

## 第四章 圖文創意產製分析

在整個圖書出版體系的運作過程中，有三個基本要素：印刷者、圖書銷售者與出版者。印刷者屬於再製者，雖然也是生產者的一環，但因為並不參與決定，只是按照出版社的需要進行，並以此得到報酬，所以並不承擔任何出版經營的風險。至於圖書銷售者，包括書店以及圖書零售商，是直接或間接地從出版處以某種折扣買進圖書，然後以較高的價格銷售給顧客。然而，雖然圖書銷售商是鼓勵讀者閱讀並購買的重要部門，但是只是負責書籍銷售的後端，並不參與前端產製。

因此，出版者成爲出版產製的主要規劃家和整個工作的組織者，不但要籌措資金以僱用美編、翻譯人員和其他編輯人員從事專職工作，還要委託和指導印刷者的工作，並在圖書出版後將其發行到圖書的各潛在市場。事實上，一本書可能的風險、獲利、及實質的損失均要由出版社負擔<sup>1</sup>。然而，由書籍的商品特性看來，書籍以「獨創性」作爲競爭基礎，書籍市場以「多出版類型」作爲產銷的基本原則，因爲對消費者而言，每一本書都需具有不可替代性，方能激起消費者購買閱讀的慾望，因此，書籍基本進入市場的前提便在於它的「獨創性」，一本書與另一本書之間不具有「替代性」<sup>2</sup>。由此來看，作者雖是技藝勞工，但大抵上仍享有一定的創作自主。

而根據第三章的分析，圖文書的創作者在創意產製的過程中除了與出版社進行互動之外，因應圖文書作品的可移轉性，圖文書有別於其他文類，發展出視覺經紀公司，替作品進行再利用，因此創作者也面臨與經紀公司合作的情況。然而，不論是出版社或是經紀公司，與創作者合作的結果來自於利潤的回收；根據第二章的探討，當文化產業進入職業化的市場運作之後，資本家在今日已藉由各種方式企圖監控創意的產製以減低市場的不確定性。因此，創意自主性成爲創意產製中的重要課題。接下來，便將以出版社與經紀公司爲對象，探討兩者不同的角色如何分別與創作者進行互動。

## 第一節 出版社與圖文書創作者的互動

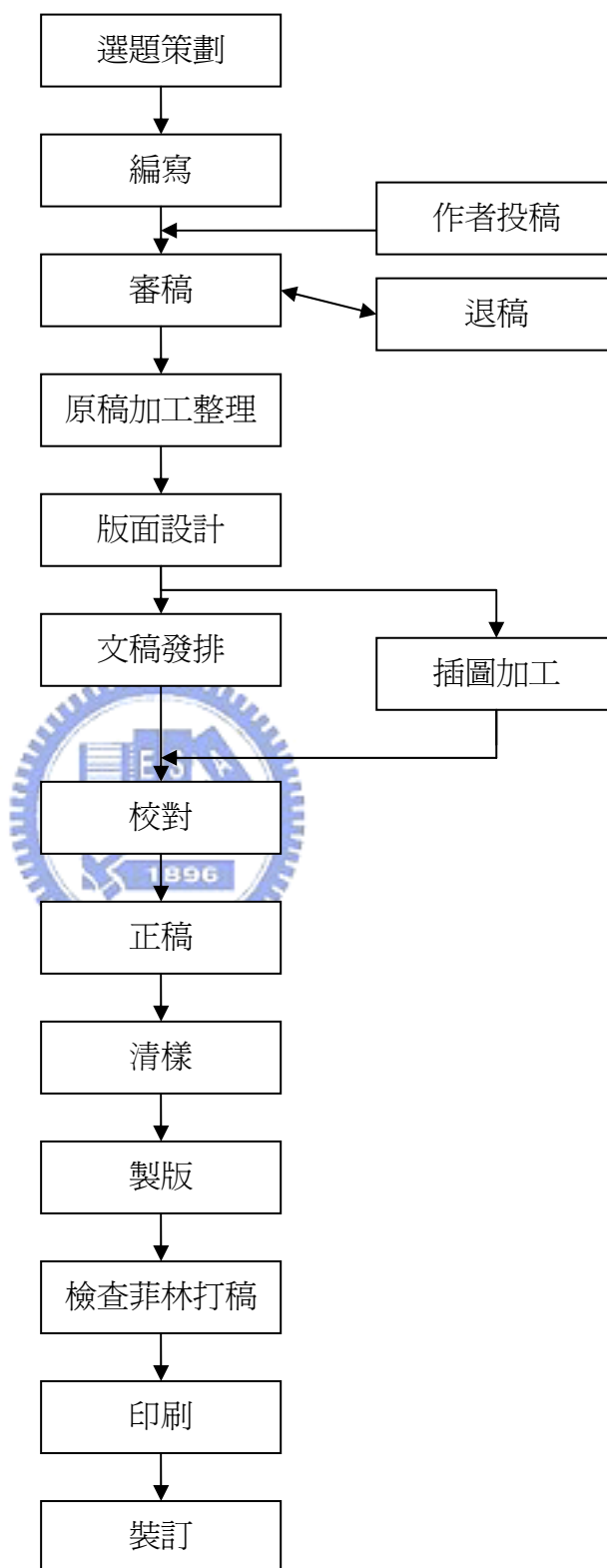
### 一、創作者擁有較高的藝術資本

對於創意產製的工作過程而言，具有一項十分重要的特色—「複加性生產功能」，需要每位投入的工作者堅守崗位，在其位置上熟練的完成工作內容，以產製出成品，然而，如果有工作成員未能完成任務，不僅可能會增加整個工作的成本，更有可能使得作品的產製前功盡棄。而就出版的產製過程而言，共需要經過選題策劃、編寫，以至印刷、裝訂等過程（書籍出版流程請參考圖 4-1），一本書才能在眾人的合作之下完成。在此一流程之中，除了製版由製版廠負責，正稿與檢查菲林打稿由正稿員負責、印刷由印刷廠負責，以及裝訂由裝訂廠負責之外，由選題策劃以至清樣都是編輯的工作，不論是自己完成或外包進行，編輯需要對每個步驟十分了解並加以掌控。

而關於創意產製的部份，一般來說作者的參與書籍生產過程的程度並不高，對作者而言，主要的關鍵在於編輯是否接受作者的創作；一旦決定採用，後續的工作便只是技術性的問題。然而，此一雙方分工清楚的方式在圖文書的生產過程有了改變，由於具有對圖像與設計的高掌握力，圖文書創作者比文字作者具有掌握了更高的藝術資本，使得在書籍的產製過程中，與出版社編輯的職責具有部分重疊的情況發生。通常，文字作者在編輯審稿接受寫稿內容之後工作便已結束，然而，對圖文書創作者而言，版面設計與插圖加工便是內容編寫的一部份，而對呈現形式的追求，更使創作者往往也自行進行校對，以掌握色彩的明確表現。如此一來，傳統作者寫稿，編輯編排的分工方式，至圖文書創作成為互相參與的過程，這使得創作與與編輯面臨更為頻繁的互動。

以紅膠囊為例，紅膠囊便表示，除了內容之外，他也管編輯，每一頁都要自己編，包括書的包裝、封面用的紙以及效果都要自己指定，甚至對於書的印刷顏色還要看樣稿再進行校對。因為如此，紅膠囊成為與總編輯吵最多架的創作者<sup>3</sup>。

