

南華大學管理學院文化創意事業管理學系

碩士論文

Department of Cultural & Creative Enterprise Management

College of Management

Nanhua University

Master Thesis

應用層級架構分析技術評估臺灣圖書經銷商的經營效率

Applying Hierarchical Architecture Analysis Technology to

Evaluate the Operating Efficiency of Taiwan Book Dealers



吳寶春

Bao-Chun Wu

指導教授：黃昱凱 博士

Advisor: Yu-Kai Huang, Ph.D.

中華民國 109 年 6 月

June 2020

# 南 華 大 學

## 文化創意事業管理學系

### 碩 士 學 位 論 文

應用層級架構分析技術評估臺灣圖書經銷商的  
經營效率

Applying Hierarchical Architecture Analysis Technology  
to Evaluate the Operating Efficiency of Taiwan Book  
Dealers

研究生：吳寶春 吳寶春

經考試合格特此證明

口試委員：江美娟

胡字民

黃昱凱

指導教授：黃昱凱

系主任(所長)：

口試日期：中華民國 109 年 05 月30 日

## 誌 謝

終於來到寫誌謝的時候了，這一路跌跌撞撞，有許多說不出的話，腦中一片空白，回想兩年來，秉持著「只要笑一笑，就不會害怕」的精神，過關斬將，一路到現在，雖然「堅持」與「放棄」的念頭時常內心交戰，常反覆問自己，「何苦呢？為什麼要讓自己這樣？」，但腦中始終找不到答案，可是我不曾逃避，或許兩年前的「初衷」就是答案吧。

這兩年來似乎天天都在追趕著時間，腦海中、睡夢中、休息中、忙碌中，都脫離不了論文的生活，那是一種習慣，當然，有時很想把習慣做些調整，好讓自己能夠真正放鬆，但個性使然反而讓自己更累，不過，這仍是相當可貴的經歷與過程，從中獲得許多，亦有所長。雖然比別人多花了一點時間完成，但最後嚐到的果實卻也無比甜美。這本論文的完成，首先要感謝指導教授黃昱凱老師的悉心指導，整個研究過程百般叨擾老師，老師總不厭其煩地予以教導，對於論文的每個階段都投入相當大的心力，師思浩瀚，永銘於心。

另外也要感謝口試委員郭奕奴教授及趙家民教授在百忙中撥空審查論文內容，為此論文提供寶貴意見與改進方向，這些寶貴意見使我的論文更加完整。

當然，還要感謝我生命中的摯愛，我將論文獻給我天上的〈爸爸、媽媽與公公、婆婆〉。

真誠的感謝在背後支持，吳家大家族，姊夫、姑丈、兄弟姊妹們與王土大家族，五叔公王炳順大學士，伯父、王睿宏教授，伯父、伯母、姑丈、阿姑，使我撐過了最難的論文階段，感謝你們這段期間的一切協助及精神上的鼓勵，萬分感謝。

最後，更感謝的是一直在背後默默支持我的老公、兒子、媳婦，讓我無後顧之憂的完成碩士學位，感謝你們，感謝這一路有你陪伴。謹將我的成果與喜悅獻給所有關心我的家人、同學、學長與朋友們。

南華大學 文化創意事業管理研究所

吳寶春 謹誌

中華民國 109 年 6 月

## 中文摘要

圖書經銷公司是扮演出版產業鏈上游出版社與下游通路的重要關鍵角色，圖書經銷公司同時也需在出版社與通路之間協助商流、物流、金流與資訊流等相關後勤支援服務，因此探討有關圖書經銷公司的經營效率議題就不可忽略這些後勤服務的功能。本研究以圖書經銷公司的評估準則為分析議題，根據文獻分析整理出影響圖書經銷公司經營效率評估的四項構面與十二項準則，這四個構面分別「物流構面」、「金流構面」、「商流構面」以及「資訊流構面」。AHP 分析的結果顯示金流構面的「金流風險的程度」、「付款週期的規範」以及「作業收費的合理」，這三項構面都屬於 80/20 法則中較為重要的準則，顯示金流構面是圖書經銷公司的評估準則中最為重要的項目，最後，本文並根據研究結果提出討論與建議。

**關鍵詞：** 書店、層級架構分析、圖書經銷商、服務品質

## 英文摘要

Book distribution companies play an important key role in upstream publishers and downstream channels of the publishing industry chain. At the same time, book distribution companies also need to assist the logistics, gold flow and information flow related logistics support services between the publishers and the channels. When discussing issues concerning the operating efficiency of book distribution companies, the functions of these logistic services cannot be ignored. This study takes the evaluation criteria of book distribution companies as the analysis topic and sorts out four aspects and twelve criteria that affect the evaluation of book distribution companies' operating efficiency based on literature analysis. These four aspects are the “logistics aspect”, “gold Flow Facet”, “Business Flow Facet” and “Information Flow Facet”. The results of the AHP analysis show the "degree of gold flow risk", "standardization of payment cycle", and "reasonable operation charges" of the gold flow facet. These three facets belong to the more important criteria in the 80/20 rule, which the gold flow facet is the most important item in the evaluation criteria of the book distribution company. Finally, this article makes discussions and suggestions based on the research results.

**Keywords: Bookstores, Hierarchy Analysis, Book Dealers, Service Quality**

# 目錄

誌謝 .....	i
中文摘要 .....	ii
英文摘要 .....	iii
目錄 .....	iv
表目錄 .....	vii
圖目錄 .....	viii
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 .....	4
1.4 研究流程 .....	4
第二章 文獻回顧 .....	7
2.1 圖書產業相關研究 .....	7
2.1.1 圖書相關研究 .....	7
2.1.2 出版社相關研究 .....	9
2.1.3 書店相關研究 .....	13

2.2 經銷商與 AHP 相關研究.....	17
2.3 文獻評析 .....	22
第三章 臺灣出版現況.....	24
3.1 出版社現況.....	24
3.2 書店發展現況.....	27
3.3 圖書經銷商.....	29
3.4 小結.....	32
第四章 研究設計與分析.....	33
4.1 問卷設計與樣本描述.....	33
4.2 一致性檢定.....	38
4.3 評估指標權重分析.....	41
4.3.1 評估構面權重分析.....	41
4.3.2 物流構面各評估準則權重分析.....	42
4.3.3 金流構面各評估準則權重分析.....	43
4.3.4 商流構面各評估準則權重分析.....	44
4.3.5 資訊流構面各評估準則權重分析.....	46
4.4 整體構面評估準則權重分析.....	47
4.5 分群分析.....	49

4.5.1 評估構面分群分析 .....	49
4.5.2 物流構面分群分析 .....	51
4.5.3 金流構面分群分析 .....	52
4.5.4 商流構面分群分析 .....	53
4.5.5 資訊流構面分群分析 .....	55
4.5.6 整體評估準則分群分析 .....	57
4.6 管理意涵討論.....	59
第五章 結論與建議.....	64
5.1 研究結論.....	64
5.2 研究建議.....	65
參考文獻.....	68

## 表目錄

表 3.1 台灣地區各類型圖書主要或重要出版社.....	26
表 4.1 各評估準則的內涵.....	35
表 4.2 AHP 問卷中有關準則評估的填寫範例.....	37
表 4.3 受訪專家一覽表.....	38
表 4.4 隨機指標表.....	41
表 4.5 AHP 個構面全種分析結果.....	42
表 4.6 物流構面各評估準則權重分析結果.....	43
表 4.7 金流構面各評估準則權重分析結果.....	44
表 4.8 商流構面各評估準則權重分析結果.....	45
表 4.9 商流構面各評估準則權重分析結果.....	46
表 4.10 整體評估準則權重分析.....	47
表 4.11 評估構面分群分析.....	50
表 4.12 物流構面各評估準則分群分析.....	52
表 4.13 金流構面各評估準則分群分析.....	53
表 4.14 商流構面各評估準則分群分析.....	54
表 4.15 資訊流構面各評估準則分群分析.....	56
表 4.16 三群專家的 12 項評估準則的權重計算.....	58
表 4.17 三群專家的 12 項評估準則的權重排序.....	58

## 圖目錄

圖 1.1 本研究流程.....	6
圖 3.1 聯合發行公司發行體系.....	30
圖 4.1 層級架構分析圖.....	34
圖 4.2 AHP 評估構面.....	41
圖 4.3 十二項評估準則的雷達圖.....	48
圖 4.4 AHP 整體評估準則權重長條圖.....	49
圖 4.5 評估構面分群分析.....	50
圖 4.6 物流構面各評估準則分群分析.....	51
圖 4.7 金流構面各評估準則分群分析.....	53
圖 4.8 商流構面各評估準則分群分析.....	55
圖 4.9 資訊流構面各評估準則分群分析.....	56
圖 4.10 整體評估準則雷達圖分析.....	57
圖 4.11 整體評估準則分群橫條圖.....	60

# 第一章 緒論

## 1.1 研究背景

根據「中華民國行業標準分類」的定義，出版業是指從事新聞、雜誌(期刊)、書籍及其他出版品、軟體等具有著作權商品發行之行業，而在 2010 年通過《文化創意產業發展法》之後，軟體出版業已經歸類至「數位內容產業」，音樂書籍出版則被歸類至流行音樂及文化內容產業。台灣對於出版產業進一步細分為下列各種不同之行業：「書籍、雜誌批發」、「書籍、雜誌零售」、「新聞出版」、「數位新聞出版」、「雜誌(期刊)出版」、「數位雜誌(期刊)出版」、「書籍出版」、「數位書籍出版」、「漫畫創作」、「文學創作」、「獨立供稿者者(包括獨立作業記者等)」。根據台灣“國立中央圖書館”書號中心的統計分析，台灣地區雜誌出版機構超過 7000 家，有聲出版機構超過 9000 家，圖書出版機構則超過 12,000 家。每年向“國圖書號中心”申請 ISBN 的出版社約 5200 家。

文化部的統計資料顯示，台灣地區人口數量約兩千三百萬，登記之報紙業家數超過 2 千家，雜誌出版業家數超過 7 千家，有聲出版業家數超過 9 千家，圖書出版業家數則超過 1 萬 2 千家，每年出書量約為 4 萬 3 千種(四萬多種新書中，翻譯書約為五分之一，翻譯書的語言根據數量排序分別為日本、美國、英國、韓國。)。出版產業的營業額新臺幣 1,153 億元(外銷比例只有 2.43%)，占台灣整體文創產業營業額的第三位，前兩位分別是：廣告產業(新臺幣 1,450 億元)與廣播電視產業(新臺幣 1,308 億元)。

圖書出版產業鏈可以分為上、中、下游等三個部分，出版產業的產業鏈包括上游的創作端(包含支援創作服務的版權經紀公司)；中游的生產端(如負責編務與發行的出版社，以及負責製版、印刷、裝訂的印刷廠)；中下游的圖書經銷公司(台灣重要的圖書經銷公司包含聯合發行、黎明、紅螞蟻等)；以及下游的銷售端(如書店、網路書店、小說(漫畫及雜誌)出租店、電子書閱讀器、Google 圖書等)。根據文化

部的統計，目前台灣出版產業初步估計約雇用 31,156 人，這當中主管及監督人員約占 20.3% (6,331 人)、專業人員約占 38.0% (11,837 人)、技術員及助理人員約占 20.5% (6,375 人)、專務工作人員約占 12.4% (3,861 人)、服務工作人員及售貨員約占 2.5% (766 人)、技藝及機械設備及組裝人員約占 3.4% (1,074 人)、基層技術工及勞工力約占 2.9% (912 人)。

出版產業是指由創作的出版端到閱讀的消費端所組成的，這中間包含作者、印刷廠、出版社、圖書經銷公司、圖書物流公司、實體書店與網路書店、電子書閱讀器、租書店、圖書館以及讀者所構成，由上面的說明可以知道臺灣的出版產業特性包含下面幾點：

1. 臺灣的土地與人口雖少，但是出版社卻非常多
2. 臺灣年度出書數量在全世界排名前三名
3. 實體書店、網路書店與電子書閱讀器的競爭激烈

由上面的特徵可以知道，臺灣出版社每年出版接近四萬種書，而在出版社眾多，書店的競爭又相當激烈，除了網路書店與實體書店外，數位出版的崛起也帶動電子書閱讀器的成長，如何在出版社與書店通路間扮演好的溝通媒介，圖書經銷公司就成為相當重要的角色。

一般說來，一個產業可以分為上游、中游與下游，上游泛指一般的製造商、中游則有經銷商(包含總經銷、總代理等)，以及下游的零售商(包含實體商店、網路商店、連鎖商店等)，而隨著數位科技的進步，有需多的商品已經轉為虛擬的服務，如圖書的電子書(如樂天的電子書或 amazon 的 Kindle)、音樂 CD 的因為串流服務、實體商店轉為網路商店(如實體書店與網路書店)，這當中也有幫含商務活動的數位化，如付款機制由現金交易改為線上刷卡、用條碼支付、NSC 感應支付等，而在促銷活動方面也有許多數位化的案例，如全家便利商店的咖啡銷售改用會員方式，讓會員可以一次購買兩杯送兩杯，且購買的咖啡可以轉送同樣是全家會員的親朋好友，這些例子都說明了數位科技的進步讓許多的商品或服務可以用數位化的方式進行。

由上面的說明可以發現，當許多商品或服務都已經用數位化的方式進行後，原

本在產業鏈中游的經銷商卻沒有很多數位化的進展，這不但讓原本應該扮演中間商角色的經銷公司的運作效率下降，同時，若沒有其他供應鏈成員能夠成功扮演以往供應上的角色，將增加整個產業的運作成本並進而降低產業的運作效率。

圖書出版產業<sup>1</sup>也遇到數位科技的衝擊，並帶來許多的變革與衝擊，如以前只有實體書店，後來有了網路書店，而現在更有虛擬的電子書可以下載，所需要的不再是物流系統，而是電子書閱讀器。因此在資訊科技不斷提升的現在，圖書出版產業不可避免會遇到許多資訊科技的衝擊，因此探討圖書經銷商的經營效率將會有助於我們釐清圖書出版產業未來成長可能遇到的瓶頸類型。

## 1.2 研究動機

圖書出版產業根據生產技術的不同可分為傳統出版產業和現代出版產業兩大部分，前者以圖書、期刊出版為主，後者的出版形式則是非常多元，數位出版物是其重要組成部分，如磁帶、磁片、光碟、線上出版物(通過通信線路、電腦網路等電子技術傳遞出版資訊)等<sup>2</sup>。出版產業屬性主要表現為出版單位企業化、出版組織專業化、出版經營集約化、出版物市場最大化。圖書經銷商是指在某國家或特定區域內只具有圖書銷售或服務的單位(也可以是個人)，圖書經銷商具有獨立的經營機構，可以被授權擁有圖書商品的所有權(買斷製造商的产品/服務)，藉由媒合出版社與書店間進而獲得經營利潤。由此可知圖書經銷公司在出版產業鏈中扮演的功能，若能讓圖書經銷公司的經營效率提高，就可能讓整個圖書出版產業更具效率。

臺灣出版產業面臨 AI 與新資訊科技的衝擊，勢必會在未來的圖書產業造成相當的衝擊與影響，因次，以圖書產業鏈的經營效率來看，若能做好讓適當的書在適當的通路、適當的時間進行銷售，就可以增加銷售、降低庫存，進而增進圖書產業效率的目標，因此本文以我國圖書出版產業為分析案例，進一步來探討影響我國出

---

<sup>1</sup> 出版產業是指生產圖書、期刊、音像製品、電子出版物等多種傳播媒介的資訊產業，該產業是以知識、資訊為主體元素的特殊產業，具有文化積累和思想傳播的重要功能。

<sup>2</sup><https://baike.baidu.com/item/%E5%87%BA%E7%89%88%E4%BA%A7%E4%B8%9A/22632093?fr=laddin>

版產業鏈中，影響圖書經銷商的經營效率的重要因素。

### 1.3 研究目的

綜上所述，本研究將以我國圖書出版經銷公司為研究對象，希望藉由文獻回顧、相關領域專家學者的深度訪談以及個案研究等工作來探討圖書經銷商的經營績效之問題，除以層級架構分析法(AHP)建構圖書經銷公司經營效率的評估架構，並探討相對應之重要之準則權重，研究成果將有助於協助釐清我國文化部門在擬定出版產業相關政策之參考依據。茲將本研究計畫之目的與內容分述如下：

1. 探討我國出版產業的發展現況，並分析我國主要的圖書經銷公司之發展現況與挑戰。
2. 發展層級架構(AHP)問卷與分析。經由文獻分析與專家訪談，建構影響圖書經銷公司經營效率之層級架構(AHP)問卷，並進一步以相關領域學者或專家為問卷發送對象，經由問卷的收集與分析來探討影響聯合發行經營效率之關鍵因素。
3. 經由分析結果提出管理意涵。

### 1.4 研究流程

層級架構分析法是常見用來進行企業評估風險或經營績效的常見方法，本文以我國圖書經銷商為分析對象，經由層級架構分析法建構影響我國圖書經銷商的經營效率之評估因素，研究結果期能協助我國圖書經營管理之大型出版社與相關業者之參考依據。

本文的研究流程由研究背景、問題分析、研究動機開始，經過擬定研究目的後行研究方法選擇與研究範圍的確定，由此形成論文的第一章「前言」；第二章為「文獻回顧」，探討與本研究有關之相關文章，藉由此分析步驟構成本文的 AHP 架構的評估基礎；第三章為個案分析，包含我國出版產業現況、主要的出版社、書店通路與圖書經銷公司等；第四章是資料收集與分析，主要是說明根據文獻與訪談建構

專家問卷，經過收集相關的數據資料後進行資料的敘述與分析；第五章則根據上述研究成果，提出研究發現，檢視研究目的並提出有關學術方面與管理方面的「結論與建議」，以提供學術與行政單位之參考。

圖 1.1 說明本論文的研究流程，並簡單說明如下：

1. 首先確定研究動機與目的，在確定研究方向後，經由文獻回顧確定適當的研究方法。
2. 收集有關圖書產業的相關研究文獻，並回顧有關層級架構分析的相關研究。
3. 根據訪談、文獻整理與田野調查發展層級架構與專家問卷。
4. 專家問卷發放、收集整理。
5. 專家問卷的一致性檢定、AHP 分析與討論。
6. 進行結論與建議的撰寫。



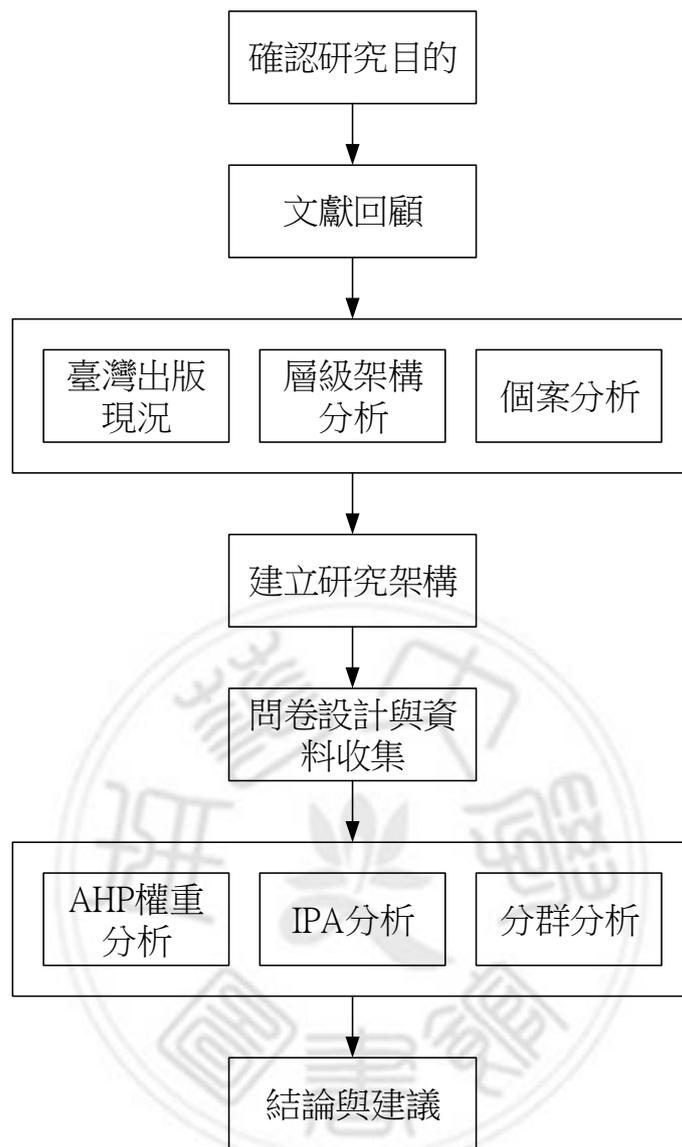


圖 1.1 本研究流程

## 第二章 文獻回顧

文獻探討是針對研究主題所蒐集的相關文獻資料，加以整理、分析、歸納與評析，本章將針對與本研究有關之研究與層級架構分析法進行探討。

### 2.1 圖書產業相關研究

#### 2.1.1 圖書相關研究

臺灣的連鎖書店是臺灣最重要的實體書店經營型態，而大型連鎖書店所提供的暢銷書排行榜則可以達到吸引讀者目光，進而刺激消費者的閱讀與購書需求，而另一方面，公共圖書館也會提供社會大眾圖書資訊服務，其選書作業經常面臨圖書「品質」與「需求」的兩難因素。公共圖書館在面對書店的暢銷書籍時，其選書作業情形，以及是否將暢銷書列入館藏之比重是一項值得探討的問題，而連鎖書店的暢銷書排行榜也具有正反面的議論，公共圖書館的讀者對於暢銷書的觀點也值得關注與瞭解。陳力豪首先以文獻回顧法探討暢銷書排行榜之現況，接著以書目核對與流通分析方法探討金石堂書店的暢銷書在新北市立圖書館的館藏現況與使用情形，最後採用問卷調查法瞭解新北市立圖書館讀者對暢銷書的看法，以及其對館藏暢銷書的重要性與滿意度看法。陳力豪的研究結果發現(1)新北市立圖書館將大部分的暢銷書列為館藏資源，以文學類所佔比重最高、(2)暢銷書「內容吸引人」與「掌握時代脈動」特質相對突出、(3)圖書館讀者對暢銷書服務頗具期待，但滿意度偏低、以及(4)不同職業與不同教育的圖書館讀者對暢銷書的看法與使用滿意度存在差異。該研究也有建議三點，分別是(1) 縮短熱門書籍的借閱期限、(2) 加快暢銷書籍上架期程、(3) 提高暢銷書館藏對工作需求的滿足程度、以及(4) 慎選列入館藏的暢銷書籍 (陳力豪，2016)。

