

南華大學出版事業管理研究所碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

GRADUATE INSTITUTE OF PUBLISHING ORGANIZATIONS MANAGEMENT

NAN HUA UNIVERSITY

國民中小學教科書市場變遷及廠商競爭態勢之預測

A Predication on the Changes of the Textbook Market of Secondary & Primary
Schools, and the Main Competitive Situation.

指導教授：萬榮水 博士

ADVISOR : PH.D. WAHN, RURNG-SHUEEI

研究生：林倫全

GRADUATE STUDENT : Lin, Luen-Chiuan

中 華 民 國 九 十 五 年 六 月

南 華 大 學

出版事業管理研究所

碩士學位論文

國民中小學教科書市場變遷及廠商競爭態勢之預測

研究生：林倫全

經考試合格特此證明

口試委員：蔣崇水
黃漢青
郭紀

指導教授：蔣崇水

所 長：蔣崇水

口試日期：中華民國 九十五 年 六 月 十 九 日

南華大學出版事業管理研究所九十四學年度第二學期碩士論文摘要

論文題目：國民中小學教科書市場變遷及廠商競爭態勢之預測

研究生：林倫全

指導教授：萬榮水 博士

論文摘要內容：

本研究從教育環境及政策轉變的顯著影響及當前仍在變遷中的時空背景，引發研究者探討教科書市場結構及競爭態勢之動機。希望從市場結構出發，進行國民中小學教科書市場競爭態勢的觀察，並描繪國民中小學教科書市場未來可能的發展趨勢及環境。繼而預測未來的教科書環境將對教科書主要競爭廠商的競爭態勢、生存機會，對市場結構與趨勢將會產生什麼樣的影響。主要探討組織與市場兩層次的問題，以及兩層次相互影響後的變化。

資料蒐集主要來自「事實資料」及「深度訪談」兩種方式，研究主要的執行方法以專家判斷法的條理，融合情節分析法的概念設計。依據資料分析及專家意見討論關於「產業結構及市場狀態」、「廠商競爭策略及其影響」、「預測未來的產業態勢」、「預估市場及產業之間的交互關係」等問題，並檢討研究過程及方法。最後，基於研究發現，研究者提出了後續研究以及實務上關於教科書市場及組織上的建議。

研究發現影響產業結構及市場狀態的變數有五種，其中，影響最高的變數是「教育政策及教科書選用、審查制度的轉變」、第二高的是「整體市場供需變化影響」；教科書產業在物競天擇的作用力造成教科書產業激烈的競爭態勢及寡佔市場結構。廠商競爭策略方面，雖然廠商有不同發展策略及生存優勢，但在外部因素的影響之下，產品及市場經營方式卻逐漸的朝「同形化」發展。

最後，建議教科書業務人員及區域經銷商兩方面的鍊結關係需更緊密。組織也應積極避免「組織的惰性」，若未即時回應市場變遷及競爭態勢，隨即面臨淘汰出局。面對未來，必須追求更高度的整合以因應市場可能產生長期而耗損嚴重的資源戰。而未來教科書廠商將不斷考量各種因素交織的結果，才能在複雜的動態成因中找出組織生存的關鍵因素。

關鍵詞：國民中小學教科書市場、教科書政策、專家判斷法、情節分析法、預測

Title of Thesis : A Predication on the Changes of the Textbook Market of
Secondary & Primary Schools, and the Main
Competitive Situation.

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

Graduate date : June 2006

Degree Conferred : M.B.A.

Name of student : Lin, Luen-Chiuan

Advisor : Ph.D. WAHN, RURNG-SHUEEI

Abstract

The change of the educational environment and policies nowadays leads our study to probe the structure and competitive situation of textbook market. From market structure, we try to observe the competitive situation, and figure the trends and future circumstances of elementary and secondary school textbook market. In further, we also attempt to predict future circumstances of textbook would lead what kind of influences on competitive situation and survival chance of main firms in textbook market, market structure, and trends. As above, the study focuses on two aspects: organizations and the market, and the changes affected by their interaction.

Methods of Data collecting in this study are mainly from cases and in-depth interviews. And the approach to deal with data collected is Delphi method combined with scenario analysis. According to data analysis and experts' opinions on problems such as "industrial structure and the market", "competitive strategies and their influences", "the prediction on future industrial situation", and "the evaluation of interaction between market and industry", we re-examine the research processes and methods. Then base on study findings, we attempt to

provide academic suggestions to succeeding studies and practical ones to firms in the textbook market.

The study indicates that the variance affects industrial structure and market situation most is “policies for education, selection of textbook, and transformation of censorship”, and the next follows “the impact due to the change of demand-supply relation”. The natural selection causes severe competition and oligopoly in textbook industry. From the aspect of competitive strategies, competitors have their own strategies and advantages to confront changes of the whole market, but external factors still progressively lead products and business administration to be “isomorphism”.

Accordingly, the study suggests that the relationship between sales representatives and regional agents of textbook should be much closer and stronger, and textbook firms should avoid “organizational inertia” as well. Once the textbook firms do not confront market changes and competitive situation right away, they would be eliminated. In the future, textbook firms must integrate much more intensively to face the attrition war might happen. Unless textbook firms have learned to consider all the interaction by factors, they could not find the key factor that will keep them survive in the dynamic circumstances.

Keywords : textbook market, policy for textbook, Delphi method, scenario analysis, prediction

目 錄

中文摘要	i
英文摘要	ii
目 錄	iv
表目錄	vii
圖目錄	ix
第一章	緒論.....	1
1.1	研究背景與動機.....	1
1.2	研究問題與目的.....	4
1.2.1	研究問題.....	4
1.2.2	研究目的.....	8
1.3	研究範圍與限制.....	9
1.4	研究方法與流程.....	11
第二章	文獻回顧與研究架構.....	18
2.1	教科書相關研究的回顧.....	18
2.1.1	我國教科書政策轉變及市場開放歷程.....	18
2.1.2	教科書研究相關文獻回顧.....	21
2.2	關於本研究主題探究觀點的整理.....	23
2.2.1	法規與政策影響論.....	24
2.2.2	組織生態影響論.....	25
2.2.3	社會動態觀點.....	28
2.3	市場結構與競爭態勢相關研究.....	29
2.3.1	關於市場結構文獻之回顧.....	29
2.3.2	關於產業競爭分析文獻之回顧.....	30
2.4	產業環境與組織競爭策略相互影響的相關研究回顧.....	32
2.4.1	組織與環境關係之關鍵.....	33
2.4.2	環境帶給組織的影響.....	33
2.4.3	組織回應環境的刺激.....	35
2.4.4	加上時間向度的觀察.....	36

