

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

一、 研究背景

十五世紀中葉，德國人古騰堡（J. Gutenberg）發明了金屬活字版後大量複製聖經，這是人類第一次把資訊交通的能力無窮延伸，使得書籍的大量印製成為可能。此後隨者工業革命、人口增加、大都會的興起及教育普及 等因素，產生了足夠支持專業作家的閱讀人口，促成了出版業的繁榮，十九世紀初便產生了商業性的出版社（林內特歐文，1993）。

出版業是個複雜的產業，為文化工業的一部份。它擁有一般工業的勞務分工、經銷與市場機能等生產型態，為了追求最大的利潤，必然無法逃脫市場邏輯的影響。因此，觀察圖書出版產業時，必須將其放置於總體環境架構下，方能全面理解台灣圖書出版產業變化之源由。

隨著生產技術進步與新科技發展，出版書籍可以跳脫傳統繁複的流程，「出版」重新被定義為電子出版，進而更名為「網上出版」或「上網出版」（那福忠，1998），因此「出版業」的定義也正在改變。每當新型態的媒體出現時，就有人擔心舊媒體會被新興媒體所取代（註 1），

但直到目前為止，歷史證明新媒體的出現，只會改變原有的生態空間，並讓舊媒體重新找尋新利基。

事實上，新媒介取代舊媒介的某些功能，並不見得就扼殺舊媒介的生機，反而可迫使舊媒介改變經營方式和競爭策略(李金銓，1994)。隨著「科技」的進步，圖書出版產業正面臨前所未有的衝擊，圖書出版業者如何調整自己的腳步因應經營環境變化，亦為本研究關心的部分。另一方面，隨著讀者需求及偏好的改變速度加快，出版業也必須持續不斷地去探知市場需求的改變情況，以便能調整其內部的經營策略。

「科技」所帶來的意義不只是銷售通路的變化，同時也影響產品本身和消費型態。圖書出版產品的形式，從原始的紙張轉變到 1970 年代開始以彩色印刷為封面，1980 年代時，因教育環境及收錄音機漸漸普及，語言學習錄音帶趁勢興起，1990 年代資訊傳播方式翻新，迫使出版商開發出電子書。現在圖書出版產業已不是只出版傳統書籍形式(註 2)，有聲書、影像書、光碟書這些新形式書籍的發展，使「書」重新被定義，因此我們不能再以產品的形式來界定圖書出版產業。

· 近幾年來台灣出版業面臨環境的大幅改變，這些改變可以歸納成

二個方面，一是華人單一市場的形成，另一則是 Internet 與電子科技帶來的典範轉移（韓明中，1998）。2001 年底，華文圖書市場隨著台灣、大陸兩岸進入 WTO 世界貿易組織，十二億人口的大陸市場開放後，勢將成為二十一世紀最具發展潛力的出版市場，大陸出版業在現代化及國際化快速發展下，積極競標翻譯權，使台灣圖書出版業備受壓力（民生報，1999.6.21）；國際出版集團對龐大的華文圖書市場覬覦已久，兩岸三地出版業的改變，已成為全球出版業關注的焦點。

1996 年國內首見圖書出版產業合併案例---城邦出版集團，此為國內圖書出版業企業經營新型態。出版集團化在美國已盛行多年，企業集團化的優點在於減少成本及增加競爭力。城邦出版集團於 1999 年初，其旗下共有九家圖書出版社，依其發展來看，國內出版集團化的發展，是一項成功的經營型態。除此，圖書出版社也自我解構，朝專業分工的方向成立子公司，以突破現有的出版通路（註 3）。造成此一現象原因是因其可分散營業風險、節稅與擺平人事問題等因素（孟樊，1997）。台灣商務印書館總經理郝明義認為，出版業未來的發展，將是「大的愈大、小的愈小」，在型態上則以網路、多媒體為主軸（郝明義，1998）。

二、 研究動機

現階段台灣的出版業，面對的是圖書出版環境的改變以及出版市場日趨多元化，行銷的秩序與市場的急速變化，始終是出版發行工作無法全面掌握的，出版業如何尋求其他多元的通路，為其能否永續經營的關鍵之一。

對出版業者而言，掌握行銷通路就是掌握市場，面對日益專業分工的市場，出版社、經銷商及書店間的互動，在經營策略及決策分析上，長久以來存在著生產與銷售的產銷問題。針對通路的多元與轉變，從圖書的生產至銷售，出版業者有必要建構出一套完整的經營策略，讓圖書得以適切的流通。

近年來，市場導向普遍受到許多專家學者的注意並加以研究，如 Kohli and Jaworski(1990)指出市場導向包括資訊的蒐集、資訊的傳遞及資訊的回應，Kohli and Jaworski 更在 1993 年針對市場導向進行一連串的實證研究。因此本研究以圖書出版商為研究對象，將此市場導向的基本架構運用在圖書出版商上面，以瞭解圖書出版商採行市場導向的程度，及其對業務經營績效的影響。

基於出版業所處的環境變化速度之快，使得其市場的變動愈來愈

頻繁、競爭的壓力愈來愈大，而科技也不斷的日新月異中，這些環境因素是否會影響圖書出版商市場導向與其經營績效的表現似值得探討，此為本研究動機之一。同時，因為圖書出版商可以分成許多類別及不同的規模，它們是否也會影響圖書出版商市場導向與其經營績效表現的關係，亦可列入本研究之另一動機。

第二節 研究目的

市場導向已經受到愈來愈多企業的重視，本研究將市場導向的基本架構應用在圖書出版業上，希望達到以下幾個目的：

- 一、 瞭解圖書出版商的市場導向程度，是否受到其經營績效、同業經營績效、環境因素、出版類別、規模大小之影響。
- 二、 瞭解市場變動、競爭強度及科技變動等環境因素，是否會增加或減少圖書出版商的市場導向與其業務經營績效之間的關係。
- 三、 瞭解不同出版類別及不同的規模，是否會增加或減少圖書出版商的市場導向與其業務經營績效之間的關係。

第三節 研究流程

本研究之流程 如圖 1-1 所示：

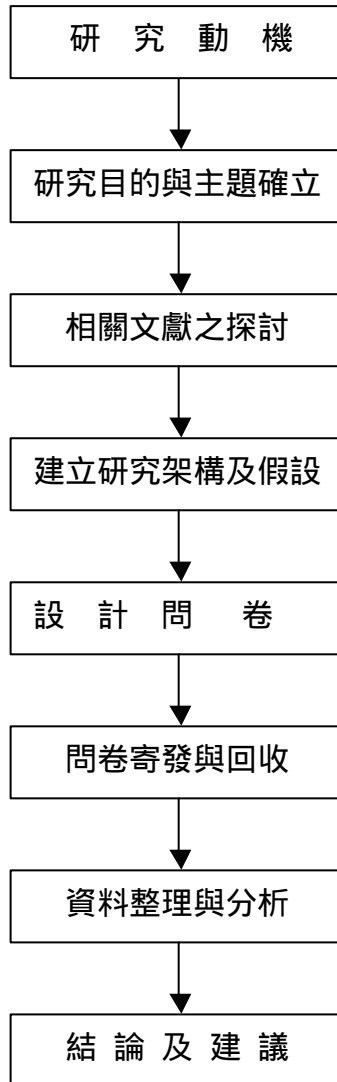


圖 1-1 本研究之流程

本研究之流程為：研讀相關文獻以確立本研究的目的與主題，進而
去深入探討與本研究較相關的文獻內容，以建立本研究的架構及假設。
再參考過去學者的研究來設計問卷，爾後將所有回收的有效問卷做進一

步的整理與分析。最後經過分析之後，做成結論及建議。

註 1：傳播科技的革命產生了新媒介，對舊媒介的影響，大抵上有兩種說法。第一種是「取代作用」，即新媒介如果比舊媒介性能更優越，價錢更便宜，舊媒介的生機可能會被扼殺，由新媒介取而代之（Comstock et al., 1978）另一種說法，以史學家普斯丁（Boorstin, 1978）為代表，他認為科技革命並不能取代舊科技，反而替舊的發明創造新角色（李金銓, 1994）。

註 2：早期我們對「書籍」的定義多基於四個點：(1) 不論是文字、圖照片，都要具有傳達的目的。(2) 內容必須印刷在書頁上。(3) 必須透過裝訂，使其具有書的本體及封面（簡介可稱為出版物，無法成為書籍）(4) 要具有一定的份量（依照聯合國教育科學文化機構定義 Book 應該在除去封面之後，還有 49 頁以上的非定期出版品）。

註 3：1996 年時，麥田、貓頭鷹、商周合併為城邦出版集團，1998 年增加了臉譜、墨刻、馬可波羅、紅色、霹靂五個出版社，1999 年初易博士成立，目前旗下擁有九家出版社。2001 年中香港工商鉅子李嘉誠旗下的上市公司 Tom.com，將以超過新台幣 20 億投資城邦出版集團成為新公司的股東。

第二章 文獻探討

第一節 圖書出版之定義

本研究是以圖書出版產業為研究對象，並以圖書出版產品的內容形式、產業的經營績效及市場導向為主要研究範疇，為求概念清楚，本研究先對下列相關名詞進行解釋。

一、出版：

日本出版學者鹽澤實信對「出版」的定義，為包括文字、繪畫、攝影、設計的著作物，經過印刷、裝訂的工程而達於書籍或是雜誌的型態，並且透過行銷通路，呈現在讀者的眼前的一連串行為的總稱(林真美譯，1990)。出版的工作若持續以營利的方式進行，就稱為出版業，而負經營責任的人，就稱為出版人、出版者或發行人。

二、出版事業：

1993年出版的『中國大百科全書』，將出版事業的定義分成廣義與狹義兩種。廣義是指出版企業單位(出版、印刷、發行業)、出版事業單位(出版教育、研究部門)和出版行政機關；狹義是指出版企業。過去出版法施行細則第五條(註4)規定，出版法所稱之出版業公司，係指一切發行書籍或其它出版品之企業機構，依公司組織法組織者，

而書店則指一切出版書籍之獨資或合夥組織者。出版業以書局、印書館、出版社或其他名稱稱之。此外，出版法第二條分類出版品三項，

1.新聞紙類：新聞紙、雜誌。2.書籍類：指雜誌以外裝訂成本之圖書冊籍而言。3.其他出版品類：前兩類之外之出版品。

三、圖書出版業：

圖書出版產業和其他出版業，主要是以出版產品來區分，圖書出版產業為出版產業下的一種類別，所以探討時必須關注到出版產業的環境變化。由於消費群眾不同，專門出版漫畫的漫畫專業性出版社及專出兒童文學的出版社，其企業經營模式也隨之不同。

書籍在圖書出版社的加工過程，包括選題策劃、編寫、審稿、原稿加工整理、版面設計、文字排版及插圖加工、校對、做正稿、清樣、檢查菲林、印刷.....等步驟。當書籍製作冊完成後，必須以各種不同的通路傳送到讀者手中，其中包括郵購、店銷、直銷.....等。因此出版這行業從綜合經營到分離獨立的趨勢都不是絕對的，特別是西方一些大規模的出版企業，有的不僅經營出版、印刷、發行，還兼營其他行業；有的則成立跨國公司，擴大對外圖書貿易。隨著科技的發展，出版事業涵蓋層面也日益擴大；如影像、微縮等也已納入出版事業的範圍。

第二節 台灣圖書出版業概況

一、台灣圖書出版業之市場規模

台灣自 1987 年政治解嚴以後，整個社會進入一個新的開放階段，諸如著作權法的修訂，媒體的新生與變革以及連鎖書店、網路書店的大力發展，使台灣出版界的發展非常神速。根據行政院文化建設委員會在 2001 年對圖書出版市場調查的研究報告顯示，我國圖書出版業市場報社有 445 家、雜誌社 7,145 家、通訊社 260 家、出版社 7,110 家、有聲出版社 2,367 家，年發行 30,871 種與 2 億多冊書籍，其市場值達 555 億元（如表 2-1）。圖書出版通路方面，目前也面臨了與過去迥異的挑戰，例如：市場的需求趨於少量多樣化，圖書出版品替代性與重複購買性逐漸降低。

表 2-1 2000 年台灣圖書出版業市場

類 別	數 量	單 位
報社	445	家
雜誌社	7,145	家
通訊社	260	家
出版社	7,110	家
有聲出版社	2,367	家
年發行種類	30,871	種
年發行冊數	2 億	冊
年發行市值	555 億	元（新台幣）

資料來源：行政院文化建設委員會 2001 年對圖書出版市場調查的研究報告

1990 年代起，台灣的出版社事業較 1980 年代不論是出版業家數、書籍種類、每本書平均售價、以及書店總數皆有大幅成長（見表 2-2、表 2-3）。以金石堂和誠品書局為例，金石堂書局在 1983 年成立金石堂實業股份有限公司，1983-1995 之間成立了 50 家分店，1996 年取得 ISO 9002 認證，為書店業界第一家，1997 年設立金石堂網路書店 1998 年公開發行股票、規劃加盟體系營運、「Acer Mall 金石堂網路書店」開站，2000 年成立「金石網絡股份有限公司」，2001 年約佔全省大型連鎖書店的營業面積五分之二強。金石文化廣場各店其營業額由 1990 年的 8 億元一直成長到 2001 年的 32 億元，連鎖書店成長之快速與通路勢力擴張之強不容忽視。

