

第一章 緒論

第一節 研究動機與目的

長久以來，圖書出版業一直被歸屬於文化事業的一環，甚至有「紳士們的專業」(the occupation of gentlemen)之稱，旨在提供作家、出版商、學者、書店經營者對於書本、觀念等文化活動有交流合作的機會(Asser, 1992； Abel, 1996)。1960年代初期，隨著商業成長的趨勢，美國圖書出版業快速發展，為了壯大本身的力量從事競爭，出版社與出版社之間或收購(acquisition)或合併(merger)，形成所謂出版集團(conglomerate)。

1960年代末期，媒體公司基於綜效(synergy)的理由開始涉足圖書出版業，而以90年代以後最具規模。由於傳播科技日新月異，各媒體類型的區分越來越模糊，文化事業和娛樂事業的界線不再明顯，一些長時間在媒體市場上獨占鰲頭的財團，開始對圖書出版業產生濃厚興趣，其關鍵正來自於「智慧財產權」。當手中握有任何一項智慧財產權時，便可將內容變成各種產品出售，所以暢銷書不再只是單純的書籍，也可以拍成電影、電視、錄影帶、VCD或DVD，影片音樂又可以灌製卡帶、CD，受歡迎的角色還可以發展成各類商品。以貝塔斯曼(Bertelsmann)為例，透過電視頻道、衛星傳送、網路系統等多重管道，可以向全世界所有消費者推銷旗下所有產品，包括電影、電視、音樂、書刊等。可以說，智慧財產的內容所帶來的商機，正是媒體集團進入圖書出版業的原因。

這種基於綜效理由形成的媒體集團，截至2000年6月為止，幾乎主導了整個美國圖書出版業。美國著名大出版集團西蒙舒斯特(Simon & Schuster, S&S)、藍燈書屋(Random House)和麥格羅希爾(McGraw-Hill)，都分別為英國皮爾森(Pearson)、德國貝塔斯曼、澳大利亞的新聞傳播(News Corporation)等媒體集團所購併，這些媒體巨人急遽擴張的事例，正顯示出版集團化的世界性趨勢。

這股趨勢似乎也波及台灣的出版界，以號稱出版集團的城邦為例。城邦集團成立於1996年10月，剛開始時結合麥田、格林、貓頭鷹、商周四家出版公司而

成，在組織與財務方面成為一體，出版作業則各自獨立。城邦的宗旨在創造更好的資金、組織等資源條件，以便在市場上發揮力量，這是目前為止台灣圖書出版業集團化的第一個案例。但城邦究竟是公司法人的正式合併，或只是經營策略的運用，似乎尚待深入討論。其他如皇冠集團在智慧財產權上的運用，將書籍拍成電影、電視劇，確實達成所謂的綜效，但也只能說是一個內部成長的例子。類似美國集團化的購併現象，出現在台灣圖書出版業的可能性究竟如何？

目前，台灣出版業界和學界對於圖書出版集團化的討論寥寥可數，僅止於事件的描述，尚未有深入完整的探討。所謂「他山之石，可以攻錯」，本研究的目的即針對美國出版業的集團化現象做歷史性的回顧與分析，希望從其中瞭解這股至今方興未艾的集團化潮流，對美國圖書出版業產生何種利弊得失，並且探討美國圖書出版業的集團化引發的諸多議題，如文化自主性以及集團化的倫理等議題。本研究著重於文化層面的探討，希望更進一步理解圖書出版業集團化的本質，也借鏡美國出版集團的經驗，提供台灣業界參考。

依據以上研究的目的，本研究將探討下列問題：

1. 美國圖書出版業集團化如何演進？分析美國圖書出版業從 1960 年代初期至 2000 年 6 月間所發生的購併事件，探討美國圖書出版業的集團化現象。

2. 美國出版集團的個案研究。針對美國最大教育出版集團 S & S，和最大英語一般書出版集團藍燈書屋，探討美國典型出版集團成長的歷程。貝塔斯曼的個案研究則探究一個跨國媒體集團成長的歷程。

3. 美國圖書出版業集團化現象如何改變美國圖書出版業的風貌。探討圖書出版業集團化是否造成：(1) 注重商業導向而影響出版品質，並且威脅到編輯的獨立自主性；(2) 大型出版集團是否掌握更多通路；(3) 是否造成出版業的集中化，減少美國圖書出版機構的數量；(4) 圖書出版業的集團化果真能創造綜效，達成經濟效益？

4. 美國圖書出版業集團化所引起的問題與影響。探討出版業集團化所引致的文化自主性問題，集團化的倫理議題等。

第二節 名詞釋義與研究方法

一、名詞釋義

(一) 出版

何謂出版 (publishing) ? 《大英百科全書》(*Encyclopedia Britannica* , 1996) 的定義為 : 「包括選擇 (selection) 、製作 (preparation) 及銷售 (marketing) 印刷品 (如圖書、報紙、雜誌) 的活動。」《印刷與出版字典》(*Dictionary of Printing and Publishing* , 1997) 則定義為「印製圖書或報紙, 並將之銷售或配送給大眾的行為」。另外, 彭建炎在《出版學概論》中定義為 : 「選擇、整理著作物, 通過一定的生產方式, 將其複製在特殊載體上, 並以出版物的型態, 向社會傳播的行為」(彭建炎, 1992)。

近年來由於電子科技的進步, 出版的型態更加多樣, 因此綜合以上看法, 以及對現代出版的瞭解, 出版可做如下解釋 : 「出版即選擇、複製著作物, 通過編輯、印製、發行等活動, 以圖書、雜誌、報紙、錄音帶及光碟片等等型態為載體, 向社會傳播的行為。」

(二) 集團

集團即集團企業, 學者司徒達賢曾以「關係企業」一詞稱之, 而在其《組織診斷與組織發展》中定義為 : 「兩個或兩個以上的獨立企業, 彼此具備統一的決策和協調關係者, 即可稱為關係企業」(司徒達賢, 1981) 中華徵信所出版的《台灣區集團企業之研究》(中華徵信所, 1989) 一書中, 則認為集團企業需符合下列條件 :

分子個數 : 三個或三個以上的公司所構成。

股權 : 國人資本佔有 51% 以上的民營企業。

核心公司 : 在某集團各分子公司中, 核心人物經常在該公司下達決策命令, 或該公司之經營權、管理監督等權高於其他分子公司, 其影響力可及於多數分公司者。

地區：核心公司必須設在國內。

至於美國對關係企業的定義，美國「投資公司法」(Investment Company Act)規定公司對他公司直接或間接持有 25% 股權，推定為控制他公司者即母公司，他公司為子公司。公用事業握股公司法 (Public Utility Holding Company) 則採用 10% 為基準。證券法 (Security Act) 及證券交易法 (Security Exchange Act) 未訂下明確之持股百分比，而以實際控制為取決標準。信託條款法 (Trust Indenture Act) 亦然。

綜合上述，集團企業可以定義為：「若干獨立企業，基於企業間彼此的認同股權關係、業務結合關係以及法律地位等結合而成的企業群。集團中有一強而有力的指揮中心及領導人物，負最高決策、指揮協調等任務，各分子之間對內可以競爭，對外則利害一致。」

(三) 購併

一般人習慣將「收購」(或購買)與「合併」混合使用，但就法律上的涵義，兩者是不同的，前者包括收購資產 (purchase of assets) 和收購股權 (stock purchase)；後者則包含法定合併 (statutory merger) 和創設合併 (consolidation) (伍忠賢，1998)。

收購資產：收購公司以股票或其他支付方式，取得目標公司主要資產或全部資產，其彈性空間也包括選擇性承受賣方的債務。

收購股權：收購公司以其股票或其他支付方式購買目標公司股權，買方依持股比率一併概括承受賣方的所有權利和義務，包括現有與或有的負債。

法定合併：又稱存續合併，因存續而合併的公司應申請變更登記，消滅的公司應申請解散登記。

創設合併：合併的基本特性是數個公司合為一個公司，消滅公司的權利義務由存續公司概括承受。

至於購併的主要類型 (Christianson, 1972: 8-9)：

水平購併 (horizontal consolidation)：相同產業銷售同樣的東西給同樣的終

端消費者的公司之間的合併。

垂直購併 (vertical integration): 在生產和配銷路線上, 不同層次公司之間的合併。

複合式購併 (conglomeration): 被購併公司與購併公司的性質本來是沒有關係的。

收購和合併這兩個詞之間本來很難有一個明確定義, 有時兩者交換使用, 不過合併是比較溫和的語詞, 意思是兩個地位相等的公司之間的結合, 在合併後還有平等地位。收購則意味著某公司對其他公司的征服, 比較小的公司也許說合併, 但大的公司則說: 我把你買進來。

出版業的購併 (或併購) 通常也有其他產業購併的特質, 出版購併通常發生在經濟大規模擴張的時代, 其目標不外是增加資本、效率, 或現有生產線的擴大, 或是對相關或新的產品領域的多角化經營。水平和複合式合購併常是比較常見的模式, 雖有少數垂直購併的例子, 但並不多見。

根據上述定義, 本研究將圖書出版業的購併界定為以下三者之一: 1. 出版社與出版社相互之間的購買活動; 2. 購併行為牽涉到圖書出版業以外, 如傳播事業 (報紙、雜誌或廣播公司) 的購買活動; 3. 被購併的出版社或成為其他出版社的一部份, 或僅僅出售某些書的權力, 或牽涉到共同發展計畫, 兩家公司合建第三家公司, 並且雙方都有持股。

(四) 綜效

學者伍忠賢在其《企業購併聖經》一書中, 將綜效定義為: 「合併後公司價值大於購併各公司價值之和, 這便是效率理論」(伍忠賢, 1998a)。事實上, 管理學的效率理論與出版業所謂的綜效, 在營運方面強調規模經濟是一樣的。故本文對出版業的綜效, 只要符合以下條件之一即可稱之: 1. 購買成長的公司, 接收現成人力如編輯、作者群等, 降低學習成本, 以便迅速掌握市場。2. 出版業向下游整合, 透過上下由間溝通、議價等交易成本的降低、供料穩定, 創造綜效。3. 「智慧財產權」的運用。透過發展相關產品、共享資源以降低成本。4. 媒體或出版集團與網路或科技公司結合, 嘗試擴大新產品的市場佔有率, 實現另一規模經濟利益。至於購併在財務方面形成的綜效, 因非本文討論重點, 故不論及。

二、研究方法

本研究為一質性研究，主要的資料來源有二：文獻分析以及個案研究。

文獻資料通常是研究者資料來源的第一選擇，有助於研究者對研究主題進行整合與歸納。基於國內不管業界或學界對此一主題鮮少涉及，除了《出版界》第 53 期，蘇精博士所撰寫〈美國圖書出版業的集團化〉專文討論，以及 2000 年初發刊的《明日報》針對歐美圖書出版界的消息性報導外，幾乎毫無資料可供查詢，故主要資料來源藉助於現有國外文獻資料，如美國的《出版家週刊》(*Publishers Weekly*)、《文學市場》(*Literary Market Place, LMP*)，英國的《書商》(*The Bookseller*)、*Logos*，大陸出版的《中國圖書商報》、《出版參考》、《大學出版》等，以及透過網路蒐集的資料和國外各專業論述書籍。文獻資料質疑之處，並透過 E-mail 與《出版家週刊》的編輯或作者溝通，以取得相關訊息。

個案研究 (case study) 一般歸屬於敘述性研究 (descriptive study)，亦即描述和形容某些特殊事物和特徵的研究設計。個案除了必須講求實際，每個個案都應該有一個或數個中心問題，這些問題可能相當清晰，也可能不很明顯，即所謂的「潛在問題」，需要經過研究分析後才能顯示出來 (陳萬淇，1995：16-17)。本研究以美國圖書出版界頗負盛名的 S&S、藍燈書屋，以及世界第三大媒體集團的德國貝塔斯曼為研究對象，基於 S&S 和藍燈書屋長達 70 多年的出版經驗，在美國圖書出版業集團化過程中頗具代表性；而貝塔斯曼本身以印刷出版起家，經過 165 年的發展擴張，多角化經營成為一個大型媒體集團，堪稱由出版公司走向媒體集團的代表。

本研究利用質性分析蒐集研究個案系統的、綜合性的資訊，以增加對其深度的瞭解。目前歐美出版業界對於企業本身的資料整理非常仔細，包括涉及商業機密的數據資料，亦不吝於示人，對本研究的進行，有莫大幫助。

第三節 文獻探討

圖書出版業的集團化現象是在資金充裕、市場擴大的情況之下才有可能發生，換言之，是在市場競爭中形成的，台灣的圖書出版市場由於不具備這樣的條件，因此缺乏針對此一問題的探討。反而是大陸的圖書出版業，放眼於未來可能

形成的大華文市場，在政治力的干預下，非自然的由計畫經濟轉向市場經濟，企圖模仿歐美成功經驗，組建具有中國特色的出版集團，因此針對此一主題討論的文章很多。

至於歐美圖書出版業集團化現象，自 1960 年代至今仍舊如火如荼的進行著，除了歐美出版集團或媒體集團的活動報導，有關議題也受到學界的重視，各出版學術期刊刊登的相關文獻不少。本研究相關資料依內容性質及出處大致可區分為研究文獻、新聞報導與網站資料三大類。

一、研究文獻

有關美國圖書出版業集團化的研究文獻，具分析深度或系統化的專論以葛瑞克(A. N. Greco)的〈現代圖書公司的購併與發展〉(‘Mergers, Acquisitions, and the Development of the Modern Book Company’)(1997)一文為先。葛瑞克以 10 年為一個階段，探討自 1960 年代以來，美國圖書出版業集團化形成的原因、背景、發展歷程以及對美國社會造成的影響。本文是少數針對美國圖書出版業集團化所做的系統性研究，其對美國圖書出版業的詳實記錄，使此文成為重要的參考文獻之一。然而本文對美國圖書出版業的集團化現象僅記錄到 1990 年，葛瑞克雖於 1996 年又在《出版研究季刊》(*Publishing Research Quarterly*) 秋季號補充 1990 至 1995 年的資料：〈塑造未來：美國 1990-1995 年圖書出版業與大眾傳播產業的購併〉(‘Shaping the Future: Mergers, Acquisitions, and the U.S. Publishing, Communications, and Mass Media Industries, 1990-1995’)，但 1995 年以後出版業集團化的發展與變化，仍須藉助其他文獻。另一篇由克瑞斯蒂恩生(E. B. Christianson)所著〈1958-1970 年間出版業的購併〉(‘Mergers in the Publishing Industry, 1958-1970’)(1972)一文，則針對美國 1960 年代集團化現象作一深入的分析敘述，惜跨越年份太短，只能做輔助性資料。

由卡布瑞克(F. Kobrak)和路易(B. Luey)於 1992 年合編的《1990 年代的國際出版結構》(*The Structure of International Publishing in the 1990s*)一書，預測出版的集中將改變圖書出版業的風貌，有鞭闢入理的見解，包括資訊將為少數巨型公司壟斷，或者這些巨型公司由於過於龐大，最後終將倒塌或再分裂，重新創造早期的那種出版環境等。本書並考察一些購併現象及所引起的議題，如：文化自主性或作品品質和性質的問題等等，同時也考察到一些改變出版業結構的事

實。本書出版距今將近 10 年，整個出版環境的變化不可謂不大，然作者的觀點卻是前瞻的、多面向的，是一本極具啟發性與深度的參考文獻。

萊文 (M. P. Levin) 所寫〈大企業在美國圖書出版業的積極角色〉(‘The Positive Role of Large Corporations in US Book Publishing’)(1997)一文，針對美國圖書出版業集團化的發展做階段性的回顧，不同於葛瑞克僅就當時美國出版業的購併現象做階段性描述，萊文以美國大型出版公司的購併為主軸，敘述美國圖書出版業的變革，並提出許多事實與統計數據來支持他對圖書出版業集團化所抱持的樂觀看法。

畢萊格 (E. de Bellaigue) 於 1997 年發表〈集團與圖書出版：何去何從？〉(‘Conglomeracy and the Book Business: Where Next?’)，文中提出影響美國圖書出版業集團化的因素：國際的影響、市場佔有率、規模效益。畢萊格分析以上三種現象以後，提出出版集團化的下一步將是：亞洲是未來一個潛在市場；最有吸引力的商機在專業資訊的銷售；英語學習教材的大量需求；出版集團致力於他們選定的出版領域。

美國圖書出版業集團化不僅改變美國圖書出版結構，更帶來文化方面的影響，或引起文化議題的討論，是本研究所要討論的重點。因此參考數篇刊登於出版學術期刊上的文獻，研究焦點多放在圖書出版業集團化對業界或美國文化社會的影響。

席佛林 (A. Schiffrin) 的〈出版企業化〉(‘The Corporatization of Publishing’)(1996)和〈集團時代的嚴肅出版，盈餘或公眾利益？〉(‘Bottom Line or Public Interest? Serious Publishing in the Age of Conglomeracy’)(1999)兩篇文章中提到，大型企業在購併出版公司後，不斷要求利潤目標，因而犧牲了作品的品質，或由於政治性考量而限制了作品的分歧性，使得編輯的自主性受到嚴苛的考驗。以往出版社對於書籍通常有一個想法：即廣大的群眾應該能接近或閱讀到世界文化中最好的作品，而現在出書則視乎「有沒有潛在的讀者」，顯然只有那些成功或有名作家的作品才能出書，一個新作家或新的批判性觀點越來越難有出版管道。作者以將近 50 年的出版經驗，提出出版企業化以後對圖書出版業帶來的衝擊。

類似的觀點在貝翠斯力 (W. Petracelli) 的〈圖書出版、銷售以及多樣性沒落

中的企業集中> (‘Book-Busters: Corporate Consolidation in Book Publishing and Selling and the Decline of Diversity’)(1999)談到，圖書出版集團化帶來暢銷書症候群，許多出版集團和大零售商都相信，公司可以靠少數暢銷書牟利，故而在出版和銷售上有嚴重偏食現象，也使得書籍的多樣性及其蘊含的文化多樣性受到威脅。

亞貝爾(R. Abel)在<圖書出版業的文化角色>(‘The Book Publisher’s Cultural Role’)(1996)一文中認為，出版業一直扮演保護傳統思想與文化財富的角色，尤其是經典書籍即使以平裝本大量生產，除了營利，也是為了保存和散播社會中最基本的寶藏。但購併所形成的出版集團大都只著眼於利潤，幾乎完全排斥這樣的角色扮演。

隆(E. Long)則在<出版集中化的文化意涵>(‘The Cultural Meaning of Concentration in Publishing’)(1992)一文中指出，出版業集團化最受爭議的問題，在於此舉是否帶來文化的「大眾化」(cultural massification)，亦即使得圖書這種精神食糧因標準化而降低品質；其次，文化的大眾化也可能使得中產階級失去其傳統上的文化優勢。

此外，集團化對企業的影響一直是研究者亟欲探究的問題，圖書出版業集團化過程中的購併動作，不但有其經濟的意涵，也潛藏著諸多有待討論的倫理議題。倫理議題追問的是道德上的對錯，或應該不應該，此類文獻存於討論組織重構的書籍中，例如霍夫曼等人(W. M. Hoffman, *et al.*)所著的<購併與組織重構之倫理導言>(‘Introduction to the Ethics of Organizational Transformation: Mergers, Takeovers, and Corporate Restructuring’)(1987: xv-xix)一文中認為，集團化過程中的購併及組織重組，涉及到諸多倫理問題，諸如，購併該不該為？購併是否合乎公眾的利益？就算不能，是否也應該容許？組織重構對被購併組織的成員有相當深遠的影響，其權益是否應優先於公司的利益，或優先於大眾的利益。

瑟帕(R. Serpa)在<購併中常被忽略的倫理面貌>(‘The Often Overlooked Ethical Aspect of Mergers’)(1988)指出，以往的公司購併，大都只注意到法律和財務的問題，忽略了購併過程中的倫理問題，特別是管理系統對人員的不公平對待。伯諾(A. F. Buono)與波狄區(J. L. Bowditch)合著的<倫理與變革策略：購併中的人力資源考量>(‘Ethics and Transformation Tactics: Human Resource

Considerations in Mergers and Acquisitions’)(1987), 則根據數篇經驗研究, 指出在合併過程中, 員工可能經歷到種種衝突的情緒, 從震驚、憤怒、不信任、無助, 到滿懷希望、興奮, 但典型的反應, 往往都是如喪考妣, 而經理人有倫理責任去緩和這種情緒。

根據上述文獻, 可見圖書出版業集團化所引起的廣泛重視與討論, 讓研究者可以從中窺出圖書出版業集團化所衍申的問題以及未來的動向。

二、新聞報導

此類文獻多散見於英美的出版期刊上, 例如美國的《出版家週刊》及英國的《書商》, 當今歐美出版的最新消息、購併案例等等都是常見的內容, 唯僅提供出版業界最新動態, 內容不夠深入, 也缺乏全面的觀點, 只能當作背景資料。

三、網站資料

本研究在個案研究中相當多資料引自公司網站, 例如貝塔斯曼集團、維康集團 (Viacom) 等公司網站, 提供企業本身或購併公司的歷史背景、公司架構、營運項目、經營方針、營業額等等, 比之國內出版社將之視為商業機密不願公開, 研究者較方便取得研究個案的原始資料。至於其他學術網站所登載的相關論點, 也提供研究者許多重要的研究文獻。

第二章 美國圖書出版業集團化的演進

在討論美國圖書出版業集團化之前，應該回溯美國企業購併的歷史，藉以瞭解美國自 20 世紀以來整個商業環境的變化。美國企業購併的發展大約可分為幾個階段：第一次在 20 世紀之初，企業購併的目的通常在於追求市場的獨佔（monopoly），這種水平購併（horizontal consolidation）產生了好幾個在市場上具有壟斷地位的大企業，例如美國鋼鐵公司（U.S. Steel）和美國罐頭公司（American Can）。第二次是垂直購併（vertical integration），發生在經濟大恐慌（1920 年代末至 1930 年代）至第二次世界大戰（1939-1945）期間，最有名的是通用汽車（General Motors）與福特汽車（Ford Motors）的垂直購併。第三次購併發生在 1960 年代流行的多角化經營，進而採行複合式（conglomeration）購併，亦即將不相關的企業併入同一體系內。自 1980 年代起，則進行第四次購併，這次的購併是以高度融資進行，導致購併後公司負債比例大幅上升。這四次購併皆發生於經濟非常景氣、股票價格極度上揚的時候，企業為了追求更高的利潤而從事購併的活動（方嘉麟，1994：12-13；范建得，1990：94-97）。但在 1987 年中旬，美國股市崩盤，道瓊指數大幅滑落，對整個財務市場有相當嚴峻的影響，使得 1988 年至 1989 年的購併情況有減緩的現象。

在美國商業界瀰漫著企業購併氣息的 20 世紀，美國圖書出版業也追隨著商業成長的大體趨勢，特別是從獨資經營的型態轉到合夥關係，甚至形成企業的型態。在這樣的轉型過程中，隨著出版公司規模越來越大，也會面臨大公司所面臨的一些問題，或在經濟不景氣的期間財務受到衝擊，他們也可能跨出圖書產業，試圖尋找資源來解決問題。

20 世紀中期以後，美國的出版業已成為一個頗具規模的產業，和其他商業存在的型態類似，集團化現象非常普遍，其成長的方式不外內部或外部成長，使得原本單一的出版公司形成兩家或多家出版公司，在同一的所有權之下，實施共同或互補的經營策略，就是所謂出版集團。

美國出版集團的成長方式大都經由外部購併等手段進行，因為在通貨膨脹率高、技術快速更新、經濟成長率低的美國經濟環境中，對擁有資產的企業進行合併，在投資效率上遠比內部自然成長或從頭投資的做法有利（方嘉麟，1994：19）。集團形成後，不論如母子或姊妹關係等模式，集團中的各個份子都會在相當程度

上致力於共同或互補的經營策略，以求彼此有利的發展。本章旨在討論美國出版業以購併為主的集團化現象，探討其發生的原因，以及發展過程中各時期的特徵。

第一節 美國圖書出版業購併發生的原因

一、購併的產業環境

圖書出版產業在美國大眾傳播業中具有獨特的傳統地位，一般人對出版業具有的刻板印象是：出版業是尊崇的文化事業，出版人常與著名作家在雞尾酒會中歡敘，在紐約著名的四季餐廳會晤，到渡假勝地休憩等等。這對於那些想參與思想、觀念世界，想在其中投資或嚮往和國際知名作家在宴會裡交往的人而言，是很具吸引力的。這是促使美國出版業成長的原因之一（Greco, 1997: 46）。

1960 年以後，美國出版業快速成長的主要原因是，二次世界大戰後，西方世界教育普及，這個現象反映對教科書及相關學習教材的大量需求；而收入增加、出生率提高、注重休閒等也產生了對讀物的持續需求。這種種原因為整個圖書出版業帶來很大的希望，也引起產業外人士的興趣（Christianson, 1972: 9）。如果再把技術性的創新納入考量，以及政府在教育和圖書館預算的介入政策，便可以了解，為什麼圖書出版業的購併形成一股趨勢，而且發展出為成長而成長的哲學，即：你不吃人就是被吃（eat-lest-you-be-eaten）的政策（Asser, 1992: 152），而且出版業經常討論的是如何保護自己避免被購併，或如何購併其他公司，而不是討論關於圖書或期刊的出版。

美國自由企業的環境也是使得購併百花齊放的重要原因，其在政治、財務上相當穩定、富裕、以現金導向的市場，每年讓很多圖書公司可以出許許多多的書以獲取利潤，可以說是一個非常有價值的市場，所以美國和全球的媒體如電影、電視、廣播、報紙，也想結合圖書出版業成為完整通吃的傳播企業。

另外是基於一些財務上的理由，在 1963-1989 年之間，美國圖書出版業有令人印象深刻的交易統計數字，這些數字顯示，出高價進行購併在財務上相當划算（Greco, 1997: 46）。美國商務部（U.S. Department of Commerce）所公佈的資料（見表 1）顯示，這段期間美國出版業持續成長，出版社家數自 993 家增至 2,298 家，員工從 46,800 人增至 73,900 人，產值（value of shipments）自 15 億美元增

至 140 億美元。雖然在圖書市場中，不同利基市場的利潤有相當不同程度的差異，但有幾個主要範圍像教科書、直接郵購、專業圖書、參考工具等類圖書業績更是耀眼，吸引了華爾街投資市場的注意。特別是 1984-1992 年美元疲軟期間，美元滑落 22-37%，更吸引外國出版界購買的興趣（Greco, 1997: 45-46）。在這些國外買主看來，圖書產業是有利可圖的，並且如前文所言，許多人認為出版業是尊崇的文化事業，出版業給予他人高度的文化認同，顯然也引來不少購併的交易。

表 1：美國圖書產業 1963-1989

（單位：百萬美元）

年 度	出版社家數	出版社員工	產 值	產值變動百分比
1963	993	46,800	\$1,534.6	---
1967	1,022	52,000	\$2,134.8	+39
1972	1,205	57,100	\$2,856.8	+34
1977	1,745	59,500	\$4,793.9	+68
1982	2,130	67,100	\$7,740.0	+61
1987	2,298	70,000	\$12,619.5	+63
1989	2,298	73,900	\$14,074.0	+18

資料來源：U.S. Department of Commerce, Bureau of the Census, *1987 Census of Manufacturers: Newspapers, Periodicals, Books, and Miscellaneous Publishing*, (Washington, DC: USGPO, 1988); *1977 Census of Manufacturers: Newspapers, periodicals, periodicals, Books and Miscellaneous Publishing*, (Washington, DC: USGPO, 1978), U.S. Department of Commerce, International Trade Administration, *U.S. Industrial Outlook 1992* (Washington, DC: USGPO, 1992)。以上引自 Greco, 1997: 46。

二、購併的誘因

由於美國圖書出版業大都經由購併成長而非內部成長，圖書出版市場的結構，也從傳統個人或家族式經營轉向企業化方式經營，如同其他產業一樣，利潤最大化成為企業最重要的目標，而要達到利潤目標又非以往的製作、配銷方式所能獲致，各出版公司紛紛採取策略性政策以提升競爭力；再者，由於資訊時代的

來臨，現代通訊系統的突飛猛進促成地球村的可能性，都使得以英文為主的資訊大量傳播，以全球為範圍的共同市場潛存著無限商機。所以，葛瑞克(A. N. Greco, 1997: 51-52) 在〈圖書出版產業〉(*The Book Publishing Industry*)一書中提到，1960 年以後美國圖書出版業快速繁榮以及購併大量增加有兩個重要理由：(一) 策略性的行銷考量；(二) 地球村的興起。

由於購併涉及對產業環境及競爭者的分析，策略規劃成了一項勾勒企業長程方向的重大任務，所以葛瑞克引用波特(Michael Porter) 的競爭策略的觀念來支持他的看法：一個公司應該能自由而且快速有效的進入市場，但遺憾的是，市場其實是相當競爭的，所以理論上可以且值得去做的事，實際上卻很難達成。這樣的情況使得策略性的行銷經理人必須想辦法開展出一條可行之徑：(1) 尋求一個有潛在利潤的市場利基；(2) 發展可能滿足利基市場中顧客的需求；(3) 創造一個防衛性的計畫，用以抵擋其他公司密集而強烈競爭的攻擊。

