

出版倒產析探

施復華

□出版是一種賭博性很高的行業嗎？

最近國內幾家新興出版社的相繼倒產新聞，經由報紙、雜誌等大衆傳播媒體的過份話題報導後；使得原本被一般人視爲是一種高度投機的出版事業，更予以隨時都有倒閉之可能的惡劣印象。爲什麼此一具有悠久歷史的世界性文化事業會在國內淪落到如此難堪的地步呢？究其主因，應該是和現行的圖書銷售制

度——委託販賣制（或稱寄賣制）——有密切的關連。寄賣制的最大特色是出版社所發行的書，委託書店販賣，如果滯銷時，書店可以自由自在、並且無限制地退還給原出版社。這種在任何行業中絕無僅有的不合理的買賣關係，使得出版業者所負的商業風險比其他任何行業來得高，事實上，任何一家出版社在出版一本書時，對此書發行後的暢銷與否並無絕對把握，也可以說完全是憑推測來估計書的發行量，如果估計落空，書推銷不出去，一切惡果全部得由出版社獨自承擔。根據非正式的估計，目前吾國書刊的退書冊數

，一年內高達千萬冊。其中只有少數的書有追加訂貨，除了這少數的書以外，大部分的退書都被當廢物處理（因為出版品不同於其他商品，其庫存價值等於零）有的以賤價賣到舊書攤，有的由捐客接收過去。像這種情形對整個國家的資源來說，實在是一大浪費。再說，書商在前述穩賺不賠的委託販賣制度下，其付款方式更是不合理，一般是交書後一到三個月後結賬，結賬後再開出三個月的長期支票，在這種種不合理的現狀下，出版業者的資金周轉率實在太低，所以，一般的中小出版業者隨時都有可能因資金周轉不靈而導致經營上的困難。

過去一直有人不斷地呼籲書商的付款方式要改善，或書商必須和出版社分擔若干風險。可惜，至今仍未有任何改進的跡象，關於這一點，筆者深感遺憾。因為，出版事業也是重要的文化事業之一，而出版事業並不是只靠少數大出版社，大經銷商或大書店就可以成立的，出版界大半都是中小業者，而事實上對出版真正有興趣，並將出版視為一種文化事業，使出版界更欣欣向榮的都是這些中小出版社。我不知道，我們政府負責管理出版事業的各有關部門與出版協會，三

十年來為這些中小出版社提供了些什麼實質的服務。筆者以為，如果讓現狀繼續惡化下去，出版倒產的新聞，將會不斷的爆發出來，其結果必然會給我們國家的文化發展帶來嚴重的戕害。

目前國內出版界的熱門話題有二，一為遠流出版社策劃出版了一套「中國歷代通俗演義全集」結果奇蹟似地大發利市（外傳獲得數千萬新臺幣的鉅利）另一為九五文化事業公司，以同樣的模式邀集各方好手隆重推出「諾貝爾文學獎金全集」，結果却因同業間的惡性競爭，老悶在資金周轉不靈的情況下避不見面。消息經新聞披載後，鬧得一向還算平靜的出版界，一時滿城風雨。常言道「一馬不行，百馬憂」，筆者真為原本危機重重的新生代中小出版社杞憂不已，盼業者提高警覺，慎防一發而不可收拾的「謠言倒產」。更希望，同業間對此事件不可抱著幸災樂禍的心理。筆者在此謹例舉日本以出版全集聞名的「河出書房」在昭和四十三年（現為昭和五十六年）因業務過度擴張而倒產時，其同業間的作法供國內業者參考：當時的日本出版界鑑於昭和二十九年日本碰上戰後的大不景氣，出版界大量倒產，使得社會上視出版為「危險

