

第一章 緒論

1.1 研究動機與研究目的

「教育乃國家百年大計」，比之於植物，則教科書猶如樹木賴以為生，甚至繁榮滋長的肥料。養分充足而適當，自然枝繁葉茂，結實纍纍，否則不是枝折葉枯，就是畸形生長；是以，教育之良窳與國家興盛有著極密切的關係。所謂「巧婦難為無米之炊」，一套再優良的教育制度，倘使沒有相搭配的教材，以為教學活動的延伸，那麼即便有再上等的學生，在教育學習的過程中，也將易有事倍功半的隱憂。教科書之好壞關乎教學品質及教育發展甚大，是值得學術界、編輯者、教師，甚至學生家長們戮力同心一致關注的。

教科書既有著如此舉足輕重的地位；之於出版機構而言的重要性就更不言而喻了。尤其，九年一貫課程強調教學之多元化與教材在搭配的重要性上，更是不言可喻，所謂「工欲善其事，必先利其器」，任何成功的形成，都需要借重良好的工具實施；同樣的，教學活動的進行，亦需以理想的教科書來做為媒介。足見教科書對教學的重要性，其不僅是教學內容的書面資料，亦是用以讓學生透過文字方式，獲得學習的資訊、熟悉學習內涵的要件。

綜此而言，教科書關係學習成效甚鉅。如何提供理想的教科書，亦即成為學生、家長、教師、教育學者、教科書出版機構，與教育行政單位各界所必須共同關心的問題。以當前「九年一貫」課程規劃之教育改革而言，對教科書的編審、發行和研究等工作，即是以尋求傳統教材教法之突破，強調課程統整性和教材活潑化等為主要的研究方向。

究以業者如何求新求變適應潮流完成教科書出版、該如何在商場競爭中尋求業者教育出版之責任與勝出等問題，即是本文由業者觀點所欲探究業者出版市場行銷策略之規劃，進而達致九年一貫國小教科書出版品質提昇之目標。

1.1.1 研究動機

向來，國小教科書開放步調一直很慢，甚至除了國立編譯館外，沒其他出版機構來開發這個教育園地，全由國立編譯館負起整個教科書出版、編輯和審定等的工作，直到民國八十年開放國小藝能科目為止。民國八十二年教育部開放民間出版機構可以來參與國小教科書學科部分（國語、數學、社會、自然）的編輯、出版工作，才使我們的教科書出版，有一個更廣大的競爭市場和空間；同時，在教科書內容上也比較能顯現出多元性。這也相對的帶動教育出版事業的興起。

自開放民間出版機構參與編纂以來，教科書不僅在題材、內容和品質上有了明顯的進步之外，同時出版機構也因為市場競爭和生存問題的壓力，不得不以更多的人力和時間，投入這個市場的研究和設計，加速我們的教科書在內容和題材上能更加的活潑、生動，更適於學生學習。而多元化的發展也使得學生能發展出更多元的能力和臻至學習的目標。以往國立編譯館在教科書的市場上，雖然也投注精神於設計教材上，並延聘專家學者負責編寫教材和審定教科書，使得教科書的內容不僅能符合國家整體的發展目標，且能以統一的步調達致教育目標，提昇教育普及率和解決社會問題，這在整個教育的階段性發展而言，是不能抹滅其貢獻和時代意義的。然而，隨著科技的日新月異、社會文明腳步的邁進，單純的追求齊頭式平等的教育思維，恐將失去教育百年樹人的理想，遲滯了社會發展和孩童的學習。

因此，九年一貫國小教科書出版的開放，在於「給孩子們帶得走的知識，而不是揹不動的書包」之理念，就整個的教育改革內涵上是確有其不容置疑的價值。國編本（指國立編譯館主編）教科書在編審的過程中，以國家整體的觀念為先，再輔以各學科課程綱要來編訂教材，雖能達致提昇教育的結果，然而在學童的個別化、文化差異及環境背景等的因素上，均未能兼顧發展，較易造成城鄉差距，缺乏教學內容的活潑性和自主性，以及區域上的問題。開放國小九年一貫教科書市場後，由於各出版機構各自發展領域專業能力，並在教育部公佈的課程綱要範圍彈性中，致力於求新求變，從課程內容、字體大小、活動設計、教具研發、紙張的品質等方面不斷的推陳出新，使國小教科書真正落實於學童生活與環境之學習中，吸引學童學習操作與興趣，並輔

助各領域科目能融合統整教學課程，讓整個教育改革行動能真正實質的落實，且能有具體進展和成果。

據此，「九年一貫」課程教材，依教育部課程綱要，配合相關規定與送審時程下，業者之於教科書籍之內容與活動設計上，確實是十分積極的經營與進步。課程學習活動編排已不再是傳統背記模式，而是代之以生活體驗和自然發現的方式引導學童；即課程設計與彈性上也較活潑、多元，並同時提供教學活動上更多的支援與參考資訊。教科書是教學方案的主軸。教科書不僅使教學活動設計更多元化，讓學童樂於學習；另一方面，教材也需適應各地不同的學習背景，依各校、各區或地方文化等提供最適用的教材、參考書，以拉近城鄉間距離，發展出各縣市、鄉鎮、地區或是學校本位特色文化。教科書開放使教育能兼顧學童課堂學習外的應用層面，更能發揮個別專長與文化特色，達致「教育富國」的理想。值此之際，就業者積極籌設準備與投入言之，對整體教育的成敗是扮演著關鍵推手的角色。

然而，國小教科書出版市場，自民國八十年開放藝能科，接著八十二年便開放一般學科；以課程修訂時程來說，是相當匆忙且快速的，尤其就教育的重要性、長遠性與穩定性而言，更是令人無所適從。因為，就整個課程標準的制定過程論之，得先由總綱的研訂及各科課程標準匯集意見、反覆討論後，再經理論分析、問卷調查等等過程，並得舉辦多次公聽會，廣徵各方意見等，始可將之定案施行；然而，「九年一貫課程」實施之情況是：85年版新課程尚未完全掌握施行，「九年一貫」課程就已呼之欲出了。

民國八十二年才公佈的現行國民小學課程標準，自民國八十五年起實施，距今(九十年)也不過五年的時間，所謂的新課程(即85年版修訂之課程標準)就即將步入歷史了。而「九年一貫課程總體綱要」更是在幾次的會議研議後即行定案，且在推行表上限制時間，得在預訂的一年內擬妥公佈各領域之課程教材綱要，然後開放民間出版機構，在一年內據之編印教科書。業者得於民國八十九年九月前送審，九十年八月即公佈審查通過之出版書籍，供各學校選擇使用。出版業由無到有，從構思、計劃，到送審、出版的時間，相當短促，僅只一年。底下僅就九年一貫課程與原課程相較如下：

<ul style="list-style-type: none"> •九年一貫課程綱要一貫設計，含國中、國小。 •綱要：富彈性原則。 •追求獨立思考、個人潛能、解決問題之能力。 •學習節數、時間是彈性的。 •七大學習領域：語文、健康與體育、社會、藝術與人文、數學、自然與生活科技、綜合活動。 	<ul style="list-style-type: none"> •國中、國小分開訂定課程標準。 •標準：屬制式規定。 •以課程內容教學，傳統升學之知識傳播為主。 •學習節數、時間是固定的，且不得變更。 •國小教學科目：國語、數學、社會、自然、美術、音樂、團體活動、輔導活動、鄉土教學等。
---	---

表 1.1 九年一貫課程與原課程比較表

由上表，足見「九年一貫課程」強調課程統整與連貫之彈性，適應於不同區域與活動設計，有別於以往課程標準之硬式規定，缺乏變化空間；因此，也使得業者於編輯課程時有更大的發展空間，並符合各自專長領域研發教材。國小課程也因此出現有新（85年版）、舊（82年版）及九年一貫課程同時出現的狀況。

處於知識充斥、競爭激烈的年代，教科書之於教育的重要性；相對於出版業者面臨緊促時間之壓力，供需、研發不同年段之教科書；同時，加上同業競爭和課程活動之研發設計壓力等。國小教科書出版業者該如何應變？如何在面臨市場競爭與政策開放、改變的壓力下，提昇教科書品質，成為百年樹人幕後的推手，並保住市場營收，符合社會大眾的期望和要求等，將是業者之一大挑戰，即本文就教科書品質以提昇教育的觀點上值得去探討的。

1.1.2 研究目的

我們由上述的研究動機中不難發現，有關「九年一貫國小教科書行銷策略」方面的探討，一直是教科書內容研究和教法探討上的未開發地帶；雖然此間對於教育改革的立論頗多，且多能贊成開放與教改的立場；然而，整體而論，此類研究卻多是偏於教法、內容及課程聯貫等方面的探討；對於出版業者本身的研究，就教科書的開放市場和出版機構而言，卻是尚呈一個空白的範圍，無法在這個關鍵角色——教科書出版業

的身上，找出有助益的研究與建議。民間國小教科書出版機構，如何能在如此快速的教改行程中，掌握時間、提昇品質，和並與同業競爭，得到市場認同和成長？針對這個問題，本文將從目前九年一貫國小教科書送審合格的出版機構著手，以之做為研究及調查的對象，看看他們是如何面對教改問題，並有效因應？如何掌握出版目標和走向，在有限的時間裏，創造出符合多元市場需求的競爭商品（教科書）？來取得市場認同，以市場佔有的優勢，贏得商場生存空間，並承續文化工作的傳承。

綜此，出版機構的這種快速應變和調適能力，即是筆者所欲整理、探究的主題。並希冀能從研究的訪談和問卷調查中，找尋九年一貫國小教科書出版機構之行銷策略特性，比較其間異同，以進一步探究教科書出版業者所面臨的問題，找出其可行的解釋或方法，提出有效的建議，以為國小教科書出版業者之參考；同時也為教育改革工作，投注有效的助力與動能。

基於上述，本研究乃以國小教科書全面正式開放的時間（即九十學年度一年級入學新生之教材）為基準，探究此國小教科書出版之領域，由出版業者的觀點，討探市場行銷策略的應用與現況，並且將由業者行銷策略運用訪談所得之資料與業者問卷填答之數據，認識國小教科書市場供需情況與實證經驗中產生之問題，視業者如何運用、組合行銷策略以提昇績效，並隨市場競爭及教育相關政策改變維持使用者之滿意度。

據此，本研究以教科書出版業者之行銷策略為要，輔以教科書開放時程對業者之影響，對業者進行其行銷策略訪談及問卷，瞭解九十學年度九年一貫教材之業者出版概況，並由此間資料之蒐集與歸納，探究業者行銷策略之做法與市場反應，以臻能對國小教科書出版機構的行銷策略，作一個真實的呈現。綜此而論，茲將研究目的列舉如下：

- 1.瞭解九年一貫國小教科書出版概況
- 2.分析出版機構的行銷策略
- 3.探究國小教科書業者，如何利用行銷策略調適、因應市場變化
- 4.探討國小教科書市場供需發展現況及問題

1.2 研究範圍與研究架構

1.2.1 研究範圍

1.研究對象選定原因

自民國八十二年國小教科書陸續開放以來至今，現階段「九年一貫課程」係屬一個全新的教改實施階段，是有別於以往教科書改革或是改版的動作，且是國小教科書的全面性教材內容、綱要的調整，不僅是版面、內容和出版單位的開放更新，即連其課程領域精神和教學綱要等，亦屬全面性的更新。

「九年一貫」課程規劃全面正式實施，是以九十學年度第一學期入學之一年級新生為其實施對象和年段，全國皆然。但是，九年一貫課程的全面完整進行（此時，沒有任何的其他版本的新、舊課程）則要等到九十三學年度。

本研究即是以九十學年度送審九年一貫課程教科書之出版業者，經教育部評選合格，且通過（上、下學期）教科書審查之出版機構為研究對象。並由上述針對符合條件之公司，進行資深人員或是行銷負責單位主管進行深度訪談，藉由業者業界實際工作及市場經驗，對此進行實際資料蒐集，並循此反映業者及市場現況；同時，由實際負責之業界人員論述市場概況與行銷策略，在訪談內容的參考度與可信度上也較具參考價值，能符應本文目的並藉之對業者和業界做更深入瞭解與分析。

本文將擬訪問各業者於行銷部門相關或直接之負責人員，因其直接與九年一貫國小一年級教科書行銷有直接涉入，以業者觀點就公司願景發展狀況及就九年一貫教科圖書行銷概況說明，必能有更詳盡之資料分析、呈現。本研究係以九十學年度之九年一貫課程教科書出版業者之行銷策略為主，因此在擬受訪人員時，除就業界實際工作經驗之要求外，也即針對國小九年一貫教科書行銷之實際負責人員為優先，以能對業界現況及其以司發展提出具體說明，俾益研究之進行。

2.研究對象

如上所述，本研究對象係以教育部審定通過之教科書出版機構，並符合課程連貫原則，於九十學年度全新實施之「九年一貫」國小一年級（含上、下學期）教科圖書出版者，列為本文主要取樣原則；並經此篩選出之研究文教出版機構計有：南一書局、翰林出版、光復書局、康軒文教、仁林文化、牛頓出版等六家出版公司，為符合本文之研究對象。底下僅就此六家出版公司之「九年一貫」一年級教科書出版狀況表列如下：

表 1.2 國民小學九年一貫課程教科圖書出版機構審查通過一覽表

出版機構		南一	翰林	光復	康軒	仁林	牛頓
領域科目		書局	出版	書局	文教	文化	出版
語文 領域	上學期						×
	下學期						×
數 學	上學期						
	下學期						
生活 領域	上學期						
	下學期						
健康與 體健	上學期						×
	下學期						×
綜合 活動	上學期					×	
	下學期					×	×
備 註	1、「」表示「有」出版；「×」表示「沒有」出版。 2、上學期資料，依九十年八月二日國立編譯館網站公告； 下學期資料，依九十一年二月四日國立編譯館網站公告。						

事實上，送審九十學年度一年級上學期九年一貫教科書出版機構，共計有五十八家；其中通過教育部審查、出版教科圖書的僅有六家，即南一書局、翰林出版、仁林文化、康軒文教、光復書局、牛頓出版）；另外，就下學期教材部分，也共計有二十三家出版機構申請審查；審查結果通過之領域書籍出版機構，也同樣僅南一書局、翰林出版、仁林文化、康軒文教、光復書局、牛頓出版等六家。此一現象可能導因於九年一貫課程編排之連貫性原則，使得部分業者對下學期教材卻步，退而以九十一學年度教材為主要目標，以維業者本身競爭力。

由上表 1.2，牛頓出版事業股份有限公司在語文領域（包含上、下學期）均沒有教科書出版，此於九年一貫課程設計之連貫性及統整性要求上，將使其無法與其他五家同業進行競爭，其結果勢必導致學科（語文、數學、自然與生活科技、社會）領域缺乏課程統整能力，而使得教材在市場的競爭力降低，直接影響業者整體行銷策略推展的成效，形成教材於行銷策略產品部分無法與其他同業進行客觀立場上比較的結果。

為此，本文將不予將牛頓出版公司列入研究對象之行列，以維研究成果之客觀性與公平性；並以康軒文教、光復書局、南一書局、翰林出版與仁林文化等五家業者之九年一貫國小教科書相關人員進行訪談。茲將業者訪談人員及日期臚列如下：

康軒文教：高雄營業部經理 洪清裕，民國九十一年二月八日。

光復書局：教材營業部副理 呂宮儀，民國九十一年二月六日。

南一書局：南區服務中心國小部主任 陳文宗，民國九十一年二月七日。

翰林出版：國小部行銷企劃經理 陳正煌，民國九十一年三月一日。

仁林文化：營業部經理 胡宇翔，民國九十一年四月九日。

1.2.2 研究架構

本研究架構乃由國小教科書開放時程為起點，將之劃分為四階段（圖 1.1），由於業者投入研發時間與發展背景特色不同，所以產生不同的企業競爭優勢，業者並運

用於教科書市場，結合不同行銷策略之規劃與業者之能力、資源，進行產品市場競爭。本文即是著眼於第四階段九十學年度實施之「九年一貫」課程，就教科書出版業者不同之優勢與市場規劃，面臨教科書開放及同業競爭，所擬定行銷策略之內容；筆者將以傳統行銷策略四 P：產品、價格、通路、促銷等策略以歸納業者之資料，並同時以與業者深度訪談獲知其各自發展願景與研發背景；最後再結合二者資料，以呈現業者市場概況，並做行銷策略之分析。

由於業者投入教科書出版行列時間各不相同，尤其是開放市場前完全是國編本教材，至民國八十二年開放藝能科目時，才有康和出版公司進入研發行列，此即為康軒文教之前身；而其他出版業者或因準備不足、或因藝能科目未如學科般令人重視等因素，遲至民國八十二年開放國小學科時才進入教科書市場。以市場觀點言之，康軒文教便已早一步投入研發，並完成相關準備工作與佈局，佔得行銷策略之機先；而南一書局、翰林出版等由自修、參考書籍起家之業者，則企圖以原有之書籍通路加以反攻，並積極投入研發經費與規劃；較新興之仁林文化與光復出版等，則由補教業和圖書、學具部分，全力的衝刺這個教科書市場。

因此，本文將國小教科書開放時程列為研究架構之主軸，其與業者市場現況關係密切，舉凡業者產品投入之研發成效與出版盈收，均與開放時程有所相關；尤其是九年一貫課程制訂與規劃，在時程與實施步驟上，就產品內容與課程精神有別於以往課程設計，且在時間切入點上也形成業者本身能力、資源累積之競爭。所以就業者而言，九年一貫課程之實施與開放市場，即如同是一新起點與切入契機，造成教科書業者濃厚參與興趣及市場競爭。

本文除將由行銷策略和教科書開放時程為考量背景外，也針對業者的能力資源與實際經驗等因素加以考量，即如前述之業者通路市場規劃、投入時間、教科書流通量等，亦將成為本文就研究架構上設計的要點與重要因素，以深度訪談實際主事人員，對業者實際市場經驗、公司景況與願景，藉由九年一貫國小一年級教科書之行銷策略加以分析整理，並就業者對市場競爭下之策略規劃做成結論，輔以實際市場反應，以為本研究提振業者九年一貫國小教科書研發行銷實效，進而使我教育改革之教材方面，能有更顯著成果；也為後續有意進入教科書出版業界人士之參考。

茲將本研究之架構，圖示如下：

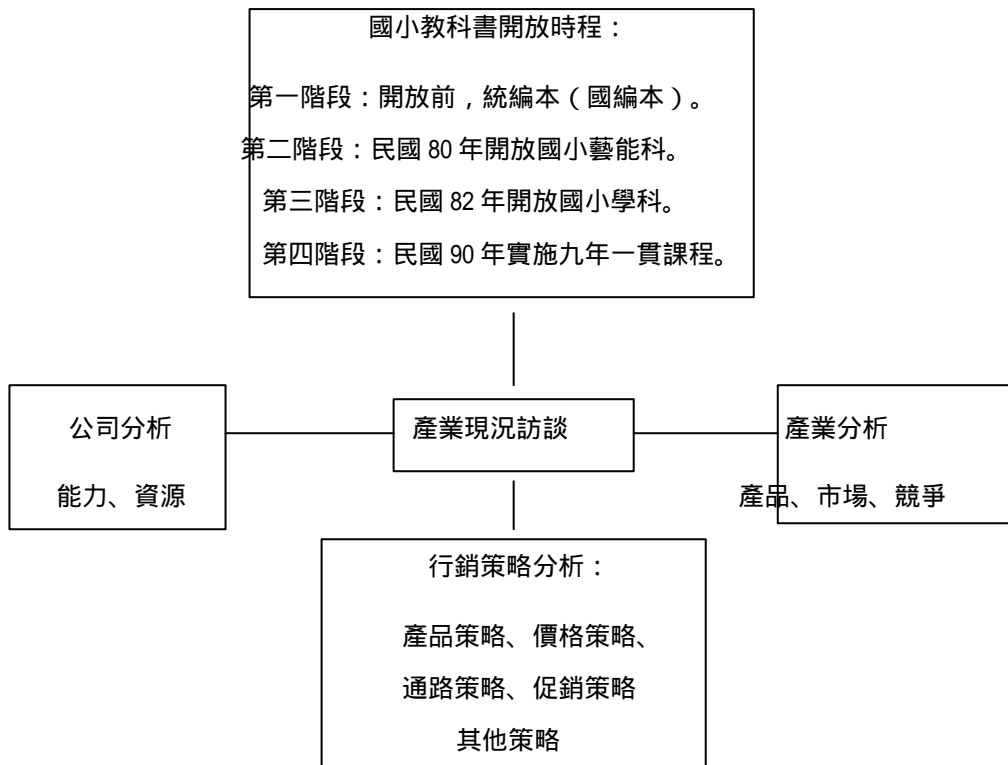


圖 1.1 研究架構圖

由上圖，本文同時考量教科書開放時程，業者投入時間及業者本身發展之公司能力、資源為主要架構起源；同時，由於國小教科書與一般坊間產品之交易買賣不同，非屬銀貨兩紓之關係，因此，業者就競爭策略之服務品質上，也就不斷的提昇、加長，使得教科書產品於傳統四 P 分類外，需另就各業者之領域能力與規劃，就實際之市場需求來尋找競爭優勢之切入點，進行現階段市場業者行銷策略探究。

於此之後，再經由業者行銷策略，按產品、價格、通路、促銷等傳統四 P 進行分類整理與說明，藉此發現業者於產業競爭中，衍生之教科書出版行銷策略，瞭解市場反應現況，並進而為國小教科圖書產出品質之提昇，略盡綿薄之力，此為本研究之架構。

1.3 研究方法

1.3.1 研究步驟

根據本研究動機所產生的研究目的，本文擬採與業者行銷負責人員進行深度訪談，及業者公司對九年一貫教科書出版行銷問卷填記的方式，進行資料的蒐集及分析的工作，結合二者對業者行銷策略規劃等相關活動，做更條理的整理。尤其，九十學年度是「九年一貫」課程的全面實施年段和時間，正是國小教科書出版機構新的分界點，不但教材具彈性原則，且適可和以往課程教材做區隔，成為本研究之切入點。

本文即由與業者行銷負責人員深度的訪談和資料分析中，發現各個通過教育部審查的九年一貫國小教科書出版機構的特質與問題，做出進一步的分析與建議。因此，筆者以國立編譯館審核通過之教科圖書出版業者，進行教科書出版行銷策略上的訪談對象，並就業者圖書得符合九年一貫課程之上、下學期統整、連貫原則，出版相關教科用書為限制，進行研究業者篩選，以瞭解業者教材行銷實際做法，將之資料以傳統四 P 分類，即產品、價格、通路、促銷等四個方向進行歸納、分析，繼而呈現業者於國小九年一貫教科書行銷策略現況。

最後，筆者謹由上述業者之訪談與資料整理，結論出業者個別行銷策略運用現況，並進而將之以產品、價格、通路、促銷等四個角度比較陳述，以結論成果提出建議，做為後續有意研究者之參考。茲將研究步驟臚列如下：

- 1.訪談「九年一貫」國小教科書文教出版機構
- 2.分析各出版機構的出版行銷策略
- 3.比較各出版機構的行銷策略特質
- 4.整理問卷與問題分析
- 5.結論與建議

1.3.2 研究流程

本文研究流程乃是產生於研究動機之下，以擬定研究目的，並確立研究主題後，再根據研究主題從事相關文獻的回顧與探討。同時，針對九年一貫送審合格的出版機構資料進行整理，以完整研究架構，並完成設計調查問卷。

業界的市場、行銷問題訪談與討論，可藉之修正調本問卷的內容與方向，有利於研究對象的問卷調查；同時經由問卷的回收，再進行資料的比較與歸納，配合出版行銷單位的深度訪談，補充資料的完整性，確使研究成果能以客觀、明確的資料，呈現九年一貫教科書出版機構的行銷策略及其努力成果。

本文據此完整國小教科書出版業者資訊，提出具參考性的結論與建議，以為後來研究者的引路之用。綜上所述，本研究流程圖如下：

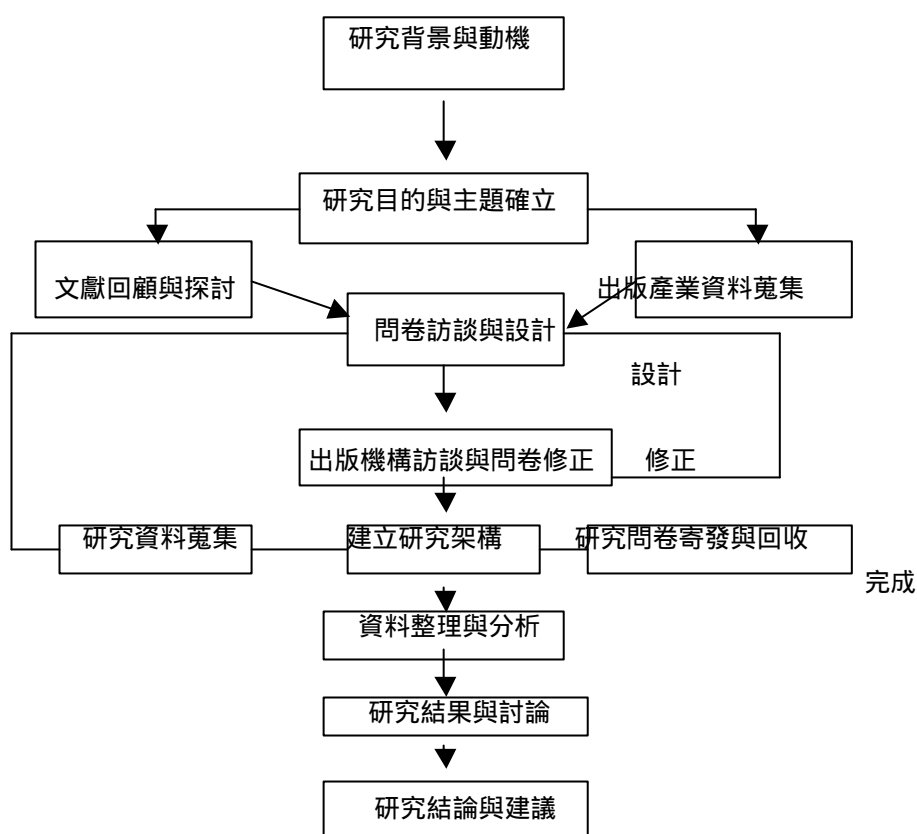


圖 1.2 研究流程圖

1.4 文獻回顧與探討

1.4.1 國民教育課程改革之回顧

「九年一貫」的課程概念，始見於民國五十七年一月總統公布的「九年國民教育實施條例」，其中在第二條明確界定，國民教育分為二階段：前六年為國民小學，後三年為國民中學。第八條則宣示九年國民教育的重要原則為：「國民教育之課程採九年一貫制和國民中學之教育在繼續國民小學之基礎」。

也就是說，當年實施九年國民義務教育之時，雖然教育部在編定國中小的課程採分開編定，但其實早在當時國中小的課程，在精神和主體上，早就有這個「九年一貫」事實的存在了；只是長久以來，許多的研習與討論中，一直都是在教材的教法，或是教材的內容上作文章，鮮少有人深入去討論教科書出版的問題，甚至，也沒有人會預測到國民義務教育教科書的出版會開放，而且是全面的開放民營，來由民間出版機構出版印行。

過去教科書整個的編、印、審工作，全數是由教育部國立編譯館來進行，民間是沒有出版教科書機會的。這種情況維持到政府解嚴、解除報禁後，我們的教科書也才開始進入階段性的開放和日後的民營化；直到民國九十年我們的「九年一貫」國小教科書籍的出版始全面開放。這個改變讓我們的教科書編印的內容和選用上，能有更活潑化、生動化的走向，同時也提昇我們國小教科書出版事業的發展與市場的競爭。

國小教科書開放以來，就業者投以大量的人力、物力而言，其積極趕上教改步調，並規劃業者長期經營願景是一不爭之實；此舉對教科書水準提昇亦是一項助力，雖業者於編輯經驗與研發走向上，初上軌道不較國立編譯館拿捏適中，然而以整體教育發展而言，此舉不僅是為教科書灌注新的設計空間與創造思維，也是我教改課程與理念推行上的一項新的里程碑。

本文即就國民教育教科書之於九年一貫教科書出版之歷年發展概要，整理為如下發展重要記事，以為教科書階段發展之記錄，如下：

表 1.3 教科書發展重要記事表

時 間	發 展 記 事	備 註
近五十年來	部編本或國編本	由國立編譯館主編，全國各校統一採用。
民國 78 年	開放國中藝能科目	1、象徵教科書自由化起步。 2、藝能科：音樂、美術、工藝等。
民國 80 年	開放國小藝能科 教科書審定本	藝能科：音樂、美勞等。
民國 82 年	開放國小教科書學科科目	1、教育部正式公佈國民小學課程標準； 距上次頒布已有十八年。 2、學科含國語、數學、社會、自然科。 3、教育部完成（邁向十年國教—國中技藝教育改革方案整體計畫）。
民國 83 年	國民中學課程標準 修正公布	教育部召開全國第七次教育會議
民國 84 年	教育部公布 中華民國教育報告書	1、教育部通過完全中學試辦計畫。 2、教師法正式公布。
民國 85 年	國民小學新課程正式實施	1、實施新課程標準--85 年版，距前次課程標準之公布施行僅三年。 2、國小學科教科書從小一開始逐年開放審定本。
民國 86 年	教育部宣布實施十年國教	1、國中課程下學期各科刪減 20% 25%。 2、中小學教師採聘任制。
民國 87 年	公布國民中小學 九年一貫課程總綱	推動「小班制教學示範計畫」。
民國 88 年	高中採行新課程標準	1、教科書市場全面開放，國立編譯館只負責審查，不再編印教科書。 2、國民教育法三讀通過。
民國 89 年	公布九年一貫課程第二、 三、四學習階段暫行綱要	配合九年一貫課程，「國民中小學學生成績評量準則」由八月一日起實施。
民國 90 年	國民中小學九年一貫課程 正式從國小一年級實施	1、國小教科書市場全面開放，包括：國語文、數學、生活領域（社會、自然、音樂美勞）等科目。 2、依教育部「九年一貫課程」實施新課程。 3、距 85 年版課程標準僅實施不到五年；九年一貫課程正式起跑。

由上表 1.3，我們得以發現國小教科書開放時程，即於開放前完全是國立編譯館（國編本）負責整個的教科書供需作業，一直到民國八十年才開放國小藝能科項目，由民間業者參與編輯教科書工作。

然而，就整個教科書諸多科目而言，藝能科如國小之音樂、美勞等課目，係屬較無利潤可言的科目，所以當時就投注研發的業者也極為有限，僅康和出版參與該項藝能科目的教科書市場，此亦即是現今業者康軒文教之前身；也順此之勢，康軒文教以較早投入教科書研發市場，較之其他同業搶先佈局的情況下，當民國八十二年開放國小學科，即當時之國語、數學、社會、自然等科目時，康軒文教以其企業競爭優勢輕易拿下市場競爭寶座，佔有教科書市場的多數。

雖然諸多同業有更利多的競爭優勢，然就國小教科書的準備規劃上，顯然是落後於康軒文教之行銷策略規劃，業者如南一書局、翰林出版等均是有著完整通路系統與自修、參考書的實際市場操作經驗，論公司資源、能力等利多處，更是不遑多論，不在康軒文教話下；但與事實相較，也不免令人感到政策與策略規劃之重要，與商場競爭中公司資源、能力影響之大了。由民國八十二年開放學科以來，業者即投入此一教科書文教事業大餅的搶食工作，業者們不斷的推陳出新，不論就教材材質、字體大小、美工設計等，莫不各出奇招想攬去市場較高之佔有率，並提昇營收。

然而，因受限於業者各自資源、能力有限，且諸多同業競爭之下，不少業者也由競爭中出局，無法有效維持市場競爭優勢。因此，當民國九十年實施九年一貫課程確認時，諸多業者或有意加入研發行列者，均以此為一個新、舊課程教材的起跑點，莫不由此為切入時機與研發重點，配合教育政策「九年一貫課程綱要」之要求，設計具彈性、富生活化，且注重地方特色、城鄉差距等因素，進行教材編輯的工作，使得我們教科書於極短的時間內，成為一個最熱門的競爭項目，也造成教材與教法的另一項革新運動。

綜而言之，姑不論業者對教材編輯之成效與經驗如何，僅就業者於此極短的時程中，迎頭趕上教改步調，且極力研發教材教具，以配合九年一貫課程之實施論之，業者之於教科書的努力上是值得我們鼓勵與肯定的。

1.4.2 出版業者資源能力與市場環境

出版「九年一貫」國小教科書業者，結合本身的資源與能力，在九年一貫課程上順應市場需求切入，並建立策略；即如 Hill,C. & Jones,G. (1998) 在其《策略管理》黃營杉譯著中談到，策略之基本目標是達成企業競爭優勢，欲完成此目的需雙方面努力，即在現在資源與潛能上建立策略，同時使策略再建立額外資源與潛能，藉此提昇企業長期競爭力。

業者將本身資源，包括資產、能力、公司特質、資訊及知識等來做一個整合，執行策略時必能有助於改善效率與效能，其彼此間的關係是密切的。茲將策略、資源、潛能之間的關係如下圖所示：

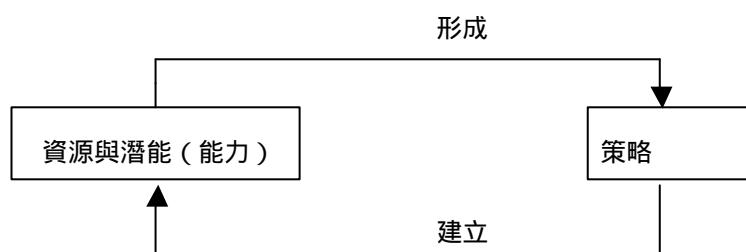


圖 1-4-1 策略-資源-潛能關係圖

資料來源：「策略管理」，Charles W.L. Hill & Gareth R. Jones，1999，黃營杉譯，台北：華泰，頁 157

筆者由出版業者本身之資源能力與市場環境，探討業者之於國小教科書出版市場的行銷策略。雖然國小教科書出版業者面對之市場環境較單純，但從業者面臨之環境變數與其他行業之行銷策略是相關的，如產品競爭、政府教育政策等因素，均亦影響到業者經營之成效，本文均加以分析，並作為本研究影響變數。

據此，本研究以教育部資格審查業者之能力資源為篩選指標，並對之教科書出版行銷策略，進行資料整理與評估，以對業者提出參考。以產業環境特質而言，與之配合度較高者為 Porter,M. (1985) 的「五力分析模式」，藉此來瞭解業者本身所面對之

