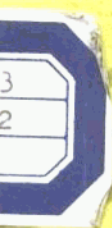




书籍出版的艺术与技巧

SHUJICHUBAN
DEYISHUYUJIQIAO



黑龙江教育出版社

前 言

这部论述出版管理的书，虽然我努力想要写成为分析性的和客观的，但谈的实际上只是个人的体会。它反映我当了多年编辑以后，为学会管理出版社所作的奋斗——我当普林斯顿大学出版社的董事15年多了，这种奋斗还在进行着。虽然书中不少地方谈到了出版业的一般工作方法，但这并不是想解释出版过程中的各种活动，而是要集中分析管理方面的问题：组织、联系、内部关系与外部关系、决策类型、工作流程、人事、财务、规划、新技术等等。出版方面的一些大的课题（如版权问题）则完全略去，因为这些问题不是我要论述的内容。此外，写这本书对我很有帮助，我希望它对别人也会有所裨益。

从某种意义上来说，这部书1954年就开始写了。当时，由于在出版方面担负了新的责任，我意识到必须进一步控制业务费用，改进决定印刷数量和定价的方法。那时我制定出分摊业务费用的办法，如第四章所述。从那时起，我们在普林斯顿大学出版社一直成功地、令人满意地使用这种办法。1967年夏季，由于愈来愈感到我们出版社在发展中遇到的困难，我写了长长的一篇关于组织和联系方面的札记，基本上就是本书的第二章。同时，我开始阅读关于运筹学和管理科学方面的书籍。我社缺乏流动资金，还要求对库存和再版方

针进行研究。于是1967年秋季对最佳印刷量进行了研究（见第四章）。1968年这些研究继续进行，而且实际上将长期进行下去，以形成把经验用于决策过程的系统方法。关于新技术那一章，是经出版商同意，根据1966年6月11日出版的《星期六周报》上的一篇文章改写的，很少改动。1968年夏季，我社的董事们大开方便之门，允许我离职去完成本书的起草工作，对此我深表感谢。

有许多人，他们虽对我写这本书没多大帮助，可是教给我许多关于出版的知识，在此我谨向他们表示感谢。有些人由于发现书中提出的方法对他们不适合，甚至想否定此书，但我还是不能不对他们表示谢意。首先，我想对普林斯顿大学出版社董事们多年的帮助表示感谢，尤其感谢他们对我在管理方面的建议提出疑问、修正、甚至不同意见。这样的经历使我受益非浅。我在出版方面所受到的教育大都归功于董事会中负责出版的成员们。斯科利博纳出版社的小查理斯·斯科利博纳先生，如果不是由于身世决定他必须成为斯科利博纳家族中最出名的出版家的话，他就会是一位了不起的数学家或古典学家；雷蒙德·C·哈伍德先生，前哈普罗出版社的一个成员，出版界最好的金融专家之一；毫顿·密夫林出版社的亨利·A·劳林先生，一位献身事业的出版家，印刷业方面的知识特别丰富；麦克格罗·希尔出版社的小哈罗德·W·麦克格罗先生，另一位著名出版王朝中的一员，对市场销售很有研究；还有诺维尔·B·萨缪尔斯先生，我们在普林斯顿大学出版社共事的14年中，在他随后担任美国图书公司的总经理期间，我向他学到许多东西。在本书的第一章

里，我强调了从事出版应该满腔热情，而且应有书籍观和读者观。在这些方面，谁也比不上小达特斯·C·史密斯先生，我开始从事出版工作时就受雇于他。这位先生后来当了富兰克林书社的社长，他做了大量的工作，鼓励并指导许多几乎没有出版事业的国家的出版商们。

普林斯顿大学出版社的董事中有几位是校部的代表，对他们我深表谢意：J·道格拉斯·布朗院长，休·泰勒先生和李嘉图·A·麦斯特里斯先生。在这里我无法列举普林斯顿大学的许多成员，他们在我们的编委会工作并指导我们编辑出版有学术水平的书籍。可是，我要提出一位：雅各布·维纳教授，他是一位著名的经济学家，我当编辑时，他是编委会的主席。他教给我有关学术标准方面有时使人伤脑筋的经验教训。我还得感谢另一位经济学家：哈佛商业学校的杰西·马克姆教授，他读了我的书稿并提出不少有益的建议。我也希望能对前不久还是R·R·鲍克公司总经理的丹尼尔·麦尔切先生表示谢意，他仔细看了我的手稿，并写出详细的评论。

