

印書館與出版社

由歐美大學出版社的經營理念談國內學術出版事業面對的課題

蔣斌

(中央研究院民族學研究所研究員)

前言

一九九五年夏季，時任中央研究院副院長的張光直院士為了提升院內學術出版品的整體水準，推動成立「中央研究院出版社」。提案獲得院務會議通過後，於一九九六年春成立了籌備委員會。由王業鍵院士擔任召集人，吳金洌教授為副召集人，我為籌備委員之一。為了在充分的資訊基礎上規劃本院出版社的組織架構及一般運作規範，並估算所需員額，我銜命於一九九六年十月二十八日至十一月九日，拜訪了美國四所大學 (Stanford University, U. C. Berkeley, University of Chicago 及 Harvard University) 出版社，以及史密松研究所出版社 (Smithsonian Institution Press) 和 Cambridge University Press 在美國西岸的分社等共計六所學術性出版機構。任務的內容除了與社長及有關部門主管進行訪談外，也包括收集書面的作業守則及組織章程，以及美國學術出版事業的歷史沿革文獻。考察完畢後又獲得王院士提供 Yale University Press 的相關文獻。我綜合獲得的資料，向院方提交了一份考察報告。本文就是依據該報告略加修訂而成。以下二、三、四、五節就是依據這七所學術出版機構的組織運作情形所作的綜合簡報。第六節是以

University of California Press 以及 Stanford University Press 為例作的出版量與所需人力的對照。在第七節中，我將依照這次考察的心得，提出國內學術出版事業所面對的主要課題。

「大學出版社」(University Press) 的特性與發展歷程

就目前的資料顯示，世界上最古老、且繼續在營運中的大學出版社，可能是創始於一五八〇年代的 Oxford University Press 及 Cambridge University Press。美國現存最古老且無間斷營運中的大學出版社是一八七八年成立的 Johns Hopkins University Press。但是，目前世人所熟悉的「大學出版社」(University Press) 的經營理念、形態與規模，大致是在一九三〇與一九四〇年之後，逐漸成形的。以下為了討論的方便，總括地將大學或學術機構的出版事業的經營理念分為兩類，這兩個類別既與發展歷程中年代的先後有關，也和國家及地理的區域相對應。

(一) 印書館或歐陸模式

這種模式，University of

California Press 的社長 James H. Clark 稱之為 "print-and-exchange model"。基本上是以大學本身的經費，印行該校教授與學生的研究論文，與講座的講詞等等。在這種模式下，所謂的 University Press 其實就是該大學的印刷廠或印書館 (printing house)，印製之後主要的流通管道，就是與其他學術機構交換。一九三〇年代的變革之前，歐美的大學出版社，包括早年的 Oxford 與 Cambridge 在內，大多屬於這一類。而歐洲大陸的許多大學出版事業，以及美國 Smithsonian Institution Press 中的 Smithsonian Contribution Series 專刊部門，至今仍然採用這種經營方式。

(二) 專業出版社或英美模式

這種模式可說是一九三〇年代之後英美大學出版社的主要經營方針，其中又以英國的 Oxford 與 Cambridge 兩所大學出版社成為經營最成功的典範，因此 James H. Clark 稱之為 "Oxbridge model"。屬於這一類的大學出版社，在出版策略上與一般學術取向濃厚的商業出版社（例如 Academic Press、Beacon Press、Clarendon Press 等）相當類似，就是以出版高品質而又具備市場潛力的學術著作為目標。要維持出版品的學術品質，就必須建立健全的評審制度；要評估並且（更重要的是）開發學術著作的市場潛力，就必須在版面設計、美工、包裝、製作、廣告、行銷等方面具備專業化、企業化的經營理念與架構。再者，**要同時達到這兩個目標，就必須與其他出版社競爭獲取優秀作者、優秀作品的出版權，因此作者群勢必不能限於一校一地，或本校本地。**在（1）維持學術水準、（2）擴大作者群與稿源，以及（3）積極的市場行

