

# 如果在冬夜，我可以這樣談誠品事件

和一名不存在的記者的對談

郝明義

我最近出差不在台灣，沒有跟記者談過誠品事件的任何感想，所以不由得想到，如果真有記者來訪問我，怎麼才能把話說清楚一點呢？

零下五度的北京，我希望，和那個記者的一問一答會如此進行：

**○：你們出版人爲什麼對誠品事件都避談不及，和金石堂事件的時候好像有些不同？**

◎：金石堂事件的癥結，六個字就可以歸納：「回歸合約行事」。訴求及說明很清楚，大家也很容易有共識。但誠品事件不同，牽涉因素太多，不容易有定義。我自己就想了快四個月，才勉強得出我個人的歸納：「基於經營策略的改變，加上他們長期感受到不平的情緒，誠品強勢推動有爭議的“寄售制”新交易制度，造成反彈。」

目前由於大家對新交易制的認知不一，對「爭議」的關切不一，對「強勢」的感受不一，各家的承受能力又不一，所以很難共同對準問題的焦點，遑論解決問題的共識。

**○：那你自己的所關切的重點所在？**

◎：這次誠品對上游供應商提出的主張有三：

一，主推「寄售制」。簡單地說，就是你要把自己目前在誠品的書都買回來，以後不論他們每月跟你進多少貨，只結算他們書店裡實際賣出的冊數給你，沒賣出去的書，就算你寄放在誠品的存貨。（詳細說明如附件一）

二，配合「寄售制」，你寄放在誠品的存貨如果有盤點損失，誠品希望你還是能承擔一半，但以千分之四爲上限。

三，不論你採不採「寄售制」，都得使用誠品所建的 B2B 平台，並按往來營業額支付大約千分之七的費用。不使用，誠品就不下訂單。

到今天爲止，我看報導，討論的人，多數集中在第三點上，次之爲第二點。對第一點，「寄售制」推下去到底是什麼意義，會發生什麼影響，談的人比較少。而我最關心這一點。

我認爲，B2B 收費，說到底，就是要多收你一些費用。你可以說他的態度太強硬，但基本上這還是個各爲其利的商業談判。結果影響的主要是彼此利潤的增減而已。

然而「寄售制」則不然。這是一個新交易制度，推下去所影響的是整個出版生

態，出版者、書店、作者、讀者，都可能受到深遠影響。

去年八月中旬，因為外面對「寄售制」的傳說紛云，所以我主動約了吳清友先生和吳旻潔副總，想有些第一手瞭解。聽了後，**我也提出我的意見**。八月下旬，吳先生回約，提供了他對我意見的回應。其後，十二月下旬我再去談了一次。大塊用的是總經銷，和誠品沒有直接來往，所以不需要直接談判，摩擦也沒那麼大。三次我都是純粹以出版人身分去見的。

### ○：誠品爲什麼要推動「寄售制」？「寄售制」是否就是「銷結制」？

◎：很多人都以為誠品說的「寄售制」和金石堂的「銷結制」是同一回事，其實不是。這是兩個小同大異的交易制度。（詳細比較請見附件一）

從歷次談話中所得來的印象，跟最近新聞所見，誠品要推動「寄售制」的理由主要如下：

一，想改變供應商「以書養書」的習慣。他們認為，出版社「以書養書」，容易漫不經心，造成退書過大。

二，用月結制，出版社只注意自己出的書能發給書店多少，而不關心書店可以賣出多少。改用寄售制，加上 B2B 供應鏈平台，出版社可以更精準地了解書籍的實際銷售，改進經營成績。誠品希望大家能共同產業升級。

三，其他行業也有「寄售制」。有些書架上的書久久不動，很像是「神主牌」。「神主牌」的書，出版社放在倉庫放著也是放著，改放到書店，還有展示的機會。

### ○：那你的意見呢？

◎：對這三點議題，我的看法是這樣的。

一，近年來台灣新書出版量很大，書店忙於進退書是事實。但這不能直接說是出版社「以書養書」的問題。其實，出版的本質就是「以書養書」。由小而大的出版社，沒有不是「以書養書」而壯大起來的。以少量的書種逐漸養出多量的書種，以小成本的書逐漸養出大成本的書，以暢銷書養冷門但有價值的書，以冷門的書養對暢銷書的等待。都是「以書養書」，端看怎麼養。當然也有亂養的人，不該以偏概全。我不敢說書店有能力或立場來主動改變出版社「以書養書」的習慣。如果說是要擋住某些出版社的「漫不經心」，即使在月結制下，如果書店的採購把好關，精準地進書，還是可以達到減少退書的效果。

