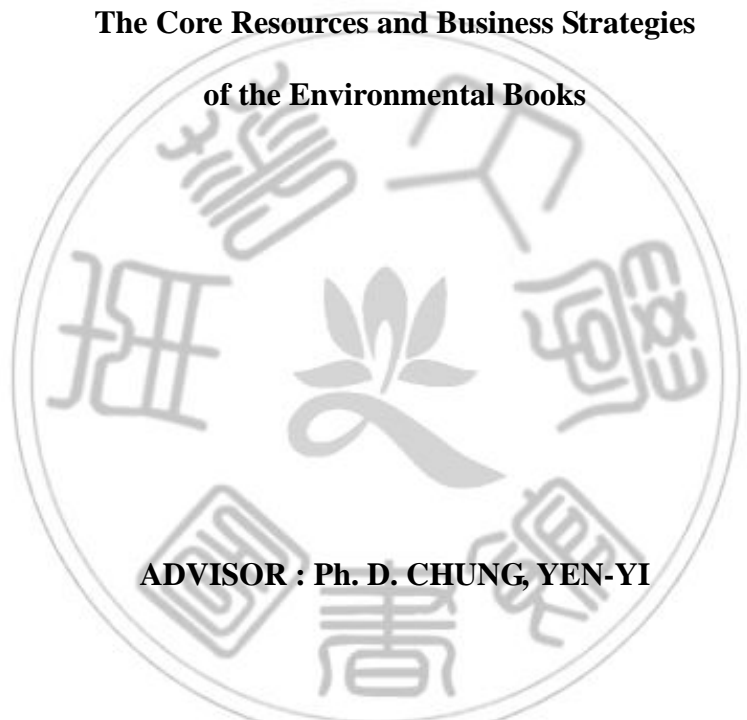


# 南華大學出版與文化事業管理研究所碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION GRADUATE  
INSTITUTE OF PUBLISHING & CULTURAL ENTERPRISE MANAGEMENT STUDIES,  
NAN HUA UNIVERSITY

探討環保書出版之企業核心資源與經營策略

**The Core Resources and Business Strategies  
of the Environmental Books**



指導教授：鍾燕宜 博士

**ADVISOR : Ph. D. CHUNG, YEN-YI**

研究生：黃信瑜

**GRADUATE STUDENT : HUANG, HSIN-YU**

中 華 民 國 九 十 九 年 一 月

南 華 大 學

出版與文化事業管理研究所

碩士學位論文

探討環保書出版之企業核心資源與經營策略

研究生：黃信瑜

經考試合格特此證明

口試委員：黃漢青  
楊聰仁  
鍾燕宜

指導教授：鍾燕宜

所 長：楊聰仁

口試日期：中華民國九十八年十二月三十日

## 準碩士推薦函

本校出版與文化事業管理研究所(碩士專班)研究生 黃信瑜 君在本所修業 4 年，已經完成本所碩士班規定之修業課程及論文研究之訓練。

1、在修業課程方面：黃信瑜 君已修滿 36 學分，其中必修科目：出版理論與實務、研究方法、管理理論 等科目，成績及格（請查閱碩士班歷年成績）。

2、在論文研究方面：黃信瑜 君在學期間已完成下列論文：

- (1) 碩士論文：探討環保書出版之企業核心資源與經營策略
- (2) (如另有發表論文，請詳列)

本人認為 黃信瑜 君已完成南華大學出版事業管理研究所之碩士養成教育，符合訓練水準，並具備本校碩士學位考試之申請資格，特向碩士資格審查小組推薦其初稿，名稱：探討環保書出版之企業核心資源與經營策略，以參加碩士論文口試。

指導教授：陳以信 簽章

中華民國 98 年 12 月 10 日

## 謝 誌

出版工作裡，多半在與作者溝通、催稿、編稿的日子中渡過，這次終於體驗「當作者」，箇中喜樂與辛酸盡在不言中。

首先，謝謝新自然主義發行人洪美華小姐、總編輯蔡幼華小姐、同事們（美月姊、候光兄、麗珍、泳霏、滿姿、毓麗姊）作者們（朱慧芳小姐、葉欣誠教授等），開啟並滋養我對環保領域的視野；以及「喜悅之路靜坐協會」對我在靈性與健康上的幫助。

寫論文的過程中，承蒙台灣環保運動前輩施信民教授對初次見面的後輩無私分享、環保界健將吳明全的提點與引薦、國家圖書館國際標準書號中心曾堃賢主任及其同事的分享、學姐陳雨嵐提供論文寫作的靈感與鼓勵。

這份論文能夠順利進行，非常感謝知無不言、言無不盡的受訪者與協力者——新自然主義的張惠卿副總經理、野人文化的張瑩瑩總編輯、樂活旅行家的黃玉華發行人、大樹文化的張蕙芬總編輯、晨星集團的陳銘民社長，以及自然寫作者涂妙沂小姐、晨星主編徐惠雅小姐、樂活旅行家的李美瑩小姐和陳晉茂先生。如果這份論文能夠所貢獻，都是這些深具理想又有實踐力的出版人所產出的智慧與經驗結晶。

指導老師鍾燕宜教授是我最厚實的後盾，她對我和淑真總是給予最適時的啟發與最即時的幫助，讓我們這對一北一南的姐妹，可以有藉口在台中與鍾老師相聚，談論文也話家常。說真的，如果沒有淑真的相互扶持，彼此說說笑笑激勵化解困惑，這段寫論文的子子不會如此精采豐富。還有，當初同進碩士班的同學們，以及教過我們的師長們，好想大聲說，有你們真好！

楊聰仁所長、黃漢青教授在百忙中撥空應允擔任口委，對後學晚輩如此慷慨提攜，在此獻上由衷的謝意；同時也要謝謝助教王采瀝小姐、謝昀蓉小姐，對於學校行政流程的居中協助。

要感謝的親友實在太多了，爸爸、媽媽、之育和介慶、懷興和詠琦、培珊、麗雪，以及可愛的外甥女昱彤。

最後，謹向天地萬物的一切的一切，以我最誠摯的心，獻上無限的感激之情。

黃信瑜 定稿於九十九年一月

## 中文摘要

南華大學出版與文化事業管理研究所九十八學年度第一期碩士論文摘要

論文題目：探討環保書出版之企業核心資源與經營策略

研究生：黃信瑜

指導教授：鍾燕宜 博士

論文摘要內容：

圖書出版銷售呈現兩極化儼然成為常態。然而，在眾多可經營的出版選題之中，有些出版人卻堅持選擇跨足冷門的環保書選題。有鑑於此，本研究欲探討出版環保書選題之出版社，如何發揮並善用其核心資源，制定進入環保書選題的經營策略？本研究援引資源基礎理論、綠色行銷，以及台灣現代環境史和台灣環保書出版活動簡史等文獻，提出探討環保書出版之企業核心資源與經營策略之研究架構。

研究方法採用深度訪談法，依文獻探討及研究架構擬出四大項訪談大綱，共邀約國內五家出版環保書選題之出版社，探討環保書出版之企業核心資源與經營策略。主要研究成果如下：

一、環保書出版企業具有四項重要的核心資源，分別是：1.人才是持續經營環保選題之企業核心資源；2.人脈是維持環保選題開發之企業核心資源；3.編輯專業技術是呈現環保選題之企業核心資源；4.企業理念與文化是維繫環保選題的精神支柱。

二、環保書出版企業可運用六種經營策略構面，分別是：1.以內容產品培養目標讀者群；2.開發貼近生活的實用環保書選題；3.合理控制成本求取銷售平損；4.拓展現有通路之外的市場空間；5.多管道爭取曝光與促銷以求訊息到達；6.將環保理念從企業本身擴及上下游夥伴。

**關鍵字：環保書、資源基礎理論、核心資源**

## 英文摘要

**Title of Thesis : The Core Resources and Business Strategies  
of the Environmental Books**

**Name of Institute : Graduate Institute of Publishing & Cultural Enterprise  
Management Studies Nan Hua University**

**Graduate date : January 2010                      Degree Conferred : M.B.A.**

**Name of student : Huang, Hsin-Yu      Advisor : Ph.D. Chung, Yen-Yi**

### **Abstract**

In the field of book publishing and sales, a polarization has been formed; yet among the options for publishing, some publishers insisted on less popular topics of environment. With the facts in mind, the writer determined to explore how the publishers of environmental options apply the core resources and establishing the operation strategies for the environmental books. In this research, the writer drew information and references from resource-based theory, green marketing and modern environmental history of Taiwan and history of environmental book publishing activities in Taiwan to establish the framework of research for exploring business core resources and operation strategies of publishing environmental books.

The methodology adopted is in-depth interview and the 4 subjects are outlined from literature investigation and research structure. 5 publisher involved in environmental books are invited to discuss the core business resources and operation strategies of environmental books publishing. The findings of the research are listed below:

1. There are 4 major core resources with publishers of environmental books, namely: 1) Talents is the core business resources in operation of publishing of environmental books; 2). Connection is the core business resources in maintaining development of environmental issues; 3). Professional editorial skill is the core business resources in exposing environmental issues and 4). Business belief and culture are the backbone for holding environmental issues.

2. Environmental book publishers can use 6 operation strategy perspectives, namely: 1). Attracting target readers with the content and products, 2). Developing practical environmental issues that are closely related to daily life; 3). Reasonably controlling cost to break even; 4). Exploring other markets outside of current channels, 5). Finding opportunities of exposure in multiple channels and different promotions to address information to the target readers and 6). Spreading environmental protection belief from the publisher to the up and down stream partners.

**Keywords:** Environmental Books, Resource-Based Theory, Core Resources

# 目 錄

謝 誌 .....	i
中文摘要 .....	ii
英文摘要 .....	iii
目 錄 .....	iv
表目錄 .....	vii
圖目錄 .....	ix
第一章 緒論 .....	1
1.1 研究背景與動機 .....	1
1.2 研究問題與目的 .....	1
1.3 研究範圍與限制 .....	2
1.4 研究預期貢獻 .....	3
1.5 研究流程 .....	3
1.6 名詞解釋與界定 .....	5
1.6.1 名詞解釋：環境( environment ) 環境保護( environmental protection ) .....	5
1.6.2 名詞界定：環保書 ( environmental books ) .....	8
第二章 文獻探討 .....	15
2.1 經營策略 .....	15
2.1.1 策略概念的形成 .....	15
2.1.2 策略管理內涵 .....	16
2.2 資源基礎理論 .....	25
2.2.1 資源基礎理論的源起與意涵 .....	26
2.2.2 核心資源的定義與分類 .....	29
2.3 綠色行銷 .....	36
2.3.1 綠色行銷的興起與定義 .....	36
2.3.2 綠色行銷的 4P .....	38
2.3 台灣現代環境史與台灣環保書出版活動簡史 .....	47
2.4 相關之研究成果 .....	58

第三章 研究設計.....	61
3.1 研究方法.....	61
3.1.1 多重個案研究法.....	61
3.1.2 訪談法.....	62
3.1.3 內容分析法.....	63
3.2 研究對象.....	64
3.3 研究架構.....	65
3.4 研究訪談問題設計.....	67
第四章 研究個案解析與發現.....	70
4.1 研究個案基本資料整理與說明.....	70
4.1.1 研究個案基本資料—新自然主義.....	70
4.1.2 研究個案基本資料—野人文化.....	72
4.1.3 研究個案基本資料—樂活旅行家.....	73
4.1.4 研究個案基本資料—大樹文化.....	74
4.1.5 研究個案基本資料—晨星.....	75
4.2 研究個案訪談資料整理與分析.....	76
4.2.1 外在環境因素之整理與分析.....	76
4.2.2 核心資產與核心能力之整理與分析.....	78
4.2.3 經營策略之整理與分析.....	79
4.2.4 經營困境與未來發展之整理與分析.....	81
4.2.5 融入綠色行銷之經營策略整理與分析.....	82
4.3 研究個案解析與探討.....	84
4.3.1 環保書出版之企業核心資源.....	85
4.3.2 環保書出版之經營策略分析.....	95
4.4 研究發現與討論.....	104
4.4.1 研究發現.....	104
4.4.2 研究討論.....	108
第五章 結論與建議.....	112
5.1 結論.....	112
5.2 建議.....	117



5.3 後續研究建議.....	120
參考文獻.....	122
附件一.....	130
附件二.....	134

## 表目錄

表 2-1	經營模式構面 .....	25
表 2-2	BARNEY 的資源類型表 .....	30
表 2-3	GRANT 的資源類型表 .....	30
表 2-4	HITT, IRELAND & HOSKISSON 的資源類型表 .....	30
表 2-5	吳思華的資源類型表 .....	31
表 2-6	REED & DEFILIPPI 的資源特性表 .....	32
表 2-7	GRANT 的資源特性表 .....	32
表 2-8	BARNEY 的資源特性表 .....	33
表 2-9	TAMPOE 的資源特性表 .....	33
表 2-10	司徒達賢的資源建構表 .....	34
表 2-11	GRANT 的資源維持方式表 .....	34
表 2-12	COLLIS & MONTGOMERY 的資源維持方式表 .....	35
表 2-13	吳思華的資源維持方式表 .....	35
表 2-14	新的綠色行銷典範 .....	37
表 2-15	OGILVY & MATHER 的綠色消費者類型 .....	39
表 2-16	ROPER ORGANIZATION 的綠色消費者類型 .....	40
表 2-17	綠色產品設計原則 .....	41
表 2-18	綠色行銷的七個等級 .....	46
表 2-19	研究「圖書選題與經營策略」相關之博碩士論文一覽表 .....	58
表 2-20	研究「環境書寫選題」相關之博碩士論文一覽表 .....	59
表 2-21	引用「資源基礎理論」相關之博碩士論文一覽表 .....	60
表 3-1	個案受訪名單 .....	64
表 3-2	個案訪談問題大綱一覽表 .....	67
表 4-1	個案研究之總體環境與產業環境之發展現況描述 .....	77
表 4-2	個案研究之核心資產與核心能力之描述 .....	78
表 4-3	個案研究之經營策略描述 .....	80
表 4-4	個案研究之經營困境與未來發展之描述 .....	81
表 4-5	個案研究之融入綠色行銷之經營策略描述 .....	83

表 4-6	個案研究之總體環境分析 .....	87
表 4-7	個案研究之產業環境分析 .....	87
表 4-8	個案研究之核心資源之使用方式 .....	94
表 4-9	個案研究之經營策略分析 .....	101
表 4-10	個案研究之經營困境與未來規劃之分析 .....	103
表 5-1	本研究之結果簡述 .....	116
表 5-2	本研究對於出版環保書企業發展之建議 .....	117

## 圖目錄

圖 1-1	研究流程圖.....	4
圖 1-2	環境科學的概念圖 .....	14
圖 2-1	Glueck 的策略管理規劃架構圖 .....	18
圖 2-2	Steniner 的策略管理規劃架構圖 .....	19
圖 2-3	方至民的策略管理規劃架構圖 .....	20
圖 2-4	影響企業環境示意圖 .....	22
圖 2-5	Barney SWOT、資源基礎模式與競爭優勢環境模式關係圖 ..	24
圖 2-6	資源基礎的分析架構圖 .....	27
圖 2-7	掌握競爭優勢的方式 .....	28
圖 2-8	策略性資源內涵 .....	31
圖 2-9	綠色行銷過程模型圖 .....	38

# 第一章 緒論

## 1.1 研究背景與動機

這個世界變得又平、又熱、又擠了，當極端氣候現象次數頻繁，全球經濟發展陷入停滯，甚至倒退之際，剛好有助於讓我們仔細思考追求「開發」與「進步」的同時，是不是反而失去了更多的東西？舉凡：正常的氣候、清新的空氣、乾淨的水、安全的食物、省電省油的交通工具、惜物愛物的美德，以及人類身為地球環境生態系統中一份子的自覺。

在台灣自 1980 年代起，以公害污染與自然保育為訴求的環保書，是否已逐漸蛻變甚至多元進化，搖身一變成爲現今社會一種簡樸生活的指引、啓動實踐綠色消費與綠色生產的方針、低碳低耗油的綠能行動指南、綠建築與綠裝潢的節能建築思維，以及永續生態旅遊的樂活方式……。

凡此種種採取負責任及永續型態的「綠色生活」，是不是環保書出版商機之所在，同時是否也爲社會提供「另一種生活是可能的」(Another Lifestyle is Possible)……。

有鑑於此，本研究歸納之研究背景與動機簡述如下：

- 一、偶然的災難，變成常見災難——環境危機將不再是「不願面對的真相」？
- 二、從搶救地球，到生活形態的轉變——綠色簡樸生活將成爲永續生活準則？
- 三、從專業小眾，到普及大眾——各類圖書出版是否已朝向環保議題漸移？

## 1.2 研究問題與目的

本研究所欲探討之研究問題整理如下：

- 一、經營環保書是一門賠本生意嗎？——出版環保書之出版社爲何要進入環

保書之出版領域，以及現況為何？以其觀之，當前與未來環保議題書之機會為何？威脅為何？

二、出版環保書是一時興起？還是藍海策略？——出版環保書之出版社，有何企業核心資源？如何善用其核心資源成爲競爭優勢？

三、「冷門」的環保書可以經營嗎？——出版環保書之出版社，如何發揮並善用其核心資源，制定進入環保書領域的經營策略？

四、環保書是綠色產品嗎？綠色行銷觀念可以刺激環保書的行銷嗎？——各行各業「綠化」已然成爲趨勢，圖書出版產業有沒有可能成爲「綠色企業」的一員？

因此，基於上述研究問題，本研究所欲達成之研究目的爲以下四點：

一、藉由瞭解出版環保書之出版社其發展歷程，分析所擁有的核心資源所形成的企業競爭力。

二、分析環保書出版選題之當前發展趨勢與未來的市場潛力，以及出版該專業選題領域所應擁有的核心資源與經營策略。

三、藉由瞭解出版環保書之出版社其經營現況與目標，探究有別於其他競爭者的經營策略優勢。

四、以綠色行銷學理觀之，探討出版環保書之出版社，援用綠色行銷並促使轉型成爲「綠色企業」的可能性。

### **1.3 研究範圍與限制**

出版過環保議題之出版社，可說不在少數；但是，以環保選題爲出版宗旨，或是開闢環保書系，亦或是持續出版環保書十本以上，屬於詔告世人跨足環保書領域之出版社，在爲數不多之中仍有具代表性之出版社。本研究將針對具出版環

保書之出版社進行個案研究。

由於本研究之目的在於探討出版環保書之企業核心資源與經營策略，故出版環保書之非營利事業，例如政府機關、環保團體、基金會、財團法人等均不在本研究之列。

## 1.4 研究預期貢獻

本研究希望找出這些出版環保書之出版社，探討其對於管理上的策略意涵，作為後續研究者參考的依據，以及實務界經營上的借鏡，因此本研究預期貢獻如下：

一、奠基於以往對環保書議題，為探索當前與未來五年內之環保書出版選題開展，提供具潛力的方向指引，讓環保書種更多元全面、也更生活化。

二、對於經營如同環保書之專業領域分眾市場的出版社，即所謂專業利基型中小出版社，分享應具備之企業核心資源與經營模式。

三、對於環保書在編製資源的彈性運用、行銷活動的策略擬定等整體經營面，提供實用且具啟發性的出版建議。

四、以環保書的產製與行銷策略為研究對象，探究圖書出版產業朝向綠色生產、綠色行銷之可行性建議。

## 1.5 研究流程

為瞭解出版環保書出版社之核心資源與經營策略，將深入訪談出版社之發行人、編輯主管、行銷主管等，進而分析出環保選題領域出版業之有形或無形、外顯或內隱之利基關鍵核心資源，並瞭解環保書之市場區格策略、產品策略、定價策略、通路策略、溝通與促銷策略等之經營模式特性。本研究的研究步驟如下，研究流程請參考圖 1-1。

步驟一：首先，就研究者欲探討之主題與指導教授討論後，決定研究範疇。

步驟二：其次，進行相關文獻之蒐集及研讀，進而對於相關研究的課題、研究方法做深入瞭解。

步驟三：回顧探討相關文獻之理論與策略，並諮詢出版業界專家意見，建立研究架構，以此擬定深度訪談大綱。

步驟四：選定幾家具指標性出版環保書之出版社，邀約發行人、編輯或行銷主管，以個案研究法中之內容資料分析法與深度訪談法進行本研究資料之蒐集。

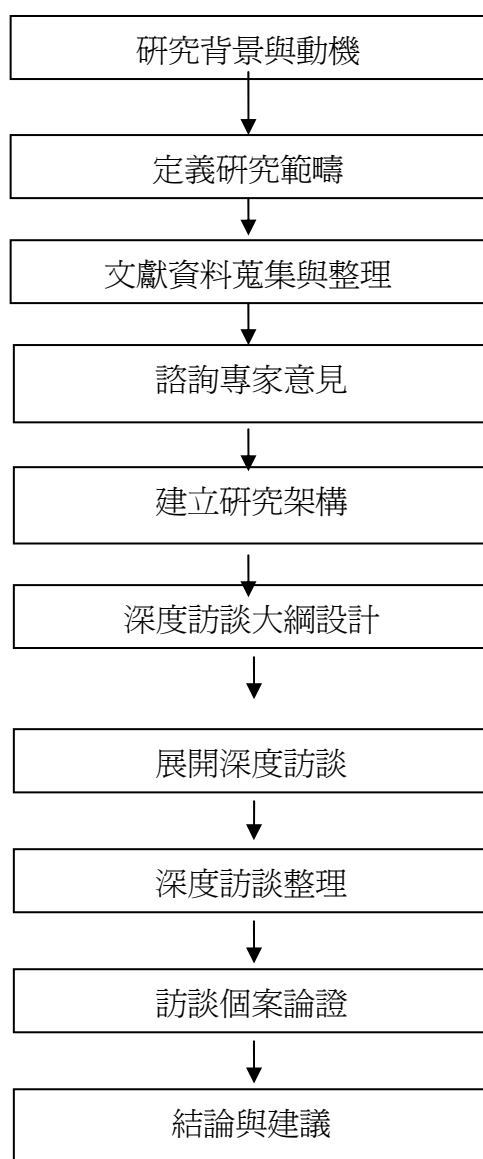


圖 1-1 研究流程圖



步驟五：將文獻探討、事實資料蒐集，以及深度訪談之研究素材，做整理歸納分析。

步驟六：以本研究成果，提出對出版產業之建言，並且說明研究成果及後續研究方向之建議。

## 1.6 名詞解釋與界定

本研究對於「環境」與「環境保護」名詞解釋的看法，認為「環境」即為生活品質，而「環境保護」的目標在於推展至人類整體生活品質的要求與提升（陳玉峯，1992）。因為，「環境保護」並非僅止於消極地面對與處理環境問題或危機，而應該積極地要求持續保障地球上的萬物生命與生態、人類生活與生存的基礎。至於「環保書」的名詞界定，指的內容選題上的分析，從文獻資料探索上可知，環保書內容選題的複雜且多元。以下，將逐一回顧各學者之見解與看法。

### 1.6.1 名詞解釋：環境（environment）、環境保護（environmental protection）

#### 一、環境（environment）

愛因斯坦(Albert Einstein)曾說：「除了我之外的每一樣東西(everything except me)叫做自然，也因此，每一樣與我有關的東西皆構成環境。」（轉引自陶在樸，1998）這樣一分為二的說明似乎很簡單，但其實有很深的涵意在其中。

根據金恆鑣（2008）指出，所謂「環境」一詞的範圍，因受限於人類可以明顯改變之尺度，其範圍足以大到包括影響地球的外太空，也可以小到地表土壤內的一顆土壤小團粒，這個大環境的特質與多樣的生命，組成一個會「呼吸的」超級大活體。如果要具體詳細描繪，最遠可以是人造衛星到達之太空（離海平面高七至十七公里分布臭氧之大氣平流層），以及最深的海溝（如深十一公里的瑪利亞納海溝），這個範圍之內的山川、湖泊、土壤、地下水層與海洋都是深受人類影響的地方。這些環境最特異之處為它是地球所有生命之居所，也是人類活動的空間，

是生物繁衍與演化出多樣生命的基地。因此，廣義的環境是包括其內所有的生命，而且大環境的變動影響其內所有生命之活動，而所有生命（包括人類）也明顯的影響整個大環境。

近年來，已有學者嘗試依照各個學科以建構各式各樣（或部分）之環境概念；根據陳慈陽（2000）在《環境法總論》一書提到比較具代表性的說法是依社會學的、空間上的，以及生態學上的觀點，將人類環境區分為「社會環境」、「自然環境」以及「人為環境」：

1. 「社會環境」是指由人際關係、社會、文化、經濟與國家組織制度所交錯形成人類生活空間。

2. 「人類自然環境」則是包含動植物與微生物組織在其生存空間、水、土地與空氣之存在狀態。

3. 「人類所創設之環境」則包含建築物、工廠、道路以及交通工具等所結合而成的。

綜言之，由人類觀點而言，地球上的兩個世界，其中一個是它所承繼的自然環境，另一個是人類所共同創造出來的科技世界（馬以工，1998）。而所謂的環境，不但是人類賴以生存和發展的各種因素的總和，也是以人為中心且又圍繞著人的物質世界（明延凱，1998）。而國內環境學者陳玉峯（1992）則引用美國經濟學學者波墨耳對於「環境」所界定的看法，認為環境即為生活品質，而環境保護的目標在於推展至人類整體生活品質的要求與提升。

## 二、環境保護（environmental protection）

過去西方環保思潮偏重於依戀和熱愛荒野的浪漫主義風格，環保意謂著保護環境免於遭受明顯的毀壞，諸如砍伐森林、毀壞礦藏、工業污染以及其他可見的損壞……。直到 1962 年，瑞秋·卡森（Rachel Carson）在其著作《寂靜的春天》（*Silent Spring*）疾聲呼籲 DDT 殺蟲劑濫用的危害，書中指證歷歷地說道，事實上環境存在更多暗藏的危險，她描繪了一幅沒有鳥鳴的景象，並指出人造化學藥品，尤其像 DDT 這樣的殺蟲劑正吞噬著自然（William McDonough & Michael

Braungart；中國 21 世紀議程管理中心、中美可持續發展中心譯，2008）。正說明著人類對新科技所可能帶來的副作用的無知，以及對生態環境忽略的事實（高明瑞，1994）。

《寂靜的春天》一書堪稱是最具影響力的環保經典，自此不但敲響了環境危機意識的警鐘，更重要的是開啓一連串對於保護環境的思維與迴響。最受矚目的是，在出版十年之後促使美國和德國開始禁用DDT，並引發一場關於工業化藥品危害環境的持續爭論，更具意義的是使得一些科學家和政治家開始介入環境保護事業，並組織了一些團體，如環境保護基金會、國家自然資源保護委員會、世界野生動物協會等。當環保人士不再只關心保護，也開始關注監督和減少有毒物質，於是日益減少的荒野、不斷匱乏的資源，以及污染和有毒廢棄物，成了環保人士主要的關注領域（William McDonought & Michael Braungart；中國21世紀議程管理中心、中美可持續發展中心譯，2008）。

人類爲了求生存或生活需求的行爲改變了自然環境之際，其影響性破壞了原來自然環境的穩定與平衡時，人類的這些行爲就需要受到某種程度的規範與限制。這種規範與限制即是當前所謂的「環境保護」，亦正是二十世紀最後的四分之一世紀中，最重要的思潮之一（馬以工，1998）。

國內環境學者歐陽嶠暉（1998）對於「環境保護」下了這麼一個定義：「凡藉行政、法律、經濟、科技、教育與環境倫理等各方面的措施與方法，合理的利用自然資源，防止環境遭受污染和破壞，以達到自然生態平衡及社會持續發展，以保障全球的福祉，稱爲環境保護。」

「環境保護」的主要內涵，包括了保護和改善環境質量、保護國民健康、防止環境變遷和劣化，其次是合理的利用資源，減少或消除有害物質進入環境，以保護自然資源（包括生物資源）的恢復和擴大其生產量（歐陽嶠暉，1998）。依《環境法總論》所載，「環境保護」有三大內涵：1.爲排除現已存在與出現的對環境的損害；2.爲去排除或減輕現在可能對環境的危險性；3.爲經由預防措施的採取來防止對未來環境的危險性。因此，環境保護的首要特徵與任務在於具體危險的抵抗，

亦即如果自然生態及資源受到危害或實際的破壞以及威脅到人類與環境時，則國家必須加以干預之（陳慈陽，2000）。

然而，「環境保護」並非僅止於消極地面對與處理環境問題或危機，而應該積極地要求持續保障地球上的萬物生命與生態、人類生活與生存的基礎，那麼必須落實具有計劃性和預防性的環境維護作用。因為「環境保護」不應該只有事後的補救措施，更必須納入國家政策、成爲企業理念，並且融入個人的生活行爲之中，「環境」才會得到實質的改善。

### 1.6.2 名詞界定：環保書（environmental books）

本研究在「環保書」名詞界定上，採取以選題內容剖析環保書之內容範疇。因爲不同內容選題的書籍，其生產製造時都可以試圖符合於環保製程，但在內容選題特性上並不歸屬於環保書。因此，在此所界定的環保書，指的內容選題上的分析，並且從文獻資料探索上可知，環保書內容選題的複雜且多元，不僅止於單一圖書分類的範疇，並已逐漸滲透到每一種圖書類型。

談到環保書，很容易與環保產品或綠色產品做聯想，而高明瑞等（2007）對於何謂「綠色產品」，曾提出相關見解，認爲綠色產品相較於一般產品，在製造及消耗過程中，能減少對環境的傷害及破壞，可回收利用且易於處理，但是也坦言指出，綠色產品目前尚無公認的權威定義。對於環保書而言，在理論上蘊藏著環保精神與內涵的環保書，其製程應該要與其環保內容本質相符，同時也應該是環保產品或是綠色產品。然而，現階段的環保書在製程上是否朝向環保產品或綠色產品等作爲，將於引用文獻探討之綠色行銷理論訪談現階段出版環保書之出版社，瞭解其對於環保書在後端製造生產上符合環保製程的落實程度與看法。

回到環保書選題內容上的分析討論可知，一般人耳熟能詳的「環境保護」，根據國家圖書館印行的《中文圖書分類法 2007 年類表編》所載，「環境保護」是「環保」之簡稱。綜合上述對於「環境」和「環境保護」的名詞解說可知，對圖書出版來說，有關於環境和環境問題所衍生之環境圖書出版品，其中之一類即爲

「環境保護書籍」，也是一般人泛稱的「環保書」。

然而，根據陳玉峯（1992）在《人與自然對決》一書中引用美國經濟學學者波墨耳對於「環境」所界定的看法，認為「環境」即為「生活品質」，而「環境保護」的目標：在於推展至人類整體生活品質的要求與提升。因此，筆者所欲研究的環保書選題，不僅止於狹義的「環境保護書籍」，還包括「自然與生態環境書籍」、「生活環保書籍」等，可說是一種範圍寬廣的「環保書」，兼容蘊藏「環境」、「生態」、「生命」、「生活」，以及「保護」的觀念與作為。本研究為遷就當前國人的普遍認知，以及圖書市場慣用的共通語彙，在此並不以「環境書」稱之，而選擇「環保書」的稱法；而在英文譯名的選擇上則以最貼近的「environmental books」翻譯之，並不選用「environmental protect books」的翻法。

本研究所欲界定之環保書內容選題，回顧國內文獻並無明確之定義，但是西方研究已有「自然書籍」之說法，吳明益（2003）曾援用以此介紹台灣出版之「自然書籍」，在此將逐一瞭解並比對與本研究者所觀察的台灣「環保書」之範疇是否相吻合？如果不相合，其範疇是較小，亦或更大？

### 一、自然書籍之範疇（nature books）

研究「台灣自然書寫」有深厚見解的吳明益（2003a）指出，西方研究者有「自然書籍」（nature books）一詞的說法，以圖書分類來說，包含了文學範疇、科學範疇、哲學範疇、史學範疇，乃至工具書，都屬於「自然書籍」（nature books）。

#### （一）.自然書籍之文學範疇

吳明益（2003a）認為此類作者是以文學性的手法處理生態問題（ecological problems），或在處理生態學問題（problems in ecology）時，筆下散發出文學質素。吳明益（2003a）還認為這些作品有相似點也有相異點，西方的自然書寫經典作品如《湖濱散記》、《沙郡年記》、《寂靜的春天》等，皆與科學範疇、哲學範疇、史學範疇，乃至工具書等書寫相關，但相同的是這幾本書都具備了「文學性」。

吳明益（2003a）不諱言地指出，所謂的「文學性」並不是那麼容易規範其

確切意義，除非作者已揭示了自己創作時具有將書寫文學化的意圖，但作者自我表述的情況並不太多，多半是由文學研究者以專業的判斷加以評價。筆者認為，在當前圖書之出版機制之下，絕大多數的出版社在申請國家圖書館預行編目時，或是出版之後由國家圖書館典藏之時，已先行判斷過是否屬於文學範疇。當然，判斷時偶有失之精確或偶有遺珠，但基本上讀者是不會迷茫在書海之中的。

## (二).自然書籍之自然科學範疇

吳明益（2003a）指出這部分含括較專業性的自然科學報告，以及較通俗性的一般自然觀察愛好者的觀察報告。自然科學寫作者大多涉及生物行為觀察記錄、分析與解讀等。學院內當然有許多這方面的論文，但只有當其作品轉化為一般讀物進入市場時，才可能對一般讀者造成普遍性的影響。吳明益（2003a）列舉了野生動物保育學者裴佳麒所著的《與野生動物共舞》、動物學者黃美秀的《黑熊手記》，並認為這類型作品應正名為「自然科學的普及性讀物」，是通稱「科普讀物」中的一型。

根據筆者的觀察，此類不僅限於動植物等科普讀物，近年來管制工業國家溫室氣體的排放，避免地球持續暖化的「京都議定書」（Kyoto Protocol）於 2005 年 2 月 16 日正式生效之後，宣告著一個對碳排放限制的時代來臨，引起國際間極大的關注，自此之後台灣出版關於全球氣候變遷的書籍接二連三地出版，引薦的翻譯書有《地球發燒 2000》、《不願面對的真相》、《暖化？別鬧了！》、《氣候經濟學》、《馴服暖化猛獸 CO<sub>2</sub>》等提供國人多元的氣候變遷新視野；本土自製書雖有但較少，有葉欣誠編寫的《地球暖化，怎麼辦？》，以及古蒙仁的《溫室中的島嶼》等。

## (三).跨足自然科學與史學範疇上的自然史

根據吳明益（2003a）指出，自然史包含自然科學研究史（含研究者與研究成果），以及生物發現史的專業研究和業餘的資料整理陳述。除了生物科學史、生態學史外，與自然書寫密切相關的還包括庶民經濟史、民族誌（ethnography）、地方發展史、文化史等人文學科。這些作品基本上也是史學或生物科學的，而非文學的。吳明益（2003a）認為，將這些科學與史學的資料化為一般讀者在閱讀上較

無困難的通俗讀物，對這兩個層面知識的普及化有相當程度的重要性。據筆者的瞭解，這類書籍仍持續穩定地少量出版，如過去日英美等外國學者來台所做的自然生態踏查等相關出版物，有不少珍貴史料都已經翻譯出版了。

#### (四).自然書籍之哲學範疇（倫理學範疇）

吳明益(2003a)認為自然書籍的精神養分，源自於「環境倫理」(environmental ethics)，其所呈現的關係不是只限於李奧帕德(Aldo Leopold)在《沙郡年記》(*A Sand County Almanac*)所描繪的人與土地之間的緊密關係，還納入了周遭的生物與無生物一切生態運作。環境倫理在哲學上一般歸於倫理學，或應用倫理學的範疇；在台灣，林俊義、蕭新煌、鄭先祐、金恆鏞、陳玉峯等人的著作顯然趨進此一層面(吳明益，2003a)。

