

南華大學出版事業管理研究所碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

GRADUATE INSTITUTE OF PUBLISHING ORGANIZATIONS MANAGEMENT

NAN HUA UNIVERSITY

運用 Fuzzy AHP 探討台灣出版業書系發展之關鍵成功因素

APPLYING FUZZY AHP TO STUDY THE KEY SUCCESS FACTOR OF  
PUBLISHING BUSINESS DEVELOPMENT OF BOOK SERIES IN TAIWAN

指導教授：范惟翔 博士

ADVISOR : PH.D. WEI-SHANG FAN

研究生：謝惠婷

GRADUATE STUDENT : HUI-TING HSIEH

中 華 民 國 九 十 六 年 六 月

# 南 華 大 學

出版事業管理研究所

碩士學位論文

運用 Fuzzy AHP 探討台灣出版業書系發展之關鍵成功因素

研究生：謝志婷

經考試合格特此證明

口試委員：黃漢青  
蔣崇水  
范唯翔

指導教授：范唯翔

所 長：蔣崇水

口試日期：中華民國九十六年六月七日

## 南華大學出版事業管理研究所九十五學年度第二學期碩士論文摘要

論文題目：運用 Fuzzy AHP 探討台灣出版業書系發展之關鍵成功因素

研究生：謝惠婷

指導教授：范惟翔 博士

### 論文摘要內容：

書系經營的目標在於創造書籍長銷的可能，基本上並不妨礙暢銷書的形成，其原始的構想係試圖在擁擠的市場中相互集結與拉拔，形成顯著目標以立穩腳跟，不致與目標讀者錯失接觸的可能性。書系是台灣獨特的出版現象，但書系概念在書店改變陳列方式的作法下，面臨了鬆動的危機，基於上述，本研究運用 FAHP 法，針對能參與出版業高層決策之專業經理人進行調查與分析，試圖找出台灣出版業書系發展的關鍵成功因素，研究結果為（一）建立台灣出版業書系發展的關鍵成功因素指標之權重體系，由指標權重體系了解本研究六大標的構面與 19 項評估指標對台灣出版業書系發展的影響。（二）了解台灣出版業書系發展的關鍵成功因素指標權重值之意涵，權重值表示各項評估指標間的相對重要性程度，台灣出版業書系發展關鍵成功因素之六大評估標的構面中以「市場導向」（24.6%）的權重值為最大，而在整體排序中前五項重要指標分別為消費者需求（14.5%）、品牌形象（9.2%）、書系經理人（7.6%）、財務盈虧（6.9%）、品牌忠誠度（6.8%），本研究建立之評估模式具有數理統計基礎，可作為台灣出版業書系發展決策時整體與細部之重要參考依據，掌握成功的關鍵因素，妥善安排與規劃，以建立永續經營之利基。

關鍵字：書系、關鍵成功因素、FAHP 法

**Title of Thesis :** Applying Fuzzy AHP to Study the Key Success Factor of

Publishing Business Development of Book Series in Taiwan

**Name of Institute :** Graduate Institute of Publishing Organizations Management ,

Nan Hua University

**Graduate date :** June 2007

**Degree Conferred :** E.M.B.A.

**Name of student :** Hui-Ting Hsieh

**Advisor :** Ph.D. Wei-Shang Fan

## **Abstract**

The goal that the book series business in creating the possibility that long sell of the books, does not hinder the forming of the best seller basically, its primitive idea is to attempt to concentrate and draw each other in the crowded market, form the goal of showing in order to be established, it is unlikely to lose the possibility contacted with goal readers by mistake. Book series is unique publication phenomenon in Taiwan, proviso department concept is it display practice of way to change in bookstore, face the loose crisis, because of being above-mentioned, use FAHP law in this research, carry on the investigation and analyse to the professional manager participating in the decision of the senior level of publishing business, attempt to find out the key success factor of publishing business development of book Series in Taiwan, the result of study is (1) Set up the weight of the key success factor of publishing business development of book series in Taiwan, understand by indicator weight of this research six heavy literary composition surface and 19 assessment indicator to the influence of publishing business development of book series in Taiwan. (2) Understand the indicator weight meaning of the key success factor of publishing business development of book series in Taiwan, weight value shows the relative importance degree among every assessment indicator, the weight of the key success factor of publishing business development of book series in Taiwan, ' the Market Orientation ' (24.6%) is the first.but in an order wholly

indicator respectively is consumer demand (14.5%) , brand image ( 9.2%) , the manager of book series ( 7.6%) , financial profit and loss ( 6.9%) , brand loyalty ( 6.8%) , This research set up assessment way have mathematical statistics foundation, can as publishing business book series whole and important reference basis of detail when the decision of developing in Taiwan, grasp the key success factor , make appropriate arrangements and plan, in order to set up the niche for managed to forever.

Key word: Book Series, key Success Factor, Fuzzy AHP

## 目 錄

中文摘要	.....	i
英文摘要	.....	ii
目 錄	.....	iv
表目錄	.....	vi
圖目錄	.....	vii
第一章	緒論.....	1
1.1	研究背景與動機.....	1
1.2	研究目的.....	2
1.3	研究方法與流程.....	3
1.3.1	研究方法.....	3
1.3.2	研究流程.....	3
第二章	文獻探討.....	6
2.1	書系相關研究.....	6
2.1.1	書系的起源.....	6
2.1.2	書系的內涵.....	7
2.1.3	書系的發展概況.....	9
2.2	關鍵成功因素.....	10
2.2.1	鍵成功因素之觀念來源.....	11
2.2.2	鍵成功因素之定義.....	11
2.2.3	關鍵成功因素之特性.....	14
2.2.4	關鍵成功因素之功能.....	15
2.2.5	關鍵成功因素之確認方法.....	16
2.3	台灣出版業書系發展成功因素.....	22
2.3.1	台灣出版業書系發展成功的內部因素.....	22
2.3.2	台灣出版業書系發展成功的外部因素.....	31
2.3.3	總結.....	41
第三章	研究設計及執行.....	43
3.1	層級架構.....	43

3.2	資料收集方法	45
3.2.1	研究對象	45
3.2.2	抽樣方法	45
3.2.3	研究工具	45
3.2.4	前測與正式問卷發放	46
3.3	資料分析方法	47
3.3.1	分析層級程序法	47
3.3.2	模糊分析層級程序法	53
第四章	研究結果與討論	57
4.1	基本資料描述性分析	57
4.2	台灣出版業書系發展關鍵成功因素權重之建立-AHP	58
4.2.1	權重值分析結果	58
4.2.2	層級串連	61
4.2.3	相對總權重值之結果分析	63
4.2.4	層級架構之一致性檢定	65
4.3	台灣出版業書系發展關鍵成功因素權重之建立-FAHP	68
4.3.1	權重值分析結果	68
4.3.2	層級串連	72
4.3.3	相對總權重值之結果分析	74
4.3.4	分析結果比較	76
第五章	結論	79
5.1	結論	79
5.2	實務策略	79
參考文獻		81
附錄 (一)		85
附錄 (二)		90

## 表目錄

表 2.1	台灣書系發展關鍵成功因素	42
表 3.1	前測深度訪談受訪者基本資料	46
表 3.2	AHP 評估尺度意義及說明	49
表 3.3	隨機指標表	50
表 4.1	受測者性別分析	57
表 4.2	受測者學歷分析	57
表 4.3	受測者年齡分析	58
表 4.4	受測者年資分析	58
表 4.5	主要層級構面權重值	59
表 4.6	內部衡量層層級構面權重值	59
表 4.7	外部衡量層層級構面權重值	59
表 4.8	內部因素因素層層級構面權重值	60
表 4.9	外部因素因素層層級構面權重值	61
表 4.10	整體層級串連各項關鍵成功因素之相對總權重及整體排序	62
表 4.11	主構面及衡量層之一致性檢定	66
表 4.12	內部因素因素層之一致性檢定	67
表 4.13	外部因素因素層之一致性檢定	68
表 4.14	主要層級構面權重值	69
表 4.15	內部衡量層層級構面權重值	69
表 4.16	外部衡量層層級構面權重值	70
表 4.17	內部因素因素層層級構面權重值	71
表 4.18	外部因素因素層層級構面權重值	72
表 4.19	整體層級串連各項關鍵成功因素之相對總權重及整體排序	73
表 4.20	AHP 及 FAHP 分析結果比較表	78

## 圖目錄

圖 1.1	研究流程	5
圖 2.1	書系運作的環節與影響效應	22
圖 2.2	台灣圖書出版通路	38
圖 3.1	台灣出版業書系發展之關鍵成功因素層級架構	44
圖 3.2	應用 AHP 流程圖	52
圖 3.3	模糊 AHP 法操作過程	53
圖 4.1	衡量層層級各構面相對總權重值排序	63
圖 4.2	因素層各項關鍵成功因素之相對總權重值排序	64
圖 4.3	衡量層層級各構面相對總權重值排序	74
圖 4.4	因素層各項關鍵成功因素之相對總權重值排序	75

# 第一章 緒論

## 1.1 研究背景與動機

書系在歐美世界並不普遍，在一般書店裡不是按照學科歸類，就是按照作者的姓名排列書籍，在歐美出版社的編輯不但不以書系，甚至不以類別限定編書範圍，如美國柯諾普（Knoff）出版社的資深編輯凱若·甄威，就分別編過《大自然的獵人》（天下）、《香水》（皇冠）、《拉貝日記》等分屬科普、文學、歷史範疇的作品，但上架並非以書系作為銷售的主題，因此書系不論對西方的出版社或書店來說，都不太具有意義。

但是台灣的讀者對「書系」這個名詞，可能並不陌生，在媒體上，偶爾總是可以看到出版社新開某些書系的消息，而在一般書店的陳列習慣裡，也總是會把同一系列的書籍放在一起。自從一九六〇年代由文星蕭孟能帶動的叢書熱開始，至一九七〇年代末及一九八〇年代初遠流開啓的大套書戰爭，都在一時期內引發出版界的熱烈參與和討論，書系遂形成了一股出版的風潮。因此一九八〇年代以來，杜若(民 85) 已把「書系」認定為是台灣出版業的主流，丁希如(民 88)探析出版企劃的功能與角色時，也定「書系」為一九八〇年代出版的特徵，發展至今，市面上約有 80%以上的書都隸屬於書系（杜若，民 85），此時大部分出版社莫不致力於此一操作模式的推展，在創立新出版社或開發一個新領域時，往往都以成立一個新書系作為宣導的主題。

「書系」是台灣獨特的出版現象，但是隨著書店陳列方式的改變，以及出版社模糊化書系的特性，有人說：書系被打破了，卻也有人說：是書系的形式更豐富了！眾說紛紜，但書系概念在書店改變陳列方式的作法下，面臨了鬆動的危機也是事實，其預設的「整體作戰」效果也遭瓦解，至於品牌效應更無法客觀測量，從此書系發展的成效只能從成功的個案上說明，對出版業而言在經營上出現了困境，此外，書系的作法也產生弊病，如亂歸類、強歸類等等問題，假使只是套襲書系的殼子，而不正視各項構成條件，失敗是遲早的事。

國人喜歡一窩蜂地模仿、追隨、抄襲、以為搞個辭彙、拉出一條書系就萬事

OK，台灣出版業若無法從書系的功能中找到利基，區隔出差異，肯定建立不起競爭優勢。事實上，目前在台灣的書市中真正有競爭力的書系，實在是屈指可數，因此如何創造書系發展的關鍵成功因素，對台灣出版業而言乃為當務之急，此為本研究之動機之一。

杜若〈尋找書系蔚成出版主流〉（民 85）一文中訪問了多位編輯人對書系的看法，歸結出書系發展的原委，重點在於出版社主導了書系的設計開發，並試圖以整體作戰的方式突破店銷通路的行銷困境等觀點，期待以此為書系經營殺出一條生機，但同時也反應出各方對書系功能正反不一的評價，如書系歸類作法的限制，行銷取向重於編輯理念的取巧，以及發展過於龐大的隱憂等，對於書系功能的探討甚為全面，可惜顯得相互矛盾，對書系整體的發展成效無法得到一個解讀的角度。

徐淑卿〈書系變與辯〉（民 87）一文是探討書系議題的最後一篇文獻，其中所談觀點大抵延續杜若的看法，但對於書系的運作與功能，觀點已漸偏向破壞與鬆動：一方面出版社放寬了書系的設計，另一方面誠品書店的陳列方式打破了書系集中陳列的優勢，都使書系的面貌與特性趨於模糊，加上對於讀者的影響難以論斷，使得書系的發展趨勢更難以掌握，因此台灣出版業者如何運用書系發展的特點與優勢重新開啓經營之契機，此為本研究動機之二。

Kotler（2004）指出，「如果你跟你的競爭者有相同的策略，那你其實沒有策略；如果你的策略是不一樣但是很容易模仿，那是個沒什麼用的策略；如果你的策略是很獨特，又很難抄襲，那你就有了一個有力又永續的策略。」因此致力於建構台灣出版業書系發展之關鍵成功因素，提供出版業者開發書系時之參考，有效建立書系經營之差異化及競爭優勢，此為本研究動機之三。

## 1.2 研究目的

基於上述的研究背景與動機，本研究之研究目的歸納如下：

- 一、找出台灣出版業書系發展成功的內外部因素，並建立層級評估架構。
- 二、運用 AHP及FAHP求出各因素之相對權重值，並建立權重體系。

### 三、整合研究結果提供出版社作為書系發展之參考

## 1.3 研究方法與流程

### 1.3.1 研究方法

本研究擬採問卷調查方法進行資料之收集與分析，問卷內容基本上是由第二章文獻探討所得之因素層級架構，透過一對一比較的模式設計而成。為求問卷的簡潔，實際的問卷內容，則是在經過前測後，作更進一步的篩選而來，在確認全部之調查問卷後，繼而開始資料之收集與分析。

- 1、深度訪談法：本研究前測採深度訪談。依據第二章文獻探討有關書系發展關鍵成功因素，彙整相關文獻後問卷內容分二大部分，分別為（1）以內部因素與外部因素為二大關鍵構面層，內部因素則以執行力、知識分享、產品創新做為衡量層，外部因素則以市場導向、行銷策略、品牌權益做為衡量層。將各因素層整理後，確立整體之書系發展關鍵成功因素，依「模糊分析層級程序法」的需要，採用「成對比較法」來進行資料蒐集，問卷內容由填答者進行兩兩比較的評選。（2）第二部份則為填答者之個人基本資料，包括性別、年齡、職務、學歷、年資等進行專家之訪談，目的乃在蒐集各方的意見及指正後修改問卷，最後再成為正式問卷，以確認本研究的因素層級架構具有專家效度。
- 2、問卷調查法：正式問卷完成後本研究乃採問卷調查法，正式發放問卷收集資料。
- 3、資料分析方法：問卷調查資料收集後，分別以描述性統計分析、分析層級程序法及模糊分析層級程序法進行資料分析，以確認書系發展之關鍵成功因素並比較分析層級程序法及模糊分析層級程序法分析結果之異同。

### 1.3.2 研究流程

為達成上述之研究目的，本研究分成下列步驟來進行，流程如圖 1.1。

- 一、建立研究方向與主題
- 二、文獻的蒐集、整理跟探討

蒐集、研讀相關文獻與資料，並整理成台灣書系發展之關鍵成功因素之

評估指標。

### 三、建立本研究之研究主要構面

### 四、與專家討論並確定主要層級架構

依據文獻探討後建立國際會議地點選址層級架構。

### 五、問卷設計

以傳統AHP法格式設計專家問卷，邀請符合標準的組織決策者進行問卷調查，以作為建立權重體系的基礎。

### 六、問卷調查

### 七、資料收集與分析

利用AHP法及模糊AHP法進行資料處理與分析，獲得各項評估指標之相對權重，建立台灣書系發展之關鍵成功因素評估指標權重體系。最後則結合指標權重體系，建構台灣書系發展之關鍵成功因素評估模式，作為台灣出版業書系發展之決策時之參考依據。

### 八、結論與建議

根據研究結果提出實務及後續研究相關建議。

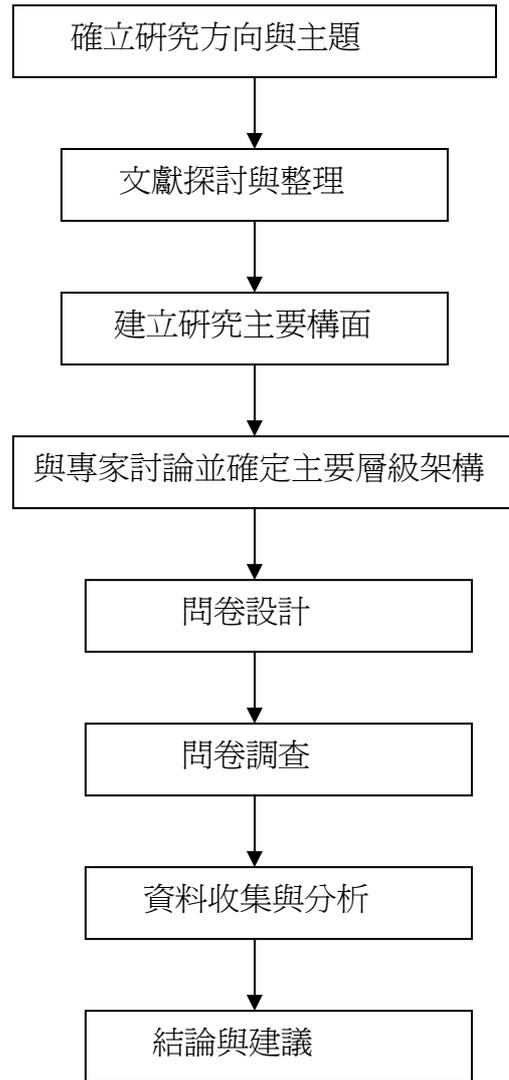


圖 1.1 研究流程

## 第二章 文獻探討

### 2.1 書系相關研究

所謂書系，在洪千惠的論文《台灣書系出版之運作與功能》（民91）中，定義書系的基本性質為「叢書型態的新書出版模式」，此一定義劃分書系與西方平裝本叢書、日本文庫的差別，在於書系以叢書方式出版新書，並非以平裝本形式重新刊印已以精裝本出版的書籍，且迎合了台灣一九八〇年代以來的通路環境與出版生態，具有領域主題經營的特性，可說擁有台灣本土市場的特殊性格。

由於與書系研究相關的論文甚少，故文獻的徵引來源僅有丁希如《出版企劃的角色與功能》（民88）及洪千惠《台灣書系出版之運作與功能》（民91）。其中，洪千惠《台灣書系出版之運作與功能》對書系的形成、產製、銷售、成效與限制等，皆有深入的探討，而為本研究在探討書系時立論的依據與對照。

本節分為三部分，分別探討書系的起源、內涵及目前發展概況。

#### 2.1.1 書系的起源

就書系產生的緣由來說，其最原始的概念可溯源自古籍叢書，最早可上推至南宋的《儒學警語》，而現代化的主題式叢書則以一九五三年的「今日文叢」為開端，但若論其成熟發展乃至於引起全盤地跟風仿效，當在1984年遠流推出「大眾心理學全集」引起廣泛注意之後（洪千惠，民91）。

關於書系被企劃出的過程，根據丁希如（民88）的研究，其觀點是：由於大套書主要郵購和直銷做為主要銷售通路，需要出版社花費人力主動維持，在大套書熱潮過後，出版社意識到店銷通路其平穩、持續且「自動販賣」的特性，遂回過頭經營此店銷之銷售管道，並將套書製作的觀念應用於適宜此一通路型態之產品的規劃上，而有書系運作模式的產生。

丁希如（民88）雖視書系為結合套書與單行本優點的創新，但對於書系概念的追溯，也推至一九六〇年代的「叢書」概念。根據洪千惠（民91）的研究，將書系的概念源流歸納整理如下：

以中國故有叢書發展的脈絡而言，現代叢書從古籍叢書的面貌蛻變而出，台灣部分的文獻記載，自一九五三年大業書店的「今日文叢」即已展開，且是相當具有計畫性而整齊畫一的主題式叢書，更是有別於古籍叢書整理舊作的本土作家創作之新書出版方式。

一九六〇年代之叢書熱潮所流行的叢書出版方式，雖是借鏡於西方平裝本叢書與日本文庫的出版方式，本屬舊刊書另以平裝本印行的市場操作，然而台灣在沒有發展出精裝書與平裝本的市場區隔之下，移植這一模式作為持續譯介外文書籍與培植本土創作的新書出版方式。

從中國叢書發展的脈絡來說，可謂現代叢書吸納了西方平裝本叢書的養分，融匯為現代叢書的多元面貌，而此編定一叢書名並持續出版書籍的方式，也並不為台灣的出版者所陌生。

因而不論丁希如將書系的概念溯源至一九六〇年代的叢書熱，或郝明義以「新潮文庫」作為狹義書系的開端，其源流都可再上溯於現代叢書的嚆矢，由所蒐集的文獻而言，洪千惠認為即是大業書局於一九五三年刊行的「今日文叢」。

至於另一派以一個定型化且廣泛風行的書系模式要從遠流「大眾心理學全集」開始說起，並承接其脈絡為將套書製作的概念應用於現代叢書的結果的說法，洪千惠認為，比較「大眾心理學全集」與「今日文叢」，「今日文叢」在概念的設定、書籍的裝幀設計與主事者的企劃氣度上，並不遑多讓於「大眾心理學全集」，所差別者，在於「今日文叢」刊行後並無如「大眾心理學全集」一樣引發出版界的風潮，而此一結果，又需歸因於當下所屬出版環境的差異，因此若論書系出版的原型，則應由「今日文叢」拔得頭籌，但由「大眾心理學全集」帶動整個出版模式的風潮。

### 2.1.2 書系的內涵

書系既承接套書製作的概念而來，則套書的特性與書系自套書演化而來的軌跡應有明顯的連結性，丁希如（民 88）以「大眾心理學全集」為書系原型分析如下：一、從名稱來看，「大眾心理學」一詞具有套書經營小範圍領域的概念，並有明確的訴求理念與主旨；「全集」也有強烈的套書暗示。二、以冊數而言，在