我深深感谢出版社全体人员，感谢他们多次对我的指导思想所给的帮助。正如我在第二章里所强调的那样，全体人员的相互影响是一个连续不断的过程，在这个过程中，包括出版商在内，人人都在做出贡献，也一直在互相学习。我感谢全体同仁，但特别要感谢我们的副董事长、副主编R·米利安·布罗科小姐和副董事长、副主管威廉·C·比克先生，两位特别能干、特别多才的出版家。我还要感谢我的秘书乔治·F·布朗太太，她卓有见识，办事可靠，品行端正。此外，

她为这部书稿打字特别辛苦。

以作者的身份坐在编辑办公桌的另一边是很有意思的经历，哈普·罗出版社的人们通明事理，对我很有帮助；我告诉他们说对于这本书，我将极力作为一个作家，而不是一个出版家。内哈姆·华克斯曼先生对于他也同样熟悉的题材、而且其中有些非正统的观点的我这本书来说，是一位既明智又老练的编辑。

我谨以此书献给我的妻子和孩子们，他们常关心我的工作，与我同甘共苦，使我不断想到人与人之间的关心比技术和经济上的关心更为重要。

小林伯特·S·贝利

1970年1月

平装本出版前言

我写完这部书以后，出版业已经历了12个多事之秋。在这12年中，先发生了缓慢的经济萧条，然后是严重的通货膨胀，紧接着出版社纷纷合并，还发生了许多深刻的变化。但如果我要重写此书，将不会作很大的修改。因为它的基本原则仍然是正确的，而且看到目前全国许多出版行业都采用此书，确实令人感到欣慰。我在出版界的一些朋友告诉我，他们敦促所有的新职工都读这本书。因此我希望这个新版本能使此书更广泛地为人们所利用。

然而，我还要进行一些修改。比如，在写这部书时，人们还不知道袖珍计算器，书中几次提到过用计算尺。如今计算尺甚至不生产了！所以对书中无论什么地方出现的“计算尺”，均应读作“计算器”。

会计上使用大型计算机，能很容易地作出决定印数和再版册数时用的各种销售报告。按照学科、地区、顾客类型、折扣种类等的过去的销售报告近在出版商身边，有时从计算机的显示屏上垂手可得。因此，把第四章里的建议付诸实施就容易得多了。一旦确定了需求曲线，就可将计算机编程，用来计算最佳再版数量，校核不同价格的盈利效果。然而，这样做也有不可靠的地方，因为计算机代替不了出版商的判断，它只提供作出判断用的资料，出版商必须懂得计算机的

输出信号才能作出判断。

1968年我写这本书时，杜撰了“微观出版”这个词来表示出版单一部书的过程，与表示整个出版业活动的“宏观出版”相对比。我没料到“微观出版”一词后来被用作出版“缩微品”的那部分出版业的名称。我要是预料到的话，第四章里就采用另一个词了。希望读者不要混淆了本书第四章里“微观出版”这个词的特殊用法。

对于20世纪80年代的读者来说，书中所举例子的成本和价格看来一定会很低。通货膨胀已带来了严重的后果，这不是我的问题。可把现在的数字代换进去再进行计算，推理办法仍然适用。

后记部分我将不作任何修改，这是书中最重要的论述，也许我应该把它放到前面来。

小赫伯特·S·贝利

1980年1月1日

目 录

前 言

平装本出版前言

第一章	出版的条理性与非条理性·····	(1)
第二章	出版的外部环境与内部环境·····	(11)
第三章	流程、顺序与决策·····	(56)
第四章	微观出版经济学·····	(99)
第五章	规划·····	(169)
第六章	新技术·····	(180)
后 记:	论质量·····	(188)
附 录:	一些有用的表格·····	(189)

第一章 出版的条理性与非条理性

这部书写的是关于书籍出版的。书籍出版和杂志或报纸出版大不相同。在通常的定义“出版”即“公诸于众”上，我们再加上“以书的形式”。为方便和简练起见，我们将把书籍出版简称为“出版”。当然，把事情公诸于众的方法很多，包括无线电和电视广播以及站在房顶上大声喊话。然而，书籍出版是具有特殊的社会意义和文化意义的另一种活动。这里没有必要给“书”下定义，也没有必要赘述书在历史上和当今世界上的地位。也许值得注意的是，书有一定的信息容纳量，售价便宜，可随身携带，可反复阅读，使用方便，能提供与其他任何媒介迥然不同的沟通意见和传播思想、信息的机会。

