

傳統出版社在數位時代的新經營模式 具備跨領域學習的創新思維

萬麗慧 ◎ 北京大學新聞與傳播學院博士生

筆者在前篇〈傳統出版社在數位時代的新經營模式——具備跨領域學習的創新思維〉（注1）提及在數位時代下，出版社面臨三大壓力——數位出版壓縮紙書出版的收益空間、盜版和免費內容氾濫、行銷成本愈來愈高，迫使出版社必須轉型，進入新的經營模式，首先出版社應增加作家經紀業務，因為1.簽訂完全經紀約可增強出版社對作家投入的信心；2.掌握和作家的關係，讓合作更上一層；3.在不增加額外投入的前提下，自然轉型。

接續前篇，傳統出版社在數位時代下的新經營模式，建立作家經紀制度之外，亦要具備跨領域的創新思維。

✧ 出版社應具備跨領域的創新思維

（一）複製成功模式，有利於明星作家的發掘和培養

如果一個模式是成功的，那出版社就可以通過不斷複製該模式，使經紀作家的成本降到最低，經紀效果也更可預見，如現在歌唱比賽的明星海選就是明證。當歌唱選秀的模式成功後，接踵而來的類似節目陸續湧現，而這些活動的背後其實均少不了藝人經紀公司的操作。筆者曾私下訪問過一位在臺灣地區影視界工作的朋友，他說出了影視界眾所皆知的秘密，即這些選秀活動其實都是由經紀公司安排的，當有要力捧的新人推出時，藉由這樣的活動讓新人出現其實是最好的宣傳，畢竟人們對演唱的評價永遠都是主觀的。所以，唱片公司要捧的新人最後總是能拿到第一名，就算比賽期間真的殺出實力派唱將，則不過是讓公司又多了一位實力派明星，只會加分沒有減分。

這不禁讓人想到如果出版社也能找到經營作家的成功模式，通過多次複製，不但可以成功提升作家的知名度並有助於發現具有潛力的作家新人，如此則無論是在經營的創意成本和實際成本上都因為成功模式的複製而大為降低，效益亦十分顯著。大陸以新概念作文大賽成名的郭敬明，靠著對自己事業的不斷經營和努力，完成了自身由作家、雜誌主編到傳播公司老闆的諸多身分轉變，且名列富比士中國財富名人榜。郭敬明依著自己的成功經驗，藉由《最小說》不斷發掘更多的青春文學作家，並和他們簽下經紀合約（注2），之後又利用自己的媒體資源及自己對青春文學的敏銳度，讓這些作家依循相同的模式個個躍上暢銷書排行榜。掌握成功模式並不斷複製，就能以最少的投入創造最大利益。



（二）數位時代多管道、多形式的資訊傳播，使出版經濟效益增加

不論是過去還是現在，在亞洲很多人在談論到作家經紀人的時候，總會覺得因為作家的收入已經很少，因此根本不存在作家經紀人生存的空間（注3）。不可否認，由於擁有最大的全球出版市場，這使得英美等國的作家單靠全球的版稅就能生活，但是亞洲地區的作家卻因文化的差異，出版市場一直囿於地域性，作品能輸出國外者少之又少，因此版稅的收入非常有限。

但數位時代卻帶來了更多的可能，一個相同的內容，可以通過不同的網站不斷轉載，更可以不同的形式不斷複製，再加上媒體融合的力量，使得很多附屬權利的實現變得更加便捷而有效。數位技術把出版帶到了一個「細化」版權的時代，就像國外出版社以前只賣一個中文版權，現在知道可以將簡體、繁體版權分拆經營，甚至可以分香港、新加坡、馬來西亞等不同區域來銷售。面對來勢洶洶的數位出版，出版社如何細分版權（注4）的問題顯得愈加緊迫。

從出版效益角度而言，以不同管道、不同形式的版權積累形成的收入，勢必將遠比過去僅從紙本書授權帶來的收入可觀。可以這樣說，數位技術愈發達，就愈能為出版帶來更多的可能性，「大出版」帶來的應該是更大的利潤。逐利是投資的本性，也是出版不可或缺的助力。在臺灣，創辦自轉星球的黃俊隆在公司成立5年後，又成立了「夢遊人文化創意社」（注5），繼續推動書籍出版、經紀業務、商品開發、廣告代言及戲劇表演的結合，2010年5月彎彎的紀錄片《帶著夢想去旅行》更已在臺灣上映，感動了無數有夢想的人。這也許是出版經紀業務擴展收益鏈的一個佳例。

