

大學出版社經營策略探討—— 以臺大出版中心為例

國立臺灣師範大學圖文傳播學系研究生 ◎ 李靜穎

◆ 前言

英美大學出版社向來為出版產業中重要的一環。約翰霍普金斯（Johns Hopkins University）大學校長紀爾曼（D.C. Gilman）創辦該校出版社時曾說：「大學最崇高的任務之一是提升知識並且廣泛傳播，對象不應只是到校上課的學生，還包括了校外廣大的民眾。」（Givler，2002）這段話不僅點出大學的宗旨，更說明了藉由出版可以將知識傳播到社會。

中國大陸政府於 1986、1988 年相繼頒佈了「高等學校出版社工作若干問題的暫行規定」及「全國高等學校出版社第二次工作會議」，這兩個法規對大學出版社的地位、作用、出版方針、經營型態等層面作了說明（新法規速遞，2005）。此後大學出版社便積極成立，成為中國出版產業一股不容忽視的力量。

反觀國內，早期僅有幾間私立學校自行成立出版社，1999 年教育部同意各國立大學可自行修訂組織規程來增設出版部門後，大學出版社才逐漸發聲。本文欲以 1999 年成立的臺灣大學出版中心（以下簡稱出版中心）為例，探討國內大學出版社面臨到的問題和優勢所在，最後提出建議。期望藉此對國內大學出版社提供實質上的助益。

◆ 出版中心經營概況分析

我國 2001 年公佈的「大學教育政策白皮書」提出大學教育的四個基本理念為：從事學術研究、提升教學品質、倡導學術自由、與社區互動、發表研究論著（高教司暨學審會，2001）。可見對大學而言，出版實為教學及研究外的第三個目標，藉由出版來累積與擴散學術成果（Givler，2002）。於是在政府開放大學可自行成立出版單位後，國內大學出版社便相繼成立。

出版中心設置辦法在 1996 年校務會議通過，由教育部核定，正式成立於 1999 年，為臺大一級機關。其成立宗旨，在於激勵研究風氣，提升教學品質，出版學術著作及期刊。以組織面來看，其下設有編輯組、發行組，明訂業務有：經營大學出版社、管理全校出版品、電子講義出版授權、補助校內學術出版、經營大學書店、編印交流性及介紹性出版品……等，而除了紙本圖書外，中心也開發多媒體出版品和負責維護校內電子期刊。並設有指導委員會，執掌經費募集與業務計畫之審議推動；專業的編輯委員會則負責出版品審查；出版委員會負責審核圖書期刊、學術論文發表經費之補助。以編輯面來看，除刊登徵稿訊息外，也主動向國內外學者邀

稿；並有嚴謹的審稿制度和編輯委員會來保證出版的品質（臺大出版中心，2005）。

出版中心成立至今已有 7 年時間，但出版業務仍然無法擴展，經營上必有其困難點。以下先就其現況作 SWOT 分析，再細部探究其問題和利基點，最後提出整體建議。

臺大出版中心經營現況 SWOT 分析表

優 勢	劣 勢
1. 學校優勢	1. 政策限制導致財務困難
2. 定位清楚	2. 人力缺乏，專業不足
3. 編審制度嚴謹	3. 作業時間冗長
4. 校園書店之經營	
機 會 點	威 脅 點
1. 行銷系統建立	1. 整體學術市場規模狹小
2. 網際網路之成熟	2. 不受重視
3. 與臺大圖書館合作	
4. 與臺大研究單位合作出版	

一、出版中心問題點分析

1、學術市場規模狹小，受到商業性質學術出版社之擠壓：

學術書籍的市場特性，為目標讀者明確但人數少，獲利不易（丁希如，2003）。此外，臺灣地區學術或設有學術書系之出版社眾多，前者如五南、三民，後者如遠流、麥田。這也造成研究者雖由大學贊助經費與行政人力來從事研究，卻迫於大學校內出版機制的健全，反而尋求商業出版社代為發行（邱炯友，2003），嚴重擠壓了大學出版社市場，大學本身亦失去對學術成果的發行能力；加上學生被動的學習方式，教授指定或是翻譯圖書才會造成圖書界競相出版；而複印技術的發達、著作權把關疏漏以及研究者習慣，讀者不需要買下整本書籍，便可藉由影印、掃描獲取所需的資料。這些問題都造成了大學出版社學術圖書發展之難處。