銷這三個方面，英美的大學出版社與一般的學術出版社，並無二致。

但是，相較於一般的學術出版社，大學出版社仍然具有兩項特色。其一：大學出版社在組織上是大學的一部分，財務上是大學財務系統的一環，絕大多數大學都對它的出版社都設定了「不求盈利，但需達收支平衡」的要求。其二：大學出版社名義上的最高權力機構是「委員會」或「董事會」(Board)，「委員會」或「董事會」完全是該大學的資深教授組成，決定出版社的整體方向、出版的品味與重要人事。他們名義上是最終許可某一出版品得以標誌 (imprint) "So-and-So University Press" 的權力單位。

值得一提的是，「委員會」或「董事會」雖然是該大學在學術出版事業方面的代表，但在不同學術領域的涵蓋面上，並不（事實上也不可能）容納該大學所有科系的代表。大多數大學出版社的「委員會」或「董事會」由十至十五人組成，並不再依學科分組開會運作，**成員的學術背景是依該出版社主要出版書籍的領域，而非依據該大學主要的教學研究領域遴選代表參加的。**Stanford University、University of California 以及 University of Chicago 出版社的人士都指出：雖然學校的教學研究範圍包括自然、人文、社會各領域，而且各學門均不乏頂尖知名學者，但出版社的業務，在專書出版方面以人文社會科學為主，因此「委員會」或「董事會」的成員也以人文社會科學的資深教授為主。Stanford University Press 的社長 Dr. Norris Pope 直率的說：「自然科學家大多並不熱衷於參與出版社的事務。」Harvard University Press 是唯一有資深自然科

26 家參與「董事會」的例子，出版社的社

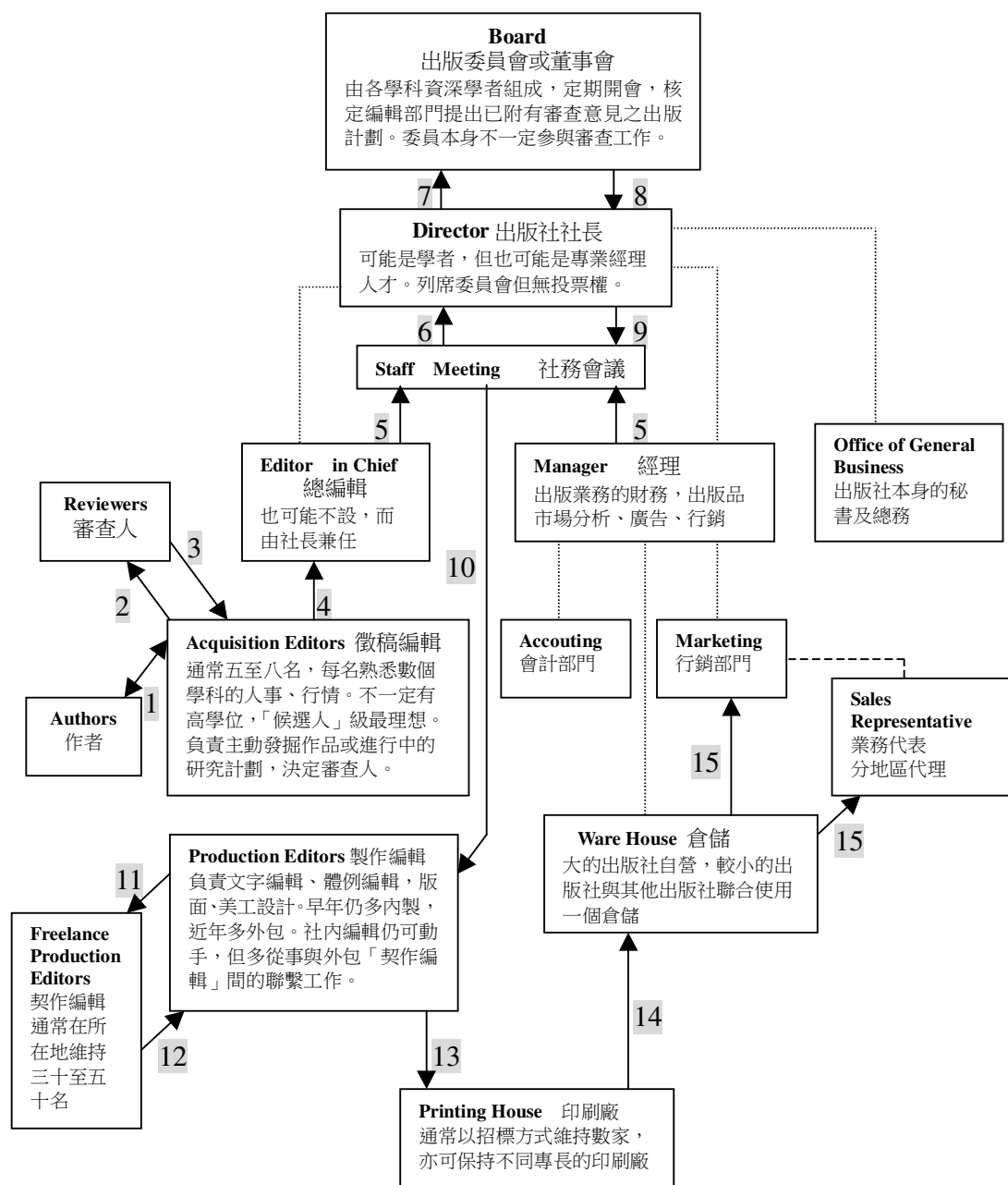
長 Dr. William Sisler 舉演化生物學家 Stephen Jay Gould 作為例子指出：有興趣參與出版社「董事會」的自然科學家，大多是像 Gould 這樣已有重大成就、具備人文關懷同時重視科學教育的學者。

