

# 南華大學出版與文化事業管理研究所碩士論文

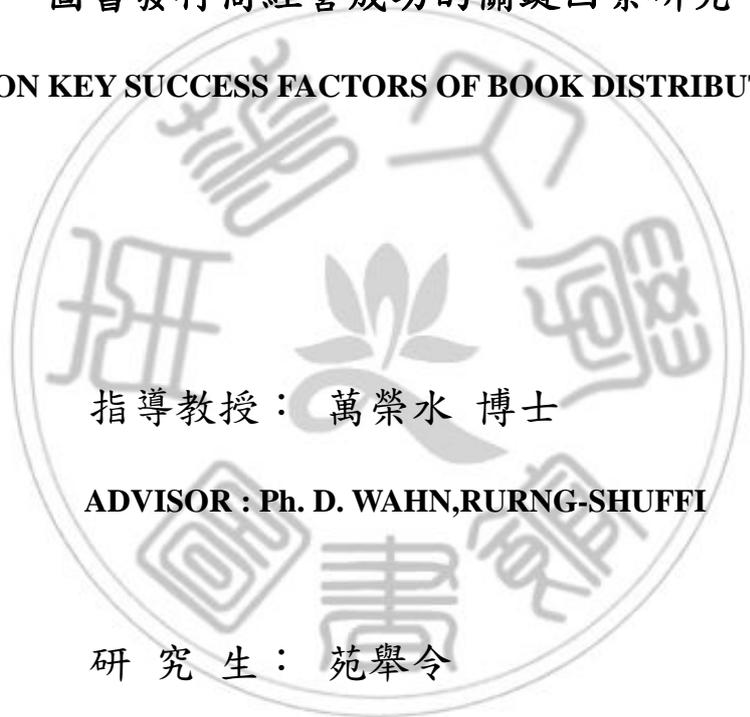
A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION GRADUATE

INSTITUTE OF PUBLISHING & CULTURAL ENTERPRISE MANAGEMENT STUDIES,

NAN HUA UNIVERSITY

## 圖書發行商經營成功的關鍵因素研究

AN ANALYSIS ON KEY SUCCESS FACTORS OF BOOK DISTRIBUTOR'S BUSINESS



指導教授：萬榮水 博士

ADVISOR : Ph. D. WAHN, RURNG-SHUFFI

研究生：苑舉令

GRADUATE STUDENT : YUAN, CHU-LIN

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

圖書發行商經營成功的關鍵因素研究

研究生：苑舉令

經考試合格特此證明

口試委員：黃漢青  
黃昱凱  
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

進入研究所進修，轉眼間已三年的時間，回顧這段時間的學習歷程，內心充滿感激，從黑夜到黎明，南北奔馳時這段辛苦的歷程，有賴師長們的鼓勵與傾囊相授、業界前輩們的幫忙、學長姊及同學們的支持，才有辦法完成。這一路走來的點點滴滴，都將成為我生命中最美好的回憶。

能夠完成這篇論文，除了自己堅定的毅力外，真的要感謝很多人；首先，要感謝我的指導老師萬榮水博士，用心良苦希望我完成求學這條路，在過程中付出了最大的關心與照顧，黃昱凱老師在寫論文過程中一路的支持與指導。及口試委員黃漢清老師提共我論文修改的方向。也特別感謝接受我訪談及問卷的這些業界前輩及朋友，永茂的周老爹、陳日陞、王承惠、羅賴堂、吳錫清、郭豐偉、廖宗義、林海澄、林俊男、陳純純、陳金龍、陳建真、周璟瑜、張豐榮、周均亮、盧欽政、張玲玲、楊秋福、沙永玲、鐘文宏、、、等數十位業界的前輩及秋慧、瑜瑄、宏文、文偉、淑鳳、志峰、靖文、秋平、、、等朋友大力支持。

除前輩師長外，要感謝我的同學們在我最需要幫忙時候拉我一把，佳楓、靜萍、秀玲、明哲、燕純、清維、慧美學姐、文耀、、、、等，我的畢業妳們比我還要高興，從入學開始到畢業這一段時間，有你們的日子是我一生中美好的回憶。

當然，還要感謝我的家人，這三年來的等待與付出及默默的支持。最後，我將畢業的喜悅與榮耀獻給所有幫助過我的人

苑舉令 於 2009/6/17

# 南華大學出版與文化事業管理研究所 97 學年度第二學期碩士論文摘要

## 論文題目：圖書發行商經營成功的關鍵因素研究

研究生：苑舉令

指導教授：萬榮水 博士

### 論文摘要內容：

本研究旨在探討台灣圖書發行商經營成功的主要關鍵因素，瞭解在當前因市場環境變化快速，如何影響圖書發行商經營成功模式的改變。在服務構面與管理構面有哪些可搭配的要素？出版端與通路端的看法為何？發行商本身應該注重什麼部分？而這些議題都將於文章中探討研究，此研究的目的可作為圖書發行商在整體經營或管理層面的參考依據。

本研究採用問卷調查法，並以自編的『圖書發行商經營成功關鍵因素問卷』做為資料收集的工具，回答問卷的母體群為出版體系的專家，分別來自出版端、發行端、通路端及有經驗的專家。根據這些業界專家填答問卷的結果，以 A. H. P. 層級分析法進行資料處理分析。主要研究的發現有以下：

1. 圖書發行商經營成功關鍵因素：專家們一致認為就 27 個子構面中，圖書發行商經營成功關鍵因素最重要的 5 項排名依序為「各部門間資訊流通」、「充分的教育訓練」、「業務人員專業度及服務態度好」、「財務管理」、「發行公司的財務狀況良好」。
2. 圖書發行商針對下游通路端的經營應該注重加強哪些部分：通路專家認為，「業務人員專業度及服務態度好」、「充分的教育訓練」、「各部門間資訊流通」、「提供資料溝通上下游提升競爭力」、「發行公司的財務狀況良好」、「出貨的精準度高」、「公司有很強的活動力」、「電腦化管理」、「設計分銷通路」、「財務管理」這些項目，為圖書發行商經營成功的關鍵因素，也是發行商對通路商的經營應該注重的事項。
3. 出版端該如何選擇合適的發行商，它的取決標準為何：出版端專家認為，「各部門間資訊流通」、「財務管理」、「增加商品的曝光度」、「充分的教育訓練」、「業務人員專業度及服務態度好」、「設計分銷的通路」、「公司有很強的活動力」、「發行公司的財務狀況良好」、「電腦化管理」、「健全的人事制度」這些項目，為圖書發行商經營成功的關鍵因素，也就是說出版端認為經營成功的發行商這些是要做到的，也相對是出版社選擇發行商的一個重要準則。

關鍵詞：圖書發行商、關鍵成功因素

**Title of Thesis : AN ANALYSIS ON KEY SUCCESS FACTORS OF BOOK  
DISTRIBUTOR'S BUSINESS**

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

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

**Name of student : YUAN, CHU-LIN      Advisor : Ph.D. WAHN, RURNG-SHUFFI**

## **Abstract**

**This research focuses on the key success factors of the book distributor's business in Taiwan. There are few important and essential points that are discussed and mentioned in this research paper. First, the mandatory factors of retail services and the management administration. Second, the perspectives that the publishers and distributors have in different ways. Last, the spirit and duties that a book distributor should have pay attention with. The purpose of this research is to advance the general management of the book distributors in Taiwan and provide marketing data for further considerations and improvement.**

**This analysis of key success factors of book distributor's business is based on the questionnaires filled out by the professionals from publishing industries. The interviewees from current publishers, distributors, retailers include the retired experts who helped to collect the data contributed great effort in this paper. The numbers were analyzed by the A.H.P method.**

**The key conclusions from this paper are as below:**

**The top 5 factors of successful book distributor management from 27 equations are: 1) Excellent communication within all departments of the company. 2) Systemized and adequate training. 3) The service quality and the sales' professions. 4) Finance management. 5) Corporation capital.**

**The professionals also provided suggestions on how to run a successful book distributor business with the retailers. 1) The service quality and the sales' professions. 2) Systemized and adequate training. 3) Excellent communication within all departments of the company. 4) Provide competitive marketing information for both publishers and retailers. 5) Strong and healthy**

**financial background. 6) Accurate delivery service. Fast response on market, computerized management, and marketing strategies were also mentioned. Last but not least, creativities in mind.**

**The definitions of a successful book distributor are given from many different of views. The above points were all taken into considerations when a publisher chooses a distributing partner. Finally, a healthy personnel system in a book distributor's company and displays in its retailers also add points to be becoming a successful book distributor.**

**Key words: book distributor's busines 、 Key Success Factors**

# 目錄

謝誌 .....	i
論文摘要內容： .....	ii
Abstract .....	iii
目 錄 .....	v
表目錄 .....	viii
圖目錄 .....	ix
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 研究的動機 .....	2
1.2 研究問題與目的 .....	3
1.2.1 研究問題 .....	3
1.2.2 研究目的 .....	4
1.3 研究範圍與限制 .....	5
1.3.1 研究範圍方面 .....	5
1.3.2 研究限制方面 .....	6
1.4 研究方法與流程 .....	7
1.4.1 研究方法 .....	7
1.4.2 研究流程 .....	8
1.5 論文結構與章節安排 .....	10
第二章 研究問題的背景與文獻回顧 .....	11
2.1 產業結構中的發行體系 .....	11
2.1.1 臺灣出版產業圖書發行商在出版產業的位置 .....	11
2.1.2 圖書發行商在出版業的角色及定位 .....	16

2.1.3	書店的發展 .....	20
2.2.	圖書發行體系的發展歷程及現況分析 .....	24
2.2.1	書局交易的時代 .....	24
2.2.2	圖書中盤的時代 .....	25
2.2.3	總代理時代 .....	26
2.2.4	臺灣出版產業圖書發行商的現況分析 .....	27
2.3	發行體系的經營管理 .....	35
2.3.1	發行體系對通路商的經營（從商流、金流、物流、情報流來看） .....	37
2.3.2	發行體系對出版商經營管理（從商流、金流、物流、情報流來看） .....	41
2.3.3	出版社、發行商、通路商的關係 .....	43
2.3.4	發行體系的內部管理 .....	44
2.3.5	發行體系的組織 .....	44
2.3.6	圖書發行商的發行工作 .....	47
2.3.7	發行體系的內部管理（產、銷、人、發、財） .....	51
2.4	研究架構的提出 .....	55
第三章	研究設計與執行 .....	57
3.1	研究設計 .....	57
3.1.1	研究問題的處理邏輯 .....	57
3.1.2	A.H.P.層級分析法 .....	59
3.2	研究執行 .....	60
3.2.1	專家意見彙整分析 .....	60
3.2.2	資料分析方法（A.H.P 層級分析法問卷） .....	66
第四章	圖書發行商經營成功關鍵因素結果探討 .....	75
4.1	相關文獻探討與初步層級建構 .....	75
4.2	專家諮詢結果 .....	75
4.3	層級架構建構 .....	81
4.4	層級分析法問卷內容分析 .....	87

4.5 研究發現與討論.....	111
4.5.1 研究發現.....	111
4.5.2 關於各類專家學者看法之差異性討論.....	112
4.5.3 圖書發行商的未來可能的經營模式.....	114
4.5.4 關於研究方法的討論.....	116
第五章 結論與建議.....	117
5.1 研究結論.....	117
5.1.1 關於影響圖書發行商經營成功關鍵因素的分析.....	117
5.1.2 發行商以外的專家業者認為圖書發行商經營成功的關鍵因素.....	118
5.1.3 圖書發行商針對下游通路端的經營應該注重加強哪些部分.....	118
5.1.4 建議圖書發行商該如何自我檢測對出版商服務滿意程度.....	120
5.1.5 研究貢獻.....	121
5.2 研究建議.....	122
5.2.1 對後續研究者的建議.....	122
5.2.2 對現在業者的建議.....	122
參考文獻.....	124
附錄一：專家意見諮詢表.....	127
附錄二：問卷個人資料填寫表.....	137
附錄三：A.H.P.層級分析法問卷.....	138

## 表目錄

表 3-1	AHP 評估尺度意義及說明 .....	69
表 3-2	AHP 方法評估比率尺度表 .....	70
表 3-3	不同平均數之計算方法 .....	71
表 3-4	隨機指標 (R.I.) 表 .....	73
表 4-1	專家諮詢意見彙整表 .....	76
表 4-2	服務構面檢測量表 .....	89
表 4-3	管理構面檢測量表 .....	91
表 4-4	商業流通構面檢測量表 .....	92
表 4-5	物品流通構面檢測量表 .....	94
表 4-6	情報流通構面檢測量表 .....	95
表 4-7	金融流通構面檢測量表 .....	97
表 4-8	有效的組織內部管理構面檢測量表 .....	99
表 4-9	上游管理構面檢測量表 .....	100
表 4-10	下游管理構面檢測量表 .....	102

# 圖目錄

圖 1-1 各年度書目資料統計圖 .....	1
圖 1-2 研究流程圖 .....	9
圖 2-1 圖書出版業上下游結構圖 .....	15
圖 2-2 出版產業鏈圖 .....	18
圖 2-3 圖書產業取貨價格分析 .....	19
圖 2-4 圖書發行商通路結構圖 .....	31
圖 2-5 從商流、物流、金流、情報流來看出版產業上下游的關連性 .....	44
圖 2-6 書發行商內部組織圖 .....	45
圖 2-7 新書從出版到門市銷售的流程圖 .....	48
圖 2-8 圖書館作業流程 .....	49
圖 2-9 海外作業流程 .....	50
圖 2-10 研究架構圖 .....	56
圖 3-1 AHP 之處理步驟 .....	74
圖 4-1 圖書發行商經營成功關鍵因素最終的層級架構 .....	82
圖 4-2 臺灣圖書發行商經營成功關鍵因素服務構面權重值長條圖 .....	89
圖 4-3 臺灣圖書發行商經營成功關鍵因素管理構面權重值長條圖 .....	91
圖 4-4 臺灣圖書發行商經營成功關鍵因素商業流通構面權重值長條圖 .....	92
圖 4-5 臺灣圖書發行商經營成功關鍵因素物品流通構面權重值長條圖 .....	94
圖 4-6 臺灣圖書發行商經營成功關鍵因素情報流通構面權重值長條圖 .....	95
圖 4-7 臺灣圖書發行商經營成功關鍵因素金融流通構面權重值長條圖 .....	97
圖 4-8 臺灣圖書發行商經營成功關鍵因素有效組織內部管理構面權重值長條圖 .....	99
圖 4-9 臺灣圖書發行商經營成功關鍵因素上游的管理構面權重值長條圖 .....	100
圖 4-10 臺灣圖書發行商經營成功關鍵因素下游的管理構面權重值長條圖 .....	102
圖 4-11 全部專家認為臺灣圖書發行商及經營成功關鍵因素要素整體權重長條圖排序 .....	104
圖 4-12 通路端專家認為臺灣圖書發行商及營成功關鍵因素要素整體權重長條圖排序	

.....	106
圖 4-13 出版端專家認為臺灣圖書發行商及營成功關鍵因素要素整體權重長條圖排序	.....
.....	107
圖 4-14 發行端專家認為臺灣圖書發行商及營成功關鍵因素要素整體權重長條圖排序	.....
.....	109
圖 4-15 除了發行商本身外其它專家認為臺灣圖書發行商及營成功關鍵因素要素整體	.....
權重長條圖排序 .....	110

# 第一章 緒論

本章主要的研究脈絡與出發點為闡述本研究之研究背景與動機、研究問題與目的、研究的範圍與限制、研究流程以及論文結構與章節安排，僅於下列各節分述之。

## 1.1 研究背景與動機

### 1.1.1 研究背景

自從臺灣「出版法」廢止後，進入圖書出版業門檻降低，經營圖書出版事業（如：設立一期公司、獨資或合夥、人民團體與機關等），僅需向經濟部商業司、縣（市）政府及稅捐機關等單位申請公司行號的設立，與一般行業行號申請設立程序相似（2007 圖書出版及行銷通路業經營概況分析）。出版事業進入門檻降低，投入出版業的人口增加，圖書出版量自然加大，因此，臺灣的出版事業蓬勃發展，出版量大增，可由下圖（圖 1.1 各年度書目資料統計表）看出：

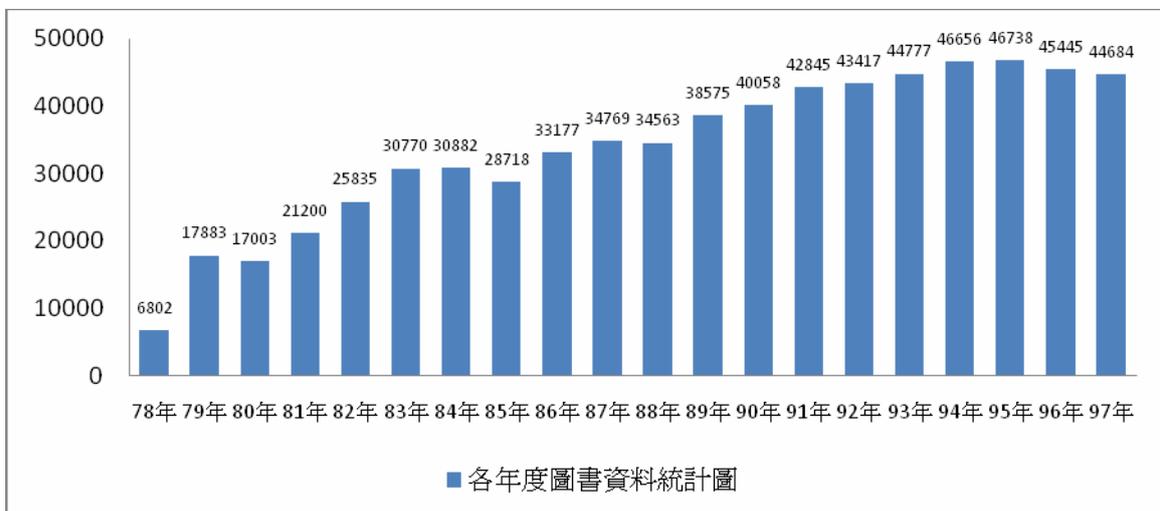


圖 1-1 各年度書目資料統計圖

（資料來源：全國新書資訊網，本研究參考整理。）

臺灣的圖書發行產業也在這每年上升的出版量中不斷的轉型與發展，早期以地區性盤商發行雜誌為主要業務，圖書發行業務則由出版社業務人員自行與各通路合作。1984 年吳登川先生創辦吳氏圖書，這是臺灣第一家專業圖書代理公司。

自從 80 年代臺灣第一家連鎖書店（金石堂書店）成立並開始迅速發展以來，爲了讓經營效率化及減少對應的供應商，導致圖書發行商開始漸漸演變成「總經銷」或是「總代理」。因爲總經銷具有出版品全國發行的實力與配銷網路，因此，傳統地區中盤的生存空間更加受到擠壓。

圖書發行產業發展至今，由於書店通路的萎縮，如：金石堂由原有的 1 百多家門市銷售點到現在的 80 餘家，新學友由原本的 30 多家書局，到今日僅剩 3 家。書店通路萎縮的衝擊、出版社經營策略的轉變，大陸華文圖書市場的開放，數位出版的發展影響產業的價值鏈重整……等各項因素，一再衝擊著位於臺灣出版產業供應鏈中間商角色的圖書發行公司。

2004 年高見文化夾帶著超商通路的優勢，進入出版發行產業，對現有圖書發行業者，投下一顆震撼彈，開啓一波臺灣圖書發行業戰國時期。2006 年臺灣前五大發行商之一凌域文化無預警倒閉，2007 年 4 月大眾雨晨結束圖書代理業務，專攻雜誌代理及海外大眾書局臺灣代訂書業務。2008 年老字號的黎銘書報社結束雜誌的代理專攻圖書代理，2008 年 12 月聯經出版下的創新書報社與臺灣第一大圖書發行總經銷農學社，合併成立聯合發行公司區分雜誌與圖書發行……等。說明臺灣的圖書發行公司已進入轉型與需要整合的時期。在產業環境轉變及衝擊之下，我們可以看到現行圖書出版業者正面臨轉型期，爲了生存無不積極的朝向轉型與重組的方向思考，這是爲了開創另一片生存的空間。

### 1.1.2 研究的動機

以往，臺灣圖書發行產業處於擴展成長的階段時，上下游之間大家共同創造更大的大餅(銷售業績)，彼此相互協力之處多，因爲大家的目標一致。然而，現今產業進入衰退及惡化的階段，上下游之間則不免相互爭食這塊既有或縮小的餅，彼此因而產生摩擦與矛盾。業者現有經營模式是否能夠滿足未來的需要與挑戰？加上在資訊科技及電子商務迅速發展的今天，圖書出版通路產業鏈中在未來，可能沒有任何一個角色是絕對必須而不可或缺的，這也使得圖書發行商在面對產業環境、資訊需求與市場需求各方面的改變，有必要同時朝向新的方向發展。如：

連鎖書店跳過經銷商直接與出版社合作，網路書店銷售業績大幅成長。因此，如能對產業過去、現在及未來進行解析，透過系統化及前瞻性的資訊整理分析，提供主管機關與經營決策者參考，促進產業有更好的發展。此為動機之一。

此外，介於上下游之間的中游（普遍中小型的）經銷商，以往服務的對象主要是小型出版社與小型書店，近二十年間臺灣出版產業的變化卻是以大型出版社與大型連鎖書店為主調，所以中小型的經銷商相對而言逐漸被邊緣化。個別經銷商如何在這個夾縫中有生存及成長的機會，對產業環境的變化該採取何種因應行動，是需要開發新的經營模式，還是轉型發展，但是究竟會有哪些新經營模式產生？是朝向專業化經營，還是朝向合併整合方式，或是未來將有突破傳統的經營方式，該掌握的關鍵因素在哪裡？若能針對這些疑問經由研究提出前瞻性且系統化的資訊，應該會對圖書發行業者有貢獻，是為本研究之動機二。

雖然目前圖書發行產業在面臨產業轉變衝擊下，有一些不錯的因應策略的提出，但是從各種情勢與掌握到的狀況，可能在未來會碰到問題點，同時要如何挑選出符合自身需求的最佳經營策略及模式才能立於不敗之地，是一定得朝向重整合併才能有生存空間嗎？那臺灣一般的中小型圖書發行企業是否就全無機會，抑或成功機率較低呢？位於出版產業鏈中間商角色的圖書發行公司，在這個時代該如何經營才會成功，他所需要經營成功的關鍵因素為何？如果能夠針對此問題整理出系統化以及一些可參考性的資訊，是否可以對臺灣圖書發行產業發展有所貢獻呢？此為本研究動機之三。

## 1.2 研究問題與目的

### 1.2.1 研究問題

配銷業及書籍出版業，而這兩個行業的交集正是「圖書出版發行業」。這個產業的特性在於許多家公司在競爭，但卻沒有任何一家企業有夠大的市場佔有率能在產業中呼風喚雨。因此，在這些產業中企業與企業間競爭特別激烈，為了奪取最大的市場佔有率而互相競賽，是一個「成王敗寇」的競爭環境。在過去數十年當中，圖書出版通路產業中的競爭態勢一直相當明顯，不論在出版業爭相出版

熱門書籍、發行商對經銷權爭奪的明爭暗鬥或是書店為爭取顧客所推出的各種促銷策略或降價銷售等，都是為了求企業的存續發展所不得不執行的措施，（陳日陞，2000，出版年鑑）。如何在競爭的產業環境中脫穎而出，扮演好自身的角色，是圖書發行業者的重要課題。

隨著連鎖書店日益壯大，其對於成本的控制、經營的效率等方面也就越來越重視，因為營業額及連鎖家數不斷擴大，其所產生的經濟規模，形成對產品議價能力的增加，為求進貨價格的降低，連鎖書店跳過發行商直接向出版社進貨，並不斷發展本身的物流系統。大型出版業者自行發展與書店直往的業務體系。圖書發行商的未來該朝哪一個方向走？是經營者面臨的另一項課題。

圖書發行業者面對產業轉型與過渡期，需要重新思考本身的經營模式與定位，如何在通路中為其顧客（出版社、書店）創造出更高的附加價值與更優秀的服務內容。因此，本研究將探討下列問題：

- 1.透過本研究嘗試瞭解目前臺灣圖書發行產業的現況。
- 2.分析產業目前面臨的問題及影響因素，透過各項變數來釐清瞭解圖發行商經營成功的幾項關鍵因素為何。
- 3.圖書發行商針對下游通路端經營，應該注重哪些關鍵因素？該如何加強？
- 4.建議圖書發行商該如何自我檢測對出版商服務滿意程度
- 5.由圖書發行商經營成功關鍵因素來看，圖書發行商未來可能的轉型的方向為何？

## 1.2.2 研究目的

本節內容是分為知識成長與實務性等兩個層面來闡述研究目的。

在知識成長層面：臺灣圖書發行產業的變化，受到上游及下游合作模式的變化、超商業者進入，消費行為的轉變，整體經濟情況不佳，廠商間由原本「競爭」走向「競合」。加上近二十年期間，因連鎖書店、網路書店不斷地擴大，其在物流、資訊流及金流上都自有一定規模，相形之下，中游圖書發行業者的變化反而最小，經銷商只扮演物流中的局部配送角色而已，導致書店越來越想繞過經銷商而與出

版社直接往來。

圖書發行商間的競爭態勢逐步改變，出版產業價值鏈的角色亦逐漸模糊，發行商朝向專業化、跨區域經營、發行商之間的合併整合...等經營方式的轉變。在轉變過程中該掌握哪些關鍵因素，得以成功於出版產業中繼續生存並獲利。希望歸納一些資訊，同時也期望能夠對於圖書發行業者需掌握哪些關鍵因素，可朝向成功之路邁進，因而分析整理出一些前瞻性與預測性的資訊。

在實務應用面：臺灣圖書發行商現正面臨多重問題及轉型階段。轉型期間如何將人力、資源與資金做更有效的運用，何者是業者應關注的焦點，對於未來圖書發行業者會有何種新的經營方向發展，試圖透過本研究找出經營關鍵成功的因素，提供給主管機關及經營管理者參考，使臺灣圖書發行產業進入另一個發展階段。

## 1.3 研究範圍與限制

本研究主題為臺灣圖書發行商經營成功關鍵因素的探討，乃針對市場上圖書發行商如何經營成功，討論其經營成功的關鍵因素為何。因此，本節依據研究的對象、研究的方法、研究的時間、研究的背景以及樣本的取得方面說明之。

### 1.3.1 研究範圍方面

- 1. 研究對象的範圍：**本研究以圖書發行商經營成功關鍵因素為主體，由於發行商在出版產業中有很多類型，有雜誌的發行商、影音的發行商、等。本研究在研究的對象方面設定為出版產業，以圖書為發行主要業務的「專業的圖書發行商」為研究的範圍。
- 2. 研究背景的範圍：**本研就的研究背景是以 1949 年後，國民政府遷來台灣以後，圖書發行商的出現、圖書發行商的專業化、一直到現在為研究的背景範圍。
- 3. 樣本取的範圍：**本研究樣本取得的方式，是以業界的專家為主，專家涵蓋有出版端、通路端、發行端及有實務經驗的專家，由於這部分偏向實務，所以專家的選擇都具有業界相關的背景。問卷發放的方式以事前聯絡，以親送、郵

寄或是 E-mail 方式進行，以增加研究結果的正確性。

**4. 研究方法的範圍：**本研究是以尋找圖書發行商的經營成功因素為範圍，『關鍵成功因素』（key success factors, KSF）又稱 critical success factors(CSF)。此觀念乃由 Daniel 於 1961 年所發表的文章「Management Information Crisis」中首次提出，其中談到：一個公司的資訊系統必須經過分辨與選擇。同時需集中於產業的成功要素(success factors)上，大部分的產業都具有三到六項決定是否成功的關鍵因素。如果一個公司欲獲得成功，必須把這些因素做得特別好。

**5. 研究時間的範圍：**本研究時間的部分，由於研究的問題是圖書發行商現在的狀況，現在在這個時間圖書發行商經營要成功的關鍵因素為何，所以研究的時間範圍設定在現在，以討論當前的情況為主要時間。

### 1.3.2 研究限制方面

**1. 研究對象的限制：**本研究以圖書發行商經營成功關鍵因素為主體，在考量營成功關鍵因素的準確度時，特別將對象明確化，為以承接上游出版端商品總代理的「圖書發行商」為限制，對象並不包含下游承接圖書發行商的地區型發行商。

**2. 研究背景的限制：**本研究是討論圖書發行商，但是研究出版的文獻有，但是研究圖書發行的非常少，圖書發行商的成型有又是近 40 年的事，所以歷史資料的取得，很大一部份是靠一些訪談得到，再者，由於發行商的現在的經營情況、問題……種種，也都必須靠跟一些發行商的老闆、前輩及從業人員討論，這才有辦法將圖書發行商的輪廓描寫出來，因此在研究背景的限制在於背景資料少，發行商的工作、經營方式……等，皆需一些專業知識及跟前輩們的訪談再與現在的同業討論，才有辦法完成背景資料的撰寫。

**3. 樣本取得的限制：**本研究為取得最正確的資料，在樣本取得的部分，是以專家為主，專家是以有實務經驗在業界服務的現任執行者為主，在出版端、通路端、發行端及有實務經驗的專家，皆依公司經營規模、與專業圖書發行商配合的規模、及具有通路及出版共同經驗者為限制。

**4. 研究方法的限制：**本研究採用 A.H.P.層級分析法，研究工具使用自編的「圖書發行商經營成功關鍵因素問卷」，主要是在瞭解圖書發行商如果要經營成功影響他經營成功的關鍵因素是哪些。因此，問卷的產出是以個人職經歷，並經過專家意見諮詢後，修改而成的。

**5. 研究時間的限制：**本研究時間的限制，由於本研究時間範圍是圖書發行商現在的狀況，研究的問題都是以過去發生的問題為主，因此在時間的限制這幾年來圖書發行商的情況，並未對未來可能發生的問題作預估。

## 1.4 研究方法與流程

### 1.4.1 研究方法

層級分析法（analytic hierarchy process, AHP）為 Satty（1971）所提出的一套決策方法，主要適用於不確定（ucertainty）情況及具有多個評估準則之決策問題。最大的特色為利用層次分明的層級系統整合分析，將複雜且非結構化的問題系統化，增加評估的有效性與可靠性，除易於了解因素間的相對重要性排序外，要應用在不確定性（uncertainty）情況下及具有多數個評估準則的決策問題上（Satty,1980），由層級式架構逐一建構決策目標下各項要素與其相關性，並由高層次往低層次逐步求得各方案的優先比重值，提供決策者選擇適當方案的充分資訊，凡優先比重值愈大的方案表示被採納的優先順序愈高，可降低決策錯誤的風險，以提供決策者進行規劃評估之依據。

AHP 是經由階層化、邏輯判斷、分解綜合化的過程，將模糊不確定的因素轉化為明確的評量值，其特點除理論簡單、操作容易、並可量化不確定因素且能解決複雜（complex）、多變化（multi-change）、多人員（multi-person）、多期間（multi-period）及多準則（multi-criteria）的決策問題，經由對此問題學有專長或累積相當經驗的個人、學者、實際執行管理人員或政府相關部門官員，藉由群體討論方式，匯集各方意見，將問題加以階層化及結構化並規劃成簡明要素（element）之層級架構圖，再以名目尺度（nominal Scale）作要素的對偶比較（pair-wise comparison）予以量化後，建立對偶比較矩陣（pair-wise comparison matrix），進而

求得特徵向量 (eigen-vector) 代表階層內要素的優先順序 (priority)，然後再以特徵值 (eigen-value) 來評斷各個成對比較矩陣的一致性強弱程度。最後將關連階層串連起來，便可算出最低階層之要素對整個系統的權重或優先程度，此權重或優先程度即可提供決策者進行整體判斷，從而獲致較合理正確的決策。李上好 (2003)

## 1.4.2 研究流程

本研究的流程，如下圖 (圖 1.2 研究流程圖) 所示：

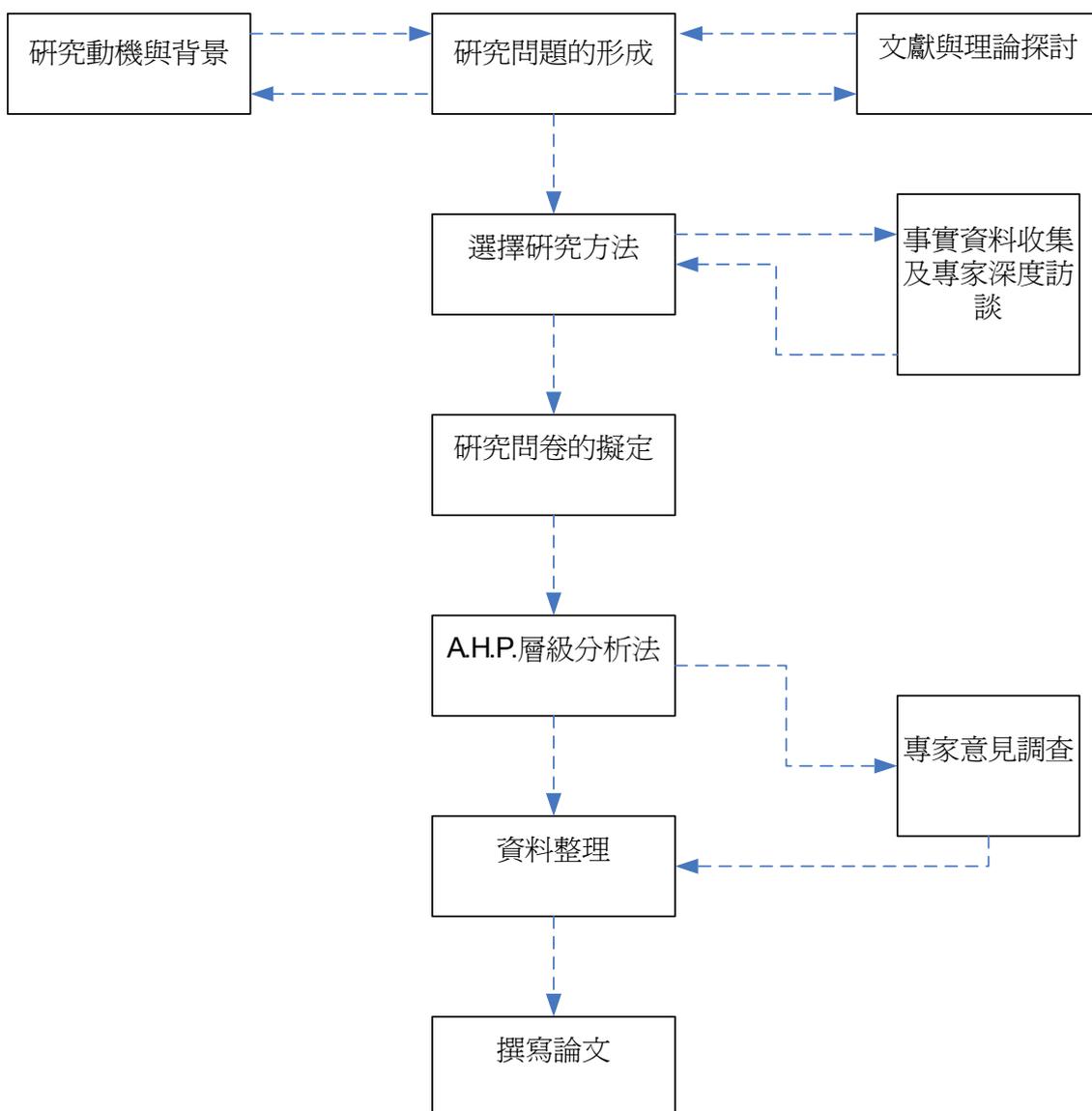


圖 1-2 研究流程圖

(資料來源：本研究整理)

1. **研究問題的形成**：在現階段圖書發行商面臨轉型的時間，出版產業中迫切重要的銷售問題，配合研究者的專業領域及興趣，與產業結合研讀相關資料，並與指導教授進行觀念的澄清後，訂定本研究的主題及要探討的內容。
2. **選擇研究方法**：當研究的問題形成後，針對研究的背景及動機訂定研究目的，尋找相關背景資料、文獻，瞭解所需資料的來源，訂定研究所需的方法，並與指導教授討論後，決定採用的研究方法。
3. **研究問卷的擬定**：閱讀相關文獻，進行系統性的分析，建立初步的問卷雛

形，將初成型的問卷與指導教授討論並進行專家意見調查，將專家意見結合整理後，整理成爲正式的問卷。

4. **層級分析法**：經討論使用 A.H.P.層級分析法來進行分析，問卷的回答以專家爲回答問卷的對象，如此可以增加本研究的正確度。
5. **資料整理**：依據回收的資料，進行分析整理每份問卷的合適度，利用 A.H.P.層級分析法的分析軟體，進行資料的輸入、處理以及分析。
6. **撰寫論文**：根據資料分析統計的結果，依據回答問題的順序，並與研究動機與目的相對應，進行研究結果分析與探討，依此作爲討論與建議，最後完成本研究論文。

## 1.5 論文結構與章節安排

本研究的章節安排如下：

- 第一章** 說明研究的動機、目的、範圍、及研究流程。
- 第二章** 進行文獻的探討，介紹圖書發行商在出版產業的位置，發行體系產生的原因及歷史背景，目前出版產業發行商現況的分析，及介紹發行商對內及對外的經營管理，這會有助於瞭解發行商的原貌。
- 第三章** 將介紹研究設計、研究問題的處理邏輯，在研究執行的部分會採用 A.H.P.層級分析法來作分析，問卷會彙整專家意見來作分析。
- 第四章** 會提出經由專家問卷作出來的結果分析，以補層級分析法的不足。
- 第五章** 提出結論與建議針對現在業者提出經營成功的關鍵因素給業者參考，並提出對後續研究者參考。

## 第二章 研究問題的背景與文獻回顧

本章就產業基本結構與特性以及產業環境之變動說明，圖書發行商在產業的位置、角色及定位、圖書發行系統的沿革、現況分析、及經營管理等層面，一覽圖書發行商的全貌。

發行商主要接受出版社委託，代為收貨、發貨和庫存，本身不備貨推銷。(魏龍泉，美國出版社的組織與營銷)也通稱為經銷商。經銷商依其工作的性質區分，可以區分為「總經銷商」，「地區經銷商」兩種。前者的定義為受出版社委託全權代理出版品的發行業務，除了由出版社直接往來的通路外，涵蓋全省的所有通路。後者則定義為在指定地區內接受出版社或總經銷商委託代理發行區域內的業務。

### 2.1 產業結構中的發行體系

本節主要在呈現臺灣圖書發行產業的基本結構，介紹圖書發行商在文化產業中所扮演的角色及位置為何與演變的過程。

#### 2.1.1 臺灣出版產業圖書發行商在出版產業的位置

圖書出版業大致上可以區分為四個流程，包括內容製作、出版、發行及物流。圖書發行商主要從事的工作為將上游製作、出版的圖書透過本身通路及其它零售通路發行到市場上去，最後到達消費者的手中。

**1.上游產業：**發行商的上游產業相當的多，簡單的區分就是作家、版權業者、紙廠(原料供應商)、出版社(文字工作者、美術編輯、行銷企畫人員)、印刷廠、裝訂廠、上光廠、包裝廠.....等。依性質將其概分為：

**(1) 內容提供產業：**圖書出版最重要的靈魂就是作者創作的內容，內容可包羅萬象，如文學、財經、繪本、漫畫、...等。就本土創作的圖書而言，上游文稿來源非常多元，也因此可以滿足各類讀者的需求，包括名人、專家、藝人、專業作家及漫畫家等多樣的創作人才，甚至許多新秀於出版界默默無名，反而在網路上寫作深獲好評，有些專業的部落格(如財經...等)也

