

20-25

昂首闊步，幼獅文化50年

蘇惠昭 ◎ 文字工作者

◆ 幼獅五十載，源遠流長

2008年10月10日，「推廣書香，文化薪傳」的幼獅文化公司50歲了。

50年，半個世紀，像一條長長的河流，河流曲曲折折穿越時間以及時間帶來的前世與今生，有時歡唱有時低吟，亦有時嗚咽，但從不停止向前奔流。50歲的幼獅現有臺北、臺中、高雄三處業務中心，衡陽旗艦店、松江展示中心、育達校園書城三家「幼獅藝文廣場」，行銷、業務、財務暨管理部之外，有圖書編輯與教科書編輯兩大部門：教編部發行的高中國防通識（軍訓）、健康與護理是同類型教科書中的領導品牌。圖編部則擁有《幼獅少年》、《幼獅文藝》兩本月刊，同時也是少兒書專業出版社，出版類型含括親情小品、經典文學故事、感人動物故事、語文學習智庫、作文學習法寶、人格教養、快樂成長、科學創造、自然科普冒險、新high少年系列，在一面倒向翻譯書的出版現實中，它逆風而行，堅持九成自製，開發本土作家、本土插畫家作品，並以「樂活寶貝」、「地球寶貝」、「家有寶貝」三大系列繪本作爲50年獻禮，呼應大環境的變遷與家庭、個人新興趨勢，宣告進入定位爲「橋樑書」的兒童繪本市場，將閱讀年齡層從大學生、青少年、兒童往下延伸至學齡前幼兒。

圖編部與教編部，上百位員工，以及降到最低的救國團色彩，這是幼獅在不斷調整後呈現的最新面貌，徹底揮別幼獅等於救國團的時代，用緊貼市場變化的階段性變革以及「積極、正面、健康」的品牌形象作爲存在的證明與價值，面對第二個五十年。

於是幼獅50年的故事恰如滄海桑田，長青的《幼獅文藝》和《幼獅少年》也在三番兩次的大改版後，舊貌不復可尋，1954年由中國青年寫作協會創刊的《幼獅文藝》，歷史甚至比幼獅公司還長，而青年寫作協會則是救國團（按：1952年由蔣經國先生創立）輔導成立的團體。

1958年救國團出資二十萬元成立「幼獅文化事業股份有限公司」——「幼獅」還是由當時的救國團主任蔣經國親自命名，整併旗下的《幼獅月刊》（註：1989年停刊）、《幼獅文藝》、《幼獅通訊社》（1955年成立）、《幼獅電台》（1956年成立），同時增闢幼獅書店，一個功能完備，擁有多元化特質的文化服務機構就此誕生，進一步說，幼獅是以呼應救國團「我爲青年服務，青年爲國家服務」精神成立的文化單位，官方色彩濃厚，與校園關係緊密，在反共復國的年代，這也成爲它最大的優勢。爲擴大影響層面，1962年幼獅再創辦學術性季刊

《幼獅學誌》（註：1989年停刊），1976年復又創辦《幼獅少年》，四刊合為期刊部，與圖書出版部門（含教科書）平行。當看《幼獅少年》的孩子長大了，他可以閱讀《幼獅文藝》、《幼獅月刊》以銜接，如果他日後成為文史哲學人，《幼獅學誌》正是發表論文的好所在。

然而時代的浪潮一點一點收回了幼獅的優勢，也一點一點改變了幼獅的戰鬥位置，1995年幼獅正式與救國團分割，成為獨立公司，法人股東佔大多數股份，但最特別之處，在於它擁有上萬名出自對救國團感情而入股的一群股東。除了總經理由救國團派任，分割後的幼獅人員都不能再往救國團流動，也不能享有與救國團同等的福利。最大的衝擊更來自於1999年的教科書開放，「獨家」的軍訓護理自此要面對十家以上的競爭者，三民主義也不再是必修。幼獅財務一直由教科書部門支撐，幼獅理想的深化則透過圖書與兩刊，所以如何衝高圖書、月刊業績以因應未來可能因為軍護學分數減少而限縮的教科書市場，正是幼獅行銷業務部門當前的挑戰。