曾禮珍試圖從全國性的層面去探討圖書教師(Teacher Librarian)制度對於學校圖書館經營與閱讀推動是否有正向的幫助，以及學校是否設置圖書教師，對圖書館

經營與閱讀推動是否有所差異。該研究的結果發現：(1)學校是否設置圖書教師對圖書館基本經營(如館藏發展、編目、借還書、志工培訓)、圖書館利用教育、發展課程館藏以支援教學與推廣閱讀活動、與各科教師協同教學並參與學校課程規劃與設計以及整合學校、家長、社區資源，籌畫多元閱讀計畫五項構面皆達顯著差異、(2)圖書教師學校與非圖書教師學校對閱讀態度達顯著差異、(3)除了學校圖書館負責人之年資對圖書館經營與閱讀推動沒有顯著差異之外，學校縣市、學校圖書館負責人職位、學校規模、學校圖書教師申請通過年度、學校圖書館年度經費與圖書館每週開放時數，對於學校圖書館經營與閱讀推動皆達顯著差異(曾禮珍，2014)。

隨著網路社群的概念與應用普及，圖書館除維持既有之實體服務模式，也可透過 Facebook 粉絲專頁擴展與讀者的關係，進而累積圖書館之社會資本。陳瑞軒以臺灣大學圖書館粉絲專頁為研究對象，採用內容分析、問卷調查、半結構訪談等多元方法進行分析，該研究發現粉絲專頁以校友與碩、博士研究生為主要粉絲族群，並以獲取資訊為主要使用動機；就使用滿意度，相較實體圖書館，圖書館粉絲專頁之互動程度與滿意度偏低，但值得注意的是，26~35 歲之校友族群對於粉絲專頁之滿意度與按讚程度均顯著高於其他身分與年齡層粉絲。就經營模式層面，粉絲專頁上之貼文主要以傳遞館務資訊為主，而「其他」類型貼文如照片、重要投票等雖數量不多，但頗能促進粉絲產生認同感，顯示該類型貼文對於累積圖書館社會資本也是具有效益。就使用經驗層面，粉絲專頁最主要之社會資本為關係面之社會資本，顯示圖書館透過粉絲專頁與讀者建立信任與認同關係；由於粉絲彼此互動較少，結構面社會資本略顯缺乏，也進一步影響認知面社會資本所能產生的效益受限。基於上述研究結果，本研究針對大學圖書館在經營粉絲專頁提出一些具體的應用建議，以供後續研究之參考 (陳瑞軒，2018)。

書店與圖書館都是傳播圖書的重要通路，但在以往展覽在公共圖書館社會教育服務的功能上扮演的只是聊備一格的角色，多數的公共圖書館雖有設置展示空間，但多以展示新書或作者介紹為主。而現代公共圖書館為因應時代變遷，實有必須面臨更複雜的挑戰以滿足現代圖書館使用者的多元文化與多樣化的需求，也因此展覽已逐漸成為公共圖書館開拓及創新服務的新領域。黃靖慧以國立台灣圖書

館、國立公共資訊圖書館以及高雄市立圖書館這三座都會型公共圖書館的展覽業務進行分析比較，研究的方法採用「質性研究法」進行分析，並以英國倫敦大英圖書館所提供的展覽服務為標竿，探討都會型公共圖書館辦理展覽的規劃執行、展覽類型、展覽相關教育活動，以及其展場服務四大面向來了解公共圖書館設置展覽空間以及提供展覽服務的需求因素。該研究發現目前國內公共圖書館所舉辦的展覽個案中有以下四個面向：(1)「展覽規劃與執行」的專業性不足、(2)「展場服務功能」具友善性與易達性、(3)「展覽主題類型」具普羅性，但知識性，鑒賞性有待提升，以及(4)「展覽教育活動」的教育性、趣味性與適眾性可持續發展。(黃靖慧，2015)

如同零售業界的商品展示一樣，圖書館的圖書展示亦可運用各種陳列佈置技巧和行銷手法，提升展示的吸引力，爭取到更多讀者的駐足與青睞，而「視線效果」、「焦點效果」以及「內容效果」是主要的吸引力效果，翁郁婷以臺北市萬興國小圖書館凱迪克得獎繪本展為背景情境，透過實驗法、觀察法以及焦點團體訪談法，測試，檢驗上述三種吸引力效果的功效。該研究發現僅有繪本平放的視線效果是呈現顯著差異的；另外從焦點團體訪談了解到繪本平放的優勢在於比較自然，較不會讓兒童有不敢取書的疑慮(翁郁婷，2014)。

### 2.1.2 出版社相關研究

資訊科技的侵襲已是全球化的態勢，在數位閱讀帶動下，數位出版的需求也引發浪潮。陳莉婷以五所大學出版社為研究對象，應用 Porter 提出的價值鏈為分析架構，藉由網頁觀察與文獻分析，探討大學出版社數位出版現況與模式，並比較不同地區的大學出版社在數位出版價值活動上的異同。該研究結果發現以「內容創作」、「出版增值」、「數位流通」、「設備使用」與「服務」為主要價值活動分析；而在輔助價值活動方面，則包含「採購」、「技術發展」、「人力資源」、和「企業設施」等四項。不同地區的出版差異也呈現在研究中，現階段歐美地區大學出版社數位出版發展以實用目的和使用導向為主；大陸地區的大學出版社則以典藏性和技術導向為發展。相較之下，歐美地區發展較為成熟，預期未來將會出現更豐富多元的數

位出版品(陳莉婷，2007)。

而隨著網際網路的蓬勃發展帶來了新的商業行為，不論在節省成本或策略發展上，都讓出版社有了新的契機，江秀娟透過相關文獻的蒐集與探討，發現價值會影響購買意願，為了解顧客對於使用出版社網站服務品質重視程度之認知，以及顧客對於使用出版社網站後所節省的成本認知，因此該研究以 Collier and Bienstock 所提出的電子服務品質量表之「流程品質」，加入「成本價值」概念為基礎，進一步探討顧客對使用出版社網站購書意願。該研究結果發現出版社網站服務品質與成本價值會影響其對顧客使用出版社網站購書之意願，並經由資料的統計分析後，本研究發現，消費者對於出版社網站服務品質，最重視的是個人隱私保護；且成本價值同意程度最高為可以節省的時間成本，最低為心理成本(江秀娟，2011)。

簡鈺書以南一書局為研究對象，利用品質機能展開法系統化探討南一書局整體服務作業之服務品質及品質技術，參考 PZB 服務品質模式並以 SERVQUAL 量表為基礎編製問卷，對教師進行問卷調查，研究結果發現南一書局前五項重要品質技術改善項目為：「人員定期教育訓練」、「具備教科書、市場、經營等專業知識」、「管理規章制度」、「服務迅速性」、「意見反應處理」(簡鈺書，2011)。

資訊科技的進步讓人們的生活發生巨大的變化，而電子書相關技術的出現以及該技術的快速進展，不僅衝擊傳統的出版生態，也將提供人們另一種全新的閱讀方式。微型出版社可以說是台灣出版產業最重要的出版社型態之一，因此，深入瞭解有哪些因素會影響微型出版社在面對電子書產業變革中的數位出版人才養成便成為電子書產業一個極具挑戰的課題。熊楚君以模糊認知圖針對微型出版社進行出版人才培育的課題進行相關分析，該研究成果將有助於釐清面對新型態電子書出版產業鏈，進一步理解微型出版社面對電子書市場相關人才養成課題，並能彌補過去我國在電子書產業中，對於影響數位出版人才養成因素的瞭解，並進一步能提供相關業者營運規劃之參考依據(熊楚君，2012)。

圖書出版社與圖書行銷通路商之間一直是利益共同體的角色，大多數的情況下，彼此都維持著良好的互動關係。國內圖書出版市場的主要特色是出版社規模小、書店的規模小，因此必須仰賴全國性的大盤、地區中盤從中協助圖書的批發及物流

業務。另外，大型圖書出版社則有另一套發行的模式，業者如城邦、皇冠、時報、圓神、方智等業者會自行批書給下游書局，採用直接販售的模式。一般書籍的末端通路型態，是以連鎖書店為主。王慧雯以個案研究方式，將書店類型分成網路書店、實體書店兩類，將人員銷售流程分為五個階段，針對國內某出版集團為例，進行六個個案深度探討。該研究發現通路類型於人員銷售流程不同階段，所面臨的客戶服務問題，包括資訊不足問題及談判能力問題等；所面臨的訂單取得問題，包括採購及合約問題及配送及陳列問題等。此外，業務人員銷售流程的不同階段所面臨的問題都有所不相同，在事前籌劃工作階段以資訊不足問題為主；在進行銷售展示階段是以談判能力問題為主；在克服異議階段則以採購及合約問題為主；在促使交易完成階段以配送及陳列問題為主；事後追蹤階段則是以採購及合約問題為主(王慧雯，2013)。

林岱駒探討國中三家出版社到學校的服務品質與互動中教師的滿意度及品牌忠誠度之關係，並以台中市 96 所公私立國民中學老師為分析對象，該研究發現出版社的服務品質會正向影響教師滿意度與教師忠誠度，而教師滿意度會正向影響教師忠誠度，最後，教師滿意度會部分中介出版社服務品質與教師忠誠度的影響效果(林岱駒，2016)。

企業轉型一直是企業經營不可避免的過程，台灣中小企業隨著台灣經濟漸趨穩定而成長減緩，同時在國內市場也面臨激烈的競爭。過去文獻以理論的方式研究中小企業國際化，陳奐瑜採用台灣中小型出版社前程文化事業有限公司目前轉型國際化的經驗，運用平衡計分卡結合綜合專家意見 DEMATEL-ISM 模型進行出版社的轉型分析，該研究發現聯合發行的國際化系統相當不穩定，且發展需定期重新評估，對聯合發行來說，財務議題顯得不重要，且平衡計分卡各構面因素之相互關係要比理論上複雜得多(陳奐瑜，2017)。

我國出版產業因為非上市上櫃緣故較難取得出版社的公開資訊，因此過去對出版社研究多透過對少數幾家出版社訪談、問卷形式而得，郝逸清透過博客來網路書店的公開資料，並以城邦出版集團下的出版社為例找出出版社的出版策略，該研究中以暢銷指標來衡量出版社的表現，並應用過去產業組織領域中 HHI 方法來觀

察出版社出版的集中程度，結果發現大型出版社出版類型愈分散時，出版社的表現愈好，此外，出版社主要出版類型是否為時下熱門類型，也會影響出版社的暢銷表現 (郝逸清，2018)。

張蘊方以 Pierre Bourdieu 的場域理論(Field)與 Roger Chartier 之書籍史理論(Book History)為取徑，藉出版品目錄、傳記、書信、書序與謝辭等，探究「五小(純文學、大地、爾雅、洪範與九歌)」同在「純文學」頭銜下、各自的出版路線與結盟情狀，並回看其出版者(林海音、姚宜瑛、隱地、痲弦、楊牧、蔡文甫等)的位置／關係，重新建構臺灣文壇之權力圖景與文學想像，該研究試圖論述諸文學出版社的鋒芒，是否正是來自其出版者本身坐擁的社會資本，在資本轉換間，以文學之名挾帶政治之勢，形塑一條「純文學」走道。是自五〇年代的外省文學菁英為與反共文藝政策分庭抗禮而來，卻在文學市場漸趨成型之際，轉變為權力者對文學大眾之趨雅避俗的排斥(張蘊方，2017)。

2007 年美國亞馬遜正式推出電子書閱讀器 Kindle 後，第一年提供 30 萬本電子書目供讀者付費下載閱讀，2010 年增加到將近 100 萬本，這讓數位出版成為出版社重要的管理課題，當時臺灣的出版微型出版社也成立台灣數位出版聯盟，試圖協助臺灣朝著數位出版的方向轉型。林立恆為解釋臺灣出版社投入數位出版的原因與發展的模式，該研究以遠流與城邦兩間出版社為主要研究對象，探討數位出版與電信業者、資訊業者競爭的過程，該研究結果認為出版社的定位是以「內容」的經營為主，而且收益也是直接來自於內容的銷售，因此必須思考內容在數位時代的銷售機制如何建立，如何突顯內容在數位時代的價值(林立恆，2011)。

另一方面，近年來因社會持續關注同志議題，而在開放風氣與多元寫作平台的基礎上，讓創作者書寫之題材更加多元，內容也不再壓抑。綜觀過去相關的研究，女同志相關研究大多著重於一九九零年代時期文本分析，鮮少去探討兩千年以後，台灣成立女同志出版社後之產銷狀況。楊世安以埃思卡皮研究理論切入，針對出版社於經濟不景氣的大環境影響，女同志出版社在產製過程如何考量、調整？期能進一步了解台灣出版背景下女同志出版社發展歷程與產銷之概況。該研究以「女同志出版社-北極之光」負責人之經營模式為聯合發行，並以「檔案紀錄整理」與「半

結構性訪談法」為資料收集的方式進行，研究結果發現，聯合發行於製作書籍及發行過程中，因應女同志讀者群屬小眾市場，因此比其他出版社更著重於故事是否好看與結構是否完整等兩個因素。該研究建議當出版社受到出版界式微的影響，在歷經出版法令改變以及經銷商倒閉等衝擊後，出版社必須更隨時調整方向與掌握資金的流向，而積極培育作者群以防止缺稿問題也是出版社重要的核心競爭優勢。而隨著娛樂管道多元發展，年輕世代並不一定想閱讀小說，因此建議同志出版社可嘗試開啟電子書通路，因應年輕讀者群可以在智慧型手機上閱讀(楊世安，2019)。

林孟儒採半結構式質性訪談法，透過訪談出版社創辦人與資深編輯，分析從過去傳統出版的發展進程到數位化轉型挑戰，並拓展到跨國跨境合作與文創模式擴大出版社策略方針。該研究發現高雄地區文學性質出版社分三種類型：(1)文人類型：春暉與河畔出版社，兩位文人出版社長致力出版具有歷史價值的書籍，為台灣文學盡心盡力，努力實踐自身的理想與理念、(2)商業型態：麗文與愛智出版社，行銷過程上，有一定的營運模式，代理版權到海外，在高雄的出版社群中站穩基礎、以及(3)同人類型，如大憨蓮、野薑花與大海洋出版社，吸引高雄許多志同道合的群眾參與，凝聚在地向心力，大憨蓮出版社有實體的文化工作室可以交流討論，野薑花出版社則是從讀書會開始演變成出版社，而大海洋出版社讓有志於詩集文學的文人在左營匯集，同人出版社顯得在地與向心(林孟儒，2019)。

### 2.1.3 書店相關研究

網路書店近幾年也隨著網路的蓬勃發展而逐漸興起，至今已成為人人的日常所需，陳翊瑋藉由文獻及實證研究探討服務品質、認知價格、顧客滿意度與再購書意願之間的關係，該研究首先回顧了過去關於網路書店之文獻，並採 Li, Tan and Xie(2002)所提出 web-based 量表衡量線上服務品質的衡量、Varki and Colgate(2001)的認知價格衡量構面、Czepiel & Rosenberg(1974)的顧客滿意度衡量構面，以及 Dodds et al.(1991)的再購買意願衡量構面，經系統隨機抽樣收集 463 份有效問卷，並利用變異數分析、迴歸分析等方法進行檢定。研究結果發現：(1)消費者對於網路書店之「服務品質」與「顧客滿意度」呈顯著正相關，其中「資訊品質」、「回覆系

統」、「網站協助」、「勝任性」、「同理心」均與顧客滿意度呈現顯著正相關，僅「回應性」構面對於顧客滿意度的影響呈現不顯著；(2)消費者對於網路書店之「認知價格」與「顧客滿意度」呈顯著正相關；(3)消費者對於網路書店之「顧客滿意度」與「再購買意願」呈顯著正相關 (陳翊璋，008)。

網路科技蓬勃發展以及人們生活型態轉變，促使網路書店的崛起，由於網路書店相對於實體書店能夠以較低的成本經營，故提供較低的價格給予顧客，使得顧客漸漸轉移至網路購買，而實體書店也不再像早期那樣獲利。為了因應這樣的改變，圖書市場上慢慢出現有別於以往傳統風貌之實體書店，像是 Page One 書店與誠品書店。提供異於其他書店的服務型態，不論是空間設計、藏書總類、文藝活動等，吸引更多顧客前來 (林俊賢，2009)。

吳惠斐以嘉義市洪雅書房及嘉義市洪雅文化協會個案作為研究，企圖勾勒出一個獨立書店的空間衍伸出行動的歷程，以及由洪雅書房的書店本身到非營利組織的洪雅文化協會的運作困境。該研究提到洪雅書房為一草根性的獨立書店，除了洪雅書房的實體空間所帶來的氛圍，其陳列在書店內的空間擺設物品與來往洪雅書房的人，包含房主余國信，皆顯現其對於文化行動、社會運動之關懷與實踐的特色。洪雅書房用每週的固定活動講座，一方面做知識的傳遞，一方面累積人氣與能量成為日後行動的儲備，洪雅書房並與講者、聽眾相互鞏固社會關係。洪雅書房日常除了房主對顧客在面對面與網路上的互動經營，書店須透過每日排班的志工維持開店運作，而房主與志工之間的互動，使人事狀態和運作形成高度相關的動態關係。此外，衍伸洪雅書房而來的洪雅文化協會，企圖將洪雅書房的文化工作，經由一個非營利組織的建立，使其文化與社會行動更具正當性與功能性。可惜的是在進行古墟 23.5°市集、玉山旅社、動力室、新台灣圖書室等空間經營後，更顯見洪雅文化協會在組織上的不足，無論是事務規劃或人際協調、人力資源等，在組織內部的不健全。當洪雅書房將資源注入洪雅文化協會時，一方面產生混淆兩者的情形，另一方面也顯示出洪雅文化協會無法脫鉤於洪雅書房之外，洪雅文化協會需要洪雅書房的資源，且持續在臨時支援的動態，無法得到相對穩定的運作(吳惠斐，2012)。

廖婉柔以誠品書店作為研究對象，探討民眾對於誠品書店品牌權益之認知，該

研究的目的是建構品牌權益的衡量構念，研究方法為二階驗證性因素分析，該研究經由二階驗證性因素分析得出，誠品書店品牌構念依序為「品牌知名度」、「品牌體驗」、「知覺品質」、「品牌聯想」和「品牌忠誠度」，以形成其品牌價值及優勢。此外，該研究結果也顯示誠品書店之首要構念為品牌知名度；品牌體驗構面以情感、感官體驗認同度最高；知覺品質、品牌聯想與品牌忠誠度構念互相影響；持有會員卡者對於整體品牌構念感受較為強烈。研究建議以價格與有效管理系統，提高忠誠度及知覺價值；以體驗行銷為輔，品牌文化與產品本質為主；注意品牌擴張的連結性，避免過度擴張以稀釋品牌權益 (廖婉柔，2013)。

網路書店以經是臺灣最重要的書店，但是大多數用戶通常僅在有特定購買目標時才瀏覽在線書店，讀者仍然喜歡逛真正的書店，原因之一是網絡書店上的信息過於複雜，用戶無法自由瀏覽。林瑋庭以一個基於實體書店中的用戶體驗設計的在線書店界面，提出了四種設計，包括類別圖、收集相似書籍、可視化方法以突出顯示想要的書籍，和牆視圖。類別映射用於解決花費時間在網絡書店的經典類別列表中查找特定類別的問題，例如相同的主題、系列、相同的出版社或作者等，在實體書店中一起擺放。將相似的書籍放在一起可以使用戶有更多類似的選擇來瀏覽或比較每本書。可視化技術是突出滿足用戶需求的商品，例如，具有高分和大量評論的書籍將在牆面佈局中具有更大的面積，在這種情況下，如果用戶要查找熱門書籍，則可以只關注空間較大的書籍。從網格視圖修改後，牆視圖會隱藏基本信息，並且僅顯示書的封面，這樣可以顯示比傳統列表視圖或網格視圖更多的書。這四種設計基於我們對實體書店的觀察和實地研究，該研究提出了一個在線書店界面，其中包括上述四種設計，以改善網絡書店的用戶體驗並增加他們瀏覽在線書店的意圖 (林瑋庭，2015)。

