



經營暢銷書的意義—— 訪商業周刊發行人何飛鵬

南華大學出版學研究所研究生

劉筱燕

臺灣出版界從1992年陸續出現銷售量驚人的暢銷書，從《前世今生》到《EQ》，但是這些書都沒有像《一九九五潤八月》一書，這樣地被全國上上下下的讀者熱烈討論。本書在商周出版公司總經理何飛鵬的經營下，不僅連續數週維持在暢銷書排行榜第一名上，讓暢銷書的議題從本書開始延燒到民眾的閱讀概念，使出版社和作者在社會議題發揮了它最大的影響力，何飛鵬同時也被金石堂選為1997年出版界的風雲人物。

商周出版公司在後續也出了多本銷售不錯，並引起社會大眾廣泛討論的書籍，包括《完全自殺手冊》、《塔羅牌入門》。對於如何去辨認一本暢銷書，一直是出版人的最大困難，但何飛鵬對於暢銷書的製造似乎有其獨到之處。

暢銷書在何飛鵬的經營上有兩種不同的意義，一個是公司出版經濟的意義，另一種是社會性的意義，兩者是可以共存的。出版經濟的觀點是以暢銷書作為公司營運的支柱與利基，因此在經營上的態度是從公司可獲利的空間切入，出版社可因此書得到名聲印象、人才與品質等各方面的好評，屬於利基導向；對社會的意義來說，暢銷書提供讓社會共同去審思書中推論的正確性空間，因為議題引起討論的數量多，極多人關心，相對有機會引發讀者清楚認識議題的空間。

出版人常常遺憾自己的後知後覺，有眼不識暢銷書而錯失賺錢的機會，有時出版社對於手中有一本好書，由於無法計畫出它的可經營的數量，同樣會失去市場機會。上述計畫，並非指在出版規畫中，公司便有計畫出版暢銷書。何飛鵬認為暢銷書是非計畫中的，該出現就會出現，但是出版社拿到一本書去經營的態度卻

很重要。雖然暢銷書在出版社尋覓書稿的過程中，屬於可遇不可求的，作為出版人對每一本書的態度，都是希望書的內容能對讀者產生影響，當然最高的境界是利基與暢銷共存。

書本在社會中如果能發揮影響力就是一件好事。以《一九九五潤八月》為例，它在當時就引導社會上去思考、帶動社會對兩岸關係的檢視或探討。圖書暢銷量越高代表對讀者的影響力越大，一本可以成為全世界的暢銷書，必然它的影響力也是擴及到全世界的，例如《寂靜的春天》一書的出版，讓讀者思考環保問題，就是很好的例子。

在市場銷售的書籍，一般可分為暢銷書、經典和常銷書。暢銷書在短時間裡有大量的讀者買書、讀書，暢銷書的影響力就會在短時間內立現；它不同於經典，需要長期檢視，才能顯出書本內容對讀者或是社會的影響力；另外一種是常銷書，主要讓知識產生交流。其中暢銷書可引起社會的立即探討，何飛鵬認為這才是暢銷書一項最大的任務。

如果說暢銷書的數量代表影響力的大小，但要如何判定一本書有多少的影響力？這個疑惑是出版人常拿捏不準，造成供貨過多的損失，或是市場鋪貨不足失去暢銷的可能。何飛鵬對這樣的問題，常以暢銷書的可經營與可工作的範圍來定下出版計畫。對讀者而言，常銷書與暢銷書是很接近的，差異在量上。儘管暢銷書對出版社來說像是金雞蛋，何飛鵬以出版經營態度來看，他覺得書有沒有對讀者的啟發比較重要。因此，在經營和計畫一本書的出版時，繫於它的影響力大小，和對讀者的影響好壞，所以思考暢銷書的生產時，出版人要去想這本書有多少人會引起共鳴？引發多少關注？



