

「皇冠」王國多元領域淺說

親民技術學院專任講師◎汪淑珍



▲《皇冠》雜誌創刊號

走過半世紀的「皇冠出版社」，於1954年2月22日成立，1997年更名為「皇冠文化集團」。除《皇冠》雜誌外，每年在臺灣、香港出版至少250種以上的新書，在各暢銷排行榜上均迭創佳績，深獲廣大讀者的認同。如1997年的《總裁獅子心：嚴長壽先生的工作哲學》將企業管理以生活化的方式呈現，廣受閱讀大眾喜愛。2000年更引譯《哈利波特：神秘的魔法石》使全臺吹起哈利波特風潮，此書也獲選金石堂2000年「年度最具影響力」的書，同年《乞丐囝仔》一推出即蟬連2000年下半年非文學類排行榜冠軍，狂銷逾60萬冊，引發閱讀熱潮持續不斷。本土勵志的真實例子更給予當代青少年良好示範。

「皇冠出版社」由當年的文字出版延伸為今日的文化集團，包含了雜誌、出版、影視、藝文等，其對臺灣的貢獻何在？實值得探討。

一、《皇冠》雜誌

1、大眾心理縮影

50年代，臺灣消費文化尚未登場，資訊來源不多，電視尚未普及，廣播、報紙、內容不夠豐富，加上政局緊張，言論限制緊縮，大部分出版社出版的內容多為翻印古書。此時雜誌成了知識來源的主要途徑，舉凡國外文學思潮的介紹、新文學觀念的提出、文學作品的發表，都藉著雜誌廣為傳佈，直接而迅速，影響深遠。

1949年來臺的平鑫濤鑑於「臺灣的出版業正如未經開發的處女地，前景看好；只要做得好，即使面臨強敵，也能旗開得勝。但是，必須要有一個健全的發行網；更必須有足夠的出版品維持這個發行網；如果有一本定期性刊物做基礎，再配合叢書出版，就可以事半功倍了。」（注1）於是1954年2月25日創刊了《皇冠》雜誌，由「皇冠出版社」

印行。《皇冠》雜誌，歷經多年，經幾番摧折仍挺立不搖，持續至今，其間不曾停刊，銷受量至今仍在主流當中，且在50年代至今皆形成與臺灣現實社會相呼應的景致，為臺灣留下歷史的記錄。

50年代在《皇冠》雜誌發表作品的作家大多為大陸來臺人員，他們倉皇來臺，大陸的家園、親人總是他們殷切懷念的對象，然而當時政治的關係使臺海永隔，歸鄉路斷，滿腔離愁，



▲《皇冠》雜誌109號，2004年11月



濃鬱思鄉之緒急於發洩，雜誌無疑成了他們抒發情緒的良好管道。《皇冠》雜誌為大陸來臺對現實適應感到困惑迷惘的人們，如司馬中原、琦君、朱西甯等人，提供了某種逃避慰藉的處所。70年代臺灣對外開放，民眾對外地世界充滿好奇，於是《皇冠》雜誌刊載了於梨華的留學生文學、三毛的旅遊文學，滿足人們對外地的遐想。

2、內容豐富多變

《皇冠》雜誌不斷求新求變以配合不同時期讀者的閱讀習慣。《皇冠》雜誌草創時的宗旨是辦一本「智識性」、「藝術性」的雜誌，走綜合路線。早期以翻譯作品為主，內容包括科學、文學、藝術等領域，直到1957年，加強了本土性的作品，才有國內作者的長篇創作。1960年後以文學創作為主，譯作變得很少，生活性及趣味性的比重也加強，且雜誌中的連載小說多印為叢書，並改編為電影。1962年7月1日第113期刊出風靡全臺的〈窗外〉，從此「瓊瑤旋風」帶動通俗文學的興起。

專欄部分則不斷創新，如1954年增加了「皇冠歌選」內容為流行音樂的報導和古典音樂的介紹、「藝術沙龍」刊載精美畫頁及攝影、「趣味性短文」；1955年增加了「漫畫」專欄，1976增加了「電影電影」專欄，日後更別出心裁推出每月一書，隨雜誌贈一書。近年來，深耕專題，朝MOOK化的方向努力。

3、小說獎贊助文學

致力推動大眾文學並為慶祝《皇冠》雜誌創刊40年，1994年起「皇冠出版社」決定舉辦「皇冠大眾小說獎」，除了提供作家成名捷徑外，首獎獎金一百萬元，豐厚的獎金對寫作者的生活助益不少。這個文學獎著重的是「讀者界面」，而非「專家導向」。希望選出的作品是較具親和力為大眾所喜愛的，所以入圍決選的作品也首開先例地採取先出版、再評選的方式。藉由此小說獎的設立成為文學的支持者。

