

出版趨勢還是出版去勢？ ——臺灣出版產業的觀察與想望

趙政岷 時報文化出版公司董事長兼總經理／台北市出版商業同業公會理事長

英國大文豪查爾斯·狄更斯，在世界名著《雙城記》一書開頭就寫道，「那是最好的時代，那是最壞的時代，那是智慧的時期，那是愚昧的時期，那是信仰的世紀，那是懷疑的世紀，那是光明的時段，那是黑暗的時段，那是希望的春天，那是絕望的冬天。」對臺灣出版人而言，正感受到這樣的心情。我們抱著一絲希望，但卻在嚴酷的冬天裡，好像又不見得看的到春天。

出版危亡：臺灣出版生態瀕危

臺灣出版業的產值年年下滑，過去 6 百億年產值的時代早已逝去。這六、七年來，硬生生的從 360 億元，直接掉到 180 億左右。儘管每年新書品項也在變少，但跌幅有限，從每年近 3 萬 8 千種，跌到 3 萬 5 千本多種。但出版產值的腰斬，代表著每本書的實際銷量嚴重衰退，許多書只能賣到 1 千本上下，這已經跌破單書的損益平衡點，直接賠錢。而且這現象還持續年年下跌中，好像見不到底。

讀者不愛看書、不習慣看書了。影響所及，是書店首當其衝第一波關門。全臺誠品書店全盛時期約有 70 家店，但如今海內外剩不到 40 家。

金石堂書店高峰時，全臺有約 120 家，但如今也剩不到 40 家店。誠品生活作為股票公開發行的上櫃公司，去年在股東大會上明確告訴投資大眾，今年接下來會「用力關店」。去年一整年也的確如同其原先計畫，關了 9 家店。之後詢問金石堂書店經營者，問他們會有甚麼動作嗎？對方只笑笑地表示，我們早已「超前部署」了。如今疫情籠罩，恐怕將更雪上加霜。

書店生意不好要關門，是經營者天經地義該做的決策。去年雙十一購物節假期，還有一波網路書店的 66 折大折扣風，吵得沸沸揚揚，讓許多獨立書店串聯抗議。但形勢比人強，好賺錢的事一定會有人跳進來，賺不到錢的生意，自然愈來愈難經營。各種火辣競爭接二連三瘋狂出籠就並不意外。

回歸出版核心，因應環境變化

也許有人會說，書店也是店，各式各樣的店，都有人在開開關關，關個書店也沒甚麼了不起的！但偏偏出版這個生態系，一旦崩解，影響茲事體大，說是「國安問題」應也不為過。

書店不好做會關門，影響所及是書店對每本

書的採購量愈來愈小，新書愈來愈難露臉，新書與舊書的累計銷售也就愈來愈難，暢銷既不易、長銷更難。於是出版社開始自我懷疑：「那還要一直出書嗎？」出書既不再是一門好生意，「出版是不是在害人害己？」現實如此，出版社對選書勢必更加謹慎、甚至嚴苛，作家的出版機會當然就愈來愈小。影響所及，創作無用，研究沒地方發表，思想就會被侷限。社會長久以往，缺乏深度思考，會變成是一個封閉、死氣沉沉、缺乏交流、沒有創新的國度，這難道不是國安問題！

這樣的警訊已經好幾年了！這個危機正籠罩著大家。因此也有人提出希望之道，認為別把閱讀當做只有讀書，現代人閱讀可不比以前少，只是也許大家讀手機網路去了，不再看書。但「閱讀圖書」與手機端「閱讀訊息」，完全不同。在內容正確性、品質、深度、與主動性、浸入式體驗兩者都不相同，儘管大家每天讀了很多字與影片，但那並不是讀書。現在讀書的人真的變少了啊！

