

偏不信邪的出版家

陸祥麟

——訪光復書局主持人林春輝先生

依照一般的說法，出版界的市場通常是陰晴不定。一年之中，除了有淡季、旺季之分，還間接受到許多別的因素的影響，諸如能源危機或過於緊湊密集的書展，以及大眾傳播對讀者興趣的左右力量等，都是導致出版市場混亂的原因。有一些出版界的朋友，被這些情況弄昏了頭，浮沉其間，隨波逐流，宿命地被這些因素支配，失去主動的能力。

可是出版界也多是偏不信邪的人，光復書局的主持人林春輝先生就是一個佳例。他獨特的看法和經營方針，在他看來，過份重視淡、旺季，無異於自己縛住自己的手脚，走不了遠路。主要的癥結在自

己有沒有一套辦法，有沒胸襟和眼光，有沒計畫和組織，有沒發展事業的熱情與理想。其實，一年四季，季季都是旺季，問題在有什麼法子讓讀者心甘情願地掏錢買你出版的書。

光復書局出版的兒童讀物，在國內市場上佔了極為重要的一環，銷售數量平穩地上升，一次又一次地刷新記錄，這其中的奧妙在那裏？我相信有志於出版事業的朋友，一定很想一探究竟！

下面就是我和林先生的談話記錄，由於那天時間有限，只能就幾個問題稍作研討，幸虧林先生肯坦誠相談，使我深深覺得不虛此行。

問：林先生，請問你是什麼時候開始對兒童讀物發生興趣，決定以兒童讀物作為出版的方向？

答：我從小對「書」就十分喜好，小時候，經常到圖書館借書，有時在書店裏「站讀」，一有新的故事書，非把它讀完不可。長大後，因機緣關係，成立了光復書局，幹了出版這一行。這個書店開始的時候，以印教科書為主，也編印「英語教材」，經過一段時間的努力，業務蒸蒸日上，有一些朋友和讀者建議我們編印一本以低年級學生為對象的英漢辭典，「圖解英漢辭典」就是這樣產生的，當時大受學生和老師們的歡迎，總銷售數量到目前為止已達七十萬冊，現在每年仍可售出五萬本左右。這本書的成功，奠定了我出版兒童讀物的決心。大約在六年前，開始出版一系列以學齡前兒童為對象的讀物，像「幼兒的樂園」等等。坦白地說，這個出版方向的決定，一方面是基於我個人的興趣；一方面源於當時够水準的兒童讀物太少了，尤其是以學齡前的兒童尤其感到缺乏；第三就是因為我認為這正是一塊充滿希望的處女地，要是能把握它的話，未來發展是非常

遠大的。

問：照你這麼說來，似乎輕輕鬆鬆就成功了，真叫人不能相信，可不可以也請你講講所遭遇到的「考驗」？

答：是呀，我們當然遭到不少「挫折」，譬如說，頭一年經驗和魄力都不够，「幼兒的樂園」只印二千套，賣了一年都還未賣完！心裏面焦急的那種滋味可真够受的；再拿「圖解英漢辭典」來說，出版之後，風行全省，供不應求，結果引起盜印商的注意，國內國外都發現了盜印版，香港、新加坡、馬來亞都有人盜印。甚至連海外左傾的書局也盜印，想打擊我們海外市場。開始的時候，銷路稍受影響，可是，經我們大量生產，降低成本之後，他們就不是對手了，而且主要因為我們印的是彩色版，他們盜印的人顧及成本，只敢印黑白版，讀者的眼睛是雪亮的，他們還是知道分別好壞的啊！不過從這次經驗教訓，我們學到很多，最重要的一點是決定了今後只印刷彩色版的出版方針。

問：哦，難怪你們印的書全是彩色的，原來如此。照

你剛才說的，你們在東南亞的市場似乎很大。

答：是的。說一句老實話，很可能我們光復書局的名氣，在東南亞要比在臺灣響亮多啦！只要有華僑的地方，就有我們光復的書。除了華僑是我們爭取的對象，我們同時將出版的兒童讀物翻譯成英文、馬來文、泰文，在東南亞各國銷售。在馬來亞，我們曾經與某些左傾書局直接交了幾次手，他們想杯葛我們，最後他們只有知難而退，因為他們的印刷較為落後，出版的書，宣傳意味重，而且通常是不印彩色的，我們的書售價又便宜，他們當然不是競爭的對手。

