

研究論文

受忽視的分配之手：臺灣出版商業迴 圈中的經銷商與配銷系統

李令儀

李令儀 中央研究院社會學研究所博士後研究學者。通訊地址：臺北市南港區研究院路二段128號社會學研究所。Email: lingyee@gate.sinica.edu.tw。

感謝兩位匿名審查人、主編和編委會對本文給予建設性的指正和建議，也感謝曾嫻芬、黃書緯、陳宇翔等師友對理論概念和研究架構所提出的修正意見。但文中內容如有疏漏，仍為作者之責。

收稿日期：2017/01/06，接受刊登：2018/02/06。

中文摘要

本研究探討圖書出版產業鏈中經常受到忽視及誤解的分配面，包括出版發行商的角色，及發行配銷系統的實際運作。相對於既有相關研究鮮少探討發行經銷商的作用，本文除了探究配銷系統的運作模式外，也將釐清發行人員和經銷商等中間商在出版產業鏈環節所扮演的角色，以及他們與產業鏈中其他能動者（agents）之間的經濟交易與社會關係。透過本研究建構的「出版商業迴圈」做為分析架構，研究發現，這一商業迴圈中的各環節間，透過制度及長期往來的關係鑲嵌形成緊密的商業連帶，且因迴圈中廣為採用的「月結制」、「保留款」等結帳制度形成一種財務鑲嵌，這種過度鑲嵌的型態不但使得鑲嵌的正面效益轉為負累，也使得各鏈節間的商業往來僵固化，難以採行有效的經濟行動。研究中也指出這一迴圈近年來的動態變化，以及「求生存」與「講效率」兩種不同的理性化原則，但這些由個別能動者發動，以圖在短期內維持營收的理性策略，不但對整體商業迴圈缺乏正面助益，長期而言也會反過來危及發動者自身的生存。

關鍵詞：出版產業、配銷系統、鑲嵌、商業迴圈

**The Overlooked Hands: The Book Distribution System and Distributors
in Taiwan's Publishing "Circuits of Commerce"**

Ling-Yee LEE

Postdoctoral Fellow of Institute of Sociology, Academic Sinica

Abstract

This article attempts to explore the book distribution system in Taiwan, which has been both overlooked and denounced. In contrast to existing studies that tend to systematically marginalize this system and book distributors, I clarify the roles of distribution middlemen and their social relations with other agents. In this study, a conception of "publishing circuits of commerce" was constructed as analyzing framework. The findings suggest that the institutions and embedded relationships in these circuits reinforce overproduction and imbalances in supply and demand via tightly embedded commercial ties. Further, financial embeddedness through the institutions such as the preservation accounts, the "monthly checkout and payment system" constitute a kind of overembeddedness, which ossifies the commercial linkages of the production, distribution, and sales sectors in the publishing circuits of commerce, thus intensifying inefficiencies in this industry.

Keywords: Publishing industry, distribution system, embeddedness, circuits of commerce

一、前言

所有的零售通路中，書籍市場大概是最偏離市場原型的交易模式。書店雖不像圖書館，是知識的聖殿，但也是一般人的精神食糧補給站，更是愛書人的天堂，過去一些傳統書店甚至是社區的迷你文化中心。書店中的交易，不似一般論斤秤兩、討價還價的買賣，也不只是銀貨兩訖而已。即使場景轉換到大型連鎖書店，在領時薪的店員與消費者之間看似不帶個人情感的交易背後，還存在著錯綜複雜的商業網絡，在其中，透過許多很少現身檯面的中間人（middlemen）居中接洽和安排發落，創作者集結成冊的心血結晶才能陳列在店中，等待有緣人來翻讀挑選。這些中間商和生產者（包括作者和出版社）之間，不但有著Mark Granovetter（1985）所謂的鑲嵌（embeddedness）關係，也因為他們比生產者更能掌握市場動態，甚至影響行銷、印量、定價等重要決策，在書市中理當有舉足輕重的地位；然而，由於他們普遍缺乏文化人的光環，在出版這個文化事業中卻往往受到輕忽。

由於臺灣出版商多半為中小企業，人力有限，出書後的分配和發送特別仰賴中間商的協助。這些一般被稱為經銷商的中間商，有如書店和出版社之間的橋樑，負責匯集各家書店的訂單，轉給出版社，同時替出版社出貨、運輸、配送到各地書店、圖書館或其他零售點，有了經銷商居中彙整統籌，書店和出版社雙方都可省下許多聯繫、收發貨的工作，出版品的流通也更為順暢。發行經銷工作更有看不見的影響力：由於每家書店的規模不同，需求量也不同；再加上一般新書通常是直接配發到書店，而不是單靠書店向出版社下訂單訂書，¹ 因而哪些書可以進到哪

¹ 日本作家妹尾河童（2004: 14）曾探討日本的圖書經銷制度，一位專家這樣向妹尾解釋：「即使書店下了預估訂單，出版社也不會如數發書。出版社這樣做是為了盡

些書店、進幾本、何時到貨，通常是靠負責配送運書的發行業務、或是透過經銷商在統籌分配。

經銷商做為供應商（出版社）和零售點之間的中間商，彙集上游的供貨訊息和下游的需求，並協同集貨、集中運輸、配送，讓上下游之間省去頻繁的溝通和交易次數，理應提高流通過程的效率。美國企業史家 Alfred D. Chandler（1977: 215）在提到美國19世紀中期的配銷革命時，即強調大型經銷商的驅動角色，這些經銷商透過管理協調，降低貨物流通過程中的交易次數，提升速度和效益，從而降低成本，並改善配銷系統的生產力和效率，成為美國經濟成長的主力之一。另一方面，有關中間商或第三方行動者的研究，也指出中間商因為占有銜接上下游的橋樑位置，相較於其他位置的行動者，他們的經紀代理或掮客（brokers）角色，更容易因分化或仲裁其他兩方而汲取較多好處（Burt 1992; Khurana 2002）。

然而，出版業中的現實卻與上述理論相去甚遠。不論今昔、國內或國外，書的發行配送一直被詬病為遲緩、浪費，又沒效率（Coser et al. 1982: 334; Miller 2006）；就臺灣的產業實況而言，長久以來出版界對經銷商即有諸多不滿，包括速度慢、不懂書、亂「塞書」、自動化投資不足等等，總之就是效率太差（黃國治 2008b: 82-83）。尤其近十幾年來，隨著圖書市場日漸萎縮、產業界各方生存壓力升高，業界陸續傳出「產銷機制積習已久」的檢討聲浪（凌雲 2002b），甚至將退書率居高不下²和「以書養書」兩大問題，歸咎於經銷商和圖書配銷系統（黃國

可能降低風險，以求自保。經銷商方面的考量也是，同樣要發，也會想盡量送往賣得出去、動得快的大書店。假設發書一萬本，也不會平均送去全國各地的書店，而是集中配給成績好的大店，放棄小店。」

² 書和一般商品最大的差別，即是在書店等零售通路賣不完的書，可無條件退回給

治 2008a: 72-73)。業界怪罪經銷商欠缺選書能力，往往將不適合的書大量「塞」給書店，最後書賣不出去又只得退回，徒然增加退書率；爲了應付這些日益增加的退書，使得出版商不得不再推出新書以抵銷退貨量，緩解資金壓力，也就是所謂的「出書換錢、以書養書」（楊玲 2011: 106）。而助長這種投機策略，加重市場供過於求的禍首，則是配銷系統中行之有年的結帳制度「月結制」（蘇拾平、王思迅 2007b），部分連鎖書店業者甚至以此爲理由，要求改以其他帳目更清楚、可降低交易糾紛的新制度取代月結制（張豐榮 2008: 262）。

由此看來，經銷商在出版產業中並未因爲占有產業鏈的中樞位置而得到好處，反而「吃力不討好」，被各方所抱怨。種種理論和現實的落差，讓人好奇，爲何理應占有優勢的中間商，在出版產業中卻受到輕忽且處於邊陲地位？何以他們會背負讓退書狀況惡化、助長供需失衡的指責？月結制做爲一種結帳制度，和以書養書的出版策略又有何種關係？

本研究即是探討圖書出版產業中經常受忽視、卻飽受詬病的分配（distribution）面向，也就是發行經銷商及配銷系統的實際運作。由於既有相關研究鮮少有系統地探討發行經銷商的作用，本文除了探究配銷系統的運作模式外，也將釐清，發行人員和經銷商身爲中間商，他們在產業中的角色，以及他們與其他能動者（agents）之間的經濟交易

出版商（第二節中將詳加說明）。出版產業界自2003年起開始警覺退書率一再升高的現象，出版商也倍感壓力（萬蓓琳 2003: 102）；然而多年來產業界卻缺乏確切的退書率數據。根據官方出版產業調查報告顯示，2007年的最高退書率達37.7%，平均退書率約爲28.9%（行政院新聞局 2008: 167）；然而經銷業者卻表示當年的退書率飆升至四、五成（聯合晚報 2007）。對比官方和產業界數字的落差，一方面來自產業調查報告的數字是來自抽樣的問卷，業者多按照主觀印象作答，且回收率僅有44%（行政院新聞局 2008: 1）；另一方面則是出版商、發行配銷商本身也因電腦化管理設備有限、庫存管理的複雜度等，難以確切掌握退書狀況。

與社會關係。爲了深入探討這些社會關係及交易制度，我借用經濟社會學家Viviana Zelizer（2004, 2005, 2011）的「商業迴圈」（circuit of commerce）概念，建構「出版商業迴圈」做爲分析架構。研究的問題意識包括兩個層面：第一，在出版商業迴圈中位於中樞位置的經銷商，和上下游廠商或能動者間的社會關係爲何？這樣的社會關係能否以鑲嵌概念充分解釋？第二、在實質的產業運作方面，近年來臺灣圖書市場不振所凸顯的產業沉痾，包括高退書率、以書養書的出版模式和供需失衡，眞如產業界所認定，是月結制或配銷系統效率不彰所致？如果是，何以致此？如果不是，又是哪些因素所促成？

二、圖書配銷系統的特性

出版業一般所說的發行，就是把書配送到零售點或圖書館，讓讀者可以買到讀到的流通和配銷過程，又可分爲自營發行或透過中間商代理發行。前者需要一定的人力配置，例如歐美的大型出版公司都設有銷售行銷部門，專職此一業務，行有餘力也代理中小型公司的發行工作（Greco 2005; Thompson 2010）。其餘的出版商受限於規模和資金，將發行工作委託給外部組織經手，最常見的即是委託給圖書發行商，在日本和臺灣習稱經銷商。臺灣的出版社和書店都屬數以千計，³ 中小型出

³ 根據官方調查資料，臺灣在經濟部商業司登記有案的出版社即有一萬五千家，但結束營業或不運作的出版社並無須申請撤銷；較接近實況的資料則是財政統計月報的資料，以圖書出版業爲企業登記主要營業項目爲主的公司家數，在2010年時爲1771家，且每年變化不大（行政院新聞局 2011: 80；文化部 2014: 41）。臺灣的實體書店（不包含僅販售國中小教科書及參考書的店面）含連鎖店則有1071家（文化部 2017）。

版商因而特別仰賴經銷商的發行工作。這一流通過程看似簡單，實際上卻複雜且繁瑣。沒有一個行業會像出版業一樣，每年在市場上推出四萬種左右的新品項，且每一種都各不相同，需要大量時間判讀及歸類；也就是因為生產者（出版商）多、銷售點多、產品更多，要如何更快更準地讓書觸及（reach）潛在的消費者，在在考驗著配銷系統的運作能力。

雖然圖書發行和配銷系統對出版產業的流通至關重要，既有相關研究對這個環節卻著墨不多。例如Coser等人（1982）對美國出版業的經典研究中，將圖書批發商（wholesalers）、書評人及書店業者皆視為「關鍵局外人」（key outsiders）；John B. Thompson（2005, 2010）晚近的研究雖在圖書供應鏈中標出配銷商的位置，但僅是簡略帶過出版社業務部門、圖書館批發商及盤商（jobbers）⁴的職掌；他和其他相關研究一樣，花較多篇幅討論的卻是市場行銷（marketing）層面（Hirsch 1972; Greco 2005）。