林穎忠以望見書間書店為研究對象，利用訪談法與內容分析等質性研究方法進行個案研究，探討東南亞獨立書店粉絲專頁的行銷目標、建置粉絲專頁的配套措施、經營臉書粉絲專頁的策略及評估其行銷成效。該研究結果顯示個案書店首先透過良好的組織溝通運作、人力資源調配與充足的軟硬體支援成功地進行內部行銷，由書店同仁一同經營該粉絲專頁。在經營策略方面，由管理員篩選適合發佈的動態

內容，掌握適當的發文頻率，另一方面利用各種小技巧成功的增加粉絲人數。透過發佈精彩具話題性的多媒體動態內容吸引粉絲關注與互動，提升粉絲專頁觸及人數，並藉由粉絲專頁的留言、按讚、分享功能與粉絲進行互動行銷，並達到相當的效果(林穎忠，2016)。

有關小型個人風格的獨立書店的研究也在近年來引起許多學者的關注，有鑑於以往國內對獨立書店的相關研究，大半著重於經營者端，極少從消費者的角度切入探討，瞭解顧客來店消費的心理因素以及消費過程的體驗感受，呂碧玲試著透過質性研究方式，以立意抽樣及半結構式的面對面深度訪談方式，鎖定新竹三間人文社會類型的獨立書店為聯合發行進行分析，該研究的結果發現，消費者選擇到獨立書店去逛購，在功能性動機方面，主要會考量距離、工作需要、時間效用和選書區隔化等需求；在心理動機上，則是因為個人興趣、轉移注意力、避開人群等因素；在娛樂性動機方面，視消費為休閒，其目的是為了自我滿足；在社會動機方面，可分為理念認同與支持、認識同好及參與活動。在消費者體驗方面，感官體驗集中於視覺空間營造上面比較多，其他感官經驗較少被提及。多數消費者表明在逛書店的過程中，喜歡服務人員不帶壓力的服務態度；在情感體驗上，感受空間溫馨自在的靜謐氛圍，在放鬆時容易喚起記憶情感。消費者常因店長用心的安排而感到驚喜，與同好討論時也感到興奮。該研究進一步建議：(1)經營者持續精進專業能力、(2)增加與社群間的連結、(3)空間營造因應客群需求做調整、(4)音樂的選擇帶來加分效果、(5)發展區域性特色，強化社區經營，以及(6)堅守原有的價值與定位 (呂碧玲，2017)。

近年來由於科技進步以及網際網路的蓬勃發展，使得書店跟書的型態產生了很大的變化，讓臺灣書店的產業發展擁有許多不同種類的型態，除了價格導向的網路書店變得越來越受歡迎，而電子書的發展也改變了人們的閱讀習慣，這些現象都使得傳統書店面臨到經營上的危機，必須做出適當的轉型來繼續生存下去。許桂榮以個案研究法，透過收集跟分析相關文獻資料，搭配出版趨勢報告及政府統計資料為輔助進行研究，該研究發現傳統書店現今已經不能只靠販售書籍為生，必須做出適當的轉型，且把重心放在消費者身上，回歸消費者針對其需求找出解決方法 許

桂榮(2018)。

近年來出版產量逐年下滑，造成書店的獲利銳減讓台灣出版產業鏈面臨極大的考驗時，而台灣的獨立書店(independent bookstore)則是以書本為主體，期望透過一家街角的書店，為商圈注入文化，吳亭蓉觀察獨立書店其核心能耐，透過觀察、借用 Alexander Osterwalder 九宮格商業模式架構，分析書店商業模式運作。該研究經由文獻探討與深度訪談，參佐次級資料進行個案分析後發現選書能力為獨立書店的基本門檻，而價值主張會影響客層，若支撐獨立書店的理念價值愈小眾，雖獨特性越高，但顧客族群則相對有限，若能找到更多支援系統與創造更多共榮的共生夥伴，有助穩定獨立書店的運作 (吳亭蓉，2019)。

## 2.2 經銷商與 AHP 相關研究

出版業者進行圖書出版通路的討論時，經常忽略圖書經銷商的存在，黃淑惠以圖書經銷商的角色與功能為主題，試圖釐清圖書通路之簡化與整頓的可能，並了解經銷商如何在出版社與書店間取得合作與競爭的平衡，以及經銷商如何調整自身的體質以因應未來的競爭。該研究的結果發現經銷商在出版業的角色扮演基於：(1) 經銷商的商業經營考量、(2)文化使命的角色定位、(3)產銷分工合作的模式，而在圖書經銷商得以持續發展，在於能提供出版業上、下游業者給予底下的支持：(1)正視圖書商品的特性、(2)服務內容的彈性調整、(3)經銷商整體機能的提升、(4)掌握與善用出版情報、(5)成為書店的諮詢顧問、(6)營業人員的培養與訓練、(7)善盡圖書經銷商的職責。(黃淑惠，2000)

經銷商如何評估並選擇供應商作為其公司利潤來源，而對於供應商來說，經銷商是一個開拓市場的前鋒。陳志勝以台灣塑膠工業之 PVC 塑膠製品經銷商為研究對象，就其對供應商的瞭解程度著眼，以模糊德菲法(Fuzzy Delphi)對主要的集團或公司發出專家問卷並建立 PVC 塑膠製品經銷商對供應商之主要評選準則，再以模糊分析層級程序法求算各準則之權重，瞭解 PVC 塑膠製品經銷商對供應商之評選過程，即有系統的建立經銷商選擇往來供應商之決策程序，並瞭解供應商之資源、

組織、能力、服務品質與價值知覺應作何種程度的調整，據以提昇競爭力。該研究結果發現：塑化製品經銷商評選往來供應商時，就構面而言，訂貨資金融通要求重於其他構面。就訂貨資金融通要求而言，塑化製品供應商是否提供訂製品抵押貸款重於其它各要項；服務品質而言，供應廠商的製品交期重於其它各要項；就供應商聲譽而言，經銷商較重視塑化製品供應商之市場佔有率及名氣重於業務人員的道德操守；就利潤回饋分享而言，經銷商較重視與供應廠商的利潤關係是雙向的，重於其它各要項(陳志勝，2006)。

另一方面，目前資訊產品市場非常飽和、經銷門市非常密集且價格競爭激烈，當門市經營已到達瓶頸，除成本價格競爭外，如何在日後市場客源開發與修改則是一個重要課題。吳端容以資訊產品經銷產業為例，蒐集相關文獻資料與次級資料，找出影響目標之要因，並發展出競爭策略方案，並透過使用層級分析法(AHP)進行分析權重，該研究由層級分析法之結論得知，配銷通路改善權重為最大、策略聯盟權重為次之，可朝改善縮短銷貨流程進而提升經營服務品質或與同業或異業合作之方向，例如結合(異業)電腦教學業者，推出購買資訊產品贈送免費電腦教學課程專案，藉此提升產品的附加價值及購買誘因，進而發掘潛在客源，增加營業績效(吳端容，2007)。

蔡許斌以潤滑油市場為研究對象，首先透過專家訪談篩選出評選指標，接著結合層次分析法(Analytical Hierarchy Process; AHP)發展出一套決策模式來幫助品牌商對其合作經銷商的評選。該研究結果顯示，對於潤滑油業來說及時付款會是國際品牌商評選經銷商的第一選擇，其次是市場及促銷活動的執行能力和始終專注於業績成長，致力於成為所在市場上領先的品牌，可見尋找有野心且有市場執行能力的長期合作夥伴比短線塞貨尋求短利更為重要(蔡許斌，2010)。

區域經銷商的營銷能力及績效，會影響到許多產品銷售狀況之良窳，因此，製造廠選擇通路經銷商就顯的相當重要。張志仁由相關文獻歸納出初步的評估構面與準則，並請有實務經驗之專家的協助，彙提出「合作意願」、「規模實力」、「經營管理能力」、「銷售能力」、「服務能力」等五項評估構面及其評估準則為可評選電動機車通路經銷商之重要因素。由於各個因素間存在著相依性，因此該研究使用網路

程序分析法找出各因素之相對權重，以決定關鍵構面及準則。研究結果顯示關鍵構面為「銷售能力」、「規模實力」及「經營管理能力」，而關鍵準則為「現有銷售市占率」、「經銷據點數」及「市場拓展能力」(張志仁，2011)。

戴琪恩採問卷調查方式利用文獻資料以及專家訪談找出提升產品製造商-經銷商之關鍵因素，再結合 Fuzzy AHP 決定關鍵因素之權重以找出目前資訊產品經銷商所注重的要素，期能為提升經銷商滿意度之一些原則，作為日後資訊相關產業製造商的參考基礎。該研究發現在資訊產品製造商對於不同類型資訊產品經銷商滿意度之考量因素中，可針對不同類型經銷商所注重之關鍵因素，聯合發行可使資訊產品經銷商滿意度得到顯著的提升(戴琪恩，2012)。

交易成本理論(Transaction Cost Theory)說明了實際的商場是一個複雜的現象，受到人性因素與環境因素的交互影響，市場無法準確地被預測，在經銷商對於供應商的選擇上，若僅是考量客觀的選擇因素，例如價格、品質、交期、服務等，將無法對於複雜的現象做出有效的說明。反之，在研究交易成本對於廠商的影響時，也不可忽略上述的客觀因素，以免顧此失彼。蔡宸恩以台灣紙業經銷商為例，採取交易成本的觀點，結合供應商選擇因素和選擇策略等相關理論為研究架構，再透過個案研究方法，訪談我國一家紙業經銷商中的四位管理階層人士。個案資料經過分析與綜合比較之後，該研究結果顯示：(1)經銷商以價格為主要考量因素，以品質、交期、服務為次要考量因素。(2)交易成本理論的每一個層面，都對於該經銷商在實際的決策中，有著重要的影響，所涵蓋的方面包括搜尋成本、資訊成本、議價成本、決策成本、監督交易進行的成本、違約成本等。(3)我國加入 WTO 之後，關稅降低造成供應商的選擇增加，經銷商可以透過產品多元化、實行降低成本策略、以及持續發展「探勘者策略」(Prospector Strategy)來因應(蔡宸恩，2013)。

經銷商在電子產業中扮演很重要角色，供應商專注於研發及製造，透過經銷商進行銷售來達到規模經濟。以往對於經銷商績效評估大多使用單一財務指標，但財務指標是面向過去而無法評估經銷商創造未來價值的能力。贏的夥伴關係。林真琪運用德菲法來建構出經銷商績效評估指標，發展出經銷商平衡計分卡來評鑑經銷商價格及雙方關係狀況。該研究結果發現運用經銷商平衡計分卡的多層構面及多

元指標在進行經銷商績效評估時，能評估出經銷商的獲利能力、生產力及效能。在設計建構經銷商平衡計分卡的過程中，能讓經銷商更清楚供應商願景，促使經銷商貫徹供應商銷售政策，增加組織間的信任與承諾，強化彼此互相依賴關係，共同創造整體通路的績效，建立雙贏的夥伴關係(林真琪，2014)。

通路管理是公司營運重要的一環，通路掌握是企業經營成功的關鍵因素。林志隆藉由文獻回顧與德爾菲法應用建立研究架構，並以決策實驗室法為基礎的網路分析程序法對專家施測，找出通路經銷商評選之關鍵因素，與關鍵因素間之因果關係。該研究結果顯示，聯合發行公司通路經銷商評選之六項關鍵因素分別是市場拓展能力、產業客戶關係、團隊經營能力、合作意願、售後服務能力、技術能力與行業經驗。就績效表現，顯示經銷商極需改善的指標有市場拓展能力、產業客戶關係與團隊經營能力(林志隆，2015)。

24小時營業全年無休是便利商店的經營特色，加上台灣便利店的高密度特性，讓便利商店成為台灣雜誌的主要零售市場。在物流的相關研究領域中，整合供應鏈管理一直是最具挑戰性的課題之一，然而，卻甚少有研究是針對雜誌經銷商探討整合供應鏈管理的課題。本黃昱凱經由模糊認知圖探討影響便利商店物流業者與經銷商滿意度之變數與變數間的結構關係，分析結果顯示配送效率與配送限制是影響系統的主要變數。黃昱凱(2015)

洪明宗依據文獻回顧與專家訪談，對資通訊產品代理商評選其經銷商服務品質關鍵要素進行分析，該研究篩選出五大服務品質準則，包括十項評估要素，且該研究結果發現評選經銷商服務品質關鍵要素之前六項分別為「公司形象評價」、「態度熱忱積極」、「商店營運政策」、「主動提醒客戶權益」、「品牌多元化」及「產品銷售力」，提供經銷商業者作為改善相關服務品質之參考(洪明宗，2016)。

貿易商原是呼應供應商及需求方的交易需求而衍生的商業經營型態，在交易過程中居間為二位主角聯結，互交訊息，互通有無。對貿易商而言，可以說架在一個無根基的營運上，對企業營運極具風險。林秀專從代理商個案-A公司探討，藉由層級分析法找出最適代理商行為模式的特質，該研究最重要的三項評估準則包含：(1)管理及信譽方面-內部組織管理能力、對客戶及供應商信用承諾、工作團隊

的服務品質、(2)財務管理能力方面-公司信用良好、財務穩健風險管控得宜、(3)市場行銷能力方面-市場訊息調查及訂定策略(林秀專，2017)。

圖書出版產業是一國文化的底蘊，也象徵了知識、創意的密集程度，李承軒透過文獻探討及深度訪談分析圖書經銷商所處之產業現況，並透過分析經營策略及了解圖書經銷商站穩市場的競爭優勢，進而找出能改或強化之處。該研究發現，圖書經銷商目前在產業中的議價力全面下滑，但是因為進入障礙高，每一位經營者都深耕產業多年其中長期建立的有形、無資緩和了議價力低的劣勢，並讓合作關係持續延所以產業看似穩定然而愈來愈多去中間化的作為，使得總經銷商爭取總代理權愈來愈困難，慢的被排擠成單純協助發貨的中盤商，價值逐漸稀釋必須透過清楚市場定位強化經銷流功能，滿足上下游愈來愈細緻的需求從中找尋緊密合作夥伴 (李承軒，2017)。

在有關經銷商的研究方面，王興仲以電纜產業中屬於市場領導者的 W 公司為聯合發行，經由決策實驗分析(DEMATEL)分析探討影響經銷商採購關鍵因素，該研究結果發現對於經銷商來說「良好合作經驗」、「具有利害關係」是很重要的，而對經銷商購買來說「提供付款條件」和「售後服務」這二項目是很重要的 (王興仲，2018)。

隨著現代人生活水準提升和產業結構改變，近年來物流迅速、蓬勃地發展，逐漸成為熱門的產業，為了提升經銷商在對物流廠商的選擇效率並降低商業成本，涂偉承從食品經銷商的角度切入，藉由個案研究的方式了解個案公司 A 廠商在食品經銷業的經營概況及物流所面臨到的問題，該研究以與主體有關之關鍵字進行分類編碼，將有形性、可靠性、反應性、保證性、關懷性，完成以上資料處理與分析後，並根據食品經銷業所重視的物流需求與物流消費及物流使用經驗改善等議題與文獻資料結合進行論述與解釋，該研究也建議未來之研究應著重於可影響此族群轉向使用配送服務之因素加以探討 (涂偉承，2018)。

紀伯澍探討企業面對外部環境急速變化之因應方式，並以 3M 台灣最大團購經銷商為研究對象，透過蒐集現行電商商業模式，以及個案公司管理階層訪談，建議個案公司在已有優異產品品質與緊密上下游關係兩大優勢下，可採行短期拉近

與消費者距離及增加互動、中期運用資訊科技建立專屬資料庫、長期則連結上游供應商及下游消費者共同創造特有競爭優勢(紀伯澍，2018)。

近年來，各地寵物市場不斷發展，各種與寵物相關的產業也不斷湧現，飼養寵物已經成為全球趨勢與世界風潮，隨著風潮的轉向，讓寵物行銷經濟再次萌起，鍾雅琴採用質性研究中的個案研究法，選定南部區域兩大寵物經銷商為研究對象，利用這兩家寵物經銷商彼此之間的競合關係來探討台灣寵物市場的產業鏈情況，如何在緊張、對立的競爭關係中成功融合合作的元素，更會深入探討兩家寵物經銷商的競合歷程，雙方間如何維繫這樣的競合關係，未來的局面會是如何發展，競合關係是否會破局？該研究以競合理論對兩家公司競合歷程過程結果發現，競爭雙方只要破壞市場行情後，整個產業都要一起承擔毛利被踩低的苦果，一味地強調價格戰的競爭，最終兩方都不會得利，反而將商品的毛利破壞至底，加上低價的狀態是無法維持太久，客戶永遠都會想辦法找到更低價的供應商，沒有忠誠度的店家，商品的銷售一定無法長久穩定。如果透過競合關係的維護，讓雙方公司因為合作降低競爭的程度，如同老一輩人常說：「見面三分情。」能讓原本「你爭我奪、你有我無」的商業競爭，升級成為「你好我也好、你有我也有」的雙贏互動，才是競合理論最重要核心的觀念，價值獲取的目標(鍾雅琴，2019)。

張靜文透過相關文獻的蒐集及彙整，藉以了解大陸地區流體傳動設備產業所考量之關鍵因素，並透過與該產業專家訪談後，建立評選供應商的評估準則，進而確立評選架構。再運用 AHP 法進行評估準則分析並確立各準則，協助決策者選出最合適之評選供應商決策因素。該研究結果發現採購人員或是銷售人員，認為評選供應商最重要項目均為產品合格率，次重要採購人員認為是交貨準時性，而銷售人員則認為研發能力，第三重要均認為產品價格(張靜文，2019)。

## 2.3 文獻評析

根據上述的文獻回顧可以知道，近年來有關圖書出版相關的相關研究是廣泛受到矚目的課題，這當中有針對圖書產業的研究、出版社的研究、書店通路的研究

等，而在有關經銷商的相關研究方面，有許多文獻顯示層級架構分析法是在相關領域的研究中經常被使用的研究方法，因此本研究亦將選擇 AHP 為分析方法來探討影響聯合發行圖書經銷公司的關鍵成功經營要因。此外，本文也將根據文獻回顧所整理的資料建構影響圖書經銷公司的關鍵成功因素，這當中包含配銷量、配送效率、通路銷售能力、供應鏈成員的信賴、議價能力等因素。



## 第三章 臺灣出版現況

### 3.1 出版社現況

根據國立中央圖書館書號中心的統計分析，我國雜誌出版機構超過 7000 家，有聲出版機構超過 9000 家，圖書出版機構則超過 12,000 家。每年向國圖書號中心申請 ISBN 的出版社約 5200 家目前臺灣新書出版類別仍以語言文學類居多，佔總出版圖書之 30.17%；而 2015 年 2 月由遠流出版社帶起的著色書出版熱潮則持續延燒至年底，總計有 68 家出版社推出 207 種著色書，這也使得藝術類圖書的出版呈現罕見的微幅成長，並有亮眼之銷售成績。從每年出版 4 萬多種新書的出版機構來分析，一般出版社所出版的比例為 87.6%；其次為“行政機構”佔比為 10.1%，個人出版則是 2.3%。此外，申請 ISBN 的電子書佔全年所有新書出版總數的 2.8%。其中，又以“兒童讀物”、“文學及小說(含輕小說)”以及“商業與管理”等類別的電子書申請 ISBN 最多。出版量及銷售量持續成長的尚有學齡前童書及翻譯書。翻譯書的出版占全國出版新書五分之一強，以日文翻譯書為最，占總出版數之 55.97%。另邁入滑世代後，電子書的出版緩步成長中，2015 出版總數增加 507 種，為新書出版種數之 5.41%，並多以 PDF 為檔案格式。

根據文化部 106 年臺灣出版產業調查暨 107 年閱讀及消費趨勢分析的調查報告資料顯示，在實體出版市場的上游端，106 年實體出版品(圖書、漫畫)整體營業額合計約新臺幣 193 億元 9,894 萬元，比 105 年成長 0.6%。而下游端在 106 年實體出版品(涵蓋圖書、漫畫)整體營業額合計約新臺幣 238 億 5,116 萬元，較 105 年成長 2.8%。在數位出版市場的上游端而言，數位出版(涵蓋圖書、漫畫)整體營業額合計約新臺幣 7 億 5,604 萬元，與 105 年相比成長 187.3%，而下游端的數位出版(涵蓋圖書、漫畫)整體營業額合計約新臺幣 12 億 6,006 萬元，與 105 年相比亦成長 187.3%。

若以實體及數位出版合計來看，實體圖書及電子書(含漫畫與電子漫畫)合計營

業額約新臺幣 201 億 5,498 萬元。就下游端而言，實體圖書及電子書(含漫畫與電子漫畫)合計營業額約新臺幣 251 億 1,122 萬元。

根據文化部的調查報告顯示，台灣每年新書出版仍以「文學及小說(含輕小說)」圖書最多，占全部新書總種數 20.4%；其次分別為「社會科學(含統計、教育、禮俗、社會、財經、法政、軍事等)」(占 7.6%)，「人文史地」(含哲學、宗教、史地、傳記、考古等)」(占 7.3%)，「藝術(含音樂、建築、雕塑、書畫、攝影、美工、技藝、戲劇等)」(占 7.2%)、「漫畫」(占 7.2%)、「兒童讀物(含繪本、故事書等)」(占 6.8%)為最多。其他類型的新書佔比分別說明如下：「考試用書(含升學、國家考試、就業、自修等參考用書)」(占 6.16%)、「科學與技術(含自然科學、電腦通訊、農業、工程、製造等)」(占 5.96%)、「文學(含文學史、文學評論、散文、詩、劇本等)」(占 5.86%)、「教科書(含各學程、領域教科用書)」(占 5.67%)、「醫學家政(含醫學、保健、家事、食品營養、食譜等)」(占 4.82%)、「心理勵志」(占 4.37%)、「商業與管理(含工商企管會計廣告等相關用書)」(占 3.6%)、「」(占 %)、「休閒旅遊」(占 3.5%)、「語言(含語言學及世界各國語言學習讀本)」(占 3.48%)、「字典工具書(字典等參考等工具書)」(占 0.68%)、「政府出版品」(占 0.24%)、「其他」(占 5.28%)。

