

南 華 大 學

出版事業管理研究所

碩士論文

台灣圖書出版產業發展策略之研究

STUDIES ON DEVELOPING STRATEGY OF  
THE PUBLISHING INDUSTRY IN TAIWAN



指導教授：王祿旺 博士

研 究 生：傅家慶

中華民國 九十三年 六 月 二十三 日

# 南 華 大 學

出版事業管理研究所

碩士學位論文

台灣圖書出版產業發展策略之研究

研究生：張家宏

經考試合格特此證明

口試委員：魏裕昌  
王淑正  
應立忠

指導教授：王淑正

所 長：應立忠

口試日期：中華民國 九十三年 六月 二十三 日

# 台灣圖書出版產業發展策略之研究

## 摘要

圖書出版活動是「透過知識內容之創作、編輯、複製典藏與閱讀傳播，促進社會大眾信仰價值分享的過程，藉以達成社會教化的目標」。

二十一世紀是知識經濟的時代，面對全球化、國際化台灣的圖書出版業將面臨強大的競爭壓力，要如何堅持出版活動本質並保有持續的競爭力，就如同長程的帆船競賽，一方面要應付複雜多變的海象，一方面要應付競爭者的競爭，還要協調駕駛團隊共同努力以打敗競爭者。建構一套發展策略，來擬定方向、目標，同時由「外」而內，由「內」而外形成策略是本研究的主旨。本研究除了分析台灣地區圖書出版業的沿革產銷現況及市場結構外，同時利用既有次級資料，參與2002年產業研究調查及台北市出版商業同業公會會員代表問卷調查，根據調查數據，研究分析未來的發展趨勢及發展策略。

由SWOT分析研究顯示：台灣圖書出版業的內部優勢，除了國民教育程度高外，專業管理行銷、出版設計與製作工藝佔有極大的優勢。今後要充分利用這些優勢來開發新市場保有舊市場是重要策略。人力不足與人才培育及整體的經濟衰退造成資金短缺是圖書出版產

業的劣勢，爭取政府獎勵出版產業優惠貸款或補助，利用與相關大學系所合作培養專業人才是未來可行的方案。由於全球化網路化的影響轉向海外投資及市場開發是很好的機會，亦是必然趨勢。可惜目前政府及業者都還不能針對海對市場的開拓及發展建立政策。

由五力分析結果顯示：圖書出版業因為投入資金不多，且多屬個人行為，既沒有進入障礙也沒有退出障礙，因此，競爭必然白熱化。議價能力也很薄弱，數位出版與網路書店網路出版的加入，虛擬出版形成潛在競爭者對於實體出版是否構成壓力，值得觀察。圖書商品化逐漸明顯，「魅力品質」重於「出版內容品質」。由於大陸圖書價格相對於台灣，價格低很多，未來欲取得競爭優勢，降低成本是策略思考之方向。市場集中度低，沒有一家出版社可以左右市場的競爭態勢。顯現出圖書出版產業競爭激烈。台灣圖書出版業者由於多年的經驗，比較容易掌握經驗曲線，創作的差異化，將是未來建構進入障礙的重要策略，面對未來在華文圖書市場大陸業者的競爭，台灣出版業應作更精細的定位。

# **Studies on Developing Strategy of The Publishing Industry in Taiwan**

## **Abstract**

Book publishing is a process that, through creating, editing, duplicating, book reservation, and reading dissemination, “promotes the sharing of beliefs and values among social public, so as to achieve the objective of educating the society”.

Twenty-first century is an epoch of knowledge economy. Publish Industry in Taiwan is doomed to encounter strong pressure of competition in the face of globalization and internationalization. The task of retaining the original nature of publishing activities and to sustain persistent competitiveness at the same time is analogous to a long-term sailing race, in which competitors should focus partly on the fickle and unpredictable marine weather, partly on the competition itself, and still partly on the coordination of the entire team, which is critical for defeating others.

The keynote of this study is to construct a set of developing strategies to help define the directions and objectives; and also to substantialize the strategies mentioned above through a two-way flow: both from external to internal, and from internal to external. This analysis not only encompasses the revolutionary and current market condition as well as the market structure, but it also, using existing sub-level information (次級資料), contributes to **Industry Research**

**Investigation** of 2002 and the questionnaire on representatives of **Association of Taipei Publishers**; the statistical figures of both help predict and analyze the future developing trend and strategies.

The SWOT analytical study indicates that the internal vantage of Taiwan press, aside from the advanced level of the public education, lies in professional management and marketing, publishing design, and manufacturing techniques; we should hereafter take good advantage of these vantages to exploit new market, while securing existing market at the same time.

On the other hand, the inferiority of publishing circle is the current under-strength condition, the deficiency in training provided, and the shortage of cost which leads directly to economic recession; as a result, feasible alternatives are to strive for the governmental loans on favorable terms or subsidies intended for fostering publishing industry, or to cooperate with associated departments in universities to help train professionals. Switching the focus of investment and expansion to oversea market is destined to be the trend and an excellent opportunity, due to globalization brought about by Internet. Regrettably, so far, neither government nor publishers had been able to establish strategies for expanding and developing oversea markets.

The result of human-recourse analysis reveals that publishers have little hindrance in both entering and withdraw from the industry, as its investment is relatively small, and its activities mostly classified as personal behaviours; which is doomed to result in fervent competition and little ground for negotiation. Whether virtual publications, such as digital publishers or on-line bookstores, constitute any potential pressure

to traditional publishing society is still be to decided.

As the merchandisation of books gradually becomes a clear tendency, the “**quality of charm**” naturally outweighs the “**quality of content**”. Due to the indisputable fact that the book price in Mainland China, in comparison, is drastically lower than that of Taiwan, reducing our cost serves as a strategic option for gaining future ascendance. Since the market itself is scarcely monopolized, not a single publisher is capable of dominating the competition situation of the entire market, which certainly illustrates how competitive this industry could be.

Years of experience equip Taiwanese publishers with the sensitivity to formulate the style of their operation. Diversity of creation shall become essential stratagem in constructing hindrance for entrance in the future. With the formidable publishing society from Mainland China as a competitive opponent, publishing industry in Taiwan should seek to locate and define itself more subtly.

## 目 錄

中文摘要		i
英文摘要		iii
目錄		vi
表目錄		viii
圖目錄		ix
第一章	緒論	1
1.1	研究背景	1
1.2	研究動機	3
1.3	研究目的	5
1.4	研究內容與範圍	6
1.5	研究方法	7
1.5.1	研究流程	7
1.5.2	研究步驟與架構	8
第二章	文獻探討	11
2.1	策略管理理論基礎	11
2.1.1	策略的層次	16
2.1.2	Porter 的競爭策略	19
2.1.3	SWOT 分析	23
2.2	策略類型	25
2.3	策略管理文獻比較	27
第三章	圖書出版產業現況分析	31
3.1	出版的定義	31
3.2	知識與圖書	35
3.3	台灣出版產業沿革	43
3.4	台灣出版產業現況	51
第四章	圖書出版產業問題探討	58
4.1	圖書出版產業架構與與產業問題	58



4.2	新書出版量之探討	63
4.3	出版大崩壞問題的探討	71
4.4	發行與通路問題之探討	80
4.5	中國大陸圖書出版產業問題探討	84
4.5.1	中國大陸出版專業教育發展概況	84
4.5.2	中國大陸的出版產業概況	85
第五章	圖書出版業發展趨勢	94
5.1	知識經濟與出版	94
5.2	圖書出版業未來發展趨勢	100
第六章	圖書出版業產業分析與發展策略	106
6.1	波特的五力模型 (Porter's Five Force Model)	106
6.1.1	商品供應面分析	109
6.1.2	顧客面的分析	110
6.1.3	替代性分析	110
6.1.4	產業現行競爭態勢分析	111
6.2	圖書出版產業之 SWOT 分析	118
6.3	人力資源發展策略	120
6.4	圖書出版 e 化策略	121
6.5	圖書出版產業發展策略	123
第七章	結論與建議	126
7.1	對圖書出版業者的經營管理建議	130
參考文獻		132
附錄	發展策略問卷調查	139

## 表目錄

表 2.1	策略定義表.....	13
表 2.2	進行「SWOT」分析要回答的問題.....	24
表 2.3	「策略構面－策略類型」對照表.....	27
表 2.4	國內相關策略管理論文比較表.....	28
表 3.1	台灣年度圖書產值.....	57
表 4.1	台灣與其他各國擁書量比較(2001 年).....	64
表 4.2	民國 91 年圖書銷售概況(部分).....	73
表 4.3	民國 91 年圖書翻譯種數.....	74
表 4.4	中國大陸 2001 年圖書出版種數概況.....	89
表 4.5	中國大陸 2001 年圖書出版印數概況.....	92
表 4.6	中國大陸 2001 年圖書總銷售.....	93
表 6.1	影響產業結構的元素.....	107
表 6.2	圖書總銷售營業額.....	113
表 6.3	公司登記資本額.....	115
表 6.4	公司資金來源及比例.....	116
表 6.5	圖書出版產業機會／威脅分析表.....	117
表 6.6	台灣地區圖書出版業 SW 分析表.....	119
表 6.7	台灣地區圖書出版業 OT 分析表.....	119
表 6.8	人力資源問卷調查排序表.....	121
表 6.9	e 化建置策略問卷調查排序表.....	122
表 6.10	圖書出版發展策略問卷調查排序表.....	125

## 圖目錄

圖 1.1	研究流程圖.....	7
圖 1.2	研究架構.....	10
圖 2.1	策略層級.....	16
圖 2.2	影響產業競爭的五大力量.....	20
圖 3.1	出版的範圍與內容.....	35
圖 4.1	出版產業鏈.....	59
圖 4.2	台灣出版使用中的四條行銷通路.....	60
圖 4.3	經銷形式圖.....	61
圖 4.4	圖書出版品經銷通路結構.....	62
圖 4.5	圖書出版經濟體系利潤關係圖.....	68
圖 6.1	圖書出版產業五力分析.....	109
圖 6.2	台灣地區 1991~2001 年圖書出版社家數.....	112
圖 6.3	台灣地區 1991~2001 圖書出版數.....	112
圖 7.1	Ansoff 市場開發策略.....	127

# 第一章 緒論

## 1.1 研究背景

1998年7月行政院新聞局與圖書出版業界舉辦了一場為期兩天的「共塑出版業美麗的春天」跨世紀研討會。大家擬出幾項重要的方向。一、如何提昇台灣圖書出版業的競爭力。二、台灣圖書出版業如何與國際接軌。三、面對大陸圖書出版業競爭壓力應有的策略。換言之，資訊化、國際化、本土化是政府的圖書出版政策的三大方向。圖書出版是智慧與文化的累積，也是一項內容產業，1999年政府廢除了出版法，多元的創作與出版社家數及出版種數大幅成長，造成圖書出版業新的挑戰，競爭白熱化，危機四伏，這些現象包括：

### 一、出版社家數快速成長，圖書出版總量不斷增加

根據行政院新聞局出版之2002年出版年鑑，台灣地區2001年圖書出版業家數有7,810家，2003年出版年鑑的統計，2002年圖書出版業家數有6,023家，圖書出版數43,035種，相較於2001年的36,547種，雖然出版家數減少，可是出版種數卻增加6,488種的新書。回顧近十年來我國圖書出版的總「種」數，由1992年的一萬七千多種，暴增到2002年的四萬三千多種，幾乎是十年前的二倍多，呈現著一片欣欣向榮之勢，其出版成果不得不令人讚嘆。但就如此蓬勃出版市

場「表象」的背後，卻有著許多問題值得檢討。

## 二、圖書出版老字號相繼關門大吉，圖書出版業問題層出不窮

成立三、四十年頗有知名度的新學友及光復書局，因為策略錯誤造成財務週轉困難，多年心血付諸東流。以套書及直銷打下天下的錦繡出版社，也在毫無預警的情況下，停止營業，擁有萬家訂戶的大地地理雜誌因而易主。在出版業造成不小的震撼。金石堂與農學社的帳務之爭至今仍餘波蕩漾，長期以來圖書出版業，上、中游之間之問題似乎仍然找不出雙贏的策略。由於圖書出版產業長期被排除在台灣經濟活動研究範疇之外，更由於多元化的特質，缺乏較有系統的流通與資訊體系，因此高退書率，依舊反映出台灣圖書出版業體質根本的不良，圖書出版業者仍需非常辛苦的求生存。換言之，產銷嚴重失序的現象，造成圖書出版供應鏈上、中、下游企業間資源技術重複浪費，不僅無法有效分享情報、整合資源，也一直無法從上游出版到發行商、下游書店，形成一個良性循環的互利共生鏈，並進而提昇商業交易速率，強化產業面對華文圖書出版經濟圈及全球知識經濟趨勢的競爭能力。

## 三、大陸圖書（簡體字版）開放進口，兩岸圖書同台較勁

海峽兩岸關係自民國七十六年七月十五日中華民國政府宣佈解除戒嚴，同年十一月開放大陸探親，直到八十年五月終止動員戡亂時

期止，一連串開放措施為台海兩岸關係開啟了新的紀元。兩岸出版文化交流活動，也由暗轉明，從地下轉為正常交往；簡體字版的圖書，礙於兩岸關係條例的限制，不能公開販售。因此，關於簡體字版的圖書自解嚴後一直都無法進口販售，兩岸圖書出版的交流活動大陸書展展出圖書，須專案向行政院新聞局申請核准，才能申請進口。展出期間，只能展不能售。展後必須告知這批圖書的去處。兩岸圖書交易，僅止於授權出版、版權交易的範圍。行政院新聞局迫於現實環境與輿情的壓力，終於在 2003 年 7 月 8 日正式准許大專用書進口販售。從此正體字版、簡體字版，可以在台灣的市場、書店公開販售，同台較勁，為兩岸圖書貿易開啟了自由競爭的大門，台灣出版社也正式面對大陸圖書的正式進口的壓力，與大陸圖書出版變革的挑戰。

## 1.2 研究動機

出版商業同業公會是商業團體，由圖書出版業為共同之理念與宗旨而成立的人民團體。在整個圖書出版業的經濟活動中，具有一定的地位與功能，其參與經濟事務的主要意義在一、有效的反映業者的意見與期望，作為政府決策上的重要參考依據。二、掌握圖書出版外在環境的最新資訊提供圖書出版業界參考。三、協調同業，增進共同利益，促進經濟發展。面對全球化，及加入 WTO 後，如何面對大陸圖書出版業的競爭，如同長程的帆船競賽，一方面要應付複雜多變的海

象，一方面要應付競爭者的競爭，還要協調駕駛團體共同努力以打敗競爭者，這個過程需要策略來擬定航行方向，應付競爭者和海象的變化。如何將偵察內外環境所獲得的資料加以整合分析，來發掘策略因素，作為產業及政府擬定發展策略之參考。因此在整個出版業的經濟活動中具有重要的地位。

於 1998 年中華民國政府正式廢除出版法後，原本已是蓬勃發展的圖書出版業更是興盛，出版書籍種數也大幅成長。台灣社會在快速變遷與物質生活富足的同時，出版情形和國人閱讀及消費的習慣，也隨之改變。兩岸的圖書出版交流亦益加活躍，台北國際書展，及相關圖書出版研討會等都會提出政府之圖書出版政策，圖書市場的結構，出版產業發展的未來定位及出版策略如何擬定及規劃。這些主題如果無法瞭解圖書出版產業之最新動態及圖書出版產業整體發展與變化的資訊，包括產業上、中、下游三層環環相扣的市場產銷產業生態等因素，是無法作產業分析的。

圖書出版是文化植根的工作中極為重要的一環，它能具體反映一個時代的文化脈動，亦是國家整體發展國家競爭力的重要指標。

臺北市出版商業同業公會自 1998 年主辦第六屆臺北國際書展，同時接受文建會委託從事台灣圖書出版市場研究調查工作，2001 年因故停辦，2003 年行政院新聞局為能持續即時的掌握台灣地區圖書

出版產業發展情勢，委由中華徵信所配合公會及學者專家進行「台灣地區圖書出版業調查研究」，期間召開了三次產、官、學座談會，蒐集了業界及專家學者的意見，經整理分析，加上此次的配合調查工作及座談會的心得，應該將此資料作進一步研究。

### 1.3 研究目的

出版同業公會成立的基本功能是為了組織成員提供服務，以滿足會員的需求。為了達成這項使命，同業公會需要很多不同的資源。這些資源包括多元經驗、資金、人力、通路等等，如何將這些資源有效的加以統合，使其發揮最大的功效，以創造會員（出版社）須要的服務，就成為出版公會經營活動中重要的策略課題。從這個角度來看，我們可以說出版公會是統合出版界資源的一個機制。

各組織成員（出版社）所須要的服務就是這個機制如何能幫助他們得到他們所須要的資源，以創造利潤，如何將這項統合資源的任務做好，降低會員的機會成本、生產成本，就是出版公會經營策略非常重要的課題。

本研究基於這原因，擬以公會的角度來探討台灣的圖書出版業如何站穩腳步，展望未來，使圖書產業結構在蛻變過程中，提昇競爭力，以建構成為亞太地區華文出版中心的目標。

研究目的：



1. 分析台灣區圖書出版業產銷現況及未來發展趨勢，以瞭解我國圖書出版業之外在環境機會與威脅。
2. 擬將圖書出版業之發展現況作既有次級資料分析說明，並將深度訪談業者，以確知我國圖書出版業的問題瓶頸，以瞭解圖書出版業內在競爭優勢與劣勢。

## 1.4 研究內容與範圍

本研究之範圍為台灣區圖書出版業之策略管理活動。策略管理活動是一系列的管理決策及行動，這些決策行動可以決定企業是否能夠生存，以及是否能夠獲取長期之競爭優勢與績效。策略管理活動包括偵察環境作成策略、執行策略、評估以及管制策略等活動。策略管理可以強調的是評估企業所處之環境，針對環境之好壞以及自我之優劣，列出自我最佳之應付手段。

本研究之內容包括：

1. 台灣區圖書出版業現況：探討的標的有圖書出版業之定義及沿革，產業及產銷概況。
2. 圖書出版業未來的發展趨勢：在討論台灣的發展趨勢外，大陸的圖書出版政策及概況亦是研究主題。
3. 台灣區圖書出版業未來可能面對的難題。
4. 透過SWOT及Potter的五力分析以瞭解台灣區圖書出版業目前

所遭遇之環境如何，競爭優勢為何，如何突破困境，獲得利益。

## 1.5 研究方法

### 1.5.1 研究流程

根據研究的動機與目的，研究流程如（圖 1.1）

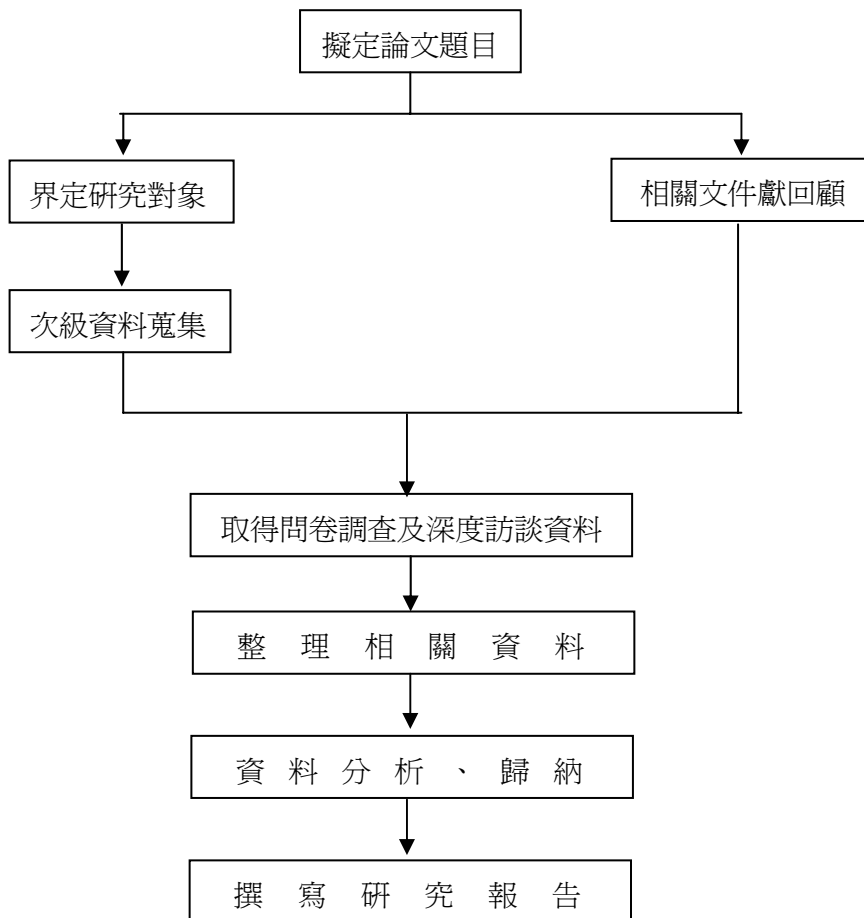


圖 1.1 研究流程圖

為達研究之目的，本研究所使用之研究方法計分三部份：

1. 文獻探討法：研究搜集相關歸納出圖書出版產業未來可能遭遇之困難及因應之道。圖書出版之次級資料加以分析整理。
2. 為瞭解圖書出版業發展現況及所面臨的問題，本研究除對歷史資料進行蒐集與整理外，並對具代表性的出版社作深入訪談，配合 2002 圖書出版產業調查研究報告之數據，作為分析問題與研究未來發展策略參考之依據。
3. 問卷調查法：本研究以台北市出版商業同業公會之會員代表作問卷調查，調查後之資料以量化之敘述性統計分析法表現於前；以質性說明補述於後。

### **1.5.2 研究步驟與架構**

1. 相關文獻回顧。藉以明瞭我國圖書出版業在各個發展階段之特色，以及目前亟待克服之問題。
2. 研究架構之確立。根據台灣圖書出版之發展歷程與特性，確立適切的研究架構。
3. 資料蒐集。針對圖書出版業在研究進行中所需使用之各項次級資料及研究進行中必須使用之初級資料，予以詳盡蒐集。
4. 相關出版社之深入訪談及問卷調查事宜。進行業界訪談，深入瞭解並獲得圖書出版產業現況問題。並對台北市出版商業

同業公會之會員代表實施問卷調查工作，有助於獲得及明瞭上述內容。

5. 資料之歸納整理。將蒐集得到之資料加以彙整，以利本研究之分析說明。
6. 撰寫研究報告。按照各章節所編排之內容逐步進行撰寫工作，最後完成畫面報告。
7. 研究架構（圖 1.2）包括七大部份，分別為緒論、文獻探討、圖書出版之產業現況分析、發展趨勢，問題探討發展策略，結論及建議。

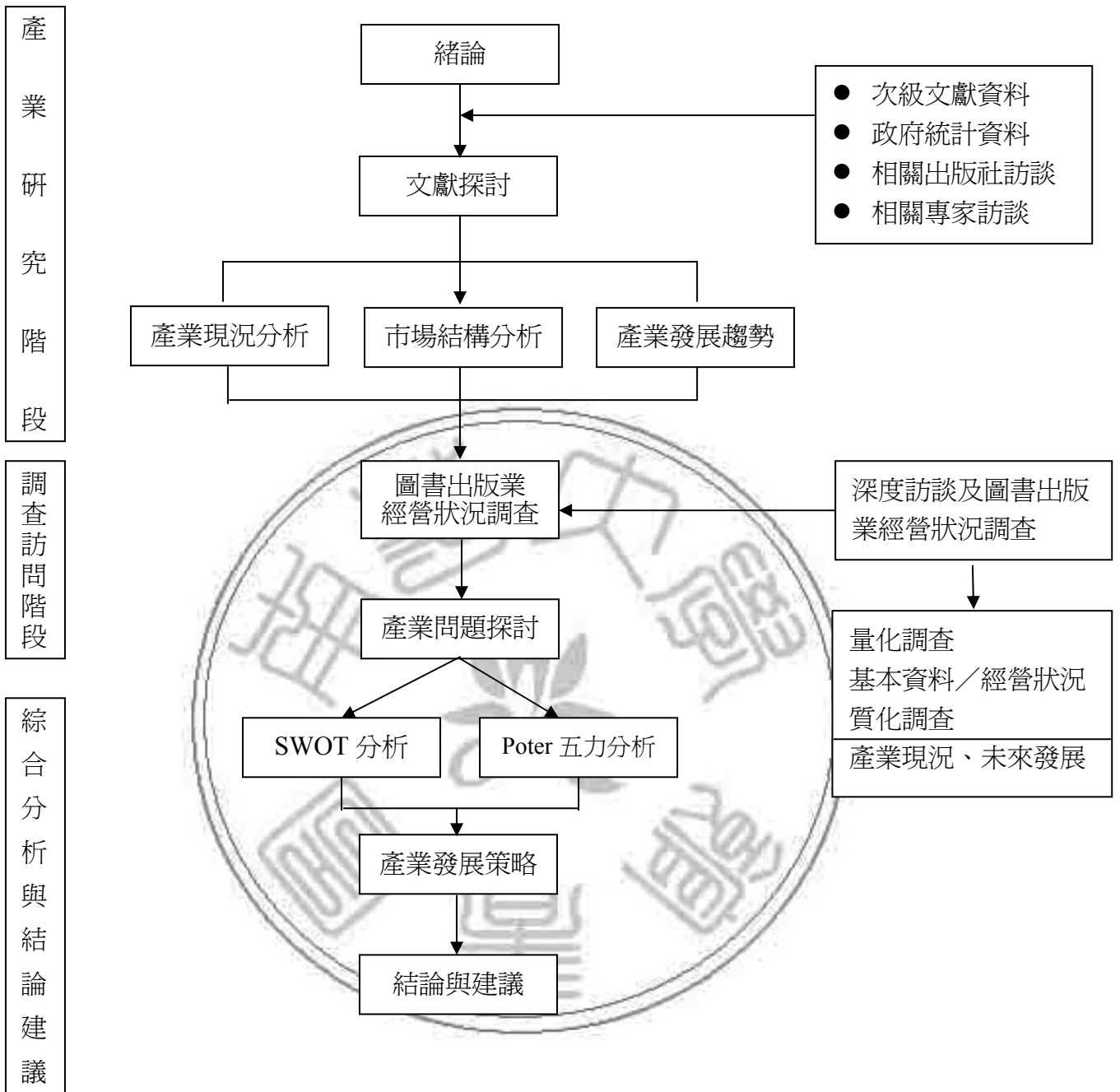


圖 1.2 研究架構

## 第二章 文獻探討

「贏在起跑點」、「一步錯，步步錯」這些諺語皆指出：「策略正確，執行稍打折扣」。其結果可能「雖不中亦不遠矣」，但是「策略錯誤，執行很有效率」的結局卻可能是「差之毫釐，失之千里」，也就是「最有效率的方式犯錯」。簡單地說，策略影響「效果」(effectiveness)，執行主要影響「效率」(efficiency)；而比較重要仍然是「做正確事」(do the right things)其次才是「用正確方式做事」(do the things right) (伍忠賢，2001)。在觀念上策略的第一個特性就是「做對的事情，而不是僅將事情做對」策略是以企業的整體效益為基礎，決策環環相扣，策略就是環環相扣的中心。企業的整體策略正是貫通指導各部門的最高決策。

### 2.1 策略管理理論基礎

企業管理(企業政策)的主要內涵是從企業領導者的角度，為企業的未來制定一套策略，這套策略不僅結合外界機會與本身條件，也指導了企業內部資源分配及各種行動的方向。(司徒達賢，1998)企業未來的發展方向、發展藍圖，是須要經過整體的思考。任何企業所擁有的資源是非常有限的，這些資源的分配必須盱衡全局妥善運用因地制宜。

