

南華大學

文化創意事業管理學系碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

Department of Cultural & Creative Enterprise Management,  
Nanhua University

出版管理的體系與課題之研究

A Study of Systems and Goals of Publishing Management

指導教授：萬榮水 博士

ADVISOR : Ph.D.Wahn, Rurng-Shueei

研究生：林瑩琇

GRADUATE STUDENT : Lin, Ying-Hsiu

中 華 民 國 102 年 6 月

# 南華大學文化創意事業管理學系一百零一學年第二學期碩士論文

## 摘要

論文題目：出版管理的體系與課題之研究

研究生：林瑩琇

指導教授：萬榮水 博士

### 論文摘要內容：

本研究以較宏觀、全面的角度來探討出版管理的體系與課題。將傳統圖書出版、數位出版、教科書、雜誌等皆納入討論範圍。把出版管理以系統論區分為產業管理、企業管理及作業管理三種體系，探討其課題與目標。透過產業價值鏈、五力分析、產業群聚、鑽石模型等理論進行出版產業發展、競爭、群聚與政策等分析；藉由經營模式、資源基礎理論、企業價值鏈與策略管理對出版企業的產銷聯結、資源整合及競爭優勢提出出版企業的課題；根據專案管理、同步工程與 7M 架構來探討較佳的出版作業模式。從差異中抽取相同的管理概念來看待出版產業、出版企業與出版作業的現況及未來的發展。並根據事實資料與專業人士訪談的結果，提出出版產業、出版企業及出版作業的未來可行之目標。

本研究經過文獻探討及進行訪談後，結果發現在面臨高度競爭之下，就出版產業方面而言，須具備完善的產業價值鏈，建立產業的競爭強度與獲利能力，擁有完善的產業群聚，加上政府政策的支持，出版產業才能永續生存。在出版企業方面，要確實做好產銷聯結、運用企業資源並妥善分配與整合、維持企業的競爭優勢，出版企業才能健全成長。在出版作業方面，要改變傳統的生產作業模式，傳統出版與數位出版並行，並開發多層次的出版品，讓出版品更具價值。

後續研究者可依照出版企業的類型來細究分析出版社的現狀及未來的發展趨勢及經營的方向。

**關鍵詞：**出版管理、出版產業管理、出版企業管理、出版作業管理

**Title of Thesis** : The Editor Competencies Required In Transforming Of Traditional  
Edit To Digital Edit

**Name of Institute** : A Study of Systems and Goals of Publishing Management

**Graduate date** : June 2013

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

**Name of Student** : Lin, Ying-Hsiu

**Advisor** : ph.D.Wahn,Rurng-Shueei

### **Abstract**

The researcher adapted a wider, holistic perspective to explore publishing management system and issues. The traditional publishing, digital publishing, textbooks and magazines were all included in the discussions in this study. Publishing management system is divided into three systems which are industry management, business management and operations management to explore the issues and objectives.

The study has been carried out based on the following theories: the industry value chain, five forces analysis, industry clusters and diamond model theory, the researcher analyzed the development, competition, community and policy of the publishing industry. By means of the business model, the resource-based theory, the enterprise value chain and strategic management, some issues of the publishing business were explored in this study. Above issues are pointed to linking between production and marketing, integration of resources and competition strength. By examining project management, concurrent engineering and 7M framework, the purpose of this study was also to explore better publishing operation modes.

The researcher extracted the same management concepts from difference to evaluate the current situation and the future development of the publishing industry, publishing business and publishing operation. Moreover, based on the data and the results of the interview with professionals, the researcher intended to provide some realistic targets on the publishing industry, publishing business and publishing operation.

After literature reviews and interviews, the results show that, as concerning the

version of publishing industry, the publishing industry would have a long-term survival when facing a highly market competition if they are equipped with fine industrial value chain, industrial competitive strength and profitability, possessed of industrial cluster, coupled with the support of government policy. On the other hand, the publishing business would have a thriving development under a good linking between production and marketing, proper allocation and integration of business resource, maintenance of competitive strength.

In terms of publishing operations, it is a good way to make publications more valuable to change the traditional production mode of operation to parallel with digital publishing, and to develop more multi-level publications.

The researcher also suggested that more detail analysis on the current situation, trend and development directions of publishing be made in accordance with the types of the publishing business in the future research.

**Keywords :**

publishing management, publishing industry management,  
publishing business management, publishing operations management

# 目錄

中文摘要	.....	i
英文摘要	.....	ii
目錄	.....	iv
表目錄	.....	viii
圖目錄	.....	ix
第一章	緒論	.....1
1.1	研究問題的界定	.....1
1.2	管理的概念與研究觀點的選定	.....4
1.2.1	管理的概念與應用	.....4
1.2.2	研究觀點的選定	.....7
1.3	管理問題的意義與界定	.....8
1.3.1	出版產業管理的問題與目標	.....8
1.3.2	出版企業管理的問題與目標	.....9
1.3.3	出版作業管理的問題與目標	.....9
1.4	研究方法與流程	.....11
1.4.1	研究方法	.....11
1.5	論文章節概述	.....13
第二章	出版產業管理的體系與課題	..... 15
2.1	出版產業的管理問題	..... 15
2.1.1	產業發展的問題	..... 15
2.1.2	產業的競爭程度的問題	..... 15
2.1.3	產業群聚的問題	..... 16
2.1.4	政府政策的問題	..... 16
2.2	出版產業的相關知識與理論	..... 16
2.2.1	產業價值鏈	..... 16

2.2.2	五力分析	18
2.2.3	鑽石模型理論	20
2.2.4	產業群聚	23
2.3	出版產業的管理課題	25
2.3.1	具備完善的出版產業價值鏈	25
2.3.2	建立出版產業的競爭強度與獲利能力	26
2.3.3	出版產業的產業群聚	28
2.3.4	尋求出版產業政策的支持	29
2.4	訪談與事實資料的分析	30
2.4.1	出版產業面臨的問題	30
2.4.2	出版產業發展的目標	32
2.4.3	出版產業競爭的目標	35
2.4.4	出版產業群聚的目標	36
2.4.5	出版產業政策的目標	37
第三章	出版企業管理的體系與課題	40
3.1	出版企業的問題陳述	40
3.1.1	產銷連結的問題	40
3.1.2	資源能力整合的問題	40
3.1.3	競爭優勢的問題	41
3.2	出版企業的相關知識與理論	41
3.2.1	企業價值鏈	41
3.2.2	資源基礎理	42
3.2.3	經營模式	44
3.2.4	策略管理	48
3.3	出版組織管理的課題	49
3.3.1	產銷確實連結，保障獲利條件	49

3.3.2	資源能力整合，建立可獲利的經營模式	50
3.3.3	競爭優勢的維持	50
3.4	事實資料與經驗檢證的分析	51
3.4.1	出版企業面臨的問題	51
3.4.2	產銷聯結的目標	52
3.4.3	企業資源整合的目標	55
3.4.4	維持出版企業競爭優勢的目標	58
<b>第四章</b>	<b>出版作業管理的體系與課題</b>	<b>62</b>
4.1	出版作業的問題陳述	62
4.2	出版作業的相關知識與理論	63
4.2.1	專案管理	63
4.2.2	同步工程	65
4.2.3	「7M」架構	67
4.3	作業管理的課題	68
4.3.1	傳統出版作業管理課題	68
4.3.2	數位出版作業管理課題	70
4.3.3	運用專案管理對出版作業進行管理	70
4.3.4	同步工程運用在出版作業管理上的優勢	71
4.3.5	以「7M」架構配合同步工程來執行出版作業管理	72
4.4	出版作業事實資料與經驗檢證的分析	73
4.4.1	出版作業面臨的問題	73
4.4.2	傳統出版作業管理的目標	73
4.4.3	數位出版作業管理的目標	76
4.4.4	多層次出版內容的發展、創造加值效益	79
4.4.5	暢通與讀者溝通的管道	80
<b>第五章</b>	<b>結論與建議</b>	<b>82</b>

5.1	研究結論	82
5.1.1	出版產業方面	82
5.1.2	出版企業方面	84
5.1.3	出版作業方面	85
5.2	建議	86
5.2.1	後續研究之建議	86
5.2.2	實務應用之建議	86
參考文獻		89
中文部分		89
英文部分		91
附錄一		94
附錄二		95
附錄三		103
附錄四		106
附錄五		109
附錄六		112
附錄七		115
附錄八		119
附錄九		122



## 表目錄

表 1.1	專業人士的相關背景資料.....	12
表 2.1	產業群聚的學者定義.....	24

## 圖目錄

圖 2.1	出版產業價值鏈	17
圖 2.2	五力分析架構圖	20
圖 2.3	鑽石模型體系	22
圖 3.1	企業價值鏈	42
圖 4.1	一般化的專案生命週期	64
圖 4.1	「7M」架構	68
圖 4.3	以專案管理來進行出版作業的流程圖	71

# 第一章 緒論

## 1.1 研究問題的界定

出版業是一項歷史悠久、古老且又不斷改進的事業，它的發展歷史可追溯到遠古時代。人類將圖片、文字刻在骨頭、器皿和石片上形成最早的出版，在某種意義上，可說是人類在勞動生活與人彼此間相互往來的過程中創造了文字，也造就了出版。

出版在時間與技術的推動之下，不斷的演進、升級與轉型。現今發展的數位資訊技術，更是對出版產業形成了前所未有的衝擊，導致出版產業普遍面臨一個何去何從的困惑？

欲探討出版管理的體系與課題，就必須先了解出版的定義。關於出版的定義，清水英夫(1991)指出，明治 20 年(1887)的「出版條例」第一次明確了出版的定義。第一條：使用機械、化學或其他方法印刷文件和圖畫，並公開銷售發行的，稱為出版。許力以(1992)在出版和出版學一文中，對「出版」一詞做出較全面的解釋，引載如下：「出版是透過一定的物質載體，將著作製成各種形式的出版物，以傳播科學文化、信息和進行思想交流的一種社會活動。」邊春光(1994)在主編編輯實用百科全書一書中，指出「出版」為：「關於出版活動，一般可以表述為：社會上各種作品，包括文稿、圖片、信息、音響、錄像製品……等等原件匯集到出版機構以後，經過審定、選擇、編輯和加工，使用一定的物質載體，複製成各種型式的出版物，通過流通管道傳播到全社會。」王耀先(1996)則將「出版」定義為：「選編作品」，「組織複製」以後，「向公眾傳播」的一個社會行爲。賀秋白(2004)認為：「從出版產業的立場來看，出版是『選編內容成爲作品、組織資源將作品內容複製成爲複製品、並將這些大量的複製品向社會公眾傳播的一種社會行爲。』內容，是出版產業自人類有出版活動以來的首要的要素，沒有內容，就不會有出版活動，即使沒有內容而有出版活動，它只能是《無字天書》」。萬榮水，廖純怡(2006)在部落格反映的出版意義之研究論文中提出對出版的定義：「出版是選擇文字、圖像或音響等方面的作品或資料進行加工，用印刷、電子或其他複製技術

製作成書籍、報紙、雜誌、圖片、縮微製品、音像製品或機讀件等以供出售、傳播。」

若要再將出版的定義細分，又可分為狹義與廣義。許力以 (1992)更進一步將出版的定義分為狹義與廣義，(1)廣義的出版：指泛出版、印刷、發行三個方面，這三個方面均屬出版範疇。一般常說的出版工作，包含了出版、印刷、發行三個方面的內容，也就是說，包括了出版社、印刷廠和書店三個方面的工作，並非只指出版社一個方面的工作。(2)狹義的出版：是專指出版社的工作，在出版社內部，也主要是指編輯出版部門的工作，包括了選題的確定、組稿、審稿、編輯加工等一系列的工作，直至定稿、發稿，發稿之後對原稿進行技術整理，確定開本，進行版式，封面設計和插圖的安排，紙張材料的選用、製版、印刷、裝訂方法的決定，成本定價的計算，印數和發行方式的確定，印刷廠的聯繫安排，排樣的校對，一直到出書，交付發行，以上這些工作統稱為出版。袁亮(2000)指出廣義的出版，指圖書、報紙、刊物、縮微、音像、電子等出版物的編輯、製作和傳播。狹義的出版，指圖書、刊物的編印發工作。更狹義的出版，指出版社內部管理書稿、印刷、生產方面的工作。

從狹義的出版定義來看出版管理，就是將編輯出版部門的工作進行管理，若以廣義的出版定義來看待出版管理，除了編輯出版部門的管理外，還包括出版、印刷及發行三個部分。

隨著科技日新月異的推陳出新，內容載體的改變及多元化，傳統實體的出版漸漸沒落，已被數位出版取而代之。賀秋白(2000)將數位出版定義為：數位出版是採用數位化技術來選編作品，並以數位化複製技術，將作品大量複製成為數位出版品；然後，將這些數位出版品向社會大眾傳播的社會行為，稱為數位出版(digital publishing)。《2004 數位內容白皮書》指出，數位出版是運用網際網路、資訊科技、硬體設備等技術及版權管理機制，讓傳統出版在經營上產生改變，創造新的營運模式及所衍生之新市場，帶動數位知識的生產、流通及服務鏈發展。薛良凱(2004a)在 2003 出版年鑑中提到「數位出版」是指網路原生創作的出版形式，泛指從原始創作就是從網路開始，利用電子郵件或是網路下載達到傳布的目的，或許之後會

發展成紙張版本發表，但是原始發表卻是數位版本。又在 2004 出版年鑑中指出，「數位出版」領域應該是純粹出版數位內容（digital content），泛指各種藉由數位化工具出版的方法。這些出版品不受限於文字、圖像，在數位化的環境中，動畫、聲音與互動性的多媒體，也直接成為取用的素材，數位出版的範疇應該更為廣泛。徐明珠(2006)，數位出版改寫了傳播的歷史指出，數位出版係從編、採、寫到印刷，皆以數位訊號傳送，並運用網際網路、資訊科技、硬體設備等技術、版權管理機制，讓傳統出版在經營上產生改變，創造新的營運模式及所衍生之新市場，帶動數位知識的生產、流通及服務鏈發展。

目前台灣傳統形式的出版產業正面臨數位出版的衝擊，加上網際網路的發達，所以近年來電子書、部落格等新型態的平台和媒介衝擊出版產業，改變了閱讀者的習慣，造成閱讀時間被瓜分，低迷的景氣，使得出版產業的傳統紙本書籍銷售量下滑。若只針對傳統的出版、印刷及發行來進行管理是無法解決現今出版產業所面臨的困境。台灣的出版環境持續處於變動與不確定的氛圍中，傳統出版的內容與形式備受挑戰，所以出版的管理不再是單純的，應該先對出版產業進行產業分析，尋找出產業的競爭優勢並且細分出版產業、企業的價值鏈，逐項進行分析、管理。網路媒體對傳統出版的經營模式造成威脅，但是也可能為出版業帶來新的契機。除了傳統的圖書紙本出版外，更應開發新的經營模式，利用管理策略來為出版業尋找出另一條出路。

所以本研究主要目的以廣義的出版定義來探討出版管理的體系與課題，研究的對象以台灣的出版產業為主要的研究對象，欲將出版管理區分為出版產業、出版企業、出版作業三個方面，分別探討其管理的問題、課題及欲達成之目標。

本文欲研究之問題如下：

- (1)出版管理包含哪些層面？可以應用哪些知識理論分析出版產業、出版企業及出版作業的管理狀況？
- (2)了解出版產業、出版企業、出版作業活動的現況及面臨的問題？和需努力解決的方向。
- (3)面臨數位出版的衝擊，應該有何新的經營方式或管理策略來化解傳統出版產業

的危機？

## 1.2 管理的概念與研究觀點的選定

### 1.2.1 管理的概念與應用

#### 1.管理的概念

管理的活動自古即有之，長期以來，人們在不斷的實踐中認識到管理的重要性。管理是協調工作活動的過程，並且透過與他人的努力，既有效率又有效能的把事情圓滿完成。在黃恆獎、王仕茹、李文瑞著的管理學一書中提到，管理功能的內涵和分類，主要是受到亨利·費堯(Henri Fayol)的影響。費堯提出五個管理要素，分別是規劃、組織、命令、協調、控制。隨時代演進，多數學者傾向把管理的功能分成四大項:規劃、組織、領導、控制。(1)規劃：包括設定目標、制訂策略及擬定行動計畫等事項。(2)組織：泛指任務的決定與分派及權責關係的釐訂等事項。(3)領導：指完成任務達成目標所需的各項指揮與協調事項。(4)控制：爲了確實執行計畫而進行的各種監控活動。而這四個管理功能都是屬於程序面的功能。

#### 2.系統的概念

System 一詞源於希臘文，是放在一起的意思。德文 Duden 辭典提出：「由許多部分組成而又被分割的整體稱爲系統」。英文 Webster 大辭典的說法是：「系統是相互關聯形成一個單位或有機整體的事物結合」。美國系統學家戈登(G. Gordon, 1978)將以上兩種解釋下了一個定義：「所謂系統是指互相作用、互相依靠的所有事物，按照某些規律結合起來的總合」。

系統是指相互作用與依賴的若干組成部分的結合體，是具有特定功能的有機整體，系統本身又是屬於一個更大系統的組成部分。若將組織所處環境中的數個系統作爲一個更大的系統的構成分子，並將他們彼此間的互動作爲一革新系統構成分子間的關係，再形成的新系統，視爲一個正式的系統，有關原來組織在發展與管理上各種課題的處理，都改爲這個較大、正式的新系統爲基礎，來思考、分析、規劃與設計，以此觀點看待管理並施行管理。

系統管理理論<sup>1</sup>是卡斯特（F. E. Kast）、詹姆斯·E·羅森茨韋克（James E. Rosenzweig）和約翰遜（R.A. Johnson）等美國管理學家在一般系統論的基礎所建立，是將一般系統理論應用在組織管理中，使用系統研究的方法，建立一通用模式，以系統來解決管理問題的理論體系。

系統管理理論有以下三個主要觀點：

- (1) 組織是由許多子系統所組成，組織是一個開放的社會技術系統，包括目標與價值分系統、技術分系統、社會心理分系統、組織結構分系統等五個分系統。分系統彼此互相獨立又相互作用，無法切割，構成一個整體，並可再細分成更小的子系統。
- (2) 企業是由人、物資、機器和其他資源在一定的目標下組成的一體化系統，這些組成因素會影響企業的成長與發展。在上述因素的相互關係中，人是主體，其他則是被動的。管理人員要保持各部分間的動態平衡、相對穩定、有一定連續性，來適應情況的變化，以便達到預定目標。企業預定目標的實現，取決於內部條件和外部條件，如資源、市場、社會技術水平、法律制度等，只有與外部條件相互影響才能達到動態平衡。
- (3) 運用系統觀點來考察管理的基本職能，可以把企業視為是一投入-產出系統，投入的是物資、勞動力和各種信息，產出則是各項產品或服務。運用系統觀點可使管理人員重視與自己相關的特殊職能及注意企業目標，了解自己在組織中的地位與作用，進而提高組織整體效率。

### 3.條件性的推論

結構-行爲-績效<sup>2</sup>(structure- conduct- performance)是產業經濟學家在研究產業組織時，所採用於統計的一種計量方法，用實際資料分析、解釋現實中的經濟現象，及驗證經濟理論或創造新的經濟理論。在研究上主要有兩種方法，其一是以結構-行爲-績效(structure- conduct- performance)的架構來分析產業結構、廠商行爲

---

<sup>1</sup> MBA 智庫百科，系統管理理論，<http://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E7%B3%BB%E7%BB%9F%E7%AE%A1%E7%90%86%E7%90%86%E8%AE%BA>(閱讀日期:2012年9月6日)

<sup>2</sup>陳正倉(2004)，產業經濟學，台北：雙葉書廊。

與廠商績效彼此間的關係。另一則為價格理論(price theory)中的經濟模型，用來研究廠商的行為及市場結構。

產業組織理論的核心是「產業結構(structure)影響廠商行為(conduct)、廠商行為進而影響廠商個體及總體績效(performance)」，就是一般所謂的「結構-行為-績效(S-C-P)模式」，結構-行為-績效的分析架構是由 Harvard 大學的 E.S. Mason 教授所創，已成為產業經濟學主要的分析架構。

除了「產業結構影響廠商行為，廠商行為影響廠商績效」的主要推論路線外，產業結構則會受到基本供需條件的影響，廠商的行為會反向對市場結構及產業基本狀態造成影響，產業結構也會對產業基本狀態造成影響，而政府政策同時會影響產業結構和廠商行為，最後產生不同的經濟績效，不同的經濟績效會影響產業結構與廠商行為，再產生不同經濟績效，因此結構-行為-績效是相互影響的。

芝加哥學派認為廠商績效決定了廠商行為，而廠商行為則決定了產業結構。奧地利學派卻認為廠商創新行為是關鍵競爭因素，廠商的創新行為、競爭策略和市場競爭狀態，會影響廠商績效，也會影響產業結構。所以綜合上述兩個學派看法，可以推論出現代產業組織理論架構，在架構中，基本條件、市場結構、廠商行為及廠商績效之間是相互影響的，而政府政策會對這四個範疇造成影響，廠商行為也會影響政府政策。

#### 4.心智活動：分析、設計與選擇，來因應管理問題

設計的意義是在面對問題時，利用專業知識、方法，將資訊模糊部分盡量減少。在認知過程的設計，其基本準則是，一方面將資訊來源已知部分加以充實、組織，用結構性的方式來充分的代表實際問題特性。另一方面是利用問題中的「知」的內涵將問題適當表達，讓決策者更能了解、掌握問題中「不知」部分的意義。設計的工作，是利用與問題相關的知識、經驗，將與問題有相關的因素組織起來，以減少問題中的變項。

在設計概念中，可依設計對象的特質，區分成兩種。一種是設計者在設計過程中，對設計對象進行直接或間接觀察，經由行為特性的觀察及了解，再修改使其符合設計的目的，這種設計如：建築設計、機械設計等。另一種是設計者在設



計過程中，無法有效的觀察設計對象的行為來參考或依據，設計的目的是在創造一個系統以協助我們觀察問題。沒有系統標準來比較、修正。

在整個決策過程中，分析是繼設計完成後，如何將設計後的問題內涵加以充分、簡要的表現。分析時需有一個明確分析對象，此對象是設計完成的系統。透過分析，決策者才能真正免除其專業性的困擾，達到認知分工的成果，才能使管理者在問題認知上，直接就管理上的利弊用一個人價值觀念進行選擇策略。

分析的主要工作，是將系統的行為加以描述，在分析時，常要找尋模式來取代系統，其主要是在模式的分析性。

設計與分析在概念上的主要分別在於：設計主要是在掌握、處理架構問題的結構部分，因此就工作內涵而言，是一種「是」與「不是」的判斷，或是「有」與「無」的界定。就決策活動而言，是關於問題的質方面的確認、掌握及描述。分析，就活動性質而言，是一種了解及說明的過程，可說是相關於問題量方面的確認、掌握及描述。主要在於掌握所解釋整體系統對應於各種環境狀態在目標方向的行為意義。就工作的內涵來說，是一種利用系統具體說明問題特性，在目標方面所顯示的意義，

完成設計與分析的工作後，最後是選擇的階段。在管理上，選擇即為是決策的活動，是人解決問題的認知過程。決策者在面臨選擇時，需要掌握資訊質與量的相對變化。

現實中，分析、設計和選擇三者是互相涵蓋，設計、分析、選擇是三種不同的心智活動，是管理問題當中所需要依據的。設計、分析、選擇是交互為用的，在分析當中有選擇和設計，在設計當中也有分析和選擇，而在選擇當中也有分析和設計，所以這三種心智活動是交叉運用，無法在程序上區分成三塊。

### 1.2.2 研究觀點的選定

隨著時代的演進，管理學有許多不同的管理研究方式被提出，甚至整理各種路線提出一種架構來組織管理的主題。不同的觀點可以反映出不一樣的學理思維，這些觀點包括程序的觀點、系統的觀點及權變的觀點。

從系統的觀點而言，一個組織可視為一個系統，而組織裡又有許多小組織，

稱為子系統。例如公司有生產部門、行銷部門、財務部門等，這些部門成為子系統。這些子部門必須加以整合，發揮其目的，而整合的工作就是管理。

就系統觀點而言，管理定義為：「所謂管理就是一種程序，藉以引導由許多人組織成的群體，邁向組織的目的或目標」。所以本研究將以系統的觀點架構來看待出版的管理體系與課題。

## 1.3 管理問題的意義與界定

### 1.3.1 出版產業管理的問題與目標

本研究將出版產業的管理問題分成產業發展管理問題、產業競爭管理問題、產業群聚管理問題和產業政策管理問題四個構面來探討。

#### 1.產業發展管理問題與目標

本研究將以產業價值鏈的角度來看產業發展的相關問題。所以要探討出版產業發展的管理，應該要把出版產業的價值鏈作出詳細的區分，以便了解有哪些環節出現問題，才能訂定管理策略來改善、因應問題。

#### 2.產業競爭管理問題與目標

本研究將以五力分析的架構包括：潛在進入者的威脅、替代品的威脅、購買者的議價能力、供應商的議價能力、現存競爭者的競爭強度，這五種競爭力來分析出版產業的競爭程度，探討出版產業經營活動競爭為何？有哪些部分是需要再加強或改善？出版產業的發展面臨何種處境？需要哪些策略來加以改善，提升產業的競爭力。

#### 3.產業群聚管理問題與目標

本研究將以產業群聚的角度探討出版產業形成產業內的聚集效應。所以想了解出版產業目前產業群聚的現況為何？再加入哪些企業可以幫助出版產業群聚的完整性？

#### 4.產業政策管理問題與目標

政府的補貼、政府的教育及資金市場等政策都會影響產業的發展，本研究將以鑽石模型的四個面向，包含生產因素方面、需求條件方面、相關與支援產業方

面和企業結構、策略與同業競爭方面，分別來探討出版產業受到政府哪些政策所支持或者阻礙？有哪些政策是需要被檢討修正？有哪些機會是出版產業的契機或轉機，政府可以提供哪些方面的協助？找出產業發展與競爭新利基。

### 1.3.2 出版企業管理的問題與目標

本研究將出版企業的管理問題分成產銷連結、資源能力整合、競爭優勢三個構面來探討。

#### 1.產銷連結問題及目標

企業要有獲利的能力，就必須掌握顧客的需求，若產品不被顧客所接受，再精緻的產品仍然乏人問津，淪為庫存。所以出版企業要了解市場的定位為何？如何區隔市場？調查顧客的喜好，生產出被市場接受的產品。並規劃定價、通路及行銷等管理，讓產品得以順利銷售。

#### 2.資源能力整合問題及目標

一個具有競爭力的企業應該了解企業內部所擁有的資源，所以出版企業應該分析自身的資源有哪些？要讓資源發揮最大的功能，就必須將資源妥善的整合與管理。資源的整合是企業在經營上非常重要的問題，要運用哪些管理策略來使資源發揮最大的能量，讓出版企業以最少的成本獲得最大的利潤。

#### 3.維持競爭優勢問題及目標

企業要能永續經營，必須在產業內持有競爭優勢，而且是其他企業所難模仿，如何保有持久性的競爭優勢是出版企業所要面臨的重要課題，要如何在企業競爭間維持優勢？有哪些管理策略能達到企業的目標？

### 1.3.3 出版作業管理的問題及目標

現今的出版業呈現多元化的經營，有傳統的出版業，有先進的數位出版業，有更多的傳統與數位出版並行的業者。不同的出版方式，出版作業管理也必須有所區隔，所以出版作業上的管理與目標應區分成傳統出版和數位出版兩方面來談。

#### 1.傳統出版作業

傳統出版作業的流程，大致上可分成出版企劃、寫作管理、編輯方法、印務

管理、通路訂價管理、著作權管理及與讀者溝通等七項<sup>3</sup>。爲了迎合大眾的市場，應該有哪些新的管理方法套用在上述七項出版作業模式？在出版企劃方面，應該運用何種方法進行市場調查？並在眾多的作者中找出暢銷型的作家？以利於出版品可以獲得大眾的認可，並擁有好的銷售量。在寫作管理方面，和作家要如何進行溝通、討論內容及進度上的控制？使得內容的品質達到水準並能在規劃的時間內完成。在編輯方法方面，文案製作要如何吸引大眾注意？內容、圖片及封面的編輯要如何符合讀者喜愛？在印務方面，檔案格式、紙質的選擇模式？和印刷廠商要如何合作？以便減少錯誤發生。在通路訂價方面，爲了訂定一個合理價格，需要使用哪些管理策略？通路又應該如何選擇及管理，有哪些行銷策略可以適用。著作權管理可分爲國內及國外兩種，應該如何取得著作權，讓公司擁有最大的獲利條件。在與讀者溝通方面，因現今社會訊息管道多元，和讀者溝通的管道也相當多，要如何和讀者進行良好的溝通是一件相當重要的事。

## 2.數位出版作業

出版業現今正處於面臨轉型的時期，若要按照傳統出版模式來做數位出版的工作是行不通的，必須要找出屬於數位出版的經營方法及作業模式。數位出版和傳統出版作業最大的不同之處在於載體，數位出版品的載體呈現多元，有電腦、平板電腦、智慧型手機等，將原本呈現在紙本上的內容轉變爲呈現在不同的電子載體上，是傳統出版轉型爲數位出版的最大問題。

數位出版作業模式和傳統出版作業模式有哪些不同之處？需要在哪些地方進行改變？在管理上會產生了哪些棘手的問題？該如何解決？在數位出版的作業上，內容的調整、人力的分配及人力的培訓等各方面問題，有哪些需要改進或調整？數位出版品的定價該如訂定呢？行銷通路和傳統書籍又有哪些差異？如何進行銷售？因應電子書的市場，從出版企劃、寫作管理及編輯方法都要有新的思維和方式。爲迎合新型態的消費方式，方便購買者購買，須尋找出一套完善的行銷手法和多元的通路。

---

<sup>3</sup> 根據與八位出版專業人士訪談的資料內容，本研究將傳統作業管理歸納出有出版企劃、寫作管理、編輯方法、印務管理、通路訂價管理、著作權管理及與讀者溝通等七項工作。

## 1.4 研究方法與流程

### 1.4.1 研究方法

本研究探討的重點是出版管理的體系及課題，所以採取質性研究。將出版管理區分成出版產業管理、出版企業管理和出版作業管理三個層面，透過相關理論的探討和與專家進行深度訪談後，分析出版業的問題後，決定競爭策略、釐清風險與訂定行動準則來改變產業原來的結構，建立可獲利的產業結構並配合政府的產業政策、產業輔導、產業獎勵、人才培育等找出產業發展與競爭新利基。

#### 1. 相關文獻理論研究

文獻探討，是針對一特定主題蒐集與其相關的重要資料，包括文字、圖表等資料並加以整理、分析、歸納、評鑑與彙整的歷程，所以文獻的探討可說是研究歷程中一個相當重要的活動。依文獻的資料性質可分為初級資料和次級資料，初級資料即為一手資料，包括針對產業相關業者、使用者和相關專家，進行問卷調查或訪談所獲的資料。次級資料則為二手資料，主要的來源是國內外之書籍、期刊、報章雜誌與政府、研究機關的相關報告資料。本研究透過產業相關的管理理論，將出版分成三個體系來研究，分別為出版產業、出版企業和出版作業的現況進行分析與探討，經綜合與歸納，最後對出版產業、出版企業和出版作業分別提出的相關的課題及目標。

#### 2. 專家訪談

因本研究的目的是在於探討出版管理的體系及課題，所以選擇之專家將以出版業界出身的專家為主。首先將收集的事實資料與相關理論文獻、書籍與期刊，整理出適合出版產業、企業和作業活動之管理方法，並依選定之專家的專業能力，訂定訪談大綱，訪談結束後，將訪談內容加以整理編碼與分析。藉由專家的經驗模式就出版管理的發展模式及管理策略方向給予協助檢查研究結果的深入度及完整性。

##### (1) 訪談對象

依據出版產業、出版企業、出版作業三個面向，尋找業界的專業人士來進行深度訪談。

表 1.1 專業人士的相關背景資料(根據訪談時間順序排序)

訪談對象	出版相關背景資料
李 O 敏	南華大學出版與文化管理研究所碩士。旺文聯合出版集團董事長，台北市出版商業同業公會理事長，台北市印刷商業同業公會顧問。在出版業有二十多年的經歷，不論是創作、製作到經營管理資歷皆豐厚。
吳 O 霞	南華大學出版與文化管理研究所碩士。現職淡江大學出版中心總編輯，曾任海鴿出版社總編輯多年，編輯經驗相當豐富。
李 O 喬	南華大學出版與文化管理研究所碩士。曾任超級旅行家雜誌總編輯、KingNet 歡樂網路王國副總經理。現任華訊事業股份有限公司副總經理兼總編輯負責公司自製《az 旅遊雜誌》及旗下所有代編刊物約 7 本，以及縣市政府專案總負責人。
林 O 蓉	武漢大學管理學博士，專業：出版發行學。於出版相關產業服務超過 15 年，熟稔編務流程；期間並曾以「編輯工作室」型態，獨立接案多年。目前任職某文化事業研發部總編輯。
鍾 O 美	南華大學出版與文化管理研究所碩士。曾任高等教育出版公司行銷部經理，現任家庭傳媒集團營運服務平台客服中心經理。對於行銷和客服有著豐富的經驗。
黃 O 珊	南華大學出版與文化管理研究所碩士，現任某出版社編輯，以出版言情小說為主。
洪 O 楨	南華大學文化創意事業管理學系研究生。曾任恆星出版、東觀國際、晶冠出版及考用出版的總編輯，現任五南出版的主編。許多著作都是榮登誠品暢銷排行榜的暢銷書籍。專長國語字典編輯、考試用書編輯及邀稿、大學教科書

	編輯及邀稿、一般市場社會書邀稿、編輯及行銷和編務統籌、電子書統籌。
王 O 祖	南華大學出版與文化事業管理研究所碩士，北京大學信息管理系編輯出版專業博士研究生。曾任鳴嵐國際智識股份有限公司主編，上堤文化有限公司企劃主編、副總編輯。現職華冠文創股份有限公司副總編輯、中華華人世界易經堪輿學會秘書長、新北市出版商業同業公會機要秘書。專長出版管理、選題企劃、數位出版。不論學術著作或一般著作皆有優異的表現。

## (2) 專家訪談

「半結構式訪談」又稱為「半標準化訪談」或「引導式訪談」。研究者在進行訪談之前，根據研究的問題、目的與受訪者的專長來訂定合適的訪談大綱，作為訪談的方向。在正式進行訪談時，訪談者不須依訪談大綱的順序，一一來進行訪問，可依實際情況，對訪談問題與順序作適時調整。

本研究採用對受訪者進行一對一的半結構式訪談方式。在自然的環境下，針對由訪談者所提供的訪談大綱，進行訪問。訪談前，研究者透過學者和出版業界的專家人士進行聯絡，經同意後訂定時間進行訪談。在訪談過程中，經過受訪者同意，全程錄音紀錄，訪談結束後再根據錄音內容，整理訪談重點。

訪談內容主要是為探究出版產業狀況、問題與目標，並針對受訪的出版業人士的專才，訂定訪談大綱。

## 1.5 論文章節概述

為探討出版管理的體系與課題，本研究以系統觀點對出版產業、出版企業及出版產業三個層面來了解目前所面臨的問題和運用管理的策略來達成企業目標。本研究第一章，闡述研究問題的界定、管理的概念與研究觀點的選定及管理問題的意義與界定等。