問：在你們由虧轉盈的經營中，是因為那些關鍵性的措施或決定才「漸入佳境的」？

答：喲，這是屬於我們書局最高機密的部份了，很好回答，對不對？不過，你既然問了，我就必須老實的說出來，我想，大致上可以歸納成下面幾點：

- (1) 大量生產。
- (2) 健全的經營體制。
- (3) 成功的銷售策略。

問：能不能請說的更具體一些？所謂「大量生產」與虧盈究竟有什麼關連？

答：大量生產並不是指漫無限制地印書，而且有計畫地決定印刷數量。我們嚴格地遵行成本會計制度，經過精確的市場銷售調查，再加上長期銷售經驗才決定印多少，目前一本書我們通常印一萬到一萬五千冊。大量生產，才能降低成本，降低成本，才能刺激讀者購買慾，同時也保障了經銷商的利潤。我們對每一本書都有一定的利潤——通常以一成來計算，既不貪心求多，也不賤賣自傷，扯得遠一點說，這也就是我們一向不太願意參加書展的原因之一。

問：假使碰上一本能預見暢銷十萬冊以上的書，依現在的人心，還固守一成利潤，也需要相當的克制力才行，這一點很令人佩服。至於，健全的經營體制又怎樣解釋呢？

答：有一些書局或出版商（包括我們過去在內），好像注意到這一點，而實際的做法上都忽略了這一點。一個完善的組織系統，要能圓滿地運轉，發揮功能，並不是一件容易的事。我們堅守企業經

營的觀念，把出版事業當作企業來經營。出版部有出版計畫，編輯部有編輯方針。部份的書商缺乏企業精神，缺乏成本會計觀念，每次只想「第一版二千本就賺回本」的想法，實在要不得。我們是嚴格地經過「作業」的，如同作戰一樣，一本書的出版必須審核合格↓送請編輯↓預估成本↓市場銷售調查↓出版↓銷售。說的更清楚一點，當企劃單位建議出某一本審核通過的書之後，第一步做的事是按照版本設計之規格和樣式，由印刷廠製出「樣書」，然後預估成本（編輯工作同時進行），訂定合理定價，再將「抽印樣本」格式，寄送各地代銷商店，以及本社的顧客，作抽樣性市場調查，根據意見反映表與預約數量修訂定價（以獲利一成計算），作最後出版與否決定，你可以發現我們的態度是認真而嚴謹的。

問：你說的已相當清楚了，但說的仍不够坦白（林先生笑了）。在我來之前，就已經聽說你們編輯部不但人才濟濟，而且所負責任也比較特殊，能不能再深入地談談？

答：我不是在藏私，雖然出版界的競爭很激烈，對於

出版情報的保密也都很注意，但這一點還沒有保密的必要。其實本社編輯部的工作可能比一般出版機構的編輯部多一點責任。他們除了編書之外，還需要瞭解市場動態，對於讀者的嗜好偏向、出版潮流和氣候，都需要經常蒐集資料，以此作依據，提供意見給作者參考。一本待出版的書到了編輯手上之後，他應就其所知，使此書在不損及原著精華的要求下，儘可能應合市場趨向請作者增、刪、修訂。坦白的講，這一點是我參考日本十幾家大出版社的制度後，吸納他們的優點引入的。但我們也不是很專制的作不合理、或傷害作者自尊心的要求，完全本乎善意的建議，婉轉地說服，因為雙方在銷售立場上，利害是一致的。

問：我想再冒昧地追問一句：你們編輯的方針是什麼？

答：看來是要連根被挖了（笑）。乾脆坦白到底吧。我們的編輯方針是「向媽媽們拿錢！」替小朋友買書看的，多半是「母親」，如何才能讓她們在省下的錢裏替孩子買書，買我們出版的書，就是

