大學圖書館
13 卷 1 期（民國 98 年 3 月） 頁 123-138

臺大出版中心營運策略之探討

A Study of the Operational Strategies of the National Taiwan University Press

廖敬華 **Ching-hua Liao**
國立臺灣大學圖書館館員
Librarian, National Taiwan University Library
E-mail: chualiao@ntu.edu.tw

陳雪華 **Hsueh-hua Chen**
國立臺灣大學圖書資訊學系教授兼圖書館館長
University Librarian and Professor, Department of Library and Information Science
National Taiwan University
E-mail: sherry@ntu.edu.tw

【摘　要】

在臺灣，大學出版社之發展已近50年，然而，各大學出版社受限於資源有限，內、外部環境之困難而發展不易。本研究以臺大出版中心為個案，探討其發展歷程與未來之展望，期望作為臺灣的大學出版社發展之參考。

首先說明臺灣圖書出版之概況，並呈現臺灣的大學出版社發展之源流；其次描述臺大出版中心發展歷程、經營現況與面臨之挑戰；進而分析臺大出版中心重要之發展議題、未來發展方向與具體發展策略。研究顯示雖然面對各種挑戰，然而，臺大出版中心仍有發展的利基與機會。

【Abstract】

University presses have been in existence in Taiwan for almost fifty years; however, their growth has been restrained due to limited resources and difficult internal and external circumstances. This paper will make recommendations for the further development of university presses by examining the history and future outlook of the National Taiwan University Press.

The paper will first survey the current situation of the book publishing industry and then trace the development of university presses in Taiwan. The paper

臺灣大學學術期刊資料庫

will describe National Taiwan University Press's history, its current situation, and the challenges it faces as it formulates strategies for its future development.

關 鍵 詞：學術出版；大學出版社；營運策略；臺大出版中心；個案研究
Keywords：Scholarly publishing; University press; Operational strategy; National Taiwan University Press; Case study

壹、前言

大學出版社起源於十六世紀英國劍橋與牛津大學，之後，美國與世界各地之大學於十九世紀起至二十世紀相繼興起大學出版社。傳統以來，大學出版社扮演著學術傳播之角色及擁有非營利經營之精神。正如美國大學出版社協會（Association of American University Presses，以下簡稱AAUP ）的執行長Peter Givler所言：「大學出版社所代表的是一所大學向外的聲音，以傳揚大學本身的價值；並傳達大學發展、傳遞知識的使命，透過出版品對於大學的學術群體產生深深地聯結和影響（Givler, 2004）。

二十世紀末起，科技進步與商業化影響學術出版環境。各國大學出版社在此衝擊下，面臨危機與挑戰，紛紛反省其經營定位和價值以展望未來。以非營利、傳播知識為宗旨之大學出版社，此經營哲學正受到檢驗。在競爭激烈的市場下，若非擁有資深的大學出版社聲譽或是母機構相當地支援，一般大學出版社實難繼續生存。此外，大學出版社主要銷售對象之圖書館採購金額銳減；大學出版社與商業出版社之競爭激烈；社會大眾閱讀行為之改變；學術出版市場以及資訊科技的變遷，皆影響著大學出版社未來之發展方向。

臺灣之大學出版社發展有其獨特脈絡，與世界各大學出版社不盡相同。整體學術出版不斷變遷中，臺大出版中心亦亟思未來發展的方向。因此，本研究採取實徵研究方式，以臺大出版中心為個案，首先了解臺灣之大學出版社發展為基礎，描述臺大出版中心之發展歷程，進而探討臺大出版中心未來之發展契機。

貳、文獻分析

在此分析臺灣之圖書出版產業概況與臺灣之大學出版社發展歷程與挑戰，以呈現出臺灣之大學出版社發展整體環境與背景。

臺灣大學學術期刊資料庫

一、臺灣圖書出版產業概況

大學出版社為學術出版之一，學術出版與整體圖書產業息息相關。臺灣圖書出版產業的特徵，反映出臺灣之大學出版社所面臨市場環境以及趨勢。以下說明近年臺灣之圖書產業狀況、數位發展概況、民眾閱讀習慣變化以及兩岸圖書產業之交流，以呈現臺灣整體圖書產業之概況：

(一)臺灣近年圖書出版產業之狀況

2000年以來，臺灣歷經加入WTO之衝擊、全球不景氣以及國際性疾病SARS 的影響，許多產業經營受到重創，文化出版業也連帶受到牽連，國內圖書出版市場近年之表現有步入停滯的現象，近年來圖書出版市場之成長幅度有逐漸縮小的趨勢。

表 1 顯示近年臺灣圖書出版業企業家數與近年之營收變化：

國內出版市場發展將近瓶頸，2006年圖書出版業的營收成長率僅為1.24%。另外，依據《2007 年圖書出版及行銷通路業經營概況調查》的結果，圖書出版業者對於未來三年圖書出版所抱持的態度，認為不樂觀的業者將近五成，另有約二成七表示會維持現狀。