都有好的作品，而這些都是內容提供者。

- (2) **印刷相關產業**：完稿後的稿子，交付印刷相關廠商如紙廠的紙張、排版廠的製版、印刷廠的印刷、上光廠的加工、裝訂廠的裝訂....等經由各協力廠商加工才會有一本完整的好書出來，每一本書的流程相當複雜，必須經過的手續也相當多，每一個關卡的獲利也相當的少，所以這些相關產業是屬於勞力密集的產業。出版社將稿子做好只是稿子，雖然經過文字編輯、美術編輯、行銷企畫...等等的規劃製作，但還需要其它後製作的加工才能使書籍有新的風貌。
- (3) **出版產業**：出版是出版社主要的工作，這件事看起來很簡單但實際上是很複雜的，作者將稿件交付給出版社出版，出版社要有出資的行為將其印行，交由發行商發行於市場上，在製作上所先付出的費用至少要好幾個月或半年以上才有辦法回收，有些作家的書好賣就回收較快，有些不好賣的那壓力就會很大。臺灣一年有四萬多本新書出版，賣的好的暢銷書不會超過一千種，那其它的呢？出版除了投資外工作也是很繁瑣，編輯選完書籍後，等作者交稿完，開始文字編輯，有些需要插圖要聯絡畫家，不需要的就直接交給美術編輯安排版型設計或內文排版，最後由印務交給印刷相關產業依序製作，並由公司企畫人員擬定銷售策略，交由發行商或自己的發行部門發行於通路上。

## 2. 下游產業

圖書完成印刷、裝訂後便交由發行販售，下游是指銷售通路及物流產業，在 2007 圖書出版及行銷通路經營概況調查依通路的相貌，將下游通路區分為實體通路、直銷通路、無店鋪通路三類。(2007，圖書出版及行銷通路業經營概況調查)

- (1) **實體通路**：在傳統消費者的習慣而言，國內圖書銷售對於傳統的實體通路信賴度最高，由於早期銷售以書報攤及書店為圖書產業一直以來的銷售重心。實體通路經過這些年來的進化有許多不同的樣貌出現，實體通路是指有店鋪的銷售樣貌，一般消費者可以看到商品，可以選擇是否是自己要的

商品再決定是否購買，這一般都是有店面可以陳列販賣的書籍，供一般消費者選擇的地方，以其現在的樣貌而言，當然它包含了一般的傳統書店與文具行（如唐山書局、學生書局……等）、小型連鎖書店含地區連鎖書店（如何嘉仁、紀伊國屋……等）大型連鎖書店（如金石堂書店、誠品書店……等）、量販店（如大潤發、家樂福……等的書籍銷售專區）、便利超商（如全家、7-11……等超商的書架）、重慶南路一些書報攤……等。這些實體通路的特性為分佈區域廣，與一般消費者有面對面的接觸，一般消費者也可以看到書籍的全貌……等特性。

- (2) **直銷通路**：直銷通路顧名思義就是直接銷售到消費者手中的一種行為，根據英國艾莉森·貝弗斯托克（Alison Baverstock）於 2000 年所出版的《圖書營銷》一書指出，直接銷售就是向最終消費者出售或促銷商品，其間不經過任何中間媒介。直銷經常通過郵寄進行。此外通過電話、廣告、傳單、電視、廣播、電子網路、傳真和人員直接上門推銷等媒介也都是直銷的有效形式（張美娟、李春成、胡苗，2004）。直銷通路包含透過電話行銷公司以電訪的方式跟一般消費者作溝通，或刊登廣告（電視廣告、電視購物頻道、報紙廣告、雜誌廣告等）等方式讓消費者自行購買，或透過傳單的派送將訊息傳送到一般消費者手中，透過人力的行為與一般消費者直接作面對面的溝通，一般而言這種作法除早期的光復、錦繡外，還有現在的教科書產業都是以此種銷售模式操作，這種方式大多是因為這類書籍出版成本較高或因套裝書籍定價偏高的緣故。但這必須是出版社的銷售經濟規模大到足以養活一組專門的銷售人員才有可能以此模式操作。
- (3) **無店鋪通路**：無店鋪通路是指並非讓一般消費看到實際商品，藉由產品資訊傳送或將產品資訊告知訊息需求者，使其願意購買商品的一種行為。主要有網路書店、圖書館供應商、海外書店中間商、團購廠商……等。這些通路的特性是將書籍訊息傳給需要買書的人，這些消費者多為代訂者、或新世代的消費者為主，此通路涵蓋甚廣都有其特性容後詳細介紹。
- (4) **物流**：物流可以說是書籍銷售的命脈，在各階段都有運送的程序，但是在

此是指成書後的運送，在製作過程都是屬於大量運送，但是在成書後是屬於多點配送且有時效性，許多圖書業者是委由發行商代為處理，發行商透過自己的配送車隊及合作的貨運公司來配送，這些發行商藉由同時配送許多家的貨，來取得經濟效益。大型公司透過自己的車隊（如農學社、黎銘書報社……等大型發行商）及路線貨運（新竹貨運、大榮貨運……等，他們以分區的路線來配送）。這些年出現許多圖書物流公司（如萬里貨運、偉翔、富士達……等），這些圖書物流公司專業在於圖書的配送，不同於一般路線貨運而是專門針對圖書銷售通路的各點來作配送，這些都有一個相同點就是時效性。一般都標榜收貨後兩天內會將商品送達指定地點。一些大型出版社有自己的發行部門（如遠流、圓神……等），這些發行部門會與許多書店直接往來，該公司的發行部門會藉由有合作關係的物流公司或貨運公司來做配送的工作。

- (5) **倉儲公司**：臺灣是一個中小型企業發達的國家，很多出版社都是屬於小而美的公司，他們精簡公司結構而產出了倉儲這個行業，許多出版社由於是以出版書籍為主，因此將倉儲委外經營。如果自行承租一間倉庫再加上人事成本的費用是很可觀的，因此許多出版業者選擇與倉儲業者合作（如吳氏德……等），將庫存商品放置於倉儲公司，需要時請倉儲公司送到指定地方，這些倉儲公司將許多公司的商品集中管理處理而形成了另外一種具有經濟效益規模的公司，一些有遠見的發行商亦有同樣的功能如農學社，他們為出版業的需求提供服務，也為出版業的專業分工提供服務，使出版者專業的提供優質的出版品，不需為其它的業務煩心。

圖書發行商是一個中間商，以上我們先以中間商的定位來說明，圖書出版業上、下游的結構，可參考下圖（圖 2.1 圖書出版業上、下游結構圖）會更清楚明白。

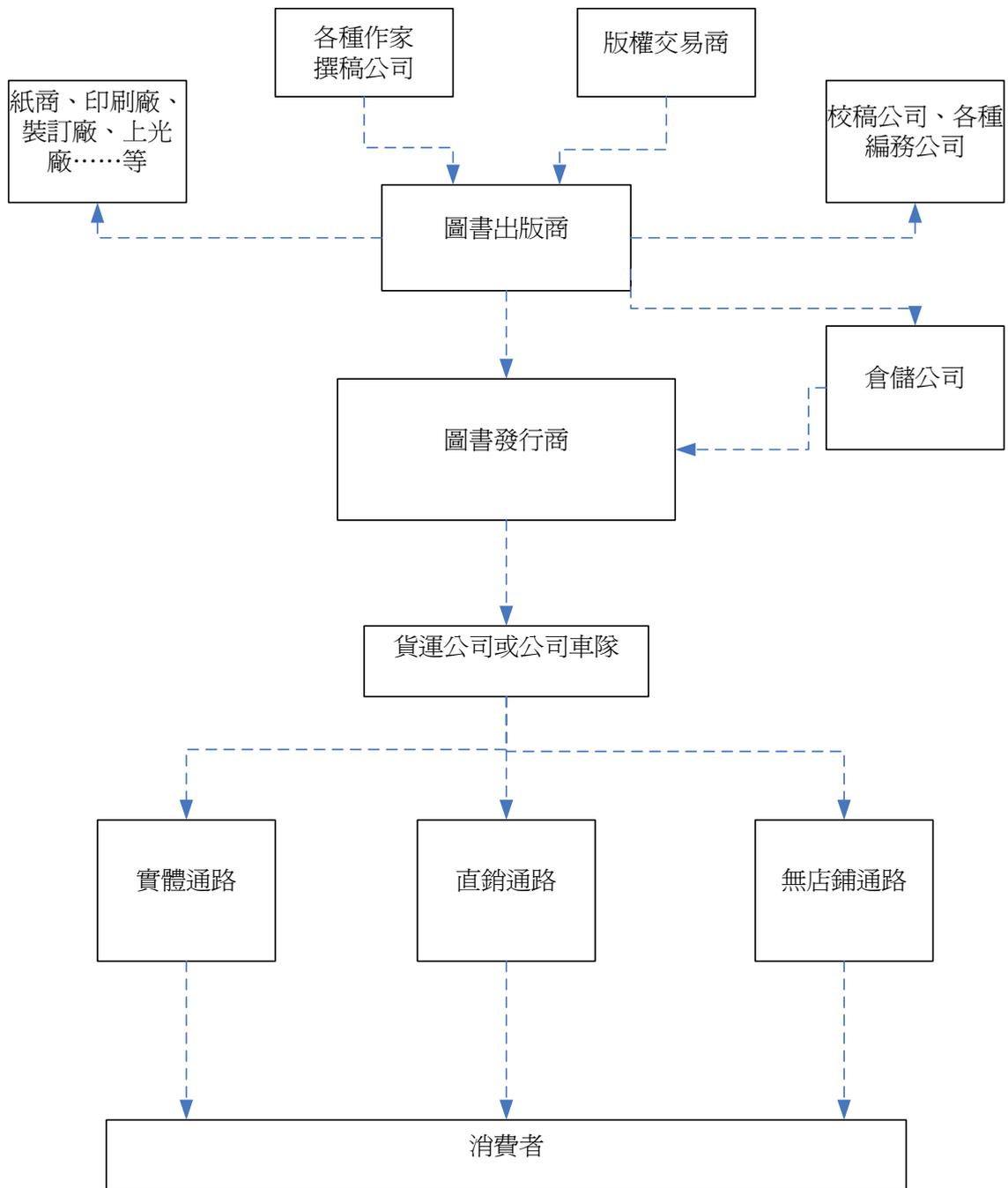


圖 2-1 圖書出版業上下游結構圖

資料來源：本研究自行整理

## 2.1.2 圖書發行商在出版業的角色及定位

圖書發行商簡單說是一種服務業，服務於出版商與通路商之間，將出版品交由合適的通路陳列使讀者便於購買。其主要的工作有承接商品，通路開發，促銷，理貨、配送，貨款回收及支付，提供上下游出版資訊及市場現狀等資訊。

談到圖書發行商的定義，那就必需先了解它所扮演的角色，這樣才能明確知道它是屬於哪種類型的圖書發行商，如果以發行產品來區分，出版產業圖書發行商可分為雜誌發行商（如雨晨），漫畫發行商（如華中書報），還有所謂叢書發行商（如貞德圖書），當然還有一種是綜合式的圖書發行商，它涵蓋了以上三種發行商的綜合體，（如千富圖書）。

如果以發行區域來區分，有地區性中盤商，有發行全國的總代理發行商，也有所謂的地區性總代理發行商（就是地區性中盤商，但扮演該區域總代理的角色）。另外如果再更進一步來以發行方式來區分，全國式總代理圖書發行商還可分為完全總代理發行商（如農學社）與不完全總代理發行商（一般總代理屬之，如吳氏、旭昇），這兩種類型的發行商主要區分於完全總代理發行商是把所代理的產品直接發行至零售末端，而不完全總代理發行商，除了直往點之外，還透過地區中盤商把代理產品發行至未往來的零售店。（吳錫清，2008）

在整個出版產業中，出版社生產的商品是經由作者的作品，此一創作可以在不同載體上運用呈現。以文字的方式呈現，則成為文字著作（literary works），或以漫畫（comics）的型態出現、或是圖像（picture），透過出版商設計成為商品（書籍），再經由發行商的行銷通路將商品傳遞給消費者。因此，整個出版產業的價值就是建立在處理作者與消費者之間的過程。（李光祥 2002）

書籍從創作到消費者手上這過程中，種種活動行程造成了完整的出版產業鏈。

**1.編務階段：**以出版企劃為重心，隨市場鎖定的消費者族群決定圖書內容、版面編排、插圖及數量等相關作業。又可細分為編輯企劃與行銷企劃，前者主要的工作是為出版社訂立出版方針，後者則是預測及規劃市場。當圖書業產品賣不出去，書籍本身比原料還不值錢。所以，圖書產品的前置作業中編務的企劃工作極為重要。

在這個階段的工作有，創作、翻譯、版權（仲介、管理）編輯企畫（選題、創意整合）、美編設計（版型、插圖、封面設計）、文字處理（打字、製版、校對）、影像處理（攝影、繪圖）、文案企劃……等

**2.印務階段：**印務部分完全看編輯企畫的規劃及美編設計後的執行，根據版面規劃的內容，進行排版、分色、製版、印刷、裝訂工作，在這個階段的工作有，文字輸入排版、印務印刷代理影像處理、底片、圖像輸出、曬版、裝訂、上光、特殊加工貨運……等。

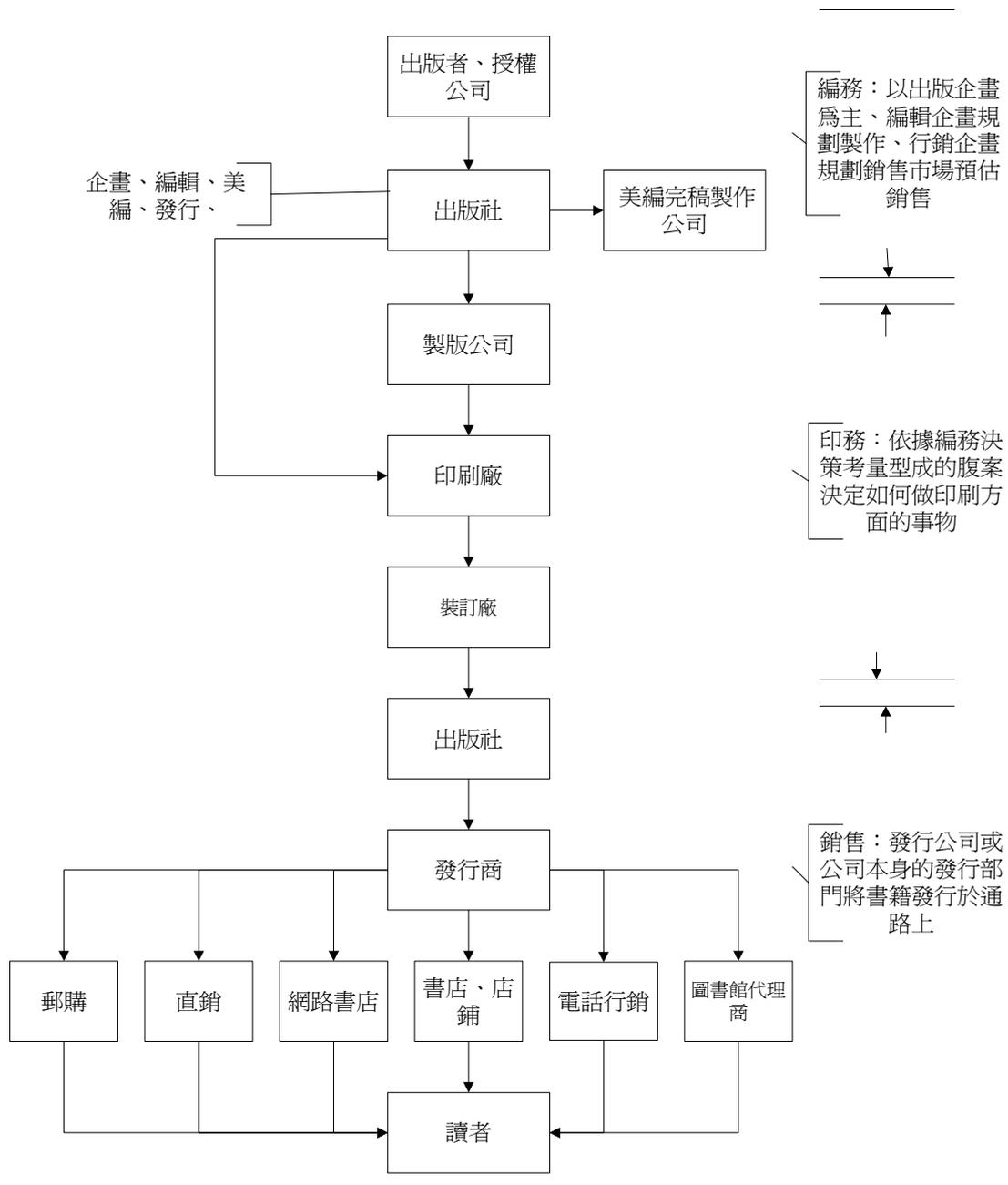
**3.銷售階段：**銷售是整個出版活動的關鍵屬於通路商（經銷商及零售書店）的專業部份，圖書出版成功與否取決於銷售情形，這部分的工作有通路規劃（產品的市場對象）、行銷活動規劃（產品對象的行銷設計）、物流作業（產品的倉儲、理貨、配送）、交易活動（業務人員的查補、商品陳列）、顧客服務（出版商服務發行商、發行商服務通路商、通路商服務消費者）

一般出版商委託圖書發行的情況可以分爲：

- (1) **總經銷模式：**出版商將出版品交由單一發行商經營，包含地區中盤、特通及所有書店。
- (2) **部分總經銷模式：**少部分自營大部分的通路交由發行商代理，中間比例的多少掌握在出版商的業務人力。
- (3) **地區經銷模式：**出版商不經由發行商代理，往下一階尋求地區代理商來代理。部分通路自行經營，中間比例的多少掌握在出版商的業務人力。
- (3) **出版社自辦發行：**出版商有足夠的業務人力，自己針對符合的通路自行往來。如人力不足或未往來的通路，可以一部份交由其它類型的經銷商來合作。

當然各種經銷模式的差距在於出版商的人力多寡以及出版商的主要通路在哪裡而定。這些條件並非一成不變的，他是可由出版商及發行商協調完成的。以上的三階段是完成一個出版的產業鏈，本研究將這出版產業鏈以下圖（圖 2-2 出版產業鏈圖）來表示。

圖 2-2 出版



產業鏈圖

(資料來源：本研究自行整理)

國外圖書發行的預算中，銷售經費通常佔了售價二分之一以上。陳日陞在 1998

年「圖書業店銷通路的流通現況與未來發展」中提及「由於出版業的產品市場生命週期約為出版後的二至三年，且銷售多集中於出版後的半年，爾後其銷售狀況變日趨遲緩」。

銷售流程中，出版社可能自己發行或給予總經銷及一般書店約是五折到七折之間的折扣，換言之，在整個圖書銷售過程中的利潤約僅有 20%，再進一步扣除成本，利潤更顯微薄。可以由下圖（圖 2-3 圖書產業取貨價格分析）瞭解再各階層的取貨價格，由此可知其間的利潤有多少。

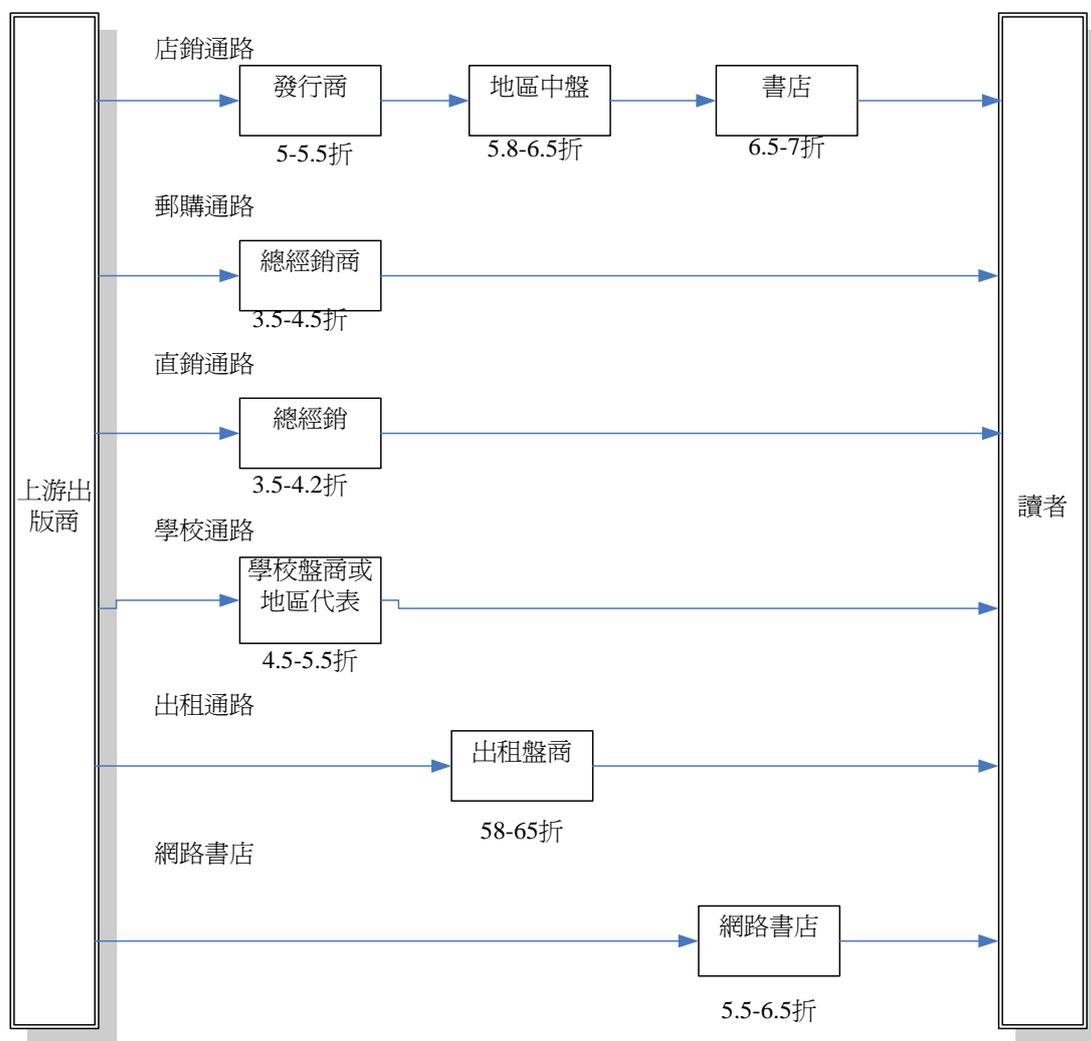


圖 2-3 圖書產業取貨價格分析

資料來源：參考 傅家慶（2004）本研究整理

在現在的組織中，一般主管的責任是在扮演起上下溝通的角色，在定義上就是溝通，這個角色要充分發揮溝通、協調、整合的功能，如果扮演的不好就會造成很大的阻礙。主要溝通的管道如果不順暢那會導致一間公司上面的指令下達，而下方卻無法充分執行，那就會有很大的影響。圖書發行公司在整個出版產業所扮演的角色就如同一間公司的中階主管，老闆可以對基層員工發號司令，一樣可以工作以維持公司的運作，但是就會無法將自己的角色扮演得很好，這就是立場不同思考模式也就完全不一樣了。

同樣的圖書發行公司的立場是負責溝通出版業上游、中游、下游的資訊。更要讓上游出版社的出版品以最佳化的質與量流通，不斷的促進出版品的發行流通順暢，使得出版品因為好的發行而獲利進而產生影響力，也讓出版社有再出版其它優秀的出版品的能力。出版社有持續的能力圖書發行公司就會有其它的商品持續發行，也形成一個好的循環模式。（我們一般區分出版社為上游，圖書發行公司也稱經銷商、大盤、中盤為中游，書店、各零售點為下游。）而圖書的銷售，離不開的就是書店。

### 2.1.3 書店的發展

圖書的兩大要素是記載與傳播，從以前到現在書籍傳播的地方有很多，市場、書舖、書坊、書報攤、書店……等，現在的稱呼是書店，書店是書籍流通的地方但也是圖書發行的開始。

**1.臺灣的書店發展：**「臺灣最老的書店」是臺中瑞成書店自西元一九一二年成立自今，已經近百歲，經歷過臺灣百年來，政經環境的重大變遷，瑞成書局最初位於臺中第一市場，由於時處日據時代，觸目所及都是日文書刊，創設者許克綏先生酷愛漢學，為使中華文化不會在臺失傳，因而兼賣中文書籍。後中日戰爭爆發大陸書源斷絕，許克綏先生自行創設瑞成活字版印刷廠印書，直到光復。

所以書店的成立於一九一二年，日本人為了在臺僑民的教育問題，於是在重慶南路設立「臺灣書籍株式會社」，做為印製中小學校教科書與參考書的大本

營，光復後改組為「臺灣書店」，也是昔日省政府教科書總批發所。隨著「臺灣書籍株式會社」設立，揭開書店街首頁，其中最富盛名的新高堂書店，原址即衡陽路口的東方出版社，曾是臺灣傲人的第一書店。一九二七年成立的中央書局，一九一一年中華書局成立於上海，一九四九年中華書局撤退來臺。一八九七年二月十一日商務印書館創辦於上海，臺灣商務印書館，原為商務印書館臺灣分館，一九四八年建成，一九四九年獨立經營。（參考維基百科、臺中文化局網站、出版界傳奇爾雅出版……等自行整理出來）中華書局及商務印書館就居於全國出版界牛耳的地位。（出版界傳奇、爾雅 p3）興文齋（後以改幼稚園）、及創立於一九四一年的臺南書店（中正路）、萬國圖書、教育書局、經緯書局……等。

永茂書報社周榮昌董事長回憶當時的書店交易情況說，「當時書店很少，書店集中的地方都在臺北及臺南，圖書銷售業績反而好。主要的原因在，因為那個時候剛剛接收日本時代的所有的公家機關，臺糖、臺鹽、東方公司，反正是所有的國營事業通通由大陸政府來接收。那時本省人都是一批中級幹部跟職員。那些比較高級的主管通通都是外省人。但是那時候，這些機關，日本人的時候通通都是全國管理階層，裡面的書都是日文書。這些大陸的主管來的時候，除了中文書以外沒有精通，所以中文書的需求很大。我們那個時候要買書一跑到臺南書局，民間沒有汽車，除了公共汽車以外，民間工廠都沒有。只有這公家機關有但這個大巴士上下班用的，像小客車是總經理、董事長才有人坐，但也很少。一到禮拜六、禮拜天就開車去書店買書，我們南部到屏東糖廠，中部到后里也是糖廠。中部還沒有外省人去開書局，反正是中部到南部通通都是，什麼煉油廠通通都是來挑書，只要有書局就會挑一些書。臺中以外就往臺北去買書了。他們的情況也一樣，我們書店就像上海一樣，書當時是用海運來。新聞天地，那時候在抗戰的時候在重慶就發行的，他後來搬過來以後搬到南京以後，就是用航空寄過來，一起寄過來，不過只有十本而已，那時候不流行看雜誌。本省人有年紀的，像我這般年齡的都是看日文書，所以我們那時候也兼營日文雜誌（那時服務於教育圖書文具社）。」（永茂圖書周榮昌董事長專訪）

一直到 1960 年代那時有的書店如東方、幼獅、文化、文翔、等，南部的大方、大東、大眾書局……等。此時書局兼營作出版，大致上以書換書的方式來經營。那時候由於交通不方便，出版社有出版書籍的除了放在自己的書店賣以外，還會發給其它的書店賣，那時候的交通工具就是腳踏車。「第二代出版社自己出版的書都騎單車送到高雄去。騎單車還帶著書到高雄去。因為你一方面自己捨不得花錢要節省，所以沒像現在這麼便捷，很方便，交通工具有限，除了鐵路就是公路局的班車，就這樣。那你要帶書，譬如說你到了高雄，你那個書你就扛不動了，還要顧交通工具，還不如乾脆早上騎，晚上回來就這樣。」永茂周榮昌先生回憶當時的情況說。當時書報社是出版社、雜誌社的發行機構，大約在民國 36、37 年左右。前者以經銷流行歌曲，後者是以經銷上還、香港報紙為主，兼發一些大陸雜誌一直到 38 年 6 月上海淪陷為止。（游淑靜、等，出版社傳奇，P231-234）

**2.書報社的出現：**由於當時出版品的走向跟國家環境一致，臺灣的出版產業於臺灣光復初期是出版產業的低潮期，出版品除了商務印書館、中華、正中、世界這幾個在臺灣設立分支機構的出版社由大陸進口中文書外，幾乎都是以日文書為主。一些有理想有抱負的出版人相繼成立出版社，有為響應當時政府反共抗俄的口號、有創作者為一抒文學情懷成立出版社如文人辦出版社大地（姚宜瑛）、九歌（蔡文甫）、純文學（林海因）、晨鐘（白先勇）長鯨（周浩正）……等，有以市場導向特殊需求而成立如遠流出版兒童與青少年教育類、爾雅以中年文學閱讀人口及青年勵志小品。這時出版社以大陸來臺的出版社、文人有理想者開辦之出版社、公營出版機構的出版品的天下。這也受到 1980 年代以前政府對出版業管制、監控使得出版業經營不易，出版受到限制。

當時書店及書報攤是銷售書籍的主要通路，由於遍佈全省的書報攤及書店因此部分出版社書籍以產銷分離的方式交由書報社經營，也有以出版社之間相互代理或各自有各自的業務相互合作，除了以「先會合再分配路線」的方式在大臺北地區進行三家圖書的分工配送外，對中南部的書市，更是採輪流出差商洽業務與收帳的合作模式。

當時的書報社有遠東、新亞、雨辰、小黎明（黎銘書報社）、世界文物、星光等。遠東書報社是由羅邦達先生負責，當時以雜誌為主兼發行一些圖書如皇冠因為發它的雜誌所以兼發行書籍，但是書籍的發行很少。當時在基隆的是自強書報社、新竹的是大華、文化書報社，臺中的連和書報社，嘉義的文化服務社，臺南的永茂書報社及高雄的天恩書報社。臺中連和書報社是當時國內最大的地區總代理（圖書及雜誌）這些老一輩的書報社，在書局業建立的權威是為後輩尊重的。

由於當時書店及書報攤有接近 2000 家所以，大部分的通路還是由書報社做代理，也由於上述原因臺灣圖書的發行也開始有了新的轉變。

**3.專業圖書發行商的出現：**1981 年-1990 年（民國 70 年到 79 年）的 10 年間，對臺灣出版事業而言，是豐富的。這 10 年出版量暴增，主要關鍵在於民國 76 年政府宣布解嚴，接著報禁也解除，原先政治介入出版的力量一下子沒了，反映到出版品那些原先不能出版的禁忌書種一下子變成暢銷書，另一方面兩岸開放交流也將大陸圖書引進，許多的出版品豐厚了臺灣的出版市場，但另一層面也促進發行體系的一個轉變。專業的圖書發行商出現、地區的書報社也越來越多，出版社與雜誌社也增加。

第一家金石堂書店開店時為 1983 年，當時只是一家單一書店（中華民國連鎖店發展協會則規定其會員必須有七家以上的分店數）但是他帶動了連鎖書店的風潮，之後的光統圖書百貨公司、永漢書局、新學友書局、敦煌書局紛紛起而效之。而出版品的增加、國民消費能力的提升、及政策的改變帶動了書店增加，出版產業邁入出版界的黃金十年，專業圖書經銷商並不是一有出版產業就有的行業，在創立臺灣第一家專業圖書代理發行公司的「吳氏圖書公司」總經理吳登川先生的訪談中瞭解，吳氏圖書創立於 1984 年（民國七十三年）雖然 1960、1970 年代，出版界已經有人開始討論產銷分離的可能性，但是沒有人敢付諸實現。結果由吳登川總經理創辦的吳氏圖書堪稱臺灣第一家專業圖書代理公司。（出版流通，82 期）。專業圖書代理商的出現意味的通路開始改變，這些原先在出版社的業務開始開闢臺灣一個新興的行業「圖書發行商」。

## 2.2. 圖書發行體系的發展歷程及現況分析

以臺灣出版產業的發展來看，光復初期的臺灣出版業可以說是一片荒涼，中文書的出版幾乎沒有，除了商務印書館、正中書局、中華書局、世界書局……等，這幾家大陸出版社來來設立分支機構的出版社自大陸輸入中文書籍，及重印舊版書翻譯西書外，就是公營出版社出版的教科書。當時還因為臺灣印刷設備的不足部分送交香港排校，製版後再送回國內印刷。(郭曉梅、2002) 當時也因為有美援的挹注，臺灣圖書出版才有起步，也可以說，臺灣出版的歷史肇始於 1949 年 (邱炯友 1995)。

本研究將圖書發行系統的歷史沿革，概分為以下三個階段：

### 2.2.1 書局交易的時代

1945 年至 1964 年 (民國三十四年到民國五十三年) 左右 這是書籍缺乏以古書翻印為主的時期，這時期以書店自印自賣為主。或是透過簡易的交易模式發到各地方，但是發行系統不完整。那時代的特徵有

- 1.古書重印：**五、六十萬大陸人士來臺，公家機關的全面接收，大量中文閱讀人口出現，這幾家在臺設置分支機構的出版社從原本只負責銷售的任務，不得不肩負起翻印的工作。
- 2.翻印西書：**大量翻印西書，由於沒有加入國際著作權聯盟，為了因應市場的需求，供應大專院校及來臺或在臺的高階知識份子的需求。
- 3.舊書攤：**因是困窮年代「牯嶺街舊書攤」因而形成。以前有藏書的習慣，但是因為戰亂、時代的變遷、以前多子化教科書改編不易……等原因書籍大量釋放，直到人們日漸富裕，加以影印機流行，「牯嶺街舊書攤」才走入歷史。
- 3.西書街的形成：**是美軍長期駐臺，中山北路形成西書街，以翻印暢銷書為主，英文教科書為輔，童書也成為角落裏的點綴。敦煌、林口、圓山等書局，門庭若市。

## 2.2.2 圖書中盤的時代

1964 年至 1984 年（民國五十三年到民國七十三年）左右，以地區中盤爲主的發行系統爲主的時期，早期圖書交易行爲多是以鐵路運輸，出版社透過地區發行商將書籍配送至各個書店，因爲早期資訊較不流通，每間書店書籍訂購量無法負擔運費，出版社透過地區的發行商將書籍有效快速的配送到各書店及書報攤，早期以腳踏車送貨而當時書籍量並不大，後來隨者時代進步有摩托車、貨車將書籍有效的快速送到書店。這時代的特徵有以下：

- 1.地區書報社開始串連：**是 1964 年 3 月，隨著中文版讀者文摘在臺上市，出版業界的全省中盤發行系統，正式串聯，建構成爲配銷網路，北從基隆的自強，臺北的黎明、中壢的國華、新竹的中興（後改名大華），苗栗的芙華，臺中的聯合（後改名連合），嘉義的文化，臺南的永茂，高雄的天恩，屏東的環球，臺東的紐約，花蓮的中原，形成第一代完整的全島出版行銷網。（楊金都、2000）
- 2.直銷商的出現：**1974 年由臺英公司代理美國時代生活叢書（Time-Life Books），請來日本的人員直銷顧問，採用直銷方式開啓了出版行銷的另一扇大門，隨之而起地球、環華、錦繡、光復、圖文、階梯、漢聲、麥克、牛頓、上誼相繼投入直銷。（楊金都、2000）這一股出版大套書的熱潮帶給出版業新的榮景，也開闢一條新的通路。
- 3.通路的變革：**除了傳統書店及書報攤外，最大的變革是信義路上「國際學舍書展」的經營，雖然每年只有 1~2 次，是前所未有的，大型書店也流行了（書城）1970 年「中國書城」於臺北市西門鬧區成立，通路開始多元發展。
- 4.政府輔導獎勵：**出版事業部原來屬於內政部，1973 年開始將此業務併進新聞局。新聞局角色轉變爲輔導與獎勵。鼓勵出版好書，鼓勵大家多讀書。
- 5.戒嚴時期的黨外雜誌：**由於適逢戒嚴時期，一些由凸顯臺灣主體意識的知識份子於 1975 年開始，黨外雜誌成爲一專有名詞，一直到解嚴後沒落。
- 6.新想法的出現：**1982 年圖書禮卷的出現、專業的賣店、專業的發行機構、產銷分離、大型百貨書店……等，這些想法一直廣爲探討，期望發行通路有新的變革出現。

### 2.2.3 總代理時代

1984 年至 2006 年（民國七十三年到民國九十五年） 總經銷出現於發行系統的時期，發行商是圖書出版產業的中間商，大約在 1990 年代（民國 79 年）以前，臺灣出版產業的出版品，若不是由出版社自己配發到零售點，就是交由地區型的發行商配發。過去，每一各縣市或多或少都有幾家地區型發行商，因此每地區的地區型的發行商之間，長久以來，都一直存在者爭奪出版品經銷權的強烈競爭情勢。

大約到了 1990 年以後，一方面因為出版社為了減少與多家發行商打交道的麻煩，而逐漸傾向找一家比較大的發行商代理出版品的發行業務，另一方面由於零售通路的大幅增加，零售系統的結構與性質改變，加上連鎖書店的興起，同時在考量經濟效益的前提下，促使發行商也不得不思考如何來調整本身的結構、經濟規模與操作手法，來應付日漸複雜且繁瑣的發行業務。圖書發行界所謂的總經銷、總代理便是在這兩大因素下因應而生的。由於發行商的總代理方式不但建制了相當完整的配銷網與作業模式，而且還具備了將出版品配置到零售點的實力，可以達到相當數量的配送，因此當發行商的總代理模式出現後，也相對擠壓到地區型發行商的生存空間。

**1.連鎖書店成立：**臺灣高砂紡織周塗樹董事長創立金石堂於 1983 年 1 月 20 日於汀州路，強調複和式賣場有明亮寬廣的購書環境，不同於一般傳統書店，1984 年開始擴充分店形成通路新景觀，1999 年開放加盟並成立金石堂網路書店。誠品書店在 1989 年 3 月創立，多元複合經營書店門市，追求綜效，提供高品質與品味的看書環境。這段時間這種綜合式連鎖書店例如何嘉仁書店、新學友書店、光統圖書百貨公司……等，將圖書出版推向商品化。

**2.專業圖書發行商出現：**1984 年吳登川先生成立「吳氏圖書」成為臺灣第一家專業的圖書發行商，由於原先的發行機構都是兼營圖書發行（如農學社），在市場需求及出版商支持的情況下許多專業的圖書發行商出現了，接者旭昇圖書也成立。專業的兒童書發行商也成立於 1992 年。

**2.盜版、盜印：**由於景氣好出版品商品化，隨便一家出版社不需要付版權費用即

可翻譯書籍回來印行。守法業者只能期望以法律手段制止。1984 年 612 圖書清倉舉辦「612 大限」圖書清倉促銷會，掀起愛書人的購書熱潮。也使得書籍的出版法律化，我國也邁向國際化，但是使得出版成本的提升，發行體系的專業化電腦化，開始新的里程。

**3.開放出版：**1998 年解禁後圖書出版業蓬勃發展，由於社會開放，多元化，大眾求知若渴，產生閱讀的熱潮。加上臺灣與國際出版社開始接軌；一些過去管制禁止的出版品大量進入臺灣。

**4.通路多樣化：**經濟成長消費者購買力上升，出版量大幅提昇，通路開始改變許多地方開始賣書，如大賣場、量販店於 1993 年開始大量販售圖書，便利超商也開始介入圖書的販售……等。

#### 2.2.4 臺灣出版產業圖書發行商的現況分析

大環境的不景氣造成了閱讀市場停滯加速了圖書通路的消長。2001 年新學友書局出現財務危機，引發產業界包括連鎖書店、出版社、圖書發行商、各類供貨中盤商都受到波及。隨後 2003 年光復書局倒閉、東方出版社與光啓書屋關閉門市部、新學友書局宣告破產等都可以看出圖書出版業市場成長停滯的狀況。2003 年又受到 SARS 衝擊，國內圖書出版業可以感覺寒冬的來臨，因而一度掀起低價書店的風氣。雖然圖書業景氣不佳，但是仍有大型連鎖書店向國內各地開展，2003 年法國複合式書店 FANC（法雅客）來臺，2004 年新加坡 page one 書店進駐臺北 101 大樓。2005 年誠品亦在信義計畫區開辦擁有 3,000 坪的信義旗艦店。城邦集團在 2002 年成立了城邦書店只販賣城邦集團內書籍。博客來網路書店持續成長是維持高度成長度的通路。2007 年圖書發行商凌域倒閉開始了新一波的重整，2008 年大眾雨晨圖書結束國內圖書的發行業務，專業經營雜誌的發行，而同年黎銘書報社結束雜誌的發行業務專門經營圖書發行的業務，2008 年 12 月農學社與創新書報社成立聯合出版集團，創新書報社專職雜誌的發行，聯合發行公司專攻圖書的發行工作，2009 年 3 月又傳出大河文化（潺川圖書）財務危機已無法經營。新一波重整期來臨了，圖書發行商接下來該如何找出經營成功的關鍵因素。

