



以共同志業組織團隊—— 訪美商康泰納仕發行人劉炳森

南華大學出版學研究所 研究生
劉筱燕

1996年10月，美商康泰納仕(Conde Nast China)在臺灣發行《VOGUE》、《GQ》等知名雜誌之國際中文版，國內雜誌開始思考國際雜誌市場的開發，當然也讓國際知名的雜誌將臺灣視為開拓華文市場的必然前哨站。當時引進這些雜誌，使臺灣步上國際雜誌舞台的人，就是劉炳森。

四十四歲才開始投入經營媒體事業的劉炳森，以現在幾乎都是年輕小夥子，或是早早身經百戰的媒體工作者來說，他的事業轉變令人訝異。畢業於公共行政系，曾擔任消基會秘書長、青商總會會長，代理航空公司，從事國際貿易。曾受國民黨征召，當選第一屆增額國代，企業、仕途幾乎是一帆風順。但他卻在國代一半任期時就辭去職務，原因據說是不想浪費國家與納稅人的錢。

1987年，劉炳森從朋友手中買下第一本雜誌《風尚》，1991年與法國Hachette集團合資創辦的《ELLE國際中文版》雜誌。到自組樺舍文化、與美國康泰納仕合資經營《VOGUE》、《GQ》等雜誌。目前美商康泰納仕公司除公司本體外，還包括樺舍公關、樺舍印前和樺舍文化三大體系，對外均以樺舍文化稱呼，儼然為國內出版雜誌的王國。

作為一個公司組織的負責人，要組織與管理這麼多的工作團隊是很不容易的，但是，劉炳森極不同意用「帶領」兩字，來作為管理公司的方法。「帶」是代表權威式的上對下關係，在樺舍文化裡，提供的是可以建築個人與公司志業的環境，是相待以情的革命情感。如果要與人談論「帶」領團隊的方法，他認為以對待的「待」來取代帶領的「帶」，比較契合他的做法。

目前樺舍文化旗下除了14本由公司自行發行的雜誌以外，另外還替十多家企業代編消費雜誌，所屬編輯團隊也分為：內部雜誌編輯部、代編部和委外的編輯、美編工作室。不論內部或外部工作團隊，都是多年經營自體衍生出來的。面對這麼多的工作團隊，在經營上，發行人劉炳森強調建立共同願景的重要性。所謂編輯團隊，做的是創造的工作，只要提供足夠的工作條件，是很容易讓從事創意的人感到滿足，但是基本可以維持長久合作關係的元素，是需要共同經營的，這就是志業。

劉炳森舉一位前輩曾告訴他的話，要留住一個人有三種方法，錢，是最低的一等，隨時有更優渥的待遇員工就會跳槽。再其次是情，前面你跟他培養了感情，有很好的情分，但想做的事並不是他的願景，員工還是會想出去另覓喬木。最後也是最好的方法就是跟員工建立革命情感。當別人想挖角時，員工會基於跟公司的革命感情，而繼續在公司裡面，以實踐共同的想法，個人的成就與公司發展相結合，是最理想的工作環境。這種「志」的形成，來自大家的共識。

公司創立十年來，沒有一紙公文，員工從來沒有打過卡，對劉炳森來說是一件很自豪的事。在他的心裡，維持企業團結與工作秩序的核心方法，就在於大家對價值接受與興趣相通，在工作上可以彼此共享與檢驗。更重要的是，在公司裡每一個人都能受到尊重，沒有委屈和不合理的事情發生，大家可以說真話，可以表達不認同。不認同並不代表反對，因為個人價值檢驗標準不同，所以需要溝通。他說：「我們要的是如何達到共識和解決事情的方法」。



劉炳森不僅把這種觀念付諸於公司的管理上，同時還推行到公司所服務的對象，樺舍文化與樺舍公關就是以「志」——客戶與我有共識下合作為基礎，幫客戶扮演好所要求的溝通角色。不僅止於代編雜誌的功能，同時達到替客戶與消費者做良好的溝通。劉炳森認為，幫助顧客做溝通，是該公司的責任。為客戶用雜誌與消費者溝通，用媒體網路鏈成讓消費者認識客戶的媒體空間，是他與工作團隊的最大目標。

