲罰（保羅·理查森 2006: 91；Thompson 2010: 50）。不過這項制度因與公平交易原則抵觸，爭議不斷，1957 年經過辯論後曾修正，到 1995 年取消，而於 1997 年正式立法廢止。英國廢除定價制後，折扣戰越演越烈，新書以五折甚至四折的價格銷售，雖然刺激了銷售量，但中型和獨立書店卻不敵虧損而紛紛倒閉，中小型出版社也被大型出版

集團收購。最後形成大型出版集團、網路書店和連鎖書店大者恆大，獨立書店卻難以存活的局面（理查森 2005: 91；行政院新聞局 2009:172）。Thompson（2010）也將取消 NBA 制度之後的英國書市形容為邊荒西疆（Wild West），他以調查數據顯示，NBA 取消後，造就 Tesco 等量販大賣場以五折以下的折扣壓低售價，圖書市佔率明顯成長，但獨立書店和連鎖書店市佔率卻明顯降下。他認為，大賣場以進貨量取得超低折扣，推出低價書，造成書的整體價值貶值，出版商的利潤也受到嚴重擠壓；另一方面，在大賣場成功的書種通常是小說或生活類等非文學暢銷書，形成書種集中的效應，而對圖書多樣性有所損害。不過也有研究者指出，英國廢除 NBA 之後，網路書店和超市、量販店等賣場加入賣書，提升整體生產力和營業額（Olczyk 2008）。

獨立書店團體推動圖書定價制，除了希望在制度規範下，遏止折扣戰，也讓同一種書在連鎖書店、網路書店及單一書店都能以相同售價販賣，讓獨立書店等小通路獲得和大通路平等競爭的機會；另一方面，他們也希望改善出版商為了因應通路不斷下壓的折扣，變相提高定價或自我剝削等「消耗產業創造力」的做法。例如獨立書店「小小書房」的店主虹風（2010）即曾為文指出，折扣戰對於「產業創造力的消耗，觀察台灣出版產業僅只十多年的自己，可說是感觸良多。」她寫道：

面對作為台灣文化根本的「出版產業」，我們更擔憂的事情是，許多同樣在出版產業的朋友們，面對這個產業的創意、精力、能量，甚至理想，已經逐漸消耗。企畫、行銷人員思考的不是一本書的內容該如何行銷，而是哪個通路要打幾折、要哪些贈品、宣傳資源；業務做的不是去哪邊開拓商機，而是每天接通路端來的抱怨電話，誰拿到比較好的折扣進價、誰為什麼可以打到幾折，過了越來越短的新書銷售期之後，要想方設法拜託通路將大量的退書以多少折扣趕緊賣掉；本土創作者的版稅一步步被擠壓，出書類型的空間越見狹窄……而在如此越來越難發揮創意的產業裡，我所知道的，同樣也是讀者的出版業的朋友們，對於折扣書也是趨之若鶩，無法抵擋。

虹風在文章中一針見血指出：「消費者以為『賺到』的下殺折扣，真正的現實是：那是從這些商人以外的，每個在這個產業鏈上的人們（無論遠近）身上所『擠』出來的血汗錢。」在這樣的認知下，獨立書店團體推動圖書定價制，除了讓單一書店獲得與其他通路平等的競爭條件，掙得較大的存活空間外，也希望讓整個圖書產業的生態更為健全，讓產業鏈中各個環節的參與者和能動者都能得到合理的利潤，支撐產業的創造力和活力。

然而，許多出版業者仍然將圖書定價制視為僅對獨立書店有利的保護政策（林載爵 2015）。例如，文化部在 2014 年四月舉辦的「圖書定價制」研討會中，即有部分業者提出推動後將會降低讀者購書意願的疑慮（田野筆記 20140428）。政府的態度也是較為被動，希望業界先整合出共識，再進行修法等後續事宜。2015 年五月，新任文化部長洪孟啟公開表示，推動圖書統一定價是必要之路後（自由時報 2015），部分出版界人士公開表示不認同。他們不贊成實施這一制度的理由主要是，近兩年來台灣出版產業嚴重衰退，若在此時實施定價制，對於改善出版寒冬毫無助益，還可能因為折扣少，讓讀者不願意買書，讓出版環境雪上加霜。出版人林載爵（2015）也撰文表示：「在這個時候推出圖書按定價銷售制度恐怕是極為不適合。不但讀者的圖書消費力將明顯減弱，量販店也不再銷售圖書」，意指將再造成台灣出版產值的下滑。出版界的反對意見，使得文化部立場退縮（中國時報 2015），獨立書店團體多年來的努力，又退回原地。

三、友善書業的新契機

不過，獨立書店店主在掙扎求生存之際仍未放棄，上述「獨立書店協會」開始朝非營利組織（NGO）的方向努力。之後，在協會理事新竹水木書苑店主蘇至弘的奔走串連下，又在 2014 年年底成立「有限責任台灣友善書業供給合作社」（簡稱友善書業合作社），希望透過成立共同經銷平台，「共同置辦、流通和生產出版品及其他文創商品」，尋求更大的生存空間（友善書業合作社社員手冊 2014）。

友善書業合作社在社員手冊中如此說明籌組緣由：

面對台灣出版產業近二十年來的折扣競爭，經濟規模不大的各地獨立書

店往往成為市場中被犧牲的弱勢族群，基於對於閱讀和文化經驗傳承的信念與使命感，希望能夠結合眾人之力，透過合作社組織民主平權以及友善社群的經營方式，共同尋求更大的生存空間，推廣深度閱讀。

從成立宗旨和運作方式來看，這個合作社可視之為「集書人文化」的延伸和擴大，但在成立大會前，合作社已徵集超過 60 家的書店和文創商店加入，並募集兩百萬左右的資金，也獲得文化部 2015 年的補助金，¹¹⁶並積極在加入會員的各家獨立書店中推動一系列書展。2015 年也陸續獲得出版社的支持（非正式訪談記錄）。在較充足的人力和經費支持下，這項實驗行動應能突破前幾波行動的瓶頸，得到延續下去的動能。

友善書業合作社的成立，為獨立書店未來的存續空間帶入一些契機。雖然這個新組織面臨了物流、人力和時間（繁瑣的集書過程）成本等高度挑戰，但是若能初步解決目前獨立書店進書困難、折扣過高的問題，應可吸引更多單一書店加入，也能稍微緩解獨立書店的生存危機。

另一方面，合作社的實驗若能獲得成功，從長遠而言，對健全出版市場生態應具有幾項正面效益。第一，獨立書店店主選書眼光獨到，且各店主皆有專精的書種範圍，相較於連鎖書店等大通路偏好周轉率高的暢銷書，各獨立書店加上合作社的經銷，應能夠增加書種的多元性。第二，相較於傳統社區型書店常被動接受經銷商「塞書」，因而進一些不符該店或該區讀者需求的書，最後只有退書一途，長久以往，退書率自然居高不下；相較於此，多數獨立書店業者偏好主動訂書，且在訂書前已先經過過濾篩選，對讀者也形成推薦和保證，不但能鼓勵好書和優質出版，也能降低退書率。第三，合作社強調「友善社群」，並不以聯合採購降低折扣為思考模式，例如他們在成立大會時即強調，向出版社的批貨價是六折，轉給會員的批發價為七折，以不擠壓上游出版社的利潤空間為原則（田野筆記 20141231），也讓獨立出版社有更多的發展空間。

¹¹⁶ 104 年文化部「推動實體書店發展補助作業申請獲補助名單」，見 <http://mocfile.moc.gov.tw/mochistory/ccaImages/notice/0/20150304-3.pdf>。

小結

三十年來，位於台灣出版商業迴圈下游的圖書零售通路經歷快速且激烈的變革。幾波通路革命的發展進程大致和英美等國相仿，從連鎖書店的迅速擴張，到網路書店的壯大，在在壓縮傳統小書店的生存空間，數以千計的實體書店在店租壓力及長期虧損之下關門，下游生態的急遽變化，也牽動整體出版產業鏈的結構，並加速出版商業迴圈的動態發展。