目前臺灣在每年所出版的四萬多種新書中，有 21.9%種圖書為翻譯圖書，占全部新書總種數五分之一以上，進一步分析翻譯圖書來源國顯示，翻譯圖書的來源主要来自日本(占所有翻譯圖書 56.6%)，其次分別為美國(占翻譯圖書 23.1%)，英國(占 5.56%)以及南韓(占 6.8%)，近年來翻譯自日本、美國、南韓的圖書均有微幅增長，惟一下跌的是英國。

少子化與高齡化是台灣未來人口結構的重要特徵，根據“內政部戶政司”發布的戶口統計資料分析，全台灣地區依年齡分三段組觀察，幼兒人口數(0—4 歲)占總人口數比例為 14.32%，15—64 歲人口數佔總人口數比例為 74.15%，65 歲以上人口數佔總人口數比例為 11.53%，老年人口數比例逐年升高。對比出版界自行填寫新書的“適讀對象”分類，屬於“成人(一般)”圖書的最多，占全部新書總數的 62.70%；其次為“成人(學術)”圖書，占 16.7%，“青少年”圖書占 12.10%。而屬於“高齡”族(60 歲以上年齡段)專屬圖書最少，僅占全部新書總數的 0.10%。由於

台灣地區已經進入老齡化社會，65 歲以上人口總數占全台人口數達到 11.53%，但是在圖書出版方面，標示符合“高齡”的新書僅占 0.10%。

整體而言，我國各類圖書年進口總值呈逐年下滑態勢，其由 104 年新臺幣 30.4 億元下修至 105 年新臺幣 29.5 億元，而後 106 年又再度下滑至新臺幣 27.4 億元，跌幅為 9.9%。出口總值則呈持續走高發展，其由 104 年新臺幣 25.8 億元成長至 105 年新臺幣 35.6 億元，106 年進一步揚升至新臺幣 39.8 億元。根據勞動部調查顯示，106 年出版產業總就業人數為 31,729 人，較 105 年衰退 2.8%，仍延續近年來我國出版產業總就業人數呈震盪走低之態勢發展。表 3.1 根據博客來網路書店公布的圖書銷售排行榜的數據，描述台灣地區各類型圖書的主要或重要出版社，各類型的圖書均列出五家主要或重要的出版社。從表 3.1 中可以知道，除了一些大型出版社出版圖書種類較為豐富外，其他規模類型出版社皆走向專一的出版領域。

表 3.1 台灣地區各類型圖書主要或重要出版社

綜合型	遠流、天下文化、大塊文化、讀書共和國、圓神
生活風格	三友、雅書堂、瑞昇、楓葉社文化、麥浩斯/布克文化
親子童書	幼福/漢湘文化、風車、世一、天衛文化/小魯、閣林
文學小說	聯合文學、台灣商務、新雨、皇冠、二魚文化、
語言電腦	博碩、EZ 叢書館/日月文化、PCuSER 電腦人文化、山田社
藝術設計	積木/流行風、書林、聯邦文化、遠流、原點
心理勵志	張老師文化、賽斯文化、心靈工坊、好的文化、好優文化
商業理財	商周出版、美商麥格羅·希爾、今週刊、聚財資訊、久石文化
醫療保健	元氣齋、采實文化、人類智庫、晨星、台灣廣廈
人文科普	聯經出版、五南、前衛、立緒、允晨文化
考試用書	考用、鼎文、千華數位文化、布克文化、三民輔考

此外，根據文化部的調查顯示，臺灣出版新書平均定價由 105 年 401 元遞增至 106 年 425 元，而 106 年出版新書銷貨冊數約為 3,957 萬本，占 106 年新書印刷量之 53.9%，106 年全年書籍總銷售量估計約 7,518 萬本，其中再版再刷圖

書與連同先前庫存數量之銷貨冊數約 3,561 萬本。

### 3.2 書店發展現況

台灣地區出版產業的產業鏈包括上游的創作端(包含支持創作服務的版權經紀公司)；中游的生產端，如負責編務與發行之出版社，以及負責製版、印刷、裝訂的印刷廠；中下游的圖書經銷公司，台灣地區重要的圖書經銷公司包括商業週刊、皇冠、高見、日翊文化(原本的如翊行銷)等；以及下游的銷售端，如連鎖書店、網路書店、獨立書店、小說(包括漫畫及雜誌)出租店、Google 圖書等。

在圖書實體通路方面，目前台灣書店仍以連鎖書店為主，其中誠品與金石堂是最重要的兩家連鎖書店，其他如何嘉仁、墊腳石、三民書局等也是常見的連鎖書店。誠品書店在台灣共有 42 家(北部 26 家、中部 5 家、南部 11 家)另有 3 家開在香港(分別是太古、尖沙咀與銅鑼灣)和 1 家開立於大陸蘇州，至於金石堂書店則有 45 家(北部 28 家、中部 5 家、南部 12 家)。國外書店在台設點則依附在百貨公司的賣場，如紀伊國屋與微風廣場合作、淳久堂書店與 SOGO 合作、PAGE ONE 與台北 101 合作。

除了金石堂早期在美國開設海外門市外，近年來台灣的書店在海外擴展據點就屬誠品最為積極(台灣的博客來網路書店、金石堂網路書店以及三民網路書店則是藉由與香港的便利商店合作，讓香港讀者可以在台灣網路書店購書、香港 7-11 或 OK 便利商店取貨)。誠品生活願景是要成為「全球華人社會最具影響力且獨具一格的文創生活平台」，繼香港開店後，也在 2015 年在蘇州成立蘇州店，蘇州店約有 15 萬種書，藏書超過 50 萬冊，假日和平日人潮是台灣一般商場假平日的二至三倍。誠品生活的 2015 年營收 38.24 億元，稅後純益 4.12 億元，上海店預計於 2016 年下半年開幕，大陸第三個據點、深圳南山華潤城「萬象天地」則預計 2018 年開幕，誠品未來將挑戰日本與歐美市場，從華人市場跨足國際市場。

獨立書店是近年來台灣文化部相當關心的議題之一，目前獨立書店市場占比約下滑到整體圖書市場的兩成五。位於台北與新北市較有名的獨立書店有：永樂座、

流浪 ing 旅遊書店、淡水有河 book、心波力幸福書房、小小書房、女書店、天母書廬、茉莉二手書店、水牛書店、水準書局、台灣 e 店。而台灣最大規模的網路書店博客來，也與母公司統一超商在台北市打造一間嘗試性質的獨立書店：「未來書店」，這家位於台大學區的 7-ELEVEN 長星門市，是博客來網路書店與統一超商結合 O2O (Online to Offline) 線上線下整合的概念，讓消費者可以該書店閱讀實體書籍，但購書時是以手機掃描書上的條碼進行線上訂購，該家概念形的獨立書店的「智慧書店員」，將會運用博客來 700 萬會員的銷售資料，結合人臉辨識，根據消費者的年齡、性別等資訊來提供讀者推薦書單。此外，博客來在這家概念型的獨立書店也首次以感應器結合互動裝置，提供大型投影紙書的線上閱讀體驗，大型投影紙書是一個仿照書本設計的 80x 55 公分裝置，當讀者接近投影紙書時，手指碰觸投影紙書就會觸動投影並將博客來的線上書評、影片、試讀內容投影在紙書上。

台灣的網路書店以博客來網路書店獨大，金石堂網路書店居次，其他如灰熊愛讀書與三民網路書局等也都有各自的利基市場。讀冊生活(TAAZE)則是台灣最大的二手書買賣交易平台。由便利商店來提供的「線上購物、超商取貨付款」的服務平台是台灣網路書店最重要的金物流服務機制，台灣所有網路書店有超過九成五以上的訂單都是透過便利商店所提供的金物流服務平台完成。目前台灣經由網路書店平台大約每天可以銷售超過兩萬八千本的圖書，在客單價部分，以博客來網路書店最高(每筆訂單平均客單價約為新台幣 700 元)，誠品網路書店次之(每筆訂單平均客單價約為新台幣 400 元)，金石堂網路書店以及三民書局的平均客單價約為新台幣 360 元，其他網路書店的客單價則多半為新台幣 300 元。目前博客來網路書店在台灣佔有超過 65%的絕對市場優勢，網路書店市場第二名的金石堂與第三名的讀冊生活(讀冊生活是由博客來創辦人張天立離開博客來後所成立的網路書店)兩個網路書店加總的營業額也約為博客來的三分之一。

在實體書店方面，租金的高漲也使得一些沒有多元化經營的獨立書店遇到困境，如政大書城台大店便在 2016 年吹熄燈號，實體店面完全撤離北市。鄰近國家的日本也遇到類似的問題，紀伊國書屋連續幾年都遭遇退書率增加與網路書店以及數位出版的嚴峻衝擊與挑戰，而總部位於東京著名書店街神田神保町的栗田出

版銷售公司(創立於 1918 年，從事雜誌和圖書的批發銷售，與全國 1800 家書店有生意往來，1991 年時的年銷售額達 701 億日圓)，也敵不過網路時代的潮流宣佈破產。這樣的現象說明了不僅是台灣的圖書市場遇到產業結構的轉型挑戰，鄰近國家比如日本這樣規模的市場(成熟的出版產業與大量閱讀習慣的閱讀人口)也遇到了相當大的困境。

### 3.3 圖書經銷商

出版產業的產業鏈包括上游的創作端(包含支援創作服務的版權經紀公司)；中游的生產端，如負責編務與發行的出版社，以及負責製版、印刷、裝訂的印刷廠；中下游的圖書經銷公司，台灣重要的圖書經銷公司包含聯合發行、黎明、紅螞蟻、高見、如翊等；以及下游的銷售端，如連鎖書店、網路書店、獨立書店、小說(漫畫及雜誌)出租店、Google 圖書等。台灣有許多大型的出版社會成立圖書發行部門，負責與主要通路的商流作業，如遠流、城邦、希代、圓神等出版社均有發行部門，出版社與通路直接來往的原因是不外乎是書籍不易損毀、結帳容易、能掌握出版動向，因此出版社多半一部份委託經銷商一部份自辦發行。即便大型出版社有發行部門，但是圖書經銷公司仍是台灣最重要的發行單位。台灣較重要的圖書或雜誌經銷公司有聯合發行(農學與聯經合併)、紅螞蟻、黎明、高見<sup>3</sup>、如翊<sup>4</sup>等。其中高見與如翊都是由便利商店所轉投資的圖書雜誌經銷商。高見是由統一超商所成立的圖書雜誌發行公司，與大智通文化行銷分別負責統一超商文化書品品的商流與物流服務；如翊行銷則是由全家、萊爾富以及 OK 便利店所合資成立的，如翊與日翊分別負責這三家便利商店的圖書雜誌等出版品的商流與物流服務。

聯合發行股份有限公司成立於 2008 年 12 月 1 日，由聯經出版公司與農學社兩家共同合資成立，整合聯經公司的多元化的通路與農學社高效能的物流體系及

---

<sup>3</sup> 統一超商子公司大智通轉投資的高見文化行銷公司，2018 年 1 月已經終止所有雜誌圖書漫畫經銷發行業務

<sup>4</sup> 由全家、萊爾富、OK 便利店所合資成立的如翊公司已經在 2016 年結束運作

企業資源整合的資訊系統，結合雙方的發行機能與優勢，降低作業成本、提升行銷功能，發揮最高效益，發行通路遍及全世界的華文市場，是台灣規模最大的全通路圖書、雜誌專業發行公司。

聯合發行公司專責圖書發行業務，創新書報公司專責雜誌發行業務，提供圖書產業的整合性服務，同時也在各地設立分公司及辦事處快速服務中南區客戶。在商品代理部份，目前有代理 500 餘家出版社之中、日文書籍及雜誌。而在行銷通路部份則是遍及全世界華文市場，包含全台之實體書店與連鎖書店、網路書店、便利商店、超市量販店、特殊通路、海、內外學校機關圖書館、海外華文書店及全球各類型書展等形成完整的全球華文書刊發行及銷售的網路。發行機能

圖 3.1 聯合發行公司發行體系，聯合發行公司一向秉持出版、發行、書店「三位一體」的方式運作，為提升服務品質，需不斷強化商流、物流、資訊流與金流之四大機能。根據聯合發行公司的官方網頁資訊顯示，該圖書經銷公司的四大機能，分別是商業流通、資訊平台、物流配送以及金流服務，藉由這些服務機制提供出版產業完整的整合性行銷服務。



圖 3.1 聯合發行公司發行體系<sup>5</sup>

首先說明研究聯合發行的資訊服務，聯合發行所建構的圖書資訊系統是 CPFR，

<sup>5</sup> [http://www.ucd.com.tw/nh\\_aboutUDC.jsp](http://www.ucd.com.tw/nh_aboutUDC.jsp)

該資訊平台是 Collaborative Plan, Forecast and Replenishment Info. Platform 的縮寫，中文簡譯為「協同出版計畫預測補貨系統」，該資訊系統是用來服務出版社、通路的「銷售情報的即時平台」，主要分 PICS(Publishing Industry Collaborative System) 與 PIP( Publishing Industry Platform)二塊來說明。這套系統獲得經濟部資策會的支持與補助，是一套非常完整的資料中心平台，可以協助上中下游省去很多另外建製平台的高額費用與大量人力的投注，目前使用這套系統的書店已有 80 餘家，未來聯合發行將陸續開放為代理的出版社服務，出版社可以在系統裡清楚看到自己產品所有進銷存的資料，不需要再花太多成本與人力做市調。此外，聯合發行公司電腦系統是採用 ERP 企業資源整合系統，有效的快速傳遞商品銷售訊息；近年來更推動「出版產業協同出版計畫預測補貨系統」CPFR 及「圖書產業協同系統」PICS，期望有效串聯產業供應鏈。

而在物流服務方面，聯合發行公司是由聯經出版公司與農學社兩家共同合資成立，因此物流也承襲原農學南崁物流中心，為業界提供高品質、準交期、低成本的物流服務機制。台灣長久以來、由於出版產業的出版品少量多樣、退貨量大，出版品上市速度與種類需龐大的資訊、物流來處理，致使出版物流成本居高不下，加上台灣經濟不景氣，銷售萎縮，出版業經營日趨困難。為了解決此一問題，於 2003 年聯合發行的前身，農學物流興建完成南崁物流中心，實現對出版產業「資訊共享、物流共同化」的理念及承諾。過去台灣並沒有籌建出版圖書物流中心的經驗，而一個物流中心的設立是無法從歐美或日本整廠移植過來，因市場需求、交易方式、相關法令等條件均有所不同。因此，需重新思考未來公司中長期發展方向，釐清物流未來需求，確認新物流中心必須量身打造，而非國外整廠移植。故於 2001 年初成立“南崁物流中心專案小組”負責統籌規劃，引進物流專業人材，並請日本東販為顧問協助新物流中心籌建。

最近幾年台灣整個產業的改變，雖然一些大的通路紛紛自設物流中心，然而，也有許多出版社經濟規模不夠大，不符投資報酬率，無形中增加不少物流管銷費用，整個出版產業，因此發生多重資源的浪費。由於「物流機能」、「資訊機能」為未來圖書經銷公司的核心競爭力，因此聯合發行將籌建具備高品質、準交期、低成本「南

炭物流中心」及建構具備企業資源整合(ERP)功能之「資訊平台」，希望藉由這個物流中心，物流服務機能來強化競爭力。

聯合發行之南崁物流中心具備三種功能，分別是：「共同倉儲功能」、「共同理貨功能」以及「共同配運功能」，出版產業的理貨主要分成正物流(進貨、出貨)理貨、逆物流(退貨)理貨兩種，幾乎全都採全自動機器設備作業，且分成 B2B 理貨作業與 B2B2C 理貨作業。目前聯合發行已經建構有本身的配送車隊，可以 24 小時全天候將書或雜誌配運到台灣全省所有的賣點，包括逆物流的運送作業。而在作業品質上則已經達到萬分之三以下的失誤率，所有作業都必須通過雙重的確認，利用條碼、重量來作確認工作，所以在作業的品質上不高於萬分之三的失誤率。至於企業資源整合(ERP)「資訊平台」，則是可以提供出版社訊息即時取得與管理，進一步有效提高時效，在收到訂單後的二十四小時內，將貨送到指定的書店與零售點。

### 3.4 小結

臺灣出版產業正面臨「出書多而買書少」的窘境，為了解決台灣出版的困境，文化部長鄭麗君表示未來將透過「文化教育計畫」、「高齡人口文化近用計畫」，來帶動學生和銀髮族群閱讀。同時，文化部將規畫設立「國家漫畫及動畫博物館園區」，展示並推廣臺灣的動漫畫作品，也就是希望在提升文化內涵以提振文化經濟的概念下，文化部將重點投資振興影視音、ACG、出版等，以故事為核心的產業群，逐步建構產業生態。

由本章的說明可以知道，臺灣的圖書出版產業面臨少子化，新興媒體與傳播資訊的多元發展，讓出版社面臨相當大的經營壓力。此外，書店通路的多元化發展趨勢，如傳統書店、連鎖書店、大賣場書店、網路書店、獨立書店以及電子書等，都讓出版產業需要不斷創新且遇到新的異業競爭而前進，因此，圖書經銷公司將會在未來臺灣的圖書出版產業鏈中扮演更重要的角色。

## 第四章 研究設計與分析

本章共分為四節，第一節說明 AHP 專家問卷的內涵，第二節則是分析各評估構面的一致性檢定，第三節的內容是 AHP 分析的結果分析，第四節則是進行分群分析與討論，第五節則提出管理意涵。

### 4.1 問卷設計與樣本描述

所謂的層級架構分析就是在面對複雜的決策問題時，經由專家訪談、腦力激盪、研究者的經驗、觀察、田野調查以及文獻回顧等不同的方式，建構出評估該研究體系的層級架構圖，也就是說層級架構分析法的架構是由上而下分為兩層，並建構出上層的「決策構面」與下層的「決策準則」進而形成一種層級化的結構。

有關評估一個企業的操作流程與運作方式的方式很多，有需多學者認為行銷觀點的產品 4P 或稱行銷組合是一個可行的評斷方式，本研究針對評估一家圖書經銷公司的構面，根據相關文獻與參考 Ettenson<sup>6</sup>等人的看法，Ettenson 等學者認為行銷的 4P 原則可從產品轉移到解決方案(solution)、從管道轉移到通路便利(access)、從價格轉移到價值(value)、從促銷轉移到教育(education)，也就是說將傳統的 4P 變成了 SAVE。本文根據文獻探討中整理出影響聯合發行圖書經銷商經營效率評估構面與準則，如圖 4.1 與表 4.1 所示。根據圖 4.1 可以知道本文所建構的四個構面分別「物流構面」、「金流構面」、「商流構面」以及「資訊流構面」等四個構面，分別簡單說明如下：

一、「物流構面」是圖書經銷公司負責物流活動的主體因素，對於個案公司來說，將圖書商品在適當的時間配送正確的數量到適當的通路是物流工作最重要的目標，選擇之經銷商若有好的物流能力，就可以協助出版社與圖書通路提供整合後勤服務，讓圖書銷售工作得以順利的進行。另一方面，逆物流也是圖書產業的重要業務，因為許多圖書的產品生命週期轉，並具有多樣少量的銷售特徵，因此若能

---

<sup>6</sup> [https://www.hbrtaiwan.com/article\\_content\\_AR0002226.html](https://www.hbrtaiwan.com/article_content_AR0002226.html)

做好退貨物流的工作，對於整體圖書市場的運作績效，也會有顯著的提升，讓退貨的書籍可以盡快獲得新通路的銷售機會。

二、「**金流構面**」代表經銷商在財務上的支持能力，就出版社而言，金流是維持商業運作的最重要環節，有些小型出版社常會因為現金流量的問題而產生運作的危機，而書店也會擔心因為出版社倒閉而無法退書，因此圖書經銷公司的金流服務將會對圖書出版產業鏈扮演很重要的維持金流穩定的角色，具有好的金流服務可以降低圖書出版上游與下游的經營風險。

三、「**商流構面**」實際上左右產品在市場拓展速度及發展狀況，因此若經銷商具備有系統制度化之管理能力，將有助於對圖書出版產業鏈上下游的圖書商品管理、銷售、展示與促銷等行銷業務。進一步來說，具有優良的商流機制的圖書經銷公司，將可以進一步讓圖書之管理及拓展等業務順利進行，進而有利於圖書產品銷售之短、中、長期之規劃。

四、「**資訊流構面**」的功能就是能即時、正確的反應圖書商品在通路的銷售狀況，因此若圖書經銷商具備有系統制度化之管理能力，將有助於對圖書商品之管理及拓展，如知道哪些通路比較適合銷售哪些圖書，並協助出版社根據銷售資料提供新書規劃的重要參考依據。



