

林海音成功經營「純文學出版社」策略解析

中央大學中國文學系博士生 汪淑珍*

摘要

林海音承繼五四文人浪漫情懷，對於文學有一份過熱情感，始而自己創作，繼而成立月刊社、出版社。在「純文學出版社」（1968.12-1995.12）成立的 1960 年代，書店經營一般亦較無制度化，更無所謂企業方式。

林海音以文人作家身分跨行經營「純文學出版社」，開闢出版天空的一片園地，營造令人們難忘的美好品牌形象，不論出版品質、經營方式，都樹立了獨特的文人風格。其創設起始、出版物走向、經營方式與商人的經營方式自然有其相異之處。然而對林海音的論述一向偏重在其文學創作部份，至於出版人的角色及其出版事業則較少人論及。

筆者想藉「純文學出版社」經營策略進行觀察，並依據觀察結果，分析林海音成功經營「純文學出版社」的策略方法。研究發現林海音經營「純文學出版社」之策略為善用其文學資源優勢出版文學書籍，並以同中求異的差異特性與其他文學出版社作區分，並對書商重情義，使書商樂於與其合作。加上「顧客關係」的用心經營，輔以出版社地點便利之優勢及促銷活動之配合。因而營造一成功出版社，持續經營 27 年。此一觀察結果除可重建昔日文人出版社的經營情況外，也提供了建立有效出版事業的模式。

關鍵詞：林海音、出版、純文學出版社、文學

*親民技術學院專任講師；中央大學中國文學系博士生

The Strategy Analysis of Belles-Lettres Publishing House Which Hai-yin Lin operated successfully

Shu-Chen Wang*

Abstract

Hai-yin Lin inherits the romantic moods of writers in May Fourth Movement. Because of the strong devotion to literature she constantly possesses, she writes literature for a start, then the monthly magazine society and finally a publishing house is founded. During the 60 years of Belle-Lettres publishing (Dec. 1968 – Dec. 1995), the book market of literature was in short supply.

Hai-yin Lin manages the publishing house of belles-lettres in the style of as a scholar as well as a writer. At the beginning when the house was founded, the publication trends and the operation types had different characteristics from other publishing companies. Yet, the argumentation to Hai-yin Lin always lays particular on her literary creation, rarely on her role as a publisher.

The author intends to observe the managerial strategies by means of the publishing house of belles-lettres. Moreover, according to the observational results, analyses the strategies which Hai-yin Lin successfully operated the publishing house of belles-lettres. The research discovered that the strategy of Lin's operation is making good use of the advantage in literary resources to publish. Lin uses the individual character of publishing house to differ from others. She valued the comradeship with bookman. Thus, bookmen were happy to cooperate with her. Plus the diligent operation in customer relation, promotion and advantage of convenient location of publishing house, therefore, she constructed a successful publishing house and last for 27 years. The observational result not only rebuilds the operational situation of scholar's publishing houses in the past but also provides the model to construct a sufficient publishing undertaking.

Keyword: Lin Hai-yin, Publication, Belle-Lettres Publisher, and Literature

* Lecturer of ChinMin Institute of Technology
Doctoral Student, Department of Chinese literature, National Central University

壹、緒論

黃盛璘說：「出版是一場掙扎——在理想和市場之間尋取不可能的平衡。」¹書和任何民生必需品同樣，是商品的一種，既然是商品就必須遵行市場法則謀求生存之道。

特殊時代環境，衍生獨有經營方式。「純文學出版社」成立於 1968 年，當時台灣經濟開始轉型，由昔日封閉的經濟走向開放²。物價已趨穩定，民生基本物資供給正常。民眾購買能力大增，然而圖書市場受限於政府的政策導引，多出版戰鬥文藝類書籍，如文壇社（1955）、文藝創作出版社（1957），或以綜合性圖書出版型態，如十月出版社（1963）、文星書店（1963）、平原出版社（1965），而「純文學出版社」卻是第一個秉持僅出版「純文學」圖書的出版社。其營業時間長達二十七年（1968.12-1995.12），橫跨了台灣出版界文學單一的出版景觀過度到多彩的景象，也由文人出版演變至商業導向。更重要的是它帶領了往後純文學出版社的蓬勃發展——「純文學出版社」（1968 年）創設後，大地（1972 年）、爾雅（1975 年）、洪範（1976 年）、九歌（1978 年）出版社相繼成立，彼此共以「純文學」為號召。蔡文甫先生說：「若沒有林海音的純文學出版社帶領五小，當年那種文學時代的盛況也不可能產生。」³

因是文人（林海音）所主持經營的，其創設起始、出版物走向、經營方式與商人經營方式自有其相異之處。並能彰顯早期文人經營方式、志趣傾向。

本章想藉「純文學出版社」經營面貌進行觀察，並依據觀察探討林海音如何成立、如何利用個人優勢及規劃能力提供出版物，加以行銷通路、廣告宣傳等產銷關鍵的配合，營造一成功出版社，從而分析其成功要素。此一觀察除可重建昔日文人出版社的經營概況外，也提供了建立有效出版事業的參考模式。

貳、成立源起

林海音（1918.4.28—2001.12.1）生於日本，長於北平，畢業於北平世界新聞學校，1945 年擔任北平《世界日報》編輯、1948 年 10 至 1954 年 10 月擔任《國語日報》「周末」周刊編輯、1953 年至 1963 年任《聯合報》副刊主編。1968 年加入國立編譯館，主編一、二年級國語課本直至 1996 年為止。1957 年至 1961 年兼任《文星》雜誌編輯，

¹黃盛璘（遠流出版公司副總編輯）：〈傳統手工業—編輯〉，《佛教圖書館館訊》第 20 期（1999 年 12 月），頁 28。

²1960 年起政府推動經濟發展，已成功萌芽——實施「開放經濟」，發布《獎勵投資條例》、《加工出口條例》改革外貿策略，實行匯率改革、稅收優惠、金融扶持等措施。台灣經濟因而全面起飛。1966 年出口貿易結構也將早期農產品轉為加工產品，成立加工出口區。