兩波通路革命的發動者——大型連鎖書店和博客來網路書店，成為整體產業理性化和效率的推動者；並在規模經濟所達成的優勢下，增強銷售實力，也藉以獲得更為集中化的守門人權力，取得出版市場的主導權。然而，從金石堂的影響力逐漸衰退的現實來看，追求理性化和效率對書店不一定有完全正面的助益，最主要的原因是，提升效率是為了追求營運成長和降低成本，但是一味強調效率的經營方式，不一定能增加書店的銷售能力。

書是一種承載著豐富意涵的特殊文化商品，需要詮釋和引介，借用 Thompson (2005; 2010) 的價值鏈概念來說，書店對書的加值工作，就在於透過選書、陳列、主題規畫和促銷活動，進一步詮釋書的內涵，並喚起讀者的興趣和注目。然而，連鎖書店所聘僱的書店店員或工讀生，僅強調 SOP 的訓練程序，卻不注重對書的理解；加以店員的高流動率，很難承擔起詮釋者的任務，這些原因，都使得部分連鎖書店對讀者的吸引力下滑。當書店的銷售能力衰退時，即使一再壓低成本，還是難以提升獲利。這是大通路一再追求效率卻仍無法成長的弔詭。

在大型連鎖店和網路書店運用折扣戰等商業手段威脅下，傳統型和小型書店等單一書店家數快速銳減，較具理想性格的獨立書店則靠理念苦撐，希望透過行動能喚起政府和消費者的注意，推動制度改革。在這一趨勢下，連鎖書店、博客來等大通路主導意識強，但在營業額和周轉率等數據考量下，選書趨於保守（獨厚暢銷書），不具開創性，反而以折扣戰等殺雞取卵的方式擠壓上游的生存空間。尤其他們在大量進書、掌有書店平台的陳列權與解釋權等優勢下，取得守門人的權力位置，對出版社推出的新書握有生殺大權。

另一方面，在經濟不景氣及閱讀媒介多元化之後，連鎖書店和網路書店等大通路為求提高營業額，不惜以壓低折扣做為吸引消費者的籌碼，但是為了保持一定的利潤，他們並祭出強勢權力回頭壓低出版社的折扣，並片面要求變更結帳制度。折扣戰不但壓縮了獨立書店的生存空間，也擠壓上游的利潤和生產空間。

與此同時，獨立書店也開始集結展開自救行動，除了提出反折扣戰的要求，也希望透過立法施行圖書定價制度，但至今仍未得到具體成果。許多出版業者雖未強力反對，但卻也有出版人表示疑慮，認為若推行此制，將導致消費者認為書價過高降低買書意願，讓已經萎縮的書市雪上加霜。

友善書業合作社的成立，為獨立書店的生存帶來一些契機；對健全出版市場生態也有正面效果，例如能增加書種的多樣性和多元性、降低退書率，也給予小型或獨立出版社更大的生存空間等。雖然這個新組織面臨了物流、人力和時間成本等方面的挑戰，但是這次嘗試若能實驗成功，從長遠而言，對健全出版市場生態具有正面效益。

第七章 結論



誠如 Coser 等人 (1982:362) 所言，「相較於任何其他的溝通工具，書是保存文明人的思想最永久、理智且包羅廣泛的寶庫。」由此看來，書是傳遞和累積知識最普遍的載體。另一方面，書也是社會性的產物。創作可能是孤獨的，出版卻是一種社會性的活動。一部作品必須脫離它的創作者，在眾人中獨自找到其歸宿，才能成為自主且自由的創作 (Escarpit 1971: 45-46)。在這個意義下，出版品必須找到讀者，才得以彰顯其價值。出版的歷程也有別於作者孤身一人伏案創作，重要的是讓公眾有機會接觸、閱讀出版品，因而出版不僅結合了編輯、印製、銷售等分工合作的過程，也具有一定的社會意義。

從鉅觀的角度來看，從手抄本時代到活字印刷書的出現，乃至目前方興未艾的電子書，出版行業的歷史演進受到人口消長、識字率高低、政治、宗教、戰爭、國際貿易及技術變遷等諸多因素的影響；然而書籍和出版品又因為所承載的資訊和傳播能力，同時也是變革的推手 (費夫賀、馬爾坦 2005)。傳播學者麥克魯漢 (2006: 210) 即指出，「就社會性而言，人的活字印刷延伸造成國族主義、工業主義、大眾市場、識字能力以及教育普及。因為印刷呈現可重複的精密形象，激發全新形式的社會能量延伸。」

另一方面，相較於其他文化產品，書的製作成本低，因而出版做為一種文化創意產業，其創意實驗空間理應更為寬廣。只要投資有限的成本，就有機會在寫作技巧、敘事風格、文類，乃至排版、設計、裝幀、包裝等各方面從事創意的實驗，其實驗成果，可能得到專業認可，也可能異軍突起，引領全新的閱讀風潮。況且，出版做為創意實驗的前緣，其成果還可成為其他文創產品的原型 (prototype)，包括改編舞台劇、電視、電影，開發出更多衍生商品，甚至成為席捲全球的文化現象。

這本博士論文以台灣出版產業在二次戰後的擴張與動態為研究重心，探討出版場域的能動者如何產製圖書這種文化商品，以及將它們流通及銷售到市場中的

過程。相較於過去研究出版產業的學術論著多半將焦點集中於圖書的生產階段，本研究不但將觸角延伸至這一場域內較少受到關注的配銷、流通及銷售等環節，同時也結合 Thompson 的出版鏈模型及 Zelizer 的商業迴圈概念，提出「出版場域」及「出版商業迴圈」做為分析架構，探究出版人、經銷商、書店業者等不同能動者之間的社會鑲嵌和權力關係，同時也分析這個迴圈如何透過長期商業往來形成的信任關係、契約、保留款，乃至「月結」或「銷結」等結帳制度，形成鑲嵌日益緊密的商業網，並鞏固了長期效率不彰、供過於求的出版市場。以下簡要說明這本論文的主要研究發現和貢獻。

第一節 研究發現和貢獻

一、出版商業迴圈的超額生產問題

台灣在歷經戒嚴時期長期的言論與出版桎梏後，蓄積已久的出版能量在解嚴後的 1990 年代爆發，兩千三百萬的人口分享每年逾四萬種的新書書種，如此大量的新書產出和豐沛的出版產能，成為台灣出版產業的一大特點。針對這一現象，台灣出版人和觀察家認為這是反映了台灣讀者在長期戒嚴的思想封閉後，對多元知識的渴求；然而這種接近經濟學供需模型的觀點並無法解釋，何以台灣的閱讀風氣並未提升、且經濟不景氣降低許多讀者購書意願之際，每年新書種數仍維持在四萬種的高點而未明顯下降？在這本論文中，相較於出版界提出的供需解釋，我則是結合文化社會學、組織研究和經濟社會學的分析視角，指出出版商業迴圈上、中、下游各自有所偏重的場域邏輯，如何共同強化了超額生產的模式，這是這種不得不以超額生產的手段以求生存邏輯，造成新書書種居高不下。然而，這些明顯超出市場胃納量的書充塞於書店等零售通路中，彼此激烈競爭，但每本書的能見空間卻也隨之降低，最後導致書的生命周期越來越短，退書率節節升高，整體書市更缺乏效率。

在出版商業迴圈的上游，超額生產是為了回應出版市場需求的高度不確定性。在無法確知市場反應的情況下，出版社發展出「青蛙下蛋」的出版策略，以多樣化投資的生產方式盡可能多出書，以賣得好的書，彌補賣不好的書所造成的

虧損；因而可將之視為出版商分散風險的一種理性策略。另一方面，每年新書書種眾多，也關乎多數出版社必須採取類似 Bourdieu 所指的短期經濟邏輯以求生存。由於台灣出版社的社齡相對短，加以新成立的年輕出版社比例稍高，這些成立不到十年的出版社缺乏能夠得到穩定獲利的長銷書書單，因而必須加快出版新書速度，以期用較短的生產周期，快速回收經濟利潤，以維繫出版社的存續；同時也希望用較快的速度累積書單，建立知名度（品牌形象），累積象徵資本。