其中，波特提出影響競爭策略的五個因素：(1) 市場中新進入者的威脅；(2) 供應商對價格的掌控；(3) 消費者口味善變；(4) 潛在替代性產品的出現；(5) 在競爭中為取得霸權地位所導致難以避免的衝突。這就是波特著名的五力分析。

為了瞭解、操控一個本質上不太理性的市場，波特於是提出策略經理人應該運用如下步驟：(1) 評估現存的規模經濟，即大量生產所能帶來的好處，特別是大量生產使得單位成本降低，生產者可能更有能力在市場中競爭，取得一個更大的市場佔有率，也就是說，最後在整個相同的產品市場裡，以價格取得獨佔性的操控地位。(2) 決定產品的差異化；(3) 決定資本需求；(4) 分析成本劣勢；(5) 考量目前行銷管道；(6) 瞭解當前的法律規範。

由於美國整個有利於商業的氣氛，以及大部份美國公司對策略運用所扮演的角色相當重視，所以美國甚至國外圖書產業的主管都使用到波特競爭策略的觀念，用以評估在這個行業中購併的利益。另外，與波特的理論相關的兩大事件：(1) 地球村創造一個世界性的出版市場；(2) 太平洋沿岸包括南美、中美、非洲、中東等國家形成的共同經濟市場隱含著無限商機，也引起全球出版公司對購併產生莫大的興趣。葛瑞克因此認為，1960 年代以後圖書出版業快速繁榮、購併案大量增加的兩大理由，乃是基於策略性的行銷考量和地球村的興起。

第二節 1960-1989 年間的購併

一、60 年代的購併

美國近代圖書出版業的一項特徵是經由購併建立集團，由於二次大戰後嬰兒潮長大入學的人口增加，加上經濟蓬勃發展、高等教育大量擴充等因素，使得 1950 年代末期，美國出版業出現繁榮的景況，造就集團環境。出版家週刊 (*Publishers Weekly*) 和文學市場 (*Literary Market Place*) 從 1958 年起記錄出版業的購併案，當年只有 4 次 (Christianson, 1972: 10)，以後陸續增加，整個 60 年代一共有 183 件購併案(見表 2)，到 1965 年為止，購併行動還只是緩慢增長，當年的購併案件與 1960 年一樣，僅有 14 件。從 1966 年開始，購併活動快速成長，至 1968 年到達高峰，共有 38 件，1969 年也有 33 件購併案件發生，總計 131 件 (72%) 發生在 1965 年以後 (Greco, 1997: 46)。

表 2：1960-1969 年之購併

年度	購併案件	佔 1960 年代購併案件百分比
1960	14	7.65
1961	11	6.01
1962	7	3.83
1963	12	6.56
1964	8	4.37
1965	14	7.65
1966	23	12.57
1967	23	12.57
1968	38	20.77
1969	33	18.03

資料來源：Greco, 1997: 47；Christianson, 1972: 10。

這種發展一方面是詹森總統（Lyndon B. Johnson）向貧窮宣戰的「大社會」（Great Society）政策，主張消滅貧窮、疾病，提高民權，改善移民法，增加教育補助，以及降低個人及商業的稅收。在這項政策之下，充裕的教育和社會福利經費創造大量的商機，促使許多出版社積極擴展業務，形成出版集團；另一方面又相當符合當時所有產業的趨勢，購併情形從 1950 年代中期逐漸增加，至 60 年代後半期形成高峰。

在這個出版業集團化的第一個時期中，麥米倫公司（Macmillan）的表現最為突出。麥米倫在 1951 年即公開發行股票上市，在當時是極為罕見的情形，這個動作主要是想要擺脫英國母公司的控制，因為至 1950 年止，英國麥米倫一直是美國麥米倫的主要股東。1960 年，主要從事雜誌和百科全書出版的寇麗兒公司（Crowell Collier）買下美國麥米倫，成立寇麗兒麥米倫公司（Crowell Collier Macmillan, CCM），進一步開始合併其他公司，包括 1961 年購買出版非小說類圖書評價很高的自由出版社（Free Press）。1967 年起，麥米倫大事擴張，購併對象包括美國教育出版公司（American Education, 1968）、肯尼迪公司（P. J. Kennedy & Sons, 1968）、班茲兄弟公司（Benziger Bros. & Bruce Publishing, 1969）、沃司頓圖書公司（Woolston Book Co., 1969）等出版公司，總計至 1969 年止，共買入 51 家子公司，建立起當時美國最大的出版集團。

60 年代除了由出版業者形成集團以外，其他傳播業者也開始介入圖書出版業，例如時代公司（Time, Inc.）購併 12 家出版社，包括新美國文庫（New American Library, 1960）、馬修班得公司（Marthew Bender Co., 1963）、世界出版公司（World Publishing, 1963）、新英文文庫（New English Library, 1963）、年代醫學出版社（Year Book Medical Publishers, 1965）、安柏瑞恩公司（Harry N. Abrams, 1967）、莫司比公司（C. V. Mosby Co., 1967）等。全錄公司（Xerox）則買下 6 家，包括編印出版家週刊的鮑克爾公司（R. R. Bowker, 1967），以及金恩公司（Ginn & Co., 1968）等（Greco, 1995: 239）。

其他一些重要的交易則包括哥倫比亞傳播公司（Columbia Broadcasting System, CBS）購買哈特公司（Holt, Rinehart and Winston, 1967）；戴爾公司（Dell）購買狄爾出版社（Dial Press, 1963）；雙日公司（Doubleday）購買萊德魯兄弟公司（Laidlaw Brothers, 1964）；狄恩公司（Dunn & Bradstreet）購買克洛威爾公司（Thomas Y. Crowell Co., 1968）；大眾學習公司（General Learning）購買貝達特

公司 (Silver Burdette Co., 1966); 海灣西方公司 (Gulf & Western) 購買口袋書出版公司 (Pocket Books, 1966); ITT 公司 (ITT) 購買山姆公司 (Howard W. Sams, 1966); 力頓產業 (Litton Industries) 購買雷恩賀得出版公司 (Reinhold Pub. Corp., 1966); 美國圖書公司 (American Book Company, 1967) 和諾斯公司 (D. Van Nostrand Co., 1968); 國家通用公司 (National General) 購買班坦圖書公司 (Bantam Books, 1968); 完美影業 (Perfect Film & Chemical) 購買大眾文庫 (Popular library, Inc., 1968); RCA 公司 (Radio Company American, RCA) 購買藍燈書屋 (Random House, 1966); 時代鏡公司 (Times Mirror) 購買新美國文庫 (1960) 和安柏瑞恩公司 (1966) 等 (Christianson, 1972: 5-32)。

1960 年代的美國，國內圖書出版業購併非常活躍，但在國際間的圖書出版購併顯然非常有限，尤其是法國、英國和歐洲其他國家，基於民族主義心態，不願自己的產業被外國買走；此外，美國在圖書出版方面有很大的內部市場，這使得美國出版商不用擴展到國外也能生存。可以說，在 60 年代美國出版社國際性的拓展並不理想，但例外的是在大學教科書的領域卻相當成功，使得麥格羅希爾公司 (McGraw-Hill) 約翰威利公司 (John Wiley) 以及賀爾公司 (Prentice Hall) 發展出強而有力的國際分支機構，特別是在科學、技術、醫學、經濟學和商業方面。而在一般書出版方面，讀者文摘 (Readers Digest) 因為出版多國版本或濃縮版而有世界性的曝光，但如同上述大學教科書出版一樣，是由母公司在各地建立分支機構，而非透過購併其他公司形成 (Bellaigue, 1997: 129)。

二、70 年代的購併

企業界的「綜效」 (synergy) 看法，使得電子和傳播公司在 60 年代末期決定進入圖書出版市場，他們的假定是傳播或電視公司和被購買的圖書公司同屬傳播產業，因而可能在購併後形成綜效。但這種想法沒有多久就破滅了，因為購併雙方在購併過程中涉及的管理風格有極大的差異，因此，合併的情況在 70 年代有減緩的現象。尤其是越戰結束後，在 1973-1975 年之間，美國經濟陷入極度不景氣，政治社會動盪不安，而且法律對於購併實施較為嚴格的管制，美國出版業雖然持續集團化的趨勢，但規模上明顯縮小，這十年中購併的案件不增反減，整個 70 年代只有 175 件案例 (見表 3)，這樣的事實說明了購併步調有放慢的現象。

表 3：1970-1979 年之購併

年度	購併案件	佔 1970 年代購併案件百分比
1970	29	16.38
1971	15	8.47
1972	8	4.52
1973	12	6.78
1974	22	12.43
1975	16	9.04
1976	16	9.04
1977	22	12.43
1978	22	12.43
1979	15	8.47

資料來源：Greco, 1997: 48。

這段期間熱衷於擴張集團的出版業者是哈潑和羅公司 (Harper & Row) 購併 4 家子公司：邦諾公司出版部門 (Barnes & Noble Publishing Division, 1971) 達得公司 (Dodd, Mead & Co., 1977) 克洛威爾公司以及立品寇特公司 (J. B. Lippincott Co., 1978)。至於傳播業者有美國廣播公司 (American Broadcasting Company, ABC) 購買區爾頓圖書公司 (Chilton Books)，這一購併動作是美國三大電視網進入圖書出版產業的開始。CBS 也購併 3 家出版社，有大眾文庫 (1971) 福西特出版公司 (Fawcett Publications, 1977) 以及普瑞格公司 (Praeger, 1977)。甚至外國出版業者也開始進入美國市場，例如德國貝塔斯曼公司 (Bertelsmann) 購買班坦圖書公司，英國企鵝圖書公司 (Penguin Books) 購買維京出版社 (Viking Press, 1975)，荷蘭愛斯裴爾出版公司 (Elsevier Publishing Co.) 也買進達坦 (E. P. Dutton & Co.'s stock, 1975) 和懷頓 (Phaidon Press, 1976) 兩家出版社。

另外，海灣西方這家掌握包括派拉蒙影業（Paramount Pictures）聯合水果公司（United Fruit Company）的控股企業，在發現許多卓越的出版公司都在待價而沽，而且出版產業確實有利可圖後，也於 1975 年和西蒙舒斯特（Simon & Schuster, S&S）合併。其他還有 MCA 公司（Media Company American, MCA）購買普南（G. P. Putnam, 1975）和卡沃得（Coward, McCann & Geoghegan, 1975）兩家公司；RCA 公司購買巴蘭坦圖書公司（Ballantine Books, 1973）和 CRM 圖書公司（CRM Books, 1974）；時代公司也和每月一書（Book-of-the-Month, 1977）圖書俱樂部合併等，以上都是發生在 70 年代重要的購併案件（Greco, 1997: 48、1995: 229-242）。

關於 1970 年代與 1960 年代的購併現象有一些性質上的差異，一些國際性的主要出版業者像貝塔斯曼或企鵝等，都在尋找機會以擴展其市場佔有率，他們以自認為划算的價格購買有特色出版社，這些動作為他們在 80 年代購併美國圖書出版公司打下良好的基礎。

三、80 年代的購併

美國圖書出版集團化的熱潮，在 1980 年代達到前所未有的高潮，大出版社在 80 年代成長得更大，而且也有新的業者出現。這 10 年中共有 213 件購併案例，佔 60 年代以來所有購併案件的 37.17%。其中 151 件發生在 1984 到 1988 年之間，這個數量幾乎是所有 60 年代的總數，尤以 1986 年的 40 件最多（見表 4）。

由於投資資金充足，而且有許多出版社待價而沽，80 年代可以說是一個購併風暴的年代，其中，比較重要的購併案例有：

1. 海灣西方公司（S&S 的母公司）在 1984-1986 年間花費 13 億美元購買出版公司。其中，子公司 S&S 分別以 5 億和 1.25 億美元買下金恩和貝達特兩家學校用書出版社。

2. 在 1984-87 年之間，麥米倫公司再度擴張集團，增加了 13 個子公司，包括家族式企業型態的史庫林柏尼（Scribner Book Company），該公司早年因出版海明威（Ernest Hemingway）及其他著名作家的書而有名。但麥米倫本身卻難免於 1988 年被英國的麥斯威爾傳播公司（Maxwell Communications）購併的命運。

3. 1984 年，哈寇布瑞斯公司（Harcourt Brace）以 5 億元買下 CBS 教育和專

業書部門。

4. 1988 年，麥格羅希爾買下藍燈書屋的大學和中學圖書出版部門，麥格羅希爾因此介入一般圖書出版的領域，最後變成美國最大的一般圖書出版社，每年收入超過 10 億美元。

5. 1983 年，時代鏡公司放棄了一般圖書市場，集中在專業和科學出版，因而將旗下的新美國文庫賣給投資團體奧德賽公司（Odyssey Partners），奧德賽公司接著買進家族經營的達坦公司，但 3 年後（1986 年），終於還是將以上兩家公司賣給英國的皮爾森集團。

表 4：1980-1989 年之購併

年度	購併案件	佔 1980 年代購併案件百分比
1980	12	5.63
1981	16	7.51
1982	9	4.23
1983	10	4.69
1984	29	13.62
1985	30	14.08
1986	40	18.78
1987	26	12.21
1988	26	12.21
1989	15	7.04

資料來源：Greco, 1997: 49。

英國皮爾森集團購買美國出版公司的例子引起 1980 年代的另一個發展，就是歐洲公司的介入。事實上，80 年代集團化很明顯的特徵之一，就是由於美元價位自 1984 年開始長達 7、8 年的連續下滑，吸引外國出版業者大舉進入美國，

藉著購併手段建立出版集團。其中，英國由於在帝國時代已經形成英語的世界性，在英語方面的出版有一定的地位，但相對的德國、荷蘭、加拿大、法國和澳大利亞的出版社，則因為國內市場太小，無法滿足成長的需求，不得不設法打進英語世界，和英美出版社競爭，因此，這些歐洲國家的出版社積極進行跨國性的購併動作，對美國出版市場有很大的投資。其中幾個主要的例子是：

1. 1986 年，具有國際眼光的德國出版集團貝塔斯曼，將其所買的 3 家美國公司：班坦、雙日（DoubleDay）、戴爾及屬下子公司，構成 BDD 集團（Bantam Doubleday Dell, BDD），因而成為精裝書、平裝書和圖書俱樂部市場的主角之一，貝塔斯曼為此一共花了超過 50 億美元的投資。

2. 荷蘭的愛斯裴爾公司在 1985-1988 年之間購買了 12 家美國中型的科學和專業出版社。

3. 德國的哈茲布林克出版集團（Verlagsgruppe Georg Von Holtzbrinck）於 1986 年首次在美國進行購併，以 5,260 萬美元買下出版大學圖書的傅利曼公司（W. H. Freeman）和美國科學雜誌（Scientific American）。

4. 1988 年，法國出版巨擘華榭集團（Hachette）花了 4.62 億美元購買百科全書及兒童圖書出版社葛洛麗公司（Grolier）。

5. 加拿大報紙和旅遊集團湯姆生（Thomson）在 80 年代至少買了 9 家專業和參考書出版社。

6. 1988 年，英國麥斯威爾傳播公司花費 35 億美元買下專門出版律師訴訟和律師資格鑑定的科學研究公司（Science Research Associate）、專門製作指南的航空指南公司（Official Airline Guides）以及美國麥米倫公司。

7. 1987 年，哈潑和羅公司以 3.3 億美元賣給梅鐸（Rupert Murdoch）在澳洲的新聞傳播公司（News），接著梅鐸又接下幾乎是當時單筆最大的買賣，他以 30 億美元買下電視週刊（TV Guide），加上其他購併，梅鐸這個階段在雜誌和圖書方面投資了 45 億美元，同時他還購買英國科林斯公司（Collins）和哈潑公司（Harper）兩家出版社，並將之結合成哈潑克林斯（HarperCollins）。

8. 英國的國際里得公司（Reed International）也在 1983-1987 年之間，在美國購買 15 家媒體公司，其中最引人注意的是鮑克爾公司、出版家週刊以及圖書

館期刊 (The Library Journal)。

9. 英國的皮爾森集團在 1986 年買下新美國文庫和達坦公司，1987 年買下獨立學院出版社 (Independent School Press)，1988 年買進愛迪生衛斯理出版公司 (Addison-Wesley Publishing Co.) (Greco, 1995: 229-242; Levin, 1997: 229-231)。

80 年代集團化另一特徵，是其他產業 (特別是傳播業) 涉足出版業的情形大為增加，其中以新聞為本的時代公司和以電影娛樂為主的華納傳播公司 (Warner Communications) 的合併過程，更是令人印象深刻 (徐鋒志譯，1995：309-358)。扼要地說，80 年代是超大型出版公司出現的年代，在 80 年代末期，出版集中在大約 12 家企業手上 (參考表 6)，這些大型企業的目標不盡相同，有的公司是以傳播為主，有的公司經營的方向是資訊，也有的集中在娛樂或教育 (Levin, 1997: 231-232)。這種集中化、藉購併壟斷市場的敵意式購併，跨越了以往有明顯界線的經濟活動，出版已經不再界定為印刷產業，而可以是資訊產業的一部份，或娛樂、媒體產業的一部份。出版社也不似以往和許多大小和結構類似的出版社站在一個水平基礎，反之，可能與電影公司、電視台、報紙以及高科技電子公司有所牽連，而這些公司的結構和目的是相當不一樣的，他們的經濟目標遠為龐雜繁複的多，因而使得從 60 年代起便介入出版業的傳播業者，到了 90 年代扮演更為重要的角色。

第三節 1990 年代的購併

大眾傳播產業對於內容 (指產品或軟體)、產品製作、配銷通路和放送系統等的追求，到了 1990 年代中期改變了整個媒體產業的風貌。電話公司投資付費節目或多頻道的放送系統 (高容量的傳輸系統，例如電話頻道或使用光纖電纜以及微波的廣播系統等)；傳播科技的進步，使得以前報紙和圖書、雜誌之間，或電視和收音機，電影和錄影帶之間相當明確的劃分，現在變得模糊甚至完全消失，這種情形改變了媒體使用的模式，提供消費者更多樣的選擇，有線電視公司在一個有更大區隔以及高消費的市場看到無限商機。電影公司和一些大型的圖書出版公司因此察覺到有需要擴大自己的所有權 (例如好作家的作品所有權)，亦即取得附屬版權的權利，以維持自己在配送系統上的霸權。

其次，由於美國 1934 年傳播法案所制訂的基本規定，外國公司雖然可以合

法購買美國圖書公司，但在美國電台或電視台的所有權卻受到限制，只能由美國公民擁有。這項規定到了 1996 年美國通過電傳法案(The Telecommunications Act of 1996)，相當程度減低政府對媒體產權的種種限制，讓外國媒體公司得以進入美國市場。這種情況更使得媒體經理人認為，媒體公司不僅要控制媒體的通路和網路(娛樂、資訊、有線、衛星傳輸等等)，並且要控制媒體的產品和內容(付費節目、電影、傳統印刷媒體)，以便在市場中更具競爭力(徐鋒志譯，1995：309-358；Creco, 1997: 49-51)。

基於以上理由，許多媒體經理人發現必須檢視公司目前的營運狀況，並發展新的策略計畫，因此導致美國圖書出版業出現許多大型購併案。

一、 1990-1994 年間的購併

90 年代的購併，除了圖書出版業的購併外，著眼於全球市場經濟策略的電子傳播業者，也紛紛將圖書出版納入其多元化的傳播帝國之中，如火如荼的展開購併活動。1990-1994 年之間，媒體產業(包含圖書出版業)的購併大約 557 件，其中 1990 年有 147 件，1991 年有 120 件，1992 年有 94 件，1993 年有 87 件，1994 年有 109 件(Greco, 1996)。葛瑞克針對媒體產業購併的研究截至 1994 年為止，至於 1995 年以後的購併案件，《文學市場》(LMP) 僅就出版業的購併每年提供相當詳盡的資料，其中 1995 年有 69 件，1996 年有 72 件，1997 年有 85 件，1998 年有 105 件(見表 5)。

在 1990 年代初期，策略性的購併形式上是友善的，購併的目的是希望通過分配銷售系統和市場的影響力來創造規模經濟，亦即購併目標是要深入新的或有利的市場，或取得一些品牌名稱的無形資產(Greco, 1996) 像是 1990 年，MCA 公司購買哈維柯米斯公司(Harvey Comics)，時代生活雜誌(Time Life) 購買華納傳播公司，同時重新命名為時代華納公司(Time Warner)，後來時代華納公司又買下帕瑞汀雜誌(Parenting Magazine)。英荷的里德愛斯裴爾集團的子公司里德出版公司購買專門出版法律和名錄的馬汀代爾公司(Martindale-Hubbel Inc.) (Greco, 1996; Greco, 1997)。

1991 年，K-III 傳播公司(K-III Communication)買下梅鐸手中的紐約雜誌(New York) 和米若貝拉雜誌(Mirabella)，進入一般消費性雜誌市場。K-III 並且購買華克維格諾公司(Funk & Wagnalls, Inc.)，進入百科全書市場。1992 年，多角經

營的大眾電影 (General Cinema) 集團以 15.6 億美元購買名望極高但財務出現問題的哈寇布瑞斯傑佛諾公司 (Harcourt Brace Jovanovich)，並且改名為哈寇通用公司 (Harcourt General)，這樁買賣使得大眾電影集團在其產業裡取得領先的地位 (Greco, 1996; Greco, 1997)。

表 5： 1990-1998 年之購併

年度	購併案件	佔 1990-1998 年購併案件百分比
1990	147	16.55
1991	120	13.51
1992	94	10.59
1993	87	9.80
1994	109	12.27
1995	69	7.77
1996	72	8.11
1997	85	9.57
1998	105	11.82

資料來源：Greco, 1996; *Literary Market Place 1997-2000*.

(一) 1993 年重現大型購併交易

90 年代初期的友善式購併型態在 1993 年有了轉變，產生類似於 1980 年代相當敵意的交易，主要的原因是行銷和技術上的重大發展，使得一些非傳統出版業者像是電話和電視生產的公司也計畫進入這個市場，因而以大型的購併形成障礙，來防止某些重要對手瓜分市場。重要的例子包括：英國里得公司購買航空指南公司 (Official Airline Guides)，梅鐸的美國新聞傳播公司 (News American) 購買紐約郵報 (New York Post)，那斯特公司 (Conde Nast) 購買那帕傳播公司 (Knapp Communications)，藍燈書屋買下 BDD 公司的電子書部門。此時的那斯特公司和藍燈書屋都在紐豪斯家族 (Newhouse) 旗下。然後是派拉蒙公司買了

60 年代美國最大的出版王國麥米倫 (Greco, 1996; Greco, 1997)。

(二) 1994 年是一個轉捩點

1994 年，媒體公司參與的購併案及其創造的市場價值令人驚心，維康公司 (Viacom) 搖身一變為全球主要的媒體業者，買下先前購併 S&S 的派拉蒙公司，重構後的維康公司底下的出版部門，營業收入達 11.81 億美元，佔維康總收入的 25%。同年，維康買下大型錄影帶連鎖店百視達公司 (Blockbuster Video)，創造 93 億美元身價的媒體王國，尤其是品牌聲望和很大的市場佔有率，外加 1,000 個零售店。至此，維康公司旗下的許多單位，包括出版、錄影帶音樂、娛樂、有線廣播以及網路等，都分別為維康帶來巨額收益 (Greco, 1996; Greco, 1997)。

其他主要的交易包括斐若公司 (Farrar, Straus, & Giroux) 賣給哈茲布林克公司；席福大衛公司 (Ziff-Davis) 賣給福若斯曼公司 (Frostman Little & Company)；以及比爾傳播公司 (Bill Communications) 賣給 VNU 商業資訊公司 (VNU Business Information) (Greco, 1996; Greco, 1997)。

(三) 大變動的 1995 年

1995 年中，包括迪士尼公司 (Walt Disney)、時代華納公司、特納廣播公司 (Turner Broadcasting) 以及 CBS 所參與的購併，使得美國媒體產業發生了翻天覆地的變化。

1. 華特迪士尼公司購買首都廣播公司

迪士尼在 1995 年以 190 億美元買下首都廣播公司及其屬下的美國廣播公司 (Cap Cities/ABC)，其市場價值有 400 億美元。迪士尼公司之所以投入此次的鉅額購併，是希望在電子和印刷領域形成一個垂直整合，以便在美國的資訊和娛樂領域中掌握據點，所以買進首都廣播公司，形成一些所謂綜效性活動，包括圖書和雜誌的生產製作；經營一個銷售據點網路；控制一些新的聯合播出的節目，以便將節目放進迪士尼頻道；執行全球性的行銷策略以及為迪士尼商品部門設計新的生產線等。而 ABC 網路加上迪士尼在娛樂和銷售方面的力量，更使得迪士尼取得美國電視網的主導與控制權，難怪一些電視製作人抱怨他們所製作的節目越來越少頻道可以播放 (Greco, 1996; Greco, 1997)。

迪士尼在媒體和出版方面的產權原就相當可觀。1994 年，迪士尼銷售額是 100.6 億美元，淨收入 11 億美元，擁有 65,000 個員工。旗下有主題公園、電影電視錄影帶製作公司、錄影帶和電視銷售通路、電視台、出版公司、體育運動隊伍、零售店以及舞臺製作等。首都廣播公司也不遑多讓，1994 年總銷售額達 64 億美元，淨收入是 6.8 億美元，員工 20,200 人，也是 1994 年收視第一的領導者，擁有廣播電台、電視台、有線電視、出版公司等。總之，購併後的迪士尼加起來的財產真是令人瞠目結舌（Greco, 1996; Greco, 1997）。

2. 時代華納公司購買特納廣播公司（Turner Broadcasting）

1995 年 8 月下旬，媒體產業又發生令人震驚的購併案件，就是時代華納公司購併特納廣播公司。一夜之間，新的時代華納公司年收入就可達到 187 億美元，這個數目幾乎接近 1994 年美國圖書出版產業的總收入，甚至超過迪士尼公司和首都廣播公司加起來的 164 億美元年收入。

時代華納公司本身即擁有電影電視製作公司，電視、有線頻道和系統，音樂公司，電影圖書館，出版及其他娛樂事業。而特納公司的財產包括電影、電視製作，電視和有線頻道，電影圖書館以及其他事業。新購併的公司擁有相當可觀的娛樂和資訊方面的資產，如同迪士尼一樣，也將很多包括電影、電視製作公司等生產機器和分配管道結合起來，企圖成為一個垂直整合的電子和印刷媒體公司，以掌握未來的商機（Greco, 1996; Greco, 1997）。

3. 西屋公司（Westinghouse）購買 CBS

1995 年 8 月，西屋電子公司花費 54 億美元買下 CBS，這項動作離迪士尼公司購買首都廣播公司僅一天之隔。

CBS 成立於 1927 年，當時是一家電台網路公司，擁有 7 家電視和 21 家收音的廣播網路。1994 年網路銷售額有 37 億美元，營運收入 4.26 億美元。至於西屋公司是美國最大的製造商和媒體公司，1920 年進入電台產業，當時擁有美國第一個商業電台 - - 匹次堡的 KDKA-AM 電台。西屋公司在節目製作方面相當活躍，1994 年的總銷售額約 202 億美元，盈餘約 14 億美元，銷售額的 90% 來自其核心的製造業。

CBS 在此次購併上只求取 54 億美元售價的最大原因，是 CBS 在出版和音樂

兩個核心事業受到很大的批評，網路收視又下滑得很嚴重，加上一些訊號微弱的電台，西屋公司買到的其實是已經走下坡的事業。西屋公司此次的購併，再次顯示電視網路的活力與重要性，當然，和迪士尼公司一樣，原來購併的目的都是想要達到規模經濟，但迪士尼公司希望在節目的配送上取得霸權地位，西屋公司卻是在廣播市場和全國性的網路上取得市場佔有率 (Greco, 1996; Greco, 1997)。

至於在圖書出版方面的重大購併，包括皮爾森集團透過旗下子公司企鵝集團購併楚澳公司 (Troll Associates) 49% 的股份，楚澳公司是全美兒童圖書和學校讀書會方面最大的圖書公司之一。皮爾森集團打算以 5,900 萬美元重新建立楚澳傳播公司 (Troll Communications)，利用楚澳公司現成的銷售網來增加其童書的銷售量 (Milliot, 1995a)。另外，霍夫頓米弗林公司 (Houghton Mifflin, HM) 以 4.55 億美元買下海斯公司 (D. C. Heath)，此購併案使得 HM 從美國第 4 大初高中學校參考書出版社變成高中第 2 大、初中第 3 大的學校參考書出版公司，這是 1993 年派拉蒙公司旗下的 S&S 購併麥米倫以來另一樁大買賣。HM 因此在大學圖書出版方面成為數學、歷史、化學、現代語言教科書方面主要的出版社，至於高中圖書出版方面，海斯公司在現代語言、科學和保健方面的優勢，可補 HM 在語言藝術和數學方面的不足 (Milliot, 1995b)。