也有人說，當環境改變了，出版社可以不只是出書。只要閱讀仍在，出版社大可以做有聲、影音、課程或辦讀書俱樂部，來因應市場的改變。但是，出版社的核心營運能力，就真的只會做書啊！同樣的也有人大力提倡，出版社要大大發展 IP，朝內容再製發展。不過放眼全世界，能由出版社主導的 IP 發展，少之又少。要面對結合文本故事、發展影音專業，創造影視產業，與營銷國內國際市場，臺灣以小型為主的出版公司型態，既資金不足，能力也不足。除了編輯能

力是出版社的核心，要發展文本、了解影音技術、面對不同的閱聽專業，既要跨專業整合或結合各產業都極難。

用一個例子比喻，出版社也許能在森林中為王，在草木叢林中悠遊，但一旦轉到了海上，可能並沒有存活的能力。既不黯水性，也不懂海洋世界，也許就成了流落四處的漂流木。也有人說出版社像農夫，只會日出而作、日落而息，不求轉型與跨界發展？但能把稻米變成大餐，把農夫搖身一變為大廚的，真的少之又少。也許既不切實際，也不容易，主要還是因為專業與產業真的不同。

這不只是「要不要」的問題，還牽涉到「能不能」。沒有人不去面對時代的改變去做因應，沒有人不跟著市場生態的巨變而做調整。但與其提供一個遙遠難即的《雙城記》希望想像，當你一口氣呼不下去，現實可能就淹死了你，那要怎麼辦？還是回歸出版的核心，先守住本業吧！守住還能做的書，守住還在看書的讀者，守住出版經營者能控、得控的出版經營世界吧。

出版產業的深層自省

為作者做書？為讀者做書？

所有的出版社，是到了該全面做經營反省的時刻了！當環境時不我與，最能改變的當然是自己。首先出版社要調整的是：「到底是為作者做書？還是為讀者做書？」過去環境好的時代，

內容缺乏，出版是個賣方市場。出版社找到好作家，自然是暢銷的保證，於是出書就有人買。大賣小賣、不太會賠。但如今出版已成買方市場！讀者不缺閱讀內容，只嚴酷的取自己喜歡看的書。出版社如果不針對特定讀者的特定偏好出書，只迎合作家，要是作家的魅力成為過去式了？或是讀者與作家有了「世代代溝」？品味、習性、文法不同，那一味的出書，只是出版社自討苦吃。

靠書店賣書？靠作者賣書？

出版社另一個要檢討的是：「到底要靠書店賣書？還是靠作者賣書？」出版社是個 B2B（企業對企業）的營運型態，出了書交給經銷商，交到書店書，賣給了哪個讀者？出版社其實並不知道，也沒資料。在過去書好賣的時代，書店是出版社的衣食父母，自然要好好巴結（其實現在也是。通路永遠為王）。但當讀者愈來愈不到書店，出版社的當務之急，是要想辦法加強 B2C（企業對個人），直接要跟讀者溝通。也許是透過網路的互動，也許是直接開臉書、IG、YouTube 或部落客、播客，甚至是實體的簽書會、作家見面會，去補書店銷售的不足。但是如果是名人出書與網紅出書 C2C（個人對個人），他們能帶動的銷售完全不亞於書店與出版社時，出版社的價值將被大打折扣，於是除了在編輯上下功夫，設法經營作家與讀者的直接互動，成為出版社的新要務，網紅出書也成為出版社迷人的選項。但偏偏甜蜜的糖果誘人，卻是充滿了陷阱。網紅的粉絲數有

銷售轉換率的問題，通常不知道怎麼上去的？也怎知莫名其妙的就下來了！如今的出版社不只做 B2B，也要同步 B2C，再加 C2C，三者加起來才差不多回到以前的水準。

靠內容賣書？靠情緒賣書？

出版社還出現了另一個挑戰性的檢討議題是：「到底要靠內容賣書？還是靠情緒賣書？」好書一定要有好內容，這不在話下。但好內容的書，就會好賣嗎？首先要問的是，甚麼叫做好？過去的好，跟現在的好一樣嗎？我的好，跟你的好相同嗎？在一個內容氾濫的時代裡，好的故事與文采，不一定深受喜愛。在一個求快求新的社會裡，除了要內容精彩，有時更需要靠情緒的感染力。見諸市場上充斥的「鋒芒」、「勒索」、「可愛」等等的書名，也許你覺得很煩！但讀者買單，你就不得不調整你與讀者的距離，以及選書做書的標準了！