二，如果 B2B 供應鏈平台真的有效，供應商即使在月結制之下使用這個平台，也可以更精準地了解書籍的實際銷售，也可以達到產業升級的作用，不見得一定得使用「寄售制」。

三，使用「寄售制」的其他行業，通路沒有展示過期或年代久遠的產品的需要，供應商的過期或年代久遠的產品也沒有價值。但是對書店和出版社來說，情況不同。許多書可能是誠品書架上的「神主牌」，但也是誠品這種兼容並蓄的書店所不可缺的內容與風景。出版這種書的出版社本來就辛苦，要他們再免費提供存貨給誠品充實書架上的風景，可能是他們承受不起的。

此外，我對「寄售制」還有些疑慮如下：

一，對主要出版暢銷書的出版社來說，他們的書銷售得快，所以即使用「寄售制」也影響不大。但是對沒什麼暢銷書的小出版社，尤其是出版文史哲的出版社而言，他們所有的費用與成本都先付出去了，要收入卻得等書店賣一本算一本的話，很難支持。許多冷門的學術書、文史哲書，十年全台灣的書店總共進貨一千冊都不到也是常有的事。如果再加上「寄售制」，對他們是雪上加霜。即使是大型的綜合出版社，一旦實施「寄售制」，在資金週轉的壓力下，也難免會往偏重暢銷書的思維傾斜。

二，近年在連鎖書店的壓力下，獨立中小型書店關閉的本來就很多，如果誠品再要求所有的出版社都得「寄售制」，這會給小書店造成新的生存壓力。

### ○：吳清友怎麼回應？你滿意嗎？

◎：第二次見面時，他回應了兩點：一，誠品對於做得很用心的小出版社，心中自有一把尺，會特別考慮。二，對於各地值得照顧的小書店，誠品也有可能扮演經銷商的角色，建立些特別的關係。

他的回答太過自由心證。但因為看他的決心堅定，所以不便多說什麼。

### ○：你這段時間為什麼都沒發表你的觀察和意見呢？

◎：幾個原因。

一，先是有些事情我還有待思索。吳清友先生就通路端感受到的一些問題，也觸動了我去思考，書店和供應商之間，到底有沒有第三條路可走？有沒有可參考的例子？後來我發現是有，就是我寫在<[我們的黑暗與光明](#)>一文中的日本出版業的例子。有興趣的人，可以參考一下此文的附件二

（<http://www.rexhow.com/?p=359>）。

二，和他們談話的過程中，我體會到誠品要推「寄售制」這個有爭議的新交易制度，我們出版業者也要負一部份責任。這個責任在於有些出版業者在 2004 年先同意了支持金石堂實施「銷結制」。當時金石堂先開發了 B2B 供應鏈平台來推動「銷結制」，有出版業者問誠品做不做得得到，誠品說還不行，他們就同意跟金石堂採「銷結制」。吳清友眼看自己的主要競爭對手一下子少掉了進貨成本的壓力，三年後說這話的表情還十分激動：「我怎麼跟我的股東交待？」所以，三年後，他們也跟同一家電腦公司開發出一個 B2B 供應鏈平台，開始推「寄售制」，裡面固然有他們的經營策略，也有他們積壓了三年的不平。

三，我們已經有一個出版同業通路秩序聯盟。今天我們面對的許多問題，都是過去同業甚少溝通討論，各行其是所種下的因。從 2007 年起，我認為我們應該練習開會，練習從歧異的立場中達成比較多的共識，練習「議而決，決而行」。

我重視與等待的，是聯盟的共識與發言。

現在，聯盟雖然還沒有發佈正式聲明，我得知聯經林載爵發行人畢竟已經把聯盟曾經對誠品表達過的一些立場對媒體做了說明。我想現在談談我個人對這件事情一直抱持的原則，不算逾越。