根據行政院經建會公佈「文化藝術在經濟發展中的角色益趨重要」分析報告，其中2005年「娛樂消遣教育及文化消費支出金額」為新臺幣 1 兆 2,796 億元，創下歷史新高，雖然臺灣文化藝術消費支出持續成長，圖書出版產業的規模並沒有相對擴大（王璿，民96）。

臺灣內部僅有 2,300 百萬人口的市場規模，然而，從1988年出版量破萬種以後，一路攀升，2005年已高達46,800 種（王乾任，民 96）。臺灣之圖書出版市場呈現出供過於求的狀態，退書率從三成、四成一路攀升至五成（行政院新聞局，民96）。

(二)臺灣出版產業數位發展概況

依據行政院新聞局 2007 年之調查，臺灣數位出版的市場變化主要受到內容、載具兩項技術以及讀者閱讀習慣的影響。2005年底城邦集團與永

表 1　臺灣圖書出版業近年之營收變化

項目／年	2002	2003	2004	2005	2006
企業家數（家）	1,503	1,587	1,665	1,739	1,763
營業收入（百萬）	20,918	23,368	27,205	29,320	29,685
成長率（%）	15.95	11.71	16.42	7.77	1.24

資料來源：行政院新聞局，2007 年圖書出版及行銷通路業經營概況調查 http://www.gio.gov.tw/info/publish/2007market/（2008.02.09）

臺灣大學學術期刊資料庫

豐紙業已完成國內首套數位出版交易平台，打破過去電子書技術由美國授權、獨家壟斷、高製作成本的局面。此外，2006年遠流出版繼城邦集團及聯合線上後，亦投入以數位出版、線上版權交易的網站開發，並成為國內首家將圖與文章分開授權的平台。在數位出版的內容技術條件漸趨完備之情況，反觀載具技術以及讀者習慣是目前數位出版發展需要突破的重要課題。

目前國內圖書出版業發行數位出版品之比例僅占7.6%。在出版的類型方面，出版電子書、雜誌、新聞（含電子報聞、報紙）與數位出版、典藏流通（有聲書、光碟）之業者所占比例都在三成八以上（38.8%、38.0%），為目前最多之數位出版品，其次為出版服務及其他（例如：電子紙、數位印刷、數位題庫……等），約占二成二（22.2%），最後為數位典藏資料庫，約有一成三（13.7%）之比例。整體而言，國內圖書公司之數位出版尚未普及成熟，仍有很大的進步空間。

另一方面，資訊科技應用於銷售部分，因著網路消費之持續成長帶動，網路書店仍是維持高度成長之通路，2006年博客來網路書店之總營業額達13億7千萬元（行政院新聞局，民96）。

(三)臺灣民眾閱讀習慣之改變

臺灣之閱讀風氣不似歐美地區盛行，近年來由於閱讀人口的快速流失，電視以及網路吸引年輕人的注目，電影、名人、漫畫、奇幻文學、商管等成為臺灣書市銷售的重要主題（行政院新聞局，民96）。臺灣整體閱讀市場呈現被暢銷書排行榜書瓜分的情形，具有「銷售兩極化的現象，不是暢銷就是滯銷，中間的書種消失」之現象，好書無法藉由內容優勢與口碑自動銷售，暢銷書市場幾乎為翻譯書籍，曾活躍一時的哲學、思潮、經典、學術叢書、在臺灣書市幾乎無法生存（陳穎青，民96）。

就圖書出版內容而言，各類新書出版書籍的數量、百分比與銷售之數量、百分比，由以下的表2呈現之，比較新書出版的狀況以及消費者購買喜好的情形，出版的類型分佈大致與讀者消費的狀況相仿，然而由銷售百分比來看，漫畫書、考試用書、教科書等類型有較高購買的比例：

《2007年圖書出版及行銷通路業經營概況調查》顯示消費者平均消費金額約101～200元，佔比例約三成二，其次為201～300元的二成六民眾。而2006圖書出版產業的平均售價平裝書為275.4元，其中考試用書為322.3元，最便宜的書籍類型兒童讀物為182.0元；精裝書為510.4元。由消費者的低消費價格再對照書籍的價格，不難想見臺灣消費者精打細算與閱讀消費不高的情形，若加上盛行的低價書店與行銷通路業的折扣戰，書店通路的競爭很激烈（梁德馨，民97）。

臺灣大學圖書館 期刊資料庫

表 2　2006 臺灣新書出版、銷售總數與百分比統計

類型	新書出版總數	百分比	新書銷售冊數	百分比
漫畫書	5606	18.0	9,415,068	12.3
電腦與資訊科學	2828	9.1	5,730,672	7.5
小說	2721	8.7	3,811,355	5.0
考試用書	2664	8.6	18,890,682	24.7
兒童讀物	2164	6.9	4,534,345	5.9
醫學家政	1892	6.1	2,923,986	3.8
教科書	1851	5.9	13,375,542	17.5
語言	1697	5.4	3,390,062	4.4
社會科學	1329	4.3	1,228,656	1.6
宗教	1309	4.2	1,485,683	1.9
心理勵志	1263	4.1	2,183,837	2.9
散文	1095	3.5	689,224	0.9
休閒旅遊	916	2.9	2,252,686	2.9
商業	885	2.8	1,695,641	2.2
其他	2935	9.4	4,877508	6.5