二、「皇冠出版社」

1949年中華民國政府撤退來臺，由於當時休閒活動欠缺，閱讀文學圖書成為當時重要的休閒活動之一；50年代臺灣的出版界正在發展，一切草創，雖然平鑫濤在財務上並不寬裕，也沒有專業的經營觀念，然而基於自己對文藝的愛好及對外文翻譯的嫻熟，加上開出版社可使自己喜愛的文學作品走向群眾，對經濟上也有些許幫助，因而自創出版社。「皇冠出版社」草創初期，即決定雜誌與叢書雙線經營，因此，除了努力辦好雜誌，更努力爭取好書出版。

1、書籍出版可讀性為指標

「皇冠出版社」近年屢創暢銷書風潮，然而平雲先生覺得這是機緣、運氣。在選書過程中，僅按照平鑫濤多年對作品的態度，平鑫濤說：「在我主編聯副的十四年多，另有一個『不變』的守則：任何文稿，不能言之無物，要讀來有益，更重要的是——『有可讀性』。」（注2）「皇冠出版社」出書的一貫政策——「選擇可讀性的書出版」即延續此一理念。

如《總裁獅子心——嚴長壽的工作哲學》一書。高中畢業的嚴長壽先生由美國運通公司的小

弟做起，力爭上游，成爲創辦主持亞都飯店的總裁、國際旅遊界的名人，榮獲多項國際獎賞。基於嚴長壽先生作事全力以赴的執著精神、個性特質還有抗壓性等，相信可對現代人有所啓發。因此「皇冠出版社」決心要出版嚴長壽先生傳記。這本書也確實鼓勵了許多年輕人，很多公司甚至將此書當作新人訓練或員工職訓時必備讀物。

另外值得一提的是，賴東進獲得 1999 年全國十大傑出青年金手獎時，他的故事被報紙刊載。平鑫濤看到這篇報導時相當震撼，他很難想像在他成長的時代竟有這樣情況的人生，所以不管它的銷售數字結果如何？相信賴東進艱辛的成長歷程、力爭上游的決心，應會讓讀者，有所體悟，因此出版了《乞丐囡仔》。

而《哈利波特》一書在「皇冠出版社」編輯群討論出版與否時，當場被否決。因「皇冠出版社」本身的專業是出版文學書而非童書。然而莊靜君、余國芳小姐打了通電話給平雲，詳細說明推薦此書的原因。平雲被她們的熱忱感動，也覺得《哈利波特》一書能讓人們塵封已久的想像力再度飛揚起來。雖然「皇冠出版社」並沒有適合的系列，還是出版吧！沒想到竟造成一股風潮，使《哈利波特》一詞不僅僅是一本書名，而成爲一種閱讀現象。

平雲認爲：「很多時候閱讀需回到最單純的感動，不因某目的。因爲閱讀本身並非如此沉重。閱讀在任何時代最原始的目的只是帶來最原始的快樂及想像空間，但漸漸地大家都忘了這個目的。《哈利波特》創造了許多閱讀人口，很多原本不親近書本的大人及小孩因《哈利波特》而重新去閱讀，這種力量是最動人的，也是出版最大的意義及功能所在。」

平雲認爲看待某些暢銷書時更該注重其背後所引申出的問題。看到《哈利波特》的銷售數字，顯現出目前的閱讀社會是只重效率，速食的時代，消費形成一種只重效率堆疊出可觀數字，但更多的書卻因這種超級書而被排擠，其他作者智慧結晶面世的機會變得更少了。所以面對這些暢銷書的數字更令人憂心。畢竟每個區域的讀者皆有其特殊性，而特殊性是無法預期的。某些書在國外暢銷並不代表在國內就會暢銷。如《麥迪遜之橋》在美國賣了九百萬本，在大陸也賣得不錯，在臺灣就賣得不好，所以所謂的暢銷書對「皇冠出版社」而言僅是無心插柳罷了！

2、優良制度招覽寫作人才、引導文壇流行風潮

「皇冠出版社」多項優良制度使作家們樂於成爲旗下一員。平鑫濤說：「作家與出版像是果樹與果農的關係，農夫勤於施肥、灌溉，果樹長得好，果實更多更甜，豈止雙贏。」（注 3）1964 年 10 月平鑫濤建立「基本作家制度」，預付作家版稅。在物資缺乏的年代，作家收入並不豐裕，此項制度使作家生活無虞而能安心創作。另有「以物易稿」的方式—先提供家電用品供其使用，再請作家「分期交稿」。加上當時平鑫濤正擔任《聯合報》副刊主編，許多作家在副刊發表作品之後又在《皇冠》雜誌刊載，然後「皇冠出版社」再爲他們出書，不但名字多次曝光，經濟上助益也不少，這樣的作法使得「皇冠出版社」集合了許多寫作人才。