策略具有資源分配的功能，且形成資源分配的原則。彼得·杜拉克曾說：「企業長期規劃最主要的工作是在回答：『我們的業務是什麼？將來的業務是什麼？將來的業務應該是什麼？』」（Drucker，1954）

「策略」這個詞源自希臘文，意思是策畫並遂行戰爭的技巧，有些類似「調兵遣將」或「兵法」。這個意義後來延伸到政治、經濟領域，指的是準備、執行政治活動或商業計畫的技巧（Tim Hindle，2004）。

策略分規劃與執行兩個不同的階段；「策略」究竟是什麼？策略如何產生？在成功的企業中，其策略從形成到落實，究竟經過了那些過程？這些「策略管理」中的核心問題，並無標準答案，諸子百家的論述，卻是多采多姿，眾說紛紜。（司徒達賢，2003）

以下就國內外學者相關文獻中整理有關策略之定義，如（表 2.1）希望在分析各專家學者的定義後，對策略管理有進一步瞭解，期對圖書出版產業作分析、規劃發展策略有更明確的指標。

表 2.1 策略定義表

學者	年代	策略的定義
Von Newman , Morgenstern	1947	廠商為因應某些特殊情勢，所採取的一系列行動。
Drucker	1954	策略是分析目前情勢，如有必要，則將情勢加以改變，並包括探尋企業現有的資源或應有的資源。
Chandler	1962	策略是企業成長之基本長期目標與目的的決定，以及為了實現這些目標所採取的一連串行動方案和資源分配。
Ansoff	1962	策略是由產品/市場範圍、成長方向、競爭優勢、和綜效等四要素所交織成的共同脈絡（common thread）。
	1965	策略是經過完善設計、邏輯、規劃程序中的一部份。
Cannon	1968	策略為公司整體或任何經營功能範圍內具有方向性的（directional）決策。
Andrews	1969	策略是達成目標（Objectives, Purpose, or Goals)的政策或計畫。
Glueck	1976	策略是為達成組織基本目標而設計的一套協調一致、包含廣泛的整合性計畫。
McNichols	1977	策略由一系列的決策構成，存在於政策制定程序中，乃利用技術與資源來達成企業基本目標的科學與藝術。
Galbraith, Nathanson	1978	策略是達成目標的特定行動。
Hofer, Schendel	1979	策略是使組織達成與環境配合的根本手段。
Michael E. Porter	1980	憑藉持續的競爭優勢，從現在的位置，達成未來的目標。
Steiss	1985	管理者採取的特殊行動，來抵銷（Offset）現有或潛在競爭者的行動；亦即要達成企業的主要目標。
Rue & Holland	1986	組織實現目標的方法；在環境的機會、威脅下，分配組織的資源與能力（Capacity）。
Mintzberg	1979	策略是組織與環境間的調和力量（Mediating Force），亦即組織應付環境的決策。
	1994	策略不一定是正式計畫，只是直覺下的決定。簡言之，策略就是絕妙好計（the



		cunning plan)。
許士軍	1981	策略為達成某一特定目的所採用的手段，表現為對重要資源的調配方式。
Stoner & Freeman	1989	界定組織目標與使命及加以落實的一個廣闊計劃。 策略是組織在某段時間內回應其環境的模式。
司徒達賢	1995	策略是指企業的形貌（包括經營範圍與競爭優勢），以及在不同時點間，這些形貌改變的軌跡
司徒達賢	2001	策略方向的構思與決定，與創意及決策者對產業營運特色之了解有關。可分為以下五個策略方向： 1.產品廣度與特色方面 2.目標市場區隔與選擇方面 3.垂直整合程度方面 4.相對規模與規模經濟方面 5.競爭優勢方面 6.地理涵蓋範圍方面
尤克強	2003	策略代表高層的思考，目的是決定組織未來的目標和達成的方法。

從以上各家的看法，數十年來，研究策略管理的學者，或從微觀，或從宏觀來探究策略制定的方法；或從過去企業的經驗，或從眼前所面對的策略課題，來思考策略行動的原則；有些提出了詳細的策略規劃制度與程序，有些則試圖深入決策者內心深處，去揣摩策略創意的起源，有些人發現，所謂外界環境除了經常面對的客戶、供應商、競爭者之外，還存在著為數眾多，可以形成各種合縱連橫的對象；有些人則從更長遠的視野，指出組織的命運，其實取決於大環境的起伏，

當有利的生存條件逐漸消失時，無論用什麼策略，組織終將難逃其壽限。

Mintzberg 在《策略巡禮》STRATEGY SAFARI 一書中，將策略規作了精確的剖析。全面地回顧了這些理論與思想的發展，將策略形成的相關學說分成設計、規劃、定位、創新、認知、學習、權力、文化、環境、形構等十大學派。

設計學派：策略的形成是一種構想的過程。

規劃學派：策略的形成是一種正式的過程。

定位學派：策略的形成是一種解析的過程。

創新學派：策略的形成是一種願景的過程。

認知學派：策略的形成是一種心智的過程。

學習學派：策略的形成是一種變通的過程。

權力學派：策略的形成是一種談判的過程。

文化學派：策略的形成是一種集體的過程。

環境學派：策略的形成是一種反應的過程。

形構學派：策略的形成是一種轉型的過程。

由以上學者所陳述，大部份認為，策略是為了達成組織的目標，任何策略的制定都必須符合「環境—條件—目標」的檢驗才有執行的價值。

### 2.1.1 策略的層次

在探討策略時會因企業組織的不同，相對的也產生不同的策略觀念。一般將策略的層次區分為企業策略（Corporate Strategy）、經營策略（Business strategy）、功能策略（Functional Area Strategy）（如圖 2.1）。各層次探討的範圍、重點、規劃方向各有差異（Wheelen and Hunger 1995）。

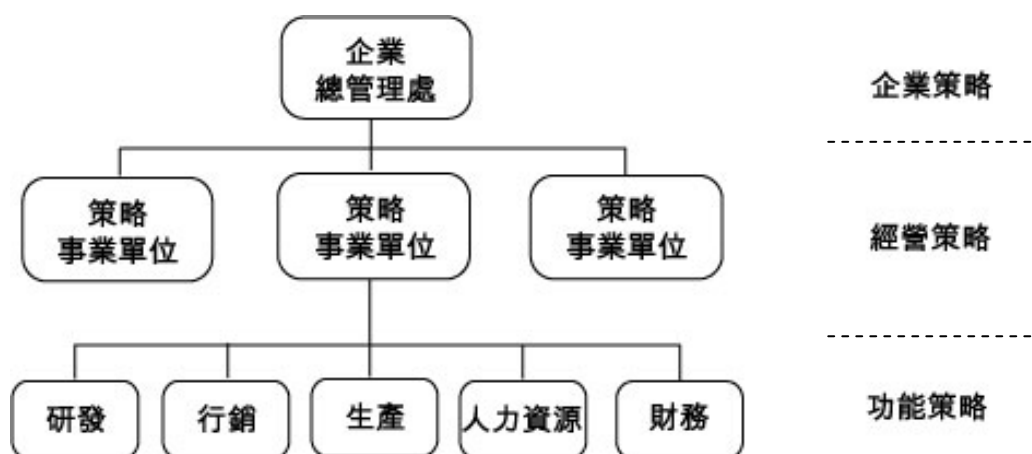


圖 2.1 策略層級

資料來源：（Wheelen, T. L. and J. D. Hunger，1995）

#### (1) 企業策略

適用於多角化經營的企業組織，擁有一個以上的事業單位。

對不同事業領域加評估，決定企業應進入哪一種事業？應如何調配各事業部門的資源？因此活動範圍與資源分配是企業策略的主要思考重心，而競爭優勢與綜效視行業與企業性質而有所不同。

同。例如：Glueck(1976)提出之成長(growth)、穩定(stability)、退縮(retrenchment)。

## (2)經營策略

又稱競爭策略，著眼於在既定的事業領域內，如何選擇適當方式以形成有利之競爭態勢。其思考重心著重在於資源配置與競爭優勢。例如：Porter(1980)提出之全面成本領導、集中化、差異化。

## (3)功能策略

決定企業各功能間(如：生產、行銷、人事、研發、財務等)，如何配合經營策略執行，促使資源的生產力最大化。其重點在於綜效與資源展開(司徒達賢，1995)。

由上面的分類得知，經營策略的主要探討範圍是針對未多角化之單一事業，或多角化組織下的個別事業單位。司徒達賢(1995)認為經營策略分析主要有兩大目的：第一、為了辨識一組織今後面臨的主要機會與威脅。第二、為了辨識一組織用以啟發「經營策略」所需要的技能與各種資源，以便不失去機會以對抗外來威脅。

司徒達賢(1995)認為環境的特色與趨勢，可分為三大部分：

(1)大環境—經濟、科技、政治、法律、社會及文化等組成。

(2)產業環境—由產業上下游的流程、技術、供需力量、產業生

命週期、競爭者的策略與型態等組成。

(3)競爭環境－企業事業的策略型態，可以用六大構面來描述：

(a)產品線的廣度與特色

企業提供的產品或服務為何、與其他廠商所提供的產品有何不同？特色如何？單一產品抑或多線產品？如何搭配？

(b)目標市場之區隔方式與選擇

區隔方式本身代表一種策略上的選擇，如何界定與選擇市場？區隔方式的策略意涵為何？區隔中顧客購買行為是否配合產品線的廣度與特色？

(c)垂直整合程度之取決

在整個產業的價值鏈中，每一個企業可以選擇專注於其中某一或某幾個價值活動，是否投注某個價質活動須衡量企業的規模、垂直整合程度，競爭優勢、目標市場等因素而定。

(d)相對規模與規模經濟

與競爭者相比較，以何等規模為競爭最適？有那些規模經濟效益？

(e)地理涵蓋範圍

營運市場是屬於本國/國際/甚至全球性市場的差別？

此與企業規模經濟、目標市場、原料採購等密切關係。

#### (f) 競爭優勢

在市場上與對手競爭，必須發展出若干競爭武器，諸如低成本、高品質、服務好、據點多、技術能力高、管理能力強等。

### 2.1.2 Porter 的競爭策略

組織策略之競爭模式，是由著名策略專家 Michael Porter 所提倡的。他的競爭模式說明決策者在建立策略時，必須要考慮的五種產業力量。Porter 認為，組織該建立何種策略，是取決於其所在產業的性質和競爭程度。因此，企業要徹底分析其產業，再以他倡議的三個策略來界定競爭利基（competitive niche）。換言之，企業要開發最適合自己產業的競爭優勢。

#### （一）產業結構分析

Porter 認為，一個產業的競爭程度，是取決於五個產業力量的：

(1)新進入者的威脅、(2)產業中供應商討價還價的力量、(3)產業中顧客討價還價的力量、(4)潛在競爭者提供替代性產品或服務的威脅、(5)現存公司間的競爭對抗。（如圖 2.2）

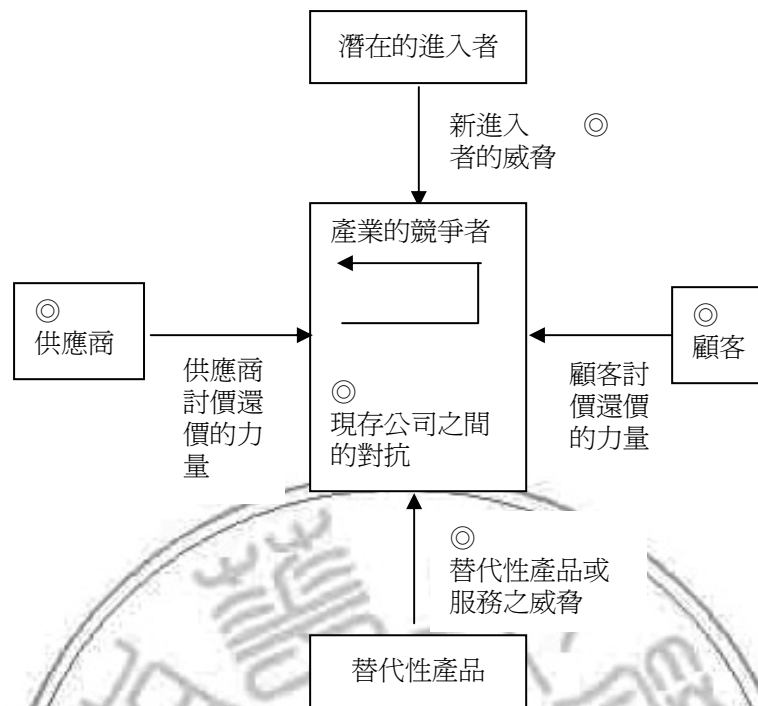


圖 2.2 影響產業競爭的五大力量

- (1) 新進入者的威脅：新進者的威脅程度，視產業中的進入障礙（entry barrier）而定。經濟規模、品牌認同或投資條件，決定了競爭者是否很難或很容易進入。
- (2) 替代性產品或服務的威脅：替代性產品之可能出現，使產業中產品或服務的價格受到限制。如果產品價格過高，顧客就不願意買，而尋求其他替代品。
- (3) 顧客討價還價的力量：如果顧客的人數夠多，資訊充足，而市面上又有替代性產品，那麼，顧客對產業就有相當影響力，如要求降價，要求產品品質提高。要回應這些要求，很可能使產業利潤降低。

(4) 供應商討價還價的力量：在某些產業裡，生產原料的供應商，有時候對處於競爭狀態的組織，有莫大的影響力，因為原料之漲價或降價，在在都影響到生產成本，倘若沒有替代性的原料，組織可說是處於任人宰割的地位。不過，產業中的組織，其供應商不一定指生產原料的供應商，在工人權利意識高漲的今天，提供勞動力的工會，也可說是不可等閒視之的供應商。

(5) 現存公司間之競爭：通常，產業成長、產品差異等因素，決定了產業中各公司間對抗競爭的程度，而公司競爭，其手法不外是價格戰、廣告戰、加強服務。

## (二) 競爭策略

Poter 的競爭策略，包括：(1)全面成本領導（overall cost leadership）、(2)差異化（differentiation）和(3)集中三種（focus）。

1. 全面成本領導：用最通俗的話來說，全面成本領導的精神，是「薄利多銷」。組織用這個策略，是以降低成本的方式，把產品銷售量推到極至；意思是說，組織想以低售價來增加銷售量。而要有全面成本領導能力，組織必須要：(1)建立有效率的生产設備；(2)控制運作成本；(3)降低研發、服務、銷售和廣告方面的開支。詳細地說，要建立全面成本領導的地



位，領導者必須要具備這樣的條件：(1)領導者往往要有高的市場佔有率；(2)其產品之設計便於生產；(3)生產原料容易取得；(4)能維持相關產品較長的产品線；(5)能服務目標市場中所有主要的顧客群。如果有這些條件配合，組織根據低生產成本所定的低價格，是其他對手難以匹敵的，即使對手在價格上跟上成本領導者，其所得到的利潤也較少。

2. 差異化：差異化策略的本質是，一個公司的產品，與其他公司的產品相較之下，有獨一無二的特性；換言之，差異化的目的，是要建立產品或服務的一個特殊形象，讓消費者認為它是與眾不同的。而差異化的重點，可能是產品或服務的品質、性質、設計。走差異化路線的公司，必須擁有這些條件：
  - (1)有創意的生產方法；
  - (2)優秀的技術人員和強大的研發能力；
  - (3)強大的行銷能力。公司之所以採用差異化策略，大都由於它認為，顧客若能認同產品或服務的確與眾不同，那麼，產品單價就可以訂得很高，每單位也有較高的利潤。不過，產品與眾不同，銷售對象自然也有一定限制；所以，持差異化策略的公司勢必放棄高的市場佔有率。而且，即令消費者的確認為其產品高人一等，但也很可能由於價格太昂貴而裹足不前。

3. 集中：集中策略的本質，是把公司的營運集中在範圍狹小的顧客群、產品線和地域性的市場。換言之，集中策略的產品或服務，是專門針對產業中狹小的市場區隔或利基的。

### 2.1.3 SWOT 分析

策略管理課題依探討取向，分成四個不同的學派。(吳思華,1996) 程序取向學派，是最早出現的策略管理理論，主要在探討策略規劃的程序。本研究採用的 SWOT(strength, weakness, opportunity and threat) 分析架構是程序取向學派最具代表性的。策略規劃的程序，大致而言可分成三大階段：

- (1)策略情境分析：分析外部環境態勢與本身條件，以掌握當前及潛在之機會威脅，並確認本身之相對優勢。

- (2)策略訂定：針對外部的機會威脅，並確認本身之優劣勢，研擬可行策略，並進一步加以評估，選定最適當的總體策略與事業部策略。

- (3)策略執行：配合選定之策略，調整組織結構，控制制度與各功能部門之策略，同時嘗試孕育出一個能配合新策略推動之企業文化與組織氣候，然後採取具體的行動逐一執行。

企業的營運，需要有資源，人力、財力、物力就是資源。圖書出版業的價值鏈可分為作者端、出版端、流通端、讀者端四端，也就是創作研發、印刷生產、配送、行銷等系列的經營活動，這些活動需要

有資源的支援才能經營得好，才能形成競爭優勢，這些條件就成為產業永續經營的憑藉，產業掌握了良好的生存憑藉，才能吸引更多的資源投入，產業就能向前不斷邁進，循環發展。運用 SWTO 分析，其目的在導出企業策略，從分析中瞭解企業環境趨勢，尋找機會，避免威脅，達成目標。

表 2.2 進行「SWOT」分析要回答的問題

內 部 環 境		分 析	
優 勢	弱 點		
有獨特的能力？ 有充足的財務資源？ 有良好的競爭技能？ 顧客有良好印象？ 是否為公認的市場領袖？ 有設想周全的功能領域的策略？ 是否達到了規模經濟？ 沒受到強大的競爭壓力？ 是否技術領先？ 成本是否有優勢？ 是否有產品的創生能力？ 是否有明顯的管理能力？ 其他問題	是否沒有明確的策略方向？ 競爭地位每況愈下？ 設備落後？ 沒有利潤？ 缺乏管理的深度與智慧？ 我去了任何主要的技能與能力？ 對策略的落實沒有明確的記錄？ 內部問題叢生否？ 易受到競爭壓力否？ 研究成果落實否？ 生產線過於狹窄否？ 市場形像弱否？ 有競爭劣勢否？ 行銷技能低過一般水準否？ 財務上無法支援策略的改變否？ 其他問題		

外 部 環 境		分 析	
機 會	威 脅		
能為額外的顧客團體服務？ 進入新市場或部份市場？ 擴充生產線以滿足更多的顧客需求？ 相關產品之分化？ 垂直整合？ 諸多相互敵對的公司是否自滿？ 市場是否成長很快？ 其他問題	可能出現新競爭者否？ 替代性產品大量出現？ 緩慢的市場成長？ 政府有不利的政策？ 競爭壓力愈來愈大？ 經濟容易衰退？ 消費者與供應商的力量愈來愈大？ 購買者的需求和品味不停改變？ 不利的人口改變？ 其他問題		

資料來源：李金全（1993）

## 2.2 策略類型

策略決策者，每一次遇到策略的決策情境時，如果反覆思考「營運範疇的界定與調整」「核心資源的創造與累積」「專業網路的建構與強化」三大構面必然可以清楚的勾勒出企業的圖象（吳思華，2003）。策略類型是此三大部份的變化組合，兩者之間有相當程度的對應關係。將策略構面加以不同的組合，會產生許多意想不到的新策略類型，是思考未來發展策略的最佳方式。

以下是常見的策略類型：

- (1) 市場滲透策略：將「產品市場」範疇，擴大「業務規模」。
- (2) 產品發展策略：將「產品市場」構面，增加新的產品線。
- (3) 市場發展策略：將「產品市場」構面，增加新的市場區隔。
- (4) 垂直整合策略：將「活動組合」構面，增加上游或下游的價值活動。
- (5) 投資水準策略：配合產業發展趨勢與生產技術習性，擴大、維持或縮小業務規模。
- (6) 多角化策略：在「產品市場」構面中，尋找新的「產品市場」範疇；其中相關多角化策略則是有效運用既有的核心資源，發展新的業務範疇。
- (7) 水平購併策略：透過和「同業關係」的改變，擴大業務規

模。

- (8) 全球策略：在「地理構形」上，盡量依比較利益法則將價值活動分散到世界各地。
- (9) 策略聯盟：在「專業網路」構面中，透過和適當的異業形成良好的合作關係，以增加對顧客之服務內容或降低成本、提高競爭優勢。
- (10) 低成本、差異化策略：在「核心資源」構面中，建立獨特的資產或能力，使其和同業間形成低成本或差異化等不敗的競爭優勢。
- (11) 資源統治策略：在「事業網路」構面中，企業和資源供應者間建立適當的網路關係，以最有效率的方式取得必要的資源。
- (12) 資源統治策略：在「事業網路」構面中，企業和資源供應者間建立適當的網路關係，以最有效率的方式取得必要的資源。

表 2.3 「策略構面－策略類型」對照表

策略類型	策略構面					
	產品市場	活動組合	業務規模	地理構形	核心資源	事業網路
市場滲透策略						
產品發展策略						
市場發展策略						
垂直整合策略						
投資水準策略						
多角化策略						
水平購併策略						
全球策略						
策略聯盟						
異業合作策略						
低成本、差異化策略						
資源統治策略						

資料來源：吳思華（2003）

## 2.3 策略管理文獻比較

為了瞭解企業界有關的策略發展的研究，參考我國商業團體策略管理之研究（彭夢娜，2002）將國內相關之策略管理論文彙總後，分析比較作為本論文之參考（如表 2.4）。

表 2.4 國內相關策略管理論文比較表

研究者	研究主題	主要研究內容與方法
賴進田 (80 年)	台灣地區多層次傳銷公司策略管理之實證研究	本研究以向公平交易委員會完成報備手續的傳銷公司為研究對象進行問卷調查，資料分析方法主要以卡方檢定、t 檢定、集群分析及變異數分析。
溫國輝 (84 年)	有線電視策略管理之研究—以台中縣豐原地區為例	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 以策略層級中為大多數學者偏愛之公司層級、事業單位層級及功能部門層級為研究重點。再以個案研究方法，在既定的有線電視產業選擇下，偏向事業策略層級與功能性策略的探討。</li> <li>2. 所採用之研究方法為定量研究方法。</li> </ol>
葉淑貞 (87 年)	財團法人文教基金會策略管理之研究	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 以企業管理的角度出發，運用成熟的「策略規劃」理論架構與技巧，以協助文教基金會制定更明確的目標、計劃與策略及可行性的方案，以其文教基金會在決策過程中能充分發揮組織功能及效率。</li> <li>2. 研究方法包含實務觀察、問卷調查、人員訪談個案研究等項目。訪談個案研究等項目。訪談個案研究對象計有六個基金會，綜合各種分析得到六個命題。</li> </ol>
李彪 (87 年)	媒體產業結構與報業策略管理—以中國時報集團為例	本研究採 S-C-P 分析法探討媒體的市場結構、行為與績效，發現媒體在電子資訊時代遭受前所未有的衝擊，並由「企業生命理論」，分析個案公司所屬的生命週期。
郝建邦 (87 年)	我國 TFT-LCD 產業廠商競爭優勢分析	研究分析對象為廠商，以探討競爭優勢，從廠商內部出發，以「資源基礎理論」的策略管理架構來探討那些「核心能力」可以形成競爭優勢，需制定何種策略來形容競爭優勢，並以 AHP 分析層級程序法，來探討廠商的核心能力，

		對於產業環境則以 Porter(1980)五力分析為架構。
王鵬翔 (87年)	企業因應綠色衝擊在策略管理之探討	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 各企業因其所在行業別不同、企業規模大小、垂直整合、分工狀況、企業形象與經營者心態等，面臨程度大小不等的衝擊而採取不同的策略，以此為研究架構並以 SWOT 分析方法，及企業綠色策略定位 Kit Sadgrove 之「可選擇策略」等作為資料分析、思考模式。</li> <li>2. 所採用之研究方法為探索性的個案研究方法。</li> </ol>
江互松 (87年)	企業因應綠色衝擊在策略管理面之探討	以網路技術為平台、知識管理為導向，策略規劃的「五力分析」及「SWOT 分析」為知識分類法，並以 Microsoft 2000 建構一套以電子郵件為介面的策略資訊系統。
高家斌 (88年)	非營利組織市場導向與組織績效之研究—以企業文教基金會為例	本研究採 Kohli & Jaworski(1990)市場導向與組織績效的關係及應用在非營利組織績效上，司徒達賢的「CORPS」分析模式來進行基金會的組織績效探討。另於環境影響方面以 Porter (1980)所提出的「產業五力分析」構面，針對環境對市場導向與組織績效的影響進行研究。
張榮安 (88年)	台灣電漿顯示器產業競爭策略之研究	本研究以探索性研究，藉由次級資料及深度訪談資料，從國家競爭力及產業結構角度，以 Porter (1980)的鑽石模型、五力分析及 SWOT 分析，探討台灣電漿顯示器產業之競爭策略。
許玄謀 (88年)	連鎖超級市場經營管理策略之研究—松青超級市場個案分析	本研究藉由相關文獻資料、產業次級資料、個案公司深度訪談初級資料的蒐集，運用「SWOT」交叉矩陣與競爭優勢的「五力分析」分析。
堂淑芬 (88年)	我國發光二極體上游廠商的經營策略與競爭優勢之研究—以 A 公司為例	本研究藉由 LED 產業的分析及個案廠商的競爭優勢及策略發展演進之解析，探討廠商如何在建立競爭優勢並運用「五力分析」以印證。



蕭淑美 (89)	大陸圖書發行市場競爭環境分析研究—以新華書店為例	採用 Porter (1980)在競爭策略提出「五力分析」「策略群組模式」以及「產業生命週期的基本模式」，以市場占有率最大的新華書店為個案研究對象，進行主要競爭者的分析，探討其作業層級、事業層級、企業層級的競爭策略。
林金卿 (90 年)	非營利組織策略管理之研究—以財團法人社會福利慈善基金會為例	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 了解財團法人社會福利慈善基金會整體的運作，與企業異同、衍生議題及策略，並以文獻參考、基金會訪談、業務管理、會務管理及財務管理等資料，彙整並發展命題。</li> <li>2. 所採用之研究方法為定性研究方法。</li> </ol>
郭淑玲 (90 年)	台灣地區資訊製造產業電子供應鏈策略管理之研究	以電子供應鏈發展策略、使命願景、企業能耐、管理制度、電子供應鏈與上下游廠商動態策略及演進階段等五個研究變項，建立概念模型進行實證研究。

資料來源：彭夢娜（2002）

## 第三章 圖書出版產業現況分析

### 3.1 出版的定義：

廣義的「出版」是包括選擇文字、加工，用印刷、電子或其他複製技術製作成為書籍、報紙、雜誌、圖片、微縮製品、音像製品或機讀件等以供出售、傳播。將此延伸則出版品利用的效應與反饋，也應是出版研究不能漠視的範疇。所以出版不唯僅有「編輯、印刷、發行」的直線概念，而是一個立體的循環系統，因為出版活動存在於人類社會環境之中，創作者、編輯者、製作者、發行者與接受者（讀者、消費者）之間的互動，形成個體、總體與社會空間的交流，出版因而隨歷史、地理、科技進展遞嬗，創造與人類社會彼此獨立又連結的動態生命。但是單就出版一義廣泛、複雜的表徵，日常生活中我們對出版一詞的使用，常指稱圖書出版，以至雜誌出版。（吳瑞淑，2002）

“出版”是一種社會活動和行業的稱謂。按民法第五百十五條（出版之定義）稱出版者，謂當事人約定，一方以文學、科學、藝術或其他之著作，為出版而交付於他方，由他方擔任印刷或其他方法重製及發行之契約。

