

藝術出版的美感經驗

何政廣

藝術家出版社社長

從個人在藝術出版界將近四十年累積的心得與感想來談這個主題，可能大家會覺得藝術出版是很專業的東西。在過去，台灣好像沒有藝術的專業出版品。我們可以回顧一下藝術出版的市場及出現大概是在什麼時候，然後可以探討一下專業出版的出現跟台灣文化的反應，有怎樣互動的關係。

很多人會覺得藝術出版是一個很小的市場、一個分眾的市場，它怎麼樣能夠在一個很大的經濟體系底下發揮文化的作用？我想，在第一次踏進這個市場時，可能會覺得這個市場是很小的，但是如果能夠把眼光放遠到世界各地去看，走出台灣，到美國、歐洲，隨意去看看，就會發現其實藝術的專業市場是一個很龐大的市場。我是從個人的興趣在這方面出發，當初我們在求學的時代，學校的課程完全沒有藝術出版的專業課

程，甚至連當時很多學校的科系，幾乎都是培養一種技術的知識。在學校唸書的時候，從來沒有老師跟我們提到出版是一種事業，出版通常會被歸類成一種文化，或者一種藝術。假如是藝術出版品的話，那從一個興趣發展到一個事業，這是一個很大的過程，如何投入興趣，且維持長久下去，發展成一種事業，是一個很大的挑戰。

個人從事那麼多年的出版事業，回過頭來看，專業出版的事業，是一個非常寬廣的路。當初個人在創辦《藝術家》雜誌之前，我主編《雄獅美術》雜誌，那時台灣沒有專業的雜誌，我從《雄獅美術》創刊號開始就一個人策劃，因為出資的老闆是雄獅鉛筆廠的老闆。策劃以後經過了四年，我離開了那個雜誌，去創辦《藝術家》雜誌。在創辦雜誌之際，有個讀者打電話給我，他問我說：「你為什麼會出來創辦另一本雜誌？你認為台灣的藝術市場有那麼大嗎？可以讓你再編另一本雜誌嗎？」我誠懇地告訴他：「根據我的體驗，市場應該可以再接納一本新的雜誌。」當時台灣的美術雜誌只有一本雄獅美術，另外還有一本中國郵報辦的美術雜誌，是用報社的印刷機印的，創辦了大概三、四年就停刊，因為是用新聞的方式來出版雜誌，所以印刷的品質比較差一點，在整個藝術環境裡面就已經沒有另一本雜誌了。我會創辦《藝術家》雜誌，完全是個人的興趣，還有許多週遭朋友的幫忙，所以本演講第一個重點就

是，我怎麼從編譯一本很微不足道的藝術叢書，到今天發展成一本世界知名的藝術雜誌之種種歷程。

個人雖從事出版事業，但在最早時期並不是從編雜誌開始。台灣的藝術出版業跟文學的出版業情況一模一樣。最早的一本書，完全是自己寫自己編，然後自己跑印刷廠，那時是借大江出版社掛一個名字，當時掛大江出版社出書的幾個朋友，現在幾乎都是經營出版社的老闆。其中，爾雅出版社的柯青華，當時也是自己出書，掛著大江出版社出書的，當時大江出版社的負責人兼發行人，是《自由青年》雜誌的主編楊景成先生。楊景成先生覺得他編自由青年雜誌，接觸的都是一些對文化、文學、藝術有興趣的年輕學生。常常在雜誌寫稿的朋友，會很想出一本書，但個人又沒有能力來出這些書，所以楊景成先生在當時就自己創辦了一個大江出版社，性質跟今天的出版社完全不一樣，他只是提供一個出版社的名稱，好讓年青的朋友藉由這個出版社來出書。

我的第一本書是《歐美近代美術》。那個時候林懷民先生也是在自由青年寫稿，還有黃嘉成等好幾位先生。楊景成先生後來離開《自由青年》雜誌，他在前幾年曾得過金品獎，因為聽覺有問題，所以非常辛苦的利用他困苦的視聽覺環境，編了一本字典叫《民生字典》。我個人對楊景成先生非常敬佩，他

提供了一個文學藝術出版的機構，讓周圍的朋友來出書。我的第一本書於民國六十五年出版，全部都是黑白頁。當時台灣的出版界，還沒有人出版這種專業的藝術書籍，很多藝術方面的書幾乎都是進口的，尤其是日本的美術書。那時候台北有一個很有名的書店叫三井書店，常會進口日本或歐美的書。那些書提供很多在台灣學習藝術的人，一個接觸外來藝術的窗口，來了解外面的世界。而本土有關藝術方面的書，則是幾乎完全沒有。我出了第一本書以後，雖然很簡陋，但書的銷售與反應非常好。那時的印刷環境都是非常簡陋的，有一種印刷叫大排版，工廠都是個人和幾個朋友共同開的，大部份都集中在萬華區一帶。我們要印一本書，幾乎每天都要跑這些印刷廠，因為印刷廠的設備印得不是很好，而這些印刷廠師傅，也不是很專業，一切都要靠自己監督。那時在台北的武昌街有個「精光華」，是一個賣精工錶的公司，提供四樓開設一個畫廊，畫廊在年中的時候辦了一個書展，在這個書展中，我的第一本書賣得非常好，出乎我的意料之外。

後來我就趁這個機會繼續出版，幾乎每一、二年就出版一本書，前前後後出了十八本個人自己編、自己設計、自己寫，最後看著印刷廠印刷完成的書。那時候全部都是掛著大江出版社的名字，這是早期一段個人藝術專業出版慘澹經營的時期。現在回顧起來，覺得自己在當時實在很大膽，因為我完全沒有

雄厚的資金，完全靠著自己對藝術的一股熱愛來做這件事。後來雄獅鉛筆廠的老闆為了推展美術教育，希望辦一個雜誌，原始構想是希望辦一份像國語日報那樣的報紙發行到每個學校去，能夠推銷雄獅美術材料，主要是推廣水彩。後來我們幾個創刊委員，包括已過世的劉其偉先生提起說：「一張報紙看過就丟掉，非常可惜，為什麼不折起來變成三十二開的？」所以第一期雄獅美術創刊號，是用一張報紙折出來的三十二開。那時候是用黑白印刷，只有封面用彩色，但每當拿出來的時候很不滿意，就跟老闆要求說，能不能增加頁數、能不能增加彩色，每一期跟老闆要求，因為我們不是老闆。當時台灣的顏料市場，因為小學生、兒童的美術學習風氣很盛行，許多小朋友學畫，並舉辦兒童繪畫比賽。老闆李先生很客氣，所以對我們的要求都完全同意，一期一期增加頁數，大概到第三期的時候，已經到一百多頁，一直到我離開的第四年，這本雜誌已經變成二百多頁，但是它的開數尺寸仍是很小。於是我們幾個編輯想說應該再創辦一本新的雜誌，所以十幾個朋友便辦個《藝術家》雜誌。

