

解決出版問題的關鍵不是價格！ 從商業模式提供新的解決方向

莊杰雲 達特艾立品牌商務經理

前言：因為電商殺價而引起的「圖書統一定價制」

在 2017 年底，臺灣電商龍頭 MOMO 平臺加入圖書銷售，屢屢推出低折扣促銷，其中因為 MOMO 在雙 11 活動下殺書籍折扣，多家獨立書店因此串連歇業一天，以示抗議。而 MOMO 的降價行為，也引起博客來跟進推出書籍下殺折扣。

為了因應價格戰讓出版社利潤降低，出版社聯合要求提出「圖書統一定價制」，然而根據財政部的統計，出版行業的產值已經從 300 億逐年下降到約 200 億，這樣真的能解決問題嗎？

訂價不是重點，大家越來越少看書，才是問題

然而，保護訂價真的可以挽救逐年下降的產值嗎？在探討這個議題之前，我們應該先正視大家越來越少看書與買書的問題。在根據 2019 年聯合報願景工程的調查提到，以下節錄：

「若進一步限縮在書籍閱讀，更有高達近四成一人，去年一本書都沒看過，形同五個人中就有兩個人整年都不讀」。

因而，大家不看書才是問題所在，至於為什麼不看書呢？大家閱讀的動機不外乎兩個，一個是為了獲取知識，第二個是為了休閒，然而問題在於從前「知識來源」的管道相當侷限，基本上只有「圖書」一途，而現在可以透過線上課程、YouTube、Podcast、線上訂閱等多種管道來獲取知識，再加上讀者的「休閒時間」更進一步面臨了短影音、串流媒體的競爭，舉例來說以前會鼓勵在通勤時間可以把握零碎時間看書，但現在通勤時間多數在滑手機或是聽 Podcast 和玩遊戲。「知識來源」暴增及「休閒時間」的競爭者增加，才讓閱讀整體的時間與產值都持續降低。

因此，訂價可以說根本不是問題，同樣的知識內容，在線上課程大約都 2,000-3,000 元起跳，但在書本上只需要 300 元左右，如果從訂價角度來看那線上課程根本做不起來。回顧之前在《臺灣出版與閱讀》在過去發表的文章中，也有陸續提出一些看法，例如在〈擴大電子書市場不能靠降價，應該做大整體市場產值〉中，即提出「閱讀價值重定義」，從咖啡對於人的三種價值：提神（超商咖啡）、社交（星巴克）、襯托品味（冠軍手沖）為借鏡，閱讀的價值也可以從社交性、解決力、光榮感下手。

以及在〈面對萎縮的圖書市場，出版社應該

如何面對？」也提出：出版社不應單純依賴通路，而需要更精準的掌握讀者，進一步理解：「誰買這本書？」、「這本書最受歡迎的內容在哪邊？」、「讀者因為什麼原因買這本書？」，從經營讀者會員入手進而瞭解讀者的需求，才是根本的解決問題之道。

不在傳統出版領域打轉，從商業模式找出新的方向！

比爾蓋茲在金融領域有一句話：“Banking is necessary, banks are not.”意思是金融服務必要的，但銀行不是。這句話或許在出版行業也適用？獲取知識是必要的需求，但載體不一定是圖書，也不一定要在實體書店或網路書店。

對策 1：從「解決問題」下手，進行知識策展

買健身書的需求是什麼？有極大的可能性是他需要有「系統性的健身教學」；購買醫療健康書的理由，可能是他目前有三高，需要更健康的生活方式；買室內設計的書者可能是想要進行房子的裝修。因此大家買出版品的需求其實是解決問題，那麼就有機會從解決問題的角度出發，去連結其他行業進行知識策展。

例如：在咖啡廳放上一本關於如何品味好咖啡的書籍、或是在健身房課程中搭配「健身飲食」的書籍的販售。當然也可以反過來，把既有的內容結合相關產業，邀請相關業者進行內容共創、商業置入甚至是折扣碼導購，把廣告的思維