90 年代初期的美國圖書出版業更為集中，所有較具規模的公司都已是出版集團。1980 年，整個出版銷售額的 54.6% 是由 13 家最大的出版公司包辦，這個數字到了 1985 年提昇至 15 家出版社包辦 62%。到了 1994 年，圖書出版中排名前 10 家佔有 62% 的市場佔有率，前 13 家出版社佔了市場的 74%，前 15 家佔有 79%，前 20 家大規模的出版社則包辦了美國圖書銷售額的 84% (見表 6)。例如 S&S 自 1985 年以來一直是排名頂尖的出版社，到了 1996 年，幾乎主導整個出版產業，收入 23 億餘美元，相當於整個圖書產業銷售額的 11.24% (蘇精，1998；Levin, 1997:231)。

有些圖書出版社在 1980 年和 1985 年都是榜上有名，但在 1994 年就掉到榜外，他們雖然還是很強大，卻在出版產業中不再是那麼明顯，像 CBS 的教育出版部門、史考特福斯曼公司 (Scott Foresman)、世界出版公司、賀爾公司以及麥米倫公司，都被其他公司超越了。至於雙日公司在 1980 年排行第 5，1985 年排行第 8，與班坦、戴爾合併後，1994 年還保持第 9 的位置，但是在貝塔斯曼的大旗之下才達到這個位置的。至於讀者文摘 (Reader's Digest) 證明它一方面是全

球性的一般書出版社，同時在美國本土也是相當突出的直接郵購出版社，尤其在小說或非小說方面的表現相當優秀。在 1980-1994 年間，讀者文摘的銷售額約增加了 4 倍（Levin, 1997: 232）。

在 1990 年代中期，美國出版業有一項相當明顯的特徵，即外國人所有權的高佔有率。在排名前 20 家公司中，有 7 家是外國人所擁有的，像是排名第 3 的湯姆生公司為加拿大人所擁有，排名第 7 的哈潑科林斯是屬於澳洲新聞傳播公司，排名第 8 的愛迪生衛斯理和企鵝公司是英國皮爾森集團的子公司，排名第 9 的貝塔斯曼集團為德國人所有，排名第 14 的禾林公司（Harlequin）屬於加拿大的吐司達公司（Torstar），而排名第 16 的葛洛麗公司屬於法國華樹集團，這 7 家公司合佔排名前 20 家公司總收入的 25%（Levin, 1997: 232-234）。

90 年代圖書出版集中化的現象不僅發生在美國，其實是反應一種世界趨勢，美國只不過是佔領導地位而已，相較於 1970 年代而言，有更多非出版領域的企業家企圖進入這個產業。

二、1996 年以後的購併

1996 年以後，有兩個因素影響美國出版集團的發展：（一）各出版集團更加集中其出版領域，以期擁有更大的市場佔有率，使得購併金額越來越大，尤其是 1998 年以後，以大吃大的情況更為明顯，80% 的市場集中在貝塔斯曼、新聞傳播、皮爾森、哈茲布林克和迪士尼等 5 家巨型集團公司手中（Schiffrin, 1999a: 46）。（二）20 世紀末，拜電子科技之賜，美國圖書出版界掀起數位熱潮，多家大型出版公司和微軟公司（Microsoft）計畫深耕初萌芽的電子文學市場，電子書以很快的發展速度，正在改變未來出版市場的生態。

（一）皮爾森集團是 1996 年最大購併者

皮爾森集團在 1996 年的購併活動中獨占鰲頭，以超過 9 億美元的價格購併哈潑科林斯教育出版部門和普南公司，佔 1996 年所有購併案金額的一半。

1996 年 2 月，皮爾森集團宣佈購併哈潑科林斯的教育出版部門，並於 4 月完成整件購併活動。皮爾森集團付了 5.8 億購併包括史考特福斯曼，以及哈潑科林斯大學出版部門，並將其整合至旗下的愛迪生衛斯理朗文（Addison Wesley

Longman, AWL) 教育集團中，使得 AWL 的業務增長成為全美第三大教育出版社 (Reid, 1996)。10 月份，皮爾森集團再度出擊，以 3.36 億美元購買普南公司，該公司以出版暢銷書聞名，旗下有史蒂芬金 (Stephen King) 等多位暢銷書作家。這樁購併對皮爾森集團旗下出版長銷書的企鵝集團產生互補作用，不僅在成人精裝書方面有很強的銷售力，大眾市場平裝書也能大幅增加市場佔有率，而在兒童出版方面所增加的銷售力，將使企鵝集團成為世界第二大兒童出版公司 (Baker & Milliot, 1996)。

此外，加拿大的湯姆生公司在 1996 年 6 月以 34 億美元購併著名的西方出版社 (West)，以增加其法律圖書的市場佔有率。預計西方出版社可以為湯姆生公司帶來 8 億的年收入，這是外國公司持續對美國法律出版控制的一種趨勢。西方出版社除了法律書外，也是美國排名第 10 的大學教科書出版社，而湯姆生公司原來就是美國排名第 2 的大學教科書出版社，此番購併使得湯姆生在這個領域更為壯大。湯姆生公司在 1996 年達到 23 億美元的年收入，要與 S&S 爭取產業的頂尖地位是相當有競爭性的 (Milliot, 1996)。

1996 年其他重要購併案還有：麥格羅希爾公司以 2.5 億美元購買時代鏡公司的教育出版部門，因而取代了湯姆生公司，成為大學教科書銷售第 1 的出版公司。里得愛斯裴爾以 1.54 億美元購買特利出版公司 (Tolley Publishing)，約翰威利公司則以 1 億美元購併 VCH 公司 (VCH Verlagsgesellschaft) (The Bookseller, 1997a: 10)。

1997 年 10 月，里得愛斯裴爾公司和沃爾特克魯爾公司 (Wolters Kluwer) 宣佈合併，這樁買賣如果成立，將會創造世界上最大的資訊集團，評論家認為，合併後的公司可能有一些相容性的難題，如里得愛斯裴爾公司採取大型企業的組織運作，而沃爾特克魯爾公司則對旗下同事業採取自由放任的態度。新集團將分成神學、法律和財稅、醫學教育等 3 個營運單位，對某些市場的獨佔性會違反競爭原則，特別是在美國和歐洲的法律、稅務出版方面會產生壓倒性的優勢 (The Bookseller, 1997b: 33)。

事實上，1998 年 3 月，雙方宣佈放棄它們的合併案，主要原因是歐洲委員會 (European Commission) 關切這兩家公司合併會對一些出版市場造成相當的競爭障礙，比如在學術性的科學圖書和雜誌市場佔有壓倒性優勢，在法律、財稅

出版（包括荷蘭、英國、法國、義大利等國家）以及英國教育方面的出版也是如此（Richardson and Milliot, 1998: 10）。

（二）1998 年購併的規模越來越大

儘管購併一直是 90 代以來美國圖書出版業發展中不可忽視的趨勢之一，1998 年圖書出版業的購併重組具有前所未有的特點和深遠的影響，如同原美國出版協會主席馬丁萊文（Martin P. Levin）所說：「以前是大魚吃小魚，現在是鯨魚吃鯨魚，購併的胃口越來越大。出版資本的集中從未達到像今天這樣令人震驚的程度。世界出版業正處在一個重要的轉折點。」（姜樂英，1999）

1998 年 7 月，德國貝塔斯曼以大約 14 億美元收購美國最大的一般圖書出版社藍燈書屋，並與該集團在美國的另一大出版公司 BDD 合併，易名為藍燈書屋有限公司（Random House Inc.）（Baker and Milliot, 1998: 10）。預估藍燈書屋有限公司在美國市場的營業收入約佔貝塔斯曼公司圖書出版總收入的 40%，而在美國當地每年的出版市場上至少有 7% 的佔有率（李麗，1999），發行管道可拓展至英倫、加拿大、澳洲、南非、紐西蘭等地，成為全世界英語圈裡最大的出版主力。

當這起足以改變美國出版格局的購併事件產生的震動餘波未平，1998 年 8 月，全美最大的高等教育出版企業 S&S 被瓜分出售，將其教育、專業書出版部門以 46 億美元的高價賣給英國皮爾森集團（Milliot, 1998），並組建為皮爾森教育出版集團，從而成為世界教育出版的領導者。1998 年皮爾森教育出版集團在美國圖書市場上的銷售額上升到 37.21 億美元，佔全美圖書市場的 18%，位居第一位（陳昕，1999）。

很明顯的，S&S 和藍燈書屋的被購併，大大縮小了美國本土出版業在國內圖書市場的佔有率，而在世界圖書市場佔有率最大的德國貝塔斯曼和英國皮爾森兩家公司，卻擁有相當比例的美國市場，這種現象一方面表示美國本土出版資本的收縮，另一方面則表示美國圖書市場的活躍及對於外國投資者的吸引力。然而，購併造成了市場佔有率空前集中，導致美國高等教育圖書市場基本上被皮爾森集團、麥格羅希爾公司、哈寇布瑞斯公司、霍夫頓米弗林公司等少數大公司瓜分。在專業圖書領域也是一樣，目前美國市場佔有率最大的 4 家專業圖書出版社是：沃爾特克魯爾、里德愛斯裴爾、哈寇布瑞斯以及湯姆生集團，尤其是科學、技術和醫學類圖書（STM），三家外國公司佔據美國市場的 90%（姜樂英，1999）。

1998 年 11 月，美國最大的圖書連鎖書店邦諾（ Barnes & Noble ）書店宣稱，將以 6 億美元收購全美最大的圖書批發商英格姆公司（ Ingram ）消息一經公佈，美國書商協會（ American Booksellers Association, ABA ）獨立書店業者及作家團體一致反對，認為此舉將引起圖書市場的壟斷，英格姆公司將會成為邦諾書店的專用批發商，為邦諾的連鎖書店和網路書店提供優惠服務，從而導致整個發行業的連鎖變動。但對英格姆公司而言，購併後可確保其穩定的交易量與公司持續的經營，對邦諾書店來說，收購英格姆公司後即可在全美擁有 8 大物流中心，大幅增加其書店的競爭優勢。1999 年 6 月，由於美國聯邦貿易協會（ Federal Trade Commission, FTC ）認為邦諾書店購併英格姆將引起市場規模的變化及壟斷，使得這場購併計畫被迫宣告撤銷（ Hiltz P. and Lichtenberg J., 1998 ）。

像藍燈書屋、S&S 和英格姆這樣大的公司被併吞是圖書出版業前所未有的現象，結果是大公司變得更大，「出版無國界」不再是一種口號，而是世界出版業的現實。經歷了 98 年重大購併案件，美國相當部份產權移轉至外國資本家手中，至於其他中型出版社有鑑於集團化帶來的規模經濟、大的市場佔有率等種種優勢，也不得不依附大公司或找同等的伙伴合併來壯大自己的力量，例如 1997 年霍夫頓米弗林公司收購查普斯特出版社（ Chapters Publishing ），查普特斯位居 1994 年《出版家週刊》發展數度最快的小出版社排行榜第二名（ 于霜，1999 ）。

（三）1999 年大集團致力於核心事業的發展

1999 年 5 月至 7 月，皮爾森集團連續賣掉旗下包括參考書、商業和專業書等 5 個出版單位，原因是它們與皮爾森集團的教育核心事業並不相契合。5 月份，皮爾森集團共賣掉從 S&S 購併過來的 4 個單位，分別是將喬瑟貝斯公司（ Jossey-Bass ）以 8,200 萬美元賣給約翰威利公司；將貝瑞歐商務出版公司（ Bureau of Business Practices ）以 1,600 萬美元賣給沃爾特克魯爾公司，阿普雷頓公司（ Appleton & Lange ）是以 4,600 萬美元賣給麥格羅希爾公司，而馬斯特資料中心（ Master Data Center ）則以 3,300 萬美元賣給資訊股份公司（ Information Holdings Inc. ）（ Reid, 1999 ； Milliot, 1999a ）。

7 月，皮爾森集團再度以 8,300 萬美元賣掉旗下麥米倫大眾讀物出版社（ Macmillan General Reference ），買主是 IDG 圖書公司（ IDG Books ）這件購併，IDG 圖書公司著眼於麥米倫公司網際網路上發展的目標及其世界性的配銷能

力。IDG 圖書公司並且留任麥米倫公司員工，尤其是對打出該品牌知名度的人予以高度肯定和留任，以減低結構改變帶來的負面效應。至此，皮爾森集團完成計畫，從 S&S 購買的非教育出版單位全部脫手（Milliot & Baker, 1999）。

7 月中旬，梅鐸的新聞傳播公司同意買下赫斯特圖書出版集團（Hearst Book Group），並將其整合到集團底下的哈潑柯林斯，如此一來，哈潑柯林斯成為全美第 2 大的一般圖書出版公司，雖然在此之前，梅鐸曾有意賣掉哈潑柯林斯，但在購併進行時，梅鐸表示哈潑柯林斯脫胎換骨的表現，未來將能成為一個更強、更有活力和更有利潤的圖書公司。至於赫斯特圖書出版集團旗下有威廉默羅公司（William Morrow）和雅文圖書公司（Avon Books），前者在一般書市場佔有優勢，後者則在大眾市場平裝書有很大的空間。這樁購併再度引起大家對於集中化現象的關注，尤其是威廉默羅和雅文公司的作家和經紀人懷疑：哈潑柯林斯幾次傳言賣出，雖然沒有成真，但所引起的連鎖效應是否影響公司的運作和員工士氣，使得作家的作品數量有減少的現象（Milliot, 1999b）？10 月初，哈潑柯林斯基於一貫的發展策略，又購併愛咪史泰德出版社（Amistad Press），該出版社專門出版非裔美人的作品，哈潑柯林斯購買的範圍包括其 44 本圖書目錄上的書，以及許多已經簽約的作品（Milliot, 1999c）。

其他購併案件包括：12 月份，S&S 整合旗下 3 個銷售團隊，以便在市場中有更強的銷售力和曝光率（Milliot, 1999d）。然後又和華爾街日報（Wall Street Journal）合作成立華爾街日報圖書公司（Wall Street Journal Books），以出版華爾街日報編者和作者所寫的書，以及一些參考或指南性的書籍（H.R.L., 1999）。另外，海茲克羅斯傳播公司（Hights Cross Communications）購買 3 家圖書公司：喬爾西書屋（Chelsea House）專為學校和圖書館出版年輕人讀物；教育文摘（Educational Design）專門替州和國家出版考試參考用書；至於有聲圖書公司（Recorded Books）則是全國最大的有聲出版公司。購併後，海茲克羅斯傳播公司年收入將超過 1.5 億美元（Milliot, 1999e）。

（四）2000 年的購併

2000 年 1 月，網際網路巨人美國線上公司（American Online, AOL）計畫與媒體巨人時代華納公司合併，這件購併案引起反托辣斯的顧慮，因為兩者結合可能對有線電視纜線上網，以及其他寬頻上網技術的發展產生莫大影響，而且可能

導致微軟公司 (Microsoft) 和美國電話電報公司 (AT&T) 的類似合併行動，進一步縮小消費者對上網和服務內容的選擇。然而，法學專家卻預測，由於美國線上公司和時代華納大致上屬於不同的市場，因此，美國政府終究會核准這樁合併案 (Wilcox, 2000)。此樁購併計畫很明顯的可以看出，新技術的突飛猛進，使得大型企業致力於掌握媒介的通路和網路，以及媒介的產品和內容，以便在市場上更佔優勢。對於圖書出版業而言，這種趨勢使得電子商務快速成長，線上商品與服務的銷售在未來有極大的發展空間。

另外，國際媒體集團皮爾森公司於 3 月底宣佈，以 4.98 億美元的現金購買英國 DK 出版公司 (Dorling Kindersley)，DK 公司以出版教育、一般讀物與圖鑑著稱，1999 年因過度投資電影「星際大戰首部曲」(Star Wars) 系列書籍產品無法回收，而陷入嚴重的財務危機。購併之後，皮爾森集團仍然保留 DK 版權商標的獨立性，但會與企鵝合併運作。皮爾森集團在 DK 的主要目標是投資其商標和內容，以確保它不論在網路或實體通路上，在消費性、教育性出版品以及在電視界都有長期發展 (Milliot, 2000; 吳錦勳, 2000a)。其實，DK 公司圖片庫的數位化，早引起世界上許多大企業的關注，微軟公司早已購買了 DK 公司 25% 的股份，但卻一直未能如願購併 DK。此次皮爾森集團購併財務一蹶不振的 DK 公司，雖然許多人覺得皮爾森集團所付的價格過高，但皮爾森方面卻認為，以將近 5 億美元買下 DK 公司是相當「公道的價格」(Milliot, 2000)。

其他如：5 月份，微軟公司與 S&S、邦諾網路書店、藍燈書屋攜手拓展線上出版，這些著名出版公司將提供所出版的書籍，讓消費者下載到微軟公司的掌上型電腦閱讀 (蘇子惠, 2000a)。緊接著，貝塔斯曼也有意合併旗下兩家網路書店 Bol.com 和美國邦諾書店，以挑戰勢力日益龐大的亞馬遜 (Amazon) 書店。Bol 網路書店銷售地點分佈達 13 個國家，貝塔斯曼持有 Bol.com 所有股份，以及 50% 的邦諾網路書店股份 (蘇子惠, 2000b)。

截至 2000 年 6 月為止的購併案件可以看出，目前世界出版業發生巨大變化的一個重要標誌，就是電子出版物的迅速發展和網上出版的出現。出版數位化以及建立各種大型資料庫，將是未來出版業發展的趨勢。

第四節 小結

所謂「集團」(conglomeracy) 這個名詞，早期使用的方式通常是指一家相當大的公司，底下包含好幾家不同的子公司，從事不同的產業活動，美國圖書出版業第一階段的集團化就是這種現象。1960 年代一個明顯的例子是寇麗兒麥米倫公司 (Crowell Collier Macmillan, CCM)，在此大公司之下，有百貨公司，音樂器材製作，甚至製作學校制服，或雜誌、百科全書以及圖書出版。這類早期集團化的現象有一個重要特徵，就是大公司在管理上有相當的包容度。

美國圖書出版業集團化的第二個階段出現在 1960 年代末期和 1970 年代，電子和廣播公司決定進入這個市場，像全錄公司購併金恩這家頗有名氣的教科書出版社，鮑克爾公司購併出版家週刊，CBS 購買有名的大學教科書出版社哈特公司，RCA 買下藍燈書屋等。這些購併動作背後有一個信念，就是認為在購併後會形成綜效。但這種想法卻因為在整個購併過程中所涉及雙方管理風格的差距，而未能成為事實。因此，購併的情況在 70 年代有減緩的現象。

第三階段的集團化出現在 80 年代，一些超級大企業結合了圖書、報紙、期刊和各種展覽活動，以及電視、廣播、電視台、有線電視、電影等，形成所謂的媒體集團，其中國際性的集團如梅鐸的新聞傳播公司、德國的貝塔斯曼、英國的皮爾森，至於美國本土的媒體集團則有維康和時代華納。在此類型的集團底下，各部門有利益上的一致性，而且在大公司的庇蔭之下，各自能享用許多製作方面的資源和相關顧客，但由於他們有完全不一樣的收入來源、配銷通路和產品，有些公司還是會碰到管理上的問題。90 年代以後，針對這種內部不相容的問題而有集中化集團的主張，這是第四階段的集團概念，也就是集中於核心事業上。最明顯的例子是皮爾森集團於 1999 年賣掉從 S&S 買來的 5 個非關教育的出版單位，以致力於其核心的教育出版事業。

至 2000 年，集團演變所衍生的問題是，一些巨型公司的形成是否影響整個產業的風貌？他們是否能提供市場更佳的产品？常與購併聯想在一起的綜效是否有被高估的情況？以及購併所涉及的文化意涵和倫理議題等，都將在本研究中陸續論及。

第三章 美國圖書出版業集團化案例研究

企業之所以合併，是因為在資本主義的經濟形態下，為因應科技、經濟變化的衝擊，所採取合併與分離獨立的活動。當經濟非常景氣時，企業通常以向外購併的方式追求成長，一方面吸收其他公司現成的人力、產品、顧客、商譽等資源，以期迅速進入市場，參予競爭；另一方面透過購併其他企業提昇營運、財務、管理效率，以創造綜效利益。而當企業規模變大以後，又容易獲得融資、享受更多稅務優惠，這些都是產業購併的動機因素。在購併的形態方面，有同一產業內競爭者間的水平購併或橫向合併，有上下游業者間的垂直購併或垂直合併，還有不同產業間的複合購併或稱多角化經營。購併的方式則有收購資產（purchase of assets）、收購股權（purchase of stock）、法定合併（statutory merger）、創設合併（consolidation）等。

這種產業結構的變動對整體經濟效率的影響，以及在法律上反托辣斯法阻止企業不當的兼併，都是研究產業購併中非常重要的課題。企業購併更涉及購併雙方的債權人、股東、經理人及一般員工權利、義務的變動，也涉及購併後集團運作的方式、各子公司之間的關係，以及新企業文化的適應等等，都是研究產業購併的範圍，同樣是研究圖書出版業藉購併而集團化的重要課題。此外，圖書出版業由於產品的文化屬性而與其他產業有所區別，在購併時仍有其行業的特別考量，例如在選擇購併對象時，人力的因素可能會衡量編輯過去表現，產品因素則計算列名暢銷書排行榜的多寡，顧客因素則分析其讀者群的屬性，商譽的因素則包括作者群的陣容、產品的得獎頻率等，再加上一項其他產業少見的因素：擁有的著作財產權的價值（蘇精，1998）。由此看來，圖書出版業的購併是一個牽涉廣泛的問題，有待我們從經濟、文化、管理等角度進一步探討。

以下將論述 S&S、藍燈書屋以及貝塔斯曼等三個出版集團的成長歷程，由於 S&S 和藍燈書屋都是歷史悠久、頗負盛名的出版公司，其 70 多年的出版經驗，參與美國出版業集團化的興起與盛況；而貝塔斯曼經過一百多年的經營發展，從一家小型印刷廠到世界第三大媒體集團，其集團化的歷程又是多角化經營成功的範例，是非常值得探討的個案。

第一節 西蒙舒斯特 (Simom & Schuster, S&S)

S&S 是全球最大的教育出版集團，該集團的第一家公司成立於 1924 年，此後逐漸發展，先是以內部成長的方式邁向集團化，1960 年代改以向外擴張的方式成長，70 年代中期被其他產業購併，至 80 年代中期攀升為美國最大規模的出版集團。S&S 儘管在 1994 年和 1998 年兩度被轉手購併，但在競爭激烈的出版環境中一直維持領先地位。1998 年 S&S 被母公司維康瓜分賣出後，旋即又被新東家皮爾森集團瓜分出售，目前皮爾森集旗下的 S&S，在教育出版領域仍維持其霸主的地位。綜觀由兩位熱情出版人所創的 S&S，經由內、外的擴張不斷成長，然而在創辦人或退休或死亡後，S&S 從購併者變成被購併者，在不斷的買賣之中，這家曾是全美最大的圖書出版集團已然失去原有的格局，其五個階段的成長過程，在美國圖書出版業集團化的現象中極富代表性。

第一階段 (1924-1965): S&S 由兩位出版新手西蒙 (Richard L. Simon) 和舒斯特 (Max L. Schuster) 合夥，於 1924 年在紐約成立。開始時資金不足 1 萬美元，只有一間租來的辦公室，但這家小出版社經營相當順利，最初 10 年內出版 251 種書，其中的 8 年都有產品登上暢銷書排行榜，出版類別以一般書為主，不含兒童書和教科書。由於西蒙和舒斯特都是相當傑出的出版商，身邊不乏才智之士，1939 年，在葛瑞福 (Robert de Graff) 的幫助下投資成立口袋書出版公司 (Pocket Books)，這是美國第一家出版大眾市場平裝本的公司，專門重印精裝本，以極為低廉的價格經由大眾化的通路如書報攤、加油站、雜貨店等等銷售點出售，結果獲利頗豐，年營業額突破 100 萬美元。此種迥異於傳統的出版策略開啟了日後美國圖書出版一個重要的新形態 (Tebbel, 1987: 294-296)。此外，S&S 也在拉裴瑟 (Albert Leventhal) 的幫助下成立小皇冠圖書公司 (Little Golden Books)，專門生產便宜的童話書。

第二階段 (1966-1974): S&S 經由上述內部成長、水平擴張的方式邁入集團化的里程碑。1960 年代，在新興的購併潮流中，S&S 改以向外擴張的方式成長，先是兩位創辦人或死亡或退休，由一個相當傑出的財務專家申金 (Leon Shimkin) 於 1966 年購得全部股權，再購併幾家小出版社後，重新組成擁有 7 家公司的出版集團，分別出版一般書、大眾市場平裝本、學校用平裝本、學前教育平裝本等。申金自認是出版中的生意人 (a businessman in publishing) (Tebbel, 1987: 236,

397), 以別於傳統只重出版而輕忽商業的出版家, 這種經營理念導致一些不能認同者的離職, 但 S&S 的營業額持續成長。

第三階段(1975-1993): 1975 年 S&S 的角色轉換, 從購併者變成被購併者, 而且成為一家多角化企業公司屬下的一個出版集團。這家擁有派拉蒙影業公司、聯合水果公司, 以及建築、造紙、天然資源公司等實力雄厚的海灣西方公司(後改名為派拉蒙集團)以 1.5 億美元購併 S&S, 當時 S&S 的年營業額為 7,000 萬美元, 以出版平裝書為主。由於母公司認為平裝本的利潤太低, 要求重新進行市場定位, 推出利潤較高的產品, S&S 因此開始向精裝書、辭典、工具書、教科書的領域發展。在原是申金手下並且理念相同的新任經理人史耐德(Richard E. Snyder)管理下, 透過市場調查、產品更新、宣傳促銷, 以及融資購併占領市場, 如 1985 年以 7.1 億美元購入賀爾教科書公司, 1993 年花費 5.5 億美元以購買資產的方式合併了曾是最大集團的麥米倫公司; 其次, 在各地建立教科書代理商網絡、宣傳促銷系統和郵購網; 積極培訓員工企劃、編輯和發行的技能, 派員工深入書店、學校、代理商調查學習。此外, S&S 早在 1985 年便斥資 7,000 萬美元實現製作、發行、管理電腦化一貫作業, 以參股、合股、直接投資或合作開發的方式, 進入中小學電子圖書、教學軟體、電腦讀物、金融法律專業軟體和資料庫的市場。

從產業結構可以看出調整的效果, 1984 年大眾市場圖書占銷售額的 75%, 教育類圖書占 20%, 海外銷售 1%, 電子產品為零; 1990 年分別為 24%、50%、9% 和 17%。

總而言之, S&S 在這一階段的發展策略獲得極大成功, 1983 年營業額 2.2 億美元, 1985 年營業額近 5 億美元, 1990 年 15.5 億美元, 到 1994 年達 20 億美元(華呂貴, 1994)。

第四階段(1994-1997): 80 年代末年開始美國產業購併史上最詭譎變幻的時期, 1989 年時代和華納兩家公司購併談判接近完成之時, S & S 的母公司派拉蒙突然介入, 企圖以公開要約(tender offer)的方式購併時代而未能成功, 不料在 1994 年, 派拉蒙連同 S&S 等所有子公司在內, 卻被傳播娛樂界另一多角經營的維康公司以同樣的方式合併了, 價格高達 95 億美元。維康在購併之後隨即進行人事調整, 並討論未來的發展方向。由於不合新老闆的心意, 在 S&S 服務了 30

年的史耐德被迫辭職；新方向則是推廣電子產品和海外銷售，出售部分產業，進行數位化和網路的投資，同時保持教科書和大眾市場圖書的優勢。

維康公司是屬於一家未發行股票，以經營電影院為主的全國娛樂公司（National Amusements），維康之下分電影、電視和廣播、出版（即 S&S 集團）、娛樂四大系統，1996 年總營業額 120 餘億美元，其中出版為 23 億餘元（19.30%），是維康四大系統中營收最少的部分，但這個數目已經占 1996 年全美國圖書出版業總營業額 207 億美元的 11.24%，遙遙領先其他出版集團（蘇精，1998）。

第五階段（1998-）：1998 年以後的 S&S 開始被瓜分出售。首先，英國皮爾森集團以 46 億美元購買 S&S 的教育和專業書出版部門，維康公司仍擁有 S&S 其他出版單位。皮爾森集團是一家國際性媒體集團，1998 年總營業額位居世界媒體集團之冠，目前旗下擁有四大子集團，即企鵝集團、金融時報集團、皮爾森電視集團和皮爾森教育出版集團。1998 年皮爾森購併 S&S 後，隨即與 1996 年購併的美國著名教育出版公司愛迪生衛斯理（與皮爾森旗下朗文出版公司合併為愛迪生衛斯理朗文）合併為皮爾森教育出版集團，當年在美國圖書市場的銷售額達 37.21 億美元，位居世界第一，占全美圖書市場的 18%（陳昕，1999）。

