

第五章 研究發現與討論

本章共分為二節：第一節為研究發現，茲對第四章整理與分析之結果作一結合，說明當前佛教團體圖書行銷通路與效益的各種情形和成果；第二節為綜合討論，旨在根據相關分析結果進行討論，並探討改進空間，展望未來，破局而出。

第一節 研究發現

一、佛教團體圖書通路結構現況

(一) 通路長度

佛教團體圖書出版品通路長度，以「零階通路」佔 60.6 % 為主要型態，其次為二階通路佔 18.2 %，一階通路佔 15.1 %，三階通路佔 6.1 %。顯見佛教團體圖書的通路長度以直接（短）通路型態為主，此和目前一般圖書出版業者多透過經銷商或中盤之間接通路型態來流通出版品是有所不同的。依據學者 Schewe 的說法在市場某項交易的有相當預期量時，或產品型式較為特殊（經書法寶），行銷通路長度則會較短。而探究其原因，主要是各佛教團體出版單位所印行之圖書出版品有其直接之會員、信眾、助印者，或有緣人，流通方式由上述讀者主動索書或定點放置自行選擇等。

(二) 通路密度

佛教團體出版單位的行銷通路密度以「無或其他」佔 51.6 % 為主要型態，其次為選擇配銷佔 21.2 %，獨家配銷佔 15.1 %，密集配銷佔 12.1 %。由於多數（81.8 %）佛教團體之圖書為贈送性質（免費結緣或工本流通），大多採任意或定點發送，隨喜結緣，並無行銷策略的考量。

(三) 通路成員任務

佛教團體出版單位的通路成員任務是以「增加對大眾的服務」所佔之 36.4 % 為主，觀念上印經功德殊勝之故，為配合信眾需求，主事者便將之當成「施作佛事」（法施），服務性信眾參與、實踐信仰的方便；其次為無或其他佔 33.3 %，品牌形象的塑造佔 21.2 %，銷售促進佔 9.1 %，以現金的週轉為任務則無。

(四)有關現行佛教團體出版單位的通路結構組合，如表 5.1-1，表 5.1-2，表 5.1-3，表 5.1-4 所示。

1. 銷售促進

通路成員任務以銷售促進為主，共有 3 個出版單位（此 3 個出版單位，經營型態均為營利），分析與通路長度、密度之關係如下：

表 5.1-1 通路成員任務與長度、密度之組合分析（一）單位：

		通 路 長 度				
		零階通路	一階通路	二階通路	三階通路	合 計
通 路 密 度	獨家配銷	0	0	0	0	0
	選擇配銷	0	0	2	0	2
	密集配銷	0	1	0	0	1
	無；或其他	0	0	0	0	0
	合 計	0	1	2	0	3

2. 品牌形象的塑造

通路成員任務以品牌形象的塑造為主，共有 7 個出版單位，分析與通路長度、密度之關係如下：

表 5.1-2 通路成員任務與長度、密度之組合分析（二）單位：

		通 路 長 度				
		零階通路	一階通路	二階通路	三階通路	合 計
通 路 密 度	獨家配銷	2	1	0	0	3
	選擇配銷	1	0	0	0	1
	密集配銷	0	0	0	0	0
	無；或其他	3	0	0	0	3
	合 計	6	1	0	0	7

3. 增加對大眾的服務

通路成員任務以增加對大眾的服務為主，共有 12 個出版單位，分析與通路長度、密度之關係如下：

表 5.1-3 通路成員任務與長度、密度之組合分析（三）單位：

		通 路 長 度				
		零階通路	一階通路	二階通路	三階通路	合 計
通 路 密 度	獨家配銷	0	0	1	0	1
	選擇配銷	0	0	1	0	1
	密集配銷	1	1	0	1	3
	無；或其他	7	0	0	0	7
	合 計	8	1	2	1	12

4. 無；或其他通路

無；或其他通路成員任務者，共有 11 個出版單位（其中計 3 個出版單位，經營型態均為營利，長度與密度分別為：零階通路與無，一階通路與獨家配銷，二階通路與選擇配銷），分析與通路長度、密度之關係如下：

表 5.1-4 通路成員任務與長度、密度之組合分析（四）單位：

		通 路 長 度				
		零階通路	一階通路	二階通路	三階通路	合 計
通 路 密 度	獨家配銷	0	0	1	0	1
	選擇配銷	0	2	1	0	3
	密集配銷	0	0	0	0	0
	無；或其他	6	0	0	1	7
	合 計	6	2	2	1	11