民法之定義，很明顯的知道，出版是雙方的契約行為，一方是創作人，另一方是出版人，雙方就彼此之目的，而達成約定。一方欲將

創作內容留存或散佈將其心血結晶交由另一方，也就是將文字、圖像或其他內容，通過另一方的編輯、製作、印刷等系列過程複製後，向社會廣泛流通傳播。雙方完成約定。

出版的過程，是人類知識傳播的過程，也是保存和積累人類文化遺產的過程。（余敏，2002）

（林穗芳，1998）在「中外編輯出版研究」一書中談到：所謂的「出版」即為選擇文字、圖像或音響等方面的作品或資料進行加工，用印刷、電子或其他複製技術製作成為書籍、報紙、雜誌、圖片、微縮製品、音像製品或機讀件等以供出售。

劉光裕對於「出版」的概念則為：「出版的含義是指包括編輯、複製、發行這三個基本環節的獨立而完整的過程」。（劉光裕，1992）彭建炎在出版學概論一書中認為：「所謂出版，就是選擇整理著作物，通過一定生產方式將其複製在特定載體上，並以出版物的形態向社會傳播的一系列行為」。（彭建炎，1992）

張召奎在中國出版史概要一書中談到：「我們通常所說的『出版』，是指用印刷的方法，或其他方法把著作物進行複製，並在社會上廣為傳播」。（張召奎，1985）從以上各家對出版所下的定義，出版主要是以文本構建，大量複製後公諸於眾，以達成知識與文化積累、典藏與傳播的功能。實現知識文化藉由圖書完成代代相傳的任務。

袁亮在出版學概論一書中指出：「廣義的出版，指圖書、報紙、刊物、微縮、音像、電子等出版物的編輯、製作和傳播。狹義的出版，指圖書、刊物的編印發工作。更狹義的出版，指出版社內部管理書稿印刷、生產方面的工作。（袁亮，1997）

The New Encyclopedia Britannica 對「出版」一詞所下的定義是「為印刷品的選擇、製備以及發行等相關的活動」。

Geoffrey Ashall Glaister 則認為『出版』是經書商之手，將書籍、樂譜、地圖等售與大眾。（1979）

P.H. collin 認為『出版』是將畫冊、圖書、雜誌、或報紙等文件錄之並印行於世。（1997）

邊春光在出版詞典一書中指出：「選擇某種精神勞動成果（文字、圖像作品等），利用一定的物質載體進行複製以利傳播的行為，稱為出版。」（邊春光，1992）

Jean Peters 對於出版所下的定義為：「理論上說，是指資訊的散布；在商言商，則指將文字或符號以紙作為載體，以報紙、雜誌或書籍的形式流通。」（Jean Peters，1983）

塩澤實信於日本的出版界一書中，則提到所謂的『出版』，是一連串行為的總稱，也就是包括文字、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形態，並且再透過販賣機

構或是其他方法，呈現在讀者的眼前。（塩澤實信，1991）

（Herberts. Bailey, Jr, 1992）小赫伯特·S·貝利在書籍出版的藝術與技巧一書中指出：「出版」其通常的定義即為『公諸於眾』，並特指以書的型式而言。

以現在的環境而言，凡觀念形成，以文本表現於載體，傳播並公之於眾的過程，即稱之為『出版』，在此觀念下，黃元鵬將出版的概念分為廣義的概念，除了書籍、期刊、圖書以外還包括報紙、唱片、錄音帶和錄影帶、CD、VCD 等。狹義的概念專指圖書期刊與圖書如（圖 3.1）（黃元鵬，1999）。

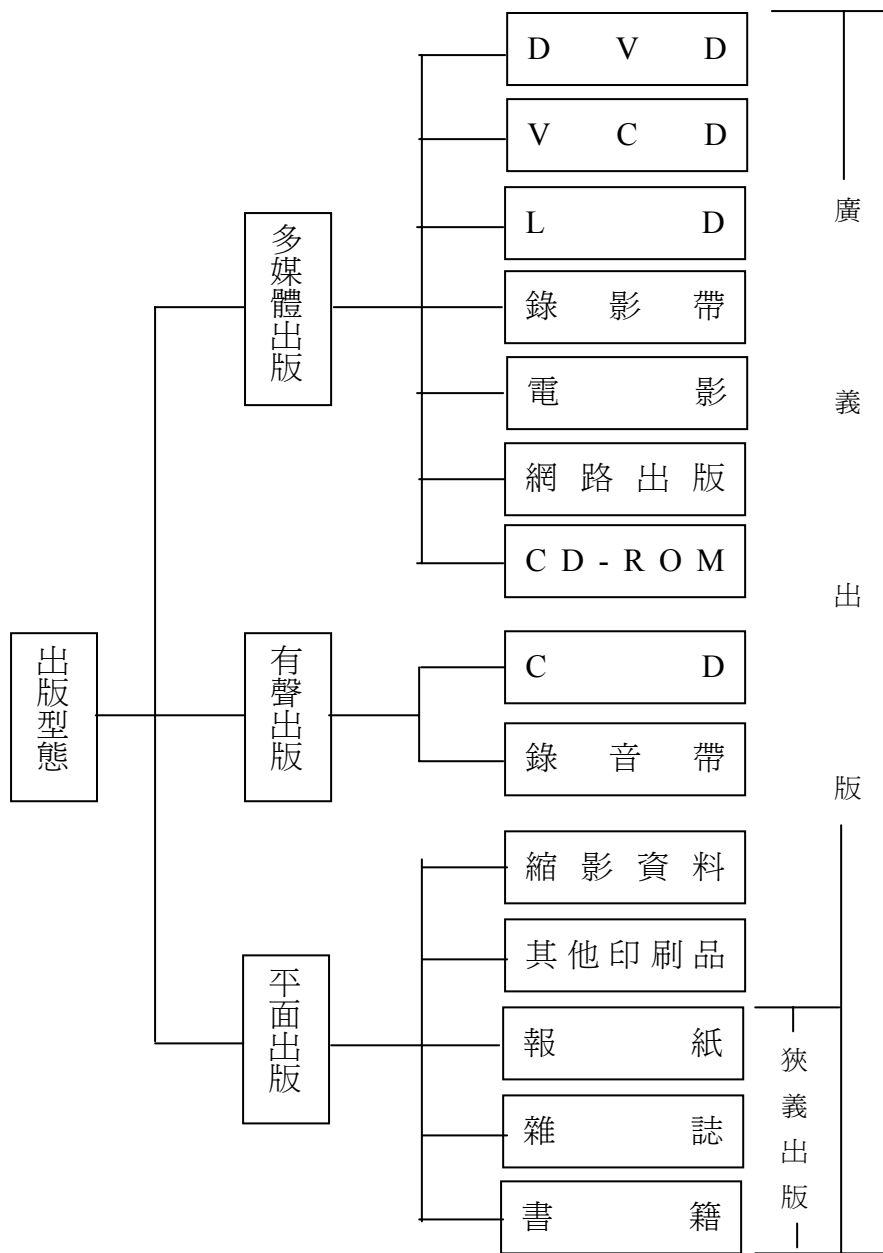


圖 3.1 出版的範圍與內容

改編自：黃元鵬，文化基因與網路出版研究（南華大學出版學研究所，1999）

### 3.2 知識與圖書

語言是非常重要的東西，也因為太過於重要而經常被忽略。語言

與思想有非常密切的關係，可以說沒有語言就沒有人類思想，一個人用什麼語言就決定了他的思考方式。人類透過語言溝通、探討真理，然後藉字彙將其記錄下來，以便流傳。文字是記錄人類思想的工具，如果人在生活中的字彙越來越少時，並將類似的詞語統一，並淘汰一些反叛的文字及字句，就不會產生反叛的思想，所以思想與文字、語言的關係非常密切。依賴書籍宣揚、累積，傳承知識。故出版業的功能在於傳播科學技術與信息，傳遞知識、啟迪思維、開拓智力、教育讀者提昇社會道德水準達成社會教化的目標。因此，圖書出版業乃是兼具知識、經濟及文化的產業。對於社會發展的良窳，具有舉足輕重的影響。為了滿足人類追求知的需求，“圖書”提供了精神食糧「知識」，「知識就是力量」，「要提昇個人知識水平，才能增加個人競爭力」，「要提昇國民的知識水平，才能增加國家的競爭力」。宣揚優良作品價值是出版的目的，培養優秀作者與編輯，重視讀者選讀的權力，是出版人的職志。

人們對知識有許多不同的理解，最普通的理解是：知識是經驗的總結。知識是人們對客觀世界及運動規律的認識，是人們腦力勞動或智力勞動的產物，其初始載體是人的大腦。知識本身是無形的，但它可以透過與語言、文字、圖形等衍生載體的結合而顯性化，從而使知識具有了可傳播性。

根據知識內容的性質，可分類為一、知道是什麼的知識

(Know-what)，它是一種事情確認和資訊披露的知識。二、知道為什麼的知識 (Know-why)，它是一尋根究底的知識，也可以說是對確認的事實和披露的資訊進行加工後的知識。三、知道如何做的知識 (Know-how)，它是一種經驗或技術性的知識；四、知道屬於誰的知識 (Know-who)，它是一種產權歸屬的知識。中國大陸的一些專家，將知識的類型增加了兩種，一是知道什麼地點的知識

(Know-where)，二是知道在什麼時間的知識 (Know-when)。知識有多種表現形式，包括經驗、科學、技術、資訊等。知識的特徵：知識具有共用性。有形物體的佔有和使用具有排他性，一旦有人購得某物品的所有權，其他人就不能同時擁有和使用該物品；知識卻不同，儘管人們可能具有知識產權，但其他人仍然可能購得知識產權並使用該知識。知識可能被不同的國家、不同的地區，不同的個人使用。一部份人對某種知識的使用並不妨礙和排斥其他人對該知識的使用。知識很難僅為個人所壟斷，它是人類的共同財富，是一種「準公共產品」。知識也不會因為有人用了就減少了該知識的數量，因此，具有非競爭的特性。知識亦與一般的物質不同，一般物質在使用過程中會發生有形損耗，其價值和使用價值會逐漸喪失。而知識在使用中卻不會被消耗，它在被人使用了之後依然存在，別人同樣可以不斷使用。



隱形知識可能透過做中學而得以傳播，顯性知識也可以透過資訊化而傳播到世界各地。知識是具有可傳播的特性。除了可傳播的特性，知識亦具有時效性及無限性。特定的知識在不同時期具有不同效用。有些知識會隨著時代的變化而變得過時，這就需要透過更新過時的知識，創造新知識。隨著科學的發展，知識更新的速度越來越快，更新的週期越來越短。這就要求人們不斷學習新知識。知識在使用過程中，可以與其他人知識連接、滲透、融合，使知識越來越充實、完善，不斷向更高層次發展，並產生新的知識。人們對一般商品只需經過購買一個環節就能實現對其擁有，而知識在被購買後，還必須經過學習、訓練、吸收、消化，乃至創新等多重環節，才能被人們真正擁有。而對大量「難啃」的高層次知識產品來說，人們在購買之前必須經過教育環節，才能成為該知識產品的消費者。文盲不可能成為知識產品消費者。所以，在知識經濟的條件下，不僅生產者需要教育才能培養出來，而且消費者也必須透過教育來培養（孫錢章，1999）。

（盧建榮，2002）在「台灣知識產能低落的原因」一文指出：今天我們所享用的看事物的方式、吸收和儲存知識的辦法大抵奠基於1450年在德國古騰堡啟用活字版印刷起，至1750年人類有史以來第一部百科全書的問世，歷經三百年。這三百年最引人注目的三件大事：諸如文藝復興、科學革命以及啟蒙運動。中國是印刷術發明的始祖，卻

在現代世界知識競爭格局中敗下陣來；迄今猶居於知識生產和發明的邊緣地位。

出版品是一種表達思想、傳播訊息、普及知識、累積文化、豐富生活、促進社會進步的重要工具。日本「現代出版學」一書記載著：「迄今為止，圖書一直發揮著積累、繼承、傳達、普及以及發展人類文化的基本作用」。人類學者 Tylor 早在 1871 年首先界定文化一辭：「人因為社會的成員所獲得的複合整體，它包含知識、信仰、藝術、法律、風俗等等，以及其他能力和習慣。」學者賀德芬認為人之所以具有特點，最明顯特出的乃在於人有使用抽象象徵符號的能力，且用以創造新的事物。這些創造的總體，我們稱之為「文化」。（賀德芬，1989）。袁亮在其主編之出版學概論中亦指出出版品的六大功能：1. 宣傳思想功能；2. 教育群眾；3. 傳播知識；4. 交流訊息；5. 表現藝術；6. 積累文化。（袁亮，1997）

「圖書」不僅是保存人類言行思想的紀錄，同時也為社會大眾提供精神食糧，擴大讀者的知識領域。面對科技昌明與資訊爆炸的時代，身為一個現代人，都有追求知識的需求與慾望，而各類順應社會變遷與發展所需圖書的發展，更是滿足現代人有系統地追尋「知」的最直接、最容易的方法之一。（曾堃賢，1995）

書籍，是人類傳播觀念、傳遞知識及傳承經驗的重要工具，自古

以來，不論是社會的變遷演進，人類的思想發明和政治的改朝換代，皆是藉由書籍來傳承延續；十五世紀德國人古騰堡（J. Gutenberg）發明活字版印刷，讓文字能快速地印刷在紙張上，人類知識的傳播與累積開始加速，幾世紀來，紙本印刷的方式也主宰了人們對閱讀的定義。（周正賢，2001）

作者、出版商與讀者構成圖書出版體系。隨著社會的變遷，圖書出版與書籍的概念，產生了很大的變革，從歷史的進程來看，其間觀念的形成到改變，明顯地可以發現文化傳承與知識傳遞的軌跡；西元十三世紀，傳統上認為「知識乃天主的贈與，不可出售」的法律議論，受到質疑。新的原則是教師工作便應該得到酬勞。（彼得·柏克）1709年英國的「版權法案」的通過，乃是為「鼓勵有學問的人撰寫有用的書籍。」這種出售知識的想法，其實在柏拉圖時代便已經有了，他曾經批評古希臘的修辭學、哲學、雄辯術，倫理學等教師出售知識。書籍的出版本身便是一種貿易，並且吸引了商人的興趣。十五世紀時，商人已在出力資助印刷業者（巴薩摩，1973）。印刷使各種知識商業化。印刷術的發明，使企業家更積極地介入傳播知識的過程，“傳播知識”是一種「啟蒙運動的企業」。印刷商經常委託學者編輯古典文本的新版本、翻譯和編寫參考書。“書籍”累積經驗，傳承文化、傳遞知識的典藏價值的概念，隨著社會的變遷亦產生了流通的價值，形

成了商業行為及貿易概念。

出版者透過選題、蒐集情報、編輯企劃、洽談作者、審稿、版面設計、印刷裝訂、通路安排等價值鏈活動產出各式載體的圖書。出版人是最有能力將知識直接運用於工作的人。出版人是知識工作者，出版業是知識經濟的 21 世紀最重要的文化產業。

出版，作為一門產業，它和任何產業一樣，必須面對經營、管理、競爭、市場等的商業壓力；但出版又不獨是純然的商業活動，而是攸關著人們精神生活的一門知識產業，知識產業所生產的商品—書籍，在市場上具有利潤的商機，但同時也傳播知識訊息，帶動一個社會的知識水準，成為建構社會文化脈動的一環。（李金蓮，1999）

書籍以「獨創性」作為競爭基礎。書籍市場以「多出版類型，少量生產」作為產銷的基本原則，對消費者而言，每一本書都需具有不可替代性，方能激起消費者購買閱讀的慾望，因此，書籍基本進入市場的前提便在於它的『獨創性』。一本書與另一本書之間不具有「替代性」，一般產品間多具有普遍性，如數位相機，雖因各家廠牌型號有所不同，提供消費者不同的功能，滿足不同需求，但多具有基本的共通性，能滿足購買者對於相機基本拍攝的要求。但各種書籍並不具有替代性，由於書籍所要求的是特定作者的想法。美感、經驗和主張，所以，不太可能出現類似的代替品，且對每個讀者而言，每一本書所

提供的基本滿足不盡相同。書籍價值本身並不存在「普遍性」。同樣閱讀一本書，在每一個人身上所產生的效用與價值均不相同。書籍亦具有「無形的高附加價值」。書籍價值和精神文化密不可分，有很高的附加價值存在。當我們閱讀完一本書時，我們所獲得的利益，可能大於定價的無數倍，而每一次重新閱讀一本書，收穫也有所不同。書籍不是「消耗財」，價值不受時間空間限制。一般讀者在購買閱讀書籍後，書籍中內容已「內化」在讀者心中，書籍仍然存在，不像一般消費性產品，會有購買替代品之需要（例如食物、日用品），所以一本有價值的書，往往是個人永久的資產；另外，書本的價值不受時間、空間的限制。具有價值的書籍，在經過了長時間考驗後，其影響力仍不可估計，以論語為例，對於中國的影響便十分深遠。（2002 圖書出版產業調查報告）。圖書出版一方面要能夠完成知識與文化傳承的使命，另一方面又必須面對商業化的競爭，這兩者間的關係，如何取得平衡是非常值得探討與研究。因此，從產業的角度觀察，經營管理是非常重要的。圖書出版是不確定的產業，如何在不確定的環境中尋求策略亦是必須面對的。在競爭的環境下，除了為顧客創造價值，尋求生存利基，不會因為競爭而失去了知識與文化的本質，這也是值得圖書出版業省思與探討。

美國著名的文化批評大師詹明信（Fredric Jameson，1984）在「晚

期資本主義的文化邏輯」一書中預言「運用金錢與市場體系將傳統規範解體的物化力量，將持續主宰人類文化活動，最後徹底瓦解各民族語言文字之藩籬，形成一個新的『無中心』的跨文化體系。」面對後現代主義的文化邏輯，文化產業化已是一全球性的議題，但基本上，文化產業化應是鼓勵透過自由經濟活動，或稱為物質力量的方式，來達到文化交流的目標，無論是形式或意義上，並非只強調文化形式的物化過程。面對後現代社會之解構效應逐漸形成，出版業者一向自居出版中心的地位，在面臨社會「解構」與「重構」的過程中，應及早重新思考出版業在社會中的分工與出版體系內的專業定位，才是上策。（魏裕昌，2004）

### 3.3 台灣出版產業沿革

台灣地區在光復初期，除了商務印書館、中華、正中、世界這幾家在台灣設立分支機構的出版社自大陸輸入中文書外，幾乎全是日文書。大陸淪陷後，書源中斷，加上台灣出版事業缺乏基礎，從民國三十八年到四十年初是出版業的低潮時期。

政府遷台後，學校、研究機構、圖書館陸續成立，對教科書及各種學術性書籍的需要極為迫切。因此，台灣地區的出版業就從影印古籍開始興起。本論文將以此時期作為分水嶺，參考台灣地區圖書出版發展經驗分法（周明慧，1997），將1949年以後台灣地區圖書出版

業的發展概況，分成「萌芽孕育、管制出版」、「蓬勃起飛、獎助出版」及「邁向國際、開放出版」三階段。

### 1.萌芽孕育、管制出版時期（1949~1975）

#### (1)大量翻印古籍

大陸淪陷，中文書斷源，學校及研究機構大量需求，這幾家在台設置分支機構的出版社從原本只負責銷售的任務，不得不肩負起翻印的工作。這些古籍、舊書因為大陸淪陷、版權、版稅、稿費也就全免了；成本低、是這一階段的一大特色。

#### (2)翻印西書時期

市場的需求是經濟學供需理論的原則。除了少數出版商進口西書外，由於沒有加入國際著作權聯盟，為了因應市場的需求，大量翻印西書，供應大專院校及美軍的需求。

#### (3)圖書出版物管制期

戒嚴時期的台灣圖書出版業，透過戒嚴相關法令和出版法，政府全力監控出版，嚴格限制言論自由，出版社不易經營。1951年制定「管制匪報書刊進口辦法」，規定未經事前核准的匪偽書報刊物一律不准進口，且不允許台灣圖書出版業者，出版大陸作者的作品。為強化國家認同及思想教育，由教育部國立編譯館統一編印教科書。1928年制定的著作權法，採註冊主義，未經相關政府機關審查後的出版品

不予註冊，不受著作權法的保護。政府對出版物的管制、監控出版界經營不易。

## 2. 蓬勃發展、輔導獎勵（1976~1985）

出版事業原隸屬於內政部「出版事業管理處」，1973年始行政院將此業務併入新聞局。新聞局的角色轉變成輔導與獎勵，對優良作品與讀物也給予補助，鼓勵出版業界出好書，鼓勵社會大眾多讀書、讀好書，期建立一個社香社會。

### (1) 重視大套書的出版

1976年整體經濟趨於成長、對外貿易盈餘不斷擴增、國民所得年年提高，國人的購買力提昇，有餘額購買圖書，圖書出版業者也容易匯集資金出版書籍，圖書銷售狀況一年比一年好。大套書的利潤較豐厚的情況下，愈來愈多的圖書出版業者投入大套書的出版，帶動民國六十年代末到七十年代初出版大套書的熱潮，使得整個圖書出版市場顯得生氣蓬勃，帶給圖書出版業難得一見的繁榮景象。

在這股「大套書戰國時代」的推動下，也全面地提昇國內印刷製作技術的水準，不論是封面設計也好、內文編排、編寫也好，或是印刷校對裝訂也好，都有長足的進步。而就在印刷裝訂技術日益精進之下，圖書出版的形式愈來愈多樣化，能依照各類圖書的性質而有相對應的變化，書籍不再是採單一規格的版式出現。出版的套書相當的美



侖美奐，在封面設計或是在圖書出版格式上，愈來愈推陳出新，特別是在兒童讀物方面，為了吸引兒童的注意與興趣，不僅印刷精美、製作精緻，且在設計上更有趨向立體化、活動化的創意表現。

## (2) 出版商品化、電腦化

台灣高砂紡織公司董事長周塗樹為開闢圖書市場，創立金石堂實業股份有限公司，一九八三年一月二十日金石堂汀州總店開幕，隔年起分店數急速擴張，是台灣第一家包括書籍、文具、服飾的複合式廣場，有別於傳統書店，金石堂採取明亮寬敞的環境，以平台展示書籍，書架高度降低等經營方式，不時舉辦活動帶動人潮，並建立暢銷書排行榜。此舉雖然引發從「排行榜打開觀察社會的一扇窗」到「造成文化危機」等正反意見，但對台灣圖書銷售影響甚大，被《新書月刊》選為一九八四年十大新聞。一九九九年起金石堂開放加盟，同年，金石堂網路書店開張，觸伸向網路。

這種綜合書店陸續出現，如光統圖書百貨公司、何嘉仁書店、誠品書店等，它們的特色不僅賣場大、圖書數量多，而且經常舉辦促銷活動，頗能刺激消費者的購買慾。另外，金石堂所公佈的「暢銷書排行榜」，更是深深影響圖書出版業者與讀者，進一步把圖書出版推向商品化。

由於臺灣電腦科技的發達，從 1984 年開始，出版界大量出版有

關電腦知識的書籍，其種類之繁多和發行數量之龐大，幾乎成為臺灣出版市場的主流之一。除了大量出版電腦知識書籍外，出版業者本身也投注於電腦化之中，電腦打字排版逐漸取代了傳統的鉛字排版和人工排版，而出版機構的業務運作（如倉儲統計、銷售統計、版稅核算、讀者檔案等）也採用電腦處理，這種趨勢都顯示圖書出版業逐步朝電腦化經營管理製作方向邁進。

### (3)盜版、盜印成為海盜王國

由於景氣好，圖書出版商品化的轉型成功，大量盜印、盜版的出版物充斥市面，價格低、品質差，引起國際間的重視，蒙上海盜王國的污名。守法的出版業者除了呼籲當局重視外，成立了「中華民國著作權人協會」期由集體力量，以法律為手段，抵制盜印、制止盜版。

### (4)行政院新聞局獎助出版政策

成立於1962年的「內政部出版事業管理處」，於1973年移轉到行政院新聞局，更名為「出版事業處」，行政院新聞局乃政府政策之宣導單位，出版事業處的角色與職能也就如同其所負責宣導業務，從原本著重於出版事業的管理，調整成同時輔以獎勵及補助，並在出版法中有專章明文規定對於出版的獎勵及保障、積極落實對圖書出版事業的輔導。在政策逐漸以「獎助出版」為主的情況下，圖書出版業慢慢地獲得政府的協助。

1.1976 年設立「金鼎獎」，舉行第一屆優良出版讀物輸出績優出版業者頒獎典禮，以獎勵優良圖書出版事業。「金鼎獎」是政府積極輔導出版事業發展之重要工作。1977 年金鼎獎性質改變，獎勵出版優良讀物的業者，以提高圖書出版品品質。

2.1976 年創辦的“金鼎獎”乃配合國家出口導向的經濟政策，積極推動圖書出版品外銷。鼓勵圖書出版業者參加多項國際書展，拓展圖書出版品的外銷機會與通路。

### 3.推動書香社會

對於出版事業的輔導，其目的並非單純的只是提昇國內出版品的質與量，或是協助出版事業拓展營運，而是要促使國內成為書香社會，不僅配合經濟發展全面提昇國人的智能水準，而且更要提昇國人生活的文化氣質；同時在當時的行政院院長孫運璿提出建立「書香社會」的理想後，新聞局便開始策劃一連串推動讀書風氣、書香社會的措施。例如：民國 1982 年由新聞局贊助、臺灣商務印書館發行的「圖書禮券」活動。及該年的金鼎獎以「金言九鼎，光大出版事業；傳播新知，充實書香社會」為題，期望藉由這個主題的闡述，引起社會的共鳴，締造一個真正的書香社會。另外，政府其他機關開始不定期的籌辦書展或相關活動，大眾傳播媒體逐漸增闢專欄、節目報導出版訊息，為民眾提供更多的讀書、新書消息，社會上漸漸興起讀書的風氣。

### 3.邁向國際、開放出版時期（1989~

自 1988 年解嚴後，九〇年代的圖書出版業蓬勃發展的時期，這段時間，由於社會開放，社會價值觀多元化，社會大眾求知若渴，產生閱讀的熱潮。加上台灣與國際出版社會開始接軌；一些過去管制禁止的出版品大量進入台灣。經濟快速成長，提昇民眾的購買力，閱讀環境質的提昇，連鎖書店蓬勃發展，媒體效應的快速擴張，種種因素綜合起來形成了一個讀者主動閱讀，尋找新知的環境。

#### (1)中美著作權談判與新著作權法的實施

中美著作權談判除於 1989 年簽訂中美著作權保護協定外，更迫使政府依據該協定內容修改著作權法，造成新通過的著作權法，擴大對於外國人著作的保護，條文充滿中美著作權談判不平等的影子。圖書出版業成為中美談判結果最大的輸家。

我國著作權法最早於民國 17 年公佈施行，嗣後於民國 33、38、53、74、79、81、82、87、90、92 等年幾度修正，未可否認，早年兵馬倥傯，經濟凋蔽，民國 74 年以前舊法採取保守著作權政策。至民國 81 年 6 月 10 日，以中美雙方自民國 73 年以來進行之著作權談判結果為基礎之著作權法修正案終於完成修法程序，由總統公佈施行，此時我國的著作權法已有長足的進步。而目前臺灣地區現行著作權法乃於民國 86 年 12 月 30 日由立法院完成三讀審議程序，並經總

統於民國 87 年 1 月 21 日公佈施行，此次著作權法完成修正，不僅使我國著作權法制完全符合 TRIPS 與伯恩公約保護標準，也使我國著作權邁入新的里程碑，意義重大。