表 2-2 1983-1996 年台灣出版業產銷簡表

年代 (年)	1983	1990	1993	1996
出版社總數 (家)	2,426	3,238	4,112	5,253
新書出量 (種)	9,008	16,156	14,743	22,000
國民所得 (美元)	\$ 2,573	\$ 7,285	\$ 9,636	\$ 11,635
人口總數 (千人)	18,603	20,401	20,944	21,471
每本書平均售價 (新台幣)	\$ 80	\$ 183	\$ 187	\$ 231
書店總數 (家)	2,000	2,000-6,000	5,000	4,500

資料來源：1983-1993 取自王榮文『台灣出版事業的產銷歷史』，1996 年取自『1997 台灣圖書出版市場報告』

附註：1.書架的推算以經驗法則推估，表上所有的匯率，1983 年的美元、台幣以 1：

40 計算，1990、1993、1996 年以 1：27.5 計算。

2.1996 年圖書總營業額 (不包括雜誌) 約 581 億台幣，購書支出 (不包括報章雜誌) 3906 元。

表 2-3 1995-1999 年台灣圖書出版業市場

年代	1995	1996	1997	1998	1999
出版業家數 (家)	4,777	5,253	5,826	6,380	
人口 (千人)	21,304	21,471	21,683	21,871	22,019
市場值 (億元)	\$570	\$581	\$585.3	\$468.6	\$513
GDP (兆元)	\$70,179	\$76,781	\$83,288	\$89,390	\$93,121
平均國民所得 (美元)	\$11,276	\$11,635	\$11,950	\$10,855	\$11,644
書籍種類 (種)	26,084	24,876	23,801	30,868	30,871

資料來源：行政院文化建設委員會 2000 年對圖書出版市場調查的研究報告

至於另一家誠品書局，於 1989 年 3 月開幕，目前共有 44 家分店（見表 2-4）。其營業額在 2001 年約有 34 億元領先金石堂書局。

表 2-4 金石堂及誠品書局門市家數簡表

年代	1983	1990	1993	1996	1997	2000
金石堂文化廣場 門市數（家）	1	11	31	58	64	102
誠品書局	0	1	4	13	18	44

資料來源：金石堂網路書局 <http://www.kingstone.com.tw/joinindex.asp?partner=xxx>

誠品書局 http://student.jajh.tp.edu.tw/art/place_1.htm

二、台灣圖書出版業之行銷通路

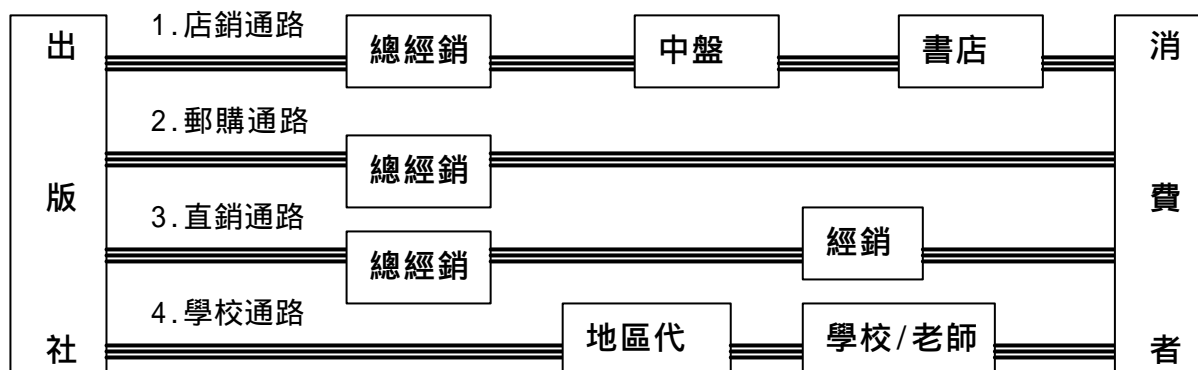


圖 2-1 台灣圖書出版四條通路

資料來源：王榮文（1994）『台灣出版事業產銷的歷史、現況與前瞻』

台灣的出版通路可歸納為店銷、郵購、直銷與學校通路四種（見圖 2-1）。

1. 店銷通路

除了書店，還包括了書報攤、票亭、便利商店等。

2. 郵購通路

指從報紙、雜誌及 DM 等媒體的售書收入，及雜誌定費收入。

3. 直銷通路

人員拜訪直銷、電話行銷與特販行銷。

4. 學校通路

教科書、參考書、進口書及外文書、圖書館用書等。

由於本研究主要針對書店為研究對象，因此將以店銷通路的書店之上下游進行探討，而書店通路之上下游可劃分為三個區段：

1. 圖書出版社：依 1996 年的資料顯示目前全國約有 5400 家，80% 集中在北部地區；較具規模者約 800 家，其排名前面之 50 家佔全部出版數量 60%。出版社雖多，但能年出 1 書以上的約佔 1000 家；能年出 20 種以上的是活躍的出版社了，約有 200 家；年出書 100~400 種的不超過 20 家，而能進入書店販售的雜誌，則約 300 種左右。
2. 圖書批發商：包括總經銷與中盤商，全國約 50 家（主要為中南部地

區或雜誌代理)具規模者約 10 至 15 家。

3. 圖書門市：全國之門市數量約四千五百家，其中出版品超過一萬種約有一千家。較具規模採連鎖經營之書店有達四十二家分店者，出版品總營業額每年約新台幣 350 億至 375 億元。平均每天出版品約 70 種新書（含雜誌、電子媒體）。未來圖書業門市的發展趨勢為複合化、連鎖化、大型化、社區化。

第三節 行銷理論與策略

美國行銷學會 (American Marketing Association : AMA) 認為行銷是規劃與執行理念，產品與服務的孕育，定價、促銷、與配送，以創造交易而滿足個人與組織目標的過程。行銷的目的是創造交易 (Exchange) 也就是讓雙方或更多方都心甘情願的拿出某些有價值的事務來交換，而交易是為了滿足個人與組織的目標 (葉日武，2000)。

行銷策略 (marketing strategy) 係指行銷人員預期在目標市場，達成其事業與行銷目標之廣泛的指導原則，通常包括行銷支出、行銷組合和行銷源配置等基本決策 (許長田，1998)。行銷策略應該明確而具體地指出，公司所專注的目標市場決定如何分派行銷組合中各個工作的行銷預算。行銷組合是公司為求達成其目標市場的目標，而使用的一組行銷工作。著名的是麥肯錫 (McCarthy) 提出所謂的 4P：產品 (product)、價格 (price)、通路 (place)、與促銷 (promotion)。每個 P 代表的特定行銷變數，如圖 2-3 所示 (方世榮譯，1998)。

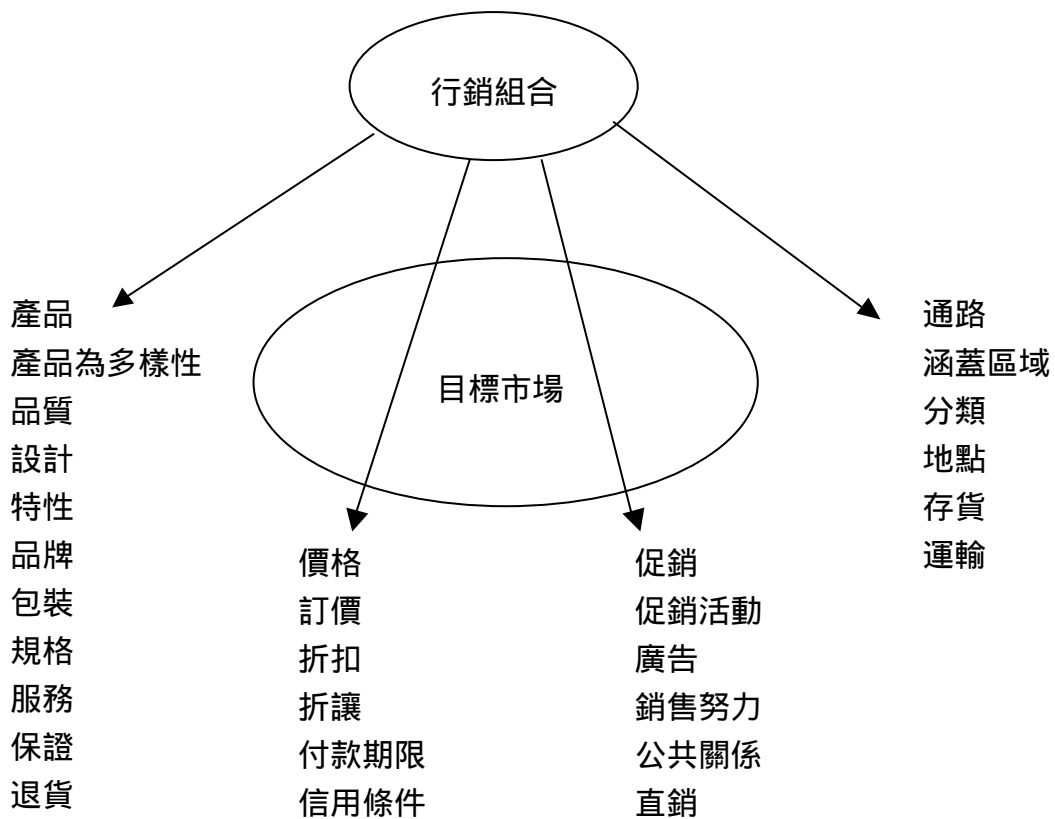


圖 2-2、行銷組合的 4P

資料來源：方世榮譯，Kotler 原著，「行銷管理學」，1998：106

近幾年來，批發商面臨競爭壓力的提高。在面對新的競爭來源時，必須界定其目標市場與定位，以及行銷的組合，包括產品與服務的搭配、訂價、促銷與通路等方面的行銷決策（參見圖 2-3），批發商的「產品」，就是其對產品與服務的搭配（方世榮譯，1998）。對照台灣圖書經銷商的情形，大多能順應情勢的變化，來滿足出版社和零售商的需求。經銷商亦深深體會到，其長期生存的唯一方式，就是要能增加整個行銷通路的效率，提昇各項行銷組合的附加價值。為達到此目的，經銷商必須配合內外環境因素，適度調整其擁有的資源，朝著改善工

作任務而努力。

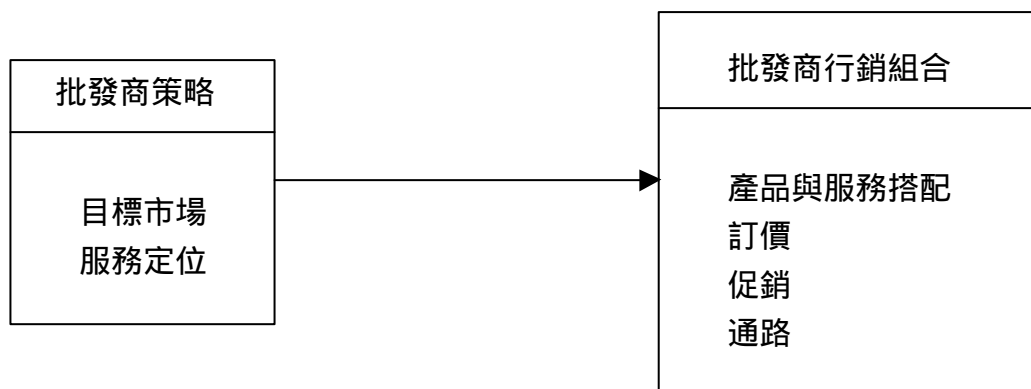


圖 2-3 批發商的行銷決策

資料來源：方世榮譯，Kotler 原著，「行銷管理學」，1998

行銷活動包含以下五個主要範圍，經銷商在這些範圍內，秉持服務上、下游的角度著眼，如此才有機會獲得合理的利潤，共創出版業者彼此的利益。

- 1、目標市場決策：經銷商必須界定目標市場，在界定的營運範圍中，分析整體的經濟效益。在圖書出版市場中，因應代理出版社的類型，徹底的了解該區隔市場中購買者的經濟效益，就能確認出那些機會可以把握。
- 2、產品搭配與服務決策：利用原有服務方式的優點，加上不同圖書的搭配，則可藉由圖書屬性的不同，創造最有價值的服務組合。經銷商亦須分析何種圖書的搭配，對出版社與零售商最為有利。
- 3、訂價決策：經銷商收入取決於圖書售價的折扣比例，因而對圖書價

格的高低，有很敏銳的感覺。圖書的訂價太高，怕不易銷售；訂價太低，又怕白忙一場。

- 4、促銷決策：經銷商對於圖書的促銷方式，採主動或被動配合兩種方式，端視出版社或零售商雙方如何裁決，經銷商掌握了過去的銷售經驗與圖書配銷數量的優勢，得以對促銷活動的配合，提供最佳的決策與服務。
- 5、通路決策：經銷商會配合圖書不同的內容與性質，選擇圖書合適的配銷通路，或依不同的銷售點而有數量、區域的差別。這樣無非是為圖書找到合適的銷售點，也方便購買者可以就近購買，進而能提升圖書銷售量，增加出版業者的利潤。

就圖書經銷商的整體行銷決策來看，經營圖書的通路，重視圖書的產品搭配與服務，以最快的配送速度，將圖書送到書店，且維持此一優勢。通路的規模很重要，出版社會優先找擁有通路規模的經銷商，代理其出版的圖書，所以經銷商各項機能的運作或經濟規模的發揮，都是其經銷出版社圖書的優勢。圖書經銷商除了思考如何加強運用資訊科技，以提高服務與配送效率外，仍須思考如何打破原有的經銷模式，提供快速服務和圖書搭配銷售的方式，協調上下游圖書的銷售。

