



新世紀的出版文化一

訪經典傳訊發行人黃智成

南華大學出版學研究所研究生

劉筱燕

臺灣的雜誌出版每一年都有新的雜誌發行，而每一年都會引發一種新的風潮，不過要想成為風潮的領導者，並不是一件容易的事情。經典傳訊的發行人黃智成於民國85年簽下《時代解讀》中文版權，87年推出《EZ TALK》，創下單月銷售230,000冊雜誌銷售的紀錄，帶動國內另一波的語言學習風，同時也讓「EZ」成為當年最新的消費名詞。

今年經典傳訊又再度推出《EZ JANPEN》，使公司發行的雜誌多達4種；圖書方面的經營也在短短的4年中，從創業初期一年才10種書的出版量，擴張到年度出書量近百本的大型出版社。大家很難相信，擁有這麼成功的出版成績，竟是一位4年前才從補教業，踏入出版領域的黃智成所經營出來的。

由於在出版經營上的成功，黃智成在1998年德國法蘭克福書展受邀成為15位全球風雲出版人之一。在成立的經歷上，黃智成的策略先以緩慢的起步來建立品牌，前2年以少量但具有特殊內容做出版。對於一個完全陌生的產業新手，在創業之初黃智成希望有別於過去的出版方向，如此才有機會跨越產業的障礙。因此，從史奴比、呆伯特系列一路走來，讓經典傳訊在4年的經營下，成為高營業額的出版公司，這是許多出版社在多年耕耘下，一直冀望卻苦於無法達到的成績。

網際網路顛覆了傳統出版

自謙半途出家，多向出版先進學習的黃智成，非常強調要從觀察出版的轉變來應對市場。他以過去出版與讀者在互動的關係來說，僅藉由書籍做單向接觸，出版社則透過單薄的讀者回函卡瞭解讀者，雖然有時編輯部會接到

熱心的讀者電話，但畢竟是少數。現在拜科技之賜，出版與讀者的階位明顯地逐漸改變；早期從作者、編輯、出版者和讀者四個層次，在工作或角色上是很清楚的，從作者端透過一連串程序到達讀者端，但是現在讀者的辨識能力和選擇能力提高，讀者的意見更容易傳達到出版者、編輯，甚至作者也能輕易地接收到讀者意見或想法，以致讀者的影響力增加，相對地過去的單向傳播，這樣的互動可以是由下而上的。但從網路上來思考，在出版中角色是可以倒轉的，讀者可以變成寫作者，作者可以成為讀者。過去的出版思考與程序上，這樣的情況是不容易做到的。從原來平面傳播的立場來看，作者將他的觀念或是想法以圖書的形式傳達給讀者，出版者在其過程中扮演中介媒介的角色，但經過現在互動，出版活動中的角色層次變得扁平化，在未來縱向關係擴展出倒轉關係與切割關係，個人角色是可以立即轉變，雖然是非專業的呈現，但不致太大困難，也就是角色的模糊化。角色倒轉與界線模糊，使作者、讀者間在網路上呈現角色的遊走。

在這一波興起的網路創作中，出版業者如何面對網路作品或如何經營網路多元作品，是很值得思考的。黃智成提出他對市場的看法，認為現在讀者知識水平提高，購買率則未必相對提高，但圖書的價格卻始終沒變。對出版業者來說，讀者固然越來越多，原先每本書都有機會接觸讀者，但隨著網路科技的進步，讀者是否具備購買能力或是否必需購買圖書則不見得成正比；過去以讀者水準及出書項目對應，讀者可以選擇的項目很少。而現在知識普及，讀者對出版者的要求不斷提高，兩者間的互動產生質變與量變，讀者不只要求單一供給的訊