第二章，先探討出版產業的管理問題，再整理五力分析、產業價值鏈、鑽石模型理論、產業群聚等相關知識理論，進一步探討出版產業的管理課題，最後經

專家訪談後，結合專家經驗來檢證出版產業的課題，並提出出版產業的目標。

第三章，先探討出版企業的管理問題，再整理經營模式、企業價值鏈、資源基礎理論等相關知識理論，進一步探討出版企業的管理課題，最後經專家訪談後，結合專家經驗來檢證出版企業的課題，並提出出版企業的目標。

第四章，先探討出版作業的管理問題，再整理專案管理、同步工程、「7M」架構等相關知識理論，進一步探討出版作業的管理課題，最後經專家訪談後，結合專家經驗來檢證出版作業的課題，並提出出版作業的目標。

第五章，結論與建議，提出研究結論，說明研究上的發現與結論。



## 第二章 出版產業管理的體系與課題

出版管理依系統論來談，可區分為出版產業管理、出版企業管理，出版作業管理。本章以出版產業管理為主，提出出版產業管理的相關問題，並從文獻理論分析出版產業的管理相關課題，並藉由與專業人士深度訪談，找尋出版產業的目標。

### 2.1 出版產業的管理問題

出版產業現今正面臨極大的挑戰，因科技與數位化的快速發展，使用電子載體來進行閱讀的人數增加，導致傳統出版品的市場萎縮，銷售量大量下滑，傳統的出版模式已經沒有獲利可言，在面臨存亡之際，出版產業已經到了該轉型的時候。為了在傳統出版與數位出版兩種截然不同的出版模式之中，找尋出版產業的新契機，則必須先從產業管理的角度來了解出版產業管理的相關問題，所以本研究將從產業發展、產業競爭度、產業群聚及政府政策等四個構面來探討出版產業的管理問題。

#### 2.1.1 產業發展的問題

以產業價值鏈<sup>4</sup>的角度來看產業發展的成熟度。價值鏈分得越細，代表產業的成熟度越高，產業的規模比較大，產業內部競爭合作程度較高。現今的出版產業的產業價值鏈是如何劃分的？出版產業的成熟度為何？哪些因素影響了出版產業發展？出版產業面臨了哪些困境？有何策略因應？擁有一個完善的產業價值鏈，對出版產業有何重要性？又有哪些影響？有哪些幫助？或哪些阻礙？

#### 2.1.2 產業的競爭程度的問題

以五力分析<sup>5</sup>的架構來分析出版產業的競爭程度高或低。五力包含五個層面：替代品的威脅、潛在進入者的威脅、購買者的議價力量、供應商的議價能力、現存競爭者的競爭強度，從這五個層面去探討出版產業的競爭程度為何？是高度競

---

<sup>4</sup>李明軒、邱如美譯 (1996)，波特(Michael E. Porter)著，國家競爭優勢，台北，天下遠見。

<sup>5</sup>周旭華譯(1998)，波特(Michael E. Porter)著，競爭策略-產業環境及競爭者分析，台北，天下遠見。

爭還是低度競爭？高度競爭為出版產業帶來哪些的影響？低度競爭又帶來哪些的影響？

### 2.1.3 產業群聚的問題

以產業群聚<sup>6</sup>的角度來看，形成產業內的聚集效應，產業在某一地區有較好的群聚現象，產業支援廠商越多，則空間效率較高，可節省成本。本研究欲探討出版產業是否自然形成產業的群聚或者會受到政府政策的影響？出版產業的群聚包括哪些相關企業？產業群聚的形成對出版產業發展有哪些的影響？

### 2.1.4 政府政策的問題

政府的政策無庸置疑對於台灣各種產業的發展皆有深遠的影響，本研究欲了解政府有哪些政策對於出版產業的生產因素方面、需求條件方面、相關與支援產業方面與企業結構、策略與同業競爭方面的影響？對出版產業發展有哪些協助？有哪些無意義的？甚至是阻礙？應該修正的政策有哪些？才能協助出版產業擁有一個健全的經營環境。

## 2.2 出版產業的相關知識與理論

為了探究出版產業的結構、競爭力和生存力，本研究將從產業價值鏈、五力分析、鑽石模型理論和產業群聚等知識理論來分析、探討出版產業的相關內容。

### 2.2.1 產業價值鏈

「產業價值鏈」<sup>7</sup>一詞的概念是 Michael Porter 在著作「國家競爭優勢」(The Competitive Advantage of Nations)一書中所提出，Porter(1998)認為不論是哪一種產業價值鏈皆由一連串的價值活動所組合而成的。由此可知，產業的生產流程即為產業價值累積的過程，將整個生產流程分割成許多不同的價值活動，再串連一起，即可形成所謂的產業價值鏈。

完整的產業價值鏈包括從企業的上游供應商所提供之原物料、零件、設備和採購等服務的供應鏈，到下游的行銷管道，經過協調與整合後，滿足顧客所需求

---

<sup>6</sup>李明軒、邱如美譯 (1996)，波特(Michael E. Porter)著，國家競爭優勢，台北，天下遠見。

<sup>7</sup> 李明軒、邱如美譯 (1996)，波特(Michael E. Porter)著，同上註。

的合理價格、速度、品質與服務等，最後所獲得的利潤。產業的價值是藉由價值鏈中的補給、訂貨程序、研究發展、售後服務與其他相關活動所連串起的效果。

產業價值鏈可依研究者自身主觀認知的差異而有不同的區分，以粗略的方式來劃分，可區分為原料、加工、運輸、行銷等為主要活動。若以細膩的方式來區分，可再細分，包括研究發展、零組件製造、製程技術、品牌、廣告、推銷與售後服務等活動。除此之外，部分產業的存貨、倉儲、訂單處理，也能獨立成為產業價值鏈的一環。

黃 O 珊(2009)在台灣地區微型出版社經營模式之探究論文中，根據王榮文給予圖書出版的價值鏈定義<sup>8</sup>將出版產業價值鏈歸納整理如下：



圖 2.1 出版產業價值鏈

資料來源：黃 O 珊<sup>9</sup>(2009)

就出版產業而言，產業價值鏈應包括創作者、出版生產作業、經銷商、行銷

<sup>8</sup>王榮文檔案，〈訪談錄〉，《中國圖書商報》採訪，2005年8月23日 渠竟帆小姐採訪，王榮文作答，<http://ceo.ylib.com/interview008.htm>。

<sup>9</sup>黃鈴珊(2009)，台灣地區微型出版社經營模式之探究，南華大學出版與文化事業管理研究所碩士論文 p28。

方式和通路的主要活動，並可加上企業的品牌名聲、研發企畫、廣告推銷和售後服務，這些部分應該也可算出版產業價值鏈的一環。要讓出版產業具備有完善的價值鏈，必須從上游的創作者到最終掌握客戶的需求，在每個環節中皆能創造價值，才能為整個出版產業建構完整的產業價值。

### 2.2.2 五力分析

五力分析是 Michael Porter (1980)在競爭策略(Competitive Strategy)一書中提出的概念，用來分析產業的結構與競爭對象的一種方法。Porter 提出五種競爭力，來說明產業結構分析的內涵。這五種競爭力的內涵將分述如下：

- (1) 潛在進入者的威脅 (Threat of Entry)：當產業擁有強大的獲利市場或利潤時，即會吸引原在產業之外的公司進入這項產業，使得原有產業的既有廠商有了威脅，威脅性的大小因進入產業的障礙的大小而異，影響進入的障礙包括了「規模經濟」、「資金需求」、「經銷通路取得」、「學習曲線」、「產品差異化」、「專利保護」、與「品牌知名度」等因素。就出版產業而論，進入出版產業的門檻相當低，成立一家出版社所需的資金並不高，員工3-5人就足夠，若再能有經銷通路，會更具優勢。所以對既有的出版社而言，潛在進入者的威脅可謂相當大。
- (2) 現存競爭者的競爭強度 (Intensity of Rivalry Among Incumbent Competitors)：影響產業競爭的強度最主要的因素是產業中廠商家數的多寡，在一個共同市場內，競爭對手越多，就越有競爭強度。除此之外，「產業成熟度」、「產品差異性」、「固定成本」與「退出障礙」等相關因素也會影響現存競爭者的強度。就出版產業而論，出版社家數多，且多數屬於小型出版，產品的差異性並不大，是處於屬於高度競爭的狀態。
- (3) 購買者的議價能力 (The Bargaining Power of Buyers)：企業的定價策略和所提供的服務，深受購買者的議價能力影響，影響購買者購買的因素包括「購買的數量」、「產品轉換成本」、「產品差異性」、「產品的重要性程度」、「產品的差異化程度」、「購買者的採購資訊及情報」等，就出版產業而論，購買者在購買出版品有兩種通路方式，一種是到實體書店購買，故能接觸到的出版

品全掌控在經銷商及書店手中，所以出版社直接面對的是經銷商，透過經銷商到書店販售出版品，出版社只能間接面對購買者，購買者的議價能力以經銷商、書店為主；另一種則是到網路書店購買，但網路書店又區分成兩類，一類是他人經營的網路書店，直接面對出版社的是網路書店經營者，出版社也是間接面對購買者，購買者的議價能力以網路書店經營者為主，另一類是在出版社所經營的網路書店購買，出版社是直接面對購買者，購買者的議價能力以顧客為主。面對這三類的購買者議價能力，出版社皆處於弱勢。

- (4) 供應商的議價能力 (The Bargaining Power of Suppliers): 企業的獲利能力取決於企業進料成本與品質，能提供好品質且別人無法提供的產品的供應商，就擁有高的議價能力，除此之外，影響供應商議價能力的因素還包含：「供應商市場壟斷程度」、「供應商的產能」、「相關的替代產品」、「購買的數量」、「產品轉換成本」等。就出版業而論，創作者提供創意文稿可算是出版產業的供應商之一，若是知名的作家，擁有廣大讀者，在和出版社議價時，即能有較高的議價能力。印刷廠商提供紙張與印刷技術，若無較特殊的印刷功能與品質，只能以價格低廉取得出版社的青睞，較無議價能力。
- (5) 替代品的威脅 (Pressure from Substitute Products): 產業的企業除了彼此競爭外，同時也和生產替代品的其他產業相互競爭。替代品的出現，將促使企業為了提升競爭力，在技術上、品質上、功能上更進一步的改良產品。替代品的存在或出現會降低一個產業的可能獲利，所以當替代品能在功能、價格上所提供優勢時，對產業利潤的威脅就會愈大。替代品的威脅來自於「替代品可用的程度」、「替代品相對價格、品質的特性」、「購買者面臨低轉換成本」等因素。就出版社而論，出版品的替代品威脅有兩個來源，其一來自出版產業既有的廠商，彼此之間創作同類型的出版品，彼此競爭，較無其他產業的企業來分一杯羹。因台灣出版市場太小，競爭力強，加上產品的區隔性不大，導致替代品的威脅不可謂不大；其二是來自於網路的資訊，網路上的資訊傳播速度快且數量多又雜，加上是免費的，導致許多人選擇從網路上搜尋資料，不再從書籍找尋，導致出版品銷售量下降，所以對出版產業產生嚴重的打擊，具相當大的威脅性。

總而言之，這五種競爭力的強弱可以決定產業的競爭程度和獲利能力，不同類型的產業會因為自身產業的特殊性，而具有不同的主要競爭力。根據上述五種競爭力來分析出版產業的競爭力，了解產業的優劣勢。出版產業要能永續生存，企業必須根據企業的優勢競爭力來制定管理策略，並減少劣勢和降低威脅，以差異化策略與專精策略，滿足所訂定的目標。

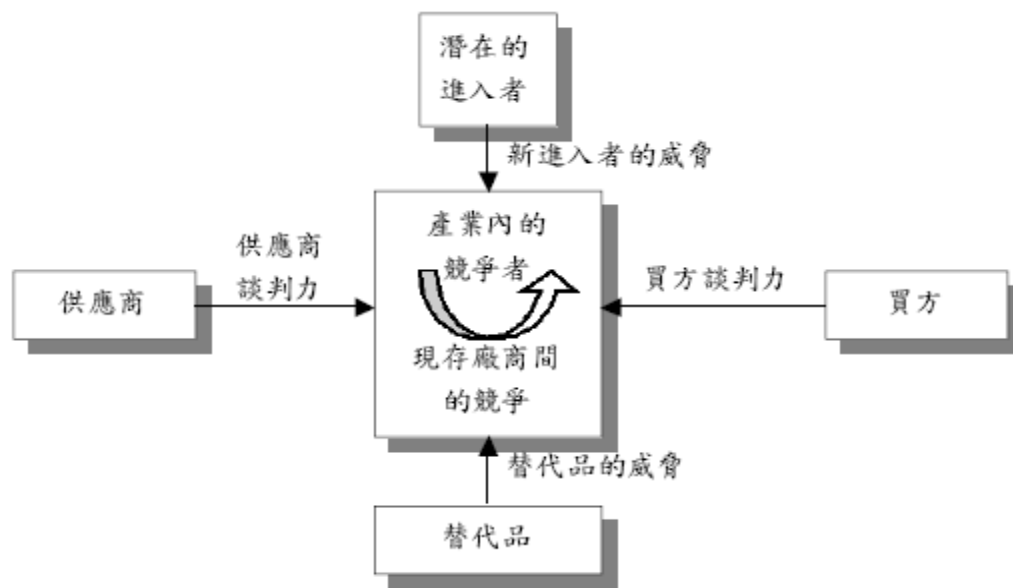


圖 2.2 五力分析架構圖

資料來源：Michael Porter(1985)，Competitive Advantage

### 2.2.3 鑽石模型理論

「鑽石模型」<sup>10</sup>是 Michael Porter (1990)在「國家競爭優勢」(The Competitive Advantage of Nations)一書中所提出的一個具有普遍解釋能力的理論架構。Porter 認為一個產業在某一個國家之所以能產生優勢地位，其原因來自生產因素、需求條件、相關產業和支援產業的表現及企業的策略、結構和競爭對手四項的關鍵要素與機會和政府兩項附加因素。鑽石體系內部的每項因素彼此之間皆會相互影響，是屬於一個動態的體系。構成鑽石模型的六項因素分述如下：

<sup>10</sup>李明軒、邱如美譯 (1996)，波特(Michael E. Porter)著，國家競爭優勢。台北，天下遠見，P105-190。

- (1) 生產因素<sup>11</sup>：是指一個國家在特定產業競爭中有關生產方面的表現。包括了天然資源、人力資源、知識資源、資本資源和基礎建設。企業在經營時，若能正確選擇與應用這些生產因素，並發揮其效率及效能，即能產生競爭優勢。
- (2) 需求條件<sup>12</sup>：是指國內市場對該項產業所提供產品及服務的需求。它是帶動產業發展的原動力，爲了迎合市場及顧客的需求，企業必須不斷的改進與創新產品來提升競爭力。國內市場若要能產生國家競爭力必須擁有區隔市場需求的結構、內行而挑剔的客戶及預期性的需求三項特色，分述如下：(a) 區隔市場需求的結構，每種產業的市場需求皆呈現多樣的區隔，有效的市場區隔可以調整企業的發展方向。(b) 內行而挑剔的客戶，當客戶對產品或服務有近乎挑剔的要求，會促使企業追求更高品質且完美的產品及服務來滿足客戶需求。(c) 預期性的需求，當企業能提早掌握是預期性的需求，得知產業未來的走向而預先準備，產品早一步上市，可增強產業環節的競爭力。
- (3) 相關產業和支援產業的表現<sup>13</sup>：當一區域的產業與和其他區域相比時，如果區域內能提供更完整相關與支援產業，可該產業的企業更具有的競爭優勢。相關產業的表現與能力可影響企業的競爭優勢並帶動上下游廠商的創新與國際化。其影響的方式包括由上而下的擴散流程和相關產業內的拉拔效應兩種。
- (4) 企業的策略、結構和競爭對手<sup>14</sup>：企業的競爭、組織與管理都受國家所處之環境與歷史的影響。產業要能成功，其企業須了解自身的條件、掌握環境的特點並找尋最合適的管理模式和組織型態，並具備隨時調整的彈性。
- (5) 機會<sup>15</sup>：在某些特殊的條件或危機出現時，會改變國家的競爭優勢與產業環境。如：基礎科技的創新、全球金融市場或匯率的重大變化、生產成本突然提高、發生戰爭等。
- (6) 政府<sup>16</sup>：政府能透過政策爲工具與手段來讓產業的競爭環境與條件產生變化，如：政府的補貼政策會影響到生產因素，金融市場的規範或稅制會影響到企業

---

<sup>11</sup>李明軒、邱如美譯 (1996)，波特(Michael E. Porter)著，同前註，p109-127。

<sup>12</sup>李明軒、邱如美譯 (1996)，波特(Michael E. Porter)著，同前註，p127-148。

<sup>13</sup>李明軒、邱如美譯 (1996)，波特(Michael E. Porter)著，同前註，p149-158。

<sup>14</sup>李明軒、邱如美譯 (1996)，波特(Michael E. Porter)著，同前註，p158-181。

<sup>15</sup>李明軒、邱如美譯 (1996)，波特(Michael E. Porter)著，同前註，p181-185。

<sup>16</sup>李明軒、邱如美譯 (1996)，波特(Michael E. Porter)著，同前註，p185-190。

結構。產業的發展會帶動政府的投資意願與態度。好的政策能協助產業提升競爭力，錯誤的政策卻會讓產業陷入困境。所以政府在推行政策前，應先全面了解產業的發展情況及方向。

上述的前四項關鍵因素彼此之間相互影響，彼此配合、依賴，加上機會的掌握及政府的支持，才能帶動產業發展，為產業創造競爭優勢。下圖為 Michael Porter 所提出的完整鑽石模型體系

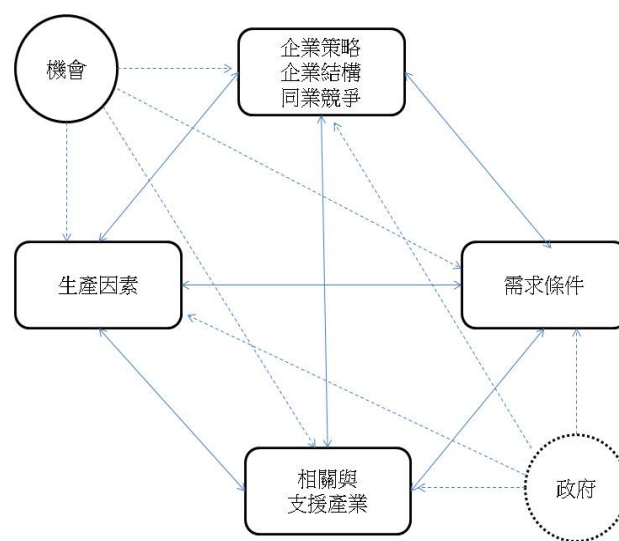


圖 2.3 鑽石模型體系

資料來源：Michael Porter(1990)，The Competitive Advantage of Nations

就出版產業而論，生產因素的人力資源和知識資源部分是出版產業所重視的，出版這項產業就是要將知識傳達給大眾，藉由出版品將知識訊息傳播到每個角落。為了讓知識訊息正確的傳遞，出版產業需要優秀的創作者、企編人才、行銷人員及客服人員，這些都歸屬於人力資源。人力資源的培養需要靠政府的教育政策、教育訓練來培養。

市場的需求就是產業發展的方向，不論哪項產業，都有不同的需求，就出版產業，不同年齡層、不同職業、不同性別、不同時間點上，對於出版品的需求也不盡相同。企業必須能確實掌握市場的區隔，儘量做出最有品質的出版品，來獲



得顧客認同。

完整的產業群聚對產業的競爭優勢有絕對幫助，就出版產業而言，出版社的群聚，彼此相互競爭，可以提升出版品的品質；印務相關企業的群聚，能降低出版的成本付出。

企業本身的結構和策略更是影響產業競爭優勢的因素。以目前出版產業的企業來看，大型出版集團並不多，許多業務必須依靠外包來節省成本，這樣的結構很難有創新的思維和作法，如轉型製作電子出版品，對小型出版社是一大負擔，出版社若找不到獲利經營模式，是不敢貿然轉型。加上出版企業間處於一個過度競爭的狀態，爲了出版品的銷售量，採取降價折扣的方式來銷售。如果出版業者要永續經營，就必須針對自身企業的條件和資源，尋求一個可行且能獲利的策略來管理，而不是盲目跟從他人的經營模式，反而會導致兩敗俱傷。

目前出版產業經營困難，少有出版社是獲利豐盈的，除了業者本身問題外，大環境不佳也是讓出版產業難以經營的問題之一。文化部長龍應台<sup>17</sup>表示：「文化力是國力，相較於其他的文化產業，出版不只是國力，還有國安的角度，出版和言論自由息息相關，代表一個社會的思想及價值，推動台灣出版產業全面發展，強大出版產業，對外傳遞台灣文化的核心價值，是文化部全力推動的關鍵政策。」

由此可知，出版產業的發展對台灣文化是相當重要的，爲了讓出版產業能健全的發展，需要獲得政府重視與政策上的協助。

#### 2.2.4 產業群聚

「產業群聚」一詞的概念是 Michael Porter 在著作「國家競爭優勢」(The Competitive Advantage of Nations)一書中所提出，Porter 提到產業群聚是國家經濟競爭優勢的重要來源。產業群聚的相關理論最早由 Weber (1929) 以廠商觀點，藉由內、外部經濟解釋群聚的利益。許多的學者針對產業群聚，在不同的時期有著不同的定義，整理如下：

---

<sup>17</sup> 中央社(2013)，龍應台：出版是國力也是國安，2013年3月22日，文化創意產業推動服務網：<http://cci.culture.tw/cci/cci/>，(閱覽日期:2013-4-10)

表 2.1 產業群聚的學者定義

觀點	學者	論述
廠商觀點	Weber (1929)	以內、外部經濟解釋群聚的利益。
	Hoover(1948)	區分經濟規模、區位化經濟、都會化經濟等三種形式上的聚集經濟。
	Czamanski & Ablas(1979)	群聚是由正式產品所連接的相關領域，並不考慮距離是否接近。
地理觀點	Joseph & Alan(1993)	提出一群相同或相關產業的公司，集合在特定的地區中。
	Anderson (1994)	認為一群公司或企業以地理接近性為必要條件，依賴彼此間積極、互動的關係來增進各自的生產效率與競爭力。
互相關點	D’Cruz(1993)	定義為一群公司或廠商集中在一特定區域中，彼此為相同或相關產業的成員。一個或少數的旗艦廠商或技術領導者，透過和其他廠商的合作與網路系統的建立，扮演著主導性的地位。
	Porter (2001)	產業群聚是在某特定領域中，一群在地理上鄰近、有交互關連的企業和法人機構，並以彼此的共通性和互補性相連結。

資料來源：參考林錦煌(2008)，產業分析競合與策略，整理而成

多數的產業群聚包含了企業主體、從原料到最終產品等相關的服務供應廠商、下游通路、顧客及互補性的產品製造商、供應商，還有可提供專業化訓練、資訊、教育、研究等相關單位。除此之外還可包括有對產業有影響力的政府機關、產業工會或其他支持的民間團體。

Anderson(1994)<sup>18</sup>認為產業群聚的型態主要分為需求者與供應者之間的關係、競爭者和合作者之間的關係和共同分享資源的關係三種，分述如下：

<sup>18</sup>林錦煌(2008)，產業分析競合與策略，台中：滄海書局，P116。

- (1) 需求者與供應者之間的關係：是產業群聚現象中最典型的例子。這種關係有可區分成兩類，一類是中心工廠生產零組件與原料，供應給下游的衛星工廠組裝成產品。另一類則為衛星工廠生產的零組件與原料，提供給中心工廠組裝成產品。
- (2) 競爭與合作的關係：此類的群聚現象是生產或提供相似產品或服務的企業所組合而成的。企業之間會彼此競爭，也會分享市場、生產、創新等訊息，而形成群聚。合作者也會為了發展合作關係或進行策略聯盟，而形成群聚現象。
- (3) 共享資源的關係：為了爭取所需的共同資源，如原料、技術、專業人才或相關資訊時，而將相同產業或不同產業的公司群聚在一起。

不同類型的產業，產業群聚的型態也不盡相同，以出版產業而言，應該是屬於第二和第三種類型的群聚。若單就出版社來看待群聚現象是屬於競爭與合作的關係，出版社共享有市場、資訊、銷商和通路等，但彼此是屬於競爭的狀態，少有合作情形發生。若以出版產業來看待群聚現象，是屬於共享資源的關係，出版印刷、經銷商等相關的下游廠商群聚在一起，可以節省時間及交通的成本。

## 2.3 出版產業的管理課題

### 2.3.1 具備完善的出版產業價值鏈

一個產業發展的成熟與否，可以從產業的價值體系來判斷，價值體系包括企業的主體、供應商、行銷管道、客戶等各個角色，若以出版產業來訂定產業價值鏈，可分為上游供應商的價值鏈、出版企業的價值鏈、行銷通路的價值鏈及顧客的價值鏈。資深出版人遠流出版公司的王榮文先生也曾對於圖書出版的價值鏈<sup>19</sup>給予定義分為四個端點，「創作端」、「製作端」、「流通端」和「閱聽端」。上游供應商就是「創作端」，即為書的創作者，擁有優秀本土作家或者國外暢銷書籍的翻譯銷售版權等於擁有了上游供應商的價值。出版企業價值鏈即是「製作端」，從企劃開始，規劃內容主題，尋找合適的作者來撰稿，並控制寫作的進度。完稿後編輯校對，確認無誤後，印刷格式、品質的控管，最後成書，企業必須以最少的成本

---

<sup>19</sup>王榮文檔案，〈訪談錄〉，《中國圖書商報》採訪，2005年8月23日 渠竟帆小姐採訪，王榮文作答 <http://ceo.ylib.com/interview008.htm>。

製作出最多利潤的圖書來販售，創造出企業最大的價值。行銷通路的價值鏈可說是「流通端」，傳統圖書的銷售是交由經銷商行銷至各地書店販售，是屬於單一通路，開發新的通路是當務之急。網路書店、便利商店都是近幾年來新開發的行銷通路，除此之外，也可以結合書籍內容，另尋新的通路，以利降低行銷所需的成本。顧客的價值鏈就是「閱聽端」，一本書要能暢銷必須迎合顧客的需求，或者在讀者發現需求之前即為顧客創造價值的內容，所以掌握市場趨勢需求並引領知識價值，才能創造市場的價值。

傳統書籍的出版面臨數位出版所帶來的衝擊，以紙本為傳遞資訊之出版品無法滿足讀者的需求，數位出版可以促使傳統出版業將創作內容以多元化的模式呈現、販售，進而轉型成高附加價值的產業。數位出版價值鏈含括五大活動，分別是：內容創作、出版增值、數位管理、通路發行及閱聽使用（雜誌公會 2007）。若深入探究其內涵及流程，可看出其間隱含傳統出版業、數位學習業者及載具業者之間異業合作的商機。

### 2.3.2 建立出版產業的競爭強度與獲利能力

Porter 在「競爭策略」一書中提出產業的競爭強度是由五種競爭力所構成，這五種競爭力包括，潛在進入者的威脅、現存競爭者的競爭強度、購買者的議價能力、供應商的議價能力和替代品的威脅，被稱為五力分析架構，他認這五種競爭力可以決定一個產業的競爭態勢。

第一股力量「潛入進入者的威脅」，想要成立一間出版社是相當容易的，以台灣目前的出版社而言，約有百分之八十都是小型出版社，以前一間出版社少要一個文編、一個美編，現在為了成本考量、節省人力，多數以外包方式來製作，所以想要成立一家出版社不需要太多的資金，員工只需數人，即可成立。現今出版產業經營困難，銷售不佳，許多工作都交由外包公司處理，導致有很多雷同之處，無法呈現差異性。加上數位電子書的發展，閱讀載體已不限為紙本，平板電腦、智慧型手機的出現，讓讀者閱讀電子書更為便利，許多異業的企業也能進來分一杯羹，若是這企業有知名度，甚至自有通路，就更容易在出版業占有一席之地。為了突破這樣的現況，出版社應該掌握出版的核心，也就是內容，提升書籍的價

值，才能讓出版產業立於不敗之地。

第二股力量「現存競爭者的競爭強度」，出版企業可區分為政府出版、大專院校出版、集團和微型出版社。出版產業的出版品相當多樣化，如：國家出版的出版品屬於完全獨占市場，缺乏競爭對手，也較無獲利的壓力。考試用書、教科書及專業性書籍方面，因經濟不景氣，相當多人想要考取公職，擁有一個穩定的工作，就會使得考試類的相關書籍銷售量提升。經營教科書的出版公司目前雖然不多，但是售價在政府的要求與壓力之下，並沒有豐厚的利潤，販售參考書、評量、測驗卷等才是教科書的出版公司主要獲利來源。教科書的選用是由學校老師所決定的，雖然使用者是學生，但決定權在老師手上，所以獲得老師的青睞是出版社要努力的方向，學校使用量越多，才會越有獲利能力，不過現在少子化，近幾年來，各小學一直呈現減班狀態，所以對教科書相關書籍、用品會有一定層面的影響。專業性的圖書因需求不大，也少有出版社願意出版，在出版業界競爭性不大，但獲利的空間也不多。一般的圖書是屬於完全競爭市場，競爭對手多，爲了要提升銷售量，大多運用價格競爭、促銷戰、產品介紹等手法，並且重視顧客的服務，確保產品品質。要在競爭的市場勝出，應該要擁有品牌知名度，並和凸顯與其他企業的差異性，不論是在企劃、內容、包裝等，以最低的成本創造附加價值，建立獨特的風格，讓人爲之一亮。

第三股力量「供應商的議價能力」，出版產業是競爭激烈的一項產業，出版社企業多，加上面臨經濟不景氣，電子數位的衝擊，導致紙本書籍的銷售量下降。在紙本書籍方面，各家出版社的書籍大同小異，較無區隔性，產品差異性不大，爲了銷售，大都會下殺折扣，吸引顧客購買，除非擁有知名作家，且建立品牌名聲，才能維持穩定的銷售價格，企業的談判力較低。電子書部分，因獲利條件尚未明朗，只有少數出版社投入電子書的研發。習慣數位閱讀的讀者目前習慣付費閱讀的不多，雖然長期趨勢是走向數位閱讀，還需一段的時間才能成熟化，所以競爭性不強，企業的談判力較高。

第四股力量「購買者的議價力」，以目前紙本書籍的銷售而言，在各家書店至少以訂價九折爲銷售金額，且經常會以折扣來促銷。網路書店更是以折扣來吸引

顧客購買。一本書的定價無法太高，定價太高的書會讓讀者買不下手，退而求其次購買相同類型但銷售價格是較為低廉的書籍。若價格低廉會吸引顧客多購買一些書籍，所以以團購的形式來購買，所能獲得的折扣就能更大了，所以顧客的議價力較高。電子書部分，因發展尚未成熟，出版社數位化的電子不多，競爭性不強，價格皆由廠商訂定，能接受者才會訂購，所以在這一塊，顧客的議價力較低。

第五股力量「替代品的威脅」，出版業的產品，目前還是以傳統的紙本書籍為主要的銷售商品，從產品外觀而言，大同小異。若要降低替代品的威脅，產品的價格就要比較低廉，因價格低，可吸引顧客來購買，則較具有優勢。其次內容編排，內容文字敘述能讓顧客易於理解或閱讀，版面閱讀舒服，在價格差異不大的情況下，也能降低替代品的威脅。書籍具唯一性，沒有其他出版社出版同類型的書籍，價格才能穩定，或者已經建立品牌名聲，擁有知名度，顧客的認同度高，就不易被其他業者的產品所取代，替代品的威脅就越小。再者，除了書本外，另有搭配其他贈品，如：CD、相片、作者簽名等，只要能贏得顧客喜愛，也能降低替代品威脅。

### 2.3.3 出版產業的產業群聚

產業群聚所構成的要素，除了同業的競爭者外，可包括上下游的供應商、相關的服務業或支援機構。以出版產業而言，除了出版社，應該還包括：創作者、出版企業、外包公司、印刷廠、經銷商及書店等。因台北市和新北市屬於都會型城市，尤其台北市又是首都，與世界各國交流資訊快速發達。交通方面又有港口、國際機場、捷運及高速公路等相當便利。台北市加上新北市人口約有六百五十萬人，人口稠密，商業發達，所以大多數的出版社皆自然集結開設在台北市或新北市的都會地區，不過仍有少數的出版社設立在台中、台南及高雄等都會區。有多數的連鎖書店、獨立書店也在台北市街頭林立或者設立在都會型的城市裡。由此可知，出版社主要群聚最主要在需要資訊發達、流通迅速的地區；書店的群聚是在居住人口數多的地區；印刷相關廠需要腹地廣大的地方來搭建廠房；而經銷商需要倉庫來存放出版品。台北市地稠價貴，無大面積又便宜的地方來建造，所以印刷相關廠商、經銷商、貨運行退而求其次，選擇距離台北市近的中、永和一帶，

將公司廠房設立在新北市中和、永和區。所以就廣義的產業群聚而言，出版產業的群聚因對資訊流通快速的需求而自然形成在大台北地區。若以狹隘的產業群聚來看出版產業，有多數的印刷廠群聚於中、永和地區，出版社編輯排版完後，即交給印刷廠處理，包括製版、印刷、裝訂、封膜到貨運，一連串的活動在同一個地方進行，可以節省時間成本和貨運成本。除了台北地區，南部有少許的出版社和印刷廠群聚在台南、高雄地區。

#### 2.3.4 尋求出版產業政策的支持

產業要達成升級的目標必須改善和創新，Porter 提出產業政策的角色就是在刺激產業、鼓勵升級，主要的目標在於發展提高生產力的人力資源和資本。

Porter 的「鑽石模型」理論中，包括生產因素、需求條件、相關資源與支援產業方面和企業結構、策略與同業競爭等四個構面皆受政府政策所影響。

生產因素方面，會受到政府的補貼、教育和資金市場等政策的影響。就出版產業而言，「文化部補助辦理文學閱讀推廣作業要點」中，補助項目有，(1)文學寫作班：培養文學寫作人才，以鼓勵青少年從事文學創作為宗旨者，優先予以補助。(2)文學營：以全國性或跨直轄市、縣（市）為原則，除文學外，亦含弱勢語文推廣活動。招生對象除成人外，含有青少年者，優先予以補助。(3)文學獎：以鼓勵青少年從事文學創作為宗旨者，優先予以補助。(4)讀書會導讀、說故事等相關人才之培育，這四項皆為培養人才資源。教育部的「教育部國民及學前教育署補助國民中小學閱讀推動計畫作業要點」，目的為(1)補助各直轄市政府教育局、縣（市）政府積極落實區域性之宣導及閱讀活動，提升所屬國民中小學學生之閱讀素養。(2)補助各直轄市政府教育局、縣（市）政府招募退休教師、偏遠住校教師或閱讀志工，從事閱讀推廣活動，增進偏遠地區學校國民中小學之閱讀機會。(3)補助各直轄市政府教育局、縣（市）政府統籌規劃辦理充實所屬公立國民中小學圖書館（室）圖書及設備，增進閱讀推展效益。(4)補助國民中小學辦理相關閱讀推廣計畫，提升校內閱讀風氣。(5)善用人力資源，補助民間團體申辦閱讀志工研習成長活動，培訓推動閱讀及說故事志工至偏遠國民中小學及一般學校，提升國民中小學學生閱讀力。這五項補助皆在推動閱讀活動，營造閱讀的環境，提升學生閱讀素養。