原始的企劃中，原定一年出版六十本，五年出齊三百本的設計，也可看出套書封閉性格的延續。三、在編輯體例上，也和套書一般有統一的設計，展現如套書般的嚴謹。四、在裝幀設計上，也屬套書式的有一致的外觀，再配合大量出書，達到了套書集體作戰的力量。最後，回應書系創生的思考，在行銷通路上，書系兼顧了店銷和郵購兩條通路，既以單行本的形式在書店販賣，也以套書、全集的名義進行郵購。

洪千惠（民 91）定義書系的基本性質為「叢書型態的新書出版模式」，於其研究中認為此一基調與一九六〇年代的叢書和一九七〇年代末的大套書並無二致，所差別者，在於出版手法上的判別與利用，而書系則為此一基調在一九八〇年代以後的具體呈現。因之書系有以叢書、全集、文庫等為名者，本就在文化脈絡的語彙之中，並不與書系的性質衝突；至於「套書」一詞，其編輯面的意涵與叢書或全集相當，使用套書一詞將著意於其銷售上合售的特性而言。

書系出版的意義，與西方平裝本叢書、日本文庫的差異，在於以叢書方式出版“新”書，非以平裝本形式重新刊印已以精裝本出版的書籍。而書系與一九六〇年代叢書的差別，則是書系在一九七〇、八〇年代出版業的改革發展後，具有主題經營的領域判別特性，摒棄以往大雜燴式的歸類方式，具有持續經營專一領域與知識細分化的意義，且迎合了台灣一九八〇年代以來的通路環境與出版生態，具有台灣本土市場的特殊性格。

而影響書系模式蔚然成風的另一脈絡，除遠流推出「大眾心理學全集」的跟風外，出版社引入企劃與行銷的觀念，劃分自身定位的思考，與經營專業領域之環境的成熟，都在某種程度上促進了書系的發展。一九八〇年代出版蓬勃發展、競爭激烈的環境是重要的蘊生溫床。

一個具有領域經營特性之叢書出版，能在一九八〇年代「大眾心理學全集」推出後風行，主要在於出版者找到一個結合當時通路作業方式又能發揮行銷力量的新模式，迎合了一九八〇年代競爭激烈的出版環境。

基於此，書系在出版上的特性如下：一、乃奠基在單本書之上，故為多本、彼此獨立的書籍，與套書不同。二、各書之間，需符合主題相關與版式裝幀風格

一致的特性，又與套書相似。三、須題有一總名涵括出版旨趣，作為書系之題名，此為形式上的限定。

緣此特性，書系在編輯上的呈現有：一、作為出版社內僅高於書籍本身的最小分類單位。二、在此一分類基礎下，出版社將書籍逐次編號、管理。三、有「明訴」之出版宗旨或出版緣起等說明此一系列書籍之出版目的的文字，並編排入同一書系之所有書籍中。四、在外顯形式上，同一書系之書籍有明顯可供辨識之一致編排設計與封面裝幀（洪千惠，民91）。

### 2.1.3 書系的發展概況

圖書出版業的發展與經濟發展程度的高低密切關連。台灣在一九七三年邁入工業社會之列，並在一九八〇年代以後轉化為大眾社會，隨著社會經濟的發展，多元知識領域的需求產生，閱讀市場擴大，丁希如（民88）分析大眾社會特徵對出版業的影響為：一、商業行為進入出版活動，出版者以追求利潤為目標；二、社會分工趨向精細與專門化，一方面促使出版業趨向專業分工，編輯、行銷、設計、發行都成為專精領域，另一方面回應社會多元需求的出現，閱讀不再限於文學，心理、商業、旅遊等實用類書籍興起；三、國民所得增加，娛樂消費能力提升，有利出版的發展。

台灣在長期的工業發展後，於一九九〇年前後，邁入分眾的社會：「隨著精緻生活的講究，以及消費能力的提昇，族群和個性變成一種潮流與表徵。於是市場形成多樣區隔，及特定圖書，滿足特定族群的需求，我們稱之為分眾。」（楊淑娟，民84，頁36-37）

分眾社會的發展反映在出版品上，如環保意識抬頭催化自然保育叢書的出版；本土意識高漲刺激本土文化、語言的研究與作品的銷售；女性主義的強調拉開性別議題與兩性研究的序幕等。這些以往冷門的閱讀領域因為分眾的形成，以「特定圖書」「滿足特定族群的需求」的市場出現，當小眾的力量足夠支撐該類型的出版經濟，專業出版社或專業類型書的生存即成為可能。且隨著社會的不斷發展變化，勢將產生更多不同的分眾需求，支持各閱讀類型的出版（洪千惠，民91）。

書系出版的意義之一在於領域經營觀念的成熟（丁希如，民88）。出版社運用此一方式系統經營某一領域或路線的出版品，摒棄以往大雜燴式或游擊式的出版方式，改以一個主題為統合，將知識細分化，並持續此領域的耕耘累積。如附錄（二）照片一~四。

一九八〇年代以來，杜若（民85）稱「書系」是台灣出版的主流，丁希如（民88）探析出版企劃的功能與角色時，也定「書系」為一九八〇年代出版的特徵，發展至今，市面上約有80%以上的書都隸屬於書系（杜若，民85，頁21），而大部分出版社莫不致力於此一操作模式的推展，在創立新出版社或開發一個新領域時，往往以成立一個新書系來宣示。

雖然如此，近年來卻出現相反的意見，徐淑卿（民87）在長期報導出版動態的職位上指出，書系概念在書店改變陳列方式的作法下，面臨了鬆動的危機，其預設的「整體作戰」效果也遭瓦解，至於品牌效應更無法客觀測量，只能從成功的個案上說明，此外，書系的作法也產生弊病，如亂歸類、強歸類，尾大不掉……等等問題。

在反書系的人眼中，書系是捆綁編輯才華和自由出版的繩索，他們認為出版應該就是「出自己喜愛的書」，凡違背此一宗旨者，就是放棄理想、走向「市場取向」那一端去了。對書系持正面解釋者，則視書系為「解憂散」或「成長激素」，是出版邁向長遠、規模化經營的必經之路。當前出版界對於書系是否必要存在、書系的功能究係為何雖有正反不一的看法，但在出版動態上卻越見新書系的發表成立。

目前市面上的書系繁多，中、小型出版社少則闢有三、五條，多則二、三十條，而大型綜合出版社如遠流、時報等，書系之外還設有大類別作為管理（洪千惠，民91）。

## 2.2 關鍵成功因素

本節主要在參考關鍵成功因素之相關理論與文獻，針對其觀念來源、定義、特性、功能、及確認方法等作一彙整。

### 2.2.1 關鍵成功因素之觀念來源

關鍵成功因素（key success factors，簡稱KSF；又稱critical success factors），在管理上的意涵是一種關鍵性策略，其要素運用能使企業成功的進入一個產業，並能與其他廠商競爭。

關鍵成功因素可應用在企業、產業甚至是個人的成功特質，從企業決策者的角度而言，工作領域上不是每件事都同等重要，企業應將多數且最好的資源，投入在少數能對企業競爭成功有關鍵性影響的工作上，藉以提高企業成功的機率。

依據文獻指出，關鍵成功因素的觀點始見於組織經濟學理論，組織學者John R. Commons（1934）曾提出限制因子（limited factor）的觀念，將其應用在經濟體系中之管理及談判的運作；其後美國學者 Chester I. Barnard（1938）將限制因子的觀念應用在管理決策理論上，認為企業決策所需的分析工作，即是找尋策略因子（strategic factors）、策略變數(Strategic Variable)、或關鍵變數(Key Variable)等。

此外，Tillentt（1989）更將策略因子的觀念應用於動態組織系統理論中，他認為，一個組織中最多的資源就是關鍵性資源；而策略的意義，就是維持並善用擁有最多資源所帶來的競爭優勢，同時避免本身因欠缺某些資源所造成的競爭劣勢。

### 2.2.2 關鍵成功因素之定義

目前國內外學者對於關鍵成功因素尚無一致性之說法，但各家的定義均有類似的策略涵意，其相關文獻與理論如下。

Daniel D. Ronald（1961）在其資訊管理危機（Management Information Crisis）發表對成功因素的定義為，一個公司為了成功所必須做得特別好的重要工作。

Daniel D. Ronald指出，一個廠商的資訊系統必須經過分辨與選擇，同時必須集中在產業的成功因素上，在大部分產業中，通常有三到六個決定能否成功的因素。企業必須要把這些關鍵工作做得特別好，才能稱上經營成功。

早期關於關鍵成功因素之研究，多半集中在管理資訊系統，其後，由於策略的觀念逐漸受到重視，近來有關關鍵成功因素的研究，多數從策略管理的角度探討，因此，關鍵成功因素成爲策略管理理論中重要的一環。

Anthony & Dearden (1976) 以關鍵變數 (key variable) 稱呼關鍵成功因素，其定義為廠商透過技能與資源的選擇與採用，可使廠商發展出相對於競爭者獨特或有利的地位。

Hofer & Schendel (1978) 認為，關鍵性成功因素即管理中重要的控制變項，企業因應這些控制變項而制定的決策，會影響企業在產業中的競爭地位；而企業經由其活動領域及所能掌握之資源，發展出之獨特優勢，其所能掌握之資源就是關鍵性成功因素。

Rockart (1979) 認為，關鍵成功因素只存在於企業幾個有限的項目中，假如這些有限且重要的項目被滿足，將可確保企業競爭優勢。

Rockart亦認為，關鍵成功因素在企業中算是某些特別的部分，如果這些部分做的不錯，有助於提升組織績效，所謂特別的部分指的是一個企業要成功，所必須做對的一些關鍵領域 (key area)，如果企業想要持續成長，必須要在這些關鍵領域下功夫，否則將無法達到預期的目標。不過，他對於關鍵成功因素的定義侷限在企業的某些特定部分，較未提及總體環境與產業環境等不可控制的因素。

Ferguson and Dickinson (1982) 指出，關鍵成功因素代表支持或威脅公司目標之達成，甚至關係到公司存在與否，因此，關鍵成功因素應該被確認及考慮。

企業必須就其內部和外部確認及處理其關鍵成功因素，因為這些關鍵成功因素會影響企業目標的達成，並且威脅企業生存，這些因素可藉由評估企業的策略、環境、資源、營運及其他類似領域而進一步確認。

大前研一 (1983) 指出，在任何企業情況中，勝敗由某些關鍵成功因素決定，不同產業的關鍵成功因素也不同，造船、鋼鐵、食品、旅館、半導體產業的關鍵成功因素均各不相同，例如，造船的關鍵成功因素在於經濟規模，但旅館業的關鍵成功因素卻在於服務品質，如果企業能夠發掘其關鍵成功因素，並將之應用在競爭策略上，就可提升企業經營成功的機率。

值得注意的是，企業無法在每一階段均佔有絕對優勢，往往只要掌握一到兩個關鍵階段，即能建立起優勢地位，企業若能把重要資源集中運用在某個具有策略重要性功能上，就能獲致成功。

David A. Aaker (2005) 認為，關鍵成功因素是指在市場上贏得勝利所需之任何具有競爭力的資產或能耐；企業需根據其關鍵成功因素，發展企業競爭策略，建立持久的競爭優勢。

關鍵成功因素可分為兩種類型：

#### 1. 策略性必需品

此類因素雖不能提供優勢，但因其他廠商也有，故一旦缺乏時便會暴露出嚴重之劣勢。

#### 2. 策略性優勢

此類因素就是廠商獲勝之關鍵，也是比競爭者更優異的資產或能耐，並且是提供優勢之基礎所在。

成功的企業往往在關鍵成功因素有出色表現，經營績效不佳的企業往往是缺少一個至數個關鍵成功因素。利用關鍵成功因素的概念，可發展出分析競爭對手強弱的矩陣圖，並可確認和分類競爭者對於在關鍵成功因素表現上的相對重要性，且可根據競爭者的條件，比較出相對的競爭地位。企業若能優先且具體的確認關鍵成功因素，管理者即可將企業的資源集中運用在關鍵性的職能上，以避免資源浪費。

企業必須透過產業分析來確認關鍵成功因素，擬訂適切的競爭策略，並且持續創造競爭優勢，達成組織經營績效的目標。但企業也可能因為某些關鍵成功因素的轉變，如技術改變、市場成長不如預期、資源限制等，致使市場上的競爭地位遭受衝擊。

Leidecker and Bruno (1984) 認為，關鍵成功因素是指一些特性、條件或變數，這些條件若能適當且持續地維持及管理，就能顯著地影響公司在特定產業的競爭中，是否得以成功。

Boynton & Zmud (1984) 指出，關鍵成功因素是一經理人或企業體想要成功或是獲得良好經營績效，所必須特別且持續注意的事項，此一定義包括目前及未來該企業營運活動的主要因素，他們在強調關鍵成功因素的重要性之外，也將現在及未來的因素考量進去，使企業的策略規劃更具前瞻性。

Byars(1987)認為，關鍵成功因素是企業如何良好的運作，方能在產業界獲得成功的因素。

吳思華（1988）指出，關鍵成功因素就是在特定產業內，為成功與他人競爭，所必須具備的技術或資產，如果企業的優勢剛好是產業的關鍵成功因素，企業即可取得競爭優勢，因此，可藉由分析企業的競爭優勢與產業關鍵成功因素配合狀況，評量企業是否具有競爭力。

黃營杉（1993）認為，產業關鍵成功因素是指一門產業中最重要的競爭能力或資產，廠商唯有把握住產業的關鍵成功因素，才能建立持久性的競爭優勢，如果該廠商具有不錯的競爭策略，但在關鍵成功因素上卻居於劣勢，競爭能力可能因此削減；一般而言，當企業具備不敗的競爭優勢時，該項優勢必然與該產業的關鍵成功因素相符。

綜合上述國內外學者對關鍵成功因素的觀點，關鍵成功因素應是用來產生競爭優勢的一種技能或資產，或是用來決定公司在市場中生存及成功的因素，企業決策者若能掌握這些少數的關鍵成功因素，並使之與該產業的關鍵成功因素相符，終必能獲致企業之成功。

### 2.2.3 關鍵成功因素之特性

依據國內外學者之相關文獻與理論，有關關鍵成功因素的一些特性如下：

1. 關鍵成功因素會隨著時間與產業環境的不同而產生變化，而非固定不變。
2. 不同的產業因其特性，會具有不同的關鍵成功因素。

即使是相同的產業，其關鍵成功因素亦會隨著產業生命週期的改變而變化，不同的產業生命週期會產生不同的關鍵成功因素。企業除了必須辨認目前的關鍵成功因素外，也要設法預測關鍵成功因素未來的演變。

3. 關鍵成功因素應配合產業未來發展趨勢。

若沒有了解關鍵成功因素改變的方向，而投入該產業，將不利公司營運。

4. 關鍵成功因素包含的不只是短期目標，也要包含中長期發展趨勢。
5. 企業資源有限，故須先確認產業及自身之關鍵成功因素，並將重心集中在關鍵成

功因素。

管理者必須把企業有限的資源，集中在最重要的工作與特定任務上，亦即要先確認產業及自身的關鍵成功因素，而不應把所有事情都視為同等重要。管理者確認關鍵成功因素後，藉以作為策略形成的基礎，並將重心集中在關鍵成功因素。

6. 產業關鍵成功因素隨經濟特性 (Economic Characteristics)、驅動力 (Driving Force)、產業競爭狀況及時間而改變，企業經營者若能掌握到產業關鍵成功因素，即能在產業中生存並取得競爭優勢。

7. Jenster (1987) 以策略資訊系統提出關鍵成功因素所需具備的特性：

- (1). 能反映出策略之成功性 (reflect success of the defined strategy) 。
- (2). 是策略制定的基礎 (represent the foundation of the strategy) 。
- (3). 能夠激勵管理者與其他工作者 (be able to motivate and align the manager as well as other employee) 。
- (4). 是非常特殊且可衡量的 (be very specific and or measurable)

#### 2.2.4 關鍵成功因素之功能

依據國內外學者之相關文獻與理論，有關關鍵成功因素的功能要點如下：

(一). Boynton & Zmud (1984)：

關鍵成功因素扮演著程式設計師與管理者溝通的橋樑，縮小彼此在認知上的差距，使得管理資訊系統與資源需求的規劃符合管理上的需求。關鍵成功因素有利於管理資訊系統與資源需求的規畫。

(二). Aaker (1995)：

運用關鍵成功因素的概念，發展出競爭強度方格圖(the competitiveness grid)，藉以確認和區分競爭者在不同重要性的成功因素表現上的相對強度，包括關鍵成功因素及次要成功因素等，藉此可以明顯分析競爭者的資產與技術，看出競爭者具有的相對競爭地位。

(三) 孟德芸 (民77) & 徐作聖 (民85)：

1. 關鍵成功因素可做為分析企業競爭優勢的參考依據。
2. 企業經營績效的評估指標。
3. 可簡化公司經營管理階層的工作，企業所擁有的關鍵成功因素數目範圍以五到七個為原則。
4. 作為企業規劃管理資訊系統的工具。
5. 資本、人力和時間都是企業的有限資源，應確實應用於攸關企業經營成敗的關鍵領域中。
6. 關鍵成功因素是企業、組織分配資源的指導原則。

### 2.2.5 關鍵成功因素之確認方法

關鍵成功因素並非一成不變，而會隨著時間、產業、產品與市場的不同而有所差異，企業必須先確認產業關鍵成功因素，將有限的資源投入在關鍵領域，建立企業在產業中的優勢地位。依據國內外學者之相關文獻與理論，有關關鍵成功因素的確認方法要點如下：

(一) Robert B. Duncan (1972) 認為，關鍵成功因素可由企業所處之內外在環境來分析。

• 外在環境包括：

1、顧客構成要素。

- (1). 產品服務的配銷者
- (2). 產品服務的真正使用者

2、供應商構成要素。

- (1). 新物料的供應商
- (2). 產品零件供應商
- (3). 設備供應商

3、競爭者構成要素。

- (1). 在供應商方面具有競爭力的競爭者
- (2). 在顧客方面具有有競爭力的競爭者

4、社會政治環境。

- (1). 社會大眾對於該產業的一些評價與態度
- (2). 政府對該產業的法令限制
- (3). 企業與中間商的關係

5、技術。

- (1). 研發或改進新產品的技術
- (2). 產業對新技術的要求

• 內在環境包括：

1、組織層次構成要素。

- (1). 組織宗旨與目標
- (2). 組織內個人和小組達成目標的整合度
- (3). 組織產品和服務的本質

2、組織人力構成要素。

- (1). 教育和技術的背景
- (2). 科技和管理技巧
- (3). 個人對達成組織目標的投入感
- (4). 員工的人際關係
- (5). 人力充分性

3、組織功能與管理構成要素。

- (1). 組織單位的特性
- (2). 組織單位執行任務的獨立性
- (3). 組織和管理階級外的衝突
- (4). 組織和管理階級內的衝突

(二) . Boseman、Phatak&Schellenberger (1986) 認為，關鍵成功因素可以由下列五項分析：

1、競爭性質與程度：

在產業中的關鍵成功因素可由競爭性質與程度來討論

## 2、進入障礙：

規模經濟是首要的阻礙，其他阻礙為資本、配銷通路、品牌知名度、成本優勢、學習曲線、政府政策、競爭者反應。

## 3、替代品的競爭力：

替代品的影響程度為何。

## 4、買方力量：

買方力量將影響關鍵成功因素。

## 5、供應商力量：

供應商力量越大，影響企業獲利能力和競爭狀態的程度也越強。

### (三) . Leidecker & Bruno (1984)：確認關鍵成功因素有八種分析技術如下：

#### 1. 環境分析

包含將影響或已影響某種產業或企業績效的政治、經濟和社會等力量。

#### 2. 產業結構分析

應用波特的產業結構五力分析架構，作為分析產業結構的基礎。

#### 3. 產業和企業專家

請教產業和企業界的專家。

#### 4. 競爭分析

了解廠商在產業中競爭之道，分析出廠商在產業中應如何競爭。

#### 5. 分析產業領導廠商

由該產業中領導廠商的行為模式，分析出該產業可能的關鍵成功因素。

#### 6. 企業本體分析

此技術是確定個別企業關鍵成功因素之構面分析，如優劣勢評估 (strength and weakness assessment)、資源組合 (resource profiles)、策略稽核 (strategic audits)及策略能力 (strategic capabilities)等。

#### 7. 暫時和突發因素

由熟悉該企業的專才針對特定企業進行分析，由於仰賴個人的直覺和見解，分析結構可能傾向主觀，但卻能揭露一些傳統客觀技術不易察覺到的關鍵成

功因素。

#### 8. 市場策略對獲利影響的分析

獲利能力是衡量企業成功的方法之一，利用PIMS研究報告來找出企業的關鍵成功因素。

此外，Leidecker & Bruno 也將關鍵成功因素的分析層級與策略規劃形成過程加以連結，並明確指出關鍵成功因素的分析，必須透過總體（marco）／環境（environment）、產業（industry）、公司（firm）三個層級，來發掘公司的機會與威脅、本身的優勢與劣勢，以決定公司的資源如何分配。

1. 總體／環境：幫助環境威脅機會的描述。
2. 產業：產業與競爭者分析的連結，同時決定威脅與機會。
3. 公司：公司優勢與劣勢之評估、對競爭者優勢分析提出方法，並且設定公司資源配置之優先順序。

（四）. Hofer & Schendel (1978)：確認關鍵成功因素有五個步驟如下：

1. 確認該產業與競爭環境有關的因素。
2. 每一個因素依其相對的重要性賦予權數。
3. 企業對自身在該產業中的競爭力，依照第 1 項的每個因素做自我評分。
4. 計算每一個因素的加權分數並加總。
5. 最後針對加總後的分數與企業自身在市場的實際佔有率進行比對，判斷結果之合理性

（五）. John F. Rockart (1979)：關鍵成功因素在不同的公司之間存在著差異，可從下列面向進行探討。

#### 1. 個別產業結構：

每種產業都有其一組受制於其產業特性、結構差異之特有的關鍵成功因素，處於產業中的每一家公司都要去注意該產業的關鍵成功因素。

#### 2. 競爭策略、產業地位和地理位置：

企業過去的歷史及現今採用的競爭策略，決定其在產業間的地位。在產業中，每一公司因其競爭地位不同，而有其各別的狀況與競爭策略，對於由一家或兩家大

公司主導的產業來說，領導廠商的行動常牽動產業內的小公司，因此對小公司來說，大公司的一個策略可能就是其生存的關鍵成功因素。亦即，產業中的小公司，會受制於產業中領導廠商或大廠商的影響。