民國 90 年 11 月 21 日總統令修正公布第二條主管機關為經濟部。著作權過去一直由內政部主管，這是此次修正最大之改變。

民國 92 年 7 月 9 日修改條文為歷年來最多一次計增訂十條修正四十一條。

## (2) 全球化、網路化、數位化時代的來臨

由於著作權法的大幅修正，保護外國人著作，使圖書出版業必須邁向國際，參加國際書展。版權貿易也成為出版界經營業務必須積極加強的重點項目。在新聞局大力支持與輔導，台北國際書展更成為亞洲第一，世界第四的出版界盛會。

網際網路的熱潮，更改變了傳統出版的思維，伴隨電腦的普及，圖書出版業資訊化程度加深，電子書成為另一種載體的書，網路的使用非常方便，很容易和其它文字、影像、圖形等媒體相結合，這是未來的必然趨勢，也是數位化時代的來臨。

## (3) 大陸市場對台灣出版業的衝擊

台灣的出版業，不像其它產業，產品可以出口到世界各地，市場可以拓展到世界各地。對出版業而言，除了台灣之外，對外比較可以

發展的唯一，或是說最重要的地區，就是大陸。不過，大陸市場對台灣既是充滿機會，但也具有威脅性。過去長期封閉，現在雖然逐步開放，但是台灣出版業者在其中所可能遇到的光明面與陰暗面，都很難預料。

目前，概括而言，台灣的出版業還是有領先大陸的地方，但是未來可能不見得如此。不過也不必過度的憂慮。因為我們正處在一個有趣的局面。出版業不像其它產業可以在短期內速成，它需要時間、氣氛、環境。而以台灣出版業從 1988 年解嚴開始的全面開放來算，目前領先了對岸 15 年。我們多出這 15 年對一個自由的出版環境的認知、如何創造附加價值、尊重作者、讀者與智慧財產權等等，應該有自信。而所有這些方面的領先，一方面我們想繼續保有，另一方面其實又巴不得他們趕快超越我們，領先我們。如果有一天大陸的出版環境比台灣還開放，在尊重作者、讀者與智慧財產權等方面比我們還進步，那我們不是多出了太多發展的機會。

### **3.4 台灣出版產業現況**

面對加入 WTO 及全球化的衝擊，現代化的圖書出版業，已非昔日愛書追求者，不求利潤，為了實現理想的文化人時代。由於社會的變遷，加上地球村時代的來到，功利主義主導一切，文化是好生意，知識經濟更是二十一世紀的主體，隨著圖書出版的商業化、追求的利

潤為現代出版業經營的重要法則。書籍由過去的典藏，逐漸開始走向產業的道路，講究的是包裝與行銷，為了迎合顧客的價值觀，往往走向追求流行，而慢慢地忽略了質與內容的重要性。

1988 年解嚴後，社會價值多元化，讀者對知識渴求與需求，加上與國際出版社會接軌，使得過去台灣社會禁忌的出版品與知識，大量湧入。國內購買力的大幅提高，業界也為了迎合這一趨勢拼命出書，以新書養舊書大量的新書又無法消化，庫存直線上昇造成了產銷失序，積壓資金的嚴重困境；業者為了求現或求現金週轉只有濺價出售。創作者的尊嚴盪然無存，可是面對現實，業者只好含淚面對。政府過去亦曾大力推動書香社會運動，也舉辦了金鼎獎來鼓勵作者寫好書，業者出好書，這些都是輔導業者的積極作為；已經舉辦了十二屆的國際書展也是政府輔導業者的政績表現，我們絕對相信政府的用心與苦心。然而，我們卻仍看不到政府對的出版政策；也因為如此，業界只有各吹各的調，難怪有人說台灣的出版業者都是單打獨鬥的行業。國內的出版從業人員，可說大都是學徒出身，要不然就是自我摸索而創業的，許久以來，國內缺乏出版教育的養成，沒有所謂出版學系或研究所（1997 年南華大學創立唯一研究所）但至今寥寥之數的畢業生如何供應 8000 家出版社之所需，亦缺乏固定或較長期的出版研習課程（2003 年新聞局第一次輔導圖書出版業委託政大企管中心

培訓人才)，可是所開課程比較缺乏出版學理的基礎訓練，爾後是否可委託相關出版研究所或出版公、協會或基金會就出版業實際需要，開辦人力培訓班。是非常值得重視的議題。

面對大陸出版業的獨佔性與積極。台灣出版業所擁有的優勢在哪裡，面對國際化、資訊化、我們又有什麼機會，兩岸出版文化交流、版權貿易也是重要的議題，諸如此，我們應該更積極地由政府出面協調公、協會大家團結起來，才不會浪費有限的資源，同樣的一件事，各搞各的，毫無效率。

1998 年始文建會委託台北市出版商業同業公會連續三年進行圖書市場調查，2001 年委託中華民國圖書館學會進行調查，中間因故停止了一年，2003 年由行政院新聞局委託中華徵信所從事圖書出版產業調查工作。

全面性的出版市場調查工作至為繁鉅，在未臻成熟的出版書業環境裡，常缺乏既有的調查基礎，一旦實施起出版市場調查，將頗為耗時耗資與耗力。也常易流於虛浮的概念炒作、資料難以信實，以及有用資訊供需脫節之譏（李琴，2002）

根據 2002 圖書出版業調查之結果顯示：

#### 一、年度產值

2002 年圖書出版業（不含行銷通路）產值 430.23 億，比 2000 年



423.95 億成長 1.48%，平均每家營收 4,066.67 萬，較 2000 年的 3,452.9 萬成長 17.78%，整個產業（含圖書出版業與行銷通路業）產值推估為 533.08~648.94 億元。

## 二、出版社家數

依據 2002 年國家圖書館 ISBN 中心資料統計（不含政府機關及個人），在 2002 年有申請 ISBN 的出版社共計 2,385 家，其中 1,058 家出版社為申請四種及以上，有 1,327 家為申請四種以下。

## 三、出版業規模

出版業之登記資本額多屬於 500 萬元及以下（62.27%）；資金來源屬於個人投資的比例高達 81.97%；屬於集團的公司比例只有 12.02%；公司組織型態有 64.81%屬於有限公司或獨資。

## 四、出版量

2002 年，至少申請四種（含）以上 ISBN 之 1,058 家出版社，在 ISBN 中心登記出版新書種數共達 36,758 種。每月平均出版約 3,000 多種新書，其中以兒童讀物（2,739~3,294 種）與心理勵志類（2,662~3,201 種）為最多，但實際銷售金額卻以教科書（22.12%）及兒童讀物（15.12%）分佔前兩名。

## 五、行銷通路

整個產業主要仍透過中介通路之經銷商（35.23%）進行銷售。有

出版教科書之業者，則主要採行自營的學校通路(64.60%)銷售圖書。出版業者未兼營通路的比例，由2000年的49.72%下降至2002年的29.22%，顯示兼營通路比例上升。書店業者兼營網路書店的情況，連鎖書店(23.81%)明顯多於單一書店(3.48%)。

## 六、進出口情形

一成四的出版業者有進口圖書，其中進口國以美國(53.52%)為主，中文書平均進口單價262.9元，外文書平均402.5元。三成出版業者有出口圖書，其中有83.44%表示出口國為香港澳門，中文書出口單價平均200.6元，外文書平均882.2元。

## 七、國際版權交易

三成五的出版業者有買進版權，其中買進對象以美國(55.37%)、日本(40.68%)為主。近一成七出版業者有賣出版權，其中主要賣出對象為中國大陸(85.88%)。

較諸已開發國家，台灣圖書市場的發展相當蓬勃。從統計數字來看，大陸人口約十三億，每年出版約十萬種新書，出版社有560餘家；美國人口二億多，每年出版新書約八萬種；日本人口是美國的二分之一，每年出版新書種類將近七萬種；而台灣人口是日本的六分之一，年出版的新書種類有36,758種，若以台灣總人口數比較，台灣每萬人年出版新書約13種，遠較大陸、美國及日本為多。這種現象可作

不同的解讀，樂觀的看法是台灣的閱讀活動足以支撐旺盛的出版生命力，悲觀的看法則是過度大量的出版很可能會影響台灣的出版經營。根據「行政院出版年鑑」登記有案的出版社家數，1995 年為 4,777 家，1996 年為 5,253 家，1997 年為 5,826 家，1998 年為 6,380 家，1999 年為 6,806 家，2000 年為 7,093 家，2001 年為 7,810 家。根據 2002 年 ISBN 中心資料統計（不含政府機關及個人），在 2002 年有申請 ISBN 的出版社共計 2,385 家，其中 1,058 家為申請四種以上，有 1,327 家為申請四種以下。這一數據與新聞局的資料有很大的出入，根據台北市出版商業同業公會的了解，是停業或停止出版活動之故。目前全世界大約有 20 多萬家圖書出版社向 ISBN 進行登記，其中有二萬八千家為美國的出版社，但是其中每年至少出版一種書以上，維持正常業務的只有四千多家；日本在出版界發展顛峰的時代，也只有七千多家出版社。相較之下台灣不僅出版的書多，出版社也多。

在 1999 及 2002 台灣圖書市場研究報告中推估，1995 年至 2002 年的台灣圖書市場總值大約 500~648.94 億新台幣左右（表 3.1），未來幾年若非有特殊經濟情勢變動，應仍是維持在此數字之間。該報告參考書與其他教材等；其他各類書籍市場互有消長，但整數市場大致維持平衡。

表 3.1 台灣年度圖書產值

年度	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2002
推估總值 (新台幣億元)	570	581	585.3	468.6	513	423.95	500.08~648.94

資料來源：1999 台灣圖書出版市場研究報告，頁 156~162

2000 台灣圖書雜誌出版市場研究報告，頁 40

2002 圖書出版產業調查研究報告，頁 226~227

## 第四章 圖書出版產業問題探討

### 4.1 圖書出版產業架構與與產業問題

台灣出版產業的基本架構，不外乎分成上游的出版商、中游的發行商及下游的書店三大領域。每個領域各司不同的工作，出版商主要負責出版企劃、編務、印務等生產工作如（圖 4.1）。

發行商的主要工作有承接商品，通路開發、促銷、理貨配送、貨款回收與支付、提供上下游情報資訊等；至於通路商的工作不外乎出版品採購、出版品陳列、出版品販賣、出版品促銷及提供銷售相關訊息給中、上游，台灣出版目前使用通路及經銷形成如圖（4.2）、（4.3）及（4.4）。

2003 年 7 月 15 日出版產業界上、中、下游業者，共同舉辦了一場「圖書出版與通路研討會」。台灣東販公司總經理片山成二認為台灣出版業最大的問題之一是出版社和書店直接來往比例太高。（由 2002 產業調查數據亦顯示出有越來越多的出版社發展通路開發的策略。）其二是存在於出版社及書店間負責出版流通的盤商所應具備的條件不足，機能太弱。從他提出的問題不難發現由於結構不良必然衍生出問題來，如何共創出版、中盤、書店三贏是一重要課題。

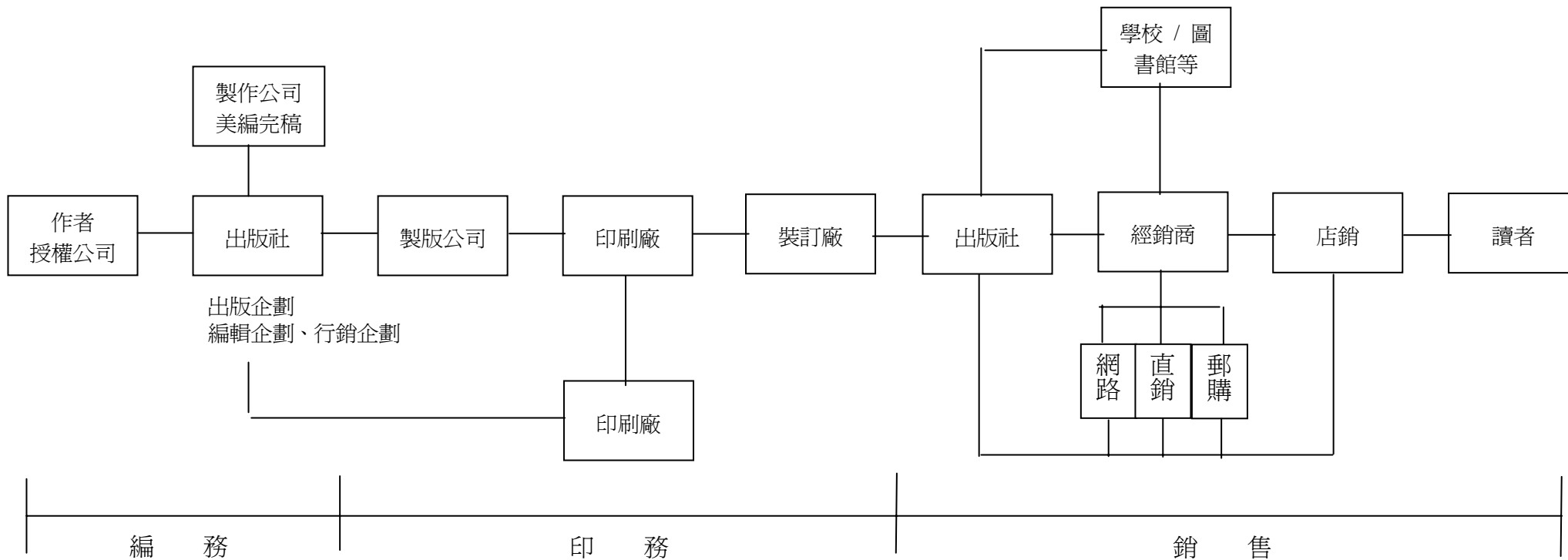


圖 4.1 出版產業鏈

- 一、編務：以「出版企劃」為重心，由編輯企劃訂定出版方針，行銷企劃則預測及規劃市場。
- 二、印務：依據編務決策考量形成的腹案決定印務階段的工作。
- 三、銷售：將圖書進行發行、經銷或零售販賣的工作。

資料來源：黃淑惠（2000）

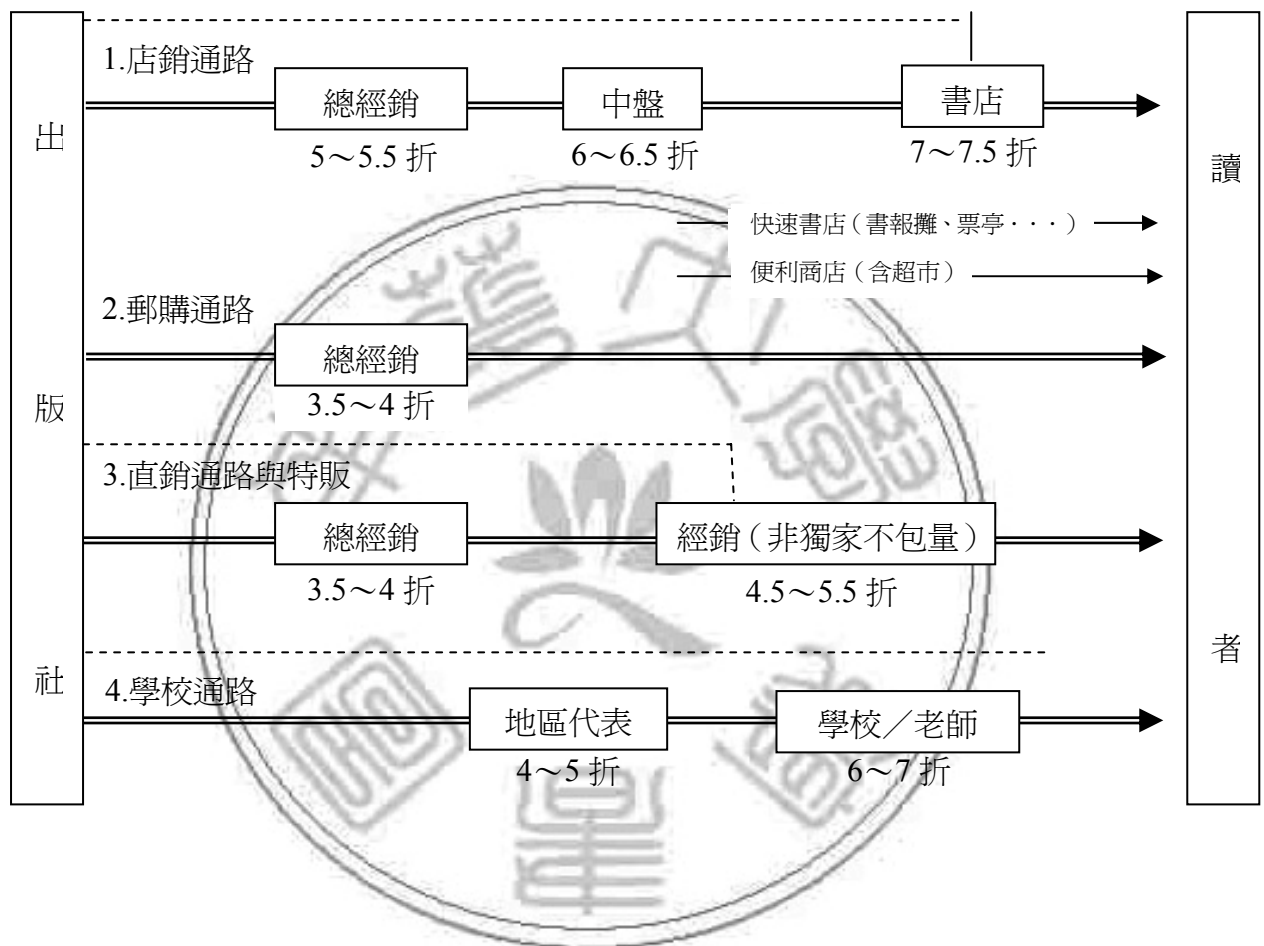


圖 4.2 台灣出版使用中的四條行銷通路

資料來源：王榮文（1994）

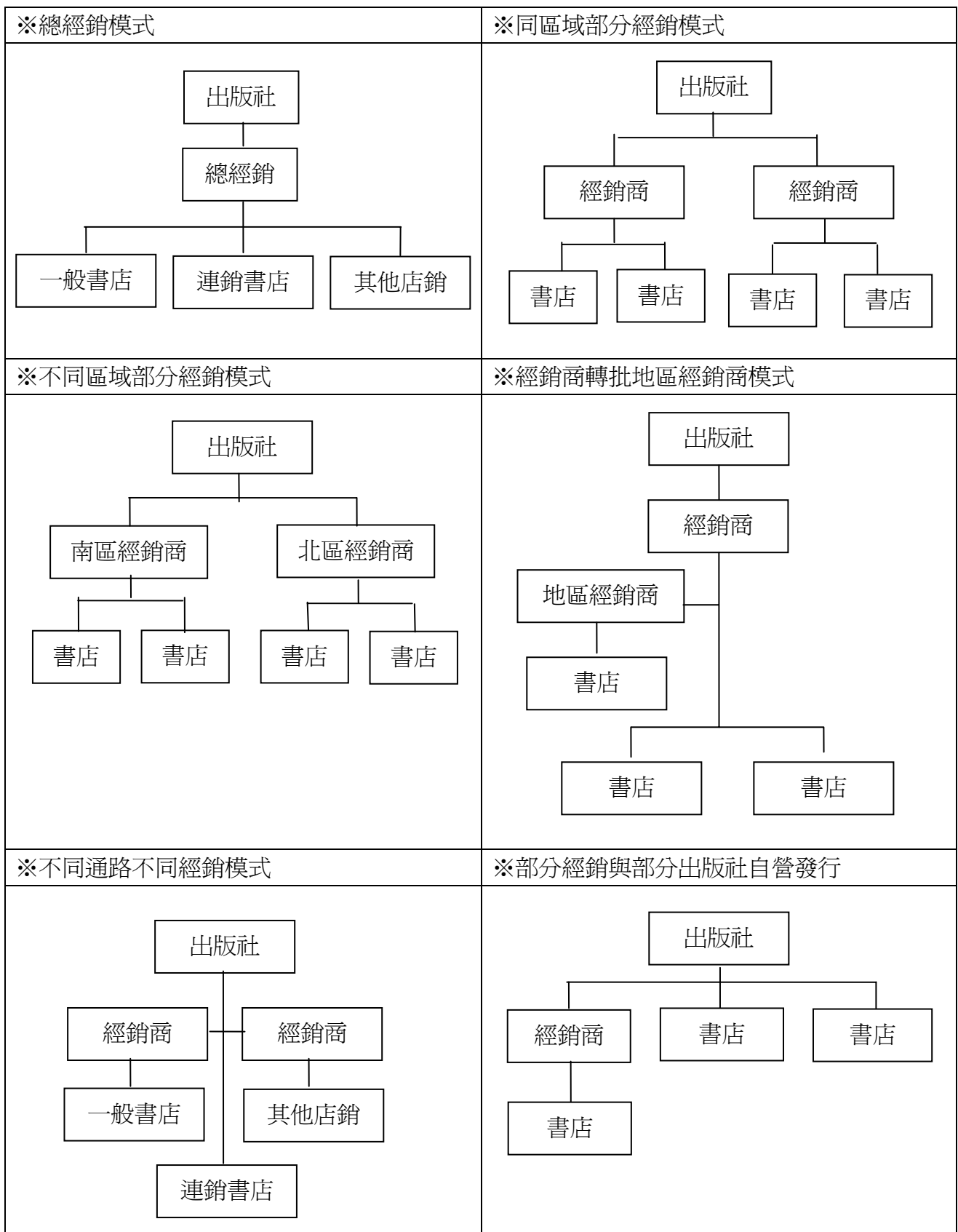


圖 4.3 經銷形式圖

資料來源：黃淑惠（2000）



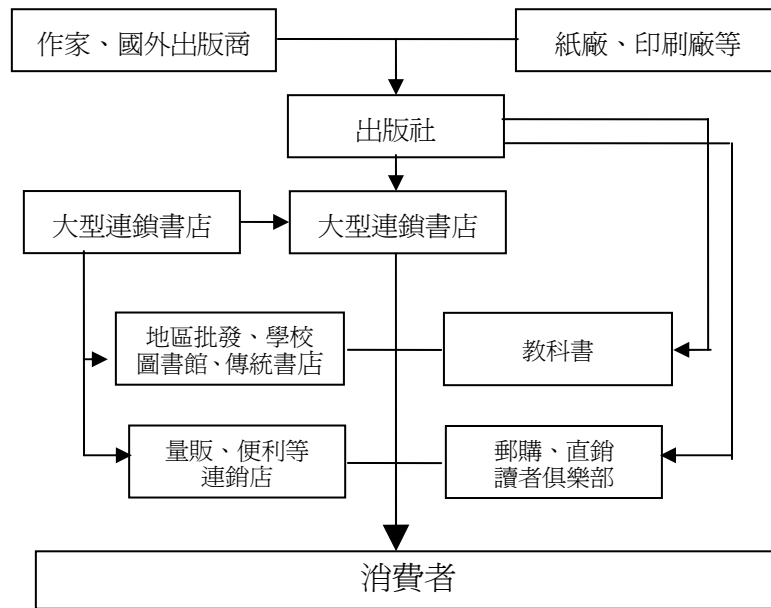


圖 4.4 圖書出版品經銷通路結構

根據行政院新聞局「2002 圖書出版產業調查研究報告」，2002 年，至少申請四種（含）以上 ISBN 之 1,058 家出版社，在 ISBN 中心登記出版新書種數共達 36,758 種。2002 年圖書出版業（不含行銷通路）產值 430.23 億。在人口兩仟參佰萬的土地上，這個最新數據表現出台灣的出版生態是一個不可限量的大書市背景。

據行政院新聞局 2002 年圖書出版產業調查報告指出在受訪的 503 家出版業者中，只有 29.22% 的出版社沒有自己經營銷售通路。與 2000 年的 49.72% 相比出版社不斷地增加自營通路。從最近新聞局公佈之數據顯示近年來出版商也做行銷企劃自辦發行業務，有越來越多的出版商兼營發行工作，2000 年未兼營通路的圖書出版業者佔

49.72%，2002 年卻只有 29.22%的出版商未兼營通路。根據 2002 研究調查過程中，產、官、學所舉辦之研討會所得之結論指出：原因歸咎於大多數經銷商對於其所經銷的書籍愈來愈不能做到令出版社滿意的妥善照顧，加上主要連鎖書店成立自己的物流中心時，出版社想要直接與大型連鎖書店接洽，或自己努力開創自己經銷管道的風氣。為了能更完整掌握圖書出版產業的實際狀況，本研究請教了多位資深出版人、學者，就產業概況及目前所面臨的問題、未來發展趨勢等，作深入的訪談。

以下將訪談情形敘述如下：

## 4.2 新書出版量之探討：

農學社總經理陳日陞在談到台灣圖書出版業的發展策略時，語重心長的指出，如果從人口數與每年新書出版數量的比例來做比較的話，較諸世界所有先進國家與對岸的大陸，堪稱有過之而無不及。（見表 4.1）若單從數字上來看，台灣的出版市場會讓人誤以為很蓬勃發展。出版產業界持樂觀看法的人認為，一年的新書出版數這麼多，正顯示台灣出版生命力的旺盛，讀書風氣的興盛，但是持悲觀看法者則認為，新書出版量不僅已經飽和過量的出版，反而成為今日出版產業陷入經營困境的主因。王祿旺認為，「多」是一種比較，由（表 4.1）可以輕易看出，台灣書種量與已開發或是開發中國家相較，可以說多

也可以說少，重點是與「誰」作比較。（王祿旺，2002）

表 4.1 台灣與其他各國擁書量比較(2001 年)

國別	出書(種)	人口(萬人)	平均擁書量(種/萬人)
美國	80,000	28,500	2.807
大陸	91,416	127,000	0.719
英國	119,000	5,800	20.517
日本	69,003	12,700	4.928
韓國	34,279	4,600	7.451
台灣	10,107	2,300	17.437

表 4.1 中相較於已開發的英國（平均每萬人擁書量為 20.517 種）或許我們還不算多，但是與開發中的韓國（平均每萬人擁書量為 7.451 種）相較，我們又是多了太多。

就經濟學的觀點言，供給與需求曲線終必然是趨向於均衡，也就是說供給量等於需求量，供需雙方只要一方比另一方多即會造成價格波動。台灣在 2002 年 10 月份左右，整體新書價格悄悄上漲，過去新台幣一元可以買 1 頁到 1.2 頁的書，現在平均一元大概只能買到 0.8 頁到 1 頁的書。換句話說它代表需求增加了，只有在其他條件不變，需求量增加的情況下供應商（出版社）才敢調漲書價。在這種圖書價格上漲的情況下，誰能說書種太多或是圖書需要減量呢？

「多」是一個相對的觀念，傳統上我們是以實體書店的概念來看圖書的展示量。實體書店的規模不管有多大，終究是一個有限的空

間，在有限的空間裡要想容納源源不斷的新書確有困難。然而科技改變了我們對空間的認知，出版業數位化後，空間的概念將再也不會侷限於那原有的實體空間，它是無邊無際的，再多的書經過數位化處理後，都可以裝載於極為微小的空間裡，網路書店的崛起，部分取代了實體書店的功能，網路書店只會令讀者抱怨藏書量太少，選擇性不足，再也沒人會想到「多」字。

台灣現有的新書種約有 2/3 屬於進口書或是翻譯書，本土作家所出版的數量極少。圖書是精神食糧，對於人的價值觀或是信念影響至鉅，閱讀外國的圖書多了，思想自然會漸漸地受其感染，對於本國或本土文化漸有淡忘或是影響力遞減之勢。從這個角度看台灣的圖書（應稱本地圖書）在量的方面仍嫌大量不足。

台灣本地作家或是作者出書量不足，事實上許多書的「內容」也應提升。坊間有甚多「灌」水書，文字僅是有限的 4、5 萬字甚或更少，如此單薄的數量，為了成書只得在版式上多加著墨。插些無關緊要的圖，字、行距放大，天、地、左、右增加，美其名曰留供讀者作筆記，實則故意充篇幅，如此的書種焉能要求品質（當然，品質好並不代表文字多，而是指內容、排版及裝禎作業等俱佳）。就內容言，台灣的圖書量不但不多還可說太少。