臺灣圖書發行商的現況將由下面出版產業的概況、通路的介紹及臺灣的圖書發行通路的發展現況。

### 1.出版產業的概況與圖書發行商的通路現況：出版產業的概況

#### (1) 出版產業的概況——出版端

①新書種類過多銷售週期變短：新書出版量過大，而書店銷售的面積是固定的，在有限的平臺下，一些書上的了平臺，一些書上了架，但是有些新書連上架的機會都沒有。即使上架了也常因為排擠效應而使得銷售週期變短。

②科技發達訊息傳達迅速：資訊的流通原本許多需要從書本上得來的知識，現在都可以從網路上得知，增加了讀者的選擇，也使得書籍的銷售受到影響。非紙製出版品正在興起取代部分出版品。

③出版商多消費市場小，出版品供過於求：臺灣 2000 多萬的人口數一年新書出版量 3、4 萬種。使得出版書籍無法有經濟規模。

④出版集團化使得大者越大，中小型出版社經營困難：臺灣出版社開始集團化，使得大型出版社會越來越擴大而使得談判的條件也越來越好，中小型出版商跟通路談的條件也比較差。如此中小型出版社的經營更形困難。

⑤中小型出版商資金不足，營業額過低：由於臺灣出版商很多是五人以下的小公司當然生產的商品量也沒有那麼多，所以營業額不高，一直無法轉型或擴大，導致無論在稿源取得上或是市場佔有率上或是製作成本的降低都無法與大型的出版集團相同，於是生存空間日漸萎縮。

⑥市場景氣不好，銷售量下降，退書率居高不下：中小型出版商原本資金就不多，這些年來市場的不景氣退書率居高不下，會導致出版商的資金調度有困難。

⑦為降低倉壓及周轉低價切貨：有些出版社倒閉將書以一本 5 或 8 元的價格賣給一些特定對象，或者有一些出版社也將庫存書一樣如此低價的賣出，結果衝擊到了市場，成為一些圖書館標案的主力，菜市場書攤賣書的來源，及交貨給海外一些華人市場。如此都會影響正常品的銷售。

#### (2) 出版產業的概況——通路端：

①單一書店的生存越來越困難：這些年來連鎖書店日益強大雖然一些經營不

善、一些連鎖店減少營業點，但是跟單一書店相比之下還是好很多，異業分食，如量販店、超商系統、一些連鎖藥妝店、連鎖文具行、等，更瓜分到單一書店的生存空間。

②書店走向大型化，綜合化或是專業化及精緻化：近年來書店的改變往兩個不同的方向走。一種是大面積，裝潢美，氣氛佳且商品品項多的路線。一種走向的是小而美、講求專業，是所謂專業化、精緻化。

③專業化經營成爲主流：小書店的經營要結盟但是臺灣書店的結盟是不太能成爲一種力量，去年業界一些小書店成立小書聯盟但也未能實際化，因此中小型的書店專業化或許是一個不錯的辦法，可以走出自己的特色去建立自己的消費群。

④連鎖書店的困境：國內連鎖店由於折扣低因此毛利率高，加上連鎖書店在圖書市場的佔有率很高，按理來說應該是很好經營的，但是卻一直出狀況，如新學友(搜主義)、金石堂、誠品其原因不外乎業外投資、經營不善、不當的擴點……等，

⑤出版端低價銷售策略：出版端爲求現金收入及消化庫存，會有一些低價銷售的策略或是跟一些特定廠商合作低價銷售，結果也是會對書店帶來一定的衝擊。

⑥書店之間的削價競爭：價格的戰場從新書就開始，新書 85 折、79 折、75 折等幾乎已經變成常態，再來各書展每個月都有大小不同的書展來變相的降價，來增加業績結果反而降低書店的獲利，且間接衝擊到書店業者的銷售。

### (3) 出版產業的概況——發行端：

①發行成本日增，收入不敷出：由於連續多年來整個市場景氣不佳，加上退書量節節攀升，退書量上升表示退貨運費上升，處理的人工費用上升，在這個部分因爲沒有獲利所以是賠錢的。而發行商又因爲本身經濟規模不夠大無法自動化，導致發行費用節節升高，發行成本不斷的上升而使得圖書發行商浪費掉不少的費用及人力資源。

②債權確保不易：臺灣圖書發行商在代理的業務上所獲得的毛利大約在 10%-15% 左右，這簡直是「低獲利而高風險的行業」，當上游出版社倒閉時，或下游書

店關閉時，都一定會損及圖書發行商的權益，尤其是這些年來上下游的出版商及通路商倒閉了許多家，發行商下游的退書無法退給上游，又或退了之後收不回錢，書店倒了門市的商品收回都不夠沖銷貨款，因為發行商跟書店結款是收兩個月的支票（以開發票的未結款），再加上當月應收帳款（未開發票的未結款），總金額通常都會高於目前店頭門市內的庫存量。

③利潤空間受壓縮：圖書發行商本來就是一種高風險低獲利的行業，這些年來更因通路商的擴大使得議價的空間大幅上升，如量販店、連鎖書店書展，一般書店的書展，一些通路商藉由其它名目要求圖書發行商調降進貨折扣，圖書發行商原本已經不高的獲利空間又更進一步的被壓縮。

④通路商日漸壯大與上游直接往來使發行商的業績縮水：通路商越大就會想跟大型的出版商直往，如此可以降低通路商的進貨成本，出版商可以提高營業收入的情況下，一些連鎖書店開始跳過圖書發行商，跟出版社要求直往的，此舉會造成圖書發行商業務量大幅下降。

⑤通路結構改變，破壞原有市場秩序：由於這些年來大賣場、便利超商、書展場、等通路因為市場萎縮而加速成長，但是這些原本非第一波發行的通路也不是當月新書所該先發行的通路，在經銷商與出版商的相互競爭之下，雖有三到四成的銷售量，但是相對於書籍的整體銷售退貨比率反而上升，導致對已經庫存壓力大的出版商更有壓力。

**2.圖書發行商的通路概況：**不同的銷售通路對於圖書的書種銷售一定有它的不同點。這個區別來自每個不同的通路它的主要消費族群多少會有不同，通路區分的越細，它的消費群就會越明顯。我們可以由下圖（圖 2-4 圖書發行商通路結構圖）大概瞭解發行通路的結構概況。

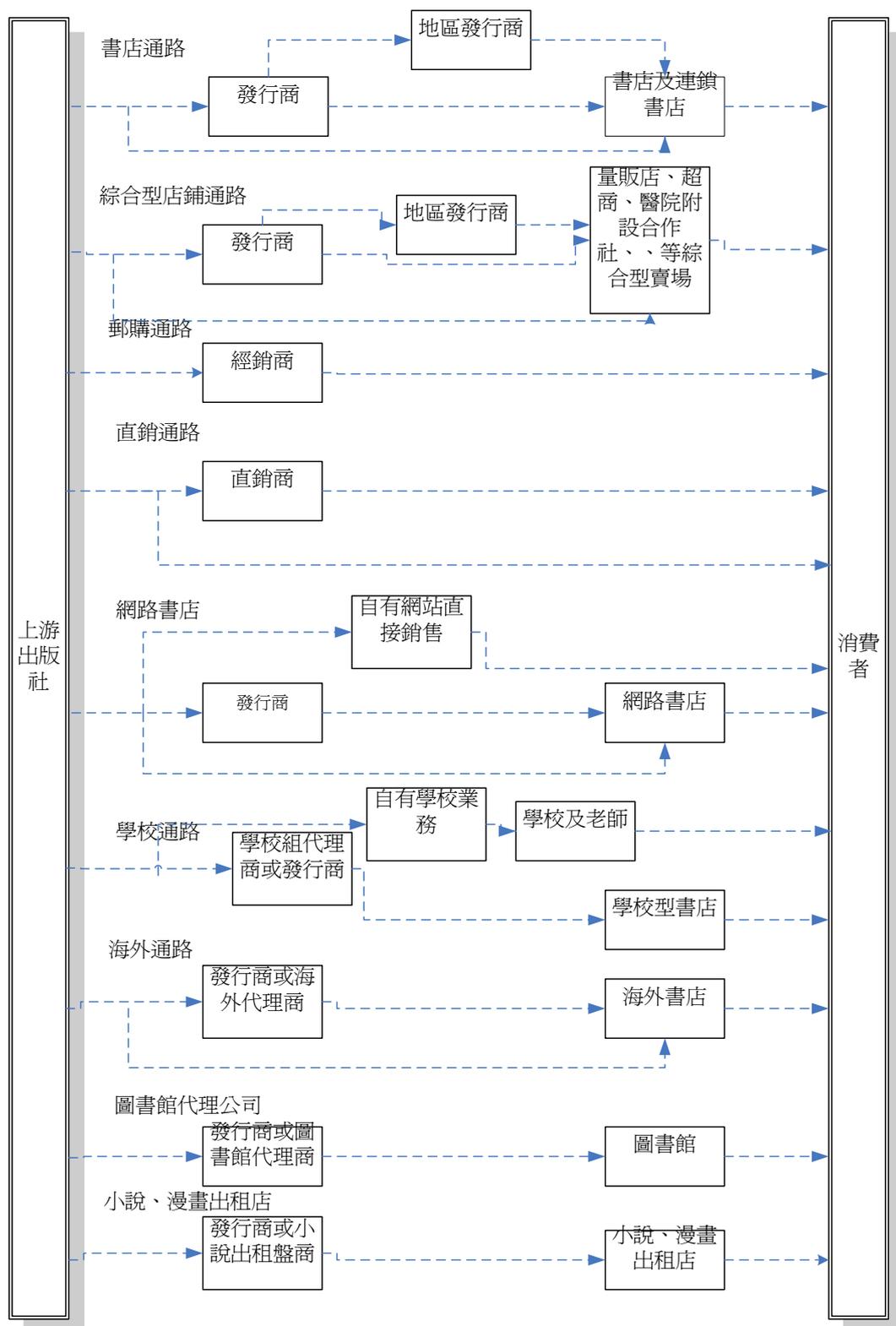


圖 2- 4 圖書發行人通路結構圖

資料來源：參考（林新倫、2005）本研究整理

### 3.臺灣的圖書發行通路可以有以下區分：

(1) **書店通路**：書店通路是以書籍的銷售為其主要收入的店鋪，包含連鎖書店（地區型的連鎖書店）、一般傳統書店、專業書店……等，書店通路是臺灣傳統的圖書發行通路。

(2) **綜合型店鋪通路**：綜合型店鋪是指一般賣場他有賣其它商品而兼賣書，但是賣書不是它的主力，如量販店、大賣場、超商、藥妝店、文具……等。他有其它商品銷售所以它的書籍的品項數不像一般書店如此多，而且書籍銷售也非他主要的收入來源，但是這些綜合型店鋪的書籍銷售也是相當可觀的，商品只要符合它的顧客群就會有相當不錯的業績。

(3) **郵購通路**：是指使用型錄、報紙、雜誌、的一些行銷方式，以目前來說在圖書的銷售而言，銷售比率是低的。由於一些書籍無法流通於通路上的如成本太高、套書、及一些需要介紹的書籍。

(4) **直銷通路**：出版社出版一些套書由於它的規模而無法由書店銷售，或是一些進口的特殊書籍，它的銷售方式是由出版者或是專業的直銷公司他們培養一批一線的銷售業務員，直接面對顧客銷售，他可以在合適的展覽、挨家挨戶的拜訪，去學校推銷或是以電話介紹的方式進行。

(5) **網路書店**：網路書店這兩年它的銷售業績一直上昇，他是一個新的媒體通路。由於他不同一般實體通路有容量的限制，他可以無限的擴充陳列的品項，也給消費者一個無限的選擇管道。網路書店因它的成立單位不同有：由出版社所成立，由發行商所成立，由實體書店所成立，由其他非出版業者所成立（張天立，2000）。網路書店的類型如下：

由出版社成立的網路書店有：

遠流博識網 <http://www.ylib.com.tw>

天下網路書店 <http://book.cw.com.tw>

城邦讀書花園 <http://www.cite.com.tw>

由實體書店成立網路書店有：

金石堂網 <http://www.kingstone.com.tw>

誠品網路書店 <http://www.apot.com/bizplaza/enter/eslite>

**發行商成立的網路書店：**

臺英社網路書店 <http://www.formosabooks.com>

農學社網路書店 <http://www.nh.com.tw>

**專業的網路書店：**屬於新興行業，本身並無經營實體書店，也不從事出版品的印刷，完全是傳統文化出版業的另一個行銷通路。

博客來網路書店 <http://www.books.com.tw>

亞馬遜書店 Amazon <http://www.amazon.com>

由於實體書店的陳列面積不足，書籍無法全部上去，因此一些專業書店有相當多的都有網路書店，他們的功能一些是以提供讀者瞭解及查詢的功能

雅途旅遊書局 <http://www.direct.com.tw>

詹氏書局 <http://www.tacocity.com.tw/chansbok>

南天書局 <http://www.smcbook.com.tw>

**(6) 海外通路：**海外通路十年來是臺灣出版業者非常重視的市場，中文繁體的圖書行銷遍佈全球，然而最主要的海外市場乃以香港、新加坡、馬來西亞為主，主要的進貨的管道，海外大型（連鎖）書店，會派遣旗下採購人員到臺灣選購圖書，如新加坡大眾，海外一些發行商也會來臺採購如香港的樂文圖書、時代文化……等。但也有一些海外書店透過臺灣的發行商或是書店來出貨，例如，樂學、學生、吳氏圖書、現在的聯合發行及世界日報的聯經圖書，或是聯合臺灣一些代轉口商來合作。一般而言這些海外通路是不會退貨的。

**(7) 學校通路：**一些出版業者是以教科書、參考書，原文書等學校用書籍為出版方向的公司，他們慣用的除一般實體的發行通路外還有學校的指定用書籍。他們會派出他們的業務或是專門的地區圖書發行商來賣這一類書籍。這些書籍的銷售方式是公司派專員到學校跟老師介紹書籍，拿樣書給老師參考是否符合教學使用，這種向老師推薦的方式是該通路的特性。另一類銷售方是就是將合適的的書籍做成一些書單給學生們選購，以一種比較便宜的方式，再大量跟出

版商或是發行商進貨的方式，這些方式都是學校通路特有的模式。

**(8) 圖書館代理公司：**所謂的「圖書館經紀代理公司」，由於傳統圖書館的採編人事結構無法因應大量出版物以及政府人事精簡政策，往往造成新書採購後出納流通至讀者手中時已成為過氣產品，因此，圖書經紀代理公司如雨後春筍般的出現。所謂「圖書館經紀代理公司」乃指原來是圖書館中館藏資訊的「選擇」、「採購」、「整理」、「分類」、「編目」甚至「維護」的任務，透過信譽佳、形象好、服務功能強的出版業者來完成（林新倫，1998）。圖書的採買及編目是圖書館的主要業務，經費的來源有政府編列的正常採購預算、補助款、一般事業體的回饋金、捐款……等。

**(9) 出租店通路：**出租店的方式是出租店業者將書籍購買回來，出租給消費者賺取租金後再轉來購買圖書，以增加出租店的規模及商品品項數。一般以漫畫、小說、武俠小說……等為大宗。對出版該類型的書籍的出版商而言這是一個重要的通路，他完全不同於一般的圖書發行商。

這些年由於科技進步、網路發達……等原因導致某些通路有一些消長。傳統通路萎縮、新興通路的崛起將於下介紹。

#### **4.臺灣的圖書發行通路的發展現況：**

**(1)書店通路的改變：**不少獨立書店無法與大型連鎖書店相抗衡，因而退出了臺灣的零售市場。但是連鎖書店的情況也一直不太樂觀，雖然金石堂與誠品書店的情況還好有小幅上升，但是新學友（搜主義）已經算是退出連鎖書店了，雖然書店業者有各種方式因應，如小書聯盟（小型書店結盟）、調整經營方式（金石堂因積效而減少店面數量，誠品積極開闢地方型的分店）……等但是都無法有效的成長，實體書店面臨到瓶頸而極需要有所突破。

**(2)新興通路的崛起：**一個是量販店的大賣場，另外一個則是便利超商，這兩者所銷售的商品有相當大的不同。販店的大賣場以家庭主婦或家庭採購者為主，故銷售的圖書產品以食譜、家庭、健康保健、兒童讀物為主。由於量販店的設立位置改變以及它的附設餐飲部及停車的便利性，現在漸漸暢銷書也可以有不錯的銷售。便利超商的圖書購買習性屬於衝動性的行為，但由於空間較小陳設

書籍種類並不多，目前多以流行性的圖書為主。

**(3)網路書店：**(博客來)網路書店屬於一個新通路，其實就其小量的運送方式來看，網路書店的經營成本並不亞於傳統的圖書銷售模式。但是網路書店透過資訊化管理掌握市場訊息、退書率低，藉此可以減少退書成本，所以供應商願意降低折扣。(但是並非所有開網路書店都一樣)

**(4)客製化印刷：**「按需印刷」(print on demand)簡稱POD，這是新興的行業，現在無需大量印製作品，只要少數讀者的訂單即可委託印刷生產，一方面更方便個人的出版，另一方面出版商在對通路時也可以利用此方法報新品或先行市場測試。

**(5)新通路的開發：**為增加圖書的銷售，除了既有的通路，國內業者無不嘗試尋找新通路。如跟計程車放置書目供其選書(城邦、臺灣大車隊)，銷售模式已經向其他讀者可以接觸到的商店，如連鎖咖啡店(如大眾、星巴克)、手工藝店(雅書、手藝家跟手工藝材料行)、生機飲食店、休息站、公路運輸業和牙醫診所…等，也是國內圖書出版業想嘗試的目標。

**(6)通路扁平化：**原有的三階、兩階通路的簡化。出版業者為增加獲利直接與連鎖書店和地方經銷商接觸，而不再透過總經銷轉發圖書，來減少圖書經銷的層級。當然這可以增加出版商利潤，但是會增加風險、人事成本及運送的物流成本。

**(7)資訊化平臺的架設：**為了資訊透明化及增加上下游的競爭力，如農學、臺英、貞德等發行商不斷的開發資訊平臺，而金石堂及誠品也透過鴻利全球開發 B2B 供應鏈平臺，在未來的趨勢，資訊應該有很大的佔比吧。

## 2.3 發行體系的經營管理

臺灣的圖書發行經銷商是屬於資訊化程度不足的產業，人力密集的產業，近年來由於臺灣圖書發行商大多並未達到一定的經濟規模，而出版社申請的門檻低，出版量大，而導致下游通路商無法承受如此大的出版量，折扣越殺越低，退貨量與日遽增，通路商因此越做越大開始實施銷售結款的動作更導致對上游出版

商及通路商資金的調度有所影響，發行商的周轉金緊縮更因發行商的獲利不高使得圖書發行商開始緊縮，在人事上及付款條件上也不斷緊縮，發行體系的經營面臨新的挑戰。

新時代的來臨，出版產業出現了許多變化，如金石堂精簡銷售通路、加強網路銷售，實體門市由原先近 100 家到現在 83 家，搜主義（原新學友）書店經過第一次重整完畢後還是無法承受（新學友改名為搜主義），第二次到目前為止只剩下 3 家書店能繼續經營，在圖書發行商的情況不遑多讓，高見挾超商通路優勢進入雜誌發行市場，當然也涉足圖書發行市場，使得出版市場為之震盪，凌域圖書進入國內前五大的圖書發行商也因經營不善於 2007 年底倒閉，使得出版業一片哀嚎，30 年前業界兩大發行商黎銘書報社及雨晨書報社，雨晨後來賣給新加坡商大眾集團而改名為大眾雨晨，但是 2008 年 4 月初大眾集團無預緊停掉國內圖書發行的工作專門從事國內雜誌發行（原大眾集團有大眾雨晨圖書及大眾雨晨雜誌）亦即停掉大眾雨晨圖書，但是由於對於市場的不瞭解而導致連帶雜誌業績下跌，而黎銘書報社經過考量後於 2008 年停掉了雜誌的發行而專攻圖書發行工作，由於黎銘書報社圖書經營根基不差，轉型上尚算成功，而臺灣第一的發行商農學社也開始了整併對象是聯合報系的發行系統創新書報社，經過商方整併後分為聯合發行股份有限公司及創新書報股份有限公司，前者專門做圖書的發行工作，後者專門進行雜誌的發行工作，成為臺灣最大的全通路圖書雜誌專業發行公司。

臺灣的圖書發行市場開始了一波新的整合。（極大化及專業化的整合趨勢）  
發行體系應該具備以下四種機能：

- 1.商業流通機能：**具備研擬營業策略（商品、通路、促銷、價格）及承接商品、開發通路、新品分配調整、促銷的能力。
- 2.物品流通機能：**具備物流出貨（進貨、理貨、檢貨、出貨、退貨、補貨）配送的能力。
- 3.情報流通機能：**情報搜集、分析、提供、銷售資料活用的能力。將收集的情報提供上游出版商參考，並對下游有一些銷售資訊提供幫助下游通路的銷售。
- 4.金融流通機能：**具備高回款率的能力，對內將資金靈活運用、對外有債權確保

的能力。

任何一筆交易它都包含商流、物流、金流、情報流。舉例來說電子商務的交易方式應該都包含這四個層面：

- 1.商流：接受訂單、打訂單、售後服務。
- 2.物流：從公司內部開始商品流動的情形，到商品的配送到消費者的手中。如pchome 利用郵購、超商取貨的不同方式將商品送達消費者手中，涵蓋其中的路徑都是物流。
- 3.金流：任何一筆交易必須經過付費的過程，也就是資金轉移，付信用卡、付現金、帳單……等。
- 4.情報流(資訊流)：交易前的商品訊息提供、行銷企畫案，交易方式的提供…等皆在此範圍。

由上可知圖書發行商對上游有這四個流通的方式，對下游通路商時也有這四種流通方式。

### 2.3.1 發行體系對通路商的經營（從商流、金流、物流、情報流來看）

以上中下游來講，出版社是高風險，以臺灣的交易模式滿滿的退貨，如果不好賣的書籍就會全部退回出版社，出版社是高風險當然是高利潤。書店是中風險，要裝潢、固定費用非常高，當然它的商品是可退的，但如果管銷沒有控制好，營業額不夠它還是要虧錢，書店以上中下來比較，相對的它是中風險，利潤是中利潤。發行商是絕對低風險，不好賣的書你就退回出版社，除非書店、出版社倒閉，這就要看債權如何確保，我們如果把倒閉這件事拿掉，一般發行商是低風險低利潤。所以出版社賺商品創新的錢，賣場有賣場的方式，顧客的服務、陳列商品是不是齊全、賣場分類是否清楚、讀者服務是不是夠好；發行商就是商流、貨流、資訊流、金流。圖書雜誌的發行，特性就是可以退貨，出版品是所有商品裡退貨率最高的一個商品，所以變成書店、出版社要能夠賺錢，發行商才能夠賺錢，（農學社陳日陞董事長專訪）

#### 1.從商流面來看臺灣圖書發行商對通路的經營：

**(1) 瞭解通路的特性：**從商品面來看，發行商是承接出版社的商品，將它的商品發行到通路上去的，不斷的增加銷售額。所以瞭解通路的特性是在商流面最重要的一步，每一個通路有它的特性，如全省連鎖店如金石堂、誠品、諾貝爾、等，商場的大小譬如說十坪以下到三十坪或到八十坪甚至到一百五十坪以上，它的坪數大小、它是怎麼樣的型態，譬如量販店、便利商店、漫畫專賣店、電腦專賣店，還有超商及全省的圖書館、海外的書店，這些不同的書店會有不同的產品銷售方式，如兒童書店他最能賣兒童書籍，其它書籍的銷售量一定不好，而且它的顧客群是老師及家長，而一般兒童書店不可能有 200 坪的賣場以供陳列這些書籍。如果我們將其它類型的書籍發行到這類書店，那銷售量肯定不好，而且會形成高退書率跟浪費運費的情形。所以瞭解通路的特性是發行商對通路經營很重要一環。

**(2) 產品區隔：**在瞭解通路的特性後我們可以做產品區隔，這適用於一些書籍的發行人數不高的情況，由於臺灣一個月有近 3000 種新書上市，書店的陳列位置不多，他無法將所有書籍都上平臺，而且每間書店去的客群多少都有不一樣的，這部分是可以以銷售資料來做產品區分的。另外有一些通路單看這本書在其他書店銷售較好就會要求發行商進貨，但是這些書並不一定合適於該通路銷售，但是對其它書要選擇賣的好的通路以及會賣的通路來降低退貨量。

**(3) 價格策略：**這裡的價格策略是指書籍上市後的銷售折扣而非定價，書籍在上市的時候一般來說新書是銷售量較高的時候，它也是要让出版商回本的第一步，新書 79 折讓它的價格更漂亮可以打動一些想購買還再猶豫的人，當然這要看哪些類型的書籍，有些書顧客群是固定的，它不需要刺激就會有一定的銷售，這些也是發行商使通路賣更多書的一個方法。

**(4) 開發新通路：**這些年隨著超商、量販店進入圖書的市場，臺灣圖書發行這一塊通路的多樣化越來越明顯，圖書發行商為了生存不斷的開闢新的銷售管道，不斷的去創新。如醫院的合作社、學校的販售部、學校的定期書展、錄影帶店、公司行號的福委會……等

**(5) 公司有很強的活動力：**圖書發行商在商品對通路的行銷企畫能力也是重要

的，因為圖書發行商的業務是接觸通路的第一線，如果佐以很強的活動力必然會有很大的成效，如因節氣的主題書展、同質性的關聯書展、單書規劃（如之前知遠圖書在門市的買書送橘子）不但使書籍放到最好的位置也有相對性的話題。

**（6）訂單處理：**接到訂單後的後續處理作業，如快速的反應。

## **2.從金流面來看臺灣圖書發行商對通路的經營：**

**（1）回款率：**錢是支撐一間公司經營的主要力量，對圖書發行商而言它的經濟來源都是在下游的通路商。因此帳款的回款率是非常重要的。帳款的回款率攸關一個發行商的穩定度，無論這發行商有多少資金，幾個月沒回收貨款一定無法支撐，因為發行商是低獲利的產業。他中間的毛利約 10% 所以回款率對圖書發行商而言是非常重要的，因此發行商對回款率的管理是非常重要的。

**（2）債權確定：**書店是收現金的地方，當發行商將書籍發行到書店時收到錢多是 3 個月後了（對帳後開兩個月的票），使得書店有三個月的現金流量，書店是中利潤的產業，因此如果通路發生情況，門市所剩的書是有 2-3 各月的差距，發行商對通路回款不佳的廠商停止供貨或是回收書籍以確保債權是一個式，以前書店要先有押金給發行商才能進貨的，但是現在通路強勢，而且出版品多競爭激烈，反而貨進書店還要先壓一筆書款，因此發行商如何確保債權已是一大課題。

**（3）周轉金：**發行商位於中間商的角色，雖然是低風險但是通路如果收不到錢，他還是要支付出版社錢，如同日前新學友跳票一事，發行商進貨的款項還是需要支付給出版社，跟新學友的問題只能慢慢解決，所以發行商一定要有周轉金，他相對的意義是對通路的不測預防。

## **3.從物流面來看臺灣圖書發行商對通路的管理：**

**（1）出貨的精準度：**出貨的精準度是所有發行商在物流的重要課題，因為他關係作業人力及通路端結款金額的管理，以目前使用「全自動分檢機」的農學社他都不敢說它的出貨是百分之百正確，更何況其它都是以人力來檢貨。出貨越精準對發行端及通路端都是好的。

**(2) 快速的補貨機制：**由於書的商品數（品項）應該是所有產業最多的，而書店的陳列面積又是有限，又不可能將庫存書放在自己倉庫中，所以圖書發行商的補貨機制是很重要的，如何在書店一接到訂單就能快速出貨，這就關係了在庫管理及查補機制等相關問題。發行商必須維持一定的存貨，以因應市場不時之需，增加消費者對通路商的滿意度。尤其是現在網路書店的配送能力更是對通路商一大衝擊，要能使傳統書店銷售量上升，發行商應該強化其補貨的能力。

**(3) 異常貨件的處理能力：**這是一個修補的能力，由於任何人都可能犯錯。如通路下了一次訂單，而發行商不小心出了兩次貨，那另一件貨需要退回、改單時就會衍生很多問題，如果服務人員說服書店加收其它多送之書籍時，因問題衍生出來的作業就全免了，但是要如何說服店家，這些都是要看服務人員跟通路的關係及反應速度，當然這也會反映在發行商的經營成本上。

#### **4.從情報面來看臺灣圖書發行商對通路的管理：**

**(1) 將商品資訊告知通路：**通路是面對消費者的重要一環，而出版社出版書籍的消息是在上游產生，如何將新書資料正確迅速的傳達到銷售人員的手中（通路端）這是非常重要的，傳統是以電子郵件或是傳真的方式將資料告知下游通路，未來資訊的進步是否有更好的方式值得注意。

**(2) 以銷售量來修正書籍擺放的點：**過去的銷售資料是最好的分析資料，以其他的銷售量告知下游通路哪些書是會賣的，幫書店的銷售資料作分析，這是經銷商的課題。農學現在發展一套 CPFR（Collaborative Plan Forecast and Replenishment）為共同規劃、預測與補貨的意思，主要的目的就是收集市場的銷售、庫存資料，做到共同規劃、預測與補貨的目的。他可以提供通路銷售的分析資料報表給使用者看，當然這是要付費的。通路業者可以知道它的銷售情況，以前大家都是憑印象在做生意，難免有一些的疏忽，所以新的軟體是有許多便利性，但是有些書店已經有 pos 系統而這套軟體又只能看該公司的商品，所以未來還是有一些改進的空間。

**(3) 提供優秀的線上採購機制：**在銷售端無論是發行業者及通路業者都注意到情報流通這一塊，金石堂、誠品書店所使用的線上下單系統當然號稱可以看到

庫存、銷售……等資料，不過它的功能還在建構中，而發行商除了上述所提到的農學外，還有如貞德圖書，書店端可以進入它的網頁，使用它的系統作線上下單的動作。

在圖書發行商對通路的管理無非就是要提高銷售業績、減少失誤率、降低成本、提升獲利度以及降低風險，雖然發行商是低風險低獲利，但是還是要想盡辦法改進。

### 2.3.2 發行體系對出版商經營管理（從商流、金流、物流、情報流來看）

**1.從商流面來看發行商對出版商的經營管理：**由於發行商是居於產業的中間，也是出版商的下游因此對上游出版商的管理只能從道德面來述說。

**（1）承接商品：**從承接商品面來看發行體系是一個中間商，他有權利決定他要發行的商品為何，因為商品的選擇攸關一間發行商對社會的道德問題，當然商品是創造利潤的來源，但是對上游出版商有著建議權及商品的選擇性，三月底允晨文化因為代理的出版社出版書籍涉及許多性描述，要求該出版社將該書「加包密封塑膠膜，外貼 18 限字樣」，此舉引發作者及該出版社的不滿，開一場審判會來公審發行商，發行商在將書籍發行到市場上時也兼具責任，所以商品的承接也是對出版社的一項管理。

**（2）行銷的方式：**這是可以共同討論的，一些出版商所提出來的行銷案對發行商而言是有困難的，出版公司有許多的行銷企畫，會依每本書提出該書的行銷企畫，如櫥窗設計、書店的海報牆，要陳列多少海報，書籍是否落地陳列，而這些都需要出版商跟發行商溝通，如此才會有好的成果，如果出版商只是下達一個指示而完全沒有溝通就不會知道是否能執行，他就有可能失敗。因此，發行商會與出版商溝通行銷規劃的方向來讓成功率達到最高。

**（3）價格策略：**一本書的定價是版稅加上印製成本加上固定成本加上利潤來計算出來的，如果他的價格是不合理時，發行商應該盡他的經驗告知，同時評估並告知多少價位能有多少銷售量，給予市場面的建議。

**2.從金流來看發行商對出版商的經營：**

**(1) 承擔通路的風險：**圖書發行商對上游出版商其實是一種保護作用，因為出版社內部的人員並沒有那麼多，臺灣的出版社多在 10 人以下的小公司為主，面對通路的變化是難以處理的，通路商如果倒了所需要處理協商的工作很多，而發行商介於中間商有許多好處，如書店倒閉所有煩雜事項一律會由發行商來處理，而且對上游出版商而言並不影響，錢照收貨一樣照出。因為出版商面對的是發行商，如同新學友書局發生問題時有許多事情需要處理，光開會就不知要花多少時間，但對發行商而言他都必須要去處理，因為它不只有一家出版社要處理。相對來講，可以說是上游的一個保護傘，當然出版商在選擇發行商也要慎選。

**(2) 資金調撥：**出版一年有好幾萬種的出版品，但是並不是每一本都會暢銷，因此一些出版商會面臨資金需求，由於發行商是出版商經濟的來源，每月都會有出版品因此自然會向發行商做票期的調撥。發行商也會看情況對質優的出版商伸出援手。

**(3) 好的折數：**發行商是出版商的經濟來源，很自然發行商結帳給出版商的折數高，出版商的獲利就會大，如果出版社的商品是強勢商品發行商也會願意以高一點的折數結帳給出版商。

### **3.從物流面來看發行商對出版商的經營：**

**(1) 好的退貨方式：**由於出版社人數少所以當發行商退貨給出版商就要一番考量，好的發行商會盡可能的將書籍統一分類整理並協商退貨的時間，考量出版商的作業機制。讓出版商便於整理。

**(2) 暫存區：**由於通路的退貨是每天都有，發行商收到通路的退貨整理完後如果就退給出版商，那出版商要有倉庫及人員可以隨時整理。以臺灣出版社的規模目前許多家仍採委外經營物流或是無專職務流人員。因此發行商在將書退給出版商前可以先暫時存放在發行商的倉庫，但需按月按板數計價收取費用，一段時間後再與出版社協商哪些商品要退回哪些則要銷毀。

**(3) 庫存管理：**由於出版規模不是很大因應這個趨勢許多物流商出現，他們提出代管倉庫，代整理書……等。因應出版商的需求提供服務，有發行商也有同

樣的功能如農學社。他幫出版商節省人力及廠房固定成本，跟出版社收取費用。

#### 4.從情報流面來看發行商對出版商的經營：

(1) **市場資訊收集**：出版社要知道的是書籍實際的銷售數字而不是書籍的發行數字。如此才有辦法控制書籍的再版量，發行商藉由補貨系統、外勤業務的查補來瞭解有多少銷售量，提出建議。出版社在出版新的商品時也要詢問一下發行商，發行商藉由他發行的書種及提供該種商品的預估來建議。

(2) **建議客製化商品**：回饋市場訊息建議出版商，提出消費者需求，組成消費者的需求商品。

### 2.3.3 出版社、發行商、通路商的關係

出版社承擔的主要是圖書的企劃，編務、印務和管理等，書店是執行販賣、理架、管理的功能，中間發行商所扮演的角色是把出版社與通路商串連起來，它要承擔的機能包括：商業流通機能、物品流通機能、情報流通機能、金融流通機能。發行商所要做的工作第一是它商業活動這是一般的業務工作，第二它要有強有力的活動能力，第三就是帳款的回收，第四是理貨、配送等、這容後再敘述，另外還有一部分就是與書店之間是進貨、促銷、資訊收集、帳款支付、退貨處理等。本研究以簡單的流程圖介紹服務的四項機能（商流、物流、金流、情報流）在出版產業（出版社、發行商、通路商、消費者之間）的關連性（圖 2-5 從商流、物流、金流、情報流來看出版產業上下游的關連性）。

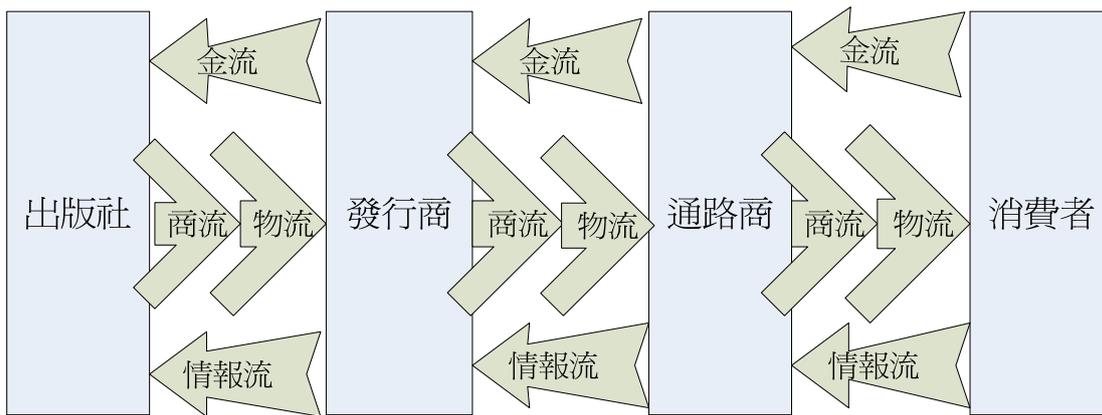


圖 2-5 從商流、物流、金流、情報流來看出版產業上下游的關連性

資料來源：本研究自行整理

### 2.3.4 發行體系的內部管理

圖書商品的特性如下：

- 1.市場需求多樣少量化。
- 2.圖書商品的替代性低與重複性低。
- 3.生命周期較短。
- 4.多次退貨補貨。
- 5.高退貨率。

其中圖書商品其生命周期為出版後的二至三年，且銷售多集中於出版後的半年，爾後其銷售狀況，便日趨遲緩（農學社陳日陞專訪）。圖書發行者簡單說是一種服務業，服務於出版商與通路商之間，將出版品交由合適的通路陳列使讀者便於購買。其主要的工作有承接商品，通路開發，促銷，理貨、配送，貨款回收及支付，提供上下由出版資訊及市場現狀等資訊。

圖書發行者在有這些特性及要做這些工作時，圖書發行者內部的管理是很重要的。以下簡單介紹發行商的工作，內部組織圖及內部的管理。

### 2.3.5 發行體系的組織

臺灣出版體系發行商的組織，在此先介紹發行的工作，發行的工作對上游出

出版社而言其重要性並不低於公司內部的編輯、美編設計、印務工作、行銷企畫，如果書籍沒有到通路販售，沒有上架，前製作的在好也沒有用，雖然用「發行」二字來簡單代表但是它的實際工作並不簡單。本研究簡單的以下圖（圖 2-6 圖書發行商內部組織圖）來介紹發行商的內部組織。

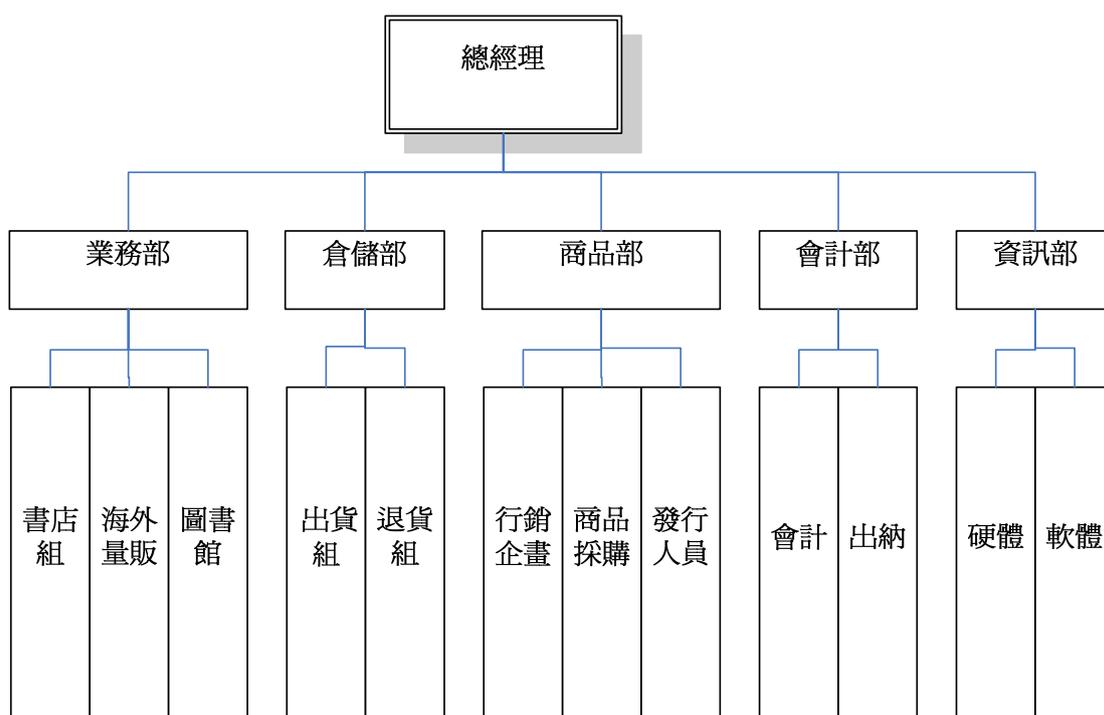


圖 2-6 書發行商內部組織圖

資料來源：本研究自行整理

發行商的實務工作：「發書作業」、「補書作業」、「退書作業」這三大項。因應這三大項衍生出來的工作有「財務管理」、「行銷企畫」、「物流管理」……等。先簡單介紹基本的工作。