圖 4-1 書籍出版流程



## 二、 編輯的創意監控者角色

然而，就作者與出版商合作的過程來看，Cosser卻認為，作者與出版商表面上雖然是處於平等的合夥關係：作者寫稿，出版商出書；除非作者與出版商合作，否則一本書無法順利生產。但實際的情況卻是出版商與作者權力位置十分不平衡，Cosser將此種關係稱為一種「對抗合作」的關係<sup>4</sup>；出版社與作者因為權力來源不同所存在權力上的結構差異，使擁有資本的出版商向來居於優勢地位。首先，作家並非出版社的合夥人，而是資本家僱用的勞動者，擁有出版的決定權，因此，出版商的選擇權其實遠大於作者<sup>5</sup>。其次，在出版商與作者之間一直存在著利潤分配的問題。雖然十九世紀發明的版稅制強調利益共享，但是版稅率及預付版稅的金額關係到作者的收入與出版商的成本，剩餘價值的分配對合作的關係具有矛盾衝突的影響，使得雙方對於創作內容上的考量點不盡相同；創作者所考慮的只是創作內容，而出版社在出版一本書之時，則通常需要與業務部門進行市場評估，甚至，對於作者來說，出版商退回作者的稿件，是不需要理會作者創作過程中所付出的心血。由此來看，創作者與出版商的互動關係上，作者長久以來其實是處於相對的弱勢。



而就編輯的角色而言，雖然具備高度文化素養，做出對社會有貢獻的書籍是編輯所需具備的能力與職責，但不論是有一大批各種不同類型的專職編輯人員，還是一人規模的出版社，出版社的編輯在做決策時，並不單獨行事，往往需要與許多人進行商討，盡力收集各部門的資訊，而不是僅僅依據編輯自己對有關書稿文字的質量判斷作為出書的唯一基礎。例如，在決定出版一本書時，編輯必須估算一本書稿的印製成本，而如果銷售部門認為此一成本就讀者而言過高的話，除非編輯想出具體降低成本的措施，或是銷售不開拓出有助大量發行的新行銷方式，不然此本書難以有出版的機會<sup>6</sup>。

由此來看，儘管出版好書是編輯的職責與義務，但是在整個出版體系中，編輯大多也只是出版社老闆所僱用的勞工，必須將出版時的經濟利益加以考量。因此，編輯事實上具有雙重角色，一為與作者站在同一陣線，共同合作產製一本具有質感的好書，但同時，也代表資本家的身分，需要對市場的銷售量負責。如此來看編輯此一角色，編輯其實是文化產業中名符其實的創意管理階層，雖然仍舊

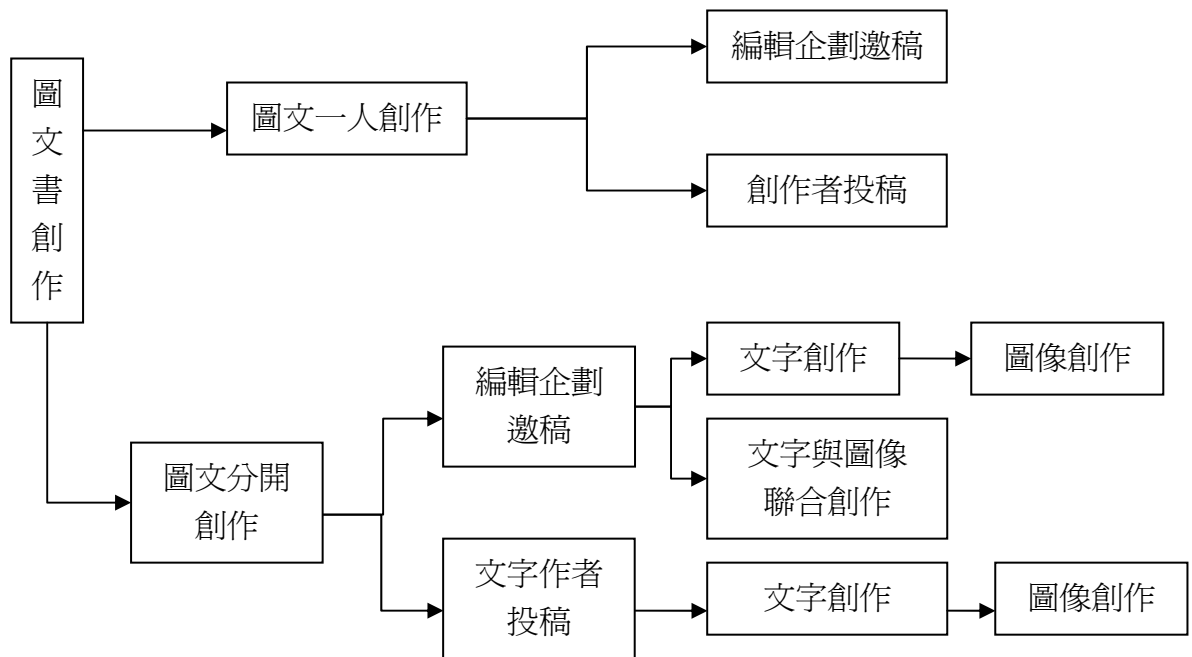
關心創作的卓越與原創性，但事實上也是資本家以正式權威的方式企圖在創意產製的非理性勞動過程中以科層的架構，經由組織技巧對藝術家的感性進行商業的調和；而選題策劃與審稿此一固定與必定的出版過程，也就是出版產業所發展出的形構化理性控制實行，讓編輯經由行政授權的方式監控創意的產製過程。

綜合來看，圖文書創作者雖然以其藝術資本，對於創意的產製具有更大的掌控力，但依舊需要經過出版社固定的出版流程，以及編輯的認可才能將創意加以實現。擁有行政授權與藝術資本的編輯與創作者的互動過程，將決定最後創作品的樣貌，接下來，將經由訪談的資料對圖文書創作的實際情況做一分析，以了解圖文書創作情況。

### 三、 圖文書創意產製模式

由圖文書發展的歷史來看，就創作者方面，出現了幾種不同的創作方式；一為創作者自寫自畫，第一代的三位創作者—紅膠囊、可樂王與幾米是此種創作類型的代表，其他如凱西、萬歲少女、恩佐等創作者也多以此種方式進行創作；另外，有許多的圖文書創作因為與其它類型結合，因此是以繪圖者與作者共同進行創作。此外，即便是同一人創作也有不同編輯形式，例如幾米的創作是一張一張先畫好，可樂王是事後編輯，紅膠囊則不一定，有時候是畫好才編輯<sup>7</sup>。由於圖與文不一定是同一人創作，再加上不同的編輯方式，圖文在實際製作上很難進行界定，而不同的界定會影響不同的創作過程。除了創作者人數不同造成不同創作方式之外，出版社的稿源也分為接受來稿與編輯自行企劃兩種方式，創作者人數的不一與稿源管道的不同，使得圖文書創作成為一個相對複雜的過程（關於圖文書產製模式請參考圖 4-2）。

圖 4-2 圖文書產製模式



資料來源：研究者自行整理

## 1. 不同創意產製模式的互動情況

不同的創意產製模式會決定後續創作過程所進行的方式，而題材與內容是圖文書產製過程中，編輯把關的第一重點，創作者對於題材與內容的掌握程度會影響參與產製程度的高低。然而，如同第二章所討論的，創意工作是藝術家的職責，而傳統對藝術所積累的自由觀點，也讓創作具有不應該妥協於理性與既有常規的正當性，至於就創作者而言，對最終作品的所展現的原創力與個人才華也展現相當的堅持。據此，擁有編輯把關的出版社，如何與擁有創作資源的創作者進行互動，成為圖文書創意產製過程中最重要的重點。

