

講座紀錄

日期：2019.0410 09:00-12:00

場次：被打槍 100 萬次的出版人

講者：張素卿(ki ki)

四也文化出版公司 發行人、總編輯

國立台東大學兒童文學研究所博士班二年級

中華民國兒童文學學會 理事、總編輯

具有高關懷少年課程執行、繪本寫作帶領、故事志工培訓等相關經驗。

紀錄：朱晉德

本場講座的講者和我們分享關於成立一家出版公司的心路歷程，從踏進出版事業之前，再到如何學習當出版公司的老闆，還有如何出一本書的產業專業知識，以及整個出書過程中的一些趣味故事。

●打槍 = 建議 = 重新來過的機會

耐心累積自己的實力是一件很重要的事，最初剛開始經營公司時需要開發產品通路，但是業界中別人還不認識你，會經歷一段等待期，過了等待期之後就會有人慢慢了解你。等待或是打槍都是必需要承受的！

四也出版公司目前是小型出版（獨立出版）公司，強調在地原創的出版平台還有人與人連結，公司招牌品牌及業務有：福爾摩沙冒險小說系列、迷鹿系列、台北市民交響樂團音樂會、鄒族文化生態體驗營。

- 人生關鍵：12.5%來自知識，87.5%來自人脈

近期出版的迷鹿系列繪本〈零下十八度的願望〉改編成交響音樂劇，分別在今年三月與四月於台中、台北演出。台中場演出與售票情形良好，但是四月份台北場的售票情況卻不佳。藉著人脈介紹幸運地拜訪了東森新聞集團的營運長。當天上午做完簡報會議後，立馬在下午給出新聞稿、十八字跑馬燈、兩分鐘短片等材料，用在新聞輪播與臉書粉專上，其成果良好，本次經驗也非常感謝能促成本次會議的友人，結識了極具影響力的人。

- 編輯人/出版人：我如何從「編輯人」變成「出版人」

成立四也公司之前，曾經從事過財經教科書的編輯員與期貨交易員，那個時候的薪水不高，要想辦法用兼職繪製財經圖來增加收入，多方的嘗試，遇到想法觀點會勇於提出，學習到處找資源，弄清楚自己所質疑的事是對是錯。接著獲邀進入集團擔任的出版部副理，由資

深經理人帶著一起寫企劃文案，很快升等為專業經理人。

集團裡有好幾個部門，當上經理人常常就會要處理各部門的問題與糾紛，不只了解各部門運作方式，還間接明白整個公司的營運過程，是種工作上的橫向發展。當集團決定開新的出版公司時，會被指派任職為新公司的出版部經理，當新公司穩定後再調動（或是被指派救援虧損的公司）。

也是在集團待過之後，曉得第一個出版產品的第一視覺很重要。

曾經擔任過科技部經理，主要是系統研發行銷推廣。有時候工程師的思考模式會反映在產品上，但一般民眾會無法立即接受，那時就被指派過去當作訓練那些工程師，要他們在開會時要說間單易懂的語言，能做到這種程度，到市面上就比較容易推動，也是屆次經驗明白第一線使用者經驗的重要。

出版第一件事要思考的事？

宗旨 = 建立門檻（產生切入點）。保護兒童、守護童心是四也的願力。

四也出版的核心價值有三：

一、台灣原創、以小說載體。

二、貼近教學現場：從教科書裡挑選初共同出現最多的地名與要傳遞的價

值。

三、從網路上搜尋熱門的地點。

企劃迷路系列時，需要歸類整理其青少年問題，有時候還要請教該領域的專家。企劃一本書的價值不會是由自己訂的，是要參考社會價值與渴望，還有讓消費者能便利使用等種種考量；福爾摩沙系列則是向里長、文史工作者們找到足夠資料，然後再向作家們邀稿。

在四也成立初期，開始著墨第一套書的重要性，希望是用最頂上的人而不要子弟兵，想要的是一砲而紅。也組成試讀團隊在學校辦試讀，讓作家能走進學校；製作期便積極的找通路，而新公司有個好處是不用怕被拒絕，被拒絕時也是給對方一個機會能認識你。另外還有文學地景走讀營隊規劃：投入在地走讀，讓閱讀的精神不只在文字上，還能展現於日常的生活裡。