轉型與挑戰便成了幼獅永恆的課題，唯「正面、積極、健康」是其不變的堅持。

◆ 《幼獅文藝》，傳遞文學聖火

文學史研究者楊樹清將《幼獅文藝》的歷史分為4期，1954-1964的青年寫作協會主編年代。1965-1968的朱橋年代。1969-1980痲弦（王慶麟）年代。1981-1999段彩華、陳祖彥年代。1999年至今則由小說家吳鈞堯主編。學者應鳳凰教授以「戰後以來，可說很少知名作家沒有在這裡投過稿子，寫過文章」論定了《幼獅文藝》「可以串連成一部臺灣文學發展史」的文學傳承地位。

《幼獅文藝》的「企畫編輯」始於朱橋，朱橋也把文藝營、座談會辦得有聲有色，但他卻選擇以自殺告別人生舞台，痲弦以「照顧遺孤」心情接棒，除承續其風，又廣開向海外作家邀稿之路，再回頭整理臺灣文學，亦親赴東海花園採訪楊逵，盡其可能降低刊物的官方色彩，並以「華人文學中心」期許之，在兩報副刊尚未形成氣候的年代，《幼獅文藝》與《現代文學》、《文星》並稱三大文學刊物。

1989年之後，從圖書到月刊，幼獅事業體的服務重心已逐漸往青年、青少年移動，《幼獅文藝》也因此有了從「編輯導向」轉向「讀者導向」的大轉折，內容著重在反映青年人生活，朝向「青年文學生活雜誌」的新定位發展，也開始扮演兩岸文學交流的窗口。1999年，吳鈞堯接任主編，《幼獅文藝》一方面要因應流失中的校園優勢，一方面還得想方設法在文學的冬天中找尋新的柴火，開闢「youth show」就是一例，這個單元以專版刊登大學生的新詩、小說、散文，再邀請名家專文評論，儼然文學新秀搖籃，青年文化的觀察報導則一把拓寬「文學」面向，使其多元多義。2002年起開辦「幼獅文藝寫作班」培養或發掘寫作人才，隔年再為高中生增闢「高中生園區——明日之星」，「讀」與「寫」雙管齊下，終於成功的把21世紀的《幼獅

文藝》轉化成最有特色的校園發表園地，新世代文藝青年的文學競技場。

「辦一本刊物不容易，辦一本文藝刊物尤其困難，創刊《幼獅文藝》，明知是一件吃力不討好的事，但正因為『吃力不討好』才符合我們的胃口」這段話出自《幼獅文藝》創刊號，54年來文學刊物的命運未曾改變，只有更加風雨飄搖，「雖然《幼獅文藝》一直處在市場的臨界點，但因為我們肯定它存在的價值和意義，願意盡一切努力捍衛，讓它存續」幼獅文化總經理廖翰聲說。

如果不從市場角度，至今仍心懸幼獅的痠弦認為，如今《幼獅文藝》正站在有史以來最好的一刻，它終於徹底走出學校班刊角色的時代，擺脫教育的包袱和訓導任務，「變得明亮、大開大闔，又有年輕人接棒，對青年文化的看法更寬大，這是文學最黑暗，也最光明的時代」。

◆ 《幼獅少年》，有《讀者文摘》味的水果拼盤

臺灣第一本為青少年量身打造的綜合月刊正是1976年誕生的《幼獅少年》，「一本給青少年看的《讀者文摘》，像一碟新鮮多汁的水果拼盤，又像一塊吃了令人開心的糖」這是《幼獅少年》的發想——如果教科書是正餐，《幼獅少年》正是飯後水果，或說像一位博學多聞、幽默風趣的朋友，在父母和師長的信賴下，一路陪伴少年成長。它也是孫小英從政大中文研究所畢業後的第一個正式工作，從《幼獅少年》編輯、主編到現任幼獅文化圖書部總編輯，孫小英已經和幼獅共同走過了32年，上臺為《幼獅少年》領過十多次金鼎獎。而當年與她一起做出第一本《幼獅少年》的正是日後成為出版界名人的周浩正、PC Home董事長詹宏志。