樺舍文化裡，編輯受到相當的尊重，劉炳森也沒有對編輯有過特別要求，因為他認為這是對於各個領域專業的尊重，尤其編輯的創意才華是無形的，無法用時間和制度去衡量。他說：一個公司就像俄羅斯娃娃，一個套一個，這樣才會是一個完整而組織強硬的公司。雖然是公司的負責人，劉炳森說：當總經理不是因為個人有多麼大的智慧。他提到「Church & State」政教分離的觀念，在美商康泰納仕公司裡就是採取這個模式，Church代表編輯專業，由總編輯管理；State是行政事務，由總經理管理。在兩種體系下，過去甚至還出現總經理的新資比總編輯低的情形。劉炳森說明他在管理上的改變：過去十幾、二十年的管理學核心，強調的是時間管理與人事制度，但今天的核心是品質管理，也就是對人的價值，工作模式與智慧的尊重。作為一個現代經營者必須對管理與工作倫理重新評估，才能與員工產生良好的互信關係，增加公司競爭力。

從事媒體出版工作，劉炳森卻未對編輯加以限制，他相信總編輯會為公司做最好的評估，而產品最好的檢驗標準則是來自於消費者。以往大家對編輯是一門科學或是藝術爭論不休，劉炳森去年在威尼斯參加一次有關雜誌編輯的研討會中得到結論：編輯試圖了解讀者的觀點來編輯雜誌，是屬於科學活動；而編輯在編輯雜誌時，呈現的是一種藝術。

1999年11月份，臺北市雜誌商業同業工會邀請日本業者進行一場「21世紀雜誌編輯趨勢」研討會，探討日本製作公司制度。日本出版社因求降低公司製作成本，同時要發展多元化產

品以適應讀者的需求，委託編輯製作公司。合作方式可從企劃到印前的成品全部承包，或是以件、專欄、特輯論件計酬，另外還可由編輯公司派人員到出版社做臨時聘僱工作。編輯公司在出版業已發展成一個極具規模的行業組織，並且提升了日本在出版產業的創意活力。樺舍文化十年前，因參考日本編製公司制度，以編輯團隊方式創辦與代編二十八種企業刊物。劉炳森把日本發展完備的編輯製作公司，形容是出版業界的BOT，成為有效運用人才資源的後援系統，可以讓現在的經營獲得更高的效率與創意。

日本出版社與編製公司不是上對下的承包關係，而是生命共同體的合作夥伴，樺舍文化在開發編輯團隊也循此理念。要承包下二十幾種的刊物並不是件容易的事，樺舍也有許多委外的編輯公司，但是這些編輯公司多半是樺舍文化以往的員工所建立的。對於員工外組工作室，劉炳森表示樂見其成。在他的思考認為，員工想離開公司必有原因，或是公司提供的環境不足，或是個人的規劃問題，但都無礙於員工與公司的關係。在處理上，身為一個可共同開拓志業的夥伴，劉炳森向來會請員工離開公司後，依然承攬原有的工作，同時還會為員工解決成立公司所需要的瑣碎庶務，如果員工願意，還可將各項管理工作歸納在樺舍底下管理。有沒有可以合作的空間，能不能解決工作上溝通的問題，公司與公司之間是否有共識，是樺舍與委外編輯團隊建立關係的原則。

一般的公司主管可能會擔心，員工在外發展可能會帶走公司原有的客戶，劉炳森卻與他人的想法不同，他說：「那更好，表示我公司出來的員工才華備受肯定。」但是，在樺舍並沒有發生這樣的例子，倒是有時委外編輯團隊有時因故無法承接，還會將客戶的案子送回公司處理。《Taipei Walker》雜誌總編輯與村準朗曾在編輯趨勢研討會上表示，日本在亞洲國家裡董事長最少，臺灣則剛好相反，董事長的人數最多，大家做事思考點比較像老閩，因此編製公司的合作夥伴關係這種概念說明起來有「代溝」，但基本上，臺灣應該可以發展日本編



