

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

台灣圖書銷售結帳月結轉銷結之癥結與未來十年發展趨向

A Study on the Changing of Checkout and Payment Systems of Taiwan's Book Industry
and the Trends of 10 Years Future

指導教授：萬榮水 博士

ADVISOR : PH.D. RURNG-SHUEEI, WAHN

研究生：曾文耀

GRADUATE STUDENT : WEN-YAO, TSENG

中 華 民 國 九 十 八 年 六 月

南 華 大 學

出版與文化事業管理研究所

碩士學位論文

台灣圖書銷售結帳月結轉銷結之癥結與未來十年發展

趨向

研究生：曾文耀

經考試合格特此證明

口試委員：黃漢青
黃呈凱
葛崇水

指導教授：葛崇水

所 長：楊聰仁

口試日期：中華民國九十八年六月五日

謝誌

從未想過有機會念研究所，如今卻要提筆寫謝誌，內心充滿感動與感激，回想起這二年學習的點點滴滴，一切的努力都值得。

首先非常感謝指導教授萬榮水老師，這二年來辛苦的教導。從課堂上的甲乙丙報告、MEETING、舉辦所上相關活動等事務，都帶給學生做人做事、處理事情的條理與責任感。還記得老師您常說學習的『過程』重於『結果』，這句話讓學生在學習的過程中，面對每件事都盡心盡力的去思考與處理。這些；對學生在未來的人生道路上都將受用不盡，會跟著學生一輩子，再次跟老師您說，老師您辛苦了。也感謝口委老師，黃昱凱老師與黃漢青老師提出許多精闢的建議和期許，讓學生的論文可以更為完善。

在論文訪談與發放問卷之際，感謝業界先進們的幫助，才得以完成此本論文，在此；致上衷心的感謝。

研究所的日子，非常感謝，孟祺、000、克拉克、呆呆、玉萱、綉慧姊、品卉、瑋莉、潘潘、品承、大軍、黑妹的陪伴，還記得我們大家為了報告在MSN上討論情況嗎？為了報告凌晨一點還在學校打拼的場景嗎？一切的一切都是我們一起創造出的回憶，研究所的日子，有你們真好。謝謝學長姊們，舉令、秋霞、心喬、慧美、雅婧、尉祥、佳楓、錫敏，以及在職班大哥大姐們，楚君、銘義、秀雲，在訪談與發放問卷上的協助與指導。97級萬家的學弟妹，庭姍、詩穎、嘉謙，非常謝謝一路有你們相伴。

最後，要感謝我的家人們，奶奶、媽媽、小阿姨、二舅、二舅媽、哥哥、麗玲阿姨、政憲，在生活上、課業上、心靈上的協助，以及在天堂看著我的爺爺，因為有你們的引導與力量支持我，讓我得以完成研究所學業，將這份榮耀與喜悅分享給大家。

文耀 寫於2009年6月

眼眶泛紅的一個夜晚

南華大學出版與文化事業管理研究所九十七學年度第二學期碩士論文
摘要

論文題目：台灣圖書銷售結帳月結轉銷結之癥結與未來十年發展趨向

研究生：曾文耀

指導教授：萬榮水 博士

中文論文摘要內容：

台灣圖書產業 2004 年以來面臨銷售率陡降等諸多問題，2008 年更引爆了台灣二大連鎖通路商收款制度的轉變。逢此巨變，產業鏈的上下游各環節都面臨著極大的應變問題，甚至於能否繼續生存的壓力。近年來面對新的形勢，圖書產業需要從更廣闊的視野來討論新的經營理念與管理架構，以瞭解在時代的變動下，如何掌握市場的趨勢，並發展相應於新問題的一套合用的經營模式。

本研究企圖透過解析總體環境與產業環境引發制度變遷之因素及面臨的問題，對於產業發展作用力的大小檢視，與觀察產業中組織競合態勢、組織生態的行為，建構出產業發展情境及預測未來發展趨向。期望能以前瞻性且系統化的資訊，對未來台灣圖書產業有所助益與貢獻。為了達成研究目的，以情境分析法為主軸，並借重專家群綜合判斷能力，在操作上則採修正式專家判斷法，來進行專家意見調查與預測。

研究結果發現，出版社內部未來十年內，將越來越注重消費者需求與市場走向，來做重點書籍的發行；外部將朝向聯合倉儲型式，來管理庫存書籍，以節省人力成本，此一趨向將會越來越明顯。台灣圖書產業因為經營環境快速變化，企業經營上的挑戰日益嚴苛，如何在結款制度變遷趨勢下，穩定經營，都是產業鏈需要加以考量的。因此，除了出版社未來內、外部趨向外，本文並對台灣圖書產業各階層未來趨向提出一預測性的評估。

關鍵詞：圖書銷售、結帳制度、月結制、銷結制、情境分析

Title of Thesis : A Study on the Changing of Checkout and Payment Systems of Taiwan's Book Industry and the Trends of 10 Years Future

Name of Institute : Graduate Institute of Publishing Organizations
Management ,Nan Hua University

Graduate date : June 2009 **Degree Conferred :** M.B.A.

Name of student : WEN-YAO, TSENG **Advisor :** Ph.D. RURNG-SHUEEI, WAHN

Abstract

Taiwan's publishing industry has encountered many difficulties which include a deep slump in sale since 2004. Consequently in 2008, two of the largest chain retailers were seeking a major change in payment system. This enormous change has a huge impact on the industrial chain. In order to survive, how to deal with change has become an increasing pressure for upstream manufactures and downstream retailers. In recent years with the new situation, the publishing industry must discuss and renew their operation concept and management structure from a broader field of view. As the time changes, the industry needs to take control of the new market trends, and develops a set of suitable business model accordingly.

This research attempts to analyze the factors and problems affected by the system's vicissitude in overall environment and industrial environment. The key concepts include the examination of industrial developmental actions, big or small; the observation of organizational co-opetition scenario and organizational ecology behaviors; the construction of industrial development scenario; and the prediction of future developmental trends. The expectation of this research is to provide foresighted and systematize information to be of help to the future Taiwan publishing industry. To achieve this goal, we took the scenario analysis method as the main axle. Also we relied on the synthetic judgment ability of experts. In operation, the Delphi Method was applied. The experts advice was used to conduct the survey and predict the result.

The result of the research has found that, the new release of publishing companies will focus on the consumers need and the market trends. Externally the development of the federated repository will be used to manage overstock books in order to save labor cost. This trend is expected to be more obvious in the future. Because the fast-paced business environment, running the publishing business is more challenge and competitive in Taiwan. With the new Monthly Check out and payment systems, how to operate the business stably under the new change is greatly concerned by all levels of industry. Therefore, this research not only predicted the internal and external trends but also proposed a forecasting assessment for the future trends.

【Key words】Books Sales, Checkout and Payment Systems, Monthly Checkout and Payment Systems, Sales Checkout and Payment Systems, Scenario Analysis.

目 錄

謝誌.....	I
中文論文摘要內容：.....	II
ABSTRACT.....	III
目 錄.....	V
表目錄.....	IX
圖目錄.....	X
第一章 緒論.....	- 1 -
1.1 研究背景與動機.....	- 1 -
1.1.1 研究背景.....	- 1 -
1.1.2 研究動機.....	- 2 -
1.2 研究問題與目的.....	- 4 -
1.2.1 研究的問題.....	- 4 -
1.2.2 研究的目的.....	- 6 -
1.3 研究範圍與限制.....	- 7 -
1.3.1 研究範圍.....	- 7 -
1.3.2 研究限制.....	- 8 -
1.4 研究流程.....	- 9 -
1.5 論文結構與章節安排.....	- 10 -
第二章 研究問題背景、文獻回顧及研究架構之提出.....	- 12 -
2.1 台灣圖書產業銷售及收款模式的基本結構與特性.....	- 13 -
2.1.1 台灣出版社與通路商交易模式.....	- 13 -
2.1.2 台灣供應商（出版、經銷）與通路商間的收款模式.....	- 15 -
2.1.3 台灣圖書產業收款模式變遷之發展過程.....	- 15 -
2.2 現代系統理論及相關文獻之探討.....	- 16 -
2.2.1 現代系統理論的發展.....	- 16 -

2.2.2	耗散結構理論.....	- 18 -
2.2.3	協同理論.....	- 20 -
2.2.4	超循環理論.....	- 25 -
2.2.5	小結.....	- 27 -
2.3	組織生態理論及相關研究之回顧.....	- 28 -
2.3.1	組織生態系統.....	- 28 -
2.3.2	組織合作型式.....	- 30 -
2.3.3	組織合作動機之相關觀點.....	- 32 -
2.3.4	組織競爭與合作關係.....	- 34 -
2.3.5	小結.....	- 35 -
2.4	產業演化理論及相關研究之回顧.....	- 36 -
2.4.1	產業演化的理論.....	- 36 -
2.4.2	產業演化生命週期.....	- 37 -
2.4.3	小結.....	- 38 -
2.5	新制度經濟理論及相關研究之回顧.....	- 38 -
2.5.1	新制度經濟理論的基本理論.....	- 39 -
2.5.2	制度變遷理論與因素.....	- 40 -
2.5.3	影響制度變遷的型式.....	- 41 -
2.5.4	小結.....	- 42 -
2.6	研究架構的提出.....	- 42 -
第三章	研究設計與執行.....	- 45 -
3.1	研究設計.....	- 45 -
3.1.1	研究問題之處理邏輯.....	- 45 -
3.1.2	研究方法之選擇與整合.....	- 46 -
3.2	研究執行.....	- 50 -
3.2.1	事實資料的蒐集與深度訪談的執行.....	- 50 -
3.2.2	修正式專家判斷法的執行與分析.....	- 52 -
3.2.3	專家的遴選.....	- 53 -

第四章 資料統整與分析.....	- 59 -
4.1 影響收款模式因素的作用力程度分析.....	- 59 -
4.1.1 界定決策焦點.....	- 59 -
4.1.2 影響台灣圖書產業結款制度轉變之總體環境因素分析.....	- 61 -
4.1.3 影響台灣圖書產業結款制度轉變之產業環境因素分析.....	- 65 -
4.2 制度轉變產業鏈面臨的衝擊程度之評估.....	- 71 -
4.2.1 制度轉變對出版社造成的衝擊程度之評估.....	- 71 -
4.2.2 制度轉變對經銷商造成的衝擊程度之評估.....	- 73 -
4.2.3 制度轉變對連鎖書店造成的衝擊程度之評估.....	- 75 -
4.3 運用情境分析法預測未來指標.....	- 77 -
4.3.1 以不確定軸架構預測產業鏈未來可能的情境.....	- 77 -
4.3.2 圖書產業各階層未來情境之預測.....	- 79 -
4.4 台灣圖書產業面對制度變遷產業鏈可能出現趨向之預測.....	- 82 -
4.4.1 出版社可能出現的發展趨向之分析.....	- 83 -
4.4.2 經銷商可能出現的發展趨向之分析.....	- 91 -
4.4.3 連鎖書店可能出現的發展趨向之分析.....	- 95 -
4.5 研究發現與討論.....	- 99 -
4.5.1 三類專家學者看法之差異性分析.....	- 99 -
4.5.2 關於研究方法之檢視與討論.....	- 100 -
第五章 結論與建議.....	- 103 -
5.1 研究結論.....	- 103 -
5.1.1 關於影響制度變遷因素之分析.....	- 104 -
5.1.2 關於制度變遷對產業鏈面臨的衝擊之分析.....	- 105 -
5.1.3 關於產業鏈未來發展勢向.....	- 106 -
5.1.4 研究貢獻.....	- 110 -
5.2 研究建議.....	- 111 -
5.2.1 後續研究之建議.....	- 111 -
5.2.2 實務應用之建議.....	- 112 -

參考文獻.....	- 117 -
附錄一 專家判斷法接受函.....	- 124 -
附錄二 修正式德菲法第一回合問卷.....	- 125 -
附錄三 修正式德菲法第二回合問卷.....	- 141 -
附錄四 ANOVA 檢定分析.....	- 155 -

表目錄

表 3-1：訪談對象、執行時間及方式一覽表.....	- 52 -
表 3-2：修正式專家判斷法有效問卷回數名單一覽表.....	- 54 -
表 4-1：界定決策焦點因素.....	- 60 -
表 4-2：總體環境影響因素專家排序得分一覽表.....	- 61 -
表 4-3：總體環境影響因素專家意見調查列表.....	- 62 -
表 4-4：產業環境影響因素專家排序得分一覽表.....	- 66 -
表 4-5：產業環境影響因素專家意見調查列表.....	- 67 -
表 4-6：出版社所面臨之衝擊專家意見調查列表.....	- 71 -
表 4-7：經銷商所面臨之衝擊專家意見調查列表.....	- 74 -
表 4-8：連鎖書店所面臨之衝擊專家意見調查列表.....	- 75 -
表 4-9：以不確定軸架構預測產業未來可能的情境.....	- 78 -
表 4-10：台灣圖書產業出版社內部發展可能出現之情境分析表.....	- 84 -
表 4-11：台灣圖書產業出版社外部發展可能出現之情境分析表.....	- 87 -
表 4-12：台灣圖書產業經銷商內部發展可能出現之情境分析表.....	- 91 -
表 4-13：台灣圖書產業經銷商外部發展可能出現之情境分析表.....	- 94 -
表 4-14：台灣圖書產業連鎖書店內部發展可能出現之情境分析表.....	- 96 -
表 4-15：台灣圖書產業連鎖書店外部發展可能出現之情境分析表.....	- 98 -

圖目錄

圖 1-1：研究流程圖.....	- 10 -
圖 2-1：台灣 1988~2006 年，新書出版種數.....	- 13 -
圖 2-2：系統組織與環境的變化.....	- 20 -
圖 2-3：協同學中不穩定與新、舊結構關係圖.....	- 22 -
圖 2-4：協同學在管理上的關係圖.....	- 25 -
圖 2-5：平面層級關係圖.....	- 43 -
圖 2-6：研究架構、理論基礎與解析內容搭配圖.....	- 44 -

第一章 緒論

1.1 研究背景與動機

1.1.1 研究背景

1. 台灣圖書產業近二十年快速成長與轉折，隱藏著許多的制度不健全

台灣圖書產業發展之過程，1987 年的解除戒嚴可以看作是分水嶺。解嚴之後，圖書產業發展完全不再受到政治的約制而能夠大鳴大放，同時社會、教育與經濟的有利條件叢集，產業有十餘年呈現欣欣向榮之景象。在此榮景的背後，卻隱藏了因發展時間過短，所造成的產業制度不健全等問題。但在榮景的遮掩下問題不易被大家發覺。

2001 年之後，台灣圖書產業由成長期進入了衰退期。出版書籍的增加、經濟情勢持續惡化、國民所得與閱讀率一再降低，引發了出版產業的一波波危機。在危機之中交易制度的不合理(不符合各自的利益)之處也就暴露出來了，而在回應的行動上自然的就「各為己謀」，於是爆發了上下游之間的衝突。

2. 熠熠光輝時刻產業各階層相處融洽，進入衰退期後產業各為己謀、自顧自我

根據 2007 年圖書出版及行銷通路業經營概況調查，台灣圖書產業之間一直是利益共同體的角色，大多數的情況下，彼此都維持著良好的互動關係，因此盤商希望藉由提供圖書銷售資訊來提升彼此的經營利潤。但近年圖書消費成長又有限，零售通路商為減少資金成本，有意改變帳款收取的方式，也因此造成台灣圖書產業之間緊張的氣氛。

在原本產業環境尚佳，產業鏈各環節尚可獲利的條件下，原來的成本與利潤分派方式雖然彼此都有不滿之處，但因為牽涉利害糾葛不清而層面複雜，所以，即使某方面想要改變也不易實現。也就是在各方互相節制與忍耐的情況下維持相安無事，而真正的問題始終存在。然而，2001 年之後，在市場大餅不夠分食與產業環境日益不利等因素的作用之下，產業各環節為爭取自身利益，只顧自我等因

素，問題便無法再掩蓋，而衝突便爆發了。

黃國治(2008b)提到，先是 2002 年以旗下擁有上百家書店的金石堂宣布改「月結制」為「銷結制」，隨即引發與經銷商及出版社諸多的糾紛，以及銷貨帳目不清、拖欠帳款等種種問題，為此並與台灣最大經銷商農學社對簿公堂，最後，農學社勝訴，兩者也正式決裂，再不往來。2004 年，金石堂再次強勢推動「銷結制」，又引發諸多爭議；2007 年再與台灣第三大圖書經銷商凌域公司爆發財務糾紛，結果凌域不支倒閉，一時間包括城邦集團在內的眾多出版社皆退出金石堂的銷售網。金石堂風波尚未平息，2008 年初又發生台灣最大通路誠品連鎖書店提出要採用「寄售制」，以及出版社必須將所有留在誠品的庫存書買回，要求出版社為其新的電子商務供應鏈平台付費，並就書籍遺失問題，要求出版社負擔一定比例的金額，再度引爆爭議。到了這個階段結款模式的問題已經無法回到過去，於是，各出版社、經銷商與連鎖書店間遂以月結或銷結為基礎而協商新的折衷、過渡方式，而局面大體上向銷結制傾斜。

3. 制度變遷造成台灣圖書中小型企業與產業生態大轉變

台灣出版業的美好之一，就是小出版社和小書店林立。但是有金石堂的銷結制在先，誠品的寄售制再全面實施的話，很可能會再帶動其他有實力的網路及實體業者也跟進。畢竟，其他有實力的書店也會想到，如果可以要求供應商把自己的存貨都買回去，其後每個月進貨是賣多少才付多少，那有多好。那種誘因是很難抗拒的。如此，將大幅改變出版和書店的生態，嚴重擠壓小出版社和小書店的生存空間。就算一些大出版社和有規模的連鎖書店擁有生存下來的條件，但是出版者的思考與工作方法、作者的出版機會，以及讀者的閱讀選擇，都可能會因而產生改變。而非常可能的，是大幅往暢銷書傾斜的改變。台灣的出版，近年來往暢銷書的傾斜已經夠大，再傾斜下去，不只對出版業和作者，對讀者和整體社會也極為嚴重(郝明義，2008)。

1.1.2 研究動機

近年來面對新的形勢，台灣圖書產業掀起了一波波結帳變遷浪潮一月結轉銷結變遷結款模式，產業需要從更廣闊的視野來討論新的出版理念與管理架構，以瞭解在時代的變動下，如何掌握出版產業的趨勢，並發展相應於新問題的一套合用的經營模式。當環境善變，組織必須經常檢視自己獲利的源頭何在？產業條件改變、關係結構改變，獲利的機會也改變，業者除了檢查產業的價值鏈連結與善用各種交易合作關係外，更需要針對產業的變動，推敲更為基本的問題(萬榮水，2008)。

1. 制度變遷之因素與衝擊有待整理與歸納

制度變遷是台灣圖書產業長期以來不願坦然面對問題所導致的一個果。當前圖書產業面對的問題錯綜複雜，可預知的未來環境必將愈來愈嚴峻。這樣的變遷，其因素與衝擊仍未被整理與歸納，若能將制度變遷之因素與產業鏈各階層所造成的衝擊進行歸納與分析，進而產生選項清單、瞭解其相關因素之作用力，並透過相關因素與衝擊的分析，從中預測出台灣圖書產業未來發展情境模式，以利提供給予相關經營決策者對於管理決策之參考。

2. 台灣圖書產業各階層受制度變遷之影響，需要適切管理

產業如同一個自然生態系統，產業內各個環節由於受到環境的強大壓力與限制，生存在相同環境中的組織，其生存手段是非常相似的，組織因應環境的變化，而有不同的策略邏輯。組織間的關係、個別組織的行為，對於產業環境與結構，產生影響及變化，亦對產業發展產生衝擊及投下未知的變化。由於產業環境與結構的不斷改變，甚至於是處理混亂狀態，業者的策略聯盟、各種型式的平台共構正在發展。無論是哪種型態的「平台」都面臨「競合關係管理」的難題，要在競爭中合作，在合作中競爭，在競爭與合作中共創雙贏或多贏。這也是台灣圖書產業是否能順利運作、存續的關鍵(萬榮水，2008)。

由於環境及產業鏈結構及科技應用等等因素的改變，台灣圖書產業各階層的內外部管理也產生許多新課題，需要建構、調整與管理。譬如，人才的養成、資

金的營運方式、行銷通路的發展、組織競爭力的培養等等，都趨動著台灣圖書產業各階層的管理與規劃。如能掌握台灣圖書產業組織面對環境劇烈變動時的因應策略，產業間組織競合關係的態勢，加以整理解析，希冀對台灣圖書產業月結轉銷結的發展有所貢獻。

3. 台灣圖書產業未來發展值得探討

台灣圖書產業正面臨結款制度轉變與日益艱難的產業經營環境，產業未來的變化受到許多因素的影響，而渾沌未明。圖書產業結款制度的變遷對產業鏈各階層之衝擊尤其銳利而廣泛，處在困境當中的舊有模式之經營者在掙扎中尋覓著出路，嘗試新的模式者似乎也尚未穩固，或者是初步穩固卻不知是否尚有變數，兩類經營者都惶惑不安，整個圖書產業也就處在應變圖存在驚濤駭浪之中。

面對產業的巨變環境，如能對產業過去、現在及未來進行解析，找出影響產業制度變遷的關鍵因素與問題，瞭解影響產業發展的驅動力，進而預測各階層變動趨向，透過系統化及前瞻性的資訊整理分析，提供主管機關及經營管理決策者之參考，促進台灣圖書產業有更好的發展。

因此；經由上述三個層面的探究後，相信不論是對產業制度變遷之過去、現況以及未來等三方面的知識累積必能有所助益，並提供台灣圖書產業月結轉銷結之結款制度有一全面性的瞭解，希冀對企業個體與產業發展有所助益，是為本研究之動機。

1.2 研究問題與目的

1.2.1 研究的問題

萬榮水(2008)提及近年來台灣圖書產業經營模式的新舊交替情況涵蓋了整個出版產業，其中，報紙與圖書出版特別強烈。問題的起因在於社會整體性與結構性的改變，而資訊科技運用則推波助瀾。從產品層面看，傳統形式的出版品，如：報紙、雜誌、圖書等，銷售上皆受到網路、數位出版的強烈擠壓，在閱讀率、購

買率方面一再向下探底，從而；在事業層面，因為獲利之利基的逐漸喪失，經營陷入困境或是結束營業者所在多有，當然，以變圖存者也有很多。譬如、傳統媒體紛紛另外經營網路出版或電子化媒體，並且多以免費的方式提供消費者使用，逐步探索新的獲利模式。網路書店逐漸站穩腳跟，卻對行之多年的圖書發行、販售體系造成相當大的衝擊。此外；新的科技連結數位新品(如手機搭配販售的內容產品)、網路媒體及部落格(BLOG)等也為出版產業帶來新的發展，新的事業設立起來，加入競爭。同時，他們也對既有的經營模式造成威脅。

面對產業環境的生態巨變，如何掌握影響產業制度變遷的關鍵因素，找出產業各階層現正面臨的問題，預測產業鏈的動態？此外；產業制度變遷除外部環境變動因素外，產業內的發展態勢往往決定組織間的競合關係，進而影響組織與產業的發展，如能掌握制度變遷的相關因素與組織間競合關係之間的動態因素，理出制度變遷如何影響組織間競合行為，又如何影響產業未來態勢的變動，這些變動對產業鏈發展的影響，和影響產業發展的作用力以及變動的趨向為何？

產業發展是一個十分複雜、動態的過程，除了受各國不同的歷史、文化、政治、經濟、社會和發展時機影響外，同時也受科學、技術及相關政策所左右 (Abramovitz,1989；Lemola,2002)。台灣圖書產業結款制度變遷具複雜性與變動性，欲瞭解影響產業變遷因素、問題，需先瞭解台灣圖書產業的發展與產業的現況，以做為研究基礎。由於本研究涵蓋層面廣泛，關注的焦點在於總體環境、產業環境及組織間生態環境對產業鏈發展的影響。因此，為探討此研究問題，首要之務在建立一產業發展觀察層級及架構，目的在透過此產業發展觀察層級及架構，瞭解影響台灣圖書產業「月結轉銷結」的發展驅動力、對轉變的衝擊進行分析以及對產業各階層發展趨向進行觀察。透過分析，探究總體環境、產業環境中影響產業制度變遷的因素，輔以時間構面觀察產業的未來發展。最後進行產業鏈趨向的預測，以期能夠掌握產業各階層發展未來趨向。

依前段所列的整個問題，本研究討論之主要問題細分如下：

1. 造成台灣圖書產業制度變遷其因素有哪些？

影響台灣圖書產業制度變遷其因素錯綜複雜，當中將涉及那些層面、並進一步分別歸納出影響制度變遷確定與不確定因素，蒐集這些資料有助於瞭解台灣圖書產業對於總體環境、產業環境等相關因素有更深一層的認識。

2. 透過環境因素的歸納，尋找環境變遷因素對產業發展作用力大小為何？

透過總體環境與產業環境的分析驅使制度變遷因素對產業發展作用力大小、進一步找出驅使制度變遷的關鍵因素與產業鏈各階層的關鍵因素以及進一步瞭解環境因素的改變對產業的衝擊與發展的議題與面向。

3. 產業鏈各階層現階段面臨哪些問題？產生的困境為何？這些問題對產業鏈各階層的衝擊程度為何？

制度的變遷，將影響產業各階層內部的控制與生存方式。經由相關因素的瞭解與探究，分析出制度變遷將造成產業鏈各階層何種衝擊？其衝擊的強弱程度與否，依此推想未來產業各階層對於制度變遷的未來發展趨向可能性之構面。

4. 透過分析釐清產業結帳模式變遷的相關因素與衝擊，分析產業鏈各階層內、外部未來發展趨向之構面，以及出現機率高低為何？

基於上述相關因素的歸納，以及對衝擊程度的瞭解，嘗試從產業鏈各階層的角度切入，運用層級分析法之概念，分析出產業對制度變遷內、外部因應措施之構面，以及出現機率高低，並加以勾勒出各階層未來的發展趨勢。

1.2.2 研究的目的

本研究之目的可分成知識成長層面與實務應用層面。

1.在知識成長層面

台灣圖書產業結款制度變遷於近年來所提出，其相關研究及論述極少，產業的變化，也由原本環境尚佳，產業鏈各環節尚可獲利的條件下，走向市場大餅不夠分食與產業環境日益不利的激烈態勢，因此，希望能呈現出整個結帳的發展歷

程及針對產業的現況進行分析，有助於瞭解制度變遷對產業結構與變動趨勢，並歸納整理影響結款制度變遷的相關因素，分析制度變遷對產業各階層的衝擊與影響，以及歸納整理出組織間的競合態勢、組織管理策略，進一步推測制度變遷後產業的未來可能的情境，期望能瞭解產業鏈未來的變動趨向及呈現的態勢，推測出一些前瞻性與預測性的資訊。

2.在實務應用層面

台灣圖書產業制度變遷面臨多重問題，未來的走向值得關注，透過預測方法建構未來五年內與六到十年間，出版社、經銷商、連鎖書店內、外部可能發生的情境，近一步歸納出產業各階層發展趨向為何？本研究產生的資訊有助於台灣圖書產業經營者瞭解結款制度轉變後產業未來發展的趨向，進而擬定未來經營方向，間接促使經營者更瞭解結款制度轉變後如何更穩定的經營方針。

1.3 研究範圍與限制

1.3.1 研究範圍

依據研究目的與問題，訂定研究範圍，以下分就研究問題、研究對象以及研究時間說明之。

1.就研究問題而言

本研究主題為台灣圖書銷售結帳月結轉銷結之癥結與未來十年發展趨向，乃透過結款變動因素及問題，產業發展動態過程觀察及組織間競合態勢的整理及產業各層面情境建立，對台灣圖書銷售結帳轉變未來發展趨向提出探討。

2.就研究對象而言

台灣圖書產業將可區分為出版社、經銷商、書店業者部分。依出版類型區分，包含綜合型出版業者以及專業型出版業者(學術用書、教科書等)。書店業者類型區分，全台灣連鎖書店業者、區域型連鎖書店業者，單一書店業者並未列入研究對象。

3.就研究時間而言

本研究由於採取最適用於長期預測的情境分析法，一般至少在五至八年以上，當規劃時間長，使用情境預測法以宏觀的眼光勾勒未來的可能狀況是非常合理的，因此具有觀察時間之限制，目前設定為未來的五至十年。

1.3.2 研究限制

依據研究目的與問題，訂定研究限制，以下分就研究變數收集、研究方法、研究時間說明之。

1.研究變數收集上的限制

由於影響台灣圖書產業銷售結帳變遷的可能性因素非常龐雜、多元，意見相當分歧，又因台灣圖書產業生態系統具複雜性，不同產品市場有其獨特性。為確保產業事實資料收集的完整度及正確性，因此，本研究依據產業鏈各階層進行區分。並於事實資料收集時，分就總體環境面及產業環境面考量，廣納意見及環境變數進行分析、歸納，以求資料的精度及廣度。唯探討的問題涵蓋層面廣泛，以及較難掌握之現象，仍有無法通盤且完整的廣納所有意見或環境變數進行分析的困境，此為本研究進行變數收集上的限制。

2.研究方法上的限制

本研究以專家判斷法達成預估及影響變數討論，結合專家意見進行產業未來發展趨向的預測。產業內各階層多區分領域、經營等非常龐雜，能夠通盤瞭解各領域的專家極少，因此，在進行問卷調查的過程中，專家遴選的組合及比例上，需依據每個階層的市場規模及競爭的情況考量專家的比重，以確保每個階層有足夠的專家表達意見及看法。惟探討問題多屬動態性質，不易透過線性或單一模式進行研究及討論，需透過集體決策以求得專家一致性意見及共識，此為本研究在方法上的限制。

3.研究時間上的限制

本研究以未來十年的時間區段為研究年限，金石堂 2002 年起與經銷商及出版社發生諸多糾紛，先是因片面改「月結制」為「銷結制」，不惜與最大經銷商對簿公堂，因出版社強力抵制，讓結帳制度就此打住。2004 年，金石堂不死心地再次強勢推動「銷結制」，又引發爭議；2007 年又與國內第三大圖書經銷商爆發財務糾紛，一時間包括城邦集團在內的眾多出版社皆退出金石堂，此風波尚未平息，2008 年初，全國最大通路誠品書店提出要採用「寄售制」，以及出版社必須將所有留在誠品的庫存書買回，並就書籍遺失問題，要求出版社負擔一定比例金額，再度引爆爭議(黃國治，2008)。故本研究探究二大連鎖通路商皆改變收款模式，為此訂定「五年內」及「六年到十年」的時間二區段為觀察時間點，將結款制度轉變之因素與後果做一探究，但是十年間的觀察期並非絕對，此為研究時間的限定。

1.4 研究流程

本研究流程為探討研究問題與研究目的的確立之後，經由相關文獻的探討形成研究問題，而確立研究的架構，為了探究影響產業月結轉銷結因素及問題對產業的衝擊程度，進而預測出台灣圖書產業月結轉銷結未來十年內的發展趨向，選擇合適的研究方法，透過事實資料的蒐集與對專家的深度訪談，操作上並以兩回合修正式專家判斷法得到專家學者們的意見調查後，進行資料統整與分析，最後提出研究的結果與討論，進而完成研究論文的撰寫。

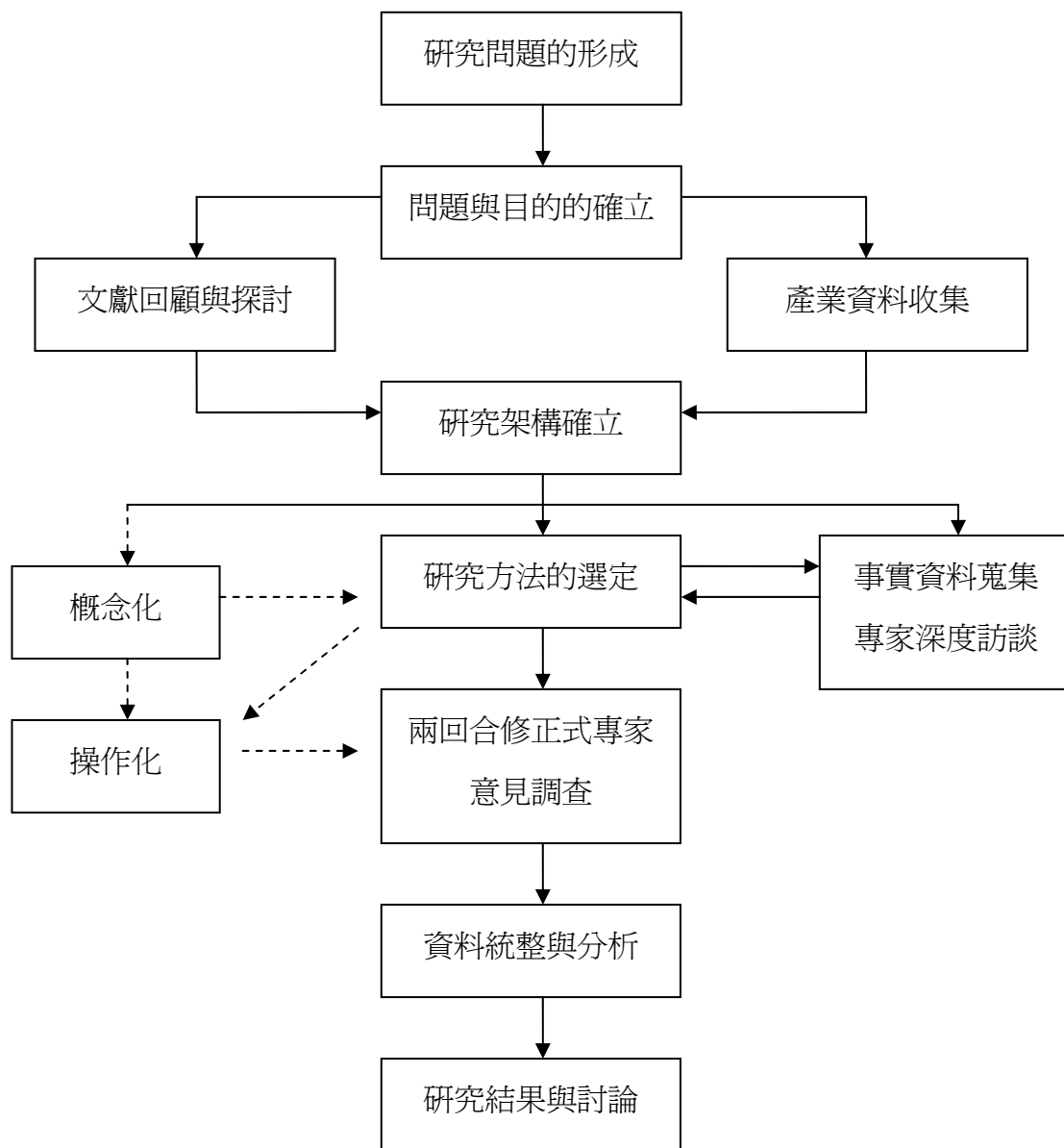


圖 1-1 研究流程圖

1.5 論文結構與章節安排

本文為瞭解研究問題的背景與動機，在第一章，闡述研究問題的相關因素與源由，以及研究目的，研究範圍與限制與說明研究流程等。

第二章，首先就銷售及收款模式之基本結構與其特性做一概述，深入探究系統理論之結構與特性、組織間生態理論、產業演化，以及新制度經濟學變遷論點觀察產業制度變遷其因素後，提出一合適台灣圖書產業月結轉銷結之觀察層面及

其關連架構，並依據相關理論、研究問題及目的，提出本研究研究架構。

第三章，研究設計與執行，說明研究設計之條理與執行之過程，以呈現研究者基於何種考量，選擇以情境分析法為研究方法之主體，並借重專家群之綜合判斷能力，而在操作上則採用修正式專家判斷法，來進行專家意見調查與預測。

第四章，資料統整與分析，說明兩回合之修正式專家意見判斷法之問卷回收統計結果與分析，以及研究發現與討論。分就影響結款制度改變之因素的作用力大小分析、各階層面臨之衝擊進行分析，以及預測出制度變遷對產業各階層未來「五年內」與「六年至十年」可能出現的情境說明之。

第五章，結論與建議，提出研究結論，說明研究上的重要發現與結論，預測制度變遷對台灣圖書產業鏈未來十年發展趨向，以及研究過程所發現問題之檢討，並提出對後續研究以及實務應用上之參考及建議。

第二章 研究問題背景、文獻回顧及研究架構之提出

本章節主要是討論研究架構之關聯，因此先從市場特性與整體環境之變動狀況加以說明，所要探討台灣出版社銷售及收款模式的基本特性與整理實務面之知識基礎，再以產業整體系統相關理論為基礎，探究組織生態、產業演化與制度變遷之角度觀察台灣圖書產業之變動過程，並於最後提出研究架構，以呈現解析及討論架構之推演條理與連貫性。