以臺灣的市場規模來說，何飛鵬估算，一本書若有五萬本的銷量是可以經營規畫的，五萬本以下則不可規畫經營，但是仍視每個出版社的能力不同，可經營規畫的數量不盡相同。何飛鵬說：因為消費者與市場的複雜化學變化，出版人要把出版內容分為可工作和不可工作。先提出版社不可工作的部分，社會與大眾對一本書的關注程度，不是出版社可預期的，形成另一個外力的工作促成銷售。例如以前有個女孩因故跳樓自殺，在現場散落一地塔羅牌，此事一被報導，商周《塔羅牌入門》一書頓時暢銷，這表示社會事件反映被重視，但出版社並無在經營上工作。可見社會是可工作的，可引導事情的發生。

再提《一九九五閏八月》這本惹出兩岸爭議的書籍，這本書出版二十天之後，才在聯合晚報有一則小消息。之前出版時舉行的記者會，並沒有什麼效果。請書店多採購一些，書店也不太願意。後來因一位立法委員訪問大陸，並詢問江澤民有無如書中所提攻打臺灣的想法，引發頭條新聞，在之前出版社略有促銷，但是有工作並沒有明顯成效，後來出版社停下工作，但是社會卻工作起來，這本書從開始約一萬多本的銷售量，在一個月內增為五萬多本。這裡面媒體在出版的功能上，對書的被認識有幫助，不過媒體對出版的工作負面和正面的影響都有，這必須視書本知識的濃度來定，直接了當地說，產品力很重要。

出版社可經營工作的部分，是在預計銷量一本書的經營範圍下運作。如果出版人的工作在五萬本以下，我們肯定它在努力下就會有這個成績。若這本書與社會互動發生變化，就有發展成為超過五萬本的能力。出版人心中要有一個濾網，去篩檢書的可銷售數量，以做出可工作範圍的規畫。

至於一本書的影響力如何計算？何飛鵬認為議題，也就是內容是最大關鍵。有多少人關心這樣的問題或題目，為了尋求極大的影響，出版社會以讀者共同關心的話題為內容。何飛鵬歸納出下面幾個比較容易成為暢銷書的出版類型：情愛、未來、健康、學習命題、個人成長

和心靈慰藉。書與大眾關注的類型大致是相通的，出版人可以將民眾關注的程度以光譜線的概念畫出，從極少人關心到極多的程度不同來概估一本書的影響力。何飛鵬又以新聞學上的例子說明議題在傳播上的處理方式，新聞學認為民眾對於一個新聞產生關注，源自於該議題對民眾有重要性、接近性、奇特性。重要性是一種議題，接近性就如我們關心柯林頓的程度不如阿扁，因為我們對阿扁知之甚詳，與我們地域和關係接近，奇特性則是興趣來源。

也許有人會去質疑暢銷書和好書之間的差異問題，但對何飛鵬來說，他覺得所謂好書是無法評斷的，因為好書的評估必須站在讀者個人的觀點，而且他極力反對以社會總體價值觀下的知識評論來判斷一本書內容的好壞，這是一種社會知識暴力。他以《完全自殺手冊》作例子，一個久病多年的人，在不想拖累家人，卻苦無解決方法的情形下，在書中找到答案，對讀者本身角度來說，他獲得了書中給的好處。不應該用社會總體價值來看書，是出版人最基本的態度；出版人只是提供一個工作舞台，讓人類的知識流通。在出版的立場，何飛鵬十分質疑出版如何去分辨什麼知識是好或是壞，這項工作是很困難的。「海洛因也有止痛的作用，維他命吃多了也會有毛病」，這是他最常舉的例子。他說：「世俗眼中不好的知識，在某一種情境下一定有其存在的價值，這也是出版流通的任務與意義。如果沒有出版者的存在，如何形成知識的累積與推動人類進步。」

他同時更進一步去澄清暢銷書與好書的關係。「暢銷書是在知識影響力的大小，而好書的評斷是讀者個人需求層面與判斷」。暢銷書至少在一個時間點上，讓社會把一個問題弄清楚，也有可能是弄得更模糊，但至少讓世界上的人關心這個議題。出版的功能就是要引起一些關心，如果問題清楚，社會得以解決問題，或是藉由知識的出版，讓讀者在模糊中得到澄清。就算在一本書中只提出一個觀點，卻能引起充分的討論，也許是一個啟發、一種知識、一種反省或是技巧，甚至是一種感動，有時只是一個真相的探討，讓人想看清楚、想知道，