當初的構想是希望這本雜誌是非常專業的，不是偏重在美術教育。而專業的美術雜誌在當時的台灣，可以說不知道市場在那裏，那是一個很冒險的舉動，而且也沒有雄厚的資金。還好有很多朋友支持，所以《藝術家》雜誌創辦的時候，第一集

就是一二八頁二十五開的。到今天，這本雜誌已經六百多頁了，頁數已經超過當時將近五倍以上，這是經常維持的頁數。半年前，我在國立歷史博物院研討時談到美術雜誌編輯的方法。那一次，只是談到編輯的重點，而本演講主題談的是我三十幾年來從事雜誌出版還有美術叢書的出版經驗，切割成幾個時期來探討這些過程。我覺得，從一本書的出版，發展到一個專業出版美術雜誌，可以說是一個奇談，因為在廿幾年以前，台灣的市場中沒有這一塊市場，這不是一個可以發揮經濟效益的市場。有人認為，藝術出版不是一個文化的產業，但是國外比較有規模的美術館，都有一個藝術書店這個專區，像羅浮宮、大英博物館，美國的大都會美術館、華盛頓的國家博物館，進入門口的地區，都有一個很大的、賣藝術專書的專區，甚至是一個書店的規模，比民間書店的規模還大。巴黎羅浮宮的書店裏面進去什麼都有，不只賣自己出版的展覽部份，也賣一些全世界專業藝術的書，都有導覽書，但是都沒有中文版，所以，我從很多年前就開始注意到我們要來做專業導覽博物館的中文書，經過很多年的努力，最近已經開始有了眉目。

在一個地區能永續經營的效益其實很大。在這裡我舉一個例子，我從出版第一本書後開始創辦雜誌，如今《藝術家》雜誌已經快進入第二十八年，而我個人從事美術叢書的出版跟藝術家出版社的出版也同樣長久。在這三十多年的時間，若從台

灣的文化與環境的發展分期，可以用十年來做一個分割敘述。

七十年代—本土藝術發展時期

台灣的七十年代，是一個鄉土的、爭戰的本土藝術發展的時期。當初國民黨政府撤退來台灣時，把中原文化帶到台灣來，很多從事中國畫的藝術家也跟著來台灣。當初的台灣文化環境，幾乎都是中國畫比較受到重視，台灣本土的東西就沒有人去管。經過六十年代初期發展到七十年代，台灣還有另外一個文化的移入，就是美國文化的影響。美國對台灣美術最大的影響是美國文化中心，也就是現在的美國新聞，他們有一個展出台灣藝術家作品的展覽會，有時候也舉辦有名的藝術家展覽。這些可能跟美國文化政策有點關係，把美國文化當做一種外交來辦。因為個人在一九七七年曾經受美國國務院的邀請訪問美國，這段時間，我跟美國文化中心接觸也比較多。他們所辦理的很多展覽的評選，都會請我去參加評選。他們在表面上雖沒有很明白地講說，希望這個展覽是怎樣的一個展覽，但經過多次的展覽後，就會了解這是一個把文化當做一種外交手段的作法。所以當初美國文化中心舉辦展覽，要求要非常有名的、不然就是很特別的作品，最主要的就是要提供年輕的藝術家能有一個展出的機會。因為當時台灣幾乎都沒有一個公益的場所，能提供年輕的藝術家做為展覽之用。在那時，台灣

還沒有跨行的文化出現，所以當初很多重要的展覽，幾乎都在美國新聞處舉行。個人在《藝術家》雜誌創辦到第十期時，曾經主辦一個展覽，就是「洪通畫展」。當初舉辦「洪通畫展」，把一個台南鄉下很土的一個畫家，搬到台北的文化殿堂來辦展覽，看起來好像很突然，但其實，我們從當時的藝術環境來看，洪通並不是一個突然出現的現象。因為當時除了洪通以外，還有朱銘先生。朱銘當初也是從一個本土工匠出身的雕刻家，有人把洪通跟朱銘當做一個鄉土藝術發展的對比。洪通畫展在美國新聞處舉行，朱銘的第一次雕刻展在歷史博物館舉行，其實在那之前的台灣美術環境，大家已經開始注意到台灣本土的藝術家是否有掘起的可能性。因為，當初的年青人對這種政治壓抑的文化環境使覺到很沈重，所以就有很多年輕藝術家，在唸完大學之後，幾乎都是出國再深造，使留學變成一種風潮，這是當時的一個潮流。我在辦洪通畫展的時候，因為當初有很多媒體非常熱烈的報導洪通畫展的情況，最後變成一種反學院的論斷。在洪通畫展最熱鬧的時候，當時的行政院長蔣經國先生，說他想到現場去看這個展覽，師大有一個教授，就領著學院派的老師向總統陳情說：「洪通這樣一個不學無術的畫家，在這裡造成那麼大的轟動，假如蔣經國去看這個展覽的話，會對學院派造成很大的打壓。」所以洪通畫展在美國新聞處舉行的第七天左右，蔣經國先生說要來看展覽，在當時是一件很大的事，但後來這個舉動取消了，原因就是因為師大教授

的抗議。

這位師大教授後來甚至還跑到《藝術家》雜誌去理論，因為當初有一位台灣很有名的前衛畫家廖繼春先生過世，《藝術家》雜誌在第八期的時候，登了一篇文章來悼念這個藝術家的過世，但是那時是做洪通的專題，那個教授就很不客氣地跟我大吵說：「我們師大一個學院派的老師過世，你用那麼小的篇幅，那洪通的展覽你用那麼大的專題，你這個雜誌有失公正的立場。」但其實我對廖繼春先生非常尊敬，廖繼春先生過世時，他的兒子廖述文先生要在歷史博物館辦一個展覽，展覽的目錄也是由《藝術家》雜誌協助。我們到處去找畫，去拍作品，因為廖繼春先生的作品流散在各地，找不到那麼多的作品來做過世的回顧展，那時候展覽的目錄，還是我們《藝術家》雜誌從很多收藏家那裏拍來的。所以我對廖繼春先生沒有任何不敬，只是當時一個文化的現象，是對這種鄉土藝術的重新再認識，所以很多展覽的出現，並不是個人可以控制的，而變成一個文化的趨勢和潮流。

經過七十年代美國文化的入侵，很多美國的東西介紹到台灣來，台灣的藝術慢慢也受到美國或歐洲外來的影響，新的藝術觀念慢慢在七十年代出現。台灣的本土藝術潮流出現以後，我覺得最大的受益者，其實是台灣本土的前輩畫家。在洪通畫

展舉辦後，台灣進入八十年代，是本土風潮最盛的時代。《藝術家》雜誌推出一套藝術家美術全集，這些系列等於完全肯定這些前輩藝術家的努力，把所有在台灣早期從事美術的重要畫家，一個人做一本專輯，而且全部是精裝的，到現在為止，已經出了二十三本，幾乎把重要的藝術家都網羅在裏面，把他一生的作品全部在一本書裏呈現，然後請一個年輕的美術學者，來論斷他們的作品。

