



不一樣的時代，不一樣的「正中」—— 專訪正中書局總經理單小琳

南華大學出版學研究所研究生
萬麗慧

民國 20 年的 10 月 10 日，靠著一筆由蔣公頒發破解軍事密碼電文所獲得的獎賞銀洋四千元，陳立夫在南京創辦了正中書局，不曲為「正」，不偏曰「中」，正中的創立為的是闡揚不偏左右的三民主義，以啟迪民眾的智識為主旨。因此，民國 22 年當中國國民黨決定籌設文化出版機構之際，由於與正中設立的旨趣相投，創辦人陳立夫遂將正中書局全部的私人資產捐獻給中國國民黨，讓正中化私為公，至此正中書局即隸屬於國民黨中央而為黨營事業，挑起了黨國文化的出版大業，以配合文宣政策、海外僑教、推動文化心理建設及引領新知為主要任務，出版品以編印教科書、學術參考書等等為主，但至政府遷臺以來，由於民生安定，戰爭時期的煙硝味早已大為降低，為滿足臺灣讀者日趨多元的閱讀品味，及順應臺灣圖書出版事業快速的變遷，如今的正中早已漸漸退去了濃厚的黨營色彩，無論在出版品的內容、包裝和行銷的策略上，都力求精進，這樣的發展方向在正中書局今年 3 月新任總經理單小琳的口中得到更肯定的保證。

開闢新書系，創造新財源

一直在教育行政界服務的單小琳，一到正中書局就有了大刀闊斧的變革。雖然是從教育界跨足出版界，單小琳認為管理的精神是不變的，而這點正是她的優勢所在，單小琳認為管理的重點不外乎開源、節流，於是這兩方面便成了她著力的重點。她知道自己對出版還不夠熟悉，於是在這方面她請來在出版業服務多年、成功的出版過不少好書的周

浩正擔任顧問的工作，並積極開發新的書系，如：輕經典、新思潮、講古系列等，希望藉著積極的作為，為正中書局創造出源源不斷的財源。

輕經典系列書的訴求，一切都十分「短」、「小」，四十開本的包裝、內容在十五萬字，連價格都「小」的讓人感到滿意，每本只賣九十九元，強調是一生必讀的好書「小朋友看故事、大朋友看寓意」，首批推出的書籍有《小王子》、《動物農莊》、《小鹿斑比》、《大亨小傳》、《清秀佳人》、《先知論愛情》6 本好書，雖然其中不少書都是公共財，坊間也早已出過各種各樣的版本，但單小琳對正中握有的優質翻譯版本深具信心，加上每本書都請名家推薦導讀，將更能引領讀者進入書的世界。單小琳表示，從她來到正中書局才發現書局其實出過不少好書，只不過外界知道的不多，因此改革之初，除了開發新的好書，努力整理正中已有的文化財產，賦予全新的包裝與生命，也會是一大重點，單小琳轉身從書櫃中隨手就取出了一堆過去正中的出版品，原來上任至今，單小琳已經翻箱倒櫃的努力檢視了正中所有的文化資產，紮紮實實的做好了功課，也因此新思潮系列才能預計在明年一口氣推出 15 本書，包括文學、教育、科學、資訊等各個領域，主要重點在引領思想，希望能幫助一些原文能力還不是太好的讀者快速吸收新思潮；講古系列也是重編高拜石的「春風樓瑣記」，預計以 MOOK 的方式發行，兩年內出版 20 至 25 本，主要是希望藉由古今對照發揮鑑往知來的社會教化功能。由這些新書系的方向不難看



