

獨立書店-唐山書店（北部）

訪問逐字稿

受訪者：唐山老闆 陳隆昊

訪問者：陳嘉玲、魏棋豐

時間：2012年4月15日 15:00

地點：85度C

逐字稿整理：許家菱、魏棋豐、李偉麟

陳：其實我大概曉得你們想要做什麼啦，這出發點很好，可是呢……我想先講結論好了，書店可能會消失啊。（是電子書的關係嗎？）對啊，書店會消失。我不是在危言聳聽。數位化時代，任何一個可以虛擬化的行業，不只是書店，都可能會消失。不知道有沒有人跟你們說過這件事情哪，因為我幹這行幹了四十多年，所以很清楚發展會是怎樣，我想這是一個很持平的看法。如果是不能虛擬化的東西，像現在你吃這個麵包，對啊，這就應該沒辦法，還有像穿衣服，這些東西基本上都不會消失。還有像交通工具啊，火車這些，要消失不是那麼容易。可是真的，我們做書店的，這件事情必須要面對。不知道你們討論過幾家了？（我們這組去訪問過商務了，但還有其他組別在訪問別的書店）那我想其他組，應該沒有人會跟你們講這個。你們有心要搞出版、搞書店，很好，那麼，我說書店可能會消失，應該要這樣講，就是說現在這個樣子的書店會消失，以後一定不是這個樣子，說不定以後呢，書店還繼續存在的話，我覺得可能是一個——怎麼說都好像有點瞎掰喔，就是說，好像我們去那個賣CD的店，他不是給你試聽，是給你試讀，給你螢幕試讀，然後到櫃檯去說我要編號幾號的書，就輸入你的閱讀器。這是最好的狀況。我覺得就連這樣也不會發生啦，因為根本就直接由出版社 email 給你了對不對？

這附近原本有一間大眾唱片，收掉了。為什麼呢，因為一樣可以聽虛擬的，不一定要買那個片子啊，買那個片子還要浪費做片子的材料，還要壓片什麼。我覺得是因為這樣子，就是付錢的機制還不是那麼成熟，所以才去買。這是沒辦法的事情，這個世界就是這樣轉，所以你們要問我，我會知無不言。不過呢，我覺得要先把這個定義、定義清楚一點，這樣對你們比較好。當然我會歡迎越多這樣的朋友加入越好，可是呢，我也覺得是這樣子，就是說，你知道美國啊、澳洲啊，他們MBA，基本上都要先工作一年才可以申請。為什麼？同理的狀況是說，你今天想要做這行，沒什麼投機取巧的，就是找一間書店，去上班，想做出版就找出版社，你會發現所有的問題。（老闆以前也是在出版社嗎？）我以前在南天，那時候我是研究生啊，本來研一的時候我功課還不錯，結果研二的時候他來找我，因為我們是同鄉啊，從小就認識，老闆就說我現在在搞出版社。事實上在搞出版社之前，他也在另一個圖書採購的公司，叫做亞洲協會，可能是個有政府資助的民間團體，算是專門在亞洲地區蒐集資訊的啦，買書也是蒐集資訊之一，所以呢，南天老闆本來在亞洲協會裡面專門採購書的，後來呢他就出來開，就叫我去幫忙。我也興致勃勃地去幫忙。研二下學期吧，就慢慢慢慢上軌道了，研三，不得了啊生意做得火熱，然後等到三年級學期末的時候，一看，欸，七個同學都畢業了，呵呵呵。你知道人文科學的，三年畢業比較多啦，兩年比較少啦。他們都畢業了，所以我就辭掉工作，因為最後一年嘛，我就專心地寫我的碩士論文，後來就畢業了。所以我也做了一年半，在我自己幹這行之前也是做了一年半。我覺得最後還是要自己去啦。不是說你問不到東西，不過問來的東西，問來問去，都是隔一層紗。實際上呢，很多經驗是怎樣，當你面對問題的時候怎樣去做一個選擇啦。那麼，你們有什麼樣的問題？我想我就先跟你們這個，開場白啦！

我想真的，你們應該要考慮一下數位化。我是覺得應該要有一點想像的空間啦，就像我剛剛講的對不對，我要去想去想這個事情。如果說，有這麼一天，來臨的時候，那我們書店到底存在的方式，有多少的生存空間，這真的就是那個大眾唱片行，就不見了。那我想現在大概，唱片，比如說你想要聽一個歌星演唱，就不能虛擬的，你可以用 DVD、CD 去聽，那是虛擬的，可是就是要去，演唱會演唱，那是另外一個事情，你就一定要花錢買票，就算是看電視轉播，也不是真的。所以你看，他們現在非常熱中辦演唱會，七八場，拼命開演唱會，因為這是唯一比較能夠抓到、面對客戶的，否則的話你說，大家都可能……對不對，嗯。我想是這樣。

問：陳老闆是研究所畢業就開了唐山嗎？

陳：其實應該這樣講啦，我本來是要讀書的啦，可是就剛好因為家裡的生意碰到困難。那時候就是石油危機，就是 OPEC，石油輸出國組織，以前就是所有的食物都被西方控制，英國美國法國，後來他們覺醒了，主要是阿拉伯，還有中南美洲一些石油生產國，他們就組成一個 OPEC，輸出聯盟，叫西方的資本額通通都撤退，他們就決定價格。原本好像是三塊錢，詳細的金額我不太記得，但就突然調到八塊半，連續調了兩三次。那時候我父親做貿易，接單的時候是兩塊錢，等到生產的時候變成八塊，你說你要不要？所以很多人就倒閉了。我父親採取的是賠錢，還是把它做完。其實我也不是愛做書店，也不是計畫中的，只是剛好呢，南天那個找上我；而我那時候正需要錢，就是不想跟家裡要錢。所以就去工作。（那時候老闆幾歲呢？）就是研二下學期啊。（所以就是 25、26？）差不多啦，差不多。

問：唐山一直以來都是在現在這個位置嗎？

陳：沒有。大概搬了三次，都在這附近。為什麼？我很清楚，我們做人文科學社會科學的書店，我想搬離這裡就很不容易生存了。不只是這裡的學生，政大啊，世新，當然現在交通很方便，但以前交通沒那麼方便，基本上都是在公館轉車的。公館是個轉運站，不管你要去永和啦、中和啦、木柵、景美，都在這裡轉車。所以學生上學，要回家的時候就可以在這裡買書。算是一個交通的……所以，在這裡。當然啦，因為有台大的關係啦，所以呢，書店很多嘛，所以那個時候我也考慮在台大這裡開，可是呢，樓上貴啊，地下室便宜啊，要不然大家都在……開就好了（所以一開始在一樓嗎？）沒有，我從頭到尾都在地下室。因為一樓的房租還是貴，可能是五倍的價格吧。（店面可能又小對不對，一樓跟地下室比的話）那時候我地下室店面也還是很小啦，我也租不起大的，可能就差不多這個樓上這樣大而已。所以我就租地下室。其實我也覺得對，要是當初租一樓呢，可能早就收掉了，幹不下去，因為你要怎麼承受那種租金。所以一開始我就選在地下室。那個時候呢，差不多三十年前，沒有書店開在地下室或是樓上的，現在開在地下室或樓上很稀鬆平常對不對，所以我算是創新，我當然也比較膽子大，這是因為我幹過出版，我在那邊幫過一年多的忙，所以我有所理解這個情況。以我個人來說，或是問我朋友，就算開在地下室他還是會下來買，因為我那個店是全部都提供人文社會科學的書，在那個時候沒有的。當然啦，誠品那麼大，它隨便幾個架子都擺人文社會科學的書，可是在那個年代是沒有，只有我而已，所有書店都是綜合性的，而且不是綜合性而已喔，綜合性書店是找不到人文社會科學的書，他都賣你一般的書嘛。所以我那時候開的時候，生意很好，是真的生意很好。（一開始就生意很好嗎？）一開始就生意很好，真的。（那時候是先開書店嗎？還沒有出版社？）是這樣，我是先開出版社。嚴格地說來啦，是西書啦，應該說是盜版的書，不是出版社。那個時候呢，台灣跟美國，根本就沒有，我們也沒有參加什麼世界版權公約，都沒有，台灣是不受這個，當時法律上沒有這個，沒人在管。後來呢，就到了三一〇條款……那時候，大概十幾年