在需求條件方面，被政府制定的產品規格標準所影響。當政府是主要客戶時，可能是產業發展的助力也可能是阻力。以出版品而言，除了情色、暴力等內容按情節輕重分級出版外，並沒有其他特殊或者產品標準規則的限制。

相關與支援產業方面，出版品並未受到媒體的廣告形式規範，產品的銷售活動方式未被限制，皆未受到政府政策的箝制。

在企業結構、策略與同業競爭方面，受政府的政策工具如：金融市場的規範、稅制、補助等方面的影響。在金融市場的規範及稅制方面，政府並沒有相關的政策法令。在補助方面，有「行政院文化建設委員會協助獎勵或補助文化創意事業辦法」，對產業活動，提供協助、獎勵或補助。「文化創意事業原創產品或服務價差優惠補助辦法」中，出版品在三年內可申請原創產品或服務之價差補助，提供產品銷售或服務計畫，獲得補助來刺激消費。

要能改善目前出版產業所面臨的困境及輔導出版產業轉型數位電子化，除上述目前的政府補助政策外，尚有許多不足的地方需要政府的協助，如：對出版產業能輔導推動數位電子化的轉型、出版品價格的銷售價格訂定、擴大市場提升出版品的銷售量。對社會能推動全民閱讀、營造閱讀氛圍、鼓勵民眾購書等等，這些都急需政府訂定政策，促進出版產業升級。

## 2.4 出版產業訪談與事實資料的分析

### 2.4.1 出版產業面臨的問題

出版產業面臨電子資訊的發展迅速，網際網路改變了資訊來源的單一化，傳統閱讀形式已被改變，紙本書籍、雜誌已經不是知識、資訊的唯一來源。網路的搜尋快速、便利，雖真實性與準確性不足，但能吸引大量的讀者使用。傳統出版品銷售量下降快速，供過於求，成本居高不下。傳統出版的內容與形式受到極大挑戰，出版產業的發展面臨轉型危機。現今出版產業面臨了相當多的問題，包括下列幾項：

#### 1. 外在環境的問題：

(1) 人口結構的變化：台灣各種產業外移，外移的人口搭上大陸的開放的時機，外



移的很多，外移人口基本上都是中上階級、白領階級；其次人口出生結構，現在出生率很低，新生兒現今更只剩下十七萬多。

(2)全球繁體字使用人口不多：台灣出版品都是繁體字，而繁體字受到一個侷限，全世界現在只剩下台灣是繁體字的人口，香港還有一點，原本海外還有一些繁體字使用的地方，像北美、加拿大等，現在也幾乎都沒有了。

(3)市場太小：目前台灣有一萬多家出版社，每年出版四萬多本的書籍。全台只有2300萬的總人口，圖書量出版量大，台灣市場太小，無法負荷。

## 2.出版產業本身的問題：

(1)出版品缺乏特色：因為產銷問題，出版社需要開源節流，以最少的成本開發。現在外包是一種節流方式，但是外包工作室可接數個公司的工作，導致出版品太相似，沒有特色。

(2)過度競爭：成立出版社的門檻極低，許多作者或出版社的員工，很容易就自行成立新出版社，導致在台灣出版社家數過多，且多數是小型出版社，導致出版產業呈現過度競爭的狀態。

(3)產銷失衡：整個出版業過去到現在，產銷一直沒有辦法做到妥善的分配，一本書從投入製作到販售，有一定的成本結構，目前市場的需求量並沒有那麼大，導致印量少成本增加，加上銷售價格低廉，利潤空間就被壓縮了。書的售價爲了要反映成本就慢慢抬高，再加上經濟景氣不好，民眾收入不高，書的售價太高，讀者願意花錢買書就更少了。

## 3.政府的問題

(1)政府不夠重視出版產業：文化閱讀對一個國家的競爭力是有密切關係的，先進國家對閱讀的鼓勵，甚至是政策、預算都有相當大的投入，但是台灣這十年來忽略了出版產業發生的嚴重問題。

(2)圖書採購需透過標商：關於圖書館採購，標商爲了要搶生意就殺價，把書的價錢壓得很低，變成圖書館無法採購到新書、好書，過低的價格只能買到庫存書或賣不掉的書。

## 4.面臨數位電子化轉型的瓶頸

近年來，政府鼓勵、補助出版業者去投入進行數位電子書的開發，但政府沒有規劃電子出版品的方向，引領出版產業轉型，所以產生不了市場效益，導致出版社找不到屬於數位出版品的獲利模式，讓多數的出版社裹足不前。

唯有解決以上出版產業的所面臨的問題，才能使出版產業有生存的空間，繼續為台灣的知識文化傳遞下去，但要解決問題，除了出版產業能夠團結組成一個有效能的出版產業公會，為出版產業發聲外，出版業者也要想辦法在這樣經營艱難的困境中化危機為轉機，從新思考出版產業發展的未來及方向。政府方面也能提出相關有助於出版產業轉型及發展的政策，來幫助出版產業。

## 2.4.2 出版產業發展的目標

### 1. 出版產業鏈的重新整合

在出版的產業鏈中，粗略來說，上游是出版社，中間是經銷商，下游則是書店或其他通路。這個產業鏈環環相扣，彼此之間互相影響，且要連接順暢，才能發揮功能。隨著環境的巨大變化，讀者購買習慣、閱讀習慣的改變，必須重新省思、調整。蘇拾平<sup>20</sup>(2007)先生提到：「**產業鏈中各個環節對這樣調整的感受不同，認知互異，而適應的過程也各有各的痛苦和情緒，所以一時還不易找到公認合理的新規則。這是我們現在的困難所在。**」經過中間經銷商的層層剝削，出版社的利潤所剩無幾。目前實體書店經營困難，網路書店竄起，出版社應該調整透過經銷商發行的行銷方式，若能減少一層經銷商的發行或直接由出版社行銷至網路書店，即可省下部分經銷商所得之利潤，也可降低成本。

### 2. 擴大出版產業的市場

台灣成立出版社的門檻極低，所以出版社如雨後春筍，紛紛成立，加上經濟景氣的低迷、數位電子書的衝擊，讀者改變閱讀的習慣，導致紙本書籍供過於求，所以擴大銷售的市場變成是一件相當重要的事。說到擴大市場，第一個想到的就是中國大陸市場，大陸市場 14 億人口，相當龐大，是個值得開發的地方。但是李 O 敏提到：「**當初台灣和大陸交流，主要的目的是希望是把台灣的市場擴大到大陸，**

---

<sup>20</sup>蘇拾平(2007)，文化創意產業的思考技術—我的 120 道出版經營練習題，台北，如果出版社大雁文化事業股份有限公司。P365。

卻發覺大陸政府是保護出版業，沒有開放的政策，而台灣出版業努力了二十幾年，一直想去大陸出版，但經過很多次的失敗，許多出版社都打退堂鼓。」(A-P1-I1-01)除了大陸方面沒有開放政策外，台灣的書要打進大陸市場進去是非常困難，必須要送批審查、必須海關願意放行，無法像台灣的發行情況，可以預估有多少量在市場上。李 O 敏也提到：「公會曾透過兩岸的協會去協商，希望讓大陸新華社書店銷售台灣的出版品，曾經一度有機會銷售，但因程序太麻煩，訊息不暢通，無法得知台灣的新書消息，原本一本新書到讀者手上，已經變成舊書了，而且台灣的書要到新華社書店販售，也要新華社下單才可，無法像台灣的發行。大陸圖書出版品的政策無法開放，台灣無法進去投資，台灣如要拓展大陸市場，只能透過一些展覽活動推廣，但展覽時間短、圖書運送困難、費用多，所以台灣出版業者參加展覽意願就越來越低，越來越少。」(A-P1-I1-02)台灣出版業要打入大陸市場，除了在大陸要有人脈，業者間的整合外，還要有政府的重視與協助，統一窗口來進行合作上的談判。

林 O 蓉也提到：「台灣無法到大陸出版，但是大陸重視台灣具有創意的編輯，喜歡台灣的畫家，喜歡台灣的設計能力、注意到台灣出版觀念較新，因此，可以規劃一套出版品包含附加產品，然後將繁體字轉換成簡體字，大陸出版社若有興趣，則以大陸出版社名義，依樣畫葫蘆出版，這就是目前到大陸出版的方式。」(D-P1-I1-01)所以台灣的出版業在大陸市場是無法直接出版，需要買書號，且在大陸沒有人脈，是極難開拓這個市場，只能針對他們的需求來與他們的出版社合作。就像台灣的創意編輯和設計能力，這都是大陸方面所缺乏的，也是台灣的優勢所在，也是進入大陸市場的方式之一。

除了大陸市場外，東南亞的國家也是值得拓展的市場之一，在東南亞有許多經商或者移民的華人，比起大陸市場所受的限制，東南亞相對的限制就少了許多。黃 O 珊提出：「東南亞地區也可以發展看看，泰國、馬來西亞是可以關注的地方，以成本考量，東南亞地區需要翻譯，傾向於找當地出版社去溝通合作。」(F-P1-I1-01)網際網路的發達，全球間的資訊交流是非常快速的，除了亞洲地區，更應放眼全球的市場，台灣的在地文化與創意軟實力，搭配優異的企劃編輯人員，吸引外國

的出版社購買版權，將台灣的出版品推向全世界。

### 3.發展數位出版品，找到利基市場

目前電子書的尚未找到獲利模式，雖有政府的鼓勵推動並撥下預算，但是成效不佳。李 O 敏提到：「這十年來一直談網路電子書，政府鼓勵出版業者去投入，撥了一個預算補助，但目前為止並沒有成功的例子，因為政府補助的方式是有問題的，業者針對個案去完成，完成後的案子產生不了市場效益，案子結束就等於整個計畫結束，後續沒有產生效果，商業模式還沒有建立，推不動，一投入進去資金就卡住，所以並無產生市場效益。」(A-P1-I1-03)不過，隨著無線網路發達，電子書的發展是無法抵擋的趨勢，讀者閱讀習慣的改變，加上智慧型手機的使用熱絡情形來看，閱讀電子書的人口只會越來越多，所以出版社發展電子書是無可避免，一定得做的事。鍾 O 美提到：「電子書是未來的趨向，但是目前無法預估時間、期程，但電子書的發展情形，將會影響出版產業的未來趨勢。」(E-P1-I1-01)(E-P1-I1-03)由此可知發展的電子書已經是無法抵擋的趨勢，畢竟傳統的紙本圖書銷售量持續不佳，許多閱讀人口已經轉向為網路閱讀或閱讀電子書。

就城邦而言，對於電子書的開發早已在三年前就開始進行，鍾 O 美提到：「可以下載城邦開發的電子 e 冊 app 程式，裡面就有部分電子書可以閱讀。除了一般閱讀是電子書外，還有互動式電子書，可與讀者互動，另外亦可在電子書內嵌入廣告訊息，獲取廣告收益。」(E-P1-I1-02)由此現象來看，開發電子書，還可以多出廣告的收益。

以數位電子化來發展電子書的方式不只一種，像小型出版社沒有足夠的人力來開發電子書，只能採取與異業合作的方式來進行電子書的開發，黃 O 珊提到：「電子書與電信業者合作，但因公司小，無法針對電子書業務再增聘人手。公司直接提供內容，直接授權給電信業者處理將檔案格式化，由電信業者發展程式。透過手機 app 程式下載，例如網路書城。」(F-P1-I1-02) 在智慧型手機迅速發展，電信業者強烈推廣之下，手持智慧型的手機的人數越來越多，也越習慣在手機上閱讀，與電信業者合作，電信業者開發能提供讀者不受時間限制的隨身電子書閱讀服務平台，而出版社只提供內容，這樣的異業合作，相信也是電子書的發展方向之一。

### 2.4.3 出版產業競爭的目標

#### 1. 產銷供應的平衡

台灣出版社目前是供過於求的狀況，每年的出書量約有四萬多本，加上許多實體書店經營不佳，陸續關閉，導致能鋪售賣書的實體書店越來越少。多數的新書上架期非常短，讀者都還未接觸到就已經下架了，甚至無法全面在店面上架，會快就退回出版社的倉庫，形成庫存。出版社不要只是一昧的出書，應該要為讀者選書，李錫敏<sup>21</sup>(2012)在雜誌出版界第 98 期中提到柯林·羅賓遜曾說：「如果出版社被讀者們當作是可以評價他們閱讀品味的仲裁員，並且引導讀者們做出合適的閱讀選擇，那麼出版社的前景是一片輝煌。」在景氣不佳的環境下，出版社能秉持做好書這樣的自我要求出好書，讀者就會願意掏出腰包來購買。

目前的書籍印刷量已經不能比照之前的數量來印刷，王 O 祖提到：「台灣一年出四萬種書，只有六千種賣超過一千本，賣超過一千本的內涵是甚麼？一千本大概就是印刷成本，所以每年有三萬四千多種的書籍是虧本的狀態。」(H-P1-I2) 在銷售量不佳的環境中，對於內容的選擇就更為重要。以目前出版的狀況，出版社在出書前最好能了解市場的現況，看看各家書店的銷售排行榜有哪些題材的內容是目前暢銷的？或者哪些題材是目前最有話題的？可以依據這些訊息來出版，來保有一定的銷售量。

除了書籍內容的品質要求外，通路的行銷也不能像過去只依靠經銷商發送到書店，必須拓充多樣化的通路，如：架構網站，建立出版社的網路書店，不只能介紹新書，更可在網路銷售。或者在許多的觀光工廠、渡假村、博物館、甚至咖啡館等場所，提供適合的書籍來鋪售，應該是另一個通路。還有名人的加持與推薦，也是能夠提升購買率的方式之一，藉由名人的推薦，可以使書籍更被大眾知道，增加能見度。

#### 2. 找回市場次序

目前台灣出版產業面臨經營困難的地步，銷售不佳，直接也影響了實體書店的生存，像台北市的重慶南路，從鼎盛時期一百多家實體書店，各具特色，到現

---

<sup>21</sup>李錫敏(2012)，台灣出版業該進行重塑的時候了，出版界 2012 第 98 期，P7。

在只剩二十多間書店，許多購書者皆轉向在網路書店買書。不論是實體書店或網路書店皆採取折扣戰，降低價格來吸引顧客購買，並向上游的出版社壓低進貨價，出版社爲了將書銷售去，也只能配合。導致目前市場上的價格大亂，出版社、書店都經營困難。李 O 敏也提到：「小型書店已經生存不下去，一些像重慶南路的大型書店現在剩下百分之二十，已經關掉百分之八十，原來有一百多家，剩二十家不到，可想而知產業很嚴峻，未來要如何突破發展，業者們憂心忡忡，在在反映給政府，希望政府重視這個問題，業者自己也在檢討，如何把市場的次序抓回來，最近在醞釀業界整合的聲音都出來了，全省怎樣整合公會，成立聯合總會，讓業者能自律找回市場次序。」(A-P1-I2-01)

出版產業的上下游包括作者、出版社、印刷廠、經銷商及書店都因爲產銷失衡而深受其害，如果能透過政府的力量，將集合這些業界工會人員，共同討論訂定維持市場次序的政策，如所謂的「書籍價格單一化」，李錫敏(2012)提出，「書籍價格單一化」其本義就是維護出版市場產銷秩序，讓出版業者共同遵守市場交易而定的律法。」他認爲文化產業要發達，政府就得保護創作者，應該給出版社和作者生存的空間。除了需要有政府支持外，業者也要想辦法改變行銷的方式，只用折扣來吸引讀者的購買，只會讓出版產業每況愈下，爲了出版產業的生存，上下游的業者應該要有所體認，出版社倒，書店也無法生存，作者也沒有工作，出版社、作者、經銷商、書店是共同體，只要少了其中一個，其他業者都沒有生存的空間，所以彼此應該自律，不要爲了追求獲利來打壓其他的業者，反而會兩敗俱傷，傷害整個出版產業。

#### 2.4.4 出版產業群聚的目標

##### 1.出版產業的群聚，增加產業競爭力，降低成本付出

台灣的出版社約有 70~80% 位於台北市或新北市，南部出版社相對少了非常多，大約聚集在台南市。印刷廠商大都群聚在新北市的中和區與永和區。黃 O 珊提到：「產業群聚效應有發生，在中和地區，整個出版產業群聚在那裏，大概是整個印刷的集中地。印刷群聚包含製版、印刷、裝訂、封膜、貨運等業務整個群聚一起。我們合作的印刷廠也在這邊，印刷廠製版完後就印刷，接著裝訂、封膜，

全部在一起，可以節省成本。一連串整個群聚在一起，當中都沒有運費，都是用爬車整版書拖過去，最後到貨運公司，直接發到各個中盤去。貨運都用偉翔，只要是發出租盤的出版社都是用這一家，所以今天出貨不是只有一家，貨運公司也可節省成本。」(F-P1-I3)目前出版產業的群聚效應最大的用處在於節省時間和運送成本。

除了實體的群聚，以目前來說還有所謂的虛擬群聚，王 O 祖提到：「一個虛擬的群聚，也就是說有一個網站，上面有很多譯者、繪者、作者，對我來講，這個網站我就會常常去逛，我在瀏覽一個網頁可以找到不同的繪者、作者。我常上中國大陸的「鮮網」文學網，看到某些文章可能在台灣有市場，我就會買下版權，作者可能來自大陸不同的地方，實體上是不可能有群聚的可能，從虛擬的角度來看，他們是群聚的，這個群聚對出版社是有幫助的。」(H-P1-I3)對出版產業而言，是需要作者、甚至繪圖者、翻譯者，尤其是小型的出版社，有了一個聚集這些出版社所需求的人才的網站，對於出版產業是有助益的。

#### 2.4.5 出版產業政策的目標

##### 1. 推動出版相關保護政策

圖書出版品有別於一般商品，每一本都是知識的結晶，無法稍做修正就能成為另一項商品，是屬於國家軟實力一類。李 O 敏提到：「圖書的產品畢竟不是一般的商品，它是一種智慧的結晶，所以出版是國家社會的核心產業，要怎樣讓國民擁有強大的競爭力，必須要有知識文化的出版，所以圖書這樣的商品跟一般的商品應該要定位、區隔。」(A-P1-I4-01)確認出版品的定位後，政府應該對出版品的售價有一定的政策，目前台灣的紙本書籍售價相當混亂，有些出版社為了提升銷售量、減低庫存量，在新書剛出版即進行折扣銷售，打亂市場的次序，所以訂定政策來穩定出版品的銷售價格為一項重要的任務。李 O 敏先生也提出：「像法國有法律的制定，明訂新書在幾年之內不可打折，打折是違法的，要罰錢的，可能是幾倍的。圖書館的採購，只能是定價的幾折，如訂價的 75 折，有 5% 的空間，如果再低不能低過九折。」(A-P1-I4-02)有了政府政策的保護後，市場的價格才能穩定，產業才能生存的空間。

## 2.閱讀風氣的推動，帶動全民閱讀習慣，提升讀者購買慾望

現在真正閱讀人口只有兩類，一類是學生，一類是一般讀者，在經濟不佳的情況下，則閱讀不是首要被關注的地方，購買書籍變成是沒必要的事，整個產業受到的影響非常大。就如李 O 敏所提到的，圖書不是一般商品，是智慧的結晶，要讓國民擁有強而有力的競爭力就必須有知識文化的出版，出版業對有競爭力的國家社會而言是核心的產業。唯有帶動社會的讀書風氣，全民養成讀書的習慣，自然對出版產業有一定的幫助。李 O 敏提到：「**鼓勵讀者養成閱讀習慣，可從學校或社區開始來鼓勵閱讀。**」(A-P1-I4-04)在學校或社區鼓勵成立讀書會，可帶動全民閱讀的風氣。小學的教育階段是養成閱讀習慣的黃金期，若能在這個階段，讓小學生能體會閱讀的樂趣，養成閱讀的好習慣，相信直到成人這個習慣能一直持續下去，對於閱讀人口的提升有一定的幫助。

李 O 敏也提到：「**如果政府認為知識推廣是重要的，閱讀是重要的，其實可以有所作為，像每個人都有投保可以抵稅，在每年報所得稅時，一定額度可以免稅。圖書這項產品，我們也希望政府來鼓勵大家閱讀，若每人每年有 1-2 千元購書免稅額，鼓勵大家去買書，這對政府而言，讀者買書時還是有繳稅，政府並沒有損失。**」(A-P1-I4-03)有了免稅額的措施，在經濟景氣不佳的情況下，是有助於提升國人購買圖書的意願，對出版品的銷售是有所助益。

## 3.培訓出版(編輯)人才

出版業是屬於內容加值的產業，所以出版編輯能力即台灣出版業的核心競爭力，在出版業蓬勃發展的時期，編輯人員的能力有發揮的空間，蘇拾平<sup>22</sup>曾說：「**編輯力的具體內容，大約包括選題定位、讀者引領、編輯技術與成本控管等四項。這需要見識、眼光、美感和靈活的調度能力，也需要有基本的財務概念。過去二十年中，台灣累積了一群兼具這四種能力的優秀人才，與歐美或日本的編輯人才相比，不但毫不遜色，甚且過之，這是台灣出版業的最大優勢，千萬不可中斷。如果埋沒了這些技藝，台灣出版業也就暗淡無光了。**」隨著市場的萎縮，多數的

---

<sup>22</sup>王思迅(2013)，蘇拾平：臺灣出版業當前面臨的三個問題，  
<http://www.bookdao.com/article/49244/>。(閱讀日期：2013 年 4 月 10 日)



出版企業爲了節省人力成本，將許多的編輯業務交給了外包人員或公司，長期下來，產業的優質編輯人才也會缺乏練習而降低對市場的靈敏度，反而喪失了出版業最核心的競爭力。

爲了出版產業的永續發展，培訓編輯人才成爲當務之急。首先，在大學成立相關科系，透過學校的教育養成，配合產、學合作，讓學生在出版社進行實習，將理論與實務結合，轉換爲能力，以便在就業時即能上手進入狀況，省去邊做邊學的情況，出版社也能尋得優秀的出版編輯人才。

政府的職訓機構也可辦理出版人才的培訓，透過政府的職訓，也吸引一些對出版業有興趣的人員，經過數月的職前訓練，認識出版、了解出版的相關業務，進而踏入出版這個產業，成爲出版產業的生力軍。

出版產業公會或協會也可辦理一些與出版相關的研討會，業界人士可藉著參與研討會，相互學習，精進能力。

#### 4.解決圖書館採購問題

圖書館的採購是出版產業重要的銷路之一，以目前圖書館的書籍採購，是透過標商，標商得標後，再自行向出版業者購買。李 O 敏提到：「**標商爲了要搶生意就殺價，把書的價錢壓得很低，變成圖書館無法採購到新的書、好的書，低的價格只能買到庫存書或賣不掉的書。**」(A-P1-I4)所以圖書館的採購採用最低標的方式來競標，是無法得到最新、最優質的好書，反而只能採購到庫存書或舊書，這樣的競標方式不論對出版產業或者對於國家未來的競爭力，都是極爲不利的。爲了讓圖書館能購買到最好、最需要的圖書，圖書館的採購競標方式需要再審慎評估，訂定最合適的採購或競標方式。

## 第三章 出版企業管理的體系與課題

本章以出版企業管理為主，提出出版企業的相關管理問題，從文獻理論分析出版企業管理相關課題，並藉由與專業人士深度訪談，找尋出版企業發展的目標。

### 3.1 出版企業的問題陳述

以現今台灣的出版市場來看出版社的家數，無庸置疑是過多的，台灣出版社目前約有 1 萬多家，年出版品數量約 4 萬本，多數出版品的上市時間短，銷售量無法回收成本，導致出版社的經營越來越困難，加上數位出版品問世，許多人轉向數位閱讀，更是讓傳統的出版社經營困難。爲了要挽救出版社的經營，已經到了必須改變經營方式或方向的時候了。

本研究將由產銷連結、資源能力整合、及競爭優勢等三個構面來探討出版企業的相關管理問題。

#### 3.1.1 產銷連結的問題

產銷連結是產品和服務的結合，企業必須了解並掌握顧客的需求是什麼？清楚市場的定位與區隔，才能針對特定市場產出符合該市場顧客需要的產品，來獲取最大利潤。出版企業應該如何掌握顧客的需求？如何來區隔市場與定位？應用何種策略來掌握顧客的需求並創造市場的價值？確定銷售對象後，如何規劃定價、行銷、通路等管理策略？

#### 3.1.2 資源能力整合的問題

資源整合的目的是要降低成本、增加收入，實現最大利潤爲目標。透過資源的整合，可將企業各部門、各環節做最緊密的聯繫，以達成企業的價值鏈。

依據資源基礎理論，企業的資源分爲有形資源、無形資源、人力資源及相關管理能力四大類，根據上述三種資源及能力，出版企業擁有的有形資源有哪些？無形的資源有哪些？人力資源又有哪些呢？出版相關的管理能力包括哪些能力？企業有哪些部門？各自擁有哪些資源？如何進行管理？部門間的資源是如何整

合？有何難處？面臨數位電子書的發展，為因應數位化衝擊，企業應該再充實哪些欠缺的資源與能力？

企業價值鏈將企業的經營模式解構成一系列的價值創造過程，企業價值鏈的細分可以了解企業整個營運成本支出的狀況。所以出版企業的價值鏈應如何劃分？企業的成本支出是包括哪些部分？企業最大的成本支出是哪個部分？有哪些方法可以幫助企業控制成本的支出？企業的營收又包括哪些部分？哪些部分是影響營收的重要因素？

### 3.1.3 競爭優勢的問題

任何企業都有競爭者，面臨競爭者的挑戰，擁有「持久性的競爭優勢」才能在業界占有一席之地。競爭優勢的來源可能來自企業內部的核心能力，也可能是外在環境的因素。出版企業的競爭優勢來源為何？是如何形成的？競爭優勢具備哪些條件？是否具有持久性？要如何維持企業的競爭優勢？出版企業的持久性競爭優勢是應該具備怎樣的條件？出版企業又擁有哪些劣勢？該如何排除？出版企業尋找的合作夥伴應該具備哪些條件或特點？又以怎樣的方式來進行合作？

## 3.2 出版企業的相關知識與理論

### 3.2.1 企業價值鏈

價值鏈 (value chain) 這概念是由 Michael Porter 在 1985 年的著作「競爭優勢」(Competitive Advantage) 一書中所提出，波特指出價值鏈是分析競爭優勢的基本工具，若企業要發展其獨特競爭優勢或更高附加價值時，需要檢視企業內部所有的作業活動，將所有活動解構成一連串的價值創造過程，而這個價值流程的連結即是價值鏈的意義。價值鏈除了是分析競爭優勢的工具，也可以是對企業成本分析的工具，企業透過價值鏈的分析，更可確認公司的發展方向與優勢的來源，將成本降到最低，將價值最大化並轉換成利潤。

企業價值鏈如圖 3.1 所示，主要可分成主要活動 (Primary Activities) 與支援活動 (Support Activities) 兩類。主要活動包括企業的進料後勤、生產作業、出貨後勤、行銷與銷售和服務等相關活動，而支援活動則是支援企業主要營運活動的

運作環節，包含企業的基本設施、人力資源管理、技術發展與採購等。就企業的不同類型，主要活動和輔助活動的相關活動也會有所差異。

分析價值鏈無非就是要找尋獨特的價值，提升企業競爭優勢，或者了解企業成本優勢所在。企業想達到創造最大的價值，不外乎採取成本優勢與差異化兩種策略。就出版企業而論，主要活動包括了創作者的文思、企劃編輯的製作、產品的行銷及售後服務這五項，企業從這五項主要活動去尋找出屬於自身的獨特價值並運用人力資源管理來輔助，管控各方面成本支出，在每一價值鏈環節中，盡可能降低成本，即能達到企業獲利的目標。

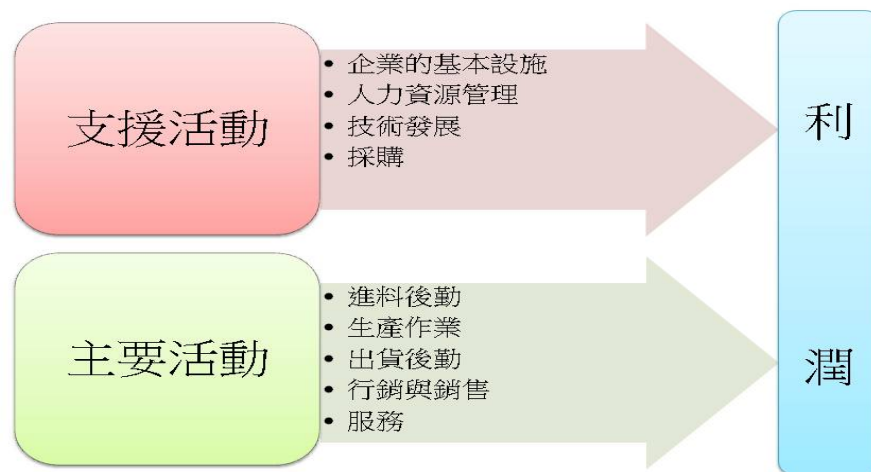


圖 3.1 企業價值鏈

資料來源：李明軒、邱如美譯 (1999)，波特(Michael E. Porter)著，競爭優勢，本研究整理。

### 3.2.2 資源基礎理論

在研究企業競爭與策略分析時，除了外部的環境分析外，也應重視企業內部所擁有的資源與能力。資源基礎理論即為探討企業內部構成的資源、能力與能耐，並且運用管理能力來為企業創造價值，獲取利潤。Penrose(1959)提出企業是由資源組成的，是最早提出相關理論的學者。

廠商的資源基礎觀點理論，簡稱為資源基礎論。企業是資源的組合和企業的

資源是競爭優勢的來源是資源基礎理論的兩大內涵。資源基礎理論重視企業主體內部的資源與能力，強調經營是持久可掌握的能力，企業應以不可替代的核心資源來轉換形成企業的競爭優勢。

以下有多位專家學者曾為資源基礎理論下定義，分述如下：Barney(1986)認為廠商可藉由本身資源與能力的累積培養，形成長期上持續性的競爭優勢，稱為「資源基礎模式」；Peteraf(1989)認為資源基礎理論所關注的焦點是廠商內部擁有哪些異質性資源，而這些資源應如何運用與結合？形成可維持競爭優勢的資源特性有哪些？資源的異質性來源為何？Aaker(1989)則認為廠商之間長期競爭優勢與績效的基礎，是存在公司內部的資源與競爭能力。事業策略分析的三個主要重點：競爭方式和競爭場合之選擇，必須與公司資產、能力適度配合，才能產生較佳的績效。Prahalad 和 Hamel(1990)提到企業要改善其競爭力，要先糾正高階主管忽略組織核心能力之不正確的經營理念；Wernerfelt(1984)指出公司決策轉變以資源替代產品的思考角度來從事策略決策，對企業更有意義，此種轉變可稱為「資源基礎觀點」。Amit 和 Schoemaker(1993)提出企業在建構本身核心資源時，要考量資源獨特、專屬的特性及選定適當的核心資源範疇與運用最有效率的方式建構該項資源。

依據資源基礎理論可將資源區分成有形資源、無形資源、人力資源和經營能力四項。企業所擁有的實質資產、現金、各種股票債券及舉債能力，皆屬於有形資源；無形資源概括企業所屬智慧財產權、品牌、商譽、與供應商、通路商的信任關係以及忠實顧客群等，無形資產具有複雜性與隱密性特質，無法計算其價值；人力資源包括員工的技能、素質、經驗、適應力，以及對於企業的認同度與向心力；經營能力包括業務相關能力與組織能力兩大類。

每家企業都擁有自身的資源與核心能耐，就出版企業而論，為了擁有持久性的競爭優勢，必須先針對企業的內部資源做詳盡的分析。因出版社多數屬於小型甚至是微型出版社，和集團式的出版公司的有形資源有相當大的差異。出版社成立時間的長短對無形資源也會產生深遠的影響，成立時間久的出版社，擁有較多的版權、品牌、商譽及顧客群；成立時間短的出版社就較無此方面的優勢。不論是屬於哪種類型的出版社，唯有找出自身企業的核心資源及優勢所在，搭配人力

資源及經營能力，才能建構具價值、不易被模仿或取代且具持久性的競爭優勢，才能使企業能永續生存，繼續出版、傳遞知識。

### 3.2.3 經營模式

#### 1. 經營模式的定義

「經營模式」(Business Model)一詞最早出現在 1970 年代的電腦科學雜誌上，是用來描述資料與流程之間的關聯和結構。在 1990 年代中期，因電子商務的興盛，經營模式受到企業與學術界的關注（經濟商情資訊網，2005）。

經營模式一詞常被使用在電子商務上，在電子商務的興起後，多數的新公司經營事業時擺脫了傳統的經營採用不同的方式，爲了和傳統事業有所區別而使用經營模式一詞。

雖然現今的商業界、報章雜誌和期刊經常引用「經營模式」(Business Model)一詞，但仍無一個被廣泛接受的經營模式定義，從各家學者對經營模式理論的看法，大致可歸納成價值創造觀點和利潤取得觀點兩大面向，分述如下：

(1) 價值創造觀點：湯明哲(1999)認爲經營模式是指企業創造價值的方式；

Chesbrough and Rosenbloom(2002)則認爲經營模式主要是要將科技上潛在價值轉爲客戶價值的一連串過程；Afuah(2004)提出經營模式設定出有那些活動是需要被執行的、且要如何去執行它們？在何時去執行？可以用哪些資源去執行這些活動？要在那些產業當中去創造何種的顧客價值？將廠商推向何種定位來賺取利潤。

(2) 獲取利潤觀點：Timmers(1998)用來表示產品、服務和資訊流等三種結構的組合，包含商業活動者及其所扮演的角色、其中分析各個商業活動者的潛在力利收入的方法；Margretta(2002)認爲經營模式是一套假設，說明當廠商在爲所有參與者創造價值時，是如何運作的。李燕強(2003)認爲經營模式可定義爲一種能將各項投入資源轉化爲利潤的經營方式。

總言之，歸納上述專家學者的見解後，所謂的經營模式就是爲顧客創造價值的活動過程，最終獲得利潤。一個好的企業經營模式最基本就是能損益間保持平衡，更進一步能夠爲企業創造獲利。

## 2.經營模式的成份

本研究依據上述各專家定義來歸納整理，可將經營模式提出以下共同之成份：

### (1)顧客價值

Hamel(2000)認為公司必須擁有對顧客需求的觀察能力，藉由獲得的資訊來為顧客提供所需的獨特價值。；Mitchell and Coles(2003)認為經營模式中的「How」是解釋經營模式企業該如何提供給價值給顧客；Afuah（2004）表示企業為了擁有競爭優勢，要為顧客提供比競爭者更好的顧客價值，並在供應商、顧客、競爭者、潛在競爭者、替代品之間取得較優勢的地位。所以企業為了擁有持久性的競爭優勢，必須取得有價值、稀有的、難以被模仿或取代的能耐來服務顧客，並創造顧客價值。