發書：

**1.配量的評估：**發書單單純指發行新書以及再版書的重新鋪貨。每一本書出來能在最短的時間上市，為了達成這個目的，發行商必須先就其有往來的通路點進行新書配量的評估。由於每一本書它的內容不同、因銷售通路點的位置、附近

人口結構、附近商圈不同及通路的不同，其銷售量會有很大的不同。一般人不會去兒童書店買食譜，不會去超商買而童書的意思。這個評估會經由上游出版社提供打樣，由發行商的業務部門對各通路進行報品、過去銷售的經驗值、就過去銷售量的電腦分析加上安全庫存值，就是發行商要向上游出版商下的書量。

**2.下單：**商品部門對該書向上游出版社下單。

**3.進貨：**物流部門針對該商品進行清點及檢查是否有該貼的貼紙沒有貼，封面及條碼有無瑕疵，無誤後入庫。

**4.打發書單：**商品部會根據之前評估的數量列印出貨單交由物流部門處理。

**5.出貨：**依單配量打包出貨填寫貨單備查。

**6.補書作業：**

**(1)查補或書店自行下單：**發行商的業務人員訂時到各通路檢視商品的銷售情況，如有缺書與通路溝通補貨，一些通路業者希望自行查補，因為怕業務人員為了業績而多補書。兩者的訂單回到發行商公司的打單作業中。

**(2)打單出貨：**商品部會打訂單交由物流人員打包出貨

**(3)後續訂書：**商品部同人每天打完訂單後檢視安全庫存量，不足則向上游進貨，如果太多而無法發行到通路上時將辦理退貨。

**7.退書：**臺灣書籍的銷售行為大多為「月結制」，它是可退換貨的「月結制」，因此，發書出去有錢收，這些年來，由於出版量年年攀升，但是經濟不景氣，加上少子化及資訊的大量流通……等原因。導致退書量年年攀升發行商因為退書必須消耗人力、運費而消耗不少利潤在其中。

**8.通路下架退書：**通書依其銷售量進行補貨或退書，退書大部分發生在月底的時候，這是因為，通路在月底結款時會將多餘的書及銷售量不好的書下架、打包後交由貨運公司退回發行商以免超付貨款。

**9.理貨（整理退書）：**退回發行商的每一件貨裡面，可能有幾家甚至於數十家出版社的書，發行商的物流人員必須將不同出版社的書分開，如果發行商倉庫架上低於安全庫存時，則將書上架，多餘的書打包退回出版社。

**10.退回出版社：**列出清單將書籍打包，請貨運公司退回出版社。

**11.上架書籍：**留在發行商倉庫的書籍必須經過整理後（磨掉書邊、擦拭、除去貼紙標籤）方可上架，以便下一次書店訂書時使用。

以上只是例行性的發行工作，如果有重點強打書籍或是出版社主推書籍時，它的前製作業就必須涵蓋宣傳部份，宣傳部份包含海報、櫥窗、布條……等。

### 2.3.6 圖書發行商的發行工作

**1.圖書發行工作重點：**圖書發行中最關鍵的工作，應屬新書發行量的預估與各點分配的，以及發行的過程應確實掌握的幾個工作要點。

發行人員應對業務區內的書店類型、銷售能力的強弱以及相互間的比較，必須有一定的瞭解，換言之，負責的區域與整體市場間的差異也要有概況性的瞭解。在發行過程中新書第一次配量的預估是有一些難度的，原因有以下：

- (1) 該書書系形成的背景、動機與特色用來評估合適的書店有哪些。
- (2) 作者的知名度是否高到會影響書籍的銷售，其它同類型作者的書的知名度以及在市場的銷售量大概有多少。
- (3) 價格策略是否可以影響這本書的銷售量，是否具有競爭的優勢。
- (4) 作者或是書籍是否有足夠曝光度或宣傳活動、造勢活動會影響銷售量的結果。

排除上列因素，發行人員通常採取以下操作模式交叉評估：

- (a) 重點書請書店下量後再由業務單位評估該下多少量。
- (b) 連鎖書店部分因都設有採購單位，所以新書分配量大都由該單位控制，發行單位將書籍的基本資料一一傳送到連鎖書店的採購手中，以方便採購人員下量。
- (c) 利用市場調查了解反應，或調出同類型銷售數據作參考。

**2.新書上市，發行人員必須掌握工作重點：**

- (1) 各地區新書上市日是否同步。通常較偏遠地區，如南投、屏東與花東地區，上市時間會晚 1 天，隨著交通運輸的便利度大部分地區已可達到同一天上市，除少數偏遠地區。書店的進貨是否已到現場並被陳列。

(2) 陳列位置是否好：一般要求重點書至少需要協調書店擺放在最接近入口處的平臺陳列或主走道旁之平臺位置。

(3) 重點書籍，發行人員必須在上市日起每日進行銷售調查，時間長短依該書的暢銷程度。

(4) 該書的特色應該適當的告知書店從業人員，由於書籍出版量很大，一般書店的從業人員未必有時間一一瞭解，這時必須靠發行人員主動告知此資訊。

圖書發行市場，除了必須重視新書的發行作業，更必須長期做好查補工作。支持發行者及出版商長期存活的主要命脈在於長銷書的補書作業，發行人員將公司的長銷書單告知書店，請業者注意外並且必須隨時幫書店查補以確定可以賣的書籍有在書店陳列並且隨時更新手上的書單，如此才能使上、中、下游皆能獲利。因此如同流程圖所示會有一個流程（圖 2-7 新書從出版到門市銷售的流程圖）。

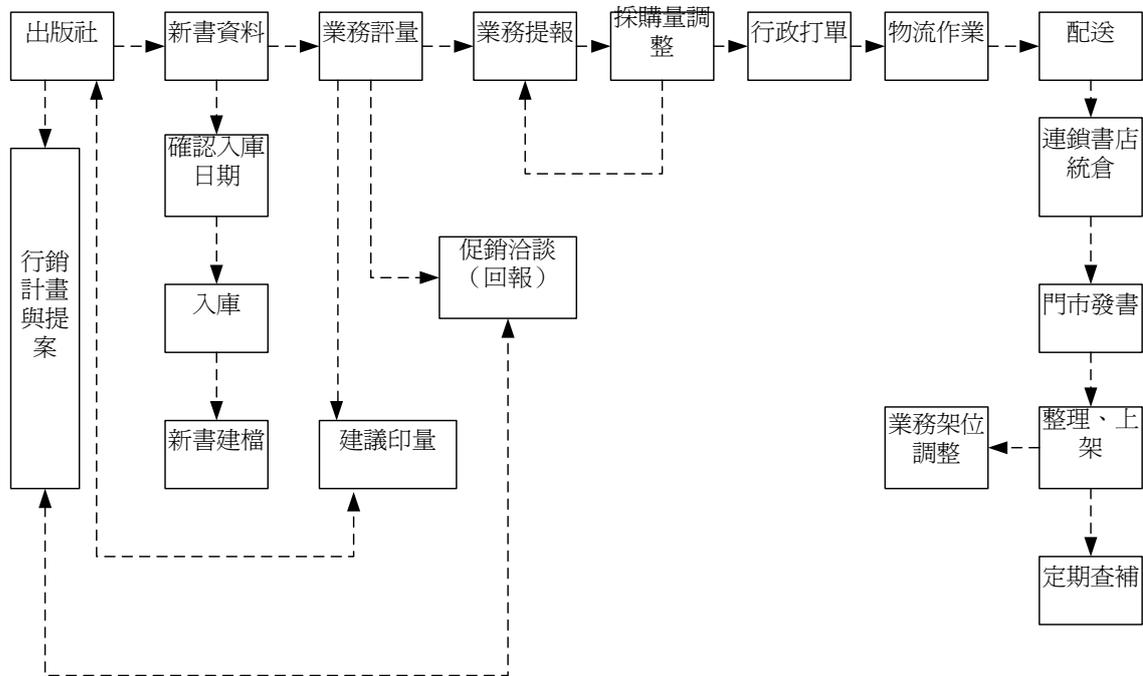


圖 2-7 新書從出版到門市銷售的流程圖

資料來源：采舍圖書陳金龍先生提供

### 3.補書方式：

(1) 書店依 POS 電腦銷售轉訂購方式：一般見於大型書店及連鎖書店，規模大的書店比較會使用。

(2) 補書條方式：一般中小型書店常用的方式，將書後的補書條撕下集中後交由發行人員帶回，由此來補書。

(3) 發行人員自行查補：由發行商的發行人員查補，再由書店蓋章確認該次補貨品項與數量。

(4) 書店自行查補：書店人員自行依缺書狀況直接向發行商補書。

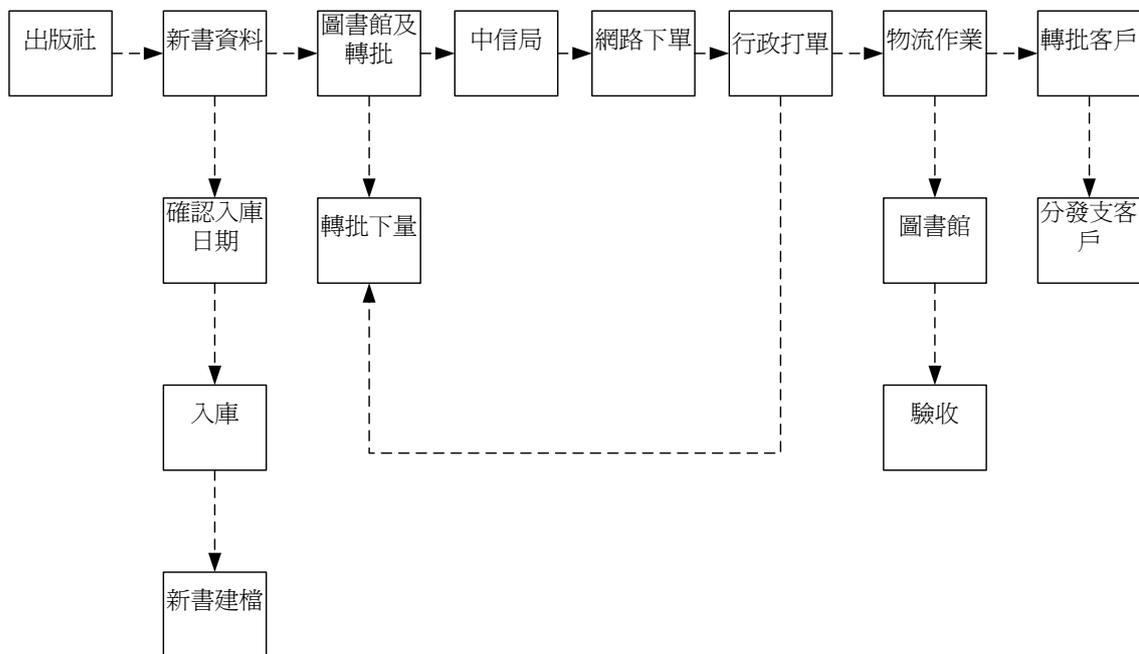


圖 2-8 圖書館作業流程

資料來源：采舍圖書陳金龍先生提供

圖書館的採購作業有一些不同如上圖（圖 2-8 圖書館作業流程），他有兩種方式交貨，一種是圖書館與圖書代理商簽訂合約，由圖書代理商根據圖書館擬訂的採購範圍為圖書館挑選圖書，並將圖書送到館。選書人員就所送之圖書

實際翻閱、選擇，若有不合需求的，可將書退還代理商，一種是圖書館已經選擇好書單，圖書館代理商將圖書館所要的書單的書籍，依書單的編號排列整理送去，以方便圖書館的人員清點及驗收。

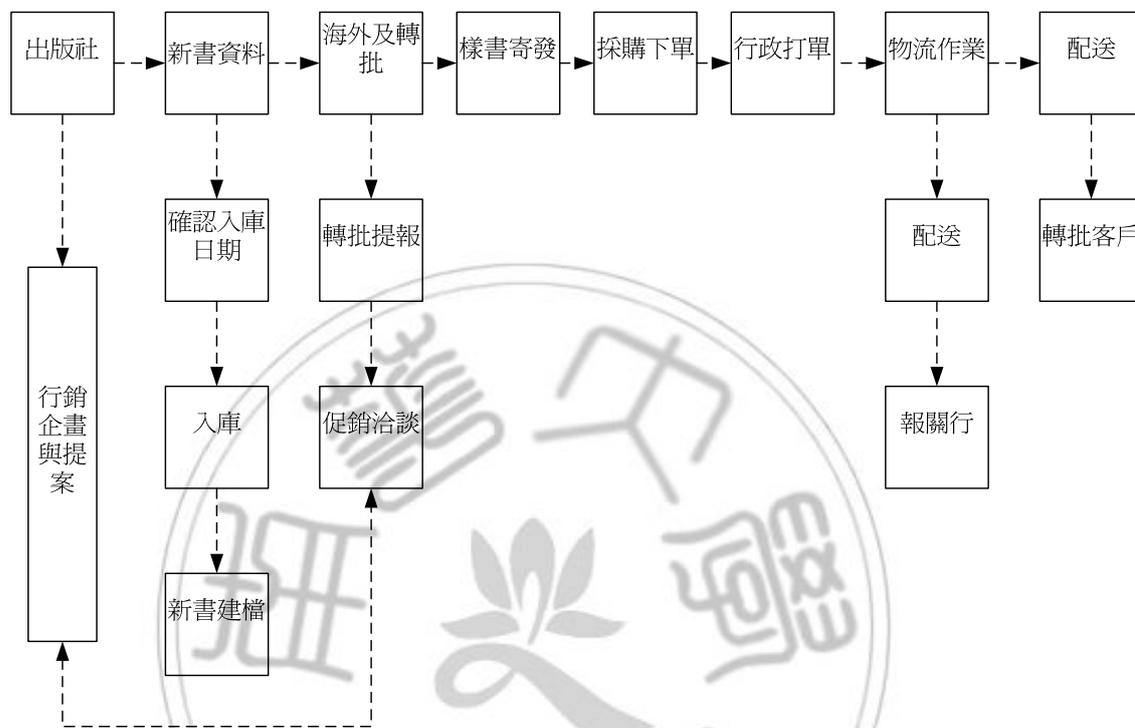


圖 2-9 海外作業流程

資料來源：采舍圖書陳金龍先生提供

海外通路的作業也不同于一般通路的出貨方式。因為它的書籍不退貨所以海外通路需要選擇它的需求書種，如果無法完全銷售，那就會造成倉庫有過多的書籍庫存，另外由於出口需要經過海關，所以書籍打包時要列每箱的明細單，依箱單出貨以免海關在抽查時查不到書籍在哪一箱。因此如同流程圖所示會有一個海外出貨流程。(圖 2-9 海外作業流程)

以上簡單介紹圖書發行商工作事項，它雖然是一個看是簡單的中間商，但是它還是有許多的工作要處理，而且是人力密集的一個產業。所以他內部管理

就相當的重要。

### 2.3.7 發行體系的內部管理（產、銷、人、發、財）

由於圖書發行商是一個實體圖書的發行商，除非發行的定義有改變不然發行商一定是有實體的出版品，因為發行商掌握的是情報與通路，其它產品都是上游出版社的，因此發行商有一點像買空賣空，因為發行商沒有自己的商品。所以發行商是一個銷售型的公司。

「組織」：是人們用來協調行動的工具，以便獲得他們想要或是他們覺得有價值的東西。有就是說人們利用組織達成他們的目的。有了這個需求就會有團體的出現，圖書發行商是一個團體、公司，它的功能性就是銷售，將商品行銷發行到各種可能的通路。既然是一個團體就要有管理來達成效率。因此圖書發行商的內部管理我們從下面幾個面來看：

**1.圖書發行商的行銷管理：**行銷管理為以較少的資源來達成企業行銷目標的過程。行銷原理主要說四個 P：Production（產品）、Price（價格）、Place（通路）、Promotion（推廣）。換言之發行商在行銷管理這部分要從這四個方向來看。

**（1）在產品面：**要知道商品的目標市場在哪裡，顧客的需求為何，如何將商品與消費者需求結合。就圖書發行商來說，產品力來自其所代理的實體產品，以書籍而言便是利用有形的文字與圖案，傳達給讀者無形的知識與資訊，這也就是圖書出版業所提供之核心產品，亦可說是致勝的重要關鍵。代理的商品力強這是發行商重要的，但並不是每一家的商品都有很好的商品力，因此發行商在發行的商品選擇上是非常重要的。

**（2）在價格面：**最基本的條件是銷售的商品價值，必須與顧客所付出的價格有等值的關係〔價值／價格＝1〕。價值的意義在消費者或顧客從產品購買及消費的過程事後，所感受到的效益總和。價格的意義在於消費者為取得上述所謂價值，相對必需要付出的代價。一般來說，出版社通常會利用訂定不同的價格策略，以吸引消費者的注意或與同業競爭者抗衡。對發行商而言在於上市的促銷價格，商品本身好價格優就是掌握了第一步，利用折扣價來增加它的銷售力、贈品增加消費者的購買慾望，這些都是以價格來吸引消費者。

**(3) 在通路面：**通路為圖書出版業接觸到讀者的途徑，有店銷、郵購、直銷、學校、網路書店、海外、圖書館、出租店……等。王榮文（1995）觀察要「把產品送上通路，在通路上尋找知音，是每個產業的基本要求，產品與通路息息相關，有時候「產品改造了通路」，有時候「通路改變了產品」，這裡面有妥協，也有創造，有社會環境條件的變遷，也有英雄創造時代的影子。在圖書發行商而言，可歸納出通路規劃、鋪貨上市、為通路面的主要項目。

**(4) 在推廣面：**推廣涵蓋廣告、產品定位的傳達、宣傳文案、海報、宣傳片……等。推廣的目的在於告知目標讀者其書籍的特性與訴求，進一步達成吸引顧客購買的最終目標。在圖書出版業中，由於整體出書量之多且出書速度之快，要在眾多的書籍當中脫穎而出，便要藉著醒目的包裝，以及強力且有效的促銷活動，企圖引起讀者的興趣進而購買。圖書發行商就是要將書籍陳列到通路上。

圖書商對內部管理商品的規劃銷售模式、發行的通路……等都是必須要做好的。所以執行面是發行商的主要工作，但是由於圖書市場的競爭越來越激烈，發行商對於市場細分化和差別化策略的增加，適應市場及開擴市場的能力都要開始強化，這些都是發行商的行銷管理，因為出版商與發行商的契合度要好才有辦法增加市場的競爭力。

**2.圖書發行商的財務管理：**就出版產業而言圖書發行商是低風險低利潤的，它的風險低嗎？書店業者一倒損失金額對發行商來說都是很嚴重的，因為他是低利潤的。而它的商品又怕熱又怕水，所以圖書發行商它的安全性要大於獲利性，因為他無法承受一點閃失。安全性沒問題再來考慮獲利性。

這些年來臺灣的圖書市場由賣方市場漸漸轉變買方市場，原本以前書籍發出去收錢是天經地義的是，通路商在上游質押金額是很正常的，現在上游要有保留款給下游通路，貨出了又不能全額收錢（銷轉結），對於圖書發行商而言它的財務更需要管理。將從底下幾個面來討論：

**(1) 加強資訊化：**加強資訊化就是對財務管理的重要保證。先要做好客戶管理、客戶的信用管理、公司的基礎資料管理（上游出版社、商品品項、人員……等）、在庫商品管理、銷售管理、應收帳款管理、應付帳款管理、固定資產管理……等。

在「銷轉結」的情況下，發行人員更要與財會人員關注市場動態，及時瞭解銷售狀況，加快資訊的處理，如此才能強化財務人員的風險意識。

**(2) 加強資金管理：**發行商的財務管理首先要資金管理，發行商是跟通路商收錢來付給出版商，所以它的資金流量大但是獲得的利潤沒有那麼多，所以一個不小心都會有很嚴重的後果。所以資金的管理要從收款做起，讓業務人員知道收款的影响，如何防範壞帳、做到防範（如果通路有不尋常的動作如異常進貨又拖貨款或人員減少、帳款延後又理由一堆……等）控制現金的流量，確保對上游付款的能力及對下游退貨支付貨款的能力，建立資金管理機制由現金的流量預估分析。

**(3) 加強預算管理：**各單位的物流費用、油錢、薪資、廠房成本、行銷預算……等，瞭解未來的資金流量，更進一步降低成本。管理好預算等於知道接下來需要支出什麼，可以先行過濾不必要的支出。

**(4) 加強資產管理：**發行商的資產是指在庫書籍的迴轉率，因為不留庫存不行，留太多也不行因為迴轉週期太久，會造成不必要的風險。所以計算迴轉率，加強發行的精準度以免造成過高的退貨而增加不必要的支出……等。

在財務方面的管理可以增加公司的穩定度，也可由財務面看出哪些地方需要管理，對於一個低獲利的產業而言，開源重要、節流更重要。

**3.圖書發行體系的資訊管理：**資訊是指資訊技術與系統應用，管理方面則著重生產、財務與行銷等基本管理知識，將資訊技術運用於組織的管理資訊系統以及將計量方法運用於管理的計量管理，以促進產業升級，就是所謂的資訊管理。

**(1) 基礎資訊管理：**基礎資訊管理也是公司內部的資訊管理如客戶管理、客戶的信用管理、公司的基礎資料管理（上游出版社、商品品項、人員……等）、在庫商品管理、銷售管理、應收帳款管理、應付帳款管理、固定資產管理……等。基礎的資訊管理在於使公司迴避風險，預估未來情況。

**(2) 資訊管理：**資訊管理的目的是促進產業升級，圖書發行商是位於中間商的角色，它的資訊是雙向的，他可以將資訊用於內部管理，但是終極目標還是在於整個產業的提升，通路銷售的資料可以由出版端查詢，出版社可以知道自己本身的強項 在市場的競爭力有多大，由此也可以知道可以出版的方向為何，如何去行銷

它，而整體的效益又在哪裡；而書店端可以知道他賣了什麼書、一般書籍的迴轉率有多高，什麼書種適合該通路販售、而發行商藉由此瞭解，什麼書該發到哪些通路、那類型的書要做哪些的活動案，哪些通路該書種可以發多少量……等等資訊，藉由此提升整個產業，達到產業的升級。

**4.圖書發行產業的人力資源管理：**圖書發行商是一個人力密集的產業，所以人力資源管理非常重要。我們由下面幾個面來看。

(1) 員工培訓計畫：圖書發行商的商品是非常多的，他不同於一般少商品高銷售量，所以從業人員的專業度服務態度是非常的重要的。要從與通路溝通、對商品的瞭解來著手，讓從業人員瞭解，每個部門所需要負責的工作是什麼，這必須透過組織化、專家諮詢……等加強，由於圖書發行商是業務型的公司，所以如何將公司導向一個業務性強的公司就必須由人員的基本訓練開始，由個人的專業度開始，團隊的相互支援，不同單位的資訊流通、主管的領導統御……等。

(1) 員工績效的評估：員工的績效評估是非常重要的，一個外勤業務人員要做多少業績，這必須由它的後勤單位及執行單位的所需人力整體評估，員工的績效評估可以加強員工本身的自我瞭解，瞭解他需要什麼，公司瞭解該如何幫員工加強教育訓練，對整體員工的公平性……等。

(2) 員工的獎賞制度：重賞之下必有勇夫，員工的激勵最好的就是獎賞，如此可以激勵所有的員工。提升整體的士氣及工作效率。人力資源的管理也包含如何提昇工作效率，獎勵是另一種教育訓練。

(3) 員工的機動調度：每一個工作都有專人執行是一件有效率的是，但是每個工作並不是全天性的工作，如退貨的發生一般都是在下午，早上是否安排退貨部的人員可以將書籍歸架整理，而業務在出門前是否可以將該區的書單檢完如此可以增加產品的熟適度及節省成本，所以好的管理階層是要做好跨部門的協商及人力充分利用。

**5.圖書發行商創新：**現今公司的成長就是不斷的創新，沒有新的東西就不會有新的成長，企業沒有新的成長就不會有競爭力。因此我將創新區分為以下幾個層級來思考。

(1) 商品的創新：商品是發行商的命脈，第一階段的創新一定是從商品面，他包含新商品（新出版商）的開發或藉由資訊的回饋機制提升出版社的商品力，這是一種初階的創新。

(2) 通路的創新：增加通路面的寬度跟廣度是使商品銷售增加的直接方式，新的通路有不同的顧客群，在整個組織管理配合下，可以將資訊交流，提升業務人員對通路的瞭解，或許可以稱為業務的創新。

(3) 銷售方式的創新：整個組織內部開始變革後跨部門的合作會開始出現，如成立新的專案小組針對一些商品經過商品部門的瞭解、業務部門的通路評估、財務部門的預算評估、物流部門的實際達成率評估，然後執行它的成功率就會大幅上升也會創造新的業績出現。營運管理更加的強調整合發展與策略規劃，創新已經成為組織策略目標的一部份。

(4) 整體營運的創新：在面對未來市場的不確定性如何提升未來市場與未來技術的清晰度，並採取有效的技術策略與建構創新導向的組織制度，以降低新事業開發的風險，這已提升到企業整體創新活動的管理。因為在這些的前提下可以評估企業未來的走向，如現在圖書發行商是發行圖書，是否可以有物流車隊的營運項目或是除了書籍是唯一商品外，是否有可能加入一些紙製品或增加發行其它如漫畫、雜誌、或是食品呢？

## 2.4 研究架構的提出

依據文獻探討及專家意見諮詢的整合，本研究建立的層級程序分析法決策選擇架構，主要考量是由於圖書發行商位於出版產業產業鏈的中間商角色，圖書發行商的經營不論是上游出版社或是下游的通路商，都是需要有好服務及好的管理，所以本研究的架構將區分第一層級為服務構面及管理構面，透過「服務」及「管理」兩大構面來建立完整的關鍵因素分析，其架構如下圖示（圖 2-10 研究架構圖）以兩大層面來探討圖書發行商經營成功的關鍵因素。

從文獻探討及現況分析，將圖書發行商的經營以「服務構面」來表示，其下層區分為「商業流通」、「物品流通」、「金融流通」、「情報流通」四個構面來討論。這四個構面是企業體經營的四個重要的層面，但就一個圖書發行商的經營來看沒

問題，但是就「管理」面而言「服務」不代表全部，所以，經過專家意見諮詢及討論後，將對上、下游的管理提出與公司內部的管理，單獨以「管理」的部分建立一個系統來分析討論。

另一方面而言，企業體一般在討論的都是四個流通，管理是很重要的，但一般都會忽略。本研究將其並列，一方面瞭解這兩大層面的關係，另一方面也想知道誰重誰輕。到底在一個企業體的經營成功關鍵因素中，兩者的重要性為何。再就兩者底下的七個層面分析，哪些是影響企業經營的關鍵因素。

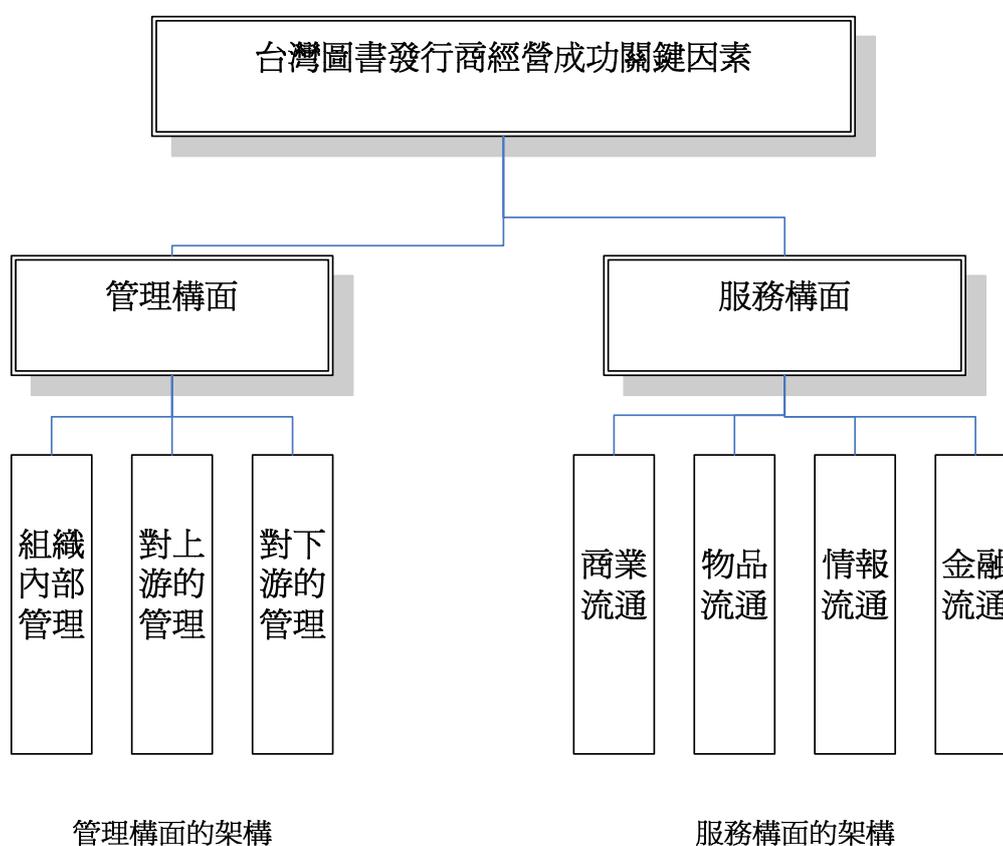


圖 2-10 研究架構圖

資料來源：本研究自行整理

## 第三章 研究設計與執行

本研究主題為探討臺灣出書發行商經營成功之關鍵因素，主要目的在於研究出影響圖書發行產業未來發展，及經營成功關鍵因素，依據各方專家問卷填寫來分析影響臺灣圖書發行商經營成功的因素為何？上游出版社認為為何？發行商本身認為為何？書店業者、發行商下游認知為何？整體對圖書發行商的建議又是如何？藉以獲得最具參考價值之成功關鍵，以提供經營者分析參考。

### 3.1 研究設計

本研究共分三階段進行，依各階段之目的不同而選取不同之問卷調查對象。第一階段為探討相關文獻及研究生本身服務於業界發行工作近 20 年之經驗，初步擬定本研究之構面與評估指標。第二階段將彙整之影響圖書發行商經營之關鍵因素構面及評估指標準則，設計專家諮詢問卷以熟知圖書發行領域並具有豐富經驗之各層面專家作為諮詢對象，反覆的與專家確認評估準則指標並進行所有評估準則之挑選，依據專家諮詢意見結果將之歸納整理，並予以修正，以利建構影響圖書發行商經營之關鍵成功因素之層級架構。最後階段則設計 AHP 問卷，衡量各評估準則之相對權重。

設定本研究以圖書發行商為主要研究的範圍，從出版商、圖書發行商、通路商、及有經營背景的學者這些方面以他們的經驗及觀點作為主為 AHP 問卷對象。而出版者涵蓋大型出版商、中型出版商，發行商本身以大、中、小區分，通路商以一階銷售及二階銷售為對象。

#### 3.1.1 研究問題的處理邏輯

關鍵成功因素乃公司為達到成功所必須做得特別好的工作(Daniel,1961)。有四種較常用來確認關鍵成功因素的方法：迴歸分析、因素分析法、德菲法(Delphi)、分析層級程序法(AHP) (何雍慶，1990)。

Leidecker and Bruno (1984)提出關鍵成功因素七種確認方法：

- 1. 環境分析法：**包括將要影響或正在影響產業或企業績效的政治、經濟、社會等外在環境的力量，換句話說，即重視外在環境的未來變化，比公司或產業的總體變化來得重要，惟實際應用到產業或公司上會產生困難。
- 2. 產業結構分析法：**運用 Porter (1980)提出產業結構五力分析架構做為分析的基礎，著重於產業結構，並且讓使用者了解產業結構與單元間的關係，惟產業的關鍵成功因素並不適用於特定公司。
- 3. 產業－企業專家法：**向產業專家、企業專家或具有知識與經驗的專家請教，除可獲得專家累積的智慧外，還可獲得客觀資料中無法獲得的資訊，惟因缺乏客觀的資料導致實證或驗證上的困難。
- 4. 競爭分析法：**分析公司在產業中應該如何競爭，以了解公司面臨的競爭環境和態勢，研究焦點的集中可以提供更詳細的資料，且深度的分析能夠有更好的驗證性，但其發展受到特定的限制。
- 5. 產業領導廠商分析法：**經由該產業領導廠商的行為模式，可當作產業關鍵成功因素重要的資訊來源。因此對於領導廠商進行分析，有助於確認關鍵成功因素，惟對於其成功的解釋仍會受到限制。
- 6. 企業本質分析法：**此技術乃針對特定企業，如資源組合、優劣評估、策略稽核、策略能力的評估等。由於透過各功能的掃瞄，確實有助於關鍵成功因素的發展，但實在耗費時間且資料相當有限。
- 7. 暫時－突發因素分析法：**此方法係針對特定企業，透過對企業相當熟悉的專家協助。雖然，此法較為主觀，卻常能揭露一些傳統客觀方式無法察覺的關鍵成功因素，且不受功能別的限制，甚至可以獲得一些短期的關鍵成功因素，惟難以驗證這些短期的關鍵成功因素。

本研究的核心是找出圖書發行商經營成功的關鍵因素，因此，本研究採用的方法為以層級分析法，以專家意見為問卷的回答對象，本研究涉及的範圍，包含通路端、出版端及發行商這一端，分析的單位為「產業」，不單獨對個別出版商或書店通路作分析，也不會針對該產業單獨客戶進行分析。在此產業中有大小公司之分，本研究針對的是發行商的功能性進行分析，而不是針對規模作分析。

本研究對於問題的邏輯處理分為以下：

- 1.根據產業發展的情況及架構，進行分析找出圖書發行商經營的主要因素及影響圖書發行產業發展的因素，建立第一次的架構及模型。
- 2.依據此研究架構進行專家意見調查及深度訪談，作專家意見的匯整，建立 A.H.P. 層級分析法問卷的架構。
- 3.進行專家問卷的回收及分析，依據研究發現，推論出影響圖書發行商經營成功的關鍵因素。

本研究操作的方式，主要是以事實資料收集與業界專家意見諮詢，作第一段資料收集及製作問卷，主要執行方法以層級程序分析法（Analytical Hierarchy Process, AHP）來做判斷的條理，由業界專家回答的問卷進行分析，找出臺灣圖書發行商經營成功的關鍵因素為何。

### 3.1.2 A.H.P.層級分析法

本研究透過文獻探討與分析歸納出所有可能影響圖書發行商經營之關鍵成功因素以建立初步基本的層級架構，結合專家諮詢反覆地與專家確認構面與評估指標之適合度，經過反覆修正後，發展出本研究最終的構面與評估指標，根據層級之構面與指標設計問卷，並以出版商、發行商、通路業者為問卷對象，讓這些專家以名目尺度進行各項因素層級間的成對評比。

問卷回收後，經過兩兩比較後透過分析建立成對比較矩陣，將專家意見以幾何平均法整合出所有構面與指標的總矩陣，求算出各矩陣之列向量平均數，並求出各因素之特徵向量，即代表層級中某層次各因素間之優先順序，所得之優先順序即代表各因素間之相對比重。計算各因素之特徵向量後，再以極大化特徵值評估比對矩陣的一致性之強弱，倘若一致性結果符合標準時，則可以根據所得之優先順序作為決策參考，最後再將所有評估指標進行比較，藉以評估整體層級之比重高低。以各因素對整個層級的優先順序，決定出可行決策的優劣，即為實際決策的參考。

## 3.2 研究執行

由於圖書發行產業經營的相關文獻不多，尤其是探討圖書發行商經營之成功關鍵因素的研究更是付之闕如。故本研究首先探討圖書發行商的相關文獻，分析整理圖書發行商之發展背景、產業特色及定義。再來就本研究所欲探討的核心理論及經營成功關鍵因素分析，找出經營成功的關鍵因素，並與專家反覆討論並逐項再向專家確認每項經過修正的評估準則，建立完整的層級架構，製成 A.H.P.層級分析法問卷，請專家回答，依據專家的回答作資料的分析，找出影響圖書發行商經營的關鍵成功因素。

### 3.2.1 專家意見彙整分析

本研究以專家問卷作為研究工具。於編製問卷前，首先依據文獻探討及研究生本身近 20 年服務於圖書發行產業之經驗，歸納出影響圖書發行商經營之關鍵成功因素之各構面及評估準則，進一步設計問卷，問卷內容採用封閉及結合開放式之填答方式，以 E-Mail、電話、MSN 及親自送達之方式進行，經由刪除、修訂及新增因素後，設計層級分析法問卷。問卷內容包括問卷填寫說明、初步層級架構及各構面、評估準則指標之名稱及適合度評鑑模式設計，透過各層面專家之經驗及看法，勾選其適合項目，為顧及填答者認為問卷中仍有其他評估準則尚未考慮，因此於問卷每一構面及指標後預留空白欄提供專家填寫不足之評估準則項目，提供意見以修正初步建構之構面與指標。問卷回收後，剔除專家認為不適用之構面與評估準則，及適合但名稱需修改之項目，且新增專家們認為應納入考量之準則指標，並逐項再向專家確認每項經過修正的評估準則。

**1.專家的遴選：**本論文專家遴選區分為兩個部分

**第一部份為提供意見在架構提出或歷史資料的建立**

這部分的專家為業界服務久有一定的聲望。

編號	姓名	學歷	經歷、從事出版產業時間	現在任職
	陳日昇		1979 年開辦農學社	農學社董事長
	周榮昌		1947 年從事臺灣出版產業至	永茂圖書董事

編號	姓名	學歷	經歷、從事出版產業時間	現在任職
			今尙未退休，服務業界進 60 餘年	長
	羅賴堂		1979 年進入出版產業 1985 年開楨德圖書	禎德圖書總經理
	陳建貞	文化大學地理系	1994 年創業新月文化	新月文化執行副總
	吳錫清	中興大學	1981 年洪範圖書 1985 進入吳氏圖書(吳氏圖書創辦的第二年) 1999 年接手大地出版社	大地出版社社長 中華民國圖書發行協進會理事
	郭豐偉		1978 年將軍出版社 1984 年自立報系 1990 年自行創業廣達文化	廣達文化、婦女生活社長
	陳金龍	華夏工專	1985 年洪建全文教基金會 5 年 年、旭昇圖書有限公司 9 年、 漢湘文化事業有限公司 2 年、 采舍國際有限公司 9 年	采舍國際有限公司總經理 中華民國圖書發行協進會理事
	周瑾瑜	臺南家商	服務於永茂圖書近 40 年	永茂書報社有限公司總經理
	楊宏文	實踐大學外文系	5 年、集團內共有、麗文校園書坊 共 25 家、高雄復文出版社、駱駝出版社	麗文文化事業機構業務經理

## 第二部份為回答問卷的專家

### 專家遴選標準

- 1.發行商：績優發行商於發行體系有很豐厚的經驗值
- 2.出版社：出版品以交由發行商代理者為主
- 3.學者專家：出版產業相關科系或服務於出版相關行業的老師
- 4.通路商：通路有代表性的書店
- 5.其他：於產業藉由直接執行或有相關資歷二十年
- 6.優先選擇包含兩種以上條件又有相關資歷