第四節 市場導向

一、 市場導向基本觀念

Webster (1988) 提出一個企業要發展市場導向，必須具備以下五項特性：(1) 高階管理者要支持顧客導向的價值觀及信念；(2) 對市場及顧客的重視，整合於策略規劃的過程中；(3) 強化行銷經理的能力及行銷計劃的發展；(4) 建立以市場為基礎的經營績效衡量指標；(5) 全公司須對顧客做一致的承諾。

Shapiro (1988)認為市場導向不只是侷限於業務部門及行銷部門，而是每一個部門均需投入參與的一種整體經營理念。同時更強調市場導向的組織須具備以下三項要件：(1) 所有會影響產品購買的重要資訊，均需直接傳達至公司所有部門；(2) 策略性與戰略性的決策，應經由跨部門及跨公司的溝通方式來進行；(3) 部門間及公司間能進行建設性的協議，同時必須承諾將會執行公司的決策。

Ames and Hlavacek (1989) 認為市場導向的管理是以了解顧客的需求為起點，透過推出具競爭力的產品或服務，而發揮本身的能力及致力於降低成本，同時並整合跨功能部門的整體努力程序，以便達

成企業的目標。

Kohli and Jaworski (1990) 認為市場導向是一種行銷觀念的實行，是組織整體產生有關顧客現有和未來需求的市場資訊，並且在部門間加以傳遞，進而作出反應的過程。所以市場導向包含三要素，分別是市場資訊的產生、市場資訊的傳遞及對市場資訊的反應。

市場資訊的產生，是一個起始點，其概念相當廣泛，不僅包含讀者需求、偏好，更包含影響這些需要偏好之外生變數的分析。例如競爭者之行動及其如何影響讀者之偏好。這些外生變數包含了競爭者，政府法令，科技及環境因素等。而最重要的是，對市場資訊的掌握，非僅是行銷部門的責任，而是擴及了組織整體。

市場資訊在組織間的傳遞並作出反應。為有效反應市場需要，必須組織內所有部門的確實參與。市場資訊有效的傳遞是很重要的，因為它提供了不同部門間作為資訊分享的基礎，使其活動能相互協調。之後，再對資訊本身作出回應。而此市場導向的高低將影響出版業經營績效及員工回應（如團隊精神和組織承諾）。

繼 Kohli and Jaworski (1990) 對市場導向提出一個明確定義後，Narver and Slater (1990) 以木材業相關之公司進行實證研究，

從三大行為面，即顧客導向，競爭者導向和部門間的協調以及二個基準，利潤的強調及注重長期，來衡量市場導向，並實證探討市場導向與企業經營績效之關係。

另外，Ruekert (1992) 則認為市場導向是事業單位在獲得顧客的相關資訊之後，進而發展出符合顧客需求的策略，並經由反應顧客的需求來執行該策略。

二、 市場導向的評估

有關市場導向的評估，Kohli and Jaworski(1990)及 Narver and Slater (1990) 皆提出了他們的觀點。

(一) Kohli and Jaworski (1990) :

Kohli and Jaworski (1990) 利用資訊的蒐集、資訊的傳遞及資訊的回應等三項做為市場導向的評估指標，並於 1993 年發展一套完整的量表。以下就此三項評估指標加以說明。

1. 資訊的蒐集 (Intelligence generation)

所謂資訊的蒐集是指出版業要去瞭解讀者的需求及偏好，同時也要知道影響讀者需求及偏好的因素為何，例如：政府的政策規定或競爭情形等。

2. 資訊的傳遞 (Intelligence dissemination)

所謂資訊的傳遞是指蒐集到所需的資訊之後，必須將此資訊傳遞到公司的各個部門，使各個部門皆知道該資訊。

3. 資訊的回應 (Intelligenc)

所謂資訊的回應是指在蒐集市場的資訊並加以傳遞之後，出版業必須對市場的狀況有所回應，其包括了以下兩種活動：

(1) 回應設計 (Response design)

即根據蒐集到的市場資訊發展相關的計劃。

(2) 回應執行 (Response implementation)

即實際去執行該計劃。

(二) Narver and Slater (1990) :

Narver and Slater (1990) 利用顧客導向、競爭者導向及部門間的協調，做為市場導向的評估指標，其說明如下：

1. 顧客導向 (Customer orientation)

顧客導向是市場導向的核心所在，其定義為企業要瞭解其目標顧客心目中的產品之獨特價值為何，基於此企業對其目標顧客現在的需求及未來需求之改變加以分析。

2. 競爭者導向 (Competitor orientation)

所謂競爭者導向是指業者必須現存及潛在的競爭者做一分析，以便能瞭解其短期的優缺點及長期的能力、策略，進而發展出因應的策略。

3. 部門間的協調 (Interfunctional coordination)

價值鏈是由許多功能部門所組成，所以必須將各部門的功能及資源加以協調，才能為顧客創造出更好的價值。

三、市場導向的理論架構

Kohli and Jaworski (1990) 根據文獻探討和實務訪談，建構了一個市場導向的理論架構，其如圖 2-4 所示：

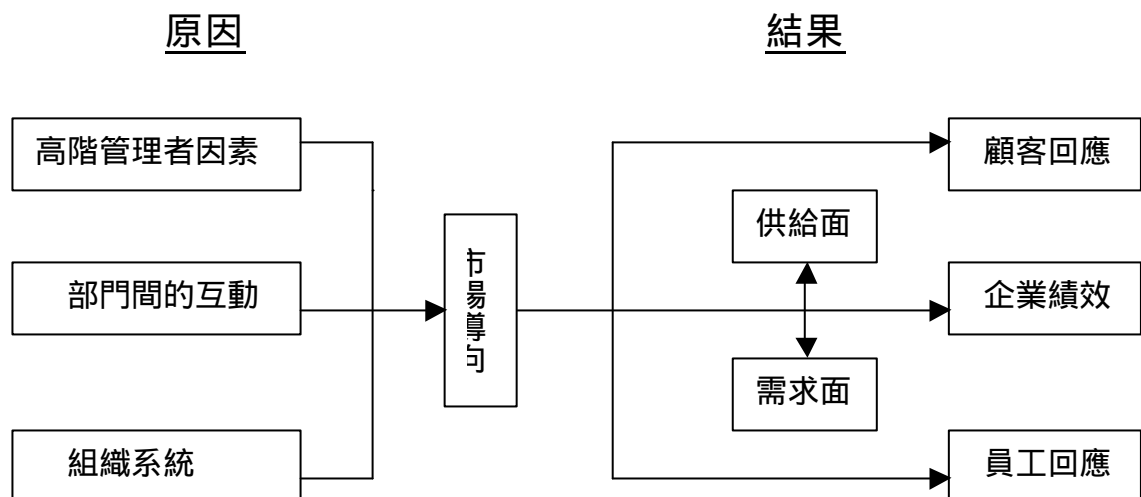


圖 2-4 市場導向的前因後果

資料來源：Kohli, Ajay K. & Bernard J. Jaworski (1990), Market Orientation : The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, Journal of Marketing, Vol 54 (April), 1-18

(一) 市場導向形成的原因

1. 高階管理者因素 (Senior management factors)

高階管理者溝通與行動的差距、高階管理者風險規避的程度、高階管理者的向上心與教育程度、高階管理者對變革的態度及行銷經理贏得非行銷經理信賴的能力等包括在內。

2. 部門間的互動 (Interdepartmental dynamics)

包含部門間的衝突、部門間的聯繫及對其他部門意見的關心等。

3. 組織系統 (Organizational system)

包括部門化、正式化、集權化、獎酬制度及政治行為的接受度等。

(二) 市場導向的結果

1. 顧客的反應

因為市場導向是為了要滿足顧客的需求，所以公司採行市場導向的程度將會導致顧客有不同的反應。在 Kohli and Jaworski (1990) 所提出的理論架構中，則假設公司市場導向的程度愈高，其滿意度及重覆購買的機率愈高。

2. 經營績效

市場導向可提供組織個人及部門規劃的依據，所以公司採行市場導向程度將會影響其經營績效的表現。在 Kohli and Jaworski (1990)

所提出的理論架構中，則假設公司市場導向的程度愈高，其經營績效的表現愈好。

3. 員工的反應

市場導向的採行是需要整個組織成員的努力，因此公司採行市場導向的程度將會使員工有不同的反應。在 Kohli and Jaworski (1990) 所提出的理論架構中，則假設公司市場導向的程度愈高，其員工的團隊精神、滿意度及對組織的承諾愈高。

第五節 評估經營績效相關文獻

Kohli and Jaworski (1993) 認為市場的變動、競爭的強度及科技的變動等三個環境調節因子，將會影響市場導向與業者經營績效的關係，其說明如下。

1. 市場的變動 (Market turbulence)

所謂市場的變動即是指業者所處的環境是否是屬於顧客需求偏好多變的情況。在 Kohli and Jaworski (1993) 所提出的理論架構中，假設若企業所處的市場變動愈激烈，則市場導向與企業經營績效的關係愈大。

2. 競爭的強度 (Competitive intensity)

所謂競爭的強度即是指企業所處的環境是否是屬於競爭非常激烈的情況。在 Kohli and Jaworski (1993) 所提出的理論架構中，假設若企業所處的競爭愈激烈，則市場導向與企業經營績效的關係愈大。

3. 科技的變動 (Technological turbulence)

所謂科技的變動即是指業者所處的環境是否屬於科技不斷的改變及發展的情況。在 Kohli and Jaworski (1993) 所提出的理論架構中，假設若企業所處的科技變化愈快，則市場導向與企業經營績效的關係愈小。

Slater and Narver (1994) 針對其在 1990 年所作的研究作了補強。探討影響強度調節因素(Strength Moderator)(市場情況的變遷、科技變動、競爭強度和市場需求的成長)會否會增強或削弱市場導向與經營績效連結關係以及在一些重點強化調節因素(Emphasis Moderator)(市場需求成長、消費者對市場的認知、市場的集中度和競爭強度等)下,企業有否偏執某一種策略(讀者導向或競爭者導向)的行為存在。至此,雖然取擇主觀績效,但指標除了相對資產報酬率外,又多增加了相對銷貨成長即相對新出版品成功的機率。

第六節 有關實證研究之相關文獻

一、 市場導向前置變數之研究

有關市場導向前置變數之研究，首先 Ruckert (1992) 以組織策略的觀點來研究組織的市場導向發展，其研究的內容包括人員的招募、甄選、訓練、獎賞及薪酬等對市場導向程度的影響，其研究所得到的結果為：採用市場導向的人員招募、訓練、獎賞及薪酬之事業單位，其將會有較高的市場導向程度。

另外，在 Kelly (1992) 的研究當中，以服務業為研究對象，探討服務業員工顧客導向的發展情形，其研究結果發現：服務業的組織承諾、組織氣候及激勵性的領導皆與讀者導向有顯著的正相關，同時這些前置變數也都受道組織的社會化影響，因此從 Kelly (1992) 的研究當中可知，不同層次的組織因素將會大大的影響讀者導向的程度。

Kohli and Jaworski (1993) 也針對市場導向的前置變數進行了實證研究，其所得的結果如下：

(1) 在高階管理者因素方面，首先其得到了當高階管理者愈重視市場導向時，將對企業採行市場導向有正面的影響；其次，也驗證了若高階管理者愈為風險規避者，則將對企業市場導向的採行有負面的影響。

(2) 在部門間的互動方面，得到了若部門間的衝突愈大，將會降抵企業市場導向的程度；及倘若部門間的聯繫愈強，將有助於企業市場導向的採行。

(3) 在組織系統方面，得到了與市場導向有關的獎酬制度，是有助於市場導向的採行；及若組織愈集權化，將會降抵企業市場導向的程度；同時也得到了組織的正式化及部門化不會影響企業市場導向的程度。

在國內的相關研究方面，魏聖忠（1995）以台灣 1,000 家中小企業為樣本做卷調查，以研究我國中小企業市場導向的情況，其所研究的前置因素包括高階管理者、組織系統及企業特性。並有下列的結論：

(1) 在高階管理者因素方面，研究出高階管理者的進取心及創新接受程度，對台灣中小企業市場導向的採行有正面的影響；而高階管理者的權威領導程度，則對台灣中小企業市場導向的採行有負面的影響；關於高階管理者對市場導向的重視程度、風險規避程度、教育程度及關係取向的程度等，則無顯著的影響。

(2) 在組織系統方面，不管是市場基準的報償系統、政治行為的接受程度還是面子整飾的程度，皆不影響台灣中小企業整體的市場導向程度。

(3) 在企業特性方面，不同類別的中小企業，其企業整體的市場導向程度是有差異的；而企業規模及經營型態則對出版業整體的市場導向程度無顯著的影響。

二、市場導向對經營績效影響之研究

在市場導向的相關研究當中，有不少的學者以各種不同的績效來進行市場導向對該績效影響之研究。Narver and Slater (1990) 建構了一個市場導向與績效關係之架構，其中績效的衡量是以公司的資產報酬率為標準，並以 110 木材業之相關事業部進行實證研究，其研究結果顯示出市場導向與資產報酬率具有顯著的正相關，即公司市場導向程度愈高，其資產報酬愈高。

在 Ruekert (1992) 以組織策略的觀點研究組織市場導向發展的同時，也研究了組織市場導向與長期財務績效的關係，其得到了市場導向與長期財務績效有顯著的正相關存在。另外，在 Kohli and Jaworski (1993) 的研究中，也證實了市場導向愈高，其企業的績效會愈好的結果。