產業」的歷史教訓，業者為珍惜好不容易才挽回的社會信用與金融信用，深恐任憑河出書房倒產的後果將給出版界再度帶來無法估計的傷害。因而，在當時的日本書協會長「野間」氏的領導下，發起援助河出書房的號召，促使河出書房得以更生（即我們所謂的公可重整）當時野間氏個人予河出書房緊急融資八千萬日幣，在其感召下日本圖書販賣公司捐助一億四千萬，東京圖書販賣公司捐助六千萬，紙行、廣告代理商與凸版印刷合捐三億八千萬……。值得一提的是野間會長所經營的講談社是河出書房商業上的勁敵。河出書房出版附帶大型唱片的「決定版世界音樂全集」的五個月後，號稱當時日本出版界老大的講談社也跟進出版了「ステレオ世界音樂全集」，在這場出版大戰中，講談社採取穩紮穩打的作風，而河出書房却採取激進的強打方式，大量廣告，並不惜以高額獎金與招待海外旅行來激勵書商與推銷員，結果因為過當的廣告與佣金支出，導致利潤偏低，營運困難而發生退票事件，風聲一傳出去，廣告代理商拒登廣告，經銷商廢止原來「出書即付款」的優惠條件、紙行、印刷廠與裝訂廠也跟進求現，河出書房在面臨如此鉅大的壓

力下，只好宣佈倒產向法院申請更生，創下日本出版史上「暢銷中倒產」的記錄，倘若把遠流和九五的不同遭遇，歸因於運氣的話，那麼出版確實很像是一場大賭。日本一本著名的工商報導雜誌中，曾有一段如下的記載：「藥品、出版、化粧品三者，被銀行界公稱為三大危險產業。此三種業者向銀行申請融資時，銀行都要格外考慮，特別謹慎處理，銀行方面所持的理由是：①此三種行業的生產是盲目的，能否賣得出去，經營者本身事先一點也無法預知。②此三種行業的產品在促銷時，需要花費龐大的銷廣費用。③此三種行業的產品被退貨的危險性很高……。」將出版品與化粧品並列且批評為盲目生產的行業，實在是有點過份，然而由此記載可以推知，社會上一般的人都認為出版事業是一種危險性很高的行業。不過熱愛出版的朋友倒也不必因而懷憂喪志，日本名出版家，故岩波茂雄氏曾說：「出版決非賭博，只要出版對社會有貢獻的書，一定站得住腳，決不會垮台。」關於他的這種說法筆者無意在本文中討論其對錯。不過，我個人却很同意他所說的——「出版決非賭博」這一句話。我深信以「營利」為目的的出版事業，雖然本質上

帶有幾分投機性（這說來也是出版事業的宿命，無法避免。）但是，只要業者在出版一本書之前，能正確地計算出此書發行後的合算點，並做好市場調查的工作，亦即要提高以數字爲主的統計與預算等方面的技術，使出版成爲一種既富靈感又有科學依據的事業，則出版的投機成分還是可以減至最低。

□出版社為什麼會倒閉？

任何公司的倒閉，一定是由各方面的因素錯綜導致，有的是因爲外在的社會經濟不景氣或同業間的競爭過於激烈；有的是因爲內在的業績不佳，經營不善。所以要具體說明倒閉的原因，實在不大可能。同樣的，導致出版社倒閉的因素，也有很多，筆者無法在本文內一一詳細說明，僅濃縮歸納爲下列三點：

①首先促使出版社倒閉的主要因素，是缺乏周密企劃的大量生產，一般的大量生產，大量販賣，都要有相當的財力做後盾。否則，碰上滯銷時，只有望著堆積如山的退書高唱悔不當初了。因此只憑感情用事，在市況不明的情形下即盲目地大量生產或本身僅具中小出版社的規模，却盲目地擴張營業，都是導致出