### 3. 環境因素：

企業所處之外在政治因素、經濟景氣循環、法律環境等總體環境的變動，對其關鍵成功因素也有影響。

### 4. 突發因素：

組織內部若干突發事件，在某一期間引發企業特別注意，也會產生暫時性的關鍵成功因素，必須審慎處理，其大部分是由組織內特殊的理由而來，這些是在某一特定期間對組織的成功產生重大影響的活動領域；例如，當公司的高階主管發生意外時，公司的處理模式可能就會被視為關鍵成功因素之一。

(六). 大前研一（1987）：可透過剖解市場法和比較法，確認關鍵成功因素。

#### 1. 剖解市場法：

(1). 將市場區分為產品及市場顧客兩個構面。

運用想像，把整個市場依產品及市場顧客兩個構面，將整個市場剖解成各區隔，並確認其主要構成部分，以便初步決定如何集中運用資源。

(2). 確認關鍵性區隔市場之產品／市場策略。

確認各區隔市場，認清哪一個區隔市場具有策略重要性，並為關鍵性區隔市場發展出產品／市場策略，再分派執行策略的職責。

(3). 依公司可用資源，決定投入之優先順序。

計算每一區隔市場所擬採策略的經濟效益，把每一個區隔市場所需投入的資源加在一起，從公司可用資源的角度，來決定其優先順序。

#### 2. 比較法：

找出成功公司和失敗公司之不同處，並分析兩者之間的差異，探討其原因所在。

不同的產業有其不同關鍵成功因素，為了找出某種行業的關鍵成功因素，必須檢視整個營運的每一環節，從原料取得到售後服務等均應密切注意。

(七). Saaty（1980）：可利用層級分析程序法（The Analytic Hierarchy Process，AHP）

分析。

層級分析程序法是指，透過群體討論方法，彙集學者、專家和參與者的意見，將錯綜複雜的問題評估、簡化為簡明的元素階層系統，然後根據專家的評估結果，計算各層次的組成元素，及對上一層次某一元素的貢獻度或優先程度；層級分析程序法提供群體決策一個有效的架構，以規範群體思考的過程。有關問題的每一個變數必須給予一個數值，以幫助決策者保持凝聚性的思考型態而得到結論，並藉由群體決策以提高層級分析程序法的信賴度。

#### (八). 吳思華（民77）

企業若要找出其關鍵成功因素，可以透過分析該產業完成最終產品過程中各階段的附加價值，企業活動各階段的附加價值比例，是找出關鍵成功因素的最佳指標；在企業各階段活動的價值鏈中，凡附加價值高且具有相對優勢的活動，將構成企業的關鍵成功因素，但若企業沒有取得這項資源或是取得不易，就不具競爭優勢。此外，假如附加價值高，但各企業取得並沒有障礙，則取得這些資源並不具備競爭優勢，亦不足以構成關鍵成功因素。

#### (九). 司徒達賢（民90）

提出策略矩陣分析法的應用來確認產業關鍵成功因素，策略矩陣是將產業價值鏈與下列六大構面形成策略矩陣。

1. 產品線廣度與特色
2. 目標市場區隔方式與選擇
3. 垂直整合程度之取決
4. 相對規模和規模經濟
5. 地理涵蓋範圍
6. 競爭優勢

其中，透過策略矩陣的分析，可找出產業的策略要素。事實上，這些策略要素即代表著產業中所有可能的成功因素（success factors），然後根據產業環境的特色與企業本身條件，找出關鍵成功因素。

## 2.3 台灣出版業書系發展成功因素

書系的運作貫穿於出版的各環節面向，其成因與功能都與整個社會環境或出版環境脫離不了關係，有關書系運作的環節與影響效應如下圖 2.1 所示：

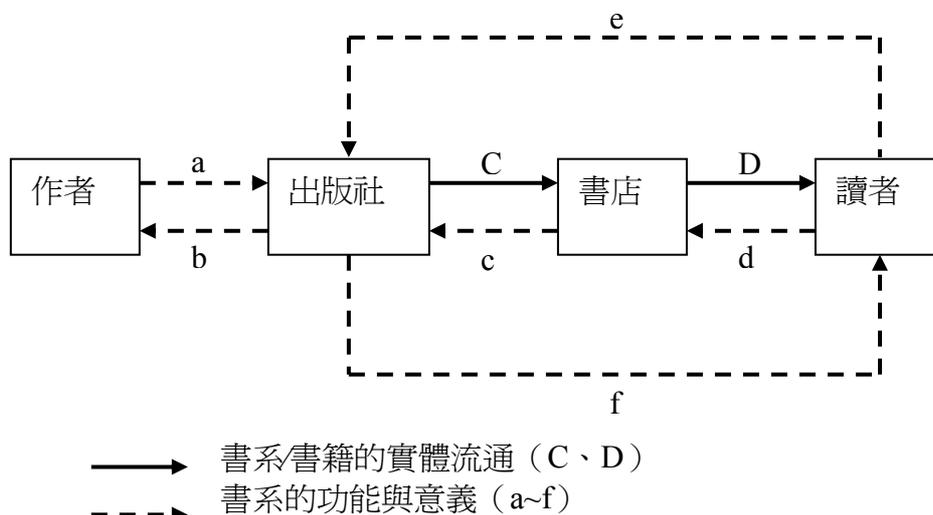


圖 2.1 書系運作的環節與影響效應

資料來源：「台灣書系出版之運作與功能」，洪千惠，民91，頁25

欲找出產業的關鍵成功因素，最簡捷的方法是分析該產業完成最終產品或服務的過程中各階段的附加價值，各階段的附加價值比例是找出關鍵成功因素的最佳指標。此即大前研一所說的「從原料的取得到售後服務，必須詳細檢視整個營運的每一個環節，方可找出經營某種行業的關鍵成功因素」。

關鍵成功因素是從外部總體環境、產業分析所得到企業經營成功的重要性因素，而獨特競爭能力則為企業內部分析所發覺不同於競爭對手的獨特強勢，透過此二者的連結(linkage)及分析比較，即可做為企業制定策略的最佳來源。

從上所述及書系運作的環節與影響效應，本研究除了對書系發展之外部環境進行探討外，也將出版社內部的運作能力納入探究，茲分述如下。

### 2.3.1 台灣出版業書系發展成功的內部因素

本節主在探討台灣出版業書系發展之關鍵成功因素之內部因素，分別針對本研究設定之執行力、知識分享及產品創新等三個構面，針對其觀念來源、定義、

等作探究。

### 2.3.1.1 執行力

對於執行力的定義，高希均(民 92)認為「徹徹底底的完成任務就是執行力」。依據張立(民 92)的看法，執行力是指企業內部員工貫徹經營者戰略思路、方針政策和方案計劃的操作能力和實踐能力。它是將意圖與規劃化為現實的具體效果，執行力的強弱關係著公司經營目標是否順利達成。

而李建良(民 92)認為，執行力是指企業貫徹落實領導決策、及時有效地解決問題的能力，是企業管理決策在實施過程中原則性和靈活性相互結合的重要體現。

Bossidy 和Charan(2002)認為在今天的商業環境中，要想獲取成功，企業必須擁有一種全新的領導理念。新型領導者們必須學會創造、激發和維繫一個整合型的企業。在這個過程中，被綜合而非各自獨立地加以考慮的人員、策略和商業營運所帶來的結果，這不再只是簡單的環節相加而已，這也正是執行力的關鍵意義所在。

執行力的三項關鍵要點是：(1) 執行力本身是一種紀律。(2) 執行是企業領導人首要的工作(3) 執行必須成為組織文化的核心成份，同時也認為執行力是：(1) 失落的環節。(2) 公司無法達成原先承諾的主要原因。(3) 公司領導人希望達成的目標與組織實踐能力之間的落差。(4) 不僅僅是戰術，而是透過發問、分析、追蹤來完成任務的一套系統，也是讓策略與現實相符、人員與目標契合，並達成許諾結果的一種紀律。(5) 公司策略與目標的核心部份，也是任何企業領導人的主要工作。(6) 有賴對企業及其員工與環境有完整了解的一門學問。(7) 將企業三項核心流程—人員、策略、營運—銜接起來，以準時完成任務的。

對於執行力的提升，Bossidy 和Charan(2002)認為主要是在於領導能力的發揮，領導人必須以身作則，以行為改變公司文化，推行人員流程、策略流程與營運流程，並且將這三項流程緊密結合，當然，企業的執行力是任何公司無法取代的，但是要發揮執行力，光靠好的領導是不夠的。

房晟陶及王拓軒（民 92）認為，建立系統化的保障才是確保組織強大執行能力的長久之計。而檢視部門主管是否具有執行力，則可從兩方面來看：1、主管是否具有企圖心，能將公司交付的命令不打折扣的完成；2、主管對於團隊的要求是否很嚴厲（刁明芳，民 92）。以上二點均屬於執行力的企業文化的表現。

綜合以上所述，執行力是指企業徹底完成組織決策與計劃，以及處理問題的實踐能力，是代表企業面對任務挑戰的完成能力，以及遵從企業目標訂定下的整合能力。

在出版過程中，每一環節的企劃、選題、編輯、設計等，都有人文因素介入其中運作，影響每一部作品的最終呈現。而編輯的角色則向來被視為溝通知識與讀者間的橋樑，評判著不同的知識領域，應該採取什麼樣的材質、形式表達，以方便讀者的閱讀理解，這正是出版職能的核心，而成敗的風險也由出版者所承擔（編輯人則受雇於出版人）（洪千惠，民91）。

由於書系的創發，從概念開始，不論是創意的發想、經驗的分析或智慧的累積，便已帶有「人因」的色彩，從挑書、選書、尋找稿源等，更是策劃者主觀的認定與裁示，都有人為的因素在其中發酵作用（丁希如，民88）。

丁希如（民88）分析書系經營模式對作者與編輯角色的影響時認為：早期文人出版社興盛時代，作者是上游的創意提供者，而編輯則是下游的加工者，但在書系經營的體系中，編輯成為上游企劃者，主動引導路線的走向，作者提供的作品成了完成、支撐書系理念的一小部份，顛覆了以往作者是上游、編輯是下游的關係，展現出出版社的強勢企劃能力與編輯力。

企業文化變革的努力多以失敗收場，原因在於未能與績效改善做為連結，其實要改變企業文化必須藉助一組流程稱為社會運作機制，以改變員工的信念與行為，使其直接連結到企業的經營成果上，而其基本思維唯有以執行為標的才能成真（Bossidy and Charan，2002），而經營成果基本上仍是以財務盈虧為指標，因此在執行力之構面本研究設定影響書系發展的關鍵因素為主導書系發展之書系經理人及財務盈虧。

### 2.3.1.2 知識分享

大致而言，知識管理可細分為知識累積與知識分享。知識累積 (Accumulation) 是隨時都在發生的事情，資訊超載 (Information Overload) 的情況與寬頻網路的普及，使得累積的速度呈現前所未有的爆炸性成長。知識累積的過程本身是一件比較單純的問題，不管就個人或組織而言，只要有足夠的儲存空間與頻寬就可以把大量的資訊累積、整理、分類，並且消化。然而，知識分享的問題就相對複雜許多。

就學理上而言，大部份都認為，透過愈多的知識分享可以創造更多的附加價值，換句話說，知識分享已經是組織創新中重要的一部份。一個知識不流通的組織，就知識管理 (Knowledge Management) 的角度而言，是沒有效率，有待改進的。

Hickins, P. (1999) 明確地指出，知識管理的重點在於知識分享，工作場域中的社會互動才是知識管理的重心所在，所以成功的知識管理其關鍵就在於知識分享。

由知識分享的溝通觀點而言，知識分享的過程如同各類訊息的交流般，都一定會經過一連串的傳送與接收的程序。傳播學者 Berelson(1952)、Holsti(1969) 和 Wright(1986) 等人在探究溝通過程時，也是以「誰」傳遞什麼「內容」，「給誰」用什麼「形式」，達到什麼「效果」的模式。

就「知識分享」本身字面上的定義而言，在學術界並無太大爭議；如：Bostrom (1989) 認為有效率的知識分享可以視為是一種團體間綜效的產生，此種綜效被定義為人與人間互相的了解與尊重；Huber(1991) 則對該綜效擴大解釋為組織中單位與單位間的一種互相了解。Tan(1994) 則進一步將相互了解應用在系統分析師與使用者在資訊系統設計時的互動，並認為相互了解強調的是「分享的必要」且分享行為是一種交換，若透過有效率的溝通，此種相互了解終將促成組織目標的達成。Szulanski(1996) 也指出：知識的分享以及學習是需要知識傳送端與接收端之間良好的相互溝通以及互動。

繼之，Senge(1998) 亦說明：知識分享是牽涉到許多人際間的交換互動程序。

Sveiby(1997)則指明：知識分享是部門同事間對彼此之專業知識、技能、經驗、價值觀、人際網路與工作流程的一種了解程度。Hendricks(1999)更指出：知識分享是一種溝通的過程，知識不像商品般可以自由的傳遞；當個人向他人學習新知時(即分享他人知識)，個人必須要有再建構(即：重建)的行為。Dixon(2000)則以讓人「知曉」(knowing)來詮釋知識分享，認為：分享自己的知識給他人，就如同將知識分送出去，繼而與對方共同擁有該知識，最後終至整個組織成員都會「知曉」該知識。

從前述研究者對「知識分享」的定義顯示：知識分享著重在組織中成員間各種類型知識的傳送、與了解，因此是一種授受間的參與及互動過程，若期間能有效率的溝通，則該知識將可成為大家的知識，而朝向組織目標的達成。

不可否認，知識分享絕對是創新發明的過程中，最核心的要素之一。以行之有年的專利制度的設計，其最主要的目的也在於促進知識的分享與流通。發明人或是特定知識的擁有者，以公開自己的獨特的發明或技術方法，換取政府在長達數十年的特定期限內，給予特許獨佔的權利。換言之，專利制度是用社會契約的方法，達成知識分享的目的。除此之外，著作權保護的機制，也都是以知識分享交流為主軸，再加上法律上的特許權利從而形成的價值體系。著作人公開發表作品以換取政府授予著作權利，從而後人可以研讀、分析整理前人的著作，學習並且發展出更新更好的作品。這就是我們的社會所設計使用的知識分享方法。

在組織內部要推行知識分享的同時，組織應該要有合理可行的制度與同仁員工達成相當於前段所述專利權或著作權的方法，以換取員工同仁將有用的知識，有效率的分享給所有需要的人。在知識管理的實務中，根據 Anik and Vijay (2000)的研究建議，可利用不同類型的知識來配合適當的知識交流機制，而知識都是透過以下這些交流機制中的一項或數項來交流的：文件的交換，交談和訓練，人員和團隊的調動，其實施的方法有面對面的會議、茶水間的談話室、知識展覽會與開放的論壇、夥伴合作或師徒傳承等。

國內學者方世榮，楊智偉，周文瓊（民93）於研究中認為，組織間的知識分享越多，則新產品開發績效越高，亦即組織間分享及時且有意義的資訊越頻繁時，

越能增進彼此的交流。經由快速且正確的知識分享，將使企業迅速做出正確的決策及快速回應市場。就文獻回顧的結果，發現研究者們對於知識分享的出發點，有不同的意見，歸納整理後可得出四種主要的觀點，分別是：「市場觀點」、「溝通觀點」、「學習觀點」、與「知識互動觀點」（蔡儀華，民94）。

(一)「市場觀點」的知識分享—Davenport & Prusak(1998)強調知識分享運作的過程及原因，並將知識分享的過程視為企業內部所擁有的「知識市場」，認為：無論組織的運作狀況如何，知識都在組織中到處流動，知識受到市場力量的推動，其運作方式與實質的商品類似。

(二)「溝通觀點」的知識分享—Hendricks(1999)認為：知識分享就是一種溝通，當組織成員由他人處獲得知識時，就是在分享他人的知識；因此知識分享牽涉到兩個主體：知識擁有者與知識重建者；其中，「知識擁有者」是有意願以演講、寫作或其他方式與他人溝通、分享知識者；而「知識重建者」是以模仿、傾聽、閱讀等方式認知與理解知識者。在溝通時，雙方均企圖建立共同的瞭解基礎，以共享事實、觀念、態度；即：交換意見之意；因此組織成員之間，有效的溝通實為知識分享的基礎。然而，「溝通」必需包含意思的傳達與瞭解，至於接收者有無受益，必須以其是否產生行為改變為判準，亦即：必須發生學習效果。

(三)「學習觀點」的知識分享—Senge(1998)認為：就「資訊分享」而言，個人確實可以如同「取得」其它資產般的取得資訊，「知識分享」則不同，知識是一種「有效行動的能力」；知識轉移的目的是改善組織行事的能力，並進而提昇其價值，若知識不能讓行為有些改變，或是開發出新的行為模式；就算有「傳達」和「吸收」兩個要素，也未必會激發出有用的價值。再者，知識分享並不是「購買過程中的一個取得動作」，而是一種「學習」；是一種使他人「獲得有效行動能力的過程」，即：資訊分享是讓他人「知其然」(knowing about things)，僅是單純給予的觀念；而知識分享則是協助他人「知其所以然」(knowing how)，進而促使人們從根本的觀念改變並身體力行。

(四)「知識互動觀點」的知識分享—Nonaka & Takeuchi(1995)指出：知識分享就是「隱性知識與外顯知識彼此之間互動的過程」，而其結果就產生了知識的創新，

值得注意的是，分享是發生在個人之間，而非侷限在個人之內；在隱性知識與外顯知識的互動中，可以界定出四種不同的知識分享模式：1.由隱性轉換為隱性(即：「社會化」)； 2，由隱性轉換為外顯(即：「外化」)； 3.由外顯轉換為外顯(即：「結合化」)； 4.由外顯轉換為隱性(即：「內化」)。隱性知識與外顯知識透過以上四種過程產生互動，這種互動的過程使得成員之間的知識得以分享，並間接使得成員與組織分享彼此的知識，這種分享產生的結果就是知識的創新，其目的則在增加組織與個人的競爭力並創造價值。

綜合以上所述，知識分享之構面本研究設定影響書系發展的關鍵因素為資源整合、經驗傳承及支援溝通。

### 2.3.1.3 產品創新

一般而言，創新包含產品、服務、技術或管理等 (Damanpour, 1991)，因此創新係指組織產生或接受新點子、流程或產品服務 (Garcia & Calantone, 2002)，早期研究發現，具有原創性的新產品會有較高的價值 (Kleinschmidt & Cooper, 1991)，創新可從產品或流程的單一觀點、或產品與流程雙元觀點、及管理與技術多元觀點來思考組織創新 (蔡啓通，民86)。

Atuahene-Gima (1996) 研究市場導向與產品創新關係時，從公司及顧客兩項構面進行說明，就顧客而言，產品創新是新產品與顧客使用經驗及消費形態的適應，適應性越低表示新產品對顧客而言非常新奇；對公司而言，產品創新係指新產品和過去行銷與銷售產品的相似性低。

Chandy and Tellis (1998) 整理產品創新的相關文獻，其依據兩項構面：(1) 產品的新技術；(2) 比競爭者更能滿足顧客需求。將產品創新分為：(1) 漸進式創新 (Incremental)；(2) 激進式創新 (Radical)；(3) 技術突破 (Breakthrough)；與 (4) 市場突破等四種類型。

部分學者則將產品創新類型簡化為漸進式和突破式兩種，前者指技術的小幅變化、改善產品或產品線延伸，後者則是指新奇、獨特的或是最新的技術進步 (Wind & Mahajan, 1997)，其中突破性產品創新又可分為技術突破與市場突破創新 (Benner

& Tushman, 2003, Zheng Zhou, Yim and Tse 2005) 將其修正為技術基礎 (Tech-based) 與市場基礎 (Market-based) 的產品創新兩種類型。

Schumpeter (1950) 於「資本主義、社會主義與民主制度」中強調，創新是賦予資源創造財富的新能力，使資源能夠發揮最強大的功效，而非「靈機一動」的想法。此後創新的觀念一直是組織研究的課題，至今雖已累積了大量的相關研究，但隨著研究者的興趣及觀點的不同，對創新的定義便有不同。

#### 一、產品觀點

以產品觀點定義創新，如Burgess (1989)認為組織生產或設計新的產品，即為創新。又如Blau和Mckinley(1979)認為產品可以獲取得獎或成功上市，即可稱為創新。基本上，此觀點的學者十分重視具體的「產品」，可以說是以結果來論斷。

#### 二、過程觀點

認為創新可以是一種過程，代表性的學者如Kimberly(1981)，即提出組織創新為創新過程中，組織採用的新活動。Scott and Bruce (1994)認為可從問題發現、尋求資金支持、完成問題解決等多階段過程來界定創新。Johannessen and Dolva(1994)亦把創新當成一個過程，此過程包括知識及相關資訊的運用，目的在創造及引進新的與有用的事物。

#### 三、產品及過程觀點

Dougherty and Bowman(1995)提出創新是一項複雜的問題解決過程，涉及的活動包含產品設計、產品創新、功能部門協調、公司資源、結構及策略的配合。Lumpkin and Dess(1996)認為創新反應了公司對於新意念、新奇性、實驗性及創造過程的經營與支持，而其結果將表現在新的產品、新的服務及新的科技。Kanter(1988)亦說明組織創新是新的構想、程序、產品或服務的產生、接受與執行，包含產生創意、結盟創意、實現創意與遷移創意四個過程，包含新知識的轉化運用、資訊的連結、服務的改變與資源的再利用。

#### 四、多元觀點

由於學者們發現，相較於產品或過程觀點，大多著重在企業的技术創新層面，而乎略了管理創新層面，而開始把管理創新（包含系統、政策、方案及服務等）

視為組織創新的展現。Robbins(1996)即強調創新是指一個新的意念，可應用於啓動或增進某些產品、過程或服務，且創新是同時包括產品創新、新的生產過程技術、新的結構與管理系統、新的計畫等。而有關創新的衡量項目，則有：

