

南華大學出版與文化事業管理研究所碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION GRADUATE

INSTITUTE OF PUBLISHING & CULTURAL ENTERPRISE MANAGEMENT STUDIES,

NAN HUA UNIVERSITY

台灣雜誌出版集團經營關鍵成功因素

A Study of the Key elements of Successful Factor for Taiwan Magazine Publishing Group

指導教授：黃昱凱 博士

ADVISOR : Ph.D. Yu-Kai Huang

研究生：賴淑娟

GRADUATE STUDENT : Shu-chuan Lai

中 華 民 國 九 十 八 年 六 月

南 華 大 學

出版與文化事業管理研究所

碩士學位論文

台灣雜誌出版集團經營關鍵成功因素

研究生：賴淑娟

經考試合格特此證明

口試委員：黃漢青
胡永元
黃呈凱

指導教授：黃呈凱

所 長：楊聰仁

口試日期：中華民國九十八年 六 月 五 日

謝誌

兩年的研究所在職專班生涯，在炎熱暑氣中劃上了句點。回想這段求學過程，我最想感謝的是一路上陪伴我、支持我的家人、同事、好友及同學，因為你們的鼓勵與協助我才能堅持到最後！。

本碩士論文得以順利完成，首先要感謝恩師 黃昱凱博士，感謝老師這二年來對我的悉心指導，教導我許多研究學問的態度，讓我重新認識自己並獲益良多。在學期間，萬榮水老師的關心之情溢於言表。口試老師—黃漢青老師和 趙家民老師於百忙之中撥冗詳閱並於口試時提出寶貴的建議，使本論文更臻完善。

謹以此論文獻給我最摯愛的雙親，感謝你們對我的養育及栽培之恩，也感謝親愛的先生二年來父兼母職無怨無悔的付出，同學們(楚君、銘義溫馨接送情，燕鳳、秀青及自正師的鼓勵，懷敏、愛華、冠如、育昭的熱心，學姊慧美及學妹佩君對我論文的協助，因為你們，讓我的學生生涯充實而豐富！

賴淑娟 謹誌於

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九十七學年度第二學期碩士論文

論文題目：台灣雜誌出版集團經營關鍵成功因素

研究生：賴淑娟

指導教授：黃昱凱 博士

論文摘要內容：

台灣雜誌市場熱鬧蓬勃，歐美及跨國雜誌集團挾其豐沛品牌資源在台灣發行國際中文版，以台灣為全球華文市場營運據點，形成國際雜誌集團大舉進入台灣市場加入競爭局面。台灣本土雜誌以自有品牌的優勢，衍生不同屬性的雜誌，朝向集團化策略發展，連帶影響台灣雜誌出版走向集團化的趨勢，出版集團化在台灣發展有將近十幾年左右，有關出版集團企業的研究，多半偏重於管理策略與經營績效之間的研究對於台灣雜誌出版集團經營的關鍵成功因素則未有相關文章探討。因此，本研究透過系統化及前瞻性的資訊整理分析，找出台灣雜誌出版集團關鍵成功因素，希冀對台灣雜誌產業有所貢獻。

本研究首先透過專家訪談做前測問卷並彙整出版集團及關鍵成功因素和 AHP（層級分析法）之相關研究、文獻，探討可能影響雜誌出版集團經營成功相關因素，藉以求得各因素對之影響權重，期盼能夠提供相關出版集團企業運作時之參考依據，進而提昇競爭力。

本研究的台灣雜誌出版集團經營關鍵成功因素之構面共有四項，包括組織管理、營運成本、員工能力與品牌經營，第二層準則為十六項，組織管理包括領導人風格、充分授權、資源共享、系統標準化；營運成本包括提升獲利、資金管理、成本控制、事業單位績效評估；員工能力包括產業知識、選題企劃、創新思考、整合行銷；品牌經營包括產品知名度、異業結合、市場佔有率、行銷通路。本研究實證分析結果顯示，品牌經營為出版集團經營關鍵成功之最重要因素依序為組織管理、員工能力、最後則為營運成本。本文所提供之研究方法可用於其它媒體領域以輔助決策發展，尋求重要經營準則。

關鍵詞： 關鍵成功因素、層級分析程序法、台灣雜誌出版

Title of Thesis : A Study of the Key elements of Successful Factor for
Taiwan Magazine Publishing Group

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 : shu-chuan Lai

Advisor : Ph.D. Yu-Kai Huang

Abstract

Taiwan magazine market is thriving prosperously with abundant talents and financial resources from the magazine publication conglomerates; it still has room for even more optimized developments in operational guiding principles. This research explores the key elements of successful factor for Taiwan magazine publishing group with the intent that it can provides its research findings as references for manufacturing sectors, official and academic arenas.

This research compiles the key successful elements for publication conglomerates, AHP(Analytical Hierarchy Process)and documents, in addition, by applying Porter five forces analysis theory to explore the current status for Taiwan magazine publication. Furthermore, it uses professionalized preliminary test survey in addition to AHP as research methodologies. It then proceeds to establish relative profiles for successful operations of magazine publication conglomerates with the intent to acquire impacting weights for each element. And it expects that these can provide as foundation of reference for related publication conglomerates and enterprises during actual operations, resulting with upgrading and promoting the enterprise competitiveness in the end.

This research's verified findings intend to study the profiles of key successful elements for Taiwan's magazine publication conglomerates, and the four profiles include organizational management, operational cost, employee capability and brand-name management and operation. And there are 16 items in the second layered

guidelines. The organizational management includes leader's style, thorough delegation, resource sharing and system standardization. And the operational cost includes promotion for profits and earnings, capital management, cost control, enterprise unit performance assessment. The employee capability includes industrial knowledge, topic selection planning, innovative thinking and integrated marketing and sales. Brand-name operation and management includes product recognition, horizontal alliances, market shares and marketing channels. The findings indicate that brand-name operation and management account for the most important element in key successes for publication conglomerate operation. The research methodologies mentioned in this thesis can be applied in other media domains so as to assist the development of decision making process with the pursuit of vital operational guidelines.

Keywords: Key successful element, AHP, Taiwan magazine publishing group

目錄

準碩士推薦函	i
合格證明書	ii
謝誌	iii
中文摘要	iv
英文摘要	v
目錄	vii
表目錄	x
圖目錄	xii
第一章 緒論	1
1.1 研究背景與動機	1
1.2 研究問題與目的	3
1.3 研究範圍與限制	3
1.3.1 研究限制	4
1.4 研究流程	4
1.5 論文架構與章節安排	5
第二章 文獻探討	7
2.1 雜誌媒體出版集團相關文獻探討	7
2.1.1 雜誌出版定義	7
2.1.2 出版企業集團定義	7
2.1.3 雜誌出版集團的相關研究	9
2.2 關鍵成功因素相關理論與研究回顧	11
2.2.1 關鍵成功因素的定義	11
2.2.2 關鍵成功因素之特性及功能	13
2.2.3 關鍵成功因素之確認與分析	14

2.2.4 關鍵成功因素與與競爭優勢及核心資源之關係.....	20
2.2.5 關鍵成功因素相關研究.....	23
2.3 層級分析程序法相關理論及文獻回顧.....	24
2.3.1 層級分析法理論基礎介紹.....	24
2.3.1.1 層級分析程序法之分析程序.....	27
2.3.1.2 AHP 運作步驟.....	28
2.3.1.3 AHP(層級分析法)之應用.....	31
2.4 小結.....	33
第三章 台灣雜誌出版產業分析.....	34
3.1 台灣雜誌出版產業現況分析.....	34
3.2 台灣雜誌出版產業五力分析.....	37
3.3 研究個案介紹.....	42
3.3.1.城邦出版控股集團.....	42
3.3.2.天下雜誌股份有限公司.....	55
3.4 雜誌出版集團經營分析.....	60
3.4.1 城邦出版集團經營.....	60
3.4.2 天下雜誌群經營分析.....	61
第四章 實證研究.....	64
4.1 問卷設計.....	64
4.2 資料收集.....	71
4.3 準則權重分析.....	72
4.4 整體權重分析.....	80
4.5 分群分析與管理意涵.....	82
第五章 結論與建議.....	92
5.1 研究結論.....	92
5.2 研究建議.....	93

5.2.1 實務研究的建議.....	93
5.3.2 後續研究者的建議.....	94
參考文獻.....	96
中文部分.....	96
英文文獻.....	99
網站部分.....	101
附錄一：台灣出版集團經營關鍵成功因素研究之問卷.....	102
附錄二：台灣雜誌出版集團經營關鍵成功因素發放問卷.....	114
專家一覽表.....	114
個人簡歷.....	115

表目錄

表 2.1 LEIDECKER&BRUNO(1984)八種確認關鍵成功因素分析方法	17
表 2.1 LEIDECKER&BRUNO(1984)八種確認關鍵成功因素分析方法(續一)	18
表 2.2 ROCKART 關鍵成功因素之分析.....	19
表 2.3 關鍵成功因素與核心資源的相關性.....	22
表 2.4 2006-2008 國內關鍵成功因素相關研究議題.....	23
表 2.5 AHP 成偶對比之尺度與評點對照表 (等強—絕強)	29
表 2.6 AHP 隨機指標值 R.I.....	30
表 2.7 AHP 近期國內外研究文獻整理.....	31
表 2.7 AHP 近期國內外研究文獻整理(續一).....	322
表 3.1 波特五力分析與對應元素.....	35
表 4.1 本研究原始 AHP 層級架構分析.....	64
表 4.2 前測問卷受測對象.....	65
表 4.3 專家問卷回饋表.....	66
表 4.4 專家修正意見一覽表.....	67
表 4.5 台灣雜誌出版集團經營關鍵成功因素構面及準則操作型定義	68
表 4.6 AHP 問卷中有關準則評估的填寫範例.....	71
表 4.7 台灣雜誌出版集團經營關鍵成功因素第二層級權重值及順序	74
表 4.8 台灣雜誌出版集團經營關鍵成功因素第二層級「組織管理」權 重值及順序.....	75
表 4.9 台灣雜誌出版集團經營關鍵成功因素第二層級「營運成本」權 重值及順序.....	77
表 4.10 台灣出版集團經營關鍵成功因素第二層級「員工能力」權重值 及順序.....	78

表 4.11 台灣出版經營關鍵成功因素第二層級「品牌經營」權重值及順序	79
表 4.12 台灣出版集團經營關鍵成功因素權重彙整表	81
表 4.13 台灣出版集團經營關鍵成功因素分群分析權重彙整表	90

圖目錄

圖 1.1	研究步驟流程圖.....	5
圖 2.1	波特五力分析架構圖.....	16
圖 2.2	競爭優勢的決定性要素.....	20
圖 2.3	持久性競爭優勢之形成.....	21
圖 2.4	層級分析法 (AHP) 研究架構.....	26
圖 2.5	階層式決策架構.....	28
圖 3.1	城邦出版控股集團.....	54
圖 3.2	天下雜誌組織圖.....	60
圖 3.3	天下雜誌群 2009 廣告部整合傳播計畫.....	62
圖 4.1	AHP 層級架構.....	68
圖 4.2	問卷受訪專家屬性圓形圖.....	72
圖 4.3	評估構面分群分析.....	83
圖 4.4	組織管理構面各評估準則分群分析.....	85
圖 4.5	營運成本構面各評估準則分群分析.....	86
圖 4.6	員工能力構面各評估準則分群分析.....	88
圖 4.7	品牌經營構面各評估準則分群分析.....	89

第一章 緒論

本章界定研究問題，包括研究背景與動機、研究問題與目的、研究流程及論文結構與章節安排做一說明。

1.1 研究背景與動機

台灣的雜誌出版產業是一個競爭激烈且成熟擁擠的商業市場，在人口 2300 萬的土地上，每年出版近 5000 種雜誌。(2007 台灣雜誌出版產業調查 新聞局)自 1999 年廢止出版法後，不需再有事前的出版審查，任何的題材都可以變成與社會興趣對應的雜誌類型，例如：財經、休閒、時尚、教育、娛樂、電腦、科學生活、藝術等。相對於其它使用中文地區，如：中國大陸、香港、星馬等，台灣的雜誌出版業在雜誌種類、發行量及編輯、出版品質與創意上，在華文圈為首區一指，也因為開放的市場與有利的投資條件，吸引許多國際知名雜誌集團以授權、合資或設立分公司等各種形式進入台灣市場。較知名的有英國 Haymarket media group 集團以獨家授權「Staff」雜誌，美國 Conde Nast 集團發行女性時尚流行「VOUGE」、「GQ」、「ELLE」等雜誌，美國 Hearst 集團與臺灣的華克集團合資發行「Harper's Bazaar」、「Cosmopolitan」等中文版。還有日本福武書店在台設立分公司並創辦以學齡前後的「巧連智月刊」等在台灣市場發行，及擅長資本運作的香港壹傳媒集團旗下的壹周刊雜誌皆有不錯的銷售成績。(2007 雜誌出版產業調查 新聞局)

雜誌業的合併自 1990 年代即開始，並持續在進行中。例如：芬蘭媒體公司 Sanoma 以十億歐元併購荷蘭的主要雜誌出版公司 VNU，透過此舉，Sanoma 得以進入東歐國家。而之前美國線上時代華納(AOL Time Warner)以十五億美元併購英國 IPC Media，此為 AOL Time Warner 首度在雜誌出版業的海外併購案。(資料來源：帕爾·摩滕森，前國際期刊聯盟 FIPP 主席執行長、挪威國際資深媒體顧問)。2009 年 1 月上旬，4 起併購案開啓 2009 英美出版業兼併重組新時代：美國開普蘭出版社收購專業出版社克里夫蘭醫學出版社，美國快克出版社收購 V&B 出版社，美國作家出版社購買按需出版商 Xlibris，英國尼古拉斯-布萊雷出版公司購買美國大衛斯-布雷克出版社。這幾起併

購案，各有特點，充分顯示了未來兼併重組的三大方向：拓展新市場、擴大市場佔有率、拓展國際出版市場。(2009 中國新聞出版報)

目前台灣發行超過兩本以上雜誌的公司達三十家，其中雜誌出版數量最多者為城邦出版媒體控股集團。2002 年被香港 TOM 集團收購時，城邦擁有台灣 35%的圖書市場和 40%的消費雜誌市場占有率(2007，台灣媒體指南)。台灣大型雜誌出版集團，如：城邦媒體控股集團(旗下有電腦家庭出版集團、商周媒體集團、農農國際媒體集團和尖端出版集團等共計約四十本雜誌)、壹傳媒集團、天下雜誌群、青文出版社集團、及甫於 2007 年整合的財信集團等，都在台灣雜誌出版產業扮演指標性的角色(2007 雜誌出版產業調查 行政院新聞局)

上述歐美及跨國雜誌集團挾其豐沛品牌資源在台灣發行國際中文版，企圖以台灣為全球華文市場營運據點，形成國際雜誌集團大舉進入台灣市場加入競爭局面。加上台灣本土雜誌以自有品牌的優勢，衍生不同屬性的雜誌，朝向集團化策略發展，連帶影響台灣雜誌出版走向集團化的趨勢。台灣雜誌出版業集團化已在雜誌出版產業形成一態勢，也說明雜誌出版集團化及其相關問題，是研究出版產業組織不容忽視的研究課題。

出版集團化在台灣發展有將近十幾年左右，有關出版集團企業的研究，多半偏重於管理策略與經營績效之間的研究。以「經營綜效為出發點」，有陳春滿(2006)的台灣出版企業邁向集團經營綜效之研究。另一為以「外國出版集團」為主，有徐宜君(2002)的跨國出版集團在台灣市場的進入模式」及林雪雲(2000)的「美國圖書出版業集團現象及其文化與倫理議題之探討，以及彭成良(2007)的「中國出版業集團化之演進與影響—兼論二岸出版業的競爭與合作展望」。但對於台灣雜誌出版集團經營的關鍵成功因素則未有相關文章探討。因此，本研究透過系統化及前瞻性的資訊整理分析，找出台灣雜誌出版集團關鍵成功因素，希冀對台灣雜誌產業有所貢獻。

此外，本研究企圖從另一個角度，探討台灣雜誌出版集團經營的關鍵成功因素，以期能將經營成功的關鍵因素系統化，由不同的層面將層級分解，並透過量化的判斷，

覓得脈絡後加以綜合評估，提供經營者選擇適當方案的經營要點，邁向成功營運基石。

1.2 研究問題與目的

依據上述的研究背景與動機，可得知雜誌出版業爲了生存而朝向集團化的趨勢。而台灣雜誌出版業有許多集團化經營成功的個案。由於探討國內雜誌出版集團經營關鍵成功因素的文獻不多。本研究擬透過在台灣雜誌出版集團工作經驗 10 年以上之中高階經理人等實務界之專家意見，結合學術理論探討，歸納出影響台灣雜誌出版集團經營成功因素爲何，並分析出台灣雜誌出版集團經營關鍵成功因素。因此，本研究討論的問題如下：

1. 瞭解台灣雜誌出版產業現況及面臨的問題，透過次級資料蒐集、歸納、整理，並運用波特五力分析，對台灣雜誌出版產業現況做一剖析。透過各項問題的釐清，有助於台灣雜誌出版集團經營關鍵成功因素的掌握。
2. 透過台灣雜誌出版集團經營成功個案之研究，專家意見調查，歸納出台灣雜誌出版集團經營關鍵成功因素，分析出主要經營關鍵成功因素爲何？

本研究的主要具體目的有下列三項：

1. 以文獻探討及專家意見調查之方式，建構台灣雜誌出版集團經營之關鍵成功因素，以供後續研究者進行實證研究。
2. 運用專家意見及文獻中所得對出版集團經營有重大影響之因素來建構本研究之架構，並依此發展問卷，針對出版業者進行實證研究，運用分析層級程序法(analytic hierarchy process, AHP)求得各關鍵成功因素對出版企業之影響權重，以期對業者在進行企業資源分配時有所助益。
3. 將上述分析結果提供雜誌出版產業做企業營運策略擬定或產業研究之參考。

1.3 研究範圍與限制

本研究以台灣地區雜誌出版集團爲主，國內純粹以雜誌出版經營爲主要收入的集

團家數約為五家，如：城邦媒體控股集團、壹傳媒集團、天下雜誌群、青文出版社集團、財信集團等(2007年雜誌出版產業調查 行政院新聞局)。國內雜誌出版集團的成功案例可以考證的文獻不多，所以只能列出具代表性的出版集團研究。

1.3.1 研究限制

1. 研究觀點上無法全貌知悉其他出版集團經營綜效。
2. 研究產業不同，衡量經營成功的標準亦將因此而有所不同，此取決於企業在這個產業中經營的使命與目標。因此在定義出版集團成功關鍵因素構面時，會以企業經營變數如經營策略、組織管理成效、產品行銷能力等為判斷標準，是否能全面考量到成功關鍵因素，亦是待澄清部份。

1.4 研究流程

本研究流程共分為8個步驟，簡述如下(圖1-1)

1. 本文首先界定問題
2. 蒐集雜誌出版集團經營相關文獻
3. 層級架構體系與指標建立
4. 設計問卷
5. 問卷預試
6. 問卷調查與回收
7. 資料分析
8. 依據研究結果，提出結論與建議，提供後續研究參考

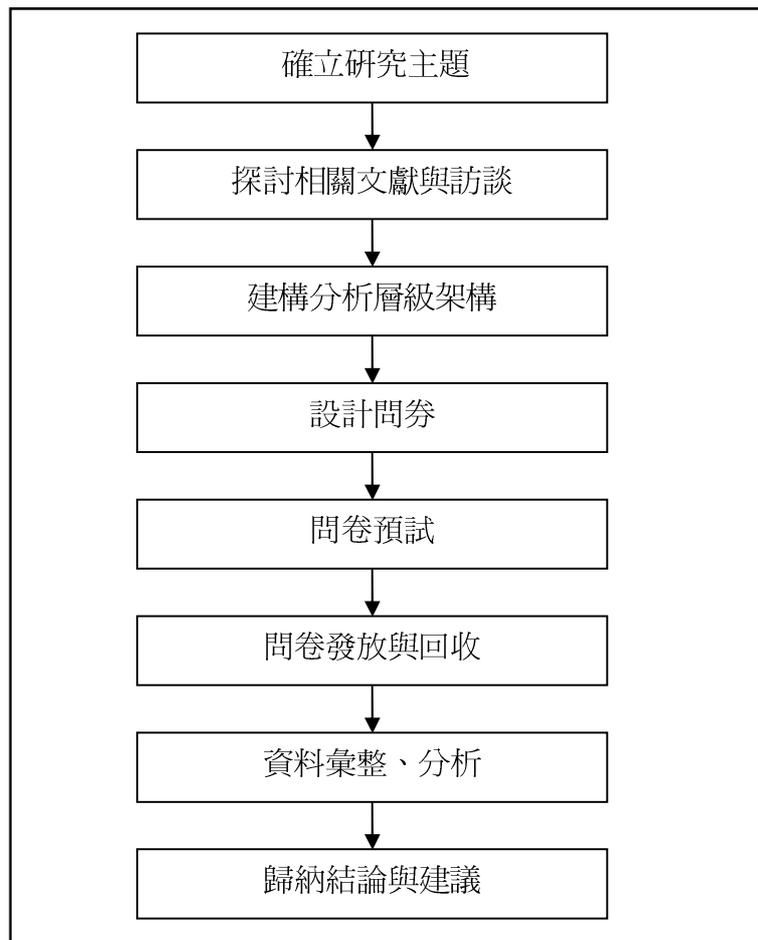


圖 1-1 研究步驟流程圖

1.5 論文架構與章節安排

本研究之架構共分五章，各章之內容說明如下：

第一章緒論

說明研究背景與動機、研究問題與目的以及研究範圍與限制及研究流程。

第二章文獻探討

先就雜誌出版及出版集團之定義進行說明，最後整理關鍵成功因素文獻及相關研究工具－AHP 理論分析法之相關理論及內容、運用範圍。

第三章台灣雜誌出版產業分析

本章以波特五力分析理論分析台灣雜誌出版產業現況，及台灣雜誌出版集團個案簡介。

第四章實證研究

本章共分四個部分，首先透過專家意見所提出之本研究問卷及資料蒐集進行說明，接著為資料準則權重及整體權重分析，最後說明分群分析及管理意涵。

第五章結論

本章概述研究結論及給實務及後續研究建議。

第二章 文獻探討

2.1 雜誌媒體出版集團相關文獻探討

2.1.1 雜誌出版定義

依據「中華民國行業標準分類」，出版業包括新聞、報紙、雜誌、書籍、有聲及其他出版業5大類，其中雜誌出版業標準行業分類碼為「8420雜誌及期刊出版業」(2006年台灣雜誌出版產業調查報告 新聞局)。行政院行業分類說明將雜誌出版產業定本研究對雜誌出版的定義為：「用一定名稱，刊期在7日以上3個月以下之期間，按期發行，並依公司法或商業登記法申設登記之雜誌事業」。(2006年台灣雜誌出版產業調查報告 新聞局)。

此外，本研究探討為台灣雜誌出版集團經營關鍵成功因素之探討，除探討雜誌出版的定義外，另公司經營是以各類內容出版為目的之雜誌事業及出版刊物週期為以上涵蓋範圍，並以雜誌收入為主作為研究對象。

2.1.2 出版企業集團定義

當出版企業成長為企業集團規模時，為本研究所稱出版集團企業，因此，本研究企圖從「集團企業」的定義及相關理論中，瞭解出版集團企業的定義。

關於集團企業的定義，因研究者的目的不同，所採取的定義亦有所差異，茲列舉如下：

1. 楊子江（1989）認為「集團企業形成之原因，主要是基於資源依賴之考慮，階級凝聚、財務掛帥因素及政治利益一致之考量。王國樑（1989）則認為「集團企業是經濟發展，資本累積過程中產物。
2. 中華徵信所編制的「臺灣地區集團企業研究」，出版至2007年已有36年之久，所認為「集團企業」應是由若干個獨立的企業結合起來，而具集團性的一個國內商業集團，因此「若干個獨立的企業」、「集團」、「集團性」、「國內」等，均是「集團企業」的成立要件。

根據上述，目前選取集團企業之樣本時所採行之標準如下（中華徵信所，2007）：

(1) 構成條件：

- (a) 分子個數：由三個或三個以上的公司所構成。
- (b) 股權：國人資本佔有51%以上的民營企業。
- (c) 核心公司：在某集團各分子公司中，核心人物經常在該公司下達決策命令或該公司之經營、管理監督等權高於其他分子公司，其影響力可及於多數分子公司者；該公司通常具有成立歷史悠久，或規模龐大足以影響集團整體之根本存亡、運作方向等之特性。
- (d) 地區：核心公司必須設在國內。

(2) 結合方式：

客觀條件：

- (a) 凡經由法人轉投資關係，而持有被投資公司之股份50%以上；或公司間相互投資，而相互持有對方之股份33%以上；或未達上述比率，但實質上握有被投資公司較大股權者，視為同一集團。
- (b) 該公司與核心公司之資本額有半數以上為相同之股東持有或出資者。
- (c) 該公司與核心公司之董事長、監察人、執行業務股東、代表公司股東及總機裡有半數以上相同者。
- (d) 該公司與核心公司之董事、監察人、執行業務股東、代表公司股東及總經理等有半數以上為配偶或三等以內之親屬者。
- (e) 受同一管理機構之指揮監督者。

主觀條件：必須具有「集團性」，也就是一種心理上的認同感，各分子公司間相互承認為同一集團。

數家公司是否結合為一集團，首先必須具備5種客觀條件中的1種或1種以上，方形成關係企業，再配合主觀條件之認同而構成。

取決點：該集團資產總額或營業收入在新台幣10億元以上為原則

3. 孟樊（1997）認為比照「企業集團」來看，出版集團是指多個出版公司或出版社（兩者申請登記要件及資金規模不同）在相互保持其獨立性之下，彼此互相持股，在融資關係、人員派遣、書籍編製與銷售等方面，建立緊密的關係，並且協調行動，以發揮整體力量的出版群體。

參照以上學者、機構、法規之看法，本研究主要採用中華徵信所針對我國集團企業所訂出的定義為主，認為出版企業集團需包含三個或三個以上的獨立出版企業，以正式或非正式方法集合在一起，受同一管理機構之指揮監督，且各分子出版公司間相互承認為同一集團。

2.1.3 雜誌出版集團的相關研究

國內對於雜誌出版企業集團的相關研究論述甚少，台灣雜誌出版集團發展自2000年TOM.COM入主PC HOME集團，自今約10年的時間，國內尚未有任何探討台灣雜誌出版集團的文獻，然針對圖書出版及出版公司集團化的研究有：

行政院新聞局在2005年台灣雜誌出版產業調查中提及：過去雜誌市場的集團化發展，可以藉由規模的擴張，譬如增加資金、人才規模等，提昇企業體質，但是觀察國際出版集團，如時代，樺榭等，都是跨足不同媒體形式的集團化走向。國內雜誌出版業也開始朝此方式發展，例天下雜誌經營電視節目製作，城邦集團旗下有許多網路電子報發行。

林雪雲（2000）探討美國1960年代末期以年來至今圖書出版業併購的起源與發展，並分析集團化對出版產業的影響：

1. 集團基於利潤考量，致力於暢銷書的出版，不僅影響編輯的自主性，也影響書籍的多樣性。
2. 在以大吃大的情況下，出版集團擁有更大的市場佔有率。
3. 大型集團給予連鎖書店和網路書店更多的折扣和結帳條件，而掌握更多零售通路。

4. 獨立出版社以「小而美」的經營方式，提供小眾出版的可能性。

另有國內學者林訓民、陳信元（1988）受行政院大陸委員會委託，進行大陸出版集團之研究發展趨勢及影響，並針對臺灣出版企業集團形成目的之效益與出版業提出經營建議：分述如下

台灣企業集團形成目的之效益

1. 共同成長的目的：一個企業要維持其生存發展，最有效直接的方法，就是集合幾個企業力量，透過有效的經營管理，增加在財務、生產、技術等各方面能力。
2. 開拓產品市場：企業集團因規模大財力雄厚，較容易獲得國際企業信賴
3. 增強競爭能力：同一市場，無論是產品品質或價格競爭，都需有充份財力、物力及技術方可達成。
4. 加強財務運轉能力：當數個企業結合後，規模加大，吸收資金也較容易。