專家遴選是以個人於業界的服物能力以及它所瞭解的情況

現在正在執行工作者

回答問卷的專家名單及資歷

編號	姓名	學歷	經歷、從事出版產業的時間	現在任職
1a	楊秋福	輔仁大學畢 政大企業家 班	書店的經營約 30 年	金石堂書店副 總經理
2b	沙永玲	臺大圖書館 系畢業	從事出版產業約 24 年	小魯文化事業 股份有限公司 出版總監
3b	羅清維	南華大學出 版所肄業	從事出版產業 13 年	海鴿文化社長
4b	陳純純	文化大學畢 業	1978 廣城書局、國泰百科文化 事業公司 5 年、鴻泰圖書公司 10 年、新加坡大眾圖書公司 4 年、成信（富育）圖書公司 4 年、2007 旺文社	旺文出版總經 理
5b	鐘文宏	專科畢	1989.9.29.圓明出版社 1991.4.23 添翼出版社 1996.5.1.（創業）種籽文化	種籽文化社長
6b	陳健貞	文化大學地	新月文化 15 年	新月文化執行

編號	姓名	學歷	經歷、從事出版產業的時間	現在任職
		理系		副總
7b	盧勝銘	大專	天下文化 25 年	天下文化發行部經理
8C	陳任遠	實踐大學	楨德圖書 8 年	商品部主管
9c	林俊男	高中	1981 大中國圖書、臺視文化 1992 知遠文化事業有限公司	知遠文化有限公司副總經理
10c	廖宗義	專科	1986 年 3 月 4 日入行當倉管 1995 年成立永續圖書有限公司 至今	永續圖書有限公司 負責人
11c	譚雪屏		佳音 12 年 大眾優童 6 年 大眾雨晨 10 個月	大眾雨晨副總經理、大眾優童副總經理
12c	陳金龍	華夏工專	1985 年洪建全文教基金會 5 年 年、旭昇圖書有限公司 9 年、漢湘文化事業有限公司 2 年、采舍國際有限公司 9 年	采舍國際有限公司總經理、中華民國圖書發行協進會理事
13c	陳奕豪	南臺技術學院	1996 年進入宏寶文化事業集團 其相關關係企業有連寶國際、宏寶文化、金寶書局、啓志文化、璉寶書報社……等。	宏寶文化事業經理
14c	陳秋玲	中國文化大學中文系畢業	1994 年聯經書店店長、1998 年聯經出版行銷企畫部、2008 年聯合發行公司整合行銷室副理	2008.12.1 聯合發行公司整合行銷室副理
15c	簡世裕	臺北工專土木工專土木工專	1986 年進入農學股份有限公司服務，至今 23 年	農學股份有限公司董事長特

編號	姓名	學歷	經歷、從事出版產業的時間	現在任職
				助、聯合發行公司執行董事、創新書報執行董事、八方出版董事長
16a	盧欽政		1977 年入行藝術圖書 1996 自行創業開書店、書展場	中山地下書街總經理
17a	李秋慧	臺大圖書館學系	何嘉仁書店: 民 85.01—民 86.12 誠品書店: 民 87.01—迄今	誠品書店商品部採購副理
18a	王瑜瑄	政治大學	大二開始書店工讀 正式服務於書店 11 年	政大書城師大店副店長
19e	周瑾瑜	臺南家商	永茂圖書近 40 年	永茂書報社有限公司總經理
20e	李文偉	國中畢業	新嘉聯 17 年	聯冠圖書有限公司副總經理
21e	施清煬	高職畢	1985 年中部書報有限公司 3 年 書佑圖書公司區經理 2 年、 書立得至今	書立得文化事業股份有限公司負責人
22a	楊宏文	實踐大學外文系	麗文文化 5 年、集團內共有麗文校園書坊 共 25 家、高雄復文出版社、駱駝出版社	麗文文化事業機構業務經理
23b	吳錫清	中興大學	1981 年洪範圖書、1985 吳氏圖書、1999 年接手大地出版社	大地出版社社長
24b	廖志峰	淡江大學中文系	1990 年進入允晨文化	允晨文化副總經理

編號	姓名	學歷	經歷、從事出版產業的時間	現在任職
25b	謝俊龍	專科	書評文化事業（發行商） 開過書店（知書坊） 胡桃木圖書 知書坊文化	胡桃木文化社長、知書房出版社社長
26b	吳維中	臺北市協和工商	1998年6月29日任職於皇冠文化集團	皇冠文化集團行銷業務部業務組 副組長
27b	張玲玲	東吳大學日文系畢業	1980年學園兒童雜誌2年、好時年出版社、英文漢聲出版公司4年、遠流出版公司兒童部副總編輯5年、洪健全文教基金會2年、1994年格林文化	格林文化事業股份有限公司副總經理兼副總編輯
28b	黃淑鳳	世新廣電	自1991年踏入金石堂企劃部 2002年進入高寶書版集團 負責業務發行工作	高寶書版集團行銷部 通路經理
29b	周均亮	中國市政專校工商管理 政治大學高階出版研究所學分班	書林出版有限公司 行銷部經理、營業處處長 從事出版產業的時間：18年	寂天文化事業股份有限公司董事長、總經理
30b	張豐榮	淡江大學東方語文學系畢	1970年進入出版社，1984年成立編譯社，1984年擔任「中華蘭學」雜誌總編輯，1987年擔任「國語時報」總編輯。1990年成立出版社，2002年擔任「出版流通」雜誌總編輯，2007	中華民國圖書發行協進會秘書長、冠倫文化事業有限公司總經理、學識國際文化股

編號	姓名	學歷	經歷、從事出版產業的時間	現在任職
			年再度擔任中華民國圖書發行協進會秘書長。	份有限公司總經理
31b	郭豐偉		1978 年將軍出版社、1984 年自立報系、1990 年創業廣達文化	廣達文化、婦女生活社長
32d	黃昱凱	交通大學交通運輸研究所	新學友網路書店、便利達康七年	南華大學助理教授

### 編號的意義

第一碼順序、第二碼類別（a 書店、b 出版社、c 發行商、d 專家學者、e 其它）

1. 專家意見的彙總
2. 層級架構的建立

### 3.2.2. 資料分析方法（A.H.P 層級分析法問卷）

經由專家諮詢問卷過程歸納出重要影響之評估準則後，確定影響圖書發行商經營之層級架構，進一步設計層級分析問卷供本研究所選取的對象（出版商、發行商、通路商、其它）填答，透過層級分析法衡量各構面間之相對權重，以瞭解社群經營者真正需求以及各項準則之相對權重。問卷主要以 E-mail、電話與親自送達等方式交予填答。而回收之問卷採用 Expert Choice 軟體分析每位專家之評比結果是否符合一致性，並將剩餘之有效問卷以 Excel 軟體運用公式透過幾何平均法整合每位專家之判斷值，以求取各準則之相對權重，瞭解各準則與運作成功關鍵之關聯性與影響程度。問卷內容包含問卷填寫說明、層級架構圖、關鍵成功因素各構面與評估指標之重要性比較與專家基本資料等大項，而在問卷中分別將兩評估準則置於表格左右兩端，填答者比較兩項目後主觀填答所評價之相對重要程度，評量尺度分為 1「等重要」、3「稍重要」、5「頗重要」、7「極重要」、9「絕對重要」及介於上述五項尺度間之四項衡量值 2、4、6、8 等九級，填答者依據主觀意識及經驗判斷兩評估準則之相對重要性。

**1.層級分析法之概述：**層級分析法最大的特色就是將複雜的系統或多準則，多目

標多決策者之決策問題，透過對此問題具有專業知識或經驗豐富的專家，將其問題層級化，結構化後進行量化，他先將問題劃分為簡單的層級架構，並採用對偶比較方式，用運比例此度，透過專家評比找出各層級元素的相對重要性，建立成對比較矩陣，求取各層級要素的權重。

**2.層級分析法的應用：**AHP 主要是將複雜的系統以簡明的要素層級結構表示，依專家學者和決策者之集群討論所得之意見以制定分層依據。AHP 的應用可分為 AHP 的適用範圍、應用領域，以及處理複雜問題應用的程序等三方面來探討【鄧振源、曾國雄，1989b】。

**3.問題的界定：**將可能影響問題的要因，均需納入問題中。同時，成立規劃群，對問題的範圍加以界定。

(1) 建構層級結構：找出影響問題行為的評估準則 (Criteria)、次要評估準則 (Sub-criteria)、替代方案的性質及替代方案等。其次，將此一初步結構提報決策者或決策群體，以決定是否有些要素需增減。然後，將所有影響問題的要素，由規劃群體或決策群體的成員，決定每二個要素間的二元關係 (Binary Relation)；若由規劃群體決定，則需提報決策者或決策群體確認。問卷設計與調查每一層級要素在上一層級某一要素做為評估基準下，進行成對比較。因此，對每一個成對比較需設計問卷，在 1-9 尺度下，讓決策者或決策群體的成員填寫。而且問卷必須清楚地敘述每一成對比較的問題，並附加詳細的引導說明。

(2) 層級一致性的檢定：規劃者需將問題向決策者清楚地說明，根據問卷調查所得到的結果，建立成對比較矩陣，再應用計算機或電腦求取各成對比較矩陣的特徵值與特徵向量，同時檢定矩陣的一致性。

(3) 整體層級一致性的檢定：若每一成對比較矩陣的一致性程度均符合所需，則尚須檢定整個層級結構的一致性。如果整個層級結構的一致性程度不符合要求，顯示層級的要素關連有問題，必須從新進行要素及其關連的分析。

(4) 替代方案的選擇：若整個層級結構通過一致性檢定，則可求取替代方案的優先向量。決策群體時，需分別計算每一決策成員的替代方案綜合評點，最後利用加權平均法 (如幾何平均數法) 求取加權綜合評點，以決訂替代方案的優

先順序。

**4.層級分析法的操作步驟：**層級分析法主要是將所要研究的複雜問題，分成簡單明確的階層架構關係，透過專家的評比，找出各階層要素的優先順序，以協助決策者在複雜之變數中，歸納出各因子的相對重要度，再綜合初最後的優先順序。

#### **步驟一：確定問題**

問題的評估即為層級架構之重心，藉由問題的完整陳述，明確地界定目標，並將可能影響目標之因素納入考量，如此才能有完整的層級架構。

#### **步驟二：確認影響問題的所有要素**

透過文獻的整理或經由對此問題學有專長、累積相當經驗的個人、學者、實際執行管理人員，藉由群體討論等方式，匯集各方意見歸納出影響圖書發行商經營之關鍵成功因素之各因素，將可能影響問題之因素，加以合併考量。

#### **步驟三：將問題建立階層關係**

我們要同時比較多種影響因素的重要性，因為有多種影響因素又不相同，所以在一時之間很難來影響因素的好壞，但是如果把多種影響因素相似的兩兩排成一組後，雖然比較的次數變多，但是經由兩兩成對的比較之後，就可以有效率的判斷出影響因素的好壞。而這也是成對比較為什麼要建立層級的架構下，在 AHP 法中，因為每一層級內的任意兩個因素，要以上一層級的因素當作評估準則，用來判斷這兩個因素對上一層因素的重要性，所以這就是為什麼層級是用來探討層級中因素和因素間對問題的影響力。

設計層級分析法問卷，問卷內容包括問卷填寫說明、初步層級架構及各構面、評估準則指標之名稱及適合度評鑑模式設計，透過各層面專家之經驗及看法，勾選其適合項目，為顧及填答者認為問卷中仍有其他評估準則尚未考慮，因此於問卷每一構面及指標後預留空白欄提供專家填寫不足之評估準則項目，提供意見以修正初步建構之構面與指標。問卷回收後，剔除專家認為不適用之構面與評估準則，及適合但名稱需修改之項目，且新增專家們認為應納入考量之準則指標，並逐項再向專家確認每項經過修正的評估準則。

匯集各方意見後，確認問題之各影響因素，並加以階層化及結構化規劃成簡明要素（element）之層級架構圖，且必須考量每一階層的因素必須是獨立性。惟層級的多寡，則視其問題的複雜性及分析之需要。

#### 步驟四：對偶比對評估

AHP 係採名目尺度（nominal scale）作成每一階層要素間的成對比較。依 Satty 之建議，名目尺度劃分為：等強（equal strong）、稍強（weak strong）、頗強（strong）、極強（very strong）、絕強（absolute strong）；另外四個尺度介於上述五尺度之間，即等強等與稍強間、稍強與頗強間、頗強與極強間、極強與絕強間，總計九個尺度，分別賦與 1~9 之比重值（評點值），如表 3.1 所示，同理，劣勢比較亦可劃分為九個尺度，分別賦與 1~1/9 之比重值（評點值），其意義的解釋方式相同（如表 3.2）。Satty 指出當準則間成對比較值太接近而難以辨別相對重要性時，可改用較精細的衡量尺度，但不宜太複雜以致於無所適從。

基本上這 9 個尺度劃分屬於一上限值，且容易辨別出相對重要性的，不至於造成判斷者太多負擔。至於尺度的選取，則視實際情形而定，可將尺度縮減以利勾選。

表 3-1 AHP 評估尺度意義及說明

評點值	尺度	意義
$A_{ij} = 1$	等強	就上一階層的某一要素而言，本階層之 $A_i$ 與 $A_j$ 兩要素具同等重要（優先、影響）。
$A_{ij} = 2$	等強等與稍強間	-
$A_{ij} = 3$	稍強	根據經驗判斷，就某一要素而言， $A_i$ 要素稍強（重要、優先）於 $A_j$ 要素。
$A_{ij} = 4$	稍強與頗強間	-
$A_{ij} = 5$	頗強	$A_i$ 要素頗強（重要、優先、影響程度頗大）於 $A_j$ 要素。
$A_{ij} = 6$	頗強與極強間	-
$A_{ij} = 7$	極強	$A_i$ 與 $A_j$ 比較， $A_i$ 極具重要性。

評點值	尺度	意義
$A_{ij} = 8$	極強與絕強間	-
$A_{ij} = 9$	絕強	有足夠證據，可以肯定 $A_i$ 要素絕對重要於 $A_j$ 要素。

(資料來源：Thomas L. Satty, The Analytic hierarchy process, 1980, p54。)

表 3-2 AHP 方法評估比率尺度表

尺度	等弱	等弱與稍弱間	稍弱	稍弱與弱間	弱	弱與極弱間	極弱	極弱與絕弱間	絕弱
評點值	1	1/2	1/3	1/4	1/5	1/6	1/7	1/8	1/9

資料來源：Thomas L. Satty, The Analytic hierarchy process, 1980, p54。

AHP 是以名目尺度對各階層中的各要素作對偶比較，並建立成對比較矩陣，進而求出特徵向量，以該向量代表階層中某一層級各要素間之優先度 (priority) 再求出特徵值，作為判斷各個成對比較矩陣的一致性強弱程度之依據，若滿足一致性要求，則特徵向量所代表的優先度便有足夠信心，認為其可作為決策或評選替方案之依據。當整個問題經過上述階層結構化，求出各階層因子間的相對優先值，並通過一致性檢定後，對所得結果即可提供給決策者。

在進行成偶比對時，一般是匯集學者、專家的意見，經反覆討論而作成群體評估，以取得一致的評估觀點；若有相異觀點存在而無法達成共識時，則可將其評估結果，以幾何平均法綜合之。但若採取問卷方式取得專家意見，則以算術平均法綜合其評估結果。一般至於採取何種，則可根據 Aczel & Alsing (1986) 曾對整合問題提出五個條作與特性：

- (1) 可分解性條件 (Seperability Conditions)
- (2) 同一性條件 (Unanimity Conditions)
- (3) 互倒值特性 (Reciprocal Property)
- (4) 齊次性條件 (Homogeneity Conditions)
- (5) 乘冪性條件 (Power Conditions)

根據上述五條件或特性，則對於平均數之計算則有下列不同之計算法，如表

3.3 所示：

表 3- 3 不同平均數之計算法

名稱	計算式
算術平均數 (Arithmetic Mean)	$\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n X_i$
幾何平均數 (Geometric Mean)	$\sqrt[n]{X_1 \times X_2 \times X_3 \times \cdots \times X_n}$
調和平均數 (Harmonic Mean)	$\frac{n}{\sum_{i=1}^n \frac{1}{X_i}}$
均方根 (Root-Mean-Square)	$\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n X_i^2}{n}}$
均方冪 (Root-Mean-Power) P 為一連續正值之評估尺度	$\sqrt[p]{\frac{\sum_{i=1}^n X_i^p}{n}}$
指數平均數 (Exponential Mean)	$\log \left( \frac{\sum_{i=1}^n e^{X_i}}{n} \right)$

(資料來源：鄧國源與曾國雄 (民 78)。層級分析法 (AHP) 的內涵特性與應用 (上)。

中國統計學報，27 (6)，5-12。)

### 步驟五：建立對偶比較矩陣

要建立成對比較矩陣，首先要知道要素間相對的重要性，代表重要性的數值

分別為 1,2,3,4,5,6,7,8,9 及他們的倒數 1/2,1/3,1/4,1/5,1/6,1/7,1/8,1/9，而在比較矩陣上面三角形的部分，是素要間相對重要性的值，而下半部則是他們的倒數，下面就是一個成對比較矩陣：

要素	A	B	C
A	1	2	3
B	1/2	1	4
C	1/3	1/4	1

#### 步驟六：計算特徵值與特徵向量

成對比較矩陣得到後，即可求取各層級要素的權重。使用數值分析中常用的特徵值 (eigenvalue) 解法，找出特徵向量或稱優先向量 (priority Vector)。

#### 特徵質法 (EM)

$$\sum_{j=1}^n a_{ij} w_j = \lambda_{\max} w_i, \quad i = 1, 2, \dots, n, \text{ 解 } w_j$$

**A** 成對比較矩陣  $n \times n$ ，主對角線均為 1，而下三角部分的數值，為上三角部分相對位置數值的倒數，即  $a_{ji} = 1/a_{ij}$ 。

$a_{ij}$  矩陣 A 中的元素，由決策者給定之成對比較權值

$\lambda_{\max}$  矩陣 A 的最大特徵值 (eigenvalue)

$\Rightarrow w_j$  = 對應最大特徵值之特徵向量 (eigenvector)。

(資料來源：梁國瑞 (1985)，傳統 AHP 模組係使用特徵值法 (EM) 求優先順序向量的值。)

#### 步驟七：一致性檢定

數學上常常有算出結果之後，然後再驗算答案對不對的情況，而 AHP 法也是有類似的情況，在我們計算出特徵向量完之後，我們就要去檢驗這個結果是否合理，那就是一致性的檢驗。

C.I. 決策者判斷先後的一致性可以用 C.I. 來衡量。

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

R.I.根據 Dak Ridge National Laboratory 與 Wharton School 進行的研究，從評估尺度所產生的正倒值矩陣，在不同階數下，產生不同的 C.I.值，稱為隨機指標(Random Index, R.I.)，其值隨矩陣階數之增加而增加（資料來源: [1]鄧振源、曾國雄（1989）），而 R.I 使用時我們通常不自己去計算，而是使用 Saaty 教授所歸納出來的表

表 3- 4 隨機指標 (R.I.) 表

N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
R.I.	0	0	0.58	0.90	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49	1.51	1.48	1.56	1.57	1.59

（資料來源：Saaty,1980）

C.R. 如公式所示  $C.R. = \frac{C.I.}{R.I.}$ ，若  $C.R. < 0.1$ ，根據 Saaty 教授的解釋這個方案或是決策就是具有一致性的。

而上面所說的是單一層級的一致性算法，如果超過一層，則就要求出整體一致性，才可以做判斷，公式如下：

一致性比率 (C.R.H)  $C.R.H = C.I.H / R.I.H$

C.R.H.，表整體層級的一致性比率

C.I.H.表整體層級的一致性指標

R.I.H.表整個體級的隨機指標

如果 C.R.H 小於 0.1 則層級的一致性可以接受。

#### 步驟八：方案選擇

通過上整體一致性檢定之後，就可以把所計算出的特徵向量做排序，然後就可以決定方案的先後順序。

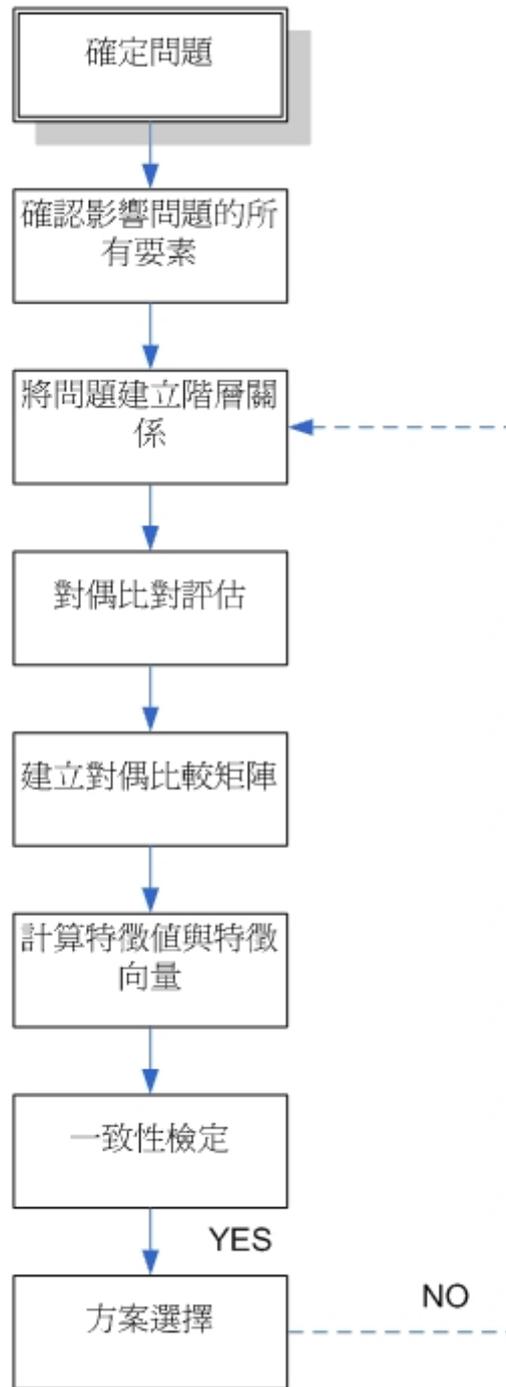


圖 3-1 AHP 之處理步驟

資料來源：本研究自行整理

## 第四章 圖書發行商經營成功關鍵因素結果探討

### 4.1 相關文獻探討與初步層級建構

本研究透過文獻探討之搜集、分析及整理，歸納整理相關文獻分析影響成功的關鍵要素，初步歸納出層級架構，藉由各量化指標，找出其成功關鍵因素。藉由文獻探討影響圖書發行商經營之關鍵成功因素（層級架構第一層）研擬所有評估構面及準則的初步架構，舉出於層級架構第二層評估構面，包括服務及管理兩大構面及第三層級的七個指標還有，各構面下的評估指標共計 35 個。經由文獻分析與探討，本研究完成第一階段初步之層級架構，如圖一所示，並依據上述之層級構面與指標，進一步地設計專家諮詢問卷，與各層面之社群專家確認各項構面及指標的適合度，予以適當修正。

經過初步的探討與討論將初步的層級架構建立，將以此初階的層級架構製作成專家意見諮詢表（請見附錄一），以進行專家意見的諮詢。

### 4.2 專家諮詢結果

針對本研究邀請國內對圖書發行商的經營有相當經驗的專家，有經銷商、出版社有經銷商經驗者、通路商、有實務經驗的學者……等八位，並對各層面之業界專家進行溝通瞭解，以了解專家對於圖書發行商經營之關鍵成功因素的層級結構與關鍵指標獨到的看法及意見，透過專家諮詢並與專家反覆的討論，針對架構、構面與指標及各構面指標名稱進行適合度評鑑，作為修正架構與指標之參考，依據專家意見適度修改，建構嚴謹且符合理論與實務之圖書發行商經營關鍵成功因素層級分析架構，修改完成之層級架構與衡量指標即為本研究最終問卷之要項。經由專家意見將之歸納整理（表 4.1），使其整體架構更為嚴謹與周延。

表 4-1 專家諮詢意見彙整表

服務構面				
修改前構面	專家意見	修改前指標	專家意見整合	修改後指標
商業流通	商業流通	發行通路的多寡	合適	發行通路的多寡
		業務人員的專業素養	與下項合併	業務人員專業度及服務態度好
		業務人員的服務態度	與上項合併	業務人員專業度及服務態度好
		公司本身有很強的活動力	合適	公司本身有很強的活動力
		新品提報	包含於上項	公司本身有很強的活動力
		作者或同類商品的推廣	包含於上項	公司本身有很強的活動力
物品流通	物品流通	出貨時的精準度	合適	出貨精準度高
		退書出貨時的精準度高有條理便於出版社清點	要簡化	退貨便於出版社清點
		異常或件的處理能力好	合適	異常貨件處理能力好
		有出版社的暫	修飾一下	設有出版社的

		存放區		暫存區
情報流通	情報流通	能掌握市場脈動提供出版商正確的市場資訊	簡化用字	掌握市場脈動提供出版商資訊
		提供通路商正確的出版資訊能使通路業績增加	太繁瑣	提供通路商出版資訊
		提供通路業者便捷的訂購方式及產品資訊	修飾一下	提供產品資訊及便捷訂購方式
		提供分析資料定時與上下游溝通提升產品競爭力	修飾一下	提供資料溝通上下游提升競爭力
金融流通	金融流通	發行公司的財務狀況良好有不動產及定存	修飾一下	發行公司的財務狀況良好
		發行商給書店的單據簡單易懂	修飾一下	發行商的單據簡單易懂
		發行商給出版商一個好的折數，讓出版社獲利增加	修飾一下	折數好出版社獲利增加

		提供出版上一些金融上的調撥	修飾一下	提供出版商資金的調撥
<b>管理構面</b>				
有效的組織內部管理	有效的組織內部管理	扁平式的組織	合適	扁平式的組織
		各部門間的妥善協調	與下項合併	各部門間資訊流通
		資訊的流通	與上項合併	
		獎罰分明	用詞不專業	健全的人事制度
		教育訓練提升工作同仁的專業度	要簡化用字	充分的教育訓練
服務對象的管理與維持（這是指業績的服務）針對上游	對上游的管理（這是指對產品的管理）	對上游提供書籍銷售的市場訊息	單項重複性太高 非管理的層面 針對上下游的管理來區分 用字要簡明	通路訊息提供
		對上游提供寬廣的銷售通路		增加商品的曝光率
		對上游提供好的退貨機制		溝通商品銷售方式
		對上游提供庫存暫放的空間		上游關係的維持
		對上游替出版社解決庫存的問題		
		對上游幫客戶留意合適的出		

		版品		
		對上游電腦化的導入建立良好的業績回報機制		
對象的管理與維持（這是指業績的服務） 針對下游		對下游提供新書的訊息		
		對下游提供好的商品		
		對下游建立快速的物流機制		
		對下游提供銷售的分析		
		對下游提供合適商品給予好的業績		
上下游關係的維持與管理（這是指非業績行為）針對上游	對下游的管理（這是指對銷售通路的管理）	對上游定時的拜會溝通理解公司的出版商品	單項重複性太高 非管理的層面 針對上下游的管理來區分 用字要簡明	設計分銷的通路
		對上游幫忙解決資金調度的問題		財務管理
		對上游陪同挑選合適的書籍		電腦化管理
		對上游建議商		物流作業的管

		品的包裝方式		理
		對上游提供好的宣傳系統		
		對上游適當的應酬		
		對上游建立其它的溝通管道		
		對上游幫客戶留意一些好的從業人員		
上下游關係的維持與管理 (這是指非業績行為) 針對下游		對下游定時溝通佐以銷售資料建立好的銷售業績		
		對下游協助建立書店與出版社間的關係		
		對下游建議商品陳列區域與商品陳列方式		
		對下游提供通路針對消費者的公關商品		
		對下游建立其它良好的溝通管道		

		對下游幫下游 客戶做一些獨 有的銷售或擺 放方式	
		對下游幫下游 客戶分攤風險	

### 4.3 層級架構建構

層級架構之建立為層級分析法之首要工作，而研擬各層級之評估準則並建立彼此之層級關係為建構層級之關鍵，因此本研究採用文獻探討方式及專家諮詢問卷與專家反覆確認以建構層級架構，藉由專家之集思廣益，全面且客觀地萃選出，影響圖書發行商經營的關鍵因素之構面及評估準則，並建立整體之層級架構。透過專家諮詢，經過適當修正後，為其架構之嚴謹及周延性，與專家再次確立本研究之最終層級架構，層級架構如圖（圖 4-1 圖書發行商經營成功關鍵因素最終的層級架構）所示。

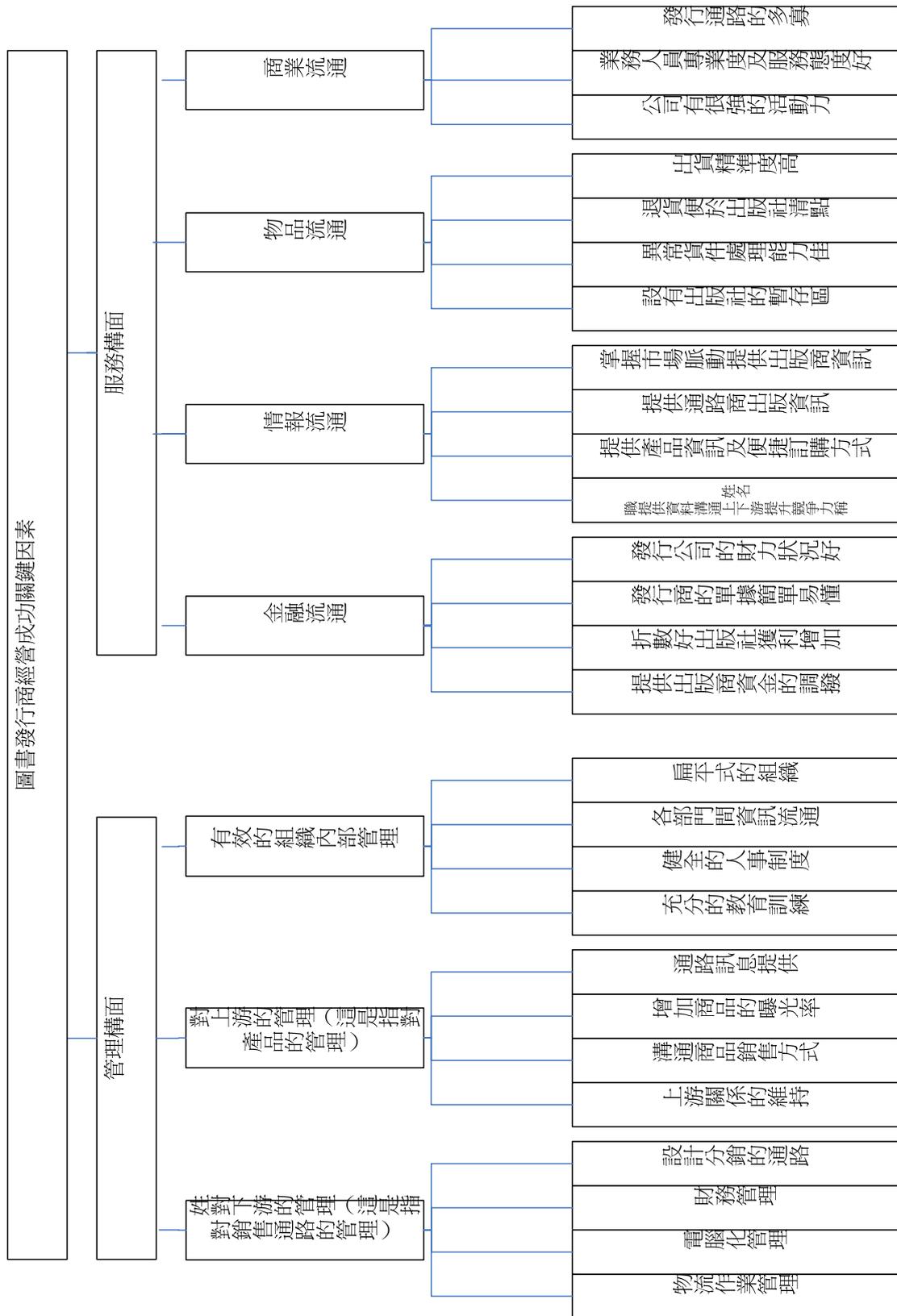


圖 4-1 圖書發行商經營成功關鍵因素最終的層級架構

資料來源：本研究自行整理

本研究經過國內外相關文獻之分析整理後，綜合專家學者意見整合，擬定之層級架構說明如後：

### 第二層級

第一層級	第二層級	說明
影響圖書 發行商經 營成功的 關鍵因素	服務構面	發行商針對出版產業的上下游應該做好的服務，發行商是一個中間商的角色，服務是最基本的工作。
	管理構面	針對上游出版社下游的通路商及公司內部的管理都是一個發行商不可或缺的。

### 第三層級

第二層級	第三層級	要素	說明
服務 構面	商業流 通	發行通路的多寡	發行商需要有足夠的通路可以販售書籍，無論是新品的發行或新代理書籍的拓展；皆需要專屬的通路販售，以達物暢其流。
		業務人員專業度及服務態度好	業務人員須對商品及客戶銷售屬性做專業性的分類，可避免造成不必要的資源浪費及降低書籍的毀損。對客戶提供良好的訊息及問題處理
		公司有很強的活動力	發行公司有很強的活動力推薦活動！新品上市充分利用出版社的資料及資源，將商品做最有效的推廣以或促銷活動有效的利用旗下同類商品或知名作者新書上市，將暢銷書（作者）整理後提供建議單獨陳列販售。

第二層級	第三層級	要素	說明
	物品流通	出貨精準度高	物流人員須對旗下所有商品熟悉，確實的儲位擺放以利出貨的正確而且快速又精準
		退貨便於出版社清點	書店退書回來後需詳細的清點；整理詳細分的分出版社、書系、書名、數量之後，將分類好的書籍在分出留庫及退倉；便於日後出貨或出版社清點。
		異常貨件處理能力好	出錯貨的處理流程；完整詳細登錄客戶所反應錯誤事項；並迅速查証流程中何處出錯；立即的回報及改正與客戶間的差異問題。
		設有出版社的暫存區	有鑒於國內中小型出版社並無自己倉儲空間！一家成功的代理商需有足夠的空間提供給出版社作為有暫時放置的區域；而且可減少雙方往來期間進退貨問題的磨擦。
	情報流通	掌握市場脈動提供出版商資訊	提供市場的資訊提供出版社了解市場的資訊以免出版社出版的書籍無競爭力
		提供通路商出版資訊	提供通路書出版社出版這本書籍的重點便於書店能陳列，而且一些宣傳活動出版社有做也要讓書店業者知道
		提供產品資訊及便	提供通路商完整的產品資料便於書店

第二層級	第三層級	要素	說明
		捷訂購方式	業者訂貨最好能讓書店業者知道是否有書便捷的訂貨方式節省通路及公司人力
		提供資料溝通上下游提升競爭力	將出版社的排行板及書店的銷售及缺書等相關資訊，與上下游溝通，整合後分析找出能與上下游一起可以合作的方案增加業績
	金融流通	發行公司的財務狀況良好	發行公司要有足夠的資產可以給客戶及廠商安全感，以免有任何情況時出版社無求償的地方
	發行商的單據簡單易懂	發行商本身設計出來的單據簡單易懂 由於臺灣出版業都是中小企業因此較無太多人力處理太複雜的工作	
	折數好出版社獲利增加	發行商給出版社一個好的發行折數也就是好的結款金額，讓出版社獲利增加。	
		提供出版商資金的調撥	出版社需求金調度量尤其發行商的結款金額都在好幾個月後因此發行商提供資金也是很好的
管理構面	有效的組織內部管理	扁平式的組織	扁平式的組織管理是最有效率的管理模式針對中小型的發行體系而言，越多層級的管理會減低效率

第二層級	第三層級	要素	說明
		各部門間資訊流通	各部門針對上游或下游有單一協商窗口，而各部門透過這窗口整合各部門的工作，將彼此的訊息相互分享增加工作效率
		健全的人事制度	激勵員工士氣，獎罰分明有獎有罰鼓勵各部門針對本身的工作更細心
		充分的教育訓練	專業的教育訓練增加從業人員的基本專業度如對自我本身的專業度或對其它的商品的瞭解
	對上游的管理 (這是指對產品的管理)	通路訊息提供	服務是最好的管理，出版社對通率的訊息是陌生的提供正確無誤的通路訊息是出版社需求
		增加商品的曝光率	出版社在乎的是發行商將出版社的商品當成自己的商品一般，努力增加可能銷售的通路，將上游出版社的書當成自己的商品增加商品的曝光，而不只是發書而已
		溝通商品銷售方式	每一本書都是新商品，對出版社而言每一本書都是一個新機會，有直接有效的促銷策略，建議銷售方式討論企畫案……等方式及如何增加商品的壽命增加銷售對上游出版社很重要
		上游關係的維持	跟代理的出版社建立好的關係如定時的拜會供同瞭解彼此的想法、適量的應酬增加彼此的默契，將上游出版社

第二層級	第三層級	要素	說明
			當成朋友一般
	對下游的管理 (這是指對銷售通路的管理)	設計分銷的通路	通路的有效分類及管理，將該去哪加書店的書發到會賣的地方去，使人員及費用做有效的管控。
		財務管理	對書店的經營觀察，及對其財務的瞭解，避開不必要的風險。
		電腦化管理	使用電腦作業管理可以縮短補書週期，有效率的發行書籍，之到時記得銷售，減少退書率，可查詢出版社要的進、退、銷貨資料
		物流作業的管理	將庫存放在發行商，如何減少運費往返負擔，如何強化物流作業，達到成為書店的倉庫使書店的書都是可賣品。

#### 4.4 層級分析法問卷內容分析

本研究層級分析法問卷針對業界專家設定條件發放層級分析法問卷，總共實際發放 32 份，實際回收 32 份，將回收問卷所得之數據採用 Expert choice 軟體進行結果分析，有效問卷回收率為 100%，所有問卷皆經過一致性指標 (C.I.) 與一致性比率 (C.R.) 之檢定，故本研究之有效問卷共有 32 份，詳細之篩檢原則如下：

1. 一致性指標：C.I.>0.1
2. 一致性比率：C.R.>0.1
3. 填寫不完整，若有上述任一情形，則問卷予以剔除。

相對權重計算結果：

權重值可分為整體權重值與分層權重值兩者，整體權重值指的是在上一層級對更上一層級的考量下，同階層的相對偏好程度，代表在總目標的整體考量下之優先向量值。因此必需是下一層級的所有準則或方案的優先權重值之和才會等於 1。而分層權重值乃指在下一層級中各項方案在上一層級標準下的相對重要性，所顯示者為各方案在各項評選準則下的偏好程度，為上層標準考量下之優先向量值。因此，在同一準則下的分層權重值之和必為 1。

**1.影響服務構面各指標之重要程度分析：**服務構面涵蓋四個構面，其重要性經過兩兩相比後，結果如下：

由表 4-2 可知，在構面的 CI 及 CR，皆符合 Saaty 所提出必須小於 0.1 的準則。由圖 4-2 可知，在服務構面的子構面中，依重要性順序排列為「商業流通」、「情報流通」、「金融流通」、「物品流通」。其中「商業流通」的權重值最高，顯示填寫問卷的業界專家對於「商業流通」相當重視，可見臺灣圖書發行商在「服務」方面的經營上，「商業流通」是重要因素，對圖書發行商的「服務構面」而言「商業流通」代表的意義是發行通路的多寡、業務人員專業度及服務態度好、公司有很強的活動力，「商業流通」是圖書發行商對上下游服務的根本，也是幫上游出版社及下游通路業者創造業績的來源，也代表圖書發行商對外能力的展示，近幾年來由於市場景氣一直不好，圖書發行商如何運用「商業流通」的力量提高競爭力，取得公司在發行體系內的定位，是重要的經營成功關鍵因素。