## 2. 創作者單獨創作—創作者展現創意資本

如果創作是由出版社進行企劃，因為寫作題材由編輯決定，所以不會有題材上的爭議，只要編輯找到願意就同一題材進行創作的創作者，就能夠進行創作；以《交換日記》為例，《交換日記》本來是創作者自行發想的創意投稿<sup>8</sup>，沒想到



出版後獲得讀者廣大的迴響，因此，出版社便企畫繼續出版，甚至，在《交換日記3》時，將兩位創作者送至法國，希望創作出更多元的內容。而由於兩位創作者獨立完成的能力高，作品品質也好，對於創作的過程與結果，編輯並不干涉，只是將完成的作品做整理與順稿的簡單工作<sup>9</sup>。

而如果作品是由創作者自行發想，那麼是否出版主要是依照作者的能力來決定。雖然編輯仍舊會對內容進行把關，若發現有不適合的部份，也會要求進行修改或重畫，但一般來說，若編輯決定接受創作者的投稿，表示對創作者的能力予以肯定，所以通常對後續的創作過程並不會有太大的意見，也就沒有所謂的干預問題<sup>10</sup>。因此，創作者的內容若有創意，也具有執行的能力，對於創作者的創意內容，編輯是站在輔助的立場進行合作。以向來都是獨立完成作品且具有高水準的紅膠囊為例，在與出版社的互動中，便都是自己決定出版的題材與內容，甚至，由創作至校稿都一手包辦，而《佛陀插電》一書怪異的內容，雖然使得編輯一度難以接受，但在相信創作者的能力之下，仍舊加以出版。

總結而言，能夠單獨進行創作的創作者，表示具有圖像與文字的能力，而這樣的創作者通常是比較具有才華的，此一情形由圖文書領域代表性人物都是能寫能繪的創作者可以得到印證，因為如此，單獨創作的創作者在擁有較高藝術資本的情形下，賦予其創意藝術價值的能力相對容易實現，使得進行單獨創作的創作者能對創意產製的過程擁有較高的參與度與決定權。

然而，當圖文書的創作是分開進行時，因為相對弱化的藝術資本，使得創意管理者有機會介入概念創作的進行，成為創意產製的最後決定者。

### 3. 創作者分開創作—編輯掌握產製決定權

當創作者如果是兩人以上時，不論出版社是以企劃的方式還是接受文字作者投稿的方式進行編輯，都要視編輯決定以何種方式進行創作過程，而在台灣，大部分圖文分開創作的過程，因為便於編輯流程的處理，編輯通常傾向以「文字→圖像」此種具有先後順序的方式進行產製；而在這過程中，通常文字作者是不參與圖像創作，而圖像的創作則是創作者依照出版社所規劃的方向進行。由此可看出，不論是企劃或是投稿，當圖文書的圖與文是分開進行創作時，因為創作產製

過程的切割，使得編輯擁有較大的掌控權。以 2004 年暢銷書《羊肉爐不是故意的》為例，此本書的內容原先是流傳在網路上的文字，但當編輯決定以圖文書的方式出版時，除了和文字作者進行邀稿之外，也已對所搭配的风格有既定的見解，因此編輯會自行尋找繪圖者，溝通繪圖的表現方式與風格，譬如告知繪圖者是用線畫稿而不用水彩，甚至等到繪圖者完成，在進入美術頁面排版之前時，還會再進行調整。

然而，對於分開創作的兩方，編輯也並不是完全不給予參與的機會。如果文字作者對於圖像有意見、有興趣、或是有掌握能力的話，編輯也會參考文字作者的意見。以《外星童話》為例，文字作者便對出版社所做的圖畫風格不喜歡，並推薦自己喜歡的畫家，但又遇到出版社不滿意此位畫家，於是，兩方便不斷就此進行溝通，達成最後的共識<sup>11</sup>。

由此來看，雖然編輯會接受作者的意見並進行溝通，但事實上圖文書創作的重點就在於圖與文之間所具有的對話關係，而將圖文之間此種緊密結合的關係利用分開創作的方式進行，即使與兩方作者進行充分的溝通，甚至採納作者的意見，也將會使得繪圖者淪為插圖者，讓圖文書成為只是有圖搭配的書。這樣一來，不但與圖文書中文字與圖像要一起展現力量的類型意義不相符，也忽略了繪圖者的創作性；圖文書與有插圖的書也許就形式而言只是一線之隔，但就創作意涵而言卻是完全不同類型的創作內容與表達。

因此，若是圖與文分開創作，最理想的狀況應該是在創作一開始發想的時候，就已經先表明是圖與文的共同創作，讓作者與繪圖者在一開始便進行合作，使得創作的結構與內容都能以此進行互相溝通。如此一來，聯合創作的事先表明能讓文字作者所寫的作品將圖像的表現加以考慮，將圖像的可能性放入，使得整本書的節奏、比例與比重更加流暢，達成整體閱讀協調性<sup>12</sup>。

然而，聯合創作雖是圖文分開創作最理想的產製模式，但因為增加編輯流程上的困難度，使得編輯仍多以比較便利的「先文後圖」的方式進行，而此種方式由於切割了圖文創作，使得編輯必須擔負起媒合的仲介角色，並因此成為圖文書產製的決策者。由此來看現今圖文書創意產製的情況，除了市場上的代表性創作



者之外，大部分的圖文書創作皆是圖與文分開創作的產製模式，而在編輯掌控創意的情形下，說明了編輯的意向成爲今日圖文書類型的主要走向。

雖然尋求好題材與內容是編輯與創作者的共同目標，而擁有較高度才華的創作者也能相對擁有較多的創意實現，但是，事實上，編輯與創作者對於何謂「好」的認知是有落差的，而這個差異形成兩者在創意產製互動過程中的另一個緊張點。

#### 四、 編輯與創作者的創作認知落差

「編輯主要是以文字作爲思考，此點便和圖文書創作者的圖文思考不同」<sup>13</sup>。可樂王在講述與編輯的互動時，一針見血的闡明了編輯與創作者之間的差異，而此一思考起點的差異，造成了兩者在創作互動過程上的認知落差。

曾任維京出版社（Viking Press）主編的Alan D. Williams認爲，編輯在出版社中扮演三種角色：搜尋好書、編書、扮演雙面人；雙面人意指在面對作者時，代表出版社，在面對出版社時，又代表作者<sup>14</sup>。編輯的雙重角色一方面在維持出版社的營運，一方面則在與作者的互動中，將作品編輯到最完美的境界。而美國出版史上具有「天才編輯」之稱的Maxwell Perkins則認爲，編輯在出版上是一種「接生婆」的角色，編輯工作的部分意義就是盡力挖掘與塑造作者的才華，編輯不會爲一本書加一些什麼，而是像一個僕人般竭盡所能地勢放出所有的精力在編輯上；他不創造，但卻能引發作者作更好的創造<sup>15</sup>。由此來看，提供建設性的幫助，讓作品更好，是編輯與作者互動當中最主要的義務與專業。