吳明益是從文學性的內容引薦上述作者，如果就哲學上來論述環境倫理的書籍，較早且完整的是馮滬祥於1991年所寫的《環境倫理學：中西環保哲學比較研究》，之後相關著作雖有零星出版但實屬中斷，直到生命關懷者協會於2007年開闢了「環境倫理的思潮與實踐系列」，才算是補足了環保書哲學思想的缺憾，目前已出版的有《環境倫理學入門》、《土地倫理到地球憲章》、《從台灣環境倫理與生態靈修的實踐》等。誠如金恆鏞(2008)所言：「一個難以推動全民保育環境的困難是缺乏環境倫理與不夠明白環境破壞的長遠與深層的影響，以及無法將平日生活的方式與未來人類社會面臨的艱辛串連起來。」的確也正是如此。

#### (五).屬於工具書的自然導覽書籍

吳明益(2003a)指出，導覽書籍是一種工具書，其中包括了多種層面的內容，不一定僅限於自然的範疇。但與自然書寫直接相關的係指生物、自然環境的導覽書籍。從單種生物的圖鑑，到野外活動的路徑指示，鋪陳該地歷史、人文資料，有獨立成書的，也有將這些內容蒐羅在一本綜合性的導覽裡。因此，自然導覽書籍可以幫助一般人，來到在某些景點或看到某些景物時，自行按圖索驥做細微的觀察，同時自我理解吸收相關的知識，達成在沒有人導覽的情況之下，也能夠增加旅行的深度與樂趣。

以筆者的觀察，導覽與圖鑑類型的自然書籍可說是歷久不衰的出版選題，同時也最受讀者青睞，其中的翹楚為大樹文化，雖然該出版社於 2005 年已宣告結束，但卻在天下文化支持另闢新戰場。其他，像是晨星、遠流、貓頭鷹、玉山社、野人文化、遠足文化等都或多或少耕耘此類型圖書。

## 二、環保書之範疇 ( environmental books )

以筆者查尋 1980 年代以來之環保書，發現台灣環保書所涉及之範疇，除了與「自然書籍」重疊之外，而且還更廣，幾乎涵概圖書分類的範疇。簡言之，環保書之範疇除了自然書籍所界定的文學範疇、科學範疇、哲學範疇、史學範疇、自然導覽工具書之外，還包括應用科學類、社會科學類，以及上述哲學範疇沒有談到的簡樸、簡化之生活指導書籍，藝術類之攝影、勞作和工藝、休閒娛樂等，甚至囊括在宗教類之下不同宗教的環保觀。以下，容筆者簡述之：

### (一).環保書之應用科學範疇

應用科學範疇可說是除了自然科學範疇之外，環保書出版類型的最大宗了，因為關於環境公害的空氣污染、水污染、噪音污染、核能污染、垃圾廢棄物、農藥污染、大氣污染，以及基因改造食品與食品添加物、新興的電磁輻射公害與無所不在的光害議題等都屬於此範疇。

相對的，提供良策的抗暖化解決油荒的綠色能源技術、會呼吸又節能的健康綠建築、用飲食改變環境的有機食物和素食主張，甚至是兼顧環保與經濟雙贏的企業社會責任思維，以及從日常生活保護地球的行動建議等，也都在這個範疇之內百花齊放。

### (二).環保書之社會科學範疇

在社會科學範疇與環境議題相涉的主要有環境經濟學、資源問題、環境稅或污染稅等，在這個領域出現了一些極具影響力的環保書，例如《世界又熱、又平、又擠：全球暖化、能源耗竭、人口爆炸危機下的新經濟革命》一出版，就受到綠色企業典範的台達電子創辦人暨董事長鄭崇華一口氣承諾要讓公司內部同仁人手



一本（出自本書鄭崇華推薦序，頁 14），以及談論能源短缺的《石油衝擊》、《沒有石油的明天》都突破萬本以上。

### (三).哲學範疇之簡化生活指導

在 1990 年代，國人曾一度心羨清貧風尚與簡樸生活，就連居家裝潢都可以嗅到一股淡雅的極簡風格；然而當時與環保生活的連結似乎不多，多偏向個人內在心靈的觀照。比較值得關注的是，在 1996 年立緒文化引薦翻譯出版的《自求簡樸》，有社會學背景的作者杜安·艾爾金（Duane Elgin）認為簡樸生活的精義，就是強調要過和諧、融洽、有目標、有意義的生活；他更進一步闡述，採取簡樸方式的生活，並不是要從進步中退卻，事實上本質是追求文明的升級（張至璋譯，1996）。何懷碩（1995）認為《自求簡樸》指出了當代人類文明史無前例的危機及人類未來可能面臨的浩劫，而簡樸的生活是人類自救的唯一途徑。2009 年，立緒文化新推出的《告別富裕流感》，則呼籲大家要拒絕「現在就買」的富欲流感傳染病，否則將把地球消耗殆盡。

在近五、六年來，除了簡樸生活、降低消費慾望的出版選題之外，台灣跟隨國際風潮，吹起了一陣陣的「有機生活」(Organic Lifestyle)、「慢活」(Slow Lifestyle)的生活型態，以及無論什麼大小活動或事物都冠上「樂活」(Lohas)字眼……，意味著社會風氣的轉向並已提倡反躬自醒的簡單生活，告別長久以來的富欲流感文明病，準備迎接「綠色生活」(Green Lifestyle)的來臨。

### (四).環保書之宗教範疇與藝術範疇

在台灣，宗教信仰自由且多元，關注環保的宗教團體以慈濟最具行動力，出版不少與環保相關的雜誌和圖書，但畢竟是特殊現象。值得保持密切觀察的是，在藝術範疇之內可能日後會有與環境議題相關的選題，雖然現在累積較多的是一些資源回收的手作創意環保書，但與環境生態有關的攝影或電影選題，甚至是已冒頭但卻不太成熟的生態旅遊，都是有待開創新意深耕的出版方向。

綜合以上所言，環保書的出版選題不僅止於單一圖書分類的範疇之內，顯而易見的是環保書出版選題已經逐漸滲透到每一種圖書類型，從形而上的環境倫

理、環境教育，乃至形而下的國際環境議題、企業可永續的經營策略、社區及個人的食衣住行育樂及投資理財之道等，都漸漸走向「綠化」之路。

誠如三橋規宏（2009）所言，為解決環境問題，必須動員各個學科彼此合作，傳統的「縱向學科體系」裡沒有解決問題的處方籤。他以二十一世紀最大的環境破壞原因的地球暖化問題為例，認為必須集結各門學科加以體系化，橫向連結提出綜合性的解決策略，見圖 1-2 是環境科學的概念圖。

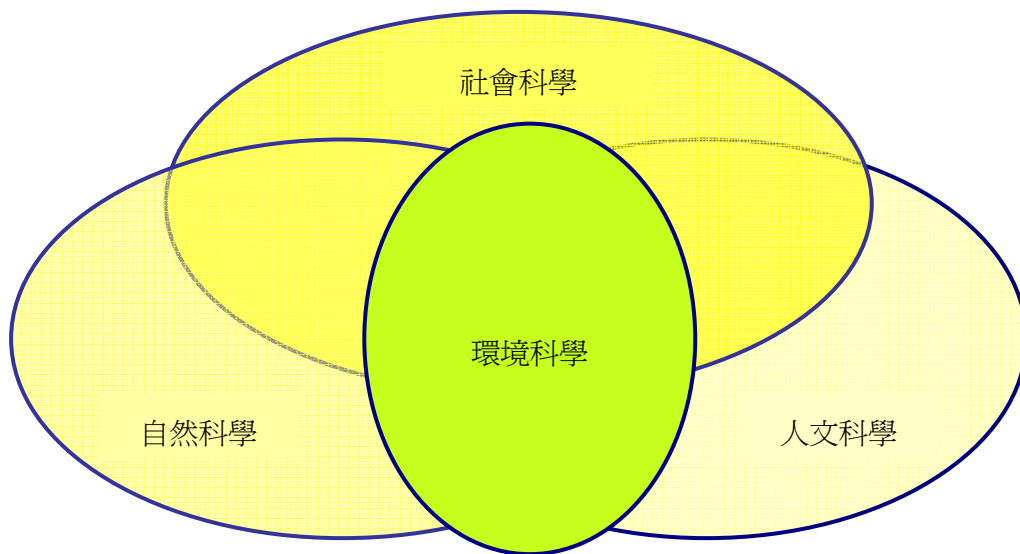


圖1-2 環境科學的概念圖

資料來源：三橋規宏（2009）

由此可知，在環境這個大主軸之下，整合了自然科學、社會科學、人文科學，雖然自然科學與社會科學、人文科學的研究對象差異很大，但處於威脅人類生存的地球環境問題的現在，解決問題的關鍵在於將互異的科學緊密必結合與合作，已經不能再像過去各自獨立分開。因此，環保書選題的未來將是多樣化且深具意義的。

## 第二章 文獻探討

爲了能夠對出版環保書之出版社做更有系統且有效的分析，故本章針對國內外關於經營策略、資源基礎理論、綠色行銷，以及台灣現代環境史和台灣環保書出版活動簡史等之相關文獻做出體系化的整理與分析，以期幫助後續章節之研究，對於出版環保書之出版社能有深入的剖析，並提出適當之經營策略建議。

### 2.1 經營策略

什麼是「經營策略」？吳思華（2000）曾提出簡要的說明：當企業思考未來的發展方向、勾勒發展藍圖、採取適當的經營作為等，是任何一位企業主所應關心與重視的課題，而這些決策可以統稱為企業的「經營策略」（吳思華，2000）。以下，將分別具體說明策略概念的形成，以及策略管理的內涵。

#### 2.1.1 策略概念的形成

「策略」（strategy）一詞起源於希臘文「strategos」，原意為統御的藝術。直到1962年，Chandler（1986）發表其著名的「strategy and structure」，認為策略決定企業基本長期標的與目標，以及完成這些目標所採取的行動與資源分配，此後策略便漸漸受世人重視（潘政雄等，1999）。

1971年，Newman & Logan 認為，策略是確認範疇與決定達成目的之方式，企業的經營策略主要在確認企業所要針對的「產品→市場」範疇，加以選擇性地進入，並進而維持該「產品→市場」的基本方式，其選擇的最終目標是要讓組織取得相對的優勢。1976年，Kotler的看法為，策略是一個全盤性的概略設計，企業為達到其所設立的目標，需要一個全盤性計劃，策略就是一個融合行銷、財務與製造等所擬定的作戰計劃。1984年，Aaker 提出策略構面，諸如市場組合、投資程度、功能領域策略、持續競爭優勢（SCA）、各事業單位間資源配置、綜效

等構面。

1991年，Grant以資源基礎理論觀點，提出策略形成所經歷的五個階段，分別為：1.分析公司的資源基礎；2.評估公司的能力；3.確認公司資源與能力的獲利潛力；4.選擇策略；5.擴張及提升公司資源與能力的範圍。吳思華（2000）認為，策略是有效運用資源、未來發展方向、勾勒發展藍圖、採取適當經營作為決策。

根據以上文獻回顧可知，一般對於策略的基本看法，策略是企業運用、分配其所掌握的資源，配合其所處環境的機會與威脅，以達成企業目標的方法。由此可見，企業所採取的經營策略都必須經由「環境」→「條件」→「目標」的檢驗，方才具有執行的價值（潘振雄等，1999）。換言之，策略是企業的目標與指導原則，當經營者藉由策略找出企業所欲達成的目標，並衡量內部資源以及外部環境，以此擬定可實現的目標與方向。

## 2.1.2 策略管理內涵

本節主要從策略管理所涉及的組織層級，以及策略管理規劃架構，藉此探討策略管理的內涵。

### 一、策略管理的組織層級

落實策略管理所涉及的組織層級，可區分為三大類（伍忠賢，1998；Miller & Dess，1999）：

#### （一）.總體策略（Corporate Strategy 或 Grand Strategy）

在單一公司時則為公司策略（Corporate Strategy 或 Grand Strategy）：所指的是多角化方向、方式和速度，如何分配給事業體、各事業體如何創造共同競爭優勢或綜效。

#### （二）.事業策略（Business Strategy）

即在該產業經營的事業其求生存和發展的方法，強調市場定位、建立優勢，以及策略決策的內部一致性，因此又稱為競爭策略。

### **(三).功能性策略 (Functional Strategy)**

功能性策略涉及組織內部任務實際運作的層級，泛指事業策略下的執行性策略，如生產策略、行銷策略、人力資源策略、財務策略等，主要促使資源使用之最佳化。

## **二、策略管理的規劃**

策略管理理論，可依程序取向、型態取向、構面取向等來探討其內涵。本研究依研究所需選取程序取向為主，以步驟化的程序來做策略規劃，這也是最早出現的策略管理理論，以下摘錄各學者之內容說明如下：

### **(一).Glueck的策略管理規劃構**

Glueck (1976) 將策略規劃視為一連續的過程，為了研究方便，他將策略規劃區分為若干個步驟，但事實上在策略管理要素之下的策略形成與策略執行，乃至於回饋等循環是彼此相連，而且可以同時進行的，見圖2-1。

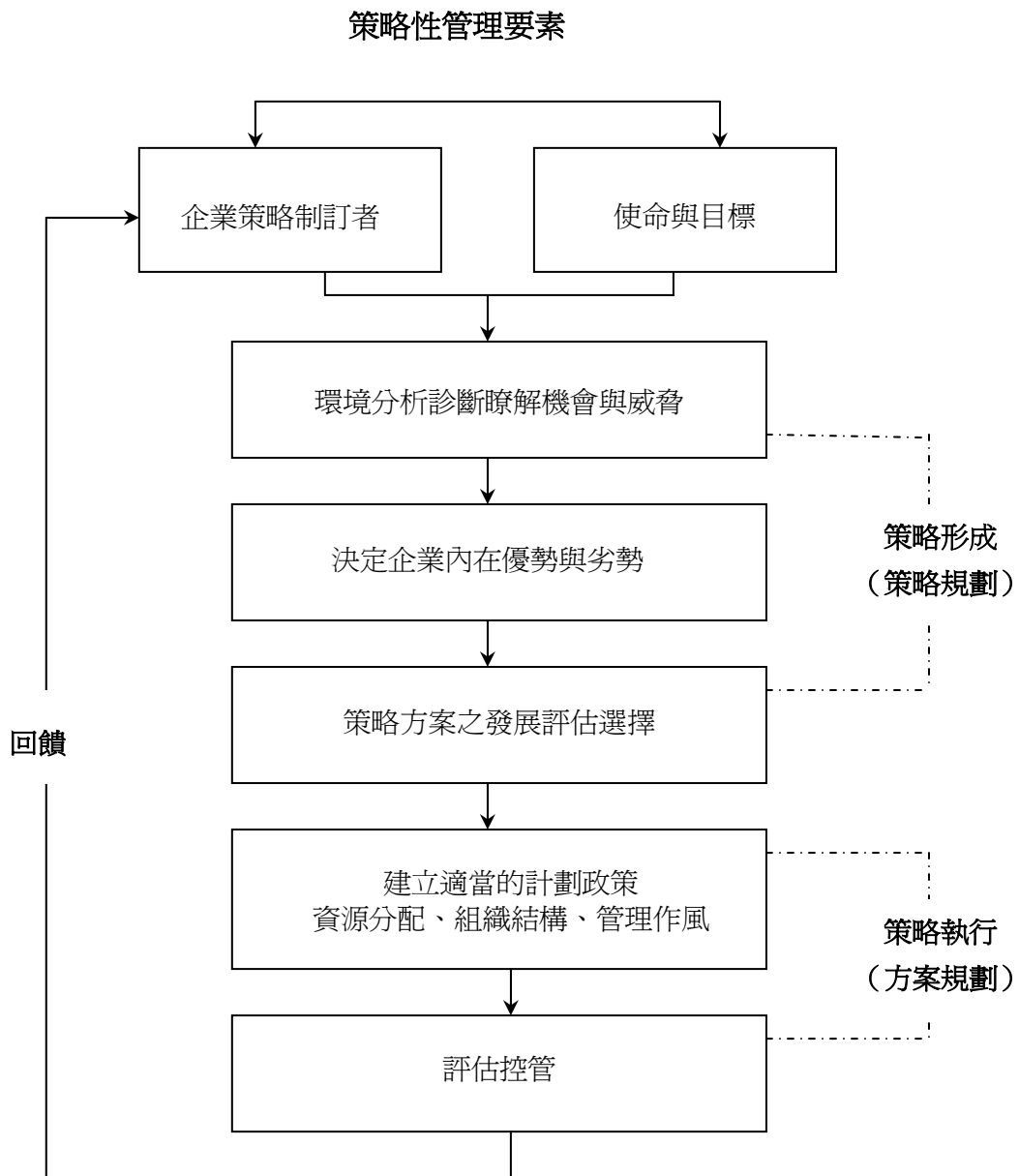


圖2-1 Glueck的策略管理規劃架構圖

資料來源：William F. Glueck (1976)

## (二).Steniner的策略管理規劃架構

Steniner (1977) 認為策略規劃不應該只是由組織內部激發的過程，策略規劃同時是企業對外部和內部的期望，並根據組織過去、現在、未來所處的時間點之環境研擬因應對策，包涵主要策略與使命目標、政策、中短程規劃，以及計劃的執行、檢討與評估，詳見圖 2-2。

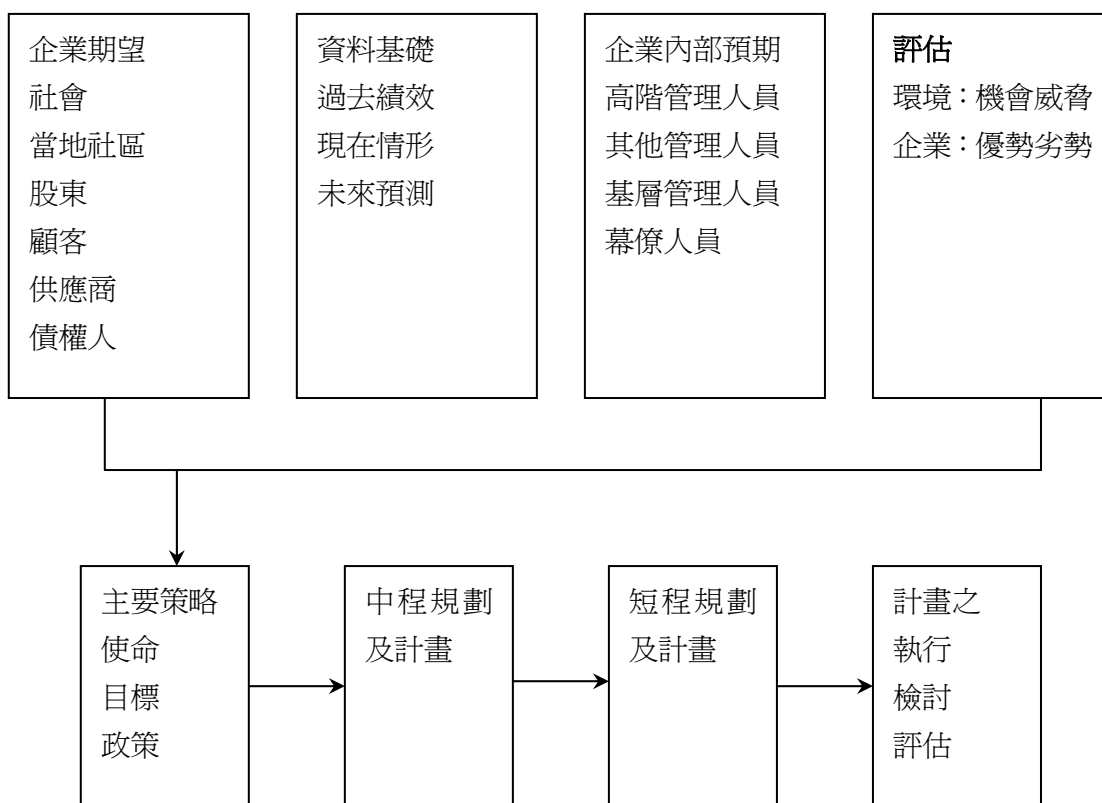


圖2-2 Steniner的策略管理規劃架構圖

資料來源：Steniner, Geroge A. & John B. Miner (1997)

### (三).方至民的策略規劃架構

在方至民（2001）的認為策略管理規劃中，主要區分為策略分析、策略內容（決策與計畫）、策略執行（即組織安排）。

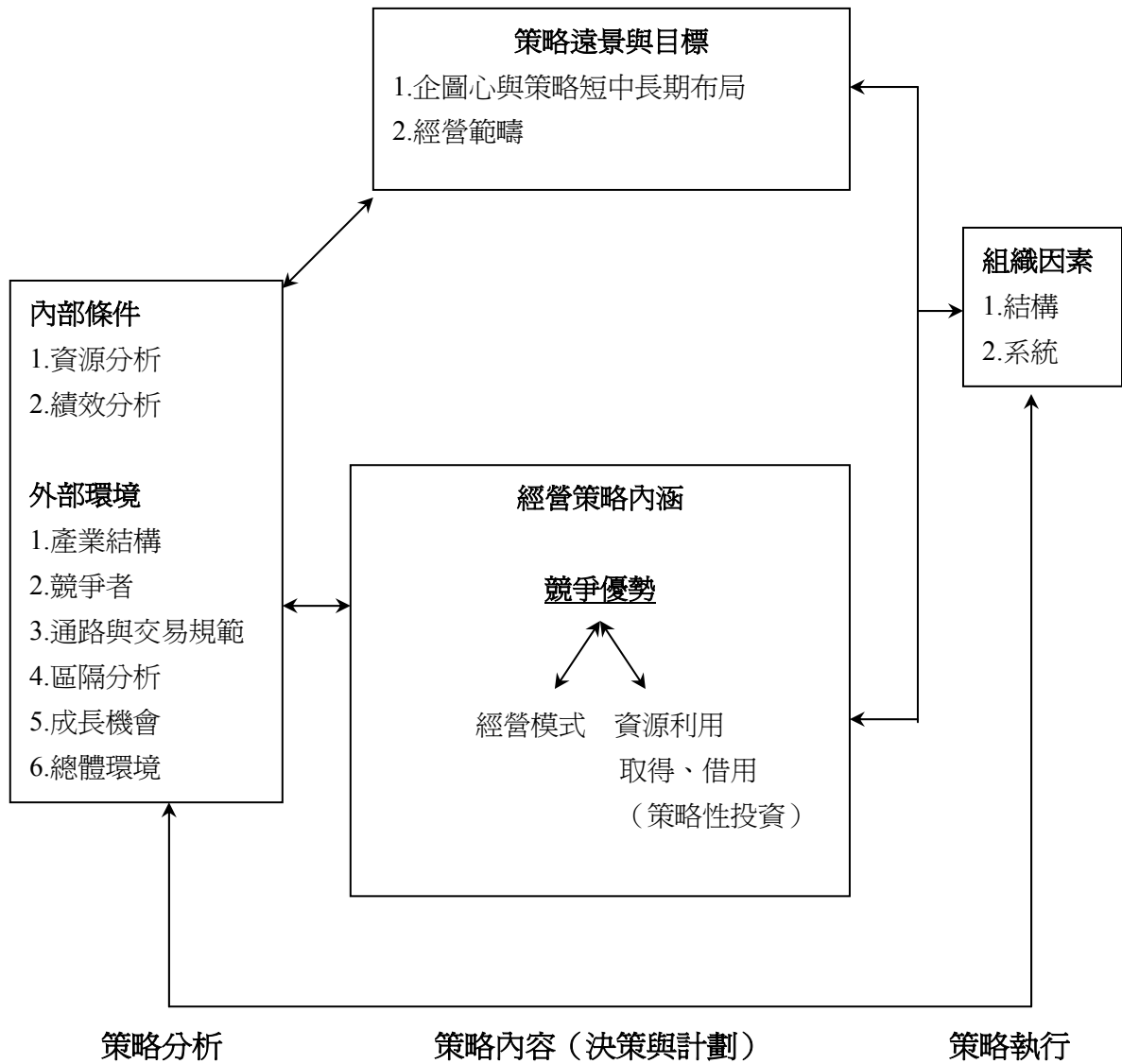


圖2-3 方至民的策略管理規劃架構圖

資料來源：方至民（2001）



方至民（2001）指出，策略分析可以區分為內部條件和外部環境分析。內部分析意指資源分析與績效分析，前者資源分析著重於企業長期經營策略分析，經營資源的優劣會直接影響企業取得持續性競爭優勢；後者績效分析主要在於觀察企業目前的體質，側重在比較短期的經營指標。

策略內容分為企業願景和經營範疇，經營範疇位於企業願景之下，是因為企業所跨足的所有產品——市場領域，牽涉到企業提供產品/服務的對象是誰、提供的是什麼等非常基本的問題，並且是根據第一個階段內外分析的結果而來。

經營策略內涵包括競爭優勢、經營模式，以及資源的運用和取得。競爭優勢取決於目標市場區格、產製策略、通路策略、服務策略、重點價值活動等經營模式構面所組成。此外，競爭優勢更要倚賴企業內部長期所累積的資源，或是從外部取得資源，讓策略決策成為可行。

最後，策略管理的組織安排，主要目的在於支援策略的執行。而策略管理的主角是負責執行的直線主管，唯有直線主管才有真正的體驗及一手的經營資訊。一般認為，策略是屬於計畫工作是錯誤的認知，其實策略是非常具有行動取向的。

以上為方至民對於策略規劃的精闢分析。

### 三、經營策略的文獻綜合探討

由上述文獻回顧可知，經營策略非常重視企業的使命和目標、企業所面對的外在總體環境和產業環境、企業內部所擁有的資源，以此擬定經營模式，形成企業本身獨道的經營策略。綜合學者的研究，在此將經營策略區分為：界定企業的願景與目標、評估外部環境分析、評估內部資源分析、經營模式所形成的策略定位。

#### (一) 界定企業的願景與目標

於1986年，Robbins（轉引自潘政雄等，1999）已指出企業擬定的目標是管理者希望達成的未來結果，同時目標使所有管理決策者有方向感，所提出組織的目標是多樣性的，因為如果強調單一利潤目標，則會忽略達成長期目標所須顧及的其他目標。Hodge, Anthony and Gales（1996；轉引自潘政雄等，1999）提出企業

目標就是企業想要達到的狀態，主要有三個目的：1.建立企業想要實現的未來；2.提供一套標準，用來衡量企業的表現。誠如方至民（2001）強調的，企業之所以要有正式的願景和中長期的目標，其目的在於形成企業外部評估企業時的一種識別體系及溝通工具，對內則藉此可以凝聚共識、集中資源，甚至達到激勵的效果。

## (二).評估外部環境分析

外在環境分析將有助於協助企業找出對外來發展的機會，以及不利於企業未來成長或生存的威脅（林美惠，2001）。Kotler（1991；轉引自潘政雄等，1999）將企業外在環境區分為個體環境（micro environment）與總體環境（macro environment），見圖2-4。

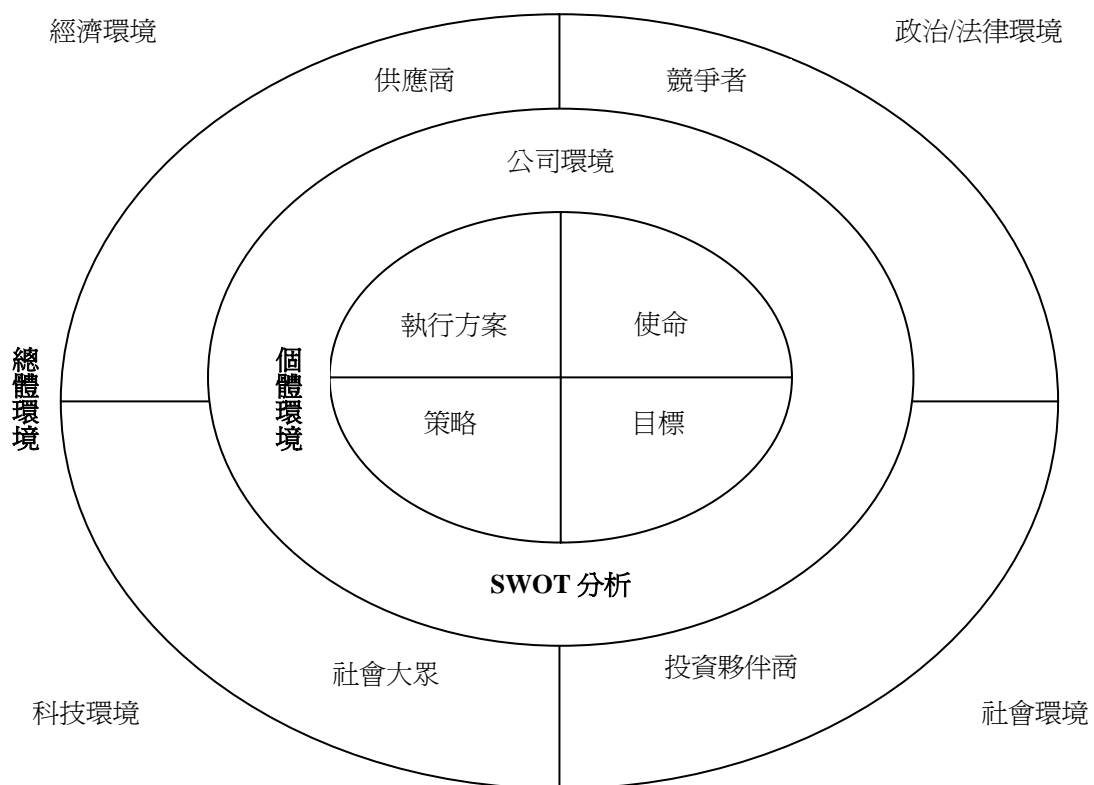


圖2-4 影響企業環境示意圖

資料來源：潘振雄等（1999）

**1. 總體環境：**Kotler（1991；轉引自潘政雄等，1999）認為總體環境因素包含人口、經濟、自然生態、科技、政治及文化等整體因素。龔平邦（1991）提出總體環境因素為：(1).經濟環境：包含供應商、顧客、競爭者與投資人等；(2).政治環境：企業試圖影響政治系統，增加就業機會，而政府也會使用法律與規章，規範企業活動；(3).社會環境：包括人口趨勢、個人需要、文化差異等；(4).科技環境：現代科技的發展快速，管理者必須掌握科技發展趨勢。

**2. 個體環境：**又稱為產業環境，是企業本身、上下游供應商、通路成員、同業、消費者及社會大眾等個別因素，直接影響企業服務其市場的能力。司徒達賢（1995）則提出產業環境是指上下游流程、技術、供需力量、產業生命週期、競爭者的策略與類型。

### (三).企業內部資源分析

Hill & Jones（1998；轉引自林美惠）指出企業內部分析主要包括找出企業中獨特競爭力、資源，以瞭解企業的優勢與劣勢。方至民（2001）認為當企業有效利用資源，而獲得比競爭對手更高的績效，因此企業擁有的資源就是競爭優勢的基礎。

以策略思考的程序邏輯來說，企業內部資源分析是由內而外的觀點，相對於外部環境分析是由外而內的觀點，兩者間交互的關係可互相應用，幫助企業通盤瞭解內外環境，以便做有效的資源分配與策略制定（王俊華，2007）。誠如Barney（1991）歸納策略分析工具SWOT為兩大主流：一是強調外在環境的分析，以競爭策略獲得優勢，稱為「競爭優勢環境分析」；另一是針對企業內部優劣做分析，稱為「資源基礎理論」，如圖2-5所示。

本研究主要側重於企業內部的資源分析，輔以外部環境分，故在文獻回顧的2-2節中，將會深入引述資源基礎理論。

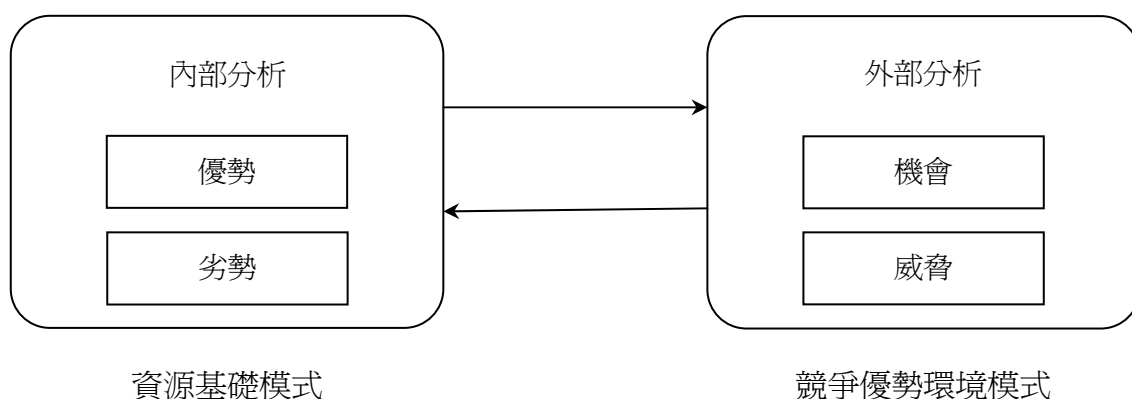


圖2-5 Barney SWOT、資源基礎模式與競爭優勢環境模式關係圖

資料來源：Barney (1991)

#### (四).經營模式所形成的策略定位

經營模式 (business model) 即為企業經營的方式，俗稱「做生意的方法」，是策略制定中很重要的一環，因為經營模式的抉擇落實了企業概念性的策略 (方至民，2001)。針對學者專家對於經營模式的重點，整理歸納後可分為價值創造觀點與利潤取得觀點，說明如下：

**1. 價值創造觀點：**經營模式是企業創造存在價值的方式。Afuah (轉引自顏君安，1995) 指出經營模式的設定將有助於明確指出哪些活動需要被執行、如何去執行、用哪些資源去執行這些活動、要在哪些產業當中創造何種客戶價值、將廠商推向何種定位以賺取利潤。

**2. 利潤取得觀點：**經營模式可定義為一種能將各項投資轉化為利潤的經營方式 (李燕強，2003)。經營模式可用來表示產品、服務、資訊流等三結構組合，包含商業活動者及其所扮演的角色，並以此分析各種商業活動者的潛在利益和轉取收入的方式 (Timmers；轉引自顏君安，1995)。

經營模式可以由產品線、製造策略、配銷策略、服務策略、市場區隔、技術策略及重點價值活動所組成 (見表2-1)，以此產生獨特的策略定位 (strategic positioning)，並將內部資源與外部環境機會做結合，建構企業競爭優勢 (方至民，2001)。

表 2-1 經營模式構面

構面	內容說明
產品策略	產品線廣度、產品特色
製造策略	固定/變動成本結構、品質政策
通路策略	通路類型選擇、通路所有權、後勤配送（logistics系統）
市場區隔策略	區隔變數：區位、一般/機構、追求利益、個人變數
服務策略	服務價值水準、售後服務水準與方式
重點價值活動	價值鏈活動：做與不做的部分、內化或外包、上下游關聯
技術策略	創新/追隨、自行研發/技術引進

資料來源：方至民（2001）。

方至民（2001）指出企業在經營模式中的每個構面都必須做出抉擇（trade-off），當無法有效在各個構面上定位做抉擇，會產生平均產品（average product）的困境，弱化企業體質，反倒成為競爭劣勢。

綜言之，良好的經營模式代表著清楚、正確的策略定位，就能成為持續性的競爭優勢，因為多個構面的一致性將使競爭對手無法在短時間內模仿。不過，經營模式也必須隨環境變遷來隨時檢討，因為創新的經營模式通常會帶來超額的報償。