排序第二為「情報流通」，因應近年來出版產業的競爭，組織的結構與管理理念，都不斷地在變化之中。情報的重要性已經到第二位，表示出版產業是很需要情報的，因為出版不像其它行業只有幾百種、幾千種商品、隨便一個中型的發行商就有幾千種商品，而一個店家（通路）就需要上萬的商品，對整個體系而言提升了「情報流通」的重要性，有情報（資訊）可以引發上游出版商的自我檢討及創新，對下游而言上游的創新對整體業績是可以提升的，他也需要資訊改進店面陳列及進貨書種，對發行商而言降低退貨率、增加實銷量、減低人力成本……等優點。

第三為「金融流通」，前三項的並落差不大因為三者的重要度都還蠻接近的，金融是攸關圖書發行公司經營的穩定度，所以由這可以看出在這個產業大家還有期望值。因為不景氣，影響是持續性的，雖然是這樣還是期望發行商能將商品賣好以及將情報流通是更重要於金融流通的，這是正面的。

第四為「物流流通」，相對而言物流的重要度就降低了，原因是相對的因為其它項的重要度在這時代要高於物流的，以前交通不方便，物流的重要性不可忽視。假使當消費者的消費力都提高了大家都有錢了，那時或許要求的就是物流的能力了。

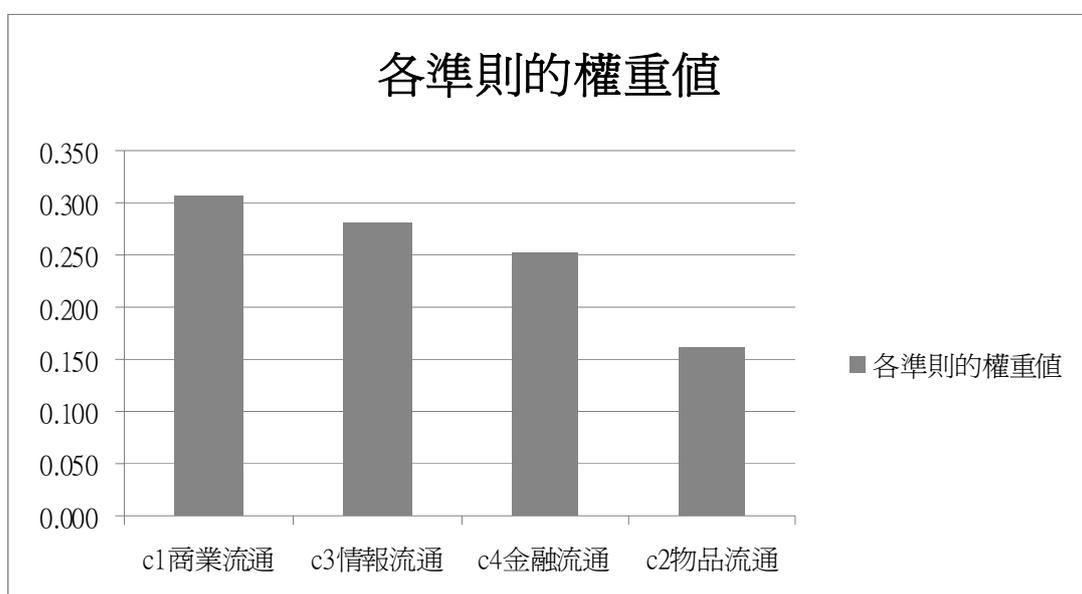


圖 4- 2 臺灣圖書發行商經營成功關鍵因素服務構面權重值長條圖

表 4- 2 服務構面檢測量表

$\lambda$	4.010
C.I.	0.003
C.R.	0.004

C.I.<0.1;C.R.<0.1 表示 A.H.P.量表適用

**2.影響管理構面各指標之重要程度分析：**管理構面涵蓋三個構面，其重要性經過兩兩相比後，結果如下：

由表 4-3 可知，在構面的 CI 及 CR，皆符合 Saaty 所提出必須小於 0.1 的準

則。由圖 4-3 可知，在管理構面的子構面中，依重要性順序排列為「有效的內部管理」、「對下游的管理」、「對上游的管理」，其中「有效的內部管理」的權重值最高，顯示填寫問卷的業界專家對於「有效的內部管理」相當重視，可見臺灣圖書發行商在「管理」方面的經營上，「有效的內部管理」是重要因素，對圖書發行商的「管理構面」而言「有效的內部管理」代表的意義是扁平式的組織、各部門間資訊流通、健全的人事制度、充分的教育訓練，有效的內部管理是圖書發行商「管理構面」的重要因素，而且超過其它兩者有一段的距離，這表示臺灣圖書市場競爭的環境越來越激烈，在管理層面最重要的是發行商本身的管理，它的內部如果管理的好，從業人員的素質就會上升對外的整體形象也會上升，不像以前只要將書籍發到書店就會賣，不需要做什麼事就會有業績，所以現在這時代要將公司組織化，加強從業人員的教育，提高績效提高公司本身的競爭力。

第二是「對下游的管理」，通路是圖書發行商的銷售業績來源，因此對下游的管理絕對重要於對上游的管理，對下游的資訊提供、對下游的活動案推行，提供相關資訊給下游通路商等。這部分業界專家一致認為以圖書發行商的立場，它的重要性強過於對上游出版品的出版商，所以排在第二。

最後為「對上游的管理」，上游出版商提供出版品給圖書發行商，往通路銷售，對上游的市場訊息回饋、溝通商品的銷售方式都是被動的，他相對對發行商而言影響程度也較低一些。

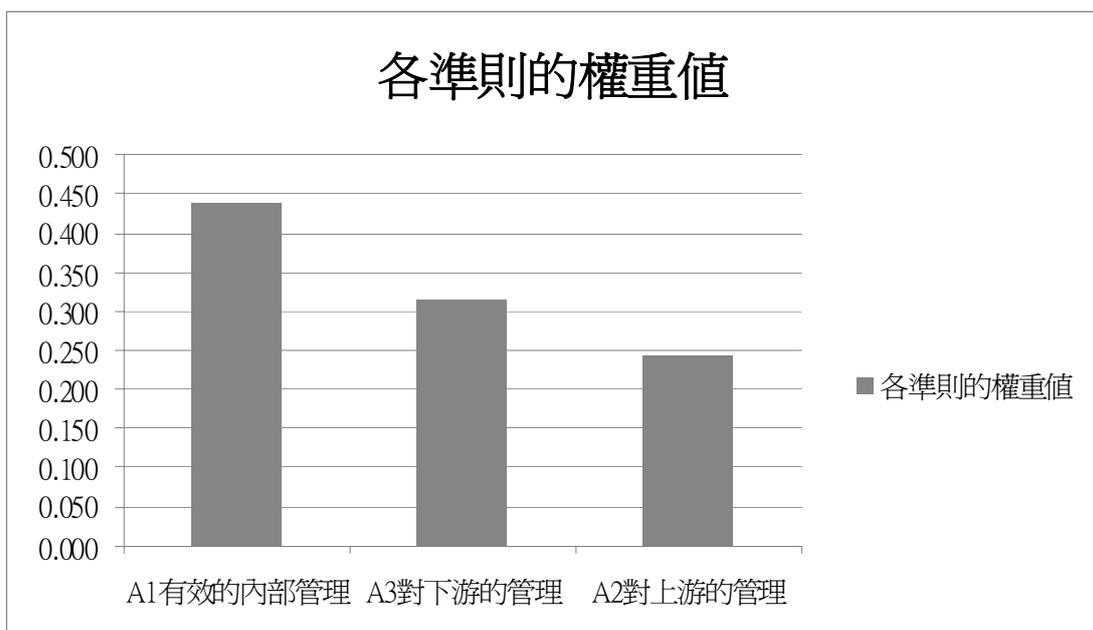


圖 4-3 臺灣圖書發行商經營成功關鍵因素管理構面權重值長條圖

表 4-3 管理構面檢測量表

$\lambda$	3.000
C.I.	0.000
C.R.	0.000

C.I.<0.1;C.R.<0.1 表示 A.H.P.量表適用

**3.影響商業流通構面各指標之重要程度分析：**商業流通構面涵蓋三個構面，其重要性經過兩兩相比後，結果如下：

由表 4-4 可知，在商業流通構面的 CI 及 CR，皆符合 Saaty 所提出必須小於 0.1 的準則。由圖 4-4 可知，在商業流通構面的子構面中，依重要性順序排列為「業務人員專業度及服務態度好」、「公司本身有很強的活動力」、「發行通路的多寡」。在「商業流通」的構面上其中以「業務人員專業度及服務態度好」的權重值最高，顯示填寫問卷的業界專家對於「商業流通」上認為「業務人員專業度及服務態度好」是導致「商業流通」成功的重要關鍵因素，反而通路點的多寡並不重要，這表示業界專家注重的是圖書發行商的外勤業務員的服務態度及

專業態度。外勤業務人員代表的就是公司的形象，不會有人一下就瞭解一家公司的運作模式，公司的情況如何，圖書發行商外在的表現完全取決在於業務人員及其行銷能力。往來通路的多寡在於產品種類及產品的強度，如果產品強度夠強總類也多，通路商自然會找上門。

排序第二則為「公司有很強的活動力」，行銷能力的表現就在「公司有很強的活動力」，通路的變化不大，如何在有限的通路製造話題性、有宣傳活動、促銷活動來吸引消費者的眼光，吸引消費者的眼光等於增加書籍的曝光度，相對會增加銷售量。

第三為「發行通路的多寡」，發行通路對於圖書發行商應該是很重要的部分，為何在專家意見它的排名在這項是排在最後？原因是發行通路是發行商必備的，不一定通路多業績一定會上升，它的發行量會大但是如果沒有好的業務態度及強的活動力，那發行商對通路的服務也無法創造更高的業績，他只是徒增發行量，也無法幫上游出版社賺更多的錢也會消耗成本，但是他建立在「業務人員專業度及服務態度好」、「公司本身有很強的活動力」之前提下時，他就是正面成長因素。

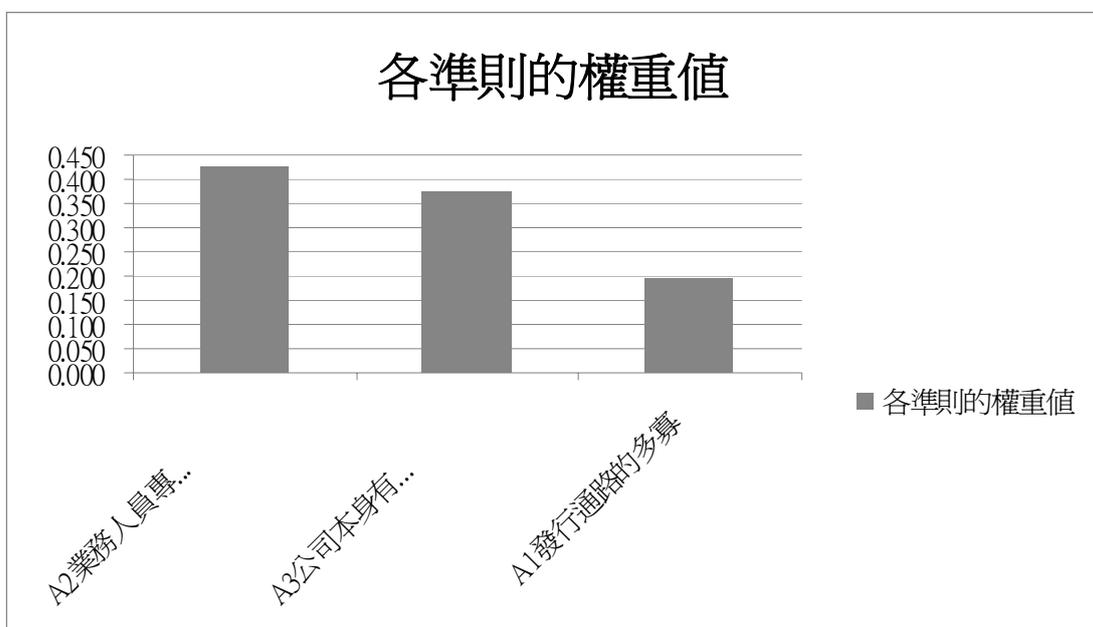


圖 4-4 臺灣圖書發行商經營成功關鍵因素商業流通構面權重值長條圖

#### 4-4 商業流通構面檢測量表

$\lambda$	3.001
C.I.	0.001
C.R.	0.001

C.I.<0.1;C.R.<0.1 表示 A.H.P.量表適用

**4.影響物品流通構面各指標之重要程度分析：**物品流通構面涵蓋四個構面，其重要性經過兩兩相比後，結果如下：

由表 4-5 可知，在物品流通構面的 CI 及 CR，皆符合 Saaty 所提出必須小於 0.1 的準則。由圖 4-5 可知，在物品流通構面的子構面中，依重要性順序排列為「出貨的精準度高」、「異常貨件處理能力佳」、「退貨便於出版社清點」、「設有出版社暫存區」。在「物品流通」的構面上其中以「出貨的精準度高」的權重值最高，顯示填寫問卷的業界專家對於「物品流通」上認為「出貨的精準度高」是導致「物品流通」成功的重要關鍵因素，反而超過其他項目很多，他表示的意思是圖書發行商只要出貨精準，就會減少後面的問題發生，出貨精準就會減少庫存異常或帳務修改的處理，這表示大部分的人都會認為出貨的準確是最重要的，貨出了就有一定的賺錢空間，準確的出貨可以減少帳務的出錯、節省運費，節少後續的處理人力及費用。

所以排第二的是「異常貨件處理能力佳」，在出貨精準下這個問題就會少發生，但是如果出貨不精準那這個的重要性就會提升。

第三是「退貨便於出版社清點」，這項是專家們認為較不重要的因素之一，因為現在電腦化程度提升，許多清點作業都在於條碼機所以它的重要性沒那麼高。

最後的是「設有出版社暫存區」，因為專家們認為在這個項目相較其它不重要，因為這是出版社該處理的事，而圖書發行商是基於服務上游出版社而做的，他是以服務性質為主，跟本身工作相較之下重要性就少許多了。

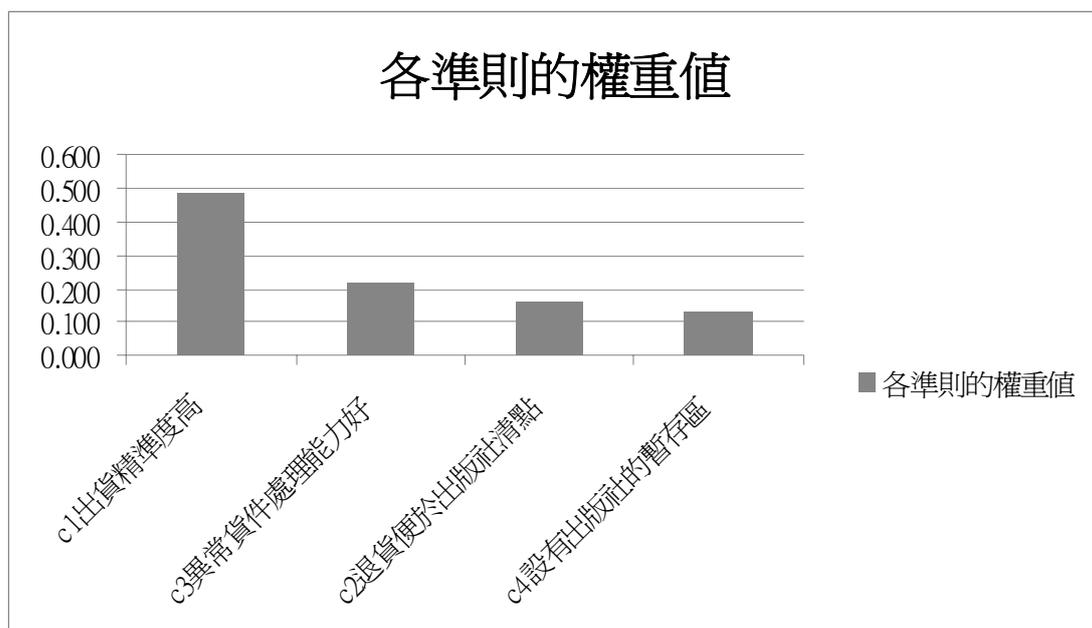


圖 4-5 臺灣圖書發行商經營成功關鍵因素物品流通構面權重值長條圖

表 4-5 物品流通構面檢測量表

$\lambda$	4.008
C.I.	0.003
C.R.	0.003

C.I.<0.1;C.R.<0.1 表示 A.H.P.量表適用

5. 情報流通構面涵蓋四個構面，其重要性經過兩兩相比後，結果如下：

由表 4-6 可知，在情報流通構面的 CI 及 CR，皆符合 Saaty 所提出必須小於 0.1 的準則。由圖 4-6 可知，在情報流通構面的子構面中，依重要性順序排列為「提供資料溝通上下游提升競爭力」、「掌握市場脈動提供出版商資訊」、「提供產品資訊及便捷訂購方式」、「提供通路商出版資訊」。

在「情報流通」的構面上其中以「提供資料溝通上下游提升競爭力」的權重值最高，顯示填寫問卷的業界專家對於「情報流通」上認為「提供資料溝通上下游提升競爭力」是導致「情報流通」成功的重要關鍵因素，反而超過其他項目很多，表示現在大環境的不好使得大家都增加期望值，因為這個部份是發行商最困難的做到的，在整體而言並沒有太多的發行商具備非常好分析整合的能

力，這也是圖書發行商未來進化的一大課題。

第二是「掌握市場脈動提供出版商資訊」，出版商的創新一部份在自己的創意力，一部份來自市場的回饋機制來改良自己本身的商品力。專家認為整體出版體系的競爭力提升是重要於單從上游瞭解市場訊息的。

第三為「提供產品資訊及便捷訂購方式」，這是實質提供好的訂購方式，專家認為實質的幫助會高於資料的提供，但是上游出版商是出版品來源，所以依次序而言「提供產品資訊及便捷訂購方式」，會排在第三。

最後是「提供通路商出版資訊」，此部份是專家考量因素中權重值最低的，由於對通路商訊息提供是單項的，而且他能增加業績的幫助不如其它項目那麼大，所以整體而言並不是營運成本上重要考量的因素。

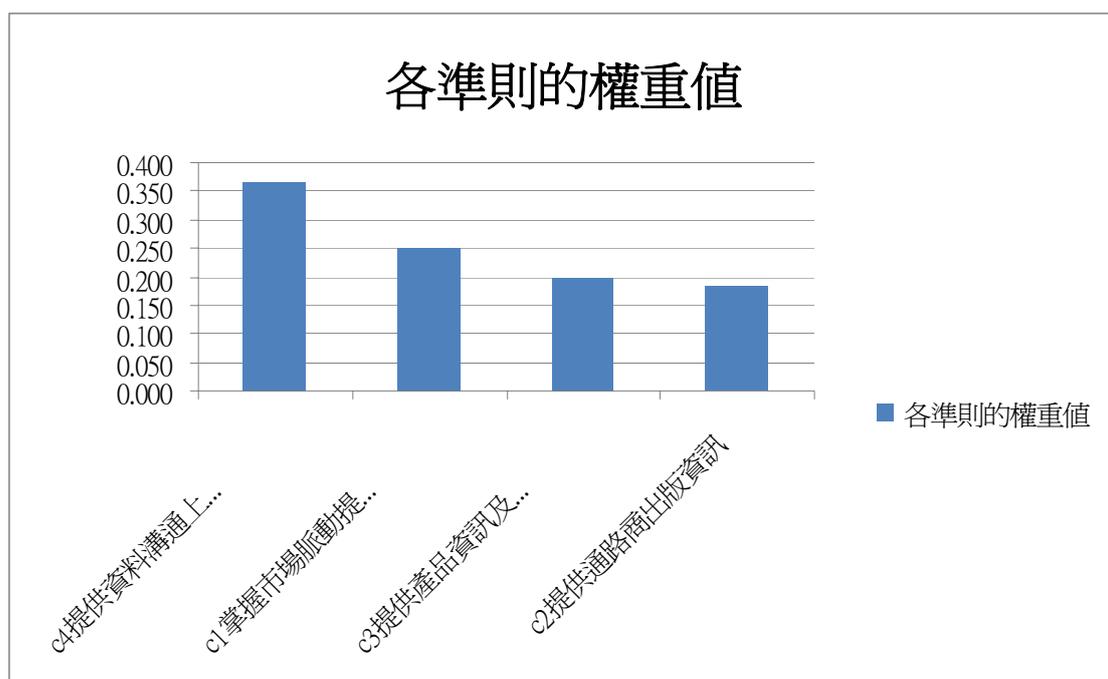


圖 4- 6 臺灣圖書發行商經營成功關鍵因素情報流通構面權重值長條圖

表 4- 6 情報流通構面檢測量表

$\lambda$	4.023
C.I.	0.008
C.R.	0.009

C.I.<0.1;C.R.<0.1 表示 A.H.P.量表適用

**6.影響金融流通構面各指標之重要程度分析：**金融流通構面涵蓋四個構面，其重要性經過兩兩相比後，結果如下

由表 4-7 可知，在金融流通構面的 CI 及 CR，皆符合 Saaty 所提出必須小於 0.1 的準則。由圖 4-7 可知，在金融流通構面的子構面中，依重要性順序排列為「發行公司的財務狀況良好」、「折數好出版社獲利增加」、「提供出版商資金的調撥」、「發行商的單據簡單易懂」。

專家在「金融流通」的構面上其中以「發行公司的財務狀況良好」的權重值最高，顯示填寫問卷的業界專家對於「金融流通」上認為「發行公司的財務狀況良好」是導致「金融流通」成功的重要關鍵因素，他象徵幾個意味圖書發行商本身要有好的財力，能夠承受通路端的不穩定，如果有書店無法經營時也不至於影響出版社，對上游出版端而言等於是一道保護，發行商的財力穩定才有可能進一步的發展資訊或做其它行銷案的投資。在這個不景氣的時代財務狀況良好無疑是最重要的保障。

第二為「折數好出版社獲利增加」，排名第二表示好的折數還不及發行商財力穩定這是大環境的影響因素。專家認為發行商一定要有穩定的財力因為發行商的現金流量大，但是低獲利。折數好，當然對上游出版商是非常好的，但是他跟發行商的財力來比較，還是要以在發行商的財力穩定下有好的折數比較安全。

第三「提供出版商資金的調撥」，當然這也可以證明圖書發行商的財力好，但是就需求面而言，資金的調度是非常態，它是備選方案，有當然很好但不一定需要，而且查其需要資金調度的出版社它的商品力應該不是太強，也會非圖書發行商需要的主力出版社。

最後則為「發行商的單據簡單易懂」，雖然他可以減少出版商的困擾，但是跟其它項比起來，就顯得不太重要，對出版商而言最重要是發行商有錢安全、再來是多收錢、再來是他能在我需要時借錢給我，單據多花一點時間還好。

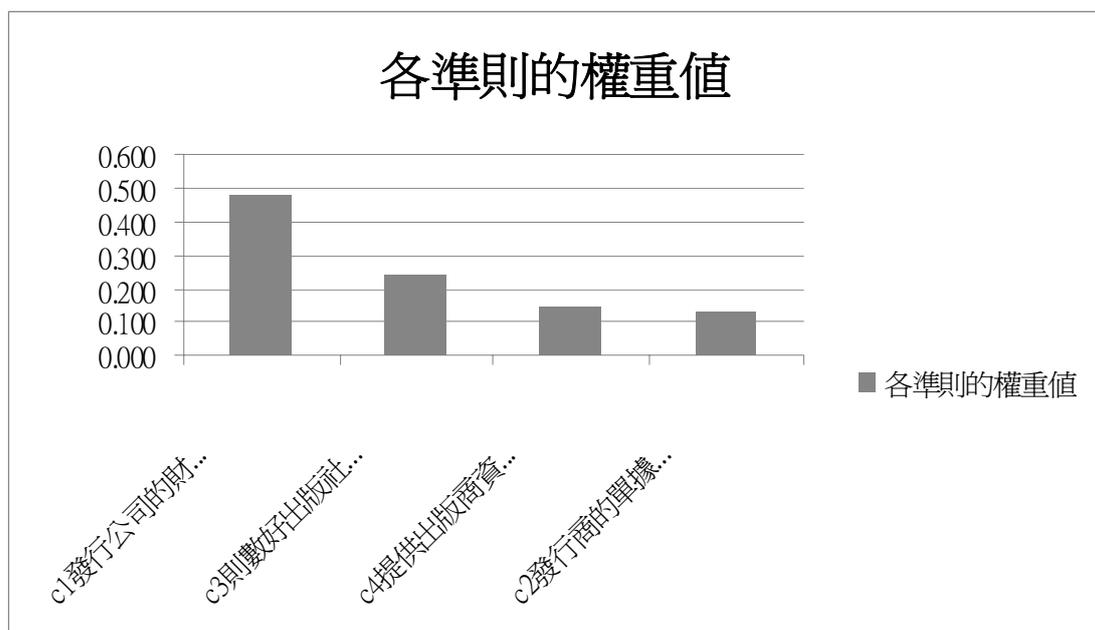


圖 4-7 臺灣圖書發行商經營成功關鍵因素金融流通構面權重值長條圖

表 4-7 金融流通構面檢測量表

$\lambda$	4.016
C.I.	0.005
C.R.	0.006

C.I.<0.1;C.R.<0.1 表示 A.H.P.量表適用

**7.有效的組織內部管理構面各指標之重要程度分析：**有效的組織內部管理構面涵蓋四個構面，其重要性經過兩兩相比後，結果如下：由表 4-8 可知，在有效的組織內部管理構面的 CI 及 CR，皆符合 Saaty 所提出必須小於 0.1 的準則。由圖 4-8 可知，在有效的組織內部管理構面的子構面中，依重要性順序排列為「各部門間資訊流通」、「充分的教育訓練」、「健全的人事制度」、「扁平式的組織」。在「有效的組織內部管理」的構面上其中以「各部門間資訊流通」的權重值最高，顯示填寫問卷的業界專家對於「有效的組織內部管理」上認為「各部門間資訊流通」是導致「有效的組織內部管理」成功的重要關鍵因素，由於臺灣大部分的圖書發行商都是以中小型企業為主，但是麻雀雖小但五臟齊全，各部門依然劃

分得很清楚要是一個發行商發揮最大的工作能力，就是部門間彼此的溝通要順暢，上游有任何訊息不需一一通知，可以就最短的時間發揮最快的效益，尤其是有暢銷書時更要充分掌握訊息，由外往內看也可以看出這間發行商的內部管理及效率如何。

第二為「充分的教育訓練」，充分的教育訓練雖然是非常重要，他可以表現業務人員在外面的專業度，充分的教育訓練也可以提升內部人員的效率，降低出錯率節省人力，但是現在是討論圖書發行商內部的管理，如果效率要提升少出錯就一定要有內部溝通機制，所以專家在選擇時將它的重要性排在第二。

第三為「健全的人事制度」，公司組織而言健全的人事制度當然包括了合理的升遷管道、員工福利……等等。但是一來臺灣的圖書發行商的經濟規模並不大，多屬於中型的發行商，人事制度相對而言在發行商而言，它的相對重要性沒那麼高。

最後則為「扁平式的組織」，圖書發行商是一個要求高效率的公司，這些發行商的老闆絕大多數是基層業務出生，而且為降低成本都會將人力精減到一定的程度，以求得較高的獲利。所以業界專家不會認為這項因素會對圖書發行商有太大的影響，因為發行商的內部在管理階層上已經沒有太多的層級了。所以在這項他會排在最後一位。

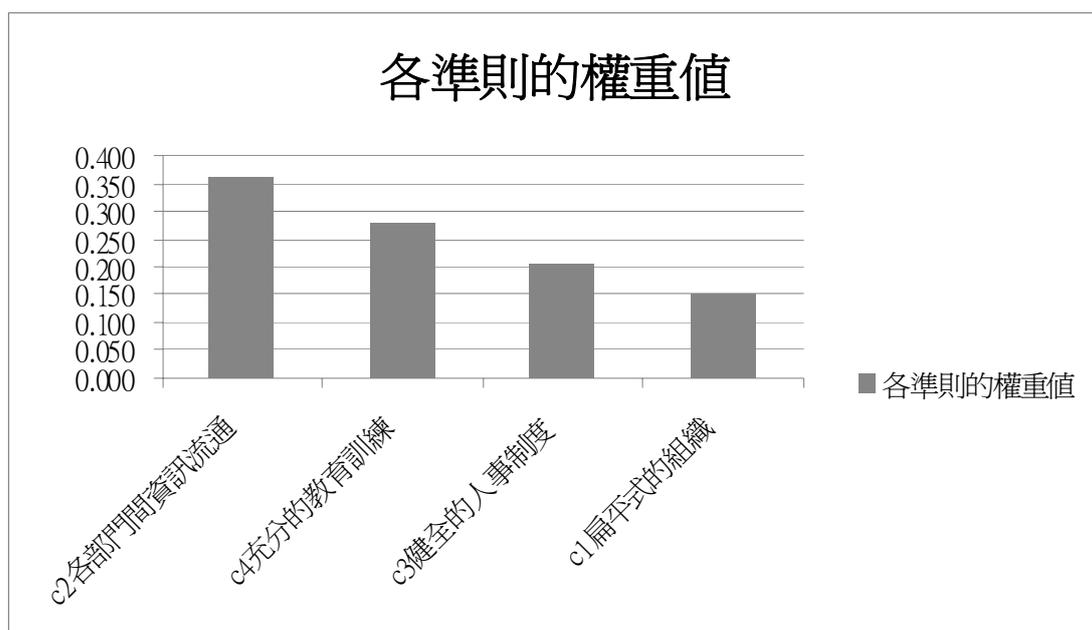


圖 4-8 臺灣圖書發行商經營成功關鍵因素有效組織內部管理構面權重值長條圖

表 4-8 有效的組織內部管理構面檢測量表

$\lambda$	4.026
C.I.	0.009
C.R.	0.010

C.I.<0.1;C.R.<0.1 表示 A.H.P.量表適用

**8.上游的管理（這是指對產品的管理）構面各指標之重要程度分析：**上游的管理（這是指對產品的管理）構面涵蓋四個構面，其重要性經過兩兩相比後，結果如下：

由表 4-9 可知，在上游的管理（這是指對產品的管理）構面的 CI 及 CR，皆符合 Saaty 所提出必須小於 0.1 的準則。由圖 4-9 可知，在上游的管理（這是指對產品的管理）構面的子構面中，依重要性順序排列為「增加商品的曝光率」、「溝通商品銷售方式」、「通路訊息提供」、「上游關係的維持」。在「上游的管理（這是指對產品的管理）」的構面上其中以「增加商品的曝光率」的權重值最高，顯示填寫問卷的業界專家對於「上游的管理（這是指對產品的管理）」上認為「增加商品的曝光率」是導致「上游的管理（這是指對產品的管理）」成功的重要關

鍵因素，由於臺灣出版量一年有 2、3 萬種，對下游的通路是無法承受如此大的出版量，很多書籍出版後連上平臺的機會都沒有，只能上一般側架，而每一間書店的平臺都有一定的限度，因此在這項目「增加商品的曝光率」是最受重視的。

第二為「溝通商品銷售方式」，反而排在第二就是說如果連陳列都沒有如何談銷售方式。對上游而言發行商是執行單位，跟上游出版商溝通完，這部分反應圖書發行商的專業他對上游提供訊息，提供可執行的方式，並予以執行，雖然「溝通商品銷售方式」是排在第二但是它的權重，跟第一的落差不大。

第三的「通路訊息提供」，發行商將商品訊息提供給上游出版商，業界專家認為現在各家都有做排行榜，網路的訊息流通快速只要上網查就可以知道一些銷售的訊息，圖書發行商在這一部份的功能性有下降的趨勢，當然在自己的商品銷售是需要及時提供的。所以他影響成功關鍵的因素就下降了一些。

最後的「上游關係的維持」，臺灣是一個人情比較重的地方，跟上游關係的維持可以知道商品的新訊息，取得好的折扣，許多地方會比較好辦事，但是專家學者認為這部分還是存在的但是影響因素下降，在跟其它項目相比之下。

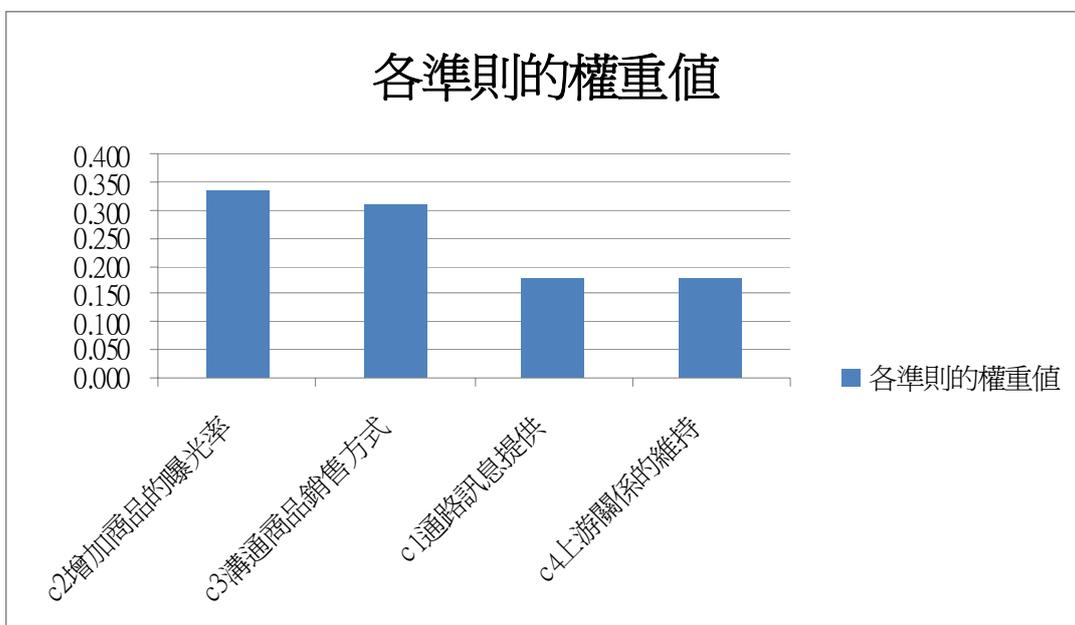


圖 4-9 臺灣圖書發行商經營成功關鍵因素上游的管理構面權重值長條圖

表 4-9 上游管理構面檢測量表

$\lambda$	4.025
C.I.	0.008
C.R.	0.009

C.I.<0.1;C.R.<0.1 表示 A.H.P.量表適用

9.下游的管理（這是指對銷售通路的管理）構面各指標之重要程度分析：下游的管理（這是指對銷售通路的管理）構面涵蓋四個構面，其重要性經過兩兩相比後，結果如下：

由表 4-10 可知，在下游的管理（這是指對銷售通路的管理）構面的 CI 及 CR，皆符合 Saaty 所提出必須小於 0.1 的準則。由圖 4-10 可知，在下游的管理（這是指對銷售通路的管理）構面的子構面中，依重要性順序排列為「財務管理」、「電腦化管理」、「設計分銷的通路」、「物流作業的管理」。在「下游的管理（這是指對銷售通路的管理）」的構面上其中以「財務管理」的權重值最高，對書店的經營觀察提升回款率，及對其財務的瞭解，避開不必要的風險這是財務管理的定義，由此可知下游收的到錢對所有上游是最重要的，對所有上游都是很大的影響，因此發行商的「回款率」非常重要，如果「回款率」太低發行商的風險就非常大，它的財力就會受到影響，「回款率」高表示收款穩定其它的機能就可以發揮。

第二是「電腦化管理」與「設計分銷的通路」相差很少，因為專家的意見認為這兩者的重要非常接近，因為有好的電腦化管理可以將通路的類別、通路的銷售、通路的基本資料這部分有助於「設計分銷的通路」通路分銷可以降低退火率，也可以提升一些商品的銷售因為有電腦化分析，將通路的銷售資料整理。所以二者的權重接近，在影響度而言排在二、三。

最後是「物流作業的管理」，物流作業指發行商將商品送到通路手中的正確度及時效性及單據的正確性，雖然他很重要但是專家認為在這個項目他相較其它的比重較差。

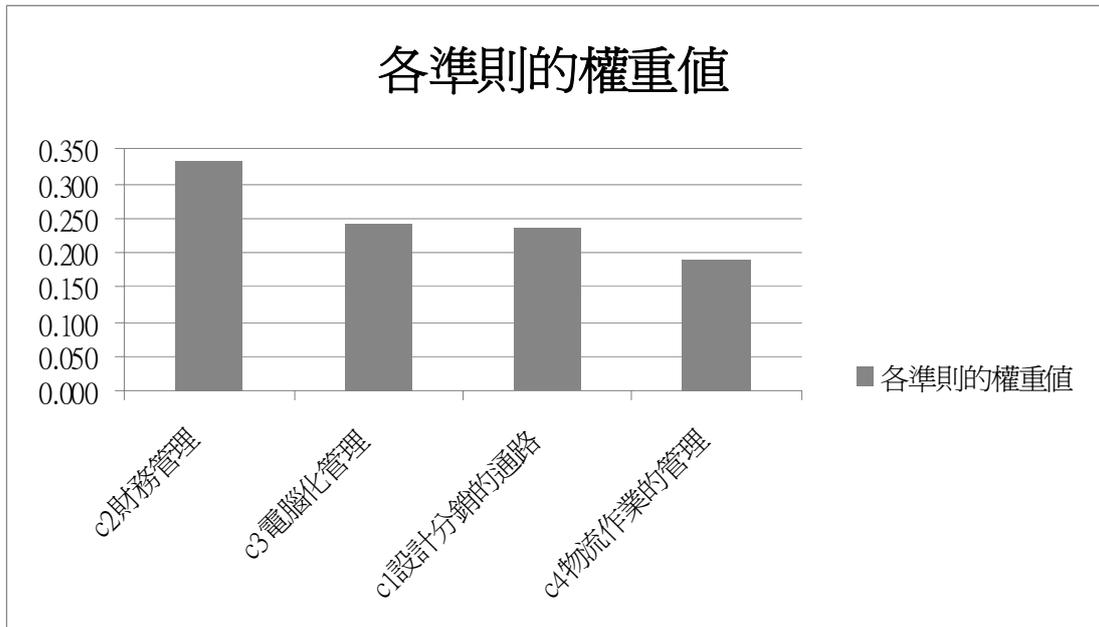


圖 4-10 臺灣圖書發行商經營成功關鍵因素下游的管理構面權重值長條圖

表 4-10 下游管理構面檢測量表

$\lambda$	4.042
C.I.	0.014
C.R.	0.015

C.I.<0.1;C.R.<0.1 表示 A.H.P.量表適用

**10.就所有要素而言重要程度分析：**本研究就所有要素的分析部分，將全部涵蓋的 27 個子構面依資料來源分類，將填寫問卷的專家依其專業及填寫的立場分類，分類的方法如下：

- (1) 全部專家：指填寫問卷的所有填寫專家的意見依整體權重來排列。
- (2) 通路端專家：指回答問卷的專家專長及回答問題的立場在於通路端，依其填寫的問卷做整體權重的排序得到的結果。
- (3) 出版端專家：指回答問卷的專家專長及回答問題的立場是以出版端，依其填寫的問卷做整體權重的排序得到的結果。
- (4) 發行端專家：指回答問卷的專家專長及回答問題的立場是以發行端，依

其填寫的問卷做整體權重的排序得到的結果。

- (5) 所有專家除了發行端專家外：指回答問卷的專家專長及回答問題的立場是以除了發行端的所有專家，依其填寫的問卷做整體權重的排序得到的結果。

就臺灣經銷商經營成功關鍵因素之要素整體權重可以知道，就 27 個要素而言依重要度排名在各組不同回答問卷的專家看來，如下所敘述：

全部專家認為：

在全部涵蓋的 27 個子構面中，其重要性經過兩兩相比後，結果如下：

由圖 4-11 可知，全部專家認為圖書發行商經營成功關鍵因素最重要的 10 項排名依序為「各部門間資訊流通」、「充分的教育訓練」、「業務人員專業度及服務態度好」、「財務管理」、「發行公司的財務狀況良好」、「公司有很強的活動力」、「健全的人事制度」、「提供資料溝通上下游提升競爭力」、「增加商品的曝光率」、「電腦化管理」。