下面我将说明对书籍出版管理方面的看法，在某种程度上是长期形成的、实用性的看法。本书吸取了“管理科学”和财务管理中的观点；我们假定：出版社的管理者是个办事有条理的人，他和办事有条理的人们在条理化的环境中工作，所追求的目标可能是复杂的，但至少是明确的，并且常用货币金额或至少用数字表示出来。写那几章的时候，的确使我感到有趣和激动，我希望也能使别人感到有趣和激动，但我又觉得好象漏掉了点什么而不安——觉得不知是怎么回事，写下的话表达不了渗透于出版（包括管理在内）各个方

面的五光十色与激动人心的东西。我翻阅了一期《出版者周刊》，看了看上面的文章，尤其是新书广告，深感出版竟是鲁莽从事、危言耸听、夸大其辞，使人无端激动和有悖情理的东西，而不是象我所描述的那样一幅有条理的图象。

诚然，上述情况是出版的真实图象。管理工作必须考虑到出版的非条理性，别想把这种非条理性包含在有条理的框框内，而应完全地生活、工作在这种非条理性的环境中，参与进去，极力理解它，进而采取措施，促进它，批评它，使它与出版赖以存在并发挥作用的有条理的方面产生联系。

有人说过，当今世界的三大特点是：利用能量而不是动物的力量，普遍地应用推理，以及意识到非条理性的力量。出版业利用现代化机器的力量来生产并传播印刷品，使它的组织和职能具有条理性。但它又沉浸在非条理性的海洋里，要对这种非条理性作出反应并起推动作用。促进出版业发展的许多创造性的东西产生于非条理性、作者的潜意识工作和愿望。被我们称为市场的广大读者，也受各自的潜意识和愿望的支配。如果说出版社是个协调器（这点我们将在第二章里讨论），那么，它经常在使读者的非条理性和作者的非条理性相协调，又使作者的非条理性和读者的非条理性相协调。在小说和诗歌领域里尤其是这样，在非小说类文学作品中也是这样。本来我们认为《出版者周刊》的读者对书还是头脑冷静、清醒的，但甚至对这样的读者，广告所造成的种种影响，也有很大的心理上的非条理性成分。出版社的周围环境为作者的个性和这些个性对读者的影响所支配——或者说为作者的头脑所支配，为表现作者头脑里的条理性与非条理性的各

种特有风格以及对读者的影响所支配。

归根结底，风格是个性的表现——我指的是思想风格，它包括文学风格——要解释风格，甚至给风格下个定义都很困难，这说明风格非条理性的一面。当然，每个出版社都有其风格：编辑的风格（不是文学风格，而是工作风格）、设计者的风格、广告与销售的风格，它与印刷厂、书商和其它外单位打交道时的风格，还有经营管理风格，这种风格成为内部风格，影响着风格的所有的其他表现形式。出版商本人的个性，他的热情、情绪、非条理性以及他有条理的决策与谨慎制定的方针，都对出版活动有着重要的影响。同样，出版商的主要助手和管理者的个性对出版活动也有重要影响。这些非条理性影响通过出版组织，用不同的方式影响着不同的职工，其影响程度取决于他们的个性与职务。

在较大的出版社里，某个人的个性所造成的影响较为分散，但它总是一个因素。而且很强的个性还能决定一个大的出版部门的风格。较小的出版社往往突出地反映出一个或几个领导人的个性，这是它的长处之一，因为它使出版商和作者打交道时更带上个人对个人的色彩。如我们将在第二章里所看见的那样，大出版社的问题之一是如何充分下放权力，使各部门能独立活动，发挥其特性，而又不致失去大规模企业在经济上的优势。规模很大的出版企业西门·斯楚斯特出版社和麦克格罗——希尔出版社由许多部门组成，各个部门实际上在各自的领域里（如成人书，儿童书等）就是一个出版社，能提供象订单处理和贮存等各种服务，进行全面的财务和行政管理。这类出版公司的总管理部门应该行使集中指挥和

控制的权力，而不扼杀下属分公司的独特风格，使编辑和管理者的个性在出版项目中表现出来。这样的管理要求在行政工作中特别细致，对各种个性都敏感并且了解，允许富有想象力的首创精神、鉴别能力、甚至非条理性的主观臆测得到发展，同时通过对内部和外部有条理的分析来进行指挥。