在中游方面，出版業多年來採行的退書優惠慣例、現行產銷分離的經銷制度和台灣出版界行之有年的結帳制度「月結制」，也驅使出版商必須採取超額生產的方式以為因應。過去由經銷商代理發行的制度，使得出版商難以精確掌握出版品的銷售量和庫存情形，加深了市場的不確定性；而以進貨減退貨的月結制，則是讓出版社發展出以出新書折抵退回舊書帳款的投機做法，助長了出版社「以書養書」的短線操作，也就是不斷出版新書以換回遭退回的舊書，這種策略，也使得新書書種居高不下。

在下游方面，連鎖書店等大通路對效率的強調，連帶也影響了出版商的生產策略。大通路的陳列和促銷手法，以及透過排行榜凸顯暢銷書等做法，很容易讓讀者的焦點都集中在展售平台陳列的新書上；同時他們對暢銷排名、周轉率和達成率等量化指標的重視，也使得新書停留在平台的時間日益縮短；由於新書周轉速度太慢即可能遭到退書的命運，許多新書的生命周期雖之縮短，連帶也迫使出版社必須加速生產周期，以替換快速遭退回的書。

衡諸上述出版迴圈上中下游各環節關鍵能動者的場域邏輯，雖然各自有其不同的策略考量，但透過彼此環環相扣的商業連結，卻助長了出版商的超額生產，並造成出版市場嚴重的供需失衡。在業已擁擠不堪的書市中，大量的退書很難再回到市場中循環找到讀者，多數只能遭到銷毀，造成整體產業人力、物力和資源的浪費。

二、台灣出版場域的特性與變遷

台灣出版產業在歷經長期戒嚴的特殊歷史社會條件下，呈現出有別於歐美、日本等先進國家的發展脈絡和產業特色。國外出版產業的變遷力量同時來自上游



和下游，以美國為例，1960 年代戰後嬰兒潮開始進入大學就讀，帶動高等教育閱讀市場的擴張，引發財團和華爾街投資出版公司的興趣，展開一連串的併購和重組（Coser et al. 1982; Greco 2005; Thompson 2010），這個大規模的組織變遷潮流，改寫了美國出版產業的生產策略，出版社據以生產的制度邏輯在 1970 年代中期由「編輯邏輯」轉向「市場邏輯」，並展現出以收購取得公司成長和競爭優勢的市場資本主義特徵（Thornton and Ocasio 1999; Thornton 2004）；另一個主要的變遷趨動力則來自下游零售通路的革命（Thompson 2010），包括大型連鎖書店的興起，以及網路書店的崛起等，這些能動者和組織引進營銷、管理及新科技，成為將書籍銷售理性化的一股主要動力（Powell 1983; Miller 2006）。相對而言，台灣因為受到長期政治戒嚴的影響，言論和出版自由遭受壓制和管控，使得上游出版社的發展受到局限，多半為中小型規模，直到 1980 年代開始，才開始有較明顯的組織分化，且整個產業的變遷力量主要由下游發動。以金石堂連鎖書店為首的大通路將效率概念和電腦化等量化指標帶進出版業，帶動了從重視質到強調量的變遷。到了 1990 年代，出版場域才出現較明顯的組織結構變遷，包括集團化的經營模式，以及出版公司公開上櫃；然而相較於歐美出版場域激烈的兼併、收購等商業手段，台灣的集團化則是在降低成本或多角化經營的前提下，透過結盟合併或分裂繁殖等策略形成，構成台灣和緩的集團化發展模式，也成為台灣特有的集團化現象。

透過田野研究，我發現出版場域中能動者據以行事的場域邏輯也逐漸發生變化。台灣許多出版人延續早期文人出版社的傳統，強調出版做為一種使命和社會責任的理念，因而多數出版人抱持著「不輸就會贏」的盤算邏輯，重視象徵資本的累積，對他們而言，獲利只是讓出版社得以存活、或得以出更多好書的手段。然而，在數字管理邏輯盛行並逐漸擴散的趨勢下，出版社開始設定每月、每季或每年需達成的數字指標，意味著數字和獲利已從手段轉變為目的。與此同時，出版場域也呈現一種「典範轉移」，編輯人的典型已從「文人主編」型轉變為選題、企畫及製作能力兼備的「製作人」型，甚至以工具理性為行動取向的「專業經理人」型，也逐漸在出版場域中占有重要的決策位置。

三、與既有理論的對話

在對出版商業迴圈上、中、下游的分析中，本研究也指出早期出版研究側重於對組織型態和變遷的分析，有其局限；在分析上我以出版場域和商業迴圈的理論架構對這個產業進行整體性的分析。在對台灣經銷體系的分析中，我指出台灣出版商業迴圈中各環節中透過月結、保留款等制度構成緊密鑲嵌關係，這種財務鑲嵌的過度鑲嵌模式，也讓能動者彼此間的商業往來關係僵固化而難以改變，長此以往加深了整個商業迴圈的效率不彰。除此之外，我也指出在這個迴圈中，書做為一種特殊媒介，不但承載著類似物物交換制度交易品的貨幣功能，也串起不同環節能動者間共享的利益和意義。上述幾個層面，突破了組織研究和網絡分析局限於個體組織和偏向靜態的限制，並挖掘出更深的意涵。

另一方面，相對於經濟學和部分經濟社會學家對效率的強調，本研究也提出質問。由於上述出版產業超額生產的策略有其不得不然的邏輯，這個產業的確存在著效率不彰的問題；然而場域中的能動者或組織促進效率提升的做法，只是追求個別組織的成本降低和利潤成長，不但無法提升整體產業的效率，反而可能危及其他環節行動者的生存。對面對著高度不確定性的出版場域而言，讓組織得以存續的有效性（effectiveness）應是較重要的生存邏輯，由於獲利和成長難以預測，場域中的能動者和組織通常是以降低風險、保留彈性空間的模糊邏輯加以因應，然而一味追求效率的理性化原則，卻和上述原則彼此衝突。從第五章和第六章對經銷商和連鎖通路強調效率理性而產生的非預期後果，可以看出效率和有效性這兩種邏輯的衝突。

綜合言之，本研究的研究貢獻在於：第一，在有關出版產業研究方面，本研究整合生產、流通配銷、銷售等幾大環節，超越過去研究拘泥於組織邊界的局限；第二，過去有關鑲嵌、網絡的研究，較少處理權力問題；但我的研究和分析指出不同能動者和組織之間的權力互動，以及彼此間權力關係的消長。第三，在「效率」議題的討論方面，我指出經銷商和大通路提升效率的做法，只是追求個別組織的成本降低和利潤成長，反而產生降低整體產業的效率，這種弔詭的情形，也是個別組織追求效率的非預期後果。

第二節 台灣出版產業的隱憂與機會

綜合以上所述，台灣出版場域由於長期的供過於求以及效率不彰，整體產業面臨嚴峻考驗。台灣出版業面臨的幾個隱憂包括：第一，電子媒體、網際網路興起及社群媒體瓜分了潛在讀者的閱讀時間，使得閱讀市場逐步萎縮；第二，由市場上的書種分布來看，題材的同質性高，多樣性相對降低，且翻譯書的比例相當高，尤以暢銷書最為明顯；相較之下，本土作者的原創作品或出版社企畫的自製書，能見度和影響力都被稀釋；第三，串連起台灣出版商業迴圈上下游的經銷體系，卻是由正面臨「去中間化」危機的經銷商和盤商所支撐，整個出版商業迴圈有可能重組，尤其一旦部分經銷商或中盤因營收萎縮而產生現金周轉問題時，許多和其緊密鑲嵌的上下游業者都會受到牽連；第四，實體書店的數量快速縮減，使得圖書銷售的零售管道數目下滑，圖書銷售量也無法提升，甚至無法支撐讓出版商得以在一定價格範圍內得以維繫損益平衡的印量。這幾個因素，都對台灣出版市場的能量和活力產生威脅。