機會或威脅。Porter,M. (1985) 認為，產業的結構會影響業者之間的競爭規則，及決定著業者們所運用的策略。茲將國小教科書出版業之五力分析模式，圖示如下：

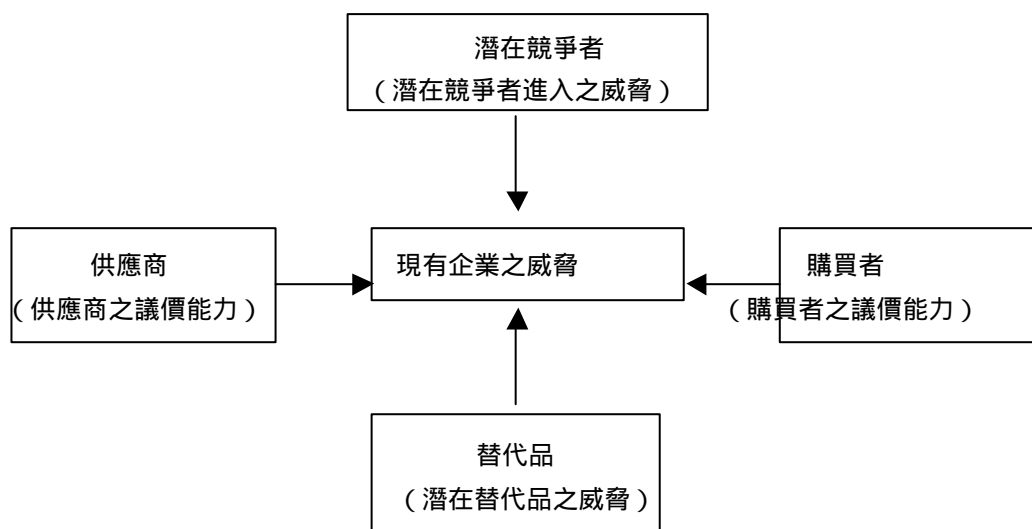


圖 1-4-2 國小教科書出版業之五力分析模式

資料來源：「*Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*」, Porter, M, 1985, N.Y.:The Free Press, p.235

教科書市場開放後，不等同於國編本時代了。以國小教科書而言，購買者依議訂價格購買教科書，是沒有個別議價能力的；但就週邊產品而言，依經銷或個人因素則或有不同折數與價格。因此，業者彼此的服務品質、產品內容和相關教具配合等問題，亦成為選書、佔有率的關鍵因素。

「九年一貫」國小教科書，在九十學年度的一年級上學期正式實施，甫一開放即有五十八家業者送審的數字來看，有意進入市場的業者不少；所有廠商和生產教科書、替代品的業者都在競爭。尤其是現階段教科書已開放民間參與，各地方或學校均能自由選用教材來使用；加上同業競爭的學習模仿，及行銷策略的運用等都是影響行銷的因素。當然依業者本身的特性和計劃，是各自有所不同的。

雖然，業者同時面對著政策與市場的問題，是業者無法控制的因素；然而，在市場開放相互學習與成長的同時，教科書的水準亦將能同等的獲得提昇。本研究與業者

訪談過程中，對於同業間競爭、潛在競爭者威脅等，均和 Porter, M. (1985) 五力分析模式契合，造成影響行銷的要素，所以加以參考引用。

1.4.3 教科書出版行銷策略--服務之特性

不同的產業需要有不同的服務；不同類型的服務其所提供的服務內容亦有所不同；因為針對不同的服務特性，經營方式必有所不同，策略上的思考也必將有所差異。教科書在服務上是屬長期、常態性的，在內容、本質上有多元的要求；與服務業的多元、變化上而言，服務是迫切需要的。整個行銷過程的產銷規劃及配合，將對國小教科書出版業者有直接影響。

行銷策略的組合中最著名的是 McCarthy (1981) 提出的四 P：即產品 (Product)、價格 (Price)、通路 (Place) 與促銷 (Promotion)。廣義而言，教科用書包括教科書、教學指引、學生習作及其他週邊教材等，是輔助學童於學習階段記憶、閱讀和練習教材的總稱；對國小使用者學童來說，由於教材使用期間是一個學期，而學期間的教材使用狀況，直接與下學期教科書選用有著密切關連。所以，對業者而言，雖市場競爭即就產品、價格、通路與促銷為規劃重點；但是，就競爭激烈且富多元之九年一貫課程綱要編輯言之，加強傳統四 P 變化組合，提昇業者自我形象，即是業者行銷策略取得先機之首要工作。

業者的產品愈是能夠齊全、完備，則愈是能佔有較大的教科書選用市場。目前(九十學年度)教科書價格議定的過程，還是經由各縣市地方來個別進行議價，自九十一學年度起，將改由「一地議價，全省統一」的方式進行，除可減少因議價而影響出書時間的困擾，也間接提供業者於教材服務品質提昇之重要。

國小教科書係屬國民教育用書，以通路而言，就是以學校為主。Kolter, P. (1997) 所提到的通路策略以中間商數目與區域範圍為考量的情況，則與教科書週邊產品 (自修、各科參考書等) 的通路現象，是較為相近的。業者藉著運用廣告、促銷、公共關係及人員行銷等，以傳達產品的特色與價值。

業者以各類行銷活動，提昇產品形象；以人員服務建立良好互動，例如：定期或不定期的資訊分享或參與學校活動等；整個教材與活動是靈活的，不是一成不變的，業者行銷策略的運用也需視市場來不斷改進和擴充，才能符合實際要求。而「服務」融合於各項策略中，確也佔有極大的影響地位。茲將常用溝通與促銷工具表列如下：

表 1.4 常用的溝通促銷工具

廣告	銷售促進	公共關係	人員推銷	直效行銷
印刷與平面廣告	競賽	向報社發稿	銷售發表會	型錄
產品的外部包裝	遊戲	演講	銷售人員會議	郵寄信函
產品的內部包裝	獎金	研討會	激勵方案	電話行銷
郵寄信函	彩券	年報	實例說明	電子購物
型錄	獎品與贈物	資助慈善機構	商展與展示會	電視購物
電影	贈送樣品	捐獻		
家庭雜誌	商展	公共報導		
宣傳小冊子	展示會	社區關係		
海報與傳單	操作示範	一致的媒體		
工商名錄	折價格券	遊說		
展示招牌	打折	公司雜誌		
廣告看版	低利融資	事件		
再版廣告	招待活動			
店頭廣告	抵換折讓			
視聽題材	兌換點券			
企業商標	搭配銷售			

資料來源：「*Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*」, Kotler, P. , 1997 , N.J. : Prentice Hall, Inc.p.605.

在服務乃有形產品之行銷助力前題下，學者顧志遠（民 87）也提出配合產業實際環境之行銷組合，考慮服務的特性，再加入另外三 P（即實體證據、服務過程設施及工作設計、參與者），加強傳統四 P 的不足。

如上所言，服務品質之提昇與顧客滿意度之增加，是一體兩面的，也是不可或缺的事實；業者藉由學期間定期、不定期的產品資訊更新，提供教科書相關週邊產品的

支援配合，使產品等相關業者競爭項目上，能予使用者一個認真、負責，且具實效、品牌的公司形象，對整體行銷而言，即是一個最大的競爭優勢。茲就服務業的行銷七 P 組合內容表列如下：

表 1.5 服務業之行銷策略七 P 內容

七 P 服務策略	管理課題內容
產品（即服務）	服務設計理念及發展 服務的多樣化及差異化設計 服務品質規格設計 服務包裝的設計 服務的標誌、商標及公共形象設計 輔助或互補服務設計 自我服務程度的設計
價格	競爭策略（目標市場、服務水準、市場容量等） 價格折扣、抵用券、行銷政策 顧客付款方式
地點	行銷地點策略及規劃 樓板與物架空間規劃與管理 存貨倉庫管理、垂直與水平整合程度規劃 服務水準政策與標準制定、設施規劃
宣傳	廣告策略（目標市場、宣傳媒體、宣傳時程等） 直接及服務人員行銷策略 市場區隔理論與應用 品牌管理與定位
實體證據	內外設計佈置、燈光、顏色及其他情境因子設計，服務人員的外表與舉止 設備及自動化、便利、信賴度、易使用等設計 外部停車空間、等候空間、電梯容量設計 專業的證明，如為某協會成員或領有專業執照
服務程序、設計及工作設計	詳細的作業程序、手冊及工作描述 顧客問題解決標準程序 服務人員的技術與操作訓練 建立服務程序、設施及設備績效標準 幫助顧客移動的設施設計
參與者	訓練服務人員與顧客溝通及問題解決技巧 服務人員的薪酬系統建立 服務人員行銷能力訓練 顧客自我服務的道德標準建立 服務人員於服務接點之服務與溝通能的訓練

資料來源：「服務業系統設計與作業管理」，顧志遠，1998，台北：華泰，頁 75

本文之行銷策略前四 P 擬放在產品、價格、通路及促銷來探討；而後三 P 之實體證據、服務過程設施及工作設計、參與者，則將列為服務策略之參考。同時，業者對於行銷人員、產品、通路與促銷方式上規劃加強，配合人員素質提昇與訓練服務人員至學校，進行主動積極的促銷與服務，亦是此間業者的重點；由於行銷策略項次與方法眾多，加上各自相互配合、變化組合，業者規劃採用時即能有更多符合市場及各地方、學校之不同方式進行，以提昇業者整體競爭力。因而，擬加以參考採用。

1.4.4 教科書相關研究探討

由教育觀點而言，之於教科書內容的相關文獻，在編排和教學教法方面著墨甚多，積累可觀的研究與討論，以致使我們教育工作能不斷求新、求變，取得更好的教學品質；並能提昇課程教法，以為教育工作目標推廣，是不爭之實。是以，此般教育文獻於質與量之成果上，即有其水準與貢獻，是無庸置疑的。

然而，就國小教科書出版市場論之，雖一直到民國九十年始完全開放市場；不容諱言的，其確是極具開發而碩大的商機所在，吸引著各界關注與企圖。出版業者致力於教科書出版事業，幾經波折克服問題及政策之改變，戮力經營以取得市場佔有率；此間對於教科書業者而言，當其全面針對教學綱要來修正教科書，取得出版執照的同時，尚得注意政策面轉變、研發投入時機等問題。值此之際，坊間相關之研究範疇均鮮少注意出版單位的成長與經營之重要。

我們正視教科書內容之統整性與教材之連貫性；也重視教科書使用成效與問題彙整、補充等問題。但是，我們卻鮮少能就產業本身進行探討，提出整理、歸納，以為日後研究文獻之討論；是以，本文即就此出版觀點切入探究。

從商業之觀點與立場而言，國民小學教科書市場一直就是個潛力雄厚的大餅，頗能吸引出版同業或異業經營規劃；但，就「九年一貫」國小教科書的這個部分來說，

民國九十一年才全面開放施行的新課程，對本是傳統且無變化的教科書出版市場的確造成很大激盪，除興奮外，也使得許多業者無所適從；以教科書市場論之，這個新領地未經耕耘討論過，現在只是開始，是新的里程碑。

就「九年一貫國小教科書」觀之，相關主題探討及研究誠屬有限，且範圍多仍舊以課程內容及教材教法為主，如：白雲霞（民 91）的《國民教育階段學校本位課程發展理論與模式之建構》、熊惠娟（民 91）的《以個案觀察小學圖書館利用教育與教育改革的因應》、周衷蓮（民 91）的《我國縣市政府教學視導實施之研究》、陳俊宏（民 91）的《社會學習領域能力指標之研究—第一、二、三階段知識概念層面分析》、楊貞瑋（民 91）的《班群教師協同進行統整課程的歷程與自然科學習成效—行動研究》、王逸慧（民 90）的《九年一貫課程基本能力評量政策之研究》等研究。

從實證、討論的觀點來探究這個問題的有：黃俊達（民 91）的《國小「自然與生活科技」領域學校本位統整課程之行動研究》、吳秀梅（民 91）的《國民小學鄉土語言客家語教科書分析研究—以各版本第一冊為例》、吳淑茹（民 91）的《國小教師兩性平等教學實踐之研究》、黃韻潔（民 91）的《統整課程設計與實施歷程之個案研究—以竹塹國小為例》、陳雅慧（民 91）的《國民小學交通安全教育課程教材之建構研究》、張智遠（民 91）的《國小五年級學童鄉土知識與態度之研究—以高雄市前鎮區為例》、李秋芳（民 91）的《國小高年級社會科合作學習之行動研究》、林珮如（民 91）的《國小學童因數解題與迷思概念之研究》、連國欽（民 91）的《嘉義縣國小教師與學生對兩性平等教育教學內涵與教學實踐之調查研究》、賴光真（民 90）的《教科書審查規準建構之研究—以九年一貫課程社會學習領域為例》等數篇論述。

以教科書行銷策略來談的有：林美惠（民 91）的《網路電子企業之核心資源與經營策略之研究》、李福蓉（民 90）的《臺灣地區圖書出版之研究主題分析—以出版界季刊為例》、廖錦農（民 89）的《我國大專商管教科書行銷策略研究》等等。

上述諸作均未有能論及國小教科書出版界本身的，或是就「九年一貫教科書」部分的行銷策略來探究出版公司；且就國小教科書部分的研究更是如此。以林美惠的《網

路電子企業之核心資源與經營策略之研究》言之，其重點即於網路電子圖書探究，屬一般線上閱讀及推廣性研究，與國小教科書部分僅就多媒體應用上相符；而李福蓉的《臺灣地區圖書出版之研究主題分析—以出版界季刊為例》亦即是以季刊為讀物選項，與國小教科書之相關僅屬相關之教育雜誌等一部分；此二者研究部分，雖與國小教科書部分相關，係屬文中概略提及；而此般探討相關於出版機構的一部著作是廖錦農（民 89）的《我國大專商管教科書行銷策略研究》一文。

該文研究旨趣與本文相近，均以教科書業者行銷策略為探討主題。然而，雖同屬是教科書出版業之探究；但是，廖著之研究重點在大專商管之教科書，並不以小學教科書，尤其是九年一貫之課程為探討對象；然而，就該文所提之市場現況分析與業界調查部分，資料呈現極具參考價值，其中對於我大專用書之市場建言也十分精闢，頗值學習。然而，因研究對象本質上不同，一則大專書籍業者，一則國小教科書業者，此二者於用書習慣、購買能力、購買態度或價格、通路等方式均有所不同，僅就教科書業者相近，乃與本文相異之處。

教科書本身在開放出版時程上，亦是不容忽視的。一直由國立編譯館所主導之國民教育用書，至民國八十二年開放藝能科目，繼而民國八十五年開放學科，民國九十年實施「九年一貫」課程，此期間業者投入時機不同，造成各家業者於能力、資源外，各自的行銷策略規劃亦成為一個競爭強項，直接影響到盈收與公司成長。同時，由於國小長期統一用書，對教科書之研討、說明與相關研究上立論頗多，尤其是教法更新或教材內容之意涵研究更是眾多，完全以提昇教師自我成長、積極完成教學工作為優先考量。在教科書方面，亦即就字體、插圖等項目更新，就國小教科書出版業為主題者，在研究上可謂是完全空缺。

國民教育之重要，使教育得有高穩定性與成熟性之要求，其影響國家甚巨。「九年一貫」課程之國小教科書業者，投注於此教育出版事業，對研發教材、統整課程之設計、活動配合之考量等因素，確實有其不容置疑之價值。然而，業者因投入時機不同，各自能力、資源有異，而九年一貫教材準備時間不亦不長，加上教材編輯經驗與實力仍有待成長，就整體行銷成果之展現而言，實有相當的必要與理由，值得我們為教科書產出盡一份心力，投注關心與鼓勵為業者們喝采；同時也為我們教科書把關，

開發此一研究園地，使教育課程之修正與教科書籍之產出，同樣具有正面的意義與價值。茲將本文與相關研究論文就對象、方式、背景、產品、價格、通路、服務等項次做一比較，並分析表列如下：

表 1.6 相關文獻比較表

		本研究範疇	相關研究論文範疇
對象	同	對象上以學習閱讀、使用經驗的延伸為主；利用實證及假設推理為方式。	
	異	針對國小教科書業者的研究，以製造者為主。	泛指廣面的使用群體或族群，以使用者為主。
方式	同	利用產業資訊整理與分析，來探究可能的發展或提出參考建議。	
	異	依國小教科書業者的資料匯整、分析，以市場行銷為主。	多元比較、分析來結論；並且以產業理、學說為主要發展文獻依據。
背景	同	均以國內、流通市場的環境為主，有開放的市場和探究空間。	
	異	民國九十一年才正式施行的新課程及開放的教科書市場。	多元開放的市場環境。
產品	同	以市場需求及問題解決為研究產品導向。	
	異	國民教育用教科書。	視市場需求及問題解決，來研發自主性產品及驗證理論。
價格	同	依市場機制並配合公司成本計算，市場競爭性高。	
	異	雖市場開放，然業者仍不能自訂價格，需以議價方式來訂定價格。	產業能自行訂定價格、預算盈餘。
通路	同	產銷通路是獲利基本條件，然而在方式上仍是多以貨運為主	
	異	教科書課本的部分以學校為主；週邊產品的部分則需經銷服務單位來推行。	以中間通路商為主的行銷通路；但學校部分則視情況經銷，沒有相關規定。
服務	同	視範疇而定，一般以產品服務為主，並提供相關公司產品簡介、廣告行銷，以提昇市場競爭力。	
	異	產品為教科書，屬國民教育範疇，所以服務考量是全方位、長期的，而且就產品外的支援協助等，也相當重要。	著重使用、推廣產品的服務為主，有一定的服務限制。
其他	同	一般依市場及產業成長為主要考量。	
	異	因屬國民教育，在產品研發、價格訂定等行銷策略上，完全以政府政策為主，不能完全依市場機制進行。	產業相對的較活潑，市場也較開放，少干預。

本文即由此國小教科書業者為研究之切入點，訪談並蒐集資料予以整理分析，並從整個的教科書開放時程，探尋出版業者於教科書市場演進中，運用行銷策略開創新機，並為我們新課程--「九年一貫」教科書投入新的精神與力量。

第二章 產品策略

國小教科書自開放以來，不論是藝能科的設計生動活潑，或學科（國語、數學、社會、自然）的完整連貫，在整個的內容編排和課程設計上，總體而言是比以往活潑與多元化是不爭的事實。事實上九年一貫課程教科書在品質上，不論是外觀上紙張種類版面大小、字體字型選擇，或是內容方面的課程統整連貫、教學整體設計等部分，均有著較完整的活動規劃，與原來缺乏競爭市場，教學導向為主的教科書而言，整體品質上可謂是有著長足的進步。

九年一貫教科書是全新的課程精神之規劃與實施，其打破傳統單一科目教學內容，改以領域方式連貫課程並加以統整設計活動進行教學，就其要求的多元化教材內容以展現活潑教法的考量下，教科書本身比起之前版本更人性化、更符合學童學習成長，而且就課程教材的內涵與選材上，不論在插圖、內容及編輯上有著極大的改進與不同，而且注意到文化層級差距、地方特色及本土色彩等相關因素，因此對於出版業者之要求就更勝於前，其角色扮演也益形重要。儘管在開放市場的現況是如此之劇，然就良性競爭與產業互動的結果下，融合業者開發的精神與企圖心，及就九年一貫課程的發展精神--給予孩子帶得走的知識，而不是揹不動的書包—觀之，出版業者的確得費番苦心。

九年一貫教科書著重在生活上的應用體驗與實際教學上的配合，且在教學活動上也強調各發展領域及科目在運用上的統整與協調，以創造出適切的學習環境，再輔以教科書內容本質上更趨近地方文化與各校發展特色的要求，來讓學童發展潛能，並啟發成長之成效。出版業者必須得要能符合教育部的「九年一貫課程實施綱要」編輯出版教科書，設計課程與教材。

對於九年一貫課程的開始階段，即各領域之教具和輔具提供與整體市場教科書產品重組與改變等，均是出版業者於此當下所必須面臨與克服的問題；尤其業者準備時間倉促的情況下，投入教科書研發之時機與對教育事業工作的認知，是教育事業成敗之關鍵。業者們即亦有如下自覺：

今天即使是不開放，我們還是承襲以往的做法與理念；今天開放，以公司來講就是要能「應變」，而且甚至要「超前」。（翰林訪談，91/03/01）

民國 90 年，剛好是「九年一貫」全面實施的第一年，公司決定在國小教科書市場上切入；而且，董事長又有理念在這個領域發展，要漸次的轉型到「九年一貫」教科書這邊來。（光復訪談，91/02/06）

國小教科書出版業者在有限的時間內，如何順應市場需要，求新求變尋找公司合適定位與切入點，配合整體政府及教育政策改革，研發各自勝出之產品，以符合教育部規定、完成審查，同時展現業者原有之市場優勢潛能，贏得市場佔有率，創造公司實質的成長績效與盈收，即產品本身的策略規劃與實施上，乃是行銷策略中所要探討的首要因素。

2.1 教材全產品的開發

九年一貫國小教科書業者：康軒、光復、南一、翰林、仁林等五家出版公司，雖然在成立時間和出版書籍的切入點上，各自不同；然而，就九年一貫教科書而言，由於課程綱要的更新，使得業者有一個新的起點，是一個重新洗牌的契機。對整體而言，不論新舊公司都必須建立新的產品線，且對業者來說，都是持著較為樂觀且積極的態度的。業者即表示，「目前，就九年一貫產品的全方位來講，康軒、翰林、南一、仁林、光復這五家是全領域都出的。」（光復訪談，91/02/06）；「在九年一貫的部分，各出版社都是從頭開始，我們由此全面投入，進入九年一貫教科書市場。」（仁林訪談，91/04/09）

由於九十學年度採用之九年一貫課程係一全新編輯之教科書教材，因此就業者而言，不但沒有可借鏡之書籍，亦沒有相關配套之概念，完全得由教育部之「九年一貫課程綱要」設計各科目、領域之教科書，始得讓該學期入學之一年級新生使用。所以，在教科書的產出上自然形成以完整呈現教材為第一優先。

2.1.1 教科書與教具

本研究就已通過教育部審核且已於九十學年度（上、下學期）完成出版活動的康軒、光復、南一、翰林與仁林等五家出版業者，在九年一貫課程教科書中的產品發展，以新課程的五大領域：國語文、數學、生活領域、健康與體育、綜合活動等五個項次區分學科製表說明。

表 2.1 康軒文教九年一貫國小教科書開發表

科目名稱 產品 期別	國語文		數學		生活課程		健康與體育		綜合活動	
	一上	一下	一上	一下	一上	一下	一上	一下	一上	一下
開發項目										
教具研發										
教學光碟										
教學錄影帶										
附光碟										
備註	一上國語文含首冊。 「 」表示「有」；「×」表示「沒有」。									

表 2.2 光復書局九年一貫國小教科書開發表

科目名稱 產品 期別	國語文		數學		生活課程		健康與體育		綜合活動	
	一上	一下	一上	一下	一上	一下	一上	一下	一上	一下
開發項目										
教具研發										
教學光碟							×	×	×	×
教學錄影帶	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×

附光碟	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
備註	價格、頁數部分皆含習作。 「 」表示「有」；「×」表示「沒有」。									

表 2.3 翰林出版九年一貫國小教科書開發表

科目名稱 產品 期別	國語文		數學		生活課程		健康與體育		綜合活動	
	一上	一下	一上	一下	一上	一下	一上	一下	一上	一下
開發項目										
教具研發										
教學光碟										
教學錄影帶										
附光碟	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
備註	以高雄市為例。 「 」表示「有」；「×」表示「沒有」。									

表 2.4 南一書局九年一貫國小教科書開發表

科目名稱 產品 期別	國語文		數學		生活課程		健康與體育		綜合活動	
	一上	一下	一上	一下	一上	一下	一上	一下	一上	一下
開發項目										
教具研發										
教學光碟									×	×
教學錄影帶										
附光碟							×	×	×	×
備註	國語文、數學、生活課程包含習作。 「 」表示「有」；「×」表示「沒有」。									

表 2.5 仁林文化九年一貫國小教科書開發表

科目名稱 產品 期別	國語文		數學		生活課程		健康與體育		綜合活動	
	一上	一下	一上	一下	一上	一下	一上	一下	一上	一下
開發項目										
教具研發										
教學光碟									×	×
教學錄影帶							×	×	×	×
附光碟									×	×

備註	國語文、數學、生活課程包含習作。 「 <input type="checkbox"/> 」表示「有」；「 <input checked="" type="checkbox"/> 」表示「沒有」。
----	--

由上述表列中，即可看出業者於九年一貫教科書與教具之研發，與以往不同者是：教具研發由學科延伸至藝能科目與活動科目；而且教學輔助用具上，也已由平面書籍、圖表，轉型成為錄影帶、光碟或相關多媒體項目等，是有別於以往教材的。

另外，由業者教科書產品開發，就各出版業者在教科書的投入，及整體生產規劃方面；雖說是時間短暫，且必須符應九年一貫課程要求的教材連貫性與課程統整原則，整體而言，業者之於教科書送審與出版是全方位的投注與規劃，包括主科與藝能科課程與活動部分得配合多媒體使用，並且依教科書之內容，製作教學 CD，連貫教材並設計活動配合教學，足見在市場競爭與開放市場的前題下，業者們的應變能力、本身資源及實力等是值得肯定而必需的要件。對此，業者翰林出版、仁林文化、南一書局訪談時亦提到：

以切入教科書市場的經營觀念上來講，事實上「翰林」的經驗，是比「南一」還早的，我們比較早切入這個教科書的領域。（翰林訪談，91/03/01）

第一年上學期，我們綜合活動科目並沒有出書。因為，綜合活動是一個活動科目，或者算是其他領域課程的實踐，所以我們不認為該有課本。可是，因應各科目有課本的需求，所以在 91 學年度一年級的部分，我們綜合活動也推出課本了。公司對「九年一貫」教材是全部出齊了。（仁林訪談，91/04/09）

我們的教科書往往都是排在前面，最先能通過審查，拿到教科書執照的。（南一訪談，91/02/07）

業者在投入和經營規劃上卻不僅於此做法；有鑑於九年一貫課程的生活化與多元化，業者也由教科書課程來編輯相關的週邊產品及輔助用具（學具），讓學童自行選擇閱讀或購買，做為自我學習或課程補充之用。因為就「國小教科書」產品的定義來說，教科書並不是只等同於課本，它同時也包括相關的週邊產品與教（學）具，以配合整個教學工作的進行，或學童上課學習外的輔助用具。

目前各出版業者在出版教學課本之餘，也同時進行相關教學書籍、學具等產品的研發，如此一來，公司能有更完整的教學商品呈現，有更強的競爭優勢與空間，開創

教科書出版的商機與盈收；而且，也提供不同學習需求的學童們，能有自我選擇的學習成長空間，適應個別化差異。光復書局即言：

產品方面，你的產品夠不夠齊全？如同，我們所常講的『全方位』。比如說，我的教具、自修、評量、測驗卷等。像「康軒」發展直笛、跟唱片公司合作，跟所謂學習是沒有什麼直接的關係的。而我們的切入點比較重、成本比較高；然而，卻直接和學習有關係，而且和「九年一貫」走向是契合的。比如說：DIY 是自己動手做組合的、是屬於自然與生活科技理念的，這也是「九年一貫」課程中，所比較強調的生存能力。（光復訪談，91/02/06）

綜此而言，業者對教科書與教具研發工作上，多採多元目標進行的，同時兼顧課程配合上之需要，並同時開發相關單元之學具、輔具等，以為家長、教師選擇搭配使；此舉亦足見業者商業考量於教科書規劃之設計與市場競爭方面，遠超過教科書與教具所屬之範圍。

2.1.2 週邊產品

教科書課本與教具之外，屬業者因教科書研發配合出版之產品，如自修、評量、測驗卷、簿本等，均是教科書週邊產品之一種。業者一方面從事教科書之編輯、研發，同時也著手於週邊產品的市場開發與產品拓展，以補足教科書市場外，學童課餘自我學習與加強之用。底下就康軒文教、光復書局、南一書局、翰林出版、仁林文化等五家業者週邊產品開發情形，分別列表如下。

表 2.6 康軒文教九年一貫國小教科書週邊產品開發表

科目名稱 產品 期別	自修		評量		測驗卷		作業簿		書法練習簿		生字簿		作文簿		學習卷		自然科學探討		其他	
	上	下	上	下	上	下	上	下	上	下	上	下	上	下	上	下	上	下		
開發項目																				
有無																				x
備註	「 」表示「有」；「x」表示「沒有」。																			

表 2.7 光復書局九年一貫國小教科書週邊產品開發表

科目名稱 產品 期別	自修		評量		測驗卷		作業簿		書法練習簿		生字簿		作文簿		學習卷		自然科學探討		其他	
	— 上	— 下	— 上	— 下	— 上	— 下	— 上	— 下	— 上	— 下	— 上	— 下	— 上	— 下	— 上	— 下	— 上	— 下		
開發項目																				
有無														x	x	x	x	x	x	x
備註	「—」表示「有」；「x」表示「沒有」。																			

表 2.8 南一書局九年一貫國小教科書週邊產品開發表

科目名稱 產品 期別	自修		評量		測驗卷		作業簿		書法練習簿		生字簿		作文簿		學習卷		自然科學探討		其他	
	— 上	— 下	— 上	— 下	— 上	— 下	— 上	— 下	— 上	— 下	— 上	— 下	— 上	— 下	— 上	— 下	— 上	— 下	如下	
開發項目																				
有無																				
備註	其他簿本：寒暑假成長護照、新超群國語辭典。 「—」表示「有」；「x」表示「沒有」。																			

表 2.9 翰林出版九年一貫國小教科書週邊產品開發表

科目名稱 產品 期別	自修		評量		測驗卷		作業簿		書法練習簿		生字簿		作文簿		學習卷		自然科學探討		其他	
	— 上	— 下	— 上	— 下	— 上	— 下	— 上	— 下	— 上	— 下	— 上	— 下	— 上	— 下	— 上	— 下	— 上	— 下		
開發項目																				
有無																				x
備註	「—」表示「有」；「x」表示「沒有」。																			

表 2.10 仁林文化九年一貫國小教科書週邊產品開發表

科目名稱 產品 期別	自修		評量		測驗卷		作業簿		書法練習簿		生字簿		作文簿		學習卷		自然科學探討		其他	
	— 上	— 下	— 上	— 下	— 上	— 下	— 上	— 下	— 上	— 下	— 上	— 下	— 上	— 下	— 上	— 下	— 上	— 下		
開發項目																				
有無									x	x						x	x	x	x	x
備註	「—」表示「有」；「x」表示「沒有」。																			

教科書週邊產品的主要目的，是出版業者針對本身教科書的編輯內容，所衍生發展出來的輔助教材，除了課堂上的使用外，同時也兼具自學與作業的功能，以期能做

為教學活動的延伸，或成果的發表之用；就其於教學活動中直接來使用的時機，及當做課堂練習和回家作業的方式來使用的情形來看，是目前所通用且已被認同的一項做法。

雖然仁林文化表示：「公司目前已經完成一到九年級的課程架構，在審訂的部分上，也都沒有什麼問題，後續的相關配合和週邊產品、教具等開發上是沒有問題的。」（仁林訪談，91/04/09）然而就實際的使用情況而言，自修與評量係屬教材的補充與練習範疇，如將自修使用於教學中，由於因其與課本內容部分相關，且較課本的補充資料完整，二者間有重複之嫌，而且自修價位上較高，也並非每一位學童或家庭所願意直接採用或用於課間，當做是課程輔助用書，是以其未能於學校教學中使用；所以，業者雖說週邊產品的開發與規劃乃是用以讓學童能於課後進行自我學習的複習教材，但是就實際面來看，採用與否乃然是倍受爭議的。

然而，學校教科書版本的採用與業者自修、評量等週邊產品選用上極大的影響，家長將因教科書版本選擇購買參考書的版本，是以出版業者對此類週邊產品之開發實有別於一般課間學習使用的簿本更為重視。業者於自修內容編寫及資料補充、題庫蒐集等方面是著墨甚多的，尤其是對於課程的加深、加廣練習上，幾乎將產品成為教材之工具書，亦包含有課本內容部分在內。

2.1.3 教材研發與盈收

業者致力於此，究其主因即在於週邊產品方面之營收對整體營運影響較大，是以成為業者主攻教科書市場之餘的考量利益所在，業者們爭取教科書版本的選用，即與後續週邊產品之選購上有著密切相關。然而，業者投注研發教材愈多，產品愈能符合市場要求，則勢必愈有較高比率之利潤，是無庸置疑。此部分與價格策略關聯甚多，將於價格章節中說明。

依上述，為使瞭解業者教科書週邊產品之開發情形，茲將五家業者之九年一貫國小教科書週邊產品-自修/評量開發現況，分別表列如下：

表 2.11 康軒文教九年一貫國小教科書週邊產品-自修/評量開發表

科目名稱 產品 期別 開發項目	國語文		數學		生活課程		健康與體育		綜合活動	
	一上	一下	一上	一下	一上	一下	一上	一下	一上	一下
有無	/	/	/	/	/	/	××	××	××	××
附光碟	2/0	1/0	1/0	1/0	1/0	1/0	×	×	×	×
備註	國語文一上部分含首冊。 「 / 」表示「有」；「 × 」表示「沒有」。									

表 2.12 光復書局九年一貫國小教科書週邊產品-自修/評量開發表

科目名稱 產品 期別 開發項目	國語文		數學		生活課程		健康與體育		綜合活動	
	一上	一下	一上	一下	一上	一下	一上	一下	一上	一下
有無	/	/	/	/	/	/	××	××	××	××
附光碟	1/0	1/0	1/0	1/0	1/0	1/0	×	×	×	×
備註	國語文一上部分含首冊。 「 / 」表示「有」；「 × 」表示「沒有」。									

表 2.13 南一書局九年一貫國小教科書週邊產品-自修/評量開發表

科目名稱 產品 期別 開發項目	國語文		數學		生活課程		健康與體育		綜合活動	
	一上	一下	一上	一下	一上	一下	一上	一下	一上	一下
有無	/	/	/	/	/	/	××	××	××	××
附光碟	2/0	1/0	1/0	1/0	1/0	1/0	×	×	×	×
備註	國語文一上部分含首冊。 「 / 」表示「有」；「 × 」表示「沒有」。									

表 2.14 翰林出版九年一貫國小教科書週邊產品-自修/評量開發表

科目名稱 產品 期別 開發項目	國語文		數學		生活課程		健康與體育		綜合活動	
	一上	一下	一上	一下	一上	一下	一上	一下	一上	一下
有無	/	/	/	/	/	/	/	/	×	×
附光碟	2/0	1/0	1/0	1/0	1/0	1/0	0/0	0/0	/0	/0
備註	國語文一上部分含首冊。 「 / 」表示「有」；「 × 」表示「沒有」。									