简言之，出版社不是印书机，不是具有独特和专门作用的部件的组合体。出版社是由一群有组织的人组成的，每个人都具有自己的条理性与非条理性的个性，从事于影响和反映社会的活动，这种活动有条理性也有非条理性，有热情也有问题，有愿望也有潮流，有各种习俗也有各种目的。出版社充满着由它所出版的书籍引起的兴趣、激情以及变化。管理这种活动既要考虑到其条理性的方面，也要考虑到其非条理性的方面。本书虽然集中研究条理性方面，但读者必须牢记两方面都是很重要的，出版业的管理者只有把这两方面结合好，才能取得满意的效果。

正如书名所表明的那样，本书的主题是出版管理的艺术和技巧——出版商作为出版社管理者的职责。论述中必然会涉及到其他的职责、不同部门的职责以及它们之间的关系。本书也概括地和详细地论述了出版社的经济学问题，探讨了工艺流程和不同层次在不同时间做出决策的程序，研究了决策所包含的因素和控制那些因素的方针。如果说书中对有经验的出版商有什么新东西的话，这样的东西也许不多，但是它的分析方法和注重实用的方法，会以新的观点向他介绍他所熟悉的问题，促使他重新考虑过去的做法。

出版社的其他成员——编辑、设计者、生产者、销售专

家、会计等——会发现，这部书有助于使他们更了解在和其们部门以及整个出版社的关系中，他们的职责是什么；事实上，这是本书的主要目的之一。我希望，书商、图书馆管理员、作者以及其他与出版界关系密切的外部人员，也将发现本书会对他有所裨益。

虽然有许多关于出版的好书，但我还不知道有哪一部写出版管理的书。最好的综合性的入门书是钱德拉·B·格赖尼斯编的《书籍出版拾遗》，另一本出版商的必读教材是斯坦利·安温编的《出版实录》。可是这两部书哪一部也没有包括本书的大部分内容。还有论述出版著作方面的许多好书，其中最好的一部是马克斯韦尔·佩金斯的书信集《编者致作者》，但这部书几乎没有触及出版管理那个引人注目而又重要的领域，也没有详细论述编辑、设计、印刷、销售、会计等技术方面的问题。可能有人会提出异议，说成为著名出版社的因素是出了著名的书，这些书由著名的作家所写，著名的编辑校订，设计新颖，印刷精美而且效率高，销售快而且面广。这都是对的，可是这里研究的课题不是如何去做这些重要的事，而是怎样组织协调这些活动和给这些活动提供资金。

在第二章“出版的外部环境与内部环境”里，我们先详细深入地研究了出版社和作者、读者的关系，然后论述了出版社的内部结构、工艺流程和各部门之间的联系，设计了表明相互关系的示意图。接着讨论了人员的选择、培训和晋升问题。

第三章“流程、顺序与决策”，主要研究出版社在整个出版过程中的活动。介绍了“宏观出版”和“微观出版”这两个术

语后，集中讨论了宏观出版，即整个出版社的业务，各种工艺流程、财务，各种决策程序，也论述了资产负债表和收支报告问题。

第四章“微观出版经济学”，研究并分析了对于单独一部书所必须做出的决策，尤其是决定价格、第一次印刷数量和再版问题。使用了一些初等代数的运算方法，并着重用图线来表明供出版商作判断用的变量之间的关系。

第五章“规划”研究的是常被人们忽视但很重要的问题，它简要地研究了财务规划和与书籍销售市场及出版业日益变化的技术有关的其他课题。这一章和第六章“新技术”有直接联系。

有些读者也许会发现这本书比较难读，因为它的内容是按两种水平来写的。第一、二、五、六章对于刚从事出版业的人来说较容易理解；第三、四章技术性强，比较难懂，然而我相信功夫不负苦心人。我觉得，这两章对于日常必须处理这类问题的负责人员更为重要。

书中也有一定量的必要的重复。因为想把出版社作为一个整体来讨论它的工作，本书没有按传统的分部门的办法来讨论。因此，不同部门——编辑、设计、生产、会计——就在不同的篇幅中描述，结果造成了一定量的重复，尤其是在第二章和第三章里。

在第三章和第四章里，将用经济学的一些基本理论来研究确定价格和印刷数量等问题。研究这些问题时，采用经济人的标准概念——经济人是不考虑其他条件，而只希望把利润提高到最大程度或把亏损降低到最小程度的人——因为用

这样的概念能把各种关系最清楚地阐述明白。但在采用这个概念时，并不意味着出版商会这样做或应该这样做，虽然要求他们这样做的压力相当大。事实上，尽管出版商在与董事会或股东们谈话时可能会这么说，但没有几个出版商真会象标准的经济人那样行事。