第一部份先針對台灣圖書產業銷售及收款模式的基本結構與其特性做一概述，釐清台灣圖書產業之收款模式，以便瞭解台灣圖書產業月結轉銷結之變動過程。

第二部份先探討系統理論相關論述，以深入瞭解系統理論之結構與特性，運用系統理論的角度切入，觀察台灣圖書產業交互系統的動態變動過程。

第三部份由組織間生態理論面向切入，探究組織間因環境變動相互交結過程，檢視系統動態過程中組織生態間其相互影響性的情形。

第四部份就產業演化進行解說，說明產業演化的變動過程，產業的動態性會隨著環境、組織、問題結構而做動態性的調整與轉變，重新塑造產業遊戲規則。

第五部份透過新制度經濟學下的制度變遷論點，觀察產業制度轉變其因素。

第六部份綜合以上相關理論及研究觀點整理，提出台灣圖書產業發展觀察層級及其關連，最後提出本研究之分析架構。

2.1 台灣圖書產業銷售及收款模式的基本結構與特性

萬榮水(2008)從說明台灣整個出版產業正在劇烈的轉變之中，其過程與特色，曾用「新舊雜陳、榮枯並存」一詞描述台灣圖書產業。面對新的形勢，需要從更廣闊的視野來討論新的理念與管理架構，以瞭解在時代的變動下，如何掌握圖書產業的趨勢，並發展相應於新問題的一套合用的經營模式。因此；本節先陳述討論的知識基礎，主要呈現台灣圖書產業收款模式的基本結構、特性與整理之變遷情形。

2.1.1 台灣出版社與通路商交易模式

台灣出版產業，在 1987 年解嚴之後經歷了十多年的榮景。由於政治的解禁，各種社會運動的開放、新思潮的渴望，不僅出版社連連大手筆推出重量級叢書，各具特色的中小型出版社林立，書種靈活性十足，也將台灣打造為華人世界的出版王國(郝明義，2008)。然而，也正是解嚴後的榮景，埋下了 2000 年後盛極而衰的種子。台灣的新書出版量自解嚴後開始高速成長，1998 年突破 3 萬種，2002 年更攀升至 4 萬 3,035 種，此後便經常維持 4 萬種上下的龐大數量(可參閱圖 2.1)。在這麼龐大的出書量中，要如何穩固市場占有率與書籍的品質、內容將是出版產業重要的因素之一。

單位：種

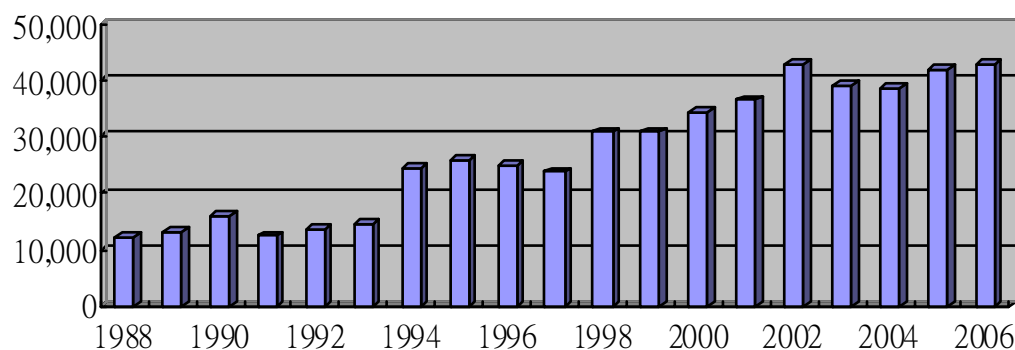


圖 2-1 台灣 1988~2006 年，新書出版種數

資料來源：行政院新聞局 96 年圖書出版及行銷通路業經營概況調查

從 1987 年後～迄今；整個圖書產業環境變動，造成米多僧少的情況發生，使得通路端開始改變出版業數十年來的收款模式。王乾任(2004)台灣數十年來書店主要的結款方式有買斷、寄售、月結與銷結四種。其中又以月結制收款模式實行最久。下列將逐一說明：

1. 買斷制：

買斷制就是書店先支付一筆貨款，將所要銷售的貨品買回。無論銷售與否，都要先支付貨款。圖書買斷，成本全部都在書店，在現今在中文圖書部份，已經極少有需要買斷的付款方式書店也難以接受此種模式。

2. 寄售制：

寄售制是和買斷完全相反的付款方式。寄售是出版社將貨品寄放在書店，約定好一定的時間，有銷售出去的貨品才結款。

3. 月結制：

台灣出版業數十年來，出版社和書店、經銷商間主要採月結制。此模式為出版社銷售給書店或經銷商出貨數量，扣掉每個月退回數量，進貨減退貨後，帳款如為正數，書店將付款給出版社或經銷商。若為負數，出版社或經銷商將開票給書店，或者尋問是否有新書將出刊，可以折抵負數帳款。

4. 銷結制

銷結制基本上就是寄售制衍生的強化版。銷結制結款模式是依據書店銷售狀況結款給經銷商或出版社，書店不再針對進貨進行付款，只針對實際銷結狀況，結款給出版社或經銷商。

因此，王乾任(2004)提及月結制與銷結制的收款模式。月結制對出版社與經銷商比較有利，而對書店就比較不利。因為出版社只要銷貨給書店，書店就要必須支付一定的銷貨成本給出版社。這樣對出版社來說，資金的流通較快速，相對的書店必須負擔較高的風險與成本的壓力。在銷結制來說，出版社必須承擔較大的書籍壓力。因為銷售轉結款依據書店書籍實際銷售狀況，結款給出版社與經銷商。

這樣一來，書店可以降低庫存成本，也不必承擔銷售不出去的庫存壓力。

2.1.2 台灣供應商（出版、經銷）與通路商間的收款模式

張豐榮(2008)當前台灣圖書市場，出版社與經銷商除了供貨折扣與付款時間、票期長短因人而異外，交易條件差別不大。不過經銷商通常會對出版社保留一定的帳款（概稱保留款）。保留款的方式一般有如下三種：

1. 固定壓書籍支付書用的百分比

保留當月一定的額度當「固定保留款」。例如：每月固定保留 20 萬，當月應收帳款超過 20 萬元的部份才結給出版社。

2. 雙方約定保留額比例

保留當月應收帳款的比例。例如：約定保留三成（30%）的話，如果當月應收帳款為 100 萬，則支付 70 萬元給予出版社，保留 30 萬元；次月帳款加上 30 萬元後若為 150 萬元應收款時，則保留 45 萬，支付 105 萬元，以此類推。

3. 按庫存金額的倍數保留

按經銷商安全庫存量的進貨總金額一定倍數保留。通常是 1 倍~1.5 倍不等。

2.1.3 台灣圖書產業收款模式變遷之發展過程

如前所述，月結制是台灣長期以來出版業界供銷雙方的主要交易模式。萬榮水(2008)台灣出版產業目前正面臨結構性的轉變和混亂之中。在 2002 年起經銷商及出版社發生諸多糾紛，先是因片面改「月結制」（進書即開支票給供應商）為「銷結制」（等書賣出後才開支票），以及銷貨帳目不清、拖欠帳款等問題，通路商竟不惜與全國最大經銷商對簿公堂。在 2003 年金石堂書店與城邦、遠流等出版社簽訂的「寄賣」備忘錄。這個新制度規定上架書籍屬出版社所有，書店只負責展示，並結清售出貨款。實施後預料出版社勢必更精確地評估書籍印量，以便降低庫存壓力；書店不必買斷書籍，可自由陳列更多品項，但也應開於出版業者查詢確切銷量的資訊平台，並針對不同規模的出版社提供適當交易模式，才能落實「實銷實結」的精神，建立產銷新秩序。據悉，誠品書店也有意跟進實施「寄賣制」交

易。2004 年，通路商再次強勢推動「銷結制」，又引發爭議；2007 年 7 月底，經銷商凌域國際公司驚傳財務周轉不靈倒閉，凌域公開指責係因連鎖通路金士盟（金石堂）片面保留部分帳款，未按合約支付帳款所致。緊接著近百家出版社退出金石堂，出版社、經銷商與書店通路長期存在的供銷失衡問題正式浮出檯面。有 15 家主要出版社，包括遠流、皇冠、大塊、聯經、時報等組成「臺灣出版業者通路秩序聯盟」，陸續退出金石堂銷售體系，另有近 20 家具有影響力的圖書經銷商聯署行文金士盟，要求必須履行合約規定。聯盟成員之一大和書報圖書公司決定暫停供貨。同年金石堂、誠品兩家連鎖書店分別推出的「銷結制」，將出版社、經銷商與書店通路長期供銷失衡問題浮出檯面。問題的癥結，在於出版產業整體景氣低迷，上、中、下游都經營不易，供銷雙方要共體時艱，多加溝通，攜手度過難關。出版業者也要思考造成退書率上升的因素，尋求行業共識、自律、以維持通路秩序，以挽救日益衰退的出版產業(轉錄 2004~2008 年台灣圖書出版年鑑)。

但事件尚未平息，2008 年初，全國最大通路書店提出要採用「寄售制」(出版社書籍只是在書店寄售，等書實際賣出後才開支票)，以及出版社必須將所有留在書店的庫存書買回(總額約 10 億元)，要求出版社為其新的電子商務供應鏈平台付費，並就書籍遺失問題，要求出版社負擔一定比例的金額，再度引爆爭議。書店方面認為新制能改善出版社「以書養書」¹、將新書硬「塞」給書店套錢的惡習，出版社方面則質疑各項收費的合理性，更擔憂小型與文史哲類出版社的財力有限，將因書款回收緩慢而無法負荷(黃國治，2008b)。

2.2 現代系統理論及相關文獻之探討

2.2.1 現代系統理論的發展

一般系統理論首先由奧地利生物學家 Ludwig von Bertalanffy 強調系統、生態演化與環境之間相互交錯理論，不再只是重視個體，也注重個體與環境互動的影

¹ 「以書養書」是指出版社每個月都會推出新書，而出版社為了應付已經預先知道可能的退書，於是推出更多品質參差不齊的新書，讓進減退仍可以維持在正數。

響。意指將事物、理論上尋找出一般廣義的系統定義，彙整出相類似的結構，模式、特性及現象，不論其特定種類或性質，應用於系統或其事物上。因此；系統理論中的運籌學、控制論、信息論也相繼創立了，並且逐步將這些理論廣義的定義為系統科學(System theory)。系統理論之概念，於各不同的學科領域中發展，更加深了此理論的延展，包括了協同論、超循環論、耗散結構理論等現代系統也相繼的提出，更加深了系統、族群變化與環境間的相互關係。

系統理論(system theory)有其深遠的歷史背景和豐富的思想淵源，從歷史的層面觀察，它經歷了古典系統觀—近代系統觀—機體系統觀—一般系統觀—系統自組織理論等系統思想階段，才從系統觀念逐漸發展為現代系統理論(常紫薇，2002)。其中又以統計物理學家 Prigogine 的耗散結構理論(Dissipativity Structure Theory)、德國物理學家哈肯的協同學(Synergetics)和艾根的超循環理論(Hypercycle Theory)影響較大、理論較成熟。

系統理論的觀念中，所謂系統(system)係指由數個彼此相關之元素(elements)所組合而成，其中各元素均直接或間接地影響其他元素相聯繫著，彼此間存著互動關係。系統既可反映真實世界之縮影，則系統一般必具有其複雜性(complexity)及階層性(hierarchy)等特性，此特性的產生主要係因為系統可再進一步細分(decompose)為數個彼此相關的次系統(subsystem)。次系統與次系統之間、或各次系統內之元素與元素間，均有互動關係的存在，經由此一互動關連，各次系統間或各元素彼此間則互相產生依存影響(何麗華，2003)。

系統強調了事物的整體性，以及構成系統的部分之間，系統與環境的相互作用。用這樣的觀點去看事物就是系統思想，或者叫做系統觀。一個完整的系統，都具有以下四個特點：一個系統至少包含兩個或二個以上的要素；所有構成系統的部份都處於特定而動態的相互作用與相互依賴之中；系統對於環境具有開放性，環境與系統之間相互交流，環境是制度系統性質的重要因素，系統狀態的變化也會導致環境的變化；系統對實現某種目標的作用與有用性稱為系統的功能，

系統的功能是由系統的結構以及系統與外部環境的相互作用所決定的，系統功能的實現具有秩序性、協調性與目的性。(李健源，2004)。

自然界的任何物質客體都是作為一個整體而存在的，同時任何一個整體又是由若干部分組成的。相對於它的各個組成部份它是整體，然而相對於它所從屬的更大的系統，它又是要素，這就是系統的層次性，系統的層次性是不可窮盡的。由於系統整體與部份以及部分與部分之間存在著相互作用，這就導致系統整體呈現出不同於部分特性的整體特性(李健源，2004)。

因此；我們可以根據系統理論(system theory)，把一個問題看成由相互關連與影響的許多部分，以及將產業鏈結當作一個「系統」來觀察，都要注意其間的交互影響性。所以，任何一個企業都必然處在範圍廣泛而又複雜的供需網路中(Handifeld, 2002)。觀察台灣圖書產業改變實行多年的收款制度，將引發產業鏈上、中、下游之變革，而不能僅孤立其中收繳款方式或出版社與經銷商之間的關係與作為已足。

2.2.2 耗散結構理論

2.2.2.1 耗散結構觀點之理論

耗散結構理論是比利時統計物理學家 Prigogine 於 1969 年在物理與生物學國際學術會議中首次提出來的概念。耗散結構理論的核心概念是指物質的一種結構形態。系統在某一開放環境中達到遠離平衡狀態的非線性區時，一旦系統中某個參量的變化達到一定的臨界值，通過漲落，系統可能發生突變，由原來的無序混亂狀態到另一種時間、空間或功能有序的新狀態(常紫薇，2002)。

在組織中，組織與組織間經由利益交換而組成一個系統，一旦此系統處於遠離平衡態的非線性區時，系統因需求達到一定的臨界值，系統可能發生突變，由原來的制度轉變成更符合系統生存的新制度。任何組織都需不斷的與外在環境進行交流，企業才方可永續經營。顏擇賢(1993)在現代系統理論一書中提及，耗散結

構的形成條件，從系統與外界環境的關係出發要素歸納為孤立系統、封閉系統、開放系統三類，當中孤立系統是指與外界既沒物質交換又沒有能量交換的系統，封閉系統指的是與外界只有能量交換但無物質交換的系統，而開放系統是一種與外界自由地進行物質和能量交換的系統。而於本研究問題較相關的是屬於第三類開放系統。

任何一種耗散結構，只有在開放的條件下才能形成，也只有在開放的條件下才能維持和生存。(顏擇賢，1993、常紫薇，2002)將耗散理論其基本原理可分成四特點說明：存在於開放系統之中，而並非是封閉系統或孤立系統；保持遠離平衡態的條件，即必須處於非平衡態；漲落現象導致有序；系統內各個要素之間存在著非線性的相互作用。

2.2.2.2 理論與實務層面之關連及在研究問題上的意義

耗散結構理論說明組織在開放系統中，經由組織與組織利益交換而形成一個系統，一旦系統處於遠離平衡狀態時，產業間各組織將形成一個總系統，促使制度轉變成更符合系統生存的制度。台灣圖書產業因發展時間過短，造成產業制度不健全，在市場大餅不夠分食情況下，產業鏈為爭取個自利益，制度失衡問題也越來越明顯，造成結款制度改變，這些變動將引發各階層之變革。因此；產業鏈上、中、下游將相互依賴，進而形成一個體制來促使制度轉變，變成更符合系統生存的新制度，亦即企業相互連結趨動舊制度轉變為新制度。

耗散結構組織應該是一種動態變化的有序，它不斷地在時間或空間中和它的環境共存，要求不斷地吐故納新，不斷地和外界發生能量和物質的交換，才能維持有序狀態，展現出耗散結構「活」的系統特徵，此即類似組織的生命(常紫薇，2002)。相對於台灣圖書產業而言，借由耗散理論論點觀視，產業間各領域與組織，應形成一個總系統，由互異與互賴情況下，面對大環境與舊制度(月結制)，轉變為新制度、新觀念(銷結制)。

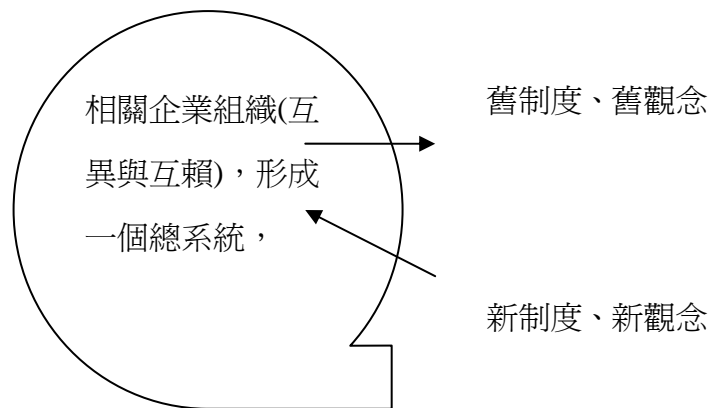


圖 2-2 系統組織與制度的變化

資料來源：本研究參考常紫薇(2002)，企業組織運作之內在績效指標建立之研究，中原大學，P29 修正

由上圖 2-2 企業組織必需瞭解大環境的變化，與外界交換物質、訊息，知識與技術，方能掌握未來的趨勢，避免組織故步自封、閉門造車。但系統內部會不斷地產生各種意見、想法、經驗與技術。因此，企業組織必須與外部的環境需求相呼應，如外部環境不能達到系統內部共識時將會出現「漲落」(Fluctuation)，進而影響到企業組織的運作效能。藉由管理體系新建制、外部新制度等方式導入系統內部，降低系統內部不穩定性。而系統內部接受外部新制度的影響，將會提出新的配套措施，以鞏固本身利益與需求，來取得產業鏈之共識。

2.2.3 協同理論

2.2.3.1 協同理論觀點之理論

協同理論(Synergetics)是繼耗散結構理論之後，於七十年代初所完成。協同學的創立者 Haken，1927 年出生於德國萊比錫，他從六十年代初從事激光理論研究時，發現激光的形成過程是一個典型的遠離平衡態時的由無序轉化為有序的現象。哈肯從激光理論出發，把在激光研究中得到的一般原理，運用於解釋其他自組織現象，發現了完全不同系統之間的驚人類似性，認識到自組織系統的從無序到有序的演化，不論它們屬於自然系統或社會系統，都是大量子系統之間協同作用的結果。從而在 1977 年出版了「協同學導論」一書，標誌著協同學的正式建立。

哈肯將協同學的基本原理概括為即不穩定性原理、序參量原理和支配原理三種。(顏澤賢，1993、常紫薇，2002)不穩定性原理意即，任何一種新結構的形成都意味著不能夠維持原先狀態(形成不穩定)。而序參量的形成，由系統(組織)間協同合作的結果，系統內部由眾多子系統獨立運動各行其事，不存在合作關係無法形成序參量，而當系統趨近臨界點時，形成合作關係與協同行動。

常紫薇(2002)根據協同學理論，在臨界點系統內部的各個子系統或諸參量的性質以及對系統的影響可分為快變量與慢變量兩類。支配原理就是慢變量支配快變量而決定系統的演化過程。例如在社會學中，作為社會交往媒介的語言是慢變量，而人生個體的語言變化是快變量。一個人在他出生之後就要學習語言，然後他就受這種語言所支配。類似地，可以把傳統、文化、教育系統看成慢變量，而相應地把每個社會個體看成快變量，後者受前者的影響和支配。

隨著系統結構的有序演化，快、慢兩類變量相互作用、相互制約，表現出協同運動，這種協同運動在宏觀上則表現為系統的自組織運動。快變量衰減得快，猶如曇花一現的事物，不會左右系統演化的進程。慢變量衰減得慢，主宰著系統演化的進程，支配著快變量的行為，快變量跟隨慢變量的變化而變化。

因此，「協同系統」是指由許多子系統組成的，並且能以自組織的方式形成宏觀而具有序結構的開放系統。協同學與一般系統論、耗散結構理論之間有著許多相通之處，以致它們彼此將對方當作自己的一部分，實際上，它們既有聯繫又有區別(李健源，2004)。

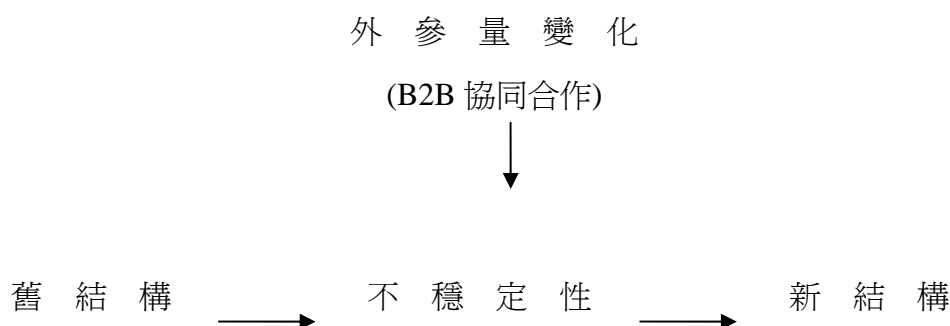


圖 2-3 協同學中不穩定與新、舊結構關係圖

資料來源：顏澤賢(1993)，現代系統理論，頁 67。

2.2.3.2 理論與實務層面之關連及在研究問題上的意義

不穩定性原理意即，任何一種新結構的形成都意味著不能夠維持原先狀態(形成不穩定)，而序參量的形成，由系統(組織)間協同合作的結果(顏澤賢，1993、常紫薇，2002)。亦即台灣圖書產業結款制度變遷，由月結制(舊結構)轉變為銷結制(新結構)過程中，產業間上、中、下游協同合作引發序參量的變化，將舊結構從不穩定狀態轉向新結構，使系統重新回復穩定平衡態勢。

系統是處於一個動態相對穩定的環境中，為了維持系統的平衡與穩定必須向新結構、新功能演化(不穩定性原理)，但是在演化的過程中必須靠整體系統內所有企業組織如整體系統中的各個子組織通力合作，產生整體系統內各子組織間的自組織性(序參量)方能帶動後續的行為。系統在演化質變的過程中將面對一個是否能順利產生新結構的臨界點，此臨界點受整體系統內的企業組織(快變量)和整體系統(慢變量)兩種作用力的影響，當系統受到干擾而產生不穩定時，整體系統內的企業組織是促使系統重新回復穩態的變量(常紫薇，2002)。

協同學的不穩定性原理，支配原理和序參量原理說明系統因不穩定而向穩定的新結構演化，因序參量形成子系統之間既競爭又合作的自系統性以及由不穩定性而產生序參量，由於序參量的出現才有的慢變量支配快變量的支配原理。此四

原理在管理上的意義具有以下意義(常紫薇，2002)：

1. 組織中的漲、落：

何任組織都不可能處於絕對靜止的平衡狀態，無論多麼穩定的組織都有干擾、雜音，這些皆為系統中的漲、落。系統中普遍存在的漲落，恰好說明組織的要素之間的競爭現象，一些要素通過競爭獲得「漲」，而一些要素則在競爭中出現了「落」。借由此意義，台灣圖書產業透過競爭，造成各組織「漲、落」之現象，而使得組織表現出協同理論 B2B 之合作模式，驅使組織保有整體性穩定的因素，造就整體系統之穩定性。

2. 組織之穩定性：

一般觀念認為維護整體組織的穩定是企業組織運作極力追求的目標，組織應儘量避免不穩定。但協同學的觀點則認為，任何一種新結構的形成都意味著原先狀態不再能維持，因此不穩定是任可一種組織形成新結構有序演化的媒介。過分不穩定的組織固然形成企業組織不安與無所適從的紛亂；過分穩定的系統則會造成企業組織過份僵化與缺乏彈性，忽視外界變化導致喪失個體組織的應變能力。借由此意義，台灣圖書產業在面對環境變化時，必然面臨不同程度的不穩定，因此整體系統必需演化成新的結構以因應外界的變化，所以，不穩定是可影響整體系統從無多到有序，從簡單到複雜的演化過程的媒介。

3. 組織之自企業組織能力：

企業組織間協同合作的結果會產生序參量，序參量的形成來自於企業組織內部，而非外部強加安排於系統。若企業組織各行其事，不存在合作關係就無法形成序參量，當企業組織間合作關係與協調合作的行動，方能導致一種不能還原原本個體系統特徵、具有整體特性的序參量出現。借由此意義，台灣圖書產業生態系統具複雜性，上、中、下游環環相扣，而產生序參量。上、中、下游各領域間的合作，進而支配台灣圖書產業整體發展與未來趨勢。

4. 企業組織之競爭與合作：

協調合作能促使得整體系統具有整體性、保持整體的穩定與發展。組織在動能穩定中爲了維持系統平衡，就會產生的內部競爭與合作的現象。競爭的結果可能易使系統整體失穩，有礙系統的發展與成長。但協同學的觀點則認爲，若系統過分穩定就不可能有發展，因爲任何新的因素出現都要引起一定程度的失穩。穩定使得系統得以保持，穩定之中的失穩可以導致企業組織的發展，因爲企業組織的發展演化都是在競爭和協同、穩定和失穩兩種因素相互作用之中實現的。系統如果只有單純的一致性過強而不是競爭基礎之上的協調合作，整個系統就會缺乏活力與彈性。

台灣圖書產業在原本產業環境尚佳，產業鏈各環節尚可獲利的條件下，產業系統制度穩定的發展。然而，2001年之後，在市場大餅不夠分食與產業環境日益不利等因素的作用之下，引起制度失穩，因此；引發系統中制度的演化與發展，新制度的演化與發展，建構於台灣圖書產業競合關係之上。

總而言之，面對多變的環境，產業應設計一套有效的系統運作機制以支配企業組織的行爲，激勵系統內所有的企業組織相互合作與競爭，才能確保系統穩定性與面對環境的適應力，使系統有序演化。

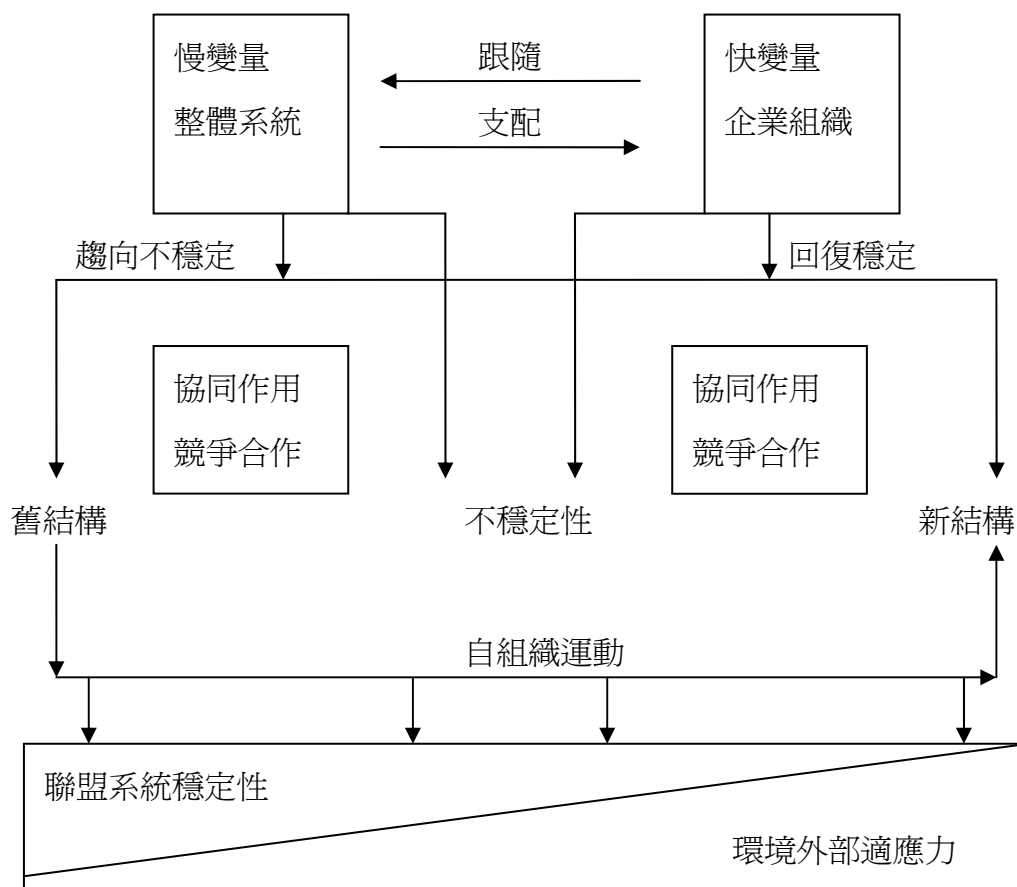


圖 2- 4 協同學在管理上的關係圖

資料來源：本研究參考常紫薇(2002)，企業組織運作之內在績效指標建立之研究，
中原大學，P38 修正

2.2.4 超循環理論

2.2.4.1 超循環觀點之理論

超循環理論(Hypercycle Theory)是由德國生物物理學家艾根(Eigen)於協同理論同一時期提出，提出了一個言之成理的自組織系統模型。把生命起源與生物進化的達爾文學說，運用在分子生物學的層次上。其中心思想是要說明在生命起源和發展的化學進化階段與生物學進化階段之間，有個生物大分子自組織階段，即從無生命到生命的進化階段。也觀察到生命現象都包含了許多由酵素的催化作用所推動的各種循環，而低層次的循環又組成更高一層次的環，即超循環，也可以出

現再更高層次的超循環，他還從這個模型推出生物的一些生殖、遺傳、變異、進化的性狀(李健源，2004)。

循環是自然界和社會領域普遍存在的現象，一切複雜的事物或要素所構成的因果關係中都可以發現循環。例如，生命體的生命循環一般由胚胎發生、出生、生長、成熟、生殖、衰老、死亡等階段構成。反饋現象實質上也是一種循環。艾根在研究生物化學變化中，把循環反應網絡分成三個等級。第一級反應循環：在一組相互關聯的反應中，如果每一步形成的產物都是先前某一步的反應，這樣的反應序列就稱為反應循環。第二級：是比反應循環具有較高組織水平的一類特殊循環。在一個反應循環中，如果至少有一個中間物是催化劑，則稱它為催化循環。第三級：即由循環組成的循環，它是更高等級的循環。若僅從詞語上看，自催化系統也可稱為超循環，因為它代表了本身是反應循環的催化劑循環，在超循環系統中，每一個自複製單元既能指導自己複製，又能對下一個中間物的產生提供催化幫助(顏澤賢，1993)。

綜觀上述三等級的表述，與本研究較相應的循環理論為第一等級與第二等級。台灣圖書產業制度變遷可歸咎於發展時間過短，所造成的產業制度不健全與是大環境變遷所致，與反應循環中的催化劑相像。

2.2.4.2 理論與實務層面之關連及在研究問題上的意義

超循環理論的中心思想主要是說明，生命(物體)從無到生命的進化階段，整個過程是所謂的「超循環」。系統生命週期亦會經歷創生、成長、衰敗與死亡等四個階段。不同的組織經歷各個階段所費的時間不同，亦會有不同的階段。對於台灣圖書產業制度變遷之過程亦是如此。自 1987 年解嚴後，台灣圖書產業經由經濟景氣與國民所得的上升、社會與思想思維的開放、教育與閱讀環境的重視、科技相關產業之發展，促使圖書產業能夠大鳴大放，在系統生命週期四個階段中，1987 年是台灣圖書產業快速成長週期，而在 2001 年後，圖書產業由成長時期進入衰敗期，景氣低迷與國民所得下降、社會與思想開放後，越來越少題材能引起大眾興

趣、小子化等相關因素，造成圖書產業從成長期進入衰敗時期(郝明義，2008)。

制度變遷經由大環境、與組織間競合關係之催化，形成新制度、新觀念。有如協同理論表述，系統是在一個不穩定性的譜系中，其結構經歷一個由舊到新、由簡單到複雜演化過程。當組織經歷演化過程時，他們可能會彼此模仿策略、結構與文化，因為多數組織相信，透過接受特定行為，可以提升組織的存活機會。所以，同一族群生態中的組織相似性會增高，此即組織同形化(organizational isomorphism)，亦會產生系統理論。有三種過程可以解釋組織為何趨於相似的理由，分別是強制同形化：當組織因為其他組織或社會大眾所加諸的壓力而遵守特定規範時，稱為強制同形化(coercive isomorphism)；模仿同形化(mimetic isomorphism)：是指組織刻意彼此模仿與複製，以提升其正當性；規範同形化(normative isomorphism)：是指環境中的組織，因間接引用同業的規範與價值觀，隨著時間經過而自然形成組織相似一致的現象。組織透過幾種方式學到規範與價值觀(Jones,2005)

台灣圖書產業經由環境不確定等因素，造成舊制度轉變新制度之現象。預期當越來越多接受新制度、新模式規範時，將衝擊著運用舊制度者的同形化與接受化。越來越多新制度接受者的出現，新制度接受者的勢力將會越來越龐大，進而規範舊制度者的同形化。由上述等同形化之趨勢，組織如走向同形化，將誘致整體系統的產生。

2.2.5 小結

本節針對系統理論之內涵原理解析與系統理論下研究問題的呈現，做一初步整理與探討。首先在系統理論原理中，對系統理論其發展做一解說；其次對系統理論之支系統現代理論做其原理的解析；最後針對研究問題與現代系統理論原理相結合，彙整出現代系統理論上研究問題之因素。針對(一)耗散結構理論；(二)協同理論；(三)超循環理論，說明產業鏈上、中、下游整體系統交換、合作等之變化。最後以三種理論原理，套用至研究問題，做為產業整體系統之宏觀切入角度。

一個整體系統的形成，需要多個子系統所組成。整體系統將會透過環境與整體系統內部之作用力的影響，而提出新的配套措施，以鞏固自身利益。當自身利益受到影響時，影響中的子系統將會提出協同理論(競合關係)，以確保子系統在整體系統之競爭優勢。系統整體的形成、競爭、合作等此循環過程將為超循環理論，如同生命體的循環一般，生命的創生、成長、死亡，週而復始的延續在整體系統中。

2.3 組織生態理論及相關研究之回顧

隨著產業變遷速度的加快、產品生命週期的日益縮短、研發支出日漸龐大、以及各廠商的核心專長有所差異，一般企業已經越來越無法以「自立」的方式來從事商業活動，「合作的情形越來越普遍。過去所強調的「競爭優勢」已逐漸由「合作優勢」所取代。意識到組織外在環境的重要性，以及組織自身難以獨立掌握足夠生產資源的前提下，生產原料、成品市場、技術資訊，甚至彼此動向等資源，皆是企業主管管理標的之所在。這種資源依賴關係之存在，促使組織不得不和外界的某些成員保持一定關係。廠商之間的合作生產，策略聯盟，或者是交互重疊的董監事會，反映的是彼此的相互需求依賴；也因為如此，必須營造互惠的環境，使得彼此的合作得以長期順遂進行(張苙雲等人，1999；吳啓成，2001)。

2.3.1 組織生態系統

Ecosystem(生態系統)ecological system 之簡寫。此觀念最早是由 Tansley 於 1935 年所提出，其對生態系統之定義為：一個完整的系統，不僅包括有機體的組成，也包括形成所謂生物群系統環境之物理因素。生態系統是結合多種機能(functions)的一個組織結構體，其機能主要就是物質與能量的轉換、循環、累積與流動，而這些機能又是透過生命有機體的媒介、活動、以及自然物理作用而達成。Lindeman 於 1942 年據此回顧生態學思想的歷史，進而由營養動態(trophic dynamic)觀點，界定演替為：「一個生態系的發展過程，主要是由有機體對環境與有機體間的影響開始發生，最後趨於相對的穩定均衡狀態」(陳子淳，2001)。

吳思華(1996)在策略九說中提及人類的社會組織與自然生態系統一樣，也是由眾多因素構成，具有多層次結構及關聯錯綜複雜的動態系統。在自然生態系統中，有構成生物群聚的植物、動物，眾多的群聚相互聯擊、彼此依存，共同創造出一個適於大多數生物生存的生態環境。而在人類的社會系統中，也有各式各樣形態、性質的組織，這些組織系統也是關聯密切、相互依存，共同形成一個能滿足彼此需求的社會網路系統。Hannan & Freeman(1993)組織生態學是以企業組織為分析單位，認為「產業」可類比為「物種」，而不同的產業的企業組織族群，集合起來就成了「組織群眾」(黃麒羽，2004)。