³蔡文甫先生於 2002 年 12 月 1 日「林海音及同輩女作家學術研討會」中所言。

負責文藝篇幅及校對。1967年創辦《純文學》月刊並擔任1-54期的編輯。1968年成立「純文學出版社」。林海音在文化生產領域不斷提拔新人，照顧作家。同時林海音本身亦不斷從事文學創作，留下許多膾炙人口的佳作美文。

1994年榮獲「世界華文作家協會」及「亞華作家文藝基金會」頒贈「向資深華文作家致敬獎」、1998年獲「世界華文作家大會」頒「終身成就獎」、1999年獲頒第二屆五四獎「文學貢獻獎」，及中國文藝協會的「榮譽文藝獎章」，去世後總統更特別明令褒揚。

林海音承繼五四文人浪漫情懷，對於文學有一份過熱情感，始而自己創作，繼而成立月刊社、出版社。在離開《聯副》主編的職位後，林海音覺得獨立自主的重要性，因而與多位友人（丁樹南、馬各、唐達聰、劉國瑞）加上何凡共辦《純文學》月刊。月刊上刊登許多佳作，後以月刊社出版（如《我底記憶—近代中國作家與作品》、《斷夢》、《學生老師》等），然月刊社不可出書，必須以出版社的名義方可出書。且月刊社銷路一直停滯，林海音有意結束月刊社。然「純文學」在讀者心中已佔有一定的分量，林海音覺得月刊停辦後，「純文學」一辭將隨之進入歷史，實為可惜！乃興起出版社以「純文學」為名的念頭。⁴因而成立了「純文學版社」。

林海音曾說：「但我卻願意以『三疊集』為始，試行自行經營。假定能收回成本，工作就可以繼續下去。」⁵因為是以喜愛文學為起點，不以營利為目的，因此「假定能收回成本」，出版社就可以繼續下去。林海音更堅守兩大出書原則：「1 每本書都經過精心選擇 2 絕不破壞讀者對『純文學的書就是好書』的信心。」⁶或許林海音個人保持一貫文化水準，加上對文學的熱愛，將「文學」奉為最高圭臬。秉持每三個月出四本書的品質控管，使「純文學出版社」的書籍在嚴格品管下，皆有良好的「產品力」。交出亮麗成績。

參、經營概況

「純文學出版社」屬個人出版社，員工僅數人——編輯林海音加上會計宋小姐，還有一位負責捆書、包書的宋先生⁷。因為「純文學出版社」的書是交由「世界文物供應社」總經銷負責銷售發行。所以出版社內僅有編輯部的存在。規模小，開銷不大，負擔也少，每年只須出版個十本書籍，即能生存下去。更何況「純文學出版社」出版

⁴ 筆者於2005年5月25日訪劉國瑞所言。

⁵ 林海音：〈後記〉，何凡：《三疊集》（台北：學生書局，1964年5月），頁198。

⁶ 游淑靜：〈純文學出版社〉，《出版社傳奇》，（台北：爾雅出版社，1981年7月），頁39。

⁷ 筆者於2005年10月30日訪隱地所言。

了許多暢銷且長銷的書。長銷書因能不斷再版，具有自己的生命，是出版社穩固的基石。王乾任說：

中小型出版社只要擁有一定比例的長銷書，可以負擔倉儲等必要的固定成本，人事盡量精簡，則可以在不景氣時候縮減出版量以求彈性自保，並在景氣好轉時增加出版量，賺取利潤⁸。

所以「純文學出版社」的營運狀況在當時而言可說相當良好。

肆、出版物內容

選擇某一特定出版類別，作為出版方向是相當重要的出版前提。「叢書」⁹實乃出版社的一種創造力表現與行銷策略應用。經由叢書面貌，我們可由領域中辨認出版社的調性。「『建立書系統一的調性』，是許多出版社在選書時的重要考慮。¹⁰」

1960年代文學圖書發展空間相當寬闊。林海音根據社會生活趨勢，配合時代發展脈絡，設計適應社會發展和需求的叢書系列——「純文學叢書」、「純美家庭書庫」、「大文豪的智慧」、「藍星叢書」。(參附件一)

「純文學叢書」以出書順序排號下去，組成整套叢書的單獨著作彼此之間沒有任何內在聯繫，乃以綜合性叢書的編排方式，題材範圍廣泛，涉及多種領域。分類上顯得龐雜無章，但皆以同樣的封面設計標示。猶如穿上制服使人一眼即識得出自何家。此種綜合性內容、統一性封面的叢書編排形式在1950-1960年代最多。如大江叢刊(大江出版社)、十月叢書(十月出版社)、文星叢刊(文星書店)、等。不同於70年代以後許多出版社明顯的專門性叢書分類方式，如遠流出版社的小說館、前衛出版社的臺灣文學叢書、麥田出版公司的當代小說家、允晨出版社的當代文學等。

1960年代世界名著及學術論著的翻譯，是文人出版社最熱門的出版品，此亦是延續文星書店的路線。且當時沒有所謂著作權法，若看到外文書不錯，又有翻譯人才，則可翻譯出版。「純文學出版社」也不例外。「純文學出版社」所翻譯的書籍，「大多是翻譯者所提供的意見如彭歌等人所推薦的作品。¹¹」若林海音看見很好的書或訊息，也

⁸ 王乾任：〈台灣當前出版產業狀況分析〉，《台灣出版產業大未來》(台北：生活人文出版公司，2004年10月)，頁51。

⁹ 「現代叢書」命名各有不同，如叢刊、文庫、系列等，甚至不用這種命名方式，如「小說館」、「新浪漫主義」、「青少年圖書館」、「麥田文學」等，藉以吸引讀者，競爭市場。

¹⁰ 李令儀：〈搶書跟著感覺走，書系開創書的壽命〉，《新新聞週刊》第599期(1998年8月)，頁77。

¹¹ 筆者於2005年1月19日訪夏祖麗所言。

會找人翻譯。畢竟欲使國家走向現代化，必須兼顧國民的文化視野、心靈開拓、人文方面的奠基。此乃延續林海音在擔任《聯副》主編時的愛好，希望國人能與國際接軌，並能多方吸收外文的優點。