八十年代—藝術發展蓬勃

在八十年代，鄉土藝術年代過了以後，才開始產生一種文化的現象，很多人講到這些前輩藝術家，都說應該給他們一個很肯定的地位，所以那時候有些雜誌也開始介紹這些本土的藝術家，在八十年代，他們可以說是扮演一個很重要的角色。很多美術前輩的作品，在拍賣市場價格非常地高，歸功於許多原因，第一個原因是：繪畫市場在台灣出現，在當時根本沒有出現文化創意這個名稱。其實台灣藝術家的作品，本來在七十年代的時候完全沒有市場，因為沒有人要買這些老畫家的畫。後來會有很大的市場出現，重要的原因是國際的拍賣市場在台灣設立分公司，倫敦有二個很著名的拍賣公司，其中一個是蘇富比拍賣公司，他們都是超過一百多年歷史，全世界最著名的藝術拍賣公司。第一個在台灣設立分公司的是蘇富比拍賣公司。

他曾經在台北舉辦過台灣本土藝術家的拍賣會，拍賣會上有很多在藝術全輯中介紹過的畫家，價格一下子暴漲。在過去，一號畫只有一萬塊錢左右，原本是普通的一號畫，但經過拍賣，有的到達十萬塊，一號畫可變成十萬。我記得第一次拍賣中，最貴的一張畫是陳澄波的一張六十號畫，當初的定價是七百塊，畫一個嘉義公園。經過這幾年來幾次拍賣以後，陳澄波的畫，一號已經三十萬，他的隨便一張畫都是一千多萬。但這是含有政治因素的，原因是因為陳澄波先生是台灣二二八事件被槍斃的一個畫家，過去他的畫沒有人敢收藏。沒有人收藏，市場就不容易流動，就變成沒有市場，二二八真相公開以後，現在隨著政治氣候的改變，陳澄波的畫現在非常的熱門，變成收藏家爭相搶著收藏的對象，台灣有很多年輕的電子公司老闆，手上都很想拿到陳澄波的畫，所以陳澄波的畫一直到現在，都是台灣收藏家最想收藏的幾個台灣前輩藝術家作品之一。

八十年代藝術發展繁盛的現象，第一個是國際拍賣市場進入台灣，第二個是台灣整個經濟一片蓬勃，經濟的蓬勃直接帶動了文化產業的興盛。當時台北的畫廊，從第一家龍門畫廊出現以後，慘澹經營了五、六年沒有什麼發展。但是到了八十年代，我們《藝術家》雜誌曾經針對台灣的畫廊做過統計，二一家是最高的紀錄。因為大家覺得藝術市場是一片盛景，想在藝術方面從事經營，第一個想到就是開畫廊。所以不管是台

北、台中和高雄，在中南部也出現許多畫廊，這是八十年代台灣市場最盛行的時代。另外一個很重要的原因，是許多海外學成歸國的藝術學者回到台灣。因為藝術發展最重要的關鍵並非靠個人來促進文化的成長，外來的影響更大。當初六十或七十年代出國留學的學者，尤其是藝術研究的學者，在八十年代有很多人回到台灣來，幾乎都在學校、美術機構得到很重要的職位。我們當初就邀請這些在海外留學的或在大學研究所得博士學位的學者來參加《藝術家》雜誌編輯的工作。我們意識到要提升出版事業的水準，最重要的是參與的人。所以藝術家出版社，當初能夠很順利地出版美術全輯，而且很成功的一個重要因素，就是請這些海外歸國的學人擔任編輯委員。我們把台灣的藝術界那幾年回來的或重要的學者，邀請來擔任編輯委員，當初有十幾位都出任，他們也很願意做這些工作，覺得對台灣的文化要有所貢獻，就應該參與台灣本土文化的工作，所以他們非常願意做這件工作，這是台灣八十年代藝術發展的一個很重要因素。

例如在八十年代中，我們安排到日本的一所學校訪問，當時該大學的藝術研究所所長很熱情地招待，所長把在他們學校唸研究所的台灣留學生全部召集起來，在現場介紹這三位學生時，發現三位全部都是台灣大學畢業的學生，我就在那個場合裏面認識這些學生。回到台灣繼續出版這個雜誌到三年以後，

這些學生一個一個回到台灣，都在大學裡面從助教當起，然後很順利地升到副教授，現在全部都是教授，而且都是在系裡面擔任很重要的職位像系主任之類，有些已經退休了，所以那段時間是台灣美術很蓬勃發展的一個重要的因素。

人盡其材

整個時代的環境發生這種轉變時，從事藝術出版業很重要的一個觀點，就是要充份利用人才。這些人才不只能夠提升出版品質，更能吸收外來的優點，這是當初八十年代，台灣的藝術出版環境產生質變的一個重要原因。在這幾年，台北的學校，有很多從國外留學回來的學者，現在已不稀奇，但是在十幾廿多年前，這些人很難得，因為當初沒有什麼能夠吸引很多外國人來到台灣，尤其是在藝術方面，且當時的台灣文化是處於艱困的年代，要邀請一個國外的學者來是很困難的，因為他們對台灣有歧視。最近幾年，因為台灣的文化環境提昇，很容易邀請到國外的學者。所以從關心台灣未來發展的本國學者裏面，找他們來擔任出版的工作，尤其是請他們出版個人的著作，或在雜誌上寫稿，他們都非常願意，這是對出版事業很大的助力。

美國有一本有名的雜誌叫《Art News》(藝術新聞)。是美

國最悠久的一份月刊，已經出版到一百年。《Art News》最先是從一張報紙出發的，現在變成最大、歷史最悠久的藝術雜誌。我在一九七七年到美國的時候，由美國國務院安排訪問，他們在華盛頓的辦公室裡問我說：「你來美國想看看什麼？」我回說：「我很想看看紐約的藝術新聞雜誌，能不能讓我見到老闆，看看他們編輯部的一些事情。」畢竟透過美國政府的安排，可以看到很多想看到的東西。但是《Art News》老闆馬上回答說，不願意見這個台灣的《藝術家》雜誌，因為在的他印象中，《藝術家》雜誌完全沒有地位，聽都沒有聽過。那時候《藝術家》雜誌才創刊一年多，所以當時我心裡覺得很氣餒。當初我們也想去訪問很多大畫家，例如一個普普藝術名氣很大的藝術家，但他也拒絕我們訪問，他回絕說他正在羅德島度假，不方便回到紐約的工作室，說了很多理由就是拒絕我們去訪問。所以當初台灣的文化環境，並沒有吸引很多的外國學者，他們都不願意來台灣。經過十一年後，一九八八年《Art News》老闆將業務傳給第二代，由他的女兒負責整個雜誌的發行和編輯的工作。因為八十年代，台灣的藝術環境非常蓬勃，讓很多美國或歐洲的觀察家，認為台灣可能領先其他亞洲國家，所以卸任後的《Art News》老闆，由於他想看看中國大陸的市場，於是先到台灣做一個投石問路的工作，第一站就來到台北。透過一個台灣畫家的介紹，第一個就想來訪問《藝術家》雜誌社，結果一看這個人就是當初拒絕我去訪問的人。

