



數位時代專業出版社的成功經營模式

萬麗慧 ◎ 閩南師範大學新聞傳播系教師

由數位技術主導的數字時代，為紙本出版社帶來了許多衝擊，首先是電子書的成長壓迫了紙書市場的營利空間，盜版內容的氾濫更讓出版社無利可圖，而快速生產和複製的海量資訊，又迫使出版社必須對圖書的宣傳做更多的投入。投入增加、收入減少，兩相夾擊之下，在數字時代的出版社勢必得做出轉型，才能持續經營。值此之際，嘗試為紙本出版社尋找一個能成功轉型的全新經營模式就成為至關緊要的問題。然不同類型的出版社有不同類型出版社的利基，面對數位出版的衝擊也會發展出不同的因應策略，本文僅將主要研究客體設定為紙本出版社中的專業出版社。

欲發現紙本專業出版社在數位時代的成功經營模式，首先必須瞭解專業出版社的特色，此處將專業出版社的特色歸納如下：

一、專業出版社的特色

1. 出版品類型集中。出版的內容涵蓋該領域較全面的專業知識，形成某個領域完整的知識庫，像是醫學出版社、法律出版社、外文學習出版社、少兒出版社等。
2. 在市場上易形成寡占局面。專業出版社常因深耕某個出版領域，而較易、也較能掌握該領域的多數資源。例如：在作者資源上，專業出版社的作者多半集中為某領域的專業人士，靠著相互的介紹，初期進入的出版社很容易掌握該領域大部分的作者資源，達到從創作源頭上就壟斷市場的效果。而除了作者資源，其他如政府資源、媒體資源等，也都易呈現出「西瓜靠大邊」的資源傾斜現象，新的出版社要進入該領域並不容易。
3. 目標讀者清楚。由於專業出版社內出版品類型的相似，造成讀者目標清楚、銷售通路較為固定的現象，這讓出版社在行銷和經營的相關投入得以集中目標，容易顯現成果。不像綜合出版社，出版路線繁多，每個書系又因各有特色，在行銷及經營成本有限的情況下，要全部都照顧得到並不容易。
4. 易形成品牌效益。專業出版社由於長期經營某特定類型領域的出版品，對於該類圖書的目標讀者也會累積出一定的瞭解，這會反應在出版的主題、作者的選擇、排版的樣式，以及行銷的方法等各方面，因此只要經營得當很容易創造品牌效應。

二、面對數位時代專業出版社的成功經營模式

在瞭解專業出版社的特色後，就可由專業出版社的利基出發，分析其在面對數位時代的衝擊時，應如何發展出可以持續成功經營的模式。此處將由產品製作、行銷方式、銷售通路及出版經營方式四部分做出討論與建議：

（一）產品製作（此處將專業出版的產品形式，分為紙書和電子書兩大類）

1. 紙本書的經營模式

（1）降低紙本出版收益的占比

即便是數字時代來勢洶洶，要讓一家過去以紙本圖書出版為主的專業出版社轉型成全完的數位出版社幾乎是不可能的，這主要是受限於資金不足、專業不同、人才資源不足等因素，因此就算有可能也並不具備轉型的優勢。紙本圖書將仍會是這類型出版社收益的來源之一，只不過占比勢必調降，因為紙本書市場的需求量勢必下降，而由資料庫之類的電子書取代。

（2）短期或可先P後E，長期則需作全盤考慮

目前在數位時代的版權保護問題尚未獲得完全解決。因此，在數位出版的穩定營利模式仍尚未建立之際，選擇延遲將出版物的電子版權釋出，也許是出版社面對數字時代的一個權宜之際。主要是期望能在不影響紙書市場的前提下，又能創造出新市場。但事實上，在電子書的市場上，消費者對圖書的喜好依舊呈現出「喜新厭舊」的現象，特別是所謂專業出版社，其在專業領域中往往扮演者知識領先的角色，如果其所釋出的電子書都是舊書，讀者勢必會因為沒有好的電子書閱讀體驗，最終選擇離開，從而造成一種惡性循環，以致讓電子書的收益始終無法快速成長，甚至影響對該出版社原來的品牌印象。因此，未來當讀者漸漸習慣數位閱讀後，無論是數位出版或是紙本出版，都應該只是一種發布的形式，只有誰最適合，而沒有所謂誰先誰後的問題。