出，無論在內容的選擇和產品的包裝上，正中都有了更貼近目前出版市場的嘗試。

降低成本，力圖振作

在節流方面，淘汰不適任的員工，則成了必然之惡，單小琳表示，當她剛來到正中時，發現正中的部分編輯都還不會上網，也不是每人都有電腦可用，這對每天都要在網上大量收索資料的她而言簡直覺得不可思議，於是她大刀闊斧的編列的幾百萬購買電腦，讓每個人都有電腦可用，並建立起公司的內部網路及 T1 專線，以降低管理成本，更要求每位員工學習上網，她認為現在的網路十分方便，編輯應該善加利用，才不會浪費太多時間，面對總總的改革，單小琳承認自己給旗下的員工不小的壓力，但是她也給他們成長的機會，她把績效的評估定在年底，到年底能通過考驗的員工，她自然歡迎留任，但若真的無法適任正中也不會再續聘，長期以來正中一直瀰漫的公家機關「鐵飯碗」的迷思，正是單小琳要努力革除的弊端，新一批進入正中服務的工作人員，多半是公開招考進入公司的，即使靠關係前來的也要有實力通過甄試才能進入公司，這無疑讓正中的戰鬥力大增。

除了人員上的汰舊換新，單小琳更是在各方面力圖降低成本，在印刷成本上，至上任以來，已經壓低了三分之一的價錢，銀行貸款的利率，更是從 6.7% 降到 4.8%，每年立即為正中省下近三百萬的金錢，在正中新店新址的裝潢費上，裝潢的費用更是從八百萬，硬是被她談到四百七十萬，原因無他，靠得就是公開招標，她十分欣賞自由市場機制，因為可以物美價廉的得到好服務；另為在海外的銷售據點上，單小琳則明快的結束了美國、日本的賠錢門市，而改採與當地經銷點策略聯盟的方式，如此只要負擔較低的服務費，照樣可以讓正中的書在海外流通，而在倉庫的管理上，單小琳將存書能賣的賣、能送的送，剩餘則報廢，她認為「四庫全書」

已經夠了，實在不需要弄到五庫、六庫，清出來的空間拿來租人，還比較划算，用來放書實在是太不經濟了，這就是單小琳身體力行的管理哲學，算算短短幾個月下來，她確實已經替正中書局省下一筆為數不小的費用。

善用資源，信任專家

而除了善用自己管理方面的專長，單小琳認為自己長期在教育界的經驗，讓她對教科書的編印有十足的信心，她直言不諱的表示這幾年來正中耗費了很多的人力在教科書的編制上，但編出來的書市場反應卻較預期保守，顯示這些書並沒有足夠的市場競爭力，於是她立即要求重編，她相信憑自己在教育界服務二十五、六年的時間，只要正中編的出好書，她就能以自己教育界熟悉的人脈，幫正中成功的做好教科書方面的行銷；在其他的出版品上，她也希望能以自己多年的教學經驗為正中邀請到好的學術界朋友撰稿，當然好東西必須讓大家知道，屆時她一定會請媒體朋友多多幫忙，努力將正中的好書推廣到市面。

在自己的行事風格上，單小琳強調的是平權的觀念，她表示自己最討厭的就是官僚氣息，認為同仁之間就應該經常互相討論，以知識掛帥，任何員工都可以隨時到辦公室找她或是上網發信給她，她鼓勵員工向權威挑戰，向總經理、顧問的觀念挑戰，如此才能將疑點一一澄清，一切以解決問題為重心，她認為自己也許對出版不夠瞭解，但是她非常虛心學習，而且非常的好問，凡事一定要問到清清處楚，她自謙的表示：「在出版界自己還不能當個好老師，但一定是個好學生。」

對於可能經常要面臨的出版決策，除了仰仗優秀工作夥伴的建議，對一般普羅大眾的書籍，單小琳告訴編輯們的原則是，如果一本書連自己都讀不下去，就不用出版了，她認為一本好書一定會讓人讀起來有欲罷不



