



童書世界的經營—

訪青林文化總經理林訓民

南華大學出版學研究所研究生
劉筱燕

只要是在出版工作中已有幾年經驗的人，對於林訓民為臺灣出版界所創下的輝煌榮景一定不陌生，民國70年到83年之間，林訓民曾擔任臺灣英文雜誌社（以下簡稱臺英社）執行副總經理、中華民國直銷協會秘書長，經由他帶領的臺英社業務與出版團隊，在當時不僅創下出版界一年最高二十五億的營業紀錄，也豎立出版直銷專業的形象。

過去因臺灣面臨經濟起步與出版業開始進入開拓的特殊性，林訓民以直銷帶動當時文化經濟，並積其多年的經驗與企管的背景，出版《推銷教戰守策》、《傳銷全方位指南》等書，雖出版多年，至今仍是有志從事直銷業者的必讀教材。他對於出版的推動也同樣不遺餘力，過去由其創辦的《精湛》雜誌，大力支持出版工作的創新與企劃經營，過去是一份極具份量的出版雜誌，他同時居間為臺灣出版界引進包括《ELLE》、《讀者文摘》等國際知名雜誌，以及不下數十本的國外獲獎童書。

83年林訓民離開臺英社，獨立經營青林國際出版公司，選擇兒童圖書作為公司的經營項目。由於常流轉於國際出版市場，林總經理對全球的出版動向洞察敏銳，特別是童書出版的經營與銷售。

就出版社方面他觀察到這兩三年來的變化，綜合出版社觸角向童書市場侵襲，如正中、聯經、藝術、雄獅等出版社，這一兩年都對圖書市場有推擠試探的動作。至於原有童書出版的老兵雖不死，但業績明顯衰退，以漢聲、臺英，信誼、光復來說，從前年可達數億年營業額萎縮大約一成的業績；最後

是新出版社加入，就現在經濟環境與圖書消費情形來看，新的加入者若要一出版就創造出話題書不容易，成為主流更困難，兒童市場是被認為最不受經濟影響的，因為兒童教育問題不會因經濟不好而停頓，傳統思維上兒童消費都是父母花大錢，且經營價位高，自然容易引起新加入者共同競爭。

政府其實在童書推廣工作上扮演很重要的角色，林訓民非常推崇歐美對童書出版的推廣方式，他表示，歐美地區政府都編列有專款，採行與業者合作內容，以相當的規模制度與銷售管道推動。這是一種專業上尊重市場正常的出版作業與銷售體系，但在架構跟主題則由政府來主導。業者受限市場需求規模不夠經濟無法出版，政府採以補助辦法，使具有特殊意義的主題得以受到照顧。而美國更以圖書館推薦為推廣導指標，一方面政府參與了文化出版工作，也照顧到業者做不到的或是因經濟問題無法執行的出版工作，唯一的風險則是可能出現不專業的情形。

雖然這些年在政府單位努力於鄉土教育與環境保育的童書議題，林訓民認為國內業者在議題上實際是無太多改變的。他表示童書的出版更強調專業，重視內容經營特色，以及對市場需求空間的瞭解。國內童書出版一般選取的主題多為國外得獎作品和作者名家，他覺得這雖是考慮到降低風險，但往往造成市場上主題過分重疊，以情緒與親子關係主題為例，市場童書出版品就一大堆，當然與社會不斷強調自我成長與人際關係的原因，但反觀國外，只要是感人的事物都可以



作為內容，因此，主題可說是百花並呈。

林總經理特別指出國內市場其實還有一個特殊的現象「偏食症」。前一陣子因921地震而強調的死亡教育，市場出版品一窩蜂過度強調，讓兒童在這一段時間只能閱讀到這些主題，就是一種偏食症。林訓民說，孩子在這方面的閱讀有時是被動的，小孩子在飲食上已經出現麥當勞偏食現象，在他的頭腦閱讀思考上社會又這樣偏食；學校教育過於僵化步調慢，媒體有其惡質性競爭，民間兒童出版就要有一份社會責任與覺醒平衡教育上的誤差，出版的策略也要從此觀點出發。林訓民在童書經營上深深感受到，童書是第一道教育，提供孩子第一次接觸文字與圖像，其實是一種終身教育學習，童書出版應該扮演重要角色與發揮影響性，也就是給予不同及適當的導引。