2.5	研究架構的提出	38
第三章	研究設計與執行	43
3.1	研究設計	43
3.1.1	研究問題的內涵及處理邏輯	43
3.1.2	研究策略與多元測定之應用	44
3.1.3	修正式專家判斷法的運用	45
3.1.4	情節分析法之應用	47
3.2	研究執行	49
3.2.1	資料蒐集的方式	49
3.2.2	深度訪談的執行與分析	51
3.2.3	修正式專家判斷法的執行與分析	53
3.2.4	專家的選擇	55
第四章	資料統整與分析	60
4.1	影響因素歸納	60
4.1.1	影響教科書市場結構之整體性因素	60
4.1.2	影響教科書業者的變數	61
4.1.3	影響教科書業者間競爭態勢的因素	62
4.2	深度訪談資料歸納	63
4.2.1	影響教科書市場結構的重要變數	64
4.2.2	關於競爭廠商的主要策略	64
4.2.3	對同業的看法及評估	66
4.2.4	對未來教科書市場結構的預評估	67
4.3	教科書市場結構與變動態勢預評估	68
4.3.1	影響教科書市場結構之整體性因素	68
4.3.2	影響教科書業者之變數權重排序	72
4.3.3	重大政策對教科書市場可能產生的影響	78
4.3.4	教科書市場結構未來可能的態勢	85
4.4	主要競爭廠商策略及競爭態勢預評估	88
4.4.1	影響教科書業者間競爭態勢的重要因素排序	88
4.4.2	教科書主要競爭業者未來可能的態勢	92

4.4.3	同業之間的競爭態勢及可能的情況·····	95
第五章	討論與結論·····	101
5.1	研究討論與結論·····	101
5.1.1	關於觀察產業結構及市場狀態·····	101
5.1.2	關於廠商競爭策略及其影響·····	102
5.1.3	預測未來的產業形貌·····	103
5.1.4	預估市場及產業之間的交互關係·····	106
5.2	研究方法之討論·····	107
5.2.1	研究方法合宜性之檢視·····	107
5.2.2	研究過程所發現問題之檢討·····	110
5.3	研究建議·····	111
5.3.1	對後續研究者的建議·····	111
5.3.2	對實務應用上的建議·····	113
參考文獻	·····	115
附錄一	深度訪談問題大綱·····	124
附錄二	訪談編碼說明及逐字稿·····	126
附錄三	專家判斷法問卷說明及接受函·····	138
附錄四	第一回合專家判斷問卷·····	139
附錄五	第二回合專家判斷問卷·····	143

表目錄

表 2.1	我國國民中小學教科書開放審定政策之演進歷程.....	19
表 3.1	主要競爭廠商背景資料.....	51
表 3.2	訪談執行對象、時間及方式.....	52
表 3.3	修正式專家判斷法有效問卷回收名單.....	55
表 4.3.1	「整體市場供需變化」變數之專家意見.....	69
表 4.3.2	「教科書產業具有的進入障礙」變數之專家意見.....	69
表 4.3.3	「教科書及輔助教材的連動關係」變數之專家意見...	70
表 4.3.4	「教科書政策的轉變」變數之專家意見.....	71
表 4.3.5	「教科書選用過程及決定權歸屬」變數之專家意見...	76
表 4.3.6	「新科技利用對教科書市場的影響」變數之專家意見	76
表 4.3.7	「企業公共關係及聲望」變數之專家意見.....	74
表 4.3.8	「企業與國會議員及主管部門關係良窳」之專家意見	75
表 4.3.9	「政治結構的影響」變數之專家意見.....	75
表 4.3.10	「消費者因素的影響」變數之專家意見.....	76
表 4.3.11	政策影響的情節分析一.....	78
表 4.3.12	政策影響的情節分析二.....	79
表 4.3.13	政策影響的情節分析三.....	79
表 4.3.14	政策影響的情節分析四.....	80
表 4.3.15	政策影響的情節分析五.....	80
表 4.3.16	政策影響的情節分析六.....	81
表 4.3.17	政策影響的情節分析七.....	81
表 4.3.18	政策影響的情節分析八.....	82
表 4.3.19	政策影響的情節分析九.....	82
表 4.3.20	未來市場結構情節分析一.....	85
表 4.3.21	未來市場結構情節分析二.....	85
表 4.3.22	未來市場結構情節分析三.....	86
表 4.3.23	未來市場結構情節分析四.....	86
表 4.4.1	「教科書主要競爭廠商的發展策略」變數之專家意見	88

表 4.4.2	「廠商在市場中所擁有的優勢及劣勢」變數之專家意見	89
表 4.4.3	「環境條件對教科書廠商的影響」變數之專家意見...	89
表 4.4.4	「競爭廠商的行銷行為」變數之專家意見.....	90
表 4.4.5	「公司的生產能力及資源整合能力」變數之專家意見	90
表 4.4.6	「教科書主要競爭廠商未來可能態勢」之情節分析...	92
表 4.4.7	同業競爭態勢之情節分析一.....	96
表 4.4.8	同業競爭態勢之情節分析二.....	96
表 4.4.9	同業競爭態勢之情節分析三.....	97
表 4.4.10	同業競爭態勢之情節分析四.....	98
表 4.4.11	同業競爭態勢之情節分析五.....	98

圖目錄

圖 1.1	教科書出版廠商競爭消長狀況.....	2
圖 1.2	研究流程之設計.....	17
圖 2.1	研究概念示意圖.....	42

第一章 緒論

本研究處於教育環境及政策轉變的時空背景，引發探討教科書市場結構及競爭態勢之動機。本章說明條理依次為研究背景與動機、研究問題與目的、研究範圍與限制、研究方法與流程。

1.1 研究背景與動機

隨著教育環境的改變，我國教科書編審制度、教科書市場結構與競爭態勢在近年來有非常明顯的變遷。回顧教科書編審制度、教科書市場競爭變遷的動因、過程及影響，以及最近的再檢討聲浪、可能的迷思與限制等，都值得詳加評析並進行探究(周淑卿，1999；黃嘉雄，2003；王素芸，2004)。

教科書編審制度的改變是台灣整體教育改革中的一環，而教科書市場的變動與教育政策息息相關。由於編審制度的改變，教科書市場的形貌也快速的轉變為與統編制度時期完全不同的產業態勢。早期台灣教科書採統編制，那是官方獨佔產業(王乾任，2004；藍順德，2005)。從民國七十八年起，政府逐漸開放國小、國中的藝能、活動、選修類教科書，讓民間出版業者參與編輯出版，逐漸形成「統編」、「審定」並行制(鄭世仁，1992)。改採審定制後，教科書市場開始出現了不同以往的面貌，也帶動了若干的周邊效應。開放之初，群雄並起，最多有十四家業者分食市場大餅，經過幾波的競逐淘汰之後，教科書市場變成了寡佔的市場結構(鄧鈞文，2001)。教科書出版業者也因為市場結構的轉變、市場競爭、生存壓力、以及本身內外部競爭實力的不同等因素，發展出各自不同的經營策略及形貌。

教科書市場開放至今大約十年，市場生態已至少歷經兩波劇烈的洗牌，第一波將老牌國立編譯館淘汰，第二波將光復書局淘汰。目前在國中小教科書市場，亦從開放初期百家爭鳴的狀況，至目前市佔率超過兩位數的業者只剩康軒、南一

及翰林三家業者，三家主要教科書業者的佔有率總和超過市場的 80%(賀桂芬，2004；李俊杰、劉世明，2004)。下圖為自民國 85 年起，國民中小學教科書市場的競爭狀況與市場結構的變遷狀況：