靠賣書？靠賣作家？

當書愈賣愈少之際，出版社還要想一件事：「到底要靠賣書？還是靠賣作家？」出版社做書、賣書，天經地義。但作家不見得會有忠誠度，橫跨幾家出版社出書，是常有的事。國內作家如此，國外作家大家也搶得兇。加上作家每一本書的銷量參差，好壞有時差很大。於是當書不好賣時，出版社紛紛把腦筋動到作家身上，除了要作者簽簽名書賣，要開發表會，要做視頻音頻，也有出版社要作家開課、做衍生商品來賣。已有出

版社把原本的行銷企劃職缺名片，直接改成「經紀」。對作家而言，多一些收入並不壞，就怕只是太辛苦，又賺不到錢。無論如何，動到作家身上的「多元收益」模式，會是出版社新的經營燒腦挑戰。

出版產業的重重考驗

將本求利很重要？浪漫追求有必要？

儘管經營上有這麼多待突破之處，對出版社日常運作，還是存在著幾個實務上的課題要面對：一是「將本求利很重要？浪漫追求也有必要？」任何人要骨氣之前，得要先有力氣。但偏偏出版是個浪漫的行業！浪漫追求、理想色彩，大有必要。這往往是出版文青賴以維生的依靠，有時也就是這股色彩打動人，讓讀者買單。從過去到現在，許許多多的例子證明，屢有因出版人獨特的偏愛、執著，讓出版品大放異彩。誰說沒有力氣，就不能沒有骨氣？但是做好市場、接好「地氣」，總沒有錯。

新聞熱度是暢銷保證？

另一個出版的掙扎課題是：「跟著新聞熱度出書，就是暢銷的保證？」在過去，書被賦予承載著深度、大量內容的使命，通常寫作到出書，時間達二三年跑不掉。但當書變的輕薄短小，要與時效的結合，愈發可能。於是，快速的反應新聞議題，或追逐政治與偶像明星出書，更加熱

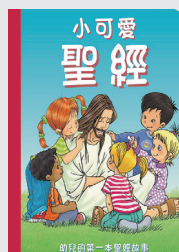


書是孩子最好的寵物

約翰·阿加德 文；阿部桃子 圖；黃婷涵 譯

網路與書 / 11002/728 面 / 23 公分 / 880 元 / 平裝
ISBN 9789869899031/221

是什麼樣的寵物，不用特別照顧、也不用餵飼料，平常不吵不鬧不生病，只要你來找他，他永遠在那裡等著你，告訴你有趣的傳說、帶給你看待世界的新觀點、陪你飛天遁地探索未知的宇宙……本書運用動物鮮明的特色與性格，將「書」比擬為最好的寵物，透過充滿韻律節奏的敘事手法與活靈活現的繽紛插圖，鼓勵孩子主動翻開書本，自己體會閱讀的樂趣，和最棒的寵物朋友一起讓想像力毫無拘束地盡情奔馳。（大穎文化）



小可愛聖經

曾端真 著

道聲 / 10910/60 面 / 14 公分 / 250 元 / 精裝
ISBN 9789864003129/241

本書專為 0-6 歲幼兒量身打造，以簡潔扼要的文字，擷取創世記到啟示錄 30 篇著名的聖經故事，搭配生動寫實的插圖，吸引孩子從小喜歡親近上帝的話語。書側附有提把及扣環，讓寶寶將聖經帶在身邊，也讓上帝的話語成為他們一生隨時的幫助。（道聲）

