

漢珍數位圖書公司近四十年經營訪談錄

本文是一位在台灣取得碩士學位後，赴大陸北京大學新聞與傳播學院攻讀博士的雷碧秀小姐，於 2013 年 2 月撰寫其博士論文時訪問台灣出版人的專訪文稿。其後並刊載於 2020 年 1 月出版之「現代臺灣地區的出版文化與社會變遷(1950-2010)」一書中。

雷碧秀博士目前在漢珍公司數位編輯部擔任主編，同時於國立台北大學通識教育中心擔任兼任助理教授。

從本篇訪談文稿可略知漢珍數位圖書公司自創立以來之經營與變革歷程。

受訪者：朱小瑄 董事長	服務單位：漢珍數位圖書
訪問日期：2013.02.26	地點：漢珍會議室
背景：早期任職過外商台灣代理銷售微縮閱讀器的公司，一趟美國行考察始萌生創業，而開始從事從代理海外的微縮軟片、原版圖書到光碟，再到代理國外資料庫，並進一步開發自製本土資料庫。	

問題一 請問您投入這個出版產業多久？您如何踏入出版業？

在成立漢珍之前，我任職的公司是作一種微縮膠捲 (microfilm) 的閱讀與影印系統，我擔任行銷人員，屬資料處理硬體設備。當時該公司是代理美國一家很有名的品牌，叫做 Bell and Howell，美國那時有三大所謂資料處理設備公司：分別是 KODAK (柯達)、3M 與 Bell and Howell，1970 年代這家公司非常知名，也是全美一百強的公司，他們的產品系列中有一個部門專作微縮影片的拍攝機、閱讀機和閱讀影印機等整套系統，那時在臺灣我們賣很多設備給政府機構，主要是做海量資料的儲存、處理與調閱之用。很有意思的是，之前在大學時，會跑美國駐台新聞處圖書館，那時去看資料時，發現裡面除了一般許多當時流行與學習的英文期刊、書籍外，美國最重要的報紙像紐約時報、華爾街日報，所提供的就是 microfilm 微縮膠捲，而他們所用的放大閱讀機、閱讀影印機就是 KODAK 與 Bell and Howell 公司所生廠，1960-80 年代在電腦尚屬初始階段，儲存大量資料的載體就是 microfilm。後來做業務有機會到美國參展受訓，因為我從小喜歡書，藉此機會參訪了一些美國大學圖書館，包括幾個大的東亞圖書館，發現 microfilm 在美國不僅是消極做為資料儲存使用，還積極的提供作為資料的流通 (circulation)，也就是資料的傳播和應用。當時臺灣經濟剛起飛，而我有機會出國看到這些新的東西，瞭解到我們只知道儲存資料而先進國家已經是作為資料流通和應用了，最意外的是，自己因調查資料跑了幾個重要圖書館發現，臺灣當時的學術研究資料極度缺乏，但我在美國看到很多珍貴稀有的中國歷史資料都流落在海外而他們都用微縮片複製保存，如美國國會圖書館，並且其它圖書館可以買複製片再提供給研究者使用，這引發我想何不將這些國外的微縮膠捲資料也引進到臺灣？那時剛好臺灣的學術也正要發展，我成為率先引進珍藏在海外的漢學資料，推廣到臺灣的學術研究機構，屬於代理性質。後來縮影膠捲內容的品種畢竟有限，而臺灣經濟起飛後重視高等教育，開始擴展大學院校，1980 年代同時圖書館也擴充館藏資源，於是我除了代理微縮膠捲也代理國外原文書。漢珍早期就是以代理國外原版書和微縮膠捲開始的！