一、Betz(1993)認為創新乃是將新的產品、製程或服務導入市場：

- (一)產品創新：將新型態的技術產品導入市場。
- (二)製程創新：將新的技術生產製程導入公司或市場。
- (三)服務創新：將以新技術為基礎的服務導入市場。

二、Subrmanian and Nillakanta(1996)將組織創新分成如下二種

- (一)技術創新：指作業成員間的創新，包括新產品或新服務中採用新觀念和在組織生產流程、作業中引進新要素等。
- (二)管理創新：指管理成員間的創新，雖不直接提供新產品，但卻會間接影響新產品的引進與生產流程，包括新管理系統、管理流程、同仁能力開發方案的引進等。

三、Johne (1998)提出有三種主要的創新形式，對企業發展有所貢獻。

- (一)市場創新：鑑別新市場和如何達到最佳的服務。
- (二)產品創新：鑑別新產品和如何達到最佳的開發。
- (三)管理創新：鑑別新的內部運作和如何達到最佳的執行。

四、Holt(1988)將創新分為五種型態：

- (一)技術創新：透過知識去創造和執行新的技術，結果為產品創新或製程創新。
- (二)管理創新：使用新的管理方法和系統。
- (三)社會或組織創新能力：運用新的人際互動型態。
- (四)金融創新：保障和運用資金的新方法。
- (五)行銷創新：產品及服務的新行銷方法。

五、Tidd et al.(2001)提出創新為企業將產品、服務及方法予以重新設計或改良，使企業得以生存或成長的核心程序，且企業可透過產品創新、製程創新與服務創新來獲致競爭優勢。

- (一)產品創新：企業除引入創新產品外，更要比競爭者更快速引入。
- (二)製程創新：在製程創新上，須做到競爭者所不能做到的或採用比競爭者更優

越的方法，以成爲競爭優勢來源。

(三)服務創新：企業若能提供更快速、更廉價與高品質的服務，亦可獲取競爭優勢。從上述對創新類型的討論可知，創新的衡量有相當多元的構面，但大致可分爲管理性和技術性創新，其中管理性包括管理、行銷與市場的創新；技術性，則包括產品、生產和製程的創新。

Abbie Griffin(1997)以技術複雜程度與技術新穎程度，將產品創新分爲高新穎性與高複雜性產品。Dewar & Dutton (1988) 則是以個體的經驗與熟悉度，分消費者的知識量來判定。

Kotler (1997) 的衡量採用個體的接受程度，有五種不同構面：

- (1.)相對優越性 (relative advantage) :比較現有產品後提供更多好處的程度。
- (2.)相容性 (compatibility) :與個人的價值觀、經驗、需求的吻合的程度。
- (3.)複雜性 (complexity) :使消費者了解及便利使用的程度。
- (4.)可試用性 (Divisibility) :不必購買即可獲得新產品經驗的難易度。
- (5.)溝通性 (Communicability) :該產品是否容易讓人觀察或描述的程度。

在出版的企劃過程中，戴維思（轉引自宋偉航譯，1997）列舉了五種新書單開關的動機：一、新市場機會的出現；二、爲增加原書單的附加價值；三、基於企業多角化經營的發展；四、均衡整體管理營收的考量；五、爲穩固市場稱霸的地位。這些原因，原則上都可移作新書系開發的動機。

周浩正認爲出版事業的經營，以開發代替競爭最爲理想。閱讀領域的開發，可說是出版人最宏高的理想與使命，至於如何開發新的閱讀領域，周浩正認爲要傾聽讀者的聲音，尋找市場空缺（洪千惠，民91）。

而出版社在新書出版之際，透過書系的概念，可以相互拉拔、互相加強，如果讀者對書系或其中一本書感興趣，可能會回頭買之前的書。

綜合以上所述，在產品創新之構面上，本研究設定影響書系發展的關鍵因素爲：(1.)相對優越性，(2.)相容性，(3.)複雜性，(4.)可試用性，(5.)溝通性。

### 2.3.2 台灣出版業書系發展成功的外部因素

本節主在探討台灣出版業書系發展之關鍵成功因素之外部因素，分別針對本

研究設定之市場導向、行銷策略及品牌權益等三個構面，針對其觀念來源、定義、等作探究。

### 2.3.2.1 市場導向

近年來市場導向觀念已達理論化的階段，更是當代行銷管理及行銷策略背後的核心構念(Wood ,Bhuian & Kiecher, 2000)。許多行銷領域之學者，認為市場導向是一套特殊的行動與活動(Kohli & Jaworski, 1990)，資源(Hunt&Morgan , 1995)，與決策制定的準則(Shapiro, 1998)，或一組織的文化觀點(Day,1994；Deshpande,Farely & Webster ,1993；Slater & Narver, 1995)。

為了反應變化迅速的企業環境，許多經理人與學者們紛紛密切的注意企業如何發展及維持他們的顧客與市場，所以在近代許多行銷文獻當中紛紛認為一企業競爭優勢的獲取與創造優越的顧客價值，不可獲缺的條件之一即是發展市場導向，所以市場導向對於企業而言是相當有價值的，因為它使組織專注於持續蒐集目標顧客的需求與競爭者的能力；而且運用所蒐集的資訊來創造優越的顧客價值。

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。

市場導向的相關研究主要是分為兩大派，一是由Kohli and Jaworski (1990) 提

出市場導向是一套「顧客焦點」的特殊活動，包括市場資訊取得、市場資訊在組織中散佈及組織對市場資訊的活動與反應，並發展企業策略以符合顧客需求（Ruekert,1992；謝淑雅, 民 90）；另一派Narver and Slater（2000）認為市場導向是一種「組織文化」，包括對於顧客、競爭者及內部功能協調的組織文化，在不違背其他利害關係人之利益的前提下，以顧客利益為優先考量，達成企業長期利潤目標（Deshpande, Farley and Webster,1993）。

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。

市場導向能使企業專注於蒐集目標顧客的需求與競爭者資訊；而且運用所蒐集的資訊來創造優越的顧客價值。主要以目標顧客為核心，強調由外而內的資訊處理過程，藉由提供比競爭者更有效的顧客價值而取得競爭優勢的行銷哲學（Baker,2000）。

書系是出版社主動開發企劃的產物，戴維斯（轉引自宋偉航譯，1997）在《如何成為編輯高手》一書中所說的，書單是以「核心市場」為中樞組織起來的，方法則是先選定一樣題材以及確認讀者群的程度，兩相結合，便為書系奠下了基礎，知道該推出哪種作品，滿足哪種特定的需求；企劃過程中則需評估讀者量多寡，以判定供需關係能否獲得平衡或支撐。

書系由於是出版端主動的規劃設計，目標朝向持續系統經營某一閱讀領域，

市場對於書系而言，更是企劃之初就必詳加考量的因素；反向而言，如果推出之後受到讀者的喜愛與肯定，證明市場存在，同概念的書籍便可在書系品牌下源源推出，延續已開展出來的市場，對出版者而言是較具保障的作法（傅維信，民84）。

綜合以上所述，市場導向之構面本研究設定影響書系發展的關鍵因素為：競爭者資訊、經銷商回應及消費者需求。

### 2.3.2.2 行銷

管理大師彼德杜拉克（Peter Drucker）曾經說過：「行銷」的目的在使銷售成為多餘，也就是說，行銷是在瞭解消費者並提供合乎其需求的產品或服務。而此時的產品或服務已自然遂行銷售功能。也因此，Kotler（1988）在其行銷管理一書中，將「行銷」一詞定義如下：「行銷」是透過交易（exchange）的過程，滿足人類需要（needs）和慾望（wants）的活動；並具體指出「行銷策略」是利用行銷邏輯，使事業體達成行銷目標，其內容應包含行銷費用、行銷組合及行銷資源分配的決策（黃俊英，民89）。

McCarthy & Perreault (1987)指出，行銷組合一般分成產品（Product）、價格（Price）、促銷（Promotion）及通路（Place），也就是一般通稱的4P。產品可依其品質、規格、功能等變化；價格則可高可低，或有折扣、或因信用條件不同而有異；促銷可利用各式各樣的媒體、銷售人員、建立品牌來促銷；通路則是一些用來傳遞產品以及服務的管道。行銷組合的重要性在於成功的建立組織與顧客間的關係，並根據顧客所需產品或服務的存在，何處有供給，以及根據其價格和品質給予產品或服務，也就是說有效的行銷和4P 這些變數成協調一致的整體，以正確地反映目標顧客的需求。

圖書同時具有「商品」與「文化品」的特性，圖書的商品性，使其必須接受市場的考驗；它的文化特性，使其肩負著文化傳承使命及「精神食糧」的印象。人們對圖書的需求為「隱藏性」、「理智性」及「心理精神層面的」，此種需求較為間接且非維持生活之必要。若從「消費者行為」面來看，圖書的需求為「被動」與「消極」，需求通常具有目的性，例如為了升學、工作或取得同儕認同等，

才會去購買書籍。此外，書籍還有「收藏性」、「重複使用性」與「保值性」等特點，因此在行銷上，與一般不可耐久的消費財不同。

在目前多數的台灣出版業通常無法給予新書行銷資源的前提下，書系整體作戰最直接的好處之一便是行銷費用的分攤。如刊登廣告時費用可由多本書籍分攤，或者反向來說，是出版社在營造一本新書的時候，讀者不只看到這本書的廣告、促銷，還可以看到出版社、所屬書系，以及同系列的書籍（洪千惠，民91），對捉襟見肘的經費而言，顯得相當實惠。

而藉由集結多本書籍所產生的整體力量，往往還能發揮單行本以外的效益，如在促銷點上，風格一致的整體形象容易營造話題與形成氣勢（連文萍，民83）。

Engel、Blackwell 與Miniard（2001）提出透過定價、促銷與配送，創造滿足個人與組織目標的交換過程，行銷人員交換某些有價值的東西，而且顧客願意付出價格，同時滿足個人需要與組織目標。以下針對書系在行銷中有關價格、促銷及通路作分述。

#### （一）、價格

價格係指訂出消費者能接受且有能力負擔的價格，應用範圍包括服務等級、折扣、折價、佣金、付款期限、消費者感受到的價值、服務品質與價格的匹配，以及服務差異化。定價的基本原則，是根據消費者願意對產品或服務的品質付出多少金額。這並不表示高單價就是高品質，更不表示高品質就得要收取高價，因此供應商所提供的品質，便是消費者在負擔得起的價格所期望獲得的品質（張秋師，民92）。

定價策略在企業經營扮演著相當重要的角色，一方面是價格決定企業的銷貨收入，另一方面是價格為企業在市場上競爭的主要手段。企業之行銷策略之中，價格的高低更與產品設計、配銷通路、推銷手法有密切的關聯。因此，企業為追求經營的成功，如何運用定價策略乃一項不容忽視的課題。

在書籍擁擠的市場中，蘇拾平認為以超低價方式主動尋找讀者，目的在增加書籍被讀者翻閱瞭解的機會，且這樣的特價對出版社來說並無利潤可言，更深層的目標是在於藉此引起讀者對該系列叢書的閱讀興趣，並加以持續購買（林敏娟，

民83)。

然而超低價策略的應用雖能讓該書籍暢銷的機率大增，卻不保證一定可以帶動書系的氣勢，如陳日陞（民87）認為價格差異不是影響銷售量的主要原因，出版社為了刺激買氣降價促銷，把書籍視為一般用品，經常引發價格大戰，而弄巧成拙造成退貨激增的情形也時有所聞。

而當低價策略使用過度頻繁時，這個誘因勢必更難刺激已經感覺疲乏的消費者，更養壞了讀者的胃口，對於出版社的正常營運相當不利（丁希如，民87）。

## （二）、促銷

促銷是各業者普遍採用進入市場或保有顧客而經常使用的行銷手法，藉由各種最醒目、最直接的促銷活動以吸引更多消費者目光，期望能激發消費者的購買意願以增加產品的銷售量。無論是否具有成效，實務上常常是以銷售量增加的多寡來衡量；從理論上，則應以促銷活動對消費者行為的影響來探討。

Kotler（2000）將促銷定義為一種有別於人員推銷、廣告與公共報導的活動，有助於刺激消費者與業者的溝通，並提供某些誘因來吸引消費者，以吸引消費者立即完成交易。

Aaker（1996）認為促銷是可以提供特別效用或誘因的直接激勵措施，主要目的在於刺激消費者的購買。

一般而言，促銷是指在短期刺激下，除了廣告、人員推銷及宣傳報導以外，任何能激發消費者的購買意願或激勵銷售人員（公司業務員、零售商或批發商等中間商）推廣熱忱的任何活動皆屬之（Kotler, 2000）。

促銷通常是一種短期的直接誘因，也是增強、支援讓推廣組合中的其他成份變成更有效的工具，以刺激消費者興趣、試用與購買，並鼓勵廠商的銷售人員與經銷商努力銷售，在有限的時間內利用增強的行銷效果，提高產品銷售量。

促銷活動除了針對經銷商或最終消費者提供暫時性誘因，也企圖改變經銷商或消費者的購買行為（Quelch, 1989）。透過獎勵的方式（Shimp, 1993）誘使其購買產品，也鼓勵經銷商積極推銷產品；Blattberg 與Neslin（1990）認為促銷活動是注重在行銷事件，且被設計用來對經銷商與消費者行為產生直接衝擊。所以，促

銷是一種有回報的行銷活動，從事於刺激消費者或配銷通路成員的活動，並經常以獎賞激勵目標群體（Engel、Blackwell & Miniard, 2001）

根據林曉齡(民93)的研究，認為圖書的促銷方式有：

1、排行榜促銷：在市場極度競爭的壓力下，新產品曝光的機會相對減少；貨架的空間不容易爭取，因此排行榜名次在消費者購買決策過程中，是一項重要的參考指標。

2、店頭海報：書籍的宣傳海報多半以書籍的封面或書衣做為基底，加上文案後，交由書店張貼，或是公佈於其他引人注目的場所。

3、公共關係：新書發表會是作者與出版業者的記者招待會，有些發表會邀請讀者與會，也能立即達到銷售的效果。除了舉辦新書發表會，出版社也能夠以出版圖書為主軸，舉辦其他與書籍內容相關的活動來製造話題（林訓民，民92）。

4、書展：書展分為三種型式（蘇美如，民87）：1. 巡迴校園書展 2. 聯合書展 3. 店面門市書展。

5、出版預告：出版預告內容介紹即將發行的圖書訊息，其散發對象為全國圖書貿易單位；或是以傳單的方式，對讀者公佈附有圖書內容的小型目錄。此種目錄不僅列出已出版的書目，也加以評介便於推動銷售。有時候，出版書訊亦會刊登在介紹圖書的雜誌上，增加圖書的能見度(Datus C. Smith Jr.，1989)。

6、書評：書評的形式不限定於圖書出版後，刊登於書評媒體之上；有些出版商會在成書之前就將稿件交與書評家，希冀獲得推薦，列於書籍的序言或是封面包裝，藉此增加讀者訴求力（孟樊，民91）。

7、贈送「公關樣書」：通常是由作者或出版者以個人名義發送出去，希望獲得接受者對書籍發表評論。樣書的接受者多半為：(1) 社會或知識界的輿論引導者；(2) 專業權威人士；(3) 具有影響力且會利用書中資料的大眾演說家；(4) 教育界及圖書館的重要負責人士；(5) 書店老闆；(6) 報紙主編。透過這些人士對書的評價及口耳宣傳，能夠對書籍的銷售有所影響Datus C. Smith Jr. (1989)。

### （三）通路策略

通路係指在生產者將特定產品與服務移至消費者的過程中，取得產品或服務

的所有權，或協助所有權移轉的機構和個人。因此，行銷通路乃由介於生產者與消費者之間的中間商所組成(周文賢，民87)。

通路的選擇包括經銷商、代理商、零售商、加盟商、直效行銷與銷售團隊等，因為通路常能決定產品或服務的售價，所以通路形象須與供應商所需的市場定位相符(張秋師，民92)。

通路亦即產品或服務從生產到交至消費者手上的整個流程，企業若要對此進行妥善管理，便需要謹慎考量，此即產品或服務能否在市場上成功的關鍵所在(張秋師，民92)。另外服務的地點、可接近性也包含在內 (Davis & Heineke，2003)。

出版品經過內容編排、美工設計及印刷成書之後，需要透過通路推向終端消費者，以達成銷售。關於圖書出版業的通路，分類不一，王榮文(民83)也將台灣圖書出版通路歸納為四條，如下圖2.2：

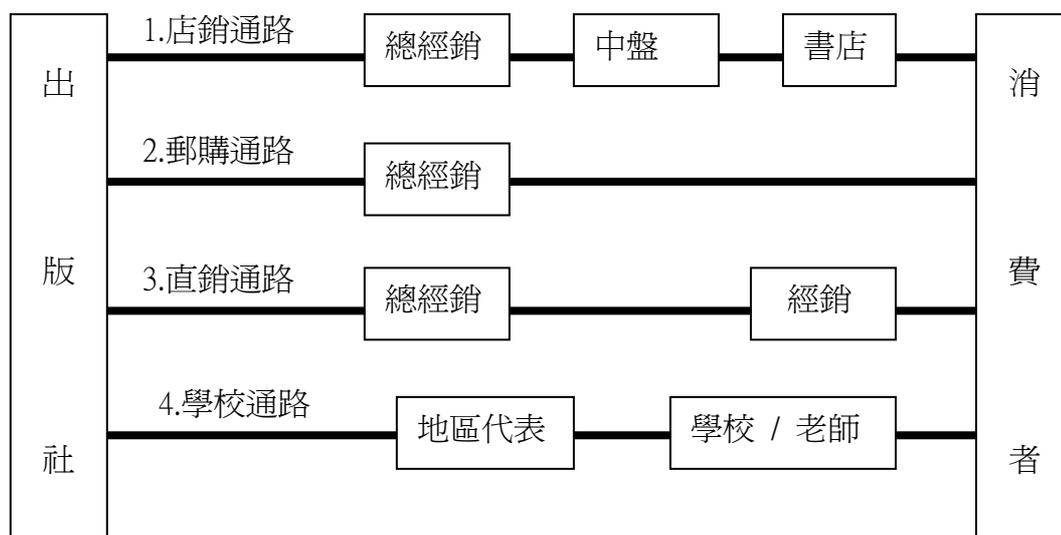


圖 2.2 台灣圖書出版通路

資料來源：王榮文（民83）台灣出版事業產銷的歷史、現況與前瞻，民83出版年鑑，中國出版公司。

在書系運作的通路中，書店通路的表現，其實是讀者反應的一面鏡子，藉由書架陳列結果與書店門市人員如何處理書籍上架作業的探討，發現書籍的概念、主題在書系整體力量的凝聚下，對高度仰賴人員判斷的上架作業影響甚鉅，而此一影響則成為書系是否集中陳列的因素之一。（洪千惠，民91）

綜合以上所述，行銷策略之構面本研究設定影響書系發展的關鍵因素為：價格競爭、促銷策略及通路策略。

### 2.3.2.3 品牌權益

品牌權益的概念源於1980年代初期美國廣告界對此領域的討論，Bonner & Nelson (1985) 認為，品牌權益是依附於品牌名稱的商譽。Tauber (1988) 認為品牌權益是某品牌由其所建立的市場地位，使其超過其實體資產價值的附增值。Mullen and Mainz (1989) 認為，品牌權益是某品牌與競爭者比較所產生的價格溢酬。Doyle (1990) 則認為，品牌價值是某品牌長期投資於建立較競爭者持久且差異化的優勢之效果。

Aaker (1991) 認為品牌權益是一組和品牌、名稱及符號有關之資產與負債的集合，藉此可以增加（或減少）產品或服務對於公司及消費者的價值，這組資產與負債的集合包括品牌知名度、品牌忠誠度、知覺品質、品牌聯想，以及其他專屬的品牌資產，比如專利、商標、智慧財產權等。

Keller (1993) 以消費者的觀點探討品牌權益，稱為顧客基礎品牌權 (customer-based brand equity)，其定義為：顧客對某品牌行銷活動的刺激而反應於品牌知識上的差異化效果。此定義中包含三個主要部分：(1) 差異化效果、(2) 品牌知識、(3) 消費者對行銷活動的反應。差異化效果指的是消費者對某品牌行銷刺激而產生的反應之差異；這些差異是由消費者心中對某品牌的品牌知識產生，而品牌知識包括品牌知名度與品牌形象兩部分；消費者對行銷活動的反應，意思是指對行銷活動的認知、偏好與行為。當消費者因為冠上品牌名稱而較喜歡某品牌的產品或其行銷活動時，則這個品牌被視為有正面的顧客基礎品牌權益。

Aaker (1991) 認為品牌權益包括五種資產：品牌忠誠度、品牌知名度、知覺品質、品牌聯想與其他專屬的品牌資產，此五種資產為品牌創造價值的來源。茲將此五種資產分述如下：

#### (1) 品牌忠誠度

對廠商來說，品牌價值的產生，通常來自消費者對此品牌的忠誠，對其競爭

者而言，這些具有忠誠度的消費者形成一強而有力的競爭障礙。消費者的品牌忠誠度使得廠商能夠降低行銷成本，同時也隱含公司與通路關係的增強，而且減弱了競爭者的攻擊威脅。品牌忠誠度是一利潤的來源，所以注重品牌忠誠度常是管理品牌權益的有效方法。

## (2) 品牌知名度

品牌知名度是一個品牌在消費者心中的強度，指消費者從特定的產品類別中認知（recognition）與回憶（recall）某一品牌的能力，且包含了品質等級與品牌間的關聯性。品牌知名度使得品牌能進入消費者的購買考慮組合中，為該品牌能否被考慮的重要關鍵。

## (3) 知覺品質

知覺品質指的是消費者對某品牌產品其整體品質的認知水準，或是說與其他品牌相比，消費者對某品牌產品或服務全面品質的主觀滿意程度。知覺品質會直接影響購買決策與品牌忠誠度，同時也支持價格溢酬和品牌延伸的基礎，且消費者對一個品牌的品質的看法，往往會影響他們對這個品牌其他方面的認知。

## (4) 品牌聯想

品牌聯想為消費者記憶之中，任何與品牌記憶相連結的事物，包括產品屬性或特性、顧客利益、無形屬性、相對價格、產品類別、生活型態/個性、名人/代言人、使用者、使用情境、競爭者、國家/地理區域等十一種型態。品牌聯想能夠幫助消費者處理資訊並協助品牌定位，同時也提供了品牌延伸的基礎。