前，你們上網去查。可能快要有二十年。那時候呢，我們礙於美國，那時候美國動不動就祭出什麼三一〇條款，就跟美國現在動不動就祭出跟中國的那個什麼……有沒有，人民幣要升值啊，怎麼樣啊，一樣的，傾銷條款，跟那時候一樣的。因為那時候台灣都是賣……貨，所以他們動不動就祭出那個條款，叫你要在著作權上要讓步，也不是要讓步啦，就是要簽約。最後就簽了約。簽了約以後我們台灣就，我們台灣的著作權法，可以說是世界上最嚴格的。著作權法照理是，我侵害你、然後你告我嘛，對不對，所以是告訴乃論，關你屁事啊，我盜他的版，他都沒意見，你管那麼多啊，你懂我意思嗎？可是呢，台灣的著作權法，是刑事罪啊，刑事罪是怎樣，理論上是怎樣，警察執法在抓的，跟偷竊一樣、強盜一樣，警察不能不辦，那個人不告，我幹嘛要處理啊！不行的，因為那個是刑事罪，你不告，他也要處理。所以呢，訂了那麼嚴苛的條款，我相信現在大概沒有人在盜版了啦，偷偷拿去 copy 那個有啦，你說哪本書好銷、你把它印成書來賣，我想沒有人那麼呆啦，而且台灣那麼小對不對，你要跑也跑不了，所以現在基本上是沒有。可是在我們那個時候，是合法的，法律上是沒有，沒有法的，所以那時候我就開始翻版西書，當然也是翻版社會科學的。

問：後來有著作權法之後，有去跟對方洽談版權嗎？

陳：沒有，就不做了。因為你跟他要他也不一定給你。因為你終究不是翻譯，而是翻印，他是不會給你的，所以我們後來就沒有做了。那麼，這個翻版書呢，翻版很快，一個老師什麼時候要用，就給你印。其實那個年代呢，三十年前，說真的啦，一個學生你叫他買原版書，買不起。現在，ok 啦，比較沒問題，但在三十年前簡直是不可能的事情。我那時候是想說，我翻到一百本的時候，我就要開一個小門市，因為翻到一百本就可以自己有一個，至少可以展示。可是呢，有一次，現在那個，我們這裡過去轉角那個聯經，另外一個轉角是賣優格，地下室是影印店，我第一次是開在那邊。那時候呢，為什麼呢，那時候本來沒有書店在地下室的，本來是桂冠圖書公司的倉庫在那邊，他的其中一個倉庫在那邊，結果有一年，大概差不多二十幾年前，臺北下暴雨，一下子淹了很多地方，結果他那邊也淹。那個時候我們才印了五十幾本書，還沒有到達我一百本的目標啊，可是呢他就一直往上搬一直往上搬，我就去看，那個老闆叫阿勝（不確定名字是否正確），就說昨天淹水；我說我們這邊是沒有淹水，因為這邊底下是一條圳，所以排水比很多地方相對來說比較好，並不是真的淹進來，後來我了解是因為太久沒下大雨了，屋頂的陽臺啊，還有下水道，被樹葉堵住了，雨又下那麼大，一時就從那個樓梯口灌下來。我說，我就上來了解以後，想說，啊我這個開書店的計畫要提前了，呵呵呵，因為他不要了嘛，要搬走了；這邊很好，在台大旁邊，又在地下室。我就問他，欸，租金多少錢？兩千！我一聽，就覺得真的是機會來了。我就說，欸，給我房東電話，他說你要幹嘛？我要開書店。他說你神經哪，我都淹水了你地下室開什麼書店？沒有人在這裡開書店的。我打電話給房東，說我要租你們下面，他說你要幹嘛，我說要開書店。……（聽不清楚）我一次就下怕了，可能他多少有補貼他啦，桂冠，因為他損失很大。我們那三十年前，人心也比較古啦，不會說不管你啦，管你死活。我說你不用擔心，我們可以在合約上寫，如果有任何的天災、與你無涉，那種義務性的賠償都不用，然後就簽約了，可是那時候三千！從兩千漲到三千了，可是我算一下，三千還是很好的，因為那時候優格 Art 那個地方，是一個體育用品店，我記得月租是七萬，三十幾年前（差那麼多呀）。妳不能想說，不是，因為這幾年臺灣是停滯國（？），租金啊薪水是停滯的，起碼停滯國十年了啊，妳不能想說怎麼可能那個時候七萬，現在搞不好也不過十萬而已對不對？不過真的是七萬，那個時候。所以說他說租給我三千喔，我當然幹啊，我覺得還是便宜啊。不過那時候開店的時候也很好玩，人家走到那樓梯口啊，不敢下來，可是他知道唐山，因為我們已經印了五十幾本書了嘛，（中間聽不清楚……）樓梯口一看上去一雙腳，就叫他下來下來下來，不要怕不要怕，不是什麼故佈疑陣還是什麼不良場所，哈，就這樣開了。可是我這樣一開呢，

就生意好的不得了，因為我把全部的，臺灣也不多啦，那時候沒那麼多出版社，我就把吳一鳴（？）啦、中華書局、什麼商務啦那些出版社，他們都出人文的書，我就把它批來，……大家很高興，我也很高興，我能夠把這些書集中在一起。那時候還沒有人有這樣的嘗試啊，我想現在我要講的事情就是說，我講到這個東西喔，我也講一下說，很多事情，你必須要走在那個前端啊，為什麼那個時候呢，民國 69 年，美麗島事件，回去查一下喔，（68 年）68 是喔。哈哈哈哈哈，你已經把我要講的東西都查完了，那大家不要花時間，我們喝酒喝酒哈哈哈哈哈，不要混了，講來講去也是這一些，啊哈哈哈哈哈……好啦，就是說那個時候呢，因為美麗島事件，臺灣那個政治氛圍啦社會，都比較開放，因為人家都要革命了，你還不趕快看……的書啊！所以呢，這樣的一個氛圍之下呢，……也不敢講，搞不好多講兩句喔，就叫你去幹嘛……你想要搞革命喔……至少還可以講西歐的新馬克思主義，就是反共學派那一套……越來越多的老師敢講這東西。所以那個時候我們就賣社會科學的書，其實是，剛好是碰上了那種熱。所以時間也很重要。我一直覺得要是我早開個十年，可能就……你開這個店想幹嘛，為什麼不賣臭豆腐之類的。所以這 Timing 很重要。剛好那個時間也是臺大學生，你們可能也不能想像吧，大家都很會講什麼傅柯、阿多諾，然後在臺大啊，大家開口閉口都講這種東西喔，你要是講不出來，或是看不懂也沒關係，好歹不能這樣，否則你根本就沒辦法對話，人家不理你。那時候就是臺大大新社、大論社，大學新聞、大學論壇，那些社團，專門在讀這種東西，上百人在參加的耶。不過這樣的一個時代，過了啦，過了。所以呢，就這樣子，我就開了書店。我當時一天的營收，比現在還多，妳看看。（那時候書一本多少錢？）我這樣講好了啦，那時候我找一個店長，找一個女生，她的薪水，八千五。一個月。那個時候八千五。然後我說我的房租，三千。加上水電什麼的。那時候我一天就賺幾萬塊啊。（所以一天就賺回來了？）我要算算。

人家說開個門市要一兩天的營收就夠你的房租才有可能，不要說你的門是要半個多月才夠你的房租，那怎麼行得通呢？而且這只是營收，還不是淨利。而賣書這種行業更糟糕了，可能就只是兩成毛利而已，一天租金算一千塊好了，一個月三十天，兩三萬塊很便宜的房租嘛，所以一天要做多少錢才夠，一天至少要做五千才足夠。

問：那時候很多人在買書？

答：那時候在買書才好玩，因為書店變多了，市場都分散了，仁愛路上很多小小的書店，以前那時候這邊沒有誠品，誠品要開還得派人來我們這裡實習，（誠品是什麼時候開的？）這很後面的事情了，這件事情是怎麼樣呢，誠品那時候的總經理說他最大期望就是，誠品能插旗在公館，他一直找不到大塊的地，這邊都是老社區，那現在它那棟是以前遠東百貨，但是做不起來，開了好多店都做不起來，後來誠品就把它租下來了。

問：那為什麼唐山後來又搬家了？

答：搬家的原因就是樓上呢，那時候來了間賣日式豬排的店，好像是知多家吧，那時候台灣錢淹腳目來台灣開店，原本樓上開運動用品店的房租從七萬變成十五萬，過沒多久房東就來找我說樓上房租已經變成十五萬了，樓下(地下室)也要漲，從原本的四五千塊變成兩萬五，(那時候已經在那開了幾年了？)那時候已經開了兩三年了，然後呢我就問知多家的店長，他說我們老闆就是日本企業嘛，全球都有開，選店的標準就是地點、地點、地點。房東就來跟我講價說兩萬五，我就只好換地點了再去換地點，換到原本後面有個集客茶飲的地方，也是地下室，但房租也是兩萬五，可是地點很大是現在這地方的三四倍。因為我原本那個地方的行情就被那些日本商人給攪亂扭曲了，(那搬店之後生意有受影響嗎？)我想應該是沒有啦，現在的日子可能會受影響啦，但那個時候還是得