然而，相較於英語世界的出版業因為追求成長而導致一些令人憂心的後果，台灣出版產業和產業中的能動者仍保有一些為了理想和使命出書的空間和彈性。根據 Thornton (2004)、Greco (2005)；Thompson (2005; 2010) 等學者晚近的出版研究所指出的英語出版場域的現況，包括前述的「市場資本主義」；大財團與小出版社分占出版組織光譜兩端、中型獨立出版商難以建立生存利基的「場域兩極化」；對暢銷作者或名流書等「大書」的執迷；以及加速短期獲利和成長的「極端化出版」等現象；根據 Thompson (2010) 的分析，這幾個現象造成的隱憂，包括出版業的越來越不重視長期投資的短視近利 (short-termism)；這種傾向在短期內將營收最大化的體系，也開始失去長期培養作家的耐性，而只希望晉用能替他們創造亮麗銷售數字的作品，這種態度也傷害了許多作家的寫作生涯；最後，這種贏家贏更多 (winner-takes-more) 的市場並造成出版多樣性堪慮的文化耗弱。

相較於上述趨勢，雖然台灣的出版社在解嚴後開始面對高度的市場競爭，或是近年來數字管理模式開始擴散；但是多數出版社的使命仍側重於建立聲譽、增

加銷售量，而非如英美等國強調透過收購取得公司成長和競爭優勢。另一方面，台灣中小型出版社的生存條件也比英美出版界的中小型業者稍好，而得以規避上述大型出版集團占據場域中心而主導場域邏輯的弊端。台灣中小型出版社的相對餘裕來自於「文學經紀人」制度的條件未臻成熟，使得出版社不似歐美出版公司需同時面對來自「作家－經紀人」高預付金的要求，以及大型通路壓低折扣的雙重擠壓（Thompson 2010），所能保留的毛利率相對較高；理由之二則是透過經銷體系的支撐，經銷商做為協力廠商所提供的網絡奧援，降低了出版社內部化的成本；相較於美國的批發商所抽取的佣金占售價（折扣後）的 22%，台灣的經銷商只抽取一成左右（通常是 8% 上下，透過中盤轉發有時會增加到 13%）。上述兩個條件都讓台灣的中小型出版社能夠以較低的產製和固定成本，維持一定的利潤，某種程度也較能依靠先求存活再求獲利的邏輯運作，而非一味追求成長；這樣相對有彈性和自主的空間，也讓出版社能夠以一部分的心力進行長期投資，培養作家，累積象徵資本。

第三節 研究限制

由於本研究側重關照出版場域和出版商業迴圈的整體結構和動態，對某些較為微觀層面的問題，包括作家和作者在場域中位置與軌跡，以及女性工作者在出版場域中的勞動條件等，探討的篇幅相對較少。作者做為創意內容的提供者，是出版鏈的源頭，也是創意階段的核心，但是這本論文對作者角色的探討，除了在第四章分析編輯－作者關係時稍有著墨之外，作者現身的機會較少。就有限的作家訪談結果來看，受訪作家在談到和出版社、編輯的互動時，多著重於出版社在排版、封面設計等技術層面的加值，或是抱怨字數和篇幅限制等，較少有人具體談到透過編輯的建設性修改建議，得以提升寫作技巧或作品品質。然而幾位受訪作家也提到出書不易，不僅新手作家投稿時曾屢遭出版社婉拒，就連著作等身的資深作家，也憂慮新書往往兩千本都賣不完，「怕拖累出版社而不敢出書」。我也觀察到，幾位受訪作家對出版社的運作相當熟悉（有些本身即曾任編輯），顯示出文學場域和出版場域有一定程度的重疊。這種文學場域和出版場域的重疊和交

織，值得進一步探討，例如，兩個場域的邏輯是否相似，是否有所衝突？在兩個場域邏輯相衝突時，對作家的影響為何？他們又如何發展出因應策略？這些都是可以在後續研究中延伸討論的主題。

另一方面，本研究在研究初期即因電子書的發展仍處於形式未定的變動狀態，以及國內多數出版人都對電子書抱持被動觀望的態度，而將電子書和數位出版排除於討論之外，然而綜觀近幾年來電子書在美國出版市場上的市占率逐漸升高，電子書和數位出版對出版產業的影響也不容小覷。相較於 Thompson (2005; 2010) 將數位出版視為影響工作流程的隱性革命 (hidden revolution)，我對電子書關注點集中在兩個層面，一是非實體出版是否能改善長期困擾出版業的配銷效率不彰的問題；另外則是電子書和自助出版能否突破出版人、編輯和書店業者等文化守門人的把關，讓作者擁有更大的創作和出版空間。

近兩三年來，席捲全球書市的兩部小說《格雷的五十道陰影》和《羊毛記》成為自助出版 (self-publishing) 和電子書的神話。前者在網路上受到讀者瘋狂轉載前，作者 EL·詹姆絲 (E. L. James) 只是在同人網站寫作自娛娛人的「素人作家」；《羊毛記》的作者休豪伊 (Hugh Howey) 則是曾遭多家大出版社拒絕出書，最後轉而透過亞馬遜書店 Kindle 自費出版平台以每本一元美金出版成電子書，卻在短短幾個月內累積了上萬本的銷售量，最後成為全球熱賣的暢銷書 (艾莉西亞·魯茲 2013)¹¹⁷。相較於傳統紙本書出版模式的創作階段是由出版社所主導 (見第四章)，作者的作品或創作大綱需經過出版守門人的篩選、認可和加值；自助出版的電子書則能讓作者以極低的出版成本、甚至不用預付金，就能出版並發行自己的創作，還可以得到遠大於傳統出版的版稅收益 (通常是六成以上)¹¹⁸。雖然大多數自助出版的書銷量都在一百本到一百五十本之間 (不論電子書或紙本書) (New York Times 2012)，但是透過電子書自助出版平台提供的低成本出版和發行管道 (例如透過 Kindle 系統，消費者只需按一個按鍵就能在自己的閱讀器

¹¹⁷ 資料來源：<http://nautilusnph.blogspot.tw/>，擷取日期 2014/02/01。

¹¹⁸ 雖然傳統的紙本書出版也有自助出版的型態，提供作者在遭出版社拒絕後自費出版和發行的出路，但是通常需要花費台幣十萬元以上的印製成本 (美國約在五千到一萬美元)，而且由於自助出版的發行通路相當有限，書出版後作者除了透過贈書或自售等管道發行以外，很難透過書店等一般通路銷售出去 (New York Times 2012)。

上讀到訂購的電子書)，作者卻能突破守門人的篩選和控制機制，直接對公眾發行，並直接接受讀者的評鑑。這對作者的創作自主而言，不啻為另一層面的解放；對讀者而言，他們也能閱讀更大量、更具多樣性的作品，而毋須受制於出版人和編輯的選書品味或篩選判準。

另一方面，電子書的發行也突破傳統紙本書需仰賴物流系統、層層轉發、配銷不準及退書等發行模式，也可以省下紙張、印製、物流和批發商抽成等人力物力成本，不但能降低傳統配銷體系的無效率，也能減少傳統發行模式因為大量退書、大量庫存，甚至最後必須銷毀紙本書所造成的浪費。

不過，儘管電子書具有上述幾項潛在優勢，並不表示我認為電子書將取代紙本書，而讓目前以紙本書的實體出版為主流的出版產業走向末日。回顧半世紀以來的出版產業的發展，在受到科技變遷的挑戰和威脅下，這個產業誠如 Thompson (2010) 所言，面臨的是不確定的未來；然而我認為，從古代中國的竹簡書到歐洲的羊皮手抄本以來的書寫和出版傳統，不會因為科技革命而斷絕，紙本書的實體出版模式可能會繼續轉型甚至式微，但不會消失，最重要的是透過紙本書承載的知識傳遞模式，仍會持續下去。