註：百分比小於 2.5 者合併至其他項目，此表內容不包含再版再刷的統計數字。（此調查不包含網路書店購買情形）

資料來源：行政院新聞局，2007 年圖書出版及行銷通路業經營概況調查 http://www.gio.gov.tw/info/publish/2007market/（2008.02.09）

(四)海峽兩岸圖書產業交流概況

從1988年臺灣出版人參加第二屆北京圖書博覽會開始，兩岸之出版交流已近20年。尤其是中國大陸於2001年加入 WTO 後，兩岸出版交流活動更加頻繁（萬榮水，民96）。根據廈門對外圖書交流中心之統計，2004年臺灣書商到大陸之採購總額為1600萬新台幣，2005年因首次舉辦兩岸書展交易會，採購總額更高達 2400 萬，2006年突破4000萬。至於大陸圖書來臺之交易金額也從2004年之4800萬到2005年之6800萬（王乾任，民96）。

臺灣與中國大陸出版業互有優勢，臺灣市場自由、產業之專業以及管理各方面之成熟度較高，並有靈活之出版價值鏈活動，如外包等降低成本、增進效率、提高品質的模式，如此有效的網絡連結是中國大陸一條龍式的產業無法理解的；此外，臺灣之出版社國際經驗也較豐富；另市場過

小，更是臺灣之出版業向外發展的推力。在大陸方面，出版市場過去由政府主導，對於產業賦予某程度的獨佔性以及保護性。在改革開放以及中國加入 WTO 後，圖書出版業才有較開放之政策，出版品種逐年增多，出版商業市場化程度逐漸提升，版權貿易等活動漸增。中國大陸出版產業之優勢在於「市場大」，2006 年全國共出版圖書 233,971 種（中華人民共和國新聞出版總署，民96）。在出版市場逐步開放的同時，也採取走向集團化、市場化、產業化的政策（萬榮水，民96）。

兩岸出版各俱特色，實行合作呈現多層次與樣態，臺灣出版公司設置聯絡處、辦事處蒐集中國大陸之出版書籍，例如：五南圖書公司等；亦有合資成立出版社，例如聯經出版公司與上海季風圖書有限公司成立上海三輝諮詢有限公司，在台北成立上海書店等，另還有臺灣13家出版業者與福建省外文書店合資在福州成立之閩臺書城，展售台版書；臺灣出版業者與廈門對外圖書交流中心合資成立廈門外圖臺灣書店有限公司，舉辦臺灣書籍之書展與銷售台版書（陳信元，民96）。

二、臺灣之大學出版社發展歷程與挑戰

在臺灣，最早成立之大學出版社為民國51年成立之中國文化大學華岡出版部，之後各大學陸續成立出版部門，然而，大部分之出版單位設置於教務處之下，並未發揮組織功能，從事與出版業務無太大關聯的事務性工作（陳素娥，民86）。

除了本身角色定位模糊，難以彰顯專業出版功能，相較臺灣幾間商業出版社，臺灣之大學出版社之經費、資源有限、發展受到限制。商業學術出版公司，往往以優渥之版稅或稿酬吸引學者撰稿、編書。另一方面，原文教科書使用率高，出版市場之教科書中譯本普及等原因，均使得臺灣之大學出版社發展著實不易。一般而言，大學出版社大多為印製校內教師升等著作與大學校內文宣資料，少數具有學術出版品之大學出版社，卻普遍有出版品印數少、流通面狹窄等缺點，教師如有學術著作，會優先考慮交由商業型出版社出版。

因此，四十多年來，臺灣之各大學出版社成立雖然立意甚佳，然而，各大學出版社角色定位模糊；資金、人力不足以與商業出版社對抗；加上國內學術圈欠缺投稿大學出版之風氣、大環境出版市場萎縮，學術出版經營相當不易。

具體而言，近年來，臺灣之大學出版社所遭遇之挑戰有以下幾點：

(一)角色定位模糊，業務繁雜

臺灣之大學出版社成立大多源自於各大學之出版組，其依據大學規程（民83年廢止）和舊有大學法而設置

臺灣大學學術期刊資料庫

在教務處之下（陳素娥、邱炯友，民85；全國法規資料庫，民96），之後有些院校將出版社獨立成一級單位。也因此，在臺灣，大學出版社除了學術出版使命之外，出版學校刊物和公關品的事務往往也是被賦予的責任，與歐美大學專業學術大學出版社歷史發展相比，有扮演角色之差異，使得臺灣的大學出版社業務性工作負擔較沉重。