生態演替為一生態系統最基本且重要之結構特性之一。由於生態演替為一群長落有秩序的發展過程，且此發展亦涵蓋隨時間改變之物種結構與群落作用，故演替具有方向及可預測性。此外；雖然實質環境會影響群落的發展型態、速度、及程度，但演替終究是群落改變實質環境後的結果，故演替是可由群落控制的 (community-controlled)。再者；群落的發展是朝最大生物量及有機體間互利共生而進行，故演替的方向是趨於穩定狀態的。易言之，演替為包含有機體及其實質環境二者間之動態作用，也就是生態系統由幼年到成熟的發展過程，因此演替亦有人謂之為「生態系統發展」(ecosystem development)(陳子淳，2001)。

「生存」本身即為組織的目的，組織在社會中掙扎求生的情形，就像物種在生態環境中求取生存的情況一般，焦點在於組織如何從環境中取得資源，以持續本身的生存。Odum, E.P(1971)在自然界中，每一物種在面對物競天擇的壓力下，為了其物種生存與繁衍的目的，自然會透過一回饋路徑(feedback loop)以改變並控制能量的流動，這種生命與非生命組成間之交互轉換結果即賦予生態系統之自我組織的能力(陳子淳，2001)。而且，當一地區或系統遭到破壞，此自我組織的功能亦可使其有機會得以重建(Janson;1994)。

組織生態觀點以群體組織為分析對象，不以個別組織為分析對象，討論的議

題常常圍繞於大的結構上，主要用於推論企業與其他相關利益組織或競爭組織之間的關係。產業、企業、人都是有機種，而有機種最大的特色是，它是活的。在不斷的變化中，在這複雜變動系統中，運用「組織生態」的角度來解釋這些變化，因為「生態」本身，就是一種系統的動態學(吳思華，1996)。

2.3.2 組織合作型式

企業活動中幾乎沒有任何一家企業能夠由組織內部提供生產所需的全部資源，亦無法以一己的力量對抗環境的壓力。常見的現象是，企業間基於本身的專業形成自然分工，同時又互相依賴、共同發展，形成一個禍福與共的事業共同體。更進一步言，企業並非一獨立的個體，彼此間存在著綿密複雜的相互依賴關係，因此，任何一個企業均無法獨立思考策略課題，而必須同時考量組織間的關係(吳思華，1996)。因此；在日新月異的新時代中，越來越多企業進行整合、合併，來創造更大的市場利益，因此，(Contractor & Lorange 1988；鄭銀榮，2006)依組織間的合作行為—水平與垂直作用，將組織的合作關係類型分為水平合作行為類型、垂直分工的合作行為類型：(1)水平合作行為類型就如同一般合作廠商共同提供新創事業單位所需資金的合作行為；(2)垂直分工的合作行為類型：合作者所提供的是屬於互補性的資源及能力、垂直分工合作的廠商間的關係是所謂垂直整合結構。

另由司徒達賢(1992)提出中小企業聯盟模式可分為垂直式聯盟、水平式聯盟及不對稱聯盟三類：

(1)垂直式聯盟：個別企業分別從事本身專長的價值活動，而透過聯盟的方式，連接這些不同的價值活動，以提供較為完整之產業價值鏈功能。所從事的價值活動分為下列三種型態：一、「互補組复合型」，許多產品具有互補之效果，若能組合成完整之產品，可採取共同行銷的方式開拓市場，節省許多行銷配送之成本，降低成本負擔，增加產品的競爭力。二、「產銷分工型」，資源有限之中小企業，無法自行包辦研發、生產、行銷等全部價值活動，或即使全部都做，也限於規模無法有效經營，取得成本優勢。因此，中小企業可以就其專長，發揮所長，再透過聯盟方式完成一完整的企業聯盟活動。三、「私辦共用零件型」，當許多同業共用

某一零件時，可透過小型聯盟的，共同出資交由一家企業負責該零件的開發與生產，再分售給各聯盟廠商，以解決缺乏該零件之困擾，並且因聯盟而降低個別開發及生產成本。

(2)水平式聯盟：集中不同企業之資源，做更有效之應用，減少重覆與浪費，以提高整體競爭力。水平式聯盟可細分為「研發主導型」、「產能互補型」及「財務互補型」三種型態。

(3)不對稱聯盟：某一品牌形象高、價位高之廠商，為打擊其他競爭者，避免潛在競爭者的進入，又不願破壞原有品牌形象時，可以其他廠商聯盟，由另一廠商專攻低價位市場，形成戰鬥品牌聯盟，有效地阻止其他敵對廠商進入。

組織間的策略聯盟視為一種借力使力的策略槓桿，並將眾多的合作案例，歸納成如下幾種基本模式：(方至民 2000；高雲煥 2006)

(1)同業互補合作，提昇市場競爭力：兩個相同產業的企業，不管目前是否為競爭對手，透過合作方式，提升整體的市場競爭力。

(2)同業合作，開發市場：當一個企業的某市場表現突出，而希望往其他市場拓張版圖時，經常會面對市場熟悉度不足的問題，而透過合作的方式進入新市場是常見的策略，尤其是國際市場。

(3)異業互補合作，增加競爭力：兩種不同行業的企業，合作之後卻可獲得更多的範疇經濟(economy of scope)，即不同領域的事業體之間，由於某些特點，會產生一加一大於二的效果。

(4)異業互補合作，開創新的經營模式及產品線：這類合作指的是不同領域的企業，透過夥伴間的專長整合，可以達到經營模式的創新；這種模式近年來非常普遍，尤其是現今交易行為電子化、網路化愈來愈普遍的時代。

(5)技術分工合作，利用別人技術：這種做法在於本身缺乏製造某項產品的相關技術能力，而自行研發又具困難，因此透過合作方式，取得所需技術，以利製造該項產品，這種合作可視為一種技術的垂直分工。

組織間的合作關係類型眾多，各種形態的競爭、合作、分工與整合，其目的在創造更高的經營績效(Asanuma,1994；鄭銀榮，2006)。因此；現今的社會中企業難以靠自己單一力量而生存，互助與互相依賴進而成長茁壯，是企業經營重要手法之一。透過一群人一起工作來生產產品和服務通常比個人生產更能創造價值。

2.3.3 組織合作動機之相關觀點

組織合作的動機依不同時間，有不同的合作模式。由於本研究關注焦點在於組織間為何尋求合作，合作之動機為何。所以，從組織間合作型式理論中抽繹論點，做為本研究觀察合作動機之來源，而所引用的理論，集中在資源互賴觀點、經營效率觀點與價值提升觀點。

1.資源互賴的觀點

在資源有限的情況之下，沒有任何組織可以完全的自給自足，每個組織都各自擁有自己的資源，但也要互相依賴其他組織的資源。所以，組織為了獲取外界環境的資源，必須與外界環境建立連結的關係，以取得所需的資源(Baransonl, 1990; Peffer & Salancik, 1987；高雲煥，2006)。尤其在面對日趨複雜與多變的外在環境，及技術專業化與全球化市場的快速成長之下，將使得個別企業在未來將更難單獨生存，互賴關係將愈形重要。

另外，吳思華(1996)以資源的觀點將合作動機歸納為三類：(1)增強性動機：強化企業現有資源；(2)互補性動機：交換企業間彼此之資源；(3)依賴性動機：共同爭取並分享稀有資源。其認為企業建構本身的核心資源時應考量策略性資源的三個特性－獨特性、專屬性與模糊性，評估現有資源與發展策略間的差距，並透過內部自行發展、外部市場購置與合作發展等三種不同的途徑來取得所需要的資源，並在取得關鍵性資源後儘可能的轉化成為組織的資源，才能真正有助於組織競爭優勢的維持。

2.經營效率的觀點

公司組織間各種形態的競爭合作、分工與整合，其目的是在創造更高的經營績效(Asanuma,1994)。面對複雜、快速變動且激烈競爭的經濟環境，廠商為追求更高的經營績效與獲利，需依企業組織的需求以發展各種不同的組織間合作關係。而合作關係是組織間合作時，讓每個組織認為值得進行合作行為的誘因，也就是合作成員認為合作會帶來好處(Hoffmann & Schaper-Rinkel,2001)。

策略聯盟通常是結合數家獨立公司的產品設計、產品生產、產品行銷以及行銷通路的資源，使企業能集中資源以發展其核心的能力或獲得所缺乏的資源。策略聯盟會幫助公司在製造管理與經營方面，可以改善公司現有產品的製程、與大型公司結盟，可以彌補公司管理、技術及人力之不足、同行之間結盟，可以擴大經營規模、與專業公司合作新投資事業，可以取得較佳時機，並減少人力、財力之投入(呂鴻德，1996、高雲煥，2006)。

此外；Simchi-Levi & Kaminsky(2000)等引用 Lewis 說法，認為策略聯盟會幫助公司強化營運能力，適當公司之間的聯盟，可以透過降低系統成本及週期時間來改善營運，設備及資源可以更有效果及效率地來被使用。還有，增加技術上的優勢，技術共享的夥伴關係可以增強雙方的技術基礎，同時，在新舊技術之間的轉移問題可以透過另一家公司的專門技術能力來解決。另外，也可以強化策略性的成長，許多新的機會具有高度的進入障礙，夥伴關係可以使公司間共享專業技術和資源來克服這些困難並關拓新商機。再者；還能加強組織的技能，聯盟提供組織學習的大好機會，除了能有互相學習的機會，聯盟的運作使得夥伴之間被迫去學習更多並且變得更具彈性。

3.價值提升的觀點

企業為一個經濟組織，它存在於社會上的正當性來源，應該是以其能透過有效的組合資源、創造價值，而滿足社會的需求為根本。打敗競爭者，短期或許可以確保獨占利益，但不能滿足顧客需求的競爭，終將會被更有價值的替代品取代。因此，企業真正能夠戰勝競爭對手存活於社會的策略，是它創造了新的價值，而

不是它打敗了敵人(吳思華，1996、高雲煥，2006)。

「價值」的創造對於企業既然如此的重要，經營決策者更應瞭解價值的真正涵義，以有助於形成價值創造的策略。要瞭解企業如何創造價值，可以以企業的各项價值活動為分析的基礎，連結一般策略，進而達到建立競爭優勢的目的(Porter, 1985)。此外；企業如何提昇其價值活動差異化或降低成本也為重要的策略思考重點，Porter 則認為組織可藉由組織間的聯盟所形成的組織間關係，以強化其競爭優勢。

2.3.4 組織競爭與合作關係

Brandenburger & Nalebuff(1996)提出「競合」(co-opetition)，為企業間並不只有競爭或是只有合作關係存在，而是競爭與合作同時存在。在同一個產業鏈中，產業裡的競爭條件與競爭者數目有密切的關係。在一個競爭者少的條件下，其相對的來說資源是較為豐富，反之；若競爭者眾多，企業所獲得的資源將較難取得，相互競爭態勢將愈來愈無法避免，進而讓產業生存績效改變。(Hill, 1990; Hamel, 1991; Brandenburger & Nalebuff, 1996)個別企業的資源及能力均有限，單獨的力量難以抵抗四面八方來的競爭與壓力。近年來，企業紛紛改變以往零和(zero-sum)競爭的思維(如銷售，是「你」和「我」的利害關係)，不僅致力於建立，擴大各種形式的聯盟關係，即使與競爭對手也維持「即競爭又合作」的夥伴關係，這就是所謂的競合策略。Nalebuff and Brandenburger 認為產業存有四種競合的互動關係，分別為互補、互賴、潛在競爭與競爭關係。Neil, Ruff, & Friedman(1996)競合關係除了競爭部份仍為競爭之外，也是一種夥伴關係，存在著「我們」的概念，彼此間有共識要創造長期共同利益，因此而相互督促與協力。這種關係需要相互對彼此的共同利益做出貢獻；需要彼此之間保持親近，並且擁有共同的願景。

如果系統內部存在的只是競爭，發展的結果就有如淘汰賽一樣，每經過一回比賽就淘汰一批參賽者，最後只能保留一位優勝者，系統變得非常單調，而且該優勝者也可能會在挑戰能力極限時失敗，導致系統的演化走向衰亡，系統不再存

在。因此，系統內部各作用體間不僅存在競爭，也存在合作，而系統的整體性應是一種「既競爭又合作」之對立統一的結果。其中，所謂競爭應是在合作前題下的競爭，而所謂合作應是一種競爭基礎上的合作。說明競爭與合作看來背道而馳，但其實是一體的兩面，兩者並不是非彼即此的對立觀念。在系統演化的過程中，它們複雜地交織在一起，並會在某一時刻突然相互轉化。從系統存在的角度而言，系統的存在係由其內部諸作用體間的互動關係所維持，而這種互動關係即是一種競爭和合作的動態均衡關係，稱為「合作式競爭」(吳思華，1996)。

萬榮水(2008)曾說明，台灣圖書產業的業者策略聯盟、平台共構正在發展，無論是哪種型態的「平台」都面臨「競合關係管理」的難題，要在競爭中合作，在合作中競爭，在爭與合作中共創雙贏。這也是平台是否能順利運作、存續的關鍵。而競合關係不僅僅取向出版端的競合關係管理，發行端也面臨這個問題，因為通路發行業正在重組，形成競合關係。競合關係管理的能力是否能趨向成熟，將相當程度影響產業的發展，與業者的績效。

因此，合作式競爭既是確保系統存在的內部聯繫，亦是系統演化發展的動力。系統內部諸作用體間透過競爭而實現合作，以形成某種協同一致之新形態的系統結構。系統並不須要一個控制中樞，如果系統中有任何控制機制，也必然是出於作用體間的合作式競爭。隱含有「競爭之中有合作，合作之中有競爭」的演化動力，在一定條件下，競爭和合作交換著各自對於系統演化的主導地位或發生相互轉化(羅德興，2004)。

2.3.5 小結

本研究藉由組織生態的觀點，來觀察組織與組織之間合作模式，及其合作因素，以探索其發展的軌跡，並瞭解組織與組織間在競合關係裡，如何爭取更大的利益與生存空間。企業若要生存於產業中，需要相互督促與協助，方可在環境中才能生存、興盛；台灣圖書產業面對劇烈環境的變動與發展，組織間的因應策略與競合關係，影響著產業的發展。透過組織生態相關理論概念，觀察組織間合作

模式、組織間合作因素，與競合互動關係，探索產業發展軌跡，有助於瞭解產業發展的動態過程與趨勢。

2.4 產業演化理論及相關研究之回顧

達爾文認為演化並非偶然，一切由天擇而定。天擇分為兩個步驟，第一步是產業變異，它認為每一世代皆有大量變異產生；第二步則是經由競爭而擇取適於生存者(即物競天擇)。演化一詞含有循序變遷的意思，通常具有方向成分；生物演化則可定義為：生物族群適應與分化上的改變，基本上，其演化是漸進、連續的，並沒有不連續的突變存在。而演化的過程是以族群(populations)為單位的，一個族群藉著天擇(natural selection)的過程而適應於某種生態環境，就會產生演化。因此，隨著環境的逐漸變遷，族群之基因庫也朝著適應於新環境的新方向改變；透過天擇而產生的適應就是演化之鑰。但這種過程是統計的結果，單位是環境中的族群，而不是個體。(黃麒羽，2004)

2.4.1 產業演化的理論

以生態能量探討演替之觀念啓迪，是在 1935 年 Tansley 提出生態系統觀念後，Haire(1959)主張將組織發展過程中會呈現一致型態的論點融入組織發展理論中。H. T. Odum & Pinkerton(1955)根據 Lotko 的「生物系統最大能量原則(law of maximum energy in biological system)」觀念，首先指出演替包含能量流動的基本轉換，亦即為維護系統之發展，就必需有更多的能量被轉換利用。產業系統可以被概念化成一個複雜的、動態的系統模型，這個系統顯示出不可預測性及不變的基礎秩序(許安慶，2002)。Odum E.P 是另一位以生物能量基礎強調演替之重要性的代表人物，在其一系列的相關論著中(Odum E.P, 1962, 1968, 1969)，界定演替之觀念為：「在有問題的生態系統內，藉由其生物作用(biological processes)所引發的變化。」其中，除了仍強調能量轉換的重要性外，進一步結合 Clements 的演替觀念，強調生態演替是一個朝向有秩序的作用過程，所以是有方向性且可預測性的、演替係實質環境受群落改變影響的結果，因此是群落所控制的、演替最終將達到一穩定的極盛生態系，並具同質靜態(homeostatic)之特性(Odum E.P, 1969; 陳子淳, 2001)。

Odum E.P.(1997)對於生態演替之相關理念，歸納指出影響演替結果之主要三個要素，第一、整體性要素(the holistic component)，即整個有生命之群落因應實質環境的變更；第二、利己性要素(individualistic component)，即族群(population)間競爭與互利共生的互動；第三、群落新陳代謝要素(community metabolism component)，即從生產作用到呼吸作用能量流動的轉換(陳子淳，2001)。

產業演化有其驅動力，透過物競天擇的過程，演化出自然的產業結構與特性，以及市場結構。產業受環境影響有不同的演化方向與速度，且任何產業都有某些可以遇見的動態過程，企業必須不斷檢視其所處環境、其他產業的廠商、替代技術、產品關鍵性發展等相關變數，有助於企業策略的擬定。透過這些動態的「演化過程」(evolutionary processes)或動力的瞭解，有助於觀察產業的變動情形。

2.4.2 產業演化生命週期

產業演化生命週期是說明產業演變軌跡的一種概念。因此；眾多學者認為一般產業的發展有其生命週期，不同的產業發展階段，將有不同的結構，其適合的策略亦將有所不同(王瑞琪，2005)。產業演化是一個動態過程，產業的發展過程如同一個生命體，Chandler(1962)將階段的觀念引入生命週期模型中，Robinson(1999)將產業生命週期區分為導入期(introductory stage)、成長期(growth stage)、成熟期(maturity stage)及衰退期(decline stage)等四個階段，從導入期到衰退期循環的觀察與描述。學術研究中常以生命週期理論用來類比人類社會中有關組織、產品、市場、產業的相關變化。產業生命週期是預測產業演變軌跡常用的概念，將產業演化類比如同生命體從出生、成長、成熟、衰退到死亡的過程變化，以及不同階段所呈現的特質。

Hill & Jones(1995)將產業生命週期區分為導入期、成長期、震盪期、成熟期、衰退期五階段，且認為不同的產業具不同之產業生命週期型態，而每一產業於其生命週期階段亦顯示出不同之產業特性。Porter(1980)將產業生命週期分為萌芽

期、成長期、成熟期、衰退期四期，且針對購買者及購買行爲、產品及產品設備、生產與配銷、研究發展、整體策略、競爭與風險提出不同產業生命週期中所具備之產業特性。經由產業生命週期之預期，廠商便能採取適當策略加以因應，以適應外在環境的變動(黃琨璨，2001)。

雖然產業生命週期(industry life-cycle stage)理論受到一些批評，例如：各產業在各階段的期間長短差異極大；例如，某些時候產業會跳脫成熟期，直接進入衰退期，或是某些產業經歷衰退期後，又重獲生機，再度進入成長期等。但是 Porter(1980)認為仍可以歸納出重要的演進歷程，適用所有的產業；例如：產業長期成長率、購買者的學習曲線、政府政策的改變、其他廠商進入與退出等皆會影響產業結構，且隨著產業發展，必會發生客戶區隔的改變、產品、行銷、製程創新等演進變遷(王瑞琪，2005)。

Hill & Jones(1995)產業生命週期，每個階段會產生不同的機會與威脅，不同產業具有各自產業生命週期型態，而對於個別之產業在每一生命週期階段，會顯示不同的產業特性。透過產業生命週期模型，由時間面來看產業的變遷，用以預測產業變動的軌跡，分析產業發展各階段的特性、產業環境與變動情況。

2.4.3 小結

基於產業結構的複雜性與整體產業環境變動演化趨勢來看，產業演化將會形成多層面的影響。產業的演化會隨著時間的流動而產生變化過程，從而找出適者生存、不適者淘汰之定律，將重新再塑出新型式的產業遊戲規則。觀察台灣圖書產業，制度的變遷、外部環境的改變等，都將引發圖書產業重大之變革。透過產業演化的過程，從中搜尋及歸納出所有影響台灣圖書產業發展的驅動力及其所造成的影響，以作為本研究發展未來的情境基礎。

2.5 新制度經濟理論及相關研究之回顧

所謂「制度」，根據 North(1990)的定義，基本上包含非正式約束(習慣)與正式

規則(法律)，以及這兩者的執行特徵。然而在社會規劃的進程中，因交易成本無所不在，且決策者對未來的知識、訊息缺乏，要以完整或完全理性行事是絕無可能的，故制度的安排必將是不完整的。所以，制度安排應該有足夠彈性與開放性，使它們能以最低成本運用實質資源來建立、操作並快速地調整適應環境，而經由可靠的承諾以利執行亦將產生關鍵性作用(Eric,2001)。

2.5.1 新制度經濟理論的基本理論

新制度經濟學(new institutional economics，簡稱 NIE)的發展不是一蹴即成，是日積月累的。其發展和興盛是最近三十年的事，其由科期(Ronald Coase)所開創，為威廉姆森(Oliver Williamson)所命名。主要代表人物包括：諾斯(Douglass C. North)、阿爾欽(Armen A. Alchian)、德姆賽次(H. Demsetz)、張五常(Steven N S. Cheung)等。

NIE 所帶來的理論價值，對於實際的經濟現象的解釋力和分析，補充了新古典經濟學所不足的地方及其缺陷。另外，就某種意義來說，NIE 在本質上就是一種制度變革理論，因為把制度看做是重要因素的經濟學必然會把制度看作一個變量，有如 North 的新經濟史理論就是制度變革理論的一個典範(廖顯仁，2004)。

制度變遷理論是新制度經濟學中的一重要理論分析。North 在「制度、制度變遷與經濟成就」中認為，制度是一個社會中的遊戲規則，是人為制定的限制，用以約束人類的互動行為，其功能在規範「人」的行為，減少社會生活中帶來的衝突和摩擦，另一方向，它又可降低交易成本，使人們透過制度來降低不確定性。廖顯仁(2004)說明，制度在資源配置上扮演著決定性的角色，制度是外生變量，制度安排和市場交易無成本，從而得出由市場來組織和引導經濟的觀點。

因此；制度的變遷可能是經濟成長或蕭條的結果或對制度不均衡所做出的反應。從經濟學的供需面來看影響制度變遷的因素，制度均衡是指影響人們的制度需求及供給的因素一致時，制度的供給適應制度需求，亦即人們對既制度安排和

制度結構的一種滿足狀態。

2.5.2 制度變遷理論與因素

制度失衡會引發制度變動。制度失衡就是供給與需求間出現了不一致。而且因為制度公共財的性質，難以避免白搭便車的情形，所以制度的不均衡主要表現為制度供給不足，也就是制度的潛在需求已經變為現實需求，即現有制度的外部利潤已經存在，如果改變現有制度安排就有可能獲得這種外部利潤。此時人們就開始比較可能獲得的外部利潤，以及要改變現有制度所花費成本的大小。而制度不均衡的消除過程，就是用新制度取代舊制度的過程(葉靜宜，2004)。

制度失衡表示人們對現存制度的不滿意或不滿足，意欲改變而尚未改變的狀態。這種不滿意來自於行動者對於現存制度無法獲得外部利潤的失望，此時人們追求利潤，以及要改變現有制度所花費的成本之大小。如果人們認為未來收益大於成本，這時候對制度的潛在需求就變成了現實需求，而只要制度的供給尚未發生變化，這種制度失衡就一直存在。直到新制度的供給發生，新制度被採用，外部利潤被獲取，制度的均衡才告恢復。所以，以供求角度來說，制度失衡就是制度供給與需求之間出現了不一致。

「需求」是在說明消費者在面對不同產品價格下，消費者所購買產品數量間的對應關係。更清楚的說、需求的定義是：「其他條件不變，在特定期間，消費者在不同產品價格下，消費者願意且有能力購買產品數量間的對應關係」。「供給」是在說明生產者在面對不同產品價格下，生產者所提供產品數量間的對應關係。更清楚的說、供給的定義是：「其他條件不變，在特定期間，生產者在不同產品價格下，生產者願意且有能力提供產品數量間的對應關係」。當「需求」等於「供給」時即達成了市場均衡(歐陽繼德，2003)。

「均衡」(equilibrium)是經濟學中最當用的一個概念，它有兩種含義。在比較狹義的理解上，均衡指的是對立變數的相等，比如某種商品的供求相等。在廣義

上，指的是相對的兩種勢力中任何一方都不具有改變現狀的動機和能力的一種均衡狀態。這種狀態也稱作「行為均衡」。制度均衡概念更常被應用在廣義上理解的一種行為均衡。蕭嘉農(2008)所謂制度均衡，指的是人們對現有制度結構和制度安排的一種滿意或滿足的狀態，因此無意也無力改變現有制度。從供求關係上來說，制度均衡意味著現有的影響制度供求因素之下，制度的供給適應制度的需求。但是，影響制度供給與需求的因素非常複雜，而且幾乎時時刻刻都在發生變化。任何一種因素的變化都有可能使均衡的制度供求變得不均衡。所以，制度均衡是一個動態的、相對的狀態，是一種理想狀態。

在新近的制度理論的理解中，法規與政策等制度環境是造成企業同形化(isomorphism)的重要原因(DiMaggio & Powell, 1983)之一，更是影響產業結構及發展的主要原因。「同形」指的是組織所依賴的客戶、廠商或社會機構，對組織有許多期待或規範，組織為了取得正當性，並配合上、下遊的要求，或面臨相同的環境限制與壓力時，採取相互取法、學習的生存手段，致使彼此因應問題的形式或模式趨於相同(林倫全，2005)。

2.5.3 影響制度變遷的型式

按照王躍生(1997)對制度變遷的形式又可區分為強制性和誘致性兩種形式。

1. 誘致性制度變遷(induced institutional change)

誘致性制度變遷是說，現行的制度安排的變更與提倡，或者是新制度安排的創造，是由一個人或是一群人為響應獲利機會而自發性倡導、組織和施行的。誘致性制度變遷的論述誘致性制度變遷又具有三個特性：一、自發性和一致同意原則。人們在經濟活動或是日常交易中，一旦發現了現有的制度安排的不足，發現了外在利潤的存在，就會自發地嘗試進行制度變遷，用新的制度安排替代現有的制度安排，以獲取外在利潤。二、具有盈利性。當制度變遷的預期收益大於成本時，有關組織才會去推動制度變遷。而且對組織而言，盈利性主要表現為物質利益。三、邊際性。從制度安排的邊際，即不均衡最嚴重、獲利可能性最大、最易於推行和展開、成本和阻力最小的那一點開始，而制度變遷的進程是推進到邊際

成本與邊際收益相等那一點為止。所以誘致性制度變遷是一種由下而上、從局部到整體的制度變遷過程。

2 強制性制度變遷(imposed institutional change)

相反的，強制性制度變遷是指，由政府行政命令或是法律強制推行和實施的制度變遷。制度在某種程度上是一種公共財，因而搭便車的問題便會存在。由於外部性問題廣泛存在，這樣容易導致私人收益與社會收益不一致，必然會使得制度短缺或是說制度供給滯後。所以強制性制度變遷的主體在於國家，一方面國家為主體的制度變遷不會像誘致性那樣完全由利潤所誘致，另一方面國家憑藉強制性力量，進行制度變遷或創新不需要一致同意的過程，這樣可以省去協調成本與龐大的組織成本，效率因而高得多並可以收到規模經濟的好處。

學者黃振德(1994)指出「制度」是一社會於某段時間內所認同的任何可循行為模式。一旦朝向制度產生的可能性，以及隨著時間經過所呈現的結構變遷加以思考，則制度穩定性的問題就會變得很明顯(顏愛靜，2001)。

2.5.4 小結

由新制度經濟學支項制度變遷觀點之解析。台灣圖書市場結款制度的改變，其實是一種形勢所趨，造成事有必至的現象。其轉變因素可分為以下三點：1.經濟活動或是日常交易中，一旦發現了現有的制度安排的不足，發現了外在利潤的存在，就會自發地嘗試進行制度變遷。2.制度變遷的預期收益大於成本時，有關組織才會去推動制度變遷。3.制度安排的邊際，即不均衡最嚴重等，同時朝向新的制度發展，因此；台灣圖書產業收款模式會漸漸的以銷結制為主體。綜上所述，我們可以預見台灣圖書產業將朝向更多元方向發展，與產業競爭合作，提升本身的競爭優勢，走向重整將是產業鏈發展的趨向。

2.6 研究架構的提出

本研究之核心為對分析出台灣圖書產業月結轉銷結之癥結，此外依據轉變因

素與衝擊，對未來之轉變做出內、外部之因應預測。爲了探討此研究問題分別由四觀點角度探討，區分爲 A、B、C 三個層級，分別由最核心 C 層的組織間生態與預測，到第二層級 B 層的系统理論、產業演化及制度經濟理論整合，以及最外圍 A 層的總體環境與產業環境作用力與影響因素分析。可詳見下圖 2-5：平面層級關係圖。

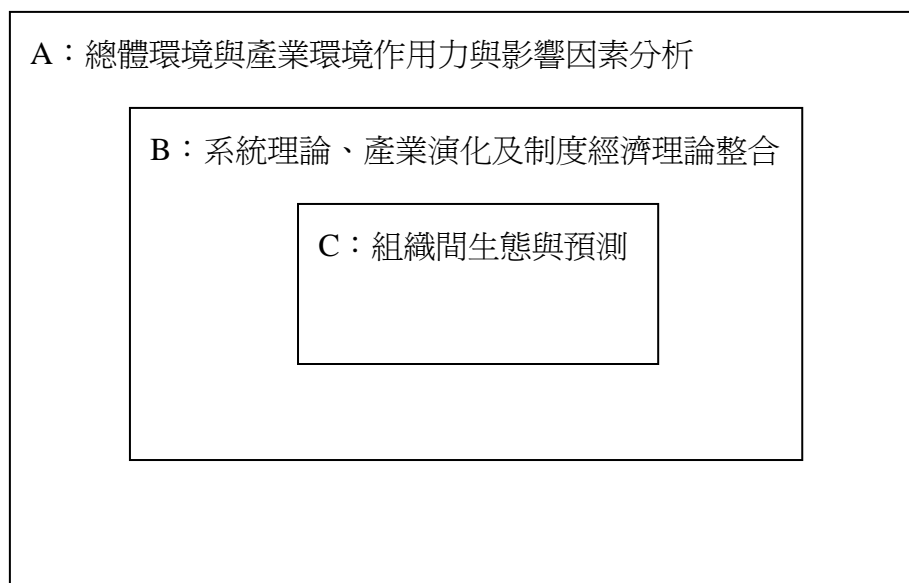


圖 2-5 平面層級關係圖

同時，本研究探討涉及總體環境、產業環境與組織間生態環境三個層面之間交互影響的作用，由此概念出發，將研究的架構建置爲三階層以連結概念的相互關係：第一部份：影響台灣圖書產業月結轉銷結的因素及作用力大小。第二個部份：制度變遷對產業鏈各造成何種衝擊？第三部份：預測未來十年產業鏈各階層內、外部發展趨向。本研究研究架構，如：圖 2-6 所示

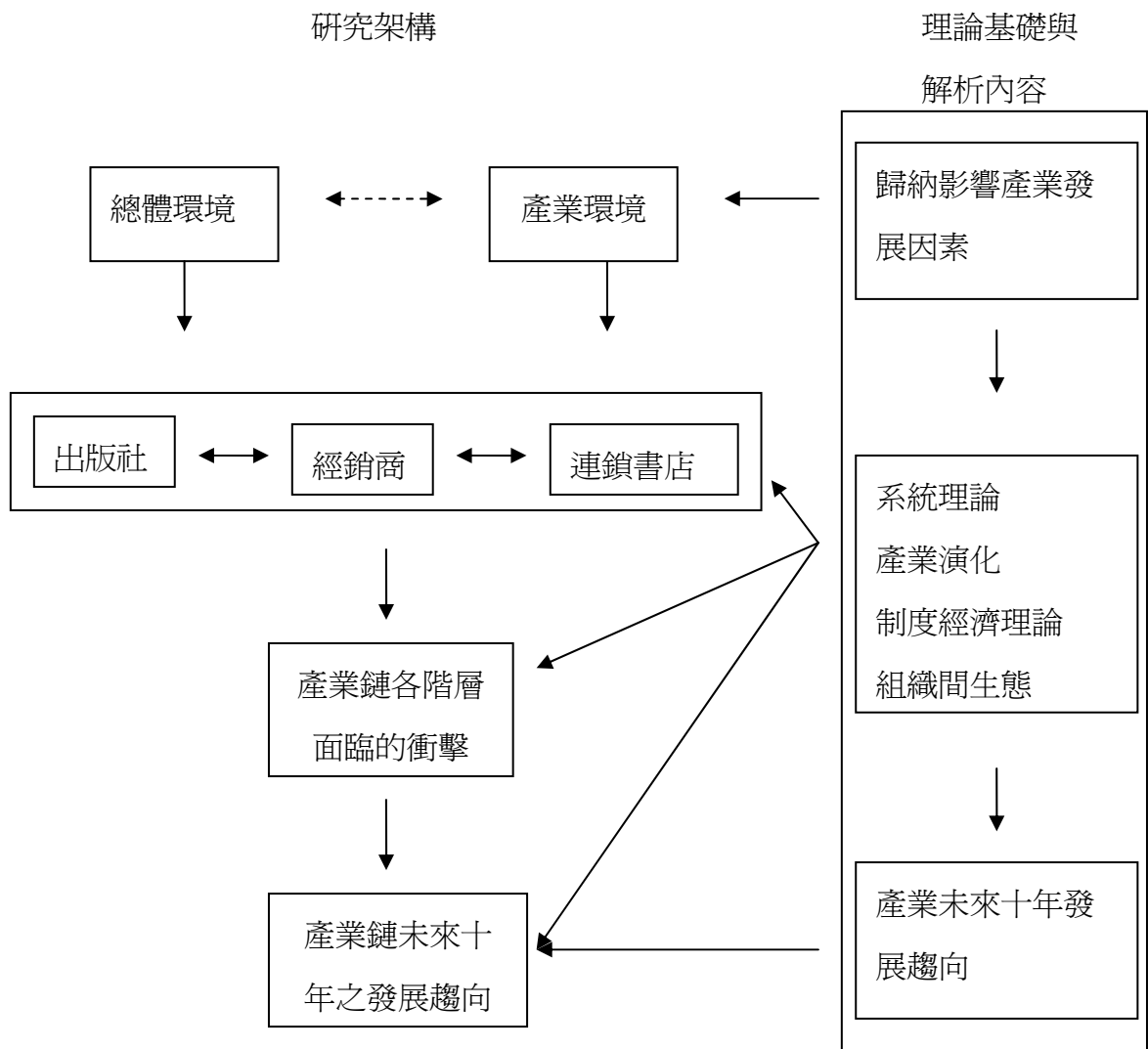


圖 2- 6 研究架構、理論基礎與解析內容搭配圖

第三章 研究設計與執行

本研究主題為討論台灣圖書產業銷售結款制度變遷之因素及對產業鏈造成的衝擊與未來十年發展趨向等相關問題，主要目的為分析出結款制度變遷的因素以及產業鏈面臨的問題與衝擊程度。並區分成出版社、經銷商、連鎖書店之三個面向，建構圖書產業「五年以內」以及「未來六年至十年間」可能出現情境，依據專家意見彙整結果，預測台灣圖書產業未來各階層發展趨向。

3.1 研究設計

3.1.1 研究問題之處理邏輯

本研究之核心為對於台灣圖書產業銷售結款未來十年發展趨向進行預測，處理問題包含影響結款制度變遷的因素及其對產業鏈發展作用力的大小，制度變遷目前各階層面臨的問題與衝擊的程度，以及產業中出版社、經銷商、連鎖書店未來發展趨向，這樣的問題涉及總體環境、產業環境及組織間生態環境三個層面。總體環境為最外層因素，雖廣泛卻是影響產業發展的根本驅動力。產業環境中各股作用力、產業結構及特性影響產業發展的走向。此外；產業競爭、組織間策略及組織個別行為，則牽動產業中制度結構及產業發展的走向，這些層面因素及問題相互影響及作用，對產業鏈的發展投下變數。

本研究涉及範圍，包括了圖書產業間出版社、經銷商、連鎖書店三個層面，並不單獨對組織做分析比較，關注的焦點在於總體環境、產業環境及組織間生態環境對產業各階層發展的影響。因此，為探討此研究問題，首要之務在建立一產業發展觀察層級及架構，目的在透過此產業發展觀察層級及架構，瞭解影響台灣圖書產業「月結轉銷結」的發展驅動力、對轉變的衝擊進行分析以及對產業鏈發展趨向進行觀察。透過產業分析，探究總體環境、產業環境中影響產業制度變遷的變數，輔以時間構面觀察產業的未來發展。