時間的累積，是培養編輯專業最好的磨鍊，然而，面對圖文書此一新興類型，台灣編輯的專業卻成爲與創作者互動的包袱。傳統的文類以文字表達，使得圖文書發展了將近八年，但台灣的編輯主要仍舊是以文字思考較爲擅長，與圖文書創作者的專業不相符合，使得編輯不但無法發揮指引創作者的功能，更成爲創作者追求創意突破的障礙。因此，雖然出版社與創作者都有追求好作品的同樣目標，但卻因思考與能力的不同而產生對作品創作立場上的歧異。

文字與圖文思考的不同背景，使得編輯與創作者在圖文書的「呈現」形式上展開拉鋸。由於圖文創作者通常出身於設計背景，不但對圖像有精確的掌握力，對於整體書籍呈現的方式更是十分重視，因此，除了內容上的創作之外，也會負擔起整本書的設計；對圖文創作者而言，圖文書整體的「呈現表達」也是創作的一環。然而，對於習慣文字編輯的編輯而言，一般文字書的作者並不會要求用紙、排版，因此，圖文書創作者的要求往往被認為是干預出版社產製的流程，在圖文書彩色印刷的高成本下，對於形式呈現所需要的額外要求，通常便以成本考量加以回絕。可樂王為例，可樂王承認，當自己的圖文思考和編輯的文字思考在一起合作時，想法常常是南轅北轍與雞同鴨講，編輯總是沒辦法理解他所要傳達的重點<sup>16</sup>。而紅膠囊則指出，編輯雖然允許他有許多想法，也對創作內容不加干涉，但卻每次都沒有真正做到他對圖文書創作所要求的效果<sup>17</sup>。

而對於編輯因為思考上的落差所造成在創作上的限制，圖文書創作者也不只是被動地接受。在編輯無法扮演好指引創作者的角色之下，創作者仍舊堅持對藝術產製的執著，利用各種可能的方式跳脫出編輯的限制框架中，反而以開創者之姿走在編輯前面。以可樂王的創作歷程來看，可樂王不但不斷接觸不同的出版社以尋找更容易被接受的合作模式，更以《壹詩歌》獨立出版的方式，證明圖文思考的創意產製方式不僅有內容，也能兼顧市場。《壹詩歌》是由可樂王擔任總編輯所一手策畫完成的，在編完之後才尋找出版社出版，因此出版社只是合作印刷，並不參與產製<sup>18</sup>，而《壹詩歌》最後不但創造詩歌大眾化的潮流，更獲得金碟獎的肯定。《壹詩歌》的例子對強調以作品優良為主要判斷標準的編輯而言，或許能提供另外一種對作品判斷的經驗。

而為了將出版社修改的機會降到最低，紅膠囊表示，從第一本書開始，他都是整本書一頁一頁做好才交給出版社，而且，會拖延交稿的時間直到最後一天，再直接將作品送交印刷廠，以避免出版社的修改。此外，紅膠囊也承認有碰過無法溝通的情況，例如以風格怪異著稱的《佛陀插電》原本是與「皇冠」簽約出版的，但是當紅膠囊交稿時，因為「皇冠」不敢出，要求修改，紅膠囊便將作品拿回，交由長期合作的「大田」出版<sup>19</sup>。雖然和其它本圖文書比較起來，「佛陀插電」銷售量比較不好，但也沒差太多，更重要的是，《佛陀插電》成為圖文書中引領風格的一本重要著作，因為它間接鼓勵了其他出版社在圖文書的題材上進行

創新的嘗試<sup>20</sup>。

由此來看，視覺呈現對於圖文書相當重要，因為包括哪一頁用哪一種紙，所傳達的質感與語彙是不同的。因此，編輯不了解呈現的表達形式對圖文創作的的重要性，除了代表出編輯異於創作者的思考，造成在圖文書的品味判斷上有落差之外，其實也反映出編輯對發展近八年的圖文書仍未加以適應，並培養出正確的認識與態度。

## 第二節 經紀公司與圖文書創作者的互動

十九世紀資本主義集中化、大量化與專業化的快速發展，使得產製的大量商品因為無法銷售而造成了經濟的內在矛盾。雖然如此，銷售效果的各種行銷技巧演變不但讓資本主義安然度過此一危機，更進一步的向創製過程伸出控制之手，行銷由後端滲透進入各個部門已是今日組織過程中十分平常的運作，因此，對整個產製體系影響的程度自然不言可喻。

### 一、 出版產業行銷的弱化

在許多產業之中，行銷已成為商品化過程中着力甚深的一環，然而，強大行銷機制的運作可說是在台灣的出版產業中缺席。出版→發行此一交易形式，使得在通路上和同類的產品進行競爭，成為出版業利潤實現的關鍵。然而，因為競爭只在同一個領域，甚至同一通路，書籍的行銷通常是採取小資本的方式進行。以台灣出版界的新書出版銷售模式來看，如果出版社願意進行行銷，主要的方式不外乎一些平面的宣傳、包裝，以及與小眾的媒體合作。而根據《中華民國九十二年年度圖書出版產業研究報告》，台灣出版界在2003年中，幾乎將近五成六的業者並未替新書舉辦過任何的行銷活動（有進行行銷活動出版社的舉辦情況請參考表4-1），即使有舉辦行銷活動，有六成比率的花費是在五十萬元以下（2003出版業者行銷活動費用請參考表4-2）。

表4-1 2003年出版業者舉辦行銷活動情況

活動類型	家數	百分比
新書宣傳海報	103	20.5%
新書發表會	69	13.7%
廣播節目新書介紹	62	12.3%
主題活動	48	9.5%
研討會/座談會/講座	41	8.2%
平面DM/廣告	39	7.8%
作者簽名會	27	5.4%
網站活動/電子報	21	4.2%
書展	19	3.8%
讀書會俱樂部	18	3.6%
公車車廂廣告	4	0.8%
其他	20	4.0%
未進行任何廣告促銷活動	280	55.7%

註：1.其他包括：承租書局立地架及海報及櫥窗、發樣本書到學校/幼稚園、與中國時報開卷版合作、電視節目介紹、參考書封面廣告、產品說明會、巡迴演奏等。  
2.本題為複選題，故加總超過100%。

資料來源：《中華民國九十二學年度圖書出版產業研究報告》

表 4-2 2003 出版業者行銷活動費用

行銷費用	家數	百分比
10 萬元（含）及以下	77	34.5%
10 萬元~50 萬（含）元	58	26.0%
50 萬元~100 萬（含）元	22	9.9%
100 萬元~500 萬（含）元	20	9.0%
500 萬元及以上	10	4.5%
拒答	36	16.1%

資料來源：《中華民國九十二學年度圖書出版產業研究報告》

相對於創製過程的無法掌控，行銷的確有其精密控制利潤回收的特性存在，然而，出版社對於行銷的不專長成為書籍在流通上的重大障礙。然而，如第三章所述，因為圖像移轉的特性，以及具有文字與圖像兩項可以經營的區塊，使得圖文書呈現「多元跨界」的現象，並在出版界中發展出獨特的經紀現象。幾米是圖文書經紀成功的典範，幾米的原創能力雖不可否認，但經紀公司的後端行銷卻毫無疑問的是幾米快速成功的關鍵重點。

創意產製是圖文書發展的重要環節，在前一節已經將圖文書在創意產製的過程中與出版社的互動情形進行探討，有鑑於經紀公司已成為圖文類型的新興現象，而經紀公司在與經營創作者的同時，也無法避免與創作者的互動，因此，接續第三章對於圖文書領域中經紀狀況的介紹，此章接著將由經紀公司的表現與操作經營方式兩個面向，討論經紀公司與創作者之間互動的情形。