(二)稿源不足

國內大學出版社之學術出版品以社科類、人文類、管理類與大學教科書居多；工具書如字典、百科全書等，則多與國外的大學出版社合作出版，本土自製能力尚不足。長期以來，翻譯書籍佔據國內的圖書市場，反映出本土著作不足，以及潛藏背後學術根基薄弱、學術觀點外來移植明顯等學術性問題（劉玲君，民92）。此外，大學出版社面臨對商業出版社的競爭和網路出版的崛起，優秀的作品之出版管道已不限於傳統的出版模式，國內大學出版社亦深受影響（陳莉婷，民95）。學者建議大學應積極鼓勵教師與研究人員將著作送至大學出版社出版，並建立完善的獎勵措施或許是吸引投稿的誘因（邱炯友、劉盈吟，民92）。

(三)資金窘迫

臺灣的大學出版社採取類似美國大學出版社之全額預算單位運作模式，屬於大學院校內的機構，經費來源以學校預算核定經費為主，財務較無法獨立，影響到出版社整體編務與營運（劉玲君，民92）。近年來，國內大學經費甚是不足，大學出版社可分配到的經費短缺，另外，臺灣社會捐款風氣不高，少有基金會的捐款和補助，大學出版資金來源極為缺乏（陳莉婷，民95）。

(四)資訊技術缺乏

運用資訊科技協助出版業務和應用於數位出版，是國內外大學出版社發展的重要方向。然而，數位出版技術與風氣在臺灣出版市場尚不夠成熟，國內大學出版社對既有的出版運作，亦未有足夠的資訊技術與人力以支援數位出版活動。參考國外大學出版社數位發展之相關經驗，大學出版社透過校內外資源整合，爭取合作發展之機會，或可解決本身開發數位出版過程中，資訊技術缺乏之問題（陳莉婷，民95）。

(五)人力缺乏

國內大學出版社之員工人數大約在5～10人左右（陳素娥，民86；劉玲君，民92）。以如此少數的人力，卻要負責龐雜的出版業務，並且兼辦行政業務，是相當不足的，加上發展數位出版，亦需要新技術、人才支援。故大學出版社之人力資源可謂相當缺乏。另外，面臨時代變遷考驗的大學出版社，同時面臨了經營方式與

行銷缺乏專業人事領導的困境，若想要朝著企業化的方式經營，必須突破目前人才封閉的狀態（邱炯友、劉盈吟，民92）。

(六)銷售、通路狹窄

國內大學出版社一般採取傳統銷售通路，普遍在學校發行，或被動地交由經銷商發行，剩下的書籍配銷其他通路發行。圖書館市場往往是被忽略的通路，大部分之大學出版社都被動地供應書，而不是主動地開發市場。另一角度視之，對國立大學出版社而言，其出版品被列入政府出版品，為達到政府出版品寄存之規定，國立大學出版社必須贈送其出版品至國家寄存圖書的單位，而這些單位卻往往是國立大學出版社之主要銷售對象，因此，國立大學出版社通常必須靠自己開發新通路彌補損失。（陳信元，民97）

(七)臺灣出版市場狹小

臺灣出版市場狹小，相對華文市場擁有廣大讀者群，若以語言相同來思考，掌握華文出版市場是臺灣大學出版社海外擴展要務（陳素娥，民86）。如何運用臺灣、大陸或香港的出版長處，互相合作，是臺灣大學地區出版社極需思考之處。畢竟，全球化帶來挑戰，亦帶來機會，讓台灣出版走向華文市場、華文出版走向世界，推行合作，為臺灣之大學出版社開創新局的方向（萬榮水，民96）。

臺灣之大學出版社限於成立法源、經費來源、資源有限、市場狹小等關係，呈現出經營衰弱的景象，目前臺灣整體之出版環境，有許多不利大學出版社之生存之因素。依據教育部96學年度統計資料顯示，臺灣之有151 所大學與獨立學院（教育部統計處，民96），研究調查顯示，屬於大學或獨立學院的專業的出版部門為大學出版社（中心）共有12所，整理成表3。

參、研究方法與實施

本研究以臺大出版中心做為探討個案，作為一種實徵研究（empirical study），關注於臺大出版中心的現象本身與其周遭的情境變數如何產生因果關係或互相影響。檢視臺大出版中心1996年成立至今以來的多面向現象。

臺大出版中心為研究的主體，它是研究的分析單位，藉由這個確定的分析目標，研究者蒐集和它有關的資料。關於研究分析目標各種資料的來源包括：文獻、文件檔案、訪談等，藉由各種不同面向的資料，得以完整地呈現出個案的整體，貼近個案所處的真實世界情況（de Vaus, 2006）。因此，採取多方的蒐集資料的方法，是個案研究的優點及策略，並且藉由多樣化蒐集資料的方式，增進個案研究效度（Yin, 1989）。本研究有以下蒐集資料的方式：