圖 4.1 層級架構分析圖

表 4.1 各評估準則的內涵

目的	評估準則	各評估準則內涵說明
(A) 物流 構面	(A1)圖書配 送的速度	圖書的配送速度直接影響到圖書商品的上市時間，快速的配貨速度將可讓圖書商品在正確的時間鋪貨，讓銷售的活動可以在規範的時間內進行
	(A2)圖書補 貨的彈性	有些圖書會遇到 A 通路賣的好，B 通路還有庫存，若有彈性的補貨能力，將可以讓圖書銷售更有效率，必免不必要的庫存產生
	(A3)退貨處 理的能力	少量多樣是圖書出版品的特徵，因此若圖書經銷商具有能有效進行退貨並再度銷售的能力將可以提供出版品再度銷售的機會
(B) 金流 構面	(B1)付款週 期的規範	付款週期是所有零售通路最在意的金流服務之一，有些付款週期快則一週，慢則半年，因此圖書經銷商若具有更彈性的付款週期將對出版社的影響甚大
	(B2)作業收 費的合理	任何作業處理都需要收費，合理的收費機制將可以圖書出版產業的成員得以共存共榮
	(B3)金流風 險的程度	許多出版社的資本都不大，因此任何金流的風險都會造成生存很高的風險，因此圖書經銷公司的金流風險越低，對於圖書產業鏈的整體風險也越低
(C) 商流 構面	(C1)連鎖書 店的鋪貨	連鎖書店是目前實體書店最重要的銷售通路，因此可以協助在實體書店多鋪貨將對出版社有很大的幫助
	(C2)網路書 店的鋪貨	網路書店是目前臺灣最重要的銷售的銷售通路，因此可以協助出版社在網路書店上架銷售將會是圖書經銷商最重要的功能
	(C3)其他通 路的鋪貨	長尾理論讓非連鎖書店與網路書店的其他通路成為圖書二次銷售的重要管道，因此與這些通路保持關係將會有效延長圖書的銷售生命週期
(D) 資訊 流構 面	(D1)銷售資 料正確性	正確的圖書銷售資料將可以協助出版社進行對帳，並根據銷售資料進行後續的分析檢討
	(D2)市場 的分析能力	市場的分析能力是指根據圖書銷售資料提供圖書市場分析，讓出版社可以進行已銷售圖書的檢討，以及開發新書的參考依據
	(D3)圖書資 料正確性	圖書資料的正確性將反映在圖書商品在網路書店的網頁呈現，並可強化網路書店的銷售力道

底下分別根據圖 4.1 與圖 4.1 來說明本研究所發展的 AHP 評估模型中，各構面以及評估準則的內涵，首先說明「物流構面」，有關物流構面與準則的內涵設計是參考許桂榮 (2015)、黃淑惠 (2000)、陳志勝 (2006)、黃昱凱 (2015)等文獻後彙整而來。一家圖書經銷商的物流服務表示該公司對整個圖書產業鏈的後勤支持能力，因此物流構面是展示圖書銷售活動是否成功的重要因素，在物流構面方面，本文參考上述文獻後，提出底下三個評估準則，分別是：(A1)圖書配送的速度→圖書的配送速度直接影響到圖書商品的上市時間，快速的配貨速度將可讓圖書商品在正確的時間鋪貨，讓銷售的活動可以在規範的時間內進行、(A2)圖書補貨的彈性→有些圖書會遇到 A 通路賣的好，B 通路還有庫存，若有彈性的補貨能力，將可以讓圖書銷售更有效率，必免不必要的庫存產生，以及(A3)退貨處理的能力→少量多樣是圖書出版品的特徵，因此若圖書經銷商具有能有效進行退貨並再度銷售的能力將可以提供出版品再度銷售的機會。

其次是有關「金流構面」，與金流構面有關的準則的內涵設計是參考洪明宗 (2015)、林秀專 (2017)、王興仲 (2018)、蔡許斌 (2000)等文獻後彙整而來。本研究針對金流構面的評估準則發展出下面的三項，分別是：(B1)付款週期的規範→付款週期是所有零售通路最在意的金流服務之一，有些付款週期快則一週，慢則半年，因此圖書經銷商若具有更彈性的付款週期將對出版社的影響甚大、(B2)作業收費的合理→任何作業處理都需要收費，合理的收費機制將可以圖書出版產業的成員得以共存共榮，以及(B3)金流風險的程度→許多出版社的資本都不大，因此任何金流的風險都會造成生存很高的風險，因此圖書經銷公司的金流風險越低，對於圖書產業鏈的整體風險也越低。

接下來本文進一步說明最後一項構面「商流構面」的內涵，有關商流構面的相關準則內涵則是參考張志仁 (2000)、蔡宸恩 (2013)、陳奐瑜 (2017)、張蘊方 (2018)等文獻後彙整而來。有關商流構面的三項評估準則分別是：(C1)連鎖書店的鋪貨→連鎖書店是目前實體書店最重要的銷售通路，因此可以協助在實體書店多鋪貨將對出版社有很大的幫助、(C2)網路書店的鋪貨→連鎖書店是目前臺灣最重要的銷售的銷售通路，因此可以協助出版社在網路書店上架銷售將會是圖書經銷商

最重要的功能，以及(C3)其他通路的鋪貨→長尾理論讓非連鎖書店與網路書店的其他通路成為圖書二次銷售的重要管道，因此與這些通路保持關係將會有效延長圖書的銷售生命週期。

最後說明「資訊流構面」，與次構面有關的相關準則設計則是參考林穎忠 (2016)、郭西蓉 (2016)、黃淑惠 (2000)、吳端容 (2007)、戴琪恩 (2012)、李承軒 (2017)等文獻後彙整而來。本文針對資訊流構面提出三項評估準則，分別是：(D1)銷售資料正確性→正確的圖書銷售資料將可以協助出版社進行對帳，並根據銷售資料進行後續的分析檢討、(D2)市場的分析能力→市場的分析能力是指根據圖書銷售資料提供圖書市場分析，讓出版社可以進行已銷售圖書的檢討，以及開發新書的參考依據，以及(D3)圖書資料正確性→圖書資料的正確性將反映在圖書商品在網路書店的網頁呈現，並可強化網路書店的銷售力道。

根據 Satty 的建議，AHP 問卷中有關準則評估是以兩兩層對比較而來的，若研究人員建構出四個評估構面，比如這四個構面是 A、B、C 與 D，則需進行六次的兩兩成對比較，分別是「A 對 B」、「A 對 C」、「A 對 D」、「B 對 C」、「B 對 D」與「C 對 D」，根據這六次的比較所得的數據進行下一步驟的計算。表 4.2 說明本文在專家問卷設計中，有關 AHP 問卷中有關準則評估的填寫範例，為了協助專家在進行兩兩成對比較時，盡量避免受訪專家因為過多的構面評估，出現沒有一致的現象(比如 A 大於 B，B 大於 C，那麼 A 應該大於 C，而非 C 大於 A)，因此學者黃昱凱 (2015)建議不要超過五個構面。此外，黃昱凱也建議在 AHP 專家問卷設計中先請專家進行兩兩成對比較前，會先請專家填寫如下面的表單，讓後續的填寫得以更有效率的方式進行。

“請先針對 A、B、C 與 D 的重要度填上您的意見：\_\_\_ > \_\_\_ > \_\_\_ > \_\_\_ ”

表 4.2 AHP 問卷中有關準則評估的填寫範例

準則 A	準則 A 較重要 ← 一樣重要 → 準則 B 較重要									準則 B
	9:1	7:1	5:1	3:1	1:1	1:3	1:5	1:7	1:9	
(A)物流構面		※								(B)金流構面

本文選擇大型出版社、微型出版社、以及學術單位等三個領域的學者專家進行資料收集，表 4.3 說明本研究受訪專家的基本資料。

表 4.3 受訪專家一覽表

編號	領域	姓氏	職稱	年資	受訪日期
1	大型出版社	侯○○	協理	20 年	2019/12
2	大型出版社	宋○○	社長	18 年	2020/01
3	大型出版社	李○○	高級專員	12 年	2020/01
4	大型出版社	吳○○	高級專員	18 年	2020/01
5	學界	萬○○	副教授	10 年	2019/11
6	學界	陳○○	助理教授	4 年	2020/03
7	學界	黃○○	副教授	14 年	2020/02
8	微型出版社	王○○	經理	11 年	2020/03
9	微型出版社	李○○	社長	8 年	2020/01
10	微型出版社	林○○	社長	8 年	2020/01
11	微型出版社	陳○○	總經理	20 年	2019/12

## 4.2 一致性檢定

在 AHP 的資料分析與計算過程中，是先針對每個準則屬性進行操作型的定義說明，然後再設計專家問卷進行專家意見的收集，而這些意見將會以兩兩相比的方式，在 1-9 尺度下讓決策者或各領域的專家填寫其看法，最後根據問卷調查所得到的資訊內容，進一步建立該構面群的兩兩比較分析之成對比較矩陣  $A$ 。接下來就是針對所得到的比較矩陣  $A$  進行特徵向量及特徵值的計算，來求取各層級要素間相對權重，最後將所計算得到的成對比較矩陣  $A$  利用特徵向量的理論基礎來計算出特徵向量與特徵值，最後求得各評估構面或準則間的相對權重。茲將的計算過程說明如下：

製作準則成對比較矩陣  $A$ ，如(1)式

$$A = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & \cdots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \cdots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & \cdots & \vdots \\ a_{n1} & a_{n2} & \cdots & a_{nn} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} w_1/w_1 & w_1/w_2 & \cdots & w_1/w_n \\ w_2/w_1 & w_2/w_2 & \cdots & w_2/w_n \\ \vdots & \vdots & \cdots & \vdots \\ w_n/w_1 & w_n/w_2 & \cdots & w_n/w_n \end{bmatrix} \quad (1)$$

其中  $a_{ij} = w_i/w_j$ ， $w_i, w_j$  各為準則  $i$  與  $j$  的權重

準則成對比較矩陣  $A$  為一正倒值矩陣，符合矩陣中各要素為正數，且具倒數特性，如(2)式與(3)式：

$$a_{ij} = 1/a_{ji} \quad (2)$$

$$a_{ij} = a_{ik} / a_{jk} \quad (3)$$

將準則成對比較矩陣  $A$  乘上各準則權重所成之向量  $\bar{w}$ ：

$$\bar{w} = (w_1, w_2, \dots, w_n)^t \quad (4)$$

可得(5)式與(6)式：

$$A\bar{w} = \begin{bmatrix} w_1/w_1 & w_1/w_2 & \cdots & w_1/w_n \\ w_2/w_1 & w_2/w_2 & \cdots & w_2/w_n \\ \vdots & \vdots & \cdots & \vdots \\ w_n/w_1 & w_n/w_2 & \cdots & w_n/w_n \end{bmatrix} \cdot \begin{bmatrix} w_1 \\ w_2 \\ \vdots \\ w_n \end{bmatrix} \quad (5)$$

$$A\bar{w} = n \begin{bmatrix} w_1 \\ w_2 \\ \vdots \\ w_n \end{bmatrix} \quad (6)$$

$$\text{亦即 } (A-nI)\bar{w} = 0 \quad (7)$$

因為  $a_{ij}$  乃為決策者進行成對比較時主觀判斷所給予的評比，與真實的  $w_i/w_j$  值，必有某程度的差異，故  $A\bar{w} = n\bar{w}$  便無法成立，因此，Saaty 建議以  $A$  矩陣中最大特徵值  $\lambda_{\max}$  來取代  $n$ 。

$$\text{亦即 } A\bar{w} = \lambda_{\max} \bar{w} \quad (8)$$

$$(A - \lambda_{\max} I) \bar{w} = 0 \quad (9)$$

矩陣  $A$  的最大特徵值之求法，由 (9) 式求算出來，所得之最大特徵向量，即為各準則之權重。而最大特徵值之求算，Saaty 提出四種近似法求取，其中又以行向量平均值的標準化方式(10)式可求得較精確之結果。

$$w_i = \frac{1}{n} \frac{\sum_{j=1}^n a_{ij}}{\sum_{i=1}^n \frac{\sum_{j=1}^n a_{ij}}{n}} \quad i, j = 1, 2, \dots, n \quad (10)$$

在此理論之基礎假設上，假設  $A$  為符合一致性的矩陣，但是由於填卷者主觀之判斷，使其矩陣  $A$  可能不符合一致性，但評估的結果要能通過一致性檢定，方能顯示填卷者的判斷前後一致，否則視為無效的問卷。因此 Saaty 建議以一致性指標 (Consistence Index, C.I.) 與一致性比例 (Consistence Ratio, C.R.) 來檢定成對比較矩陣的一致性。為了避免專家在進行兩兩成對比較時，產生不一致的情況，建議研究者在設計評估構面或準則時，盡量不要超過五個。

一致性指標由特徵向量法中求得之  $\lambda_{\max}$  與  $n$  (矩陣維數) 兩者的差異程度可作為判斷一致性程度高低的衡量基準。

$$C.I. = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} \quad (11)$$

當  $C.I. = 0$  表示前後判斷完全具一致性，而  $C.I. > 0$  則表示前後判斷不一致。Saaty 認為  $C.I. < 0.1$  為可容許的偏誤。

根據 Oak Ridge National Laboratory & Wharton School 進行的研究，從評估尺度 1-9 所產生的正倒值矩陣，在不同的階數下所產生的一致性指標稱為隨機性指標 (Random Index; R.I.)，見表 1。

在相同階數的矩陣下  $C.I.$  值與  $R.I.$  值的比率，稱為一致性比率  $C.R.$  (Consistency Ratio) 即：

$$C.R. = \frac{C.I.}{R.I.} \quad (12)$$

若  $C.R. < 0.1$  時，則矩陣的一致性程度使人滿意。

表 4.4 隨機指標表

階數	1	2	3	4	5	6	7	8
R.I.	0.00	0.00	0.58	0.90	1.12	1.24	1.32	1.41

## 4.3 評估指標權重分析

### 4.3.1 評估構面權重分析

在資料收集方面，本研究將專家分為三群，分別是政府部門、學術單位以及產業業等，每群並選定有相關領域超過 8 年經驗的專家擔任受訪對象。資料收集後首先進行 AHP 評估構面的計算。根據表 4.1 的說明可以知道，本文所建構的評估構面包含「物流構面」、「金流構面」、「商流構面」以及「資訊流構面」等四項，評估構面的架構圖如圖 4.2 所示，根據 4.2 節所描述的公式(1)可以計算出這四項的兩兩成對評估矩陣的結果，如下矩陣所示：

$$A = \begin{bmatrix} 1.000 & 1.309 & 0.813 & 2.331 \\ 0.764 & 1.000 & 1.562 & 4.912 \\ 1.230 & 0.640 & 1.000 & 3.556 \\ 0.429 & 0.204 & 0.281 & 1.000 \end{bmatrix}$$

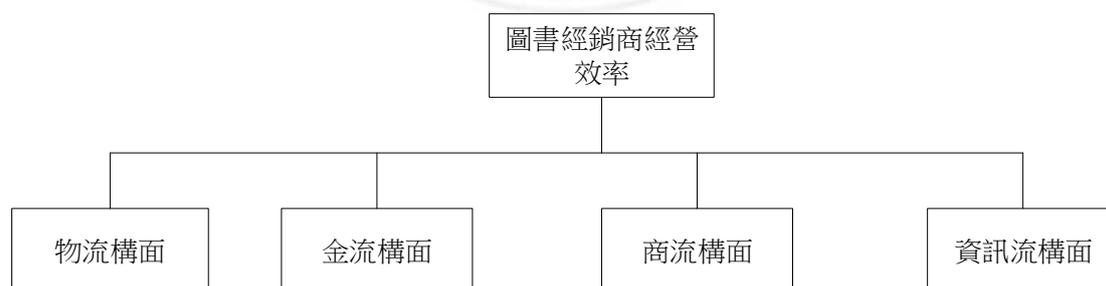


圖 4.2 AHP 評估構面

進一步根據 4.2 節所描述的公式(10)~公式(12)可以得到一致性指標 (Consistence Index, C.I.)與一致性比例(Consistence Ratio, C.R.)的數值，藉由這兩個指標可以評估我們所收集的專家問卷是否合乎一致性的檢定。根據所收集的資料

計算的結果， $\lambda_{\max}=4.123$ ，進而得到 C.I.=0.041 與 C.R.=0.046，這些指標都符合 Saaty 所建議小於 0.1 之條件，因此可以確定本文所收集之專家問卷的數量資料均符合一致性檢定的標準，而表 4.4 則說明本文 AHP 各構面權重分析結果。由表 4.4 可以發現，金流構面是影響圖書經銷商經營效率要因最重要的構面，其權重值為 0.346，其次分別是商流構面(0.284)、物流構面(0.282)以及資訊流構面(0.088)，這四項構面的權重值相加會等於 1。

表 4.5 AHP 各構面權重分析結果

構面	物流構面	金流構面	商流構面	資訊流構面
相對權重	0.282	0.346	0.284	0.088
排序	3	1	2	4

#### 4.3.2 物流構面各評估準則權重分析

接下來本文分別針對各構面的不同評估準則進行權重計算與討論，首先分析「物流構面」的部分，根據表 4.1 的說明可以知道，本文所建構有關「物流構面」的評估構面包含「圖書配送的速度」、「圖書補貨的彈性」以及「退貨處理的能力」等三項評估準則，根據 4.2 節所描述的公式(1)可以計算出這三項評估準則的兩兩成對評估矩陣，如底下矩陣所示：

$$A = \begin{bmatrix} 1.000 & 0.432 & 0.593 \\ 2.313 & 1.000 & 1.288 \\ 1.687 & 0.776 & 1.000 \end{bmatrix}$$

進一步根據 4.2 節所描述的公式(10)~公式(12)可以得到一致性指標 (Consistence Index, C.I.)與一致性比例(Consistence Ratio, C.R.)的數值，藉由這兩個指標可以評估我們所收集的專家問卷是否合乎一致性的檢定。根據所收集的資料計算的結果， $\lambda_{\max}=3.00$ ，進而得到 C.I.=0.000 與 C.R.=0.000，這些指標都符合 Saaty 所建議小於 0.1 之條件，因此可以確定本文所收集之專家問卷的數量資料，在物流構面上符合一致性檢定的標準，而表 4.5 則說明本文 AHP 各構面權重分析結果。由表 4.5 可以發現，在物流構面方面，「圖書補貨的彈性」是最重要的評估準則，其權重值為 0.454，其次分別是「退貨處理的能力」(0.345)以及「圖書配送的速度」

(0.201)，這三項評估準則的權重值相加會等於 1。

表 4.6 物流構面各評估準則權重分析結果

構面	圖書配送的速度	圖書補貨的彈性	退貨處理的能力
相對權重	0.201	0.454	0.345
排序	3	1	2

為了方便讀者理解各評估準則內涵並協助讀者閱讀，茲將這三項評估準則的內涵根據權重值的大小依序條列並說明如下：

- ✓ 第一重要：(A2)圖書補貨的彈性→有些圖書會遇到 A 通路賣的好，B 通路還有庫存，若有彈性的補貨能力，將可以讓圖書銷售更有效率，必免不必要的庫存產生。
- ✓ 第二重要：(A3)退貨處理的能力→少量多樣是圖書出版品的特徵，因此若圖書經銷商具有能有效進行退貨並再度銷售的能力將可以提供出版品再度銷售的機會。
- ✓ 第三重要：(A1)圖書配送的速度→圖書的配送速度直接影響到圖書商品的上市時間，快速的配貨速度將可讓圖書商品在正確的時間鋪貨，讓銷售的活動可以在規範的時間內進行。

### 4.3.3 金流構面各評估準則權重分析

接下來本文針對金流構面的不同評估準則進行權重計算與討論，本節分析「金流構面」的部分，根據表 4.1 的說明可以知道，本文所建構有關「金流構面」的評估構面包含「付款週期的規範」、「作業收費的合理」以及「金流風險的程度」等三項評估準則，根據 4.2 節所描述的公式(1)可以計算出這三項評估準則的兩兩成對評估矩陣，如底下矩陣所示：

$$A = \begin{bmatrix} 1.000 & 1.079 & 0.501 \\ 0.927 & 1.000 & 0.368 \\ 1.998 & 2.717 & 1.000 \end{bmatrix}$$

進一步根據 4.2 節所描述的公式(10)~公式(12)可以得到一致性指標(Consistence Index, C.I.)與一致性比例(Consistence Ratio, C.R.)的數值，藉由這兩個

指標可以評估我們所收集的專家問卷是否合乎一致性的檢定。根據所收集的資料計算的結果， $\lambda_{\max}=3.006$ ，進而得到 C.I.=0.003 與 C.R.=0.005，這些指標都符合 Saaty 所建議小於 0.1 之條件，因此可以確定本文所收集之專家問卷的數量資料，在金融構面上符合一致性檢定的標準，而表 4.6 則說明本文 AHP 各構面權重分析結果。

表 4.7 金融構面各評估準則權重分析結果

構面	付款週期的規範	作業收費的合理	金融風險的程度
相對權重	0.249	0.214	0.537
排序	2	3	1

由表 4.6 可以發現，在金融構面方面，「金融風險的程度」是最重要的評估準則，其權重值為 0.537，其次分別是「付款週期的規範」(0.249)以及「作業收費的合理」(0.214)，這三項評估準則的權重值相加會等於 1。為方便讀者理解各評估準則內涵並協助讀者閱讀，茲將這三項評估準則的內涵根據權重值的大小依序條列並說明如下：