（三）唱片業的發展經驗為出版經紀轉型提供借鑒

如果比較悲觀地面對出版社的轉型，那我們不妨將目光投向在數字時代已被迫轉型為經紀公司的唱片業，唱片業在數位時代的發展正是出版業未來發展的一面鏡子。

唱片業原本和現在的出版業一樣，也是一個以製作和銷售產品獲利為主要經濟來源的行業，但因為音樂檔案在網路上下載和傳輸的方便，無論怎樣禁止，免費的音樂終於成了市場的勝利者，唱片公司從原有銷售唱片獲利的戰場上節節敗退，最終不得不悄悄地將自身從過去以製造和複製唱片收入為主的角色，轉向以各類增值服務或舉辦演唱會和銷售明星相關產品為主的明星經紀公司的角色。現在唱片公司仍然製造和銷售唱片，但銷售收入早已經不再是唱片公司的主要收入來源。儘管免費的音樂猖獗依舊，但唱片公司僅視其為免費的廣告，而另闢蹊徑創造營利。

唱片公司在數位時代的衝擊下被迫出現了轉型，出版業是否也將步唱片業之後，由作者作品的製作者和銷售者角色向作家（的）經紀公司的角色轉型？數字時代為傳播帶來了前所未有的機遇，同時也給版權的保護帶來巨大的挑戰。

正是基於以上的論證，筆者認為作家經紀人業務，會在不遠的將來得到出版界越來越多的青睞，並成為其不可或缺的經營項目。全經紀約制度改變了出版企業的收益結構，出版社簽下

作者的全經紀約，就獲得了對其所經紀的作者所有活動收入中抽取一定比例經紀報酬的權利，其收益不再僅僅是圖書銷售所帶來的收入，出版社還可以從為作者安排的各項活動中都得到應得的報酬，投入能獲得回報，出版社才可能盡心盡力為作者的創造更多利益。可以想見，在不遠的將來，紙質圖書的出版或版權轉讓將僅僅是出版社經紀作家業務的一個項目而已，專題演講、主持節目、拍戲、表演等都可能是經紀的項目。

當然，也有人會說隨著網路的發達，未來作者可能根本不需要出版社就能出版，更別提還需要經紀人了。但筆者以為，在客觀上網路的方便確實已經允許任何人都可以輕易完成一部作品從發表到銷售的全部過程。但卻也正因如此，好的作品尋找目標讀者的過程卻變得更加艱難，誰都可以在網上發表作品卻不是人人能獲得矚目，且願意付費閱讀。這時出版社或是作家經紀公司引薦作家作品的功能就只會變得更加的重要。

✧ 實現出版社增加經紀業務的幾點建議

在數位出版時代傳統的出版社增加作家經紀的業務可說是出版社發展的必然趨勢，但如何才能實現成功轉型？筆者認為：

（一）從策劃之始，就要有不同的想像

首先從企劃來看，對作家作品的出版將會由以被動出版為主，過渡到以主動的策劃為主。郭敬明曾自己在電視節目上提到，他的《小時代0.1》、《小時代0.2》在寫作時就是模仿好萊塢劇本的寫作方式，要求自己在故事的安排上每三分鐘就要有一個高潮，這樣讀者才不會離開。姑且不論這樣有目的的寫作是否有價值或效果，但其背後確實反映出不同的行銷策略。我們並不否認純文學作品在人類社會中依舊有其不可取代的價值與市場，但純文學大放異彩的時代畢竟已經過去，現今更多的作品不再只是被動等待被有心人發現，很多圖書或作品從創作的那一刻起就已經處心積慮地在討好讀者，或是只是設定在扮演宣傳工具的角色上，這類的產品更完全是企劃或設計下的產物。

對圖書初始的策劃不同，該書的市場效果就會不一樣。這就像好萊塢電影一樣，早在拍攝之前就已經精算出其各項授權所能產生的經濟收益，而且，對於可能的出版物——紙本書及其衍生品如（繪）插圖本、漫畫書、有聲書、電子書，或不同語種版權的授權等——均會進行預先的整體規劃，甚至會同步在洽談電視、電影等不同形式的授權或表演、主持、代言等機會，銷售圖書和傳統的圖書版權授權方式將不再是出版社和作者唯一的收入來源。有了多樣的收入來源，那麼即便面對紙本書市場萎縮的局面，出版社將也能藉由其他新發展出來業務的獲利，繼續或甚至更好地生存下去。

（二）慎選值得簽下全經紀約的作者

臺灣華品文創2010年1月簽下臺灣知名女詩人顏艾琳，成為其旗下首位全經紀約作家，4月出版新書《微美》以來，已經有不少作者，慕名而來希望成為華品文創旗下的作家，但是對於