臺灣大學圖書館 期刊資料庫

表 3　臺灣之大學出版社一覽

成立時間	大學出版單位名稱	主要業務內容
1962	中國文化大學華岡出版部	教師升等著作與教科書
1968	天主教輔仁大學出版社	學術專書與教科書
1991	空中大學出版中心	教科書
1992	世新大學出版中心	印刷與少量的出版企畫
1996	臺灣大學出版中心	學術專書、教科書與主題叢書
1998	交通大學出版社	數位出版品、教科書與學術書
1999	臺北醫學大學出版中心	出版校刊與整合學校文宣
2000	國立清華大學出版社	學術專書、教科書
2002	淡江大學出版中心	學術專書、期刊、教科書
2006	致遠管理學院知識管理與出版中心	校內知識管理中心並兼出版業務
2007	政治大學出版社	發展方向未定
2008	臺灣師範大學圖書館出版中心	數位出版

資料來源：整理自各大學出版社網站

一、文獻分析

廣泛蒐集與大學出版社主題之次級資料，包括：圖書、期刊、網站、會議論文等資料，以英文和中文文獻為主，由文獻中分析出國內外大學出版社相關主題和發展的狀況，據此初步了解國內外大學出社的背景資料，以作為確定問題、研究設計等參考資料的來源。

二、文件分析

本研究搜集出版中心歷年指導委員會會議紀錄，以及台灣大學校務會議中有關出版中心的討論事項紀錄，以及出版中心相關的工作計畫書等文件。企圖從文件所載之內容，分析、發掘與臺大出版中心成長相關的內容，整理出出版中心歷史發展的脈絡與探討和出版中心相關的重要議題。分析之方式以時間為主軸，依據出版中心不同的時期，採取正敘法描述出版中心之發展，完整地呈現臺大出版中心的歷史。

三、深度訪談法

本研究於2008年5～6月間訪談12位對象，以此蒐集與臺大出版中心相關之一手資料。訪談的對象如下：

(一)臺大出版中心專業經理與銷售組長：用以瞭解出版中心之營運概況與出版中心之事實性記錄，以

深入探討業務實際運作及目前所遭遇的問題等。

(二)臺大出版中心指導委員：訪談兩位副校長以瞭解校內指導單位對大學出版中心之願景及藍圖等，呈現校內指導單位的支持度。

(三)臺大出版中心之編輯委員與具有出版經驗之臺大教師：瞭解其出書動機以及對於出版中心之建言，並探討未來與出版中心合作之可能性。

(四)大學出版社研究之學者：針對出版中心所遭遇到的問題與困難，向專家學者請益，並且訪談大學出版社之重要發展議題。

(五)臺大出版中心之同業：針對同為學術出版的出版社，檢視所遭遇的環境與難題；尋求建議與想法。

肆、個案資料分析

源自於教務單位下出版組的臺大出版中心，其發展過程亦相當不易。經由12年的成長與蛻變，臺大出版中心在各種問題與挑戰中不斷學習與蛻變。

一、發展背景

臺大出版中心源於校內教務處之下的出版組，一路走來亦被賦予服務校內印刷文宣任務，同時並肩負大學出版的任務。出版中心正式成立於1996年，改制為校內一級單位，成立至今 12 年的經營不易，經過草創時期，專業、人力、空間等資源不足的艱困，歷經出版中心書店陸續開始營運、期刊資料庫之建置、校內外合作出版計畫執行、數位授權發展、通路的拓展等發展計畫。

在發展過程中，臺大出版中心肩負校內服務、公關、出版等多面任務而分散發展專業出版之資源，至近年出版中心新聘專業出版人才企畫編輯專書，並積極開通實體、網路銷售行銷管道，並於2008年上半年，重新定位為專業大學出版社，卸下校內多重服務性業務後，朝向專業大學出版社模式經營。

二、經營現況

臺大出版中心突破國內一般大學出版社角色定位不明的困境。從偏向歐陸大學出版社印書館性質，服務校內單位印刷的經營方式，改以英美大學出版社專業出版的角色定位發展，這是臺大出版中心發展上很重要的里程碑。在轉型的初期，臺大出版中心仍須倚賴學校的經費支持，進而逐漸朝商業模式經營。

在組織方面，目前臺大出版中心屬於校內一級單位，需對學校指導單位負責。內部的組別有編輯以及銷售兩組，目前臺大出版中心的編制尚屬基本架構，出版中心雖聘有出版專業的人才，但是與國外知名大學出版社

臺灣藝術期刊資料庫

相比，臺大出版中心在人力、經費資源方面仍相當不足。臺大出版中心未來考量新聘專業人才，或與業界合作外包編輯的方式，提昇工作效率與專業，以彈性的出版方式取代龐大的出版中心架構的模式。

從業務內容而言，臺大出版中心主要業務為學術專書出版、協助校內期刊辦理授權與銷售書籍三部份。在出版品方面，臺大出版中心主要以人文社會領域的學術出版為重心，其他出版品包括：通識書系、教科書等。