书籍出版商想避开也避不开书籍在社会上所起的作用，避不开他们作为出版商和公民的形象，避不开别人把他们看作是光荣传统的维护者而对他们的期望。出版社的负责人，即便他完全是个玩世不恭的人，也不会对他自己的形象和下属的抱负无动于衷。任何出版领域里有作为的编辑必须重视风格和内容。而且，如果他们真的重视风格和内容，就不会满足于把获取利润当作表现能力的唯一手段，书商必须重视书——如果他们不重视书，他们就会去推销更能获利的东西——而没有一个好的书商在看到他所销售的书是一种产生坏的影响或是毫无价值的商品时仍然心安理得。

尽管有时出版商要进行辩解，但出版社一年出版的书籍中的确不乏糟粕，甚至有些书按照多数的道德观念标准来衡量应受严厉的指责。出版商为这样的书作辩解表明，他可以用自己的标准来判断出版物，或者感到他能用社会可以接受的标准来衡量。不论人们怎样给糟粕或低级书划界限，这样的东西总会有一定的市场，也会有出版商为这种市场提供商品。不同出版商有不同的标准，少数出版商的标准相当低，什么东西卖了能赚钱就出版什么东西。但大多数出版商深知自己在文化上的职责，不管在哪一个领域里——小说、诗词、评论、教育、儿童读物、学术性书籍和参考书等，都希望达到

高标准，但又必须使大多数书能获得利润。

当然，要求获利是无可指责的。因为如果有获利的可能，才会使本来对出书没有什么兴趣的人愿意投资。而且，出版商及其职工们当然要关心自己的收入，而他们收入常常取决于利润的大小。赚了钱才有资金扩大经营，才有可能去冒风险搞值得搞但可能赚不了钱的项目。盈利最多、根基稳固的企业常常也就是最愿意出版几乎一定会赔钱的诗词或学术性作品的企业。也有非营利性出版企业，如一些宗教书出版社和大学出版社。这些企业可以免缴联邦税，因为经营这些企业不是为了营利，而主要是为适应某种社会需要。但由于税收是按利润上缴的，非营利性出版商免税一事表明，只要他们不以付股息或以其他方式把利润转给个人，只要他们致力于特许的业务，他们就可适当地获取利润以扩大经营。大多数（如果不是所有的）非营利出版商均以某种方式得到资助，免税的最大益处是使他们有得到个人、企业或基金会的免税捐款的特权。

不论出版商是要营利的还是非营利的，他必须起到本书所讨论的各种作用。努力增加利润的问题和尽量减少亏损的问题基本上是一回事。营利或非营利是目的问题，不是经营方式问题。而且我们明白，即便目的也只是程度和侧重面的问题。教科书出版商想出版能改进教学从而使他获利的书；大学出版社想出版有学术研究价值的书并尽量降低出版的亏损。难怪人们时而从事营利性的出版，时而从事非营利性的，很容易地改来改去，应用同样的知识和技术，适应着企业的不同目的。

出版社的经营目标由董事会或上层管理部门决定，在不同程度上照顾股东们的要求。但一个企业的经营目标也包含了雇员们的目的。雇员们可能很关心、也可能根本不关心企业出版什么或怎样出版，但是对他们来说，在这个企业里干活是他们生活的一个重要部分。虽然人们常常并不清楚地认识到这个问题，但是应该认识到，通常也认识到了。这种目标也可以有不同的表现形式，如“忠于公司”，“雇员信念”，或“上下忠诚一致”等。企业不仅是为了上述的主要目标（给股东们分股息）出版各种书，而且也为了在企业里工作的人们，使他们尽可能过上收入多而满意的生活，对于他们的努力不仅付给工资，而且要使他们感到满意和生活有保证。明智的出版商懂得这一点，真正尊重他的雇员。他尊重雇员完全不是出于对人才的争夺而是要留住他们，虽然这也可能是一个重要的动机。他注意到同事们的抱负，他要妥协让步，有时甚至不惜违背自己的判断而作出让步，他不仅以工资的形式，而且以赏识与荣誉的方式给雇员们以报酬。

明智的出版商虽然可能为满足工作需要而调整机构，但绝不调换因病或年迈而不如年轻人工作效率高的老雇员。有时机构变化或发展很快，以致有些人难以适应或不可能适应。遇到这种情况，出版商必须想尽办法，做好工作，避免对忠诚的工作人员苛待或不公平。人们的才能和能力不同，“人尽其才”这句话，有其积极的一面，也有其消极的一面。当人们的工作岗位能充分发挥其才能时，他们就干得高兴而且效率高。因此你仔细观察，就会发现不同出版社的组织方式很不相同。