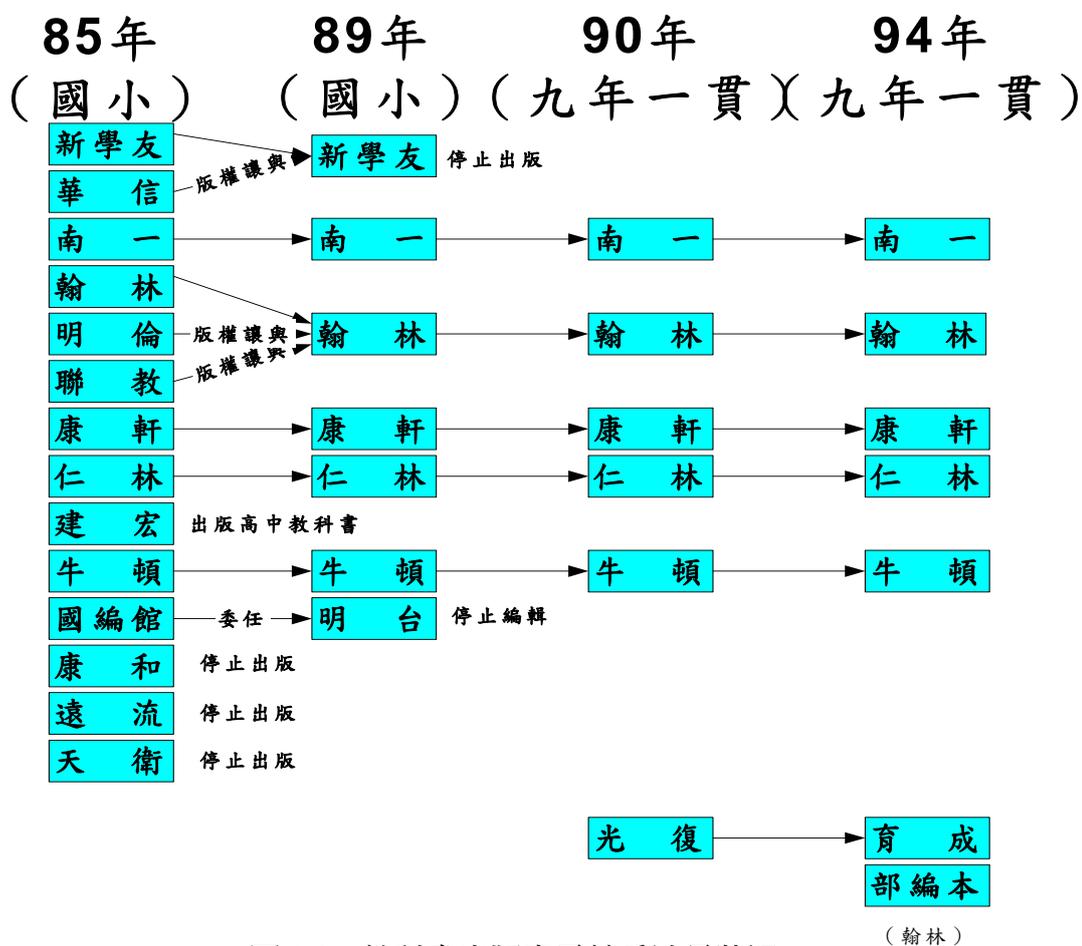


圖 1.1 教科書出版廠商競爭消長狀況

資料來源：鄧鈞文(2001)

教科書出版品與其他類型出版品無論在內容、通路、市場...等各方面性質上是迥異的。其中最重要的特質，是教科書的角色，和社會對它的期待。儘管學者對教科書的定義和性質眾說紛紜，但是任何瞭解教育制度如何運作的人，都不可能忽視教科書的重要性，現階段教科書仍然是我國中小學階段學生最重要的知識來源(黃政傑，2003)。

教科書內容與形式的決定代表知識的合法化，建構社會的知識系統，協助訂

定標準，創造社會所認為合法、真實的知識(Apple & Christian-Smith, 1991)。教科書傳遞了文化的精華，型塑了社會的價值，對於個人的知識發展與國家文化水準的提升，扮演不容忽視的角色(鄭世仁，1992)。教科書是課程落實在教學的重要媒介，它是教育場域中教與學的依據。學者認為學校中「合法的知識」即是靠著教科書傳遞給師生，學校裡所謂的課程其實是由教科書來界定的(Apple & Christian-Smith, 1991)。吳俊憲(2002)整理國內外學者意見則認為教科書是輔助學生學習的工具，通常以書本的形式出現，並具嚴謹的知識體系架構；它同時也是文化、政治、經濟的產物。而對中小學教育而言，課程的目標、內容要靠教科書來落實，它不僅是教材內容的來源，更是增進知識、培養情意、訓練技能的重要工具。

教科書相對於其他圖書出版品，更肩負了知識傳遞及文化涵養的使命。由於教科書的角色和被期望的功能，教科書的編輯、審核、流通過程，繁複嚴密、重重審核，無法像一般流行出版品具有寬廣的創作空間及快捷的產製流程。教科書出版業者在既定的政策、有限的調整幅度之下，必須要有不同於一般圖書出版公司的策略思考邏輯。這是在探討教科書的產銷及營運時，特別需要理解的特點。

根據以上所述，教科書的產業環境由獨佔結構調整為寡佔市場結構，這使得從經營管理角度探究這方面的問題是很必要的。然而以往國內教科書研究的主流著重於教科書內容、教學設計、圖文編排、意識型態...，或教育政策、編輯、審查、選用、評鑑...等研究內容，以致針對教科書出版業者進行產業結構或策略方面的相關研究仍為少數(藍順德，2003)。

並且，雖然近年來教育改革成為各方關注的焦點，國民中小學九年一貫課程，更是得到許多建議與批評(黃榮村，2003；王素芸，2004；簡宏江，2004)。但是，如立法院曾提出的「九年一貫課程之問題與檢討」報告，內容多屬於行政人員課程領導、教學人員專業知能、課程銜接問題、教科書內容疏漏、教科書一

綱多本...等議題，並未針對教科書市場結構、競爭廠商組織策略及產業未來發展趨勢等層面問題進行探討。

那麼，市場結構、廠商競爭行為，不僅影響產業發展更可能對教科書的使用，乃至教育品質的維持造成相當程度的衝擊。忽略產銷、市場、經營管理層面的知識，勢將對產業發展與教育發展帶來負面的影響。

教科書既是透過市場途徑處理供需問題，因此，從市場結構出發，進行國民中小學教科書市場競爭態勢的觀察，並描繪國民中小教科書市場未來可能的發展趨勢及環境。繼而預測未來的教科書環境將對教科書主要競爭廠商的競爭態勢、生存機會，對市場結構與趨勢將會產生什麼樣的影響，可能是滿足或至少是彌補上述缺憾的重要途徑。