## 二、 視覺經紀公司在市場上的表現

在圖文書發展的過程中，先後有四家經紀公司跨足圖文書領域：春暉、墨色電視豆、與出色創意。春暉與電視豆雖然後來皆退出此一市場，但與春暉同時期進軍的墨色，卻成功的將幾米經營地大放異彩，而幾米持續的發熱與出色創意逐漸在視覺經紀的佔有一席之地，說明圖文書類型雖在書籍出版市場呈現保守之勢，但卻在經紀領域逐展現出穩固的市場表現。

在墨色的經營之下，幾米由書店走進人們的日常生活中，颳起一股幾米風潮的驚人效益。幾米的版圖拓展的相當廣泛，在產業鏈結之中橫跨電視、電影、音樂、舞台劇與動畫；在異業結合中，則從從金飾、房屋、汽車，到手機皆有幾米的圖像；至於在地理上，除了越過台灣海峽在大陸也造成風潮之外，藉由圖文書的翻譯，幾米的足跡遍及歐、亞各洲。

至於2003年底成立的出色創意，目前旗下大約有十名初頭的簽約創作者，雖然只有歷經一年多的經營時間，但在市場上具有一定的表現。十來位創意者是出色創意最大的資產，經由出色創意的媒合，出色創意的創意者在網站（相關成品請參考表4-3）、美術（相關成品請參考表4-4）、策略整合（相關成品請參考表4-5）

與品牌發展（相關成品請參考表4-6）上都有傑出的表現。

表4-3 出色創意「網站」相關市場表現

網站					
Flash遊戲案		企業網站		互動行銷案	
名稱	創意者	名稱	創意者	名稱	創意者
OPEL汽車	Mac喬	鼎泰豐	Mac喬	麥當勞親子 交換日記	Mac喬
麥當勞 世足賽	Mac喬	東元紡織	Mac喬	KONICA 生活回憶王	Mac喬
約翰走路	Mac喬	EPSON	Mac喬	EPSON 星際寶貝	Mac喬
網路市集	Mac喬				

資料來源：研究者自行整理

表4-4 出色創意「美術」相關市場表現

美術	
名稱	創作者
金馬獎四十整體視覺包裝商品發展	可樂王
美國聯合航空—FALLON HONG KONG	Jeffery
I three化妝品—商品視覺包裝	萬歲少女
統一蜜豆奶角色劇本設計	可樂王
2004花卉博覽會花精靈視覺造型設計	Jeffery、崔永嫻
匯豐銀行關渡公園認養計畫	Jeffery、崔永嫻

資料來源：研究者自行整理



表4-5 出色創意「策略整合」相關市場表現

策略整合	
名稱	創作者
嬌生公司o.b.衛生棉條形象合作	萬歲少女
OKWAP專屬內容產品發展：手機桌布、動畫	可樂王、萬歲少女、Mac喬
屈臣氏2005 WaWa GIRL年曆	萬歲少女
拜金小姐：策劃音樂、書籍發行（華納音樂、聯合文學共同合作）	可樂王
周杰倫明星公仔	Mark
2004台北詩歌節「台北詩生活」講座 可樂王金光布袋戲—台語詩翻箱倒櫃大獻演	可樂王
Nike專案諮詢、藝術展覽	可樂王、Mark、Jeffey、歐笠

資料來源：研究者自行整理

表4-6 出色創意「品牌發展」相關市場表現

品牌發展	
名稱	創意者
Power Puff	商少真
So What!	Mark
Bobonuts	Mark
PhalanX 12吋人偶	Mark
ZOE同名品牌	ZOE
Are 2 Wear	Love Lisa

資料來源：研究者自行整理

除了以智慧財產權授權將創作者的創意橫向開發並進行異界產業合作之外，出色創意還與「鯨魚公園」與創意展售店「PIXIE」進行異界結盟。「鯨魚公園」為水瓶鯨魚所開創的網站，在水瓶鯨魚帶領下，目前擁有十位駐站圖文創作者，除了定期發表創作，也與出版與數位內容產業合作；自1998年開站以來，「鯨魚公園」已累積長達七年的經驗值與高達八萬名的會員，與「鯨魚公園」的合作能獲得其所提供的廣告刊登與活動配合。

至於「PIXIE」則是一結合展示（showroom）、工作室（studio）與概念商品專賣店（shop）的商業展演空間。「PIXIE」致力呈現childishness與playfulness概念下多元型式的商品，將跨界藝術與商業結合融入文化潮流體系中，並不定期引進國內外創作人與藝術家的原創性商品，除了進行展示，也提供專屬商品販售。「PIXIE」自2004年10月開幕以來，已舉辦兩次展覽，一為「PIXIE忍者秀」，一為「PIXIE Phunk Stdio：Baroqracy展覽」<sup>21</sup>。

由出色創意在市場上的表現看來，雖然僅僅發展約一年半的時間，但除了擁有多位創作者之外，已將版圖橫跨至實體通路與網站，與許多知名公司，如OKWAP、嬌生等已發展出穩固的合作關係。然而，相對於墨色，出色創意的經營方式可說是與之截然不同。不同的市場表現代表不同的經營思維，接下來將對墨色與出色創意不同的經營模式進行探討。

### 三、 視覺經紀公司的經營模式

#### 1. 墨色國際公司



##### (1) 以「大眾化」幾米作為第一步

關於經營幾米的方式，經紀人李雨珊表示，是以「品牌」的方式進行經營，而為了讓更多人看到幾米，第一步便是要擴散大家對幾米的認識，如此一來，商品的形式便不能只有書本而已。因此，便從和其他產品做廣告結合的方式作為推廣幾米「大眾化」的基礎。與它種產品進行廣告結合有兩個好處，一是利用兩個品牌的結合可以締造良性循環，例如，和motorola手機的結合，一方面可以增添手機的新鮮感，一方面幾米也因此獲得免費做廣告的曝光機會；至於另一樣好處則是，因為強調合作的重點在於使用幾米圖像的同時必須要有「幾米」字樣的版權標示，如此一來，可以防止只將圖作圖使用所造成的價值消耗。此外，為了打造幾米的質感，在合作對象方面也經過嚴格的挑選，必須是在形象、品牌調性與廣告手法上與幾米形象能夠結合的對象才加以合作。

因為是將幾米進行長期經營，李雨珊並不著重於眼前的利益，因此，除了廣告的結合之外，也與公益及政府的案子進行合作。如未收分文的和喜憨兒連續三年合作，用《月亮忘記了》的圖做月餅禮盒的包裝。此外，也與台北市政府合作開發捷運單程車票。如此做的目的主要是在建立幾米的形象，並和社會進行互動，因為各種人都會買到車票，無形中便擴散了大家對幾米的認識。

進行實體名氣的打造之後，李雨珊也相中虛擬網路的號召力，利用網路強大的散佈力量，部分地流傳幾米的作品。此外，更建置幾米官方網站，並將網站當作媒體與空間用心經營，和讀者進行互動、溝通，以形成網路社群。2003年1月，更將網站進行改版，並增加會員制度，以因應大陸市場、整合現有讀者，以及針對幾米商品的電子商務運作<sup>22</sup>。

