



傳統出版社在數位時代的新經營模式

從經營書到經營作家

萬麗慧 ◎ 北京大學新聞與傳播學院博士生

✧ 前言

數位時代為出版產業帶來了翻天覆地的改變，傳統出版社過去僅以製作、銷售圖書和代理圖書版權為主要營利來源的經營模式如今也面臨了極大的挑戰。因為，無論願意或是不願意，新興的數位出版都已經或多或少的壓迫到原本屬於紙本圖書的市場，且大有愈演愈烈之勢，未來數位出版可能才是出版的「主流」，紙本出版可能反倒變成了「支流」。

本文嘗試為傳統紙本書出版社尋找一個能成功轉型的新經營模式，讓這些曾經在保存和傳播人類智慧的環節中扮演核心角色的傳統紙本書出版社，能在數位時代更好的生存，並透過新的角色扮演，對人類的知識保存和傳播做出更大的貢獻。透過對臺灣和大陸的出版資料收集及參照唱片業在數位時代的發展，本文推論適度增加作家經紀的業務型態將會是傳統出版業在數位時代可能發展出的一種生存模式。下期〈傳統出版社在數位時代的新經營模式——具備跨領域學習的創新思維〉則將借鏡其他產業的經驗，討論出版社應具備的新思維。

首先，來檢視傳統出版社必須轉型的原因，才能站在善用傳統出版社原本的資源與能力的基礎上建議出切實可行的成功轉型模式。

✧ 出版社的角色必須轉型

（一）數位出版壓縮紙書出版的收益空間迫使出版社必須轉型

出版原始的特性就是藉由生產很多原書的副本，以便讓不同的讀者購買，藉此來創造最大利潤。但在過去出版社受限於複製的技術，只能以印刷做為複製方法。於是，就在印刷是唯一複製方式的生產環境下，讓出版社安穩穩地活過了幾世紀，但當數位出版技術發明後，印刷開始不再是複製圖書的唯一方法，甚至反而成了一個價格高昂、傳輸不便的複製方法，此時也就宣告了出版社危機的到來。

數位出版對紙書出版的威脅，首先出現在檢索工具書領域，如近年來重要的學術期刊幾乎都已經轉成了資料庫，1768年創立的《大英百科全書》也於1994年開始進行數位化出版（注1），並於最終放棄印行紙本。而近年來B to C（Business to Consumer）的發展也愈來愈快，電子閱讀器的競爭已拉開序幕，Amazon的Kindle book、漢王閱讀器、臺灣的金庸機、Greenbook等電子閱讀器都已經成為社會大眾關注的焦點，又更進一步威脅到傳統紙書市場的收益。

如果紙本書的市場在數位出版的發展下已經面臨不可挽回的頹勢，可以想像出版社如果仍只是像過去一樣努力賣書，或是只是從代理不同版本的圖書授權中賺取佣金，所能得到的收益最終可能還是十分有限。尤有甚者，在出版標的愈來愈趨向小眾市場的今日，一些專業書籍在臺灣這樣一個胃納量相對較小的出版市場中，幾乎完全不具備選擇傳統印刷這樣一種高成本複製方式的可能。此時出版社勢必要發展出更好的商業模式，才能因應迎面而來的問題。

（二）盜版和免費內容氾濫迫使出版社必須轉型

數位出版對傳統出版的威脅，不僅來自正版電子書或電子期刊，畢竟正版電子書的收益或多或少都還是會回歸到代表作者授權的出版社及作者自身。更嚴重的是因為複製技術的發達和複製成本的低廉，很多盜版內容已經充斥在網路的世界，這些免費的內容悄悄的改變了讀者的消費心理，讀者開始漸漸養成資訊是可以免費取得的心態，這對於付費閱讀習慣造成非常負面的影響，對未來數位出版的健康發展也是一個嚴重的威脅。

但如果網路的免費或盜版資訊終究無法杜絕，或是要花上極高的代價，出版社就需有其他的因應之道。現在就有人認為數字版權保護（DRM）是完全沒有必要（注2）的，因為代價太大，也沒有效果。總之，無論DRM能否真能完全有效，免費的內容或多或少都侵蝕了傳統的紙書出版社原有的利潤，因此勢必迫使傳統出版社必須開創新的收益來源才能繼續生存。