文化傳承是身為出版人責無旁貸的志業，林海音敢於拋棄包袱，「純文學出版社」一開始即鎖定目標市場，以出版文學性、知識性書籍為主要目標之一。「純文學出版社」出版了許多當時認為不具市場利潤的知識性書籍，如《改變歷史的書》、《圖書分類與管理》、《愛書的人》、《美語新詮》、《聽其言也—美語新詮續集》、《美食當前談營養》、甚至以動物學、生物學為考據的書籍《裸猿》等。

然而事實證明林海音的魄力、判斷力，令人懾服。因為「純文學出版社」出版知識性書籍的成功，帶動了文學性、知識性書籍的出版市場，引起其他出版社起而仿效，一時之間，知識性書籍襲捲書市。

後為因應台灣經濟的富裕，家長們開始較有能力為子女們購書，並較重視家庭生活，林海音身為家庭主婦，因此對於家庭婦女的需求，感同身受。且「兒童」更是林海音長久以來關心的對象¹²，因此「純文學出版社」將知識性書籍延伸至家庭讀物，出版「純美家庭書庫」。此套叢書內容主要針對主婦們的需求而出版，此類書籍對主婦們來說倍感親切，且當年家庭主婦相當多，因而此類書籍的出版廣獲好評，也帶來不錯的銷售成績。

面對工業社會的來臨，人們步伐的匆促、現代人的茫然無依，「純文學出版社」出版了「大文豪的智慧」系列，編印世界五大文豪給現代人的至理名言。林海音認為：

每位大文豪雖有他們個人的理性與感性，但都足以給現代人許多啟示、覺醒；現代人處於這繁忙、複雜、憂患的人間社會，心情無所依歸，看看大文豪以他們一生的體驗和思想結晶下所發出的心聲，正是我們所欣賞的美和藝術，所以領悟人生的真諦吧¹³！

叢書以整體美的設計為著眼點。為讓此系列突出其系列特色，除同一規格外，五本書之封面皆採用林延齡的攝影作品，且攝影的內容皆以文學家或音樂家的故居為主。

「藍星叢書」皆為「藍星詩社」成員的作品。「藍星詩社」一向以容納多元自由創作觀的理念集結成員，此理念與林海音相合。因而林海音以「純文學出版社」的名義

¹² 1964年林海音擔任台灣省教育廳兒童讀物編輯小組文學讀物主編。也參與國語日報《世界兒童文學名著》編印計畫，1968年更加入國立編譯館，國小國語教科書編審會主編一、二年級國語課本。

¹³ 編籍部：〈大文豪的智慧〉，鄭清茂編譯：《美的人生—里爾克篇》（台北：純文學出版社，1989年3月）。

協助藍星詩社出版「藍星叢書」為詩集的冷市場注入溫熱的情感。

「純文學出版社」單純的四種叢書出版路線，易累積讀者對「純文學出版社」清晰的品牌形象。且「純文學出版社」敏銳地反映大眾心理需求及消費導向。相當程度地呼應了讀者的需要與關心。不同時期採取不同的系列出版。在此基礎上形成其商業品牌，廣獲大眾喜愛。

伍、廣告手法之運用

出版業屬傳統手工業，除出版專業內容知識外，更需結合各方資源，推介給讀者。「出版商面前存在著一個困難的問題：在現實中找到、接觸到那個理論上存在的讀者大眾，也就是他最初設想或培養起來的那些讀者。為此，出版商就得運用一些廣告手段。」¹⁴主要即是要留住消費者眼光。於是重視包裝、行銷的出版品，儼然成為出版社必須面對的課題。

「這是一個主動出擊的時代。在出擊的過程裡，行銷永遠是一把利器。¹⁵」台灣 1970 年代後期，在書市競爭激烈下，「行銷」的概念才廣為重視，1980 年代更成為顯學。而 1960 年代行銷概念並不成型，「純文學出版社」卻已擅用廣告與促銷活動，並廣與影視結合，推動圖書的市場銷售，隱然已具初步行銷概念！儘管今天看來覺得其促銷方式為原始落後，但在當時確已屬先進。其中也有不少可借鑒之處，因有其原始手法的奠基而後才有今日多元化的促銷模式，故其在歷史中實有其意義。

一、廣告方式

文學圖書的出版，離不開媒體宣傳手段。出版者為找出其所設定的讀者群必須運用廣告行銷手法。使作家與書籍如同商品般深入人心，引起閱聽者購書慾望。在 1960 年代書市競爭較不激烈，圖書行銷方式亦不花俏，大體而言以平面廣告及電子媒介為常規手段。

1. 平面廣告

1960 年代正處於台灣從農業社會進入工業社會的轉型期。當時文學圖書的廣告和行銷主要以小幅報紙和雜誌廣告為主。由於報紙具有發佈廣、時效長的優勢。且當時只要是閱讀人，幾乎家家戶戶都訂報、讀報。「當年報紙的廣告效力驚人，回饋

¹⁴ (法) 羅貝爾·埃斯卡皮著；于沛選編：〈文學的發表與發行〉，《文學社會學—羅·埃斯卡皮文論選》(浙江：浙江人民出版社，1987 年 8 月)，頁 47。

¹⁵ 蕭富峯：〈不要成為行銷文盲〉，《行銷實戰讀本》(台北：遠流出版公司，1988 年 10 月)，頁 26。

率往往至少四倍至七倍。¹⁶」如文星書店每出版一批新書一定刊登報紙廣告。「純文學出版社」亦與報紙副刊結合，於中央日報、中國時報、聯合報、國語日報、新生報刊登廣告，提供簡單的出版訊息，甚至以簡潔的文案與吸引人的標語抓住消費者眼光，並以親切的語氣爭取讀者的劃撥訂閱。出版的書籍後頁更附已出版書籍目錄，供讀者參考購買，其中已具有市場行銷的概念。

