



出版是我的生活，也是我的娛樂—— 訪遠流出版公司董事長王榮文

南華大學出版學研究所 研究生

劉筱燕

黃春明說：「吃草是羊的生活，吃草也是羊的娛樂」。套用這句話，王榮文帶著幾分驕傲地說：「出版是我的生活，也是我的娛樂」。遠流出版公司創立至今，堂堂邁入第25年，當時王榮文也只不過是26歲的青年，從1975年創業處女作《拒絕聯考的小子》，掀起社會青少年社會反思風潮，1984年《大眾心理學全集》，蔚然成為臺灣編輯出版與大眾心理學叢書的規範，當時在臺灣的讀者幾乎是人手一冊，接下來的《金庸作品集》引起一股金庸學研究風潮，後續出版《實戰智慧叢書》、《臺灣深度旅遊手冊系列》、《傳播館》等等，不論在創意或是銷售成績上，均締造了國內出版社的前所未有的佳績。近年並先後成立元尊文化公司、投資實學社，同時建立遠流博識網Y11b.com踏入數位時代，一路走來，如遠流所說的：是一場打造知識臺灣、一場尋找並創生意義的過程。對王榮文來說何嘗不是一場自我創生的過程。

出版產業在四分之一個世紀中，經歷多次的轉變，從傳統出版、多媒體到最新科技的Internet與數位出版，面對未來，王榮文在經營的不僅是一家出版公司，希望在臺灣塑造出一個知識產業集團是他最大的企圖。過去的出版，王榮文享受的是「在不變的環境中尋找變動的樂趣」，未來的出版，他要「在變動的環境中經營不變的本質」。一般經營者也許會隨著一波波的科技環境起舞，王榮文卻有不同的思考。

王榮文認為長久以來，經營作者和服務讀者的出版本質並沒有改變。直指本質是經營出版關鍵所在，而關鍵的核心在經營者，他對作者的東西具有權利上的制裁權，與作某程度的開

發和擁有經營管理的權責，其中經營最大的競爭優勢，則在有沒有最好的經營產品的創意想法。以前的作者要經過出版社生產出版，現在Internet是一個互動多媒體，讀者和作者可以即時互動；如果有一個作者的聲音很具有魅力，經營者還可以經營作者有聲的、或是影像的多媒體，讀者則多了一個新的互動與新的載體，出版社可以經營一個舞台給作者，使其創作可以產生多種利益，作者也因此有另外的市場和新的創作載體出現。

出版產業在這個世紀還面臨產業界線模糊的問題，電視台經營跨媒體的出版活動，或是經營作者的相關權利的授權，隨時將視聽的紀錄轉為平面和其他載體。出版社在其他媒體競爭下利基點在哪？現在出版型態多元，對出版社來說幾乎沒有一個公司可以包辦所有的工作，勢必跟外面進行競合，王榮文體認到出版界正處在需要集合力量去對應另一個媒體的時候，出版產業要運用每一個結構體的專長，作優勢結合才能共創雙贏，這是一個很大且艱鉅的任務(issue)。

對此問題遠流採取的策略是，拋開過去單一出版形式，找到對知識產業的著力點，不想落後時代的王榮文，特別強調他的經營想法：在這個新時代裡面做事，最難的部分是要找到公司的核心能力與核心業務，如果能夠描述的很清楚，也就能夠找到核心價值。

在新的資訊時代，速度、品質、成本是公司經營成功的因素，在傳統出版工業裡是很難想像。身為一個資深出版人，王榮文說明了傳統與新時代出版挑戰。1996年Internet時代來臨，一不小心好像所有的東西都會被Internet吸過去，科技來勢洶湧，規矩是它定的。這對



每個出版者和編輯產生很大的衝擊和壓力，迫使他們靜下來思考自己的價值。出版社必須以現實環境來對應，重新尋找自己的定位，和經營的本質。現在整個產業被環境導入國際性，所以經營者要在現實環境中作國際性的思考，如果環境條件已經準備好了，公司只等待一個機會點去發展自己的核心。