出版業經營建議：

1. 進行同業、同類合作合併或異類結合，以追求出版產業經濟規模，避免重複及無謂的競爭。
2. 把經營眼光放向國際市場，並學習國外先進發展的出版集團，把國內出版市場當作基地或腹地。
3. 透過與海外或大陸出版集團的合作，在台灣、大陸或世界各地組建國外出版集團，學習並引進國際出版集團的經營經驗。
4. 加強出版企劃和選題創意的能力。
5. 培育國際性出版集團的專業人才。
6. 無論面對經營大陸出版市場或爭取國際出版市場，最好將大陸出版集團視為合作伙伴而非競爭對手。

近期有林姿蓉(2007)探討大陸出版集團化的理論論述，因大陸經濟體制改革的腳步加快、市場經濟的確立及開放、經營環境改善的結果，改變著人們的思維方式，尤其在加入WTO 之後，中國市場大幅開放，其13億人口的消費市場，快速成爲全球經濟不景氣中兵家必爭之地。爲搶得獲利的先機，各國跨國企業集團，無不加快對中國大陸的投資。在此競爭態勢下，中國大陸出版業的集團化成爲出版企業轉制的重要模式。綜合以上學者及各研究者對於集團企業及出版集團化的論述，顯示出版集團發展的內涵，除了面對外來競爭外，內部對於員工能力、選題企劃、公司營運利潤及核心領導人的經營及異業結合皆是集團經營所重視的範圍，本研究將依據上述集團企業組織的現象作爲其關鍵成功因素參考構面。

2.2 關鍵成功因素相關理論與研究回顧

2.2.1 關鍵成功因素的定義

關鍵成功因素（Key Success Factors，KSFs）的觀念最早出現在Daniel D.Ronald（1961）所發表的「管理資訊危機（Management Information Crisis）」文章中，其間提及了：「大部分的產業都具有三到六項決定成功的要素，一家公司想要成功，必須在這些關鍵因素上表現傑出」，自此開啓後續研究之風。關鍵成功因素因不同學者將此觀念應用在不同產業或領域而產生了不同解釋及定義。

Daniel(1961)闡釋成功因素（Success Factors）的定義：「爲了成功必須做得特別好的重要工作。在大部分的產業中，通常有三到六個決定是否能成功的因素，廠商必須把這些關鍵工作做得特別好才能獲致成功。」

Rockart(1979)認爲關鍵成功因素存在於企業有限的幾個領域，如能在這幾個領域做好、做對，即能保證企業有較佳的競爭績效，這幾個有限且重要的領域可作爲高階層管理者決定其所需資訊的依據。

Ferguson & Dickinson（1982）解釋的關鍵成功因素是：企業內部或外部必須加以確認而慎重處理的因素，因爲這些因素會影響企業目標的達成，甚至危及企業的生存。

1. 必須特別去注意的，對企業而言有顯著影響的事件或狀況。
2. 關鍵成功因素可能是企業內在或外部的因素，而其影響亦可能是正面或反面的。
3. 必須加以特別注意或熟悉，以免發生不良的突發狀況或錯失良機。
4. 藉由關鍵成功因素可以評估企業的策略、環境、資源、營運和其他類似的領域而加以確認。

Leidecker & Bruno(1984)則以為「成功關鍵因素乃是一些特徵、條件、或變數，若他們被適當的支持、維護、或管理，可以對某一特定產業中的公司之成功有重大的影響。關鍵成功因素可以是一種特徵，如價格優勢；也可以是一種條件，如資本結構或優勢的顧客組合；或是一種產品結構特徵，如垂直整合。」

大前研一(1985)認為關鍵成功因素為策略家尋找策略優勢的途徑之一，把企業的資源集中投入在特定領域中取得競爭優勢。

吳責松(1992)則認為關鍵成功因素乃是企業將經營成功所必須掌握之主要範疇，有助於引導企業制訂有效之策略規畫與執行政序，並已廣泛地運用於高階決策資訊系統之設計。

綜合學者的看法得知，影響企業經營關鍵成功因素有許多，這些因素隨者產業特性不同而有所差異。關鍵成功因素的本質，乃為使企業能在產業中取得競爭優勢、增加經營績效，所應具備的競爭條件。可做企業內部資源分配與整合技術能力的參考依據，也是做產業分析時所需考慮的要項。企業若能優先且具體的認關鍵成功因素，管理者即可將企業的資源集中運用在關鍵性的職能上，以避免資源浪費。企業便能在產業競爭取得優勢、獲致成功。

2.2.2 關鍵成功因素之特性及功能

Aaker(1984)認為在考慮關鍵成功因素時應注意下列幾項特性：

1. 關鍵成功因素因產業、產品、市場之不同而各異。
2. 關鍵成功因素也應考慮到未來發之趨勢，如果沒有瞭解關鍵成功因素改變的方向，而貿然投入該產業，將會給公司帶來很大的災難。
3. 關鍵成功因素亦隨產業之生命週期（Life Cycle）之改變而變化。
4. 關鍵成功因素因產業不同而各異也因時間改變而改變。
5. 管理者不應將所有的事情都當作關鍵成功因素，而必須集中於某些特定物上，來決定產業的關鍵成功因素，管理者必須深入研究、評估與分析並大膽致力於少數幾個關鍵成功因素，以作為策略形成基礎。

Jenster (1987) 以策略資訊系統提出關鍵成功因素所需具備的特性：

1. 能反映出策略之成功性 (reflect success of the defined strategy) 。
2. 是策略制定的基礎 (represent the foundation of the strategy) 。
3. 能夠激勵管理者與其他工作者 (be able to motivate and align the manager as well as other employee) 。
4. 是非常特殊且可衡量的 (be very specific and or measurable)

孟德芸（1992）提出關鍵成功因素的功能，可歸納為以下五點：

1. 作為組織再分配其資源時的指導原則。
2. 簡化高階管理者的工作；根據研究指出，關鍵成功因素個數以5~7個的範圍為原則。
3. 作為企業經營成敗的偵測系統。
4. 作為規劃管理資訊系統時的工具。
5. 作為分析競爭對手強弱的工具。

Aaker (1995)：運用關鍵成功因素的概念，發展出競爭強度方格圖(the competitiveness grid)，藉以確認和區分競爭者在不同重要性的成功因素表現上的相對強度，包括關鍵成功因素及次要成功因素等，藉此可以明顯分析競爭者的資產與技術，看出競爭者具有的相對競爭地位

2.2.3 關鍵成功因素之確認與分析

關鍵成功因素並非一成不變，而會隨著時間、產業、產品與市場的不同而有所差異，企業必須先確認產業或經營關鍵成功因素，將有限的資源投入在關鍵領域，以建立優勢地位。對於關鍵成功因素的評估及分析方法，有許多學者專家提出，依據國內外學者之相關文獻與理論整理如下：

Rockart(1979)提出關鍵成功因素確認，可由以下的四個來源作考量：

1. 產業的特殊結構。
2. 競爭策略、產業情況及地理位置。
3. 環境的因素。
4. 暫時的因素。

Duncan(1972)認為可由企業的內在環境與外在環境來分析關鍵成功因素。內在環境因素包括組織人事、組織功能及管理階層、組織層次三大類；外在環境則包括顧客、供應商、競爭者、社會政治環境以及技術五大類。

Rockart(1979)提及確認關鍵成功因素(KSF)與組織目標配合的三個步驟：

1. 一般成功因素：即先詢問組織之執行長(CEO)關於企業成功的考量因素，結果可達到一系列的成功因素。
2. 重新萃取成功因素使其與目標連結：盡可能將成功因素縮減成七個至十個最關鍵的因素。
3. 確認績效衡量的指標：亦即尋找出衡量KSF的績效指標，加以檢驗此企業是否已獲得成功。

Hofer & Schendel(1978)提出找尋關鍵成功因素可依造以下五步驟：

1. 確認該產業與競爭環境有關的因素。
2. 每個因素依相對重要程度給予不同的權數。
3. 在該產業中就其競爭激烈的程度給予不同的評比。
4. 計算每一個因素的加權分數。
5. 每一個因素再與實際核對比較其優先順序。

Leidecker and Bruno (1984) 在其所發表文獻中亦提出了確認成功關鍵因素的八種分析技術，簡述如下：

環境分析範圍包括將影響或正在影響某產業或企業績效的政治、經濟、社會的力量。

結構分析應用Porter (1980) 所提出的產業結構「五力分析」架構如圖：2-1作為此項分析的基礎。此架構由五個要素構成。每一個要素和要素間關係的評估可提供分析者客觀的資料，以確認及檢驗產業的關鍵成功因素。此分析架構提供一個很完整的分類，並以圖形的方式找出產業結構要素及其間的主要關係。

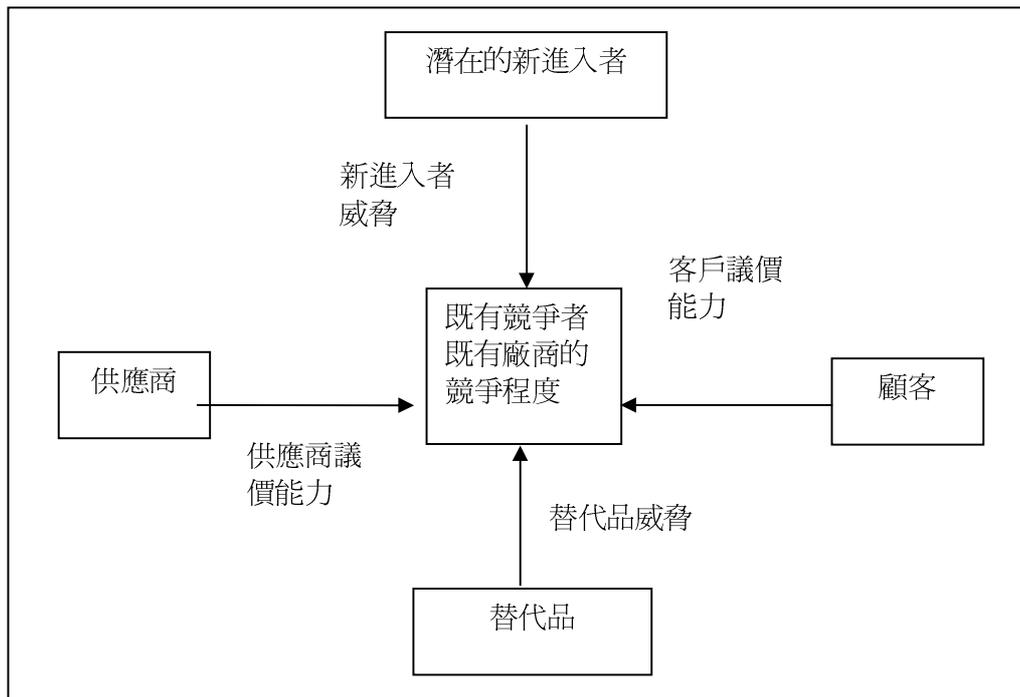


圖 2.1 波特五力分析架構圖

資料來源：Potter, M.E, *Competitive Strategy : Technique for Analyzing Industries Competitors*(1980)

1. 產業/事業專家的意見

請教產業/事業有卓越知識與經驗的專家。

2. 競爭分析

分析公司在產業中應如何競爭，以便對公司面臨的競爭環境和競爭態勢可完全瞭解。

3. 該產業內領導廠商的分析

該產業內的領導廠商本身的行為模式，可能提供產業成功關鍵因素的重要資訊。

4. 企業本體分析

此項技術乃針對特定企業，對某些構面進行分析：如優劣勢評、資源組合、優勢稽核及策略能力評估等。

5.暫時/突發因素分析

此項技術亦是針對特定企業。它也是依賴對企業相當熟悉的專家進行分析。雖然較主觀，卻常能揭露一些其他傳統客觀技術無法查覺到的關鍵成功因素。

6.市場策略對獲利影響的分析（PIMS Results）

針對特定企業，以PIMS（Profit Impact of Market Strategy）研究報告的結果進行分析。此技術的主要優點為其實驗性基礎，而缺點在於「一般性的本質」，即無法指出這些資料是否可直接應用於某一公司或某一產業，也無法得知這些因素的相對重要性。

茲將Leidecker and Bruno提出認成功關鍵因素的八種分析技術討論的分析焦點、獲得來源、以及在應用上的優缺點整理於表2-1。

表 2.1 Leidecker&Bruno(1984)八種確認關鍵成功因素的分析方法

技巧	焦點	來源	優點	缺點
環境的分析	總體	1. 環境掃描 2. 經濟模型 3. 社會及政治顧問服務	1. 未來導向 2. 超越公司或產業的總體分析 3. 可與機會、威脅的評估連結	1. 應用至產業或公司上會有困難
產業結構的分析	總體產業	1. 多種的產業結構架構	1. 焦點在產業的架構並讓使用者瞭解產業結構與單元間關係 2. 可以超越產業的結構	1. 產業的關鍵成功因素可能不適用於特定公司
競爭者的分析	產業個體	1. 幕僚專家 2. 直線經理 3. 內部顧問 4. 外部顧問	1. 焦點集中可以提供更詳細的資料 2. 深度分析導致較佳的驗證性	1. 在特定方面發展受到限制

表 2.1 Leidecker&Bruno(1984)八種確認關鍵成功因素的分析方法(續一)

技巧	焦點	來源	優點	缺點
公司的評估	個體	1. 內部的幕僚	1. 透過各功能的掃描有助於關鍵成功因素的發展	1. 花費時間並且資料有限
暫時/直覺的因素	個體	1. 內部幕僚的腦力激盪 2. 高階經理的觀察	1. 更為主觀且不受功能別的限制 2. 可以得一些短期的關鍵成功因素	1. 難以驗證這些短期關鍵成功因素
市場策略對獲利影響的分析 (PIMS)	產業個體	1. PIMS 的資料	1. 有實證基礎	1. 只可運用於特定的公司及產業

資料來源：Leidecker, J. K., & Bruno, A. V. (1984). Identifying and Using Critical Success Factors. *Long Range Planning*, 17, p.26.

大前研一（1985）在「策略家的智慧」（The Mind of The Strategist）一書中指出，確認關鍵成功因素有以下方法：

1. 市場剖析法

- (1) 將整個市場依產品與市場兩構面加以解剖成各區隔市場。
- (2) 確認各區隔市場，並且認清哪個區隔市場具有策略重要性。
- (3) 將關鍵性區隔市場發展產品與市場策略，並且分配執行策略的職責。
- (4) 將每個區隔市場所投入的資源加總，再從公司可用資源的來決定優先順序。

2. 比較法

找出成功與失敗公司之間的區別，並探討其原因。

同時，大前研一也認為為了找出經營企業的關鍵成功因素，策略家必須詳細檢視整個營運的每一個環節，從原料取得到售後服務。

Rockart 認為關鍵成功因素可由個別產業結構、競爭策略、產業地位、地理位置、環境因素、突發因素等幾個方向來萃取，如表2-2。

表 2.2 Rockart 關鍵成功因素之分析

方向	內容項目
1. 個別產業結構	不同之產業由於產業特性、結構之差異而有不同之關鍵成功因素。
2. 競爭策略、產業地位、地理位置	企業之產業地位係由過去之歷史及現在之競爭策略所定，譬如：對小公司而言，蓋產業之領導廠商或大廠商之行動會對此小公司產生重大之新問題。
3. 環境因素	企業外在之政治、經濟、法律環境，對關鍵成功因素亦有影響，譬如：美國企業在1973 年以前，甚少對於能源問題投注關切，但自石油禁運後，該問題遂廣為重視。
4. 突發因素	若干暫時性之突發事件，會於某期間引發企業特別之注意，必需審慎處理。如：企業某些高階主管在墜機喪生後，人事問題引起廣大注意，須立即處理。

資料來源：Rockart (1979)

2.2.4 關鍵成功因素與與競爭優勢及核心資源之關係

競爭優勢(Competitive advantage)指企業在產業中相對於競爭者擁有較獨特且優越的地位而言，這種獨特且優越的競爭地位其表現在外的就是較高的市場佔有率或較佳的獲利能力。(許進福，2001)

Crag and Grant(1993)認為關鍵成功因素為產業中建立競爭優勢的條件，而資源與能力則為企業競爭優勢內部來源。企業競爭優勢之建立係由這兩項彙合而成，若能針對企業資源與能力進行合理配置，並配合產業環境中的關鍵成功因素，才有創造競爭優勢的可能。其關係如下圖2.2 所示。

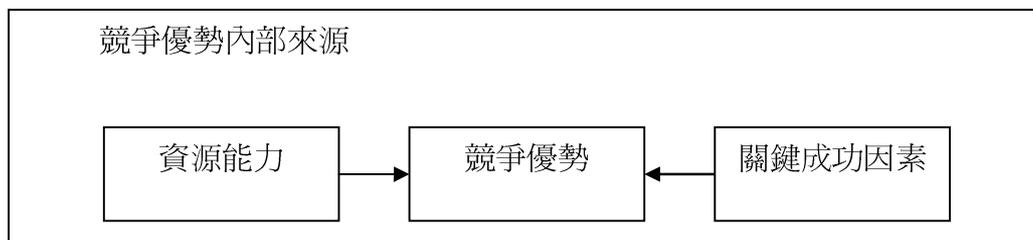


圖 2.2 競爭優勢的決定性要素

資料來源：Crag & Grant (1993)

由Aaker(1995) 持久性競爭優勢必定涵蓋產業的關鍵成功因素，以及競爭優勢為相對優勢的觀念，可知持久性競爭優勢的形成會受到企業本身的優劣勢、競爭者的優劣勢、以及產業的關鍵成因素等三項變數的影響。如圖2-3 所示，由外部經營環境中之競爭者分析得以評估競爭者的優劣勢、產業結構分析得以歸納產業關鍵成功因素、另由內部經營能力分析的結果而得以評估企業本身的優劣勢，再由這三項變數的結合而形成持久性競爭優勢。

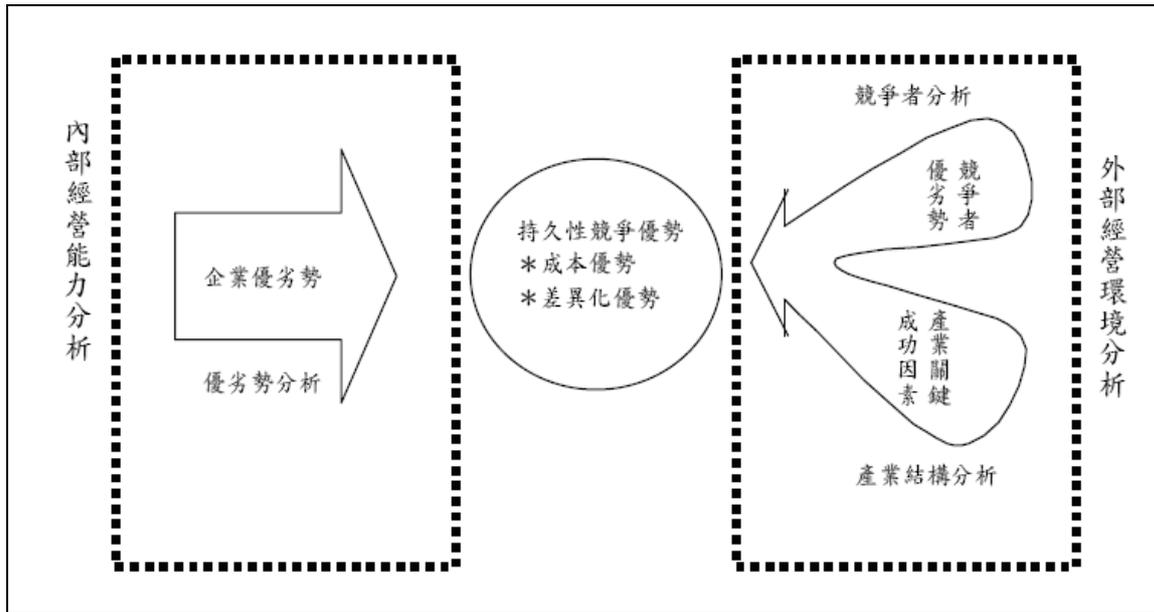


圖 2.3 持久性競爭優勢之形成

(資料來源：黃營衫等，企業政策，國立空中大學，P146)

關鍵成功因素是由外而內，討論公司要再特定產業成功所應具備的能力，核心資源是由內而外探討公司已經具備的能力，並且能提升競爭力的一切事物。

黃營衫(1990)在企業政策一書中提到，在同一產業內不同的成功企業，由於產業特性的相似，故彼此的競爭優勢的資產與能力可能相當類似。這些具有競爭優勢的資產與能力，即該公司的核心資源。所以關鍵成功因素與核心資源之間似乎存在某種程度上的相關性。茲將關鍵成功因素與核心資源的相關性，整理如表2.3。

表 2.3 關鍵成功因素與核心資源的相關性

項目	關鍵成功因素	核心資源
思考方向	由外而內	由內而外
項目	關鍵成功因素	核心資源
分析單位	特定產業	特定企業
企業有否該要素	不一定	一定
因素穩定性	隨產業生命週期而改變	依資源種類不同而有不同的改變狀況
分析觀點	分析產業內獲得的成功關鍵因素，並冀望企業在這些因素中獲取優勢。	分析各企業內部所擁有的重要核心資源，並足以以此取得競爭優勢。
理念	若擁有這些能力，並在這些能力上取得優勢，則較容易使該公司在該特定產業中獲得成功。	由各公司內部所擁有的資源出發，找出該公司取的競爭優勢重要核心資源為何？並加以鞏固及加強。
從屬關係	產業關鍵成功因素，往往是產業內領導企業的核心資源。	各企業之核心資源，不一定符合產業的關鍵成功因素。
整合觀點	由於產業特性的類似，關鍵成功因素與各公司間的核心資源有相當程度的重疊性。	

資料來源：董家成(2005)，「家具店經營關鍵成功因素之研究-以日月光國際家飾館內之家具店為例」，大葉大學事業經營管理研究所碩士論文。）

2.2.5 關鍵成功因素相關研究

國內針對關鍵成功因素研究眾多，茲就近三年與本研究相關之研究整理如：表2.4。

表 2.4 2006-2008 國內關鍵成功因素相關研究議題

研究者及年代	研究議題	使用方法
黃維鈞 2006	利用P7改善連鎖藥局店舖經營方式創造顧客價值之研究	因素分析法
林振昌 2006	營造業多角化經營關鍵因素之探討	層級分析法
王義善 2006	台灣鮮食菇類產業關鍵成功因素之探討	層級分析法
謝惠婷 2006	運用 Fuzzy AHP 探討台灣出版業書系發展之關鍵成功因素	模糊層級分析法
許隆昌 2006	台灣IC基板產業關鍵成功因素之研究	層級分析法
林昱良 2006	臺灣中小企業高層經理人遴選模式之研究	模糊層級分析法
董運美 2007	養生館連鎖加盟之關鍵成功因素分析	層級分析法
于振東 2007	台灣再生能源政策工具之研究--AHP之分析	層級分析法
陳世昇 2007	ERP關鍵導入因素與導入績效之關係探討-以中小企業為例	層級分析法
葉陽君 2007	公寓大廈管理維護公司評選之研究	模糊層級分析法
李宗衡 2007	《蘋果日報》行銷策略關鍵成功因素之研究	層級分析法+深度訪談
薛景超 2007	連鎖咖啡館經營關鍵成功因素之研究-以風尚人文咖啡館為例	層級分析法
林群國 2008	資訊委外成功因素之研究	個案研究
高福泉 2008	數位互動電視發展暨關鍵成功因素之研究-以中華電信MOD為例	DEMATEL分析法與ANP分析法

(資料來源：本研究整理)

2.3 層級分析程序法相關理論及文獻回顧

2.3.1 層級分析法理論基礎介紹

層級分析法 (alytic Hierarchy Process, AHP) 是由美國匹茲堡大學教授 T.L. Saaty 於 1971 年為美國國防部擔任規劃問題的工作時所創用，主要應用在不確定情況下及具有多個評估準則的決策問題(曾國雄、鄧振源，1989)。

AHP法主要包括的基本假設，主要可分為下列九項：(鄧振源、曾國雄，1989)

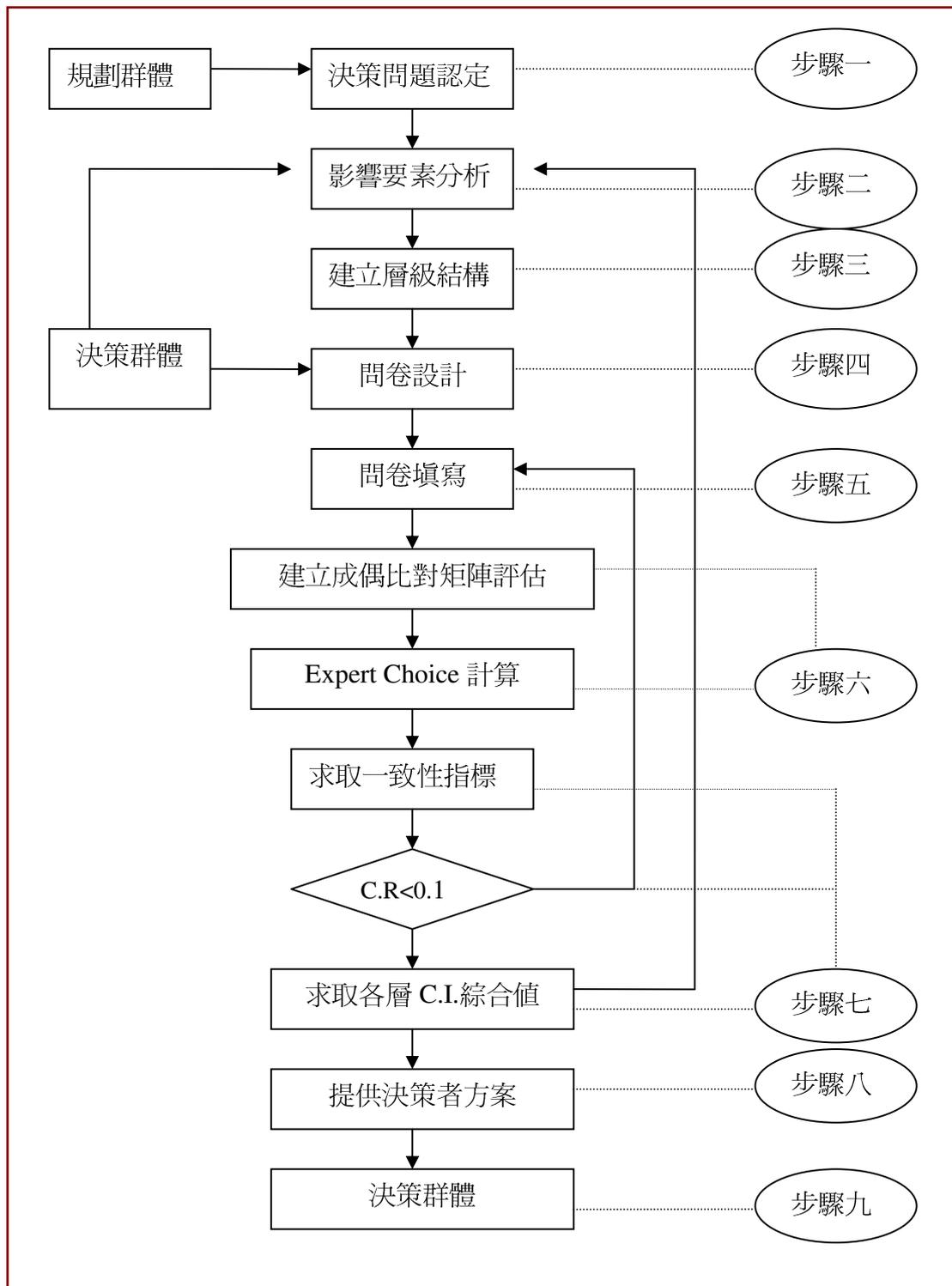
1. 一個系統可被分解成許多種類(Classes)或成分(Components)，並形成有網路的層級結構。
2. 層級結構中，每一層級的要素均假設具獨立性(Independence)。
3. 每一層級內的要素，可以用上一層級內某些或所有要素作為評準，進行評估。
4. 進行比較評估時，可將絕對數值尺度轉換成比例尺度(Ratio Scale)。
5. 成對比較後，可使用正倒值矩陣(Positive Reciprocal Matrix)處理。
6. 偏好關係滿足遞移性(Transitivity)。不僅優劣關係滿足遞移性(A優於B，B優於C，則A優於C)，同時強度關係也滿足遞移性(A優於B二倍，B優於C三倍，則A優於C六倍)。
7. 完全具遞移性不容易，因此容許不具遞移性的存在，但需測試其一致性(Consistency)的程度。
8. 要素的優勢程度，經由加權法則(Weighting Principle)而求得。
9. 任何要素只要出現在階層結構中，不論其優勢程度是如何小，均被認為與整個評估結構有關，而並非檢核階層結構的獨立性。