## (5) 其他專屬的品牌資產

其他專屬的品牌資產包括專利、商標與配銷網路關係等，是較常被忽略的一部份，但是卻可以避免競爭者去侵蝕公司消費者的基礎與忠誠度。

Keller（1993）以消費者的觀點來定義品牌權益，稱為顧客基礎品牌權益，其定義為：顧客對某品牌行銷活動的刺激而反應於品牌知識上的差異化效果。品牌知識為由品牌知名度與品牌形象（即品牌聯想的組合）所形成的聯想網路模式。茲將Keller的品牌知識內容分述如下：

### (1) 品牌知名度：

指消費者對品牌回憶與品牌認識的表現。其中品牌回憶指的是給消費者一組產品類別時，他能從中擷取出該品牌的能力；而品牌認識則是指當提供品牌為一線索時，消費者能確定該品牌曾經出現的能力。

## (2) 品牌形象：

是指存在消費者記憶中的一組與品牌相關的聯想，包括四個部分：品牌聯想的型態、喜愛、強度與獨特性。

孟樊（民91）認為書系就像是書本的家族，其特性是共有一個系列名稱，有時還會有相同的書籍封面，或是標上同樣的標誌(logo)以供識別。書系的優點是可以製造品牌知名度，給予讀者認知的指標，有利促銷。

洪千惠（民91）認為書系的品牌識別力量亦對書店門市人員的作業發揮潛移默化的影響。由於書籍湧入書店的速度十分快速，除了書籍本身的內容與包裝設計，出版社品牌與書系品牌都不免影響門市人員對書籍的判讀，而依附在一個不斷累積且類別標示明確的書系之下，也有助於書籍的被定位與認識。

此外，在書店門市促銷、特展等活動的利用上，書系以整體力量所標舉出的概念，往往提供書籍本身以外的資訊，有助於書店門市施展促銷活動，是出版社對於書店在銷售上不容忽視的正向影響。

對應當前店銷通路的生態，書系出版的目標還在於創造書籍長銷的可能，藉由書系品牌的識別力量與書頁廣告的設計，達成新書拉拔舊書、暢銷書拉拔下架書的可能，都是出版社持續以書系出版模式出版新書的潛在因素。

綜合以上所述，品牌權益之構面本研究設定影響書系發展的關鍵因素為：品牌形象、品牌知名度及品牌聯想。

### 2.3.3 總結

回顧整體文獻探討的所有因素後，本研究初步歸納出台灣書系發展關鍵成功因素如下表 2.1 所示。

表 2.1 台灣書系發展關鍵成功因素

關 鍵 成 功 因 素	內 部 因 素	執行力	書系經理人	
			財務盈虧	
		知識分享	資源整合	
			經驗傳承	
			支援溝通	
		產品創新	相對優越性	
			相容性	
			複雜性	
			可試用性	
			溝通性	
		外 部 因 素	市場導向	競爭者資訊
				經銷商回應
	消費者需求			
	行銷策略		價格競爭	
			促銷策略	
			通路策略	
	品牌權益		品牌形象	
			品牌忠誠度	
品牌聯想				

## 第三章 研究設計及執行

本章的主要目的是根據前述之研究動機及文獻探討的理論基礎，以建立層級架構、問卷設計及資料蒐集與資料分析。

### 3.1 層級架構

關鍵成功因素是指在特定產業中建立競爭優勢的條件；至於資源與能力是企業所需具備競爭優勢的內部來源，企業競爭優勢的建立是這二項(關鍵性成功要素、資源與能力)來源彙總結合所促成的。

司徒達賢(民 87)指出，近年來策略家們已漸漸轉向從本身的條件來思考未來的策略方向。在思維邏輯上，必須先檢討組織本身所擁有的條件或資源，然後再以本身所獨有的一些條件和資源為基礎，來設計一些別人不易追隨與模仿的策略。

本研究認為書系的發展除了外部環境的評估外，一樣還需思考出版社內部的運作能力。依據第二章文獻探討有關書系發展關鍵成功因素彙整相關文獻後，決定以內部因素與外部因素為二大關鍵構面層。內部層則以執行力、知識分享、產品創新做為衡量層，外部因素則以市場導向、行銷策略、品牌權益做為衡量層，並將各因素層整理後確立整體之書系發展關鍵成功因素之層級架構如圖 3.1

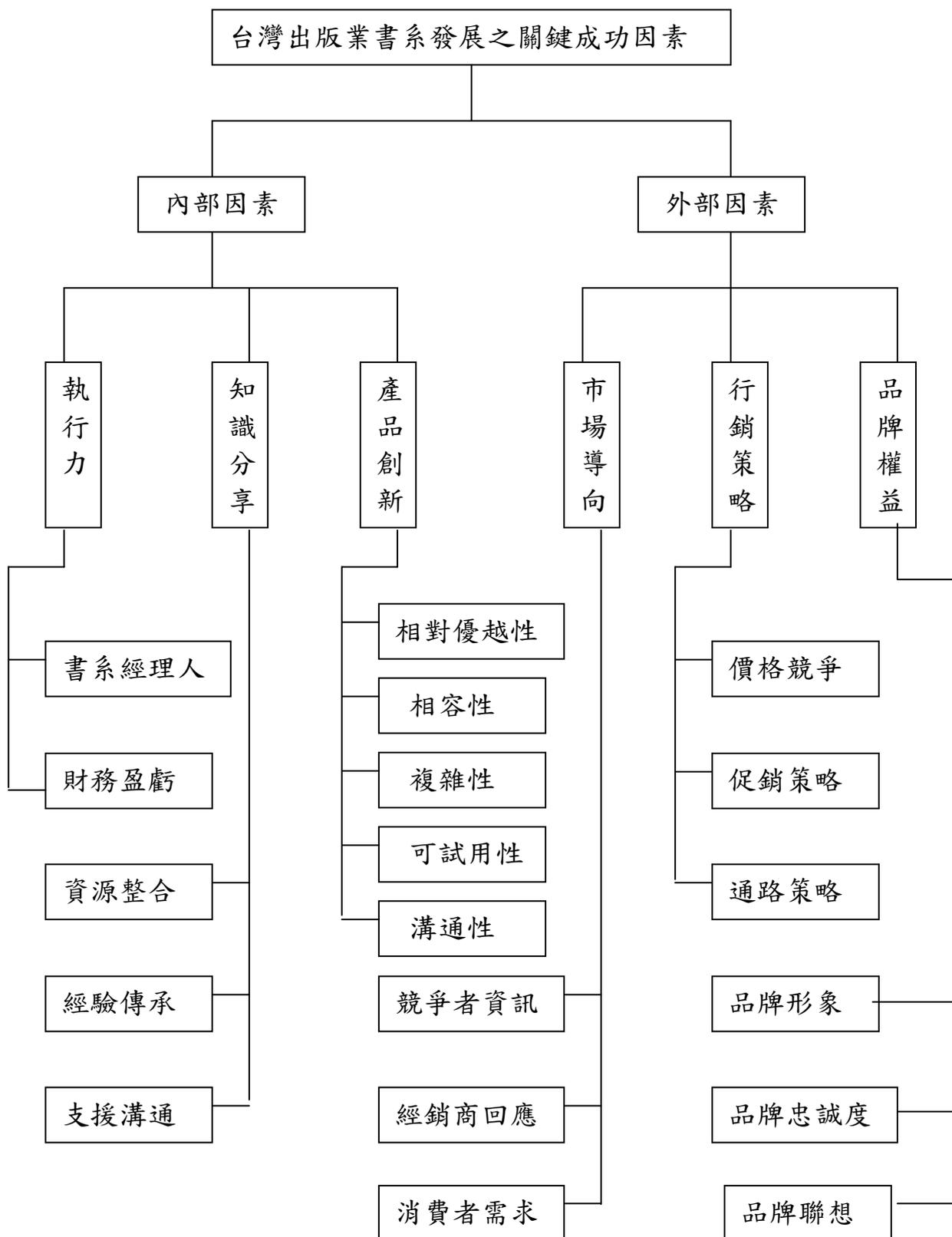


圖 3.1 台灣出版業書系發展之關鍵成功因素層級架構

## 3.2 資料收集方法

### 3.2.1、研究對象

本研究之研究對象為出版業之高階經理人，以出版業之總經理為主要調查對象，但依以往的研究顯示，總經理往往無法撥冗來填答問卷，所以本研究特將調查對象設為能參與出版社書系產製與行銷之決策的專業經理人，如行銷、編輯、業務部門管理職者。一方面顧及本研究問卷的回收，二方面本研究仍可藉由這些相關經理人的填答，得到相同效果的結論。

### 3.2.2、抽樣方法

本研究基於時間、成本與樣本深度等因素考量，欲採取計劃抽樣法(purposive sampling)，亦即研究者依照研究目標判斷母體中具有「代表性的」或為「典型的」樣本，並加以選取。

本研究的抽樣對象主要針對出版社中，對可主導書系的產製與行銷的人員，如選書、企劃出版經驗的「企劃編輯」、「責任編輯」或是「總編輯」。本研究總共發出100份問卷，主要樣本來源有以下兩項：

1、人際網絡：透過師長、朋友、同學等人際管道，協助研究者尋得訪談對象。

希望藉由人情關係，順利取得受訪對象及加深受訪者提供豐富資料的意願。

2、由於本研究的研究對象是有限的母體，為期望能對問卷的回收有所助益，進而使研究結果更具實質的效益，因此選擇較具規模的出版社發出問卷。

### 3.2.3、研究工具

本研究依「模糊分析層級程序法」的需要，採用「成對比較法」來進行資料蒐集，問卷內容由填答者進行兩兩比較的評選。吳萬益、林清河 (民89)認為成對比較的決策因素(Stimuli)，以五組或六組以下是較為妥當的，否則會引起填答者的不耐煩，而造成無效問卷。

再者，經過Saaty (1980)的研究，認為此一兩兩比較的評量尺度，還是以九個尺度來表示較佳，過多則造成填答者判斷上的負擔。Wind & Saaty (1980)的研究再一次指出使用此尺度來衡量，其測量的信度較佳。所以本研究發放之問卷，將依先前研究者的經驗來做設計。

問卷內容基本上是由第二章文獻探討所得之因素層級架構，透過一對一比較的模式設計而成。為求問卷的簡潔，實際的問卷內容，則是在經過前測後，作更進一步的篩選而來。

### 3.2.4、前測與正式問卷發放

#### 1、前測

本研究的前測是邀請對出版業有多方瞭解的專家及在職者共12人，進行深入的詢問與問卷預試，受訪者基本資料詳如表3.1，在蒐集各方的意見及指正後，經多次修改問卷，最後成為正式問卷。透過此一步驟的進行，本研究的因素層級架構具有專家效度。

表 3.1 前測深度訪談受訪者基本資料

受訪者代號	性別	職位	年資	出版社書系
Q1	男	總經理	16年	語言學習，健康及生活實用叢書
Q2	女	編輯	7年	兒童英語、西洋文學、英語學習、社會人文
Q3	女	主編	5年	休閒遊憩系列、電訊傳播、揚智讀本、元智通識叢書、工業管理叢書、財務會計叢書、觀光旅運叢書、廣告公關系列、當代文化思維@rt叢書、應用科學、向日葵、鼎達叢刊、當代中國系列、觀光餐飲叢書、軍事科學叢書、廣告經典系列、生智叢刊、銀杏、科技英文寫作系列、中國人生叢書、餐旅休閒遊憩觀光叢書、觀光叢書、現代美學叢書、美容叢書、幼教叢書、教育叢書、親子叢書、AHLA、新聞傳播、家庭叢書、心理學叢書、現代生活系列等 80 個書系
Q4	女	出版經理	5年	What Is系列、大中華探索系列、創業管理系列、產品經理系列、商務人士進修手冊、職涯發展管理系列、健康脈動系列、輕鬆管理系列
Q5	女	企劃編輯	8年	標準普爾投資理財指南系列、物流管理系列、EMBA 系列、六標準差系列、CRM系列
Q6	男	總編輯	7年	投資理財、財經系列、商業系列、輕鬆理財、邱永漢選集、兩岸趨勢
Q7	女	主編	5年	人類經典、座標系列、學問系列、社大文庫、左岸精選
Q8	女	企劃編輯	4年	辭書、文學、歷史、哲學、古籍、教育、管理、商學、法律、政治、理工、文學扉頁、醫療保健
Q9	男	主編	13年	男性作家、女性作家、推理叢書、Mystery 叢書、新福爾摩斯探案
Q10	女	企畫主編	6年	新視野、閱讀之旅、心靈成長、生命叢書、文學苑、菁萃、學習成長、未來趨勢、語文快易通、科普叢書

Q11	女	企畫主編	11 年	電腦與資訊、機電工程、電子電機、生物科學、數學
Q12	女	主編	18 年	Business Point、Business Life、延伸書系、Business Brain 書系、品味人生

## 2、正式問卷發放

本研究正式問卷發放的方法有兩種，第一種方法是使用郵寄問卷調查法，透過出版業名錄的取得後，針對欲調查的對象，進行制式問卷的寄發，由受測者填寫完後免貼郵票寄回；第二種方法是透過其他願意協助問卷發放的友人，進行一對一的調查。一則可增加問卷回收率，二則可使問卷品質大大提昇，而郵寄問卷的有效性，也可以進一步地和人員訪查所得的問卷作比較，便可得知資料是否具有的一致性。

本研究在發出的100份問卷中，回收有效問卷56 份，有效問卷回收率為56%。

## 3.3 資料分析方法

本研究採用分析層級程序法(AHP)及模糊分析層級程序法(FAHP)來進行資料分析及比較。

### 3.3.1 分析層級程序法(Analytic Hierarchy Process, AHP)

分析層級程序法(AHP)是 Saaty 在 1971 年發展出來的一套決策方法，主要應用在不確定情況下及具有多個評估準則的決策問題上，主要目的乃使錯綜複雜之系統簡化為要素層級結構的系統，即將各評估的要素以名目尺度 (Nominal Scale)進行兩兩要素間成對比較 (Pairwise Comparison)，並經由量化的過程建立比對矩陣 (Comparison Matrix)，以求出特徵向量 (Eigenvector)，而此特徵向量代表層級間各因素之權重，並產生特徵值(Eigenvalue)，藉以評定單一成對比較間之一致性強弱程度，以作為決策資訊取捨或評估的指標。

另 AHP 分析法中若因素層級為多重架疊，則需決定各層級的優先因素權重，再加以關連串合，以求得最低層級各因素對層級之合成權重，再連結所有比對矩陣之一致性指數，求出整體層級之一致性指數與一致性比率，藉以評估整體層級之共識性。

根據 Saaty (1980)研究指出，分析層級程序法的應用領域包含有決定優先順

序、產生替代方案、選擇最佳方案、決定需求、資源分配、預測結果或風險評估、衡量績效、系統設計、確保系統穩定、最佳化、規劃、解決衝突等 12 類問題。

鄧振源、曾國雄 (民 78) 研究中提出分析層級程序法的作用是将複雜且非結構化的問題系統化，由高層次往低層逐步分解，並經過量化的判斷，簡化並改進以往依靠直覺的決策程序，求得各方案間優先權重值，提供決策者選擇適當方案的充份資訊，凡優先權重值愈大的方案表示被採納的優先順序愈高，可降低決策錯誤的風險性。

Narasimhan (1983)歸納出 AHP 的幾項優點如下：

- 1、可將主觀的決策模式化，提供較為準確的判斷參考。
- 2、有相關軟體協助，可進一步作敏感度分析。
- 3、AHP 數量化的結果可以供作群體決策基礎，做為彼此溝通工具。

#### 一、分析層級程序法基本假設

根據鄧振源、曾國雄研究 (民 78) 指出，分析層級程序法之基本假設包括下列九項：

- 1、一個系統可被分解成許多種類或成分，並形成像網路的層級結構。
- 2、層級結構中，每一個層級的要素設為獨立性。
- 3、每一層級內的要素，可用上一層級內某些要素或所有要素作為評估準則，進行比較評估。
- 4、比較評估時，可將絕對數值尺度轉換成比例尺度(Ratio Scale)。
- 5、進行成對比較後，使用正倒值矩陣(Positive Reciprocal Matrix)處理。
- 6、偏好關係滿足遞移性。不僅優劣關係滿足遞移性，同時強度關係也滿足遞移性。
- 7、完全具遞移性不容易，因此容許不具遞移性的存在，但需測試其一致性的程度。
- 8、要素的優勢程度，經由加權法則求得。
- 9、任何要素只要出現在階層結構中，不論其優勢程度是如何小，均被視為與整個評估層級結構有關，而非檢核階層結構的獨立性。

## 二、分析層級程序法評估尺度

分析層級程序法評估尺度的劃分包括五項，即同等重要、稍重要、頗重要、極重要及絕對重要，賦予名目尺度 1、3、5、7、9 的衡量值，另有四項介於五個基本尺度之間，賦予 2、4、6、8 的衡量值。各尺度所代表的意義如表 3.2 所述。

表 3.2 AHP 評估尺度意義及說明

評估尺度	定義	說明
1	同等重要 (Equal Importance)	兩比較方案的貢獻程度具同等重要性 • 等強(Equally)
3	稍重要 (Weak Importance)	經驗與判斷稍微傾向喜好某一方案 • 稍強(Moderately)
5	頗重要 (Essential Importance)	經驗與判斷強烈傾向喜好某一方案 • 頗強(Strongly)
7	極重要 (Very Strong Importance)	實際顯示非常強烈傾向喜好某一方案 • 極強(Very Strong)
9	絕對重要 (Absolute Importance)	有足夠證據肯定絕對喜好某一方案 • 絕強(Extremely)
2, 4, 6, 8	相鄰尺度之中間值 (Intermediate Values)	需要折衷值時

資料來源 鄧振源、曾國雄(民78)

## 三、分析層級程序法進行步驟與處理流程

利用 AHP 進行決策問題時，根據鄧振源、曾國雄(民 78)研究主要包括以下三個階段：

### 1、第一階段－建立層級架構：

處理複雜的決策問題時，利用層級結構加以分解，將問題由最上層的決策目標分解成決策準則、決策子準則及最下層的可行方案，形成一層級架構。而 Miller(1965)研究發現，人類對7種以上事物進行比較時會發生感覺錯亂現象，因此每一層級的準則不宜超過7個。

## 2、第二階段—各層級要素間權重的計算：

此一階段可區分為三個步驟：

- (1) 建立成對比較矩陣：某一層級的要素，以上一層級某一要素作為基準下，進行要素間重要性的成對比較，比較每兩個要素間相對重要程度，根據表3.1的評估尺度，設定及相對重要性的比值。
- (2) 計算特徵值與特徵向量：成對比較矩陣得到後，即可求取各層級要素的權重。使用數值分析中常用的特徵值解法，找出特徵向量或稱優勢向量。
- (3) 一致性的檢定：一致性分析的目的是檢定評估者在整個評估過程中，所做判斷的合理程度。即檢定評估者在進行成對比較時，對各要素間權重判斷的一致性情形，以確定其判斷結果是否可信。以下簡述一致性比率(C.R.)的計算方式：

一致性指標(Consistency Index ; C.I.)：其公式如下所示。其中， $n$  為層級因素個數， $\lambda_{\max}$  為評估者所建立比較矩陣之特徵值。

$$C.I. = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1}$$

隨機指標(Random Index ; R.I.)：此值可藉由表3.3獲得。

表 3.3 隨機指標表

階數	1	2	3	4	5	6
R.I.	0.00	0.00	0.58	0.90	1.12	1.24
階數	7	8	9	10	11	12
R.I.	1.32	1.41	1.45	1.49	1.51	1.58

一致性比率(Consistency Ratio ; C.R.)：其公式如下所示。若 $C.R. \leq 0.1$ ，則表示決策者在建立成對比較矩陣時，對於各要素權重判斷的偏差程度尚在可接受的範圍之內，亦即具有一致性。

$$C.R. = \frac{C.I.}{R.I.}$$

### 3、第三階段—整體層級權重的計算：

各層級要素間的權重計算後，再進行整體層級權重的計算。最後依各替代方案的權重，以決定最終目標的最適替代方案。

在應用分析層級程序法處理複雜問題時，鄧振源、曾國雄(1989)研究中指出大致可區分為六個步驟，先界定問題，再建構層級結構，接著設計問卷並進行調查，再檢定層級的一致性，然後進行整體層級一致性的檢定，最後選擇替代方案。詳細流程程序如圖 3.2 所示：