1.2 研究問題與目的

1.2.1 研究問題

教育的首要目標在增進學生的知識和能力，教科書是中小學階段學生學習的最主要資源，教科書傳遞了文化的精華，型塑了社會的價值，對於個人的知識發展和國家文化水準的提升，扮演不容忽視的角色(藍順德，2004)。由於教科書所具有的特質，使得教科書產業在教學、課程、文化、政治上都有一定的影響性。對教育政策的制訂者及執行單位而言，能夠瞭解教科書政策的演變歷程並知悉教科書市場的競爭狀況，將有助於釐清教育政策規劃和執行的盲點，亦是策劃未來教科書政策發展的起點。

我國教科書市場在管制時期，僅有國立編譯館一種版本，各民間出版商皆依照國編本內容，編製各式各類自修、評量卷、測驗卷、學習單...等(統稱參考書)，學生可依其不同需求，選擇買或不買、以及購買那一家出版商的書籍。開放管制

後，各出版業者面臨參考書編輯的著作權問題，為保全參考書市場，各出版業者多選擇跨入教科書市場。且參考書與教科書著作權無法分離，致使參考書的銷售狀況自然與教科書緊密相連，無法分割。各版本的教科書內容、範圍、進度具有差異，因此，學生採用那一版本之教科書，對於參考書只有選擇買或不買，無法挑選出版商(黃志生，2002；彭國楨，2002)。

商業週刊指出目前民間教科書出版產業教科書產值達三十四億元，而參考書及教具等週邊產品市場達四十一億元。若依民國九十一年聯合議價政策，教科書價格刪減幾乎一半，但是毛利率仍高達 31% 左右(賀桂芬，2004)。由數據可一窺教科書市場之誘人之處。參考書與教科書的連動販賣，亦可能是造成教科書出版廠商市場搶破頭，不斷地促成策略競技的原因之一。

無論是九年一貫課程或現行學科，康軒、南一、翰林三家教科書主要出版商加總於教科書市場佔有率均高達八成，顯見開放民間業者競爭之後教科書市場已趨向高集中度的市場型態(陳淑華，2000)。目前三家主要教科書主要競爭廠商的市場佔有率超過全教科書市場佔有率的三分之二(鄧鈞文，2001)，已經具有經濟學上對寡佔市場結構的認定標準，即由少數的廠家控制整個行業。由於產業結構快速的轉變，迫使廠商競爭者必須不斷思考競爭策略，以維持市場佔有率與達到組織生存的目的。

現今教科書的選購權大都掌握在教師手上，教科書市場的營銷場域幾乎指的就是學校單位(黃志生，2002)。教科書出版商在教科書的營銷通路上主要透過業務人員及區域經銷商經營學校系統，參考書等輔助教材則除了直銷的模式之外，也透過書店零售形式販賣給老師、家長或學生。教科書市場的銷售通路相當明確，使得在行銷及競爭上產生幾種主要的途徑。產品競爭除了教材本身的特色之外，教具設計及輔助教材的搭配性是教師採擇的重要依據；另外關於教材選用的公辦、私辦說明會，或是針對教師舉行的教學教法的研習也是選購的衡量指標之

一；而廠商能否提供完整的服務網路或售後服務，例如教育雜誌贈閱、補退貨的效率、網路資源、學校活動的支援...等，更能夠直接獲得教師的認同感，繼而提高教材被選用的機會。雖然銷售通路及基本的競爭途徑相似，然而由於組織內外競爭條件的不同，面臨環境的挑戰時，卻衍生出截然不同的策略。

鄧鈞文(2001)曾說明影響教科書市場規模的直接因素有三點：一是科目數的變化；二是年級數及人口數的變化；三為教科書的單價，三者相乘之後，即是整體教科書市場的市場規模。換言之，客觀的環境因素及條件直接影響教科書產業的發展以及廠商之間的競爭狀況。教科書廠商如果沒有掌握各領域科目開放進程的資訊，即無法依市場所需編撰、產出可用書籍；年級數、人口數降低代表總產值必然降低，組織如果沒有正確的營運策略則勢必影響經營績效；而教科書的價格因議價制度而訂，當廠商無法自行擬訂產品之定價策略，產品的價格又降低時，搶得高佔有率是以量制價的主要策略。種種環境因素使得廠商必須透過併購、合作等機制提高市佔率，使得教科書市場結構在激烈的競爭態勢中改變。

教科書經營具有講求長期性、高銷售量，並重視附屬產品的利潤的特色，產品的研發編輯、市場的經營、服務與行銷更必須耗費高昂的成本，使得規模過小或新的廠商不易在教科書產業中生存(鄧鈞文，2001；都中秋，2002；陳玉玟，2003；王乾任，2004)。客觀的環境因素對教科書產業具有極大的影響力，當環境急遽變動時，如何掌握市場及結構中的環境條件帶領組織是重要的課題。

市場結構往往決定了廠商的競爭行為，包括了生產數量與交易價格等，同時亦決定了產業的績效(吳思華，2000)。影響市場結構與組織競爭之間的動態因素可能包含了新科技的運用、人口統計分佈、產業環境及條件的變化、經濟環境及政府政策...等各種要因(方世杰，1985；蔡敦浩，1985；李茂興、沈孟宜，2002)。

如果掌握這些要因，又能理出這兩個層次之間重要的變數關係，如市場結構

如何影響廠商競爭行爲，而又如何影響廠商之間競爭態勢的變動。那麼，能否以適當方式，相當程度地預估廠商在未來若干時間相對位置的變化，和產業變動的趨向，而得到一些可供參酌的資訊？

本研究關注的問題涵蓋整個產業變遷，特別是市場競爭態勢的變動，可以從時間的向度來說明：

- 1、檢視過去國民中小學教科書市場變遷，以瞭解歷史過程作為研究的基礎。
- 2、檢視目前教科書市場主要競爭廠商之間的競爭態勢及個別廠商的經營策略，此部分主要為了分析目前「組織間」、「組織與環境之間」、與「環境對組織策略」等方面的議題進行準備工作。
- 3、預測教科書市場未來的發展趨勢、教科書主要競爭廠商的競爭態勢、生存機會，及市場結構與趨勢將可能產生什麼樣的影響，這部分為本研究主要討論的核心問題。

透過以上初步說明可瞭解，本研究主要探討及處理兩個層次的問題，即市場面的回顧及對未來市場發展形貌進行預測，屬於市場方面的問題；討論教科書主要競爭廠商的競爭態勢、生存機會，及市場結構與趨勢影響之下，將可能產生什麼樣的策略，屬於組織策略與競爭方面的問題。

依此概念，本研究企圖瞭解教科書主要競爭廠商目前競爭態勢及其策略為何？並對教科書市場未來的狀態及廠商之間的競爭態勢進行預測。本研究將探討下列問題：

- 1、教科書市場由統編時期至今的變遷歷史形貌為何？
- 2、中小學教科書產業特色與市場結構為何？
- 3、探討教科書主要競爭廠商的中程發展策略(未來五至十年)為何？
- 4、探討教科書主要競爭廠商未來可能運用的經營與競爭策略為何？