## (2) 印證經營成功的授權與出版發行

幾米所創造的圖文書風潮在和影視產業的接合之下，產生了更大的共鳴效果，也讓幾米風潮不僅拉長了時間，更擴大了版圖，許多人紛紛從電影、電視、舞台劇、音樂等不同領域回過頭來認識了出版界的幾米。毫無疑問，幾米快速的竄紅的原因在於藉由授權進行跨產業的鏈結。然而，雖然「授權」與「出版發行」是墨色經營幾米的兩大重點業務，但事實上，幾米若沒有知名度，是不會有公司願意接收授權，或是與幾米進行跨產業的鏈結，因此，奠基於幾米的群眾基礎才是跨界成功的主要原因，而這便歸功於墨色對於「大眾化」幾米的第一步經營成功。企業主看中幾米的潛力，紛紛與幾米的作品進行合作墨色順水推舟的第二步經營方式。不論是《向左走向右走》還是《地下鐵》，皆是外來者主動進行接洽與合作，而對於影視作品的授權方式，只會在一開始進行嚴格的篩選，一旦決定合作，便尊重對方領域的專業。

經營幾米的成功，讓許多年輕創作者也紛紛上門尋求墨色的經紀，然而，李雨珊認為，之所以選中幾米進行經營的原因，除了圖與文的延伸的角度比較廣之外，幾米的風格沒有侷限，而且是很特殊的產品，再加上幾米十分專心創作，也已經在出版界累積了不錯的成績。所以，經營幾米的原因在於各方優勢的積累，因此，雖然對創作者而言，經紀公司的協助是需要的，但墨色仍舊以專心經營幾

米爲主。

### (3) 墨色經紀分析

儘管墨色提出打造幾米品牌的方式其實是沒有一套縝密的計劃過程，但因爲成功奠定幾米大眾化的基礎，加上幾米的創作的確是具有高度水準，促使幾米的創作向外進行鏈結，而事實上，作品的跨界的意義除了藉由轉換文本的形式而延長創作的在市場上的生命週期之外，跨界才是幫助幾米真正形塑出所謂的品牌的價值。


三種不同商品形式因爲商品特質的不同而有不一樣的行銷手法與吸引度，書籍的私有財特色，使得通路競爭是主要的銷售方式，然而，書籍在通路上的競爭不僅因爲新書過多而曝光時間有限，置放在通路的行銷也未具有強大的吸引效益，而書籍和其他產業的低度鏈結，更讓出版產業受關注的目光更少。不過，不論是準私有財的電影產業，還是準公共財的電視產業，都在行銷端具有造成強大吸引力的能力。準私有財的映演性質，使得高額成本的回收有賴於立即的票房支持，因此，發展出一套完整的行銷與宣傳活動模式，明星系統便是電影產業行銷機制中的代表作；至於準公共財的電視，由於準公共財不能直接地藉由銷售來實現利益，經由宣傳租金（像廣告費）才是利潤積累的主要方式，宣傳成爲準公共財消費的副產品。

就幾米的創作來看，幾米出身產業鏈結度低的出版產業，要以書籍的行銷成爲吸引眾人的目光，難度相當高，而這也是墨色選擇以品牌的廣告結合作爲經營幾米的第一步原因，因爲廣告的宣傳效益比起書籍大得多，雖然無法與電影產業的明星系統相比較，但以幾米的知名度，不可能在一開始便與電影產業合作，因此，廣告的確是讓最多人認識幾米的最佳途徑。而在各種異業結合曝光的實體通路與網路電子郵件快速傳散的虛擬通路互相拉抬之下，幾米果然在短時間內得到高度的關注。不過，這些都只是幾米風潮的前奏曲而已，真正引爆幾米風潮，將幾米推上最頂端的位置而擁有明星光環的原因，在於兩部電影《向左走向右走》與《地下鐵》的上檔。

電影產業不但自成一套完整的製作、發行結構，明星演出所造成的話題，更讓準公共財的內容成為其最佳的宣傳管道；明星的養成不容易，需要許多條件的配合，然而，幾米授權電影改編作品的方式，使得其也如同明星一般一同進行宣傳曝光。於是，在大家知道金城武與梁詠琪演出的同時，也知道了幾米；在看梁朝偉演出的同時，又再一次的記住了幾米。電影的風潮具有強大的群聚效應，種種延伸產品的出現都讓幾米再一次的受到關注；而原本與娛樂產業很難鏈節的出版產業，在各種跨界的帶動下，成為最後的尋寶地，在不同方認識幾米的消費者，紛紛回過頭至書店尋找幾米的身影，於是，書店有幾米的專櫃，有書籍出版中最華麗的行銷成為幾米跨界的必要現象。

在一開始，墨色也許並沒有可以執行品牌的策略，但是，跨界後的幾米不再需要什麼策略，今日的幾米，不僅是品牌，更是明星，而今日的墨色在幾米成功之下，拓展了業務，擴大了版圖，累積了經驗，成為了專業的經紀公司。

## 2. 以幾米為師的出色創意公司



相對於墨色專心經營幾米一位創作者，出色創意則是希望能培養出很多個幾米，因此是採取經營多位創作者的方式進行經紀工作。出色創意是以智慧財產權為產業的創意授權管理公司。主要的業務內容分為兩大區塊，一為「創作人經紀」，一為「原創授權」。在創作人經紀部份，出色創意為所簽約的創作者提供經紀、宣傳通告洽談與年度創作規劃；同時，在業務面作為對外與廠商的溝通橋樑，並針對不同創作人的風格洽談出版、商品發展、品牌代言等活動。至於在原創授權部分，由於簽約的經紀人有十多位，出色創意掌握相當多的原創資源，因此，著重將這些原創所衍伸的智慧財產權運用在數位內容、動畫、商品、大眾媒體、品牌經營、出版之上，並結合出色創意內部創意的生產鏈——網站視覺設計、美術設計、策略整合企劃、商品設計規劃做最完善的發揮。此外，除了與「鯨魚公園」和「PIXIE」創意展售店進行合作之外，出色創意還擁有強大的會員資料庫（data base），而這些會員除了是旗下創作者的圖文書愛好者之外，也包含多次創意大賽所累積的參賽作者。



創作者是出色創意重要的財產，目前共有包括可樂王、萬歲少女、喬少真、林致安、崔永嫵、Jeffry、Mark、Zoe、Mac Joe、0416、水瓶鯨魚等人加入出色創意，而這些來自圖文、設計界的優秀人才，創意產製橫跨圖文創作、玩具公仔、及商品設計、網路遊戲設計、文學創作、音樂創作、廣告與電影動畫之導演、編劇等<sup>23</sup>。

在經營的過程之中，劉又丞坦承，一開始的時候，在創作者知名度不高的情況下，會面臨跟廠商客戶提案的困難，再加上有些客戶比較沒有智慧財產權的概念和習慣，認為對於圖像的需求只需要找個設計師，花幾千塊錢畫畫就可以結束，對版權的觀念尚未完備，因此，許多時候出色創意還需要負起對於客戶進行再教育的工作。然而，在公司的努力之下，如今客戶已多半能了解智慧財產權的概念，知道使用版權圖像，除了享有創作者的知名度之外，在使用上也有保障。在慢慢累積名聲之下，目前許多合作的案子已大多是客戶前來公司尋求合作，或是客戶有圖像的需求，要求公司進行一些企劃設計；出色創意成功的在市場上打出名聲，不但使得所經營的創作者已小有知名度，在利潤的回饋上也越來越好<sup>24</sup>。