版社倒閉的致命傷，今年三月倒閉的「嘉年華出版社」與五月的「九五文化事業公司」即屬此例。

②由於同業間的激烈競爭，於是出版劣質的低成本圖書也是導致出版社倒閉的主要原因之一。因爲，不論頁數方面的競爭、宣傳廣告上的競爭、銷售佣金的競爭、或低折扣的競爭，對出版社而言，都不是好受的。因爲，一旦忽視了出版的合算與否，出版的合理利潤就會相對的減低，利潤一少，只好反過來以數量來爭取利潤了。這種情形，猶如騎腳踏車一般，除非你不停的踩踏板，否則不但無法前進，甚至會連人帶車一起倒將下來。因此，出版了劣質的書或低利潤的書後，猶不停的出版，期望以大量的推銷來取得利潤的出版社，到最後，勢必也要走上倒閉的命運。日本的河出書房與國內的地球出版社均屬此例。（注：地球出版社是國內新生代出版社中最早以出版大部頭裏而暴發的出版社，該社在發行「錦繡中華」一書暢銷海內外後，冒然採取積極果敢的擴張政策，結果在三十六巨冊的「世界風物誌」未出齊前，就因資金周轉不靈，而無法繼續營業下去，在公司瀕臨倒閉的情況下，幸賴寶通紙業與天然彩色印刷等關係業者的全

力支持，得以重整旗鼓，力圖東山再起，創下吾國出版倒產後再生的範例。筆者相信以該社社長玲瓏八方之雄才大略，只要能記取失敗的教訓，認清社會的變遷，採取堅實的經營策略，當不難再創輝煌業績。）

③資金的問題：由①②兩項因素相互影響，導致資金周轉不靈而倒閉。當碰上①②項的狀況時，如果資金雄厚的話，仍可一一克服難關。但是一般出版社並沒有巨資做後盾。尤其是碰上退書堆積如山時，很快地就會發生周轉不靈的現象，如果正好又碰到經濟不景氣，無法向他人告貸時，則倒閉之日真是指日可待了。最近才結束營業的「河洛出版社」與日本的「筑摩書房」也是以出版全集聞名的出版社，該社出版的文學與哲學思想全集在日本文化界很叫座，可是當石油危機衝擊日本時，該社受到經濟不景氣的影響，新刊圖書呈現滯銷的現象，在退書堆積如山的情況，該社為突破經營上的困難，挺險出版普及廉價版的世界文學叢書，企圖與角川、岩波等專門出版文庫的大公司一爭長短，結果退書率依然高達四〇%以上，在資金周轉不靈的情況下只好於昭和五十三年七月十二日宣布倒產。

導致出版社倒閉的主要原因，大概就是以上三點，至於經濟景氣的好壞與購買力的強弱，倒是次要的因素，換句話說，都是因為出版社本身的經營不善才會走上倒閉的下場。筆者在此謹將日本出版協會為協助業者應付經濟不景氣而提供的一套最正統、最安全的出版方法的條文，摘要介紹給國內業者參考：

- A、儘量出版有連貫性的全集或叢書。
- B、儘量出版小開數的平裝文庫。
- C、出版豪華版圖書時儘量探限定印刷方式。
- D、儘量控制新刊書的發行數量，尤其是面臨再版時要慎重考慮，不可得意忘形。
- E、書籍無法銷售出去時，不妨試著改裝封面，再度發行。
- F、儘量避免與同業競出類似的書。
- G、配合公司本身的條件來做出版企劃。
- H、不要讓庫存品滯留在倉庫裏。

□ 如何挽救即將來臨的出版危機

一國文化的盛衰與出版圖書的多寡成正比例，一

般只要看出書的數量就可以知道那一國的文化程度。我們的出版業者在先天不足的環境下，除了少數唯利是圖或利令智昏的不肖份子外，大部分業者都能認識他們的事業對社會的重要性，兢兢業業地咬緊牙關在爲文化水準的提高而努力。筆者以爲任一良性出版社的倒閉，不僅只是經營者個人的不幸，同時也是整個社會的損失。因此，個人謹在此向政府、社會、讀者與書商提出幾點挽救出版危機的緊急呼籲，盼能引起共鳴。

(一) 建議政府將輔導出版事業的正常發展列爲文化建設的主要工作項目，全面檢討與出版有關之各種法令，並請轉飭銀行舉辦出版貸款，速訂各項優待辦法，簡化擔保與申請手續，俾作積極之扶持。

(二) 建議政府檢討現行公司重整法之條文，便利良性倒閉之公司易於申請適用以圖合法更生。據筆者所知，吾國法律雖有此條文，然不曾有引用者，反觀戰後日本之幾次大規模倒產事件，都是靠更生法之保全而得以再造生機。遠者如昭和四十三年之河出書房，因負債三十三億日幣，於五月二十七日提出更生申請，東京地方法院於五月二十九日發佈保全處分命令；