（三）愈來愈高的行銷成本迫使出版社必須轉型

除了紙書市場被數位出版壓縮的問題，圖書年度出版量的屢創新高，加上銷售通路的陳列面積有限等問題，更造成了出版業在圖書銷售上的雪上加霜。如何使自家出版的書躍出書海引起讀者的關注，已經成為現今出版社在製作圖書以外著力最多的地方。

現在不少出版社的編輯對於作者的服務，已經越來越類似於唱片公司經紀人對於旗下藝人的服務，如陪作者上電視做圖書促銷或宣傳、為作者安排演講，或是積極爭取讓作者的作品改編成連續劇或是電影。編輯的工作早已不再單單只是製作圖書，而是包括從多種角度和管道，發揮作者最大的經濟價值，希望以作者的知名度帶動圖書銷售。

出版社開始承擔愈來愈多製作圖書以外的宣傳工作，這些工作不論是由編輯兼任或是特聘行銷專任，對出版社而言都是愈來愈多的工作承擔與愈來愈高的成本支出。但由於現在大部分出版社和作家的關係還並不是全經紀約的關係，因此即便出版社為作家安排了諸多宣傳活動，但因這些活動而產生的收入，卻仍屬作家個人所有，與出版社並無關聯，出版社仍只能透過銷售作者委託的圖書來獲利。

但如果不做任何宣傳投入，以目前每年新書出版量不斷攀升、銷售管道、空間有限及數位出版的威脅等諸多因素夾擊下，出版社心知肚明，一本好書通過市場自然競爭被讀者發現並最終成為暢銷書的可能性已經愈來愈低。於是為了讓每本圖書的作者發光、發亮進而帶動圖書銷售，很多出版社都早已自願或被迫的承擔了更多圖書製作以外的工作與成本。



數位技術侵蝕了原本的紙書市場，海量及免費的資訊又壓迫出版社必須在宣傳上做出愈來愈高的投入，多方向夾擊卻無相對應收入來源的增加，造成了成本與收益的失衡，出版社如果要持續發展勢必要對現有的商業模式有所改變。

✧ 出版社應增加作家經紀業務

如果在數字時代的出版社爲了生存勢必要做出改變，那怎樣的改變是最有可能的？筆者以爲增加作家經紀的業務型態，是擁有豐富作者資源的出版社最佳的轉型方向。這是因爲：

（一）完全經紀約的簽訂可增強出版社對作家投入的信心

以臺灣自轉星球經紀「彎彎」這位暢銷作家爲例。曾經在唱片公司工作過的該出版社社長黃俊隆曾經表示，他原本以爲作家和出版社的關係就和明星與唱片公司的關係一樣，簽的都是全經紀約，後來才發現出版社只擁有作者所委託圖書的製作和銷售權利，如果是這樣出版社根本就很難願意對作者做出任何形式的投資。此言可謂一語中的。

因爲一位作者的書如果未被限制只能在一家出版社出版，就可能會造成一家出版社投資或開發作者，卻是多家出版社受惠的局面，這使得出版社在面對是否要爲作者投資更多的時間和金錢之際就不能沒有投資成本的顧忌，如到底應不應該安排作者出國演講？到底應不應該花費更多的媒體運作費用？都是問題，但想要影響力更大，相對地投入就勢必更多。此外，如果原出版社好不容易把新人作者變成知名作家，卻讓其他出版社僅以略高的版稅就搶去該作者其他書籍的版權，又還有哪一家出版社會願意對作者做出更多的投入？因此，除非這些投入是建立在該作家已經聘有專屬的經紀人，作家經紀人同時在其他管道積極增加作家知名度及願意和出版社保持長期合作的情況下，由於作家經紀人同時也分攤了部分經營作家的成本，這樣出版社就會努力在熟悉的圖書領域裡把作家的價值做到最大，以期與作家經紀人對作家的經營達到相輔相成的效果，否則出版社就只能自己操作經紀作家的業務。畢竟，唯有作家將其所有的權利在一定期間都交由出版社安排，讓出版社可以從爲作者安排的各項活動中都得到應得的報酬，出版社才有可能盡心盡力爲作者創造最大的利益。