本研究將萃取經營策略模式中，與行銷策略之產品策略、定價策略、通路策略、促銷策略，以及綠色行銷策略中關於綠色市場與區格定位、綠色生產管理、綠色定價與成本、綠色通路管理等之構面，做為本研究探討出版環保書之經營策略研究構面。關於行銷策略與綠色行銷之文獻探討，在2-3節有詳細的說明。

## 2.2 資源基礎理論

誠如前文提及 Barney（1991）曾指出企業策略可區分為外在的競爭環境優勢分析和企業內部的資源基礎分析。伍忠賢（2004）針對學者專家將企業提出策略構想的方向歸納為兩種學派主張：其一為「由外往內學派」（outside-in school），

又稱爲「設計學派」(design school)，著重於企業先做外部（或產業）分析，瞭解商機在哪裡，知道市場潛量有多大；另一爲和「由內往外學派」(inside-out school)，又稱爲「資源基礎學派」(resource-based school)，側重於企業有何種能耐，便在哪種環境下營運。

### 2.2.1 資源基礎理論的源起與意涵

「資源基礎理論」的發展起源，可區分爲三大階段：

第一階段爲資源基礎概念雛型的出現：爲 Selznick 於 1957 年提出組織的獨特能力 (distinctive competence) 一詞，認爲組織間之所以具有其與眾不同的獨特能力，在於組織間具有不同的組織成熟度與組織氣氛。1959 年，Penrose 提出一家公司要獲取利潤，不僅要擁有優越的資源，而且還必須具備有效利用這些資源的「獨特能力」。此一概念即轉化演變爲後來資源基礎觀點的理論基礎（林晉寬，1995）。

第二階段爲資源基礎觀點的提出：爲 Wernerfelt 於 1984 年首度提出「Resource-Based View」一詞，認爲公司以「資源」的思考角度來從事策略的決策，將比過去偏重於由外而內的思考角度更有意義，這種策略思考的轉變及爲資源基礎理論。

第三階段爲資源基礎理論的正式成形：當面對外在環境複雜多變且充滿不確定時，決策者從企業內部環境開始著手瞭解，並檢討企業自身擁有哪些與眾不同的特色、條件及資源，因此 Grant 於 1991 年整理先前文獻得出來的「資源基礎理論」(resource-based theory) 可做爲企業資源與策略之相關連結，包括探討資源在企業活動時所扮演的角色，以及探討資源、競爭與利潤的關係。因此，提出企業可善用資源與能力，並轉化爲實際可行的資源基礎策略，其策略制定過程，見圖 2-6。

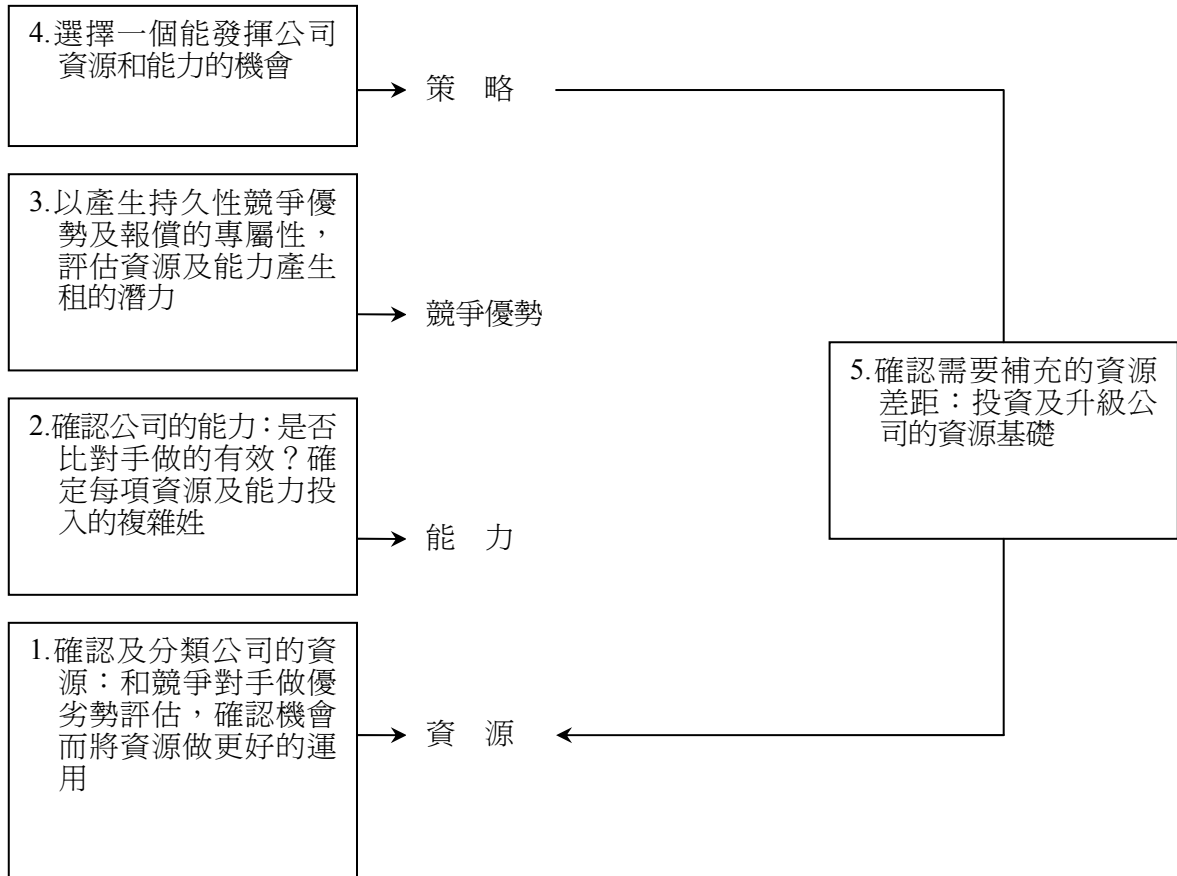


圖2-6 資源基礎的分析架構圖

資料來源：Grant (1991)

李仁芳（1994）認為資源基礎理論的核心觀念在於辨識、澄清、培植、發展組織獨特的資產，並能連結企業的競爭優勢、組織能力的培養、組織能耐的強化，即是所謂的資源基礎。他進一步指出，特色、成本領導、產業空間卡位、先占優勢及綜效等五項可以作為重要的資源基礎，並以此形成企業掌握競爭優勢的方式，見圖 2-7。

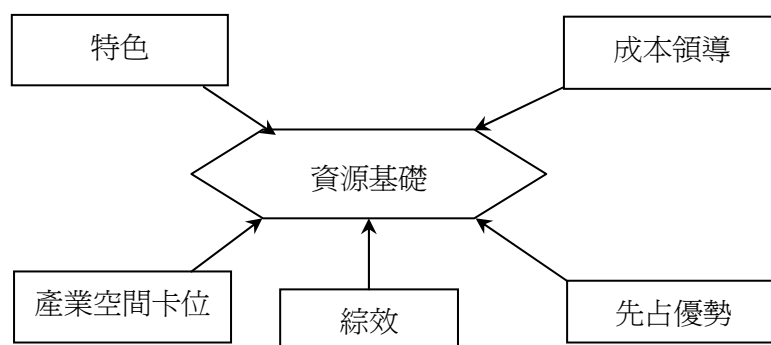


圖2-7 掌握競爭優勢的方式

資料來源：李仁芳（1994）。

司徒達賢（1995）認為，資源基礎觀點是將資源視為企業的地基，是策略思考更深層、更基本的核心所在，而企業的策略思考邏輯，首先應重新觀察組織資源，以不同的角度、組合與用途，重新評估與檢討企業資源的存量，並以此為策略與行為的參考。

Collis & Montgomery（1995）認為資源基礎論融合了內部分析觀點及外部環境分析觀點，視企業具有不同的有形與無形資產及能力的吸收體，每家公司會有不完全相同的發展經驗，獲得不完全相同的資產及技能，以及建立不完全相同的企業文化，因此沒有兩家企業會完全一模一樣的。

綜合以上學者所探討的，本研究採取李仁芳（1994）對於資源基礎理論所提出的競爭優勢，以及 Collis & Montgomery 認為資源基礎理論是融合內部與外部分析觀點的說法；也就是說，本研究希望藉由企業內部的觀點來探討企業競爭優勢的取得，同時也分析擁有不同資源的企業如何適應外部環境。誠如吳思華（2000）所說，「資源說」更重視本身的條件，更相信本身的努力。當企業累積



了不可替代的策略性資源 (strategic resource)，便可支持企業經營策略，進而建立可維持的競爭優勢 (sustainable competitive advantage)。

## 2.2.2 核心資源的定義與分類

資源基礎理論有助於企業衡量現在有多少資源、如何建立所需要的資源、怎樣布署資源和保護資源。因此，當企業想採取何種事業策略，還是得看自身擁有多少資源。

### 一、核心資源的定義

由於資源基礎理論的核心是「資源」，但由於立論頗多、用詞紊亂，林晉寬 (1995) 指出資源理論中與資源相類似的名詞繁多，譬如資源、核心專長、策略性資產或資源等，但這些相似的名詞與定義呈現了兩個特色。

第一個特色為對資源的定義寬廣不一：從較廣的定義如公司資源、能力等，到較狹義的定義如無形資產、組織能力等都有。第二個特色則是研究取向程度上的不同，有較為中性的如資源、能力、資源運用等用詞；和組織決策相關而採內部取向的如無形資產、策略性資源；和組織環境及競爭取向相關而採外部取向的如核心能力、組織能力等。

本研究綜合各家學者 (Barney, 1991; Prahalad & Hamel, 1994; 林晉寬, 1995; 吳思華, 2000) 的見解，以「核心資源」一詞做為本研究之用語，核心資源是多元的，舉凡品牌、通路、特殊技術、專業能力等都可以成為企業核心資源；當核心資源在企業的控制之下，將有助於達成企業使命，改進效率與效能，調適組織環境的變化，並且成為與組織決策及行為有重要關聯的重要工具，因此單一或獨特的重要資產或能力，將使企業做的比競爭者更好，成為競爭優勢的來源。

### 二、核心資源的分類

發現與辨識企業資源是有困難度的，因為仍有許多看不見的如品牌商譽、員

工向心力與忠誠度、企業創新能力等隱性資源。雖然學者專家對資源的分類不盡相同，但學者在資源的分類上可以區分為有形資源與無形資源。以下將回顧幾為學者專家的分類。

Barney (1991) 從資本的類型探討組織資源的內涵，並指出有助於企業執行的資源分類如下：

表 2-2 Barney 的資源類型表

資源類型	說明
實體資本資源 (physical capital resource)	企業的機械設備、廠房、地理位置及原物料的取得途徑
人力資本資源 (human capital resource)	管理者與員工的訓練、判斷、人際關係及對環境的洞察力
組織資本資源 (organization capital resource)	企業中正式與非正式的規劃程序、控制及協調系統

資料來源：Barney (1991)

Grant (1995) 將企業資源分為三大類：

表 2-3 Grant 的資源類型表

資源類型	說明
有形資源 (tangible resources)	最容易辨認，實體資產與財務資源皆為有形資源
無形資源 (intangible resource)	實體資產等有形資產比較不如以往般重要，取代是包括技術、聲譽、文化等無形資產
人力資源 (human capital resource)	員工也是組織的一部分，包括其專業技術與知識、溝通與應對能力，以及其動機

資料來源：Grant (1995)

Hitt, Ireland & Hoskisson (1995) 指出資源是企業整個投入製造的過程，將資源分為三大類：

表 2-4 Hitt, Ireland & Hoskisson 的資源類型表

資源類型	說明
有形資源 (tangible resources)	指可見與可量化的資產，包括財務資源、實體資源、人力資源、組織資源
無形資源 (intangible resource)	由於不是實體，競爭者較難以模仿，包括專利權、商標、版權、聲譽與良好的服務

資料來源：Hitt, Ireland & Hoskisson (1995)

吳思華（2000），將企業資源區分為資產及能力兩大類，伍忠賢（2004）認為吳思華對於「資源」的用詞、分類，可說是撥亂反正、見樹又見林。

表 2-5 吳思華的資源類型表

資產	有形資產	實體資產	土地廠房、機械設備
		金融資產	現金、有價證券
	無形資產	品牌/商譽、智慧財產權（商標、專利、著作權、以登記註冊之設計）、執照、契約/正式網路、資料庫	
能力	個人能力	專業技術能力 管理能力 人際網路	
	組織能力	業務運作能力 技術創新或商品化能力 組織文化 組織記憶與學習	

資料來源：吳思華（2000）

本研究採用伍宗賢（2004）整理吳思華的企業資源的分類，將有助於釐清哪些能為企業帶來利潤才是資產、才算能力，見圖 2-8。

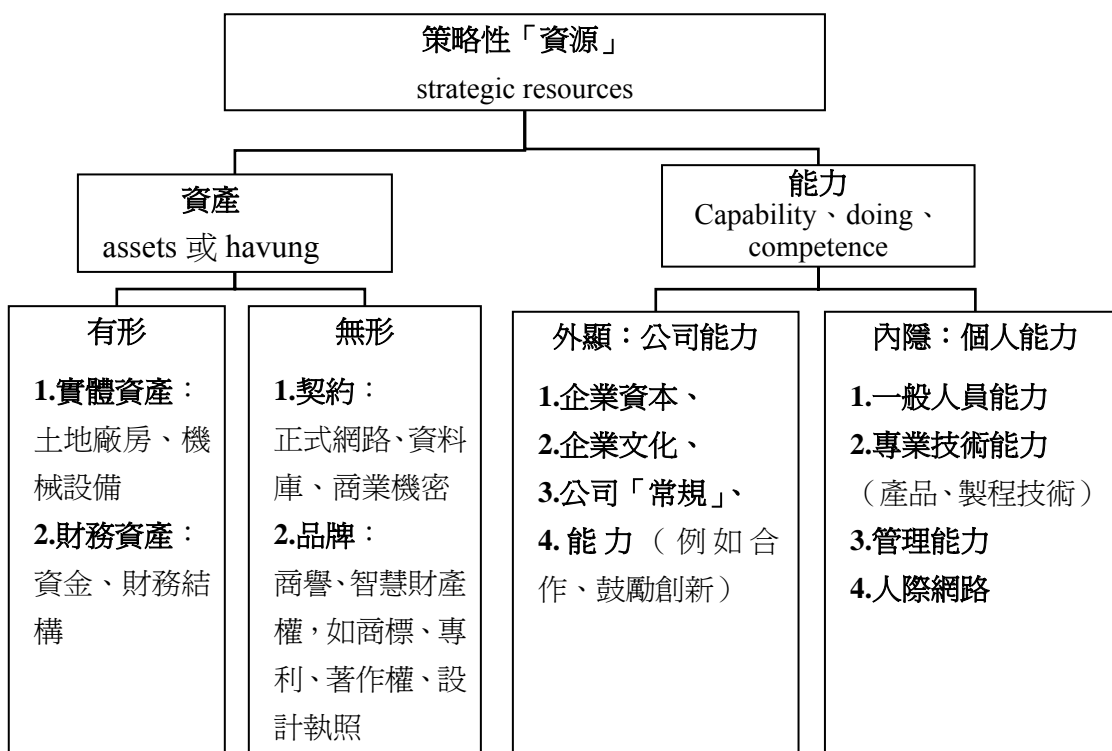


圖2-8 策略性資源內涵

資料來源：伍忠賢（2004）、吳思華（2000）

### 三、核心資源的特性

企業本身必須建構獨特的競爭能力，而所謂獨特正是指企業的「核心資源」，藉此才能抓著環境演變的機遇。當企業獨特的資源變得專屬、持久且稀少，不但企業的競爭力愈高，也會愈有價值。以下將回顧學者對企業內部競爭優勢的核心資源特性。

Reed & Defilippi (1990) 認為企業資源及能力，必須具備以下三大要件，才是企業所真正需要的核心資源。

表 2-6 Reed & Defilippi 的資源特性表

資源特性	說明
專屬性	指某些技能與資產，僅能在特定生產製造中使用或僅能服務特定顧客
不可言傳性	指經由親身執行所學習而來的隱含的、為經編撰的技能累積，難以用文字或口述而加以流傳
複雜性	指技能彼此之間，以及技能與資源之間的相互依賴及互動，而產生的一種組合能力

資料來源：Reed & Defilippi (1990)

Grant (1990) 認為市場的競爭優勢源自於資源的四種特性。

表 2-7 Grant 的資源特性表

資源特性	說明
持久性	環境或技術會使得資本設備、技術資源縮短可用時間，但如商譽、人力資源等雖也有耗損，確可經由再投資而補強延續
複雜性	指競爭者無法以自行累積的方式來得到相同的資源與能力
非轉移性	經由交易成本提高使競爭者無法從市場獲得這些資源和能力
非透明性	假如企業的競爭優勢是由許多資源能力組成，則競爭者在組成資源的過程及進行策略複製所需資源時，將無從得知企業的優勢能力與資源何在，因此無從模仿。

資料來源：Grant (1990)

Barney (1991) 認為並不是企業所擁有的全部資源都對企業的長期持續競爭優勢有幫助。對於持續性競爭優勢有利的核心資源，必須具備以下四種特性。

表 2-8 Barney 的資源特性表

資源特性	說明
價值性	資源的價值來自於資源是否能使公司在執行特定策略時，增進效率與效能
稀少性	稀少是指企業現有或潛在競爭者無法取得或是並未擁有該項資源，企業才能掌握競爭優勢
不完全可模仿性	使競爭者無法完全模仿的動力，源自於資源的三種性質： 1.獨特的歷史因素：使用或取得資源的能力是其所處的時空而定，一旦時空組合消失，則無法再獲得該項資源 2.指資源持有者與持續的競爭優勢，彼此之間的關係無法釐清。因此競爭者無法清楚得知何種資源導致企業的持續競爭優勢，自然也無法藉由相同資源及策略的模仿，取得相同的競爭優勢 3.社會的複雜現象：資源與持續競爭優勢之間的連結非常複雜而難以複製
不可替代性	其他企業無法使用不同的資源以執行相同的策略

資料來源：Barney (1991)

Peteraf (1993) 認為資源形成競爭優勢的四個條件為異質性、不完全移動性、事前的隔絕競爭、事後的隔絕競爭。Tampoe (1994) 則提出用來衡量核心資源的三大標準。

表 2-9 Tampoe 的資源特性表

資源特性	說明
提升附加價值	核心資源可以提升產品的附加價值，使最終產品在顧客心目中獲得最大的利益
重複使用性	核心資源要能發掘出新市場，能具體形成核心產品或核心服務，再應用到市場上
難以模仿	核心資源是屬於差異性的專長，而非必要性的專長

資料來源：Tampoe (1994)

#### 四、核心資源的建構與使用

資產與經營策略、經營績效有著因果循環的關係，因為今日的經營成果將建構明天的資源，而今日的經營成果卻是昨日的資源、策略所帶來的結晶 (伍忠賢，2004)。有鑑於此，在此將回顧學者對於資源如何建立、取得，以及使用的看法，探討如下。

司徒達賢（1995）認為資源建構具有非市場性與困難性這兩大特性，所以不太可能透過如挖角、買技術、公司購併等方式就可以取得。

表 2-10 司徒達賢的資源建構表

資源建構特性	說明
大部分的資源屬非市場性	1.特定的：縱使是調度資金能力的財務資源，也屬於某公司，頂多只能透過背書方式借給別人用 2.不可交易性：以技術為例，並不是所有的技術都可以在市場上買到，縱使買得到，費用也十分昂貴，條件多半對買方不利。
資源建構的困難性	1.長期培養的 2.內隱的 3.複雜的 4.不可言傳的：表現於外的專業、經驗所累積的直覺。

資料來源：司徒達賢（1995）

伍忠賢（2004）對於司徒賢達以「內部發展、外部發展」（透過合作或策略聯盟）的資源建構，有進一步的闡釋。他指出各項資源間也可以做某種程度的轉換，例如透過決策變數中的促銷，可嘗試建立甚至提高品牌資產（brand equity），因此資源存量是可以改變的，決策變數是影響源之一，而資源則是決策的前提、條件。

資源存量是可以藉由內部發展、外部發展而增加，但是既有資源又要如何維持呢？學者專家提出的看法，回顧如下。

Grant（1991）提出了核心資源的維持方式：

表 2-11 Grant 的資源維持方式表

資源維持方式	說明
替代性投資	以替代性投資保有、增加資源優勢，鞏固或加強現有的競爭地位
升級	將資源做創新的提升
協調現有資源	將其運用在開拓未來競爭優勢的資源與能力方面
擴展相關多角化的資源	藉以延伸企業的產品範圍
購併互補性資源	藉以發展現有資源，建立未來的競爭優勢

資料來源：Grant（1991）

Collis & Montgomery (1995) 認為可以用三種方式達到維持競爭優勢：

表 2-12 Collis & Montgomery 的資源維持方式表

資源維持方式	說明
投資資源	資源大都會折舊，所以企業必須不斷投資建構有價值的資源
提升資源	企業如果沒有具備核心資源，或者企業的有價資源被其他企業模仿或替代時，就必須提高資源的價值，重新開拓資源，或將資源轉移到更有吸引力的產業
發揮資源槓桿	企業在規劃策略時，也可以讓資源在本身多角化時，發揮更大效益

資料來源：Collis & Montgomery (1995)

吳思華 (2000) 指出資源運用時，更重要的是需考慮到資源的維持方式：

表 2-13 吳思華的資源維持方式表

資源維持方式	說明
容忍剩餘資源	各種資源種類當中，以無形資產、個人能力與組織能力，較容易產生「剩餘」，因此當市場機會出現時，企業就可運用這些剩餘資源，掌握企業成長的契機
協調資源	運用資源代表功能轉移，因此同一項資源是否可以轉移到不同業務或範疇，應慎思而行
善用資源	企業在運用剩餘資源，除了可以自行運用，還可授權他人使用，也許可能的利得會更高
保護資源	企業運用資源時，除了可創造最大利益為基本原則外，還應避免對資源過度濫用

資料來源：吳思華 (2000)

綜合以上的討論，可知資源基礎理論是集合了過去四十年來策略管理研究精髓，司徒賢達 (1995) 認為資源基礎理論是將資源視為企業的基地，是策略思考深層與更基本的核心所在。吳思華 (2000) 則認為相對於「適應環境、調整策略」的策略思考邏輯，「資源說」更重視本身的條件，更相信本身的努力。本研究將以此探討出版環保書之出版社，其核心資源如何發揮「不事外求，反求諸己」的經營策略。

## 2.3 綠色行銷

長期致力於綠色行銷的 Ottman (石文新譯, 1999) 認為綠色行銷提供企業內啓動員工一個難得的機會, 就是將自身的價值觀與工作融合在一起, 創造一個與自然和諧共處的綠色產品, 使得消費者在使用綠色產品的當下, 同時對環境的潔淨貢獻出一己之力, 並且為孩子的安全提供更大的保障。

### 2.3.1 綠色行銷的興起與定義

#### 一、綠色行銷的興起

在談綠色行銷之前, 簡短回顧行銷的演進。1950 年代後期, 逐漸飽和及競爭市場的形成, 導致一種明確的行銷哲學誕生了 (Baker, 1992)。1960 年代早期至中期, 由於環保意識抬頭, 企業開始出現了對社會責任的回應, 包括企業對地球自然環境、健康和福利的影響。1970 年代早期, 這種關懷擴大到對成長極限的回應, 因此使得社會行銷概念和生態行銷概念的出現。1980 年代, 為回應綠色的挑戰, 早期行銷概念互相合併創造了綠色行銷的概念 (高明瑞等, 2007)。

直到 1990 年代, 綠色消費主義的快速興起, 使得與綠色消費者接觸最多的零售業者和製造者, 感受到前所未有的壓力與衝擊 (Cairncross; 徐炳勳譯, 1992)。此後, 綠色行銷已經不同於社會行銷和生態行銷了。因為綠色行銷超出了社會行銷的範疇, 更強烈地關注於自然環境, 並將環境視為隱性的價值, 超越了對社會的有用性, 關注於全球關懷而不是針對特別的社會 (黃義俊, 2007)。另外, 綠色行銷也超越 Henion & Kinneer (1976) 所定義的生態行銷概念, 因為綠色行銷關心全部的行銷活動, 不但能幫助環境所產生的問題, 並可能為環境議題提供治療。

#### 二、綠色行銷的定義

Ottman (石文新譯, 1999) 將傳統行銷與綠色行銷在消費者、產品、行銷及宣傳、企業等各方面差異, 整理如表 2-2, 在該表中可以很清楚看出綠色行銷非常看重教育性的價值觀, 與傳統行銷以銷售為最終利益為導向, 有很大的不同。Ottman 更進一步指出, 在 1980 年代末期到 1990 年代初期, 綠色行銷的新規則已



經逐漸明朗。

表 2-14 新的綠色行銷典範

	傳統行銷	綠色行銷
模式	高消費、高生產	低消費，僅消費符合清潔生產原則的革新產品與服務
消費者	具獨特生活方式的消費者	有生命的人
適域性	一體適用（生命週期某一段時間內，統一規格產品）	因地制宜（生命週期內，應符合彈性的服務）
行銷宣傳	以銷售為導向，獲取最終利益	符合環保的教育價值觀
企業	被動的 獨立的 競爭的 區隔部門的 短期導向的 利益最大化	積極主動的 互相依賴的 合作的 整體觀的 長期導向的

資料來源：Jacquelyn A. Ottman（1991；石文新譯，1999）、王祿旺（2000）

在此，將整理各家學者專家對於綠色行銷的定義與見解，將有助於瞭解綠色行銷的意涵。

Winter（1988）指出綠色行銷是一種策略管理的程序，其目標在於滿足企業關係人的需求，對於產品與市場的定義加諸較為廣泛的條件。Charter（1922）強調綠色行銷的重點在於從產品到原料的取得、生產、銷售、消費、廢棄的整個產品生命週期中，皆對環境衝擊減到最小的程度。喬仁（1992）將綠色行銷定義為，將環保的訴求、理念與做法，應用於行銷活動中，涵蓋範圍可深入至企業文化或經營使命的一環，或者僅只作為一項行銷手段。Coddington（1993）指出以環境管家的態度進行行銷活動，可當作企業發展責任與機會；這意味著商業機構採取綠色行銷哲學，將以環保的思想和現有的行銷決策結合。

綠色行銷不但是一種策略管理，也可以成為策略執行的方針。黃俊英（1994）認為在綠色思考的刺激引誘之下，生產者紛紛將生產並行銷各類所謂的綠色產品，因而形成綠色市場；當企業將環保觀念列為經營策略的一環，開始塑造企業綠色文化，以求置身於最有利企業生存之環境，即是所謂的綠色行銷。根據創辦台灣地球日組織的方儉（1995）對綠色行銷的定義則是，企業的行銷方式必須符

合 3R 的原則（Reduce 減量、Reuse 可重複使用、Recycle 可回收）。

根據廖雪雲（1994）與徐木蘭（1997）的研究指出，綠色行銷是將環保的訴求、理念與做法，應用於行銷 4P 的活動當中，以滿足社會及綠色消費者之需求的行銷策略，亦即自產品的設計、研發、製造、包裝等產品策略及價格、促銷、通路等策略都必須符合環保的要求。以下，將分別談綠色行銷的 4P 策略的特點。

### 2.3.2 綠色行銷的 4P

當落實到行銷策略執行時，Peattie（梁錦琳、陳雅玲譯，1993）認為就組成行銷過程的步驟而言，綠色行銷和傳統行銷並無不同，但是綠色行銷與傳統行銷真正的差異在於：輸入行銷的資訊、表現評量的標準、目標價值的建立，以及行銷過程須在組織滲入多深。Peattie（1993）提出一套綠色行銷構面，主要是利用行銷過程中之內部、外部因素，做為環保表現的清單與必要的監視評估，見圖 2-9。

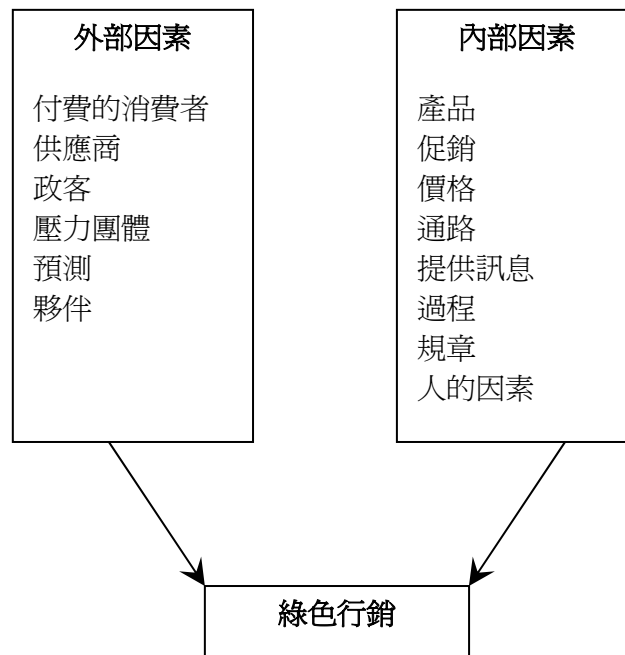


圖2-9 綠色行銷過程模型圖

資料來源：Peattie（梁錦琳、陳雅玲譯，1993）

黃永東（2008）認為綠色行銷的目標不應以擴大消費者的選擇，或增加消費者的滿足為重點，而應以提升生活品質為根本；換言之，從產品的設計、研發、製造、包裝等產品策略，以及價格、促銷、通路等策略，均需符合環保要求，因此凡是企業組織均應以環保理念與企業文化為本，涵蓋產品設計、製造、包裝、推廣、消費者的使用和使用後廢棄物處理的整個過程。以下將分別來探討綠色行銷之綠色市場區隔與綠色品牌、綠色生產管理、綠色定價與成本、綠色通路管理、綠色溝通與推廣。

## 一、綠色市場區隔與綠色品牌

### (一).綠色市場區隔

任何市場的關鍵挑戰是決定區隔市場和成功區隔特定的目標對象。Loudon & Della Bitta（1993）發現，從 1980 年大眾市場變成了分眾市場，並且再成為微型市場。市場區隔可以從人口統計區隔、地理區隔、心理區隔、行為主義等做區分。以下，分別回顧學者對於心理區隔與行為主義所做之綠色市場區隔分析研究：

Ogilvy & Mather（Peattie；梁錦琳、陳雅玲譯，1993）結合人口統計變和心理變項，發展出四種一般性的區隔類型：

表 2-15 Ogilvy & Mather 的綠色消費者類型

分類	類型剖析	占比
一、行動主義者 (Activists)	1.綠色議題覺知，可能購買綠色產品與服務。2.擔心他們的孩子。3.擔心人們。4.樂觀看待未來的發展。5.環境保護在經濟發展之上。6.有年長小孩的房屋擁有者。7.保守派。8.相對尚為上流市場的消費者。	16%
二、現實主義者 (Realists)	1.年輕的父母。2.擔心環境。3.認知到利潤和環境保護之間的衝突。4.沒有自信將問題解決。5.對綠色活動的懷疑。6.工黨 / 自由派。	34%
三、滿足者	1.上流市場的消費者有年長的小孩。2.對人類、企業與政	28%

( Complacent s)	府感到樂觀的人。 3.認為尋求解答是別人的問題。 4.不大清楚綠色議題。 5.傾向右派。 .	
四、 疏遠者 ( Alienated)	1.較低的教育程度。 2.年輕家庭與年長的居民。 3.不注意綠色議題。 4.認為綠色議題是短暫的。 5.對問題解決抱持悲觀的態度。 6.傾向左派。	22%

資料來源：高明瑞、黃俊英、楊東震、黃義俊編著（2007）。

Roper Organization（洛帕史塔克國際市調公司），於1990年以來就針對美國消費者進行研究，直到1996年的調查研究發現，所劃分的五大綠色消費者，彼此的變動並不大。

表 2-16 Roper Organization 的綠色消費者類型

分類	類型剖析	1990 年	1996 年	環保屬性
一、忠實綠色主義 ( True-Blue)	抱持強烈的環保信念，並且身體力行。	11%	10%	積極的 環保主義者
二、鈔票支持者 ( Greenblack)	願意額外付出一些費用，購買有利環境的產品。	11%	5%	
三、認知關懷型 ( Sprouts)	任何時候都樂意參與環保活動，不過只限於不費力的情況下。	26%	33%	中間偏 環保主義者
四、抱怨牢騷型 ( Grouser)	不相信個人在環境保護上能擔任重要角色。不僅如此，他們還認為環保責任，歸屬於政府及大企業。	24%	15%	
五、漠不關心 ( Basic Brown)	並不關心，也不參與環保問題。平均收入最低、教育程度也最低。	28%	37%	非積極的 環保主義者

資料來源：Jacquelyn A. Ottman（石文新譯，1999）。

## (二).綠色品牌

1990年代，品牌（brand）不僅傳達企業本身，還提供企業價值與經營哲學，在消費者心中建立定位，因此綠色行銷人員對於新產品不再圍繞著消費者的需求建立品牌，而是利用綠色消費者對環境的關懷進行影響（黃義俊，2007）。在競爭的市場中，品牌定位為品牌成就的關鍵工具（Kotler，2000）；而綠色品牌定位即為品牌透過環保議題的行銷活動區別來自其他的競爭者的品牌，一般的綠色定位策略以功能性或是感情性定位品牌（黃義俊，2007）。

## 二、綠色生產策略

若想尋找一個既能滿足消費者、又無害於自然環境的創新途徑來設計產品，生產者可以從大自然中找尋靈感，把大自然當作是啓發的源頭（楊東震，2007）。至於何謂「綠色產品」(Green Product)又稱「環境意識產品」(Environment Conscious Product)？目前尚無公認的權威定義，但是我國行政院環保署（1995）對綠色產品（環保產品）所下的定義為：「產品於原料的取得、產品的製造、銷售、使用及廢棄處理過程中，具有『可回收、低污染、省資源』等功能或理念的產品。」並配合所制訂之綠色產品規格，以引導生產者設計並生產較具環保信念的產品。有關產品環保化設計的工作內容可包括下述幾項（顧洋，1998）：

表 2-17 綠色產品設計原則

環保化設計特性	說明
一、產品替代化	產品替代發展的先決條件，是在降低環境衝擊的前提下，其品質及功能至少應和原產品相當，才能誘導消費行為，達成環境保護的目的。
二、產品經濟化	為使產品使用後所造成的環境衝擊降低，一方面產品的設計應朝向小巧的方向進行，使用較少的資源，而仍提供生活需求。另一方面產品的設計應該強調個性（小眾）產品的開發，並朝向大眾產品的開發生產，提升整體資源使用的效率。
三、產品耐用化	過去幾十年來，許多拋棄式產品的開發應用，帶來人類生活上的便利，也產生了大量廢棄物，因此隨著未來消費習慣的環保化，業界應考慮開發耐用性之產品。
四、產品可修護化	未來產品的設計開發，其故障維修及功能擴充之可行性，應為重要之考慮因素。而業界亦可藉維修工作的擴張，發展提供周邊服務的商機。
五、產品可回收化	經消費使用後的產品，應考慮其材質規格之一致及結構的簡化，以提高相容性，即可拆解性，進而促進回收與再利用。
六、產品包裝簡化	廢棄包裝材料一直是廢棄物的大宗成分，而目前許多產品的包裝，遠超過其衛生安全的要求，因此包裝材料的開發以包裝技術的改進，應優先列為技術發展的重點，以達到資源節用和污染減量的目標。
七、產品材料可分解化	材料的可分解化為近年來的重要研究方向，以期使產品材料能盡速在自然環境中分解，但分解後副產物之安全性及安定性則仍應進行詳細的探討，以免造成自然生態系統的傷害。

