



華文出版的企業化

中華民國圖書出版事業協會副理事長 錦繡文化企業董事長
許 鐘 榮

華文出版—這樣一個名詞，這幾年屢被論者提及。1978年大陸實行改革開放，20餘年來經濟取得顯著的成長。1987年臺灣取消戒嚴，開放國民赴大陸觀光，隨後也准許企業或個人赴大陸經商。雖然政府的「戒急用忍」政策尚未全面開放，海峽兩岸仍然未全面三通，但雙方於經濟、文化的交流可說是可增無已。以出版來說，兩岸出版界間的版權貿易、有關編輯流程中的各項委製、雙方人員的互訪，都有著重大的突破與成就。大陸、香港、臺灣在地理位置上互相鄰近，由於同文同種，往來無礙，在10屆版權促進會與6屆華文出版聯誼會的運作下，海峽兩岸三地的出版交流密切，成果也十分豐碩。從1987年至2000年可以總結為華文出版兩個最重要區塊彼此碰觸交流的第一階段。

21世紀伊始，海峽兩岸也即將加入WTO，一個全新的華文出版形勢已在快速蘊釀成形。臺、港、新在工商經濟的發展同居「亞洲小龍」之列。雖然其人口總數僅有3千餘萬，其在出版產業的發展上，表現相當亮麗。以臺灣為例，人口有2千3百餘萬，人均所得超過13,000元美金，出版消費人均逾180元美金，如果以此為基礎基數，來看2010年後的華文出版產業將有超過2,500億美金的產值，加上華文出版中正在快速發展的雜誌，其廣告收入也計入出版營收的話，那這將是一個龐大的出版市場。眾多的人口、成長中的經濟以及相對於歐美日仍然較低的出版水平，這幾個因素的乘績，將會組建出一個令人憧憬而機會無限的遠景。在迎向這樣一個全新的時代，華文出版的企業化頓時成為一個熱門的話題。再加上原加諸於出版產業的

政策制約的放開，如今又已是一個無時空限制的網際網路時代，給予內容產業更大的發展空間。

華文出版主要區塊的現況

自20世紀70年代末起，大陸實行改革開放政策，促成經濟發展，連帶在出版事業也有長足的進步。1978年大陸僅有105家出版社，至2000年已有560餘家。據統計，1992年圖書出版與發行人員共有23萬6千餘人，至2000年應已突破30萬人。2000年大陸圖書的營業額大約有400億人民幣，如果扣除教科書與參考書，一般圖書約在150億人民幣，約等於美金18億，這等於每人每年對圖書的消費約1.38美元。可以說從80年代末至20世紀結束，這10餘年間，大陸出版事業有了較快速的發展，但相較於出版先進的國家或地區，這樣的水平仍低，從另外的角度來看，也可說「深具發展潛力」。

在晚近10年中，大陸為應運新的出版形勢，也做出許多相應措施，其中犖犖大者如自負盈虧的經營策略、集團化、鼓勵「社刊工程」等等。自負盈虧代表對有效經營的重視，也標識著從「出版導向」向「行銷導向」並進一步向「讀者導向」跨越的意義。較早期的集團化策略，被以「造大船」來比喻，因為是「一套人馬，二塊招牌」管理與經營混為一體，其成效有限。1999年2月上海世紀出版集團的成立，意圖打破原來管理與經營不分的制約，專以出版經營為核心，算是取得較為正確的方針。類似這樣的集團，會快速的在大陸成立，集結資金、人才與技術以迎向出版的新世紀，顯然大陸已經有了準



備。鼓勵優質出版社創辦刊物，這幾年也是甚囂塵上。「雜高書低」是出版市場日益明顯的趨勢，一個出版機構配屬有幾個良質雜誌，從發行與廣告去締造更多營收，也是一個正確而重要的發展途徑。

面對新世紀以及加入 WTO 的新形勢，顯然大陸理解外來資金與技術的進入一定會帶來衝擊與挑戰，但也會帶來新的增長點。如何能夠「把餅做大」，才是主要的課題。

臺灣人口雖僅有 2 千 3 百餘萬，僅佔大陸人口數的 1.7%，但其圖書營業總額卻與大陸相當。據統計 1992 年臺灣每人每年對圖書雜誌的消費支出約 2,900 元臺幣（約合美金 87 元），至 20 世紀末，粗估應逾 6,000 元（約合美金 180 元），其中圖書部分約佔其 70%。

臺灣是自由經濟市場，在 1999 年初廢除出版法後，圖書出版事業完全開放與競爭的狀況之下。目前臺灣有 6 千餘家出版社，雜誌有 7 千餘種。這樣的盛況也可說是另外一種世界奇蹟。所以說，台灣出版事業是一種相當集約式的經營，寸土必爭，百花齊放，好不熱鬧。