當在做一決策或面臨一個問題時，經常會發現它是由一些複雜的成分（或準則）所組合產生，而成分（或準則）間彼此有許多的交互影響，問題受到許多因素影響，包括有形的、無形的、量的、質的因素。AHP 發展的目的就是將複雜的問題系統化，

劃分成不同層面給予層級分解，同時使複雜的評比問題層級結構能更加容易評比，評比品質更高，並透過量化的判斷加以綜合評估，以提供決策者適當的方案，並減少決策的風險性（林峰祿，1982）。

AHP 之操作步驟簡言之，首先進行問題描述，而後找出影響要素並建立層級關係、採用成對比較的方式以其比例尺度、找出各層級之決策屬性之相對重要性、依此建立成對比較矩陣、計算出矩陣之特徵值與特徵向量、求取各屬性之權重。

Saaty 在 1980 年介紹 AHP 層級分析法自此更趨成熟，層級分析法流程如下頁圖 2-4 所示。



資料來源：鄧振源、曾國雄(1989)

圖 2.4 層級分析法 (AHP) 研究架構

本研究採用層級分析法基於下列四項理由(鄧振源、曾國雄，1989)：

1. 理論簡單，易於操作，能擷取多數專家及決策者之共識意見。
2. 對於影響目標產業經營成功之因素，皆能清楚納入模型之中，能配合產業環境，考慮到各種不同層面。
3. 對於許多計量因素，透過學者專家評估及數學處理後，皆能以具體的數值顯示各個因素的優先順序。
4. 將複雜的評估因素以簡單的層級表現出來，易為決策者皆受。

2.3.1.1 層級分析程序法之分析程序

1. 確認問題

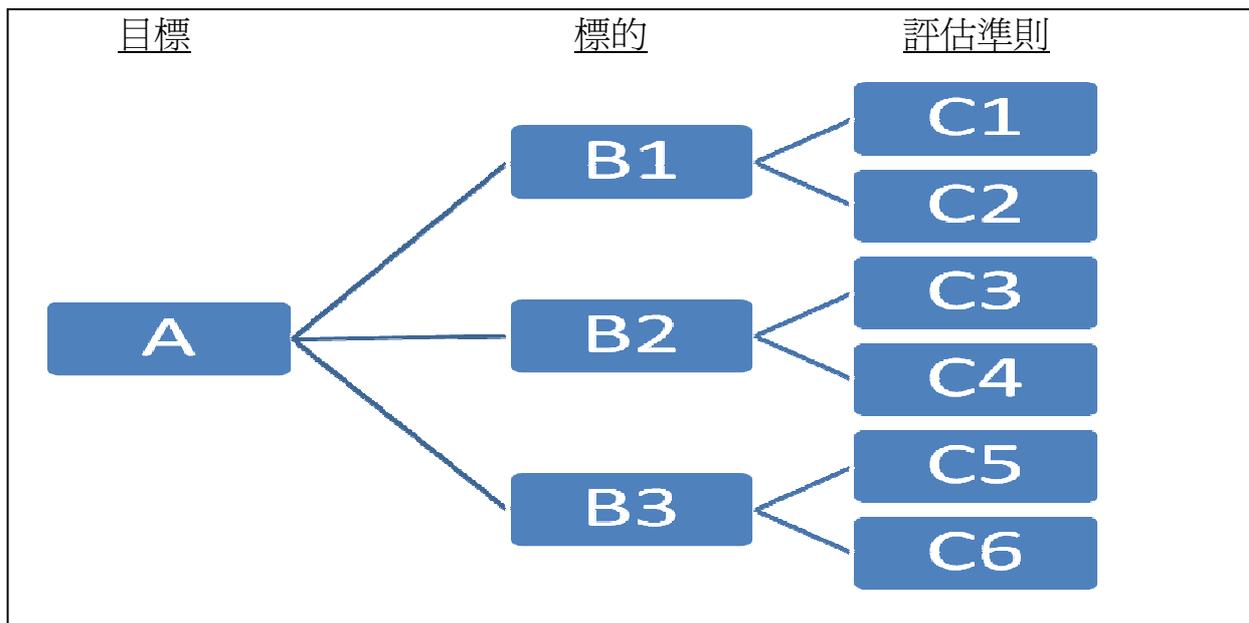
「問題」是整個層級結構之焦點，因此在制定決策前，無論個人或團體，對於研究之問題應儘量過擴大、涵蓋可能之範圍，對於問題描述也要力求詳實。

2. 評估要素之羅列(Elements Selection)

此部份乃是針對要評估的問題，廣泛蒐集相關文獻資料，找出可能的影響因素，同時為了讓決策更加周延並反映各群體不同的聲音，需要綜合許多不同群體專家的意見，利用面對之全體腦力激盪或德爾菲法，將會影響評估的要素分別列出，此時暫不考慮其順序與關聯性。

3. 建立層級(Hierarchy)

層級為決策問題結構之骨架，可依問題之需要衍生多層次，對於複雜問題之分解有相當大之助益；如圖 2-5 所示，最上層為焦點，以下各層可包括多個因素，而根據「人類無法同時對七種以上之事物進行比較」之基本假設，Saaty (1980)認為每一層級之因素不宜超過七個，在此層級架構下，則能夠進行合理之成對，並能保證獲得較佳之一致性。



資料來源:Satty(1980)

圖 2.5 階層式決策架構

2.3.1.2 AHP 運作步驟

AHP 是將欲研究的複雜問題，劃分成簡單明確的層級架構關係，並透過專家的評比，找出各層級元素的重要程度、貢獻大小或優先順序，加以綜合而成。具體而言，其包括下列七個步驟：

1. 問題陳述與界定：在收集相關資訊後，藉由問題的提出，進而確認最終的目標，也是整個層級結構的焦點。
2. 認定有關標準：
3. 建立層級：層級是 AHP 的系統架構，是將相關的各项目標依其屬性，分類至不同層次中，每一層級的元素最好具獨立性，若有相依性可先就獨立性與依存性各自分析，再將兩者合併。
4. 建立偶對比矩陣：將各評估元素進行對偶比陣比較以得到一個判斷矩陣，該矩陣以名目尺度表示，AHP 成偶對比之尺度與評點對照表（等強—絕強）如表 2-5；

表 2.5 AHP 成偶對比之尺度與評點對照表（等強—絕強）

尺度	等強	等強 與稍 強間	稍強	稍強 與強 間	強	強與 極強 間	極強	極強 與絕 強間	絕強
評點	1	2	3	4	5	6	7	8	9

資料來源：Tomas L. Saaty ,The Analytic Hierarchy Process, McGraw-Hill Inc., 1980,P54)

5. 求得優先向量及最大特徵值：

(1)計算優先向量的方法有以下三種：

(a) ANC 法：是將各行予以標準化，在將標準化後的各列元素予以家總，並除以各列元素之個素。如圖所示：

$$W_i = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n \frac{a_{ij}}{\sum_{i=1}^n a_{ij}} \quad i,j=1,2,3,\dots,n$$

(b) NRA 法：是先加總各列元素，再予以標準化。如圖所示：

$$W_i = \frac{\frac{1}{n}}{\sum_{j=1}^n \left(\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_{ij} \right)} \quad i,j=1,2,3,\dots,n$$

(c) NGM 法：是將各列元素相乘，並用其幾何平均數之標準化而得。如圖所示：

$$W_i = \frac{\sum_{j=1}^n a_{ij}}{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n a_{ij}} \quad i,j=1,2,3,\dots,n$$

(2) 計算最大特徵值最大特徵值可用電腦精確計算，但也可以採用下列方式來近似值，將原來評估矩陣乘以求得之特徵向量，得到一個新向量 **W1**，再將 **W1** 中之所有因素除以原向量中的對應因素，再將總和除以因素各數，即可求得 λ_{max} 。

6. 求得一致性指標及一致性比率

為了檢測受訪者回答所構成的成對比較矩陣是否合理，是否滿足優劣關係極強度關係的遞移性，故必須進行一致性檢定，做成一致性指標 **C.I.**，再對照 **Satty** 所擬的隨機指標 **R.I.**，分析出一致性比率 **C.R.**，以確定單一層或整個階層間的決定一致性，來檢視受訪者有無不一致或主觀評價之矛盾，以便及時修正或剔除，避免造成分析偏誤。**Satty** 建議 **C.I.**、**C.R.** ≤ 0.1 為可容許的偏誤，若超過 0.1 則必須做一些修正。計算公式如下：

(1) 一致性指標 **C.I.**

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

(2) 一致性比率 **C.R.** $C.R. = C.I./R.I.$

其中 **R.I.** 稱為隨機指標，係隨權重的平均指數，是以隨機產生正倒值矩陣所計算之，會因不同矩陣大小，即 **n** 的大小而會有不同的隨機值。亦即隨機指標為由隨機所產生的正倒值矩陣之一致值。每一個評估矩陣可以依其階數，查表得到相對應之 **R.I.** 值，**R.I.** 與矩陣階數關係如表 2-6 所示：

表 2.6 AHP 隨機指標值 **R.I.**

階數 n	1	2	3	4	5	6	7	8
R.I.	0	0	0.58	0.90	1.12	1.24	1.32	1.21
階數 n	9	10	11	12	13	14	15	
R.I.	1.45	1.49	1.51	1.48	1.56	1.57	1.59	

資料來源：Thomas L. Saaty The Analytic Hierarchy Process, McGraw-Hill Inc 1980 P50

7. 提供決策資訊

將前述資料結果與以整合後，得出一套優先次序或權重指標，提供決策者判斷、決策之參考依據；依其排列順序，最重要的優先方案選擇執行，或依此來分配各項活動之資源比重。

2.3.1.3 AHP(層級分析法)之應用

AHP 利用兩兩相比較的方法，讓決策者在多個評估準則間做權衡，即使是非計量型的評估準則，也能在填答中，給予一定程度的權數，在經過分析後，就能為所有的評估準則，建立一個優先順序的排列，而達到決策的目的。在經過歸納後，依 Saaty 的經驗，AHP 主要可應用在 1.決定優先順序 2.產生可行方案 3.選擇最佳方案 4.決定需要條件 5.根據成本效益分析制訂決策 6.資源分配 7.預測結果 8.一風險評估 9.衡量績效 10.系統設計 11.確保系統穩定性最適化 12.規劃 13.衝突解決等十三類問題中（ Saaty & Vargas，1982）。國內外以 AHP 方法研究的相關文獻很多茲將近期文獻整理如表 2-7。

表 2.7 AHP 近期國內外研究文獻整理

研究者	研究主題	研究目的
藍兆宏 2006	半導體產業研發主管核心職能之研究	以 AHP 法找出主管之最 重要的核心職能為行為 職能之顧客服務能力
古進龍 2006	層級分析法於教師分級制之應用	旨在建構適用於一般中 小學教師專業表現之評 鑑內涵及權重
許瓊華 2006	層級程序分析法應用於最有利標供應 商評選作業－以環保機具為例	以 AHP 法遴選出有利於 供應商機具之評選分別 為性能、服務、履約、價 格等構面
胡肇東 2006	影響台灣中草藥業國際競爭力之因素	利用 AHP 找出影響台灣 中草藥業發展因素之重 要順序生產因素、產品需 求、策略、結構競爭及政 府期望

表 2.7 AHP 近期國內外研究文獻整理(續一)

Chiou, C.Y. Wang P.Y. Chen, H.C.Yeh, C.Y.2007	Green Supplier Selection and Assessment in GSCM Using Analytic Hierarchy Process (AHP) for Information and Electronic Industry	利用AHP評選出資訊電子產業中綠色供應鏈管理之綠色供應商
蔡季 2007	以營收管理觀點探討機場城市營收最大化之研究	以 AHP 方法萃取出機場城市營收最大化之相關因素，並歸納為航空收入、非航空收入及成本等三大構面
谷風泰 2007	應用層級分析法對志願役士兵工作績效評估之研究-以陸軍為例	以 AHP 方法找出陸軍志願役士兵之工作績效之相關因素，得出組織承諾、品德修為工作成果、學習成果等四大構面
徐燕娟 2007	以 AHP 法探討供應商遴選關鍵決定因素權重之研究-以筆記型電腦週邊配件為例	以AHP方法建構出筆記型電腦的週邊配件ODM供應商的遴選模式，分別為成本、品質、技術能力與營運作業
謝宗宸 2008	Lounge Bar 經營關鍵成功因素之研究	以AHP方法找出經營 Lounge Bar市場五大關鍵因素，分別為市場分析、人才團隊、產品價值、制度管理與品牌價值
王秀惠 2008	以層級分析法對銀行企業金融作業風險評估之研究	以層級分析法找出對銀行企業金融作業風險之內部、外部及作業風險等構面之研究
陳禎銘 2008	影響研發創新績效關鍵因素之研究－以台灣工業電腦產業為例	以層級分析法找出對台灣工業電腦產業創新績效關鍵因素之財務、顧客、內部流程學習與成長等構面之研究

2.4 小結

關鍵成功因素確認及分析方式有許多，本研究透過產業結構分析，運用Porter五力分析針對台灣雜誌出版產業中的五種競爭力量，分析出產業運作需具備的競爭力。並進一步針對產業界中具代表性雜誌出版集團進行企業本體分析，輔以請教產業專家的意見，歸納台灣雜誌出版集團的關鍵成功因素。

在研究方法上，何雍慶博士(1990)提出關鍵成功因素的確認方法以下列四種方式居多，有分析層級程序法(Analytic Hierarchy Process, AHP)、因素分析法(Factor Analysis)、德爾菲法、(Delphi technique)以及迴歸分析法(Regression analysis)等方法。Eateves(2004)提及有許多研究方法可認定關鍵成功因素。如何去確認關鍵成功因素，以及該使用何種方法，要視使用者的目的及所探究對象的特性而定。Satty(1999)認為確認關鍵成功因素可以層級分析程序法(The Analytic Hieraracy Process,AHP)來分析，層級分析法對於較複雜經營相關之分類、成因等亦多有探討，有助於決策者了解問題的結構，及各層級間的影響程度，幫助決策者找出更有效正確的經營策略。另根據Shah和Siddiqui(2006)認為成功因素確認方法為實際之問卷調查。

綜合各專家學者的意見，結合本研究問題及目的。本研究依據層級分析法做為採用方法，透過實務專家的意見訪談，設計問卷藉以歸納出台灣出版集團經營之重要關鍵因素。

第三章 台灣雜誌出版產業分析

3.1 台灣雜誌出版產業現況分析

雜誌出版業者在2007年面臨上游紙商漲價，以及便利商店的通路風波，台北市雜誌商業同業公會理事長王榮文在2008年台北雜誌年會中提及：「2007年，對整個出版業，不管是雜誌、圖書或出版，其實都是很複雜、艱鉅的一年」，也成為2007年雜誌出版業的寫照。(資料來源：2007台灣雜誌出版產業調查 新聞局)

廣告主的預算縮減與網際網路的興起，也連帶影響了雜誌廣告量的發展。為了爭取更多的廣告收入，雜誌出版業者紛紛整合和創造各項資源，以吸引廣告主的青睞。諸如增加刊物或製作專刊、特刊，增加廣告頁面。又如異業結合，整合廣電媒體和網站，為廣告主企劃製作完整的廣告方案。

雜誌行銷通路市場的競爭亦同時進行，在便利商店興起之下，雜誌成為便利商店最大的文化產品，統一企業7-11 與全家便利商店紛紛成立文化行銷公司，並以成為最大的總經銷為目標。目前全台便利商店約有九千多家，由於銷售點多，也成為許多雜誌的主要銷售通路。便利商店搶走了在書店購買雜誌的讀者群，同時影響了書店的雜誌銷售情形，此次調查中也發現許多傳統書店已不再販售雜誌。(2007年雜誌出版產業調查 新聞局)

除上述傳統雜誌出版以廣告及行銷收入為主的經營模式上有較大改變外，另雜誌業者在面臨數位化時代的衝擊下，也各自尋找不同的發展契機，亦有很多業者發展資料庫，包括《天下》、《商業周刊》、或與數位內容業者結合，例如聯合線上的聯合知識庫收錄《遠見》、《動腦》、《科學人》、《天下》雜誌群、《商業周刊》等雜誌，因新的營運方式並非現有台灣雜誌出版集團的獲利收入來源，故雜誌出版集團新發展契機的營運方式不在本文研究範圍內，Potter(1980)認為產業分析透過五力分析架構如表3-1可以有助於釐清企業所處競爭環境。該分析架構將產業經濟與企業管理的觀點加以整合提出較全面性的方法來衡量產業競爭強度，此理論不但豐富了企業政策內涵，使其成為一門更嚴謹的科學。其理論體系亦具有高度實務導向，如何認識產業結

構特徵，去分析每一種競爭動力的來源及其強度，尋求最有力的策略改變之道，此為五力分析最主要的貢獻所在。本研究參考數位時代月刊陳素蘭社長利用M. Porter的五力分析架構，檢視雜誌產業的處境，再加上筆者10餘年雜誌出版經驗來探討現有雜誌出版業面臨的現況與挑戰。

表 3.1 波特五力分析與對應元素

波特五力	對應元素
客戶議價能力	<ul style="list-style-type: none"> • 消費者集中度。 • 談判槓桿。 • 消費者購買數量。 • 消費者相對於廠商的轉換成本。 • 消費者獲取資訊的能力。 • 消費者垂直整合的程度或可能性。 • 現存替代品。 • 消費者價格敏感度。 • 總消費金額。
供應商議價能力	<ul style="list-style-type: none"> • 供應商相對於廠商的轉換成本。 • 投入原料的差異化程度。 • 現存的替代原料。 • 供應商集中度。 • 供應商垂直整合的程度或可能性。 • 原料價格佔產品售價的比例。
新進入者的競爭	<ul style="list-style-type: none"> • 進入障礙。 • 規模經濟。 • 品牌權益。 • 轉換成本。 • 強大的資本需求。 • 掌控通路能力。 • 絕對成本優勢。 • 學習曲線。 • 政策。

表 3.2 波特五力分析與對應元素(續一)

替代品的威脅	<ul style="list-style-type: none"> • 消費者對替代品的偏好傾向。 • 替代品相對的價格效用比。 • 消費者的轉換成本。 • 消費者認知的品牌差異。
現有廠商的競爭	<ul style="list-style-type: none"> • 消費者的力量。 • 供應商的力量。 • 來自潛在競爭者的威脅。 • 來自替代品的威脅。 • 現有競爭者的數目。 • 產業成長率。 • 產業存在超額產能的情況。 • 退出障礙。 • 競爭者的多樣性。 • 資訊的複雜度和不對稱。 • 品牌權益。 • 每單位附加價值攤提到的固定資產。 • 大量廣告的需求。

資料來源：林明軒、李如美譯(1996)Michael Porter，競爭優勢，台北：天下出版。
本研究整理

3.2 台灣雜誌出版產業五力分析

1. 來自潛在進入者的威脅

任何企業在制定策略和展開經營活動時，首先必須面對現有競爭者。同行競爭的激烈程度，是由競爭各方的佈局結構和所屬產業的發展程度所決定的。一個行業的產業格局，可從完全壟斷，到寡頭壟斷，再到壟斷競爭，直至自由競爭；屬於哪一個層面，決定著同業者所面臨的競爭態勢。(1996，波特五力競爭優勢 天下文化出版)

(1) 國際雜誌出版集團豐沛資源

臺灣雜誌業者多半經濟規模小且年輕，無論是從資本面或品牌優勢面來看，產業的進入障礙都很低。但自1995-2003年國際雜誌品牌大舉入侵，台灣雜誌市場蓬勃多元發展後自2004年整體市場趨於飽和，於是，近年來無論是來自具有「通路優勢」的新雜誌，或是掌握「資金優勢」的國際傳媒集團，都隨時可以成為臺灣雜誌產業的新進者，讓臺灣舊有的雜誌業者無不卯足全力，調整企業體質，發揮核心競爭力。

(2) 通路廠商的優勢

2004年底創刊的<ppaper>與最大的雜誌7-11便利超商通路以低價策略緊密結合因而在銷量上大放異彩。(此雜誌在2009年2月轉型名為2535雜誌)。7-11旗下大智通，其前身為統一超商物流部的雜誌中心。其核心能力是雜誌的配本功能，可將有限的商品資源，適點、適量的配送到門市通路，並使其達到銷售極大化，精準掌握了各個雜誌在市場上的銷售資訊，隨時可以介入市場上最熱門、最受歡迎的雜誌類型，是讓傳統雜誌業者最為頭痛的潛在進入者和威脅者。

2. 來自替代者的威脅

替代品指的是和現有產品具有相同功能的產品，替代品是否產生替代效果，

端看替代品能否提供比現有產品更大的價值／價格比。替代品的實際功能，是對現有產品造成了價格上的限制，進而限制行業的收益。如果替代品能夠提供比

現有產品更高的價值／價格比，而且買方的轉移壁壘很低，顧客或消費者可以在不增加採購成本的情況下，就轉而採購替代品，那麼這種替代品就會對現有產品構成巨大威脅。(波特五力競爭優勢 天下文化出版)

雜誌產業面臨的威脅來自二個層面，一個是網路帶來的免費內容衝擊，另一個則是網路廣告的效益。

(1) 網路免費內容衝擊

關於雜誌的閱讀率，根據尼爾森調查顯示，台灣民眾雜誌閱讀率從 2004 年開始，連續四年下滑，2001 年壹週刊在台灣創刊時，曾把台灣雜誌閱讀率拉抬到 55.3%，但之後逐年下滑，2007 年整體的雜誌閱讀率，跌回壹週刊創刊前的閱讀率水準，只剩下 32.2%。整體來說，除非雜誌媒體擁有強勢或獨特的內容，才能維持一定的閱讀比例。近幾年台灣雜誌業的不景氣，許多雜誌停刊，而許多現存的雜誌也開始懷疑自己能否抵禦數位化的浪潮。

(2) 網路廣告所產生的效益

急速上升的網路人口，不僅改變了讀者的閱聽習慣、時間配置，也改變了消費行為。在四大傳統媒體營收持續黯淡的環境中，2007 年臺灣網路廣告以 48 億新台幣的年營收，超越廣播媒體的 31.3 億，占臺灣總體廣告的 4.35%。

根據日本電通廣告的調查，2007 年日本廣告主花在網路廣告的金額為 6003 億日圓，比雜誌廣告的 4585 億日圓多出了近 1500 億，相較於持續呈現衰退的傳統四大媒體(報紙、電視、電台、雜誌)，網路廣告仍有 20%左右的成長，成為唯一耀眼的明星。

美國市場研究機構 IDC 在 2008 年的報告也指出，美國網路在五年內將從第五大廣告媒體成長到第二大廣告媒體，超越報紙、有線電視、廣播電視，並僅次於直效行銷。另一項由 IAB、PwC 及全球廣告研究中心在 2008 年 4 月所公布的調查也顯示，英國網路廣告市場規模將在 2009 年底超越電視媒體。(2007 年雜誌出版產

業調查 新聞局)。面對網路媒體這個「替代者」的全面進逼，每個雜誌出版業者都必需嚴肅面對經營方針和營運模式的調整與應變。

3. 購買者的議價能力

購買者的議價能力會受到以下因素的影響：顧客集中程度、占顧客採購比重、目標產品差異性、顧客的經營利潤、顧客向後整合的力量等等。對企業來說，選擇客戶的基本策略，是判別客戶議價能力，找出對公司最有利的客戶，設法對它促銷。

雜誌主要的顧客有二種族群，分別為「讀者」和「廣告主」，這二群顧客決定了雜誌最主要的收入來源，也是影響雜誌能否生存的關鍵。

(1) 以讀者利益為導向「價格破壞+贈品」是現有出版社最常使用的行銷方式

從零售市場來看，各大通路的暢銷雜誌排行榜，無論是 7-11、全家便利商店，或是金石堂、誠品書店，佔居榜上前十名的，幾乎全數都是 100 元以下的雜誌。目前臺灣發行量最大的二本雜誌：《商業周刊》和《壹週刊》，零售價分別是 99 元和 75 元，代表臺灣讀者對雜誌零售百元以下價格的是容易接受的，更是具有指標性的意義。

從臺灣整體雜誌市場來看，最早由「價格破壞」所帶動的知名成功案例是 1994 年創刊的《Beauty 雜誌》，當時市場平均一本女性月刊雜誌售價為 199 元，它以 80 元不到的低價和實用的美容指南，成功搶佔年輕女性讀者，區隔佔據市場已久的美日系高價雜誌，創下了臺灣雜誌史上最快發行超過 20 萬本的歷史性紀錄，也為臺灣雜誌經營者開啓了「低價雜誌」的全新想像。(2007 年雜誌出版產業調查 新聞局) 之後，1996 年 PC home 以 49 元的創刊號成功搶市，帶動了臺灣新雜誌低價的創刊行銷風潮，隔年 1997 年 PC Office 創刊以 49 元低價搭配超值應用軟體亦創造實銷 10 萬份佳績。同樣的 2009 年屈臣氏 4 月推出的《Style W》時尚誌創刊號，售價 49 元隨書附贈近 2,000 元的商品及人氣甜點折價券，首賣 3 天就破萬本，預計創刊號發行量達 10 萬本。

(2) 從廣告購買主的觀點看雜誌廣告

廣告客戶想登雜誌廣告，是對一群有價值的讀者，與自己品牌之間所可能產生的關係，讓雜誌讀者產生認同感，或願意和品牌共處的美好經驗分享他人，幫品牌做二次傳播。和電視、報紙及廣播、網路等媒體相較，雜誌多年來以精闢分析及客觀的評論，所打造的深度媒體權威形象，再加上欣賞精美的印刷與讀者深度閱讀，更容易打造品牌形象，提升品牌的價值。

一家全球性的市調公司Synovate曾經做過一項調查，充分說明了雜誌媒體對品牌的價值。Synovate市調公司在250個不同報紙及雜誌上刊登同一張服裝廣告，廣告刊出後問1,000位讀者「你認為這一件衣服要多少錢？」結果看小報登的服裝廣告的讀者回答，這件衣服約40元美金，讀者在看知名有品質的報紙後說要79美金，看到周刊雜誌同一張服裝廣告的回答是90元美金，在Vogue中看到的回答是250元美金。可見雜誌品牌對企業品牌的加分是有無形影響力。(2007年臺灣雜誌出版產業調查研究 動腦雜誌王彩雲)

對廣告客戶來說，雜誌讀者從「知道」到「行動購買」之間還有很多需要考慮的因素。要建立起品牌與消費者之間的密切關係，是雜誌經營者要幫助廣告客戶完成的目標。

4. 面對供應商的議價能力

一般而言，供應商的價格談判能力與下列幾個因素有關：供應商所屬行業的集中度、供應商產品的替代性、供應商產品在本企業成本組成中的重要性、供應商向前進行整合的能力等。

臺灣雜誌業的供應商可分為三種類型：「紙商」、「印刷廠」、「廣告主及廣告代理商」都歸為雜誌產業的供應商，可依此來探究臺灣雜誌業者對營運成本的談判力量。

(1) 以紙廠而言

在臺灣雜誌社大量引進進口紙張之前，幾家大廠幾乎以「壟斷」主導了臺灣紙張的市場價格，一般中小企業雜誌社面對這些大廠，也幾乎沒有任何談判或反擊的力道。但是雜誌出版集團可以量制價的談判優勢與下游廠商合作，在紙價的成本與提供上，將可讓雙方都儘能達成效益。