- ✓ 第一重要：(B3)金融風險的程度→許多出版社的資本都不大，因此任何金融的風險都會造成生存很高的風險，因此圖書經銷公司的金融風險越低，對於圖書產業鏈的整體風險也越低。
- ✓ 第二重要：(B1)付款週期的規範→付款週期是所有零售通路最在意的金融服務之一，有些付款週期快則一週，慢則半年，因此圖書經銷商若具有更彈性的付款週期將對出版社的影響甚大。
- ✓ 第三重要：(B2)作業收費的合理→任何作業處理都需要收費，合理的收費機制將可以圖書出版產業的成員得以共存共榮。

#### 4.3.4 商流構面各評估準則權重分析

接下來針對商流構面的不同評估準則進行權重計算與討論，本節分析「商流構面」的部分，根據表 4.1 的說明可以知道，本文所建構有關「商流構面」的評估構面包含「連鎖書店的鋪貨」、「網路書店的鋪貨」以及「其他通路的鋪貨」等三項評估準則，根據 4.2 節所描述的公式(1)可以計算出這三項評估準則的兩兩成對評估

矩陣，如底下矩陣所示：

$$A = \begin{bmatrix} 1.000 & 0.218 & 0.507 \\ 4.587 & 1.000 & 1.649 \\ 1.972 & 0.606 & 1.000 \end{bmatrix}$$

進一步根據 4.2 節所描述的公式(10)～公式(12)可以得到一致性指標 (Consistence Index, C.I.)與一致性比例(Consistence Ratio, C.R.)的數值，藉由這兩個指標可以評估我們所收集的專家問卷是否合乎一致性的檢定。根據所收集的資料計算的結果， $\lambda_{\max}=3.13$ ，進而得到 C.I.=0.007 與 C.R.=0.011，這些指標都符合 Saaty 所建議小於 0.1 之條件，因此可確定本文所收集之專家問卷的數量資料，在商流構面符合一致性檢定的標準，而表 4.7 則說明本文 AHP 各構面權重分析結果。

表 4.8 商流構面各評估準則權重分析結果

構面	連鎖書店的鋪貨	網路書店的鋪貨	其他通路的鋪貨
相對權重	0.138	0.559	0.303
排序	3	1	2

由表 4.7 可以發現，在商流構面方面，「網路書店的鋪貨」是最重要的評估準則，其權重值為 0.559，其次分別是「其他通路的鋪貨」(0.303)以及「連鎖書店的鋪貨」(0.138)，這三項評估準則的權重值相加會等於 1。為方便讀者理解各評估準則內涵並協助讀者閱讀，茲將這三項評估準則的內涵根據權重值的大小依序條列並說明如下：

- ✓ 第一重要：(C2)網路書店的鋪貨→網路書店是目前實體書店最重要的銷售通路，因此可以協助在實體書店多鋪貨將對出版社有很大的幫助。
- ✓ 第二重要：(C3)其他通路的鋪貨→長尾理論讓非連鎖書店與網路書店的其他通路成為圖書二次銷售的重要管道，因此與這些通路保持關係將會有效延長圖書的銷售生命週期。
- ✓ 第三重要：(C1)連鎖書店的鋪貨→連鎖書店是目前臺灣最重要的銷售的銷售通路，因此可以協助出版社在網路書店上架銷售將會是圖書經銷商最重要的功能。

### 4.3.5 資訊流構面各評估準則權重分析

接下來針對資訊流構面的不同評估準則進行權重計算與討論，本節分析「資訊流構面」的部分，根據表 4.1 的說明可以知道，本文所建構有關「商流構面」的評估構面包含「銷售資料正確性」、「市場的分析能力」以及「圖書資料正確性」等三項評估準則，根據 4.2 節所描述的公式(1)可以計算出這三項評估準則的兩兩成對評估矩陣，如底下矩陣所示：

$$A = \begin{bmatrix} 1.000 & 5.110 & 4.244 \\ 0.196 & 1.000 & 0.724 \\ 0.236 & 1.382 & 1.000 \end{bmatrix}$$

進一步根據 4.2 節所描述的公式(10)~公式(12)可以得到一致性指標(Consistence Index, C.I.)與一致性比例(Consistence Ratio, C.R.)的數值，藉由這兩個指標可以評估我們所收集的專家問卷是否合乎一致性的檢定。根據所收集的資料計算的結果， $\lambda_{\max}=3.002$ ，進而得到 C.I.=0.001 與 C.R.=0.002，這些指標都符合 Saaty 所建議小於 0.1 之條件，因此可確定本文所收集之專家問卷的數量資料，在資訊流構面符合一致性檢定的標準，而表 4.8 則說明本文 AHP 各構面權重分析結果。

表 4.9 商流構面各評估準則權重分析結果

構面	銷售資料正確性	市場的分析能力	圖書資料正確性
相對權重	0.697	0.131	0.172
排序	1	3	2

由表 4.8 可以發現，在資訊流構面方面，「銷售資料正確性」是最重要的評估準則，其權重值為 0.697，其次分別是「圖書資料正確性」(0.172)以及「市場的分析能力」(0.131)，這三項評估準則的權重值相加會等於 1。為方便讀者理解各評估準則內涵並協助讀者閱讀，茲將這三項評估準則的內涵根據權重值的大小依序條列並說明如下：

- ✓ 第一重要：(D1)銷售資料正確性→正確的圖書銷售資料將可以協助出版社進行對帳，並根據銷售資料進行後續的分析檢討。

- ✓ 第二重要：(D3)圖書資料正確性→圖書資料的正確性將反映在圖書商品在網路書店的網頁呈現，並可強化網路書店的銷售力道。
- ✓ 第三重要：(D2)市場的分析能力→市場的分析能力是指根據圖書銷售資料提供圖書市場分析，讓出版社可以進行已銷售圖書的檢討，以及開發新書的參考依據。

#### 4.4 整體構面評估準則權重分析

前述各節分別針對構面以及各構面的評估準則進行分析，本節則以整體評估準則共 12 個準則進行分析，分析方式是將每個準則的權重乘上該準則所屬構面的權重後，可以得到整體 12 項評估準則的權重值，分析與排序的結果詳如表 4.9 以及圖 4.2 所示。

表 4.10 整體評估準則權重分析

構面	評估準則	權重	排序	整體權重	整體排序
物流構面 (0.282)	(A1)圖書配送的速度	0.201	3	0.05651	9
	(A2)圖書補貨的彈性	0.454	1	0.12798	3
	(A3)退貨處理的能力	0.345	2	0.09732	4
金流構面 (0.346)	(B1)付款週期的規範	0.249	2	0.08623	6
	(B2)作業收費的合理	0.214	3	0.07399	7
	(B3)金流風險的程度	0.537	1	0.18577	1
商流構面 (0.284)	(C1)連鎖書店的鋪貨	0.138	3	0.03909	10
	(C2)網路書店的鋪貨	0.559	1	0.15896	2
	(C3)其他通路的鋪貨	0.303	2	0.08625	5
資訊流構面 (0.088)	(D1)銷售資料正確性	0.697	1	0.06129	8
	(D2)市場的分析能力	0.131	3	0.01147	12
	(D3)圖書資料正確性	0.172	2	0.01514	11

圖 4.3 是十二項評估準則的雷達圖，底下進一步以「(A1)圖書配送的速度」為例，該評估準則是屬於「物流」構面，而物流構面的權重值是 0.282，(A1)圖書配送的速度在物流構面下的準則權重值為 0.201，在物流構面下排名第一重要的準則，而其整體權重值是 0.05651，其計算方式是將  $0.281 \times 0.201$  而得，因此可以得到「(A1)圖書配送的速度」的評估準則是考慮整體 12 項評估準則後得到排名第 9 名的結果。

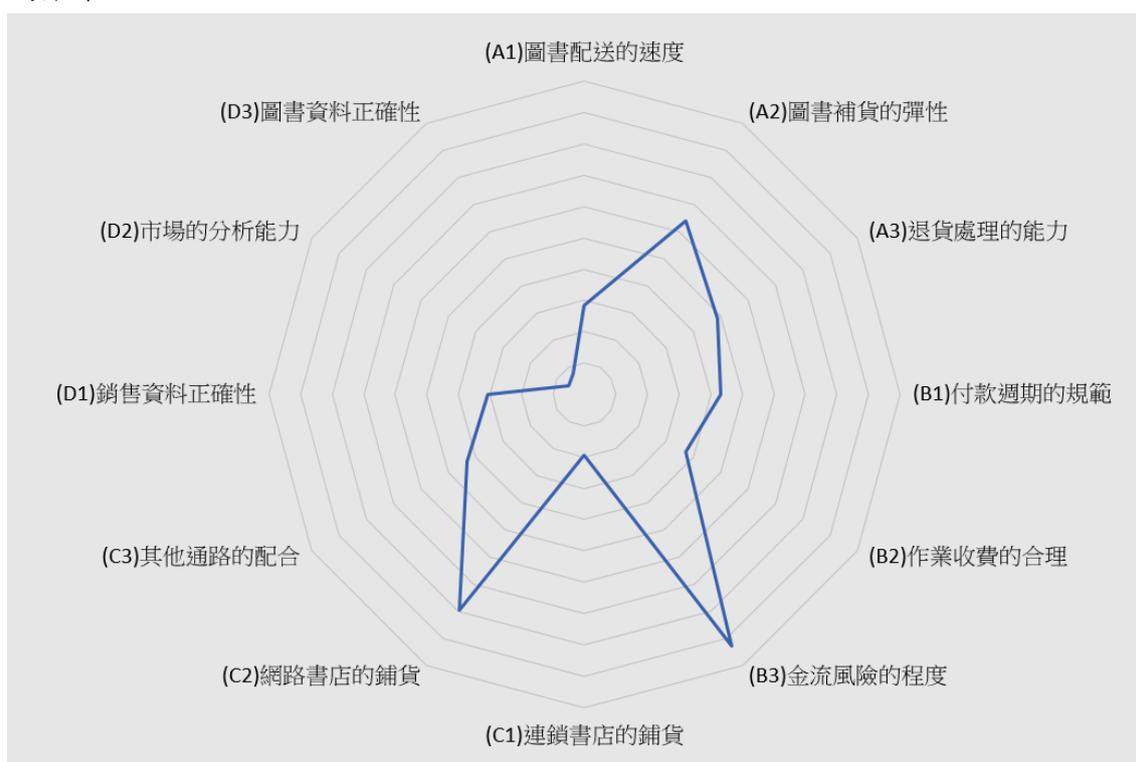


圖 4.3 十二項評估準則的雷達圖

若根據 80/20 法則來進一步計算這十二項評估準則，經由表 4.9 與圖 4.4 可以發現底下 7 個準則的權重相加已經超過 80%，其中，金流構面的「金流風險的程度」、「付款週期的規範」、「作業收費的合理」這三項構面都屬於 80/20 法則中被登錄到較為重要的準則，顯示金流構面是圖書經銷公司的評估準則中最為重要的項目，底下列出其他 7 個評估準則依序如下：

- ✓ (B3)金流風險的程度
- ✓ (C2)網路書店的鋪貨
- ✓ (A2)圖書補貨的彈性

- ✓ (A3)退貨處理的能力
- ✓ (C3)其他通路的配合
- ✓ (B1)付款週期的規範
- ✓ (B2)作業收費的合理

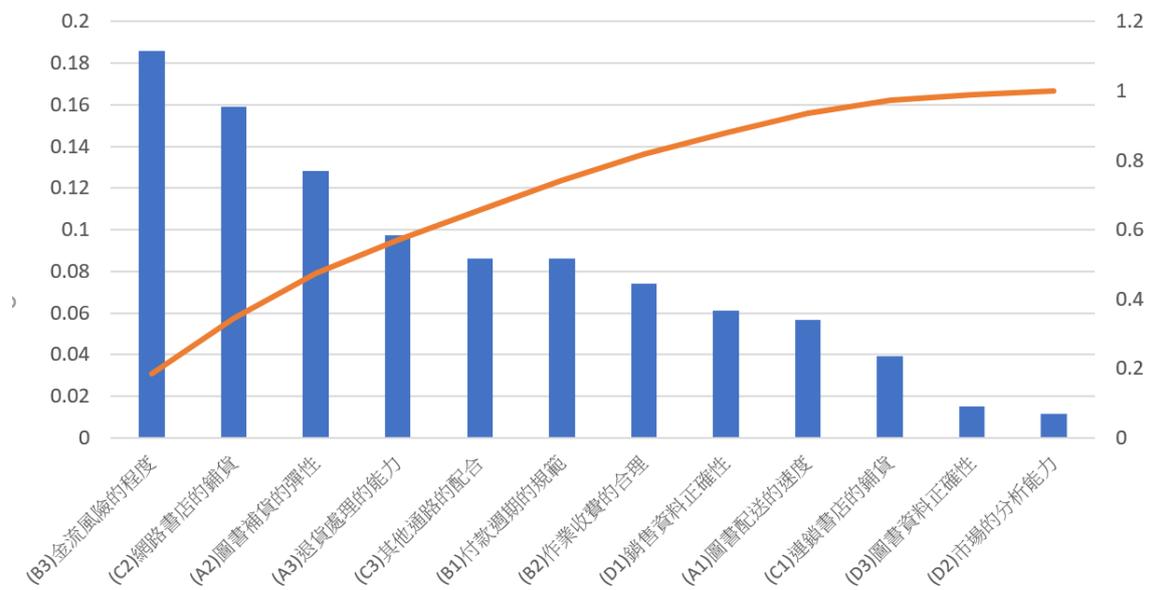


圖 4.4 AHP 整體評估準則權重長條圖

## 4.5 分群分析

### 4.5.1 評估構面分群分析

本節的分析是根據專家的不同領域進行分群，根據不同領域的專家分別進行 AHP 各構面的權重計算，並依據分析的結果比較不同領域專家對於構面權重看法的異同。本文共有九位專家，分別來自三位大型出版社之主管、三位有圖書與行銷背景的學術領域之教授，以及三位來自微型出版社的專家等。

表 4.10 與圖 4.5 說明本研究所建構之 AHP 評估構面的分群分析結果，由表 4.10 可以知道不同領域的專家則有不同的看法，大型出版社的專家認為商流構面是第二重要的構面、而學術領域的專家責任為資訊流構面是第二重要的構面，至於微型出版社的專家則表示物流構面才是第二重要的構面。值得一提的是，只有學術

領域的專家認為就本聯合發行而言，政府的角色是第二重要的。底下列出不同領域的專家對於第二順位～第四順位的排序：

- ✓ 學術領域的專家：商流→物流→金流→資訊流
- ✓ 大型出版社專家：物流→金流→商流→資訊流
- ✓ 微型出版社專家：金流→商流→資訊流→物流

表 4.11 評估構面分群分析

	學術領域	大型出版社	微型出版社
第一順位	商流 (0.571)	物流 (0.574)	金流 (0.537)
第二順位	物流 (0.255)	金流 (0.281)	商流 (0.270)
第三順位	金流 (0.116)	商流 (0.094)	資訊流 (0.117)
第四順位	資訊流 (0.058)	資訊流 (0.051)	物流 (0.075)

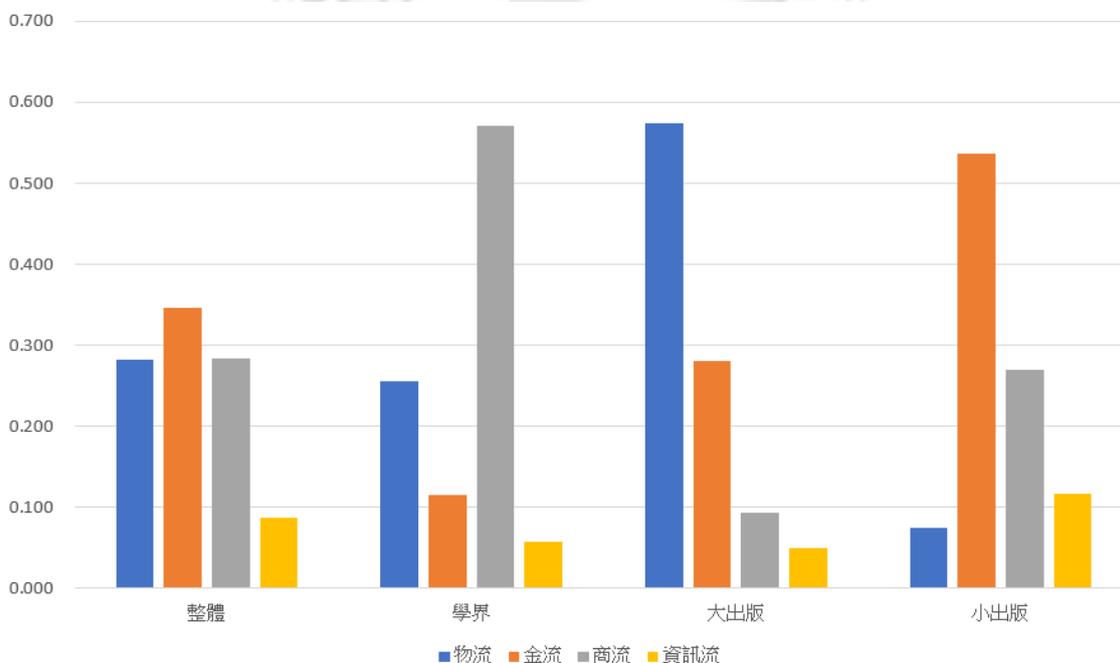


圖 4.5 評估構面分群分析

## 4.5.2 物流構面分群分析

由於不同領域的專家對於圖書經銷商經營效率的看法可能會有不同的結果，因此本節開始將會根據受訪專家的領域分為三群，分別是學術界領域的專家 (3 名)、大型出版社的專家 (4 名)與微型出版社等領域分為三群 (4 名)進行各構面準則的分群分析，本節首先針對物流構面各準則進行分群分析，分析的結果詳如表 4.11 與圖 4.6 所示。

在本研究所建構之圖書經銷商經營效率的 AHP 評估構面中，有關物流構面的各評估準則的分群分析結果，由表 4.11 可以知道不同領域的專家看法確有不同。大型出版社的專家認為「(A2)圖書補貨的彈性」這一項是最重要的評估指標、而學術領域以及微型出版社等兩個領域的專家則分別表示「(A1)圖書配送的速度」或「(A3)退貨處理的能力」才是第一重要的構面，根據這樣的分析可以知道，不同領域專家的看法明顯彼此不同。

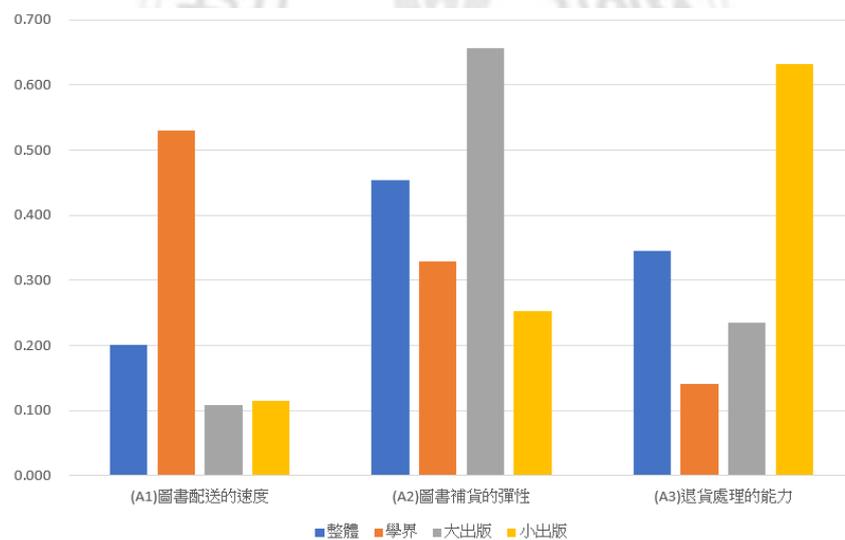


圖 4.6 物流構面各評估準則分群分析

底下列出不同領域的專家對於物流構面評估準則的排序：

- ✓ 大型出版社的專家：(A2)圖書補貨的彈性→(A3)退貨處理的能力→(A1)圖書配送的速度
- ✓ 學術領域的專家：(A1)圖書配送的速度→(A3)退貨處理的能力→(A2)圖書

補貨的彈性

- ✓ 微型出版社的專家：(A3)退貨處理的能力→(A2)圖書補貨的彈性→(A1)圖書配送的速度

表 4.12 物流構面各評估準則分群分析

順位	大型出版社	學術領域	微型出版社
第一	(A2)圖書補貨的彈性 (0.454)	(A1)圖書配送的速度 (0.530)	(A3)退貨處理的能力 (0.632)
第二	(A3)退貨處理的能力 (0.345)	(A3)退貨處理的能力 (0.235)	(A2)圖書補貨的彈性 (0.253)
第三	(A1)圖書配送的速度 (0.201)	(A2)圖書補貨的彈性 (0.109)	(A1)圖書配送的速度 (0.114)