在業務執行面，臺大出版中心目前具有學術出版之完整作業流程。在徵稿方面，出版中心逐漸改為主動邀稿的方式爭取稿件，並且藉著訪談接洽的方式，達到雙向溝通的效果；此外，出版中心具備嚴謹之審查制度以維護學術性出版品之品質；在編印方面，特別是在文字編輯、索引編輯、印刷的品質等部分，還有可以改進的空間，以期許達到高品質的學術出版品，以爭取作者投稿；通路的廣泛與否亦影響各個作者投稿的意願，臺大出版中心近年不斷開拓實體或網路的通路。

與國外的知名大學出版社相比，雖然臺大出版中心為規模小的出版單位，然而臺大出版中心之體制與規範，還算是在臺灣之目前發展較健全之大學出版社，這是臺大出版中心近年來努力的成果。未來臺大出版中心可由整體之提升與加強，朝著更專業大學出版社邁進。

三、臺大出版中心之挑戰

學術變遷體系下，全世界大學出版社普遍面臨經營哲學的質疑、學術圖書出版市場銳減、商業出版社競爭的威脅、資訊科技進步所帶來之衝擊。臺大出版中心亦同樣面臨上述之大環境問題。

面臨經營哲學之問題下，臺大出版中心反思出版中心之存在價值以及重新定位為專業大型出版社，在新時代的環境之下，規劃新的出版編輯企劃與積極拓展新的通路，期待在不失學術出版精神之下，以新的方法達到相同學術傳播的目的，以此彰顯出版中心存在的重要性。

學術圖書出版市場的銳減、商業出版的競爭，使得出版社面臨微利競爭的時代，也正因為如此，促使臺大出版中心重新審視大學出版之價值，出版中心以朝向多元書系經營，與一般商業出版社之區隔，建立自己品牌特色為努力方向。

資訊科技所帶來的衝擊包含了學術傳播生態改變、閱聽者資訊使用行為改變，網路、數位化的資料成為新興資訊傳播媒介與內容載體。大學出版社面臨這一波衝擊，紛紛發展數位出版之計畫。目前臺灣數位出版市場並不是非常的成熟，並且發展數位出版必須有足夠的資金與人力，因此目前出版中心所協助辦理學校期刊之數位內容授權的部份，只能算是數位出版規劃的奠基部份。

臺灣學術期刊資料庫

在大環境之影響之外，臺大出版中心本身也面臨了內、外須改善之問題。於體制上面，臺大出版中心為國立大學之下單位，本身有公務單位執行運作不夠彈性之處；另外，受到政府出版品法規限制，臺大出版中心在競爭的利基點顯得弱勢。

在內部問題方面，舉凡臺大出版中心之人力資源、專業編輯、銷售管道等，與商業出版社相比，比較薄弱。臺大出版中心唯有加強本身的競爭力、提升出版的品質與拓展銷售管道，才能爭取到更多品質佳之稿件，銷售與徵稿是互為激勵因子，產銷流程為整體的概念，唯有健全之出版流程，才可提升出版之專業品質。

臺大出版中心面臨之內部挑戰，需要循序漸近提升加強。在外部大環境的部份，唯有以更新思考的方式與嘗試新的作為，以應變學術傳播變遷環境之挑戰。

伍、結論與建議

根據訪談結果，在此將研究過程中顯現出當前臺大出版中心之重要發展議題，並且分析討論臺大出版中心未來發展之方向與建議如下：

一、行政組織方面

臺大出版中心之組織為中心主任之下分編輯與銷售兩大部分，已具初步完整之大學出版社架構。未來臺大出版中心可先透過良好之營運表現，爭取專業人力、物力、空間等資源，朝向更專業化大學出版社經營。

在臺大出版中心之運作流程方面，目前出版之運作流程雖不是非常分工精細，然而實已具備相當功能，唯出版中心仍受限於政府出版品管理法規限制與校內單位營運之規範，使得出版流程運作起來並不是非常的流暢與有彈性。因此，未來臺大出版中心應朝向突破公務單位之限制，在人事與經費方面更具彈性，並朝商業營運模式方向發展。

二、編輯方面

臺大出版中心有優良之學術出版聲譽及傳統，近年來新聘出版專業編輯人才，帶來企劃書系與編輯之出版專業。此外，臺大出版中心目前已突破被動等待稿件的方式，著手邀請著名學者投稿，此為掌握臺大出版中心之專書出版的品質與地位，開展更多出版書系之具體作法，未來有待廣邀校內外學者專家，爭取優良稿件。

除了與個別作者洽談之外，臺大出版中心亦可把握臺大出版中心之學術之信譽，爭取校內外圖書出版補助，或爭取各單位委託出版之案件，並積極創造與校內外單位合作出版之機會。尤其臺大出版中心組織人力目前處於較少的情形，可透過慎選外包編輯、銷售業務員之方式以提升出版、銷售之效率並兼顧出版品之品質。

臺灣學術論著資料庫

在編輯企劃方面，對臺大出版中心的建議如下：

(一)出版重點學術書系：以人文社會領域的學術專書為主，特別是臺灣研究、東亞研究等相關主題。

(二)開發市場性較高也具有學術價值之書系，例如：優良通識書、大學教科書、以及科普叢書，以拓展臺大出版中心之市場。其中教科書、考試用書為臺灣圖書銷售量較大之類型（詳見表二），可望增加出版符合市場需求且有學術價值之出版品。

