

轉型之路——聯經的實踐

陳芝宇 聯經出版總經理

今年以來，無論是AI的興起或閱讀習慣的改變，書籍銷售又比以前辛苦些，也陸續傳出書店收攤的不利消息。身為出版業的經理人，不迴避市場的實況是必要的，懷抱希望，並且以具體行動嘗試全新的產品服務，克服困難來開創新的營收機會，是繼續選擇出版這條路、又不想辜負彼此青春的一種信念。

九年前我從數位出版界轉戰出版業、在聯經任職，這使我對於書籍的理解與學習路徑和同業非常不同，我較擅長「不務正業」，若能用新的方式創造新的營收，就很有成就感。2024年聯經50年社慶的這一年，也恰好是公司近14年來營收新高的一年（仰賴佛經復刻出版募資、故宮合作線上課程、文學活動專案等非一般書籍營收）。到了2025年，我們仍得在較低迷的市況中設法再戰，在轉型的路上繼續往前走。

以下分享聯經以人文為定位、一些新發展和心得：

「聯經人文學校」發展「人文生活」線上課程

2024年聯經和故宮合作推出「國寶守護者——帶你真正認識故宮的第一堂課」線上課程，這堂獲故宮首度授權的線上課程締造了近五千人購

課、破千萬的銷售佳績，外有故宮品牌、授課講師的專業加持，及市場上的新鮮感，內有熟悉故宮藝文的聯經同仁金宗權擔任企劃PM，是暢銷關鍵因素。還有一些原因也成為推力。

首先，聯經並非課程新手。早在線上課程平臺興起之際，由聯經主管趙鈺芬領軍的數位出版部，就展開與各家平臺的合作，最初是邀請長期合作的作家來開線上課程，平臺負責製課行銷、聯經協力企劃，推出過做麵包、寫書法、研究思考方法、國文學習、英文學習、古典音樂、爵士音樂……等多種類型的線上課程。當時，除了焦元溥的古典音樂線上課銷售破千萬，其他課程多為打平或小幅獲利，聯經在線上課程投入的人力和資源相對保守。但就在這短短幾年，線上課程市場已從藍海變成紅海、平臺競爭非常激烈，動輒一門數千萬、甚至上億營收的課程，背後都是鉅額投資，而平臺業者在快速成長、提升規格之際，紛紛直接邀請作家、網紅、名人開課，出版社如果不參與製課，角色就弱化。有的平臺對出版業的合作態度也大轉彎。凡此種種，使聯經決定重新確立發展線上課程的定位，打我們能打的仗。

聯經盤點自身優勢與特色，以「聯經人文學校」為子品牌出發，避免課程主題過於廣雜，

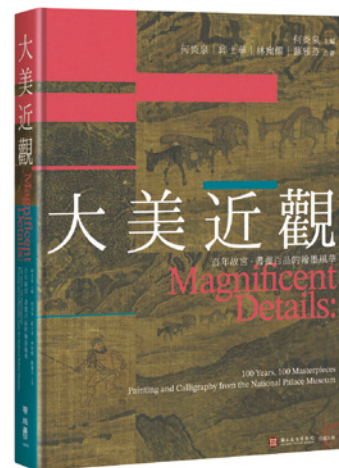
點線面

也在眾多線上課程中找尋適合我們長久經營的學員群。我們不再到處開課，僅選擇理念相近的 PressPlay 平臺長期合作，但任務範圍擴大，從企劃、製作到行銷，都由聯經團隊包辦，完整掌握線上課程 know how，而非被合作平臺看成可有可無的存在。一門破千萬的線上課程，投入的行銷預算可能上看數百萬，還有拍攝費用、講師費用、人員成本，獲利並不如想像中豐厚，因此也很留意投入的人員規模，及開課主題的市場性，基於「現實」來創新。