32年來，《幼獅少年》歷經多次改版，每一次的變身都代表它的「與時俱進」，最大的一次變身，就在把目標讀者從原來鎖定的國中生往下調降，以小學中高年級生為服務對象，並配合課綱，內容涵蓋語文、數學、社會、藝術與人文、自然與生活科技、健康與體育及綜合活動七大領域，讓小讀者得以輕鬆學習課本上硬梆梆的知識，同時呼應教育部的「全生涯發展」，透過藝術品介紹、親子及教育專家的訪談，讓孩子學習如何欣賞生活，安排人生。

除了陪伴兒童少年成長，《幼獅少年》最大的貢獻，在於它無心插柳，培育了一群兒童文學家、攝影師、插畫家和漫畫家如李潼、管家琪、溫小平、王瑞琪、杜白（動物醫生）、吳惠國（生物科技）、賴小禾等等，堪稱百花齊放，豐富了創作生態，如果沒有《幼獅少年》的長期播種與耕耘，臺灣兒童文學這一塊將失去大片大片的顏色，以及自己的聲音。

◆ 圖書出版，從學術、成人到少兒專業

1968年幼獅成立編譯中心，譯介重量級套書或經典如《世界文明史》、《西洋藝術史》、



《世界哲學經典名著》，也邀請各領域專家編纂《數學大辭典》、《三民主義大辭典》、《觀念史大詞典》等等，並曾規畫《華夏之美叢書》、《中華古文物鑑賞系列》，羅青最著名的詩集《吃西瓜的方法》也在1972年由幼獅出版，這些書都已經化為昨日歷史（註：《吃西瓜的方法》麥田2003年新版），也很難從中找到與「少兒專業」相連的臍帶，除了《幼獅少年百科》。《幼獅少年百科》是何寄澎擔任總編輯時代所規畫、出版，當年的文案「為孩子買一個豐富美麗的人生」，彷彿預示了一條幼獅圖書日後將走上的路：做少兒專業出版。

教科書之外，緣於校園通路的優勢，加上家長老師對救國團的感情，以及之於幼獅出版品的信賴，為國中小學生所量身訂做，邀請名家撰寫，採以量制價的「假期讀物」一直是幼獅的主力產品。1993年，當時的總經理曾繁潛把陳信元從民間出版社延攬至幼獅擔任總編輯，即著眼於民間出版人的市場競爭力，希望藉此衝高「假期讀物」銷量，幼獅面對的經營壓力與轉型困境不言可喻。

幼獅於是逐漸轉型為全方位出版社，出版電影小說，引進大陸作家作品，也替家庭主婦企畫食譜，為林美慧的《家常美食兩百道》舉辦發表會，現煮現吃現賣書，堪稱幼獅最大膽的突破。針對青少年的出版系列則有以放鬆心情、紓解壓力為訴求的「智慧文庫」，「多寶槓」則集情趣、文學、生活、科博四大類型，在青少年圖書可說是創新之舉，亦可視為「新high少年」系列的前身。

從全方位出版、青少年圖書到精耕少兒書，再向下開發兒童繪本，年出版量從最高峰的80冊調降到30冊，這一連串的轉型，可以看作幼獅對市場的回應，亦不忘善盡出版人的社會責任。所以當1999年九二一大地震發生，幼獅便出版了撫慰兒童心靈的《愛，沒有斷層》、《地震完全求生手冊》，2008年四川大震則推出《震後兒童心理救助手冊》。

2001年行銷高手林麗娜加入幼獅，幼獅自此有了獨立的行銷部門，並開發電話行銷、學校市場與組織行銷、團訂客戶、中盤商、直銷商……，也積極參與政府機關標案、爭取境外版權，開拓「看不見的市場」以取代下量低迷不振的實體通路。其中校園採購一向是幼獅最大通路，以總量計，國小大於國中，低年級又大於中高年級，這正是幼獅圖書與兩刊「閱讀年齡層逐年向下移轉」的依據，又由於主力不在零售市場，幼獅遂得以在2007年爆發的凌域事件中全身而退。