我們的「功課」了。我們走的是「迂迴」路線。對不起，不知道你是否滿意這個答覆。

問：謝謝你肯這樣坦白，我想再請問有關你們的銷售工作是怎樣做的？

答：我們的推銷網分為國內和國外。國外部份比較單純（約佔銷售量的十分之三），因為直接和當地出版商訂立合約，只要照合約行事便行，而且書一出來，就可拿到現款。國內的競爭比較激烈，而市場腹地有一定的限度——在這兒，我想指明一點：依臺灣目前的生活程度和平均國民知識水準及人口比例，每一本書都應該能夠銷售十萬冊，而事實上每一本書能賣到一萬冊，在一般出版者眼裏，已如同天文數字一樣了。所以，臺灣地區的出版世界，還等於是一塊處女地，有待大家同心協力，開拓新局面。我們的銷售方式採取幾個途徑。第一、廣告。在日本，報紙第一版的廣告幾乎全是出版界的天下，這方面我們還需努力。第二、代銷書店。代銷書店又分二類。一是地區性的，一是直接的。地區性代銷書店負責代發所劃定地區內的書店，在利潤上多一層剝削，我們

的利潤就降低了。所以近年來，我們改變做法，和全省代銷書店建立直接連繫，目前我們已掌握到七百家左右。這樣做好處極多，能迅速知道讀者反應情況和銷售數量，並可代作銷售數量的預估。第三、運用推銷員制度，直接去學校、家庭、公司行號訪問，作面對面的直接推銷。第四、寄送DM。廣泛蒐集顧客名單。有時為了特定對象的讀者，我們真是使出渾身解數。譬如最近印行「西洋美術全集」，我們在各報刊登啓事廣告：只要來信，便免費函送世界名畫一幀……就這樣，上千的可能買主都來信了。第五、促銷方式。譬如以分期付款方式購買等。則目前為止，我們已可以說粗略地建立了全省性的銷售網。

問：你覺得出版界目前有什麼需要努力的地方？

答：我想，最重要的應該是出版與銷售分開。我們不可能在每一個主要城鎮、每一條主要街道都有自己的分店，因此只有依賴代銷書店。在出版與經銷之間，雖有利潤上的矛盾，但不是不能解決的。但若是爲了貪眼前的小利，在自己門市上賤價出售，既傷己又傷人，最後吃虧的還是讀者。因

爲整個經銷制度不健全，無法合理運轉，也就無法計算成本，降低售價，嘉惠顧客。我們光復書局除了在中國書城有一個門市部之外，從來不輕易參加書展。我認爲最近的書展等於是出版業在「自己吃自己」。忽略了我們的支持者——一般書店。由於長期忽略書店的利潤，他們往往淪落到以賣參考書爲主，而一個真正有爲的書局是不會依賴參考書的。至於那些自己出書，自己賣書的書局或出版商，也很難成什麼大氣候。

問：您對整個出版界前途的展望如何？

答：臺灣經濟型態近年來已逐漸轉入已開發國家的行列，另一方面在整個國際經濟大背景的影響下（如能源危機），中小資本已不容易發展生存。政府也大力提倡中小企業的合併，以便在國際上有充分的實力與人爭衡。出版業也是一樣。一本書主義的出版社恐怕在今後越來越難維持了，將自己一生私蓄，孤注一擲於一本書上，希望出現奇蹟，一步登天，實在太危險。依我看來，將來的出版界是屬於大資本經營的天下，必須拋去從前家族經營的觀念；年輕一代的創業者，應該聚少

成多，組成制度化的強有力的公司，來一爭出版天下。我們也不怕有更多的大公司同我們爭利，越競爭，越有生意做；最怕沒人競爭，或是競爭力太小，那就不容易有進步。總而言之，要把文化事業企業化起來，而且要有專業精神，全力以赴，再也不要像目前有些人的玩票方式，兼職兼營，這樣長此下去，一定會被淘汰。過去，有些人有一種錯誤觀念，認爲文化事業是賠錢生意，不，我拒絕承認這種觀念，相反的，這裏的出版界還是一塊處女地，正等着有志氣的年輕朋友們共同來開發，證明給那些失敗主義者看看：文化事業就是賺錢的事業。

從事出版事業的朋友們，對林先生的一席話，不知有何感想？這已不是何去何從的問題，而是大家在觀念上需要一次更新，否則的話，在未來激烈的競爭中，就不容易倖存。

每一種事業的成功都不是偶然的。光復書局的成長，多半應歸功於主持人林先生的胸襟與眼光。誠如林先生說的：「誰說文化事業一定是賠錢的！」林先生爲出版界的創業者，作了見證。