與美國藝術新聞雜誌合作

這真是一個時代的改變，當初我到美國去訪問《Art News》老闆，他根本不理，經過這麼多年的演變，現在他居然想來看我們雜誌社營運的情況。我後來還是很客氣的接見了他，談了一天，他請教我們《藝術家》雜誌發展的情況，因為當時《藝術家》雜誌一期廣告有二百頁，他很吃驚，他說《Art News》廣告從來也沒有達到這樣的頁數，整本雜誌也不過二百多頁；那時候《藝術家》雜誌已經發展到四百多頁，將近有二分之一都是廣告，《Art News》老闆覺得很驚訝，他很想亞洲也能獲得廣告的市場。後來《Art News》跟我們簽了約，與《藝術家》雜誌合作三年，由《藝術家》雜誌買下《Art News》一篇我們認為最適合台灣讀者看的文章，每一期《藝術家》雜誌登一篇《Art News》的譯作，這是以我們的觀點來選。《Art News》老闆很贊成這樣的方式，他們要的報酬也很低，我們從交換稿子的過程裏面，還得到許多經驗。

《Art News》的每一篇文章，幾乎都是在觀察全世界藝術的動態，他們會開會並討論分析，分析了以後寫成一個稿，寫出來以後並不是馬上就刊登，他把文章寄給每一個文章中提到的有關單位，尤其是美術館的重要研究員，還有藝術部的主要人員。也就是提出一個當代藝術的問題，然後請教被你報導過的東西，請這個單位提供圖片來配合這個文章。我們選的文章

幾乎都是這樣，當初他也是採用國際的方式操作。當時台灣版權還不是很重視，但美國出版界對版權卻已經很重視，每一張圖都是得到全世界的授權，像我們跟《Art News》買一篇文章，並不是連同圖片賣，他們只提供這張圖片地點在那裏，要我們自己去聯絡這個單位，徵求在《藝術家》雜誌上的使用權。

我們透過這種運作，經過三年的接觸，幾乎知道《Art News》跟全世界的圖書館中心、美術館或藝術單位，取得圖片的版權方式，有些根本不要使用費，就是免費提供，尤其是美國的大博物館，在雜誌上用他們一、二張圖都不用任何報酬，只希望要註明是他們提供的。但是有一些藝術工作者拍的照片就非常貴，我們買到最貴的版權，一張圖片要二千美金，使用一張，大概只用到雜誌半頁，後來考慮了半天還是用，因為用了以後，可以讓你與這些工作室產生更多的接觸。歷史博物館曾展出「馬諦斯特展」，策劃人是蘇美玉(譯名)。為了辦「馬諦斯特展」，蔣美玉特別請他的家屬把馬諦斯的信函整理出來，希望我們能印在雜誌上出版。但家屬所持有的圖片並不多，有很多馬諦斯活著的時候所拍到的照片，幾乎都在一些名攝影家的手裡，像晚年馬諦斯在尼斯拿著竹竿畫畫的照片，就是在他的腳癱瘓以後做畫的照片。因為我們需要和那些工作室聯絡，《Art News》就給了我們一份資料，後來查明都是馬格

蘭的一個成員，布列松拍的。我們就寫信給布列松的基金會，他要的報酬並沒有很高，但是我們透過這種聯絡，就可以找到很多圖片的來龍去脈。你要什麼圖片，腦中馬上可以知道這個圖片可以在那邊找得到，或者是真正的版權由誰持有，或版權有沒有問題。透過這種方式，雖然人在台灣，但可以掌握全世界的圖像資料，出處在那裏，如何聯絡，這是操作上非常重要的手續。能夠掌握圖像資料來源以後，就可以得到很重要的使用方式，這是《藝術家》雜誌和《Art News》接觸以後，最具體的一個成效。舉例來說，有一年邱永漢先生辦一個畫廊，他請一個日本的主編來到台灣，那個主編就講說，他想來看看《藝術家》雜誌，看了以後覺得台灣的藝術環境跟日本差異很大，他說這種差異是出於他們的想像。因為在過去我們想跟日本要一個資料，他們不太搭理，之後請那個主編來實地了解之後，他就覺得台灣還是個可以往來的地方，他可以提供很多編輯上的資源。所以《藝術家》雜誌之後的發展，有很多圖像以及很重要的文章，都是從日本購買來的。這就是在建立交易時，要對方覺得你本身具有能力，他們才瞧得起你，也就是我們本身要站得住腳，對方才會重視你，才肯建立很多文化上的資源讓你運用，這是一個最簡單的例子。

另外還有幾個現象，八十年代是台灣文化發展最蓬勃的一個時代，那時《藝術家》雜誌的發展可說是非常的順利，有很

多人也許認為《藝術家》雜誌賺了很多錢，但其實我們在投資方面也花了很多的精力，很多人大概沒有重視到我們的投資。經過八十年代進入九十年代，整個台灣環境改變很大，藝術的環境一落千丈，台北的畫廊剩不到五十家左右，正常運作的畫廊只有一、二十家左右，很多畫廊幾乎都是關掉，這種變化只不過在十幾年的時間之內。尤其是最近一、二年，台北的藝術畫廊十分的不景氣，在八十年代的時候，台北畫廊協會每年年底在台北世貿辦的藝術博覽會，有很多外國畫廊來參展，認為台灣是一個很大的市場，甚至會因為聯想到中國大陸的市場，便想先從台灣的藝術市場來探路，再走到中國大陸的市場去。但這一、二年來，外國畫廊發現台灣的市場完全沒有辦法，非常不景氣，他們根本就不來參展。像今年的畫廊博覽會到高雄展，因為高雄市政府可以免費提供場所，可以省掉場租，台北世貿的場租很貴，參展的台灣畫廊也少了一半以上，所以情況轉變得非常大。

台灣整個藝術轉變的現象，出版業會不會也受到影響？很多人也在想，出版業從經濟很蓬勃發展的時候開始，在這種環境底下一定影響很大。以《藝術家》雜誌的廣告頁數為例，當時最多一期廣告有二百多頁，有人問我說，假如你又回到一百多頁怎麼辦？我老早想到這個問題，因為有一天一定會回到一百多頁以下。那我們就從另外一個角度來找生路，所以在八十