Deshpande, Farley and Webster (1993) 以日本公司為研究對象，研究其顧客導向的情況，同時並以顧客的認知及行銷者的認知兩方面

來研究。其研究結果發現，由顧客所認知的顧客導向則與企業績效無顯著的關係，因此認為行銷者與顧客的認知並不一致，而且顧客所認知的顧客導向比行銷者的認知更為重要。

在新產品績效方面，Kwaku Atuahene-Gima (1995) 以包括製造業及服務業在內的 600 家公司為研究對象，研究其市場導向的程度與新產品績效的關係。其研究驗證了市場導向程度愈高的企業，其新產品的績效愈好，同時也得到了市場導向與新產品的支援活動有顯著的正相關。對於這個結果，Kwaku Atuahene-Gima 則認為主要的原因是因為當一企業具有市場導向的價值觀及信念時，自然就會引發企業內部活動的進行，也正因為受到此市場導向的影響，所以所發展出來的新產品，必定較能滿足顧客的需要，故必然會有較好的績效產生。

另外，Kwaku Atuahene-Gima (1996) 則以澳洲 158 家製造業及服務業之公司為研究對象，此研究不但研究市場導向與創新經營績效的關係，而得到了市場導向的程度愈高，其創新的經營績效表現愈好的結果，另外也探討了市場導向與創新的關係，其中創新的特徵包括：產品新穎程度、產品與公司的適合度、產品的優勢級部門間在創新方面的團隊合作等，並得到了若市場導向的程度愈高，其創新與行銷的配合度、產品的優勢、品質及各部門在創新過程的團隊合作等方面的

表現會愈好。

在國內學術的相關研究方面，張東榮（1994）以服務業中的證券業為研究對象，進行證券業市場導向與服務品質、企業獲利能力三者之間的探討，研究結果發現：市場導向程度與服務品質、市場導向程度與企業的獲利力及服務品質與企業的獲利力三者之間皆具有顯著的正向關係。而在針對台灣中小企業的研究當中，魏聖忠（1995）的研究也證實了台灣中小企業採行的市場導向程度，對其市場績效有正面的影響。

另外，在國內有關市場導向對新產品績效影響的研究方面，張晏源(1996)抽樣了國內 412 家企業，並針對該公司的研發部、行銷部及品管部等三個部門做問卷調查，該研究中證實了企業內市場導向的程度愈高，將有助於其新產品的績效表現，但是企業內品質管理的能力則不會影響其新產品的績效表現。除此之外，該研究也得到了若市場導向的程度愈高，則其品質管理的能力愈強，同時也發現到在其所研究的行銷、品管及研發三部門當中，其市場導向的程度並無顯著的差異。

三、有關市場導向對績效影響的干擾變數之研究

有關影響市場導向與績效關係之干擾變數的研究，在 Kohli and Jaworski (1993) 的研究當中，以市場變動、競爭強度及科技變動等三項環境因素為干擾變數，以研究此三項環境因素對市場導向與企業經營績效關係的影響，而其研究結果顯示：此三項環境因素對市場導向與經營績效間的關係並無干擾效果。

另外 Narver and Slater (1994) 也利用市場變動、科技變動、競爭敵意及市場成長等環境因素為干擾變數，研究其對市場導向與企業經營績效關係的干擾效果，如同 Kohli and Jaworski (1993) 的研究，此環境因素對市場導向與企業經營績效的關係仍無顯著干擾效果。對於這樣的結果，Narver and Slater (1994) 的解釋是認為市場導向對企業績效的影響是屬於長期性的，短期內不易建立，因此不易受此環競因素的干擾。

和 Kohli and Jaworski (1993) 及 Narver and Slater (1994) 的研究結果不盡相同的是，Kwaku Atuahene-Gima (1995) 以市場競爭強度 (Intensity of market competition) 及產業環境的敵意 (Hostility of the industry environment) 兩個環境因素為干擾變數，來研究此兩個環境因素對市場導向與新產品績效關係之影響。其

研究結果發現：當一企業處於敵意較高的環境時，市場導向程度愈高的企業，將會有較高的新產品績效，也就是說，此兩個環境因素具有干擾的效果。

而在國內有關於市場導向之干擾變數的研究方面，張東榮（1994）的研究中則指出了，企業的服務品質，會影響企業市場導向與企業獲利力之關係。另外，張晏源（1996）抽樣了國內 412 家企業，並針對研發部、行銷部及品管部做問卷調查來進行研究，則得到以下的結果：

（1）品質管理及產品的新穎程度，並不會影響市場導向與新產品績效之間的關係；（2）企業所面臨的環境敵意愈高，市場導向程度較高的企業，其新產品績效較好，也就是說，環境敵意會影響市場導向與新產品績效的關係。

四、 其他有關市場導向的研究文獻

其他有關市場導向的研究如表 2-5

表 2-5 其他國內外有關市場導向的研究

作者	年度	研究對象	研究主題	研究結果
Ruekert	1992	事業單位員工	事業單位市場導向與員工工作滿足感	市場導向程度高的事業單位，其員工會有較高的工作滿足感，且較受高階管理者的信任，同時對組織有較高的承諾
Kohli and Jaworski	1993	公司員工	企業市場導向與員工團隊精神	企業市場導向程度愈高，則公司的員工對組織的承諾及其團隊精神會愈高
Siguaw and Widing	1994	306 位工業行銷的業務員	市場導向對業務員工作行為及態度的影響，包括對業務員的角色壓力、工作滿足感及承諾等。	證實一企業採行的市場導向程度將會影響業務員的顧客導向行為，企業的市場導向程度愈高，可以降低業務員的角色壓力，提升工作滿足感及其對組織的承諾
沈經洪	1995	非營利機構	市場導向應用在非營利機構	非營利機構要採行市場導向及非營利機構若要採行市場導向，則必須從高階管理者能力的培養與心態的改變、強化組織內的互動及調整組織的

				制度等方面來著手等，無不證實了市場導向理論不只適用於一般的營利機構，也同樣的必須為非營利機構所重視
魏聖忠	1995	台灣中小企業	市場導向對顧客滿意度及員工團隊精神	台灣中小企業的市場導向程度對顧客滿意度及員工的團隊精神有正面的影響
顧昌欣	1995	組織內成員	組織內部如何經由學習機能的發揮，以促進市場導向行為的落實，其主要是以組織學習及吸收能力的觀點加以分析。	企業對於市場導向活動中回應顧客較為重視，對於組織學習活動則較重視資訊的收集及運用。市場導向與吸收能力之間有顯者的正相關，因此認為企業界在思考如何實行市場導向的同時，必須促進組織成員的學習能力及彼此之間的互動，以便使企業更易於落實市場導向
吳融枚	1996	行銷及配銷員工	公營事業員工對於組織變革與市場導向的	員工對於權力的確保、部門間的協調合作及經營

			認知情形	制度的認同最高；但是對於改制的結果及競爭者導向的認同程度最低；同時也驗證出市場導向的認知與自由競爭的認知有顯著的正相關。因此認為公賣局應盡速完成改制及建立市場到頂的共識；而員工也應積極配合政策的推動及增加向心力
--	--	--	------	---

資料來源：本研究整理

註 4：出版法是 1930 年 12 月 16 日由國民政府公佈，歷經六次修正，1958 年「出版法」修正時，擴大行政機關權力，增列沒入、撤銷登記行政處分，曾引起國內報界反對。1998 年 9 月行政院正式通過廢止施行 70 年的「出版法」，並送交立法院審議。1999 年 1 月 25 日「出版法」已經由總統公告廢止，此後，政府對於出版品之監督責任減輕，媒體之社會責任相對加重。

第三章 研究方法

本章共分為七節，第一節為研究架構；第二節為變數的說明；第三節為研究假設；第四節研究設計；第五節為資訊蒐集；第六節資料分析方法；第七節研究限制。

第一節 研究架構

本研究的架構如圖 3-1 所示：

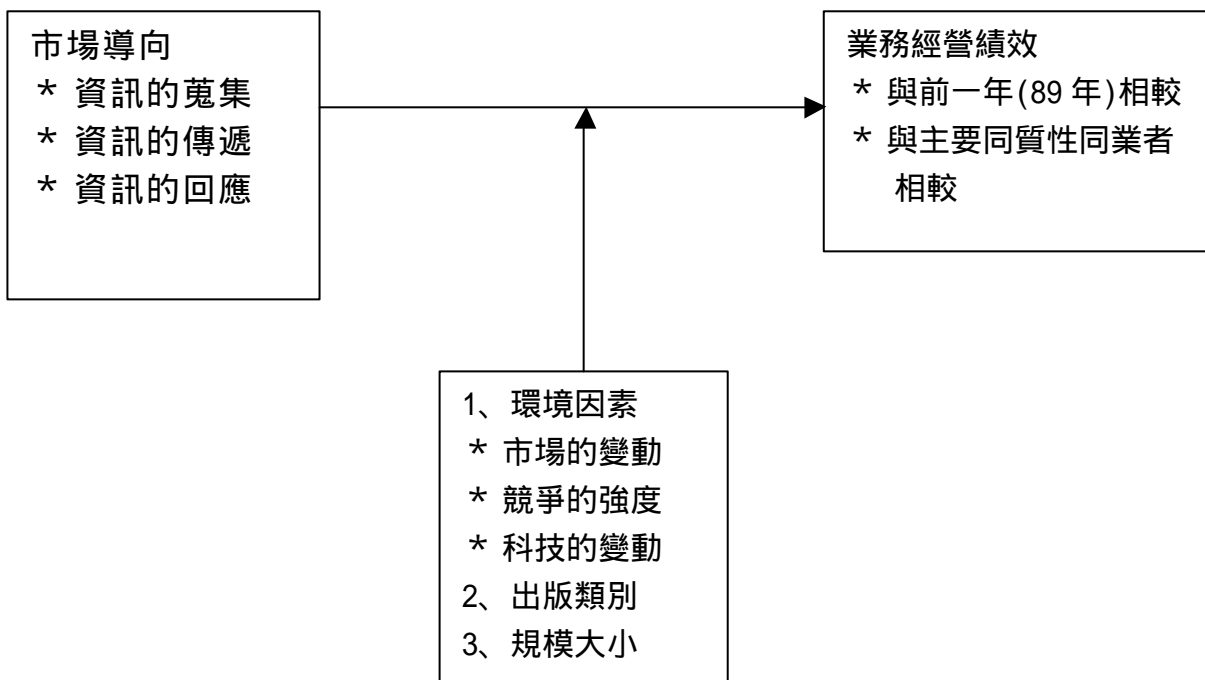


圖 3-1 本研究之架構圖

第二節 變數說明

本研究中的自變數、應變數及干擾變數衡量，是應用 Kohli and Jaworski (1993) 所發展出來的量表，做為問卷設計的依據，其說明如下：

一、自變數

本研究的自變數為市場導向，根據 Kohli and Jaworski (1990) 以資訊的蒐集、資訊的傳遞及資訊的回應做為市場導向的衡量指標，並依據 Kohli and Jaworski (1993) 所發展出來的量表加以應用，如下：

(一) 資訊的蒐集 (Intelligence generation)

如本問卷中第壹部份的部份的第 1 題至第 11 題是衡量圖書出版業資訊蒐集的程度。

(二) 資訊的傳遞 (Intelligence dissemination)

如本問卷中第壹部份的第 12 題至第 20 題則是衡量圖書出版業資訊傳遞的程度。

(三) 資訊的回應 (Intelligence dissemination)

如本問卷中第壹部份的第 21 題至 26 題是衡量圖書出版業回應設計的程度；而第 27 題至 33 題則是衡量圖書出版業回應執行的程度。

二、應變數

本研究的應變數為業務經營績效，包括與前一年(89 年)經營績效及與主要同質性同業相較之經營績效，如本問卷中第參部份則是衡量相對的經營績效情形。

三、干擾變數

本研究的干擾變數為包括環境因素（如市場的變動、競爭的強度及科技的變動）、出版類別及規模大小，其說明如下：

（一）環境因素

1.市場的變動（Market turbulence）

如本問卷中第貳部份中的第 1 至第 5 題則是衡量市場的變動情形

2.科技的變動（Technological turbulence）

如本問卷中第貳部份中的第 6 題至第 10 題則是衡量科技的變動情形。

3.競爭的強度（Competitive intensity）

如本問卷中第貳部份中的第 11 題至第 14 題則是衡量競爭強度的情形。

（二）出版類別

如本問卷中第肆部份的第 1 題至第 7 題，以不同的出版類別為干

擾變數。

(三) 規模大小

如本問卷中第肆部份的第 9 題以資本的大小，第 10 題以員工多少，第 8 題以成立年數做為干擾變數。

第三節 研究假設

基於本研究的動機及目的，本研究欲驗證的假設有以下幾項：

假設一：出版商的市場導向程度，受其經營績效、同業經營績效、環境因素、出版類別、規模大小之影響。

假設二：出版商的市場導向程度受其經營績效之影響。

假設三：出版商的市場導向程度受同業經營績效的影響。

假設四：出版商的市場導向程度對其經營績效的影響，會因為出版類別而改變。

假設五：出版商的市場導向程度受同業經營績效的影響，會因出版類別的不同而改變。

假設六：環境的變動愈大，出版商的市場導向程度與其經營績效的關係愈大。

假設七：環境的變動愈大，出版商的市場導向程度與同業經營績效之關係愈大。

假設八：出版商的規模愈大，其市場導向程度與其經營績效之關係愈大。

假設九：出版商的規模愈大，其市場導向程度與其同業經營績效之關係愈大。

第四節 研究設計

本研究是採問卷調查的方法，根據研究的架構，本問卷的內容共分為四個部份，其中壹、貳、參之部分：問卷的結果是採用 Likert 五點等距尺度為衡量標準，從「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」及「非常同意」分別給予 1 分、2 分、3 分、4 分及 5 分的分數。其說明如下：