問：為什麼離開Bell and Howell 代理工作，這家公司在臺灣的人員多嗎？是在美國學習時，開始有創業的動機嗎？

年輕時，一直思索自己未來的發展與定位，因為一些因素的考慮，決定試著創業並迎向挑戰，早期職場工作是擔任企劃及業務，並因電腦的興起開始瞭解硬體、軟體與系統的整合。自己因為喜歡書所以到國外出差時也會順道找書店收集 CHINA 主題的書，也看到國外先進的作法。1982 年第一次赴美，總共去了一個多月，那時候膽子很大，就是一個人一口皮箱走天下的時代。從美國西岸開始，包括加州柏克萊大學...中部芝加哥大學...密西根大學的中國研究中心...東部哈佛大學...美國國會圖書館...，每單位都跑了 2-3 天到一個禮拜，除了跑出版社也跑圖書館，看館藏也訪問館員，那時像我這樣臺灣民間業者去見他們的沒有，我是第一個，他們覺得很難得，也很重視的提供一些寶貴經驗。自己當時去跑美國亞洲研究單位的原因，除了可以賣臺灣出版的學術書給他們，也想看他們擁有什麼珍貴的中國研究資料，於是就成立漢珍，而漢珍的名稱也是這個意涵，要將漢學資料在海外的遺珍引進回臺灣。在這同時也拜訪了一些出版社像 ProQuest，早期叫 UMI，他們將全美國博士論文儲存在微縮膠捲中，也將美國教育部所屬的教育資源中心 (ERIC) 之教育文獻 (ED)、教育期刊 (EJ) 海量資料及愛荷華藥學資料 (IDIS) 等微縮膠捲取得臺灣代理權。那時臺灣一些大學及研究機構也都開始採購，後又加上原版西書的代理。當時原版西書的訂購量成長很快，進口原版西書很辛苦的，正值臺灣高等教育興起時代，圖書館藏書量需求很大，若一所國立大學一次給上千本原文書訂單，是要從美國或歐洲數十個出版社去買書，有訂單但是缺進貨的錢，剛創業財力不足，還要想辦法向人借錢，而且那時買國外書有風險，石沈大海沒回音的很多，到書率也不好，可能訂 1,000 本到的只有 7-800 本，而且政府管制進口出版品，程序非常繁複，雖然忙碌，生意也有，但風險也存在。員工從二位到數十位...原版書後來競爭激烈，而且總有二成的書到不了。後來到 1980 年代末，國外出現了 CD-ROM，資料儲存與出版變成了光碟形式，於是國外出版社就問我們要不要代理，那時美國是科技最強的國家，我經決擇之後，就勇於取捨，再次率先代理國外光碟出版品 (CD-ROM) 到臺灣，那時臺灣都還沒有進口光碟機，向代理商購買還買不到，就委託在美國矽谷工作的同學或朋友若從美國回來就幫忙帶回來，每次帶一台二台。逐步後來臺灣才有，雖然成本比較高，但早期引進新的產品占了市場先機，慢慢做開來了。1990 年後，環境持續在變化，和學校老師接觸多了，就有老師建議既然代理國外的，怎麼不做中文的，於是，我就開始做中文資料庫。

2000 年開始成立數位編輯部，漢珍就從代理、行銷、技術服務再到內容出版，慢慢開始做自製產品的中文資料庫。

隨著時代的進步，科技跟著轉變，這種產業也要與時俱進，載體不斷進化的同時，技術和內容也要分析評估到底要做什麼，業務都必須隨時代而轉型。

問題二 請問您策劃的書中，您覺得滿意的作品有哪些？為什麼？

成立編輯部，主要就先開發臺灣自己的東西，先作了幾套中小型產品後，開始作重量級的「臺灣日日新報」電子版，這是臺灣被日本殖民五十年時間中，最重要的官方報紙，資料量非常龐大，雖然曾經有複刻紙本，但市場反應印刷本內容許多模糊不清，於是我們花了很多人力、物力、資金與技術，將 1895-1945 年間，最重要的臺灣歷史文獻數位化，完成後，至今證明有許多學者、碩、博士研究生利用這套資料庫做這期間的研究。

再來就是「臺灣百年寫真」，將地理資訊 GIS 技術應用在資料庫，也是一種創新，像北投溫泉，一百年前是什麼樣的地貌，而現在又是如何，透過同一地點的地理經緯度座標查到不同時代的攝影作品與文字詮釋資料可以比較古今、人文的不同，並作為研究、寫作、說故事的材料。這都是投入相當大的資源，需要靠團隊來開發。這兩套可以說是漢珍指標性的產品，許多客戶與讀者認為這二套產品對近代臺灣研究甚或亞洲研究是很有價值的。

問題三 請問圖書是商品也是文化，您認為盈利模式和心中的理想之間如何平衡呢？

數位出版公司是法人組織也是營利事業，要有穩定的收益才行，這是我有興趣的工作，最重要是組織互動良好的團隊，公司百分之二十的產品要占百分之八十的營收吧，按這樣的比例，經過漢珍 30 多年來的營運我覺得還好，其實數位出版的整體平均薪資相對於其它高科技或傳統產業永遠是比上不足比下有餘，工作團隊的共識、認知與熱情才能達到一種平衡。

問：若人家說漢珍只是代理，你有什麼看法，代理的貢獻。

代理也是一種傳播，也是一種發行，知識有需求就有供應，我們產品有代理的也有自己出版或合作出版的，是不要把蛋放在同一籃子裡，分散風險，也是最安全的方式。目前臺灣做代理的廠家不多。而像漢珍這樣每年持續開發自己的數位出版品作出特色的也一直是我們的目標。