時至今日，報紙廣告仍是促銷書籍的一種重要方式。且廣告內容更豐富，有新書出版消息、新書促銷活動提醒、折扣開跑預告，甚至在報頭或報眉為新書打廣告。

「書訊」服務是出版社主動出擊，以文化中介者的身分介入，提供讀者購書的選擇參考，並藉書訊和讀者建立良性溝通與互動關係。早期「書訊」多為報紙型，以介紹出版社的系列圖書為主。這種報紙型書訊刊物的興起，主要是因為報紙廣告費用高昂，出版社為了推銷圖書只好自己發行刊物介紹新書。1981年「純文學出版社」發行了書訊性質的《純文學季刊》並用心為其編輯成三十二開本的小書（圖1），發行人為夏祖麗。內容除新書消息外，也會直接印上廣告話語，以誘人的詞語，鼓舞買主。亦會刊登作者動態報導及宣傳性書評——挑選某些書籍從事宣傳與介紹，或針對圖書內容主要特點進行簡短描述，列舉內容條目讓讀者先睹為快，引發購買慾。撰稿作家不少是以前《純文學》月刊的作者如余光中、潘人木、何凡等。並將劃撥單直接附於書訊上。藉此提高書籍與作者知名度，並提供優惠折扣，藉此促銷。

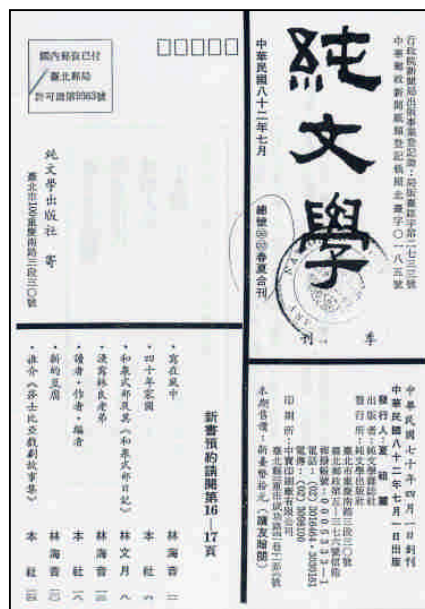


圖1 《純文學季刊》封面

¹⁶ 筆者於2005年4月21日訪隱地所言。

此書訊方式，直至今日仍有許多出版社續用。如洪範書店的《洪範雜誌》、爾雅出版社的《爾雅書目》、九歌出版社的《九歌雜誌》、誠品書店的《誠品好讀》金石堂書店的《出版情報》、二魚文化的《二魚讀書會》等，都有屬於自己的書訊刊物，刊物名也幾乎都用出版社的名稱。《書訊》的功能在網路的衝擊下已大為減低。難怪隱地感傷地說：「眼前是新而酷的電子媒體時代，新起的一代和文字漸行漸遠，書訊的魅力盡失，劃撥購書的時代即將結束，書訊眼看就要絕跡了。¹⁷」

2. 電子媒介

以作品跨藝術「互文」方式，運用視覺媒體組合效果。如廣播、電視、電影等現代科技加強文學展示形式，將文學作品帶入大眾日常生活中，此種方式對個人式的小出版社而言是很好的行銷方式。

文學作品經不同藝術媒介使文學文本變裝重出，往往能拓展傳播範圍。「純文學出版社」出版的書籍內容精采，因此廣獲廣播、電視、電影公司青睞改編。

1960年代電視台少，且電視亦不普及，廣播成了重要的娛樂。當時盛行運用廣播界的力量與特色，將書與廣播結為一氣。以語言、背景音樂搭配，帶來聽覺效果。「純文學出版社」出版的作品，大多具有讀來順暢的特色，所以相當適合廣播。如《滾滾遼河》曾由中廣公司製作為全國小說聯播。「接著（1970年）復興廣播電台再製為廣播小說，由全省十三個台巡迴播出。六十六（1977）年又由中視公司改編為連續劇，每晚於黃金時間放映。¹⁸」林海音的廣播劇本《週記本》改成廣播劇，題名為《薇薇的週記》，由崔小萍製作，當時每年的兒童節中廣一定重播此劇。還有《城南舊事》、《曉雲》、《孟珠的旅程》、《綠藻與鹹蛋》¹⁹等，皆曾以廣播形式出現。可惜聽廣播劇習慣的聽眾漸淪為小眾，因而此種行銷方式現今已停止了。

電視具傳播廣泛、迅速的特點。「純文學出版社」出版的《午後之戀》、《父親》、《海的悲泣》、《鄰居的草坪》都曾改編為連續劇或單元劇。《午後之戀》「曾拍成電視連續劇在富士電視台播映，是當時所有電視台的連續劇裡收視率最高的。」亦曾在「日本公明新聞連載。²⁰」轟動一時。《海的悲泣》「曾經被改編為電視連續劇，

¹⁷ 隱地：〈十年流金－我的80年代文學出版生涯（1980-1989）〉，《漲潮日》（台北：爾雅出版社，2000年12月10日），頁183。

¹⁸ 林海音：〈英雄出少年－位重排「滾滾遼河」而寫〉，《芸窗夜讀》（台北：純文學出版社，1982年），頁213。

¹⁹ 筆者於2005年1月19日訪夏祖麗所言。

²⁰ 嶺月：〈「午後之戀」譯序〉，（日）平岩弓枝著，嶺月譯：《午後之戀》（台北：純文學出版社，1980年6月），頁2-3。

在日本 TBS 及 MBS 系統全國二十六台電視聯播網播映，深受好評。」²¹《折翼之鳥－克里斯蒂推理小說集》。克里斯蒂的推理小說，英國國家廣播公司早已將其作品編成廣播劇及拍成電視劇。

電影使文學能藉助傳媒進行文化資本簡單再生產。如「純文學出版社」出版的多本書籍皆被改為電影上映，使文學能橫跨時空，歷久彌新如《城南舊事》被上海電影製片廠拍成同名電影，影片中的主題曲李叔同作詞的〈送別〉更是大陸地區人們朗朗上口的歌謠。《藍與黑》一書邵氏公司將之拍成電影，後華視製成電視劇。《薇薇的週記》中影公司亦於 1963 年改編為電影。

陸、行銷策略解析

隱地曾說：「林海音的純文學出版社有穩固銷售事實。因此書商大多喜歡賣『純文學出版社』的書，因為『純文學出版社』的書絕對賣得出去，且是多人爭相購買。²²」如《包可華專欄》「第一集出版於 59 年 9 月，到 61 年 4 月印行了 6 版，平均每 3 個多月一版。第二集出版於 60 年 10 月，到了 61 年 3 月印行了 4 版，平均每一個半月一版。²³」《我存在，因為歌，因為愛》在短短四個月即印刷三版²⁴，《滾滾遼河》重印達五十餘次，銷售達五萬七千本。《小太陽》由 1972 年 5 月至 1995 年 5 月共銷售二十一萬五千百本；《和諧人生》由 1973 年 12 月至 1994 年 8 月共銷售十二萬七千本²⁵。彭歌說：「《人生的光明面》在三年之間印行了四十餘版。²⁶」此書自 1972 年 10 月初版至 1994 年 8 月共印 93 次²⁷。這些數據對當時的出版業而言可謂已是相當不錯的成績了！隱地更說：「當年的書店若無『純文學出版社』的書，則不可稱為一間『書店』。²⁸」