能、深深被其吸引的魔力，而對於較為專業的書籍，她的做法則是採充分授權、完全信任的方式，她常常告訴那些被正中委託選書或編輯的專家學者，只要他們幫正中把握住80/20的原則，也就是在幾十本書中，只要有兩、三本左右好賣的書讓正中不至於賠本就可以了，其餘的書即使知道不好賣，但只要是好書，正中就願意出版，這是正中書局在生存之外堅持的社會使命。而在產品的包裝上，隨著新一代讀者對圖像式閱讀的日益重視，書籍的包裝正是正中書局力圖革新的重點，單小琳透露，雖然她自己從小到大就經常在美術比賽中得名，對自己的美感有一定的信心，但往往在有好幾個封面提案供她選擇時，她不會選擇自己第一眼看上的封面，而是選第二名的，因為她還是會顧及到目前台灣大多數人對設計風格的普遍接受水準，她知道太個性化的品味並不適合大眾市場，這正是她在自己的品味與市場的法則中找出的聰明遊戲規則。

十月十日全新的正中

單小琳一再強調其實正中有不少的好書，像近幾年在大眾傳播學方面的重要著作，都是由正中書局出版的，更有不少書籍曾獲金鼎獎的肯定，只是過去的正中書局在銷售上走的主要是直銷和學校路線，比較不重視宣傳和包裝，以致就算是出了本暢銷書，知道書是由正中出版的人依舊很少，有鑑於此未來她希望能努力加強正中的出版品在店銷通路上的實力。從今年的十月十日起，正中開始以 CCBC (Cheng Chung Book Co., LTD.) 製作一系列的企業形象宣傳，新書系的推出，加上特惠價、藏書票和筆記書贈送等促銷活動的配合，立刻讓正中有了全新的面貌，以後讀者去逛書店時，將不再難察覺到正中書局的出版品。

而提到正中書局，很多人就會自然想到在這可以買到政府出版品，的確過去正中一直有銷售政府出版品的業務，但從今年六月

起，限於政府採購法的規定，使得正中具有黨營企業色彩而不能參與這樣的業務，單小琳覺得以這項原本意在防制公共工程弊端的法令加諸於正中書局是非常沒有道理的，更造成早已習慣到正中書局購買政府出版品的讀者們很大的不方便，因此她表示只要政策有所改變，仍會以流傳出版公司名義去承攬官方的出版、印刷及配發業務。

積極拓展各種行銷通路

至於在網路方面的利用，正中和國內各大網路書店，如：博客來等都有合作，而對正中自己原本已經有的網站，也將做出大幅度的改善，預計將建置中文繁體、中文簡體及英文三種不同文字的使用介面，更將開闢新書資訊、排行榜、特惠區、電子報、書訊討論等功能，務求提供讀者最方便的購書及反應意見的管道。但在對將出版品製作成電子書的策略上，單小琳則認為並不是所有的書都適合做成電子書，一些較專業、冷門、斷版、絕版的書籍和博碩士論文之類的出版品，由於讀者需要的是資訊，電子出版因可以跨越成本和時空的限制，又可分章節出售，所以會比較適合，但對於一般普羅大眾閱讀的書，她覺得紙本書在閱讀上還是比較方便的，因此對於電子書的出版，正中會採取謹慎選擇書種上e版面的態度，如何讓電子書不影響到實體書銷售的業績，是她決策時的重點。

在海外的圖書推廣上，目前是以教科書為主，但也正嘗試整理正中過去由林雨堂翻譯成英文的一些小書，希望能找出一些合適海外市場的書籍在海外銷售，

至於對開發大陸地區市場的看法，單小琳覺得由於大陸目前的書價低廉，加上盜版依舊猖獗，以出版社的立場而言其實獲利不多，但她卻讚許如錦繡出版之類較早和大陸進行合作出版的出版社，所出版或選擇的一些關於中國建築、藝術之類的書籍，她認為這類的書籍由於深具中國色彩，加上圖片好