「聯經人文學校」最初有一門「國際大局 X 地緣政治：認識區域風險，決策必備的戰略思維」線上課程，邀請六位國際關係、軍事專家授課，專業度高，銷量有限，但聯經從中獲得專業客群的互動，累積的製課和行銷經驗也助攻了「國寶守護者」。和我們出書的經驗相近，每一次暢銷都有運氣，無法保證下一次的暢銷，值得關注的是，在創新過程中，我們能否「變身」成想要的樣子，團隊能否繼續成長，繼續向市場學習，數字重要，卻不能是唯一的成敗。

2025 年 10 月，在故宮百年院慶之際，聯經人文學校再次與故宮攜手，推出「近觀·國寶·書畫：百年故宮珍藏奧祕線上課」，邀請四位專家、研究員深度解析近百件書畫珍品，利用故宮高解析度影像素材，邀請學員放大看國

寶、懂細節。相隔一年再推課，不僅仍有千人購課，首度結合的新書《大美近觀》和故宮 2026 月曆同步推出，從線上課程獲得的能量，分享書籍編輯、官網銷售等團隊，讓大眾可以選擇完全不同的載體來親近故宮國寶。



故宮百年院慶，與聯經攜手同步推出書籍《大美近觀》與書畫線上課程。



「聯經人文學校」2025 與故宮攜手推出書畫線上課程。(聯經出版／提供)

「聯經人文年會」首度舉辦的售票展演活動

2025年9月底，聯經在101雙融域舉辦了「安於藝·癒於讀—聯經人文年會」售票活動，邀請了演奏家魏廣皓、故宮副研究員邱士華、電影導演蔡明亮、獨角獸計畫創辦人李惠貞、設計師顏伯駿、作家郭強生共同開講，創造所有與會觀眾（包括在場同仁）都深受感動的一天。

聯經一年辦近百場活動，大多是新書座談、書展活動，為何會想辦售票年會？內部討論「人文」品牌特性還能如何放大時，我們感到人文是生活所需的，與藝術、生活之間的距離可以拉近。文案中寫道：「深感人們在激亂的時代、舉世皆然的浮燥中，需要安靜下來，邀請參加者將心神交予藝術，將自己還給閱讀，尋求癒合世界的方式。」

學藝術史、兼任《聯合文學》雜誌總編輯的聯經副總經理王聰威，給年會命名為「安於藝·癒於讀」，由負責會員與電商的鄭維婷、詹涵雯統籌企劃，跨部門籌備半年，一群出版人幾乎全包式完成一場售票展演。

結合聯經出版的書籍、讓人文成為展演，心意雖好，但挑戰很大。特別是要將「爵士樂、

山水畫、抄寫佛經、深度閱讀、美學設計、文學創作」融合在一天的現場，沒有實踐過，現場氣氛會如何？舉行前十分忐忑。但六個主題都是我們反覆探究過，深知那正是令我們得以悠遊日常的人文感動。有幸在六位主講人精彩懇切的分享中，觀者深有共鳴，遠超出了我們的期望。

蔡明亮在年會一個多小時的分享中，有40分鐘跪地抄經，在他身後影像是《金剛般若波羅蜜經》（聯經復刻宋刊本）。這段現場行動藝術展演，蔡導邀請大家靜心，感受金剛經的殊勝，現場也有觀眾跟著開始抄寫經文。蔡明亮笑談他創作電影的想法，開闊、自由、純粹，和他感受金剛經的力量如出一轍。

「文學像一把斧頭，劈向你冰封已久的心」，郭強生平靜訴說自己如何認識文學，又



作家郭強生出席年會，暢談文學與人生。(YJ_攝影)

點線面

如何認識人生，中年經歷長照和送別至親的悲傷後，也更理解偉大的文學作品照映人生的苦難，全場為之動容。



聯經首次主辦售票年會，電影導演蔡明亮現場抄寫金剛經。（YJ_攝影）

李惠貞分享許多讓她開拓心量和智慧的好書佳句。她在書中認識了這個世界，遠比所知的更廣大無限，激發她的想像力，關心許多值得深思、真正重要的事，也更盡情地投入閱讀、安於出版，回到本心、成為自己；顏伯駿的美學創作之路，每一次都是感性共鳴的時刻。他讓我們理解「設計」從來不是獨立於世，是經由設計師的高度感性、美學專業、無窮想像和一些勇敢，將作品呈現在世人眼前。