目前台灣的整體經濟面臨了景氣衰退、產業外移、失業率上升等

現象，加上近二年台灣本島以及全球動亂件頻繁，對原本已是高度競爭的出版業更是雪上加霜。即使面對兩岸加入 WTO 後，大陸龐大市場所帶來的商機是否可以立即為台灣出版業帶來鴻運，仍在未定之天，不可否認，大陸廣大的市場絕對是我們努力開拓的目標，也是必然的趨勢，在沒有確定的策略下，台灣出版業所遭遇之困境也是須要瞭解的，所謂知己知彼百戰百勝。

台灣蕞爾小島卻有 6023 家出版社，二仟多萬的人口在面對年產書 36,758 種之情況下，使得庫存嚴重退書率高，過去被視為正常的 20%退書率，現在普遍都已超過三成，甚至單月高達四成、五成。在顯示台灣的出版業已走入了新商品太多而實銷量不足的惡性循環。

根據行政院新聞局 2003 出版年鑑顯示，在台灣，圖書出版業擁有超過 6,000 家以上的出版公司，而中游發行、經銷通路商近年來為因應社會及市場需求的快速變遷，不斷合併整合後僅餘 30 餘家，姑且不論上游作者、國外授權作品或電腦排版、製版、印刷、裝訂和包裝協力廠，光就下游傳統書店漫畫小說出租店以及大型連鎖書店、超商及量販等連鎖系統，總和在 6,700 家上下；每年出版超過三萬種以上的新書，在台灣市場流通；此外，每年進出口的圖書總量也超過兩千萬冊以上，整體圖書出版產業的年度產值按行政院新聞局 2002 年圖書出版產業調查報告推估為 533.08 ~ 648.94 億元。

由於圖書出版產業長期被排除在台灣經濟活動的研究範疇之外，更由於多元化的特質，缺乏較有系統的流通與資訊體系，因此，高退書率遂成了同業間無法抹去的夢靨。每年平均的退書率約為40%，面對如此高的退書率，使同業也必須相對承擔：

- (1) 高量的圖書印製成本
- (2) 存放退書的倉儲庫存費用
- (3) 大進大退時所產生的人事、物流、時間成本

換言之，雖然每年在一般圖書出版經銷體系的市場上創造了約新台幣258億元的業績，但事實上，上游出版社的產值卻在新台幣430億元上下，也就是說，每年在市場上有高達新台幣172億元的新商品被市場退回，束之高閣，堆放在倉庫中。除了上述的商品製作、庫存成本之外，因為圖書為低單價產品，所以在處理退書時所產生的成本約佔單品的7~8%，若以7%為計算基礎時，則每年所衍生的退書成本約為新台幣12億4百萬元之譜，這筆成本也將直接侵蝕258億市場銷售業績所產生的獲利。

單位：新台幣

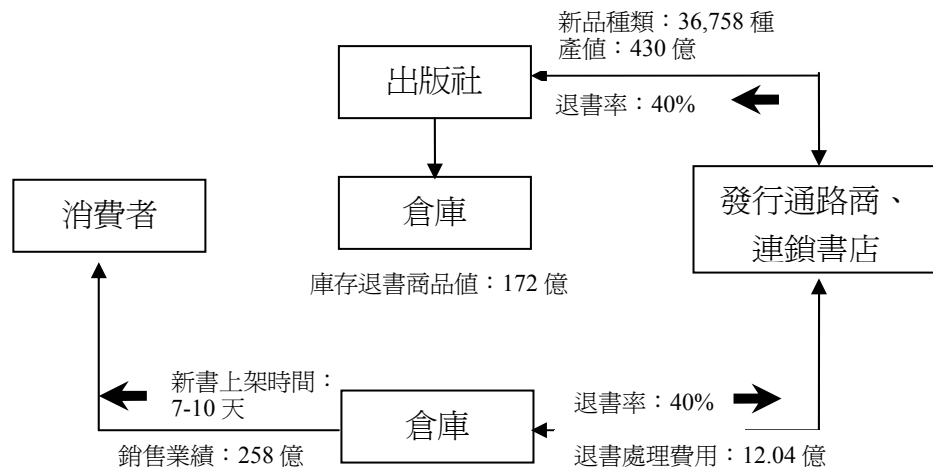


圖 4.5 圖書出版經濟體系利潤關係圖

產銷嚴重失序的現象，造成圖書出版供應鏈上、中、下游企業間資源投入重複浪費，不僅無法有效分享情報、整合資源，也一直無法從上游出版到發行、書店下游，形成一個良性循環的互利共生鏈，並進而提昇商業交易速率，強化產業面對華文圖書出版經濟圈及全球知識經濟趨勢的競爭能力。

目前產業現況遭遇到的困難點包括：

- ◆ 圖書出版產業供應鏈間交易合作夥伴多採傳統經營方式，電子化能力薄弱，使用電腦管理圖書的比率不及 40%
- ◆ 缺乏完整而快速的情報交換、資源分享系統，因此圖書新品在規劃或上市前，不能有效反映市場需，造成重複投資或浪費。

- ◆ 面對單價低的圖書商品，如何降低退書率，以減少因退書而衍生的物流、人事、倉儲及庫存管理成本。
- ◆ 為因應社會多元的需求，圖書出版新品的種類日益繁多，如何以最少經費進行宣傳，擴大市場銷售實績。
- ◆ 面對網路新科技的衝擊、傳統圖書出版結構的轉換，多數圖書出版同業卻束手無策，不知如何才能有效切入，以最短時間享有新科技帶來的實質效益。

林載爵在 2003 圖書出版與通路研討會中指出：台灣具規模的出版社 100%和連鎖書店有直接交易。台灣的盤商所擁有的商品只局限特定的出版社，等於是出版社的販賣代理商。書店為了充實店面的陳列品，提供讀者幅度更廣的選擇機會，必須和許多盤商及出版社交易，造成台灣出版業許多無謂的花費。

例如 100 家出版社和 100 家書店來往，這兩者所產生的來往  $100 \times 100$  為 10000。但兩者如經由 1 家盤商的話減少為  $100 \times 1 + 100 \times 1 = 200$ 。而且在此狀態上交易所發生的採購、訂購、理貨、捆包、配送、陳列、退貨、請款、付款等是非常龐大的工程。 $100 \times 100 \times 9$  項工程 = 90000，但如中間有 1 家盤商的話  $100 \times 1 \times 9$  工程 +  $100 \times 1 \times 9$  工程 = 1800。

因此如果物流量少費用划不來，計算成本只好等到足夠才送貨，



會使書店缺貨時間拉長而喪失販賣機會。如果台灣的書店和盤商、出版社之間每天虛耗時機，則會喪失非常大的販賣機會且浪費無謂的成本。

書店和出版社直接來往或許看到毛利增加，但因事務處理等雜事而增加的人員也使費用提高。

另一方面，判斷商品的好壞也會出現缺點，與出版社直接來往的比例越高的書店，在店面的棚架管理，商品管理也會對出版社的依賴程度越高，這便是書店致命的地方。出版品是販賣價格差距不大的商品，業績是靠豐富的商品及良好的服務來奠定。商品的陳列是要根據來店的客層，若被不了解來店的客層的出版社影響書架的管理及內容，是無法期盼業績的成長。

當然這不是書店和出版社的問題，造成書店與出版社直接來往高比例的原因在於盤商的機能太弱。台灣書籍最大盤商只佔書店必要商品點數的 10%。這樣的規模絕對太小，如此一來完全無法達到流通效率化的利益規模。規模過小無法採用自動化處理，只好依賴人力來處理，相對地成本也勢必提高。這也就是為什麼台灣盤商比日本盤商須較高毛利的其中之一。另外，台灣的盤商因為規模過小，完全無法像日本盤商般提供書店開店企劃及店面設計的服務。

這樣的結果使得連鎖店在擴展規模時考慮自行擁有發行商的機

能。台灣的大連鎖店都利用關係企業來成立物流公司，這也就是台灣全體流通費用太高的原因。只能貨給自己的公司無法擴大規模，結果造成土地、建物、設備的投資負擔。也可能造成書店經營的壓迫。書店與盤商雖說是同業但各有不同經營的 KNOW HOW。

台灣出版業界此刻非常混亂。台灣經濟急速惡化，美國 911 事件、颱風、美伊戰爭，再加上 SARS 重創了書店的業績，小型書店的關閉及中型盤商的倒閉也時有所聞。台灣出版業界面臨嚴酷的經濟環境。

目前出版社、盤商、書店全體出版業界所面對的是台灣國民文化的問題。這並非單純歸咎於景氣的惡化或是 SARS 等說詞就可以解決的問題。最主要的問題有不少是肇因於台灣出版業界結構所衍生出來的問題。此結構性的問題若無法解決，台灣出版業界就無法期待有光明的未來。我們經營的課題並非取決於交易條件，而是相互公平競爭進而擴大營業規模，努力降低無謂的成本，藉此產生出利益來進行各項問題的解決。

如此一來，出版社生產出更高品質的商品，書店提供讀者豐富、多樣商品，盤商提供兩方間快速、便宜、正確的服務。三方的互補協力的體制才能建立健全、成長的出版業界，共創三贏的果實。

### **4.3 出版大崩壞問題的探討**

中國時報文字記者認為 2001 年日本人小林博一撰寫的《出版大

崩壞》一書震撼日本出版界。這一本書非常詳細的敘述了近數十年來的「日本出版史」，其中有「出版社」、「經銷商」與書店彼此間成長與牽制問題。這個現象如果從《中華民國九十一年圖書出版產業調查研究報告》當中的數字來看，確實可以預見台灣出版界的「大崩壞」正在形成。關於這個問題，邱炯友認為，台灣目前具備「出版量極高」、「退書率居高」、「閱讀人口流失」等三個崩壞的因素，且與英國、日本等國相比，我國避免「崩壞」的條件不足。邱炯友更指出，每月逾3,000種新書當中，從實際銷售金額來看，前兩名分別為教科書及兒童讀物（如表4.2）。這個以教科書獨大的圖書出版產業，稱不上是蓬勃發展的產業。邱炯友以英國出版者協會公布的資料舉例，英國書籍出版種數與人口比例過高，但全世界的人都急著學英文，讀英文書，成為英國出版品延伸版權的最大優勢，海外英文市場拯救了英國的「大崩壞」。或有人認為台灣書籍製作精美超越鄰國，可以全球華人市場為腹地來拯救「大崩壞」免於發生。邱炯友則以數字指出，我國在民國九十一年圖書銷售額（估計的最大值）約為新台幣六百四十八億，同年出版業者圖書出口總額僅得十億多，其中，中文（包含簡體）約佔九億九千萬元，顯示海外華文市場還沒有發揮拯救國內市場的功能。

至於「大崩壞」何時會發生，邱炯友認為，因為統計方法及制度

上的限制，出版界目前的統計數字尚不夠精確，不能據以斷言「何時」，只能看出崩壞的前兆。他舉例，在「退書率」數據上，若能針對各類型出版社、各類型主題圖書的退書率加以細分，就能對出版者提供貼切的參考，從而調整自己的出版腳步，以避免「崩壞」的情況。

聯經出版公司總編輯林載爵指出，國內出版品的翻譯作品數量，在民國九十一年已近一萬種（如表 4.3），幾乎佔了同年度新書種數的四分之一強。翻譯種數以及營業額都以日譯中最多，可見日本文化對台灣的影響。

表 4.2 民國 91 年圖書銷售概況（部分）

圖書類別	民國 91 出版		民國 91 再版		銷售總金額	
	種數	銷售冊數	種數	銷售冊數	金額	占市場%
教科書	1,278	2200 萬冊	752	280 萬冊	39.5 億	22.12
兒童讀物	2,467	1000 萬冊	1,243	480 萬冊	27 億	15.12
考試用書	1,891	2100 萬冊	1,458	200 萬冊	23 億	12.89
休閒旅遊	531	1100 萬冊	594	16 萬冊	16 億	9.01
小說	2,199	340 萬冊	412	19 萬冊	12 億	6.77

資料來源：《中華民國 91 年圖書出版產業調查研究報告》

表 4.3 民國 91 年圖書翻譯種數

年份 類別	百分比	種數	營業額（萬元）
英 譯 中	71.95%	2,379	94,553.76
日 譯 中	45.73%	7,135	97,414.88
簡體譯繁體	15.85%	190	4,349.75
法 譯 中	13.41%	87	1,703.80
其他語文	19.52%	84	1,568.90
合 計	166.46%	9,875	199,591.09

資料來源：《中華民國 91 年圖書出版產業調查研究報告》

大塊文化出版公司郝明義提出他的看法：

大概從 2000 年以來最近兩三年，出版業界也面臨瓶頸。無論是出版、發行、零售通路，都發生了一些問題。有人拿來和日本出版大崩壞的情況相提並論。我個人不認為如此。因為台灣今天出現問題的情形，和日本大不相同。日本出版業，經歷過上個世紀近百年的成長。尤其 1920 年代、1960、70 年代分別有過蓬勃的發展期，結果從 90 年代開始雖然崩壞，但是以 2002 年而言，講談社還是有 1,700 多億日幣（大約五百億台幣）的營業額，小學館也仍然有 1400 多億日幣的營業額。換句話說，他們的出版業還是在一個很高的水平上。台灣從 1988 年成長至今，雖然今天出了問題，但基本上市場仍處於一種少年期，處於一種成長的階段。不能和日本相提並論。我們的問題，

有很大的成分是在一段太短的時間(大約十年)裡，成長得太過急劇。這種急劇，可以解釋為我們想把別人花一百年，甚至兩、三百年累積起來的閱讀資源，集中在這麼短的時間內引入，一定會消化不良。這種現象可以比擬為一種胃潰瘍現象，也就是，大吃特吃，一下子吃壞了，吃撐了，不管是出版者、發行業者、零售業者，甚或讀者，都面臨了這個消化不良的困境。而這個困境，如果衡諸於我們急於為知識、閱讀補課的心理，實在令人不忍苛責為錯誤，而只能稱之為一種誤失。

總之，如果這樣看，那我們就不必為前途太過悲觀。我們正處在關鍵點上，如果我們可以治好這種消化不良、胃潰瘍，那麼未來還有很大的空間可以繼續成長，繼續讓我們由少年階段邁進青年階段等等；當然，萬一治不好，胃潰瘍變成胃癌，那又是另一個問題了。

遠流出版公司董事長王榮文對此提出台灣出版社經營問題的四點建議：

- 一、出版社的核心是智慧財產權，它有四個價值端的活動，即創作端、出版端、流通端、閱讀端，每一端的應得比例究竟多少是值得深思的。
- 二、台灣的圖書市場屬自由經濟的業界慣例，不同於日本的自律性的業界慣例。

三、書不能賣的風險理應由出版社負擔，但出版社跟中盤、書店之間，有關折扣、付款方式及票期等若能在自由經濟體制下，透過自律方式形成業界慣例是比較理想的。

四、銷轉結應該在資訊透明、財產約定清楚等周邊思考很完整的情況下才可以考慮採行。

農學社陳日陞總經理也語重心長地指出，除了新書出版量太多，造成圖書市場消化不良外，他從資本面，商品面及行銷手法來看圖書出版商。就資本面而言：

#### (1) 集團經營趨勢日益明顯

根據新聞局 2003 年出版年鑑所公佈的出版社家數是 6,023 家，然而一年出版四種以上新書的出版商不過 1 仟餘家。若從出版社的資本額來看，過去的出版商大部份屬於小資本經營模式，而今則有呈現集團化現象。從這幾年出版產業的發展趨勢來看，未來如果不走集團化或策略聯盟模式，小資本出版商的生存空間勢必日益狹小。

關於這一點行政院新聞局 2002 年圖書出版產業調查研究報告指出資本額部份，有三成八（38.40%）表示資本額為 100 萬（含）元以下之比例最高；其次是有近二成四（23.8%）表示資本額為 100~500 萬（含）元；再其次則有一成三（13.36%）表示 500~1000 萬（含）元。集團化的部份，有近八成八（87.98%）的受訪公司並非為集團的

相關企業或分公司，僅有一成二(12.02%)的比例是屬於集團之成員。

以上數據母體為 599 家出版社。

## (2) 外資將陸續進入市場

目前除了中資外，其他外資全部允許投資台灣的出版產業。隨著外資（麥格羅希爾、培生、台灣東販、台灣角川、新加坡大眾、樺舍等）的陸續進入台灣出版產業市場，將進一步壓縮本地出版社的生存空間。

就「商品面」而言：

### (1) 新書書種過多，銷售週期大幅縮短

由於新書出版數量過多（一個月平均 3000 餘種），在書店銷售面積固定、有限的情況下，有一部份新書甚至連上架的機會都沒有，即使有幸上了架，也常因為排擠效應導致銷售週期（生命週期）大幅度縮短。

### (2) 情報誌、雜誌、期刊商品增加

在圖書的生命週期大幅度縮短下，許多出版社為求生存乃改弦更張，或乾脆出版各種雜誌、期刊，或將圖書改以雜誌或期刊的方式出版、發行、希望藉以增加上架的機會。

### (3) 多媒體產品暴增

隨著高科技的快速發展，各式各樣的多媒體出版品紛紛出籠，不



僅吸走了出版市場可觀的資金，也改變了過去的讀者結構與閱讀習慣。

就「行銷手法」而言：

#### (1) 低價刺激買氣

近一、二年來由於整體景氣不佳，讀者流失，資訊取得容易，閱讀習慣改變等諸多因素，導致出版社營業業績大幅衰退，書店坪效明顯降低，出版社與書店為求生存，不得已只好採取低價（店銷新書 8 折或 7.5 折，書展場上甚至 6 折、5 折）促銷手段。希望藉此提昇買氣，增加營業額。

#### (2) 超低價庫存書店出現

從 2002 年起市場開始出現 69 元書店後，如今北、中、南各個地方都看得到這種以銷售過期、滯銷庫存書為主的超低價書店。69 元書店的出現，或可有助於減輕出版商的庫存壓力，但卻對於以正常價格銷售的書店造成莫大影響，惡性循環的結果，反而又給出版社帶來一波更嚴重的庫存壓力。

城邦出版集團副董事長蘇拾平認為，當前出版人在從事出版工作時，必須面對十個不確定。

(1) 退書不確定 (2) 存貨價值不確定 (3) 帳款不確定 (4) 銷售不確定 (5) 市場不確定 (6) 讀者不確定 (7) 通路不確定 (8) 兩

岸不確定(9) 盈虧不確定(10) 出版意義不確定。

出版經營要學習擁抱不確定，從不確定中尋找可能性。(蘇拾平，2003) 新學友、錦繡出版公司，光復出版集團的倒閉。金石堂與農學社帳務之爭也突顯出產業結帳制度的問題，另外節節高昇的退書率問題，反映出台灣圖書出版業體質的不良，如何在這不確定環境中尋求生存之道，是圖書出版業當前所面對最嚴肅的課題。

從產業調查研究報告所顯示的數據發現台灣圖書出版業經營這麼不確定，造成的因素大致可以歸納為以下幾點：

(1)群聚效應。大部份的出版社都為了趕時髦及追求新鮮，一窩蜂地搶著出版暢銷書、流行書；群聚效應源起於游牧民族時代人類相互合作求生存的本性。

(2)市場全球化。由於資訊科技發達，網際網路的盛行，大量的國際圖書出版資訊隨時可取得，也隨時可以在網路上完成版權交易或授權發行，因此，台灣圖書出版業引進了大量的外國作品，目的就在能取得同業間的競爭優勢，供過於求的不平衡現象充斥在圖書市場，高退書率就不足為奇。

### (3)數位出版概念與電子書

網路出版正挑戰以往以紙為載體的傳統出版、由於數位化的技術改變了傳統線性的閱讀；跳躍式的閱讀，加上影音的效果，傳統紙本

書正面臨另一波的出版革命。

#### 4.4 發行與通路問題之探討

台灣的出版產業分為上中下游，上游是出版社，中游是中盤、通路經銷商，下游則是書店。一般的出版社不會自行發書。多半將書籍的發行業務轉包委託給專職發行機構。可是行政院新聞局 2002 年圖書出版產業調查研究報告數據發現有越來越多的出版社有兼營銷售通路。在受訪的 503 家出版業者中有 70.78% 有經營銷售通路。這個比例與 1999 年 29%，2000 年 50.28% 有明顯的增加。原因是大部份的經銷商對於其所經銷的書籍愈來愈不能做到令出版社滿意的照顧。再加上幾家主要連鎖書店紛紛成立自己的物流中心時，出版社紛紛親自與大型連鎖書店接洽，不然就靠自己開創自己的經銷通路。另外值得注意的是，出版業從事經營實體書店門市的業者，竟從 1997 的 16.0%，1999 的 16.4%，2000 的 17.68%，快速躍進到現在的 37.57%。

##### 1. 農學社總經理指出當前發行商（中盤）的現況不外乎

###### (1) 業務量大幅度下降、業績日益衰退

雖然出書量並未見減少，但是由於連鎖書店數目逐漸增多、連鎖書店的勢力日益壯大，理所當然產生上游出版社與下游書店之間，尋求直接往來的現象，發行商的業務量因而急速下降，結果自然影響到營業業績。

## (2)發行成本日增，營收入不敷出

由於多年來整體景氣的低迷，連鎖書店頻頻跳過發行商直接找出版社供貨，加上退書率節節升高，又因發行商本身經濟規模不夠大，沒有條件也沒有能力自動化，導致發行費用一天高過一天。在發行成本不降反增，業績不增反降的雙重不利因素下，時下一些發行商正面臨營收「入不敷出」的困境。

## (3)債權確保不易

身為出版品代理者的發行商，從代理發行業務上所獲得的毛利大約在 8%~12% 左右，甚稱「低獲利高風險行業」。當上游的出版商倒閉或下游的書店關門時，總是或多或少會損及到發行商權益。尤其是最近幾年因為景氣的不佳，關門、倒閉的出版商、書店不在少數，發行商求償無門的情形比比皆是，債權的確保不易也是當前發行商最感無助的困境之一。

## 2. 通路商（書店）現況

同樣從「經營面」、「商品面」、「行銷手法」三方面來分析：

就「經營面」而言：

### (1) 單一書店愈來愈不容易生存

近幾年來由於連鎖書店的日益強大，連鎖書店的市場佔有率大幅提高。其次，異業如量販店、超商等也紛紛跨足圖書市場，瓜分掉不少業績，使得單一書店（含傳統書店及 5 家分店以下的書店）的空間益見狹小，更不容易生存。

### (2) 書店漸漸走大型化、綜合或專業化、精緻化路線

近幾年來，書店性質慢慢朝向兩種不同型態分開。一種是愈開面積愈大、裝潢講究豪華，銷售內容琳琅滿目、書種應有盡有，走的是大店化、綜合化（或稱複合化）路線；一種是不講求大，也不強調書種齊全，只銷售某些專業領域的相關圖書，是所謂的專業化、精緻化書店。

### (3) 專業經營將成為存活的關鍵

現今的書店走的是連鎖化趨勢，採傳統經營模式的書店此刻正面臨生死存亡的關鍵，除非盡快改變經營方式，否則必然無法逃避關閉的命運。傳統書店今後想在連鎖書店壓力下存活的唯一辦法，就是「專業經營」，或走「策略聯盟」方式。

從「商品面」而言：

### (1) 商品結構多樣，雜誌佔有率提高

現在的書店已不再單純只銷售圖書、文具，銷售內容日趨多樣

化，諸如影音產品、電腦週邊相關產品也紛紛進入書店銷售。其次，隨著出版型態的改變，雜誌的店頭佔有率也正與日俱增。

## (2) 單品管理將主導經營

諸如「哈利波特」、「乞丐囡仔」等書，單一本書的銷售便可為書店創造可觀的業績，類似這種強調單一書種的促銷方式，正主導著今日書店的經營。

## (3) 商品增加速度遠超過賣場的增加

台灣的書店屬於中小型，平均面積大約在 40 坪（130 平方米）左右，能上架擺放的書種實在有限，平時書架上根本不可能有多餘空間。然而，假設要上架 100 種新書，勢必要對等下架 100 種舊書。台灣一個月新書數量高達 3 千餘種，試問如何上架？商品增加速度遠超過賣場面積的增加，賣場面積永遠不足是當前書店現況之一。

## (4) 低價銷售，影響市場價格結構

最近一、二年，由於營業狀況普遍不佳，許多書店為了有效提高業績，往往不顧一切大打折扣戰。例如排行榜暢銷書以 8.5 折或 8 折促銷；有些書店當週新書甚至以 7.5 折或 7 折的超低價出售。這種採低價促銷的做法，不僅書店本身的獲利降低，同時也會讓出版社或供應商無利可圖，從長遠看必將影響整個圖書市場的價格結構，導致惡性競爭的不良後果，屆時出版商、發行商及書店本身都將蒙受其害，

無一能倖免。

## 4.5 中國大陸圖書出版產業問題探討

### 4.5.1 中國大陸出版專業教育發展概況

中國大陸有 20 多所大專院校開辦了編輯、出版、書籍、裝幀和印刷、發行等專業教育。

(1)編輯教育：1985 年在北京大學、復旦大學和南開大學開這門專業的課程。接著又在在清華大學、中國科學技術大學建立了科技編輯的專業。隨著教育體制的改革，高等院校的文科逐步向實用型轉化，河南大學、四川大學也先後開了編學這門課程。四川省社會科學院、復旦書刊編輯學為的研究方向碩士研究生。

(2)出版管理：以大學層次的成人高等教育為主體。1987 年，南京大學文獻情報系招收了出版管理專業碩士研究生。

(3)圖書發行教育：武漢大學圖書情報學院於 1983 年創建了圖書發行專業教育；培養圖書發行高等專業人才，安徽大學、成都大學、中央文化管理幹部學院和雲南省文化廳職工大學等單位也都設置了圖書發行專業教育課程，培養圖書發行人才。

(4)印刷專業和圖書裝訂都有相關大學院校開設課程訓練培養高級人才。

除了大專和研究所開設相關圖書出版專業教育課程外，在中等專

業技術教育方面，有 20 省、自治區、直轄市相繼建立了 20 多所全日制的出版、印刷、發行的專門學校。從 1980 年開始，大陸政府為提昇圖書出版業人才素質，各省、市、自治區出版局以及全國和地方出版工作者協會紛紛開辦了編輯出版人員的短期培訓班，培訓相關人才。

#### 4.5.2 中國大陸的出版產業概況：

資深出版人吳興文在參觀了第十屆北京國際圖書博覽會後，形容大陸的圖書出版可以用盛況空前來形容，他指出：根據中國大陸官方的統計：2002 年出版 178,880 種圖書（含再版書），比 2001 年成長 12%，實際銷售收入 726.8 億人民幣，利潤 49.3 億人民幣，比上年分別增長 5.5%和 6.5%，已經逐漸成為世界上的出版大國。

而且從剛結束的第十屆北京國際圖書博覽會，可以歸納出三個現象，和台灣地區十幾年前的出版榮景有點類似。加上官方極力推動市場經濟，促使全民走向小康社會的政策之下，實在值得我們關注大陸地區未來的出版發展。

一是暢銷書已經成為出版焦點：江蘇譯林出版社在博覽會上宣布《親歷歷史：希拉里回憶錄》已經銷售 25 萬冊，並且已經買下斯蒂芬·斯皮爾伯格（台譯史蒂芬·史匹柏）和湯姆·漢克斯繼《拯救雷恩大兵》，再度合作與電視刻同名改編的小說《兄弟連》；浙江少年兒童



