詹宏志：從編輯判斷到日常生活的基礎設施

詹宏志最具後果的工作，往往不在於創作某一件作品，而在於改變「東西如何抵達人們手上」。他辨認出尚未被充分服務的讀者群，發現一批作品可以構成一個有意義的整體，或者看見某位創作者如何能和眼前市場之外的資源發生關係；接著，他協助建立出版物、組織、融資方式或流通系統，使這個連結可以真正運作。

這個描述涵蓋的，比「跨界、多才多藝」更深。它指出書系、台灣新電影、出版集團、網路媒體與電子商務之間的一條連續線。但這條線也有明確的極限。**挑出一百本各具特色的小說，和讓數以百萬計的日常交易穩定發生，不是同一件事**。前者仰賴辨識差異；後者則要求標準化、資本、營運紀律，以及一套即使創辦人不親自介入，也必須照常工作的基礎設施。

詹宏志 **1956 年生**，成長背景與**南投、台中**密切相關，畢業於國立台灣大學經濟學系；英文名通常寫作 **Hung-Tze Jan**。他的工作橫跨報紙、出版、音樂、電影、網路企業與文學寫作。到 **2026 年 9 月**，他仍是**網路家庭 PChome Online 董事長**；過去一些關於「退休」或交棒的描述，不應誤讀成他已完全退出企業。[1] [2]

以下內容追溯至 2026 年 9 月的公開資料，並盡量區分：哪些角色可以確定是他本人所扮演、哪些成果屬於更大的創辦與協作網絡；也區分上市公司或專案的公開財務數字，和無法得知的個人財務。這份梳理也把他的書寫視為整體實踐的一部分，而不是用來證明「商人其實很有文化」的裝飾。

1. 形成：閱讀一開始就是一個「如何取得」的問題

從地方閱讀者到國際世界

詹宏志回顧自己的閱讀史時，起點往往不是一座早已存在的豐富家庭藏書，而是**取得書籍的不均衡與稀缺性**。哥哥姊姊把閱讀帶進他的生活；一本書會因為不容易得到，而成為很有份量的物件。就讀台中一中時，附近的美國文化機構圖書館又打開了另一個世界，其中包括英語的藝術、設計書籍。他靠學生刊物編輯工作賺到的錢，也常被換成買書旅行，甚至專程跑到台南。[3]

這些細節很重要，因為它把他的世界主義放回實際的流通渠道裡：兄姊、校刊、書店、圖書館、進口書，以及冷戰時代的文化機構。所謂「讀到世界」，本來就需要有地方讓世界以物質形式出現。

他的早期興趣也已經非常寬。設計、藝術、文學、領導與管理類讀物可以同時存在，而不必被一個學術科系統一。後來的經濟學教育並沒有取代這種自我形成，反而和它並置。[3]

我認為，這裡形成了一個會反覆回來的專業問題：**如果一個人能接觸到「對的材料」，他可能變成什麼？**之後答案可以是一套心理學書系、一本電腦雜誌、一組翻譯小說，或者一個網路零售系統。

這當然不表示他後來每一項事業都是童年閱讀稀缺經驗的慈善延伸。真正有意思的是：**「提供接觸」可以同時是一項文化承諾，也是一個商業機會**。

編輯是早期的工作環境

在大型企業形成以前，他已經在報紙與雜誌的編輯結構中工作，包括《聯合報》與《中國時報》系統。相關回憶特別強調他處理副刊、專欄，以及如何製作「足夠廣泛、讓一般讀者願意讀」的內容，而不只是寫給少數作家看的文學評論。[4]

這是一種後果很深的學徒訓練。報紙編輯面對的是沒有事先要求這些材料的異質讀者。判斷不只是「這東西好不好」，而是：為什麼它應該放在這裡？需要什麼框架？它怎麼在一堆其他東西旁邊仍然能抓住注意力？

到了後來，詹宏志反覆把這個編輯問題變成組織問題。

2. 早期評論者：現代性是一場爭論，而不是已經確定的方向

1981 年的「邊疆文學」爭議

如果要完整理解詹宏志，不能從一個事後的前提開始，好像他一直都站在一個毫無爭議的「進步位置」。

1981 年，他發表〈**兩種文學心靈**〉，評論兩篇得獎小說時援引東年提出的「**邊疆文學**」說法，並思考台灣文學在未來中國文學史中的位置。國立台灣文學館的相關資料記錄了後續的批評：有作家拒絕接受用以中國為中心的框架來衡量台灣創作。這場爭議成為日後「台灣文學主體性」論辯的一部分。5

這段歷史至少有兩層意義。第一，它顯示詹宏志從很早開始，就參與「誰有權定義一個文學場域」的爭論。第二，它揭露一個看似普遍的標準如何藏有前提：當我們問某作品在未來「世界」裡重不重要，其實已經先決定了哪一個世界才算世界。

把這場爭議從他的生平裡刪掉會造成誤導；但把一篇二十多歲時寫的文章當成之後四十年永恆不變的解釋，也同樣錯誤。真正重要的是：**他的「文化中介者」角色，從一開始就不是沒有爭議的**。

創意與城市，是實際生活問題

《**創意人**》**最早出版於 1986 年**；《**城市人：城市空間的感覺、符號和解釋**》**於 1989 年出版**。6 這些作品建立了他另一種公共身份：把創意與當代都市生活從專家論述中拉出來，變成一般人可以思考的問題。