第壹部份是衡量圖書出版業所採行市場導向的程度，共 33 題，包括資訊蒐集的 11 題，資訊傳遞的 9 題、回應設計的 6 題及回應執行的 7 題。

第貳部份是衡量環境因素，共 14 題，包括市場變動的 5 題、競爭強度的 5 題及科技變動的 4 題。

第參部份是衡量圖書出版的經營績效，共 2 題，包括相較於去年度的經營績效及與同業業者的比較經營績效。

第肆部份則是要瞭解研究對象的基本資料，包括公司地點、出版類別、網路市場百分比、主要銷售通路、成立年數、資本額及人數。

第五節 資料之蒐集

一、研究對象

本研究以出版業為研究對象，並且選擇出版業中的文學類、哲學類、宗教類、自然科學、社會科學、藝術類、史地類、應用科學類為研究樣本，而公司的名單則是依中華徵信所所編訂的「台灣地區企業名錄」及「台灣地區大型企業排名」而得，總計共發出 400 份問卷，並以郵寄的方式寄出。

二、問卷回收情形

本研究以郵寄的方式寄出問卷，同時也進行電話催收及補寄問卷的工作，總共發出份數為 400 份，包括各種類別出版社，共回收 113 份，扣除填答者漏寫資料情況的問卷 3 份，總計有效問卷為 110 份。

第六節 資料分析方法

為了達成本研究之目的，本研究將利用 SPSS 統計軟體對所回收的有效問卷進行資料的分析與檢定，以下即是本研究所使用的分析方法：

一、效度及信度分析

本研究的問卷是參考 Kohli and Jaworski (1993) 所設計出來的問卷，並將之做適當的調整及應用，因此應先以 Cronbach 係數對變數進行信度分析，以瞭解本問卷是否具有信度，以便再做進一步的分析。

二、敘述性統計分析

即分析各個變數包括市場導向、環境因素即相對經營績效的平均數、標準差等，以便瞭解回卷者在各個問題上的分佈情形。

三、因素分析

針對市場導向的 33 個變數進行因素分析，同時也對環境因素的 14 個變數進行主成份分析，其主要目的是將之構面縮減，萃取出有意義的因素，以便能更方便做進一步的分析。

四、迴歸分析

利用迴歸分析，主要的目的是要瞭解公司採行市場導向的程度對

相對經營績效的影響，同時也利用迴歸分析來瞭解環境因素、出版類別及規模大小等干擾變數是否會影響市場導向與相對經營績效之關係。

第七節 研究限制

本研究在進行研究的過程中，受到以下方面的限制：

- 一、本研究由於研究者時間、財力等的限制，無法對全國出版商進行廣泛的研究，只能選取部份哲學類、宗教類、自然科學類、社會科學類、文學類、藝術類、史地類、應用科學類、其他類等九類，因此可能會對研究的結果及推論造成影響。
- 二、本研究的問卷發放，雖然經過了電話催收及補寄的過程，但是卻仍只有 110 份的有效問卷，有效回收率是呈現偏低的情況，因此可能會對研究的分析產生影響。
- 三、關於本研究所回收的問卷內容，在市場導向方面，發現其分數有偏高的情形發生，原因可能是因為高市場導向的表現，是每一個主管所樂意見到的。所以在填答問卷的時候，容易有主觀意識的存在，如此將可能對研究的結果造成偏頗。

第四章 資料分析與討論

本章共分為九節，第一節是對問卷的部份作效度及信度分析；第二節為敘述性的統計分析；第三節為市場導向進行構成向度之分析；第四節為檢定市場導向與相對經營績效之關係；第五節為對環境因素進行構成向度之分析；第六節為檢定環境因素對市場導向與相對經營績效之關係；第七節為出版類別對市場導向與相對經營績效之關係；第八節為檢定規模大小對市場導向與相對經營績效之關係；第九節則是各項假說驗證的彙總。

第一節 效度及信度分析

一、效度分析

內容效度高表示問卷的內容是具有相當高的代表性，一般而言，若問卷的內容是以理論為基礎，並參考學者以往的問卷而加以修改的話，則可以視為其具有相當的內容效度。本研究的問卷內容是參考 Kohli and Jaworski (1993) 的研究並加以修正，所以本研究的問卷是具有相當高的效度。

二、信度分析

信度是指對同一或相似母體重覆測量所得結果之一致性，也就是衡量所使用的測量工具是否正確性，一般最常使用的就是以 Cronbach 來衡量同一觀念下個項目間的一致性。因此在此也針對本研究的回卷樣本中進行信度分析，其分析結果如下：

(一) 市場導向 (Market orientation)

在研究的回卷樣本中，以整體市場導向來說，其 Cronbach 為 0.8620；而在資訊的蒐集、傳遞、回應設計及回應執行方面，其 Cronbach 也分別為 0.7088、0.5960、0.5887 及 0.6855，可以說是信度相當良好。

(二) 環境因素 (Environment)

在本研究的回卷樣本中，以整體環境因素來說，其 Cronbach 為 0.6505；而在市場的變動、競爭的強度及科技的變動方面，其 Cronbach 分別為 0.5643、0.4379 及 0.6840，除了競爭強度的 Cronbach 值較低之外，以整體來說，其信度仍是相當不錯。

(三) 相對經營績效 (Comparative performance)

在本研究的回卷樣本中，在相對經營績效方面，其 Cronbach 為 0.6004，其信度也可說是相當不錯。

由以上的說明可知，不管是在市場導向、環境變動還是相對經營

績效方面，本問卷是具有相當良好的信度，因此我們可以繼續進行其他的分析，而有關詳細的 Cronbach α ，如表 4-1 所示：

表 4-1 本研究之信度分析 (Cronbach α)

	標準化的 Cronbach
市場導向	0.8620
資訊的蒐集	0.7088
資訊的傳遞	0.5960
資訊的回應設計	0.5887
資訊的回應執行	0.6855
環境因素	0.6505
市場的變動	0.5643
競爭強度	0.4379
科技的變動	0.6840
相對經營績效	0.6004

資料來源：本研究整理

第二節 敘述性統計分析

本節中針對所回卷樣本做一敘述性的統計分析，包括變數的平均數及標準差等，以便瞭解回卷者在這些變數上的情況及其差異程度。

一、市場導向 (Market orientation)

本研究之問卷有關市場導向的問題共 33 題，以李克特五點尺度來衡量，樣本的最高分數為 5 分，表示該公司的市場導向程度非常高，而最低分數為 1 分，表示該公司的市場導向非常低。在本研究中，市場導向的平均分數為 3.3975，平均標準差為 0.9987；而以資訊的蒐集、傳遞、回應設計及回應執行來看其平均分數分別為 3.4570、3.3545、3.2955 及 3.4468，平均標準差則分別為 0.9063、0.9129、0.9114、0.8023。就平均分數而言，其皆高於一般水準 3 分，表示在台灣的出版業中，其有高於一般水準的市場導向程度；就平均標準差而言，則可以知道各公司在市場導向方面並沒有太大的差異。

二、環境因素 (Environment)

本研究之問卷有關環境因素的問題共有 14 題，以李克特五點尺度來衡量，樣本的最高分數為 5 分，表示該公司所面臨的環境變動相當大，最低分數為 1 分，表示該公司所面臨的環境變動相當小。在本

研究中，環境因素的平均分數為 3.5455，平均標準差為 1.0132；而以市場的變動、競爭的強度及科技的變動來看，其平均分數分別為 3.7545、3.3745、3.4977，平均標準差則分別為 0.8666、1.0059 及 0.9739。就平均分數而言，皆高於一般水準 3 分，表示在台灣的出版業中，其所面臨的環境變動還算是高的；就平均標準差而言，則可以知道各公司所面臨的環境變動相差不大。

三、相對經營績效（Comparative performance）

本研究的問卷有關相對經營績效的問題共有 2 題，同樣的也是以李克特五點尺度來衡量，最高分數為 5 分，表示該公司的績效相當良好，最低分數為 1 分，表示該公司的經營績效是呈現不好的情況。在本研究中，相對經營績效的平均分數為 3.1045，其高於一般水準 3 分，表示在台灣的出版業中，其績效的表現還算不錯。

由以上的分析可知，台灣的出版業所採行的市場導向程度是高於一般水準，而其也有不錯的績效表現；另外在環境因素方面，台灣的出版業則面臨了高環境變動的情形。其中有關詳細的數據，則如表 4-2 所示：

表 4-2 本研究各變數之平均分數及平均標準差

	平均分數	平均標準差
市場導向	3.3975	0.9987
資訊的蒐集	3.4570	0.9063
資訊的傳遞	3.3545	0.9129
資訊的回應設計	3.2955	0.9114
資訊的回應執行	3.4468	0.8023
環境因素	3.5455	1.0132
市場的變動	3.7545	0.8666
競爭的強度	3.3745	1.0059
科技的變動	3.4977	0.9739
相對經營績效	3.1045	0.9399

資料來源：本研究整理

四、樣本基本資料整理

依據所回收的 110 份有效問卷中，將其整理如下：

(一) 公司地點別

公司地點以北部為最多，共有 87 家公司 (佔 79.1%)；南部 16 家公司 (佔 14.0%)；中部 6 家公司 (佔 5.5%)；東部 1 家公司 (佔 0.9%)，其詳細之分佈情形如表 4-3 所示：

表 4-3 公司地點

	公司家數	百分比	累計百分比
北部	87	79.1	79.1
中部	6	5.5	84.5
南部	16	14.5	99.1
東部	1	0.9	100.0
總和	110	100.0	

資料來源：本研究整理

(二) 出版類別

出版類別方面以社會科學類 24 家公司為最多 (佔 21.8 %); 哲學類 21 家公司次之 (佔 19.1 %); 文學類 19 家公司 (佔 17.3 %); 自然科學類 12 家公司 (佔 10.9 %); 宗教類 11 家公司 (佔 10.0 %); 藝術類 8 家公司 (佔 7.3 %); 應用科學類 7 家公司 (佔 6.4 %); 史地類 4 家公司 (佔 3.6 %); 其他類 4 家公司 (佔 3.6 %), 其分佈情形如表 4-4 所示 :

表 4-4 出版類別

	公司家數	百分比	累計百分比
哲學類	21	19.1	19.1
宗教類	11	10.0	29.1
自然科學類	12	10.9	40.0
社會科學類	24	21.8	61.8
文學類	19	17.3	79.1
藝術類	8	7.3	86.4
史地類	4	3.6	90.0
應用科學類	7	6.4	96.4
其他類	4	3.6	100.0
總和	110	100.0	

資料來源：本研究整理

(三) 網路市場之開拓

在 110 份回收有效問卷中，只有 60 家公司設有網路市場(佔 54.5 %)；50 家公司尚未設立網路市場 (佔 45.5 %)，詳如表 4-5 所示：

表 4-5 網路市場之開拓

	公司家數	百分比	累計百分比
設有網路市場	60	54.5	54.5
未設網路市場	50	45.5	100.0
總和	110	100.0	

資料來源：本研究整理

(四) 網路市場百分比

60 家公司設有網路市場公司，其網路市場百分比，10 % 以下有 43 家公司 (佔 71.7 %)；10-20 % 以下有 12 家公司 (佔 20.0 %)；20-40 % 以下 4 家公司 (佔 6.6 %)；40-70 % 以下只有 1 家公司 (佔 1.7 %)，詳如表 4-6 所示：

表 4-6 網路市場百分比

	公司家數	百分比	累計百分比
10 % 以下	43	71.7	71.7
10-20 % 以下	12	20.0	91.7
20-40 % 以下	4	6.6	98.3
40-70 % 以下	1	1.7	100.0
總 和	60	100.0	

資料來源：本研究整理

(五) 網路訂書比率

60 家設有網路市場公司，其網路訂書比率在 10 % 以下有 49 家公司 (佔 81.7 %) ; 10-20 % 以下有 11 家公司 (佔 18.3 %) , 詳如表 4-7 所示 :

表 4-7 網路訂書比率

	公司家數	百分比	累計百分比
10 % 以下	49	81.7	81.7
10-20 % 以下	11	18.3	100.0
總 和	60	100.0	

資料來源：本研究整理

(六) 出版書籍之語言類別

根據回收 110 份有效問卷中，出版中文書共有 99 家公司(佔 90.0 %) ; 出版英文書有 5 家公司(佔 4.5 %) ; 出版日文書有 3 家公司(佔 2.7 %) ; 出版其他書有 3 家公司 (佔 2.7 %) , 詳如表 4-8 所示 :

表 4-8 出版書籍之語言類別

	公司家數	百分比	累計百分比
中文書	99	90.0	90.0
英文書	5	4.6	94.6
日文書	3	2.7	97.3
其他書	3	2.7	100.0
總 和	110	100.0	

資料來源：本研究整理

(七) 主要銷售通路類別

回收 110 份有效問卷中，總經銷（大盤商）有 53 家公司（佔 48.2 %）；經銷商（中盤商）有 28 家公司（佔 25.5 %）；零售通路有 11 家公司（佔 15.5 %）；自設門市部有 4 家公司（佔 3.6 %）；其他有 8 家公司（佔 7.3 %）詳如表 4-9 所示：

表 4-9 主要銷售通路類別

	公司家數	百分比	累計百分比
總經銷（大盤商）	53	48.2	48.2
經銷商（中盤商）	28	25.5	73.7
零售通路	17	15.5	89.2
自設門市	4	3.6	92.8
其他	8	7.2	100.0
總和	110	100.0	