門。偏偏政治人物書、明星書，有時是春藥，有時是毒藥！鋒芒不知可以持續多久？流行很快過眼雲煙？就像當年出版界的奇蹟，《祕密花園》著色本一書，半年內狂賣了40萬冊以上，但市場風雲萬千、說變就變、半年後跟進者卻人仰馬翻，賣不掉的庫存塞滿各出版社倉庫的不知凡幾，令人扼腕。

書的銷售決定定價策略？

出版社還有一個營運上解不開的課題：「當書賣不多、起量低、折扣大，就來調高定價？」經濟學的供需原理，其實並不是每每適用。牽涉到消費心理，很多事情都很難說準。就出版社而言，書的平均銷量降低，為維持不要虧損，當然會以調高定價，來降低損益平衡點。但書要賣得掉，定價才又意義。一味看不到市場趨向與內容價值，只以生產者導向的定價模式，到底讓書愈賣愈少？還是愈來愈不會賠？市場上的原理其實很簡單，顧客說了算！價格沒辦法決定價值，讀者買單才算數。

販賣商品幫助突破市場？

擺盪在出版社困境的另一項考驗是：「既然書不好賣，來賣商品會是突破之道？」許多商品書於是大行其道。但商品競爭與圖書競爭各有不同，要找對通路，訂對價格，當你自認是文創商品，定價高高在上時，市場上類似的文具商品，可以低價打死你。當你覺得文創商品大有品味時，控不好的庫存量，可能讓你掉進地獄。

當然也有人覺得：「書愈來愈難賣，就少出書吧！少做少賠？」這就好像打不到棒球，就少上壘打球，至少不會被三振。但是沒有揮棒機會，怎麼會有安打？打不到球，應該是去練打擊率，調整揮棒角度，怎麼會是不上場？臺灣的出版社都沒有大到市占率過高的問題，不至於是少出為盈的狀態，儘管書愈來愈難做，但千萬別把比薩做成餅乾的大小！重要的是，調整出書、做書的方向，不要因為少出、怕出，而失去了書感。

傳統與創新的合軌新出發

這是一個文字貶值、傳播沒有門檻的時代！出版社得重新定義：書存在的必要？該是甚麼主題？多少字？甚麼人？為了甚麼目的？要看甚麼樣的內容？想清楚這些問題，再來出書。

在分眾的時代裡，當讀書不成為一般人的生活日常，出版人應該調整心態：「做書應該是只能做給要看書的人看，千萬不要以為人人都會看書。」就像愛到海邊釣魚的人，太陽火辣曬了八小時，只釣到兩尾魚，也自得其樂。就像愛打籃球的人，猛烈撞擊、全場跑兩小時，簡直是暴力征戰，但只要進球，就開心無比。有一種人叫做「愛看書的人」，他耗盡一周，啃了四百頁書，眼睛疲勞，毅力不凡，為讀到的內容開心滿足！內容爆炸、影音多元、數位社群林立的當下，出版社要假設「大家原本就都是不看書的」，做書是給少數獨特的愛書人，但這些愛讀書的人，各自喜愛也不相同。世界永遠有個謎團，是英雄創

造時代，還是時代改造英雄？同樣的，是書能改變讀者的閱讀型態嗎？還是讀者終將改變書的形式？

另外一項正在變化的是：「當體驗經濟來臨，做為紙書，除了靠內容趣味打動讀者，還需要創造讀者與書的參與感。」從紙質、裝禱、設計、印刷、加工，甚至是簽名、書封、贈品等，去製造出紙書的「視覺感」與「觸覺感」，這通通會反映到讀者對書的整體喜好，與對書的閱讀樂趣。

「下一世代的書，還是不是書？」其實這正是一個光明與黑暗並存，希望的春天與絕望的冬天同在的時刻！書的形式，勢必更加多元、更變形，也許更怪、更傳統、更薄、更厚、更豐富、也更精采，這將會是一個守護傳統與變形金剛共存的出版創意爆發的時代！