在對配銷問題有限的討論中，一致的看法皆是這個系統效率不彰，即使是出版業發展成熟的國家亦然。美國組織學者Walter W. Powell（1983: 53）曾指出，儘管書的選題和出版從來都不是具有高度效率和理性的過程，但是書的配銷過程的無效率和複雜程度遠超出產製過程，且是其他產業難以想像的。在網路尚不發達的年代，即使擁有銷售和行銷部門的大出版公司，都還需透過巡迴業務（book travelers）等銷售代表到各地向書商宣傳新書、交涉訂單和折扣；規模較小者則委託抽成業

⁴ 美國的發行系統和臺灣的情況不甚相同，早期出版社多半自己發行，但是將書配發到圖書館則透過圖書批發商，少數透過中盤或小盤商（魏龍泉 2001: 345）。為求行文統一，文後在談到配銷系統的運作時，若不涉及各國文化脈絡，一律將批發商、盤商稱為「發行商」，但在談及日本、臺灣的實際運作時，則以當地慣用的「經銷商」稱之。

務（commission men）和盤商等中介者（Hirsch 1972; Greco 2005；魏龍泉 2001; Thompson 2010）。可見一本書要從生產端送到消費者手中，需經歷多麼耗時費工的多重交易（multiple exchanges）（Powell 1983）。

書籍配銷流程之所以如此繁複，除了前述品項眾多的因素外，還來自於出版業的幾項產業特性，使得書的流通難以如同其他商品的物流一般單純。這也使得肩負書籍物流的配銷系統未能如一般物流業一樣，在資訊科技和網路普及的條件下，發揮促進生產力提升及降低交易成本的作用（Aoyama et al. 2006）。出版業的幾項產業特性包括：需求面的不確定性（uncertainty of demand）、「退書優惠」（return privilege），以及對象徵資本（symbolic capital）和知識資本（intellectual capital）的重視。

（一）文化商品的需求不確定性

相關研究一再提到，包括出版業在內的文化產業最重要的特性之一，即是需求面的不確定性（Hirsch 1972; Ryan 1992; Caves 2000; Hesmondhalgh 2002），這一特性讓文化產品的配銷工作變得更為複雜棘手。因為消費者的品味偏好變化莫測，使得生產端在推出產品時，根本難以確定它能否成功；另外，藝術家、作家等創作者通常是透過配銷體系發售作品，因而他們對觀眾或讀者幾乎一無所知，也無從瞭解受眾的喜好（Howard C. Becker 1982: 122-130）。然而，由於這些產業所需的製作技術相對便宜，不管是唱片、精裝書或低預算的電影，都能以相對低廉的成本完成，這使得許多文化組織發展出超額生產（overproduction）的策略，盼能截長補短，因為一旦銷售打平成本後，這些產品就開始賺錢，而暢銷或熱賣後的營收更為可觀，通常一項單品

的獲利就足以彌補先前其他產品的虧損。Thompson (2005, 2010) 所謂的「青蛙下蛋」模式即是類似的策略，也就是出版商盡可能多出書，且兼顧多樣的類型，期待其中某些書能如蛙卵一樣，順利孵化成蝌蚪，甚至最後能搖身變為會下金蛋的金雞母。

從分散風險的觀點來看，上述策略不失為一種理性的做法；然而正如出版研究者Lacy (1963) 所反諷：如果出一本書要更難的話，要發行它就容易多了。尤其每本書都有其獨特的內容，承載著豐厚的資訊和知識，不但彼此無法互相取代，也使得判別及分類的工作相當複雜，更需要深入細緻的行銷工作加以說明，這也是各家出版社銷售代表或業務和書店交涉時的重要工作。因而上述超額生產的策略，就成為書在發行上種種問題的淵藪，例如大量上市的新書遠遠超過書店空間所能負荷；批發商和書店採購人員所能分配給每本新書的注意力只有幾分鐘，這幾分鐘可能就決定一本書的生死；這些新書還得在書店的新書平臺上和成千上百本新書競爭，展開吸引讀者目光的「爭取眼球之戰」(the battle for eyeballs) (Thompson 2010: 257)。出書量過大因而產生一項非預期後果：高出書率反而造成更高的新書死亡率 (Powell 1983: 57)。出版研究者Greco (2005: 6) 舉的例子很鮮活：美國現今一般新書的生命周期約為六星期，書一出版即如在空中跳傘，如果在上市前幾周降落傘 (銷售率) 未能打開，它們就掛了。這些從書店退回、堆在倉庫、再也難以重見天日的書，即是讓業者頭痛不已的退書。

(二) 退書優惠

「退書優惠」可說是出版產業中有別於其他行業最特殊交易制度之一。也就是包括書店在內的通路商，可在一定時間內將賣不掉的書退回

給出版商，並收回書款。這一制度在歐洲已行之有年，在美國廣為風行則可追溯自1930年代經濟大蕭條時期，當時書店為了自保而紛紛降低進貨量，出版商為了刺激銷售並鼓勵書店進書，給予書店全額退費的優惠，以降低書賣不掉的風險。這一制度自此沿用至今，且為各國出版業普遍採用（Shatzkin 1982: 97-99; Caves 2000: 149; Miller 2006: 244; Thompson 2010: 18）。

出版商之所以採行此一退貨措施，是希望書店業者會因為風險降低而願意多進新書，並陳列於書店內；畢竟書在書店內的實體展示即是一種宣傳，也增加了潛在銷售率（Caves 2000: 150）。然而這一制度也將風險轉回給出版商本身，因為賣不出去的書隨時都可退回，成為庫存的負擔；尤其是送到書店的書，即使結完帳還是有可能退回，這使得出版商難以精確估計每本書的實際銷量和庫存數，甚至會影響到每本書的印量估算和是否再刷的決策（Thompson 2005: 18-19）。由這些因素可見，退書優惠也成為出版市場不確定性的來源之一。

（三）受忽視的分配之手

從產業鏈的角度來看，圖書發行商在出版商和零售通路之間扮演著傳遞書籍和訊息的橋樑角色，理應占有銜接「結構洞」（structural holes）的中介人或掮客（brokers）的位置，可運用自身在網絡中的位置優勢，透過「分而治之」等策略取得仲裁權，或是獲得第三方的漁翁之利（Burt 1992; Khurana 2002）；然而出版業的實況卻是相反。發行商不但在出版業界處於邊陲地位，重要性也遭受貶低。究其原因，應是他們相較於出版人和作家通常較缺乏文化資本和象徵資本，因而在被視為文化產業的出版界中被輕忽，也得不到相應的關注。

Thompson (2005) 指出，相較於其他營利組織是以財力和人力資源取勝，出版組織成功與否的關鍵資源則是象徵資本和知識資本。⁵ 然而，無須和作家及讀者直接打交道的批發商，卻常被認為缺乏文化素養，對文學一無所知 (Miller 2006: 32)；早期臺灣出版界的發行經理也常被視為「發行小弟」，專門包辦搬書、包書和送書等「用力」的工作，卻不讀書 (隱地 1978；陳銘礪 1987: 69-71)。他們有時甚至會流露出書和一般乾貨沒兩樣的態度，讓許多自詡為文化人、愛書如命的出版界人士難以接受。例如早期美國的圖書批發商對供貨給藥局、書報攤等非書店的零售商 (nonbook retailers) 反而更為積極，這種態度卻是文化界和知識分子所不樂見的，因為他們覺得書店至少比一般零售商更瞭解好書和爛書之間的差別 (Miller 2006: 33)。

然而發行配銷商未能得到應有的關注，對出版產業整體而言並非好事。研究美國書店業發展的 Laura Miller (2006: 32) 認為，出版業效率不彰的關鍵之一，即在於圖書批發商等盤商未能在配銷系統中扮演核心角色。她指出，早期出版商和書店偏好直接往來，他們覺得外人夾在中間會讓彼此關係疏遠，也不喜歡讓這些中間商多賺一手；書店業者則常抱怨盤商送來的書往往不是他們想要的，且服務太慢。然而，出版商規模通常相對小，人力不足，書店若直接向出版社下訂單，常要等數星期才能補到貨，收到的書和帳目也常出錯。也因為出版商和書店有直接往來的習慣，發行商難以發揮對上下游「分而治之」的「仲介」 (brokerage) 作用，穩固自己的地位。另一方面，圖書發行商在產業界不受重視，長久下來也導致他們理性化程度和專業能力不足，例如他們

⁵ Thompson 指出，知識資本的重要性在於出版商擁有使用或開發所擁有的知識內容的權益，可以藉由出版這些內容而得到經濟收益。象徵資本則是沿用 Bourdieu (1993) 的概念，指的是特定個人或機構所累積的聲譽、認可和崇敬。

代理發行的商品不夠多，經濟規模不足，投資在管理系統及自動化設備的需求不高，也就難以如Chandler（1977）筆下的製造業批發商，成為將配銷系統理性化的關鍵角色。

三、出版商業迴圈：分析架構和研究方法

從以上的討論，可瞥見圖書配銷流程的複雜程度，從生產端的出版商、經過中間商層層轉發，最後到書店等零售通路，每道程序都需經過一再協商、確認。這個串連出版產業上中下游、由多重交易和商業往來構成的關係之網，的確可以擬想成一個多線交織的產業網絡；其中各個環節的能動者，包括出版商和書店、中間商和書店之間，透過進書退書、結帳收款等互動和交易建立起長期合作，除了生意往來，還發展出混雜了人情、私誼、信任等鑲嵌關係。但關係網絡和鑲嵌等概念，尚無法充分解釋這一產業中商業往來的型態和內涵。

自從經濟社會學家Granovetter於1985年發表探討鑲嵌問題的論著，提出經濟行動乃鑲嵌於人際關係網絡中的論點後，這一廣為接受的論點，不但為經濟社會學開啓新的篇章，也掀起社會關係對經濟行為的效應是正是負的辯論（Swedberg 1997; Uzzi 1997; Krippner 2001）。在Granovetter看來，公司或廠商之間的經濟交易中，其實存在著豐富的社會鑲嵌，這些社會聯繫和信任等關係，可以促使複雜的市場交易順暢進行，並可阻絕不法或不信任的問題。Granovetter的鑲嵌論點，同時隱含著社會關係對經濟活動有正面效益，例如他提到，市場實體間業已存在、密實的社會關係的互動之網，才是解釋組織型態效率高低的關鍵（Granovetter 1985: 502）；其他社會學者對社會網絡和鑲嵌的研究也顯示，社會關係有助提升交易的品質和速度（Powell 1990；陳介玄 1994；

陳介玄 1995；Powell et al. 1996; Uzzi 1996; Uzzi 1997）。不過，緊密的社會關係和網絡也會適得其反，例如Uzzi（1997: 58）的研究看到，廠商的交易關係過度鑲嵌在太多強連帶時反而會降低產能或提高風險，他認為，這是因為過度鑲嵌形成冗贅的連帶（*redundant tie*），會降低資訊流通，阻斷創新點子的來源。或者當資訊只在同樣的參與者間來回流動，則會導致鎖定（*lock-in*）、小團體思維和冗贅等負面效果（Smith-Doerr and Powell 2005: 391）。

的確，社會網絡、鑲嵌等概念，可幫助我們瞭解出版商、發行商和書店之間既存的商業往來關係，並進一步探討這些社會關係對配銷體系的正負效應。但是社會網絡的分析著重於探討位置（包括區位、節點等）或關係的性質或其結構型態，且關注其靜態關係（Smith-Doerr and Powell 2005），而較不易捕捉行動者和結構變遷等動態過程。

為了確切掌握出版產業上中下游商業往來的複雜關係，本研究運用Zelizer（2004; 2005; 2011）提出的「商業迴圈」概念，補充既有的社會網絡或供應鏈分析架構。Zelizer（2011: 307）自己也明白表示，她選用迴圈概念，用意在於推進有關網絡的思考。她認為，既有的網絡分析多半聚焦於相對穩定的社會關係模式和構型（*configurations*），而未能捕捉交易和其意義的多樣化內涵，也未能挖掘出其中蘊含的動態的、不斷協商的互動。她強調，迴圈在兩方面有別於一般所指的網絡，且含意更廣：一是迴圈包括了在場址內發生的動態、有意義且不斷協商的互動；二是迴圈包含了獨特的媒介（例如法定貨幣或地方性的代幣等），以及場址間一系列有組織、分化的移轉（例如禮物或補償）（Zelizer 2004: 125）。這些元素構成了一組制度結構，得以強化信用、信任和互惠關係。