加入到書本之內，從解決問題角度出發連結相關的產業，畢竟媒體都可以有廣編稿，圖書也可以在不違反內容正確性的前提下，適度地加入廣編的內容。

實際上，醫生門診時間有限，也不希望病患道聽塗說危害健康，所以需要優質且正確的內容給病患來提升衛教知識，獨立咖啡廳的業者也時間有限，無法教育客戶如何品味一杯好咖啡，也需要優質的內容來協助落實，透過內容合作策展，就有機會觸及更多的讀者。這時候就相當於進行了場域的轉換，把販售書的場域從書店變成各行各業。

對策 2：重新檢討「知識庫存」，變成可變現的資產

為了出清庫存，出版社不定期的會舉辦「出清展售」，一本回頭書可能不到 150 元，透過這些方式來降低庫存，多回收一些現金。這些賣不掉的書實際上是一種「知識庫存」。除了可以在先前提到的將書的內容變成電子書，讓這些銷售可以盡量長尾不佔庫存之外，也可以想辦法把內容授權給各行各業。

因為，現在各行各業越來越「重視內容」、注重 Google 的搜尋結果，因此紛紛投入內容的產製。那麼，與其讓各行各業花時間僱用讀生去重新撰寫產製內容，出版社可以把過往出版的內容變成線上化，授權給各行各業作內容行銷，把原本的知識庫存，變成可被商用的數位資產，也可以讓整體網路的內容減少內容農場的弊端。

舉例來說，線上保險業者需要保險知識來教育會員，但不論是自己撰寫還是拿既有的內容來改寫，則相當花時間。出版社可以將既有出版的保險內容，整理授權給出版業者獲利。甚至這些業者或是專業工作者，可能需要出版書籍來增加自身的信任感，出版社也可以檢視過去的出版內容，進行重新整合編輯，讓業者來冠名出版。這時就讓知識載體進行了質的轉變，把書籍從實體的載體，變成虛擬的網路內容。

對策 3：解決專業工作者的內容需求，縮短與讀者的距離

上述提到「醫生在門診沒有足夠時間幫病人衛教」、「律師也沒有時間在諮詢的時候講太多基礎法律知識」，其實在多數專業工作者中，沒有時間來幫民眾解說基本知識，因此這時候書就扮演了重要的角色，有出書的專業工作者最常說的一句話就是：「這我書有寫，可以去買來參考」。因此，出版社可以特定群體的單位，如美髮業者、醫療院所、法律事務所，提供相應的圖書，以及邀約社群分享，讓這些專業者可以解決教育客戶的同時，也推廣圖書。

實際上，之前筆者即成功媒合臺灣東販出版的《掌握凍齡關鍵的全方位子宮養護手冊：子宮好身體就好，還不容易老！》及 PCuSER 電腦人文化出版的《男人大丈夫：你的小弟弟使用說明書》等健康書，與多位醫生進行合作社群分享，既解決了出版社找尋掛名推薦、社群分享的需求，也幫助醫師找到合適的內容分享給民眾。甚

至進一步來看，出版社是否有機會可以轉變成「知識 IP」的經紀人？將更多的知識內容從書中解放出來，去跟線上課程單位合作或是跟影視產業合作。

實際上，暢銷小說就是這樣的操作方式，引述自《天下雜誌》的〈不敵 momo、博客來價格戰！出版業連署推「不隨便打折賣書」可行嗎？〉：

引人注目的是，如今風行世界的韓國影視，如講述瘡疤人學校性侵案的《熔爐》、刻畫女性處境的《82 年生的金智英》，均源自小說改編，不少韓劇也會置入文學引起書市熱潮，如朴寶劍與宋慧喬主演的《男朋友》中，男女主角便是藉韓國國民詩人羅泰柱的詩集定情。

親子天下執行長何琦瑜觀察，這其實是韓國有意識的在魚幫水、水幫魚。小說的操作可以從網路文章演變成圖書出版，進一步變成影視 IP，那麼在其他知識領域，也有機會如法炮製，讓知識的載體不受限於書籍。