息，同樣一個主題，還需要更多的表現形式，也有更多的人加入出版行列，過去要投入出版的門檻，要求比較高，現在的要求卻相對比較低，但金錢投資提高，總體人才需求提高，兩者同時增加的情況下，以比例來說，出版業人才較讀者需求數量多。從出版業者的觀點上看來，不可能以一種書來照顧多數的讀者。以前潛在的讀者可能是三百萬，現在或許是一千萬，但實際訴求的對象卻不是原先的三百萬，甚至可能更少，因為讀者的興趣分散，表現方式需要多方觸角的擴散，必須考慮的因素更多，要鎖定特定對象，難度更高。

傳統的出版是透過寫作、編輯、印刷、裝訂，將思想、知識及情報作有系統的傳播。但是，近年來興起的多元化傳播媒介（包括：網際網路、電子書…等）卻顛覆了傳統出版。出版業者首先要面對的是網路提高人才面向，過去出版類別用知識作切割，現在則用產品來切割。黃智成進一步分析產品切割與人才面向的觀念，他說出版的質上，從裝裱著眼，容易有一個標準，但是從文字上來說，以現在流行的網路文章為例，那種簡化、另有涵義、音同字不同…等的文字變化不能說退化或落伍，文字是一個有機體，無法用品質來說，它隨著時代改變，有其文字呈現的看法與改變。因此，出版內容的提供便要從需求面來做，但因為面對的對象不同，表現的方式不同，所以出版成爲一個需要多面向人才參與的行業。

人才需求是每個行業的發展重點，近年的出版人力上，因需求面向擴大了，使出版在市場表現上有不同的活力，整體來看是提昇了，但是否會因此讓更多不同特質與背景的人加入出版工作行列，或是在工作分工下，出版社有更好的經營前景，這是很值得觀察的。比方過去做出版的大多是文人，現在人才往中間移動，專業和通才都在同一個出版職場中，但是所經營出來的文化與專業要求，還是不能脫離出版該有的秩序。尤其是公司到某一規模時，就要讓其他人來扮演不同角色。不管自己想扮演出版通才或是專業文化人，懂得委託和信任對公司的主事者都是很重要的。

未來出版產業以專業為導向

由於網際網路的快速擴充，網路公司極力構想好的內容，以便吸引使用者上網，頓時知識產業變得熾手可熱。「知識」不足以產業來稱呼，其實有共同認定的問題。黃發行人認爲出版經營者雖擁有知識產權，但不一定要自己出版，這似乎也突顯媒體模糊化後出版者該有的經營策略。從事出版工作的出版人可就專業路線，核心經營以維持一定的規模；或是以適應市場變化的方式進行第二產業化經營，以產品面向多元，並導入其他更多的經營專業，如行銷業務，這些議題有賴於出版人對下一波出版任務的認定，進而決定經營的步驟。

黃智成十分肯定未來出版產業很明顯的是以專業為導向。小的公司在人才出版專業上更需要強化，國內很多出版社在思考出版時，出版專業雖然是具有極高的水準，但是切入的領域可能會受限一些過去的經驗，而無法有突破。對新進入出版行業者在沒有包袱的思考，要選擇一些市場還未涉入的領域，這樣才有切入及參與的空間。黃智成在進入出版業時，就是以「參與的空間大小」來經營思考，同時認爲出版主要目的在於溝通，並讓人產生感動，這想法讓他在出版界不但自有有一片天，同時也導引經典傳訊在出版品牌上佔有一定的價值。

出版人將大陸列為未來競爭爭取的版圖

黃智成經常參與國際出版交流活動，和美國時代合作近5年的時間裡，對臺灣出版產業做了一些觀察。他特別指出：臺灣的出版社基本採取中小企業模式，發展成爲產業需要克服許多困難，很明顯的在人口規模上無法形成成熟的消費；美國有二億八千萬人口，英文（英語）在某種強勢下形成海外主力市場。日本的人口數量亦具有相當的規模，以日本與中國和臺灣圖書市場目前的狀況來比較，在亞洲經濟風暴後，所有的日本產業相對萎縮，出版業也不例外。這一、兩年中市場負成長，雖然是受景氣影響，但也表示成熟產業必然的現象，對於現在產業曲線下坡，日本出版界只能努力做出延