經紀公司的作用就是在協助創作者的作品進行加工包裝，把小眾變成大眾，創作作品的附加價值。雖然台灣出版具有市場小、產值小的問題，不過，將作品不斷轉化、推廣，就是經紀公司的功用。出色創意的市場表現已如前述，對於一家成立只有一年半的時間公司而言，出色創意的表現十分傑出，雖然以培養幾米作為公司的開創目標，但出色創意的經紀人，在經歷春暉與電視豆的磨練之後，已在經紀營運的定位上明確開展出自身的特色。

### 3. 墨色與出色創意的比較

雖然同樣以經紀創作者為主，也以授權作為主要的經紀目標，但墨色與出色創意除了都是由幾位朋友合資的小公司做起之外，經紀的方式與理念卻大不相同。



## (1) 創作者的差異

在創作者經營方面，墨色的目標十分明確，一路走來只將重心置放在幾米身上。與此相較，出色創意的重心便顯得較為分散，十一位創作者與兩位經紀人的搭配，考驗出色創意的經紀能力。也許出色創意合作的創作者在名氣上並無法與幾米相提並論，但所選的對象都是現今頗具才華與人氣的創作者，由此說明出色創意對創作者的判斷具有一定的能力。然而，相對於幾米的出版出身，出色創意雖也與圖文書創作者進行合作，但將經紀的範圍設定的相當廣泛，只要是以視覺創作為主的創意者都有可能進入出色創意的經紀之下。例如Mac喬便是設計背景出身，並以廣告為主要專業；而Mark則是「PIXIE」的老闆，從事遊戲開發與設計的工作；而Jeffery則是一位自由插畫者。此些背景各異的創作者不僅提供出色創意公司豐富的創作資源，也讓公司因為創作者的多元而拓展事業的版圖。

## (2) 以授權創作品為主的墨色 V.S 偏向規劃經紀者的出色創意

儘管幾米的跨界發展十分興盛，但是堅持只將幾米已完成的作品進行開發卻是墨色始終堅持的經紀方式，因此，各種授權成為經營幾米的主要方式。相對於此，一開始也走授權的出色創意，現在卻將經營的路線開展至創作者規劃經紀此一區塊，因此，除了積極替創作者的作品進行企劃推廣以向客戶提案之外，出色創意每年都會替創作者進行年度規劃，並針對創作者的屬性進行開發，如此一來，出色創意積極的媒合各種創作者與對外的合作機會，創作者也需針對公司所規劃接手的案子進行全新的創作。由此來看，相對於墨色的經紀只僅於開發各種已完成作品的可能性，是一水平式的發展，出色創意雖也尋求橫向產業的鏈結，但也注重替創作者進行全新的規劃，是一較為全面性的經紀模式。

儘管墨色與出色創意有著截然不同的道路，但是兩者穩定與成長的發展完全不像是朋友合夥開的小公司而已，而已成為經營視覺經紀的專業公司。墨色與出色創意的成就，說明了台灣視覺設計與經紀公司是具有相當潛力的。

#### 四、 經紀公司與作者的互動

台灣的創作者的作品雖具有發展的潛力，但創作者的特質使其不具有推銷自己作品的的能力，像萬歲少女便認為，創作者集中於創作，不會想如何發展創作，更無法將自身的創作與賺錢、市場加以連結，也無法說服客戶作品的價值，因此，創作還是要和商業分開，商品化需要經紀公司的幫忙<sup>25</sup>。而由目前兩家經紀公司的成績來看，其媒合商業的能力是有目共睹的，由此看來，經紀公司與創作者間的合作似乎是理所當然。然而事實上，經紀公司主要的職責在於商品化，商品化的目的在於利潤的回收，而此點卻和許多創作者的價值觀不相符合，例如可樂王、紅膠囊和萬歲少女都有志一同的表示，賺錢不是創作的唯一目的，對於賺錢並沒有積極的欲望。因此，雖然經紀公司具有存在的需求，但實際上經紀公司在替創作者與其作品進行商品化的同時，兩者之間是存在著既合作又緊張的關係。

##### 1. 尊重創作者的經紀方式

行銷因為具有對利潤回收的可計算性，在今日已成為嚴密的運作方式，尤其文化產業前端的不確定性，更讓後端受到精密的控制，然而，不僅無法對創意進行完全的掌控，事實上，由墨色與出色創意的經營方式來看，經紀的成功不在於壓迫創作者，相反的而是尊重創作者。

一般而言，創作者不但對創作的堅持十分執著，對於創作的自由與純粹也十分重視，因此，如果有商業的開發，也希望是以原創的作品進行再利用。像萬歲少女便表示，自己的創作一旦完成了，如果別人要開發也不會反對，只要之間可以溝通就好，但如果商品是能對作品加以發揮，是對原創的原意有所幫助或是擴大的，此種有意義的連結將是最好的。

原創開發的方式以墨色的經紀最具代表性。關於對幾米的經營，李雨珊表示墨色與幾米的分工清楚，幾米專心創作，墨色則針對幾米完成的作品進行開發，而不論作品的延伸多廣泛，尊重創作者的原創性一直為墨色所堅持，此一方式成為墨色能長期與幾米在經紀上保持合作的關係。幾米與墨色分工的經紀模式，不但免除創作者對於商品化的不擅長，還能更進一步將創作者的創作品進行最大邊

際效益的發揮。

而出色創意雖然經紀的範圍不只是開發既有作品，但由春暉、電視豆以至出色創意的經紀磨練，也使其運作出一套能與創作者合作的方式。雖然會替創作者在創作之外另接商業案子，但不僅在接洽的過程中會與創作者保持聯繫，而對於這些案子也盡量都是以創作者的屬性為主，挑選適合創作者的案子，以藉由相關案子的創作，塑造出創作者的創作風格，而不是隨便接下與創作者本身毫無意義，只是為賺錢的案子。以Mac喬為例，廣告出身的Mac喬自2000年進入互動行銷公司從事網路廣告活動設計之後，便一直以網路廣告為主要創作領域，而因為對於flash的研究，加上設計電玩是Mac喬從小的夢想，flash game成為Mac喬最主要鑽研的對象，而由出色創意幫他媒合的案子來看，便全是以其所擅長的網站為主，除了flash遊戲案的設計之外，還包括企業網站與互動行銷案的設計（關於Mac喬的相關網站創作請參考表4-3）。

而除了替創作者進行規劃之外，出色創意也對公司內部設計了內部創意的生產鏈—網站視覺設計、美術設計、策略整合企劃與商品設計規劃，這四項生產鏈的建立，一方面除了說明出色創意的經紀範圍，一方面其實也是針對旗下創作者的能力所歸納出來的發展方向。以創作者的創意屬性作為公司整體的架構，說明了出色創意另一種尊重創作者的經紀方式。

由此來看，對於創作者的尊重是視覺經紀公司消弭與創作者之間緊張關係的主要方式。不過，事實上若要將視覺經紀成功的商品化，除了經紀的技巧之外，更需要的是經紀公司對於創作者與作品的了解。

## 2. 立基於了解創作者的經紀

李雨珊認為，創意行銷和一般的行銷不一樣，應該是和創意有關。所謂的產業是在文化和創意的前提之下套用產業的模式，因此，圖文書的推廣要選擇創意者可以接受的模式進行，而不是將產業硬生生的套進創作之中。因此，要能夠了解創作者的創作，才能將創作找出適合的經營方式，因此，創作的經紀絕對不是拿著版權兜售就能成功。而能幫幾米走出自己的路，李雨珊認為，主要是除了是