2、政策限制導致財務困難：

2004 年修正後國立大學校務基金管理及監督辦法第六條指出「設置校務基金之學校，收支應全數納入基金。不得再申請籌設財團法人。基金收支預算執行，應以有剩餘或維持收支平衡為原則。」（全國法規資料庫，2005）故各校逐漸視大學出版社為擴展財源方式之一。臺大於出版中心設置辦法第十二條規定中心經費以自給自足為原則，並悉數納入本校校務基金運作（國立臺灣大學，2005）。目前經費仍由校務基金提撥，需透過學校請款行政程序來領取和申報，經費吃緊。為了確保學術出版品之品質，即使出版中心自營書店已有盈餘，但相對於龐大的成本支出仍顯不足。

3、人力缺乏，缺乏行銷專才：

出版中心目前分為編輯出版組和銷售發行組，前者負責圖書編輯及出版；後者負責發行、銷售及出版中心門市管理（臺大出版中心，2005）。業務還包含全校出版品和電子期刊資料庫管理等，但實際員工僅有5人以及數名工讀生，繁複的工作內容使原本的兩組分工已顯不足。此外，由於沒有足夠人力來進行行銷工作，目前採部分外包，委託桂冠圖書出版公司經銷、部分自營方式進行銷售。

近期出版中心也積極行銷，如日前舉辦《中國文學史》新書發表會、簽書會、校內書展、蔡明亮特展、網站經營和更新等等，都有助於中心和圖書的宣傳。

4、稿源和作業流程問題：

觀察歐美大學出版社，英語教材的出版佔相當的比例，這是西方語系的優勢。反觀臺灣要將出版品推廣至國際，語言是一大困難所在；再者，長久以來學者依附大型商業出版社來出版圖書。如正中、五南、三民、商務等便是早期經營大學教科書之翹楚，幾乎包辦了大學的出版機能（莊耀輝，2000），這也導致出版中心的稿源流失；另一個現象即是大量的翻譯圖書，許多新興學科領域、專業論著都是外文譯作多，原創性少。

在編輯程序上，礙於行政體系的規定，使得一本論著的作業流程往往耗時將近一年的時間，延誤作業效率。

二、出版中心利基點分析

1、將學校優勢轉變為出版優勢：

大學內豐富的資源無疑是學術的源頭，但在臺灣獲利者卻往往是商業出版社（邱炯友，2003）。以臺大而言，師生之學術發表有一定權威性，亦為大學出版社提供了豐富的資源。如能有計畫且有效的出版校內研究，而學者也願意信任出版中心之出版能力，雙方互相配合必定能產生多面向的效益。出版中心目前除了接受作者主動投稿外，也主動向校外及國際著名學者邀稿，期望擴展出版品之深度和廣度。

另一方面，大學內部許多年輕的學者往往是學術書籍的閱讀群和研究參與者。若是能夠塑造出該校出版社之特色和品牌，利用學校本身的優勢，善用學術資源，相信能在市場上佔有一席之地（陸銀道，2003）。

2、編審制度嚴謹：

學術書籍的主要特色就是能保證圖書之品質。五南文化總編輯王翠華（2003）表示研發、編印、行銷構成了學術出版的金三角。其中研發即為審查制度，也就是品質管制作業。出版中心重要工作項目第一條即明訂中心出版學術圖書須經嚴格審查。嚴謹的審核制度包含了主編內審、專家審查，作者修改後再由審查專家審閱。編輯委員會由校內、外各六位委員組成，並聘請社會科學專家成立指導委員會，往往審查一個案子就要歷經一年的時間，再進行編務方能正式出版（萬麗慧，2004）。

3、明確的定位：

出版中心成立宗旨在於「激勵研究風氣，提升教學品質，出版學術圖書。」出版中心謹守此原則，扮演學術圖書的守門者，致力於提供優良圖書給社會大眾，而不在於獲利。

而知識本身也是一種商品，就智慧財產權而言，知識的重要性不亞於任何其他的資產或是勞力支出。故大學出版社存在之價值，便在於多元化的學術出版，以及突破營利、非營利之間的迷思。英美大學出版社均認同「唯有不斷進出的資金才能維持出版品品質和數量」這個觀點，出版中心目前也走向商業經營模式，舉辦行銷活動來刺激學術圖書市場以及擴展知名度。堅守學術思維，運用商業機制必定是國內大學出版社永續經營的走向。