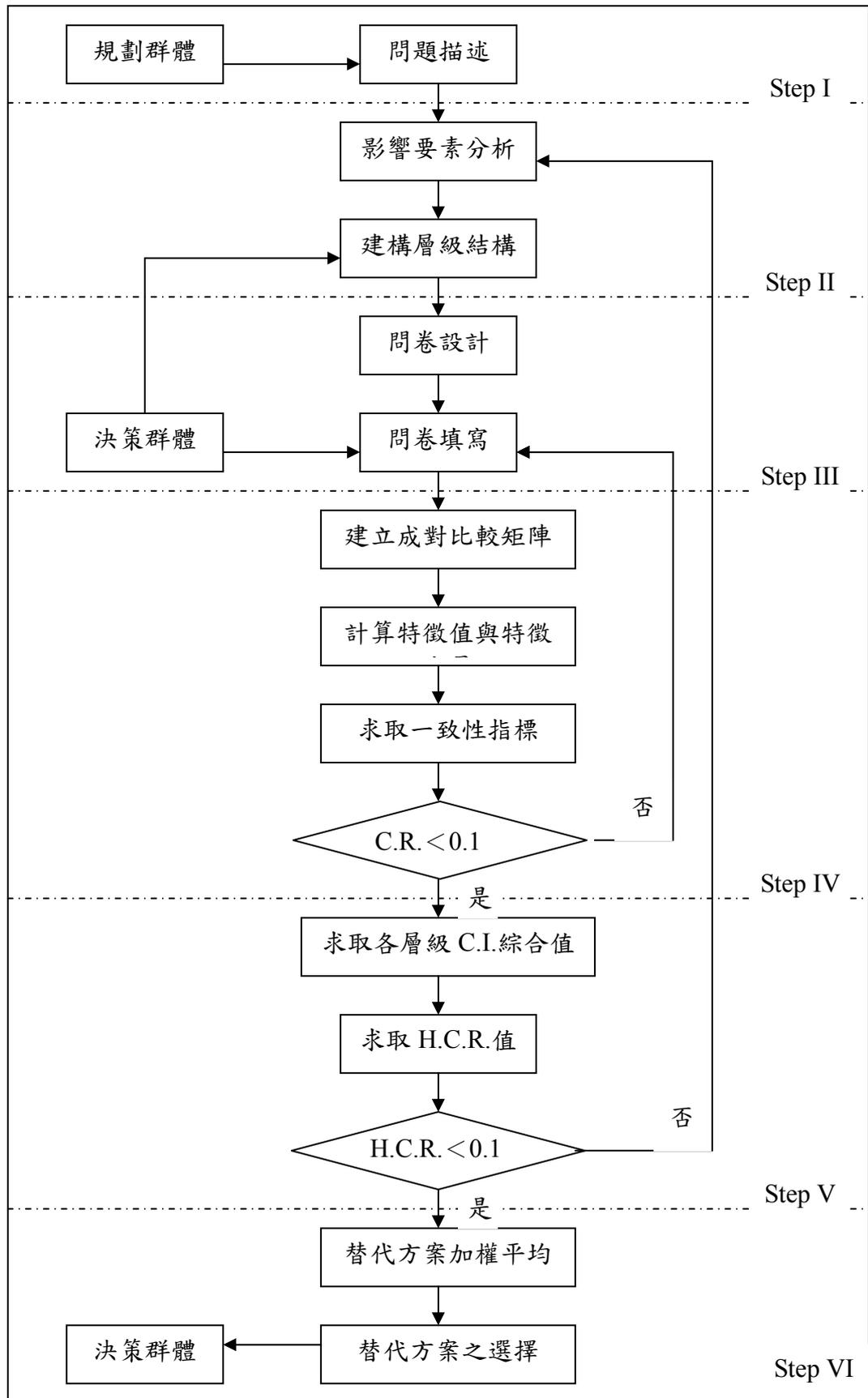


圖 3.2 應用 AHP 流程圖

### 3.3.2 模糊分析層級程序法(Fuzzy AHP)

FAHP 法的執行步驟和傳統的AHP法大致相同，相異處在於模糊AHP需設定模糊語意、解模糊化及正規化。模糊AHP法操作步驟如圖3.3所示。

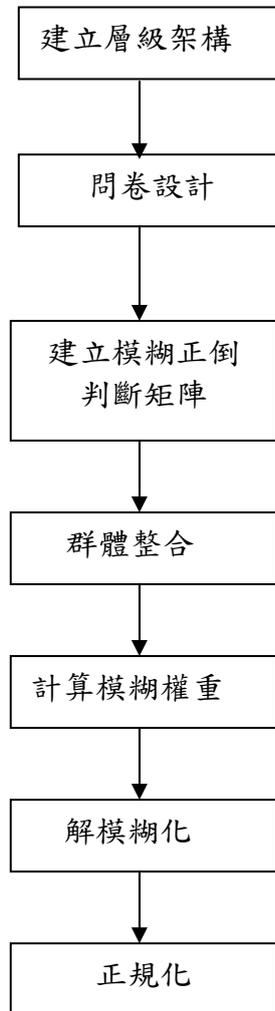


圖3.3 模糊AHP法操作過程

由於現實環境是屬於一個模糊的環境，而人類的思維又具有不確定的特性，因此，將層級分析法擴充到模糊環境中，所構建的模糊層級分析法可對具有模糊性的決策問題進行有效的處理，以彌補層級分析法無法解決模糊性問題的缺失（張美娟, 民92）。

張美娟 (民 92) 認為採用FAHP 的優點包括有：

1. 可處理較難量化的研究問題：例如：尚未成熟的新興產業經營策略問題、社會科學面向之資源分配優先順序問題。

2. 減少學者專家評估各要素時之不確定性。
3. 呈現專家認知的模糊現象，不會刪去任何獨特意見。
4. 呈現專家集體決策時的模糊區間，可作為決策者採取個人經驗判斷時的彈性空間。

透過這樣的操作過程，研究者便能將傳統AHP做適當的修正，並解決傳統設計上的缺憾，而最後所得的決策結果，也能更為接近事實。本研究以Buckley (1985)對於FAHP的觀念作為主要分析工具，茲將FAHP法和AHP相異之處，如：設定模糊語意、解模糊化及正規化等分述如下：

#### 一、建立三角模糊數

模糊數的提取，Buckley (1985)是對所蒐集到的資料，提取四個數來作為計算之用，這四個數在圖形上可構成一個梯形，所以稱之為梯形模糊數，梯形模糊數的計算是比較麻煩的，為了簡化運算，所以將梯形模糊數簡化為三角模糊數，以三個模糊數來表示判斷者的模糊性，而三角模糊數事實上是梯形模糊數的一個特例而已，但有助於我們進行運算(Laarhoven & Pedrycz, 1983)。

對於問卷調查所得的結果，取其受測者k 對於第L 層第N 個評估項目下，對第L-1 層級中第i 及第j 兩因素的相對重要程度看法 $B_{ijk}$ ，建構 $B_{ijk}^{(L-1)} = [B_{ijk}]$ 的成對比較矩陣。當每一位受測者的成對比較矩陣都建立完成後，即可進行三角模糊數的提取。

每一受測者進行因素i 對因素j 的相對重要程度比較後，會產生不同程度的差異，而三角模糊數需要從中提取三個數字，分別是 $\gamma_{ij}$ 、 $\beta_{ij}$ 、 $\delta_{ij}$ 三個數， $\gamma_{ij}$  是指因素i 對因素j 的判斷中，所有受測者評估中最小的數；反之， $\delta_{ij}$  是指因素i 對因素j 的判斷中，所有受測者評估中最大的數；而 $\beta_{ij}$ 則是指因素i 對因素j 的判斷中，所有受測者評估的平均數，學者Buckley (1985)建議使用幾何平均數來運算，因為可以增加因素判斷的一致性程度及精確度，因此本研究採用幾何平均數。

#### 二、建立模糊正倒值矩陣

當我們得到受測者們每一次比較後的三角模糊數，進一步地要建立這些三角模糊數之模糊正倒值矩陣，建立方法與傳統AHP 法的一樣，只是原本只有算數平

均數來代表受測者的評估，而現在矩陣內的每一個數字要改成以 $\tilde{a}_{ij} = (\gamma_{ij}, \beta_{ij}, \delta_{ij})$ 來表示，也就是 $\tilde{A} = [\tilde{a}_{ij}]$ ，其中 $\beta_{ij}$ 是幾何平均數。

### 三、計算模糊正倒值矩陣的模糊權重

這裏所指的模糊權重，是如同Saaty所指的「特徵向量」或稱「優先向量」，依Buckley (1985)的研究指出，計算模糊權重時，以列向量幾何平均法來操作，除了可以得到模糊正倒值矩陣的模糊權重外，更可達到正規化的目的。模糊權重 $\sim W_i$ 計算如下：

$$\sim r_i = (\tilde{a}_{i1} \times \tilde{a}_{i2} \times \dots \times \tilde{a}_{in})^{(1/n)} ; \text{對於所有的 } i$$

$i =$  列號； $n =$  欄號(即該層判斷指標的數量)

$$\sim W_i = \sim r_i \times (\sim r_1 + \sim r_2 + \dots + \sim r_n)^{(-1)} ;$$

$\tilde{a}_{ij}$ ：模糊正倒值矩陣中第 $i$ 列第 $j$ 欄的三角模糊數。

$\sim r_i$ ：三角模糊數之幾何平均值。

$\sim W_i$ ：第 $i$ 項因素之模糊權重。

### 四、解模糊化及正規化

由於上述所計算出之權重值為模糊權重值，為獲取關鍵成功因素之權重值，需透過解模糊化的過程，當權重之三角模糊數為 $\sim A_{ij} = (L_{ij}, M_{ij}, R_{ij})$ 時，其解模糊權重值 $dF_{ij}$ 的計算公式如下：

$$dF_{ij} = \frac{[(R_{ij} - L_{ij}) + (M_{ij} - L_{ij})]}{3} + L_{ij}$$

而正規化 $NW_i$ 之計算公式則如下所示：

$$NW_i = \frac{dF_{ij}}{\sum dF_{ij}}$$

### 五、層級架構之一致性檢定

Satty所提出的傳統AHP法，經過其資料分析所得到的結果，事實上是

FAHP 的一個計算過程，亦即傳統AHP 所運算的數值，就是模糊AHP 中 $m_{ij}$ 所指的  
值(劉儒俊，民 91)，因此，計算 $m_{ij}$ 的CI 符合一致性檢定的要求( $CI < 0.1$ )時，進  
可推論模糊AHP 所計算的結果具有一致性。

## 第四章 研究結果與討論

本章第一節先針對所蒐集到的樣本資料進行描述性分析；第二節則以 AHP 進行台灣出版業書系發展關鍵成功因素權重之建立及層級架構之一致性檢定；第三節則以 FAHP 進行台灣出版業書系發展關鍵成功因素權重之建立；第四節 AHP 與 FAHP 分析結果比較。

### 4.1 基本資料描述性分析

本研究之專家問卷共發出 100 份，回收 67 份，回收率 67%，每份問卷經過一致性檢定後，剔除不合格問卷有 11 份，有效問卷比率為 56%。

描述性分析在性別比例分佈方面，女性比男性高，男性佔樣本總數的 25%，女性則佔 75%；在年齡分佈上以 31~40 歲人數為最多，佔總樣本的 53%，其次為 41~50 歲，佔總樣本的 25%，21~30 歲人數為 20%，50 歲以上人數最少，只佔總樣本的 2%；在教育程度方面，以大專院校的人數最多，佔總樣本數的 71%，其次為碩士，佔總樣本的 29%；受訪者中工作年資以 5~10 年最高，佔總樣本之 40%，但 5 年以下工作年資者亦佔有 25%之高，其餘則約在 16~20%之間；詳如下表 4.1、表 4.2、表 4.3、表 4.4。

表 4.1 受測者性別分析

性別	人數	百分比%
男性	14	25
女性	42	75
合計	56	100

表 4.2 受測者學歷分析

學歷	人數	百分比
研究所以上	16	29
大學	40	71
高中以下	0	0
合計	56	100

表 4.3 受測者年齡分析

年齡	人數	百分比
21~30 歲	11	20
31~40 歲	30	53
41~50 歲	14	25
50 歲以上	1	2
合計	56	100

表 4.4 受測者年資分析

年資	人數	百分比
5 年以下	14	25
5~10 年	22	40
11~15 年	11	20
15 年以上	9	16
合計	56	100

## 4.2 台灣出版業書系發展關鍵成功因素權重之建立-AHP 法

本研究開始以AHP針對研究目的，依據第三章資料分析方法進行有效資料的分析，以求得台灣出版業書系發展關鍵成功因素之權重值。

本研究採用Saaty在1971年發展出來的一套決策方法，主要應用在不確定情況下及具有多個評估準則的決策問題上，主要目的乃使錯綜複雜之系統簡化為要素層級結構的系統，即將各評估的要素以名目尺度(Nominal Scale)進行兩兩要素間成對比較(Pairwise Comparison)，並經由量化的過程建立比對矩陣(Comparison Matrix)，以求出特徵向量 (Eigenvector)，而此特徵向量代表層級間各因素之權重，並產生特徵值(Eigenvalue)，藉以評定單一成對比較間之一致性強弱程度，以作為決策資訊取舍或評估的指標。

### 4.2.1 權重值分析結果

台灣出版業書系發展關鍵成功因素主要層級構面分為內部因素及外部因素二大構面，分析結果其權重值與權重排序如下表 4.5：

表 4.5 主要層級構面權重值

主要層級構面	權重值	百分比%	權重排序
內部因素	0.487	48.7%	2
外部因素	0.513	51.3%	1

內部衡量層層級構面以執行力、知識分享、產品創新做為衡量層，外部衡量層層級構面則以市場導向、行銷、品牌權益做為衡量層，分析結果其權重值與權重排序如下表 4.6、表 4.7：

表 4.6 內部衡量層層級構面權重值

內部衡量層	權重值	百分比%	權重排序
執行力	0.540	54.0%	1
知識分享	0.212	21.2%	3
產品創新	0.247	24.7%	2

表 4.7 外部衡量層層級構面權重值

外部衡量層	權重值	百分比%	權重排序
市場導向	0.578	57.8%	1
行銷	0.229	22.9%	2
品牌權益	0.194	19.4%	3

內部因素衡量層執行力之因素層層級構面為書系經理人及財務盈虧；知識分享因素層層級構面為資源整合、經驗傳承及支援溝通；產品創新因素層層級構面為相對優越性、相容性、複雜性、可試用性及溝通性，分析結果其權重值與權重排序如下表 4.8：

表 4.8 內部因素因素層層級構面權重值

執行力	權重值	百分比%	權重排序
書系經理人	0.690	69.0%	1
財務盈虧	0.310	31.0%	2
知識分享	權重值	百分比%	權重排序
資源整合	0.521	52.1%	1
經驗傳承	0.228	22.8%	3
支援溝通	0.252	25.2%	2
產品創新	權重值	百分比%	權重排序
相對優越性	0.315	31.5%	1
相容性	0.238	23.8%	2
複雜性	0.143	14.3%	5
可試用性	0.153	15.3%	3
溝通性	0.151	15.1%	4

外部因素衡量層市場導向之因素層層級構面為競爭者資訊、經銷商回應及消費者需求；行銷策略因素層層級構面為價格競爭、促銷策略及通路策略；品牌權

益因素層層級構面為品牌形象、品牌忠誠度及品牌聯想，分析結果其權重值與權重排序如下表 4.9：

表 4.9 外部因素因素層層級構面權重值

市場導向	權重值	百分比%	權重排序
競爭者資訊	0.373	37.3%	2
經銷商回應	0.209	20.9%	3
消費者需求	0.418	41.8%	1
行銷	權重值	百分比%	權重排序
價格競爭	0.346	34.6%	2
促銷策略	0.430	43.0%	1
通路策略	0.224	22.4%	3
品牌權益	權重值	百分比%	權重排序
品牌形象	0.537	53.7%	1
品牌忠誠度	0.283	28.3%	2
品牌聯想	0.180	18.0%	3

#### 4.2.2 層級串連

依據以上各層級要素間的權重計算之後，接著進行整體層級權重的計算，最後再依各替代方案的權重，以決定最終目標的最適替代方案。整體層級權重分析結果其權重值與權重排序如下表 4.10：

表 4.10 整體層級串連各項關鍵成功因素之相對總權重及整體排序

主構面	衡量層	因素層	因素層權重值	層級串連後總權重值	整體排序
內 部 因 素 48.7%	執行力 26.3%	書系經理人	69.0%	12.83%	1
		財務盈虧	31.0%	13.50%	4
	知識分享 10.3%	資源整合	52.1%	5.39%	6
		經驗傳承	22.8%	2.36%	15
		支援溝通	25.2%	2.60%	14
	產品創新 12.1%	相對優越性	31.5%	3.80%	10
		相容性	23.8%	2.87%	11
		複雜性	14.3%	1.72%	19
		可試用性	15.3%	1.84%	16
		溝通性	15.1%	1.82%	17
外 部 因 素 51.3%	市場導向 29.6%	競爭者資訊	37.3%	11.06%	3
		經銷商回應	20.9%	6.18%	5
		消費者需求	41.8%	12.38%	2
	行銷 11.7%	價格競爭	34.6%	4.05%	9
		促銷策略	43.0%	5.04%	8
		通路策略	22.4%	2.63%	13
	品牌權益 9.9%	品牌形象	53.7%	5.33%	7
		品牌忠誠度	28.3%	2.81%	12
		品牌聯想	18.0%	1.79%	18

### 4.2.3 相對總權重值之結果分析

衡量層層級各構面相對總權重值排序結果如下圖 4.1：

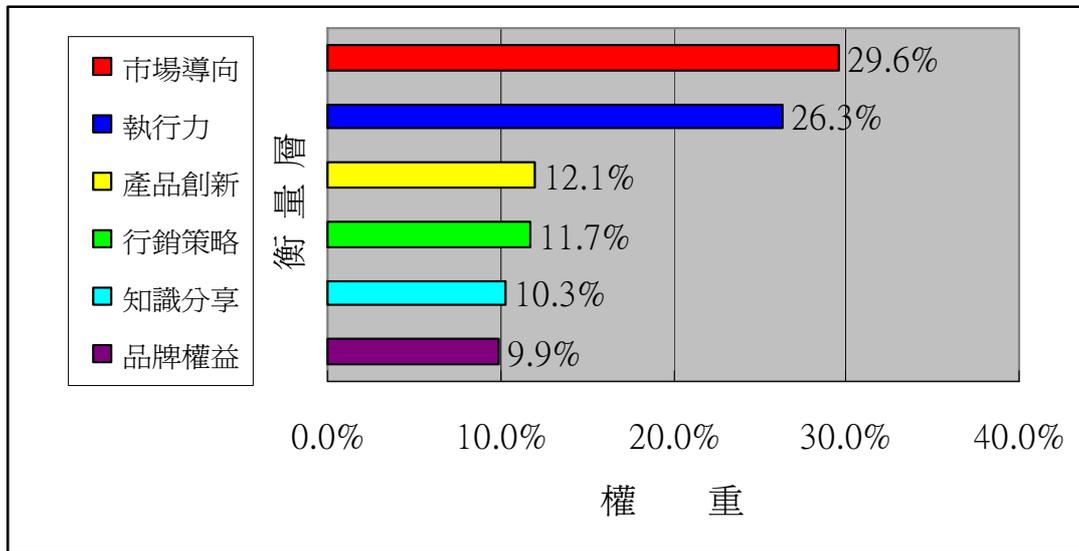


圖 4.1 衡量層層級各構面相對總權重值排序

從圖 4.1 可以很清楚看出衡量層層級各構面相對總權重值排序情形，分別為：市場導向（29.6%）；執行力（26.3%）；產品創新（12.1%）；行銷（11.7%）；知識分享（10.3%）；品牌權益（9.9%）。

而因素層各項關鍵成功因素之相對總權重值排序如下圖 4.2：

內部因素衡量層執行力之因素層層級構面為書系經理人及財務盈虧；知識分享因素層層級構面為資源整合、經驗傳承及支援溝通；產品創新因素層層級構面為相對優越性、相容性、複雜性、可試用性及溝通性。外部因素衡量層市場導向之因素層層級構面為競爭者資訊、經銷商回應及消費者需求；行銷因素層層級構面為價格競爭、促銷策略及通路策略；品牌權益因素層層級構面為品牌形象、品牌忠誠度及品牌聯想，分析結果其權重值與權重排序如下圖 4.2。

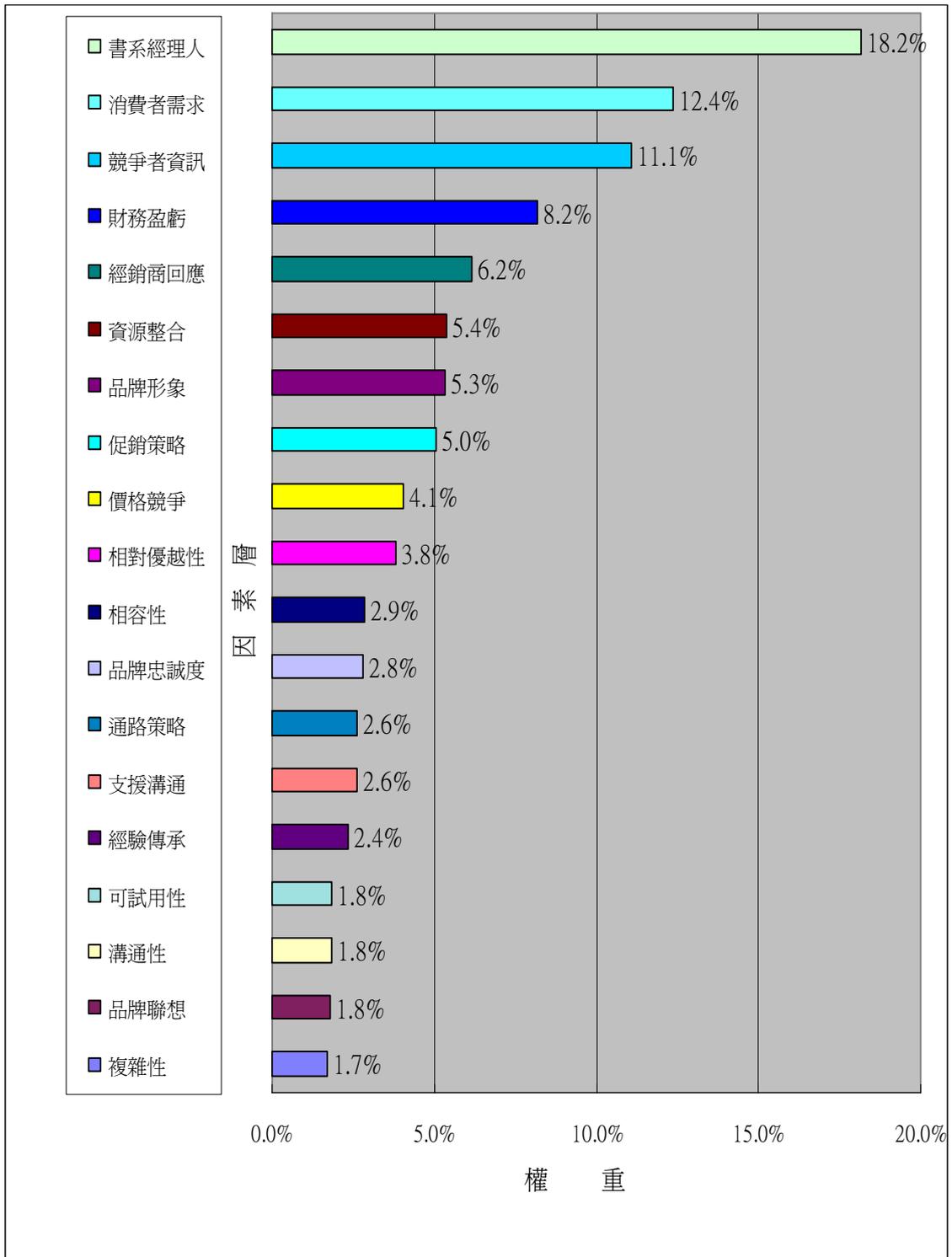


圖 4.2 因素層各項關鍵成功因素之相對總權重值排序

從圖 4.2 可以很清楚看出因素層層級各構面相對總權重值排序情形，分別為書系經理人(18.2%);消費者需求(12.4%);競爭者資訊(11.1%);財務盈虧(8.2%);