同時因為本研究涉及範圍包括台灣圖書產業各階層結款制度變遷所受到的衝

擊與未來發展趨向，產業中出版社、經銷商、連鎖書店對於結款改變會有何種衝擊，希望歸納一些資訊，且也期望能夠對於產業各階層未來發展趨向，推測出一些前瞻性與預測性的資訊。因此依據本研究的問題與目的，研究者決定以情境分析法(scenario analysis)的研究方法之主體，並借重專家群之綜合判斷能力，在操作上則採用修正式德菲法(modified Delphi method)，來進行專家意見調查與預測。

研究操作方法主要是以事實資料分析與業界專家諮詢方式先作第一階段的資料蒐集，進而發展出第一回合半結構式的專家意見問卷調查，再匯集專家學者群之經驗與見解，進行比較、分析與歸納，以探究出台灣圖書產業月結轉銷結總體環境與產業環境之作用力大小與影響分析，以及結款制度變遷之衝擊性與產業鏈未來發展可能出現之情境所在。

本研究對於研究問題的處理邏輯可分為相互關連的三點。第一點，根據制度變遷因素觀察層級及架構，進行總體環境分析與產業環境的因素及問題解析，彙整出整體變遷對產業鏈有何衝擊與改變，形成台灣圖書產業月結轉銷結各階層未來情境的建構與預測，引導整體研究素材之邏輯分析與呈現；第二點，依據此研究架構進行專家意見調查與預測，及深度訪談者之專業意見彙整，研究者可以歸納解析其專業經驗並進一步闡述事實現象；第三點最後，依據研究發現，推論出現台灣圖書產業月結轉銷結未來「五年以內」以及「未來六年至十年間」可能發展之趨向。

3.1.2 研究方法之選擇與整合

本研究所探究之問題為分析影響產業結款制度變遷的因素及問題對產業發展作用力大小，觀察總體環境與產業環境間的態勢，以及透過組織間生態、競合理論等相關觀點的建立，建構並預測產業各階層未來可能產生的情境，就研究而言，屬於一個趨勢性研究。

如果能夠對已經發生事件建立因果關係模式，相對的就可以利用這個模式來

推斷事件發生的未來狀況，其主要的興趣在於探求由時間的經過而產生的改變，對現象或是個體的行為加以預測，這就是趨勢性研究(管倖生，2006、鍾慧美，2008)。

趨勢性研究方法之一的情境分析法，是針對特定產業建構一項關於未來產業結構變化的整體一致性看法，同時是以一連串的假設事件來界定一種未來的情境，來探討在此情境中事件之因果過程，以預測未來情境可能產生的結果。其基礎是建立在一些可能且合理會影響產業結構的因素上，故情境分析法不只是預測，更是一個可能的未來產業結。然而由於產業環境之不確定極高，且本研究所討論的產業內、外環境變動劇烈，同時亦包含未來的動態預測。因此，擬透過整合專家學者的意見，歸納出針對此特定問題的一致性意見與看法，以建構出台灣圖書產業月結轉銷結各階層未來十年內可能出現的情境，進而預測台灣圖書產業各階層未來產業發展趨向。而技術預測方法之一的專家判斷法，是一種能夠成功預測未來的趨勢及發展評量標準的調查技術，加上本研究範圍，屬長期之產業定性預測，並以情境分析法為研究方法之主體，並借重專家群之綜合判斷能力，在操作上則採用修正式德菲法，來進行專家意見調查與預測。

現將上兩種研究方法如何整合運用於本研究中說明如下：

Murry & Hammons(1995)的看法，德菲法一方面希望保有專家團體決策的優點，另一方面也力求避免成員面對面時的溝通干擾，因此德菲法採取的是以匿名式(anonymous)的專家雙體決策技術，也就是以專家為施測對象，針對某一問題或未來事件，以個別調查、小組成員間彼此匿名的方式，經過特定程序和反覆步驟，試圖在無干擾的溝通環境下，結合該領域中，眾專家的知識、意見與創見，最終達成專家間一致的共識，藉以推斷可能發生的事件、有效預測未來，或獲得對某問題的一致結論(戴文玲，2002)。

(Simpson & Smith, 1993 ; Murry & Hammons, 1995)而部份德菲研究法基於特

殊考量，修正了德菲法的原有典型作法，也就是省略開放式問卷施測的步驟，在參考大量相關文獻，經過前測、修改後，直接發展出結構性問卷，作為第一回合的調查工具，此稱為「修正式德菲法」(Modified Delphi Method)。

本研究因主題對象為台灣圖書產業結款制度變遷探討因素，研究範圍涵蓋台灣圖書產業整體以及產業各階層現在以及未來，注重動態現象的探討，以及對未來的預測。希望透過各種資料的收集與整理來對產業改變因素做一個初探，運用文獻探討及產業發展觀察架構概念解析影響台灣圖書產業結款制度發展的因素及產業間各面臨的問題。

本研究藉由熟悉台灣圖書產業制度變遷之學者、專家或具有實務操作經驗的專家參與研究，誘導專家以其專業知能、經驗與意見建立一致性的共識，達到掌握產業動能現象，找出關鍵影響因素，推測未來的目的。但若要將這些具有不同背景、政治立場的專家群集中在同一時間、地點進行意見蒐集有其窒礙難行之處，運用專家判斷法蒐集資料的步驟能夠適切的解決時間及空間的問題，並成功地收集各類背景不同之專家意見。

研究者根據處裡的問題與結構，採修正式德菲法的原則設計之。因研究問題的時空情況十分複雜，包括多項政治、經濟及社會等脈絡，因此，須納入這些影響因素，並且結合修正式專家判斷法針對一群專家進行一系列問卷訪談。修正式專家判斷法能夠發揮群體思考的優點，且去除會議上多數人可能影響少數人意見的缺點。

本研究於事實資料蒐集、深度訪談完成後，歸納出各種重要影響變數之後，直接發展出結構性問卷，問卷除核心問題外，盡可能於題目中提供開放空間來表達其他意見，以作為第一回合的專家問卷調查。目的在分析影響台灣圖書產業結款制度改變各種因素之影響作用力大小，以及產業各階層面臨的問題與衝擊程度，找出影響產業鏈重要且不確定變數，以做為第二回合問卷情境分析的基礎。

第二回合問卷目的為建構台灣圖書產業結款制度轉變後各階層可能出現的情境，融合情境分析法的概念設計，技術操作方法為專家判斷法。

情境分析法可說是策略規劃時的重要步驟，規劃者針對未來可能影響產業發展的不確定因素，以系統性的方法探討變數對策略的影響，並建立未來產業發展的可能前景。透過此種方式，規劃者可以有系統的探討產業各種不確定因素對產業未來的影響，做為選擇策略的依據(陳建男，2003)。

許多學者提出情境分析法的執行步驟，但其中以史丹福國際研究院(Stanford Research Institute, SRI)所發展的情境分析法最為有名，名為 SRI 情境分析法。其步驟及操作流程為以下七點：

1. 決策焦點(Focus or Decision Area)：即研究的焦點
2. 關鍵決策因子(Key Decision Factors)：選定影響未來的關鍵決策因子群及分析這些因子，可控制為內在影響因子，不可控制為外在影響因子。
3. 外在影響因子(External Forces/Drivers)：在外在影響因子群中，分出關鍵不確定性因子(具有高衝擊、高不確定性的特性)及已預定要素(具有高衝擊、低不確定性的特性)。
4. 不確定軸(Axes of Uncertainty)：建構情境故事的中心主軸。
5. 未來情境(Scenarior)：由內、外在影響因子衝擊不確定軸而造成的未來現象。
6. 情境意涵(Scenario Implication)：可找出不同未來情境下可能的機會與危機，是對未來種種可能的衝擊而做的最主要的評估。
7. 若有需要，則整個步驟可以循環數次，以進行細部微調。

鍾慧美(2008)情境分析法的目的為：藉由不同事件與預測趨勢間的交互影響來提供未來的藍圖；確認預測結果與預測假設之間的一致性；以簡單明瞭的方式描述所預測的未來。使用時間：必須整合具有定量與定性資訊；當資料缺乏而無法使用其他方法；欲將複雜、具高度不確定性情況溝通給非技術人員時。

本研究以情境分析法設計第二回合問卷，掌握總體環境因素與產業環境的驅動因素，產業特性與產業結構，以及對產業各階層的衝擊，進而以情境分析模擬「未來五年內」以及「六年至十年間」台灣圖書產業各階層可能發展的情境。運用情境預測工具為簡易的結構，如關鍵總體驅力、個體驅力等組成不確定性軸，同時彙集多位專家學者的經驗與智慧，一起來貢獻意見，期望能獲得對未來更多、更深入的瞭解，區分出版社、經銷商、連鎖書店未來可能發生的各類情境，供專家判斷未來台灣圖書產業未來相關情境發生的可能性高低，作為評估及預測之用。

3.2 研究執行

3.2.1 事實資料的蒐集與深度訪談的執行

當我們在進行特定現象或議題的研究時，通常會是連續性、長期性的研究，因此，需要多方蒐集與研究問題相關文獻及事實資料，使得資料更具正確性與說服力，以免有某些偏見或誤差。並利用適當的方法加以歸納、整理與分析，俾便對於研究者的研究問題提供具有關連性與正確性的資料。

就本研究設計而言，蒐集這些文獻與事實資料的整理，是為了歸納出目前影響台灣圖書產業月結轉銷結的總體環境、產業環境之因素及產業鏈面臨的問題與衝擊。同時諮詢了熟悉台灣圖書產業之專家意見，以業界多年的經驗，對各層面影響產業制度發展的因素及問題看法，而後發展出半結構式的專家意見問卷調查。

本研究的資料收集方式主要以「事實資料」及「深度訪談」等兩方面，事實資料包括有：

1. 官方文件，例如：行政院新聞局之出版年鑑、台灣圖書出版產業調查研究報告、經濟部的數位內容產業白皮書、圖書出版及行銷通路業經營概況調查報告...等。
2. 專業期刊及相關論文，例如：出版人、出版界、台灣光華、全國博碩士論文...等。
3. 出版在大眾媒體的相關報導，例如：網路新聞、專刊、雜誌、刊物...等。

作為質化途徑的深度訪談法，往往將訪談過程視為「交談事件」(speech events)，而強調「訪問者」與「受訪者」雙方，共同進行意義建構(joint construction of meaning)的過程(Mishler, 1986)。換言之，深度訪談是透過「訪問者」與「受訪者」雙方互動的過程，共同去經歷、選取、與感染，經由如是過程所重新建構的意見與情緒。是一種無結構的、直接的、個人的訪問形式，除可增加資料蒐集的多元性外，更能藉此瞭解受訪者對問題的想法與態度。因此，透過訪談取得一些重要的因素，深入瞭解環境對台灣圖書產業結款制度變遷的影響，圖書產業現況、產業結構、各階層的情況以及可能產生的問題與困境。

潘淑滿(2003)深度訪談法有別於單純的訪談，其目的在於透析訪談的真正內幕、真正意涵衝擊影響、未來發展以及解決之道，所得到的結果更能深入描述事物的本質，做為進一步分析的依據。

本研究希望透過深度訪談取得的資料包括總體環境、產業環境及組織間生態環境三層面影響產業發展的因素，以及產業現正臨的問題，此外；產業中各領域的競爭態勢、組織策略以及產業鏈未來的發展亦是本研究訪談的重點。本研究主要透過深度訪談資料結合事實資料加以歸納整理，以做為專家判斷時的參考資料，以及問卷設計時的變數，此步驟為專家判斷法執行的基礎工程。依據產業發展觀察架構理論及概念為基礎，擬定訪談提綱，訪談問題有以下三類：

1. 總體環境、產業環境有哪些因素驅使台灣圖書產業發生制度變遷？
2. 台灣圖書產業各階層目前面臨的問題為何？
3. 制度轉變對台灣圖書產業各階層的衝擊為何？未來有那些因應措施的出現？

本研究所採取的是一般式訪談導引法(general interview guide approach)，亦稱半結構式的訪談，由訪談者提供一組提綱挈領的論題(潘淑滿，2003)，以引發訪談情緒，深度訪談對象共有四位，此四位為熟悉台灣圖書產業變遷之專家，各專家均為在業界有多年以上的經驗。因此，他們所提出的專業意見與看法，極具參考價值，並可與修正式專家判斷法的問卷調查結果互相比對。受訪者採面訪及電話

訪問進行訪談，詳見下列表 3.2 說明訪談的對象、時間及訪談方式。

表 3-1 訪談對象、執行時間及方式一覽表

受訪單位	康軒出版社	鼎茂出版社	核心出版集團	旺文出版社
受訪者職務	財務部協理	副理	總經理	總經理
受訪者姓名	黃協理	李副理	王先生	陳總經理
訪談時間	2008/5/22	2008/5/27	2008/6/19	2008/7/16
受訪方式	電話訪談	至公司訪談	至公司訪談	至公司訪談

深度訪談資料主要是預先掌握現象及歸納變數，深度訪談呈現之方式，本研究編碼資料採「訪談對象代號－訪談問題代號」方式進行，本研究共有四個訪談對象，設定編碼為 A、B、C、D；並將訪談問題分為三個主要問題，將三個主要問題設定編碼為 Q1、Q2、Q3。例如：「A-Q1」即為指訪談對象 A 對「總體環境、產業環境中有那些因素驅使台灣圖書產業發生制度變遷？」(代碼 Q1)的意見與看法。

3.2.2 修正式專家判斷法的執行與分析

第一回合專家問卷的執行與分析

問卷內容：共包含三個部份，第一部份為探討影響台灣圖書產業結款制度轉變的因素與作用力程度評估，分別為由外而內的列出影響制度變遷的因素，共分成六個構面十七個子項目，請專家評計其影響制度變遷作用力大小的程度；第二部份則為產業鏈因制度變遷所面臨的衝擊探討；第三部份則為台灣圖書產業因制度變遷各階層未來可能出現內、外部的預測與發展態向。問卷內容以參考次級資料與專家訪談所得資訊為主，並於第一回合問卷在各問項最後增列欄位，請專家提供不同意見。

第一回合問卷投放與回收時間則為 2008 年 12 月 1 日至 12 月 31 日。

問卷調查實施概況：第一回合問卷回收狀況，共計發出三十五份予專家學者，有二十八位專家回覆，回收率達 80%。專家之身分為學術界學者專家為四位(占百分之十四)、熟悉產業變動人士為六位(占百分之二十一)、產業鏈管理人士分為三個群組，出版社六位(占百分之二十一)、經銷商五位(占百分之十七)與連鎖書店七位(占百分之二十五)。

第二回合專家問卷執行與分析

第二回合問卷將第一回合所列出的一些內外部環境影響因素，二十八位專家學者評估其對台灣圖書產業結款制度轉變所產生的作用力大小之程度，所勾選的意見統計彙整，提供參考。同時於第一回合問卷回收後，歸納出影響台灣圖書產業結款制度轉變的總體環境與產業環境影響因素之前三名，以及包括產業鏈因制度變遷所面臨的衝擊程度的高低，與專家增列未來發展趨向之選項，相結合，發展出第二回合專家問卷。

第二回合問卷投放與回收時間則為 2009 年 2 月 1 日至 2009 年 2 月 20 日。

問卷調查實施概況：第二回合問卷回收狀況，共計發出二十八份予專家學者，有二十八位專家回覆，回收率達百分之百。專家之身分為學術界學者專家為四位(占百分之十四)、熟悉產業變動人士為七位(占百分之二十一)、產業鏈管理人士分為三個群組，出版社七位(占百分之二十一)、經銷商五位(占百分之十七)與連鎖書店七位(占百分之二十五)。

3.2.3 專家的遴選

由於進行預測之專家對於預測問題需有足夠之專業知識、經驗與智慧，修正式德菲法肯定專家們對其專業領域的認識超越一般人，專家們所做出的判斷或預測也會比其他人更接近事實的狀況。因此，如何選定合適的專家是專家判斷法的重要關鍵（管倖生等人，2006）。此時所指的「專家」，是指對該主題領域十分熟悉，且手中提有第一手資訊的群體或個人，且具有以下三個特質屬性：1.專家具有

一般性廣博的知識背景；2.專家在所欲討論的特定領域中，有相當深入的知識基礎；3.專家的行動可顯著影響未來的該科技的發展方式。在此一定義下，舉凡業界人士學者、政府管員與社會賢達人士皆可納入此一範圍（余序江等人，2004）。

故本研究特別將專家結構區分為 A：學者界專家學者，B：熟悉產業變動人士之專家，C：產業鏈管理人士共分為三個群組。專家團隊除上述三類結構外，亦需考量產業鏈各階層結構，因此，再遴選產業鏈管理人士專家時需考量(A)：出版社，(B)：經銷商，(C)：連鎖書店，又因不同階層市場規模大小及複雜度不同，因此，在各領域專家比例上分配需拿捏適切，依此原則共計組合成三群的專家團隊。

本研究問卷回收份數達二十八份，三群專家的有效問卷回收份數亦達到專家判斷法預期。然因台灣出版社出書領域眾多，經歸納整理後主要將出版社將納為三類：工具書、大眾書、兒童讀物等三類。連鎖書店經歸納整理後主要將區分為二類：全台灣性連鎖書店、區域型連鎖書店，因此，本研究的專家規模、結構以及專家的背景皆預先進行挑選及分析，以期能夠在意見表達及歸納上，不致於造成意見偏頗及兩極化的情況。

本研究邀請參與及發出問卷之專家共計三十五人，完整填答兩份問卷之專家為二十八人，可參考表 3.3 為經過兩回合專家意見問卷填答，有效之專家背景與名單一覽表。

表 3-2 修正式專家判斷法有效問卷回數名單一覽表

專家類別	編號	姓名	現職／職稱	最高學歷、重要經歷及學術專長
------	----	----	-------	----------------

學術界學者專家	1	陳信元	佛光大學文學所專任副教授 前南華大學出版事業管理研究所所長	學術專長： 中國現代文學史／現代散文／ 中國文學理論／華文出版市場 研究 最高學歷： 香港大學中文所
	2	歐崇敬	環球技術學院通識中心 曾任 唐山出版社總編輯 月旦出版社總編輯 新視野出版社出版社副 總經理等	學術專長： 趨勢學／未來學／生死學／後 現代主義 最高學歷： 文化大學哲學博士
	3	黃淑基	南華大學出版與文化事業管理研究所專任助理 教授 曾任 天同音樂出版社總編輯 當代華人學學報總編輯 中國文化雜誌社副社長 等	學術專長： 出版理論與實踐／華文出版的 前景與發展／流行出版與專業 出版／有聲出版品研究 最高學歷： 文化大學哲學博士
	4	黃昱凱	南華大學出版與文化事業管理研究所專任助理 教授	學術專長： 電子商務／量化研究方法／物 流管理／行銷管理／供應鏈管 理／物流資訊系統規劃 最高學歷： 國立交通大學管理學博士
專家	編號	姓名	現職／職稱	最高學歷、重要經歷及學術專長

類別					
熟悉產業變動人士	5	李錫敏	旺文社股份有限公司董事長	現任： 台北市出版商業同業公會副理事、中華民國出版事業協會監事 最高學歷： 南華大學出版與文化事業管理所碩士	
	6	張豐榮	中華民國圖書發行協進會秘書長	現任： 中華民國圖書發行協進會秘書長 冠倫文化負責人 最高學歷： 淡江大學東語系	
	7	王璿	南華大學華文出版趨勢研究中心	最高學歷： 南華大學出版與文化事業管理研究所碩士	
	8	王承惠	聯經出版事業股份有限公司董事長	最高學歷： 中原大學物理系	
	9	賴華生	新台圖書有限公司總經理	最高學歷： 修平技術學院機械科	
	10	楊秀雲	康軒文化事業股份有限公司董事長特助	最高學歷： 文化大學中文系	
專家類別	產業鏈類別	編號	姓名	現職／職稱	最高學歷畢業系所

產業鏈人士	出版社	11	陳純純	旺文社股份有限公司總經理	最高學歷： 文化大學 財務金融系
		12	張玲玲	格林文化事業(股)公司副總經理兼副總編輯	最高學歷： 東吳大學日文系
		13	邱銘義	遠流出版事業股份有限公司展業開發部主任	最高學歷： 正修工專
		14	林福益	城邦出版集團總經理	最高學歷： 政治大學法律研究所
		15	盧韻竹	商業周刊行銷部通路副理	最高學歷： 美國德州農工農經研究所
		16	涂玉雲	城邦出版集團第三事業群總經理	最高學歷： 輔仁大學歷史系
	經銷商	17	徐幼平	創智文化有限公司總經理	最高學歷： 政大 EMBA 肄
		18	李光祥	黎銘圖書副總經理	最高學歷： 高雄第一科大行銷與流通研究所
		19	熊楚君	宇林文化事業股份有限公司總經理	最高學歷： 文化大學法律系
		20	謝佳勝	吳氏圖書股份有限公司經理	最高學歷： 竹南高中
		21	簡世裕	農學股份有限公司董事長特助	最高學歷： 台北工專土木工程科

連鎖書店	22	陳其生	金石堂網路書店專案經理	最高學歷： 銘傳管理研究所 EMBA
	23	張琳麗	敦煌書局嘉義店店長	最高學歷： 中山大學企業管理系
	24	楊先生	金石堂副總	最高學歷： 輔仁大學
	25	廖純怡	誠品股份有限公司	最高學歷： 南華大學出版與文化 事業管理研究所碩士
	26	張毓玲	前何嘉仁書店	最高學歷： 南華大學出版與文化 事業管理研究所碩士
	27	呂宣珊	墊腳石嘉義店店長	最高學歷： 台南大學語教系
	28	吳津茹	誠品股份有限公司	最高學歷： 華梵大學哲學系

第四章 資料統整與分析

本研究進行三個層面的分析，第一部分為探討台灣圖書結款制度變遷總體環境因素、產業環境因素的作用力程度評估，第二部分則為制度變遷對台灣圖書產業各階層面臨的問題與衝擊，第三部分則為台灣圖書產業因制度變遷各階層未來可能出現之情境與出現機率的預測。這三個層面主要是探討環境對產業的影響及變化，面對環境的巨變，將造成台灣圖書產業各階層的衝擊為何？未來有那些發展趨向的出現？

4.1 影響收款模式因素的作用力程度分析

根據本研究所採行的修正式德菲法(Modified Delphi Method)的處理原則，在編制專家問卷前已透過事實資料的收集、深度訪談等方式，整理出相關的影響變數，作為設計結構式專家問卷的依據。關於影響台灣圖書產業結款制度改變之因素的作用力程度評估，本研究將可能影響台灣圖書產業結款制度分為總體環境影響因素以及產業環境影響因素兩個層面，歸納出影響台灣圖書產業制度變遷的環境因素，並細分為六個構面與十七個子題項，以下將透過專家判斷調查的結果，進行影響台灣圖書產業結款制度改變之因素的作用力程度大小作一檢視，並針對變數內容進行說明。

4.1.1 界定決策焦點

隨著環境的變動，未來充滿不確定性，為使預測能夠有效，必須有洞悉未來各種情節的先見之明。本研究依據情境分析程序發展情境，主要決策焦點在預測「台灣圖書產業月結轉銷結產業鏈未來可能出現的發展趨向」。因此；本研究將依總體環境因素、產業環境因素等構面闡述台灣圖書產業月結轉銷結之變遷因素。吳顯東(2006)情境分析因要考慮非常多錯綜複雜的外部驅動力量，因此必須有一個很明確、範圍很清楚的決策焦點，方能集中心力於最關心的議題上。因此；本研究關心之組合非常龐雜，如一一說明，恐將造成決策焦點模糊。故為便於分析，本研究將相關因素進行整併與歸納，彙整成六構面十七個子題進行分析。可詳見

下列表 4.1：

表 4-1 界定決策焦點因素

總體環境構面		
人口社會環境 1. 出生率下降與閱讀人口的流失，使得消費人口逐年減少。 2. 社會型態與消費型態的改變，閱讀風氣下降。	政治經濟環境 1. 經濟不景氣與國民所得下降，消費比例分配上以民生需求優先考量。 2. 圖書產業進入門檻低，政府相關法令規範不足。	技術趨勢環境 1. 電腦、電子書等新的閱讀載體出現，造成實體書籍面臨衝擊。 2. 科技技術進步、出版型式轉變，產業價值鏈重整，出版更多樣複雜，增加營運上的困難。 3. 網路的普及，資訊取得容易，對書籍的需求及依賴度降低。
產業環境構面		
產業競爭環境 1. 現有競爭者數量眾多，彼此競爭劇烈，降低市場獲利率。 2. 進入障礙低，新進入者不斷加入，瓜分市場佔有率。 3. 產業間運用折扣手法削價競爭，降低市場獲利率。	產業制度環境 1. 出版社進入門檻低，使得中、小出版社林立，造成同業相互競爭。 2. 產業制度規劃不夠健全，引發制度變革。 3. 『庫存』的存放各自主張不同，進而影響了合作態勢。 4. 連鎖書店擁有強勢的	市場需求環境 1. 書籍量增加，圖書市場趨於飽和，造成產業日益萎縮。 2. 替代品出現，紙本書籍不再是主要的選擇 3. 台商外移，造成閱讀人口的流失。

	<p>通路，出版社尚需依靠連鎖書店代為銷售，以至於接受連鎖書店提出月結改銷結。</p>	
--	---	--

4.1.2 影響台灣圖書產業結款制度轉變之總體環境因素分析

就所列出總體環境影響因素當中，共區分為人口社會環境、政治經濟環境、技術趨勢環境等三個構面與七個子題項，根據二十八位學者所選出認為影響作用最大的前三名與影響作用力最小的後三名總體環境因素之排序得分表，其得分計算標準為專家勾選影響作用力排序為第一名者，以得分三分計算，專家勾選影響作用力為第二名者，以得分二分計算，專家勾選影響作用力為第三名者，以得分一分計算，亦即 3 分 $X_n + 2$ 分 X_{n+1} 分 $X_n =$ 總得分數。

表 4-2 總體環境影響因素專家排序得分一覽表

編號	得分	排序名次	編號	得分	排序名次
1	20	4	5	20	4
2	46	1	6	12	6
3	33	2	7	32	3
4	5	7			

由上表得知影響作用力最大的前三名依次為「社會型態與消費型態的改變，造成閱讀風氣下降。」(得分 46 分)、「經濟不景氣與國民所得下降，消費比例分配上以民生需求優先考量」(得分 33 分)、「網路的普及，資訊取得容易，對書籍的需求及依賴度降低。」(得分 32 分)；而影響作用力最小的後四名(有二個子項目得分相同，故取四名)依次為「圖書產業進入門檻低，政府相關法令規範不足。」(得分 5 分)、「科技技術進步、出版型式轉變，產業價值鏈重整，出版更多樣複雜，增加

營運上的困難。」(得分 12 分)、「出生率下降與閱讀人口的流失，使得消費人口逐年減少。」(得分 20 分)、「電腦、電子書等新的閱讀載體出現，造成實體書籍面臨衝擊。」(得分 20 分)。

影響台灣圖書產業結款制度變遷的總體環境影響因素整體專家意見調查列表，可詳見下列表 4.3。

表 4-3 總體環境影響因素專家意見調查列表

構面	編號	子項目與題項說明	選項人數分佈				
			∞ 作用力極大	↗ 作用力大	∞ 作用力中等	∞ 作用力小	∞ 作用力極小
人口社會環境	1	出生率下降與閱讀人口的流失，使得消費人口逐年減少。	6	10	9	3	0
			21.4%	35.7%	32.1%	10.7%	0%
社會環境	2	社會型態與消費型態的改變，造成閱讀風氣下降。	13	11	2	2	0
			46.4%	39.3%	7.1%	7.1%	0%
政治經濟環境	3	經濟不景氣與國民所得下降，消費比例分配上以民生需求優先考量	8	17	2	1	0
			28.6%	60.7%	7.1%	3.6%	0%
經濟環境	4	圖書產業進入門檻低，政府相關法令規範不足	5	5	12	6	0
			17.9%	17.9%	42.9%	21.4%	0%
技	5	電腦、電子書等新的閱讀載體出	9	9	6	4	0

術 趨 勢 環 境		現，造成實體書籍面臨衝擊。	32.1%	32.1%	21.4%	14.3%	0%
	6	科技技術進步、出版型式轉變， 產業價值鏈重整，出版更多樣複雜， 增加營運上的困難。	7	7	9	5	0
			25%	25%	32.1%	17.9%	0%
	7	網路的普及，資訊取得容易，對 書籍的需求及依賴度降低	8	12	5	3	0
			28.6%	42.9%	17.9%	10.7%	0%

此部份由總體環境面的考量，歸納出影響台灣圖書產業月結制轉銷結制總體環境影響因素之重要構面，在總體環境影響因素此一部分，共區分為人口社會環境、政治經濟環境、技術趨勢環境等三個構面七個子題項，根據二十八位專家問卷回覆結果分析。本研究將選擇作用力極大與作用力大者歸在一類，統稱為影響作用力偏大；選擇作用力中等、作用力小與作用力極小等者歸在一起，統稱為影響作用力偏小。

影響作用力偏大的前三個子題項分別為：政治經濟環境「經濟不景氣與國民所得下降，消費比例分配上以民生需求優先考量。」(25人，占百分之八十九點三)。人口社會環境「社會型態與消費型態的改變，造成閱讀風氣下降。」(24人，占百分之八十五點七)。技術趨勢環境「網路的普及，資訊取得容易，對書籍的需求及依賴度降低。」(20人，占百分之七十一點五)。

影響作用力偏小的前三個子題項分別為：政治經濟環境「圖書產業進入門檻低，政府相關法令規範不足。」(10人，占百分之三十五點八)，技術趨勢環境「科技技術進步、出版型式轉變，產業價值鏈重整，出版更多樣複雜，增加營運上的困難。」(14人，占百分之五十)以及人口社會環境「出生率下降與閱讀人口的流失，使得消費人口逐年減少。」(16人，占百分之五十七點一)。

4.1.2.1 人口社會環境分析

在人口社會環境構面中，共有二個子題項，分述如下：

1、出生率下降與閱讀人口的流失，使得消費人口逐年減少。

1980年開始，台灣每年新生兒人數從40萬開始遞減，到2005年，一年只有20.4萬人。換言之，新生讀者的基數在減少。從人口結構上，我們就在面對一個讀者人數越來越少的社會。另外；由於實際的商業與文化需求使然、兩岸的政治關係等，台灣「出走」到中國大陸的人越來越多。不只是台商，而包括文化、學術、娛樂等各界，其中，許多人都是書籍市場的主力消費者(郝明義，2008)。此一子題項作用力偏大者十六人，占百分之五十七點一，選擇作用力偏小者為十二人，占百分之四十二點八。

2、社會型態與消費型態的改變，造成閱讀風氣下降。

國人生活水準提高，娛樂型態日益多樣化，各種新奇的娛樂大量增加，然而一個人每天二十四小時的時間常數是不變的。又把許多人用來閱讀書籍的時間，以及需要，切割得更少(郝明義，2008)。此一子題項作用力偏大者二十四人，占百分之八十五點七，選擇作用力偏小者為四人，占百分之十四點二。

4.1.2.2 政治經濟環境

政治經濟環境構面中，共有二個子題項，分述如下：

3、經濟不景氣與國民所得下降，消費比例分配上以民生需求優先考量

國家整體經濟情況不好，失業率上升，消費者荷包縮水，民眾在消費比例分配上以生活必需品為優先，造成普羅大眾購書意願下降。此一子題項作用力偏大者二十五人，占百分之八十九點三，選擇作用力偏小者為三人，占百分之十點七。

4、圖書產業進入門檻低，政府相關法令規範不足

圖書出版及行銷通路業經營概況調查(2007)自「出版法」廢止之後，經營圖書出版業務已不需向行政院新聞局申請登記。圖書出版事業設立依其公司、獨資或合夥、人民團體與機關等體制的不同，僅需分別向經濟部商業司、縣(市)政府

及稅捐機關等申請公司設立，與一般行業行號申請設立程序相似。造成條列太過貧乏，產業鏈利益分配不均，競爭者過多。此一子題項作用力偏大者十人，占百分之三十五點八，選擇作用力偏小者為十八人，占百分之六十四點二。

4.1.2.3 技術趨勢環境

技術趨勢環境構面中，共有三個子題項，分述如下：

5、電腦、電子書等新的閱讀載體出現，造成實體書籍面臨衝擊

閱讀載體不只侷限紙本書，電腦、電子書、電子書包等新載體的出現，讓閱讀不再限於紙本書。此一子題項作用力偏大者十八人，占百分之六十四點三，選擇作用力偏小者為十人，占百分之三十五點七。

6、科技技術進步、出版型式轉變，產業價值鏈重整，出版更多樣複雜，增加營運上的困難

科技帶來出版方式的變革，數位出版及數位印刷(POD 隨選印刷)、打破傳統紙本印刷製作與發行模式，出版型式多元及多樣化，產銷模式產生變化，在營運上相對困難度增加。此一子題項作用力偏大者十四人，占百分之五十點，選擇作用力偏小者為十四人，占百分之五十。

7、網路的普及，資訊取得容易，對書籍的需求及依賴度降低

網路普及化，促使消費者可以透過各種專業網站取得所需資料，如：維基百科、Google 線上圖書館、線上閱讀...等等，讓消費者在資訊收集上更為便利，導致書籍購買意願下降。此一子題項作用力偏大者二十人，占百分之七十一點五，選擇作用力偏小者為八人，占百分之二十八點六。

4.1.3 影響台灣圖書產業結款制度轉變之產業環境因素分析

就所列出產業環境影響因素當中，共區分為產業競爭環境、產業制度環境、市場需求環境等三個構面與十個子題項，根據二十八位學者所選出認為影響作用最大的前三名與影響作用力最小的後三名產業環境因素之排序得分表，其得分計

算標準為專家勾選影響作用力排序為第一名者，以得分三分計算，專家勾選影響作用力為第二名者，以得分二分計算，專家勾選影響作用力為第三名者，以得分一分計算，亦即 3 分 $X_n + 2$ 分 X_{n+1} 分 $X_n =$ 總得分數。

表 4-4 產業環境影響因素專家排序得分一覽表

編號	得分	排序名次	編號	得分	排序名次
8	8	9	13	11	7
9	0	10	14	39	2
10	40	1	15	16	4
11	10	8	16	12	6
12	18	3	17	14	5

由上表得知影響作用力最大的前三名依次為「產業間運用折扣手法削價競爭，降低市場獲利率。」(得分 40 分)、「連鎖書店擁有強大通路，出版社尚需依靠連鎖書店代為銷售，以至於接受連鎖書店提出月結改銷結。」(得分 39 分)、「產業制度規劃不夠健全，引發制度變革。」(得分 18 分)；而影響作用力最小的後三名依次為「進入障礙低，新進入者不斷加入，瓜分市場佔有率。」(得分 0 分)、「現有競爭者數量眾多，彼此競爭劇烈，降低市場獲利率。」(得分 8 分)、「出版業進入門檻低，使得中、小型出版社林立，造成同業相互競爭。」(得分 10 分)。

影響台灣圖書產業結款制度變遷的產業環境影響因素整體專家意見調查列表，可詳見下列表 4.5。

表 4-5 產業環境影響因素專家意見調查列表

構 面	編 號	子項目與題項說明	選項人數分佈				
			ㄅ 作用力極大	ㄆ 作用力大	ㄇ 作用力中等	ㄏ 作用力小	ㄏ 作用力極小
產 業 競 爭 環 境	8	現有競爭者數量眾多，彼此競爭劇烈，降低市場獲利率	2	18	6	2	0
			7.1%	64.3%	21.4%	7.1%	0%
	9	進入障礙低，新進入者不斷加入，瓜分市場佔有率	3	8	14	3	0
			10.7%	28.6%	50%	10.7%	0%
	10	產業間運用折扣手法削價競爭，降低市場獲利率	11	13	4	0	0
			39.3%	46.4%	14.3%	0%	0%
產 業 制 度 環 境	11	出版社進入門檻低，使得中、小出版社林立，造成同業相互競爭	2	14	8	4	0
			7.1%	50%	28.6%	14.3%	%
	12	產業制度規劃不夠健全，引發制度變革	6	11	9	2	0
			21.4%	39.3%	32.1%	7.1%	0%
	13	『庫存』的存放各自主張不同，進而影響了合作態勢	5	12	9	2	0
			17.9%	42.9%	32.1%	7.1%	0%
	14	連鎖書店擁有強大的通路，出版社尚需依靠連鎖書店代為銷售，以至於接受連鎖書店提出月結改銷結	11	9	7	1	0
			39.3%	32.1%	25%	3.6%	0%
市 場 需 求	15	書籍量增加，圖書市場趨於飽和，造成產業日益萎縮	3	11	13	1	0
			10.7%	39.3%	46.4%	3.6%	0%
	16	替代品出現，紙本書籍不再是主要的選擇	4	7	10	7	0
			14.3%	25%	35.7%	25%	%