《城市人》尤其有助於理解他的感受方式。它反對「城市生活一定比較失真、真正幸福只能回鄉下找」的前提；觀察可以從商品、便利商店、購物動線、商業區、城市人的心理開始。7 當時的評論也注意到它把實際觀察和社會解釋放在一起，並搭配**胡芳芳的攝影**。8

論點並不是「台北應該變成比較有品味的歐洲城市」。它從台灣都市生活已經存在的配置開始，試著理解它、使用它。

這個方向很早就預示了他後來的商業實踐。普通的消費環境不一定是文化的敵人；它也可以是新的關係、習慣與可能性出現的場域。

但一個張力從此不會消失：**理解消費，不等於替消費社會的一切結果背書**。

3. 遠流：改變出版的「基本單位」

從單本書走向持續性的出版計畫

詹宏志在 1980 年代與**王榮文**、**遠流出版**的合作，是台灣出版專業化非常重要的一段歷史。真正的創新不是「發明書系」——書系當然早就存在——而是更系統地把**編輯專業、可辨認的主題、出版節奏與分化的讀者群**組織在一起。4

《**大眾心理學**》的形成尤其具有代表性。依王榮文後來的回憶，他手上因其他出版社經營困難等原因累積了一批心理學翻譯版權，再加上原有書目，這些原本相對零散的材料，可以被重新組織成一個清楚的出版計畫。詹宏志看見的，是如何讓「一堆書」變成具有市場辨識度的類別。9

這比「天才出版人預先知道市場要什麼」更有意思。

材料先存在；編輯分類讓它們的共同價值變得可見。

這也指出他的工作方法。他不只是問「下一本值得出的書是哪一本」，而是問：哪些書彼此放在一起之後，會產生足夠強的期待，讓讀者願意繼續回來？

把巨額消費改造成可持續的節奏

另一個例子是**柏楊版**《**資治通鑑**》。王榮文回憶，原本整套大型叢書不容易銷售，詹宏志提出像雜誌一樣**每月出一冊**的方式；系列從 **1983 年**開始出版。9

這不只是行銷手法。它同時改變閱讀和經濟。

原本一次性的巨大承諾，被拆成反覆發生、可以負擔的遭遇。讀者不需要一開始就決定「我要買下一整座書庫」；出版社也因此建立一種持續關係。

我的理解是，連載／分冊同時做了幾件事：把支出分散到時間裡、創造節奏、讓「我終究可以讀完」變得可想像，也讓出版社每個月都有一次重新出現在讀者生活裡的機會。

因此，**經濟機制和文化形式根本無法分開**。

出版社變成一組不同的編輯能力

遠流的擴張也仰賴許多不同編輯者。**周浩正、陳雨航、郝廣才、莊展鵬**等人，各自帶入不同領域的能力。對這段歷史的回顧也把專業書系的成長，和書店擴張、書架分類增加、不同讀者市場出現連在一起。10

這個修正非常重要。詹宏志的歷史重要性，不需要靠「把所有遠流成功書系都算成他的」來成立。例如《**實用歷史**》有自己與周浩正相關的編輯史；台灣、童書等出版線也依賴專門團隊。11

真正被改變的，部分是出版公司的作者結構：一家出版社可以同時容納數個編輯世界，而不只是老闆個人的文學品味和人際關係。

好處是多樣化；風險則是成功的書系辨識度可能反過來成為公式，把書硬塞進既有類別。

4. 電影：讓藝術差異變得「可以被融資」

從評論走進製作

詹宏志參與電影的歷史，早於台灣新電影被經典化之後的勝利敘事。**1981 年**，他參與余為政《**一九零五年的冬天**》的規畫；之後在《**悲情城市**》、《**牯嶺街少年殺人事件**》、《**戲夢人生**》、《**獨立時代**》、《**多桑**》等作品中，曾依不同專案擔任企畫、監製或製作相關角色。1

這些信用必須逐案區分。他不是這些電影的導演，也不能把所有募資、製片勞動都歸在他身上。

台灣新電影本身就是導演、編劇、製片、技術人員與制度多方交織的歷史形成，而不是某一位發言人發明的一套統一風格。12

詹宏志比較特殊的位置，在於他能在**批評論述與組織行動**之間移動：一方面說明為什麼這些電影值得有生存空間，另一方面又真的去處理使它們可能存在的條件。

1987 宣言不是一場沒有摩擦的集體團結

他起草了 **1987 年**「**台灣電影宣言**」，後來經常和「另一種電影」的訴求一起被紀念。對他的獎項與生涯回顧，也常強調他捍衛獨立創作、挑戰既有電影制度的一面。13

但他自己後來的回顧更複雜。宣言把一群對政府、影評、商業電影與藝術自主具有不同位置的人暫時放在同一個公共聲明裡；真正把不滿說出來，並沒有消除差異，反而也讓差異更清楚。14