出版社已銷售達四百六十萬冊的《冒險小虎隊》的延伸產品：《冒險小虎隊—超級成長版》和《女子冒險小虎隊》；而且這些暢銷書的版權買賣，早在博覽會之前就已經完全，只是在現場造勢而已。

二是有關印刷的展台明顯增多：顯示大陸地區的出版品，紙張和印刷品質不斷的提高，愈來愈重視美術設計。有關這一點，隨著近年來台灣地區大量進口大陸地區的圖書，更是令人感受深刻。特別是北京三聯書店、河北教育出版社和山東畫報出版社等，幾乎都已經超過我們的裝幀水準了。

三是逐漸重視專業性的長銷書，例如：廣西師範大學出版社一口氣引進遠流的電影館、高談的音樂文化書系與藝術家的藝術行旅書系。並且早在八月中旬的上海訂貨會，就已經開始造勢。

此外從本屆博覽會，規模龐大、風格鮮明的韓國參展團可以看出，不但從第二屆就開始參展，而且每屆的展台都集中在一起，各個出版社都有各自展區；同時以第十屆為例，根據大陸地區對韓國文化的要求，將帶來的圖書集中在童書、教育、建築等等幾個領域。不像我們雖然展台集中在同一個展覽館，卻各自為政，甚至沒有香港館來得形象鮮明。

雖然我們和韓國人在行事風格上有異，但是假如我們只是像過去各行其是，而且大部分只是授權出版而已，從中國大陸以上三個現象

的發展，很快就會發現：我們從金石堂連鎖書店成立，正式進入商業運作以來，所累積超過二十年的出版資源，很快就會被大陸地區的出版機構消耗殆盡。並且和香港一樣，將來會被逐漸的邊緣化。所以像韓國參展團那麼持久、那麼有系統地從事參與，實在值得借鏡。所以在此建議我們的參展同業，可以先把相同類別出版社的資源整合以後，將韓國參展團的策略運用到與中國大陸的出版合作上，應該是我們今後努力的方向。

#### (1) 中國大陸 2001 年圖書出版種數概況

中國大陸在 2001 年將「新聞出版署」升格為「正部級」的「新聞出版總署」，掌管一切出版政策，將新聞出版的「政、體分離」訂為基本政策，並且開始有「市場經濟」的理念，更成立了「問卷調查」研究機構，將 27 個出版集團每個月的市場發行狀況作完整而有系統的調查研究，進一步的協助這 27 個集團未來發展的優勢與劣勢作整體的分析，並且對未來的整合與分工提出建議。（陳介人，2002）

兩岸出版社都以「華文出版版圖中心」自我期許，大陸與台灣在內之外資出版社都有意前進中國大陸，因此中國大陸一方面拖延出版業的開放時間，另一方面積極設立大型出版集團以培養文化人才。

隨著中國大陸大型出版集團成立，資金雄厚不再是台灣出版社的優勢，國際中文版權買賣情形，不再只是台灣取得國際中文版權轉售

給中國大陸，而是中國大陸的出版業者已更有實力參與爭取國際中文版權。由中國大陸出版總署公佈數字中可發現，中國大陸圖書業者取得國際版權由 1995 年的 1,664 項，2000 年增加至 7,343 項。至於中國大陸輸出台灣的版權由 1999 年的 201 項，2000 年就增加至 450 項。

中國大陸圖書出版種類概況，依據中國大陸新聞出版總署 2002 年發佈圖書年鑑可知，在 2001 年中國大陸出版圖書種數共有 154,526 種與 2000 年比較增加了 7.8%，其中新出版品有 91,416 種，與 2000 年新出版品相比增加 8.5%。依照中國標準書號編號分類中，在 2001 年新出版品中，以「文化、科學、教育、體育」類出版種數最多有 61,174 種，其次為工業技術類有 17,694 種，其他出版種數超過 5,000 以上的尚有文學類有 11,235 種，經濟類 10,460 種，藝術類 9,765 種，政治、法律類有 6,589 種，醫藥衛生類有 6,440 種。《如表 4.4》

表 4.4 中國大陸 2001 年圖書出版種數概況

類別	種數			與上年相比增減(%)		
	合計	新版	再版	合計	新版	再版
<b>(一)使用《中國標準書號》合計</b>	152,287	89,950	62,335	7.8	8.3	7.0
A 馬克思主義、列寧主義、毛澤東思想	259	174	85	9.7	3.6	25.0
B 哲學	1,590	1,173	417	8.8	7.1	13.9
C 社會科學總論	1,812	1,424	388	4.7	-1.2	34.3
D 政治、法律	6,589	5,006	1,583	19.6	22.0	12.6
E 軍事	446	390	56	4.9	4.6	7.7
F 經濟	10,460	7,708	2,750	14.9	14.2	16.8
G 文化、科學、教育、體育	61,174	27,536	33,638	4.5	7.6	2.2
H 語言、文字	7,103	3,926	3,177	12.7	7.1	20.6
I 文學	11,235	8,718	2,517	4.5	7.7	-5.5
J 藝術	9,765	6,672	3,093	28.9	23.8	41.4
K 歷史、地理	4,878	4,075	803	10.8	10.6	11.8
N 自然科學總論	893	571	322	-3.6	-8.5	6.6
O 數理科學、化學	2,673	1,283	1,390	5.7	3.0	8.3
P 天文學、地球科學	558	488	70	-11.4	-12.4	-4.1
Q 生物科學	560	359	201	8.9	9.8	7.5
R 醫藥衛生	6,440	4,074	2,366	1.8	-0.1	5.2
S 農業科學	3,281	2,043	1,238	-3.0	-7.6	5.5
T 工業技術	17,694	10,793	6,901	8.8	6.6	12.3
U 交通運輸	1,414	813	601	21.8	14.7	33.0
V 航空、航天	111	101	10	23.3	26.3	0.0
X 環境科學	502	339	163	25.5	8.7	85.2
Z 綜合性圖書	2,850	2,284	566	-6.3	-5.2	-10.4
<b>(二)不使用《中國標準書號》合計</b>	2,239	1,466	773	7.4	22.3	-12.8
<b>圖書總計</b>	154,526	91,416	63,110	7.8	8.5	6.7

資料來源：新聞出版總署計畫財務司「中國新聞出版統計資料彙總」，  
2002 年。

## (2) 中國大陸 2001 年圖書出版印數概況

中國大陸圖書出版印數，在 2001 年總印數有 63.1 億冊，主要為「文化、科學、教育、體育」類有 52.1 億冊，其次為藝術有 2.48 億冊，工業技術類有 1.24 億冊，文學類有 1.23 億冊。

將 2001 年與 2000 年進行比較，可以發現相比比例成長最高的種類是藝術類（149.1%）；其次分別為「政治、法律」（35.4%）、數理科學及化學（20.1%）、哲學（19.5%）。

而 2001 年出版印數較 2000 年減少的類別，以「馬克主義、列寧主義、毛澤東思想」減少 38.2% 為最多；其次是農業科學減少 27.7%；再其次，則是不使用中國標準書號部份減少 16.6%。《詳如表 4.5》

## (3) 中國大陸 2001 年圖書總銷售

中國大陸 2001 年圖書銷售總金額為 906.77 億人民幣，較 2000 年成長了 9.19%，總銷售冊數為 156.12 億冊，卻比 2000 年衰退了 1.22%，代表平均每本書售價提高。

2001 年，各類圖書銷售比重，不論以銷售冊數或銷售金額而言皆以課本類及文化、教育類分佔一、二名，可能與此兩類圖書之必須購買性及受重視性有關。

2001 年在哲學、社會科學類之出版冊數（36.33%）及銷售金額（32.81%）成長比例皆高於其他類別；其次則是少兒讀物類在銷售冊

數（14.71%）與銷售金額（21.97%）亦皆成正向成長。

由此可知，中國大陸 2001 年不僅在哲學、社會科學類的圖書出版及銷售有顯著成效，一般民眾對少年、兒童的知識文化教育亦逐漸重視。《如表 4.6》

表 4.5 中國大陸 2001 年圖書出版印數概況

類 別	2001 年圖書總印數(萬冊、張)				與 2000 相比增減(%)	
	合計	新版	再版	租型	合計	租型
<b>(一)使用《中國標準書號》合計</b>	327,278	141,826	268,937	216,515	0.7	1.7
A 馬克思主義、列寧主義、毛澤東思想	328	128	200	-	-38.2	-100
B 哲學	1,313	873	440	-	19.5	-
C 社會科學總論	1,201	819	382	-	-4.0	-
D 政治、法律	10,124	7,087	2,756	281	35.4	192.7
E 軍事	307	270	37	-	-3.5	-
F 經濟	8,848	6,311	2,533	4	0.1	-87.1
G 文化、科學、教育、體育	520,930	89,572	227,215	204,143	-3.5	-2.5
H 語言、文字	11,722	4,035	7,685	2	16.4	-
I 文學	12,291	8,475	3,816	-	16.0	-100.0
J 藝術	24,837	5,435	7,758	11,644	149.1	236.0
K 歷史、地理	4,134	2,566	1,138	430	16.0	696.3
N 自然科學總論	3,927	569	3,358	-	1.1	-
O 數理科學、化學	3,138	1,135	2,003	-	20.1	-
P 天文學、地球科學	198	162	36	-	5.3	-
Q 生物科學	301	161	140	-	0.7	-
R 醫藥衛生	5,282	3,102	2,180	-	13.9	-
S 農業科學	2,040	1,143	897	-	-27.7	-
T 工業技術	12,354	7,352	4,991	11	12.2	1000.0
U 交通運輸	1,192	788	404	-	3.4	-
V 航空、航天	41	39	2	-	7.9	-
X 環境科學	271	147	124	-	8.0	-
Z 綜合性圖書	2,499	1,657	842	-	-6.9	-
<b>(二)不使用《中國標準書號》合計</b>	3,741	2,103	1,728	-	-16.6	-100
<b>圖書總計</b>	631,019	143,839	270,665	216,515	0.60	1.7

- 註：1. 資料來源為新聞出版總署計畫財務司「中國新聞出版統計資料彙編」，2002 年  
 2. 「租型」指只統直接出「母版」（或底片）的冊數，未統計印刷冊數。  
 3 「-」表原資料空格。

表 4.6 中國大陸 2001 年圖書總銷售 單位：萬冊、萬元人民幣

類別	2001 年		與 2000 相比增減(%)		2001 年比重(%)	
	冊數	金額	冊數	金額	冊數	金額
哲學、社會科學類	56,519	633,305	36.33	32.81	3.62	6.98
文化、教育類	434,594	2,308,753	-7.69	8.78	27.84	25.46
文學、藝術類	45,713	496,486	-0.83	10.47	2.93	5.48
自然科學、技術類	57,048	740,515	7.00	10.15	3.65	8.17
少兒讀物類	58,137	344,260	14.71	21.97	3.72	3.80
大中專教材類	42,477	534,856	-1.37	12.66	2.72	5.90
課本類	840,506	3,812,353	-1.57	4.06	53.84	42.04
圖片類	6,700	46,553	-9.72	4.87	0.43	0.51
其他出版物	19,464	150,577	42.83	27.12	1.25	1.66
總計	1,561,158	9,067,658	-1.22	9.19	100.0	100.0

資料來源：中國出版工作者協會「中國新聞出版統計資料彙編」，2002 年



## 第五章 圖書出版業發展趨勢

### 5.1 知識經濟與出版

二十一世紀是知識經濟的時代，知識經濟代表人類對經濟活動有了一種新的體認，也就是說社會對於經濟價值的創造，主要依賴的是知識之創造與應用，此點與過去人們每每以土地、原料、資金、機器設備等為價值創造或生產力來源等大異其趣。在知識經濟的社會裡，知識是經濟發展的關鍵因素和內在動力。知識既包含自然科學和技術的知識，也包含人文社會和一般的知識。知識經濟的發展是這兩類知識互動作用的結果。掌握知識的人主要是腦力勞動者而非體力勞動者。這種人不僅是科技人也是文化人，只有掌握知識的人才能把有限的知識變成無窮的財富，也才能不斷地把社會推動向前。

知識經濟時代的到來，引發了全球性的出版革命，這場全球性的出版革命是由於資訊高科技的發展，所帶動的經濟全球化的大趨勢而出現。經濟的訊息化、全球化深刻地影響了台灣的出版生態環境。其較特出的趨勢主要有（1）高、新科技廣泛應用於出版，使得出版已成了中間省略工業，只有作者與讀者間之互動關係。（2）產業特質及結構作了重大改變，出版日趨兩極化，只有大型及小型出版社方能存活，中型出版社由於無法適應環境的變遷，而走向被淘汰的命運。

(3) 藉由網際網路之開放，及通過入世之活動，經貿市場日益國際化、全球化。(4) 兩岸關係最後勢必鬆綁，彼此間應保持既競爭又合作之姿，加強國際交流及互動。(台灣與大陸圖書出版交流研討會，2002)

「知識經濟」是指一個創造、學習並傳播知識的經濟，是一個企業、組織、個人以及社區把知識作更為有效之運用，以使經濟與社會能做更進一步發展的經濟 (Dahlman, Carl and Andersson, 2001)。

「知識經濟」可以說是「知識」與「經濟」的複合體，透過知識我們可以創造一個無限的經濟資產，這種經濟資產影響層面甚為廣博，就社會面言，它可以影響到個人、家庭、團體、企業、國家及整個人類社會，就知識面言，知識就是力量，知識可以創造財富，促進經濟的發展，就經濟面言；它打破了過去以土地、黃金、石油原料、建築，以及各種有形的資源才是資產的觀念，就人力結構言；只要有知識，不需再依賴勞動力，人們一樣可以創造財富；就科技言，只有不斷地創造知識，才能居於不敗之地，帶領人類更上一層樓(曾志朗，2001)。

### 1.造成知識經濟的因素

在 20 世紀 90 年代中「知識經濟」此一名詞即已出現，造成此名詞出現的時代背景大致是下列四大因素：

#### (1) 貿易的自由化與全球化

1995 年元月 WTO 組織正式成立後，全球掀起了貿易自由化的熱潮，在這股熱潮下帶動了全球性的整合分工模式，全球各國可以根據自己的比較優勢，爭取自己的比較利益，自行生產產品價值鏈的某一部份產品或是零件。自由化也使得生產要素、法令、金融服務等更形全球化，各國為了提昇自我競爭能力，紛紛不停地創新、創新的原動力來自知識，知識因而成為提昇國際競爭力最主要的來源。

## (2) 產品需求的多元化及個性化

近半世紀以來，全世界並無大型的戰爭及災變，各國都在致力於經濟發展，戰後嬰兒潮的這一代在父母的努力及安適的環境下累積了甚多財富，消費能力大為提昇，在強調個性化消費的前提下，所追求的不再是價廉物美的單一化、標準化、低層次產品；相對地，人們所追逐的高層次的高感性 (Hi-Touch) 產品而不再是高科技 (Hi-Tech) 及無科技 (Non-Tech) 的低感性或無感性的產品，圖書出版是兼具文化與商業的產業，在此趨勢下，也將會朝向出版種類愈來愈多元化，個性化。專業經營將會是圖書出版的重要策略，出版不僅為大眾服務，也能為少部份專門的讀者服務 (行政院，2003)。

## (3) 資訊及通訊網路的快速發展

近數十年來資訊、通訊及網路科技的快速發展，使得很多的企業都開始了 e 化，e 化的發展也使得製造業的生產更能符合多樣化、顧

客化；e化的發展也使得服務業的經營突破了過去產品無法儲存、無法傳遞、生產與消費必須同時同地進行等的限制。e化的發展使得服務業可以在滿足顧客特殊需要的同時，也可從事大量生產，大大地擴大了服務業產品市場的規模，減低生產成本，增加企業獲利的機會。圖書出版業也隨著電腦的普及與e化的趨勢，將會作適當的調整，讀者的閱讀習慣也將逐漸改變，光碟、電子書、有聲書的加速成長，將會成為威脅傳統紙本圖書。2002年圖書出版產業調查顯示2002年圖書產業中電子書所佔比例為12.31%。此次調查有32.80%的受訪者表示，圖書出版的未來將朝向「數位化經營」。「資料庫管理」是未來出版社的核心競爭力所在，累積每年圖書資料庫，將其數位化，可利用這些資料與學校相關課程做連程，並教導老師與學生運用這些資料；將出版業歷年來累積的客戶資料，進行讀者分類，成立分類圖書讀書會，每一類圖書主編都可以在網路上成立不同主題的討論室、讀者群，如此就近可以主動告知讀者新書消息，也可以與讀者建立閱讀心得交換。

目前全力從事電子出版的出版社並不多，但數位化卻早已漸漸進入到每個出版社的作業中，從打字、編輯、排版到印刷，很多出版的環節其實早就已經數位化，只是在面對電子出版這件事時，除了技術的問題，出版社要面對的最大問題其實是在於人們閱讀習慣的能否改

變及數位著作權的問題，但只要時機一但成熟，電子書市場的發展可能會非常的迅速，可是在此之前，出版社要做的最重要的工作，就是為過去、現在及未來的智慧財產建立起完整的資料庫，以便日後可以作各種形式的加值，目前已經有許多公司早已經開始注意到這個問題，遠流出版社的智慧藏就是一個最好的例子。（行政院，2003）

#### (4) 新、高科技的持續創新

近年來新、高科技的研究瓶頸陸續得以破解，生化、醫療，以及資訊科技等新產品時時推陳出新，這些新科技在獲得智慧財產權後，幾乎立即能獲致鉅額財富。知識工作者在結合新科技、知識、管理及創業精神後，將能夠快速地創新生產方法與新產品，並得以創出新財富。

## 2. 知識經濟的主角—知識工作者

在知識經濟下，知識的運用必須和工作本身具有密切相關。具體言之，知識工作者就是有能力將知識直接運用於工作上的人。知識工作者能夠以極大的自主性從事某種完整任務之達成，換言之，就知識工作者而言，個人、知識與工作是三位一體的。知識工作者除了上述特徵，他們還需具有下列特性（許士軍，2001）：

- (1) 不願受到組織限制，並且還希望組織能配合他們的需要。
- (2) 樂在工作、享受自我，滿足和快樂是他們工作的動力和源泉。

(3) 工作績效由市場或顧客決定而非上級主管所能掌握。

(4) 必須時時自我學習新的知識與能力，才能永保創新與價值。

### 3. 出版人是知識工作者

出版品是人類表達思想、傳播訊息、普及知識、累積文化、豐富生活、促進社會進步的重要工具。日本「現代出版學」一書記載著：「迄今為止，圖書一直發揮著積累、繼承、傳達、普及以及發展人類文化的基本作用」。(袁亮，1997)在其主編之出版學概論中指出，出版品具有六大功能：(1)宣傳思想功能；(2)教育群眾；(3)傳播知識；(4)交流訊息；(5)表現藝術；(6)積累文化。出版者透過選題、蒐集情報、編輯企畫、洽談作者、審稿、版面設計、行銷企畫、印刷裝訂、通路安排等作業產出各式載體的圖書。出版人是最有能力將知識直接運用於工作的人。換言之，出版人是知識工作者，出版產業是知識經濟時代下最眩人的產業。知識經濟是 21 世紀的主流趨勢；圖書出版產業如何順應趨勢，更是當下必須面對的課題。知識經濟的產業特質具有極大、極小的特性，根據 2002 年行政院公佈的產業調查有關人力分析的調查數據顯示，台灣的圖書出版業 10 人以下的公司佔有七成 (69.58%) 最多，2001 年受訪的 1,247 家圖書出版業中高達 85.2% 的公司人數未滿 10 人。因此，台灣圖書出版產業大都屬於小型公司，且多少反應了出版社兼職人員逐年增加的趨勢。所以有這樣的現象產

生，主要是為了提昇工作的效率及降低固定成本，事實上目前有很多出版社都不再高薪請資深的編輯，而是採外包的方式進行公司業務，但在這樣的轉變中，衍生的另一個問題是，如何掌控外雇人員的品質，目前多半的方式還是借重於編輯個人經驗和交友範圍的相互介紹，但未來類似人力派遣的人力資源服務公司，將能為出版社的人力資源做出一定程度的貢獻。（行政院，2003）。知識經濟的時代裡，知識程度就業就愈容易，圖書出版業是知識工作的產業，面對這一趨勢，在人力培訓與再教育的經營目標亦成了重點項目。

## 5.2 圖書出版業未來發展趨勢

武富義夫在 1994 亞洲出版研討會中指出：日本大約在 1970 年圖書出版業開始朝向商業主義的方向發展，為了改善銷售的情況，出版業界因而採取了多個因應的方案；在封面設計上進行突破，如何能吸引顧客，如何讓讀者一眼就喜歡。另外在海報與傳媒方面也作了極大的改變；這種類似推銷化妝品的方式用了極大的改變；這種類似推銷化妝品的方式有在書刊推銷上，引起一些批評。隨著社會的變遷，讀者（顧客）價值觀的改變，將圖書當作是一般商品的推廣策略似乎已是時代的趨勢。「只要是暢銷書，便是好書」的推銷話術，已成為圖書出版商業化的業者追求的標準。文化評論家南方朔（1996）在〈閱讀習慣和出版形態分析〉一文中指出：書籍出版品的商品性格日漸增

強，書籍成為台灣最後一個走向資本主義的市場。出版商品化的走向使出版市場日趨多元化，圖書零售市場面臨空前的競爭與轉變。金石堂自 1983 年成立第一家複合式經營書店，爆發了圖書零售市場通路革命。揭開了不同經營訴求競爭者進入競爭的序幕。根據行政院新聞局所作 2002 年圖書出版產業量化及質化的分析、歸納，整理出下列圖書出版業未來發展之趨勢。

#### 1. 出版業將直接接觸書店業者與讀者

長久以來台灣圖書產業產銷機制的的不合理，退書率亦節節高昇，出版業逐漸對行之多年的總經銷或代理的發行通路失去信心；根據中華徵信所作的產業調查報告：出版業者未兼營通路的比例由 2000 年的 49.72%，下降至 2002 年的 29.22%；從這數據顯示出版業者的經營策略已作了大幅修正。出版商自營書店都改變了傳統書店的經營策略，除了講求閱讀空間的氣氛，更朝多元化的方式發展，以期能更接近讀者。

行銷通路是圖書出版業者經營台灣市場的第三重要關鍵成功因素，整合出版與行銷通路，提高本身的競爭力，整合出版業及行銷通路業的資源，在未來是必須的趨勢，整合出版不再單是一本書，而是包含這本書延伸至行銷通路的一切行動，整合行銷就是將所有的資源做整合。例如：2002 年「魔戒」的成功，也讓週邊的商品紅到發燒、



幾米、哈利波特也是如此，整合行銷是將所有的資源共同銷售，創造最大的利益。此外透過網路書店或是各種通路，持續不斷的開發新的銷售管道，以確保產品的暢通性。除原本就已經有自己門市的商務、聯經、三民、正中等，又見城邦、爾雅、林鬱等出版社不是成立門市就是極力加強門市的空間品質和服務，除了門市之外，各出版社也積極發展各種特販通路，如各種生機飲食的書籍都會利用生機飲食業者的通路銷售、兒童書籍也會與兒童用品搭售...，目的就是務必要透過各種管道將所出版的書直接與讀者接觸。

## 2. 學校相關用書和考試用書市場會愈來愈多

根據 2003 年的產業調查顯示，教科書和考試用書無論在銷售冊數或銷售金額都位居第一名，教科書開放與教改的帶動下許多相關的書種也跟著活絡，預期未來將會有更多的圖書出版社投入教科書的出版或發行，目前的教育制度，讓學生的課業壓力很大，因此與補教業或教學內容相關的書本銷售將會有所成長，非教科書的出版社為了生存亦可能加入競爭，搶食這塊市場。

## 3. 出版方向將以與讀者需求為導向

出版是兼具文化與商業的產業，隨著市場生態與需求，大部份出版社的出版方向與選題都配合消費者（讀者）的喜好導向，逐漸放棄追求理想與典藏價值。高度的流行性質已喪失了創作的精神，追求暢

銷書，打造暢銷書成為出版業者的目標。台灣的出版市場不大，出版社太多，激烈的競爭使得出版產業需要制定產品繁衍策略。做生意有時候靠本事，有時候靠運氣。愈是不確定的環境，愈是須要承認運氣的存在。出版業的經營者沒辦法預估那一本書會暢銷，因此最重要的策略就是不斷地出書，可能出了三十本書，只要其中一本為暢銷書，他就賺錢了；其他的書不暢銷也沒有賠很多錢。穩定的營運架構配合環境不斷產生的流行產品，成為現代出版企業經營的兩個輪迴（吳思華，2000）。

目前受限於生存環境的壓迫，大部分的出版社已經不再是由作者或編輯個人的喜好領導出版方向，而是由讀者的口味領導出版方向。「了解市場需求，以讀者為導向」是未來圖書出版業者經營台灣市場的成功關鍵因素（KSF），「研發和創意的能力」會是未來出版業的核心競爭力所在，以及出版社必須觀察市場的需求，然後由公司自行設立主題、企劃與編輯來創作。目前市面上已經有很多書的誕生都是由企劃編輯配合讀者胃口企劃出來，再由文字工作者依大綱收集資料而成，這類具高度流行性質的工具書，嚴格說來並不能算是創作的一種，但卻能得到不少讀者的青睞，這也是何以一本暢銷書誕生後，就有一堆跟風的出版品出現的原因，也因為這個原因，未來對於讀者閱讀行為的調查將日顯重要。

#### 4.資金需求愈來愈高，同業或異業結盟成為趨勢

面對市場全球化的趨勢，再加上技術數位化，資訊網路化，市場生態快速變遷，尤其是解嚴後台灣出版業為了拓展市場有不少業者紛紛前往大陸成立工作室，希望能在大陸出版市場全面開放後，搶得先機。可是台灣的出版社大部份是個人獨資或家族企業形式，資本太小，為了尋求外來的資金挹注，財務和管理制度上作了很大的改變，出版集團的形成，結合同業或異業結盟成了最便捷的成功方式。

#### 5.外包策略與權宜雇用風盛行；出版教育漸受重視

目前台灣的整體經濟環境呈現衰退，產業外移，失業率不斷上昇，可是圖書出版業每年的出版種數仍然有四萬餘種；新書投入市場的速度，早已超過書店的容納能力，陳列時間不斷縮短，大量新書尚未獲得與讀者接觸機會，便已下架，退書率居高不下。

出版業為了因應日益惡化的出版環境，只有從降低固定成本著手。從2002年的產業調查報告的數據顯示：出版社員工逐年減少，不再高薪請資編輯，相對地將傳統的編輯、美工交由外包工作室，或權宜雇用臨時人員，論件計酬，論時計酬。因此，未來人力派遣公司將會做成一定程度的貢獻。

受到科技的衝擊，出版業這幾年來產生了巨大的變革，從創作到編輯，乃至於設計、輸出、印刷，與日後的資料保存與再利用，面對

全新的挑戰，人才的養成也就非常重要了，尤其在政府大力推動挑戰 2008 創意文化產業的政策帶動下，數位出版已成為必然發展的重要工作，資料數位化的技術已經成熟，出版社不是要面對要不要電子化的問題，而是如何將出版社的智慧財產數位化並加以保存，以奠定將來能否將資料增值利用。如何培養數位化的出版人才，如何推廣出版教育，都是日後出版業面臨的重點工作。

## 6. 差異化提昇優勢

建立獨樹一格的品類，將是獲取競爭優勢的必然手段。也是成關鍵的成功因素（KSF）。1993 年成立的大樹文化出版社就是一個推翻台灣出版界行銷規律，獨樹自己的品類成功的例子。大樹文化成立出版社之初成員僅二人，以自然生態中樹、鳥、花、昆蟲為題材，出版了《台灣賞樹情報》《台灣野花 365 天》《台灣賞鳥地圖》《貓咪博物學》《流浪狗之歌》等自然生態系列圖書，雖未全力促銷，卻仍登上誠品年度暢銷書排行榜，並亦獲得開卷、讀書人十大排行榜。唯有建立品類形象，讓出版社具有市場性與長銷性，才能吸引投資，而品類建立的基礎就是品質，這也顯示未來出版品質將愈來愈高，才能在市場生存。

## 第六章 圖書出版業產業分析與發展策略

產業分析是經過一連串的推導過程，其目的在釐清企業競爭環境各項經濟變數的因果關係，導出優勝劣敗的策略。

產業分析的目的：

- 一、分析產業競爭的情形，進而瞭解潛在的利潤。
- 二、分析產業的兩項 KSF，關鍵成功因素，關鍵存活因素再擬定策略定位、差異化和競爭態勢。

換言之，產業分析的目的就在於確認產業特色所構成的競爭生態，根據產業的特色，分析不同產業特色對利潤的影響，再據以形成企業的策略（湯明哲，2003）

### 6.1 波特的五力模型（Porter's Five Force Model）

哈佛大學的波特教授，將產業結構的因素，以及產業的基本狀況加以簡化，推出五種競爭力模型（如圖 2.2），波特的五力模型主要是在預測一個產業的競爭狀況和潛在利潤及影響產業結構的元素。（如表 6.1）

表 6.1 影響產業結構的元素

進入障礙	供應商議價力	替代品威脅	購買者議價力	競爭強度
一、規模經濟 二、產品差異 三、資金需求 四、移轉成本 五、取得配銷通路 六、絕對成本優勢(獨家產品技術、學習曲線、取得必要條件) 七、政策 八、預期報得	一、供應項目的差異性 二、產業內供應商與企業的移轉成本 三、所供應項目是否有替代品存在 四、供應商的集中程度 五、採購量供應商的严重程度 六、產業內總採購量與成本關係 七、供應項目對成本或差異化的影響 八、向下整合與向上整合對產業內企業的影響	一、替代品的相對價格 二、移轉成本 三、客戶使用替代品的傾向	一、議價力量 1. 購買者集中程度和企業的集中程度 2. 購買數量 3. 相對轉換成本 4. 購買者資訊量 5. 購買者向上整合能力 6. 替代品 7. 產品對買者的重要性 二、價格敏感度 1. 價格/總採購量 2. 產品差異 3. 品質認同 4. 品質/效能的影響 5. 購買者利潤 6. 決策者的動向。	一、產業成長 二、固定成本/附加價值 三、間歇性產能過剩 四、產品差異化 五、品牌認同 六、移轉成本 七、集中與平衡程度 八、資訊複雜度 九、競爭者差異性 十、企業的利益關係 十一、退出障礙

資料來源：M.E. Porter, “Competitive Starategy：Techniques for Analyzing Industries and Competitors”, NY：Free Press, 1980.