二、通路效益

經第二章相關文獻歸納，通路效益目標是通路成員間互動的結果，包括效率、效果、適應性，受通路結構影響。其中，效率包括有成本與產能，效果包含有市場涵蓋面與控制/能力，及適應性有彈性與持續力。

然而，透過初步問卷調查，多數（87.9 %）母體結構之佛教團體出版單位並不關心通路效益，本研究進一步藉由質的訪問及對通路成員的研究調查，相關結論如下：

- （一）現階段「善書」出版之目的大多是滿足信眾發心印經，希冀功德的需求（或教界過度強調印經功德殊勝），以印經會而言，出版較無計畫，加上沒有市場需求性的出版，往往造成供過於求，流通方式以主動寄贈或提供索取為主（零階通路），並不存在具體行銷通路策略，較無通路效益可言。而引導非營利出版社之行銷管理哲學（經營哲學），雖已發展至「產品觀念（導向）」，但仍存在大部分助印、附印流通方式，且由於教內出版資訊較無流通，往往阻礙了市場常態性通路，對常態性之流通多有抵銷。是故「善書」頑強的存在，破壞常態通路結構，不僅阻礙常態性流通的產銷生態，對佛法的傳佈與專業化的改良，也並沒有達到實質的效益。
- （二）營利性質出版單位，基本上內部是擁有較好的通路效益，但整體市場發行上確實與主流環境市場有很大的落差，主要是對「市場經濟」的定義，僅停留在「自負盈虧」的概念，加上前述出版單位阻礙了市場常態性流通，對通路成員之互動造成不良（存在於店頭市場與讀者之間）。整體而言，現階段以零階通路達成之效益較好；而採行之二階及三階通路者，通路結構策略是掌握在專業總經銷手中，由於目前之總經銷與通路成員互動較健全，本身對「彈性」指標達成有較滿意效益，整體效益指標達成趨於普通，若加強「成本」指標達成，就整個佛教出版品言，可提升整體效益目標滿意度。

- (三) 此外，採取一階通路，經研究調查，以「法鼓文化」採行之通路結構所達成的市場效益，是各通路成員與諸學者專家主觀認為擁有較好通路效益者。透過調查問卷，其在「產能」與「市場涵蓋面」指標擁有較滿意之效益目標，而「成本」與「控制/能力」指標達成較不滿意。是故，通路成員普遍認為「效率」目標滿意須再提升。
- (四) 整體而言，佛教團體相關之出版單位，在相互自我侷限前提下，出版品並無區隔，同時多不具開發性，致使資源甚多重複浪費，也因之無從建立或不具明確的相關通路效益評量指標。非常態流通之「善書」，無具體通路結構策略，而無從建立效益評量指標；常態流通之「圖書」，相關出版單位之市場行銷觀念和市場常態機制實有落差，與通路成員也無建立良性互動模式，是故相關效益指標也多無建立。

三、小結——通路結構與通路效益

由於佛書之流通效益有相當部分結構在功利思想上，致使「善書系統」不具開發性，一味印經，過度供給，加上各道場多自我侷限，缺乏溝通管道，欠缺區隔，任令社會資源龐大重複浪費，實不存有通路效益，因而無從建立相關效益評量指標，不僅無具體之通路可言，更且阻礙了常態性流通之效益。

又部分營利性質出版單位對商業或行銷觀念存有偏執看法，於是乎觀念上及經營上多未完全將之定位為營利事業體，加上彼此間較無交流往來，出版訊息不流通，又忽略了市場研究，因之也多無從建立相關效益評量指標；甚或相互牴觸，造成佛教出版生態內部的自我匱乏。

第二節 綜合討論

「佛說一切法，為治一切病，若無一切病，何用一切法」，故佛法本身的合理、可行，不談天外天的事，只談苦與苦的止息，心地的淨化，人品的提升，是很切近人生實情，因而深為人們歡迎，這可以說是佛教出版品於物質文明發達的今日，數量不減反增的原因。

而「出版」有著兼顧文化性創意與營利性目的如何實現的特殊性質。過去台灣佛教團體從佛經的助印到佛書的出版，以文字般若延續了中國佛教法脈的智慧結晶，也充分表現洗滌人心、淨化人心的積極面，有著深厚的基礎。其中「印經會」在階段性使命上，實發揮莫大的功能。

佛法講「無常」，佛教團體也漸漸體現環境變化的快速，觀念上、作法上也有新的回應。而由於佛教團體與一般團體性質不盡相同，具有其宗教特色，有時候卻阻礙了應有的健全發展，無形中形成一種資源浪費或無效益的狀態。