表 2.15 仁林文化九年一貫國小教科書週邊產品-自修/評量開發表

科目名稱 產品 期別 開發項目	國語文		數學		生活課程		健康與體育		綜合活動	
	一上	一下	一上	一下	一上	一下	一上	一下	一上	一下
有無	/	/	/	/	×	/	×	×	×	×
附光碟	1/0	1/0	1/0	1/0	0/0	1/0	0/0	0/0	0/0	0/0
備註	國語文一上自修部分不含首冊。 「 / 」表示「有」；「 × 」表示「沒有」。									

如上列表，可見業者對於週邊產品自修部分之國語文、數學等學科部分共識是頗高的，同時在九年一貫課程實施的第一年第一學期即將課本與參考書出版，並且業者反應於生活課程上的競爭也是不爭的事實，一般均沒有自修或評量之研發，尤其是針對健康與體育及綜合活動的部分更是如此。

以仁林文化之生活課程方面在上學期是沒有出版的，然而於下學期時即將書籍出版，順應市場競爭產品完整的需要，即是一例。但是，業者就商業盈收考量優先，於學科如語文、數學、自然與生活科技和社會等方面致力於週邊產品的研發，並出版相關試卷等，就整體教育而言，的確是錯錯導向，有誤導學習之嫌；同時也因此令人對業者產生投機或牟取參考書暴利之聯想。對此，業者若未能及時達成共識，並進行研討教科書、參考書籍於研發經費投入與市場盈收來平衡損益，則必然成為業者教材價格上所不能承受之重。

2.2 教科書業者的服務

如上所述，業者在教科書產品上，都能注意學習領域的全方位產品，而且多元地設計相關輔助教具與週邊產品，可見業者有完整的規劃與配套措施；然而，在產品推出同時，就產品的服務特性而言，是有別於其他不同性質的產品的。

由於教科書是屬於教育應用書籍，除在教育功能外，在使用上是可變的，隨著教學者或是活動設計的改變而改變，是靈活的 不是一成不變的。所以，在教科書服務上也不是一成不變的；或許是千變萬化的，因為服務對象是學習過程的各個不同的學童。業者在面對著這許多的未知與挑戰，要隨時以有限的人力資源，解決問題的挑戰與需求，並試著從規劃服務中來建立產品形象、締造商機，這是業者在產品長期規劃與行銷成長的契機。光復書局訪談時，即表示：

教科書是一個顯性市場，它和直銷不一樣。外面的產品，可能因為包裝比較漂亮、品質比較好，所以消費者在買的時候，雖價格較貴也仍會選擇它。可是，教科書選取的人是老師，要選出一套教材。這時價格不是決定的主要因素。最後影響取捨選擇的重點是在教材的服務上。
(光復訪談，91/02/06)

以教育的重要性與認同感而言，各家業者之於教科書研發與編輯之付出是值得肯定的，由於九年一貫課程予業者之課程編輯經驗與要求項目方面，均有別於以往教材之編輯工作。仁林文化對於教材之編印後流程亦表示：「公司，每年都會對課本做一些修正或是改版的檢討。」(仁林訪談，91/04/09)業者們不僅於教材資料上加強內容的蒐集與補充，也隨時因教育改革及政策的腳步不斷進步理念與提昇教材品質，並針對教育部的審訂規則尋求符合自身利益及教育目的雙贏策略。只是，業者商業利益與成本相折衝時，應否就教科書配件減量之做法，是值得商榷的。

2.2.1 認知態度與服務品質

業者投注於課程教材之出發點與用心，可謂是國民教育發展上極為重要的推手與動力；倘使沒有教科書籍的出版及業者有理念的投入與研發，那麼就整個教育改革欲

完成的工作及追求教育成效而言，將會是一個難以突破的瓶頸。是以，業者於市場競爭的經營理念上致力於產品開發及服務品質的提昇，就教育的助力而論是一有目共睹的事實，此亦是市場競爭的良性反應與互動。以康軒文教、南一及光復書局等業者於訪談時亦提到：

康軒對服務是最重視的。雖然同業都在進步；但是，服務的本質其實很多，在服務品質上，康軒注重的是客戶的需求，所謂客戶的需求，如以往老師們在使用國編本時候，當缺書時對方小姐可能很凶或沒耐性的跟你講，「沒有書」或「可能要再等個五天」等。那你跟康軒人員說：「我缺兩本書」，可能在隔天或後天就一定會到。當然有書的話如此；如果沒有書，我們也會想辦法去別的學校先調來，這就是我們所謂服務的本質。另外，在素質和服務的程度上也都有所不同的。（康軒訪談，91/02/08）

業務人員的服務方式，是隨個人自由方式來推動的。（南一訪談，91/02/07）

老師的觀念，將會是影響整個行銷的關鍵。（光復訪談，91/02/06）

教科書業者對於教科書本身的服務是一項特點，尤其競爭如此激烈的今天，任何能讓公司業績成長的方式都要戮力以赴。服務是一項多元化、可變性極高的活動，其中的內容和方式，對於業者教材的實際推廣、教法運用上的適切性，或是教科書的選用考量性來說，這都是一項不能忽視的重點，也是各出版業者在行銷策略考量上所不容忽視的一環：

目前，就「九年一貫」產品的全方位來講，康軒、翰林、南一、仁林、光復這五家是全領域都出的。（光復訪談，91/02/06）

企業一定要有利潤，才有辦法永續經營、生存下去。我們不諱言，我們是從週邊產品的部分，來補足打平教科書的虧損。因為，原則上教科書佔有率愈高，則週邊產品就賣得愈好。（南一訪談，91/02/07）

我們產品研發部門，依照教育局相關的格式、範本，在全省二十一縣市，總共製作了 21 種版本的學校總體課程規劃和計劃表等，來給老師參考。（仁林訪談，91/04/09）

這看似簡單的服務一環，不單是業者與教學者最直接的接觸，同時，這也是建立出版業者與學校教學單位--教師關係的重要管道；教師將直接由業者的服務態度和熱

誠中，來決定其個人對出版公司的好惡，這對於日後的教科書選用，或是輔助用具等課程外的週邊產品的推廣，以及行銷成果，有著最密切的關聯；尤其是在目前出版業者在教科書教材等的出版品上，幾乎都有注意到全方位產品走向，部分業者如光復更甚而已積極主動的往其他如學具、教具多元使用等方向來開發、推廣。

2.2.2 人員服務培訓

業務人員與教師、學校交流頻繁，因之而對公司形象有著正面形成效應。對此，即由業者對人員訓練的投注與教育訓練的用心程度，即可見一斑。以業者康軒文教即言：「我們每年都在做品質檢討的工作。在品質反映及檢討後，進行教科書的修改或是改版。」（康軒訪問，91/02/08）；光復書局也表示：「我們發展一些別的東西，如 EK 螞蟻觀察器，我們全省進行了三萬個班級試教活動，贈送學校試用。」（光復訪談，91/02/06）

足見，業者們對於產品全方位齊備之餘，將競爭策略的觸角也已主動的延伸到產品上附屬之服務方面，使教材本身因服務品質的提昇與規劃而更具競爭力，更甚而造成業者間的差異性行銷。以目前國小教科書出版業者對產品服務的做法而言，依其服務的特性，可分為如下二個部分來討論：

1.定期服務

業者為能適時做產品服務或問題解決，一般通常以固定預排的時間與行程來進行各校（區域），或是各科（教科書）的服務，並藉機發送定期的教學相關資訊或雜誌，以維持與教師的一個良性互動，也保持連繫。例如業者翰林即言：「服務本身就有很多種型態。」（翰林訪談，91/03/01）；南一書局表示：「就服務來講，公司沒有什麼固定形式的服務或內容，完全由各區的業務同仁，自己運用來處理業務。」（南一訪談，91/02/07）；光復書局也認同：「我們常跟老師說：『教材、教具都是有限的，只有服務是無限的』。」（光復訪談，91/02/06）

業者將產品檢討改進與服務品質進行搭配，使教材能不斷的補充、更新，將同時提高教學品質與使用者的滿意度，呈現一個正向競爭成長的效益。由於教材及週邊產品的使用是以學期制訂，當業者劃定學校或區域進行服務時，通常必須自行規劃服務的時間及排序行程，以免遺漏應有的服務事項，這是屬於定期服務的部分；當然時間表的排定上並不是都相同的，業者們依各自的行程安排由各出版業者來自行研商，或與經銷商進行討論、計畫，再以排訂之程序進行業者之服務活動。本文以翰林出版的教材服務行程規劃為例，表列說明如下：

表 2.16 翰林出版的教材服務行程規劃表

(一) 教材、教具、輔助教材 於每年一、二、三、七、八、九月排程準備與發放。
(二) 研習 1 主辦場次：每年一、二、七月和八月辦理。 2 協辦場次：每年一、四、五、六、九、十、十一月和十二月辦理。
(二) 說明會 每年一、四、五、六月和十二月辦理。
(四) 各項文宣 1 教科書簡介：在三、四月和五月（配合說明會）辦理。 2 文教雜誌：每月一期。 3 創造性教材：1 至 2 個月一期（針對九年一貫）出刊（版）。 4 老師教學支援叢書：採不定期出刊方式。

如上表 2.16，業者翰林出版將書籍部分，包括課本、教具及廣告文宣等依時間順序規劃後，定期的進行校園發放工作，並且同時將教學支援叢書及文教雜誌等不定期事項，或可依服務人員彈性處理之業務，視情況進行不定期拜訪服務，使產品能適時得到支援及問題反映；另外，對於校園活動、研習、書籍說明等部分，亦因服務人員的到校將能及時的處理與協調辦理之。此亦有別於以往書商賣書的刻板印象，導之與學校有正面、良性之互動。

2.不定期服務

業者針對自己的人員配置和區域分配情形，依據公司的策略規劃來設計實施，且為求服務品質的提昇與完整，在人員行銷的方式上是靈活的、多元化的，或者該說是巧妙多變的，但是在公司整體的規範上，卻也是有著業績的壓力與競爭的效應的。

例如業者南一書局即言：「我們團隊的做法，開學時到學校去看看教科書、教具到了沒有、老師有沒有收到我們的教材，先以教科書和教具為主。再來是分發教師用的輔助教材，給每一位使用我們教材版本的老師，這是在開學一個星期內一定要處理的事，也是我們唯一在開學時，務必完成的第一個動作。之後的服務工作，就是例行性到學校去，跟老師們互動。」（南一訪談，91/02/07）；光復書局也表示：「我們的產品，除了在學校試教之外，還有走店面市場的路線。」（光復訪談，91/02/06）

2.2.3 教材問題解決

九年一貫國小教科書是以整個學期，即上下學期設計的；學期間，當教材內容或是教師在使用教科書等方面，有任何的問題反映、意見表達或是課程編輯缺點的發現時，業者將會不定期的來召開座談會，解決問題，或是本身務必來參與討論或提供相關的資源，並反映問題回公司，以做為日後改進的意見，並做為一個成熟、負責的公司典範；或是以為改進下學期教科書內容之用。但是，業者為了回應教師的問題所做的修訂或改版工作，其實也面臨很大的難題的，其中最大的問題如康軒文教即表示：

就改版而言，不是每一間出版公司能做得到；因為改版後，就要把所有庫存書，包含教科書、自修、評量等週邊產品全部都報銷掉。是項很大的成本負擔。（康軒訪問，91/02/08）

如此就教科書之改版問題而言，就服務內涵上實有別於上述使用者滿意度，而是屬於不定期、定時的針對問題設計解決，並成為日後教材改進的依據。不論是學童的學習反應、教師的教學問題，或是在教科書內容編輯上有任何不同的意見看法等，都是臨時發生的狀況。以南一書局於受訪時即談到：

我們在每學期期末，邀請採用南一版的老師，針對教科書、教具來開一個座談會；就教科書的內容，或是教具操作使用上，有不方便或是不妥的地方，由業務人員記錄下來，把訊息帶回去給我們編輯部，讓他們做為修改的一個參考依據。這是我們的做法。（南一訪談，91/02/07）

綜觀教科書產生之問題與方式而言，都是屬於不定期的、不能預設與安排的；業者們必須安排時間或是座談、檢討會來進行問題的瞭解與溝通，以便能與教科書的教學單位直接溝通，並瞭解現況、解決問題。業者對於這些反應，卻不能忽視它們的存在，因為這將關係著下個學年度教師選書的依據與參考。

2.3 教科書週期模式

就教科書之使用週期而言，以九年一貫課程之教科書論之，其週期性與執照有效期限是相符的，亦即是經審查通過之執照可使用六年，教科書於基本的週期上也應當有六年的時間。然而，依目前業者實際的運作情況觀之，由於產業競爭激烈及對教育工作在責任感上的認同；因此，業者不但不是經六年才修訂或改版教科書，反之是在每一年都計劃進行教科書教材之修正與補充的工作。這其中當然也包括有教科書的部分改版、改編，或是全書改編、改版的可能。

茲列舉仁林文化、康軒文教業者所云：

有些出版社在出版第一版後，或許就不再改版了。可是，我們因為要因應時事，且有些規則和作法已經在時間內作改變了；所以，當然要隨著潮流來修改。（仁林訪談，91/04/09）

我們每年所做的修正，其實是針對老師反應的問題和意見，因此教科書的使用週期，實在很難確定。像現在推行九年一貫課程的教科書，它要輪幾年，又幾年要改一次等問題，我們也是得看政府的政策來走的。（康軒訪談，91/02/08）

依教育部之規定：教科書之改版、更新，只要不超過 3% 的上限，則可以不用再全書重新送審，不能算是改版；反之，如超過規定的上限，則全書必須再次重新送審。如此一來，對業者來說，不論是在時間和財力的支付上，都是一項可觀的負擔。但是，就業者的競爭來看，這也似乎以成了一個目前的趨勢和事實。仁林文化受訪時即表示：

「九年一貫」課程的精神就是如此，希望你能學到帶得走的能力，不要光會死背書籍。所以，我們在九年一貫課程的編寫上，也是比較著重生活內容，以及生活上的運用。（仁林訪談，91/04/09）

由成本來看教科書的使用週期，就業者的立場而言，教科書的使用年限愈久，對成本的考量與壓力也將會逐年減輕，如果能不用再做修正和改版，就不用再負擔相關編輯費用和消化庫存書的壓力，所以，就教科書的成本來看，改版或重編都是一項不利於業者盈收的做法。因此，就業者而言，教科書能愈少改版或是修正，就能有較高的盈餘，並降低成本。康軒文教即表示：「改版只要不超過規定頁數，其實它等於只需報備而已。教科書的內容修正只要不超過 3%，是不用重新送審的，因為重新送審很費時。」（康軒訪談，91/02/08）業者們就成本的考量而言，能不改版是最好的選擇，不僅成本能降低而且在分攤成本上也能使價格調降，達到競爭力的要求。

以目前業者對教科書使用的週期而言，一張教科書執照的有效期限是六年，也就是說在六年裏，出版業者可選擇不改變其內容而繼續版本書籍出版的；但是就實際情況下而論是不可能的。業者們所面臨的同業改版競爭及順應教師教學問題反映之改進等狀況的改版壓力下，根本不容許業者在同一版本的使用上，能不去進行修正或檢討改版動作的可能。

尤其是同業間競爭模仿的能力提高，任何有益於產品行銷之舉措，通常在學期間即予同業得知學習，並成為日後競爭上彼此角力的籌碼，因此修正、改版之於業者而言，也已經成為教材產品的另項保證與實力要求。由於改版教材對於業者而言，成本的損失較大，連帶庫存書籍和週邊產品等均得報廢，是以一般能僅做小規模修改是較經濟之做法，也是業者們所較樂意採用的。業者南一書局、康軒文教、翰林出版於教科書使用週期問題上即表示：

原則上，教科書的使用週期就是六年，與執照（一審通過用六年）相同。但提到修改時，在教科書審查辦法裏面有提到；只要每一冊修改不超過幾頁的範圍，可以不用送審，如果超過，則必須重新送審，也就是執照要重新發。（南一訪談，91/02/07）

教科書的使用週期完全是配合政府腳步。就新課程而言，它的執照是一審六年的。（康軒訪談，91/02/08）

使用執照期限是六年為一個週期，所以能有六年的改版時間。但是，事實上我們一直在改，隨時在改。（翰林訪談，91/03/01）

業者在教科書的改版修正或是重新編審的做法上，與市場產品競爭是直接畫上等號的；「九年一貫」課程所標榜的精神，就出版業者而言，不只是新課程，也是一個市場佔有率的爭奪戰；這是市場開放的自然現象，也是因競爭而產生的良性成長；在出版業者的努力、競爭中，教科書也將因之更多元且富變化。

2.4 教科書的開發

國民教育係屬義務教育，其重要性比之如植物之根、樓房之地基，是有過之而無不及，且就受教學童的年齡來看，因學童年紀小，所以在教學內容上以基礎教育為主，繼之再將其發揚光大，以為我們整體教科書的編輯走向。所以，教科書重要性是不言可喻的。

業者即言：

事實上編書是很快的，理念的溝通才是最難的。（翰林訪談，91/03/01）

公司內部每一至二個星期，我們的編輯群會做一個定期的會議，討論教科書的課本規劃，與內容部分；老師在教學過程中遇到困難，是版本本身的問題或是錯誤、疑問，我們會在每個星期將這些問題彙整，交給我們的作者，來做一個修改的討論。（仁林訪談，91/04/09）

如果說，政府今年要修正什麼的話，我們業者也會跟著政策的腳步來變；如果沒有的話，即如前述，依老師反應的問題來修正或改版。（康軒訪談，91/02/08）

國小教科書業者，依據九年一貫課程綱要，在整個的教科書編輯作業上，更是注意教科書內容的生活化、多元性，以及各領域科目間的配合、連貫問題，以使各科目與領域目標統整。就科目間的連貫與配合來說，教材的統整將是編輯上的首要工作；編輯以何為主、以何為發展方向等問題，將與教材的呈現有著密不可分的關係。所以，我們將就業者的教材編審陣容、教具研發、協力廠商等三個項目來加以討論，更進一步瞭解教科書的出版流程。

茲以翰林出版教科書的行銷流通過程，列表如下：

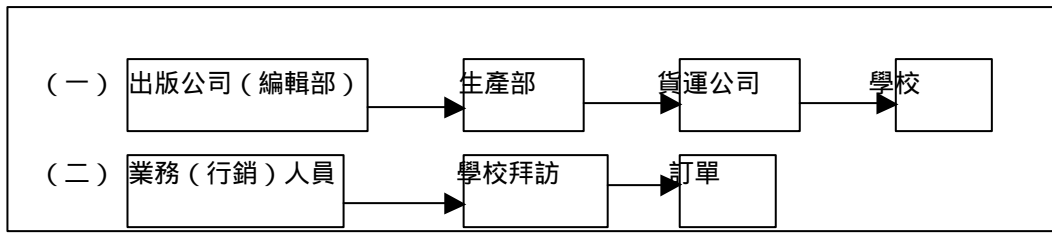


表 2.17 翰林教科書出版行銷流通表

業者翰林出版之教科書內部流程，因有印刷廠配合作業，所以由編輯到生產等能以一貫作業的方式來進行，並直接貨運到學校；而服務人員則直接到學校進行拜訪、行銷服務的作業。就教科書的產出流程而言，業者如康軒文教、翰林出版於受訪時亦即表示：

教科書的編定、教具的研發，是按照課程綱要，除非政府又頒訂另要一個課程綱要；否則，整個教科書的使用週期應該是照著綱要的。（康軒訪談，91/02/08）

我們強調內容，而且是強調內容的內涵，其實重包裝也不一定有用。發展到最後，各家的同質性都相當高，都是針對教材內容的加深、加廣這個部分來做區別的。（翰林訪談，91/03/01）

教科書產品，就課本部分因配合教學綱要，各業者是較統一的；所不同的是各家所研發出來的配件或學具，以符合學童學習之需。業者翰林出版即表示：「以產品來做分析，各家的差異性真的不大，這些教材和週邊產品我想大家都有，重要的是要走差異化。」（翰林訪談，91/03/01）

筆者依五家教科書業者在九十學年度全學年之「九年一貫」課本部分出版情況，分別表列如下：

表 2.18 康軒文教九年一貫教科書課本出版狀況表

科目名稱	國語文	數學	生活課程	健康與體育	綜合活動
說明					

期別	一上	一下	一上	一下	一上	一下	一上	一下	一上	一下
教具研發										
教學光碟										
教學錄影帶										
附光碟										
備註	國語文一上部分含首冊。 「 」表示「有」；「×」表示「沒有」。									

表 2.19 光復書局九年一貫教科書課本出版狀況表

科目名稱 說明	國語文		數學		生活課程		健康與體育		綜合活動	
	一上	一下	一上	一下	一上	一下	一上	一下	一上	一下
期別										
教具研發										
教學光碟							×	×	×	×
教學錄影帶	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
附光碟	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
備註	國語文一上部分含首冊。 「 」表示「有」；「×」表示「沒有」。									

表 2.20 翰林出版九年一貫教科書課本出版狀況表

科目名稱 說明	國語文		數學		生活課程		健康與體育		綜合活動	
	一上	一下	一上	一下	一上	一下	一上	一下	一上	一下
期別										
教具研發										
教學光碟										
教學錄影帶										
附光碟	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
備註	國語文一上部分含首冊。 「 」表示「有」；「×」表示「沒有」。 以高雄市為例。									

表 2.21 南一書局九年一貫教科書課本出版狀況表

科目名稱 說明	國語文	數學	生活課程	健康與體育	綜合活動

期別	一上	一下	一上	一下	一上	一下	一上	一下	一上	一下
教具研發										
教學光碟									×	×
教學錄影帶										
附光碟							×	×	×	×
備註	國語文一上部分含首冊。 「 」表示「有」；「×」表示「沒有」。 國語文、數學、生活課程均包含有習作。									

表 2.22 仁林文化九年一貫教科書課本出版狀況表

科目名稱 說明	國語文		數學		生活課程		健康與體育		綜合活動	
	一上	一下	一上	一下	一上	一下	一上	一下	一上	一下
期別										
教具研發										
教學光碟									×	×
教學錄影帶							×	×	×	×
附光碟									×	×
備註	國語文一上部分含首冊。 「 」表示「有」；「×」表示「沒有」。									

由上列表格中，業者們之於九年一貫教材產品之開發而言，是傾向全方位且多元的，尤其是教材於學科方面的開發上更是業者們投注焦點所在，也由於教科書研發與參考書之間有著實際的連帶關係，所以業者於開發產品及推廣上，就學科的重視程度是可以理解的。只是此種情況在開放教科書市場同時，就學習過程是否造成誤導或是形成積非成是的現象，使得九年一貫課程在連貫、統整性的要求及多媒體配合使用之生活、活動課程等非學科領域，反成為學習弱勢，則是我們所該關切的。

教材雖須有多元呈現的活潑性與變化性，然而業者就教材的編寫設計之完整計劃與設計，始能符合九年一貫課程綱要之要求，創造出符合學童學習之教材。

2.4.1 教材的編審陣容

國小教科書是針對基礎教育，也就是學齡的兒童來設計的。因此，就課程內容編輯而言，必須強調符合學童的生活經驗、背景文化及成長因素等，來設計編排教科書。所以，業者的學習書籍適合學童成長，且能符合學童在認知、心理上的學習差異；尤其這時期的學童因年齡層較低，加上不同的文化、家庭背景，及城鄉差距、經濟差異等問題，也足以造成學童學習成長上的影響。這是出版業者在教材編輯方面所注意的要點。

以業者康軒文教即言：「編者群對於行銷而言，也是佔有一個程度差異性的影響，以康軒的語文來講，該可以算是所向披靡的，全國佔有率超過 55%，它的一個陣容，誠如我所講的不僅是主編，包括底下的整個編輯群，都是相當有知名度、水準的。」（康軒訪談，91/02/08）；南一書局也表示：「編輯陣容的部分，除了教授以外，我們有大概三分之二左右的成員，是以站在第一線的老師為主，且這些作者遍佈全省，也就是儘可能的能完整我們的教材。」（南一訪談，91/02/07）。

就九年一貫課程而言，業者在新課程的教材編寫陣容上，也都有不同的設計主張與看法，各自延聘適任的人員以進行教材的編輯與撰寫，期能符合教育部九年一貫課程實施綱要之要求，並配合九年一貫課程教學精神的目標，摒棄傳統單向教學的思維模式，改之以操作、討論及生活體驗的課程內容，使學童學習養成知識與能力，而非是刻板記憶、背誦之教學內涵。對此產品編輯人員方面，康軒文教即談到：

教科書這個市場，最終還是一個內容質和量的問題。我們教材編輯的參與人數眾多，值得一提的是我們整個的編輯素質，絕對都是全國知名的學者。（康軒訪談，91/02/08）

由此足見業者之於編寫人員聘請與內容選材之用心，即如前所述，業者因各自研發優勢與市場佔有率，擁有各自專長之領域編輯人員或科目，就研發教材與設計內容即能以九年一貫課程綱要為本，進行課程設計與連貫、統整的安排。

筆者就業者寫作陣容之選定模式，擇其一般較客觀採用篩選之考量搭配方式整理出業者之編輯人員考量方式，如下：

1.依學歷、經驗考量

教授、學者等為主，教師、作者等為輔。

教師、作者等為主，教授、學者等為輔。

教授、學者領導，組成編輯群。

教師、作者領導，組成編輯群；並聘請教授顧問。

2.依區域、地點考量

北部範圍為主的編輯人員，配合公司編輯運作。

中部範圍為主的編輯人員，配合公司編輯運作。

南部範圍為主的編輯人員，配合公司編輯運作。

編輯小組活動區域為主。

3.綜合因素考量

考量編輯人員數質與比例。

結合學者與教師等因素。

評估地區文化或考量書籍特色。

其他因素。

業者依平衡城鄉差距，並同時兼顧課程設計、學習理論及學童學習等方面來考量進行評估，選取合適的編輯人員，同時兼顧編輯充實性與編輯彙整的便利、可行性，以業者教材切入模式的適合人選，進行人員選用；也有先行選定編輯小組或人員，再來週全其他問題的。務使教材編輯達致能兼顧各地方、文化之差距，並能配合學校本位特色發展教學活動。對此編輯人員方面，南一書局即表示：

就「九年一貫」教科書來講，可以查資料，看執照的日期，我們幾乎都是最早拿到的；這是我們所標榜的專業。只要採用我們的教科書，不用擔心會不會拿到執照。我們有強大的編輯群，而且邀請到的作者、教授等是值得我們認同、有信心的。（南一訪談，91/02/07）

光復書局於此方面即自承：「我們總召集人就是台灣師範大學的教授，延伸下去的編輯群，就是師大畢業的教師為主的體系。」（光復訪談，91/02/06）九年一貫課程所強調者乃是，具彈性化的課程安排與更生活實用導向的教學內容方式，於是教科

書之於編輯上，在理論課程綱要之配合與實際應用之操作，兩者間熟輕熟重，究以何者為主，何者為輔，也成了出版業者經營重點上不同的走向。其他如地域特色與文化背景的整合，編輯人員之專長及地緣關係配合上，基於編輯工作上的討論與彙整需求等，也是選定編輯人員的一個重點。對此，業者們亦表示如下：

公司因為要平衡南北差距，所以我們各縣市都會找一些人員來做配合。一般是依照指導的教授（召集人），在哪一個地方，該地區的編者就會比較多些。（仁林訪談，91/04/09）

由召集人來組織一個團隊，例如，國語科召集人，要負責七、八個人（作者）觀念上的溝通，等到形成默契之後，再分工下去。由誰負責第幾課，或第幾單元，再由召集人去彙整。（翰林訪談，91/03/01）

因此，就編輯人員的考量上，雖然各業者各有所依、也都各有所長，然而，在課程綱要的基本原則下，各業者也依各自的強項來加強，或是推出自行研發的教科書來。雖然在編輯認定和教材產出上，也許各有不同，但是就整體的教科書而言，由於業者的編輯人員取向不同，重點有異，因此在開放教科書的同時，在九年一貫的這個領域上，反倒是成就了不同的風格與設計的教科書產品，如仁林文化及翰林出版即以為：

以九年一貫課程來講，舊課程和新課程是不一樣的。所以比較資深的編者，我們聘請他們來當顧問，以擷取他們的意見來參考。我們比較著重在九年一貫課程方面，有研究的老師群，以做為編者的選用。（仁林訪談，91/04/09）

一份好的教材，要有好的作者，來形成好的理念，才能變成好的架構，然後才能分工去編；但編輯就不是一個人去做，而是整體編輯人員分工來做。（翰林訪談，91/03/01）

綜此而論，隨著市場開放與教科書民營後，教材因編寫人員的素養與專長之不同，使得教科書內容與編排上更加的生動活潑，而且也由於九年一貫課程強調的生活操作能力，也使得課程間的統整與領域間的搭配能更有彈性且富於變化。此亦是九年一貫教材編寫上的一大特色。

2.4.2 教具的研發

教具的研發是依教科書本身的設計來搭配的。尤其在九年一貫課程的要求上，更是以實際、應用為主，強調學童能動手做，親自來完成或是操作教具；並由教學的活

動或情境中，來完成或建立學童的學習目標。例如業者仁林即表示：「學具部分，目前各校各班的學生班級人數，大概是分成六組為主，所以我們分配六組的學具，讓老師和學生之間能多一些學習上的互動，提昇學習成效。」（仁林訪談，91/04/09）；康軒也表示：「教具是配合教材來做設計規劃的。」（康軒訪問，91/02/08）；翰林也認為：「教具，是配合教科書的內容而衍生出來的；是配合教學活動，所設計出來的輔助工具。所以才叫教具，也就是輔助教學的工具。」（翰林訪談，91/03/01）。

研發上，業者們都各自有其教具研發方式，有自行研發部門，以教科書的編輯人員來推行研發，有的是先經由試驗後，再來改進教具的方式等，儘管方式有異，然而從教具使用率不斷提高的趨勢，教具的重要性與日俱增，與業者的研發配合、精益求精是不爭的事實。翰林表示：「我們有研發單位來配合編輯人員形成共識，當覺得教科書需要教具輔助，就會主動去研發這個東西。」（翰林訪談，91/03/01）；南一也談到：「教具的研發，主要重點是公司的管理部研發小組人員，專門在進行教具研發的工作。」（南一訪談，91/02/07）。

目前教具搭配上業者幾乎是一致的，即連同教科書搭配使用，且數量也儘量符合班級人數的要求，讓每個學童都能有操作的機會。業者雖然有教具搭配，然而在追求個別、差異化策略行銷的同時，發展不同的強項或特點，也是現階段的研發趨勢。業者對此如康軒文教、南一書局和翰林出版即就教具問題分別提及：

教具的項目上，我們也一直在進行檢討，原因是教具實在很難去百分之百的滿足老師們的需求。以我們的經驗來看，教具的部分真的是一個相當龐大的支出。（康軒訪問，91/02/08）

就教具來講，各同業都有研發一些比較獨到的地方；然而，普遍性來說，現在市面上各出版社所提供的教具，其實都大同小異。（南一訪談，91/02/07）

就教材、教具等出版品部分，其實各家都滿相近的，除非你單元和人家設計得不一樣，才能衍生出不一樣的產品，一般屬於大宗主流的東西，各同業差不多都相同。（翰林訪談，91/03/01）

由上所述，業者之於教具除了重視新產品研發以配合課程外，對於教具永續使用以降低成本，並推行環保概念減少不必要教具之分配，換之以必要課目之教具數量能搭配學童操作為原則；對此教具教學服務之提供，業者之開發與設計是符合課程及教師需求的。以行銷角度而言，亦是一重要考量。

2.4.3 協力廠商

教科書的協力廠商，就整個書籍的產出來看，其中印刷廠是一個最直接、也是最實際的單位；因為書籍的印製工作，是教科書產出所不可或缺的一個部分。所以，目前各業者均有長期或是合約中的印刷公司來配合完成教科書的產出。當然，部分出版社如翰林等本身就是有印刷廠的業者，是不需要協力廠商的，其教科書產出是一貫作業的，甚至於在時間、成本的節省上，也是其他業者難以企及的。此亦是整體競爭力的一項重要因素。是否擁有印刷廠對業者出版而言是不構成影響。

協力廠商的部分，這是絕對沒有問題的。除了像南一、翰林等，他們有自己的印刷廠之外；我們因為以前也是做文化出版的，所以也有合作好幾十年的廠商，這個是絕對沒問題的。（光復訪談，91/02/06）

教科書編輯完稿後，就送印刷廠，我們有印製公司書籍的印刷廠搭配。同時，也持有印刷公司的股份，以致在搭配上沒有品質或時間上的相關問題出現。（仁林訪談，91/04/09）

協力廠商對我們來說是多餘的。因為，我們的產品是一貫作業的，我們有自己的印刷廠。所以，教科書的產出，從編輯到印刷我們都是一貫作業，且比較其他同業，能節省成本。（翰林訪談，91/03/01）

以九年一貫教科書出版業者之產品產出而言，業者有相當實力的表現，就產品開發及行銷品質等，亦見業者投注此市場所做的努力與用心；然而，教育乃百年大業，業者雖表現出朝氣、雄心與熱忱，值得肯定，但就教材內容之加深、加廣與經營心態而言，教育理念凌駕於盈利之上將是心理建設之首要工作。

第三章 價格策略

國民教育係屬國家義務教育，經費上有國家或地方財政單位的補助。因此，長久以來，國小教科書在價格部分並未如一般流通商品有出價空間的，且政府為保障受教

權益，於教科書價格也有政策上的規範。是以，教科書此一顯性市場，於價格而言，是公開、統一的；直到八十六學年度始開放市場，繼而各地政府與業者直接進行議價為止；教育部亦對教科書之相關頁數、價格及內容等方面負有監督、規範與審查之責。對此關於價格問題方面業者認為：

全省統一價格，各縣市比較不會有困擾，且同業間能有共識，就不必每期都議價。不然，各縣市表格、議價都不同，議價小組也很為難。（南一訪談，91/02/07）

在教科書的競爭上，價格因素並不是影響決定的重要因素。（仁林訪談，91/04/09）

教科書的價格，對每個教科書的同業來說都相當公平。（康軒訪談，91/02/08）

九年一貫國小教科書即是以各地政府來和出版業者議價的。然而就業者而言，每次、每地議價所造成時間及資源的浪費，也是一種成本的開支；而各地政府的補助多寡不同，得視各地財政情況而定，加上地方勢力或是外力的介入等，往往也造成價格的不確定因素，影響教學活動對教科書的須求性與時效性。