資料來源：顧洋（1998）。

永續發展、永續產業，以及國際綠色趨勢已是必然走向，並且環繞著去物質化（De-materialization）、去毒化（De-toxification）及去碳化（De-carbonization）等三大議題（楊致行等，2005）。由此可見，如果當前的消費活動如果是不可逆的行為，身為企業者必須認真思考且付諸行動採取綠色生產策略，產品必須達到「去物質化、去毒化、去碳化」的目標。

William & Michael（中國 21 世紀議程管理中心、中美可持續發展中心譯，2008）則進一步指出，必須扭轉第一次工業革命的「從搖籃到墳墓」的生產思維，他們認為現在所謂的減量與回收原則，前者並沒有停止耗竭資源和破壞環境，後者也只是一種降級回收，材料品質會隨著時間推移而每況愈下，甚至還會增加生物圈的污染。他們鼓鼓催「從搖籃到搖籃」的新典範，不僅對生態友善，對經濟成長抱持著正面思維，因為當產品設計之初，就先考慮如何像大自然一樣不斷循環利用，必然可不減其價值，從搖籃繼續走向搖籃。

### 三、綠色定價策略

定價是重要的行銷組合決策之一，如果根據經濟理論的供需分析來擬定價格，可能會與實際定價大有出路。一般而言，定價策略可歸納為：成本導向訂價法、需求導向定價法、競爭導向定價法、創新產品訂價等四大類。

楊東震（2007）指出綠色產品可區分為能直接增加消費者的個體和眼前利益，如無公害農產品；以及能增加消費者的整體和長遠利益，如酒精汽油、生質汽油。由於前者屬於「利己型的綠色產品」，與使用者的利益增加直接相關，可採高價位的「吸脂定價策略」，而且高價位對於綠色產品會產生一種「顯示」作用，有助於與其他產品「差別化」。至於，後者屬於「公益型的綠色產品」可以採用低價位的「滲透定價策略」，並且由於產品特質與消費者關係間接化，宜採用「市場滲透」的低價策略來引導消費者採用。

以上均是以生產者的立場研擬定價策略；但是對行銷人員來說，楊東震

(2007)認為也必須以消費者的觀點去思考綠色產品，因此以下他從五個面向探討消費者對價格的認知。

**1. 在市場上產品的本質及差異化程度：**促使消費者轉換品牌、改選綠色產品的主要原因是利他主義，但是實際上吸引絕大多數消費者購買綠色產品的根本原因，是產品的本質及差異化程度。

**2. 企業為綠色生產者的可信度：**在 Porter Novelle 公關公司進行的一項民調顯示，將企業環保紀錄列為決定購買的「重要」因素的消費人數，比企業所認知的要高出五倍之多。

**3. 與產品有關的綠色事件記錄：**現今社會已有許多資訊可以填補消費者對產品與企業的瞭解，因此行銷人員必須將與產品有關的環保訊息，清楚明白的告知消費者，如此才能贏得他們的心。

**4. 綠色產品被認知的價值：**研發綠色產品時除了符合綠色設計原則之外，其價值最好比傳統替代產品價值高，而當價格差偏高時，綠色產品的價值可以彌補價格上的差距。

**5. 消費者的本質：**重點在於消費者對於綠色價格敏感度不同，以及綠色議題的瞭解程度不一。因此，以吸引人的圖片和精確的統計數字等向消費者宣導環保知識，有助於增加購買慾望、提升想像力及增強產品的權威性。

#### 四、綠色通路策略

根據楊東震(2007)的研究指出，所謂的綠色通路指的是生產者到消費者之間，所有參與綠色產品或服務轉移的機構或個人所形成的一個體系。綠色通路與傳統的行銷通路最大的不同，在於從過去熟知的績效利潤單一考量之外，加入最小化環境資源使用於通路上，並最大化通路利潤觀點。楊東震(2007)對於綠色通路的管理、綠化，以及綠色行銷特有的反向通路，其看法如下：

### (一).綠色通路的管理

在綠色通路策略管理上，可分為通路成員的選擇與實體配送兩方面。前者關於綠色通路成員的選擇要考慮中間商過去的銷售經驗和業績，以及環保理念與環保表現。後者關於實體配送則須具備：1.改善實體通路的環保表現，如盡可能使用較大且節省燃料的交通工具。2.降低通路的浪費，如在產品處理及儲存上做改進，以減少資源耗費。3.簡化供應鏈，如生產者直接郵寄供貨給消費者，而非透過零售商，此舉將省去零售商因訂購、處理、儲存、陳列、促銷、銷售及運送所產生的人財及物資耗損。4.新通路，供應商可以使用不同通路來配送綠色產品。

### (二).綠色通路的綠化

以消費性產品的通路結構來說，可分為 1.零階通路：不透過中間商，又稱為直銷；2.一階通路，生產者透過零售商，將產品銷售至消費者手中；3.二階通路：生產者透過批發商，再將產品交給零售商，再由零售商將產品銷售至消費者手中；4.三階通路：生產者透過代理商將產品交給批發商，再藉此由批發商將產品交給零售商，最後再由零售商將產品銷售至消費者手中。然而，不論產品是經由什麼樣的通路結構交到消費者手中，以綠色通路的核心概念來說，其強調的是盡可能回收再利用或回收再製，因此有必要使通路的全體成員產生環保意識，而其中以零售商所扮演的角色最適合，因為零售商是最容易也最直接與消費者接觸及互動的一個管道，可以灌輸並教育消費者環保觀念，影響消費者的消費行為。

### (三).反向通路 (reverse channel)

綠色通路還有一個相當重要的基礎，也就是反向通路的觀念與應用。所謂的反向通路，是指消費者使用完產品後將產品重新送回到生產者手中的過程。至於回收的產品，可以分為四種形式處理：重複使用、新的使用方式、重新開發製程，以及新開發製程。當產品在消費者手中，最好盡量延長產品的生命週期；當產品回收到生產者手中，則最好要避免降級回收。



## 五、綠色溝通與推廣策略

Peattie（梁錦琳、陳雅玲譯，1993）指出綠色行銷是企業爲了回應人類逐漸加強對全球環境及地球所孕育生命關注，所產生的一種行銷方式；同時也是一種能辨識、預期、符合消費者與社會需求，同時可以帶來利潤與永續經營的過程。由此可見，綠色行銷是爲了創造出企業、消費者與環境三方和諧共處的三贏態勢。

一般說來，行銷溝通的推廣組合，可分爲廣告、人員銷售、銷售促進，以及公共關係與報導，以下將以楊震東（2007）的研究看法爲主，逐一簡要探討綠色行銷溝通推廣組合的特質：

### （一）.廣告

根據呂憶皖（1992）對國企業的綠色廣告分爲三種類型：1.綠色產品廣告，所描述行銷的產品具有環保特性。2.以環保爲題材的企業形象廣告，以及陳述企業落實綠色於生產過程、綠色產品本身或是回收系統的成果。3.企業藉由參與或贊助環保公益活動的廣告，雖對企業本身並無實質利益，但這種回饋社會的方式卻可提升企業形象。

### （二）.人員銷售

誠如 Ottman（石文新譯，1999）所說，綠色行銷的啓動讓身在其中的行銷人員一個難得的機會，就是將自身的價值觀與工作融合在一起。因此，站在第一線的銷售人員如果能夠體認人與自然共好的理念，並全盤瞭解企業內部和外部的產品分析，就能夠向消費者凸顯自身產品的好處與特色，同時才能避免遇到消費者提問時而無法做出立即反應的窘境。

### （三）.銷售促進

楊震東（2007）認爲綠色產品在銷售促銷上最好也要符合環保形象，如文宣廣告採用再生紙、促銷贈品與試用品也應該是綠色產品。至於銷售手法，可以有給消費者的折扣優惠、給中間商的交易折讓、響應環保活動的折價券或免費贈品，以及環保競賽活動等。

#### (四)公共關係與報導

公共關係可定義為一個組織運用各種訊息傳播及雙向溝通手段，以增進內部及公眾的理解、信任與合作，進而使環境適應自己，以為自身發展創造良好社會關係的環境（楊震東，2007）。美國公共關係協會（2000）提出公共關係的管理包括：維繫與新聞媒體的關係、與相關利益團體維持良好關係、產品報導、危機應變、提升企業形象等。關於公共關係所進行的綠色活動範圍涵蓋多樣且廣，舉凡贊助綠色活動、企業內部落實環保原則、獲取環保的肯定、撰寫綠色書籍、榮獲環保獎章或榮耀，以及透過企業識別系統傳達並塑造環保形象等。

綜合以上的討論，可知綠色行銷是企業打造形象的利器，但還是可以區分不同的綠色行銷層次，最後引述我國行政院環保署對綠色行銷等級做一歸納說明。行政院環保署（1993）將綠色行銷分為七個等級，可作為判別與監督企業執行綠色行銷真實程度使用，見表 2-18。

表 2-18 綠色行銷的七個等級

綠色行銷的等級	說明
一級綠色行銷	從產品原料、製造、設計、包裝到消費使用、售後服務皆符合環保精神。
二級綠色行銷	設計、包裝到消費使用、售後服務皆符合環保精神。
三級綠色行銷	消費使用、售後服務符合環保精神。
四級綠色行銷	只有售後服務符合環保精神
綠色形象廣告	環保理念訴求應用於企業形象廣告中，並有某一程度的環保教育功能。
綠色公益廣告	將環保理念、訴求及做法，以公益廣告型式出現。
綠色表象廣告	以搭環保列車的方式，藉以發揮或提升形象。

資料來源：行政院環保署（1993）；轉引自吳貞萱（2005）。

## 2.3 台灣現代環境史與台灣環保書出版活動簡史

研究台灣現代環境史學者曾華壁（2001），曾如此定義環境史：「環境史就是由生態學的知識基礎，探討在歷史時間的架構下，人類行為和自然環境的互動關係與變遷，故環境史家在界定其研究內容時，都認為它不僅討論人類本身的問題，還探討人與自然環境的關係。」本研究試著將台灣現代環境史與台灣環保書出版活動簡史，分為 1960 年代之前（包含 1960 年代）、1970-1986 年、1987-2000 年、2000 年至迄今等四個階段並陳回顧，在探討台灣環保書出版之企業核心資源與經營策略時，可以有歷史時空演變的背景瞭解。

### 一、於 1960 年代及其之前

#### (一).1960 年代及其之前的環境史：金錢的富裕與環境的負債同時留給後代

John McCormick（1989；轉引自林貞嫻，2005）認為自古以來就有環境問題，但對人類的危脅並不大。然而，台灣直到國民政府取代日本政權，一切以發展經濟發展為優先，1950 年代可說是處在「農業培養工業，以工業發展農業」的階段。當時資本集中於國家與少數財團的模式確實讓台灣變得富裕，但也讓台灣必須支付難以償還的「環境債」，吳明益（2003b）形容是忘了付費給地球的「宰制型社會」。

當時的工業發展，主要以消耗自然環境來成就現代化的經濟發展，政府基本上默許運用技術來剝削利用自然與製造污染，舉凡產業政策、農業政策、土地利用政策、水資源政策，以及森林政策等，都是將金錢的富裕與環境的負債同時留給後代。尤其在 1960 年代之後，美國在這個階段對第三世界國家大量輸出淘汰的工業，讓這些國家生產後再回購，以利本國經濟的手段，而台灣也正是接受「毒物輸出」（export of hazardous）的國家之一，種下日後生態環境上的種種問題（吳明益，2003b）。

當時社會大眾對於環境問題的認知停留在公共衛生議題，因此政府致力於各

種環境清潔與衛生工作的推展，因此在當時社會的「環境」認知上只有清潔和內政問題。而在光復初期，台灣沿續日本時代的體制，環境衛生工作是由衛生和警察單位共管，隨著環境衛生問題的迫切性，於 1955 年成立「台灣省環境衛生實驗所」，隸屬於省衛生處，而 1969 年爲了病媒管制工作，才成立衛生署（曾華璧，2001）。總之，當時的環境問題僅限於公共衛生，認知之狹隘由此可見。

## **(二).1960 年代及其之前的環保書出版活動：出版處於萌芽階段，有環境問題尚無環保選題出版物**

根據邱炯友（1995）指出，台灣出版的真正歷史規模肇始於 1949 年，主要是因爲從日本據台與中國大陸的淪陷之後，台灣至此之後才逐漸形塑出自己的出版活動與文化。在 1950 年代，出版社的黨營色彩濃厚，出版活動主要爲大量翻印古籍，以及爲中國大陸來台文人出版了一些文藝類作品。1960 年代承接 1950 年的出版熱度，許多出版社投入藝文類圖書的出版，提供豐富多樣化的內容，堪稱此時期出版領域的主角，而且古籍翻印等文史類書籍也呈現穩定的成長。

在國際間，1960 年代「環境主義」（Environmentalism）興起，主要是因爲環境惡化，以及瑞秋·卡森（Rachel Carson）於 1962 年所發表的《寂靜的春天》猶如醒世之警鐘，於是環境保護成爲人類關切的課題，「環境主義」應運而生。吳明益（2003a）指出，《寂靜的春天》最早中譯本遲至 1970 年才出版，由溫繼榮、李文蓉合譯，並由大中國出版社出版（再譯本於 1997 年由晨星翻譯出版）。由此可知，環保議題出版活動已在美國已然蘊釀，台灣出版業者此時則尚未有任何動靜。

## **二、1970-1986 年（1970 年代至解嚴前）**

### **(一). 1970 年代至解嚴前的環境史概說：政府與民間驚覺環境問題的嚴重性**

1970 年代是台灣經濟起飛的重要時期，因此當時台灣的環境問題，由於工業發展，引起如空氣污染、水污染、工廠廢水、噪音、垃圾、違建、毒氣、地層下陷等許多環境公害。於是，政府開始被動地訂定環境保護的相關法令以及成立污

染防治機構。回顧當時的公害防制法，在 1974 年以前都是關於核能發電的賠償法令，至於「水污染防制法」（1974 年制定，當時已經有 47 條主要及次要河川，有半數以上嚴重污染，西部河川更嚴重）、「空氣污染防制法」（1975 年制定）、「毒性化學物質管理法」（1986 年才制定，1978 年起發生氯氣外洩等多次嚴重的污染事件）等法令，但是政令的制定比污染來得晚，使得發現污染時環境早已病重。

1979 年，發生在台灣中部的氯聯苯污染事件，是一個重要的轉捩點，一方面它引起了國人的環境危機意識，另一方面使得早已存在的毒性物質污染問題受到社會關注，不但開始加強毒性物質管理，並且促使管理機構的另一波改制（立法院公報，1981）。1982 年，因應社會變遷之需求，首度看到政府以「環境保護」作為政府組織名稱，將「環境衛生處」改制為行政院衛生署「環境保護局」，掌理全國環境保護及公害防治業務。這代表了一個時代性和階段性的轉變，也就是說自 1980 年代起，台灣將環境衛生與污染公害兩項工作合併，正式走入環境保護的世代（曾華璧，2001）。

相對於一般大眾，尤其長期處於默默忍受污染的受害者，逐漸瞭解到污染製造者的不合法與不合理，於是不再被動等待國家的行動，開始思考受苦經驗與污染、污染與自身、國家與公害的關係，甚至進一步採取行動，創造出一種新的權力場域——環境權（林貞嫻，2005）。於是，草根群眾的愛鄉意識在此時被激發出來，並結合專家學者的知識啟蒙，以及黨外運動的政治批判，環境運動就此風起雲湧。誠如環境運動者施信民（2005）所言：「台灣的環境運動萌芽於 1970 年代中期至 1985 年間。」

雖然政府已經開始關心環境污染問題，但就如李丁讚和林文源（2000）所批判的，政府及專家試圖將民眾的身體不適化為公害與國民健康的關係，將民眾的受苦經驗轉為可管理的公害問題，也因此改制後的「環境保護局」，仍為行政院衛生署的下屬單位，對於環境議題的特殊性要等到解嚴之後才有新的變革。此時，民眾對於社會長遠維生基礎的生態問題，諸如自然災害、核能廢料、土壤流失、水土保持、自然資源的耗盡與不足等問題，只有較為薄弱的自然保育觀。由此看來，不論政府和民間，對於環境保護的行動力仍是顧此失彼的。

## (二).1970 年代至解嚴前的環保書出版活動：環境意識覺醒，環保文學及科普書變得熱絡

1970 年代至解嚴前，是台灣社會走向巨大轉變的時期，在內政上由蔣經國主政、黨外勢力的崛起，在外交上則是退出聯合國及中美斷交，在國際上面臨第一次石油危機。對於出版業而言，這是一個苦多於甜的時期，伴隨著能源危機因而造成紙價飛漲，以致於多家出版社結束經營或以減少出書量來渡過難關。不過辛廣偉（2000）形容台灣出版活動在此一時期，發生了前所未有的變化，因為舉凡出版策畫、書籍開本、出版規模、排版方式、印刷技術及行銷策略等各方面都有別於以往，朝向商品化、電腦化精進。在出版內容上，文學出版仍是當前重要類型，但是從 1970 年代之後，也陸續成立了許多家社會科學類科技或綜合類的出版社，而且科技選題與旅遊書籍也開始明顯增多了。

曾華壁（2001）認為創作於 1970 年代的《科技月刊》科學普及刊物，可以類比西方社會卡森的科普著作《寂靜的春天》。同樣在 1970 年代發行的《中國論壇》刊物有部分對環境議題有所評論，篇數雖然不多，但內涵能夠扣緊世界環境主義的發展趨勢，並為台灣環境問題做出把脈診斷。她更進一步指出，在台灣以環境為議題的刊物，在 1980 年代末期之後，方才大量出現。值得一提的是，於 1978 年時報文學獎則增設第一屆報導文學獎，由於當時報導文學揭露淡水紅樹林保育問題，以及許多學者專家、文化界人士的齊聲呼籲，行政院長孫運璿兩度指示保護淡水紅樹林，這是政府首次聽到知識份子帶土地傳出的呼聲，給予善意的回應。

吳明益（2003a）認為從 1980 年至 1985 年這五年來的作家與出版社開始「聽見土地的呼聲」，這時期的台灣自然書寫可區分為三種類型：

1. 呼籲對環境破壞狀況重視的作品出現（以環境議題報導為主），如韓韓和馬以工的《我們只有一個地球》（1983）、楊憲宏的《走過傷心地》（1986）及《傷心的土地》（1987）；吳明益（2003a）更指出，如果說卡森女士的《寂靜的春天》是美國環境運動在某個階段的點火者，馬以工、韓韓的《我們只有一個地球》（1983）

也恰扮演了類似的角色。

2.產生簡樸生活文學，尋找稍遠離都市的土地，消極抵抗都市文明……，如陳冠學、粟耘、孟東籬、區紀復的作品。

3.自然文學的先行者，如劉克襄的《旅次札記》（1982），一種融合自然史、觀察記錄、感性表達的敘述策略，但由於與馬以工等人面對的是同樣的時代，其中也不乏控訴環境污染的議題。

根據王俊秀的分析（2000），在 1980 年代已有少量的環保書出版，而非文學類的環保書也有逐年增加的趨勢，並且由於本土作家、記者及學者的參與使得環保的出版變得熱絡。

### 三、1987 -2000 年（解嚴後至 1990 年代）

#### （一）. 1987 -2000 年的環境史概說：環境意識的巨人，環保態度上的侏儒

當時國際上對於環境議題的關注，如 1987 年由聯合國世界環境與發展委員會（WCED）發表的「布朗特蘭報告」（The Brundtland Report），命名為「我們共同的未來」（Our Common Future），正式揭櫫「永續發展」的定義為：「能滿足當代需求，同時不損及後代子孫滿足其本身需求的發展。」1992 年，環境與發展國際會議（UNCED）中有 102 個國家元首齊聚在巴西里約熱內盧舉行，共同簽署「生物多樣性公約」；同年，為了減緩地球溫暖化的趨勢而通過「聯合國氣候變化綱要公約」作為綱領，繼而在 1997 年通過具有法律約束力的「京都議定書」，藉以管制工業國家溫室氣體的排放。種種的國際環境規範的最大意義在於，不只是資訊發達讓世界成為平的地球村，而是科學理解到生態環境上的唇齒相依，地球上的所有的居民其實都在同一條生命鏈上（吳明益，2003b）。

在台灣，最高的環境主管機關於 1987 年 8 月脫離衛生署，成為部會級的環保署，省、縣市政府也分別成立環保局。這象徵著國家菁英承認環境議題的特殊性，公害污染、生態保育等問題不能在簡單地歸類於公共衛生的政策目標之下，

它自成一格，需要獨立對待（何明修，2001）。同年 10 月，公布《現階段環境保護政策綱領》，這份文件的意義在於政府承認台灣環境惡化的嚴重性，並將主要問題歸因於經濟活動，並且宣稱「基於國家長期利益，環境保護與經濟發展應兼籌並顧。在經濟發展過程中，如對自然環境有重大不良影響者，應對環境保護優予考慮。」很顯然，政府全盤接受國際先進的環境論述，所謂的永續發展觀念也是同一年（1987 年）聯合國世界環境發展委員會所提出來的（何明修，2001）。政府雖然能跟隨時代的思潮，制定出環境政策與法令，但國家對於成長的需求與發展，長期累積之後，卻出現「常以犧牲環境成本，造就經濟成果」的現象，埋下了台灣環境危機的根源。

隨著媒體大力宣傳，「永續發展」逐漸生根、擴散、氾濫到所有的社會議題領域，它提供無限寬廣的解釋可能性（林貞嫻，2005）。值得注意的是，不是只有政府高調唱環保，連一般民眾都有「環境意識的巨人，環保態度上的侏儒」的傾向。根據蕭新煌於 1999 年進行「台灣環境意識與價值」調查發現，雖然與 1986 年相比，一般民眾無論在環境知識或環境意識上，都比從前提升很多，但卻發現年紀較輕、收入較高的「新中產階級」在態度認知內涵上明顯有著內在的矛盾性。蕭新煌（1999）認為這是因為他們雖然對於當前環境破壞的事實及嚴重性遠較其他群體敏感，但仍抱持著科技至上的心態，而且對於核電的警覺也較低。

由此可見，環境教育與環境行動必須再加強與深化，誠如李奧帕德（Aldo Leopold；吳美真譯，1998）認為環境教育的重點，不在於「分量」的增加，「內容」才是最重要的，他更出：「除非我們在知性、忠誠、情感和信念等方面，能夠經歷到內在的改變，否則，我們就不能期待在倫理領域會做出任何重要改變。」

根據施信民（2005）對於 1987 年至 2000 年的環境抗爭事件的描述，主要有反核運動、反公害運動、反污染性工廠興建運動、生態保育運動等，以及環境立法與環境教育運動。的確，在 1990 年代初期，曾受過美國反戰運動洗禮的台灣知識份子陸續返國為環境運動注入新力量，大量引進環保資訊——台灣的環境運動進入「環保資訊教育」時期（曾華璧，2001）。江慧儀（2004）指出，已有一



些知識分子以及草根的環保人士將解決環境問題的希望放在對台灣公民的教育，以著重親近與體驗自然的戶外教育，開始在台灣土地上播下環境教育的種子，體制內如在 1993 年台灣師大環境教育研究所在 1993 年成立，以及體制外在 1995 年成立的荒野保護協會等。

## (二). 1987 -2000 年的環保書出版活動：專業化、分眾化、國際化、網路化，出現標榜環保宗旨的出版社與書系

台灣於 1987 年解除了長達三十八年的戒嚴令，同時也恢復一系列集會遊行、結社、政治表達、出版、出國遷徙等自由，同時間台灣經濟仍持續發展，社會變得更為開放且百無禁忌，教育與閱讀風氣轉而更為積極主動，並且電腦軟硬體等科技也日新月異地發展……。在此背景之下，出版產業呈現了擴張的局面，出版人郝明義（2007）將 1987 年至 2000 年稱為熠熠生輝的美好時光。

在解嚴之後，出版選題上出現了比以往的任何時候都還要開闊的出版空間，進入了完全多元化的時代（郝明義，2007）。辛廣偉（2000）指出一些過去敏感而今可以公開的話題，或是普遍關心的事件，也都成為新的出版內容，也就是所謂的「話題書」，包括兩性關係、女權主義、人際關係、政治對抗等；台灣本土題材的選題也在此開始受到重視，從歷史到現實、從社會到自然，各種反映台灣本土生活的圖書大量出現；財經類、旅遊與休閒類從 1970 年代起便是圖書市場的暢銷書與長銷書，至此依然熱門且有壯大的趨勢；而電腦相關圖書更成為出版界的新選題。值得關注的是，已經出現了出版環保題材的出版社與書系，其中台灣地球日出版社即以環保書選題起家，其他如人間、幼獅、徐氏、淑馨（「環境保護書系」）、晨星（「自然公園系列」）、書泉（「我們只有一個地球系列」）、張老師文化（「人與自然系列」）等有與環保相關的書系。在此時，環保學術出版物也有成長，例如環境法、環保政策、環境倫理與環境社會學等（王俊秀，2000）。

對於台灣自然書寫的觀察，吳明益（2003b）認為 1986-1995 年自然寫作已悄悄地從資源保護論、反污染的立場，演化出「複數視角」的思考，體認到人以外

的生命與環境的「內具價值」。他更進一步指出，從 1996 年之後更開啓了新倫理與新書寫的探索模式，因為這時期的本土自然寫作不再是傷感的旅行報告，也不是結合自然科學語彙的文學形態，在某種程度上是人類覺醒的自白書，是環境與人互動摸索的倡議書。

在非營利組織的環保團體成員，本著對台灣土地的情感，已形成一股對社會行為的反思，誠如林季嫻（2007）的研究指出，台灣在 1980 年之後，嚴重的環境污染於各地相繼出現，報章、雜誌也開始出現抨擊污染之報導；而針對各環保團體的會訊，王俊秀（2000）認為可以視為持續性化整為零的環保著作，例如《新環境月刊》（於 1986 年創刊）、《台灣環境》（於 1988 年創刊）、《綠主張》（於 1988 年創刊）、《看守台灣季刊》（於 1998 年創刊）。值得矚目的是，從網路崛起的環境資訊協會，以從 2000 年成立自今，不斷提供國內外環保新聞與資訊，堪稱環保資訊數位化的最大網路平台。

1990 年代，可說是台灣出版業進入國際化與專業化的年代。誠如前所述，1994 年起出版產業為回應 1992 年通過的新著作權法，出版國外圖書必須經過授權才能翻譯出版以保護外國人著作權。在此同時，隨著 1992 年國際間地球高峰會議的舉行，經典譯作掀起一陣高潮，如《我們共同的未來》、《沙郡年記》及《寂靜的春天》的再譯本，以及其他如《不再寂靜的春天》、《繽紛的世界》、《失竊的未來》等都引起討論。此外，自然生態著作也有明顯成長，例如大樹文化經營自然科普和圖鑑書籍，以及自然人文作品在晨星的「自然公園系列」經營之下，也有亮眼的表現。

在這個時期，由於出版產業邁出國際化的腳步，例如 1900 年起舉辦第一屆台北國際書展，時至今日已經是出版界的年度盛事。另外，國外出版社挾帶雄厚資金進軍台灣，本地出版產業有些朝向集團化發展，促使有些出版社重新盤整而改以專業出版社自居。此時期還有一個新的變局，就是當電腦普及至每個家庭、公司行號後，以及全球網際網路的發展成熟，網路世代的也就因應而起，於是網路書店、出版社網站架設、出版多媒體等形式的電子書，以及善用電腦郵件轉寄

EDM 和部落格做行銷等，都是過去前所未有的。

#### 四、2001 年迄今

##### (一).2000 年之後的環境史概說：能源氣候時代，綠色行動勢在必行

來到二十一世紀，地球的污染倍增且超限使用，更勝於過往。全球暖化導致氣候變遷、世界人口激增使得水資源與糧食短缺情況不斷惡化、油價高居不下且能源枯竭危機迫在眉睫……，以及無法預料的海嘯、熱浪、乾旱、風暴、惡疾、物種滅絕等環境問題席捲而來，世界失控的程度與速度遠遠超乎我們的想像。然而，在這個封閉循環的地球上，環境問題彼此之間因果關係的界限也變得越來越模糊，因為一個環境問題可能是因，也可能是果。綜觀 2000 年至今的環境問題，全球環境議題觀察家 Thomas L. Friedman（邱羽先等譯，2008）認為形塑今日世界最重要的動力，是全球暖化、全球市場扁平化和人滿為患三者的結合，這種現象所催生出的歷史紀元，他稱為「能源氣候年代」（Energy-Climate Era），迫使地球與全人類必須面對能源供需失衡、產油國獨裁、失控的氣候變遷、能源匱乏，以及生物多樣性消失等五大關鍵問題的挑戰。

蕞爾之島的台灣，環境問題層出不窮，但與以往不同的是站在第一線抗爭的環保團體已轉而致力於推動環境政策、法案和制度，並朝向深化環境教育而努力。值得關注的是，關乎台灣環境保護的根本大法——「環境基本法」終於在 2002 年底公告，指出當追求經濟、科技及社會發展時，要兼顧環境保護，如有牴觸，須以環境保護為優先考慮，成為台灣推動環境保護的新里程碑。雖有環境基本法為後盾，但如果以蘇花高開通爭議為例，明顯可知台灣對於環境保護與經濟發展的思考仍在口惠而不實的階段；如以溫室氣體減量與再生能源的推動來說，節能減碳與發展新能源的行動力仍有待加強，尤其台灣 2005 年二氧化碳的總排放量占全球總量百分之一，全球排名為第二十二位，如以人均排放量排名更高居全球第三。

早在 1962 年，瑞秋·卡森女士（Rachel Carson；李文昭譯，1997）說過：「人

類正站在十字路口，一條是走慣的舒適大路，但終點是死亡；另一條是新路，不太好走，但這是唯一希望！」什麼是新路？便是人人要培養世界公民意識、地球公民意識，一改過去「征服自然」的愚行，不論在生活 and 科技上都必須向「大自然」虛心學習，而且是徹底的、根本的且完整的學習，尤其面對新浮現的環境議題涉及了投資、專業、宗教、消費、勞動等諸領域，更需要政府官員、企業主、社區和個人等，從對環境所可能造成的衝擊去檢視自己的一舉一動，以「全球思考，在地行動」的方向去採取「綠色行動」策略，讓蝴蝶效應不再是逆循環，而是正向影響的能量發散。

## (二). 2000 年之後的環保書出版活動：廣義生活環保書的綠色生活選題正夯

根據資深出版人郝明義（2007）的觀察分析 2001 年以來出版產業的發展趨勢，從 2001 年至 2004 年呈現疲態下滑，2005 年之後則是急劇惡化。反觀台灣的新書出書量，直到 2008 年每年都有 4 萬本左右的新書。根據傅月庵（2005，發表於《中華民國 94 年圖書出版產業調查報告》）指出，以 2004 年的新書出書量為例，按照人口比例計算，台灣出書量僅次於英國，高居世界第二。

出版產業雖然呈現下滑的態勢，但具體的說並不是全面疲軟，而是圖書銷售的兩極化成爲常態，造成的因素包括：所得收入、媒體效應、分裂市場、通路、出版業因應行爲等兩極化，以及出版業上下游對立等因素造成的（郝明義，2007）。

縱然如此，還是有少數出版社在圖書市場艱困的環境之下，發現環保議題的出版價值，簡要列舉如下：

其一，自 2000 年開始周休二日，助長了自然觀察、戶外旅遊的風氣，許多生態或人文導覽、自然圖鑑書等持續穩定出版，如大樹文化（於 2006 年已與天下文化策略聯盟）、貓頭鷹、遠流、晨星等。

其二，2005 年九年一貫課程綱要正式生效（1999 年政府頒布九年一貫課程），其中環境教育爲融入教學的議題之一；甚至許多大專院校的通識課程也導入環境教育，因此有出版社開發以青少年爲目標讀者群的課外環境讀物，譬如新自然主義的「新自然環保教室系列」和「環我綠色地球系列」，以及野人文化引進自然文學小說等，將自然與人的問題以小說故事的形態呈現，也廣受讀者喜愛。

其三，世界各地氣候異常事件層出不窮，以及 2005 年起深受政府和企業矚目的「京都議定書」正式生效，因此以地球暖化、節能減碳、綠色能源、綠色企業等議題的出版主題引起討論，譬如天下文化的《世界又熱又平又擠》、商周的《不願面對的真相》、新自然主義的《商業生態學》和《太陽電力公司》、野人文化的《發燒地球 200 年》、《從搖籃到搖籃》等。

其四，由於環境問題已不容漠視，因此以綠色生活環保書引起書版社的關注。譬如，以整體綠色生活選題有《享受有機生活》、《全球樂活潮》、《樂活誌》、《綠色生活指南》等；以「吃救健康、救地球」為選題的有《用心飲食》、《只買好東西》等；以「住宅健康環保」為選題的有《我愛綠健築》、《太陽的房子》、《別讓房子謀殺你的健康》等；甚至以「節能環保代步」的小折修繕工具書和單車之旅等也深受歡迎，而訴求低碳旅行的永續旅遊也值得開發。此外，鎖定企業為目標讀者群的綠色財經書，是近來熱門的出版選項之一。

除了出版品出現綠化選題之外，「綠色出版」也受到重視，根據美國「綠色出版倡議」(Green Press Initiative)指出，出版一本紙本書對環境的衝擊、若換算成二氧化碳排放量約為四公斤，然而在美國八萬多家出版社當中，使用再生紙或永續森林認證紙品的比例卻只有五~十%（樂活旅行家 2009 永續論壇，2009）。反觀台灣，由於再生紙選擇有限，再加上台灣第一家取得永續森林認證紙品的永豐餘紙廠才於 2007 年底取得認證，目前仍在推廣階段。

郝明義（2007）指出，出版人在未來十年所必須面對的課題之一，即為銜接紙本與網路時代閱讀的讀者時代。無紙化的數位出版目前除了遠流以智慧藏品牌耕耘多年之外，城邦出版集團何飛鵬在自家發行的《商業周刊》中宣告，2009 年 7 月 1 日視為為城邦啓動線上多媒體之日，並且誇下豪語：「用三年的時間，複製線上多媒體產品，一定要在三年之內，看到線上多媒體獲得消費者的肯定，用線上多媒體的新生，給傳統紙媒介送終。」

可以看出，在任何困境之下，出版人要懂得掌握不變的致勝關鍵，以迎接多變的數位時代狂潮。然而，無紙化的數位出版是否符合綠色生產原則，則是見人見智的問題。不過，數位出版對是傳統出版產業必須認真看待的課題，因為它既

是危機也是蛻變轉機之所在。

## 2.4 相關之研究成果

本研究主要探討出版環保書之企業核心資源與經營策略，根據筆者回顧的文獻資料，雖然有不少研究出版選題與圖書經營策略之研究，如特定出版選題之相關論文，有女性雜誌、政府出版品、財經書、文學出版等從出版行銷策略之研究切入；而圖書出版與經營策略之相關研究主題，則從出版產業策略、事業創新模式、微型創業、兒童繪本等面向切入，但卻獨缺以環保書為研究選項（見表 2-19）。

當筆者改弦易轍從環境相關議題來瞭解相關文獻，發現與環境相關之研究主題非常多元且繁多，舉凡環境政策、環境運動、環境教育、環境倫理、環境污染等等，但卻尚缺以出版角度來探討。而與本研究最為相近之研究，多環繞在自然書寫、生態文學論述等主題（見表 2-20）。進一步探究可知，自然書寫的範圍大過於生態文學或環保散文等之研究，而吳明益將台灣自然書寫的流變與範圍做了集其大成的研究，並有其獨到的見解與研究貢獻。