環境	17	台商外移，造成閱讀人口的流失	3	6	13	5	1
			10.7%	21.4%	46.4%	17.9%	3.6%

此部份由產業環境面的考量，歸納出影響台灣圖書產業月結制轉銷結制產業環境影響因素之重要構面，在產業環境影響因素此一部份，共區分為產業競爭環境、產業制度環境、市場需求環境等三個構面十個子題項，根據二十八位專家問卷回覆結果分析。本研究將選擇作用力極大與作用力大者歸在一類，統稱為影響作用力偏大；選擇作用力中等、作用力小與作用力極小等者歸在一起，統稱為影響作用力偏小。

影響作用力偏大的前三個子題項分別為：產業競爭環境「產業間運用折扣手法削價競爭，降低市場獲利率。」(24 人，占百分之八十五點七)。產業競爭環境「現有競爭者數量眾多，彼此競爭劇烈，降低市場獲利率。」(20 人，占百分之七十一點四)。產業制度環境「連鎖書店擁有強大的通路，出版社尚需依靠連鎖書店代為銷售，以至於接受連鎖書店提出月結轉銷結」(20 人，占百分之七十一點四)。

影響作用力偏小的前三個子題項分別為：市場需求環境「台商外移，造成閱讀人口的流失」(9 人，占百分之三十二點一)，產業競爭環境「進入障礙低，新進入者不斷加入，瓜分市場佔有率。」(11 人，占百分之三十九點三)。市場需求環境「替代品出現，紙本書籍不再是主要的選擇。」(11 人，占百分之三十九點三)。

4.1.3.1 產業競爭環境

產業競爭環境構面中，共有三個子題項，分述如下：

8、現有競爭者數量眾多，彼此競爭劇烈，降低市場獲利率

產業間規模以中小型企業為主，路線幾乎重疊，同質性書籍高，相對競爭激烈是不可避免的。此一子題項作用力偏大者二十人，占百分七十一點四，選擇作用力偏小者為八人，占百分之二十八點六。

9、進入障礙低，新進入者不斷加入，瓜分市場佔有率

市場過小，競爭者過多，使得產業鏈各自為己的生存而努力，造成上、下游之間不免相互爭食這塊既有或縮小的餅。此一子題項作用力偏大者十一人，占百分之三十九點三，選擇作用力偏小者為十七人，占百分之六十點七。

10、產業間運用折扣手法削價競爭，降低市場獲利率

產業日益萎縮，產業間為增加銷售額運用了折扣手法進行促銷，使得產業各自營收利益變低，各自獲利條件變壞。郝明義(2008)當折扣促銷日日可見，處處可見之後，讀者的購書行為自然會往「折扣取向」傾斜，需不是以理性或感性取向而購書。此一子題項作用力偏大者二十四人，占百分之八十五點七，選擇作用力偏小者為四人，占百分之十四點三。

4.1.3.2 產業制度環境

產業制度環境構面中，共有四個子題項，分述如下：

11、出版社進入門檻低，使得中、小出版社林立，造成同業相互競爭

由財政統計月報統計資料來看，圖書出版業的企業家數一直保持著迅速擴張的表現。2006年台灣地區的圖書出版業的企業家數約為1,763家，較2005年的1,739家成長1.38%(圖書出版及行銷通路業經營概況調查2008)。台灣以獨立的中小型出版社為主要市場生態，讓大家各自為政，誰也不服誰，造成無法發揮集體的約束力。此一子題項作用力偏大者十六人，占百分之五十七點一，選擇作用力偏小者為十二人，占百分之四十二點九。

12、產業制度規劃不夠健全，引發制度變革

產業鏈上、中、下游庫存量書籍等規劃與配套措施不夠健全，進而引發收款模式的改變。此一子題項作用力偏大者十七人，占百分之六十點七，選擇作用力偏小者為十一人，占百分之三十九點三。

13、『庫存』的存放各自主張不同，進而影響了合作態勢

庫存的存放出版社與連鎖書店各自有不同主張，出版社覺得書籍銷售給予連鎖書店，連鎖書店必須預先支付貸款給予出版社；反之，連鎖書店覺得庫存應由出版社自行吸收，導致結款制度的轉向。此一子題項作用力偏大者十七人，占百分之六十點七，選擇作用力偏小者為十一人，占百分之三十九點三。

14、連鎖書店擁有強大的通路，出版社尚需依靠連鎖書店代為銷售，以至於接受連鎖書店提出月結改銷結

在好的產品，也需要有通路才能將產品銷售至消費者手中，而出版社需要依靠連鎖書店強大的通路，於是接受連鎖書店提出結款制度的變遷。此一子題項作用力偏大者二十人，占百分之七十一點四，選擇作用力偏小者為八人，占百分之二十八點六。

4.1.3.3 市場需求環境

市場需求環境構面中，共有三個子題項，分述如下：

15、書籍量增加，圖書市場趨於飽和，造成產業日益萎縮

根據全國新書出版資訊月刊，台灣申請 ISBN 的統計資料，台灣地區的圖書出版種數幾乎是年年的成長，2006 年圖書出版種數為 42,735 種，較 2005 年的圖書出版種數 41,966 種微幅成長了 1,83% (圖書出版及行銷通路業經營概況調查，2008)。每年攀升的發行書種，造成書籍量過多，產業日益萎縮。此一子題項作用力偏大者十四人，占百分之五十，選擇作用力偏小者為十四人，占百分之五十。

16、替代品出現，紙本書籍不再是主要的選擇

相關科技的盛行、電子書的發展，紙本書籍不再是主要的選擇。造成市場需要量銳減。此一子題項作用力偏大者十一人，占百分之三十九點三，選擇作用力偏小者為十七人，占百分之六十點七。

17、台商外移，造成閱讀人口的流失

郝明義(2008)成年讀者群中，台商至少六十萬人外移，對書籍消費市場結構，產生很重要的變革因素。此一子題項作用力偏大者九人，占百分之三十二點一，選擇作用力偏小者為十九人，占百分之六十七點九。

4.2 制度轉變產業鏈面臨的衝擊程度之評估

產業面臨的問題，影響產業中各階層的競爭態勢，以及未來產業的發展，因此，需先瞭解產業各階層面臨的衝擊，並對衝擊進行評估，分析出影響產業發展之關鍵，以做為產業發展情境的基礎。關於台灣圖書產業月結轉銷結之問題對產業各階層衝擊程度評估，分為對出版社之衝擊、經銷商之衝擊、連鎖書店之衝擊三方面，以下將透過專家判斷調查的結果，進行台灣圖書產業月結轉銷結各階層面臨的衝擊程度作一檢視。

4.2.1 制度轉變對出版社造成的衝擊程度之評估

對出版社造成的衝擊，主要歸納出出版社因制度轉變所面臨的衝擊做出評估，根據二十八位專家問卷回覆結果分析。本研究將選擇衝擊程度大與衝擊程度極大者歸在一類，統稱為衝擊程度偏大；選擇衝擊程度小、衝擊程度極小與衝擊程度中等者歸在一起，統稱為衝擊程度偏小。

依各項衝擊程度進行分析，發現對出版社衝擊最大的子題項分別為：「出版社現金流量不穩定，增加管理困難與營運之困難。」(25 人，占百分之八十九點三)。其次為「連鎖書店延長結帳日期與票期，將影響出版社現金收回等問題。」(24 人，占百分之八十五點七)。可詳見下列表 4.6：

表 4-6 出版社所面臨之衝擊專家意見調查列表

編	子項目與題項說明	選項人數分佈
---	----------	--------

		∩ 衝擊力極大	⊣ 衝擊力大	∪ 衝擊力中等	∩ 衝擊力小	∩ 衝擊力極小
1	出版社現金流量不穩定，增加管理困難與營運之困難	8	17	2	1	0
		28.6%	60.7%	7.1%	3.6%	0%
2	下游庫存壓力的轉向與歸屬權的衝擊	7	15	3	3	0
		25%	53.6%	10.7%	10.7%	0%
3	出版社將無法運用過去經營手法，例如：「以書養書」等來解決進貨減退貨的負數帳	9	13	5	1	0
		32.1%	46.4%	17.9%	3.6%	0%
4	造成出版社減少資金週轉手法	3	15	8	2	0
		10.7%	53.6%	28.6%	7.1%	0%
5	連鎖書店延長結帳日期與票期，將影響出版社現金收回等問題	8	16	3	1	0
		28.6%	57.1%	10.7%	3.6%	0%

在出版社所面臨之衝擊中，共有四個子題項，分述如下：

1、出版社現金流量不穩定，增加管理困難與營運之困難

出版社將無法預估書籍的銷售量，也使得收入無法估計。當出版社內部的現金流量不穩定時，營運能力較差的出版社將會面臨倒閉的風險。此一子題項衝擊力偏大者二十五人，占百分之八十九點三，選擇衝擊力偏小者為三人，占百分之十點七。

2、下游庫存壓力的轉向與歸屬權的衝擊

現今連鎖書店庫存樣書總值高達新台幣 10 億元之多，若要出版社結清樣書，此數目之大，出版社將難以吸收。其次；在「責任歸屬權」上，若通路端看好某本書籍，大量的訂貨，而書籍的銷售量卻不如預期，將衝擊著出版社內部的庫存

壓力，將使得庫存量越來越龐大。此一子題項衝擊力偏大者二十二人，占百分之七十八點六，選擇衝擊力偏小者為六人，占百分之二十一點四。

3、出版社將無法運用過去經營手法，例如：「以書養書」等來解決進貨減退貨的負數帳

出版社過去運用以書養書手法，解決得知退書之書款。在制度轉變後，出版社無法再運用此手法，造成出版社資金支出的增加。此一子題項衝擊力偏大者二十二人，占百分之七十八點五，選擇衝擊力偏小者為六人，占百分之二十一點五。

4、造成出版社減少資金週轉手法

出版社過去會將所收到的款項支票拿去票貼。制度轉變後，出版社無法再運用此手法將支票貼現，此衝擊出版社內部資金週轉額，造成營運越來越困難。此一子題項衝擊力偏大者十八人，占百分之六十四點三，選擇衝擊力偏小者為十人，占百分之三十五點七。

5、連鎖書店延長結帳日期與票期，將影響出版社現金回收等問題

王乾任(2004)制度尚未改變前，書籍上市出版社下個月就可以取得貨款。制度變遷後，勢必得在二個月後，才可以根據書籍銷售狀況結款，而且所得金額將逐筆萎縮。此一子題項衝擊力偏大者二十四人，占百分之八十五點七，選擇衝擊力偏小者為四人，占百分之十四點三。

4.2.2 制度轉變對經銷商造成的衝擊程度之評估

對經銷商造成的衝擊，主要歸納出經銷商因制度轉變所面臨的衝擊做出評估，根據二十八位專家問卷回覆結果分析。本研究將選擇衝擊程度力極大與衝擊程度大者歸在一類，統稱為衝擊程度偏大；選擇衝擊程度中等、衝擊程度小與衝擊程度極小者歸在一起，統稱為衝擊程度偏小。

依各項衝擊程度進行分析，發現對經銷商衝擊最大的子題項分別為：「同業競爭，壓縮利潤空間，使得產業鏈不願再將利潤多一層畫分，造成經銷商存續問題。」(24 人，佔百分之八十五點七)。其次為「現制度變遷，回款壓力增加，造成小型經銷商越來越難經營，而退出市場。」(23 人，佔百分之八十二點一)以及「現金流量不穩定，增加經銷商金流壓力。」(23 人，佔百分之八十二點一)可詳見下列表 4.7：

表 4-7 經銷商所面臨之衝擊專家意見調查列表

編號	子項目與題項說明	選項人數分佈				
		∩ 衝擊力極大	⊣ 衝擊力大	∪ 衝擊力中等	∩ 衝擊力小	∩ 衝擊力極小
1	制度變遷，回款壓力增加，造成小型經銷商越來越難經營，而退出市場	3	20	5	0	0
		10.7%	71.4%	17.9%	0%	0%
2	同業競爭，壓縮利潤空間，使得產業鏈不願再將利潤多一層畫分，造成經銷商存續問題	8	16	4	0	0
		28.6%	57.1%	14.3%	0%	0%
3	現金流量不穩定，增加經銷商金流壓力	4	19	5	0	0
		14.3%	67.9%	17.9%	0%	0%

在經銷商所面臨之衝擊中，共有三個子題項，分述如下：

1、制度變遷，回款壓力增加，造成小型經銷商越來越難經營，而退出市場

制度轉變後，出版社內部現金流量將會有大幅度的波動，將造成不健全的中、小型出版社消失，為此；也將使經銷商客戶群銳減，讓中、小型經銷商越來越難以經營。此一子題項衝擊力偏大者二十三人，占百分之八十二點一，選擇衝擊力偏小者為五人，占百分之十七點九。

2、同業競爭，壓縮利潤空間，使得產業鏈不願再將利潤多一層畫分，造成經銷商

存續問題

台灣圖書產業經銷商賺取書籍轉運費之利潤大約為 14%，而在銷結制後，出版社與連鎖書店經營日益艱難，使得上、下游為各自為己，不願再將利潤多一層的畫分，將衝擊著經銷商的存續。此一子題項衝擊力偏大者二十四人，占百分之八十五點七，選擇衝擊力偏小者為四人，占百分之十四點三。

3、現金流量不穩定，增加經銷商金流壓力

整個產業鏈制度變遷，造成經銷商成夾心餅乾，上游的壓力加諸至經銷商，下游銷售量則影響回款等問題。此一子題項衝擊力偏大者二十三人，占百分之八十二點一，選擇衝擊力偏小者為五人，占百分之十七點九。

4.2.3 制度轉變對連鎖書店造成的衝擊程度之評估

對連鎖書店造成的衝擊，主要歸納出連鎖書店因制度轉變所面臨的衝擊做出評估，根據二十八位專家問卷回覆結果分析。本研究將選擇衝擊程度極大與衝擊程度大者歸在一類，統稱為衝擊力偏大；選擇衝擊程度中等、衝擊程度小與衝擊程度極小者歸在一起，統稱為衝擊力偏小。

依各項衝擊程度進行分析，發現對連鎖書店衝擊最大的子題項分別為：「連鎖書店強大通路，將衝擊著小型書店的營運，造成小型書店日益萎縮。」(19 人，佔百分之六十七點八)。其次為「因制度的轉變，出版社提出，期望連鎖書店縮短票期，增加現金週轉率」(18 人，佔百分之六十四點三)與「制度轉變，書籍折扣率，應高於月結制給予的折扣率，將衝擊連鎖書店的營業收益」(18 人，佔百分之六十四點三)可詳見下列表 4.8：

表 4-8 連鎖書店所面臨之衝擊專家意見調查列表

編	子項目與題項說明	選項人數分佈
---	----------	--------

		∩ 衝擊力極大	⋈ 衝擊力大	∪ 衝擊力中等	∩ 衝擊力小	∩ 衝擊力極小
1	因制度的轉變，出版社提出，期望連鎖書店縮短票期，增加現金週轉率。	4	14	8	2	0
		14.3%	50%	28.6%	7.1%	0%
2	制度的轉變，書籍折扣率，應高於月結制給予的折扣率，將衝擊連鎖書店的營業收益。	1	17	6	4	0
		3.6%	60.7%	21.4%	14.3%	0%
3	連鎖書店應自行吸收退貨之盤差與書籍耗損之費用。	5	6	12	5	0
		17.9%	21.4%	42.9%	17.9%	0%
4	連鎖書店強勢通路，將衝擊著小型書店的營運，造成小型書店日益萎縮。	10	9	8	1	0
		35.7%	32.1%	28.6%	3.6%	0%

在連鎖書店所面臨之衝擊中，共有四個子題項，分述如下：

1、因制度的轉變，出版社提出，期望連鎖書店縮短票期，增加現金週轉率

台灣圖書產業在過去各自建立的收款模式中，連鎖書店開票給予出版社大約是二至四個月。而在制度轉變的過程中，出版社提出連鎖書店開票期應接近現金票期。對此，將衝擊著書店內部的現金流量，使得現金支出比率加快。此一子題項衝擊力偏大者十八人，占百分之六十四點三，選擇衝擊力偏小者為十人，占百分之三十五點七。

2、制度的轉變，書籍折扣率，應高於月結制給予的折扣率，將衝擊連鎖書店的營業收益

在折扣方面，庫存壓力的轉移與制度變遷使出版社現金流量不穩定，出版社提出給予連鎖書店之折扣率應降低，而此折扣應低於月結制給予的折扣。折扣的降低，將衝擊連鎖書店的營收利益與現金的支出量。此一子題項衝擊力偏大者十八人，占百分之六十四點三，選擇衝擊力偏小者為十人，占百分之三十五點七。

3、連鎖書店應自行吸收退貨之盤差與書籍耗損之費用

連鎖書店將庫存值全面移轉至出版社。出版社提出書籍盤損時，應由書店自行吸收。若書籍盤差與耗損時，書店應制訂一套完整的制度，來說明放至連鎖書店的書籍折舊、壞損應如何計算。因此，制度的轉向，將讓連鎖書店需訂定更完善的管理制度，以管理書籍折耗之計算。此一子題項衝擊力偏大者十一人，占百分之三十九點三，選擇衝擊力偏小者為十七人，占百分之六十點八。

4、連鎖書店強大通路，將衝擊著小型書店的營運，造成小型書店日益萎縮

台灣圖書市場是由二家連鎖書店統領，當制度轉變後，大型連鎖書店其競爭能力將會越來越強大，將衝擊著小型書店，以致於造成小型書店將可能日益萎縮與消失。此一子題項衝擊力偏大者十九人，占百分之六十七點八，選擇衝擊力偏小者為九人，占百分之三十二點二。

4.3 運用情境分析法預測未來指標

4.3.1 以不確定軸架構預測產業鏈未來可能的情境

本研究依據情境分析程序發展情境，主要決策焦點在預測「台灣圖書產業月結轉銷結產業鏈未來可能出現的發展趨向」。同時確認關鍵決策問題，問題包括有
哪些因素造成制度改變？產業鏈目前面臨的重要問題有哪些？問題對產業鏈衝擊程度大小？

其次透過情境範疇的分析，即產業內、外部環境因素及問題的分析，藉由產業分析制定出關鍵因素。關鍵因素的形成，主要區分二個面向進行，一為產業內外部環境因素及問題，此部份由整體環境為出發，二為制度變遷對產業鏈的衝擊，觀察整體變遷對產業的影響，其借由事實資料的收集與專家訪談，找出影響產業的關鍵因素，依此成為設計問卷的素材。

其次以各種總體環境、產業環境、產業鏈衝擊等關鍵決策因素與問題為腳本，

設計問卷，借重專家群之綜合判斷能力，探究關鍵決策因素與背景環境間的相互關係，評估驅動力量未來變化的不確定程度及其對決策的衝擊影響水平，確認影響產業制度變遷的最重要因素與問題。

表 4-9 以不確定軸架構預測產業未來可能的情境

高 衝 擊	<ol style="list-style-type: none"> 1. 產業間運用折扣手法削價競爭，降低市場獲利率。 2. 連鎖書店擁有強勢的通路，出版社尚需依靠連鎖書店代為銷售，以至於接受連鎖書店提出月結改銷結。 3. 社會型態與消費型態的改變，閱讀風氣下降。 4. 網路的普及，資訊取得容易，對書籍的需求及依賴度降低。 5. 書籍量增加，圖書市場趨於飽和，造成產業日益萎縮。 6. 『庫存』的存於各自主張不同，進而影響了合作態勢。 7. 出生率下降與閱讀人口的流失，使得消費人口逐年減少。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 現有競爭者數量眾多，彼此競爭劇烈，降低市場獲利率。 2. 經濟不景氣與國民所得下降，消費比例分配上以民生需求優先考量。 3. 電腦、電子書等新的閱讀載體出現，造成實體書籍面臨衝擊。 4. 科技技術進步、出版型式轉變，產業價值鏈重整，出版更多樣複雜，增加營運上的困難。
低 衝 擊	<ol style="list-style-type: none"> 1. 圖書產業進入門檻低，政府相關法令規範不足。 2. 進入障礙低，新進入者不斷加入，瓜分市場佔有率。 3. 台商外移，造成閱讀人口的流失。 	

	<p>4. 替代品出現，紙本書籍不再是主要的選擇。</p> <p>5. 產業制度規劃不夠健全，引發制度變革。</p>	
	不確定性低	不確定性高

資料來源：本研究整理

4.3.2 圖書產業各階層未來情境之預測

我們可以從所歸納的關鍵決策因素群組，並利用不確定軸架構預測未來各階層內、外部發展趨向之情境。

4.3.2.1 出版社未來可能發展之情境

1、內部發展趨向

(1)預期出版社將會越來越注重庫存書籍，將庫存書籍重新規劃再利用

在米多僧少的情況下，出版社將會越來越重視出版品的內容與品質。針對重點書籍來發行與銷售，進而減少出書量。庫存書籍、包裝、設計發行再上市，讓閒置的產品做更有效的管理與規劃，減少庫存書籍的閒置。。

(2)出版社將依市場需求，做重點書籍的發行

出版社將會更注意圖書市場的發展趨勢、運用複合式經營手法，拓展行銷模式。例如；出生率逐年下降，書籍發行越來越分眾化，使得台灣進入人口老化社會；因此，預計符合消費讀者群將會越來越多。

(3)出版社內部將會建置小型管理系統，讓內部管理更為流暢

建置小型管理資訊系統，管理採購、製造等內部控制，讓整體內部控制系統更為流暢。

(4)制度轉變，出版社將會增聘會計人員，以調節現金流量管理

制度變遷收款模式改變，將會造成出版社現金流量的不穩定，預期將會提高財會人員的加入，以提升企業的資金控管能力。

(5)預期出版社將針對編輯素質、觀念進行調整與培訓，以提升編輯能力

面對多元化的發展，出版社內部預期將針對編輯素質、觀念進行調整、培訓，以提升編輯的能力。

2、外部發展趨向

(1)出版社預期將開創更多元的通路模式與新發展技術

在日新月異的數位時代裡，出版社未來將開創更多通路模式與新出版技術，增加營收利益。例如：開發數位電子書，mp3 書籍等等，突破傳統內容的研發流程。

(2)出版社將尋求企業財團的協助，讓出版社有更穩健的競爭能力

另一方面，台灣因經濟不景氣等大環境的影響，出版社經營越來越困難，預期出版業也將尋求企業技援與協助，讓出版社有更穩健的優勢與競爭能力。

(3)小型出版社將互相結合，發展成聯合體系，讓書籍物種更為多樣化

台灣圖書產業多為小型出版社或個人工作室，預期未來小型出版社將會互相結合，發展成聯合出版體系，而聯合出版體系將依照書店特質與地區，提供符合書店特質的書籍，讓書店更能夠突顯自己特色，增加書店行銷能力。

(4)預期未來出版社將會越過經銷商直接與通路端進行接洽

在物流面上，因台灣圖書市場經濟規模不足，出版社可能將越過經銷商直接與通路端進行接洽，進而節省利潤的分配。

(5)出版社將會以分期付款制，結清放置連鎖書店之貨款

連鎖通路商，由於店數多，長年累積下來的存貨數量必然可觀，出版社若要在短期內買回所有存貨，勢必會立刻引發某些財務狀況不佳出版社經營上之問題。預

期出版社將會運用分期付款方式結清放置連鎖書店之貨款。

(6)預期未來出版社將形成聯合倉儲型式來管理庫存的書籍，以節省人力成本制度的轉變，預期將增加出版社庫存書籍的壓力。出版社爲了減少庫存書籍壓力，預期出版社將會形成聯合倉儲型式來管理庫存書籍。

4.3.2.2 經銷商未來可能發展之情境

1、內部發展趨向

(1)預期未來各階層將形成聯盟體系，經銷商將建置更強大的電腦化管理系統，來管理進、銷、退書籍的流量

經銷商內部需更強大的電腦化管理系統。以大型經銷商來說，若服務多個出版社與連鎖書店，當中進、銷、退等等書種龐大，預期經銷商將會設置大型的管理資訊系統，增加內部管控能力與物流設備。在利潤的分配上，經銷商爲了鞏固服務對象與爭取新客源，預期將降低物流利潤，增加上游與下游客群。

(2)經銷商未來的角色可能不只於中介角色，而是站在瞭解上、下游經營特色去處理書籍

經銷商也有可能不在是幫出版社賣書，而是幫書店進、退書。角色的轉換，進而幫一些連鎖書店或是聯盟性的書店、集團，以他們對出版狀況的瞭解，做進書的規劃、退書的處理等等，不在只是中介角色，而是站在賣書者的角色去處理。

2、外部發展趨向

(1)預期中、小型經銷商將相互結合，發展成大型的經銷商聯合體系

預期中、小型經銷商將整併，使經銷商體系更爲強大、物流更爲順暢。整併後，給予出版社與連鎖書店，更簡單的進、銷、退。不需同時面對多個小型經銷商，徒增了作業的複雜度，使得原本幫出版社出書的經銷商將會日益萎縮，萎縮至很小，但仍然會存在。

(2)未來經銷商營業利益將有可能越來越短少，以至於把經銷商架空
產業鏈為增加營業利潤，出版社可能會與書店交結，結成一個聯盟式的階層，以至於把經銷商給架空。

4.3.2.3 連鎖書店未來可能發展之情境

1、內部發展趨向

(1)預期台灣將仿照日本連鎖書店之上架規定，讓台灣擁有一套更完善的書籍上架制度

預計連鎖書店將會依照日本對於連鎖書店新、舊書收款與上架規則，讓產業有一套完善的書籍上架制度

(2)連鎖書店預期將建立大型平台，給予出版社、經銷商有更好的書籍查閱空間
連鎖書店預期將建立大型平台，給予出版社與經銷商。這部份是爲了讓出版社與經銷商瞭解實際放置在連鎖書店所剩之庫存還有多少，以便補貨與調貨。

2、外部發展趨向

(1)預期未來大型連鎖書店其競爭力能將會越來越強大，以致於造成小型書店將日益萎縮

台灣圖書市場主要由二家連鎖書店統領。使得許多出版社、經銷商優先提供暢銷書給予連鎖書店，造成小型書店只能拿到連鎖書店殘餘數量。預期未來大型連鎖書店其競爭能力將會越來越強大，以致於造成小型書店將可能日益萎縮與消失。

(2)預期連鎖書店將會改變其外觀型貌與陳列方式，以增加行銷能力

連鎖書店爲增加消費者感觀與消費量，預期連鎖書店將會改變以往的外觀型貌與陳列內容，讓連鎖書店更能突顯自己特色，增加行銷能力。

4.4 台灣圖書產業面對制度變遷產業鏈可能出現趨向之預測

經由上述各因素對產業影響作用力及產業目前面臨的問題，經統計結果分析

出影響產業發展的關鍵因素及重要問題，加上組織間生態、競合理論等相關觀點的建立及未來發展策略的歸納整理，區分為對出版社、經銷商、連鎖書店等三面向，運用情境分析法，對台灣圖書產業月結轉銷結「未來五年內」與「未來六到十年」，可能發生的情境進行建構，依此，進行第二回合專家問卷調查，以便台灣圖書產業月結轉銷結各階層未來形貌的預測。

4.4.1 出版社可能出現的發展趨向之分析

為能更精確預測出版社因制度轉變未來的發展措施與走向，出版社可能出現情境預測，區分出版社內部發展構面以及外部發展構面二個層面，主要考量制度變遷對出版社之衝擊以及上游特性、組織間未來發展...等因素，來分析出可能出現的發展態勢之預測。

1、出版社內部發展構面

根據二十八位專家問卷回覆結果分析，以「未來五年內」與「未來六到十年」兩個時間區段來預測這些情境出現機率的高低，由表 4.10 統計資料顯示，我們有以下發現：

就出版社內部發展構面「未來五年內」的時間區段可能出現機率高低整體排序，選項人數分布在 60% 以上者從最高至最低者依次為：21 人(百分之七十五)的「出版社將依市場需求，做重點書籍的發行」。17 人(百分之六十點八)的「預期出版社將會越來越注重庫存書籍，將庫存書籍重新規劃再利用」。14 人(百分之五十)的「預期出版社將針對編輯素質、觀念進行調整與培訓，以提升編輯能力」。10 人(百分之三十五點七)的「出版社內部將會建置小型管理系統，讓內部管理更為流暢」。4 人(百分之十四點三)的「制度轉變，出版社將會增聘會計人員，以調節現金流量管理」。

在「未來六到十年」的時間區段可能出現機率高低整體排序，選項人數分布在 60% 以上者從最高至最低者依次為：22 人(百分之七十八點五)的「出版社將依

市場需求，做重點書籍的發行」。18 人(百分之六十四點三)的「預期出版社將會越來越注重庫存書籍，將庫存書籍重新規劃再利用」。17 人(百分之六十點七)的「預期出版社將針對編輯素質、觀念進行調整與培訓，以提升編輯能力」。16 人(百分之五十七點一)的「出版社內容將會建置小型管理系統，讓內部管理更為流暢」。8 人(百分之二十八點六)的「制度轉變，出版社將會增聘會計人員，以調節現金流量管理」。

表 4- 10 台灣圖書產業出版社內部發展可能出現之情境分析表

構 面	編 號	出版社未來形貌的 預測	未來 5 年內出現機率					未來 6-10 年出現機率				
			高 於 81 %	61 % 至 80 %	41 % 至 60 %	21 % 至 40 %	低 於 20 %	高 於 81 %	61 % 至 80 %	41 % 至 60 %	21 % 至 40 %	低 於 20 %
內 部 發 展	1	預期出版社將會越 來越注重庫存書 籍，將庫存書籍重 新規劃再利用	5	12	7	4	0	10	8	8	2	0
			17. 9%	42. 9%	25 %	14. 3%	0%	35. 7%	28. 6%	28. 6%	7.1 %	0%
	2	出版社將依市場需 求，做重點書籍的 發行	8	13	4	3	0	16	6	5	1	0
			28. 6%	46. 4%	14. 3%	10. 7%	0%	57. 1%	21. 4%	17. 9%	3.6 %	0%
	3	出版社內部將會建 置小型管理系統， 讓內部管理更為流 暢	2	8	13	3	2	7	9	8	4	0
			7.1 %	28. 6%	46. 4%	10. 7%	7.1 %	25 %	32. 1%	28. 6%	14. 3%	0%

4	制度轉變，出版社 將會增聘會計人 員，以調節現金流 量管理	1	3	13	9	2	3	5	13	4	3
		3.6 %	10. 7%	46. 4%	32. 1%	7.1 %	10. 7%	17. 9%	46. 4%	14. 3%	10. 7%
5	預期出版社將針對 編輯素質、觀念進 行調整與培訓，以 提升編輯能力	3	11	9	4	1	7	10	8	2	1
		10. 7%	39. 3%	32. 1%	14. 3%	3.6 %	25 %	35. 7%	28. 6%	7.1 %	3.6 %

(1)預期出版社將會越來越注重庫存書籍，將庫存書籍重新規劃再利用

專家認為此模式出現機率偏中高程度，「未來五年內」選擇出現機率(介於百分之四十至八十之間)選項者居多，達十九位，占百分之六十七點九；「未來六年到十年」選擇出現機率(高於百分之六十以上)選項者，達十八人，占百分之六十四點三，二時區排序皆為第二名。

(2)出版社將依市場需求，做重點書籍的發行

專家認為此模式出現機率偏中高程度，「未來五年內」選擇出現機率(介於百分之六十至八十之間)選項者居多，達十三位，占百分之四十六點四；「未來六年到十年」出現機率多表示贊同，選擇出現機率(高於百分之八十以上)選項者居多，達十六人，占百分之五十七點一，二時區排序皆為第一名。

值得關注的是「未來六年至十年」時間區段較「未來五年內」時間區之專家選擇出現機率(高於百分之八十以上)多百分之二十八點五，由此可見，台灣圖書產業出版社內部發展，將越來越重視市場需求，書籍也將配合市場做重點書籍的發行。

(3)出版社內部將會建置小型管理系統，讓內部管理更為流暢

專家對此模式二時區所持意見有所差異，「未來五年內」專家普遍抱持著觀望

的態度，選擇出現機率(介於百分之四十至六十之間)選擇者，達十三人，占百分之四十六點四；「未來六年至十年」專家對此意見分歧亦較大，選擇出現機率(介於百分之四十至六十之間)達八人，占百分之二十八點六；相對的，選擇出現機率(介於百分之六十至八十之間)選項者有九人，占百分之三十二點一、選擇出現機率(高於百分之八十以上)選項者有七人，占百分之二十五，二時區排序皆為第四名。

值得關注的是「未來六年至十年」時間區段較「未來五年內」時間區之專家選擇出現機率(高於百分之六十以上)上升百分之二十一點四，由此可見，台灣圖書產業出版社內部建置小型管理系統預測部份「未來六年至十年」出現機率大於「未來五年內」。

(4)制度轉變，出版社將會增聘會計人員，以調節現金流量管理

專家對此模式普遍抱持著觀望的態度，「未來五年內」選擇出現機率(介於百分之四十至六十之間)選項者，達十三人，占百分之四十六點四；而在「未來六年至十年」選擇出現機率(介於百分之四十至六十之間)選項者，達十三人，占百分之四十六點四，整體排序皆為第五名。

(5)預期出版社將針對編輯素質、觀念進行調整與培訓，以提升編輯能力

專家對此模式出現機率偏中高程度，「未來五年內」選擇出現機率(介於百分之四十至八十之間)選項者，達二十人，占百分之七十一點四；而「未來六年至十年」選擇出現機率(介於百分之四十至八十之間)選項者，達十八人，占百分之六十四點三，整體排序皆為第三名。

2、出版社外部發展構面

根據二十八位專家問卷回覆結果分析，以「未來五年內」與「未來六到十年」兩個時間區段來預測這些情境出現機率的高低，由表 4.11 統計資料顯示，我們有以下的發現：

就出版社外部發展構面「未來五年內」的時間區段可能出現機率高低整體排序，選項人數分布在 60% 以上者從最高至最低者依次為：15 人(百分之五十三點五)的「出版社預期將開創更多元的通路模式與新發展技術」。11 人(百分之三十九點三)的「預期未來出版社將形成聯合倉儲型式來管理庫存的書籍，以節省人力成本」。10 人(百分之三十五點七)的「預期未來出版社將會越過經銷商直接與通路端進行接洽」。7 人(百分之二十五)的「出版社將會以分期付款制，結清放置連鎖書店之貨款」。5 人(百分之十七點九)的「小型出版社將互相結合，發展成聯合發行體系，讓書籍物種更為多樣化」。4 人(百分之十四點三)的「出版社將尋求企業財團或基金會的協助，讓出版社有更穩健的競爭能力」。

在「未來六到十年」的時間區段可能出現機率高低整體排序，選項人數分布在 60% 以上者從最高至最低者依次為：20 人(百分之七十一點四)的「預期未來出版社將形成聯合倉儲型式來管理庫存的書籍，以節省人力成本」。17 人(百分之五十五點七)的「出版社預期將開創更多元的通路模式與新發展技術」。15 人(百分之五十三點六)的「預期未來出版社將會越過經銷商直接與通路端進行接洽」。11 人(百分之三十九點二)的「小型出版社將互相結合，發展成聯合發行體系，讓書籍物種更為多樣化」。7 人(百分之二十五)的「出版社將會以分期付款制，結清放置連鎖書店之貨款」。6 人(百分之二十一點四)的「出版社將尋求企業財團或基金會的協助，讓出版社有更穩健的競爭能力」。

表 4- 11 台灣圖書產業出版社外部發展可能出現之情境分析表

構 面	編 號	出版社未來形貌的 預測	未來 5 年內出現機率				未來 6-10 年出現機率					
			高 於 81 %	61 % 至 80 %	41 % 至 60 %	21 % 至 40 %	低 於 20 %	高 於 81 %	61 % 至 80 %	41 % 至 60 %	21 % 至 40 %	低 於 20 %

外部發展	1	出版社預期將開創更多元的通路模式與新發展技術	6	9	7	4	2	11	6	7	4	0
			21.	32.	25	14.	7.1	34.	21.	25	14.	0%
			4%	1%	%	3%	%	3%	4%	%	3%	
	2	出版社將尋求企業財團或基金會的協助，讓出版社有更穩健的競爭能力	0	4	10	9	5	2	4	13	7	2
			0%	14.	35.	32.	17.	7.1	14.	46.	25	7.1
				3%	7%	1%	9%	%	3%	4%	%	%
	3	小型出版社將互相結合，發展成聯合發行體系，讓書籍物種更為多樣化	1	4	11	11	1	2	9	8	8	1
			3.6	14.	39.	30.	3.6	7.1	32.	28.	28.	3.6
			%	3%	3%	3%	%	%	1%	6%	6%	%
	4	預期未來出版社將會越過經銷商直接與通路端進行接洽	2	8	10	5	3	7	8	4	8	1
			7.1	28.	35.	17.	10.	25	28.	14.	28.	3.6
			%	6%	7%	9%	7%	%	6%	3%	6%	%
	5	出版社將會以分期付款制，結清放置連鎖書店之貨款	0	7	8	6	7	2	5	9	8	4
			0%	25	28.	21.	25	7.1	17.	32.	28.	14.
				%	6%	4%	%	%	9%	1%	6%	3%
	6	預期未來出版社將形成聯合倉儲型式來管理庫存的書籍，以節省人力成本	0	11	11	5	1	4	16	3	5	0
			0%	39.	39.	17.	3.6	14.	57.	10.	17.	0%
				3%	3%	9%	%	3%	1%	7%	9%	