參考文獻

- Bilton, Chris (姜冬仁、楊皓鈞譯)(2011) 創意產業：管理的文化與文化的管理。
見李天鐸編著，文創業產業讀本：創意管理與文化經濟，頁 143-159。台北：遠流。
- Christopher Davis (宋偉航譯)(2010)我在 DK 的出版歲月，台北：遠流。
- Gross, Gerald(eds.)(齊若蘭譯)(1998)編輯人的世界。台北：天下文化。
- 丁希如(1999)出版企畫的角色與功能。嘉義：南華大學出版學研究所碩士論文。
- 卜繁裕(2005)博客來靠 7-Eleven 做出 8 成訂單。e 天下雜誌，3 月。
- 小林一博，2001，《出版大崩壞》。台北：尖端。
- 王榮文(1994)台灣出版是業產銷的歷史、現況與前瞻：一個台北出版人的通路探索經驗。出版界 28，頁 7-15。
- 王乾任，2004，《台灣出版產業大未來：文化和商品的調和》。台北：華文網。
- 王瓊文，1995，《台灣圖書出版業發展歷程與未來發展趨勢》，台北：政治大學新聞學研究所碩士論文。
- 王學哲、方鵬程(2007)勇往向前：台灣商務百年經營史（1897-2007）台北：台灣商務印書館。
- 王思迅(2014)這一代與下一代的編輯。載於
http://tpi.org.tw/marketinfo_market.php?record_id=690（擷取自 2014 年 5 月）
- 中央日報，2002，〈小的堅持與自信—隱地與鍾惠民對談〉，11 月 12 日。
- 中國時報(1999)文化出版事業走進新世紀，11 月 25 日。
- 中國時報(2005)暢銷書排行榜 誠品 金石堂「對」上了。3 月 28 日。
- 中國時報(2013a)新手一字不刪，還原卡佛原稿。1 月 11 日。
- 中國時報(2013b)村上新作多崎作破 500 萬 版權金創新高。九月 17 日。
- 中國時報(2013c)開卷好書獎 25 周年特輯，12 月 18 日。
- 中國時報(2015)圖書定價喊統一 文化部還要喬，5 月 27 日。
- 文化部(2014)101 年出版產業調查報告。台北：文化部。
- 巴比耶，弗雷德里克著，劉陽等譯(2005)書籍的歷史。桂林：廣西師範大學出版社。
- 安德烈·柏納(2006)退稿信。台北：寶瓶文化。
- 平鑫濤(2004)逆流而上。台北：皇冠。



- 民生報(1984) 找書方便 看書舒服 買書愉快 書店新型態漸形成氣候，12月17日。
- 民生報(2003)出版第一線，作家投身擋磨難，2月7日。
- 行政院新聞局(2004)九十三年出版年鑑。台北：行政院新聞局。
- 行政院新聞局(2009)2008年出版年鑑。台北：行政院新聞局。
- 行政院新聞局(2009)97年圖書出版產業調查。台北：行政院新聞局。
- 行政院新聞局(2011)99年圖書出版產業調查。台北：行政院新聞局。
- 江淑滿(1996)連鎖通路權力互動之研究——以圖書出版品為例。台北：國立台灣大學商學研究所碩士論文。
- 自由時報(2014) 誠品明年進軍中國 疑因此下架西藏人權書籍。7月4日。
- 自由時報(2015) 圖書統一定價制有望 文化部釋訊息。5月14日。
- 朱玉昌(2009)台灣圖書出版產業供應鏈特性分析即未來發展策略探討。交通大學高階主管管理學成碩士論文。
- 有限責任台灣友善書業供給合作社社員手冊(2014)未出版手冊。
- 呂正惠(1992) 戰後台灣文學經驗，台北：新地。
- 辛廣偉(2000) 台灣出版史，石家庄：河北教育出版社。
- 李令儀(2004) 2002年網絡書店市場概況：在逆勢中成長的一年。見辛廣偉、魏玉山編，2002年世界華文出版年度觀察。北京：華文出版社。
- 見城徹(2009)編輯這種病。台北：時報出版。
- 何凡(1977)結識好書為好友，聯合報，12月29日。
- 何飛鵬(2007) 自慢：社長的成長學習筆記。台北：商周。
- 汪淑珍(2008)九歌繞樑三十年。台北：九歌。
- 吳程遠(1998)帶你進入編輯人的世界。見編輯人的世界。台北：天下文化。
- 吳麗娟(2003)台灣文人出版社的經營模式嘉義：南華大學出版學研究所碩士論文。
- 吳秋霞(2008)出版人的事業歷程之研究：六個本土案例。嘉義：南華大學出版與文化事業管理研究所碩士論文。
- 吳贊(2009)文化與經濟的博奕：出版經濟學理論研究。北京：中國社會科學。
- 林芳玫(1994a)雅俗之分與象徵性權力鬥爭。台灣社會研究季刊，16: 55-78。
- (1994b)解讀瓊瑤愛情王國。台北：時報。
- 林耀德(1996)不要驚動不要喚醒我所親愛的。台北：文鶴。

林雪雲(2000)美國圖書出版業集團化現象及其文化與倫理議題之探討。嘉義：南華大學出版學研究所碩士論文。

林曉齡(2004)昨天我媽媽問我徐志摩是誰？——文學作品出版企劃與行銷之研究。嘉義：中正大學企業管理研究所碩士論文。

林載爵(2011)出版與閱讀：圖書出版與文化發展。見中華民國發展史：教育與文化（下）。台北：政大出版中心。

——（2015）圖書按定價銷售制度能不能在台灣實行？聯合報，2015年6月8日。

林讓均、林麗娟、賴琬莉(2012)闖關 吳清友的誠品傳奇：一個台南小漁村的太保學生 打造華人文化第一品牌。今周刊 815 期。

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）：16-19。

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。台北：東吳大學社會學研究所碩士論文。

周紹明（Joseph P. McDermott）著，何朝暉譯(2009)書籍的社會史：中華帝國晚期的書籍與士人文化，北京：北京大學出版社。

孟樊(2002[1997])台灣出版文化讀本。台北：唐山。

孟樊(2002)合縱連橫抑或分裂繁殖？——台灣出版社的分與和，《文訊雜誌》，203：49-51。

果子離(2005)一座孤讀的島嶼。台北：遠流。

妹尾河童(2004)窺看河童。台北：遠流。

唐諾(2006)書，掙扎向永恆，見安得烈·柏納編（陳榮彬譯）退稿信，頁 19-33。

洪美娟(1997)誠品、金石堂掀起書店風雲。天下雜誌，193 期。

洪千惠(2003)台灣書系出版之運作與功能。嘉義：南華大學出版學研究所碩士論文。

洪震宇(2006)我的人生才剛寫完序言－郝明義，GQ，121 期。

虹風(2010)假裝活在一個美好的時代：從一本書的推薦稿談起。見

<http://reader.roodo.com/smallidea/archives/12996499.html>（擷取日期 2013

年 5 月 30 日）

——(2011)獨立書店之生死、必要、存活與崛起條件。見行政院新聞局編，99 年圖書出版產業調查報告。頁 296-309。

侯瑞·夏提葉(謝柏暉譯)(2012)書籍的秩序：歐洲的讀者、作者與圖書館(14-18世紀)。台北：聯經。

凌雲(2002a)：經銷商目前唯有著手強化本身實力努力扮演好橋樑的角色等待良好機會的到來——專訪黎銘圖書有限公司林俊言副總經理。出版流通，81:10-14。

凌雲(2002b)：台灣多元化的發行概況。出版流通。84：14-19。

夏祖麗(2000)從城南走來——林海音傳。台北：天下文化。

馬岳琳(2011)大陸出版社登台搶人，天下雜誌，453期。

郝明義(1999)台灣出版者的定位以及未來的機會，見林天來主編，出版人的對話，頁23-25，台北：天下文化。

——(2007)我們的黑暗與光明——台灣出版產業未來十年的課題。

(<http://www.rexhow.com/wp-content/uploads/dark-light.htm> 擷取日期：2010/09/30)

——(2010)現階段我們需要圖書定價制的理由。

(<http://rexhow.com/works/%E7%8F%BE%E9%9A%8E%E6%AE%B5%E6%88%91%E5%80%91%E9%9C%80%E8%A6%81%E5%9C%96%E6%9B%B8%E5%AE%9A%E5%83%B9%E9%8A%B7%E5%94%AE%E5%88%B6%E7%9A%84%E7%90%86%E7%94%B1/>擷取日期 2013/08/20)