就佛教團體出版言，在進入了常態「市場經濟」的環境中，也逐漸促使佛教團體出版單位對行銷方式的重視。但在行銷實務上，其觀念卻仍舊是沒有真正的轉化。只是「自負盈虧」，就算是進入「市場經濟」嗎？如此便是對行銷的真正作為嗎？由諸多實例顯見，是有落差的！

不比不較，沾沾自喜，對於佛教團體出版實應重新檢討、定位，以新的願景、行動，破局而出，否則依舊會侷限在陳舊的格局，故步自封，難以開創新局，有效益的影響更多的人。故此，本節茲就前述研究發現與相關結果觀察，作一討論，以供實務界參考。

一、佛教團體出版面對的瓶頸

研究過程中發現，雖然些許佛教團體出版單位其經營實體已轉變成營利性質，然而在觀念上、作法上依舊將之定格於非營利性質。學者司徒達賢指出，非營利組織常見的行銷問題有三：一是產品導向而非行銷導向；其次是不重行銷研究與市場區隔；及產品的概念不易形成。用之來檢視佛教團體的出版，正可說明當前佛教團體出版的情形。此外，許多性質特殊

的出版單位或以營利性質或以非營利性質，沒有明確劃分，多有衝突等。

探究上述諸議題，不外因定位模糊、組織機制不健全及本位意識等因素，茲將作一討論如下：

(一) 出版單位市場定位模糊，缺乏行銷導向

目前轉型之多數出版單位其行銷管理哲學，充其量也僅是從生產觀念（導向）進展到產品觀念，尚無真正重視行銷觀念，因而成就的大多僅是印刷精美的出版品，也了無新義，是否適切讀者需求，就不得而知了。雖然近年來社會大眾對於宗教心靈類圖書的需求，與日俱增。佛教圖書，也一直是其中主要類型，但也仍只是整個出版業的一個組成部分。如此，以主觀的自設立場投射到對佛教的認知，或以專門佛教的立場，看待眾生的需求，便和客觀的、實際的出版品投放到市場上所會面臨的大多數游離讀者，是有非常大的不確定性。因此，以主觀的認知投放到隨機的市場，是無法提升實質通路效益，也無從建立相關效益指標。

(二) 出版單位組織機制不健全，或是營利或是非營利性質

經營性質從過去非營利性質之出版單位走向營利性質之際，整體組織的調整不健全，組織偏重編輯部門或行政型，並非完全適應市場運作而設置，有決策權者又多無市場經濟概念，市場行為盲目，可以從其市面上對產品的訂價與書系規劃等，就可以顯見內部之出版較無計畫或專業不足與市場常態脫節。而目前存在的非營利性質之出版單位，也無與營利性質之出版單位作一區隔，有時更存在與同一團體組織體系內，往往就造成資源重複浪費，更且阻礙整體市場之常態性流通。可以從其出版品流通銷售狀態、通路成員互動狀況及閱聽人觀念上對佛教出版品定位不同等顯見之。這也就是為什麼長久以來，社會並沒有給予佛教書籍一個公平對待的原因之一了。

(三) 專業人才缺乏，發心無法真正成就一份志業

綜上兩點與相關結果可以得知，普遍出版專業人才缺乏，許多非營利性質之出版單位更是多為兼職人員（志工、義工等），發心者有其崇高動機或宗教情操，但卻是無法真正成就一份志業。發心者對

組織的投入或興趣也只是發展事業的一個微小動機，如果能在自覺的狀態下，發覺出版不僅是一種興趣，而是一份志業的話，會比較清楚一企業應如何發展的。再者，佛學專業研究人才也多缺乏，致使出版品內容貧乏，翻來覆去，助印、出版都是差不多。

（四）依人不依法，過度強調印經功德

一般佛教徒祇信「師父說」，所以不看書，缺乏自覺心，「依人」而少「依法」，所以不研究、不思索，也就不看「佛書」了！而一般信眾忙著到處聽師父講經說法的人不少，但靜靜研讀佛典與佛學名著，思惟佛理，探索法義，並將之落實在生活的實踐上，似乎就沒那麼起勁，否則台灣號稱八百萬佛教徒，何以許多出版社所出版的正信佛教著作，竟連五百冊也不容易流通出去？這似乎又與釋尊一再教示四依，有點背道而馳了！此外，過度強調印經功德，致使信眾觀念上「發心印經，希冀功德」，研讀佛教出版品閱聽人甚少。如此，沒有需求性的出版（印經多僅於滿足希冀功德的需求），徒造成供過於求，對佛法的傳佈，並無實質助益。而義學不興，修證之道不明，迷失在累積功德的思想，重「行」輕「解」，不僅毫無助益佛教出版的專業化改良，更且造成善書出版的惰性，不就成了「獅子身上蟲，還食獅子身上肉」。相信這絕非佛陀本懷，也必不是佛教本意。