乖乖走進來買嘛，沒有什麼其他特別的書店了，(之後又搬了一次？就搬到現在這個地方)因為之後漲價的效應就擴散到那邊去了，大概一兩年之後就又搬了，房東還以為我不敢搬啊，那時候房仲公司都跟我開價七萬多，我就走了搬到現在這個地方來，我們現在這個地方的房租是六萬五，(那出版社的位置有跟著換嗎？)我的出版社始終都是跟著書店走的，我就是書店闖出一小塊，像現在那樣一兩張桌子，我覺得我現在還能生存得下來就是因為我非常非常地節省，我都沒有什麼招牌，我現在店面是有，但那不是我出錢的，是台北市政府出錢的，它們有一個什麼促進觀光的特色店計劃，說得好聽一點我也是得感謝那些評審有眼光啦，說得驕傲一點是在台下站了這麼久了，三十幾年了，後來經過好幾次的評選之後跟我洽談說幫我做一個招牌。還有我們進地下室那個樓梯的手扶把也是他們做的，現在事情是這個樣子的，要是有一天下雨路很滑，有客人滑下去的話，法官的想法會是，如果有一間商店的客人發生了什麼意外，評判的標準是看這間店做的防衛措施夠不夠，譬如說你有裝什麼止滑墊或者是什麼標語，只要你做越多他判得越輕。

問：那老闆還有在別的地方開店？

答：其實哦我有開啦，只是我跟你們講了這些事情我就不是獨立書店啦(笑)，我在十多年前發現出版社比書店更不好做，因為書店慢慢一間一間都關了，那你的上游就是出版社，就少了一個供貨的地點，那時候就覺得出版社實在不好弄，就想說把我的方向調整到做文具，但我發現文具是一個更需要創新的東西。有一天一個常來唐山的同學帶了另外一個朋友來，他朋友就說這個地方怎麼像倉庫，我想他對書店的刻板印象應該就是像誠品那種，亮亮的、很乾淨有木頭地板可以隨處坐下的地方。我剛剛說到哪了(00:50:10 開分店)喔對對對，我現在都想說把書籍虛擬化這件事，你想好了，如果誠品把他四層樓都擺滿了，算幾萬本書好了，投資就這樣，不會再增加了，你要進五百本書肯定要退五百本嘛，所以做一個門市投資的成本是可以控制的，但是出版很難講嘛，要是看走眼了，你投資一本書從編輯、排版到印刷可能算二十萬才出一本書，要是出錯就泡湯了嘛，所以我覺得出版的風險比較大，我不想在出版上著力太多的因素主要是說普通書店，你給我書我不賣，賣不掉就退嘛都是這樣，我現在書店有好幾家了，都在大學裡面，我有在佛光、東吳都有，還有中研院的，但那些都不重要，我也不知道我能撐多久嘛。在大學裡面來說，這個學期老師要學生報告，就讓學生分組你報告這章那章，對學生來說一本書你只要讀一章，那你幹嘛要去買整本呢？我就一組買一本然後回家掃描那個部分給同學就好了嘛，老師現在也盡量不叫學生買書，學生現在權力很大嘛，學期末都可以給老師評鑑，教授也想說你不買就算了嘛。(那學校裡面的那些分店都是老闆去親自洽談還是校方來找您的？)別人我不知道啦，我在猜都是差不多啦，美國第二大書店叫 Bundas，第一大的叫做 Barnes & Nobels，Nobels 去年不是倒閉了嗎？他們就請求破產庇護，法官就叫他們去找買主，他們是一間很大的書店，東南亞很多地方都有分店，半年內都沒有買主耶，現在書都快虛擬化了，半年都沒有人要買，最後就正式破產了，破產保護就是這樣子，在台灣來說，假使有個公司申請了破產保護，供貨商或是股東就沒有辦法去搬他們的貨，至少讓這個公司有個生機是說有一天能夠找到一個買主這樣，那還可以還一點錢。

問：最近門市也有在徵人嗎？

答：我們同事要結婚啦，所以就要找人來替補嘛(一個門市通常幾個員工？)這要看門市規模的，譬如說佛光店一個全職的配一個工讀，那東吳就比較大兩個正職配幾個工讀，東吳大學是一個非常嚴格的學校，每個月都會開承包商的會議，修理修得很厲害啊，都會有學生當糾察隊啊，他們有一種東西叫履約保證金，不是叫押金，如

果是押金的話你不做了就要還他，那履約保證金就是說，你不履行約定繼續做就不還你。像中研院那個店是我們的旗艦店耶，真的又大又漂亮，在中研院裡面，他們是請我去經營，但要求沒這麼嚴格，只有一個全職配一個工讀，那像這邊總店就不是這樣說，因為管理處在這，等於說店長還是一個，但我還有一個總務經理、會計也在這裡，(編輯部是屬於出版社的嘛?)當然編輯部是屬於出版社的，就通通都在這裡嘛，我就不用再租一個倉庫了，也不用再租一個辦公室，省錢嘛，(那編輯部有幾位員工?)一個人但她要離職了，所以要趕快再找編輯。(徵人遇到什麼困難?)現在徵人真的很困難，現在的小孩子很敢喔，我有面試過一個，問他說你要應徵編輯那你會排版嗎?他說我願意學，但我是來找你上班的不是來找你學的耶。我們還有人來應徵會計，我說你如果不是會計出身至少也要跟商科有關嘛，來了一個社會系，你說要怎麼做報表給稅捐處啊，現在小孩子真的是喔，一身是膽。前幾天就有一个人來應徵編輯，好像是長榮大學大傳系的吧，我說我們編輯還是要有些文學素養，而且英文還要好。(那一直以來編輯都是一位嗎?)現在都是一位啊，一位就夠吃力了，你要替我賺到三萬塊才夠你的薪水，你們有膽子大的同學嗎，叫他來我跟他較量一下(笑)。(那門市的員工現在是用電腦做系統規檔嗎?)我門市都電腦化了，也花了不少錢，用得了農學(?)的系統，會選他是因為他本身就是做書的了嘛，就一套系統要十幾萬，不做整理沒辦法嘛，(之前也有用過別的系統嗎?)一開始是有用過那種可以直接去買的，類似會計系統的東西，暫時做一做而已嘛。(那現在的系統都還完善嗎?)現在的就都有進銷存退嘛，東吳那邊本來是另外一種，後來我就決定要統一了，曾經有用過一個叫做林月(?)的系統，但我後來覺得他的系統不是為了書店而設計的所以就把他給換掉了，系統上的管理還是有很大的不同

問：假日一般來說生意應該比較好吧?

答：以前非常明顯，假日生意好很多，現在看不太出來了，那時候有中南部有很多人會上台北來，就會順便買很多書回去，現在就不會了，都在網路上買。(那客群是學生、研究生比較多嗎?)基本上應該這樣講，社會科學的學生啦或者是建中北一女的學生，那些腦筋動比較快的，我上次看到一個建中學生在讀拉丁文，我問他說幹嘛讀拉丁文，問他以後想幹嘛，他說法律……我看到一個建中學生，他說臺大有開……課程，法律裡面有很多字是拉丁文，……基本上會來我書店，都是對學術很那個的。

問：請問去年總營收的狀況?

陳：拒絕回答。呵呵……我這樣講好了啦，我說唐山啦，我最高是15年前，我現在的營業額是15年前的三分之一。那你們猜15年前有多少?呵呵(透露一下嘛)好啦我告訴你們也沒關係啦，不要去跟國稅局講就好，哈哈。沒有多少錢，不重要，應該比較需要知道原因啦，為什麼會降下來。當然第一個，是書店越開越多，我想這是一個，文具店書店，這也是原因啦。還有就是以前要寫報告，是去圖書館，現在大家寧願在家裡上網搜尋，結果出來的報告跟同學都差不多，就像這樣就不買書，因為網路上可以找到很多資料。

問：那有想過什麼行銷手法嗎?