就達到出版要的效果。如果我們再以社會評斷的價值去評書的好壞，是不太恰當的，就好像過去裹小腳被認為是美的，是當時社會的價值；年度好書的評選也代表知識分子眼中的好書，不盡然能代表所有的讀者的立場。

何飛鵬強調書的功能不是被動提供知識，而是主動探索和啟發。死書與活書的區別，在於內容是否可以啟發引起話題，讓讀者去想清楚和重視它。以所謂知識分子的暴力，或是知識沙文主義定義書的好壞是不恰當的。在他們眼中，一些實用書不一定會名列在他們的好書書單之中，但對讀者可是真真正確的好書，甚至是暢銷書。雖說擁有知識者有比較大的影響力，出版者作為知識流通者，也不應該想藉此控制知識。讀者自身也具有相當的自主性，會過濾書中內容，產生自己的想法，何飛鵬建議，書的內容好壞留給讀者去判定。而出版的職責做出好書是用品質來認定，這種製作上的標準，是可以放諸四海皆準的。

公司在經營出版情境來說，有出版價值、具有獲利價值的書，就是照計畫賺錢；反之，無獲利價值、但具有社會價值和知識流通的圖書，使公司求仁得仁的就是編列預算賠錢，不過有時後者也有可能賺錢。不過最終的結果，何飛鵬說還是要在與社會互動產生後才知道。一本書的成功，內容有絕對性的因素。在與社會互動下，產品力道夠強，成為暢銷書的可能性就越大，就像釘子放在麻布袋裡中，終有一天將會出頭。

許多出版社在圖書銷售時，會運用一些銷售手法，刺激銷售量。但在市場導向的生產中，讀者最大，產品力不夠，有再多的行銷手法也是沒有用的。何飛鵬表示，讀者在圖書的購買過程中，是不容易被欺騙的，因為圖書經過讀

者翻閱檢視，行銷傳播與社會話題僅是縮短和銷售被認識的時間。好的影響與認識就成為暢銷書，影響力小也會縮短書在市場流通的機會。出版人的工作只要做「好」每一本書。何飛鵬開玩笑說：如果給出版人一億元，你有自信書可以暢銷嗎？答案是不能的，只有在內容可與讀者產生共鳴下才有暢銷的機會。

出版人在審度或做好一本書時，編輯可說是無能為力。何飛鵬再度強調出版上的作者決定命運論。而在作者的工作下，出版人要以出版專業將內容編輯為符合讀者閱讀的要件。作為出版經營者，針對作者與內容部分，何飛鵬有三不做的原則。一不做，作者堅持意見，使出版人無法發揮專業貢獻的書；二不做，與作者期待不同和不對的書；第三自然是不作公司不出的書。出版人在解釋書時，要為公司找到出版的理由，這是工作上必然的要求。

作出版最希望能為公司獲得利基，在社會也同時盡得一些知識流通的義務。過去出版社在出版法規範下，須將出版書籍送至國家圖書館典藏，現在則取消這個制度。每年出版市場上增加三萬種新書，圖書館若只是儲存的地方，在空間有限下，容納量也有限，被使用的機會也不多，這個機制基本上有需要被討論的空間。出版社既然出書就會希望產生影響力、或是與讀者建立關係、或以求仁得仁的心態善盡知識流通，在感覺上不因為知識被流通，出版社都得到尊重。圖書館在出版產業或是知識產業下，所採取的態度與功能，必須由使用角度再去思考。

出版社出版有社會價值的書，就算是有賠錢的打算，若在圖書館共同的努力下，出版社善盡流通知識的功能與意義均會彰顯，不論有無經營暢銷書，出版社都有存在的價值了。