緩下坡速度的策略。臺灣目前雖然還未出現走下坡情形，市場仍具有競爭空間，但受限於人口規模，未來的成長幅度有限。相對的，大陸市場則仍處於開發階段，發展前景自然是可期的，不論是臺灣地區或國際性出版業者都將大陸列為現在及未來競相爭取的版圖。

「火車爬山坡，越往上地心引力越大」黃智成語重心長的說，產業的前進就像火車爬坡，市場飽和度越高，走起來就越吃力，評估現在的出版情況，臺灣困境逐漸加大，想要有所突破，我們必須承認還需要再加把勁。

由於沒有出版業的相關經驗，在沒有參考指標下，黃智成自付出版是以人為本的產業，對於公司員工的尊重是很重要的。但是，公司經營到一定的組織規模後，身為公司的管理者或領導者，就必需考慮到管理結構等問題。黃智成以普林斯頓臨床心理學博士約翰·麥那的《創業基因四衝程》一書說明了自己的管理模式；該書提出4種創業者的特性，包括：成就上癮型，推銷高手型，超級主管型，創意無限型。當然，每一種類型都具備不同的特質，更重要的是，每個類型都有其必須遵行的成功模式以及有其機會與挑戰，當公司或是創業者在經歷不同階段需要不同的特質與突顯，以成就當時公司經營的情況。創業時不需要超級主管型的人介入公司，黃智成在創業初期優勢的思考，是讓不同部門去展現不同的特質，而不加以限制。因為出版公司編輯人數較多，創意人佔多數，對他來說，希望引導各部門呈現該有的特質，給予呼吸空間。黃智成在創業上深深地體驗到「引導共識經營者必須戒慎恐懼，並體認開放的心胸對核心團體的重要」。

以出版可以感動自己和別人的書自許

在繼起的知識產業中，圖書館也同樣面臨出版數位化的轉變。與出版業在知識傳遞的角色上比較，圖書館要更加接近教育功能，像是典

藏各類型圖書資料、協助讀者如何利用圖書館查詢資料…等。希望在未來，圖書館能在教育和文化活動加強，成為各知識單位的寶藏。而以目前科技與網路的發達，創造出相較於過去更為龐大的知識需求，國家圖書館居於典藏及提供圖書文獻資源的重要角色，更應負起文化傳承的重責大任。

「書」，有其應有的功能與使命。黃智成認為圖書在某些知識程度上是屬於被動的，需要人的介入，雖然有些部分逐漸被網際網路所取代，但是多數的提供來源還是指向圖書館。發展中的圖書館勢將成為數位化服務的關鍵，在讀者方面給予必要的知識搜尋角色持續不變，國家圖書館更須強調對圖書經營與發行者提供應有的協助，甚至是主導的角色。他舉例說：像社會大學會推動一些活動與課程，相對也帶動閱讀，圖書館所舉辦的活動就類似這樣，另外再以館藏資訊提供教育與學習，以圖書館接觸到的讀者與影響力，舉辦這樣的活動對於出版發展應該是非常具有幫助的。

投入出版業已有4年的時間，黃智成謙和的表示自己要學習的地方很多，儘管被列為出版風雲人物，他覺得出版屬於智慧型產業，是一項十分專業的行業，必須具備：行銷、管理、藝術、法律…等各個層面知識，只有充實自己，才能面對不同需求。只要一看到國際間有關出版交流活動或是知識流通的會議，他必定親身與會，以擴充自己的見識。面對國際出版趨勢，黃智成強調從事出版工作除了「堅持與熱誠」以外，同時應該重視國際化的趨勢。隨時充實自己，接納新觀念與資訊，並期許自己做出「可以感動自己和別人的內容」。

附註：

約翰·麥那著，李瑛良譯，《創業基因四衝程》，經典傳訊出版，民88年9月。

