

有感於

日本筑摩書房的倒產

陌上桑

筑摩書房是日本五大出版社之一，却於本年七月中旬宣告「倒產」，有感於該書房的成長和「倒產」頗多值得國內業者借鑑之處，本刊特商請臺灣日報駐日本特派員在日本為我們報導這件事的梗概。

戰後，日本與西德被公認為是世界上出版事業最發達的兩個國家。

七月中旬，在日本、與岩波並立、被喻為「維護日本傳統文化」的兩大出版社之一的筑摩書房，因負債額高達五十三億日元，加上本年來激增的在庫額二十四億而告「倒產」（日本憲法第一七二條，

如果公司週轉不靈，由於還有能力再起，可以不宣佈破產，只要調整債權者與股東之間的利害關係和異見，仍有繼續營業的權利），但是筑摩書房於宣告倒產之際，亦同時在東京地方裁判所申請會社更生法，企圖東山再起。這是繼一九七四年三省堂倒產以來，又一次令人震驚的著名出版社的倒產。當時輿論界認為，筑摩的倒產，無疑顯示「一個日本傳統文化的時代結束了」。

筑摩書房於一九四〇年，由古田晁所創，創設之初，該社即揭鑒了「賣得掉也好，賣不掉也好，堅持出一流作品」的方針，這個方針受到了同夥的臼井吉見、唐木順三、中村光夫等人的支持，因而戰後二十一年創刊的該書房的關係雜誌「展望」，便常常和務台理作、三木清、柳田國男、永井荷風等一流名作家的名字連在一起被提起。除此之外，由於古田的慘淡經營，該社不論文學、思想、社會科學、甚至在教科書的出版上，都成為日本出版界的中堅出版社，一九七七年九月的每年一次的結算時，該社已由資金一千二百萬日元的出版社成長為營業額高達六十億日元的五大出版社之一了。

但是，該書房也並不是一帆風順，全無波折，在一九五三年前後，創辦人的古田氏逐漸染上酒癮，且時有亂酒之相，以至於經營不善、資金週轉不靈，有時竟連員工的薪水、交通費也發不出。

幸好就在此時，筑摩出版了「現代日本文學全集」，其中第一集是「島崎藤村集」，奇蹟似地賣了二十八萬部，接着發行五十六卷，然後至九十九卷，發行總部數在一千三百萬冊，創造了文學全集銷售量的空前新紀錄，筑摩因此被稱為「戰後的岩波」。

筑摩書房以出版前述的九十九卷「現代日本文學全集」、三十六卷「近代日本思想大系」以及個人全集等出名。但是屬於高度工業國家的日本社會，所謂全集，購買者也只是那些

少數的文學喜愛者，如今的年青人，多數已傾向於容易閱讀、引起笑話的漫畫雜誌。像筑摩這樣專出大部頭的書的出版社，當然吃不消而倒產了。關於這個問題，當今日本出版界的黑馬，河出出版社社長岩瀨順三，就有如下非常中肯的看法：「筑摩爲了貫徹其出版的原則和理想，只有不斷擴大團體以追趕頭腦中建立的理想，以致於團體的擴張過大，跟着遠離了頭腦實際所想的了。就拿筑摩書房的員工來說，竟然擁有二百人之多，今年春天員工獎金的調整額，與岩波書店、平凡社等三足鼎立，金額高達九十萬，且每位員工每月薪水平均在二十七萬圓（約合新臺幣五萬元）以上。僅薪水一項的開支，即佔了每一年度收入的百分之二十左右，與平凡社、岩波書店的百分之六或七相差太多，這種結果顯然就是今日筑摩陷於週轉不靈、宣佈倒產的原因。」

對於出版事務頗有研究的文藝評論家小林秀典說：「嗯——保守一點，在內容方面或經營方式上來說，雖然全國的書店中都陳列有筑摩和岩波的書，由於無法迎合多數讀者的需要，只有把它們擺在不太顯眼的棚架上，而顯眼的地方擺的都是容易脫手的暢銷書，筑摩吃虧就在這裏，加上全集的買賣以全套爲主，賣得少，退還的就多，退貨越積越多，資金的運用就發生困難，最後只有宣佈倒產、重新整頓。」

筑摩以出全集起家，却也因爲全集導致這次的倒產。今年初，筑摩在經濟上已顯現不穩的時候，負責企劃者計劃以再版「世界的文學」全集，計三十八卷，企圖挽救危機。唯再版後的全集，紙型和過去一模一樣，只是版本稍稍改小一些。筑摩在廣告中宣傳，是針對青年讀者的愛好所設計的版本，價錢尤其便宜，結果退貨率大約百分之七十，而成套的文學大系，其退貨率亦達百分之九十。而日本出版業的行情是一〇%的退書率還可以，二〇%的退書率則已勉勉強強，高達九〇%的退書率自然無法經營。原來筑摩負責人打的如意算盤是：只

要「世界的文學」全集與文學大系能售出一半，那麼資金的運轉可以寬裕一些，暫時也可渡過危機，然而意料之外，結果竟然與期待的完全相反。

何以造成這種情形的發生？上學文藝評論家小林秀典表示：「筑摩未免無視於經營的商法和讀者的購買能力，比如此次再版的文學全集，零星一、二集不賣，一次非得購買十集不可，這就是誤算，現代的年青人不像十幾二十年前，以家裏的書房或客廳擺有整套的全集為榮，他們寧可把這些錢花在購買熱門音樂唱片，或滑雪、登山用具，何況，全集的內容和過去所出的相同，一成不變。」

除了前述的經營方面的失策外，筑摩的現任社長岡山自己也很沉痛地指出：「營業不振，再加企劃的貧困，編輯策劃不出叫座的作品……」，的確，自從去年五月末出版了白井吉見的研究川端自殺原因的小說——「事件的始末」，大大轟動一陣之外，該書房即未見有若何叫座的作品出來，事實上，當那本書出版時，已傳出筑摩週轉不來的風聲，不料如今竟成事實。

作家野坂昭如曾經因為筑摩的倒產，而在「文春週刊」中著文呼籲：「不能讓筑摩的燈熄掉，它堅守原理原則，不遺餘力為維護日本的傳統文化而犧牲。從現在開始，只要我們伸出援手，每一個讀者都買筑摩的書，那麼筑摩不久就會挺直腰桿重現在我們的面前。」

然而，一個作家的呼籲，又能對事實有什麼補益呢？放眼國內表面看來一片蓬勃的出版業，我們希望這篇報導，可以給出版界一只攻錯的山石，也希望能喚起讀者們多以實際而有力的行動支持國內一些有遠見、有魄力、肯出好書的出版家，不但要經由讀者的支持，造就出像筑摩這樣大的出版者，而且要珍愛她，不使她蹈筑摩的覆轍。