資料來源：本研究整理

（八）成立年資

在 110 份回收有效問卷中，公司成立年資如下：5 年及 5 年以下有 26 家公司（佔 23.6 %）；6 年至 10 年有 22 家公司（佔 20.0 %）；11 年至 15 年有 20 家公司（佔 18.2 %）；16 年至 25 年有 34 家公司（佔 30.9 %）；25 年以上有 8 家公司（佔 7.3 %），詳如表 4-10 所示：

表 4-10 成立年資

	公司家數	百分比	累計百分比
5 年及以下	26	23.6	23.6
6-10 年	22	20.0	43.6
11-15 年	20	18.2	61.8
16-25 年	34	30.9	92.7
25 年以上	8	7.3	100.0
總和	110	100.0	

資料來源：本研究整理

(九) 資本額

在回收 110 份有效問卷中，資本額 200 萬以下為最多，有 66 家公司 (佔 60.0 %) ; 200 萬至 500 萬以下次之，有 21 家公司 (佔 19.1 %) ; 500 萬至 1000 萬以下有 14 家公司 (佔 12.7 %) ; 1000 萬至 1500 萬以下有 5 家公司 (佔 4.5 %) ; 1500 萬以上有 4 家 (佔 3.6 %) , 詳如表 4-11 所示：

表 4-11 資本額

	公司家數	百分比	累計百分比
200 萬以下	66	60.0	60.0
200 萬-500 萬以下	21	19.1	79.1
500 萬-1000 萬以下	14	12.7	91.8
1000 萬-1500 萬以下	5	4.6	96.4
1500 萬以上	4	3.6	100.0
總 和	110	100.0	

資料來源：本研究整理

(十) 員工人數

在回收 110 份有效問卷中，台灣出版社以小型居多，員工人數 10 人以下有 83 家公司 (佔 75.5 %)；10 人至 40 人以下有 22 家公司 (佔 20.0 %)；40 人至 80 人以下有 5 家 (佔 4.5 %)，詳如表 4-12 所示：

表 4-12 員工人數

	公司家數	百分比	累計百分比
10 人及以下	83	75.5	75.5
10 人-40 人以下	22	20.0	95.5
40 人-80 人以下	5	4.5	100.0
總和	110	100.0	

資料來源：本研究整理

第三節 市場導向構成向度之分析

本問卷中有關市場導向的題目共有 33 題，為了簡化變數，在本節中針對市場導向的部分作因素分析，將此 33 個變數以更少但具代表性的構面來表示，同時也能作更進一步的分析。

對市場導向進行因素分析之後，首先可得知各個因素的特徵值、可解釋的變異數百分比及累積可解釋的變異數百分比，如表 4-13 所示。根據一般的準則——即選取特徵值大於 1 的，由表 4-13 可知，其中因素 1 到因素 9 的特徵值大於 1，同時其累積可解釋的變異數百分比也達到 71.679%，所以本研究決定以 9 個因素來代表市場導向的因素，同時也將以此 9 個因素與相對經營績效進行分析。因此假設一：出版商的市場導向程度，受其經營績效、同業經營績效、環境因素、出版類別、規模大小之影響，此假設成立。

表 4-13 市場導向之因素分析

	特徵值	可解釋變異數百分比	累積可解釋變異數百分比
因素一	9.364	28.374%	28.374%
因素二	3.072	9.310%	37.684%
因素三	2.377	7.203%	44.888%
因素四	2.103	6.371%	51.259%
因素五	1.680	5.092%	56.351%
因素六	1.659	5.027%	61.378%
因素七	1.216	3.686%	65.064%
因素八	1.130	3.423%	68.487%
因素九	1.053	3.192%	71.679%

資料來源：本研究整理

由表 4-14 可知因素一共包括 7 個題目，其可解釋變異數百分比為 28.373%，依此 7 個題目的內容，而將因素一命名為『部門間的互動』。

表 4-14 因素一之結構表

部門間的互動	因素負荷量	可解釋變異數百分比
員工交換銷售動向	0.809	28.373%
非正式交談獲得策略	0.783	
部門間會議	0.740	
行銷人員與相關部門討論	0.673	
知道重大事件之發生	0.637	
檢視生態改變對讀者之影響	0.479	
新產品的發展	0.380	

資料來源：本研究整理

由表 4-15 可知道因素二共包括 6 個題目，其可解釋變異數百分比為 9.310%，依此 6 個題目的內容，將因素二命名為『市場的研究』。

表 4-15 因素二之結構表

市場的研究	因素負荷量	可解釋變異數百分比
規劃經由市場銷售需求	0.841	9.310%
價格變動之反應	0.657	
定期規劃因應生態變動	0.648	
同業促銷策略之反應	0.570	
市場規劃	0.516	
價格變動之決定	0.496	

資料來源：本研究整理

由表 4-16 可知道因素三共包括 4 個題目，其可解釋變異數百分比為 7.203%，依此 4 個題目的內容，而今因素三命名為『讀者的反應』。

表 4-16 因素三之結構表

讀者的反應	因素負荷量	可解釋變異數百分比
依讀者希望調整出版品	0.866	7.203%
依讀者需求做部門協調與行動	0.840	
採取行動減少不滿	0.649	
部門活動之協調	0.590	

資料來源：本研究整理

由表 4-17 可知道因素四共包括 4 個題目，其可解釋變異數百分比為 6.371%，依此 4 個題目的內容，而將因素四命名為『讀者的需求及偏好』。



表 4-17 因素四之結構表

讀者的需求及偏好	因素負荷量	可解釋變異數百分比
行銷部門與讀者互動	0.810	6.371%
讀者聯繫與瞭解	0.557	
蒐集競爭者資料	0.541	
讀者滿意度調查	0.472	

資料來源：本研究整理

由表 4-18 可知道因素五共包括 5 個題目，其可解釋變異數百分比為 5.092%，依此 5 個題目的內容，而將因素五命名為『各種資訊的取得』。因出版生態變動之察覺，其因素負荷量為-0.528，負數將予以刪除。

表 4-18 因素五之結構表

各種資訊的取得	因素負荷量	可解釋變異數百分比
取得出版相關資訊	0.878	5.092%
銷售通路業者之銷售調查	0.707	
各部門蒐集競爭者資訊	0.581	
發行圖書出版訊息	0.533	
出版業生態變動之察覺	-0.528	

資料來源：本研究整理

由表 4-19 可知道因素六共包括 2 個題目，其可解釋變異數百分比為 5.027%，依此 2 個題目的內容，而將因素六命名為『資訊的擴散』。

表 4-19 因素六之結構表

資訊的擴散	因素負荷量	可解釋變異數百分比
銷售訊息之部門間傳達	0.829	5.027%
重要事件通知之時間性	0.759	

資料來源：本研究整理

由表 4-20 可知道因素七共包括 2 個題目，其可解釋變異數百分比為 3.686%，依此 2 個題目的內容，而將因素七命名為『競爭者的偵察』。

表 4-20 因素七之結構表

競爭者的偵察	因素負荷量	可解釋變異數百分比
出版品偏好改變之察覺	0.844	3.686%
市場銷售計畫之執行	0.544	

資料來源：本研究整理

由表 4-21 可知道因素八共包括 1 個題目，其可解釋變異數百分比為 3.423%，依此 1 個題目的內容，而將因素八命名為『廣泛的程度』。雖然因素只有 1 個題目，但其因素負荷量為 0.633 超過 0.5，故忍痛將予保留。

表 4-21 因素八之結構表

廣泛的程度	因素負荷量	可解釋變異數百分比
滿意度資訊之部門間傳達	0.633	3.423%

資料來源：本研究整理

由表 4-22 可知道因素九共包括 2 個題目，其可解釋變異數百分比為 3.192%，依此 2 個題目的內容，而將因素九命名為『環境的偵測』。

表 4-22 因素九之結構表

環境的偵測	因素負荷量	可解釋變異數百分比
讀者需求改變置之不理	0.341	3.192%
定期檢視銷售績效	0.500	

資料來源：本研究整理

根據以上的分析，在此將九個因素的名稱整理如下：

因素一：部門間的互動

因素二：市場的研究

因素三：讀者的反應

因素四：讀者的需求及偏好

因素五：各種資訊的取得

因素六：資訊的擴散

因素七：競爭者的偵察

因素八：廣泛的程度

因素九：環境的偵測

第四節 市場導向與相對績效關係之檢定

在第三節中，以因素分析將市場導向縮減為九個因素，並將所回收的 110 份有效問卷在此九個因素上的因素分數，與相對經營績效作迴歸分析，以便瞭解市場導向與相對經營績效之間的關係。

一、與前一年(89 年)相較之經營績效

由表 4-23 可得知，在市場導向的九個構面當中，只有『讀者的反應』因素具有顯著水準，而且估計值為正數，因此可以得知：當公司愈會去察覺讀者的反應改變時，則 90 年的經營績效將會比 89 年來得好。

小結：

當出版商愈會察覺到讀者的反應時，則其 90 年的經營績效將會比 89 年好。因此假設二：出版商的市場導向對經營績效的改善有影響，此假設成立。

表 4-23 與 89 年相較的經營績效之迴歸分析

變數	母數之估計值	P 值
部門間的互動	0.180	0.359
市場的研究	-1.617	0.004
讀者的反應	0.531	0.010*
讀者的需求及偏好	0.121	0.517
各種資訊的取得	-0.313	0.143
資訊的擴散	0.239	0.121
競爭者的偵察	-0.102	0.474
廣泛的程度	-5.886	0.670
環境的偵測	-5.043	0.807
R-square	0.400	

P < 0.01*** P < 0.05** P < 0.1*

資料來源：本研究整理

二、與同質性同業相較之經營績效

由表 4-24 可得知，在市場導向的九個構面當中，只有『部門間的互動』及『讀者的反應』因素具有顯著水準，而且其估計值皆為正數，因此可以得知：當公司愈會去察覺讀者的反應及部門間的互動的改變時，則該公司經營績效會比同質性同業來得好。

就『部門間的互動』因素及『讀者的反應』因素的估計值而言，『部門間的互動』因素的估計值為 0.546，而『讀者的反應』因素的估計值為 0.506，因為『部門間的互動』因素的估計值大於『讀者的反應』因素的估計值，所以可得知：就影響經營績效比同質性同業來得好的情況來說，部門間的互動的影響程度，將會大於公司察覺到讀者的反應的影響程度。

小結：

當出版商愈會去察覺部門間的互動及讀者的反應改變時，則該出版商的經營績效將會比同質性同業來得好。因此假設三：出版商的市場導向程度對與同質性同業經營績效的比較上有影響，此假設成立。

表 4-24 與同質性同業相較之回歸分析

變數	母數之估計值	P 值
部門間的互動	0.546	0.001***
市場的研究	-0.235	0.167
讀者的反應	0.506	0.003***
讀者的需求及偏好	-0.247	0.105
各種資訊的取得	-0.194	0.263
資訊的擴散	7.134	0.954
競爭者的偵察	-0.331	0.005
廣泛的程度	-4.022	0.997
環境的偵測	5.560	0.740
R-square	0.544	

P < 0.01*** P < 0.05** P < 0.1*

資料來源：本研究整理

第五節 環境因素構成向度之分析

本問卷中有關環境的問題共有 14 題，如同市場導向的變數一樣，必須將此 14 個變數簡化為更少但具代表性的變數，因此以主成分分析的方式來縮減變數，使得能更方便的進行環境因素對市場導向與企業經營績效關係的影響。

對環境因素進行主成分分析之後，可以得到各個主成分的特徵值及可解釋變異數百分比，如表 4-25 所示。由表 4-25 可以得知，若以一般的準則及特徵值是否大於 1 來選取的話，理論上應該選取 5 個主成分，但是基於考量到 5 個干擾變數的複雜度及第二個主成分到第五個主成分的可解釋變異數百分比皆不到 15%，所以決定以一個主成分來表示環境因素，並以此主成分分析所得到的主成分分數來進行與市場導向的交互作用分析。

表 4-25 環境因素之主成分分析

	特徵值	可解釋變異數百分比	累積可解釋變異數百分比
第一主成分	2.7695	19.782	19.782
第二主成分	2.0788	14.849	34.631
第三主成分	1.5775	11.268	45.899
第四主成分	1.2333	8.810	54.708
第五主成分	1.1385	8.132	62.840
第六主成分	0.9478	6.770	69.611
第七主成分	0.8028	5.735	75.345
第八主成分	0.7469	5.335	80.681
第九主成分	0.7005	5.004	85.684
第十主成分	0.5972	4.266	89.950
第十一主成分	0.4563	3.259	93.209
第十二主成分	0.4046	2.890	96.099
第十三主成分	0.3409	2.435	98.534
第十四主成分	0.2053	1.466	100.00

資料來源：本研究整理

經由以上的分析，決定選取一個主成分來代表環境因素，並依據 110 份有效問卷在此第一主成分的主成分分數將環境因素分群，其分類原則如表 4-26 所示，即是將環境因素分為低環境變動、中環境變動及高環境變動，並分別以 1 分、2 分、3 分來表示，同時以此分數

與市場導向因素進行交互作用，以便瞭解其是否影響市場導向與企業經營績效之關係。

表 4-26 環境因素之分類

	分類原則
低環境變動	主成分分數為負數—以”1”來表示
中環境變動	主成分分數介於 0 到 1.5—以”2”來表示
高環境變動	主成分分數大於 1.5—以”3”來表示