有鑑於此，業者亦樂於委由政府或是地方議價，全國統一採用，不用再各地各議。如台北市自八十六學年度起，國小教科書費用回歸由家長負擔，教育局為便利各校收費，乃成立「教科書計價小組」，於每年之四至六月召開教科書計價會議，並由小組人員核定教科書每頁上、下限單價，出版業者再報局核備後公告，而各校即就依據公告之價格收費；而就當時其他縣市沒有「教科書計價小組」組織的設立，就教科書議價之價格部分，即是大多參考台北市所計價之價格。

教育部於九十一學年度亦正式實施統一議價辦法，以減少時間和成本上的浪費。其方式是：全省擇一地來進行議價，並全省統用。以業者如翰林即言：「能夠由政府來核價、統一是最好的了。」（翰林訪談，91/03/01）；康軒亦表示：「幾乎所有縣市都以此價格為標的，不會有議出價格較高，或單頁價格較低的現象；即使有也不多。所以，在價格政策上，同業間是不以價格導引市場的。」（康軒訪談，91/02/08）；南一也表示：「以教科書佔有率或是公司的成長來講，價格和定價不是主要的行銷影響因素，而且是相當次要的。」（南一訪談，91/02/07）。

3.1 價格政策

國小教科書的價格，如上所述；一直到教科書市場開放，價格部分才改由業者與議價小組雙方以議價方式進行訂價。此般價格訂定方式雖然有部分缺點存在，如各地方財政狀況、人口不同，且就議價而言的時間也花費較多，就業者立場，其中亦不乏不便之處。以業者翰林出版即表示：

沒開放時期，才教育部核價；核價比較好的原因，是不會比來比去，而每一家出版社，計算成本會比較好拿捏。當計算銷售收入時，才可以知道今年大概能盈收多少？（翰林訪談，91/03/01）

3.1.1 估算流程

成本預估與結算，之於報價、議價與業者提供之數據精確性有密切相關，業者之能力資源及行銷規劃等均與之關聯，然而各家核算上卻也因之有異。以九十學年度全學期（上、下學期）的九年一貫國小教科書的價格而言，制定價格之議價方式即：

1. 地方政府於議價前組成議價小組。
2. 業者議價前將出版書籍等相關資料，依規定送審通過，並取得執照。
3. 依公告時間進行政府與業者的公開議價。
4. 議到最後認定合理價位，即業者們都能接受之單頁價格。

教科書價格由開議到最後結果，整個議價團體綜合：工商人士、家長、教師代表、學校代表、紙漿工業的代表等等，去做出討論，然後由報價來一直減，減到他們認為合理的價格，直到雙方都能接受該議訂的價格，即為教科書公告之價格。當然，各地情況不同，與業者進行公開議價的時間及其他影響因素上，各縣市等地方的情況上也是各不相同的。

議價的部分，牽扯到很多包含縣市政府風格，可能也會有一些干預。另外，像台東 議價的人員根本就不瞭解情況；他就是看你報價多少給他，他就直接幫你打九五折，所以你1頁報1.1元，他打九五折；那1頁報0.85元去的人，他也是打九五折。價格上無法全省統一，這個價格因素就不能有所發揮。（光復訪談，91/02/06）

議價的過程上，每年也要看經濟的指數如何，今年可能覺得經濟指數沒有成長，那可能就會不

予調整等等；要看整個經濟結構的波動去跟議價單位做一個互動而定。(康軒訪談, 91/02/08)

3.1.2 計價方式

教科書計價方式，以九十學年度全學期（上、下學期）九年一貫國小教科書為例簡單條列如下：

1.核定教科書單頁價格

如康軒、南一等業者所言，均以臺北市計價委員會所訂之單頁價格為參考數據。

2.核算教科書頁數（上、下限）方式

即是書籍頁數上限為幾頁，使業者教科書頁數不致相差太多。

3.將單頁價格乘上核計頁數

例如：書籍的單頁價格為 0.8 元，而書籍的頁數有 100 頁，那麼其價格的計算公式則為：單頁價格 × 頁數，即 $0.8 (\text{元}) \times 100 (\text{頁}) = 80 (\text{元})$ 此即是教科書價格計算方法。

業者仁林文化對價格即言：「各縣市的議價過程當中，我們都會將頁數、單頁價格和計算方式等做呈現，最後希望全省的價格是能統一的。」(仁林訪談, 91/04/09)；光復書局表示：「教科書都是議價的。但，就議價本身我們沒有空間，雖然是各個縣市分別議價。」(光復訪談, 91/02/06)；康軒文教亦表示：「同業報價趨近於一致，是採每張單頁計價計算。以今年的九年一貫教科書台北市的議價為例，即是以每家出版公司每頁報價 1 元，減到認同合理的價格，結果是每頁 0.75 元。」(康軒訪談, 91/02/08)。

以上述業者所言，即可見得業者普遍對於教材價格希望能趨於統一的方式與作法，因為還可減少各地議價的開支與時程的往返，並就此九十年之議價方式而言，亦屬較可接受之方式。底下僅將五家業者之「九年一貫」國小教科書課本：國語文、數學、生活課程、健康與體育、綜合活動等五個領域科目價格表列之：

表 3.1 康軒文教九年一貫國小教科書課本價格表

科目名稱 說明	國語文		數學		生活課程		健康與體育		綜合活動	
	一上	一下	一上	一下	一上	一下	一上	一下	一上	一下
期別	一上	一下	一上	一下	一上	一下	一上	一下	一上	一下
頁數	56/66	88	70	72	70	76	64	76	92	52
售價	272	158	183	178	163	161	90	81	112	72
附光碟										
折扣	9折	9折	9折	9折	9折	9折	9折	9折	9折	9折
備註	國語文一上頁數部分：首冊/課本。 「 」表示「有」；「×」表示「沒有」。									

表 3.2 光復書局九年一貫國小教科書課本價格表

科目名稱 說明	國語文		數學		生活課程		健康與體育		綜合活動	
	一上	一下	一上	一下	一上	一下	一上	一下	一上	一下
期別	一上	一下	一上	一下	一上	一下	一上	一下	一上	一下
頁數	172/124	220	228	208	164	167	83	108	176	119
售價	129/93	165	171	136	123	125	62	81	132	89
附光碟	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
折扣	全折	全折	全折	全折	全折	全折	全折	全折	全折	全折
備註	國語文一上頁數部分：首冊/課本。 「 」表示「有」；「×」表示「沒有」。 以上皆含習作之價格、頁數。									

表 3.3 南一書局九年一貫國小教科書課本價格表

科目名稱 說明	國語文		數學		生活課程		健康與體育		綜合活動	
	一上	一下	一上	一下	一上	一下	一上	一下	一上	一下
期別	一上	一下	一上	一下	一上	一下	一上	一下	一上	一下
頁數	178/126	184	294	270	212	218	98	98	168	84
售價	134/95	139	221	203	159	164	74	74	126	63
附光碟							×	×	×	×
折扣	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
備註	國語文一上頁數部分：首冊/課本。 「 」表示「有」；「×」表示「沒有」。 國語文、數學、生活課程均包含習作。									

表 3.4 翰林出版九年一貫國小教科書課本價格表

科目名稱 說明	國語文		數學		生活課程		健康與體育		綜合活動	
	一上	一下	一上	一下	一上	一下	一上	一下	一上	一下
期別	一上	一下	一上	一下	一上	一下	一上	一下	一上	一下
頁數	59/55	128	67	73	95	91	71	67	78	76
售價	253	192	174	139	139	99	99	110	87	76
附光碟	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
折扣	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
備註	國語文一上頁數部分：首冊/課本。 「 」表示「有」；「×」表示「沒有」。 以高雄市為例。									

表 3.5 仁林文化九年一貫國小教科書課本價格表

科目名稱 說明	國語文		數學		生活課程		健康與體育		綜合活動	
	一上	一下	一上	一下	一上	一下	一上	一下	一上	一下
期別	一上	一下	一上	一下	一上	一下	一上	一下	一上	一下
頁數	330	192	250	316	194	266	112	114	×	×
售價	247	138	123	227	145	196	66	82	×	×
附光碟									×	×
折扣	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
備註	國語文一上頁數部分含首冊，且合併議價。 「 」表示「有」；「×」表示「沒有」。									

由上列表格中，業者教科書研發在產品設計上可見有別於以往，不僅是外觀的活潑化，即內容上也搭配有光碟產品配合教學使用，也利於學童課餘之學習活動；然而，另一方面顯而易見的是在價格上，也比以往有更高的價格，據業者說法，由於九年一貫課程乃新課程，基於研發成本攤平係採逐年調降原則，教科書之售價將亦反映成本逐年調降，今年因第一年使用教材就成本價格而言自然比較上是較高的。

此外，就業者開發課本附件如光碟片之類的媒體產品而言，亦是一項創舉，顯見業者研發之成效；業者對於教科書價格考量因素之認同上也是有近趨一致的走向。以光復書局、翰林出版、南一書局等業者即分別表示：

教科書本身非常的便宜，很難去從中取得合理的利潤；就我們公司而言，因為我們有很多週邊產品、有網路、有虛擬的學園、有公司的套書、有很多相關的資源等等。我們可以從這些點來延伸，因為週邊產品的利潤比教科書要高得多。（光復訪談，91/02/06）

我們認為，把市場的餅做大，即使教科書都不賺錢、管銷費用也打平，就僅純粹週邊教材能獲利的话，也就足以提供公司有效的競爭力了。（翰林訪談，91/03/01）

教科書自開放後，學校所用的版本也不一樣；不像以前一套參考書全省都可以通用，可以以量制價。那時候的參考書的價格就相對的比較低，因為一般家長都是買整套的。現在不同了，教科書的市場佔有率，會影響到我們評量、自修、作業簿等的銷售佔有率。（南一訪談，91/02/07）

業者對教科書自修、評量等週邊產品之投注開發是可見一斑的。自修等參考書籍其內容係以課本為主，以課程加深加廣的教學延伸為設計主題，內容上搜羅較廣也更多元，且在價格上不用經由議價過程，即可由各業者依內部計算方式訂價，就其商業價值而言亦是業者營收及平衡研發成本的主要經濟來源。

現階段業者於民國九十一年七月即發表聯合聲明，表示就成本及價格部分係屬研發教材、教具等經費考量，並未有抬高售價之嫌，且更甚而比其他國家教科書成本計算更物美價廉，歸納其因即在於業者與教育當局，針對課程教材研發與週邊產品（即自修、測驗卷等）在平衡開支與盈利上之看法有異。筆者有鑑於週邊產品對於業者之重要性，故本文亦將五家業者教科書自修/評量價格部分，依五大領域分類，分別列表如下：

表 3.6 康軒文教九年一貫國小教科書（自修/評量）價格表

自修/評量 說明	國語文		數學		生活課程		健康與體育		綜合活動	
	一上	一下	一上	一下	一上	一下	一上	一下	一上	一下
期別	一上	一下	一上	一下	一上	一下	一上	一下	一上	一下
售價	299/110	330/120	270/110	299/120	190/110	230/120	×	×	×	×
折扣	8-9折	8-9折	8-9折	8-9折	8-9折	8-9折	×	×	×	×
附光碟	2/×	1/×	1/×	1/×	1/×	1/×	×	×	×	×
備註	國語文一上部分含首冊。 「 」表示「有」；「×」表示「沒有」。									

表 3.7 光復書局九年一貫國小教科書（自修/評量）價格表

自修/評量 說明	國語文		數學		生活課程		健康與體育		綜合活動	
	一上	一下	一上	一下	一上	一下	一上	一下	一上	一下
期別	一上	一下	一上	一下	一上	一下	一上	一下	一上	一下
售價	320/100	320/100	320/100	320/100	320/100	320/100	×	×	×	×
折扣	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
附光碟	1/×	1/×	1/×	1/×	1/×	1/×	×	×	×	×
備註	國語文一上部分含首冊。 「 」表示「有」；「×」表示「沒有」。									

表 3.8 南一書局九年一貫國小教科書（自修/評量）價格表

自修/評量 說明	國語文		數學		生活課程		健康與體育		綜合活動	
	一上	一下	一上	一下	一上	一下	一上	一下	一上	一下
期別	一上	一下	一上	一下	一上	一下	一上	一下	一上	一下
售價	410/95	410/95	370/95	370/95	370/90	370/90	×	×	×	×
折扣	75折	75折	75折	75折	75折	75折	×	×	×	×
附光碟	2/0	1/0	1/0	1/0	1/0	1/0	×	×	×	×
備註	國語文一上部分含首冊。 「 」表示「有」；「×」表示「沒有」。									

表 3.9 翰林出版九年一貫國小教科書（自修/評量）價格表

自修/評量 說明	國語文		數學		生活課程		健康與體育		綜合活動	
	一上	一下	一上	一下	一上	一下	一上	一下	一上	一下
期別	一上	一下	一上	一下	一上	一下	一上	一下	一上	一下
售價	420/90	330/90	330/90	320/90	290/80	280/90	120/80	100/80	×/80	×/80
折扣	7折	7折	7折	7折	7折	7折	7折	7折	7折	7折
附光碟	2/×	1/×	1/×	1/×	1/×	1/×	×	×	×	×
備註	國語文一上部分含首冊。 「 」表示「有」；「×」表示「沒有」。									

表 3.10 仁林文化九年一貫國小教科書（自修/評量）價格表

自修/評量 說明	國語文		數學		生活課程		健康與體育		綜合活動	
	一上	一下	一上	一下	一上	一下	一上	一下	一上	一下
售價	330/200	330/110	310/100	310/110	×	330/110	×	×	×	×
折扣	門市折數依各門市有所差異									
附光碟	1/×	1/×	1/×	1/×	×	1/×	×	×	×	×
備註	國語文一上售價部分：自修不含首冊，評量含首冊。 「 <input type="checkbox"/> 」表示「有」；「 <input checked="" type="checkbox"/> 」表示「沒有」。									

綜上表所述，課本與自修二者就業者營收而言是一體的兩面，雖然教科書在課本部分須經議價過程訂定價格，然而就教學版本選定後，其與自修、評量、試卷等週邊產品銷售之高關聯性，足見業者就課程開發與編寫內容上，積極配合的意願；因為週邊產品既能反映成本，且業者價格不受限於教育編審單位，自然利潤高於課本。

業者藉週邊教材以平衡教材開發經費上之不足，並且因自修、評量、測驗卷等產品乃隨教科書版本而產生，各業者亦因版本不同而各自有異；因此，業者在週邊產品推陳出新，致力於書籍內容與表達方式的求新求變，是有正面效應的。然而，就偏高的價格而言，業者似乎亦應檢討改進，以平實價位符應學童能力。

3.2 訂價的策略思考

對業者而言，教科書價格因素是行銷策略中最不被考慮的，因為國民小學課程是屬於義務教育，且在這個階段的教科書是由教育部來負責審查的工作，就教科書之教學綱要、課程設計與頁數、修正、改版等問題均由教育部規範之，即就書籍出版最後審查工作而言，亦是由國立編譯館負責把關，業者是不得自行隨意出版的。

依據民國八十九年六月二十一日教育部令訂定發布之國民小學及國民小學教科圖書審定辦法共十五條，其中第三條第 2 項：「七大學習領域教科書，其有申請審定

資格者為指依法登記為經營圖書出版之公司。」亦即是說，學校既非公司，更非圖書出版單位，當然就不能成為教科書的審定者。

因此市場開放後，儘管各出版業者仍得經由教育部公布的規則及相關辦法來完成書籍的出版工作，就相關的規定與原則上，仍然不能全由業者來獨立作業的。這與一般書籍或產品之開放市場相提並論的，是以業者對於教科書課本價格，即所謂之價格策略方面是屬被動立場的，只能提出相關資料以為議價小組參考，而不能逕行訂價。對此，業者們表示：

教科書的價格不是我們訂的。(光復訪談，91/02/06)

九年一貫教科書的出版，以業界來說都認為是一個重新洗牌的時機。所以，有新的同業加入；這當中也有從藝能科轉向學科的。(康軒訪談，91/02/08)

現在教科書的價格是由各縣市政府教育局，委託該區域某所國小跟出版同業做議價；訂定出單頁價格來，然後再依各出版社課本、習作的頁數來計算。(南一訪談，91/02/07)

如上所述，儘管業者能認同教育工作的重要，且致力於教科書的編輯與發行，但是就整個訂價流程而言，業者仍舊不能自我訂價，肇因於國小教育係屬於義務教育，亦即強迫性教育，基於教育政策之普及化考量，雖將教科書市場開放，然就其價格方面，政府亦得以公平、客觀為原則進行考量，避免業者惡性競爭的缺憾。是以，業者於教科書之訂價也要注意此一原則，不能因開放而忽略其教育的本質。

就此而言，康軒文教即表示：「教科書要維持公平性，由政府來議價，各家價格上的差距是不大的，且是受到規範的。然而，自修等週邊產品部分屬於自由市場，各家能自行運作，是不受到規範的。」(康軒訪談，91/02/08)；光復也表示：「我們只是強調產品和服務這二項而已。價格的部分，我們是沒辦法強調的。而且，價格的部分在老師選書之際也尚未議出價格，加上購買付費者是家長，所以價格方面不是選書之主要考量。」(光復訪談，91/02/06)。

目前價格是以議價的方式來進行，尤其各地方政府進行議價有其一定的計算方式和公開原則規範下，不能隨出版公司任意標價，也不能因佔有率多寡獨佔市場。當某家業者的市場佔有率達到一定的程度時，如果不能在價格上做有效的抑制，那麼將造

成業者以價格來壟斷市場，也就失去市場競爭的本意了。康軒即認為：「康軒的價格，因為市場佔有率高應該會是最底的，相對在攤平成本方面也會比較快，所以在週邊產品定價就會有較明顯的差距。」（康軒訪談，91/02/08）；翰林也表示：「價格策略，一個很簡單的道理；基本上是想要多少利潤？先考量消費者的消費能力與消費基會的反應等，才能訂出理想的價格。」（翰林訪談，91/03/01）。

業者於訂價方面考慮因素頗多尤其與各縣市議價小組進行價格討論時，其間影響因素如社會經濟成長、縣市財源規劃、地方人士意見或政府補助與否等問題，均將直接或間接影響到價格。為此，本文擬就成本、訂價方式、折扣等三個部分說明：

3.2.1 成本

以國小教科書業者的成本來看訂價，各業者成本計算與考量是不同的；因為，業者能力、資源與投入市場時機等因素上均不相同，加上業者產品之市場佔有率與研發費用等的分擔比率也各不一致。所以，造成業者之於成本核算與呈現上形成各自表態的現況。當教科書議價時，由業者所提出之成本計算方式或結果，因商業考量或其他因素，亦可能造成部分程度的失真。即以康軒文教言之：

每頁定價每年也不同，以九年一貫教科書來說，今年是比较高的，因為九年一貫課程的教科書是第一年推出，出版社的成本一般是逐年攤平，而還得看它要分幾年來攤平成本。新課程（82年版）的部分，已經攤平到第四年，所以，在教科書的成本價格上，有些微幅向下修正。（康軒訪談，91/02/08）

教科書的成本是依書本發行的時間分幾年來分攤的，發行出版的時間愈久，則成本的價格就愈低，愈是能符合業者經營的效益。然而，國小九年一貫教科書，雖對業者是一個新的計算點，在課程綱要與教科書內容設計上是新的開始，但是業者在舊通路與新規劃投入的因素上，也都成為教科書成本的考量，影響成本高低的依據。

業者康軒文教所言：「在價格上，每一科相差都不大。且各出版社在成本考量與定價上的共識是比較高的。」（康軒訪談，91/02/08）；翰林出版亦表示：「每一家

出版商的成本不一樣，因此就沒有固定的計算公式。像我們沒有印刷廠商的負擔，成本就會低一點。」（翰林訪談，91/03/01）因此，就教科書價格訂定與業者本身資源、能力及過往歷史等因素是有著密切關聯的。

3.2.2 訂價方式

教科書之訂價，以九十學年度「九年一貫」國小教科書而言，是由議價方式來進行的；九十一學年度起，將再改由一地議價，全省適用的統一訂價方式來實施。康軒即言：「以單頁來算，是最公平的。」（康軒訪談，91/02/08）；翰林也表示：「能夠由政府來核價、統一是最好的了。」（翰林訪談，91/03/01）由於第一年實施新課程，就產品、價格等因素上如能由政府輔導逐步實施，對業者而言也不乏是一客觀、公正的仲裁第三者。

然而，以目前議價現況而言，由於各地的議價情況不同，加上業者的成本各異，所以在訂價上如果沒有一個客觀機制來控制實施，則將使得價格紊亂。因此，就訂價而言，各業者是不能主導的，也不能依各公司來自由行事，在整個訂價過程及訂價結果，都是客觀、公開的議定程序；也因此使訂價的本身少了些策略上的影響。業者南一書局即以為：「從民國八十五年到現在，幾乎每一期都發生，如各地所議的價格都不相同。以往又牽涉有些縣市有教科書的補助，有些則無。所以，業界也一直希望能朝全省統一定價的方向來走。」（南一訪談，91/02/07）；康軒亦認為：「教科書要維持公平性，由政府相關單位進行議價，各業者價格差距是不大的，且多是受到規範的。然而，自修等週邊產品部分屬於自由市場，各業者即能自行運作，是不受到規範的。」（康軒訪談，91/02/08）；光復更是以教科書價格非由業者訂定，有更肯定且明確的表示：「教科書課本方面，我們業者是沒辦法做價格方面競爭的。」（光復訪談，91/02/06）

由此觀之，業者就教科書課本之價格方面，既無決定與主導的權利，且仍須委與議價小組進行議價工作，因應各地議價成果訂價，完全是處於被動角色，只是就成本而言，業者自行設法降低支出、提昇盈餘，即是業者價格之要務。

3.2.3 折扣

教科書的折扣上可分為課本與週邊產品兩個部分。就課本而言，如上述所言是各地議價小組與業者進行議價的，所以議訂之價格標準，即是換算標準是沒有什麼折扣可言的；但是就教科書的週邊產品如自修、評量等範疇而言，則因經銷單位或是訂購數量之不同而有不同的折扣空間與考量。究其二者間之差異處即：課本價格由議價得之，業者無法控制價格；而自修參考書籍價格由業者主導，自然能由業者主觀訂價，並隨業者各自有其折扣方式。

業者以南一書局而言，即對不同的經銷商即有不同的折扣和方式：「經銷商價格，大概是在八折到八五折左右，當然如果遇到大批的採購量時，那麼經銷商給予的折扣也會有所不同。」（南一訪談，91/02/07）由於業者課本外教材乃是委由經銷商進行行銷，且就各地銷售狀不同，業者所即提供之折扣亦有所不同，是以就價格方面言之，業者本身除議訂之價位外，亦就不同區域有不同折扣產生，未能完全就價格方面來完全統一行銷。

以下茲將九十學年度全學期之五家九年一貫國小教科書業者，在國語文、數學、生活課程、健康與體育、綜合活動等五大領域課本折扣，分別表列如下：

表 3.11 康軒文教九年一貫國小教科書-課本折扣表

科目名稱 說明	國語文		數學		生活課程		健康與體育		綜合活動	
	一上	一下	一上	一下	一上	一下	一上	一下	一上	一下
期別										
附光碟										
折扣	9折	9折	9折	9折	9折	9折	9折	9折	9折	9折

備註	國語文一上部分含首冊。 「 」表示「有」；「×」表示「沒有」。
----	------------------------------------

表 3.12 光復書局九年一貫國小教科書-課本折扣表

科目名稱 說明	國語文		數學		生活課程		健康與體育		綜合活動	
	一上	一下	一上	一下	一上	一下	一上	一下	一上	一下
附光碟	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
折扣	全折	全折	全折	全折	全折	全折	全折	全折	全折	全折
備註	國語文一上部分含首冊。 「 」表示「有」；「×」表示「沒有」。 以上皆含習作之價格、頁數。									

表 3.13 翰林書局九年一貫國小教科書-課本折扣表

科目名稱 說明	國語文		數學		生活課程		健康與體育		綜合活動	
	一上	一下	一上	一下	一上	一下	一上	一下	一上	一下
附光碟	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
折扣	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
備註	國語文一上部分含首冊。 「 」表示「有」；「×」表示「沒有」。 以高雄市為例。									

表 3.14 南一書局九年一貫國小教科書-課本折扣表

科目名稱 說明	國語文		數學		生活課程		健康與體育		綜合活動	
	一上	一下	一上	一下	一上	一下	一上	一下	一上	一下
附光碟							×	×	×	×
折扣	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
備註	國語文一上部分含首冊。 「 」表示「有」；「×」表示「沒有」。 國語文、數學、生活課程均包含習作。									

表 3.15 仁林書局九年一貫國小教科書-課本折扣表

科目名稱 說明	國語文		數學		生活課程		健康與體育		綜合活動	
	一上	一下	一上	一下	一上	一下	一上	一下	一上	一下
附光碟									×	×
折扣	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
備註	國語文一上部分含首冊。 「 」表示「有」；「×」表示「沒有」。									

業者就教科書課本之價格方面，由於係屬議價模式訂定價格，所以是沒有折扣的，如上表列可知。然而，就教材本身而言，卻也明顯可見得業者均有附光碟搭配教材，亦足見此次九年一貫教科書於價格部分所反映之研發成本確是高於以往的。

從行銷營利的觀點論述，尤其是自修與評量是業者與經銷商的行銷主力，業者由商業考量上所給予經銷商之折扣，與經銷商之銷售數量、業績，在公司營運考量上是有密切相關的；當經銷商或是鋪貨單位之銷售成績斐然，自然其所得自業者之折扣亦相對提高。此外，自修與評量也由於業者研發成本攤平及反映公司整體營運平衡的緣故，在售價上是較高的，業者在訂價與實際的銷售價格之間，自然會存在折扣空間給予經銷商作權限處理與彈性運用之用。以下僅將業者在五大領域科目方面，就教科書週邊產品--自修、評量折扣，分別表列如下：

表 3.16 康軒文教九年一貫國小教科書之自修/評量折扣表

自修/評量	國語文		數學		生活課程		健康與體育		綜合活動	
	一上	一下	一上	一下	一上	一下	一上	一下	一上	一下
折扣	8-9折	8-9折	8-9折	8-9折	8-9折	8-9折	×	×	×	×
附光碟	2/×	1/×	1/×	1/×	1/×	1/×	×	×	×	×
備註	國語文一上部分含首冊。 「 」表示「有」；「×」表示「沒有」。									

表 3.17 光復書局九年一貫國小教科書之自修/評量折扣表

自修/評量	國語文	數學	生活課程	健康與體育	綜合活動
-------	-----	----	------	-------	------

期別	一上	一下	一上	一下	一上	一下	一上	一下	一上	一下
折扣	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
附光碟	1/×	1/×	1/×	1/×	1/×	1/×	×	×	×	×
備註	國語文一上部分含首冊。 「 」表示「有」；「×」表示「沒有」。									

表 3.18 南一書局九年一貫國小教科書之自修/評量折扣表

自修/評量	國語文		數學		生活課程		健康與體育		綜合活動	
期別	一上	一下	一上	一下	一上	一下	一上	一下	一上	一下
折扣	75折	75折	75折	75折	75折	75折	×	×	×	×
附光碟	2/0	1/0	1/0	1/0	1/0	1/0	×	×	×	×
備註	國語文一上部分含首冊。 「 」表示「有」；「×」表示「沒有」。									

表 3.19 翰林出版九年一貫國小教科書之自修/評量折扣表

自修/評量	國語文		數學		生活課程		健康與體育		綜合活動	
期別	一上	一下	一上	一下	一上	一下	一上	一下	一上	一下
折扣	7折	7折	7折	7折	7折	7折	7折	7折	7折	7折
附光碟	2/×	1/×	1/×	1/×	1/×	1/×	×	×	×	×
備註	國語文一上部分含首冊。 「 」表示「有」；「×」表示「沒有」。									

表 3.20 仁林書局九年一貫國小教科書之自修/評量折扣表

自修/評量	國語文		數學		生活課程		健康與體育		綜合活動	
期別	一上	一下	一上	一下	一上	一下	一上	一下	一上	一下
折扣	門市折數依各門市有所差異									
附光碟	1/×	1/×	1/×	1/×	×	1/×	×	×	×	×
備註	國語文一上部分含首冊。 「 」表示「有」；「×」表示「沒有」。									

由上述表列資料可知，業者就週邊產品開發上與學科間似乎有某種程度關聯，業者就國語文及數學科的自修與評量是全出的，部分業者就生活課程方面也有產品出版，只是就健康與體育和綜合活動等二個科目上業者都是沒有週邊產品出版的，足見業者就產品研發上仍是以學科為主要發展方向，就活動科目領域課程之安排，與教科書之規劃設計上，則仍有待開發。

除此之外，業者週邊產品搭配上亦均有發展光碟附件，供學童教科書之加強學習，與達到多元化學習之目標，此舉對於產品行銷是一大助力；然而若此舉影響產品價格，或因光碟研發而調高售價之做法，則必然遭致相當程度之撻伐，然若屬實，不僅將影響產品銷路，亦對教科書形象有著負面而強大的殺傷力，是值得業者思量的。

3.3 議價的形成方式

教科書議價原則是以公平、客觀為準，尤其開放市場之競爭激烈，且此部分與學童權益關係密切，重要性更是不在話下。以九十學年度九年一貫國小教科書言之，業者先與台北市之教科書計價小組議定單頁價格後，各地方教育機構參考該價格並組成議價小組，負責與業者進行公開議價。議價小組依送審通過、發行出版的教科書，進行各業者的成本核算，要求各出版業者提出成本試算表，並依此做為審查和預算之參考。對此議價程序南一書局表示：

訂價之前，各縣市都會有一個議價小組，會事先去討論，再由我們報價，然後依我們的報價，折算頁數，包括我們送去的樣書，他們大概抽樣瞭解一下，再訂下這學期我們的單頁訂價。（南一訪談，91/02/07）

送審資料後，議價小組再與出版業者依公告的時間進行議價，業者備齊文件及預算表書籍成本等物品，與議價小組公開商議，同時議價小組並在當場公告底價與業者進行比價。議價小組公告包含教科書審訂頁數之規定與其他項目，對此仁林文化即表示：「書本的頁數，審定時也有高低標準，不能高於幾頁或是低於幾頁。」（仁林訪談，91/04/09）是不能隨業者自行訂定的，尤其是價格的形成乃是以單頁價格計算，再與頁數相乘所得，因此頁數是有所規定的。

此外，針對議價的影響因素甚多，業者以康軒為例也提及：「在議價過程上，要看整個經濟結構的波動去跟議價單位做互動而定。當然，週邊產品如自修、評量、測驗卷等，就不受到以上的規範了，而且週邊產品定價的部分就有滿大的差距，各出版同業就有所差異了。」（康軒訪談，91/02/08）；光復也表示：「議價的部分，牽扯到很多包含縣市政府風格等問題；可能也會有一些其他干預。」（光復訪談，91/02/06）

議價流程既有諸多不可控制因素，且價格上難以主導的情況下，業者們普遍對之亦期望能統一議價，減少流程次數及增加時效性。議價小組之成員結構是有別於一般營業機構的，以其專業及客觀性來主導選向如工商人士、家長、教師代表、學校代表、紙漿工業代表等組成，由業者之報價削減到成員接受的價位後，再進行業者比價的動作；同時業者提供相關的資料及預算表讓議價小組瞭解書籍內容及成本結構，爭取議價人員的認同，對此業者立場上是一致的。

業者光復也曾談到同業康軒因開發成本及議價問題的產生，還特別製成一份價格建議書提供議價小組參考，但議價過程之結果也不如業者預期，程序中影響書本價格的因素很多，除了相關審訂辦法與規定外，如經濟成長概況及地方人士、產業勢力介入等都是隱性存在的影響關鍵。由於小組成員對於議價並非專業，當然也更非專職人員可比擬，是以其間如何能於短時間之內審核業者所提資料之真實性與數據可信度，且就業者間之行銷保密機制而言，如何確信業者預設之成本與研發數值，凡此均為小組與業者間互動性之問題。

以各地縣市政府對議價而言，由於各地之財源分配比例不同，相對於教育補助問題也各有異，雖然議價得以反映出各地情況，隨地區可有不同之議定價格，然而事實上是業者與小組議價中影響因素各地不一，加上議價小組議得高或低均易引人爭議，因此一般而言均以臺北地區之議價為參考，再進行比價的動作。

此般議價問題就業者表示出現之頻率可謂不低，然而以開放市場地方自主而言，確是一項值得鼓勵之創舉；然而，就業者實際情況而言，除了在時間及效率上的損失外，對教材通路的配送上也是問題層出不窮。以九十學年度之九年一貫教材於各地完成選書、議價等工作後，業者們亦得經由通路將教科書送達學校，致使開學有書籍可用，這個部分的工作是有其時效性的。然而，一方面業者於教材上得致力開發與編輯，另一方面，礙於各地議價得要準備各項成本計算資料，再則就教材於學校選定完成後，是否就完成相關手續後，尚有足夠時間完成教科書之配送工作。諸如此類而言，業者於價格的訂定方式上是較傾向於能統一價格的，其既可節省議價流程時間之花費，另外就資料統籌辦理事宜上，亦可省下相當可觀的人力與物力。對於業者服務效率的提昇和降低成本考量上，此亦是業者當極力追求的目標。

九年一貫教科書自民國九十年開放以來，就教科書之價格訂定方式一直有所爭議，由於關係業者生計與公司盈收，業者們莫不提供各項相關資料以呈現教科書研發成本與相關開支；然而，就民國九十年教科書價格由各地議價產生方式，到民國九十一年決定改由選定一地議價，然後全國統一價格之模式，似乎也隱隱透露出就價格上取得公信、客觀之不易，即爭執亦在所難免。

今年（民國九十一年）六、七月間，教育部對於業者之教科書單頁價格有所評批，同時業者對於教育部之指責亦有所抗議回應；原因無他乃價格計算方式各自不同，且於研發開支與平衡損益的觀點上，各自表態的意見、看法亦不同所致。

筆者以為就教科書與週邊產品之平衡價格而言，與業者預訂之盈收有著極大關係，教育當局將教科書範圍擴大並包容下參考書後，就平抑參考書價格與要求業者釋放參考書利潤以平衡課本價格等問題之考量上，當是值得探討的空間。

第四章 通路策略

舉凡物品之產銷路線，都可稱為通路。就教科書的課本而言，因使用者範圍固定，加上團體統一採訂的特性，使得課本的通路簡單，僅直接送達學校而已。然而，就週邊產品而言，如自修、評量等在經銷商的舖貨下，書局門市或是經銷點、服務站也都要販售；至於薄本、作業等的輔助教材，則是由學校合作社進行代辦，或是由經銷商安排門市銷售等。