今日「皇冠出版社」更針對合作的作家，代爲處理其工作上之例行庶務—如演講、簽名會及讀友會等，使其心無旁騖，能專心寫作。如此種種爲作家設想周到的舉動使作家們皆樂於爲



其創作。「皇冠出版社」目前旗下擁有眾多華文世界極具知名度的作家。不少新的文風也由「皇冠出版社」出版的作品所帶領，如瓊瑤的「通俗小說」、司馬中原的「鄉野小說」、於梨華的「留學文學」、趙寧的「談諧文章」、三毛的「異國遊歷」、倪匡的「科幻小說」、高陽的「歷史小說」等。

3、出版結構調整、重視企劃行銷

文化市場的蓬勃發展，使讀者導向的出版方針成為圖書出版的經營理念。圖書消費者有越來越大程度上決定著圖書的生產和存在方式。

1997年「皇冠出版社」為推動新的企業識別體系，因應不同出版路線規劃行銷。將原有公司劃分為：皇冠雜誌社、皇冠文化以出版文學類書籍為主，平安文化以出版非文學類書籍為主。平安有聲係專為開發有聲書而成立。平裝本出版公司則標榜流行色彩、符合市場潮流為主要出版路線。透過這些閱讀出版回饋社會大眾。

在「自由市場」的運作下，圖書也遭受市場機制宰制。因此如何運用一切手段將作家和作品慎重推出，引起公眾文化消費，已成為出版商必不可少的策略。「皇冠出版社」甚至成立「皇冠企劃部」專職籌畫新書上市的各種推廣活動，如書展、新書發表會、作家簽名會，針對新進作家，則以知名作家連署推薦，安排媒體宣傳的方式打開知名度。如當年出版《乞丐囡仔》時，「皇冠出版社」敦請五十位作家過目原稿，共同推薦。又請旗下的傳播公司，精心策劃為賴東進攝製一系列的節目，並買下華視晚間的時段播出。《皇冠》雜誌則舉辦許多與讀者交流的活動如攝影比賽、英文翻譯比賽、文字集錦比賽等來拉進出版社與讀者間的距離，並深耕所屬分眾閱讀社群。或許這也是「皇冠出版社」能長久屹立的原因，因為它能順應時代潮流朝商業化行銷手段，將出版品推入大眾眼簾。畢竟出版是「文學其心商業其體」的事業。

此外「皇冠出版社」更發行書訊雜誌—「讀書夥伴俱樂部」告知書友新書資訊，並提供優惠折扣。同時常舉辦徵文比賽、送贈品等活動。皇冠叢書一向以高折扣給予經銷商代銷。「皇冠出版社」針對經銷者制定了一套獎勵辦法，採用實質的鼓勵方式，讓出版者、經銷者達到利潤共享的目的。「每年選出銷售額最高的前三名經銷商發給獎金。此外為鼓勵經銷商賣書及彌補無法退書的損失，皇冠規定，凡是賣出二百萬書款即可兌換一萬元新書。另外，皇冠有時會訂定某月為銷售月，該月份中銷售額達某一金額的經銷商可獲得若干名額國外旅遊的機會。」（注4）

三、皇冠影藝事業

「皇冠出版社」從純文學方向朝多元化發展的源起，乃是平鑫濤對文學、音樂、美術興趣，所延伸的成果。平鑫濤年輕時因父命難違而唸商科，但對文學、藝術喜愛的因子卻時時蠢蠢欲動。平鑫濤喜歡影像，大學時期又興逢上海電影事業發達之時，熱愛電影的種子便悄悄萌生。1966年成立「火鳥影業公司」拍了「月滿西樓」、「幸運草」兩部電影，賠得一蹋糊塗。兩年後，因緣際會又成立了「巨星影業公司」，根據瓊瑤小說改編為電影，第一部為「我是一

片雲」爾後片片賣座，甚至在星馬、港澳、美加等地都傳捷報，也正式開啓皇冠的電影王國。80年代，成立怡人傳播公司，專門拍攝瓊瑤小說改編的電視連續劇。當年欣聞「政府開放禁令，臺灣劇組可至大陸拍攝外景，但僅限於取景，主要演職人員都要臺灣過去」，因此平鑫濤與瓊瑤便成爲臺灣第一組去大陸取景的開路先鋒，在大陸他們總共拍了17部連續劇，這些劇集也在大陸放映，並造成轟動。