出版書籍最根本的問題在於：「讀者根本不知道出版這本書」，因此透過與大量專業工作者、其他異業單位合作協力，就可以增加被讀者看到的機會。而出版社也就有更多時間專注於出版好內容，在行業內形成正向的循環。

延伸閱讀

1. 善方裕美著；曹茹蘋譯。《掌握凍齡關鍵的全方位子宮養護手冊：子宮好身體就好，還不容易老！》（臺北市：臺灣東販，2023）。
2. 高銘鴻著。《男人大丈夫：你的小弟弟使用說明書》（臺北市：PCuSER 電腦人文化，2022）。



安安和琪琪的 雨天冒險

克萊兒·亞歷山大文圖；劉亞菲譯

弘雅三民 / 11112/40 面 / 25 公分 / 350 元 / 精裝
ISBN 9786263077393/873

安安和琪琪兩姐妹因為下雨天被困在家中，做什麼事都提不起勁，兩姊妹開啟了想像力遊戲，從小小的兔子到巨大的駱駝，一隻隻的動物從家中冒出來，整個家也因此被鬧得天翻地覆。作者克萊兒·亞歷山大用柔和的水彩風格搭配仿蠟筆線，創造圓潤又可愛的人物與動物造型；其書精心設計的翻頁機關，帶領讀者透過翻書的動作，一同參與動物出現在家中的驚喜、打開你我的想像力。（弘雅三民）



跟著北極熊植物 獵人去探險

雪倫·任塔文／圖；葉嘉青譯

天衛文化 / 11110/40 面 / 28 公分 / 380 元 / 精裝
ISBN 9789574906000/873

極熊蘿拉對植物情有獨鍾，但北極沒有什麼花。而瑞吉爺爺是位植物獵人，他四處旅行，畫下各種奇珍異草，卻一直沒有發現「歌唱蘭花」。蘿拉於是決定跟她爺爺一樣成為探險家，去找尋那朵生長在雨林深處的稀有植物！小船顛簸跨越北半球，五彩繽紛的雨林中危機四伏。對北極熊來說，這是一項艱巨的工作，但沒有什麼能阻止她……書末收錄真實的植物獵人的傳記，作者希望藉此鼓勵孩子追尋夢想，勇敢面對逐夢過程中的困難。（天衛文化）

兒童／青少年讀物



泡泡男孩

史都華·福斯特著；劉清彥譯

東方 / 11110/384 面 / 21 公分 / 360 元 / 平裝
ISBN 9789863385141/ 873

喬伊是一位患有 SCID（嚴重複合性免疫不全）的患者。自從他一出生下來，他就只能住在無菌隔離病房。他夢想著自己變成超級英雄、和朋友們一起外出遊玩，但是他都辦不到。直到有一天，他的病房來了一位新護理師阿米爾。阿米爾相信這個世界有外星人，相信喬伊可以到外面的世界自在奔跑。直到阿米爾瞞著所有人帶喬伊外出，並脫掉了防護頭罩，新鮮的空氣竄流進喬伊的身體深處。（東方）

兒童／青少年讀物

兒童／青少年讀物



城市裡的小農場

東尼·希勒里文；潔西·哈特蘭繪；何尉賢譯

弘雅三民 / 11112/40 面 / 21 公分 / 350 元 / 精裝
ISBN 9786263078352/874

在紐約市哈林區的一個繁忙街區，學校對面有塊空地，裡頭滿是垃圾、人煙稀少。某一天，有位東尼老師來到學校，看見這片空地，他突然興起了一個想法，竟然讓整個社區改頭換面，成為豐收的綠地菜園。繪者用樸素不失巧思的筆觸勾勒出哈林區的種種實景地貌，並透過簡單的故事，帶領孩子了解餐桌上的蔬果如何來？種菜需要哪些工具？學習對食物的尊重與珍惜，傳遞食農教育、綠環保和社區營造的觀念，並培養孩子 SDGs 的涵養精神。（弘雅三民）

兒童／青少年讀物