(2) 以印刷廠為例

在雜誌業上下游的供應商中，唯一能在成本上做彈性的調整為印刷廠。但是，在長年的景氣低潮下，印刷價格早已經反映市場狀況，印刷廠的議價空間也已經有限。

(3) 廣告主及廣告代理商的議價能力

雜誌出版主要營收為發行與廣告的收入，廣告的營收取決於媒體的發行人數及影響力，台灣雜誌的廣告版面價格取決於（a）雜誌在市場上的定位價值（b）廣告客戶願意接受的價值（c）公司發行印製成本計算，一般來說單價高，成本低，如果廣告媒體購買代理商以集中購買集團多本雜誌廣告版面，廣告客戶議價空間大；發行的目標是建立讀者覆蓋率及市場佔有率以發揮雜誌社會影響力，但通路上架費用和寄送成本高，必需考量行銷意義和成本計算，廣告主的喜愛及投入是雜誌最大的營收關鍵。

5. 來自現有競爭者的威脅

綜合上述的市場環境與各種威脅分析，臺灣雜誌產業的經營想要成功，需要俱足的能力和資源，也勢必要對未來有更充分的對應策略。

(1) 免費時代來臨

除了網路的「免費效應」影響著新世代的讀者群外，「免費雜誌」在日本和歐美也已經成為新興媒體集團的經營模式之一，無論是日本成功的《Recruit 雜誌》，《華爾街日報》免費贈送的《WSJ 雜誌》，雜誌媒體以內容企劃選題新穎來吸引讀者購買為公司帶來雜誌行銷收益，對於整合行銷的傳播效益上將更

需考量。

(2) 不斷創新的媒體表現

雜誌面臨廣告收入減少、發行人下降以及網路發展帶來的讀者流失等問題，為了滿足客戶的需求，雜誌媒體需創造出對讀者獨一無二的價值。以往是為廣告主製作獨一無二的別冊或專刊，現在部分平面雜誌的廣告部門已轉型為公關公司或是活動公司，為客戶辦活動、辦講座、論壇、記者會，例如天下雜誌「微笑臺灣319」活動帶動廣告客戶的參與。在福隆海水浴場，舉辦萬人音樂會，創造後續百萬人走遍319鄉鎮的風潮。這個活動也提供客戶多樣化的傳播形式，包括平面廣告、音樂會共用啟動模式、319護照贊助、319網站等跨平台的整合。

經理人雜誌在2007年，結合平面、網路、活動等整合管道，舉辦數十場為客戶量身打造的活動，業績有高達45.74%的成長。以及和許多廣告主結合的論壇與講座。

壹周刊和通路配合製作別冊，例如和百貨公司SOGO、新光三越週年慶合作，以及藥妝通路屈臣氏。（2007年臺灣雜誌出版產業調查研究 動腦雜誌王彩雲）2008年景氣狀況持續下滑，許多廣告客戶紛紛刪減廣告預算，我們可以看到一些雜誌，讓公司人才及品牌的資源效能極大化，在出版產品上精益求精、創新多元的整合服務，將是現在媒體出版業者持續經營努力的方向。

3.3 研究個案介紹

3.3.1.城邦出版控股集團

城邦媒體控股集團擁有 電腦家庭出版集團、城邦出版集團、商周媒體集團、儂儂國際媒體集團、與尖端出版集團。出版品項豐富，讀者群遍及各年齡層與行業別。

城邦 2000 年間併購麥田、貓頭鷹、馬可孛羅、商周、紅色、新手父母、臉譜及易博士等 8 家出版社，共同結盟成立「城邦文化出版集團」，而後 2001 年香港 TOM.COM 集團投資取得 49%的股權併購成為「城邦出版控股集團」。城邦經營管理採取上下游

專業分工的模式，建立多功能的營運平台，因此旗下出版社只需專心致力於選書、編書，而城邦建構的營運平台，負責行政、財務、倉儲、發行與行銷等業務。(97 年圖書出版情報 行政院新聞局)台灣圖書出版又以城邦出版集團最具規模，旗下約有 30 家出版社，出版類型涵蓋商業、歷史、兒童、文學、藝術、旅遊、食譜、流行資訊、醫藥、宗教等各領域。整體城邦出版集團每年新書的發行種數約在 1,000 種左右；另外共發行了 50 餘種雜誌，累計總出版書籍達一萬種以上，並有自營的書店通路(城邦書店)、網路零售通路(城邦讀書花園)等，圖書銷售遍佈海內外華文市場，為目前臺灣地區最大、最具有影響力的圖書、雜誌出版集團。去年城邦出版的《吳永志不一樣的自然養生法》成為各大虛實書店最暢銷的書籍，銷售量約 55 萬本，是去年最暢銷的書籍。(2008 年圖書出版情報 行政院新聞局)

為了豐富城邦出版社的出版內容，網羅網路創作人才，讓傳統出版及網路出版兩個媒體平臺得以進一步結合。在異業結合部份 2007 年 3 月城邦取得九成股份，入主 PIXNET「痞客邦」部落格網站，PIXNET 將與城邦旗下眾多不同領域出版社合作，發展線上分眾社群，城邦另一個異業結盟的例子是與 Google Google 結盟圖書合作夥伴計劃。Google 圖書合作夥伴計劃的重點是發展在台的合作夥伴，增加上網書籍的數量，提供予全球用戶方便發現、簡易搜尋更多華語文圖書，藉由 Google 圖書搜尋的技術平台，推廣至全世界。目前，在全球，包括培生集團、牛津、劍橋等眾多國際出版機構都已成為 Google 圖書搜尋的合作夥伴。與城邦出版集團的結盟計劃，將是 Google 為台灣的圖書數位化奠定穩固基礎的起跑點，亦將是將華語文書籍推向國際的重要里程碑。

Google 圖書合作夥伴計畫，專為出版商與作者設計網路新營銷手法，目標是幫助出版社和作者的推廣，激勵用戶去找到更多圖書的同時拓展書籍的銷售模式，並為出版商與作者在圖書數位化的時代，創造更多的附加價值。藉由網際網路的延展性，加長書籍的銷售和生命週期，讓出版社及作者的書籍永不下架。

城邦出版控股集團執行董事、集團首席執行長何飛鵬指出：「網路應用業已於全球

各地普遍建立的發展狀況看來，數位內容的埠斷擴充發展將已是明確而勢在必行的發展趨勢，此次城邦與 Google 極力推動的繁體中文圖書搜尋應用合作結盟，則將成為國內、乃至於全球華文市場發展數位內容的重大突破。城邦集團立足於華人世界，以雜誌與出版為源頭，也必將乘此機遇走向華文市場、邁向世界舞台。」

Google 圖書搜尋為用戶、出版商、作者建構了一個多贏的平台，此搜尋服務將幫助使用者將分散廣泛、跨越時間的圖書資訊重新整合，解決了使用者在知識寶庫中“大海撈針”的苦惱，方便使用者找到並購買其所需要的圖書，也讓人們能夠擁有平等獲取知識的機會。(2007 中時電子報)

另為前城邦集團首席 CEO 楊仁烽在 2005 年中國出版業高層論壇”演講中簡述關於城邦出版控股集團：

現在城邦出版控股集團共擁有 54 種雜誌和 36 個圖書出版社，2004 年的總收入大約人民幣 8.84 億。這個金額和國內出版社相比並不高。每年出版 1,700 種書(約 1,000 萬冊)，每月出版 54 種雜誌(約 2,000 萬冊)。台灣城邦有 5 個事業單位，全體員工超過 1,300 名，2004 年營業收人民幣實洋 8.84 億，目前城邦集團的創收的狀況以及營業的收入，其純利的部分在台灣目前是所有的出版集團裡面最高的，我們不是在追求營收的最高，而是追求它的高成長，特別在純利上。

城邦出版控股公司的股權 83% 屬於李嘉誠的 TOM 集團有限公司，台灣城邦有 5 個事業單位，第一個是 1995 年設立的 PC home 出版集團，它每一個月有 32 種與電腦有關的雜誌，並且還出版很多電腦書，第二個是 1996 年成立的城邦出版集團，是台灣出書種類最多的一家出版集團，一年出書 1100 多種，包括旅遊類、管理類等等，第三是 1987 年成立的商周媒體集團，這裡面主要經營的是財經周刊，這一本雜誌是台灣周刊型的雜誌裡面影響最大，發行人數最大、獲利也最大的財經刊物，同時城邦還有一個儂儂國際媒體集團，是專門的出版旅行和時尚類的圖書期刊的，這裡面有國際性的雜誌品牌，也有本土的。另外還有一個尖端股份有限公司，專門做青少年的出版品，這裡面有很多日本的出版品，包括很多的漫畫在裡面，以上是城邦的五家事業出版單位。

城邦出版控股集團爲了成員單位的共同成長與發展，努力搭建一個良性運作的平台，建立起幾個垂直型的架構。

這個平台負責所有出版的支持，包括財務、行政管理、人力資源、信息處理、印務、法務。平台實現的效益有三：提升品質、增進效率、降低成本。如：房租每年減少 300 萬元人民幣(-20%)；紙張及印制費用比起市價來，一年少了 1,600 萬人民幣 (-7.5%)。這裡面我舉兩個例子，我們原來把各地不同的出版社，不同的雜誌社搬到一個地方，整個房租合約一簽就是 5 年，這樣，單是房租一項，每年就可節約 300 萬元人民幣，另外一個是，集團在台灣書籍及雜誌，一年有 15000 份，在台灣是最大的一個紙張購買者，所以我們就開出一個指標，找國際公司談印刷，我們一年要付出從整個印刷、整個包裝、裝訂整個後製的工作約 2.2 億元人民幣，付出去的價格比台灣平裝的印制價格要低 7.5%，集中採購后成本降低了 2600 萬元。

平台上的效益，我們的許多的體制是依據不同的出版社不同的雜誌社所制訂。我們大部分的出版社有二三十個人，我們出版社一年的營業額基本上得到上億元，但是有一個共同點，他們全部要自行負責。對出版社出版人的考核標準有兩個：一個是人均生產力，每一個人他負責做多少的營業額，每個人賺多少錢。當整個市場方面有新的空間發展力量，我們就開出新的雜誌新的出來，用市場的機制來決定我們出版社的情況。

城邦的工作平台：營運服務中心，爲出版社提供統一的後勤服務。由於平台的支持，出版可以自由發展，是充滿熱情和知識淵博的人最好的舞台，平台使城邦變得充滿才能。城邦擁有超過 70 位總編輯和 20 位以上的獨立出版人。

特別在我們想要進入的新領域，可以擁有來自 TOM Group 的其它成員的協同效應、資源和人力的共享。因爲出版只是 TOM 很多經營項目中的一項，還有體育電視，像中國大陸的 CETV，華人娛樂網就是屬於 TOM 的，我們創造他的協同效益，借由它來做併購，和資源共享。

再來看一看台灣整個的市場面臨的挑戰。台灣 2300 萬多人，每個月有 4000 本

雜誌出來，有 7800 家的出版社，台灣這麼小的地方就 7800 家，這個數字從另外一個對比和大家說明，在台灣有個最大的連鎖店是 7-11 量販店。7-11 量販店在全台灣有 3700 個分店，但是其中最大店能夠放 150 種雜誌，也就是這 4500 種雜誌每個月 150 種進場，進去的雜誌依據銷售的狀況，假如這個雜誌一個月的銷售量低於 4000 本，下月就要面臨下架，市場的競爭就是這樣。假如你的雜誌你自己說編得很好，但是你在這個連鎖超市賣不出去，你就進不去了。再講一個例子書，台灣一年 4300 本書，但台灣最大的連鎖書店叫做金石堂，有 46 家分店在全台灣，每個月新書進來只有最多到 2800 本，也就是 43000 種新書裡面 2800 種進來，其他的進不去。你的產品本身進不了市場，如果這個產品本身沒有市場進不去，有的市場進去以後還不見得賺錢，因為得有好的內容，沒有好的行銷，沒有好的計劃案，沒有好的活動恐怕你的雜誌或者你的圖書沒有辦法賣出來。

台灣在市場上注重建立一個好的機制。這個機制是這樣的，所有在前線雜誌上第一線工作者，編輯的人員、採訪的人員、市場營銷的人員，讓他不要有後顧之憂，我們要建立一個好的品牌，包括人力資源財務信息的處理法等等。這些東西包括行政管理這些不要去關注他們，讓他們好好去打仗，把他們的業績顯現出來，變化為集團共同的利益。基本上採取不斷地要求，城邦在台灣，去年增長率是 36%，在台灣的出版產業我們最高的，而且這個營收的狀況也是最好的。

城邦集團面臨的挑戰，不僅需要擴大營業額，獲利上更要追求一個高效率，假如做不到這些，城邦也會有很大的危險。城邦要做的是一隻會跳迪斯可的恐龍。(資料來源 人民網)

貓頭鷹出版社陳穎青社長談論城邦成長關鍵為:1996 年城邦合併前與麥田、商周、貓頭鷹出版社等三家原始成員，當年三家的總營業額大約只有一億多。十年過去，三個出版社變成三十個，而營業額成長則高達六五〇%，成為全台最大的店銷書出版公司，十年平均年複合成長率約為二十三%(這裡只計算圖書城邦，不含雜誌集團部份)。六倍半的營業成長中，三家原始成員的貢獻約占一半多一點，另外一半則是十年間自體衍生的二十幾個出版品牌的貢獻。

小城邦使用的資金，多半花在內部成長上，絕少用來對外購併。以城邦現有的三十個出版社品牌為例，大概只有三、四個算得上是購併，其他大部分都是自體衍生、內部創造的新品牌。總編輯可能來自外部，但是編輯選書一定都是從零開始，新品牌的第一年，通常都只見支出不見收入。

所以資金只是成長的必要條件，而不是充分條件（有資金未必能行，但沒有資金則一定不行）。本文的目的，是希望能找到城邦成長真正的關鍵因素來，不是爲了自誇（我沒有什麼好自誇的，因爲這不是我的功勞），而是面對出版產業如今這個看起來對規模化需求更爲迫切的此刻，如果我們能認真思考城邦到底是怎麼辦到的，找到爲什麼一個中等規模的出版社，可以在十年間變成全國最大的原因，那麼我們不只有可以理解集團是如何成長的，同時也可以理解真正激發出版社保持活力的核心力量到底是什麼。

這樣城邦十年實驗的結果，也許就不是只有讓人驚訝的價值而已，我們的探索可能對整個產業，甚至對每個從業人員，都會有重大的意義。

城邦的第一年，三家獨立出版社的合併，首先是從管理平台開始的。最早整合的部門是財會、人事、行政、倉儲、物流、業務部和企畫部門（只有編輯、印務是出版社自主）。部門整合的邏輯很簡單，就是：「如果集合有力量，就集合；如果分散有力量，就分散」。

這個邏輯說來簡單，但是實際上判斷哪個部門該集合還是分散，則很困難。例如行銷企畫部門。以後見之明來看，城邦十年實驗的結果證明，行銷企畫部門還是分散比較有利。可是十年前沒有人有這個能力預知這件事，這個結論是經過長期內部自行調節，而最終浮現的趨勢。

現在對城邦內部的出版社而言，如果它負擔得起一個行銷人員的編制，它就會想辦法自己配置一個人，而不仰賴平台提供的行銷功能。編輯部自己養人一定會增加人事開支，爲什麼不把成本放在平台，讓平台去負擔成本就好呢？

答案當然很簡單，因爲統合的行銷部無法照顧單書。統合的行銷部也許可以處理每個月二十種書，但是絕對不可能處理每個月八十種書。最後的結果就是，對大集團

而言，行銷企畫應該回到出版社（編輯部）才能真正發揮力量。行銷部跟編輯部一樣，規模不會產生效益。

另一個有趣的例子是印務部門。印務部起先是各出版社各自為政的，後來先整合了採購表單行政流程，然後再整合了紙張議價和印刷廠服務審查，現在城邦則開放各編輯部自行選擇他們喜歡的印務配合模式。有些人使用平台的印務發包功能，有些人自己有編制內的印務人員，有些則完全仰賴印刷廠提供的統包服務。

城邦十年來，部門整合完全沒有爭議的大概只有人事、行政和資訊 MIS 部門。其他從財會、倉儲到業務部門，到底要集合還是分散，多多少少都還有大大小小的爭論。但無論如何爭論，有利與否總是一個衡量評估的指標。

那麼城邦成功的關鍵就是在長期磨合中，終於找到了「哪些功能要集合，哪些功能要分散」的營運模式嗎？恐怕又不盡然。因為營運模式總是變動的，偶爾就會調整。模式畢竟只是結果，重要的是產生那個結果的權衡標準，也就是原先那個「如果集合有力量，就集合；如果分散有力量，就分散」的邏輯。

不過這幾年來我逐漸有新的體會，那個邏輯仍然只是結果，背後還是有更重要的原因。因為集合或分散的邏輯不難理解，可是能讓那個邏輯在組織中通行，後面需要一個理念，來確保集團化的階層管制，不會壓抑（或者忽略）那個邏輯。什麼理念呢？對我而言那個理念就是，讓出版社擁有自作主張的權力。

如果出版社想要配合不同的經銷商，好，你就去配合；想要對某本書砸下重資作行銷？行，你就去砸；想換印刷廠？可以，你就去換；想要成立自己的業務部門？沒問題，你就去成立；一定要出哪本一定賠錢的書？也罷，你就去出吧——只要你願意自己負擔成本，所有得失損益最後都會算在你自己帳上，這就是你擁有的權責對等的自主決策權。就是這樣嗎？看起來這是個再平常不過的利潤中心制度而已嘛，全台灣不知道有幾千幾萬家集團公司採用這種制度，這樣會很了不起嗎？

我不曉得有多少出版業以外的公司能做到這件事，但是對出版社而言，這個自主決策權卻是非常必要的。

因為一本書從選書到上市，每個步驟都需要有人花力氣去照顧。選書人不是選完

就沒事，他得談判合約條件，監督製作過程，尋找一本書最完美的生存策略，控制成本，確保品質，推動行銷部門認識（甚至愛上）這本書，給它最好的上市安排成熟的編輯，能夠從頭到尾一路照顧的書非常有限，公司如果要成長，就必須有其他成熟的編輯來照顧別的书。而成熟的編輯最好是讓他自己做決策，而不是由別人幫他做決策。不然，你就會聽到許多編輯抱怨，都是業務沒有好好推我的書，都是行銷沒有花錢打廣告，都是企畫沒有用心辦活動，所以我的書才賣不好。

集團必須形成一個容許各編輯部，依照它自己的利益決定自己行動的態度，和容許這種分歧可以在組織中存在的架構，這樣最大的成長動力才有可能點燃。

依我所見，這應該才是城邦成長的終極奧秘。（貓頭鷹社長陳穎青原作於 2006/2/23）

城邦出版集團首席執行長何飛鵬指出城邦出版集團 2008 年去年營收為 18 億元，圖書銷售比前年增加 1.5 億元，成長 9%，比 2007 年多賣了 64 萬本書。

城邦也已布局海外市場，在香港與馬來西亞都設有分公司，以發行雜誌為主要業務，去年營收均有一成成長。何飛鵬說，今年初在馬來西亞發行《女人我最大》、《MINA》，這是繼《漂亮家居》後，第三本在馬來西亞發行的雜誌。

城邦圖書與雜誌出版 2009 年營收有機會挑戰 20 億元，今年將再推出兩本新雜誌，其中一本鎖定電腦或電玩領域。

以下為城邦出版控股集團雜誌事業單位簡介：

【電腦家庭出版集團】

電腦家庭出版集團於 1996 年 2 月推出的旗艦雜誌－《PC home 電腦家庭雜誌》，創刊三天即成為台灣發行人數最大的電腦雜誌。陸續推出的 PC Gamer 電腦玩家雜誌、PC Office 電腦上班族雜誌……等電腦相關雜誌，備受業界肯定，得獎無數。PC Home 所提倡的「無痛苦學習法」及「徹底解決學習需求方案」，讓渴求資訊的初學者擁有完整的學習工具，感受到學會的成就與滿足。出版刊物包括：

《PC home 電腦家庭》以初階電腦學習為主，充份運用「Step by Step」圖解說明，讓讀者快速學會電腦操作技能。

《PCADV 電腦王》以進階電腦學習為主，用最輕鬆白話閱讀呈現方式，讓讀者快速累積電腦相關知識。

【PCuSER 電腦人】成立於 1998 年，以出版圖書產品推動「電腦白話運動」，改寫了電腦學習叢書的新標準。出版刊物包括：

期刊總覽：密技偷偷報、全能架站王、PRO 網管人、Linux Guide 程式設計俱樂部

【PC Gamer 電腦玩家】 創立於 1991 年，除了出版電玩相關書籍外，更於 2000 年成立台灣第一的遊戲入口網站遊戲基地 gamebase。出版刊物包括：

《PC Gamer 電腦玩家》獲得美國第一名電腦遊戲雜誌 PC GAMER 授權出版。

【Stuff】以介紹高格調、高性能、高品質的消費商品如手機、影音設備等為主。
《手機 GoGo》深入報導各款手機實用密技，為讀者分析各項多元功能，讓讀者輕鬆玩出自己 Style。

【DIGOPHOTO】創立於 2003 年，2005 則由季刊型態轉變為雙月刊，再創數位影像媒體新紀元。2006 年，全新改版，挾帶更多優勢縱橫數位攝影市場。
雜誌主要結合數位影像科技資訊、專業學習、產品測試報導、主題攝影……，另外亦出版攝影技巧、活用、進階學習相關書籍，讓攝影初學者擁有完整的學習工具。

【麥浩斯】成立於 1999 年 11 月，於 2000 年底陸續推出一系列室內美化的雜誌及專刊，首次 喊出「看得懂、學得會、買得到、省到錢」的編輯精神。出版刊物包括：

《My Home 漂亮家居》廣泛提供生活資訊，是一本深入報導空間話題的居家生活情報誌。

《La Vie 月刊》追蹤並深入報導國際居家設計趨勢，讓讀者一窺國際設計堂奧。

《DIY 玩佈置》幫助讀者親手打造佈置個人舒適的特色空間，徹底釋放個人的創意。

《完全不累 收納 Play》幫助讀者破解居家空間收納的迷思，重整清爽新生活。

《My Garden 花草遊戲》為想要美化居家的讀者提供最完整的庭園設計知識。

【MOOK】1998 年 5 月成立的墨刻出版社是華文市場第一個以雜誌書（MOOK）為出版宗旨的出版公司，墨刻出版 之旅遊指南書、叢書系列、Traveler LUXE 雜誌、等，

旗下的[MOOK 自遊自在旅遊網]亦為台灣著名的旅遊知識網站。

【新電子】所出版的《新電子科技雜誌》是一本網羅電子領域最新市場動態及技術趨勢的專業雜誌。《新電子科技雜誌》以台灣資訊電子上下游產業的訊息橋樑自居，提供國際與國內電子產業重點資訊，以提供產業界人士掌握自有競爭力。

【新通訊】所出版的《新通訊元件雜誌》是一本掌握通訊產業脈動的專業雜誌。《新通訊元件雜誌》鎖定通訊產業，以元件的發展面向為主，為讀者報導最新的產業動向、市場供需狀況、技術發展及趨勢分析等，使讀者能看清產業真相，進行最佳決策，永保企業競爭力。

【商周媒體集團出版】

《商業周刊》及《商周編輯顧問》叢書，《商業周刊》已然成為台灣發行量最大、最具影響力的財經雜誌。

【商業周刊】創刊於1987年11月，以觀念領先，掌握時代趨勢度來報導成功的人物，藉以使一般民眾得以觀察與解釋商業世界。《商業周刊》將以「放眼國際視野」、「整合專業分析」、「強化多樣內容」為目標，協助台灣企業界吸納先進的經濟資訊，讓讀者在變化日趨激烈的經濟競爭中，更能掌握先機！

【Smart 智富】成立於1998年，以「投資」和「理財」為出版領域，以「專業」和「易懂」為編輯精神。出版刊物包括：

《Smart 智富月刊》強調輕鬆學習，快樂理財，協助讀者以系統化學習為導向，建構正確投資理財所需的基本能力，同時更主張「有了財富，就有無限的自由」的人生觀。

《Smart 密技系列》以「一本書談一個理財新觀念」的角度出發，每期針對理財新趨勢或新工具，做深入的探討與比較。

《Smart 理財專刊》深入報導某一投資理財主題。

《Smart 智富 叢書系列》包含贏家系列、輕鬆學系列及錢瞻系列叢書。

【Golf Magazine 高爾夫】所出版的《Golf Magazine 高爾夫雜誌》國際中文版是獨家取得全球第一大高爾夫品牌-《GOLF MAGAZINE》內容授權，每期提供讀者最新的

球技教學、與全球同步的重大賽事報導、球場介紹、球員專訪，以及最新的球具製造技術、測試與報導等，作為球友購買球具的採購指南。

【儂儂國際媒體集團】

出版《儂儂》、《美麗佳人》、《媽媽寶寶》、《bobo 小天才》等雜誌，致力於發展女性流行趨勢刊物以及成為華文育兒月刊的領導品牌。

【儂儂雜誌】每年蟬連 AC Nielsen 讀者大調查女性月刊閱讀率第一，主要讀者群為 24-35 歲粉領上班族，勇於嘗試新鮮事物、樂於突破現況的時代女性，注重個人品味、亟欲全方位提升生活品質，與個人職場升遷成長的女性，最適合隨時吸收最新資訊和擁抱世界觀點的女性讀者。

【美麗佳人】雜誌從切身相關的議題，到全球女性的生活；從國際時尚舞台，到台灣頂尖流行；從內在的美麗提升，到超越表象的美麗新概念；從個人居家生活美學，到世界旅遊行腳；其獨特的人文關懷與美感素養，重塑女性雜誌的廣度與深度，堅持流行絕對不只是夢想與渴望。《marie claire 美麗佳人》雜誌讓女人看見自己，發現世界！

【媽媽寶寶】雜誌創刊於 1987 年 3 月，是新手父母懷孕生產育兒的必讀雜誌。全方位豐富、完整的懷孕、生產保健資訊報導，並針對 0-1 歲寶寶教養方面，設計各類育兒話題，協助指導新手父母照顧寶寶大小問題，讓 e 世代爸媽，時時接受最新養育資訊。同時媽媽寶寶雜誌也是一本具有世界水準及國際版本的婦幼專業雜誌，於台灣、大陸、馬來西亞同步發行。

【bobo 小天才】雜誌是針對家有 0-3 歲寶寶的家長所設計，教導父母如何使用正確的態度愛孩子、教育孩子，舉凡父母關心的嬰幼兒智能發展、腦力開發、創意訓練、身心健康、營養補充、服裝用品，都能在《bobo 小天才》雜誌中得到解答。此外，《bobo 小天才》雜誌還提供嬰幼兒居家照護、增進親子關係及夫妻融洽相處之道等相關報導。

【MAN'S】雜誌自 2005 年 4 月新生改版再出發，立即受到市場高度注目，M'S (MAN'S STYLE)除了 LOGO 以嶄新的視覺感受呈現，新生的 M'S 所刊載的內容，針對 FASHION、PEOPLE、BEAUTY、LIFESTYLE 四大主題,將同步國際時尚資訊,

衝擊性話題人物，以及最具品味的生活時尚潮流，以堅守高質感的編輯風格與視覺感受展現給讀者，並以男性讀者對流行資訊的需求為立場報導，更貼近生活就能實踐的時尚主義，M'S 雜誌已成為亞洲男性“唯一”的時尚參考指南。

【尖端出版集團】

尖端出版專注開發青少年專屬的休閒、娛樂、以及流行文化的期刊出版品，現今發行 9 種雜誌，內容涵蓋綜合話題、星座占卜、時尚流行、偶像情報、數位娛樂及生活實用新知為出發點與主要訴求，以各種新鮮有趣的面貌呈現。除了提供給讀者流行生活領域中的優質期刊以外，更希望以無國界多角度廣泛的取材，推出令讀者眼睛一亮的佳作！

【談星】雜誌 星座 e 世代的流行指標雜誌，內容充分掌握了少女們的生活脈動。現已改版為全方位的星座流行複合式月刊，期望以各種觀點傳達新新人類關心的生活主題。定期邀請多位星座、命理、占卜大師，設計獨家的星座命理專欄，為讀者增加人氣、帶來好運，並持續發揚《談星》在少女生活中，無可取代的重要性。

【完全星座誌】延續《談星》雜誌頗受好評的星座特集，將各單元的主題更生活化、更趣味、更快速好讀。本刊以超精采、超好料的星座特企完全剖析各星座不同特色，各式各樣有趣、熱門的主題、熱門校園話題，更能打動讀者研究星座慾望！