接續上述討論，我認為，以下幾個理由可說明商業迴圈相較於產業

供應鏈或社會網絡概念，更能捕捉出版產業中組織或能動者間複雜且多重的動態關係。首先，出版迴圈有明確的界限及場址（出版社、發行人、書店等組織）；其次，不同組織和能動者之間的商業往來及非商業關係，則構成迴圈的動態。更重要的是，串起這個商業迴圈的要角——書，既是貨品，也是彼此間往來的重要媒介，而包括書的輸送及退書的逆物流則是媒介移轉的動線。早期有些書商透過「以貨換貨」，讓自家出版的書可以在其他店頭販售，同時交換其他書商的書來賣；或是臺灣出版界習用多年的交易制度「月結制」，可接受出版社以新書換退書，在這些做法中，書有如物物交換（barter）制度中的交易品，承載了貨幣的功能。

透過商業迴圈的概念，可以追索一本作品從完稿後，經由多重中介者加值和配送，最後呈現在消費者面前的過程；同時也不會遺漏出版產業因為退書優惠這一特殊制度而產生的退書等逆物流。我將出版商業迴圈的架構圖描繪如下（見圖1）。⁶

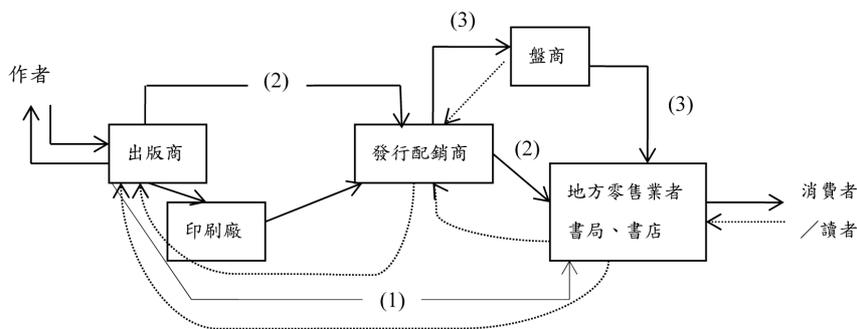


圖1 出版的商業迴圈

⁶ 由於本研究的分析範圍著重於書從生產到流通分配至零售點的商業迴圈，因而如教科書、電子書等不透過一般零售通路流通的書，不在本研究的討論之列。

運用這一架構圖來理解出版商業迴圈，有助於呈現並釐清這一迴圈在三個層面的運作與動態，包括書的輸送動線、迴圈中的重要能動者及彼此間的社會關係，以及制度（例如退書優惠制）的作用。在第一個層面，從圖1可看出，作者創作出內容後（有時也依出版社的企畫或設定撰稿）提交給出版社，出版社經過編輯、設計後送到印刷廠，印刷裝訂完成後的書籍成品，再透過不同的發行配銷管道送到零售店頭陳列銷售，包括（1）透過出版社的發行部門直接發給書店；或是（2）透過批發商或經銷商轉發；如果轉發的經銷商是區域型的，或規模有限，為了節省人力和運輸成本，通常還會再透過（3）各地盤商再發送到地區小書店。圖中以實線呈現由生產端運送至消費端的這幾種物流動線，虛線則代表退書、銷售情況及市場訊息反饋等反向流動。

在第二個層面，上述輸送動線中的各個鏈節，也是出版商業迴圈中重要的能動者，包括出版商、發行配銷商、盤商，以及書店等零售業者；他們同時還是串連起創作者和消費者／讀者的文化中介者（Thompson 2005: 23；李令儀 2014），且彼此間因著長期的商業往來、業務服務和訊息交換而形成綿密複雜的社會關係，包括鑲嵌和權力關係等。其中，由發行配銷商在架構圖中所處的位置，也可看出他們在這個商業迴圈中的關鍵角色；他們不但位居圖書輸送動線中的橋樑位置，也是發行、退書及訊息和帳目傳遞的集散點。事實上，發行商能否有效配銷，不僅涉及發行系統運作順暢與否，也會影響圖書銷售量，甚至影響到退書率。

第三個層面則幫助我們檢視包括退書優惠（或在臺灣行之有年的月結制）等制度，在這一架構圖中雖然隱而未現，卻是支撐這一迴圈運轉的重要元素。這些制度不但是各鏈節之間交易時依循的遊戲規則，也穩定了他們之間的社會關係；甚至因為部分結帳制度的作用，讓他們彼此

間的資金往來構成了緊密的鑲嵌（甚至借貸）關係，強化彼此的連帶，也界定了他們之間的權力關係。

以下各節即以出版商業迴圈做為本研究分析架構。第四節首先整理了臺灣圖書流通模式及配銷系統自1950年代以來的動態變化，同時論及中間商在這一過程中角色的轉變；第五節則聚焦於上述的第三層面，也就是退書優惠、月結制、保留款等制度在臺灣出版商業迴圈中的作用，以及對迴圈中交易模式所產生的影響；第六節則深入檢視第二層面，也就是迴圈中各鏈節能動者間的社會關係，這些社會關係在出版迴圈中不但產生了經濟效應（有正面也有負面），甚至也影響了出版商的生產決策。

在研究方法方面，本研究蒐集的經驗資料以深度訪談為主，田野觀察及文獻分析為輔。最早的田野工作從2010年底開始，並於2012到2013年間展開密集訪談。我根據出版社的公司規模（人數及每年出書量），以及受訪者位於出版產業鏈中的位置（生產、發行、銷售）為立意抽樣的基礎，選取56位受訪者進行面對面深度訪談（參見表1），訪談時間從50分鐘到五小時不等，其中並有超過十位的受訪者接受兩次以上的訪談。受訪者涵蓋臺灣出版迴圈中的關鍵鏈節，除了經手發行配銷業務最相關的經銷商和業務人員外，還包括和他們經常有業務往來的出版社發行人或社長（老闆）、編輯（從總編輯到基層編輯都有）、專業經理人（總經理、經理等）、行銷企畫，以及零售通路（包括連鎖書店、獨立書店和網路書店等）業者和工作者等。由於部分訪談內容涉及業務細節，文後引述的人名以假名或匿名處理。研究期間，我也參與官方或出版業界舉辦的相關研討會、公聽會、演講、座談會等活動，以參與觀察的方式瞭解產業界目前關心的問題，或面臨的困境，以彌補面對面訪談受限於提問範圍之不足。

表1 受訪者簡表⁷

職位	人數	出版業相關年資
經銷商、業務	6	11-43
出版人或編輯	26	7-40
經理人	9	15-29
行銷	6	11-30
零售通路	9	7-32
總計	56	

四、中間商的興起與角色

在早期圖書產業尙未有明確功能分化時，圖書的銷售應有很長一段時間是採「自產自銷」或「產銷合一」的模式。⁸ 戰後的臺灣也承襲類似的產銷合一方式，例如商務、中華書局、正中書局等由大陸來臺開設分局的「老字號書店」，他們本業即是出版社，但只在自己經營的門市販售所出版的書（陳可欣 2005: 42-43）；另外有些開書店的出版社也會將自家的書透過以書換書的方式和其他書店交換陳列（曾順隆 1999: 283）。除此之外，當時出版社的家數不多，書店的數量也有限，出版社出書後，通常是自行發書給所有往來的書店；有些則是自己發臺北地

⁷ 受訪者的職位和年資以受訪當時的職位和年資登錄。

⁸ 例如書籍史學者費夫賀和馬爾坦（2005: 274-311）從檔案資料建構出16到18世紀的書籍物流學，當時的印刷商除了在大學城附近設立店面賣書外，也會委託中間人帶著自家印的書到各大小城鎮遊說促銷；有些並常駐某些業績較佳的城鎮，開設小書攤或店面，成爲印刷商的零售書店。另外，根據中國近代圖書出版先驅商務印書館的資料，商務1900年即在上海開設滄海山房負責發行推銷；幾年後又在漢口成立第一個分館，此後陸續在全國各地設置分館，擴大營業，建立起自己的銷售體系（王學哲、方鵬程 2007: 18-19）。

區，其他地區則交由書報社配送。⁹ 這些書報社原本主要批發雜誌、報紙，因為運送地點與圖書販售的地點部分重疊（例如早期的書報攤也賣書），於是向出版社提議由他們協助中南部地區的書籍經銷業務，漸漸轉變成地區性的中盤商（凌雲 2002a: 11）。

出版社若自行發行，通常很耗時費工，如果不委託中盤商更是如此。1980年代就在大出版社擔任業務的陳總，談及傳統的發書方式說，當時他們通常是一組兩人，開著一臺「載卡多」一家家書店去送書；北部以外的書店，則是一兩個月出差一次，沿著「縱貫線」，一路從臺北開車南下，一趟下來，往往要耗時一星期。期間若遇到書送完需要補書，則是打電話回出版社叫書，並透過貨運行當中繼站。他說：

補書的情況下，他們（指同事）晚上就趕快把我們要補的書交到貨運行，貨運就會送到新竹（按：以桃竹苗為例）的貨運站，早期是大榮貨運比較多，變成我們早上起床之後，就開著車到新竹貨運站，去那邊領貨，領完貨之後拆包，把那些書再裝到車上去，再繼續往南下，就陸續的客戶就這樣一直送下去（訪談紀錄 PP02）。

由訪談紀錄可見，當時的發行工作辛苦且繁重，¹⁰ 爲了執行這些繁複的工作，即使是小出版社，也需耗費不少人力，例如一家每年出20本新書的出版社，發行人員即有兩到三名，人數比編輯還多。

⁹ 戰後初期，最早的臺灣書報業起源於有「上海幫」之稱的大陸來臺開業的業者，如上海書報社、中國書報發行所等（曾順隆 1999: 283-284）。

¹⁰ 之後隨著出版社新書量逐漸增加，並開始代理其他出版社的書代爲發行，該公司才在中部和南部各設辦事處，這樣頻繁出差送書的工作才告一段落。

另一方面，當時若要透過中盤商發書，則常流於漫無秩序，因為書店通常不主動挑書，新書「先到先贏」比速度；要不就是看中盤業務和書店老闆的關係。一位年資近40年的出版人回憶說，早期他們出版社的新書很搶手，出版社門口常上演中盤搶書的劇碼，只要新書接近上市，就有很多中盤商的業務在門口等著，印好的書一送到，大家就開始搶，先拿了就先趕去書店（非正式訪談紀錄）。經銷商的資深業務煌哥則指出，當時每家中盤的業務會重疊（不同經銷商可以代發同一家出版社的同本書），「所以要看生意的好壞，就要看這家經銷商的業務能力。」所謂業務能力，就是指業務和書店老闆的交情，業務和老闆交情若好，新書送到老闆不但來者不拒，放在最好的位置；書賣完了要補書，也會先找這位業務。（訪談紀錄 D001）

之後，隨著出版社家數增加，每年出版的新書書種也隨之增長，這種缺乏規範、耗時費力的圖書發行逐漸不敷所需，出版人也對這套層層轉發、「人力浪費」、紊亂的發行制度（隱地 1981: 270）感到不滿。1980年代初，出版界開始有人倡議「產銷分離」制度，及推動圖書總代理或總經銷（張清吉、林賢儒 1981: 225；陳銘礪 1987: 68）。前者主要是參考日本，出版社把發行部門抽離出來，交給發行專門機構負責，專司市場、分銷、處理、調查等工作；後者則是指一家出版社的書全部委由一家發行商代理發行，也藉以建立起更明確的發行規範，改善中盤搶書、業務送書到書店需各憑本事的狀況。

產銷分離和總經銷制度的提出，代表當時的出版界開始考慮到更有效地運用人力和運輸方式；相較於傳統的自行發行或層層轉發，產銷分工和代理制度理應更有效率。另一方面，相對於多數的小出版社，中盤或經銷商也較有和書店斡旋的能力，可以改善書店拖延書款的問題（隱地 1978）。尤其1980年代中期以金石堂、新學友書店為代表的連鎖書店