1999 年，皮爾森為了致力於其教育核心事業的發展，陸續賣掉從 S&S 買進的包括參考書、商業書和專業用書等五個非教育出版單位；至於 S&S 屬於維康的部分，則恐因維康與其他公司的合併計畫而有變數。至今 S&S 的集團組織一般書出版部門仍屬於維康集團，屬於皮爾森集團的部分則包括教育出版部門，以及專業書部門底下的紐約商務公司（New York Institute of Finance）、賀爾家族公司（Prentice Hall Direct），以及麥米倫底下的美國麥米倫計算機出版公司（Macmillan Computer Publishing USA）。

第二節 藍燈書屋（Random House）

藍燈書屋是全世界最大的英文一般書出版社，1998 年開始成為貝塔斯曼集團旗下的子公司。藍燈書屋目前的組織型態是在貝塔斯曼購併後所形成的，旗下擁有一批著名的出版社，以精裝書、平裝書、大眾市場平裝本、有聲書、電子版本、多媒體光碟和其他載體形式出版當代最重要作家的作品，迎合自兒童、青少

年至成年人不同讀者的需求。

長期以來，藍燈出版海內外著名的文學作品，除了為公司創造成功的業績，並獲得多樣獎項，包括諾貝爾獎（Nobel Prize）、普立茲獎（Pulitzer Prize）、美國圖書獎（National Book Award）、美國評論家獎（National Book Critics Circle Award）等。

藍燈書屋成立於 1925 年，此後即不斷發展，先是將觸角伸至海外，然後在國內購併其他出版社，60 年代以後成為傳播業者覬覦的對象，後來不管購併或被購併，一直處於擴張的狀態。1994 年營業額超過 13 億美元，成為全美排名第四大出版公司（參考第二章表 6），1998 年貝塔斯曼購買藍燈書屋，並與旗下 BDD 合併為藍燈書屋股份有限公司，創造了一個年銷售額 18 億美元，世界最大的英語一般書出版社。藍燈四個階段的成長歷程與 S&S 大同小異，也是美國圖書出版集團化一個非常典型的案例。

第一階段（1925-1964）：藍燈書屋創立於 1925 年，賽爾夫（Bennet Cerf）和好友克拉佛（Donald Klopfer）開始以他們銳利的眼光和處事的熱誠出版書籍。他們最早出的一套書是重新設計過而且印刷精緻的古典文學作品，定名為當代文庫（Modern Library）叢書，2 年後，他們決定擴張出版範圍，以藍燈為名的出版品首次登場，將高格調的文學經典作品，與老少咸宜的通俗讀物合而為一，豎立了獨特的品味。賽爾夫似乎具有一種天賦的本能，能察覺叫好叫座的作品，瞭解公眾的興趣和閱讀習慣，當代文庫的經典作品到 1971 年賽爾夫去世時，已經出售 5,000 萬冊，另外還有好幾種賽爾夫企劃的長銷書，也都成為公司的財源。

1933 年，藍燈首次發生的一則國際性消息，是他直接挑戰聯邦政府的出版品檢查制度，結果打贏了與政府的官司，成功的出版當時在美國被列為禁書的喬伊斯（James Joyce）傑作尤里西斯（*Ulysses*）。經由這次法庭官司的轟動，藍燈書屋成了爭取文藝表達自由的無畏先鋒，世人也對敢於向政府猥褻禁令挑戰的年輕出版家刮目相看。1930 年代初期，藍燈開始出版兒童書，幾年後便成為該領域的領導者。1947 年，藍燈進入參考書出版的領域，並出版非常成功的美國大學字典（*American College Dictionary*），1966 年，又出版一本同樣成功的完整版藍燈英語字典（*Random House Dictionary of the English Language*），然後繼續出版許多參考用書，包括藍燈韋伯大學字典（*Random House Webster's College*

Dictionary 》

藍燈創立以來吸引許多有名的編輯和行銷人員，創始人之一的賽爾夫本身就是一個作家，他具有一種特殊的人格特質，頗有明星架勢，結交一些知名的朋友，是一個曝光率很高的出版商。在整個發展中，藍燈成為一家一般書和年輕人讀物的出版社，名聲來自於獨特的思想與風格。1960年，藍燈將30%股份公開上市的動作引起整個圖書出版業的注意，由於公共形象良好，股票一推出，從開始的11.25美元飆漲到45美元，後來才回復到比較合理的價格17美元。股票上市後，藍燈取得新的資源，便開始購併著名的美國出版社克諾夫（Alfred A. Knopf），該公司以出版傑出的小說、非小說和詩而聞名；1961年，再買進諸神圖書公司（Pantheon Books），該公司由歐洲的編輯群在紐約出版一些海外作品，將許多富於智慧的歐洲作家介紹給全世界。這一個階段的藍燈出版許多擲地有聲的名著，奠定其在出版界備受尊崇的地位（Random House, 2000）。

第二階段（1965-1979）：藍燈在60年代的購併潮流中成為傳播業者想要染指的對象，因而從購併者變成被購併者，首先是CBS，後來之所以沒有完成購併的動作，是CBS覺得藍燈總收入額度太小而放棄。至於時代公司也想購併藍燈，但被美國司法部（Department of Justice）警告違反托辣斯法，威脅封殺其購併。1965年，RCA是第三個對藍燈動念的業者，最後終於花了4億現金購買藍燈。RCA購併藍燈之後出版領域持續擴大，1973年購併美國最大的大眾市場平裝本出版社之一的巴蘭坦圖書公司（Ballantine Books），該公司原來在大眾市場平裝本的出版計畫，使得藍燈擴展到更大更多樣的讀者群（Random House, 2000）。

在RCA購併藍燈時，賽爾夫時年67歲，他決定卸下公司總裁的身份，繼任者是伯恩斯坦（Robert L. Bernstein），購併合約內容非常優厚，條件中講明仍由賽爾夫的班底經營藍燈書屋，RCA不干預出版業務。這個承諾一直維持到1980年，當時是在購併藍燈15年之後（徐紹銘，1996）。

第三階段（1980-1997）：由於RCA主要的興趣在於報紙和雜誌，1980年藍燈終於被轉手賣給紐豪斯家族旗下的進階出版公司（Advance Publications）。自此之後，藍燈呈現大幅的成長，先後購併多家著名出版社，包括1982年購併平裝書出版社福西特，而且在1983年創立一家專門出版精裝書的薇拉圖書公司

(Villard Boods), 1984 年又從紐約時報公司 (New York Times Co.) 購併時代圖書公司, 1986 年購併福多旅遊出版社 (Fordor Travel Guides), 1988 年藍燈購併皇冠出版集團 (Crown Publishing Group), 該集團底下有 4 個子公司, 購併後成為藍燈特價書社 (Random House Value Publishing), 專門出版各類優質低價的一般書 (Random House, 2000)。

進階公司在購併藍燈時, 雖曾答應不干涉出版方向和實務, 但經過長達 8、9 年的彼此調整、適應、爭執後, 在紐豪斯強調商業利潤的情況下, 伯恩斯坦不得不去職。接任者旋即要求叫好不叫座的子公司諸神圖書公司提升業績, 終於導致編輯部的集體辭職風波 (徐紹銘, 1996 : 217-225)。其實這種因為購併而產生內部不相容的狀況, 藍燈並不是個罕見的個案, 在集團化盛行的 80 年代, 特別是附屬於傳播、娛樂或其他產業之下的出版集團, 更容易感受來自母公司的壓力。

圖書出版業越來越重視成本和銷售的考量, 藍燈也和其他出版公司一樣, 不再出一些銷售平平的書 (midlist), 但在創造暢銷書或製造賣點的能力上, 卻是其他出版社難以超越的, 以小說《侏羅紀公園》(*Jurassic Park*) 為例, 1990 年克諾夫出版克理奇頓 (Michael Crichton) 的小說《侏羅紀公園》, 1993 年以同名拍成的電影票房賣座鼎盛, 打破任何紀錄, 而在電影上映之前, 巴蘭坦已經銷售了 700 萬本平裝本的小說, 至《侏羅紀公園》電影於全美推出時, 已經在《紐約時報》暢銷書排行榜連續上榜 48 週, 巴蘭坦乘勝追擊, 另外推出 30 萬本的《侏羅紀公園的攝製》(*The Making of Jurassic Park*), 也是一掃而空 (徐紹銘, 1996)。

藍燈書屋發展到第三階段, 老舊聲譽已然褪色, 不再是賽爾夫時代被公認為文藝界自由派神聖護衛者的出版公司了。此時的藍燈經過不斷購併而成為一個大的媒體公司, 結合暢銷小說、電視、電影, 好萊塢和出版商的所有權結合在一起, 紐豪斯家族旗下的藍燈就像電影裡碩大的恐龍, 所向披靡, 無人能擋。

第四階段 (1998-): 1998 年, 貝塔斯曼以 14 億美元從紐豪斯家族手中收購藍燈書屋, 並與旗下 BDD 集團合併成藍燈書屋有限公司, 一夜之間改變了美國一般圖書出版的格局。美國圖書出版業界關心的不僅是德國向美國出版領域的擴張, 更重要的是誰將掌握美國圖書出版的決策權。購併完成之後, 新的藍燈書屋有限公司形成一個年銷售額 18 億美元的當今世界最大的英語一般書出版社, 擁

有全美成人一般書 20-25%的市場佔有率，雖然這只佔到美國各類圖書銷售總額的 7%，但藍燈書屋在暢銷書排行榜上的數量卻多的驚人，光是 1997 年，藍燈書屋與 BDD（當時尚未合併）兩家公司一共有 69 種精裝書和 69 種平裝書上榜，分別佔上榜的精裝暢銷書的三分之一，和平裝暢銷書的一半（李麗，1999）。

雖然貝塔斯曼在收購聲明中強調，將保留藍燈現有的所有部門，並尊重編輯方面的獨立性和多樣性。事實上，在購併交易進行時，藍燈首次公開的損益數字並不怎麼傲人，而且令人相當驚訝，多年以來，藍燈並無太大利潤，即使在被購併之前，藍燈曾試圖集中於暢銷書的出版上，1997 年整個公司的利潤甚至低於 1%，許多人認為這個數字是紐約時報刊登錯誤。貝塔斯曼則在購併聲明中強調，期望藍燈的利潤能提升至 15%（Schiffirin, 1999b）。根據這個想法，假設藍燈的年銷售額有 18 億美元，要從原來的利潤 1,800 萬美元提升至 2.7 億美元，似乎是不太可能。既然如此，貝塔斯曼所允諾的「保留現有的所有部門」、「尊重編輯的獨立性和多樣性」將面臨嚴酷的考驗。

藍燈發展至第四階段，依附在世界第三大媒體集團底下，再次面對組織重整帶來的危機。購併後，藍燈已有三位卓越的出版人離職；更嚴重的是，像子集團克諾夫先前出過許多書都反映公司特定的品味和優先選擇，而公司的標誌就是品質的保證，但重構後的藍燈儘出版一些沒有太大差異的暢銷書，也就失去了最有價值的品牌身份（Schiffirin, 1999b）。

和 S&S 一樣，藍燈也是由充滿熱情的出版人創立的，在不斷的發展擴張中，S&S 被瓜分出售，藍燈則在集團利潤的考量下，漸漸失去原創的風格，這些都是圖書出版業集團化過程中不可避免的趨勢。藍燈書屋有限公司目前附屬於貝塔斯曼旗下，組織包括 BDD 集團、藍燈書屋出版集團、克諾夫出版集團、皇冠出版集團、巴蘭坦出版集團、藍燈少兒書屋、藍燈特價書社、藍燈書屋工具書出版社、普林斯頓解析等 9 個次集團，各次集團底下各有子公司。

第三節 貝塔斯曼（Bertelsmann）

貝塔斯曼是歐洲最大的媒體集團，也是 1998 年世界排名第三大媒體集團，僅次於時代華納（Time Warner）和華特迪士尼（Walt Disney）。

1835 年，貝塔斯曼創建於德國小鎮居特斯洛 (Güetersloh)，至今集團總部仍在該鎮。貝塔斯曼建立初始，原是一家小型印刷廠，後來才開始經營圖書出版業務，在其創建後一百多年的時間裡，發展相當緩慢。1950 年代以後，由於經營圖書俱樂部，業務快速發展。60 年代開始，貝塔斯曼開始多元化的業務經營，並開發海外市場；80 年代初中期，進行資金業務重組，將重點放在新媒體和美國市場兩方面；90 年代，貝塔斯曼在歐洲擴展核心業務的同時，也加速在美國和亞洲的業務拓展。

貝塔斯曼四個階段的成長歷程，與藍燈書屋及 S&S 迥異，是一個多角化經營成功的例子，業務範圍不僅止於圖書出版，並且包含傳播媒體，在集團化過程中，始終扮演購併者的角色。

第一階段 (1835-1945)：1835 年，印工卡爾貝塔斯曼 (Carl Bertelsmann, 1791-1850) 創立一家名為貝塔斯曼的出版社兼印刷廠，以基督教出版品為主，第一本暢銷書 *Theomele* 就是討論基督教聖歌和祈禱文的書。卡爾本人對社會政策的關注，是他出版事業逐漸形成的重要因素，他是教會執事，也是市議員，為窮人籌建健保福利，也捐錢成立名為 *Evangelisch Stiftisches Gymnasium* 的學校，至今，該校仍是德國最有名的媒體教育學校。

1849 年，卡爾的兒子翰瑞屈 (Heinrich, 1827-1887) 接掌出版社，當時有員工 14 名，後來繼續增至 70 名，並發行報紙。1887 年，由翰瑞屈的孫婿約翰斯莫恩 (Johnnes Mohn, 1856-1930) 繼承公司，與前面兩位經營者一樣，約翰斯莫恩在出版方面比較傾向政治和宗教方面的著作。到了貝塔斯曼家族第四代翰瑞屈莫恩 (Heinrich Mohn, 1885-1955) 掌管家族事業後，將通俗文學也納入出版計畫之中，在 1920 代爭取到更多讀者，1928 年，出版範圍擴展至青少年讀物和文藝類書籍，得力於行銷經理威克斯霍斯 (Fritz Wixforth) 新的促銷和廣告手法，例如在書店做櫥窗擺設、製作套書或是運用精美包裝，貝塔斯曼在銷售上獲得很大的成功。至 1939 年為止，公司員工已增至 400 人。1943 年，翰瑞屈莫恩因出版書籍鼓勵教會反對集權國家，貝塔斯曼遭到納粹迫害而關閉，1945 年又遭盟軍空襲，只有印刷廠大致倖存 (Bertelsmann, 1997)。

第二階段 (1947-1969)：賴因哈特莫恩 (Reinhard Mohn, 1921-) 是貝塔斯曼第五代的代表，戰後重建出版和印刷公司，在他的領導之下，貝塔斯曼從一家中

型公司發展成擁有世界領導地位的媒體公司。賴因哈特並且重塑貝塔斯曼企業文化，這種企業文化相當吻合現代公司的經營：運用分權式管理，對有創意的員工儘量授權並給予支援，並且建立示範性系統。此即著名的「貝塔斯曼模式」(Bertelsmann Social Model)(Bertelsmann, 1997)。

1950 年，貝塔斯曼為因應馬克貶值引起的市場不景氣，創立圖書俱樂部「萊賽林」(Lesering)，這種直接行銷的方法，比起以往讀者必須到書店買書顯然方便多了，6 個月後萊賽林的會員已有 52,000 名，12 個月後達 10 萬名。1954 年會員 100 萬名，1960 年有 300 萬名，目前則有 2,500 萬名，圖書俱樂部可以說是貝塔斯曼蛻變成現代化媒體公司一個重要的里程碑。1952 年，貝塔斯曼為因應圖書俱樂部的需要，成立百科全書編輯委員會，該委員會的建立，使得貝塔斯曼成為一個具有各領域出版能力的代名詞 (Bertelsmann, 1997)。

1958 年，貝塔斯曼開始多角化經營，源自「好的聲音與好的圖書相伴相隨」的概念，除了圖書俱樂部外也成立唱片公司，將美好的聲音製作成包括留聲機唱片、錄音帶、CD 或 CD-ROM 等各種類型的媒介。1962 年，貝塔斯曼開始跨國投資，在西班牙的巴塞隆納成立圖書俱樂部，接著其他國家的圖書俱樂部相繼成立，包括澳大利亞、法國、英國、義大利、加拿大和紐西蘭等。1964 年，貝塔斯曼購併柏林優發 (Ufa) 電影製片公司，並很快的增加包括供應電視影片的生意。1969 年，購買位於漢堡的印刷出版公司 Gruner+Jahr 25% 的股份，而進入雜誌市場，至 1973 年已成為該公司主要的股東 (Bertelsmann, 1997)。

賴因哈特莫恩掌握機會進入雜誌界，他在 1972 年的一份手稿〈大型圖書公司與社會責任〉中表達他對媒體的力量和民主之間的看法：「像貝塔斯曼這麼大規模的媒體公司不該對某特定政治趨勢有所偏好，但必須對所有社會趨勢保持開放態度。」(Bertelsmann, 1997) 這樣的觀念在貝塔斯曼的經營哲學中增加一個很重要的方向，即貝塔斯曼在社會觀、世界觀方面保持其一貫多元的開放態度，並且是一家包容各種觀點的出版公司。

第三階段 (1970s-1980s)： 1971 年，賴因哈特通過遺產繼承關係接掌貝塔斯曼之後，將這一祖傳家業改為股份公司，自任董事長，並且提出以圖書出版為核心業務，兼多種經營的經營方針。這一步做法表示貝塔斯曼將從一個家族性的企業，轉型成為一家由專業經理人管理的大型企業，這一年可以說是貝塔斯曼轉

型非常關鍵的一年 (Bertelsmann, 1997)。

1977 年，貝塔斯曼購併葛德曼 (Goldman) 公司，葛德曼在往後 20 年一直是德國最大平裝本出版公司。同年，賴因哈特莫恩建立了非營利的貝塔斯曼基金會 (Bertelsmann Foundation)，從事教育文化及社會政策的研究及活動。1980 年，貝塔斯曼開始進軍美國圖書出版市場，購併當時美國最大的平裝本出版社班坦圖書公司。1984 年，貝塔斯曼進入德國電子媒體市場，由電影子公司優發電影製片公司購併德國電視台 RTL40% 的股份，RTL 在很快的時間內即成為歐洲最大的商業電視頻道。1986 年，貝塔斯曼擴大在美投資，購併雙日公司和 RCA 公司，此舉是貝塔斯曼在美國的大突破，次年隨即將在美國的出版業務重組成 BDD 集團，原來 RCA 在音樂方面的事業也重組成貝塔斯曼音樂集團 (Bertelsmann Music Group, BMG) (Bertelsmann, 1997)。

第四階段 (1990s-)：柏林圍牆倒塌後，貝塔斯曼獲得東進極大的優勢，出版社、圖書俱樂部、雜誌、報紙紛紛在東歐國家新社或購併，仍限於德國境內的只有印刷部門。1991 年，貝塔斯曼再度跨入有線電視，購買普瑞米爾公司 (Premiere) 37.5% 的股份，成為德國有線電視網路先鋒，提供獨家放映的流行影片，或現場直播的頂尖運動節目，到 1997 年春季已達 150 萬訂戶 (Bertelsmann, 1997)。

1993 年，賴因哈特莫恩將擁有股份的 68.8% 轉移給非營利性質的貝塔斯曼基金會，另外的 10.7% 在 1995 年移轉至 ZEIT 基金會 (ZEIT Foundation)，家族僅保留 20.5% 的股份。賴因哈特莫恩並且預立遺囑，死後其投票權歸由一家管理公司行使，該公司由貝塔斯曼的理事會和監事會主席、副主席、公司員工代表一人、家族代表一人、律師一人等七人組成，此舉保證了貝塔斯曼將持續賴因哈特莫恩的理念，保持其關懷社會文化的經營風格 (Bertelsmann, 1997)。

1995 年，貝塔斯曼進入多媒體時代，與美國線上公司聯合投資歐洲市場，16 個月後即在英、法、德三國招攬 50 萬名訂戶。同年購併德國具領導地位的多媒體公司皮克斯帕克 (Pixepark)，又自行投資創建兩家新公司。這一年，貝塔斯曼與中國科技圖書公司合資在上海設立圖書俱樂部，並籌備出版報紙及圖書，希冀以此方式打入中國圖書市場。1997 年初貝塔斯曼購併盧森堡一家電視台後，和原有的優發電視集團合併組成 CLT-UFA，成為歐洲最大的廣播公司，旗下電

台及電視台遍及德、法、英、瑞典、捷克、比、荷、盧等國，總公司設於盧森堡，貝塔斯曼擁有 49% 的股權（ Bertelsmann, 1997 ）。

1998 年，米德霍夫（ Thomas Middelhoff ）接任集團總裁的職務，他熱衷於將貝塔斯曼建構成資訊時代的媒體帝國，為達此目標，他強調擴展公司核心業務，也就是將圖書出版作為集團發展的戰略目標，正是這種想法，米德霍夫在 1998 年締造了貝塔斯曼多項引人側目的購併行動。

1998 年是貝塔斯曼表現最耀眼的一年，首先以 14 億美元購併藍燈書屋，成就世界最大英語一般書出版社；接下來以 2 億美元收購邦諾網路書店半數股權，挑戰網路霸主亞馬遜網路書店；最後，貝塔斯曼以 3.5 億美元控股德國最大科技出版公司斯普林格（ Springer ）80% 的股份，問鼎世界專業出版季軍（ 李麗，1999 ）。

至 1999 年止，貝塔斯曼集團共有將近 600 家分公司分佈於 50 多個國家中，職工約 65,000 人，1998- 1999 年收入達 600 億美元，從事的行業有圖書俱樂部、文學及科學出版、電台及電視、線上服務、印刷及其他技術服務。旗下共有圖書、娛樂、電視廣播、報刊、工業、多媒體等 6 個子集團（ Bertelsmann, 2000 ）。

第四節 小結

1998 年，美國幾家重要出版社幾乎都成為國際集團旗下子公司，貝塔斯曼購併美國最大一般書出版社藍燈書屋，皮爾森購併美國最大教育出版公司 S & S，湯姆生購併西方出版社，該公司是美國第 10 大教育出版社和重要的法律出版社，麥格羅希爾又屬於澳洲新聞傳播公司，這樣的事實反映出什麼樣的訊息？

（一）歐洲圖書市場太小，無法滿足當地圖書出版業者的成長需求，因此轉向擁有廣大市場的英語閱讀世界求發展，使得美國成為外國資本最集中的圖書出版市場。

（二）美國較大規模的出版公司如 S & S 和藍燈書屋，都是由專業出版人創設，當公司發展到一定規模，創始人或退休或死亡，公司為了壯大本身的力量便與其他公司合併，接手經營者若不熟悉圖書出版業務或不能認同原創者的理念，在利潤的考量下，公司便一再轉手。

(三) 傳播科技的進步，世界各大媒體公司眼見智慧財產權所帶來的商機，因而視購買圖書出版公司為必要手段。

(四) 出版業集團化發展至 1990 年代，已是一種集中式的集團化，集團考量其核心業務的發展，將相關的、有品牌的出版公司買下來，以成為該領域的領導者。譬如：貝塔斯曼收購藍燈書屋，並與旗下 BDD 合併，創造世界最大英語一般書市場；皮爾森購買 S&S 的教育出版部門，成為世界教育出版的領導者。

(五) 當出版已經走向電子媒介的形式、英語出版也漸漸取得主導地位、而科學、醫學、專業及學術出版變化一日千里的時候，只有大規模的、有相當大實際營收額及財務基礎的公司才能面對挑戰。

在以上的三個集團化個案中，S&S 苦心經營的團隊，在一再的買進賣出之中已然分裂，失去原來的經營格局；而藍燈書屋不僅降低文化素質，其獨特的風格品味也將消失殆盡；至於貝塔斯曼雖然活躍於出版的大舞台，但屬於貝塔斯曼的出版特色在哪裡？在出版集團化的潮流裡，顯然利潤的考量遠遠超越了出版的理想性，一些傳統的、歷史悠久、有特色的出版公司已然式微，只有少數媒體巨頭以雄厚的財力展現其國際擴張的企圖，對整個圖書出版業而言雖然是趨勢，但其影響卻是優劣互見，此論點將在以下章節中繼續討論。

第四章 美國圖書出版業集團化的現象與影響

1998年，貝塔斯曼購併藍燈書屋以及全美最大出版社S&S被瓜分出售，導致美國和全世界的圖書出版業格局產生很大的變化。1998年購併後的美國出版社，只有哈寇布瑞斯和時代華納能列入世界十大出版企業的行列（姜樂英，1999）。顯然，世界圖書市場佔有率最大的兩家公司擁有相當比例的美國市場，德國貝塔斯曼旗下的藍燈股份有限公司（包括藍燈、BDD）佔有全美成人一般圖書市場的20-25%，擁有美國7%的圖書市場佔有率（李麗，1999）；而皮爾森的教育出版部門則有美國圖書市場18%的市場佔有率，位居第一位（陳昕，1999）。

儘管美國圖書出版業集團化現象從開始以來歷時40年之久，但1998年的購併活動規模之大，以及所產生之無法低估的影響，包括出版社、作者、編輯、圖書業務代表、市場行銷人員在內的所有出版業人士都受到相當震撼，集團化所引起的問題和影響再次引起注意，包括：由於利潤導向，使得編輯的獨立自主性受到挑戰；一味追求暢銷書，忽略了培養新人新作，從而影響出版的多樣性；由於購併產生的出版業集中化，減少了美國圖書出版機構的數量，因而造成出版業掌握在少數大出版集團手中；由於連鎖書店和網路書店的興起，大型出版集團掌握更多通路；購併所講求的綜效是否被誇大等等。

第一節 集團化與編輯獨立性及出版品質

在出版業集團化的討論中，最受人關切的問題莫過於形成出版集團後，子公司的企劃方向和出版品質是否受到影響或改變。

一、 以利潤為中心的意識型態

很多出版人相信，公司的規模大和出版工作其實是不相容的，因為出版的前提是創造性、獨立性，而且是永遠的特立獨行，這些性質很難在一個企業結構裡面受到歡迎，編輯、設計、行銷企劃也不會在一成不變的官僚體系中感到自在。一個講求利潤的企業體，往往扼殺了創造力、啟發性和冒險精神，而這些卻是成功出版很重要的因素。所以，當一家出版社被媒體、娛樂或電子集團購買後，創

造性的出版幾乎微乎其微。雖然從事購併者往往口惠不實的表示對編輯的政策不加干預，事實上，購併後在整體經濟考量及新的企業文化環境下，子公司的自主性很難避免不受到干預和影響，藍燈書屋的遭遇是個典型的例子。

藍燈旗下的諸神圖書公司被公認是勇於出版另類觀點的出版社，它的品味不落凡俗。雖然諸神強調出版精緻好書，不刻意出版暢銷書，但每隔一陣總會碰到一本叫好叫座的作品。這種獨樹一幟的風格使諸神在藍燈書屋的世界裡一直享有編務及財務上的自由。1980年，紐豪斯家族旗下的進階公司購併藍燈時，雖曾答應不干預出版業務，但所有人和經理人之間的爭執、溝通不曾間斷。1989年，藍燈經理人伯恩斯坦被迫離職後，新上任的經理人基於利潤考量，要求將諸神新書出版名單由120本減至40本，諸神發行人席佛林（A. Schiffrin）憤而辭職，所引發的後果除了諸神內部群情激昂，集體提出辭呈，還有約350名作家、文學出版經紀人和許多諸神的編輯，在藍燈總部門外高舉標語示威遊行（徐紹銘，1996：217-225）。正如一位評論家在比較了藍燈書屋1951年和1991年兩份相隔40年的秋季新書目錄後，發現前者所列的20種書中，不乏擲地有聲的名著，如佛克納（William Faulkner）的小說和奧斯汀（Jane Austen）全集，而後者雖然將近60種，也摻雜一些好書，但大多神秘或間諜小說、由他人捉刀的名人傳記、食譜等等，讓評論家感嘆美國出版業的墮落（蘇精，1998）。

其實，藍燈書屋的例子並不能以「經理人眼光短淺」一言以蔽之，許多購併案都是選擇一些成功的出版公司當作購併對象，並打算在既有的成功基礎上繼續經營，購併公司很少在購併初始即有意圖改變編輯的政策或產品形象的定位，但類似藍燈書屋這種母公司干預的狀況在圖書出版業的購併中並不罕見，為什麼？離開諸神圖書公司後自立門戶的席佛林在〈出版企業化〉（‘The Corporatization of Publishing’）一文中指出，這是因為出版業在改變的過程中產生了新的意識型態，它並非憑空而來，而是當代精神（Zeitgeist）的一部份，也是大型、國際化集團興起後所形成的新結構的一部份，其中包括（Schiffrin, 1996）：