4、結合網路特性：

順應時代潮流，許多大學出版社也結合網路，成立電子出版或是網路書店部門。利用校園本身的大頻寬，提供讀者更多服務。出版中心的網站內容有：中心介紹、圖書目錄、臺大電子期刊資料庫等，並且即時更新，以便讀者查閱最新出版訊息。目前電子期刊資料庫收錄自 2002 年 1 月起出刊之臺大各中外學術期刊、論文資料，以及自 2003 年起出刊之期刊電子全文，並且正逐批回溯建檔中，提供免費下載服務（臺大出版中心，2005）。

此外，出版社可利用網路特性發展數位出版模式，如約翰霍普金斯大學與圖書館合作，提供大學發行之紙本學術期刊和學術書籍數位出版服務，至 2003 年為止已拓展成 220 種人文社會藝術類別之期刊。此計畫乃與圖書館合作，在授權、使用和價格上應同時兼顧圖書館利益，如電子版本之價格較紙本低廉、各地讀者可同時列印下載……等優點（邱炯友，2003）。

5、大學出版社和大學圖書館合作：

大學圖書館原本以大學心臟自居，但在大學出版社相繼成立及網路環境成熟之後，圖書館和出版社的利益在「學術出版」和「學術傳播」上互相重疊。許多數位圖書館也相繼出現，並且獲得學術社群的認同。而大學出版社在此環境下該如何生存？

學者邱炯友（2003）建議，應把兩者競爭關係轉換為合作關係，協調出一個適當的區隔，由大學出版社負責擬定出版計畫，而大學圖書館則可發揮原本數位典藏與檢索之優勢來協助電子出版之加值，最終藉由良好的付費機制，形成一種電子出版模式。再加上臺大圖書館蒐藏之古老書籍，可以學習芝加哥大學出版社數位發行中心之模式，推展全美國大學出版社絕版書籍之印製發行與數位化作業。藉由臺大圖書館典藏圖書，由出版中心進行數位出版計畫，落實加值效果。

6、與臺大語言中心合作教材出版：

附屬於臺大文學院之下的語言中心，設有中、外語文組以及國際華語研習所，執掌範圍包含了編製中、外語文以及華語進修使用教材。在英語教學趨於主流的時代，建議可由出版中心負責語言中心教學教材之出版工作，此種校內合作出版的方式，不僅擁有臺大本身學術人才的參與以及嚴謹編審制度，也節省作業上的重複，對學校、出版中心、研究機構、社會皆有實質上的助益。

7、出版中心書店之經營：

出版中心的業務還包括經營校園書店，位於圖書館地下一樓的中心書店，地點以及書店整體環境優良、書籍價格低廉。但目前書種不多、再加上流通率高的雜誌刊物也少、宣傳亦不足，雖已有獲利但其知名度和特色仍顯不足。如能妥善利用書店的資源，舉辦與讀者互動之宣傳活動，除了創造盈餘之外，也可以藉此營造出版中心的特色和氛圍。

◆ 建議與結論

上述利用 SWOT 分析出版中心的優劣勢、機會點和問題點，至於如何善用本身的正面效益做為發展的可能，在此提出歸納及建議：

一、定位清楚，善用學術資源

臺大出版中心，第一：擁有臺大豐富的學術資源，最能掌握學術研究的發展態勢；第二：編審制度嚴謹。第三：亦可與臺大研究單位、以及附屬於各學院下的研究中心合作出版計畫。此外，中心嚴守學術出版的定位，出版嚴謹而優質之學術書籍。故如何整合校內學術資源，藉由妥善、嚴謹的審核加以出版，並將著作主動與國際經驗交流，對於學校的形象和出版社市場的擴展都有很大的助益。在資金方面，除本身營運思考之外，也可採取向臺大歷屆校友募款的方式來籌措資本。

二、建立行銷推廣網路

學術書籍市場屬於特定族群，故行銷應著重於原本學術族群之經營，甚至進一步以文學類圖書開發新讀者。在行銷上，可藉由詳細書目與出版品介紹之寄送方式，將出版訊息傳遞到讀者或是學術單位；而在開發新讀者的部分，可藉由平面媒體或是廣播節目來深入介紹書籍內容，或是舉辦促銷活動，讓一般讀者有機會接觸到學術書籍。此外，完善的網路服務也是有效且價廉的重要通路之一。