（3）善用POD模式，控制出版成本

很多讀者應該都有同樣的經驗，就是經常在閱讀圖書時，發現自己所需要的只是某幾本書的部分章節，但為了保留這些章節，就得把整本書買下來，確實是既不合經濟概念又占空間。但這樣的問題在數位時代卻完全可以迎刃而解，只要出版社建立好每本圖書的電子檔案，每本書就能分節、分章的出售，讀者完全可以依照自己的需求將不同圖書的部分內容加以組合，印製出一本自己專屬的專業圖書，就算單位成本較高，但因為不用買下所有的書，整體而言還是會比較經濟實惠。

又過去像某些出版社會協助學校教授出版升等論文，數量不多，卻有其必要性，這樣的情況也非常適合隨選列印POD的出版模式。先出版電子書，再視情況出版成本較高的紙本書，這樣的策略特別適合用於少量出版的專業圖書上，因為目標讀者人數較少。由電子書先行，如果



電子書的銷量不錯再根據實際需求衡量印量，對成本的控制勢必會更加精準。

2. 數位出版的經營模式

(1) 建立自有品牌圖書資料庫

專業出版社因其出版類型的集中，非常適合建立資料庫。資料庫的建立，可以簡單的分門別類以單書呈現。目前兩岸都有不少業者在從事電子書資料庫的建立，這些資料庫的建置，多半只是原書掃描，有的有全文檢索功能，有的只有圖檔可供觀看，卻不能達到全文檢索的功效，主要銷售對象是圖書館。這些資料庫，大多並不強調原出版社的品牌，而是以資料庫廠商的名義進行銷售。

但專業出版社由於圖書類型集中，品牌效應大，在數位出版的世界其實並不應該放棄這樣的優勢，無論是與平臺業者合作或是自建資料庫都應該打出自己的品牌，成立公司專屬的專業電子書資料庫，這樣才能延續出版社在紙本出版市場辛苦建立的品牌優勢到數位出版的領域。而如果某些專業出版社的圖書累積數量還太少，則建議由幾個同類型的專業出版社，共同組織成一個大型專業電子書資料庫，這都遠比只是將電子書的版權授權給某資料庫廠商，讓資料庫廠商以該公司的品牌銷售來的好，否則最終在數位出版的市場上強大的會是資料庫廠商而不是原來的專業出版社。而等資料庫廠商強大後，最後市場的交易規則就顯然會被一到兩家市場上較強大的資料庫廠商所掌控，而不是當初協助資料庫壯大的諸多中小型出版社在收穫，這樣的情況其實已經出現在兩岸的網路書店，臺灣的博客來、大陸的當當網，都早已是雄霸網路書店的通路商。但這樣的情況專業出版社其實是可以避免的，像知名的教育用書出版社麥格羅希爾，雖然也有找數位廠商合作建置電子書資料庫，但資料庫呈現的卻是自己出版社的品牌而非資料庫廠商的品牌。

(2) 建立線上學習資料庫

專業出版社因為在某各領域的資源豐富，因此要建構一個該領域的全方位學習網站是比較有可能的。不少英文、電腦等補教業者，都已經有線上教學的產品，只是在讀者還未養成全面數位化學習習慣之際，目前多半是採雙軌並進的方式，但也已經看到英語線上教學市場，如：Tutor ABC、Englishtown、Myskylilnes 等，在強調不受時間、環境限制，可隨時隨地一對一教學等優點的情況下，市場有日益擴大的趨勢。在網路發達的韓國，線上教學更已十分普遍，且所修學分可以獲得相關的教育機構認證。

(3) 發展有聲書讓出版輕鬆加值

有聲書並不是數位時代才出現的出版形式，但在數位技術和設備發達的時代，一方面是因為製作成本比昔日更為低廉，二方面則是因為移動終端的便捷，才讓這塊昔日不被重視的出版形式，市場出現逐漸擴大的趨勢。過去聽有聲書要有錄放音機、CD 播放機，即使後來有了隨身型產品的出現，依舊無法與今日手機、MP3 等輕巧、多功能產品的便利性相比。預期因為播放

終端設備的便捷，選擇適當的圖書變成有聲書，將有一定的潛在市場可以預期。

（4）不是所有的書都需要電子化

電子書和紙書的不同除了視覺和外觀上的差異，主要是電子書有所謂格式的問題，不同廠商的電子書格式會不相同，不同終端載體對內容的要求和版型美觀的標準也不相同，這些都不是想像中「一種內容，多種表現」說的這般輕鬆，事實上爲了適合每種終端閱讀設備，對原創作品的加工程度和投入的資本都會有所差異。因此，出版者在拿到一個原創作品時，首先應該考慮的還是它適合哪種出版形式，而不是一次做出所有形式的電子書，這樣的做法只是爲了做電子書而做電子書，既不合理、也不經濟，只會加速惡化專業出版社已經面臨的危機。