經由「純文學出版社」書籍銷售的狀況，我們稱其為一家「成功」的出版社實不為過。以下筆者試著分析其能夠獲取高度營業額並在出版市場占有一席之地原因：

一、善用優勢出版文學書

²¹ 嶺月：〈假使植物人說話〉，（日）北泉優子著，嶺月譯：《海的悲泣》（台北：純文學出版社，1982 年 7 月），頁 3。

²² 筆者於 2005 年 4 月 21 日訪隱地所言。

²³ 何凡：〈後記〉，《包可華專欄》（第三集）（台北：純文學出版社，1972 年 8 月），頁 167。

²⁴ 參鄧禹平：《我存在，因為歌，因為愛》（台北：純文學出版社，1983 年 7 月），版權頁（1983 年 3 月初版，1983 年 7 月 3 版）。

²⁵ 根據夏祖麗所提供之「純文學出版社帳冊」。

²⁶ 彭歌：〈心之火（代序）〉，皮爾博士著，彭歌譯：《熱心人》（台北：純文學出版社，1980 年 8 月），頁 2。

²⁷ 參皮爾博士著，彭歌譯：《人生的光明面》（台北：純文學出版社，1978 年 6 月）版權頁。

²⁸ 筆者於 2005 年 3 月 24 日訪隱地所言。

出版事業畢竟非慈善事業，不能不兼顧商業利益。既然要經營一家出版社，單憑熱情是不夠的，還要懂經營之道。郝廣才認為：

作家一但躍昇為一個文化事業的經營者，就不能光憑理想與情感做事。身為經營者就要能承擔更多的責任，所以，作家出版人還要是能扮演更複雜的角色才行，不僅要懂作家，要懂編輯，還要懂發行、行銷與財務規劃管理等經營之道。²⁹

所以「出版策略」的運用實不容忽視。「策略（strategy）究竟是什麼意思？我們可以很簡單地說，策略的內容包括選擇達成特定目標的途徑與各項資源的調配，它的目的在於贏得全面的戰爭。」³⁰對於媒介本身來說，任何傳播機構，都有自己的出版方針和政策。一家出版社也會有自己所接襲的策劃內容方向與目標。

出版家其實也是商人，如果沒有一定的利潤，再崇高的理想也等於是空中樓閣。但文人與純粹的商人畢竟有些不同的觀點和作法。文人因對出版的商業性較不了解，因此其出版策略主要以其所擅長之領域為發展方向，展現個人風格。因而在 1950-1960 年代產生許多個性多元、姿彩多異的小出版社。無怪乎吳麗娟說：

傳統文人出版社，在組織編制上，還停留在文人創辦出版社的初始模式，由作家出版人獨攬決策並親自審閱、編輯，頂多就再聘請一、兩位編輯幫忙實際文稿的編校工作。占出版社中心地位的編輯部，與占出版流程決策地位的出版風格及其編輯作業，則完全呈現作家出版人的個人品味³¹。

林海音創辦出版社時正值 49 歲，以其對文學濃厚興趣，加上人生歷練，採取保守、謹慎、穩重的經營策略，圍繞自身優勢開發選題出版。集中有限資源，運用自己所擁有的實力，全力經營自己認為能經營得最好的書種，創造發揮別人無法企及的特色，且絕不輕易跨入任何其他不同性質的書籍，因而成為此一領域的專家。這是走傳統穩健的經營路線。林海音說：「純文學出版的書，並非很純，也不很學術，原則上偏於知識性、文學性。適合高中以上程度，一般家庭能閱讀的書，是我出書的大概標準。³²」

文學書籍的出版屬保守的出版路線，不觸及政治敏感話題，且文學人口一定存在，只是數量多寡。「文學」更具歷史意義，不隨流行風潮起伏，甚至可歷久彌新，具長期經營價值，更為反應通路需求。

²⁹ 吳麗娟：〈營銷管理〉，《台灣文人出版社的經營模式》（嘉義：南華大學出版學研究所碩士論文，2003 年），頁 63。

³⁰ 蕭富峯：〈三項要素，五個步驟〉，《行銷實戰讀本》（台北：遠流出版公司，1988 年 10 月），頁 177。

³¹ 吳麗娟：〈組織編制〉，《台灣文人出版社的經營模式》（嘉義：南華大學出版學研究所碩士論文，2003 年），頁 33。

³² 程榕寧：〈林海音談寫作與出版〉，《大華晚報》，1979 年 10 月 7 日。

1960年代文學市場仍未大幅開展，同類的文學書店並不多。當時出版社較為強勢，因為出版社少，書店多，供不應求。那是文學的年代。「整個社會以文學書為主，政治書少，非文學書也少。文學書與非文學書比例約為7:3³³」人人愛文學書，不僅家庭主婦喜愛文學、甚至軍中，文學書也受到熱烈歡迎，青年學子更對文學熱衷，因此銷售量極佳。「從1964-73的這十年，台灣的經濟和教育持續擴大……而人們的閱讀需求也增加，所謂的文藝青年也從社會和軍中大舉浮現。³⁴」人們對作家更有種崇拜心理，也尊重作家。許多文學出版人及前輩作家在訪談或回憶文章當中，「提及5、60年代，甚至是70年代，文學圖書都是當時出版，甚至是休閒娛樂的主流。那時的出版社，不需要太多的廣告或其他行銷方式，一般來說，只要是好書，就可以賣得不錯。³⁵」