香港的出版業是從 60 年代後期開始發展起來的，目前登記的出版社有 200 餘家，每年出版的新書 2,000 餘種（1994）。1994 年的中文圖書銷售額約港幣 4.5 億（不含漫畫、漫畫銷售約 4 億），這一年中從大陸進口的圖書約 15,000 種，從臺灣引進約 8,000 種。由於香港的人口數僅約 600 餘萬，又緊鄰華文出版圈的兩個最大區塊——大陸與臺灣，所以呈現自我出版新書量少，引入書種較多的現象。

臺灣在自由經濟的環境中，圖書出版產業的「編」、「印」、「發」已然成為一個有效率有規範的體系。在臺灣出版是可以自由申請成立的，臺灣有 6,000 餘家出版社，各擅勝長，優勝劣敗，有著其獨特的生態。臺灣每年出版新書約 20,000 餘種，其中 9,000 餘選題來自歐美日，這反應了臺灣圖書出版市場規模狹小，業者無心或無力於自創選題，所以選擇簡單的「拿來主義」也有其不得不一的無奈。在這樣十分集約的經營形態下，臺灣較

有企圖心的出版業者，集結人才、資源、技術、經驗與資金，期待向一個較大的將要起步的出版市場，尋求發展是十分自然的。大陸在出版事業的「編」、「印」、「發」或從圖書行銷的 4 個 P（product、price、place、promotion）都處於較為初級的狀態。從人口數、經濟成長潛力、圖書出版經營各面所具有的改善空間，這三方面優勢的乘積，構成一個很大的成長可能，也因如此，如同其他產業在大陸的發展，大陸的出版產業也一樣形成「磁吸效應」，吸引著臺、港、新馬以及國外出版機構的目光。可以說 21 世紀華文出版業的遠景，相當程度與大陸圖書市場的變動與發展有關。

華文出版的企業化

華文出版可望成為世界第二大語文出版市場，面對這種一個全新的時代，大陸、香港、臺灣、新馬這幾個主要的華文出版區塊，為著再發展而顯得動作頻頻，是十分自然也是正在進行的事。華文出版圈中的各機體透過水平或垂直的整合、策略聯盟、集團化、資本化、多元化、跨地域甚至跨國家的總總策略，集結資金、人才與技術，以迎向新創造與新開發，將是華文出版企業化的主要手段。

一、出版集團化的問題

出版的集團化在華人企業中是較晚發展出來的。集團化其實質與核心是為追求企業最大的規模效益而存在的。做為華文出版圈的企業化問題，很難不談到出版集團化的問題（註 1）。

1. 歐洲的出版集團

談到世界各國的出版集團，必先提到德國的貝塔斯曼（Bertelsmann）集團。此集團由卡爾·貝塔斯曼於 1835 年在德國慕尼黑市創建。160 餘年來，該集團已成為最國際化最多元化的出版集團。根據世界圖書報告顯示，至 2000 年其營業額已高達 200 億德國馬克（約 125 億美元）。該集團於



1994年與上海中國科技圖書公司合作成立「貝塔斯曼上海文化公司」，以圖書俱樂部的方式打入中國圖書行銷市場，據說其會員人數已達100餘萬。其它如丹麥的約格曼出版集團（Egmont Group），該公司成立於1920年，已在全球約30個國家與地區，成立了數十家出版相關企業。法國的樺樹出版集團（Hachette），其年度營業額達100餘億法郎，其集團的旗艦雜誌《她（ELLE）》在全球有20幾種語言的版本。義大利的出版事業是由蒙大多利集團（Mondadori）、利佐里法布利集團（Rizzoli-Fabri）及迪亞哥斯提尼集團（De Agostini Group）等三大集團呈現鼎足而立的局面。英國是歐洲出版的重鎮，也是美語出版的第二大來源。英國出版集團的三大巨頭分別是里德（Reed）、麥斯威爾集團（Maxwell）以及皮爾森集團（Pearson）。由於競爭十分劇烈以及財務資金的運用策略，許多著名出版社如企鵝圖書出版公司（Penguin）、渥克（Walkers）、柯林斯（Collins）等公司，也被出版集團公司收購。近年來以精緻圖片為特色的多林金德（Porling Kindersley）出版公司對中國圖書出版市場也表現十分積極。朗文（Longman）出版集團在大陸以字典、參考工具書為主，已取得不錯的成績。

2. 美國的出版集團

美國能成為世界出版傳播最大的帝國是由許多國際出版集團所造成的，其中赫赫有名的包括：時代華納出版傳播集團（Time-Warner）、赫斯特（Heasts）、讀者文摘（Readers Digest）、康納斯特（Conde Nast）、迪士尼（Disney）以及麥格羅·希爾（Mc Gram Hill）等。據統計2000年美國全國圖書出版總營業額超過200億美元。