興起，這些中間商也開始肩負起和連鎖書店交涉的工作。在上述的背景
下，包括台英社、農學社、聯經、黎銘等較大型的圖書經銷商，開始部
署全臺的行銷通路，企圖掌握多數的圖書經銷權，爭取圖書經銷業的
地位（黃淑惠 2000: 36；辛廣偉 2000: 95）。

1980年代起，隨著產銷分離和總經銷制度逐步確立，經銷商和中盤
等中間商在出版產業鏈中開始扮演不可或缺的角色，以經銷商居中配
銷，串連起上中、下、游的圖書經銷體系逐漸定型。¹¹ 尤其此時適逢解
嚴前後言論管制鬆綁，出版市場急遽擴張，經銷商的經營規模不但日漸
擴大，新創業的經銷商也不在少數。有業者指出，1980年代末期到1990
年代末的十年間，增加的圖書總經銷發行公司至少有20家；上游與下游
的發行秩序、交易規則以及圖書發行情態也在這一時期產生結構性的轉
折（曾順隆 1999: 284）。蘇拾平則指出，這個產業細密的產業系統和制
度，主要形成於1985年到2005年間（蘇拾平、王思迅 2007b: 367）。本
研究對配銷系統的討論，也以奠定於這一時期的經銷體系為主。¹²

自此，經銷商在出版商業迴圈中的角色，也從早期集貨、送書等
集散和物流的功能，延伸擴充至其他的服務，包括商業流通（配銷新
書）、資訊流通（傳遞書籍和銷售資訊等）、金融流通和支援機能等
（曾順隆 1999: 286-287；黃淑惠 2000: 99）。其中較特殊的一項服務是

¹¹ 產業界一般所稱的上游，是以出版社組織為核心（通常含括作者）的生產端；中
游則是包括經銷商、中盤在內的發行配銷商；下游則是以書店為主的零售店頭構
成的銷售端，隨著零售通路越來越多元，可包括傳統的實體書店、連鎖書店，以及
網路書店和超商、量販店等新興通路。

¹² 2005年前後，經銷商在配銷體系中的主導角色開始動搖，甚至在大型連鎖書店陸
續建立自己的物流中心後，而遭到「邊緣化」（郝明義 2007），也有受訪者以「去
中間化」指稱這一趨勢（訪談紀錄 M002；PP04）。由於這一趨勢仍屬進行式，且
可能干擾論述主軸，本文暫不做細部的討論。

金融流通，由於許多出版社和書店的往來都委由經銷商代理，經銷商也必須替出版社向書店對帳、收款，並定期和出版社核對帳並付款；有些經銷商甚至讓出版社融資，解決出版社現金周轉不足的問題（黃淑惠 2000: 108）。綜合以上功能，以經銷公司總經理康總的說法，經銷商即是扮演書店和出版社之間的橋樑：

對書店來講，我們是他的進貨商，幫他選書的；同樣我們對出版社來講，我也是要幫書店選擇好的出版品，所以我們的角色就是扮演書店跟出版社之間，中間一個橋樑，讓他們獲利，他們賺錢我們才有可能賺錢，他們都虧錢我們一定虧錢。（訪談紀錄 D005）

五、出版商業迴圈的交易模式與制度結構

然而，圖書產業的一些特殊性，使得經銷商和上下游之間的實際往來遠比前述提供物流、商流等服務更為複雜。尤其是經銷商肩負的金流機能，等於是握有出版社的帳款和現金等命脈，足以影響出版社的存續，因而除了信任關係，更需要具體的信用擔保。這就涉及Zelizer（2004: 124）在討論商業迴圈時所提到，每個獨特的迴圈都包含某些不同的理解、常規、訊息、義務、權利、象徵和交換媒介；並會發展出一種制度結構，強化其中的信用、信任和互惠行為。在臺灣的出版商業迴圈中，這些特殊的制度結構包括退書優惠、月結制和保留款等，除了反映書的文化商品特性，也反映了這個商業迴圈在臺灣特殊的發展脈絡。

（一）月結制及其影響

月結制指的是出版商和經銷商、書店往來的一種結帳方式。通常是由出版商將上月底至本月底的各批次出貨金額彙總扣除各批次退貨金額彙總，於下月初前向各中下游經銷商或書店對帳請款；中下游核對無誤，會在下月底前開出60天或90天的到期支票付款（蘇拾平 1999: 303）。「月結」本就是臺灣中小企業習用的一種交易默契，但在臺灣的出版商業迴圈中，卻成爲一種特殊且影響深遠的非正式制度。出版商業迴圈中的月結制和其他產業採行月結交易最大的差異，主要在於前述的退書優惠制，因爲書店可無條件退書，出版商和書店間彼此爲了結帳方便，於是發展出一種可用其他書抵銷退書貨款的做法。但這個制度之所以特殊且重要，還在於制度形成的特殊背景，首先，它鑲嵌在臺灣特殊的歷史文化脈絡中而形成，也就是戰後長期的政治戒嚴，和其後出版產業「壓縮成長」的特殊發展模式；其次，它鑲嵌在出版商業迴圈的生產和交易慣習（habitus）中，且強化了這些慣習。分述如下：

1. 本文所謂的「壓縮成長」，指的是臺灣出版品的類型和數量在政治戒嚴時期因爲言論和出版管制而受限，直到解嚴前後，管制鬆綁，出版量和書種隨即呈現爆發式成長。細究月結制的形成背景，與長期戒嚴及其後的壓縮成長模式大爲相關。根據資深出版人對出版產業界結帳制度的分析，早期出版市場的結帳制度曾歷經「買斷（可退）」、「買斷仍可換貨」及「月結」三種方式的演變（蘇拾平、王思迅 2007），都與書市供給量的變化有關。戒嚴時期由於嚴苛的出版管制，新書出版量少，書市供不應求，退書率相對低，書店和出版商間也維持著以長期合作爲基礎的和諧關係（蘇拾平 2007: 368）；在此背景下，雙方的交易方式也就逐漸從類似寄售的「買斷可退」，結合原本即存在的「以書換

書」，發展出換貨的制度，也就是賣不出去的書可用原價換新書再進貨（訪談紀錄 D001）。以蘇拾平（2007: 368-369）的看法，月結制即是這種換貨制度後再進一步發展。他並認為，在1980年代中期以降，月結制成為合理且受歡迎的制度，也可說是一套支撐和幫助出版業繼續成長發展的制度。也有受訪者強調，在當時的時空背景下，月結制曾是一套非常有效率的制度（訪談紀錄 PP04）。

2.如上所述，月結制最初只是一種交易默契，也不是正式的會計制度，但隨著解嚴後新書出版量大增，月結制卻因為方便、有彈性而受到普遍採用。然而這一便宜行事的制度，卻助長了臺灣出版商「以書養書」的生產慣習。出版界長久以來即有「以書養書」的傳統，這有兩個層面的意義。一是如前所述的「青蛙下蛋」策略，「以暢銷書養理想書」；另一層面則是在上述的制度環境中，出版社發展出以出新書抵銷退書貨款的投機做法。例如獨立出版人陳夏民（2012: 116）舉例說，他若將一千本新書交給經銷商發行，三個月後和經銷商結算收支，扣掉退書及保留款，最後收到的書款可能只有48,000元；但如果出版社在收款該月未出新書，「先前退書的帳款會讓帳面變成負的」，他說：「所以為了要有穩定收入（通常不是現金，而是開票），很多出版社就必須每個月都推出新書，才有辦法維持支出，這也就是『第二層面的以書養書』。」另一位成立不到一年的小出版社社長受訪時也強調，新出版社一定要每月都出新書，「否則帳面會變成負的，很可怕」（訪談紀錄 P020）。可見對資金和周轉能力皆有限的小出版社而言，相較於拿出現金支付退書的貨款，規律且穩定出新書是較理性的策略。然而，這類「以書養書」的操作手法也讓不少出版商為了規避資金壓力而出書，而非經過審慎評估和規劃，長期以往，也讓市場充斥著不少濫竽充數的新書，最後只是讓退書率更為升高。

因而在不少出版業者眼中，月結制成為出版市場供過於求的禍首，例如金石堂和誠品兩家大型連鎖書店在2007、2008年先後硬性要求和出版社、經銷商等供應商變更結帳制度，端上檯面的理由即是月結制助長出版商「以書養書」的陋習，造成市場上的過度供給（張豐榮 2008）。另一方面，月結制與退書優惠一樣，也提高了不確定性的風險。最明顯可見的即是銷售數字的不透明，這種進退貨結帳方式以期限結帳，不會比對單書的銷售量，再加上多數經銷商並未引進電腦管理系統，很難掌握每本書的實際銷售狀況，也無法回饋給出版社參考，讓出版社對銷售、加印量及庫存量的判斷都難有精確的基礎，對市場的反應也相當遲鈍。

（二）庫存管理的挑戰

圖書產業的另一特殊性，則在於圖書做為知識產品的特質。由於書肩負著知識傳遞和累積的任務，其價值理應較不會因時間流逝而有所貶損，例如有些文學經典可以歷經數百年而不衰，有些絕版珍本書在舊書市場中的價格甚至高出原定價數倍到數十倍。然而，退書所造成的大量庫存卻挑戰了書做為永久知識寶庫的地位。以出版界的行話，即是庫存書該視為資產或是負債（蘇拾平 2007）。

文前已強調，臺灣出版界適用於以商業迴圈概念來分析的理由之一，即是書在其中扮演著類似以物易物系統中的代幣角色，不管是早期的以書換書，或是在月結制的約定下以新書換舊書，都可看到拿書抵貨款的這種貨幣邏輯；然而，當這種代幣或信用券可能因滯銷而無法兌現時，該如何權衡其價值，如何權衡去留，對業者的價值觀則構成一大考驗。如前所述，1980年代前，整體書市供不應求，退書量少，因而早期

的出版社和書店通常將未賣出的書視為資產，因為擺著還是有可能賣得掉（訪談紀錄 D002）。但是自1990年代起，新書書種急遽增加，加以連鎖書店開始重視書在書店中的「周轉率」（turnover rate），加快退書的速度後，書的生命周期快速縮短，未賣出或遭退回的庫存書也讓出版社面臨進退兩難的挑戰。

出版界看待庫存書的態度開始改觀，有其現實的成本考量。首先，近二、三十年來房價和地租飆漲，造成倉儲成本快速升高；以一家成立十年以上、每年出書達40~48種的中小型出版社為例，每年的倉庫租金即需付出十幾萬元（訪談紀錄 S003）；其次，書一旦從書店退回，書況都會變差，包括折損、污損，或書封貼貼紙、書背蓋印等，不但很難再賣出，要重新整理再發出去也需耗費很多人力（訪談紀錄 P015）。

不過，更重要的是，這些存放在倉庫裡的書從過去的有價資產，演變為某些人眼中的負債，¹³ 反映的則是價值觀的差異。或許可以將每個人對書的價值觀想像成一道光譜，光譜的一端視書為知識和文化的載體，具有超凡地位；另一端則把書等同於衣服鞋襪等一般商品，過期即可丟，賣不掉或退回後即失去價值。每個人的價值觀養成皆有獨特的背景，不應斷然二分，也與其位處產業中的角色沒有必然關係；但若簡化一點來看，部分傳統出版人較趨近這一價值光譜的文化端，他們認為不應以商業操作玷污書的價值，因而排斥打折、促銷、低價拋售等讓書快速貶值的手段；重視數字績效的經理人則趨近於商品端，他們關心的是如何讓這些滯留在倉庫裡的貨品「還能轉動變成錢」。此外，明顯可見的是，隨著退書量增加、倉儲壓力升高，也動搖了許多業者的價值觀，不得不往商品端漂移。

¹³ 有些出版公司在財務報表上直接將退書列為赤字，意味著書退回來即成為負債（訪談紀錄 P022）。

趨近光譜兩端的兩種態度，曾在出版集團擔任行銷企畫的育如都見過。她說，一位作家出身的出版人一直捨不得賤賣庫存或把它們「切掉」，「但是在這種狀況下，你越捨不得，就會造成你庫存壓力越高。」在她眼中，擁有「控管庫存」、「消化庫存」的能力，也是成功出版經理人必備的經營手腕。她說：「對，國稅局會認為那（庫存）是你的資產，但所有經理人都會認為說，那是你的負債。那你該如何把負債做清算，不管是低價賣，或者是就認賠，去處理掉，我覺得那都考驗一個管理者。」（訪談紀錄 M003）