問：選擇代理產品的判斷依據有哪些？

有三個判斷標準，一是產品的專業度，二是產品的市場性，三是貿易條件好不好。

問題四 請問一家出版社的核心該是哪部門？編輯、行銷、發行... 為什麼？出版業的經營模式過去和現在是否有所不同？

出版社要出版自己產品，首先思考的是你要做的內容是否與眾不同，漢珍開發的產品，我們的總編輯是有信心作出品質最好的，既要內容有獨特性差異化，而呈現的數位品質也必須讓客戶、市場認同。

管理方面要更周全，部門之間必須隨時協調與互動將問題解決，與授權夥伴間的合作，要有很好的產品經理 (PM) 去溝通，有關管理的思維，基本上都是一樣的，找到好的人才，互動溝通良好最重要。其實很多事情，尤其代理的產品，對外商都要放低姿態。

問題五 請問您的選書企劃有什麼原則嗎？你如何維持和作者的關係？如何培育新人作品？

因為漢珍定位在教育，在研究單位，在圖書館，而且在海量的資料庫，所以除了自行開發資料庫外，還需要與出版商合作，共同建置資料庫，以B2B的方式經營，當然先立足臺灣，再將產品往臺灣以外的地方推廣，目前像香港、日本、美、歐地區也一直有購買漢珍的產品。

問題六 請問您如何運作出書後的新書推廣，臺灣的閱讀市場您覺得如何？

參加書展、或論壇、舉辦研討會，有固定的客群都會保持良好關係，並且經常辦理產品的教育訓練。

問題七 請問政府的出版政策和獎勵，會左右您的出書政策和計畫嗎？

不會，臺灣基本上出版自主，尤其在民間，都是自由競爭，有時會得獎，是有助於公司知名度的提升與些許補助而已。

產品基本上會依編輯部的規劃及業務部的回應來做產品開發評估，市場部是後設的結果，若綜合放在一起時，前測占三分之二，靠編輯部，去探討潛在的市場需要，後測三分之一靠業務的市場訊息，將訊息轉化成產品的改善機制。希望未來可以變成五成五成吧～

問題八 請問依您的觀察臺灣出版產業可分幾個階段？

可與下一題九合併回答。

問題九 請問您對該公司出版社的成長分期？和成功的關鍵因素？您的看法如何？

- 一、從管制到開放：1980 年代時的原文書進口，每一本都要翻譯中文書名及告知終端客戶，通過臺灣新聞局的審查才可進口，臺灣解嚴後才開放。
- 二、是從代理到出版：英文、日文、中文多國語文的發行、出版與客戶服務。
- 三、從紙本、微縮膠捲、光碟到網際網路之電子出版：從實體變虛擬，未來出版品的電子化運行更從用戶端、供應端至雲端。

成功的關鍵還是人才，要聚焦自己的屬性和產品。人才的培養，早期我都會帶著員工全球跑，有展覽都會派核心幹部去見識學習。像美國ALA、AAS 年會、歐洲法蘭克福書展等等。

有關留才這部分呢，待人就是待心，讓同仁感覺得到公司的誠意與發展性，但人各有志，人生的規劃在於各人之安排，新陳代謝的流動亦屬常態，漢珍人事一直均屬穩定。

至於人才是什麼，首先，他要對這個產業與工作有興趣，然後可以融入這個團隊，並願意去開創新的。漢珍要求專注和聚焦，時間有限，不要浪費資源。

問：近幾年臺灣的學術是偏向理工，而漢珍卻在人文學科著力，那產品的市場利基如何呢？

漢珍不求大，但求穩與好。以前也代理不少國際有名的各類學科產品，但國外原廠不斷併購、調整國際部門主管，政策、業績、條件經常改變，而臺灣市場不大，經濟規模有限，逐年因應至今，公司必須有足夠的發展資源才能迎向未來。

問題十 請問您如何看待這個產業的特性？出版業對於臺灣社會的影響和意義，你的看法如何？

這個產業的特性是：產業界限現在變得很模糊，像 apple、google、作手機、平板或電子商務的大公司等等...全部都走入內容產業，實體化為虛擬，全球異業競爭，甚至會發生技術性的殺手級應用，這個產業已變成「類科技化產業」了。相關載具或先進科技都要通曉、評估應變。

臺灣雖然小，但有強勁的生命力與高教育的人力素質，現今世界的高科技產業都少不了臺灣的參與。而中文出版業，臺灣的業者多屬中小企業型組織，有彈性，懷理想，年輕有識者仍前仆後繼投入這個職場。「科技始於人性」，臺灣越來越多的科技領袖願意投入數位內容，支援數位出版，希望這是趨勢也是數位出版的未來機會。當下漢珍仍需敬業努力，為中文數位出版持續增光添彩。



▲1992年光碟時代，書展期間光碟機櫃系統展示應用。



▲1998年日本東京大學(文部省)漢籍數位代工計劃與丘山新教授及合作出版社留影。



▲以知識迎向未來。



▲數位人文實踐者。