(1)出版社預期將開創更多元的通路模式與新發展技術

專家對這個模式多表示贊同，「未來五年內」選擇出現機率(高於百分之六十以上)選項者居多，達十五人，占百分之五十三點五；「未來六年到十年」選擇出現機率(高於百分之六十以上)選項者，達十七人，占百分之五十五點七，整體排序由「未

來五年內」的第一名，下降至「未來六年至十年」的第二名。

值得關注的是「未來六年至十年」時間區段較「未來五年內」時間區之專家選擇出現機率(高於百分之八十以上)上升百分之十八點五，由此可見，台灣圖書產業出版社外部將朝向更多元的通路模式與新發展技術。

(2)出版社將尋求企業財團或基金會的協助，讓出版社有更穩健的競爭能力

專家認為此模式普遍抱持著觀望的態度，「未來五年內」選擇出現機率(介於百分之四十至六十之間)選項者，達十人，占百分之三十五點七，「未來六年至十年」選擇出現機(介於百分之四十至六十之間)選項者，達十三人，占百分之四十六點四，排序皆為第六名。

(3)小型出版社將互相結合，發展成聯合發行體系，讓書籍物種更為多樣化

專家認為此模式出現機率偏中低程度，選擇出現機率(介於百分之二十至百分之六十之間)選項者居多，達二十二位，占百分之七十八點六，「未來六年至十年」選擇出現機(介於百分之四十至六十之間)選項者，達十六人，占百分之五十七點二。

值得關注的是「未來五年內」時間區段較「未來六年至十年」時間區段之專家選擇出現機率(高於百分之六十以上)上升百分之二十一點二，排序也由「未來五年內」的第五名，上升至「未來六年至十年」的第四名。

(4)預期未來出版社將會越過經銷商直接與通路端進行接洽

專家認為此模式出現機率偏中高程度，「未來五年內」選擇出現機率(介於百分之四十至百分之八十之間)選項者居多，達十八位，占百分之六十四點三，「未來六年至十年」專家對此意見分歧亦較大；選擇出現機率(介於百分之二十至四十之間)達八人，占百分之二十八點六、選擇出現機率(介於百分之六十至八十之間)達八人，占百分之二十八點六，二時區排序皆為第三名。

值得關注的是「未來五年內」時間區段較「未來六年至十年」時間區段之專家選擇出現機率(高於百分之六十以上)上升十八點五，顯示此一趨向，預期將越來越明顯。

(5)出版社將會以分期付款制，結清放置連鎖書店之貨款

專家對此模式二時區所持意見分歧比較大，「未來五年內」出現機率偏中高偏度，選擇出現機率(介於百分之四十至百分之八十之間)選擇者居多，達十五人，占了百分之五十三點六；「未來六年至十年」出現機率較為分歧，選擇出現機率(介於百分之四十以下)選擇者，達十二人，占百分之四十二點九；選擇出現機率(介於百分之四十至百分之八十之間)選擇者，達十四人，占百分之五十。

而「未來六年至十年」選擇出現機率(介於百分之六十至百分之八十之間)選擇者，達十四人，占了百分之五十一點八；相對選擇出現機率(介於百分之四十以下)選擇者，達十一人，占了百分之四十點七，排序由「未來五年內」的第四名，下降至「未來六年至十年」的第五名。說明了，制度變遷，出版社運用分期付款制，結清放置連鎖書店之貨款「未來五年內」出現機率高於「未來六年至十年」。

(6)預期未來出版社將形成聯合倉儲型式來管理庫存的書籍，以節省人力成本

專家對此模式多表示贊同，「未來五年內」選擇出現機率(介於百分之六十至百分之八十之間)選擇者，達二十二，占了百分之七十八點四六；相對選擇出現機率(百分之四十以下)選擇者，達六人，占了百分之二十一點五，排序為第二名。

而「未來六年至十年」選擇出現機率(介於百分之六十以上)選擇者，達二十人，占了百分之七十一點四；相對選擇出現機率(百分之六十以下)選擇者，達八人，占了百分之二十八點六，排序為第一名。

值得關注的是「未來六年至十年」時間區段較「未來五年內」時間區之專家選擇出現機率(高於百分之六十以上)上升百分之三十二點一。由此可見，台灣圖書

產業出版社外部預期未來將形成聯合倉儲來管理庫存書籍，以節省人力成本。

4.4.2 經銷商可能出現的發展趨向之分析

1、經銷商內部發展構面

根據二十八位專家問卷回覆結果分析，以「未來五年內」與「未來六到十年」兩個時間區段來預測這些情境出現機率的高低，由表 4.12 統計資料顯示，我們有以下的發現：

就經銷商內部發展構面「未來五年內」的時間區段可能出現機率高低整體排序，選項人數分布在 60% 以上者從最高至最低者依次為：17 人(百分之六十點七)的「經銷商未來的角色可能不只於中介角色，而是站在瞭解上、下游經營特色去處理書籍」。14 人(百分之五十)的「預期未來各階層將形成聯盟體系，經銷商將建置更強大的電腦化管理系統，來管理進、銷、退書籍的流量」。

在「未來六到十年」的時間區段可能出現機率高低整體排序，選項人數分布在 60% 以上者從最高至最低者依次為：21 人(百分之七十五)的「經銷商未來的角色可能不只於中介角色，而是站在瞭解上、下游經營特色去處理書籍」。20 人(百分之七十一點五)的「預期未來各階層將形成聯盟體系，經銷商將建置更強大的電腦化管理系統，來管理進、銷、退書籍的流量」。

表 4-12 台灣圖書產業經銷商內部發展可能出現之情境分析表

構面	編號	經銷商未來形貌的預測	未來 5 年內出現機率				未來 6-10 年出現機率					
			高	61	41	21	低	高	61	41	21	低
			於	%	%	%	於	%	%	%	於	
			81	至	至	至	20	81	至	至	至	20
			%	80	60	40	%	%	80	60	40	%
				%	%	%		%	%	%		

內部發展	1	預期未來各階層將形成聯盟體系，經銷商將建置更強大的電腦化管理系統，來管理進、銷、退書籍的流量	0	14	9	3	2	5	15	6	2	0
			0%	50%	32.1%	10.7%	7.1%	17.9%	53.6%	21.4%	7.1%	0%
	2	經銷商未來的角色可能不只於中介角色，而是站在瞭解上、下游經營特色去處理書籍	2	15	5	4	2	9	12	3	2	2
			7.1%	53.6%	17.9%	14.3%	7.1%	32.1%	42.9%	10.7%	7.1%	7.1%

(1)預期未來各階層將形成聯盟體系，經銷商將建置更強大的電腦化管理系統，來管理進、銷、退書籍的流量

專家對此模式多表示出現機率偏中高程度，「未來五年內」選擇出現機率(介於百分之六十至八十之間)選擇者居多，達十四人，占了百分之五十；「未來六年至十年」選擇出現機率(介於百分之六十以上)選擇者，達二十人，占了百分之七十一點五；相對選擇出現機率(百分之六十以下)選擇者，達八人，占了百分之二十八點五，二時區排序皆為第二名。

值得關注的是「未來六年至十年」時間區段較「未來五年內」時間區之專家選擇出現機率(高於百分之六十以上)上升百分之二十一點五。由此可見，台灣圖書產業經銷商內部預期將建置更強大的電腦化管理系統，來管理進、銷、退書的流量，而「未來六年至十年」出現之機率將大於「未來五年內」。

(2)可能不只於中介角色，而是站在瞭解上、下游經營特色去處理書籍

專家對此模式多表示贊同意見，「未來五年內」選擇出現機率(百分之六十以上)選擇者，達十七人，占了百分之六十點七；「未來六年至十年」選擇出現機率(百分

之六十以上)選擇者，達二十一，占了百分之七十五，二時區排序皆為第一名。

值得關注的是「未來六年至十年」時間區段較「未來五年內」時間區之專家選擇出現機率(高於百分之六十以上)上升百分之十四點三。由此可見，台灣圖書產業經銷商內部預期將轉型於瞭解上、下游經營特色去處理書籍，這特點於本研究對於未來經銷商內部發展趨向，機率為最高。

2、經銷商外部發展構面

根據二十八位專家問卷回覆結果分析，以「未來五年內」與「未來六到十年」兩個時間區段來預測這些情境出現機率的高低，由表 4.13 統計資料顯示，我們有以下的發現：

就經銷商外部發展構面「未來五年內」的時間區段可能出現機率高低整體排序，選項人數分布在 60%以上者從最高至最低者依次為：14 人(百分之五十一點八)的「預期中、小型經銷商將相互結合，發展成大型的經銷商聯合體系」。11 人(百分之四十點七)的「未來經銷商營業利益將有可能越來越短少，以至於把經銷商架空」。

在「未來六到十年」的時間區段可能出現機率高低整體排序，選項人數分布在 60%以上者從最高至最低者依次為：16 人(百分之五十九點二)的「預期中、小型經銷商將相互結合，發展成大型的經銷商聯合體系」。15 人(百分之五十五點五)的「未來經銷商營業利益將有可能越來越短少，以至於把經銷商架空」。

表 4-13 台灣圖書產業經銷商外部發展可能出現之情境分析表

構 面	編 號	經銷商未來形貌的 預測	未來 5 年內出現機率					未來 6-10 年出現機率				
			高 於 81 %	61 % 至 80 %	41 % 至 60 %	21 % 至 40 %	低 於 20 %	高 於 81 %	61 % 至 80 %	41 % 至 60 %	21 % 至 40 %	低 於 20 %
外 部 發 展	1	預期中、小型經銷商將相互結合，發展成大型的經銷商聯合體系	2	12	9	5	0	6	10	11	1	0
			7.1 %	42. 9%	32. 1%	17. 8%	0%	21. 4%	35. 7%	39. 3%	3.6 %	0%
	2	未來經銷商營業利益將有可能越來越短少，以至於把經銷商架空	2	9	10	5	2	5	10	8	3	2
			7.1 %	32. 1%	35. 7%	17. 9%	7.1 %	17. 9%	35. 7%	28. 6%	10. 7%	7.1 %

(1) 預期中、小型經銷商將相互結合，發展成大型的經銷商聯合體系

專家對此模式多表示出現機率偏中高程度，「未來五年內」選擇出現機率(介於百分之四十至八十之間)選擇者，達二十一人，占百分之七十五；「未來六年至十年」選擇出現機率(介於百分之四十至八十之間)選擇者，達二十一人，占百分之七十五，二時區排序皆為第一名。

值得關注的是「未來六年至十年」時間區段較「未來五年內」時間區之專家選擇出現機率(高於百分之六十以上)上升百分之七點一。由此可見，台灣圖書產業經銷商外部預期中、小型經銷商將相互結合，發展成大型經銷聯合體系，這特點於本研究對於未來經銷商外部發展趨向，機率為最高。

(2) 未來經銷商營業利益將有可能越來越短少，以至於把經銷商架空

專家對此模式多表示出現機率偏中高程度，「未來五年內」選擇出現機率(介於百分之四十至八十之間)選擇者，達十九人，占百分之六十七點八；「未來六年至十年」選擇出現機率(介於百分之四十至八十之間)選擇者，達十八人，占百分之六十四點三，二時區排序皆為第二名。

值得關注的是「未來六年至十年」時間區段較「未來五年內」時間區之專家選擇出現機率(高於百分之六十以上)上升百分之十四點四。由此可見，台灣圖書產業經銷商外部發展將有可能造成經銷商營業利益越來越短少，以至於把經銷商架空。

4.4.3 連鎖書店可能出現的發展趨向之分析

1、連鎖書店內部發展構面

根據二十八位專家問卷回覆結果分析，以「未來五年內」與「未來六到十年」兩個時間區段來預測這些情境出現機率的高低，由表 4.14 統計資料顯示，我們有以下的發現。

就經連鎖書店內部發展構面「未來五年內」的時間區段可能出現機率高低整體排序，選項人數分布在 60% 以上者從最高至最低者依次為：14 人(百分之四十六點四)的「連鎖書店預期將建立大型平台，給予出版社、經銷商有更好的書籍查閱空間」。4 人(百分之十四點三)的「預期台灣將仿照日本連鎖書店之上架規定，讓台灣擁有一套更完善的書籍上架制度」。

在「未來六到十年」的時間區段可能出現機率高低整體排序，選項人數分布在 60% 以上者從最高至最低者依次為：15 人(百分之五十三點六)的「連鎖書店預期將建立大型平台，給予出版社、經銷商有更好的書籍查閱空間」。10 人(百分之三十五點七)的「預期台灣將仿照日本連鎖書店之上架規定，讓台灣擁有一套更完善的書籍上架制度」。

表 4- 14 台灣圖書產業連鎖書店內部發展可能出現之情境分析表

構 面	編 號	連鎖書店未來形貌 的預測	未來 5 年內出現機率					未來 6-10 年出現機率				
			高 於 81 %	61 % 至 80 %	41 % 至 60 %	21 % 至 40 %	低 於 20 %	高 於 81 %	61 % 至 80 %	41 % 至 60 %	21 % 至 40 %	低 於 20 %
內 部 發 展	1	預期台灣將仿照日 本連鎖書店之上架 規定，讓台灣擁有一 套更完善的書籍上 架制度	1	3	11	11	2	0	10	9	8	1
			3.6 %	10. 7%	39. 3%	39. 3%	7.1 %	0%	35. 7%	32. 1%	28. 6%	3.6 %
	2	連鎖書店預期將建 立大型平台，給予 出版社、經銷商有 更好的書籍查閱空 間	3	10	7	7	1	5	10	7	6	0
			10. 7%	35. 7%	25 %	25 %	3.6 %	17. 9%	35. 7%	25 %	21. 4%	0%

(1) 預期台灣將仿照日本連鎖書店之上架規定，讓台灣擁有一套更完善的書籍上架制度

專家對此模式二時區所持意見有所差異，「未來五年內」出現機率偏中高低程度，選擇出現機率(介於百分之二十至六十之間)選擇者居多，達二十二人，佔百分之七十八點六；「未來六年至十年」出現機率偏中高程度，選擇出現機率(介於百分之二十至六十之間)選擇者，達十七人，占百分之六十點七；選擇出現機率(高於百分之六十以上)選擇者，達十人，占百分之三十五點八，二時區排序皆為第二名。

值得關注的是「未來六年至十年」時間區段較「未來五年內」時間區段，專家選擇出現機率(高於百分之四十至八十之間)上升百分之十七點八。由此可見，此一子題項「未來五年內」相較「未來六年至十年」出現機率較低。

(2) 連鎖書店預期將建立大型平台，給予出版社、經銷商有更好的書籍查閱空間

專家對此模式出現機率偏中高程度，「未來五年內」出現機率(介於百分之四十至八十之間)選擇者，達十七人，佔百分之六十點七；「未來六年至十年」出現機(介於百分之四十至八十之間)選擇者，達十七人，佔百分之六十點七，二時區排序皆為第一名。

2、連鎖書店外部發展構面

根據二十八位專家問卷回覆結果分析，以「未來五年內」與「未來六到十年」兩個時間區段來預測這些情境出現機率的高低，由表 4.15 統計資料顯示，我們有以下發現。

就經連鎖書店外部發展構面「未來五年內」的時間區段可能出現機率高低整體排序，選項人數分布在 60% 以上者從最高至最低者依次為：15 人(百分之五十三點六)的「預期未來大型連鎖書店其競爭力能將會越來越強大，以致於造成小型書店將日益萎縮」。13 人(百分之四十六點四)的「預期連鎖書店將朝專業化經營(如同 3C 賣場)，以爭取顧的黏著度與認同」。7 人(百分之二十五)的「預期連鎖書店將會改變其外觀型貌與陳列方式，以增加行銷能力」。

在「未來六到十年」的時間區段可能出現機率高低整體排序，選項人數分布在 60% 以上者從最高至最低者依次為：17 人(百分之六十點八)的「預期未來大型連鎖書店其競爭力能將會越來越強大，以致於造成小型書店將日益萎縮」。13 人(百分之四十六點四)的「預期連鎖書店將朝專業化經營(如同 3C 賣場)，以爭取顧的黏著度與認同」與 13 人(百分之四十六點四)的「預期連鎖書店將會改變其外觀型貌與陳列方式，以增加行銷能力」。

表 4-15 台灣圖書產業連鎖書店外部發展可能出現之情境分析表

構 面	編 號	連鎖書店未來形貌 的預測	未來 5 年內出現機率					未來 6-10 年出現機率				
			高 於 81 %	61 % 至 80 %	41 % 至 60 %	21 % 至 40 %	低 於 20 %	高 於 81 %	61 % 至 80 %	41 % 至 60 %	21 % 至 40 %	低 於 20 %
外 部 發 展	1	預期未來大型連鎖書店其競爭力能將會越來越強大，以致於造成小型書店將日益萎縮	4	11	8	5	0	5	12	9	2	0
			14.	39.	28.	17.	0%	17.	42.	32.	7.1	0%
			3%	3%	6%	9%		9%	9%	1%	%	
	2	預期連鎖書店將會改變其外觀型貌與陳列方式，以增加行銷能力	2	5	17	4	0	3	10	12	3	0
			7.1	17.	60.	14.	0%	10.	35.	42.	10.	0%
			%	9%	7%	3%		7%	7%	9	7%	
	3	預期連鎖書店將朝專業化經營(如同 3C 賣場)，以爭取顧的黏著度與認同	2	11	9	4	2	1	12	9	4	2
			7.1	39.	22.	14.	7.1	3.6	42.	32.	14.	7.1
			%	3%	1%	3%	%	%	9%	1%	3%	%

(1) 預期未來大型連鎖書店其競爭力能將會越來越強大，以致於造成小型書店將日益萎縮

專家認為此模式出現機率偏中高程度，「未來五年內」選擇出現機率(介於百分之四十至八十之間)選擇者，達十九人，占百分之六十七點九；「未來六年至十年」選擇出現機率(介於百分之四十至八十之間)選擇，達二人，占百分之七十五，二

時區排序皆為第一名。

值得關注的是「未來六年至十年」時間區段較「未來五年內」時間區之專家選擇出現機率(高於百分之四十至八十之間)上升百分之七點一，而此一子題項說明了，連鎖書店其競爭力將會越來越強大，以致於造成小型書店越來越難以生存。

(2) 預期連鎖書店將會改變其外觀型貌與陳列方式，以增加行銷能力

專家對此模式普遍抱持著觀望的態度，「未來五年內」選擇出現機率(介於百分之四十至六十之間)選擇者，達十七人，占百分之六十點七；「未來六年至十年」選擇出現機率(介於百分之四十至六十之間)選擇者，達十二人，占百分之四十二點九。

(3) 預期連鎖書店將朝專業化經營(如同 3C 賣場)，以爭取顧的黏著度與認同

專家對此模式出現機率偏中高程度，「未來五年內」選擇出現機率(介於百分之四十至八十之間)選擇者，達二十人，占百分之七十一點四；「未來六年至十年」選擇出現機率(介於百分之四十至八十之間)選擇，達二十一人，占百分之七十五。

4.5 研究發現與討論

本節針對欲瞭解的研究問題，透過前述分析的結果，分別就「影響台灣圖書產業制度變遷之因素」、「產業各階層面臨衝擊」以及「各階層未來的發展形貌預測」方面，分別說明研究發現，並提出討論。

4.5.1 三類專家學者看法之差異性分析

本研究的專家結構為 A：學術界專家學者，B：熟悉產業變動人士，C：產業鏈管理人士，等三類。其中產業鏈管理人士包涵(A)出版社管理階層人士，(B)經銷商管理階層人士，(C)連鎖書店管理階層人士，共計組成二十八位的專家團隊，其中並以產業鏈人士之專家占最高比例，達百分之六十三。因此，以 ANONA 檢定三類專家意見是否具一致性。

從二十八份專家問卷樣本回函中，三類專家學者針對影響台灣圖書產業月結轉銷結發展因素作用力大小，以變異數分析後，發現在影響制度變發展因素作用力大小中，總環境中人口社會環境中「出生率下降與閱讀人口的流失，使得消費人口逐年減少。」(F=6.499, P=.005<.05)，此一子題題項達顯著水準。其餘各項環境趨勢均未達顯著水準，顯示專家學者們對於這些影響因素的意見差異性不大。可詳見附錄四：影響台灣圖書產業制度變遷因素作用力大小之 ANOVA 檢定分析(以專家分類)。

月結轉銷結對台灣書產業衝擊程度之評估中，以變異數分析後，發現在對產業鏈之衝擊構面，以出版社造成的衝擊中「連鎖書店延長結帳日期與票期，將影響出版社現金收回等問題。」(F=4.792, P=.017<.05)此一題題項達顯著水準。其餘各項衝擊程度之評估均未達顯著水準，顯示專家學者們對於這些衝擊因素之評估的意見差異性不大。可詳見附錄四：制度變遷對產業鏈各階之衝擊力大小之 ANOVA 檢定分析(以專家分類)。

針對達顯著水準二個子題項，運用雪費法(Scheff's method)進行事後比較分析，發現達顯著水準二個子題題項，在影響制度變遷因素作用力之總體環境中，「出生率下降與閱讀人口的流失，使得消費人口逐年減少。」三類專家中，熟悉產業變動人士專家與產業鏈人士專家意見上，平均差異較顯著(P=.012<0.05)，顯示意見上有較大的分歧。

月結轉銷結對台灣書產業鏈各階層之衝擊程度評估中，對出版社造成的衝擊「連鎖書店延長結帳日期與票期，將影響出版社現金收回等問題。」三類專家中，熟悉產業變動人士專家與產業鏈人士專家意見上，平均差異較顯著(P=.018<0.05)，顯示意見上有較大的分歧。

4.5.2 關於研究方法之檢視與討論

1、研究方法合宜性檢視

研究設計之檢視與討論方面，由於本研究所處理的問題具有動態及質性的特質，產業發展是一個非常複雜、不斷變動的現象，這些現象是由環境與不同情境共同互動的結果，因此，研究者必須試圖運用不同研究方法探入現象，瞭解各種影響變數、現象背後的意義，因此，本研究需採取多元性研究策略才能達到探究變數、瞭解現象趨勢、分析衝擊程度、預測產業鏈未來形貌的目的。

由本研究結果與執行之順利度檢視之，透過研究設計成功的找出影響產業變動的重要因素及衝擊程度，並成功的預測台灣圖書產業制度變遷未來十年發展趨向之研究，因此，顯現出本研究選擇情境分析法結合修正式德菲法，來進行專家意見調查與預測方法是適切的。

研究方法操作之檢視與討論方面，關於專家之遴選與問卷回函，由於需顧及各類專家對台灣圖書產業變遷過程的熟悉度，以及不同領域專家有一定的比例及足夠的專家數，並有特定對象的選擇，故在專家結構分配，以及找到合適性的專家，是屬於操作困難度較高之環節，計發出三十五份予專家學者，有二十八位專家回覆，回收率達 80%，透過事先專家名單規劃，並逐一通過電話或面對面溝通及確認，讓操作上進行順利。本研究兩回合問卷施測時間較急迫，建議後續研究者可以將專家尋找之範圍，施測時間的規劃做更為嚴密與系統化來處理。

2、研究過程所發現問題之檢討

在研究方法上，透過多元整合的研究策略，使本研究達成處理動態現象的目的。但是在研究方法的執行過程中，亦發現關於問題本身及執行過程的問題，以下提出並進行討論：

- (1) 在進行專家判斷法時，因熟悉此產業的學者專家不易找尋，找到合適性的專家有一定的困難度，專家選定雖涵蓋各領域，從學界專家、熟悉產業鏈變動專家、產業鏈專家，以期能夠完整勾勒出產業未來的發展趨向。
- (2) 由於本研究所討論的是動態現象，同時面臨了政治、經濟、人口、社會、產業內外部環境等問題，似乎是將許多不同領域、不同觀點的議題組合而成，所以，

在研究架構及概念的組成上不像具明確變數的問題那麼清楚、嚴謹。雖然透過系統性的思考將處理問題組織化，但是問題本身具有的龐雜性，使得即使透過系統化的歸整，仍無法通盤的處理。

- (3) 本研究採整合式的研究策略，以事實資料、深度訪談及修正式專家判斷法的組合運用達成研究目的。然而整合式的方法可能因為時間、空間等客觀因素使得個別方法無法深入執行，例如：在時間的限制之下，深度訪談無法經由多次的訪問完整達到訪談擬定之問題，且部份訪談問題涉及具機密性的組織規劃與發展，宜透過長時間的涉入及溝通方可取得資訊；兩回合的修正式專家判斷法，雖然獲得了專家寶貴的意見，以及可以判別的分析數據，但是卻因受訪者接受意願度等考量無法進行更多回合的施測。
- (4) 本研究將研究問題切割，並透過情境分析的概念試圖將不同層次的問題組合起來，原則是達成了預測評估的目的。本研究跳脫了傳統的專家判斷法，表面上是不同目的之兩回合問卷，然實質上具有意見整合、重複驗證的目的。本研究 35 位專家中完整填達兩回合問卷而有效的計 28 位，在專家意願或聯絡過程中確實面臨許多障礙與困難，例如：專家認為議題敏感、個人時間無法配合或者無法在研究設定的時間內完成問卷填答...等問題，或許可以經由更長的研究時間，或是簡化討論議題而獲得解決。
- (5) 本研究兩回合專家判斷法的設計及執行過程中，為了使多元意見能夠在問卷中表達，運用了情節設計的概念。目的是希望讓複雜的動態問題經由情節的設計得以適度呈現，並逐步誘導出專家的一致性意見。然而，未來可能發生的情節依照不同環境條件可設計出數種不同的組合，可能性多元卻必須在有限問卷篇幅中呈現，本研究以較有可能發生之情節為主，產業未來發展多元與複雜，無法將所有可能的假設完整而通盤的呈現。因此，致使專家填寫問卷時容易產生疑竇，認為研究者忽略了一些可能情節。而研究者在執行過程中，必須透過電話、電子郵件等方式進行多次說明方便研究得以順利進行。

第五章 結論與建議

本研究試圖對台灣圖書產業銷售結帳月結轉銷結之癥結進行分析與未來十年發展趨向之預測，企圖透過解析總體環境與產業環境之影響制度變遷因素及面臨的問題，對於產業發展作用力的大小檢視，與觀察制度變遷對產業鏈各階層之衝擊，建構出台灣圖書產業各階層的發展情境及預測各階段內、外部未來趨向。期望能以前瞻性且系統化的資訊，對未來的台灣圖書產業發展有所助益與貢獻。爲了達成研究目的，以情境分析法爲主軸，並借重專家群綜合判斷能力，在操作上則採修正式專家判斷法，來進行專家意見調查與預測。

本章承續研究問題背景、文獻回顧與架構、研究設計與執行、以及資料統整與分析，對研究問題提出綜觀性的討論，並對研究方法及執行進行檢視，最後提出未來相關研究的建議，以期對日後相關主題研究發展有所助益。共分二節，第一節根據研究架構及資料統整與分析，歸納整理本研究的主要結論，並進行相關的討論；第二節是對後續研究提出建議，並對實務提出應用上的建議。

5.1 研究結論

本研究討論台灣圖書產業制度變遷未來可能出現的趨向，關注的焦點是產業各階層未來發展趨向。爲了達成預測台灣圖書產業制度變遷未來發展趨向的研究目的，需先歸納出影響制度變遷之因素及其作用力大小，分析產業面臨的問題及其對產業鏈各階層的衝擊程度，並歸納出制度變遷過程中，產業鏈各階層面臨環境的變化所衍生出策略以及組織間競合關係，以瞭解台灣圖書產業制度變遷發展與總體環境、產業環境與組織關係三個層面之變動。

因此，以「系統理論」、「組織生態」、「產業演化」、「新制度經濟理論」之相關理論爲基礎，建構制度變遷產業發展觀察層級，分析各層級之間的關連，目的在深入瞭解總體環境、產業環境、組織生態環境各層面的現象，掌握產業特性、市場供需結構、產業競爭環境、組織間關係、個別組織行爲，以及可能產生的問

題與瓶頸，期望能夠針對台灣圖書產業制度變遷未來可能出現的趨向做出探討。

參與研究的專家共計有二十八位，包括學者專家、熟悉產業變動人士之專家、產業鏈管理人士共為三類專家組成，並完成兩回合修正式專家意見調查問卷，以下依據研究架構歸納、整理並提出與研究結論相關之討論與建議。

5.1.1 關於影響制度變遷因素之分析

由本研究統計資料顯示，發現在總體環境的七項因素中，由專家勾選作用力來看，多數專家認為：人口社會環境的「社會型態與消費型態的改變，造成閱讀風氣下降」，其次為政治經濟環境的「經濟不景氣與國民所得下降，消費比例分配上以民生需求優先考量」，以及技術趨勢環境「網路的普及，資訊取得容易，對書籍的需求及依賴度降低」，對產業制度變遷的作用力最大，專家一致性意見呈現高程度。

總體環境因素是對產業發展影響最根本的驅動力，需長期關注各項因素的變化，以瞭解其對產業發展的影響，就台灣圖書產業制度變遷發展研究顯現出，台灣圖書產業市場規模受到社會型態與消費型態的改變，造成台灣圖書市場營收有逐年縮小的趨向，當市場規模產生變化，企業將越來越難以經營，如何提升國人對書籍、文化的重視，有賴政府、社會大眾共同努力，亦是台灣圖書產業的重要課題，此外網路普及化，促使消費者可以透過各種專業網站取得所需資料，相對影響國人購買書籍的意願，將造成組織獲利降低，此變數為可預測性的，組織可透過策略的調整及早因應。

在產業環境的十項因素中，由專家勾選作用力來看，多數的專家認為：產業競爭環境的「產業間運用折扣手法削價競爭，降低市場獲利率」，以及產業制度環境的「連鎖書店擁有強大的通路，出版社尚需依靠連鎖書店代為銷售，以至於接受連鎖書店提出月結改銷結」分居影響制度變遷發展作用力第一高及第二高。

顯示出台灣圖書產業環境中，出現過多競爭者的情況，造成出版品過多、市場飽和，使得產業間運用折扣手法削價競爭，增加營業收益，在相互競爭過程中，已嚴重影響各組織的營運及生存。加上連鎖書店擁有強大的通路，出版社尚需依靠連鎖書店通路代為銷售，在好的商品，也需要有通路才能將產品銷售至消費者手中，以上種種因素，進而造成台灣圖書產業制度的變遷。

5.1.2 關於制度變遷對產業鏈面臨的衝擊之分析

制度變遷產業鏈所面臨的衝擊分就出版社、經銷商、連鎖書店三層面的研究，統計資料顯示：

1.制度變遷對出版社衝擊程度來看，衝擊最高的為：「出版社現金流量不穩定，增加管理困難與營運困難」。專家一致性意見偏於高程度，顯示出制度變遷，造成出版社無法根據書籍銷售狀況進行結款動作，在制度尚未變遷前，出版社只需將本期發行之新書發送至書店，減除退貨後，若帳款數字為正，出版社將可回收現金，而在制度變遷後，出版社無法預估書籍於市場的銷售狀況，以致於造成現金流量不穩定，影響企業營運。

連鎖書店為了防止出版社長久以來以書養書的陋習，在制度尚未變遷前出版社為了因應已預先知道的退書，於提推出更多新書來補足預先知道的退書，讓進貨減退貨可維持在正數，而此手法將造成台灣圖書產業出書品質參差不齊，造成消費者對於書籍的內容與期待感將越來越低。對產業整體而言書籍的品質下降，將影響消費者閱讀觀感，進而影響整體產業發展的走向。

2.制度變遷對經銷商衝擊程度來看，衝擊最高的為：「同業競爭，壓縮利潤空間，使得產業鏈不願再將利潤多一層畫分，造成經銷商存續問題」。專家一致性意見偏於高程度。

萬榮水(2008)提及 1990 年，出版社為了減少與多家發行商打交道的麻煩，而

漸傾向找一家較大的發行商代理出版品的批發。另外，由於通路的複雜性增加，通路系統結構與性質快速的改變，同時，在考量經濟效益的前提下，經銷商不得不調整本身的結構、規模、作法來因應日漸繁重的發行業務，圖書發行界所謂的總發行商因而產生，此前提為產業熠熠光輝之下。2004年台灣圖書產業提出結款制度轉變，面對環境的巨變，也將衝擊經銷商存續問題，經銷商應積極思考不斷變化的經營模式，為即將到來的產業變革做最好的準備。

3.制度變遷對書店衝擊程度來看，衝擊最高的為：「連鎖書店強大通路，將衝擊著小型書店的營運，造成小型書店日益萎縮」。專家一致性意見偏於中高程度。

台灣圖書市場大多是由二家連鎖書店統領，當制度轉變後，大型連鎖書店其競爭能力將會越來越強大，將衝擊著許多小型獨立書店，以致於造成小型書店將可能日益萎縮與消失。

5.1.3 關於產業鏈未來發展勢向

經由各因素對產業制度變遷影響作用力，及產業鏈目前面臨的衝擊問題，經專家意見分析歸納整理，我們發現社會型態、消費型態的轉變與產業間運用折扣手法削價競爭等因素都是造成「制度變遷」的因素。依據總體環境、產業環境以及產業鏈所造成的衝擊層面，分別建構出未來可能發生的情境，並預測各情境可能出現機率的高低，目的在勾勒出產業鏈各階層未來的形貌。以下就台灣圖書產業制度變遷未來十年產業發展趨向，依產業的層次區分為出版社、經銷商、連鎖書店等三面向的預測並加以說明。

5.1.3.1 出版社可能出現之趨向

1、出版社內部發展趨向

(1)出版社將依市場需求，做重點書籍的發行

在未來五年內多數專家認為：出版社發行書籍，將著重市場需求與走向的趨勢，來發行書籍。就六至十年的時間區段來看，百分之二十八點五的專家認為，

可能出現之趨向更高與未來五年內，顯示台灣圖書產業出版社出書，將越來越注重消費者需求與市場走向，來做重點書籍的發行。主因是台灣圖書產業消費者人口逐年減少，加上經濟不景氣等因素，造成消費者購書意願降低，而出版社配合消費者喜好與市場走向發行書籍，將是未來趨勢。

(2)出版社將越來越注重「庫存」書籍

庫存書籍過多，造成企業資金閒置、管理成本提高，然而，面對制度變遷的變化，出版社發行書籍回流情況日益增加，在未來五年內多數的專家認為：出版社將會越來越注重庫存書籍，將庫存書籍重新規劃、包裝再上市，減少庫存書籍成本、增加資金回流的可能性。就六至十年的時間區段來看，此一情況將會越來越明顯。

(3)出版社將提升專業人員能力，掌握市場的發展

經濟不景氣、多元的休閒活動，分散國人對於書籍的依賴與喜好，使得圖書销售量逐年下降，因此，出版社對於此現象，未來五年內出版社內部將培訓素質更好的編輯人員、選書人員等等，進而讓書籍內容更符合普羅大眾的喜好與胃口。在未來六年至十年的時間區段來看，有百分之六十四點三的專家認為，此一趨向偏於中高程度。顯示出版社期望在未來能有效提升員工的專業能力，進而讓競爭優勢與销售量也相對提昇。

2、出版社外部發展趨向

(1)開創更多元的通路模式與發展技術

台灣出版市場陷入漫長冬季，每月出版新書三四千多本，退書率高達五成，出版社印兩本書就會被退回一本²。由此可見，台灣圖書產業市場已過於飽和，萬榮水(2008)提及，出版產業應開始控制傳統紙本印刷的產量，開始發展數位出版，並且以整合出版的概念，一份內容素材，作多種通路、媒介的運用。依此本研究

² 聯合晚報。(2007.08.11)。台灣退書率高達五成出版業者叫苦。出版之門
<http://www.publishing.com.hk/news/newsdetail.asp?textid=A01000020070814002>

在未來五年內有百分之五十三點五的專家認為，出版社外部趨向應多著重在此點。就未來六年至十年區段來看，則有百分之五十五點八的專家認為，此趨勢偏於中高程度可能的情況。顯示出版社外部發展趨向，應朝向多元化的通路模式與發展技術。