（二）掌握原本和作家的關係，讓合作更上一層

出版社未來極可能將增加作家經紀業務的另一個原因是，隨著傳統出版所面臨環境的惡化，出版社對作者的經營若僅限於粗淺的關注是不夠的，確實需要與作者建立一種相較於過去更緊密的合作關係，通過長期的合作，出版社才能進一步了解和發掘每位作家的優勢和潛力。

實際上，很多優秀的出版社編輯在作者潛力的開發和宣傳方面的投入早已經超過一個經紀人所做的一切，所不同的是，他們的工作僅限於出版社和作者簽訂的單本書或是幾本書的委託合約，而不是如經紀人那樣代理作者在一段時間內所有活動的全經紀約。但因爲有過去合作的信任感存在，此時出版社只要和作者重新商議合約，就能讓彼此的關係有全然不同的氛圍。

當然，作家是不是願意委託出版社經紀自己的所有權利，或是出版社願不願意簽下某位作者的全經紀約，完全是一個彼此評估的過程，作家和出版社都要有相當的實力才能促成合作關係。原本默默無聞的彎彎，因為被自轉星球的社長黃俊隆看到了別人看不到的潛力，於是他們的業務關係從原本的圖書出版合約，發展成今日的全經紀約，其間作者與出版社的關係，就像是伯樂與良馬的關係，彎彎在自轉星球出版社的栽培下成為知名作家，自轉星球又何嘗不是因彎彎而賺進了大把鈔票。

又如臺灣知名作家幾米，幾十年來的作品都在大塊出版社出版，雖然大塊出版社的出版品質優良，幾米卻不曾把圖書出版以外的權利全部交由大塊出版執行。因為，作家認定大塊的優勢只在出版領域，於是他把自己的其他權利交給了他的粉絲經紀人李雨珊，而也是出於對作者作品的感動，如今一路下來，李雨珊為幾米創造了年收入上億的資產。甚至，有人認為幾米這幾年的創作已有局限，但其經紀人的創意卻總是帶給人一次又一次的驚喜，不斷勾起人們對幾米作品全新的解讀。（注3）這些故事讓人們開始了解，對於一個作家深層能力的發掘，需要經紀人全心投入才能取得雙贏的結果。在競爭激烈的時代，對作者的淺層經營顯然早已不足以應付未來的挑戰。

（三）可以在不增加額外投入的前提下，實現產業自然轉型

出版是重要的創意產業，特別是在資訊爆炸的數位時代，出版更是一個高度倚賴創意的產業。作家經紀公司或經紀人其實並不需要投入鉅額成本，重要的是要有經營作家的「創意」。如果擁有作家的全經紀約，出版社不但可代作家授權開發各種形式的附屬版權，也可以通過各種媒體或通路，對作家的能力展開進一步的訓練或發掘，如安排演說、主持甚至提供適當的演出機會等。當然，這裏所要強調的重點不在授權的形式，而在於所有這些推廣活動中經紀人投入的只是其經營作者的創意和時間，卻幾乎不用任何實際資本投入，另一方面，出版社如果選對了作者，其收益來源將不僅局限於單純的出版發行，還會有更多的來自於安排作者其他形式活動的收益，也就是投入成本不用大幅增加，但收入來源卻變得更多。因此，在數位出版時代出版社適度增加作家經紀的業務，可以說是合乎經濟規律的一種必然發展方向。

注釋

1. 吳英仁（2007，5月）。圖書館利用教育數位學習：「如何利用電子書」課程製作紀要。國立臺灣師範大學圖書館通訊，76，4-5。
2. 電子書DRM的非必要之惡（2010年6月1日）。檢自：<http://iphone4.tw/forums/showthread.php?t=89151>。
3. 李怡璇（2005）。文化主題商品體驗行銷效果之研究：以幾米主題商品為例。未出版之碩士論文，世新大學傳播管理學研究所，臺北市。