作為一個生產者，王榮文結合作者，利用一個整合平台，使遠流對知識的加值，知識的流通與知識的創造，有一個方便的途徑來服務作者和讀者，這個整合編輯、作者、內容與讀者的平台是建置在Internet上。透過網路的催化，突顯了出版在知識創造的本質和價值。在王榮文的預期中，Internet一統江湖的時代，即將在我們的生活實現。

如果作者可以在網路上直接賣作品給讀者，出版社還有什麼價值？王榮文很堅定的表示：提供一個更好、更快、或更有其他可能性的機制來服務作者跟讀者，出版價值就存在。這種由生產者、作者、讀者共同創造出來的知識創價共享活動，可以用網路平台提供內容的服務CSP(content service provider)，雖是新的載體，但跟過去傳統出版一樣，仍是產銷一體，CSP是內容的供應者，有通路，也需要行銷，而內容就看各家的專業。

不論出版或是其他產業，王榮文常建議經營者，隨時思考公司目前工作的核心。王榮文建議，如果現在的業務不是公司核心，就應該捨棄交給那些更具有優勢的人來作。在產業界線模糊下，許多出版社去嘗試其他業外的工作，像是多媒體，自己出版都做不好，不小心被拉走，失敗是可預期的。這又回到王榮文所堅持的本質問題上，「經營者要清楚自己的不變的本質和優勢是什麼」。不變應萬變，或選擇與人合作，這些策略是可以隨變動而不同的，但經營的本質卻沒有變。王榮文敘述過去遠流讀者對遠流印象與記憶很深，但這種單向活動並沒有產生知識創意回應到遠流公司來。因此，目前的讀者服務與記憶的加強重點，遠流希望因環境因素能與讀者有更多互動與關切，在慢慢產生的雙向的溝通中，讓出版社扮演的角色

在現代產生加值的意義。

如何讓加值回到出版社是經營者要思考的問題。提供超值的CSP，讓讀者覺得付出有代價，是目前遠流正努力經營的知識加值活動。王榮文深刻體認，出版是知識產業，一個知識創造、加值與流通服務，產業基本的本質就是要創造價值。

其實在新時代裡，出版業機能上有些尷尬，王榮文直指出版業的弱勢在對科技的理解不夠。他坦承自己雖然有新觀念，但可能是思想的巨人，行動的侏儒，王榮文很樂意將新觀念和想法與其他人分享。在前人的創意影響下，他玩了25年的出版，而且成果不錯。他希望創意公開，讓有能力的人去成就大事。他最大的期望，就是能看見新一代的年輕人把這些觀念和技術做整合，產生新的知識產業。

王榮文不諱言「願意表達的人，都希望去影響別人。如果影響是好的，是一件好事，樂意用則是最好的」。就像當時吳靜吉對他的影響。

論及遠流的成功，王榮文提到他的經驗：我的方法是你最想做的，你想寫的，若剛好是我要的，那就做了。在出版當中，王榮文認識到實踐自己想做的事情，總是有些差距，有差距就不容易長久，所以他向來以雙方都可以接受的條件下開始出版。王榮文明白表示，在雙方都能接受的條件下，他會運用一切的資源去經營所有的可能性，因為，這樣經營的主題在遠流是有位置的，作者在參與上更能相得益彰。令王榮文覺得遺憾的是，手工業的特性在於不是每一個點子都能成功，而出版業往往是最能突顯手工業的特性，雖然過程都經過一定的程序，但一切成敗卻無法掌握。

《商業周刊》有篇文章到王榮文交遊廣闊，合作過的作者包括李登輝總統、金庸、李敖等名人，不管他們的言論是多麼對立，他總是能擺平這些超級巨星，作者引用王榮文的話：「像我這麼好玩的星，一定有人願意和我玩。」（註1）與作者打交道時他常思考，事情還有沒有其他可行性。舉過世的作家三毛為例子，當時王榮文希望出版三毛的書，可是三毛為感念