藝術是包容教育內涵最多的主題，林訓民去年參加波隆納兒童書展，該年主題「Arts for Children」，他很慶幸自己在六年前就選擇以藝術作為自己出版的主線，而日本與歐美則在去年開始以藝術為題，強化了教育中的七大領域。「教育競爭是國力競爭基礎」，林訓民提醒大眾及出版人：沒有前面的人文教育的基礎紮根是不會有科技這種成果，而在教育年齡越來越早，藝術人文則是讓孩子接觸整體生活概念的好主題，因為它包含了人文、科技與新靈意含，也是未來出版的主流。

說到國內繪本創作狀況，林訓民提出他的看法。他說圖畫書基本設定為「children and picture」，是透過童書圖畫與文字的單純，在閱讀中感受到愉悅和簡單，具備返童功能。如果以國內最近十分暢銷的幾米為例，林總經理以上述基礎來評論，他認為幾米是小說插畫非兒童圖畫書創作者，但是由幾米成功還是可以說明國內創作若要達到世界水準，技術成熟是一個很必要的條件，進而再仿效國外的風格或是走出自己的特性。不過林訓民在接觸國內創作者時，對國內作者在創作上的努力與自我要求，仍深感不足。

林訓民以「青林」所遇到的問題分析說：國內插畫者較封閉，老一代成名而既有相當影響力與地位的創作者，雖作品有特色，但業務多，無自我突破的壓力，畫風與主題上的進步很少，似乎有點媳婦熬成婆的意味，相對也無法帶領新的後輩進入創作的新領域。中生代中出現許多人非專業作者，原先因興趣而從事創作，後來轉為工作，這些人到了一定的程度時容易有瓶頸，主要是缺乏科班教育或專業訓練過程，因此，不論是專事創作或是業餘的，都有進修與自我要求的必要。當然，這樣的問題牽涉到出版社與創作者的互動關係，也揭示了藝術發展與供養者的關係歷程。

林訓民切入歷史，提出國內童書創作上的問題。文藝復興時期，商人是藝術贊助者，臺灣插畫者在這轉變中有許多相似之處，在過去臺灣社會與經濟互動中，以政府單位教科書出版最有錢，書本的插畫者必須依限制創作，不敢突破與創新，一方面在創作上須需要時間，會造成收入縮緊，另一方面是沒有信心，造成有有個自己的風格，卻失去經濟來源。另外還有一種現象是，創作者對出版溝通方式與遊戲規則不了解，過去有一些被出版社騙的經驗，形成月量效應，使出版社與創作者關係演變為緊張不想合作。林訓民覺得國內在創作上亟需要建立師徒制度，透過大師的學習引導與典範，來提昇國內創作水準，就像達文西與其徒弟凡沙利的互動一樣，從工作上一板一眼要求做起；而國內目前並沒有這樣的大師，從學院系統的開始是臺灣創作的一條途徑。

雖然林總經理過去經驗擅長行銷策略，有創下不少傲人成績，但他一直認為那是在當時經濟環境下所促成的，他回想過去1980年代臺灣的經濟和社會環境，他在臺英社扮演行銷與公司發展策略角色，主要就是以當時行銷環境下用各種最好的行銷途徑作銷售，也促成公司有責任與市場地位有選擇產品的強勢，他自認這是一個主要開發臺灣市場用



新的行銷觀念與途徑過程。銷售通路會用盡，社會會改變，林訓民說：「行銷不能做百分百的主要性，臺灣和全球都是相同。」公司整體的策略與經營必須要落在行銷與產品整合上，兒童書的內容功能比一般書籍更強，更需要回到產品面，不論是以代理授權或本土製作的出版，以前是選最最好的產品行銷，現在是如何開發好的產品。