隱地回憶往日說：「在貧困的年代，克難的年代，文藝和文學曾經是我們長久的精神食糧和心靈潤滑劑。³⁶」孫子兵法曰：「勢者，因利而制權也。」「勢」是一種資源組合的最佳時機，時機的掌握與控制，能創造不可思議的奇蹟，林海音以高人的智慧、長遠的眼光、及時的行動配合，有遠見地看到知識產業、文學圖書的發展空間，把既有的資源調配到最有力的時空交會點上。以小型出版社深耕專業的模式，專心經營其所擅長的文學領域，突顯其專屬特色。在文星書店結束後，「純文學出版社」一躍成為當時「純文學」出版的主流，一支獨秀。

二、差異特性作市場區隔

文人出版社雖走的路線不盡相同，卻也十分相似，如果和競爭者沒有差異化，競爭只會日趨激烈，最後大家獲得的利潤只會日趨微薄，造成「策略同質化」(strategic convergence)的現象。因此如何建立「差異性」，是相當重要的前提。林海音以優勢地位——擔任過《聯副》主編及編輯出版《純文學》月刊期間，認識許多翻譯人才，因此「純文學出版社」雖與當時其他出版社相似皆大量出版翻譯書，然採取「避強定位」：「不與強手正面競爭，而是另闢蹊徑。……在市場上樹立耳目一新的形象，以吸引和轉移讀者對競爭者的注意力，以求獲得一定的市場份額。³⁷」

「純文學出版社」翻譯出版的書籍除一般出版社翻譯的對象美國、日本作品外，

³³ 筆者於2005年3月24日訪隱地所言。

³⁴ 南方朔：〈世代的閱讀故事〉，《預約下一輪出版盛世》(台北：皇冠文化出版公司，2004年4月)，頁169。

³⁵ 封德屏：〈暢銷之外—1995年文學圖書出版觀察〉，《出版情報》第期(1996年)，頁55。

³⁶ 隱地：〈翻轉的年代—70年代的文藝風(1970-1979)〉，《漲潮日》(台北：爾雅出版社，2000年12月10日)，頁165-166。

³⁷ 聞詒：〈選題策劃：出版企業的核心競爭力〉，趙勁主編：《中國出版理論與實務》(北京市：中國書籍出版社，2000年)，頁11。

更具世界觀地囊括了少人翻譯的法國、俄國、西班牙、瑞典、捷克、波蘭、阿根廷、義大利、丹麥等其他國家的作品。如《世界十大小說家及其代表作》(英)毛姆(Somerset W. Maugham)撰,徐鍾珮翻譯;《惡之華》(法)波特萊爾(C. Baudelaire)撰,杜國清翻譯。《文學史上的大騙子》(法)傅良圃(Frederic Joseph Foley)撰;張劍鳴譯;《瑪娜的房子》(俄)索忍尼辛(Alexander Isayevich Solzhenitsyn)著,沈櫻翻譯;《阿貝桑傑士:一個沈痛的故事》(西)鄔納諾(Unamuno, Miguel de)撰,王安博譯;《遙遠的海:黃拉孟.赫美內斯詩選》(西)赫美內斯(Juan Ramon Jimnez)著,王博安譯;《金山夜話》(美)史坦貝克(Steinbeck, John)撰,喬志高譯。《自己的屋子》(英)維金妮亞·吳爾芙(Virginia Woolf)著,張秀亞翻譯。且在書籍編排前後,僅可能添加一些相關資料,讓讀者對書本相關背景資料多所了解,助於他們喜愛此書。

林海音說:

我們創作的作品,有時因為傳統的觀念去不掉,不免容易流於四維八德、母慈子孝的框框裡,如果多方參考些各國各民族不同的價值觀念、親情觀念、生活趣味……是可以增進我們寫作的理念,有什麼不好?所以我不反對翻譯外國作品,更願意藉此鼓勵兒童讀物的寫作者放開手寫³⁸。

基於此,「純文學出版社」翻譯許多各國的兒童文學作品。如《虎王》(俄)、《少年偵探》(瑞典)、《世界少年童話故事》、《爸爸真棒》(英)等。讀者更因對這塊領域的陌生,而充滿好奇。此舉亦為「純文學出版社」帶來較高的市場佔有率及獲利能力,並在書市的競爭中找到屬於自己的天空。

「純文學出版社」亦是台灣第一家出版大陸 1920、1930 年代作家作品的出版社,因為林海音的謹慎篩選,較具爭議性的人物如蕭紅、蕭軍皆沒選入。《中國二三十年代作家》內容介紹五四以後到抗戰前新文學作家如徐志摩、聞一多、魯迅、林語堂等人的活動情形及其作品。《我底記憶》內容包括對戴望舒、周作人、沈從文三人的作品分析與批評,及部分作品的刊載。當時 1920、1930 年代的作家大多還在大陸,因而出版他們及其作品仍是禁忌。然而林海音認為 1920、1930 年代的作家有必要介紹給台灣讀者認識,因此她還是大膽地出版了,雖然「警備總部還曾多次親自造訪表示關切!³⁹」此後其他出版社亦開始跟進出版了許多 1920、1930 年代作家作品書籍。

三、強勢作風的營銷管理

1960 年代文學圖書的行銷多為零售系統的傳統書店,即使有銷售組織也是粗糙不

³⁸ 林海音:〈我的床頭書(五)〉,《生活者林海音》(臺北:純文學出版社,1994年12月),頁179。

³⁹ 筆者於2005年5月12日訪夏烈所言。

成型的。由於出版社小，難以有效地自配營銷，而產地又非常分散，所以多運用經銷商來代理。以「出版社→總經銷→中盤商→零售商→讀者」的基本方式。從營銷學來看，這是一種最規範的商品流通渠道，出版社不用耗費大量人力於鋪貨上面，亦不必在分銷工作中的一些事務性活動方面，花費過多精力。可以集中資源進行圖書產品生產。

林海音對於營銷管理，頗有自己的一番見解。在配銷通路上，「『純文學』堅持『三絕』經營方式——絕對現批、絕不收遠期支票、絕不退書。因而有『出版界硬漢』之稱。⁴⁰」日本出版界「產銷分離」的觀念林海音亦移植台灣使用。