是否簽下作者的全經紀約，華品文創編輯陳秋玲表示：「會謹慎選擇」，並表示會選擇顏艾琳是因為原本熟識，了解其有多方面的能力與潛力，不僅在寫作方面，還參與演出等其他活動，原本就非常關注自我行銷，因此華品文創認為是位值得投資的作家。而自轉星球出版社旗下的作者目前也分為有簽經紀約和未簽經紀約兩種作家。期間出版社與作家彼此間實力的相互評估是決定的關鍵。當然，我們確實不能忽視存在於音樂和圖書、明星與作家間的不同特質。因此，同樣是經紀人，對於經紀作家的技巧，也一定會和經營明星的方法有所不同，這也是未來出版社需要探討的問題。

（三）尋找合作夥伴，共創最大利益

每一部原創作品都是可貴的，蘊藏了豐富的知識產權能量，但是其所衍生出的版權利用與執行卻勢必涉及到不同的產業與專業。當小說要拍成電影，出版社其實不必親自下海去投資拍攝電影，所要做的只是找到一個好的電影製作公司，並將該著作的衍生電影版權授予對方，同樣的當要以某作品為基礎提煉出舞蹈、音樂等不同形式的演出，出版社也完全沒必要或幾乎不可能親力親為。

於是在知識產權的執行上到底該採取怎樣的方式對出版社最為有利就成了一個重要的問題？而這個問題的實質在於，對於所有相關的事情出版社到底是要自己執行（內建inhouse）還是要授權與他人執行（外包outsourcing）？自己做與授權給他人做的考慮標準為何？這個問題在蘇拾平《文化創意產業的思考技術：我的120道出版經營練習題》一書中可以得到簡單的答案：「為何要inhouse？因為我們因人而用。所以，有必要留在組織裡的，不是事務承辦者而是任務承擔者，只有任務承擔者才是愈累積愈不可取代的角色，為什麼要outsourcing？因為我們因事徵才。對於人才市場上愈能夠提供、愈有競爭性的服務，只要可以專業分工、交易分明，逐漸委制外包反而有彈性不自我設限。」（注6）

依著這個原則就可以發現，出版社的人確實不必多。以數位化圖書地發展看，如果出版社想要在數位出版上有所獲益，是完全可以不用自己投資的，因為市場上已經有很多專業分工和交易規則明確的服務商。業務外包可以使自己有多樣地選擇，更無需對技術和硬體的升級做無止境的投資，使企業經營具有更大的彈性。因此如果要參與數位出版的市場，現在的出版社所要做的其實只需尋找一個誠信的合作夥伴而已。但也因此，出版社和其所需勞動力的關係將有所轉變，勞資的關係將更多的從過去的內聘雇傭關係轉為外包的合約關係，管理的方式將通過合同彼此制約，而不是傳統公司所施行的控制手段（注7）。

✿ 結語

出版業一直是一個匯集與典藏人類智慧的重要產業。出版的特點在於大量複製，但複製的方法卻從來不只限於印刷，出版業今日在人們腦海中以印刷複製圖書為主的印象，只是現代印

刷術發明後長期累積而成的固有印象。出版的複製技術之所以被限於印刷，只能說明人類幾百年來未發展出更好的複製方式。如今數位技術為人們帶來了另一種可能性，這樣的可能性不僅是對出版的複製技術帶來了全新的革命，更藉由數位技術將過去原本因不同傳播技術限制而互相獨立的傳播媒體聯繫了起來，視頻、音頻、文字可以因此融合在一起；另一方面，數位技術也使人類更進一步地跨越了地理的限制，從此天涯若比鄰不再只是夢想，跨國企業的經營模式變得更加容易。值此之際，傳統紙出版業的生存，若仍堅持過去的經營模式，只靠出售圖書或是不同語種的版權授權來生存，未來勢必受到很大的生存挑戰，但如果能順應數位時代的潮流發展出適合數位時代的出版經營模式，又未嘗不能化危機為轉機。正如北京大學新聞與傳播學院教授肖東發所言：「數位化的趨勢是不可改變的，出版產業發展必須認清大勢，以積極的態度和有效的措施應對新媒體挑戰。」（注8）當然，本文所提出的增加作家經紀業務僅是數位時代出版社被迫轉型時可能的一種經營模式，且僅限於作者資源較為豐富的某些類型的出版社。但相信在數位技術的全面衝擊下，傳統出版業為了生存，勢必會依著自己原本的強項，發展出更多的經營模式，這方面值得我們做進多的探討和思考。