### (2)市場區隔

Hamel(2000)認為經營模式必須清楚產品的市場區隔和顧客群的需求，不同市場的群體擁有的需求性也不同，需要了解顧客所需的價值，才能提供價值給顧客。企業對產品及市場的定義若與其他競爭者不同，才能成為改變經營觀念，有創新的概念；Stahler(2002)提出經營模式是定位什麼樣的市場是廠商所要服務的，並以地理位置、顧客特性、顧客類別來區隔市場；Chesbrough and Rosenbloom(2002)認為經營模式必須對顧客群體或市場區隔作出清楚的定義，以市場取向來幫助瞭解顧客所需的價值。

### (3)核心能力

Hamel(2000)認為核心能力是指一家公司擁有的知識，包含技能和獨特能力；Thomas(2001)提出經營模式是一項從事有利可圖業務所涉及的流程、客戶、供應商、行銷管道、資源和能力的整體結構。廠商所擁有獨特的知識、技能及觀念的創新等，皆屬於企業獨特而核心的專有能力，別於其他競爭者。

### (4)競合關係

Hamel(2000)認為競合關係包括供應商、合夥人、聯盟等關係；Stahler(2002)認為競合關係包括價值夥伴，是指包含了外部的價值夥伴沿著價值鏈為顧客創造價值的人。在產業價值鏈中，包含企業主體和上下游廠商合作，構成獨特的配合

方式，為彼此獲取最大的利潤。

#### (5) 競爭優勢

Chesbrough and Rosenbloom(2002)認為競爭策略是廠商如何在選定的市場形成其競爭策略。Hill and Jones(2006)認為經營模式是透過人的策略構思，如何將公司所追求的一組策略，透過相互配合，形成一個完整的體系，使公司擁有競爭優勢並卓越獲利。

#### (6) 獲取利潤

Stahler(2002)認為當價值定位與價值結構完成時，也決定了廠商的成本結構。收益模式是敘述廠商是如何獲得其利益，廠商可以有不同的獲利來源，這些來源組成後，最後即形成了廠商的收益模式。Afuah（2004）在選擇市場區隔後，企業可能擁有多重的收益來源，辨認出這些來源，可幫助企業決定要提供哪樣的價值給其顧客，以及用何種方式來進行創造價值的活動。萬榮水，李 O 喬（2007）認為經營模式是一個企業創造營收與利潤的手段和方法。認清收益的來源，將有助於廠商決定要提供何種價值給顧客，以及用何種方法來進行。

### 3. 經營模式的內涵

以上述六項經營模式的成分，可將內涵區分成產銷連結、資源整合、競爭優勢三個層面，分述如下：

#### (1) 產銷連結

產銷連結可說是產品和服務的組合，從原料、生產所需的資源、人力的投入，到傳遞至市場進行銷售，最終資金回收。萬榮水、李心喬(2007)提出產銷連結的流程為一個產品和服務的組合，並以特定的方式傳遞到市場的完整體系，同時由組織結構、特殊品牌定位支援，指的是提供產品與服務給顧客的整個價值創造過程。方志民(2000)指出，經營模式在產銷構面中強調以產品線廣度與特色的產品線策略，控制固定/變動成本結構與品質政策的製造策略，以及包括通路的選擇、後勤配送系統等的通路策略，來做到產銷連結並使得產品能更易於接觸顧客而增加銷售量與獲取利潤。

企業必須能確實掌握顧客的需求並清楚市場的定位與區隔，有了確定的銷售



對象後，規劃、訂定有效的策略，聚焦在目標群體上，能使行銷策略效果突顯，才能創造市場的價值。

## (2)資源整合

Covin and Slevin(1991)認為組織的資源與能力是組織從事任何活動的基礎，除了有形的財務資源、廠房及設備外，尚應包括人力資源、生產彈性、研發能力與行銷能力等。Grant(1995)將公司的資源分為有形資源、無形資源和人力資源三大類。

透過資源整合，可將企業不同環節相互聯繫，讓價值鏈上的各個環節皆能達到最佳狀態。資源整合可以對內部資源與人力確實進行管理，獲取成本領先優勢。所以資源整合最主要目的就是讓企業降低成本、增加收入，實現最大利潤。

## (3)競爭優勢

在每項產業中，企業都有競爭者，尤其是有龐大利潤時，會因吸引更多的競爭者加入。企業唯有具備競爭優勢且有持久性，才能在產業中立於不敗之地。Barney(1991)提出資源是否具有持久競爭優勢潛力，取決於資源的(a)價值性：意指資源的「價值」來自資源是否能使公司在執行特定策略時，增進效率與效能。(b)稀少性：所指公司現在或潛在競爭者並未擁有該項資源，即特定具有價值之資產的擁有者少於需求者，則該項資源具有稀少性。(c)無法完全複製/模仿性：即是使競爭者無法完全複製/模仿的動力來自資源具專屬性、模糊性、複雜性與不可替代性。

競爭優勢的來源，因不同的產業有不同的來源，可能來自外在環境，如資源、外在需求或政策保護。以競爭定位為觀點為主，如：Porter 主張企業要因應外在競爭環境，選擇一個好的產業位置，使競爭壓力降到最低或對自己最有利。另外也可能來自企業內部，如獨特的核心能力，以資源基礎理論為主，如：Prahalad 主張定位所產生的優勢只是暫時的，最重要的是活用內部資源創造持續性的競爭優勢。

就出版企業的經營模式也脫離不了將企業資源整合、提升企業的競爭優勢，將產銷做最完善的連結，來創造價值。出版業都是屬於小型出版社，企業內部的資源與人力不盡相同，必須清楚明瞭擁有哪些資源，而這些資源是否有具備獨特

性？並針對缺乏之處尋求外部資源加以補強，確認市場的定位及讀者群，重新整合企業資源，歸納出屬於企業主體獲利條件的經營模式。

### 3.2.4 策略管理

一家企業要有好的經營績效，必須先有一個目標，並根據此目標規畫策略，確實執行。策略是爲了達到企業目標的行動方案，策略管理即是在探討企業如何依據企業目標、規劃來訂定策略、執行，最終達成企業目標的管理。策略管理的主要目的在於善加利用企業內部優勢資源和外在機會，降低劣勢和危險，創造企業未來發展趨勢與獲利能力。

林建煌(2011)將策略管理定義爲是藉由維持和創造企業目標、環境和資源三者配合，以發展出策略的一種管理程序。策略管理程序應包含三個階段，策略形成、策略執行及策略評估。

策略的形成應先對外部環境進行掃描，並對企業內部進行盤點，找出優勢與劣勢，將環境與資源兩個連結起來，作策略性的思考，依據策略進行組織改造。根據 Michael Porter 在(1985)提出的一般性策略模式有成本領導策略、差異化策略、集中化策略等三種。而策略的決定有兩種途徑，第一種途徑，根據環境或前一個步驟重新定位，重新找到目標，再決定策略，第二種途徑，按照策略基本模式，並加以組合，找到適合企業的策略。

基本上，完整的策略管理程序，可以歸納成以下五點，分述如下：

1. 確認企業目標：先確定企業的目標和使命，作爲未來努力方向。
2. 進行 SWOT<sup>23</sup>分析：針對企業的外在環境，分析機會和威脅，再依據企業內在環境，分析企業的優、劣勢。
3. 形成策略：依據 SWOT 分析結果來擬定計畫和建構各種執行的策略。
4. 執行策略：根據所訂定的策略，確實執行。
5. 成效評估：以計畫目標和執行情形進行全面性的檢討，並作爲修正未來目標或改進計畫的參考依據。

以目前出版業現況而言，爲了企業生存，無法再按照傳統的出版經營模式來

---

<sup>23</sup> SWOT 分析即強弱機危綜合分析法，是一種企業競爭態勢分析方法，是市場營銷的基礎分析方法之一此方法是由 Albert Humphrey 所提出來的。

經營企業，必須以自身企業的資源進行優勢、劣勢的分析，並以目前出版環境的機會和危機作通盤的考量，尋找屬於企業的獲利目標，再根據目標來訂定策略。尤其出版社的類型有集團式、中型及微型三種，不同規模的出版社所採用的策略也會不同。所以策略的模式選用並非只有單純一種，應該以出版社的定位和目標，針對出版品的類型、市場區隔和顧客群，搭配不同的策略組合，並徹底執行，以求達成企業目標，提升企業的獲利能力。

### 3.3 出版組織管理的課題

#### 3.3.1 產銷確實連結，保障獲利條件

自從網際網路發達，改變了閱讀者的習慣，造成閱讀時間被瓜分，台灣傳統出版正面臨著數位出版所帶來的衝擊。近年來，部落格、FACEBOOK 等社群網站的新型態平台和媒介更是影響出版業。電子書的出現更是徹底打擊傳統紙本書籍的銷售量。電子書可儲存大量內容，且攜帶方便，使得閱讀不被時間、地點等所侷限。加上經濟景氣不佳，使得出版產業的傳統紙本書籍銷售量大量下滑，退書率高。以目前的出版業而言，產銷是屬於失衡的狀態，出版社多，出版書籍數量多，但購買者卻變少了。所以讓產量和銷售能達成平衡，是出版社的第一要務。

要能使產銷連結，首先必須了解目前市場或顧客的需求，或者創造市場或顧客價值，哪方面的書籍是目前最被需要也是最缺乏的？針對需求所產出的書籍才有銷路可言。其次是市場區隔、顧客區隔，老年人、青壯年、青少年、幼兒都有其需求的部分，一本書不可能迎合全部的人，針對不同年紀、不同類型，不同專業，控制出版品的數量，甚至在通路上也要有所區隔，在合適的地方進行銷售。銷售通路的開拓也是方式之一，除了傳統書店的鋪售外，便利商店、大賣場、甚至是觀光景點、餐飲店等具有特色的地方，例如：咖啡店內可以陳售與咖啡相關的書籍，藝術展覽點可以陳售藝術相關的書籍等。產銷連結是產品和服務的組合，售後的服務更是不可缺，做好顧客服務，獲得顧客的信賴，才能建立顧客的品牌忠誠度。

陳穎青(2007)提到：「過去的好書可以憑藉本身的條件，受讀者青睞，在書市

逆勢上游，排除千辛萬苦，自己就有銷售的力量。現在這種情況不再了，任何書都必須仰賴重度行銷，才有可能走出滯銷的命運。無論好書或壞書，沒有行銷，就沒有銷售可言。」由此可知，出版社若還停留只知道出書的情況下，很快就要從這個產業消失。由於現在每月的新書很多，上架不久後，銷售不佳，很快就會下架，缺乏被讀者發現及購買的時間。所以行銷對出版社而言是一件極為重要的事，市場上的暢銷書除了是本好書外，也要有足夠的曝光度，要如何行銷才能提升書籍的銷售量，也是出版企業的課題之一。

### 3.3.2 資源能力整合，建立可獲利的經營模式

要將公司的資源整合之前，先要確認公司到底擁有哪些資源？資源可分為有形資源、無形資源和人力資源，以出版社來說，有形資源並不多，大多是通路、企劃單位、行銷據點等，而無形資源則是書籍版權、公司商譽、品牌等，人力資源就得看公司員工擁有哪些能力、經驗、素質、向心力等等。

公司資源整合時，首先要清楚業務的收入和成本的支出，來了解獲利狀況。尤其是成本支出，就出版社的固定成本支出包括版稅、印刷、人事，變動支出則為運費，若要降低成本使獲利能力提升，需將上述資源整合起來進行管理，在人事方面，優秀的企劃、編輯、業務人才，很難用訓練來培養，用高薪聘請優秀企劃人才遠勝於用低薪多聘一些人，人多不一定代表能力好，盡量避免冗員出現，反而能提升出版品特色。

在通路方面，不能單依靠傳統通路進行傳統行銷手法，只依靠書店來銷售，已經無法生存，必須針對產品內容找出需求的顧客及區域，來進行銷售，方可提升銷售量更能節省運費支出。

配合網際網路的使用，建立網站，節省時間成本，可以建立顧客基本資料、了解銷售情形、宣傳行銷、與顧客互動做售後服務等。

將公司的人、事、物做最密切整合，用最少時間、最低成本做最有效率的工作，產出最具品質的產品，才能提獲利能力。

### 3.3.3 競爭優勢的維持

每個產業中都有競爭者存在，想要在眾多競爭者中占有一席之地或者成為其

中的佼佼者，就必須保有持久性的競爭優勢。以出版企業而言，競爭優勢應該擁有具備價值的人力資源，出版的核心競爭優勢應該在出版品價值，要能產出高價值的出版品，必須擁有創造力的企編人員與優秀作者。在企畫初期即能掌握市場趨勢，了解讀者需求，與作者溝通，構思出版品內涵，搭配流暢的文筆，迎合大眾喜好，並且在執行時確實達到效率與效能。

再者，出版企業應該出版其他企業尚未創作及發行的書系，市場可能雖小，但仍擁有小眾讀者，提早在市場占據一個有利位置，只要在成本的控制下，產銷達成平衡，會因為市場上的稀少性，反而成為企業競爭優勢之一。如果是屬於微型出版社，更是應該尋求這樣具備差異化的出版品，擁有獨特性且可獲利的經營模式。

最後，出版企業應擁有他人所不能模仿或複製的資源。根據企業規模來區隔出版社，不同規模的出版社所擁有不能被模仿的資源有很大的差異。集團式出版社，下面又有許多子集團負責不同類型的出版事業，各子集團負責人主導所屬營運事業的績效。以人才而言，出版集團員工人數多，需要講求專業分工，專業人才就是集團出版公司的資源。而小型出版社在成本考量下，只能聘請通才員工，處理出版編輯方面的主要業務，其餘的工作可以外包，即使是外包的工作，也盡量尋找只負責單一公司的業務，才不會出現相似度高的作品。

出版企業必須擁有自己的創意，創意的東西是無法模仿的，別人要模仿也只能模仿表面，唯有創新，推出其他出版社尚未開發的市場，方可在市場建立品牌名聲，如果出版類型總是模仿他人或者跟隨他人的創意來做出版，會追趕得很辛苦，也只能和他人搶奪同市場的大餅，不能自行開拓另一個市場。一個有前景的出版社，應該要有能力及優勢來開闢新市場，擴展顧客群。

## 3.4 出版企業事實資料與經驗檢證的分析

### 3.4.1 出版企業面臨的問題

現今電子技術發展快速，加上通訊技術日新月異的變化，導致閱讀這件事，不再侷限於傳統紙本圖書與文字的閱讀，從之前的部落格到最近的 FACEBOOK 社

群等平台的出現，紙本書籍不再是知識唯一來源，在數位化時代，閱讀方式已經產生了重大變化，尤其是年輕人喜歡嘗新，對於新的閱讀方式接受度相當高，使得出版企業面臨相當多的問題，包括：

- 1.產銷失衡，退書率高。
- 2.數位電子書的衝擊，傳統書籍銷售量下滑。
- 3.面臨轉型狀況，是轉型為電子書？或者與文創結合，製造附加產品？
- 4.傳統的經營模式已經沒有獲利空間，可獲利經營模式尚未建立。
- 5.本土作品與國外授權作品失衡，無延伸價值。
- 6.網路書店等挾通路優勢主導售貨模式：銷結制，導致現金回收慢。
- 7.沒有政策或策略，來杜絕以書養書的經營模式。
- 8.銷量不佳導致起印量降低，起印量低造成成本攀高，獲利空間更小，出版社更難經營。

### 3.4.2 產銷聯結的目標

#### 1.確認企業市場定位與區隔

以台灣出版產業而言，吳 O 霞小姐指出：「出版業分成 ABC 三級，A 級為大型出版社最具規模；B 級為規模中等出版社，有一定的購買者；C 級為僅 2~3 位人員包辦出版所有事務。」(B-P2-E1-01)各家出版社皆有主打的書系，在市場上的定位也不同，吳 O 霞指出：「經營者須定位自己的出版社，目標達成出版某種書系的出版社。一但目標達成，可創造出品牌、特色，衍生出品牌價值。」(B-P2-E1-02)市場的定位確認，才能確認出版書籍的類型，推展出屬於自己的品牌。

台灣的出版社多屬於微型出版社，這類型的出版社要在出版產業占有一席之地，就必須要有明確的定位與品牌名聲，黃 O 珊提到：「因出版社小，市場的區隔定位就要明確，大出版社可出版較多類型的書籍。以龍馬出版社而言是以出版耽美小說為主，耽美小說<sup>24</sup>即為公司品牌，大家在購買時不會去想買其他的言情小說，市場定位非常明顯。」(F-P2-E1-01、F-P2-E1-02)

#### 2.確實掌握顧客需求

---

<sup>24</sup> 耽美這個詞來自日文，原意是「唯美的」。後來演變成專指「以年輕女性讀者群為主要閱讀對象，描寫男性與男性之間愛情故事的小說作品，又稱可為 BL 即 boy's love。」

目前消費者購買紙本書籍的意願降低，新書出版的銷售皆不理想，企業在出版前需先確認並掌握銷售對象的數量，針對其需求出版，並控制印刷量。吳 O 霞指出：「大學校園內部而言，大三、大四就傾向不購買課程專業書籍，大一、大二才有購買的可能性。」(B-P2-E1-03)由此可知大學一、二年級的學生所會使用的教科書印刷量要高於大三、大四所使用的教科書。以教科書而言，甚至可大約確認數量再進行印刷，也可減少成本浪費。

吳 O 霞也提到：「以大學出版社的市場分析主要是蒐集 5 年內的資料，主要消費者來源是大學或研究所學生，人數多寡、課程大綱、哪家出版社為主，資料彙整完，找 10 本書研讀後，將其截長補短。」(B-P2-E1-06)事前的資料蒐集與了解，可以幫助出版社在編輯內容上能確實掌握顧客的需求。

### 3.發展有潛力的叢書與作者，創造市場價值

企業所出版的書籍類型若與其他出版社雷同，在競爭激烈之下，銷售是難有突破的空間，尋找有潛力且尚未被開發的類型書籍，才能是可發展的區塊。以大學出版社來說，主要就是出版大學課程的專業用書，吳 O 霞提到：「專業書籍各大出版社均有，所以大學出版社要掌握的優勢，需轉往目前市場不具經濟規模，但是未來有發展潛力之叢書，以及開發具有潛力之作者、老師，邀請他們著作。」(B-P2-E1-04)尤其是教科書，教科書是老師所選用，如果由學校的老師執筆，相信對於教科書在校園的銷售量有所幫助。

吳 O 霞也提到：「現階段神經經濟學不太普遍，但是經濟學、醫學，神經學都在研究，是屬於可開發一環，像類似這種目前不普遍，但是具有潛力的叢書，都是努力的方向。不用多，重點是選擇有特色、有獨創，這樣就可以創造出版社的品牌價值。」(B-P2-E1-05)出版社的出版品應該尋找的方向是民眾所需求，且尚未被重視的類型，像台灣即將面臨了老齡化的社會，針對即將邁入老年人出版他們所需的書籍，也是方向之一。

林 O 蓉提出：「目前有一群人本著自己的理想，想在某些時間出版自己的著作，出書只是為了達到自己階段性目標，不是為了賺錢，這是中小型出版社可以開發的。」(D-P2-E1-01)有些小型出版社接受個人自費出書幫忙撰稿排版，這也是

出版社可以發展的一個方向，因個人需求站在協助的立場，沒有出版、行銷的成本壓力，或許在未來，這樣的出版方式會有越多人願意來出版屬於自己的書。林姿蓉也提到：「新穎作者積極營造名氣，書以項多量少方式出版，累積著作數量衝名氣，名氣漸漸上升，進而讀者也漸漸增加，最後出版量亦可以漸漸增加。」培養並擁有名氣的作者，對於出版品的銷售量是保證，這也是出版社該思考的方向之一。

#### 4、解決以書養書的情況

台灣出版社進入門檻低，「以書養書」的情況越來越嚴重，最大的問題還是在供過於求的市場。在台灣成立一家出版社的門檻極低，沒有太多限制，只要是對出版業有興趣的人都可以開出版社。以台灣目前來看，每年約出書四萬多種，而人口數只有二千三百萬人，台灣的出版市場規模很小，人口與出書的比例失衡。通路結帳出現問題，產生了以書養書的情況。王 O 祖提到：「書本從出版社到經銷商到書店，出版業有一保留款機制。例如出版社出 20 本書給經銷商，經銷商僅支付固定比例或固定金額的錢給出版社，其餘部分等 20 本書的銷售情形如何，經銷商再支付剩下來的錢給出版社。另一種方式是議定一個金額，假設 60 萬，出版社給經銷商書的累計金額超出 60 萬元後如 61 萬，經銷商再開始支付 1 萬元，這就相等於以書養書，出版社出的書，書店無法全部銷售，將會退書予出版社，出版社不想退錢或者無法退錢，因此又出了等價值的書給書店銷售，依此循序。針對保留款部分，可以跟書店簽訂契約，出版社提供 20 萬價值的書予書店，要退書則用以書養書方式進行。」(H-P2-E1-01，H-P2-E1-02)

為了解決以書養書的情況，就政府可以協助的地方，就是訂定政策，如：每年定額的購書費可以用來抵稅刺激消費、保護本國的出版品、幫助台灣出版業和大陸談開放出版社到大陸經營，擴大出版的市場等等。而出版企業本身能做的就是出書要有全盤規劃，從選題到通路行銷這一連串作業，都應先盤算清楚，再出版。和經銷商、書店共同討論結帳、折扣的方式，出版社、經銷商和書店是無法分開的，只要其中一方關門倒閉，其他兩方也無法繼續經營生存。

#### 5.擴大市場與兩岸合作



目前台灣出版市場屬於過度競爭狀態，出版社的家數過度飽和，導致經營困難，能解決這個困境就得想辦法擴大市場，降低競爭程度。

擴大市場可區分成兩類，一類是開拓出版社尚未經營的區塊，黃 O 珊提到：「除了原有的耽美小說外，現在也開始發展言情小說，以男女情愛為主，想要把市場加廣。」(F-P2-E1-03)另一類則是打開台灣市場以外的華文市場，如：大陸市場、東南亞市場、香港市場等，雖然兩岸出版已經交流二十多年了，但是在大陸政府對出版的嚴控下，台灣出版業者要打開大陸這個市場是相當困難的，加上大陸盜版猖獗，黃 O 珊提到：「公司小說一推出，就被盜版，很快就有人將內容放在網路上供人閱讀，而大陸方面則是直接盜版發行販售。」(F-P2-E1-04)台灣要打開大陸這個市場，不能單純想要將台灣出版品直接銷售，必須要有屬於台灣的創意和巧思，林姿蓉提到：「大陸重視台灣具有創意的編輯，喜歡台灣的畫家，喜歡台灣的設計能力、注意到台灣出版觀念較新」(D-P2-E1-02)，畢竟大陸是缺乏台灣多樣性與自由風氣，所以出版社若能出版目前大陸市場有需求但又缺乏的出版品，自然能吸引大陸出版社的注意，主動向台灣出版業者洽談合作。出版社除了在大陸擴展市場之外，或許建立兩岸的出版平台也是一個可以選擇的合作方式。

### 3.4.3 企業資源整合的目標

#### 1. 了解出版企業內外部資源，並作妥善的整合

王 O 祖：「出版社資源有作者、編輯、ERP 系統(進、銷、存系統，書量、書的位置、銷售量都可以掌握，甚至財務確認都可透過系統紀錄)、商譽、品管(遠見的書常被拿來當標準，1 萬個字的書僅可容許 5 個錯字)、專業形象(其他出版社出版的商管書的封面、版面設計與遠流、遠見、天下不一樣，讀者即認為不專業)、老出版社舊書再版(舊書封面變化，就可以申請 isbn 碼，就可以重新標價銷售，而且可以再精緻化，再編輯精美一點，以小成本再出一本新書)、品牌(有些作者不會讓小出版社出書)、業務資源(與書店需要良好關係，可以多訂幾本書)、編輯工具的更新、編輯人員的訓練(小出版社都外包，外包通常都會接多家出版社的工作，因此外包作品反映不出出版社的精神、作品會類似)、培養編輯(編輯會老，大出版社比較有餘力培養人力)、硬體設備更新(大出版社)。」(H-P2-E2-03)

企業的資源會隨著企業體的不同有所差異，在經營上，管理者必須確實瞭解公司的資源有哪些？以出版社而言，商譽、出版權、編輯人員、業務人員、作者、軟硬體的設備等等都是屬於資源的一種，若公司內缺乏的資源就必須從外部尋找可以相互配合的業者或廠商，以別人的優勢補足公司不足，建立一套屬於本身企業的經營模式。

了解資源後，接下來就要將資源整合，王 O 祖也提到：「在整合過程中時，主要負責人要了解各個細節，然後全盤規劃，將所有能節省的時間、人力、成本都考量進來，最好包含到終端成品展示。」(H-P2-E2-04)

資源成功的整合，必須要有全盤規畫，並落實計畫。可以幫助企業避免資源浪費，降低營運成本，並出版具有價值的出版品。

## 2.控制出版企業營運成本

控制營運成本對企業來說是相當重要的事，一間企業成本管控的好壞，會影響企業的生存與否。對出版業來說，出版品販賣是唯一的營收，以現在的情況來看，大多書的銷售量都不佳，導致出版社經營困難。爲了能繼續存活下去，出版社必須能想方法來控制並降低營運成本。首先要了解經營一家出版社到底需付出哪些成本。

吳 O 霞說：「成本部分：版稅、印刷、人事爲固定成本，運費爲變動成本。成本最大比例爲何，每間公司都不一樣，人事、書量、冗員都會影響，但是主要是人事，出版社最好用精英政策，寧願用 1.5 倍薪水雇用 1 人，也不要 3 倍薪水雇用 4 人。冗員出現的地方是業務、編輯(例如搶大鍋飯)。運費之所以爲變動成本，因爲售出的書可能會被退回，並且不只一次，將會影響成本，但可與經銷商商談運費由誰負擔。」(B-P2-E2-01)了解出版社的成本有哪些後，接著就要想辦法節省成本，想要節省人事成本，就需要擁有優秀人才，避免有冗員現象發生，不論是編輯人才、業務人才等。

編輯人員也要有排版的概念，一本書價格的多寡來自於書本頁數，一位優秀的編輯人員在審稿時就能先規劃章節及字數，降低印刷上的成本，自然就能降低書本的售價，讓大眾能接受進而購買。

運費則為變動成本，若有退書的情況發生，則會形成「逆物流」的成本發生。王 O 祖提到：「出版社可建立勻補機制，出版社可了解同一類書出給哪些書店，亦可了解各書店這類書的銷售情形，進而將 B 書店可能剩餘的書，勻給 A 書店去銷售，這樣出版社即可控制書本的印刷量，可控制成本。」(H-P2-E2-01)若出版社能了解各家書店的銷售量及庫存量，都 A 家書店缺書時可以由 B 家書店的來補足，就能降低逆物流的成本了。

### 3.開發新的行銷通路與手法

行銷的方法有很多，如：在書腰上列出名人的推薦及獲獎的紀錄；在各類書展、特展上辦新書發表會，並請作者到場簽售；舉辦預售，讓讀者提前知道新書即將出版訊息並搭配優惠或贈品的方式來讓讀者預購。書籍要有好的銷售量，必須要讓書被大家所知悉，才有機會銷售，唯有成功的行銷模式，才能將書籍推銷出去，成為暢銷書。

店面的架上位置擺放也是一大學問，書籍的橫放、直放、鋪平這三種方式，會影響到大眾注意目光，能夠讓讀者一眼注意到，並願意翻閱的方式才是最佳擺設方式。還有在店面被擺放的位置也很重要，如果能放置在醒目的位置，讓顧客走進書店，馬上清楚就看到書籍的所在，也能提高書籍的銷售。這部分就得靠業務人員的努力了，

王 O 祖提到：「假設出版一本白雪公主，銷量不佳，書被書店退回，需再思考另外銷售方式，可以搭配百視達 DVD 動畫影片，買 DVD 送故事書，但是原先出版的書再出版之前就需考量到，在封面排版時，將原先的出版社 logo 置於封面上下，甚至小一點，假設後續需要修改封面時，只需把封面上下切割，即為新的出版品。」(H-P2-E2-05)搭配其他產品來販售也是行銷的方式之一，尤其是在設計之初就能有多方面的思考與設計，可以將原本銷售不佳的出版品，有了另一個管道可以售出，在成本可回收考量下，也是一個不錯的方式。

除了原本實體書店和網路書店的通路外，出版業也得開發其他通路。確認出版品的定位及顧客群，便開始尋找可銷售的通路，在合適的地方鋪售適合的出版品。

#### 4.建立與顧客的溝通管道

出版社和顧客的溝通管道早期未有網路的時代，應該是以信件往來，或者是意見回卡的方式進行溝通，自從有了網際網路之後，許多出版社前仆後繼建立屬於自家公司的網站，和讀者的溝通便以此為主，網路留言方便又快速，出版社可以即時反應並解決顧客的抱怨和意見。

在架構網站外，許多出版集團也會設立客服部門，來服務讀者，鍾 O 美提到：「**客服主要工作分爲兩種，爲售前諮詢與售後服務。售前諮詢爲產生交易前的服務，讀者要購買出版品之前會洽詢是否有什麼新品、是否有優惠，甚至問及內容等等，要替讀者解答。售後服務爲產生交易後的服務，確認讀者下單情形、付款情形、出貨速度能否滿足讀者，確定貨品到達與否。對書籍產品內容有疑問部分，客服僅能協助轉達出版社或作者。有時更要成心靈導師，接受讀者的抱怨，安撫讀者的心情。服務品質是會構成客戶購買書的動力。要維持與客戶之間的關係，所以客服人員要教育訓練，在電話溝通時，就可以針對客戶的問題加以解決，以及電子郵件的即時回覆。**」(E-P2-E2-01)

以目前最快速、最方便與讀者溝通的的管道，一是客服電話，二是出版社網站，最好是兩者都有設立，才能全方位的服務讀者客戶。

#### 3.4.4 維持出版企業競爭優勢的目標

##### 1.確認企業的競爭優勢

品牌的建立是需要經年累月，靠著一本又一本的好書，讓讀者大眾接受，久而久之，建立根深蒂固的印象，只要是這家出版社的某系列出版品，一定是值得閱讀購買的好書。出版社必須經過長期時間來累積自己的品牌名聲。

蘇拾平先生在 2003 年出版年鑑中提到：「**品牌形象或知名度的建立打造，被認爲是出版業最重要的核心競爭力；而多品牌經營也同時被認爲是出版業未來較有利的發展策略。以我的體認，這裡凸顯了台灣出版業經營理念的幾個層次：其一，品牌（指的不是企業或集團的名稱）終被確認為我們永續經營的核心，我出版故我在，出版的目的是爲了能夠繼續出版，而獲利當然是（也只是）累積品牌優勢的最佳支撐；其二，愈來愈多出版業不**

約而同往多品牌開展，也更確認了多品牌經營較諸品牌延伸策略（記得過去曾經蔚為主流的書系經營嗎？），可能是更適合我們的出版發展模式；其三，相對於新品牌在區隔（Segmentation）和利基（Niche）上的旗幟鮮明，綜合出版品牌或許只能成為發展的結果，卻很難再視為積極有效的發展策略。」

陳穎青（2007）在老貓學出版一書提及：「……不是不做，而是請外人做，自己只管品質。找會做的人發包出去，如果沒有人會做，就輔導到有人會作為止。在我看來，現代出版社的核心競爭力。如何運用外部資源，改善製程，並且用品管程序確保品質可靠。」

黃○珊提到：「一、靠人脈的經營：作者的聯繫方面要由上階經營者負責，像我們公司就由我自己來，作者有哪些需求直接反映，出版方向也可做調整。大公司與作者聯繫由編輯來做。以小說這一塊來說，新鮮文學網是非常大的一家就由編輯來與作者聯繫；二、留住優秀的編輯人才：鮮網，即是新鮮文學網，以小說這一塊是非常大的一家出版社，她的網路論壇相當有名。她的編輯流動率相當大，編輯薪水低，做不住。有時編輯是全能的，沒有編輯只做一個工作，編輯不只校稿，也要幫作者改稿子，像鮮網的編輯要和作者談合約。」(F-P2-E3-01、F-P2-E3-02)

每家出版社都擁有屬於自己的競爭優勢，像已經經營數十年的出版社，擁有大量版權，有些出版社擁有鮮明的品牌優勢，有些出版社有配合良好的外包公司或人員，有些出版社的優勢在於擁有厲害的行銷方式或通路，要有好的經營模式就需要清楚了解自己優勢的所在，結合自己的內部優勢和外部資源合作來開發優質出版品。

## 2. 與業界進行合作

出版社有所謂的優勢存在，當然就有劣勢的地方，極少有出版社能夠從作者、編輯、製版、印刷出書、行銷到通路能一手包辦，完全不需其他的配合廠商。所以和外包廠商的合作就是一件非常重要的事。

王祿旺(2005)在圖書行銷學一書提到：「青林公司所出版的各種系列多元幼兒出版品，在直銷的通路上與『芳林國際行銷股份有限公司』及『林氏圖書事業股

份有限公司』兩家專業直銷公司採取策略聯盟方式，在 2001 年度以打造成台灣『童書業的鐵三角』關係，三家公司也因此都有了高額的成長。另在書店零售通路則與『凌域發行公司』合作也獲得卓越的業績成長。」

黃鈴珊(2009)在台灣地區微型出版社經營模式之探究論文中提出：「透過產業的密切結合，與其他產業透過外包機制達成長期而穩固的合作關係，將能使各方面的產能都達到最優質化。」

找到合作關係良好的業者，長期搭配，對企業經營有很大的協助，企業才能專心持續提升自己的創意與優勢，在出版業中立於不敗之地。

### 3.多角化的經營

群眾的閱讀模式已經有所改變，有的讀者仍習慣在紙本上閱讀，有的則習慣在電子閱讀器上閱讀，如果出版企業仍執著在紙本書籍的出版，對於企業經營是相當不利的。以目前來看，採取多角化經營，不只是在傳統書籍的出版，也要顧及電子書出版，甚至是代編的服務。

數位出版品的開發是出版業未來的發展趨勢，目前的出版社要單純依靠出版傳統紙本書籍來維持出版社的營運是相當不易。許多原是傳統紙本書籍的讀者已經轉向為數位閱讀，若要迎合顧客需求及閱讀趨勢的發展，出版社應該走向數位出版，或者傳統出版與數位出版並行。

以代編服務來說，李 O 喬提到：「台灣雜誌出版社目前經營模式主要有出版自有品牌(書籍與數位)、幫企業代編雜誌刊物及承攬政府機關標案。」(C-P2-E3-01)許多私人企業，也需要出版刊物或書籍，例如：公司主事者的自傳、給消費者的刊物等等，所以出版社可以代為編輯出版，且不須負責賣書行銷，利潤來自於代編費用。或者承攬政府的標案及出版品，也是收取代編費用，甚至可代為銷售。

### 4.與文化創意產業結合

文化創意產業是以創意和知識為核心，包括視覺藝術、音樂與表演藝術、文化展演設施、工藝、電影產業、廣播電視、出版、廣告、設計、設計品牌時尚、建築設計、創意生活及數位休閒娛樂等 13 項產業。出版產業也被歸屬於文化創意產業的一項。