資料來源：本研究整理

第六節 環境因素與市場導向、相對經營績效關係之檢定

本節想要探討的是環境因素是否為市場導向與相對經營績效的干擾變數，亦即想要瞭解在不同的環境因素下，是否會加強或減弱市場導向與相對經營績效的關係。

一、與前一年(89年)相較之經營績效

由表 4-27 得知，『讀者的反應』因素與環境因素的交互作用，其 P 值為 0.287，不具有顯著水準，因此可以得知：此環境因素並不會影響市場導向與相對經營績效之間的關係，也就是說此環境因素不具有干擾作用。

表 4-27 環境因素對經營績效改善的干擾作用

	F 值	P 值
讀者的反應與環境因素的交互作用	1.263	0.287

P<0.01***

p<0.05**

p<0.1*

資料來源：本研究整理

二、同質性同業相較之經營績效

由表 4-28 得知，『部門間的互動』因素與環境因素的交互作用，

其 P 值為 0.000，而『讀者的反應』因素與環境因素的交互作用，其 P 值為 0.011，不管是『部門間的互動』因素還是『讀者的反應』因素，皆具有顯著水準，因此可以得知，此環境因素會影響市場導向與相對績效之間的關係，也就是說此環境因素具有干擾作用。

表 4-28 環境因素對與同質性同業相較之經營績效的干擾作用

	F 值	P 值
部門間的互動與環境因素的交互作用	8.307	0.000***
讀者的反應與環境因素的交互作用	4.685	0.011**

P<0.01*** P<0.05** p<0.1*

資料來源：本研究整理

小結：

- (1) 市場導向程度對其經營績效改善的影響，不會因為環境的不同而有所改變。因此假設六：環境的變動愈大，出版商市場導向與經營績效改善的關係愈大，此假設不成立。
- (2) 市場導向程度對其與同質性同業相較之經營績效的影響，會因為環境的不同而有所改變。因此假設七：環境的變動愈大，則出版商市場導向與同質性同業的比較經營績效之關係愈大，此假設成立。

第七節 出版類別與市場導向、相對經營績效關係之檢定

因為本研究的對象包括 8 種出版類，因此本節想要探討的是：是否會因為出版類別的不同而影響到市場導向與相對績效的關係。而在進行分析之前，先將此 8 種出版類別以類別變數加以分類，如表 4-29 所示，哲學類以 1 來表示，宗教類以 2 來表示，而自然科學類則以 3 來表示，社會科學類以 4 來表示，文學類以 5 來表示，藝術類以 6 來表示，史地類以 7 來表示，應用科學類以 8 來表示。

表 4-29 產業之分類

出版類別	分類原則
哲學類	以”1”來表示
宗教類	以”2”來表示
自然科學類	以”3”來表示
社會科學類	以”4”來表示
文學類	以”5”來表示
藝術類	以”6”來表示
史地類	以”7”來表示
應用科學類	以”8”來表示

資料來源：本研究整理

經由第四節的迴歸分析中可得知：就與前一年(89年)相較之經營績效而言，只有『讀者的反應』因素具有顯著的正相關；就與同質性同業相較之經營績效而言，只有『部門間的互動』因素與『讀者的反應』因素具有顯著的正相關，因此以這些具有顯著水準的市場導向因素與出版類別來進行交互作用，以便瞭解其干擾效果。與前一年(89年)相較之經營績效由表 4-30 得知，『讀者的反應』因素與出版類別的交互作用，其 P 值為 0.545，不具有顯著水準，因此可以得知：出版類別的不同並不會影響市場導向與相對經營績效之間的關係，也就是說此出版類別不具有干擾作用。

表 4.30 出版類別對績效改善上的干擾作用

	F 值	P 值
讀者的反應與出版類別的交互作用	0.610	0.545

P<0.01*** p<0.05** p<0.1*

資料來源：本研究整理

二、與同質性同業相較之經營績效

由表 4.31 得知，『部門間的互動』因素與出版類別的交互作用，其 P 值為 0.000，而『讀者的反應』因素與出版類別的交互作用，其 P 值為 0.003，不管是『部門間的互動』因素還是『讀者的反應』因

素，皆具有顯著水準，因此可以得知：出版類別會影響市場導向與相對經營績效之間的關係，也就是說出版類別具有干擾作用。

表 4-31 出版類別與同質性同業相較之經營績效的干擾作用

	F 值	P 值
部門間的互動與出版類別的交互作用	8.380	0.000***
讀者的反應與出版類別的交互作用	6.014	0.003***

P < 0.01*** P < 0.05** p < 0.1*

資料來源：本研究整理

小結：

- (1) 市場導向程度對其經營績效改善的影響，並不會因為出版類別的不同而有所改變。因此假設四：出版商市場導向程度對其經營績效的影響會因為出版類別的不同而改變，此假設不成立。
- (2) 市場導向程度對其同質性同業相較之經營績效的影響，會因為出版類別的不同而有所改變。因此假設五：出版商的市場導向程度對與同質性同業經營績效的影響，會因為出版類別的不同而改變，此假設成立。

第八節 規模大小與市場導向、相對經營績效關係之檢定

因為本研究的對象包括許多不同的規模，因此本節想要探討的是：是否會因為資本額大小的不同，而影響到市場導向與相對經營績效的關係。而在進行分析之前，先將資本額大小以類別變數加以分類，如表 4-32 所示，資本額在 200 萬元以下的以 1 表示，資本額介於 200 萬元到 500 萬元以 2 來表示，而資本額介於五百萬元到 1000 萬元的則以 3 來表示，資本額介於 1000 萬元到 1500 萬元的以 4 來表示，資本額在 1500 萬元以上的以 5 來表示。

表 4-32 規模大小之分類

資本額	分類原則
200 萬元以下	以”1”表示
200 萬元 500 萬元以下	以”2”表示
500 萬元 1000 萬元以下	以”3”表示
1000 萬元 1500 萬元以下	以”4”表示
1500 萬元以上	以”5”表示

資料來源：本研究整理

如同環境因素及出版類別等干擾變數一樣，經由第四節的迴歸分析中可以得知：就與去年相較之經營績效而言，只有『讀者的反應』

因素具有顯著的正相關；就與同質性同業相較之經營績效而言，只有『部門間的互動』因素與『讀者的反應』因素具有顯著的正相關，因此仍然以這些具有顯著水準的市場導向因素與規模大小來進行交互作用，便瞭解其干擾效果。

一、與前一年(89年)相較之經營績效

由表 4-33 得知，『讀者的反應』因素與規模大小的交互作用，其 P 值為 0.513，不具有顯著水準，因此可以得知：規模大小並不會影響市場導向與相對經營績效之間的關係，也就是說規模大小並不具有干擾作用。

表 4-33 規模大小對績效改善的干擾作用

	F 值	P 值
讀者的反應與規模大小的交互作用	0.671	0.513

P<0.01*** p<0.05** p<0.1*

資料來源：本研究整理

二、同質性同業相較之經營績效

由表 4-34 得知，『部門間的互動』因素與規模大小的交互作用，其 P 值為 0.000，而『讀者的反應』因素與規模大小的交互作用，其

P 值為 0.000，不管是『部門間的互動』因素還是『讀者的反應』因素，皆具有顯著水準，因此可以得知：此規模大小會影響市場導向與相對經營績效之間的關係，也就是說此規模大小具有干擾作用。

表 4-34 規模大小對與同質性同業相較之經營績效的干擾作用

	F 值	P 值
部門間的互動與規模大小的交互作用	16.760	0.000***
讀者的反應與規模大小的交互作用	8.660	0.000***

P < 0.01*** p<0.05** p<0.1*

資料來源：本研究整理

小結：

- (1) 市場導向程度對其經營績效改善的影響，並不會因為規模大小的不同而有所改變。因此假設八：出版商的規模愈大，其市場導向與經營績效改善的關係愈大，此假設不成立。
- (2) 市場導向程度對其同質性同業相較之經營績效的影響，會因為規模大小的不同而有所改變。因此假設九：出版商的規模愈大，其市場導向與同質性同業的比較經營績效改善關係愈大，此假設成立。

第九節 總結

根據本章之研究分析，有關第三章的各項研究假設之驗證結果，整理如表 4-35。

表 4-35 假設之驗證彙總表

假設	成立與否
假設一：出版商的市場導向程度，受其經營績效、同業經營績效、環境因素、出版類別、規模大小之影響。	成立
假設二：出版商的市場導向對經營績效的改善有影響。	成立
假設三：出版商的市場導向程度對與同質性同業績效的比較上有影響。	成立
假設四：出版商市場導向程度對其經營績效的影響會因為出版類別的不同而改變。	不成立
假設五：出版商的市場導向程度對與同質性同業績效的影響，會因出版類別的不同而改變。	成立
假設六：環境的變動愈大，出版商市場導向與經營績效改善的關係愈大。	不成立
假設七：環境的變動愈大，則出版市場導向與同質性同業的比較經營績效之關係愈大。	成立
假設八：出版商的規模愈大，其市場導向與經營績效改善的關係愈大。	不成立
假設九：出版商的規模愈大，其市場導向與同質性同業的比較績效之關係愈大。	成立

資料來源：本研究整理

第五章 結論與建議

本章共分為兩節，第一節是將本研究的結果加以彙總之結論；第二節是給予出版業業者、後續研究者一些建議。

第一節 結論

一、本研究結果顯示，出版業者於經營管理上採市場導向程度高於一般水準，平均分數為 3.39，而各公司間在市場導向程度方面並無太大差異。對於所面臨的環境變動程度之認知，各業者亦高於中間值，平均分數為 3.54，各公司間對認知所面臨的環境變動差異不大。

二、在研究的問卷調查 110 家出版公司中，地點幾乎集中於北部(79.1 %)，其次為南部 (14.0%)，東部最少，僅有一家 (0.9%)，由此可知，交通方便、人口密集、資訊發達與政府機關所在地，均為公司設立地點之考量因素。

三、在出版類別方面，以社會科學類所佔比率最高 (21.8%)，其次為哲學類 (19.1%)，史地與其他兩類最少。目前台灣網路使用族群的逐漸增多，各企業在市場行銷上均已將其納入潛在的主要目標族群規劃與執行，但在本研究之出版業業者中，僅有 54% 的公司進行網路市場的開拓，而 71.7% 的公司其網路市場所佔比率僅達 10% ，達

40%的只有一家公司。而讀者採網路訂書的比率多在 10%以下，可能是國人對於網路交易與其安全性仍持觀望態度。

四、在傳統的銷售通路中，業者仍倚賴總經銷商模式為最多（48.2%），經銷商模式次之（25.5%）。另於研究中發現，公司之資本額多在 200 萬以下，員工人數亦以 10 人以下居多，因此算是中小企業之經營型態。至於公司成立年資，以 16-25 年佔最多（30.9%），5 年及 5 年以下次之（20.0%）。

五、從資料分析知道對於「讀者的反應」資訊收集與相對因應的執行會對公司的經營績效有顯著的影響，至於環境的變動、企業體的規模大小及出版的類別並不會影響以企業市場導向程度來預測經營績效的結果。

第二節 建議

一、對出版業業者之建議

出版業者以市場導向尋求經營績效的營運模式雖已具有一定水準，但在策略上的使用則仍嫌保守。故對於業者有以下之建議：

（一）加強處理讀者的反應與部門間的互動

企業本身在進行市場導向之經營管理時，需妥善處理讀者的反應與加強部門間的互動，尤其在顧客滿意服務、顧客關係管理已納入各領域業界經營之基礎政策時，出版業應以標竿學習的精神向異業學習，在企業國際化、全球化的趨勢下，積極檢視企業體內部與同業間的經營模式與績效之差異，除確保永續經營的理念外，更應尋求臺灣出版業的角色定位與社會文化使命。

（二）加強電子商務

臺灣加入 WTO 後，跨國性的企業與企業間之整合動作勢必更加頻繁，在電子商務與物流日漸發展與成熟下，出版業應更積極思考其核心能力與競爭優勢。業者可逐漸嘗試進入網路書局之經營，以符合時代的潮流。

（三）品牌管理與品牌價值的建立

品牌是可以把競爭者排除在外的一組價值體系，當品牌價值可以

深入消費者心中時，便可以幫品牌公司抵抗同價位、同設計的競爭者。在今日的競爭環境下，業者似應建立自己的品牌，俾讓讀者建立其對業者之忠誠度。

（四）出版業之合併問題

臺灣出版業之規模太小，在面對加入 WTO 後，保護產業的圍牆也隨全球化浪潮倒下。此意謂若公司想維持既有的優勢與利潤，其經營規模就得變大或更有效益的經營。由於國內市場的開放，對以內需市場為主的產業，將面臨大的挑戰，故出版業者應學習與培養國際化經營的觀點與模式，確認企業的核心優勢與定位，適時與同業合併以為因應。

二、對於後續的研究者建議：

（一）雖然在本研究中，已證實了市場導向程度愈高，會使出版業的相對經營績效更好。但事實上市場導向只是影響出版業相對經營績效的因素之一而已，因此建議後續的研究者可探討能有效影響出版業相對經營績效的重要因素，以便讓台灣出版業者在追求提升經營績效的時候，也能有一個更具體的方向可依循。

（二）雖然本研究中所使用的干擾變數，包括環境因素、出版類別及規模大小等，對市場導向與經營績效間的關係皆無干擾作用，但對與

同質性同業績效有干擾作用。事實上仍有許多會影響市場導向與相對經營績效關係的干擾因素存在，所以建議後續研究者可以繼續探討會干擾市場導向與相對經營績效關係的重要因素，如此才能讓台灣出版業者在實行市場導向時，能有更充分的認知。