輯公司的組織模式。對這項的說法，劉炳森不表贊同。

劉炳森分析日本的雜誌市場是以其大規模讀者消費市場，動輒有三十萬的讀者群，以及分眾閱讀的特性，公司進入市場規模的門檻低，所有的編輯創意人可以有精緻的分工，編製公司這種生產機制才有可能生存。但是台灣的大環境與日本不同，在資本上，媒體相較於其他企業是處於弱勢。像報紙開放也才有十年的時間，雜誌的歷史也僅有四十年，整個規模經濟大不相同。說到雜誌可以賺錢，也是近幾年才有的情形，在利潤不高的經濟產能下，編輯公司要生存的空間是比較小的。如果要說中國人喜歡自己當老闆，不如說中國人喜歡有發揮創意的空間，但是唯有足夠的才華，才能留在市場上生存。樞舍文化的模式與日本編輯公司還有體制上的不同，對樞舍文化來說，他們不僅是衛星團隊，也是共同創業夥伴。在劉炳森的構想中，希望能發展出一套共同使用的網路寫作系統，不論是編輯、美術或是寫作者，在公司或是委外的團隊，能把每個工作站聯結起來，讓編輯群能有一個共通的工作平台。

現在網路盛行，出版業者也相繼加入網路機制，但面對電子股近日下跌，網路EC幾乎是在燒錢的情形下經營，許多出版業對是否進入EC一直在躊躇中。樞舍文化三年前便有公司網站在為讀者做服務，但是劉炳森語重心長的說：一個新經濟的產生，必須要有一個新的經濟機制來對應，但國內往往沒有足夠的應變能力來提供這樣的機制。從美國線上(AOL)的股價可以知道，在網站這種新媒體運作下，誰擁有「內容」，誰就是最大贏家，也說明知識產業將成為新經濟的核心。國內傳統業者面對新媒體的攻勢，不但要擔心新興的網路科技公司將會取代傳統媒體，還要注意到市場機制的轉變，包括販賣、計酬、通貨等問題。政府應該要提供相關的輔導政策來支援知識產業，

否則在政府建立高科技島的同時，可能面臨一場硬戰。

至於國內雜誌出版業近年來發展蓬勃，各種雜誌競相在市場上亮相，作為一個資深的媒體工作者，劉炳森建議業者要注意國內消費市場的供需問題，並嘗試用「五個字」來描述自己的雜誌和對讀者的意義。例如：《PC OFFICE》標榜「無痛苦學習」；《VOGUE》以「我美故我在」，來闡釋雜誌的創刊宗旨。如果能做到這樣，表示這個媒體給讀者的內容是非常簡單和清楚的。讀者對於訊息的接收能力有限，同時還存在一種自然的過濾機制，要讀者在繁多的雜誌中，選取和購買自己的雜誌，端看雜誌所提供的訊息是否夠清楚和簡單，讓讀者在閱讀時容易使用和吸收。

如果用經營雜誌的觀念去解讀圖書館，其實也有異曲同工之妙。圖書館不論在過去或是現在，對媒體所產生的經濟效益都是很大的，雖然圖書館一直都是被多數人鎖定其在教育方面的功能。若說消費者對雜誌商業行為來說是「我買故我在」，在觀念上則是「我看故我在」。圖書館也一樣，對借閱者有一層的意義，相對圖書館也有另一層的意義。以媒體管理的想法，作為消費者重點在於使用媒體或圖書館內的知識，多不多不是問題，媒體的內容元素才比較重要。內容，好像已經成為全球目前共同的問題了。

在劉炳森的雜誌事業與他的生活中，似乎都在尋找有共同志業的夥伴，他一再強調著與人「真誠對待」對他的重要性，而且也澄清所謂的彼此「不認同」所產生的意義。在他的態度裡，「接受」和「認同」是不相等的。可以接受想法但不見得要認同，更珍貴的是能表達不認同的意見，做進一步的溝通。對他來說，這也才是「友直、友諒、友多聞」的功能。待之以志，待之以誠，共同發展是樞舍文化裡最大的凝聚力。