出版公司的老闆將自由市場理論運用到文化的傳遞上，亦即引用自由市場概念使其經營策略合理化。出版公司的老闆認為公司的營運不應該讓菁英份子的價值觀影響到讀者，而是要讓廣大的閱讀群眾選擇自己想要的東西，如果他想買到讀到的東西是不好的，那也是他的選擇自由，完全由供需來決定生產。明顯的例子就是克諾夫這家具具有悠久歷史並且表現卓越的出版社，

會毫不遲疑的出版像《美國變態狂》(*American Psycho*) 這種充滿性、暴力的書。《美國變態狂》的作者是伊理士 (Bret Easton Ellis) , 手稿原先被 S & S 買去, S & S 還付了 30 萬美元預付款, 但當 S & S 高級主管在讀稿之後, 對其栩栩如生的暴力描寫覺得噁心不已, 寧願賠掉 30 萬美元的頭期款也不肯出書, 而一家有歷史的出版社卻樂於出版, 問題在於出版公司是堅持什麼書最賺錢, 還是什麼書能達成出版者傳統的文化使命。

政府預算的問題漸漸改變整個出版業的性質。像英美圖書館購書的經費一直受到相當大幅度的刪減, 而以往圖書館的採購額涵蓋了嚴肅小說和非小說的成本, 也就是說, 只要賣書給圖書館就能回收小說和非小說的成本。

大公司中的出版決策權通常不在編輯, 而是在所謂出版委員會 (Publishing Committees), 而委員會中財務和行銷人員佔有絕對核心的地位, 他們決策的基礎在於一本書是否已經有潛在的讀者。

越來越多的英美出版社被媒體集團購併, 新的所有者強烈要求在大團隊底下的出版部門利潤應達到像其他子公司如報紙、有線電視、電影同樣高回收的利潤, 新利潤目標被界定在 12.5% 左右。這與美國出版業傳統 4% 的平均利潤相距甚遠。

政治性的考量。最足以證明這種政治性考量的例子是, 梅鐸為了擴展其有線網路的業務到中國大陸, 由哈潑科林斯旗下的貝西克圖書公司 (Basic Books) 出版一本由鄧小平的女兒所撰寫的鄧小平傳記, 這本書內容凌亂, 充滿了為鄧小平的辯解, 一般美國的出版社是不會出這種書的, 卻由貝西克這家頗有名望的社會科學類出版公司出版, 並且大力促銷, 據估計這本書的銷售量頂多只能達到預付版稅的三分之一而已。這整件事對梅鐸而言, 是利用出版達到更大的經濟目標, 可以看出買賣的政治意涵。

二、盈餘底線主導出版品質

集團在整個大環境和新結構之下形成了以利潤為中心的意識型態, 問題在於: 新的利潤目標底線到底在哪裡? 過去一些傳統出版社強調, 公司的目標就是要過得很優雅, 而這樣的目標往往是公司必須有利潤才可能達成, 也就是在付了該付的租金和員工薪資, 並且公司相關投資者都滿意公司營運狀況的情況下才可

能發生 (Luey, 1992)。即使如此，所有出版平均利潤通常是稅後盈餘的 4% 左右 (Schiffrin, 1996: 30)，這包括一些以一般書為主，並且出許多很可能賺錢的書的出版社，或一些以出嚴肅書聞名的出版社，他們追求利潤也追求責任。

也許是公司規模變大了以後必須面對龐大的人事、管銷費用的壓力，也或許因為被購併的出版社無法達成公司對利潤目標的要求，而開革負責創意的人或改變原來的出版項目，但更重要的原因在於，這些大集團一再調整其利潤目標，對他們而言，比起其他子公司如報紙、電影、電視更有利潤的回收，出版單位的利潤似乎是永遠不夠的。誠如席佛林所說：

一旦出版人不再以他們為這個世界帶來一些好書來證明他的職業生涯是很棒的話，金錢和地位這些比較粗糙的回饋就成為填補道德的空缺。
(Schiffrin, 1996: 31)

而這種利潤的要求大大的改變了出版品的性質，一些銷售平平的書 (midlist) 或小眾出版，由於銷售數量有限，或無法排上連鎖書店的租架位置，就會慢慢從大出版公司的圖書目錄中消失。大出版公司寧願花大把預付版稅給有希望成為暢銷書的作者，由於其他公司也採取同樣的策略，所以預付版稅居高不下，造成公司很大的財務負擔 (Petracelli, 1999)。這時公司就必須刪減或排除一些銷售平平的書，甚至苛扣其促銷費用，如此一來，一些賺取利潤潛在能力較低的作家空間變小，缺乏新人新作，出版業變得平淡無奇。曾以暢銷書《比利巴斯蓋》(Billy Bathgate) 獲得 1990 年 3 月「全國書評人獎」(National Book Critics Award) 的作家杜特羅 (E. L. Doctorow) 就曾以文學藝術家的敏銳先知提出警告：

集團的經理階層發現到，講究〔文化〕理想和注重精神，都防礙公司成為有效率的利潤製造機 (profitmaking machinery)，所以應該加以消滅。其方法是改變出版品味，將複雜的簡化為單純的，並晉用能達成其利潤目標的人員，終而漸漸改變了書本本身的性質，創造了可稱為「幾乎是書而非書」(almost-books, nonbooks)的東西，這些東西如同今天快速銷售、分配的包裝食物，添加人工香料，卻宣稱如母親親手製作的派和蛋糕 (轉引自徐紹銘, 1996: 222)。

杜特羅的先見之明顯然已成事實，出版業產生一種矛盾的現象，就是大出版集團由於高額的預付版稅，損失的錢前所未見，因而在他們出版的範圍裡排除了

傳統出版業依賴的嚴肅書或有流傳價值的書。雖然說還是有少數獨立出版社和許多大學出版社儘量出一些大集團不願出的好書，但這些大出版集團畢竟掌控了絕大部分的圖書銷售，而他們仍繼續把出版焦點放在更具商機的領域，這麼一來，讀者所能讀到的書、吸收到的觀念將會持續縮小。在 1999 年三家主要出版公司（S&S、藍燈書屋和哈潑科林斯）的春季圖書目錄將近 400 種書中，幾乎都是一些成功的暢銷書，裡面僅有 4 本討論政治的書，甚至連一本嚴肅的歷史著作、科學研究或翻譯類的書也沒有（Schiffrin, 1999），這意味著這類書籍缺乏潛在讀者，還是因為讀者群太小，無法滿足大公司的胃口？

在美國，集團購併了許多出版社之後，書的政治性質也有一個很大的轉變，就是放棄出版一些批判性的政治、社會的評論和論著，轉而出版右派作家的書，藍燈書屋旗下的諸神圖書公司曾被認為專門出版另類政治取向的書，在紐豪斯家族底下被要求擺脫以往政治的出版類型，從右派的角度出書，即是明顯的例子（徐紹銘，1996：218-222）。大公司也許會說這是基於市場考量，但讀者果真除了右派觀點，對其他另類的政治觀點沒有興趣？

企業在面臨組織重整的過程中，難免遭遇許多內部不相容的問題，圖書出版業亦不例外，通常在經過一段時日之後，編輯會適應新的管理模式，而那些有才能者也能得到應有的待遇。評論者甚至認為，出版是一種商業活動，因此擁有資本主義的所有特徵，包括集中生產、全國性的分配、固定的配送和零售，甚至價格標準化（Levin, 1997: 241）。但不容諱言，圖書出版業是一個頗不尋常的行業，不像服裝製造業，如果操控在少數幾家國際服裝製造商手中，會使得人們對衣服的選擇性降低，但文化並不會受到威脅。出版業追求利潤的結果，將會遮蓋文化的本然面貌，使得觀念的傳達有所偏差，對一個國家的文化或社會的智商而言，都是有所危害的。

第二節 集團化與圖書銷售網絡

圖書出版業集團化形成的出版集團，影響所及不僅是圖書品質的改變，整個銷售網絡亦發生重大變化，為了節省開支而縮減圖書業務代表，使得出版社與書店之間賴以維繫的生命線消失了；連鎖書店和網路書店的興起大大改變發行的格局，大型出版集團因此掌握更多的通路。

一、集團化危及圖書業務員網絡

傳統的出版社大都有自己的業務代表，直接與書店打交道提供服務，他們在其轄區四處傳播熟悉的圖書信息，對於推動整個出版業的發展發揮重大作用，可以說是美國圖書出版業的無價之寶。出版業因兼併而進行人事調整，首先裁減的便是圖書業務代表，對於獨立書店來說，這種做法使得他們無法將市場的需求傳達給出版社；另一方面，購併後形成的大出版集團如藍燈書屋、S & S、麥格羅希爾等，年出書量皆在 1,000 種以上 (Bowker, 1997)，在有限的銷售團隊裡面，面對堆積如山的書目，有的圖書業務員對於圖書根本就不瞭解，何況他們也沒有時間好好的看書，這種情況也使得書店與出版社間訂貨更加困難。

由於圖書業務員網絡受到衝擊，書店失去了和出版社聯繫的紐帶，轉而向圖書批發商訂貨。在美國最能代表圖書配銷能力和經營規模的全國批發商以英格姆與貝克和泰勒 (Baker & Taylor) 為代表，當邦諾網路書店要收購英格姆圖書批發公司的消息傳開之後，一些圖書批發商紛紛採取措施，提高服務質量，除了聯合中小型出版社，以增加對連鎖書店的談判空間；也對小出版社提供有關銷售、行銷、企劃和宣傳方面的建議。

二、連鎖書店的興起對小型圖書零售商和小出版社的衝擊

連鎖書店的興起加重了出版業面對的種種問題。1990 年代初期，當超級連鎖書店 (superstore bookchains) 開始興起，許多出版社寄予無限厚望，希望超級連鎖書店的增加意味著銷售量的擴增，事實卻不如此，在過去 10 年來，美國由於超級連鎖書店的擴張，使得零售空間增加近乎一倍，但成人圖書銷售量卻是下降的，而且一些長銷書或有品質的書幾乎沒有成長，倒是暢銷書大幅增加了，而所謂的暢銷書除了銷售量超過 10 萬本，大都為名人非作家的作品 (celebrity non-authors)，並且出版公司花在這些暢銷書的預付版稅和行銷費用所費不貲 (Petracelli, 1999)。

事實上，這些連鎖書店和媒體集團一樣，也有類似以利潤為中心的意識型態，他們將精力以及相當大的資源放在賣暢銷書上面，並採取一個很有攻擊性的策略，就是在那些成功的獨立書店附近開設連鎖書店，直到越來越多的獨立書店被排擠掉而不得不關門大吉。如此一來，書店的景觀改變了，以往那些真正愛書的書店經營者，總是能為讀者提供當季的好書，或適合讀者看的書，對於書店內

的每一本書、擺在什麼位置如數家珍、瞭如指掌，他們總是以自己熟知哪些圖書暢銷而感到自豪。但連鎖書店由於書種太多，重要的是圖書銷售員不見得對書本感興趣，能提供的圖書訊息或服務就非常有限。即使如此，連鎖書店仍然挾其空間寬敞、圖書種類多、高折扣等強大優勢對獨立書店造成威脅。

獨立書店面臨的最大威脅是大出版集團在折扣上偏袒連鎖書店，由於連鎖書店訂購量多，大出版集團願意提供高折扣，另一方面，為確保將暢銷書放在最有利的租架位置上，大出版集團也會提供一大筆互相合作的廣告費，獨立書店在銷售量日漸萎縮的情況下，顯然得不到如此的眷顧。同樣的情況發生在小出版社身上，小出版社相當依賴獨立書店銷售他們的書，但這些獨立書店通常很難與大型連鎖書店競爭；另外，無法提供高折扣或支付額外費用給連鎖書店，使得小出版社能鋪到連鎖書店的書非常有限，遑論是要將書放在有利的位置；而經銷商對於小出版社的服務越來越少，要求的折扣卻越來越高，也導致小出版社的書要到達讀者手上更形困難。

三、網路購書將是未來銷售的主流

網路書店的興起同樣改變圖書發行的格局，宣稱超過 300 萬書種的亞馬遜書店在一連串的國內國外擴展中，目前年銷售額約 10 億美元，佔全美網路圖書市場的 80%，遙居領先地位，其主要對手邦諾網路書店的市場佔有率為 10% 左右（姜樂英，1998），評論者並且預估到 2005 年時，網路書店的銷售額將佔據圖書銷售總額的 40%（姜樂英，1999）。難怪當邦諾集團宣稱購併英格姆時，引起美國出版界震驚，對亞馬遜而言更是一大威脅，因為在這項垂直購併中，如果邦諾直接參與英格姆的批發業務，同時將其視為自己零售店的供貨者，將大幅增加其書店的競爭優勢，導致整個發行業務的連鎖變動。這項購併行動雖以「恐引起圖書市場的壟斷」而未能成功，卻足以說明未來圖書銷售的管道將由網路書店與連鎖書店所掌控。

在此情況下，大出版集團無疑的更能掌握通路，不僅是他們有更強勢的議價能力，或提供更多的廣告資源，重要的是大出版集團擁有足夠的財力與技術向下游整合，達成產銷合一。1998 年貝塔斯曼購買邦諾 50% 的股份，並與旗下 Bol.com 網路書店合併，以對抗日益強大的亞馬遜網路書店，即是明顯的例子（李麗，1999）。

另外引起注意的，是資訊科技的進步引起出版媒介的改變，大出版集團因為擁有資本、技術和對較大市場的掌握，比較有可能承擔投資風險進入新的媒介領域，例如 1998 年，微軟公司與 S & S、邦諾網路書店、藍燈書屋聯手拓展線上出版，這些出版公司提供所出版的書籍內容，讓消費者下載到微軟公司的掌上型電腦閱讀。一旦電子書成為一種新的閱讀趨勢，這些大型出版集團便又攻佔了另外的消費市場，可以說，出版集團基於種種競爭優勢，不管在出版或發行方面，都擁有越來越大的市場佔有率。

第三節 集團化與出版集中化

在美國近 40 多年的出版史中，許多人對於集團化是否導致出版業的「集中」做了長時間的觀察，小出版社、作者和獨立書店都認為應立法來限制集中化不斷的成長，大出版公司則主張採自由放任的態度，不應該立法限制（Levin, 1996:240）。評論者則認為，包括透過報紙、雜誌、書刊、電視、廣播來散播知識的媒體公司的集中化，將威脅美國憲法所載的民主原則，連帶失去媒體的多元性和競爭性；相反的，也有不少觀察者以實際的數據證明他們對於集中的樂觀看法（Greco, 1995: 53）。

一、集團化是否減少美國圖書出版機構的數量

1958 年出版家週刊開始登載美國圖書出版業的購併案例，同年美國政府也開始舉辦包括出版業在內的製造業普查，結果顯示全美有 883 家出版公司（Christianson, 1972: 23），1992 年的政府普查則顯示，出版公司的數量已增至 2,504 家（轉引自蘇精，1998）。另一項根據美國商務部（U.S. Department of Commerce）所提供的資料說明，1963 年美國有 993 家圖書出版公司，這個數目到了 1987 年有巨幅成長共 2,298 家，成長比例達 131%（轉引自 Greco, 1997: 54；參見第二章表 1）而美國圖書產業最大的民間調查單位鮑克公司（R. R. Bowker）出版的《文學市場》（*Literary Market Place, LMP*）顯示，1999 年美國的圖書出版商有 3,733 家（Bowker, 2000: ix）。這幾項調查的對象都只限於專任受薪職員一人以上的公司，至於數量眾多的家庭式小出版社並未包括在內。但有的調查則將這些小出版社併算在內，1992 年總數達 42,000 家（Dessauer, 1993）。可以說不論哪種方式的調查標準，美國出版公司的數量確是增加的，而且新增的獨立出

版公司仍多於被購併的數量，因此有人認為購併和集團化現象，並沒有對出版業的發展產生過度集中的不良影響（Greco, 1995: 53-54），也有人樂觀的認為，許許多多小出版社的興起，反而讓美國出版業展現新的活力與多元性（Dessauer, 1996: 27-29）。

但是，如果從另一個角度思考集中的問題，仍然不免令人感到疑慮，那就是市場佔有率的問題。1958年初見集團化時，全美前20大出版公司的營業額佔全國的48%（Christianson, 1972: 24），此後隨著出版業集團化的現象不斷增加，到1994年時前20大集團的佔有率高達84%（Levin, 1997: 231；參考第二章表6），1998年單是皮爾森教育出版集團的營業額便佔整個圖書出版業的18%（陳昕，1999），而另外數以萬計的小出版社合計起來卻不到1%（Schiffirin, 1996: 32），雖然小出版社的確在美國蓬勃發展，而且也出版許多重要的嚴肅書，但由於佔有率太小，還是無法與大公司競爭，如果這種現象繼續發展下去，不免令人疑慮少數出版集團將操控美國圖書出版業。

二、集團化是否降低圖書出版量，使得讀者選擇性越來越低。

圖書生產的數量從1960年的16,554種到1970年36,071種，成長數目自此減緩，到了1985年圖書生產種類提高至50,070種，此後仍不斷增加，雖然1990年以後又有稍緩的現象（Levin, 1997: 241-242）。顯然圖書出版業的集團化現象並沒有降低美國所出版的圖書數量，反而一直呈現成長狀態。對此有人認為，圖書種類和印製量的增加造成大眾閱讀的民主化（democratization），書籍不再僅服務於某些菁英階級，而是所有人都可輕易獲取，其普遍化的結果將提升社會的知識水準。

出版種類的確增加了，大印製量使得成本降低，刺激大眾的購買力，但這種情形也反應一個不爭的事實，即大出版集團為了創造利潤，認為只有大眾市場才值得追求，毫無疑問，以大眾市場為導向的書還是會繼續出現，甚至數量更多，但起碼所謂銷售平平的書以及專業書，在數量和種類上會受影響，因為大出版公司無法依賴此類書籍支撐很大的人事開銷。所以在一個注重銷售量的公司，如果要回收付給作者的預付版稅為主要目標，那麼推薦新作家或出版不同風格的作品將會變得非常困難。也就是對於大出版集團而言，出版的主力將集中於容易推銷的書上面，小眾市場的書很難在出版之列，所以出書量的增加，並沒有使一些

比較小眾的領域如文學、語言、政治和社會評論等等得到應有的成長，反而阻礙了許多觀念的流通。

另外一個現象可以說明出版數量的提升並沒有提供讀者更多的選擇，那就是發生在任何行業的一窩風現象。出版也在趕搭流行列車，與時代脈動緊緊契合，例如台灣這幾年由於休閒觀念普遍，有關旅遊、飲食、休閒娛樂的書籍充斥市面；另外前文提到的名人非作家的作品，也不斷的上市以滿足大眾的偷窺心態；這類同質性高的書籍使得出版失去了活潑、多樣性，讀者在不願吃同樣漢堡薯條的情況下，導致出版社生產過剩，退書率增加，很明顯的，出版公司和讀者都沒有因為出版量的增加而受惠。

當大型出版集團致力於大眾市場的同時，群眾的口味又是如何呢？獨立出版社的蓬勃發展顯示小眾出版的可能性，讀者希望能吃到更多不同口味的佳餚，雖然這並不代表大眾市場將會瓦解或被好書所取代，但許多出版人都意識到未來將是一個利基出版（niche publishing）的時代（Barnsley, 1996: 38）。由於市場更具識別力，因此採取打散彈槍的出書策略是不明智的，獨立出版社必須善用資源，集中出版方向，在專業的領域提升技術與知識，包括編輯內容、市場研究、專業的銷售團隊等，讓自己處於更有利的位置。在大出版集團利用價格的刺激來推銷書籍或作者時，小的獨立出版社可以在更為專業的出版領域生存發展，提供讀者更多另類的閱讀與思考。

第四節 規模與效益

一、購併引起的綜效

媒體集團購併圖書出版公司，最大的因素便是基於綜效的理由，集團最直接的效益是接收現成的編輯創意人才和商譽，以便迅速掌握市場；另外可以將智慧財產權的內容透過不同媒介出售，包括書籍、電視、電影、錄音帶、CD、錄影帶、VCD、DVD 或轉換成商品等。大型企業也能對購入的公司提供非財物性的資源，這種資源在小出版社裡是不可能得到的，比如市場研究部門、廣告行銷團隊以及快速的行銷分析報告。被收購出版社的編輯甚至可以獲得企業中一些具有特殊專長同事的幫助，如雜誌出版、電影電視製作、電傳乃至於電腦技術等等。

其中影響最大者，應該是在市場行銷方面，在比較專業性的圖書出版領域如科學、技術和醫學等，大企業能對購併的出版社提供產品的創新，如線上出版或 CD-ROM 的摘要服務或參考書的提供；而在大眾圖書市場裡面，大企業的銷售團隊可以使得那些銷售平平的書在經過有效的行銷後有利潤可得。也就是說，當一個出版社被大型企業購買以後，假使這個大企業裡有以上所說的部門，被購併的公司便能享受到這些資源。難怪有人說，「比被購併還糟的是根本沒人要」（“Worse than being taken over is .not being taken over!”）(Asser, 1992: 151)，前者至少顯示還是個經營良好而且有前途的公司，在購併後還能夠分享購併公司的資源，在原有的基礎上持續經營。

對圖書出版業而言，綜效另一明顯的現象便是購併公司可以獲得授信銀行的幫助達到規模經濟，小出版社在這方面幾乎得不到銀行的眷顧。規模究竟有多重要？規模通常與市場佔有率有關，皮爾森集團購併 S&S 教育部門便是明顯例子；規模同時又是籌措資本的要素，當出版已經走到電子媒介的形勢時，集團企業為因應電子資訊的變化需要不斷投注資本。

二、綜效的迷思

然而，規模果真能創造綜效？在第三章個案研究中，紐豪斯旗下巴蘭坦出版的《侏羅紀公園》雖曾因電影的成功而洛陽紙貴；然另一個相反的例子則是 DK 公司為了電影《星際大戰首部曲》的失利，連帶影響其系列書籍商品的銷售，而陷入嚴重的財務危機，並且不得不出售給貝塔斯曼集團以求纾困。同樣是智慧財產權的運用，產生的綜效卻不相同。可以確定的是，對出版業而言，書籍是一種獨特的商品，不是每位作者都有相當可靠而且優良的銷售紀錄，暢銷書的產生毫無規律可循，雖然利潤往往依賴出售附屬版權，但錯誤的判斷不但使得公司的利潤付之一炬，甚至動搖根本。對小出版社而言，在資金有限的情況下，不可能付給高額的預付版稅，反而不會有這種暴起暴落的情況發生。

事實上，大集團期待的綜效在某些方面比想像中還難以達成，許多集團公司並且伴隨著沈重的經常性費用：昂貴的土地、專用的倉儲、獨立的製作部門以及高額的管銷費用，所產生的利潤寥寥可數。此外，山頭主義作祟，集團中的姊妹公司也許互相埋怨，或反抗公司強加於他們的合併，好比編輯可能費盡心力讓自己簽約的書稿得到應有的注意，但對於其他子公司編輯簽約的書稿並不熱衷。而

且，集團公司由不同成分所組成，集團化之前，許多書出自一些具有特色的出版社，但集團化之後，大家在同一機構，因而缺乏一種獨特性，許多大集團甚至為了出版賺錢的暢銷書，犧牲了原來出版社具有的品牌特色，也損失了最珍貴的無形資產。

集團組織中最大的妨礙在於規模，有的出版集團因為規模太大，其駕馭企業運轉的能力就減弱了。比如：購併之後，購併公司對出版社合併所造成的出貨混亂，使得訂單無法獲得及時處理，造成成本的浪費；或假使整個結構不能分成較小的、更易於管理的類似自主的單位，那麼出版過程也會變得非常官僚，使得編輯無法控制整個出版進度。如此說來，集團化能否達成綜效是見仁見智的看法。

綜效另一個鮮少被提起的情況，是媒體公司利用公司資源(如電視新聞節目)大力推銷旗下出版社的書籍。這麼一來，媒體被視為社會公器的客觀性消失了，綜效與利益輸送的界線模糊了，重要的是在一個開放的民主社會裡，媒體集團在公眾利益與本身利益取捨之間，已不單純只是追求綜效的問題，而是關乎許多大眾權益相關的問題。

第五節 小結

總體而言，各式各樣大的、小的、國內或國外出版社的競爭，使得出版業在生產或商業運作方面更加講求效率，其服務和產品更能回應消費者的需求。可以說，不同類型的競爭可以讓一個傳統的產業更具活力。相反的，正由於出版具有的文化屬性，過度的競爭不僅削弱文化的本質，也顛覆了包括出版社、作者、編輯、經銷商到零售業者等傳統製造、生產、配送的模式，出版業者要如何因應集團化所帶來的改變？路易(B. Luey)在〈集團化與國際化的影響〉(‘The Impact of Consolidation and Internationalization’)一文中，有其獨到的見解(Luey, 1992: 19-22)：

(一)小出版社面臨的挑戰來自較大、財務狀況較佳、經濟更有效率的大出版集團，因此小出版社必須爭取作者、公關、零售空間、讀者等，他們需要獨立的圖書經銷商以合理的條件將書鋪到連鎖書店，並且要留意書評媒介的種種意見，培養更為專業的知識和眼光。

(二) 大出版集團要避免在購併過程中累積太多負債，或買下太多財產(書或辦公室)，即使他們掌握許多優勢，但如果發展過於快速，將觸角伸至不熟悉的領域甚至媒介，那麼大出版集團仍得面對財務的壓力和市場的考驗。

(三) 出版社必須擴大對自己和讀者的瞭解，而這有賴於透過市場研究來達成。對市場有新的理解自然能產生新的產品和行銷技術，新的利基市場得以發現，如此新的出版社可以站穩腳跟，舊的出版社可以擴張產品的範圍。而利基出版使得大眾市場縮小，能刺激圖書產品的多樣性，提高讀者的選擇空間。

(四) 出版業相關人員需要參與一些有長期回饋的活動，比如閱讀寫作的推廣，以培養大眾閱讀的興趣，唯有閱讀人口的提升，出版市場才能擴張。

(五) 組織專業團體如工會或出版商聯誼會等，加強彼此的合作，維護出版社、圖書館、作者、圖書銷售商等的權益，並且針對出版業長期的議題進行討論、研究，協助處理其共同關懷的議題。

(六) 出版社應特別關注影響其生存的法律、經濟和立法等問題，必要時透過遊說等方式影響政府在著作權、稅務、郵費比率或圖書館經費等方面的立法。

面對越來越多的外國媒體入主美國出版集團，美國圖書出版業面臨的不僅是編輯自主性、銷售通路或過度集中等問題而已，就公司的管理層面而言，是否應以公司的利益為最高利益，還是應該還原到對「人」的關懷？另外，諸如皮爾森教育出版集團掌握美國最大的教科書出版，這種由外國公司決定千萬美國未來主人翁的學習教材是否妥切？而慣於要求別國開放市場的美國人，在對外開放的情況下，又如何維持其文化自主性，以免受到外來出版集團的主導或宰制等，都是下一章將要討論的問題。

第五章 美國圖書出版業集團化的相關議題

圖書出版業的集團化使出版業的生態及經營模式有種種改變。由於出版業與文化關係密切，所以集團化帶來的種種改變難免對文化有所影響，或在文化上有種種意涵。這些影響或意涵是什麼？這是本章要處理的問題之一。其次，一般人談論公司購併，大都只注意到法律和財務問題，但集團化過程中的購併及組織重組，實際上涉及到諸多倫理議題（Hoffman, *et al.*, 1987; Serpa, 1988），值得詳加討論，這是本章要處理的第二個問題。

第一節 文化議題

一、出版傳統文化角色的瓦解

要理解圖書出版業集團化對文化的影響，則要先說明集團化風行之前，圖書出版在傳統上扮演的角色。30 多年前，至少在歐洲和北美，出版完全是一種由個人或家族所投資的創業，從事出版的人自認為是紳仕、有教養的出版家，而且視出版為一種專業（Asser, 1992; Abel, 1996），出版傳統上的文化角色，就取決於這種專業自我定位上。但隨著集團化帶來的出版企業化（the corporatization of publishing），圖書出版在傳統上專業的自我定位，即扮演的文化傳承開拓的角色，已逐漸瓦解。

（一）出版之為專業

什麼是專業（profession）？其與職業（occupation）有何差別？職業社會學家格林伍德（E. Greenwood）指出，專業要有五種特徵（Greenwood, 1957）：

1. 有系統的理論。
2. 知識上的權威。
3. 社區認可。
4. 道德規範。
5. 一種文化。

社會學者巴柏 (B. Barber) 則認為專業的特徵是 (Barber, 1963) :

1. 高度通則性及系統性的知識。
2. 主要取向是社會利益而非個人自我自利益。
3. 經由專業人員本身所組成的公會及道德規範，使專業人員在行為上能履行高度自律。
4. 其報酬制度只是一種象徵，而非達成個人自我利益的一種手段。

管理學學者安德魯斯 (K. R. Andrews) 也有類似的看法，專業的要件有 (Andrews, 1969) :