3. 日本的講談社出版集團

在日本講談社可以說是日本歷史最悠久，年營業額最大的出版公司。講談社的年營業額2,000億日幣以上，幾乎等於整個臺灣

出版業的年度總額。日本較著名的出版集團還有集英社、小學館及福武書店等。講談社至今仍然是一家股票未上市的家族性出版公司，其登記資本額只有3億日幣，而其於1991年的公司利潤卻高達197億日幣。這種情況，在全球的出版集團中可說是絕無僅有。

4. 新加坡時報出版集團

新加坡時報出版集團是上市的公司，附屬公司分佈於10餘個國家地區，是一家多元營業的跨國公司。1995年該公司的年營業額約4億美元，其中海外附屬公司就創造約100億以上。該公司背後的大股東主要是大東方人壽保險公司、華僑銀行、萊佛士以及發展銀行等委託私人有限公司，以法人機構為主要股東是其特色。該公司已與中國大陸的瀋陽新華印刷廠合資設立遼寧時報新華印刷業有限公司，並於1996年正式生產。此公司另與瑞士媒體公司合資在香港成立香港泰業有限公司，並計畫前往大陸拓展業務。

5. 香港的聯合出版集團

聯合出版集團成立於1988年，其集團的一些子公司不乏歷史悠久的出版社。其中商務印書館成立於1914年；中華書局成立於1927年；三聯書店則成立於1948年。該集團下有數十家子公司，在美國、加拿大、英國、馬來西亞、新加坡及中國大陸都有其附屬機構。

6. 臺灣的出版集團

相較於歐美日新港等出版集團，臺灣的出版集團化不多見，其規模也甚小。目前註冊成立的出版社有6,000餘家，雜誌有7,000餘種。在狹窄的出版市場中，小巧玲瓏、機動靈活是其優點，而格局不大難以伸展是普遍存在的課題。臺灣出版社年營業額超過10億新臺幣（約2,900萬美元）的不超過5家。1996年臺灣城邦出版集團以股票交易與增資換股的方式，公開以「出版集團」的名義向外界預告其雄心，而其2000



年營業額也僅8億台幣（約2,400萬美元），與上述出版集團相比，仍有很大差距。

7. 大陸的出版集團

90年代初，大陸出版界吹起了「造大船」之風，各個出版集團紛紛設立。這一階段大陸的出版集團主要以行政權力為紐帶，有所謂「兩塊招牌，一套人馬」之議，較難發揮集團內部的積極性。1999年初以上海人民出版社、上海教育出版社為主幹的「世紀出版集團」宣布成立，試圖以資產為紐帶，以專業為核心，來迎向新世紀。此後，這一形式的出版集團也有多家設立。

以上所論及的出版集團，都由十幾甚至數十家上百家公司所組成，除圖書、雜誌外，更涉及到印刷、報紙、電視、多媒體、電影、音樂等領域。一個以「大傳媒」為觀念的文化傳播集團成為發展的主流。

二、策略聯盟方興未艾

出版的集團化是為追求規模效應，但也不是出版發展的唯一途徑。在出版的先進國家中，出版集團雖佔有其出版總市場的相當比率，但超過60%的市場仍然是為數眾多的出版社所開創。具有特色有風格有活力的較小型出版組合，仍有其重要性。透過水平整合或垂直整合，兩個或兩個以上出版機制的運作與連結，經常可見。茲舉一些我最近聽聞到的消息做為例子：

1. 臺灣儂儂集團主導，結合德國Burda、義大利Rizzoli以及新加坡報業控股公司，共同投資創辦了《Living生活便利》雜誌。儂儂的吳麗萍女士表示：「集團的最大希望是能夠進入中國大陸。」
2. 臺灣的秋雨印刷公司是上市的公司，據該公司總經理林耕漢先生表示，秋雨已與上海世紀出版集團合資成立出版物流公司。
3. 日本角川出版社與秋雨合資成立《Taipei Walker》雜誌，及準備與北京輕工業出版社創立《Beijing Walker》，與上海出版社合資創辦《Shanghai Walker》。
4. 由華人在美國經營的天林媒體投資集團，

與中國出版對外貿易總公司協議，準備合作大規模引入美版雜誌與臺灣圖書雜誌。

5. 1999年2月，上海5家出版社成立世紀出版集團，資產達6億多，估計不同類型的集團會相繼成立。出版業與其他行業的結合，朝向「大出版」、「大傳媒」的觀念正在逐步形成中。
6. 臺灣某著名出版社，正籌組一個聯合出版、印刷、高科技業者的雜誌經營集團，除以臺灣為市場外，大陸也是主要目標。
7. 臺灣錦繡出版集團，正協助大陸某出版社爭取獲得美國《國家地理雜誌》中文簡體字版的授權，以此為雙方進一步出版策略聯盟的開始。
8. 香港Tom.com，收購臺灣Pc Home與城邦出版集團49%股權。