這種管理邏輯推到極端，育如直言，書若只是放在倉庫裡動不了，「那個東西賣不出去，它就是廢紙」。（訪談紀錄 M003）而她所說的「處理掉」，即是定期銷毀庫存書。銷毀書如今在出版界已不是秘密。一家出版社的業務經理壘哥曾在臉書上以揶揄口吻寫下他奉命銷毀庫存的心情：

幹銷毀這件事哦……一邊工作一邊想，若真有前世，我是幹了焚書還是坑儒這事兒，這輩子得來賣書還債？……就算這輩子得來賣書還債，可社長還是讓我去銷毀書……輪迴這件事是不公平的，我根本跳不出輪迴……¹⁴

壘哥的臉書友人、也在出版業工作的Alan則這樣回應貼文：「不銷毀就得賤賣破壞品牌 / 不銷毀就得購屋囤放庫存 / 不銷毀就得租倉擺放庫存、不銷毀就得讓庫存吃毛利」，篤定的語氣，顯示出部分出版業者已將銷毀書視為不得不然的態度。

¹⁴ 見https://www.facebook.com/cat.tony.7/posts/494116827300386?comment_id=5743131¬if，已徵求貼文者同意。

表面上看來，當銷毀成爲處理庫存書的常態選項，坐實了賣不出去的庫存書等於無價值廢紙的態度，然而許多出版業者選擇銷毀也是不得已。他們實際評估的理由，除了降低倉儲壓力外，還包括稅務的考量，如同育如所提及，稅務機關會把庫存列爲資產，但若加以銷毀反而可以列爲財產「損失」，減輕稅務負擔。另一方面，銷毀還有更複雜的考慮，即是如Alan一口氣羅列出數個理由的其中之一，是要避免「賤賣破壞品牌」。1980年代時曾有大量書籍因爲出版社倒閉而流入地攤，以三折賣出，讓一般出版商飽受威脅（王榮文 1994）；2000年左右起市場上又出現「69元書店」（行政院新聞局 2003: 59），造成價格破壞；爲擔心重蹈覆轍，許多出版商銷毀庫存書，反而是要避免大量庫存傾銷到市面上低價販賣，而讓書快速貶值。這種弔詭的做法，雖然運用的還是商業手段，卻仍有爲書保留一席文化地位的另一層用意。

退書和庫存除了增加出版商的倉儲壓力之外，月結制的制度安排，也讓出版迴圈中的各方業者各自都承受了持有存貨的風險。前面提到，退書優惠制之所以風行，是因爲書在零售端賣不掉還是可退回給供應商（指經銷商和出版社），庫存風險降低，從而提高書店的進貨意願。但月結制讓上下游間的商業往來更爲複雜。在月結的默契下，書店進貨結帳後，到書真正賣出或退回前，書店形同已先付款買下；倘若這期間遇到供應商結束營業或無預警倒閉，書店「求退無門」，書又賣不出去，只能認賠了事。同樣，經銷商面對出版社也有類似的風險。尤其在臺灣做出版，創業的資金門檻低，許多小出版社資金有限，一旦現金周轉不靈即可能倒閉，這時書店和經銷商都會受到損失。

2014年在文化部主辦的一場座談會上，出版同業公會全國聯合會理事長楊克齊曾以他過去經營區域中盤「中部書報社」的經驗，來談業者各自的風險評估和影響，他說：

臺灣的中盤，只有一句話，「只能暴斃，沒有辦法善終」，所謂暴斃，就是你要（先）倒閉，再來看怎麼喬。你今天如果說，好，我不做了，那你完了，這中盤絕對完蛋。你說我不做了，理論上是絕對OK的，你書店退我書，我把書退給出版社，出版社把錢還給我，我把錢還給書店，應該是這樣子，但是往往當你不做，書店第一個不會退你書。我（書店）可以給你書，但是你中盤不會找我錢啦；第二個，中盤拿回去，出版社往往不會找錢給中盤，因為臺灣出版社進入門檻太容易，資金門檻太低，所以他的財力往往是小（田野筆記 2014/04/28）。

楊克齊的言下之意，按照退書優惠的精神，最簡單的道理就是退書還錢；然而實際上一旦經銷商或中盤打算結束營業，各方都怕吃虧受害，此時中間商不但角色尷尬，且風險最高；因為財力不夠的出版社很難拿出現金對大批退書付款；而書店在預期拿不到退書書款的情況下（除非經銷商先代出版社墊錢），也很難把書交出來，各自僵持不下，經銷商「書」財兩失，才會形成經銷商難以「善終」的局面。

同樣的，經銷商若倒閉，委由他們代收書款的出版社損失最大；書店若結束營業，經銷商和出版商也會受到波及。出版人王榮文（1994）曾指出，1980年代因為中盤和通路連鎖倒閉，造成一些出版社也跟著結束。2007年第三大經銷商凌域傳出倒閉，許多出版社因而受牽連財務吃緊，甚至也有小出版社因而周轉失靈而被迫結束（中國時報 2007）。更早之前，連鎖書店新學友書局2001年因風災受創面臨財務困境，以經銷商為主體的中華民國圖書發行協進會曾出面協調，當時單是協進會與新學友有商業往來的56家會員，受新學友積欠的債務即達九千一百多萬

（凌雲 2002b: 5）。由此可見，這個商業迴圈因為退書優惠、月結等制度，不但使得彼此在財務上緊密相依，一旦某個鏈節周轉不靈，其上下游都可能受波及，甚至蒙受損失。

（三）保留款

因而有些經銷商和書店為了自保，會在結帳時扣下一定成數或定額的保留款，以轉嫁退書與持有存貨的風險（蘇拾平 1999: 303）。根據田野訪談所得，有些經銷商已將保留款（也有業者直接稱為「退書準備金」）制度化，明訂於總代理的合約中。一般的條件是新書首刷保留三成不結款（例如首刷三千本，經銷商在結帳時先扣下九百本的書款不付給出版社），有些經銷商還會另扣一定額度（例如每個月十萬元，形同押金）保留款，讓出版社共同分攤連鎖書店要求的保留款（訪談紀錄 D001; P020）。保留款措施制度化後，首當其衝的是新成立的小出版社。隨著退書率升高，出版社的毛利率也跟著萎縮；同時每個月的實收進帳又有一筆會先被經銷商扣款，使得能收到的帳款更形減少。如此一來，新出版社不但可運用的資金減少，即使書賣出去，資金的回收期也會拉長到半年以上。

綜合以上的討論，臺灣出版業界的交易制度，包括退書優惠、月結制和保留款等正式或非正式的約定，不只是這個商業迴圈不同鏈節之間彼此往來的規範和遊戲規則，也支撐起這個迴圈中的商品（書）、貨款、商業往來，甚至包括信任和意義（價值觀）的運轉。尤其出版商和經銷商之間，透過月結制和保留款（甚至借貸關係）的約束，更形成非常緊密且難以切斷的連結。

理論上，出版社和經銷商之間是委託代理的合約關係，合約到期，

兩造若對合作關係不滿意即可解約；但有了保留款及月結制的約束，雙方若要解約，要付出極高的成本。蘇拾平（1999: 303）曾分析：「月結制不同於寄售或買斷，而是一種以永續交易為前提的長期合約關係，解約經常導致兩敗俱傷。」具體來說，對出版社而言，解約後經銷商雖會退回保留款，但同時也要準備一大筆錢應付從中下游退回的書，即使轉換經銷商的過程一切順利，要等到新經銷商結帳兌現，也需要三到四個月；另外還需考慮通路退書回來重新鋪書之間的缺書問題。對經銷商而言，則需一次結清與出版社間的保留款，若準備金不足，也會造成周轉的問題。在衡量這些成本和困難之後，通常一般財力有限、欠缺現金周轉能力的小出版社不敢貿然解約。一家受訪的小出版社在轉換經銷商前，即準備了六百萬元因應可能的狀況（訪談紀錄 P013）。另一位總編輯在訪談時即使對經銷商有諸多抱怨，最後還是決定和經銷商「將就」下去，他形容彼此間就像離不了婚的「小怨偶」：「好嘛，大家都將就將就，然後兩個都醜，就在一起好了。」（訪談紀錄 P016）

六、出版商業迴圈中的社會關係

在田野訪談的過程中，不只一位受訪者以「結婚」比喻出版社和經銷商間的關係。出版社和經銷商雙方雖以一紙合約維繫，但就像結婚不只是夫妻兩人情投意合即可，還涉及兩人甚至兩個家族背後的複雜社會網絡；出版社和經銷商之間也是一樣，兩造間除了前述物流、商流、金流和訊息流通等互動外，還混雜著人情、信任、甚至借貸等關係，尤其牽涉到前一節討論的保留款制度，解約成本極高，使得彼此的連帶更加緊密而難以切斷，難怪會說結婚容易離婚難。另一方面，就中間商和銷售端的關係來看，對書店而言，經銷商則形同主要的供應商，尤其是接

收新書訊息較為被動的傳統書店，他們進書的貨源幾乎就靠經銷商；如果經銷商送來的書偏離店裡主要客源所需，或是近年來有些經銷商因為運輸成本、路順等效率考量，不願送書到某些偏遠書店，甚至會讓這些書店經營困難。由此看來，經銷商和書店之間也不只是純粹的商業往來而已，他們之間的社會關係除了會影響書店進書、補書的選擇，甚至會影響到某些書店的存續。

放入出版商業迴圈的架構中來看，經銷商身為中間商，透過和生產端出版商之間的委託關係，以及和銷售端點的長期往來，培養出交情、默契和信任，基於這些社會關係，各方會盡量避免違規和欺騙以免傷了感情；另一方面，他們彼此之間又透過月結制、保留款等約定和規範，以長期合作的預期為基礎，綑綁在一起。前者類似Granovetter（1990: 99）所討論的「關係的鑲嵌」（relational embeddedness），也就是行動者間的人際關係，取決於長期的互動和相應的相互預期；不過，經銷商和出版商、書店業者之間的往來，還不僅止於鑲嵌關係而已。由於這些能動者彼此間頻繁交換出版迴圈內的訊息，共享著相似的理解，也有相互期望的權利和義務，更受到月結制、保留款等制度所約束；同時，正如前一節所討論的，這些制度還涉及不同鏈節能動者之間有關進退貨交易、庫存書的價值認定（是資產還是負債）、庫存所有權歸屬等規範，凡此種種，都構成Zelizer所稱的制度結構，在這個以書做為獨特交換媒介的迴圈中，維繫著能動者間的往來和交易。在這一節中，我以實例說明配銷體系的運作，以及這些能動者之間的實質合作和權力關係的轉變，並將進一步分析，對整體出版商業迴圈的運作而言，這些制度結構和如此緊密的社會關係產生了哪些正面或負面的影響。

（一）從關係的鑲嵌到掌握實質資源的斡旋

對出版社來說，經銷商等於是獨立在外的發行部門；尤其有些小出版社未編制發行人力、甚至沒有倉庫，在物流和倉儲方面甚為仰賴經銷商，彼此之間也需要頻繁溝通和密切配合，若是出版社和經銷商的業務員之間溝通順暢，推動和執行發行業務也會順利許多。在出版社擔任總監、也代理其他出版社發行業務的安哥受訪時，不只一次強調雙方的「默契」很重要。他舉例說，不同書種配銷到書店的規模和數量都不同，一般業務在配銷新書時，會先徵詢出版社，這本書的發行規模是要保守、全面，還是分等級？若是保守的話，發的量又是哪個等級？這些發行細節，就靠雙方間溝通協調來決定。他形容，「這就是默契。」

比如說，默契到最好的時候到什麼程度？「啊就跟那個（書）差不多嘛！」「好，那我就懂」，就知道怎麼發。這就是默契，兩句話。如果是沒有默契，搞不好槓一個小時還沒結果。那你沒有默契的狀況下，發出去的量如果不對，又造成銷售上的落差，那就開始要吵啦。「我當初講的就是這樣啊！」「我覺得當初不是這樣啊，要不要我們翻記錄？」其實當默契順暢之後，這些問題就少了。（訪談紀錄 D002）