只是放眼未來一年，因為出版圖書暫時免繳營業稅的關係，在國家圖書館登記的圖書申請書號將會成長。尤其是電子書，過去業界多沿用紙本書書號，未來將普遍提出 eISBN 的申請，就數字比較，電子書號申請增加五倍甚至十倍都有可能。但紙本書的銷售預期仍不看好，主要是圖書的閱讀風氣仍在持續下滑。倒是有聲內容的需求成長快速，在供不應求下，可以想見未來有聲書的出版量，將在原本小小的基礎下大大爆發。

對於出版社而言，經營的挑戰無時不刻。可以預見的趨勢是，臺灣圖書出版的品類將更多元分散，市場銷售可能呈 L 型，只有少數暢銷書暴衝很快，但八成以上的圖書躺平，銷量僅達 1、

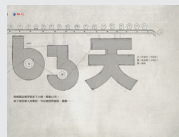


當我難過的時候

黛博拉·塞拉尼 文；凱拉·泰斯 圖；賴潔林 譯

奧林文化 / 10911/48 面 / 23 公分 / 300 元 / 精裝
ISBN 9789869882361/830

傷心難過的時候，我們可能會流淚、想要一個人躲起來、甚至難過得什麼事都不做了……當曾經讓我們感到快樂的事物也無法讓心情好轉的時候，也許你可以為自己做的，是主動尋求幫助。面對低潮的時刻，每個人都值得被溫柔對待。本書由美國心理學權威黛博拉·塞拉尼博士執筆，描述孩子悲傷時可能會有反應，以及如何透過視覺、聽覺、觸覺、味覺與嗅覺等五感，利用靜觀、正念減壓的方式，幫助孩子脫離情緒風暴，找回內心的平靜。（奧林文化）



63 天

許禎允 文；高貞順 圖；莫莉 譯

奧林文化 / 11003/44 面 / 26 公分 / 330 元 / 精裝
ISBN 9789869990516/862

狗媽媽平均生產一隻小狗需要 63 天，然而對於追求商業利益的人類來說，縮短時間並不困難，甚至可以指定大小顏色、客製化水汪汪的大眼睛。在利益導向的工廠裡，賣不出去的物品，就只能丟棄……這個時代總是快還要再更快，有需求的地方就有利益。以「快速方便」之名產生的浪費消耗著地球，為了滿足人類的一己之私，甚至連動物都可以快速製造。這是一則關於生命教育的寓言故事，也讓我們重新思考凡事求「快」的當代價值。（奧林文化）

2千本。書價預測會持續上揚，不因圖書免稅而降價。倒是市場的折扣促銷戰爭將更加激烈，降價後讀者實際購書的價格並不太會變高。書店的經營自然還是艱辛不易。

擺在眼前的現實是，創作出書的環境還是不佳，出版經營還是辛苦。讓業界擔憂的是，編輯人才逐漸流失，年輕人涉入出版業的信心愈來愈小。這代表著臺灣出版最輝煌的年代已過？！年輕出版人的未來何在？！

出版為王：圖書免徵營業稅與藍海思考

圖書免徵營業稅，對所有出版的上下游，都是同霽其利的。但出版各環節的轉型，與收益模式的挑戰，才剛開始。從讀者面看，圖書館借書的人口還在成長，每年全臺的總借書量幾乎超越每年全臺圖書的總銷售量。但有人繼續看書，總是好的。出版社除了內容與編輯出版的創新突破外，能不能引領帶動民眾與家庭的閱讀活動體驗，甚至帶動青年學生閱讀素養的提升？不論連鎖書店或獨立書店，在圖書與文創百貨經營間獲取平衡間，能不能螞蟻雄兵的開疆闢土出健康豐饒的社區書店？已有不錯成績的台北國際書展，能不能再造高峰？甚至引爆月月、處處各地令人期待的閱讀嘉年華會？這一切都有待突破與挑戰。