(三)把握校內外單位委託出版之機會：如此以爭取與各單位合作之機會，尤以校內單位之出版計劃，臺大出版中心應秉持服務校內單位之功能，提供專業的服務。

(四)開拓海外合作出版計畫：包含臺大出版中心與國外各大學出版社合作編輯企劃外文書，有助於臺大出版中心走向國際化，然這部分屬於較遠程發展的部份，宜先由臺灣地區學術出版為首要目標。

(五)開拓數位出版計畫：臺大出版中心之數位出版發展目前僅限於初步授權合約之擬定與爭取與作者簽定數位合約，未來仍有待累積更多的數位出版之內容以達成數位出版資料庫所需之內容的量，並同時爭取發展數位出版所需之人力、物力、財力等資源，再進一步開發數位出版之業務。或者也可以先授權國內外數位出版業者。

(六)提升臺大出版中心之出版品質：在編務、印務上具體改善，諸如新增索引之編排、慎選英文印刷字型、排版等，以提升臺大出版中心出版品之品質，達到國際學術出版品之水準。

三、銷售方面

傳統以來，學術專書之銷售市場有限，因此大學出版社之銷售通路，與商業出版社經營之方法不盡相同。大學出版社主要的客戶為圖書館與學術研究之學者。近年因全球學術出版市場變遷、閱聽者資訊使用情形改變之原因，再加上對臺大出版中心而言因政府出版品有關寄存、銷售之規定，使得臺大出版中心之銷售通路較難以掌握，因此不斷開發實體（經銷商）、數位之通路是臺大出版中心很重要的任務，在銷售方面，有以下思考的重點：

(一)銷售與編輯息息相關：成功的行銷實由編輯企劃開始，透過與作者之溝通或編輯企劃之討論，預先思考未來出版品之銷售管道與使用的族群，如此企劃而成之出版品可開拓更廣的銷售管道。

(二)持續拓展行銷管道，開發多元之數位通路：臺大出版中心可積極拓展與經銷商，甚或是業務員簽

臺灣學術期刊資料庫

定代理銷售合約，以提升出版品之展銷能力，能夠有效地行銷至潛在讀者。研究顯示，行銷方面尤以數位通路克服市場環境逆勢成長，因此不容忽視。臺大出版中心與Google 公司簽約將出版品放在Google Book Search中，並已簽訂兩家網路圖書公司代銷，未來還可更多元經營數位通路。

(三)開拓大陸市場：除了參與大陸地區之書展之外，臺大出版中心較適合從與中國大陸對臺灣圖書貿易的幾個出版社管道接洽開始，採取寄賣繁體書的方式進行銷售，進入大陸學術出版市場。此外，針對大陸之高校圖書館，臺大出版中心也可採取主動寄送出版品目錄之方式以行銷出版品。較遠程之發展是與中國大陸出版經銷商、出版社建立合作銷售或是合作編輯關係，目前等待兩岸市場合作機制較成熟之後進行。

(四)擴大與校內外各單位合作銷售的模式：大學出版社透過與商業出版之合作，可彌補通路之不足，並且可以提升編輯之品質，同時，商業出版社亦可藉由合作取得學術出版品之聲譽，達到雙贏的效果。因此，與商業出版社簽訂以合作銷售之模式發行出版品，此為臺大出版中心可積極拓展之部分。

雖然臺大出版中心源自於教務單位下之出版組之發展背景，並且面臨出版環境嚴峻的挑戰。此外，學術出版市場快速地變遷與學術出版市場之競爭，深深威脅了大學出版社生存的空間。但是，臺大出版中心仍然應秉持大學出版社為學術出版把關之價值與維護學術傳播之使命，規劃實際經營之具體方向與策略。臺大出版中心審視過往之發展經驗，與學校單位達成共識，重新定位以大學出版專業為主要發展方向，脫離紛雜的業務，實為極重要的轉變。

經由研究分析顯示，臺大出版中心在合作出版上積極與校內外單位接洽合作，開創彈性合作方案；並且由數位授權合約擬定與協助校內期刊數位授權事宜等業務開始發展數位出版之起步階段；臺大出版中心除了傳統之銷售通路之外，亦開發多元實體與網路的銷售模式與策略；另外，銷售至大陸圖書市場方面亦為重要進行的方向。

在未來經營建議部份，關於臺大出版中心內部組織方面，需要擴充專業人力與空間等資源，並積極突破公務單位運作之限制；此外，依據本身的特色，找出編輯出版之利基點，並提升出版品的編印品質，是達到學術出版水準之重點發展事項。最後，以編輯至銷售整體之思維擬定行銷策略與開拓海內外多樣的銷售通路亦是未來極積規劃之項目。雖然臺灣出版市場雖窄小，大環境不利大學出版社之生存，然而，臺大出版中心仍需積極尋求利基點並開創發展的機會。