陳：不是沒有啊，我拒絕回答。哈哈……這個東西還是有很多的細節啦，你說你要問我，有沒有什麼新招數，我告訴你一個事情，就是我要用數位時代的角度去思考，不管是出版還是門市，都可能會變成什麼樣子，就要往那邊去想；我不是要告訴你書店就該是怎麼樣子，而是要去想未來的書店會是什麼樣子，就要往那個方向去

規劃。現在傳統的書店肯定是……你看我現在營收是以前的三分之一，現在回想起來，跟那個 PC 出現的時間是差不多的。這是一個原因。當然書店多啊，競爭越來越激烈，也是一個原因。如果要問我個人這個區塊的原因，我是賣人文社會科學的，你看所有的大陸書店都賣什麼？人文社會科學。它們會賣那些暢銷書嗎？沒有，都是人文社會科學類的，他們進口那些書，正式跟我的方向打架。我很愛買書。我真的是非常非常愛買書，我的書真是多到哦……多到被我媽媽罵。可是呢就是說，這幾年就是大陸書一直進來，現在大陸書沒那麼便宜啊，想當年臺灣剛開始……當然誰也不會去買臺灣的書啊。然後政大書城跟水準到師大路，我已經夠頭大了。

問：那唐山的書是怎麼選書的？

陳：我們的定位很清楚，我找的採購也會很清楚什麼樣的書是唐山會有的。這種東西沒有那個一定的啦，沒有那麼死。

問：有固定跟哪個出版社或經銷商合作嗎？

陳：我想這樣，如果你們想做一個門市，先不要樹立一個（？），做生意應該要和氣生財啦。客人來問我們某本書，結果你回答說啊這個書我們沒有進，就要跟他們接觸啊。

問：那跟出版社或經銷商合作有遇到什麼困難嗎？

陳：小小碰到的問題就是……你知道他們印書就是一兩千本，誠品、金石堂……就要送到……臺灣一個月可能有幾千本的書出來，他不能說誰送來我不收啊。你送來這本書……就有一個驗書的小組，他們把書店分成三級……你去問虹風啊，他比我還清楚。

陳老闆：……第二階段大概就是他們自己評定中級的書他們要賣，像我們唐山的書啊，都認為是只有那些少數店會賣的，比方說敦南店，因為那些書他們認為拿去別家店賣，什麼永和的店、百貨公司裡面的沒有效。他們跟你下單，比方說你這本哈利波特下七千本，有可能啦，我們下二十本、三十本，就這樣，那你不可能下二十本、三十本全部的店都擺……（聽不清楚）你給他驗書，他給你下單，你下單之後二百本，你就直接寄到他們在南崁那個物流中心，他自己運到他們的店去，他不會說要我們這樣一家一家寄，那你說如果有八千家，寄八千個地方是不容易的，就統統寄到一個總部再發，現在是這樣子。我是覺得說，像誠品這樣的情形，沒有辦法說自己想要多少本就送多少本去，那你只有一個辦法，你要 prompt 這本書，如果市場知名度高，它就會加訂，再來補貨就是各店店長的事情。

問：現在書店最大的通路是誠品嗎？

答：你猜。其實我跟誠品吳清友也是老朋友啦，但它對我也是個威脅，我對它也沒有什麼好感受的啦，有博客來以後，我反而同情誠品，博客來不需要在好地方啊，只要倉庫大就好，可是誠品不是，成本多高啊，博客來在哪裡都可以，成本很低，那為什麼它做得成，別人做不成，沒有一家網路書店像樣的。虹風沒有教你啊，我跟你說好了，網路書店為什麼不容易做，網路書店不需要在一個很熱鬧的地方，你要真的在家裡也可以做啊，

對不對？我們之前為什麼不好做，不是說不好做啦，就是不容易去做，我想不想做？我也想做啊，很困難的地方在哪裡？其實最大的問題，就是那個最後，現在很流行的 last mile，最後那一哩，就是運送。你去看那個什麼 PCHOME 啊，那個什麼電視購物啊，你有沒有看到賣書的？為什麼？它去租個電視時段，推銷東西，當然是要推銷這樣子的東西啊，推銷一個一萬多塊的東西，那若推銷書，一本二百元，對不對？就算全台灣每一個人都買好了，它還怕，為什麼？因為我要運到你那裡去耶，我的運費呢？都賠錢，我一本二百塊的書，能賺幾個錢？這樣差不多吧？要四十塊、五十塊，這樣的東西，不容易消滅，就在這裡，所以就像我開宗明義，那種會被虛擬化、數位化的東西就，最好是不買（？05:39），你知道嗎？可是運送，你還是得要靠那個把它運回去，你就是要靠大榮貨運啊，你還是要送。中華電信它現在為什麼一路上去，它虛擬的東西，沒有用線的，還好郵局是中華民國最大的郵件公司、保險公司，它那個保險是附加的，大家也願意買，要不然它靠那個郵寄，早就沒命了，誰還在買郵票、寄卡片啊，大家都在寄 email，所以郵局你看它什麼都賣，化妝品、農產品，什麼都賣，為什麼？農產品這些東西，一定要運送，反正它的郵車都在到處跑，現在郵件少了，它把空出來的位置放農產品啊、化妝品啊等等，運來運去的，對它們來講，我剛才要講的就是這個，博客來為什麼可以做，博客來現在是誰的？統一的。所以，它可以解決這個問題，別人不能做，它可以做，宅急便的車子本來就要跑，就像你來我家吃飯，只不過多一雙筷子的道理是一樣的。所以郵局、博客來可以做，但是我們一本書如果賣五十元，有人要跟你買，你還不想賣哩，光是運費一算就是白幹，沒錢賺。所以統一和博客來，兩個加乘就愈做愈大，它是唯一在綠島有店的，所以綠島的生意就是它的，綠島也沒有書店，也不會坐船來買書，所以在博客來買書可以送到綠島，而且我們做書都知道，書啊，只要進書，有三段，第一段是什麼，比方說有客人到小小買書，包起來幫他寄，打電話給大榮貨運說，有三箱書來收，大榮聽到說，小小有三箱書要去收，這一段，不會落空，它的收貨車就到處收，然後送到集貨站，北部的就送到汐止去，然後就分花蓮的、高雄的、屏東的等等，一車一車就三更半夜下去了，假設有一箱是到雲林的，把它寄到雲林去，這一段，大榮也不會落空。last mile 是所有貨運會賠錢就在最後一哩路，全家人去上班，沒有人收，或者說，在哪裡，在那個什麼，高雄上次大水淹掉滅村那個小林村，小林村在哪裡啊，一本書五百塊，收你五十塊運費，送到小林村那麼偏遠又不容易找的地方去，寧願不要送，但是你非送不可啊，你今天像美國這種 UPS 啊，你沒有附收件人的電話，它不會送，為什麼？因為它白跑一趟會賠錢的。所以這就是 logistics（運送鍊）最大的問題，你做不起來，我也做不起來，誠品、博客來做得起來，它本來就有車在跑啊～（11:25）

後面這些東西對統一企業來說，等於是多一雙筷子一樣，沒有多任何成本。

問：所以這是唐山沒有考慮做網路書店的原因囉？

答：對對對對對，真的是這個原因。沒有辦法。而且你要因應虛擬化世界的出現，你要是說十年前，你還可以慎重、加強地考慮，現在沒有辦法，現在最重要的是你手上有最多數位化的書在你手上，到時候，要買書的話，當然啦，防火牆也不夠堅固，甚至講難聽的，有人訂書，你要怎麼賣？甚至連價錢也沒有一個標準，到底要賣多少錢？到底是要賣紙本書的 1/3，絕對不可能比紙本書貴的，因為不用印刷，不用寄，到底是要賣 99 元還是多少錢呢？現在大家不知道，在觀望，可是若你手上有許多電子書在你手上，等到有一天起跑了，你就可以那個。好吧，最大的結論告訴你了。我真的覺得是這樣，我今天跟你們講的事情，你們要做的是將來有前瞻的行業，我真的有時候想，五年後，書店不知道還會不會存在，當你現在發現，小孩子到學校去第一天，每個人發一本（？）國語、數算、自然什麼課目都把你放在一起了，每天到教室就把它打開來讀書，注音符號是這樣學，



你還給他看紙本，他都覺得你是老人了，你有沒有問題，還在看紙本？這是一個慣性，當你一比較，他看數位的書已經習慣。如果講到莫扎特，講莫扎特的書就是介紹他的生平、成長、音樂的風格等等，就是這樣，但電子書，如果講到小時候，有一個記號點進去，他小時候的作品就出來了，到了宮廷，又可以點他在這時期的作品，就能真的聽出風格的變化，小朋友若是這樣長大，你再叫他看書，他會覺得你們這些人怎麼這麼呆，我有影像和音樂，你什麼都沒有，而且紙本書最怕就是彩色，但電子書一點兒也不在乎。有沒有打擊士氣？我自己做這麼多年，我想你去問別人，別人不會講這麼多，我們的小朋友不會講這些東西，要問就要問 key person。

問：唐山有在做網路行銷嗎？看到你們有部落格。

答：說真的，講到這個事情我也挺難過的，我們沒有專門的人，有時候哪一個同事比較熱衷，就請他多做一些，等他離職之後又沒人做了，只好等下一個，你知道嗎？那個部份我始終沒有很重視，雖然網路行銷很重要，最終還是要把實體書賣掉。

問：唐山有固定的折扣嗎？

答：折扣是有的，我們是一路下殺，為什麼呢？水準賣得很便宜，你不打折，人家水準賣七折，你差太多怎麼做？我們就是七五折、八折、八五折這樣賣？

問：會有定期折扣的時間嗎？

答：那個是這樣子，我們幾乎是長期的，長期的有特價，當然有時候有辦書展，但我自己的書不辦書展，我不能說我自己的書自己在特價，我自己如果每天賣六折，那誰幫你賣書啊？基於生意上的考量，自己的書很少特價，那就看有廠商辦特價什麼的，那我們也很歡迎，但通常是不會主動去辦。