年代，我們就規劃很多美術叢書的出版，而且最主要的想法是怎樣從專業走到大眾化。因為走藝術出版的路線，不能只提供專業的精緻文化，亦就是比較上流階層的文化界、美術界。一本美術的出版品，讀者群一定是從藝術家開始，接著是收藏家、畫廊界、藝術產業界，然後是美術館員或者是美術相關科系的學生，但最大的讀者群，其實應該是一般人。一般人並不是專業的人，那他為什麼要看這些美術的出版品呢？很多人會覺得說，他沒有辦法看這些專業的出版品。因此，在做這出版業的時候就要想到，要用什麼方式讓這些人會看你的東西，這是一個非常大的市場，一個潛在的市場。所以，我們在藝術出版最盛行的八十年代就開始規劃，那時隨便出一個書都非常暢銷，隨便都可以賣幾萬本，因為讀者認為你出來的書就是最好的。所以，由於我們預視到這個市場有一天一定會產生質變，因此，在那時候《藝術家》雜誌每年年底舉辦的年終尾牙，除了固定邀請寫稿的作者及相關的美術界外，我們還邀請了在日本、亞洲、美國各地《藝術家》雜誌駐外的代表。把這些駐外代表邀請回來，還要付機票費用。像我們曾邀請了歐洲二個代表、美國，還有日本三個人回來參加我們的尾牙，一切都是我們提供費用，我們就趁著這個機會跟他們請教，看看這整個環境的改變，如何掌握藝術出版的動向。他們建議我們可以出版大眾化的藝術出版品，所以我們就從那個時候開始策劃，第一套最重要的書是《世界名畫家全集》，現在這個全輯已經出版

到七十本，預計出版一百本。

進軍大陸市場

當我們出版到第四十本的時候，中國大陸很出名的河北教育出版社來到台北。他們是中國出版社訪問團，其中有個人大概是身兼三、四個出版社的社長。當他在台北的最後一天行程參觀誠品書店時，一眼看到我們出版的那套書，回到大陸後，就馬上打電話給我，他說：「你這套世界名畫家全集，我買下全部版權在大陸發行。」我很吃驚，因為當時我對河北教育出版社完全不了解，可是我馬上就答應，沒有懷疑他的身分。那個社長很乾脆，後來經過多次的接觸，最後把整個出版品在大陸發行簡體字版。河北教育出版社社長說：「最理想的書不是以專業的角度來出版美術方面的書」。他說他到國外參加法蘭克福的國際書展，也看過很多歐洲和美國大藝術出版公司出版名畫家的書，但覺得都沒有我們的書好。那我問他說：「這個有什麼不同？」這是我請教他的觀點。他說：「最大的不同就是你是用中國人的觀點來介紹這個畫家，而不是用他們的觀點。」因為西方人的觀點和我們的觀點，選擇作品和欣賞的方式上不一樣，他覺得中國大陸讀者可以接受這種書。因此我們前前後後已經合作八年了。

二 二年五月的時候，北京辦了一個國際圖書博覽會，

台灣幾乎所有的出版社都去了。當時大地錦繡出版社的老闆許鐘榮也住在北京的假日飯店，那時候他的營運還沒有發生問題。有一天他問了我一個很奇怪的問題，他說：他跟大陸來往幾乎都收不到錢，他說：「你怎麼能跟大陸發展而且還能夠拿到錢？」因為他也跟河北教育出版社合作。後來我從河北教育出版社的職員那兒得到了一個訊息，就是大地錦繡出版社跟河北教育出版社來往的方式，跟《藝術家》雜誌完全不一樣。我們的條件講得很清楚，第一次出版多少本書，怎麼樣取得這個版權費，另外再版的話，如何取得的方式不一樣。舉例來說，台灣很多出版界跟大陸出版界合作，是採取一種版稅的方式，就是每年賣了多少，到年底結算的時候再付全部的費用，但我們不是這樣的方式。我們是第一次簽約的時候就以一定的本數，先付版權費給我們，超過這個版權費以後再付。假如第一次並沒有出到一定數量的書，也要付相同的版權費，而且在出版的時候就要一次付清，我們才會簽這個合約。後來我們發現跟大陸出版界來往雖然很容易合作，但是若想要在財務上得到實質收益的效果，就得要經過考慮週密的合作方式，才能得到效益。所以有很多合作失敗的例子，並不是在細節上，而是在關鍵問題的談判上。

要走大眾化的路線，我們要做一般人可以接受的美術書，在《世界名畫家全集》出版後，市場上已經充斥非常多大眾化

的書，畫家反而不太看。因為我們書裡都有一張讀者回函卡，我們分析寄回讀者回函卡的讀者，幾乎都是一些外行人在看，還有一些很年輕的學生，或第一次接觸到藝術的朋友，他們對這個讀物有興趣，完全是因為自己想接觸，他們在過去對藝術並沒有很深的修養。所以，當初考慮這個出版的方向是非常正確的，而今天可以說是階段成果的回收。這算是公開我們的業務機密，但主要是想提供各位，假如在事業上做一種考量時，未來的前瞻性非常的重要，沒有未來的前瞻性，也許能夠滿足一時的榮耀，但是並不一定看到遠景，這是我從很多的結論裡所得到的發現。當初在耕耘的時候，有沒有考慮到將來的一個收成。當初我們會投入出版世界，也是想到未來台灣的出版環境是怎麼樣的一個情況。與大陸的合作出版，就是牽涉到九十年代台灣的藝術環境慢慢萎縮，不只是藝術出版業，整個出版業的情況也是如此。雖然目前台灣看起來還是有很多出版社，但是發展的前景不如八十年代，且看不到前景。

出版的現況

現在台灣的出版界有二種現象，一種是很多的出版社拼命出書，出版的書送到了書店以後，下架的速度非常快，只要這個書不具有很大的市場，大概一、二個月就會被書店下架了，下架以後就根本不能再上去，變成一種回頭書，要找到另一個

市場才可以發售。所以就要拼命地出很多新書，來維持書的上架率，希望書店永久有這個出版社出版的書，擺在這個架上，維持營業基本的成果。另外一種就是很多出版社已經儘量減少出書，這是個極端的現象，減少出版的出版社老闆，大部份都是經營比較穩健的出版社，雖然減少向前衝刺的機會，但是通常財務狀況很穩，不會倒掉。台灣有很多暢銷書的排行榜，其實並不是一個很正確的數字，我們要了解出版市場賣得好壞的例子，是從紙行老闆那兒得來的訊息，因為他們最清楚印多少數量。台灣幾家賣紙最大的老闆跟我們都很熟，他們來推銷紙的時候，我們都會問：「那一家出版社印什麼書，那個紙量是多少？」所以我們對市場的掌握很正確，都是從很基本的數字去掌握，有些紙行對出版社財務的狀況、營運的狀況好不好都很清楚，紙行甚至不賣紙給這些出版社，就可知道他們對這些出版社掌握的情況，而我們外面的人根本還不了解。