臺灣高等教育與學術研究資料庫

參考文獻

de Vaus, D. A. (2006) Case Study Design. In *Research Design vol. 4* (p. 5-20). London: Sage

Givler, P. (2004). *Universities and their presses in hard economic times*. Retrieved October 29, 2007, from http://aaupnet.org/aboutup/hardtimes.html

Yin, R. K. (1989) *Case Study Research: Design and Methods*. Newbury Park: C. A: Sage. (Original work published in 1984)

中華人民共和國新聞出版總署（民96）。*2006年全國新聞出版業基本情況*。上網日期：2008年05月15日，檢自：http://www.gapp.gov.cn/cms/html/21/493/200707/448190.html

王璿（民96）。九十五年臺灣出版產業回顧。在*2007年出版年鑑*。上網日期：2008年01月02日，檢自：http://www.gio.gov.tw/Yearbook/96/5-1.htm

王乾任（民96）。從海峽兩岸圖書交易會看華文出版的前景與未來。在*2007年出版年鑑*。上網日期：2008年05月15日，檢自：http://www.gio.gov.tw/Yearbook/96/5-1.htm

全國法規資料庫（民96）。*大學法*。上網日期：2007年12月14日，檢自：http://law.moj.gov.tw/fl.asp

行政院新聞局（民96）。*2007年圖書出版及行銷通路業經營概況調查*。上網日期：2008年05月15日，檢自：http://www.gio.gov.tw/info/publish/2007market/

邱炯友、劉盈吟（民92）。臺灣地區大學出版社發展之問題與解決方案。*教育資料與圖書館學，41*（1），77-98。

梁德馨（民97）。從《2007圖書出版及行銷通路業經營概況調查》看臺灣圖書出版產業的未來。*全國新書資訊月刊，112*，4-9。

陳信元（民 96）。*臺灣出版品開拓中國大陸市場之研究*。行政院新聞局委託專題研究報告，未出版。

陳信元（民 97）。臺灣的大學出版社與學術傳播。彭松建（主持人），*大學出版之經營策略*。2008 年兩岸大學出版社與學術傳播研討會，臺北臺大校友會館。

陳素娥（民 86）。*臺灣地區大學出版社現況調查與發展模式探析*。未出版之碩士論文。私立淡江大學教育資料科學學系研究所，台北縣。

陳素娥、邱炯友（民 85）。臺灣地區大學出版社之問題與展望：以中國大陸及西方演進為例。*教育資料與圖書館學 33*（4），426-453。

臺灣大學學術期刊資料庫

陳莉婷（民 95）。*大學出版社數位出版模式之研究*。未出版之碩士論文。國立臺灣師範大學圖文傳播學系研究所，台北市。

陳穎青（民 96 年 12 月 23 日）。2007 臺灣出版產業年度回顧，怎一個苦字了得。*聯合報*，E4 讀書人版。

萬榮水（民 96）。讓華文出版走向世界的一些想法。在 *2007 年出版年鑑*。檢索於：2008 年 01 月 02 日，檢自：http://www.gio.gov.tw/Yearbook/96/5-3.htm

劉玲君（民 92）。*大學出版社經營模式之研究*。未出版之碩士論文。國立中山大學傳播管理研究所，高雄市。

各大學出版社網站：

天主教輔仁大學出版社網站。上網日期：2008年01月20日，網址：http://www.press.fju.edu.tw/

中國文化大學華岡出版部網站。上網日期：2008年01月20日，網址：http://www2.pccu.edu.tw/CUCA/ad3.htm

世新大學出版中心網站。上網日期：2008 年 01 月 20 日，網址：http://cc.shu.edu.tw/～c08/

交通大學出版社網站。上網日期：2008年01月20日，網址：http://press.nctu.edu.tw/press-tea/default.aspx

空中大學出版中心網站。上網日期：2008 年 01 月 20 日，網址：http://www.nou.edu.tw/～noupd/npcweb/p101.html

致遠管理學院知識管理與出版中心網站。上網日期 2008 年 01 月 20 日，網址：http://www.dwu.edu.tw/～kn/mainframe.htm

政大出版社網站。上網日期：2008年06月15日，網址：http://press.nctu.edu.tw/press-tea/default.aspx

淡江大學出版中心網站。上網日期：2007年12月19日，網址：http://www.tkupress.tku.edu.tw/

國立清華大學出版社網站。上網日期：2008年01月20日，網址 http://my.nthu.edu.tw/～thup/pub00.htm

臺北醫學大學出版中心網站。上網日期：2008年01月20日，網址：http://cpa.tmu.edu.tw/

臺灣大學出版中心網站。上網日期：2007年12月14日，網址：http://www.press.ntu.edu.tw/

臺灣師範大學圖書館出版中心網頁。上網日期：2009 年 04 月 01 日，網址：http://www.lib.ntnu.edu.tw/about/contacts.jsp#出版中心

臺灣大學學術期刊資料庫