問：曾經做過什麼活動？

答：我們曾經做過一個活動，整修前大特價，後來辦什麼年終慶，根本吸引不了太多人。

問：那有辦講座嗎？

答：我沒有地方辦，所以很少辦。

問：唐山有用會員制嗎？

答：我們會員價錢比平常便宜個 3%，也是有限。我們是當場給你折扣。台大的學生我沒有特別打折。

問：要怎樣才能成為會員？

答：買五千元以上。但我現在也停收會員了。因為會員太多了，幾乎都是會員，不再收了，而且主要是，你為什麼要收會員？因為希望營業額提高，但是實際上營業額沒有什麼提高，那就沒有必要了。

問：有沒有什麼會員獨享的服務？

答：就是打折，因為打折最實在。累積多少錢送贈品什麼的，太麻煩了，打折最有意義。

問：唐山自己出版的書是編輯來選嗎？

答：現在是這樣，我們現在是作者自己找我們出版，經營不完，所以我們基本上是這樣，我們不是一個真正的出版，我們的出版某種程度來說，是幫忙老師啦、朋友啦出書，我們已經做不完。

問：那通路哩？中間還有經銷商嗎？

答：我們也是給中盤發啦，你知道跟中盤最大的問題是什麼嗎？我們出版書就好像我們生了小孩，交給養父母養，養父母呢，養了幾萬個小孩，哪有那麼多力氣專門照顧你的小孩？領養家庭還要給你做考核，不是你想領養就可以領養的，資格不夠不讓你養。那中盤商手上那麼多書，恨不得趕緊把你發出去，什麼三峽啦、三重啦都給你發掉，中盤是半年結一次帳，因為要結帳，它就去把書收回來，結果一千百收了八百本，賣出二百本。那你這八百本還想要發出去嗎？不可能的，現在電腦時代，一看，上個月已經收回了，現在要再發它就不讓你發。所以，你今天若是流行書，可以交給中盤，學術、專業的書不行，所以後來我們就自己成立發行部，就不需要急著把一千本發掉。那種叫 try and error，嚐試錯誤的方法，我現在是有效的點去發，就不只發一次，這才是有效的做法。我的發行部叫正港，就在我樓上。

問：書店裡的書，唐山的書和其它出版社的書，比例各多少？

答：唐山的書很少啦，只是這樣說啦，唐山的書很專，你要叫誠品給你放在平台，門兒都沒有，那好，我自己總可以放在比較好的位置，至少有個店可以展示出來，不然很不容易被看到。哇，第八頁了，快要可以結束了。

問：每個月有花多少錢在行銷上？

答：我們是看個案，若覺得這個書有行銷的價值。

問：曾經做過哪一本書效果還不錯？

答：最近有一個小作者，寫一本叫做《小情詩》，就跟我討論怎麼樣做行銷？後來他說，那是第一本書，不是那麼在乎，因為他在劉毅補習班教英文，所以他的收入蠻豐厚的，也不是在乎錢，希望累積他的知名度，你說今天去打新書發表會，效果也不一定大，想出一個方法，書店少發，全力衝刺博客來，看能不能連續在排行榜上 33 週，結果還不錯。他去演講，學生說要買，在排行榜好幾周，還有人問我說，這種書怎麼會在排行榜，是

不是吃錯藥。我只是舉個例子，我只是覺得通過網路，辦什麼新書發表會，很累，只來了七、八個小貓。

問：中研院的書只有你在賣嗎？

答：他們的出版品拿了書是不能退的，除非有人訂，我是儘量幫它賣，但沒辦法幫它發，很冒險，而且它們的書很貴，也賺不了什麼錢。

#### 駐點與採訪心得-李偉麟

唐山用自己的時鐘，運轉世界

大約十年前就聽朋友提過唐山書店的名號，感覺這家書店是很多文藝青年的「聖地」，直到這次參加了獨立書店採訪計劃，才得以一窺「唐」奧。

巷子裡一道不顯眼的門，往下的階梯，兩側的牆壁、抬頭望見的天花板，能張貼海報的地方都貼滿了，彷彿掉入一個藝文隧道；循著微光前行，右轉，眼前出現了書架和擺滿書的平台，地下室特有的封閉感，使得這個書店自成一個時空，用它自己的時鐘，運轉著這個世界。

店內一根柱子貼著馬克思《資本論》的海報，詢問了業內人士，才知道唐山的陳老闆最初是以翻印馬克思的書起家的，當時台灣還不流行版權的觀念，想當初有許多學子都是靠著陳老闆的翻印書接觸到西方左派思潮吧！

店內仍可見到許多已消失的出版社的書籍，那些出版社的名字，勾起了求學時期的種種回憶，如同店內樸實甚至稱得上陳舊的硬體調性，提醒著我們，現在擁有的一切，是怎麼演化過來的；新的不見得就更好，舊的不見得就是落伍，反而更突出了過去幾代人做學問、做出版者的堅持與扎實。全球邁入資本主義市場快速消費快速競爭的時代，強調沉澱與慢節奏的人文社科與獨立出版，默默地展現著人類社會文明核心價值，為這個速食化的世界，守住深度。

#### 採訪心得-魏棋豐

在採訪之前原本對於唐山的瞭解並不多，只知道他是一間位在公館台大商圈的一間頗有歷史的書店，幾經探詢之後發現它在早年台灣書籍、資訊貧乏且昂貴的時代中，具有將知識普及化的意義。在五、六零年代，台灣的著作權法尚不發達時，唐山靠著翻印國外理論叢書，提供資源不豐的莘莘學子一個較為可親的書籍管道，而店內尤以主打社會學科書籍為人所知，本身對於社會學科也較有興趣的我也因此對唐山這間擁有重要人文意義的書店更感興趣。

這次有幸和另外一位組員擔任訪者，這新鮮的初體驗讓我戰戰兢兢，在行前努力在腦海中順過採訪的過程，希望在這第一次的訪問中能夠盡量不荒腔走板。所幸唐山的陳老闆頗為健談，讓我這個生手不至於太過荒張，也從中聽到了唐山一路走來的歷史。一間獨立開業的書店著實經營不易，老闆靠著客人的好口碑以及節省克難的方式，在房租節節高升以及大環境不友善的狀況下能持續生存，除了書店以外也經營出版社的業務，除了出版自身店鋪主打的社會學相關的書籍以外，老闆也幫想一圓作家夢想的作者們出版書籍。

初來乍到唐山的讀者可能會被這樣「不典型」的書店環境給嚇了一跳，為了節省成本，老闆特地租了地下室的店鋪，沒有明亮的燈光也沒有高級的木頭地板，通風空調也不甚舒適的環境之中，卻還是有許多讀者慕名而來，在這個台灣書店歷史中重要的店鋪中找尋一本本知識之書。唐山周邊因為是大學區，因此也有許多書店在此林立，要能夠在如此競爭又如此萎縮的市場中佔有一席之地，肯定是需要一番努力和本領。在採訪過後我更能理解「唐山」之所以為「唐山」，也是源於這股如先民般墾拓堅毅的精神。

獨立書店-書林台大店（北部）

訪問逐字稿-書林王才宜店長

日期：2012/3/18 1600-1800PM

地點：書林書店活動空間

採訪者：瑟倫（主訪）、瓊齡、兩楨

受訪者：王才宜

才宜：

我先大概介紹一下我自己，我是王才宜，在書林已經十一年，進來並不是做書店，書林是有分書店、出版還有跟學校的教科書市場，那時候我是在學校教科書市場的業務助理，大概做了三年，然後改轉跑做學校業務，那時候對書林實際的書不是那麼熟悉，是到三年前，因為我們實體書店的營業額一直下滑，最主要跟書林的形象有關係，因為我們不是被那麼多大眾知道，你們可能是這幾年才對書林書店好像有印象，我們開了三十五年，可是最近這幾年開始轉書店的行銷，才會有人知道書林有書店。事實上可能在三四年前，大家想到書林就賣教科書、及一些比較文學艱澀的東西…

瑟：有這樣的轉變，方向是怎麼去規畫的？

宜：

有很多天時地利人和，剛好我們這邊的業務部，我們本來都在一起，因為店租的關係，業務部要搬離這邊，這邊單純就會是一個書店，書店假設只是賣教科書，其實並不會有人來，我也是那個時候，自己覺得書林有一個，如果你們看過蘇先生就知道他是一個很溫和的人，很難讓任何商業行為跟他劃上聯想的人，其實我們的人也都這樣子，不是說沒有商業氣息，而是說他會這樣子對待每一個人，他也會這樣子對待員工，會覺得說，一個公司的企業文化很重要，老闆的風格會讓員工，他其實不是很會抓著你，噓寒問暖型，可是他會默默在很多小地方，讓你覺得這個企業體對員工是非常信任，因為我也是做為書林的資深員工，覺得我們書店可以更好，其實只是因為沒有人願意花這時間，因為大家幾乎都在衝刺學校市場，或是做出版，那對書店其實是比較漠視的，那時候剛好就是我覺得我來試試看做書店會怎麼樣，當然老闆也給我很大的空間~