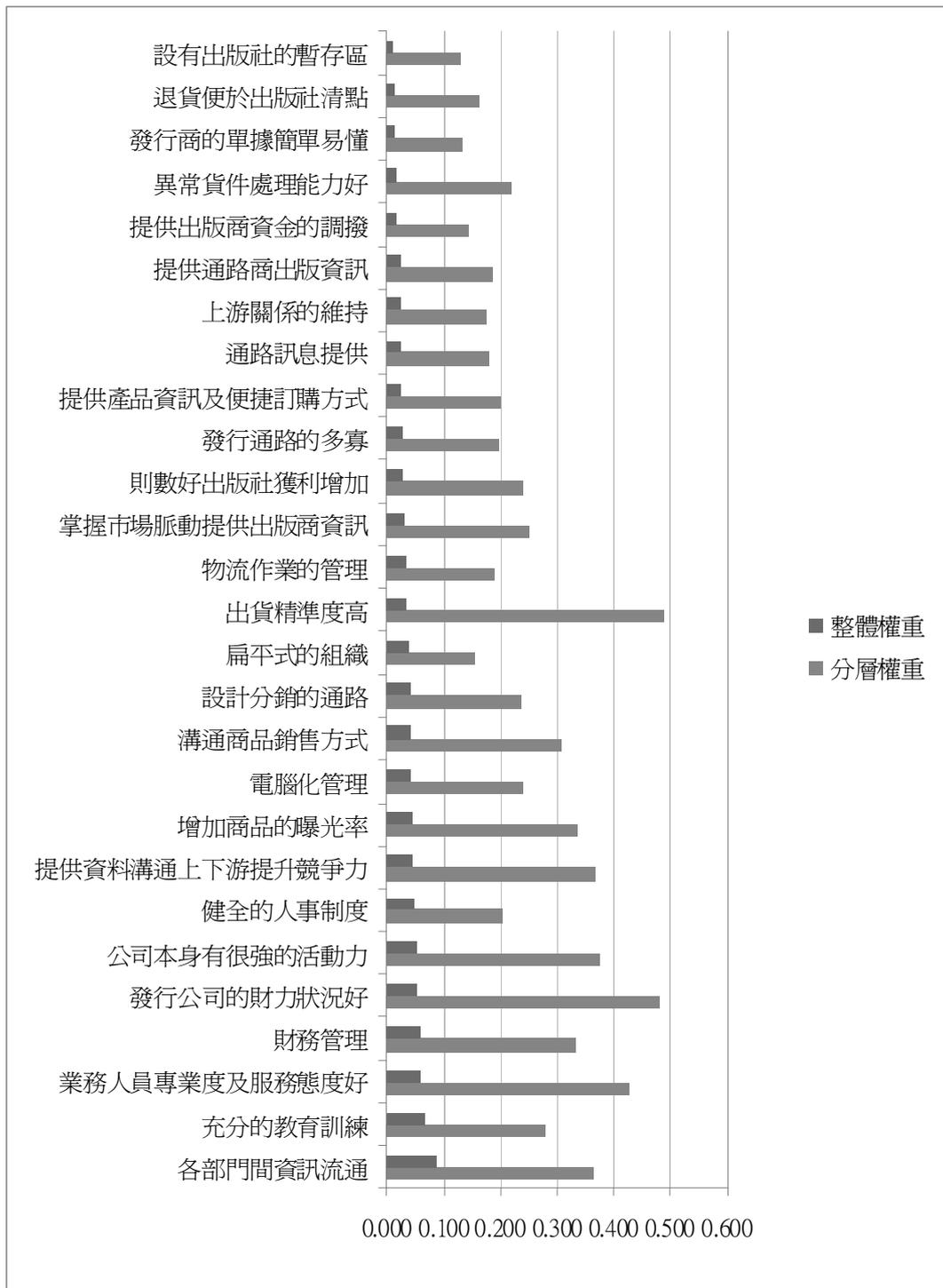


圖4-11 全部專家認為臺灣圖書發行商及經營成功關鍵因素要素整體權重長條圖排序

A. 通路端的專家認為：在全部涵蓋的 27 個子構面中，其重要性經過兩兩相

比後，結果如下：由圖 4-12 可知，通路端專家認為圖書發行商經營成功關鍵因素最重要的 10 項排名依序為「業務人員專業度及服務態度好」、「充分的教育訓練」、「各部門間資訊流通」、「提供資料溝通上下游提升競爭力」、「發行公司的財務狀況良好」、「出貨的精準度高」、「公司有很強的活動力」、「電腦化管理」、「設計分銷通路」、「財務管理」。

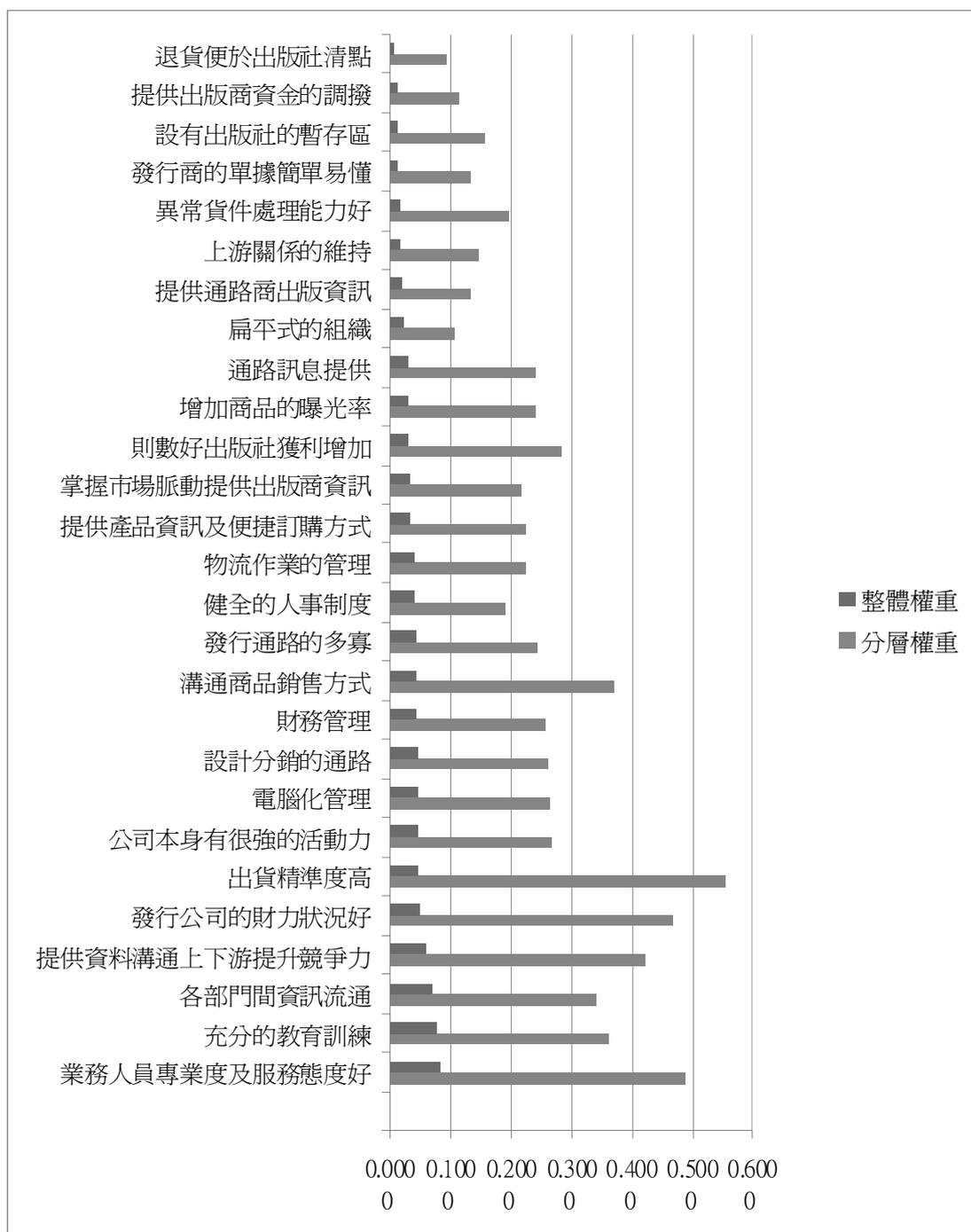


圖 4-12 通路端專家認為臺灣圖書發行商及營成功關鍵因素要素整體權重長條圖排序

B. 出版端的專家認為：在全部涵蓋的 27 個子構面中，其重要性經過兩兩相比後，結果如下：

由圖 4-13 可知，出版端專家認為圖書發行商經營成功關鍵因素最重要的 10 項排名依序為「各部門間資訊流通」、「財務管理」、「增加商品的曝光度」、「充分的

教育訓練」、「業務人員專業度及服務態度好」、「設計分銷的通路」、「公司有很強的活動力」、「發行公司的財務狀況良好」、「電腦化管理」、「健全的人事制度」。

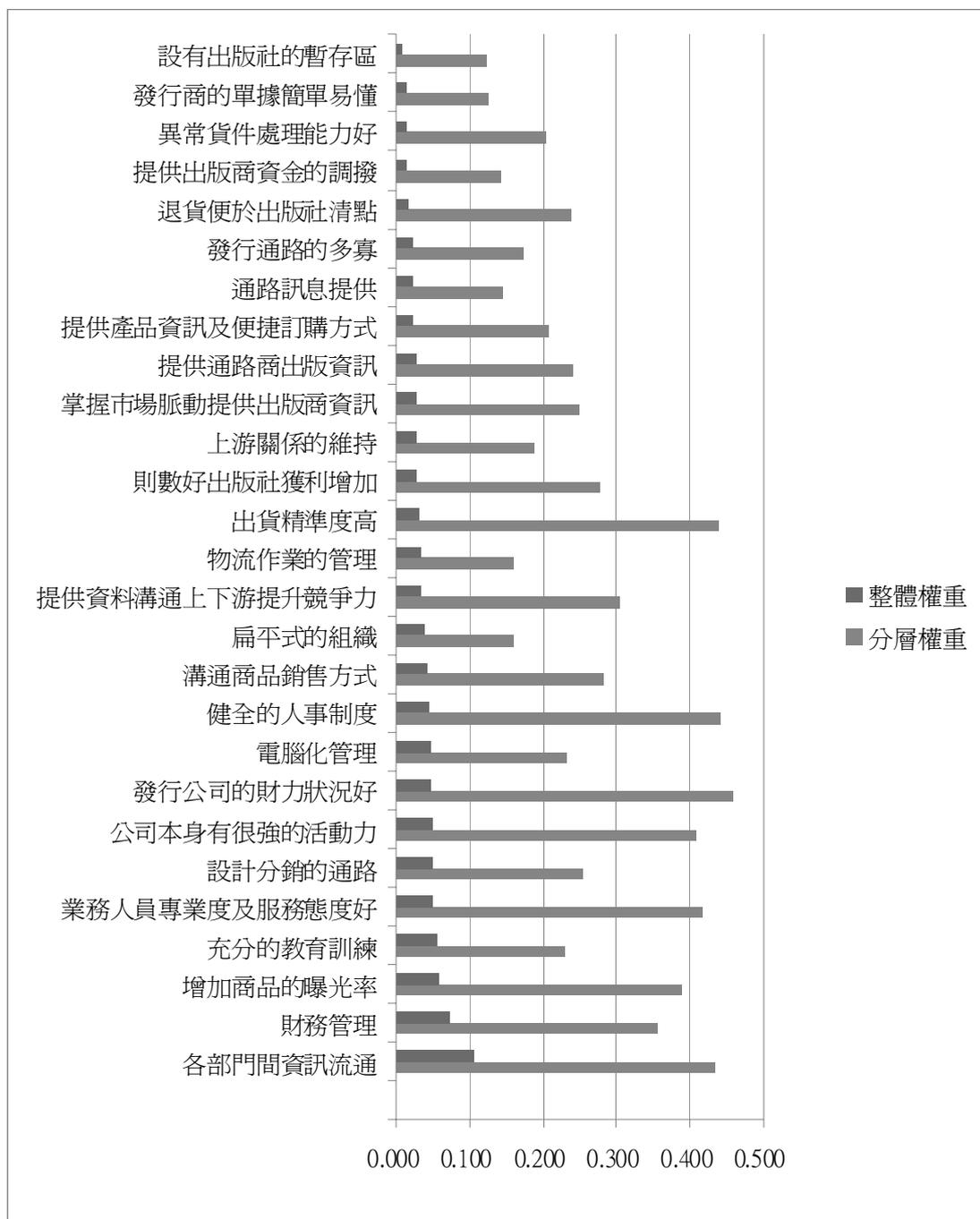


圖 4-13 出版端專家認為臺灣圖書發行商及營成功關鍵因素要素整體權重長條圖排序

C. 發行端的專家認為：在全部涵蓋的 27 個子構面中，其重要性經過兩兩相比後，結果如下：

由圖 4-14 可知，發行端專家認為認為圖書發行商經營成功關鍵因素最重要的 10 項排名依序為「各部門間資訊流通」、「充分的教育訓練」、「健全的人事制度」、「發行公司的財務狀況良好」、「公司本身有很強的活動力」、「提供資料溝通上下游提升競爭力」、「業務人員的專業態度及服務態度好」、「扁平式的組織管理」、「財務管理」、「增加商品的曝光率」。

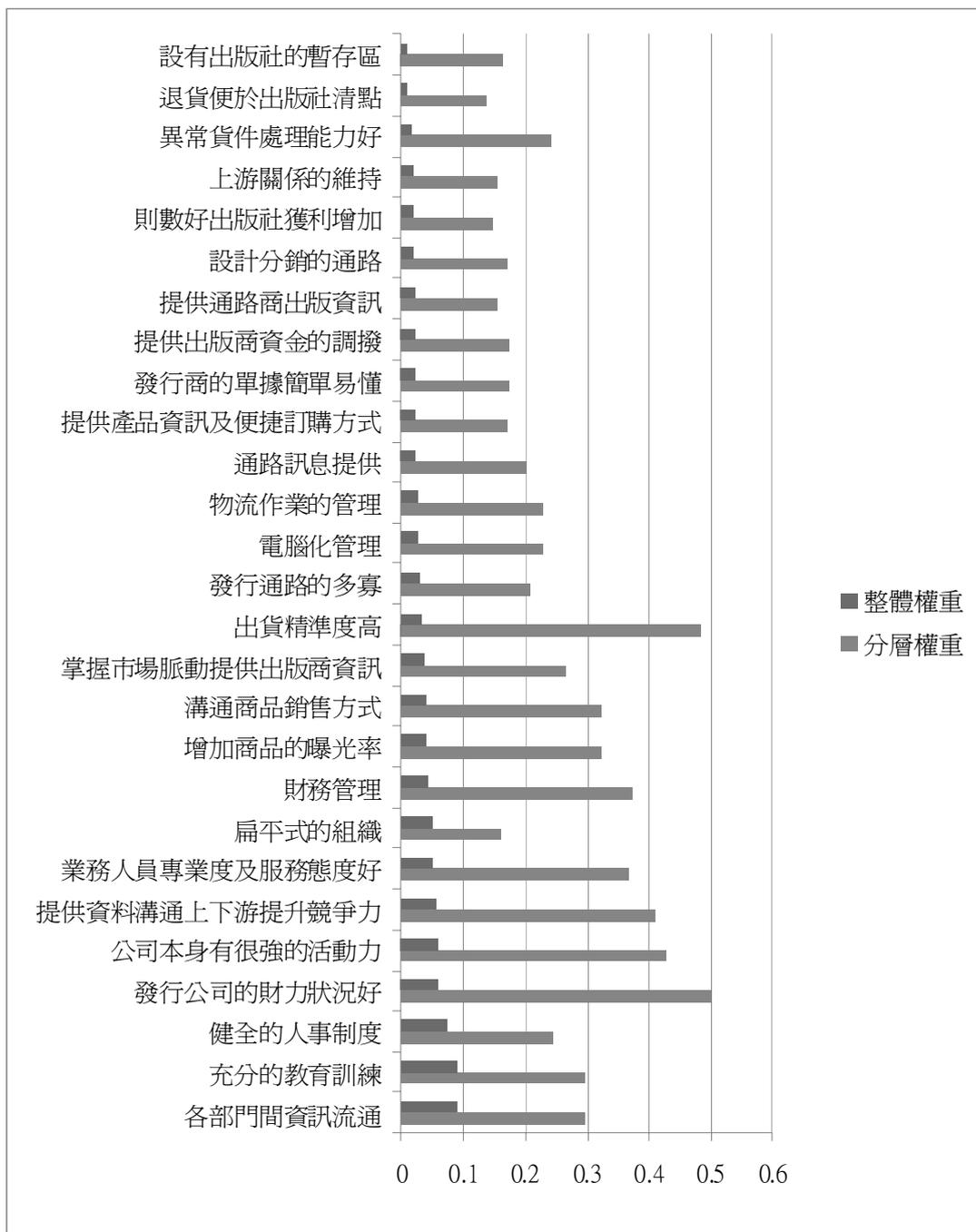


圖 4-14 發行端專家認為臺灣圖書發行商及營成功關鍵因素要素整體權重長條圖排序

D. **除發行端以外的專家認為：**在全部涵蓋的 27 個子構面中，其重要性經過兩兩相比後，結果如下：

由圖 4-15 可知，在去除發行端之後的所有專家認為認為圖書發行商經營成

功關鍵因素最重要的 5 項排名依序為「各部門間資訊流通」、「財務管理」、「業務人員專業度及服務態度好」、「充分的教育訓練」、「發行公司的財務狀況良好」、「設計分銷通路」、「公司本身有很強的活動力」、「電腦化管理」、「增加商品的曝光率」、「提供資料溝通上下游提升競爭力」。

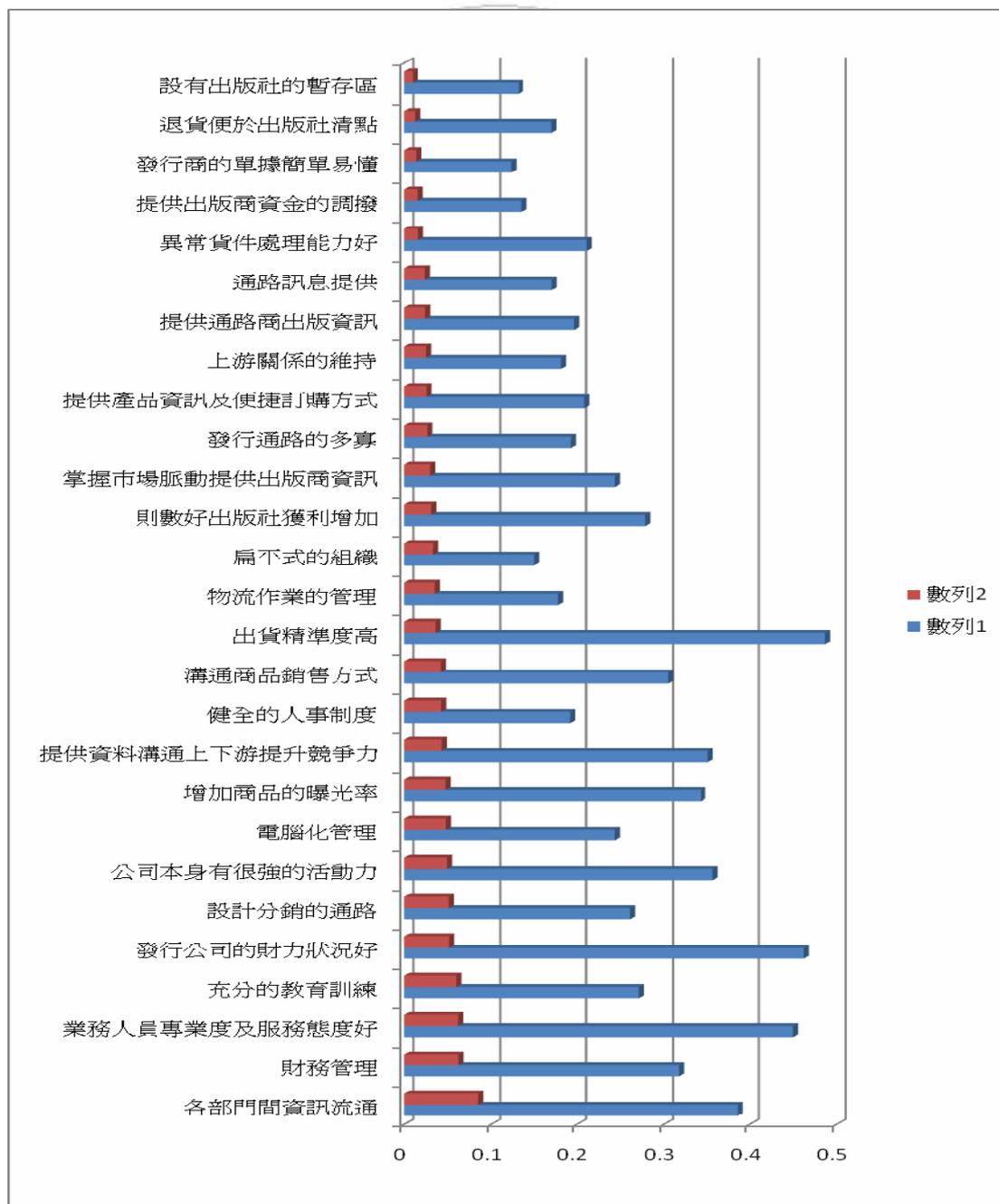


圖 4-15 除了發行商本身外其它專家認為臺灣圖書發行商及營成功關鍵因素要素整體權重長條圖排序

## 4.5 研究發現與討論

本研究針對臺灣發行商經營成功的影響關鍵因素做分析，經過 32 位專家填寫完 A.H.P. (層級分析法) 的問卷，經由不同構面及不同立場的資料群來探討圖書發行商的經營成功的關鍵因素。以下針對這些研究的結果作一些說明。

### 4.5.1 研究發現

關於圖書發行商經營成功關鍵因素之分析，本研究綜合全部專家、通路端專家、出版端專家、發行端專家、在去除發行端之後的所有專家所做的問卷，將各問卷分析完後取得各類專家的前 10 名之排名，再將這個 10 名的排名取得共同點有 6 項，換言之在各類專家問卷分組、集合分析出來的問卷有 6 個關鍵因素在各個前 10 名中是相同的是「各部門間資訊流通」、「充分的教育訓練」、「業務人員專業度及服務態度好」、「財務管理」、「發行公司的財務狀況良好」、「公司本身有很強的活動力」。

**1.服務與管理都是重要的：**根據本研究綜合各類專家分析結果顯示，在「服務構面」(「業務人員專業度及服務態度好」、「發行公司的財務狀況良好」、「公司本身有很強的活動力」)與「管理構面」(「各部門間資訊流通」、「充分的教育訓練」、「財務管理」)各有三項指標的出現，表示一個圖書發行商如果要經營成功他必須兼顧服務與管理兩者。

**2.專業化經營：**人員的教育訓練是非常重要的，一般書店大部分是綜合型的，業務人員如果專業度不高，他不知道哪些書架要放什麼書，哪些書可以陳列在平臺是會賣的，海報與書籍的關係如何，如何放對宣傳資料，如何溝通內部以一個團隊來對應一家書店，而不是一個業務對應一家書店，發行商是一個人力相當密集的行業，機器的替代性較低，商品太多，發行商如能將力量集中於點或線上，而非一個面時，他經營成功的機會就很高。

**3.組織化經營：**以前書種很少時，會賣的書就是那些，業務人員的智能可以應付，以前書店很少時，競爭壓力沒有如此大時，書只要進去書店就會有一定的銷售

量，以前景氣好的時候，隨便吃一頓飯都可以買好幾本書，雖然書籍是非民生必需品，但是它還是賣的很好……。但是現在不再是以前，競爭壓力很高，書種也上升，所以現在的經營要組織化經營，對書店的服务是一個團隊服務，將書店的架位規劃、平臺規劃、提供好的行銷規劃……等。以組織的型態來對應，必須強化內部的溝通，提升團隊的執行力，降低失誤率，簡化對外的聯繫，就會增加競爭力。

**4.財務導向的管理：**由於圖書發行商是低利潤的產業，在擴張時期當然是業務導向，將業績做大，擴充營業面積，但是到達一定的經濟規模時就必須導向財務的管理模式，圖書發行商要有穩定的財力，這是不可或缺的，但是，對內預算的掌握、行銷費用的預估、整體經營的開支……等，對外通路的回款率、風險評估……等，都是要以財務導向配合業務的發展才能使公司有長足的進步。

#### 4.5.2 關於各類專家學者看法之差異性討論

關於各類專家學者看法的差異性，其一將區分為所有專家及去除發行端專家做一個討論，因為二者的問卷規模比較接近其次是因為以所有專家為主要研究以除去發行商的專家的資料作為驗證。其二將瞭解出版產業的三端（出版端、發行端、通路端）的看法的差異性。由於版研究討論的是以經營成功的重要關鍵因素為主，所以將以整體權重排名於前面五項進行討論。

**1.所有專家及去除發行端的專家的看法：**兩者的認為前五項經營成功關鍵因素是一樣的，表示大家的想法都是一樣的，雖然重要性的排名並不一樣，但是重要的指標是一樣的。

**2.出版產業的三端（出版端、發行端、通路端）的看法的差異性：**出版產業的三端（出版端、發行端、通路端）有一致的看法在於，「充分的教育訓練」及「各部門間資訊流通兩項」，表示這兩項是所有專家一致認為的成功關鍵因素，但是各有各的立場。所以，只有排名會有一些落差，但是其他的項目就會不太相同。

**(1)通路端立場：**一個好的發行商要經營成功必須有以上的兩點要注重外，它的財力要好對通路是一種保障的性質，業務人員必須要專業度高而且服務的品質要好，才能對通路端有好的服務。藉由資訊的流通提高彼此間的競爭力，爭加

通路端的業績收入如此對上游也有好的業績表現。這是通路端認為圖書發行商要如此才會經營成功。

**(2)出版端立場：**一個好的發行商要經營成功必須有以上的兩點要注重外，對下游的回款率、風險評估是非常重要的，如果收款有問題，那對上游付款也是一種潛在性的壓力，不管發行商的財力再好都是有危險的。除此外增加出版端的商品曝光度是重要的，如果出版端的商品連曝光都沒有那不要說銷售了，因為消費者看不到會購買的機會就會大幅下降，影響出版端的業績，也就會影響收入。業務人員的專業度及服務態度是使通路願意多陳列出版端商品的重要因素，藉由業務人員可以將出版品的重要性及特色介紹給通路端，好的業務人員對出版品的銷售有加分的效果。這也是顯示發行商專業度的所在地方。

**(3)發行端立場：**一個好的發行商要經營成功必須有以上的兩點要注重外，有良好的人事制度可以使得同仁向心力夠，所謂重賞之下必有勇夫，給予表現好的同仁獎賞及升遷管道是使得同仁願意努力學習及工作的最好動力。財力好可以顯示發行商的穩定度，對上游出版社不用擔心會有收不到錢的情況發生，對下游通路商也有穩定的感覺，不會擔心銷售不出去的書會沒地方退貨，而造成死貨，積押營運成本。

由於現在的環境不如以前，書籍的退貨量上升，不是每種商品一定銷售的完，所以發行端會認為財力好對上下游都是一個好的保障。書籍的銷售越來越困難，發行商對於銷售量不好的書種進退貨所需要的成本如人事開銷、運送費用、是一大負擔，相對的增加活動力充分利用出版社的資料及資源，將商品做最有效的推廣或促銷活動，有效的利用旗下同類商品或知名作者新書上市，同時帶動其它商品的銷售，也就是增加行銷企畫的能力。如此可以使書籍的銷售量上升提高銷售的書種，進而增加獲利。

由於以上出版產業的三端，由於所站的位置不同因此會有不同的想法，這也是本研究可以讓在各端的從業者瞭解其它端在想什麼，綜合彼此的意見，找出最好的經營成功關鍵因素。

### 4.5.3 圖書發行商的未來可能的經營模式

本研究是以研究圖書發行商經營成功關鍵因素為主，藉由背景資料及出版產業的各類專家的問卷分析，可以推估圖書發行商未來可能的經營模式如下：

**1.規模化的圖書發行商：**由關鍵因素來看，規模化經營是重要的，發行商未來的經營規模會部分走向極大化，組織系統化增加組織的效率，通路專業化將通路分類經營，擴大圖書發行商的經營規模，降低營業費用，規模經濟下是會造成最大的利潤產出。規模化經營下會形成產品常銷化，常銷型的書種會是主力商品，通路極大化，所有通路都做，代理的商品多，通路也多。

**2.通路專業化的圖書發行商：**以圖書出版產業而言，圖書發行商不太可能都是規模經濟，掌握通路就是掌握業績，專門針對一些同質性的通路經營為主的圖書發行商是有存在的必要，它的從業人員的專業度在於通路，他們對這些通路也瞭若指掌，知道何種商品適合是的，以專業化精簡組織，精簡的組織發揮極大化的效能。如同一間規模化大公司的其中一些通路一般，但是他將通路的專業發揮到最大。

**3.產品專業化的圖書發行商：**出版是一個多樣化的商品，所以有一些商品不一定適合全部通路，產品專業化的圖書發行商是可以提升專業度，公司從業人員的訓練也隨之容易，面對通路時，也容易使通路瞭解代理書種的合宜度，形成群聚效應，面對商品的開發，更容易找到本身專精的商品。

從產業面來看，圖書發行商是位於出版產業鏈的中間商的位置，如果就出版產業鏈來看，它的未來可能的整合模式如下：

**1.垂直整合：**結合上游出版商與下游通路業者，一則確保發行權力，也讓出版商有安全感，覺得發行商會重視出版商的獲利。二則結合通路商確保發行商代理商品能有通路的優越性。由於受限因素有發行商的大小、代理商品的合適性、整合之後是專業導向還是公司導向……等問題。

**2.水平整合：**此種整合方式有三種

(1)合併整合：發行商之間透過收購、合併……等方式，建立經濟規模，往極大化發展。

(2)策略結盟：發行商之間為降低成本，與地區或是其它發行商建立各種合作的關係。如為降低發行商彼此的成本成立聯合倉儲、聯合配送。

(3)委外經營：發行商為精簡成本，將部分不符合經濟效益的部分，付費委外經營的方式（如配送、倉儲、人力銀行……等合作模式）來降低成本，像現在的圖書發行商的送貨已經委外交由專業的圖書運送公司運送，現在物流部份也是可以委外經營。

**3.成立自我品牌：**發行商成立自我的出版品牌是一件有可能發生的事，發行商發行的書種多，對市場的敏感度高，將目前的銷售資料調出後比對，可以將銷售好的書種及符合發行商本身的商品做一整合，可以成立出版社，這種自我的品牌的出現將會依循市場導向及需求。

**4.引進海外代理權：**海外出版社的出版品，在臺灣的本土發行一直沒有很流暢（這海外出版社有香港的出版商、簡體字的出版商……等等），因此未來能在這邊有很大的發揮空間，因為這些出版社如果在臺灣的印製，量都不高，出版成本高無法在臺灣出版，而商品眾多，選擇合適商品引進發行會是便捷的方式，這也可能是未來發行商的一個空間。

從角色扮演來看，圖書發行商將書籍發行到通路是它的工作，在面對經營的壓力及市場的需求時，會因為這些因素迫使發行商作一些轉變。

**5.服務對象的轉變：**服務對象的改變，原先服務出版社作對通路的發行，變成以通路為服務對象幫通路對出版社進行採購，幫通路做該通路的進貨。如機場的進貨就會由發行商承接，代為向出版社採購。如此，其它通路在為降低人事費用減少營運成本下，也將部分工作交由發行商來處理。

**6.功能性的轉變：**由於通路商與出版商角色轉變，以前出版社的優勢已經不再，通路的優勢已經很大了，因此於中間的發行商未來可能有一些轉變，這是功能性的轉變，發行商將轉變成只具有物流及倉儲及業務性功能存在，也就是發行商將轉變成為只具有執行面的事物性工作。

#### 4.5.4 關於研究方法的討論

在研究方法的設計方面，由於由於本研究採用 A.H.P.（層級分析法），順利的將各層級的重要因素分析出來，可以清楚瞭解影響圖書發行商經營成功的關鍵因素在各層級時為何，整體的影響關鍵因素為何，以及在以各個不同專家群組所做出來的分析，找出影響的關鍵因素。因此更凸顯本研究採用 A.H.P.（層級分析法）的貼切性。

研究方法操作的討論方面，關於專家之遴選與問卷的回函，是屬實操作困難度高的一個環節，專家的遴選涵蓋出版端、通路端、發行端，各單位的專家，又依公司營運的規模來選擇，而學者也已有實務經驗之專家學者為對象。至於回函的部分總計發出 32 份回收 32 份，因為為求準確度事前均一一與專家聯絡，並溝通內容部分以便專家學者回答。因此在本研究的操作上，已然非常順利。

由於每個時間因為時代趨勢的影響、大環境的景氣度、出版品量的多少、閱讀人口的增減……等因素會有些改變，但本研究的設計在兩大層面分開討論分析，並綜合各方向來分析，因此對未來的合宜程度並不低。

## 第五章 結論與建議

本研究試圖瞭解臺灣圖書發行商經營成功的關鍵因素，在巨變的產業環境變化下臺灣圖書發行商在服務構面上將如何調整自己的腳步，瞭解市場的需求、產業鏈的期待、進行組織重整、資源整合、市場競爭策略重新擬定，進而達到獲利的目的。在管理構面上對內部需要如何建構一個高效率的團隊、降低營運的成本，對外在的管理需要注意何種要素來規避風險、提高競爭力、增加獲利率。

本章承襲文獻的探討、研究設計及執行及資料統計來分析提出研究結論及對未來相關研究的建議，期望能以相關性資訊的提供，對未來臺灣圖書發行商經營的未來發展有所助益及貢獻。

### 5.1 研究結論

由於每一間發行商它的基本條件及所發的書種不同，雖然不能完全依照成功關鍵因素的因素執行，但是這是一個一般性的指標，如一間小型發行商它的廠房、人員都屬於小型編制時，如果接下了超大型的出版社的發行，那它的條件自然就不同了。如果一間專門發行一般社會書類型的發行商承接了專業書的發行時，那或許人員的訓練會變成第一要務。所以本研究以一般性的立場來評估出發行商經營成功的關鍵因素提供參考。

#### 5.1.1 關於影響圖書發行商經營成功關鍵因素的分析

全部專家認為就 27 個子構面中，圖書發行商經營成功關鍵因素最重要的 5 項排名依序為「各部門間資訊流通」、「充分的教育訓練」、「業務人員專業度及服務態度好」、「財務管理」、「發行公司的財務狀況良好」。

- 1.各部門間資訊流通：**將彼此的訊息相互分享增加工作效率，透過單一窗口協商上游與下游，如此可以下降工作的失誤率有效的提升資訊的流通，另一方面可以降低因為溝通不良所白費的人力、物力資源。
- 2.充分的教育訓練：**專業的教育訓練可以增加從業人員的基本專業度，如對自我

本身的專業度或對代理的商品及其它對手商品的瞭解。

**3.業務人員專業度及服務態度好：**業務人員須對商品及客戶銷售屬性做專業性的分類，可避免造成不必要的資源浪費及降低書籍的毀損。對客戶提供良好的訊息及問題處理，有好的教育訓練可以相對的加強這部分。

**4.財務管理：**對書店的經營觀察，及對其財務的瞭解，避開不必要的風險。提升回款率降低呆帳的產生，如此對出版端、對發行商本身都是非常重要的。

**5.發行公司的財務狀況良好：**發行公司的獲利率低，如果沒有倒帳的風險他是低風險的。但是倒帳攸關於環境的景氣度，所以對上下游而言最基本的還是發行公司的財務狀況良好。

### 5.1.2 發行商以外的專家業者認為圖書發行商經營成功的關鍵因素

除了發行商本身外的專家認為就 27 個子構面中，圖書發行商經營成功關鍵因素最重要的 5 項排名依序為「各部門間資訊流通」、「財務管理」、「業務人員專業度及服務態度好」、「充分的教育訓練」、「發行公司的財務狀況良好」。在排名上除「財務管理」、「充分的教育訓練」的排名因為發行商的立場認為下游通路的帳款回收較為重要，所以導致排名有一些變化，但可以說明的是本項評估與上一小節的分析一致，足以說明這五項是影響圖書發行商經營成功的關鍵因素。

### 5.1.3 圖書發行商針對下游通路端的經營應該注重加強哪些部分

通路端專家認為圖書發行商經營成功關鍵因素最重要的 10 項排名依序為「業務人員專業度及服務態度好」、「充分的教育訓練」、「各部門間資訊流通」、「提供資料溝通上下游提升競爭力」、「發行公司的財務狀況良好」、「出貨的精準度高」、「公司有很強的活動力」、「電腦化管理」、「設計分銷通路」、「財務管理」。相對通路端專家的認為圖書發行商經營成功關鍵因素，也是發行商對通路商的經營應該注重的事項。本研究以第三層級的七大構面來解釋：

**1.就商業流通構面而言：**「業務人員專業度及服務態度好」、「公司有很強的活動力」排名在第一及第七，因為通路注重的是業務有沒有按時巡點、補書、將正確的消息告知、公司有沒有推好的活動來幫助銷售、有沒有幫通路注意到有哪

些缺失需要加強……等等，發行商是一個服務性質的公司，在商業流通的構面上對下游通路商應該加強的業務的能力態度及公司的活動力。

**2.就物品流通構面上而言：**「出貨的精準度高」是這個構面的首選，對下游通路商而言出貨的快速與精準度高是最重要的，由於時代的進步大家都講求效率，如果消費者去書店訂書 10 天之後才拿到，那消費者去網路上訂就好了，所以要讓客戶在最短的時間內拿到自己訂購的書籍是通路業者的期望值，所以圖書發行商應該在「出貨的精準度高」這方面加強。

**3.就情報流通構面上而言：**「提供資料溝通上下游提升競爭力」將出版社的排行榜及書店的銷售及缺書等相關資訊，整合後分析找出能與上下游一起可以合作的方案增加業績，通路端的專家認為通路需求的是可以提升業績的資訊，這也是一般發行商所容易漏掉的，發行商代理的商品太多力型的繁瑣工作已經耗掉大部分的人力，當然也因為如此通路的專家認為這是發行商需要加強的地方。

**4.就金融流通構面上而言：**「發行公司的財務狀況良好」這是一個重要的因素，如果發行商連財力都有問題，那不只出版端害怕，連通路端都會覺得不穩定，如此，通路商只敢進會賣的書，其它書種會擔心到時沒地方可以退。

**5.就有效的組織內部管理構面而言：**「各部門間資訊流通」、「充分的教育訓練」這兩項是通路專家認為第二重要及第三重要的項目，圖書發行商有好的內部資訊流通，工作效率提升，如此資訊單純化，加上充分的教育訓練，增加從業人員對商品的瞭解，瞭解每一個工作的性質，使得發行商是一個專業有效率的團隊，如此會表現在外在上面加強到通路的服務。

**6.就對下游的管理（這是指對銷售通路的管理）構面而言：**「電腦化管理」、「設計分銷通路」、「財務管理」，對下游通路的經營因該注重這三項，換言之，風險管控、資訊化管理、銷售通路的分類管理是經營通路的不二法門。如何在安全低風險的環境下做管理營造出最大的業績值，進而得到最高的獲利這是在圖書發行商管理上的一大課題。

#### 5.1.4 建議圖書發行商該如何自我檢測對出版商服務滿意程度

出版端專家認為圖書發行商經營成功關鍵因素最重要的 10 項排名依序為「各部門間資訊流通」、「財務管理」、「增加商品的曝光度」、「充分的教育訓練」、「業務人員專業度及服務態度好」、「設計分銷的通路」、「公司有很強的活動力」、「發行公司的財務狀況良好」、「電腦化管理」、「健全的人事制度」。從出版端來看圖書發行商經營成功的關鍵因素，可以瞭解出版端的專家在出版的立場來看，圖書發行商必須具備有這些能力才會經營成功，也意味著這是出版商選擇發行商的衡量因素。