- 5、歸納出可能有哪些影響教科書產業變化的因素？
- 6、這些因素又如何的影響教科書產業的市場結構及競爭廠商的策略規劃？
- 7、描繪教科書市場未來的可能競爭態勢為何？
- 8、預測未來的教科書環境將對教科書主要競爭廠商的競爭態勢、生存機會，及市場結構與趨勢產生什麼樣的影響？

1.2.2 研究目的

根據前述研究背景與動機，本研究主要分析教科書市場結構及組織競爭兩個方面的問題。希望達成的目的分別從學術與實務兩個層面表述之。

在學術方面，本研究試圖探討國中小教科書市場目前的競爭態勢，並歸納出影響教科書市場結構及廠商競爭策略兩層面的重要因素。更進一步的發展出分析架構，以瞭解市場結構與組織競爭策略之間交互影響的關係。

在實務層面，透過預測方法建構出五至十年後教科書市場結構及廠商的競爭態勢可能為何？以提供教科書的經營者，面對環境可能帶來的各種挑戰，能夠適度、適時的調整管理的方針。

自以上所描述的問題出發，本研究希望達成的目的如下：

- 1、根據文獻探討及研究者對事實的理解，發展出教科書競爭態勢及策略預評估的分析架構。
- 2、歸納出影響中小學教科書市場的各种變數及分析其影響權重。
- 3、以預測方法描繪教科書市場未來的可能發展形貌。
- 4、瞭解教科書主要競爭廠商現行策略為何？
- 5、瞭解教科書主要競爭廠商面對未來五至十年後的策略方向為何？
- 6、預測未來的教科書環境將對教科書主要競爭廠商的競爭態勢、生存機會，及市場結構與趨勢將產生什麼樣的影響。

排除抽象的教育改革或政治理念因素，影響產業變化最直接的、且可觀察的就是組織所採用的策略；由策略面再進行深一層的推敲，則是市場環境對產業所造成的影響。本研究希望達成的目的，就是先行瞭解教科書市場及環境之間交互影響的關係，進而預測未來的教科書市場形貌，及教科書主要競爭廠商未來可能的動向。能夠掌握教科書市場未來可能的發展形貌，對政策擬定者、消費者及競爭者而言，將是相當具有建設性的參考指標，亦可對未來的情境預作準備。

1.3 研究範圍與限制

根據研究目的，訂定研究範圍與限制如下：

一、就研究問題及研究方法而言

本研究以法規與政策影響論、組織生態影響論及社會動態等觀點，探討中小學教科書市場變遷及組織競爭策略兩個層面的相關問題，並預測未來市場趨勢及產業狀況，以專家判斷法達成預評估及影響變數討論之目的。關於教科書內容、政策執行、消費者觀感、教學行為...等議題，並非本研究討論之主要內容。

影響教科書市場變化的可能因素非常龐雜、多元，意見亦相當分歧。本研究僅能依據觀點，歸納與市場、組織相關之變數，並透過專家主觀判斷對問題加以推導。無法通盤且完整的廣納所有意見或環境變數進行分析，此為本研究進行變數及意見收集上的限制。

而本研究探討問題多屬動態性質，以及難以掌握之現象，不易透過線性或單一模式進行研究及討論，為本研究在方法上的限制。

二、就研究時間而言

本研究討論從民國七十八年起，政府逐步開放教科書市場至今的市場變遷狀況，並就目前產業環境推測五至十年後的產業趨勢及競爭態勢。

組織訂定策略通常以長期計畫(十年後或更久的未來)、中程計畫(五至十年

後)、短期計畫(通常為一個預算年度)為目標(許士軍, 2004)。組織的長期計畫一般為企業的願景及基本政策, 中程計畫以現有市場狀況推測未來並擬定主要的競爭策略, 短期計畫為組織針對該年度所擬訂之具體且明確的作戰方針。

就本研究欲達成之目的而言, 以現有環境狀況無法對十年或更久的未來做出精確的預測, 且組織之基本政策與願景較無法直接反應競爭態勢與策略之間的關連。而本年度的市場結構及廠商的策略已經大致底定, 較不具有預測的價值及必要。因此, 本研究將預測的時間範圍擬定於較可推估的五至十年後, 探討未來的產業趨勢及組織的因應策略。

本研究僅能掌握當前教育政策、組織狀況、市場競爭態勢...等現況, 並依據現況進行探究及討論。但是任何一種新增的、潛藏的因子都有可能使未來的趨勢驟然巨變, 然而這些因素並非現階段研究所能加以控制或推測。面對未來時空的潛藏變數, 實為本研究進行市場及競爭態勢預測評估時的主要限制。

三、就研究對象而言

我國教科書市場目前的寡佔結構, 由三家教科書主要競爭廠商所形成, 據本研究討論之問題, 研究對象為國中小教科書市場及三家主要競爭廠商。

就市場面而言, 教科書市場中流通的產品, 包括課本、學生習作與教學指引(教學手冊)等主教材, 以及教學掛圖、儀器、標本、錄影帶、錄音帶、光碟...等教學媒體(黃志生, 2002; 都中秋, 2002)。就組織方面, 研究對象為康軒文教集團、南一書局出版股份有限公司及翰林文教事業三家主要競爭廠商。

雖然目前部編本數學與自然兩科重返教科書市場, 而在某些單科亦有佔有率表現不錯的廠商。但是由於本研究由市場結構出發, 並討論結構中的主要組成廠商, 因此以出版國中小教科書全科、包括參考書等輔助產品的廠商為主, 其他非出版全科的廠商於此不進行組織策略方面的探討。

本研究以當前競爭態勢及組織狀況進行探討及推測, 研究進行期間, 部編本是否會全科進入成為第四大競爭對手? 民間是否產生異軍突起的強大競爭者?

教科書市場是否會因政策轉變，而引起突發性的變化？這些問題並非本研究能加以控制及掌握，是本研究的主要限制之一。

1.4 研究方法與流程

本研究主要探討焦點是未來的國民中小學教科書市場競爭態勢，以及預測未來的教科書環境將對教科書主要競爭廠商的競爭態勢、生存機會有何衝擊，並推測未來教科書市場結構與趨勢，分屬市場及組織兩個層次的問題。

首先整理對於教科書政策、歷史演變等發展歷程的相關文獻，完整的掌握國民中小學教科書市場過去的歷史形貌，此階段的成果將成為進行教科書市場競爭態勢研究時的基礎。接著對本研究所持觀點，包括產業競爭態勢、法規與政策影響論、組織生態論及社會動態等研究進行文獻整理及回顧，經由歸納與整理將研究問題構念化，並進一步的提出分析架構。

第二階段將對國民中小學教科書的主要競爭廠商進行深度訪談，以SWOT分析(Collett, 1999)及五力分析(Porter, 1980)兩種分析方式設計訪談問題。SWOT分析是廠商於採取策略之前針對組織本身進行內外部分析，以競爭的觀點加以探討，與主要競爭者分別依財物、生產、組織與管理、行銷、員工、技術等各方面加以評估，進而找出自己的優勢和劣勢；然後對外在環境、經濟、社會、文化、技術與政府政策等各方面加以分析，並找出機會和威脅，進而以最大之優勢和機會、及最小之劣勢和威脅，以界定出自己之位置，而決定應採取何種策略。除了能夠掌握廠商本身的組織狀況，亦能找出組織面對市場時，本身有哪些優勢或劣勢，又看到了哪些機會及可能面臨的威脅。