由此可以看出，屬於第二種也就是「專業出版社或英美模式」的大學出版社，該大學本身的學術成就、學術水準與學術風格，並不表現在作者群或稿源中，而是表現在董事會的成員身上。因此 Oxford University Press 的資深副社長 Sheldon Meyer 就指出：這類大學出版社在定位上所面對的主要挑戰，是在**作為該大學的學術櫥窗，與在該大學學者社群的監督下成就為一個全國性或國際性的專業出版機構**，二個目標間尋求適當的平衡。事實上，與這個兩難相關聯而在另一個層次上的挑戰，仍然在於出版品**學術價值與市場潛力**之間可能的矛盾。在這種經營模式下，投資出版本校師生的學術著作，並不是出版社的「天職」。但是大學出版社畢竟不同於商業出版社，為了適度保障冷僻而具有學術價值的著作得以問世，各大學出版社常採取不同的策略。有的限制行銷部門在內部決策過程中的發言權；有的刻意出版（且不斷再版）某些銷路良好的大眾科學讀物，藉以補貼冷門學術著作的虧損；另一種常見的方式，就是由出版社主動為某些著作申請校內或校外的出版獎助金。美國的許多大學，都設有這類出版獎助，專供本校師生申請，其競爭、審查的過程，通常在制度上獨立於出版社的決策過程之外。

專書的出版過程與經營方針

這次走訪的大學出版社，絕大多數是以「專業出版社或英美模式」運作的而且都以專書的出版為主要任務。現在取大同而捨小異，將各出版社專書的作業流程綜合製成圖一。

一本書的出版，起始於 acquisition editor（下文暫譯為「徵稿編輯」）與作者間的商洽（圖中的步驟 1）。有時可能是作者主動登門，但大多數的情況是徵稿編輯主動探訪知名或有潛力的作者。徵稿編輯在整個出版流程中的地位至為重要，他／她們必須熟悉某幾個領域中學術活動及研究課題的趨勢、行情，主要學者的專長、論點，除了要經常和潛在的作者保持聯繫、和其他出版社競爭，爭取優秀作者的已完成或接近完成的文稿外，經常也搶先和正要開始的研究計劃或寫作計劃簽約。取得作者的文稿或寫作計劃（研究計劃）書後，徵稿編輯就決定二至三位審查人，將文稿或計劃書送審（步驟 2、3）。徵稿編輯有時會就審查人選徵詢資深編輯、董事會成員或校內專家的意見，但仍然握有最後的送審決定權。值得注意的是：在這個模式下，一本書的出版與否，徵稿編輯雖然居於樞紐的地位，但各大學出版社中擔任這個職位的人，並不一定都擁有高學位。Stanford University Press 的 Dr. Pope 和 Harvard University Press 的 Dr. Sisler 本身都是學者擔任社長，有時也客串徵稿編輯的工作，但他們都不約而同的指出，徵稿編輯不一定要有學位，