安哥所強調的默契，除了雙方因為頻繁溝通而對彼此的熟悉，以及對方可能出現的預期反應之外，也包括因長期合作和互動史而建立起對業務內容或行規的共同理解，例如以往類似書種的配銷模式是否奏效，是否可援引為參照，這都是彼此間形成默契的基礎；以安哥自己的說法，「其實現在出版社的行銷也大概都懂業務（按：指銷售業務），所

以基本上跟他們溝通都很順暢，只要跟他們一講就懂，這就是默契。」
（訪談紀錄 D002）

諸如「默契」這類的鑲嵌關係，近似於Uzzi（1996, 1997）討論過的細密訊息的傳遞（fine-grained information transfer），也就是鑲嵌關係有助於合作夥伴快速交換訊息，加速彼此理解，加快決策速度，而促成節約時間（economies of time）等經濟效果。另一方面，除了配銷策略外，經銷商的發行工作是否確實，也會影響到出版社的銷售實績。一個重要的細節是經銷業務是否能確實查補書店的庫存和缺書，這項工作通常還涉及經銷業務和書店是否交好。一般而言，書店發現缺書或可銷售存量不足時，會向供應商發訂單要求補書；然而每家書店陳列的書動輒成千上萬種，除非是熱賣的暢銷書，否則書店很少會勤快查補，於是需要經銷商或出版社的巡迴業務主動查補提醒書店，或直接取回訂單補書（蘇拾平 1999: 302）。有時若未確實查補造成缺書或斷書（出版社已沒有庫存書，通常需要加印或再刷），一個周末可能會損失幾百本甚至上千本書的業績。出版社業務經理壘哥受訪時批評某家經銷商服務不夠好時舉例說，「他們送書到書店，月初整包送去，到了月底書店連拆封都沒拆，又整包退回來」（訪談紀錄 S001），他認為就是經銷業務未能善盡核對、查補之責。

因而，不只經銷商和出版社需建立合作默契，有意識的出版社業務或經銷商也會認真經營和書店的關係。第二節中提到，早期總經銷制度未建立前，在經銷商業務重疊的情況下，經銷商的業務能力就是和書店老闆的交情深淺，還有受訪者對我形容某家服務周到的經銷商靠的是「喝酒文化」（訪談紀錄 D003）；¹⁵ 即使到了現在，除了連鎖書店的

¹⁵ 有總編輯在訪談時提到，他任職於某出版集團時，每年至少都要隨老闆到中南部和書店業者和中盤商吃飯，一桌桌去敬酒（訪談紀錄 P013）。我也曾受邀參加一家

平臺陳列是依照書店的政策或店長、門市的專業判斷之外，傳統書店如何安排新書的陳列位置和方式，也會取決於業務的請託或推薦。例如有位資深行銷經理提到過去的業務主管在訓練下屬時，強調拜訪書店的重要性，要一家一家親自跑：「他那時候都教我們，去書店，你要怎麼看這個書店的經營，而且你要跟老闆聊什麼，連他家、他太太，通通都知道，然後自己做筆記。」如此認真經營之下，這家出版社一旦有新書上市，傳統書店通常都會替他們預留店內最好的陳列位置（訪談紀錄 M004）。

壘哥也提到，有些經銷商對公司業務員的要求和管理，就是要他們和書店建立起非常好的關係。他舉例，經銷公司偉宏的老闆娘曾對他轉述，某次她到中南部拜訪書店，和老闆之間的對話。老闆娘埋怨說：

「講那什麼話？我到下港，我是來看老朋友，他們看到我就說，叫我麥來。我是來看書店、看市場，叫我麥來。麥來就算了，還跟我說，老闆娘妳麥來了，您業務來就好了，你業務如果丟衛生紙給我們，我們也是會替他賣的！」（臺語）你看，偉宏生意可以做成這樣！書店老闆可以這樣講，說你老闆娘不用來（書店現場巡視），你業務丟衛生紙來，只要是紙的，我都可以賣！（訪談紀錄 S001）

這種「送衛生紙來我們也會想辦法替你賣掉」的態度，顯示出書店和經銷商互相「搏感情」下的使命必達：爲了回報妳的友誼（老闆娘說的不是巡視書店，而是「看老朋友」）、關照我的生意，「你送來的我

中型出版公司的年中餐會，會中主要宴請的對象就是該公司的經銷商和相關的中盤商，以及連鎖書店、網路書店等通路業者。

一定替妳好好賣」，同時也承諾自己會確實履行賣書的義務；另一方面也流露出書店對經銷商的信任和信心：「你選來的書一定好賣」。從這段對話中，可看出經銷商和書店之間，不僅止於噓寒問暖的人情關係而已，也反映出彼此對對方、對書業的理解、對權利義務的重申，以及因長期往來奠定的信任等等。與此對照的另一種極端，則是送到書店的書在月底「整包退回來」的情況，通常是經銷商業務未能和書店經營好關係，缺乏關照、查補也不勤，最後才會落得整批書遭退書的下場。

不過，在1980年代中期連鎖書店開始搶攻市場後，經銷商就不能只靠套交情而得到書店對所代理書的照料，而是得靠著對書店經營細節的掌握和熟稔，替代理的出版社和書爭取較好的條件，例如較多的進書量，或醒目的陳列位置。這時業務和經銷商開始從過去「用力」的角色，演進成「通路行銷」，專門負責和書店溝通斡旋，而和直接面向讀者或媒體的「企畫行銷」有所區隔。安哥說，通路行銷通常會運用價格（折扣）、數量、和文宣三種籌碼彼此搭配，去和書店交換更多優惠，例如提高進貨量或堆疊陳列。這種和書店談判斡旋的能力，就不再只是強調一對一單純的人情關係，而是透過瞭解整家書店的經營方式、空間配置等「資源」，再以業務授權範圍內能開出的優惠條件來交換。這種往來方式，已跳脫純粹的私人情誼，而是包括對整個網絡或運作邏輯的掌握。

（二）權力關係的轉變

第二節已提到，出版場域中最受重視的資源是象徵資本和知識資本，因而擁有並累積最多象徵資本的出版商，在這個場域中擁有一定的發言權和主導地位。然而在臺灣出版迴圈產銷分離的架構下，出版商常

需透過經銷商才能取得較完整的市場資訊，也相當依賴經銷商提供的消費端訊息反饋，這些對資訊和資源的依賴，不但加深了出版社和經銷商間的鑲嵌關係，隨著產業結構的變化，也讓雙方之間的權力關係產生微妙的變化，出版商過去在商業迴圈中的主導權，逐漸拱手讓人。同時，出版迴圈權力關係的轉變不只發生在上游和中游之間，經銷商和傳統書店的合作關係也出現大幅變化。

如前所述，在既有的經銷體系下，許多採行總經銷制的出版社，與零售通路之間的交涉多半委由經銷商代為處理，長此以往，許多出版社也形成一種對經銷商的依賴關係，包括和書店間的收款結帳等「金流」全都委由經銷商經手；零售通路回報的銷售狀況及消費端的訊息反饋，出版商也常需透過經銷商才能得知。近年來更演變成出版社需透過經銷商探知通路的採購意願，而做出印量的決策。

第五節提到，由於退書和庫存管理的壓力升高，使得出版界對退書和庫存量「斤斤計較」，出版社也開始依賴經銷商協助判斷印量。¹⁶ 傳統上出版社的印量評估應是依照自己的選題自信和經驗判斷，以即將發行的新書銷售潛力決定印多少冊，在告知經銷商印量後，還可要求對方擬出「發行計畫書」，決定配銷方式，例如主要連鎖書店總量給多少，其餘實體書店怎麼分配等；但以近年來的書市現況，「這個現在已經行不通了」，安哥在受訪時半開玩笑說，「什麼叫做發行計畫書，那應該

¹⁶ Thompson (2005) 將有關新書印刷量與定價的複雜決策稱為「出版經濟學」，簡單來說，以目前出版業普遍使用的平版印刷 (lithography) 方式考量，大量印刷時，每本書的平均單位成本會降低 (Greco 2007: 119-121)，例如印三千本和印一千本，每本書的單位成本可能相差50元，所以印三千本會比較划算。但如果書的銷售狀況不佳造成退書，一旦退書率超過三成五，獲利即可能被這些未來不一定賣得出去的庫存書抵銷掉。

是發行空想書吧。」（訪談紀錄 D002）

安哥指出，現在出版社爲了控制退書率，在決定印量前，會先請業務或經銷商先行詢問主要通路可能的採購量來「徵訂」（訪談紀錄 D002）。尤其是較爲謹慎或成本控制較嚴的出版社，多半都會先透過「詢量」或「徵訂」，據以研判印量；若出版社即將推出自己認定的重點書或「大書」，更會先透過這一步驟審慎評估，以避免一廂情願造成印太多。這個程序有兩個意義：一是透過中游居間詢量徵詢通路的意見和判斷，意味著整個出版商業迴圈的扣連更爲緊密，出版社更加依賴經銷商，也依賴書店通路的市場判斷；另一方面，也顯示出版社在這個迴圈的主導地位大不如前。壘哥就感嘆：

沒辦法，時代在變。本來以前出版社主導的市場，現在變成通路在主導；以前出版社我配給你幾本就配給你幾本，你不要太囉唆了，下次就不配給你，對不對。……現在市場就一直都是通路在主導。出版社已經很難拉回來了。都只是抵抗。要不然你就不要做。（訪談紀錄 S001）

不過，即使出版社和經銷商在印量方面力求精準，由於書做爲文化商品所具有的需求面不確定性的特性，上市後卻還是很難維持市場上的正常供需。印太多，供過於求的結果，會造成退書和庫存；印量不足，則可能造成缺書或斷書，讓獲利因爲銷售期中斷或縮短而打了折扣。可見印量判斷是否準確，足以影響到出版社的盈虧。安哥將事前對印量的權衡比喻爲「天平的兩端」，一端是對銷售的預期，另一端則是書上市後實際銷售狀況和預期之間的落差。他說：「誰知道書到了市場是什麼狀況？因爲那是個未知數，到了市場才知道。當這個東西一到了市場，

銷售狀況發生的時候，你才知道你到底是在天平的哪一端。」（訪談紀錄 D002）

由此來看，若出版社對印量的評估缺乏定見，就容易受到經銷商所影響。有些經銷商，例如安哥自認比較保守，會避免印太多造成退書；但他也曾因印太少造成缺書，「被作者罵到臭頭」。然而也有其他經銷商認為，如果新書有賣點、有話題性，詢量時通路的反應也不差，就經銷商的立場來說，「可以做多，絕不做少」。另一位經銷商總經理南哥即為代表。南哥分析：

因為離庫（指書從倉庫發出去）對我們來說是很重要的，離庫到一定的量，就是一種機會。就出版社來說，他也在等這個機會。我們已經很保守了，我們不是發一萬喔。金石堂說要拿多少，我們還給他減量、打折。（追問：所以書店那邊也是有期待？）這種有話題的東西，書店也好、經銷商也好，還有出版社都想要賭一下。賭一下只有兩個結果，一個就是賭對了，一個就是庫存很多。但是只要機會來了就要賭，你不賭就沒有。

（訪談紀錄 D004）

南哥如此盤算：假設退書率是三成五，印兩千本，退回700本；印一千本則是退回350本，庫存量差350本，但印兩千本還是較為划算（因為每本書的成本較低），「這是很簡單的算數問題」。不過，萬一書的內容不好，不受消費者青睞，退書量超過一半，除了庫存之外，也會造成虧損。

從上述兩位經銷商不同的印量評估方式，也可看出這種需求不確定性所造成的市場後果。在衡量退書、庫存及缺書等不同風險的情況下，

有些經銷商保守行事，有些則寧願冒險「賭一下」。這兩種態度，涉及經銷商對機會成本的不同評估，都是理性的做法；但後者「不賭就沒有」的心態，卻也可能造成更多退書。

另一方面，正如壘哥所感嘆，隨著圖書市場的變化，以及出版商高度依賴經銷商提供的資訊、印量判斷，使得出版商業迴圈中的主導權也從出版商移轉到通路身上，甚至經銷商也可以插手出版社對印量和配銷的決策。臺灣有文人出版社的傳統（吳麗娟 2003；李令儀 2014），過去這些出版人因其挖掘作家、選題品味而受到重視，也據以累積一定的象徵資本，獲得產業界的影響力。但如今出版人卻被視為對市場判斷力不足，連印量等生產決策都須以通路的訂單量和經銷商的評估為依歸，顯見他們的決定權和影響力都在下降。