瑟：所以你是自告奮勇嗎？

宜：

我是自告奮勇來書店，然後就開始要打響書林書店、比較辛苦的經歷嘛！因為書林是老字號，就好像現在很多出版社，比較大間一點的好了，聯經出版，可是聯經書店就很少人去，但是聯經出版是個大出版社，在我們來看聯

合報、聯經是很大的，它的實體書店就是不是這麼的有名，跟我們的情形很像，當然我們有差距，因為聯經真的比我們大很多，我發現如果我要打響書林的名號勢必要時間行銷，然後俗話的經營方向都要調整，比方說我們要摒棄教科書或是我們把教科書濃縮成一部份，因為教科書的市場是鎖定在學校，踏出校園的人不會再回來你的書店，還有你的書店整個裝璜，現在書林是長這個樣子，事實上三四年前完全不是這個樣子，像這一間是倉庫(註：指的是秘密花園的空間)，沒有辦什麼活動，即使辦也都是給學校老師的，或是艱澀的比較文學，或者是後殖民那種，其實你聽這議題不會有人要來，那今天辦的活動(指 2012/3/18 當天)是一般大眾會想要聽的，但是不見得跟我們出版品或是我們書店賣的書有關，慢慢的我們會在這中間找到一個平衡點，比方說剛剛介紹的書，其實我們書林全部都有賣，而且我們書林就一直在賣這些書，那我們把這些東西變得很高塔，那我想要做的是把這些很高塔的東西變得比較輕鬆，這單單只是針對書店的行銷部份。

瑟：

那像宣傳部份呢？就像你舉例的，本來就是你們店裡面就有在賣的書嘛，可是你怎樣讓它變成一般社會大眾比較可以接受，譬如說活動的議題，你有重新去規畫設計這一些嗎？或在設計宣傳方面有~~~

宜：

這都一定會有的啊！事實上我們有分活動跟實體書店兩個嘛，假設妳們有注意的話，我們所有的書介都寫中文不寫英文，除非是紅樓夢的英文版，我們就寫英文給外國人看，就是如果要拉近跟客人的距離，因為我們就是先天條件就是個外文書店，我們又是外文書店裡面文學類的東西，我們的產品會把我們局限在某一個區塊，我們要吸引其他更多人來的時候，不管是任何的書介，都一定還要加插圖，某種型式讓人家覺得很 friendly，客人來會覺得很親切，不會只讓人覺得是很有氣質的書店，但是氣質並不等於買氣，就是要用更輕鬆的方式包裝，甚至是包括活動也是一樣。活動的時候怎麼包裝，其實因為我們已經辦很久了，大概做書店以來，幾乎就怕沒有假日，假日都要來這邊，而且辦活動是這樣子的，我們第一年最辛苦，以前辦活動的時候是沒有人氣，任何活動就是要吸引人來。

比方說我們今年的活動是規劃十萬塊錢的行銷費用，如果說把這十萬塊錢的預算你是會選擇去辦活動，就是適合書店的活動，前提是要有空間嘛，去辦活動或辦很多座談吸引客人來，還是去買十萬塊錢的報紙廣告，然後曇花一現就沒有了？就是你有許多種方法，然後我們這種方法是最累，要攤在每一個月的每一個禮拜，包括前置作業跟後製作業，包括講者的規畫，包括主題的規畫，怎麼樣讓他們跟我們的書做結合，這都是必須要花時間去想的。那你問說怎麼樣去包裝，其實這都是經驗，做久了大概就是知道我有什麼樣的書種，像書林的 logo 下面就是文學、語文、人文嘛！就這三塊的東西去找活動去包裝，去做結合，我覺得那是一個經驗值啦！不知道怎麼很實際的去告訴你們。

瑟：那比如說像今天這樣的活動，來參加的都是台大的學生嗎，還是~

宜：

沒有，就是會來自四面八方。像我們活動宣傳會在文化快遞放，有的可以去破報買廣告，但其實這一類來的幾乎都是文青啦！你知道文青就等於窮，所以他不見得會有任何的消費行為，所以我覺得形象的行銷跟實質的銷售額很難看到會有立即效應跟交集，可是你要不要做？我覺得是一定會做，其實你如果要衝 google 上面的搜尋度，我

寧可讓人家知道有書林，而不是活在不在被人家知道裡面，然後又怨說都沒有人，可是我覺得就是必須要有一點名氣，不然也不會有人來找我們，還安排這個什麼訪談計畫，之前才不會有人來找我們咧!

瑟:那時候是不是巴不得有人來訪問你們?(笑)

宜:還好，那個時候並不覺得這個很重要。

瑟:我看你們好像有印類似簡介那種東西，老實講我在別的地方都沒有看到，你有刻意鋪到哪裡去嗎?

宜:

我們在有些地方放，但是沒有大肆宣傳，因為我要的就是像今天這樣二十幾個人，三十個人坐在這邊跟講者比較沒有距離的那種，那如果說我今天整間書店規畫一半，要容納百人的場次，我就必須要大肆宣傳，那個也不是我想要的，因為我覺得有的讀者會想來聽書林的講座是因為第一我們這個距離就是安全的，有點近又不會太近，我們的條件就是這樣子嘛！又不是說要拉到圖書館啊，演講廳啊，一百人兩百人那個就真的要發媒體，就是要廣告，我們也辦過這樣的東西，就是比較重要的書做新書發表會，你就是要去租場地，然後搞很大那樣，我覺得在書店其實不需要這樣子，因為大就等於距離感，像演講，演講沒有什麼意思，聽眾在下面睡的睡、倒的倒，這樣子其實不是我們要的效果，所以說 DM 要在什麼地方放，我覺得其實也不用啦！差不多報名四十人，然後天候什麼影響十個人沒有來，三十個人我也覺得還不錯，十五個人以上我都覺得還不錯啊！如果十五人以下那可能這個活動就不是很成功。

瑟:那有沒有什麼樣的活動，是你們覺得比較不成功，然後那樣子的活動就不再辦了?

宜:

一定會修啦！我們剛開始做書店的時候，第一你都要做免費講座嘛！不能收費，但事實上我們現在大部份都收費，只有實驗性質的、第一次辦的不收費，剛開始的時候會擔心沒有人來，很尷尬，就會開始 CALL 人啦，說場面很難看啦，你一定要來，我大概很辛苦了一年以後，就不用煩惱了，就是比較少這類的煩惱，因為其實只要活動辦得好，有一定的品質，我覺得大家就會看到說：喔！是書林的，還不錯這樣。可是我一直覺得活動不是我們的主力，我只是把廣告跟行銷灌到這個東西上，那個是比較直接，好過說夾頁啦，就是很多人不懂啊，來就說，你們沒有名氣是不是，那就去捷運站登燈箱廣告，第一花費很高，可能大家很快速知道你，可是不是長久的啊！沒有一個東西給人家，沒有時時刻刻去保持書店的品質，我覺得那是不會長久的，大家可能來看原來長這樣，然後就不來了，那我覺得其實沒有意思。老闆就是很信任我，對我很放心，現在他們就比較沒有插手很實質的運作，他們就是站在關心的角度。

瑟:所以就是包括辦這些活動需調要一些經費~~~

宜:

就是公司在年度規畫預算的時候，我做為書店的主管，我就是，不能永無止盡地花，花個二十、三十萬去做這些，其實我覺得那也是不對的。

瑟：那你有壓力去規畫要去佔這家書店行銷費用不能超過？%嗎？

宜：沒有。老闆不會這樣，但我們自己心裡會有一把尺，會去評估划算不划算，事實上我們的活動，好像都可以從報名費回收，就其實跟小小很像啊！

瑟：可是今天的活動~~

宜：今天是不收費的，所以像女作家是我們第一次辦，而且這東西比較難量化，如果我今天是找胡淑雯講卡夫卡的變形記，有點像上課，我就會收費，今天就是有點像漫談，是很輕鬆的，來聽講座不是目的性的。像她講過她去紀州庵，那應該是有收費的，去那邊導讀書嘛！有點半上課性質的時候，我們就會跟讀者收費。

楨：就是剛好可以打平嗎？

宜：對啊，就是差不多啦！但是絕對不會賺錢，但是我們會把它列為一種廣告行銷，就 OK 這樣。

楨：所以幾乎所有的行銷費用都是在活動這一塊？

宜：也不一定啊！不過我們現在不會做很多額外的，有些會做九折或贈品之類的，我們幾乎比較少，當然我們有針對我們的 VIP 會員是真的花錢去做。

楨：我記得之前有看到開學期間，如果買八百塊就會送明信片

宜：那明信片其實成本很便宜，我們大概做上千份，那這本來我們規畫國際書展去擺攤的時候，就是會有的贈品。一般書店我不知到會不會做這個，那因為我們主要客群是學生嘛！我覺得我們對待我們客人還滿好的，以前會把主力放在學校市場，只要假設我跟這個教授很好，那學生就不得不買我們的書，所以我們會把比較多的主力拿去建立跟學校良好的關係，但我後來發現到其實書店並不是這樣，我們應該是說來消費者就是不要分別，區分他的身份，那其實我覺得那個擴散力是滿快的。