1、呈現臺灣藝術戲劇風貌

平鑫濤很喜歡繪畫，事業略有所成後，常去參觀畫展，尤其年輕畫家的第一次個展，自己當不成畫家，便喜歡發掘新藝術家。當他們毫無名氣時，爲了贊助他們而買了許多他們的畫，日積月累家中的藏畫實在太多了，所以索性自己開個畫廊，1985年成立了「皇冠藝文中心畫廊」，除了將蒐集的藝術作品與大眾分享外。更藉由多位藝術家的作品，舉辦精采的展覽，不斷呈現臺灣藝術發展風貌。

平珩從小就喜愛舞蹈，於是1984年12月成立了「皇冠舞蹈工作室」包含舞蹈教室和小劇場兩個主要部分。舞蹈教室常年舉辦不同種類的舞蹈研習營，提供各類現代舞蹈課程，培養舞蹈人才。小劇場多年來成爲舞蹈與戲劇展現的發表地。1993年成立了「皇冠劇廣場劇團」，以不同導演的系列與主題，展現臺灣多元化的戲劇面貌。

2、選拔新秀，贊助人才

平鑫濤對發掘和贊助人才總是不遺餘力，當年，侯金水爲了他的「難民系列」雕塑作品，阮囊羞澀，平鑫濤深知藝術家的個性，不會直接接受他人資助，因此請當年「皇冠出版社」出版部經理張國柱去拜訪侯金水，詢問其是否願意將作品移置「皇冠藝廊」展出？如果他願意，「皇冠藝廊」亦樂於收藏。侯金水以嫁女兒的心情，將「難民系列」嫁到「皇冠藝廊」，而「聘金」也恰可解決生活上的困頓。

昔日的三毛，僅是住在沙哈拉沙漠的一位家庭主婦，經過平鑫濤一再鼓勵、催促她寫稿，才因《沙哈拉沙漠》一書成名。皇冠的「巨星」電影公司，更發掘許多人才，如重用林青霞、秦漢。而費翔因拍攝「昨夜之燈」、呂琇菱因拍攝「聚散兩依依」而聲名大噪，高凌風因主唱「金盞花」、「燃燒吧！火鳥」等片的插曲，而廣受大眾喜愛。拍電視劇時重用劉雪華、馬景濤。陳德容因演出「梅花烙」、金銘因演出「婉君」而人人皆知，「還珠格格」選定新人趙薇飾演小燕子，大膽啓用新人林心如飾演紫薇，如今當年的新秀，已成爲娛樂界熾手可熱的巨星。「皇冠文化集團」的存在爲臺灣的大眾文化增色不少。

結語

出版社在資本主義市場法則的運作下，漸無法自外於商業化的潮流。隨著社會與出版環境的改變，出版社負責人之企業經營者身份亦漸清晰。「皇冠出版社」即是如此，雖然平鑫濤基於對文藝的愛好，以極大的熱情，投注文藝事業，但相信若無商業上的經營手法，相信皇冠無法有今日如此輝煌的成就。



如「皇冠出版社」以自體分裂繁殖的方式，擴大其競爭優勢，開拓出更多元的出版路線與消費市場，進佔不同分眾的閱讀市場。配合國內外電影、電視劇上演的時機出版劇作原著，也出版了市場導向的翻譯書籍，如電影小說、歐美文明、明星書等。更將瓊瑤小說以商業化包裝多方式促銷。

「皇冠文化集團」也漸朝國際化走向，因此1965年2月《皇冠》雜誌東南亞版發行，1976年4月美國版發行，1965年起「皇冠出版社」陸續開拓了香港、馬來西亞、及中國大陸等市場文化版圖，不斷朝國際化經營。皇冠書局亦成立於1977年，多年來全美九大都會皆有「皇冠出版社」的店面。

當然《皇冠》雜誌不斷呈現臺灣大眾心理發展的軌跡，「皇冠大眾小說獎」贊助文學創作者，「皇冠藝廊」、「皇冠舞蹈工作室」、「皇冠劇廣場劇團」對於推廣藝術戲劇不遺餘力，皇冠的「巨星」電影公司、怡人傳播公司，為臺灣的娛樂界發掘許多人才。這些對臺灣的貢獻是不可抹滅實。⁴

注釋

注1 參見平鑫濤，〈『不可能』中的『可能』〉，《逆流而上》（臺北：皇冠文化出版公司，2004.2月），頁41。

注2 參見平鑫濤，〈『變』是『不變』的原則〉，《逆流而上》（臺北：皇冠文化出版公司，2004.2月），頁53。

注3 參見平鑫濤，〈小故事，帶來的啓示〉，《逆流而上》《逆流而上》（臺北：皇冠文化出版公司，2004.2月），頁76。

注4 參見莊麗莉，〈洪範與皇冠文學出版社產銷過程剖析〉，《文學出版事業產銷結構變遷之研究－文學商品化現象觀察》（國立政治大學新聞研究所碩士論文，1995年7月），頁122。