（二）在行銷方面

1. 重視讀者消費資料的收集和利用

數位出版模式有個最具優勢的地方，就是銷售資料的收集，透過數位平臺後臺資料的自動集成，出版社可以收集到每位購買者的詳盡消費資料。目前很多網站都要求讀者先「免費登入」，爲何要免費？因爲網站經營者在乎的是會員的個人資料和日後消費習慣的收集。藉由分析讀者的個人資料和消費傾向，出版社將很容易預測和瞭解讀者的消費習性，從而可以主動把讀者需要的圖書或是學習資訊推給讀者，正是所謂「投其所好」。特別是專業出版社面對的讀者，其閱讀主題也往往有專業化的傾向，這類精準投放廣告資訊的方式，所帶來的效果也將更爲顯著。

2. 以網路行銷取代高成本圖書目錄

傳統紙本出版社在進行行銷活動時，很多時候利用的工具仍和紙製產品有關，像是月曆、書卡、書目等，這些行銷工具的成本並不低廉，因此除非經過精確計算，並不會每本書都以這種方式行銷。但在數位的時代，除了早期用電子檔案寄發電子書訊給讀者，目前網路上更常見利用關鍵字、博客、微博、微信、臉書等工具發展出的各式行銷方式，這些和傳統夾放於書中、郵遞、請書店幫忙發送的圖書目錄相比，不僅成本低廉，且讓資訊發佈更即時、可及性更高，是可以多加利用的方式。至於怎樣的電子宣傳內容或是訊息發布主題是能吸引人的？是有效果的？則又是另外一個問題。

（三）在銷售通路方面

1. 銷售通路多元化

目前電子書的銷售通路可分爲幾大區塊，主要是電子資料庫、網路平臺業者、移動電信業者、電子閱讀器製造商。顯然的，如果紙本專業出版社在數字時代想要經營所有的銷售通路那幾乎是不可能，或是說要花很大的代價。但如果只經營自己能力所及的部分，選擇其中一、二種經營，卻又不免自我窄化了市場的機會。



但其實數位出版的市場就像紙本書一樣，很多傳統出版社會透過自己的網站直接銷售圖書給讀者，但也會同時委託發行商發書到書店銷售給讀者或是直接與書店接觸發書，網路書店則是另一個重要的通路，其他如題材較為特殊的圖書，更有很多特販通路的搭配銷售。同樣的電子書的銷售也不該只倚仗單一的銷售通路，出版社固然可以自己建置電子書銷售平臺直接銷售給讀者，但卻也不妨礙其與某電子資料庫廠商的合作，將產品銷售給圖書館，或是和移動業者合作，再以不同比例的拆帳方式獲取利潤。

2. 銷售通路目標化

不同的出版內容，會有其自身比較適合的數字通路，像是學術專著、醫學等專業內容取向的出版物會較適合電子資料庫通路，因為目標讀者多是大專院校內的老師或學生，重點是找資料，而不是欣賞圖書的設計；網路小說較適合移動終端通路，主要是打發通勤、等待等生活上零碎的時間。善巧搭配各種數位內容和數位銷售通路，接觸到不同的目標消費者，才能讓數位圖書的收益增加。

(四) 在管理方式方面

數位出版改變的並不只是出版和銷售的方式和形式，因應這些變化，出版社在經營和管理的方式也必須有所變革，需要把握與過去不同的一些工作原則與操作技巧。

1. 買斷或擁有所有著作權，以利日後內容的加值與改作

專業出版社由於出版類型專業，通常讀者的閱讀目的主要在求取知識而非怡情養性。因此，此類圖書以資料庫或知識庫的方式呈現的機率很高。此時，如果出版社不能完全掌控作者的著作權，而需于每次利用時，再回頭向作者取得某部分或全部的電子著作權，這就非常辛苦了。此時，理論上為了避免，日後對內容再利用時的一些著作權問題，最佳的作法就是一次性買斷作者的著作權，因為唯有當所有出版品的著作權都屬於出版商所有時，該出版商在順應數位時代不斷出現的不同出版形式，需要做出不同的內容加值時才能變得順暢，而不會因為著作權的問題無法推展，或是因為獲利期間有限，而不願做過多的投資。

當然，理論如此，未來作者究竟是會跨過出版商直接和數位出版商聯繫，還是會將所有著作權都委由目前的紙本出版社代理，目前還有沒有明顯的徵兆，或者是說即便很多作者簽下了目前紙本出版社所提供的包括電子版權的出版合約，也還未見到因此部分而來的豐沛收益。而如果作者是否授權電子版權給出版社都會是問題，出版社想要買斷著作權就更是不容易了，因此除非該出版社的出版內容都是由編輯部研發完成，否則現實中出版社要取得作者的終身版權並不容易，但靠編輯部編撰而成的內容，對所謂的專業出版社又會有多少的原創價值，卻又是值得思考的問題。