【恰女生】這是一本針對台灣 18-25 歲愛美女生專屬的流行誌，更是台灣女性流行雜誌銷售 No.1！每個月介紹豐富的穿著、造型、時髦商品...等相關流行訊息，不斷地結合「流行&創意」，讓台灣的愛美女生，徹底感受不一樣的流行面貌！

【Popteen】由日本角川春樹授權的 Pop-Teen 中文版。性感大美女專屬的流行雜誌，每期都有最豐富、最完整的服裝、彩妝訊息，除此之外，還有一般台灣本土少女雜誌較缺乏的髮型、保養、瘦身、生活類、人物、電影...等流行資訊，整本雜誌的主軸以『性感卻不失可愛』的基調為出發點，讓台灣女生完整且零時差的享受最時髦的日本流行文化。

【Play】是一本囊括台灣、香港、日本、韓國以及西洋各地最新藝能消息的雜誌，除

了偶像藝人的最新動態之外，音樂、戲劇、電影等演藝相關資訊也是 Play 報導的素材，可說是一本內容包羅萬象、訊息全方位的情報誌。

(資料來源:本研究整理)

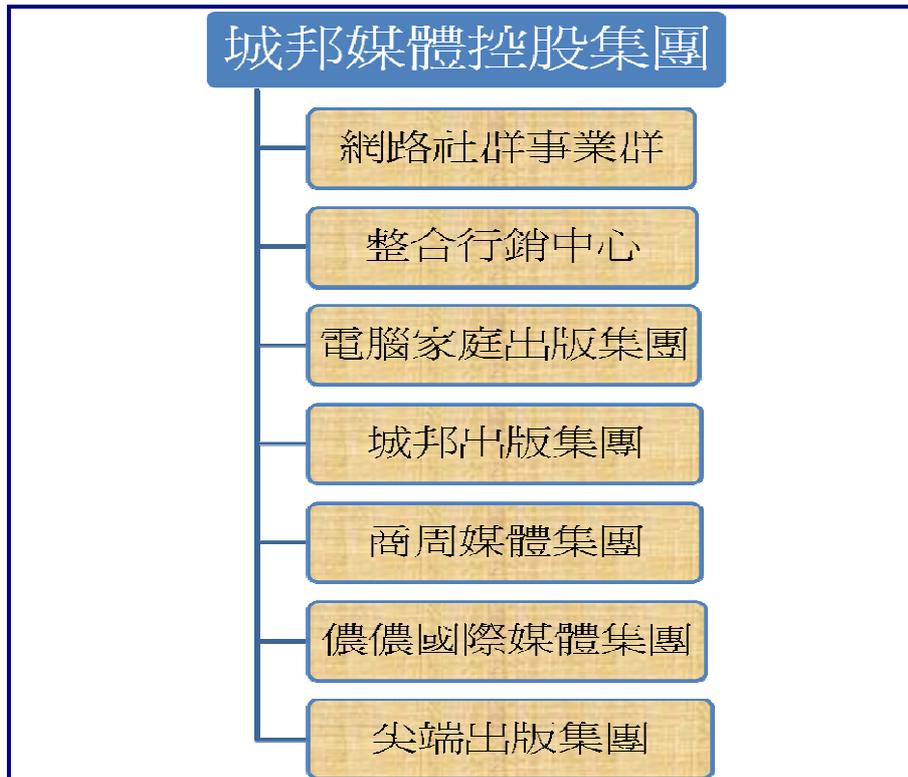


圖 3.1 城邦出版控股集團

3.3.2.天下雜誌股份有限公司

天下雜誌是由殷允芃、高希均和王力行三人和幾位朋友集資創辦，背後並無任何財團支持。創刊後又陸續成立「經濟與生活」出版部門（後來改名為「天下文化」）和遠見雜誌，後來遠見雜誌和「天下文化」合起來另成立一家公司，現改名為「遠見天下文化事業集團」，由高希均和王力行負責。

天下雜誌群在 1981 年創辦《天下》雜誌，首次推出該公司第一本財經雜誌，主要內容以國際重大財經、管理趨勢，或是公司、企業、人物等介紹，由於天下雜誌專業、高品質、客觀及權威的報導內容，成為國內財經雜誌的標竿。1998 年推出第二本屬於醫療、保健知識等健康生活類型的《康健雜誌》，2000 年則為職場工作者推出《Cheers 快樂工作人》雜誌，為新生代白領工作者繪出全球職場競爭的地圖，幫助每一個工作人在工作及生活上找到快樂。2001 年則創辦了資訊財經類雜誌《e 天下》，以廣義的科技運用為主軸，透討個人、企業、甚至國家如何運用科技增加優勢及競爭力。面對全球媒體的網路化的趨勢，自 2006 年起，《e 天下》轉型以網路內容的經營為主，同時將平面紙本內容轉為天下雜誌每一季的科技評論專題。連續 11 年製作「海闊天空」教育專刊，看見新一代父母的焦慮與渴望，在 2008 年 10 月創辦《親子天下》雙月刊，滿足父母與教者的「學習需要」。

以下為【天下雜誌群】雜誌介紹

【天下雜誌】天下雜誌創立於 1981 年，曾被紐約時報譽為「台灣經濟的縮影」，伴隨著台灣企業的成長與走向全球化，27 年來儼然成為台灣企業、學界與政界最倚賴的財經媒體。直到今天，天下雜誌堅持以專業的財經分析，提供高品質的深度報導，同時兼顧公正與不分黨派的立場，完整的呈現台灣經濟所需要的觀點。在全球化的浪潮下，天下雜誌提供與世界零距離的報導觀點與速度，在此同時天下雜誌建置第一個財經英文網站，讓全世界的人透過天下網站認識台灣。為了反應快速的市場變化，提供及時性訊息，2002 年 7 月天下雜誌改為半月刊發行，2006 年起更以雙週刊，每月固定第一、三週的星期三出刊，每期發行量約 120 ,000 份，順應整體經濟社會的轉變，目前則加

上更多兩岸經濟關係等題材。由於天下雜誌長期為國「a」財經讀者提供廣闊的國際視野報導，並且持續推動關懷臺灣產業經濟發展的活動，使天下雜誌成為國內最具影響力的財經雜誌之一。而就其讀者分布情況來看，主要集中在高學歷、高收入、企業主管及專業人士等族群。2006年最新出爐的 Asian Business Readership Survey 結果指出，《天下雜誌》是台灣企業高階決策者閱讀率最高的雜誌。

【康健雜誌】創刊於 1998 年雜誌定位為一群人，為理想，認真工作，為自己，也為家人追求身體與心靈的富有...知識，為他們開啓社會的大門，健康，讓他們打開生命的視窗；注重飲食，親近自然，重視健康，熱愛生命，關心環境，品味生活；積極追求生命的無限可能，堅持營造美好的康健人生...康健讀者～領航健康世紀的舵手，為典型中產階級，是具有影響力的高消費族群。

【Cheer】快樂工作人雜誌創刊於 2000 年。Cheers 雜誌是第一本第一本為上班族量身打造的雜誌，報導一系列提升專業能力、增加職場競爭力、增加國際視野的實用資訊，並且提供找到工作中的微笑、快樂、能量的生活秘訣，是工作人及求職者的最佳指南

【親子天下】1996 年，教改風起雲湧的年代。為了凝聚共識，為下一代的教育找出聚焦的方向，以財經見長的天下雜誌，首度出版教育專刊，深入報導台灣教育的挑戰與未來。

1996-2007，為了凸顯教育對國家總體競爭力的重要，也為了因應讀者需求，天下雜誌每年定期出版教育特刊，每次針對單一主題，例如美感教育、品格、閱讀、學前教育等，進行深入探討。報導國外教育與教改趨勢，完整檢閱台灣教育現況、發掘參考典範。連續十二年的投入，讓天下雜誌在教育領域成為有影響力的領導品牌。

2008 年 8 月，面對下一個全球化競爭的新世代，天下雜誌集團創辦《親子天下》雙月刊，定期為所有關心下一代未來的父母，與所有積極於成長學習的教師、教育界意見領袖們，提供前瞻、積極、也更實用、親和的資訊與知識。《親子天下》報導內容，將聚焦於「學習與教育」、「家庭與生活」兩大區塊，我們希望，讓教育從家庭開始；教育下一代，從自我學習啟動。

天下雜誌群自我期許不僅是從事出版商業性雜誌而已，更負有推廣世界財經、傳達領先觀念的使命。除了主要四本雜誌外，另有天下雜誌出版社出版各類財經、健康生活、職場工作及兒童類圖書、經營餐飲的複合式直營書店書香花園，以及天下雜誌教育基金會公益機構。

天下網站成立於1996年，為華文媒體跨足網路的先驅，其後更因應天下雜誌群旗下新雜誌，陸續成立康健、Cheers、天下網路書店、海闊天空學習中心等網站，2002及2006年天下網站榮獲，網路金手指獎《最佳網站內容金獎》的肯定外，天下網站更持續透過多媒體影音素材、發展豐富報導題材的型式，讓讀者可以自由選擇閱讀的任何可能。因應數位內容學習的趨勢，以及整合天下豐富資源，天下網站於2003年成立數位內容部發展新媒體，規劃數位影音產品的提供，希望提供讀者豐富、隨時隨地獲得知識學習的環境，更是企業進行網路廣告的最佳選擇。

天下雜誌從2001年開始，號召「319鄉向前行」鄉鎮護照活動，發行120萬冊鄉鎮護照，成為具影響力的社會活動，之後每年都有新的創舉：

2004年，《天下》以「向上的力量」作為主軸，舉辦第十屆最佳聲望標竿企業頒獎晚宴、企業論壇及多媒體影像展。

2005年，《天下》出版「319鄉向前行」套書四冊與「微笑台灣319鄉」特刊，為319個鄉鎮找到「友善、乾淨、特色、品味、幸福感」的兩千個微笑聯盟商家或人物，再度發行一百萬冊「鄉鎮護照」，鼓勵全國民眾走進319鄉。

2006年，推出天下雜誌英文網，成為國內第一個有財經英文網的雜誌。

2007年，首度推出《天下企業公民大調查》及《天下企業公民獎》，邀請彼得·杜拉克基金會共同創辦人賀賽蘋前來發表專題演說，共同見證新企業指標的誕生。

2008年，連續11年製作「海闊天空」教育專刊，看見新一代父母的焦慮與渴望，決定創辦《親子天下》雙月刊，滿足父母與教者的「學習需要」。

2008年，獨家取得英國《經濟學人》授權，每期選譯最關鍵的財經分析，讓台灣與世界零距離接軌。

2008年，邀請世紀大師大前研一、安藤忠雄訪台，分別從亞洲趨勢與創意美學角度，探尋台灣的下一步成長動能。

(資料來源:天下網站+本研究整理)

天下雜誌群爲了反應快速的市場變化，提供及時性訊息，2002年7月天下雜誌改爲半月刊發行，2006年起更以雙週刊，每月固定第一、三週的星期三出刊，每期發行量約120,000份，順應整體經濟社會的轉變，目前則加上更多兩岸經濟關係等題材。由於天下雜誌長期爲國內財經讀者提供廣闊的國際視野報導，並且持續推動關懷臺灣產業經濟發展的活動，使天下雜誌成爲國內最具影響力的財經雜誌之一。而就其讀者分布情況來看，主要集中在高學歷、高收入、企業主管及專業人士等族群。2006年最新出爐的Asian Business Readership Survey結果指出，《天下雜誌》是台灣企業高階決策者閱讀率最高的雜誌。

天下雜誌群自我期許不僅是從事出版商業性雜誌而已，更負有推廣世界財經、傳達領先觀念的使命。除了主要四本雜誌外，另有天下雜誌出版社出版各類財經、健康生活、職場工作及兒童類圖書、經營餐飲的複合式直營書店書香花園，以及天下雜誌教育基金會公益機構。

天下網站成立於1996年，爲華文媒體跨足網路的先驅，其後更因應天下雜誌群旗下新雜誌，陸續成立康健、Cheers、天下網路書店、海闊天空學習中心等網站，2002及2006年天下網站榮獲，網路金手指獎《最佳網站內容金獎》的肯定外，天下網站更持續透過多媒體影音素材、發展豐富報導題材的型式，讓讀者可以自由選擇閱讀的任何可能。因應數位內容學習的趨勢，以及整合天下豐富資源，天下網站於2003年成立數位內容部發展新媒體，規劃數位影音產品的提供，希望提供讀者豐富、隨時隨地獲得知識學習的環境，更是企業進行網路廣告的最佳選擇。

天下雜誌從2001年開始，號召「319鄉向前行」鄉鎮護照活動，發行120萬冊鄉鎮護照，成爲具影響力的社會活動，之後每年都有新的創舉:

2004年，《天下》以「向上的力量」作為主軸，舉辦第十屆最佳聲望標竿企業頒獎晚宴、企業論壇及多媒體影像展。

2005年，《天下》出版「319鄉向前行」套書四冊與「微笑台灣319鄉」特刊，為319個鄉鎮找到「友善、乾淨、特色、品味、幸福感」的兩千個微笑聯盟商家或人物，再度發行一百萬冊「鄉鎮護照」，鼓勵全國民眾走進319鄉。

2006年，推出天下雜誌英文網，成為國內第一個有財經英文網的雜誌。

2007年，首度推出《天下企業公民大調查》及《天下企業公民獎》，邀請彼得·杜拉克基金會共同創辦人賀賽蘋前來發表專題演說，共同見證新企業指標的誕生。

2008年，連續11年製作「海闊天空」教育專刊，看見新一代父母的焦慮與渴望，決定創辦《親子天下》雙月刊，滿足父母與教者的「學習需要」。

2008年，獨家取得英國《經濟學人》授權，每期選譯最關鍵的財經分析，讓台灣與世界零距離接軌。

2008年，邀請世紀大師大前研一、安藤忠雄訪台，分別從亞洲趨勢與創意美學角度，探尋台灣的下一步成長動能。

(資料來源：天下網站+本研究整理)

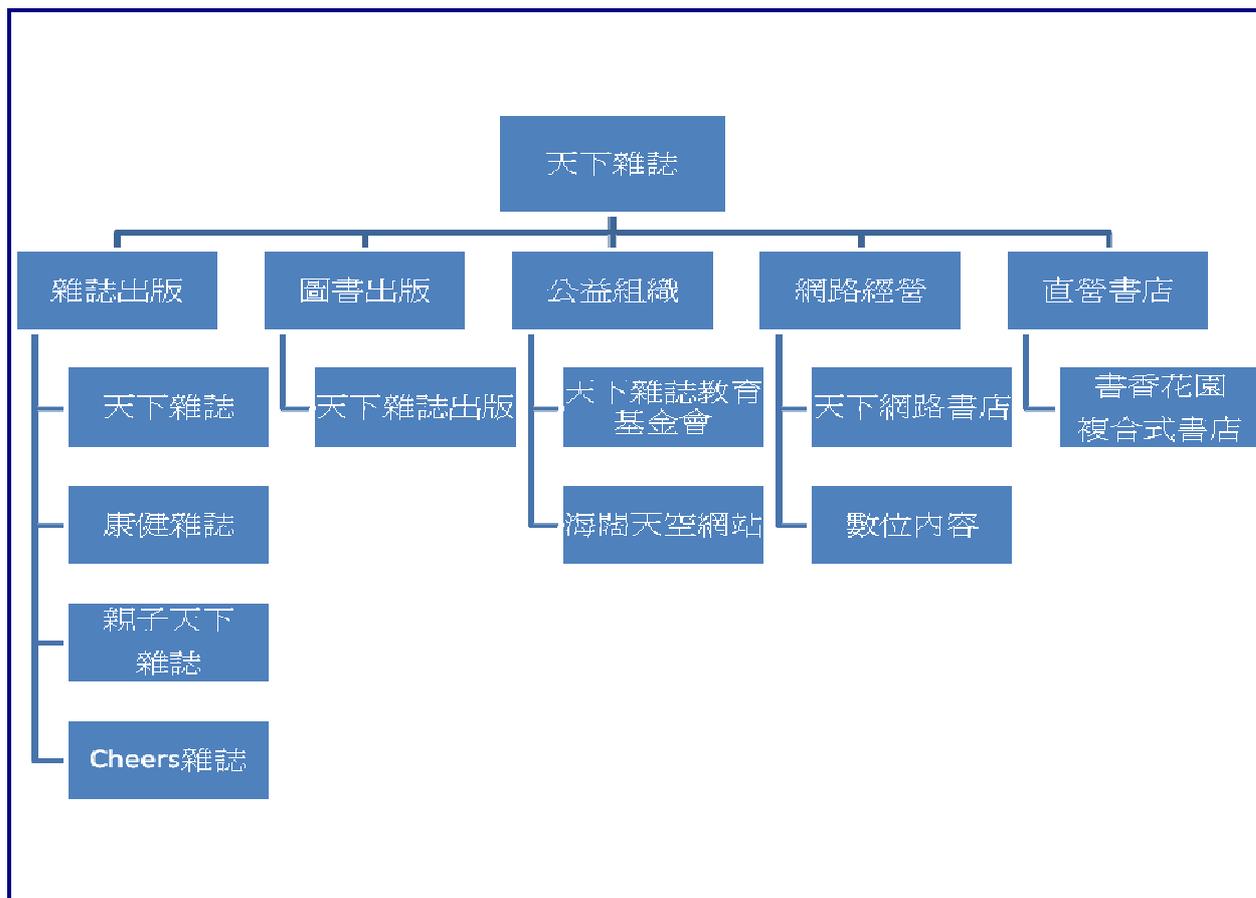


圖3.2 天下雜誌組織圖

(資料來源：本研究整理)

3.4雜誌出版集團經營分析

台灣是華文世界最活躍的出版市場。在華文社會中，台灣具有自由多元社會、成熟市場機制。城邦出版控股集團以雜誌與出版為源頭，以台灣市場為基地，旗下共有 20 種出版品牌、46 本雜誌刊物，發行超過 700 萬冊，堪稱台灣最大的雜誌出版集團。

3.4.1 城邦出版集團經營

目前城邦集團除持續的經營國內雜誌與書籍出版外，另外對於數位出版平台的進置與拓展中國大陸市場和海外市場也積極佈局。城邦在 2007 年和 Google 結盟，推出了繁

體字中文圖書的網上搜尋服務，凡是城邦出版的圖書，透過搜索引擎都可以搜索到。目前，城邦出版集團已經在中國香港和馬來西亞出版圖書，並在這些地方建立了自己的發行管道。在馬來西亞，已出版了兩本華文雜誌。城邦計劃 2009 年在馬來西亞再出版一本雜誌，以擴大自己在當地雜誌市場的市場佔有率。

另城邦出版集團和大陸的出版機構也開展了多項合作，每年都進行數百本圖書的版權互換。城邦出版集團還在北京和上海成立了工作室，由台灣人擔任經營者，聘請大陸編務人員發行電腦雜誌出版合作。

城邦集團 CEO 何飛鵬對於集團內部規章制度的建立和旗下子公司之間的業務整合，制訂了多項管理規則和作業流程。在集團內部，強調精準的執行效率，採取的是授權管理的方式，以後勤平台扮演專業管理角色，出版團隊保留選題、出版、行銷等獨立自主方式運作，後勤支援平台包括印務、後勤倉儲、庫存管理、物流運輸、財務、IT 系統、此營運體系發揮了綜效(2009 自慢 3 何飛鵬 商周出版)進而達到了降低成本，應對外部競爭的目的。

城邦媒體控股集團的願景包括了：

1. 成爲全方位、具規模的華人文化事業典範。
2. 成爲華文世界中文化創意人才匯聚的工作樂園。
3. 成爲世界知名的華人文化重要品牌。
4. 促進中華文化成爲世界主流文化。

3.4.2 天下雜誌群經營分析

1981 年，創辦《天下》代表的是對一個美好社會的嚮往與追求，作爲一個媒體領導者，《天下》始終相信理想與溫暖的必要，天下雜誌以高品質、創新、掌握最新趨勢、引介新觀念的報導，並開創台灣「一千大製造業排名」、「五百大服務業排名」、「標竿企業排名」、「全球競爭力排名」等財經專業議題後，更陸續報導「大企業、大污染、大責任」、「黑金政治」、「土地之怒」、「新台灣之子」等話題，贏得讀者及社會大眾的肯定與信賴，成爲台灣最具影響力的財經媒體。

「誠信」是天下雜誌群最重視的企業核心價值，也是最高的行為指導原則。長期以來與產官學界維持良好關係，持續經營讀者群，從主題的設定、議題的包裝，視覺的設計，皆能成功取得目標族群的注目度與好感度贏得各界意見領袖支持與信賴感。

《天下雜誌群擁有雜誌出版平台與天下知識網，虛實整合擴大傳播面向，達成多元的宣傳綜效。圖 3-3 為 2009 年天下雜誌群廣告部整合傳播計畫。

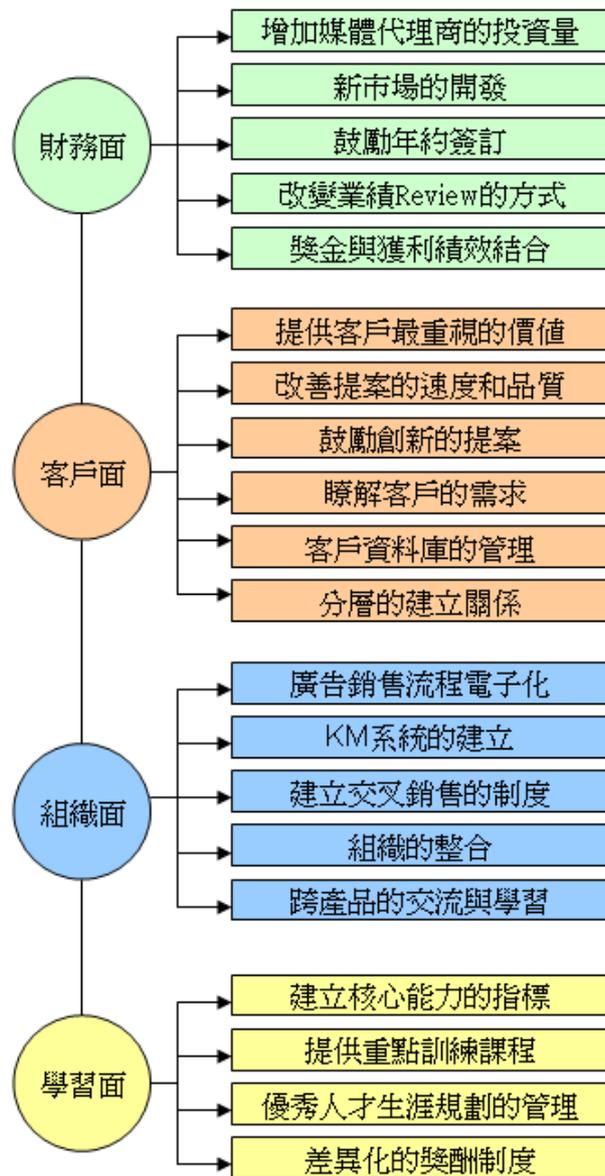


圖 3.3 天下雜誌群 2009 廣告部整合傳播計畫

3.5小結

網路對平面媒體造成很大的衝擊，使得民眾閱讀習慣改變，雜誌因為比較具有品牌個性和獨特風格，讀者的歸屬感和忠誠度比較強，受到的影響較小，以下就上述個案的經營相異點提出分析：

1. 城邦出版控股集團為透過購併擴大雜誌出版經營版圖，天下雜誌則為自體衍生各讀者群之品牌。
2. 城邦的領導人風格為講求效率及強調業務實力，天下的領導人風格講求對於品牌的核心價值彰顯及編輯內容專業。
3. 城邦集團積極投資數位產業及進軍大陸，天下雜誌群目前現有獲利模式仍偏重在傳統出版，對於大陸華文市場經營計畫腳步較緩。
4. 城邦集團以營運績效為導向，汰弱績效不佳雜誌毫不手軟，天下雜誌群則是以經營讀者為重，重視自身雜誌品牌的經營。

近年來科技技術的提升，電子出版及電子雜誌順勢而生，產品的多元化亦為雜誌出版產業經營帶來新挑戰，讀者與廣告客戶也因熱鬧多元市場需求與日俱增。上述雜誌出版集團試圖從傳統經營走向企業化管理，面對網路、電視等其它媒體分食市場，唯多樣化的服務才能滿足特定的讀者群。除了以創新取勝，更講究人員的協調合作，績效管理透明化，才能創造集團最大綜效。

第四章 實證研究

本研究針對回收問卷加以分析，依研究目的利用層級分析法(AHP)探討何項因素為影響台灣雜誌出版集團經營關鍵成功因素。本章將分為三大部分，第一節首先探討本研究之信度與效度，第二節將詳細敘述本研究徵詢專家意見篩選出適切「台灣雜誌出版集團經營關鍵成功因素」之嚴謹程序，第三節則將深入分析本研究之主軸「台灣雜誌出版集團經營關鍵成功因素」及其相關因素之重要順序。

4.1 問卷設計

AHP是面對複雜的決策問題時最常被使用的決策分析工具，AHP層級分析法採用「分解(Decomposition)」的原則，將問題由上層的「決策目標(Objective)」依序分解為「決策準則(Criteria)」乃至最下層「選擇方案(Alternatives)」形成一種由上而下分為三層的層級化結構。

本文根據文獻探討中與專家訪談整理出與影響雜誌集團化經營的關鍵重要因素共16項(如表4-1所示)。然後經由德菲法進行評估目標、目的與準則之層級架構(Hawang, 1987)，提出影響雜誌集團化經營的關鍵因素之層級分析架構。

表 4.1 本研究原始 AHP 層級架構分析

	第一層級	第二層級
台灣雜誌出版集團關鍵成功因素	(A) 組織管理	(A1) 領導人風格
		(A2) 充分授權
		(A3) 資源分配
		(A4) 系統標準化
	(B) 營運成本	(B1) 資金管理
		(B2) 成本控制
		(B3) 事業單位績效評估

表 4.2 本研究原始 AHP 層級架構分析(續一)

台灣雜誌出版集團關鍵成功因素	(C) 員工能力	(C1) 產業知識
		(C2) 創新思考
		(C3) 整合行銷
	(D) 品牌經營	(D1)產品知名度
		(D2)異業結合
		(D3)市場占有率
		(D4)行銷通路

本研究除根據文獻與專家訪談建構本研究原始AHP層級架構分析後，在德菲法分析的程序上，本研究共發出五份問卷針對第一次的層級分析架構進行相關構面與評估準則篩選，問卷之發放對象分別為二家雜誌出版集團之資深高階經理人。如表4-2所示。每位受訪專家將本研究所建構之原始AHP層級架構進行評估，對於AHP架構中的構面（Object）以及準則（Criteria）根據專家問卷回饋表（如表4.3所示），逐一進行檢視並提出新增、刪除、保留或修改等不同的意見。本研究所選擇的專家，其出版領域的工作年資均超過十五年，且均有集團化經營的出版工作經驗。

表 4.3 前測問卷受測對象

專家背景			年資
1.尖端出版	總經理	葉其峰	前電腦雜誌社長，出版經驗 16 年
2.城邦集團	總編輯	陳皓朋	創辦多本雜誌，出版經驗 15 年
3.城邦集團	總經理	葉君超	城邦集團平台總經理，出版經驗 20 年
4.天下雜誌	廣告總監	梁曉華	天下雜誌副總，廣告行銷經驗 15 年
5.天下雜誌	主編	陳世彬	天下雜誌網站主編，出版經驗 20 年

表 4.4 專家問卷回饋表

層級構面	適用性		
	保留	刪除	
		強力刪除	↔
(A) 組織管理	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(B) 營運成本	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(C) 員工能力	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(D) 品牌經營	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>新增或修改的意見請陳列如下：</p> <p>1.專家3建議(D)品牌經營修正為品牌管理，與其他專家討論後認為品牌管理為單一概念，品牌經營較為探討層面較為廣泛，固仍保留為品牌經營名稱。</p>			

經過第一回合專家問卷回收的意見進行資料彙整，各專家皆同意此本研究所發展之AHP層級架構的四個構面已能囊括雜誌集團經營的重要關鍵之經營層面，對於各構面下的準則則必須進行修正，各專家修正意見結果如表4.4所示。