瞭解組織本身在產業中擁有的優勢以及劣勢之後，期能進一步的瞭解目前教科書主要競爭廠商面對市場競爭態勢、替代者壓力、供應商議價能力、消費者議價能力及新公司加入等問題時，採取何種對應策略。產業會由於其產業結構特徵

的不同，而有不同的主要競爭動力。五力分析對影響產業的五種作用力進行分析，幫助組織認識產業結構特徵，深入產業結構表層裡面，去分析每一種競爭動力的來源及其強度。並協助個別廠商在產業內重新定位，尋求最有力的策略改變之道，並及早發覺產業變動趨勢下，將會帶來的機會和重大威脅。也指出產業轉型因應的力道與機會，這是進行五力分析最主要的目的所在(吳思華，2000)。事實上，這五種作用力是影響產業競爭強度的結構性因素，也是造成競爭策略發展的重要因素(Porter, 1980)。這兩個階段主要為了檢視教科書市場變遷，及審視教科書主要競爭廠商目前的策略型態。之後，以這兩階段所獲得的資料作為專家判斷法的施測基礎。

處理市場趨勢及預測，並評估各主要競爭廠商的策略等問題時，將結合專家判斷法(Delphi method)及情節分析法(scenario analysis)兩種方式進行。以下概述專家判斷法及情節分析法的基本假設、精神及施測方法。

一、專家判斷法

專家判斷法通常稱為德菲法(Delphi)，Murry & Hammons(1995)主張專家判斷法是基於以下兩種假設所發展出的研究方法：

- 1、由群體成員一起討論、集思廣益後所產生的決策，會比單獨個人獨自想出來的辦法更為周全、有效；尤其當成員都是專精該領域的專家時，決策品質理當更佳。
- 2、集體決策在理想上雖較個人決定有效，但當群體成員面對面溝通時，卻很容易因為眾多干擾因素，如團體極化(group polarization)、團體迷思(groupthink)、樂隊花車效果(bandwagon effect)等，而影響原本應有的集體決策效果。

基於上述兩項假設，專家判斷法一方面希望保有專家團體決策的優點，另一方面也避免成員面對面時的溝通干擾，因此專家判斷法採取的是匿名式

(anonymous)的專家集體決策技術，也就是以專家為施測對象，針對某一問題或未來事件，以個別調查、小組成員間彼此匿名的方式，經過特定程序和反覆步驟，試圖在無干擾的環境之下，結合該領域中專家的知識、意見與推測能力，最後達成專家間一致且穩定的共識，藉以推斷可能發生的事件、有效預測未來趨勢或獲得對某一問題的一致結論(Murry & Hammons, 1995 ; Spinelli, 1983 ; Linstone & Turoff, 1975)。

早期專家判斷法通常被運用於預測一項新的公共政策，例如：人口成長、污染、稅制或農業等方面的影響。但是因為專家判斷法運用成效顯著，所以後來就逐漸被廣泛應用在其他領域，成為方案規劃與政策制訂過程的重要工具(林振春，1992)。首先將專家意見調查技術運用在教育方面之研究的是 Helmer，Helmer(1966)匯集各界意見，用來規劃政府籌畫教育基金的目的，及未來的使用方針。謝臥龍(1997)說明 Gordon 與 Shar(1968)、Brigard 與 Heimer(1970)、Cyhert 與 Gant(1970)、Weaver(1971)，及 Tudd(1972)等學者在 1970 年代都以專家判斷法來探索並預估未來教育政策執行之衝突，進而預先制定防範之道。

除了匿名的群體互動與回應外，專家判斷法與一般具名式的集體決策技術(nominal group technique)的不同之處為，專家判斷法利用問卷或其他意見蒐集工具，實施多回合、重複的意見調查，再由研究者負責集體意見回應的統計與回饋，並以統計方式呈現集體意見(Murry & Hammons, 1995)。

專家判斷法的執程序主要是結合群體專家意見的優點，而免於面對面討論所帶來的情境壓力。因此，甚至可以將專家判斷法的實程序簡單的視為一個結構化的傳播過程(communication process)，需要共議的問題幾乎都可以適用於專家判斷法。除此之外，專家判斷法同樣也適用於下列情況(Linstone & Turoff, 1975)：

- 1、研究問題本身可提供的資訊少，不確定性又高。

- 2、研究問題本身無法以精準的技術進行分析，但可以藉由蒐集主觀判斷資料為答案。
- 3、對於廣泛、複雜的議題，參與者個人雖有能力提供有用意見，但與其他參與者之間缺乏互動與討論，或各有不同的專業與經驗，需要彼此交流。
- 4、需要多人一起針對議題提供討論意見，但若採取面對面對談方式，為了達到有效互動，參與人數便受到限制。
- 5、若採取面對面開會方式，必須面臨開會時間地點難以排定，以及大量費用等問題。
- 6、人際間的意見交流需要有效率的互動，不受次級團體傳播的影響。
- 7、在面對面的開會過程中，容易因彼此意見相左、立場互異而引發不快，因此在群體溝通過程中需要仲裁機制的存在，並確保參與者的匿名性。
- 8、必須保留參與者的異質性，以避免因多數意見的優勢與個人之人格特質等因素，而影響了研究結論的變異性。

專家判斷法是透過數回合問卷的施行，將不同領域的專家意見整合，最終達成共識並解析問題的方法。基於以下理由，本研究認為符合上述專家判斷法的適用狀況：

- 1、我國教科書市場自採審議制、開放民間參與教科書出版起，市場的變動迅速。面對未來，教科書產業仍然存在許多不確定的環境影響變數。
- 2、國內中小學教科書制度從統編制走向全面開放審定約十餘年，而近二十年來專文討論教科書市場的碩博士論文僅有十篇(藍順德，2004)。由此看來，由市場觀點出發討論教科書相關議題的資訊並不豐富。
- 3、教科書市場牽涉的問題相當廣，教育、政策、環境、文化...等層面都可能影響教科書市場的走向，這是一個廣泛且複雜的議題，無法由單一領域甚至單一位專家進行判斷，必須歸納多方面相關領域專家的意見，方能對研究問題進行分析。

- 4、本研究的問題本身，並無法提供清楚的研究假設，或是透過精準的分析技術進行。希冀透過教科書相關領域的專家，透過其經驗及專業知識方有可能描繪出教科書市場未來可能的形貌。
- 5、熟悉教科書市場機制的專家，分屬各種不同領域的專家，若採取面對面開會方式，必須面臨開會時間地點難以排定，以及大量費用等問題。且若是採取面對面開會討論的方式，容易因各領域專家知識背景的不同而意見相左、立場不同而引發爭端。