產業的潛在利潤（Potential profit）受到五種競爭力的影響：

第一 是購買者的交涉能力。購買者的談判籌碼強，供應商的利潤較小；向後垂直整合的可能性高，產業的廠商會遭受到比較大的競爭壓力。

第二 是供應者的交涉能力。供應商是否有能力向前垂直整合，進入生產者的產業。

第三 廠商必須要和它的替代品競爭。

第四 提防潛在競爭者的進入。也就是「新加入者」，它們所面臨的威脅，要看當時的進入障礙，及原有競爭者的反應。

第五 現在產業其它廠商的競爭。通常面對競爭者的壓力時，通常會採用價格競爭，促銷戰，提昇顧客服務或產品保證，以期能脫穎而出。影響同業的互相抗爭的因素包括：競爭者數量眾多或對手旗鼓相當，產業成長緩慢，固定或倉儲成本高，缺乏差異性或移轉成本。

利用波特的五力分析模型，找出影響競爭的關鍵因素，再釐清彼此間的因果關係，來了解圖書出版產業的競爭生態，這是由外而內的策略分析。

政府法令、社會價值觀及圖書出版產業環境快速的變遷，國人的生活習慣，消費形態亦隨之產生了改變；本研究試圖以波特的五力分析架

構，利用 2002 產業研究的市場調查相關數據歸納分析，探討台灣圖書出版產業的結構與特性，據此擬定台灣圖書出版發展策略。分析架構及相關構面如圖（6.1）。

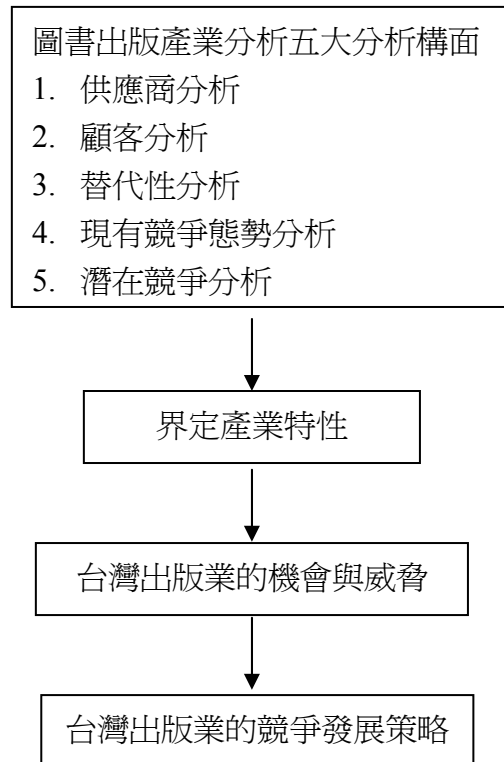


圖 6.1 圖書出版產業五力分析

### 6.1.1 商品供應面分析

根據行政院新聞局發行之 2003 年出版年鑑 2002 年圖書出版業出版社家數有 6023 家，圖書出版數 43,035 種，2002 年產業調查，國家圖書館國際標準書號中心提供之合格名單共計 2,385 家，申請四種以上 ISBN 的 1,058 家，申請四種以下的出版社有 1,327 家，2002 年台灣有 38,581



種類新書，本研究採用 2002 年產業調查之數據。如果以台灣 2,300 萬人口來平均，每 9,644 人就可以有一家出版社，從這個數據可以發現台灣地區的圖書出版業競爭非常激烈。面對中下游經銷商或連鎖書店而言上游出版商可以說沒有議價能力。因此，出版社兼營通路的情況是逐年增加；傳統市場通路的限制亦逐漸寬鬆，過去憑著高議價能力的優勢，隨著時代變遷，亦逐漸失去昔日之光彩。

### 6.1.2 顧客面的分析

由於國民所得提升及消費行為的轉變，讀者購買書籍及其他相關商品所著重之品質焦點，由早先之「出版品品質」轉為著重於購買的「出版品魅力品質」。讀者重視的不僅是需求的滿足，更著重於「需求被滿足的過程是否愉悅」。另外一個重要因素是價格，目前大陸的圖書已可以在市面上銷售，其價格比本土的產品低很多，因此，本地的出版社如果不能思考如何降低成本，將來面對大陸圖書的競爭將會失去競爭優勢。

### 6.1.3 替代性分析

#### 第一、產業替代性

目前網路書店逐漸增加，由於可以網上閱讀或直接向國外書店訂購，形成一定程度的替代性，租書連鎖店提供休閒娛樂性的書籍，對消費者而言可以選擇租賃取代購買，但影響不太。

## 第二、書籍的特有性

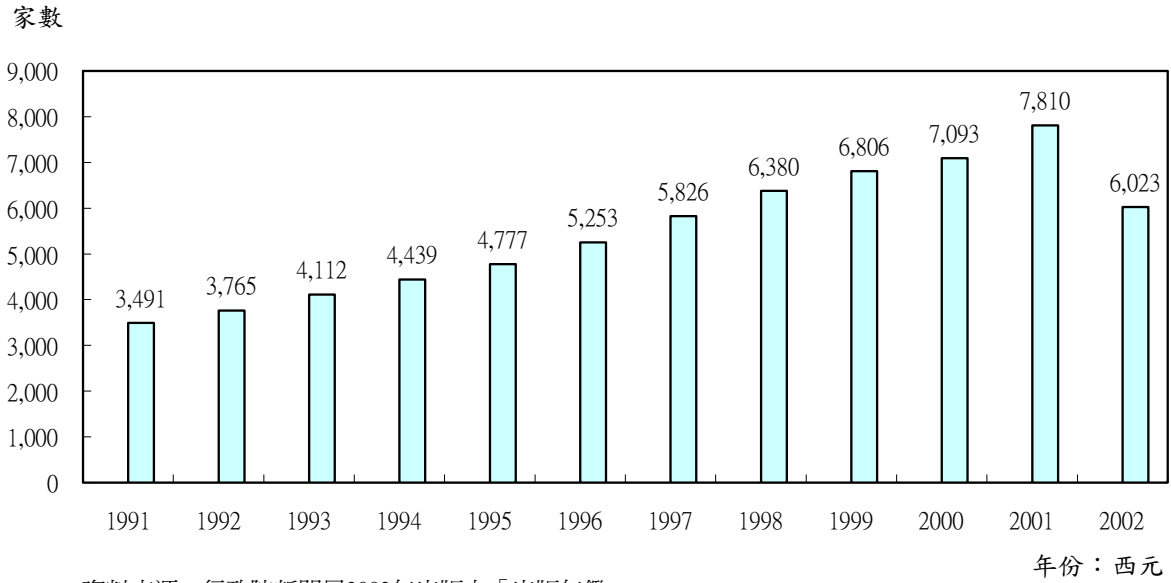
每一本圖書均具有強烈的獨創性與不可替代性，就短期來說似乎無法找到特定圖書的替代品。但資訊與網路的發達與普遍，數位出版亦逐漸在政府的文化創意政策的推動下，將來「網路出版」是否會取代實體出版，值得探討與研究。然而，未來的趨勢如何是另外的議題，但是圖書出版業必須重新思考價值鏈的重點，重新定義「消費價值」，更須賦予實體圖書額外的「附加價值功能」，如此才能追求產業的永續經營與發展。

### 6.1.4 產業現行競爭態勢分析

#### 第一、競爭家數與圖書種數分析

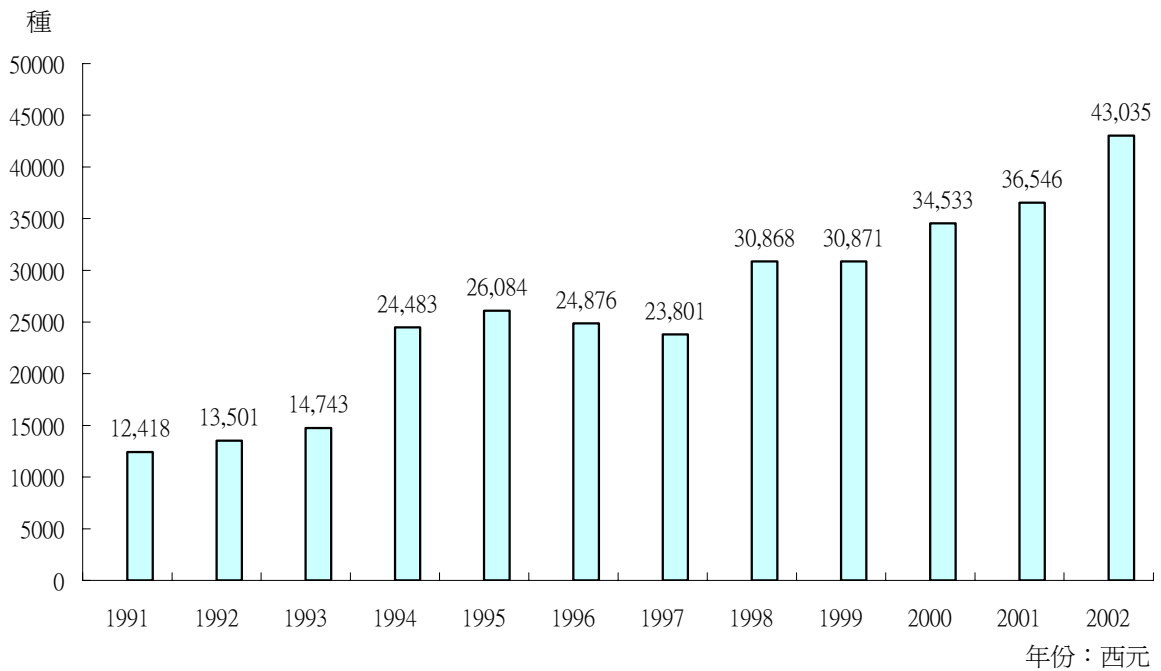
以行政院新局 2003 年出版年鑑圖書出版家數，圖書出版種數，統計結果如（圖 6.2），（圖 6.3）所示。從統計數據可看出出版社家數與種數的成長遠高於圖書產業市場的成長率（見表 6.2），可見市場競爭激烈程度。

圖6.2台灣地區1991~2001年圖書出版社家數



資料來源：行政院新聞局2002年出版之「出版年鑑」

圖6.3台灣地區1991~2001年圖書出版數



註：1.資料來源為行政院新聞局2002年出版之「出版年鑑」  
 2.自1994年起，所統計之種數以ISBN申請總數計

## 第二、市場集中度分析

根據行政院 2002 年產業調查推估 2002 年圖書出版產值 430.23 億；各家營業額以 500 萬元及以下（42.94%）為最多平均每家營收 4,066.67 萬元。如（表 6.2）。如果以「民國九十年工商普查初步統計」之書籍出版業營收資料相比，兩者之統計資料相差不多，以 100 萬以上未滿 500 萬為多。顯示市場集中度低，沒有一家圖書出版社可左右市場的競爭態勢，因此，易造成激烈的競爭。

表 6.2 圖書總銷售營業額（n=503）

範圍 \ 年份	1999 年圖書總銷售額		2002 年圖書總銷售額	
500 萬元及以下	126 家	34.81%	216 家	42.94%
500~1,000 萬元	44 家	12.15%	75 家	14.91%
1,000 萬~2,000 萬元	48 家	13.26%	65 家	12.92%
2,000 萬~4,000 萬元	22 家	6.08%	48 家	9.54%
4,000 萬~6,000 萬元	14 家	3.87%	17 家	3.38%
6000 萬~8000 萬元	6 家	1.66%	7 家	1.39%
8000 萬元~1 億元	3 家	0.83%	6 家	1.19%
1~2 億元	10 家	2.76%	18 家	3.58%
2 億元以上	18 家	4.97%	19 家	3.78%
贈閱	5 家	1.38%	0 家	0.00%
未填答	39 家	10.77%	32 家	6.36%
停業	27 家	7.46%	0 家	0.00%
平均營業額	3452.90 萬元		4066.46 萬元	

## 第三、退出障礙分析

由於圖書出版產業上、中、下游的通路模式產生了信任的危機，因

此，有越來越多的出版社建立自營的通路，包括連鎖書店。連鎖書店坪數平均都在兩百坪左右，相對於傳統小坪數的書店而言，投入的成本及租金均高出甚多，因此，連鎖書店的退出障礙高於傳統的書店。商圈衰退或新競爭者進入時，固定成本高的不會輕易退出市場，使市場競爭程度提高。所謂「退出障礙」指的是當公司獲利不佳甚或虧損時，仍讓公司留在市場繼續競爭的一些經濟策略、心理性因素。主要的退出障礙有：專業資產、固定退出成本、相互間的策略關係、心理障礙、政府及社會限制。

行政院 2002 年產業調查公司登記資本額，599 家受訪公司有 38.40% 登記資本額在 100 萬元（含）以下，之比例最高，其次 23.87% 登記資本額為 100~500 萬（含）元。統計資料如（表 6.3）。資金來源部份有高達八成二（81.97%）表示屬於個人投資，如（表 6.4），從這個調查統計數據顯示，當遇到不景氣或市場商圈衰退時，因為投入資金不多，且多屬個人行為，因此，沒有退出障礙，這個事實也顯示出版社從 1991 年起十年內成長達 123% 的原因。

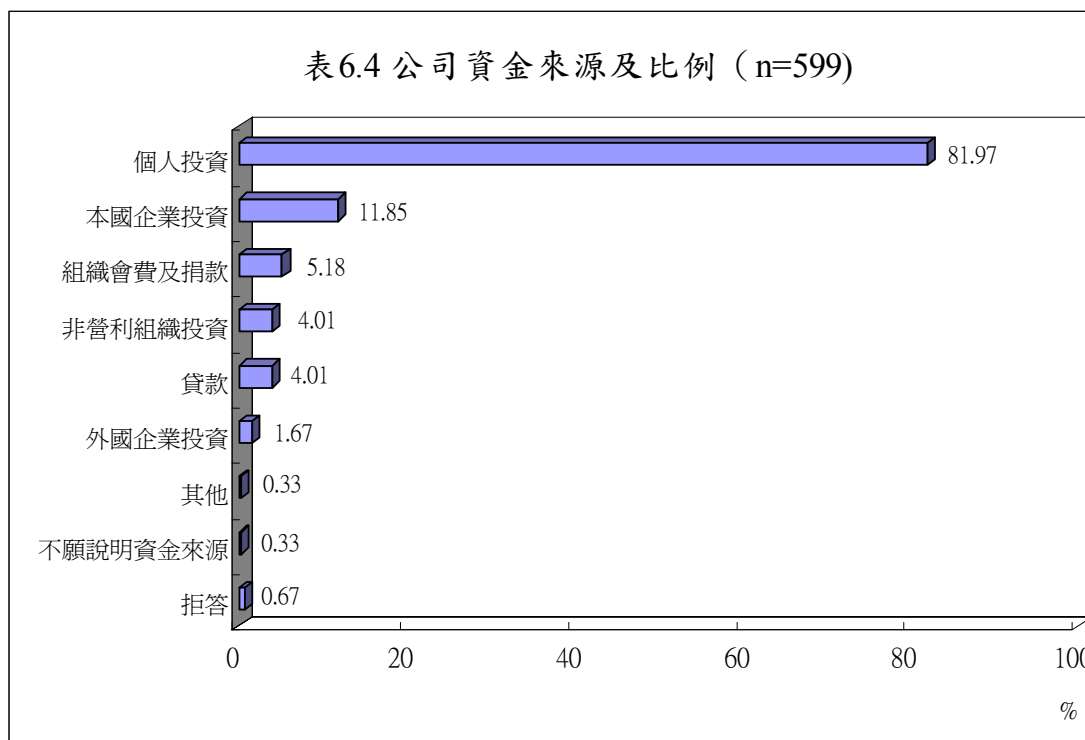
表 6.3 公司登記資本額 (n=599)

範圍	年份	2000 年		2003 年	
		家數	百分比	家數	百分比
100 萬(含)元及以下		135 家	37.29%	230 家	38.40%
100~500 萬(含)元		80 家	22.10%	143 家	23.87%
500 萬~1,000 萬(含)元		23 家	6.35%	80 家	13.36%
1,000 萬~5,000 萬(含)元		38 家	10.50%	62 家	10.35%
5,000 萬~1 億(含)元		7 家	1.93%	9 家	1.50%
1 億~10 億(含)元		13 家	3.59%	29 家	4.84%
10 億元及以上		1 家	0.28%	2 家	0.33%
停業或更名或合併		27 家	7.46%	0 家	0.00%
非營利組織，無資本額登記		5 家	1.38%	36 家	6.01%
拒答/不知道		33 家	9.12%	8 家	1.34%
合計		362 家	100.0%	599 家	100.0%

#### 第四、市場競爭策略分析

由於圖書出版市場為一傳統的產業，採購、物流及相關管理作業頗為複雜，故現有競爭者經多年的經營後，可獲經驗曲線，在許多管理功能上，可因經驗曲線效果而獲得成本上的降低，相較於競爭者而言有利。

產品的差異化與市場區隔容易建立顧客的忠誠度，可以建構市場進入障礙。由於兩岸圖書出版業都是華文出版品，且台灣亦自 2003 年 7 月開始准許大陸圖書進口販售，在可預見的未來，圖書出版業，勢必會競相開拓先機，攻佔市場。單以企業所處產業進行策略定位，恐將失之於過度簡略；企業必須作更精細定位才行。



圖書出版業者所面臨之產業環境及策略分析：

- 一、 從圖書出版業 2002 年的營業額顯示市場集中度低，產業中並無明顯領導廠商可左右市場競爭態勢。
- 二、 各圖書出版公司搶流行風，追暢銷書，因而造成各家的同質性高，這種現象，將會造成價格競爭。
- 三、 由於出版社資本額都在 100 萬元以下，而且屬於獨資者佔大多數，設備與資產具備共用性，因而退出障礙低。
- 四、 對中、下游廠商之議價能力視圖書出版品之特性，彼此承擔的物流功能及產業傳統限制而定，彼此並無絕對優勢。但按目前實際狀況進一步瞭解，對出版商而言似乎較為不利。綜合以上五大構面分析（如表 6.5）圖書出版業為一分散型的產業，所提供的產品或服務內容，以及所選定的目

標市場皆足以構成其競爭態勢，因此，圖書出版產業今後之策略重點應加強市場的整合，包括以活動組合，地理構成、業務規模為產業的核心。加強事業網路的合縱、連橫，以求創造市場的競爭優勢。

表 6.5 圖書出版產業機會／威脅分析表

分析構面	影響分析		
	機會	威脅	影響不定
供應面			
1.中、下游議價能力			*
2.生產投入要素			
(1)人力資源		*	
(2)資金		*	
(3)其他因素(政府法令、兩岸關係)		*	
顧客面			
1.顧客購買移轉成本低		*	
2.顧客多元化消費需求	*		
替代性			
1.電子書			*
2.數位出版與網際網路			*
產業現行競爭態勢分析			
1.出版社家數激增		*	
2.市場集中度低		*	
3.市場退出障礙低	*		
潛在競爭分析			
1.進入市場所需資金低	*		
2.經驗曲線的效果	*		
3.先佔市場優勢	*		
4.產品差異化程度低		*	
5.現有競爭者反擊程度低		*	



## 6.2 圖書出版產業之 SWOT 分析

我國圖書出版產業發展至今仍屬於中小企業型態，其經營方式仍脫離不了傳統的家族式管理，加上政府廢除出版法後，仍然沒有發展圖書出版業的配套措施，國內圖書出版業面對競爭、飽和的市場，應該要積極開拓國外及華文圖書市場，才能提升產業的層次及競爭力。

以下就圖書出版產業目前所處之環境作一內外部體檢。目的在發現台灣出版產業內部的優勢（strengths）與劣勢（weakness），以及台灣出版產業所面對的外在環境中存在的機會（opportunity）與威脅（threats）。

表 6.6 台灣地區圖書出版業 SW 分析表

內 部 環 境 分 析	
優勢 (Strengths)	劣勢 (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 出版專業優於大陸。</li> <li>➢ 專業經營理念優於大陸。</li> <li>➢ 出版品質優於大陸。</li> <li>➢ 著作權保護與重視程度變強。</li> <li>➢ 多元書種不斷出現。</li> <li>➢ 國民教育程度高，創造潛在閱讀人口。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 整體經濟環境不佳衝擊出版產業。</li> <li>➢ 社會環境影響閱讀人口。</li> <li>➢ 閱讀品味改變。</li> <li>➢ 出版成本高於大陸。</li> <li>➢ 同業競爭過於激烈。</li> <li>➢ 從事創作的人愈來愈少。</li> <li>➢ 租書店、圖書館增加，壓縮出版產業。</li> <li>➢ 缺乏完善的出版教育。</li> <li>➢ 教育制度不明，難做出版規劃。</li> <li>➢ 家族企業式的經營及規模過小，外資進入困難。</li> </ul>

資料來源：(2002 年圖書出版產業調查研究報告)，行政院 2003 年，  
12 月

表 6.7 台灣地區圖書出版業 OT 分析表

外 部 環 境 分 析	
機會 (Opportunities)	威脅 (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 成熟的自由市場運作規則。</li> <li>➢ 相較於歐美，在進入大陸市場時有同文同種的優勢。</li> <li>➢ 華文出版市場的領先者。</li> <li>➢ 電腦科技網路應用有競爭力。</li> <li>➢ 利用同業或異業結盟創造更大利潤。</li> <li>➢ 整合出版及行銷資源。</li> <li>➢ 出版品質高、定價低。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 兩岸政治狀況不明，大陸市場充滿不確定因素，難做長期規劃。</li> <li>➢ 資金不足。</li> <li>➢ 繁體中文的限制。</li> <li>➢ 台灣優勢將被大陸取代。</li> <li>➢ 大陸集團對台灣出版進軍大陸造成威脅。</li> <li>➢ 外語能力不足。</li> <li>➢ 世界行銷能不足。</li> <li>➢ 文化霸權難以突破。</li> <li>➢ 出版專業人才不足。</li> <li>➢ 資訊不足。</li> <li>➢ 全球閱讀市場變小。</li> </ul>

資料來源：(2002 年圖書出版產業調查研究報告)，行政院 2003 年，  
12 月

### 6.3 人力資源發展策略

經由前節的內部環境分析了解目前圖書出版產業的問題及現況，另外資深出版人及專家學者，作深入訪談後，在整個圖書出版產業的價值鏈中，大家都承認台灣的圖書出版面對未來，首重創作端，也就是人力資源的開發；本節將根據以上分析，進一步研擬人力資源方面未來之發展策略，按出版公會所作會員代表問卷調查，如（表 6.8）知目前各家出版社最需要的是專業人才。回收的 54 份有效問卷，將每題問卷之前三項因子排序作成。如何解決人才問題是規劃未來的前題。另外為了因應短期人力不足，在降低成本的考量，減少固定人事費用成為未來的趨勢，權宜雇用將會取代現有的人事結構。

出版同業公會研擬與開設相關人力培訓工作亦非常重要，政府在廢除出版法後，除了獎勵圖書出版業出好書外，補助人力培訓的相關配套措施亦是圖書出版業重要的發展策略，提高員工待遇與福利，採取獎勵制度也是未來出版業的重要策略。人力調度方面，採取第二專長培訓，或與相關大專系所建教合作。如此方可解決長期人力不足的問題。而人員培訓問題，可採取資深人員來培訓新進人員，或邀請學者專家定期作專題演講。鼓勵員工參加公會或政府舉辦之研討會及訓練課程。

表 6.8 人力資源問卷調查排序表

項目	問卷題目	前三項因子排序
人力資源	圖書出版業人才缺乏情形	1. 業務人員 2. 電腦資訊人員 3. 企劃編輯
	圖書出版業今年平均缺工率	1. 無 2. 5% 3. 6%~100%
	圖書出版業人力不足原因	1. 平均薪資低於其他行業。 2. 員工福利低於其他行業。 3. 服務業大量吸收年輕員工。
	解決人力不足現象短期因應措施	1. 雇用臨時人員（權宜雇用）。 2. 參加組織或政府舉辦之人力培訓課程。 3. 業者自行培訓。
	解決人力不足現象長期因應措施	1. 公司自行培訓。 2. 參加組織或政舉辦之人力培訓課程。 3. 請出版教育系所推薦。
	目前出版業採取培訓員工方式	1. 由公司內資深員工訓練新進員工。 2. 請學者專家到公司作短期訓練課程或演講。 3. 鼓勵員工參加組織或政府之人力培訓課程。

## 6.4 圖書出版產業 e 化策略

21 世紀是知識經濟的時代，資訊化、網路化與全球化是必然的趨勢，圖書出版業面對電子化的時代，建立資訊化系統是當務之急，本研究是以台北市出版商業同業公會會員代表 71 家公司作問卷調查。有效問卷 54 份，經整理統計如表（6.9），在這項調查工作進行

