



樹立創意自製的知識出版豐碑— 專訪錦繡文化企業許鐘榮董事長

南華大學出版學研究所研究生
吳瑞淑

錦繡文化企業創立於1979年，董事長許鐘榮以22年的時間長度，踐履經營文化事業與實現人生志業的雙重極致。在出版界錦繡文化與許鐘榮，早已劃上等號。而錦繡文化出版歷史積累的厚度，正可以為許鐘榮在華文出版的舞台上扮演要角提出明證。

百年經營，錦繡要走長遠的路

經營出版文化事業必須將出版納入「時間」的長度來檢視，這是許鐘榮22年的深刻體會，從創業迄今他希望建構的是一個可積蓄、可長可久的志業。當初因為不喜歡當醫生而選讀臺大農化系，而後就讀臺大海洋研究所，經歷中央研究院動物研究所的學術研究工作，許鐘榮自承在這樣求學、任職的過程中，他始終思考著「發現自我」這個課題，也因此他在選擇離開研究工作後，因緣際會開始接觸出版，最後創立錦繡出版社。同時因為相信「一個人的工作和生命的意義價值是不太能夠分割的，對文化出版事業的經營概念，不是以3、5年來看。」許鐘榮設想一個可能性，一個企業一百年後怎麼辦？還存不存在？會是如何？帶著這樣浪漫的想法，自然也展現錦繡出版品異於同業的知識風貌，出版與他的人生已經內化為等格的事物。

為錦繡創基奠下礎石的是描述大陸風土民情的《江山萬里》，8大冊圖文並茂的套書出版規模，不僅締造了銷售佳績與出版議題熱潮，也由於套書適合以直銷模式展開，影響了錦繡發展出獨立的展銷型態，在綜合出版

社的定位點上，錦繡明顯地構建了有別於傳統出版社，獨特、自主的經營模式。1988年是錦繡發展歷史上重要的分水嶺，是年錦繡不僅突破兩岸交流防線，取得《中國美術全集》臺灣版合約，更創刊了屬於中國人自己的《大地地理雜誌》，也開啟與義大利、美國、德國等世界知名的出版社合作，一步一步養成自己的出版力、行銷力。

90年自義大利FABRI公司引進分冊百科的出版概念，《西洋巨匠美術週刊》成為錦繡未來多元化主題分冊百科計劃出版的濫觴。2001年1月，錦繡又進一步獲得美國《國家地理雜誌》(National Geographic)中文版授權發行，4月並結合網站無遠弗屆的連結特性與豐富內容，創刊適合兒童學習閱讀的綜合性雜誌《小大地》，創造親師、兒童共同成長的立體化知識讀物。果然一個文化事業是快不得的，一定要有相當時間的積累，人才的培育、經驗的累積、技術的精進，總體而言才能做為一個創造性的出版社，錦繡出版品漸次展開不同載體、媒介承載知識的深度，掌握出版策略的可能性、可行性，試圖為每一步文化傳播的成果累積歷史長路。

實現創意浪漫享受的出版價值觀

對許鐘榮而言，出版從選題、內容、載體表現的過程已經融入文化傳播之中，其本身既有傳播文化的社會效益，又兼具商業行為，在調和兩者的行動上他更加強調的是經營層面的運作，他認為：「身為出版人首先要讓出版社能夠存活、發展、繁榮，而出版



的文化詮釋力，用相當時間的累積之後，總會產生對國家、社會某一領域的價值，因此將一個出版社經營成功，擴大規模，擁有廣泛的影響力，更重要！」

臺灣出版產業相對世界而言較小，不類歐美長時間的發展已具有一定的規模與機制，許鐘榮以比較像兄弟般的領導風格，帶領 800 多名員工一同成就出版事業，對出版品質的追求是錦繡的核心價值，賦予員工自發性，鼓舞對工作的認同與價值，因此錦繡的重要幹部資歷都很深，中心幹部離職率也非常低，多少表現出帶有一生從事文化的特質，企業文化更深深根植許鐘榮的個人風格。總的來講，用一種比較浪漫的想法「玩」出版，享受「玩」出版的創造性，是許鐘榮操作的出版型態，因此他不願意用一個創造話題性的方式來變成暢銷書，他始終認為出版品本身不夠價值的話，相對也就不應太張揚，而是該把每一次的出版當作一個作品審慎處理。

除了擔任文化事業負責人的身分，許鐘榮也希望他長年的出版心得與經驗，能夠透過系統化的方式，傳授給有志於出版的年輕學子，帶著一種「我們如果有用，何不盡量讓社會用！何不盡情去散播的心情！」享受教師的新角色，與學生們互動，除先前擔任南華大學出版研究所「出版經營」客座講師，今年上半年他又獲邀到世新大學新聞系，為在職碩士生講授 15 堂精采的「雜誌出版」，最近連大陸的天津南開大學也邀請他跨海授課。雖然這絕對不輕鬆，但總令人快樂！享受工作、享受社會責任，對許鐘榮而言是美好的，「如果有可行性、可能性，這也無不可！」他說。

套書出版建立知識學習系統以及指揮式的產銷體系

做為一名藝術家或是樂團指揮的出版者角色，許鐘榮感覺最為成就的是參與整個原始的出版創發過程，如劃時代的《江山萬里》

開啟大教授與小朋友對話的《知識圖書館》兩者都有百萬本的銷售成績。而每週或每 10 天出版 1 本，用 80、100 本的規模講一個知識領域，給讀者時間內相當份量的內容，營造吸力，改善求取知識不知從何著手的窘境，把知識做規劃的分冊百科，如《西洋巨匠美術週刊》、《大地紀行》、《大地瑰寶 Heritage》等都是錦繡的代表作。「《世界博物館巡禮 La Muse》更是基本上由錦繡派人全世界實地採訪、攝影，其過程相當艱鉅，成果則相當滿意，因為好的出版社的出版部門才會越有好的編輯、企劃能力，不是翻譯的能力。」許鐘榮自豪地說。