出版是累進不能速成的，要適當培育與因勢利導。雖然在個人出版轉型開始之初，林總經理仍選用專長管道以直銷進行銷售活動，但他注意到社會上較缺乏的主題作為產品內容，以其公司所設定藝術出發，就是考慮到藝術相對科技是互相平衡的。面臨市場傳銷的轉變、從一般店頭轉入賣場與網站的銷售方式，喜歡觀察出版的林總經理，總抱著必須確定自己可以掌握才願意以穩健、確切的方向來嚐試各種行銷的可行性。

林訓民希望國內圖書館對童書推廣活動應多加著力，他指出一個出版成熟的經營環境圖書館應是主流，負責評鑑圖書好壞，但國內圖書專業人才多流於行政人員，工作重點放在標購程序與消化預算，以單價高的童書採購，往往因經費限制，可採購的數量明顯較少，為取量多就會買到便宜但品質差的童書。其實圖書館在此方面應做好圖書選擇、推動、鼓勵和收藏的角色，成為假日或家庭閱讀指標，當然必須有專業人員對童書與心理有深刻的瞭解，或請專家來協助。如果在社會需求壓力、政府重視、專業與預算的配合下，童書的推動自然會有一定的效果，如每年舉辦小太陽獎，讓讀者有參考書目可供選擇，圖書館小團體閱讀和說故事，更期待圖書館未來扮演專業書評角色，對童書有導引示範作用，就像國外圖書館受到社會信賴，同時也是其職責中專業的具體表現。

媒體的影響可說無處不在，尤其是小孩。近年童書的銷售與媒體的推波助瀾有些關係，林總經理舉小鼠波波、小兔彼得的例子，因電視媒體的出現，相關產品在市場大

受歡迎。小朋友對圖像偶像的認同度高，但在「娛樂中也要學習」，所以林訓民提醒業者在出版或是製播時，選擇的內容一定是取有娛樂教育或是文學藝術質素，考慮孩子學習需求，以塑造行為典範與藝術感。

只要是出版界似乎都會擔憂，傳媒經營角色模糊與跨入，以及大財團以財力進行出版市場的角逐，童書出版也不例外。林訓民對此感到憂慮，他覺得大出版社從綜合出版進入童書市場，不僅有排擠效應，其專業程度也是問題，因為組織過大所要顧及的層面太多，營業量不大的產品很容易被忽略照顧。以國外 TIME 集團與 WANER 先前的合併，再與 AOL 形成的大媒體集團，在順位上是 AOL、TIME、WANER，以兒童市場的華納公司中的編輯，在公司決策者看不到你、不瞭解你的企劃、再加上公司資源分配順序，許多好的內容容易被犧牲。

就像所有的出版一樣，兒童書一直不斷需要創新，且活潑度要高，如果真有心經營童書世界，林訓民以其多年的經驗提出的三個經營原則，一、專業、靈活的態度；第二要注意發展大方向，同時不要逆流失去機會；最後建議出版社固守自己專業的特色才會有存活的空間。雖然傳媒力量不可忽視，但如果可以比媒體跑快一點，與主流不脫軌，以出版社的專長來突顯，仍容易受消費者注意，未來在出版發展極端仍是極大或極小，小出版在專業下一樣有一片天。

「青林」成立至今雖才六年，卻有許多出版社稱羨的出版及行銷經歷，也因為專業，讓該公司有機會與國際知名出版社合作授權或是共同開發出版，在市場經營成果表現與風評都十分不錯。儘管林總經理在公司經營上有許多壓力與事務，但在出版推動或是後輩提攜，林訓民總是盡其所能提供協助，從早期出版刊物發行、行銷市場的擴展，並長期在校園中教授出版經營的課程。生活多面向就像他所經營的童書世界，也讓他在工作與生活中擁有自我滿足與成就感。