產銷分離制度，簡單的說，就是出版社把發行部門抽離出來，交給發行專門機構；出版社專心從事書籍出版、品質研究的工作，發行機構則專司市場、分銷、處理、調查工作⁴¹。

早期「純文學出版社」的書，乃交予「世界文物供應社」總經銷，「世界文物供應社」銷售發行網很健全，書籍交給他們可以很放心，且可節省人力成本。然而後來「世界文物供應社」自己也成為出版社，出版了許多書籍，加上「純文學出版社」的出書量也越來越大，因此「世界文物供應社」不再為「純文學出版社」總經銷。

1978年「純文學出版社」收回自己發行。林海音必須面臨自己面對中盤商鋪書、退書等瑣碎問題。而「純文學出版社」畢竟只是個小出版社，人力根本不足，因此林海音定下「不退書」的規定，除非裝訂錯誤或因陳列日久而破損時才接受退書，但林海音會主動告知書店此書好賣與否。雖然如此使得有些書商不敢多拿書，或許會減少銷售量，但也避免了退書、倒閉的風險⁴²。「純文學出版社」不接受退書，這在當時可謂創舉。因為「當時的退書率極低，約 7%，不似今日退書率高達 50-60%⁴³。」許多出版社通常為了多賣書，都會給書店方便，允許退書。所以林海音的舉動震驚出版界。

此外林海音認為當時寄售方式不太合理及結帳時的遠期支票帶給出版社很大的困擾。所以擬出一個新的發行辦法：除了中盤批發商外，其他批發書一率以定價八折收現，她和書店約定開半個月內的即期支票，以免影響彼此業務。她個人付給印刷廠、裝訂廠與紙廠的費用一律付現金或給即期支票，這種發行辦法，簡單且清楚，減少許多不必要的麻煩和糾紛，亦可節省人力和時間，避免倒帳風險。

⁴⁰ 鐘麗慧、應鳳凰：〈出版社〉，《書香社會》（台北：行政院文化建設委員會，1984年6月），頁75。

⁴¹ 陳銘番《掌燈人》，頁68。

⁴² 筆者於2005年1月19日訪夏祖麗所言。

⁴³ 筆者於2005年4月21日訪隱地所言。

「平時『純文學出版社』的書堅持不打折，因為林海音不願破壞了規矩，使書店及中盤商吃虧，只有新書出版時，預約價為八折。另外在書展、特展期間，書籍方略折扣，且『純文學出版社』從不賣風漬書。⁴⁴」林海音對書商的重情義，使書商樂於與其合作。

四、顧客高忠誠度建立

「顧客關係」是出版社長期的「資產」。文人出版社經營方式，大多與文人性格有關，文人往往好交友，擅長營造以關係為主的行銷手法——以真誠態度與顧客建立關係，將顧客單純的購買行為轉化為一種情誼存在，並以此爭取顧客的信心與友誼。使顧客對出版社有一定忠誠度，進而口耳相傳，建立品牌口碑。

品牌本身能夠在消費者的心目中佔有一席之地，以便消費者在選購該類商品的時候，這個鮮明的品牌印象能夠浮現心頭，進而購買該品牌⁴⁵。

從而形成一支穩定的顧客隊伍。畢竟「受眾選擇某種媒體形式很有可能是因為他們對這些類型的熟悉程度，而不是完全依照他們的『需要』來選擇。⁴⁶」讀者對品牌的認定才是出版社長久存在的保證。林海音認真謹慎態度，為她的「純文學出版社」奠下品質保證，樹立良好形象，吸引讀者不斷購買其圖書產品。隱地說：「只要書的封面印上純文學出版，讀者總是爭相閱讀。⁴⁷」甚至許多在國外的讀者「很多寄款存交本社，告訴我們，有新書出版就代為預約購買，並不需要再加選擇。⁴⁸」

「純文學出版社」更提供給讀者提前預約（圖2），享八折優惠的折扣。

⁴⁴ 夏祖麗於2005年5月14日來信所言。

⁴⁵ 蕭富峯：〈不要成為行銷文盲〉，《行銷實戰讀本》（台北：遠流出版公司，1988年10月），頁29。

⁴⁶ （英）利薩·泰勒、安德魯·威利斯著，吳靖、黃佩譯：〈媒介對受眾群的影響效果研究〉，《媒介研究：文本、機構與受眾》（北京：北京大學出版社，2005年4月），頁144。

⁴⁷ 隱地：〈到林先生家作客〉，《漲潮日》（台北：爾雅出版社，2000年12月10日），頁174。

⁴⁸ 林海音：〈讀者·作者·編者〉，《純文學月刊》第6卷第2期（1969年8月），頁191。

純文學新書預約

和泉式部日記 (續集) 林文月譯·圖 定價精裝二五〇元 預約二〇〇元
平裝一八〇元 預約一四四元

■和泉式部是日本平安時代，與《源氏物語》作者紫式部、《枕草子》作者清少納言並稱三才女。
《和泉式部日記》一書，經由男女相互酬答的情詩，展現了戀愛中男女互不釋手的起伏感受；遲疑、不安、歡愉、嫉妒、堅定、乃至嫉妒、落淚……本書以其真實感人之內涵以及作者優美雋飾的文思，成為日本文學史上的經典作品。林文月女士以文學翻譯家兼譯者，特用心翻譯本書，並親繪插圖九幅。本書以雙色印刷，圖文並茂，值得細細品味。

寫在風中 (散文) 林海音著 定價一八〇元 預約一四四元

■已故小說家高橋說：「海音的作品風格，細膩而不矯揉造作，幽默而不傷於嘲諷，憂鬱而不傷於庸弱，對於風氣的流弊，更有特長。」文評家齊邦媛教授說：「林海音的文章最善寫動作和聲音，而描寫人情的流弊，更有特長。」文評家齊邦媛教授說：「林海音的文章最善寫動作和聲音，而描寫人情的流弊，更有特長。」

中國豆腐 (散文·書據) 林海音編 定價一六〇元 預約一二八元

■有中國人的地方就有豆腐。豆腐作為菜，那輩配素，無不適宜；苦辣酸甜，隨意所飲。本社特選請對豆腐有獨到研究的作家與譯者，寫出他們心目中的豆腐，凝成這本有散文、書據、家訪、專訪，以及百道豆腐單的《中國豆腐》。本書具有知識性、趣味性、實用性，更富文學意味，早年以十二開本行銷一時。今本社特以五號字重排為二十開本，悅目易讀，除文字的修訂，並增編若干圖章，以全新的風貌與讀者見面。