1. 知識。
2. 勝任能力。
3. 擔負社會責任。
4. 自我控制。
5. 崇高的社會地位。

威廉斯基 (H. Wilensky) 對於從職業轉變為專業的過程，指出 (Wilensky, 1964) :

1. 必須是一種從業人員可以全職工作的職業。
2. 必須建立專業訓練學校。
3. 必須成立專業組織。
4. 從業人員必須努力獲得法律保障，以爭取工作上獨立自主權。
5. 它的專業組織須頒佈專業道德規範，約束其從業人員。

賀爾 (R. M. Hall) 則從專業人員的專業態度來說明專業的特質 (Hall, 1968) :

1. 以同事為主要參考對象。

2. 具有為大眾服務的信念。
3. 努力爭取自主。
4. 對工作有使命感。
5. 在知識領域上能獨立判斷。

曾任洛克菲勒（Rockefeller）基金會和卡內基（Carnegie）基金會助理的弗烈克斯納（A. Flexner），在討論社會工作的專業性格時，認為一項職業要稱為專業，其從業人員必須（轉引自 Bowie, 1991: 18）：

1. 擁有並利用一個知識系統，其複雜度非比尋常。
2. 對其處理的現象要有理論的了解。
3. 應用其理論及複雜的知識，以解決人類及社會的問題。
4. 力圖增加、改進其知識系統。
5. 以審慎及正式的方式，將其知識傳諸後進。
6. 建立專業認可、專業實踐和正確行為的標準。
7. 滿懷利他精神（altruistic spirit）。

專業倫理學者柏曼（J. K. Behrman）認為，根據討論專業的相關文獻和一般的了解，專業有如下的特徵或要件（Behrman, 1988）：

1. 明確的專技領域，使專業成員有別於其他行業。
2. 成為專業成員，必須接受一定時間的教育或訓練。
3. 專業身份要通過一定考選程序，才能取得。
4. 有考選和發給證照的程序，通常都是在專業團體的指導下，由政府單位核准。
5. 專業成員致力於社會服務，達成對社會的責任，其提供的服務是其他團體無法提供的。
6. 專業成員的首要動機不是賺錢致富，而是為有需要的人提供服

務，而且不管收取費用之多寡，都要提供高品質的服務。

7. 有一組自律的規範，要求成員有道德操守，涉及社會大眾的行為也要合乎倫理的規條（code of ethics）。成員若有不當行為或疏失，會施予懲罰。

柏曼開列的特徵或要件，是綜合了討論專業方面的文獻和一般的認定，算是比較周延的說法，根據其說法來考察出版的專業性，出版當然有其專門的知能（第一項條件），其從業員必須受過特定時間的教育訓練，這種教育，早期是在出版社內進行，算是邊做邊學的師徒教育，但至少從 1960 年代起到今天，無論是美國或歐洲，大學教育機構已廣設有學位或無學位的訓練課程（Montagnes, 1995; Clark, 1996）。通過國家認證考試以取得專業身分的第三第四項條件，美國因政府採自由放任政策並未規定出版業者必須通過考試方能從事，但在法國則已然實現（Clark, 1996:97）。而第五第六項條件所代表的社會責任、利益取向，正是傳統出版家自我定位為專業的精神所在。至於第七項條件所說的倫理規條和自律要求，雖未為許多出版協會團體所明確訂定，但出版業有時候似乎也有不言而喻的自律表現，例如，當藍燈書屋旗下的克諾夫出版惡質而暴力的《美國變態狂》（*American Psycho*）時，即受到同業的批評（Schiffrin, 1996）。由此看來，在傳統出版家的心目中，出版不只是一項職業，而是一項專業。

事實上，本研究認為出版是一項專業（不僅是職業），最重要的理由乃是過去出版商雖然講求利潤，但在整個出版行為的過程中，他們自覺雖然靠市場謀生，但他們從事的是一種精神層面的活動。換言之，他們以生產、銷售物品的方式賺錢，但同時也注意到他們生產或出售的東西，事實上是很多人心靈或精神的承載者或傳遞者（Asser, 1992: 150）。傳統出版人對出版的這種認知，正是出版被視為專業而不僅僅是職業的重要關鍵，即出版人視出版為終身志業，他們投注熱情，並且堅持出版的利他取向以及對社會的文化使命，基於此，社會對於出版這個行業一直給予高度的肯定。

（二）出版的專業精神 文化傳承與開拓

也許有人會說，出版這行業並不十分合乎前述專業的全部要件。的確，這些條件大都是沿襲西方自中古以來的古典專業，如法律、醫學、神學，但即令這些古典的專業，在今天也不全然合乎所有條件。持平地說，這些要件一方面指涉專

業的「實然面」(what is)，他方面則是對「自稱為專業的那些行業」在「應然」(what ought)上的要求。特別值得注意的是，專業之所以為專業，有別於其他職業，主要不在於專門化知識和技能，而在於其專門知能之使用，是社會利益取向的、利他的和承擔社會責任的。像水管工、修車業、乃至於今天美容瘦身業，有誰不使用到系統性知識（雖然系統性程度不盡相同）和能力來處理問題，但這些行業在理想和現實上缺少的，正在於「社會利益取向的、利他取向的和承擔社會責任」此一專業精神上。醫學、法律之所以被給予崇高的社會地位，不在於這些專業活動能使專業人員日進斗金，而在於這些活動滿足了人類社會正常發展不得不滿足的需求：醫學為廣大社會群眾解決病痛，法律為社會解決紛爭、建立秩序。

同樣的，傳統出版家之所以自詡為專業，不在於出版能賺大錢，而在於出版承擔著一種利他的、為公益服務的責任，滿足了社會「無形」的重要需求，也就是說，做為專業的出版，要扮演文化傳承與開拓的角色。

從社會發展的角度來看，每個世代都面臨其所處時代獨特的生存發展情況。為了生存發展，既要理解現況之原由，也要面對未來有所預期並做準備。而理解現況與面對未來，關鍵在於對文化傳統之理解與創新（ Asser, 1992; Abel, 1996 ）。因此，出版家的文化角色，乃是思想和文化財富的保存者和開拓者，亦即，通過圖書出版維護文化傳統，或開展構成該傳統的原則。由於這個理念，以往一些著名的出版家，出版了不少膾炙人口的圖書系列。如美國的藍燈書屋創始人賽爾夫出版的古典文學套書「現代文庫」、丹特（ Martin Dent ）出版的「人人文庫」、德國的「德國古典藏書」（ Deutsche Klassiker Bibliothek ）等（ Abel, 1996: 285 ）。

（三）文化角色的瓦解 出版集團化

談到出版扮演文化傳承與開拓者的角色，並不是說要出版社不營利、不賺錢，而是說出版公司不以此為主要目標或衡量一切的標準。沒有人可以反對企業講求利潤。沒有利潤，公司就不能生存。早期出版公司大都是未上市的私有公司，也都以賺錢為目的，但在利潤率的期待上是有限的。他們大量發行經典平裝本，固然為了營利，但也是為了保存和散播社會中最基本的寶藏。這些私有的出版社並未上市，不必如其他行業那樣要賺很多錢，通常能達到百分之四到百分之五的利潤率，也就心滿意足了。以往的出版社在選書出書方面範圍都很寬廣，在 1980

年代，即使商業氣息濃厚的出版社如雙日出版公司，仍能兼顧到出版的傳統角色，具有文化傳承、開創意義的嚴肅書雖然不賺錢，也放在出版的行列。在此經營理念下，當時該公司的主管，預期公司百分之九十的書會賠錢，但可由百分之十的暢銷書來彌補（Schiffrin, 1999a: 45）。

但出版集團化後，特別是由新聞娛樂集團購併許多歷史悠久的出版社所形成的出版集團，由於引進一批所謂專業經理人（professional manager），以利潤極大化（profit maximization）作為經營的無限上綱，將出版的利潤率大幅提高至百分之十二到十五（Schiffrin, 1999:48）。換言之，他們只著眼什麼書最能賺錢，毫不在乎什麼書最能完成出版家傳統的文化使命（Schiffrin, 1996: 29），他們要求每本書都要成為「利潤中心」（profit center）（Schiffrin, 1999a: 45），希望編輯人先做生意人，才做文化品味的仲裁者（Connors, 1992: 41）。

在利潤成長的要求下，屬於文化領域的圖書，從嚴肅歷史著作、文學批評到前衛小說，在出版集團的書目中漸漸消失。此可證之於藍燈書屋、哈潑科林斯和 S&S 1999 年春季的新書目錄，其中四百多種新書中只有幾本屬時事評論，其餘都是一般小說和名人回憶錄，完全沒有嚴肅歷史著作、沒有科學理論論著，沒有任何一本名家翻譯，更遑論是哲學、神學、文學批判或歷史了（Schiffrin, 1999a: 44）。專業經理人這種偏離出版專業精神的選書方向，更反映在長銷書的出版上。在紐豪斯家族旗下，1990 年新上任的藍燈書屋集團總裁維塔爾（Alberto Vitale）的經營作風，可以讓我們瞥見集團化對出版人傳統文化角色的傷害。對此，席佛林（Schiffrin, 1999c: 48）的描述令人心有戚戚焉：

他〔維爾塔〕開宗明義地說，他只關心利潤。他還大言不慚地對新聞媒體和同仁說，他工作忙碌，根本沒時間讀書，就算有時間，也寧願去看看〔財務〕書（即財務報表）。我忘不了他仔細翻閱諸神圖書公司的新書目錄時，先是迷惑，漸漸轉變為忿怒的表情。對於書目上那些諾貝爾獎得主，傑出史學家、社會和政治評論家，〔他說道〕，這些到底是什麼人？怎麼聽都沒聽過？他只曉得，出版這類書要很久才能達成高利潤的期望。他質問道，出版這樣的書，難道不覺得羞愧嗎？……從此以後，新而集團化的藍燈絕不會再錯誤地出版這類書。但持平地說，這類書也不太可能會在哈潑科林斯或 S & S 的書目中找到...

許多傳統的獨立出版社一旦被購併加入集團，其原有編輯群大多在傾刻之間或在一段時間後被迫放棄編輯的獨立自主權(Connors, 1992)。母公司所關懷的，是利潤極大化目標。加上所指派的經理人對書甚至書所代表的文化世界，大多毫無理解，也不願意去理解。如此一來，傳統出版承擔文化傳承開創的角色很難不瓦解，出版專業精神的理想性亦消失殆盡，出版變成一種純粹的商業行為，而書的性質也變為純粹的商品，再一次印證了杜特羅這位與藍燈書屋合作過的作者說的：

集團的經理階層發現到，講究〔文化〕理想和注重精神，都防礙公司成為有效率的利潤製造機(profitmaking machinery)，所以應該加以消滅。其方法是，改變出版品味，將複雜的簡化為單純的，並晉用能達成其利潤目標的人員，終而漸漸改變了書本本身的性質，創造了可稱為「幾乎是書而非書」(almost-books, nonbooks)的東西，這些東西如同今天快速銷售、分配的包裝食物，添加人工香料，卻宣稱如母親親手製作的派和蛋糕(轉引自徐紹銘，1996：222)。

二、出版集團化與美國文化自主性

美國圖書出版集團化還有一個與文化議題相關的構面(dimensions)值得討論。就是出版集團化與國際化結合而引起的民族文化自主性、同質化議題。一個多國籍的出版集團(multinational publishing conglomerate)若以跨國購併的方式進入他國的出版市場，會不會影響到地主國民族文化自主性？更甚者，會不會涉嫌「文化帝國主義」(cultural imperialism) (Graham, 1995: 245)？若有，地主國應如何因應？

就美國而言，一些歷史悠久的重要出版社如藍燈書屋和 S&S，已為多國籍的德國貝塔斯曼集團和英國皮爾森集團購併，此舉對美國文化自主性有所影響嗎？或者說，其對美國文化自主性有何意涵？美國出版學學者葛瑞克(Greco, 1992 ; 1995 ; 1997)即多次提出類似的問題。但面對外國多國籍企業的威脅，所謂「關懷文化自主性」對美國卻可能是新鮮事。很諷刺的，要說明上述問題，最好的一個參照點卻是美國(和英國)以往一般產業和出版業的跨國公司，對其他國家文化自主性的影響。

二次大戰後，美國國富兵強，許多多國籍企業憑著政府強大的政治力量，大

舉將經營觸角延伸至海外未開發和開發中國家，其作為已飽受批評為文化侵略：

.....多國籍企業將本國的文化輸出國外。對工業化國家來說，是美國的企業強迫歐洲及日本接受美國文化。至於開發中國家的情形，則是工業化國家的多國籍企業將某種生活方式以及西方文化強加予這些開發中國家，而西方文化的輸入，無疑促成其與傳統社會絕裂，並且否定了各國原有的特色(林銘勳，1990：136)。

(一) 多國籍出版公司的『文化侵略』

1. 英國

在出版產業裡，英國的出版社早年藉帝國殖民的政經優勢來擴展海外業務，其著名的科林斯、麥米倫、朗文、牛津大學出版社等，在加拿大、澳大利亞、紐西蘭、印度、南非都有分支機構，剛開始只是銷售代辦處，但漸漸轉變為各該地區的出版商。這些出版社可說是早期的多國籍出版社。即使在大英帝國結束後，後殖民政府還是容許這些「海外分支機構」繼續營業，從事利潤豐厚的學校教科書和英語教育出版。但是，這些出版商偏愛英國的教科書而忽略本土作家的作品，因而招致「後殖民文化帝國主義」的非議 (Graham, 1995: 244)。

2. 美國

美國本土許多出版公司 60 年代期間就是國際化的多國籍企業，像英國一樣有文化輸出的經驗。如麥格羅希爾、賀爾和約翰威利父子等公司，自 60 到 70 年代配合美國政府推行「印 / 美教科書計畫」(Indo-American Textbook Program)，由美國政府協助重印 1,000 多種美國教科書，以極為低廉的價格賣給印度。此計畫表面上在於協助落後地區發展出版，讓更多人擁有書可讀，然而實質上卻有許多可議之處。其一，賣給印度的教科書是舊版書；其次，大部份教科書，特別是有關社會科學部分，與印度社會的處境毫不相干且充滿美國人的偏見，但由於價格低廉，廣為當地師生使用；其三，麥格羅希爾、賀爾和約翰威利父子等公司直接在印度設立分公司負責產銷工作，使得印度本土教科書出版社根本無法生存，進而窒息了印度本土出版事業的發展，真正的受益者乃是這幾家跨國企業；其四，是此計畫名義上是「為善」，實際上卻是假捐助或供應低價教科書協助開發中國家之名，來促進美國的國家利益。其背後的想法是，以這個計畫創造

出一批對美國有敬意善意的人，日後一旦他們進入產業或政界，會對美國友善甚至報恩（Singh, 1995: 470-71）。

從本節的主題來看，「印／美教科書計畫」整個活動中最为可議之處，在於其背後那股父權和後殖民的心態籠罩，即要為印度人帶來文化的「啟蒙」。具體來說，麥格羅希爾等公司具有美國文化偏見的社會科學教科書在印度教育界廣泛流傳，不但窒息了印度本土出版事業的發展，也誤導印度人在文化上的自我理解，特別是防礙印度本土對本國文化詮釋觀點的形成。此舉不但涉嫌侵害其文化自主性，也難怪受到後殖民「文化帝國主義」之批評。

（二）圖書出版業集團化是否影響美國的文化自主

文化自主性或文化被同質化的疑慮，以往大都是別國擔心受美國之害，如加拿大政府已立法禁止外國（特別是美國）公司擁有加國的出版業。但美國經歷 90 年以來外國出版集團購併其重要出版公司後，民族文化自主性到底有沒有受到影響？文化有沒有被同質化？文化上的自我理解權有沒有受到侵害？要徹底解答這些問題，有待詳盡且長期的研究來確證。然而，我們也可對照於美英以往出版業對開發中國家在文化上的負面影響，來思考相關問題，如同美國文化殖民那樣，教科書的出版是重要的切入點。

自 1960 年以後，美國出版業的購併基本上都是本土性的，但自 80 年代中期以來，美國經濟衰退，美元貶值，外國集團翩然而至。90 年代末期，皮爾森、貝塔斯曼等國際集團甚且購併了美國本土重要的出版社如藍燈書屋、S&S。這表示 S&S 旗下的賀爾公司、愛迪生衛斯理等重要教科書出版社，已為外國公司所擁有。這正是討論美國文化自主性有沒有受影響等問題重要的切入點（Greco, 1992 ; 1995 ; 1997）。為什麼呢？因為教科書是重要的教學憑藉，其對本國文化內涵之詮釋與傳達，佔有極重要的地位。教科書「在教學上是至為重要的工具……大學生在課堂上學習的知識，百分之五十五來自教科書」（Lichtenberg, 1992: 17 ; 引自 Silverman, 1997: 32），「美國的教育系統……之教學活動，完全仰賴教科書的固定供應」，而「在傳統上，這些教科書乃是了解美國民主制度的主要資訊來源之一」（Greco, 1992: 136）。正如亞伯和史密斯（W. A. Apple & L. K. C. Smith）在〈教科書政治學〉（‘The Politics of Textbooks.’）一文所說（Apple, W. A. & Smith, L.K.C. 1991: 1-3 ; 引自 Silverman, 1995: 39-40）：

在界定「傳授誰的文化上」…… 教科書扮演著關鍵角色。…… 因教科書不單純是「事實」的「輸送系統」，…… 實際上指涉著更為深層的政治、經濟、文化和歷史的關係。

由此可見，一個國家的教科書，本質上蘊涵著一項對本國文化內涵的詮釋，它是教學的重要工具，學生知識重要的來源，所以教科書規劃、撰寫和出版上能否自主（不受外國之可能或現實影響），攸關著國家的文化自主的：

倘若這些教科書由外國人擁有的公司來規劃和撰寫，他們還能有助於年輕人理解我們的歷史和生活方式嗎（Greco, 1992: 136）？

我們應該容許外國公司來出版美國的教科書嗎（Greco, 1997: 55）？

正由於教科書出版自主權可能深深影響著國家文化的詮釋和傳遞，無怪乎世界銀行（The World Bank）在研究開發中國家的教科書出版時，會得出這樣的結論：

這些開發中國家不單只對教科書的內容，而且對設計和生產都有相當程度的操控權。而較小的先進國家，就算它有強勢的國際出版產業如荷蘭，亦十分關注其民族文化（Luey, 1992: 10）。

綜上所述，即使美國現在國力不似二次大戰後的印度或其他亞洲國家那麼差，不太可能因外國以政治力做後盾，而受到文化帝國主義的殖民。然而，當前美國出版產業中主要教科書出版掌握在外國集團手裡，卻是不爭的事實。而根據上文有關教科書對國家文化內涵詮釋和教育上重要性的說明，美國圖書（至少是教科書）集團化對美國文化自主性「應該」是很有威脅的。至於經驗上的驗證，則有待長期的觀察來定奪。但目前，美國對這方面的研究似乎還停留在呼籲階段（Greco, 1992 ; 1995 ; 1997）。

倘若美國文化自主性正處於受到威脅的階段，那麼，它可採取的對策是什麼？在這方面，其他國家多採取立法手段來防堵，加拿大禁止外國人擁有其出版公司，開發中國家則直接控制教科書的整個出版流程（Luey, 1992: 10）。但「美國文化」表現在經濟、政治上皆崇尚「自由」，若以立法來解決「文化」問題，似乎又有違美國文化精神。

第二節 倫理議題

一般人大都只從經濟或產業的角度來看購併和集團化現象的問題，但是，產業的購併、集團化以及其包含的組織重組活動，並不純然只有經濟和產業的構面。集團化過程中的購併及購併後的組織重組，其實還有其倫理的構面，涉及到諸多倫理議題。

一、倫理、道德與倫理議題

『倫理』一詞在中國文化的使用裡，通常是指「人倫之理」。人倫乃指君臣、父子、兄弟、夫婦、朋友，而倫理則指此種種關係間該為之理。換言之，『倫理』的原義，是指判斷君臣、父子、兄弟、夫婦、朋友這幾種關係在道德上對錯的道理或原則，如父之慈，子之孝、兄友弟恭等。

但今天，大家對『倫理』一詞的使用，主要是對照英文“ethics”，且常與『道德』（“morality”）交換使用，意指「對與錯的實踐和活動、規範這些活動的規則，也指這些活動和實踐所體現的、追求的和促成的價值觀」（De George, 1995:19）。相對的，『倫理的』一詞，則是對照著英文“ethical”來使用，其義等於英文的“moral”（『道德的』）。

但英文“ethics”還有一義，即指「倫理學」。而倫理學做為一門學問，是以道德（morality）為研究對象。倫理學研究有三個相關的階段或層次，一般稱之為描述倫理學（descriptive ethics）、規範倫理學（normative ethics）和後設倫理學（metaethics），前二者又與單元討論較為相關。

描述倫理學與人類學、社會學和心理學關係密切，其本質在研究和描述一個民族、文化或社會實際上有什麼道德觀，也比較不同道德系統、守則、信念、原則與價值觀。換言之，描述倫理學研究「實際上的道德信念」。以出版領域的購併和集團化來說，描述倫理學的研究可以探討美國出版界（如編輯）有什麼道德信念，例如，百分之多少編輯實際上認為購併在道德上是對的或錯的，或者是有百分之多少的新經理階層認為，圖書出版業集團化在道德上是對的。但是，有多少人持有那種道德信念或判斷，或有多少人實踐那種道德信念或判斷，並不等該道德信念或判斷是可以成立的，例如，二次大戰期間，德國人認為「應該消滅猶太人」。相反的，一種道德信念或判斷縱使很少人持有或實踐，也不表示就不成立。

例如，圖書出版社之經營「應該促進公共利益」。換言之，我們無法以列舉事實的方式，來支持我們的道德判斷或實踐。這方面是規範倫理學的主要內容。

規範倫理學的主要任務有三。第一，試圖將一個社會各類型的道德規範、規則和價值觀，構成一個相關的整體，使之盡可能一貫，乃致於形成高低層級之分。其次，是試著找出可推導特殊規範的基本原則，對行為提出規範要求，或做是非的判斷。例如，假定我們有「出版社之經營『應該』促進公共利益」這個倫理判斷和規範，而別人對此質疑，在此情形下，如果我們試圖尋求許多道德上的理由或原則來支持我們的主張時，我們就是進行規範倫理學的活動。

二、圖書出版業集體化有倫理議題可談嗎？

(一) 購併、集團化一般的倫理議題

早在 1987 年，霍夫曼 (W. M. Hoffman) 等人就從「組織變遷的倫理」(the ethics of organization transformation) 角度來討論購併涉及的諸多倫理議題，認為我們可以追問，購併應不應該為？購併是否合乎公眾的利益？就算不能，是否也應該容許？從組織內部環境來看，由於組織重構對被購併組織成員有相當深遠的影響，其權益是否應優先於公司的利益，或優先於大眾的利益 (Hoffman, *et al.*, 1987: xv-xix)。另外，瑟帕 (Serpa, 1988) 也指出，以往的公司購併，大都只注意到法律和財務的問題，忽略了購併過程中的倫理問題，特別是管理系統對人員的不公平對待。伯諾與波狄區 (Buono & Bowditch, 1987) 根據研究指出，在合併過程中，員工可能經歷到種種衝突的情緒，從震驚、憤怒、不信任、無助，到滿懷希望、興奮，但典型的反應往往都是如喪考妣，管理階層對此有沒有義務去消除或緩和？

(二) 圖書出版業集團化的倫理議題

1. 圖書出版集團化是否有違出版專業倫理之精神

根據上一節的討論，傳統的圖書出版業，是自我定位為一種「專業」的。而專業的種種要素，實際上可歸納為兩組：

(1) 專業的知能 (如系統性知識及相關的專業態度)；

(2) 倫理或道德要件 (如道德規範、社會利益取向、擔負社會責任、利他精神等)。

而出版之所以為專業，並受到整體社會給予高度肯定，除了專業人員擁有種種專業知能外，主要在於出版具有社會利益取向並擔負社會責任。對於出版人來說，要以專業自居，接受社會給予文化事業的高度肯定，就「應該」擔負文化傳承與開啟的責任，具體的表現則在於，出版或至少不排斥各領域中有文化深度的作品。這樣不表示我們要求出版不賺錢，不營利，因為不賺錢不營利便無法生存，而是說，出版若以專業自居，就「不應該」以賺錢營利為其活動的唯一目的。

當然，有一種看法認為在商言商，商業與倫理根本無關，甚至說「商業與倫理」根本就矛盾，從商就不能講倫理，講倫理就不必從商 (Shaw, 1996: 489)。許多被購併的出版社，其新任經營者 (即所謂專業經理人) 也常秉持這種觀點，認為出版乃純粹商業行為，所以，從事出版而又談倫理根本是不合理的；而且要求編輯同仁自我重新定位為「商人」，想辦法將每本書都變成「利潤中心」 (Schiffirin, 1996)。換言之，被購併而納入集團的出版社，其專業經理人不認為出版是什麼偉大的「專業」，也不認為自己是「文化人」。如此一來，我們便不得也不該要求他承擔什麼文化傳承的責任了。然而，專業經理人不把出版看成專業，看成文化事業，出版集團化就沒有倫理構面嗎？即令只將出版當做純然的商業活動，就可以完全擺脫其倫理問題嗎？正如狄喬治 (R. T. De George) 認為此一看法乃是一種迷思，如果商業活動主要在追求利潤，而與道德倫理毫無關係，商業是非關道德的 (amoral)，在商業裡談道德倫理的考量是不恰當的，那麼，當許多企業污染環境 賄賂政府官員或製造有害消費者產品時，我們不是群起「指責」，大罵奸商嗎 (De George, 1995)？

2. 出版與倫理責任

歸根究底，圖書出版集團化的倫理議題，主要源自「出版企業化」之上，其主要特徵，是引進所謂的專業經理人，以利潤極大化原則來經營，進而造成暢銷書症群 (bestsellers syndrome) (Schiffirin, 1996)。這類做法，對出版社內外部都有影響。前者主要表現於出版社原有組織結構，特別是編輯自主性、組織文化上的鉅變，進而影響到原有組織成員的自我認同和心理狀態。後者則表現在專業經理人對自己從事出版業 (縱使視之為純粹商業活動) 抱持狹隘的「責任」承擔。

此處先談後者。

(1) 出版集團專業經理人只應向(董事會)股東負責?