（五）以出版品來定義經營或服務範圍，發生行銷近視病

自由世界中的經濟體系之所以被稱為「市場經濟」，即是因為它建築在供給與需求這兩根支柱上。而目前「善書」出版，乃至營利性質之出版，在過度強調印經利益的功利思想上，亦或往往以主觀的認知投射到隨機的市場，因之大多以出版品來定義經營或服務範圍（生產觀念或產品觀念）。而主觀認為供給行為能創造對它本身同等數額的需求（Say's Law 賽伊法則），若當出版品恰巧可以滿足市場需要，便偶有佳績。但大多數情況下，常會發生李維特（Levitt）所說的「行銷近視病」（marketing myopia），終會走向衰退的命運。

(六) 缺乏圖書市場訊息回饋機制，及版權概念

整體來說，佛書出版品在 ISBN、ISSN 與 CIP 的建立還不很普及，而出版單位也未重視出版資訊的整理，因之在出版品的管理、市場行銷流通上，無法有信息回饋機制，促進出版資訊的流通，致使資源重複浪費，沒有品牌與專業圖書形象，仍停滯留在「善書」的觀念。更且缺乏版權概念，不尊重智慧財產權，屆時加入 WTO 時，必受衝擊。此外，上述諸原因，也使出版單位資訊確實數據無法掌握，出版法廢止而出版單位不必向行政院新聞局登記後，確切出版單位數勢必更不易得知了，也便給了些許「非正信」的出版單位，打著佛之旗號，意圖不軌。

(七) 本位意識，十方資源重複浪費

「佛教善書流通，各行其事；出版單位，各自為政」，本位意識，缺乏橫向聯繫，造成教界資源重複浪費，浪費了十方法財。雖佛書出版多以揚善、弘法的立場出發，非以牟私利為主；十方法財更是佛教徒秉持宗教熱忱，希望藉由佛書流通，弘揚佛法，並勸人為善，以達到社會教化為目的，資源重複浪費相信並非佛陀所樂見的。更且，各行其是，各自為政，任令非正信的出版品，有機可趁、魚目混珠，無非是教界無整合性之出版組織或協會，加以為佛教出版品定位、管制之故。

(八) 缺乏國際觀，難以破局而出

就世界性的弘傳而言，相較於藏傳、南傳佛教之相關出版品於歐美書籍市場銷路廣大的情形，中國佛教便顯得沉寂許多了。由於現前各佛教團體在相互自我侷限之前提下，甚少交流，加上沒有系統和計畫的教育，以培養弘法利生的人才，所成就之出版品多不具開發性，徒使資源甚多重複浪費；且一直以來出版活動多結構在功利思想上，以尋求信仰如何常做好死，較無終極關懷，多有限制；又缺乏國際觀，畫地自限，沾沾自喜，便無法以宏觀性視野觀來照整個出版，實難以破局而出，使佛光披澤三千大千世界。

二、佛教團體出版的前景展望

科技文明的發達，引領著人類進入了前人所未有的物質享受，可是心靈的空虛，卻依然很難於以物質來填滿。現今人們終日狗苟蠅營，看似豐衣足食，但卻在心靈上還正需要等著被救濟啊！因此，不少讀者開始藉由宗教書籍尋找人生的意義與方向，由書市反應便顯見對相關出版品的需求已是與日俱增，而成了不可或缺的精神糧食。

佛法的觀念，無遠弗屆，相對地佛書的內涵，應是可以更加寬廣，但前提須體現佛教出版品乃至宗教心靈類出版品，都也只是整個出版品的一個組成部分。也唯有以市場定義（行銷或社會行銷觀念）取代以出版品來定義經營或服務範圍，方能以全新的視野、方向重新思索、定位，開創新局。是故探究目標市場的需求與欲求，才能真正落實市場行銷觀念，使出版品更有效益的滿足讀者的需求。

由通路效益可以顯見，欲發揮「印經會」或「非營利出版社」保存、流通經典，弘揚佛法，達教化人心之目的，首先是莫過度強調印經功德，而是鼓勵閱讀經典的風氣為要務。

其次，運作方面可以美國非營利雜誌的原型：《國家地理雜誌 (NGM)》的發展為參考模式，有效益將會費、捐獻等資金投入編輯出版，致力於出版品的品質與內涵，並思考「理想發行量」¹、結合網路科技，並由教界成立組織或協會與之整合，超越自我本位意識，加強合作、互補，減少資源重複浪費，改變對「善書」陳舊的觀念，成為佛教的「代稱」。