從出版面、環境面來回顧相關之研究成果後，發現環保書有很大的研究空間，舉凡思考跨足環保書選題的出版社，其在經營上的立足點為何？以環境為出版選題的出版人，如何讓自己走得更長久？環保書要從哪個方向下手或編輯形態為何，才會對讀者的脾胃？於是，筆者瞭解相關文獻後，發現已有多篇碩博士論文援引資源基礎理論。在相關論文之中，引用資源基礎理論，而且又與出版管理最相關的，目前為林美惠以網路電子書為研究對象，葉人鳳則以圖書出版業通路網路為研究對象，進一步深入分析與瞭解之後，認為資源基礎理論正符合本研究所欲探討的環保書選題經營策略分析之研究（見表 2-21）。

表 2-19 研究「圖書選題與經營策略」相關之博碩士論文一覽表

時間 / 作者	論文名稱 / 學校系所
2000 年，鄭昭鈴	《女性雜誌行銷策略之研究》，南華大學出版學研究所碩士論文
2003 年，傅家慶	《台灣圖書出版產業發展策略之研究》，南華大學出版事業管理

	研究所
2003 年，陸美青	《圖書出版業者之經營策略與經營績效之相關性研究》，南華大學出版事業管理研究所
2004 年，陳香微	《行銷觀念在政府出版品之應用研究－以教育部屬科學類社會教育機構為例》，南華大學出版事業管理研究所
2004 年，楊翔任	《台灣地區出版業經營策略與因應變革之研究》，南華大學出版事業管理研究所
2005 年，陳春滿	《台灣出版企業邁向集團經營綜效之研究：以 R 出版集團為例》，南華大學出版事業管理研究所
2006 年，陳科良	《康軒文教事業集團經營模式之研究》，南華大學出版事業管理研究所
2007 年，紀燕純	《出版事業創新經營模式之研究－以自轉星球出版社等六個個案為例》，南華大學出版與文化事業管理研究所
2007 年，吳淡如	《台灣財經暢銷書之策略分析》，台灣大學管理學院商學組碩士論文
2008 年，楊秀雲	《台灣兒童繪本業者經營模式之研究》，南華大學出版與文化事業管理研究所
2008 年，楊玲	《台灣文學出版行銷策略》，台北教育大學語文與創作學系碩士論文
2008 年，黃鈴珊	《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

資料來源：本研究整理。

表 2-20 研究「環境書寫選題」相關之博碩士論文一覽表

時間 / 作者	論文名稱 / 學校系所
1997 年，許尤美	《台灣當代自然寫作研究》，中央大學中國文學研究所碩士論文
1998 年，簡義明	《台灣「自然寫作」研究－以 1981－1997 為範圍》，政治大學中國文學系碩士論文
1999 年，李炫蒼	《現當代台灣「自然寫作」研究》，台灣師範大學國文研究所碩士論文
2003 年，吳明益	《當代台灣自然寫作研究》，中央大學中國文學研究所博士論文（已出版，《以書寫解放自然：台灣現代自然書寫的探索（1980-2002）》，台北：大安出版社）

2004 年，蔡逸雯	《台灣生態文學論述》，佛光人文社會學院文學研究所碩士論文
2004 年，田啓文	《台灣環保散文之研究》，台北：文津出版社

資料來源：本研究整理。

表 2-21 引用「資源基礎理論」相關之博碩士論文一覽表

時間 / 作者	論文名稱 / 學校系所
1995 年，林晉寬	《從資源基礎理論探討資源特性與成長策略之關係》，政治大學企業管理研究所博士論文。
2002 年，任 曙	《旅行業核心資源與經營策略之研究》，朝陽科技大學休閒事業管理系碩士論文
2002 年，林美惠	《網路電子書企業之核心資源與經營策略之研究》，南華大學出版學研究所碩士論文
2003 年，簡士豪	《由資源觀點探討個案宅配公司之核心資源與競爭優勢－以新竹貨運與台灣宅配通公司為例》，逢甲大學土地管理研究所碩士論文
2004 年，何醒邦	《傳播企業提供互動電視服務之核心資源分析：以東森媒體科技、中嘉網路、中華電信為例》，台灣師範大學大眾傳播研究所碩士論文
2004 年，葉人鳳	《圖書出版業通路網路化之核心資源特性與經營策略之研究》，中國文化大學資訊傳播研究所研究所碩士論文
2007 年，王俊華	《網咖產業未來發展經營策略之個案研究》，中山大學管理學院高階經營碩士學程在職專班碩士論文

資料來源：本研究整理。



## 第三章 研究設計

本章將介紹本研究之設計，第一節提出本研究所採行的研究方法、第二節說明本研究之研究對象、第三節介紹本研究之研究架構、第四小節說明依本研究架構所設計的深度訪談大綱。

### 3.1 研究方法

本研究採行社會科學方法之質性研究法，透過多重個案分析法、深度訪談法、內容分析法，達成「探討出版環保書之企業核心資源與經營策略之研究」目的。

#### 3.1.1 多重個案研究法

David (2001) 指出個案即研究的「對象」，亦為研究者蒐集資料並分析的單位。個案研究並非僅針對個人，研究者可以選擇許多不同型態的個案（分析的單位），藉由獲取個案的情境脈絡（context）訊息來理解研究對象。

個案研究設計是由單一或多重個案組成。一般而言，單一個案設計的說服力不如多重個案設計。透過複製的邏輯可以瞭解，單一個案僅代表單一種版本的結果，無法徹底檢驗一個理論。只有當沒有太多選擇的餘地，而個案接觸管道有限或案例特殊時，很可能僅能得到單一個案（David；莊靜怡譯，2006）。當研究者有明確的理論、嚴格界定的命題、且此一單獨個案符合理論所有的要求，則此一做法尚稱適當，姑且能為複雜的理論提供差強人意的說服力（Yin，1989）。

策略性選擇而得的多重個案，不但更能嚴謹地檢驗理論，也有助於區辨出理論能與不能之處。一般而言，在資源充足、個案接觸管道暢通的情形下，選擇多重個案設計比單一個案設計更有說服力，並能得到更多的洞見。不過，在進行多

重個案設計，在進行跨個案的交叉比較前，研究者應該先盡可能將每個個案都視為單一個案對待，以期建立出個案的全面樣貌。每個單一個案的完整性都應該受到尊重（Stake，1994；Yin，1989）。

個案研究法的資料來源通常有文件、檔案紀錄、訪談、直接觀察、參與觀察與實體或文化的人造物等六種。所謂的實體或文化的人造物，Yin（1994）指出這是最後一種證據來源，包括技術的設備、一個工具或儀式、一件藝術作品或是其他實體的證據，以上種種可以在實地拜訪時收集或觀察。

### 3.1.2 訪談法

為了突破量化資料缺乏彈性、當應答者誤解題意而無法更正、只用文字填答，以及研究者不易瞭解填答者真正的背景等侷限與困境，因此本研究擬採用深入訪談法來取得個案研究對象之第一手資料。

深入訪談法可分為非結構式、半結構式，以及結構式等三種訪談法（胡幼慧，1996），說明如下：

1.非結構式訪談：以日常生活閒聊方式（*everyday conversation*）或知情人士、專家訪談方式取得資料。

2.半結構式訪談：以「訪談大綱」進行訪談，對象可以是個人或團體；個人訪談即是所謂的深入訪談法（*depth interview*），團體訪談則為所謂的焦點團體法（*focus group*）。

3.結構式訪談：可以有累積分類（*pile sort*）、排序法（*rank order*）等進一步澄清認知或決策活動的研究技術。

本研究採取半結構式訪談的深入訪談法，並以事前擬訂與研究主題相關之訪談大綱，依據當時情況調整問題先後次序與增減問題，將可確保訪談進行與本研究主題密切相關。

### 3.1.3 內容分析法

內容分析法是一種系統性的技術，用以分析與處理訊息之內容，是一種觀察及分析傳播行為的工具。根據樊楚才（1967）的看法，他認為內容分析法是以歸納的原理發展成一套客觀且有系統的研究方法，用來將傳播的內容做確實的歸類；而探測價值的方法很多，例如可利用深度訪談法、問卷調查法、觀察法及內容分析法等，但多數方法皆只能收集現在的資料，而無法回溯探討過去價值存在的情形，但是內容分析法則可以利用過去的資料，分析不同時代背景下的價值觀念。

Barelson（1952）指出內容分析可比幫助研究者檢視某一類社會製成品，對其溝通形式的明顯內容，做客觀、系統、定量的描述（Barelson,1952:18；引自游美惠，2000）；因此，也可以定義為一種量化的技術研究，透過標準化的計量單位與測量，將文件內容中的特質彰顯出來或做比較（Manning & Cullum-Swan, 1994:464）。

王文科（1997）指出內容分析亦可稱為文獻分析或資訊分析，其認為內容分析法可以達成：描述現行的實際業務或相關條件；發現重要或有趣的問題或主題的關聯性；發現出版品內容的難度；指認作家的文學風格、概念或信念；解釋可能引發某項結果、行動或事件的有關因素；改進教育或社會的實務方面，或增添重要的知識等。

由此可見，內容分析法不只是一種資料收集的方法，更是一個完整的研究方法，可以藉此窺見價值、意識型態，以及其他文化系統的狀態，並可以利用過去的資料，來分析不同時代背景下的價值觀念，是一種質與量並重的研究方法。本研究將使用內容分析法作為分析訪談資料的方法。

## 3.2 研究對象

本研究主要針對近十年來出版環保書之出版社進行個案研究。首先，關於研究對象之時間限制為近十年來的理由為，本研究旨在提出企業核心資源與經營策略之建議，如果研究對象雖曾於過去出版過為數不少的環保書，但由於時空背景轉變已不再繼續經營環保書，則足以借鏡參考的價值就會降低。

其次，本研究所界定之出版環保書之出版社只要符合以下標準：1.以環保書選題為出版宗旨，或是開闢環保書系（雖然出版冊數少於十本亦列為研究對象）；2.雖未明確說明其出版理念或經營書系，但持續出版環保書十本以上。符合本研究上述之條件，即為屬於詔告世人跨足環保書領域之指標性出版社。

另外，由於本研究之目的在於探討出版環保書之企業核心資源與經營策略，故出版環保書之非營利事業，例如政府機關、環保團體、基金會、財團法人等均不在本研究之列。

本研究選定了五家出版環保書選題之研究個案進行訪談，訪談個案名單依訪談受訪順序排列，見表 3-1。

表 3-1 個案受訪名單

研究個案	受訪者	訪談時間
新自然主義股份有限公司	副總經理張惠卿小姐	2009 年 9 月 23、24 日
野人文化股份有限公司	總編輯張瑩瑩小姐	2009 年 10 月 28 日
樂活旅行家媒體有限公司	發行人黃玉華小姐	2009 年 11 月 2 日
大樹文化股份有限公司	總編輯張蕙芬小姐	2009 年 11 月 6 日
晨星出版有限公司	社長陳銘民先生	2009 年 11 月 18 日

### 3.3 研究架構

本研究之研究架構發想，是以第二章文獻探討之理論基礎而來。由於本研究鎖定出版環保書之企業核心資源研究，欲探求想瞭解出版選題何其繁多，該出版社以何種核心資源跨足環保書選題之出版領域；誠如吳思華（2000）認為：任何一個企業或組織所擁有的資源均為有限的，成功的企業經營必代表他們能夠妥善運用這些資源。因此，首先必須先探討出版環保書的出版社，在有形資產、無形資產、經營能力，以及組織文化等有何種獨特的企業內部核心資源。

其次，本研究將瞭解出版環保書出版社之經營策略，就如吳思華（2000）所說：企業要能更有效的運用資源，就必須有一套整體的思考，尤其在激烈的環境中，如果不能夠盱衡全局，因時、因地制宜，採取適當的策略作為，則企業很能有出人頭地的機會。因此，在此將分析評估出版環保書之出版社面對何種外在環境，以發展並採取適當的產品策略、定價策略、通路策略、促銷與溝通策略等整體的經營策略，並借重綠色行銷策略觀點，探討現行出版環保書之出版社運用綠色行銷之可能性。

綜合上述所研，以下為本研究所欲探討之研究架構，如圖 3-1。

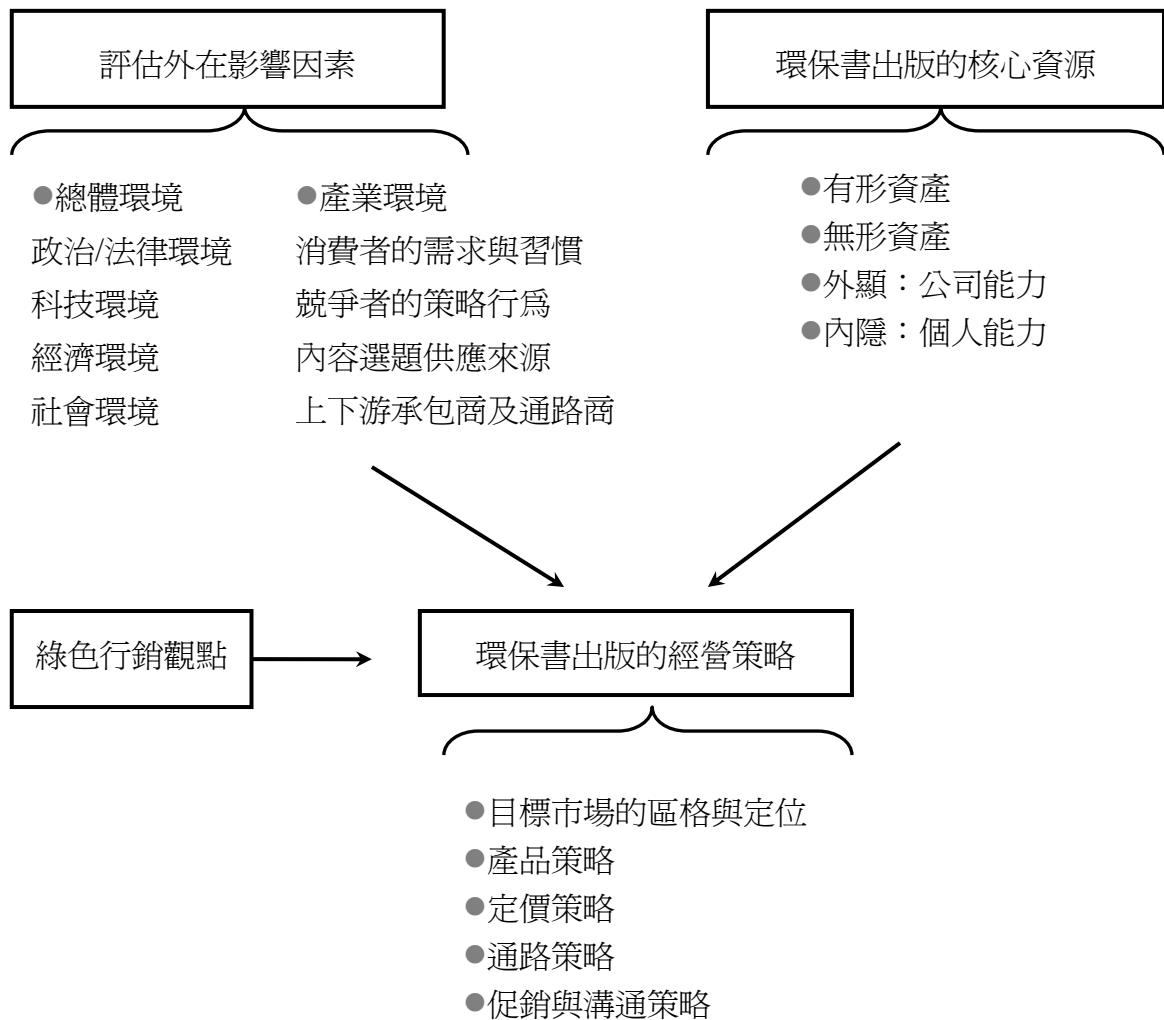


圖3-1 研究架構圖

### 3.4 研究訪談問題設計

筆者根據前述所提出的研究架構，擬定訪談大綱，訪談重點在於瞭解出版環保書之出版社在眾多出版選題可供經營的前題之下，選擇跨足環保類型選題所考慮的外在環境因素評估、企業內部核心資源，以及環保書的經營策略。

本研究之個案訪談大綱包含的主題面向概述如下，邀約的訪談問卷大綱及訪員手冊可參見附件一及附件二。以下分別就，經營環保書的外在影響評估、出版環保書的核心資源，出版環保書之經營策略，以及目前的經營困境與未來的發展策略（為延伸問題）等四大主題，列出訪談問題。

表 3-2 個案訪談問題大綱一覽表

<b>A.經營環保書之外在影響評估。</b>	
依前述之文獻探討，瞭解總體環境（政治/法律環境、科技環境、經濟環境、社會環境等）與產業環境（消費者的需求與習慣、競爭者的策略行為、內容選題供應來源、上下游承包商及通路商等）。	
<b>A-Q1</b>	以您的觀察，目前經營環保書所面對的總體環境與產業環境為何？其機會與威脅為何？
<b>B.出版環保書之企業資源面。</b>	
依前述之文獻探討，瞭解資產（有形資產— <b>實體資產</b> ，如土地廠房、機械設備等； <b>財務資產</b> ，如資金、財務結構等；無形資產— <b>契約</b> ，如正式網路、資料庫、商業機密、商譽、智慧財產權； <b>品牌</b> ，如商標、專利、著作權、設計執照）與能力（內隱的個人能力— <b>一般人員能力、專業技術能力、管理能力</b> 人際網路；外顯的公司能力— <b>企業資本、企業文化、公司常規</b> ，以及如合作、鼓勵創新等 <b>能力</b> ）。	
<b>B-Q1</b>	貴公司經營環保書的核心資產為何？這些核心資產所形成的競爭潛力為何？
<b>B-Q2</b>	貴公司出版環保書的核心能力為何？這些核心能力所形成的競爭潛力為何？

<b>B-Q3</b>	貴公司跨足環保書領域的原因為何？經營理念與發展歷程為何？持續出版環保書或開辦環保書系的動力為何？
<b>B-Q4</b>	貴公司在編輯與行銷人員的選用上有何標準？教育訓練流程及方式為何？如何培養員工的專業與服務素養？
<b>C.出版環保書之經營策略面。</b> 依前述之文獻探討，在一般行銷 4P 策略之下，導入綠色行銷觀點之目標市場的區格與定位、產品策略、定價策略、通路策略、促銷與溝通策略。	
<b>C-Q1</b>	貴公司出版的環保書擁有何種競爭優勢與劣勢？和他家比較，最大的市場區格 的競爭優勢為何？
<b>C-Q2-1</b>	您認為環保書中的自然保育選題與生活環保選題有哪些方向當前趨勢？ 產品策略 哪些議題具有潛力？
<b>C-Q2-2</b>	貴出版社對於環保書的選擇標準？稿件是投稿？邀稿？翻譯書？其 產品策略 中的占比為何？每年環保書的出書量為何？
<b>C-Q2-3</b>	如果是自製書，如何與作者溝通？作者的形象與產品的內容，如何 產品策略 做連結？請試舉自製書產品策略的成功案例。
<b>C-Q2-4</b>	如果是翻譯書，選書的標準為何？產品的內容，如何做國內市場 產品策略 做連結？請試舉翻譯書產品策略的成功案例。
<b>C-Q2-5</b>	您認為環保書需要合綠色生產原則嗎？印製採用環保用紙和油墨是 產品策略 環保書的必要因素嗎？環保書的出版數位化，可以達成綠色生產原則嗎？
<b>C-Q3-1</b>	環保書如何定價？是成本策略？利潤策略？競爭策略？行規策略？ 定價策略 亦或是定價策略與其他選題的書籍並沒有差異？
<b>C-Q3-2</b>	環保書之定價是否採取折扣、特惠價格或公益價格？其原因為何？ 定價策略 請舉例書籍因為定價得宜而成功的例子。
<b>C-Q3-3</b>	是否因為是環保書，而與通路商擬定不同的議價方案？（尤其是特 定價策略 殊通路，如學校、圖書館、企業團購等）



<b>C-Q4-1</b> 通路策略	貴公司目前的哪一個通路最有利於環保書的銷售？實體通路的哪些書店？網路書店的哪些書店？
<b>C-Q4-2</b> 通路策略	貴公司的環保書如何與通路做有效溝通？是否會產生衝突？可否舉例說明？
<b>C-Q4-3</b> 通路策略	貴公司有試圖開發既有通路以外的其他特殊通路嗎？環保書有綠色通路嗎？
<b>C-Q4-4</b> 通路策略	貴公司有做回收再利用的反向通路策略嗎？您認為可行嗎？
<b>C-Q5-1</b> 促銷與溝通策略	貴公司如何將出版環保書的理念影響社內同仁、供應商、讀者、通路商，以及媒體？
<b>C-Q5-2</b> 促銷與溝通策略	貴公司如何將環保書出版的訊息告知目標讀者？如何經營並與讀者保持良好的互動？如何獲得讀者滿意度的反映？
<b>C-Q5-3</b> 促銷與溝通策略	貴公司通常對於環保書所做的促銷方式有哪些？選擇這些行銷方式的原因何在？何者迴響最大？請舉例說明。
<b>C-Q5-4</b> 促銷與溝通策略	貴公司如何經營網路傳播？因為網路無紙化的特性，行銷環保書時利用 e-mail、部落格、網站等有加分效果嗎？
<b>【延伸問題】</b>	
<b>D.出版環保書之經營策障礙與困難，以及未來的發展策略。</b>	
<b>D-Q1</b>	公司的經營策略遇到哪些障礙與困難？
<b>D-Q2</b>	貴公司未來的規劃與發展策略為何？

## 第四章 研究個案解析與發現

本章將針對出版環保書之研究個案分成四個部分做說明，以下分別為研究個案基本資料整理與說明、研究個案訪談資料整理與分析、研究個案解析與探討，以及研究發現與討論。

### 4.1 研究個案基本資料整理與說明

本節將針對本研究所選取的五個研究對象，分別為新自然主義、野人文化、樂活旅行家、大樹文化、晨星，分別進行初步的背景資料說明，以利於後續各節的分析。

#### 4.1.1 研究個案基本資料—新自然主義

「新自然主義股份有限公司」以下簡稱「新自然主義」，本研究個案是在短時間之內成立最多環保書系的出版社，有 2002 年的「還我綠色地球系列」、2004 年的「新自然主義環保教室」，以及 2005 年的「蠻野心足系列」等。

成立於 1999 年的新自然主義，其前身為「月旦出版公司」（創於 1991 年 10 月），原本以出版法律及政治等社會科學類圖書、雜誌為主。更名之後的新自然主義，仍由原出版者經營，有感於人與自然之間的平衡失序，重新反省出版方針與定位，以貼近人的身心靈健康為出發點，追求對自然的尊重與學習，進而回歸到對本土既有智慧的認識與傳承。也就是說，從「月旦」時期的法政關懷、人本思維，轉型到「新自然主義」的人與自然平衡的可永續發展。

新自然主義調整出版方向後，主要經營預防醫學的自然療法健康選題，其次為環境教育的生活環保選題，再其次為台灣本土文化與歷史等，以及知識學習類選題。這四條出版路線之中，健康與環保為主要經營選題，從觀照個人小我的健

康，到疼惜地球大我的健康，以此達成人與自然和諧共榮的願景。

新自然主義之所以開闢「還我綠色地球書系」，為發行人洪美華夫婿文魯彬的博仲律師事務所贊助出版的，文魯彬引薦了「守望北美洲大西北環境生態組織」（Northwest Environment Watch，簡稱 N.E.W.）的六本書環保書，選題從生活消費、政府補貼政策、水域生態、城市交通的危害，以及之後增加的綠色消費及太陽能源選題，提供多角度、全面化的環保新觀念。在 2000 年代初期，新自然主義堪稱出版生活環保題材最多樣的出版社。

由於不自滿只做國外翻譯書，新自然主義極力爭取公家資源，與政府單位共同出版環保書，於 2004 年新闢「新自然主義環保教室」，邀請台灣環境工程及環境教育專家編寫。在內容取材上力求提供全球思考、行動在地化的豐富知識內涵，撰文編排上以淺顯易讀且圖文並茂的編輯型態，選題從綠建築、地球暖化、濕地生態、節能減碳、綠色能源、零廚餘及零垃圾等應有盡有，目標讀者群鎖定為學校環境教育師生必讀之環境通識讀物，或是社會大眾必須瞭解的生活環保選題。

於 2005 年，又新增「蠻野心足系列」，該書系是歸化台灣籍的文魯彬在成立「台灣蠻野心足生態協會」之後新闢的。新自然主義有感於除了出版生活化的環保題材之外，有必要從國外引進新觀念、新典範，為環保界、企業界、政府單位，以及關心環境的讀者，提供與時俱進的環保新知。目前該系列有《商業生態學》、《綠色資本家》、《森林大滅絕》等經典翻譯書。

這三條書系串起了新自然主義跨足環保領域的重要主軸，不過在健康書系領域的書種，也力求開發對於健康與環境同樣重視的作者群，因此在新近出版的健康書，例如訴求自然醫學的《吃錯了，當然會生病》、倡導用心吃改善環境的《只買好東西》，以及無毒健康居家生活的《別讓房子謀殺你的健康》、《無毒保健康》等，在內容編寫上無不流露出對大環境的關切，試圖潛移默化接觸健康選題的讀者群，從觀照小我的健康實用層面，間接達到關心大環境的目標。

#### 4.1.2 研究個案基本資料—野人文化

「野人文化股份有限公司」（以下簡稱野人文化）為讀書共和國出版集團旗下的出版社，成立於 2004 年。讀書共和國發行人郭重興認為：「不管科技如何進步，人類始終是自然界的一份子，以台灣生態環境的豐富密度來看，理應出產更多的法布爾和珍·古德，寫出更不同的《湖濱散記》和《所羅門王的指環》。」

野人文化總編輯張瑩瑩則說：「我們設立『野人』出版社的宗旨，就是希望能開創更異想天開的視野、更靈活多樣的作品，來回應天地的豐盛，深化人與環境的依存關係。……」因此，藉由各種不同的閱讀表現形式，引領更多人走向自然、瞭解自然，進而珍愛自然與土地，因此這五、六年來所累積的出版品有小說、散文、科普、百科、歷史人文、宗教、少兒書籍等各種形式及面向。

以知識環保訴求為核心的「地球觀書系」，所引進的國外翻譯書品項題材新穎，除了是報章媒體和書店強力推薦書，其中也有幾本暢銷好書。「地球觀書系」舉凡從歷史角度看全球環境議題的《發燒地球 2000 年》、《歷史上的大暖化》、《失控的進步》；到鼓動人心的環境行動觀念手冊的《看不見的力量》、《60 億人的幸福互助會》；以及告誡企業主，對自己、員工、顧客、地球要極盡所能地任性慷慨，即使如此任性，依然可以成功的《任性創業法則》；而《從搖籃到搖籃》則是以生態設計為選題，是相當引人注目的一本顛覆既有成見的實用好書，強調好的設計就向大自然一樣，沒有浪費這回事。2010 年即將出版的《綠領經濟（The Green-Collar Economy，中文書名暫譯）》則提倡一種使每個人都獲益的經濟模式，也就是創造大量「對環境友善」的「在地內需工作」。野人文化所建構的「地球觀書系」，打開過去環保書的沉悶窠臼，使人眼界大開。

野人文化的自然生態文學小說，將環保書類型又做了更寬廣的延伸，其中《群》和《海》的厚重小說，在博客來網路書店掀起了一股熱賣旋風。此外，也有許多搶眼的選題，《地圖上最美麗的問號》和《好城市，怎樣都要住下來》，這兩本為國內作者遠赴國外取經，將足以台灣仿效的步道工程與城市設計娓娓道來。

誠如野人文化的出版宣言所說：「出版是一條寂寞的路，其實這條路就像曠野幽徑般，寧靜卻不寂寞，像大自然一樣，規律卻處處有驚奇。」野人文化在這幾年的經營之下所交出來的成績單，的確豐富了環保書選題的多樣性。

### 4.1.3 研究個案基本資料—樂活旅行家

樂活旅行家媒體有限公司 (LOHAS Traveler Incorporated; LTI)，以下簡稱「樂活旅行家」，成立於 2007 年，實際啟動運作於 2009 年初，為台灣首家推廣「永續旅行」(Sustainable Travel) 概念的出版及媒體科技公司。創辦人黃玉華及其合作成員的工作背景，包括資訊、出版、行銷、媒體、科技與非營利組織等，希望能夠藉由提供國內外符合「永續精神」、「責任旅遊」、「慢食、慢活與慢遊」觀點之優質旅行資訊及出版品，加上整合實體與網路的社群和行銷活動，希望最終能達成三大目標：第一、華文地區永續旅行社群經營者；第三、永續旅行觀念及知識傳播者，以及第四、具創新模式與永續經營的社會責任企業。

樂活旅行家旨在推動樂活、慢活觀念，其核心精神與概念即是永續發展、重視家庭及社區，因此在選書的方向上，包括永續發展、旅行、生命旅程中的感動及樂活精神分享等主題。基本上，翻譯出版只是樂活旅行家第一步，未來將嘗試在華文市場發展數位出版和自行出版的可能，以及推動永續旅行觀念與認證。換言之，新創辦的樂活旅行家為了本身企業之存活及成長，規劃與落實的經營收益模式，包括實體出版品銷售、網路廣告、旅遊商品線上銷售佣金、永續旅行教育訓練課程及企業評鑑之外，未來也將嘗試推動創新商業模式。

2009 年樂活旅行家所交出的成績單已有六、七本書，這幾本書都是與不同家出版社共同出版，大部分的合作方式是樂活旅行家負責選書與翻譯工作，後製的編輯、印製、行銷、通路等則由合作的出版社負責。其中，與環保書定義相關的書種有，《綠色指南》與《告別富裕流感》，前者與大智通合作出版，此書內容台灣已引進相似的出版品，後者則與立緒合作，是繼簡樸生活選題進化之後，提供給讀者綠色消費理財觀。

預計於 2010 年，樂活旅行家將與美國非營利組織「永續旅遊國際協會」(Sustainable Travel International) 合作，將該非營利組織所推動的新觀念與實踐經驗，透過樂活旅行家即將推出的永續旅行中文版季刊(刊物名稱尚未訂定)介紹給全世界華人，因此樂活旅行家除了原有的電子報之外，也將透過定期的紙本刊物或是講座等活動與讀者保持密切互動。

#### 4.1.4 研究個案基本資料—大樹文化

大樹文化成立於 1993 年，台灣大學園藝系畢業的總編輯張蕙芬，先後擔任過牛頓雜誌的科學編輯、牛頓出版的主編，參與台灣第一本園藝雜誌——《綠園藝生活雜誌》(之後改名為《綠生活雜誌》)。在過去所累積的資源與經驗之下，大樹文化創設以來，設定了「台灣·自然·動植物·生活情報」的獨特主張與觀點來從事自然讀物的出版工作，結合台灣從事自然生態工作者的智慧、經驗及方法，有系統地介紹優良叢書。截至 2005 年已出版的五十多本，合計榮獲一百五十多個獎項，其中包括新聞局金鼎獎、最佳數位創新獎、小太陽獎、各大報系等四十三項年度大獎，這些得獎紀錄足以說明大樹文化出版品的品質和信譽。

大樹文化十幾年來最特殊的就是編輯方式以及獨特的詮釋手法，張蕙芬認為知識本身是不能改變的，但是編輯手法如形式上包括大綱、內容編排、寫法是可以改變的，因為冷僻的題材經過一定程度的親近處理，絕對可以更加趨近於市場，雖非暢銷書，必然是很好的參考書。

大樹文化所規劃的完整出版品之中，希望能夠針對小孩、青少年、成年人及老年人開闢各種性質的閱讀空間，不論是自然界的奧祕、動物行爲、自然探險故事、動物故事或是各種自然生活的實用知識都有，但是這樣全面性的自然出版品規劃並沒有實現，因為敵不過市場惡劣競爭，在 2005 年底因不堪長期虧損，宣布停止營業。

不過，就在出版界和讀者等眾人扼腕之際，於 2006 年 3 月大樹文化和天下

文化以策略聯盟方式合作，讓產量特少卻又堅持製作品質的大樹文化絕處逢生。在天下文化護持之下的大樹文化，由天下文化以支付大樹文化「製作費」的方式共事，作者版稅、譯者稿費等則都由大樹文化負擔，彼此之間沒有併購關係。也就是說，由大樹文化負責選書、編輯等前製作業，而天下文化則從印務接手，到發行、行銷和庫存管理等工作。

大樹文化總編輯張蕙芬說，曾有多家業者表達合作或承接意願，做出這個選擇，最重要的是天下文化為她量身打造這個合作模式，讓她回復編輯人角色，「既能獨立作業，又有強大後勤支援」。

#### 4.1.5 研究個案基本資料—晨星

晨星於 1980 年成立於台中，為發行人陳銘民所創辦，當初即以台灣文學為出版方向，之後仍抱持「關懷生命，貼近土地」的堅持，成為晨星發展的主要續航力，並為台灣文學打開另一扇窗。目前共有晨星、太雅、大田等出版社，並且建立自己的發行通路（1990 年成立知己圖書發行公司），旗下所經營的圖書，舉凡從本土文學自然、原住民、歷史真相、台灣民俗、勵志、生活書，以及通俗出版品等均有涉獵，為台北之外具代表性的出版集團。

以環保書領域來說，晨星是一家陪伴台灣環境運動一同成長的歷史悠久出版社，而且環保書種類多且書系不斷擴展新生。首先是「自然公園系列」，從 1986 年書系的第一本書出版至今 2009 年，該系列自製書與翻譯書已多達七、八十本，可說是培育台灣自然寫作者的搖籃。「自然公園系列」網羅許多本土自然生態散文作者的作品，如劉克襄的《消失中的亞熱帶》（1986）、王家祥的《文明荒野》（1990）、吳永華的《群鳥飛躍在蘭陽》（1993）、楊南郡和徐如林的《與子偕行》（1993）、涂幸枝編的《柴山主義》（1993）、區紀復的《鹽寮淨土》（1995）、高雄市綠色協會編著的《南台灣綠色革命》（1996）、陳玉峯的《人與自然的對決》（1992）、廖鴻基的《鯨生鯨世》（1997）等。另外，瑞秋·卡森的相關著作，如《寂靜的春天》、《驚奇之心：瑞秋卡森的自然體驗》、《瑞秋·卡森：自然的證人》也在這個書系，

可以看出晨星也不斷地在該書系注入國外重要自然生態議題的新觀念。

晨星於 1999 年新闢「台灣地圖系列」，透過文字與照片，將一個個台灣自然主題介紹給喜愛大自然的讀者。於 2007 年又跨足「台灣自然圖鑑系列」，延攬國內知名專家學者撰寫，以最本土最實用的「自然圖鑑」，引領讀者更加認識台灣本土動植物。晨星以厚實的財務資本跨足高成本的全彩自然生態圖鑑自製書，再次展現搶攻自然生態書系的企圖心。

成立將近三十年的晨星，在局世多變的環境之中，對環境議題圖書的熱忱從未間斷，在創辦初期就設立了「台灣原住民系列」(1987 年)，將原住民與山海共鳴的聲音一本接一本的出版，可說是少數同時致力於人與自然兩個選題的出版社。人與自然相互依存的共處關係，晨星在出版選題上做了很好的示範。

## 4.2 研究個案訪談資料整理與分析

本節將整理與分析，受訪個案針對本研究之訪談問題所作之回應。本研究訪談大綱共有經營環保書的外在影響評估、出版環保書的核心資源，出版環保書之經營策略，以及目前的經營困境與未來的發展策略等四大主題，在整理受訪個案的觀點與看法之後，將訪談所得之資料整理與分析如下：

### 4.2.1 外在環境因素之整理與分析

本研究的第一個主題欲瞭解受訪者經營環保書所面對的總體環境與產業環境的發展現況，從中探求在總體環境與產業環境有什麼樣的機會與威脅，筆者將五個個案對環境的描述，整理如表 4-1。