退書所造成的壓力和經銷商對成本的在意，也影響經銷商和傳統實體書店的合作關係。過去經銷商為了取得書店的信任，認真經營和書店的关系；但如今訂書量小或退書率高的實體書店卻常常變成經銷商最先棄守的盟友，營業額不高或新成立的獨立書店都因此不再受到眷顧。就如位於新北市蘆洲的「阿福的書店」，創辦人蕭文福在過世前曾在一場獨立書店的座談會中抱怨，有經銷商明白對他說，如果書店每月和他們往來的書款低於四萬元，雙方就只能暫停往來（田野筆記 2013/10/26）。座落在桃園龍潭的「晴耕雨讀小書院」，店主毓穗也曾在文化部主辦的一場座談會中自陳，他們在2013年開幕前甚至面臨「找不到通路業者願意出書給我」的窘境，不得已只得自行去經銷商的分公司進書，還被迫需以七折買斷（田野筆記 2014/04/28）。

對於小書店的抱怨，圖書發行協進會副秘書長李再星在文化部的同一場座談會上解釋：

經銷商本來就扮演物流、理貨的角色，只是就我所知道的是，我想在商言商，當他發書到獨立書店時，可能發三本退兩本，或者是獨立書店一次訂單可能只是三五本，對物流成本來講，確實是非常非常高。（田野筆記 2014/04/28）

從李再星的說法可看出，經銷商不願送書到某些小書店，是基於運輸和物流成本的考量；楊克齊也一再強調，經銷商或中盤若爲了「送幾本書」而繞路一兩公里，實在是「袂和」（閩南話，不划算之意）。也有受訪者告訴我，經銷商爲了降低成本，開始做「無效點」的判定（訪談紀錄 D004; M005），也就是透過系統檢視某些書店的售出率或退書率，若是書送到不適合的書店，無法售出或遭退書，就是「無效的配書」，這家書店也就被認定爲「無效點」。然而，有些經銷商爲了貫徹降低成本的策略和邏輯，對「無效點」的判別也開始擴大，有些較傳統的書店或以賣文具爲主的書局，或是如「阿福的書店」等營業額較低的書店，都成爲無效點，在他們的配送路線中一一被刪除。曾在大型經銷公司任職主管的英姐觀察到，不只一家經銷商「爲了砍費用，所以無效點都拿掉」（訪談紀錄 M005）。

經銷商這一刪除無效點的策略，顯見過去經銷商和書店之間的友好關係，已經不敵經銷商降低成本的理性考慮。甚至經銷商可以用高於市場行情（七折買斷）的高姿態，對待獨立書店。然而，經銷商「在商言商」，卻可能危及實體書店的生存。這些非屬連鎖系統的實體書店，進貨方面本就高度依賴經銷商，但如今卻因爲營業額不高而遭經銷商放棄，書店若進不到書，無書可賣，要如何維持生計？近年來實體書店數量快速減少，¹⁷雖然有市場競爭的複雜成因，但經銷商切斷和小書店的

¹⁷ 根據文化部委託的產業調查報告指出，自2002年到2010年，單一書店的數量

合作關係，不願供貨給他們認定的無效點，也是原因之一。

(三) 社會關係的經濟後果

從上述對出版商業迴圈中社會關係的討論可看出，位於迴圈中各鏈節的能動者之間，不管是透過關係的鑲嵌，或是結構的鑲嵌，他們在經銷商的中介下形成一種環環相扣的連帶關係。根據以上的考察，我將圖1的出版商業迴圈架構進一步細緻化，建構出臺灣出版商業迴圈的架構圖（見下圖2），具象化這些連帶關係。

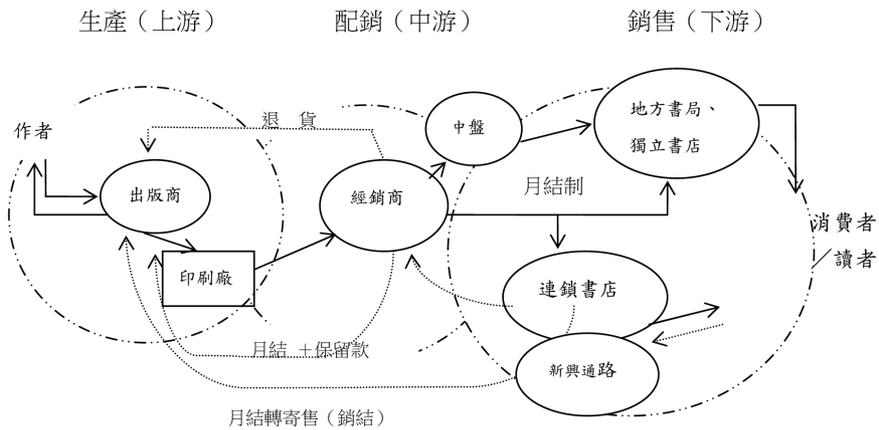


圖2 臺灣的出版商業迴圈

由1973家減少至約1100家，短短八年內，減少比率達45%（2014/05/28田野筆記；並可參閱文化部簡報資料<https://mocfile.moc.gov.tw/mochistory/ccaImages/download/524/20140603-3.pdf>）。另據文化部（2017: 69）最新的調查報告指出，目前仍在經營的獨立書店／單一書店僅剩884家。

對照圖1與圖2臺灣的架構圖，兩者最大的不同，即是圖2將生產、配銷、銷售等三大環節，對應出版業界一般認知的上、中、下游產業鏈，¹⁸ 同時也將制度結構的作用含括進來。這一架構圖試圖強調，臺灣出版迴圈最大的特點，在於月結制等結帳制度造成的影響。迴圈中幾個不同鏈節之間，透過月結制、保證金等制度安排，彼此的資金往來緊密相依，使得彼此之間的連帶關係更加強化，這種財務或金融的鑲嵌，甚至形成一種強連帶，使得不同鏈節的能動者之間的社會關係僵固化。將第五、第六節的討論放進這一出版商業迴圈的框架中檢視，也可總結出迴圈中各鏈節能動者之間緊密的社會關係，對這一迴圈所形成的正面或負面影響。

首先，出版迴圈中透過人情、默契等人際關係的維繫，合作或交易雙方之間可維持順暢的溝通，不但加快了訊息的傳遞，雙方也會擔心傷感情而避免欺騙或做出有損對方利益的事，這些都提高了合作的效率，並有助於細密訊息的傳遞，得以加快決策。第二，然而也就是因為人際關係在迴圈中有其重要性，許多書店長期以來都是靠人情而非靠專業在賣書，也就是書店和經銷商並未提升對書內容的理解和判別，而是靠著對彼此的信任和籌碼交換來促銷書，有受訪者即直言，出版業很多時候是「沒讀冊的人賣書給讀冊的人」（訪談紀錄 D004）；另一位受訪者也指陳，臺灣的經銷商「其實是靠集散賺錢，不是靠他懂書來賺錢，他

¹⁸ 產業界一般所指的上游，是以出版社組織為核心（貢獻文本的創作者和作者通常被含括在內）的生產端；中游則是包括經銷商、中盤在內的配銷商；下游則是以書店為主的零售店頭構成的銷售端，隨著零售通路越來越多元，可包括傳統的實體書店、連鎖書店，以及網路書店和超商、量販店等新興通路。圖中以虛線圓圈框起生產、配銷和銷售端各自涵蓋的鏈節和能動者，但不管是虛線大圈或實線小圈，都隸屬於同一個出版商業迴圈。圖2並未有標示出商業迴圈中還有次迴圈的用意。感謝審查人的提醒，特此澄清。

並不懂得哪些書可能賣，或可能不賣」（訪談紀錄 PP03），長此以往，經銷商並不具備準確配銷的能力，而形成「只知發行，不知銷售」的流弊（蘇拾平 2007）。

第三，由於圖書具有需求面不確定性的特質，經銷商在協助出版社判斷印量時，有時會懷著「可以做多，絕不做少」的賭一把心態，提高印量，這種判斷有時也會造成供給過剩而升高退書率。第四，透過月結制和保留款等制度的網綁，造成各鏈節之間不但緊密鑲嵌，且一旦切斷連結需付出極高的代價，因而多數出版社不會輕易轉換經銷商，這也可能形成一種組織惰性，讓經銷商無須積極調整經營方法和策略。

第五，更為嚴重的是，如果迴圈中的某個鏈節出現周轉不靈的財務危機甚至倒閉時，迴圈內彼此緊密扣連的廠商也很容易受牽連，甚至發生連鎖倒閉的狀況；但也因為迴圈中的多數能動者對這一點有危機意識，因而會避免讓關鍵鏈節出現嚴重的財務狀況，有些拖延帳款或延票的情況也會因此被容忍，如此一來，卻更難以讓個別廠商調整或改善經營策略。

這五項經濟後果，呼應了Uzzi（1997）所討論的「鑲嵌的弔詭」（paradoxes of embeddedness），也就是當廠商或整個網絡鑲嵌過於緊密、甚至出現過度鑲嵌（overembeddedness）的情況時，鑲嵌所帶來的好處反而會轉為負累。然而，臺灣出版業的情形與Uzzi的討論最為不同之處，在於上述第四、第五點討論的財務鑲嵌所形成的近似過度鑲嵌的僵固社會關係。Uzzi所指的過度鑲嵌，是指網絡中的所有廠商都是以鑲嵌連帶相扣連，如此一來會因為網絡間的關係都指向相同成員的冗贅連帶而降低新資訊的流通，阻絕創新點子的來源，最後導致僵化且落後於外在環境的需求而衰退。出版迴圈的情況卻是，上中下游之間因為進退書、月結未清的帳款和庫存書（這裡主要指留在書店尚未賣出的書）、

還有彼此間的保留款所構成的鑲嵌關係，其中除了人情之外，還有一時難以計算結清的帳款，使得彼此間難以輕言結束合作關係，最後還可能使得有效的經濟行動窒礙難行。這是迴圈內的鑲嵌或社會關係所構成最負面的影響。

七、總結與討論

本研究探討的是出版產業中甚少受重視的分配面，也就是圖書配銷系統的運作和發行配銷商的角色。相較於既有相關研究對這個系統和工作往往一筆帶過，缺乏系統性的討論，我在研究中運用商業迴圈的概念做為分析架構，並建構出臺灣的出版商業迴圈架構圖，分析產業中生產、配銷、銷售等不同鏈節之間的商業往來與社會關係，以及迴圈中共享的意義、常規、制度和交換媒介等。這些因長期往來而形成的互惠和信任等鑲嵌關係，因為退書優惠、月結制、保留款等出版迴圈中特有的制度結構而得以強化，並支撐複雜繁瑣的配銷流程可以順暢運行。

在關係鑲嵌的層面，經銷商和出版商之間，以及經銷商和書店之間，不僅存在著長期商業往來的合作默契和信任關係，甚至還有一些個人情感的投入。這些社會關係的建立，雖然有協助生意順暢運行的經濟理性成分，但也有人與人之間長期往來形成的自然情感，兩者難以斷然二分。這也回應了Zelizer（2011: 5）提出商業迴圈概念，以在兩種處理社會關係的論述中開出第三條路線的初衷。相較於將社會生活簡單二分為理性計算和情感歸屬的「對立世界」（hostile worlds）世界：或是所有經濟生活「不過就是」（nothing but）理性市場（或權力、文化）的化約論，商業迴圈概念更能適切處理人際關係以及金錢、市場、科層制等秩序制度之間的交會，也更能分析出版產業內這些不同的、跨越公私

範疇的社會連帶。

然而，這些鑲嵌於出版迴圈特殊的生產邏輯和交易模式的制度結構，對迴圈整體的商業運作也有負面效果。生產端的出版商爲了回應市場需求的高度不確定性，而採取超額生產的策略；而透過經銷商代理發行和月結制等制度，又使得生產端難以瞭解並掌握銷售實況，更強化了市場的不確定性。另一方面，月結制、保留款等制度安排，讓不同鏈節廠商之間構成財務鑲嵌，這種特殊的鑲嵌型態，也會讓彼此的合作關係僵固化並助長組織惰性。