政府成立文化部，推動、發展文化創意產業，所以出版業者應該擺脫傳統出版思維，出版不再單純只是出版，更該加入文化創意，對出版這項行業有新的思考與解讀。

出版社與文化創意產業的合作，透過創意的啟發，賦予傳統紙本書籍新生命。根據內容與在地特色，設計專屬的文創品，也將紙本書籍製作成藝術品，或與其他產業合作，如：許多電影、電視劇的劇本來源是書籍出版品，或者在拍攝電影、電視劇時搭配書籍一起銷售，可以創造雙贏局面。或者提供內容，和表演藝術團體合作，也是一種方式。總而言之，與其他文創產業合作可以為出版業帶來新的契機與商機，創造更多附加價值。

## 第四章 出版作業管理的體系與課題

### 4.1 出版作業的問題陳述

隨著科技發展，出版品形式也隨著產生變化。自從網際網路的出現，資訊傳播快速，人們追求資訊已經從紙本、雜誌、書報轉向到網路世界尋找。導致目前的紙本出版品銷售量銳減，無論是圖書、報紙和雜誌等，皆受到極大的影響。加上電子閱覽器、平板電腦、智慧型手機盛行，因為便利且不被時間、空間所限制，電子書被廣為接受，出版社必須因應此趨勢，發展數位出版品。雖然以目前來看，發展數位出版品的出版社不多，但發展數位出版的趨勢已經無法抵擋。所以就目前的出版作業而言，應區分成兩種，一種是傳統紙本圖書的作業方式，一種是數位出版的作業方式。

本研究欲探討出版作業的相關管理問題，將以專案管理、同步工程與 7M 架構等理論，來分析、探討如何運用在出版作業管理上。

- 1.現今出版作業管理大致可分為出版企畫、內容、編輯方法、印務、通路訂價、著作權、與讀者溝通等管理工作，以上七項作業管理，如何運用專案管理來達到出版作業管理的目標？
- 2.同步工程採取群體合作設計，相較於傳統工程的階段化設計，將同步工程運用在出版作業的管理上有何不同？
- 3.將同步工程運用在出版作業的管理上，比原本的出版作業管理有哪些的優勢存在？有哪些作業管理獲得改善？
- 4.出版作業若採取同步工程的方式，對於企業有哪些幫助？又有哪些風險存在？有那些部分是該注意的地方？
- 5.Elsenhart提出的「7M」架構對出版提供許多新的見解，以管理為核心，將出版的素材內容、所欲呈現的模式、使用的載體、編輯製作發行的方式、行銷到市場，作一完整規劃執行，最後將資金回收，突破現今傳統出版的模式，這種出版新典範對於出版作業管理方式有哪些的影響？
- 6.將「7M」架構每個環節配合同步工程來執行專案管理，這樣的管理模式和出版



傳統作業管理模式有哪些不同之處，對於企業獲利又有哪些的幫助？

## 4.2 出版作業的相關知識與理論

### 4.2.1 專案管理

根據美國專案管理學會(PMI)對專案所下的定義為：「專案是指一項暫時性的任務、配置，以開創某獨特性的產品或服務。」由此可知，專案是有明確開始及結束時間，在有限的時間以內，生產出企業所擁有的獨特產品、結果或服務，具有暫時性及獨特性兩項特點，專案是一種非重複性的工作，是爲了因應或滿足特定需求衍生而出的工作。

根據美國專案管理學會(PMI)對專案管理所下的定義：「...應用知識、技能、工具與技術來規劃活動，以達成專案的需求。」專案管理(project management)是一系列在計畫、組織、用人、指導與控制的過程中，運用企業資源，以達成企業相對短期目標。所以，一個成功的專案管理須能在成本、時間限制下，達成預期的品質。但是在企業內外環境與資源影響之下，品質、時間及成本皆可能產生變動，此時就得思考應變方法，來修正目標內容以求達成滿足顧客需求。

因專案的獨特性及不確定性，在管理上可區分成數個專案階段，以便管控，再將這些專案階段集合後，即可成爲專案的生命週期。每個專案階段都有自己的工作內容、完成的時間和預算等。

Cleland 和 King(1983)將數種專案生命週期歸納出一般化的模式，包括了概念設計、初步發展、細部設計、生產和系統使用五個階段，如下圖：

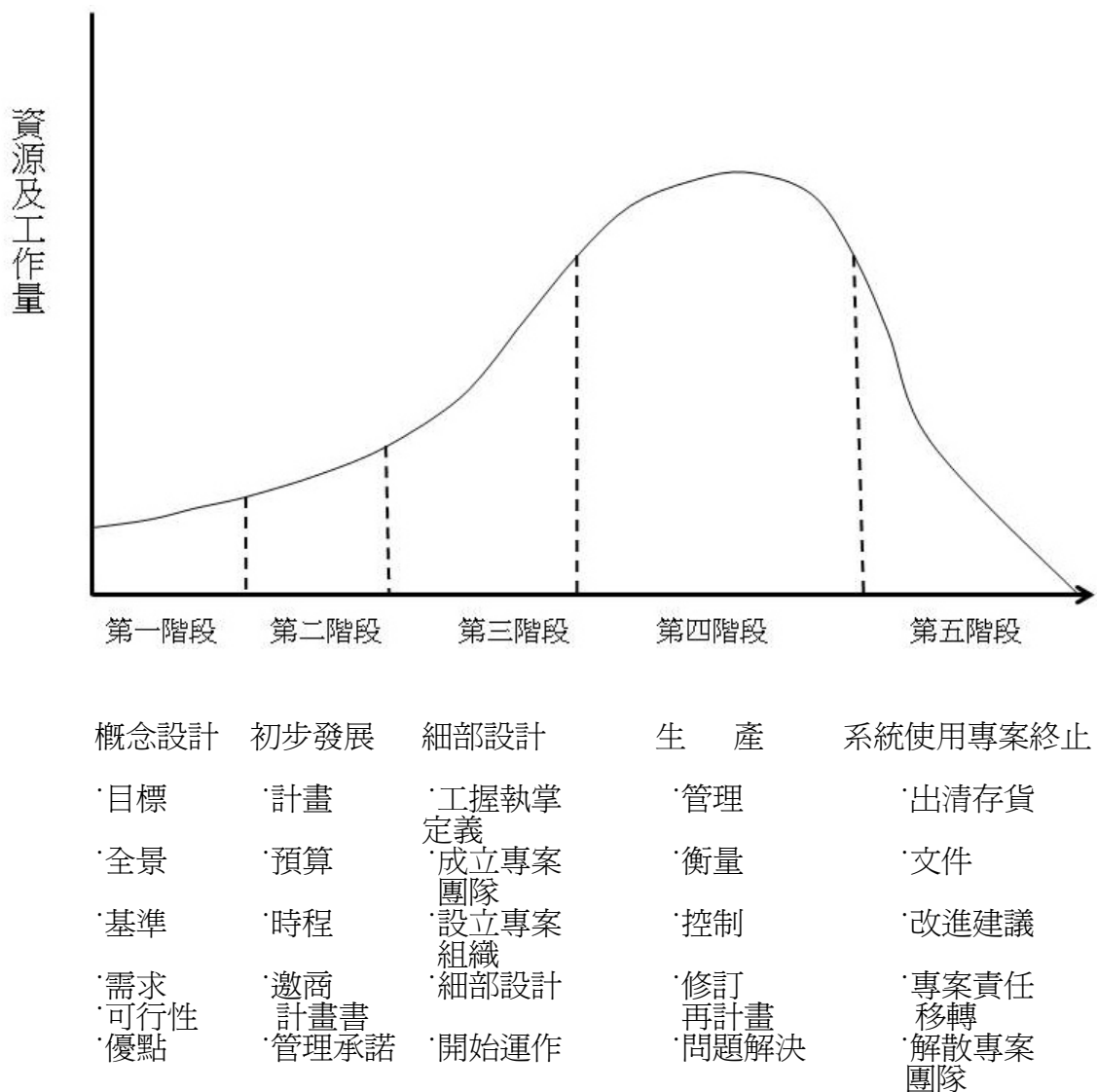


圖 4.1 一般化的專案生命週期

資料來源：Cleland, D.I. & W.R. King(1983), *Systems Analysis and Project Meangement*, 3<sup>rd</sup> ed., McGraw-Hill, N.Y.

專案管理程序(project management process)是達成專案階段性目標的一序列性活動，可以區分成五個程序，包括起始、計畫、執行、控制及結案等。而這五個程序又可區分成「作業管理程序」和「基本管理程序」兩種程序。「作業管理程序」包括計畫、執行、控制，是爲了讓專案持續運作，而「基本管理程序」則包括起始和結案兩項。專案是一種非重複性的工作，是爲了因應或滿足特定需求衍生而出的工作。

就出版而論，每出一本新書或一套書系都具有獨特性，出版的作業模式是無法直接套用，因專案是一種具獨特性和短暫性的工作，而書的出版即具備這兩項特質，所以運用專案管理，是再適合不過了。細分出版作業的工作，透過專案管理，改善出版作業的傳統模式，在企劃之初期即成立一個專案團隊，由一個人來主導出書的相關計畫與執行，以企業所擁有的有限資源，在有限的時間內，出版讀者所需求的出版品。

#### 4.2.2 同步工程

傳統工程法的產品開發流程是序列式，在組織結構上分為市場調查、設計、製造、品管、行銷、維修等功能單位，屬於階段化設計，著重在功能需求上的滿足，缺乏與下游階段如製程、使用、維修等的配合。部門間各自獨立運作，缺乏通盤性規劃。設計至各階段時，才進行設計資訊的接收與評估，若發現產品有問題，再交回設計部門進行設計變更，常因下游的修改需求導致上游設計必須大幅更改，增加了研發成本，產品上市時間也延遲了。主因在於跨部門溝通不良而產生的。若要徹底解決這些問題，就必須改造原先順向工程設計開發流程，轉變為同步工程的方式。

摩托羅拉公司的執行長 **Geoge Fisher** 曾說：「爲了得到你想要的品質與成本，你必須擁有一個整合小組，能從客戶到協力廠商，橫跨所有部門一起工作。」德國西門子公司的 **Tim Leuliette** 說：「今天，產品設計工程與製程工程已經不可分開，必須讓設計與生產同時開始」。

同步工程是採群體合作設計的方式，結合消費者、設計、製造、品管、維修工程師、企管、衛星廠商與資源回收業者，共同組成設計評估小組。設計工程師在研發初期對產品品質、成本、生產流程及使用需求等做一完整規劃，最主要目的在於提高品質、降低成本、縮短研發時間及提高顧客滿意度。同步工程的設計方法主張設計初期便對未來可能遇到的問題進行研發，因此設計出的產品較能符合各階段工程的要求，減少了後期設計變更次數，可縮短研發時程。

運用同步工程法來進行產品研發，必須結合產品開發的相關人員組成專案小組，同步進行產品開發的各項活動。在進行同步開發時，須有資訊同步、管理同

步、組織同步和技術同步等四個關鍵因素，分述如下：

#### 1.資訊同步

產品開發首先是能應用資訊科技來減少資訊錯誤，加快資訊流動與傳遞的速度與擁有正確性，讓產品快且正確的進入市場。企業可以快速累積產品研發設計的經驗，應用品質機能展開，將顧客需求快速轉換為產品開發設計的重點。

#### 2.管理同步

開發專案由專案小組人員共同來管理，所有的活動都要透過設計審查會議，以各方不同角度來思考顧客真正需求。以市場需求為主，減少設計變更次數並控制進度。

#### 3.組織同步

同步研發專案團隊須有公司高層支持，開發小組相關人員必須了解共事人員的專長，在開會中能有建設性的處理意見和衝突，發揮團體效率，可以在最短時間內作出最佳決策。

#### 4.技術同步

在新產品的設計與製程設計過程中，能預測產品可能在生產線或顧客中所發生的問題，以利於減少技術開發的成本，並更進一步做到技術同步，在開發新產品技術時，也將下一代產品技術同時開發出來，等產品有需求了，再進行產品企劃，以最快速度將新產品推出上市。

同步工程在觀念上是將產品研發有關人員都視為開發夥伴，在作業前與顧客、供應商及公司內部各有關單位密切合作，積極尋求他們的共同參與與意見，透過研發資訊與技術的提供與交流，達到技術互援、資訊分享及協同開發的目的。

產品開發速度是勝敗關鍵所在，企業能比競爭者擁有更快又更有效率，來滿足市場對品質、價格、交期等要求，則公司可擁有更大的競爭優勢。所以國內外許多企業都以同步研發進行新產品，以顧客需求為設計的根據，以極快的速度，推出市場所需要的產品。

QFD(Quality Function Deployment) 中文翻譯為品質機能展開，是由日本品管大師赤尾洋二與水野滋所提出之重要品管理論，主要是透過傾聽、觀察，針對顧客需

求展開一系列流程改造與整合工作，以提出更符合顧客所需產品功能的完整品質管理工作。主要是爲了設計、製造，供應適合消費者需求的高品質產品。

QFD 的分析方法，是於 1972 年由日本三菱重工神戶造船所首開先例，經日本豐田汽車發揚光大。將品質機能展開方法運用於新產品開發，是採用「互動矩陣」的方法來說明產品開發過程中前後兩個階段相互影響的關係。互動矩陣可以將潛在顧客的需求，轉換成爲適當產品或服務的功能特性，並且清楚定義產品發展各部門的互動關係。由於品質機能展開必須由所有與產品開發有關的部門人員共同參與企畫而成，因此它也是一項促成溝通與共識的良好工具。以 QFD 所規畫完成的互動矩陣或稱品質屋，也將是指引新產品開發作業進行的規範。

同步工程是採取同步並行的模式，採行專案研發的方式，將新產品開發相關部門的人員整合起來，並以團隊合作方式來運作。在產品概念產生與發展企劃階段，即同步考慮生產製造與行銷計畫的問題。同步並行式的特色在於產品企劃階段的詳細規劃，經常運用產品 QFD 的方法，將產品開發的各階段可能所產生的設計與規劃方面問題，預先做出整體規劃，並成爲各部門的溝通與共識基礎。

在很多的營造業、製造業或廣告公司，在開發新產品時，都會採用 QFD 的方式，因出版社也經常要出版新書，所以在出版初期企劃時，應該也可以運用 QFD 的方式來進行出版作業方面的管理。

### 4.2.3 7M 架構

「7M」架構是美國學者 Douglas M. Elsenhart 在 1994 年所提出的出版新典範。所謂的 7M 架構，指的就是從素材(material)、模式(mode)、媒介(medium)、方式(means)、市場(market)及資金回收(money)。此六個環節層層疊疊，其核心就是管理(management)，最後形成七個 M 的架構。

「素材」就是所謂的內容，其核心概念包含五個基本的類型：資訊、知識、娛樂、藝術和工具。「模式」所指的是素材呈現的型態，如：圖文形成文本，利用的是視覺，而電子媒體則是利用影像，借助視覺，加上聲音則是配合聽覺。「媒介」可分成紙本媒體和電子媒體二大類，包括：書籍、雜誌、報紙、錄音帶、錄影帶、光學性質的媒體、線上服務、底片、廣播、有線電視等。「方式」所指的

是生產製作過程及流通的途徑。「市場」主要講的是市場行銷，討論在新環境中如何進行行銷。7M 架構一端為素材或內容，另一端為管理，如能將每個環節進行妥善的管理，即可將「資金回收」。

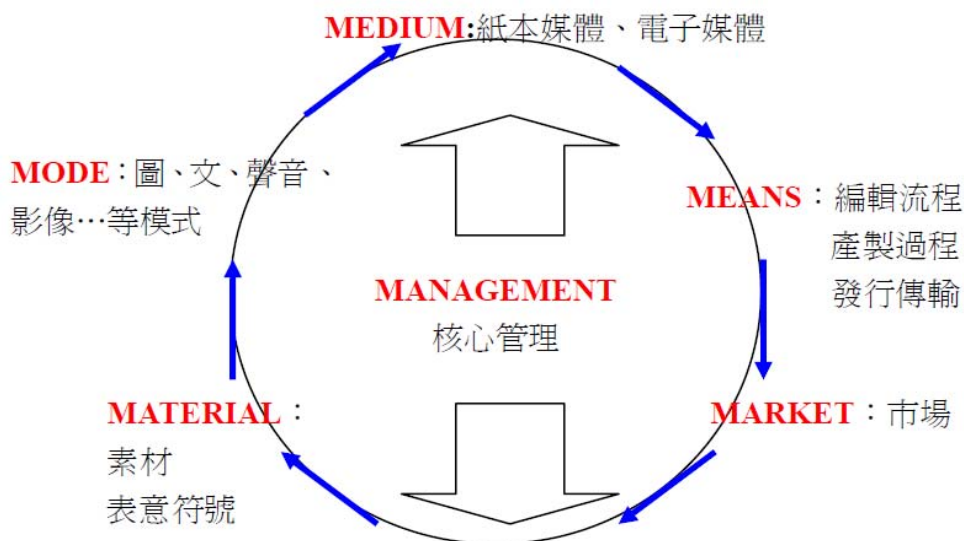


圖4.2：「7M」架構

資料來源：Eisenhart, D. M. (1994), *Publishing in the Information Age*, London: Praeger Publishers

以出版社目前的經營方向來看，單純只出版傳統書籍很難有生存空間，由出版經營的趨勢來看，除了傳統出版與數位出版之外，可配合 7M 架構的理論，運用素材，多層次開發出版品，並結合文化創意產業，尋找不同的市場及行銷手法，來開發出版品的多樣性並拓展銷售市場，替出版產業另求生路。

## 4.3 作業管理的課題

### 4.3.1 傳統出版的作業管理課題

以傳統出版的作業內容來區分，可分成出版企劃、寫作、編輯方法、印務、通路、定價及著作權簽定等各項。一本書從無到有要從企劃開始，企劃人員應對出版的趨勢要能有所掌握，並對市場做分析及調查，例如：長期關注國內外網站的主題書籍，培養對市場的敏感度，結合時事動脈，掌握銷售排行榜，分析市場上各類主題排行榜書籍之封面設計、書名、作者、出版社、稿源，掌握主流出版

社及暢銷作家動態，研究並分析暢銷書的裝禎及內文排版風格、觀察實體書店、網路書店及各家出版社新書宣傳及操作手法。確定企劃內容，訂定目標市場、出版型式與作者的選定。

寫作管理部分包含作者與內容的管理。對於已合作之作者或欲開發的作者，可加入其部落格或 FACEBOOK 長期觀察，了解其寫作方向和與讀者互動狀況。並和作者維持良好的溝通關係，對作者的寫作類型分類管理，在寫作進程中與作者進行內容討論與控制。建立作者交稿的 SOP 流程，包括寫作進程、寫作方式、檔案格式、相片及圖片格式，著作權引用的提醒及文章改寫的建議。

編輯方法方面，在審稿部分，需檢查內容是否符合原企劃主題，作內容的調整與修訂。排版則需與美編討論最適合版型，包括內容的直橫排、頁數的調整、裝訂的方式和封面的設計、文案的設計等等。

印務管理方面，通常印刷工作接交由外包廠商，要先確認合作廠商印製的規格限制、印刷機特性，出版社能做的就是確認紙張選用、印刷格式、掌控流程和進度，儘量避免印刷錯誤的情形發生。

定價通路管理方面，先了解直接成本，包括印刷、編輯、校對、版稅等成本，再來決定發行情，才能確認最後的書籍訂價。

著作權管理方面，著作權的簽定可分為外文版權和華文版權，授權方式分為買斷版權、以銷售數量抽取版稅。以目前電子書發展的趨勢來看，不論是本土書籍或外國翻譯書籍，除了紙本著作權簽訂外，必須加簽電子書的著作權。

與讀者溝通部分，以目前最易和讀者建立溝通管道是網路上的平台，每家出版社幾乎都已經架設網站，開放一個討論區或客服處理區，讓顧客有個詢問或申訴的管道；其次是社群經營，如：新書資訊發布、舉辦讀書會、閱讀心得分享、相關資訊服務等等。不論是出版社或作者與讀者保持良好的互動，都有助於出版品銷售。

出版作業的工作相當繁雜，管理更是件困難的事，將工作區分清楚，各司其職，分工合作，才能讓出版社的營運順暢。尤其在這經營困的環境中，更要慎重管理。

### 4.3.2 數位出版的作業管理課題

就數位出版的內容而言，其實與傳統出版的內容並無不同，大部分的出版社能以出版傳統圖書為主，所以內容的來源還是來自於文本，所以在企劃、邀稿、銷售等方面的工作仍和傳統出版作業相同。最大的不同之處在於執行的細節。洪 O 楨提到：「出版企劃與邀稿，執行細節上就必須討論清楚有沒有數位出版的需求？或只有紙本書的需求。這牽涉到出版預算、寫作規格、寫作格式與交稿條件、市場預測；而銷售部分，牽涉到市場通路規劃與銷售手法的不同，市場通路不再只是侷限網路書店、實體書店、大賣場、便利商店，數位出版的銷售通路已由書店變成網際網路，也就是出版社可經由網際網路上的各種平台進行銷售。」

(G-P3-O2-02) (G-P3-O2-03)

數位出版和傳統出版有一個非常大的差異就是載體的不同，傳統出版品載體是紙張，屬於單一類型，而數位出版品的載體呈現多樣化，如：電子閱讀器、電腦、筆電、平板電腦及智慧型手機等。就數位出版而言，因載體不同，編輯的工具就不同，牽涉到電腦的使用和軟體的運用能力，王 O 祖指出：「傳統出版業不懂電子化，而資訊業不懂出版品，這樣會有兩個問題，第一個資訊業製作出華麗的電子書，但是未必是讀者所要的，而出版社編輯亦無法撰寫程式語言，製作一套電子書。建議政府機關研發一套電子化工具類似 power point，可供出版編輯使用，將紙本書籍數化成電子書，這樣電子書才得以發展。」(H-P3-2)

以目前台灣的暢銷書籍，多是國外的翻譯書，並沒有數位版權可以製作成電子書，影響了台灣數位電子書的發展，除非在簽訂紙本版權時的同時也能將數位版權簽下。所以台灣要發展電子書應朝向尋找新的創意、好的創意，開發屬於本土的暢銷書才有辦法發展電子版權、數位版權。

### 4.3.3 運用專案管理對出版作業進行管理

專案管理是要在有限的時間和資源下，透過計畫的執行來達成企業的短期目標，並滿足顧客的需求。就出版社而言，每計畫編輯出一本書，就可以說是執行一項專案，透過專案管理，運用有限的資源，來執行出書和後期行銷的工作。以目前的現況，出版社有本暢銷書出版，編輯人員和業務人員會認為是自己的功勞，



若書籍銷售不佳，都是對方的錯。這樣不清不白的情况，找不出暢銷書為何暢銷的道理？也找不出書籍銷售不佳的缺失在何處？對出版社的經營完全沒幫助，爲了能解決這樣的狀況，透過專案管理，由一個人來主導出書的相關計畫與執行。

王 O 祖提到：「專案管理有個 PM，就是產品經理，所有事情他統籌，賣不賣他負責，他要打破原本編輯的一個系統，他最大，可以調配所有的人，等於橫向的結合，同時讓書籍生產流程更緊密。」(H-P3-1)

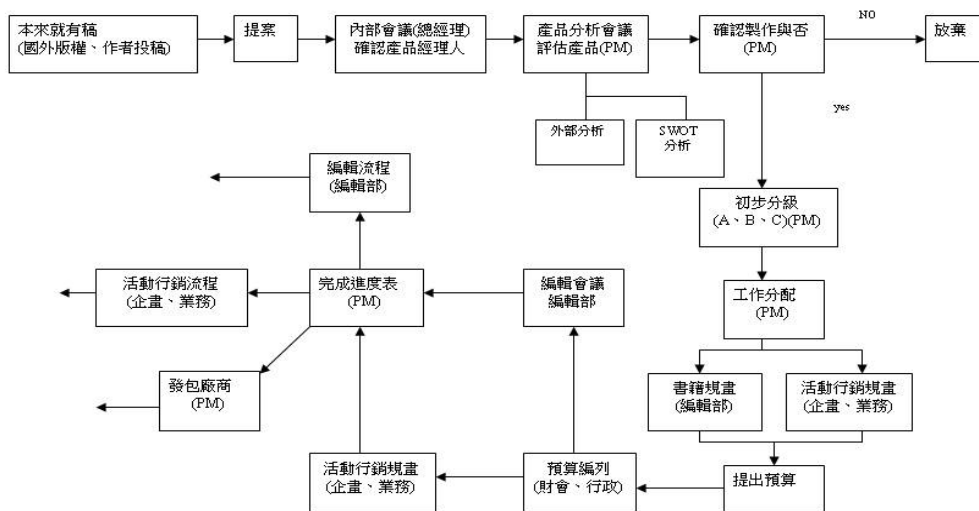


圖 4.3 以專案管理來進行出版作業的流程圖

資料來源：王念祖(2012)，未發表

再透過甘特圖<sup>25</sup>來掌握各項作業的時間，並掌控整個作業的流程，隨書籍製作的時間，企劃行銷的工作也要同時展開，避免出書後才在思考行銷的方法，耽誤了銷售最佳時機。

#### 4.3.4 同步工程運用在出版作業管理上的優勢

同步工程，顧名思義就是將所有工作同步進行，採取群體合作設計，組成設

<sup>25</sup> 甘特圖是條狀圖的一種流行類型，顯示專案、進度以及其他與時間相關的系統進展的內在關係隨著時間進展的情況，是由亨利·甘特於 1910 年開發出。

計評估小組，在研發的初期，將所有重要因素如：成本、生產流程、需求及品質等作完整的規劃，主要的目的是要提升產品品質、降低營運成本。並能縮短時間，產品能獲得顧客的滿意。

以出版社而言，運用同步工程在作業的管理上，能有別傳統的作業方式。尤其是要發展一套書系時，在成本控制、編輯方法、品質的掌控、出版品的上市時間、是否符合顧客的需求等以上的這些狀況都要在研發的初期會議上提出討論。

以同步工程作業方式成立小組進行研發時，必須注意四個關鍵因素：一是資訊同步，資訊的快速與正確性是非常重要的，哪類型的內容是目前熱門的？市場上目前的需求為何？哪些類型的書是值得開發的？一定要資訊掌握正確，才能讓出版品進入市場後即被讀者接受；二是管理同步，開發專案是由研發小組的人員共同管理，參加人員來自於公司不同部門，必須獲得充分授權，在會議上才能有決定權。那參與的人員則設定工作目標，須對自己的工作負責；三是組織同步，小組成員各自擁有不同的專長，像會計部門可以掌控預算，企編人員能提出編輯的想法和實際作法，行銷人員則可針對行銷對象和方法提出意見，小組成員可以用不同思維與角度來看待專案可能所面臨的情況，最後在決議確定的編輯、行銷、通路的方向後，即可同時進行各自所該負責的部分，同時完成工作就可以最短的時間將最佳的出版品上市；四是技術同步，當前一套書出版時，即可進行下一系列書籍的企畫，在出版產業來說，能夠在其他出版社出版前上市，才能擁有最好的銷售量。

#### 4.3.5 以「7M」架構配合同步工程來執行出版作業管理

以出版社作業方式來看待 7M 架構的環節，內容素材方面，就是出版品的內容，在確定內容之前，應該先清楚市場定位和顧客群來源，針對銷售對象來思考、取捨內容，從企劃、編輯、通路到行銷，有系統化的規劃。素材呈現的模式，可以結合圖片、聲光、影像等多媒體的模式，不再是單純以紙為單一載體。

以 7M 架構的媒介來看，包含紙本媒體和電子媒體兩項，為因應出版數位化趨勢，除了紙本書籍的出版外，也要發展數位出版這一區塊。確定媒體模式後，隨選用的紙本媒體或是電子媒體來區分編輯流程、產製過程到發行傳輸的工作內

容。出版品發行到市場後的行銷方式也要因出產品的不同有所差異。

這樣一步一步將每個環節環環相扣，並配合使用同步工程的執行方式來處理，組成一個研發小組，在設計之初採取群體合作方式，將各部門召集起來，一起討論、溝通到最後確認出版品的素材內容、搭配的多媒體、以何種方式為載體，發行的通路市場、行銷的方法，做出最完整的規劃，拍板定案後，以同步並行的方式執行工作，以利於在最短的時間內，將產品上市。

## 4.4 出版作業事實資料與經驗檢證的分析

### 4.4.1 出版作業面臨的問題

目前出版企業的經營模式面臨由傳統出版轉型為數位出版，但企業的編輯人員仍是製作傳統出版品為主，傳統的作業模式無法直接套用在數位作業模式，導致許多問題的產生。加上多數傳統出版品的銷售不佳，從上游的出版社到下游的實體書店皆受到影響。以目前現況，不論是傳統出版品或是數位出版品都沒有獲利條件，以下幾項即是目前出版作業所面臨的問題。

- (1)面臨數位轉型，出版作業的工作勢必有部分內容要調整，面對工作的調整，人力的分配及人力培訓都產生了問題。
- (2)因應電子書市場，出版企劃、寫作管理、編輯方法應該要有所改變，是哪些部分需要改變？
- (3)傳統實體書店不再是購書的唯一來源，讀者也不一定會逛傳統書店，為購買者方便購買，應該要怎樣行銷和建構通路？
- (4)定價策略：電子書的訂價策略要比紙本高或低？台灣通常都比紙本低但數位成本未必比紙本低，要如何訂價？又台灣讀者付費看電子書的意願不高，該如何處理台灣出版的銷售價格被通路壓縮，經銷折扣加書店折扣後，出版社的利潤不到三成 還要給作者版稅，書店打折又要降折扣，如何生存？國外的售價為何可以不像台灣這樣採低價策略？
- (5)在網際網路發達的時代，應該要如何來為讀者服務？

### 4.4.2 傳統出版作業管理的目標

## 1.改善傳統出版作業模式

傳統出版作業的工作包括了企劃、寫作管理、編輯方法、印務、通路、定價及著作權簽定等，林 O 蓉提到：「一本書的出版流程：先由作者投稿，接著由專業職系負責審稿是否具有專業性及出版價值，確認之後，交給行政職系(即所謂編輯)執行，然後開始作業流程安排，順稿校稿、排版(可外包)，末端交由銷售部門，預告上市時間，另外資訊部門要開始進行廣告行銷」。(D-P3-O1-01)在產銷平衡的時代，出版只要做好上述的出版流程，紙本書籍上市都能擁有不錯的銷售量。但在 2005 年後，實體書店的銷售量開始下滑，退貨率逐漸上升，使原本蓬勃發展的出版業開始陷入困境。想要解決出版業目前的現況，必須打破現行的傳統作業模式。

陳穎青在(2006)老貓學出版一書提到：「以此時的時勢，出版將是一個整合的概念，編輯必須從頭注入行銷的思考，出版必須把經營視為整體，成本、效率、品質、推廣、調度、營運、編輯、行銷、財務、庫存、通路，全部都熟悉。」所以，即使是傳統書籍的作業方式，也應該有所調整，必須要找出一套新的方法，考慮到時間、成本、銷量、通路等各方的問題，在企劃之時，就要把所有可能影響的因素，可能發生的問題，市場的趨勢，讀者可能的反應，行銷通路的手法皆能全面了解分析後，最後整合出一個完善作業流程，既可節省時間成本，也能擁有較好的銷售量。

## 2.傳統出版品的成本控制

以目前來看，紙本書的成本因紙張價格攀升而越來越高，但紙本書的價格卻是停滯不動，加上給作者的版稅、經銷商、書店的折扣，若沒有達到一定的印刷量，成本更是上升。但定價太高，讀者有不肯購買，定價太低又會虧本，導致讓出版品的定價成為棘手的問題。

最能解決的方法應該是從政策面來解決，首先國家的政策能對出版品的售價、折扣有一定規範，不要讓新書淪落到一上架就以折扣來銷售，這樣的方式對出版業的打擊非常大。其次出版編輯時，要能有版數概念，多少文字可容納在多少頁數裡，在製版時能夠控制書本張數，讓定價能夠在讀者的接受範圍內，也較容易將書本賣出。

### 3.完善的行銷方法及多元通路

不同類型的出版品，就要有不同的行銷方法與通路，以教科書而言，決定權取之於老師，學生只負責購買。所以在行銷書籍上，理所當然是從老師身上下工夫，與老師取得良好關係，較容易推銷教科書。以國小教科書為例，單純以賣教科書是沒有利潤的，但在教科書選用是以學年來評選，選用後就是兩年沿用，有多數家長自行會購買自修、評量，這才是獲利的最大來源。有更多學校選用，就能帶來更大的利潤。若以大學教科用書來說，吳 O 霞提到：「有一種行銷方式是挑重點或特殊客戶推廣，而非針對大眾客戶。另外，如要推廣教科書，可找多位老師撰寫，而且這些老師還分屬不同學校，這樣一來就可以行銷到各個學校，並找老師合作，例如採用 **open book** 方式考試，學生就必須買書。」(B-P3-O1-01)

不同類型的書籍，行銷方式一定要有所差異，先找出最有可能購買的族群，像動漫之類，會購買的族群一定是年輕人，美容、減肥等相關書籍的客群則鎖定在婦女，行銷手法當然會有所不同。

雜誌，又有另一種行銷方式，雜誌的營收除了銷售量之外，雜誌內的廣告也是收入之一，爲了吸引廣告主青睞，願意將產品廣告放在公司的雜誌內，雜誌的曝光度就要高，如：咖啡店、餐飲店、美容院等等，很多的地方都能看到雜誌的蹤影，對於廣告商而言，隨處可見自己公司的產品廣告，就願意投資廣告費用在雜誌內。

### 4.傳統版權的簽訂

本土作家傳統版權的簽訂有許多種，一種是直接領稿費賣斷版權，通常會直接賣斷版權的作者通常是默默無名才會取這樣的方式；一種是以銷售數量來收版稅的版權，採取這樣方式的作者都小有名氣，也有擁有一定的銷售會選擇這樣的著作權簽訂；一種是除了稿費外，還可收取版稅的簽訂方式，這類型的作者擁有一定名氣，所出版的書籍是暢銷書，才有實力做這種方式的簽訂。

黃 O 珊提到：「內容與筆名之著作權都買斷，作者無法在其他的出版社使用同樣筆名。著作權有兩種，一種爲文字著作權是作者擁有，一種爲出版權是出版社擁有。」(F-P3-O1)以出版社而言，作者被挖角是常發生的事，尤其是已有名氣的

暢銷作家，跳槽至其他家出版社時有所聞，所以在與作者簽訂版權契約時，就必須多加油、留意。將筆名買斷，可以避免作者跳槽後，用同樣的筆名寫書，也一併把讀者帶走。

#### 4.4.3 數位出版作業管理的目標

##### 1.開發數位電子書的出版

因資訊科技發達，使得閱讀方式呈現多樣化，讀者除了從傳統紙本獲得知識與資訊外，也可從網站、社群等平台接收資訊，且更為快速、方便，加上平板電腦、智慧型手機問市，傳統圖書的閱讀者減少許多，許多習慣使用 3C 產品的人，轉向利用電子載體來閱讀電子書，造成出版業被迫要改變傳統的經營方式，除了紙本書籍的出版外，也要向數位電子化出版品靠攏，數位出版雖然在現況尚未找到獲利模式，但是不發展電子書，出版社只能被淘汰。