●以上各書即日起接受預約，九月底止。
●請惠用本刊所附撥單。如欲掛號，請另加掛號費十四元。

• 17 •

圖 2 「純文學出版社」新書預約訊息

「預約制度」不僅有預告作用，也能引起讀者注意。最重要的是資金方面可有效控管運用。其實民眾在預約期間，「純文學出版社」才進行印製工作。林海音說：

辦預約是一件有趣的工作，讀者的熱情可感，事情的本身利己利人，因之家裡的孩子都樂於助一臂之力。把讀者和作者直接聯繫起來，使雙方都感到親近，在出版衰落的時候，不失為一劑增強精力的口服液。⁴⁹

一但預約過的人，「純文學出版社」也會做成目錄，將顧客資料建檔，完成顧客管理手續。一但新書將出版，即先寄預約單給這些老顧客。

五、地點便利之優勢

此外小型出版社一定要運用定價以外的方式來吸引顧客，在顧客心目中營造與眾不同的印象。除品質保證外如服務周到、態度親切等。出版社地點的便利，為書籍的販賣亦會帶來事半功倍的效果。「純文學出版社」的位置最早為靠近寧波西街的重慶南路三段三十號的日式小屋裡，此地靠近牯嶺街。牯嶺街為 1950 年代文人出版社群集中地，旁至廈門街、福州街、寧波西街及南海路等相鄰道路，都是舊書店集中地，「純文學出版社」得地利之便，逛舊書店的買者，通常也會順便逛逛「純文學出版社」。

六、促銷活動之配合

圖書促銷是圖書企業運用人員或非人員方式，向讀者提供出版發行信息，幫助

⁴⁹ 林海音：〈後記〉，何凡：《一心集》（台北：純文學出版社，1982年），頁110-111。

讀者了解圖書產品，以引起讀者對於某種圖書產品或圖書企業有關服務的關注和興趣，激發其購買慾望，繼而產生購買行為的一種圖書經營管理活動。⁵⁰

如何運用一切手段將作家和作品慎重推出，引起公眾文化消費，是出版商必不可少的策略。文人出版社促銷的手法一般較為單調，以舉辦許多與讀者交流的活動來拉近出版社與讀者間的距離，並深耕所屬分眾閱讀社群。如書展活動、新書發表會、舉辦作家照片展等，活絡地與讀者接觸，並讓作家表達創作理念，從而獲知新書在推出後的市場反應。

「金石堂文化圖書公司」常會將其場地租給出版社讓其展示其出版品，並藉此展覽活動促銷書籍。「純文學出版社」即曾多次租借金石堂場地並邀請知名作家演講如琦君、夏祖麗、潘人木等。「純文學出版社」更常在校園舉行名家講演⁵¹，運用學生求學期間，與學校社團或學生合作的短期產品促銷。不似今日，作家至校園演講已不再那麼受學生歡迎了，反倒是影歌星若到校園演唱，學生才會為之瘋狂。

柒、結論與建議

根據本文對「純文學出版社」經營面向的觀察，發現林海音經營「純文學出版社」，充分利用環境因素所帶來的市場機會。誠如陳平原所說：「不管是著作、人物，還是報刊、社團，能否『流芳千古』時間是個很重要的因素。」⁵²出版社也是一樣。

林海音清楚知道她的讀者在哪？充分掌握出版趨勢，結合當時的市場環境，讀者需求，以謹守本分的方式，出版具人文特質的書籍，沉穩經營，一步一腳印；眼光長遠，絕不爭搶短線。藉商業方法通過圖書來傳播文化，參與文化建設工作，懂得利用市場機制。結合媒體通路與行銷能力，加上優良的品質、令人滿意的服務態度，購買場地的便利，良好的社譽，創出銷售佳績。夏祖麗說：

純文學出版社與其他出版社不同處為 1、保持一定水準，不會良莠不齊，有其最低標準。2、不計成本，肯花錢設計出版，且願出版冷門好書⁵³。

林海音經營「純文學出版社」當初動機並非為賺錢，只單純希望好文章能出版。夏烈也說：「因為林海音成立出版社的立足點，本來即不為賺錢，且當年林海音一家的

⁵⁰ 方卿編：〈圖書促銷管理〉，《圖書營銷管理》（上海：復旦大學出版社，2004年4月），頁233。

⁵¹ 筆者於2005年1月19日訪夏祖麗所言。

⁵² 陳平原 山口守編：陳平原：〈思想史視野中的文學—《新青年》研究〉《大眾傳媒與現代文學》（北京市：新世界出版社，2003年1月），頁255。

⁵³ 夏祖麗於2005年5月14日來信所言。

經濟情況可謂良好，更無須靠出版社掙錢。」⁵⁴然而一但成立了，林海音便努力學習經營方式，亦承認商業是完成文化理想的手段與方式。藉由高品質高水準的內容，製作出版，優良行銷口碑，把出版社的形象動態地傳遞給廣大消費者和社會公眾，以塑造純文學出版社良好形象。平雲說：

只有真正好的「產品力」能夠滿足讀者的閱讀需求，打動人心，引發共鳴，才能建立紮實的口碑，而也只有靠讀者的「口碑」帶動，才有可能創造「數字」。⁵⁵

出版事業的商業化，是大趨所勢。因此，面對大型出版社的競爭，小型出版社找出自己的特色，從事專業化出版，會是比較妥當的作法。⁵⁶

「純文學出版社」建立了自己的風格和特色，了解自己的位置和屬性。緊抓時代脈搏、算得上是很有經營頭腦。出版文化為社會集體的反映，由「純文學出版社」的經營模式，我們看到了在素樸年代裏文人出版的清晰脈絡，也了解「純文學出版社」能持續經營 27 年的成功要素！

⁵⁴ 2004 年 11 月 17 日筆者訪夏烈所言。

⁵⁵ Thomas Woll 著，鄭永生譯，平雲：〈努力的天才〉，《誰說出版不賺錢》（台北：高寶國際出版社，2005 年 1 月），頁 7。

⁵⁶ 洪懿妍：〈出版變臉或大或專〉，《天下雜誌》第 206 期（1998 年 7 月），155 頁。