**1.圖書發行商內部各部門間資訊流通：**對出版端而言圖書發行商內部的溝通完整訊息流通，表示工作效率高、出版商的溝通簡易對下游的溝通也沒有問題，他會有一定的績效產生。這是一個好的發行商必須具備的。

**2.圖書發行商對下游通路的財務管理：**取決標準第二的是對下游得財務管理，通路商是這個產業鏈的收入來源，出版商在選擇時必須要注意發行商對下游通路商的帳款回收，另一方面也表示發行商在風險規避是好的，對出版商是一件好的事情。

**3.圖書發行商可以幫出版商增加商品的曝光度：**發行商的工作是將書發行到通路上面，如果發行商將原有的代理商品，不一定是新的商品都能增加曝光度，表示發行商有用心在照顧出版商的商品，如果將商品交給他代理一定是好的。

**4.圖書發行商在內部有充分的教育訓練：**教育訓練是必須的。出版產業是低收入的產業，所以好的人才一直留不住，人員的異動大，對發行商而言好的教育訓練是必須的，發行商是人力集中的產業，好的訓練對內可內增加效率，提高獲利。對外刻意彰顯發行商的能力。

**5.圖書發行商的業務人員專業度及服務態度好：**對外彰顯實力表現在業務技能上，專業度高服務態度好可以表示發行商本身有完整的訓練，業務人員在外的行為代表公司的形象，所以這也是一個選擇的重要指標。

**6.圖書發行商對下游通路商有規劃設計分銷的通路：**當一個圖書發行商將下游的通路做適當管理，將書籍發到該去的地方，將商品的銷售達到合適會賣的通路，

發行商對本身的管銷一定會下降，獲利一定會提升。相對對出版商而言不需要印一大堆的書造成高庫存，讓鈔票變成廢紙，這也是出版商所期待的。

**7.圖書發行商的公司有很強的活動力：**活動力表示發行公司有將心思花在商品上，以好的規劃、靈活的活動按配合書籍的銷售，這也使一個優秀的發行商因該具備的。

**8.圖書發行公司的財務狀況良好：**財力穩定相信每一間出版商都會希望它的發行商財力穩定的。

**9.圖書發行商以電腦化管理作業：**對通路的電腦化管理是未來的趨勢，面對新的資訊時代的來臨這已經是發行商開始追求的一項重要事項，當然這對出版商的選擇也有加分的效益。

**10.圖書發行商有健全的人事制度管理：**發行還是靠人力為主的行業，因此人的管理是十分重要的，健全的人事制度激勵員工士氣，獎罰分明有獎有罰，可以鼓勵士氣。

### 5.1.5 研究貢獻

由於本研就研究的主題在以往並無人研究過，雖然是第一次做，但是在成果面的有一定的成績出現，依本研究所完成的研究結果及呈現程度，具有以下的貢獻度：

- 1.以往臺灣學術界並沒有針對圖書發行商本身經營成功關鍵因素做操作，本研究可以對臺灣的圖書發行商有整體的認知及瞭解，對於圖書發行商整體的經營與營運有相當程度的幫助。
- 2.研究針對經營成功關鍵因素的探討，當然對於發行商經營管理而由有助於思考未來發展方向，規劃出發藍圖採取適當的經營作為。
- 3.從本研究的結果來看，圖書發行商可以知道通路端及出版端的需求為何，他們認為圖書發行商經營成功要注意的地方，對於圖書發行商的現在經營及提高效率有一定程度的幫助。
- 4.從本研究的結果來看，可以提供出版商選擇中間發行商的一個方式，上游出版

商要將出版品交由發行商發行時一定要經過審慎的評估，經由發行商的經營方式藉由本研究的成功關鍵因素分析應該可以提供出版商一些建議選擇的標準。

## 5.2 研究建議

### 5.2.1 對後續研究者的建議

針對本研究對後續的研究者有以下的建議：

- 1.以研究角度而言：**本研究僅針對目前圖書發行商經營的成功關鍵因素來看，將其經營的型態以服務及管理兩大構面來延伸討論，但這是研究者以一個公司的管理面及經營面來看，後續研究者可在深入研究是否有其它好的角度來研究。
- 2.以研究對象而言：**本研究僅針對出版產業中的圖書發行商來探討，建議後續研究者可以針對雜誌、影音、數位出版……等，出版產業中其它發行產業來探討，或比較這些發行產業的不同特性，這些應該有值得研究的地方。
- 3.以研究的題目而言：**圖書發行產業目前面臨環境巨變的時代，本研究雖然以發行產業的成功關鍵因素來探討，但並未做到對未來合宜性的預測，在這部分或許不足來反映市場的快速演變，因此可以建議後續的研究者也可以研究經營的模式。

### 5.2.2 對現在業者的建議

由於本研究針對圖書發行商經營成功關鍵因素做探討，採用不同類別專家單獨分析，加上各類專家綜合的分析，依最後分析項目彼此印證，發現全部專家與除發行端的專家的前五項成功關鍵因素居然 100%相同，表示專家的選擇是對的，結果的驗證也非常成功，也表示本研究真實度高，有相當大意義。在依各類專家的結果分析，相信對出版產業界是有正面的幫助。

綜合全部的專家意見，得到的結論是如果圖書發行商要經營成功要注重以下：

- 1.管理是重要的：**「各部門間資訊流通」、「充分的教育訓練」、「財務管理」以上是管理構面的因素，由此可知管理是圖書發行商經營成功的一個關鍵因素。

**2.資訊的流通：**內部資訊流通，可以減少出版端的溝通、通路端的不確定，提升發行商的效率，降低不必要的成本。

**3.教育訓練：**加強從業人員的教育訓練是重要的，業務人員在外的表現可以看出公司的風格，好的人員訓練是提昇公司對外形象的一個方式。

**4.業務人員的外在表現：**業務人員外在的表現代表公司的形象，他代表公司在教育訓練上面表現，對外在的溝通、專業能力的展現、工作的執行力……等。

## 參考文獻

### 中文部分

- 王榮文，1990年9月於北京演講、臺灣出版事業產銷的歷史、現況與前瞻——一個臺北人的通路探索經驗(文章刊載於1990年第28期《出版界》、並收錄在1995年《出版年鑑》，本文資料取自「遠流博識網 / 關於創辦人」)[http://www.ylib.com/club/boss/work\\_5.asp](http://www.ylib.com/club/boss/work_5.asp)。
- 艾莉森，貝弗斯托克，(張美娟、李春成、胡苗譯)(民93)。圖書營銷。石家莊：河北教育出版社。(原文出版年：2000年)
- 行政院新聞局(民96)。2007圖書出版及行銷通路業經營概況調查。
- 李上好(民92)，以 AHP / FI 建構土地利用潛力評估方法之研究，長榮大學土地管理與開發學系暨研究所碩士論文。
- 李光祥(民91)。圖書出版產業中網路書店與實體通路整合之研究。高雄第一科技大學行銷與流通管理研究所碩士論文。
- 何雍慶(民79)，實用行銷管理，華泰書局，臺北。
- 林珊如、洪曉珊，網路書店使用者資訊行爲之研究，資訊傳播與圖書館學5卷4期，頁21-33，民國88年6月。
- 林新倫(民94)。臺灣地區圖書出版產業行銷通路策略與績效之研究。世新大學資訊傳播學系碩士論文。
- 林新倫(民77)。書香社會與圖書館——從圖書出版業角度探討。書苑，37，44-60。
- 邱炯友(民84)，臺灣出版簡史——與世界互動但被遺落之一片版圖，文訊月刊，80=118期，16-19頁。
- 吳麗娟(民92)，臺灣文人出版社的經營模式，南華大學出版管理所碩士論文。
- 梁國瑞(民74)，以改良式目標規劃法建構AHP模組，交通大學資訊管理研究所碩士論文，頁1-20。
- 張天立(民89)。網路書店是圖書出版產業的美麗新大陸。行政院新聞局89年出版年鑑，186-191。

- 陳力(民 85)，中國圖書史，文津出版社。
- 陳麗珠、吳政穎(民 89)，層級分析法(AHP)應用於國民教育補助政策公平效果評估之研究。
- 游淑靜 等(民 79)，出版社傳奇，爾雅出版社。
- 郭曉梅(民 91)，臺灣除書出版業之變遷探討-以正中書局為例，世新大學傳所碩士論文。
- 隱地(民 83)，出版心事，爾雅出版社。
- 傅家慶(民 93)，臺灣出版產業發展策略之研究，南華大學出版管理所碩士論文。
- 楊金都(民 89)。從行銷通路看臺灣童書出版之發展。國立政治大學經營管理研究所碩士論文。
- 鄧振源，曾國雄(民 78)a，層級分析法(AHP)的內涵特性與應用(上)，中國統計學報，27 卷，6 期，頁 5-22，6 月。
- 鄧振源，曾國雄(民 78)b，層級分析法(AHP)的內涵特性與應用(下)，中國統計學報，27 卷，7 期，頁 1-20，7 月。

## 英文部分

- Analytic hierarchy process In Economics, Finance, Politics, Games and Sports,  
Daniel, R. D. "Management information crisis", Harvard Business Review, Vol.39, No.5,  
pp. 111-121 (1961).  
Kluwer Academic Publishers. 1991
- Leidecker, J. K., & Bruno, A. V. "Identifying and using critical success factors", Long  
Range Planning, Vol.17, No.2, pp. 26-30 (1984).
- Porter, M. E., "Industry structure competitive strategy: Keys to profitably", Financial  
Analysis Journal, No.7, pp. 33 (1980).
- Saaty, T. L., The Analytic Hierarchy Process, New York: McGraw -Hill.,1980
- Satty, T. L., Varges L. G., Prediction, Projection and Forecasting-Applications of the

Thomas, L. Saaty., The Analytic Hierarchy Process: Planning, Priority Setting, Resource Allocation, McGraw-Hill, New York, pp. 20 (1980).

## 附錄一：專家意見諮詢表

經過文獻整理及業界專家探討建立初階的層級架構，以此層級架構建立專家諮詢表，請專家提供意見修改各層級。

圖書發行商經營成功的成功關鍵因素（以服務為構面）

構面	準則	說明	同意與否及增加的構面				
商業流通	發行通路的多寡	發行商需要有足夠的通路可以販售書籍，無論是新品的發行或新代理書籍的拓展；皆需要專屬的通路販售，已達物暢其流。	<table border="1"> <tr> <td>同意</td> <td></td> <td>不同意</td> <td></td> </tr> </table> <p>建議需增加項目</p>	同意		不同意	
	同意		不同意				
	業務人員的專業素養	業務人員須對商品及客戶銷售屬性做專業性的分類，可避免造成不必要的資源浪費及降低書籍的毀損。	<table border="1"> <tr> <td>同意</td> <td></td> <td>不同意</td> <td></td> </tr> </table> <p>建議需增加項目</p>	同意		不同意	
	同意		不同意				
業務人員的服務態度	業務人員良好的服務態度，無論何時皆可提供客戶良好的訊息及問題處理。	<table border="1"> <tr> <td>同意</td> <td></td> <td>不同意</td> <td></td> </tr> </table> <p>建議需增加項目</p>	同意		不同意		
同意		不同意					
公司本身有很強的活動力	發行公司有很強的活動力推薦活動！新品上市或促銷活動的配合；皆為增加業績的不二法門。	<table border="1"> <tr> <td>同意</td> <td></td> <td>不同意</td> <td></td> </tr> </table> <p>建議需增加項目</p>	同意		不同意		
同意		不同意					

構面	準則	說明	同意與否及增加的構面				
	新品提報	充分利用出版社的資料及資源，將商品做最有效的推廣以及發揮最大的產值（國內外得獎資料）。	同意		不同意		建議需增加項目
	作者或同類商品的推廣	有效的利用旗下同類商品或知名作者新書上市，將暢銷書（作者）整理後提供建議單獨陳列販售。	同意		不同意		建議需增加項目
物品流通	出貨時的精準度	物流人員須對旗下所有商品熟悉，確實的儲位擺放以利出貨的正確而且快速又精準	同意		不同意		建議需增加項目
	退書出貨時的精準度高有條理便於出版社清點	書店退書回來後需詳細的清點；整理詳細的分出版社、書系、書名、數量之後，將分類好的書籍在分出留庫及退倉；便於日後出貨或出版社清點。	同意		不同意		建議需增加項目
	異常或件的處理	出錯貨的處理流程；完整	同意		不同意		

構面	準則	說明	同意與否及增加的構面				
	能力好	詳細登錄客戶所反應錯誤事項；並迅速查証流程中何處出錯；立即的回報及改正與客戶間的差異問題。	建議需增加項目				
	有出版社的暫存放區	有鑒於國內中小型出版社並無自己倉儲空間！一家成功的代理商需有足夠的空間提供給出版社作為有暫時放置的區域；而且可減少雙方往來期間進退貨問題的磨擦。	<table border="1" data-bbox="963 680 1315 741"> <tr> <td data-bbox="963 680 1098 741">同意</td> <td data-bbox="1098 680 1139 741"></td> <td data-bbox="1139 680 1273 741">不同意</td> <td data-bbox="1273 680 1315 741"></td> </tr> </table> 建議需增加項目	同意		不同意	
同意		不同意					
情報流通	能掌握市場脈動 提供出版商正確的市場資訊	提供市場的資訊提供出版社了解市場的資訊以免出版社出版的書籍無競爭力	<table border="1" data-bbox="963 1191 1315 1252"> <tr> <td data-bbox="963 1191 1098 1252">同意</td> <td data-bbox="1098 1191 1139 1252"></td> <td data-bbox="1139 1191 1273 1252">不同意</td> <td data-bbox="1273 1191 1315 1252"></td> </tr> </table> 建議需增加項目	同意		不同意	
	同意		不同意				
提供通路商正確的出版資訊能使通路業績增加	提供通路書出版社出版這本書籍的重點便於書店能陳列而且依些宣傳活動出版社有做也要讓書店業只知道	<table border="1" data-bbox="963 1516 1315 1576"> <tr> <td data-bbox="963 1516 1098 1576">同意</td> <td data-bbox="1098 1516 1139 1576"></td> <td data-bbox="1139 1516 1273 1576">不同意</td> <td data-bbox="1273 1516 1315 1576"></td> </tr> </table> 建議需增加項目	同意		不同意		
同意		不同意					

構面	準則	說明	同意與否及增加的構面				
	提共通路業者便捷的訂購方式及產品資訊	提供通路商完整的產品資料便於書店業者訂貨最好能讓書店業者知道是否有書	<table border="1" data-bbox="963 360 1318 423"> <tr> <td data-bbox="963 360 1099 423">同意</td> <td data-bbox="1099 360 1139 423"></td> <td data-bbox="1139 360 1275 423">不同意</td> <td data-bbox="1275 360 1318 423"></td> </tr> </table> <p data-bbox="963 445 1187 483">建議需增加項目</p>	同意		不同意	
	同意		不同意				
提供分析資料定時與上下游溝通提升產品競爭力	將出版社的排行板及書店的銷售及缺書等相關資訊整合後分析早出能與上下游一起可以合作的方案增加業績	<table border="1" data-bbox="963 745 1318 808"> <tr> <td data-bbox="963 745 1099 808">同意</td> <td data-bbox="1099 745 1139 808"></td> <td data-bbox="1139 745 1275 808">不同意</td> <td data-bbox="1275 745 1318 808"></td> </tr> </table> <p data-bbox="963 831 1187 869">建議需增加項目</p>	同意		不同意		
同意		不同意					
金融流通	發行公司的財務狀況良好有不動產及定存	發行公司要有足夠的資產以免有任何情況時出版社無求償的地方	<table border="1" data-bbox="963 1131 1318 1193"> <tr> <td data-bbox="963 1131 1099 1193">同意</td> <td data-bbox="1099 1131 1139 1193"></td> <td data-bbox="1139 1131 1275 1193">不同意</td> <td data-bbox="1275 1131 1318 1193"></td> </tr> </table> <p data-bbox="963 1216 1187 1254">建議需增加項目</p>	同意		不同意	
	同意		不同意				
	發行商給書店的單據簡單易懂	發行商本身設計出來的單據簡單易懂由於臺灣出版業都是中小企業因此較無太多人力處理太複雜的工作	<table border="1" data-bbox="963 1451 1318 1514"> <tr> <td data-bbox="963 1451 1099 1514">同意</td> <td data-bbox="1099 1451 1139 1514"></td> <td data-bbox="1139 1451 1275 1514">不同意</td> <td data-bbox="1275 1451 1318 1514"></td> </tr> </table> <p data-bbox="963 1536 1187 1574">建議需增加項目</p>	同意		不同意	
同意		不同意					
發行商給出版商	發行商給出版社一個好的發行折數也就是好的	<table border="1" data-bbox="963 1836 1318 1899"> <tr> <td data-bbox="963 1836 1099 1899">同意</td> <td data-bbox="1099 1836 1139 1899"></td> <td data-bbox="1139 1836 1275 1899">不同意</td> <td data-bbox="1275 1836 1318 1899"></td> </tr> </table> <p data-bbox="963 1921 1187 1960">建議需增加項目</p>	同意		不同意		
同意		不同意					

一個好的折數讓

構面	準則	說明	同意與否及增加的構面				
	出版社獲利增加	結款金額					
	提供出版上一些金融上的調撥	出版社需求金調度量大大 尤其發行商的結款金額 都在好幾個月後因此發 行商提供資金也是很好 的	<table border="1"> <tr> <td>同意</td> <td></td> <td>不同意</td> <td></td> </tr> </table> 建議需增加項目	同意		不同意	
同意		不同意					

#### 圖書發行商經營成功的成功關鍵因素（以管理為構面）

構面	準則	說明	同意與否及增加構面				
有效的組織內部管理	扁平式的組織	扁平式的組織管理最 有效率的管理模式針對 中小小型的發行體系而 言	<table border="1"> <tr> <td>同意</td> <td></td> <td>不同意</td> <td></td> </tr> </table> 建議需增加項目	同意		不同意	
	同意		不同意				
	各部門間的妥善協調	各部門針對上游或下游 有單一協商窗口，而各部 門透過這窗口整合各部 門的工作	<table border="1"> <tr> <td>同意</td> <td></td> <td>不同意</td> <td></td> </tr> </table> 建議需增加項目	同意		不同意	
同意		不同意					
資訊的流通	工作資訊化可以減少相 互的溝通，如建立公用的 系統或資料夾將彼此的 訊息相互分享增加工作	<table border="1"> <tr> <td>同意</td> <td></td> <td>不同意</td> <td></td> </tr> </table> 建議需增加項目	同意		不同意		
同意		不同意					

		效率					
	獎罰分明	重賞之下必有勇夫，有獎有罰鼓勵各部門針對本身的工作更細心	<table border="1"> <tr> <td>同意</td> <td></td> <td>不同意</td> <td></td> </tr> </table> <p>建議需增加項目</p>	同意		不同意	
同意		不同意					
	教育訓練提升工作同仁的專業度	專業的教育訓練增加從業人員的基本專業度如對自我本身的專業度或對其它的商品的瞭解	<table border="1"> <tr> <td>同意</td> <td></td> <td>不同意</td> <td></td> </tr> </table> <p>建議需增加項目</p>	同意		不同意	
同意		不同意					
服務對象的管理與維持（這是指業績的服務）							
	對上游提供書籍銷售的市場訊息	針對市場的情況提供上游出版商書籍銷售、他家的商品訊息。。。等市場訊息	<table border="1"> <tr> <td>同意</td> <td></td> <td>不同意</td> <td></td> </tr> </table> <p>建議需增加項目</p>	同意		不同意	
同意		不同意					
	對上游提供寬廣的銷售通路	多樣化的銷售通路如書展、學校推廣、D.M.……等	<table border="1"> <tr> <td>同意</td> <td></td> <td>不同意</td> <td></td> </tr> </table> <p>建議需增加項目</p>	同意		不同意	
同意		不同意					
	對上游提供好的退貨機制	書籍退貨方式及打包方式方便出版社處理	<table border="1"> <tr> <td>同意</td> <td></td> <td>不同意</td> <td></td> </tr> </table> <p>建議需增加項目</p>	同意		不同意	
同意		不同意					
	對上游提供庫存暫放的空間	少量的退書會增加物流成本，而且有些委由發行	<table border="1"> <tr> <td>同意</td> <td></td> <td>不同意</td> <td></td> </tr> </table> <p>建議需增加項目</p>	同意		不同意	
同意		不同意					

		商代理的出版商並無倉庫人員的配置，故需暫存區					
	對上游替出版社解決庫存的問題	如海外出版社於國內並無倉庫，但書亮又不足以租倉庫	<table border="1"> <tr> <td>同意</td> <td></td> <td>不同意</td> <td></td> </tr> </table> <p>建議需增加項目</p>	同意		不同意	
同意		不同意					
	對上游幫客戶留意合適的出版品	發行商是出版社的另外一雙眼睛，是以獲利為導向的因此多幫出版社找尋商品會比較往獲利考量	<table border="1"> <tr> <td>同意</td> <td></td> <td>不同意</td> <td></td> </tr> </table> <p>建議需增加項目</p>	同意		不同意	
同意		不同意					
	對上游電腦化的導入建立良好的業績回報機制	讓出版社於線上可以查詢商品的銷售情況，可以減少人力的支出以及增加及時性進而使出版社有時間調整出版方向	<table border="1"> <tr> <td>同意</td> <td></td> <td>不同意</td> <td></td> </tr> </table> <p>建議需增加項目</p>	同意		不同意	
同意		不同意					
對象的管理與維持（這是指業績的服務	對下游提供新書的訊息	及時的新書訊息提供便於書店業者有多的時間爭取商機	<table border="1"> <tr> <td>同意</td> <td></td> <td>不同意</td> <td></td> </tr> </table> <p>建議需增加項目</p>	同意		不同意	
	同意		不同意				
對下游提供好的商品	承接客戶時注意他的商品強度，對書店提供好的商品就是可以增加他的	<table border="1"> <tr> <td>同意</td> <td></td> <td>不同意</td> <td></td> </tr> </table> <p>建議需增加項目</p>	同意		不同意		
同意		不同意					

務)		銷售提升業績					
針對下游	對下游建立快速的物流機制	快速度的物流機制可以使新書先到先賣，尤其有些銷售週期短但短時間內銷售量大的書籍，如政治類	<table border="1"> <tr> <td>同意</td> <td></td> <td>不同意</td> <td></td> </tr> </table> <p>建議需增加項目</p>	同意		不同意	
	同意		不同意				
	對下游提供銷售的分析	書店的銷售連署書店有自己的銷售報告但是一般的傳統書店並沒有，幫他們提供他們的銷售就有其必要性	<table border="1"> <tr> <td>同意</td> <td></td> <td>不同意</td> <td></td> </tr> </table> <p>建議需增加項目</p>	同意		不同意	
同意		不同意					
對下游提供合適商品給予好的業績	每個通路、每個書店不盡相同提供合適各通路及書店合適的商品是一門學問，這可以減少書店的退書也就是減少人力支出	<table border="1"> <tr> <td>同意</td> <td></td> <td>不同意</td> <td></td> </tr> </table> <p>建議需增加項目</p>	同意		不同意		
同意		不同意					
上下游關係的維持與管理（這是指非業	對上游定時的拜會溝通理解公司的出版商品	定時商討商品一則可以增加商品力二則可以聯絡關係	<table border="1"> <tr> <td>同意</td> <td></td> <td>不同意</td> <td></td> </tr> </table> <p>建議需增加項目</p>	同意		不同意	
	同意		不同意				
對上游幫忙解決資金調度的問題	出版社缺錢很多發行商可以提出一些互利的方式買斷書籍、切版權書、付現金、提供票貼、預借	<table border="1"> <tr> <td>同意</td> <td></td> <td>不同意</td> <td></td> </tr> </table> <p>建議需增加項目</p>	同意		不同意		
同意		不同意					

續行 爲)		現金……等					
針對 上游	對上游陪同挑選 合適的書籍	出版社要千書時可以參 考發行商的意見	<table border="1"> <tr> <td>同意</td> <td></td> <td>不同意</td> <td></td> </tr> </table> 建議需增加項目	同意		不同意	
	同意		不同意				
	對上游建議商品 的包裝方式	提出封面、書腰、或是外 包裝盒……等建議	<table border="1"> <tr> <td>同意</td> <td></td> <td>不同意</td> <td></td> </tr> </table> 建議需增加項目	同意		不同意	
	同意		不同意				
	對上游提供好的 宣傳系統	如海報的張貼、櫥窗的提 供、宣傳品的陳列……等	<table border="1"> <tr> <td>同意</td> <td></td> <td>不同意</td> <td></td> </tr> </table> 建議需增加項目	同意		不同意	
	同意		不同意				
對上游適當的應 酬	喝個酒聽聽客戶的心 聲，一起唱歌放鬆心情	<table border="1"> <tr> <td>同意</td> <td></td> <td>不同意</td> <td></td> </tr> </table> 建議需增加項目	同意		不同意		
同意		不同意					
對上游建立其它 的溝通管道	有共同的嗜好如打網 球、高爾夫球、	<table border="1"> <tr> <td>同意</td> <td></td> <td>不同意</td> <td></td> </tr> </table> 建議需增加項目	同意		不同意		
同意		不同意					
對上游幫客戶留 意一些好的從業 人員	如美編、文編、發行、工 作室	<table border="1"> <tr> <td>同意</td> <td></td> <td>不同意</td> <td></td> </tr> </table> 建議需增加項目	同意		不同意		
同意		不同意					
上下 游關 係的 維持 與管 理	對下游定時溝通 佐以銷售資料建 立好的銷售業績	提供銷售可以使書店瞭 解除了印象中的銷售是 否還有其它遺忘的可銷 售書籍，這可幫助書店提 升業績	<table border="1"> <tr> <td>同意</td> <td></td> <td>不同意</td> <td></td> </tr> </table> 建議需增加項目	同意		不同意	
	同意		不同意				
對下游協助建立	如巡迴演講、各式活動、	<table border="1"> <tr> <td>同意</td> <td></td> <td>不同意</td> <td></td> </tr> </table>	同意		不同意		
同意		不同意					

（這是指非業績行為）針對下游	書店與出版社間的關係	帶出版社人員拜訪書店……等	建議需增加項目			
	對下游建議商品陳列區域與商品陳列方式	書籍陳列攸關書店銷售以及發行商的業績，但這是相衝突又合作的，如何達到做有高的利潤事最重要的。	同意		不同意	
	對下游提供通路針對消費者的公關商品	如海報、筆、書籤……等	同意		不同意	
	對下游建立其它良好的溝通管道	有共同的嗜好如打網球、高爾夫球……等	同意		不同意	
	對下游幫下游客戶做一些獨有的銷售或擺放方式	如貞德的風華專案、大眾的成列架……等	同意		不同意	
	對下游幫下游客戶分攤風險	如書展後結款、延票期、試賣……等	同意		不同意	

## 附錄二：問卷個人資料填寫表

個人資料填寫：由於這是一份學術論文，請各位前輩盡可能詳述經歷、從事出版產業的時間，謝謝各位

項目	內容
姓名	
學歷	
經歷、從事出版產業的時間	
現職	
其他學、資歷 (如其他證照或異業經驗)	

### 附錄三：A.H.P.層級分析法問卷

您好：

各位前輩先進這是一份以圖書發行產業有關的研究，本研究擬以專家問卷，結合出版業者、圖書發行業者、圖書通路業者、及其它業界專家的看法，透過層級分析法（Analytic Hierarchy Process,A.H.P.），研擬「臺灣圖書發行商經營成功的關鍵因素」，以做為圖書發行業者之參考本次問卷目的是希望藉由業界專家、學者之意見，針對本研究所擬定之層級架構進行評估。煩勞您能撥冗填寫，希望藉由您專業的素養及寶貴的意見，提供本研究作為評估成功關鍵因素時之參考依據。

您所填寫之答案，僅供研究分析之用，絕不對外公佈或做為其他用途。敬請您務必於97年12月30日前，將填好之問卷，裝進回郵信封中寄回，對於您的協助，謹致以誠摯的感謝，並附上填答本問卷所附贈之小禮品一份，感謝您撥冗填答，謝謝！

敬頌 順祺

南華大學出版管理研究所  
指導教授：萬榮水 博士  
研 究 生：苑舉令

敬上

TEL：0932916080 E-mail：a196505@gmail.com

## 問卷內容說明

本研就經過國內外相關文獻之分析整理後，綜合專家學者意見整合，擬定之層級架構說明如後：

### 第一層級

找出臺灣圖書發行商經營成功的關鍵因素

### 第二層級

第一層級	第二層級	說明
影響圖書發行商經營成功的關鍵因素	服務構面	發行商針對出版產業的上下游應該做好的服務，發行商是一個中間商的角色，服務是最基本的工作。
	管理構面	針對上游出版社下游的通路商及公司內部的管理都是一個發行商不可或缺的。

### 第三層級

第二層級	第三層級	要素	說明
服務構面	商業流通	發行通路的多寡	發行商需要有足夠的通路可以販售書籍，無論是新品的發行或新代理書籍的拓展；皆需要專屬的通路販售，以達物暢其流。
		業務人員專業度及服務態度好	業務人員須對商品及客戶銷售屬性做專業性的分類，可避免造成不必要的資源浪費及降低書籍的毀損。對客戶提供良好的訊息及問題處理
		公司有很強的活動力	發行公司有很強的活動力推薦活動！新品上市充分利用出版社的資料及資

第二層級	第三層級	要素	說明
			源，將商品做最有效的推廣以或促銷活動有效的利用旗下同類商品或知名作者新書上市，將暢銷書（作者）整理後提供建議單獨陳列販售。
	物品流通	出貨精準度高	物流人員須對旗下所有商品熟悉，確實的儲位擺放以利出貨的正確而且快速又精準
		退貨便於出版社清點	書店退書回來後需詳細的清點；整理詳細分的分出版社、書系、書名、數量之後，將分類好的書籍在分出留庫及退倉；便於日後出貨或出版社清點。
		異常貨件處理能力好	出錯貨的處理流程；完整詳細登錄客戶所反應錯誤事項；並迅速查証流程中何處出錯；立即的回報及改正與客戶間的差異問題。
		設有出版社的暫存區	有鑒於國內中小型出版社並無自己倉儲空間！一家成功的代理商需有足夠的空間提供給出版社作為有暫時放置的區域；而且可減少雙方往來期間進退貨問題的磨擦。
	情報流通	掌握市場脈動提供出版商資訊	提供市場的資訊提供出版社了解市場的資訊以免出版社出版的書籍無競爭力

第二層級	第三層級	要素	說明
		提供通路商出版資訊	提供通路書出版社出版這本書籍的重點便於書店能陳列而且依些宣傳活動出版社有做也要讓書店業者知道
		提供產品資訊及便捷訂購方式	提供通路商完整的產品資料便於書店業者訂貨最好能讓書店業者知道是否有書便捷的訂貨方式節省通路及公司人力
		提供資料溝通上下游提升競爭力	將出版社的排行板及書店的銷售及缺書等相關資訊，與上下游溝通，整合後分析找出能與上下游一起可以合作的方案增加業績
	金融流通	發行公司的財務狀況良好	發行公司要有足夠的資產可以給客戶及廠商安全感，以免有任何情況時出版社無求償的地方
		發行商的單據簡單易懂	發行商本身設計出來的單據簡單易懂由於臺灣出版業都是中小企業因此較無太多人力處理太複雜的工作
		折數好出版社獲利增加	發行商給出版社一個好的發行折數也就是好的結款金額，讓出版社獲利增加。
		提供出版商資金的調撥	出版社需求金調度量尤其發行商的結款金額都在好幾個月後因此發行商

第二層級	第三層級	要素	說明
			提供資金也是很好的
管理構面	有效的組織內部管理	扁平式的組織	扁平式的組織管理是最有效率的管理模式針對中小型的發行體系而言，越多層級的管理會減低效率
		各部門間資訊流通	各部門針對上游或下游有單一協商窗口，而各部門透過這窗口整合各部門的工作，將彼此的訊息相互分享增加工作效率
		健全的人事制度	激勵員工士氣，獎罰分明有獎有罰鼓勵各部門針對本身的工作更細心
		充分的教育訓練	專業的教育訓練增加從業人員的基本專業度如對自我本身的專業度或對其它的商品的瞭解
	對上游的管理（這是指對產品的管理）	通路訊息提供	服務是最好的管理，出版社對通率的訊息是陌生的提供正確無誤的通路訊息是出版社需求
		增加商品的曝光率	出版社在乎的是發行商將出版社的商品當成自己的商品一般，努力增加可能銷售的通路，將上游出版社的書當成自己的商品增加商品的曝光，而不只是發書而已
		溝通商品銷售方式	每一本書都是新商品，對出版社而言每一本書都是一個新機會，有直接有效的促銷策略，建議銷售方式討論企

第二層級	第三層級	要素	說明
			畫案……等方式及如何增加商品的壽命增加銷售對上游出版社很重要
		上游關係的維持	跟代理的出版社建立好的關係如定時的拜會供同瞭解彼此的想法、適量的應酬增加彼此的默契，將上游出版社當成朋友一般
	對下游的管理 (這是指對銷售通路的管理)	設計分銷的通路	通路的有效分類及管理，將該去哪加書店的書發到會賣的地方去，使人員及費用做有效的管控。
		財務管理	對書店的經營觀察，及對其財務的瞭解，避開不必要的風險。
		電腦化管理	使用電腦作業管理可以縮短補書週期，有效率的發行書籍，之到時記得銷售，減少退書率，可查詢出版社要的進、退、銷貨資料
		物流作業的管理	將庫存放在發行商，如何減少運費往返負擔，如何強化物流作業，達到成爲書店的倉庫使書店的書都是可賣品。

### 問卷填寫說明

- 一、 本研究在探討現在臺灣圖書發行商經營成功的關鍵因素
- 二、 請考量並兩兩比對下列各經營策略要素對於臺灣圖書發行商經營成功的重要程度。

三、 本問卷採用 ABC 各項中之兩兩比較，如 A:B；A:C；B:C。以評估於各兩兩比較中那一項評估指標對上層指標群之影響力較大。

(一) 填答示例：填答方法係比較左右二邊指標之重要強度比例。

1、甲例表示：“A=2B”表示 A 之權種為 B 之二倍，請勾選左邊 2:1 之空格；若勾選 1:2 之空格則表示 B=2A，即 B 之權種為 A 的二倍。

2、乙例表示：“A=8C”表示 A 之權種為 C 之八倍。

3、丙例表示：“B=4C”表示 B 之權種為 C 之四倍，有時也可能 B=3C 或 B=6C，（請力求以您的直覺勾選，無須精確計算其比例）。但不可能 B<C，此時若於丙例填入 B<C 的答案，則表示填答者之判斷不太一致。

(二) 答題要領：

1、左右二指標之重要性比較勾答時，若勾選 1:1 之空格時表示左右兩項同等重要。

2、左右二指標之重要性比較勾答時，若勾選左邊之比例倍數空格時表示左邊項比較重要。

3、左右二指標之重要性比較勾答時，若勾選右邊之比例倍數空格時表示右邊項比較重要。

(三) 請參考前頁架構圖，先初評各指標群下各指標項目，於自己心目中之主觀權重，再進行兩兩比較勾選填答。

左側指標	重要強度																	右側指標	
	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	1:9		
甲例 A								√											B
乙例 A		√																	C
丙例 B						√													C

問卷內容正式開始開始：請從本頁正式開始作答

第一層級

影響臺灣圖書發行商經營成功的關鍵因素整體構面中，兩構面的相對重要性

如何？

左側指標	重要強度																	右側指標	
	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	1:9		
服務構面																			管理構面

第二層級

1. 第一層級之服務構面中，各次層面之相對重要性為何？

左側指標	重要強度																	右側指標	
	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	1:9		
商業流通																			物品流通
商業流通																			情報流通
商業流通																			金融流通
物品流通																			情報流通

物品流通																			金融流通
情報流通																			金融流通

2. 第一層級之管理構面中，各次層面之相對重要性為何？

左側指標組	重要強度																	右側指標對	
	9:1	8:1	7:1	6:1	5:1	4:1	3:1	2:1	1:1	1:2	1:3	1:4	1:5	1:6	1:7	1:8	1:9		
組織內部管理組																			對上游的管理
組織內部的管理對																			對下游的管理
對上游的管理																			對下游的管理

第三層級：

1. 第二層級的商業流通面中，各策略要素的相對重要性為何？

左側指標	重要強度																右側指標	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1		1
發行通路的多寡	1	:1	:1	:1	:1	:1	:1	:1	:1	:2	:3	:4	:5	:6	:7	:8	:9	標業務人員專業度及服務態度好
發行通路的多寡																		公司有很強的活動力

業務人員專業度及服務態度好																			公司有很強的活動力
---------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	-----------

2. 第二層級的物品流通面中，各策略要素的相對重要性為何？

左側指標	重要強度																右側指標	
	9 :1	8 :1	7 :1	6 :1	5 :1	4 :1	3 :1	2 :1	1 :1	1 :2	1 :3	1 :4	1 :5	1 :6	1 :7	1 :8		1 :9
出貨精準度高																		標退貨便於出版社清點
出貨精準度高																		異常貨件處理能力好
出貨精準度高																		設有出版社的暫存區

退貨便於出版社清點																		異常貨件處理能力好
退貨便於出版社清點																		設有出版社的暫存區
異常貨件處理能力好																		設有出版社的暫存區

3. 第二層級的情報流通面中，各策略要素的相對重要性為何？

左側指標	重要強度																右側指標	
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1		
	:1	:1	:1	:1	:1	:1	:1	:1	:1	:2	:3	:4	:5	:6	:7	:8	:9	
提供出版商資訊 掌握市場脈動																		提供通路商 出版資訊

掌握市場脈動提供出版商資訊																		提供產品資訊及便捷訂購方式
掌握市場脈動提供出版商資訊																		提供資料溝通上下游提升競爭力
提供通路商出版資訊																		提供產品資訊及便捷訂購方式
提供通路商出版資訊																		提供資料溝通上下游提升競爭力
提供產品資訊及便捷訂購方式																		提供資料溝通上下游提升競爭力

4. 第二層級的金融流通面中，各策略要素的相對重要性為何？

左側指標	重要強度																右側指標		
	9 :1	8 :1	7 :1	6 :1	5 :1	4 :1	3 :1	2 :1	1 :1	1 :2	1 :3	1 :4	1 :5	1 :6	1 :7	1 :8		1 :9	
財務狀況良																		據簡單易懂	發行商的單
財務狀況良																		社獲利增加	折數好出版
財務狀況良																		資金的調撥	提供出版商
據簡單易懂																		社獲利增加	折數好出版
據簡單易懂																		資金的調撥	提供出版商
社獲利增加																		資金的調撥	提供出版商

5. 第二層級的組織內部管理面中，各策略要素的相對重要性為何？

左側指標	重要強度																右側指標	
	9 :1	8 :1	7 :1	6 :1	5 :1	4 :1	3 :1	2 :1	1 :1	1 :2	1 :3	1 :4	1 :5	1 :6	1 :7	1 :8		1 :9
扁平式的組織																		標各部門間資訊流通

扁平式的組織																		健全的人事制度
扁平式的組織																		充分的教育訓練
各部門間資訊流通																		健全的人事制度
各部門間資訊流通																		充分的教育訓練
健全的人事制度																		充分的教育訓練

6. 第二層級的對上游管理面中，各策略要素的相對重要性為何？

左側 指 標 通 路 訊 息 提 供	重要強度																右側 指 標 增 加 商 品 的 曝 光 率	
	9 :1	8 :1	7 :1	6 :1	5 :1	4 :1	3 :1	2 :1	1 :1	1 :2	1 :3	1 :4	1 :5	1 :6	1 :7	1 :8		1 :9

通路訊息提供																		溝通商品銷售方式
通路訊息提供																		上游關係的維持
增加商品的曝光率																		溝通商品銷售方式
增加商品的曝光率																		上游關係的維持
溝通商品銷售方式																		上游關係的維持

7. 第二層級的對下游管理面中，各策略要素的相對重要性為何？

左側指標	重要強度																右側指標
	9 :1	8 :1	7 :1	6 :1	5 :1	4 :1	3 :1	2 :1	1 :1	1 :2	1 :3	1 :4	1 :5	1 :6	1 :7	1 :8	

設計分銷的通路																	財務管理
設計分銷的通路																	電腦化管理
設計分銷的通路																	物流作業的管理
財務管理																	電腦化管理
財務管理																	物流作業的管理
電腦化管理																	物流作業的管理

**AHP 問卷到此為止，再次感謝您的幫忙與協助！**