這修正了一種太英雄化的想像：好像一場運動終於找到共同語言之後，就會作為一個統一主體向前走。

宣言可以建立公共位置，也可能削弱原本比較模糊、靠關係維持的團結。**說完共同語言之後，電影還是得一部一部做**。

最重要的融資洞見：真正的市場比台灣票房大

1980 年代末前後活躍的**電影合作社**，比較接近非正式的生產聯盟，而不是一家具完整公司法人結構的企業。詹宏志向海外夥伴提出的做法，是把幾位亞洲導演的作品視為一個值得持續關注的創作場域；他也主張，藝術院線、錄影帶、公視／電視播映與不同地區版權可以共同構成收入來源，支持那些單看台灣院線市場顯得難以成立的電影。**邱復生**是這套資源安排中的重要融資對手與合作者。14

最重要的操作不是單純「說服有錢人支持藝術」，而是**重新定義經濟計算的單位**。

台灣本地票房小，不必是電影可行性的最終判決。同一件作品在不同地區、媒介中可以具有不同價值；這些價值可以被組合成一個融資提案。

這和書系邏輯很像，卻又反過來。在出版裡，是把相似作品組成一個長期讀者關係；在電影裡，則是把**不同市場組合起來，以維持單件作品的特殊性**。

相關歷史也把電影合作社放在包含**侯孝賢、楊德昌、吳念真、陳國富、朱天文**等人的更大網絡裡。它的作用是真實的，但既不是永久組織，也不代表所有人永遠和諧。15

音樂屬於同一個文化生產環境

他在**滾石唱片**以及後來**波麗佳音 Pony Canyon** 的工作，也讓他進入流行音樂產業，而不只是電影。和**楊澤**的公開對談曾回憶 1990 年代初圍繞**林強、伍佰、《少年吔，安啦！》與其原聲帶**形成的文化環境。電影、新的台語音樂表達，以及尋找年輕觀眾的企圖，透過一批重疊的人和生產架構互相作用。16

這不表示詹宏志就是這些音樂作品的作者；它表示他是那些**使不同作者可能彼此遭遇的人**之一。

2017 年楊士琪卓越貢獻獎，表彰的正是這類不容易被「導演」或「作家」頭銜捕捉的勞動：倡議、中介、替創作者尋找資源。13

5. 1990 年代出版集團：用共享基礎設施放大差異

從書系，走到出版社聯盟

城邦 Cite 於 1996 年形成，把原本各具性格的出版社／品牌，例如**麥田、貓頭鷹、商周**等，透過股權與集團安排納入更大的組織。1

這是「書系」邏輯再放大一個尺度：不是只問哪些書可以一起工作，而是哪些出版社可以共享部分資源，同時保留各自編輯身份。

這個區分很重要：**集團化一開始不必等於風格同質化**。共享資源有可能反而讓數個不同編輯世界長期存在。但承諾能否成立，要看治理、財務要求以及個別編輯仍保有多少權力。

電腦雜誌事業則在 **1995–96 前後**快速發展，**何飛鵬**是其中不可忽略的合作者。他後來的回憶提供另一個角度：創刊不只是概念，更涉及招聘、管理、廣告、流通與持續經營。17

這些刊物的作用不是單純「賣內容」，而是替不同技能、興趣與生活方式，建立可以反覆回來的讀者社群。

2001 TOM 交易：出版事業和 PChome 網路公司必須分開

2001 年 5 月的報導指出，PC Home 出版事業與城邦規畫整併，**TOM.com 投資超過新台幣 12.5 億元**進入新的出版集團，涉及多個書籍品牌與十多本雜誌。18

必須特別釐清：**這筆交易的核心是出版事業，不等於把 PChome 網路公司整體賣給 TOM.com**。名稱相近，很容易讓後來的敘事誤以為所有事業一直是同一個被持有的公司。

這也是經濟尺度的另一個階段。編輯直覺已經和投資、集團架構，以及更大華文市場的想像纏在一起。被重新組織的單位不只是書目，而是一整組企業。

2005 年，詹宏志退出城邦的日常經營領導；交棒安排涉及**金惟純、何飛鵬、郝廣才、楊仁烽**等人。這是離開特定出版管理角色，不是從職業生活退休。19

6.《謀殺專門店》：一個特別能看見整套世界的出版物

在詹宏志的各種計畫中，《**謀殺專門店**》可能是最能把閱讀、歷史論述、設計、製造與會員型市場濃縮在一起的物件。

遠流在 **1997–2005 年**間推出詹宏志策畫的 **101 本經典推理／犯罪小說**。最早的購買方式不是一般書店散售，而帶有會員制、成套收藏的結構。遠流後來把它描述成一項長達八年的工程，並稱投入超過新台幣一億元；這是出版社自身的回顧數字，不是獨立會計審計。20

經典形成是透過物件發生的

這批書的物質規格非常強烈：布面精裝、穿線裝訂、米色紙張、書籤帶、燙金／金邊等。犯罪小說因此不再只以「一次性娛樂讀物」的形式出現，而像一套真正值得長期保存的私人圖書館。20

這是一個具有經濟效果的美學操作。

購買者不是只買「一本好看的故事」，而是接受策畫者對文類歷史的權威，進入一個被組織起來的推理小說世界，同時擁有能把這個投入顯示出來的實體物件。

導讀與系列說明把作家、歷史背景、形式成就與不同犯罪小說傳統之間的關係連在一起。後來推出的平裝版，則部分鬆動原始「會員＋收藏」模式，讓一些作品以較低成本進入市場。21