至於和吳先生的談話，我本來沒打算告訴別人。後來吳先生在一次和聯盟成員的會議上提起了這件事，我想有個機會說說也好。

### ○：那你一直抱持的原則是什麼？

◎：雖然說商界本來就是優勝劣敗、弱肉強食，但出版業的情況有點特別。任何其他產業的經營者，都可以只使用自己的產品，絕不使用其他同業的產品。但是出版業則不同。出版業最奇妙的，就是彼此固然是競爭者，彼此又是相互的讀者與養分提供者。

任何其他產業都有理由透過純粹商業力量的淘汰、兼併，剩下少數領導廠商，但是出版業那樣了的話，則一定問題嚴重。大小出版社，大小書店如何並存，是出版業的根本思考所在。

我認為台灣出版業的美好之一，就是小出版社和小書店林立。但是有金石堂的「銷結制」在先，誠品的「寄售制」再全面實施的話，很可能會再帶動其他有實力的網路及實體業者也跟進。畢竟，其他有實力的書店也會想到，如果可以要求供應商把自己的存貨都買回去，其後每個月進貨是賣多少才付多少，那有多好。那種誘因是很難抗拒的。如此，將大幅改變出版和書店的生態，嚴重擠壓小出版社和小書店的生存空間。

就算一些大出版社和有規模的連鎖書店擁有生存下來的條件，但是出版者的思考與工作方法、作者的出版機會，以及讀者的閱讀選擇，都可能會因而產生改變。而非常可能的，是大幅往暢銷書傾斜的改變。台灣的出版，近年來往暢銷書的傾斜已經夠大，再傾斜下去，不只對出版業和作者，對讀者和整體社會也極為嚴重。出版業如果只搞到大出版集團才能生存，書店只能鉅型連鎖書店才能生存，那是沒有前途的，**這個社會的未來是堪憂的，因為我們在知性與感性的獲取上將被強迫偏食，下一代的教養將被化約，這種文化風景豈不是很貧弱又悲哀？**

但目前，由於金石堂的銷結制也還繼續存在著，很難說誠品就不能推他的寄售制。所以我的看法就是：最起碼，誠品應該讓一直堅持月結制的出版社，有選擇月結制的自由。並且不要給採取月結制的公司穿小鞋。出版社的出版路線、暢銷書比例、規模、資金、電腦系統、會計師盤點存貨的標準等等，都各不相同，不是人人皆能配合。

### ○：誠品的態度呢？

◎：起初，誠品對開放選擇的這件事情一直沒有鬆口。中間聽來的消息也不統一。所以到去年十二月下旬，聯盟的會議一直很遺憾地沒法召開時，我只好自己去求證。我以聽到一家大規模的綜合出版公司，和一家小規模的文學出版社，都和誠

品談成了月結制為例，請教這是否確認的開放選擇。吳清友先生和吳旻潔副總都做了確認。我跟他們說，這是明智的，很高興他們做了這個決定。這兩天我看誠品對寄售制立場的報導時，沒看到他們說是也開放月結制的選擇。我很好奇是否報導有誤。所以我想他們只要再公開聲明一下，有助於消除許多疑慮。

### ○：你對接下來的發展還有什麼建議嗎？

◎：最近新聞裡，各方談話不免激動，我建議大家還是先冷靜下來，彼此不要進一步摩擦。大家以禮相待，據理而論，總會找出解決之道。過去十九年來，台灣出版人莫不共同以誠品為榮，也莫不鼎力支持誠品書店的發展。商場上，針鋒相對是不可避免的。但不必因為一時的商業談判，而相互抹煞對方的長期努力。何況，面對整體閱讀市場的種種問題，大家要共同面對的問題又那麼多。

今天出版同業說誠品強勢的問題固然有，但是我們自己也該檢討一下，面對誠品的時候是否總是閃避問題，不肯把話說清楚。所以接下來，大家應該把話都攤開來說，逐步解決一些實質性的問題。