### 4.5.3 金流構面分群分析

表 4.12 與圖 4.7 說明本研究所建構之 AHP 評估構面中，有關金流構面的各評估準則的分群分析結果，由表 4.12 可以知道「(B3)金流風險的程度」這項評估指標獲得學術領域與微型出版社領域專家一致性的肯定，被認為是最重要的準則，排名第一，且其權重值均超過 0.6 分，尤其是微型出版社的專家更給予到 0.742 的高分，檢視該評估準則的內涵為：「許多出版社的資本都不大，因此任何金流的風險都會造成生存很高的風險，因此圖書經銷公司的金流風險越低，對於圖書產業鏈的整體風險也越低」，說明資金運作的風險管理議題對微型出版社而言是十分重要的經營屬性。

大型出版社認為第一重要的評估準則是「(B1)付款週期的規範」，雖然與學術領域與微型出版社領域專家看法不一至，但是在第二順位方面，大型出版社與學術領域的專家認為「(B2)作業收費的合理」這一項是第二重要的評估指標，但是微型出版社的專家則表示「(B1)付款週期的規範」才是第二重要的構面。根據這樣的分析可以知道，微型出版社的經營者認為除了金融與財務風險外，平時運作與現金流有關的付款週期是最重要的評估項目。

底下列出大型出版社、學術領域與微型出版社等三個不同領域的專家對於圖書經銷公司金流構面各評估準則的排序：

- ✓ 大型出版社的專家：(B1)付款週期的規範→(B2)作業收費的合理→(B3)金流風險的程度
- ✓ 學術領域的專家：(B3)金流風險的程度→(B2)作業收費的合理→(B1)付款週期的規範
- ✓ 微型出版社的專家：(B3)金流風險的程度→(B1)付款週期的規範→(B2)作業收費的合理

表 4.13 金流構面各評估準則分群分析

順位	大型出版社	學術領域	微型出版社
第一	(B1)付款週期的規範 (0.629)	(B3)金流風險的程度 (0.655)	(B3)金流風險的程度 (0.742)
第二	(B2)作業收費的合理 (0.262)	(B2)作業收費的合理 (0.248)	(B1)付款週期的規範 (0.173)
第三	(B3)金流風險的程度 (0.109)	(B1)付款週期的規範 (0.097)	(B2)作業收費的合理 (0.742)

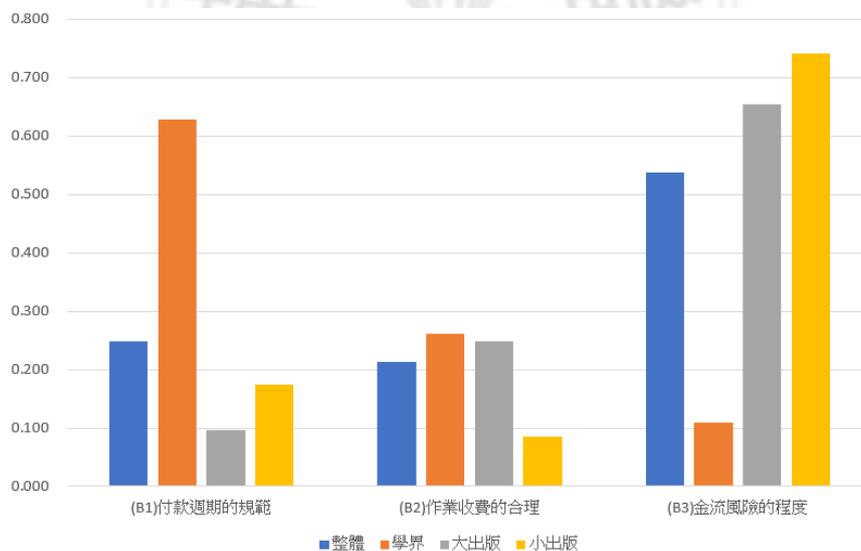


圖 4.7 金流構面各評估準則分群分析

#### 4.5.4 商流構面分群分析

表 4.13 與圖 4.8 說明本研究所建構之 AHP 評估構面中，有關商流構面的各評估準則的分群分析結果，由表 4.13 可以知道不同領域的學者專家對於商流構面的

三個評估準則的看法也十分分歧，學術領域與微型出版社對於第一順位的看法一致，這兩群的專家共七人均表示「(C2)網路書店的鋪貨」這項評估指標是商流構面中最重要準則，排名第一，且其權重值均超過 0.6 的高分，顯示與網路書店的關係是學術領域以及微型出版社對於圖書經銷公司很重要的商流期待，至於大型出版社責任為「(C3)其他通路的配合」是圖書經銷公司最重要的工作，這與大型連鎖書店或網路書店都已經與大型出版社直接來往有關，因為大型連鎖書店或網路書店都已經與大型出版社直接來往，至於沒有圖書經銷公司需要扮演的角色，因此大型出版社才會認為「其他通路的配合」才是圖書經銷公司最重要的商流任務。在第二順位方面，不同領域的專家則有不同的看法，大型出版社認為「(C1)連鎖書店的鋪貨」這一項是第二重要的評估指標，但是學術領域的專家則表示「(C2)網路書店的鋪貨」才是第二重要的構面，至於微型出版社的看法則是認為「(C3)其他通路的配合」才是第二重要的評估屬性。

底下列出大型出版社、學術領域與微型出版社等三個不同領域的專家對於圖書經銷公司商流構面各評估準則的排序：

- ✓ 大型出版社的專家：(C3)其他通路的配合→(C2)網路書店的鋪貨→(C1)連鎖書店的鋪貨
- ✓ 學術領域的專家：(C2)網路書店的鋪貨→(C1)連鎖書店的鋪貨→(C3)其他通路的配合
- ✓ 微型出版社的專家：(C2)網路書店的鋪貨→(C3)其他通路的配合→(C1)連鎖書店的鋪貨

表 4.14 商流構面各評估準則分群分析

順位	大型出版社	學術領域	微型出版社
第一	(C3)其他通路的配合 (0.660)	(C2)網路書店的鋪貨 (0.660)	(C2)網路書店的鋪貨 (0.686)
第二	(C1)連鎖書店的鋪貨 (0.257)	(C2)網路書店的鋪貨 (0.257)	(C3)其他通路的配合 (0.226)
第三	(C3)其他通路的配合 (0.083)	(C1)連鎖書店的鋪貨 (0.083)	(C1)連鎖書店的鋪貨 (0.088)

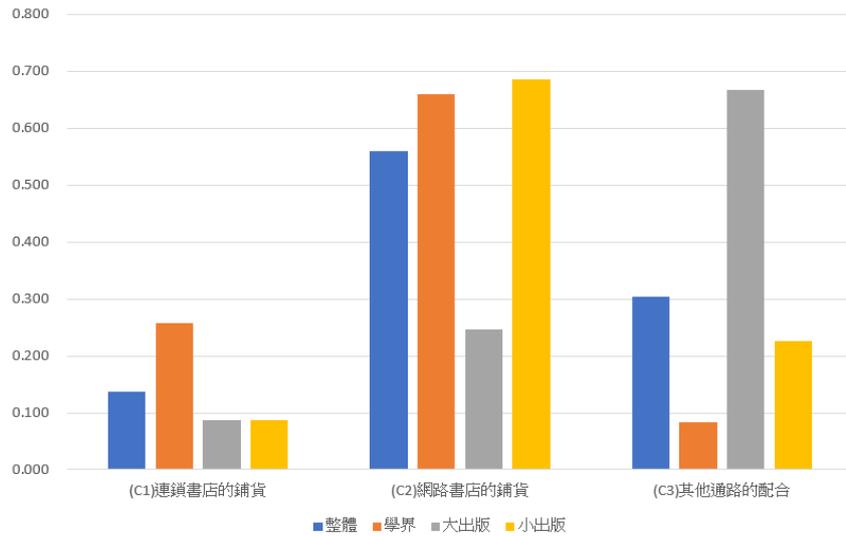


圖 4.8 商流構面各評估準則分群分析

#### 4.5.5 資訊流構面分群分析

表 4.14 與圖 4.9 說明本研究所建構之 AHP 評估構面中，有關資訊流構面的各評估準則的分群分析結果，由表 4.14 可以知道不同領域的學者專家對於資訊流構面的三個評估準則第一名的看法完全一致，三個不同領域的專家都認為「(D1)銷售資料正確性」是最重要的，且其權重值均超過 0.6 的高分。但是在第二順位與第三順位的排名方面，不同領域的專家則有不同的看法，大型出版社與學術領域的專家認為「(D1)銷售資料正確性」這一項是第二重要的評估指標，但是微型出版社的專家則表示「(D2)市場的分析能力」才是第二重要的構面。

至於在最不重要的順位方面，大型出版社與學術單位的看法也與微型出版社的看法不一樣，大型出版社與學術單位認為「(D2)市場的分析能力」是第三重要的評估準則，而微型出版社則認為「(D3)圖書資料正確性」才是第三重要的準則。根據上面的數據可以知道，不論是大型出版社、學術界或微型出版社，都認為「銷售資料正確性」是圖書經銷公司最重要的資訊流屬性，進一步理解有關「(D1)銷售資料正確性」這一個構面的內涵，發現該評估指標是指「正確的圖書銷售資料將可以協助出版社進行對帳，並根據銷售資料進行後續的分析檢討」，說明了正確的銷售資訊在圖書經銷公司扮演了十分重要的服務屬性。

表 4.15 資訊流構面各評估準則分群分析

順位	大型出版社	學術領域	微型出版社
第一	(D1)銷售資料正確性 (0.657)	(D1)銷售資料正確性 (0.626)	(D1)銷售資料正確性 (0.677)
第二	(D3)圖書資料正確性 (0.250)	(D3)圖書資料正確性 (0.290)	(D2)市場的分析能力 (0.250)
第三	(D2)市場的分析能力 (0.093)	(D2)市場的分析能力 (0.084)	(D3)圖書資料正確性 (0.073)

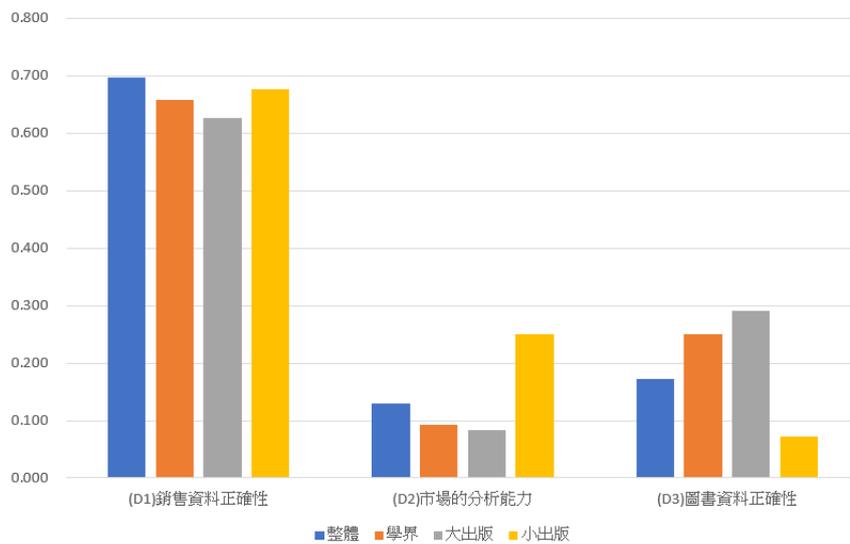


圖 4.9 資訊流構面各評估準則分群分析

底下列出大型出版社、學術領域與微型出版社等三個不同領域的專家對於圖書經銷公司資訊流構面各評估準則的排序：

- ✓ 大型出版社的專家：(D1)銷售資料正確性→(D3)圖書資料正確性→(D2)市場的分析能力
- ✓ 學術領域的專家：(D1)銷售資料正確性→(D3)圖書資料正確性→(D2)市場的分析能力
- ✓ 微型出版社的專家：(D1)銷售資料正確性→(D2)市場的分析能力→(D3)圖書資料正確性

#### 4.5.6 整體評估準則分群分析

本節根據三群不同領域專家的意見，分別計算 12 個評估構面，除了進行權重計算外，也進一步以雷達圖(Radar Chart)的方式呈現，雷達圖適用於多維數據的比較與分析，一般建議為度至少四維以上，分析結果詳如圖 4.10 與表 4.15。

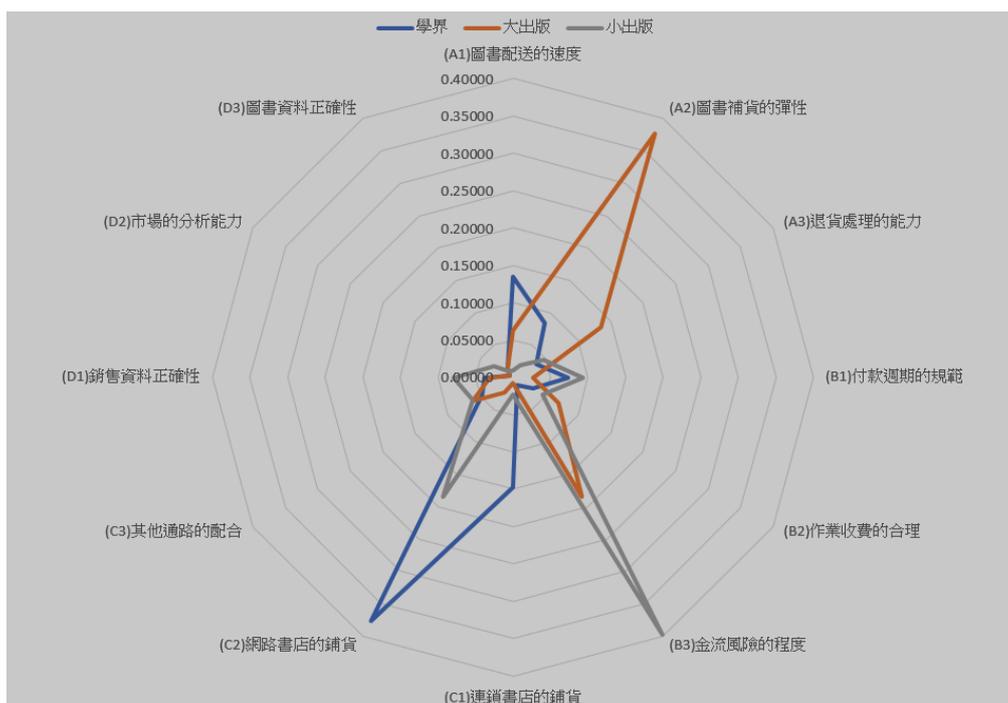


圖 4.10 整體評估準則雷達圖分析

而表 4.16 是將 12 項評估指標分別根據不同領域的專家所排序後的結果。由表 4.16 的資訊可知道，「(A2)圖書補貨的彈性」是大型出版社認可圖書經銷公司的最重要的評估準則，而微型出版社則是認為「(C2)網路書店的鋪貨」是圖書經銷公司最重要的評估準則，至於學術領域則是認為「(B3)金流風險的程度」是圖書經銷公司最重要的評估準則，由這些分析可以知道「(C3)其他通路的配合」與「(A1)圖書配送的速度」等兩項指標是所有領域專家都被列入前六項重要的評估指標，至於「(B3)金流風險的程度」則是大型出版社與微型出版社都認為是前六項重要的評估指標，相關指標順序如下所示：

- ✓ 大型出版社的業者：(A2)圖書補貨的彈性→(B3)金流風險的程度→(A3)退

貨處理的能力→(B2)作業收費的合理→(A1)圖書配送的速度→(C3)其他通路的配合

✓ 微型出版社的業者：(B3)金流風險的程度→(C2)網路書店的鋪貨→(B1)付款週期的規範→(A1)圖書配送的速度→(D1)銷售資料正確性→(C3)其他通路的配合

✓ 學術領域的專家：(C2)網路書店的鋪貨→(C1)連鎖書店的鋪貨→(A1)圖書配送的速度→(A2)圖書補貨的彈性→(B1)付款週期的規範→(C3)其他通路的配合

表 4.16 三群專家的 12 項評估準則的權重計算

評估準則	大型出版社	學術界	微型出版社
(A1)圖書配送的速度	0.13524	0.06267	0.00861
(A2)圖書補貨的彈性	0.08393	0.37698	0.01905
(A3)退貨處理的能力	0.03611	0.13472	0.04757
(B1)付款週期的規範	0.07277	0.02728	0.09312
(B2)作業收費的合理	0.03035	0.06987	0.04545
(B3)金流風險的程度	0.01266	0.18403	0.39827
(C1)連鎖書店的鋪貨	0.14667	0.00813	0.02376
(C2)網路書店的鋪貨	0.37680	0.02316	0.18558
(C3)其他通路的鋪貨	0.04707	0.06256	0.06113
(D1)銷售資料正確性	0.03837	0.03166	0.07952
(D2)市場的分析能力	0.00543	0.00423	0.02937
(D3)圖書資料正確性	0.01459	0.01471	0.00857

表 4.17 三群專家的 12 項評估準則的權重排序

大型出版社	學術界	微型出版社
(A2)圖書補貨的彈性	(C2)網路書店的鋪貨	(B3)金流風險的程度
(B3)金流風險的程度	(C1)連鎖書店的鋪貨	(C2)網路書店的鋪貨
(A3)退貨處理的能力	(A1)圖書配送的速度	(B1)付款週期的規範
(B2)作業收費的合理	(A2)圖書補貨的彈性	(A1)圖書配送的速度

表 4.17 三群專家的 12 項評估準則的權重排序(續)

大型出版社	學術界	微型出版社
(A1)圖書配送的速度	(B1)付款週期的規範	(D1)銷售資料正確性
(C3)其他通路的配合	(C3)其他通路的配合	(C3)其他通路的配合
(D1)銷售資料正確性	(D1)銷售資料正確性	(A3)退貨處理的能力
(B1)付款週期的規範	(A3)退貨處理的能力	(B2)作業收費的合理
(C2)網路書店的鋪貨	(B2)作業收費的合理	(D2)市場的分析能力
(D3)圖書資料正確性	(D3)圖書資料正確性	(C1)連鎖書店的鋪貨
(C1)連鎖書店的鋪貨	(B3)金流風險的程度	(A2)圖書補貨的彈性
(D2)市場的分析能力	(D2)市場的分析能力	(D3)圖書資料正確性

## 4.6 管理意涵討論

臺灣新書出版數量每年約四萬種，在這樣的銷售環境下，傳統的出版產業鏈無可避免的會產生兩個困境：其一是新書藉由傳統的通路模式來接觸讀者的效率必定下降，因為書店的陳列空間有限，不可能每本書都上架，當消費者前往書店的頻率下降或者書店經營者(或發行商)將勢必導致很多書籍尚未接觸到目標讀者便面臨退書的命運，間接造成圖書退貨比例的增加。其二是高的圖書退貨率意味著整體出版產業的物流成本上升，因為出版產業不僅犧牲了紙張印製圖書，也浪費了物流費用來進行配送與退貨，以宏觀的社會資源角度來看無異是浪費了整體社會的機會成本(原本這些紙張與物流可以創造更有效率的產出)，以微觀的角度來看，出版產業原本可以獲利的部分也會因為過高的比例的退書率而將原本可以回收的利潤轉成退貨物流的支出。另外若以環境保護的觀點來看，高退貨的圖書市場也代表著該產業並不是一個綠色的產業。

本文根據不同領域的專家進行專家問卷的資料收集與分析，AHP 分群分析的結果詳如圖 4.11 所示。根據圖 4.11 整體評估準則分群橫條圖的分析結果，若我們以 80/20 法則的觀念來探討這三群專家對 12 項評估準則重要度看法，可以發現這三群專家認為最重要的前 5 項評估準則的累積權重值都已經超過 0.8 分，也就是說

這五項評估準則的重要程度已經可以解釋所有 12 項評估準則的 80%以上(因為所有 12 項的評估準則累積權重值為 1)。

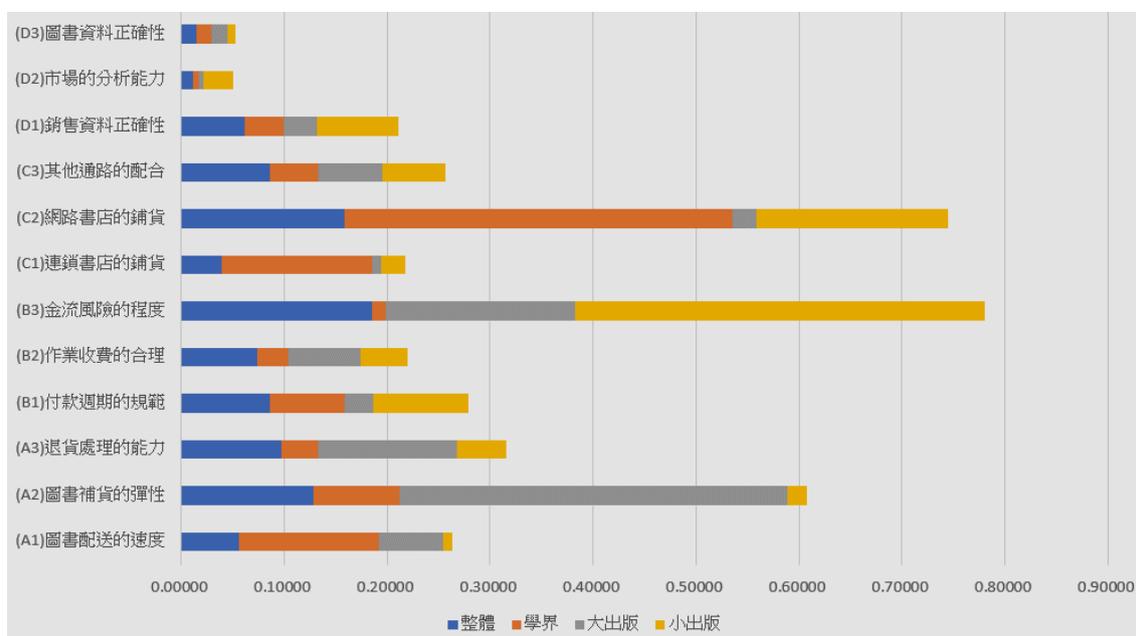


圖 4.11 整體評估準則分群橫條圖

底下分別說明不同群體專家意見中，屬於 80/20 法則的重要評估準則：

- ✓ 大型出版社的專家：(A2)圖書補貨的彈性→(B3)金流風險的程度→(A3)退貨處理的能力→(B2)作業收費的合理→(A1)圖書配送的速度，值得注意的是，前三項的準則權重值累積就已經達到 0.69，接近所有權重值相加的七成。
- ✓ 微型出版社的專家：(B3)金流風險的程度→(C2)網路書店的鋪貨→(B1)付款週期的規範→(A1)圖書配送的速度→(D1)銷售資料正確性→(C3)其他通路的配合，值得注意的是，前三項的準則權重值累積就已經達到 0.677，超過所有權重值相加的六成。
- ✓ 學術領域的專家：(C2)網路書店的鋪貨→(C1)連鎖書店的鋪貨→(A1)圖書配送的速度→(A2)圖書補貨的彈性→(B1)付款週期的規範→(C3)其他通路的配合，值得注意的是，前三項的準則權重值累積就已經達到 0.659，大於所有權重值相加的六成。