許佳錚(2002)圖書出版編輯人員工作價值觀與組織承諾之關係研究——以城邦出版集團為例。嘉義：南華大學出版與文化事業管理研究所碩士論文。

莫昭平(2006)圖書出版產業的商業模式研究：以時報出版為例。台北：國立臺灣大學國際企業學研究所碩士論文。

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，台北：政治大學新聞學研究所碩士論文。

理察·布蘭特(2012)amazon.com的秘密。台北：天下雜誌。

游常山(2006)格林整合全球資源 讓歐洲孩子看台灣童書，遠見，241期。

游惠玲(2005)雅言出版社負責人顏擇雅——單打獨鬥可以做多大？30雜誌，6期。

陳長華(1989)大橋頭／新學友發跡地溯源 締造書店經營新紀元的旗手，10月12日。

陳銘磻(1987)掌燈人。台北：行政院文化建設委員會。

陳達弘(1981)出版界需自求多福。見游淑靜等著，出版社傳奇，頁195-200。台北：爾雅。

陳俊斌(2002)台灣戰後中譯圖書出版事業發展歷程。嘉義：南華大學出版學研究所碩士論文。

陳穎青(2007)老貓學出版。台北：時報。

陳夏民(2012)飛踢、醜哭、白鼻毛：第一次開出版社就大賣，騙你的。台北：明日工作室。

麥克魯漢(鄭明萱譯)(2006)認識媒體：人的延伸。台北：貓頭鷹。

游淑靜(1981)純文學出版社。見游淑靜等著，出版社傳奇，頁 39-41。台北：爾雅。

葉雅玲(2008)繆思殿堂裡的文學活動：皇冠文化集團。見封德屏編，台灣人文出版社 30 家，頁 105-120。台北：文訊。

黃淑惠(2000)圖書經銷商角色與功能之研究：農學社的個案研究。嘉義：南華大學出版學研究所碩士論文。

黃良杰(2005) 組織文化塑造之研究——以誠品書店為例。高雄：國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

張清吉、林賢儒(1981)：知識之道。見游淑靜等著，出版社傳奇，頁 215-230。台北：爾雅。

張愛玲(1991)流言。台北：皇冠。

張豐榮(2009)淺析當前出版產業問題與解決之道——出版、發行、零售所需的都贏策略，見行政院新聞局編 2008 年出版年鑑，台北：行政院新聞局。

曾至成(1998)都市空間的文化資本再生產---以台北誠品書店為例。台北：台灣大學三民主義研究所碩士論文

曾順隆(1999) 台灣圖書發行公司的經營，見林天來主編，出版人的對話，頁 275-298，台北：天下文化。

楊玲(2009)臺灣文學出版行銷策略。台北：台北教育大學語文與創作學系碩士論文。

楊玲(2011)為什麼書賣這麼貴？臺灣出版行銷指南。台北：新銳文創。

詹宏志(1988)趨勢報告：台灣未來的 50 個解釋。台北：遠流。
——(1989)城市觀察。台北：遠流。

經濟日報(2008)空中英語聯合發行行銷。12 月 21 日。

經濟日報(2009)打敗誠品 博客來稱霸圖書通路。12 月 28 日。

蔣文德(2000)閱讀誠品：全球化中的誠品書店之空間文化形式。台大建築與城鄉

研究所碩士論文。

鄭明俐(1990)八〇年代台灣散文現象。見孟樊、林耀德主編，世紀末偏航——八〇年代台灣文學論，頁 15-93。台北：時報。

鄭如玲(2004)台灣圖書出版業文字編輯專業職能之研究。嘉義：南華大學出版與文化事業管理研究所碩士論文。

鄭淳予(2013) 十億社長的成功筆記，今周刊：830 期。

費夫賀、馬爾坦（李鴻志譯）(2005)印刷書的誕生。台北：貓頭鷹。

費雪，史提夫·羅傑（呂健忠譯）(2009)文字書寫的歷史，台北：博雅書屋。

廖美立(1999)閱讀九〇年代台灣連鎖書店的发展，見林天來主編，出版人的對話，頁 339-360，台北：天下文化。

廖梅馨(1999)圖書出版產業類型之探析。台北：中國文化大學新聞研究所碩士論文。

愛森斯坦，伊莉莎白(2010)何道寬譯，做為變革動因的印刷機：早期近代歐洲的傳播與文化變革。北京：北京大學。

蔡文甫(2001)天生的凡夫俗子。台北：九歌。

諶淑婷(2013) 專屬孩子的角落 ——台灣獨立兒童書店的經營難題探究。台東：國立台東大學兒童文學研究所。

簡嬪(1994)一個編輯勞工的苦水經。聯合報，11 月 27 日 37 版。

鍾惠萍(2006)台灣圖書出版業編輯人員角色壓力之研究。嘉義：南華大學出版與文化事業管理研究所碩士論文。

隱地(1978)我的書名就叫書。台北：爾雅。

——(1981)出版與發行。見游淑靜等著，出版社傳奇，頁 267-270。台北：爾雅。

——(1986)出版二三事。出版之友 35、36 期: 4-5。

——(2014)出版圈圈夢。台北：爾雅。

聯合報(2007a)，經銷糾紛 城邦出版在金石堂下架，7 月 25 日。

聯合報(2007b)，近百出版社，也退出金石堂，7 月 26 日。

聯合晚報(2002) 天下傳奇：徵文讓校工變總經理，林天來 13 年前北上，從倉管到行銷成了天下文化老總。6 月 20 日。

魏龍泉(2001)美國出版社的組織與營銷。台北：三思堂。

戴伯勳(2008) 圖書出版業和音樂產業的現況與未來發展。台北：國立政治大學企業管理研究所碩士論文。

蘇拾平(1999)從出版業看台港新馬的圖書店銷通路。見林天來主編，出版人的對話，頁 299-317，台北：天下文化。

——(2005)台灣圖書出版集團化的初步觀察。見行政院新聞局編，93 年度出版產業研究報告，頁 6-12~6-18。台北：行政院新聞局。

——(2007)文化創意產業的思考技術。台北：如果。

蘇惠昭(2008)理想與勇氣的實踐之地：遠流出版公司。見封德屏編，台灣人文出版社 30 家，頁 353-374。台北：文訊。

Adorno, Theodor W. (1975) Cultural industry reconsidered, *New German Critique* (Fall) : pp.12-19.

Alexander, Victoria D. (2003) *Sociology of the Arts: Exploring Fine and Popular Forms*. Malden: Mass.: Blackwell.

Baudrillard, Jean (1988) *Jean Baudrillard: Selected Writings*. ed. by M. Poster. Stanford University Press.

Becker, Howard (1982) *Art World*. Berkeley and Los Angeles: University of California Press.

Block, F.(1990) *Postindustrial Possibilities: A Critique of Economic Discourse*. Berkeley: University of California Press.

Bourdieu, Pierre (1984) *Distinction: A Social Critique of the Judgment of Taste*. London: Routledge & Kegan Paul.

—— (1993) *The Field of Cultural Production: Essays on Art and Literature*. Cambridge: Polity Press.

——(1996) *The Rules of Art: Genesis and Structure of the Literary Field*. California: Stanford University Press.

Bourdieu, Pierre and Loic J. D.Wacquant (1992) *An Invitation to Reflexive Sociology*. Chicago: The University of Chicago Press.

Burt, Ronald (2004) Structural Holes and Good Ideas. *The American Journal of Sociology* 110(2): 349-99.

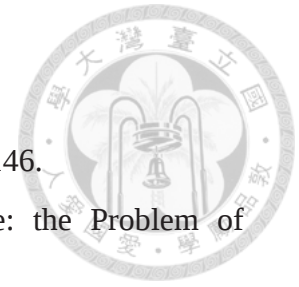
Caves, Richard E. (2000) *The Creative Industries: Contracts between Art and Commerce*. Cambridge: Harvard University Press.

Chandler, Alfred J. (1977) *The Visible Hand*. Cambridge: MA: Harvard University Press.