出版界到了九十年代，到目前為止並不是很樂觀。但還是有一個相反的方向，就是中國大陸出版界卻非常蓬勃，而這種成長的現象，當初我們也有預期到，因為隨著政治慢慢地開放，中國的市場會愈來愈大，這個並不是牽涉到任何意識型態的問題，我們是從出版產業的角度來觀察，假如政治的干擾愈來愈少，藝術出版的前景會愈來愈樂觀。這是九十年代，最近幾年來一個最明顯的現象。在台灣解嚴、開放探親以後，我們

第一年就跑去上海和北京，了解他們出版界的市場。那個時候，中國大陸是一個非常封閉的社會，尤其是對外國出版品的接觸非常少，外國很多出版商也不想到大陸去，因為外國出版商覺得在一個封閉的政治環境裏面，不能有很多發展的機會。可是隨著中國大陸慢慢開放以後，現在全世界很多大出版集團都想到中國大陸去，這是一個很大的改變。但後來在接觸了幾年以後，發現現今中國大陸出版業蓬勃發展有其先天上的缺失，就是對外來文化的了解不足。中國大陸沒有辦法拿到很好的資料或圖版，他們對前面所提到的圖版操作完全不了解，所以大陸會跟我們合作的重大原因，就是買下台灣的出版品，只要文字一改馬上就可以出版，而且觀點很接近，這是一個台灣出版界重要的前景，就是思考的觀念、業務操作的方式、編輯的手法都可以比大陸先進，這是台灣的優勢；但是大陸有一個優勢，就是他們的市場很大且讀者多。

我曾經問過河北教育出版社一年的營業額，他們說一年利潤最少是七百億的人民幣，我聽了嚇了一跳。台灣整個的出版界營業額也沒有那麼大！後來了解，大陸一個省的學生，包括高中以下的學童、大學以上所用的教科書，都是由河北教育出版社一家出版，因為他們是教育出版社，一個省就一個出版社，分別主掌專業、教育及美術，所以河北教育出版社主要是面對教科書的市場。台灣的教科書市場，其實也很龐大，這幾年教科書一開放，

很多出版界也想投入市場，但是因為台灣教科書是一個非常複雜的市場，大多有政治的殺手攔在那裏。大陸一省只有一個專業的出版社，所以河北教育出版社能掌握一個省的全部教科書市場，只要賣教科書，營收就非常可觀。河北教育出版社利用教科書盈收的利潤來投入藝術文化的出版，這是他們很特別的地方。大陸每一個省都有一個教育出版社，但是每一個省的教育出版社所出的書，除了教科書以外，還要發展那方面的專業書，都是出版社自己決定，完全看社長的品味跟選擇。我們曾經和廣西師範大學出版社合作，他們也買過我們的書，有好幾本百科全書，編輯部在北京，選擇的書都是關於全世界文化藝術旅遊的書，這是他們出版的路線，但是跟師範出版社所標榜的學術路線完全不一樣，也是走文化通俗的一個路線。

另外，上海人民美術出版社，在過去出版過很多大陸藝術家的精緻畫冊，每本書都非常昂貴，一本書大概是人民幣一千塊到二千塊。但是這幾年出了很多人民幣大約三十到五十塊錢，屬於非常普及化的大眾書。他們走上這條路也是想把讀者的階層降到一般人可以買得起藝術書的水準。當初我們跟上海人民美術出版社的社長也有過接觸，曾經跟他買下中國民間藝術版權的書，介紹中國各省的民間藝術，現在很多都已經絕版了。總之，這幾年上海人民美術出版社的整個出版路線與過去完全相反，是非常大的一個轉向，這說明了他們反應得也很快。

另外，我想舉一些例子讓各位可以體驗一下我在全世界各地的經歷，有身歷其境的感覺。

比利時—布魯賽揚專業書店

我到世界各地第一個想看的，就是一般書店和專業藝術書店經營的方式。布魯賽揚專業書店規模很大，所陳列的書除了比利時出版的一些讀物，還有全世界的讀物，最新的書都擺在前面的平台上，一些比較老的就擺在書架上，所以一走進書店，就可以看到全世界最近出版的重要藝術書。

美國—聖卡菲飯店

我在一九七七年到美國時參觀這一家飯店，這是一個很現代化的飯店，在裡面有一個非常大的書店。聖卡菲最早是美國印地安人的部落，現在是美國印地安藝術的發祥地，除了印地安藝術還有表演藝術也是在這裡崛起。很多藝術家早期都是生活在這裡，等成名後才到紐約或其他的城市。聖卡菲有個很特別的地方，就是把原住民的藝術規劃得非常好，很擅長利用印地安原有的特質，轉變成一種產業來經營，除了建築保持原有印地安風格的狀態，而且很多細小的產品，都讓人覺得非常的可愛。後來我在美國費城遇到了一個藝術家，他當初有很多的作品在聖卡菲的畫廊裡展出，沒有想到在紐約又遇到他，我就問他：「你怎麼會想到聖卡菲去開展覽？」他就跟我介紹說，

聖卡菲是一些不成名的藝術家發跡的地方，所以他很多作品都是先在那裏發展出來的。

丹麥—路易斯安娜美術館

丹麥海邊的路易斯安娜美術館，是歐洲非常前衛的美術館，除了一般的活動，還有很多表演藝術活動，是美國的一個富豪在丹麥捐出來的美術館，在這裡幾乎可以看到全世界重要藝術家的作品。這個美術館是在海邊的一個山丘上，除了建築物本身，後面的山坡上也陳列了許多雕刻家的作品，這些作品幾乎都是廿世紀最重要的作品，我們看了以後，就了解為什麼美國能有許多前衛藝術家的作品，因為藝術的市場是全世界，不只在美國，我們在很多歐洲的美術館裡，都可以看到美國的作品。美國藝術家創作這麼多東西，而且都是大型的創作，一般家庭是不容易收藏的，但這些作品的收藏者卻遍佈全世界。

挪威—孟克美術館

孟克美術館就在挪威的市區裡，是挪威具代表性的一個畫家孟克的專業美術館。這個美術館由日本人捐錢建置，孟克一生的作品都可以在這個美術館裏面買得到，從各種卡片和畫冊，還有很多的海報，以及他生前生活的樣子，幾乎都是在這個美術館裏面，這種專業美術館通常可以讓人接觸到這個藝術家一生創作的全部面貌。

瑞典—巴哥爾蒙文化中心

這個文化中心很特別，在一個非常熱鬧的街上，裏面包含所有的表演藝術、視覺藝術，也有出版的專業區，還有一個展覽廳，展覽廳除了介紹瑞典當地的藝術家外，每年還會舉辦二次全世界當代藝術家的作品展。所以北歐的一些國家對文化的素養，通常有非常深厚的根基。這個藝術中心變成當地人民的一種生活方式，只要走進這個文化中心，就可以接觸到你所看到的文化產物。