購併後出版集團派任的專業經理人，如皮爾森晉用萊頓(Michael Lynton)這位出身迪士尼的專業經理人領導企鵝出版社，使得企鵝這家原來極具思想與文學專業的出版社，自此以後即扭轉方向，偏好出版電視電影劇本、影歌星傳記；另外如1990接任藍燈書屋總裁的維爾塔，只關心出版的書賺不賺錢，即使是諾貝爾文學獎得主、著名史學家的著作，就算不賠錢，但賣不到一定數量也不願意出版，他們在意的，是「每本書都是利潤中心」(Schiffrin, 1996; 1999a; 1999c)，不問出版的書能否達成出版家傳統的文化使命，而只問總體營業能否達到百分之十二到十五的利潤率。

在這類經理人看來，為公司(股東)帶來利潤極大化，乃是他們「唯一的責任」。事實上，他們篤信經濟學家費立曼(M. Friedman)的觀點，認為身為現代企業的主管，是企業主/股東聘用的代理人(agent)，所以，他們也只對企業主/股東負有責任，亦即依他們的意願來做生意，此意願通常都是：盡量賺錢(Friedman 1963; 1970)。換言之，企業主管的主要責任是「利潤極大化」。此外便無責任可言。費立曼在其早期名著《資本主義與自由》(*Capitalism and Freedom*)裡說道(Friedman, 1963: 133)：

在這樣〔自由〕的經濟裡，企業有一項且也是唯一的一項社會責任使用其資源從事增進其利潤的活動，只要這麼做未越出了遊戲規則。也就是說，是在開放自由而又沒有矇騙詭詐精神下進行。

其後費立曼又在〈企業的社會責任在於增進利潤〉(‘Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits’)這篇文章中更進一步說明其立場(Friedman, 1970)：

在一個自由企業、私有財產制的系統裡，企業主管乃是企業主聘任的員工，對僱主有直接的責任。那就是，依僱主的意願來做生意，而其意願大抵都是盡量賺錢，而行事又符合社會的基本規則，即體現於法律和倫理風俗中的規則。

在現代的企業裡，大部分是經營權與所有權分離的。尤其是上市公司，其股

權分散到不定數目的股東手裡，董事會向股東負責，經理階層受聘於董事會。可以說，他被授權利用公司的資產（私有財產）來營運，想辦法賺錢增進股東的財富，身為代理人，有義務維護、增進股東的權益。固然，費立曼並沒有說經理人可假利潤極大化之名在營運上為所欲為，至少要遵守法律和「不騙不詐」等一般的道德規範。然而，萊頓和維爾塔等出版經理人跟費氏一樣，認為除此之外，經理人（乃至於公司）並無其他責任可言。

（2）對利益相關人的責任

然而，唐奴生（T. J. Donaldson）等批評者將費氏經理人只對股東負責，戮力於利潤極大化的說法，稱之為企業或經理人責任的「股東理論」（stockholders theory），並提出有對比性的「利益相關人理論」（stakeholders theory）。廣義上說，所謂利益相關人（stakeholder），乃是可能影響到一個組織或受其影響的任何個人或群體；根據這個界定，以一個現代的公司來說，除了經理階層和股東外，還包括供應商、消費者、股東、公司員工、社會（Donaldson, 1995）。

從利益相關人觀點來看，股東理論的毛病在於只關心股東的權益，只承認經理人對股東有責任，而將其他利益相關人的權益置於股東權益之下。換言之，根據利益相關人理論，經理人不只對股東承擔責任，也對其他利益相關人特別是員工及社會有道德責任。其次，他的經營工作，要以和諧方式處理這些相關人正當的權益。

如果利益相關人理論言之成理，那麼在經由購併而形成的出版集團裡面，經理人（特別是來自其他業界的新任經理人）即令將出版視為純商業來經營，他的責任便不僅限於追求利潤，他至少還對員工（特別是舊有的編輯群）、對廣大的消費者（讀者）和整體社會承擔道德責任。

就對消費者和整體社會而言，在其他產業（如食品或汽車公司），經理人的道德責任（有時候也法制化為法律責任）應包括：提供安全的食品或安全的汽車、製造過程中不污染社區與環境等等。而對圖書出版產業來說，這些責任是較為抽象難定，至少可以說是為公眾利益服務：提供優良的圖書。「優良」的標準不是賺錢，何況優良圖書並不一定不賺錢。一個社會的生存發長，從長遠來看，除了物質生活富裕，能否承繼其精神文化傳統中的重要遺產，並適時地加以新的拓展，也是相當重要的條件。在出版上承擔這種精神文化傳統之傳承與開啟的工

作，出版嚴肅書或者說從事嚴肅書出版（serious publishing），乃是圖書出版的社會責任。

由此看來，集團化經營的圖書出版，其經理人利潤極大化只對股東負責的做法，有違出版的社會責任。這並不是說為了盡其社會責任，出版社應不計成本地出版嚴肅書籍，因為這種要求犯了出版經理人將其他利益相關人的權益置於股東利益之下同樣的毛病。持平而言，如利益相關人理論所意涵的，那些購併美國老出版社的出版集團，其經理人應該在善盡對股東責任和社會責任間謀求平衡。落實到出版選書策略，這很可能意謂著，這類集團應該在出版暢銷書和嚴肅書之間得出一個平衡點。從這個觀點看，席佛林（Schiffrin, 1999c）對出版集團化的缺點固然有深入而精闢的分析，但其「底線抑或是公益」的說法，也許是過於兩極化的。

就對員工的責任而言，那些購併美國老出版公司的出版集團，其新任經理人「不應該」只有對股東負責的做法：不應該只求利潤極大化，而要求每本書都是利潤中心，要求編輯（尤其是購併前就在的編輯群）只出版賺錢的暢銷書，要求他們改變身分認同，認定自己是商人，或要求他們跨越產業百分之三到四利潤率的行情，達成百分之十五的目標。理由是，這些編輯群服務的舊公司，多是以嚴肅出版著稱，他們認同公司舊有自持的「出版專業」，以文化傳承與開啟者自居。新任經理人在道德上無法只以「私財」已轉移且為其經營代理人的理由，要求一個文化人改變為「商人」，要他們視諾貝爾文學獎得主、重要史學家和社會評論家等人的作品為「無物」。但這正是許多出版集團經營新貴的做法。稍加改變伯諾和波狄區的話來說，出版在合併過程中，許多被合併的出版公司編輯，可能經歷到種種衝突的情緒，從震驚、憤怒、不信任、無助，到滿懷希望、興奮，但典型的反應，往往都是如喪考妣。這些老編輯，連身分認同，生命中的重要價值也被迫改變，更遑論是近乎奢侈的「編輯自主」了。

第三節 小結

本章旨在探討圖書出版業集團化涉及的文化和倫理議題。首先，從專業的內涵與精神來考察傳統出版人的角色。專業之所以為專業，除了使用專門的知識能力來解決問題外，還包括其社會取向、公益取向、利他主義的倫理精神。而傳統

圖書出版業者亦以專業自許，並認為出版不只是商業的行為，更擔負著文化傳承與開拓的使命。正是這種使命感，使得出版有其高度的文化內涵。然而，美國出版業集團化的發展，特別是許多本國及跨國集團（含娛樂媒體集團）對美國本土重要出版社的購併，而形成的出版企業化趨勢，在只求利潤極大化經營前提下，圖書出版幾乎完全祛除其擔負文化使命的角色。其次，從美英兩國幾家跨國出版社戰後在第三世界從事出版的經驗，外國集團購併美國本土重要出版社，尤其是重要的教科書出版社，探討對美國文化自主性是很可能有影響的。

本章第二節先根據「專業」的社會公益取向，批評出版企業化有違出版專業精神。而後指出縱使出版集團經理人不認為自己是文化人或具有出版專業，而自認為純粹的商人，但根據「利益相關人理論」，我們可以論證出版的專業經理人在經營上不應該只顧及利潤極大化，只向股東負責。相反地，出版集團經理人理應在諸多利益相關人的權益中謀求和諧平衡，亦即應該顧及被購併出版社的傳統，不應強迫其原有編輯群改變其身分認同和價值觀；而且，依利益相關人理論，出版集團亦應向社會負責，因而不應該完全捨棄其文化使命。

雖然市場導向、利潤極大化的意識形態可說是當今資本主義社會的「時代精神」(Zeitgeist)，已然滲透到各個行業裡。即使如此，對某些行業，我們的社會還是不容許它們只追求利潤。例如教育商業化也是一種日漸普遍的現象，台灣許多私立大學為了增加收入，大量招收學生，為了節省成本，大班上課動輒百人，犧牲教育品質。這種辦學方式只是把學校當成營利單位，而不是教育人才或培養品德的地方，但這種現象一直受到嚴厲的批判。我們對教育和對出版的態度是一樣的，並不是要求出版公司不賺錢，但賺錢不應該是主要或唯一目的，而是為了有「本錢」去把本業辦得更好。

第六章 結論與建議

第一節 結論

美國圖書出版業的集團化現象發展到 2000 年，已經是一種跨國性的商業活動，影響所及不僅改變了美國也改變了世界圖書出版的風貌。本研究旨在探討美國圖書出版業集團化的起源與發展，及其所引起關於出版產業、美國文化、購併倫理等層面的問題。透過文獻探討與個案研究，歸納出以下結論。

一、美國圖書出版業集團化的興起追隨著商業成長的趨勢，以及教育程度的提高、收入和人口增加、資訊技術的發展等等。

從美國圖書出版業的歷史來看，出版一直都是一種商業行為，而追求利潤的動機是商業的一個重點，所以出版業也和其他商業有類似的存在型態。購併是出版業發展的一個方法，所採的形式是新的合夥關係，亦即增加新的合夥人或舊的合夥人離開；或是大型公司的合併，即收購具有規模但財務發生困難的公司，以取得好作者的加入和好書的出版權利。

二次大戰以後，美國圖書出版業進入擴張期，教育普及、國民所得增加、對休閒活動的需求、資訊技術的發展，以及政府對圖書購買的介入政策（如提高圖書館預算）等等因素，推動了圖書出版業的快速發展。對此，出版社當然有所回應，通常是透過內部成長或外部購併的方式擴張，而購併又比內部成長顯得快速有利，而購併需要大的資本，當出版社內部不能提供擴充所需資源時，出版社轉向華爾街的投資者或一般大眾尋求資本，上市股票，或向其他產業提出合併要求。

二、國際性圖書出版業者於 80 年代進入美國出版市場。

基於「綜效」的理由，美國傳播業者於 60 年代末期跨足出版業，雖然這種綜效的迷思旋即因購併雙方內部不相容的問題而告幻滅，並導致 70 年代的購併有舒緩的現象。但到了 80 年代，歐洲國家由於國內市場太小，亟欲擴充英語出版市場的佔有率；而且美元自 1984 年持續 7、8 年的下滑，也吸引了外國出版業者的投資，藉購併手段建立出版集團，包括德國貝塔斯曼集團、荷蘭的愛斯裴爾公司、法國的華樹集團、加拿大的湯姆生集團、澳洲的新聞傳播公司、英國的國

際里得公司和皮爾森集團等。這些大型企業經營的目標有資訊、傳播、娛樂等不盡相同，出版跨越了以往被界定為印刷產業的一部份，可以和電影、電視、報紙及科技公司結合，使得從 60 年代末期便進入出版業的傳播業者，到了 90 年代扮演更重要的角色。

三、90 年代末期國際媒體集團活躍於美國出版舞台。

智慧財產權所引發的商機，讓媒體業者警覺到必須掌握一些好的作者及作品的所有權；其次，美國 1996 年通過的電傳法案，降低政府對媒體產權的限制，讓外國媒體公司得以進入美國市場；而傳播科技的進步也改變傳統媒介的形式；這些因素使得媒體業者不但要控制媒介通路，更要控制媒介產品和內容，以便在市場中更有競爭力，因此將圖書出版納入其多元化的傳播帝國之中，展開大型的購併行動。這些媒體集團利用其規模的優勢擴展海外市場，尤以 1998 年德國貝塔斯曼集團購併藍燈書屋、英國皮爾森集團購併 S & S 影響最為深遠，不僅縮小了美國本土出版業在國內圖書市場的佔有率，使得外國公司佔有相當比例的美國市場，並且導致市場佔有率空前集中。

四、集團以利潤為導向的經營方針正在改變圖書產品的性質。

集團公司所標榜的利潤極大化，使得編輯無法主導出書的方向與品質。大型出版社多傾向於物色暢銷書而忽視大多數其他作品，他們以為，一旦出一本暢銷書，便可以沖抵許多銷售業績不佳的圖書所造成的損失，殊不知投入鉅資操作的圖書未必轉變成銷售額。結果是阻礙了新的或有潛力的作家出書的管道，缺乏新人新作，圖書將失去其活潑、多樣性；而購併引起出版資本的日益集中則意味著文學和文化作品將失去其多元市場；這種以圖書為商品，只顧能賣的書而不願出版好書的經營觀念，喪失了出版業一向是美國社會文化機制之一的崇高理想。

五、連鎖書店和網路書店的興起改變未來圖書發行的格局。

連鎖書店的興起，挾其賣場寬廣、圖書種類眾多的優勢吸引讀者，並利用其有利的租架空間向出版公司要求高折扣和促銷費用，使得獨立書店根本無法與之競爭，也使得傳統批發商備受威脅，而有整合上下游業者、加強服務的因應對策。另外，網路書店的庫存規模，提高了圖書配銷的效率，滿足購買者方便、快速擁

有圖書的期望，上網購書逐漸取代傳統的零售方式。面對美國圖書出版業的重大變化，大型出版集團由於擁有較多的資金，不僅提供連鎖書店較好的折扣和結帳條件，使其圖書更容易到達消費者手上；並且可以利用其廣大資源進入電子商務市場，投資網路書店、電子書、及時印刷（print on demand, POD）或無紙出版等，掌握更多的通路。

六、出版集團化並未減少美國出版社和圖書種類的數量。

美國圖書出版業自 60 年代以來集團化現象始終不斷，許多人擔心由購併產生的出版集團將造成出版業的集中化，因而減少美國圖書出版機構的數量，並造成出版業集中在少數大型集團手中。事實上，美國出版社和圖書種類的數量自 1960 年代以來快速增加，雖然 1990 年以後有減緩的趨勢，但基本上並不妨礙其成長。重要的是，大型出版集團確實佔有相當大的市場佔有率，光是貝塔斯曼和皮爾森兩大出版集團就佔去美國圖書市場四分之一的市場佔有率，其中皮爾森佔 18%（陳昕，1999），貝塔斯曼佔有 7%（李麗，1999）。而這些大集團基於利潤的理由，致力於出版暢銷書，而嚴肅書、另類書等無利或低利可圖的書，根本不在出版之列，因此雖然圖書種類看來是增加了，反而降低了讀者選擇的空間。

七、購併與綜效。

購併能否產生綜效，是見仁見智的問題。智慧財產權的運用、資源的共享以及便於向銀行融資等，都被視為購併可以帶來綜效，但有關內部的整合，卻一直是集團化過程中最難以解決的問題。明顯的例子是藍燈書屋在紐豪斯家族旗下被要求改變企畫方向和出版品質，導致子公司編輯部集體總辭；或在貝塔斯曼旗下被要求提升利潤至 15%、出暢銷書，促使內部三位資深出版人離職。這樣的事實反映組織在重整過程中，被購併公司員工若不能接受、認同新的公司，將大大抵銷購併帶來的其他效益。

八、出版集團化瓦解傳統出版人的文化角色。

傳統的出版人對於出版一向自詡為「紳士的專業」，而出版傳統上的文化角色，就取決於這種專業自我定位上。然而專業之有別於職業，主要不在於專門化的知識和技能，而在於其專門知能的使用，是社會利益取向的、利他的和承擔社

會責任的。因此，出版人的文化角色，乃是思想和文化財富的保存者和開拓者，基於這個理念，以往一些傑出出版家出版了不少膾炙人口的圖書系列，他們的觀念是：讓世界上最大多數人能讀到最好的作品。

但出版集團化後，由於引進一批所謂專業經理人，以利潤極大化作為經營的唯一目標，要求出版利潤達到 12%-15%，只著眼於什麼書賺錢，而非什麼書最能完成出版家傳統的文化使命。在利潤成長的要求下，屬於嚴肅、另類的圖書在出版集團的書目中逐漸消失，如此偏離出版專業精神的選書方向，以及經理人對書甚至是書所代表的世界，大都毫無理解也不願理解，如此一來，傳統出版業承擔文化傳承開創的角色很難不瓦解。

九、出版集團化可能威脅美國的文化自主性。

美國圖書出版業集團化顯然威脅了美國的文化自主性。從教育文化面看，由於外國集團掌握的範圍遍及佔出版比例最大的一般書（trade books）和教科書兩類。關於前者，集團的利潤目標往往左右編輯出版的品質與性質，編輯很難有自主性可言。關於後者，美國千萬學子的學習教材掌握在外國集團手中，而教科書出版自主權卻可能深深影響國家文化的詮釋和傳遞。基於美國曾在印度出版教科書，誤導印度人在文化上的自我理解，涉嫌侵害其文化自主性的經驗，美國雖然國富兵強不致受到文化帝國主義的殖民，但教科書掌握在外國集團手中，恐怕對美國文化具有威脅性。

十、圖書出版業集團化不符出版專業倫理精神。

傳統的圖書出版業是自我定位為一種專業的，除了擁有專業知能，出版也應具有社會利益取向並承擔社會責任。因此出版人若以專業自居，便應該承擔文化傳承與開啟的責任。美國圖書業集團化以後，引進所謂的專業經理人，為了達成集團的利潤目標，除了可以大賣的書之外，排斥各領域中有文化深度的作品，但即使是在商言商，當許多企業污染環境、製造有害產品時，消費者不是可以群起而攻之嗎？所以說，圖書出版業集團化所造成出版的偏食現象，只向股東負責，而忽略了其他利益相關人（如供應商、消費者、公司員工、社會大眾等）的權益，不但有違出版專業倫理之精神，並且是有違社會責任的。

第二節 建議

台灣目前較大的出版集團都是以內部成長或策略聯盟的方式形成，缺乏類似美國或國際性出版集團經由向外購併形成的例子，但出版業集團化的諸多優勢勢必帶動這股潮流，基於出版業集團化對編輯、作者、小出版社、社會大眾可能帶來的影響，本研究提出幾點建言。

（一）培養優秀作家，帶動社會閱讀風氣。

出版公司應具慧眼提拔有潛力的作家，或與其他單位合作舉辦徵文比賽，鼓勵新人新作；出版公司更應投入一些可以長期回饋的社會活動，如舉辦讀書會等，只有提升社會讀書風氣，才可能刺激圖書的需求，只有提升讀者的素質，好的作品才不寂寞。

（二）鼓勵「小而美」的出版模式

在出版集團的強勢競爭下，小出版社的競爭優勢在哪裡？如果未來是利基出版的時代，那麼小型的獨立出版社應開發一些大出版公司忽略的領域，集中其出版方向，並致力於其出版領域的專業知識，以一個專注的團隊，處理較少的書，讓自己處於有利的位置。

（三）開設出版學程訓練出版人才

運用出版公會或協會的力量，表達業界對出版專業人才的需求，教育部應鼓勵大學開設出版學程，讓出版不再只是學徒式的功夫，而是一種具有專業認同、現代經營管理理念以及創發性、系統性的專業訓練。

未來，大華文市場一旦形成，出版業將面臨更大的競爭，無論出版公司是否走集團化路線，面對這股熱潮，身為出版業界從業人員，都應對出版的集團化現象深入瞭解，以加強競爭實力。

第三節 研究限制與後續研究建議

一、研究限制

本論文運用文獻分析和個案研究探討美國圖書出版業集團化現象，及其所引發的各種影響及議題，限於時間與能力，難免有所限制與疏失，分別敘述如下。

(一) 文獻資料蒐集上的限制

美國出版業集團化發展至今逾 40 年，購併案件累計超過 1,500 件，其中，購併案件的數量、資料，或一些具代表性購併案的詳細內容大都取材自《文學市場》或《出版家週刊》，但由於時空的隔離，所能提供的資料常是掛一漏萬，而且片面、瑣碎的新聞報導或時論，缺乏完整、系統的數據資料，也缺乏批判性；其次，有關美國出版業集團化的研究專書與論文雖為數不少，但多為一些資深出版人所論，實務性強於理論性，故較不具分析深度。

(二) 個案資料蒐集上的限制

由於是針對美國兩大歷史悠久的出版社藍燈書屋、S & S，以及世界第三大媒體集團貝塔斯曼進行個案研究，基於空間的距離，未能做實地的個案訪談，僅就個別的網站搜尋資料，除了所提供的資料未必符合研究者所需，對於個案也未能有深度瞭解，只能借助其他相關文獻以補不足。

(三) 研究內容的限制

本研究對於企業購併相關的管理、法律等問題未深入討論，乃是基於本研究著重於美國圖書出版業集團的歷史演進及出版文化面的探討。其次，國內外關於出版經營方面的資料並不充分，以致無法在此方面有所發揮，是本研究不足之處。

二、後續研究與建議

本研究限於時間與能力，有未盡周全之處，而於研究過程中，發現多項尚待探討的主題，未來研究者可以朝以下幾個方向繼續研究。

(一) 針對「文化自主性」的議題進行研究

國際出版集團佔有美國相當大的圖書市場是否影響到美國文化自主性的問題，葛瑞克等人曾多次提出類似關懷。本研究僅著眼於教科書在本質上蘊含對本國文化內涵的詮釋，是教學之重要工具，學生知識之重要來源，因而導引出教科書若在規劃、撰寫和出版上未能自主，將影響國家的文化自主性的論點，然此一論點還有待長期的觀察驗證。另外，國家為維護自己的文化產業，以免受到外來的主導或宰制，而有所謂保護或防堵政策，也是一個極具爭議性的議題，有待未來研究者詳加探討。

(二) 針對出版人的專業倫理進行探討

出版集團化的倫理議題至今未曾有人提及，本研究乃基於出版集團在組織重整過程中，往往忽略組織文化是否相容的問題，尤其針對出版這一特殊的專業，要求編輯重新定位為商人，書籍重新定位為商品等是否有違出版專業倫理精神，探討出版集團在購併時必須考慮到的倫理問題。未來研究者可以就購併的倫理議題探討出版人的角色定位，出版的專業倫理仍有很大的討論空間。

(三) 針對圖書出版業集團化的正面效應進行探討

美國圖書出版業的集團化現象並非只有負面的結果，本研究因強調出版具有的文化功能，而出版業集團化的利潤取向妨礙此一功能的正常發展，故對於出版集團化的負面效應多所著墨。未來研究者可以就集團化帶來的正面效應，如是否刺激出版產業蓬勃發展、促進閱讀的民主化等等問題深入探討。

(四) 針對台灣目前圖書出版業集團化進行分析

台灣目前號稱出版集團的公司不少，但都是內部成長或策略聯盟的例子。大華文市場的逐步成形，面對中國大陸在政治力干預下組建而成大出版集團，勢必對台灣出版業造成重大衝擊。未來研究者可針對台灣的出版集團進行個案分析，以瞭解類似美國的出版集團有沒有發生在台灣的可能，或台灣出版業將如何因應此一世界性的集團化趨勢。

參 考 資 料

一、中文部份

CNET 新聞專區 (2000), <微軟與多家書商合作開拓線上出版市場>, 5. 24.
<http://taiwan.cent.com/cgi-bin/mailler2>

CNET 新聞專區 (2000), <法律專家謂 AOL 時代華納合併 OK>, 1. 11.
<http://taiwan.cent.com/briefs/news/asia/2000011/2000011m.html>

于 霜 (1999), <98 美國出版兼併市場小出版社沒閒著>, 《中國圖書商報》, 1. 8.

方嘉麟 (1994), 《公司兼併與集團企業》, 台北: 月旦出版社。

中華徵信所 (1989), 《台灣地區集團企業之研究 1993/1994 年版》, 台北: 中華徵信所。

司徒達賢 (1981), 《組織診斷與組織發展》, 台北: 商略。

伍忠賢 (1998a), 《企業購併聖經》, 台北: 遠流出版公司。

伍忠賢 (1998b), 《實用策略管理》, 台北: 遠流出版公司。

朱柔若譯 (1996), 《社會科學研究方法與資料分析》, 台北: 揚智。

李 麗 (1999), <貝塔斯曼弄潮 1998>, 《中國圖書商報》, 1. 1。

李明軒、邱如美譯 (1999), 《競爭優勢》, 台北: 天下文化。

李美華等譯 (1998), 《社會科學研究方法(上)(下)》, 台北: 時英 出版社。

林銘勳譯 (1990), 《多國籍企業》, 台北: 遠流。

周旭華譯 (1998), 《競爭策略》, 台北: 天下文化。

吳芝儀、李奉儒譯 (1999), 《質的評鑑與研究》, 台北: 桂冠圖書公司。

吳錦勳 (2000a), <國際媒體集團 Pearson 併購 DK 出版社>, 4. 11.
<http://www.ttimes.com.tw/2000/04/19/1/book/200004110459.html>

吳錦勳 (2000b) , < 貝塔斯曼集團傳將收購讀者文摘 > , 6. 12。
<http://www.ttimes.com.tw/2000/06/23/1/book/200006120446.html>

孟 樊 (1997) , 《台灣出版文化讀本》, 台北：唐山出版社。

范建得 (1990) , < 美國當代之企業兼併 > , 《美國月刊》, 11 : 4 , pp. 94-110。

姜樂英 (1998) , < 兼併收購：越大越好嗎？ > , 《中國圖書商報》, 1. 29。

姜樂英 (1999) , < 21 世紀美國書業展望 > , 《中國圖書商報》, 4. 2。

徐紹銘譯 (1996) , 《媒體帝王 - 紐豪斯傳》, 台北：智庫。

徐鋒志譯 (1994) , 《傳媒大法師》, 台北：智庫。

陳 昕 (1999) , < 歐洲出版集團考察報告 > , 《中國圖書商報》, 1. 22。

陳信元 (1998) , < 出版業二千年營運策略 > , 《出版界》第 55 期 , pp. 64-71。

陳萬淇 (1995) , 《個案研究法》, 台北：華泰書局。

陸伯華主編 (1998) , 《世界出版業美國卷》, 北京：世界圖書出版公司。

華呂貴 (1994) , < 全球最大的英語出版商西蒙舒斯特出版公司如何確立霸主地位 > , 《中國圖書商報》, 10. 9.

彭建炎 (1992) , 《出版學概論》, 長春：吉林大學。

蔡明燁 (1998) , < 德國媒體巨人蠶食英語書市：貝塔斯曼蒐購藍燈書屋 > , 《中央日報》, 4. 20。

蘇 精 (1998) , < 美國圖書出版業的集團化 > , 《出版界》第 53 期 , pp. 29-33。

蘇子惠 (2000a) , < 微軟、藍燈、西蒙舒斯特、時代華納四巨頭聯手進軍電子市場 > , 5. 25。 <http://www.ttimes.com.tw/2000/06/12/1/book/200005230457.html>

蘇子惠 (2000b) , < 貝塔斯曼有意合併 Bol.com 與 Barnesandnoble.com 兩大網路書店 > , 5. 30。 <http://www.ttimes.com.tw/2000/05/31/1/book/200005300454.html>

二、英文部份

Abel, R. (1996). 'The Book Publisher's Cultural Role,' *Logos*, 7: 4, pp. 284-288.

- Altbach, P. G. & Hoshino, E. S., eds. (1995). *International Book Publishing: An Encyclopedia*. New York: Garland Publishing.
- Andrews, K. R. (1969). 'Toward Professionalism in Business Management,' *Harvard Business Review*, March/ April, pp. 1-12.
- Apple, W. A. & Smith, L.K.C. (1991). *The Politics of the Textbook*. New York: Routledge.
- Asser, P. N. (1992). 'Consolidation, Internationalization, and the Future of Publishing,' *The Structure of International Publishing in the 1990s*. New Brunswick: Transaction Publishers, pp. 149-157.
- Baker, F. J. and Milliot, J. (1996). 'Pearson Reported About To Buy PutnamGroup,' *Publishers Weekly*, Oct. 21, p. 10.
- Baker, F. J. & Milliot, J. (1998). 'Bertelsmann to Buy Random House,' *Publishers Weekly*, Mar. 30, pp. 10-14.
- Barber, B. (1963). 'Some Problem in the Sociology of Profession,' *Daedalus*, Vol. 92, pp. 669-688.
- Barnsley, V. (1996). 'The Future of Independent Publishing,' *Publishing Now*. London: Peter Owen publisher, pp. 34-40.
- Beauchamp, T. L. & Bowie, N. E. Eds. (1993). *Ethical Theory and Business Ethics*. Englewood Cliffs, N.T.: Prentice-Hall.
- Behrman, J. K. (1988). *Essays on Ethics in Business and the Professions*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Bellaigue, E. de. (1997). 'Conglomeracy and the Book Business: Where Next?' *Logos*, Aug. 3, pp. 127-134.
- Bertelsmann, (1997). 'Bertelsmann Chronicle - 1935-1979,' Nov. 24. <http://www.bertelsmann.com/bag/english/portrait/chronik/1969.html>
- Bertelsmann, (2000). 'Bertelsmann - Facts + Figures,' May 11. <http://www.bertelsmann.com/facts/facts.cfm>
- Bookseller, eds. (1997). 'Merger Fever Creates Mega Deals in Book World,' *The Bookseller*, Apr. 18, p. 10.
- Bookseller, eds. (1997). 'Merger of Reed Elsevier and Wolters Kluwer,' *The Bookseller*, Dec. 26, p. 33.

- Bowie, N. E. (1991). 'Business Ethics as a Discipline: The Search for Legitimacy,' *Business Ethics: State of the Art*. New York: Oxford University Press, pp. 11-41.
- Bowker, R. R. Co., eds. (1996). *Books in Print 1995-96*. New Providence, N.J.: Bowker.
- Bowker, R. R. Co., eds. (1992-2000). *Literary Market Place 1992-2000*. New Providence, N.J.: Bowker.
- Bureau of the Census. (1992). *1992 Census of Manufacturers*. P. 27A-7.
- Buono, A. F. & Bowditch, J. L. (1987). 'Ethics and Transformation Tactics: Human Resource Considerations in Mergers and Acquisitions,' *The Ethics of Organizational Transformation: Mergers, Takeovers, and Corporate Restructuring*. New York: Quorum Books, pp. 126-145.
- Christianson, E. B. (1972). 'Mergers in the Publishing Industry, 1958-1970,' *The Journal of Library History*, pp. 5-32.
- Clark, G. (1996). *Inside Book Publishing*. London: Routledge.
- Cohen, R. (1996). 'Conglomerates versus Small Independents,' *Publishing Now*. London: Peter Owen publisher, pp. 41-47.
- Collin P. H. (1997). *Dictionary of Printing and Publishing*. Middlesex: Peter Collin Publishing, 2nd edition.
- Connors, L. (et al.) (1992). 'From Art to Corporation: Harry N. Abrams, Inc., and the Cultural Effects of Merger,' *The Structure of International Publishing in the 1990s*. New Brunswick: Transaction Publishers, pp. 39-70.
- Curtis, R. (1997). *This Business of Publishing*. New York: Allworth Press.
- Dessauer, J. P. (1993). 'The Growing Gap in Book Industry Statistics,' *Publishing Research Quarterly*, 9: 2 (Summer), pp. 68-71.
- Dessauer, J. P. (1996). *Book Publishing: A Basic Introduction*. New York: The Continuum Publishing Co.
- De George, R. T. (1995). *Business Ethics*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 5th edition.
- Donaldson, T. J. (1995). 'The Stakeholder Theory of Corporation: Concepts, Evidence, and Implication,' *Academy of Management Review*, 20: 1, pp. 65-91.