近者如昭和五十三年之筑摩書房因負債五十三億日幣於七月十二日向東京地方法院提出更生申請，法院於次日午後發布保全該社的命令；另外國內讀者較熟悉的三省堂也曾於昭和四十九年因負債五十三億而適用過該法。一般日本法院所發布的保全命令的主要內容是凍結該倒產公司的資產與債務，予該更生公司得以在暫無債務的情況下力圖東山再起。

(三) 建議書商放棄本位主義，以解決出版業者資金周轉不靈的困難。當然，要書商放棄現行的寄賣方式改行對出版業者較有利的買斷制，確實困難重重。因此筆者建議採折衷方式，即將訂貨分爲三個階段來實施。第一階段是出版社的進款期間，出版社將即刊的新書樣本（只要把外表做得與將來要出版之書的外表一模一樣即可）交給經銷商和書店看，同時也提出宣傳計劃供書商參考。一般經驗老到的書商在看過樣書後，應該可以判斷該書的暢銷與否，並提出第一次訂貨，這一次的訂貨須採買斷制。亦即邀請書商分擔出版風險的階段。第二階段是新書正式出版後，按慣例，行委託販賣制。第三階段，即追加訂貨的階段，此時的批發價格要比一般寄售的價格高一點，而且書商

須先付出幾成的書款。這個辦法的好處是出版社在第一階段的預約中可以大略知道市場的需求量，並以此做為決定實際印刷數量的依據。如此一來，出版業者最擔心的退書率必可大大地減低。同時因為得到書商的部分預約，資金的運轉也勢必更為靈活。其實這個建議並不完全是我個人的創意，早在數年前，英國的安文先生就曾有过類似的看法，我是看過他寫的「出版概論」一書才得到這個構想，不知出版界的先進們以為此議可行否？萬一書商不識大體，仍然固執己見，則筆者建議出版界成立聯合發行公司，各出版社將出版之書交由該聯合公司發行，聯合公司於收到各出版社所委交之書後，即按批發價格，先付予幾成的現款，餘款按期結清，當然，現在所提出的只是個大綱，詳細辦法與實際技術問題仍有待業者進一步研究。筆者以為出版界若採納此議，在出版與發行上有許多好處：①發行效力大可增加，印刷部數既多，造書成本自廉，可使讀者減輕負擔。②銷廣費用與管理費用可以減少，無濫放回佣及吃倒賬等流弊。③資金周轉靈活。出版社出書後馬上可以收回部分資金，繼續從事再生產的活動，如此一來，書籍的種類將因而大增。

④營業統一，無壟斷可言。書籍之銷行與否，全視其內容與定價如何？各出版家將在書籍的內容上與成本上相互競爭，促成文化的向上。僅就上面所舉的幾點來看，好處已經很多。為各家出版社減輕原來笨重的負荷計，為出版界今後的發展計，為整個文化界的利益計，這條途徑，似乎平坦可行。

④建議出版界聯合書商發起不打折扣運動。據筆者所知現在流行市面上的折扣書攤，實為盜版書的溫床，盼有關機關嚴厲取締以保障出版商的合法利益。蓋一般業者均在咬緊牙關，收緊褲帶苦撐下去的情況，期待暢銷的來臨。如果書一暢銷，馬上遭人盜印，那以後恐怕無人肯問津出版了。筆者再度沉痛地呼籲書商與讀者諸君，勿因貪圖個人的小利而助長了盜印商的氣焰，否則，正當經營的出版業者，必將從此陷入無法維持的絕境。

④建議成立「出版科學研究所」。這個研究所應該不同於一般大學的研究所，它的主要任務在蒐集各種資料並做出各種統計數字供出版界參考運用。

筆者相信該研究機構的成立將扮演引導國內出版業步入合理化、系統化經營的積極角色。盼出版協會能為此出版研究機構負起催生的重責大任。