表 4.5 專家修正意見一覽表

第一層級	第二層級	修正意見
(A) 組織管理	(A1) 領導人風格	專家 2、3、5 建議將 (A3) 修正為：資源共享，原因為集團經營主要是希望垂直或水平整合可讓各組織共同享有平台服務，所以是分享資源的概念。
	(A2) 充分授權	
	(A3) 資源分配	
	(A4) 系統標準化	
(B) 營運成本	(B1) 資金管理	專家 1、2、3、4 建議新增：提升獲利，原因為提升獲利現為每一企業最重視的營運方針與目標。
	(B2) 成本控制	
	(B3) 事業單位績效評估	專家 3 建議 (B2) 刪改為：降低成本。但因成本控制的含概面也包含降低成本，與專家溝通結果仍為成本控制。
(C) 員工能力	(C1) 產業知識	專家 1、3、5 建議將增加：選題企劃（專家認為編輯的選題企劃影響讀者閱讀喜好，進而影響市場的營銷數字，是員工最重要的能力之一） 專家 1 認為將 (C1) 改成：創新產業知識，因與 (C2) 的創新思考重覆性高，所以仍保留產業知識為準則。
	(C2) 創新思考	
	(C3) 整合行銷	
(D) 品牌經營	(D1) 產品知名度	專家 3、4 認為 (D2) 異業結合語意模糊，但因考量今雜誌出版集團與其它媒體合作性高，所以仍建議保留
	(D2) 異業結合	
	(D3) 市場占有率	專家 1 建議 (D4) 改為行銷整合 (D2) 刪除
	(D4) 行銷通路	

在表4.1第一部份之第一層級衡量構面中，原先共有4項構面，經由專家篩選過後，認為4項構面皆為台灣雜誌出版集團經營關鍵成功因素之重要構面，因此最後第一層級之衡量構面共有4項，依序為「組織管理」、「營運成本」、「員工能力」、「品牌經營」，第二層級在「組織管理」構面下原為「資源分配」修正為「資源共享」，在「營運成本」構面下增加「提升獲利」因素，在「員工能力」構面下增加「選題企劃」因素。經由上述程序，本研究之完整層級架構詳如圖4-1所示，各構面與準則之操作型定義整理如表4.5所示。

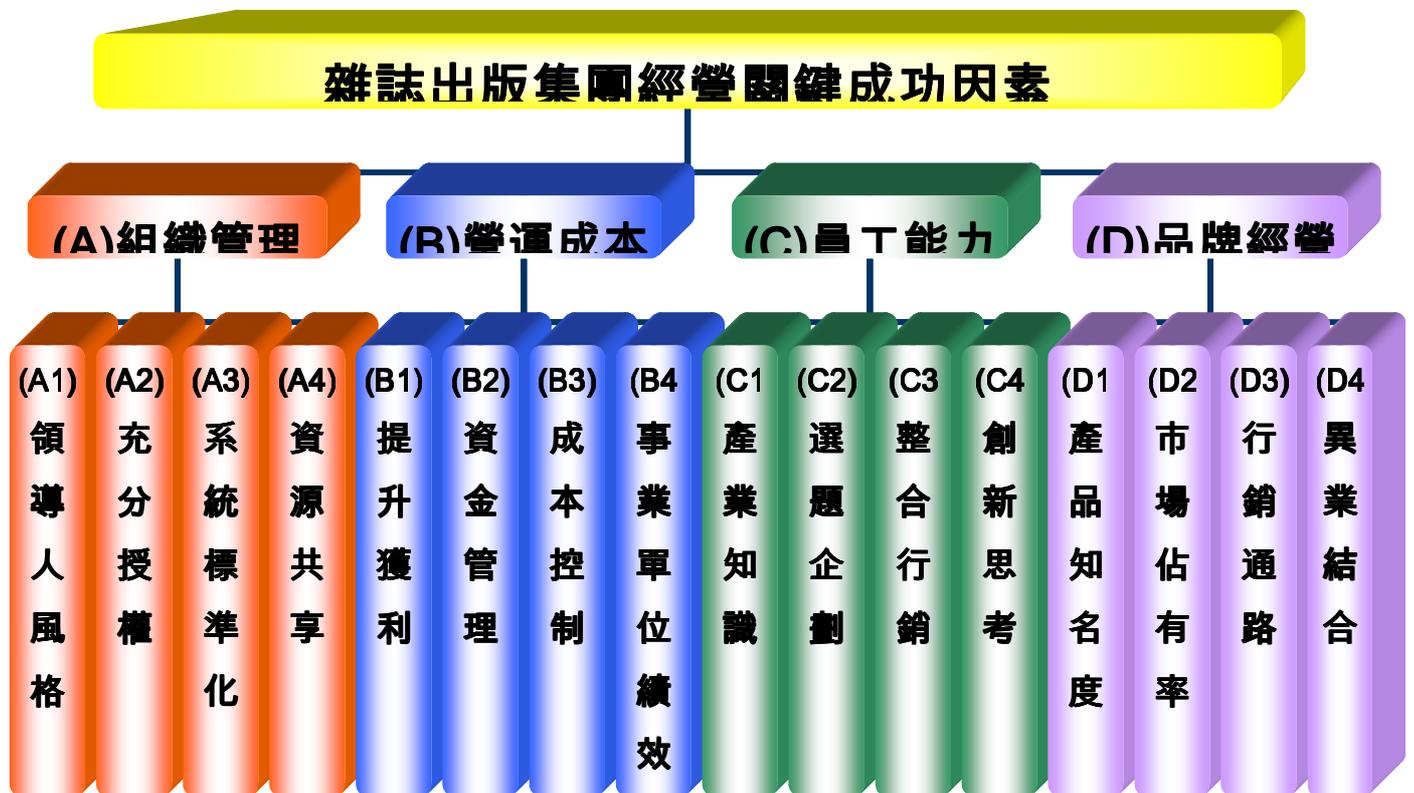


圖 4.1 AHP 層級架構

表 4.5 台灣雜誌出版集團經營關鍵成功因素構面及準則操作型定義

	第一層級 構面操作型定義	第二層級 準則操作型定義
台灣雜誌出版集團關鍵成功因素	(A) 組織管理 塑造企業的經營特色 藉以達成提昇部門績效與 創造企業經營利潤的方式	(A1) 領導人風格 指集團經營者的個人魅力及對員工的影響力
		(A2) 充分授權 指公司領導者對所屬幹部及職員均熟識且信任，充分依職權予以授權
		(A3) 資源共享 指公司集中資源發展核心產業，實現扁平化組織架構，推進專業化管理和規模化經營。在此指集團內部共同享有各營運平台提供的服務。例印刷、客服、會計等行政部門
		(A4) 系統標準化 指整合內部控制有效降低成本快速建構企業電腦化核決流程的授權政策，大幅降低內控建置成本，以有效幫助集團公司及時、準確的編制合併報表，真實反映企業集團的財務狀況、經營成果及現金流量情況
	(B) 營運成本 指企業因為經常性的營業活動而銷售商品或提供勞務等等，所應該要負擔的成本，在本研究此指集團運作的資金控制是否能達成營運綜效	(B1) 提升獲利 指以有效的經營策略,及發揮公司營業所長，持續地獲取企業利潤
		(B2) 資金管理 資金管理工作包括債務與風險控制、資金運作控制和投資規模的控制。都是為了保障資金安全，提高資金收益，增加盈利能力，提高企業的現金流量，保障公司能達成中長期的發展目標

表 4.5 台灣雜誌出版集團經營關鍵成功因素構面及準則操作型定義(續二)

台灣雜誌出版集團關鍵成功因素	(B) 營運成本	(B3) 成本控制
	指企業因為經常性的營業活動而銷售商品或提供勞務等等，所應該要負擔的成本，在本研究此指集團運作的資金控制是否能達成營運綜效	意指將公司的資源做有效的利用控制，在獲利利潤之上避免不必要的浪費和支出
	(C) 員工能力 指公司人才所具備的出版工作能力	(B4) 事業單位績效評估
		集團內部為了量化風險、會考量各個事業體的績效表現，以及作為更好的風險決策之用，以促成集團的整合及淘汰工作
		(C1) 產業知識
		指出版社工作人員對於負責產業專業知識能力
	(C2) 選題企劃	對於出版內容、主題等創造的獨特閱讀價值吸引力，
		(C3) 整合行銷
指結合行銷傳播工具（如：一般廣告、直效行銷、人員銷售、公共關係）提供清楚、以及最大化的傳播效果的能力		
(D) 品牌經營 出版集團產品的營業項目的經營能力	(C4) 創新思考	
	指對出版市場的靈敏度及應變能力	
	(D1) 產品知名度	
指潛在購買者認識到或記起某一品牌是某類產品的能力。透過刺激消費者的學習、記憶與習慣，進而產生購買的行為，在此研究中為消費者對出版品的品牌認知		
(D2) 異業結合		
指公司為了達成某項特定目標，與不同企業整合，互補公司不足資源，尋求利潤最大化		

表 4.5 台灣雜誌出版集團經營關鍵成功因素構面及準則操作型定義(續三)

台灣雜誌出版集團關鍵成功因素	(D) 品牌經營 出版集團產品的營業項目經營能力	(D3)市場占有率
		(D4)行銷通路

本問卷的設計採用Saaty所建議的評量尺度，對每一個評估準則劃分為九個等級進行成對的比較，AHP問卷中有關準則評估的填寫範例與方案績效的填寫範例如表4-6所示。

表 4.6 AHP 問卷中有關準則評估的填寫範例

準則 A	準則 A 較重要 ← 一樣重要 → 準則 B 較重要									準則 B
	9:1	7:1	5:1	3:1	1:1	1:3	1:5	1:7	1:9	
組織管理										營運成本

4.2 資料收集

此一部份乃是將修改完成之前測問卷設計為正式之專家問卷後，並請此領域中之專家協助填答，專家問卷之結果旨在探討「台灣雜誌出版集團經營關鍵成功因素」及其相關構面之相對權重值與相關因素之重要順序。本研究之專家問卷選定雜誌出版產業之工作8年以上年資者作為調查對象，發放方式以電訪及親訪和電子郵件回傳說明填寫原則為主，詳細之專家問卷內容請參見附錄1。共計發出24份問卷，由於每份問卷均由研究者親自進行訪談，因此全部問卷均能順利回收，共計回收24份，問卷受訪專家

一覽表請參閱附錄二。受訪專家屬性分為高階主管以及中階主管兩大類，其中高階主管又分為管理類的高階主管，如社長、總經理、副總理等以及編輯類的高階主管，如總編輯以及主編等。至於中階主管則是經理、主任等職務的人員。下頁圖4-2說明本研究問卷受訪專家屬性圓形圖。

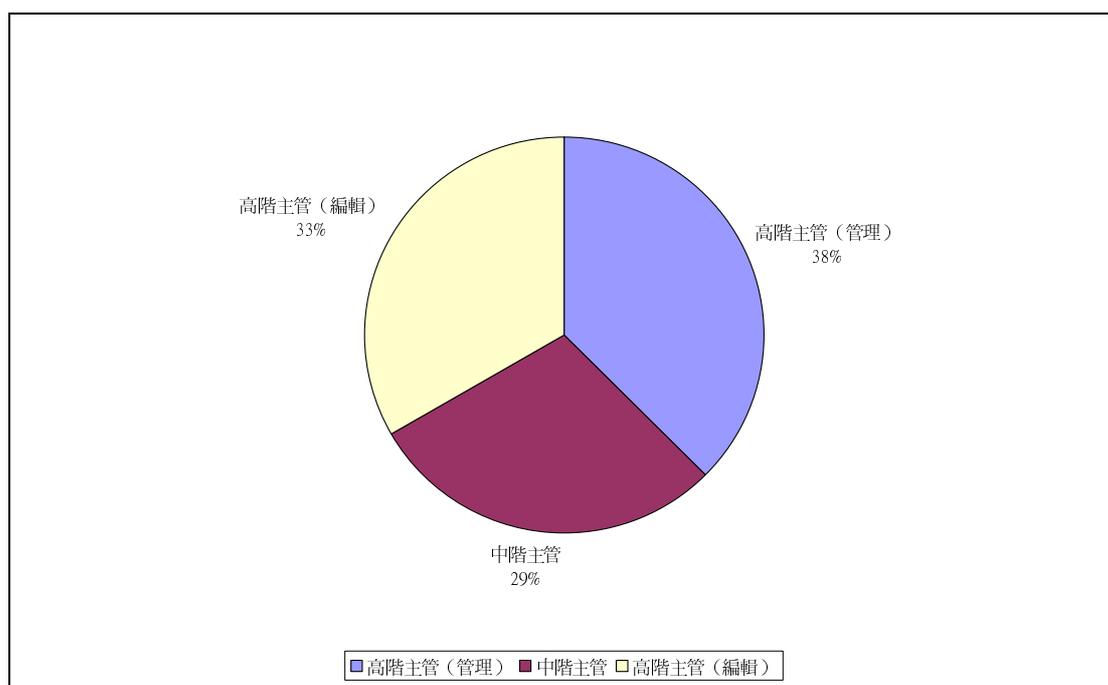


圖 4.2 問卷受訪專家屬性圓形圖

4.3 準則權重分析

本研究採用AHP中衡量權重之概念方法，『依專家的判斷給予不同的尺度』來決定各因素間的權重關係。因權重的考量主要在反應各個因素間客觀因素相對的重要程度，因此本研究應用層級分析法建立各因素之權重評比，藉由專家問卷調查之計量分析求得各指標之權重值。

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。

層級分析法(Analytic Hierarchy Process, AHP)是經由層級分析法得以將複雜問題依不同層面加以考量，使複雜問題可以進行系統化的一套決策方法，利用AHP進行決策問題之分析時，主要包括以下幾個階段：首先要建立層級結構，並藉此設計AHP專家問卷，根據Saaty的建議，每一層級最好不要超過七個以上的評估目標。根據問卷回收建立成對比較矩陣後，進一步計算其特徵值與特徵向量可得到最大特徵值(λ_{max})以及準則權重的數值，最後則計算一致性指標(Consistency Index, C.I.)以及一致性比率(Consistency Ratio, C.R.)進行一致性的檢定，Saaty建議C.I.值及C.R.值需小於0.1，整體一致性才能獲得保證。

茲將本研究層級構面與各層級準則的相對重要性計算結果整理分述如下：

一、AHP層級構面分析

第一層級涵蓋組織管理、營運成本、員工能力以及品牌經營等四大構面，其重要性經兩兩相比後，結果如下：由表4-7可知，在總構面的CI與CR值，皆符合Saaty所提出須小於0.1的準則。在子構面第一層級中，依次重要性順序為「品牌經營」、「組織管理」、「員工能力」、「營運成本」。其中「品牌經營」權重值為0.334，遠超過其他構面，顯示專家們對於「品牌經營」相當的重視。在「組織管理」上得到的權重值為0.267與「員工能力」權重值0.207差異不多，最後則為「營運成本」的考量。足見在台灣出版產業經營上，「品牌經營」是出版競爭的利器，對雜誌出版集團而言，品牌所代表的是一個形象，一種承諾與信念，能夠帶給讀者獨特的認知與想像，是出版業創造差異化與競爭力之重要元素，更是最有價值資產。如果能善用將使其具有號召力和影響力。近年來因出版業面臨網路及其它媒體的衝擊，出版集團如何運用品牌力量提高競爭力，是重要的經營成功關鍵因素。

排序第二為「組織管理」，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。早期的組織結構較簡單，較偏重於管理程序的應用；今日組織結構日漸複雜而多元化，且重視人性化的管理。出版集團的經營挑戰有賴良好的組織管理，才能產生足夠的競爭力來追求企業的成功。

第三為「員工能力」，對雜誌出版集團來說，員工所擁有的技能，不但決定了市場營運的數字，也決定了是否能有效地與讀者互動，因應工作的職能需要大量的知識及創意，所以公司對於產銷人員的內部訓練也非常重視，以期強化員工能力，增加企業競爭實力。

第四為「營運成本」，出版集團必須支付的行政開銷龐大，正職員工的薪水，還有辦公室租金與水電費，每年必須支出的版權費與倉儲等管理費用很高。集團要維持運轉，所需資金要非常充裕，因應大環境的改變，目前出版集團很重視獲利數字，因為關乎組織營運的順利與否，在第一層級的專家意見中，營運成本的排序為最後，這與現況上有落差，值得後續研究者探討。

表 4.7 台灣雜誌出版集團經營關鍵成功因素第一層級權重值及順序

總構面	CI 值	CR 值	第一層級	權重值	順序
台灣雜誌出版集團 經營關鍵成功因素	0.011	0.012	(D) 品牌經營	0.334	1
			(A) 組織管理	0.267	2
			(C) 員工能力	0.207	3
			(B) 營運成本	0.192	4

二、組織管理構面各項評估準則分析

組織管理構面分為充分授權、領導人風格、系統標準化以及資源共享等四項評估準則，其重要性經兩兩相比後，結果如表4-8所示。

從表4-8中得知，子構面所屬第二層級「組織管理」，其CI與CR值皆符合Saaty所提

出須小於0.1 的準則。在此層級中重要性依序為：「充分授權」、「領導人風格」、「系統標準化」、「資源共享」。現階段專家們認為充分授權是最重要的，其權重值為0.339，在出版工作環境中，主管充分授權，可增加員工的參與感和責任感，並創造一種大家平等和相互尊重的新氣象。對於主管給予員工適當的自主性、適時的意見與支持及指引正確的方向之後，員工必定有學習和發展的機會，經由齊心協力達成組織願景需要。

排序第二則為「領導人風格」權重值為0.314公司的領導人最重要的任務就是塑造組織的文化，創造優良的工作環境，公司的員工會從領導人的一舉一動演繹出領導人的價值觀，公司文化就此形成。因此，領導人的管理風格對公司的經營成功關鍵有極大的影響。

第三為「系統標準化」權重值為0.191是大型組織為提供一制化與系統化的服務所設定的作業準則，簡單而言就是明確劃分每個職務的職權（**authority**）、職責（**responsibility**）與責任範圍（**accountability**）。職權意指「職務帶來的相關權力」；職責是指「職務要負擔哪些責任」；責任範圍則是「這個職務要做哪些工作」。集團因單位眾多，組織各相關的行政系統(例人事、財務等)如能透過標準化內部控管系統，清楚理解每人的權責，將可提昇工作效率以及工作品質。

最後則為「資源共享」權重值為0.157，對雜誌出版集團來說，資源共享指的是各個出版社活動訊息加強合作交流，以提升交互資源使用率(例編輯議題、廣告專輯、行銷專案等)並達成整合資源共享之目的，因此項在組織管理層面屬於內部行政作業的操作流通是否順暢，所以在專家的評估上重要性不及前三項。

表 4.8 台灣雜誌出版集團經營關鍵成功因素第二層級「組織管理」權重值及順序

子構面	CI 值	CR 值	第二層級	權重值	順序
(A) 組織管理	0.007	0.008	(A2)充分授權	0.339	1
			(A1)領導人風格	0.314	2
			(A3)系統標準化	0.191	3
			(A4)資源共享	0.157	4

三、營運成本構面各項評估準則分析

營運成本構面分為提升獲利、成本控制、資金管理以及事業單位績效評估等四項評估準則，其重要性經兩兩相比後，結果如表4-9所示：

從表4.9中得知，子構面所屬第一層級「營運成本」，其CI與CR值皆符合Saaty所提出須小於0.1的準則。子構面中所含第二層級「營運成本」項下，其權重值依其重要性為：「提升獲利」、「成本控制」、「資金管理」、「事業單位績效評估」。其中「提升獲利」權重值達0.571，遙遙領先其他三項，足見在企業中，提升獲利的目標，是專家經營者最重視的課題。在出版集團中獲利指標會以每個事業單位的行政營運成本及市場的整體環境來推估；甚或以交叉持股了解競爭者的經營績效，其次再設法改善內部營運(人力、資金、制度等)，以提升企業競爭力。雜誌出版社提高獲利方式除了原有最主要的產銷單位(廣告及雜誌訂閱等收入外，特定議題的主題專刊發行及依照客戶需求辦活動或是幫客戶代編企業內部的刊物還有承攬政府活動標案都是出版集團獲利提升來源。

第二為「成本控制」在近年來出版公司除了每月在紙張印刷及通路上架費用和內部人事開銷管理上也是在成本控制上企業營運的重要評估，公司內部高階主管每月或每季都會針對財報數字做檢討，主要目的是在公司的各項活動發生，事後的成本分析，及改善並降低成本的對策，才能避免不必要的浪費和支出，達到改善經營管理，使企業在市場競爭的環境下生存、發展和壯大。

第三為「資金管理」集團公司規模較大，營運資金對公司財務調度之影響是與日俱增的，能精準掌控集團之成本效益，做出正確判斷，調整資金之應用，做最有效率與合理的配置，讓員工享有安定的工作環境、對整個營運將更有利。

第四為「事業單位績效評估」此部份是專家考量因素中權重值最低的，集團下的出版事業單位通常會有專責的管理者負責策略規劃和利潤績效，當事業單位的營運狀況發生改變，高階主管必須馬上重新將組織調整到新的方向，避免影響營運目標，所以整體而言並不是營運成本上重要考量的因素。

表 4.9 台灣雜誌出版集團經營關鍵成功因素第二層級「營運成本」權重值及順序

子構面	CI 值	CR 值	第二層級	權重值	順序
(B) 營運成本	0.003	0.003	(B1) 提升獲利	0.571	1
			(B3) 成本控制	0.178	2
			(B2) 資金管理	0.136	3
			(B4) 事業單位績效評估	0.114	4

四、員工能力構面各項評估準則分析

員工能力構面分為創新思考、選題企劃、整合行銷以及產業知識等四項評估準則，其重要性經兩兩相比後，結果如表4.10所示：

從表4.10中得知，子構面所屬第二層級「員工能力」，其CI與CR值皆符合Saaty所提出須小於0.1的準則。研究顯示出，子構面中所含第一層級「員工能力」項下，專家普遍認為「創新思考」是最重要的，其權重值高達0.337。雜誌出版是一個複雜繁瑣的工作，出版公司的營利核心，著力在出版製作與廣告行銷收入，編輯們必須把現有的知識，經過思考、判斷、重組等過程，產出新的知識，負責廣告行銷的員工必須瞭解客戶需求，把市場調查及顧客的特性等資料加以整理，再加上其他知識，經過思考、判斷，最後擬出一套廣告行銷策略，員工如果能發揮創意，可激發部門工作與熱情，使企業體內充滿創新的氣氛，創造無限的可能讀者的目光。

第二為「選題企劃」權重值0.240對雜誌出版公司來說，目前編輯的角色除了要具備寫作能力外，每月或每周所編寫的選題題材都具有帶動市場銷售數字及吸引讀者的影響力，所以開發讀者有興趣的主題及企劃製作上都應讓讀者感受到豐富的內容以及打動人心的文章，藉以維持讀者的黏度並建立良好品牌形象。

第三「整合行銷」權重值0.220，是將企業內所有行銷傳播計畫加以整合的需求，也可以稱為是品牌與產品間的行銷策略規劃，出版產業也已日漸成形，從行銷企劃、

簡報提案、活動執行、到各單位的溝通協調都是員工需具備的能力。

最後則為「產業知識」權重值0.203出版工作是屬於知識產業，完整的出版知識被建置在不同的專業體系之中，諸如編輯企劃、設計印刷、市場脈動、出版產業經營、廣告行銷等。每個員工所負責的工作，都需要專業分工及瞭解讀者的需求，才能強化出版產品的質量與內涵。

表 4.10 台灣出版集團經營關鍵成功因素第二層級「員工能力」權重值及順序

子構面	CI 值	CR 值	第二層級	權重值	順序
(C) 員工能力	0.013	0.015	(C2) 創新思考	0.337	1
			(C3) 選題企劃	0.240	2
			(C4) 整合行銷	0.220	3
			(C1) 產業知識	0.203	4

五、品牌經營構面各項評估準則分析

品牌經營構面分為產品知名度、市場占有率、行銷通路以及異業結合等四項評估準則，其重要性經兩兩相比後，結果如表4-11所示：

從表4.11中得知，子構面所屬第二層級「品牌經營」，其CI與CR值皆符合Saaty所提出須小於0.1 的準則。研究顯示出，子構面中所含第二層級「品牌經營」項下，專家任為「產品知名度」其權重值超過0.4台灣的雜誌出版集團旗下經營都至少都有3個雜誌品牌別，例如天下雜誌群有天下雜誌、康健雜誌、快樂工作人雜誌及親子天下雜誌，每本雜誌定位都有特定發行的對象，每個品牌都需要建立產品知名度的形象來經營其目標讀者群，產品知名度也意味著品質的承諾象徵，建立讀者心中的品牌信任與長期關係，對一個企業而言，就是其最大的無形資產。

第二是「市場占有率」，其權重值為0.275對出版市場來說，大型出版社常以集團

經營，集團的多品牌化對於市場影響性有時較單一圖書出版社來得有影響力，例如城邦集團共有40餘本在知名度及發行人數上都勝出其他出版社的雜誌(例:商業週刊、PC home電腦家庭、美麗佳人等)，市場占有率高表示在團隊經營合作上有創新表現，通常也代表著產品的能見度，在公司的營運指標上也相對有優勢。

第三是「行銷通路」其權重值為0.182雜誌出版品，則有約五成讀者來自於訂戶，約五成來自於零售，近年來市場競爭日趨激烈，除了維持原有訂戶讀者的忠誠度，在零售市場中，為了貨暢其流，通路是最大關鍵。為此行銷人員須具備更多的科學清晰數據了解市場，對於維持原有通路關係與新興通路需要透過更積極的態度來經營與創造。

第四是「異業結合」其權重值為0.076此部份在「品牌經營」的項目中，在專家的評分下與「產品知名度」的重要性比差異性頗大，國內雜誌出版集團旗下的品牌眾多，通常要找有共同理念的合作的結盟對象，需要雙方能夠在經營理念及各自的本業上能夠互蒙其利，舉例而言，城邦集團在2007年邦控股集團投資PIXNET，建構數位創作平台；同樣的在2007年國內財經天下雜誌群也與知名影音網站YouTube簽訂內容供應合作協議，面對網路時代來臨，在「品牌經營」上會更著重在核心產品的精進和讀者的需求上，對於異業結合的成效，在未來應該是一個值得探討的議題。

表 4.11 台灣出版經營關鍵成功因素第二層級「品牌經營」權重值及順序

子構面	CI 值	CR 值	第二層級	權重值	順序
(D) 品牌經營	0.004	0.004	(D1) 產品知名度	0.467	1
			(D3) 市場占有率	0.275	2
			(D4) 行銷通路	0.182	3
			(D2) 異業結合	0.076	4

4.4 整體權重分析

此節將針對影響台灣雜誌出版集團經營的整體評估準則進行分析討論，表4.12說明本研究AHP層級架構分析的整體評估準則的結果。

在考量「組織管理」、「營運成本」、「員工能力」、「品牌經營」下的所有因素：「領導人風格」、「充份授權」、「資源分享」、「系統標準化」、「提升獲利」、「資金管理」、「成本控制」、「事業單位績效評估」、「產業知識」、「選題企劃」、「創新思考」、「整合行銷」、「產品知名度」、「異業結合」、「市場占有率」、「行銷通路」等整體優先權重值分析，對於各因素偏好程度，依分析數值顯示，最重要的前三項評估準則分別為「產品知名度」之整體權重值0.15588為最高，「提升獲利」之整體權重值0.10963次之，其次是「市場占有率」之整體權重值0.09157，在考慮第二層所有情況下，以「產品知名度」為首要考量。其中權重值超過0.1的有產品知名度，以及提升獲利，發現專家們對於出版集團的經營成功關鍵，在品牌經營中的產品的知名度與組織管理中提升公司獲利均居重要地位。而品牌經營中的市場占有率亦是重要影響營運關鍵因素。

至於整體評估準則較為不被重視的三項準則分別為「事業單位績效評估」之整體權重值為 0.02192 為最低，「異業結合」之整體權重值 0.2534 次之，再則為「資金管理」之整體權重值 0.02192，在第二層所有情況下，以「事業單位績效評估」為最低影響雜誌出版集團成功因素。權重比較如表 4.12 所示。由此發現專家們認知對於出版集團中在營運成本中的資金管理與事業單位績效評估與在組織管理下的異業結合為影響台灣雜誌出版集團最低三項關鍵成功因素。