這個張力很有意思：豪華製作是在宣告「這個文類值得被認真看待」；平價版本則擴張實際可及性。兩者都沒有單獨解決「真正被想像的讀者是誰」這個問題。

《偵探研究》：評論重新回到小說裡的經濟生活

2009 年《**偵探研究**》把興趣從「哪些推理小說值得讀」延伸到：偵探作為工作者，究竟靠什麼生活？他們的職業、收費、習慣、城市與推理方式是什麼？書裡也包括他接觸 **Colin Dexter**、**土屋隆夫**等作家，以及追尋小說背後人物與環境的經驗。22

這非常符合詹宏志一貫的感覺：即使是文學樂趣，背後仍有基礎設施。有人得賺錢、維持辦公室、在城市移動、整理資訊、說服另一個人。

某種意義上，偵探正是一位**閱讀「組織得很差的現實」的專業讀者**。

7. 網路：從描述新世界，到真的在其中經營

時間線必須拆開

雜誌、入口網站與購物業務是相關的，但屬於不同階段。**網路家庭 PChome Online 公司於 1998 年成立；電子商務業務於 2000 年開始；2005 年登錄興櫃／櫃買市場**。早期網路零售甚至包括雜誌訂閱，把新的交易系統和既有出版世界直接接上。23

早在 **1997 年**，詹宏志就已公開討論電子生產與電子流通可能如何改變出版權力：作者未必永遠要依賴相同的製造、通路中介，才能接觸讀者。24

真正關鍵的轉折，是他沒有停在評論這個變化。

電腦雜誌可以解釋新生網路；入口網站可以整理網路；購物系統則把「找到東西」變成「完成交易」。每一步都需要不同組織，但上一個步驟又會產生下一個步驟的問題與機會。

《明日報》：把傳統新聞室搬進新媒介的極限

《**明日報**》**於 2000 年 2 月創刊，2001 年 2 月停刊**。它是一次大型網路新聞實驗：PChome 與《新新聞》等媒體力量合作，建立具有大量原創內容、快速更新與多個版面的網路原生新聞室。領導團隊包含出版、編輯與商業營運等不同角色，不能簡化成「詹宏志一個人在網路上辦報」。25

困難是結構性的。新媒介確實降低某些出版與傳播成本，卻**沒有消除原創新聞的人力成本**。一個大型新聞室必須在廣告市場、投資環境迅速轉壞時繼續支撐大量採訪與編輯。

所以，失敗不能只用「太早了」解釋，也必須問：實驗一開始是以多大的成本尺度被建造？那個成本和當時能可靠取得的收入是否匹配？

在 **2001 年 2 月的公開說明**中，詹宏志承擔管理責任，也談到大約 **300 名員工**的處理，包括轉任安排與員工持股等問題。26 這些公開承諾很重要，但仍要和「是否每一項後續承諾都被獨立驗證完成」區分。

員工的版本也必須放進歷史裡

台灣新聞記者協會刊出的評論，對停刊過程提出了不同重點：員工在重大決策中缺乏真正協商權，甚至可能在轉任安排裡失去對自身職業方向的控制。27

這不是「創辦人勇於承認失敗」故事旁邊可有可無的註腳。

它指出一個基本不對稱：能把公司失敗理解成自己漫長實驗人生其中一章的創辦人，和突然失去工作、收入與職業路徑的員工，所擁有的選擇不是一樣的。

因此，文化創業者對可能性的熱情，也必須和**風險到底由誰承擔**放在一起看。

8. 電子商務：編輯命題變成「可靠性」的承諾

資訊成本下降，不代表履約成本也下降

詹宏志談 PChome 時，常強調網路儲存與傳輸資訊成本很低，因而使極大量商品選擇變得可想像。但真正困難的工作，是把豐富資訊變成穩定服務：付款、庫存、出貨、退貨、客服。28

2007 年開始自建倉儲並發展 24 小時到貨，改變了公司的性質。詹宏志後來的說法不是只追求「快」，而是追求可預測：一種你真的能把生活安排建立在上面的日常服務。倉儲則意味著必須決定庫存、揀貨動線、自動化、人工與機器如何分工。28

這和編輯工作是真的不同。

一本書可以因為「出乎意料」而成功；一個配送系統的品質，部分恰恰表現在**客戶不必遇到意外**。

品牌是由營運反覆「演出」的

PChome 自己對 **2008 年春節物流**的回顧，描述在一般人力、供應鏈都比較難維持的節日期間，如何讓服務繼續運作，也點出營運團隊與主管，而不只是董事長。當時「24 小時到貨」的嚴格保證有明確服務區域，不能把後來全台不同形式的物流能力倒推回最初。29

更大的重點是：**PChome 的品牌不只是 logo，也不只是「現代生活」的故事，而是一張時間表，被員工、供應商、系統與物流夥伴每天重新兌現**。

集團也逐步發展不同交易形式，包括 **2006 年與 eBay 合作的露天拍賣**、商店街、支付與物流等。23 這些不能全部當成同一種「購物網站」：自營零售商持有庫存，平台讓賣家彼此交易，支付服務則用另一種方式分配責任與抽取收益。