(2)出版社將朝向聯合倉儲型式，管理庫存書籍

飽和的圖書市場，造成退書率過高，使得出版社庫存過多，管理困難。因此，在未來五年內，多數的專家認為：聯合倉儲型式，來管理庫存書籍，以節省人力成本趨向中，偏於中高程度，然而未來六至十年時間區段來看，則有百分之七十一點四的專家認為，此一趨向將會越明顯。顯示出版社未來將越來越重視庫存書籍的發行與管理，出版社間將會朝向聯合倉儲型式，以節省空間、資金及人力成本。

5.1.3.2 經銷商可能出現之趨向

1、經銷商內部發展趨向

(1)未來不在只是中介角色，而是站在瞭解上、下游經營特色，處理書籍

經銷商過去是連結出版社至書店物流、金流及資訊流等重要資訊提供者，經由大環境的變動趨勢，與制度變遷，經銷商將會越來越難以經營，其地位也將岌岌可危。未來五年內多數專家認為：經銷商不只是介於中介角色，而是瞭解書店特色與書籍內容，來做進、退書。在未來六至十年間則有百分之七十五的專家認為，此趨向偏於高度可能的情況。顯示經銷商在未來的經營理念上，不只借於中介角色，而是站在瞭解上、下游經營特色去選擇書籍、處理書籍。

(2)預期將建置更強大的電腦化管理系統，來管理進、銷、退書的流量

台灣圖書產業出版社、經銷商企業林立，各企業進、退書手續規格不同，徒增作業困難，透過電腦化管理資訊系統的建立，提升經銷商對於連鎖書店與出版社進、退書流程。在未來五年內有百分之五十的專家認為，建置強大的電腦化管理系統呈現中度偏高度可能，在未來六至十年時間區段來看，則有百分之七十一

點五的專家認為，此趨勢於偏高度可能的情況。顯示台灣圖書產業經銷商若能有效運用電腦化管理系統來管理進、銷、退書流程，在競爭優勢上也相對提昇。

2、經銷商外部發展趨向

(1)中、小型經銷商將發展大型聯盟體系

黃國治(2008c)就整體出版產業而，中小型經銷商林立，還使得書店的管銷費用重複浪費，假設某家大型經銷商可以代銷所有書籍，那麼書店只需跟這家經銷商作進、退貨手續；若經銷商分成 10 家，進退貨手續就要作 10 次，增加作業的複雜度。在未來五年內有百分之八十二點一的專家為：中、小型經銷商將可能形成聯盟體系，來與書店與出版社進、退書，呈現中度偏高度可能，在未來六至十年時間區段來看，則有百分之九十六點四專認為，此趨向偏於中高度可能的情況。顯示中、小型經銷商相互形成聯盟合作的情況可能增加。

(2)營業將越來越短少，出版社、連鎖書店交易將越過經銷商

產業經營日益困難，多一層通路，就需多一分利潤的畫分。在未來五年內有百分之六十七點八的專家：未來出版社與連鎖書店可能相互交結，進而越過經銷商，以至於把經銷商給架空，呈現中度偏高度可能，在未來六年至十年時間區段來看，則有百分之六十四點三的專家認為，此趨勢偏於中度偏高可能的情況。顯示台灣圖書產業，對於經銷商的存續越來越不注重，經銷商經營者應提早提出因應策略，面對環境的變化。

5.1.3.3 連鎖書店可能出現之趨向

1、連鎖書店內部發展趨向

建置大型平台，給予出版社、經銷商有更好的書籍查閱空間

制度變遷、庫存的轉移，新的結款手續，需按照書店實際銷售數量來結算，因此，需透過連鎖書店銷售書籍量，來完成結款手續。在未來五年內百分之六十點七的專家：連鎖書店將建置大型平台，給予出版社、經銷商有更好的書籍銷售查閱空間，偏於中高度可能，未來六至十年時間區段來看，亦同有百分之六十點

七的專家認為，此趨勢偏於中高度可能的情況。顯示台灣圖書產業制度變遷已是形勢所趨，銷結制將會漸漸形成主體，連鎖書店也將提供書籍銷售資料平台，給予出版社與經銷商。

2、連鎖書店外部發展趨向

(1)大型連鎖書店競爭力將越來越強大，衝擊致小型書店生存空間

大型連鎖書店複合式銷售多元化，其競爭力越來越強大，許多歷史悠久的小型書店敵不過連鎖書店之衝擊，紛紛結束營業。在未來五年內有百分之六十七點九的專家認為，連鎖書店競爭能力將越來越強大，以致於造成小型書店日益萎縮，呈現中度偏高度可能，在未來六至十年時間區段來看，則有百分之七十五的專家認為，此趨勢偏於中高度可能的情況。顯示產業中，連鎖書店競爭能力將越來越強大，小型書店也將越來越難以經營，小型書店經營者應提早提出因應策略，面對環境的變化趨向。

(2)預期連鎖書店將朝專業化經營，增加消費者黏著度

連鎖書店面臨環境景氣低迷、休閒多元化，國人對於書籍依賴度降低等因素，使得收益不如以往。在未來五年內有百分之七十一點四的專家認為，連鎖書店未來將朝向專業化經營，如：外文書籍、考試用書、工具書等專業化經營，呈現中高偏高度可能，在未來六至十年時間區段來看，則有百分之七十五的專家認為，此趨向偏於中高度可能的情況。顯示連鎖書店未來將朝向專業化方式經營。

5.1.4 研究貢獻

依本研究所完成的研究結果與呈現的程度，具有下列五項研究貢獻：

1、台灣圖書產業結款制度月結轉銷結之變遷，是於近年來圖書產業所提出之新規定，本研究開此新的研究領域，可謂是重要開端，對於台灣圖書產業制度變遷過程的瞭解與產業鏈現況以及未來發展，均有某種程度的幫助。

2、本研究依產業現況、系統理論、組織生態、產業演化以及新制度經濟等相關理

論，建構一合適台灣圖書產業結款制度變遷之觀察層級及其關連架構，提供後續研究者或產業內的經營者、管理階層，在面對巨變的環境時，對產業進行分析，掌握產業變動，擬定適切因應策略。

3、從本研究之研究結果來看，對於制度變遷產業鏈未來發展趨向預測亦有包括影響產業制度變遷因素作用力程度大小的分析，產業鏈各階層面臨問題其衝擊程度的大小進行分析，因此，產業鏈對制度變遷之因應與發展於知識層面亦將有所助益。

4、本研究為針對制度變遷對未來產業鏈發展趨向的探討，因此，於經營管理層面來說，可洞察產業變化趨勢，協助企業思考未來的發展方向，勾勒發展藍圖並採取適當的經營作為，不斷檢查經營策略是否需要調整與改變。

5、在研究方法之選擇與整合方面，本研究針對研究問題之需要，結合了情境分析法，並借重專家群之綜合判斷能力，在操作上則採用修正式專家判斷法，來進行專家的意見調查與預測；同時從研究結果之合宜程度與執行之順利度檢視，顯示本研究方法之選用與整合是適切的，並作了良好的示範。

5.2 研究建議

5.2.1 後續研究之建議

本研究致力於將台灣圖書產業結款制度變遷的輪廓做一清楚描述，並針對影響產業制度變遷之因素作用力大小分析、產業鏈面臨的問題其衝擊程度的大小進行分析，並對產業鏈對制度變遷之發展趨向進行預測，後續研究可選擇出版社、經銷商或連鎖書店單一層面作為討論焦點，縮小研究範圍並以適切的方法進行研究。或可針對本研究所提出來的架構進行切割，針對每一個層面或組織問題進行深入的探討。

在研究方法方面，本研究所採行之修正式專家判斷法，省略了傳統專家判斷

法腦力激盪開放式的第一回合問卷施測，在參考相關文獻並修改後，直接發展出結構性問卷，作為第一回合的調查問卷。這樣的好處可以節省時間，且結構性問卷能讓參與研究的專家群將注意力集中在研究主題上，省去對開放性問卷的臆測。但是也可能因此疏漏了許多專家的寶貴意見，建議包括外部效度或是多種專家群的意見調查，將可以讓研究結果更為具體化。

此外；本研究以情境分析法概念設計多種可能性出現的情節，主要目的是整合本研究具有的多層次性質。然而塑造出的情節卻因為條件的整合使專家思考、判斷時產生疑問，建議後續研究若要以研究動態現象，可單獨行情境分析的方式設計研究，經由更清晰、簡明的條件分類以情節設計，達成分析的目的。

5.2.2 實務應用之建議

1、給政府的建議：

(1)良好的制度規劃，協助產業轉型與發展

文化為立國之根本，目前國內出版產業主要以 10 人以下的小規模企業為居多，新書發行數量也年年高升，這些都是競爭者過多，市場大餅相互分食等現象，在此情況下，政府應研擬相關政策與法令，例如；劃分出版領域，協助出版社朝向專業化書種經營模式，或在自然淘汰法則後，制定產業各階段生存空間，以確保產業內經營者達平衡量狀態。

(2)連鎖書店的興起，小型獨立書店亦有存在之必要

郝明義曾說明台灣出版業的美好之一，是小出版社和獨立書店林立，而在連鎖書店興起後，許多歷史悠久的小獨立書店紛紛關門大吉。但由於大型連鎖書店進書偏重暢銷書，也不注重經營各地分店的特色書種，進而讓許多長銷書，減少在書店曝光的機率。因此；建議政府相關單位與產業鏈，應給予小型獨立書店更加扶持與照顧，讓台灣圖書產業通路端有更多元化的發展。

2、給產業鏈的建議：

(1)加強培育產業鏈人才

產業培訓編輯專業人才、多是以師徒制及自我學習來提升專業能力。面對多元的休閒活動與消費者型態的改變，國人對於書籍依賴程度與閱讀風氣都明顯的下降，造成產業鏈各階層越來越難以經營。產業人員提升專業能力，必需自我充實才能銜接各種技術、掌握產業的發展。另一方面，因應產業發展趨勢，產業鏈生產「新種」人才的需求。這與萬榮水(2006)所提出，「新種」人才的需求是熟悉個別產業生態與營運模式，又具備出版領域專業能力的人才，能夠銜接乃至融合兩者，處理其中交集部分業務與技術人才的意義上是相同的。

舉例來說：「閱讀風氣下降與消費人口逐年減少」帶來的衝擊，就需要出版業與連鎖書店二者共同合作。出版業面對此衝擊應對於書籍「內容」與「管理」有良好審視，編輯人員應審視更多有意義與更符合普羅大眾的書籍，並非一味的出書，來解決退貨的負數帳，這樣才能喚起人民對於書籍的喜好與信心。而連鎖書店應增長書籍上架的時間與行銷手法，讓國人有更長的時間瞭解書籍內容與其背後傳達的意義。

(2)產業界限模糊，尋求異業互補合作，共同發展利基

資訊產業以及其他文化產業與出版業之間的各種結合、搭配方式越來越多，可能導致產業界線越來越模糊。這一方面是因為數位出版的發展，使得出版業和包括資訊業等其他產業相互結合，特別是圖書、雜誌的數位化，讓出版業與資訊業合流，逐漸將難以區分產業界線的程度。要發展新型態的出版品、傳統的出版業財力與資源皆不足，因此必須借重資訊科技業者，加上資訊業也看中「數位內容」、「數位出版」的前景，紛紛與出版業開展合作。

鍾慧美(2008)在發展數位出版過程中、出版業者和資訊業者互取所需，因此，不同領域的企業，透過夥伴間的專長整合，可以達到經營模式的創新。所以，建議出版業者和資訊業者可以運用異業互補合作的方式，並以「雙贏」的理念共同發展數位化出版，將會產生一加一大於二的效果。

(3)產業鏈應共體時艱，於競合管理模式中，創造雙贏發展

台灣出版產業創業的資金門檻低、固定成本少，因此產業的進入障礙低，所以呈現「資本少與規模小」的小出版社林立狀態。但是整體環境、景氣太差，競爭者眾多，產業鏈各階層應在競爭與合作中共創雙贏。但是目前管理的難處在於，既競爭又要合作，要在中間拿平衡點，非常困難，加上傳統的文化因素，使得目前的集團組織、平台皆未發揮預期的綜效。競合關係管理的能力是否能趨向成熟，將相當程度影響產業的發展趨向，與業者的績效，因此建議產業鏈管理階層人士應相互體諒、共體時艱，創造雙贏發展與產業另一波高峰。

(4)產業鏈減少折扣戰，爭取生存空間

台灣圖書產業出書量大、市場小，產業間為爭取銷售利益，運用不同的折扣額度增加銷售量，造成產業間銷售利潤減少，增加營運困難。例如：給進貨量大大型連鎖書店 6.5 折、給獨立書店 7 折、給網路書店 6 折，甚至同時以 5.7 折的低價，將新書批給廉價書店，不同的通路又巧藉週年慶、書展特賣等名目打折促銷。這不僅僅是破壞產業鏈生態，更把國人對於書籍之購買訂價導向一定金額之下，造成產業鏈各階層越來越難以生存。因此，建議產業鏈各階層減少折扣戰，將書籍價格回穩於公定之定價，方能在銷售過程中，有生存空間。

3、給出版社的建議：

(1)新的經營理念與管理流程

隨著產業環境的變動，資訊發展日新月異，出版業者對於內、外部管理與經營方式，應有創新求變的經營理念。經由數位化及資料庫，以網站、載體等多方媒體的應用，與讀者進行互動溝通的行銷，創造更多元的行銷方法與經營理念的發展。此外；大型出版社內部應可建置小型管理資訊系統，管理生產與人事、倉儲與物流等管理流程，以控制成本與作業效率，外包亦可。做好這幾個方面的管理，出版社能在激烈的市場競爭中立處於較優勢之地位。

(2)去除以書養書陋習，新書書種減量，開發數位出版

台灣的圖書出版市場不大，但是出版產業每年新書出版量逾四萬多種，多是因為出版社與書店間結款制度問題，造成「以書養書」、「退書率不斷攀升」的種種問題。為了台灣出版產業多年來的弊病與困境，常有業者提出新構想，但計劃仍都在實行中，對於整體圖書出版產業環境，目前仍未見全面性的改善。城邦出版集團針對台灣市場新書品項過多現況，率先採取新書減量，2007年起將限縮新書減量三成，從1000多種縮減到850種，不再以書量取勝；且全力攻佔網路市場，致力數位內容產出(陳蓉，2006)。此外；出版社在庫存書籍過多，所造成成本閒置問題上，將可依市場與消費者喜好，重新將庫存書籍規劃利用再上市，以減少庫存書籍閒置成本等問題。

4、給經銷商的建議：

(1)在經銷商價值鏈中尋找新定位

台灣圖書產業經銷商過去是連結出版社至書店物流、金流及資訊流等重要資訊提供者，經由大環境的變動趨勢，與制度變遷，經銷商將會越來越難以經營，其地位也將岌岌可危。因此；建議經銷商經營管理者在經營理念上，不只借於中介角色，而是站在瞭解上、下游經營特色去選擇書籍、處理書籍。

(2)經銷商整併組合，創造新的物流模式

台灣圖書產業，中小型經銷商林立，各經銷商交易手法、制度亦不相同，徒增出版社、連鎖書店物流作業複雜度，為此；建議經銷商經營者可運用聯盟形式建立大型平台，如運用管理資訊系統，與網路即時連線瀏覽等模式，解決出版社與書店所提的進、退貨手續問題。

(3)降低利潤比例，穩固經銷商地位

台灣圖書產業整體流通成本高於日本。以一本書的利潤在上、中、下游的分配比例來看，日本的書店得23%，中盤得10%，其餘67%皆回歸到上游的出版社；而台灣的書店約佔30%，中盤得14%，出版社只得56%。本研究專家意見調查數

據顯示，產業鏈越來越難以生存，將造成經銷商存續問題，因此建議經銷商經營者應降低物流利潤，方能在產業價值鏈重整的過程中，有生存空間。

5、給連鎖書店的建議：

(1)形式外觀不斷創新，增加消費者黏著度

隨著產業環境的變動，社會型態與消費型態的轉變，連鎖書店對於日益減少的書籍銷售量，應擴展新的外觀與形式，配合環境、人文、地區文化，走出獨特的風格與外貌，以刺激消費者的感官意識，進而增加書籍銷售業績與消費者的黏著度。

(2)連鎖書店應評估出版社之能力，再行「庫存」結轉之事宜

產業鏈應該是「共存共榮、互惠雙營」的供銷關係，若上、下游間形成對立情勢，將可能造成兩敗俱傷。因此；建議連鎖書店應該做好基本估算，評估出版社可承受之能力後再進行協商，讓產業各方能「互依互存」的生存下去。

參考文獻

中文文獻

【書籍】

- 方至民(2000)，企業競爭優勢。台北：前程文化。
- 王躍生(1997)，新制度主義，台北：揚智出版社。
- 司徒達賢(1992)，中小企業互助合作與企業－以電子業與機械為例。經濟部中小企業處委託。
- 司徒達賢(2005)，策略管理新論。台北：智勝
- 伍忠賢(2002)，策略管理。台北：三民
- 行政院新聞局(2007)，中華民國 96 年圖書出版及行銷通路業經營概況調查。
- 行政院新聞局(2007)，2007 年出版年鑑。
- 余序江、許志義、陳澤義(2004)，科技管理導論：科技預測與規劃，台北：五南。
- 吳思華(1996)，策略九說。台北：臉譜。
- 吳顯東(2006)，洞見脈絡－技術預測輕鬆上分。台北：資策會。
- 呂鴻德(1996)，企業策略聯盟 Q&A，台北：商周文化出版社。
- 邱皓政(2005)，量化研究方法(二)統計原理與分析技術。台北：雙葉。
- 林震岩(2007)，多變量分析：SPSS 的操作與應用。台北：智勝。
- 莊立民、王鼎銘合譯(2003)，企業研究方法：質化與量化方法之應用，台北：雙葉書廊。
- 張緯良(2003)，管理學。台北：雙葉。
- 張荳雲、譚康榮(1999)，「形構產業網路」，網絡台灣：台灣的人情關係與經濟理性，台北：遠流。
- 楊仁壽、許碧芬、俞慧芸合譯(2005)。組織理論與管理－理論與個案，台北市：雙葉。
- 萬榮水(2008)，出版·產業發展與管理，台中：中華出版產業發展促進協會。
- 管倖生、高新發等 18 人(2006)，設計研究方法，台北：全華科技圖書(股)公司。
- 潘淑滿(2003)，質性研究：理論與應用，台北：心理出版社。
- 歐陽繼德(2003)，經濟學，台北縣：新文京開發股份有限公司。

顏澤賢(1993)，現代系統理論，初版，台北：遠流。

顏愛靜主譯(2001)，Eric G. Furubotn，Rudolf Richter 原著，制度與經濟理論－新制度經濟學之貢獻，台北：五南。

【期刊、學位論文】

卜賢琳(2005)，以技術預測方法探討傳統電信網路及網路電話的發展，中原大學資訊管理系碩士論文。

王瑞琪(2005)，企業生命週期下人力資源策略的影響因素，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

李心喬(2007)，台灣消費性雜誌經營模式與未來十年合宜性之預測，南華大學出版與文化事業管理研究所碩士論文。

李健源(2003)，企業流程內在績效評估指建立之研究－以系統科學理論為探討，中原大學企業管理研究所碩士論文。

吳啓成(2001)，競合關係連結形式之影響因素與效果－台灣票卷業之個案分析，東海大學企業管理研究所碩士論文。

邱碧芳(2002)，公司財務危機預警資訊之研究－考慮現金流量因素，朝陽科技大學財務金融研究所碩士論文。

何麗華(2003)，全面品質管理在企業組織運作之探討－以系統科學理論為觀點，中原大學企業管理研究所碩士論文。

林秀霞(2005)，組織相依性、信任、機會主義與組織合作關係影響之研究，台北大學企業管理研究所碩士論文。

林倫全(2005)，國民中小學教科書市場變遷及廠商競爭態勢之預測，南華大學出版與文化事業管理研究所碩士論文。

哈嘉琪(2005)，2030年數位生活情境分析－數位家庭應用之研究，國立交通大學科技管理研究所碩士論文。

高雲換(2006)，電子雜誌及電子書的異業合作模式之研究，南華大學出版與文化事業管理研究所碩士論文。

徐筱婷(2003)，經濟改革過程中大陸政府職能轉變之研究－以新制度經濟學觀點分

- 析，國立東華大學公共行政研究所碩士論文。
- 萬榮水、廖純怡(2006)，出版研究需要新視野，南華出版通訊第 5 期。
- 常紫薇(2002)，企業組織運作之內在績效指標建立之研究－以一般系統理論為研究觀點，中原大學企業管理研究所碩士論文。
- 陳子淳(2001)，都會區都市生態系統演替機制之研究，國立台北大學都市計劃研究所博士論文。
- 許安慶(2002)，以複雜性科學論析智慧卡產業的發展及策略模式－以建置墾丁 e 卡為例，國立中山大學企業管理研究所碩士論文。
- 陳建男(2003)，產業情境分析與策略發展關係之研究－以 TFT-LCD 產業為例，中原大學企業管理學系碩士論文。
- 黃麒羽(2004)，台灣高科技產業演進之研究－生態學觀點之應用，育達商業技術學院企業管理所碩士論文。
- 黃琨璨(2001)，從環境－組織－競合的觀點探討我國家庭網路產業之經營策略，國立交通大學科技管理所碩士論文。
- 黃振德(1994)，農業發展條例立法決策過程之研究－新制度經濟學之應用，台灣大學農業經濟學系碩士論文。
- 葉榮忠(2002)，中小企業應收帳款風險管理之研究－以某電機公司為例，高雄第一科技大學碩士論文。
- 葉靜宜(2004)，我國土地使用變更回饋制度變遷之探討，國立政治大學地政研究所碩士論文。
- 廖顯仁(2004)，中國國有企業改革之研究－新制度經濟學觀點，東海大學政治學系碩士論文。
- 鄭銀榮(2006)，圖書出版業者與獨立業務承包人關係發展之研究，南華大學出版與文化事業管理研究所碩士論文。
- 鍾慧美(2008)，台灣大專教科書未來十五年發展態勢之研究，南華大學出版與文化事業管理研究所碩士論文。
- 戴文玲(2002)，台灣網路流量稽核指標之建構，銘傳大學傳播管理研究所碩士論文。
- 蕭嘉農(2008)，台灣中小學教科書計價與議價制度之研究，南華大學出版與文化事

業管理研究所碩士論文。

羅德興(2004)，IC 設計產業生態之競合與演化關係之研究，中原大學企業管理研究所碩士論文。

【英文期刊】

Abramovitz, M. (1989). *Thinking about Growth*, Cambridge University Press, Cambridge.

Asanuma, B. (1994). "Co-ordination between production and distribution in globalizing network of the firms: assessing flexibility achieved in the Japanese Automobile Industry," in Masahiko Aoki and Ronald Dor(eds.), *The Japanese Firm: Source of the Competitive Strength*. Oxford University Press, N. Y, pp. 117-153.

Baranson, J. (1990). *Transnational Strategic Alliances: Why, What, Where and How*, Multinational Business, Vo1.2, PP. 54-61

Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (1996). *Co-opetition*. New York: Currency Doubleday.

Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure* Cambridge, Mass: M.I.T. Press.

Clements, F.E.(1916). *Plant succession: analysis of the development of vegetation*. Publ. Carnegie Inst., Wash., 242: 1-512.

Contractor, F. J. and P. Lorange, (1988), "Competition v.s. cooperation: A benefit/cost framework for choosing between fully-owned investments and cooperative relationships," *Management International Review*,28, 5-18.

DiMaggio, P.J. & Powell, W. W, (1983), *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*. *American Sociological Review*, 48, 147-160.

Haire, M. (1959), "Biological Models and Empirical History of the Growth of Organizations," *Modern Organizational Theory*, New York: John Wiley and Sons.

Handfield, R.B, (2002), "The Role of Trust and Relationship Structure in Improving supply Chain Responsiveness," *Industrial marketing management*, Vo1.

31,pp.367-382.

- Hannan, M. T. and Freeman, J. (1993): *Organizational Ecology*. Cambridge(MA), London: Harvard University Press.
- Hamel, G. (1991). Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, 12: 83-104.
- Hill, C. W. and G. R. Jones. (1995). *Strategic Management Theory*.
- Hill, C.W. and G.R. Jones,(1998). *Strategic Management Theory*, 4nd ed., Boston: Houghton Mifflin Company.
- Hill, C. W. L. (1990). Cooperation, opportunism and the invisible hands: Implications for transaction cost theory. *Academy of Management Review*, 15(3): 500-513.
- Hoffmann, W. H. and W. Schaper-Rinkel (2001). "Acquire or ally? A strategy framework for deciding between acquisitions and cooperation,"
- Jansson, a. and B.-o. Jansson(1994). *Ecosystem Properties as a Basis for Sustainability*. In: *Investing in Natural Capital - The Ecological Economics Approach to Sustainability*, edited by A. Jansson et al., pp. 74-91, Washington, D.C.: Island Press.
- Lemola, T. (2002), *Convergence of National Science and Technology Policies:the Case of Finland*. *Research Policy*. 31(8-9), 1481-1490.
- Ludwig von Bentalanffy. (1968). *General system theory*, George Braziller, Inc., New York.
- Mishler, E. G. (1986), *Research interviewing: context and narrative*. Cambridge, Massachusetts, Harvard University Press.
- Murry, J. W. & Hammons, J. O.(1995). Delphi: A versatile methodology for conducting qualitative research. *The Review of Higher Education*, 18(4),423-436.
- North, Douglass C .(1990), *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Odum, H.T. and R.C. Pinkerton, (1955), *Times speed regulator, the optimum efficiency*

for maximum output in physical and biological system. *American Science*,
43:331-343.

Odum, E.P. (1962). Relationship between structure and function in ecosystem. *Jpn. J. Ecol.* 12:108-118.

Odum, E.P. (1968). A research challenge: evaluating the productivity of coastal and estuarine water. *Proceedings of the 2nd Sea Grant Conference, University of Rhode Island, Kingston*, pp, 63-64.

Odum, E.P. (1969). The strategy of ecosystem development. *Science*, Vol. 164:262-270

Odum, E.P. (1971). *Fundamentals of Ecology*. 3rd. ed., Philadelphia: Saunders.

Odum, E.P. (1989). *Ecology and Our Endangered Life-Support Systems*. Sunderland: Sinauer Associates, Inc.

Odum, E.P. (1997). *Ecology-A Bridge Between Science and Society*. Sunderland, Massachusetts: Sinauer Associates, Inc.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing Industries and competitors*, New York: Free press.

Porter, M. E. (1985). *Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and competitors*, New York: Free press.

Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1987). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*, New York: Harper & Row.

Robinson, K. C. (1999). An examination of the influence of industry structure on eight alternative measures of new venture performance for high potential independent new ventures, *Journal of Buisness Venturing* PP. 165-187

Simchi-Levi, D., P. Kaminsky, and E. Simchi-Levi(2000). *Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies, and Case Studies*, McGraw-Hill Company.

Simpson, R. D. & Smith, K. S. (1993). *Validating teaching competencies for graduate*.

【雜誌】

王乾任(2004)，出版社與經銷商、經銷商與書店之間的結帳方式初探，台北：出版

界，74，頁 44-48。

郝明義(2008)，我們的黑暗與光明－台灣出版產業未來十年的課題，台北市：出版界，82/83，頁 4-26。

張豐榮(2003)，台灣出版產業的現在與未來，出版流通。

張豐榮(2008)，供銷雙方必先共體時艱未來才有可能共創雙贏，台北：出版界，82/83，頁 27-34。

陳蓉(2006)，城邦明年新書種減三成 發展數位內容產品，中央社。

黃國治(2008a)，台灣出版業的「苦」與「變」，台北市：台灣光華，頁 70-81。

黃國治(2008b)，強勢通路逼出另類蹊徑，台北市：台灣光華，頁 76-80。

黃國治(2008c)，看不見，卻最關鍵－啟動「大中盤」，台北市，台灣光華，頁 82-85。

附錄一 專家判斷法接受函

本項意見調查以匿名方式實施二回合施測，經由問卷統計的回饋進行某種程度的間接「商議」。專家共分為三組：(1)學者專家。(2)熟悉產業鏈專業人士(3)現行產業鏈工作主管。希冀能彙整學者、熟悉產業人士及現行產業鏈工作主管等角度之評估性見解，建構出台灣圖書產業月結制轉銷結制之因素與未來十年之預測指標。

素仰 台端對台灣圖書產業結款制度轉變問題具有深刻見解，誠摯地邀請您協助完成本研究的問卷調查，並於 年 月 日以前將您所填答之問卷回覆至研究者信箱。問卷分析後，將會回寄分析結果給各位專家學者，以供學術與產業上之參考。

謹向您致上最誠摯的感謝，並祝

吉祥如意 平安順心！！

※敬請詳細填寫個人基本資料，以為未來研究分析之用，而聯絡地址與電話則為未來寄發後續問卷之用。謝謝

現職服務年資：服務單位_____服務年資_____年

最高學歷(畢業學校及系所名)：_____

聯絡電話：_____ 傳真號碼：_____

問卷寄送地址：_____

E-mail 信箱：_____

南華大學出版與文化事業管理研究所

指導教授 萬榮水 博士

研究生 曾文耀 敬上

中 華 民 國 年 月 日

本人同意授受本項問卷調查。

簽名：_____

附錄二 修正式德菲法第一回合問卷

各位學者專家與業界賢達，您好：

這是一份有關「台灣圖書銷售結帳月結轉銷結之癥結與未來十年發展趨向」的學術研究問卷，本研究係採修正式德菲法(Modified Delphi Method)來進行，以半結構式問卷進行兩個回合施測。萬分感謝您能在百忙之中撥冗填答此份問卷，因為您的回答對於本研究極為重要，同時也是本研究期望對未來台灣圖書產業的發展有所項獻的關鍵因素。關於您填寫於問卷上的任何資料，我定會以匿名方式處理，而以集體意見呈現，敬請放心。

此份問卷共包括三個部份，第一部份為探討環境因素造成制度變遷的作用力程度評估，此項目是由總體環境與產業環境列出影響制度變遷的因素，共分成6個構面17個子項目，請評估其影響作用力大小的程度，依據您的觀點在『□』中勾選。並請選擇影響最劇的前三名因素，感激不盡；第二部份則為目前制度對產業鏈各造成衝擊程度之評估，共分成三部份，為對出版社造成的衝擊、對經銷商造成的衝擊、對連鎖書店造成的衝擊性，請您研判台灣圖書市場制度變遷對產業鏈各衝擊程度進行評估與選出影響最劇之因素。第三部份研究者依據深度訪談及事實資料收集，整理出未來十年內產業鏈各階層內、外部發展趨向，若有未盡之處，尚祈提供您寶貴的意見，以作為產業未來形貌的預測參考依據。懇請您撥冗於 年 月 日之前完成問卷填答並回覆至研究者的E-mail信箱，謹向您致上最誠摯的感謝。

感謝您的大力支持與配合，並祝

諸事吉祥 平安順心！！

南華大學出版與文化事業管理研究所

指導教授 萬榮水 博士

研究生 曾文耀 敬上

2008年 11月 24日

聯絡電話：0925718809

聯絡地址：嘉義縣民雄鄉豐收村好收147-4號1樓之8

E-MAIL: vincent73912000@yahoo.com.tw

vincent73912000@gmail.com

第一部份：月結制轉銷結制環境因素作用力大小評估

本問卷所列出的一些外部環境影響因素，主要是請各位專家、學者評估各因素對月結制轉銷結制作用力大小程度進行比較，以歸納出影響制度改變對台灣圖書產業的關鍵因素為何？

A：總體環境影響因素

構面	編號	子項目與題項說明	影響因素作用力程度
			∩ 作用力極大 ∟ 作用力大 ∪ 作用力中等 ∞ 作用力小 ⊥ 作用力極小
人口社會環境	1	出生率下降與閱讀人口的流失，使得消費人口逐年減少。 1980 年開始，台灣每年新生兒人從 40 萬人開始遞減到 2005 年一年只有 20.4 萬人。換言之，新生讀者的基數在減少，從人口結構上，我們就在面對一個讀者人數越來越少的社會	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	2	社會型態與消費型態的改變，閱讀風氣下降。 娛樂型態多樣化，消費型態轉變，消費者沈溺於聲光、娛樂與遊戲的風氣裡，閱讀風氣逐漸低落，相對在書籍購買意願上亦會有所影響。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
政治經濟環境	3	經濟不景氣與國民所得下降，消費比例分配上以民生需求優先考量 國家整體經濟情況不好，失業率上升，讀者荷包縮水，民眾在消費比例分配上以生活必需品為優先。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

境	4	圖書產業進入門檻低，政府相關法令規範不足 政府對台灣圖書出版相關規範、條列太過貧乏，造成產業鏈利益分配不均，競爭者過多。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
技術趨勢環境	5	電腦、電子書等新的閱讀載體出現，造成實體書籍面臨衝擊。 閱讀載體不只侷限紙本，電腦、電子書、電子書等新載體的出現，發散消費者對於紙本書籍之需求。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	6	科技技術進步、出版型式轉變，產業價值鏈重整，出版更多樣複雜，增加營運上的困難。 科技帶來出版方式的變革，數位出版及數位印刷(POD 隨選印刷)、打破傳統紙本刷製作與發行模式，出版型式多元及多樣化，產銷模式產生變化，在營運上相對困難度增加。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	7	網路的普及，資訊取得容易，對書籍的需求及依賴度降低 網路普及化，促使消費者可以透過各種專業網站取得所需資料，如：維基百科、Google 線上圖書館、線上閱讀...等等，讓消費者在資訊收集上更為便利，導致書籍購買意願下降。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
		以上所列倘有不足，敬請各位專家學者能增列於以上各欄，並勾選其影響程度，感激不盡。	
			<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

<p>請就 A 部份所列出的總體環境影響因素當中，選出您認為影響作用力最大的前三名總體環境影響因素。(請列出編號即可)</p> <p>第一名：</p> <p>第二名：</p> <p>第三名：</p>			

B：產業環境影響因素

構面	編號	子項目與題項說明	影響因素作用力程度
			ㄍ 作用力極大 ㄏ 作用力大 ㄏ 作用力中等 ㄏ 作用力小 ㄏ 作用力極小
產業競爭環境	8	現有競爭者數量眾多，彼此競爭劇烈，降低市場獲利率 產業間規模以中小型企業為主，出版路線幾乎重疊，同質性書籍高，相對競爭激烈是不可避免的。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	9	進入障礙低，新進入者不斷加入，瓜分市場佔有率 市場過小，競爭者過多，使得產業鏈各自為自己的生存而努力。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	10	產業間運用折扣手法削價競爭，降低市場獲利率 產業日益萎縮，產業間為增加銷售額運用了折扣手法進行促銷，使得產業各自營收利益變	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

		低，各自獲利條件變壞。	
產業 制度 環境	11	出版社進入門檻低，使得中、小出版社林立，造成同業相互競爭 台灣以獨立的中小型出版社為主要市場生態，讓大家各自為政，誰也不服誰，無法發揮集體的約束力。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	12	產業制度規劃不夠健全，引發制度變革 產業鏈上、中、下游收款模式、庫存量書籍等規劃與配套措施不夠健全，而引發收款模式的改變。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	13	『庫存』的存放各自主張不同，進而影響了合作態勢 庫存的存放出版社與連鎖書店各自有不同主張，出版社覺得書籍銷售給予連鎖書店，連鎖書店必須預先支付貸款給予出版社，反之；連鎖書店覺得庫存應由出版社自行吸收，導致結款制度的轉向。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	14	連鎖書店擁有強大的通路，出版社尚需依靠連鎖書店代為銷售，以至於接受連鎖書店提出月結改銷結 在好的產品，也需要有通路才能將產品銷售至消費者手中，而出版社需要依靠連鎖書店強勢的通路，於是接受連鎖書店提出結款制度的變遷。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
市場 需	15	書籍量增加，圖書市場趨於飽和，造成產業日益萎縮 台灣的新書出版量自 1998 年突破 3 萬種，2002	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

求 環 境		年更攀升至 4 萬 3,035 種，造成書籍量過多， 產業日益萎縮。	
	16	替代品出現，紙本書籍不再是主要的選擇 相關科技的盛行，電子書的發展，紙本書籍不 再是主要的選擇。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	17	台商外移，造成閱讀人口的流失 成年讀者群中，台商至少六十萬人外移，對書 籍消費市場結構，產生很重要的變革因素。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
		以上所列倘有不足，敬請各位專家學者能增列 於以上各欄，並勾選其影響程度，感激不盡。	
			<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
			<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>請就 B 部份所列出的產業環境影響因素當中，選出您認為影響作用力最大的前三 名產業環境影響因素。(請列出編號即可)</p> <p>第一名：</p> <p>第二名：</p> <p>第三名：</p>			