注 釋

1. 萬麗慧（2011年11月）。傳統出版社在數位時代的新經營模式——從經營書到經營作家。全國新書資訊月刊，155，7-10。
2. 簡木編輯（2007年2月4日）。80後，玩出來的老板：郭敬明。取自<http://info.china.alibaba.com/news/detail/v5003000-d6220770.html>。
3. 同注2。
4. 作家經紀人的秘密（2007年12月10日）。書業觀察論壇，25期。取自<http://book.sohu.com/20071210/n253909190.shtml>。
5. 趙靜瑜（2009年12月9日）。自轉星球轉型搞創意 五歲社慶開演唱會。自由時報。
6. 蘇拾平（2007）。文化創意產業的思考技術：我的120道出版經營練習題。臺北市：如果。頁45。
7. 約翰·哈特利編著（2007）。創意產業讀本（曹書樂、包建女、李慧譯）。北京：清華大學出版社。頁285。
8. 卞卓舟（2007年11月6日）。肖東發：用大出版的視角認識新媒體。北京論壇。取自http://www.edu.cn/renwu_6123/20071106/t20071106_263432.shtml。

參考書目

1. Nicholas P. Negroponte. (1996). *Being Digital*. New York: Knopf.
2. 約翰·霍金斯著（2006）。創意經濟如何點石成金（洪慶福、孫薇薇、劉茂玲譯）。上海市：三聯書店。
3. 約翰·哈特利編著（2007）。創意產業讀本（曹書樂、包建女、李慧譯）。北京：清華大學出版社。頁285。



4. 卞卓舟（2007年11月6日）。肖東發：用大出版的視角認識新媒體。北京論壇。取自http://www.edu.cn/renwu_6123/20071106/t20071106_263432.shtml。
5. 吳英仁（2007，5月）。圖書館利用教育數位學習：「如何利用電子書」課程製作紀要。國立臺灣師範大學圖書館通訊，76，4-5。
6. 電子書DRM的非必要惡（2010年6月20日）。取自<http://iphone4.tw/forums/showthread.php?t=89151>。
7. 陳明莉（1989）。作家經紀人之研究。未出版之碩士論文，南華大學出版學研究所，嘉義縣大林鎮。
8. 黃心奎（2009）。臺灣出版業編輯與插畫工作者對插畫經紀制度之認知。未出版之碩士論文，國立臺灣師範大學設計研究所，臺北市。
9. 黃育蓮（2005）。繪本產製之授權與經紀之研究。未出版之碩士論文，世新大學傳播管理學研究所，臺北市。
10. 葉以雯（2002）。臺灣演藝經紀產業人力資本投資模式之研究。未出版之碩士論文，國立政治大學科技管理研究所，臺北市。
11. 李怡璇（2005）。文化主題商品體驗行銷效果之研究：以幾米主題商品為例。未出版之碩士論文，世新大學傳播管理學系，臺北市。
12. 任志茜（2007年7月3日）。中國作家經紀人會在哪裡出現？。中國圖書商報。
13. 眾多作家稿費曾被拖欠呼喚作家經紀制度（2010年5月23日）。廣州日報，取自http://big5.xinhuanet.com/gate/big5/news.xinhuanet.com/book/2010-05/23/c_12131454.htm。
14. 姜妍、徐嫻（2010年5月5日）。出版界呼喚版權經紀人，三方彼此信任成關鍵。新京報。
15. 盛大文學成立版權代理人機構 打造“金牌作家經紀人”（2009年3月26日）。TechWeb.com.cn，取自<http://www.techweb.com.cn/news/2009-03-26/39635.shtml>
16. 李寒露、田薇（2007年12月16日）。作家經紀人：炒作還是堅守。常德晚報。
17. 韓浩月（2007年12月14日）。作家經紀人，成就作家？毀滅作家？。工人日報。
18. 陳信元（2004）。呼喚作家經紀人。出版與文學：見證二十年海峽兩岸文化交流。臺北市：揚智文化。
19. 簡木編輯（2007年2月4日）。80後，玩出來的老板：郭敬明。取自<http://info.china.alibaba.com/news/detail/v5003000-d6220770.html>。
20. 許歡（2004年6月30日）。歐美出版經紀業的特點及發展趨勢。中國編輯研究。
21. 作家經紀人的秘密（2007年12月10日）。書業觀察論壇，25期。取自<http://book.sohu.com/20071210/n253909190.shtml>。
22. 路金波：如何成為暢銷作家和經紀人（2009年6月23日）。取自<http://fywl.mellnet.com/mellnet/252/blog/news20100628162618.html>。
23. 蘇拾平（2007）。文化創意產業的思考技術：我的120道出版經營練習題。臺北市：如果。