從受訪者的外在環境描述可知，可能是台灣出版產業的規模不夠大，因此對於整體環境與產業環境的感受性與敏銳度，大多是一種概括性的經驗感受，也因此對於政治、社會、經濟、科技等總體環境比較不具有深刻的分析，但另一方面



對於產業環境的描述，受訪者大多深切體認到消費者的需求與習慣不僅衝擊著環保書選題，而這也是所有書種選題所遭遇到的難題。

筆者將受訪者對外環境所形成的機會與威脅，整理為兩大點做說明：

其一、環保選題的機會點：1.環境保護是一種共識：台灣整體生活環境品質與國人環境意識的提升，環境保護已經是大多數人的共識，因此跨足環保書選題是有其機會，除了環保新觀念的補強，更要提供貼近生活的環境知識。2.環境威脅度與日劇增：世界各地極端氣出現頻繁，對於身處在海島台灣的民眾，對其威脅度也感同身受。3.追求健康、自然、簡約的生活：面對近來金融海嘯席捲而來，有機健康、自然簡樸的綠色生活，提供安頓身心的另一種生活型態。

其二、環保選題的威脅點：1.閱讀人口的流失：許多閱讀載體如電視、廣播、雜誌、網路資訊，甚至是數位出版的興起，都在改變消費者的閱讀方式。當然紙本書閱讀人口的流失，不是環保書選題所面臨的問題，而是整體傳統出版產業所遭遇的困境。2.環境威脅不等於閱讀需求：生活周遭的環境問題屢見不鮮，如氣候異常、環境污染、黑心食品等威脅，但是生活上所感受到的環境問題與媒體大篇幅報導這些現象，消費者並不會主動轉化為閱讀需求。3.整體出版產業體質問題：自從 2000 年以來，出版產業也如同面臨了當時的 Sars 風暴一樣，出書量多到書店通路無法消化，導致新書陳列時間縮短，相形之下更不利於環保書選題等長銷書。

表 4-1 個案研究之總體環境與產業環境之發展現況描述

研究個案	環境描述
新自然主義	1. 閱讀習慣的改變與數位出版的介入，威脅傳統出版產業 2. 社會大眾對於非實用題材的環保書需求度偏低 3. 環境問題不斷出現，讓環保書受到較多的重視 4. 近來學校教育已經關注到環境教育 5. 未來政府環境教育政策的落實，對環保書有加分效果
野人文化	1. 消費者的需求與習慣改變，尤其是書籍閱讀人口的流失 2. 傳播媒體對於環境議題的報導，不等於讀者對此相關書種選題有

	需求 3. 每一本書都在彼此競爭，吸引讀者的青睞，不會因選題而有區別
樂活旅行家	1. 環境與氣候變遷、經濟蕭條等大環境，是關切環保議題的時機 2. 有機健康產業的蓬勃發展，可藉此導引關心生活的大環境 3. 網際網路對於出版產業提供了另一種機會 4. 對於讀者的閱讀品味與水準有信心
大樹文化	1. 感受到通路環境的惡化不利小出版社，轉型與天下文化合作 2. 自然生態選題是重要的環境教育基礎工作，較不外環境影響 3. 休閒生活與學校教育，有助於自然環境選題的發展
晨星	1. 台灣的生活水準和環保意識，環保書有其成熟的環境 2. 影響通路等合作夥伴，提升推廣環保書的共識 3. 環保書選題必須與時俱進

資料來源：本研究整理

#### 4.2.2 核心資產與核心能力之整理與分析

本研究的第二個研究主題，旨在探討出版環保書的核心資源，核心資源又可以分為核心資產與核心能力（見表 4-2）。從中可以發現，出版體質較健全的晨星，其有形資產與公司外顯能力是比較強的，因為公司擁有厚實的資金與土地廠房，以及其管理能力；而大樹文化的出版品質和品牌向來深受肯定，與天下文化策略結盟之後，補強其實體資產與財務資產；新自然主義與野人文化則是深耕環保書系品牌有成；而樂活旅行家的成員擁有強烈的理想性。

表 4-2 個案研究之核心資產與核心能力之描述

研究個案	資產		能力	
	有形資產	無形資產	內隱：個人能力	外顯：公司能力
新自然主義		品牌	人際網路，如環保團體等人脈	
野人文化		品牌	專業技術能力，如選題與編輯能力	
樂活旅行家				企業文化（理念而結合的工作夥伴）

				能力（合作、創新）
大樹文化	與天下文化策略結盟，補強 <b>實體資產、 財務資產</b>	品牌	專業技術能力，如 選題與編輯能力	
晨星	<b>實體資產 財務資產</b>	品牌	人際網路，如自然 生態作者人脈 <b>管理能力</b> ，同時經 營大田、大雅等出 版社品牌，並成立 圖書經銷公司等	

資料來源：本研究整理

### 4.2.3 經營策略之整理與分析

本研究的第三個研究主題，旨在探討出版環保書的經營策略，主要重點在於整理與分析目標市場區格、產品策略、定價策略、通路策略，以及促銷與溝通策略（見表 4-3）。

研究個案在環保書系的經營上，同中有異、異中有同。新自然主義的出版策略以一般社會大眾的環境教育和學校環境教育為目標讀者群，有部分作品則以健康或是企業為環保書出版選題切入點；野人文化的選書開發策略鎖定喜愛廣泛涉略新知的閱讀群，不居題材表現形式，但是以環境議題為核心的選題，一定要具有時代意義與人文精神；樂活旅行家則以開發永續發展、樂活精神等出版選題，並認為旅行主題能夠與環境、永續做很好的結合；大樹文化因為張蕙芬的園藝專業背景以及善於將科普書轉化的編輯功力，始終堅守自然生態圖文書與圖鑑書的經營；晨星的社長陳銘民受到周遭作家、朋友的影響，開闢「自然公園系列」，他認為透過自然書寫的文體帶領讀者進入自然生態的領域、領略自然之美，符合當時社會氛圍，真實、自然又吸引人，之後又開闢「台灣地圖系列」、「自然生態圖鑑系列」，企圖建立品項齊全又多元的自然生態書系。

基本上，這幾家出版社的選題已不約而同有其共識，認為與生活相關的環境主題是未來環保書選題的趨勢，野人文化的張瑩瑩認為財經議題的環保書，也是未來值得開發的環保書選題。至於環保書選題的定價、通路、促銷策略等與一般書種差異較小，而新自然主義的張惠卿表示，雖然新自然主義的環保書系品牌鮮明，但畢竟單打獨鬥的力量太小，因此會主動向通路建議邀集出版環保書選題之出版社舉辦聯合書展，如此一來可以形成群聚的團結力量，進而增加環保書的曝光機會。她更進一步指出，如果能夠舉辦常態或非常態的環境教育講座，不但可藉此與媒體和讀者互動，同時可以累積品牌效益。

表 4-3 個案研究之經營策略描述

研究個案	經營策略描述				
	市場區隔	產品策略	定價策略	通路策略	促銷策略
新自然主義	社會環境教育，以及學校環境教育	從環境觀念議題擴展到健康生活實用議題	成本策略	1.委由總經銷代理 2.主動開發學校、企業、讀書會、環保團體等通路 3.主動建議通路舉辦環保書聯合書展	1.發布新聞稿、寄送公關書 2.舉辦環境議題講座 3.依選題與學校、企業共同合辦環境講座 4.依書種等級而有別
野人文化	愛好閱讀之讀者群	以環境為核心之選題，散文、小說、論說文等形式不拘	與產品內容價值相呼應之定價策略	委由集團共有平台發行	依書種等級而有別，視情況而定
樂活旅行家	以樂活讀者為核心，擴及灰色地帶的讀者群	開發永續發展、樂活精神等出版選題	由合作出版社擬訂定價，日後自行出書將採取反映成本之誠實定價	配合合作出版社的通路策略	1.協助並參與合作出版社之促銷策略 2.透過自建網路平台，培養理念相符之社群成員

大樹文化	自然生態愛好者	自然生態之專業出版社	反映成本之定價但仍屬偏高	1.委由共同出版之天下文化負責通路策略 2.天下文化自營之讀書俱樂部	協助並參與天下文化所擬定的促銷策略
晨星	自然文學、以及自然生態之愛好者	從自然文學，跨足自然生態圖鑑等領域	略低競爭對象之定價策略	有自營之通路負責經銷	1.過去並不積極，目前試圖補強 2.加強網路平台之服務，與讀者有更多的互動

資料來源：本研究整理

#### 4.2.4 經營困境與未來發展之整理與分析

本研究的第四個研究主題為延伸問題，旨在探討出版環保書之出版社在經營時所遭遇到的困境，以及未來發展之規劃（見表 4-4）。

受訪研究個案大多認為資金成本和人才養成是經營上所遇到的困境，時而好轉、時而疲乏，屬於常態性必須克服的經營課題。不過，晨星並沒有資金困窘的問題，他們資金雄厚且沒有廠房壓力，因此可以耐得住長銷書回收效益緩慢的壓力，甚至每個月新舊書營收比例，舊書營收高達六十多%，算是傳統出版業界罕見的長尾現象。

表 4-4 個案研究之經營困境與未來發展之描述

研究個案	經營困境之現況描述	未來發展之描述
新自然主義	1. 閱讀需求度不高 2. 公司經營成本偏高 3. 仰賴補助或贊助出書，影響整體出版選題規劃	1. 一方面開發具市場潛力的環保書 2. 另一方面，謹慎評估印量、擷節成本 3. 積極爭取贊助或補助

野人文化	1. 資金不寬裕 2. 與集團平台在通路合作關係宜加強	1. 對環保書選題之規劃經營，持續保持動態性調整
樂活旅行家	1. 資本不充足 2. 人才磨合	1. 人才養成與溝通持續保持動態性的磨合與調整 2. 未來將推出永續樂活雜誌，推動永續樂活旅行與企業認證
大樹文化	1. 自製書編輯製作時間長 2. 反應成本之定價偏高	持續開發本土製自之自然生態圖文書
晨星	1. 人才養成 2. 議題開發	1. 繼續尋覓合適人才 2. 思考環保選題最好之表現切入點

資料來源：本研究整理

#### 4.2.5 融入綠色行銷之經營策略整理與分析

本研究除了探討環保書的經營策略，並試探性地融入綠色行銷策略之觀念，瞭解現有出版環保書之企業在綠色市場與綠色品牌之建立、綠色產品策略、綠色定價策略、綠色通路策略，以及綠色促銷與溝通策略等情況（見表 4-5）。

出版環保書之出版社在用紙與印刷製程上，目前只有晨星的「自然公園書系」的封面與內文用紙長期採用再生紙（但印刷並非大豆油墨），其他受訪出版社則是選擇性地使用。因此以綠色行銷之觀點，觀察研究個案現階段融入綠色行銷的可能性很低，其中有質疑環保紙張是否環保，也有成本略高等之阻礙與困境等。晨星與野人文化則認為，使用再生紙與環保油墨是因應內容選題之包裝策略，並且指出綠色製程對出版社而言並不存在著商機，出版社不見得要去做「綠化」這樣的挑戰。

大樹文化的張蕙芬讓認為謹慎地出版每一本長銷的紙本好書，才對得起自然界中的每一個樹，如此一來就不會造成不必要的浪費；而新自然主義的張惠卿則認為在環保觀念尚未成為普世行動力之前，以讀者可以接受的包裝形式傳達觀念

更為重要；樂活旅行家則認為企業為社會的一份子，應該善盡對社會的責任，在能力範圍內應該盡量採用再生紙與環保油墨，並且認為可以發揮小我的力量去影響大環境。

以學者喬仁（1992）對於綠色行銷定義，當企業將環保的訴求、理念與做法，應用於行銷活動中，涵蓋範圍可深入至企業文化或經營使命的一環，或者僅只作為一項行銷手段。因此，在現階段只有環保選題之環保書，並沒有所謂的環保產品之環保書，也少見有綠色行銷活動，因此出版產業之上下游必須要有綠化之共識，在技術上、法令上、消費意識等要整體考慮，才有向前推展的可能。根據行政院環保署在綠色行銷的等級分類上，筆者認為出版環保書之出版社的綠色行銷級分別界於第三、第四級綠色行銷，甚至有些只做到綠色形象廣告（綠色行銷等級說明，見表 2-18）。

表 4-5 個案研究之融入綠色行銷之經營策略描述

研究個案	融入綠色行銷之經營策略描述				
	綠色市場與品牌	綠色產品策略	綠色定價策略	綠色通路策略	綠色溝通與推廣策略
新自然主義	經營多條環保書系，綠色品牌顯著	內容為綠色選題，製程只有極少部分採用環保作為	以成本策略為主，與其他書種無異	配合現有通路，多管道開發綠色通路	媒體、宣傳、學校與企業、環保團體等，主動積極做到訊息到達
	有綠色品牌	尚無綠色產品	尚無綠色定價	盡可能開發綠色通路	盡可能做綠色溝通推廣
野人文化	多種角度切入環境面向，經營綠色品牌企圖不強	內容為綠色選題，環保製程視產品內容來決定	以成本策略為主，與其他書種無異	配合現有通路	視情況而定，曾創網路新書發表會之先例
	有綠色品牌	尚無綠色產品	尚無綠色定價	尚無經營綠色通路	少見綠色溝通推廣

樂活旅行家	經營綠色品牌企圖心強，因不同出版社合作，品牌尚未建立	內容為綠色選題，環保製程依合作出版社而定	以成本策略為主，與其他書種無異	由合作出版社之主導通路	由合作出版社之主導，積極配合宣傳推廣
	有綠色品牌	尚無綠色產品	尚無綠色定價	尚無經營綠色通路	少見綠色溝通推廣
大樹文化	深耕自然生態書系，綠色品牌顯著	內容為綠色選題，但不採用環保製程	尚無綠色定價	由合作之天下文化主導通路，天下文化有其讀書俱樂部	由合作出版社之主導，並配合行銷宣傳
	有綠色品牌	尚無綠色產品	尚無綠色定價	尚無經營綠色通路	少見綠色溝通推廣
晨星	耕耘自然生態書系，綠色品牌顯著	內容為綠色選題，只有特定書系採用環保紙張	尚無綠色定價	自營經銷通路，依不同選題開發綠色通路	過去較為忽略，擬補強行銷推廣作為
	有綠色品牌	尚無綠色產品	尚無綠色定價	盡可能開發綠色通路	少見綠色溝通推廣

資料來源：本研究整理

### 4.3 研究個案解析與探討

在本節中，將針對本研究個案訪談所得之研究資料做解析與探討。訪談問題共有四大項問題，合計共 24 道提問，在整理受訪者的觀點與看法之後，以及第二章文獻探討之理論與學說，綜合解析與探討本研究個案之出版環保書出版社之企業核心資源與經營策略。



### 4.3.1 環保書出版之企業核心資源

Barney(1991) 提出企業策略分析有兩大面向：其一是強調外在環境的分析，以競爭策略獲得優勢，即所謂的「競爭優勢環境分析」；其二是針對企業內部優劣做分析，稱為「資源基礎理論」。因此，筆者探討經營環保書選題之出版社之前，針對前述之文獻探討之總體環境與產業環境，讓受訪個案答覆出版環保書所面對的外在環境做回答，並且也與受訪個案逐一探討自身出版環保書之核心資產與核心能力。在此，整理並解析如下。

#### 一、經營環保書之外在影響評估

總體環境包含政治/法律環境、科技環境、經濟環境、社會環境等，而產業環境則有消費者的需求與習慣、競爭者的策略行為、內容選題供應來源、上下游承包商及通路商等（總體環境分析與產業環境分析之表格整理，見表 4-6、表 4-7）。

受訪個案對於環保書選題所面對的總體環境之觀察，大多認為與圖書選題異同的區別並不大，也就是說不論出版哪一種類型選題的圖書所面對的外在環境都是一樣的，不會因為環保書選題類型而有差別。

新自然主義與野人文化認為紙本閱讀式微是必須正視的問題，因為有許多媒體和娛樂等都在瓜分閱讀人口，並且由於書籍出版選題百花齊放，如何刺激並增強讀者購買環保書的動機很重要。有鑑於此，必須謹慎思考讀者需求，晨星認為要有遠見搶先一步探知引領讀者的品味，並且受訪者均一致認為從與讀者的生活有利害相關的環保選題切入，從生活面向影響，而不是高掛環保大旗吶喊。

樂活旅行家則認為由於 2008 年的金融風暴，讓人們有機會反省自身的生活態度，對環保書選題是有正面幫助的，而環保書選題從生活面向切入是有其利基的；樂活旅行家的黃玉華指出，永遠不要低估讀者的閱讀品味和水準，她舉出《告別富裕流感》一書為例，當初並不看好此書，但是事後的讀者迴響與媒體曝光遠高於當初的預估。事實證明，讀者閱讀品味與素養並不低，而是出版人沒有餵養

足夠好的出版選題。

對於政府於有意通過環境教育法，新自然主義的張惠卿表示，對環保書選題而言是個機會點，可以開發未來環境教育人員必讀之認證教材，以及政府所規定研習對象之讀物(如公務人員及企業等)。不過，如何掌握政府法令推動的時間點，考驗著出版人的智慧與耐性，因為很可能環境教育法案遲遲未能定案，就如同催生再生能源法已有數年之久，導致產業投資資產閒置過久。也就是說，會有選題開發過早之虞，尤其受訪個案多為中小型出版社，在營運的維持上不甚寬裕，容易無形中虛耗企業資源。因此，以大眾市場可以接受的環保書選題去開發，會是積極中保有彈性的相對較好作法。

不過受訪個案均認為，出版環保書選題之出版社的產業競爭並不存在，可以歸結成兩大觀點，其一是環保書選題的切入點是多元的，即使同樣的議題也會因為作者的經驗與背景、編輯企劃操作，甚至同樣議題所要迎合的讀者群不同等因素，也會讓同中而有大差異。雖然環保書向來被視為冷門書，但是隨著環境問題層出不窮之際，世人對於健康與有機等重視與日俱增，更需要不同的出版社從各種面向一起經營環保書。出版產業本來就是一個合作共榮且多元發聲的生態環境，並不樂見一種議題或一家出版社獨大的情況出現。

值得一提的是，野人文化認為身為出版人要認清環境的變化，不要做過多的幻想，反而當瞭解現實環境的侷限之後，在框架之內想出各種辦法，盡可能的發揮自己的長處，並廣納各方資源，就如同「手斧男孩系列」的主人翁落難於森林之中，身無一物，只有一把手斧，卻死裡逃生，開創出與自然共舞的一番新天地。

晨星的陳銘民表示，環保書在眾多選題中並不是所謂的市場大餅。晨星的陳銘民和樂活旅行家的黃玉華一致認為，台灣的生活水準與閱讀品味已走向分眾化、專業化，不論是自然生態與生活環保這樣的議題，需要更多人參與豐富這樣的園地。因此，有必要挖掘潛藏在讀者深處隱而未顯的內在需求，以及站在讀者前面一點但又不能太超前，並且要懂得如何誘發讀者的閱讀渴望。

表 4-6 個案研究之總體環境分析

研究個案	總體環境			
	政治法律環境	科技發展	經濟活動	社會文化
新自然主義	如果環境教育法令通過，對於環保選題書籍有加分效果	數位出版或許有利於環保書的傳播		環境問題與日俱增，有利於對環保書選題的發展
野人文化				媒體炒熱環境議題，但讀者不一定等於對環保書選題有需求
樂活旅行家		網際網路發展有利於與目標讀者互動 數位媒體有利於內容產業市場的開拓	金融海嘯所造成的景氣低迷	有機樂活風潮興起
大樹文化		對數位出版持保留態度		週休二日，以及學校重視鄉土教育
晨星		樂觀看待數位出版		生活水準提升，具備相當的環境意識

資料來源：本研究整理

表 4-7 個案研究之產業環境分析

研究個案	產業環境			
	消費者的需求與習慣	競爭者的策略行為	內容選題供應來源	上下游承包商及通路商
新自然主義	消費者對環保選題書種需求		朝向本土自製書為主，以符合	認為可以主動影響通路

	度低，但認為讀者群是可以培養的		國情	
野人文化	雖然閱讀風氣式微，但可在此侷限之中求取最大利基	不認為出版環保選題之出版社有競爭行為，不論任何選題彼此都在競爭	以環境議題為核心的選題，不居題材表現形式，但仍要具有人文精神與時代意義	現有經銷通路的主動性不高
樂活旅行家	不要小看讀者的閱讀水準	以選題合作的方式，與不同出版合作	先以翻譯書為主，逐步培養本土作者	配合合作出版社的通路發行
大樹文化		以品質做後盾，但反映成本的定價稍高	精耕本土自製書	現有通路模式，不利於小出版社，與天下文化結盟，克服此問題
晨星	必須與時俱進，走在讀者前面，誘發讀者需求 認為自然生態選題有忠實的讀者群	採取低於競爭對手的低價策略	以自製書為主，但好的觀念可以引進翻譯書	自營通路，已取得經銷通路的認同，具品牌效益

資料來源：本研究整理

## 二、經營環保書之企業資源

本研究所探討的企業資源，從文獻探討得知資源可區分為核心資產與核心能力兩大面向，所謂的資產面向包括有形資產的土地廠房、機械設備、資金、財務結構，以及無形資產的正式網路、資料庫、商業機密、商譽、智慧財產權，如商標、專利、著作權、設計執照；至於能力面向，則包括內隱的個人能力，如一般

人員能力、專業技術能力、管理能力、人際網路，以及外顯的公司能力，如企業資本、企業文化、公司常規，以及如合作、鼓勵創新等能力。

Grant (1991) 指出企業善用資源與能力，將轉化為實際可行的策略，因此筆者認為資源基礎理論所蘊藏的競爭策略即在於此。企業核心資源的運用、提升或累積最主要是表現在企業的策略規劃之中，而策略規劃的主要目的是為了使企業因應快速變遷的外在環境，持續保有競爭能力 (林美惠，1991)。以下將針對本研究個案，分別歸納解析企業核心資產與核心能力 (內容整理，見表4-8)。

### (一).出版環保書之企業核心資產

以本研究之受訪個案來說，這幾家出版環保書選題之出版社，其有形資產如土地廠房、機械設備、資金、財務結構等是相對薄弱的，但是在無形資產的正式網路、資料庫、商業機密、商譽、智慧財產權，如商標、專利、著作權、設計執照等是比較多的，這應該說是文化創意產業的特性之一。

以有形資產而言，晨星算是較為健全的，擁有實體資產與財務資產，並發揮其管理能力，做到上下游整合與擴充。陳銘民以晨星為核心，發展不同出版選題之品牌，如大田、太雅、好讀等，更自行經營通路 (知己發行公司)，拓展出版流程之中上下游之關鍵組織，已成為一個出版集團。換言之，晨星集團是一個從上而下都能夠全盤掌握的出版社。晨星歷史悠久，出版環保書之「自然公園系列」 (1986年即出版該書系的第一本書) 以經營自然生態散文起家，堪稱培育本土自然書寫家作家的搖籃，該書系所形塑的企業品牌形象是其他出版社在短時間難以打造的。1999年後新闢「台灣地圖系列」，以及2007年新增「台灣自然圖鑑系列」，可以看出晨星企圖經營品項更整齊、更多元的自然生態出版品，讓長期喜愛自然書寫的文字閱讀取向的讀者，同時有圖文並茂的自然生態圖鑑書籍可供選擇。

相較於讀書共合國集團旗下的野人文化，企業組織發展的過程與晨星集團卻是同中有異。對野人文化而言，讀書共合國提供辦公環境、資金融通、財務行政、

物流發行等有形資產的共有平台，野人文化與讀書共合國的關係仍是對等的兩個組織，當野人文化需要資金融通的時候，相較於其他中小型出版社在調度周轉上較為方便；而在物流方面，書店查補和庫存調度也會比其他中小型出版社便捷且直接。野人文化在環保書系領域的經營，不走自然書寫的生態散文路線，也不經營過去所熟悉的自然生態步道導覽書，而是以環保理念為中心思想發散的文字書，舉凡有環保理念所書寫的歷史科普書、青少年文學、自然與心靈探索文學、環保題材小說、多元教養等、社會企業的財經商管書等，都是野人文化的出版方向。也就是說，野人文化試圖走出一條過去環保書選題的不同的路，但不變的是對人文精神與時代意義的自我期許。

大樹文化在 2006 年由天下文化提供奧援之後，緩解大樹文化的資金困頓並使之重獲新生。而新生的大樹文化的經營方式為，大樹文化負責開發選題、編輯等前製作業流程，書籍的印製、物流、行銷、通路、銷售等後製作業流程則由天下文化負責。也就是說，大樹文化的張蕙芬回歸到出版人最核心也最單純的產品製作與開發部分，而為了降低營運成本，只有一位全職者，即總編輯張蕙芬一人統籌布局。對大樹文化與天下文化的合作關係，站在彼此互信的基礎之上，天下文化相信大樹文化的選書與編輯能力，而大樹文化相信天下文化的通路與銷售能力，放心交付製作的書籍成品銷往市面。由此可知，對大樹文化來說，有形資產比過去單打獨鬥經營小出版社要厚實許多；在無形資產方面，大樹文化也可以享有天下文化的品牌知名度，並且更容易獲得天下文化經營的讀者俱樂部的青睞。

相較於上述的個案，新自然主義與樂活旅行家這兩家出版環保書之出版社，並沒有其他企業組織的從旁協助，也就是說在有形資產方面又比上述出版社較少。不過，新自然主義從「月旦」品牌算起，已成立了十八年，品牌轉型之後的一兩年間才跨足環保書選題（出版環保選題約在 2002 年），經營環保書是因為得到博仲法律事務所與台灣蠻野心足生態協會的贊助，也就是說新自然主義目前所經營的三條環保書系，其中的「環我綠色地球系列」的前六本書是由博仲法律事務所贊助版稅與譯稿費用，而「蠻野心足系列」則是台灣蠻野心足生態協會比照

博仲法律事務所贊助模式所開闢的環保書系。至於，「新自然主義環保教室系列」為以本土自製的環境教育手冊，目前該系列絕大部分都會爭取公部門標案或企業經費贊助，是一個在環境教育理想與損益平衡盤算有某種把握度之後，做到風險控管最小之下所經營的環保書系。由於新自然主義是在近十年內，環保書系成長比較快，並且出版了許多貼近環境保育觀念與行動方案的環保書，在核心的環保團體與推廣環境教育的學校之間已打出知名度。除此之外，新自然主義也從內容上試圖影響長期經營健康叢書領域所累積的讀者群，諸如預防保健的健康叢書以開發自然醫學、有機無毒等吃住選題，並且在作者開發與內容篩選的經營上，都刻意蘊含灌注環保實用的新知與行動指南的用心，希望在健康生活實用化的選題之中，讓環保觀念與作為能夠潛移默化，進而影響關心健康生活的讀者群。

樂活旅行家在 2006 年草創，是一家以資訊媒體人為創業核心的公司，以經營具有共同理念的社群為主要目標，而環保書的出版營運要到 2009 年才較為上軌道。樂活旅行家是一家以社會責任自許的企業，期待書籍出版能夠成為營運獲利的來源，用來支持未來推動永續樂活旅行的資金與捐助環保團體。因此，在有形資產方面是相對缺乏，更因為這樣，擁有共同理念的八位草創核心成員有錢出錢、有力出力，讓樂活旅行家在 2009 年闖蕩出名聲。初試啼聲的樂活旅行家在資金缺乏的情況之下，採取有別於其他傳統出版社的經營策略，2009 年出版的六、七本新書，依圖書的內容特色分別與經營理念相符的出版社共同出版，如《綠色生活指南》與大智通出版社合作、《告別富裕流感》與立緒文化合作、《山的禮物》與心靈工坊合作等。樂活旅行家可說是一群有熱情但出版經驗有待培植的新生力軍，因此採取選題資源釋出，並協助譯稿翻譯及其品質把關的策略，以此爭取出版同業的共同合作；也就是說，樂活旅行負責選書、譯書，並支付這個階段的資金與人力支出，其他則全權委由合作的出版社經營管理，從中獲取銷售金額一定比例的版稅，合作模式與大樹文化有某種程度的相似性。樂活旅行家採取同業合作的模式，企圖以此換得編輯後製如流程控管、行銷、通路等經驗與資源，樂活旅行家認為這是一個在站雙方公平對等的合作基礎之下，而樂活旅行家又可藉此在最短時間之內，取得智慧與經驗資本的一個好方式。這是一種做自己擅長的事，

並將自身不擅長的工作託付給專家的分工模式，同時也是一種精於控管成本與將風險降至最低的避險措施。

## (二).出版環保書之企業核心能力

以本研究之受訪個案來說，這幾家出版環保書選題之出版社，在能力面向之中，環保書系的開發經營者的個人專業能力，可以說維繫環保書營運的關鍵因素；而關於內隱的個人能力，包括如一般人員能力、專業技術能力、管理能力、人際網路。至於公司的外顯能力，由於出版社的企業規模較小，訴諸文字的企業理念多過於企業本身所形成的企業文化；而關於公司的外顯能力包括如企業資本、企業文化、公司常規，以及如合作、鼓勵創新等能力。

以本研究所訪談的個案之中，這些出版社之所以跨足環保書選題，有些是因緣際會（如晨星的陳銘民因為受朋友影響、新自然主義因為贊助者的緣故），有些則是過去能力所累積的資源所致（如大樹文化的張蕙芬有園藝系背景、張瑩瑩有製作自然生態圖文書的經驗），有些則是因為強烈的理念（樂活旅行家的黃玉華以永續樂活的理念創業）等。

每家出版社或多或少都有其領導環保書系的靈魂人物，像是野人文化的張瑩瑩、大樹文化的張蕙芬、樂活旅行家的黃玉華等。至於新自然主義與晨星則不那麼鮮明，而新自然主義多本環保書是與其他贊助單位共同出版，環保書選題特色所顯現的個人開發選書能力尚待觀察；而晨星經營環保書系歷史悠久，最具代表性的「自然公園系列」的七、八十本書，基本上仍維持著某種程度的調性，但還是會因為主責書系的人事更迭而有小幅度的變化。

誠如前面提過，野人文化的張瑩瑩刻意褪去以前在貓頭鷹所擅長的自然生態導覽書籍製作的經驗，轉而希望透過多變的書寫形式，引誘讀者走向自然生態與生活環保的思維之中。也因此，從外在所累積的書種品項來看，一般人比較難在野人文化經營的出版品項之中，窺見其所暗藏的核心環境理念，而這正是野人文化在經營環保領域的巧妙之處。力求在環保書選題經營跳脫以往窠臼，所開發的



翻譯書與本土自製書都有讓人驚豔之處。由於結交了志同道合的多元作者群，以及提供新選題的外圍協力團隊如譯者等，有許多出版品項創下銷售佳績，如作者人脈推薦了銷售量衝破十萬本的生態環境小說《群》，以及「手斧男孩系列」之譯者引進了多本自然環境文學的好書。野人文化不但擁有共同理念的人際網路，並於 2009 年逐步培養同仁的選書能力，將可於明後年驗收成果，在合作與鼓勵創新的一部分是野人文化正在努力的目標。

大樹文化可說是一家固守自然生態專業領域的出版社。總編輯張蕙芬本身就是台大園藝系畢業，在牛頓創辦人高源清的鼓勵之下，接手創辦經營《綠園藝生活雜誌》有三年之久（之後改名為《綠生活雜誌》）。當張蕙芬離開雜誌社，沉潛一年之後，於 1993 年則創辦大樹文化，一本本好書正是理想與專長兩相結合所展現的結晶，在當時是其他出版與此選題相同之出版社難以匹敵的。因此，在作者群以及插畫、攝影、美編等人脈資源，承襲過去經營雜誌的經驗，當移轉至出版圖書之後，可以比較快地投入難度高且投資成本高的全彩生態導覽鑑書。雖然自然生態圖文書有其編輯製程長、投入成本轉換較慢等風險存在，但與對此相對的是，也構築了較高的競爭門檻，讓其他出版社難以在短時間出版同類型的出版品。

樂活旅行家是一家以理念為導向在經營出版的公司，即使如此，但樂活旅行家的黃玉華認為，當出版管理者必須能夠是一位有遠見、有理想的文化人，也要精於財務風險控管，同時更要是一位有度量與同理心的經營者。在樂活旅行家的核心團隊中，充分授權與信任分工可說是樂活旅行家的核心能力。目前旅居美國的黃玉華，負責選書和洽談版權等，隨時吸取國內外資訊，並以國際視野觀察華文出版市場的變化，希望不斷為樂活旅行家注入創新的營運模式；其他同仁分別負業務拓展與人際溝通、社群電子報的日常運作、翻譯與媒體行銷，以及財會作帳等工作，而這些工作並非在讓夥伴趕赴固定的辦公場所完成的，樂活旅行家的工作團隊仍保有在家工作的彈性選擇，因為樂活旅行家認為文化創意產業所重視的是合作夥伴智慧產出，而不是徒具形式的上下班模式。黃玉華認為這是經由這兩、三年所磨合出來的團隊默契，而其中的關鍵就是要聚齊了能力可以互補且理

念相應的「對的人」，如此一來，做「對的事」就可以水道渠成，既使失敗也不枉打過這一仗。

對晨星而言，從環保書選題方面來看，有深厚的有形資產，以及行之有年的公司能力，前者指的是實體資產與財務資產，後者指的是管理能力。有形資產來自於這三十年來專注於出版業所累積的成果，以及之後經營房地產事業，更讓出版社財務無後顧之憂。至於公司的管理能力，從晨星的延伸品牌如大田、太雅等，到往下游延伸經營印刷廠和發行公司來看，已儼然成爲立足中台灣的第一大出版集團，其公司營運管理自有其一套能耐。其次，從環保書選題來看，晨星之專業技術之個人能力來說，雖然在自然寫作領域出版品經營近二十年，理應在作者人脈資源所累積的成績要有其影響力，但是近年來由於主責擔當者的人事更迭使得持續熱度趨緩。以「自然公園系列」所累積的人脈、著作權，甚至是品牌，都有其本錢與實力重新迎合社會趨勢，賦與書系新生命；如果能與目前所經營的「台灣地圖系列」與「台灣自然圖鑑系列」彼此做適度的結合，其所爆發的能量值得期待。

表 4-8 個案研究之核心資源之使用方式

研究個案	資產		能力		資源基礎所形成的競爭優勢	
	有形資產	無形資產	個人能力	公司能力		
新自然主義		品牌	人際網路，如環保學者、環保團體、公部門等人脈		將對環境議題瞭解甚深的學者、環保團體人脈，轉換成開發新選題的諮詢對象或作者	形成競爭特色及先占優勢
野人文		品牌	專業技術能力，如選題與編輯能力		選書與包裝能力有獨到	形成競爭特色

化					眼光與手法	
樂活旅行家				企業文化 (理念而結合的工作夥伴) 合作與創新	試圖以環境永續、樂活旅行等選題進入市場	形成 產業空間卡位
大樹文化	財務資產，與天下文化策略結盟	品牌	專業技術能力，如選題與編輯能力		品質與品牌根基深厚，之後又加強其財務資產	形成 先占優勢及綜效特色
晨星	實體資產 財務資產	品牌	人際網路，如自然生態作者人脈 管理能力		擁有厚實的有形資產，經營環保選題歷史悠久	形成 成本領導及綜效特色

資料來源：本研究整理

綜合以上對於研究個案核心資產的分析說明，以及根據李仁芳（1994）認為當能夠辨識、澄清、培植、發展組織獨特的企業資產時，將可以瞭解企業在競爭特色上、成本領導上、產業空間卡位上、先占優勢上，以及綜效上等五項，因為其所擁有的核心資產所形成的競爭優勢。以筆者的觀察與發現，新自然主義有其競爭特色及先占優勢，野人文化則形成競爭特色，樂活旅行家力求形成產業空間卡位，大樹文化已形成了先占優勢及綜效特色，至於晨星則有成本領導及綜效特色。