顯然，一個結合國際、海峽兩岸四地出版資源的大華文出版市場，正在快速的蘊釀與成形中。隨著大陸與臺灣相繼加入WTO之後，華文出版圈中的某些障礙，也勢必逐漸撤除。中國大陸出版界已然面對著海外資金與技術雙重的擠壓與挑戰。如果大陸出版界能認知這形勢轉為有效應運，未嘗不是大陸出版產業可以借力使力的契機。

華文出版區塊各自可努力的方向

一、大陸

1. 隨著時代的進展，適時於法令面調整、先從零售、批發漸及出版准予外資投入。讓出一些市場、引入資金與技術，厚實大陸出版產業總體能力，「把餅做大」、「以我為主」，既不失主體性，又可創造雙贏。發展良好的圖書出版產業，對提升國民知識水平十分重要，也是大陸邁向知識新世紀的必要過程。
2. 大陸每年出版新書約5、6萬種，透過版權貿易引入的新書約6,000餘種（1999），引入書種有越來越多的趨勢，在與外來出版體接觸的過程，大陸出版界的選題與表現力可隨之抬高。出版力的提升，也是加增營



業額的重要因素。

3. 有關行銷通路與支付機制的健全化，也會帶來出版營銷的提升。書店的增加以及界於出版於書店間的代理商制度的建立，對出版業發展有其重要作用。大陸 2001 年準備開放零售，2003 年開放批發之政策，就是針對這個環節來規劃的。不可諱言，大陸出版社與書店的應收帳款問題，長期困擾著出版業者，極需得到結構性的改善。
4. 有關促銷能力的提升，也是出版產業的增長點。出版行銷除書店外也可開闢郵購、書友會、電話行銷或人員直銷、展覽銷售、活動銷售等等，以增加圖書與讀者的接觸點，帶動營業額的提高。
5. 社會信用制度的建立，如分期付款、刷卡付款、支票使用等，也有助於出版社的業務發展。但此項於臺、港、新發展良好的社會消費習慣，何時能在大陸建構出來，也許需要一些時間。

總的來說，隨時代推進，大陸的出版產業自有其發展性，就出版經營面也存在著許多可改善的空間。

二、臺灣

臺灣的出版產業相當發達，國際化也很深，已經到了所謂集約式的經營狀況。我認為臺灣出版產業的再發展主要途徑有二端。

1. 從創新產生新需要

臺灣每年人均所得逾 13,000 美金，國民知識水平也高，是出版產業的重要利基。臺灣出版社可從選題、出版創意、新表現性，更重視分眾、小眾，也就是從「讀者學」這個角度來創造新出路。從臺灣出版選題與新雜誌的創辦上可看出此一趨勢。

2. 集結資金、人才技術向更大的華文出版市場整合。臺灣出版業可以透過水平整合與垂直整合，以出版經營能力為核心，朝向資本化、專業化、多角化與國際化的方向來經營。

三、香港

香港與新加坡工商化較早，以這方面的經驗投入出版產業各環節的整構。雖不直接參與出版的過程，但經由穿針引線，將散見各處的出版產業的要素整合，有其發揮空間。

專業能力是企業化的核心

有效經營是企業化的目的，出版產業也必然要受到市場經濟的考驗。從較富理想性、政策性的出版導向時代，向同時追求利潤以維發展的行銷導向跨越是順理成章的。華文出版的企業化在新時代來臨的此刻，是所有華文出版業者共同面對的課題。在以往華文出版圈的幾個主要區塊，存在著區隔與獨立的運作狀況，在 21 世紀必然有著頻繁的碰觸與磨合。出版產業承擔著文化傳播的使命，其發展與否，直接影響著一個國家社會百姓大眾的知識與素養水平。在知識經濟時代，華文出版市場的成形有必然與必要性。我們完全理解，做為未來最大區塊的大陸出版產業，因為總體考量與客觀情勢，仍然存在著這樣或那樣的法令限制。但我一直確信，引入外資與技術並與出版先進機構充分交流，吸收其所長，為振興華文出版的不二法門。在開放華文市場的同時，只要能掌握中國文化的主體性，也是「中學為體，西學為用」的現代新解。

無論如何，華文出版圈或華文出版社，其發展的遠景最後總要歸結到專業能力。不管是經由集團化、資本化、水平整合、垂直整合或其他的手段，來面向一個全新華文出版市場，專業能力（人才、技術、經驗、資金的總和）才是其中最大的要素。（本文係作者應邀參加第二屆新加坡世界書展研討會（2001 年 6 月 2 日）專題演講全文）

附註

- 註 1. 「出版集團的問題」資料引自林訓民、陳信元先生所著《大陸出版集團發展趨勢及影響》1998 年出版。