雜誌出版集團的經營上，單一事業單位的營運成效，對集團運作而言，不具重要的影響力，依研究結果推測，在集團內的各個事業單位體雖然績效很重要，但單一事業單位營運是否能影響整個集團的經營方針及創造更高營收，有待高階領導人是否投放更多資源經營。在異業結合這部份的影響顯示，雜誌出版業的核心競爭為「人」和「產品」，所以對於外部合作對象在評估上會更謹慎，因此也不具營運的重要影響。在資金管理的部份顯示集團的財務運作上除了成本控制，事業單位也會為提高利潤做

出貢獻，所以是屬於前端的財務安全行政作業流程，對集團運作而言，較不具關鍵影響力。

表 4.12 台灣出版集團經營關鍵成功因素權重彙整表

第一層成功因素	權重值	第二層成功因素	整體權重	排序
(A) 組織管理	0.267	(A1) 領導人風格	0.08382	5
		(A2) 充份授權	0.09063	4
		(A3) 資源分享	0.04184	12
		(A4) 系統標準化	0.05097	8
(B) 營運成本 0.192		(B1) 提升獲利	0.10963	2
		(B2) 資金管理	0.02614	14
		(B3) 成本控制	0.03425	13
		(B4) 事業單位績效評估	0.02192	16
(C) 員工能力	0.207	(C1) 產業知識	0.04209	11
		(C2) 選題企劃	0.04973	9
		(C3) 創新思考	0.06986	6
		(C4) 整合行銷	0.04555	10
(D) 品牌經營	0.334	(D1) 產品知名度	0.15588	1
		(D2) 異業結合	0.02534	15
		(D3) 市場占有率	0.09157	3
		(D) 行銷通路	0.06077	7

4.5 分群分析與管理意涵

本節根據專家屬性進行AHP層級分群分析，由於受訪專家屬性分為高階主管（高階主管又分為管理類的高階主管以及編輯類的高階主管）以及中階主管兩大類，因此本研究將根據此分個不同的專家群體進行分群分析。底下分別討論分群分析的結果。

一、評估構面分群分析

在本研究所建構有關雜誌出版集團經營的關鍵成功因素的四項構面中，分群分析的結果顯示，管理高階主管最重視的構面依序為「品牌經營」、「組織管理」、「員工能力」以及「營運成本」。而編輯類高階主管最重視的構面則依序為「營運成本」、「品牌經營」、「組織管理」以及「員工能力」。至於在中階主管方面，最重視的四個構面分別是「品牌經營」、「員工能力」、「組織管理」以及「營運成本」。分群分析的結果詳如圖4.3所示。

由圖4.3可知，管理類的主管最重視的構面是「品牌經營」，而編輯類的高階主管則最重視「營運成本」構面。這樣的結果顯示管理類的中高階主管多半關心與「品牌經營」有關的屬性，並認為這是雜誌集團經營的主要關鍵構面，而編輯類的高階主管則認為「營運成本」構面才是雜誌集團經營的主要關鍵構面。

分析如下：本研究中高階管理類主管在雜誌出版集團工作時間年資長，對於公司較有向心力與認同感，且對公司的出版產品有較多的「品牌經營」概念，公司的品牌聲譽如果能不斷的在市場上發揮影響力，滿足客戶及讀者需求，公司才能朝向永續經營的方向前進。「品牌經營」是需對外夥伴及上下游通路的合作結果，對外變數多，需花費長期的關注與不斷的創新想法。在中高階管理類主管中「營運成本」同樣為四個構面中最不重視的，研究得知為集團的財力及資金的運用比一般中小型的出版社豐沛及彈性，且集團營運資金通常都是交由專業人士進行財務控制及管理，屬於經營中可以內部控管的部份，所以得此結果。

編輯類主管最重視的為「營運成本」研究分析如下：近年來因出版業的不景氣及

紙張上漲壓力，出版社除了廣告部需積極開發廣告客源外，編輯部亦要負責在產品的開發及通路的銷售數字。訂戶或零售通路市場的銷售數字代表產品的內容是否能讓讀者青睞進而產生購買行為，成就大的發行人，也因為雜誌出版產業的產品是編輯部門生產，且集團的高階經理人幾乎是由編輯擔任，所以編輯部的主管對於「營運成本」的重視與管理，與中高階管理類主管有較大差異性。

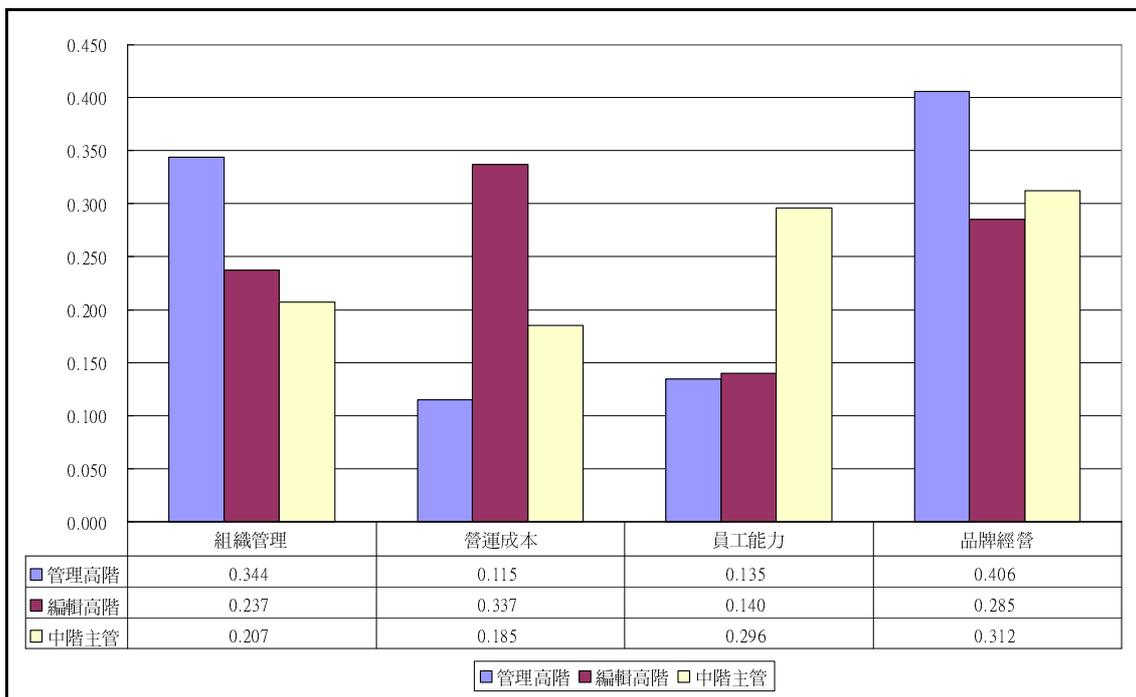


圖 4.3 評估構面分群分析

二、組織管理構面各評估準則分群分析

在本研究所建構有關「組織管理」的四項準則中，分群分析的結果顯示，管理高階主管最重視的準則依序為「充份授權」、「領導人風格」、「系統標準化」以及「資源共享」。而編輯類高階主管最重視的準則則依序為「系統標準化」、「充份授權」、「領導人風格」以及「資源共享」。至於在中階主管方面，最重視的四個準則分別是「領導人風格」、「充份授權」、「資源共享」以及「系統標準化」。分群分析結果詳如圖4-4所示。

由圖4.4可知，管理類的主管最重視的準則是「充份授權」，而編輯類的高階主管則最重視「系統標準化」準則。中階主管在充份授權項目的結果顯示也和管理類的高階主管同樣重視「充份授權」有關的準則，並認為這是雜誌集團經營的主要關鍵準則，而編輯類的高階主管則認為「系統標準化」準則才是雜誌集團經營的主要關鍵因素。

分析如下：本研究中高階管理類主管與編輯類主管在「充份授權」與「資源共享」的準則下較有一致性的認知，所以不做各主管類別的差異化分析。數據中差異較大的是中階主管對「領導人風格」的重視與編輯類主管對「系統標準化」的重視。首先探討「領導人風格」的差異分析：中階主管在雜誌出版集團工作時間年資較短或者是比較年輕，對於公司的營運及永續經營發展方向較無長足規劃能力，且對於同事相處認識時間較短，所以特別重視領導人(或者可以稱為上司)行事風格及工作的氣氛。相較於高階主管及編輯主管因此研究對象皆為資深出版工作者，對於公司環境調適及領導人的行事風格有充份應對能力，所以在此部份呈現差異。

另一在「系統標準化」的準則下，編輯類主管與中高階管理主管的差異性大，分析其主要原因編輯部為生產出版雜誌的部門，對於每月或者是每周出版刊物的軟硬體配合廠商都需要有標準的作業流程，才能維持出刊品質。通常雜誌出版一段時間會依照市場需求修正定位或者是改變出刊版型，此部份會影響銷售數字，就如同製造業生產線上的QC管理一樣，有任何影響生產製造的變數產生，其所呈現的結果也不同，所以對於「系統標準化」部份，編輯部主管相較於中高階管理類主管較為重視。

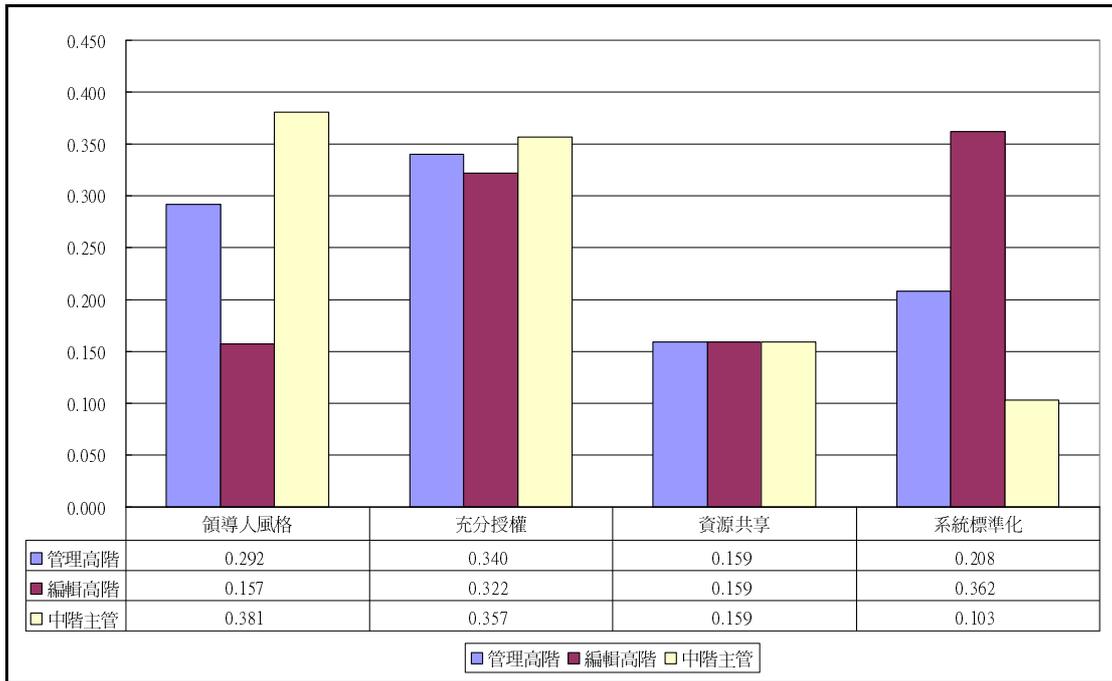


圖 4.4 組織管理構面各評估準則分群分析

三、營運成本構面各評估準則分群分析

在本研究所建構有關營運成本的四項準則中，分群分析的結果顯示，管理高階主管最重視的準則依序為「提升獲利」、「成本控制」、「事業單位績效評估」以及「資金管理」。而編輯類高階主管最重視的準則則依序為「提升獲利」、「資金管理」、「事業單位績效評估」以及「成本控制」。至於在中階主管方面，最重視的四個準則分別是「提升獲利」、「成本控制」、「資金管理」以及「事業單位績效評估」。分群分析的結果詳如圖4.5所示。

由圖4.5可知，管理類的主管最重視的準則是「提升獲利」，而編輯類的高階主管則最重視「提升獲利」準則。中階主管的結果顯示同樣重視「提升獲利」有關的準則，所有主管都一致認為「提升獲利」是雜誌集團經營成功的主要關鍵準則。

分析如下:本研究中高階管理類主管與編輯類主管在「提升獲利」的準則下有一致性的認知。研究得知台灣出版產業因已發展成熟，再加上近年網路及電子新興媒體衝擊，原有的競爭優勢面臨極大挑戰，集團因人事及營運成本負擔大，為求生存不得不

找尋新的獲利模式及提高獲利率營運目標，集團原先是重視強調營收數字，因近年來紙張上漲及市場環境的變動，公司將更重視扣除成本後獲利數字，因為高營收不代表高獲利。所以在「提升獲利」此準則中，各主管見解是一致的。

另一分析為編輯類主管對「資金管理」與「事業單位績效評估」的重視與中高主管有較明顯差異。此部份與台灣雜誌經營成功關鍵因素中「營運成本」構面的分析有類似的情形，原因為本研究對象編輯類主管大都為負責公司營運核心人物，對於公司資金的收入及損益表有更多機會瞭解，所以在「資金管理」的準則中比中高階類主管更重視。同樣的「事業單位績效評估」也因為對於公司的財報數字及各產品定位的掌握，大部份是編輯主管負責，如果單一事業單位在廣告及發行上或其它活動營收上無法損益平衡，相對的便影響公司獲利，所以研究個案，在每年中或是年終會針對各事業單位做評估，調整公司營運方向，中高階管理類主管在此部份通常無實權可以影響。

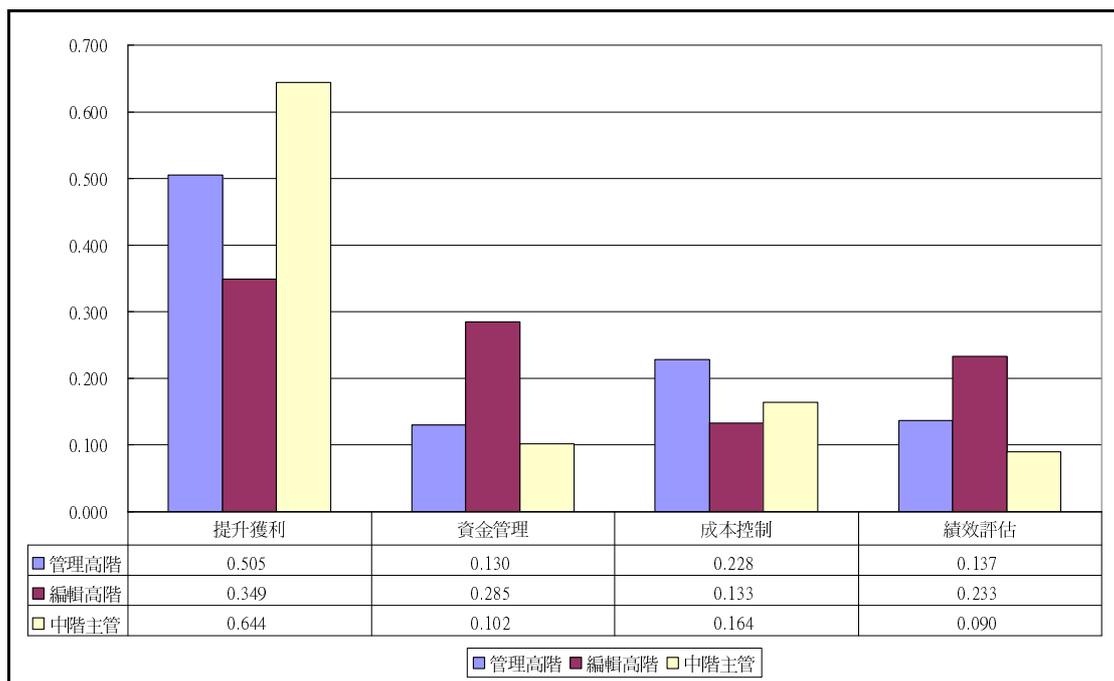


圖 4.5 營運成本構面各評估準則分群分析

四、員工能力構面各評估準則分群分析

在本研究所建構有關營運成本的四項準則中，分群分析的結果顯示，管理高階主管最重視的準則依序為「創新思考」、「整合行銷」、「選題企畫」以及「產業知識」。而編輯類高階主管最重視的準則則依序為「產業知識」、「創新思考」、「選題企畫」以及「整合行銷」。至於在中階主管方面，最重視的四個準則分別是「創新思考」、「整合行銷」、「選題企畫」以及「產業知識」。分群分析的結果詳如圖4-6所示。

由圖4.6可知，管理類的高中主管最重視的準則是「創新思考」，並認為這是雜誌集團經營的主要關鍵準則，而編輯類的高階主管則最重視「產業知識」準則。才是雜誌集團經營成功的主要關鍵準則。

分析如下:本研究中高階管理類主管在「員工能力」構面下，四項準則下皆有一致性的認知，準則先後順序亦相同，值得探討為三個類別的主管對於員工是否有「創新思考」能力特別重視。面對工作環境的快速變化，員工需要具備專業又多工的能力，才能符合公司期待，出版社的創新是對傳統雜誌出版競爭核心優勢了解並能擅用外界資源並發展出新的建議，「創新思考」是主管群最重視的能力。

另一探討為「產業知識」的準則下，編輯類主管與中高階管理主管的差異性大，分析其主要原因雜誌出版是知識產業，編輯部為生產知識部門，每本雜誌的定位和屬性不同，出版社的編輯人員會依個人學經歷背景分負責產業線撰寫出文稿，所以編輯主管對於個人產業知識的要求，對應於中高管理類的主管較高。

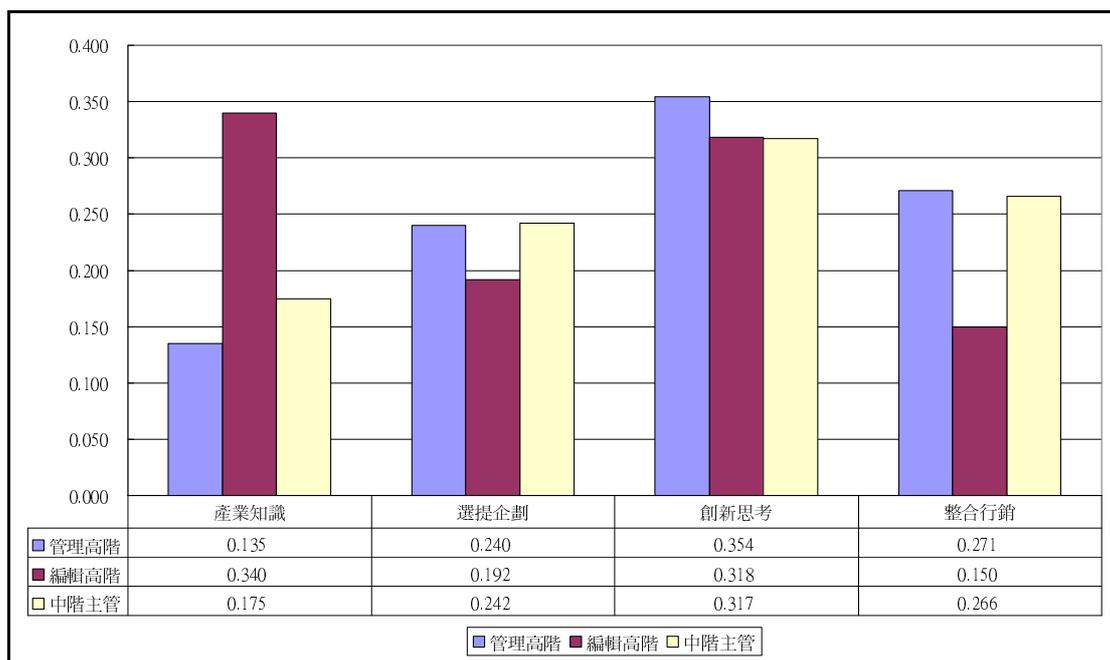


圖 4.6 員工能力構面各評估準則分群分析

五、品牌經營構面各評估準則分群分析

在本研究所建構有關品牌經營的四項準則中，分群分析的結果顯示，管理高階主管最重視的準則依序為「產品知名度」、「市場佔有率」、「行銷通路」以及「異業結合」。而編輯類高階主管最重視的準則則依序為「市場佔有率」、「行銷通路」、「產品知名度」以及「異業結合」。至於在中階主管方面，最重視的四個準則分別是「產品知名度」、「市場佔有率」、「行銷通路」以及「異業結合」。分群分析的結果詳如圖4.7所示。

由下頁圖4.7可知，管理類的主管最重視的準則是「產品知名度」，並認為這是雜誌集團經營的主要關鍵準則，而編輯類的高階主管則最重視「市場佔有率」準則。才是雜誌集團經營的主要關鍵因素。

分析如下：本研究中高階管理類主管在「品牌經營」構面下，四項準則下皆有一致性的認知，準則先後順序亦相同，值得探討為中高階管理類主管對於「產品知名度」最為重視。上述在準則分析中為，每個品牌都需要產品知名度的形象來經營其目標讀者群，建立讀者心中的品牌信任與長期關係，對一個企業而言，就是最大的無形資產。

編輯類主管對於「市場占有率」的重視，其分析原因為編輯部門因肩負著市場銷售營運數字的壓力，當產品「市場占有率」高代表通路配銷管道多元及雜誌的能見度高，與「產品知名度」相比，「市場占有率」是可以被量化的指標，所以編輯主管群最重視。

另一分析為三個類別的主管對於品牌經營的構面下對「異業結合」準則最不重視。分析原因為：國內雜誌出版集團旗下的品牌眾多，通常要找有共同理念的合作的結盟對象，需要雙方能夠在經營理念及各自的本業上能夠互蒙其利，此部份因現有雜誌出版社的核心收入仍為廣告來源及發行收入，對於其它如電子媒體或網路媒體的合作，「異業結合」創造的績效收入有限，所以在非集團經營關鍵因素。

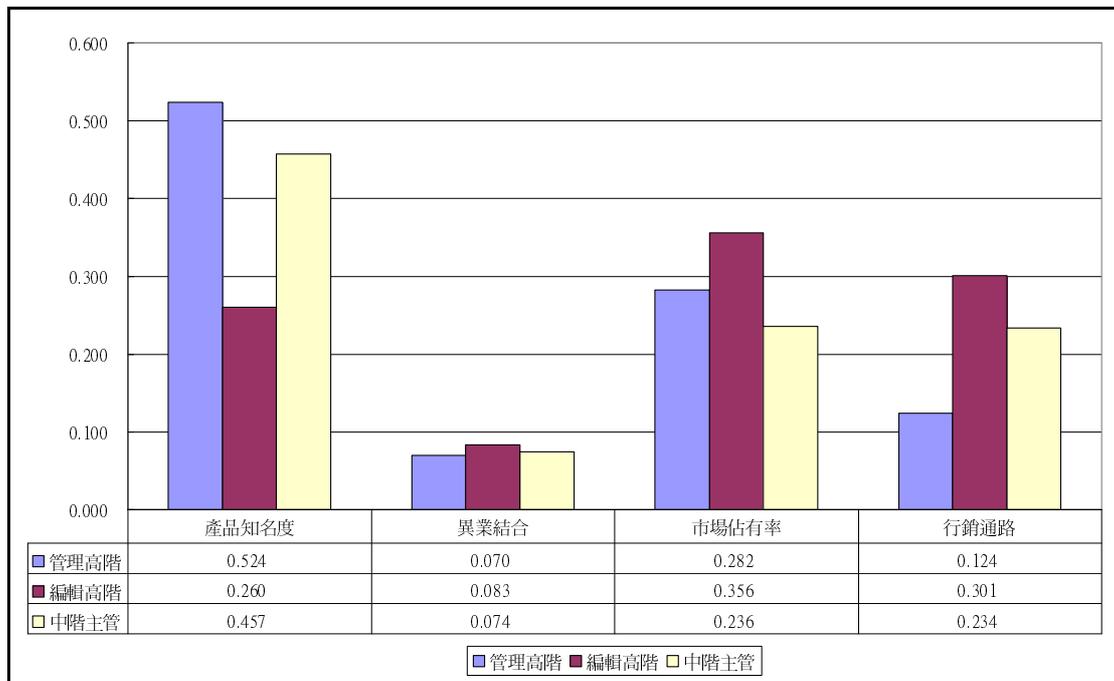


圖 4.7 品牌經營構面各評估準則分群分析

六、整體評估準則分群分析

在本研究所建構有關雜誌出版集團經營的關鍵成功因素的十六項準則中，整體評估準則分群分析的結果顯示，管理高階主管最重視的前五項準則依序為「產品知名度」、「充份授權」、「市場占有率」、「領導人風格」以及「系統標準化」。而編輯類高階

主管最重視的五項準則依序為「提升獲利」、「市場占有率」、「資金管理」、「系統標準化」以及「行銷通路」。至於在中階主管方面，最重視的五項準則分別是「產品知名度」、「提升獲利」、「創新思考」、「領導人風格」以及「整合行銷」。分群分析的結果詳如表 4.13 所示。

表 4.13 台灣出版集團經營關鍵成功因素分群分析權重彙整表

管理高階		編輯高階		中階主管	
評估準則	權重	評估準則	權重	評估準則	權重
產品知名度	0.213	提升獲利	0.118	產品知名度	0.142
充分授權	0.117	市場占有率	0.101	提升獲利	0.119
市場占有率	0.114	資金管理	0.096	創新思考	0.094
領導人風格	0.100	系統標準化	0.086	領導人風格	0.079
系統標準化	0.072	行銷通路	0.086	整合行銷	0.079

由表4.13可知，管理高階與編輯類的主管和中階主管相互重疊重視的五項構面依序為「產品知名度」、「提升獲利」、「市場占有率」、「領導人風格」及「系統標準化」，分析如下：前三項與整體權重分析同，此三項準則是集團對於外部經營的重要成功準則，另二項則為對內的管理經營準則，與整體權重分析差別在於「充份授權」的準則，顯示各類主管對於雜誌出版經營考量點看法一致。

分析如下：本研究中高階管理類主管同樣重視「產品知名度」與「領導人風格」準則，顯見管理類主管對於公司品牌經營的重視，高階管理者因為服務的年資與在位時間長，對於公司事務營運有一定的判準，因為高階領導者通常是公司經營核心團隊，需要傳達清楚給下屬的工作目標，所以比其他二類的主管更重視來自上位的充分授權。

值得探討為高階管理類主管與編輯類主管對於「市場佔有率」和「系統標準化」同等重視。前述提及當產品市佔率高表示通路配銷管道多元及雜誌的能見度高，「系統標準化」則是方便內部控管，清楚理解每人的權責，可因此了解此二類主管都因身負公司營運重任，而「市場佔有率」是可被評估量化的指標，「系統標準化」是內部管理的績效呈現，所以高階和編輯主管群同樣重視。編輯類高階主管在「資金管理」和「行銷通路」上的重視是因研究個案的編輯高階主管，皆是核心經營人物，對於公司內外部的成本控制與增加營收方式與產品的行銷通路亦影響公司的營運收入，所以此準則為編輯類主管所重視。

另一分析為編輯類主管與中階主管同樣重視「提升獲利」的準則，從此數據得知此二類主管一為經營核心人物，一為年資較淺同事，對於公司經營以「提升獲利」為目標，有一致性看法。中階主管對於在「創新思考」與「整合行銷」上自身的能力，相對的重視原因則為，現在出版產業環境競爭激烈，需要員工有更多不同創見因應未來，中階主管會被相對要求，擁有更多對外競爭的實力，做出相對的成果，才能獲得主管肯定，所以此準則為中階主管所重視。

第五章 結論與建議

本研究旨在透過AHP層級程序分析法，並進一步針對產業界中具代表性雜誌出版集團進行企業本體分析，輔以請教產業專家的意見，歸納台灣雜誌出版集團的關鍵成功因素。研究者首先從相關文獻之探討著手，做為本研究之理論基礎及建立本研究架構之依據，之後以在國內雜誌出版集團工作10年以上資深人員作為研究對象進行問卷構面發展及做為研究工具，經由問卷蒐集，並使用分析軟體資料分析後，得到台灣雜誌出版集團經營關鍵成功因素，及其各項關鍵成功因素權重比值優先順序，本章將針對本研究之研究發現與結論歸納、整理說明如下，並提出本研究後續可研究之方向。另將提出相關建議給予雜誌出版業者，作為調整公司經營方向之參考，期使本研究之研究成果能對實務界及後續研究者有所助益。