其實世界循環的不斷演變。網路上流傳一張圖片，1916年在一條街上，一排人都在翻著報

紙看等馬車。2016同樣一條街上，一排人正滑著手機在等汽車。也許世界的需求從未變，只是換了工具！如果我們回到金偉燦與莫伯尼所著《藍海策略》一書，所提出的四個策略來找答案，市場的開拓追尋與創造來自：消除（eliminate）、降低（reduce）、提高（raise）、創造（create），書該增加甚麼？該減少增甚麼？我們重新來構建圖書與出版的價值。不要怪讀者不看書，要怪我們沒做對讀者要看的書？不要怪讀者不買書，是怪我們沒把書的好讓讀者知道？

世界循環的進行改變，只是生產者的腦袋忘了更新設定！也許我們應該樂觀的相信：出版行業一直都在循環地經歷各種變化，並且一直存活於世。只是我們要守住內容、更新內容形式，而不要守住打字機。因為那個工具已成古董！但願在出版的新時代裡，「出版為王」而不是「出版危亡」！



阿福與阿金

張庭瑀 文／圖

也是文創 / 10911/40 面 / 26 公分 / 350 元 / 精裝
ISBN 9789869880336/863

阿福喜歡把他的位子打掃的整整齊齊、乾乾淨淨，阿金的沙發旁，則時常有喝完沒洗的牛奶罐。即使他們的生活習慣不一樣，但有一個共同的興趣——跳舞。在舞蹈中，阿福與阿金展現了在友情中的衝突與接納，最後不但接受彼此的差異，也再次擁抱這段美好的關係，因為，沒有什麼比陪伴彼此更重要。（也是文創）

兒童／青少年讀物



小飛龍歷險記 1 ：搶救小飛龍

安石榴 文；徐建國 圖

小兵 / 11001/96 面 / 22 公分 / 250 元 / 平裝
ISBN 9789579047616/863

這是一部充滿奇幻的冒險故事，峰迴路轉的文字情節，一下子就把孩子帶進故事當中，跟著小飛龍一起冒險犯難，在驚險萬分的緊要關頭，忍不住的動腦想一想，該怎麼解決眼前碰上的難題，進一步思考公平正義、人權真理。書中的夥伴即便屬於不同族群，依然相持互助，度過難關，這不分你我的友愛情誼，更是這場冒險當中，最棒的禮物！（小兵）

兒童／青少年讀物



又破又舊的麵包車

李威使 文；施暖暖 圖

小兵 / 10912/96 面 / 21 公分 / 260 元 / 平裝
ISBN 9789579047845/863

在沒有便利商店的偏遠小漁村，孩子們最期待的，就是固定每星期三來訪的麵包車。手藝純熟的老爹總是不遠千里，從城市開車到這裡，為村民帶來各種美味可口的麵包。每當問起原因時，面惡心善的老爹會告訴你：「因為我喜歡啊！」老爹究竟為什麼喜歡到小漁村賣麵包？村裡的孩子們，又是如何打動老爹的心呢？一段穿梭在城市麵包店與鄉間小漁村之間的溫馨故事，香甜氣息躍然紙上，告訴了我們：「做好事不需要有什麼原因！」（小兵）

兒童／青少年讀物



不能說的秘密

陳啟淦 文；徐建國 圖

小兵 / 11001/160 面 / 22 公分 / 280 元 / 平裝
ISBN 9789579047883/863

致青春，是近年常看到的一句話。青春是人生最美好的階段，然而要從兒童邁向青春的時期，日子卻不怎麼好過，說大不大，說小不小，有點尷尬，煩惱很多。這本散文小說集沒有煽情的言詞，沒有誇張的情節，就這麼真實的述說少年們面對不同狀況時，心裡產生的想法，不全是善，也會有恨，也會有妒，也會有私心，但當他們面對自己的心時，最終都能找到一個出口，漸漸懂得如何面對這個世界，與自己好好相處。（小兵）

兒童／青少年讀物