本研究將專家的領域區分為業界專家、政策菁英、執行及熟悉市場狀況的專業人士三個領域，期能歸納瞭解教科書政策及市場運作機制，但分屬不同領域的專家對研究問題提出的看法，達成描繪教科書市場未來競爭態勢的目的。進而預測未來的教科書環境將對教科書主要競爭廠商的競爭態勢、生存機會，及市場結構與趨勢可能產生什麼樣的影響。

進行專家判斷法時，將提供教科書市場競爭態勢、運作機制、歷史形貌等相關背景知識，並整理所有相關資訊，將資訊分層歸納為已知的、不確定的、未可確定的、未知的資訊，做為各領域專家的參考基礎。另將歸納相關資訊，提出結構性的問題，並將問題修正為適合圈選的形式。

二、情節分析法

由於現今環境的情勢及條件瞬息萬變，使得傳統規劃活動面對不斷改變的遊戲規則變得不合時宜，掌握客觀環境因素且妥善監控，並對未來預作分析能使組織降低經營風險(方世杰，1980；吳思華，2000；李茂興、沈孟宜，2002)。

情節分析是環境整體預測的方法之一，始於自環境中找出潛在因素，並據此演化出一套這些因素的組合。這些因素的綜合會形成對組織發展造成重大影響的情節(scenario)，接著透過專家鑑定各種影響力量的本質、方向、改變的速度及強

度，並預測這些變數之間的交互作用、可能造成的衝擊、時程和可能出現的後果，情節分析通常用來建立及控制組織的策略性回應。

一般而言，情節分析法必須透過以下步驟建構(邱川池，1999；陳宏昇，2001；陳建南，2002)。

- 1、辨認產業的不確定性：在辨認的不確定性的過程中，分析者必須檢查產業結構的每一項元素，並將它們歸入經常性的、可預測性的、不確定性等三個類別。
 - (1) 經常性的因素：這些因素的變動性相當的小，幾乎可視為不會變動。
 - (2) 可預測性的因素：這類因素的變動是可預測的，在不同的情節中可預測期變動趨勢的快慢，則會受到產業情節模擬所左右。如果產業分析做的很詳細，許多結構性變化都是可以預期的。
 - (3) 不確定的因素：這類因素會受變動的影響，並且難以預測結構性元素，因此這是用來建構情節的主要變數，是形成不同情節模擬的關鍵。
- 2、找出這些重要影響因素背後的主要形成原因。然後比較這些原因便可看出這些重要因素之間程度相關的高低，如果相關程度高，則可加以合併。
- 3、對這些找出的不確定獨立變數，作合理的假設，以用來組合、設計情節。但如果組合出來的情節太過複雜，將失去分析的意義。因此如何將情節減少，是情節分析中重要的步驟。可用兩種方法來減少情節的個數，一是減少情節變數的項目，第二種是減少情節變數的假設範圍。因為情節是由不確定的變數架構而成，減少一些比較不重要的變數，能減少情節的數目。而對變數的假設範圍，如果太大或過於細分，也會造成情節的增多，造成分析上的困難。
- 4、在將未來的情節結構組合出來以後，須要先驗證各個變數之間的假設，是否有矛盾。當所有情節建構出來後，利用情節開始進行競爭分析，探討情節下的競爭優勢來源，或者預測在這樣的條件下，競爭的對手會有什麼樣的行為。

本研究之流程如圖所示：

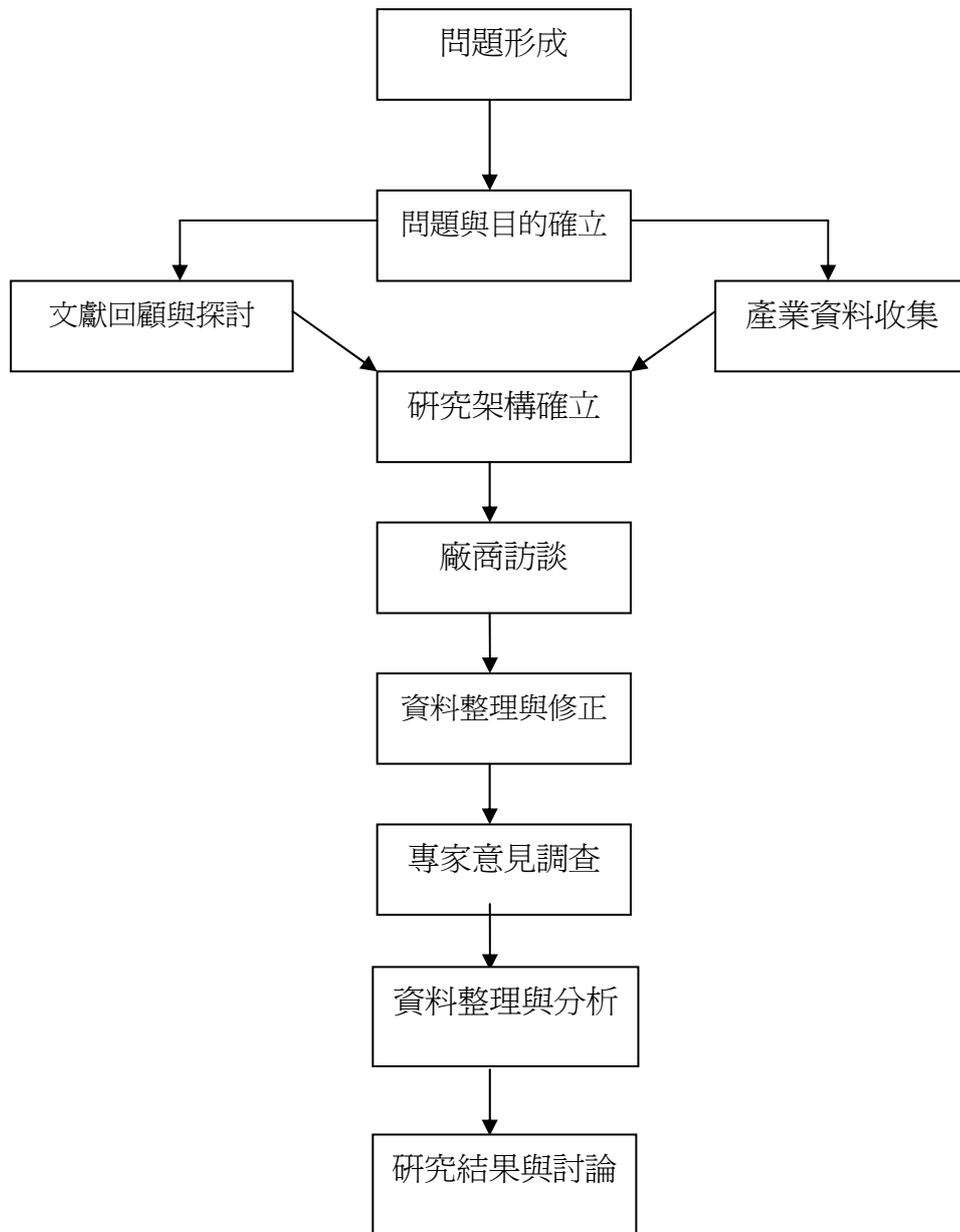


圖 1.2 研究流程之設計

資料來源：研究者整理

第二章 文獻回顧與研究架構

本研究主要探討兩個層次的問題，一是市場結構、市場變數、預測市場發展...等市場方面的問題；以及討論教科書主要競爭廠商的組織策略、競爭態勢及未來發展策略等組織策略與競爭方面的問題。經由外部環境影響、時間向度轉換、內部組織調整...等各種因素衝擊，兩個層次交互作用後，產業競爭態勢及市場結構又可能有何變化？也是本研究探討之重點。