瑟：所以書店在你的努力之下，營收是有成長的？

宜：

前兩年有成長，但是去年沒有，我覺得應該是現在所有的實體書店應該都沒有成長，我也不知道哪一家有成長，小小嗎？不知道！？我們是沒有，因為我們的營業額算還滿龐大的，跌的部份很大部份來自學校市場，就是教科書嘛！教科書很多人還是會來書林買，那一旦教科書市場有比較稍微冷卻，或者是學生的購書習慣有改變，像以前胡淑雯小姐念台大外文系的時候，可能一學期就要花一萬塊買書，沒辦法，現在呢？書超過三百塊都嫌貴，所以當教科書平均單價降低的時候，勢必會影響到實體來這邊買書的人。

瑟：是因為學校買書的比例也變少了嗎？

宜：對，我們現在受影響比較大的是這一塊。我看你寫說，蘇先生說下滑百分之十嘛！

瑟：他是說外版書，就是國外進口的

宜：那就算是啊！那就是學校教科書，就下滑，其實對我們也會有影響。但如果說撇除開學季，其實我們還算是滿穩定的，應該有成長。因為有轉型啊！我們以前不重視一般的讀者這塊，後來有花時間，你要經營書店就必須要跟顧客，或者是你想要跟顧客群沒有距離嘛！我們也花很多心思在這方面。這是有一定關係的。而且現在外文書店應該倒得差不多了吧！也沒有什麼人開了啊！

瑟：那書店的營收在所有書林的~~

宜：百分比嗎？佔小小的一點點。書林不是靠書店，我們是最小的一塊，可是我們是公司的門面。整個書林的門面，我覺得是這樣子啦！有時候人家說行銷，其實包含整個書店形象就會影響到你的出版品，譬如說，書林出了很多書，那其實就會跟書店整個綁在一起。那個集中火力的行銷形象，就比較重要，以前書林出版品就走自己的，書店就賣自己的，現在我覺得有稍微整合一下。

瑟：那在這個轉變之後，書的銷售類別有什麼不一樣嗎？

宜：沒有什麼不一樣啊！就一直還是文學、語文、人文啊！一直都是這幾塊，只是像今年都出震撼文學嘛！都出推理小說，這是自版書的部份，我們自己印的。但是好像也是去買版權，我們還是大部份都做翻譯文學，我們沒有養作家，就像今天胡淑雯小姐，她是印刻的，印刻會養作家，但是我們沒有養作家，我們都是翻譯文學，有時候很拗口，不太容易讀得下，這不是每一本書都會進

瑟倫：那決定哪一種書籍要進？或是書籍的選擇是？

才：這麼大選擇不會是我，公司會由採購部，但是書店要賣什麼書我可以決定，就是比方說：要進然後我這邊要買幾本，我可以決定，因為我們在第一線操作會知道說什麼樣的書是客人接受度較高，那有些東西很實驗性質，就是你進口國外書你會..你在書架上看到或是在網站上看到、或是你在路上看到、跟你拿到實際的是完全不同的感覺，我覺得會多了一種賭性，就是在網站上看到，嗯！這書很有名、這作者很有名，結果進了，嘎？這書怎麼這麼小本？它怎麼單價這麼高？會比較多這種情形發生。但我覺得這就是…久而久之也覺得習慣了，而且其實你久了以後，大概也會按照他出版社的習性，大概有底了，我覺得那是經驗值

。所以我觉得在书店工作，一年大概也只能學到皮毛，你要做很久，但是你也很容易倦怠，如果你说你做了4~5年的話就會發現其實它是不斷循環，重複性的工作比較多



瑟:所以你覺得經營書店最辛苦的是什麼?

才:就是現在書店大家都會面臨的問題吧,就是你有知名度並不等於買氣,就是來客數,來客數不多,我覺得是因為宅經濟,像網路書店絕對是成長,包括我自己都會在博客來買書,書店開了是為了讓大家看喔要不要買,然後回去博客來下單,他不會直接跟書店買,這應該是實體書店都會碰到的問題。我倒不覺得會萎縮,線再有一種文青風、文創風,很多年輕人都很愛寫,那我相信那些書四、五刷跑不掉,然後賣上萬本,其實真的可以靠版稅養活自己。但是就是這個消費行為,出版業其實很蓬勃,消費行為轉去網路書店,並不在實體書店產生消費行為。我覺得這是實體書店普遍都會有的問題。

像我覺得小小就很聰明,它去拿很多經費,很多案子的補助,所以他有一部分是靠經費在養活它,但我們不做這一塊,想女書啊、唐山…

瑟:所以你們的活動都是自費?

才:我們通通都是自費。(像現在有很多溫羅釘、讀書書店聯盟…)我覺得後面有一些利益,所以他願意拿錢出來給你用,我覺得現在有很多都是他想要跟書店合作,讓自己看起來有文化氣息,所以找一些書店,我給你一些經費,所以我覺得你可能最後也許會被利用,我覺得這你就是要去拿捏那個分際,可有時候真的很現實,因為也許他們就是有經費啊,而且他們也不 CARE 多少錢,但是我們是都沒有,我們也不要也不想,我去寫個企劃案去申請五萬十萬…,人家可能也不相信,書林有那麼窮嗎?(我知道有獨立書店是很窮…)

像我剛開始辦活動時,光是邀請者這件事,我那時會覺得自己很微小,會覺得人家不會來,後來慢慢辦活動有點經驗,幾乎邀請者的成功率都很高,我覺得這跟我有沒有用心經營這活動,慢慢有點口碑,還有書林三十幾年來的,其實有時候就是其實沒有錢在行銷上面,但是人的記憶是會累積的,長久下來三十幾年慢慢的累積,三十幾年來也是有差別,就是我以為我們很渺小,但是在有些人的心中我們是不太小。

瑟:書林也有網路書店,網路書店跟實體書店的營收比例是?

才:我們還是實體書店比較好,因為我們的網路書店它又更狹窄,是外文書的網路書店,你覺得他營業額可以高到哪裡?而且我們只賣書林代理的進口書籍。他的商品已經侷限了他的營業額。你說外版書我們絕對做不贏市面上所有的網路書店。所以我們也不要跟人家去搶這一塊,不是你的就不是你的。你如果硬要去做,你花了很多錢你還競爭不了,我覺得那是錯誤的投資,要維持一個網路書店平台,你又介入的行銷費,像誠品,那個網路書店絕對不是 1~2 個人在做,他們可能每天都要寫案子,假設你開一個網路書店,你看他每天一個案子是多少,它一定上面的 BANDNER 就給你跑 6~7 個,同時都有不同 BANDER 在跑,可能外文館就 3 個行銷企劃,兒童館又 3 個行銷企劃,那邊也 3 個企劃,天天在那編寫企畫發美編,你想他要養多少人?那我們不是這樣子啊,我們沒有這樣的預算,硬要跟人家做一樣的,文筆沒有人家好,美編沒有比人家好,然後你弄出一個四不像,大家來你實體書店看就是長這樣,網路書店其實要靠包裝,你的包裝能力決定你的銷售力,那你的包裝又是你必須要養人去做那些包裝,我們不是這樣子,就算我們請了很多人還包裝,我覺得我們的更新速度就做不來博客來做不來誠品。像現在還有什麼灰熊愛讀書..不是你的還不如不要,花太多的時間經營,我覺得那可能會是錯誤的投資。倒是有想過網站要做英文版的網站,有想過做中英對照。

瑟:那你剛還有提到今年有做蠻多偵探類的翻譯小說,有哪一類書籍是你覺得還不錯或您蠻喜歡的,但是後來並沒有賣得很好?

才:這個要問出版方向耶，應該有吧!!有些書賣得好，但是有些書賣得不好，但是你說，我們分工分得比較細，這要問出版部，我這邊可能比較沒有這可以分享。

瑟:那跟其他出版社的合作?退書率如何?

才:我覺得還好耶，因為我們外版書不多

瑟:外版書占書店的比例大約多少?

才:10%~15%吧!不多。有想要調，但是這條街上這麼多書店，比方說”生命中不可承受之輕”，政大書城 79 折，誠品也 79 折，到我這邊來折扣 100 也沒什麼意思啊。但是我還是會放，放在架上，就是跟米蘭昆德拉一系列作品放在一起，真的來我們這邊會買的人，它可能就是順帶性的消費，但是我不會說全部就是要放這個，然後就是跟人家拼了 79 折，我覺得我做不贏人家，這邊太多這種書店了，我們要賣的不是那一種，但是你說我會不會賣，我會賣但是我不會放一落在那邊，來賣這些，我不會。

瑟:因為外版書很少，進書很少，因為這樣跟其他出版社配合有沒有困難?