看，是較容易為外國人所接受的書，這樣才會有較大的海外市場可以發展，因此如果能找到代表中國文化的好書，她當然也會樂意把書有系統的翻譯成英文推到海外市場。

談到與出版社相關的「圖書館法」的施行，對其中要求出版社新書出版後要送一本至國家圖書館典藏這項規定的看法，站在累積資料的立場，單小琳個人是非常支持的，但站在出版社的立場她也覺得政府或許應該以實際行動支持出版社，以購買的方式進行，而不是由出版社義務贈書，而對於《全國新書資訊》月刊的建議，單小琳覺得「臺灣出版 TOP1」對於代表性圖書的簡單介紹，讓她能很快速的了解一些代表性書籍的大致面貌是很好的單元，至於「新書書目目次表」除了大類的分別，建議在各類之下也應有排序的標準，如依書名的筆劃順序，這樣在閱讀上會更方便，而如果能在刊物中加入一些國際出版訊息的報導對她個人而言會覺得更受用。

走過從前，迎向全新的未來

在過去國家動盪不安的日子，做為黨營文化事業的正中書局，確實比一般出版社負擔了更多的家國使命，曾於必要的時刻發揮文化宣傳、海外僑教、啟迪民智的功能，打從民國 23 年起，即開始編印中小學教科書及課外讀物，民國 25 年西安事變後，更出版蔣中正先生所撰寫的《西安半月記》，及夫人所述《西安事變回憶錄》，創下暢銷全國五十萬冊的紀錄；又如民國 32 年，為鼓舞軍民士氣所精心編印，出版由蔣中正先生手著的《中國之命運》；民國 36 年因應社會需求，出版《兒童勞作小叢書》為當時出版界第一套專為兒童編寫的常識性、實用性讀物；民國 38 播遷來臺後，為宣揚三民主義級政府政策，印行國父遺教、先總統蔣公言行錄及其相關著作，為復興中華文化、不計成本選印善本古

籍如：《宋大詔令集》或出版淺釋國學之類著作，更於四十年代獨立負起出版臺澎金馬地區中小學教科書之歷史任務及編印海外各地華僑中、小學教科書，抗戰勝利後，百廢待舉，在動亂多變的時局中，推出「思想與時代叢刊」，希望對時代思想方向提出指標，參與撰稿的學者有朱光潛、錢穆、張其昀、張蔭麟、陳之邁等，均為一時之選，之後又陸續邀請錢穆、唐君毅、梁漱溟等哲學大師，出版一系列哲學與文化方面之書籍至今；民國 50 年，則編印成「二十世紀之科學套書」，分人文、社會、自然、應用科學等四部分，對 20 世紀五十年代以前的學術發展，做一總整理，民國 57 年，政府實施九年國民教育，正中書局也參加了國民中學教科書之印行，就連民國 57 年的全國首屆圖書展覽，也是由正中書局率先代表全國出版業籌備展出工作。

但隨著時代的改變，正中的黨營神秘色彩早已漸漸淡去，並於民國 60 年起以《正中形音義綜合大字典》、《陳果夫傳》、《中華民國裁判類編》、《我的心在天安門》、《有情四卷 親情、愛情、友情、閒情》、《醫學保健叢書》、《死亡的尊嚴與生命的尊嚴》、《聖嚴法師學思歷程》、《學問的生命與生命的學問》等內容多元且符合社會大眾需求的好書，並陸陸續續獲頒金鼎獎的肯定，現在的正中幾乎不再出版政策性濃厚的書籍，黨營的背景已經不再是正中書局的包袱，相反的因為有國民黨的支持，倒是讓正中在財力上比一般出版社來的穩健，也讓與正中書局合作的作者可以完全的放心，如何破除正中書局一直以來給人墨守成規、行銷概念落後等的刻板印象或事實，結合公家單位與私人企業的優點，正是單小琳眼下努力面對的最大問題，面對競爭日趨激烈的出版市場，可以預見正中在新一代掌舵人的領導下，即將展現全新的風貌。