- Freedman, R. E., ed. (1991). *Business Ethics: State of the Art*. New York: Oxford University Press.
- Freedman, R. E. (1998). 'Stakeholder Theory,' *Blackwell Encyclopedic Dictionary of Business Ethics*. Oxford: Blackwell, pp. 602-606.
- Friedman, M. (1963). *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- Friedman, M. (1970). 'Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits,' *Ethical Theory and Business Ethics*. Englewood Cliffs, N.T.: Prentice-Hall, pp. 55-60.
- Graham, G. (1995). 'Multinational Publishing,' *International Book Publishing: An Encyclopedia*. New York: Garland Publishing, pp. 242-249.
- Graham, G. & Abel, R., eds. (1997). *The Book in the United States Today*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Greco, A. N. (1992). 'Mergers and Acquisitions in Publishing, 1984-88: Some Public Policy Issues,' *The Structure of International Publishing in the 1990s*. New Brunswick: Transaction Publishers, pp.121-140.
- Greco, A. N. (1995). 'Acquisitions in the U.S. Book Industry,' *International Book Publishing: An Encyclopedia*. New York: Garland Publishing, pp. 229-242.
- Greco, A. N. (1996). 'Shaping the future: Mergers, Acquisition, and the U. S. publishing, Communications, and Mass Media Industries, 1990-1995,' *Publishing Research Quarterly*, 12: 3, pp. 5-15.
- Greco, A. N. (1997). *The Book Publishing Industry*. Boston: Allyn and Bacon.
- Greenwood, E. (1957). 'Attributes of a Profession,' *Social Work*, July, Vol. 2, pp. 30-38.
- Hall, R. M. (1968). 'Professionalization and Bureaucratization,' *American Sociological Review*, Vol. 33, pp. 92-104.
- Harris, R. S. (1998). 'Mergers and Acquisitions,' *Blackwell Encyclopedic Dictionary of Business Ethics*. Oxford: Blackwell, pp. 409-411.
- Hilts, P. & Lichernberg, J. (1998). 'Redefining Distribution,' *Publishers Weekly*, Dec., pp. 23-27.
- Hoffman, W. M. (et al.) (1987). *The Ethics of Organizational Transformation: Mergers, Takeovers, and Corporate Restructuring*. New York: Quorum Books.

- Hoffman, W. M. (*et al.*) (1987). 'Introduction to the Ethics of Organizational Transformation: Mergers, Takeovers, and Corporate Restructuring,' *The Ethics of Organizational Transformation: Mergers, Takeovers, and Corporate Restructuring*. New York: Quorum Books, pp. xv-xix.
- H.R.L. (1999). 'S&S, Wall Street Journal Form New Imprint,' *Publishers Weekly*, Dec. 13, p. 11.
- Jonathan, B. (1998). 'Inside Random House,' *Writer's Digest*, Jan., 78:1, pp. 41-45.
- Kobrak, F. & Luey, B., eds. (1992). *The Structure of International Publishing in the 1990s*. New Brunswick: Transaction Publishers.
- Levin, M. P. (1997). 'The Positive Role of Large Corporations in US Book Publishing,' *The Book in the United States Today*. New Brunswick: Transaction Publishers, pp. 225-243.
- Lichtenberg, J. (1992). 'The New Paradox of the College Textbooks,' *Change*, September/ October, 24:5, pp. 11-17.
- Long, E. (1992). 'The Cultural Meaning of Concentration in Publishing,' *The Structure of International Publishing in the 1990s*. New Brunswick: Transaction Publishers, pp. 93-117.
- Luey, B. (1992). 'Introduction the Impact of Consolidation and Internationalization,' *The Structure of International Publishing in the 1990s*. New Brunswick: Transaction Publishers, pp. 1-22.
- Milliot, J. (1995a). 'Pearson Acquires Minority Stake In Booming Troll Associates,' *Publishers Weekly*, May 1, p. 11.
- Milliot, J. (1995b). 'Houghton Mifflin to Buy D. C. Heath for \$455m,' *Publishers Weekly*, Oct. 2, p. 10.
- Milliot, J. (1996). 'Thomson to Acquire West Publishing for \$3.4 Billion,' *Publishers Weekly*, Mar. 4, p. 10.
- Milliot, J. (1998). 'Pearson Purchase of Simon & Schuster Units Cleared,' *Publishers Weekly*, Nov. 26, P. 10.
- Milliot, J. & Baker, F. J. (1999). 'IDG Books Buys Macmillan General Reference,' *Publishers Weekly*, July 5, p. 10.
- Milliot, J. (1999a). 'Wiley, Kluwer Acquire Two Pearson Units,' *Publishers Weekly*, May 31, p. 20.
- Milliot, J. (1999b). 'News Corp. to Acquire Morrow, Avon form Hearst,' *Publishers*

- Weekly*, July 21, p. 10.
- Milliot, J. (1999c). 'HarperCollins Buys Amistad,' *Publishers Weekly*, Nov. 1, p. 10.
- Milliot, J. (1999d). 'S&S Consolidates Sales Force,' *Publishers Weekly*, Dec. 6, p. 13.
- Milliot, J. (1999e). 'Hights Cross Completes Three Purchases,' *Publishers Weekly*, Dec. 20, p. 10.
- Milliot, J. (2000). 'Pearson Sees Quick DK Closing,' *Publishers Weekly*, Apr. 10, p. 10.
- Montagnes, I. (1995). 'Education for Publishing,' *International Book Publishing: An Encyclopedia*. New York: Garland Publishing, pp. 96-107.
- Nielsen, R. P. (1998). 'Organizational Ethics,' *Blackwell Encyclopedic Dictionary of Business Ethics*. Oxford: Blackwell, pp. 467-68.
- Owen, P. (1996). *Publishing Now*. London: Peter Owen Publisher.
- Owen, P. (1996). 'Independent Publishing,' *Publishing Now*. London: Peter Owen Publisher, pp. 27-33.
- Paten, I. (1996). 'Literary Publishing Within a Conglomerate,' *Publishing Now*. London: Peter Owen Publisher, pp. 21-26.
- Petracelli, W. (1999). 'Book-Busters: Corporate Consolidation in Book Publishing and Selling and the Decline of Diversity,' *Multinational Monitor*, May, Vol. 9, pp. 9-12.
- Random House. (2000). 'A Brief History of Random House,' May 15. <http://www.randomhouse.com/backyard/cophist.html>
- Reid, C. (1996). 'Pearson Completes HC Purchase,' *Publishers Weekly*, Apr. 8, p. 17.
- Reid, C. (1999). 'Pearson Sells Two Former S&S Units,' *Publishers Weekly*, May 24, p. 12.
- Richardson, J. & Milliot, J. (1997). 'Reed Elsevier and Wolters Kluwer Call Off Merger,' *Publishers Weekly*, Mar. 16, p. 10.
- Schiffrin, A. (1996). 'The Corporatization of Publishing,' *The Nation*, June 3, pp.

29-32.

Schiffrin, A. (1999a). 'Bucking the Monoliths: Publishing with a Mission,' *American Libraries*, May, pp. 44-46.

Schiffrin, A. (1999b). 'Random Acts of Consolidation,' July 5. <http://www.algora.com/Clippings/Th.nited%20States/Nation751999.html>

Schiffrin, A. (1999c). 'Bottom Line or Public Interest? Serious Publishing in the Age of Conglomeracy,' *Logos*, 10: 1, pp. 47-51.

Serpa, R. (1988). 'The Often Overlooked Ethical Aspect of Mergers,' *Journal of Business Ethics*, Vol. 7, pp. 359-362.

Singh, T. (1995). 'Regions and Countries: India,' *International Book Publishing: An Encyclopedia*. New York: Garland Publishing, pp. 461-474.

Silverman, N. (1995) 'College Textbook Publishing in the United States,' *International Book Publishing: An Encyclopedia*. New York: Garland Publishing, pp. 32-43.

Shaw, W. (1996). 'Business Ethics Today: A Survey,' *Journal of Business Ethics*, Vol. 15, pp. 485-500.

Tebbel, J. (1987). *Between Covers: The Rise and Transformation of Book Publishing in America*. New York: Oxford University Press.

The Encyclopedia Britannica, eds. (1996). *The Encyclopedia Britannica*. New York: The Encyclopedia Britannica.

Tolchi, M & Tolchin, S. (1988). *Buying into America: How Foreign Money is Changing the Face of Our Nation*. New York: Times Books.

Walton, C. C. (1988). 'Organizational Culture,' *Blackwell Encyclopedic Dictionary of Business Ethics*. Oxford: Blackwell, pp. 468-69.

Weisbert, J. (1991). 'Rough Trade: The Sad Decline of American Publishing,' *The New Republic*, June 17, pp. 16-18.

Werhane, P. & Freeman, E., eds. (1998). *Blackwell Encyclopedic Dictionary of Business Ethics*. Oxford: Blackwell.

Wilensky, H. (1964). 'The Professionalization of Everyone?' *The American Journal of Sociology*, Sep., LXX: 2, pp. 135-158.

三、中文譯著

Babbie, E. (1998), 李美華等譯,《社會科學研究方法(上)(下)》,台北:時英出版社。

Connie, B. (1995), 徐鋒志譯,《傳媒大法師》,台北:智庫。

Ghertman, M. (1990), 林銘勳譯,《多國籍企業》,台北:遠流。

Herzog, T. (1996), 朱柔若譯,《社會科學研究方法與資料分析》,台北:揚智文化。

Junnarkar, S. (2000), CNET 新聞專區, <微軟與多家書商合作開拓線上出版市場>
5. 24.
<http://taiwan.cent.com/cgi-bin/mailler2>

Milcox, J. (2000), CNET 新聞專區, <法律專家謂 AOL 時代華納合併 OK>, 1. 11.
<http://taiwan.cent.com/briefs/news/asia/2000011/2000011m.html>

Patton, M. Q. (1999), 吳芝儀、李奉儒譯,《質的評鑑與研究》,台北:桂冠圖書公司。

Porter M. E. (1998), 李明軒、邱如美譯,《競爭優勢》,台北:天下文化。

Porter M. E. (1998), 周旭華譯,《競爭策略》,台北:天下文化。

Maier T. (1996), 徐紹銘譯,《媒體帝王 - 紐豪斯傳》,台北:智庫。

四、網站部分

出版家週刊 <http://www.publishersweekly.com>

維康集團 <http://www.viacom.com>

貝塔斯曼 <http://www.bertelsmann.com>

藍燈書屋 <http://www.randomhouse.com>

附 錄

附錄 1 美國出版公司英中譯名表

英 文 名 稱	中 文 名 稱
Addison Wesley	愛迪生衛斯理公司
Addison Wesley Longman, AWL	愛迪生衛斯理朗文公司
Advanced Publications	進階出版公司
Alfred A. Knopf	克諾夫出版社
Allyn & Bacon	貝肯出版社
Amazon	亞馬遜網路書店
American Online, AOL	美國線上公司
American Book Company	美國圖書公司
American Broadcasting Company, ABC	美國廣播公司
American Education	美國教育出版公司
Amistad Press	愛咪史泰德
Appleton & Lange	阿普雷頓公司
AT&T	美國電話電報公司
Australia's News International	澳洲國際新聞
Avon Books	雅文公司
Ballantine Books (Ballantine Publishing Group)	巴蘭坦圖書公司
Bantam Books	班坦圖書公司
Bantam Doubleday Dell, BDD	BDD 公司
Barnes & Noble	邦諾書店
Barnes & Noble Publishing Division	邦諾公司出版部門
Basic Books	貝西克圖書公司
Baker & Taylor	貝克和泰勒
Benziger Bros. & Bruce Publishing	班茲兄弟出版公司
Bertelsmann	貝塔斯曼集團
Bertelsmann Foundation	貝塔斯曼基金會
Bertelsmann Music Group, BMG	貝塔斯曼音樂集團

Bill Communications	比爾傳播公司
Bolckbuster Video	百視達公司
Book-of-the-Month	每月一書圖書俱樂部
Border	博得連鎖書店
Bureau of Business Practices	貝瑞歐商務出版公司
Cap Cities	首都廣播公司
CBS Educational	哥倫比亞教育出版部門
Century Hutchinson Ltd.	哈奇遜有限公司
Chapters Publishing	查普特斯出版公司
Chelsea House	喬爾西書屋
Chilton Books	區爾頓圖書公司
Clarkson Potter	波特公司
Collins	科林斯公司
Columbia Broadcasting System, CBS	哥倫比亞傳播公司
Conde Nast	那斯特公司
Coward, McCann & Geoghegan	卡沃得公司
Crescent	新月出版社
CRM Books	CRM 圖書公司
Crowell Collier	寇麗兒公司
Crowell Collier Macmillan, CCM	寇麗兒麥米倫公司
Crown Publisher, Inc.	皇冠出版公司
C. V. Mosby Co.	莫司比公司
D. Van Nostrand Co.	諾斯公司
D. C. Heath	海斯公司
Dell	戴爾公司
Del Rey	神話出版社
Deutsche Klassiker Bibliothek	德國古典藏書
Dial Press	狄爾出版社
Dodd, Mead & Co.	達得公司
Dorling Kindersley, DK	DK 出版公司

Doubleday	雙日公司
Dunn & Bradstreet	狄恩公司
Educational Design	教育文摘
E. P. Dutton & Co.'s stock	達坦公司
Elsevier Publishing Co.	愛斯裴爾出版公司
Encyclopedia Britannica	大英百科圖書公司
Everyman's Library	人人文庫
Farrar, Straus, & Giroux	斐若公司
Fawcett Publications(Fawcett Books)	福西特出版公司
Fordor Travel Guides	福多旅遊導覽出版社
Free Press	自由出版社
Frostman Little & Company	福若斯曼公司
Funk & Wagnalls, Inc.	華克維格諾公司
G. P. Putnam (Putnam)	普南公司
General Cinema	大眾電影集團
General Learning	大眾學習公司
Ginn & Co.	金恩公司
Goldmann	葛德曼
Grolier	葛洛麗公司
Gulf & Wester	海灣西方公司
Hachette	華榭集團
Haight Cross Communications	海茲克羅斯傳播公司
Harcourt Brace	哈寇布瑞斯公司
Harcourt Brace Jovanovich	哈寇布瑞斯傑佛諾公司
Harcourt General	哈寇通用公司
Harlequin	禾林公司
Harmony Books	和諧圖書公司
Harper	哈潑公司
Harper & Row	哈潑和羅公司
HarperCollins, HC	哈潑科林斯

Harry N. Abrams	安柏瑞恩公司
Harvey Comics	哈維柯米斯公司
Hearst Book Group	赫斯特圖書出版集團
Holt, Rinehart and Winston	哈特公司
Houghton Mifflin, HM	霍夫頓米弗林公司
Howard W. Sams	山姆公司
IDG Books	IDG 圖書公司
Independent School Press	獨立學院出版社
Information Holding Inc.	資訊股份公司
Ingram	英格姆公司
ITT	ITT 公司
Ivy	長春藤出版公司
J. B. Lippincott Co.	立品寇特公司
John Wiley & Sons(John Wiley)	約翰威利公司
Jossey-Bass	喬瑟貝斯公司
K-III Communications	K-III 傳播公司
Knapp Communications	那帕傳播公司
Laidlaw Brothers	萊德魯兄弟公司
Lesering	萊賽林圖書俱樂部
Living Language	活用語言公司
Little Golden Books	小皇冠圖書公司
Litton Industries	力頓產業
Macmillan	麥米倫
Macmillan Computer Publishing USA	美國麥米倫計算機出版集團
Macmillan General Reference	麥米倫大眾讀物出版社
Macmillan Library Reference	麥米倫百科全書
Marthew Bender Co.	馬修班得公司
Martindale-Hubbel Inc.	馬汀代爾公司
Master Data Center	馬斯特資料中心
Maxwell Communications	麥斯威爾傳播公司

Media Company American, MCA	MCA 公司
McGraw-Hill	麥格羅希爾
Microsoft	微軟公司
Mirabella	米若貝拉雜誌
Modern Library	當代文庫
National Amusements	全國娛樂公司
National General	國家通用公司
New American Library	新美國文庫
New English Library	新英文文庫
Newhouse Organization	紐豪斯家族
New York Institute of Finance	紐約商務出版公司
New York Magazine	紐約雜誌
New York Times Co.	紐約時報公司
New York Post	紐約郵報
News Corp.	新聞傳播公司
News American	美國新聞傳播公司
Odyssey Partners	奧德賽公司
Official Airline Guides	航空指南公司
Oxford University Press	哈佛大學出版社
Pantheon Books	諸神圖書公司
Paramount Pictures	派拉蒙公司
Parenting Magazine	帕瑞汀雜誌
Penguin Books	企鵝圖書公司
Perfect Film & Chemical	完美影業
Phaidon Press	懷頓出版公司
Pixepark	皮克斯帕克
P. J. Kennedy & Sons	肯尼迪公司
Pocket Books	口袋書圖書公司
Popular Library, Inc.	大眾文庫
Praeger	普瑞格公司

Premiere	普瑞米爾公司
Prentice Hall	賀爾公司
Prentice Hall Direct	賀爾家族公司
Publishers Weekly	出版家週刊
Raytheon	瑞席恩公司
R. R. Bowker	鮑克爾公司
Radio Communication American, RCA	美國無線公司
Random House (Random House Inc.)	藍燈書屋
Random House Value Publishing	藍燈特價書社
Random House Reference Publishing	藍燈書屋工具書出版社
Radio Company American, RCA	RCA 公司
Reader' s Digest	讀者文摘
Reader' s Digest Books	讀者文摘圖書公司
Recorded Books	有聲圖書公司
Reed Elsevier	里德愛斯裴爾公司
Reed International	國際里德公司
Reed Publishing	里德出版公司
Reinholt Pub. Corp.	雷恩賀得出版公司
Rodale Press	羅迪爾出版公司
Scholastic	史考拉斯提克公司
Science Research Associate	科學研究公司
Scientific American	美國科學雜誌
Scott Foresman	史考特福斯曼公司
Scribner Book Company	史庫林柏尼圖書公司
Silver Burdette Co.	貝達特公司
Simon & Schuster, S&S	西蒙舒斯特公司
Springer	斯普林格
The Library Journal	圖書館期刊
The Juvenile and Merchandise Group	藍燈少兒書屋
The Princeton Review	普林斯頓解析

Thomson Corp. (Thomson)	湯姆生集團
Thomas Y. Crowell Co.	克洛威爾公司
Time, Inc. (Time Books)	時代圖書公司
Time Life	時代生活雜誌
Times Mirror	時代鏡公司
Time Warner	時代華納公司
Tolley Publishing	特利出版公司
Torstar	吐司達公司
Troll Associates	楚澳公司
Turner Broadcasting	特納廣播公司
TV Guide	電視周刊
Ufa	優發電影製片公司
United Fruit Company	聯合水果公司
VCH Verlagsgesellschaft	VCH 集團
Verlagsgruppe Georg Von Holtzbrinck	哈茲布林克出版集團
Viacom	維康公司
Viking Press	維京出版社
Villard Boods	薇拉圖書公司
Vintage Books	精品圖書公司
VNU Business Information	VNU 商業資訊公司
Wall Street Journal	華爾街日報
Wall Street Journal Books	華爾街雜誌圖書公司
W. H. Freeman	傅利曼公司
Walt Disney	迪士尼公司
Warner Communications	華納傳播公司
West	西方出版社
Western Publishing	衛斯頓公司
Westinghouse	西屋公司
William Morrow	威廉默羅公司
Wolters Kluwer	沃爾特克魯爾公司

Woolston Book Co.	沃司頓圖書公司
World Publishing(World Book)	世界出版公司
Xerox	全錄公司
Year Book Medical Publishers	年代醫學出版社
Ziff-Davis	席福大衛公司

附錄 2 美國出版公司中英譯名表

中文名稱	英文名稱
BDD 公司	Bantam Doubleday Dell, BDD
CRM 圖書公司	CRM Books
DK 出版公司	Dorling Kindersley, DK
IDG 圖書公司	IDG Books
ITT 公司	ITT
K-III 傳播公司	K-III Communications
MCA 公司	Media Company American, MCA
RCA 公司	Radio Company American, RCA
VCH 集團	VCH Verlagsgesellschaft
VNU 商業資訊公司	VNU Business Information
人人文庫	Everyman's Library
力頓產業	Litton Industries
口袋書圖書公司	Pocket Books
大英百科圖書公司	Encyclopedia Britannica
大眾文庫	Popular Library, Inc.
大眾電影集團	General Cinema
大眾學習公司	General Learning
小皇冠圖書公司	Little Golden Books
山姆公司	Howard W. Sams
巴蘭坦圖書公司	Ballantine Books (Ballantine Publishing Group)
立品寇特公司	J. B. Lippincott Co.
禾林公司	Harlequin
卡沃得公司	Coward, McCann & Geoghegan
世界出版公司	World Publishing(World Book)
比爾傳播公司	Bill Communications
皮克斯帕克	Pixepark
史考拉斯提克公司	Scholastic
史考特福斯曼公司	Scott Foresman

史庫林柏尼圖書公司	Scribner Book Company
出版家週刊	Publishers Weekly
吐司達公司	Torstar
百視達公司	Bolckbuster Video
安柏瑞恩公司	Harry N. Abrams
米若貝拉雜誌	Mirabella
年代醫學出版社	Year Book Medical Publishers
西方出版社	West
西屋公司	Westinghouse
西蒙舒斯特公司	Simon & Schuster, S&S
全國娛樂公司	National Amusements
全錄公司	Xerox
自由出版社	Free Press
有聲圖書公司	Recorded Books
企鵝圖書公司	Penguin Books
完美影業	Perfect Film & Chemical
里德出版公司	Reed Publishing
里德愛斯裴爾公司	Reed Elsevier
貝西克圖書公司	Basic Books
貝克和泰勒	Baker & Taylor
貝肯出版社	Allyn & Bacon
貝塔斯曼音樂集團	Bertelsmann Music Group, BMG
貝塔斯曼基金會	Bertelsmann Foundation
貝塔斯曼集團	Bertelsmann
貝達特公司	Silver Burdette Co.
貝瑞歐商務出版公司	Bureau of Business Practices
沃司頓圖書公司	Woolston Book Co.
沃爾特克魯爾公司	Wolters Kluwer
克諾夫出版社	Alfred A. Knopf
克洛威爾公司	Thomas Y. Crowell Co.

每月一書圖書俱樂部	Book-of-the-Month
邦諾公司出版部門	Barnes & Noble Publishing Division
邦諾書店	Barnes & Noble
狄恩公司	Dunn & Bradstreet
狄爾出版社	Dial Press
那帕傳播公司	Knapp Communications
那斯特公司	Conde Nast
金恩公司	Ginn & Co.
和諧圖書公司	Harmony Books
帕瑞汀雜誌	Parenting Magazine
阿普雷頓公司	Appleton & Lange
迪士尼公司	Walt Disney
長春藤出版公司	Ivy
波特公司	Clarkson Potter
肯尼迪公司	P. J. Kennedy & Sons
英格姆公司	Ingram
活用語言公司	Living Language
查普特斯出版公司	Chapters Publishing
美國麥米倫計算機出版集團	Macmillan Computer Publishing USA
美國科學雜誌	Scientific American
美國教育出版公司	American Education
美國新聞傳播公司	News American
美國電話電報公司	AT&T
美國無線公司	Radio Communication American, RCA
美國圖書公司	American Book Company
美國廣播公司	American Broadcasting Company, ABC
美國線上公司	American Online, AOL
科林斯公司	Collins
科學研究公司	Science Research Associate
哈奇遜有限公司	Century Hutchinson Ltd.

哈佛大學出版社	Oxford University Press
哈茲布林克出版集團	Verlagsgruppe Georg Von Holtzbrinck
哈特公司	Holt, Rinehart and Winston
哈寇布瑞斯公司	Harcourt Brace
哈寇布瑞斯傑佛諾公司	Harcourt Brace Jovanovich
哈寇通用公司	Harcourt General
哈維柯米斯公司	Harvey Comics
哈潑公司	Harper
哈潑和羅公司	Harper & Row
哈潑科林斯	HarperCollins, HC
派拉蒙公司	Paramount Pictures
威廉默羅公司	William Morrow
約翰威利公司	John Wiley & Sons(John Wiley)
首都廣播公司	Cap Cities
皇冠出版公司	Crown Publisher, Inc.
亞馬遜網路書店	Amazon
馬汀代爾公司	Martindale-Hubbel Inc.
馬修班得公司	Marthew Bender Co.
馬斯特資料中心	Master Data Center
特利出版公司	Tolley Publishing
特納廣播公司	Turner Broadcasting
班茲兄弟出版公司	Benziger Bros. & Bruce Publishing
班坦圖書公司	Bantam Books
席福大衛公司	Ziff-Davis
哥倫比亞教育出版部門	CBS Educational
哥倫比亞傳播公司	Columbia Broadcasting System, CBS
莫司比公司	C. V. Mosby Co.
海茲克羅斯傳播公司	Hights Cross Communications
海斯公司	D. C. Heath
海灣西方公司	Gulf & Wester

神話出版社	Del Rey
紐約商務出版公司	New York Institute of Finance
紐約時報公司	New York Times Co.
紐約郵報	New York Post
紐約雜誌	New York Magazine
紐豪斯家族	Newhouse Organization
時代生活雜誌	Time Life
時代圖書公司	Time, Inc. (Time Books)
時代鏡公司	Times Mirror
時代華納公司	Time Warner
航空指南公司	Official Airline Guides
教育文摘	Educational Design
華克維格諾公司	Funk & Wagnalls, Inc.
華納傳播公司	Warner Communications
華爾街日報	Wall Street Journal
華爾街雜誌圖書公司	Wall Street Journal Books
華榭集團	Hachette
麥米倫	Macmillan
麥米倫大眾讀物出版社	Macmillan General Reference
麥米倫百科全書	Macmillan Library Reference
麥格羅希爾	McGraw-Hill
麥斯威爾傳播公司	Maxwell Communications
萊德魯兄弟公司	Laidlaw Brothers
萊賽林圖書俱樂部	Lesering
寇麗兒公司	Crowell Collier
寇麗兒麥米倫公司	Crowell Collier Macmillan, CCM
國家通用公司	National General
國際里德公司	Reed International
進階出版公司	Advanced Publications
區爾頓圖書公司	Chilton Books

喬瑟貝斯公司	Jossey-Bass
喬爾西書屋	Chelsea House
斐若公司	Farrar, Straus, & Giroux
雅文公司	Avon Books
普林斯頓解析	The Princeton Review
普南公司	G. P. Putnam (Putnam)
普瑞米爾公司	Premiere
普瑞格公司	Praeger
博得連鎖書店	Border
達坦公司	E. P. Dutton & Co.'s stock
達得公司	Dodd, Mead & Co.
傅利曼公司	W. H. Freeman
葛洛麗公司	Grolier
葛德曼	Goldmann
斯普林格	Springer
賀爾公司	Prentice Hall
賀爾家族公司	Prentice Hall Direct
湯姆生集團	Thomson Corp. (Thomson)
瑞席恩公司	Raytheon
奧德賽公司	Odyssey Partners
新月出版社	Crescent
新英文文庫	New English Library
新美國文庫	New American Library
新聞傳播公司	News Corp.
愛迪生衛斯理公司	Addison Wesley
愛迪生衛斯理朗文公司	Addison Wesley Longman, AWL
愛咪史泰德	Amistad Press
愛斯裴爾出版公司	Elsevier Publishing Co.
資訊股份公司	Information Holding Inc.
當代文庫	Modern Library

電視周刊	TV Guide
楚澳公司	Troll Associates
微軟公司	Microsoft
雷恩賀得出版公司	Reinholt Pub. Corp.
福西特出版公司	Fawcett Publiscations(Fawcett Books)
福多旅遊導覽出版社	Fordor Travel Guides
福若斯曼公司	Frostman Little & Company
維京出版社	Viking Press
維康公司	Viacom
精品圖書公司	Vintage Books
圖書館期刊	The Library Journal
赫斯特圖書出版集團	Hearst Book Group
衛斯頓公司	Western Publishing
諸神圖書公司	Pantheon Books
諾斯公司	D. Van Nostrand Co.
德國古典藏書	Deutsche Klassiker Biblitek
澳洲國際新聞	Australia's News International
霍夫頓米弗林公司	Houghton Mifflin, HM
獨立學院出版社	Independent School Press
鮑克爾公司	R. R. Bowker
薇拉圖書公司	Villard Boods
聯合水果公司	United Fruit Company
戴爾公司	Dell
優發電影製片公司	Ufa
藍燈少兒書屋	The Juvenile and Merchandise Group
藍燈特價書社	Random House Value Publishing
藍燈書屋	Random House (Random House Inc.)
藍燈書屋工具書出版社	Random House Reference Publishing
雙日公司	Doubleday
懷頓出版公司	Phaidon Press

羅迪爾出版公司	Rodale Press
讀者文摘	Reader's Digest
讀者文摘圖書公司	Reader's Digest Books