編輯人與出版人的差異：

編輯人：

1. 把新的事物與欲傳達的核心價值，找出帶給社會的途徑（不一定是出版品也可能是一齣舞台劇）。

2. 知道讀者的需求，將讀者分眾得很細（不同年齡、不同年級適讀的書，不會完全一樣），會鎖定目標群眾做出版計劃。

有一點需要強調，編輯要對作品有熱情（作家、畫家也是），不能只為達到他人要求而做，這是沒有意義。

編輯工作繁瑣：選題、校對、設計理念、協力者溝通、行銷營銷、管理、成本。扮演溝通與組織的角色，另外特別提醒的是不嫉妒他人成就，出版者與作者並不屬於對立的關係。

「編輯是一種思維方式而不是一種工作，編輯思維不僅限於坐書，

而是可以應用於任何創意產業中。出版社雖然必將越來越少，但

編輯會越來越有價值」 ~ 詹宏志

有時候書籍作者提出的觀念與社會相去甚遠，無法跟社會接軌，編輯有一部分工作就是想辦法使之成為社會被需要或是能被購買的。

出版人：

要會做商業面、品牌、影響力，資源開發與整合，未來的需求。建立起：門檻，金流、信用，教育理念傳承、永續經營。反觀自我面，

拋棄個人偏好（若有僵持，求真實讀者反應）。舉例說封面，會請交情好的學校老師把書帶到班級裡的讓學生做票選。

提問：出職場後多久創立出版社？

回答：大約 15 年，曾經有幾次受到邀約是否一起成立出版公司，因自覺

條件不夠而回絕。而真正創立出版社的時候，是因為跟前集團的信

任關係亮起了警示燈，於是便離開了。但是也充滿感謝，因為有過

去的訓練與經歷才有現在的生活，能夠有能力去經營一家公司。

提問：如何找到問題的關鍵線索（所謂魔鬼細節）？

回答：進入產業需要一段時間，或是要累積到一定程度。久了你就會明

白，就能嗅到或感應到。但有些人就是都嗅不到。一張紙張的正確

性也是編輯該熟透的。

- 出版比你想的更複雜

(一本書從企劃到行銷預估半年到一年的時間。)

上游，出版社、創作者。

中游：經銷商、通路 (誠品、博客來)。

下游：讀者。

出一本書你會有你原有熟悉的通路，但過了三個月後會開始要開發新通路，其模式是放入一個某個基金會、體系，或是社團，嘗試從其中找到新的目標族群。

接著螢幕顯示出版公司裡常用的表格：出版流程表 成本估算表 編輯應該有的預估成本的概念與認知 (折扣、印刷、裝訂、版稅、編輯、畫圖排本)。除了表格，有些公司會要求製作編輯鉅細靡遺的日報表 (由編輯助理製作)，是公司的評估這位編輯的方式之一，譬如說，在哪個工作環節遇到了什麼樣的狀況，可以通過這種方式了解需要什麼樣子的協助，公司也能掌握進度，進而提高解決事情的效率。

編輯要學習的部分 (重點整理)：

1. 封面部分：繪圖、圖片授權、設計費、印刷費、行銷費用都是；

還有

DM、樣書、紙箱、(倉儲 + 運輸)、定價 (折扣前後、最低的折扣該踩在哪？) 以及能平衡收支的本數。

2. 成品檢核：每一頁絕對仔細的檢查裝訂、墨色...等。
3. 通路的固定出書日（一個月三十天內的 5 號 15 號 25 號，書越晚上架，待在架上的時間就越少）。
4. 退書：印了 1000 本書，出貨 600，半年或一年發現退回來有 400 本，這期間如果再印，庫存只會越來越多。所以協議，在兩個月後都統一下架退回公司，再找出通路。
5. 錯誤不會是一個人的，有些必要性的承擔與認賠是當老闆的要承受的。
6. 出貨與收款：判斷與考量對象的付款方式。
7. 有時候習慣的方法可能會不適用，而適當的求救可以找到適用的資源與解決方式。

業界有些規則，出版公司之間會有的競爭與尊重。當某作者的版權約即將到期時，作家的可選擇去、或者留。公司也會評估本身能力是否能繼續經營出版該作品，不然就是歸還版權，讓作者可以充分做選擇。