另外，這二、三十年來，幾乎自己想見到的藝術家，不管距離多遠，我都會想辦法去跟他們見面。像中國大陸剛開放的時候，我們在北京見到了李可染先生。他雖然第一次跟我們見面，但非常客氣，因為他已經看我們《藝術家》雜誌很多年，覺得藝術家過去對他的報導，跟他的想法非常接近。有一期我們報導他的作品，彩色頁的圖版稍微小一點，他見面的時候跟我們說，在刊登藝術作品的時候，可以做一個出血的處理，這是他很直接的意見，都沒有大畫家的架子，他現在已經過世了，後來他的畫來台北展覽時，他的太太、兒子都曾經來台北拜訪我們。

蘇聯聖彼得堡—安妮塔美術館

我們在編名畫家的書時，發現要編一本拉菲爾的書，有些

圖片就在某一美術館裡，但若沒有親自跑過一趟，根本就拿不到圖片。我們有時候為了得到這些圖片，會特別跑去美術館找，大概先看看有什麼收藏，再談出版的版權。比如有張畫很小，但是很精采，而且框裱得非常好，金碧輝煌。我們去安妮塔美術館的時候，正值蘇聯解體，非常紛亂，跟我們一起去的是台灣一位很有名的收藏家林明德先生，還有另外一位曾經在菲律賓美術學院留學的中央美術學院朋友，他俄文講得很好，他都願意幫我們去溝通以達我們的要求，因此所有的作品都同意讓我們拍照，讓我們得到一個非常方便的管道。

挪威奧斯陸—兒童美術館

依我看，這個兒童美術館是全世界設備最好的一家，一共五層樓，是由民間經營，裏面有世界各地出版的兒童讀物，還有兒童繪畫，也有一些兒童勞作。兒童美術館每天都請挪威當地的美術老師到館上課，講解這些作品以及閱讀藝術名作的方式，讓我覺得非常特別。

我舉這些例子是因為每一個美術館，都有藝術專業的書店，這其實也是藝術出版一個很大的市場。

俄羅斯藝術家

我去了俄羅斯二次，有一次是專門為了拜訪十幾位藝術

家，這些都是蘇聯比較有名的藝術家，他們把一生的作品都搬出來讓我們看。因為當時蘇聯解體，經濟情況很不好，這些藝術家本來都是拿國家配給的薪水，在葉爾欽當總統的時候，有二年沒有辦法發給這些藝術家薪水，這些藝術家就開始把自己的畫拿出來賣。有些台灣的收藏家就去買這些作品，當時他們生活非常地苦，逼不得已賣畫，所以我們去看的時候，他們非常客氣地把這些畫都搬給我們看。在我們想像裡面，莫斯科是一個共產集權的社會，但是我們發現他們文化的水平卻非常的高。在很多的美術館，還有藝術機構裡面，會發現東歐藝術有相當的水準，他們人民對藝術的品味也很高，那種文化的根基是中國大陸所沒有的，這是和中國大陸最大的差別。

捷克—布拉格美術館

我們在捷克剛剛開放的時候就到布拉格去，後來認識了幾個布拉格美術館的館員，他們也是對藝術出版有很大的興趣。有一年捷克總統哈維爾夫人來台灣訪問，我們認識了她的翻譯員布拉格美術館中國部主任，她提供很多在布拉格收藏的中國藝術作品圖像給我們。因為捷克是個共產國家，在中國大陸跟他們有外交關係時，很多著名畫家像齊白石等都曾經應邀到捷克去訪問，留下很多作品在那裏，所以要找中國四十、五十年代一些畫家的作品，幾乎在布拉格博物館的東方部裡面都可找到。

俄羅斯蘇聯美術史

藝術家出版社在蘇聯剛開放的時候，出版一本俄羅斯蘇聯美術史，一開始介紹的時候，這不只是台灣第一本介紹俄羅斯美術史的書，而且也是中國大陸第一本介紹俄羅斯美術史的書，是有關整個廿世紀俄羅斯的美術史，現在中國大陸反而跟我們買這本書的版權，由天津美術出版社出版。

哈林東方博物館

哈林東方博物館裡陳列的唐三彩是中國的唐俑。藝術家出版滿多陶瓷的書，市場反應非常的好，我們出版過一系列五本陶瓷的書，曾經賣了廿多版，統計大概有廿多萬本，我們當初很吃驚，為什麼這樣的書有這麼大的市場，後來到了世界各地發現很多的博物館裡面都有一個東方部，而東方部裡面，幾乎都有陳列中國陶瓷，陶瓷在世界文化裡面佔有一個非常重要的地位。

荷蘭—奧杜羅美術館

這是梵谷第二個美術館，第一個是在阿姆斯特丹梵谷美術館，第二個就在荷蘭奧杜羅。美術館外面有很多世界名雕刻家的作品，這個美術館非常值得一遊，雖然離阿姆斯特丹頗遠的，但是據我所知，有很多台灣美術界的朋友都到過這個美術

館，因為這個美術館非常特別，裏面的畫不但很精采，附近公園的所有雕刻作品也非常的好。

西藏—布達拉宮

我們出版社也有出過西藏的專書，那本書還得過金鼎獎的主編獎。當時西藏還沒有很熱門的時候，藝術家出版社就出版了西藏的書。西藏自治區有一年請我們去那邊開新書發表會，這很出乎我們意料，後來發現他們西藏自治區裡面有出版過許多世界各地各種版本的書，那時候有個書記主持這個會，他說最好的書就是我們藝術家出版的這本《西藏藝術集粹》。

威尼斯—韓國館

一九九五年威尼斯雙年展開幕的時候，有一個韓國的藝術家在威尼斯正式設立一個韓國館。這幾年韓國文化發展很快，一群尼姑和尚來參加威尼斯雙影展韓國館的開幕，這群就是他們藝術創作的一件作品。尼姑和和尚從韓國館出發，然後繞行威尼斯雙年展大會一周，宣傳韓國館在那一年開館，這種舉動讓西方感受東方宗教神祕的感覺，是一個非常好的宣傳手段。這幾年韓國文化、藝術、體育蓬勃發展，是一個很特別的現象。當初一九九五年，我們台灣也想在威尼斯設館，文建會主委也在這一年去視察，但是回來以後並沒有決定設一個館，當初文建會主委假如裁決中華民國可以在這裡設一個台灣館，也

許現在就變成威尼斯一個重要的館，很可惜錯失了這個機會。韓國這幾年下來，已經在世界的文化藝術上奠定重要的地位，後來又接著辦光州雙年展、釜州雙年展等一連串的國際活動，所以韓國的藝術出版品逐漸有不錯的成就，這是我從一個很小的現象所觀察到的體驗。

美國—博物館裡內的藝術書店

美國博物館內的藝術書店在一個大空間裡，把藝術名作放在系列開發的文化產品中，營運的成績非常好，陳列也很簡潔大方。另外一個藝術書店，陳列全世界的藝術出版品，只要指定最近出版的書，都可以買得到，也可用郵購。藝術家常常跟書店買書，他們會把今年或明年，甚至未來將出版什麼書，提供一些資訊給我們。