王 O 祖提出：「電子書最重要是 ep 同步，一開始在編輯時就需思考到終端展示，無論是紙本終端或電子終端，兩者是不同的。通常怕影響銷量，紙本會先出版，紙本成果到製版廠還會再調整，所以製版廠的版本為最終版本，此版本最重要，所有檔案要蒐集整齊，以利後續要出版電子書。」(G-P3-O2)以目前出版社的作業模式，不該局限在只有傳統出版或只有數位出版，最好能傳統與數位雙頭並進，作一個完善規劃。

##### 2.數位編輯的人才選用與培訓

出版業爲了要發展數位化電子書，就必須要有編輯電子書能力的人員，但以目前來看，出版業的編輯人員仍以傳統的編輯人員居多數，所以尋求數位化編輯人才成了當務之急，數位化的編輯人才可從兩方面尋找，一方面可以在職場上尋找擁有數位編輯力的人才，直接可以投入數位化的編輯工作，另一方面則是培訓傳統的編輯人才，從自身公司員工培訓也是有好處，公司的編輯人才原本就熟悉公司的運作，只要學習會數位編輯方式，更能在傳統編輯及數位編輯工作中如魚得水。

洪 O 楨提到：「關於人力培訓的問題是出版社轉型的核心關鍵。一般出版社的編輯人員大部分的背景是文學院畢業的居多，編輯的基本功如文字的雕琢、語句

的運用皆較得心應手，應付紙本出版大多不是問題，但當出版轉變為數位出版時因為載體的不同，所以編輯工具就不同，數位出版牽涉到電腦的使用及各種軟體的運用能力，軟體的運用包括對文字、聲音、影像甚至是氣味等的運用，這對一向熟悉文字操作的文科生背景的編輯們無疑是一大挑戰，也需要花費更多的時間與經費做培訓。」(G-P3-O2-04)

但不是每一位傳統出版的編輯人員都能經過培訓就能將編輯能力延伸至數位編輯，公司必須在傳統編輯人員中尋找出可以接受改變，且願意學習的人來培訓，不然大量時間和經費都投入在培訓中，卻無法獲得具有數位編輯能力的人才。

### 3.因應數位化調整編輯工作

出版的核心還是在文本內容部分，即使是將其轉為數位出版，本質還是不變。企劃、邀稿、編輯內容仍然存在，改變的地方應在於如何將內容文字編輯並呈現在其他載體上，使得讀者閱讀舒服，讓讀者購買使用。還有電子版權的取得也是數位化後所產生的工作之一。銷售方面也 and 傳統紙本方式有非常大的不同。數位化的載體有電子閱讀器、平板電腦、智慧型手機等，因不同的載體，有著不同的顧客群，也要有不同的行銷手法。

若以雜誌的數位編輯來看，李 O 喬提到：「另外雜誌發行還需要全媒體發展，無論紙本、電子書、平板電腦系統、手機系統，甚至變成微電影方式，都是後續可以發展的方向。現在年輕的編輯，不僅需有採訪、寫稿、拍照等基本能力，對於動態影像、影像剪輯這部份亦需要多加涉獵。」(C-P3-O2-02)

洪 O 楨也提到：「在工作內容的調整部分，就算是數位出版，它的來源大部分都還是從紙本書而來，所以在出版企劃、邀稿、銷售等方面的動作，數位出版與紙本出版沒有不同，不同的地方在於執行的細節。例如，出版企劃與邀稿，執行的細節上就必須討論清楚有沒有數位出版的需求？或只有紙本書的需求。這牽涉到出版預算、寫作規格、寫作格式與交稿條件、市場預測。」(G-P3-O2-02)不同的載體會影響數位編輯，在桌電、筆電、平板電腦、手機是無法套用同一種的數位編輯，必須要跳脫傳統編輯思維，如果能設計出一套程式可用將排版後的文字來直接套用，應該可以加快電子書的發展。

#### 4.數位出版的行銷

數位出版的通路與行銷與傳統書籍截然不同，傳統出版品的通路主體仍為實體書店加網路書店，而數位出版品則無法在實體店面上鋪售，目前大部分只能在各家出版社所建置的網路書店上才能夠購買，或者透過像中華電信、遠傳等平台，透過月租的方式提供讀者的閱讀服務，擺脫傳統銷售，一次買斷的方式。

洪O楨提到：「而銷售部分，牽涉到市場通路規劃與銷售手法的不同，市場通路不再只是侷限網路書店、實體書店、大賣場、便利商店，數位出版的銷售通路已由書店變成網際網路，也就是出版社可經由網際網路上的各種平台進行銷售，目前台灣的數位出版銷售平台有中華電信Hami、遠傳e書城、app store、Android Market、華藝.....等，而銷售手法也因數位出版的特性遠比紙本書有著更靈活的運用策略，例如，一次性買賣模式，授權給讀者，供下載永久性內容；「訂閱」模式：採用預付方式，以定期出刊方式，自動通知使用者進行下載；「贈閱／試閱」模式：採用免費閱讀的促銷方式，透過DRM 機制自動收集使用者閱讀狀況，以整合到客戶服務管理的應用面；「租賃」模式：採用限時、限量或限次等方案，整合扣點數或租借方式，提供閱讀服務，因為有閱讀期限的限制，可降低讀者的購買成本，有提升閱讀率的效果。」(G-P3-O2-03)

隨著數位電子品的多樣發展，除了上述的通路銷售與下載外，應該可以再多開發其他不同方式的銷售方式和行銷手法，讓數位出版品更能被大眾所熟知和接受，找出獲利模式，才能使數位出版持續發展。

李O喬也提到：「可透過名人之社群網站、社交媒體所討論的議題，例如陶晶瑩、余美人設置部落格，討論女性議題，出版社可推出與議題相關的電子商務導購，增加新的商機，爭取更多的獲利。」(C-P3-O2-01)

在數位產品方面，首先最重要的是建立國人使用者付費的概念，普遍的人已經習慣在網路世界使用免費資料，碰到要付費的情況，是不願意購買的。現在智慧型手機發展快速，多數人也習慣在手機上看電子書，若能以小額的費用來付費在線上閱讀，這樣的方式或許有較多人願意接受。

#### 4.數位版權的簽訂



台灣的著作版權的簽訂，大都以內容文字、圖片使用在紙本書籍、雜誌上的版權，尚未有數位版權的概念。但既然要發展數位出版品，就必須要有電子數位版權，才能夠開發電子書。

洪○楨提到：「版權多層次的發展能為出版社帶來更大的其他收益，亦能降低版權單一開發的成本；對作者而言，版權多元化發展能帶來更多版權金的收入；對讀者而言，購買成本較低，使用方式及時間更自由。」(G-P3-O2-05)以目前來看，台灣的出版社在與作者簽訂版權時，除了傳統的著作版權外會另外加簽數位版權，所以本土自創的書籍較易另外作成電子書，但外來翻譯書目前仍未取得數位版權，導致許多在台灣暢銷的外國書籍皆無法製作成電子書。加上台灣大多數的暢銷書籍都是翻譯書，將翻譯書製作成數位電子書就有獲利的空間，但目前台灣並沒有數位版權，導致即使出版社將自己所擁有數位版權的內容製成電子書，獲利的空間仍有限，所以積極爭取國外作家的數位版權，對於台灣推動數位電子書有一定的幫助。

#### 4.4.4 多層次出版內容的發展，創造加值效益

為了因應數位出版對傳統出版的衝擊，出版業必須突破傳統思維，跳出傳統紙本形式的出版，朝向多元的出版方式來發展，來迎合顧客需求。

為了讓出版品更被購買者接受，除了傳統書籍的出版外，可以思考是否有其他的東西可以為紙本書籍產生加值效用。例如：以學齡前的兒童而言，只有單純的圖片或文字是無法吸引他們的注意力，加入互動式的聲音或動手操作的教具，透過聽力與在操作中學習，可提升孩子學習的動機。不過這些加入的東西，必須是有意義的，必須符合孩子們的心智年齡且能開發孩子的潛能。

林○蓉提：「以教具、動手書為例，一次規劃 15 期。出刊之前半年先規劃各期重點，例如音樂、繪畫、語文、動植物等，再依據各類書籍所需搭配教具、教材、玩具等等，接著挑選製作材料及廠商，並且考量成本、售價。因此，先期花點時間整體規劃，各期刊物就可以同步工程方式推動，後續出版即可節省時間。動手書與教具之出版附加物件，需要有特色，有品牌、有技術、有創意，這樣才能吸引出版社搭配出版。不能再遵循傳統紙本書籍，需要有創意、創新加入，才

可吸引消費者購置。」(D-P3-O3)

現在的出版社在和作者洽談版權時，同時會簽訂紙本書版權和數位版權，有了數位版權，除了出版電子書以外，還可以根據內容特性做其他的規劃設計，就如洪 O 楨所提到：「目前本公司因擁有紙本書版權，在規劃電子書出版及線上課程計畫後，即開始做策略性及階段性的出版時程規劃。因讀者閱讀習慣使然，雖然電子書的發展趨勢是可預見的，但不是所有的考試書的種類都適合發展電子書，若考試類型為申論題式的則較不適合發展電子書，所以一開始我們選擇考試類型為選擇題式且已簽署電子書授權的書種開始運作，如語言考試：新多益，英檢、日檢；國家考試：初五等、普考、四等考試中選擇題式的類型開始做電子書出版。在電子書出版後再開始第二階段的內容開發，也就是線上教學課程。如前面所述，考試人口多元化，學生族群不再是國家考試的單一人口，而上班族受限於金錢及時間、體力有限的情況下補習班及函授不再是唯一且第一的選擇，線上課程的費用較低、閱讀時間自由，提供讀者另一個選擇的可能。電子書、線上教學對出版社、作者、讀者而言可說是三贏的策略。」(G-P3-O3)

多層次的出版，要依據顧客群、市場、內容來設定可以開發的出版品。以本土暢銷小說來說，開發製作成電視、電影，出版社可以當作者的經紀人，接洽製作電視劇的製作人，如果洽談成功，紙本書也可因電視劇或電影而熱銷。以目前最紅的電影，少年 PI 的奇幻漂流，因為電影的熱銷，讓這本書也跟著熱賣，導演李安的傳記，也銷售非常好。這都是電影所帶來的效應。

#### 4.4.5 暢通與讀者溝通的管道

目前與讀者溝通的管道可分為作者和出版社，有許多的作者皆建立平台，如：以前流行的部落格、現在的 FACEBOOK 或者是微博等平台，和讀者進行互動，讓讀者感受到作者對他的重視程度，可以凝聚顧客的忠誠度，對自身出版品的銷售有一定的幫助。

出版社本身應該就會設有客服專線，專門接受讀者相關的問題和意見，客服人員的態度與語氣會影響讀者的感受，對於客服的重點，鍾 O 美提出幾點看法：「第一人員的素質及資歷；第二是管理系統，需有效率的回覆問題；第三是好的教育

訓練，來增進客服人員能力；第四是標準作業流程，方便客服人員處理問題；第五要訂好績效指標，以利客服人員達成目的；第六提升顧客滿意度，客服人員直接與顧客溝通，要能提升顧客滿意度。」(E-P3-O4)除了客服專線外，網站的架設或者平台的建立，以目前來看也是能和讀者交流的方式之一，很多的年輕客群上FACEBOOK、微博等社群平台，設置社團或討論區，讓讀者抒發自己的想法感受、看法、心得，甚至提出自己的意見，或許有許多資訊都值得出版社參考，甚至為下一次的出書帶來靈感。讓讀者感受到自己提出的意見、看法被出版社重視，是可以讓讀者感動的，進而支持出版社的出版品。

黃O珊提到：「讀者也會上網站留言、抱怨，可讓出版社及時調整出版的經營方向，靠讀者反映、作者反映，有時作者也會反映大家最近在寫哪些東西，哪些書點擊率很高，出版社就會做這方面的收稿。出版方向就可透過作者、顧客來調整。」(F-P3-O4-02)

除了網站外，在各類相關活動中參展也是可以和顧客面對面溝通的方法之一，黃O珊也提到：「耽美小說顧客群少，故與顧客互動極為重要。出版社與讀者之間的互動是比較熱烈，像參加書展、同人誌的展覽，很多讀者都認識，讀者會反映問題，反應看過哪些書好看或最近流行哪些題材與出版社分享，出版社則會參考讀者的意見。」(F-P3-O4-01)

## 第五章 結論與建議

出版產業是傳播知識的產業，擁有一個健全的出版產業，藉由出版品將知識傳遞到各個角落，讓人民能享受閱讀的樂趣，是提升國家競爭力的一項重要因素。在國家經濟景氣好時，出版這項產業生氣蓬勃，出版社百家爭鳴，這樣的好狀況維持到網路的出現，在電子科技進步迅速，網際網路發達，許多人已經從傳統閱讀轉向數位閱讀，導致傳統出版品的銷售量大幅下降，加上數位出版品問市，更是讓整個出版產業雪上加霜。

在傳統與數位的夾擊之下，又面臨經濟景氣不佳，閱讀人口大量流失，加上政府對於出版產業的重視不足，在出版產業面臨轉型的時刻，出版產業必須改變傳統的經營思維，擺脫傳統束縛，尋找出版產業的新利基。

本研究試著將出版管理區分成出版產業管理、出版企業管理和出版作業管理三個體系，藉由產業價值鏈、五力分析、鑽石模型理論來對出版產業結構、競爭狀態和群聚狀態進行分析；以企業價值鏈、資源基礎理論來分析企業的內外部資源及優勢所在，透過經營模式及策略管理，為出版企業找尋可獲利的經營模式；從專案管理、同步工程及 7M 架構的概念，為出版作業管理方尋找新的作業方式。並藉由與專業人士進行訪談，了解目前出版業所面臨的問題、現況及發展方向，試著整理出版產業未來可發展之目標。

### 5.1 研究結論

本研究就出版產業、出版企業和出版作業三個體系分別就研究結論分述如下：

#### 5.1.1 出版產業方面

出版產業面臨了過度競爭、市場太小、轉型的瓶頸，售價混亂等狀況，出版產業要能永續生存，就必須解決這些問題。這些問題不是單靠業界人士的努力就可以解決的，還是得依靠政府的協助。以下四點是目前出版產業要積極解決的課題：

1. 建立完備的出版產業價值鏈

出版產業的價值鏈包括創作者、出版社生產作業、經銷商、通路或書店。一個完備的產業價值鏈須有優秀的創作者或國外暢銷書籍的翻譯出版權；在生產作業方面則要在最短的時間控制品質，創造出版品的附加價值，開發多元的出版品，為顧客創造價值；在行銷通路方面，傳統行銷通路外，需再開發新的通路或創新的銷售手法。創作者、出版社、印刷廠、經銷商和書店，這些企業彼此相互影響甚深，必須創造屬於自身的價值，才能建立完備的出版產業價值鏈。

## 2. 建構出版產業的優勢競爭條件

出版產業是處在一個高度競爭的狀態，為了擁有優勢的競爭條件，首先，出版社要能掌握出版的核心，也就是優質內容，才能提升出版品的價值，出版產業才能繼續活躍。第二，出版社數量多，各家須要有專屬性、差異化的區隔，建立自身品牌、聲譽和忠實顧客群，第三，能以最低成本，創造最高附加價值及多元化產品。

## 3. 組織出版產業的完善產業群聚

出版產業的實體群聚應包括出版社、外包公司、印刷廠、經銷商及書店，且群聚在資訊發達、流通快速的都會地區。地理環境接近，對於時間成本能有效的控制，不論是企劃人員到書店看看目前的出書趨勢或尋求靈感、和外包公司進行作業討論、印刷部分的運作、發書到商店或者出版社到書店了解銷售狀況等，都能節省不少的時間成本。出版企畫人員也能因處於都會地區對資訊的取得與吸收更為快速，以利於提升出版品價值。

## 4. 尋求出版產業政策支持

出版產業想要改善及創新，需要獲得政府政策支持，培育出版所需人才，對於優質的出版社給予協助、獎勵及補助。

為求增加閱讀人口，閱讀的推廣可從小學教育開始，並培訓閱讀及圖書志工，營造社會的閱讀氛圍，提升民眾的閱讀風氣。

就數位出版發展，政府可以訂定數位出版的發展重點方向與政策，讓出版產業對於數位出版有著顯著的發展目標，對出版產業進行輔導，並補助優質又有意願發展數位出版的出版社，讓其擔任領頭羊，帶領出版產業突破目前所碰到的瓶

頸。

### 5.1.2 出版企業方面

企業的經營模式會因為內部資源、產品定位、市場區隔、企業的核心能力、行銷與通路的不同，而有不同的經營模式，出版企業要擁有一個獲利的經營模式必須從產銷聯結、資源整合和維持競爭優勢來建構屬於自身經營模式。

#### 1. 確實做好產銷連結

台灣出版市場的出版品五花八門，種類多樣，出版社要在這樣高度競爭環境下，在台灣的出版市場占有一席之地，必須凸顯自己的特色，尋找出市場的需求為何？先確認出版品的市場定位與區隔和顧客群的需求量，才能確認出版品的銷售方向及行銷模式，再以此為目標，創造屬於出版社個人獨特的品牌。出版企業要在產業中生存，最重要的是要出產品能與市場需求結合，能滿足顧客的喜好與需求，出版品才能暢銷。

#### 2. 運用資源，妥善分配與整合

以台灣現況來看，出版社多數是屬於小型出版社，企業內部的資源是有限的，出版一本書從企劃、邀稿到出書上市獨力完成一連串的作業是不可能做得到，許多工作需要仰賴外包公司、印刷廠、經銷商等公司協助。所以企業經營者必須先徹底了解自身優勢資源與競爭力，在劣勢或欠缺部分尋求優質外包廠商協助，彼此配合，將資源妥善整合在一起，成本確實掌控，控制出版品的品質，才能出版在市場上有銷售量的產品。

#### 3. 維持企業的競爭優勢

出版社隨者經營時間的長短和出版社規模的大小，所擁有的競爭優勢也不盡相同。其中以品牌和商譽的建立是最困難的，品牌和商譽必須經過長時間的累積和考驗，好書一本接一本所堆砌而成，而這樣的優勢也才能具備持久性。

再者擁有高知名度的作家，這類型的作家就是暢銷保證，而這些作家的作品也是長銷型作品，掌握了暢銷作家和版權就等於擁有競爭優勢。

擁有優秀的企畫編輯人才也是企業的競爭優勢之一。優異的企編人才，對市場具有敏感性，清楚市場的未來需求，搶先出版，使得出版品在市場上占有一定

的銷售優勢。

### 5.1.3 出版作業方面

出版作業可區分成兩塊，一塊是傳統紙本書籍的作業，另一塊則是數位出版的作業，雖內容相同但是作業方式卻大不相同。

#### 1.傳統出版作業

傳統出版作業的工作包括邀稿、企劃、編輯、印務、通路及著作權簽定等工作，作業按照流程一步一步完成，若因為某部分的作業延遲，那出書時間也跟著耽誤了，導致成本提升，甚至會錯過最佳銷售時機，進而影響銷售情況，所以出版的傳統作業流程必須改變方式，運用專案管理和同步工程的概念，可以為出版作業的模式帶來改善。

專案管理重點在於時間的掌控，所以應用專案管理來處理每本書的出版作業流程，由一人主導相關計畫，透過專案的執行，讓生產作業流程能更為緊密，將品質、時間及成本皆控制得宜。即使有任何的缺失，也能找到負責的人。

同步工程的優勢在於研發初期，就是先收集資訊來了解市場需求和需求的顧客群，透過跨領域的工作人員橫向溝通，決定從企劃、編輯、印刷到通路行銷一整套的作業流程，同時間啟動所有的工作，以最快速度、最佳品質，將出版品上市銷售。

專案管理和同步工程皆能適用在傳統出版作業和數位出版作業，出版作業的最重要的是將顧客所需求的出版品，以最快、最佳品質推出上市，並獲得消費者認同。

#### 2.數位出版作業

數位出版是目前出版發展的新型態出版品，透過不同載體讓讀者下載閱讀或線上閱讀。數位出版的載體有電子閱讀器、平版電腦、智慧型手機等呈現多樣化，數位出版品與載體的融合，是目前急需發展的部分，而這部分需要有資訊背景的人才能夠處理解決，單純依靠出版業者自行開發，速度相當緩慢，若能由政府主導，輔導開發文本融入載體的程式，提供出版業者使用，能減少數位出版作業的困擾，對於推廣數位產品的開發和發展是一項利多。

以現況而言，出版業者除了大型出版社能自行開發數位出版品外，其餘的中小型出版社仍須委外或透過電信業者，出版業者以提供文本為主，轉換為數位出版就交由他人負責，對於數位出版發展的速度深受影響。

### 3.多層次出版品的發展

以傳統的出版方式是無法挽救出版產業目前銷售不佳的經營困境，必須擺脫以往單純從紙本書籍思維來看待出版的工作。以文本內容為核心，可以開發圖文、影音的出版模式，甚至可以結合其他文化創意產業，讓出版品有了其它的附加價值，不只有單純的閱讀書籍，而是藝術的享受，讓原本不喜歡閱讀的人也可以喜歡這樣的出版品。

## 5.2 建議

### 5.2.1 後續研究之建議

本研究以較宏觀、全面的角度來探討出版的體系與課題，將傳統圖書出版、數位出版、教科書、雜誌等皆納入討論範圍，從差異中抽取相同的管理概念來看待出版產業、出版企業與出版作業的現況及未來發展，後續研究者可以依照出版企業的類型來細究分析出版社的現狀及未來的發展趨勢及經營方向。

出版業可區分為書籍出版、雜誌、新聞報紙等類別，圖書出版可再細分為綜合出版、童書出版、教科書、專業書籍、言情小說、漫畫.....等類型，雜誌則能區分為旅遊、流行時尚、財經、電腦科技、生活休閒、文史、藝術.....等類型，雖然管理的概念是相同，但經營的方向及模式，會因競爭程度高低而有極大的差異性，因此建議後續的研究者，可以用同類型但規模大小不同的出版社加以深入探討，或不同類型的出版相互比較分析，找出最適合的經營管理模式。

### 5.2.2 實務應用之建議

根據本研究的結果發現，以目前台灣市場規模來看出版產業，出版公司太多，且出版品的同質性高，年出版品量大，加上轉為數位閱讀人口年年增加，使得成本提高，銷售量下降。想要改善現狀，政府和出版業者都要有所作為。

#### 1.給政府單位的建議



首先要擴大市場，像大陸、香港、東南亞都是屬於華文市場，是可以開發的地方，尤其是大陸市場，擁有 13 億人口，市場相當龐大，若將台灣的出版品行銷到大陸，可大大提昇銷售量。但要打開兩岸市場單靠出版業者是困難的，政府單位要和對岸的政府談判，協助台灣出版品能在大陸市場銷售。

對於數位化的發展，政府雖然有補助出版業者推動出版數位化，但成果有限，通常是結案後，就結束了，對於長期的發展沒有太大幫助。出版產業目前需要的是政府訂定規畫數位化出版發展的重點，給出版業者指引方向，有政府整體的規劃和業者的執行，對於出版發展數位才有持續性可言。

因應目前的況，政府要大力提倡閱讀，提倡全民閱讀，提升民眾的閱讀習慣，並推動出版品的銷售政策，穩定出版品的價格，避免讓出版品陷入折扣戰的犧牲品。爲了讓出版能永續發展，在教育方面，透過學校教育、產學合作或職訓單位，可以多培養優秀的出版經營、編輯等人才，提升出版品品質。

知識是國家的核心競爭力，而出版是屬於內容加值的產業。所以出版這項產業對國家而言是相當重要的，但是目前政府有關出版的相關政策並不完善，放任出版社一家家設立，開放競爭，反使出版品良莠不齊，所以應對於出版相關的保護政策、推廣政策早些訂定，以解決現今出版產業的困境。

## 2.給出版業者的建議

出版社要永續經營，就要在出版業界具備競爭優勢，尤其是他人所缺乏的，所謂大者恆大，集團式的出版社皆經營時間長久，品牌及名聲皆具備優勢，也具備經濟規模。小型出版社要突破重圍，必須爭取尚未被開發或具區隔性的市場，鎖定顧客群及掌握其需求，突破傳統行銷手法，尋找另類的銷售點，才能走出生存之路。

台灣出版業大多屬於中小型出版社，資源有限，須仰賴外包公司承受大部份的工作，而過量的出版社家數，讓出版產業陷入過度競爭狀態。有的出版社編輯部門強，有的美編具備優勢，有些則是行銷能力佳，若這些具備不同優勢資源的出版社能整合，可以資源共享，也讓出版產業有個完善的產業鏈，才能仍讓出版產業健全發展。

節省營運成本是出版業者該留意的，固定成本好計算，但是變動成本難以估計了。出版社應該了解各家書店的銷售量及庫存量，建立一個勻補機制，就能降低逆物流成本。

以目前的閱讀模式可區分為傳統紙本閱讀和數位閱讀兩種，出版社必須因出版內容不同，採取不同的出版模式，如：字典、百科全書等之類型的工具書，以出版數位電子書才能吸引顧客。而國家考試用書還是需要傳統紙本書籍，所以必須根據文本內容及讀者要求，來確認出版模式。

出版作業方面，要改變傳統作業流程，應該有一個團隊或領導者，針對出書主題有通盤的考量，從企畫編輯、印刷紙質、封面、行銷手法和鋪售點有共識後，再按照規畫的時間完成每項工作。像專案管理或同步工程的模式，都是出版作業可以參考運用的，可以降低時間和錯誤重製的成本，也能迎合市場上的需求。

開發新式出版品，結合文創的優勢與創意，為出版品創造更多加值服務，不再只是單純只有閱讀一項功能，而有更多的價值呈現在內容、封面設計，讓消費者以新的眼光來看待出版品的藝術及價值。

為拉近和讀者之間的距離，建立讀者的忠誠度，客服這個區塊不得不重視。服務讀者包括在售前的問題解答及售後的服務處理是有時效性的限制，越快解決問題，越能讓顧客滿意，對企業的形象有加分的效果。

## 參考文獻

### 中文部分

#### 【書籍、期刊、雜誌】

1. 方至民(2000)，企業競爭優勢，台北：前程企業。
2. 方世榮(2004)譯，Fred R. David 著，策略管理，台北：培生。
3. 王祿旺(2005)，圖書行銷學，台北，四章堂文化。
4. 王耀先(1996)，出版社的經營管理，瀋陽：遼寧教育出版社。
5. 李明軒、邱如美譯 (1996)，波特(Michael E. Porter)著，國家競爭優勢，台北，天下遠見。
6. 李明軒、邱如美譯 (1999)，波特(Michael E. Porter)著，競爭優勢，台北，天下遠見。
7. 李錫敏(2012)，台北市出版商業同業公會理事長就職週年感言，出版社 2012 第 97 期，P4-6。
8. 李錫敏(2012)，從 BIBF 及海圖會看兩岸出版業一些問題，出版社 2012 第 94、95 期合刊，P4-9。
9. 李錫敏(2012)，台灣出版業該進行重塑的時候了，出版社 2012 第 98 期，P4-9。
10. 李燕強(2003)，企業經營模式之探討與建構，中船季刊，2003 年 3 月號，P58-72。
11. 林錦煌(2008)，產業分析競合與策略，台中：滄海書局。
12. 周旭華譯(1998)，波特(Michael E. Porter)著，競爭策略-產業環境及競爭者分析，台北，天下遠見。
13. 唐明月(1999)，管理科學的本質，台北，松崗。
14. 張逸民(2008)，策略管理-分析架構與實例，台北：華泰文化。
15. 徐作聖、陳仁帥(2006)，產業分析二版，台北：全華圖書。
16. 許光華、何文榮(1998)，專案管理-理論與實務，台北：華泰書局。
17. 許力以 (1992)，出版和出版學，北京：中國書籍出版社。
18. 清水英夫(1991)，現代出版學，北京：中國書籍出版社。

19. 湯明哲(1999)，外包與專業製造廠商-雙贏的策略，遠見雜誌，台北。
20. 張保隆、陳文賢、蔣明晃、姜齊、盧昆宏、王瑞琛、黃明官(2006)，生產管理三版，台北：華泰文化。P68-69。
21. 陳正倉(2004)，產業經濟學，台北：雙葉書廊。
22. 陳穎青(2007)，老貓學出版，台北：時報文化。頁 79-199。
23. 賀秋白(2000)，數位出版與出版人，2000 中華印刷科技年報 P100-109，台北市中華印刷科技學會。
24. 黃恆獎、王仕茹、李文瑞(2010)，管理學，台北：華泰文化。
25. 鄭銀榮(2004)，印刷產業臨時雇用人員構成及受雇者對工作及生涯看法之研究，出版界，69，34-38。
26. 薛良凱(2004a)，中華民國出版年鑑 2003，台北市:行政院新聞局。
27. 薛良凱(2004b)。 中華民國出版年鑑 2004，台北市:行政院新聞局。
28. 鍾憲瑞(2008)，產業分析精論多元觀點與策略思維，台北：前程。
29. 邊春光主編(1994)，編輯實用百科全書，北京：中國書籍出版社。
30. 蘇拾平(2007)，文化創意產業的思考技術—我的 120 道出版經營練習題，台北，如果出版社大雁文化事業股份有限公司。
24. 蘇拾平(2004)，中華民國出版年鑑 2003，台北市：行政院新聞局。

#### 【論文部分】

31. 李心喬(2007)，台灣消費性雜誌經營模式與未來十年合宜性之預測，南華大學出版與文化事業管理研究所碩士論文。
32. 黃鈴珊(2009)，台灣地區微型出版社經營模式之探究，南華大學出版與文化事業管理研究所碩士論文。
33. 廖純怡(2007)，部落格(BLOG)反映的出版意義之研究，南華大學出版與文化事業管理研究所碩士論文。

#### 【網路資料】

34. MBA 智庫百科，系統管理理論，  
<http://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E7%B3%BB%E7%BB%9F%E7%AE%A1%E7%9>

- 0%86%E7%90%86%E8%AE%BA(閱讀日期:2012年9月6日)
35. 中央社(2013), 龍應台：出版是國力也是國安, 文化創意產業推動服務網, 2013年3月22日, <http://cci.culture.tw/cci/cci/> (閱覽日期:2013-4-10)。
  36. 文化創意服務網(2013-03-28), 龍應台：出版是國力也是國安, 資料來源:聯合新聞網, <http://cci.culture.tw/cci/cci/> (閱讀日期:2013年4月10日)
  37. 王思迅(2013), 蘇拾平：臺灣出版業當前面臨的三個問題  
<http://www.bookdao.com/article/49244/> (閱讀日期:2013年4月10日)
  38. 王榮文檔案, <訪談錄>, 《中國圖書商報》採訪, 2005年8月23日 渠竟帆小姐採訪, 王榮文作答, <http://ceo.ylib.com/interview008.htm>(閱讀日期:2012年12月15日)。
  39. 維基百科, 甘特圖,  
<http://zh.wikipedia.org/zh-tw/%E7%94%98%E7%89%B9%E5%9C%96>(閱讀日期:2013年3月25日)。
  40. 徐明珠(2006), 數位出版改寫了傳播的歷史, 2006年11月13號,  
<http://old.npf.org.tw/PUBLICATION/EC/095/EC-C-095-080.htm>, (閱讀日期:2012年10月11日)。
  41. 維基百科, SWOT分析, <http://zh.wikipedia.org/wiki/SWOT>(閱讀日期:2013年3月25日)。
  42. 國立高雄第一科技大學同步工程設計實驗室, 同步工程簡介,  
<http://www2.nkfust.edu.tw/~jcyu/ConcurrentEngineering/ConcurrentEngineeringIndex.htm>(閱覽日期:2012年10月10日)。
  43. 彌羅港人阿竹部落格(2012), 同步工程與企業經營,  
<http://papahome.pixnet.net/blog/post/25584512>(閱讀日期:2012年10月10日)。

#### 英文部分

1. Afuah, Allen(2004), Business Models : A Strategic Management Approach, N.Y. : McGraw-Hill.

2. Barney, J. B.(1986),Strategic factor Markrts : Expectation, Luck, and Business strategy, Management Science, (32):1231-41.
3. Barney(1991),Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, 17(1),P99-120.
4. Chesbrough, H., & Rosenbloom, R.(2002),The Role of Business Models in Capturing Value from Innovation.Industrial and Corporate Change,11(3),P529-556.
5. Cleland, D.I. & W.R. King(1983), Systems Analysis and Project Meangement, 3<sup>rd</sup> ed., McGraw-Hill, N.Y.
6. Covin, J.G. & Slevin, D.P.(1991) ,A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior, Entrepreneurship: Theory & Practice, Vol.16, No.1, P7-16.
7. Eisenhart, M.,(1994),Publshins in the Infoemation Age : A New Management Framework for the Digital Era,London:Praeger Publishers.
8. Grant, R.M.(1995), The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation, California Management Review, Vol33. ,No3. ,P114-135.
9. Hamel, G(2000),Leading the Revolution, Harvard Business School Press, P61-113.
10. Hill, C.W.L., & Jones, G.R. (2006), Strategic Management Theory: An integrated approach. Houghton Mifflin.
11. Magretta, J. (2002), 'Why business models matter,' Harvard Business Review, 80-86(5): P86.
12. Mitchell, D. & Coles C.(2003),The Ultimate Competitive Advantage: Secrets of Continually Peveloping a More Profitable Business Model, San Francisco,CA:Berrett-Koehler Publishers, INC.
13. Penrose, E.T.(1959),The Theory of the Growth of the Firm. Oxford: Basil Blackwell.
14. Penrose, E., (1959),The Theory of the Growth of the Firm. John Wiley.
15. Porter, M.E. (1985), Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press: New York.

16. Prahalad, C.K. and G. Hamel, (1990), "The Core Competence of the Corporation," Harvard Business review, May-June,:P79-91.
17. Stahler, P. (2002), 'Business Models as an Unit of Analysis for Strtegizing,' Patrick. Staehler@alumni.unisg.ch
18. Thomas, L. A., (2001), Brand capital and incumbent firms positions in evolving markets, Review of Economics and Statistics, 77(3):P522-34.
19. Timmers, P., (1998), Business Models for Electronic Markets, Electronic Markets International Journal of Electronic Commerce & Business Media, 8(2):P3-8.
20. Voelpel, S.C., M. Leibold and E.B. Tekie, (2004), The wheel of business model reinvention: How to reshape your business model to leapfrog competitors, Journal of Change Management, 4(3):P259-277.
21. Wernerfelt B.(1984), A Resource-based View of the Firm. Strategic Management Journal, 5 (2), P171-180.