圖一：大學出版社專書部門組織及出版作業流程

事實上ABD ("All But Dissertation"，只缺論文的學位「候選人」) 是最好的徵稿編輯人才，因為**獲得博士學位的人，本身大多會成為學術界的一員而受到各種切身利害關係的羈絆。已經放棄學位，選擇走入出版專業的ABD，在研究生時代累積了對於某一學域人事、議題、行情的瞭解，本身又不再是其中的一員，既能掌握資訊，又無切身利害，最能站在出版社想**出好書的立場，慎選審查人。

審查人的意見如果是正面的，徵稿編輯決定繼續推動這個出版計劃，就將全案透過總編、社務會議、社長提交董事會核定（步驟4、5、6、7）。有些大學出版社在社務會議時，會讓經理或行銷部門提供意見（步驟5），表達對於該書市場前景的看法，這部分意見能夠左右社長及編輯繼續出版該書的決定到什麼程度，依各個出版社的政策而有不同。

董事會通常一個月開會一次，每次平均大約決定二十本書的出版計劃。出版社的社長一定是董事會的當然成員，但沒有投票權。所有我這次造訪的出版社都表示，董事會極少否決已經提出的出版計劃。負責的徵稿編輯與社長應該列席說明提出的計劃。只有 University of California Press 的政策規定每一份文稿必須有一位董事詳讀，除此之外，董事會通常只就徵稿編輯提出的計劃書以及審查意見進行討論，而不觸及文稿的內容。

董事會核可後，全案就交回出版社（步驟8、9），透過社務會議展開製作與先期廣告行銷的工作。製作編輯 (Production Editors) 的任務，包括文字、體例的編輯，版面、美工設計與送廠

印刷等（步驟10、11、12、13）。早年的大學出版社，大多完全依賴社內的編輯群，甚至校內就有自己的印刷廠。近年的趨勢則是精簡內部的人事，大量依賴「契作編輯」(Freelance Production Editors) 與外包的印刷廠，既可避免人力閒置，節縮內部的人事、福利支出，又可充分利用社外、校外的專業服務。通常，出版社內仍然保留一小群的製作編輯人才，以及必要的設備，某些特定的工作仍可採取「內製」方式。但這群製作編輯，主要的工作實際上主要是與契作編輯之間的聯繫協調工作。印刷方面，每一個出版社也大多以競標的方式外包給品質可靠的幾家當地印刷廠負責製作。

專書由印刷廠完成後，就成為經理部門的任務。在倉儲與銷售工作上（步驟14、15），目前的趨勢也都是利用外界的專業服務。有些大學出版社擁有自己的倉儲設施；有的因為地價、交通的因素，倉庫並不在大學的所在地；有時幾所大學出版社共同擁有一個倉儲設施。各地區的業務代表，基本上也都是以契作委託的方式運作。因此，出版社的經理部門，除了財務管理之外，最主要的內製工作就是廣告與推廣。諸如印行新書目錄、設計摺頁、廣告設計與刊登、參加書展、徵求書評、刊登書評等，都是常見的方式，用來提高新書的知名度。

期刊、叢書的出版過程與經營方針

在這次考察的大學出版社中，只有 University of California Press 和 University of Chicago Press 有期刊部門，前者目前出版三十種期刊，後者五十四種，在美國的大學出版社中居首。

期刊與出版社之間的組織、財務與決策關係，有許多種不同的形態。有些期刊從財務、方針到主編的任命，都由出版社的董事會掌控，可以說該期刊是屬於出版社所有；另一方面，也有一些期刊本身是獨立的法人，或是屬於學術社團或學會所有，出版社僅僅代理印製與行銷、流通的業務；在這兩極之間，還有中間的類型，由董事會在財務或人事方面，負一定程度的責任，享一定程度的權力。不過，不論組織關係如何，在運作上有兩個普遍的原則：（1）只要期刊的封面及版權頁使用該 University Press 的標誌出版，則董事會對於該期刊主編的任免，至少擁有事後認可的權力。換言之，自主性高，與出版社僅屬契約關係的期刊，有自行輪換或任免主編的權力，但應該在事後取得出版社董事會的追認。出版社董事會介入或支持（例如在財務方面）程度高的期刊，董事會對於主編的任命，就有較高的干預權力，甚至完全的任免權。（2）董事會基於主編人選的適任與否，以及審查制度的健全與否等考量，同意了出版社與一份期刊的合作關係後（圖二的步驟 1、2、3、4、5），就不再干預每一期刊物的文章內容。主編有完全的權力，依據既定的運作規範，進行約稿及來稿的審查工作。期刊決定了每一期刊登的文章後，逕送出版社的製作編輯（步驟 6）。由於期刊的體例、版面比較固定，製作編輯的工作也比較單純，此後就是印製、倉儲、行銷與訂戶服務的工作（步驟 7、8、9、10、11）。