業者以為課本市場即學校，而週邊產品則需經由各區域經銷商進行教材產品通路安排，就通路性質言之，即與課本通路是完全不同的。康軒文教及仁林文化即談到：

教科書課本的通路，直接發到學校，即公司直接由學校來下訂單，公司直接由倉庫發貨過去，透過貨運公司送到學校。（康軒訪談，91/02/08）

教科書通路以學校為主。有時因學校註冊或是其他因素，我們會做及時的傳遞，由服務人員親自送，還是有時效性的。目前各出版社都是以貨運為主，我們會先分配到各倉，再由各倉依學校做個別的處理。（仁林訪談，91/04/09）

架構完整的產品通路，使得產品能搭配完整的行銷，臻主節省時間與行銷上的效率，提昇服務品質，減少在通路上浪費的時間等都是業者在行銷通路上考量的因素之一。通路對於業者而言，一則既是行銷網絡的延伸及實力之表現，二則亦是經銷商對產品掌控與配銷上的一種配合；其就整體績效而言，是具有實質效益與存在價值的。

以目前業者與經銷商對整體通路之規劃，將產品服務網與行銷通路相配合，並加強與經銷單位促銷活動的協同負責發展情勢而言，通路幾已成為業者營運成效的前哨；業者之產品通路愈是能廣佈、遍及各地，則服務與行銷亦將隨即而至掌控地區市場之佔有率，達致通路之實效；同時，業者因經銷商之配合得以將週邊產品擴大銷售據點，而增加行銷量，是以結合地方富行銷優勢的經銷商，使之成為合作伙伴，亦是業者欲發展通路所不容或缺的。

4.1 教科書的通路

如上所述，教科書的通路主要是學校。因為，國小教科書是經由教師選書後，再由學校單位來統一訂書，與業者聯絡運送；所以，教科書在運送及通路考量上，也就自然而然的以學校為主，直接將書籍送至學校。業者光復予通路上即認定：「教科書，推廣的愈多，通路當然就愈強。」（光復訪談，91/02/06）；仁林也談到：「課本部分以學校為主。部分書局中也會放置書籍，以方便家長或學生取得。」（仁林訪談，91/04/09）由此足見業者通路考量之兼顧行銷策略及購買書籍的便利性等，似非以往泛指運送書本而已。

教科書之課本佔有率對週邊產品影響是不在話下的，業者康軒即言：「所謂的『佔有率』，比如說我們在這個學校佔 40%，其他同業佔 10%或 20%不等。那這個學校也算是他們的通路，即只是通路貨物進去的量是不一樣的。至於沒有採用公司教科書的學校，也算是大家公平的、未來潛在的通路，沒有人有辦法去把它壟斷的。」（康軒訪談，91/02/08）由此可見，教科書通路不論課本或週邊產品，均非任一業者能侈言獨佔的，「佔有率」僅止於業者通路之表象，而非獲利之依據。

教科書產品由合適之通路進入學校或經銷商、門市、書局等地，係由業者進行規劃路線與服務行銷相結合來進行的。就產品接受程度多寡之「佔有率」，係指數量而言；在通路認定上是具客觀性且是同時存在的。

以下僅就康軒文教及南一書局之教科書行銷流程作為說明：

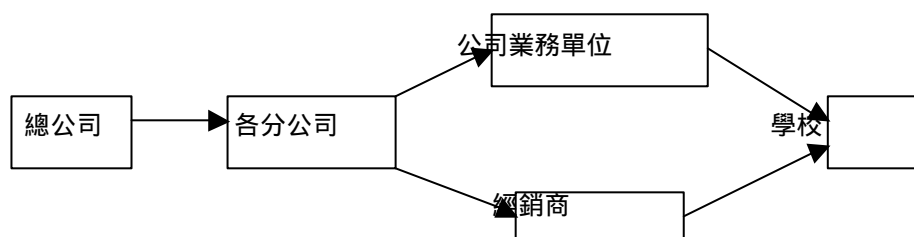


圖 4.1 康軒文教教科書行銷流程圖

康軒文教就行銷通路配置上，係由總公司負責調配發送，交由業務行銷部門及地區經銷商後，再循適合管道配送課本至學校，或由經銷商配送至書局、門市之銷售點行銷。

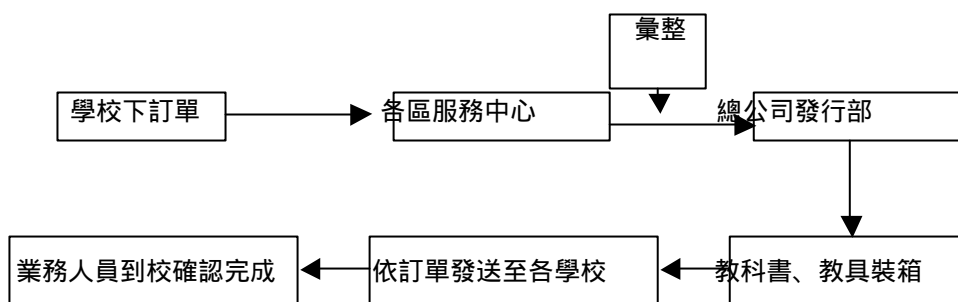


圖 4.2 南一書局教科書行銷流程圖

業者康軒文教與南一書局在行銷上均是由各區學校業務人員進行書籍說明展示後，配合學校選書後彙集訂單由總公司調配發送書籍至學校，同時業者也對經銷商在週邊產品上完成門市通路進行行銷；此期間南一將教科書的配送列為業務人員服務的首要工作，須在開學一週內完成教科書、教具及相關教材的配送，並直接與學校教師做確認及服務；而康軒在書籍通路效率的提昇上，則以更新管理系統、有效數量控管等方式，以降低成本並提升業者競爭力等，均是行銷流程與控管方面業者的建設成果與方向。

同時，因為國小義務教育的特殊性，與一般的坊間書籍性質不同，課本是不在一般書局販售的，各校直接由教師來統計學生數，學校核算完畢，通知業者送書，並預留部分書籍以為轉學生或臨時補充之用。業者康軒即明言：「教科書的通路，其實整個的市場都是在學校。」（康軒訪談，91/02/08）；然而就教科書全方位產品通路來講，經銷商對教材服務通路是佔有一席之地的，尤其經銷商佔有地利之便，能提昇顧客滿意度，業者南一即言：「服務的內容來講，公司直屬業務單位服務人員，是針對教科書本身或老師之於教科書、教材教具的問題反映解決等為主；經銷商的服務項目和方向，即是以教科書週邊的輔助教材產品為主。當二者在爭取訂單時卻是二合為一的，僅就週邊產品的服務和內容方面，就是找經銷商服務。」（南一訪談，91/02/07）；仁林文化也表示：「服務上來講，我們和經銷商都有做配合。」（仁林訪談，91/04/09）由此可見，業者在通路策略上經銷商舉足輕重的角色定位。

教科書依據教育部的課程綱要編輯，包括有教科書（課本）、教學指引、學生習作等三種用書；然而，就廣義的教科書來說，業者的教科書週邊產品、輔助用具等，是配搭教材使用的輔助學習用品，亦是屬教科書的相關產品。

然而，除了輔助教具是配合教學單元來編製，搭配課本使用外；在週邊產品方面，如自修、評量等簿本，因其屬於業者自行研發搭配的產品，所以在產銷和配送通路上與課本的通路是有所不同的；由業者循商業行銷路徑來鋪貨至經銷點，尤其自修與評量的利潤高，是公司獲利的主要來源；業者之於經銷與書籍門市配送、行銷，亦是有

別於課本之規劃的。業者可選擇經銷商，同時經銷商本身也擁有自己的通路，包括：門市、書局等。行銷人員負責的項目也有所不同；教科書（課本、教學指引、習作）部分由公司的服務人員直接負責，經銷商乃屬間接服務人員；在週邊產品方面則全面的由經銷商負責，完全的市場競爭機制。以業者康軒為例：「教科書週邊教材的通路，我們在各縣市都有主要經銷，經銷之下他們也還有門市的服務。」（康軒訪談，91/02/08）經銷商之通路部分，業者於考量上已將服務網絡加以結合延伸，使之成為行銷服務之一環。

另就仁林而言：「我們在全省設有十幾個經銷點，這所謂的『經銷點』不是書局，是我們公司自己的服務處。」（仁林訪談，91/04/09）經銷與服務合而為一，即成為業者行銷上一體兩面的做法。這就業者市場競爭而言，以結合經銷商擴大服務與行銷通路範圍，似乎也已成爲教科書行銷通路策略上的趨勢。業者週邊產品齊全的配合教科書出版已是不爭的事實，競爭之激烈也可由同業市場佔有率之評比中得知一二，就業者教科書外之學具開發、推廣與競爭而言，似已成爲另一個業者研發投入之主流。業者翰林即言：「就學具而言，可以在一般的門市、經銷商，或是書局等處流通。所以，純粹以教科書，或是和教科書有直接相關的輔助教材，通路都是在學校。」（翰林訪談，91/03/01）足見學具開發之必要性有其市場價值，學具本身不需與教科書內容搭配，業者可由研發部門來進行系列產品的編輯與製作，且符合九年一貫自然實用及生活化之原則，尤其不屬於學校教材，所以賣場不受限制，使業者在鋪貨流通及價格上能更具積極性。業者光復於受訪時即表示：「我們發展學具如 EK 螞蟻觀察器，是別家出版社所沒有的。全省我們進行三萬個班級試教活動贈送學校試用 EK 產品的活動，也是別家出版社所沒有的。之外，我們同時也走店面市場路線。」（光復訪談，91/02/06）

業者就規劃實際通路與實際通路之經營上，均見得業者經營策略之競爭激烈與用心。同時，業者亦結合地方經銷商以擴大行銷網絡，並加強實際之服務品質，區域經銷單位有其地方經營之實力與相關之促銷人脈，對於通路與促銷等行銷策個而言，是一個不容輕忽的重要關鍵。因此，本文將針對九年一貫國小教科書通路部分，依學校、經銷商、補習班與安親班、書局門市等四個角度，分別加以探討說明。

4.1.1 學校

如上所述，國小課本由學校選訂完成後，再經由出版業者直接送書，通路上是最直接的。一般來說，業者委由貨運公司進行送貨，即由倉庫到學校送書；也有部分業者如仁林文化，是由倉庫到各地服務處後，再經由各區服務人員來直接進行書籍的配送；如此一來，專人負責可以減少配送問題，二來對提昇服務品質，以及人員與學校直接連繫等也有助益。受訪業者表示：

教科書課本的通路，就直接發到學校，沒有透過誰或其他，換言之，公司直接由學校來下訂單，公司就直接由倉庫透過貨運公司發貨到學校。（康軒訪談，91/02/08）

我們委託貨運公司，直接將書送到倉庫。之後，再由各地服務處來發送，因為運送數量較少，所以進公司後，由我們業務人員直接送到學校去，會比較直接、方便，也不會出錯。（仁林訪談，91/04/09）

物流部分，我們本身就有一個服務中心，系屬於送貨的部門，目前尚未轉移到「九年一貫」教材的部分，原因就在於教科書一年只送兩回而已；目前大部分的出版社也都是走貨運的路線。（光復訪談，91/02/06）

4.1.2 經銷商

如前所述，教科書的週邊產品及輔助用具部分，是由經銷商來配合發行的，包括平時的服務送書、選書時的說明會、展示會等活動，經銷商也都必須來投入與服務，共同來爭取學校訂單。業者翰林出版對此即表示：

經銷商轄區裏面的學校，因長期經營與服務合作之關係，各自都擁有一些人脈，可以幫我們也做一些推銷的工作；我們等於是結合他們的力量，來達到我們教科書推廣的目的。（翰林訪談，91/03/01）

業者以為，各地經銷商由於經年於地方經營成長，對於地方產品接受程度之特性及行銷規畫等問題之掌控上，當有其實務經驗累積之做法，是以結合經銷商使之為業者行銷與服務之延伸，即是一種趨勢。業者仁林文化亦云：

我們將該學期相關的週邊教材，統籌到經銷商那裏時，再配送給他附近的相關協力書局，讓學生家長能隨手就能買到，所以，書局也是由經銷商來配送的。以高雄市而言，我們總共就設了四、五個經銷商。（仁林訪談，91/04/09）

經銷商挾著地區市場優勢，及對學校長期服務，在教師意見反映、或公司蒐集資料時，能及時反映問題給公司，配合完成各項產品簡介與說明，並且經銷商另有行銷通路，包括坊間書局、門市等都是賣點。受訪業者如翰林、南一、仁林亦表示：

價格和通路上，其實業者都差不多，甚至有些經銷商是重疊的。因為，一個經銷商他可能同時接二家出版公司的發行業務，只要能力夠、對地方的掌控性強。（翰林訪談，91/03/01）

經銷制度，就是公司結合在地的經銷商，再透過這個經銷商，放貨給一些門市的書店、書局、文具店，做一個銷售通路。可能也直接與學校合作社合作，進行作業簿或代辦其他教材項目的服務。（南一訪談，91/02/07）

服務處之外，我們還設有三個倉庫，在總倉將書印好之後，分配給三個分倉，三個分倉再把書分給各個服務處。（仁林訪談，91/04/09）

業者以結合經銷商進行產品之行銷與服務，並且業者同時進行服務網絡的規劃，以減少時間誤差、降低通路成本，強化效率與服務品質之要求；如此之發展趨勢於強調服務性與產品競爭的今天，勢必將逐步的在業者間漫開。

4.1.3 補習班與安親班

基本上，業者對於一般的補習班和安親班等通路，是沒有直接接觸的。由於安親班、班習補各自有不同營運目的與重點，加上用書習慣與方式有異；因此，在書籍的選購上反而是與經銷商較有關係的，他們通常透過門市、書局訂購，或以簽約方式直接由經銷商進行購書，與業者係屬於間接合作的關係。

以業者南一而言，即是如此：「業界結盟像安親班、課輔班等等，事實上這些單位並沒有直接對公司，我們也沒有直接發貨給他們，還是介由經銷商自己來做、來找。」（南一訪談，91/02/07）；仁林也認為：「和安親班等機構的配合或結盟的動作，要看各經銷商各自的搭配合作的情形，有些是他們原本就有合作經驗。這方面只要是週邊產品的部分，都是屬於經銷商負責。」（仁林訪談，91/04/09）業者與學校是直接關係而與補教業界則是屬間接合作性質，其間是透過經銷商來進行的，業者因區域

熟絡程度不及經銷商，且行銷位階也不相同的情況下，此方面似乎與業者是較無影響性的；然而經銷商之於業者的影響性卻是相對的提高了。

對此，翰林出版亦言：「轄區裏面學校的經銷商可能都有一些人脈，可以幫我們做一些推銷的工作，我們等於是結合他們的力量，來達到我們教科書推廣的目的。」（翰林訪談，91/03/01）以促銷角度而論，經銷商之於業者是重要的。同時，業者就經銷商之篩選上，也是有所考量因素的。以南一書局而言，經銷商除本身的健全、完整性外，還包括他們能賣出多少書、有多大的影響力等經銷能力。而且除了書籍通路外，當面臨學校選書時，經銷商也得要能全力的配合公司作業才行。南一書局於訪談時即表示：

經銷商和我們業務的服務單位，在行銷上是所謂並肩作戰的；等於說是不同單位的一個生命共同體。經銷商是一個長久合作的對象，每年依例會訂合約，簽定經銷辦法。（南一訪談，91/02/07）

業者與經銷商之關聯，就選書時期經銷商地域、人脈關係方面之支援合作；就服務活動的產品搭配、協同負責；就行銷合約的互利共生、相輔相成等而言，經銷商幾已成為業者產品行銷之代言人，成為區域產品經銷的代言機構，其重要性是不容忽視的。

4.1.4 書局門市

教科書與其輔助教材等，在書局、門市的通路上，出版業者是與經銷商共同來進行的。業者將部分的教科書置於門市、書局銷售，以備家長學童不時之需；另外，經銷商也針對各項週邊產品來佈線、販售，以期能達盈收的成果。除此，各業者也都各自發展各自的通路，以維持業者既有的市場和競爭力。

以業者南一書局為例：「公司結合當地的經銷商，再透過經銷商，放貨給門市書店、書局、文具店，做為銷售通路。」（南一訪談，91/02/07）即是業者最普遍的做法，也由於經銷商擁有人員及地域上的優勢，使得結合經銷商成為行銷策略的不二法門，因南一在異業聯盟方面較為被動，也使得經銷合作模式益顯重要。

同業間如光復書局即表示：「我們很多週邊產品如網路、虛擬學園、公司套書、很多相關資源等等。我們可以從這些點來延伸，因為週邊產品的利潤比教科書要高的多。」（光復訪談，91/02/06）即此而言，顯見光復在教科書外學具方面的企圖與用心，而且就利益考量上也因更多元化的產品研發與更廣眾消費族群的涵括，使業者對公司整體營運之盈收能更具信心。

康軒文教於經銷商之外，積極的成立公關部致力異業聯盟的策略，也有相關的做法：「我們接觸的包括電腦廠商等等，我們都很樂意去搭配異業。同時我們覺得公司達到一個規模後，就該辦一些活動，以對整個教育能產生一些影響。我們在協力廠商、異業結盟等方面都正在努力，且持續樂觀發展中。」（康軒訪談，91/02/08）

由上述可知，業者由於各自對於教科書市場規劃與投入時機不同，衍生各自不同之能力與資源發展，同時對於相關之異業聯盟或經銷商等的合作方面，藉由業者原有發展之企業競爭優勢，亦是各自有其做法與觀點。即如康軒文教於合作聯盟則表現積極而樂觀的態度，而南一書局則表示尚未有此計畫設計執行，即是明顯之差別。

於此，本文茲將五家業者教科書通路，依學校、安親補習班、經銷商、書局門市等流通狀況，分別表列如下：

表 4.1 業者教科書通路數量一覽表

通路 業者	學校	安親班	補習班	經銷商	書局、門市
康軒文教	500 家以內	500 家以內	0 家	100 家以內	500 家以內
光復書局	500 家以內	0 家	0 家	100 家以內	300 家以內
南一書局	500 家以內	0 家	0 家	300 家以內	500 家以內
翰林出版	500 家以內	500 家以內	500 家以內	100 家以內	500 家以內
仁林文化	300 家以內	300 家以內	300 家以內	100 家以內	300 家以內
備註	1、教科書課本通路以學校為主。 2、教科書週邊產品通路以經銷商為主，再由經銷商來配送到相關的書局、門市或搭配合作的安親班、補習班等地。 3、安親班、補習班、書局門市等為業者間接通路，一般直接由經銷商來做經營、規劃，業者並未介入其間。				

由上表 4.1，比較業者之通路數量現況不難發現，翰林與仁林二家業者與補習班有通路連繫，且翰林於數量上更是勝出；就安親班部分以康軒、翰林都擁有較高的通路數，而其他就學校、經銷商與門市方面之通路，則是以業者南一在經銷商的數量上最多。以此觀之，通路數量之多寡雖未能指出其產品流通情況，然而可以肯定的是通路與產品流通亦必有相關之影響，因為良好通路之建立，其亦必易有較高之產品數量流通。

4.2 教科書的物流

業者對於物流的品質和時間的掌控，一直在做規劃與設計，以期將送、補書籍的動作加快，提昇服務機動效能，並反映學校教師意見，提昇業者服務品質等，以取得全面性市場優勢。教科書之於國小學童的使用是重要的，由於課程設計不僅得配合課本，就教師之課程設計亦是必備的工具，所以業者作業上有其時效性的要求，始能配合學校教學的活動。

即以南一書局受訪時即表示：

開學時，我們得到學校去看看教科書、教具到了沒有，老師有沒有收到，這是先以教科書和教具為主的動作。第二個動作，就是分發教師用的輔助教材，給每一位使用我們教材版本的老師，這是在開學一個星期內一定要處理掉的事。（南一訪談，91/02/07）

教科書的配送上，一直都是以貨運為主，然而如何能使出版書籍的數量控制與出貨維持水準，不造成公司資源的浪費；且能加速貨運的時間和學校配送的正確無誤等，這些都是教科書物流上的一個重要關鍵。以業者康軒為例：「我們週邊教材在各縣市都有主要經銷，經銷之下還有服務的門市。如果以教科書課本來講，就直接發到學校；公司直接由學校來下訂單，公司就直接由倉庫發貨過去，透過貨運公司發貨送到學校。」（康軒訪談，91/02/08）此亦即是業界目前最普遍使用的方式。

然而，就教科書課本與週邊產品各自不同通路規劃的做法上，業者仁林也提到：「我們來學校純粹就是服務，在課本、內容等一些相關的部分上；以我們業務來講，是提供能讓小朋友具備基本的知識的東西。那些額外需再付錢的教材，是經銷商負責的範疇。只是，不可諱言的，週邊產品確是獲利的主要因素。」（仁林訪談，91/04/09）然而，業者對教育工作的認同態度與競爭營利之間，如何取捨或尋得平衡點？對業者而言，將是既存在，又重要，且是不容或缺的責任。

業者在整個市場物流規劃上，雖各自有其區域劃分方式和作法；然而，以整體市場競爭而言，舖貨必須完整，物流市場才能廣大，達成實質的績效；倘使在物流作業上，不能擴大路線與範圍，不能掌握時效性與控制成本，就市場競爭而言，是項極為不利的競爭因素。以康軒文教受訪時即表示：

在週邊教材像自修、評量、作業簿等，幾乎比較大的同業，比如：南一、翰林等，我們都會出的相當完整；那相對的，比較小的同業，可能就不知道他們有沒有辦法做到 尤其是在舖貨上。（康軒訪問，91/02/08）

業者就市場競爭而言，對於通路是愈多、愈密愈好的，只是就產品之本質要求上，除了要有完整之教材支援與服務線外，與全方位產品教材出齊與否是有明確相關的。尤其當同業間產品均能完備出版時，未能達成目標之業者所面臨壓力與競爭是可以想見的。

4.2.1 實體設備與規劃遠景

教科書業者為能提昇服務品質，確保在時效性及整體通路的完整性，所以業者在規劃上都有相關服務與實體通路的計劃；尤其在硬體設備的充實與擴充下，業者積極的在提昇公司運送時效，以讓整體物流有更好的表現。例如：康軒文教自動化倉儲之規劃，即是一個明顯的例子：

民國九十一年我們即預計花五億元，在桃園蓋一個自動化倉儲中心，因為要去解決以往出書較凌亂的現象。我們一直把獲利再投入這個市場，就是為了要提高顧客的滿意度。（康軒訪問，91/02/08）

目前業者以倉儲中心來進行書籍的存放與數量的管制，使用精確數字的管理，讓公司庫存降至最低，符合市場競爭需求；並且引進新的倉儲管理系統，在最短的時間內完成產品的庫存清點，與配送分發的工作，就行銷而言，是整體競爭力的一種進步。當然，同時也得配合整體的物流系統與經銷規劃，相互配合來實施，才能達到行銷的效果。以康軒洪清裕受訪即表示：

在倉庫和倉儲中心的發展上，我們現在正在整合 ERP 系統，整合成功後對於教科書的庫存和發送，將能做更精確的控制，包括書印出來和送出去的成品能馬上做出結算。(康軒訪談，91/02/08)

業者對於系統整合以降低研發產品成本，或精確數量的控制以抑制庫存書成長等，就系統更新與整合上是勢所必行的；由於以往倉庫著重人員管理，對於庫存數量及統計上均有未及之處，也易造不必要的浪費，所以業者均以電腦控管系統做為倉儲規劃之目標。

目前業者們除了書籍管理外，亦同時致力於教學行政大樓的興建，可以同時將人員培訓與行政資源做配合，強化人員能力與效能，這也是業者就長遠營運規劃的一項證明，也是產品永續經營高服務品質的保證。業者如翰林出版所計畫建置的台南文教大樓，即是一例。

以下僅將九十學年度全學期九年一貫國小教科書出版業者，依其倉儲及相關硬體建置的現況及計劃，表列如下：

表 4.2 出版業者倉儲建置規劃表

狀況說明 業者	倉庫		倉儲大樓		備註 倉庫、倉儲、文教大樓及工廠等 硬體建設位置分佈說明
	使用中	興建中	使用中	興建中	
康軒文教	/4	/3	×	/1	桃園倉儲大樓預計五億元來完成全自動化設備；並在倉庫和倉儲中心的發展上整合 ERP 系統，對書籍能做更精確的控制。
光復書局	/10	×	/10	×	服務倉庫及大樓分佈地點有台北、桃園、新竹、台中、台南、高雄、宜蘭、花蓮等十處。

南一書局	/3	x	x	x	目前使用中的倉庫有三座均位於台南安平工業區內。
翰林出版	/2	x	x	x	從 CIS 企業識別系統--做 ERP 企業資源整合，到最近的 ISSO9000 認證等系列動作，即是公司在做整體性、結構性的改變。除台南的二座倉庫外，公司在台南尚有工廠二座；台北有翰林文教大樓一棟供使用中。同時在台南有文教大樓一棟正營建中。
仁林文化	x	x	/3	x	使用中的倉儲大樓有三處，分別位於：台北—林口、台中—大雅、高雄—楠梓。

由上表 4.2，可見得業者們在硬體建設規劃上，使得公司整體的運輸時效及在配送數量的控制上能做到更有效的掌握，一方面業者得以因此而降低成本，另一方面，業者也能因此來提高服務的品質，以及公司服務區域的擴充。業者藉著由服務區域的劃分及與通路的配合，使得服務品質能更有效率，在第一時間內能提供教師教學資源或是補充教材的需要。

以業者康軒為例：「因為現有的三個倉庫位置較分散，較不符合效率管理的要求，所以決定把它集中。新近在桃園選擇蓋一個比較自動化的倉儲中心；這樣的選擇，即因為規劃公司往後業務的吞吐量，甚至當有別的事業體發展出來時，我們先去規劃硬體，才能因應未來業務的發展。」（康軒訪問，91/02/08）由此可見，業者為使配送書籍在時間上更有效率，對於書籍控管上能更精確，不斷的提昇硬體設備與系統更新，以加強服務品質之務實做法。

另如南一書局表示：「我們全省有五個服務中心，區分為北區、桃竹苗、台中、雲嘉南地區，以及南區高雄，總括了全省。北區包括台北縣市、基隆市、宜蘭和花蓮，南區包含有高高屏及台東；而離島澎湖、金門的部分，是屬於雲嘉南地區，此即是我們基本的服務網。」（南一訪談，91/02/07）；仁林文化整之亦云：「我們總倉庫設在台中；然後三個分倉分別在台中、台北和高雄。另外，在花蓮、台東、台南、高雄、宜蘭、雲林、台中、嘉義、新竹、桃園和台北縣市基隆等都有設立相關的服務處。如此一來，除了離島不算，服務處幾乎能涵蓋到全省。」（仁林訪談，91/04/09）由此

而論，業者以提昇顧客滿意度來自我要求，提昇業者軟、硬體設備，配合週密完善的服務網絡強勢行銷，較以往傳統書籍販售模式而言，確是有長足的進步，而且普遍獲得肯定的。

業者在電子數位化的同時，對於公司的 e 化處理也是不遺餘力的，不僅將公司的概況、研發等發展以網路傳輸，做為一種宣傳，同時也將業者的網站延伸到學校教師、學童，甚至是教育部的相關措施與法規說明也成了網站的內容，凡此都是公司硬體的遠景規劃，以符合時代潮流的走向。

以業者南一為例：「我們的系統題庫，在功能上是可以合科出題的，而且因應「九年一貫」課程，它有很多教學上的彈性，不必像以往一定從第一課教，可以跳著教，考卷也可以這麼出，可以選項、綜合等，甚至我們標榜老師可以自行增加題庫，讓老師教學時能做題庫和內容的擴充。」（南一訪談，91/02/07）就長期的發展及時代脈動來看，業者普遍的 e 化能力與實力，在提供教材補充及延伸學習面上，確實是值得肯定與鼓勵的。

目前就業者在教材 e 化的努力上，除了架設網站、擴充資源外，並實際的將公司發展、教學問答及與教育部相關連結等，納入業者的互動網中，讓家長或是教師能利用網路的便利性，取得試題與教學上資源的連結；一方面使教科書的使用層面加深加廣，另一方面也能讓教材內容不斷的經由探討而找出新的出發點，這是目前業者所努力的方向。

茲將業者之教育網站建構情況表列如下：

表 4.3 業者教育網站建構表

狀況 業者	網站 成立	成立時間	網站名稱	內容	特色	備註（網址）
康軒文教		85 起逐年成立	康軒文教網	包含有：公司產品及發展介紹及教育新知，提供教師、家長、學童及教師增	有線上題庫的架構、連結，可供學童	www.knsh.com.tw
光復書局		90 年成立	光復威博網			www.webcation.com.tw

南一書局		91年3月啟動	(新)南e網	師、家長、學生三方面的交流互動和其他教育問題、新知的補充、範疇等。	及教師增加課程補充資料；並有「九年一貫」相關資訊解說。	www.nani.com.tw
翰林出版		89年無敵網 90年文教網	翰林無敵網 翰林文教網			www.worldone.com.tw www.hle.com.tw
仁林文化		90年10月啟動	仁林歡樂學習網			www.jenlin.com.tw
說明	1、「 <input type="checkbox"/> 」表示「有」成立網站；「 <input checked="" type="checkbox"/> 」表示「沒有」成立網站。 2、業者設有線上互動、服務的功能及專屬的人力配置；提供及時性的服務，並能解答意見等。					

業者教材支援在題庫方面，因直接與教學課程有密切關連，所以業者在彼此競爭之餘，各自研發的系統也較有所區別；除了一般項目外，南一、康軒、翰林等業者，對線上題庫的操作便利性與試題相容性的開發是最明顯的；尤其，業者強調的題庫平台作業是可以跨課目、學期來製作試卷，同時擁有合科測驗的優點與特性，可在教學便利性及參考性上提昇成效，是項不容忽視的成果。即如南一與光復業者云：

南一發展的系統，是國小、國中、高中（十二年國教）都可以使用的，只是題庫不同而已；而且是同一個操作平台，這套系統和其他同業相關產品有相互比較過，在這個部分我們有信心，同時也是我們的優勢所在。（南一訪談，91/02/07）

公司跟國內比較知名單位，如師大心測中心、台南師院等，進行某種程度結合，即如全民英檢、基本學力測驗等。以後連數學也要檢定，公司已經蘊釀有三年了。（光復訪談，91/02/06）

綜此論之，業者就硬體規劃與系統更新以提昇通路服務效率外，對於產品多媒體的研發與線上服務之提供也是業者發展的趨勢，就整體業者於九年一貫課程教科書研發及業者公司之軟、硬體提昇上，確實可見業者投注之專業能力與經營規劃策略之用心。即此對教材競爭及產品成熟度均將有正面之效益。

4.2.2 配銷處

國小教科書在課本的部分，是以學校為主的。然而，就教科書的廣義而言，包括：課本、週邊產品、輔助用具等，都是教科書業者的產品，是需要經由通路進行銷售的，尤其是在週邊產品上的自修、評量部分，更是業者在行銷策略上的一個重要的部分。

以業者康軒即表示：「經銷商部分，由於我們發展得比較早，較早進入教科書的市場，所以全省比較起來，在學校及文教市場經營比較久的，或較具經驗、實力的經銷商也多數有跟我們做服務上的配合。」（康軒訪談，91/02/08）

業者在週邊產品流通上，尋求與經銷商的搭配合作，是週邊產品行銷之主要模式；尤其是對具配銷實力的經銷商，其在地方銷售績效更是不容忽視的。業者視整體銷售成績及業務需要，得以與經銷商進行搭配合作是必要的。業者南一書局即言：「經銷商和我們業務的服務單位，在行銷上是所謂並肩作戰的；可謂是不同單位的生命共同體。經銷商，有義務和責任要幫忙做教科書的行銷和推廣，且和我們一起行動、服務的伙伴。」（南一訪談，91/02/07）；仁林文化也表示：「經銷商來講，在各較小的經銷區，我們會設經銷點或經銷商，可能負責二、三個區域；行政區域比較大的，我們可能會設定書局銷售。」（仁林訪談，91/04/09）綜合上述業者之言，亦足證經銷商與配銷單位密切結合之行銷趨勢，足見團體、聯盟方式的企業組織，衍然已成為業者規劃教科書行銷的重點。

經銷商挾地緣與人脈上之優勢，可及時的提供產品服務於平常，而且臨時性的補給其亦是最佳之伙伴；另就經銷商主動與書局、門市舖貨，及相關之補教業、安親班合作搭配上，對業者產品行銷及成果上是有目共睹，同時經銷商所提供通路之商機與服務是極具意義及價值的。

4.2.3 倉儲中心

業者將出版書籍於印製完成後存放於倉庫，一般對倉庫而言僅是堆置存放之用，難有其他用途與設計。然而，目前的倉儲中心，除了用來做書籍的存放外，更有著運送配發的作用。當業者的倉儲中心能將書籍數量，也就是進出貨有一個明確計算時，公司將能對庫存書做明確的統計，進而能有效的控制成本、減低預算，提昇公司的營收。

以業者康軒即言：「在倉庫和倉儲中心的發展上，現正在整合 ERP 系統，整合成功後，我們對於教科書的庫存和發送，將能做更精確的控制，包括我們書印出來和送出去的成品，能馬上來做出一個結算。」（康軒訪談，91/02/08）。翰林也表示：「我們目前從最先的 CIS 企業識別系統，然後做 ERP 企業資源整合，到最近在執行的 ISSO9000 認證等等。這一系列的動作，就是公司在做一個整體性、結構性的一個改變。」（翰林訪談，91/03/01）由此可見，業者對於將新科技與傳統倉庫結合後，所產生的整體效應，包括精確書籍控管來降低成本、提昇服務品質和效率等項次列為是業者們努力的目標。

業者將教科書倉儲中心之管理型態，予以電子數位化之外，同時亦將進出貨管理的流程由人力改成電腦傳輸，減少時間及人力資源的浪費，並由準確的管理數據掌控，減少公司支出、提高效率、降低成本；此外，就電子數位化產品的開發，如教材學習光碟、網路架設與管理、e 化題庫的設置等，都是現階段業者的努力方向。底下即是南一與康軒業者訪談所云：

新的『南 e 網』（今年九十一年三月一日星期五），也就是我們新的『南 e 網站』開臺，公司未來的 e 化是趨勢所在。（南一訪談，91/02/07）

我們最早打入 CAI 教學系統，也就是電腦輔助教材。在自修方面的主科部分，像國語、數學、自然都附有一片光碟，讓兒童在課餘可以藉由互動式的軟體，來做課後的學習，這一部分也是我們公司較其他同業更早導入的。（康軒訪談，91/02/08）