三、完善的網路服務及電子圖書的出版

網站提供的服務可以更加多元化，可做為紙本圖書發行前的銷售預視或提供電子書籍、電子期刊免費瀏覽，結合隨選列印技術，下載或列印採取收費制度。不僅符合了研究者之閱讀習慣，可以列印與自己研究相關的章節；另一方面，出版社也沒有龐大成本和庫存壓力。此外，網頁中應當詳細介紹出版品的內容，以便做為讀者閱讀或購買前之導讀，增加讀者購買意願；亦可以網路書店模式經營，讓遠距讀者同樣擁有購書便利性。

配合政府研究型大學之計畫，國內各大學專業領域均有所區隔，如能利用網路特性，建立一套聯合發行體制，整合國內外優秀人才及資源，在學術領域形成實力堅強的團隊，交由經驗豐富之圖書經銷商來發行，在資源整合的情況之下，必能出版更多優良學術圖書。甚至以臺灣為單位，將學術圖書銷售到國際市場，以獲得國際學術交流和認同。

四、與臺大圖書館合作進行典藏之加值工作

臺大圖書館的館藏資源豐富，故出版中心除了管理電子期刊之外，亦可進一步協助圖書館古老文獻之加值工作，利用中心內部原本之編輯人才，將典藏後的古文獻重新彙整編輯、出版；亦或是仿效國外機制，與圖書館同進行圖書電子出版，由大學出版社負責擬定出版計畫，而圖書館則可發揮原本典藏之優勢來協助加值。

大學出版社具備學校優勢、品質優良、學術資源豐富種種優勢。如何運用這些優勢去思維出版社本身競爭力所在；以及以企業經營模式去建立行銷管道；配合網路和建構聯合發行體制，相信對出版社之發展會有所助益。

而大學出版社的問題也已討論若干年，最根本還是政策面的問題，不論在資金或是人員編制上都無法與一般學術出版社相提並論，故如何讓政府、大學本身、甚至是一般民眾認知到大學出版社的重要性，應該是影響大學出版社發展的最關鍵因素。

參考文獻

中文部分

1. 丁希如（2003） 商業出版社學術書市場經營研究：以「桂冠圖書公司」及「麥田出版公司」為例 大學出版社與學術出版 頁 103-112 臺北：淡江大學資訊與圖書館學系
2. 王翠華（2003） 審稿與編務 大學出版社與學術出版 頁 75-80 臺北：淡江大學資訊與圖書館學系
3. 邱炯友（2003） 數位大學出版社發展之我思、競爭力與環境 大學出版社與學術出版 頁 9-22 臺北：淡江大學資訊與圖書館學系
4. 莊耀輝（2000） 臺灣地區大學出版社概況研究 2000 年兩岸大學出版交流研討會 頁 5-13 臺北：淡江大學資訊與圖書館學系
5. 陸銀道（2003） 大學出版社的定位與管理 大學出版社與學術出版 頁 1-8 臺北：淡江大學資訊與圖書館學系
6. 萬麗慧（2004） 海峽兩岸大學出版社暨學術出版的現況與未來 出版界 70 期 頁 10-15 臺北：臺北市出版商同業公會
7. 林串良（2004） 學術傳播體系變遷中之大學出版社研究 淡江大學資訊與圖書館學系碩士班碩士論文 臺北
8. 劉玲君（2003） 大學出版社經營模式之研究 國立中山大學傳播管理研究所碩士論文 高雄

網路部分

1. Givler, Peter. University press publishing in the United States. AAUP. [\(2005/5/7\)](http://aaupnet.org)
2. 臺大出版中心 <http://www.press.ntu.edu.tw/> (2005/5/4)
3. 全國法規資料庫 <http://law.moj.gov.tw/> (2005/5/6)
4. 高教司暨學審會 <http://www.high.edu.tw/> (2005/5/6)
5. 新法規速遞 <http://www.law-lib.com/law/> (2005/5/4)
6. 國立臺灣大學 <http://www.ntu.edu.tw/> (2005/5/4)