出版社對於每一期期刊的內容無權過問，但是對於每一份期刊的整體表現，則會根據具有公信力的學術期刊排名，或一般學界的風評，以及訂閱量、財

務收支的狀況，作成年度或多年度的檢討報告，向董事會提出。董事會對於內容無法維持一定水準、人事狀況不佳、運作問題叢生的期刊，可以終止出版的契約關係。對於學術風評良好，但財務發生困難的期刊，也可以提供經援（如果董事會有此實力的話），並藉此取得對於該期刊較大的發言與決策權。

叢書的出版在某種程度上與期刊類似。可能是由某一意願擔任主編的學者提出，也可能在徵稿編輯的鼓吹下形成，但叢書的出版計劃一旦提出，就是作為一個整體，提交董事會核定。出版計劃通過後，主編享有很大的自主權，依照既定程序進行內容的審查與相關的決策，不再逐文逐書提交董事會核定。出版社與董事會，也是定期就該叢書出版計劃整體的執行情形進行考核，決定是否有必要提前終止執行不善的叢書。

Smithsonian Institution Press 的獨特背景與目前經營方式

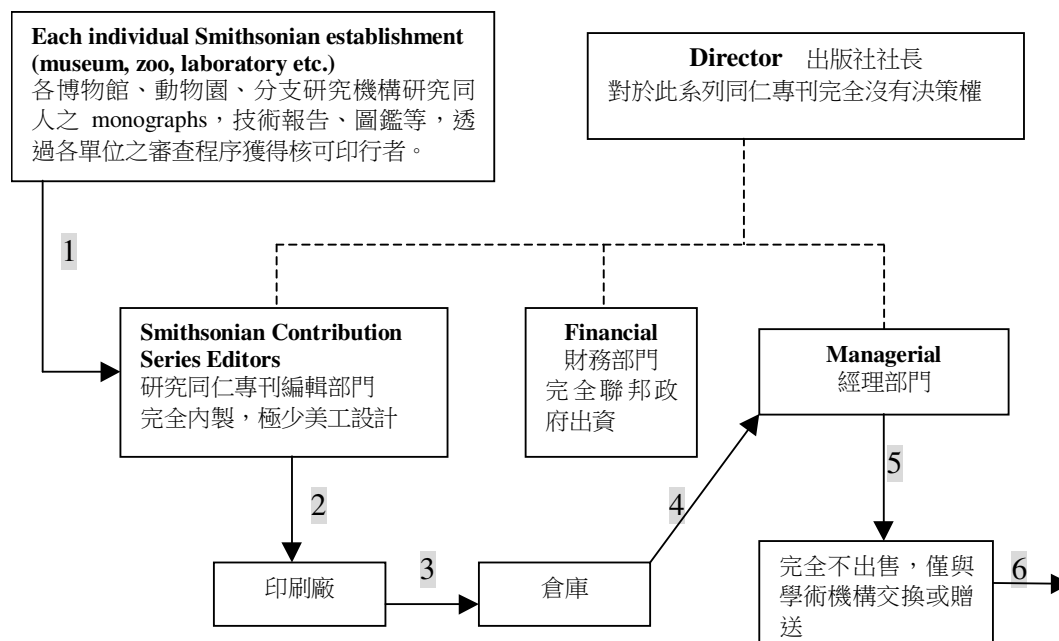
在這次考察的學術出版機構中，Smithsonian Institution Press 是最為獨特的一環。不僅因為它是社教與研究的機構而不是大學，同時因為它在一個架構下擁有二十個各自獨立的分支機構，又完全受到聯邦政府的財務支持，因此有許多與中研院類似的作風，享有許多類似的優勢，也面臨類似的問題。