參考文獻

一、中文部份

1. Joan Magretta 編選，潘東傑等譯，「新經濟時代管理大師觀點」，天下遠見出版股份有限公司，2001.4 第一版，pp.1-16。
2. (出版法) <http://www.cca.gov.tw/law/html/5-12.html>，1999。
3. 方世榮譯，Kotler 原著，「行銷管理學」，東華書局出版，1998。
4. 王榮文，「台灣出版事業產銷的歷史、現況與前瞻」，台北：1994。
5. 朱宏源，撰寫博碩士論文實戰手冊，正中書局，2000.4。
6. 行政院文化建設委員會，中華民國八十七年臺灣出版市場報告，台北，行政院文化建設委員會，1999。
<http://www.cca.gov.tw/book/TaiwanMarket/>。
7. 行政院文化建設委員會，中華民國八十九年臺灣出版市場報告，台北，行政院文化建設委員會，2001。
8. 行政院文化建設委員會，中華民國八十八年臺灣出版市場報告，台北，行政院文化建設委員會，2000。
<http://www.cca.gov.tw/book/TaiwanMarket/>。
9. 吳融枚，公營事業員工對組織變革及市場導向之認知 - 以台灣省菸酒公賣局為例，中山大學人力資源管理研究所，1996.7。
10. 李佩怡，「製造業市場導向與相對績效關係之研究」，淡江大學企

業學所碩士論文，1999.6。

11. 李金泉，SPSS 統計分析，松崗電腦圖書資料股份有限公司，1997.11。
12. 李金銓，大眾傳播理論，台北：三民書局，1994。
13. 孟樊，「臺灣出版業的世紀末」，【出版界】53期，1998。
14. 林內特歐文，「著作權指南」，台北：月旦出版社，1993。
15. 林芸貞，網路購書之研究，東華大學企業管理研究所論文，1999.6
16. 林真美譯，鹽澤實信原著，日本的出版界，台灣東販，1990。
17. 林傑斌/劉明德，SPSS 10.0 與統計程式建構，文魁資料股份有限公司，2001.11。
18. 邱皓政，量化研究與統計分析，五南圖書出版公司，2001.10。
19. 金石堂網路書店，
<http://www.kingstone.com.tw/joinindex.asp?partner=xxx>。
20. 洪順慶，「行銷管理」，台北：新陸書局，1999。
21. 洪順慶，市場導向的經營管理，世界經理文摘，第 102 期，p52-61，1995.6。
22. 胡敏怡，「網際網路事業經營之成功因素研究---以網路書局為例」，政治大學科技管理研究所碩士論文，1998.07。
23. 徐作聖，「策略致勝」，台北：遠流出版，1999。

24. 郝明義，「出版將邁入第三波」，聯合報十四版，1998.8.12。
25. 張東榮，市場導向與服務品質、企業獲利能力關係之探討，行政院國家科學委員會專題研究計劃成果報告，1994。
26. 張晏源，市場導向與新產品績效之實證研究，中山大學企業管理研究所碩士論文，1996.5。
27. 張輝煌，實用多變量分析，建興出版社，2000.2。
28. 許長田，「行銷學---競爭、策略、個案」，揚智文化事業，1999.12。
29. 許桂芬，網際網路在出版業之應用：企業行銷策略與消費者行為研究，1999.5
30. 黃俊英，多變量分析，華泰書局，1995.6。
31. 黃國光，SPSS 與統計原理剖析，松崗電腦圖書資料股份有限公司，2001.11。
32. 黃聖志，「出版社行銷通路之研究」，文化大學經濟學所碩士論文，1994.6。
33. 楊乾輝，「一般書籍消費者購買行為之研究」，政治大學企管研究所碩士論文，1985.7。
34. 楊國樞/文崇一/吳聰賢/李亦園，社會及行為科學研究法，東華社會科學書，2000.7。
35. 葉日武，「行銷學理論與實務」，前程企管有限公司發行，1998。

36. 葉日武，「行銷學理論與實務」，前程企管有限公司發行，2000.9。
37. 誠品書局，http://student.jajh.tp.edu.tw/art/place_1.htm。
38. 廖梅馨，「圖書出版產業類型之探析」，中國文化新聞研究所論文，1999.6。
39. 數位時代，第 29 號，巨思文化股份有限公司，2001.11，pp.73-75。
40. 數位時代，第 33 號，巨思文化股份有限公司，2002.3，pp.76-79，pp.117-119。
41. 蔡元隆，「網路媒體出版事業經營要素之研究」，政治大學科技管理研究所論文，1998.7。
42. 謝文雀博士編譯，「行銷管理-亞洲實例」，台北：華泰書局，1998.6。
43. 韓明中，「網路書店的市場機會與經營策略」，台灣大學商學研究所碩士論文，1998.6。
44. 簡孝貞，「出版的全競爭時代之四 - 通路、物流的競爭」，【出版情報】第 117、118 期合刊，1998.2，pp.15-16。
45. 魏聖忠，「我國中小企業市場導向之研究」，政治大學國際貿易研究所碩士論文，1995.6。
46. 顧昌欣，「企業市場導向行為之研究」，交通大學管理科學研究所碩士論文，1995.6。

二、 英文部分

1. Jaworski , Bernard J. , and Ajay k. Kohli (1993) , “ Market Orientation : Antecedents and Consequences , ” Journal of Marketing , 57 (July) , pp.53-70
2. Kohli Ajay K. , and Benard J. Jaworski (1990) , “ Market Orientation : the Construct , Research Propositions , and Managerial Implicationas , ” Journal of Markering , 54 (April) , pp.1-18
3. Kohli Ajay K. , Bernard J. Jaworski , and Ajith kumar (1993) , “ MARKOR: A Measure of Market Orientation , ” Journal of Marketing Reasearch , 30 (November) , pp.467-477
4. Kotler , Philip (1994) , “ Marketing Management : Analysis , Planning , Implementation , and Control , ” 8th ed. , Englewood Cliffs , NJ : Prentice-Hall Inc.
5. Siguaw , Judy A. , Gene Brown , and Robert E. Widing (1994) , “ The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes , ” Journal of Marketing Research , 37 (February) , pp.106-116
6. Siguaw , Judy A. , Penny M. Simpson , and Thomas L. Baker

(1998) , “ Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship : The Distributor Perspective , ” Journal of Marketing , 62 (July) , pp.99-11

7. Slater , Stanley F. , and John C. Narver (1994) , “ Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship ? , ” Journal of Marketing , 58 (January) , pp.46-55

8. Slater , Stanley F. , and John C. Narver (1995) , “ Market Orientation and the Learning Organization , ” Journal of Marketing , 59 (July) , pp.63-74

附錄 - 本研究之問卷內容

(請將此問卷交予業務或行銷之相關主管填答)

敬啟者：

您好！我們正致力於『圖書出版業市場導向與業務經營績效之研究』，貴公司為本研究選定的圖書出版商之一，您的參與與否，將是本研究成功與否的重要關鍵，敬請不吝指教，撥冗填答本問卷。

本問卷所得資料僅供學術之用，絕不單獨對外公開，敬請安心回答，在此對於您的熱心協助，致上最誠摯的謝意，謝謝您的協助與支持！

若您在填答問卷上有任何的疑問，請您不必客氣與本人聯絡
Tel : (05) 2276429 , 0937699299。謝謝您於百忙中抽空填寫此問卷！

敬祝

財源廣進！事事如意！

南華大學出版學研究所

指導教授：郭常銘 博士

研究生：李政毅 敬上

請於收到問卷後一星期內填妥寄回，不必再貼郵票，並沿虛線對折後裝訂。

列各題，請依貴公司的情況在最適的 中打勾，其中 1 表示非常不同意，5 表示非常同意，以此類推

第壹部份： 貴公司採行市場導向的程度

非				非
常	不	普		常
不	同		同	同
同	意	通	意	意
意	1	2	3	4
				5

1. 本公司每年至少有一次與讀者（會員讀者）聯繫，以便了解他們未來需要什麼類型出版品.....
2. 本公司經常透過各種管道來蒐集競爭者的相關資訊.....
3. 本公司的行銷部門會與讀者有所互動，以便了解他們的需要.....
4. 本公司會預先做許多的市場規劃.....
5. 讀者在出版品偏好的改變，本公司總是較慢才會察覺到.....
6. 本公司經常對讀者進行滿意度調查（如讀者回函卡資料建構.....），以便讀者對出版品品質做評價...
7. 本公司時常能與銷售通路業者（總經銷、經銷商、零售商）進行銷售調查.....
8. 本公司時常透過各種方式取得有關出版相關資訊.....
9. 本公司是由各個部門共同蒐集競爭者的相關情報.....
10. 對於出版業生態的變動（如：競爭、技術、法規），本公司總是較晚才會察覺到.....
11. 本公司會定期檢視出版業生態的改變（如：競爭、技術、法規）對讀者的影響.....
12. 本公司會定期發行圖書出版訊息（如期刊、目錄.....）.....
13. 本公司的員工之間，時常會交換有關圖書出版市場銷售的最新動向.....
14. 本公司時常透過非正式的交談來獲得有關競爭者的策略.....
15. 本公司一季當中至少有一次部門間的會議，以便討論有關讀者未來的需求.....
16. 本公司的行銷人員會花些時間與相關部門討論有

- 關讀者未來的需求.....
17. 當讀者銷售市場發生重大事件時，本公司皆能知道事件的發生
 18. 在本公司裡，有關讀者滿意度的資訊總是能傳達至公司的各個階層.....
 19. 在本公司裡，有關市場銷售的訊息總是很少在行銷及各部門之間傳達.....
 20. 在本公司裡，當一個部門發現有關同業的重要事件時，總是很慢才會通知其他部門.....
 21. 本公司時常要決定如何反應競爭者的價格變動...
 22. 市場區隔會使本公司更努力於新出版產品的發展...
 23. 對於讀者在出版品需求方面的改變本公司總是置之不理.....
 24. 本公司會定期檢視有關出版品市場銷售績效，以確認其是否符合讀者的需要.....
 25. 在本公司裡，許多部門會定期一起做規劃，以反應圖書出版生態的變動.....
 26. 本公司出版品的規劃經由實際的市場銷售需求更勝於內部政策的產生.....
 27. 如果同質性出版同業發起強勢的促銷策略，則本公司將會有立即反應.....
 28. 在本公司裡，相關部門的活動皆能獲得良好的協調.....
-
29. 在本公司裡，即使策劃出一個良好的市場銷售計劃，仍無法即使執行.....
 30. 對於競爭者價格的重大改變，本公司將能很快的有所反應.....
 31. 當通路、讀者發現我們的出版品感到不滿時，本公司能很快採取正確的行動，以減少其不滿....
 32. 當發現讀者希望我們能對出版品加以修正時，本公司內各個有關的部門將會依其希望而有所調整...
 33. 本公司的相關部門，經常會依據讀者的需求而相互協調並採取一致的行動，以滿足讀者的需求....

第貳部份： 環境因素對貴公司所產生的影響

1. 在圖書出版市場中，讀者的偏好是時常改變的...

2. 讀者不斷在尋求新的出版品.....
3. 讀者有時對價格非常敏感，但當出版品合適的話，價格對他們來說卻不是很重要.....
4. 本公司必須去注意那些從未買過我們出版品的讀者需求.....
5. 本公司必須去了解新讀者與既有讀者的需求有何不同.....
6. 本公司屬於網路科技及技術快速變動的出版業.....
7. 在出版業中，經由網路科技及生產技術的變動將可提供一大好機會.....
8. 在出版業中，有關未來二、三年的科技發展是很難預測的.....
9. 在出版業中，經由科技的重大突破將可產生許多新的經營理念.....
10. 本公司還是屬於傳統出版產業.....
11. 在出版業中，時常有促銷戰的發生.....
12. 在出版業中，倘若同業策劃新的出版題材，則其他的同業將馬上跟進.....
13. 在出版業中，價格競爭是很重要的.....
14. 在出版業中，幾乎每一天都可聽到新的競爭情況.....

第參部份：經營績效

1. 相較於 89 年，本公司 90 年的整體經營績效比 89 年好（包括：獲利率、市場佔有率）.....
2. 以 90 年來說，相較於同業，本公司的整體經營績效優於同業.....

第肆部份：是要了解貴公司的基本資料，請依貴公司的情況填寫或是在最適的中打勾，如同時經營數類以百分比比較多為準

1. 請問貴公司地點 北部 中部 南部 東部 其他
2. 貴公司出版類別 哲學類 宗教類 自然科學類 社會科學類 文學類 藝術類 史地類 應用科學類
3. 請問貴公司是否開拓網路市場， 是請繼續作答 否請跳至第六題
4. 貴公司開拓網路市場百分比
10%以下 10~20%以下 20~40%以下 40~70%以下 70~100%
5. 貴公司接受網路訂書比率
10%以下 10~20%以下 20~40%以下 40~70%以下 70~100%

6. 貴公司出版的書是 中文書 英文書 日文書 _____ 書
7. 請問貴公司主要銷售通路是 總經銷 (大盤商) 經銷商 (中間商) 零售
通路 自設門市部 _____
8. 請問貴公司成立至今 _____ 年
9. 請問貴公司的資本額為
- | | |
|------------------|-------------------|
| 200 萬元以下 | 200 萬元~500 萬元以下 |
| 500 萬元~1000 萬元以下 | 1000 萬元~1500 萬元以下 |
| 1500 萬元以上 | |
10. 貴公司目前員工人數為
- | | | |
|--------------|-------------|-------------|
| 10 人及以下 | 10 人~40 人以下 | 40 人~80 人以下 |
| 80 人~150 人以下 | 150 人以上 | |
11. 請問貴公司對出版業未來發展之看法或有其他意見，請簡述之。

- 問卷到此已全部結束，感謝您的協助與參與 -