到了這裡，「其實一切都是編輯」的漂亮比喻開始失效。編輯判斷可以幫忙確定命題，但**營運能力已經變成獨立而不可替代的核心**。

9. 競爭與資本：創辦人故事沒有結束

2017–18 的平台競爭

商店街在 2017–18 年前後的重大虧損與下市／私有化安排，讓電子商務競爭的資本壓力變得特別明顯。當時報導把部分惡化連到蝦皮以免運等補貼策略快速搶市，但也指出詹宏志並沒有把所有問題都只怪在競爭者身上。PChome 後來收購商店街剩餘股份，是重整決策，不是證明原先策略已經成功。30

這裡的問題已經和「你懂不懂消費者」很不一樣。一個服務可以有真實價值，仍然可能遇到願意用更多資本補貼市場的競爭者。

文化洞察不會讓企業免除資本結構。

統一入股與目前的經營位置

股東於 **2024 年 12 月**通過**統一企業入股網家**的私募案，並在 **2025 年 1 月**完成相關程序。這讓大型零售／食品集團取得重要持股，也打開 PChome 線上服務和更大型消費網絡整合的可能性。31

詹宏志目前仍任董事長；**張瑜珊 Alice Chang** 自 **2022 年 8 月**起擔任執行長暨總經理。這個分工在解讀近年的營運決策時非常重要。2

截至最新公開財務，網家 **2026 年上半年合併營收約新台幣 189.5 億元**，**營業利益約 1.19 億元**，但**歸屬母公司業主淨損約 2.16 億元**。32 這些都是集團數字，不是詹宏志個人財務，也不能直接證明核心 B2C 購物業務本身已完全回到獲利。

同期報導也區分了合併層面改善，和 B2C 仍持續縮小虧損的工作。33

這讓他現在的位置具有特殊的歷史意味：一個被認為代表早期網路可能性的人，至今仍在參與把舊世代網路基礎設施調整到新的競爭條件裡。

10. 公共權威：倡議、監管，以及「有人脈」的邊界

產業代言人本身也是利益相關者

詹宏志參與成立 **2012 年台灣網路暨電子商務產業發展協會（TiEA）**，並任首屆理事長。他在第三方支付、網路服務監管等議題上，經常公開質疑規則是否被傳統金融業過度主導。2

2014 年第三方支付法規爭議尤其顯示不同制度位置。詹宏志批評討論過程排除網路業者；銀行界人士對他的部分說法提出不同意見，主管機關則說明自己如何進行諮詢。34

這不是簡單的「創新者對官僚」故事，而是另一個問題：**誰擁有足夠的知識與正當性，去定義一個新市場？**

詹宏志的實務經驗讓他的發言有分量，但也表示他不是無利益關係的旁觀者：規則同時影響他參與的企業。

同一張網絡既能讓事情發生，也會產生邊界問題

他也曾任總統府**國策顧問**。**2021 年 12 月**，在林秉樞相關事件中，他被捲入是否曾試圖影響媒體處理方式的爭議；詹宏志否認自己有不當施壓，之後辭去國策顧問職務，總統府接受辭呈。35

這裡可以確定的是「有爭議、他如何回應、以及他辭職」；不能自己補成刑事違法已被法院認定。

對這份人物分析來說，真正重要的是制度層面：一個人的影響力如果部分來自他能跨出版、商業、政治與文化圈直接找到人，那麼同樣必須問——**什麼時候這叫合理中介，什麼時候就越過邊界？**

能讓困難企畫發生的人脈網絡，不會因為曾經做成好事，就在所有使用情境裡自動正當。

11. 作家：記憶、旅行與飲食不是企業生涯的裝飾品

詹宏志後來的文學寫作值得脫離「成功企業家的文化副業」來讀。

《人生一瞬》與《綠光往事》：過去不是成功故事的前言

《人生一瞬》於 2006 年出版，《綠光往事》於 2008 年出版。兩者回到家庭記憶、童年，以及二十世紀中葉台灣生活的細節。36

它們不是「成功人士從童年提煉人生道理」式的作品。

而且，寫作形成的時間也讓所謂「晚年突然變成文學家」的說法顯得過度簡單。**胡紹嘉 2014 年的研究**指出，《綠光往事》中的材料其實在詹父 1987 年過世後就已經長期存在於寫作構想中；《人生一瞬》則受到較後來報刊專欄機會推動。出版順序並不等於兩個計畫真正開始的順序。37

這使文學寫作更像是一項和企業、出版工作長期並存、只是一直被延後的需求，而不是突然進入一個全新人生階段。

胡紹嘉的一個理解很有用：這些回憶讓**過去照亮現在**，而不是讓「今天成功的我」成為所有往事的最終解釋。那個被記得的台灣正在進入現代性，卻尚未完全被成熟制度組織起來。37

這和早年對城市、科技與新可能性的擁抱形成張力。那個一直在打開「還沒存在的東西」的人，也開始觀看變化讓哪些東西再也無法回來。

我不會把這個張力簡化成「他後來變保守」或「不再相信進步」。更有意思的是，他的作品開始同時朝兩個時間方向工作：**一方面建立還沒有出現的通道，另一方面保存對已經消失之物的注意**。

《旅行與讀書》：書既引導經驗，也會被經驗打敗

《旅行與讀書》出版於 2015 年。它明確處理閱讀與移動的關係：人拿著書中的描述、歷史、想像去一個地方，卻發現真正的地方和文本並不重合；這個落差又迫使人重新閱讀。38