Smithsonian Institution 成立於一八四六年，隨即成立了印刷出版的部門，從一八四八年開始印行研究報告，此後也負責所有 Smithsonian 旗下博物館、藝術館、動物園、檔案館的導覽、簡介、文獻的設計與印製工作。一九六六年，出版部門正式更名為 Smithsonian Institution Press。

在這段漫長的時間裡，出版部門在研究報告的印行工作上，主要就是扮演旗下各博物館、檔案館、研究機構同仁論文的「印書館」的角色。出版的專刊系列稱為 Federal Series Publications（聯邦叢書），包括 Smithsonian Contributions to Anthropology、Smithsonian Contributions to Paleobiology、Smithsonian Contributions to Zoology 等。這些專刊的作者一定限於 Smithsonian 本身各機構的研究人員或 curators，內容的審查工作（當然也包括學術界慣例的外審）完全由各機構自行處理，一旦經由該機構主管同意出版，文稿送交出版社後，出版社純粹只是負責技術性的編輯、校對與印

製的工作。這些出版品包括冷僻的字典、動植物圖譜、辭彙表，或艱澀的論文與技術報告，由於完全由聯邦預算出資，因此完全不講究版面與美工設計，或是產品包裝。出版後的流通，也完全透過學術機構間的交換管道進行，沒有任何的陳列展售，或郵購服務。同時整個編輯、印製、流通的過程，也完全由出版社內部的員工負責，在任一環節都不假手於契作或代理人員。簡言之，這些專刊的出版與流通，完全是聯邦公務員的業務，出版品的可得性 (availability) 與普及性都非常低。這就是 Smithsonian Institution Press 保持上述第一種 "print-and-exchange" 模式的部分。

圖三：Smithsonian Contribution Series Monograph(Federal Series)的印行流程



但是，在一九七〇年代，在 32 成立了一個「大學出版社」部門 (University Press Division)，完全依

照一般大學出版社的經營理念，積極爭取出版整個學術界優秀的著作，作者與稿源不限於本身的研究人員，通過出版社執行的審查程序，講究版面與包裝的精美，大量依賴契作編輯，並且透過積極而企業經營的行銷網絡問市。也就是說，Smithsonian Institution Press 由於它獨特的背景與聯邦的財源，目前在出版業

務上採取一種雙軌的經營方式。一方面在 Smithsonian Contribution Series 上遵循 "print-and-exchange" 的模式，在沒有市場顧慮的原則下，以傳統的方式出版研究報告的專刊。另一方面設立 University Press Division，以 "Oxbridge" 專業出版社的模式與其它大學出版社並駕齊驅。

出版量與人力的比例：以 University of California Press 為例

University of California Press 每年平均出版專書 250 本左右（包括新書、修定版與再版），30 種期刊。它的組織人力如下表：

行政部門(Administration)	12人
業務與會計部門(Business Office)	8人
徵稿編輯(Acquisition Editors)	17人
文字編輯(Editors)	11人
期刊部(Journal Division)	15人
電子出版部(Electronic Publishing)	3人
製作編輯(含美工)(Production and Design)	11人
市場行銷部門(Marketing)	21人
倉儲與貨運部門(Warehouse and Shipping)	5人
Richmond Office	?
Los Angeles Office	5人
London Office	1人
總計	約109人
Berkeley地區契作編輯(Freelance Editors)	約50人

Stanford University Press 的規模較小，每年出版約110本新書，外加約20種再版的平裝本，沒有期刊部門。其組織如下：

編輯部(Editorial Department)	總編輯 1 人
徵稿編輯(Acquisition Editors)	3人*
文字編輯(Editors)	3人
設計與製作部門(Design and Production Dept)	4人
市場行銷部門(Marketing Department)	經理1人
推廣與書展(Promotion and Book Fair)	2人
廣告、新書目錄、摺頁與郵購 (Advertisement and Direct Mail)	2人
倉儲與貨運部門(Warehouse)	6人
處理訂單(Order Fulfillment & Shipping)	4人
會計部門(Accounting)	5人
一般行政部門(Administrative Office)	4人
總計	約35人
Stanford地區製作編輯(Freelance Editors) (包括文自編輯與製作編輯)	約30人