經銷商回應 (6.2%)；資源整合 (5.4%)；品牌形象 (5.3%)；促銷策略 (5.0%)；價格競爭 (4.1%)；相對優越性 (3.8%)；相容性 (2.9%)；品牌忠誠度 (2.8%)；通路策略及支援溝通 (2.6%)；經驗傳承 (2.4%)；可試用性、溝通性及品牌聯想 (1.8%)；複雜性 (1.7%)。

#### **4.2.4 層級架構之一致性檢定**

本研究在進行資料分析前，對每一份回收之問卷均先進行邏輯性檢查，當發現有問題時即再度請受測者重新填答，接著對於每份問卷進行一致性檢定，確定有效問卷皆符合  $CR < 0.1$  之條件，否則即將其剔除，最後再進行確認專家群體構成之成對比較矩陣是否滿足一致性，本研究檢定結果如下表 4.11、表 4.12 及表 4.13 所示。

表 4.11 主構面及衡量層之一致性檢定

主要層級構面	特徵向量	$\lambda_{max}$	CI	CR
內部因素	2.000	2.000	0.000	0.000
外部因素	2.000			
內部衡量層	特徵向量	$\lambda_{max}$	CI	CR
執行力	3.180	3.108	0.054	0.093
知識分享	3.073			
產品創新	3.070			
外部衡量層	特徵向量	$\lambda_{max}$	CI	CR
市場導向	3.132	3.076	0.038	0.065
行銷	3.056			
品牌權益	3.039			

表 4.12 內部因素因素層之一致性檢定

執行力	特徵向量	$\lambda_{max}$	CI	CR
書系經理人	2.000	2.000	0.000	0.000
財務盈虧	2.000			
知識分享	特徵向量	$\lambda_{max}$	CI	CR
資源整合	3.151	3.094	0.047	0.081
經驗傳承	3.068			
支援溝通	3.063			
產品創新	特徵向量	$\lambda_{max}$	CI	CR
相對優越性	5.458	5.254	0.064	0.057
相容性	5.337			
複雜性	5.115			
可試用性	5.140			
溝通性	5.221			

表 4.13 外部因素因素層之一致性檢定

市場導向	特徵向量	$\lambda_{max}$	CI	CR
競爭者資訊	3.001	3.001	0.001	0.001
經銷商回應	3.001			
消費者需求	3.001			
行銷策略	特徵向量	$\lambda_{max}$	CI	CR
價格競爭	3.045	3.042	0.021	0.036
促銷策略	3.053			
通路策略	3.027			
品牌權益	特徵向量	$\lambda_{max}$	CI	CR
品牌形象	3.040	3.025	0.013	0.022
品牌忠誠度	3.023			
品牌聯想	3.013			

從以上分析結果相關檢定顯示回收問卷之所有層級一致性比率數值皆小於 0.1，表示全體受訪者之評估值均達可接受之一致性標準，表示本研究結果可充分表達專家意見。

### 4.3 台灣出版業書系發展關鍵成功因素權重之建立-FAHP 法

#### 4.3.1 權重值分析結果

本研究依據第三章所提FAHP之分析方法求出各項評估指標的權重，計算方式為首先彙整專家問卷求得三角模糊數幾何平均，進而得到各評估指標之模糊權

重後，進行解模糊化求得解模糊權重值，最後進行正規化處理，即可得在某一構面下之各項評估指標的正規化權重值，並經排序後可知其相對重要性程度，分析結果如下表4.14至4.18：

台灣出版業書系發展關鍵成功因素主要層級構面分為內部因素及外部因素二大構面，分析結果其權重值與權重排序如下表 4.14：

表 4.14 主要層級構面權重值

主要層級構面	三角模糊數幾何平均			模糊權重值			解模糊權重值	正規化權重	權重排序
內部因素	0.7512	0.8004	0.8599	0.3428	0.3905	0.4492	0.3942	39.2	2
外部因素	1.1629	1.2494	1.3312	0.5308	0.6095	0.6955	0.6119	60.8	1

內部衡量層層級構面以執行力、知識分享、產品創新做為衡量層，外部衡量層層級構面則以市場導向、行銷、品牌權益做為衡量層，分析結果其權重值與權重排序如下表 4.15、表 4.16：

表 4.15 內部衡量層層級構面權重值

內部衡量層	三角模糊數幾何平均			模糊權重值			解模糊權重值	正規化權重	權重排序
執行力	1.0543	1.1805	1.3047	0.2984	0.3705	0.4559	0.3749	37.0	1
知識分享	0.5460	0.6046	0.6821	0.1545	0.1898	0.2383	0.1942	19.1	3
產品創新	1.2619	1.4012	1.5469	0.3571	0.4398	0.5405	0.4458	43.9	2

表 4.16 外部衡量層層級構面權重值

外部衡量層	三角模糊數幾何平均			模糊權重值			解模糊權重值	正規化權重	權重排序
市場導向	1.1230	1.2544	1.3933	0.3232	0.4046	0.5046	0.4108	40.4	1
行銷	0.6075	0.6893	0.7908	0.1748	0.2224	0.2864	0.2279	22.4	3
品牌權益	1.0307	1.1564	1.2907	0.2966	0.3730	0.4674	0.3790	37.2	2

內部因素衡量層執行力之因素層層級構面為書系經理人及財務盈虧；知識分享因素層層級構面為資源整合、經驗傳承及支援溝通；產品創新因素層層級構面為相對優越性、相容性、複雜性、可試用性及溝通性，分析結果其權重值與權重排序如下表 4.17：



表 4.17 內部因素因素層層級構面權重值

執行力	三角模糊數幾何平均			模糊權重值			解 模 糊 權 重 值	正 規 化 權 重	權 重 排 序
書系經理人	0.9636	1.0452	1.1272	0.4451	0.5221	0.6090	0.5254	52.1	1
財務盈虧	0.8872	0.9568	1.0377	0.4098	0.4779	0.5607	0.4828	47.9	2
知識分享	三角模糊數幾何平均			模糊權重值			解 模 糊 權 重 值	正 規 化 權 重	權 重 排 序
資源整合	1.0070	1.1188	1.2518	0.2910	0.3620	0.4540	0.3690	36.3	2
經驗傳承	0.6392	0.7060	0.7836	0.1847	0.2284	0.2842	0.2324	22.8	3
支援溝通	1.1108	1.2262	1.4258	0.3209	0.4096	0.5172	0.4159	40.9	1
產品創新	三角模糊數幾何平均			模糊權重值			解 模 糊 權 重 值	正 規 化 權 重	權 重 排 序
相對優越性	0.1358	0.1868	0.2553	0.1358	0.1868	0.2553	0.1926	18.6	4
相容性	0.8443	0.9927	1.1588	0.1397	0.1932	0.2654	0.1994	19.3	3
複雜性	0.5850	0.6922	0.8294	0.0968	0.1347	0.1900	0.1405	13.6	5
可試用性	0.8851	1.0486	1.2543	0.1465	0.2040	0.2873	0.2126	20.5	2
溝通性	1.2308	1.4454	1.6860	0.2037	0.2813	0.3862	0.2904	28.0	1

外部因素衡量層市場導向之因素層層級構面為競爭者資訊、經銷商回應及消費者需求；行銷策略因素層層級構面為價格競爭、促銷策略及通路策略；品牌權益因素層層級構面為品牌形象、品牌忠誠度及品牌聯想，分析結果其權重值與權

重排序如下表 4.18：

表 4.18 外部因素因素層層級構面權重值

市場導向	三角模糊數幾何平均			模糊權重值			解模糊權重值	正規化權重	權重排序
競爭者資訊	0.6741	0.7461	0.8366	0.1760	0.2171	0.2738	0.2223	21.9	2
經銷商回應	0.6009	0.6599	0.7339	0.1569	0.1920	0.2402	0.1964	19.3	3
消費者需求	1.7805	2.0310	2.2585	0.4650	0.5909	0.7392	0.5983	58.8	1
行銷策略	三角模糊數幾何平均			模糊權重值			解模糊權重值	正規化權重	權重排序
價格競爭	0.6201	0.6903	0.7803	0.1787	0.2220	0.2805	0.2270	22.3	3
促銷策略	1.1929	1.3336	1.4911	0.3438	0.4288	0.5359	0.4362	42.9	1
通路策略	0.9693	1.0862	1.1987	0.2793	0.3492	0.4308	0.3531	34.8	2
品牌權益	三角模糊數幾何平均			模糊權重值			解模糊權重值	正規化權重	權重排序
品牌形象	1.0906	1.2377	1.3859	0.3185	0.4077	0.5156	0.4139	40.6	1
品牌忠誠度	0.8246	0.9165	1.0224	0.2409	0.3019	0.3803	0.3077	30.2	2
品牌聯想	0.7730	0.8816	1.0153	0.2258	0.2904	0.3777	0.2980	29.2	3

### 4.3.2 層級串連

依據以上各層級要素間的權重計算之後，接著進行整體層級權重的計算，最後再依各替代方案的權重，以決定最終目標的最適替代方案。整體層級權重分析結果其權重值與權重排序如下表 4.19：

表 4.19 整體層級串連各項關鍵成功因素之相對總權重及整體排序

主構面	衡量層	因素層	因素層權重值	層級串連後總權重值	整體排序
內 部 因 素 39.2%	執行力 14.5%	書系經理人	52.1%	7.56%	3
		財務盈虧	47.9%	6.94%	4
	知識分享 7.5%	資源整合	36.3%	2.72%	17
		經驗傳承	22.8%	1.72%	19
		支援溝通	40.9%	3.06%	15
	產品創新 17.2%	相對優越性	18.6%	3.20%	14
		相容性	19.3%	3.31%	13
		複雜性	13.6%	2.33%	18
		可試用性	20.5%	3.53%	12
		溝通性	28.0%	4.82%	9
外 部 因 素 60.8%	市場導向 24.6%	競爭者資訊	21.9%	5.38%	8
		經銷商回應	19.3%	4.75%	10
		消費者需求	58.8%	14.47%	1
	行銷 13.6%	價格競爭	22.3%	3.04%	16
		促銷策略	42.9%	5.84%	7
		通路策略	34.8%	4.73%	11
	品牌權益 22.6%	品牌形象	40.6%	9.18%	2
		品牌忠誠度	30.2%	6.82%	5
		品牌聯想	29.2%	6.60%	6

### 4.3.3 相對總權重值之結果分析

衡量層層級各構面相對總權重值排序結果如下圖 4.3：

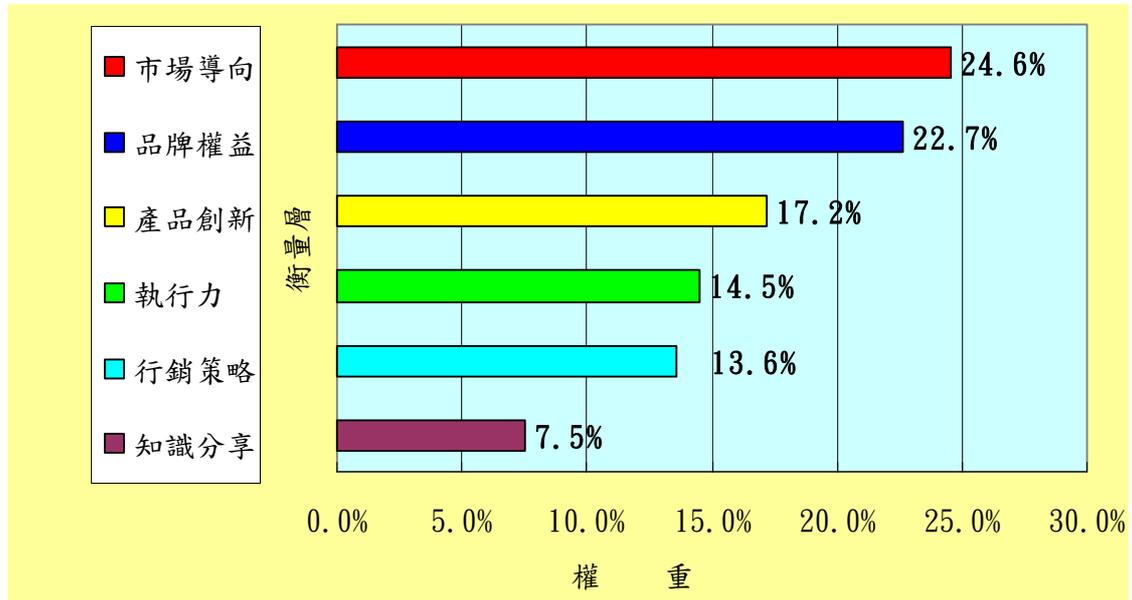


圖 4.3 衡量層層級各構面相對總權重值排序

從圖 4.3 可以很清楚看出衡量層層級各構面相對總權重值排序情形，分別為：市場導向（24.6%）；品牌權益（22.7%）；產品創新（17.2%）；執行力（14.5%）；行銷（13.6%）；知識分享（7.5%）。

內部因素衡量層執行力之因素層層級構面為書系經理人及財務盈虧；知識分享因素層層級構面為資源整合、經驗傳承及支援溝通；產品創新因素層層級構面為相對優越性、相容性、複雜性、可試用性及溝通性。外部因素衡量層市場導向之因素層層級構面為競爭者資訊、經銷商回應及消費者需求；行銷因素層層級構面為價格競爭、促銷策略及通路策略；品牌權益因素層層級構面為品牌形象、品牌忠誠度及品牌聯想，分析結果其因素層各項關鍵成功因素之相對總權重值與權重排序如下圖 4.4。

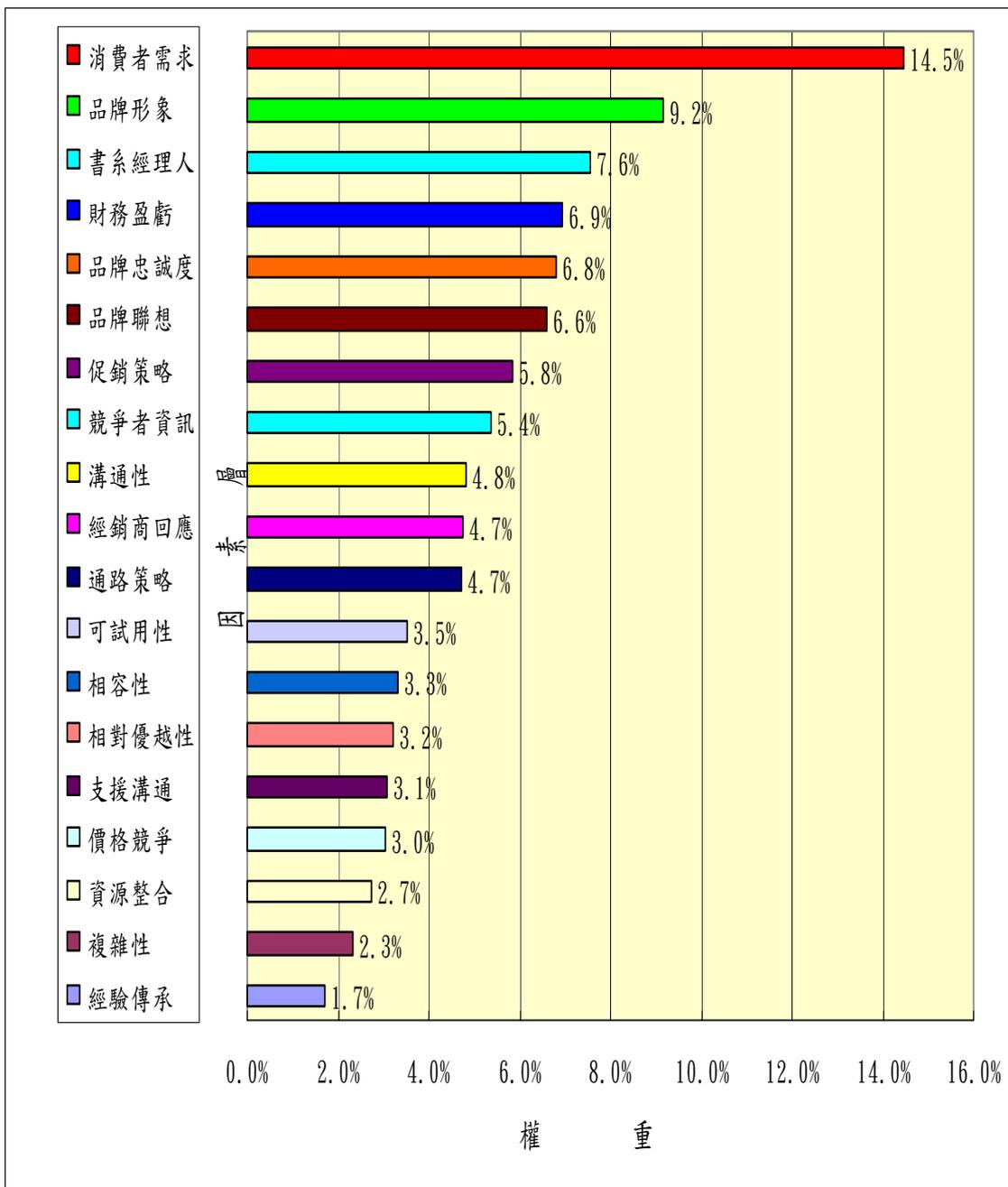


圖 4.4 因素層各項關鍵成功因素之相對總權重值排序

從圖 4.4 可以很清楚看出因素層層級各構面相對總權重值排序情形，分別為消費者需求 (14.5%)；品牌形象 (9.2%)；書系經理人 (7.6%)；財務盈虧 (6.9%)；品牌忠誠度 (6.8%)；品牌聯想 (6.6%)；促銷策略 (5.8%)；競爭者資訊 (5.4%)；溝通性 (4.8%)；經銷商回應 (4.7%)；通路策略 (4.7%)；可試用性 (3.5%)；相容性 (3.3%)；相對優越性 (3.2%)；支援溝通 (3.1%)；價格競爭 (3.0%)；資源

整合 (2.7%)；複雜性 (2.3%)；經驗傳承 (1.7%)。

#### 4.3.4 分析結果比較

本研究運用 AHP 及 FAHP 分別對書系發展之關鍵成功因素進行分析，企圖從中找出兩者相異之處，並觀察其不同結果的成因，以利能建構更完整的權重體系，提供業者作為書系發展的參考依據，分析結果分述如下：

##### 一、內、外部因素分析：

內、外部因素 AHP 分析結果權重分別為內部因素 48.7%，外部因素 51.3%，FAHP 分析結果權重分別為內部因素 39.2%，外部因素 60.8%，權重排序是一致的，但權重之比例則很明顯拉大。

##### 二、衡量層分析：

衡量層 AHP 分析結果權重及排序分別為市場導向 (29.6%)、執行力 (26.3%)、產品創新 (12.1%)、行銷策略 (11.7%)、知識分享 (10.3%)、品牌權益 (9.9%)；FAHP 分析結果權重及排序分別為市場導向 (24.6%)、品牌權益 (22.7%)、產品創新 (17.2%)、執行力 (14.5%)、行銷 (13.6%)、知識分享 (7.5%)。衡量層兩種分析結果市場導向構面都排序為第一，但 FAHP 分析結果品牌權益 (22.7%) 卻非常明顯的提升，顯示兩種分析方法中的確有造成不同結果的成因存在，其它構面則都一致。

##### 三、因素層分析：

因素層層級各構面 AHP 分析結果相對總權重值及排序情形，分別為書系經理人 (18.2%)、消費者需求 (12.4%)、競爭者資訊 (11.1%)、財務盈虧 (8.2%)、經銷商回應 (6.2%)、資源整合 (5.4%)、品牌形象 (5.3%)、促銷策略 (5.0%)、價格競爭 (4.1%)、相對優越性 (3.8%)、相容性 (2.9%)、品牌忠誠度 (2.8%)、通路策略及支援溝通 (2.6%)、經驗傳承 (2.4%)、可試用性、溝通性及品牌聯想 (1.8%)、複雜性 (1.7%)。

因素層層級各構面 FAHP 分析結果相對總權重值及排序情形，分別為消費者需求 (14.5%)、品牌形象 (9.2%)、書系經理人 (7.6%)、財務盈虧 (6.9%)、品牌

忠誠度 (6.8%)、品牌聯想 (6.6%)、促銷策略 (5.8%)、競爭者資訊 (5.4%)；溝通性 (4.8%)；經銷商回應 (4.7%)；通路策略 (4.7%)；可試用性 (3.5%)；相容性 (3.3%)；相對優越性 (3.2%)；支援溝通 (3.1%)；價格競爭 (3.0%)；資源整合 (2.7%)；複雜性 (2.3%)；經驗傳承 (1.7%)。

由於 FAHP 分析結果衡量層之品牌權益 (22.7%) 變成排序第二，導致因素層層級各構面 FAHP 分析結果品牌形象 (9.2%)、品牌忠誠度 (6.8%)、品牌聯想 (6.6%)，也分別提升至前六位，AHP 及 FAHP 分析結果彙整如下表 4.20。

從以上分析結果，本研究進一步探討為何會造成品牌權益產生不一樣的結果時發現以下幾點因素：

1、本研究一開始 AHP 法分析係採算術平均數，而 FAHP 則採幾何平均數彙整專家意見資料，當專家的意見都是正向且有較高的一致性時，AHP 及 FAHP 分析結果排序會是相同的，但 FAHP 分析結果會將權重之比例拉大。

2、當專家的意見正、反向的差異大時，AHP 法採算術平均數分析結果差異不大，但 FAHP 採幾何平均數彙整專家意見資料時，會更傾向於反向意見，再進一步地要建立這些三角模糊數之模糊正倒值矩陣，反向意見將更提升，分析結果所佔權重將完全反向，而產生不一樣的結果。