譬如，十二月下旬我去找誠品，除了想確認開放月結制的選擇之外，另外想幫一家小規模的文學出版社請教對合約的一點意見。我因為用的是總經銷，不必和誠品直接來往，所以從沒有看過誠品這次準備的合約。聯盟過去開會時，沒聽其他人表示過同樣的問題，當時又持續停會中，所以就在去見誠品的時候，順便請教。有些條文，到底是出版同業應該視之為商業慣例接受，還是誠品可以調整，都是可以澄清的。

何況，我們還有出版社和通路如何在促銷折扣上自律等更複雜的問題需要達成共識。在這些事情上，出版聯盟應該還是可以扮演一定角色。聯盟雖然是一個鬆散的組織，但還是應該盡力「練習開會」。練習從各自不同的立場中找出共識。這是台灣出版業者需要「補課」的一個過程。

### ○：還有什麼建議嗎？

◎：我有一個給誠品的建議。

這兩天的新聞裡，我看到他們說，「誠品集團包括商場等的年度營業額已達百億新台幣以上，但書店一直沒有賺錢，我們還繼續堅持，難道不是為文化出版業在努力？」

我非常贊同這個說法。但也因為贊同，所以我建議他們不要妄自菲薄。書店即使沒有賺錢，但是誠品今天百億新台幣以上的營業額，畢竟還是從書店起家的。所以誠品還是應該為自己的書店鼓掌。

我也對出版同業有個建議。不要便宜行事。今天便宜行事，明天碰上麻煩的，還是自己。自律，不是在太平盛世才談的。正是因為我們處在一個混亂的時代，才更需要自律。

其實，春節快到了。大家何不一起吃個尾牙，緩和下心情再開始談呢？畢竟我們還要共同創造一個美好的閱讀環境。

附件一

	一般書店的月結制	金石堂銷結制	誠品寄售制
書店付款方法	每月對出版社進貨減退貨的淨額	每月不論對供應商進退貨多少，只結算書店實際銷售的金額給供應商	不論對供應商進退貨多少，只結算書店實際銷售的金額給供應商
開立發票	供應商按進退貨金額開立發票及退貨折讓單給書店	供應商按進退貨金額開立發票及退貨折讓單給金石堂  發票與實際收款金額之差，供應商要掛為“應收帳款”。 供應商要有帳面營業額放大的心理準備。	供應商只開立實際銷售金額的發票給誠品
物權所有	供應商已開發票給書店的存貨，為書店所有	已開發票給金石堂的存貨，為金石堂所有	凡沒開立發票的存貨，為供應商所有
與物權配套的措施	無	如果自己與金石堂簽約的合約中，對物權所屬另有規定，其認定效力需要另外確認。	為了徹底實現物權為供應商所有的精神，也為了清楚建立實銷實結的起點，要求供應商將誠品現有存貨買回。 買回的金額可以分期從每月帳款中攤提。
供應商是否需要盤點存貨	沒有物權，不需要	沒有物權，不需要	供應商有物權，所以需要盤點。 但不同公司用不同會計師，各會計師需要盤點多少，各有鬆緊不同的規定

			嚴格的會計師，需要實地盤點到 80%，因此有實務上的難題
來往折扣與帳期	現有	原先答應折扣比月結制高 帳期比月結制短 但後來沒做到	帳期較月結制短十五天左右。 但折扣是否比月結制高不明確
盤損問題	沒有，由書店吸收	沒有主張	主張供應商及書店各負擔一半，但供應商以總額的千分之四為上限。 千分之四的比率雖然不大，但是就寄售制的精神，形成爭議。
交易機制的選擇	月結制	主推銷結制，但從 2008 年 8 月後，同意供應商也可自由選擇採月結制	主推寄售制，對是否同意供應商也可自由選擇採月結制，尙待確認
B2B 交易平台	沒有	1. 採銷結制的供應商，才使用 B2B 平台。照規定，使用費用是交易額的 1%。 但據說也會視情況而有彈性談法。 2. 採月結制的供應商，不使用 B2B 交易平台，也不使用任何費用	1. 不論採月結制或寄售制的供應商，一律須使用 B2B 平台。2008 年 1 月 1 日起，不簽 B2B 平台合約，不下訂單。 2. 使用費用是交易額的大約 0.7%。