幾米的朋友，了解幾米的性格之外，中文系出身的背景也讓他對於幾米的作品具有一定程度的體悟，而這些都是形成經紀方式的重要條件<sup>26</sup>。

無獨有偶，出色創意的兩位員工也和創意者擁有相同的背景，藝術總監劉丞妙是學設計出身，而另一位伙伴則是學藝術的。因為背景的關係，劉丞妙深深體會到進入商業的掙扎，了解商業與藝術之間的衝突，因此雖然轉換了位置，成為經紀的代表，但反而能用同理心的方式致力於替創作者在商業端的表達上與藝術進行媒合。此外，設計的能力更讓他對於創作者與作品有更深入的了解，因此在針對創作者的不同風格尋找適合開發方向的過程中，能同時發揮設計與經紀的專業，替創作者與作品製定適合的規劃<sup>27</sup>。

例如，在經營創作者時，除了尋找作品的可能性之外，還會針對創作者進行個人規劃，以增加作品的價值和連帶效應，而規劃則是針對了解創作者個人的屬性而來，此屬性可能來自創作者個人或是其作品。以可樂王的《拜金小姐》為例，因為知道可樂王的擅長在於繪圖，因此當出版音樂時，便幫他規劃做一本相關的書籍，製造聯合效益；而萬歲少女在出版《神奇神奇衛生妹》圖文書時，剛好嬌生公司在教導大家使用衛生棉條，由於嬌生公司向來給人過於嚴肅的印象，而萬歲少女的圖像風格是趨向甜美、可愛的，剛好可以以此營造公司新形象，且用圖像來教導也可避免真人上陣的尷尬，於是媒合萬歲少女與嬌生公司進行合作<sup>28</sup>。

### 第三節 小結

總結而言，今日圖文書的創作由於能寫能繪的創作者缺乏，使得出版社主要是以企劃方式作為圖文書創意產製的模式，然而，企劃編輯使得圖與文的創意產製造成分離，使得編輯在扮演中介者的角色下得以成為圖文書創意產製最後的決策者。不過，企劃編輯的產製需要仰賴編輯的專業能力，可是因為圖文書類型尚屬於出版產業中的新現象，編輯長久以來的訓練使得其專業能力座落在文字此一領域，而此專業卻正好相異於圖文書創意產製所需的能力與判斷，結果不但造成編輯無法發揮引領創作者的積極功能，更限制住創作者在創意上的發揮，如此，使得發展將近八年的圖文書類型，除非是遇到十分有才畫的創作者，編輯因自身

掌控能力不足，而將行政決策權讓渡給具有藝術資本的創作者之外，就出版社本身而言，並不具備有引領圖文書趨勢的能力。因此，在幾米自創成人繪本風格、紅膠囊與可樂王不斷在題材與形式上進行突破之後，因為後繼圖文創作好手的缺乏，使得圖文書不但無法在創新上繼續挑戰與突破，反而呈現保守的趨勢，仍舊沿襲圖文書最初發展的集結與心情筆記出書模式。

相對於編輯的能力不足而成為圖文書出版的絆腳石，經紀公司對圖文書創作的開發因為立基於了解商業與創作之間的掙扎，反而替台灣在視覺經紀上開發出一條成功的道路。就視覺經紀公司的發展來看，在目前的市場上，以墨色公司與出色創意為代表性的經紀公司。雖然兩家公司在經營手法上大不相同，但尊重創作者與了解創作者及作品的共同特色，彌補了商業與創作之間可能產生的衝突，造成了創作者有更寬廣的創作空間，經紀公司有更大的利益回饋此種雙贏的局面。



---

<sup>1</sup>Datus C. & Smith JR. 著，彭松建、趙學范譯（1995）。《圖書出版的藝術與實務》。



---

台北：周知文化。

<sup>2</sup>傅家慶 (2004)。《台灣圖書出版產業發展策略之研究》。南華大學出版管理學研究所碩士論文。

<sup>3</sup>根據與紅膠囊的訪談；訪談日期：2005年4月22日。

<sup>4</sup>L. A Coser. (1982) *Books: The Culture and Commerce of Publishing*. Chicago: The University of Chicago Press.

<sup>5</sup>Leqat Michael. (1995) *An Author's Guide to Literary Agent*. London: Robert Hale.

<sup>6</sup>Datus C. & Smith JR. 著，彭松建、趙學范譯，1995。

<sup>7</sup>根據與紅膠囊的訪談；訪談日期：2005年4月22日。

<sup>8</sup>《交換日記》源自編輯向張妙如催稿，張妙如稿子交不出來，便邀徐玫如一起交換日記。資料來源：根據與大塊文化副總編輯韓秀玫小姐的訪談；訪談日期：2005年4月21日。

<sup>9</sup>根據與大塊文化副總編輯韓秀玫小姐的訪談；訪談日期：2005年4月21日。

<sup>10</sup>根據與大田出版社總編莊培園小姐的訪談；訪談日期：2005年4月15日。

<sup>11</sup>根據與大塊文化副總編輯韓秀玫小姐的訪談；訪談日期：2005年4月21日。

<sup>12</sup>根據與城邦集團顧問蘇拾平先生的訪談；訪談日期：2005年4月18日。

<sup>13</sup>根據與可樂王的訪談；訪談日期：2005年4月22日。

<sup>14</sup>Gross Gerald主編，齊若蘭譯 (1998)：《編輯人的世界》，台北：天下遠見。

<sup>15</sup>B. A. Scott. (1997) *Maxwell Perkins Editor of Genius*. New York: Riverhead Books.

<sup>16</sup>根據與可樂王的訪談；訪談日期：2005年4月18日。

<sup>17</sup>根據與紅膠囊的訪談；訪談日期：2005年4月22日。

<sup>18</sup>根據與可樂王的訪談；訪談日期：2005年4月18日。

<sup>19</sup>根據與紅膠囊的訪談；訪談日期：2005年4月22日。

<sup>20</sup>根據與大田出版社總編莊培園小姐的訪談；訪談日期：2005年4月15日。

<sup>21</sup>「PIXIE忍者秀」是集結台灣、美國兩地十多位新銳設計師，針對以忍者為主題的圖像及立體原型等相關創作展覽會；「PIXIE Phunk Studio：Baroqracy展覽」則是國際知名新加坡設計團隊—「Phunk Studio」在台灣首次舉辦的個展：「Baroqracy」。資料來源：出色創意網站：

<http://www.pumpkincreative.com/shop.html>。

<sup>22</sup>根據與墨色國際公司總經理李雨珊小姐的訪談；訪談日期：2003年11月20日。

<sup>23</sup>資料來源：出色創意網站：<http://www.pumpkincreative.com/shop.html>。

<sup>24</sup>根據與出色創意公司藝術總監劉又丞先生的訪談；訪談日期：2005年4月28日。

<sup>25</sup>根據與萬歲少女的訪談；訪談日期：2003年11月23日。

<sup>26</sup>根據與墨色國際公司總經理李雨珊小姐的訪談；訪談日期：2003年11月20日。

<sup>27</sup>根據與出色創意公司藝術總監劉又丞先生的訪談；訪談日期：2005年4月28日。

<sup>28</sup>根據與出色創意公司藝術總監劉又丞先生的訪談；訪談日期：2005年4月28日。