*出版社社長本身也擔任徵稿編輯工作

國內學術出版事業必須面對的課題

就以上簡介的美國幾所大學出版社與 Smithsonian Institution Press 的組織與運作情形為基礎，我個人認為國內包括中央研究院出版社在內的大學出版社規劃上，有幾個必須面對的共同課題：（一）就我個人接觸到的幾個例子來看，國內的學術機構在規劃出版社時，基本上仍然偏向「印書館」的模式思考，以出版同仁著作為主要目標，並且有「整合」機構內各系所既有出版業務的用意。因此也容易受到來自各系所的阻力。這次考察的所有大學出版社，都不是該大學中唯一的出版事業機構。大學中較具規模或有特殊歷史背景的系、所、研究中心（例如 Stanford University 的胡佛研究所），

會也不能使用該大學出版社（So-and-So University Press）的標誌（imprint）。因此，大學出版社的設立，是借用該大學的學術聲譽與學者社群的監督，建立另一個更高層次、更好的品質、更專業的製作、更積極推廣行銷的出版服務事業，其目的不在取代或吸收各系所的出版業務。各系所是否保有自己的出版業務，應該是在資源運用的效率、學術品質高低自有公評的自由考量下，所作的決定。換言之，中央研究院或大學出版社要能夠獲得內部各系所的認同，可能在初期必須定位為「新增計劃」，或「新增事業」，尋找不同的財源。

34 （二）Smithsonian Institution Press 的軌制度，可能可以作為組織與財務背景類似的中研院或公立大學在出版事業改弦更張過程中的過渡模式。但必須警惕的

是，學術界對於Smithsonian出版事業的諸多詬病，大多也是針對這個老式經營的"Print-and-Exchange"部門而發，因此要真正建立國內的學術出版事業，不應該以它作為最高的模範。

(三)美國大學出版社的整個運作的精神，最令我印象深刻的一點，在於分層負責、尊重專業與權責相符三個方面。因為分層負責，所以最高權力機關董事會並不真正介入出版品內容的審查，這一部分的權力被下放到徵稿編輯的身上。但徵稿編輯並不一定都是擁有高學歷的學者，他們是出版的專業人員，而不是學術研究的專家。因此這整個制度要能夠正常運行，並且日新又新，就完全要依靠專業的倫理。不只是董事會與社長要信任徵稿編輯的專業素養、專業倫理，徵稿編輯自己也要尊重自己的專業倫理。但是，誠如Stanford University Press的社長Dr. Norris Pope所說：「人沒有不犯錯的，有時我們的徵稿編輯會作出錯誤的決定。」而最後的制衡機制，就是權責相符，任何一個層級的決策者，如果一再讓出版社投入錯誤的出版計劃，就要面臨去職的考驗。就像期刊與叢書的出版決策一樣，董事會一旦決定接受這個計劃，認定主事者在學術上稱職而信用卓著，就將編審內容的權力下放。董事會只定期就計劃執行的整體表現進行評估。正因為董事會掌管的是整個出版事業的績效，而不是個別出版品的內容，不是由學人類學的董事管人類學的出版、學物理的董事管物理刊物的出版，因此董事會中學科的代表性，就不是那麼重要的問題了。但是這樣的工作倫理，在國內恐怕還沒有普遍的建立起來。國內學術機構目前比較能夠放心接受的形態，可能還是以各學科資深學者親自組

成編輯／審查委員會為主，由資深學者決定並親自參與送審的過程。

(四)國內的學術界，對於製作編輯與文字編輯的觀念，十分缺乏。在中文出版事業中，文字編輯的傳統向來並不健全，欠缺專業人才。而從事學術工作的同仁，普遍缺乏對於文字編輯專業的認知與尊重，甚至以詰屈聱牙的文字書寫為榮。體例標準化固然已經是大多數學術社群的慣例，但是貫徹執行的程度不夠。版面設計與製作編輯的整個流程，也在學術界不講究「包裝」的普遍心態下受到相當程度的忽視與排斥。但是由上述英美大學出版社的經營理念就可以看出，包裝絕對不是學術水準的妥協，而是將精湛研究成果普及化的推手。透過專業的版面設計與編輯，專業的行銷手法，提升學術著作的閱讀為社會大眾生活品味、文化修養甚至流行風潮的一部份。透過普及，才能在全體閱讀人口中，培養出臨界多數(critical mass)的學術人才。唯有普及，才能深耕。這一點，應該作為國內學術出版事業自我期許的目標。