## 附錄一 訪談編碼說明

本研究編碼資料採「訪談對象代號-訪談出版管理體系代號-出版體系目標」方式進行分析

訪談對象編碼：

本研究共 8 位訪談對象，設定編碼 A、B、C、D、E、F、G

訪談方向編碼：

本研究將出版管理體系分成出版產業、出版企業、出版作業三個方向來進行訪談內容

P1：出版產業 P2：出版企業 P3：出版作業

出版產業的目標區分成產業發展、產業競爭、產業群聚、產業政策

I1：產業發展 I2：產業競爭 I3：產業群聚 I4：產業政策

出版企業的目標區分成產銷聯結、企業資源整合、維持企業競爭優勢

E1：產銷聯結 E2：企業資源整合 E3：維持企業競爭優勢

出版作業的目標區分成傳統出版、數位出版、多層次出版

O1：傳統出版 O2：數位出版 O3：多層次出版 O4：顧客服務

例如：「A-P1-I1」即為指訪談對象 A 對「出版產業」(代碼 P1)的「產業發展」(I1)目標之意見和看法。



## 附錄二 訪談整理稿

訪談對象 A：李 O 敏 先生

訪談時間：2012 年 11 月 7 日

訪談地點：旺文出版社辦公室 AM 9:30-11:00

訪談整理稿	編碼代號
<p>Q1：請問，現今出版產業的結構為何？和十年前相比較是否產生了變化？有哪些的改變呢？目前出版產業擁有哪些特性？</p> <p>A1：</p> <p>(1) 現今出版產業的結構有規模大小、產銷問題、成本控制、產品特色、數位化程度、文化創作、讀者閱讀習慣等等。我們出版社結構都小，像五南出版社這樣大型的沒幾家，在台灣可能不到十家，其餘都是小型出版社，都是夫妻檔開的出版社，或是三五個人開的出版社，大概百分之八十以上都是這樣。</p> <p>(2) 出版業的結構，除了規模小以外，整個產銷的問題現在也變成一個很大的變化，以前出版社不管怎樣，都要養一個美編、一個文編，根據自己出版社的定位去做。可是，市場產生這種現況，現在所有的出版社變成要開源節流、要精算，公司要活下去必須要以最少的開銷去開發產品。現在出版社基本上外包，外包的方式有一些的好處，但是一個外包工作室可以接好幾個公司的工作，所以每個出版社出來的東西，樣子會越來越像，沒有每家出版社個別的特色。</p>	
<p>Q2：出版產業發展在過去十年，面臨了哪些的問題？有哪些問題是出版業者或出版產業公會該努力去解決的？應該由政府來解決的問題又有哪些？</p> <p>A2：</p> <p>(1) 人口結構的變化：台灣的人口結構發生很大的變化，各種產業因為要生存所以必需要外移，外移的人口搭上大陸的開放的時機，外移的很多，約有 150 萬到 200 萬，外移人口基本上都是中上階級、白領階級；再來就是人口出生結構，現在出生率很低，大概從一年新生兒四十幾萬，最高達到四十</p>	

三、四十四萬，到現在只剩下十七萬多。人口結構要是沒有改變，國家人口數量嚴重減少，人口無法成長，這個不只對出版產業，各種消費各種產業都會受到影響，比如說，幼稚園、婦產科，甚至有關嬰兒用品，隨著時間慢慢的都會擴大影響。

- (2) 全球繁體字使用人口不多：台灣出版品都是繁體字，而繁體字受到一個侷限，全世界現在只剩下台灣是繁體字的人口，香港還有一點，原本海外還有一些繁體字使用的地方，像北美、加拿大等，現在也幾乎都沒有了，而沒有的原因是跟本身產品、閱讀習慣、大陸簡體出版品的推廣有絕對的關係，雖說開放簡體出版品進口是鎖定在學術性，其實是沒有辦法把關，幾乎等於說是全面開放，只要申請通過，也沒有那種能力去去審查這些書，也沒有辦法很確定的去哪一個是學術，哪一個不是學術，所以幾乎都開放。
- (3) 政府不夠重視出版產業：文化閱讀對一個國家的競爭力是有密切關係的，先進國家對閱讀的鼓勵，甚至是政策、預算都有相當大的投入，大陸二十幾年來把文化出版當作一個很重要的戰略在運作、在推動，政府投入很大的經費，在鼓勵出版業去做好書，整個目標是把中國的出版品、中國的文化推向海外、推向世界。擬定一個長遠目標，要成立孔子學院、鼓勵出版社要推廣海外，把出版品變成多種語言推出去，這就需要大規模的出版社，投入大量的資金，才有辦法推動，而且這是一個使命，所以政府重視。但是台灣這十年反而不去在意，大多數出版社結構都小，像五南出版社這般規模寥寥可數，幾乎都是小型出版社，都是夫妻檔開的出版社，或是三五個人開的出版社，大概有百分之八十以上，因此出版社是無法去執行這樣的目標。
- (4) 無法確實掌握全台灣出版社的正確數目：台灣的出版社很多，但是到底有多少並無正確資料，估計登記超過一萬家，而當中有許多都是沒有在出版的，並已經註銷了。確認台灣出版社正確數量是有其必要性，出版產業實際到底有生存的業者有多少，這也是出版公會一直想去做的工作，可是卻得不到數據。公會應該扮演一個角色，如何把它整合或者集合

業者力量，來向政府提出一些建議或看法，給政府參考，讓政府針對產業來擬定一些政策。

(5) 出版品缺乏特色：出版業的結構，除了規模小外，產銷也出現很大的變化，以前出版社無論如何，都要需要一個美編、一個文編，根據出版社的定位出書。可是，因為產銷問題，出版社變成要開源節流，以最少的成本開發產品。現在外包是一種節流方式，但是外包工作室可接數個公司的工作，所以會演變每個出版社的產品太相似，沒有其出版社的特色。

(6) 產銷失衡：產銷發行的業務，現在也面臨很大的問題，整個出版業過去到現在，產銷一直沒有辦法做很好的分配。在銷售方面，除了一般的零售以外，有一部分是政府的採購及圖書館的採購，一般的零售銷售是透過經銷商，總經銷到中盤，中盤到書店，屬於傳統模式。對於一本書而言，從邀稿、稿費、翻譯各方面，一本書投入的資金到書販售，有一定的成本結構，現今情況是印量少成本增加，銷售價格及折扣低，利潤的空間就被壓縮了，目前市場的需求量並沒有那麼大，印刷量就相對變小，印的少成本就高，書的售價爲了要反映成本就慢慢抬高，再加上景氣不好，收入不高，書的售價高，讀者花錢買書就更少了。另外有部分經銷商不錯，會和書店規劃一些年度促銷活動，而辦活動的方法主要是折扣，至少要一成到兩成以上，才會有吸引力。經銷商、書店要做促銷，折扣一降，最後還是需要出版社吸收折扣，出版社要參與促銷活動就必須要降折扣，書籍的價格又受到破壞，圖書的售價變成低價販售，市場次序無法維持，是一個很重要的問題。

(7) 圖書採購需透過標商：圖書館採購，標商爲了要搶生意就殺價，把書的價錢壓得很低，變成圖書館無法採購到新的書、好的書，低的價格只能買到庫存書或賣不掉的書。

(8) 「網路」電子書也是一個問題，這十年來一直談網路電子書，政府鼓勵出版業者去投入，撥了一個預算補助，但目前爲止並沒有成功的例子，因爲政府補助的方式是有問題的，業者針對個案去完成，完成後的案子產生不了市場效益，案子結束就等於整個計畫結束，後續沒有產生效果，商業模式

A-P1-I4

<p>還沒有建立，推不動，一投入進去資金就卡住，所以並無產生市場效益。</p> <p>(9) 公會是最熟悉產業的單位，應該就人口結構、繁體字海外推廣、閱讀習慣、出版社數量、產銷發行及數位化等問題，邀請大、中、小型出版社共同研商，提出整合性的策略方案，呈予政府單位建請參考。另外可輔導出版社定位特色，出版屬於自己的產品。目前大多數問題都需要政府制訂政策實施，才可有效規範。人口結構問題老化日趨嚴重，出生率越來越低，未來人口是負成長，這是潛在問題需要努力解決；繁體字海外推廣或簡體字的開放，是屬於文化上、政治上的問題了，更需要好好研究；文化閱讀對一個國家的競爭力是有密切關係，因此，閱讀習慣的培養亦需要投注心力，投入預算、推行政策把大多數人的閱讀習慣再重新培養；建立一套出版社業者統計系統，與各類型企業產業相同，定期做普查，掌握最正確的數據；市場價格擬定，避免產銷次序失控；銷售訂價政策訂定，許多國家明文規定新書不可以打折，幾年後書才可以打折，書是知識性的東西，知識必須付出代價，社會才有正面的影響；對電子數位化的補助、支持、推動需要再加強，使得紙本和電子書可以同步發行，而最重要一點，使用者付費基本概念要貫徹。大力投入出版產業、文化產業，先從輔導做起，進而創造環境，發揮產業的價值；委託學術單位研究出版產業，找出問題，再擬定政策，產業才有機會。</p>	
<p>Q3：您認為目前政府的產業政策對出版產業有何助益？或有何種 牽制？爲了出版 產業的未來發展，您認為，有哪些政策是需 要增減的？</p> <p>A3：<u>推動社會閱讀習慣與風氣：鼓勵讀者增加閱讀習慣，從學校或社區開始鼓勵閱讀。將圖書商品與一般商品區隔：圖書的產品畢竟不是一般的商品，它是一種智慧的結晶，所以出版是國家社會的核心產業，要怎樣讓國民擁有有強大的競爭力，必須要有知識文化的出版，所以圖書這樣的商</u></p>	<p>A-P1-I4-04 A-P1-I4-01</p>

<p>品跟一般的商品應該要定位、區隔，一般的商品是可以複製的，書每本都不一樣，每本書都要有作者，要有創意，所以書的內容是不同的。所以價錢讓他亂了話，文化創意誰要再去投入，最後傷害最大的事讀者、國家，所以要將圖書和一般商品去做區隔。制定銷售的訂價政策：<u>目前像法國有法律的制定，明訂新書在幾年之內不可打折，打折是違法的，要罰錢的，可能是幾倍的。圖書館的採購，只能是定價的幾折，如訂價的 75 折，有 5%的空間，如果再低不能都低過九折，這樣的規定法國實行得很好。</u></p> <p><u>購書免稅額度：如果政府認為知識推廣是重要的，閱讀是重要的，其實可以有所作為，像每個人都有投保可以抵稅，在每年報所得稅時，一定額度可以免稅。圖書這項產品，我們也希望政府來鼓勵大家閱讀，若每人每年有 1-2 千元購書免稅額，鼓勵大家去買書，這對政府而言，讀者買書時還是有繳稅，政府並沒有損失。</u></p>	<p>A-P1-I4-02</p> <p>A-P1-I4-03</p>
<p>Q4：兩岸出版產業交流合作的趨勢，為台灣的出版產業帶來哪些新的機會？成功的因素有哪些？失敗的因素又有哪些？出版產業跟政府該如何解決目前所面到的問題，來促進出版產業的發展。您認為，兩岸的出版交流合作有哪些障礙有待排除？才能讓台灣出版業有更好的發展潛力及市場？那台灣的出版產業應該採去哪些行動，以利於在華文市場佔有一席之地？</p> <p>A4：跟大陸的交流情況已經 25 年了，出版產業和大陸的交流其實很早、很熱絡、很密切。剛開始交流時，大陸出版產業不是很好，出版品非常粗糙，品質不佳，而台灣的出版品相當精美，大陸非常佩服台灣書非常漂亮。台灣去參加第二屆北京圖書博覽會，參加的出版有幾百家，整個市場布置相當風光，相當受注目，都感覺台灣出版業發展蓬勃，所以一些大陸出版業領導每年會分批來台灣考察，透過公會來拜訪台灣出版社取經學習。台灣出版業在民國 70-80 年是黃金十年，剛好台灣經濟起飛，十大建設完成。但是，在兩岸彼此交流下來，大陸不斷改善環境、編輯能力及技術，引進各種技術，整個出版品設計、內容各方面，包括</p>	

<p>行銷、制度辦法不斷的調整，出版水平每年大幅提升，圖書銷售量從一年出版一萬多種新書到現在超過 30 萬本。這 20 年的交流，其出版品發展是在政府的領導之下，出版社是國營的，家數不多，大概五百多家。在這幾年可以發現，一方面推廣讀書風氣，一方面鼓勵出版、鼓勵閱讀，鼓勵出版產業壯大、整合，各地區各個獨立的出版社整合成出版集團，因此規模甚大，不過對於出版是有一些管制。<u>當初台灣和大陸交流，主要的目的是希望是把台灣的市場擴大到大陸，卻發覺大陸政府是保護出版業，沒有開放的政策，而台灣出版業努力了二十幾年，一直想去出版，經過很多次的失敗，很多出版社都打退堂鼓。</u></p>	<p>A-P1-I1-01</p>
<p><u>小型書店已經生存不下去，一些像重慶南路的大型書店現在剩下百分之二十，已經關掉百分之八十，原來有一百多家，剩二十家不到，可想而知產業很嚴峻，未來要如何突破發展，業者們憂心忡忡，在在反映給政府，希望政府重視這個問題，業者自己也在檢討，如何把市場的次序抓回來，最近在醞釀業界整合的聲音都出來了，全省怎樣整合公會，成立聯合總會，讓業者能自律找回市場次序，統一窗口來和大陸合作上的談判。</u></p>	<p>A-P1-I2-01</p>
<p>台灣的書要打進大陸市場進去是非常困難，必須要送批審查、必須海關願意放行，無法像台灣的發行情況，可以預估有多少量在市場上。在大陸需先有訂單，才能透過經銷商進去，現在台灣和大陸的營運情況是透過廈門或福州跟台灣業者合作的書店進口。大陸有幾家大型並經核可的圖書進口公司，可以進出出版品，早期剛發展出版品需要台灣的出版品供應，隨著公司的壯大，對台灣的出版品需求自然而然變少。<u>公會曾透過兩岸的協會去協商，希望讓大陸新華社書店銷售台灣的出版品，曾經一度有機會銷售，但因程序太麻煩，訊息不暢通，無法得知台灣的新書消息，原本一本新書到讀者手上，已經變成舊書了，而且台灣的書要到新華社書店販售，也要新華社下單才可，無法像台灣的發行。大陸圖書出版品的政策無法開放，台灣無法進去投資，台灣如要拓展大陸市場，只能透過一些展覽活動</u></p>	<p>A-P1-I1-02</p>

<p>推廣，但展覽時間短、圖書運送困難、費用多，所以台灣出版業者參加展覽意願就越來越低，越來越少。另外，大陸方面也希望其圖書出版業能推廣至海外，到台灣及香港展覽，並且積極在參與，但是現在的效果也越來越不好，台灣市場小，以考察方式的意願比較大，業務的拓展效果不大。兩岸圖書交易從著作權的貿易、著作權的來往、版權的銷售，到兩岸共同在大陸用書號、工作室的銷售，到兩岸共同展覽的銷售，發覺效果一年不如一年，這是兩岸二十幾年互動的情況。</p> <p>希望政府重視出版產業，業者本身也在檢討，如何把市場的次序找回來，最近醞釀業界整合的聲音出現，全國怎樣整合公會，成立聯合總會，讓業者能自律找回市場次序，統一窗口和大陸合作上的談判。</p>	
<p>Q5：數位出版看似是出版產業相當重要的發展形式，但傳統出版業者目前無法掌握銷售端，加上新進的業者投入數位出版使得傳統出版業者面臨威脅，就傳統出版轉型為數位出版時，面臨了哪些的問題？有哪些辦法可以解決問題呢？</p> <p>A5：這十年來一直談網路電子書，政府鼓勵出版業者去投入，撥了一個預算補助，但目前為止並沒有成功的例子，因為政府補助的方式是有問題的，業者針對個案去完成，完成後的案子產生不了市場效益，案子結束就等於整個計畫結束，後續沒有產生效果，商業模式還沒有建立，推不動，一投入進去資金就卡住，所以並無產生市場效益。現在景氣不好、收入不好，網路電子書便助長讀者、消費者上網找資料，因此也產生學生閱讀習慣很大的轉變，所以直接影響到教科書，老師教學與考試方式，也許指定幾本教材，也許裡面教了幾章，這本教幾章、那本教幾章，演變成學生只要買幾本用影印方式就可解決教材問題。學生不買書，一般讀者也不買書，市場就受到影響，現在短期看不出來，沒有什麼差別，長期而言問題是蠻大的。</p> <p>最近有媒體報導，現在非英語系的國家，台灣的英語能力已經排名輸給韓國、日本還有香港、新加坡，已排到三十幾名，這是這幾年累積下來，凸顯的現象和問題，現在字</p>	<p>A-P1-I1-03</p>

典購買機會低，手機、網路上查就有，但這樣的學習就無法深入，學習是淺碟的，淺碟式的學是變成一種普遍的現象，只要考甚麼，知道答案就好，深入的研究和相關的知識就不去追求，這樣就無法與人競爭，這是網路電子書所影響的現象。

兩岸現在都在看數位化(數字化)和網路書店的影響與市場的現況，其實大陸的圖書發展亦非常困難，雖然市場大、人口多、生活水準提升、收入增加，但是圖書競爭越來越大，出書量越來越大，同性質的出版品越來越多，造成市場相當飽和且不亦銷售，退書率一年比一年高，再加上網路書店的殺傷力很強，讓傳統書店不易生存，以去年為例書店就倒了一萬多家，不過大部分是小型的民營書店。反觀大陸國營書店有國家的支持，地點環境都是最好的，民營書店因租金問題、人事費用問題、開銷問題，生意不好就無法生存。台灣情況亦同，因出版數位化影響，造成小型書店無法生存，大型書店生存率低，例如台北市重慶南路的大型書店現在剩下百分之二十，已經關掉百分之八十，原來有一百多家，現在剩二十家不到，可想而知出版產業很嚴峻。

以電子書來說，國外的人比較守法，基本上使用者付費的概念是比較有的，如果台灣讀者也一樣守法，有使用者付費的概念，出版社是可以生存的。書是可開發成紙本和電子書同步推動，消費者、讀者即可尋找資料，使用付費，出版社及作者自然有一定的收入，自然地作者就願意再努力創作，出版社便有產品可以推出。



### 附錄三 訪談整理稿

訪談對象 B：吳 O 霞 小姐

訪談時間：2012 年 11 月 7 日 PM 3:00-4:30

訪談地點：淡江大學出版中心辦公室

訪談整理稿	編碼代號
<p>Q1：出版企業應該如何掌握顧客的需求？如何來區隔市場與定位？應用何種策略來掌握顧客的需求並創造市場的價值？確定銷售對象後，如何進行行銷、通路等管理策略？</p>	
<p>A1：</p>	
<p>(1) <u>出版業分成 ABC 三級，A 級為大型出版社最具規模，B 級為規模中等出版社，有一定的購買者，C 級為僅 2~3 位人員包辦出版所有事務。</u></p>	B-P2-E1-01
<p>(2) <u>各出版社都有其主打書系，例如大學出版社主打大學課程用書，五南出版社就較具多元化，其經營者須定位自己的出版社，目標達成出版某種書系的出版社。一但目標達成，可創造出品牌、特色，衍生出品牌價值，這就是一個重點。目前消費者購買度降低，就大學校園內部而言，大三、大四就傾向不購買課程專業書籍，大一、大二才有購買的可能性。而專業書籍各大出版社均有，所以大學出版社要掌握的優勢，</u></p>	B-P2-E1-02
<p><u>需轉往目前市場不具經濟規模，但是未來有發展潛力之叢書，以及開發具有潛力之作者、老師，以利邀請他們著作。另外，大學出版社可投資於國科會計畫，爭取國科會經費執行計畫，來補出版社致方面經費短缺部分。</u></p>	B-P2-E1-03
<p>(3) <u>現階段神經經濟學不太普遍，但是經濟學、醫學，神經學都在研究，是屬於可開發一環，像類似這種目前不普遍，但是具有潛力的叢書，都是努力的方向，不用多，重點是選擇有特色、有獨創，這樣就可以創造出版社的品牌價值。</u></p>	B-P2-E1-04
<p>(4) <u>以大學出版社的市場分析主要是蒐集 5 年內的資料，主要消費者來源是大學或研究所學生，人數多寡、課程大綱、哪家出版社為主，資料彙整完，找 10 本書研讀後，將其截長補短。</u></p>	B-P2-E1-05
<p>(5) <u>行銷部分有一個重點就是預算，一般很少談到預算，但是預算會決定行銷的方式、程度。有一種行銷方式是挑重點或特</u></p>	B-P2-E1-06
	B-P3-O1-01

<p><u>殊客戶推廣，而非針對大眾客戶。另外，如要推廣教科書，可找多位老師撰寫，而且這些老師還分屬不同學校，這樣一來就可以行銷到各個學校，並找老師合作，例如採用 open book 方式考試，學生就必須買書。</u></p>	
<p>Q2：企業的成本支出是包括哪些部分？企業最大的成本支出是哪個部分？企業的營收又包括哪些部分？哪些部分是影響營收的重要因素？</p> <p>A2：<u>成本部分：版稅、印刷、人事為固定成本，運費為變動成本。成本最大比例為何，每間公司都不一樣，人事、書量、冗員都會影響，但是主要是人事，出版社最好用精英政策，寧願用 1.5 倍薪水雇用 1 人，也不要用 3 倍薪水雇用 4 人。冗員出現的地方是業務、編輯(例如搶大鍋飯)。運費之所以為變動成本，因為售出的書可能會被退回，並且不只一次，將會影響成本，但可與經銷商商談運費由誰負擔。</u></p> <p>營收收入部分，版權、國內販售、國外販售。有些影響銷售因子有作者名氣、內容、上架位置、促銷活動等都會影響銷售量。另外可配合教學講座、研討會增加營收，例如一本說明研究方法的書，可透過召開研討會方式，一方面可以推廣書，一方面研討會可收取費用，一方面可現場銷售，由出版社負責。另外可推公仔及其他相關配件，也可銷售，或搭配贈品促銷。再者，雜誌部分可以幫其他公司代編，收取費用。</p>	B-P2-E2-01
<p>Q3：根據鄭銀榮先生的研究，將圖書出版的供應鏈粗分為編務、印務、業務三個領域，請問您認傳統出版作業方面從企劃到行銷是如何區分工作內容？若運用專案管理的方式來進行出版作業管理，對於企業有哪些助益？</p> <p>A3：</p> <p>(1) 編務是管理層面，印務是機械化層面，業務是開源層面。編輯的任務在創造出書的價值；印刷是把書製作的漂亮，好的印務可以節省印刷費，所以印務可以控制成本(最貴的部分)。所以管理者要學習如何把員工訓練成資方思維而非勞方思維，員工就會幫老闆控制成本。就業務部分以大學而言，學校老師可以為拓展對象，與老師保持友好關係，固定請老師出書，這樣就可以穩定業務。另業務要與通路商老闆打好關</p>	

<p>係，並努力經營，讓多爭取上架機會，書多上架一次就多一次機會與消費者接觸，就多一次賣出機會，且上架位置也會影響，如何上架在最佳位置，就需要靠業務的社交能力。另外出版社可以編制一個企劃人員，專找具有名氣的部落客，邀請出書，市場上有經紀公司找部落客簽約出書。</p> <p>(2) 專案管理部分，出版社與製造業不同，製造業可以分工專案同步執行，以節省時間、減少成本，出版社不同，不宜全部專案管理。不過在編輯中的翻譯可以多人翻譯(可節省時間)，但是最後主編須花更多時間順稿；每年印刷紙量可以預先評估，出版社各個部門可以預估用紙量，實際用紙時可以截多補少，減少成本。</p>	
<p>Q4：將「7M」架構每個環節配合同步工程來執行專案管理，這樣的管理模式和出版傳統作業管理模式有哪些的不同處，對於企業的獲利有哪些的幫助？</p> <p>A4：</p> <p>(1) 7M 架構部分，出版社作品是否可以發展成電影，推出週邊產品，創造出附加價值。國外經驗，作者是透過經紀人商談任何事宜。至於出版社可以設立經紀部門，發展產品的後續附加價值，前提之下，必須作者全權授權才可執行。例如彎彎(部落客)，前出版社造就彎彎成功，之後換了一個出版社，就消聲匿跡，可能的原因是前出版社抽成比例較高，會支援作者行銷，換了一間出版社，作者抽成比例變高，出版社獲利減少，無法行銷作者，作者名氣下降，雙方都輸。</p> <p>(2) 一本書透過專案管理部分比較難，組織有直向跟橫向專案管理只有橫向，故出書要用專案管理來做，很少。個人建議是繪本與小說，這兩類均有附加價值可以產出，可以透過 7M 架構執行專案管理，創造附加價值。若要以 7M 架構執行專案管理，建議將其附加價值泛稱延伸性商品，必要時在合約文字註明延伸性商品包括、但、不限於……等物品等字眼。書的屬性太複雜最好不要碰，影響層面很廣。</p>	

## 附錄四 訪談整理稿

訪談對象 C：李 O 喬 小姐

訪談時間：2012 年 11 月 7 日 AM 9:30-10:30

訪談地點：華訊出版社會議室

訪談整理稿	編碼代號
<p>Q1：台灣雜誌出版的經營模式和十年前相較產生了哪些變化？</p> <p>A1：<u>台灣雜誌出版社目前經營模式主要有出版自有品牌(書籍數位)、幫企業代編雜誌刊物及承攬政府機關標案。</u>各雜誌出版社有其專業方面，如休閒旅遊、財務金融、投資理財等，各有掌握的市場。</p>	C-P2-E3-01
<p>Q2：現今各種產業外包代編雜誌的情況如何？競爭是否激烈？需要哪些的條件或能力才能獲得代編廠商的青睞？代編雜誌的獲利條件如何？是否具未來性？原因為何？</p> <p>A2：</p> <p>(1) 現今知名企業找出版社代編刊物逐漸普遍，就華訊出版社而言代編的企業有復興航空、台新銀行、新光人壽等，主打休閒、旅遊、美食等 Life style 項目。而代編業者需具備有專業彩編、美編設計、圖文資料庫等專業能力，才可替公司爭取知名企業代編專案。另外舉例商業週刊，已經成立代編公司，專門負責代編業務，因為商週強項是經濟方面，所以可主打財務金融、投資理財方面專案，因此這些相關企業極可能會選擇商週代編專刊。</p> <p>(2) 代編業者競爭當然激烈，商週已經成立代編公司，所以一般出版社更需注意代編這一塊，因本身就具編輯、出版能力，僅需再額外推出一個團隊，推廣自家出版社的專業方面，使得企業公司慕名而來。每每爭取一個專案，都需接受多家代編業者的挑戰，並且脫穎而出獲得案子。</p> <p>(3) 代編業者需具備有專業彩編、美編設計、圖文資料庫等基本專業能力，再搭配服務品質，來強化公司優點，爭取代編專案。企業公司主要也是以專業度及服務度來挑選代編業者。</p> <p>(4) 代編的獲利來源有企編服務費用及廣告收入(非絕對性)，企編</p>	

<p>服務費用為代編整體工作包含採訪編輯、企劃提案、美編設計、後端印刷等，全部服務到好所需費用。廣告收入是因為企業會要求代編業者要負責廣告招攬，而廣告的收入是依比例關係劃分，企業因為可以透過廣告的收入來支應企編服務費用，所以廣告收入企業與代編業者所佔比例多少，需與企業明訂比例。</p> <p>代編業務的未來性應該還是具備的，知名大型企業為了接觸其會員或客戶，可透過代編方式編輯屬於自己企業的專刊，來讓會員或客戶更加深入了解企業目標、方向、服務內容、優惠方案等。但是，代編費用不低，中小企業可能無法負擔，所以應朝向知名大型企業推廣代編服務。例如台新銀行為深耕無限卡會員，請華訊代編台新銀行無限卡專刊。</p>	
<p>Q3：雜誌的編輯流程和一般書籍的編輯流程有哪些不同之處？</p> <p>A3：</p> <p>(1) 雜誌的編輯流程和一般書籍的編輯流程的確有所不同，雜誌編輯一般俗稱採訪編輯，首先要企劃主題，接著自行採訪初擬第一手資料，再來回到辦公室做內容彙整，搭配美編及視覺系統呈現，完成一篇極具深度與美觀的報導。</p> <p>(2) 一般書籍的編輯流程，首先需訂出年度出書規劃，企劃出書主題，這一步驟與雜誌編輯相同，接著依主題找專家、學者、達人邀約出書，再來注意整體內容編輯、排版，至於後端印刷處理，會有專人負責。另外，一般書籍編輯需了解財務基本概念及注意成本控管，這樣才能控制成本，增加獲利。</p>	
<p>Q4：現今網路發達，資訊豐富，免費的訊息取得容易，對於消費性雜誌的出版有何影響？有哪些的方法可以突破這樣的困境讓銷售不被影響？</p> <p>A4：</p> <p>(1) 因為網路發達部落客崛起，透過社群網站發布訊息，其資訊豐富，可免費取得，消費性雜誌的出版獲利已經逐年下降，廣告招攬也越來越不容易，所以才需發展代編服務以及承攬政府單位專案。因此，大型雜誌出版社推出數位化雜誌，以因應喜歡在網路上獲得資訊之客戶，但是，網友已經習慣在網路上獲得免費的資訊，雖然數位化雜誌比起書籍雜誌可再</p>	

<p>降低成本，畢竟還是需要費用，所以推行上還是有其困難性。</p> <p>(2) <u>建議可透過名人之社群網站、社交媒體所討論的議題，例如陶晶瑩、于美人設置部落格，討論女性議題，出版社可推出與議題相關的電子商務導購，增加新的商機，爭取更多的獲利。另外雜誌發行還需要全媒體發展，無論紙本、電子書、平板電腦系統、手機系統，甚至變成微電影方式，都是後續可以發展的方向。現在年輕的編輯，不僅需有採訪、寫稿、拍照等基本能力，對於動態影像、影像剪輯這部份亦需要多加涉獵。</u></p> <p>(3) 舉例大陸的新週刊創刊 16 年，但是經營不易將走入歷史，靠著微博、新浪等社群網站，提供雜誌資訊，甚至雜誌封面是由網友票選而出，原本岌岌可危的公司，又靠著社群網站活絡起來，這也是經由數位化甚至全媒體發展而再次成功的案例。</p>	<p>C-P3-O2-01</p> <p>C-P3-O2-02</p>
--	-------------------------------------

## 附錄五 訪談整理稿

訪談對象 D：林 O 蓉 小姐

訪談時間：2013 年 1 月 31 日 PM 6:00-7:30

訪談地點：台北市信義國小學務處

訪談整理稿	編碼代號
<p>Q1：請問，從無到有出版一本書，是怎樣的作業流程？可否運用專案管理及同步工程？</p> <p>A1：</p> <p>專業型出版公司會分有專業職系與行政職系。行政職係負責管理與執行，屬出版相關業務。專業職系負責品質管控，出版品的專業性。<u>一本書的出版流程：先由作者投稿，接著由專業職系負責審稿是否具有專業性及出版價值，確認之後，交給行政職系(即所謂編輯)執行，然後開始作業流程安排，順稿校稿、排版(可外包)，末端交由銷售部門，預告上市時間，另外資訊部門要開始進行廣告行銷。不同類型的書有不同上市時間，教科書上市時間要配合學期，所以上市時間極為重要，否則將造成銷量減少、庫存增加。一本書最好一個編輯到底，太多的分段作業可能會造成資訊互相誤差或中斷。</u></p> <p>以專案管理方式出版可以協助出版公司規劃出版動手書、教具之類，預算編列。先由企劃，接著執行，再來採購材料，製作教材，販售。</p> <p>已規劃完成之案件，利用同步工程執行。<u>以教具、動手書為例，一次規劃 15 期。出刊之前半年先規劃各期重點，例如音樂、繪畫、語文、動植物等，再依據各類書籍所需搭配教具、教材、玩具等等，接著挑選製作材料及廠商，並且考量成本、售價。因此，先期花點時間整體規劃，各期刊物就可以同步工程推動，後續出版即可節省時間。動手書與教具之出版附加物件，需要有特色，有品牌、有技術、有創意，這樣才能吸引出版社搭配出版。不能再遵循傳統紙本書籍，需要有創意、創新加入，才可吸引消費者購置。</u></p>	<p>D-P3-O1-01</p> <p>D-P3-O3</p>
<p>Q2：以貴公司而言，出版品的定價、行銷及通路如何訂定與管理？</p> <p>A2：</p>	

<p>考量客群種類。就教科書而言，考量策略有紙張品質及厚度、作者知名度(學術書訂價高)、可替代性高低(替代性低訂價高)、一本書分冊後訂價。幼兒教科書以創意為主，創意如何吸引孩童閱讀，創意佳訂價高。</p> <p>由行銷單位幫客戶做優化，例如新增教具及附加物品、文字冗長修正內容、增加有聲書及動手書、製作精緻，客戶接受上述點子，雖然增加成本，但相對也可能創造更多的收入。</p> <p>我們公司的主要通路為國外，而要推銷到國外需透過參展方式，多多接觸各國廠商相互交流。各國廠商都是客戶也是同時是製造商，是有利益關係。</p>	
<p>Q3：對於到大陸拓展市場，您有何看法？</p> <p>A3：</p> <p><u>台灣無法到大陸出版，但是大陸重視台灣具有創意的編輯，喜歡台灣的畫家，喜歡台灣的設計能力、注意到台灣出版觀念較新，因此，可以規劃一套出版品包含附加產品，然後將繁體字轉換成簡體字，大陸出版社若有興趣，則以大陸出版社名義，依樣畫葫蘆出版，這就是目前到大陸出版的方式。另外，大陸製造出版，主要大型出版社都是政府機關主導，無須考量成本，所以現在是大陸請台灣編輯、出版、製作，再送回大陸販售，跟我們熟知大陸人力成本低，藉由大陸製作，再回台灣販售，剛好相反。</u></p>	<p>D-P1-I1-01</p> <p>D-P2-E1-01</p>
<p>Q4：您認為數位出版品的未來發展為何？電子書該如何銷售？</p> <p>A4：</p> <p>電子書的特性要能靈活應用、實用性高、方便性。電子書要發展需要靠政府機關，並且主導性要強，帶領出版業者推廣電子書。電子書是未來趨勢，是不可或缺的，各個國家都會推廣，只是推廣速度不同，但是速度快不一定就有優勢，草草推廣卻不完善，僅會影響電子書出版的發展，最佳方式還是需要規劃完善後再推廣，確保可以向前向上發展。而傳統的紙本不會消失，最後可能會演變成藝術品，展現最初的原創。外文版權不僅只有書本版權，是包含電子版權與書本版權還有可編輯版權。</p> <p>以本公司來說，幼教類、自然科學類之互動式電子書目前銷售量比較好，幼兒類的銷售量大於成人類的銷售量。不過，未來電子書是發展趨勢，而電子書的售價應該會比較低，所以比較不</p>	



用擔心大量轉載的陋習。	
<p>Q5：您認為中小型出版社的未來出路？</p> <p>A5：</p> <p>現在台灣出版社大者恆大，中小型出版社生存不易。中小型必須跳脫傳統，不僅著重於版稅收入，<u>目前有一群人本著自己的理想，想在某些時間出版自己的著作，出書只是爲了達到自己階段性目標，不是爲了賺錢，這是中小型出版社可以開發的。</u>新穎作者積極營造名氣，書以項多量少方式出版，累積著作數量衝名氣，名氣漸漸上升，進而讀者也漸漸增加，最後出版量亦可以漸漸增加，開發這類型作者中小型出版社可以參考。另外，大型出版社不出版的案子，中小型出版社可以接洽，中小型較具彈性，收入可以積少成多。</p>	D-P2-E1-01