這不只是「很會讀書的旅人到處引用名句」。

更重要的操作是雙向的：閱讀製造期待；現實抵抗期待；那個抵抗改變書的意義。書既不是永遠正確的地圖，也不是旅行前看完就可以丟掉的準備材料。

如果把它和職涯並看，會出現一個很有啟發性的平行——但這是我的解讀：詹宏志的制度計畫也常先提出一種可能世界的描述，然後必須去碰真正的讀者、市場、員工與合作夥伴。

兩種情況下，智慧都部分取決於：**當描述和世界不一致時，你是否能修正描述**。

《舊日廚房》：只有靠實作才能繼續存在的知識

《舊日廚房》於 2022 年出版，三十八篇文章穿梭家族食物、實驗料理、旅行與記憶，把母親、岳母、妻子**王宣**一的料理，和他自己較晚才真正學會下廚的過程連在一起。39

這裡的味道不是只靠「想念」就會被保存，而需要重複的身體實作。

作家王宣一於 **2015 年過世**。詹宏志後來重新做她曾經做過的菜，也成為試著維持一個家庭世界的方式。相關報導談到他如何重建那些味道，也延續原本和王宣一相關的待客與聚會文化。40

這也是對「什麼都懂、什麼都會的文化男性」公共形象非常重要的修正。

一個充滿書、朋友、好菜與文化人物的家，不會自己繁殖自己。有人煮飯、記得、準備、招待、維持關係；後來看起來像「文化圈」的東西，背後有具體勞動。

他的食物書寫在承認自己曾經享受、卻並不真正擁有那種知識時，尤其有力量。

Hospitality 是文化媒介，也是一種勞動

關於「**宣一宴**」的報導，使食物成為重新聚集朋友、更新記憶與關係的媒介。作家、編輯並不是在可替換的商務餐裡 networking；特定菜餚本身攜帶共同歷史。41

這也解釋了為什麼廚房、出版社與電影圈可以在一個生平裡彼此相關，卻又不是同一種工作。

它們的關係不是主人擁有所有人的創作，而是：**某些文化生活必須有人持續製造「大家還能再聚在一起」的條件**。

12. 公共閱讀：從書系到反覆回來的聚會

中央書局不是他的私人戰利品，而是一個需要回報的制度

詹宏志和台中**中央書局**復興後的關係，發生在基金會與公共文化重建架構裡，不是他私下買下一間店來展示自己的書。復興牽涉**上善人文基金會**，而他在其中擔任重要領導角色。42

2021 年，他開始星期三讀書會，以十二本小說安排十二週。中央社報導指出，**960 個名額一天售罄**；當時為線上版本發起的群眾募資已接近**新台幣 160 萬元**。他本人沒有收取最初系列的講師費，並把這項工作明確連到自己年輕時從中央書局獲得的閱讀恩惠。43

文化機制其實很像他早年的書系：有限選擇、固定節奏、一個讓人反覆回來的理由。

但經濟方式不同。它仰賴文化機構、活動、贊助／募資等，而不是只靠每一本書的銷售毛利。

後來的計畫也邀請其他讀者與不同領域加入，包括詩、建築、音樂、心理與類型文學等。這點很重要：如果一個制度只能在詹宏志本人站上台時成立，那它還沒有真正超越個人魅力。44

2023 年：舊書企畫和新物流系統真正碰在一起

當倉庫中重新發現一**百套《謀殺專門店》庫存**時，2023 年的相關企畫把講座與四間獨立書店的銷售結合起來。**有河書店詹正德**協助把最初構想擴大；商店街則協助參與書店建立線上賣場，讓重量很大的整套書可以透過電子商務系統成交與配送。45

這是一個非常具體的「整個生涯彼此碰到」案例。

二十多年前的選書、實體庫存、獨立文化零售、公開講座與平台物流，被放進同一個操作裡。

它不能證明電子商務已經解決獨立書店的經濟困境；但它確實示範一種特定安排：**線上系統可以服務書店原有的文化關係，而不必只以繞過書店為唯一方向**。

晚近公共工作仍然在變

2026 年 7 月，詹宏志頒發文學獎給温若喬《日花閃爍》時，談到自己在國語中心教育中失去台語能力的經驗；他稱許作品不只是「保存一些老詞」，而是讓語言重新具有創造新世界的能力。46

如果和 1981 年的文學爭議放在一起看，這很有啟發性，但不適合寫成廉價的「早年大中國、晚年終於覺醒」轉化故事。

更長期的問題其實仍然相似：**哪些語言與形式有資格承載完整世界？又是誰決定它們只是邊緣？**改變的是他提出問題的位置。

13. 他的工作方法究竟是什麼？

他反覆改變「行動的基本單位」

把不同專案放在一起，可以看到一個很明顯的模式：

一篇稿子變成一個書系；一個書系變成持續的讀者關係；幾家出版社變成集團；一部電影變成分布在不同國家版權市場的融資命題；一本雜誌變成進入入口網站的路；一個商品頁變成完整的履約系統。

這是我對歷史材料的綜合，不是說詹宏志從年輕時就拿著同一份「總體藍圖」行事。

真正穩定的地方是：**他不輕易接受一開始被給定的單位，就是唯一可以操作的單位**。

看似無法生存的單件作品，換一個組合方式之後可能成立；看似已飽和的市場，重新分類後可能出現未被服務的讀者；看似只能在本地失敗的文化作品，若重新理解真正的公眾在哪裡，也可能找到資源。