「新High少年」、「新High兒童」系列應該是孫小英的代表作。論歲數，幼獅不再年輕，精神上，幼獅必須永遠年輕向看，恆保新鮮好奇，「新High」就是在這樣的理念下誕生，它是21世紀的多寶槓，由學有專精的中生代作家、專家學者帶領少年、兒童透過閱讀成為全方位的新新人類，從《影迷的第一堂課》、《生命聚寶盆》、《沒有圍牆的美術館》到《搶救野生動

物大進擊》，數量雖然不多，但本本圖文並茂，質量俱重。

2003年，幼獅以一套12冊，管家琪改寫的「中國故事寶盒」做為45週年獻禮，如今這套書不但成為全國教師協會選用教材，版權也賣給香港、馬來西亞和中國大陸，「……出版更多的好書，終有一天，全球華人都擁有幼獅的書，都在讀幼獅的書，我等待這頭角崢嶸的日子」這是幼獅前總經理馬大成對50幼獅的期許。

◆ 教科書出版：窮則變，變則通

2007年9月，幼獅將教科書正式從圖編部獨立出來，成立教科書編輯部，第一任總編輯劉淑華，任職幼獅至今22年，1996年起便參與教科書編務，再升任教科書主編。

教科書一直是幼獅主力產品，也是支持幼獅「出版優質好書」的堅實臂膀，其中以國防通識、健康與護理和生涯規畫為前三大。統編本時代，幼獅因為掌握軍訓課本的印刷與發行，市占率高達九成，可以說是獨占，但「大樹底下好乘涼」的日子一去不復返了，1999年教科書開放後，幼獅必須面對強勢的競爭者，不過因為根柢深厚，至今仍是高中國防通識、健康與護理的領導品牌，為了維繫優勢，教科書部門有四分之三人力用在開發教具，藝能科教科書附贈教具是行規，教具更具有教科書是否被採用的關鍵地位。教科書執照6年，但教具如果不能年年推陳出新，符合教師需求，只有被淘汰的命運。

為因應教科書市場的劇烈變化，幼獅已著手開發高中職家政和生命教育用書，並努力提升在大專通識教育課用書的占有率。

窮則變，變則通，《班級經營調色盤》、《當班級經營融入六大議題》、《體驗教育：帶領內省指導手冊》、《當班級經營碰上綜合活動》……，這一系列的「教師充電錦囊」正是經營教科書所激盪出的副產品，已成為新進教師以及有志於教育者的必備的充電書。

◆ 結語

幼獅公司發行人李鍾桂為幼獅50寫了一段賀辭，她說得十分感性：「五十年來，幼獅公司已繁衍成為一個大家庭，這個『家庭』沒有血緣，但是，文字就是永遠流傳的基因……；這個『家庭』不是血親，卻不斷地茁壯……」

現任考試委員的何寄澎則給予幼獅一段發人深省的祝福：「出該出的書，走該走的路，用精緻文化去補救生了病，而且病得不輕的學校教育，以及社會扭曲的價值觀」

廖翰聲兩年前從救國團派調至幼獅這個大家庭，擔任總經理，初上任，他就在當年的臺北國際書展代表幼獅領了一座「老字號金招牌」獎。以在臺灣成立的出版社來說，50歲的幼獅真

正夠「老」，但「金招牌」意謂著「老而彌堅」、「老而創新」，老也可以返老還童，再一次成長，再一次的青春，所以這個獎一直提醒廖翰聲，幼獅必須守住它美好的傳統，不需要譁眾取寵，不需要追從流行，在傳統中修正與調適，徐徐注入新的養分，讓老樹結出新的果實，這是幼獅的品牌策略，也是幼獅長久以來獲得老師與家長信任的基礎。



▲ 97年10月30日，幼獅跨過半世紀，歷久彌新，歡度50週年。