2. 適當的延長授權時間，以回收成本

數位出版的特性是相同內容多通路的發布特色，但這並不表示，相同的內容在不同通路發

送時一定是原封不動。順應不同通路的特色，出版社或多或少需要做些刪節、改編或是外觀形式的調整，這就是所謂替出版加值的工作。而在數位出版的領域裡要讓著作權加值，所耗費的成本有些時候卻並不低，尤其是多媒體形式的動態電子書，往往會因為投入大，所以收入也必需受到一定的保障，才有人願意投資，因此過去3至5年的紙本書授權年限，未來可能勢必因投入成本的墊高而延長。

3. 迅速提升編輯的數位出版加值能力

數位出版和過去紙本出版的編輯概念和成本結構並不相同，如果出版社想要成功轉型，勢必需要對編輯重新訓練或是應聘新的數位出版編輯。因為，如果出版社不能在數位出版的領域凸顯作者原稿和編輯加工後稿件的差異，日後出版社將完全喪失操縱電子版權的實力，徒手將數位出版的江山讓給科技業者。或是作者也大可直接與電子平臺或通訊廠商聯繫，以獲取更高的報酬，而沒有必要讓出版社在中間白賺一筆佣金。以兩岸知名繪本作家幾米為例，幾米對自己的著作權採取的是拆分授權的方式，將自己的紙本書出版權利授予了大塊出版社，卻把電子書的權利授予了較具數位出版實力的聯合線上。考慮的就是每個合作單位的加值強項為何，再由其經紀人分別授予不同的權利。

4. 異業結盟，共創利益

如上所述，在電子出版的領域裡出版社如果沒有為作品加值的能力，就等於放棄了數位出版的市場。只是這能力未必是要動手親自操作，而是要有操縱全盤的能力。就像傳統出版一樣，編輯真正掌握的其實是為作品定位和解讀的能力，應該用怎樣的表現方式？該怎樣向讀者說明這本書的內容？這才是出版的核心。大雁出版集團負責人蘇拾平表示，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。現在在數位出版的產業中，充滿著提供各種服務的公司，出版社如果要參與數位出版的市場，所要做的其實只是需要尋找一個信得過的合作夥伴而已。但也因此，出版社與其所雇用的勞資關係，也將更多的從過去的內聘雇傭關係轉為外包的市場關係，管理的方式將通過定期合同彼此制約，而不是傳統公司所施行的內部控制方式。

5. 採直接授權方式，掌握實際銷售狀況和讀者消費資訊

目前數位出版的技術顯然已經漸趨成熟，但是數位出版的獲利模式卻依舊方興未艾。此際，出版社確實不能對數位出版的獲利有過高的期待，但卻應該掌握這個技術廠商和內容廠商都在學習的黃金時段加緊練功。也就是無論是自己經營電子出版或是選擇與技術業者成為合作夥伴，重要的都是要掌握數字時代新興讀者的閱讀習慣，會選擇閱讀電子書的讀者具有哪些特性？他們喜歡什麼內容的圖書？掌握這些資料，未來出版社才有能力持續開發創造出符合數位時代讀者需求的內容，而不是只是把過去製作紙本書的想法原封不動的移植到數位出版的世界。



目前出版社身為內容供應商和各電子書銷售通路的合作方式，有直接授權和間接授權兩種。直接授權是出版社和電子書通路商直接簽定版權銷售合約，另一種是與中間商簽訂著作權授權與轉授權合約後，再由中間商與不同的電子書銷售通路經營商合作。會建議採取直接授權的方式。

採直接授權的好處可分三分面來說：(1) 電子書的通路商都積極想爭取和內容商的合作，因此都有專人負責推廣和解說，在每次的晤談中，出版社多少能夠對數位出版的概念愈來愈清楚。(2) 可以較為確實的掌握銷售資料，降低著作權被盜拷的風險。(3) 可獲取購買電子書讀者的個人消費資料，作為日後企劃和銷售電子書的根據。