錦繡出版的圖書以知識類為主，輔以相當份量的圖片，從視覺了解內容，相較其他出版社而言，許鐘榮堅持對知識領域的攝取要以系統化進行，例如：喜歡音樂、美術，就有系統地把它搞清楚，《西洋巨匠美術週刊》即是希望讀者透過這 100 本對美術史、畫家、藝術成就有所了解，希望讀者追求同樣的感覺來建構知識系統，因此錦繡很少一本一本獨立的出版型態。

由於喜歡創造的快感，錦繡 20 多年後成長為知識類、系統化、規模化的出版機制，也當然因為是這樣的出版模式，採用直銷成為其行銷策略的主軸。錦繡自建崇雅國際公司，規劃自己的營銷通路體系包括電話行銷、展覽、郵購、學校專案系統，為進一步擴大出版的影響力，明年將常序地供應書店系統圖書，並保有出版書系的型態，計劃逐步地單本傳播，而不會改變的仍是具備自創性、深入性、系統化，他說：「錦繡雖不會百分百拒絕外版翻譯書，但相當核心仍是自訂選題與自製，由此展現出版社的總動員力，包括被檢驗的社會文化力。」

經歷從構思、訂規模、到每一本書的內涵表現予以執行、透過行銷取得出版效果，從原始的創發到落實為出版品，交到讀者手中，整體的產銷體系就是享受如指揮般的出版過程，包括創刊 13 年獲得 24 座金鼎獎、李國



鼎科技獎、教育部長獎、中國地理學會獎，表現特異的《大地地理雜誌》，無不發揮錦繡自製的水準與統合全球各地編輯，整合出版、行銷資源的能力。相信在處理知識出版的過程中，套書經營、產銷自營的一貫系統已然實現享受玩出版的真義，在今年初獲得《國家地理雜誌》中文版授權之後，更肯定了錦繡積極與國際接軌的成績。

面向華文出版市場的全方位經營

「以做一個百年企業為願景，錦繡碰觸大陸的時間很早是可以理解的。」許鐘榮直言，兩個社會相隔 50 多年，交流是要截長補短。因此自 1987 年錦繡迂迴展開與大陸的多元化合作，透過委託大陸業者或個人組稿、組片、翻譯、排校；共同經營選題；售予大陸業者版權；循合法途徑販售錦繡版圖書。再者，購取台灣無法自製的出版品版權如：《中國美術全集》、《中國大百科全書》，他表示這是大陸動員幾千人次，用幾十年的時間製作，臺灣市場規模是無法企及的，因為文化資源、專家資源、國家的意志力都在那裡，才能用這樣的方式去製作，這就是大陸的比較優勢，經由錦繡將之引入台灣市場供應所需的讀者。

談到國家圖書館的功能，許鐘榮認為深耕網路書目資料庫，使其發揮最大的效能是業者最為企盼的事。因應網路時代的資訊科技變革，掌握出版市場脈動，資料庫可提供即時觀察其他出版社的動態，尚可做為選題企畫的參考，避免重複選題，是一個很重要的檢索工具。除此之外，由國家的力量開辦《全國新書資訊月刊》做為讀者、圖書館與業者之間的溝通媒介，增加閱讀好書的書評推介，有助於指引閱讀的方向與選擇的依據，使閱讀風氣提升也繁榮出版事業。

未來 10 年錦繡將以平台的經營概念，擴展企業版圖。計畫以「藝術平台」每年出版一本中國美術年鑑，拓展藝廊、藝術代理、各類藝展；以「雜誌平台」建立旗下擁有 7、8

個雜誌的 group，上下連結編輯、廣告、行銷、發行、網路，建築自身的雜誌出版藍圖，同時配合讀者的閱讀需求改變將內容數位化，適應各種電子閱讀媒體，滿足出版市場的供需關係。以全出版、全通路、全方位的格局，服務於全世界的華人地區，成為統合華文市場的先鋒，是錦繡未來的策略佈局。

許鐘榮笑言：「走了 20 多年，自己已經是過河卒子，沒有回頭沒有停止的餘地，就只有往上做，往上做一定要有很好的策略，很好的人才才能夠實現。」再過 10 年他準備退下第一線的工作崗位，但是同事都不相信，一向居於錦繡選題核心的他會退得下來。他認真地表示：「盡我所能，那麼如果有一天這個企業在百年之後還能夠虎虎生風，那不是非常地浪漫嗎？竟然創造一個在百年之後還存在的文化事業，那不是很值得嗎？那就是反照我的人生。」相信未來錦繡仍是以這樣的原則與傳統持續進行出版規劃，發揮自己的原創力，服務更廣大的華文讀者。

錦繡代表性出版品

學童系列—《新知識圖書館》(150 冊)

《小大地》(月刊)

地理系列—《大地地理雜誌》(月刊)

《大地瑰寶 Heritage》

(100 冊，旬刊)

《大地紀行》(100 冊)

《國家地理雜誌(中文版)》

(月刊)

藝術系列—《世界博物館巡禮 La Muse》

(80 冊)

《中國巨匠美術週刊》(150 期)

《西洋巨匠美術週刊》(100 期)

《中國現代美術全集》(40 卷)

《中國建築藝術週刊》(100 期)

文史哲系列—《中國名著選譯叢書》(300 冊)

百科系列—《中國大百科全書》(60 冊)