表 4.20 AHP 及 FAHP 分析結果比較表

主構面		衡量層				因素層	層級串連後權值	整體排序	層級串連後權值	整體排序
AHP	FAHP	AHP		FAHP			AHP		FAHP	
內部因素 48.7%	內部因素 39.2%	執行力 26.3%	2	執行力 14.5%	4	書系經理人	12.83%	1	7.56%	3
						財務盈虧	13.50%	4	6.94%	4
		知識分享 10.3%	5	知識分享 7.5%	6	資源整合	5.39%	6	2.72%	17
						經驗傳承	2.36%	15	1.72%	19
						支援溝通	2.60%	14	3.06%	15
		產品創新 12.1%	3	產品創新 17.2%	3	相對優越性	3.80%	10	3.20%	14
						相容性	2.87%	11	3.31%	13
						複雜性	1.72%	19	2.33%	18
						可試用性	1.84%	16	3.53%	12
						溝通性	1.82%	17	4.82%	9
外部因素 51.3%	外部因素 60.8%	市場導向 29.6%	1	市場導向 24.6%	1	競爭者資訊	11.06%	3	5.38%	8
						經銷商回應	6.18%	5	4.75%	10
						消費者需求	12.38%	2	14.47%	1
		行銷 11.7%	4	行銷 13.6%	5	價格競爭	4.05%	9	3.04%	16
						促銷策略	5.04%	8	5.84%	7
						通路策略	2.63%	13	4.73%	11
		品牌權益 9.9%	6	品牌權益 22.6%	2	品牌形象	5.33%	7	9.18%	2
						品牌忠誠度	2.81%	12	6.82%	5
						品牌聯想	1.79%	18	6.60%	6

## 第五章 結論

### 5.1 結論

本研究分析比較結果亦認為，透過 FAHP 的操作過程，研究者便能將傳統 AHP 做適當的修正，並解決傳統設計上的缺憾，而最後所得的決策結果，也能更為接近事實。

市場導向是書系發展之關鍵成功因素的重要決策之一，係本研究參考國內、外相關文獻，彙整出二大構面、六個衡量層與 19 項評估指標，並建立書系發展之關鍵成功因素層級評估架構後分析所得之結果。

出版業者之決策者在進行書系發展決策時，可參考本架構之三個層級，如以外部因素之市場導向為主要策略，進而參考市場導向之因素層級之各構面，掌握關鍵因素，以達書系發展成功之指標。

本研究所得之結果，各構面權重表及其個別排序如表4.14~表4.18、各項評估指標之權重與層級串連後，各項評估指標之相對權重值及整體排序如表4.19，說明了權重值反應出各評估指標的相對重要性，藉由權重體系可了解各評估指標對書系發展之關鍵成功因素的重要性。

經各運算步驟結果顯示，書系發展關鍵成功因素之二大主構面中以「外部因素」的權重值最大(60.8%)，衡量層則以「市場導向」的權重值最大(24.6%)，而在整體排序中，前五項重要指標分別為消費者需求(14.5%)、品牌形象(9.2%)、書系經理人(7.6%)、財務盈虧(6.9%)、品牌忠誠度(6.8%)，上述結果具有數理統計基礎，可作為出版業者之經理人在進行書系發展決策時之重要參考依據。

本研究將模糊理論應用於傳統 AHP 中，使用模糊 AHP 法求得各項指標的相對權重值，解開書系發展之關鍵成功因素本身具有的主觀性與不確定性，以提升研究結果的準確性。

### 5.2 實務策略

評估項目中，權重值前二大因子為消費者需求(14.5%)、品牌形象(9.2%)，就如天下文化副主編許耀雲所言，書系形象對讀者選書是否產生影響，只能在成

功的例子中討論，如果出版社對自己推出的書系都沒有清楚的定位，那麼自然不會在讀者心目中留下任何印象。

從目前各出版社推出書系的情況來看，許耀雲認為目前的確有一種從寬認定的傾向。他說，書系的作用是爲了區隔，如果某一書系的讀者群是屬於比較小眾的，那麼這個書系中所選的每一本書類似性可能會比較高，以便能鞏固這群少數讀者的忠誠度，如天下文化的《自然人文》系列就是用這種從嚴認定的原則。但是像《文學人生》等讀者群比較寬廣的閱讀領域，也許從寬定義就是比較適合的作法（徐淑卿，1998）。從此段話很清楚可以了解言者對書系發展成功關鍵因素的看法與本研究結果是相吻合的，仍是以消費者需求及建立品牌形象作爲書系發展之成功關鍵所在。

另以永續經營角度來說，出版社書系經理人及財務盈虧當然亦直接對書系發展成功關鍵有正面的影響作用，且專家們亦認爲消費者品牌忠誠度等也是影響書系發展之關鍵成功所在。

由此可見，出版社書系經理人的專業理念或相關經營的安排與規劃，以及業者之財務狀況等，均深深的左右著出版社書系發展的成功與否，並須以品牌忠誠度來建立與消費者間的永續經營。

## 參考文獻

- 丁希如(民 88)，出版企畫的角色與功能，南華大學出版學研究所碩士論文。
- 洪千惠(民 91)，台灣書系出版之運作與功能，南華大學出版學研究所碩士論文。
- 林曉舫(民 93)，昨天我媽媽問我徐志摩是誰？文學作品出版企劃與行銷之研究，中正大學企業管理研究所碩士論文。
- 刁明芳(民 92)，最有執行力的CEO，遠見雜誌，第200 期，58—66 頁。
- 司徒達賢(民 87)，為管理定位，台北：天下雜誌。
- 宋偉航譯(民 86)，Book Commissioning and Acquisition /Davies, G. 著，如何成為編輯高手一書的編輯企劃與出版流程，初版，台北：月旦出版社。
- 杜若(民 85)，尋找書系蔚成出版主流，中央日報，2 月7 日，21 版。
- 李建良(民 92)，提升執行力--企業有效成長模型系列文章之五，IT 經理世界，10 月29 日，網站：[http://www.ceocio.com.cn/issues/2003/10/text/t\\_10\\_29.asp](http://www.ceocio.com.cn/issues/2003/10/text/t_10_29.asp)
- 吳萬益、林清河(民89)，企業研究方法，華泰書局，台北市。
- 房晟陶、王拓軒(民 92)，企業執行能力的系統化保障，企業網景，4 月24日，網站：<http://www.cn21.com.cn/managetabloid/pager.php?id=443>
- 徐淑卿(民 87)，書系變與辯，中國時報，12 月24 日，43 版。
- 高希均(民 92)，(執行力，見李明譯)，執行力引言：台灣，從執行力再出發，台北：天下遠見出版股份有限公司。
- 許士軍(民72)，管理學，東華書局，台北市。
- 張振明譯(民 93)，Marketing Insights from A to Z / Kotle, P.著，行銷是什麼，初版，台灣：商周出版。
- 張立(民 92)，如何提高企業執行力，人民郵電報社，9 月4 日，網站：<http://www.cnii.com.cn/20030526/ca184029.htm>
- 張美娟(民 92)，國內有線電視發展數位電視服務經營策略之研究，台灣師範大學圖文傳播學系碩士學位論文。
- 曾國雄、鄧振源(民 78)，層級分析法的內涵特性與應用(上)，中國統計學報，

27(6), 5-22頁。

曾國雄、鄧振源 (民 78), 層級分析法的內涵特性與應用(下), 中國統計學報, 27(7), 1-15頁。

劉儒俊 (民 91), 行銷資源最適配置模式—Fuzzy AHP 之應用, 中正大學企業管理研究所碩士學位論文。

賴士葆 (民 89), 影響企業產品創新績效內部關鍵因素, 管理思潮, 中華民國管理科學學會, 頁83-108。

謝淑雅 (民 90), 市場導向、關係管理對新產品開發能力與新產品開發績效之影響, 雲林科技大學企業管理系碩士班碩士論文。

Aaker, D. A. (1991). Manage Brand Equity, New York: The Free Press.

Aaker, D. A. (1996), Building Strong Brand, New York: The Free Press.

Abbie Griffin, (1997), The Effect of Project and Process Characteristics on Product Development Cycle Time, Journal of Marketing Research, Vol. XXXIV, pp.24-35.

Anil K.G. and Vijay G. (2000), Knowledge management's social dimension: Lessons from Nucor Steel, Sloan Management Review, Fall, pp.71-80.

Barnard, C. I. (1938), The Functions of the Executive, Harvard University Press, Cambridge, Mass., pp.185-205.

Baker, M. (2000), Creating an Alliance between Employees and Customers, Knowledge Management Review, 3(5), pp.10-11.

Blattberg, R.C. and S.A. Neslin, (1990), Sales Promotion: Concepts, Methods, and Strategies, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall。

Blythe, J. (1999), Innovativeness and Newness in High-Tech Consumer Durables, Journal of Product & Brand Management, Vol.8, pp.415-429.

Booz, P.S., Allen, T.J. and Hamilton, G. (1982), New Products Management for the 1980s, New York: Booz, Allen and Hamilton Incorporate, pp. 17.

Buckley J.J., (1985), Fuzzy Hierarchical Analysis, Fuzzy Sets and Systems, 17, PP.233-247.

Commons, J. R. (1934), Institutional Economics, The Macmillan Company, New York, pp.111.

Daniel, Ronald D. (1961), Management Information Crisis, Harvard Business Review, September-October, pp.111.

Deshpande, J.U., Farley, R. and F.E. Webster (1993), Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadard Analysis, Journal of Marketing, 57, pp.23-37.

Doyle, P., (1990) ,Building Successful Brands: The Strategic Options, Journal of Consumer Marketing, vol.7, pp.5-20.

Engel, J., Blackwell, R.D., and Miniard, P.W. (2001). Consumer Behavior. New York: The Dryden Press.

Gallouj,F. and Weinstein,O.,(1997), Innovation in Services, Research Policy, 26(4-5), pp.537-556.

Keller, K. L. (1993), Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity. Journal of Marketing, Vol. 57(January), pp.1 – 22.

Keller, K. L.( 1998 ), Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity , Upper Saddle River, NJ : Prentice-Hall, Inc.

Kohli, A.K., Jaworski, B.J. and A. Kumar (1993), Markor: A Measure of Market Orientation, Journal of Marketing Research, 30, pp.467-477.

Kotler,P.(1997), Marketing Management-Analysis, Planning, Implementation and control, 9th ed., Prentice- Hall Inc.

Kotler,P. ( 2000 ), Marketing Management, 10th ed. , New Jersey,Prentice Hall.

Mullen, M. and Mainz A., ( 1989 ) , Brands, Bids and Balance Sheet: Putting a Price on Protected Products. AcquisitionsMonthly, vol.24,pp.26-27.

Narver, J.C. and S.F. Slater (2000), The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication, Journal of Business Research, 48,pp.69-73

Quelch, J. A., (1989), Sales Promotion Management, Englewood Cliffs ,N.J. : Prentice-Hall, Inc.

Rao, A. R., Qu, L.and Ruekert, R. W. (1999), Signsling Unobservable Product Quality Through a Brand Ally, Journal of Marketing Research ,36(May), pp.258-268.

Robertson, T. S. ( 1967 ) , The process of innovation and the diffusion of innovation, Journal of Marketing ,Vol.31, No.1, PP.14-19.

Rochford, L. and Rudelius, W. L. (1997), New Product Development Process, Industrial Marketing Management Journal, 26, pp.67-84.

Rogers, E. M. (1962), Diffusion of Innovation, New York: The Free Press, pp.79-86.

Ruekert, R.W. (1992), Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective, International Journal of Research in Marketing, 9, pp.225-245.

Saaty, T. L. ,(1980),The Analytic Hierarchy Process, New York:McGraw-Hill.

Shimp, Terence A. T. A., ( 1993 ) , Promotion Management and Marketing Communications,Chicago,IL: Dryden Press.

## 附 錄（一）

運用 Fuzzy AHP 探討台灣出版業書系發展之關鍵成功因素—專家學者問卷

各位出版業界專家學者您好：

本研究為針對「運用 Fuzzy AHP 探討台灣出版業書系發展之關鍵成功因素」所設計的專家學者問卷，希望能從各方面的探討加以整理分析，求出各關鍵成功因素之相對比重評比，以提供相關業者作為經營之參考，盼請撥冗填答，不勝感激。

本研究僅作整體性之探討，決不對外作個人意見之披露，敬請放心填答。本研究問卷之填答需要一點耐心逐一比較，懇請各位專家學者務必惠予協助抽空填答，於此再致謝意！

敬祝  
萬事如意

南華大學出版事業研究所  
指導教授范惟翔 博士  
研究生謝惠婷  
敬上

問卷說明：

本問卷是在各層級間做兩因素的重要性強度比較，敬請依題意以您個人的經驗及看法在最適合的□內打 V，每題只填一個答案，謝謝。

範例如下：

當您購買房子的時候，考慮的因素有價格、地坪、地點等三項因素，若您認為價格很重要於地坪，請在左方「很重要」的□內打 V。

接著，若您認為地點相對重要於價格，而其強度介於「很重要」及「重要」之間，則請在兩者間的□內打 V。

再者，若您認為地坪與地點兩者的重要性同等重要，則在同重要的□內打 V，依此類推，如下所示：

	超 重 要	很 重 要	重 要	稍 重 要	同 重 要	稍 重 要	重 要	很 重 要	超 重 要	
價格	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	地 坪
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	地 點
地坪	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	地 點

以下請您開始作答：（兩相比較您認為書系發展關鍵的成功因素）

1、您認為下列各因素，對「出版業書系發展的成功與否」之評估，其相對重要性如何？

	超重要	很重要	重要	稍重要	同重要	稍重要	重要	很重要	超重要	
內部因素	<input type="checkbox"/>	外部因素								

內部因素：指出版業本身內部的成功因素包括：執行力、知識分享、產品創新

外部因素：指出版業外部的成功因素包括：市場導向、行銷策略、品牌權益

品牌權益：品牌權益的定義為某品牌經由其名稱所產生的附加價值，並進而帶來更高的利潤或是市場佔有率，可以帶給該品牌較競爭者強而持久且具差異化的優勢。

2、您認為下列各內部因素，對「出版業書系發展的成功因素」之評估，其相對重要性如何？

	超重要	很重要	重要	稍重要	同重要	稍重要	重要	很重要	超重要	
執行力	<input type="checkbox"/>	知識分享								
	<input type="checkbox"/>	產品創新								
知識分享	<input type="checkbox"/>	產品創新								

知識分享：透過正式或非正式的管道或機制，將彼此獲得的知識內涵，加以分享討論

3、您認為下列各外部因素，對「出版業書系發展的成功因素」之評估，其相對重要性如何？

	超重要	很重要	重要	稍重要	同重要	稍重要	重要	很重要	超重要	
市場導向	<input type="checkbox"/>	行銷策略								
	<input type="checkbox"/>	品牌權益								
行銷策略	<input type="checkbox"/>	品牌權益								

品牌權益：品牌權益的定義為某品牌經由其名稱所產生的附加價值，並進而帶來更高的利潤或是市場佔有率，可以帶給該品牌較競爭者強而持久且具差異化的優勢

4、您認為執行力的下列各因素，對「出版業書系發展的成功因素」之評估，其相對重要性如何？

	超重要	很重要	重要	稍重要	同重要	稍重要	重要	很重要	超重要	
書系經理人	<input type="checkbox"/>	財務盈虧								

5、您認為知識分享的下列各因素，對「出版業書系發展的成功因素」之評估，其相對重要性如何？

	超重要	很重要	重要	稍重要	同重要	稍重要	重要	很重要	超重要	
資源整合	<input type="checkbox"/>	經驗傳承								
	<input type="checkbox"/>	支援溝通								
經驗傳承	<input type="checkbox"/>	支援溝通								

6、您認為產品創新的下列各因素，對「出版業書系發展的成功因素」之評估，其相對重要性如何？

	超重要	很重要	重要	稍重要	同重要	稍重要	重要	很重要	超重要	
相對優越性	<input type="checkbox"/>	相容性								
	<input type="checkbox"/>	複雜性								
	<input type="checkbox"/>	可試性								
	<input type="checkbox"/>	溝通性								

	超重要	很重要	重要	稍重要	同重要	稍重要	重要	很重要	超重要	
相容性	<input type="checkbox"/>	複雜性								
	<input type="checkbox"/>	可試用性								
	<input type="checkbox"/>	溝通性								
複雜性	<input type="checkbox"/>	可試用性								
	<input type="checkbox"/>	溝通性								
可試用性	<input type="checkbox"/>	溝通性								

- (1)相對優越性 (relative advantage) :比較現有產品後能提供更多好處的程度。  
(2)相容性 (compatibility) :與個人的價值觀、經驗、需求的吻合的程度。  
(3)複雜性 (complexity) :使消費者了解及便利使用的程度。  
(4)可試用性(Divisibility) :不必購買即可獲得新產品經驗的難易度。  
(5)溝通性(Communicability) :該產品是否容易讓人觀察或描述的程度。

7、您認為市場導向的下列各因素，對「出版業書系發展的成功因素」之評估，其相對重要性如何？

	超重要	很重要	重要	稍重要	同重要	稍重要	重要	很重要	超重要	
競爭者資訊	<input type="checkbox"/>	經銷商回應								
	<input type="checkbox"/>	消費者需求								
經銷商回應	<input type="checkbox"/>	消費者需求								

8、您認為行銷策略的下列各因素，對「出版業書系發展的成功因素」之評估，其相對重要性如何？

	超 重 要	很 重 要	重 要	稍 重 要	同 重 要	稍 重 要	重 要	很 重 要	超 重 要	
價格 競爭	<input type="checkbox"/>	促 銷 策略								
	<input type="checkbox"/>	通 路 策略								
促 銷 策略	<input type="checkbox"/>	通 路 策略								

9、您認為品牌權益的下列各因素，對「出版業書系發展的成功因素」之評估，其相對重要性如何？

	超 重 要	很 重 要	重 要	稍 重 要	同 重 要	稍 重 要	重 要	很 重 要	超 重 要	
品 牌 形 象	<input type="checkbox"/>	品 牌 忠 誠 度								
	<input type="checkbox"/>	品 牌 聯 想								
品 牌 忠 誠 度	<input type="checkbox"/>	品 牌 聯 想								

品牌形象：消費者對產品理性或感性的解讀而形成主觀的知覺現象；為資訊的提示，消費者藉此推論出產品品質，並激發其消費行為。

品牌忠誠度：對廠商來說，品牌價值的產生，通常來自消費者對此品牌的忠誠，對其競爭者而言，這些具有忠誠度的消費者形成一強而有力的競爭障礙。

品牌聯想：品牌聯想為消費者記憶之中，任何與品牌記憶相連結的事物，能夠幫助消費者處理資訊並協助品牌定位，同時也提供了品牌延伸的基礎。

基本資料：

1、職稱：

2、性別：

3、學歷：

4、職業：專家 學者

5、年齡：21~30 歲 31~40 歲 41~50 歲 50 歲以上

6、從事出版業或教學年資：5 年以下 5~10 年 11~15 年 15 年以上

本問卷至此全部結束，再一次感謝您的合作。

## 附 錄 (二)

出版社書系照片一~五。



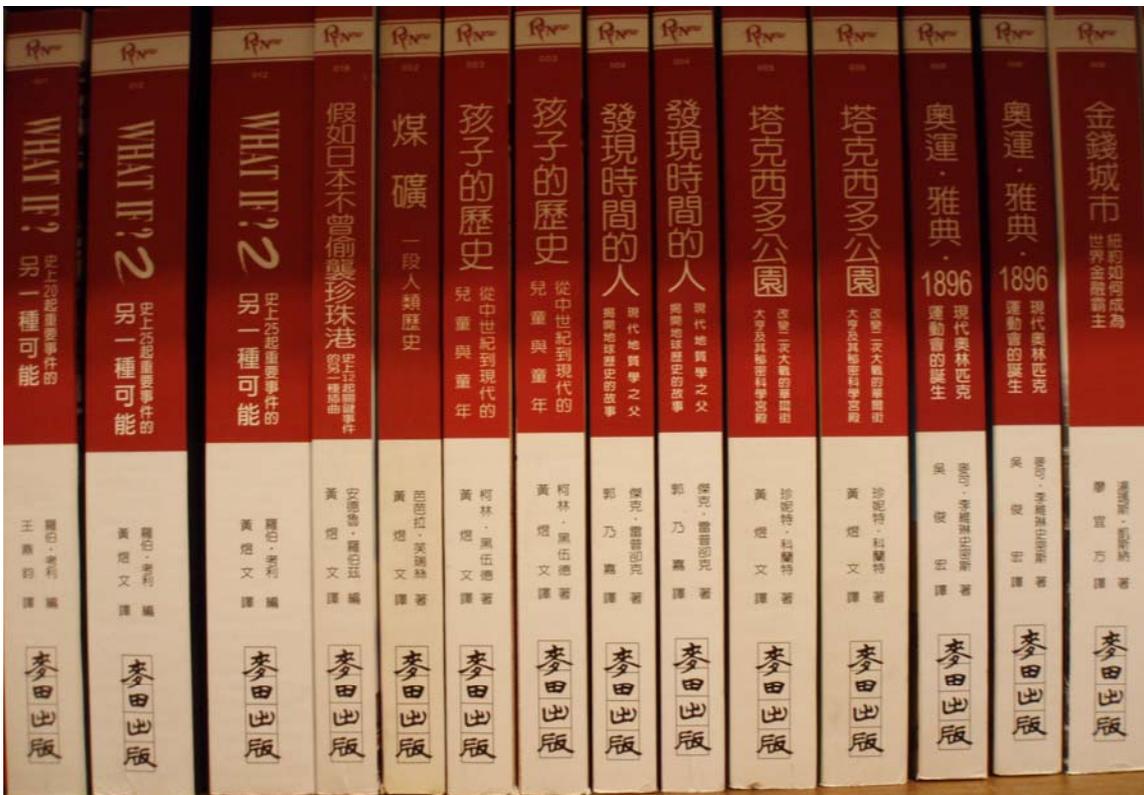
照片一 如何出版社，Happy Learning 書系



照片二 遠足文化出版社，台灣地理百科 書系



照片三 藍鯨出版，fresh 書系



照片四 麥田出版社，Renew 書系