才:通常他們會說喔書林，他們知道但是他們不會願意進書到這裡，因為他們絕得我們會賣不好，他們覺得我們是外文書店。

瑟:所以你們有跟其他經銷商搭配嗎?

才:沒有耶

瑟:可是如果出版社又不願意送書過來?那怎麼辦?

才:就不要賣啊

其實現在出版社也知道啊，現在只要有實體書店，他們都會很愛惜，我覺得應該是這樣。出版社面臨退書率很大，倒掉書店那麼多，也沒有什麼再擺高姿態，但的確我覺得我們訂中文書這一塊，是不如外文書順利。因為真的就是同行都知道我們就是外文書，所以中文書在這邊是插畫性質的。

瑟:那進來的書可以退嗎?(因為有聽說出版社對小書店條件很苛，甚至不能退的)

才:中文書可以啊，這是潛規則。這是大家都知道的，怎麼可能不能退。而且來這邊應該是順便吧，都要去聯經了。好險我不是在什麼窮鄉僻壤。

瑟:目前書店的人力安排如何?大約有幾位?

才:我們現在有 3 個正職。工讀生大概有兩倍，有 5 個。

瑟:您對這幾年從事書店的人的觀察?

才:來我們這邊的通常是外文系的會想來，因為他覺得他可以用到，第一就是有外國客人，英文不會退步，還有就是，這幾年我發現，我開始做書店，可能經營一段時間，做很多行銷、很多活動，開始徵人時就會有很多履歷過來，徵個工讀生徵個正職，也會塞爆你的信箱，所以也就是說，我們這裡還是，會讓大家想要來的工作環境，可能跟這邊形象吧，他們可能覺得來這邊，就是聽聽你講講閱讀經驗啊，然後就是沒事來翻翻卡夫卡啊，可是真

的當你了解書店，你就知道不是這樣，通常只要他寫說，生平就是很想要進書林那種，我都不會用，我發現那種就是搞不太清楚，她要知道書店要整理書的我們才會考慮。

然後你說來的人都是怎樣?真的有很多是慕名而來，聊一聊之後就大概知道想不想要，因為我們比較務實的，因為你不務實，你會做不下去，你再怎麼想聽作家，假設你一個月來四次，再下個月還來四次，通常都是早上還是假日，你會受不了。

瑟:那流動率高嗎?

才:不高，書林的流動率都不高。賺不錢但也餓不死。

瑟:書林福利好像不錯?蘇先生很照顧員工?

才:蘇先生照顧員工不是年終給你好幾個月那種，但是我覺得是一種信任感。我有時候都有一種錯覺，覺得這家書店好像是我開的，可以1~2個月都沒有看到老闆，可是我覺得，應該是一種被信任感，我覺得這也是要碰運氣，有的人會反正都不管，我也擺爛那種，但我覺得對我來說，我會把它轉成，這是公司對我的信任感。

瑟:書林現在的客群是?還是以學生為主嗎?這幾年有沒有什麼改變?

才:我覺得學生還是佔大多數，不管是買教科書還是買一般書，學生還是佔多數，當然也是有那種新老年人啦，就是比方說他蠻有錢的，工作有一段時間了，開始享受閱讀了，通常這種客人買書特別大氣，也是有這種，但是真的不多。

瑟:推活動後客群有轉變嗎?

才:有，我覺得有。以前會覺得就是這些人來，現在會有不一樣的人來

瑟:那你有想過要利用什麼方式維護這些客戶的忠誠度?

才:所以我們建立會員制啊，以前書林沒有會員制，我們大概是前年推會員制，以前完全沒有在經營書店的客人，你如果說客人沒有被需要被尊重感，或是客製化對他，自然而然她可能就不會再來，像我們去誠品，我們絕對不會寄望那個店員認識我們，可在書林我們就會要求員工要這樣，你在那邊假裝不認識他有什麼意思，所以其實我們書店會要求員工，有些是可以靠電腦記，但有些是還是要靠人腦寄，所以這也列入我選員工的標準，就是你站在那邊跟客人很有距離感，我就會覺得可能也不太適合我們，我們就這麼大，實在沒必要，我覺得這附近的獨立小書店，應該都會這樣，你要記客人，記得他的消費行為，所以我們才會有會員制，你會知道客人來這邊買了幾次?買了多少錢?我們會看客人大概消費什麼書?然後下次有書的時候..可是這一樣式經驗值，你要做久才會，你知道有些東西是你成熟度夠了，你做這樣的事很自然，但如果你成熟度不夠，那會很像推銷員，我覺得是時間吧!這很難假的，假如我應徵一個員工叫他一三五打電話給人家那會很怪，我們也不太適合做這樣的事。

雨楨：你們有其他客製化的服務嗎?因為我以前曾經來找一本書，那時架上沒有，店員就請我留下電話，他們可以查詢後在幫我下訂，我印象很深刻，因為你要為了一個客人進行查貨、訂購、調貨，報價最後客人還不一定會買，這其實很花人力時間成本，所以覺得你們服務蠻好的。

才宜：我們對每個客人都這樣，這是正常的，我覺得這是一種企業文化吧，我們甚至為客人關門送下樓梯都有可能，如果你的工作氛圍就是這樣，你會做這樣的事情就很自然，我們對客人之好，我們書林出去的 Sales 人家都搶著要，有訓練過，不會有匠氣，看起來又很親切。

瑟倫：有規畫給 VIP 的特別服務嗎？

才宜：本來有規畫生日禮，但沒時間，書店的事情太瑣碎了，沒辦法做到這麼貼心，如果有人有辦法，代表它營業額不是很好，只有十個 VIP 所以可以做到。有時候我有想很多規畫很多，但即使這樣每天都會突然發生很多瑣事絆著你，除非你有堅強的意志，所以後來有很多事情不了了之，而且瑣事很多，有時候人也會彈性疲乏。

瑟倫：這份工作有讓你覺得很有挑戰性，很有趣的地方嗎？

才宜：就是現在這樣阿，現在書店的樣子是照我的想法，像你看蘇先生或公司內部，他們都很務實很溫和，其實沒有什麼浪漫情懷，像你看到書店很多小東西、小插畫，你不認為那是蘇先生弄出來的，我做書店可以照我想要的方式去弄，比方說我會搬一幅普魯斯特的畫回來，只要有客人看了一眼我就會很開心，或像是那隻北極熊，書店這個樣子就是我想像中喜歡的樣子，就很開心。有時候覺得很煩，沒有資源的時候，就轉念想這是公司對我很信任，我記得那時總經理對我說過一句話，他本來很擔心我做書店，但現在他發現我把書店當自己的書店在弄的時候，他就放心了。我覺得很開心阿，我心中想要的書店就是這樣，而且我真的覺得我的書店很漂亮，而且不是那種高級名家設計，現在好多人都要找我們拍廣告。

瓊齡：書店現在的風格什麼時候開始成形的？

才宜：這三年，設計是總經理的想法。蘇先生很務實，他認為書就是書架就是那樣，是總經理說要加一點設計元素。那時候我記得主架構是這樣，剩下的設計通通交給我，那時我做書店才一兩年，就算我是資深員工但我覺得書店好像我開的一樣，就一早八點我就來監工，然後蘇先生都沒來過，只有開幕的時候來看說喔這很好阿，然後都我自己和工人說這個要什麼顏色那要什麼顏色，地板是我挑的，燈是我選的，這公司真的對我很信任，書林就是這樣，高雄那間也是這樣，人根本就是住在那邊，也是開幕那天才來看，然後問多少錢？有省錢喔？好好阿很好。連地點也是高雄店長去找的，這公司就是充分的對員工的信任。

瑟倫：那有什麼事讓你覺得很煩的嗎？

才宜：訪問阿，訪問很煩阿，因為太多了，現在獨立書店變成一種顯學，大家有一種想去扶植它的心態，要鼓勵它因為它快泡沫化了，然後動不動就是一筆經費，我們因此也撿了一些，我自己都不太好意思。但他們不是真的關心你，這是一種風潮，好像這時候去關心獨立書店是一件很流行的事情，我會受不了，有些人問你問題我真的很不想回答，有學生一進門就指名找店長，然後第一個問題就問請問你對獨立書店的行銷有什麼想法？我一問他就說是學校的報告，題目就是獨立書店的行銷。我就想，我為什麼要回答你？因為他們根本就是不買書的人，而且通常他們一問完，下一站就是女書店了，所以我們都會趕快打給他們，讓他們有準備。我們這些書店老闆都很受不了，其實真的第一很沒禮貌，第二很不舒服，其實你不是發自內心的我們都知道。還有學生在我面前我這本