他把極細的注意力和結構抽象放在一起

讀者注意一部小說如何工作；編輯者問它應該放在哪些書旁邊；出版人問讀者多久會再回來；組織者問哪些共享資源可以使這段關係長期存在。

詹宏志少見之處，是他真的在這幾個尺度都工作過。

但這些尺度不能互相替代。**很好的品味不能證明融資一定合理；很好的流通模式，也不能證明裡面每一件內容都具有同等品質**。

他在 **2019 年談「編輯的未來」**時，區分較傳統的編輯技藝，和更探索性的角色：去發現新的需要、發明新的內容形式；也反對把「出版是否存在」完全等同於某一種紙本載體是否存在。47

這個說法和他的職涯高度一致。但每一次把它變成企業時，都需要重新被現實檢驗。

他的聲望本身是一種基礎設施

「詹宏志」這個名字會讓一個計畫在開始以前，就帶著閱讀、文化判斷、跨領域組織能力等聯想。出版社可以把這種權威放進選書；文化機構可以用它來召集觀眾；企業在解釋策略時也可能受益於這個人物形象。

這個權威並不是假的，它是工作累積出來的。

但它也很容易造成一種壓縮：幾十年的集體生產，被縮寫成「詹宏志的世界」，好像所有成果都從一個非凡個人自然流出。

真正嚴格的分析必須不斷把壓縮反過來打開，重新看見編輯、譯者、設計師、導演、製片、經理人、工程師、倉儲與物流工作者，以及制度夥伴。

14. 經濟、網絡，以及「一人機構」想像的極限

這裡沒有單一商業模式

他的不同活動，把成本與風險分配在完全不同的地方：

活動	使它成立的基礎	核心張力
書系	版權、編輯、翻譯、製造、通路、反覆購買的讀者	差異與公式化；可及性與庫存風險
電影製作	融資、版權銷售、跨國合作、專業劇組	藝術自主與回收壓力
出版集團	多品牌與共享組織資源	編輯多元與控制集中
網路新聞室	採訪勞動、技術、廣告與投資	公共理想與不穩定收入
電子商務	系統、供應商、庫存、支付、物流、資本	服務品質、薄利與補貼競爭
公共讀書會	文化機構、門票／贊助／募資、公共參與	如何超越主講者個人魅力

這些是根據已知事業所作的分析性區分，**不是詹宏志個人帳戶的重建**。

公開資料無法告訴我們他的終身收入、各種顧問費、版稅、私人持股，或每個專案對個人真正造成多少收益／損失。上市公司營收不是個人財富；宣布的融資金額不一定等同實際最終投入；出版社宣稱的專案成本也不等於經審計的獲利表。

他的地理，是不同「市場功能」組成的網絡

台北是主要組織基地；**南投與台中**在自傳記憶與後來閱讀制度裡持續重要。**日本**透過出版、音樂公司、電影版權、設計與飲食反覆進入。**歐洲**提供書展、電視播映與藝術電影市場、文學傳統與旅行經驗。**美國**則透過文化圖書館、英語閱讀與早期網路模型出現。3

真正值得注意的不是「他很國際」。

而是每一種連結**執行不同功能**：一本外文書可以帶來思想材料；電視台可以帶來收入；書展可以帶來關係；某種技術／媒體模式則可以提供新制度的想像。

他的工作常常就是看見：這些功能可以被連接，卻不需要被混成同一種東西。

友誼與管理不是同一種美德

電影史的敘述常讚美他對創作者的義氣，以及當既有制度不願支持時願意幫忙找資源；《明日報》的勞動批評則提醒我們，當管理權過度集中時，員工可能缺乏決定自己職業命運的能力。兩者都屬於同一份歷史。13 27

因此，會出現一個非常困難、卻不能避開的問題：

什麼時候，一個能力極強的中介者所擁有的自由，會擴大其他人的可能性？什麼時候，它反而讓其他人過度依賴他的判斷？

整個生涯沒有一個統一答案。

一個人確實可能創造出任何委員會都想不到的機會；但當那個機會成為一個幾百人的組織時，就需要程序、協商，以及對個人裁量的限制。

15. 他在台灣文化史中的位置

詹宏志的職涯跨過好幾種不同的文化生產條件。

較早的階段，一個重要問題是**取得的稀缺**：書、翻譯、通道、文化認可、電影資金都不容易得到。編輯的選擇與人際連結，可以真正打開一個世界。

之後，問題逐漸變成**如何組織差異**：讀者和消費者已經不再是一個「一般大眾」，出版物需要辨認特定興趣，但又不能因為特定而被看成不重要。

網路時代又出現另一個問題：**資訊很多，仍然需要可靠的制度**。找得到商品頁面，不等於真的拿得到商品；有了網路平台，也不等於原創新聞自然就有商業模式。

晚近文學書寫則加入另一層極限。有些東西不是流通效率提高就能保存：知道一道菜怎麼做的家人、提供某種語彙的生活世界、把一個家維持成可以招待朋友的情感與勞動配置。它們需要記憶與重新實作，即使如此，也不可能完整復原。