業者 e 化趨勢之體認，就課程教材 e 化的努力與潮流之順應是相契合的，尤其在線上題庫平台的開發及設計，對於教師教學之課程方面的補充支援與學童課後自我學習而言均具有明顯的效益；以南一新 e 網言之，其設計平台即是由國小、國中到高中階段都可以適用的方式，就整體課程間之連貫與彈性原則，使用者可以自由選項與合併課程練習，並就題庫之難易程度上亦能加以調配，自行選則符合難度的題目與數量，使教材能有彈性的適用於不同程度的學童，即是一例。另就康軒對於教材光碟之開發而言，亦是一項業者產品研發上之創舉，其對於後來之業者與產品發展路線的拓展上，影響是顯而易見的。

綜上而言，業者通路部分之軟、硬體建設規劃上是有共識的，其間有永續經營競爭之正面效應；就系統更新利於產品倉儲控管及多媒體產品，順應潮流 e 化教材、資訊等，業者均有積極正面的成果呈現。是以，週密通路之擴展將有助促銷活動之推廣，有效達到廣告宣傳及降低成本的效益。

業者致力於通路效率之提升，同時規劃興建各大型之倉儲中心或倉庫，結合公司人事行政之配合，使得通路效能與服務品質同時獲得提昇，並且在內部之庫存管理方面，不斷引進新管理系統，用實際數據、數量管制書籍數量與配發，達致降低庫存成本，更甚而創造零庫存之目標，此為業者整體改進效能做法之一。同時，業者亦加強人員服務品質及顧客滿意度之訓練，用以人員服務行銷時，得以發揮專長，並提高公司形象，爭取訂單。

因此，前述之硬體設計規劃中，亦同時包括有公司之培訓人員場所及場次之安排，甚或讓員工因講習或經驗交流中，瞭解公司設計教材之流程及規劃重點，成就業務人員之基本知能，進而達成公司交付之工作。此般設計已然亦成為業者就公司長遠經營上所不容或缺之考量重點。

誠如業者光復受訪時所提：「只要您用心；會感受到我們--『光復不只是新，光復更用心。』」（光復訪談，91/02/06）就業者促銷活動之用心是顯而易見的，然則業者內部的設計與規畫才是真正扮演活動的幕後推手，同時由於活動舉辦之成果也將影響行銷效益，此兩者間密切相關，任何單一部門或計畫的進行均將失去機先，淪為競爭下的犧牲品，業者唯有不斷的求新、創新，結合行銷活動與規劃才能獲得市場競爭的最後勝利。業界成長如此，全民昇級亦復如是。

第五章 促銷策略

國民小學教科書，係屬於國民義務教育範圍，在性質上與一般書籍或教科書是有差別的，須經教育部審查核可後，於書籍內容上能符合課程綱要發展，且具課程統整、連貫之系統，所編排設計之教學用書。目前「九年一貫課程」國小教科書雖已開放市場，但在選用教材版本與活動設計之決定權非是學童，而是由教育教學單位（學校）之評選人員擔任該項工作；由教學單位將業者之教科書提供予評選人員以為教材選用參考，以制訂完成學校學童學習用書之選用工作。

對業者而言，促銷活動必須將教科書產品和學校活動能相連結；特別是與擔任教學工作的老師，如何相互搭配與合作，讓教科書產品能令人印象深刻之餘，更能感受到業者的服務品質與優質的競爭熱誠，以達成產品行銷的目的。本文謹將業者對學校教科書行銷廣告，如：業者產品文宣、書籍目錄等類別；及促銷之方式，如產品說明會、展示會、座談會和研習會等活動，分項進行說明。

5.1 教科書的廣告

教科書廣告就小學階段而言，學童於課堂學習上所使用教材本身，即是最直接而有效的廣告了。尤其就主科（國語、數學、自然、社會）部分，週邊產品如自修、評量等，雖未強調學童購買；由於學校教科書選定、採用，連帶輔助教材選用率及購買力上升。而業者為達成行銷目的，在廣告上也有別出心裁的設計，例如業者康軒：「我們將鄉土語文節目內容拍成錄影帶提供給教授台語的老師們參考，這也是量身訂作的廣告。」（康軒訪談，91/02/08）諸多廣告類型中，業者利用與異業聯盟之便，將本身課程資料與聯盟業者結合呈現，此舉除有聯盟之實可收廣告效益外，將製成影帶提供鄉土語文課程教師，亦屬行銷服務策略。

對此光復書局即言：「我們公司以前是走媒體的路線，所以我們會利用媒體報導，以達到宣傳效果。我們拜訪新興國小推廣 EK 產品，這 EK 部分就是以報導方式呈現，報章雜誌部分也是一樣。」（光復訪談，91/02/06），由於業者光復書局早先曾有如

兒童日報等刊物發行，且因熟諳媒體的報導方式，便將之巧妙運用於公司產品中，即是廣告行銷運用的一種方式。

教科書在課本部分是沒有廣告的，然而其本身即是最大的宣傳品；而伴隨版本選定之週邊產品即能夾帶文宣、廣告於書中，創造公司的利潤和盈收。同時廣告的本身與服務也是相結合的，當服務人員進行教材或是書籍、教材發送時，廣告效用也同時產生了。這是一種服務品質的廣告，也是實際有用的直效行銷。

業者光復書局言之：「教科書廣告有其他產品可以結合。我們有發展學具，例如EK 螞蟻觀察器，即是別家出版社沒有的；全省贈送學校試用了三萬個班級的試教活動，這也是別家出版社所沒有的。」（光復訪談，91/02/06）；康軒文教也表示：「選書期我們有文宣、DM 的發送；在樣書上也有拉頁的廣告等等。

業者平時在學校服務也會有教育雜誌、專輯等資料配送給老師；其他項目，例如：有學校設計出不錯的教案，委由我們印發時，也會穿插上公司廣告於其間。」（康軒訪談，91/02/08）由此觀之，足見業者廣告行銷效能上多元設計之巧思。

另外，業者由產品特色進行規劃並配合公司優勢項目來搭配廣告，如仁林文化之「華山寫真」一書，於推廣九年一貫課程實例之餘，其同時對於業者之形象及產品的提昇，亦是有促銷廣告之附加價值的。

除此，業者就網站架設包含教材的補充與問題、教法設計與活動之融合、多元試題的歸納與蒐集、教育法規之諮商與服務，或即九年一貫課程之交流問答等有關產品與教材研發上的呈現，均係屬業者產品發表上的一種廣告；只是產品本身的宣傳之外，也附帶的將公司整體規劃與理念、願景等逐項陳列，提供廣告與服務之外，對教育理念與出版工作上尋求認同，加強產品印象並兼具公司形象與服務品質的提昇。

5.2 教科書的促銷方式

如前所述，教科書須經教育部審查，且各家業者尚須學校單位經選書過程，才能決定教科書的版本和出版公司。因此，教科書業者以積極爭取、公平客觀的態度進行產品的優點說明，使學校教師們能於選書時，對於業者產品有所認識及概括性了解，以決定教科書版本，並配合業者教材服務，達臻教科書選用的實質效益。茲將業者常用的促銷方式簡介如下：

5.2.1 教材說明會與展示會

教科書說明與展示會通常是一併在學期結束前，或選用教科書時舉行。由於各出版業者在教材上各有著力點和重心，且在書籍內容編輯和改進上，許多檢討要項是源自於平時教師的意見反映，因此在產品說明及展示時，通常利用這個機會來向教師說明，強調本身產品的優勢與完整性。即就康軒文教表示：

說明會和展示會是比較大型的促銷作法。就說明會來講，由於出版社眾多、各有特色，如何讓老師在最快的時間內瞭解教材特色，只要學校覺得有辦活動必要，那我們就會去配合舉辦。
(康軒訪談，91/02/08)

業者就一般情況下，將會主動的徵詢學校與教師舉辦教材產品說明會之意願及時間，同時並安排日期與說明方式；通常業者均將準備完整之課程資料如課本樣書及提供教具實品供展示、操作之用，並就教材如線上題庫資訊說明與服務方面，由電腦來做展示、說明。即能在最短的時間內讓選書（一般為教師）代表能瞭解產品特色及與其他產品之差異性，達成說明、展示教材之效果。

5.2.2 教材座談會與研習會

教材座談會的舉行，一般是在學期間選書前夕，在教學者對教材的使用上，已有某個程度上的瞭解後進行，各出版業者利用座談會，或展示、說明會的時機，針對該公司產品優缺點部分，進行座談討論，以蒐集較多元具體的教師意見和經驗，做為公司進行教科書改版的依據。業者南一書局云：

公司會在每學期，約整個課程進行到三分之二左右的時候，開始邀請老師來開座談會。而座談會的內容和方向，主要是在蒐集老師的意見，並加以檢討。（南一訪談，91/02/07）

針對蒐集檢討之觀點而言，業者康軒卻有另類之說法：「以切入的角度來看，我們認為研習不能算是促銷，而是一種服務，當把產品研習會辦好後，產品的滿意度才會高，才能使人更支持你的產品。座談會也是相同道理。」（康軒訪談，91/02/08）業者以為雖然在促銷活動上各有其重點，然而究其本質而言是近於一致的；因為就座談會與研習會的本質而言，都是業者藉由活動來讓教師對課程有更進一步的認識，甚至能因此加深對版本教材的參與歸屬感，在選書階段能選用該版本教材，此乃為業者之主要考量點，是以雖活動內容形式不同、態度看法有異，業者以服務品質為訴求的目標確是一致的。

另外，研習會部分，是針對教學者（教師）進行教科書教材教法的研究討論與經驗分享，一般舉行的時間不定，可能配合各學校的排定時間，或是依教育單位（如教育局等）排定支援課目或領域來實施。由於，研習強調業者將教材心得分享與傳授；所以，研習會乃在於精進教師們的教學知能，並提昇教學經驗為主要訴求重點。對此而言，業者康軒亦表示：

研習是將產品中比較有技巧的部分向老師報告；而座談會就是使用者在使用了產品之後，覺得有問題要反應給我們，也算是一種售後的服務。（康軒訪談，91/02/08）

由於各式的進修機會多，老師可以選取自己想要的進修項目來加入，且研習時數也可核算，能吸引多少老師來參與，這應該也是一種服務與促銷。（光復訪談，91/02/06）

就研習而言，當是以提昇教學成效為目標之學習活動，內容上當以教學品質之提昇，及教材教法之經驗分享與加強為主要舉辦原則；以業者協辦學校完成研習活動而言，在內容上雖仍以教材教法為主，然而在方式及型態上卻是有別於以往學校主導方式的，因為業者一方面積極爭取研習的主辦資格，另一方面就生動講學與經驗互動上之要求是業者所強調與偏重的。因此，對業者論之，與其說是舉辦促銷研習性質之活動，不如將之列為業者對於產品的一項服務與說明，是業者們認為較為貼切而真實之描述。本文即將五家教科書業者促銷方式，以說明展示會、座談研習會、廣告宣傳、異業聯盟等活動之實施狀況表列如下：

表 5.1 康軒文教促銷活動表

方式 說明	說明會	展示會	座談會	研習會	廣告宣傳	異業聯盟
有無/次數	/500 以上	/300 以上	/300 以上	/500 以上	/說明	/說明
內容	1、說明會和展示會是算比較大的促銷作法，學校覺得有必要辦這樣的活動，那我們就去配合。 2、讓老師能在最快的時間內對產品內容、特色，做進一步的瞭解。	1、每年均會有編列一定的預算來辦理。 2、座談、研習不只是促銷，也是一種服務。 3、服務本身即蘊涵各項促銷活動與推廣的日常業務中來進行。	公司在選書期間對學校就會有廣告文宣、DM 的製作與發送；在樣書上也有拉頁書籍的廣告呈現等。	異業結盟上，我們成立公關部採取主動的方式進行，如電視、教育電台、唱片業者等的接觸。		
備註	1、「」表示「有」，「x」表示「沒有」；次數單位：場次。 2、文教雜誌：八十年九月創刊，康軒文教雜誌（季刊）；並有教學支援叢書：教學小偏方（國音正讀、作文教學、日記教學、小班國語教學等）、如何編寫課程計畫、邁向課程新紀元系列、學習單資料等。 3、資料來源：業者問卷及訪談整理。					

表 5.2 光復書局促銷活動表

方式 說明	說明會	展示會	座談會	研習會	廣告宣傳	異業聯盟
有無/次數	/500 以上	/300 以上	/100 以上	/300 以上	/說明	x x
內容	1、我們每一年都會有所計畫，來辦理說明會、展示會、座談會、研習會等活動。 2、我們較不傾向於，只是單純的在校內辦研習。 3、我們會視狀況，看學校有什麼活動來把它們結合在一起；但是主要的重點還是在服務項目上及服務品質上的延伸。	我們辦屬於自己獨立出來、專業的進修。比如在學校以外的場所辦理或在對象上可以把範圍加以擴大。	我們有文宣和 DM 等廣告，也利用媒體來報導以強調宣傳效果。例如公司研發 EK 部分就是一種型態。	由於出發觀點不同，出版社幾乎很少跟其他業界結合；就此部分而言公司有其他產品來做結合的。		
備註	1、「」表示「有」，「x」表示「沒有」；次數單位：場次。 2、文教雜誌：八十九年九月創刊，光復教育雜誌（季刊）。 3、資料來源：業者訪談整理。					

表 5.3 南一書局促銷活動表

方式 說明	說明會	展示會	座談會	研習會	廣告宣傳	異業聯盟
有無/次數	/500 以上	/500 以上	/500 以上	/500 以上	/說明	××
內容	1、說明會是公司的業務單位來做主導。依老師、學年的時間來進行的。 2、產品的展示是歸在說明會裏面進行的。 3、經銷商的角色，就是共襄盛舉的立場。	原則上幾乎在每學期課程進行三分之二左右，邀請老師座談以蒐集老師意見和檢討為主。	研習課程必須審慎訂主題。我們主題訂定是針對南一版本教材研習；或依學校需求辦理的。	廣告與文宣沒有什麼區別，我們都是以「南一」為宣傳訴求。	我們完全是以教科書的產品為主，有關策略聯盟方面並沒有規劃。	
備註	1、「」表示「有」，「×」表示「沒有」；次數單位：場次。 2、文教雜誌：八十八年三月創刊，新講臺—九年一貫國小版（季刊）。 3、資料來源：業者訪談整理。					

表 5.4 翰林出版促銷活動表

方式 說明	說明會	展示會	座談會	研習會	廣告宣傳	異業聯盟
有無/次數	/500 以上	/100 以上	/500 以上	/500 以上	/說明	/說明
內容	展示、說明會的年度活動計劃，至少半年前我們就會將之計劃出來，並按之公布施行。	1、行銷單位會去判斷各區研習場數的需求。 2、加強哪一個區塊，要先評估，形成專案，再專案預算去執行。	我們做直效性廣告，即業務人員服裝也是廣告文宣、DM 相關資訊等，類似 CIS 整體形象的一個包裝。	我們有英語科，加上國小現在有開放英語科的審定本等等項目能配合，所以和佳音美語合作。		
備註	1、「」表示「有」，「×」表示「沒有」；次數單位：場次。 2、文教雜誌：八十八年三月創刊，翰林文教雜誌（月刊）；並有教學支援叢書：九年一貫課程新思維、教師行動研究快易通、談教師如何建立教學檔案、生活課程教學研究篇（一上、一下）、童詩小集、教育全壘打等。 3、資料來源：業者訪談整理。					

表 5.5 仁林文化促銷活動表

方式 說明	說明會	展示會	座談會	研習會	廣告宣傳	異業聯盟
有無/次數	/500 以上	/500 以上	/100 以上	/500 以上	/說明	××
內容	1、說明會是公開的方式利用 POWER POINT 跟老師做課程教材特色的介紹。 2、展示是立體的，也是在教學上能運用的。我們讓老師能真正瞭解公司產品搭配情況及服務配送等問題。	1、公司每個月在各縣市都會舉辦研習，同時也將各縣市的研習在網站上公佈；座談會也是如此。 2、研習和座談會來講，有二種型態：一種是公司設定的；一種是各縣市教育單位要求辦理的。	1、公司每個月在各縣市都會舉辦研習，同時也將各縣市的研習在網站上公佈；座談會也是如此。 2、研習和座談會來講，有二種型態：一種是公司設定的；一種是各縣市教育單位要求辦理的。	我們製作各領域、各科目的 DM 和課程架構，比如統整課程、九年一貫相關課程資料、能力指標手冊等。	就「九年一貫」教科書的部分來講，公司已經有一個完整規劃；我們也正一步步的在做經營調整。	
備註	1、「」表示「有」，「×」表示「沒有」；次數單位：場次。 2、教師支援叢書有華山寫真、主題統整示例、國北實小九年一貫示範等。 3、資料來源：業者訪談整理。					

由上列表格觀之，就研習活動之辦理而言，業者每一年都有所規劃，而以往所謂的「研習」，就是適逢週三教師進修時，由業者延請一位教授到學校去參與進修課程，順道將教材或觀念帶進來，藉此提昇教師專業知能；業者本身是站在協助（辦）的立場。

然而，九年一貫新課程實施以來，業者已能主辦研習活動，實際的參與教學探討活動，且能針對各領域課程需求，排定研習活動，呈報各地教育主管機構採計教師研習時數辦理。

業者康軒即言：「研習方面，每年公司有編列一定的預算來辦理，所以就這個部分來談，我們是認為研習算是一種售後服務。就切入的角度來看，我們也認為研習不能算是促銷，而是一種服務。」（康軒訪談，91/02/08）業者們以能降低產品之負面聲音，提昇顧客滿意度為主要訴求方向，即康軒所倡言之服務至上的觀念，乃是將促銷活動與服務品質二者合而為一，以提昇產品滿意度及公司形象為活動訴求。

就活動的形式上，業者光復亦有新看法與做法：「各家出版社現階段要辦的是屬於自己獨立出來的專業進修；比如說，辦在學校外面的特定場所，參與對象上不是只侷限老師，可以將範圍擴大，把有願意參加的人員納進來。」（光復訪談，91/02/06）業者去除以往傳統包袱的研習活動，將強迫性質的學習成長課程，轉化成生動活潑的戶外踏青或聚餐型態辦理，變化內容與方式，使參與者樂於加入，讓活動能擴及有意參加的眾數，這種服務方式與內容提昇且兼顧促銷效益的做法，也正一步步的在蘊釀漫延中。

研習活動因業者之主動創新與介入，演進成業者間有所比較與競爭之規劃，業者就教材能號召更多的人員參與活動，得於設計上推陳出新的變化各式活潑多元的學習方式，始能應付市場競爭中不斷革新之教材與教法。即如光復書局，將研習場地移至校外，並擴大參與人員範圍，使更多有興趣的人加入研習，就是明顯的例子：

我們把英語研習會提到外面去辦，選擇在餐廳辦理等，就是一個例子。我們幾乎每一場都在餐廳辦，大家覺得很驚訝（沒人試過），可是花費卻不到二萬塊，這和在學校內舉辦的經費相差不多。然而，老師的感受卻不同，感覺上會較輕鬆、自然。大家來午茶，一同喝飲料，這樣子的座談及研習方式，效果會比較好，認同度也會比較高。（光復訪談，91/02/06）

本文即針對九年一貫課程於九十學年度全學期的促銷方式包括：說明會、座談會、展示會、研習會、廣告宣傳、異業聯盟等，五家業者施行情況加以統計，表列如下：

表 5.6 五家業者促銷活動場次一覽表

業者 促銷方式	康軒文教	光復書局	南一書局	翰林出版	仁林文化
說明會	500 場以上	500 場以上	500 場以上	500 場以上	500 場以上
座談會	300 場以上	100 場以上	500 場以上	500 場以上	100 場以上
展示會	300 場以上	300 場以上	500 場以上	100 場以上	500 場以上
研習會	500 場以上	300 場以上	500 場以上	500 場以上	500 場以上
廣告宣傳					
異業聯盟		×	×		×
備註	1、「」表示「有」；「×」表示「沒有」。				

從上表 5.6 五家業者促銷活動一覽表，可以瞭解到目前業者在九十學年度全學期九年一貫課程的促銷活動統計情形，尤其是業者在場次的辦理上均採主動態度，積極的來參與、協助辦理或是爭取主辦研習活動等的機會，顯見業者對於市場投入之一斑。

另外，異業聯盟方面康軒與翰林是較有斬獲的，尤其康軒設公關部負責相關業務最為積極；翰林也與佳音美語等有合作進行。這也許是業者在本業外尋求更多元發展的一種趨勢，但在促銷活動上，業者強化促銷活動與旺盛的企圖心是表露無遺的。

5.2.3 異業聯盟

國小教科書依使用年齡和學習階段來看，本來就屬於較固定的消費群或範圍，業者多以產品、生產線的擴充來壯大公司規模。例如翰林出版本身擁有印刷廠，能將產品以一貫作業的方式產出，即就降低產品成本、掌握時效而言，確實佔了很大的優勢。於此之際，即使沒有相關聯盟或協力廠商之業者，也會選擇以合作或是分工的方式來加強競爭力。以業者康軒文教即言：

我們沒有自己成立的印刷廠，可是我們有配合的印刷廠，彼此採分工的方式長期性的合作；如果成立印刷廠，勢必有控管和成本的支出。（康軒訪談，91/02/08）

此舉即是讓業者能無後顧之憂，同時也可減輕財務上之負擔。但是，就一般業者沒有「聯盟」關係或是協力廠商的業者而言，在產品部分得更要擁有強大資源與實力，另就其促銷能力上也必須優於同業，始能讓產品的忠誠度與認知程度獲得肯定，才能在產品行銷上勝出。以南一與仁林業者即言：

現階段來講，我們並沒有進行與異業聯盟的計劃，或者是跟其他行業來共同做策略聯盟的部分。（南一訪談，91/02/07）

出版社幾乎很少跟這些業界結合，因為他們的路線和我們的路線並不一樣。在我認為，他們真的是比較商業化。（光復訪談，91/02/06）

並非每個業者均將異業間的聯盟視為必須，有的業者以促銷推廣為要，尋求聯盟產業進行多元的接觸與發揮；有的認為彼此專業性與工作性質不同，無以為合作之誘

因。業者們對此各自有其獨特之看法，只是市場競爭變化莫測，究以何者為是？何者為非？抑或有更新之觀念衍生等，則有待業者之經營規劃與市場競爭成果而論。

在九年一貫新課程強調多元性、生活化的思潮下，業者正漸漸的走出這原無化的行銷框架。由於產品相關性強、互補性增加，許多新觀念或產品，也必須融入教科書行銷中；所以，強調教材整體的競爭性與差異性，也使得業者促銷進入另一個更多元的空間。康軒即言：「異業結盟上，我們採主動的方式進行，更積極的成立公關部負責執行。」（康軒訪談，91/02/08）例如，北部的如果劇團，在推動全國藝術與人文的劇團表演時，即找康軒合作；「東森幼幼台」，也把康軒一些國語課本的歌曲都拿去播；台視「台視說台語」的節目，也是以康軒的教材為主，每天介紹台語。康軒文教主動的多元化行銷模式，不僅方式上與電視媒體配合宣傳，也與表演團體及唱片界接觸，進行可能的合作計畫等，以主動傳銷產生宣傳效果；此間之做法均屬促銷策略，亦即是與異業聯盟的開端。

康軒文教表示：「目前康軒在擁有相當的知名度後，我們主動尋找廠商配合促銷，廠商們很樂意合作；同樣的，當他們找我們合作時，我們也很樂意於協助與配合的。」（康軒訪談，91/02/08）就異業聯盟方面，康軒文教可謂是表現得最積極的；然而，如前所述，究其結果如何得視市場與時間之考驗而定。業者促銷活動充滿變化與炫目色彩之多元性而言，業者康軒積極尋求多元合作管道與發展伙伴，以及翰林出版與佳音英語的異業聯盟等，是促銷策略上較主動的作法，目的都在尋求能提昇績效的合作伙伴。

現階段國小英語課程有向下發展的趨勢，且在課程上也強調更生活化、自然化。「聯盟」是促銷的利點；業者各自憑藉著市場佔有率及專業形象，共同結合、努力，開創商機。以業者康軒為例：「康軒有滿多的活動在進行；比如說，『八八六六』唱片公司，想要以歌曲來讓小孩子將語文學好，要將國語文的課本編成歌曲，試圖讓小朋友在唱歌活動後，就可以把課文背起來；這個理念我們也很認同，樂意把這些課文授權讓他們去製作，因為我們也覺得，唱片界人士有這種理念，由我們搭配也是一種新方式的嘗試。」（康軒訪談，91/02/08）此即是業者所言，多元化異業合作關係代表之一。以康軒為例，業者在教科書本業研發編輯，亦針對異業聯盟主動尋求合作對

象與可能的配合等，乃是業者挾本身優勢進而聯盟互利的典型。翰林出版表示：「翰林和佳音美語有做策略上的聯盟。佳音的英語市場佔有率高，公司對等簽約合作。在英語科開放審定本等項目上相互搭配。」（翰林訪談，91/03/01）此亦即是業者彼此聯盟互利之代表。

教師本於教學工作之專業與內涵提昇，在教材與教法上之研習勢所難免，然而就傳統講授式研習已漸次不為教師所接受，代之而起的教育改革在活潑、創新之教學理念，及課程協同與統整應用的要求下，一成不變的講授蛻變而為上下互動之交流學習；坐正聽講之型態也益形轉換成輕鬆自由的模式，由教師及相關人員主動、意願的參與，是業者研習活動中服務品質的一種展現。

5.3 人員行銷

整個教科書產品的行銷，人員是其中最大的關鍵因素。因為這些推銷人員不單是公司的基層分子，更是代表公司對外接觸的第一線代表；是直接與學校接觸的代表人物，即與教師接觸、建立公司形象、提昇教科書服務品質等工作最重要的角色。不論是對內的業績或是對外的服務、行銷，這些業務（或推銷）人員都是最不可或缺的主力。業者們普遍都有這種認知：

所謂的「服務」，是全方位的、多元化的。老師選教材，並不是選公司，而是選服務教材的這個人。（光復訪談，91/02/06）

業務人員對外活動就是一種廣告型態；人員本身就是廣告的媒介。（翰林訪談，91/03/01）

教科書行銷人員平時進行教材服務或是問題反映的同時，與學校教師間的往來互動頻繁，尤其是學期間教具、學具、雜誌的支援與補充等，都是人員行銷最基本的工作。所以，業者在業務人員的授權及任務交付上，都給予較多的自主性，讓他們有更多、更適切的彈性發展空間，以推廣業務並提昇公司形象。業者仁林文化、翰林出版、光復書局對此說法如下：

平常我們都有駐點業務人員不定期來學校做拜訪；如果老師有問題，可以直接向人員反應，他們會馬上把問題帶回公司。業務人員各自會擬一個行程表。（仁林訪談，91/04/09）

我們通常是做直效性的廣告，就是直接到學校去做廣告。像公司業務人員的服裝也是一種廣告，是類似 CIS 整體形象的一種包裝。（翰林訪談，91/03/01）

這五家的九年一貫教科書教具的部分，都是全領域的、全方位的。這五家出版社都有評量、測驗卷等。其實這在行銷上已經不是強項了。行銷的重點是服務的部分。（光復訪談，91/02/06）

5.3.1 顧客滿意度

現階段九年一貫國小教科書，在整體製作水準及品質要求，都已提昇水平以上。但是，在產品同質性高，且競爭激烈的情況之下，教材與品質能無分軒輊，教具數量配合又幾近相同時，人員行銷與服務的差異性，將是行銷策略之重點。此亦是最沒有評量標準的高難度競爭。就此光復書局以為：

「教材、教具都是有限的，只有服務是無限的」。果真能做到「量身定做」的品質，相信不僅產品有說服力，連老師也會被感動的。教材能通過送審即在水準之上了。（光復訪談，91/02/06）

教材本身是固定的，當教材在編印出來的那一刻起，教材的形式或內容就已成為定型的課本了。然而，教法卻是靈活的隨著課程改變、教材更新，倘使業者產品能以新思維提昇教學品質；在促銷活動的研習會、課程座談等，提供相關服務配套措施，並隨著教改腳步改變，那麼產品品質是可以信任的。康軒文教自信的表示：

品質的反映及檢討後，即進行教科書的修改；以改版而言，不是每一間出版公司能做得到，因為改版就是要把所有的庫存書，包含教科書、自修、評量等的週邊產品全部都報銷掉。我們覺得要維持在客戶心中的滿意度，就一定要改版；當客戶有發現到問題時，大小都一樣要改。（康軒訪談，91/02/08）

顧客的滿意程度，即是康軒一貫追求的目標。然而，誠如前述改版影響所及將不僅是研發、編輯出版經費，尚且有庫存書籍及相關產品報廢的成本壓力，究其種種問題而言，維持滿意程度之追求確非易事，此與業者間之實力亦有明顯而密切的關聯的。業務人員的行銷與溝通，係在結合業者不同的服務方式和走向，各自產品定位和切入點，做適切的行銷；誠如業者所言，服務是無限的。當新學期再度面臨選書時，

影響選書成果的重要角色將非行銷人員莫屬。行銷人員是公司與教師、學校接觸的第一線人物，也是教師對業者認知形象建立的創造者；他們對產品服務的態度與方式，將會直接影響到教師對業者的印象，以及是否決定選用書籍的考量。

業者翰林出版認為：「推銷人員，一般要有工作熱忱，且對公司經營理念認同。從事任何行業，在你的工作方式改變之前，要先改變你的態度和觀念，有了好的態度和觀念，你自然會有好的方式去執行。」（翰林訪談，91/03/01）部分業者以人員服務品質在於內在的學習與提昇，強調由個人自我開始做起，是一種強調內在修養與熱忱的服務要求方式。然而，仁林文化卻另有見地：「我們業務人員平均一個月要回總公司開會一次，吸收九年一貫相關資訊。除了，對課本內容瞭解、吸收之外；對於課程綱要、理念，和教育部對九年一貫課程，新的或是特別的措施等等，我們都會來做一個座談和研習。」（仁林訪談，91/04/09）業者重視教育訓練的實施與效能，一般認同於強調成長課程的實用價值即是對人員培訓最好的方式。

由此可見，業者在人力培養和教育訓練上是各自不同的。當然，人員服務品質的要求與人員素質的提昇是業者們共同的認知，其在市場競爭與日俱增的情況下，業務人員身兼服務品質的重任，影響所及該是顯而易見的。同時，人員是組成公司的要素，人員素質的高低也與整個行銷的成果有密切的相關，尤其教科書在服務上是長期性的，屬於常態性質，人員如何來營造公司形象，成就行銷效能，是一個非常重要的因素。

業者南一書局對公司願景即表示：「從去年開始，公司即予組織上有稍做變動，也就是說我們除了該區服務中心的經、副理以外，有主任來擔任區域領導人。而這個區域再由行銷人員各自經營，組員是對領導人負責；幹部、主管再來對副理負責；整個公司的組織架構，比之前來得更明確。我想一個比較好的公司，一定有一個好的組織架構，這是我們所樂見的成長。」（南一訪談，91/02/07）顯見以員工的心境而言，公司的成長恰是人力信心的指標。相對的，以業者對人員能力而言，業務能力的提昇亦正是公司績效的象徵，業者仁林文化即言：「我們希望人員的能力強，能在受訓或是和老師討論中，能較快進入狀況。」（仁林訪談，91/04/09）業者對人員能力與訓練之重視，得自於其為教材與教師接觸之最主要媒介，亦是將學校、教師意見反映之

人員，是以其能力之表現恰是與業績成長的最佳說明。本文僅就九十學年度全學期教科書出版業者，由現階段行銷體系之業務部門等體系配置情況，分別表列如下：

表 5.7 康軒文教-行銷部門體系架構表

項目 狀況	成立時間	研發部門	資訊處理	行銷企劃	資訊媒體	業務部門	其他	員工總數
有無/人數	77	/201	/14	/21	/21	/200	×	560
說明	<p>公司創立就是以「創意、誠意、滿意」的經營理念向教科書領域發展，到今天我們康橋國小已經成立，還是持續不斷努力、創新來滿足這個市場的需求和競爭。</p> <p>專門負責公司與客戶溝通服務工作。</p> <p>『品質』才是市場致勝的關鍵，教科書市場，最終還是內容質和量的問題。</p> <p>負責部門的協調與資源整合。</p> <p>專門負責網路資訊相關工作。</p> <p>我們一直持續改版的動作，將不滿意的聲音降低到最小。我們專業於這一行，在專業的教科書領域裏，我們將會維持我們的理念，追求更高的理想和品質。我們是一個專業的教科書經營服務團隊。</p>							
備註	<p>1、「」表示「有」；「×」表示「無」。</p> <p>2、問卷、訪談整理。</p>							

表 5.8 光復書局-行銷部門體系架構表

項目 狀況	成立時間	研發部門	資訊處理	行銷企劃	資訊媒體	業務部門	其他	員工總數
有無/人數	51	/180	/40	/10	/20	/140	×	800
說明	<p>公司的創立始於出版社，由漢聲、錦繡等大套書出版，直到後來才轉型。</p> <p>1、我們都是走百科類、學習類，之後再做成電子書；我們的自然大百科、機械大百科等，在以前都是平面出版品，在改成資訊化電子書後，我們也開始走電腦課本。</p> <p>2、我們跟別家公司不一樣；他們由主科的部分來往外延伸，而我們「光復」，則是由週邊產品部分做回來，進入教科書的市場。</p> <p>3、我們週邊產品很多、有網路、有虛擬學園、有套書、有相關資源等等。我們可以從這些點來延伸，因為週邊產品的利潤比教科書要高的多。</p>							
備註	<p>1、「」表示「有」；「×」表示「無」。</p> <p>2、問卷、訪談整理。</p>							

表 5.9 南一書局-行銷部門體系架構表

項目 狀況	成立時間	研發部門	資訊處理	行銷企劃	資訊媒體	業務部門	其他	員工總數
	有無/人數	44	/10	/6	/10	/4	/110	×
說明	南一書局從國中小參考書起家，直到民國八十五年教科書市場開放才真正進入出版行列。	1、專人分工負責教具研發、 訂單彙整、情報蒐集等，分析佔有率、訂單統計等工作。 2、『九年一貫』的部分，包括有：教科書的研發、教具的研發及所謂「輔助教材」方面的研發。 3、我們新的『南e網』（今年九十一年三月一日星期五），也就是『南e網站』開臺，我們公司未來的e化是公司的趨勢所在。			1、我們的理念就是提供好的參考書籍，輔助以往同一版本教科書教材。 2、我們所堅持的就是「專業、創新」，以及我們服務同仁對學校服務的一個「熱忱」，這是我們所標榜的一個宗旨。			
備註	1、「」表示「有」；「×」表示「無」。 2、問卷、訪談整理；業務部門僅指國小部。							