第二部份：月結制轉銷結制對台灣圖書產業衝擊程度之評估

此部份主要針對月結制轉銷結制產業正面臨的問題，區分為「對出版社的衝
擊」、「對經銷商的衝擊」與「對通路端的衝擊」三個構面，請依個人研判將各問
題對月結制轉銷結制衝擊程度進行評估。

請評估其衝擊程度之大小：選擇 1 為「衝擊力極小」，選擇 2 為「衝擊力小」，

選擇 3 為「衝擊力中等」，選擇 4 為「衝擊力大」，選擇 5 為「衝擊力極大」等五個選項，標示於『□』。若有其他選項未列舉，請您標示於『新增項目』列中，並同時勾選衝擊程度。

A：對出版社造成的衝擊

下列自出版社環境找出數種出版業因制度轉變所面臨之衝擊，希望瞭解這些衝擊對出版社未來發展趨向的可能性。

編號	問卷項目	衝擊程度
		5 衝擊力極大 4 衝擊力大 3 衝擊力中等 2 衝擊力小 1 衝擊力極小
1	出版社現金流量不穩定，增加管理困難與營運之困難 出版社將無法預估書籍的銷售量，也使得收入無法估計。當出版社內部的現金流量不穩定時，營運能力較差的出版社將會面臨倒閉的風險。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2	下游庫存壓力的轉向與歸屬權的衝擊 現今連鎖書店庫存樣書總值高達新台幣 10 億元之多，若要出版社結清樣書，此數目之大，出版社將難以吸收。其次；在「責任歸屬權」上，若通路端看好某本書籍，大量的訂貨，而書籍的銷售量卻不如預期，將衝擊著出版社內部的庫存壓力，將使得庫存量越來越龐大。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3	出版社將無法運用過去經營手法，例如：「以書養書」等來解決進貨減退貨的負數帳 出版社過去運用以書養書手法，解決得知退書之書	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

	款。在制度轉變後，出版社無法再運用此手法，造成出版社資金支出的增加。	
4	造成出版社減少資金週轉手法 出版社過去會將所收到的款項支票拿去票貼。制度轉變後，出版社無法再運用此手法將支票貼現，此衝擊出版社內部資金週轉額，造成營運越來越困難。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	以上所列倘有不足，敬請各位專家學者能增列於以上各欄，並勾選其影響程度，感激不盡。	
		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
請就 A 部份所列出版社之衝擊層度當中，選出您認為制度轉變對出版社衝擊層度最大之影響因素。(請列出編號即可)		

B：對經銷商造成的衝擊

下列自經銷商環境找出數種經銷商因制度轉變所面臨之衝擊，希望瞭解這些衝擊對經銷商未來發展趨向的可能性。

編號	問卷項目	衝擊程度
		<input type="checkbox"/> 衝擊力極大 <input type="checkbox"/> 衝擊力大 <input type="checkbox"/> 衝擊力中等 <input type="checkbox"/> 衝擊力小 <input type="checkbox"/> 衝擊力極小

1	<p>制度變遷，回款壓力增加，造成小型經銷商越來越難經營，而退出市場</p> <p>制度轉變後，出版社內部現金流量將會有大幅度的波動，將造成不健全的中、小型出版社消失，為此；也將使經銷商客戶群銳減，讓中、小型經銷商越來越難以經營。</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2	<p>同業競爭，壓縮利潤空間，使得產業鏈不願再將利潤多一層畫分，造成經銷商存續問題。</p> <p>台灣圖書產業經銷商賺取書籍轉運費之利潤大約為14%，而在銷結制後，出版社與連鎖書店經營日益艱難，使得上、下游為各自為己，不願再將利潤多一層的畫分，將衝擊著經銷商的存續。</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3	<p>現金流量不穩定，增加經銷商金流壓力</p> <p>整個產業鏈制度變遷，造成經銷商成夾心餅乾，上游的壓力加諸至經銷商，下游銷售量則影響回款等問題。</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	<p>以上所列倘有不足，敬請各位專家學者能增列於以上各欄，並勾選其影響程度，感激不盡。</p>	
		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>請就 B 部份所列經銷商之衝擊層度當中，選出您認為制度轉變對經銷商衝擊層度最大之影響因素。(請列出編號即可)</p>		

C：對連鎖書店造成的衝擊

下列自連鎖書店環境找出數種連鎖書店因制度轉變所面臨之衝擊，希望瞭解這些衝擊對連鎖書店未來發展趨向的可能性。

編號	問卷項目	衝擊程度
		ㄅ 衝擊力極大 ㄆ 衝擊力大 ㄇ 衝擊力中等 ㄏ 衝擊力小 ㄏ 衝擊力極小
1	<p>因制度的轉變，出版社提出，期望連鎖書店縮短票期，增加現金周轉率。</p> <p>台灣圖書產業在過去各自建立的收款模式中，連鎖書店開票給予出版社大約是 2 至 4 個月。而在制度轉變的過程中，出版社提出連鎖書店開票期應接近現金票期。對此，將衝擊著書店內部的現金流量，使得現金支出比率加快。</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2	<p>制度的轉變，書籍折扣率，應高於月結制給予的折扣率，將衝擊連鎖書店的營業收益。</p> <p>在折扣方面，庫存壓力的轉移與制度變遷使出版社現金流量不穩定，出版社提出給予連鎖書店之折扣率應降低，而此折扣應低於月結制給予的折扣。折扣的降低，將衝擊連鎖書店的營收利益與現金的支出量。</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

3	<p>連鎖書店應自行吸收退貨之盤差與書籍耗損之費用</p> <p>連鎖書店將庫存值全面移轉至出版社。出版社提出書籍盤損時，應由書店自行吸收。若書籍盤差與耗損時，書店應制訂一套完整的制度，來說明放至連鎖書店的書籍折舊、壞損應如何計算。因此，制度的轉向，將讓連鎖書店需訂定更完善的管理制度，以管理書籍折耗之計算。</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
4	<p>連鎖書店強勢通路，將衝擊著小型書店的營運，造成小型書店日益萎縮。</p> <p>台灣圖書市場是由二家連鎖書店統領，當制度轉變後，大型連鎖書店其競爭能力將會越來越強大，將衝擊著小型書店，以致於造成小型書店將可能日益萎縮與消失。</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	<p>以上所列倘有不足，敬請各位專家學者能增列於以上各欄，並勾選其影響程度，感激不盡。</p>	
		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p>請就 C 部份所列連鎖書店之衝擊層度當中，選出您認為制度轉變對連鎖書店衝擊層度最大之影響因素。(請列出編號即可)</p>		

第三部份：探討台灣圖書產業結款制度改變未來十年內產業鏈各階層內、外部發展趨向

研究者依據「事實資料」的收集，並與出版業者進行「深度訪談」後，彙整事實資料與深度訪談的內容，將各產業鏈間未來內、外部發展趨向的可能性列表如下，倘有不足或需修正之處，尚祈您協助修正及增列於下，以作為產業未來內、外部形貌之預測參考依據。

A：未來十年內出版社對結款制度改變之發展趨向

構面	編號	說明
內部發展	1	預期出版社將會越來越注重庫存書籍，將庫存書籍重新規劃再利用在米多僧少的情況下，出版社將會越來越重視出版品的內容與品質。針對重點書籍來發行與銷售，進而減少出書量。庫存書籍、包裝、設計發行再上市，讓閒置的產品作有效的管理與規劃，減少庫存書籍的閒置。
	2	出版社將依市場需求，做重點書籍的發行 出版社將會更注意圖書市場的發展趨勢、運用複合式經營手法，拓展行銷模式。例如；出生率逐年下降，書籍發行越來越分眾化，使得台灣進入人口老化社會；因此，預計符合銀髮族或是金字塔頂端的消費讀書群將會越來越多。
	3	出版社內部將會建置小型管理系統，讓內部管理更為流暢 建置小型管理資訊系統，管理採購、製造等內部控制，讓整體內部控制系統更為流暢。
	4	制度轉變，出版社將會增聘會計人員，以調節現金流量管理 銷結制收款模式，將會造成出版社現金流量的不穩定，預期將會提高財會人員的加入，以提升企業的資金控管能力。

		◎以上所列倘有不足或修正之處，敬請各位專家學者能增列於下，感激不盡
外部發展	1	出版社預期將開創更多元的通路模式與開發新發展技術 在日新月異的數位時代裡，出版社未來將開創更多通路模式與新出版技術，增加營收利益。例如：開發數位電子書，mp3 書籍等等，突破傳統內容的研發流程。
	2	出版社將尋求企業財團的協助，讓出版社有更穩健的競爭能力 另一方面，台灣因經濟不景氣等大環境的影響，出版社經營越來越困難，預期出版業也將尋求企業技援與協助，讓出版社有更穩健的優勢與競爭能力。
	3	小型出版社將互相結合，發展成聯合體系，讓書籍物種更為多樣化 台灣圖書產業多為小型出版社或個人工作室，預期未來小型出版社將會互相結合，發展成聯合出版體系，而聯合出版體系將依照書店特質與地區，提供符合書店特質的書籍，讓書店更能夠突顯自己特色，增加書店行銷能力。
	4	預期未來出版社將會越過經銷商直接與通路端進行接洽 在物流面上，因台灣圖書市場經濟規模不足，出版社可能將越過經銷商直接與通路端進行接洽，進而節省利潤的分配。
	5	出版社將會以分期付款制，結清放至連鎖書店之貨款 連鎖通路商，由於店數多，長年積累下來的存貨數量必然可觀，出版社若要在短期內買回所有存貨，勢必會立刻引發某些財務狀況不佳出版社經營上之問題。預期出版社將會運用分期付款方式結清放至連鎖書店之貨款。

		◎以上所列倘有不足或修正之處，敬請各位專家學者能增列於下，感激不盡
--	--	-----------------------------------

B：未來十年內經銷商對結款制度改變之發展趨向

構面	編號	說明
內部發展	1	<p>預期未來各階層將形成聯盟體系，經銷商將建置更強大的電腦化管理系統，來管理進、銷、退書籍的流量</p> <p>經銷商內部需更強大的電腦化管理系統。以大型經銷商來說，若服務多個出版社與連鎖書店，當中進、銷、退等等書種龐大，預期經銷商將會設置大型的管理資訊系統，增加內部管控能力與物流設備。在利潤的分配上，經銷商爲了鞏固服務對象與爭取新客源，預期將降低物流利潤，增加上游與下游客群。</p>
	2	<p>經銷商未來的角色可能不只於中介角色，而是站在瞭解上、下游經營特色去處理書籍</p> <p>經銷商也有可能不在是幫出版社賣書，而是幫書店進、退書。角色的轉換，進而幫一些連鎖書店或是聯盟性的書店、集團，以他們對出版狀況的瞭解，做進書的規劃、退書的處理等等，不在只是中介角色，而是站在賣書者的角色去處理。</p>

		◎以上所列倘有不足或修正之處，敬請各位專家學者能增列於下，感激不盡
外部發展	1	預期中、小型經銷商將相互結合，發展成大型的經銷商聯合體系 預期中、小型經銷商將整併，使經銷商體系更為強大、物流更為順暢。整併後，給予出版社與連鎖書店，更簡單的進、銷、退。不需同時面對多個小型經銷商，徒增了作業的複雜度，使得原本幫出版社出書的經銷商將會日益萎縮，萎縮至很小，但仍然會存在。
	2	未來經銷商營業利益將有可能越來越短少，以至於把經銷商架空 產業鏈為增加營業利潤，出版社可能會結成聯盟與書店聯盟式的一個交結，以至於把經銷商給架空。
		◎以上所列倘有不足或修正之處，敬請各位專家學者能增列於下，感激不盡

C：未來十年內連鎖書店對結款制度改變之發展趨向

構面	編號	說明
內部發展	1	預期台灣將仿照日本連鎖書店之上架規定，讓台灣擁有一套更完善的書籍上架制度 預計連鎖書店將會依照日本對於連鎖書店新、舊書收款與上架規則，讓產業有一套完善的書籍上架制度

	2	<p>連鎖書店預期將建立大型平台，給予出版社、經銷商有更好的書籍查閱空間</p> <p>連鎖書店預期將建立大型平台，給予出版社與經銷商。這部份是爲了讓出版社與經銷商瞭解實際放置在連鎖書店所剩之庫存還有多少，以便補貨與調貨。</p>
		<p>◎以上所列倘有不足或修正之處，敬請各位專家學者能增列於下，感激不盡</p>
外部發展	1	<p>預期未來大型連鎖書店其競爭力能將會越來越強大，以致於造成小型書店將日益萎縮</p> <p>台灣圖書市場是由二家連鎖書店統領。使得許多出版社、經銷商優先提供暢銷書給予連鎖書店，造成小型書店只能拿到連鎖書店殘餘數量。預期未來大型連鎖書店其競爭能力將會越來越強大，以致於造成小型書店將可能日益萎縮與消失。</p>
	2	<p>預期連鎖書店將會改變其外觀型貌與陳列方式，以增加行銷能力</p> <p>連鎖書店爲增加消費者感觀與消費量，預期連鎖書店將會改變以往的外觀型貌與陳列內容，讓連鎖書店更能突顯自己特色，增力行銷能力。</p>
		<p>◎以上所列倘有不足或修正之處，敬請各位專家學者能增列於下，感激不盡</p>

第一回合問卷結束 再次感謝您的協助！！

附錄三 修正式德菲法第二回合問卷

各位學者專家與業界賢達，您好：

感謝您協助填答第一回合問卷。第二回合問卷重點在以情節分析(Scenario analysis)的概念出發，推想出台灣圖書產業結款制度變遷後未來五年內與六年至十年「出版社」、「經銷商」與「連鎖書店」三個面向可能出現的內、外部之發展趨向，依此對台灣圖書月結制轉銷結制未來形貌進行預測。本回合並將第一回合問卷結果歸納整理如附件，提供您參考。

另第一回合問卷第二部份有關「月結制轉銷結制對圖書產業鏈衝擊程度的問題」，亦有專家追加問題，故需請您評估後追加衝擊程度作用力大小。

感謝您能在百忙之中撥冗填答問卷，您的回答對於本研究極為重要。您填寫於問卷上的任何資料，我定會以匿名方式處理，而以集體意見呈現，敬請放心。

懇請您撥冗於 年 月 日之前完成問卷填答並回覆至研究者的 E-mail 信箱，謹向您致上最誠摯的感謝。

再次感謝您的大力支持與配合，並祝

諸事吉祥 平安順心！！

南華大學出版與文化事業管理研究所

指導教授 萬榮水 博士

研究生 曾文耀 敬上

2009年 1月 23日

聯絡電話：0925718809

E-MAIL: vincent73912000@yahoo.com.tw

vincent73912000@gmail.com

聯絡地址：嘉義縣民雄鄉豐收村好收 147-4 號 1 樓之 8

第一回合問卷已將影響台灣圖書產業月結制轉銷結制的各種因素之權重及圖書產業面臨之衝擊權重找出，本回合問卷以情境分析的概念出發，將未來十年內台灣圖書產業在「出版社」、「經銷商」與「連鎖書店」等三個面向，推想出結款制度轉變「未來五年內」以及「未來六年至十年」可能出現的發展趨勢，請參見下表之可能出現情境的說明，請您依個人的想法及觀察在『□』中勾選。

★ 可能出現機率說明

(將出現機率分成 5 個階層的高低程度，以便於問卷回收時歸類的參考)

高於 81%	61%~80%	41%~60%	21%~40%	20%以下
出現機率極高	出現機率高	出現機率普通	出現機率低	出現機率極低

A：出版社對月結制轉銷結制未來十年內可能出現之因應措施

◎此部份針對轉變因素與衝擊程度推想出出版社可能出現的內、外部情況

構面	編號	問卷項目	未來 5 年內出現機率					未來 6-10 年出現機率				
			高於 81%	61%至 80%	41%至 60%	21%至 40%	低於 20%	高於 81%	61%至 80%	41%至 60%	21%至 40%	低於 20%
		未來可能發生的假設情境	高	61	41	21	低	高	61	41	21	低
			於	%	%	%	於	於	%	%	%	於
			81	至	至	至	20	81	至	至	至	2
			%	80	60	40	%	%	80	60	40	0
			%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
內部發展	1	預期出版社將會越來越注重庫存書籍，將庫存書籍重新規劃再利用在米多僧少的情況下，出版社將會越來越重視出版品的內容與品質。針對重點書籍來發行與銷售，進而減少出書量。庫存書籍、包	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	裝、設計發行再上市，讓閒置的產品做更有效的管理與規劃，減少庫存書籍的閒置。		
2	<p>出版社將依市場需求，做重點書籍的發行</p> <p>出版社將會更注意圖書市場的發展趨勢、運用複合式經營手法，拓展行銷模式。例如；出生率逐年下降，書籍發行越來越分眾化，使得台灣進入人口老化社會；因此，預計符合消費讀者群將會越來越多。</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3	<p>出版社內部將會建置小型管理系統，讓內部管理更為流暢</p> <p>建置小型管理資訊系統，管理採購、製造等內部控制，讓整體內部控制系統更為流暢。</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
4	<p>制度轉變，出版社將會增聘會計人員，以調節現金流量管理</p> <p>制度變遷收款模式改變，將會造成出版社現金流量的不穩定，預期將會提高財會人員的加入，以提升企業的資金控管能力。</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
5	<p>預期出版社將針對編輯素質、觀念進行調整與培訓，以提升編輯能力</p> <p>面對多元化的發展，出版社內部預期將針對編輯素質、觀念進行調整、培訓，以提升編輯的能力。</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

外部發展	1	<p>出版社預期將開創更多元的通路模式與新發展技術</p> <p>在日新月異的數位時代裡，出版社未來將開創更多通路模式與新出版技術，增加營收利益。例如：開發數位電子書，mp3 書籍等等，突破傳統內容的研發流程。</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	2	<p>出版社將尋求企業財團或基金會的協助，讓出版社有更穩健的競爭能力</p> <p>另一方面，台灣因經濟不景氣等大環境的影響，出版社經營越來越困難，預期出版業也將尋求企業技援與協助，讓出版社有更穩健的優勢與競爭能力。</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	3	<p>小型出版社將互相結合，發展成聯合發行體系，讓書籍物種更為多樣化</p> <p>台灣圖書產業多為小型出版社或個人工作室，預期未來小型出版社將會互相結合，發展成聯合出版體系，而聯合出版體系將依照書店特質與地區，提供符合書店特質的書籍，讓書店更能夠突顯自己特色，增加書店行銷能力。</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	4	<p>預期未來出版社將會越過經銷商直接與通路端進行接洽</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

		在物流面上，因台灣圖書市場經濟規模不足，出版社可能將越過經銷商直接與通路端進行接洽，進而節省利潤的分配。		
5		<p>出版社將會以分期付款制，結清放置連鎖書店之貨款</p> <p>連鎖通路商，由於店數多，長年累積下來的存貨數量必然可觀，出版社若要在短期內買回所有存貨，勢必會立刻引發某些財務狀況不佳出版社經營上之問題。預期出版社將會運用分期付款方式結清放置連鎖書店之貨款。</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
6		<p>預期未來出版社將形成聯合倉儲型式來管理庫存的書籍，以節省人力成本</p> <p>制度的轉變，預期將增加出版社庫存書籍的壓力。出版社為了減少庫存書籍壓力，預期出版社將會型成聯合倉儲型式來管理庫存書籍。</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

B：經銷商對月結制轉銷結制未來十年內可能出現之發展趨向

◎此部份針對轉變因素與衝擊程度推想出經銷商可能出現的內、外部情況

構 面	編 號	問卷項目	未來5年內出現機率	未來6-10年出現機率
--------	--------	------	-----------	-------------

		未來可能發生的假設情境													
		高 於 81 %	61 % 至 80 %	41 % 至 60 %	21 % 至 40 %	低 於 20 %	高 於 81 %	61 % 至 80 %	41 % 至 60 %	21 % 至 40 %	低 於 20 %				
內 部 發 展	1	<p>預期未來各階層將形成聯盟體系，經銷商將建置更強大的電腦化管理系統，來管理進、銷、退書籍的流量</p> <p>經銷商內部需更強大的電腦化管理系統。以大型經銷商來說，若服務多個出版社與連鎖書店，當中進、銷、退等等書種龐大，預期經銷商將會設置大型的管理資訊系統，增加內部管控能力與物流設備。在利潤的分配上，經銷商為了鞏固服務對象與爭取新客源，預期將降低物流利潤，增加上游與下游客群。</p>					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2	<p>經銷商未來的角色可能不只於中介角色，而是站在瞭解上、下游經營特色去處理書籍</p> <p>經銷商也有可能不再是幫出版社賣書，而是幫書店進、退書。角色的轉換，進而幫一些連鎖書店或是聯盟性的書店、集團，以他們對出版狀況的瞭解，做進書的規劃、退</p>					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

		書的處理等等，不再只是中介角色，而是站在賣書者的角色去處理。		
外部發展	1	<p>預期中、小型經銷商將相互結合，發展成大型的經銷商聯合體系</p> <p>預期中、小型經銷商將整併，使經銷商體系更為強大、物流更為順暢。整併後，給予出版社與連鎖書店，更簡單的進、銷、退。不需同時面對多個小型經銷商，徒增了作業的複雜度，使得原本幫出版社出書的經銷商將會日益萎縮，萎縮至很小，但仍然會存在。</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	2	<p>未來經銷商營業利益將有可能越來越短少，以至於把經銷商架空</p> <p>產業鏈為增加營業利潤，出版社可能會與書店交結，結成一個聯盟式的階層，以至於把經銷商給架空。</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

C：連鎖書店對月結制轉銷結制未來十年內可能出現之發展趨向

◎此部份針對轉變因素與衝擊程度推想出連鎖書店可能出現的內、外部情況

構面	編號	問卷項目	未來5年內出現機率	未來6-10年出現機率
----	----	------	-----------	-------------

		未來可能發生的假設情境	高 於 81 %	61 % 至 80 %	41 % 至 60 %	21 % 至 40 %	低 於 20 %	高 於 81 %	61 % 至 80 %	41 % 至 60 %	21 % 至 40 %	低 於 20 %
內 部 發 展	1	<p>預期台灣將仿照日本連鎖書店之 上架規定，讓台灣擁有一套更完善 的書籍上架制度</p> <p>預計連鎖書店將會依照日本對於 連鎖書店新、舊書收款與上架規 則，讓產業有一套完善的書籍上架 制度</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2	<p>連鎖書店預期將建立大型平台，給 予出版社、經銷商有更好的書籍查 閱空間</p> <p>連鎖書店預期將建立大型平台，給 予出版社與經銷商。這部份是爲了 讓出版社與經銷商瞭解實際放置 在連鎖書店所剩之庫存還有多 少，以便補貨與調貨。</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
外 部 發 展	1	<p>預期未來大型連鎖書店其競爭力 能將會越來越強大，以致於造成小 型書店將日益萎縮</p> <p>台灣圖書市場主要由二家連鎖書 店統領。使得許多出版社、經銷商 優先提供暢銷書給予連鎖書店，造 成小型書店只能拿到連鎖書店殘</p>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	餘數量。預期未來大型連鎖書店其競爭能力將會越來越強大，以致於造成小型書店將可能日益萎縮與消失。		
2	預期連鎖書店將會改變其外觀型貌與陳列方式，以增加行銷能力 連鎖書店為增加消費者感觀與消費量，預期連鎖書店將會改變以往的外觀型貌與陳列內容，讓連鎖書店更能突顯自己特色，增加行銷能力。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3	預期連鎖書店將朝專業化經營(如同 3C 賣場)，以爭取顧客的黏著度與認同 預期未來連鎖書店將朝向更專業化多元化的方式進行營運，讓消費者有更便利的消費空間與認同感。	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

第一回合問卷追加性問題：

月結制轉銷結制對出版社造成的衝擊程度之評估

編號	問卷項目	
		5 衝擊力極大 4 衝擊力大 3 衝擊力中等 2 衝擊力小 1 衝擊力極小

1	連鎖書店延長結帳日期與票期，將影響出版社現金收回等問題	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
----------	------------------------------------	--

附件一：環境因素造成制度變遷作用力大小檢視

第一回合問卷結果歸納，係以截至 1/10 日前回收的問卷份數，共計 20 份為準，提供予您參考，實際研究問卷分析份數將超過 25 份以上。

第一部份：月結制轉銷結制環境因素作用力大小評估

(一) 總體環境影響因素

在總體環境影響因素此一部分，共區分為人口社會環境、政治經濟環境、技術趨勢環境等三個構面與七個子題項，根據 20 位專家問卷回覆結果分析，發現在一致性的意見呈現偏於中、高程度；平均值最高的前三個子題項分別為：人口社會環境「社會型態與消費型態的改變，閱讀風氣下降。」。技術環境「網路的普及，資訊取得容易，對書籍的需求及依賴度降低。」。政治經濟環境「經濟不景氣與國民所得下降，消費比例分配上以民生需求優先考量。」可詳見下表 1：

表 1：總體環境影響因素專家意見調查列表

構面	編號	子項目與題項說明	選項人數分佈				
			5 作用力極大	4 作用力大	3 作用力中等	2 作用力小	1 作用力極小
人口 社會 環境	1	出生率下降與閱讀人口的流失，使得消費人口逐年減少。	5	6	8	1	0
	2	社會型態與消費型態的改變，閱讀風氣下降。	10	8	2	0	0
政治	3	經濟不景氣與國民所得下降，消費比例分	5	9	4	2	0

經濟 環境		配上以民生需求優先考量					
	4	圖書產業進入門檻低，政府相關法令規範不足	4	3	7	5	1
技術 趨勢 環境	5	電腦、電子書等新的閱讀載體出現，造成實體書籍面臨衝擊。	5	8	4	2	1
	6	科技技術進步、出版型式轉變，產業價值鏈重整，出版更多樣複雜，增加營運上的困難。	6	4	4	5	1
	7	網路的普及，資訊取得容易，對書籍的需求及依賴度降低	7	7	4	2	0

(二) 產業環境影響因素之作用力大小檢視

在產業環境影響因素此一部份，共區分為產業競爭環境、產業制度環境、市場需求環境、等三個構面與10個子題項。根據20位專家問卷回覆結果分析，發現在一致性的意見呈現偏於高程度；平均值最高的前四個子題項分別為：產業競爭環境的「產業間運用折扣手法削價競爭，降低市場獲利率。」產業制度環境的「連鎖書店擁有強勢的通路，出版社尚需依靠連鎖書店代為銷售，以至於接受連鎖書店提出月結改銷結。」產業競爭環境的「現有競爭者數量眾多，彼此競爭劇烈，降低市場獲利率。」產業制度環境「產業制度規劃不夠健全，引發制度變革。」可詳見下表2：

表 2：產業環境影響因素專家意見調查列表

構面	編號	子項目與題項說明	選項人數分佈				
			5 作用力極大	4 作用力大	3 作用力中等	2 作用力小	1 作用力極小
產業	1	現有競爭者數量眾多，彼此競爭劇烈，降	2	12	5	1	0

競爭 環境		低市場獲利率					
	2	進入障礙低，新進入者不斷加入，瓜分市場佔有率	3	5	10	2	0
	3	產業間運用折扣手法削價競爭，降低市場獲利率	9	9	1	1	0
產業 制度 環境	4	出版社進入門檻低，使得中、小出版社林立，造成同業相互競爭	2	6	8	3	1
	5	產業制度規劃不夠健全，引發制度變革	3	11	4	2	0
	6	『庫存』的存放各自主張不同，進而影響了合作態勢	4	8	5	3	0
	7	連鎖書店擁有強大的通路，出版社尚需依靠連鎖書店代為銷售，以至於接受連鎖書店提出月結改銷結	6	9	2	1	2
市場 需求 環境	8	書籍量增加，圖書市場趨於飽和，造成產業日益萎縮	2	6	10	2	0
	9	替代品出現，紙本書籍不再是主要的選擇	2	4	6	7	1
	10	台商外移，造成閱讀人口的流失	2	5	8	3	2

第二部份：月結制轉銷結制對台灣圖書產業衝擊程度之評估

(一) 月結制轉銷結制對出版社造成之衝擊力大小檢視

制度變遷對出版社造成的衝擊此一部分，共為 4 個子題項。根據 20 位專家問卷回覆結果分析，發現對出版社衝擊最大為「出版社現金流量不穩定，增加管理困難與營運之困難。」其次為「出版社將無法運用過去經營手法，例如：「以書養書」等來解決進貨減退貨的負數帳。」可詳見下表 3：

表 3：制度變遷對出版社之衝擊專家意見調查列表

編	子項目與題項說明	選項人數分佈
---	----------	--------

		5 衝擊力極大	4 衝擊力大	3 衝擊力中等	2 衝擊力小	1 衝擊力極小
1	出版社現金流量不穩定，增加管理困難與營運之困難	5	12	2	1	0
2	下游庫存壓力的轉向與歸屬權的衝擊	5	9	3	3	0
3	出版社將無法運用過去經營手法，例如：「以書養書」等來解決進貨減退貨的負數帳	7	8	4	1	0
4	造成出版社減少資金週轉手法	3	8	6	2	1

(二) 月結制轉銷結制對經銷商造成之衝擊力大小檢視

制度變遷對經銷商造成的衝擊此一部分，共為 3 個子題項。根據 20 位專家問卷回覆結果分析，發現對經銷商衝擊最大為「同業競爭，壓縮利潤空間，使得產業鏈不願再將利潤多一層畫分，造成經銷商存續問題。」其次為「現金流量不穩定，增加經銷商金流壓力。」可詳見下表 4：

表 4：制度變遷對經銷商之衝擊專家意見調查列表

編號	子項目與題項說明	選項人數分佈				
		5 衝擊力極大	4 衝擊力大	3 衝擊力中等	2 衝擊力小	1 衝擊力極小
1	制度變遷，回款壓力增加，造成小型經銷商越來越難經營，而退出市場。	2	13	4	1	0
2	同業競爭，壓縮利潤空間，使得產業鏈不願再將利潤多一層畫分，造成經銷商存續問題。	6	11	3	0	0
3	現金流量不穩定，增加經銷商金流壓力。	5	11	2	2	0

(三) 月結制轉銷結制對連鎖書店造成之衝擊力大小檢視

制度變遷對連鎖書店造成的衝擊此一部分，共為 4 個子題項。根據 20 位專家問卷回覆結果分析，發現對連鎖書店衝擊最大為「連鎖書店強勢通路，將衝擊著小型書店的營運，造成小型書店日益萎縮。」其次為「因制度的轉變，出版社提出期望連鎖書店縮短票期，增加現金週轉率。」可詳見下表 4：

表 4：制度變遷對連鎖書店之衝擊專家意見調查列表

編號	子項目與題項說明	選項人數分佈				
		5 衝擊力極大	4 衝擊力大	3 衝擊力中等	2 衝擊力小	1 衝擊力極小
1	因制度的轉變，出版社提出，期望連鎖書店縮短票期，增加現金週轉率。	4	9	5	1	1
2	制度的轉變，書籍折扣率，應高於月結制給予的折扣率，將衝擊連鎖書店的營業收益。	1	12	4	2	1
3	連鎖書店應自行吸收退貨之盤差與書籍耗損之費用。	4	3	8	4	1
4	連鎖書店強勢通路，將衝擊著小型書店的營運，造成小型書店日益萎縮。	10	5	4	1	0

第二回合問卷結束 再次感謝您的協助！！

附錄四 ANOVA 檢定分析

影響台灣圖書產業制度變遷因素作用力大小之 ANOVA 檢定分析(以專家分類)

題號	F 檢定	顯著性	檢定結果
1	6.499	$0.005 < 0.05$	達顯著水準
2	0.599	$0.557 > 0.05$	未達顯著水準
3	0.723	$0.495 > 0.05$	未達顯著水準
4	0.97	$0.393 > 0.05$	未達顯著水準
5	3.29	$0.54 > 0.05$	未達顯著水準
6	1.276	$0.297 > 0.05$	未達顯著水準
7	2.976	$0.07 > 0.05$	未達顯著水準
8	1.004	$3.81 > 0.05$	未達顯著水準
9	0.121	$0.887 > 0.05$	未達顯著水準
10	0.49	$0.618 > 0.05$	未達顯著水準
11	0.435	$0.652 > 0.05$	未達顯著水準
12	2.395	$0.112 > 0.05$	未達顯著水準
13	0.173	$0.842 > 0.05$	未達顯著水準
14	2.032	$0.152 > 0.05$	未達顯著水準
15	1.516	$0.239 > 0.05$	未達顯著水準
16	1.529	$0.236 > 0.05$	未達顯著水準
17	0.942	$0.403 > 0.05$	未達顯著水準

制度變遷對產業鏈各階層之衝擊力大小之 ANOVA 檢定分析(以專家分類)

《出版社》

題號	F 檢定	顯著性	檢定結果
1	0.303	$0.742 > 0.05$	未達顯著水準
2	0.51	$0.606 > 0.05$	未達顯著水準
3	0.804	$0.459 > 0.05$	未達顯著水準
4	0.679	$0.516 > 0.05$	未達顯著水準
5	4.792	$0.017 < 0.05$	達顯著水準

《經銷商》

題號	F 檢定	顯著性	檢定結果
1	0.128	$0.881 > 0.05$	未達顯著水準
2	0.858	$0.436 > 0.05$	未達顯著水準
3	1.362	$0.274 > 0.05$	未達顯著水準

《連鎖書店》

題號	F 檢定	顯著性	檢定結果
1	0.525	$0.598 > 0.05$	未達顯著水準
2	0.33	$0.722 > 0.05$	未達顯著水準
3	2.697	$0.87 > 0.05$	未達顯著水準
4	1.25	$0.304 > 0.05$	未達顯著水準

台灣圖書產業各階層未來十年發展情境預測之 ANOVA 檢定分析(以專家分類)

《出版社》

構面	題號	時間區段	F 檢定	顯著性	檢定結果	
內部發展構面	1	五年內	0.209	0.813 > 0.05	未達顯著水準	
		六年到十年	0.38	0.962 > 0.05	未達顯著水準	
	2	五年內	2.166	0.136 > 0.05	未達顯著水準	
		六年到十年	0.141	0.869 > 0.05	未達顯著水準	
	3	五年內	0.242	0.787 > 0.05	未達顯著水準	
		六年到十年	0.42	0.662 > 0.05	未達顯著水準	
	4	五年內	0.357	0.703 > 0.05	未達顯著水準	
		六年到十年	0.168	0.847 > 0.05	未達顯著水準	
	5	五年內	1.347	0.278 > 0.05	未達顯著水準	
		六年到十年	0.558	0.579 > 0.05	未達顯著水準	
	外部發展構面	1	五年內	0.142	0.869 > 0.05	未達顯著水準
			六年到十年	0.281	0.758 > 0.05	未達顯著水準
		2	五年內	0.066	0.936 > 0.05	未達顯著水準
			六年到十年	0.578	0.568 > 0.05	未達顯著水準
3		五年內	0.301	0.743 > 0.05	未達顯著水準	
		六年到十年	0.066	0.936 > 0.05	未達顯著水準	
4		五年內	1.791	0.188 > 0.05	未達顯著水準	
		六年到十年	1.475	0.248 > 0.05	未達顯著水準	
5		五年內	2.136	0.139 > 0.05	未達顯著水準	
		六年到十年	0.523	0.599 > 0.05	未達顯著水準	
6		五年內	0.433	0.653 > 0.05	未達顯著水準	
		六年到十年	0.323	0.727 > 0.05	未達顯著水準	

《經銷商》

構面	題號	時間區段	F 檢定	顯著性	檢定結果
內部發展構面	1	五年內	0.275	0.762 > 0.05	未達顯著水準
		六年到十年	0.664	0.524 > 0.05	未達顯著水準
	2	五年內	0.342	0.713 > 0.05	未達顯著水準
		六年到十年	0.338	0.717 > 0.05	未達顯著水準
外部發展構面	1	五年內	0.514	0.604 > 0.05	未達顯著水準
		六年到十年	0.972	0.392 > 0.05	未達顯著水準
	2	五年內	0.945	0.402 > 0.05	未達顯著水準
		六年到十年	0.633	0.539 > 0.05	未達顯著水準

《連鎖書店》

構面	題號	時間區段	F 檢定	顯著性	檢定結果
外部發展構面	1	五年內	0.574	0.571 > 0.05	未達顯著水準
		六年到十年	1.25	0.304 > 0.05	未達顯著水準
	2	五年內	0.88	0.427 > 0.05	未達顯著水準
		六年到十年	1.427	0.259 > 0.05	未達顯著水準
外部發展構面	1	五年內	1.087	0.353 > 0.05	未達顯著水準
		六年到十年	0.84	0.92 > 0.05	未達顯著水準
	2	五年內	0.19	0.982 > 0.05	未達顯著水準
		六年到十年	0.294	0.747 > 0.05	未達顯著水準
	3	五年內	0.623	0.544 > 0.05	未達顯著水準
		六年到十年	2.16	0.136 > 0.05	未達顯著水準