因此，整個職涯不能被簡化成「文化終於變成商業」，也不能反過來寫成「商人最後終於回歸文化」。

文化與商業之間的關係，在他的不同階段一直重新變形。

有時商業真的替差異提供資金；有時商業只是把差異包裝成可以販售的形式；有時企業創造出新的公眾；有時一個很好的公共命題，卻無法在它所建立的組織裡長期生存。

整體來看：什麼把這些實踐連在一起？

理解詹宏志，最有說服力的方式不是說「他什麼都做過」，也不是說「他永遠比別人早看見未來」。

而是：他反覆問同一組問題——

什麼值得被帶進流通？誰可能在乎它？要建立什麼樣的安排，才能讓這場相遇真的發生？

答案可以是一冊每月出版的書、一套小說、一份融資提案、一部電影、一個出版社聯盟、一個網路服務、一座倉庫、一場讀書會，甚至一道被重新做出的家常菜。

但對他的職涯最有力的讀法，必須保留這些答案彼此之間的差異。**編輯判斷可以啟動一個制度，卻不能永久取代那個制度之後所需要的專門知識、勞動與責任機制**。

他的成就在於，他協助建立的連結非常多，而且真的改變了台灣人讀書、看電影、使用網路、購物與談論文化的方式；他的失敗與爭議，則讓我們看到「非凡中介者」模式的極限。至於晚近書寫，則反覆提醒：一個成功的流通系統，仍然有一些東西無法靠「讓它更容易取得」來保存。

把這些放在一起，詹宏志成為一個很有代表性的歷史人物：**他一生都在建造「讓東西變得可取得」的系統，而他的文字又不斷回到那些單靠可取得性仍然無法保存的東西**。

參考資料

1. 天下文化／遠見天下，詹宏志作者簡介。連結
2. PChome Online，董事會與經營團隊。連結
3. VERSE，詹宏志閱讀與成長經驗專訪。連結
4. 編輯工作與早期出版經歷相關回憶。連結
5. 國立台灣文學館，〈兩種文學心靈〉／「邊疆文學」相關資料。連結
6. Google Books，《創意人》書目資料。連結
7. Readmoo，《城市人》相關介紹。連結
8. 台灣光華雜誌，《城市人》相關評論。連結
9. VERSE，王榮文談遠流五十年與詹宏志。連結
10. 中央社，台灣出版史／遠流與專業出版相關報導。連結
11. 遠流，出版社與書系歷史資料。連結
12. 國家電影及視聽文化中心，台灣新電影教育資料。連結
13. 開眼電影網，2017 楊士琪卓越貢獻獎／詹宏志電影貢獻。連結
14. 報導者，詹宏志談台灣新電影、電影宣言與融資。連結
15. 故事 StoryStudio，台灣新電影與電影合作社相關歷史。連結
16. 聯合電子報，詹宏志、楊澤談 1990 年代音樂與電影文化。連結
17. 中央社，何飛鵬回憶創辦與經營雜誌。連結
18. iThome，2001 年 TOM.com 投資城邦／ PC Home 出版事業。連結
19. 人間福報，詹宏志退出城邦經營與交棒。連結
20. 遠流，《謀殺專門店》系列回顧。連結
21. 遠流，《謀殺專門店》平裝版資料。連結
22. 城邦讀書花園，《偵探研究》書籍資料。連結
23. PChome Online，公司重要里程碑。連結
24. iThome，1997 年詹宏志談電子出版與流通權力。連結
25. 聯合報／時光，明日報創辦與結束相關歷史整理。連結
26. iThome，2001 年詹宏志就明日報停刊所作公開說明。連結
27. 台灣新聞記者協會，《明日報》停刊與員工處境評論。連結
28. 遠見雜誌，詹宏志談 PChome 電子商務、倉儲與 24h 到貨。連結
29. PChome Online，2008 年春節 24h 購物營運回顧。連結
30. 信傳媒，2018 商店街虧損、下市與平台競爭。連結
31. Yahoo 股市，2024 網家股臨會通過統一入股。連結
32. PChome Online，2026 年第二季合併財務報告。連結
33. KnowING ／ Knews，2026 網家財務與 B2C 虧損改善相關報導。連結
34. 自由財經，2014 第三方支付監管爭議。連結
35. 中央社，2021 詹宏志辭國策顧問事件。連結

36. 城邦讀書花園，《人生一瞬》書籍資料。連結
37. 胡紹嘉，詹宏志記憶書寫研究，《新聞學研究》相關論文。連結
38. BIOS monthly，《旅行與讀書》專訪。連結
39. 誠品線上，《舊日廚房》書籍資料。連結
40. 500 輯，詹宏志《舊日廚房》與王宣一相關專訪。連結
41. alive ／商業周刊，「宣一宴」與飲食、友誼相關報導。連結
42. 500 輯，中央書局復興與上善人文基金會相關報導。連結
43. 中央社，2021 中央書局「星期三讀書會」報導。連結
44. 500 輯，中央書局後續多領域讀書節目。連結
45. 樂活誌，2023《謀殺專門店》庫存、講座與獨立書店合作。連結
46. 聯合報系經濟日報，2026 詹宏志談《日花閃爍》與台語創作。連結
47. 中央社，2019 詹宏志談編輯與出版的未來。連結