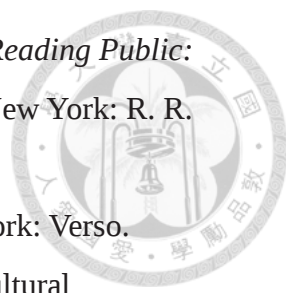
- (1990) *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge :Harvard University Press.
- Chang, Kyung-Sup(1999) *Compressed Modernity and Its Discontents: South Korean Society in Transition*. *Economy and Society*, 28: 1: 30-55.
- Coser, Lewis A. (1979) Asymmetries in Author-Publisher Relations. *Society* 17: 34-37.
- Coser, Lewis A., Charles Kadushin and Walter. W. Powell (1982) *Books: The Culture and Commerce of Publishing*. Chicago and London: The University of Chicago Press.
- DiMaggio, Paul and Walter P. Powell (1983) The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field. *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- DiMaggio, Paul, and Walter P. Powell, eds, 1991, *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago: University of Chicago Press.
- DuGay, Stuart Hall, Linda Janes, Hugh Mackay and Keith Negus (1997) *Doing Cultural Studies: The Story of the Sony Walkman*. London: Sage.
- Epstein, Jason (2001) *Book Business: Publishing Past Present and Future*. New York: W. W. Norton & Company.
- Escarpit, R.(1971) *Sociology of Literature*. London: Frank Cass & Co..
- Featherstone, Mike (1991) *Consumer Culture and Postmodernism*. London: Sage.
- Fleming, L. , D. Chen and S. Mingo (2007) Collaborative Brokerage, Generative Creativity, and Creative Success. *Administration Science Quarterly*, 52: 443-475.
- Fligstein, Neil (1990) *The Transformation of Corporate Control*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- (2001) *The Architecture of Markets: An Economic Sociology of Capitalist Societies*. Princeton: Princeton University Press.
- (2002) Agreements, Disagreements, and Opportunities in the “New Sociology of Markets”, in Mauro F. Guillén, Randall Collins, Paula England, and Marshall Meyer edited, *The New Economic Sociology: Developments in an Emerging*



- Field*. New York: Russell Sage Foundation.
- Garnham, Nicolas (1979) Contribution to a Political Economy of Mass-communication, *Media, Culture & Society*, Vol. 1. 123-146.
- Granovetter, M. (1985) Economic Action and Social Structure: the Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91, 481-93
- Greco, Albert N. (2005) *The Book Publishing Industry*. Mass.: Allyn & Bacon.
- Greco, Albert N. , Clara E. Rodriguez and Robert M. Wharton (2007) *The Culture and Commerce of Publishing in the 21th Century*. Stanford: Stanford University Press.
- Hauser, Arnold, K. J. Northcott (trans.) (1982) *The Sociology of Art*, Chicago: University of Chicago Press.
- Hesmondhalgh, David (2002) *Cultural Industries*. London: Sage.
- (2006) Bourdieu, the Media and Cultural Production. *Media, Culture & Society* 28(2): 211-231.
- Hirsch, Paul (1972) Processing Fads and Fashions: An Organization-Set Analysis of Cultural Industry Systems. *American Journal of Sociology*, 77: 639-659.
- Horkheimer, Max and Theodor W. Adorno (1972) The Cultural Industry : Enlightenment as mass deception. Pp.120-167 in *Dialectic of Enlightenment*. New York: Continuum.
- Johnson, Randal (1993) Editor's Introduction: Pierre Bourdieu on Art, Literature and Culture, Pp. 1-15 in *The Field of Cultural Production: Essays on Art and Literature*. Cambridge: Polity Press.
- Karabell, Zachary (2015) Why Indie Bookstores Are on the Rise Again. *Slate* (http://www.slate.com/articles/business/the_edgy_optimist/2014/09/independent_bookstores_rising_they_can_t_compete_with_amazon_and_don_t_have.html)
- McQuail, Denis (2000) *McQuail's Mass Communication Theory*. London: Sage.
- Miège, Bernard, Nicholas Garnham (trans.) (1979) The Cultural Commodity. *Media, Culture & Society* I: 297-311.
- Miller, L. (2006) *The Reluctant Capitalists: Bookselling and the Culture of Consumption*, Chicago: the University of Chicago Press.
- Negus, Keith (2002) The Work of Cultural Intermediaries and the Enduring Distance



- between Production and Consumption. *Cultural Studies* 16 (4): 501-515.
- New YorkTimes(2012) The Joys and Hazards of Self-Publishing on the Web.(<http://www.nytimes.com/2012/08/16/technology/personaltech/ins-and-outs-of-publishing-your-book-via-the-web.html>)
- Nixon, Sean (1997) Circulating Culture. Pp. 177-234. in *Production of Culture/Cultures of Production*, edited by Paul du Gay, London: Sage.
- Nixon S, and du Gay P (2002) Who needs cultural intermediaries? *Cultural Studies* 16(4):495–500.
- Olczak, Matt (2008) Changes in Productivity from Ending Resale Price Maintenance on Books. *CCP Newsletter* 14: 2-3.
- Packer, George (2014) Cheap Words. *New Yorker* Feb17&24.
(<http://www.newyorker.com/magazine/2014/02/17/cheap-words>)
- Powell, Walter W. (1979) Control and Conflict in Publishing. *Society* 17: 48-54.
- (1983) Whither the Local Bookstore? *Daedalus* 112 (1): 51-64.
- (1985) *Getting into Print: The Decision Making Process in Scholarly Publishing*. Chicago and London: University of Chicago Press.
- (1990) Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization. *Research in Organizational Behavior*. Vol.12: 295-336.
- Powell, Walter W., Douglas R. White, Kenneth W. Koput, Jason Owen-Smith (2005) Network Dynamics and Field Evolution: The Growth of Inter-organizational Collaboration in the Life Sciences. *American Journal of Sociology* 110(4): 1132-1205.
- Ritzer, George (2000) *The McDonaldization of Society*. Thousand Oakes: Pine Forge Press.
- Ryan, Bill (1992) *Making Capital from Culture: The Corporate Form of Capitalist Cultural Production*, Berlin: Walter de Gruyter.
- Shatzkin, Leonard (1982) *In Cold Type: Overcoming the Book Crisis*. Boston: Houghton Mifflin.

- 
- Shils, Edward (1963) The Bookshop in America. In *The American Reading Public: What It Reads, Why It Reads*, ed. Roger H. Smith, pp. 138-50. New York: R. R. Bowker.
- Schiffrin, Andre (2000) *The Business of Books*, London and New York: Verso.
- Smith Maguire, Jennifer and Julian Matthews (2012) Are We All Cultural Intermediaries Now? An Introduction to Cultural Intermediaries in Context. *European Journal of Cultural Studies* 15: 551-562.
- Smith-Doerr, Laurel and Walter W. Powell (2005) Networks and Economic Life. In Neil J. Smelser and Richard Swedberg ed., *The Handbook of Economic Sociology*. New York: Princeton University Press.
- Stinchcombe, Arthur L. (1959) Bureaucrats and Craft Administration of Production: A Comparative Study, *Administrative Science Quarterly*, 4 :168-187.
- Swedberg, Richard (1982) Review: Books in Contemporary Society, *Contemporary Sociology*, vol. 11, No. 6, 628-630.
- The Guardian (2014) Amazon ebook pricing battle intensifies after 'Authors United' ad.(<http://www.theguardian.com/technology/2014/aug/11/ebook-pricing-amazon-hachette-authors>)
- Thompson, John B. (2005) *Books in the Digital Age: The Transformation of Academic and Higher Education Publishing in Britain and the United States*. Cambridge: Polity.
- (2010) *Merchants of Culture: The Publishing Business in the Twenty-First Century*. Cambridge: Polity.
- Thornton, Patricia and William Ocasio (1999) Institutional Logics and the Historical Contingency of Power in Organizations: Executive Succession in the Higher Education Publishing Industry, 1958 to 1999. *American Journal of Sociology*, 105: 801-843.
- Thornton, Patricia (2004) *Markets from Culture: Institutional Logics and Organizational Decisions in Higher Education Publishing*. Stanford: Stanford University Press.
- Uzzi, Brian (1996) The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organization: The Network Effect. *American*

Sociological Review, 61(4):674-698.

Uzzi, Brian and Jarrett Spiro (2005) Collaboration and Creativity: The Small World Problem. *American Journal of Sociology* 111(2): 447-504.

Velthuis, Olav (2003) Symbolic Meaning of Prices: Constructing the Values of Contemporary Art in Amsterdam and New York Galleries, *Theory and Society*, Vol. 32, No. 2, pp. 181-215.

Velthuis, Olav (2005) *Talking Prices: Symbolic Meanings of Prices on the Market for Contemporary Art*. New York: Princeton University Press.

Weber, Max, Guenther Roth and Claus Wittich(trans.) (1978) *Economy and Society*. Berkeley and Los Angeles: University of California Press

White, D.M. (1950) The Gatekeeper: A Case-Study in the Selection of News. *Journalism Quarterly* 27: 383-90.