故宮《富春山居圖》首次以巨幅投影呈現在年會觀眾眼前，故副研究員邱士華帶領大家細看

名作：黃公望歷時數年的筆墨心跡，藝術富涵了人的心志；爵士演奏家魏廣皓以爵士樂搭配手鼓演奏，分享「選擇」，爵士樂的即興如同你我的生命，每一個聲響都帶來一種選擇的可能，和他人的呼應也如此珍貴。

我們是賣書的人，但在這場活動中，不定位自己是賣書的人，是以做實驗的心情（當然，也不要虧本）。既然有售票，就想辦法創造買票者的收穫價值，雖然每一個講題都找得到和聯經書籍、線上課程之間的關聯，但講者仍然推薦了自己所愛的書。我們真心相信自己所做的事，也期望能帶給別人安和癒，目的性就愈少愈好。

人文年會每張票價約三千元，共一百個席位，售票近八成，在贊助和補助支持之下微幅獲利。從賣書到賣票，要獲得大眾信任，並沒有想像中容易，推票的過程比推書更難，同事付出很大的辛勞，我衷心感謝那些願意挑戰創新的夥伴，以及相信我們的支持者。對一個老牌出版公司來說，遠比收益更大的收穫，是同仁共同創新、激勵彼此跳脫出版困境的視野，是讓那些親臨現場和付費的人，感受聯經傳遞的價值，載體不只在書本、課程，也可以是你人生中一天的時光，留下一些回憶。

當我們談「出版轉型」時，「變現」是必要

的成果，也是激勵所有人能夠持續轉型的養分。但是從轉型的起步，到變現與獲利，這中間的過程有時得抱著實驗精神才能走下去，而品牌核心價值的延續、市場定位的變與不變、階段性的目標與學習成本，以及是否感動我們自己（也才感動他人），這些都影響了轉型的風貌。

我所嚮往的出版轉型是快樂大於痛苦的，是全力以赴又無悔的一段旅程。希望我們能繼續在這路途上創造更多美好。



我是最棒的原味甜甜圈

阿部桃子 著；賴潔穎 譯

大穎文化 / 11404/40 面 / 30 公分 / 360 元 / 精裝
ISBN 9786267367674/873

暢銷作家阿部桃子新作！以幽默風趣的筆觸，講述甜甜圈們在櫥窗中爭奇鬥艷的故事。口味平凡的糖霜肉桂甜甜圈羨慕那些華麗的甜甜圈總是被擺在櫥窗上方，大多數的客人也都會挑選這些美麗誘人的甜甜圈。為了吸引目光糖霜肉桂甜甜圈不惜用盡各種配料裝飾自己，最後卻意外失敗，變回近乎原味的模樣。沒想到，一位小女孩卻指名要這樣的她。這本繪本溫柔傳達出在喧鬧、表淺的流行中，唯有發現自己的美好特質，才能找到自己的定位與價值。



森林裡的數字

馬可·特雷維桑 著

大穎文化 / 11406/32 面 / 29 公分 / 340 元 / 精裝
ISBN 9786267367759/877

這是本結合色彩與數學概念的創意繪本！從 0 到 24，書中不只讓孩子找出對應數字的動物數量，還巧妙結合一天的時間變化，引導孩子理解晝夜觀念。更厲害的是，作家運用樹枝數與顏色變化，比如 4 是一棵樹上有 4 個個別的分枝，也可以是一棵樹上有 2+2 個分枝，顏色也會用同色系層層相疊，藉此來傳達質數、因數等概念，讓抽象的數學變得具體又有趣。今年於波隆那書展中，作家親自解說這本書的內容及創作企圖，立刻吸引萬千目光，驚豔四座。