北京—國際書展

台灣開放探親的第二年，中國大陸舉辦了一個北京國際書展，這也是大陸剛和外面交流舉辦的第一個國際書展。這個展覽是在北京的一個展覽館裡舉辦，規模雖不很大，但參展的國外書商也滿多的。我當初去的感覺就是大陸每一省的出版社都集中在這裡，變成一種政治任務，所有的出版社都被硬性地規定參加，卻完全沒有經濟上的效益，只是一種展覽，因為沒有人買書。但現在的情況完全不一樣，因為現在的國際書展已經

變成一種版權的談判，像今天國際書展在北京展覽的時候，版權交易非常多。在當初第一、二屆舉辦的國際書展，完全沒有交易，跟台北國際書展比起來非常簡陋，現在大陸進步很快，已不復當年的簡陋。

中國大陸—出版社社長

我們在天安門事件前夕到上海去訪問，跟上海人民美術出版社社長請教很多兩岸出版的問題，現在這位社長已經退休了。當初大陸有很多的出版社社長都是美術專業人員，但是這幾年來變化很大，因為這些專業人員都已經退休了。最近接觸到幾家出版社的社長，幾乎年齡都在四十歲以下，是非常年輕的一代，思考模式跟比較老的出版模式完全不一樣。一位美國回來的朋友說：「假如是四十歲以下的社長，你們可以繼續來往，假如社長是超過五十歲以上，那就不必來往，因為馬上就被換掉。」這是他們一種政治任命的手法，他們準備大量啟用年輕的一代。

上海—藝術書展

天安門事件以後，藝術出版社總公司到上海辦第一次藝術書展。上海有一個大出版公司 - 中國國際對外貿易圖書出版公司，簡稱「外圖」，當年最早的時期，中國大陸的書跟外面買的版權，都是由這個機構來辦理。因為「外圖」覺得我們出版

的書在大陸有市場，所以「外圖」於一九八九年在上海辦了展覽活動。後來「外圖」跟我們說，因為六四事件以後，所有中國對外的來往幾乎中斷，所有的文化活動外國都不去參展，當年我們去參展是一個非常罕見的現象，給他們的感覺很溫暖，所以那次展覽以後，他對我們印象非常好，因為當初台灣出版界還沒有到上海去舉辦過展覽。

上海人民美術出版社主編，現在已經是美國大學的一個教授，曾在日本實習，廿幾年的變化非常大，變成了另外一個人，這是我們從一個很小的現象，觀察到大陸出版界的一個演變，提供給各位做個參考。

最後，我想再做個結論，從事出版事業這麼多年後，有一個很重要的觀念希望傳達給各位，就是不管做出版或任何事業，當要從個人的興趣轉變成專業的產業時，有一個很重要的關鍵，就是要跟著時代的環境去轉型。成長與轉型非常重要，假如這個環境提供一個轉型的機會而你沒有掌握到的話，就會永遠落後。這個例子我們看得太多，以印刷廠為例，台灣的印刷廠最早從單色機開始到雙色機，到最近海德堡的四色機，甚至是五色機、六色機，過去從雙色機轉到四色機、五色機時，台灣有很多印畫冊的印刷廠，並沒有隨著台灣經濟最好的時候去擴展、轉型，現在就全部都關掉了。那些很有名的印刷公司

突然都沒有了，因為都被現在龐大投資的廠商取代。所以這種轉型的過程非常重要。我想這個關鍵就是在於這個領導人，在可以轉型的機會之下沒有好好把握。所謂轉型就是要有見識，能看到未來，甚至可以做一種投資，投下一個要不要轉型的決定。再以藝術出版為例子，轉型的條件是要看到讀者群在那裏？出版品不是為自己出版，而是為讀者出版。有很多人出書不是為讀者，而是先想現在要出什麼書，並沒有想到書的市場，所以銷售量非常少。轉型第一個要注意的問題就是讀者群在那裏，第二個就是在一種藝術的現象或文化的現象還沒有出現之前，能預知這種現象將出現並掌握這種機會，做任何事情都可以成功。當初我們在編美術全集的時候，那時候台灣老畫家的作品都沒人要，我們去拍照，他就都拿給你拍，要他任何一件他什麼都答應，但是當我們的美術全輯出來的時候，是台灣繪畫史上最好的時代。台灣老畫家的畫非常貴，然後這些老畫家一個個過世，現在這些老畫家的第二代也沒有幾張畫，因為都賣光了，每個人都得到非常優厚的經濟效益。現在要到這些畫家的家裡拍一張照片都拍不到，這些畫家的後代最後要這些作品照片，還有些單位要做任何出版之用的照片，都得跟我們要，因為當初我們在他們還沒有變成台灣顯學的時代，就已經掌握這些圖文資料，而那時候又花最少的錢，得到最大的效益，但是今天來做簡直不可能，再多的錢都拿不到，因為這些作品流散在每個收藏家手裡。第三個很重要的問題就是藝術欣

賞的角度一直在轉變，可以左右藝術出版的 direction。即使再有名的學者，也沒有辦法預測將來藝術欣賞的角度會怎麼轉變，這完全要靠經營者去體會，假如還一直保持舊有的觀念來出版、來投入出版事業，那一定是失敗的，所以要很敏銳地去感受到藝術欣賞角度的轉變，來調整出版的 direction，才不會遠遠落在別人的後面。

有一個很殘酷的事實例子：日本有一個太陽雜誌二一年停刊。我在十年前去訪問過太陽雜誌總編輯，在日本的平凡社，經過一年的安排，他才讓我們去訪問，因為當時太陽雜誌非常熱門，銷路非常好，也銷到台灣來，我想知道太陽雜誌的編輯的概念和呈現的方式。我就問他們說，你現在遭遇最大的問題是什麼？因為我想了解他會不會意識到未來將是怎麼樣的一個變化。那個主編跟我講說，編了太陽雜誌已經卅年，是在戰後日本創刊，那個時候的讀者都是廿多歲的年輕人，所以報導的都是戰後最流行的東西，用圖像來表達，報導的層面非常廣，是日本非常暢銷的圖像雜誌，封面有很多漂亮的圖、還有太陽兩個字。現在最困擾的問題是，因為日本人編雜誌都是跟著讀者群的品味在走，讀者喜歡看什麼內容，就給你看什麼內容，現在讀者都已經五、六十歲了，再過十年要怎麼辦，這雜誌就沒人看了。我問他現在雜誌大都是什麼內容，他說都是日本的庭園、日本的小鄉鎮，都是將很小的題目做得很大，因為

日本年老的觀眾很懷舊，喜歡這些老村莊、老建築，跟日本很優美的景色，他的雜誌走這個路線，愈走愈狹窄，他說這是最困擾的問題。我得到一個很大的啟示，太陽雜誌想把內容調整回給年輕人看，但卻調整不過來，於是便在二〇〇一年停刊，所以領導者要懂得把握時機。