5.1 研究結論

1. 品牌經營是公司經營關鍵

在第一層級的「品牌經營」權重值為0.334，遠超過其他構面，顯示專家們對於「品牌經營」相當的重視。對雜誌出版集團而言，品牌所代表的是一個形象，一種承諾與信念，加強公司品牌經營能夠做為經營產品與加強讀者的認同感，是雜誌出版提高競爭力之重要元素。

2. 主管充份授權，可增加組織認同感

在「組織管理」上的構面上其最重要準則為「充分授權」依序則為「領導人風格」、「系統標準化」、「資源分享」。出版環境是活潑有勁的，亦是屬於「人和」萬事興的產業，主管充分授權和，可讓員工有參與感和責任感，與領導人塑造組織文化，創造優良的工作環境，公司的經營成功關鍵有極大的影響。

3. 提升獲利是核心競爭力

在「營運成本」的構面中其最重要準則為「提升獲利」依序則為「成本控制」、「資金管理」、「事業單位績效評估」。其中「提升獲利」權重值達 0.571，遙遙領先其他三項，研究結論為，提升獲利，是對外的競爭能力，與各部門人才能力習習相關，現有

雜誌出版主要收入是以生產(編輯部)、宣傳(廣告部)、行銷(行銷部)為營運經營重點，公司投放在此的資源也最高，其它內部行為如成本控制或資金管理及事業單位的評估是對內部組織管理的行為，可以顯示在出版產業中，「對外」經營掌握市場的遠見，相對於「對內」的財務控制更需重視。

4.創新思考能力是出版人才具備要素

在「員工能力」的構面中其最重要準則為「創新思考」依序則為「選題企劃」、「整合行銷」、「產業知識」。員工能夠充分發揮「創新思考」能力將是出版公司的核心競爭力，也是公司營利來源。創新思考的能力是全方位的，不只是員工自身所擁有如選題企畫或是產業知識的能力，面對現有出版環境的挑戰，從行銷企劃、簡報提案、活動執行、到各單位的溝通協調，不僅要做到專業，也要發展對外的資源聯結整合迎戰能力，是現在出版業最需要人才俱備的要素。

5.集團資金多元化，可分散營運風險

另本研究中也發現，專家認為在營運成本下的「事業單位績效評估」在16個構面權重最低，並不是不重要，是因為在以整體集團的策略經營下，如單一事業單位績效不佳，可以盡速調派其他單位支援或者是盡速調整產品方向，讓公司可以有更高的營運獲利目標。對於資金管理營運上，集團的資金除追求內部成本降低，擴增資金的來源可透過銀行融通外，並可以運用資本市場募集資金方式，例2007年創刊的「理財家」雜誌，便以創投公司集資1.5億資金創刊。所以藉由資金來源的多元化，除可以提升經營的穩健性，亦可以幫助業者擴展經營規模，提升公司競爭力。

5.2 研究建議

5.2.1實務研究的建議

根據本研究所得之結論，在此提出下列幾點實務上的建議，以供雜誌媒體出版的業者參考與應用。

1.關注品牌經營及精進出版內容

本研究發現品牌經營構面下，產品知名度與產品市佔率是媒體經營重要因素。歐

美有許多歷久彌新的媒體品牌，如美國時代週刊和英國經濟學人，都長期致力於品牌的經營與內容的創新。台灣出版業者應當發展以與讀者建立互信與緊密的關係建立之後，對公司而言，得到的利益絕不止於重覆銷售，出版業者應加強能擴展產品知名度的品牌活動，建立良好企業形象。

2.培養高素質人才並加強員工創新思考能力

人才是出版產業營運重要關鍵因素，好的人才也代表公司擁有較佳的經營潛力，建議出版業者應積極網羅優秀人才，並培訓員工成爲具創意、獨立思考、解決問題的能力，增加企業競爭力。

3.重視新技術的發展趨勢並以提升獲利爲主要目標

網路及資訊技術發展日新月異，新技術可能會改變未來雜誌發行的方式，並增加與其它電子媒體的合作來增加與讀者的互動，以持續吸引顧客並增加其傳播效益。

因應數位時代的到來，雜誌媒體業者應善加利用本身經營文化內容的長處，結合軟體廠商等業者的優勢，藉由跨平台的異業結盟擴展經營規模，掌握數位出版流通平台發展趨勢。

5.3.2後續研究者的建議

在本研究的最後，將針對後續研究者提出幾項建議及未來可行的研究方向，以作爲後續研究者的研究參考。

1.增加研究方法、對象及研究構面

本研究以AHP方法、2個個案研究，以4項構面16項準則歸納出雜誌集團關鍵成功實證結果，建議在研究方法及問卷對象及經營指標內涵部分，可依當時產業背景、競爭環境的改變做適度的調整。

2.增加研究主題

本研究以雜誌出版關鍵對於現有平面出版的經營概況因應數位時代到來，是否能善用本身經營文化內容的長處，結合現有人才優勢和資訊、通訊等軟體業者，發展

雜誌出版流通平台發展新的獲利模式？建議後續研究者可以繼續，相信對於出版業者會有正面的參考與應用價值。

參考文獻

中文部分

1. 大前研一著，黃宏義譯，1985，企業家的智慧，台北：長河出版社。
2. 中華徵信所，(2007)，台灣地區集團企業研究-2007年版，台北：中華徵信所。
3. 王國樑，(1989)，台灣地區集團企業與經濟發展座談會紀錄(23版)。中華徵信所。
4. 朱靜雯(2000)，集成管理：出版集團致勝之道，出版發行研究，2000 第 12 期，18-20 頁。
5. 行政院新聞局，(2005)，2005 台灣雜誌出版產業調查研究報告，台北：行政院新聞局。
6. 行政院新聞局，(2007)，2007 圖書出版及行銷通路業經營概況調查，台北：行政院新聞局。
7. 行政院新聞局，(2007)，96 年台灣雜誌出版產業調查研究報告，台北：行政院新聞局。
8. 何飛鵬，「自慢 3 以身相殉」，台北：商周出版。2009
9. 何雍慶，1990，實用行銷管理，台北市，華泰書局。
10. 吳責松(1992)，台灣資訊電子業關鍵成功因素之探討，中華民國管理科學年報。
11. 吳萬益、蔡明田、汪昭芬、王世偉，(2000)，國內主要集團企業領導風格、企業文化及組織運作特色之研究，商管科技季刊 39-65。
12. 李心喬，(2007)，台灣消費性雜誌經營模式與未來十年性合宜之預測，南華大學出版與管理研究所碩士論文。
13. 李孟熹 (2005)，〈活用行銷創造企業競爭優勢〉。群泰企業管理顧問公司。
14. 孟德芸(1988)，企業成功關鍵要素之研究-以個人電腦產業為實證，國立中興大學企業管理研究所碩士論文。
15. 孟樊 (1997)，台灣出版文化讀本。台北：唐山。

16. 林明軒、李如美譯(1996)Michael Porter，競爭優勢，台北：天下出版。
17. 林姿蓉，(2007)，大陸出版集團化政策評述見解的研究：政策論證模式的應用，南華大學出版與管理研究所碩士論文。
18. 林訓民，(1998)，大陸出版集團發展趨勢及影響，台北：行政院陸委會。
19. 林雪雲，(2000)美國圖書出版業集團化現象及其文化與倫理議題之探討。南華大學出版學研究所碩士論文。
20. 林新倫 (2005)。圖書行銷通路業務運作之調查研究。教育資料與圖書館學，42(4)，409-432。
21. 英美出版業湧兼併重組新潮，中國新聞出版報，2009年1月20日。
22. 徐榮華 (2006)，《台灣報業經營困境與因應策略》。國立政治大學傳播學院在職專班碩士論文。
23. 莊立民、王鼎明合譯，(93年)，Robert Y. Cavana / Brian L. Delahaye / Uma Sekaran 原著，企業研究方法-質化與量化方法之應用，台北：雙葉書廊。
24. 許士軍，(1990)，管理學，台北：東華書局。
25. 許文科，(1999)，企業導入ERP的成功關鍵因素探討，國立台灣科技大學工業管理系研究所碩士論文。
26. 許佳錚，(2002)，圖書出版編輯人員價值觀與組織承諾之關係研究-以城邦出版集團為例。南華大學出版學研究所碩士論文。
27. 郭佩雯，(2004)，連鎖藥局關鍵成功因素的探討，國立臺灣大學公共衛生學院醫療機構管理研究所碩士論文。
28. 陳文俊譯，(2005)，Earl Babbie 原著，社會科學研究方法(第十版)，台北：雙葉書廊。
29. 陳育凱，(2000)，ISP之關鍵成功因素探討－運用AHP法，中國文化大學/國際企業管理研究所。

30. 陳建豪，(2001)，台灣集團企業內部控制機制之研究，私立銘傳大學國際企業管理研究所碩士論文。
31. 陳春滿，(2006)，台灣出版企業邁向集團經營綜效之研究-以R出版集團為例，南華大學出版與管理研究所碩士論文。
32. 陳素蘭，(2007)，台灣雜誌市場觀察報告，台北：行政院新聞局。
33. 麥可·波特(Porter)，「競爭策略」，周旭華譯，天下文化出版有限公司，1999。
34. 黃俊英 (2003)。〈行銷學的世界〉。天下文化。
35. 黃營杉 (1999)，策略管理，台北：華泰文化。
36. 楊子江，(1989)，台灣地區集團企業與經濟發展座談會紀錄(23 版)。中華徵信所。
37. 楊永妙 (2005)，服務業服務品質之研究：以財經雜誌進行服務業評鑑為例。國
38. 楊嘉文，(2003)，台灣家族企業關鍵成功因素之研究，長榮大學經營管理研究所碩士論文。
39. 劉信宏，(2000)，以 AHP 模式進行人力資源管理項目之評估以筆記型電腦業為例，中原大學工業工程研究所碩士論文。
40. 鄭榮郎，(2002)，系統整合經營策略模式之研究，國立中山大學/企業管理學系研究所。
41. 鄧振源、曾國雄，(1989)，層級分析法 (AHP) 的內涵特性與應用 (下)，中國統計學報，第 27 卷第 7 期，頁 1-20。
42. 鄧振源、曾國雄，(1989)，層級分析法 (AHP) 的內涵特性與應用 (上)，中國統計學報，第 27 卷第 6 期，頁 5-22。

英文文獻

1. Aaker, D.A.(1995). , “*Strategic Market Management*”4ed” , New York:Johnwiley&sons.
2. Aaker, D.A.(1984) , “*Strategic Market Management*” , Humanities.
3. Boynton, A. C. (1984) , Robert, R.W., *An Assessment of Critical Success Factor*, Sloan Management Review, pp.17-27
4. Bremser, W.G., & Chung, Q.B. (2005). A framework for performance measurement in the e-business environment. *Electronic Commerce Research and Applications*, 4, 395–412.
5. Daniel, D.R. (1961), Management information crisis. *Harvard Business Review* ; pp.111-121.
6. Durbin, A. J. (2001), *Leadership: Research Findings, Practice, and Skills*, Third Edition, Houghton Mifflin Company.
7. Grag, James C.and Grant, Robert M., “Strategic Management” . p70, 1993.
8. H.L.Li, “An Efficient Method for Soling Linear Goal Programming problems”, *Journal of the Operational Theory & Applications*,90,No.2,1996.
9. Hofer, C. W. & Schendel, D. E., (1978), "Strategy formulation: *Analytical concepts*", Minnesota: West Publishing, 75-76.
10. Koh, F. C. C., W. T. H Koh, and F. T. Tschang, (2005), “An Analytical Framework for Science Parks and Technology District with an Application to Singapore,” *Journal of Business Venturing*, 20: 217–240.
11. Kotler, P. (2003). *Marketing management* (11th ed.). Taiwan: Thuwa.
12. Kotler, P. (2003). *Marketing management: analysis, planning, implementing, control* (11th ed.). New York: Prentice-Hall.
13. Leidecker, J.K. & Bruno, A.V. (1984) , “Identifying and using Critical Success Factors: *Long Range Planning*” Vol.17 , p25.

14. Oliver, R. L. (1981). Measurement and Evaluation of Satisfaction Processes in Retailing Setting. *Journal of Retailing*, 57, 25-48.
15. Peters, L. D. (2006). Conceptualising computer-mediated communication technology and its use in organizations. *International Journal of Information Management*, 26, 142-152.
16. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, N. Y. : The Free Press.
17. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*, N. Y. : The Free Press.
18. Porter, M. E. (1996). "What is Strategy ? " *Harvard Business Review*, 74(6), pp.61-78.
19. Rockart, J. F., (1979), "Chief executives define their own data needs", *Harvard Business Review*, pp.86-87.
20. Russell, C. A., & Stern, B. B. (2006). CONSUMERS, CHARACTERS, AND PRODUCTS: A Balance Model of Sitcom Product Placement Effects. *Journal of Advertising*, 35(1), 7.
21. Saaty, T. L. (1977). A scaling method for priorities in hierarchical structure. *Journal of Mathematical Psychology*, 15, 237-281.
22. Saaty, T. L. (1980). *The Analytic Hierarchy Process*. New York: McGraw-Hill.

網站部分

1. 中時電子報 <http://news.chinatimes.com/>
2. 今週刊網站 <http://www.businesstoday.com.tw/Index/Index.aspx>
3. 天下雜誌網站 <http://www.cw.com.tw/info/rss.jsp>
4. 出版之門 <http://www.publishing.com.hk/>
5. 老貓學出版 <http://b-oo-k.net/blog/>
6. 行政院新聞局 <http://www.gio.gov.tw/>
7. 城邦媒體控股集團 <http://www.cph.com.tw/>

附錄一：台灣出版集團經營關鍵成功因素研究之問卷

各位業界先進您好：

首先，感謝您百忙之中填寫此份問卷，這是一份有關台灣雜誌出版集團經營關鍵成功因素的學術問卷，本研究亟需您的寶貴意見與協助，期盼您在二週內撥允填答問卷。

煩請在貴公司握有決策能力的您，以您專業素養及豐富經驗，進行相關購面與評估準則之評比，您所提供的寶貴意見對本研究具有決定性的影響，且將是本研究得以順利完成最大的助力，敬請惠予指導與賜教，由衷感謝您的幫忙及不吝指正，本問卷僅供學術研就使用，絕對保密且不單獨對外發表，衷心的感謝您得支持與協助！！

敬祝

事事順心 萬事如意！！

南華大學出版事業管理所

指導教授：黃昱凱博士

研究生：賴淑娟 敬上

E-mail:catherine03168@gmail.com

97.11.13

第一部分、研究說明

一、研究背景與目的：

出版業為追求綜效（synergy）與面對國際性的競爭挑戰，企業集團化與大型化成為世界趨勢。隨著商業發展，集團作為一種重要的組織型態，越來越受到各國出版界的重視。台灣雜誌市場的發展現況，可以預見的是，在低價競爭利潤減損、贈品戰變本加厲造成的成本增加的情況下，大眾媒體資本勢必愈來愈集中、資源也必須朝向整合發展，才能因應這個產業的變化，本研究從另一個角度，探討出版集團化經營的關鍵成功因素，以期能將經營成功的關鍵因素系統化，由不同的層面將層級分解，並透過量化的判斷，覓得脈絡後加以綜合評估，以提供經營者選擇適當方案的充分資訊，同時減少決策錯誤的風險性。期望本研究之結論能為後續出版集團企業關鍵成功因素之探討，開啓一個新的策略性思考路線。

二、名詞解釋：

「層級分析法」(Analytic Hierarchy Process, AHP)是一套決策方法，透過整合質與量的資訊為依據，將決策分解成要素階層系統，安排這些成分或變數為階層次序，然後施以特定評比，求取各階層的權重，以決定評估準則的優勢順位，然後找出達成目標的適當指標。

相對權重，係指對於各層級指標變數的相關重要性，藉由兩兩相較下，主觀判斷給予數值，並綜合這些判斷來決定哪一個變數有最高優先權。

第二部分、問卷內容

一、填答說明：

- 一、本研究發展出「台灣雜誌出版集團經營關鍵成功因素」初步建構指標，如圖一。
- 二、**本問卷共有五大題**，每一大題將針對同一層級中，各指標間的重要性進行兩兩比較，以決定其權重，亦即其相對重要性。
- 三、**邏輯一致性是本研究的必要條件**，填答時務請注意同組指標間的邏輯一致性，例

如選填結果應符合「甲>乙、乙>丙，則甲>丙」的邏輯。如果填答結果違反了邏輯一致性的假設(填答結果為丙>甲)，將導致填答內容失敗。

四、為使本問卷更為簡潔，題目表各項指標將以縮寫呈現，完整指標內容敬請參閱各對照表。

二、填答範例

*購買手機的評估準則有三：手機的①價位②功能③款式。

一、評估準則重要性排序

例如您認為【功能≥價位≥款式】，則填寫為【②≥①≥③】。

二、評估準則相對重要性勾選

例如：第一欄顯示「功能」比「價位」為重要，且評估「功能」比「價位」在購買手機重要程度來說「功能」是「頗為重要」，因此勾選右邊 1:5 的欄內。

指標	左邊因素重要性大於右邊因素								右因素重要性大於左因素								指標	
	程 度																	
	絕對重要 9:1	8:1	極為重要 7:1	6:1	頗為重要 5:1	4:1	稍微重要 3:1	2:1	同等重要 1:1	1:2	稍微重要 1:3	1:4	頗為重要 1:5	1:6	極為重要 1:7	1:8		絕對重要 1:9
價位												✓						功能
價位						✓												款式
功能			✓															款式

上面所代表的意義為：

- (一) 價位的重要性 < 功能，且重要性程度比例為 1 : 5。
- (二) 價位的重要性 > 款式，且重要性程度比例為 3 : 1。
- (三) 功能的重要性 > 款式，且重要性程度比例為 7 : 1。

三、填答開始：

第一題、「台灣雜誌出版集團經營關鍵成功因素」所轄第一層級

評估構面有：(A) 組織管理；(B) 營運成本

(C) 員工能力；(D) 品牌經營

(一) 評估構面重要性排序： _____ ≥ _____ ≥ _____ ≥ _____ ≥ _____。(請填代號)

(二) 請依據上述排序，比較各構面的相對重要程度。

指標	左邊因素重要性大於右邊因素								右因素重要性大於左因素								指標		
	程 度																		
	絕 對 重 要		極 為 重 要		頗 為 重 要		稍 微 重 要		同 等 重 要		稍 微 重 要		頗 為 重 要		極 為 重 要			絕 對 重 要	
	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		
組織管理																			營運成本
組織管理																			員工能力
組織管理																			品牌經營
營運成本																			員工能力
營運成本																			品牌經營
員工能力																			品牌經營

*對照表

第一層級構面	構面說明
(A) 組織管理	是塑造企業的經營特色，藉以達成提昇部門績效與創造企業經營利潤的方式。
(B) 營運成本	指企業因為經常性的營業活動而銷售商品或提供勞務等等，所應該要負擔的成本，在本研究此指集團運作的資金控制是否能達成營運綜效。
(C) 員工能力	指公司人才所具備的出版工作能力。
(D) 品牌經營	指出版集團產品的營業項目的經營能力

第二題、「組織管理」所轄之第二層級

評估因素有：

- (A1) 領導人風格
- (A2) 充分授權
- (A3) 資源共享
- (A4) 系統標準化

(一) 評估構面重要性排序： ____ ≥ ____ ≥ ____ ≥ ____ ≥ ____ 。 (請填代號)

(二) 請依據上述排序，比較各構面的相對重要程度。

因素	左邊因素重要性大於右邊因素								右因素重要性大於左因素								因素	
	程 度																	
	絕 對 重 要 9:1	8:1	極 為 重 要 7:1	6:1	頗 為 重 要 5:1	4:1	稍 微 重 要 3:1	2:1	同 等 重 要 1:1	1:2	稍 微 重 要 1:3	1:4	頗 為 重 要 1:5	1:6	極 為 重 要 1:7	1:8		絕 對 重 要 1:9
領 導 人 風 格																		充 分 授 權
領 導 人 風 格																		資 源 共 享
領 導 人 風 格																		系 統 標 準 化
充 分 授 權																		資 源 共 享
充 分 授 權																		系 統 標 準 化
資 源 共 享																		系 統 標 準 化

***對照表**

(A) 組織管理	因素說明
(A1) 領導人風格	指集團經營者的個人魅力及對員工的影響力。
(A2) 充分授權	指公司領導者對所屬幹部及職員均熟識且信任,充分依職權予以授權。
(A3) 資源共享	指公司集中資源發展核心產業，實現扁平化組織架構，推

進專業化管理和規模化經營。在此指集團內部共同享有各營運平台提供的服務。例印刷 客服 會計等行政部門。

(A4) 系統標準化

指整合內部控制有效降低成本快速建構企業電腦化核決流程的授權政策，大幅降低內控建置成本。集團管理部份有效幫助集團公司及時、準確的編制合併報表，真實反映企業集團的財務狀況、經營成果及現金流量情況。

第三題、「營運成本」所轄之第二層級

評估因素有：

- (B1) 提升獲利
- (B2) 資金管理
- (B3) 成本控制
- (B4) 事業單位績效評估

(一) 評估構面重要性排序： _____ ≥ _____ ≥ _____ ≥ _____ ≥ _____ 。 (請填代號)

(二) 請依據上述排序，比較各構面的相對重要程度。

因素	左邊因素重要性大於右邊因素								右因素重要性大於左因素								因素	
	程 度																	
	絕 對 重 要		極 為 重 要		頗 為 重 要		稍 微 重 要		同 等 重 要		稍 微 重 要		頗 為 重 要		極 為 重 要			絕 對 重 要
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		
提升獲利																		資金管理
提升獲利																		成本控制
提升獲利																		事業單位績效評估
資金管理																		成本控制
資金管理																		事業單位績效評估
成本控制																		事業單位績效評估

***對照表**

(B) 營運成本	因素說明
(B1) 提升獲利	指以有效的經營策略,及發揮公司營業所長,持續地獲取企業利潤。
(B2) 資金管理	:資金管理工作包括債務與風險控制、資金運作控制和投資規模的控制。都是為了保障資金安全,提高資金收益,增

	加盈利能力，提高企業的現金流量，保障公司能達成中長期的發展目標。
(B3) 成本控制	意指將公司的資源做有效的利用控制，在獲利利潤之上避免不必要的浪費和支出。
(B4) 事業單位 績效評估	集團內部爲了量化風險、會考量各個事業體的績效表現，以及作爲更好的風險決策之用，以促成集團的整合及淘汰工作。

第四題、「員工能力」所轄之第二層級

評估因素有：

- (C1) 產業知識
- (C2) 選題企劃
- (C3) 創新思考
- (C4) 整合行銷

(一) 評估構面重要性排序： ____ ≥ ____ ≥ ____ ≥ ____ ≥ ____ 。 (請填代號)

(二) 請依據上述排序，比較各構面的相對重要程度。

因素	左邊因素重要性大於右邊因素								右因素重要性大於左因素								因素	
	程 度																	
	絕 對 重 要		極 為 重 要		頗 為 重 要		稍 微 重 要		同 等 重 要		稍 微 重 要		頗 為 重 要		極 為 重 要			絕 對 重 要
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		
產業知識																		選題企劃
產業知識																		創新思考
產業知識																		整合行銷
選題企劃																		創新思考
選題企劃																		整合行銷
創新思考																		整合行銷

***對照表**

(C) 員工能力	因素說明
(C1) 產業知識	指對所屬面向產業的知識能力_如商業 IT 居家 文學。
(C2) 選題企劃	對於出版內容、主題等創造的獨特閱讀價值和吸引力，此項指為產品力。
(C3) 創新思考	指對出版市場的靈敏度及應變能力。
(C4) 整合行銷	指結合行銷傳播工具（如：一般廣告、直效行銷、人員銷售、公共關係）提供清楚、以及最大化的傳播效果的能力。

第五題、「品牌經營」所轄之第二層級

評估因素有：

(D1) 產品知名度

(D2) 異業結合

(D3) 市場占有率

(D4) 行銷通路

(一) 評估構面重要性排序： _____ ≥ _____ ≥ _____ ≥ _____ ≥ _____。(請填代號)

(二) 請依據上述排序，比較各構面的相對重要程度。

因素	左邊因素重要性大於右邊因素								右因素重要性大於左因素								因素	
	程 度																	
	絕 對 重 要		極 為 重 要		頗 為 重 要		稍 微 重 要		同 等 重 要		稍 微 重 要		頗 為 重 要		極 為 重 要			絕 對 重 要
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		
產品 知 名 度																		異業 結 合
產 品 知 名 度																		市 場 占 有 率
產 品 知 名 度																		行 銷 通 路
異 業 結 合																		市 場 占 有 率
異 業 結 合																		行 銷 通 路
市 場 占 有																		行 銷 通 路

率																			
---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

***對照表**

(D) 品牌經營	因素說明
(D1) 產品知名度	是指潛在購買者認識到或記起某一品牌是某類產品的能力。透過刺激消費者的學習、記憶與習慣，進而產生購買的行為，在此研究中為消費者對出版品的品牌認知。
(D2)異業結合	指公司為了達成某項特定目標，與不同企業整合，互補公司不足資源，尋求利潤最大化。
(D3)市場佔有率	指出版品在市場上所佔有的比率。市場佔有率是判斷競爭力的重要因素，在市場大小不變的情況下，市場佔有率越高的公司其產品銷售量越大。
(D4)行銷通路	指完整且完善的發貨配銷通路。

四、基本資料：

- 一、性別： 男 女
- 二、服務年資： 未滿 5年
5~10 年
11~20 年
20 年以上
- 三、職稱： 企業經營負責人(總編輯、社長、副總經理、總經理)
中高階主管(副理、經理、主編、副總編輯)
基層主管
專業/事務人員
一般職員

~ 本問卷到此全部結束，請您確定有無遺漏之處，
再次感謝您費心的填答！ ~

附錄二：台灣雜誌出版集團經營關鍵成功因素發放問卷 專家一覽表

編號	姓名	現職&職稱	年資
1	陳銘松	天下雜誌製管部總經理	25 年
2	方惠珠	天下雜誌財務部副總	25 年
3	梁曉華	天下雜誌廣告部副總	15 年
4	劉鳳珍	Cheers 快樂工作人雜誌總編輯	15 年
5	張桂娟	天下雜誌企劃部經理	10 年
6	林家榆	天下雜誌人資部主任	8 年
7	黃淑萍	天下雜誌印務部經理	12 年
8	徐慧玲	天下雜誌廣告部副總監	10 年
9	鄧惠升	天下雜誌企畫部經理	10 年
10	方筠	天下雜誌廣告部主任	5 年
11	劉孝麒	城邦 PC Shopper 雜誌主編	8 年
12	陳皓朋	城邦大陸電腦報社長	15 年
13	彭玉鉉	城邦商周大師輕鬆讀廣告部總監	12 年
14	許瑤秋	城邦遊戲基地廣告部經理	8 年
15	張繼聖	城邦電腦家庭總編輯	10 年
16	吳濱伶	城邦電腦家庭副總	15 年
17	嚴立群	電腦報總編輯	15 年
18	徐碧娟	城邦電腦玩家雜誌副總編	15 年
19	高銘聰	城邦城邦 PC Shopper 總編輯	12 年
20	徐延之	城邦電腦人雜誌總編輯	12 年
21	李一詩	城邦網路部經理	8 年
22	杜凱如	城邦電腦人雜誌行銷部經理	8 年
23	李瑞琴	城邦電腦上班族雜誌副總	15 年
24	葉耀崎	城邦尖端數位出版總經理	18 年

個人簡歷

- 1.姓名：賴淑娟
- 2.出生：1970 /03 /16
- 3.籍貫：台灣省苗栗縣
- 4.學歷：私立南華大學出版與文化事業管理研究所
世新大學報業行政科系
- 5.經歷：天下雜誌業務專員
聯合報企劃
城邦大師輕鬆讀專案經理
天下雜誌資深經理（現職）