表 5.10 翰林出版-行銷部門體系架構表

項目 狀況	成立時間	研發部門	資訊處理	行銷企劃	資訊媒體	業務部門	其他	員工總數
	有無/人數	48	/8	/5	/3	/3	/220	/300
說明	「翰林」的創立和「南一」是同性質、類型的，都是參考書起家的	1、公司創立至今（民國九十一年）快43年了；早期我們從事參考類教科書出版，到民國八十年國中藝能科教科書開放開始參與。 2、我們覺得：「任何的一個教育政策，任何的一個有助於公司業務的推廣，我們公司都不會缺席」。 3、以公司來講就是要能「應變」，而且甚至要「超前」。就行銷學的角度來講，我們都知道超越顧客需求，是行銷最好的方式。						
備註	1、「」表示「有」；「×」表示「無」。 2、問卷、訪談整理；其他：含財務處、生產處等二部門，人數300人。							

表 5.11 仁林文化-行銷部門體系架構表

項目 狀況	成立時間	研發部門	資訊處理	行銷企劃	資訊媒體	業務部門	其他	員工總數
	有無/人數							

有無/人數	83	/12	/8	×	/4	/155	×	285
說明	公司從民國八十三年由國中藝能科部分到國小藝能科和目前九年一貫教科書發展。	1、我們的創立目的就是希望把教科書的品質提昇，使品質更好；讓學生、小朋友及教師，能多吸收一些新的東西，這是公司創立的理念。 2、「九年一貫」的部分，因為各出版社都是從頭開始，我們從這裏來全面投入，進入這個「九年一貫」教科書市場。 3、教科書部分公司已經有一個完整規劃；就業務部門目前因為編制方式不一樣，有國中部和國小部。 4、公司目前已經完成一到九年級的課程架構，在審訂部分後續相關配合，和週邊產品、教具等也都沒有什麼問題。						
備註	1、「 <input type="checkbox"/> 」表示「有」；「 <input checked="" type="checkbox"/> 」表示「無」。 2、問卷、訪談整理。							

行銷業務人員是教科書行銷不可或缺的，在才考量的出發點上，人員教育訓練規劃與基本條件的要求，必然是業者在人力資源的重點工作，藉培訓人員提昇業務相關素養與經驗分享，也可加強員工專業知能，提高與同業間競爭力。

5.3.2 服務素養

目前業者以為人力需求過剩的情況下，高學歷甚至研究所畢業的要求是必須的，至少得要有大專以上的資格始可勝任；業務人員溝通時的專業能力及個人素養是極重要的，雖然公司有相關訓練，但是理解能力及談吐仍是以學歷高者為考量重點。

業務人員服務熱忱是影響的主因。業者仁林文化表示：「年齡上也是限制，年齡太大在服務熱忱上也會打上折扣的。」（仁林訪談，91/04/09）業者對於服務熱忱之行銷人員是十分重視的，態度修養及能力素質內涵等因素，均是篩選人員之要項。

九十年三月，我們開始進入「九年一貫」市場，開了很多場次的說明會，決定一直徵員。到現在，我們也還一直在調整和增員中。（光復訪談，91/02/06）

就舉康軒文教的人員選用特質而言，其認定比較成功或是業績好的業務人員，一定具有二個特質：

1.業務人員工作的態度，敬業態度一定要好。態度是發自內心，要扮好自己的角色，去服務客戶。

2.業務人員的專業程度受到大家的肯定。（康軒訪談，91/02/08）

業者以為服務的態度與熱忱是一關鍵性的動作。當教師或家長們能感受到業者產品的用心與服務人員的熱忱，則在產品的接受程度上也必然會有所提昇，而且有助於增加實質的利益。綜此，本文就五家業者行銷體系架構表列如下：

表 5.12 五家業者成立時間暨行銷體系人員架構表

公司體系 出版機構	成立 時間	研發部門	資訊處理	行銷企劃	資訊媒體	業務部門	其他 部門	員工總數
康軒文教	77年	201人	14人	21人	21人	200人	x人	560人
光復書局	51年	180人	40人	10人	20人	140人	x人	800人
南一書局	44年	10人	6人	10人	4人	110人	x人	700人
翰林出版	48年	8人	5人	3人	3人	220人	300人	583人
仁林書局	83年	12人	8人	0人	4人	155人	x人	285人
備註	1、以問卷資料數據參考；「x」表示沒有提供數據。 2、翰林出版：其他部門300人，含財務處、生產處等二部門人數。							

由表 5.12，即就業者成立時間論起，南一書局、翰林出版可謂是最早進入教科書領域的業者，早在民國四十四及四十八年開始由編輯教科書自修著手編寫，就編輯經驗而言是豐富且具時代公信力的公司，以公司潛能與表現也是有目共睹的。

然而，就教科書課本之開放時程而言，康軒文教早期最先由藝能科來著手，是最先進入教科書開放民營出版的公司，由藝能科進入學科之領域中，然因其最先於其他業者的進入優勢與市場佔有率，也已然是不爭的事實。

至於業者仁林與光復進入教科書領域的時間雖不是很早，但此二家業者，卻各自擁有藝能科及週邊學具、書籍的開發市場，且亦於個自的本業中進入教科書出版的行列，其做法乃是穩固市場後，再由各自努力的領域中，切入到這個教科書市場，究其

競爭潛能而論是不容小覷的。綜此而言，業者之於本業競爭優勢推廣上是各有所長的，且彼此互有不同規劃領域與重點的。

對此，翰林出版即表示：「以市場的佔有率而言，整個九年一貫還沒有開放完畢，互有輸贏是在所難免的，現階段一馬當先的並不代表就會領先到達終點，後來居上者是有人在。關鍵在於公司怎麼去改變、怎麼去創新，然後在『速度』、『品質』上贏人家。」（翰林訪談，91/03/01）由此也適足以說明業者對教科書市場的旺盛企圖心及市場競爭之激烈。業者們當如何就行銷策略出奇制勝、掌握機先？如何取得勢優並提高市場佔有率？是業者們思忖的重心所在。然則，人力資源之於產品行銷與服務之重要性，自是一大課題。

對此，康軒即言：「我們人員教育訓練相當的龐大，也相當的完整。教育訓練，包括所謂「基本能力」，就是去認識各部門的一個基本訓練，瞭解每一個部門從事什麼業務性質。第二個是專業，比如：各領域課程計畫的特色等等。第三是生涯規劃，這與業務沒有很大關聯，可是公司還是會安排如：網路能力、資訊能力、議價能力、協調能力等的課程。」（康軒訪談，91/02/08）由此觀之，業者之於人員能力訓練與培養是不遺餘力，且對公司運營發展上是不容忽視的一大課題。

5.3.3 教育訓練

人員訓練與公司之願景達成與安定有著實質的相關。業者永續經營即是培養業務人員，臻至服務行銷目的，也兼顧業績成長要求。翰林出版即認為必須要：

- 1.有穩定性。
- 2.培養服務熱忱。

有熱忱，自然會主動學習，會形成專業；在有專業之後才能去執行，執行後才會有成果；有了成果再加以考核，予以改善。（翰林訪談，91/03/01）

翰林文化著重於人員內在服務熱忱的實質做法，在訓練課程上亦將之規劃為內、

外部二種方式進行：

- 1.內部訓練：針對業務人員對整個教科書營運上建立基本觀念，認識公司的整體性規劃與發展方向。
- 2.外部訓練：指導業務人員走強化行銷的理念，屬於專業性的行銷理念教育訓練，促進彼此經驗交流與提昇。（翰林訪談，91/03/01）

由於人力訓練是公司穩定成長的基石，如何能將人才留置提昇公司績效？如何能讓人才願意留在公司，均與內部教育訓練有密切相關，當整體人力規劃與市場配合，便能創造無限的商機，促進公司獲利成長，這也是永續經營的一大關鍵；當業者以宏觀的經營理念，擴展員工能力與訓練課程的同時，相對也將獲得人員的向心力，為企業總體經營奠定穩固的基礎。

行銷人員本身有業績的壓力，且同時要兼顧熱誠、謙和的服務態度，來進行服務行銷的工作，其中人員素質的培訓與涵養是不容忽視的。以康軒文教為例，新人之教育訓練而論，其每年的教育時數大概安排多少是固定的；因為，沒有規劃完整的成長企劃，人才容易流失，對公司的穩定度來說也是不利的。所以，業者對此也是不斷的在創新與精進的。

業者翰林即言：「你要在九年一貫的教改過程中，做得好；其實，重點在於，一開始你的理念一定要很正確。」（翰林訪談，91/03/01）正確的理念才是考量的開端；另外，康軒則針對內部檢討保持強勢的競爭力：「教育改革，就出版公司而言，不管是做得最大還是最小，我們都很樂意在這邊去做一個「伙伴」的角色，去搭配教育政策；在其他方面，其實我們自己也在檢討，自己產品競爭力的好壞，來做一個修正的態度。」（康軒訪談，91/02/08）業者們以不斷的創新態度來改革理念與認知，正視市場競爭機制，將是業者現階段重要的課題。

第六章 結論

文明，在以前也許能依常理推論，有一可想像的空間；然而，二十一世紀的今天，我們不僅不能常理推論未來，更不敢去侈言文明發展的可能。因為文化傳播的速度與影響，再不是我們所能控制或想像的；尤其加入科技之後。國小教科書出版市場業者的研發能力，儼然已成為出版企業文化的成功關鍵；誰能掌握趨勢，順應脈動，誰就能擁有較大的利基贏得市場競爭的最後勝利。

教育是一長遠經營的道路，所謂：「十年樹木，百年樹人」之理即是如此。以教科書的幕後推手--出版社而言，不僅要體認教育育人責任的重要性，肩負文化傳承的工作認知；更要面對教育改革順應政策去競爭成長，不斷求創新、變化、突破。是以教育品質的良窳，攸關整體國力的提升，教材品質的優劣，更為主導教育走向的關鍵。此乃為何教科書出版工作，一直是教育工作的關鍵，重要性可見一斑；如何提昇教科書品質？開發多元化教材、改善整體教學環境，更是國家發展及社會進步的基礎工作。

業者除適應時代思潮提昇自我能力外，也要隨教育政策改變腳步，調整教科書的編輯內容和走向；在科目整合、送審、出版問題上，也要以能符合社會需求，配合教育部課程綱要，創造商業利益，不為競爭潮流所淹沒，更要有同中求異、求新求變的策略組合，取得市場佔有率及營收。凡此均是九年一貫國小教科書出版業者面臨的重要課題。

本研究以個案訪談及問卷的方式，對於九十學年度九年一貫國小教科書業者的出版概況，及業者因應市場環境的變化與需求，所衍生組合的行銷策略運用情況作一檢討，根據前面幾章的探討與分析，歸納出本研究的發現，並據此結論提出有關之建議。

最後，本研究期許能藉由上述研究目的探究中，尋找出適切具體的建議，以為九年一貫國小教科書出版業界的參考，提昇教科書品質；讓我們的教育改革工作能落實、成功，具體的提昇國內教育水準。

6.1 本研究發現

九年一貫課程，強調各領域教材的連貫性，及教材本身的生活化應用與多元評量等因素，所以，這種教科書服務與一般的服務是不同的。在內容上，所強調的是與生

活背景結合；在活動上，所加強的是學生的實作與印證；在成果上，是強調給予帶得走的知識與經驗。所以在服務策略上，將不只是產品而已，還有使用者-學生、教學者-老師等，其間在活動和內容上的協助、配合等因素，都是行銷考量的重點。

教科書產品包括：教科書課本、參考書等週邊產品，五家業者在投入的教材研發時間、資料蒐集及編輯人員的選取上確實是費番心思的，僅就成果而言也是豐碩的。教科書在開放民間業者參與後，業者於課程內容的活潑、生動設計；編排上也是具系統且相互連貫的統整性架構，使教科書能展現出更多元的面貌，提昇學童的閱讀興趣與成效。茲就五家業者教科圖書暨參考書出版情況，表列如下：

表 6.1 五家業者教科圖書暨週邊產品出版一覽表

業者產品 科目學期		康軒文教		光復書局		南一書局		翰林出版		仁林文化	
		教科書	參考書	教科書	參考書	教科書	參考書	教科書	參考書	教科書	參考書
語文	上學期										
	下學期										
數學	上學期										
	下學期										
生活 領域	上學期										×
	下學期										
健康 體育	上學期		×		×		×				×
	下學期		×		×		×				×
綜合 活動	上學期		×		×		×		×	×	×
	下學期		×		×		×		×	×	×
備註	1、資料來源，業者問卷。 2、「」表示「有」出版；「×」表示「沒有」出版。										

由表 6.1 五家業者在國語文與數學兩個科目上，教科書與參考書方面是上、下學期全出的，業者對於傳統學科的重視與競爭是可預見的；其次在生活領域部分，業者仁林在上學期以生活課程著重融於各領域教學之故，並沒有參考書出版，然而在同業

競爭及教學應用的情況下，於下學期生活領域課本也出版完成，成為業者另一個全出且富競爭的領域；值得一提的是綜合活動方面，由於係屬活動科目，且在課程編排與設計上沒有一定的限制，因此業者就該科目而言是較為弱項的競爭科目。

但就五家業者出版品之發展而言，彼此間就產品面競爭的白熱化是可見的，且就出版重點與考量因素上其相似程度也是極高的，足見業者就市場競爭是有一致看法的；只是成果各不相同。

6.1.1 教科書產品策略

由於九年一貫課程教材對業者而言，是一個新的切入點，加上各業者在出版或相關產業上有所資源，對於整個的教科書市場而言，雖然時間緊迫，業者們所編出的教材，仍有水準以上的表現，如表 6-1-1 五家業者教科圖書暨週邊產品出版一覽表，即見業者產品之完整性，足已提供教學選用無虞。本文就業者教材策略結論如下：

1.教科書具連貫性與統整性

業者之於教材，究其對教材研發係屬科目或是領域的融合設計，於編輯時需做學期學習的銜接，且內容上也要做適度安排與統整，以使得課程能符合九年一貫教學綱要內涵，使上、下學期課程能連貫實施。

2.課程內容的生活性與延展性

九年一貫課程改革之基本精神，即揚棄背不動的沉重書包，刻板學習方式；而教導學生基本素養，培養輕鬆、活用之知識能力，以能真正發揮國民教育功能。業者對於生活性的教材與教材本身的延伸能力等方面，在文化融合及城鄉、地區等差距上也投注相當精神與努力。

3.教材兼顧地區與文化的差異性

新課程針對城鄉差距及文化上的差異等問題，在教材內容選用上也更加注意差異性及普及性；一方面平衡城鄉水準，另一方面也使整個教材能更具文化的代表性。所以，業者在課文的取捨及選用，盡量能融入各地方文化特色或進一步做補充資料，以兼顧教材教育意義與價值，實質提昇文化教育、知識教育及鄉土教育的課程要求。

4.教材、教具之應用與配合

市場競爭激烈，業者對於教科書所搭配的教具等輔助用具之製作與配送等問題有長足的進步與發展，尤其每學期開學時配合通路之時效性服務；並且在教具使用配合上，也盡量讓每個學童能親自操作、主動學習為主，設計學具、教具配合教學活動，對此教科書實際應用而言是值得肯定的。

5.教材 e 化之趨勢

九年一貫課程強調生活與實用價值，業者在課程教材之資訊開發能力與要求是迫切而必需的趨勢，教材本身均附有教學光碟或是影帶，以做教材加深加廣之學習；另就網路教學互動之開發，亦足以讓學童除學校教學外，也能由視訊教材、媒體中獲取相關補充資訊及常識。

6.資訊多媒體之應用

同上所述，教材 e 化後的資訊媒體設備也是教學品質進步的要件，尤其是在強調資訊化的現在，讓學童在最短時間內找尋相關資訊或題要，以擴充生活領域助長學童腦力開發，業者在資訊多媒體的開發與規劃是必要的；尤其是科技應用與流通發達的今天。

7.教材多元之全方位產品出版

教材愈是能完整出版，出齊課程教學用書，對於選書時佔有率考量是有優勢的，尤其九年一貫強調的是課程間的統整與協調，有完整教材始得做課程銜接之設計與規

畫。業者對全方位出齊教材是有共識的，就競爭優勢形成有完整支援教材的版本是獲選的主要因素。

8.結合理論與實務的編輯團隊

業者於教材的內容編輯，都有其引以為傲的編輯組合，除了結合知名學者、研究人員外，同時也包括各領域課程中具實務經驗及有志於創作教材的老師，參與教材編寫的工作；結合專業實務科目之教師與研究創見之學者等進行教材編輯工作，對於業者整體的教材水準而言是有明顯助益的。

9.其他

教科書本身的印刷、紙張、字體大小及插圖等因素，也都是教科書產品所必須具備的基本要求，業者對此教材的改進和進步，比較業者據九年一貫綱要編輯之教材，更趨活潑的編輯和創意活動等，是值得肯定和鼓勵的。

6.1.2 教科書服務策略

業者在教材產品方面的市場競爭，彼此學習優點改進缺失，使產品能提昇及穩定的同時，漸次的，業者對於整體全方位的服務，本身也開始差異化、區隔化，建立各自的產品及公司形象特色；由於服務的本身與人員行銷幾乎是同時進行的項目，所以業者對於整個公司服務網絡的建立與服務型態的設計是頗費周章的。

這對於業者的行銷而言，不僅是單一的教科圖書教材的販售，而且同時包含更上一層樓的服務附加價值在內，對於產品而言是一項競爭的利多，藉由服務品質來提昇產品的實用性，也藉由服務來加強行銷效果，並藉教材服務的特性，將產品資源加深、加廣，陸續提供給學童、教師，達成競爭優勢。

教科書產品的行銷、服務是一體兩面的、相輔相成的；當業者能因服務而取得市場認同，相信也能取得對等的市場佔有率。本文就五家業者之服務網暨人員訓練情況，列表如下。

表 6.2 五家業者人員訓練內容一覽表

說明 業者	人員訓練內容
康軒文教	公司「基本」訓練；認識各部門，瞭解業務性質。 專業。如，課程計畫各領域的特色等。 生涯規劃。如：網路資訊能力、議價能力、協調能力等課程。
光復書局	落實在各區執行，由各區負責人員自己帶、自己說明、培訓。
南一書局	以公司來講，每年度有二至三次的全省行銷人員訓練課程，以培養人員專業訓練為主，同時也加強行銷技巧。 以幹部來講，每學期有二次左右的集合，由企管顧問公司規劃課程，是屬於主管的培訓。
翰林出版	分內部和外部兩種： 內部方面指的是整個教科書營運的基本觀念。 外部方面是走強化行銷的理念，屬於專業性的一種行銷理念教育訓練。
仁林文化	總公司部分：平均一個月要開會一次，吸收關於九年一貫資訊。除了，人員自己對課本內容的瞭解、吸收之外，對於九年一貫課程綱要與理念，以及教育部新措施等，舉辦座談和研習。 分公司部分：分組別，依區域，就行銷人員服務範圍，做課程的研習；定期做新知識和技巧的討論和傳授。

由表 6.2 五家業者人員訓練內容一覽表，可以瞭解到目前業者在人員訓練上的計畫及實施狀況，乃是分別就公司面與工作面來加強人員能力的培養，使業務人員能就工作性質、理念認知上有一個基本體認，而且在行銷方法與技巧等方面能適應市場環境，加強實際經驗分享與人才教育訓練。

五家業者中，尤其康軒除了上述人員能力訓練外，也刻意安排課程來加強業務人員工作之外自我能力的提昇與基礎能力的養成，如電腦資訊課程、養生課程或是休閒

活動等，為公司人才培訓與留置做安排，是屬較有創見之做法。另外，光復人員培訓時，業務人員直接由工作經驗傳承培訓新進員工，以直接的市場經驗與工作進行，不以集體教育訓練的方式進行，似乎也是另種人員訓練的選擇模式。

對此，業者就業務人力培訓的關注與重視是一項不爭的事實，其間各自著重的訓練方式所養成的行銷人力，對往後業務推展成果將有著密切的關聯。本文即業者服務策略結論如下：

1.高品質之服務行銷與形象定位

業者著重於業務人員服務規劃與使用者滿意度之要求，強調服務品質的提昇及多樣化，以能有效掌握市場動態消息與支持度，適時將資訊與意見做明確反應，以高服務效率定位公司形象，促進行銷成果。

2.人才培訓結合實務經驗與公司理念為主

如前述，業務人員素質與公司業績有直接正面的影響，其與學校、教師間之互動與反應，就如何服務學校教師及解決問題的能力，以獲得產品與公司形象的提昇等因素，都是業者培訓行銷人員的主因；因之，業者們莫不加強人員教育培訓的規劃與執行。業者們將產品行銷技巧等實務經驗以課程方式相互傳承，並藉由課程互動以激發出新的觀念及做法；同時，也讓業務人員熟稔公司理念及做法，能自發性的發揮服務效能，提昇人才能力與公司形象。

3.互動完善之教材服務與活動設計

服務乃是教材與滿意度間的橋樑，是針對教材與使用者設計的活動，業者除了將提供之產品、教具等問題蒐集檢討外，更要以互動式服務內涵與使用者活動，包括必須有完整教材訓練及靈活多元的服務特性，適時地融入學校、班級或是教師的活動中，並提供相關支援。

4.普及具時效性的服務網規劃

教科書配發是有時限性的，當業者愈是能掌握效率，即表示愈是能提供更快而完善的服務保證。學校週邊之經銷商、門市書局等是業者之服務網；另就偏遠、離島地區服務網之延伸，也是有目共睹的事實。業者們均瞭解：「服務所及之處，乃行銷業績出現之時」的道理。

5.高服務品質即高效率公司

效率乃是服務品質表現之一。業者於掌控通路與物流間之時效方面，愈是能有效率即愈能表現公司經營規劃之實力，也對於整體行銷有正面直接的效益。尤其是業者形象的維持上更是如此。

6.多元富變化之服務內涵

業者提昇服務品質，以積極主動的態度投入教學支援行列，改變以往商人立場而以教育工作伙伴自居，只要能提供教學服務，使教師感受到教材的週延性與服務熱誠，即是業者所致力規劃的目標。

7.其他

服務之於教學如教室佈置、教材配送、問題解答、配合校務等經緯萬端是業者該持續努力加強的。由於九十一學年度業者之於教科書價格成本部分，就單頁價格核算上與教育部有著程度上的差距，造成業者於教科書銷售上之折損；對此，業者們反應於教具提供數量減少，或是將原有教師支援叢書予以取消發行，連帶雜誌部分也全數停止出刊等。如此一來，對於整體教學輔助服務上的縮減，對於整體教育而言，恐怕除學童權益受損之外，最終還是反應到業者身上，值得業者深思。

6.1.3 教科書價格策略

教科書價格，因業者各別成本不一，對於整體教科書成本計算，業者難以取得一致的方式；尤其是業者各自有發展的優勢所在，如南一書局、翰林出版兩家業者，本來就是教科參考書的領先品牌，從參考書出版起家，而光復書局原來在各中小學圖書出版及雜誌市場佔有一席之地，其之前發行的兒童日報亦頗獲好評；仁林文化則與補習班關係密切，雖起步較晚，但就美勞等藝能科來說已有其影響力；康軒則與經營高中職教科書的龍騰圖書是兄弟企業，並在開放早期即進入市場贏得機先，現階段也延伸能力辦理小學—康橋國小，在教科書業者而言其實力更是不容小覷。

教科書價格成本，因業者不同的立足點和發展時間及其他因素，業者雖與議價小組議定單頁價格，由於頁數不同，自然價格上業者也是不同的，教育部只是規定出上、下限範圍，並無明確數據規定。茲就業者教科書課本價格、頁數表列如下。

表 6.3 五家業者教科書課本價格、頁數一覽表

產品說明 科目學期		康軒文教		光復書局		南一書局		翰林出版		仁林文化	
		頁數	價格	頁數	價格	頁數	價格	頁數	價格	頁數	價格
語文	(首冊)	56	272	172	129	178	134	59	253	330	247
	上學期	66		124	93	126	95	55			
	下學期	88	158	220	165	184	139	128	192	192	138
數學	上學期	70	183	228	171	294	221	67	174	250	123
	下學期	72	178	208	136	270	203	73	139	316	227
生活 領域	上學期	70	163	164	123	212	159	95	139	194	145
	下學期	76	161	167	125	218	164	91	99	266	196
健康與 體育	上學期	64	90	83	62	98	74	71	99	112	66
	下學期	76	81	108	81	98	74	67	110	114	82
綜合 活動	上學期	92	112	176	132	168	126	78	87	×	×
	下學期	52	72	119	89	84	63	76	76	×	×
備註	1、光復、南一書局及仁林文化皆含習作之頁數與價格。 2、「×」表示「沒有」出版。 3、資料來源：業者研究問卷。										

如表 6.3 五家業者教科書課本價格、頁數一覽表所示，比較業者在九十學年度九年一貫教科書課本價格、頁數的概況。但是，由於價格係由單頁價格乘上書本頁數而

訂，業者就價格而言不得主觀訂價，且部分科目業者是合科（即一同購買）計價，是以筆者從數字外所呈現者，探究價格策略並將結論列舉如下。

1.價格因素非業者所能主導

九十學年度教科書議價是由單頁價格與書本頁數核算價格；然而，相關之頁數有上、下限，價格議定也有相關小組依各縣市情況而有所不同。因此，業者就教科書價格是沒有決定權的，僅依各自研發成本估算營運成果，就教科書課本部分是沒有主導或控制能力的。

2.價格考量因使用者不同而異

教科書主要使用者是學童與教師。然而，教科書的選用是各校評選小組決定，以符合學童之適用教材為導向，價格問題並不考慮；反之，就學童而言，其本身對於教材是沒有決定權及購買能力的，得由學童家長進行付費購買之行為。因此就價格之立場而論，選擇與付費二者間之互動上是多元的；對業者而言，不僅成本因議價方式較不易控制，就出版內容、價格、頁數等予以規定也讓業者難以主導價格策略。

3.縣市議價影響書籍通路之時效

各縣市與業者議價以能依各地情況議定合理價格；然而，議價人員既非專業且各地不同，就時間流程、價格判斷及地方財政規劃而言仍未能完全掌握情況下，易造成業者成本控制、核算的誤差，影響書籍通路的時效與服務品質，造成成本及時間上的浪費。

4.教科書週邊產品（自修、評量）乃獲利主因

教科書版本選用之於業者若是前哨戰，則週邊產品如自修、作業簿等即是主力戰場所在；因為，業者課本價格既未能主導來反應成本，在研發不斷投入的情況下，週邊產品才是主要平衡資金與獲利的主要因素，業者既能廣告宣傳，更能核算成本自行訂價。

5.課本佔有率主導參考書研發成本與價格競爭

參考書如自修等在內容與課本是相容的，更甚而有更多的補充資料提供學習，然而課本價格因各縣市議價普遍未能反應研發成本，造成業者經營壓力；參考書因屬輔助教材自由市場部分，業者即能各自依成本及研發等項目進行核算訂價。因此，業者積極爭取教材版本佔有率即在於此，消費者因課本版本而選用參考書，又參考書價格係由業者主導，此二者相互之影響可謂密切相關。

6.其他

價格策略非業者所能主導，亦非業者認同的行銷策略重點。九十一年教育部已修正價格的議價流程，不再由各縣市議價小組議價，採擇單一縣市進行議價，並統一全省價格，不再重複議價步驟，以增加時效、降低成本。但就教育部以為業者成本價格過高，與業者間形成認知差距等問題，亦有待彼此溝通，以受惠學童學習；另則，就價格而衍生出國編館亦將再投入教科書出版行列一事，結果勢必對現今業者造成衝擊，業者勢必就價格方面更加透明化、合理化，以解決價格爭議問題。

6.1.4 教科書通路策略

通路，由於業者對服務認知提高，就市場競爭來降低成本、提昇時效等即成為競爭的關鍵；所以，業者於各地增加服務處和人員配置的同時，也規劃新大樓與廠房的建立，以期在通路物流上達到節流效果，提昇公司服務品質與績效。茲將目前業者的做法整理如下：

1.結合經銷商以提升更高之服務品質

教科書教材水準漸趨成熟，服務品質的好壞即是一項重要的指標，因為業者也要求通路商（即經銷商）必須配合來做好學校服務的工作，尤其是適逢教科書選用的時間，經銷商因地利之便能提供更多的支援活動與服務。

2.加強物流時效並降低庫存成本

業者倉儲管理愈能精確掌控，對於成本結算與控制愈能明確估算，對公司整體競爭力是有助益的；所以，業者除管理系統更新外，也加強硬體規劃。同時提昇服務的時效與通路準確性，增加業者競爭能力。

3.更新管理系統以永續經營之規劃與精確數量流通

業者提昇物流引進新的倉儲系統，精確的庫存數據降低成本，同時改善通路配送時效，以增進通路效率、降低支出成本，提振商場競爭力。

4.改善通路品質，強化人員行銷與服務

業者於通路，以興建新硬體並引進新系統以改善效率問題外，將產品配送與人員服務做相互配合與規劃，一來加強與學校關係，提昇服務品質；二來更精確的倉儲管理、成本控制，將有助持續公司成長。

5.積極擴展行銷通路並結合服務網絡

業者除學校通路外，與經銷商或書局、門市等的鋪貨工作也是十分重要的，愈是密集完整的鋪貨通路與服務網絡，愈是能使產品便利流通，而且兼顧服務品質與時效，使產品普及率增加而提昇競爭力。

6.通路與服務策略的整合

業者擴展教科書市場，在人員服務與通路配合密切，現階段業者服務網廣布於全省，與行銷通路相互結合；學校因業者教材服務效率提高，而對於業者整體之形象維持上有著正面的影響。

7.其他

安親班、補習班等教學機構也是業者一種經營教材的通路，只是業者大多將這個部分經由經銷商來進行接觸與行銷，而將本身定位於專業教科書的出版機構；因此，門市、書局或學校外的教學營業機構，都只能算是業者的間接通路。

6.1.5 教科書促銷策略

教科書的促銷活動對於業者大體上是相同的，除了教科書本身即是一種廣告外，業者們也經由書籍的展示說明會，與座談會、研習會等活動進行教科書的促銷。業者也普遍認為此對教材使用者，即學校教師、家長們是另一種教材的服務。

活動性質的座談、研習等項目外，業者也正主動促銷如與電視媒體合作，進行產品展示或播放，參與社區社團活動或主動辦理教材研習、協同學校及社區活動，以改變方式及對象等積極進行促銷與服務策略的結合。

本文綜合促銷策略結論如下：

1.擴大促銷活動之適用對象

包括對象與地點上，教科書使用者是學齡兒童及教師，然而學童活動係學校教師、家長等規劃進行；因此，業者已將促銷的適用對象，由教師群擴大到家長群，以發揮促銷實質之目的並強調產品競爭力。

2.延伸活動層面與內容方式

業者舉辦促銷活動如研習活動時，擴大適用對象並將場地由校內移至校外如餐廳等地點實施，一方面改變傳統授課模式，以輕鬆的午茶、經驗溝通提昇促銷成果；另一方面也將活動帶入更多元的社會領域中。

3.加強人員行銷服務

整個促銷活動的進行是以業務人員為出發點，尤其是平時與學校教師之接觸與服務，即是促銷最基本的方式。業者對於人員服務能力的要求，與教師對於業者對於服務品質的提昇，是整個行銷重體之所在。

4.平面、多媒體與網路服務密切配合

教科書型錄、廣告及教材說明、展示等宣傳活動外，業者也結合網路行銷與媒體聯盟進行公司產品、教材教法等諮詢服務，提昇廣告效益。

5.完整而全面之教材支援服務與題庫設計

業者於參考書、作業簿等書面補充資源外，在教學光碟之製作與網路遠距教學之設計上，也都有細密規劃與施行，包含課程設計及題庫供學習補充，也力求教材能有加深加廣的教材延伸效果，適應個別學習。

6.強調人員行銷以加強服務多元性

教學活動是長期多元的，業者在人員服務要求，也就要更富差異性，加強人員服務的多元化與自由化，強化業務人員個人行銷效果，與學校教師間意見溝通管道等，對業者是一個潛在而重要的目標。

7.其他

教科書促銷活動甚多，除教科書本身即是一種宣傳、廣告外，就人員服務及通路配送效率等，都是顯性活動的促銷；且就公司形象、內容和字體等，都是書籍促銷的重要考量。業者求新求變以讓教材受到青睞是業者促銷得失之關鍵與重心。

6.2 本研究限制

- 1.國小全面實施九年一貫教學年級，乃由九十學年度入學之一年級新生正式實施；本研究以九年一貫教科書出版業者為切入點，做為和以往教科書業者之區隔。所以，符合教育部審核通過之九十學年度上、下學期國小一年級教科書出版機構，始選定為研究對象。對此，本文未能廣納全部業者及擴大研究對象範圍，此為本研究限制之一。
- 2.本研究訪談和調查問卷，受訪人層級高低、文化背景等個人因素難能控制，加上數據有商業因素考量，業者對內容問題反應不一，以致影響研究信度效度，需再做進一步的研究設計，此為本研究限制之二。
- 3.教科書價格部分，各縣市議價小組於議價前得要求各送審業者提供資料，以業者預算結果做為底價的訂定參考；然而，市場競爭白熱化的情況下，基於商業理由，業者所提資料其真實性難能評估，加上議價小組成員亦非專業查核人士，各縣市教育規劃與經濟財源的考量也不同，自然難有真實或客觀的公平性數據出現，僅是由議價中找出彼此同意之數字而已。因此，業者資料正確性與相關影響因素乃本研究未及之處，對此是否造成若干程度之影響，則為本研究限制之三。
- 4.行銷策略之利用於商場競爭中，不論是傳統四 P 或是七 P 都有其更多的組合方式，本研究因礙於時間、篇幅限制，難免有未盡之處；在整理歸納時，就結論的提出有所遺漏，造成推論上不足以包含全部業者，此為本研究限制之四。