6. 初期採非專屬授權，長期採專屬授權

目前很多出版社在和電子書銷售通路商合作時採取的多半是非專屬授權，主要是因為怕日後受限於技術商，且想嘗試與不同通路商合作的效果。但採非專屬授權的方式，卻也多少增加了被盜版的風險，且不同電子書平臺的格式不同，如果出版社都要為每家平臺整理不同的檔案格式，那真是太辛苦了。因此，建議在不同性質的數位出版銷售通路中，先選擇 2 至 3 家信用較佳的合作，如電子資料庫、移動通信、電子閱讀器等銷售通路都各先選擇 2 至 3 家，幾年下來以同性質通路的廠商相互比較彼此的銷售收益，最終選擇一家採取獨家授權的方式，這樣既可以建立穩定的合作夥伴關係、降低著作權被侵害的風險，也能讓電子書的前端和後端作業銜接得更順暢。其實，這也和目前大部分出版社合作的印刷廠多會趨於固定是一樣的，因為常合作，就能共同經營出穩定的加值和經營模式。

三、結語

就像過去圖書的歷史從簡冊過渡到帛書，再從帛書過渡到紙書，現在紙本圖書也面臨了新載體的挑戰，只是這次的挑戰可能更全面、更快速、影響也更深遠。值此之際，過去一直扮演著匯聚與典藏人類智慧的出版產業，卻由於數位時代出版專業技術的劇變，而面臨到轉型的壓力與困難。

其間專業出版社相較於紙媒大眾出版社，因具有出版類型集中、目標讀者清楚和易形成市場寡占局面的特性，而能在紙媒出版社朝數位出版轉型之際具有較特殊的優勢。專業出版社如能善用自已的產品優勢及數位出版的特點，注意加強和累積面對數位出版所必要的專業知識，必能讓出版社在數位時代透過全新經營模式的構建成功轉型。

參考書目

1. Nicholas P. Negroponte (1996). Being Digital. New York: knopf.
2. 肖東發、楊虎著 (2006)。(插圖本) 中國圖書史。高雄：鳳儀知識產業出版社。

3. 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：如果出版社。
4. 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。

稿約

《全國新書資訊月刊》以刊載與圖書或出版相關之論述宗旨。

內容包括報導臺灣最新出版之新書書目、新書介紹、書評、讀書人語、童書賞析、專題選目、作家與作品、出版人專訪、品味閱讀、臺灣出版大事記以及國際出版觀察等專欄。除新書書目、新書介紹外，其餘專欄皆開放投稿，歡迎各界賜稿。

1. 來稿以未曾發表者為原則，文長以 2,400 字、3,600 字或 5,000 字左右為原則，特約稿件則不在此限。若有相關照片、圖片等，亦盼隨文附上；惟需註明活動（攝影）日期與拍攝者；如用畢需歸還者，亦請特別註明。
2. 書評、讀書人語、童書賞析等專欄，所評論之書籍以近半年內臺灣出版的新書為原則。
3. 來稿請提供 Microsoft Word 相容或純文字格式之電腦檔案與書面稿件。並標明中、英文篇名，投稿者之中、英文姓名及服務單位職銜。若未提供英文篇名，則由本刊根據中文篇名自行翻譯。
4. 來稿及其所附照片等如涉及著作權或其他文責問題，概由作者自負法律責任。
5. 其他刊物或個人如需轉載本刊文章，需徵得作者及本刊之同意。
6. 本刊對於來稿文字有審稿及修改權，如不願刪改者，請於來稿上聲明；投稿人請自留底稿，未能採用刊載的稿件，本刊將不負責檢選。
7. 來稿經刊出後，依中央政府及本刊相關規定核計稿費，此項稿費已包括各種型式發行之報酬，本刊不再給予其他酬勞。
8. 來稿請註明作者姓名、現在服務單位、職稱、身分證字號、戶籍所在地址、電話、傳真、E-MAIL 或作品發表時使用之筆名。
9. 本刊內容並將以電子型式發表於國家圖書館及其全國新書資訊網上，不願意於網上發表者，來稿時請特別註明。網址為：<http://isbn.ncl.edu.tw>。
10. 本刊著作者享有著作人格權，本刊享有著作財產權；日後除著作者本人將其個人著作結集出版外，凡任何人任何目的之翻印、轉載、翻譯等皆須事先徵得本刊同意後，始得為之。
11. 著作人投稿於本刊並經本刊收錄後，同意授權本刊得再授權國家圖書館之自建資料庫或其他本刊授權之資料庫業者，進行重製、透過網路提供服務、授權用戶下載、列印、瀏覽等行為。並得為國家圖書館之自建資料庫或其他資料庫之需求，酌作格式之修改。
12. 來稿請寄：10001 臺北市中山南路 20 號，國家圖書館；《全國新書資訊月刊》編輯部收；或電子郵件至：newbooks@ncl.edu.tw。聯絡電話：02-23619132 轉 725；傳真：02-23115330。