的同時，經濟部中小事業處（以下簡稱中小事業處），正擬計劃補助圖書出版產業；在此之前中小事業於 1988 年有補助台北市出版商業同業公會建置網站，目的是希望圖書出版業能普遍的 e 化，以便面對全球化、網路化的知識經濟時代。此次調查，我們發現，大部份的出版社由於是傳統的經營方式，因此，資訊管理人才缺乏，硬體設備閒置，造成浪費。規劃 e 化策略時，發現目前各家出版社首要解決的問題是庫存書，也就是線上書籍銷售系統。而且發現有關 e 化的宣導與人力的培養亦是未來策略發展的重要目標，回答其他的原因，也是因為目前公司並無資訊系統操作人員及大家都願意 e 化，可是須從公司的根本組織結構變革，才能配合 e 化政策。

表 6.9 e 化建置策略問卷調查排序表

項目	問卷題目	前三項因子排序
e 化建置策略	圖書出版業最希望建置的 e 化系統	1. 線上書籍銷售系統 2. 客戶資料管理系統 3. 公司形象網站
	如果要導入資訊系統，會運用的方式	1. 外包廠商開發及維護。 2. 外包廠商開發，自行維護。 3. 瞭解相關資訊後再考慮。
	圖書出版業目前有的資訊系統	1. 進銷存管理系統。 2. 企業網站。 3. 客戶關係管理系統。
	如果利用網站賣書，運用的方式	1. 委託網路書店代銷。 2. 租用網路上的電子商店。 3. 其他。
	如果利用網站賣書，運用多少經費	1. 20 萬以上。 2. 6~10 萬。 3. 其他。
	未採用網路來銷售書籍的原因	1. 現有人員缺乏相關技術經驗。 2. 網路書店抽佣太高。 3. 其他。

## 6.5 圖書出版產業發展策略

依據(表 6.10)出版策略發展問題問卷調查之統計分析結果得知前三項因子排序，人力資源是經營的重要目標，組織所擁有的資源是有限的，成功的企業經營必須能夠妥善運用資源，如果有一套整體的思考，尤其在競爭激烈的環境中，如果不能盱衡全局，因時，因地制宜，來擬定適當的策略，企業是很難有出人頭地的機會。策略是價值創造的藝術，企業的結構也是為了能創造市場價值，因此，從回收的問卷發現，大部份的出版社以市場導向作為產品的依歸，只有順應市場才可以不斷地提升與創造產品的價值。對於未來的規劃，經營者都能認知如何突破目前所面臨的困境，「創造價值」以市場為導向，因此，「認知」價值大小的「顧客」，「傳遞」價值的「商品組合」，以及「創造」價值的「廠商活動」是擬定未來發展策略的核心。在策略管理與產品區隔的調查，也發現尋求獨創性與著重品質管理是大部份出版社的重要策略，圖書是文化的商品，獨創性是其進入市場競爭的基本，因此，培養作家及開發新產品是必須的。讀者在購買圖書的過程不是一種負擔，在良好的選購環境中搜尋鑑賞，比較與選擇，對讀者而言也是一種滿足，因此，除了在創作端加強外，在讀者端的活動也必須有所認知。

從研發所花費的時間與精力的問題發現：出版社並不很重視研發

工作，他們寧可承擔小風險來因應市場的競爭壓力。從這個現象來看，如何加化出版社的組織學習是很重要的，這一點相關公、協會如能向政府爭取經費來舉辦相關的座談會、研討會將會有實質的助益。

在這競爭的時代裡，唯有出奇制勝，別樹一格才能立於不敗之地，因此，嘗試從每一個價值活動中尋求差異化，是極重要的發展策略課題。在建立 CIS 的問題，大部份的出版社都能循創立自身風格方向去擬定策略，有效掌握需求缺口，極積尋求產品的獨特差異，改變傳統遊戲規則建構一套完全不同的價值鏈，形成星系的價值網是出版社創造差異化競爭優勢時特別值得思考的方向。也是建構企業識別形象及產品策略的最高指導原則。

表 6.10 圖書出版發展策略問卷調查排序表

項目	問卷題目	前三項因子排序
圖書出版發展策略	公司經營的最重要目標	1. 在人力資源皆足夠會積極加入市場開發。 2. 掌握成本，量力而為，不積極加入新的出版市場。
	公司組織結構屬於	1. 屬功能性結構，可因應市場導向作彈性調整。 2. 產品市場導向結構。 3. 彈性組織結構。
	公司內部管理策略	1. 主動授權，成員主動參與。 2. 集權化管理，由高階經理全權掌控與負責。
	公司對未來的規劃	1. 在困境中面對挑戰，找出解決問題的最佳方案。 2. 檢討現有產品定位，發掘問題加以處理。
	公司的策略管理著重於	1. 著重品質管理，加強封面設計有效控制成本。 2. 著重於公司經營活動之彈性調整。 3. 著重於培養創作者，尋求新著作權。
	公司產品區隔策略	1. 唯一性、獨佔性策略。 2. 審慎評估流行趨勢、開發潛力產品。 3. 可行性策略
	公司在研發所花費的時間與精力	1. 有時有做 2. 適可 3. 長
	對圖書出版市場需求消長採取的因應策略	1. 願意承擔小風險，來因應圖書市場的競爭壓力。 2. 全力專注於現有圖書市場之一變化及趨勢。
	如何建立 (CIS) 企業識別形象	1. 經常舉辦獨特的經營活動，塑造公司的新鮮感。 2. 在圖書出版界，創新與創造力是最大特色。
	台北出版人的市場策略思考應著重在	1. 產品策略。 2. 對象策略。 3. 價格策略。



## 第七章 結論與建議

依照恩格爾理論，國民所得提高後，文化消費亦會水漲船高跟著成長，台灣近二十年來經濟大幅成長，可是文化消費卻成長緩慢，近十年來（1991~2001）台灣圖書出版社逐年持續快速成長，成長率達123%，書的種數或數量成長率也十分驚人，市場飽和，同款書重複率高，出版社投機心態嚴重，普遍缺乏理想。搶暢銷書作者，內容雷同性高，供需失衡，削價競爭打壞市場，出版社如何才能在高度競爭的環境中脫穎而出，關係到各家規劃的策略，確定經營策略是經營企業的重要手段。以書的數量來說，平均每月3,600種的新書，假如我們採用相對的觀點，確實是多了，一般來說出版業針對出版品過多的問題，解決之道不外乎是開源節流，開源是找新的市場，新的消費者。節流則是減少出版品的產品量。換句話說出版業的開源節流是找更多的閱讀人及減少出版量。下面分別由開源及節流兩方面作具體說明。

### （一）開源

台灣地區地小人稠；讀者間圖書流通便利，市場規模有限，很容易達到飽和，解決辦法之一是開拓新市場。這些年來國內業者一直在透過各種管道，運用各種策略來開發市場。台灣市場不論，大陸、東南亞、港澳、美加及紐澳地區的華裔市場或更放大一點稱它為華文市

場皆是業者努力的目標。針對這個問題有幾個策略可資運用。策略管理專家 Ansoff 表示對現有或是新產品的市場開發有下述四種策略

(如圖 7.1)：

	現有書	新書
現有市場	市場滲透	圖書開發
新市場	市場開發	圖書增值

圖 7.1 Ansoff 市場開發策略

1. 市場滲透：採行大量的廣告來推廣和建立圖書的差異化，圖書產業是一個成熟產業，廣告的促銷力量會影響消費者品牌選擇，並且能為企業及產品創造出一個品牌商譽。
2. 圖書開發：圖書開發是指出版社出版新圖書或是改良在版的圖書，以取代現有的在版書。
3. 市場開發：為出版社的圖書找出新的市場區隔。例如將圖書品質提升，由低價品提升為具高品質的高價品，打出新的市場區隔。
4. 圖書增值：是一種以圖書開發及市場開發同時為重的非價格競爭手段。圖書業者在每一個市場區隔都推出新出版品。

## (二) 節流

就如一般事業單位，出版業的節流方式也有兩種，分別是：

- (1) 源流管制法及
- (2) 末端處理法，兩法說明如下：

## 1. 源流管制法

源流管制法是指產品在未正式生產前即做適當之管制，以避免不良品或是不具競爭力的產品出世。至於源流管制的具體方法有二。其一是「出版大崩壞」一書作者小林一博所提之「自我了斷」法，小林先生說，出版社的社長應將社內所出版的書都看過，沒有看過的書或是看後覺得不妥的書不應該出版。此法理論上來說是不錯，讓社長善盡社會責任，負責對出版品的品質把關，但是大的出版社每年出版的書量何其多，社長如想每一本都親自審查是不太可能的。此法好，但實行起來非常困難。另外一種方法是大陸採用的「訂貨會」法。北京一年一次的圖書訂貨會或是全國書市是一種值得參考的節流方式。在訂貨會上，各出版社把年度想出版的樣書分類羅列展示，訂貨商可就各出版社所出的樣書做一相對比較，出版社與出版社之間也在此同時作一良性競爭，好的書訂貨者眾，不好的書在市場競爭的環境下則被自然淘汰，過多書種的問題，在自然淘汰的情境下，也順利地獲得解決。書市訂貨會訂貨時，原則上完全採足額的現金交易，即使生意往來久的老顧客也至少得預付七成半的現金才能提書，這種預付現金的方式可避免應收帳款日後收不著的風險，對社會對公司都是一種不錯的模式。國內出版業如果能利用每年台北國際書展的前兩

天，供出版專業人士參觀的時段，辦理訂貨會。訂貨會的功能很多，除了上述優點它還可以提供現刊書（Book in print）的正確資料，由於樣書已有，ISBN 中心不會擔心有登記而出不了書的情況發生。

## 2. 末端處理法

末端處理法則是指產品已經進入生產線正式生產，產出後產品也無法回鍋再生或是難於處理，此時要想處理的話處理成本會較高，損失也較大，是一種極為不經濟的作法。國內出版業過去用的大多是末端處理法，出版品出版後如賣不完則將圖書退回倉庫，其後再選個機會將書拿出來晒書，晒不成則回爐重做紙漿作再生紙用。

出書量多未必是件壞事，再怎麼差的書如想出版也得花一點腦筋。當然最好是多出好書少出壞書，這樣才能達到社會功能。有人認為從環保的觀念看，出書多就是用紙多，用紙多，森林便會遭殃，事實上圖書的載體如果不是紙張，出書數量是不是就不成為問題了？如是這個原因，那出書量本身不是問題而是載體有問題，如果我們能找到載體的替代品，量多的問題不是即迎刃而解了嗎？。看來在載體替代品未完全解決前，大陸北京圖書訂貨會或是全國書市所用的交易方式或可作為我們減少書量的一種

處理模式。

## 7.1 經營管理建議

### 1.對圖書出版業者的經營管理建議

- (1)建立自有品牌，營造品牌知名度。
- (2)建立現代化管理制度，改善傳統經營方式。
- (3)加強專業人才的教育培訓，提昇圖書出版業出書品質。
- (4)整合上、中、下游資源，透過專業分工的方式，提昇圖書銷售。
- (5)以讀者需求導向來出書。
- (6)善用兩岸優勢，和大陸採用專業分工的合作模式。

### 2.對行銷通路業的經營者的經營管理建議

- (1)單一書店須突顯本身的獨特性與便利性  
連鎖結盟須強調經營特色與商圈客層間的差異性。
- (2)異業結盟與多角化經營是目前的策略
- (3)採用電腦化管理，節省資源
- (4)重視員工訓練、提昇服務品質與顧客滿意度。
- (5)利用暢銷書排行榜與圖書俱樂部來因應會價格競爭的威脅。

### 3.對政府政策的建議

- (1) 相關法令的修改或擬定。包括兩岸圖書貿易相關法令，著作權的維護。落實圖書分級制，並定訂相關法令。
- (2) 專業人才的培訓
- (3) 提昇社會讀書風氣

## 參考文獻

### 壹、中文部份

司徒達賢（2001），策略管理新論—觀念架構與分析方法，台北：智勝文化事業有限公司。

伍忠賢（1998），實用策略管理，台北：遠流出版公司。

伍忠賢（2002），策略管理，台北：三民書局。

行政院新聞局（1989），中華民國出版事業概況，台北：編著，頁145~234。

吳思華（2000），策略九說，台北：臉譜出版社，頁38，頁61。

李詮（1993），管理學，台北：正光出版社，頁136。

林穗芳（1998），中外編輯出版研究，武昌：華中師範大學，頁15~50。

袁亮（1997），出版學概論，瀋陽：遼寧教育出版社，頁95~103。

張召奎（1985），中國出版史概要，太原：山西人民出版社，頁9~10。

張荳雲主編（2000），文化產業—文化生產的結構分析，台北：遠流出版社，頁12~45。

許力以（1990），人類文明與出版，北京：三聯書店，頁19~26。

許力以（1993），出版和出版學，台北：錦繡出版社，頁8。

陳信元（2004），出版與文學—見證二十年海峽兩岸文化交流，台北：揚智文化。

彭建炎（1992），出版學概論，長春：吉林大學出版社，頁 8~9。

曾志朗（2001），知識經濟時代的高等教育，台北：天下文化出版，  
頁 51。

湯明哲（2003），策略精論（基礎篇），台北：天下文化。

榮泰生（1997），企業研究方法，台北：五南文化事業。

邊春光（1992），出版辭典，上海：辭書出版。

塩澤實信（1991），日本的出版界，台北：東販出版，頁 42。

## 貳、英文部份

Glueck, W.F., (1976), Business Policy: Strategy Formn Lation and  
Management Action, 2<sup>ed</sup> Edition, New York: Me Crow Hill。

Poter, M.E., (1980), Competitive Strategy, Techniques for Analyzing  
Idustries and Competitors, New York: Free Press。

Wheelen, T.L. and J.D. Hunger, (1995), Strategic Management and  
Business Policy, 5<sup>th</sup>, Addison Wesley。

## 參、翻譯書籍

王詠心（2001）譯，如何策略思考，台北：臉譜出版社，譯自 Strategic  
Thinking，頁 14~24。

周旭華（1998）譯，競爭策略 產業環境及競爭者分析，第一版，台  
北：天下文化，譯自 Michael E. Porter Competitive Strategy



Techniques for Analyzing Industries and Competitors，頁 23。

林金榜（2003）譯，策略巡禮：管理大師明茲伯格的策略全書，台北：商周出版，譯自 Strategy Safari A Guide Tour Through the Wilds of strategic Management，頁 26~29。

梁民康（2004）譯，經濟學人之策略智典：全球菁英都在汲取的策略基本功，初版，台北：貝塔語言出版，譯自 Tim Hindle Pocket Strategy: the essentials of business strategy，頁 2~11。

傅悅齊（2004）譯，大師解讀策略，第一版，台北：天下文化，譯自 Tony Grundy Gurus on Business Strategy，頁 12~14。

賈士蘅（2003）譯，知識社會史：從古騰堡到狄德羅，初版，台北：麥田出版，譯自 Peter Borke A Social History of knowledge: From Gutenberg to Diderot，頁 42~50。

#### 肆、學位論文

王鵬翔（1998），企業因應綠色衝擊策略管理面之探討，大葉大學事業經營研究所碩士論文。

江互松（1998），建構知識分類與管理之策略資訊系統，國立清華大學工業工程與工程管理學系碩士論文。

李彪（1998），媒體產業結構與報業策略管理—以中國時報集團為例，國立中山大學高階經營碩士班碩士論文。

- 李福蓉（2001），台灣地區圖書出版之研究主題分析—以出版界季刊為例，淡江大學資訊與圖書館學系碩士論文。
- 林宏偉（1984），出版業配銷通路之研究，中國文化大學企業管理研究所碩士論文。
- 林金卿（2001），非營利組織策略管理之研究—以財團法人社會福利慈善基金會為例，大葉大學事業經營研究所碩士論文。
- 高家斌（1999），非營利組織市場導向與組織績效之研究—以企業文教基金會為例，國立臺灣師範大學社會教育研究所碩士論文。
- 張榮安（1999），台灣電漿顯示器產業競爭策略之研究，國防管理學院資源管理研究所碩士論文。
- 許玄謀（1999），連鎖超級市場經營管理策略之研究—松青超級市場個案分析，國立台北大學企業管理學系碩士在職專班碩士論文。
- 郭淑玲（2001），台灣地區資訊製造產業電子供應鏈策略管理之研究，國立政治大學科技管理研究所碩士論文。
- 彭夢娜（2001），我國商業團體策略管理之研究—以台北市商業團為例，國立政治大學行政管理碩士學程碩士論文。
- 黃元鵬（1998），文化基因與網路出版研究，南華管理學院出版學研究所碩士論文。
- 黃淑惠（2000），圖書經銷商角色與功能之研究—農學社的個案研究

南華大學出版學研究所碩士論文。

黃聖志（1993），出版社行銷通路之研究，文化大學經濟學研究所碩士論文。

溫國輝（1995），有線電視策略管理之研究—以台中豐原地區為何，東海大學企業管理研究所碩士論文。

葉淑貞（1996），財團法人文教基金會策略管理之研究，大葉大學事業經營研究所碩士論文。

廖梅馨（1998），圖書出版產業類型之探析，中國文化大學新聞研究所碩士論文。

蔡元隆（1997），網路媒體出版事業經營要素之研究，國立政治大學科技管理研究所碩士論文。

蕭淑美（2000），大陸圖書發行市場競爭環境分析研究—以新華書店為例，南華大學出版學研究所碩士論文。

賴進田（1991），台灣地區多層次傳銷公司策略管理之實證研究，大葉大學事業經營研究所碩士論文。

## 伍、期刊

王山由（2003），出版人如何開發未來的團隊，讀書人。

王祿旺（2002），知識經濟時代的台灣圖書行銷策略，出版界，66期，頁 12~16。

王祿旺（2003），他山之“市”可以攻錯，出版流通，88期，頁10~13。

王榮文（1994），台灣出版事業產銷的歷史現況與前瞻——一個台北出版人的通路探索經驗，出版界，56期，頁16~26。

行政院文建會（1997~1999），台灣圖書市場研究報告。

行政院文建會（2000），台灣圖書雜誌市場研究報告。

行政院新聞局（1996），南方朔，閱讀習慣和出版形態分析，出版年鑑，頁2-1~2-10。

行政院新聞局（2002），圖書出版產業調查研究報告。

吳興文（2002），透視中國大陸的出版盛況——第十屆北京國際圖書博覽會現場觀察，出版界，68期，頁14~15。

張豐榮（2002），台灣出版產業的現在與未來，出版流通，88期，頁3~9。

陳昕（1997），中國書業發展的三個階段與新出版組織的培育，出版界，45期，頁21~23。

陳信元（1999），台灣的出版教育，出版年鑑，頁1330~1334。

傅月庵（2002），戰後台灣出版潮，遠流電子報。

曾堃賢（1995），近年來台灣地區圖書出版事業的觀察報告，中國圖書館學會會報，55期，頁87~100。

曾堃賢（2002），近十年來台灣圖書出版事業的觀察——以 ISBN 及

CIP 資料庫為基礎，文訊雜誌，2002/9，頁 52~58。

詹宏志（2003），大陸圖書雜誌出版發展策略，演講稿。

魏裕昌（2004），從「第十二屆台北國際書展」現象論出版產業政策之現況與展望，出版界，70 期，頁 17~22。

## 附錄 發展策略問卷調查

# 圖書發展策略問卷調查

## 第一部份基本資料

1.請問貴公司為哪一類型之出版社？

- A.綜合類
- B.童書類
- C.語文類（文、史、哲）
- D.自然科學、醫學
- E.教科書
- F.其他

2.請問貴公司最近三年平均年營業額為何？

- A.1000 萬以下
- B.1000 萬以下
- C.5000 萬~1 億
- D.1 億~2 億
- E.2 億以上

3.請問貴公司最近三年之平均業務成長率？

- A.10%以下
- B.10%~20%
- C.20%~30%
- D.30%~50%
- E.50%以上

4. 請問貴公司每年出版書的數量為何？

- A.1~10 本
- B.11~30 本
- C.30~50 本
- D.51~100 本
- E.100 本以上

5.據調查一般出版社每年之退書率約為 30%~60%，請問貴公司每年退書率為何？

- A.20%以下
- B.21%~30%
- C.31%~40%
- D.41%~50%
- E.50%以上

6.您粗估貴公司現在有多少庫存書？

- A.一萬冊以下
- B.一萬~十萬冊
- C.十萬冊~五十萬冊
- D.五十萬冊~一百萬冊
- E.一百萬冊以上

7.請問貴公司主要為銷售通路比為何？直銷/經銷

- A.直銷 20%/經銷 80%
- B.直銷 30%/經銷 70%
- C.直銷 40%/經銷 60%
- D.直銷 50%/經銷 50%
- E.其他



## 第二部份 圖書出版 e 化

1.如果政府要補助出版社建立 e 化系統，您願意參與嗎？

- A.願意
- B.不願意

2.如果政府協助 e 化評估及資訊顧問服務，您願意參與嗎？

- A.願意
- B.不願意

3.承上題，政府要補助出版社建立 e 化系統，您最希望補助哪一方面？

- A.出版書籍資料庫管理系統
- B.線上書籍銷售系統
- C.公司形象網站
- D.客戶資料管理系統
- E.其他

4.如果貴公司如要導入資訊系統，會運用何種方式呢？

- A.自行購買套裝軟體、自行維護
- B.購買廠商軟體、由廠商維護
- C.外包廠商開發、由外包廠商維護
- D.外包廠商開發、自行維護
- E.其他

5.請問貴公司內部有哪些資訊系統呢？

- A.電子商務管理系統(EC)
- B.進銷存管理系統
- C.客戶關係管理系統(CRM)
- D.知識管理系統(KM)
- E.企業網站

6.如果貴公司如要利用網路賣書，要運用何種方式呢？

- A.委託現有網路書店代銷
- B.自己架設電子商務網站
- C.在網路的拍賣或是跳蚤市場上刊登
- D.租用網路上的電子商店
- E.其他

7.承上題，如果貴公司如要利用網路賣書，願意運用多少經費（新台幣）？

- A.每年 1~5 萬
- B.每年 6~10 萬
- C.每年 11~20 萬
- D.每年 20 萬以上
- E.其他

8.貴公司未採用網路來銷售書籍的原因為何？

- A.電子商務系統建置成本過高
- B.書籍物流成本過高
- C.現有人員缺乏相關技術經驗
- D.網路書店抽佣太高
- E.其他

### 第三部份 人力資源

一、貴公司目前有沒有員工短缺情形？

1.  有。那一類型員工
  - (1)  編輯
  - (2)  企劃
  - (3)  美工
2.  無。

二、貴公司較缺乏之人才為？（請在處打√可複選，在[ ]處以 1,2,3 標示優先順序）

1.  [ ] 文字編輯
2.  [ ] 企劃編輯
3.  [ ] 美工設計
4.  [ ] 電腦資訊人員
5.  [ ] 業務人員
6.  [ ] 其它。（請敘述\_\_\_\_\_）

三、貴公司今年員工平均缺席率約為：（缺席率 = （應有人數 - 現有人數） / 應有人數。

1.  [ ] 無
2.  [ ] 5%以下
3.  [ ] 6%~10%
4.  [ ] 11%~15%
5.  [ ] 16%~20%
6.  [ ] 21%以上

四、貴公司認為圖書出版業人力不足原因為：（請在處打√可複選，並請您在 [ ]處以 1,2,3....標示優先順序）

1.  [ ] 圖書出版業員工平均薪資低於其他行業。
2.  [ ] 圖書出版業工作環境劣於其他行業。
3.  [ ] 圖書出版業形象不及其它行業較無吸引力。
4.  [ ] 圖書出版業員工福利低於其他行業。
5.  [ ] 圖書出版業員工升遷機會較少。
6.  [ ] 資訊服務業大量吸收年輕員工。
7.  [ ] 資訊業發達，年輕人較不願意擔任文字工作者。
8.  [ ] 其他，請敘述\_\_\_\_\_。

五、貴公司認為解決人力不足現象之短期因應措施為：(請在□處打√可複選，並請您在[ ]處以 1,2,3....標示優先順序)

1.  [ ] 提高員工待遇與福利。
2.  [ ] 改善工作環境。
3.  [ ] 雇用臨時人員(權宜雇用)。
4.  [ ] 由出版公會定期舉辦「人力培訓」課程，培訓公司員工。
5.  [ ] 與相關大學、研究所建教合作。
6.  [ ] 其他，請敘述\_\_\_\_\_。

六、貴公司認為解決人力不足現象之中，長期因應措施為：(請在□處打√可複選，並請您在[ ]處以 1,2,3....標示優先順序)

1.  [ ] 公司自行培訓。
2.  [ ] 由政府委託出版公會舉辦「人才培訓課程」培訓員工。
3.  [ ] 儘量雇用出版相關系所培育之人才。
4.  [ ] 其他，請敘述\_\_\_\_\_。

七、貴公司目前所採取培訓員工方式為：(請在□處打√可複選，並請您在[ ]處以 1,2,3....標示優先順序)

1.  [ ] 由公司內資深員工訓練新進員工。
2.  [ ] 公司內在夜間實施在職訓練。
3.  [ ] 鼓勵員工參加公會或其他組織舉辦之人力培訓課程。
4.  [ ] 派員工出國考察，並學習相關出版訓練。
5.  [ ] 派員參加同業舉辦之在職訓練。
6.  [ ] 請學者專家到公司作專題演講或短期訓練課程。
7.  [ ] 其他，請敘述\_\_\_\_\_。

## 第四部份 圖書出版發展策略

### 1. 貴公司經營的最重要目標是

- 掌握出版成本、量力而為，不積極加入新的圖書出版市場。
- 充分瞭解財務狀況，才會考慮加入新的圖書出版市場。
- 在人力資源皆足夠的條件下會積極加入新圖書市場的開發。
- 在公司面臨重大威脅時，才會考慮投入新圖書市場的開發。

### 2. 貴公司的組織結構屬於

- 功能性結構（行銷、人事、會計、企劃．．．等）
- 產品市場導向的結構。
- 屬於功能性結構，亦可因應市場導向作彈性調整。
- 彈性組織結構，為了尋求新機會，避免威脅。

### 3. 下列敘述，何者較符合貴公司內部管理策略

- 面對新、舊市場採用不同的管理方式。
- 主動授權，成員主動參與。
- 集權化管理，由高階經理全權掌控與負責。
- 以解決急迫問題為主要導向。

### 4. 本公司對未來的規劃為：

- 在困境中面對挑戰，找出解決問題的最佳方案。
- 尋求市場機會積極開拓新市場。
- 尋求具有市場潛力之發展趨勢，解決現有顧客及產品問題。
- 檢討現有產品定位，發掘問題，加以處理。

### 5. 本公司的策略管理著重於

- 著重於培養創作者尋求新的著作權。
- 著重於品質管理，加強封面設計，有效控制成本。
- 著重於開發潛力市場。
- 著重於公司經營活動之彈性調整。

### 6. 貴公司的產品區隔策略為：

- 審慎評估流行趨勢，開發潛力產品。
- 唯一性、獨佔性策略。
- 可行性策略。
- 採持續性開發新產品、新市場策略。

7.貴公司在價值鏈研發端所花費的時間與精力

- 長。
- 短。
- 適可。
- 有時有做。

8.貴公司對圖書出版市場的需求消長，所採取的因應策略為：

- 全力專注於現有圖書市場之變化及趨勢。
- 願意承擔較小風險，來因應圖書市場的競爭壓力。
- 提供新型態圖書產品，積極加入新的圖書出版市場。
- 深耕現有市場，對新的圖書市場審慎評估後才會加入。

9.貴公司如何建立讀者的企業識別形象（CIS）：

- 提供高品質，且選擇性少的圖書出版品。
- 對圖書出版市場的機會與威脅經常做出反應，強化公司在圖書市場的地位。
- 在圖書出版界，創新與創造力是最大特色。
- 經常舉辦獨特的經營活動，塑造公司的新鮮感。

10.貴公司認為一個台北出版人的市場策略思考應著重在：

- 產品策略
- 對象策略
- 通路策略
- 廣告策略
- 價格策略
- 以上皆是