6.3 本研究建議

6.3.1 教材產品方面

九年一貫課程是國民教育一個新的里程碑，尤其課程方面採合科課程規劃，強調協同、彈性與生活化，是一個完整的領域設計而不是切割的內容；因此，在教科書編

寫與連貫上的重要性就益顯重要。本研究試著由業者資源能力與市場背景來切入，並參酌相關文獻探究業者行銷策略的實施情形提出結論，並建議如下：

- 1.九年一貫於九十學年度國小一年級階段正式實施，預計九十三學年度全面實施完畢，在版本與業者均是新接觸的情況下，未免略顯急迫而造成教材開發的壓力；教育當局應即與業者在課程綱要與教材內涵上做進一步的溝通協商，能更俾益於產品的成熟度與課程要求，此為本產品部分建議之一。
- 2.國立編譯館依課程綱要審核教材，對於產品的編寫與內容能達臻目標功不可沒；然而，評量方式與計分方法之合理呈現，應即瞭解並明確訂定之。業者對教材缺乏完整的研究探究與追蹤，一味的依教者、學者經驗改版或修正，極易忽略學童能力指標的適用性與實際的價值。此為本產品部分建議之二。
- 3.教科書課本與週邊產品的自修二者相似性極高，然而前者公開議價，但內容不如後者豐富；後者由業者自行定價，但價位未至普及化程度，是否就二者間能取得共識，結合價格考量能趨於合理化與課本內容豐富化，使課本兼具參考書的工具性，讓學童在課堂上能有更完整的課文資料或補充。是為本產品部分建議之三。
- 4.業者致力於教材研發乃是依教育部之「九年一貫課程綱要」為準，進行規劃及課程設計；但就學習評量而言，設定客觀具公允的評量方式，亦是教育當局首要之務。教育當局與業者是否亦就設計、審查之初，即構想、送審業者評量方式以為參考，以免新課程、新思維，卻難脫舊評量模式之嫌。此為本產品部分建議之四。

6.3.2 價格方面

價格方面直接關係到業者之競爭生存，滋事體大不容輕忽；九十學年度乃議價小組與業者進行議價產生課本單頁價格方式進行，然而業者核算成本及盈收的時效性無

法兼具，加上議價小組針對業者資料與市場評估難能專職，造成判斷市場競爭有若干程度誤差的問題；是以九十一學年度價格改由一地議價全省通用的方式，以減少時間、人力的浪費，提昇時效要求。就教科書價格是否因如此改變即有效遏制相關問題，其間則尚有待改良之處，茲將相關建議如下：

- 1.價格考量得視業者運作情況而定，當書本使用年度愈長，即成本攤平速度就愈快、價格愈低。本研究發現版本更新甚快，業者就內容研發與修正得有相當的投入，否則難能追上修正腳步；但以成本考量，業者尋求成本降低且符合品質者，即是業者與教育當局就課程與政策建設與互動，做為教材研發的雙贏局面。此為本價格方面建議之一。
- 2.教科書業者在成本計算上與各業者本身的實力有密切關聯。由於資源直接影響到開發成本與設備，議訂或統一價格的過程中，對於業者投資之金錢、資源與能力或是課本、教具與學具研發的付出，也是項重要的考量，教育當局就業者編輯書輯時，亦該有所示範標準及獎勵措施，以為同業參考，並可提昇教材品質。此為本價格方面建議之二。
- 3.本研究就業者訪談整理知悉週邊產品獲利遠勝教科書課本，是以就業者整體成本計算方面，是否能將二者相互平衡補足研發及攤平上的問題，解決目前爭執不休的價格問題，降低書本價格。此為本價格建議之三。
- 4.教育部為最高教育指導單位，國小教科書價格該採何種方式進行，或以何種方式能客觀反映價格，能使全國學童受惠，降低成本、維持教材品質、豐富教材內容等議題上，教育當局與業者均該致力解決之。此為本價格建議之四。
- 5.鑑於業者表示因教育政策改變而影響教材價格，教科書研發成本因之而高，且造成價格方面的爭議；筆者以為教育為百年大計，是否教育當局該就教材配合上與業者進行協商、搭配？是否就規劃上能廣納如教科書出版業者等人士？進行討論、溝通，以尋求更平穩、紮實的合作方式，共創全贏的局面。此為本建議之五。

6.3.3 通路方面

業者教科書之通路行之有年，一般以貨運方式將課本送達學校、週邊產品送至經銷商的方式來處理；業者們在通路方面結合地方經銷商進行書籍與服務的配合，整個書籍流通網絡能遍及全省，強化市場競爭力。然而，業績壓力與經銷服務的配合上，偏遠地區及購買力較差的地方就人員搭配或門市鋪貨方面是否亦能達成目標？底下僅就通路方面提出建議如下：

1.學校

業者經貨運公司直接將課本送達學校，然而寒、暑假期間學校簽收教材人員與負責人員不同，對於書籍之分類與放置等方式或有不同，將造成開學發書時之不便；因此，業者是否協調經銷商或區域負責人協同進行書籍清點與存放服務，或是商請學校相關方面配合經銷來辦理，此舉將有利於雙方互動與實效。此即本文建議之一。

2.經銷商

書籍折扣是提振購買力的一大關鍵；然而各區域經銷商或門市間的售價各不相同，且同一區域可能因無負責機制產生商業競爭而有不同售價，此端對於消費者與業者而言將造成負面影響，是否平衡售價，統一參考書價格以更合理價位服務學童，或是以預購特價的方式規則化折扣問題，也成就促銷實際效益。此為本建議之二。

3.書局與門市

書局、門市與經銷商關係密切，經銷商因掌握區域通路與實際業績，因此就消費者而言是業者之代理單位；然而，業者加強服務品質與服務網，除了加強與經銷商互動外，是否就自營門市、書局或加盟業者之狀況加以評估，以提振業者經營之實效。此為本建議之三。

4.鋪貨通路

通路愈是寬廣則愈是能佔市場優勢。業務人員負責區域的服務通路或經銷商區域熟絡的掌控上而言，通路與人員的相互搭配是必須的；業者因地區、收入、人口等因素的不同，在通路服務及設計上也各有所長，只是就邊遠、低收入地區的通路服務上，以教育的觀念而言，是否也該有同等級的服務及教學支援？使邊遠地區學童亦能享受到業者高效率之服務品質，此亦為業者經營規劃上努力的目標之一。此為本建議之四。

6.3.4 促銷方面

行銷策略方面，本研究以傳統四 P（產品、價格、通路、促銷）並佐以七 P 規劃加入服務策略，以探究教科書出版業者的行銷策略；然而，以行銷組合於競爭激烈市場上的應用與變化，其彼此間之相關密切、互補互惠，可以說是巧妙的緊密結合，就瞬息萬變的市場競爭而言是難盡一家之言的。筆者以為僅就業者之廣告、文宣發放及說明、研習會等活動，雖在內容及方式上多元的進行，卻尚有不及之處，僅此對業者建議如下：

1.文宣廣告

業者雖均有製作文宣發放，然而僅針對業者產品之文宣廣告，其形如市場之購物型錄一般難能引人注意；尤其教師對於教材方面資訊較多，若僅是坊間之產品介紹，將使產品失去其原有的創意與意義。是以業者是否得以結合相關活動或主題重點，將相關產品之差異性行銷特點表現出來，以免失於簡易的文宣造成的反效果。此為本促銷方面建議之一。

2.促銷活動

說明會與展示會是完全針對教材部分的促銷，但是在說明與展示會時才來做產品特點的宣傳是否時效掌握不佳？是否能有規劃的將產品走向或設計，能有系統的、主動的宣導行銷於平日活動企畫中，以加深教師對公司形象與產品研發上的瞭解？此為本促銷方面建議之二。

3.活動廣告

業者相關促銷活動之資訊應該更主動積極的宣傳，除了在場地、內容上求新求變外，同時在活動本身所寓含的資料是否也可提前來發送學校、單位或活動對象？使參與者知悉活動訊息，並由其傳送相關資料與有意參加者，藉由資訊宣導吸引人員參與，以廣收宣傳之效應。此為本促銷方面建議之三。

4.創意活動

活動之辦理既有助於行銷，亦能提昇形象與專業認知。所以業者活動舉辦外，進行創意開發如個人成長心理講座、電腦課程、韻律教室等，以活動吸引人員參與，改變往昔如研習、座談會等制式、講授式的刻板活動印象，就業者形象之提昇必能有正面效益。此為本促銷活動建議之四。

5.其他

促銷方式與活動是多元，充滿創造性的開發。業者產品及公司形象考量下，即統一服裝、商標或是亮麗包裝等都是尋求差異性之促銷。業者應該融合相關產業配合多媒體、應用書籍、套書、叢書等九年一貫推行能力部分進行聯合促銷活動，以精進更多學習管道，達致績效。此為本促銷活動建議之五。

6.3.5 服務方面

教科書的服務與行銷有直接的相關，舉凡行銷策略組合中以人員為主要對象的方式，均與服務有關。服務與人力的配合也是業者的一大主力，經由業務人員的服務能拉近與學校教師及家長學童間的距離。本文僅就人員服務項目提出建議如下。

1.產品服務

業者對於教材的服務一般僅就選用書籍部分為主，將書籍送教師閱讀，而且蒐集問題以為改進之道；然而，以九年一貫課程而言，書本與教法的連貫性是重要的課題，單僅就下個學年度書籍來服務，似乎在全方位產品之服務是略嫌不足的。業者是否該重點式的提供資料以為相關課程及教法上的連貫說明，將教材伸延出版、出齊後，以整套完整教材呈現而非侷限於選用學期之教科書上，此為本文產品服務建議之一。

另者，就教科書與參考書之搭配方式上，一直以來教科書為課程主要學習教材，然而參考書之教材補充資料及內容編排，亦極為家長、學童甚或教師之肯定，是以業者能否與教育當局商議此二者搭配教學之可能性，一則加強學童學習能力與教材，另外也提昇業者營收；此間協調之於教材、價格等因素，以利學習成效。此為本文產品服務建議之二。

2.價格服務

業者對價格不能完全主導訂價；就服務立場提供相關折扣或優惠予學童，使學童低於市面及經銷商價格取得教材，減輕購買週邊產品之負擔，是值得努力的。尤其，參考書非課本課程之必需教材，業者與教育當局能否尋求方式或做法的協商、溝通，由業者低價直銷之方式平抑參考書價格，此舉之於教材之加深、加廣及課餘自學是有助益的，基此可列為業者努力目標之一。此為本文價格服務之建議。

3.通路服務

鋪貨通路愈廣愈能達市場效果，如未能整體規劃、配合服務策略進行，勢必事倍功半。業者對於人員服務區域規劃，必須注意品質之要求，就提昇服務品質、加強服務人員配置，使地區服務規劃層級提高，將經銷商納為業者服務網絡據點，於價格及服務取得區域統一機制，以提升服務通路品質。此為本文通路服務建議之一。

4.促銷服務

促銷活動與服務是息息相關的。由於促銷活動與教師直接接觸，對於業者建立形象與維護上是最直接的；尤其書刊發送與教師討論教材優缺，並及時反映公司；所以，

人員專業素養與訓練的加強，是值得業者努力的。業者致力於人力培養及營運規劃，以為產品代言之必需，促銷人員能力是競爭的主要關鍵。此為本文促銷服務建議之一。

5.其他

教科書的產品與服務是業者與學校教師最直接的接觸，在教師則與教科書選用有著實際關聯的影響下，教學工作期間的人員服務及教材支援，即為業者的首要工作；此期間教具配合教學操作情況及學童、教具數量上的配合，都是現階段九年一貫課程教學的必要，尤其是強調能力培養的基本操作上，對教具的須求更是殷切。

是以，教具製作與教具數量的支援服務，使足以配合教學活動，彈性補充及使用等，是業者在面臨降低開發成本與提高服務品質上的一大難題。業者應即就教具數量配合教學情境供應每位學童使用，或開發新產品補充教具配發數量之不足，提昇教學成效，且自行吸收製作成本。此亦為本文為業者建議之一。

另則，國立編譯館與業者間因制衡書價，將復印教科書一事，與業者是密切關連的，最快將於民國九十三年即有書籍上市。就此一價格成本言之，因業者能力資源不同，計算成本及結算上本就各家有異，教育當局實應就教材之內容與審核上多予把關，而不是將問題轉向另一個競爭價格上；此舉對之教育工作而言，可謂事倍而功半，頗值深思。

參考文獻

中文文獻

書籍部分

1. 中華民國課程與教學學會 (民 88), 九年一貫課程之展望, 台北: 揚智。
2. 中華民國課程與教學學會 (民 91), 新世紀教育工程—九年一貫課程再造, 台北: 揚智。
3. 王士峰 (民 88), 管理學, 台北: 文京。
4. 方至民 (民 89), 企業競爭優勢, 台北: 前程。
5. 朱宏源 (民 89) 編, 撰寫博碩士論文實戰手冊, 台北: 正中。
6. 周文賢、吳金潮 (民 85), 碩士論文撰寫方法, 台北: 華泰。
7. 教育部 (民 89), 國民中小學九年一貫課程暫行綱要, 台北: 教育部。
8. 教育部 (民 90), 國民中小學九年一貫課程, 台北: 教育部。
9. 葉日武 (民 89), 行銷學: 理論與實務, 台北: 前程。
10. 顧志遠 (民 87), 服務業系統設計與作業管理, 台北: 華泰。

期刊部分

1. 任潔芳 (民 90), 走過希望飛揚的十年, 康軒教育雜誌, 44 期, 頁 8-16。
2. 施絢傑 (民 90), 回歸教育本質, 改變教育思維, 康軒教育雜誌—九年一貫課程專刊, 頁 26-32。

3. 施 惠 (民 90), 教師專業自主與教材研發的探討, 南一新講臺, 5 期, 頁 6-9。
4. 陳榮裕、陳文芬 (民 91), 教科書界新巨人—康軒打敗老牌書商, 《中國時報》, 2 月 11 日。
5. 陳泰然 (民 89), 這是一個不斷變化與持續調整的時代, 翰林文教雜誌, 11 期, 頁 6-7。
6. 盧復華 (民 90), 為學校本位課程教材把關--寫在教科書評選之前, 康軒教育雜誌—九年一貫課程專刊, 頁 12-13。
7. 歐用生 (民 91), 如何選用教科書, 康軒教育雜誌, 46 期, 頁 8-15。
8. 戴月芳 (民 90), 迎接新紀元新教改: 專訪教育部九年一貫課程推動小組陳伯璋校長與臺北市立師院幼教系盧美貴主任, ek 小子學習網—教師版, 1 期, 頁 2-5。
9. 羅文基 (民 90), 知識、能力與素養, 翰林文教雜誌, 22 期, 頁 4-5。

(民 90), 九年一貫課程的推展與省思, 翰林文教雜誌, 24 期, 頁 4-5。

(民 91), 再談九年一貫課程的推廣, 翰林文教雜誌, 26 期, 頁 4-5。
10. 編輯群 (民 90), 迎接課程改革新趨勢--選用教科書須注入新觀點, 康軒教育雜誌--九年一貫課程專刊, 頁 6-9。

(民 90), 九年一貫追追追—教師面對課程改革意見大調查, 康軒教育雜誌, 45 期, 頁 10-25。

(民 91), 教科書問題之迷失與澄清, 康軒教育雜誌, 47 期, 頁 10-23。
11. 賴光真 (民 91), 教科書評選規準之建構與運用, 康軒教育雜誌, 46 期, 頁 16-18。

翻譯作品

1. 朱柔若 (民 89) 譯, 社會科學研究方法與資料分析, 初版, 台北: 揚智, Research methods and data analysis in the social sciences。
2. 邱恩綺 (民 89) 譯, 行銷遊戲, 初版, 台北: 先覺, The Marketing Game。
3. 吳淑華 (民 88) 譯, 策略管理, 第二版, 台中: 滄海, Strategic Management – Competitiveness and Globalization。
4. 黃營杉 (民 88) 譯, 策略管理, 初版, 台北: 華泰, Strategic Management。
5. 謝文雀 (民 87) 編譯, 行銷管理—亞洲實例, 初版, 台北: 華泰, Marketing Management : An Asian Perspective。

學位論文

1. 王逸慧 (民 90), 九年一貫課程基本能力評量政策之研究, 國立政治大學教育學系碩士論文。
2. 白雲霞 (民 91), 國民教育階段學校本位課程發展理論與模式之建構, 國立政治大學教育學系博士論文。
3. 吳淑茹 (民 91), 國小教師兩性平等教學實踐之研究, 國立嘉義大學家庭教育研究所碩士論文。
4. 吳秀梅 (民 91), 國民小學鄉土語言客家語教科書分析研究—以各版本第一冊為例, 屏東師範學院國民教育研究所碩士論文。
5. 李秋芳 (民 91), 國小高年級社會科合作學習之行動研究, 屏東師範學院國民教育研究所碩士論文。
6. 李福蓉 (民 90), 臺灣地區圖書出版之研究主題分析—以出版界季刊為例, 淡江大學資訊與圖書館學系碩士論文。

7. 林珮如 (民 91), 國小學童因數解題與迷思概念之研究, 屏東師範學院數理教育研究所碩士論文。
8. 林美惠 (民 91), 網路電子書企業之核心資源與經營策略之研究, 南華大學出版學研究所碩士論文。
9. 周衷蓮 (民 91), 我國縣市政府教學視導實施之研究, 暨南國際大學教育政策與行政研究所碩士論文。
10. 陳雅慧 (民 91), 國民小學交通安全教育課程教材之建構研究, 國立新竹師範學院課程與教學碩士班碩士論文。
11. 張智遠 (民 91), 國小五年級學童鄉土知識與態度之研究—以高雄市前鎮區為例, 屏東師範學院國民教育研究所碩士論文。
12. 陳俊宏 (民 91), 社會學習領域能力指標之研究—第一、二、三階段知識概念層面分析, 屏東師範學院國民教育研究所碩士論文。
13. 連國欽 (民 91), 嘉義縣國小教師與學生對兩性平等教育教學內涵與教學實踐之調查研究, 國立嘉義大學家庭教育研究所碩士論文。
14. 黃俊達 (民 91), 國小「自然與生活科技」領域學校本位統整課程之行動研究, 國立臺北師範學院數理教育研究所碩士論文。
15. 黃韻潔 (民 91), 統整課程設計與實施歷程之個案研究—以竹塹國小為例, 國立新竹師範學院國民教育研究所碩士論文。
16. 楊貞瑋 (民 91), 班群教師協同進行統整課程的歷程與自然科學習成效—行動研究, 彰化師範大學科學教育研究所碩士論文。
17. 熊惠娟 (民 91), 以個案觀察小學圖書館利用教育與教育改革的因應, 輔仁大學大眾傳播學碩士論文。

18. 廖錦農 (民 89) , 我國大專商管教科書行銷策略之研究 , 國立臺北大學企業管理碩士論文。
19. 賴光真 (民 90) , 教科書審查規準建構之研究—以九年一貫課程社會學習領域為例 , 國立政治大學教育學系博士論文。

英文文獻

1. Kotler, P.(1997) , Marketing Management : Analysis, Planning , Implementation, and Control , 9th ed. , N.J. : Prentice Hall, Inc.
2. Porter, M.E. (1985) , Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance , N.Y. :The Free Press, a Divison of Macmillan, Inc.
3. Schiffman, L.G. & Kanuk, L.L.(2000),Consumer Behavior , 7th , N.J: Prentice Hall, Inc.。

附錄 一

九年一貫教科書出版行銷策略研究 問卷調查表

您好！

這是一份關於『九年一貫』國小教科書出版行銷策略的問卷（教科書課程內容是針對九十學年度入學的國小一年級新生來全面實施）。我們的問卷對象是以通過教育部審查，具合格條件的教科書出版公司（機構）；且完成九年一貫小一課程教科書的審查、出版事宜者為研究樣本，來進行該些國小教科書出版公司（機構）的行銷策略調查。

希冀能在您的熱心參與及協助下，完成各項行銷策略資料的蒐集，讓我們能針對國小現階段（九十學年度），『九年一貫』教科書一年級部分的課程出版機構，進行資料的歸納，整理出各公司的特色和長處；並期能由歸納的過程中，分析各審定合格的教科書出版公司（機構），在行銷策略上的走向，以為業界或有意投入教科書出版行列者（機構）之有效參考。我們將由您所提供的資料，記錄分析公司（機構）的行銷策略，期能整理、呈現出一個具真實性，及富參考價值的結論；提昇我們的教育品質，也使我們的國小教科書出版事業，走向更有精緻、更有效率的明天。

謹此，向您的默默辛勞，致上崇高的謝忱；也對您投注於教育的貢獻，熱誠的扮演幕後推手的專業服務精神，獻上最誠摯的敬意。最後，感謝您能於百忙之中撥冗來協助完成這份問卷；因為有您的參與，將使得這份問卷更加的具有意義和價值。特此致謝！ 祝福您

工作愉快
平安健康

研究生 黃志生 敬啟 2002/2/1

以下，您所提供的各項資料與訊息，均謹係用於研究資料的歸納蒐集，不提供做其他用途。煩請您於表格中勾選適合您公司的資料及說明，並請在反映問題時，能將符合於您公司現況的格子上勾選反應正確的資料，以利於本研究之進行與資料之呈現，俾益於研究結果的參考價值。謝謝您！

一、基本資料

1 您工作部門屬於： 行銷 企畫 行政 編輯 其他：_____。

2 您服務的出版機構名稱： 翰林 康軒 南一 光復 仁林 牛頓。

3 您的服務年資： 1 2年 3 4年 5 6年 7 9年 10年以上。

4 您的職務名稱： 員工 組長 主任 經理 總經理 負責人。

5 其他：

二、公司現況：

以下問題將針對公司現階段九年一貫課程，國小一年級教科書部分的行銷策略來問答，請依貴公司的實際情形來勾選符合的資料，或是填上適當的說明。謝謝。

(一) 產品部分

1 教科書 國語文 數學 生活課程 健康與體育 綜合活動。

2 輔助教材 自修 評量 測驗卷 作業簿 書法練習簿

生字簿 作文簿 學習卷 自然科學探討

其他：

_____。

3 教具研發 國語文 數學 生活課程 健康與體育 綜合活動

其他：

_____。

4 配合教材之教學光碟 國語文 數學 生活課程 健康與體育 綜合活動

其他：

_____。

5 配合教材之教學錄影帶 國語文 數學 生活課程 健康與體育 綜合活動

其他：

_____。

6 教科書文宣 有 無。

文宣方式：

_____。

DM 型錄：

_____。

其他：

_____。

7 公司之文教雜誌 有 無（請跳答第 7 題）。

雜誌名稱：_____。

創刊日期： 年 月。

最新期數： 期。

雜誌週期： 週刊 月刊 雙月刊 季刊 半年刊 年刊。

8 教師教學支援叢書： 有 無。

若「有」，請列舉：

_____。

9 其他說明：

_____。

（二）價格部分

1 教科書價格 統一售價 各縣市政府議價 參考市場定價 其他因素。

說明：

_____。

1-1（上學期）教科書：（請勾選，填寫）

國語文（首冊） 有 無，定價（ ）元、門市（ ）折、頁數（ ）。

國語文 有 無，定價（ ）元、門市（ ）折、頁數（ ）。

數學 有 無 . 定價 () 元、門市 () 折、頁數 () 。

生活課程 有 無 . 定價 () 元、門市 () 折、頁數 () 。

健康與體育 有 無 . 定價 () 元、門市 () 折、頁數 () 。

綜合活動 有 無 . 定價 () 元、門市 () 折、頁數 () 。

其他 :

1-2 (下學期) 教科書 : (請勾選, 填寫)

國語文 有 無 . 定價 () 元、門市 () 折、頁數 () 。

數學 有 無 . 定價 () 元、門市 () 折、頁數 () 。

生活課程 有 無 . 定價 () 元、門市 () 折、頁數 () 。

健康與體育 有 無 . 定價 () 元、門市 () 折、頁數 () 。

綜合活動 有 無 . 定價 () 元、門市 () 折、頁數 () 。

其他 :

2 教科書輔助教材 有 (請繼續下題勾選) 無 (請跳至通路部分勾選)。

3-1 (上學期) 教科書輔助教材—自修 : (請勾選, 填寫)

國語文 (首冊) 有 無 . 定價 () 元、門市 () 折、頁數 () 。

國語文 有 無 . 定價 () 元、門市 () 折、頁數 () 。

數學 有 無 . 定價 () 元、門市 () 折、頁數 () 。

生活課程 有 無 . 定價 () 元、門市 () 折、頁數 () 。

健康與體育 有 無 . 定價 () 元、門市 () 折、頁數 () 。

綜合活動 有 無 . 定價 () 元、門市 () 折、頁數 () 。

其他 :

3-2 (下學期) 教科書輔助教材—自修：(請勾選，填寫)

國語文	有	無	定價()元、門市()折、頁數()
數學	有	無	定價()元、門市()折、頁數()
生活課程	有	無	定價()元、門市()折、頁數()
健康與體育	有	無	定價()元、門市()折、頁數()
綜合活動	有	無	定價()元、門市()折、頁數()
其他：			

4-1 (上學期) 教科書輔助教材—評量：(請勾選，填寫)

國語文(首冊)	有	無	定價()元、門市()折、頁數()
國語文	有	無	定價()元、門市()折、頁數()
數學	有	無	定價()元、門市()折、頁數()
生活課程	有	無	定價()元、門市()折、頁數()
健康與體育	有	無	定價()元、門市()折、頁數()
綜合活動	有	無	定價()元、門市()折、頁數()
其他：			

4-2 (下學期) 教科書輔助教材—評量：(請勾選，填寫)

國語文	有	無	定價()元、門市()折、頁數()
數學	有	無	定價()元、門市()折、頁數()
生活課程	有	無	定價()元、門市()折、頁數()
健康與體育	有	無	定價()元、門市()折、頁數()
綜合活動	有	無	定價()元、門市()折、頁數()
其他：			

5-1 (上學期) 教科書輔助教材—測驗卷：(請勾選，填寫)

國語文(首冊) 有 無。

國語文 有 無。

數學 有 無。

生活課程 有 無。

健康與體育 有 無。

綜合活動 有 無。

其他： 。

5-2 (下學期) 教科書輔助教材—測驗卷：(請勾選，填寫)

國語文 有 無。

數學 有 無。

生活課程 有 無。

健康與體育 有 無。

綜合活動 有 無。

其他： 。

6-1 (上學期) 教科書輔助教材—學習單：(請勾選，填寫)

國語文(首冊) 有 無。

國語文 有 無。

數學 有 無。

生活課程 有 無。

健康與體育 有 無。

綜合活動 有 無。

其他：

6-2 (下學期) 教科書輔助教材—學習單：(請勾選，填寫)

國語文 有 無。

數學 有 無。

生活課程 有 無。

健康與體育 有 無。

綜合活動 有 無。

其他：

7-1 (上學期) 教科書有無含教材光碟 (請勾選，填寫)

國語文(首冊) 有 無。()片裝。

國語文 有 無。()片裝。

數學 有 無。()片裝。

生活課程 有 無。()片裝。

健康與體育 有 無。()片裝。

綜合活動 有 無。()片裝。

其他：

7-2 (下學期) 教科書有無含教材光碟 (請勾選，填寫)

國語文 有 無。()片裝。

數學 有 無。()片裝。

生活課程 有 無。()片裝。

健康與體育 有 無。()片裝。

綜合活動 有 無。()片裝。

其他：

8-1 (上學期) 教科書輔助教材有無含教材光碟—自修：(請勾選，填寫)

國語文(首冊) 有 無。()片裝。

國語文 有 無。()片裝。

數學 有 無。()片裝。

生活課程 有 無。()片裝。

健康與體育 有 無。()片裝。

綜合活動 有 無。()片裝。

其他：

8-2 (下學期) 教科書輔助教材有無含教材光碟—自修：(請勾選，填寫)

國語文 有 無。()片裝。

數學 有 無。()片裝。

生活課程 有 無。()片裝。

健康與體育 有 無。()片裝。

綜合活動 有 無。()片裝。

其他：

。

9-1 (上學期) 教科書輔助教材有無含教材光碟—評量：(請勾選，填寫)

國語文(首冊) 有 無。()片裝。

國語文 有 無。()片裝。

數學 有 無。()片裝。

生活課程 有 無 .()片裝。

健康與體育 有 無 .()片裝。

綜合活動 有 無 .()片裝。

其他：

_____。

9-2 (下學期)教科書輔助教材有無含教材光碟—評量:(請勾選,填寫)

國語文 有 無 .()片裝。

數學 有 無 .()片裝。

生活課程 有 無 .()片裝。

健康與體育 有 無 .()片裝。

綜合活動 有 無 .()片裝。

其他：

_____。

10 其他：

。

(三)通路部分

1 學校 有 無 . 100 家以內 300 家以內 500 家以內 500 家以上

其他：

_____。

2 安親班 有 無 . 100 家以內 300 家以內 500 家以內 500 家以上

其他：

_____。

3 補習班 有 無 . 100 家以內 300 家以內 500 家以內 500 家以上

其他：

_____。
4 經銷商 有 無。 100 家以內 300 家以內 500 家以內 500 家以上
其他：

_____。
5 書局門市 有 無。 100 家以內 300 家以內 500 家以內 500 家以上
其他：

_____。
6 物流管理 有（請繼續下題填答） 無（請跳至促銷部分填選）。

倉儲大樓 有 無。

使用中：_____個；地點：_____。

營建中：_____個；地點：_____。

計畫興建：_____個；地點：_____。

倉庫 有 無。

使用中：_____個；地點：_____。

營建中：_____個；地點：_____。

計畫興建：_____個；地點：_____。

其他：

_____。
7 教科書行銷的流通過程：

_____。
8 其他：

_____。
(四) 促銷部分 (以九十學年度之一年級九年一貫教科書為限)

1 說明會 有 無。 100 場以內 300 場以內 500 場以內 500 場以上

其他：

_____。

2 座談會 有 無 . 100 場以內 300 場以內 500 場以內 500 場以上

其他：

_____。

3 展示會 有 無 . 100 場以內 300 場以內 500 場以內 500 場以上

其他：

_____。

4 研習會 有 無 . 100 場以內 300 場以內 500 場以內 500 場以上

其他：

_____。

5 廣告宣傳 有 無。 其他：

_____。

6 異業聯盟 有 (請繼續填寫) 無 (請跳至公司部分填寫)。

聯盟廠商 5 家以內 10 家以內 10 家以上 其他：_____。

請列舉：

_____。

說明：

_____。

7 其他：

。

(五) 公司體系

1 公司成立於：民國_____年。

其他補充：

2 研發部門 有 無 . 人數 : () 人。

3 資訊處理部門 有 無 . 人數 : () 人。

4 行銷企劃部門 有 無 . 人數 : () 人。

5 資訊媒體部門 有 無 . 人數 : () 人。

網站設立時間 :

網站名稱 :

網站內容 :

公司面 有 無 . 網址 :

內容說明 :

教育面 有 無 . 網址 :

內容說明 :

教師面 有 無 . 網址 :

內容說明 :

家長面 有 無 . 網址 :

內容說明 :

學生面 有 無 . 網址 :

內容說明 :

交流面 有 無 . 網址 : _____。

內容說明 :

_____。

其他 (補充) :

_____。

6 業務部門 (人員行銷) 有 無 . 人數 : () 人。

7 其他 (部門及人數) :

_____。

8 公司員工總計人數 : () 人。

9 資訊處理

內部網路 有 無。

分析系統 有 無。

分析項目 (可複選) : 科目 學校 區域 團體 其他 : _____。

說明 :

_____。

客服系統 有 無。

系統名稱 : _____。

說明 :

_____。

網路 (頁) 專屬管理人員 有 無 (請跳第 10 題作答) 。

網路專屬管理人員 : () 人。

說明 :

_____。

其他 :

_____。

網頁資訊更新 有 無。

更新資訊速度 即時 6~12 時 1 天 2 天 一週 一週以上

其他：_____。

提供其他服務 有 無。

說明：

_____。

網頁設置互動、討論區 有 無。

名稱：(_____)

說明：

_____。

善用網路資訊來回答問題並 Mail 通知參與人員 有 無。

其他：

_____。

10 內部資源整合 有 (請繼續下題填寫) 無 (請跳至市場佔有率填寫)。

請列舉部門名稱：

_____。

請說明方式：

。

(六) 九年一貫小學一年級 (上學期) 教科書市場佔有率

1 國語文 (首冊) 高雄市：()% . 台北市：()% . 全國：()%。

2 國語文 高雄市：()% . 台北市：()% . 全國：()%。

3 數學 高雄市：()% . 台北市：()% . 全國：()%。

4 生活課程 高雄市：()% . 台北市：()% . 全國：()%。

5 健康與體育 高雄市：()% . 台北市：()% . 全國：()%。

6 綜合活動 高雄市：()%。台北市：()%。全國：()%。

7 總佔有率 高雄市：()%。台北市：()%。全國：()%。

8 計算方式說明：

9 其他：

(七) 九年一貫小學一年級(下學期)教科書市場佔有率

1 國語文 高雄市：()%。台北市：()%。全國：()%。

2 數學 高雄市：()%。台北市：()%。全國：()%。

3 生活課程 高雄市：()%。台北市：()%。全國：()%。

4 健康與體育 高雄市：()%。台北市：()%。全國：()%。

5 綜合活動 高雄市：()%。台北市：()%。全國：()%。

6 總佔有率 高雄市：()%。台北市：()%。全國：()%。

7 計算方式說明：

8 其他：

三、備註(其他補充或說明)

(問卷完)

您的熱心專業，我們感受得到。感謝您！

附錄 二

九年一貫國小教科書行銷策略--訪問綱要

一、公司部分：1.創立理念和簡介。

2.對教科書市場看法。

3.現階段行銷策略和未來走向。

二、行銷策略，即 1.產品： 教材種類（教科書、教具、自修、作業簿）。

教材服務..

教科書週期..

教科書開發..

教材編審陣容

教具的研發

協力廠商（印刷廠）

2.價格： 價格政策..

訂價的策略思考（成本、定價、折扣、議價方式）

價格競爭策略..

3.通路： 教科書的通路..

教科書的物流..

4.促銷： 廣告、文宣、報導、DM

促銷（說明會、座談會、展示會與研習會）

異業聯盟（補習班、安親班）

人員行銷

三、就「九年一貫」教科書的出版概況做一個全面綜觀性的結語。

附錄 三

參考網站

1. 康軒文教網

<http://www.knsh.com.tw/>

2. 光復威博網

<http://www.Webcation.com.tw/>

3. 光復快樂學園

<http://www.Happyland.com.tw/>

4. 翰林文教網

<http://www.hle.com.tw/>

5. 翰林無敵網

<http://www.worldone.com.tw/>

6. 南 e 網

<http://www.nani.com.tw/>

7. 仁林歡樂學習網

<http://www.jenlin.com.tw/>

8. 國立編譯館

<http://www.nict.gov.tw/>

9. Teacher945 教師網

<http://www.teacher945.com.tw/>

個人簡歷

姓 名：黃志生

性 別：男

出生日期：55.8.26

籍 貫：臺灣省高雄縣

通 訊 處：813 高雄市左營區新上里富民路 49 號

家庭狀況：父 黃金伍

母 黃劉秀琴

妻 鄭靜枝

長子 黃宥融

長女 黃宥霖

學 歷：臺灣省立屏東師範專科學校普師科、

國立屏東師範教育學院語文教育系、

嘉義南華大學管理學院出版學研究所

經 歷：國小教師、事務組長

現 任：高雄市楠梓國民小學高年級導師

電子郵件：a1009001@ms10.hinet.net