皇冠的知遇之恩，答應所有的作品都交其出版，但王榮文仍不放棄，便問三毛其他合作的可能性？三毛當時非常喜歡馮法達娃娃看天下的漫畫，也順手翻譯了，她告訴王榮文，這漫畫並未許諾給皇冠，就這樣王榮文出版了遠流第一套漫畫，透過當時報紙專欄在文末加的一條割撥訊息，短時間內賣掉了五千套。

其實出版運作大家都一樣，但是王榮文喜歡尋找變動的樂趣。他常對人說他受吳靜吉「所謂創造是把兩個或兩個以上不相干的東西和在一起」這句話影響很深，不斷地將這句話的觀念應用在出版上。像當時王榮文以蔡志忠的繪畫，再加上中國古典故事，創造出中國古典寶庫；柏楊文字魅力，融入資治通鑑，在創意裡，各種的可能性都會發生。王榮文表示，可能因為大學是念教育的，很能接受創意的觀念，在生活中也習慣用這樣的思考，來看待人與人、人與環境，甚至與創作的關係。

對於自己想到的事情，王榮文自己去做的動力不是很強，也不堅持一定要做，創意的萌發卻讓王榮文可以興奮許久。他形容好像自己是喜歡在滿足口舌、互動交換之間，那種互放的光亮，自甘於在這種智慧撞擊過程中，扮演促使事情成功的一個其中因素，事情與功勞都歸於作者的。他的說法是，因為精采的人很多，想做事的人也很多，恰好他有一個平台可以做部分的協助與促成，對他來說可以成為事業的經營，也可以是娛樂、享受，就好像「吃草是羊的工作、生活、娛樂」，他也在其中享受優遊自在的出版生活。

圖書館在這一場數位資訊競爭中，角色吃重。圖書館除了是包容資訊的地方，基本上還有一個很重要的工作，就是提供參考資料與服務，過去借閱資料的人是讀許多書，然後透過自己個人的腦袋去整合。王榮文認為，圖書館的服務與功能，該是朝向所謂數位圖書館(e-library)與傳統圖書館兼融的機能來發揮，即搜索引擎。

出版也是進入圖書館藏的資訊產品，Internet無邊無際，在用蒐索引擎去尋找時，很難在一堆資訊中去分辨自己所需要的是哪

些。如果圖書館先把知識作一個結構，再透過內容專家的協助，做成資料庫，就是在做一種加值的工作。過去資料庫是透過卡片、人員的能力來尋找，所以圖書館員非常重要，讀者必須要靠他們找資料。現在要把圖書館員的專業搬到internet上來作服務，提供數位影像的功能。收藏是一種功能，但收藏要應用，圖書館是收藏與專業資訊諮詢提供者，出版者的角色則想把這些資料應用來服務讀者，這就是CSP。

為什麼臺灣網路書店無法像亞馬遜經營下去，因為每位做類似工作的人，都花很多精神去做基礎建設。舉國外的例子，如果在美國，你今天要買一百本書的書目資料，只要花很少的代價就可以買到，而且是數位化的，根據這些資料任何人可以做加值的工作，比方加書評或是超連結，美國這些資料基本上都已經建置完成。但是在華文世界，如臺灣，一個公司一個系統，各自為政，對國家資源的浪費很大。在國內資料建置，是國家圖書館能做與該做的。王榮文希望圖書館提供的是一種原料、一種工作。

作為一個知識產業的參與者，王榮文期許國家圖書館能以擁有國家資源，作出簡單的一個系統概念，成為出版社的原料或創造對讀者服務的CSP，最後經加值創造出的知識產品又回到圖書館，產生知識的良性循環，這是對文化和出版很大的貢獻。國家圖書館作國際標準書號(ISBN)，以外國的模式在臺灣發展開來，民間依循此基礎完成工作，幾乎每個環節裡，大家都參與了加值活動，知識產業善的循環就會動起來。

每個出版人扮演好知識的角色，經由創造、加值與流通，產生善的智識產業循環，是王榮文在新世紀對自我的期許與要求。

附註：

註1.俞朋竹，〈王榮文：我吹過的牛都算數——李登輝的書，遠流專刊〉，《商業週刊》，601：40，民國88年5月31日。