#### 4.3.2 環保書出版之經營策略分析

本研究在經營策略的探討面向上，以行銷策略之產品策略、定價策略、通路策略、促銷策略為分析主軸，並導入綠色行銷策略中關於綠色市場與區格定位、綠色生產管理、綠色定價與成本、綠色通路管理、綠色溝通與推廣策略等之行銷管理思維，做為本研究探討出版環保書之經營策略研究構面。

一個穩健的經營策略，必須找出清楚且正確的策略定位，而且擁有越多面向的優越性，將使得競爭對手無法在短時間內模仿，就能成為持續性的競爭優勢。不過，經營策略並非一成不變的，必須隨環境變遷做動態性的檢討調整，並且創新的經營模式通常會帶來超額的報償。以下，將分析本研究個案之環保書經營策略（內容表格整理，見4-9）。

## 一、市場區格與定位

任何市場的關鍵挑戰，取決於決定區格市場和成功區格特定目標對象（黃義俊，1997）。本研究所探討的研究個案，在其所涉足的環保選題領域上盡最大力量去擴大讀者群。值得深思的是，出版環保選題的出版社認為其所設定的市場區格與定位是可以有其開展的空間，這可能是與之前在文獻探討中已分析過的事實與現象得知，由於環境議題複雜且多元，因此從不同面向切入所吸引到的讀者群不僅止於綠色消費者而已。

根據這幾家研究個案歷年來所出版的書種來說，可以發現野人文化試圖吸引喜愛閱讀小說的讀者群，顯而易見的是自然生態選題小說占有重要一席之地；大樹文化在自然生態圖鑑領域中，往精鑽的議題深耕、也朝生活化的廣博議題開展；新自然主義鎖定環境教育為核心，並企圖拉攏關心健康的讀者群進入生活環保領域；晨星始終固守自然生態散文的愛好者，也跨足生態圖鑑類型，讓悠游於文字的讀者也能從書中眼見為憑輕鬆臥遊自然；樂活旅行家有三條主線，分別是兒童教育、永續發展及環境議題，以及永續旅行或生命旅行等議題，後兩者為環保選題範疇，並認為從旅行主題切入是一種用旅人眼光看待環境的展新角度與視野。

## 二、產品策略與綠色生產

延續者上一小節的市場區格與定位可知，野人文化其所出版的「地球觀書系」雖然是以知識環保為選題，但所設定的是具有歷史縱深的內容，企圖吸引偏好知識或歷史密度高的讀者，而教養類的自然生態選題，如《教養也可以這麼浪漫》、

《失去山林的孩子》等書，則可以吸引關心教育的父母和師長。而大樹文化的「自然生活情報系列」，除了賞樹、賞花、自然生態導覽等戶外觀察的圖鑑導覽類型之外，也試著與生活更貼近，像是《菜市場魚圖鑑》、《台灣蔬果生活曆》、《自然老師沒教的事》等，意味著圖鑑書也可以很生活。新自然主義則在健康書系的外衣包裝之下，或多或少灌輸讀者環境觀念，如《吃錯了，當然會生病》、《只買好東西》等談的是飲食與環境的整體健康，而《別讓房子謀殺你的健康》、《無毒保健康》等則是由住用等生活實用面下手，隱含著有機飲食、環境荷爾蒙等環保知識。

由此可見，環保書的內容選題不再是只是生硬環境冷知識，而是與生活息息相關的行動準則。在關於環保書的製程上，受訪個案大多認為環保選題觀念必須高於綠色生產，尤其當出版產業的綠色生產尚未普及之前，資金與規模有限的出版產業沒有必要去向綠色生產「挑戰」，而且不見得有所謂的「綠色商機」。但是，有受訪者認為如果能夠將力量集中，形成綠色生產的氛圍，出版社向印刷與紙張等下游供應商要求，綠色生產並非難事。至於對於再生紙的環保效益紙廠聲稱比起新抄的紙張環保，受訪個案有質疑、也有採相信的態度。

2009年由商周出版社的何飛鵬炒熱的數位出版話題，請教受訪個案談數位出版是否是一種綠色生產模式，有的質疑數位出版是否可以成爲一種產業、有的認為是時代演進的必然趨勢，但否是屬於綠色生產的最佳模式，認為不論紙本出版或數位出版都在於理念與心態是否正確，尤其數位出版的電子書產品，讀者每閱讀一次就要損耗一些能源，相較於紙本書就沒有這種困擾，所以目前尚難評斷。

### 三、定價策略

書的價值先是由作者、編輯主觀創造而來，但經由讀者個別認知，才產生閱讀價值及閱讀需求。有了閱讀價值，再經由讀者個別感受，才判斷價格划不划算，進而發生購買行動（蘇拾平，2007）。由此可知，出版社是書的內容創造者、加工者，而書的價值則由讀者決定，最顯而易見的正是商業活動中最敏感的定價策略。

本研究之受訪個案，大多認為不會因為是環保書選題而與有定價策略上的差異，而且多半採取保本的成本定價策略。但是，在幾種情況之下會採取略高的定價策略，如果是環保知識領域中的經典著作但研判是小眾品味，或者是先天外觀分量上相對輕薄（這裡指的不是內容知識度的分量，而是從全書字數數量來說），就會在用紙與包裝上下功夫，如使用磅數較厚的紙張或者是採取精裝策略，這樣的作法無非盡量使得讀者除了因其內容價值產生購買行動之外，並做到縮小與其他選題書種在包裝外觀分量上的差異度，讓消費者在判斷價格上不會覺得不划算。以上這種情況並非只有環保書選題會採取樣的策略，其他選題的書種或多或少也會採取同樣的作法。另外，像是自然生態圖鑑類型由於製作成本偏高，多半採取高價策略，其中同樣出版圖鑑書的大樹文化和晨星來說，大樹文化又比晨星略高些。

相對於高價策略來說，環保書選題的低定價策略較為少見，但為了推廣一系列的環保書，推出的第一本會採取滲透定價策略，藉此帶動後面即將出版的新書，如野人文化的「手斧男孩系列」的第一本，以及新自然主義的「環我綠色地球系列」的第一本《七個環保綠點子》，都曾使用特惠低價策略。但是，低定價策略也常使用在其他選題的書種，而尤其雜誌更是常用。

大體來說，環保書選題多半採取的是保本策略的成本定價。至於出版環保書的出版社雖然具有環境意識，但對於要納入環境問題的外部性與消費中的環境外部性等而採取綠色定價，受訪者則採取保留的態度，認為在當前的消費環境之下，以內容影響消費者的環保選題書種，並無法和有機蔬果或有機用品一樣採取較高的定價。

#### 四、通路策略

本研究之受訪個案認為環保選題的書種通路，與其他類型選題的書種通路相較並沒有太大的差異，實體書店往來大多為誠品和金石堂，以及網路書店的博客來，是目前主要的銷售通路。但整體來說，除非是與生活貼近或是內容突出的環

保書選題，一般來說鋪貨量有限，因此以何種資源和籌碼與通路談判很重要。單兵作戰遠不如團結力量大，因此揪集同樣概念與選題的環保書，說服通路舉辦環保書展、自然生態書展等主題性書展等，是一個求取共好的通路策略。

以環保選題的書種來說，在少數具有同樣理念的獨立書店，如里仁門市、洪雅書坊，以及荒野保護協會等，屬於對綠色議題比較支持的通路。不過，由於中小學實施九年一貫教育已將環境教育納入，以及大專院校開設環境通識教育，因此以新自然主義為例，認為學校是值得深耕的環保書通路。其次，由於企業也掀起一股環保熱潮，商業生態環保書、綠色商機等財經書，也逐漸受到企業支持與青睞，這是過去對環境冷感的企業從未有過的現象。綠色通路的開發，大多與荒野保護協會與環境資訊協會合作，成效大多並不是很好，不過晨星與荒野合作卻出現了少見的銷售佳績。

至於反向通路策略，比較常見的是將使用過的電池、電燈炮、墨水匣等製造商發起回收再利用，而出版界首先響應的是地球日出版社，在其版權頁聲明：「爲了珍惜資源，如果您不再需要這本書，請與朋友交換，捐贈給地方或學校的圖書館，當然您也可寄回地球日出版社，我們會替您把書捐贈給需要的人或機構。」（出自地球日出版社的《搶救地球使命》版權頁，1995）。受訪個案大多認為，由於紙本書的保存價值高，二手書店及各地圖書館都是讀者再利用或捐書的管道，而且印好的紙本書對環境的污染較低。由於消費者廢紙再利用的意識和意願已經提高，並且回收業者也視紙張爲資源，因此並不會特別思考反向通路策略。

## 五、促銷與溝通策略

蘇拾平（2007）認為讀者是行銷溝通的起點，也是行銷活動的最終對象。他進一步歸納出版人及行銷企劃最容易犯的三種毛病：其一、鋸箭式思考，把經銷商、書店當成讀者；其二、單向運作，既然讀者無聲無息，也無能反應，只一廂情願我行我素；其三、經常疏忽讀者閱讀資訊、導引的不足，對讀者選購的困境視若無睹。

本研究之受訪個案，以新自然主義來說，積極且活躍地舉辦各種活動形式，試圖讓作者與讀友直接面對面，曾舉辦整年度共七、八場的環境教育講座，這樣的活動效益雖然在銷售成績上成果有限，但由於每隔一段時間就會宣傳不同場次的講座主題，成功地引起深綠及淺綠消費者的迴響，甚至近幾年的全國 NGO 刊物之通訊錄，將該公司列為環保團體的一份子。關於比較生活化的生活環保書，如《只買好東西》之類的健康食材指南，不但舉辦好食材挑選品嚐會，更與異業策略合作隨書贈送米、醬、醋、油等贈品，鼓吹讀者只買好東西，改造生活環境。野人文化則認為，書的封面包裝與文案本身就是一種強而有力的行銷工具，鋪在書店通路上的書要傳遞足夠且清楚的訊息，並指出只要將每本書都做到最好的解讀，就是最佳的行銷方式。

一般來說，新書出版後會鎖定相關媒體寄發的公關書，但由於環保書議題廣且雜，因此有時還會特別根據新書內容屬性寄發非媒體的公關書，如果是綠色商管書就會寄到重視環保的企業、如果是綠建築議題則可以寄給建商或房仲業者、如果是環境政策就試著寄給立委或縣市官員，至於環境教育類就可以先寄給學校老師或相關團體。從這點可以發現，由於環保選題的特性，出版社可以因此拓展從未接觸過的讀者群，也就是讓「特殊選題行銷於特殊讀者群」。

由於網路的特性，讓綠色溝通與促銷變得可能，野人文化就曾辦過一次網路新書發表會，那是 2006 年《福爾摩沙大百科》出版的時候。網路新書發表會的構想，是來自於知名媒體人夏瑞紅在部落格曾舉辦過一次。野人文化為《福爾摩沙大百科》舉辦的新書發表會，並不在自家的網站舉行，而是當初就挑選人氣很旺的李偉文部落格。野人文化最後要達成的目的是，這樣的事件與訊息會永久留在李偉文的部落格裡，讀者在搜尋時就可以隨時找到。這是成功利用知名部落格的創新行銷作法。



表 4-9 個案研究之經營策略分析

研究個案	資源描述	經營策略描述					競爭優勢
		市場區隔	產品策略	定價策略	通路策略	促銷策略	
新自然主義	品牌人脈	社會環境教育，以及學校環境教育	從環境觀念議題擴展到健康生活實用議題	成本策略	1.委由總經銷代理 2.主動開發學校、企業、讀書會、環保團體等通路	1.發布新聞稿、寄送公關書 2.舉辦環境議題講座 3.依選題與學校、企業共同合辦環境講座 4.依書種等級而有別	鮮明的環保書系，以及廣義的生活環保書系
野人文化	品牌技術	愛好閱讀之讀者群	以環境為核心之選題，散文、小說、論說文等形式不拘	與產品內容價值相呼應之定價策略	委由集團共有平台發行	依書種等級而有別，視情況而定	環境選題開發與包裝策略
樂活旅行家	理念創新	以樂活讀者為核心，擴及灰色地帶的讀者群	開發永續發展、樂活精神等主題出版選題	由合作出版社擬訂定價，日後自行出書為反映成本之誠實定價	配合合作出版社通路策略 在自營網站中強力曝光，企圖揪集社群力量	協助並參與合作出版社之促銷策略	具有強烈理念的經營型態 以網路社群經營為出發點，未來將虛實社群並行
大	品牌	自然生態	自然生	反映成本	1.委由共同出	協助並參	本土自製的自

樹文化	技術資金 (天下文化)	愛好者	態之專業出版社	之定價但仍屬偏高	版之天下文化負責通路策略 2.天下文化自營之讀書俱樂部	與天下文化所擬定的促銷策略	然生態書系品牌鮮明 已做到品牌等於品質的保證
晨星	品牌資金	自然文學、以及自然生態之愛好者	從自然文學，跨足自然生態圖鑑等領域	略低競爭對象之定價策略	有自營之通路負責經銷	1.過去並不積極，目前試圖補強 2.加強網路平台之服務，與讀者有更多的互動	環保書系歷史久且不斷增生 資本厚實，對出版環保選題持續度高

資料來源：本研究整理

## 六、經營困境與未來規劃之方針

受訪個案由於企業資源有別，出版環保書選題的出版社面對的經營困境同中有小異（見表 4-10），主要是資金較緊，這也是進入門檻較低的出版社常見的現象。不過，環保書選題朝向迎合大眾口味的財經選題、健康選題、綠色消費與綠色旅行等選題是必然的趨勢，而且又因台灣出版議題的多元化與成熟度，已經可以接受多元的環保議題的書種，而且愈生活化的環保議題，如以財經切入、從健康下手、訴求節能省錢等，讓環保書選題跳脫以往的冷門路線。

誠如蘇拾平所說，經營的持久努力，是爲了累積資源、打造能耐。尤其，理念型的出版社更必須不斷累積版權和書目、不停創新編輯形式……，從讀者名單、銷售系統、網站人潮、專業能力、人脈關係，到品牌價值、資源調度，都可是核心資源，也都是長期競爭力所在。因此，像是新自然主義在環保書成本風險的控度，以及大樹文化得到資金的奧援，這是他們在品牌能耐與人脈資源之外所做的改變現狀的努力；而野人文化則致力於解讀且放大每一本書的特色，擴大一本書

與讀者相遇的機會；大樹文化對於自然生態圖文書的堅持與專精，可說是有理想又專業的出版社；晨星試圖在人才養成與選題開發上，投注更多的時間與精神。樂活旅行家則是一家因理念結合，而整裝待飛的新出版媒體公司。這些都是不同出版社，在不同條件之下，所形塑的經營策略。

綜言之，能在日常營運中打造，才會形成核心資源，因為今天的努力將會成為明天的資產。

表 4-10 個案研究之經營困境與未來規劃之分析

研究個案	經營困境之分析	未來規劃之分析
新自然主義	閱讀需求度不高 公司經營成本偏高 仰賴補助或贊助出書，影響整體出版選題規劃	做更貼生活化的環保議題，提高實用需求 縝密控制且降低製作成本，求得有把握的銷售數量 規劃依不同選題爭取補助或贊助出版，讓小眾的環保觀念書或經典得以推廣
野人文化	資金不寬裕 加強行銷執行面 與集團平台在通路合作關係宜加強	資金緊縮非短期可改善，宜與集團平台取得寬裕的合作共識 採產銷合一制，並編制行銷人員
樂活旅行家	資本不充足 人才磨合	資本不充足處，以經驗資本補強（合作夥伴部分採義務職），未來將增加出版品項與營業項目 採合作共議制，人才磨合時間拉長，但反觀如何經過磨合期就可更有共識與默契
大樹文化	自製書編輯製作時間長 反應成本之定價偏高	在求得好品質前提下，合理控管製作時間 採納策略合作之天下文化，決定定價策略
晨星	人才養成 議題開發	尋覓對環保選題有熱忱與興趣的人才，不排除提供更大的經營空間 對自然環境選題之新書開發，將隨著社會環境變遷做調整

資料來源：本研究整理

## 4.4 研究發現與討論

### 4.4.1 研究發現

本節綜合文獻探討與本研究所提出之研究架構（見圖 3-1），主要的研究發現可分為兩大部分，第一部分為出版環保書之企業核心資源，著重的是目前影響出版環保書之企業經營的共通資產與能力為何；第二部分則探討出版環保書之企業經營策略構面，針對目前的企業現況，提出出版環保書之經營策略建議。

#### (一).出版環保書之企業核心資源

##### 1. 人才是持續經營環保選題之企業核心資源

研究個案大多一致認為，環保書選題的開發拓展必須仰賴有熱忱、有興趣的人才，而從受訪個案所陳述的內容與特質都可以發現，他們就是自然環境的愛好者、保護者、落實者、推廣者，而他們正是出版環保書企業內部的專業人才，也是持續經營環保書選題的企業核心資源。從大樹文化的張蕙芬、野人文化的張瑩瑩、樂活旅行家的黃玉華都是環保書選題的營運負責人與落實執行者，都有堅實的環保書選題核心概念，這樣的特性是非常必要的。以晨星的個案來說，負責人陳銘民始終對環保書選題有極大的熱忱，但在執行落實層面上一再提到，維繫環保書選題的持續動力來自於對環境有志趣的人才。

##### 2. 人脈是維持環保選題開發之企業核心資源

不論是本土自製書或是翻譯書，人脈都是開發新書選題的活水源頭。面對環保書選題切入點如此豐富多元，更需要借重並與不同領域的環境學者或趨勢專家等時時切磋。人脈資源可以是選題資源的諮詢對象，可以是代為尋覓或評估挖掘璞玉的先鋒讀者，也可以是引進更多有形與無形資源的關鍵。這也是出版業之所以為文化創意產業一員的緣故，因為其維繫方式與價值之所在，就是將人類所累積的智慧財產表現於文字、呈現於影像。

### **3. 編輯專業技術是呈現環保選題之企業核心資源**

相同的主題，交給一百個編輯手上，會出現一百種樣貌，有些表現優劣是顯而易見的，但是銷售成績高低則取決於讀者購買行為所展現的選擇權。一個好題目如同璞玉般等待琢磨，在研究訪談個案可以看見編輯所展現的專業技術，如野人文化竭盡所能為書擴大讀者群，提供讓人眼睛一量的內容選題與包裝策略；大樹文化則將日本科普圖文書的編輯技術，巧妙地融入本土自製生態圖文書；晨星因應社會變遷，不斷地為自然生態選題展現多元表現風格，有自然寫作的、有圖文並茂的、有插畫式的、有生態攝影的；新自然主義則將一些很重要的環境議題，成功轉化為淺顯易懂的環境教育書籍，這些都是環保書選題所呈現的編輯專業技術力。

### **4. 企業理念與文化是維繫環保選題的精神支柱**

綠色行銷的目標不但要從產品、價格、促銷、通路等策略符合環保要求之外，企業組織本身也應以環保理念與文化為本。誠如 Robbins(轉引自潘政雄等, 1999)認為企業擬定的目標是多樣性的，如果強調單一利潤目標，則會忽略達成長期目標所須顧及的其他目標。建立企業理念與文化絕不能流於口號，可以從許多方面提升企業內部成員的觀念，如從一般日常例行事務中內化，或是在企業內部講座或參訪規劃上做思考，這樣的產品才會發揮言行一致的感染力。晨星的陳銘民以資深出版人的心情談到，經營環保書選題之類的出版品項，是讓出版人感到有價值的出版領域，如果所有出版品都以利潤為優先，出版就不再是文化事業了；而經營環保書已有一段時間的新自然主義張惠卿認為，出版這類書種最好讓出版社內成員培養出近似於傳道者的精神，樂於將與生態共舞、與生命共好的觀念和行動力去影響讀者。

## **(二).出版環保書之經營策略**

### **1. 以內容產品培養目標讀者群**

書籍出版是文化創意產業，而環境議題又是如此豐富多元，出版環保書之選題發揮空間是無限寬廣的，但是必須擁有獨到的眼光開發新選題，或是將有價值

的選題採取有別於以往的表現形式，盡一切可能為內容產品增色加分，並且抓住目標讀者群的閱讀品味。不論是本土自製書或是引進觀念的翻譯書，在編輯企劃的切點與脈絡上，必須埋伏誰要看這本書、誰買這本書的產品張力，因此有必要在內容營造上，不論從封面包裝、目錄架構、圖文表現形式、內容增補等努力做到吸引讀者目光，而這都是在為目標讀者群量身打造購買動機。

## 2. 開發貼近生活的實用環保書選題

國內環境學者陳玉峯（1992）認為環境即為生活品質，而環境保護的目標在於推展至人類整體生活品質的要求與提升。這樣的認知與三橋規宏（2009）所描繪出的「環境整合學」概念不謀而合，因為環境整合學不能從個別現象、化約過來的要素來看地球環境，而是全方位掌握，分析要素之間的相互關係、影響如何波及等，進而導出解決策略，是個講究實踐的學科。因此，環保書選題可以從地球物理學、科學技術、生態及氣象學、生物科技、公害學、都市設計學、經濟學、醫療健康學、政治及法律學、心理學及社會學、歷史學、教育與倫理學等切入。面對如此多元性的環境範疇，編輯企劃更必須以生活的、實用的為導向，誠如木村麻紀（2007）在《全球樂活潮》所說：「從食衣住行到醫療、娛樂、金融、教育、工作和生活方式，LOHAS 的理念已經蔓延到我們生活的所有層面……。」換言之，生活化的環保書選題開發不但要實用也要有趣，這也是受訪個案的一致共識。

## 3. 合理控制成本求取銷售平損

晨星的陳銘民深耕環保與自然選題有二、三十年的經驗，他認為不可以因為出版理念型的出版品項，就可以有賠錢的藉口，這不是經營出版品應有的心態。因此，晨星在製作圖文書的策略上，除了合宜的控制製作成本之外，同時認為消費者對價格是極為敏感的，在作法上採取內容品質不變的情況下，在包裝上擷節成本，以求略低於競爭對手的定價策略；反觀野人文化則是以提升包裝品質下手，求取合理的定價策略以轉換成的最大利潤。而新自然主義和樂活旅行家則是在特定的選題之下，設法開拓其人脈與資源，爭取贊助出版或是共同出版，以求取成本平損。

#### **4. 拓展現有通路之外的市場空間**

「可以賣書的地方，都是通路！」這是新自然主義的張惠卿在通路行銷上的見解，她指出賣書的眼光不能只停留在現有的通路而已，面對環保選題的出版品項，其通路的決勝處，正是這些傳統虛實體書店通路之外的潛藏通路，如出版社有編制內的產銷人員則必須熟知產品的目標讀者群，建議想盡辦法收集名單，務必做到訊息到達。從另一個觀點來解釋，因為環保選題之出版品有時會有意想不到的目標讀者群，舉例來說新自然主義的《我愛綠建築》，訴求對健康、環保有需求的社會大眾之外，但也包括建商、裝潢業者、房仲業者等，這些都是可以拓展的讀者群，如此長久累積下來的特殊選題的讀者名單，力量不可小看。

#### **5. 多管道爭取曝光與促銷以求訊息到達**

出版內容產業的編輯人，常見其行動力與認知上產生落差，通常在認知上清楚瞭解出書鋪貨到書店通路，並不完全等於行銷作為，但是在行動力上卻常顧此失彼，主要是長久以來將全部心力投注在上游編輯製作之故，因此無暇顧及爭取曝光與促銷。然而，產品力等同於銷售力是過去出版業榮景才有的現象，現在每一本書彼此的競爭非常激烈，有必要在生產內容時，無時無刻、利用各種可能資源，爭取多元管道的曝光與促銷，以求訊息到達消費端，才能夠轉化為銷售成績。

#### **6. 將環保理念從企業本身擴及上下游夥伴**

出版環保書選題與其他議題相比，具有內容意涵的獨特性，援引綠色行銷的見解，其看法是應盡可能將環保理念擴及合作夥伴，而配合成員涵蓋產品設計、製造、包裝的印製合作業者，以及總經銷、虛實書店等通路成員，甚至是不同虛實媒體。因此，環保理念要從企業本身擴及上下游成員合作夥伴，同時也是擴大消費者的一個重要環節，建議可以擅用向總經銷或是第一線書店通路報品時（金石堂、誠品、博客來等）來說明產品理念。新自然主義的張惠卿建議具體的作法是，為公司同仁和合作成員，邀請作者做到企業內部舉辦常態性不定期的講座，或是規劃參訪行程，讓公司同仁和合作夥伴親身瞭解與感受，這樣的作法會更具影響力。

## 4.4.2 研究討論

核心資源的累積與運用是企業面對無法掌控的環境變遷，持續保有競爭力與利潤的經營管理策略。研究者經由訪談資料分析與文獻討論，針對在目前的出版產業現況之下，分析探討出版環保書之出版社，建構其競爭優勢之策略發展建議：

### (一).產銷一體性策略

#### 1. 生活環保選題開發尚待注入創意

環保議題不應該是曲高和寡的理論或觀念，環境與生態、生命、生活密不可分，因此不論是自然選題要朝向融入生活實用，環境選題也要導入樂活綠色實用觀念與操作，甚至在題材表現的形式也要開放且多元，舉凡勵志小品、散文、小說、圖文書、攝影、影音等，都可以讓環保選題出版品的影響張力擴大。

如大樹文化出版的《自然老師沒教的事》，編輯企劃特色在於告訴讀者自然不遠就在你我居住的都會裡，《自然野趣 DIY》則教讀者如何將自然素材融入生活之中，這兩本都是將自然生態選題生活化的借鏡之作。新自然主義出版的《只買好東西》則是將有機健康環境選題，以採買和飲食為訴求，力求將生活環保書選題做大的一個編輯切題。筆者認為值得提出來介紹的是圓神出版的《這一生，至少當一次傻瓜：木村阿公的奇蹟蘋果》，這本書以勵志筆法描述一位日本蘋果農以三十年時間，採用對環境友善的自然農法栽種蘋果，內容激勵人心又深入淺出地介紹了自然農法，可以說是環保書選題勵志化的作品，一改過去環保書選題冰冷或是理論化的生硬感受。

#### 2. 強化編輯企劃執行力

如同筆者在環保書定義所分析的，環保書選題幾乎涵概所有圖書分類的範疇，也就是三橋規宏（2009）所說的：在環境這個大主軸之下，整合了自然科學、社會科學、人文科學，雖然自然科學與社會科學、人文科學的研究對象差異很大，但處於威脅人類生存的地球環境問題的現在，解決環境問題的關鍵在於將互異的科學緊密必結合與合作。也因此，負責環保書選題的出版人視野要更開闊、更宏



觀，讓本土自製書的編輯企劃變得更多元且豐富。其次，在引薦國外觀念的翻譯書，宜增加與國內情境接軌的資訊或內容。

不論是哪種選題的書種，品質與時間控管要有彈性，當然在面對自然生態圖文書或者是圖鑑書，免不了有品質與時間掌控上的問題，因此平時就需挖掘配合人力，並從過去經驗中累積彈性調整對策。其實，出版自然生態圖文書所投注的時間成本與資金成本都很高，但是一旦能夠克服這些經營問題，所構築的競爭力與累積的資源，是其他出版社短時間難以跨越的。

### **3. 培養產銷合一人才**

生產與行銷融合為一在出版業界早有其共識，這也是形塑一個全方位的編輯的根本能力。尤其，出版內容產業的出版社編制大多是人少事多的狀況，並且向來只著重產品編輯包裝等，認為只要把書做出來之後推到市場上就能轉換成利潤，但這只是一廂情願的作法，在每一本書競爭白熱化的現在，編輯或行銷職務的擔當者必須同時要具備內容解讀能力，也要擁有產品行銷概念，而且成功的產銷模式是來自於企業整體的團隊合作。資深出版人陳穎青（2007）曾指出：「出版是一個整合的概念，編輯必須從頭就注入行銷思考，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，全部都要熟悉。」也因此，不論編輯或行銷，除了在自己的職務上做進修之外，也要將心態與眼界放大至公司運作的每個環節，如此一來，公司的人力資源水準才會均齊，人才素質才能夠提升。

#### **(二).讀者社群經營**

過去出版社在經營讀者是有其困難度的，尤其在電腦網路尚未發達的年代。所幸，拜網際網路的技術成熟與台灣個人電腦普及之賜，即使小出版社也可以在經營成本不會太高的情況之下，以多元的環保實用議題爭取非綠色讀者群的認同，並且從持續集中深耕選題，甚至到多元選題並行，這可以是書種選題由淺入深的經營，也可以是書系開展的策略。

### 1. 爭取非綠色讀者群認同

以多元實用議題開拓非綠色讀者群，尤其環境選題的特性正是生活品質的展現，因此可以是食衣住行育樂等永續樂活面向的多元性融入。

### 2. 培養讀者群忠誠度

從集中選題朝向多元選題經營，可以是選題精耕、也可以是書種議題的多元性，穩定且持續地走在讀者喜好的前端，提供內容實用的新觀念、有趣好看的表現形式等，是培養讀者信賴與忠誠度的必要條件。

### 3. 善用網路特性與讀者互動

發行電子報或開闢交流園地等，是一種和讀者產生密切互動的作為。出版不能如同以往閉門造車，要善用網路特性與讀者互動，藉此瞭解讀者喜好與品味。

## (三). 通路拓展策略

環保書選題有其議題多元化之特性，有必要在現有虛實通路之外拓展任何可能的通路，並且依其出版的選題特性不放過任何目標讀者群，以確實做到出版訊息到達，不要被有限的眼光所侷限，要有做大每一本書無限可能的心態，如此累積下來的通路資源會相當可觀。

1. **非傳統實體或虛擬書店通路之策略合作**：如開發有機商店或農夫市集之虛實綠色通路，以及企業或社群團購等通路。

2. **依內容選題開發特定通路**：亦可說特殊選題銷售給特殊讀者，以內容選題特色為基地，不放過任何接目標讀者群通路。

3. **經營學校、圖書館、讀書會**：環保書選題更要深耕學校、圖書館、讀書會、公部門等通路。

4. **綠色團體通路**：與自然生態或環保團體策略結盟，可以是議題上的相互扶持、可以是資訊觀念的互通分享，同時也是綠色通路的延伸拓展等。

#### (四).多元管道建立品牌知名度

品牌的建立除了可以從產品線耕耘，讓品牌成爲品質的保證之外，同時必須做溝通與推廣，以下除了名人專家推薦、網路廣電報章媒體的經營之外，更要善用環保書選題的特性，舉辦講座或是活動，甚至與對環境友善的企業或團體，做異業策略結盟。環保書選題還可依其年度出版內容，規劃整年度的環境教育講座，不但可做爲產品推廣，同時是與媒體常態往來與曝光的機會，如此一來可累積鮮明的環保書系品牌知名度。

**1. 名人專家推薦：**邀請公眾名人推薦或代言，擴大環保書讀者群；邀約環保專家學者或環保團體之領導者導讀或掛名背書等，固守主要讀者群。

**2. 網路媒體經營：**E-mail 行銷、專人經營部落格、邀約作者擔任駐站作家、吸引友好網站互惠結盟，以及綠色團體之網路媒體合作等。

**3. 廣電報章媒體經營：**以內容議題爭取廣電媒體放送曝光、爭取報章雜誌轉載或開闢專欄等。

**4. 舉辦常態性或非常態性環保講座：**規劃年度常態性環境講座，議題取向則可舉辦記者會或座談會等。

**5. 親臨實境參訪：**舉辦活動邀請讀者親臨環境美景或污染現場親身感受等。

**6. 異業策略結盟：**與對環境友善的企業或團體，做異業策略結盟。

綜合以上所言，爲本研究之研究發現與討論，針對現階段出版環保書之出版社所得出的企業核心資源，以及建立企業經營競爭優勢之建議。

## 第五章 結論與建議

本章第一部分首先說明本研究之結論；第二部分則針對出版環保書之企業發展，提出經營競爭優勢策略建議（如產銷一體性策略、讀者社群經營、通路拓展策略、多元管道建立品牌知名度等主張）與未來發展策略建言（如知行合一的企業文化、以共好的心態與作為去影響他人、讓綠色企業的高標準成為未來的最低標）；最後第三部分則是說明了後續研究建議。

### 5.1 結論

經由深入訪談與內容資料分析之後，本研究之結果包括：出版環保書之企業核心資源與經營策略構面（見表 5-1），並剖析出版環保書和非環保書出版社之企業核心資源與經營策略等差異處，同時提煉得出出版環保書企業核心資源與經營策略之共通處。

#### 一、出版環保書之企業核心資源

誠如管理學學者李仁芳（1994）指出，資源基礎理論的核心觀念在於辨識、澄清、培植、發展組織獨特的資產，並能連結企業的競爭優勢。以下，將提供現階段出版環保書之研究個案所待建立與加強的企業核心資源，並分析經營環保書與非環保書之企業核心資源差異處。

##### (一).經營環保書之企業核心資源要項

就現階段出版環保書之研究個案來說，所要建立、培植，並且尚待持續貫徹的企業核心資源為，人才、人脈、專業技術，以及企業理念與文化。以下，為其企業核心之要項：1.人才是持續經營環保選題之企業核心資源；2.人脈是維持環保

選題開發之企業核心資源；3.編輯專業技術是呈現環保選題之企業核心資源；4.企業理念與文化是維繫環保選題的精神支柱。

## (二).分析出版環保書和非環保書之企業核心資源差異處

圖書出版產業是一個進入門檻不在太高的行業別。對於有意跨入經營環保書的出版人來說，研究個案之中的大樹文化相對於其他出版社，已然形成豐沛的核心資產與厚實的核心能力，大樹文化的豐沛核心資產得自於與天下文化策略聯盟；而總編輯張蕙芬個人內隱的核心能力（對自然選題的專業敏銳度、串連人脈資源、執行控管等）足以補強公司外顯核心能力（為一人企業，作者和美編等均為特約工作夥伴，但其工作團隊卻已然形成強烈的企業產品辨識度），一步一腳印持續出版自然環境選題，從不動搖其出版路線，不僅形塑其鮮明的綠色品牌形象，甚至吸引大出版社的青睞結盟。

要經營一個小而美的理念型出版社，當在跨入某個選題領域之際等於宣告進入某個市場，盤算其人才、人脈、專業技術等核心資源是最基本的考量，而且必須隨時深耕，並保持動態性的調整。但是，當企業理念與經營目標把持不住而產生偏差，也就是說理念型的出版社時常因為資金不足，甚至以燒錢的心態在經營，導致出現難以為繼而宣告結束，或是為求生存而變更出版路線導致自亂陣腳等情況時有所聞。然而，也不盡然有資金就好辦事，以有形資產充裕的晨星來說，人才與人脈等新血的注入是目前尚待補強的核心能力。

從前述分析可知，環保書出版在現在與未來已不是冷門的選項，然而要將環保書出版品牌經營出特色，核心價值源自於企業對於環境的關注和行動力。以企業資源之資金來說，資金匱乏是中小型出版社長久以來的現象，然而一旦因此產生劃地自限的心態，將不足以成就任何事。美國知名的地毯租賃公司英特飛原本是一家極度仰賴石化原料，該企業創辦人雷·安德生（Ray Anderson）立志成為「不向地球擷取一滴石油」的可永續企業，逐步對企業啟動製程管制、零廢棄等綠色改造計畫，而且生意蒸蒸日上，證明了：做環保，不但對地球好，對企業更