再者，發行流通管道應以其會員或寺院道場、圖書館（並重視 ISBN、ISSN 與 CIP 的申請）等教界內部為主，莫阻礙常態性的流通。或以大乘精舍為例，現已開始重新思考並著手「對內贈送，對外行銷」的宗教行為與商業行為兩者相容方式，而行銷不以賺錢為目的，而是一種擴大弘揚佛法，推向少有接觸佛教的讀者群層面，並結合一般佛教圖書專業出版社共同合作，所得利潤，再行出版佛教相關書籍。如此，在出版層面可以學習交流，另一方面對常態性的流通較不會干擾抵消，也唯有整體佛教出版生

¹ 已故的國家地理雜誌總編輯格羅普納指出，每種刊物都有他理想的份數。當雜誌一度突破千萬大關時，他表示：「致力增加發行份數的階段已經結束」，自此以後，朝更高品質、內涵發展，今日國家地理雜誌與美國結合，成為「美國代稱 (American Institution)」。

態的健全，才能與通路成員開始取得良性互動，而社會必然給予佛教書籍公平對待。

而佛教團體之營利性質出版社，更是須瞭解市場機制條件下，出版品的生產、流通常態。麥可·羅區²在其著作《The Diamond Cutter: The Buddha on Strategies for Managing Your Business and Your Life》一書中指出：「在佛教教義理，錢本身並沒有罪過，何況擁有較多資源的人要比沒有的人更能多行善事。」佛陀的教理，「正業」營生，即是如是說。

由通路效益相關結果可以得知，相較於印經會或非營利出版單位言，其本身內部已擁有較好的效益，但如何運用有限的資源有效益地影響其他一般讀者，便需回歸到市場的常態性流通了，因為游離的、邊緣的非佛教徒，總是出現在店頭市場，而非「已入門」的道場。

於此，研究者認為可以學習「法鼓文化」在傳統助印與專業行銷的流通管道方面，將兩者完全分開。因為助印結緣與行銷管道兩者之間，優缺互見也各有盲點。分開的好處，就是可以使兩種流通管道同時運作，不致互相干擾抵消，進而產生對社會正面而相輔相成的影響力。更且，方能取得與通路成員之良好互動，給予公平對待進而提升通路效益。

此外，即時瞭解和研究市場訊息、加強成本核算，實施合理的銷售與訂價策略；並透過加強經營管理，不斷提高出版品質、降低成本、縮短出版週期，方能提高市場競爭力；而與一般佛教專業圖書出版社，建立互競（敬）互補的市場常態機制。

而不論營利或非營利性質的出版單位，「專業人才的培育」，是佛教出版事業成功與否的最大關鍵。現代出版業的複雜性與規模，會隨著專業的編輯、作者的增加、知識的擴大，流通的現代化，以及資訊科技等因素而日益增加。就專業人才發展問題而言，就在於掌握如何使專業人才的事業目標與專長，能和人類社會或組織之發展相結合的概念。

最後，捐棄成見，超越自我本位意識，並由教界統合成一組織，加強彼此合作與資源整合，建立運作與圖書市場訊息回饋機制等（為佛教出版

² 格西（藏傳佛教學位之一，相當佛學博士學位）麥可·羅區是當今傳授西藏佛教的偉大導師之一，也是安鼎國際鑽石公司的創始人之一。

品把關、建構出版資訊資料庫、調整助印與行銷管道、提倡閱讀經典風氣等)，以共創佛教出版亮麗版圖。

三、小結

出版是人類文明發展的智慧工程，且得以持續運轉的核心機制；它是為了完成自具的文化功能、社會功能等價值功能，和出版企業體得以永續地經營發展存在的。Gill Davies 說過：「在這個世界上，書籍依然是滿足世人求知、學習、啟迪的需求時，效力最為強大的媒體」。而佛法藉由出版品的傳播與流通，更肩負著世道人心的改良、佛教的傳佈、佛學的研究等發展，有著極為密切的關係。

「眾生無邊誓願度，煩惱無盡誓願斷，法門無量誓願學，佛道無上誓願成。」精緻的、現代的佛教出版，及有效益的流通管道，方可發揮出版品的功能與價值，進而度無邊眾生，使得菩提普道種能普種於眾生心田之中，如說修證，落實在日常生活中，利益現世未來，得斷無盡煩惱，發菩提心、行菩薩道，最後共成佛道。