●到底誰說了算？

老闆的堅持與眾人的意見，到底誰說的算？常常是一種恐怖平衡：

為了一個理念要去說服人，回答總是：如果你能提出更好的，我就會接受的哦！

1.一本書內容的部分，如果你要進到市場面，其正確性要做平衡調整，有時不是作者想寫就寫，例如書寫時會牽涉到在地精神領袖時，與在地居民溝通是比較建議的方式。

2.規格的部分會先充分吸取編輯與美編提出的建議，以平衡成本跟合理估算的前提去做考量。

3.行銷的部分就會詢問面對第一線的通路。

●圈外人想知道的事：出版一本書需要多少錢？合約怎麼簽？「議題」重要嗎？

印刷費：60 元 * 2000 本。

在合約裡有買斷與版稅：

一次性買斷，會用文字或整本書或圖片計算，

稿費，1.先拿簽約金+基本稿費，後續賣出的版稅就低；2.版稅：(定價多少 * 8%)，要注意實售價還是定價來算版稅。

可以思考的是，能為書爭取的是什麼？

合約書 & 解約書 = 版權的歸屬。受雇人的東西歸屬這雇主。外包亦然。特別的是，作者和畫家是有影響力的：公眾發言是會被審查，台灣的書要在大陸出書就會被重點審查：譬如厭世姬事件，當事人曾發表：大陸是中國、台灣是台灣，發表完馬上引發下架波。這樣影響的層面不只個人，還會牽涉到整家出版社關係還有該出版社其他作者。

用新舊議題，敏感話題如何處理，作者的立場，是出版選擇，會去炒作或操作普悠瑪出軌事件，出版緣起，該班級影響，希望有成果，徵求校長與家長孩子的同意。

四也出版的迷路系列 = 高關懷議題 每個公司都有不同的關注議題。

分享觀念，老闆付錢給員工，承擔著所有虧損，員工要了解這件事，就要懂的負責控制虧損。

- 決戰通路：產銷不分離，通路先行 4630

出版公司會有國內總經銷與國外總經銷。由經銷商配置，走量販店、或走書店，或是其他讀書單位，每家公司通路定位不同。

國內外書展是通路的一種，但有成本人力考量；或是與地區的閱

讀推廣單位合作。

訂立行銷月，專注於開發學校及其他通路，做明確的分工。

●結尾：對談時間

1.如何找到目標群眾，判斷、訂出規格？

搞清楚自身的運作情況。從研究課本、該年級學生的識字量、成語次數。幫助該年齡的讀者理解以及找出大概的學習需求、可接受的程度。每個作者習慣不同也會有不同的最關心的議題(求寫的順手、感興趣的主題)。

2.有些大陸書定價高是為了打折，詢問出版者對打折的想法。

書不打折就出不去。出版在算定價就在算折扣了(頁數公式 $100 * 2.5$ 計算)

而且低價、低利潤的大陸書會破壞市場行情。

3.創作者在不同出版公司出版是屬於個人與公司之間的信用、也是個人決擇。

4.如何開發、操作，第一套書籍是向第一線作家邀稿？

用現實面的籌碼去思考、信任總編輯或文化，或資金雄厚。幸運的是，當初四也在邀第一套書時，作家們還不是太忙，比較有空去寫稿。

- 5.兩套主題系列，接著有新的系列嗎？有計畫出版大閱讀系列（跨領域主題）。
- 6.有認識出版的人比較有機會出書，還有找到一個有力的推薦者；另外是你要出的書是否有符合該出版社的通路。
- 7.教科書課文與附錄的課後延伸閱讀清單如何切入學校？主要是看學校推動的方向，就能知道你要推麼樣的書。

四也的由來：意識到孩子自我保護能力弱，我能做的是什麼？用書種下一顆種子，希望孩子對未來能有一點點知識性的力量，透過書建立信心，充滿善意幻想，再會回到自身，能夠面對未來。

「四」為媽祖，祖字的右半邊，且字如目，透過用眼睛去看、去閱讀，目字讀音不佳，故倒過來做四，倒也不避諱四的讀音有負面意思，所以四有多重的涵義，是媽祖、也是眼睛。「也」為發語詞。

與兒文所阿寶（林文寶）老師的緣分，阿寶老師聽聞有家出版社要進入兒童的領域，所以主動踏進四也直接指導。有一次上海書展遇上某出版社營運長，阿寶老師還主動把他跟我隔離開來，原因就是兒童文學出版跟一般素食文學出版的標準是有別的。

很高興念兒童文學研究所，跟著好老師的腳步認識各種文體，將

所學應用於跟創作者的聊天與公司的出版品，而且也慢慢能明白所謂文章的呈現，用字的差別、圖文的關係、字數的拿捏、東西方文情的不同等等，這一切的一切都產生很大的幫助。