Williams, Raymond (1981) *Culture*. London: Fontana.

Zelizer, Viviana (1979) *Morals and Markets: The Development of Life Insurance in the United State*. New York: Columbia University Press.

—— (2004) Circuits of Commerce. In *Self, Social Structure, and Beliefs*. Berkeley: University of California Press.

——(2005) Circuits within Capitalism. In *The Economic Sociology of Capitalism*, pp. 289-322, edited by Vitor Nee and Richard Swedberg, Princeton University Press.



附錄一：受訪者基本資料



訪序 編號	編碼	現職	出版業 年資	出版相關資歷
	1 P001	總編輯		12 雜誌編輯、出版公司副總編輯
	2 A001	作家		
	3 P002	總編輯		15 編輯
	4 A002	作家		1 行銷企畫
	5 D001	業務經理、書店 老闆		43 經銷商業務
	6 E001			11 行銷主管、副總編輯
	7 P003	總編輯		23 書店採購經理
	8 WB01	總經理		18 網路書店創辦人
	9 P004	總編輯		9 譯者、編輯
	10 P005	總經理兼總編輯		25 副刊主編、文學雜誌兼出版社副總編、總編輯
	11 M001	企畫經理		10 行銷企畫、業務經理
	12 M002	總經理特助		11 行銷企畫、管理部經理
	13 S001	業務經理		30 業務、業務經理
	14 IB01	獨立書店店主		32 獨立書店老闆、經銷商
	15 A003	作家		編輯
	16 OB02	二手書店總監		17 出版社總編輯
	17 E002	副總編輯		11 編輯、發行人特助
	18 P006	總編輯		21 編輯、總編輯
	19 P007	總編輯		業務經理
	20 P008	總編輯		14 主編
	21 P009	總編輯		14 總編輯
	22 P010	總編輯		11 主編
	23 CM01	總經理		15 周報主編
	24 BC01	連鎖書店總監		7 副刊主編
	25 P011	總編輯		8 編輯、主編、企畫
	26 E003	編輯		7 編輯
	27 P012	總編輯		20 書店門市、研究員
	28 P013	總編輯		26 企畫、雜誌主編
	29 M003	國際雜誌主編		19 書店門市、行銷企畫
	30 L001	圖書館主任		圖書館採購
	31 A004	作家		編輯

32 CM02	總經理	26 企畫部經理、發行人兼總編輯
33 PP01	社長	27 總編輯
34 D002	行銷總監	23 業務經理
35 PP02	總經理	29 業務部總經理
36 P014	總編輯	20 企畫經理
37 WB02	網路書店	24 書店、網路書店總編輯、總經理特助
38 M004	讀書節目製作	16 行銷企畫、業務經理
39 T001	譯者	13 主編
40 BC02	連鎖書店協理	23 連鎖書店採購
41 P015	總編輯	16 外文編輯、版權、副總編輯
42 P016	總編輯	18 編輯、總編輯
43 P017	總編輯	31 編輯
44 D003	副總經理	29 連鎖書店經理、發行公司副總經理
45 CM03	總經理	24 倉管、行銷企畫主管
46 M005	創意總監	20 發行公司科長、出版社創意總監
47 VM01	副總經理	18 連鎖書店董事長特助
48 PR01	經理	12 印刷廠業務主管
49 P018	發行人	40 雜誌編輯、出版社創辦人
50 P019	總經理	32 公協會秘書長
51 D004	總經理	25 發行公司業務
52 A005	作者、譯者	
53 D005	總經理	27 發行公司業務
54 PP03	董事長	出版公司總經理
55 PP04	董事長	25 出版公司總經理、副董事長
56 P020	總編輯	12 網路書店編輯
57 IB02	獨立書店店主	12 連鎖書店採訪編輯
58 P021	社長	1
59 A006	作家	
60 IB03	獨立書店店主	32 獨立書店店主
61 A006	作家	
62 P022	總編輯	13 主編
63 M006	行銷企畫	行銷企畫
64 P023	副總編輯	14 編輯
65 WB03	網路書店產品經理	5 網路書店



附錄二、訪談大綱：¹¹⁹

一、基本資料：

1. 何時入行？學經歷、工作歷練（經歷過哪些出版公司和職位）、目前主要的工作內容。
2. 對目前工作（包括自己的職位，以及公司在出版業界的位置）的定位。

二、自主性的問題：¹²⁰

1. 目前工作的成就感與壓力的來源？
2. 是否感受到業績壓力？（可以與前幾年比較）
3. 以下針對出版人、編輯或作家：
 - 3-1. 是否會極力爭取哪些作家、或哪類型的作品？如何爭取？與作家的關係是否改變？
 - 3-2. 對翻譯書、大陸出版品的看法
 - 3-3. 對暢銷書的看法
4. 針對經銷商：
 - 4-1. 目前是否採用電腦化管理或清點的技術？何時開始採用？與傳統方式的優缺點？
 - 4-2. 如何決定將代理出版社的書配銷到哪些書店？如何決定配銷量（每家書店送幾本）？在這些決策過程中如何與出版社溝通？大量退書時出版社的反應？
 - 4-3. 針對獨立書店和連鎖書店有不同的配書方法嗎？連鎖書店是否會有較特殊的要求（例如，較低折扣、不同的結帳制度）？在交易習慣有所改變時，如何磋商？
5. 針對書店業者：
 - 5-1. 一般進書的流程。
 - 5-2. 是否會向出版社爭取進特殊的書（例如哈利波特）？怎麼談（例如是透過或越過出版社的總經銷）？如何決定進書的量？

¹¹⁹ 由於本研究的擬訪談的對象大多為高學歷的知識份子（少數經銷商或業務例外），屬於能知的（knowledgeable）報導人，因而訪談時只是原則性掌握一些要點，讓受訪者主動發揮，再適時插入本研究關心的關鍵問題。

¹²⁰ 在實際訪談時，我以「專業自主性」的方向取代文化責任、使命感等問題，避免受訪者唱高調。

- 5-3. 退書的流程。是否曾因退書量太大，與出版社或經銷商有所衝突？
- 5-4. 對網路書店和電子書的看法。
- 5-5. 對便利商店、大賣場等新興通路的評估與看法。



三、鑲嵌和關係

- 1. 出版社和經銷商的關係：
 - 1-1. 目前是採總經銷或有哪些經銷商？合作模式？當初為何選定與之合作？
 - 1-2. 經銷商如何替自己爭取優惠或權利（或是反之，不愉快的互動經驗）？
- 2. 經銷商和書店、出版社的關係：
 - 2-1. 如何針對個別書店的性質（包括都會區與否、書店規模等）鋪書？書店又如何反應？
 - 2-2. 若書店反應書不好賣，是否會反映給出版社？出版社又如何因應（請舉例）？
 - 2-3. 和獨立書店及連鎖書店的互動模式有何不同？
- 3. 出版社和書店的關係：
 - 3-1. 是否有和書店直往（直接進書給書店）的經驗？
 - 3-2. 和獨立書店及連鎖書店的互動模式有何不同？
 - 3-3. 書店如何將讀者對單書的反應告知給出版社？是否會對出版社給予具體建議（例如印量、出書類型等）？透過哪些方式（例如連鎖書店和出版社之間每個月固定的「新書會報」）？

四、對變遷的看法

- 1. 針對解嚴前入行的受訪者：
 - 1-1. 解嚴前後做書、經營的方式有何不同？
 - 1-2. 解嚴前做出版最大的挑戰為何？
 - 1-3. 解嚴後做出版最大的挑戰又是什麼？
- 2. 有出版人表示，2001 年之後，台灣出版業進入衰退期，是否同意這種說法？具體的體驗和感受（請舉例）。有無因應的作法？
- 3. 對結帳制度轉換的看法：近幾年連鎖書店強力推行寄售制或銷結制，是否認同他們的說法和作法？新的制度對做出版的方式有無影響？最大的改變為何？

4. 目前電子書的發展，是否會對出版業產生影響或衝擊？是否將投入做電子書？如何評估？

五、最後，對於出版這一行，有哪些期許或不滿（包括對自己工作本身，以及整體業界）？