好（鄭益明譯，2006）。所以，當出版環保書出版社有意以對環境負責的社會責任企業自居，將有助於突破自我設限的現狀，舉凡可向政府單位提議將環境教育納入全民教育、建議圖書館新闢獨立的生活實用環保書區讓讀者方便取閱、逐步啓動更環保的綠色生產作為等，如此一來創新的經營模式將會湧現。

綜言之，選擇跨入環保書選題出版社有別於其他選題之出版社，有必要逐步累積出版產業的綠色環保企業核心價值與作為，讓企業的核心能力朝向讓內容更具有原創性且開創性的綠色選題品牌去累積，並讓企業的核心資源邁向綠色製程與綠色行銷的思維，率先成為對地球友善的綠色出版企業方向去經營。

## 二、出版環保書企業之經營策略

吳思華（2000）認為「資源說」更重視本身的條件，更相信本身的努力，如果將上述得出的出版環保書企業核心資源培植與維持得宜，將可發揮「不事外求，反求諸己」的經營策略。在此，整理萃取出現階段出版環保書之研究個案所待建立與加強的企業經營策略要項，並分析當經營環保書出版社導入綠色行銷理念之後，與經營非環保書出版社之差異處。

### （一）.出版環保書企業之經營策略要項

就現階段出版環保書企業之研究個案來說，在經營策略上必須從內容產品培養讀者、力求開發生活實用選題、成本策略的控管、市場通路的想像、產品的訊息到達，甚至將環保理念訴求活絡起來，這是針對現階段出版環保書企業所提煉出來的經營策略特性。以下，為其經營策略之要項：1.以內容產品培養目標讀者群；2.開發貼近生活的實用環保書選題；3.合理控制成本求取銷售平損；4.拓展現有通路之外的市場空間；5.多管道爭取曝光與促銷以求訊息到達；6.將環保理念從企業本身擴及上下游夥伴。

## (二).分析出版環保書與非環保書之企業經營策略差異處

出版環保書的出版社，除了盡其本分在產品內容上不斷增生其原創內容的生產力之外，在環保製程必須有其勇於突破挑戰的作為。誠如前述所導出的出版環保書企業核心資源與其經營策略的共通性，本研究認為正是在於將企業環保理念全面貫徹於企業文化和企業成員之中、在產品生產製程與行銷策略的落實、於上下游供應商與通路的串連，並且將綠色環保影響力與訴求擴及影響到目標消費者，而這也是出版環保書與非環保書企業在經營策略落實上最大的差異且區隔之處。

綠色行銷專家 Ottman (石文新譯，1999) 提出，綠色行銷提供企業內啟動員工一個難得的機會，就是將自身的價值觀與工作融合在一起，創造一個與自然和諧共處的綠色產品，使得消費者在使用綠色產品的當下，同時對環境的潔淨貢獻出一己之力，並且為孩子的安全提供更大的保障。換言之，出版環保書之出版社，讓身在其中的出版同仁、讀者、地球環境、未來的世代等都同時受益，不過前提是經營環保書不能自滿於停留在只有環保選題觀念的出版品，而必須讓環保書本身成為貨真價實的環保產品或綠色產品，甚至在經營策略上全面性的導入綠色行銷理念。

出版環保書之出版社除了以環境議題為出版選項之際，必須建立鮮明的綠色出版品牌形象，品牌的建立來自於具有原創且創新性的內容產品（可能是獨到的新觀念或是實用的生活環保選題等），以吸引深綠或淺綠色的消費者；甚至是特殊的環保包裝概念（可能是採用環保油墨和環保紙張，也可能是未來啟動太陽能的數位電子書等），不但吸引消費者目光且合理地納入環境成本；更可能因為出版了綠色環保內容的出版品，衍伸或轉換成提供更完整的、更徹底的綠色加值服務鏈（可能是與書中內容所提的企業或機構，進行異業的策略聯盟；可能是提供企業環保創新的培訓課程；可能是食衣住行育樂的環保樂活商品服務等），即使面對數位出版的狂潮來襲，也能夠搶得先機提供讀者更廣大且多元的服務。

表 5-1 本研究之結果簡述

<p>出版環保書之 企業核心資源</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 人才是持續經營環保選題之企業的核心資源</li> <li>2. 人脈是維持環保選題開發之企業核心資源</li> <li>3. 編輯專業技術是呈現環保選題之企業核心資源</li> <li>4. 企業理念與文化是維繫環保選題的精神支柱</li> </ol>
<p>出版環保書之 經營策略</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 以內容產品培養目標讀者群</li> <li>2. 開發貼近生活的實用環保書選題</li> <li>3. 合理控制成本求取銷售平損</li> <li>4. 拓展現有通路之外的市場空間</li> <li>5. 多管道爭取曝光與促銷以求訊息到達</li> <li>6. 將環保理念從企業本身擴及上下游夥伴</li> </ol>

資料來源：本研究整理

### 三、出版環保書之未來出版選題

環保書選題為擴大影響層面和讀者群，不論是自然生態選題取向或是環境議題取向的環保書，未來勢必要更貼近生活且實用，題材表現形式可以更豐富多元，舉凡勵志小品、散文、小說、圖文書、攝影、影音等，都可以讓環保選題出版品的影響張力擴大。除了出版選題的經營之外，必須對於環保書選題的精神內涵有更精微的認知，力求導引環保觀念與行動成為生活的一部分，甚至成為一種信仰、價值觀或是昇華成為道德層次的內化。

### 四、出版產業之企業綠化

在出版經營策略之研究當中，本論文引用綠色行銷理論，探索性地瞭解出版產業之企業綠化程度。以出版環保書之出版社使用再生紙和使用大豆油墨等之綠色生產為觀察點發現，光是紙張與油墨的環保製程，對於環保書選題來說並不是普遍的作法，其中有質疑環保紙張是否環保、也有成本略高等之阻礙與困境。另外，幾乎少見綠色定價、綠色通路、綠色溝通與促銷等策略。因此目前以綠色行銷之觀點來看，出版綠化程度很低。也就是說，在現階段只有環保選題之環保書，



並沒有環保製程之出版物，也未融入綠色行銷思考，由此可知出版產業之上下游必須要有綠化的共識，在技術上、法令上、消費意識等通盤整體考慮，出版產業才可能善盡社會企業責任，才可能成為綠色企業的一員。

## 5.2 建議

出版趨勢專家蘇拾平（2008）認為，出版經營持久努力，是爲了累積資源、打造能耐。由此可見，像出版環保選題之理念型出版社，更必須不斷累積版權和書目、不停創新編輯形式……，從讀者名單、銷售系統、網站人潮、專業能力、人脈關係，到品牌價值、資源調度，去經營屬於自己的核心資源，而這都是長期競爭力所在，以下提供現階段出版環保書企業在市場競爭優勢之經營策略建議，以及開創出版環保書企業未來競爭優勢之建言。

### 一、維持出版環保書企業市場競爭優勢之經營策略

綜合第四章第四節的討論，出版環保書的出版社可以針對企業之產銷一體性策略、讀者社群經營、通路拓展策略，以及多元管道建立品牌知名度等進行內部討論，從中建立企業本身的市場競爭優勢，本研究針對以上四大要項提出累積企業資源以達成競爭策略的建議作法（見表 5-2），提供建構並落實這些經營策略等作為，而這一切都是爲了要樹立鮮明的綠色出版品牌。

表 5-2 本研究對於出版環保書企業發展之建議

	現象改善對策	建議落實辦法
產銷一體性策略	生活環保選題開發尙待注入創意	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自然選題朝向融入生活實用</li> <li>● 環境選題導入樂活綠色實用</li> <li>● 題材表現形式開放且多元</li> </ul>
	強化編輯企劃執行力	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 本土自製書從編輯企劃力下手</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>●借鏡國外觀念，宜增加國內情境接軌</li> <li>●品質與時間控管要有彈性</li> </ul>
	培養產銷合一人才	<ul style="list-style-type: none"> <li>●要具備內容解讀能力</li> <li>●要擁有產品行銷概念</li> <li>●成功的產銷模式來自團隊合作</li> </ul>
讀者社群經營	爭取非綠色讀者群認同	●以多元實用議題開拓非綠色讀者群
	培養讀者群忠誠度	●從集中選題朝向多元選題經營
	善用網路特性與讀者互動	●發行電子報或開闢交流園地等
通路拓展策略	非傳統實體或虛擬書店通路之策略合作	●開發有機商店或農夫市集之虛實綠色通路
	依內容選題開發特定通路	●不放過任何接目標讀者群通路
	經營學校、圖書館、讀書會	●深耕學校、圖書館、讀書會、公部門等通路
	綠色團體通路	●與自然生態或環保團體策略結盟
多元管道建立品牌知名度	名人專家推薦	<ul style="list-style-type: none"> <li>●邀請公眾名人推薦或代言，擴大環保書讀者群</li> <li>●邀約環保專家學者，或環保團體之領導者導讀或掛名背書，固守主要讀者群</li> </ul>
	網路媒體經營	<ul style="list-style-type: none"> <li>●E-mail 行銷</li> <li>●專人經營部落格</li> <li>●邀約作者擔任駐站作家</li> <li>●吸引友好網站互惠結盟</li> <li>●與綠色團體之網路媒體合作</li> </ul>
	廣電報章媒體經營	<ul style="list-style-type: none"> <li>●以內容議題爭取廣電媒體放送曝光</li> <li>●爭取報章雜誌轉載或開闢專欄</li> </ul>
	舉辦常態性或非常態性環保講座	<ul style="list-style-type: none"> <li>●規劃年度常態性環境講座</li> <li>●議題取向可辦記者會或座談會</li> </ul>
	親臨實境參訪	●舉辦活動邀請讀者親臨環境美景或污染現場親身感受
	異業策略結盟	●與對環境友善的企業或團體，做異業策略結盟

資料來源：本研究整理

## 二、開創出版環保書企業未來競爭優勢之經營策略

一個具有遠見且具開創性的環保書出版社，有必要勇於立志成為出版業界的綠色企業之一員，雖然有許多瓶頸有待克服，而且也無法一蹴可及，但卻是出版產業向綠色轉型的開始。以下，為邁向可永續的綠色企業之關鍵觀念與作為建議。

### 1. 知行合一的企業文化：

言行一致的企業環保行事作為，不但能為企業產品加分，甚至是企業行銷自我品牌形象的最佳故事，而這一切必須奠基於企業文化之內部流程改造與成員理解認同等部分做起（如創造鼓勵員工質疑現狀並承擔風險的氣氛、邀請專家對員工演講並激勵他們，以及周遭工作環境的環保減碳作為等的落實）。

### 2. 以共好的心態與作為去影響他人：

一本書的影響力不容小覷，可以影響一個學生志願選填環境科系、一位母親以自然為師教養孩子、在食衣住行育樂等生活上落實惜物愛物及綠色消費意識、許多人對於自然環境的認同與行為上的改變……。然而，出版環保書的出版社絕對不能自滿於將觀念影響讀者而已，除了自身企業文化的形成，積極與出版產業相關的上下游供應商等共聚一堂，商討環保製程或是綠色行銷的具體落實計劃，這樣的共好心態可以由環保書出版社率先發揮其影響力。打造綠色企業典範的雷·安德生（Ray Anderson）曾指出：「在下一波工業革命的商業，必須重新設計，以及重新設計我們身為產品、服務的生產者與供應者的角色（鄭益明譯，2006）。」

### 3. 讓綠色企業的高標準成為未來的最低標：

就現階段而言，出版產業綠化似乎是個遙不可及的遠景。但是，基於「生態意識」的綠色「價值」，透過適當的方法，運用「好」的科技，是可以有「好」的經濟成果（鄭先佑，2006）。當一家家開創性的綠色企業已然成形，現在所謂的綠色企業高標準，必然將成為未來企業立足的最低進入門檻。

## 5.3 後續研究建議

本研究對於後續相關研究，提出以下幾點建議：

### 一、進行個案研究

由於本研究選擇多重個案，後續研究者可針對單一個案，或是單一個案之特定出版方向（如鎖定出版自然生態主題的、出版綠色環境繪本的……），實地觀察研究個案在企業資源累積的建構與經營策略的擬定，深入瞭解企業決策與實務運作過程，將可有更深入的研究成果，進而提出更周全且完善的建議方案。

### 二、進行環境出版議題流變之研究

跨足任何一個選題，等於進入某個目標市場領域。以環保書選題來說，顯而易見地有環境保護觀念選題、自然生態選題，以及生活環境選題（財經及食衣住行育樂）等，以及從不同讀者群切入的編輯與題材表現形式等。建議後續研究者，從社會變遷的歷史縱深，探索台灣環保書選題出版的流變，藉此檢索出過去當紅環保書成功因素，以便更深入剖析未來潛在可開發的環保書選題。

### 三、進行不同出版內容媒體之研究

本研究以出版環保書之出版社為研究個案，後續研究者可以鎖定環保內容取向的雜誌，如營利的《有機誌》、或是非營利的《綠主張》等，甚至是環境內容網站，如台灣環境資訊協會等，藉由不同媒體特性瞭解經營環保內容選題之優劣利基或困境。

### 四、進行出版產業之綠化研究

由於本研究針對出版環保書之出版社，初步探索出版社朝向綠色生產與綠色行銷之現有情況與可能性。然而，永續發展之環保作為要如何導入出版產業之上下游，建議後續研究者可從政府公部門、內容產出的出版社、承攬印製的印刷裝

訂業者、物流業者與虛實通路平台等，全面性地研究綠色生產策略與綠色行銷的可能性，出版產業才可能以社會企業的負責態度，逐步轉化並啓動綠色產銷，成爲綠色企業的一份子。

## 參考文獻

### 一、中文部分

#### 1.書籍：

- 方至民（2001），企業競爭優勢，台北：前程企業管理，2001年9月初版二刷修訂。
- 王文科（1997），教育研究法，台北：五南。
- 司徒達賢（1995），策略管理，台北：遠流。
- 石德華（2008），天未晞，曉星點點：晨星出版公司，收錄於台灣人文出版社 30 家，台北：文訊。
- 伍忠賢（1998），實用策略管理，台北：遠流。
- 伍忠賢（2004），事業經營策略實戰全書，台北：商周。
- 何明修（2006），綠色民主：台灣環境運動的研究，台北：群學。
- 吳明益（2003a），以書寫解放自然：台灣現代自然書寫的探索（1980-2002），台北：大安。
- 吳明益（2003b），台灣現代自然書寫的探索（1980-2002），台北：二魚文化。
- 吳思華（2000），策略九說，台北：麥田。
- 辛廣偉（2000），台灣出版史，河北：河北教育出版社。
- 明延凱（1998），環境與人體健康，台北：地景。
- 林季嫻（2007），台灣人地關係初探，台北：前衛。
- 金恆鑣（2008），環境倫理的實踐，收錄於環境倫理學入門，台北：生態關懷者協會。
- 施信民（2005），台灣環保運動史，台北：國史館。

- 馬以工（1998），於幼華編，環境與文化，收錄於環境與人：環境保護編，台北：遠流。
- 高明瑞、黃俊英、楊東震、黃義俊編著（2007），綠色行銷，台北縣蘆洲：國立空中大學。
- 高瑞明（1994），環保導向的企業管理，高雄：復文。
- 國家圖書館（2008），中文圖書分類法 2007 年版類表編，台北：國家圖書館，2008 年初版二刷。
- 陳玉峯（1992），人與自然的對決，台中：晨星，1993 年 6 月二版一刷。
- 陳慈陽（2000），環境法總論，台北：元照。
- 陳穎青（2007），老貓出版學：編輯的技藝與二十年出版經驗完全彙整，台北：時報文化。
- 陶在樸（1998），地球文明的永續發展，台北：中華徵信。
- 曾華璧（2001），人與環境：台灣現代環境史論，台北：中正書局。
- 楊致行（2005），產業綠色供應鏈運作機制與案例彙編-管理篇，台北：經濟部工業局。
- 樊楚才（1967），從廣播劇看台灣社會價值觀念之演化，台北：嘉新水泥公司。
- 歐陽嶠暉（1998），於幼華編，環境規劃與管理，收錄於環境與人—環境保護編，台北：遠流。
- 潘正雄、劉文祺、龐淑芬、龐俊良（1999），管理學：理論與實務，台北：高立圖書。
- 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。
- 顧洋（1998），國際環保趨勢與 ISO 14000 系列環境管理標準介紹，經濟部工業局淨管理輔導人員研習訓練教材第一冊，台北：經濟部工業局。

龔平邦 (1991), 管理學, 台北: 三民。

## 2.期刊、雜誌:

方 儉 (1995), 綠色產品行銷、綠色消費觀念, 環保雜誌, 1995 年 5 月。

王俊秀 (2000), 「環境台灣」社會化歷程的探討, 收錄於 台灣現況 (State of Taiwan before 2000), 台北: 綠科資訊、看守台灣研究中心。

王祿旺 (2000), 企業行銷的新典範: 綠色行銷, 環境與管理研究, 2000 年 1 月。

立法院法制、內政委員會函 (1981), 中華民國七十年一月十七日 (70) 台法發文字第九六五號, 詳見 立法院公報。

行政院新聞局 (2005), 中華民國 94 年圖書出版產業調查報告, 頁 3。

何飛鵬 (2009), 最後五年, 商業周刊, 第 1126 期, 頁 18。

呂憶皖 (1992), 綠色廣告大觀園, 廣告雜誌, 第 17 期, 頁 82-87。

李丁讚、林文源 (2000), 社會力的文化根源: 論台灣環境權感受的歷史形成; 1970-86, 台灣社會研究季刊, 第 38 期, 頁 133-206。

李仁芳 (1994), 企業如何掌握競爭優勢, 世界經理文摘, 第 87 期, 頁 48-63。

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, 頁 58-72 頁。

邱炯友 (1995), 台灣出版簡史, 文訊, 118 期, 頁 16。

徐木蘭等 (1997), 企業綠色行銷評鑑指標建立之研究, 中國行政, 1997 年 2 月, 頁 1-29。

商 仁 (1992), 什麼是綠色行銷, 廣告雜誌, 1992 年 12 月, 頁 56-58。

游美惠 (2000), 內容分析、文本分析與論述分析在社會研究的運用, 調查研究, 頁 5-42。



黃永東（2008），綠色行銷之環境倫理探討，品質月刊，2008年1月。

黃俊英（1994），有環保概念的綠色行銷，卓越雜誌，1994年。

黃俊英（1994），綠色管理：企業因應環保壓力的對策，中國行政，第55期，頁1-16。

蕭新煌（1999），台灣環境意識與價值研究 1999，調查研究，頁79-82。

### 3.翻譯作品：

中國 21 世紀議程管理中心、中美可持續發展中心譯（2008），Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things/William McDonought、Michael Braungart 著，從搖籃到搖籃：綠色經濟的設計提案，初版，台北：野人文化。

丘羽先等譯（2008），Hot, Flat, and Crowded /Thomas L. Friedman 著，世界又熱、又平、又擠，初版，台北：天下遠見。

石文新譯（1999），Green marketing: Opportunity for innovation /Jacquelyn A. Ottman 著，綠色行銷：企業創新的契機，初版，台北：商業周刊。

朱麗真譯（2009），サステナビリティ経営/三橋規宏著，綠色復甦時代：企業打敗不景氣的新藍海策略，初版，台北：商周。

吳美真譯（1998），A Sand County Almanac/Aldo Leopold 著，沙郡年記，初版，台北：天下文化。

李文昭譯（1997），Silent Spring /Rachel Carson 著，寂靜的春天，2008年5月二版一刷，台中：晨星。

李毓昭譯（2007），ロハス・ワールドレポート/木村麻紀著，全球樂活潮，初版，台中：晨星。

徐炳勳譯（1992），Costing the earth: the challenge for governments, the opportunities for business /Frances Cairncross 著，美麗共生：使用地球者付費，初版，台

北：天下文化。

張至璋譯(1996), *Voluntary Simplicity .toward a way of life that is outwardly simple, inwardly rich*/Duane Elgin 著, 自求簡樸, 1997年初版六刷, 台北：立緒文化。

梁錦琳、陳雅玲譯((1993), *Green marketing*/ Ken Peattie 著, 綠色行銷：化危機為商機的經營趨勢, 初版, 台北市：牛頓。

莊靜怡譯(2006), *Research Desigh in Social Research*/ David A. de Vaus 著, 社會研究方法的設計, 初版, 台北：韋伯文化。

鄭先祐(2006), 生態意識內化後的具體行動, 推薦序文收錄於綠色資本家, 初版, 台北：新自然主義。

鄭益明譯(2006), *Mid-Course Correction: Toward a Sustainable Enterprise: The Interface Model* /Ray C. Anderson 著, 綠色資本家, 初版, 台北：新自然主義。

#### 4.學位論文：

王俊華(2007), 網咖產業未來發展經營策略之個案研究, 國立中山大學管理學院高階經營碩士學程在職專班碩士論文。

江慧儀(2004), 台灣民間環保團體的環境教育現況與社會實踐：一個批判的環境教育觀點, 台灣師範大學環境教育研究所碩士學位論文。

吳貞萱(2005), 量販店與連鎖便利商店消費者對綠色行銷之反應研究, 彰化：大葉大學事業經營研究所碩士論文。

林美惠(2002), 網路電子書企業之核心資源與經營策略之研究, 南華大學出版學研究所碩士論文。

林貞嫻(2005), 台灣環境運動與媒體再現, 東華大學環境政策研究所碩士論文。

林晉寬(1995), 從資源基礎理論探討資源特性與成長策略之關係, 台北：政治

大學企業管理研究所博士論文。

顏君安（1995），經營模式、進入策略、主宰設計關係之文獻研究：兼論商業智能之前導作用，中央大學企業管理研究所碩士論文。

## 二、英文部分

Aaker, D. A. (1984) . Strategic Market Management, New York: John Wiley & Sons.

Baker, M. J. (1992) Marketing Strategy and Management (2nded) , Macmillan.

Barney (1991) . Time Paths in the diffusion of Product Innovations.

Chandler, A.D. (1986) , The Evolution of Modern Global Competition, in M.E. Porter, editor, Competition in Global Industries, Boston, MA: Harvard Business School Press, pp.367-401.

Grant (1991) . The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation. California Management Review, p115.

Grant, R. M. (1991) . The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. California Management Review, 33(3), pp 114-135.

Henion, K. E. & Kinnear, T. C. (1976) . Ecological Marketing, American Marketing Association's First National Workshop on Ecological Marketing .

Hitt, M. A. Ireland , R. D. & Hoskisson, R. E. (1995) . Strategic Management: Competitiveness and Globalization. West Publishing.

Kotler, P., (1976) . Marketing Management, Analysis, Planning and Controls, New Jersey: Prentice-Hall.

Manning P.K., & Cullum-Swan B. (1994) . Narrative, content, and semiotic analysis. In N.K. Denzin and Y.s. Lincoln(Eds.), Handbook of qualitative research (pp.

464-477). Thousand Oaks:sage.

Newman W. H. & J. P. Logan (1971) , Strategy, Policy and Central Management, Cincinnati: Southwestern.

Peattie, K. (1995) , Environmental Marketing Management, London: Pitman Publishing.

Penrose (1959) , The Theory of the Growth of the Firm.

Peteraf, M. A. (1993) . The Resource-Based Model: An Emerging Paradigm for Strategic Management. Discussion Paper J. L. Kellogg Graduate School of Management, Northwestern University.

Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990) . The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, May-June.

Reed, R & Defilippi, R. J. (1990) . Casual Ambiguity, Barriers to Imitation and Sustainable Competitive Advantage. Academy of Management Review, 15, 88-102

Richard W. Budd & Robert K. Thorp & Lewis Donohew, Content Analysis of Communications (New York : The Macmillan Co., 1967) : 2 °

Selznick (1957) , Leadership in Administration: A Sociological Interpretation.

Stake, R. E. (1994) , Case Studies, in N .K. Denzin and Y. Lincoln (eds), Handbook of Qualitative Research. Thousand Oaks, CA: Sage pp.236-247.

Steniner, George A. & John B. Miner(1997), Management Policy and Strategy: Text, Readings and Cases, Macmillan Publishing Co., New York.

Tampoe, M. (1994) .Exploiting the Core Competence of your Organization Long Range Planning, 27, 66-77.

William F. Glueck (1976) ,Business Policy: Strategy Formulation and Management

Action, 2nd., N. Y.: CmCraw-Hill, p87.

Yin, R. K. (1989) , Case Study Research: Desing and Methods. Beverly Hills and London: Sage.

### 三、網站部分

大樹自然書屋網站，<http://www.bigtrees.com.tw>。

天下文化 / 大樹文化網站，

<http://www.bookzone.com.tw/query/serier.asp?SeItem=BT>,大樹文化。

好野人部落格，<http://yeren.pixnet.net/blog>

郝明義 (2007) , <我們的黑暗與光明：台灣出版產業未來十年的課題> , 發表於 [www.rexhow.com](http://www.rexhow.com)。

晨星出版集團網站，<http://www.morningstar.com.tw>。

野人文化網站，[http://www.sinobooks.com.tw/about/sino\\_co6.asp](http://www.sinobooks.com.tw/about/sino_co6.asp)。

新自然主義網站，<http://www.thirdnature.com.tw>。

樂活旅行家 2009 永續論壇：台灣數位出版的機會與挑戰，相關資訊刊載於 <http://blog.sina.com.tw/ebook>。

樂活旅行家網站，<http://s40140.gridserver.com/node>

## 附件一

### 「探討環保書出版之企業核心資源與經營策略」之訪談邀約

敬愛的賢達先進 您好：

素聞 貴公司出版生態保育、生活環保等之環保書深具影響力，對於環境教育的普及功不可沒。

我們是南華大學出版與文化事業管理研究所的師生，目前以「探討環保書出版之企業核心資源與經營策略」為題。 貴公司堪稱業界出版環保書其中一個重要代表指標，為進一步瞭解環保書出版之「企業核心資源」與「經營策略」，研究方法將以專家深度訪談收集資料，共計訪問產業界的經營管理人士約五到七位，研究結果將回饋給學術界及業界參考，敬請撥冗協助，並不吝批評指教。

後學期望能與您見面親訪，借重 您的專業知識及豐富經驗，請您分享並提供經營環保書之建議，訪談時間約需一至二小時，以您方便的時間與地點為主。在此，隨函附上本論文之訪談題綱。若有任何問題或疏失，敬請告知，再次謝謝您的協助。

順頌商祺

南華大學文化與出版事業管理研究所  
指導教授：鍾燕宜 博士  
研 究 生：黃信瑜 敬上

連 絡 人：黃信瑜  
Email：hsinyu0914@gmail.com

## 【訪談大綱】

### 一、經營環保書之外在影響評估。

1. 以您的觀察，目前經營環保書所面對的總體環境與產業環境為何？其機會與威脅為何？

### 二、出版環保書之核心資源面。

1. 貴公司經營環保書的核心資產為何？這些核心資產所形成的競爭潛力為何？
2. 貴公司出版環保書的核心能力為何？這些核心能力所形成的競爭潛力為何？
3. 貴公司跨足環保書領域的原因為何？經營理念與發展歷程為何？持續出版環保書或開警環保書系的動力為何？
4. 貴公司在編輯與行銷人員的選用上有何標準？教育訓練流程及方式為何？如何培養員工的專業與服務素養？

### 三、出版環保書之經營策略面。

#### 市場區格

1. 貴公司出版的環保書擁有何種競爭優勢與劣勢？和他家比較，最大的競爭優勢為何？

#### 產品策略

1. 您認為環保書中的自然保育選題與生活環保選題有哪些方向當前趨勢？哪些議題具有潛力？
2. 貴出版社對於環保書的選擇標準？稿件是投稿？邀稿？翻譯書？其中的占比為何？每年環保書的出書量為何？
3. 如果是自製書，如何與作者溝通？作者的形象與產品的內容，如何做連結？請試舉自製書產品策略的成功案例。

4. 如果是翻譯書，選書的標準為何？產品的內容，如何做國內市場做連結？請試舉翻譯書產品策略的成功案例。
5. 您認為環保書需要合綠色生產原則嗎？印製採用環保用紙和油墨是環保書的必要因素嗎？環保書的出版數位化，可以達成綠色生產原則嗎？

#### 定價策略

1. 環保書如何定價？是成本策略？利潤策略？競爭策略？行規策略？亦或是定價策略與其他選題的書籍並沒有差異？
2. 環保書之定價是否採取折扣、特惠價格或公益價格？其原因為何？請舉例書籍因為定價得宜而成功的例子。
3. 是否因為是環保書，而與通路商擬定不同的議價方案？（尤其是特殊通路，如學校、圖書館、企業團購等）

#### 通路策略

1. 貴公司目前的哪一個通路最有利於環保書的銷售？實體通路的哪些書店？網路書店的哪些書店？
2. 貴公司的環保書如何與通路做有效溝通？是否會產生衝突？可否舉例說明？
3. 貴公司有試圖開發既有通路以外的其他特殊通路嗎？環保書有綠色通路嗎？
4. 貴公司有做回收再利用的反向通路策略嗎？您認為可行嗎？

#### 促銷與溝通策略

1. 貴公司如何將出版環保書的理念影響社內同仁、供應商、讀者、通路商，以及媒體？
2. 貴公司如何將環保書出版的訊息告知目標讀者？如何經營並與讀者保持良好的互動？如何獲得讀者滿意度的反映？



3. 貴公司通常對於環保書所做的促銷方式有哪些？選擇這些行銷方式的原因何在？何者迴響最大？請舉例說明。
4. 貴公司如何經營網路傳播？因為網路無紙化的特性，行銷環保書時利用 e-mail、部落格、網站等有加分效果嗎？

#### 四、出版環保書之經營策障礙與困難，以及未來的發展策略。

1. 公司的經營策略遇到哪些障礙與困難？
2. 貴公司未來的規劃與發展策略為何？

#### 五、結語

非常感謝您今天在百忙之中接受訪問，您的專業見解十分寶貴，對於研究該議題必定有極大的幫助。在整理訪談記錄之後，若有其他問題，希望還可以向您請益。

若您需要本研究之結果，請提供下列資料，我們將於研究結束後提供。

姓 名：\_\_\_\_\_ e-mail：\_\_\_\_\_

服務單位：\_\_\_\_\_ 職稱：\_\_\_\_\_ 工作年資：\_\_\_\_\_

## 附件二

### 【訪談人員手冊】

一、經營環保書之外在影響評估。

1. 以您的觀察，目前經營環保書所面對的總體環境與產業環境為何？其機會與威脅為何？

企業在研擬未來發展策略時，首先應就本身所面臨的外在環境加以分析，以評估企業本身在產業中的競爭優勢，做為決策的先決條件

- 總體環境：政策法規、科技發展、經濟活動、社會文化
- 產業環境：市場結構、消費者的需求與習慣、競爭者的策略行為、內容供應來源
- 機會：環境問題（如地球暖化日益嚴重）、環境教育法政策的通過、對自然生態的關注、有機樂活等綠色生活形態的興起
- 威脅：整體紙本閱讀能量分散（如數位閱讀的加入）、對環書議題知識的增進與渴求行動力稍弱、環保書內容宜有突破性選題

二、出版環保書之核心資源面。

1. 貴公司經營環保書的核心資產為何？這些核心資產所形成的競爭潛力為何？（有形資產如資金融通周轉、企業結盟或奧援，無形資產如品牌、作者陣容、讀友人數等等）
2. 貴公司出版環保書的核心能力為何？這些核心能力所形成的競爭潛力為何？（如環保知識專業素養、流程與成本控管、對環保領域的熱愛與參與度、工作團隊的專業度與向心力等）
3. 貴公司跨足環保書領域的原因為何？經營理念與發展歷程為何？持續出版環保書或開辦環書系的動力為何？
4. 貴公司在編輯與行銷人員的選用上有何標準？教育訓練流程及方式為何？如何培養員工的專業與服務素養？

資產：有形資產—土地廠房、機械設備等實體資產；現金、有價證券等財務資產  
無形資產—品牌，如商譽、智慧財產權（如商標、專利、著作權、設計執照）；  
契約，如正式網路、資料庫、商業機密

能力：內隱：個人能力—一般人員能力、專業技術能力、管理能力、人際網路  
外顯：公司能力—企業資本、企業文化、公司「常規」、能力（例如合作、鼓勵  
創新）

### 三、出版環保書之經營策略面。

#### 市場區格

1. 貴公司出版的環保書擁有何種競爭優勢與劣勢？和他家比較，最大的競爭優勢為何？

#### 產品策略

1. 您認為環保書中的自然保育選題與生活環保選題有哪些方向當前趨勢？哪些議題具有潛力？
2. 貴出版社對於環保書的選擇標準？稿件是投稿？邀稿？翻譯書？其中的占比為何？每年環保書的出書量為何？
3. 如果是自製書，如何與作者溝通？作者的形象與產品的內容，如何做連結？請試舉自製書產品策略的成功案例。
4. 如果是翻譯書，選書的標準為何？產品的內容，如何做國內市場做連結？請試舉翻譯書產品策略的成功案例。
5. 您認為環保書需要合綠色生產原則嗎？印製採用環保用紙和油墨是環保書的必要因素嗎？環保書的出版數位化，可以達成綠色生產原則嗎？

#### 定價策略

1. 環保書如何定價？是成本策略？利潤策略？競爭策略？行規策略？亦

或是定價策略與其他選題的書籍並沒有差異？

2. 環保書之定價是否採取折扣、特惠價格或公益價格？其原因為何？請舉例書籍因為定價得宜而成功的例子。
3. 是否因為是環保書，而與通路商擬定不同的議價方案？（尤其是特殊通路，如學校、圖書館、企業團購等）

#### 通路策略

1. 貴公司目前的哪一個通路最有利於環保書的銷售？實體通路的哪些書店？網路書店的哪些書店？
2. 貴公司的環保書如何與通路做有效溝通？是否會產生衝突？可否舉例說明？
3. 貴公司有試圖開發既有通路以外的其他特殊通路嗎？環保書有綠色通路嗎？
4. 貴公司有做回收再利用的反向通路策略嗎？您認為可行嗎？

#### 促銷與溝通策略

1. 貴公司如何將出版環保書的理念影響社內同仁、供應商、讀者、通路商，以及媒體？
2. 貴公司如何將環保書出版的訊息告知目標讀者？如何經營並與讀者保持良好的互動？如何獲得讀者滿意度的反映？
3. 貴公司通常對於環保書所做的促銷方式有哪些？選擇這些行銷方式的原因何在？何者迴響最大？請舉例說明。
4. 貴公司如何經營網路傳播？因為網路無紙化的特性，行銷環保書時利用 e-mail、部落格、網站等有加分效果嗎？

- 目標市場的區格與定位：環保書的特色，是否配合購買行為與需求特性
- 產品的廣度與特色：最初及演變至今的書種、選擇產品上市的考量、國內作者的合作方式、國外翻譯書的選擇方式、書系的規劃與原則、每年環保書的出版數量
- 價格策略：訂價方法（市場需求、淨利潤報酬、參考競爭者、行規定價）、價格修訂策略（會員與非會員、產品組合、折扣價、特別理由促銷價）、偏向使用價格戰或非價格戰
- 通路策略：實體書店、網路書店、學校或圖書館特殊通路、直銷
- 促銷策略：折價券、會員折扣、廣告、贈送特價品、抽獎、媒體報導、新書發表會、演講座談

四、出版環保書之經營策障礙與困難，以及未來的發展策略。

1. 公司的經營策略遇到哪些障礙與困難？
2. 貴公司未來的規劃與發展策略為何？

五、結語

非常感謝您今天在百忙之中接受訪問，您的專業見解十分寶貴，對於研究該議題必定有極大的幫助。在整理訪談記錄之後，若有其他問題，希望還可以向您請益。

姓 名：\_\_\_\_\_ e-mail：\_\_\_\_\_

服務單位：\_\_\_\_\_ 職稱：\_\_\_\_\_ 工作年資：\_\_\_\_\_