本文主要使用的方法為層級架構分析法針對我國圖書經銷公司的經營與評估相關課題進行分析，根據本文分析的結果發現，底下提出三點加以討論。

#### 分析議題一：大型出版社評估圖書經銷公司的討論

圖書出版集團是我國圖書出版的重要經營型態之一，因此以圖書出版集團或大型出版社的角度來探討大型出版規模對於圖書經銷公司的評估準則本身就是一項重要的議題。根據本文分群分析的研究結果發現，大型出版社對於圖書經銷商的評估準則中，認為最重要的前三項準則依序分別是「(A2)圖書補貨的彈性」、「(B3) 金流風險的程度」以及「(A3)退貨處理的能力」，這三項的準則權重值累積就已經達到 0.69。進一步分析這三項可以發現有兩項是屬於物流構面，也就是「補貨彈性」與「退貨處理」，顯示大型出版社對於圖書經銷公司的物流能力的要求較為強烈，而金流風險的程度也是大型圖書經銷公司比較重視的。由於許多大型出版社本來就會與連鎖書店或規模較大的網路書店(如博客來網路書店或金石堂網路書店)等直接來往，因此大型出版社對於圖書經銷公司的商流要求就會比較低一點，所以若一家圖書經銷公司要與大型出版社建立良好的商業關係的話，物流將會核心的議題。

#### 分析議題二：小型出版社評估圖書經銷公司的討論

臺灣圖書出版規模在世界來說是相當龐大的，每年新書出版數量約四萬種，以每年每人新書出版比例來說，僅次於英國與荷蘭，而支撐這些龐大出版數量的除了具有規模的出版集團外(如城邦出版集團、遠流、時報、聯經或天下、遠見等)，另一個重要的出版特徵就是微型出版社，這些小型的出版社有時候一年只出版一本新書，或兩年才會出版一本，人出版社的員工很多都是一人公司，這些微型出版社也是臺灣出版產業的重要特徵，而根據長尾理論也可以發現這些小型出版社對於臺灣每年新書出版數量也扮演重要角色。根據本文分群分析的結果發現，微型出版社對於圖書經銷公司的評估屬性重要度看法方面，最重要的前三名評估準則分別是：「(B3)金流風險的程度」、「(C2)網路書店的鋪貨」與「(B1)付款週期的規範」，前三項的準則權重值累積就已經達到 0.677。與大型出版社相比，大型出版社對於評估圖書經銷公司最重要的前三名準則中有兩項就屬於物流，而微型出版社在這個

部分則是前三名準則中有兩項則是屬於金流，由於微型出版社的規模不大，對於承受金流風險的能力也比較差，因此除了會重視一家圖書經銷公司的金流風險程度外，對於平時付款週期的規範也是十分重視，畢竟付款週期的規範直接影響到微型出版社日常運作時的現金流處理能力。

另一方面，由於網路書店一方面以經是臺灣重要的圖書銷售通路，以博客來網路書店為例，該網路書店的銷售業績已經是金石堂所有實體書店的銷售總和還要多，由於網路書店在臺灣的銷售比例很高，因此若能在重要的網路書店中獲得銷售的機會對於微型出版社而言是最具有效率的通路鋪貨策略。此外，與實體書店相比，由於實體書店鋪貨陳列進行銷售時，不可避免的會遇到圖書商品的遺失(因為偷竊問題)與損毀(因為讀者會前往翻閱)，因此當退貨產生時，在實體書店銷售的圖書商品會因為前述原因而降低其價值(因為圖書損壞或封面髒汙需要重新修復才能再銷售)，因此對於微型出版社而言，對於評估一家圖書經銷公司的重要度準則評估自然會考慮到網路書店的鋪貨能力，而這也是與大型出版社評估一家圖書經銷公司比較不一樣的地方。

#### 討論議題三：學術領域專家的看法與業界不同

本研究將受訪專家分為大型出版社、微型出版社以及學術領域等三類，分群分析的結果顯示學術領域的專家認為評估一家圖書經銷公司最重要的三項評估準則分別是：(C2)網路書店的鋪貨、(C1)連鎖書店的鋪貨以及(A1)圖書配送的速度等三項。與實務界的專家相比，學術領域的專家對於評估一家圖書經銷公司的重要度看法顯然與大型出版社或小型出版社不同，商流反而是學術界領域專家認為最重要的前兩項評估準則。由於網路書店與實體連鎖書店已經可以說是臺灣絕大部分的銷售通路，因此學術領域的專家會認為與書店通路鋪貨能力有關的商流構面是最重要的評估指標。

由上述的分析可以發現，不論大型出版社或微型出版社在評估一家圖書經銷公司的評估準則時，「(B3)金流風險的程度」是共同的評估指標，而大型出版社除了金流外，則是以物流構面的準則為主，微型出版社則是以金流的構面為主，其次則是關心有關網路書店鋪貨能力的商流構面，至於學術領域的專家則是以商流

構面為最看重的評估準則，其次則是物流構面的圖書配送的速度。



## 第五章 結論與建議

傳統出版與其他的銷售環境一樣，所有的商品都必須經過物流配送到零售店，藉由零售店接觸消費者完成銷售的行為。台灣目前約有一萬家出版社，每年出版的書籍達到超過四萬種，平均每天有超過 100 本的書籍需要接觸到消費者。本研究的目的是在於探討評估圖書經銷商經營績效要因之分析，除藉由文獻分析與專家訪談發展影響歷史遺產保存及活用成功關鍵因素之層級架構(AHP)問卷與分析外，並以大型出版社、微型出版社與學術領域等三群專家為例，經由建構層級分析架構來進行圖書經銷商經營效率議題。底下分別說明本文研究的結論與建議。

### 5.1 研究結論

由於圖書經銷公司是扮演臺灣出版產業鏈上游出版社與下游通路的重要關鍵角色，圖書經銷公司同時也需要在出版社與通路之間協助商流、物流、金流與資訊流等相關後勤支援服務，因此探討有關圖書經銷公司的經營效率議題就不可以忽略這些後勤服務的功能。本文以圖書經銷公司的評估準則為分析議題，並收集大型出版社、微型出版社與學術領域的專家意見為資料收集的對象，主要的研究結果條列如下：

1. 根據文獻分析建構影響圖書經銷商經營效率評估構面與準則，有關評估圖書經銷公司效率的的四個構面分別「物流構面」、「金流構面」、「商流構面」以及「資訊流構面」等四個構面。
2. 有關物流構面的評估準則分別是：「圖書配送的速度」、「圖書補貨的彈性」、「退貨處理的能力」等三項。
3. 有關金流構面的評估準則分別是：「付款週期的規範」、「作業收費的合理」、「金流風險的程度」等三項。
4. 有關商流構面的評估準則分別是：「連鎖書店的鋪貨」、「網路書店的鋪貨」、「其他通路的鋪貨」等三項。

5. 有關資訊流構面的評估準則分別是：「銷售資料正確性」、「市場的分析能力」、「圖書資料正確性」等三項。
6. 大型出版社的專家認為評估一家圖書經銷公司最重要的三項評估準則分別是：「圖書補貨的彈性」、「金流風險的程度」以及「退貨處理的能力」等三項。
7. 微型出版社的專家認為評估一家圖書經銷公司最重要的三項評估準則分別是：「金流風險的程度」、「網路書店的鋪貨」以及「付款週期的規範」等三項。
8. 學術領域的專家認為評估一家圖書經銷公司最重要的三項評估準則分別是：「網路書店的鋪貨」、「連鎖書店的鋪貨」以及「圖書配送的速度」等三項。

## 5.2 研究建議

近年來臺灣圖書出版產業面臨少子化以及多媒體的盛行，產生閱讀人口減少以及閱讀多元化的發展趨勢，讓每年新書出版數量超過四萬種的出版產業面臨許多經營上的壓力，而隨著電子書在臺灣的出版產業也越來越被受到重視，圖書經銷公司所扮演的角色就越來越重要。底下根據研究結果分別針對實務與後續研究的建議，並說明如下：

■ 在實務的建議方面：

1. 「金流」構面是微型出版社認為最重要的項目，由於臺灣以前曾經歷過圖書經銷公司倒閉(凌域國際<sup>7</sup>)，以及連鎖實體書店倒閉(新學友書局<sup>8</sup>)的痛苦

---

<sup>7</sup> 凌域國際股份有限公司成立於 1995 年本來以經銷童書開始其圖書業務，隸屬於文域事業集團，資本額大約一億左右，該公司在事業高峰時名列臺灣前三大圖書經銷商，但由於財務問題自 2007 年 7 月 23 日宣布暫時停業，並於 2011 年解散，根據業界估計財務黑洞可能高達八億。

<sup>8</sup> 新學友書局 (Senseio Bookstore) 是一家出版社與連鎖書店，事業高峰時曾為台灣前三大連鎖書店品牌、中小學參考書領導品牌與童書出版社，但後來因為轉投資失利，並遭遇納莉風災後於 2011 年底結束營業。

歷程，因此有關金流的風險相關議題是所有出版社對於評估一家圖書經銷商共同關心的課題，建議圖書經銷公司對於經營圖書批發產業時，需保持財務的穩定與健全，才能在臺灣圖書市場中扮演一個降低財務風險，健全出版產業財務系統的積極性功能。

2. 對於大型出版集團而言，「圖書補貨的彈性」與「退貨處理的能力」的重要性對於評估一家圖書經銷公司的準則重要度分處第一順位與第三順位，這兩項都與物流構面有很大的關連，圖書經銷公司若要與大型出版集團擁有好的商務模式，強調物流構面的功能將會是一個有效的策略，因為臺灣圖書產業少量多樣的特性，讓有效的鋪貨未必是一個可以達到的目標，因此若擁有較為彈性的補貨機制，將可以協助大型出版社在許多通路上提供有效的後勤管理能力，讓圖書得以在最有效的時間內完成銷售任務。另一方面，許多圖書出版都會面臨退貨的問題，大量的退貨會造成物流成本上升，而由實體通路退回的圖書也會因為破損與遺失也會造成出版社的損失，因此，若能協助出版社具有更有效率的退貨機制，進而讓退貨的圖書盡快找到新的銷售通路，也將會是大型出版社十分看重的評估機制。

■ 在後續研究的建議方面：

1. 本文以專家意見為主要的資料收集方式，但是發現學術領域的專家未必與實務界的專家意見一致，建議後續言者可以進一步根據不同的專家進行分析，確定是否學術領域的專家與業界的看法一致性進行分析。
2. 本文主要的業界是指大型出版社與微型出版社的專家為主，並未探討中型的出版社，此外，本文並沒有考慮通路端對於圖書經銷公司的評估準則，建議後續研究者可以考慮若以通路端的業者，如連鎖書店、網路書店、獨立書店等的業者觀點進行分析與討論。
3. 近年來，電子書的興起讓臺灣圖書市場有了許多變化，而電子書產業由於沒有所謂的物流議題，因此本研究並未將電子書的產品類型納入考量。但電子書可預見終將在臺灣出版產業扮演一定程度的重要角色，因此建議後續研究者可以考慮以電子書產業為例，探討電子書產業的圖書經銷問題，

如服務電子書出版商以及電子書商店(如 Google、樂天、讀墨等)圖書經銷公司的相關管理課題。

4. 本文以出版社的角度探討圖書經銷商的評估架構與準則，使用的方法為層級架構分析法，對於後續類似議題有興趣的學者可以考慮以模糊認知圖的方法來進行，藉由模糊認知圖可以協助研究者釐清影響變數間的相互結構關係，這與層級架構分析的分析焦點不同，也可以提供不同的管理意涵給學界與實務界參考。



## 參考文獻

### 一、中文部分：

1. 王慧雯 (2012)，出版產業業務人員銷售流程中之問題與角色研究—網路書店及實體書店個案比較，輔仁大學企業管理學系管理學碩士在職專班碩士論文。
2. 王興仲 (2018)，從經銷商採購行為發展線纜製造與經銷商關係之新經營模式評估—以 W 公司為例，中原大學企業管理研究所碩士論文。
3. 江秀娟 (2000)，出版社網站服務品質與成本價值對顧客使用出版社網站購書意願之研究，世新大學圖文傳播暨數位出版學研究所碩士論文。
4. 吳亭蓉 (2018)，獨立書店商業模式初探-「范特喜 9 號-新手書店」為例，
5. 吳惠斐 (2011)，書店作為一個文化／社會行動的基地：嘉義市洪雅書房／文化協會的行動與限制，國立中正大學電訊傳播研究所碩士論文。
6. 吳端容 (2007)，台灣資訊產品經銷商競爭策略之研究，大葉大學工業工程與科技管理學系碩士在職專班碩士論文。
7. 呂碧玲 (2016)，獨立書店顧客消費動機與體驗之研究—以新竹三家獨立書店為例，國立中正大學企業管理學系碩士在職專班碩士論文。
8. 李承軒 (2017)，台灣圖書出版產業經銷商之策略研究，國立中山大學企業管理學系研究所碩士論文。
9. 林立恆 (2011)，台灣大型出版社之數位出版策略與發展模式，輔仁大學企業管理學系管理學碩士在職專班碩士論文。
10. 林秀專 (2017)，影響最適代理商行為模式的決定因素之研究 - 以臺灣 A 公司為例，國立臺灣師範大學高階經理人企業管理碩士在職專班(EMBA)碩士論文。
11. 林孟儒 (2019)，高雄地區文學性質出版社之經營研究，國立高雄科技大學文化創意產業系所碩士論文。
12. 林岱駒 (2015)，出版社服務內容對滿意度與忠誠度之研究-以 K 出版社為例，逢甲大學經營管理碩士在職專班碩士論文。
13. 林真琪 (2017)，利用平衡計分卡發展經銷商績效指標，銘傳大學管理學院高

階經理碩士學程碩士論文。

14. 林穎忠 (2016), 臉書粉絲專頁應用於東南亞書店行銷: 以望見書間書店為例, 國立暨南國際大學東南亞學所碩士論文。
15. 洪明宗 (2015), 應用網路程序法(ANP)評估經銷商服務品質之關鍵要素-以北市資訊產業為例, 萬能科技大學經營管理研究所在職專班碩士論文。
16. 紀伯澍 (2018), 通路服務業創新商業模式之研究-以 3M 台灣最大團購經銷商為例, 國立中興大學高階經理人碩士在職專班碩士論文。
17. 涂偉承 (2018), 以 PZB 服務品質模式探討食品經銷業物流服務品質之研究, 國立高雄第一科技大學資訊管理系電子商務碩士班碩士論文。
18. 翁郁婷 (2013), 圖書館圖書展示吸睛效果之研究, 國立臺灣大學圖書資訊學研究所碩士論文。
19. 郝逸清 (2018), 「純文學」的生產體制: 以臺灣「五小」出版社為探究對象, 國立臺灣大學經濟學研究所碩士論文。
20. 張志仁 (2000), 電動機車通路經銷商評選之關鍵因素-以中華汽車為例, 中原大學企業管理研究所碩士論文。
21. 張瀞文 (2018), 探討大陸經銷商評選供應商的關鍵決策因素-以流體傳動設備產業為例, 國立高雄科技大學企業管理系碩士論文。
22. 張蘊方 (2018), 出版產業業務人員銷售流程中之問題與角色研究—網路書店及實體書店個案比較, 國立政治大學社會學研究所碩士論文。
23. 許桂榮 (2015), 傳統書店對網路書店及電子書之因應策略研究, 國立中山大學企業管理學系研究所碩士論文。
24. 郭西蓉 (2016), 微型文化創意產業經營關鍵成功因素之研究, 亞洲大學經營管理研究所碩士論文。
25. 陳志勝 (2006), 塑化產業供應鏈之經銷商對供應商評選之模糊多準則評估研究, 國立雲林科技大學資訊管理系碩士班碩士論文。
26. 陳奐瑜 (2017), 結合平衡計分卡與綜合專家意見 DEMATEL-ISM 模型探討中小企業轉型國際化---以台灣某出版社轉型為例, 國立中興大學全球事務研究

跨洲碩士學位學程碩士論文。

27. 陳翊璋 (2007)，探討台北市國立大學生對網路書店之服務品質、認知價格、顧客滿意度與再購買意願之相關研究—以博客來網路書店為例，國立交通大學經營管理研究所碩士論文。
28. 陳莉婷 (2006)，大學出版社數位出版模式之研究，國立臺灣師範大學圖文傳播學系碩士論文。
29. 陳瑞軒 (2014)，以社會資本觀點探討圖書館 Facebook 經營效益—以臺灣大學圖書館粉絲專頁為例，國立臺灣師範大學圖書資訊學研究所碩士論文。
30. 曾禮珍 (2014)，圖書教師「對國小圖書館經營推動及閱讀態度影響之研究，國立臺灣師範大學圖書資訊學研究所碩士論文。
31. 黃昱凱 (2015)，整合供應鏈管理對雜誌經銷商滿意度之影響，運輸學刊，第二十七卷第二期，頁 191-220。
32. 黃誌豪，黃昱凱、楊世安 (2018)，出版編輯人員工作壓力來源分析，文化事業與管理研究，第十八卷第四期，頁 1-19。
33. 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。
34. 黃靖慧 (2014)，公共圖書館展覽服務功能之研究—以國立臺灣圖書館、國立公共資訊圖書館及高雄市立圖書館為例，國立臺南藝術大學博物館學與古物維護研究所碩士論文。
35. 楊世安 (2018)，女同志出版社之產銷研究—以北極之光出版社(Nlightbooks)為例，南華大學文化創意事業管理學系碩士論文。
36. 廖婉柔 (2012)，誠品書店之品牌權益構念研究，國立臺北教育大學文化創意產業經營學系所碩士論文。
37. 熊楚君 (2011)，應用模糊認知圖探討微型出版社數位出版人才培育問題，南華大學出版與文化事業管理研究所碩士論文。
38. 蔡宸恩 (2013)，以交易成本觀點分析供應商之選擇-以台灣紙業經銷商為例，輔仁大學國際經營管理碩士學位學程研究所碩士論文。

39. 蔡許斌 (2000)，品牌商如何挑選合格經銷商-以潤滑油市場為例，國立臺北科技大學工業工程與管理系 EMBA 班碩士論文。
40. 戴琪恩 (2012)，以 Fuzzy AHP 提升資訊產品製造商-經銷商關係之研究，國立彰化師範大學企業管理學系國際企業經營管理研究所碩士論文。
41. 鍾雅琴 (2019)，寵物經銷商的組織間競合關係-以 X 公司為例，國立成功大學高階管理碩士在職專班(EMBA)碩士論文。
42. 簡鈺書 (2010)，以品質機能展開法探討教科書出版社服務品質—以南一書局為例，南華大學出版與文化事業管理研究所碩士論文。

## 二、英文部分：

1. Zyoud, S. H., Daniela, F. H. (2017). "A bibliometric-based survey on AHP and TOPSIS techniques", *Expert Systems with Applications*, Vol. 78, No. 15, pp. 158-181.
2. Y. K. Huang, C. H. Hsieh, J. M. Zhao (2012), *The Analysis of Vulnerability in Low-carbon Delivery System Using Analytical Hierarchy Process*, *Applied Mechanics and Materials*, Vols. 253-255, pp. 1571-1574.
3. Y. K. Huang, Y. W. Kuo, and X. Y. Huang (2009), *Using Fuzzy AHP to Evaluate the Quality of Retailing Delivery Service*, 2009 International Conference on Knowledge-Based Economy and Global Management.

## 三、書籍部分：

1. 黃昱凱等人 (2018)，2017-2018 年中國出版藍皮書，中國書籍出版社。
2. 黃昱凱 (2007)，網路書店的最後一哩，行政院 2007 圖書出版及行銷通路業經營概況調查。