運用商業迴圈做爲分析架構，本研究也探討了出版商業迴圈中的不斷協商的動態互動和權力關係，以及迴圈中結構重組的動態。在迴圈中占有橋樑位置的經銷商，地位並非穩固不動，其重要性也隨市場的變化而有所改變。如第四節中所指出，在1990年代圖書市場迅速擴張時，經銷商的數量和版圖一度擴張，隨著總經銷制度的建立，儼然也在經銷體系中取得中流砥柱的角色。然而，近年來在市場逐漸萎縮，產業結構調整時，經銷商也正面臨被邊緣化的挑戰。究其原因，除了大型連鎖書店和網路書店各自建立自己物流系統，希望跳過經銷商而和生產端直接交易之外，另一個關鍵則在於經銷商無法掌握所代理商品的特性，而無法站穩跨接結構洞的經紀仲介角色。書有別於其他商品最大的特點，在於每本書都有其獨特的內容，不但難以互相取代，分類和判別的工作也相當複雜，然而在現行的分工體系下，文化資本和知識資本相對有限的經銷商，卻無法充分勝任這個工作，這是臺灣經銷商最大的弱點，也使得他們在市場和配銷系統中無法站穩核心地位。

回到產業的實作層面，若檢視臺灣出版商業迴圈的運作，隨著市場的動態變化，各鏈節能動者的行動策略也有所調整。在戒嚴時期圖書供不應求的時代、乃至1990年代中期以前市場快速擴張的年代，出版商主

要是以尋求組織存活為主要的生存策略；他們透過規律出書、「以書養書」等生產慣習維持現金流和周轉，以求繼續經營下去。但是到了2000年後市場逐漸趨於飽和甚至開始萎縮，不管是「青蛙下蛋」模式或是以書養書，這類超額生產的策略都讓新書書種居高不下，讓市場競爭更形激烈。另一方面，激烈的市場競爭也讓另一種理性原則開始在出版迴圈中浮現，也就是追求利潤極大化的經濟人模型，藉由增加營收、降低成本來提高獲利率，例如經銷商透過增加代理提高經濟規模、提高運輸效率等方式增加營業額，並透過精密規畫路順、運輸時間、刪除「無效點」等做法降低成本。從實際做法來看，出版商和經銷商明顯依據的是不同的理性化原則，但過去可能並行不悖的兩種原則，卻逐漸產生衝突。例如出版商為求生存和維持現金周轉，不斷推出新書，但多數為了充數而出的書，實際上難以吸引讀者青睞，最後只能落得遭退書的命運，徒然增加退書率，也增加發行系統和零售通路的負荷；也就是出版社求生存的理性，卻反而拖累了出版迴圈的運作效率。由此可見，臺灣圖書市場退書率居高不下和長期以來的供需失衡，包括出版商在內的迴圈中的不同鏈節都無法卸責，月結制只是代罪羔羊而已。

另一方面，經銷商為求降低存貨和退書的風險，提高保證金，卻讓自己和出版社的財務鑲嵌更加緊密；為求降低成本的理性（例如中止和小書店往來），卻可能傷及部分實體書店的生存命脈。然而隨著出版市場中的零售點銳減，銷售能力和整體營業額也難以提升，各方的獲利也會相對下降生存。這兩種各自有其理性的行動邏輯，卻造成過度供給、退書率升高的非預期後果，也無法挽回市場萎縮的頹勢。

作者簡介

李令儀，臺灣大學社會學研究所博士，目前為中央研究院社會學研究所博士後研究學者。曾任《新新聞週報》、《聯合報》記者。研究領域為組織社會學、經濟社會學、文化產業研究。

參考書目

- 王榮文，1994，〈臺灣出版事業產銷的歷史、現況與前瞻：一個臺北出版人的通路探索經驗〉。《出版界》28，頁 7-15。
- 王學哲、方鵬程，2007，《勇往向前：臺灣商務百年經營史（1897-2007）》。臺北：臺灣商務印書館。
- 文化部，2017，《104年臺灣出版產業調查》。臺北：文化部。
- 中國時報，2007〈財務黑洞可能七八億 國內第三大書商停業〉。2007/07/25。
- 行政院新聞局，2003，《中華民國九十一年圖書出版產業調查研究報告》。臺北：行政院新聞局。
- 行政院新聞局，2009，《97年圖書出版產業調查報告》。臺北：行政院新聞局。
- 行政院新聞局，2011，《99年圖書出版產業調查報告》。臺北：行政院新聞局。
- 辛廣偉，2000，《臺灣出版史》。石家庄：河北教育出版社。
- 李令儀，2014，〈文化中介者的中介與介入：出版產業創意生產的內在矛盾〉。《臺灣社會學》28：97-147。
- 妹尾河童，2004，《窺看河童》。臺北：遠流。
- 凌雲，2002a，〈經銷商目前唯有著手強化本身實力，努力扮演好橋樑的角色，等待良好機會的到來：專訪黎明圖書有限公司林俊言副總經理〉。《出版流通》81: 10-14。
- ，2002b，〈從新學友書局事件審視臺灣圖書業界的現況〉。《出版流通》86: 2-8。
- 郝明義，2007，〈我們的黑暗與光明——臺灣出版產業未來十年的課

- 題〉。http://www.rexhow.com/wp-content/uploads/dark-light.htm，取用日期：2010年9月30日。
- 陳介玄，1994，《協力網絡與社會生活結構——臺灣中小企業的社會經濟分析》。臺北：聯經。
- ，1995，《貨幣網絡與社會生活結構——地方金融、中小企業與臺灣世俗社會之轉化》。臺北：聯經。
- 陳可欣，2005，《「重慶南路書店街」之變遷研究》。臺北：國立臺灣師範大學地理學研究所碩士論文。
- 陳夏民，2012，《飛踢、醜哭、白鼻毛：第一次開出版社就大賣，騙你的》。臺北：明日工作室。
- 陳銘磻，1987，《掌燈人》。臺北：行政院文化建設委員會。
- 黃淑惠，2000，《圖書經銷商角色與功能之研究：農學社的個案研究》。嘉義：南華大學出版學研究所碩士論文。
- 黃國治，2008a，〈台灣出版業的「苦」與「變」〉。《臺灣光華雜誌》33(5): 70-75。
- ，2008b，〈看不見卻最關鍵——啟動大中盤〉。《臺灣光華雜誌》33(5): 82-85。
- 張清吉、林賢儒，1981，〈知識之道〉。頁215-230，收錄於游淑靜等著，《出版社傳奇》。臺北：爾雅。
- 張豐榮，2008，〈淺析當前出版產業問題與解決之道——出版、發行、零售所需的都贏策略〉。收錄於行政院新聞局編《2008年出版年鑑》。臺北：行政院新聞局。
- 曾順隆，1999，〈臺灣圖書發行公司的經營〉。頁275-298，收錄於林天來主編，《出版人的對話》。臺北：天下文化。
- 萬蓓琳，2003，〈出版大崩壞？爲了衝破寒冬，出版業各出奇招〉。

《今週刊》315: 102-104。

費夫賀、馬爾坦（李鴻志譯），2005，《印刷書的誕生》。臺北：貓頭鷹。

隱地，1978，《我的書名就叫書》。臺北：爾雅。

隱地，1981，〈出版與發行〉。頁267-270，收錄於游淑靜等著，《出版社傳奇》。臺北：爾雅。

魏龍泉，2001，《美國出版社的組織與營銷》。臺北：三思堂。

聯合晚報，2007年8月11日，〈新書2本退1本 出版業吃不消〉。

蘇拾平，1999，〈從出版業看臺港新馬的圖書店銷通路〉。頁299-317，收錄於林天來主編，《出版人的對話》。臺北：天下文化。

——，2007，《文化創意產業的思考技術：我的120道出版經營練習題》。臺北：如果。

蘇拾平、王思迅，2007，〈臺灣出版產業結構出了什麼問題？〉。頁364-381，收錄於蘇拾平著，《文化創意產業的思考技術：我的120道出版經營練習題》。臺北：如果。

Aoyama, Yuko, Samuel Patick and Guido Schwarz, 2006, "Organizational Dynamics of the U.S. Logistics Industry: An Economic Geography Perspective." *The Professional Geographer* 58(3): 327-340.

Becker, Howard, 1982, *Art World*. Berkeley and Los Angeles: University of California Press.

Burt, Ronald, 1992, *Structure Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge: Harvard University Press.

Chandler, Alfred J., 1977, *The Visible Hand*. Cambridge: MA: Harvard University Press.

Caves, Richard E., 2000, *The Creative Industries: Contracts between Art and*

and Commerce. Cambridge: Harvard University Press.

Coser, Lewis A., Charles Kadushin, and Walter. W. Powell, 1982, *Books: The Culture and Commerce of Publishing*. Chicago and London: The University of Chicago Press.

Granovetter, Mark, 1985, "Economic Action and Social Structure: the Problem of Embeddedness." *American Journal of Sociology* 91: 481-93
———1990, "The Old and the New Economic Sociology: A History and an Agenda." Pp. 89-111 in *Beyond the Marketplace: Rethinking Economy and Society*, edited by Roger Friedland and A. F. Roberson. New York: Aldine de Gruyter.

Greco, Albert N., 2005, *The Book Publishing Industry*. Mass.: Allyn & Bacon.

Hesmondhalgh, David, 2002, *Cultural Industries*. London: Sage.

Hirsch, Paul, 1972, "Processing Fads and Fashions: An Organization-Set Analysis of Cultural Industry Systems." *American Journal of Sociology* 77: 639-659.

Khurana, Rakesh, 2002, "Market Triads: A Theoretical and Empirical Analysis of Market Intermediation." *Journal for the Theory of Social Behaviour* 32(2): 239-262.

Krippner, Greta R., 2001, "The Elusive Market: Embeddedness and the paradigm of economic sociology." *Theory and Society* 30: 775-810.

Lacy, Dan, 1963, "The Economics of Publishing, or Adam Smith and Literature." *Daedalus* 92(1): 42-62.

Miller, Laura J., 2006, *The Reluctant Capitalists: Bookselling and the Culture of Consumption*. Chicago: University of Chicago Press.

Powell, Walter W., 1983, "Whither the Local Bookstore?" *Daedalus* 112(1):

51-64.

——, 1990, “Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization.” *Research in Organizational Behavior* 12: 295-336.

Powell, Walter W., Douglas R. White, Kenneth W. Koput, and Laurel Smith-Doerr, 1996, “Inter-Organizational Collaboration and Locus of Innovation.” *Administrative Science Quarterly* 41: 116-45.

Ryan, Bill, 1992, *Making Capital from Culture: The Corporate Form of Capitalist Cultural Production*. Berlin: Walter de Gruyter.

Shatzkin, Leonard, 1982, *In Cold Type: Overcoming the Book Crisis*. Boston: Houghton Mifflin.

Smith-Doerr, Laurel and Walter W. Powell, 2005 “Networks and Economic Life.” In *The Handbook of Economic Sociology*, edited by Neil J. Smelser and Richard Swedberg. New York: Princeton University Press.

Swedberg, Richard, 1997, “New Economic Sociology: What Has Been Accomplished, What is Ahead?” *Acta Sociologica* 40: 161-182.

Thompson, John B., 2005, *Books in the Digital Age: The Transformation of Academic and Higher Education Publishing in Britain and the United States*. Cambridge: Polity.

——, 2010, *Merchants of Culture: The Publishing Business in the Twenty-First Century*. Cambridge: Polity.

Uzzi, Brian, 1996, “The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organization: The Network Effect.” *American Sociological Review* 61(4): 674-698.

——, 1997, “Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness.” *Administrative Science Quarterly* 42(1): 35-

67.

Zelizer, Viviana, 2004, "Circuits of Commerce." Pp. 122-144 in *Self, Social Structure, and Beliefs*, edited by Jefferey Alexander, Gary T. Marx, and Christine Williams. Berkeley: University of California Press.

——, 2005, "Circuits within Capitalism." Pp. 289-322. in *The Economic Sociology of Capitalism*, edited by Vitor Nee and Richard Sweberg. New Jersey: Princeton University Press.

——, 2011, *Economic Lives: How Culture Shapes the Economy*. New Jersey: Princeton University Press.