## 附錄六 訪談整理稿

訪談對象 E：鍾 O 美 小姐

訪談時間：2013 年 2 月 1 日 PM 6:00-7:30

訪談地點：城邦集團客服辦公室

訪談整理稿	編碼代號
<p>Q1：請問貴公司的組織為何？大公司與小出版社有何差異？</p> <p>A1：</p> <p>城邦公司，其組織架構為一個 TOC 營運總部，主管與香港總公司溝通以及成邦分公司總體管理及組織規章，下面分有多個部門，人資部門、財會部門、法務部門、資訊部門、行政部門等等。另外還有 4 個子集團各設置 1 位執行長管理，尖端集團主要負責漫畫及明星書、濃濃集團為女性雜誌，商周媒體集團為商業週刊及商周編輯顧問，專接外包刊物業務，家庭傳媒集團為又分雜誌體系有二十幾種雜誌、圖書體系有三十幾家出版社及網路體系，各集團下均有設置人資部門、財會部門、資訊部門、行政部門、客服部門、銷售部門。因需服務的單位眾多，每一單位要有專屬客服或銷售人員的成本太高，因此設置一個營運平台，對內各部門有其專長負責業務，對外則由營運平台處理，行政部門負責總體採購、總體議價，集團會利用集團的力量與廠商議價，價格可以取得較優惠的價格。</p> <p>最大的差異就是專業分工，小出版社一個人要全能，雖然當任行銷的業務，也要涉及版權，面對作者也要會談版權，要通才，各種工作都需了解；大公司是專業分工的作業方式，我擔任客服部門的主管只要了解客服這一塊的業務，只要了解產品即可，其他的業務不需要了解。以工作深度為主專司一職。</p>	
<p>Q2：您認為出版產業的趨勢走向為何？貴公司面臨到數位化出版品的出現，有何因應之道？</p> <p>A2：</p> <p>第一<u>電子書是未來的趨向，但是目前無法預估時間、期程。</u></p> <p>第二，出版未來不會只是單純出版，會與其他產業、廠商互相結合。第三，大者恆大，小出版社會逐漸被淘汰。第四、因為網路書店興起影響，傳統書店也是會變成大者恆大，小書店逐漸被淘</p>	E-P1-I1-01



度，客服人員直接與顧客溝通，要能提升顧客滿意度。	
--------------------------	--

## 附錄七 訪談整理稿

訪談對象 F：黃 O 珊 小姐

訪談時間：2013 年 2 月 15 日 AM 10:00-11:10

訪談地點：虎尾鎮 85 度 C 咖啡店

訪談整理稿	編碼代號
<p>Q1：請問，一本書的製作成本為何？</p> <p>A1：</p> <p>有形成本包括印刷、校稿、排版、封面繪製、內容潤稿與稿費。無形成本有辦公司租金、水電費等。主要成本為印刷與稿費，其比例不一，銷量好稿費所佔比例相對低，銷量差稿費相對比例高。利潤為賣書，電子書利潤小，電子書台灣尚未成熟。大陸地區因手機普遍，電子書的發展較為好</p>	
<p>Q2：貴公司的編務、印務、行銷業務如何溝通並進行管理？</p> <p>A2：</p> <p>行銷業務直接找經銷商發書，印務找固定印刷廠合作，編務自行編輯。有投稿作品，我們會評估好壞，是否需要修改，部分要求更改結局。</p> <p>大陸作者自己投稿，自己找出版社。至於目前小說流行的趨勢亦會影響銷量。自己也要不定期洽詢經銷商目前流行趨勢，以更新自家小說類型。</p> <p>有知名度印多一點，沒知名度少印一點。老作家有優勢印量多，新作家減量印。</p>	
<p>Q3：貴公司產量與銷量如何，銷售通路為何？</p> <p>A3：</p> <p>產量比以前相差很多，以前都幾千本，現在有一千本已經算高產量了。</p> <p>小說主要行銷通路為出租店或直銷。另外有作者本身自行出書，並在網路上連載，公告出書訊息銷售，或透過我們賣給顧客。</p>	

<p>Q4：請問貴公司有哪些作業是交給外包廠商？</p> <p>A4：</p> <p>(1) 美編可以外包，新增一職位專門負責美編成本高不划算。內容排版給印刷廠包，優點節省成本，但是緊急情況品質無法掌控。當然，外包廠商相對也會協助幫忙處理額外事務。外包廠商承攬 2 家公司其成果會有雷同。</p> <p>(2) 我的美編外包沒有接別家公司的工作，她們是業餘的，從學生時代就開始做，到畢業後仍兼職持續做，所以沒有和其他出版社雷同。</p> <p>(3) 另外經營網站部分也是外包，網站非常重要，現在出版社沒有網站活不下去，類似網路書店的經營，一個行銷通路，目前公司著重在網路書店這一塊，例如網路購書可以貨到付款、到便利商店取貨，盡量跳過經銷商，可以節省成本。書本直接到讀者手上，對出版社及讀者都有好處。</p>	
<p>Q5：您認為小型出版社該具備的核心能力為何？</p> <p>A5：</p> <p>出版社需擁有自己公司的核心能力，這是出版社的專業、特色，因此不方便提供。像某一家出版社編輯跑光光，另外成立工作室，作者也帶走，導致必須重新再徵編輯人員，以維持公司的運作。</p> <p>企業本身所部分須掌握的:與作者合約的談定，要自己的人去談，美編之類可以外包，誰來做都可以。與經銷商或通路部分，則需要自己參與。上階的管理必須要是自己人。</p>	
<p>Q6：請問，市場區隔對小型出版社是否重要？貴公司是否有明顯的市場區隔？</p> <p>A6：</p> <p><u>龍馬出版社以出版耽美小說為主，耽美小說為公司品牌，大家在購買時不會去想買其他的言情小說。</u>市場定位非常明顯，以書展而言，顧客進到攤位只會找有耽美小說，看到普通言情小說即會跳過、忽略。有好有壞，品牌的明確性也會讓其他的讀者忽略可能有其他的選擇。</p> <p><u>因出版社小，市場的區隔定位就要明確，大出版社較可出版</u></p>	<p>F-P2-E1-01</p> <p>F-P2-E1-02</p>

<p>較多類型的書籍。小出版社要拓展市場，會面臨人手不足的情況，要在節省成本的情況下再去擴張出版的方向。</p>	
<p>Q7：您認為出版企業該具備怎樣的競爭優勢？</p> <p>A7：</p> <p>(1) <u>靠人脈的經營:作者的聯繫方面要由上階經營者負責，像我們公司就由我自己來，作者有哪些需求直接反映，出版方向也可做調整。大公司與作者聯繫由編輯來做。以小說這一塊來說，新鮮文學網是非常大的一家就由編輯來與作者聯繫。</u></p> <p>(2) <u>留住優秀的編輯人才:鮮網，即是新鮮文學網，以小說這一塊是非常大的一家出版社，她的網路論壇相當有名。她的編輯流動率相當大，編輯薪水低，做不住。有時編輯是全能的，沒有編輯只做一個工作，編輯不只校稿，也要幫作者改稿子，像鮮網的編輯要和作者談合約，是作者所說的。幫別家寫書OK，但也要幫自家的出版社寫書。</u></p>	<p>F-P2-E3-01</p> <p>F-P2-E3-02</p>
<p>Q8：貴公司是否有出版電子書？如何進行銷售？</p> <p>A8：</p> <p><u>電子書與電信業者合作，但因公司小，無法針對電子書業務再增聘人手。公司直接提供內容，直接授權給電信業者處理將檔案格式化，由電信業者發展程式。透過手機 app 程式下載，例如網路書城。</u></p>	<p>F-P1-I1-02</p>
<p>Q9：請問，出版產業是否有產業群聚的現象？</p> <p>A9：</p> <p>(1) <u>產業群聚效應有發生，在中和地區，整個出版產業群聚在那裏，大概是整個印刷的集中地。印刷群聚包含製版、印刷、裝訂、封膜、貨運等業務等整個群聚一起。</u></p> <p>(2) <u>我們合作的印刷廠也在這邊，印刷廠製版完後就印刷，接著裝訂、封膜，全部在一起，可以節省成本。一連串整個群聚在一起，當中都沒有運費，都是用爬車整版書拖過去，最後到貨運公司，直接發到各個中盤去。貨運都用瑋翔，只要是發出租盤的出版社都是用這一家，所以今天出貨不是只有一家，貨運公司也可節省成本。</u></p> <p>(3) <u>網路發達，出版社不一定要在中和，出版社把內文弄好給製版公司即可，我們找的這家製版公司也幫我們排版。</u></p>	<p>F-P1-I3</p>

<p>(4) 整個群聚是有的，從製版、印刷到貨運中間的運費都省下來，否則一本書印兩三千本，須裝很多箱，一箱的運費約 100 元，成本太高。出版產業的群聚就可節省運費，所以一定會有群聚的效應。</p>	
<p>Q10： 貴公司何和讀者互動？ A10： <u>耽美小說顧客群少，故與顧客互動極為重要。出版社與讀者之間的互動是比較熱烈，像參加書展、同人誌的展覽，很多讀者都認識，讀者會反映問題，反應看過哪些書好看或最近流行哪些題材與出版社分享，出版社則會參考讀者的意見。讀者也會上網站留言、抱怨，可讓出版社及時調整，出版的經營方向靠讀者反映、作者反映，有時作者也會反映大家最近在寫哪些東西，哪些書點及率很高，出版社就會做這方面的收稿。出版方向就可透過作者、顧客來調整。</u></p>	<p>F-P2-E2-02 F-P2-E2-01</p>
<p>Q11： 貴公司如何簽定著作權？ A11： <u>內容與筆名之著作權都買斷，作者無法在其他出版社使用同樣筆名。著作權有兩種，一種為文字著作權是作者擁有，一種為出版權是出版社擁有。</u></p>	<p>F-P3-O1</p>
<p>Q12： 貴公司未來經營、發展方式。 A12： (1) 想要發展國外市場，發展到大陸，與大陸出版社合作，互相提供書籍授權以節省成本。大陸方面不能放棄，看能不能與大陸的出版社合作，互相授權，公司偏向發展電子書授權。 (2) <u>除了原有的小說外，現在也開始發展言情小說，以男女情愛為主，想要把市場加廣。</u> (3) <u>東亞地區也可以發展看看，泰國、馬來西亞可以關注的地方，以成本考量，東亞地區需要翻譯，傾向於找出版社去溝通合作。不過在東亞地區，公司小說一推出，就被盜版，很快就有人將內容放在網路上供人閱讀，而大陸方面則是直接盜版發行販售。</u></p>	<p>F-P2-E1-03 F-P1-I1-01 F-P2-E1-04</p>



## 附錄八 訪談整理稿

訪談對象 G：洪 O 楨 小姐

訪談時間：2013 年 3 月 2 日 PM 10:00-11:00

訪談地點：南華大學學慧樓 510 教室

訪談整理稿	編碼代號
<p>Q1：除傳統圖書出版外，貴公司是否也進行數位電子書的出版及其他多層次的內容開發？是如何進行管理？</p> <p>A1：</p> <p>個人服務的公司是一家超過 30 年以出版國家考試用書為主的傳統出版社。因應目前讀者的閱讀載具多元化，本公司於兩年前開始評估電子書出版的可能性、發展性與效益性。本公司目前出版的紙本書並擁有版權的約 350 種，在所有紙本書版權中另擁有電子書版權的有約 100 種，電子書版權的取得數量持續增加中；除電子書出版規劃外，另開發線上課程教學(目前有五種)。在近幾年經濟不景氣之下，國家考試報名人口逐年攀升，國家考試用書及以國家考試為主開設的補習班及函授課程變成出版的競爭紅海市場，連不是出版國家考試書籍的出版社都開始出版教人如何考國家考試的工具書。目前因經濟景氣低迷，政府機關的公務員相對比其他私人企業的員工得到更多的照顧與保障，導致以往大多是一些大學剛畢業的學生在準備國家考試的印象開始轉變，上班族報考國家考試的人數不斷激增中。因為報考人口來源多元化，能滿足讀者閱讀的出版方式不在只能單存依賴紙本出版。因有些人是在上班時間外私下利用零碎時間讀書，所以電子書出版及線上課程的規劃因應讀者群的變化需求而產生。</p> <p><u>目前本公司因擁有紙本書版權，在規劃電子書出版及線上課程計畫後，即開始做策略性及階段性的出版時程規劃。因讀者閱讀習慣使然，雖然電子書的發展趨勢是可預見的，但不是所有的考試書的種類都適合發展電子書，若考試類型為申論題式的則較不適合發展電子書，所以一開始我們選擇考試類型為選擇題式且已簽署電子書授權的書種開始運作，如語言考試：新多益，英檢、日檢；國家考試：初五等、普考、四等考試中選擇題式的類型開始做電子書出版。在電子書出版後再開始第二階段的內容開發，</u></p>	G-P3-O3

<p><u>也就是線上教學課程。如前面所述，考試人口多元化，學生族群不再是國家考試的單一人口，而上班族受限於金錢及時間、體力有限的情況下補習班及函授不再是唯一且第一的選擇，線上課程的費用較低、閱讀時間自由，提供讀者另一個選擇的可能。電子書、線上教學對出版社、作者、讀者而言可說是三贏的策略。對出版社而言，版權是出版社最大的資產，版權多層次的發展能為出版社帶來更大的其他收益亦能降低版權單一開發的成本；對作者而言，版權多元化發展能帶來更多版權金的收入；對讀者而言，購買成本較低，使用方式及時間更自由。</u></p>	<p>G-P3-O2-01</p>
<p>Q2：貴公司是否有因面臨轉型而須調整工作內容、人力分配及人力培訓問題？若有，是進行那方面的調整？</p> <p>A2：</p> <p>為因應讀者需求及閱讀載具多樣化的趨勢及降低成本增加出版資產價值等因素，公司出版品確定有多元發展的計畫。既然確定出版多元化發展，工作內容勢必與只出紙本書有所不同，既然工作內容所不同，人力資源的運用與調整就成為不得不重視與面對的問題。出版轉型不代表從此只有新的出版品也就是數位出版，大部分的出版社紙本書還是出版品的大宗與根源，因台灣數位出版的獲利模式及產品規格都尚未成熟與統一，雖然數位出版是時下可能不得不為的趨勢，所以紙本出版還是繼續擔任維持出版社生存與經營的重要任務，而出版長期以來就是以微利甚至虧錢經營的型態下，在人力分配的部份要另外編制人力專職處理數位出版除了幾家大型出版社如城邦等屈指可數之外，其他中小型出版社幾乎是不可能的。一般中小型出版社都是在現有人力及有限的時間及資源下多做了所謂的數位出版的工作內容。<u>在工作內容的調整部分，就算是數位出版，它的來源大部分都還是從紙本書而來，所以在出版企劃、邀稿、銷售等方面的動作，數位出版與紙本出版沒有不同，不同的地方在於執行的細節。例如，出版企劃與邀稿，執行的細節上就必須討論清楚有沒有數位出版的需求？或只有紙本書的需求。這牽涉到出版預算、寫作規格、寫作格式與交稿條件、市場預測；而銷售部分，牽涉到市場通路規劃與銷售手法的不同，市場通路不再只是侷限網路書店、實體書店、大賣場、便利商店，數位出版的銷售通路已由書店變成網際</u></p>	<p>G-P3-O2-02</p> <p>G-P3-O2-03</p>

網路，也就是出版社可經由網際網路上的各種平台進行銷售，目前台灣的數位出版銷售平台有中華電信 Hami、遠傳 e 書城、app store、Android Market、華藝……等，而銷售手法也因數位出版的特性遠比紙本書有著更靈活的運用策略，例如，一次性買賣模式，授權給讀者，供下載永久性內容；「訂閱」模式：採用預付方式，以定期出刊方式，自動通知使用者進行下載；「贈閱／試閱」模式：採用免費閱讀的促銷方式，透過 DRM 機制自動收集使用者閱讀狀況，以整合到客戶服務管理的應用面；「租賃」模式：採用限時、限量或限次等方案，整合扣點數或租借方式，提供閱讀服務，因為有閱讀期限的限制，可降低讀者的購買成本，有提升閱讀率的效果，上述說明數位出版的趨勢導致工作內容須調整的部分。關於人力培訓的問題是出版社轉型的核心關鍵。一般出版社的編輯人員大部分的背景是文學院畢業的居多，編輯的基本工如文字的雕琢、語句的運用皆較得心應手，應付紙本出版大多不是問題，但當出版轉變為數位出版時因為載體的不同，所以編輯的工具就不同，數位出版牽涉到電腦的使用及各種軟體的運用能力，軟體的運用包括對文字、聲音、影像甚至是氣味等的運用，這對一向熟悉文字操作的文科生背景的編輯們無疑是一大挑戰，也需要花費更多的時間與經費做培訓。

G-P3-O2-04

## 附錄九 訪談整理稿

訪談對象 H：王 O 祖 先生

訪談時間：2013 年 3 月 7 日 AM 9:20-11:30、PM 4:00-5:00

訪談地點：南華大學學慧樓 510 教室

訪談整理稿	編碼代號
<p>Q1：以目前出版產業，您認為目前的出版產業的競爭程度為何？出版業間的競爭有哪些部分？又有哪些部分需要合作？產業內部競爭合作的程度會如何影響產業的發展？</p> <p>A1：</p> <p>對於一般出版社來講，我不知道客人的數量、消費水準、消費習慣，所以對其他出版社競爭才是可怕的。</p> <p>從普遍的出版業來講，台灣出版產業產能一年約 250 億，不包含教科書。實際上真正跟書店有往來的大概一千七百多家，台灣這些出版社是非常零散的，資本額在五百萬以下的約占 60% 以上，多數出版社規模是小的，承受風險的能力是很低的。他為甚麼要出 12 本書而不是一本書，出一本書不足以養活一間出版社，編輯每個月要領薪水，必須出一本書才能支付他的薪水，一個出版社一個編輯，一年就要出 12 本書，以小的出版社出 12 本書是相當可怕的，作 12 本書代表無時無刻都做，12 本書中只能容許 2-3 次的失誤。</p> <p><u>台灣一年出四萬種書，只有六千本賣超過一千本，賣超過一千本的內涵是甚麼？一千本大概就是印刷成本，所以每年有三萬四千多本的書籍是虧本的狀態。</u>從競爭的角度來講，以教科書和一般出版社來比較，一版出版社的競爭更為激烈。</p> <p>出版社越來越多，書店沒有變多，書架上的書也沒有變多，假設一個書架可以放 20 本書，只有 20 家出版社，剛好一家一本，但是出版社如果是 30 家，那出版社勢必要競爭上架機會，又或者是所有出版社均有上架機會，轉變為上架時間縮短；再更嚴重的情形，書店關閉出版社又增加，相對的圖書週期會越來越短，但是這些問題不會出現在教科書上，教科書對應的是小朋友，但是目前出生率下降，對於教科書也是會有影響，同樣的也會對一般圖書出版社造成影響，競爭強烈與否假設無量化，就教科書與</p>	H-P1-I2

<p>一般圖書比較，教科書的競爭若為強烈，一般圖書的競爭一定比教科書更高，除非是專業的圖書競爭者少。</p> <p>出版社要自行整合，第一要降低成本，第二要擴大市場。產業間要合作，需考量到垂直整合及水平整合，垂直整合為上、中、下游的整合。希望出版社出版可以擴展到香港，因為香港也是用繁體字，而香港 750 萬人、台灣 2,300 萬人，總數約 3,000 萬人，香港與台灣出版社合作，相互分配工作，書可以銷售到香港及台灣，這就是水平整合並且做到降低成本及擴大市場。假設是台灣出版社相互整合，那就沒有進到擴大市場的程度。香港與台灣合作，因為台灣成本支出比香港低，所以書由台灣印製，再運輸到香港，這樣香港相對會有運輸費及關稅的支出成本，但是因為香港節省了印製成本，香港的書價也相對高，相比較下來還是有利潤可言，這是我個人的想法。</p>	
<p>Q2：您認對出版產業的競爭能力有哪些的影響？好的影響有哪些？壞的影響哪些？以產業競爭能力而言，目前出版產業對顧客及供應商的議價能力為何？出版業替代品的多寡對出版產業競爭能力又有哪些影響？</p> <p>A2：</p> <p>就紙的角度而言，對職場來講沒有競爭，永豐餘提供紙，沒有其它公司可以跟它競爭，只有大出版社用紙量多可以談價格，小出版社用紙量不足以談。就印刷廠而言，競爭就很激烈，因為成本無法降低，競爭就在印工上，或者是薪資跟服務，舉例來說，出版社急著要書，印刷廠配合加班趕工。作者競爭也非常激烈，舉例而言，陳進旭醫生是有名的醫生，由於出了第一本書大賣，就有多家出版社邀約出書，所以第二本書就換另一家出版社，一旦作家出名了，出版社就會開始競爭，所以就作者而言也是競爭激烈。對於外編、美編比較沒有競爭關係。同類型出版社對於讀者，也是會有競爭關係，</p> <p>議價能力:往上游講，對於印刷廠議價能力誰比較高？出版社比較高，可是印刷廠沒有紙，印刷廠的上游是誰？提供紙的永豐餘，紙廠和印刷廠誰的議價能力比較高？紙廠，紙價持續漲，紙價一直提高，紙張成本提高，印刷成本就會提高，以議價能力來看，印刷廠比較慘，相對的也會轉嫁至出版社，在這個地方出版</p>	

<p>社是弱勢的。</p> <p>消費者都是價格敏感者，以 3C 產品而言，只要提供好的服務，價格高並不是考量的重點，但是出版社需要提供好的服務以外，價格亦需要親民。整個出版產業的競爭力會影響產業的發展在於出版產業難規格化，產業的合作關係要流暢，但是又很難規格化，因為有太多人為因素，例如經驗、能力高低、個人特色都會影響出版品，最好是一個公司可以把出版的所有環節兼顧，這樣就可以呈現流暢，競爭力就可以展現。一個不具規模的公司，人事成本就會提高，沒有規模就會委託各個環節的公司，各公司都要賺錢，成本就會提高，在環節上還會有溝通的問題存在，這也會造成時間的浪費，人力成本相對也提高了</p>	
<p>Q3：出版產業是否自然形成產業的群聚或者會受到政府政策的影響？出版產業的群聚包括哪些相關企業？產業群聚的形成對出版產業發展有哪些的影響？</p> <p>A3：</p> <p>出版產業的環節還包括通路商、下游的實體書店、網路書店，這些都包括在出版產業當中。甚至包含作者、編者，外包美編等都包含這當中。</p> <p>有些群聚是對出版社有幫助的，有些未必有幫助，有些是已經網路化了，未必有實體的群聚。譬如說：從產業界來講，上游除了編輯外，印製也是一部分，印部分是出版社將它編輯好交給印刷廠，印刷之前可能要製版，通常某些印刷廠資金比較雄厚，會做印刷廠，只負責印刷，不負責美編的工作，像印刷前要製版，製版可能你出版社將稿交給我，我要做成版可能要先調整，可能發生一些錯誤，製版必須要跟出版社做協調，對於製版產雖設備不像印刷廠那麼貴，他的編輯含量就比印刷廠重要。從這端角度來講，這樣的群聚是有幫助的。</p> <p>以出版社的角度來去找，譯者都有長期配合的，義者和外包的編輯群聚就很重要，在這個環節的群聚並不是實體的群聚，而是一個<u>虛擬的群聚</u>，也就是說有一個網站，上面有很多譯者、繪者、作者，對我來講，這個網站我就會常常去逛，我在瀏覽一個網頁可以找到不同的繪者、作者。我常上中國大陸的「鮮網」文</p>	<p>H-P1-I3</p>

學網，看到某些文章可能在台灣有市場，我就會買下版權，作者可能來自大陸不同的地方，實體上是不可能群聚的可能，從虛擬的角度來看，他們是群聚的，這個群聚對出版社是有幫助的。

出版業跨產業鏈方面也是有幫助的，像我的公司在重慶南路附近，有很多出版社都在重慶南路，這不是出版社和出版社之間會發生群聚效用，是因為重慶南路有各式各樣的書店。當我做一本書時需要思考與想像，這本書的形象或書名，我怎樣訂定這個想像和書名呢？這個 idea 呢？當我要做書的時候會逛書店，如果書店離我家很遠，這樣會浪費很多時間，重慶南路又比誠品好一點，在早期，重慶南路有各式各樣的獨立書店，而不是連鎖書店，連鎖書店和獨立書店最大的差異是，獨立書店本身是很有特色的。當我去獨立書店時，老闆對店裡的書籍都很了解，要做相關的書，跟聊聊他 A，他會跟你說到 BCD，這樣的群聚就不會產生競爭關係，反而是種互補關係。書店和書店會不會有互相幫助的關係呢，就難講，在早期是有幫助的，我買書逛重慶南路一定可以買到我要的，因為每家書店賣的都不一樣，當我要挑一本書時，我會到重慶南路，挑到的機率會比較大，在那個時期產業群聚是有發揮效用的。

出版產業不是一塊，是分很多環節，當要提到群聚的同時，在不同環節，產生互補或競爭就不一樣，比較麻煩一點。對經銷商來說，書店的群聚對他是有幫助的，對出版社是沒影響的。須由產業鏈上中下來看待群聚的問題。

Q4：現今的出版產業的產業價值鏈式如何精密劃分？擁有一個完善的產業價值鏈，有哪些影響？有哪些幫助？

A4：

出版社分為綜合型出版社及專業型出版社。大型出版社與小型出版社各有存活原則，大型出版社雖說編輯多，人力成本大，但是規模大，有客服服務，有網頁可以廣告，而且出的書多，有部分可以再版，所以一年出版約 8 本書即可。小型出版社(3 個人)成本少，平均一個月出一本書，即可生存。10 人的出版社要出的書相對較多，出書壓力大，成本相對高，負擔也大，所以生存不易。出版精緻化不在於製作，在於規劃。以遠流為例，完整規劃各類型書籍出版，生活線、親子教育線、語文線、歷史線等等，

<p>可以花時間做調查，調查博客來、金石堂、誠品等書店暢銷排行，從排行榜了解哪些類型書籍排行領先，了解現況流行趨勢，又可透過長期趨勢得知哪些類型書籍暢銷。相同類型書籍第一本書暢銷，接著出第二本、第三本後，會越來越飽和，最後幾本書就不暢銷了。又有些類型書籍再經過 10、20 年後，會再次暢銷起來，需求又出現了。每 4、5 年勵志書籍會大賣，景氣好時投資理財書大賣，景氣不好時情色書會大賣(因為沒錢消費只好待在家裡)。依據這些長期調查的趨勢，出版社可以判斷市場目前的趨勢，而進行該類型書籍出版，這是可以精緻化的一環，但是還無法量化。故整體規劃從需求對象開始就精緻化完成。</p> <p>書店也可以精緻化，利用多餘人力到書店做查補動作，書店賣出一本書，即可通知書店補書，因為書店書太多，無法去一一了解哪一類型書售出，所以出版社可以有查補人員去調查，進而通知書店補書。另外，什麼書擺什麼位置也可以精緻化，平擺的書跟側擺的書哪一個銷售好？這些都可以透過調查而了解。出版社可以建議書店什麼位置擺什麼類型書，書店不懂書，編輯作者才懂書的內容。</p>	
<p>Q5：出版社以書養書的情況為何？有何種方法可以改善？</p> <p>A5：</p> <p><u>書本從出版社到經銷商到書店，出版業有一保留款機制。例如出版社出 20 本書給經銷商，經銷商僅支付固定比例或固定金額的錢給出版社，其餘部分等 20 本書的銷售情形如何，經銷商再支付剩下來的錢給出版社。另一種方式是議定一個金額，假設 60 萬，出版社給經銷商書的累計金額超出 60 萬元後如 61 萬，經銷商再開始支付 1 萬元，這就相等於以書養書，出版社出的書，書店無法全部銷售，將會退書予出版社，出版社不想退錢或者無法退錢，因此又出了等價值的書給書店銷售，依此循序。那可以精緻化的部分，書賣完了或假設性書會賣完，書店會想再跟出版社訂，出版社務必出書給書店，但是又怕第一批的書銷售未如書店預期，有剩下書，那出版社第二批出的書當然也是銷售不了，因此出版社可建立勻補機制，出版社可了解同一類書出給哪些書店，亦可了解各書店這類書的銷售情形，進而將 b 書店可能剩餘的書，勻給 a 書店去銷售，這樣出版社即可控制書本的印刷量，</u></p>	<p>H-P2-E1-01</p> <p>H-P2-E2-01</p>



<p>可控制成本。這個部分連鎖書店也做不到。針對保留款部分，可以跟書店簽訂契約，出版社提供 20 萬價值的書予書店，要退書則用以書養書方式進行。</p>	H-P2-E1-02
<p>Q6：任何企業都有競爭者，面臨競爭者的挑戰，請問，您認為競爭優勢的來源為何？如何維持競爭優勢？如何來建構同業間與異業間的競爭與合作的關係？在出版的上下游廠中，有哪些部份是屬於競爭？有哪些是屬於合作的部分？</p> <p>A6：</p> <p>某家不是綜合型的出版社，每年僅出版 18 本書，當中有 5 本書為暢銷書，不是因為書寫的好，是因為出版社很會辦活動，推廣作者，作者為名醫或具有名望之作者，活動捧紅作者，作者有名氣銷量增加，兩者相輔相成。不一樣的編輯視野會產生不一樣的優勢，不同的書店也會有不一樣的暢銷書不一樣的優勢，建弘出版社也賣很多書，但是大眾對它的印象就是參考書，參考書就是它的優勢。金石堂暢銷書是財金、管理書籍，人文書籍無法推廣；但是誠品可以推廣人文書籍，書店本身特色是什麼就是優勢。金石堂有些店面還有大空間可供舉辦免費新書發表會，大的書店有足夠空間就會有這方面的優勢，小書店相對就沒有此類優勢。印刷廠夠大，出版跟印刷可以一起處理，會有成本優勢。</p>	
<p>Q7：認為一個好的出版企業應該擁有哪些有形資源？哪些無形的資源？哪些人力資源？哪些出版相關的管理能力？您認為出版企業應該有哪些部門？應擁有哪些資源？如何進行管理？部門間的資源應該如何整合？可能面臨哪些難處？面臨數位電子書的發展，為因應數位化衝擊，出版企業應該再充實哪些欠缺的資源與能力？</p> <p>A7：</p> <p>出版社資源有作者、編輯、erp 系統(進、銷、存系統，書量、書的位置、銷售量都可以掌握，甚至財務確認都可透過系統紀錄)、商譽、品管(遠見的書常被拿來當標準，1 萬個字的書僅可容許 5 個錯字)、專業形象(其他出版社出版的商管書的封面、版面設計與遠流、遠見、天下不一樣，讀者即認為不專業)、老出版社舊書再版(舊書封面變化，就可以申請 isbn 碼，就可以重新標價銷售，而且可以再精緻化，再編輯精美一點，以小成本再出一</p>	H-P2-E2-03

<p><u>本新書)、品牌(有些作者不會讓小出版社出書)、業務資源(與書店需要良好關係,可以多訂幾本書)、編輯工具的更新、編輯人員的訓練(小出版社都外包,外包通常都會接多家出版社的工作,因此外包作品反映不出出版社的精神、作品會類似)、培養編輯(編輯會老,大出版社比較有餘力培養人力)、硬體設備更新(大出版社)、出版社多(成邦集團,假設出版社預定 1 年的雜誌,還沒出版結束,出版社倒閉,可由另外出版社支援出書。爭取政府標案。)、銷售不佳的書(書賣不出去,經過半年,小出版社爲了回收成本,即減價銷售,大出版社爲了要維持書價,銷售不佳的書係銷毀)。</u></p>	
<p><u>在整合過程中,主要負責人要了解各個細節,然後全盤規劃,將所有能節省的時間、人力、成本都考量進來,最好包含到終端成品展示。與作者溝通,每一章節撰寫多少字數,個人順稿、潤稿,文編、美編的調整排版,印刷量的大小,紙本成品或電子書(電腦版、手機版、平板電腦版)。彩色書製版印刷爲四原色版,包含紅色、黃色、藍色及黑色(改黑板不用錢),假設出版一本白雪公主,銷量不佳,書被書店退回,需再思考另外銷售方式,可以搭配百視達 DVD 動畫影片,買 DVD 送故事書,但是原先出版的書再出版之前就需考量到,在封面排版時,將原先的出版社 logo 置於封面上下,甚至小一點,假設後續需要修改封面時,只需把封面上下切割,即爲新的出版品。</u></p>	H-P2-E2-04
<p><u>電子書發展缺乏的資源,電子書的發展是政府的問題,非出版企業的問題。因爲電子書的經營模式尚未足夠到可供下載程度,需要政府補助。政府需要把電子書製作普遍化,這樣出版業者才可依循。傳統出版業不懂電子化,而資訊業不懂出版品,這樣會有兩個問題,第一個資訊業製作出華麗的電子書,但是未必是讀者所要的,而出版社編輯亦無法撰寫程式語言,製作一套電子書。建議政府機關研發一套電子化工具類似 powerpoint,可供出版編輯使用,將紙本書籍數化成電子書,這樣電子書才得以發展。目前以雜誌最適合發展電子書,尤其財經雜誌、流行時尚雜誌更爲適合,公司主管可直接擷取財經雜誌內容製作報表;流行時尚雜誌電子書可更多元,可以從平面變成 3D,從照片變成影片,無須增加太多成本,而且影片動畫行銷產品,亦可以增加廣</u></p>	H-P2-E2-05
	H-P3-2

<p>告收入。</p>	
<p>Q8：爲了因應數位化的來臨，您認爲出版企業應該有哪些因應之實際作法？或者未來會如何做？</p> <p>A8：</p> <p><u>電子書最重要是 ep 同步，一開始在編輯時就需思考到終端展示，無論是紙本終端或電子終端，兩者是不同的。通常怕影響銷量，紙本會先出版，紙本成果到製版場還會再調整，所以製版場的版本爲最終版本，此版本最重要，所有檔案要蒐集整齊，以利後續要出版電子書。就像簽約，假設僅簽訂合約，最後再要求數位化檔案，似乎無法無償獲得，勢必再簽數位化檔案之合約。因此，簽訂契約時即可加註，需檢附數位化檔案版權。台灣電子書暢銷書都是翻譯書，都是版權都在國外，也不可能給台灣數位化版權。台灣發展電子書應朝向尋找新的創意、好的創意，才有辦法發展電子版權、數位版權。手機出版方式，經由手機下載付費，這樣才有收入。未來把書遊戲化，再手機上展示，收入是透過月付費方式，而不是一筆收入，因爲透過月付費方式，不會讓使用者覺得負擔過大，並且具有一定規模。現在電子書很難成功的是，新產品推出時間太快，當電子書版本設計好出版，新一代的手機、平版又推出，電子書版本趕不上變化，因此，政府需提供一個平台，讓出版業者製作一次電子書，經由這個平台讓電子書於各個手機、平版電腦系統中可展示。版權中立機制，紙本版權印量銷量可以掌握，但是電子書版權無法掌握，下載量多少、下載版本是否爲正版，現在都無法掌握，這也是電子書發展的另一個問題。</u></p>	<p>H-P3-O2</p>
<p>Q9：專案管理對出版作業的管理有何幫助？</p> <p>A9：</p> <p><u>專案管理有個 PM，就是產品經理，所有事情他統籌，賣不賣他負責，他要打破原本編輯的一個系統，他最大，可以調配所有的人，等於橫向的結合，同時讓書籍生產流程更緊密。</u></p>	<p>(H-P3-01)</p>