本章節將針對研究問題，根據文獻探討國內外學者所提出的相關理論與研究，經過審慎研讀並應用文獻之後，轉換成本研究之主要解析架構並分析上述問題。本章先回顧教科書相關研究，之後整理研究觀點，接著探討市場結構、產業競爭態勢、市場環境影響...等相關文獻，最後提出本研究之分析架構。

2.1 教科書相關研究的回顧

教科書不但是教育過程中的重要材料，深深影響教與學的內容；它也是經濟活動裡令人矚目的產品，牽涉了龐大的市場利益，它更是政治價值傳輸的核心管道，銘刻了權力分配與社會控制的痕跡(黃嘉雄，2003)。我國教科書制度已走向審定制，當教科書市場全面開放時，利益、權力、控制、意識型態均使得整個教科書制度愈趨複雜。

學者藍順德(2004)將國內近二十年的博碩士論文共 272 篇分為教科書內容分析與教科書發展過程研究二大類，其中教科書關於教科書內容分析的研究佔 169 篇，超過總數的六成。與教科書發展過程相關的研究佔 103 篇，約為四成。可見國內博碩士論文教科書研究，以內容分析之研究佔多數，而針對教科書市場發展過程或策略進行的相關研究則較不受重視。

2.1.1 我國教科書政策轉變及市場開放歷程

教育部於民國七十八年起，首先開放國中國小藝能科目和活動科目之教科書得由民間出版社編輯送審，而一般科目仍由國立編譯館統一編輯，即統編制與審定制同時存在(周淑卿，1999；黃嘉雄，2003；王素芸，2004；藍順德，2005)。

教育自由化、教材多元化乃世界潮流，教育部決定自八十五學年度起，將國民小學藝能科、活動科以外之其它一般科目的教科書逐年開放予民間業者編輯送審，使得民間出版業者與國立編譯館同時在市場上競爭，其採逐年開放理由係為保障教科書品質，使民間教科書出版業者有具體的比較對象。九十一年九月起，全面開放國中小教科書之編輯送審，原擔任統編版教科書印製之國立編譯館即不再承印，僅從事審核工作(鄒裕泰，2001；陳明鎮，2001；吳心怡，2002；魏名彥，2002；范振倫，2003)。

教科書開放審定政策的歷程自民國七十六年，政府宣布解除戒嚴起始，隨著社會結構轉變，要求教科書開放的各種輿論方逐漸興起，學者藍順德(2005)將中小學教科書開放審定政策的演進歷程歸納如表 2.1 所示：

表 2.1 我國國民中小學教科書開放審定政策之演進歷程

76 年	政府宣布解除戒嚴。
77 年 2 月	第六次全國教育會議，建議中小學教科書應考慮逐年開放為審定制。
78 學年起	教育部開放國中藝能學科及活動科目教科書為審定本。
80 學年起	教育部開放國小藝能學科及活動科目教科書為審定本。
82 年 9 月	教育部修正公布「國民小學課程標準」，自 85 學年起逐年實施，實施要點規定，一般學科教科書由國立編譯館編輯，藝能學科及活動科目教科書由民間編輯送審。
83 年 4 月 27 日	立法院審查中央政府總預算，通過附帶決議：「教育部應於二年內全面開放審定本教科書。」
83 年 6 月 9 日	立法院專案表決通過：「教育部應於二年內全面開放審定本教

	科書。」
83 年 10 月	教育部修正公布「國民中學課程標準」，自 86 學年起逐年實施，實施要點規定，一般學科教科書由國立編譯館編輯，藝能學科及活動科目教科書由民間編輯送審。
83 年 11 月	教育部成立「研議擴大開放國民小學教科書審定本事宜專案小組」。
84 年 2 月	教育部宣布，國民小學教科書配合新課程標準之實施，自 85 學年起全面逐年開放為審定本，為確保品質無虞、供應無缺、價格平實，國立編譯館繼續編輯國語、數學、社會、自然、道德與健康等五科教科書，與民間版本一併送審發行。
85 年 4 月	立法院審查中央政府總預算，部分委員極力主張中小學教科書應全面開放審定，國立編譯館應退出教科書編輯。
85 年 12 月 2 日	行政院教育改革審議委員會提出「教育改革總諮議報告書」，建議教科書之編輯業務應由統編制改為審定制。
85 年 12 月 4 日	立法院邀請教育部長報告「高級中學及國民中小學課程內容鬆綁之檢討」，報告指出，將成立中小學課程教材研究發展委員會，有系統推動中小學課程規劃，國民中小學課程將採九年一貫之精神予以規劃。委員要求應在一、二年內完成國民中小學課程之修訂工作。
85 年 12 月	教育部宣布高中教科書配合新課程之實施，自八十八學年度起(依 84 年 12 月公布之課程標準延後一年實施)全面逐年開放為審定本；國中一般學科教科書，則因聯考制度未改變，為免開放多元版本後，增加學生課業負擔，因此暫不開放，而且新課程正積極研議中，有關國中教科書開放期程，宜配合新課程之實施進度辦理。
86 年 4 月 17 日	立法院審查中央政府總預算，通過附帶決議：「國中小課程綱要應於八十七年九月公布，八十八年五月開始接受國中民編教科書送審，不得再藉故延後開放國中教科書」。
86 年 4 月	教育部成立國民中小學課程發展專案小組。

86年6月	教育部「國民中小學課程發展專案小組」通過工作進度表，預定87年9月公布「國民教育九年一貫課程總綱綱要」，90年9月開始實施九年一貫課程。
87年9月30日	教育部公布國民中小學九年一貫課程總綱綱要。
89年3月31日	教育部公布九年一貫課程(第一學習階段)暫行綱要。
89年9月30日	教育部公布九年一貫課程(第二學習階段以後)暫行綱要。
90年9月	九年一貫課程從國小一年級(英語五、六年級)正式實施。
91年9月	九年一貫課程從二、四、七年級同步實施。
91年10月30日	立法院審查中央政府總預算，通過附帶決議：「國立編譯館應立即恢復編印國民中小學教科書之業務」。
91年12月25日	立法院審查台灣書店預算，通過附帶決議：「教育部應停止民間業者編寫九年一貫國中小學教科書業務，立即由國立編譯館統一編印」。
92年1月7日	教育部舉辦教科書開放政策公聽會。
92年1月15日	教育部發表政策說帖，指出「部編本與民編本併行制」除了具有全面開放的優點外，還具有部編本教科書可以平衡市場運作機制的獨特優點，因此是現階段最佳的選擇。
94年9月	部編本國中數學、自然與生活科技，國小數學從一年級起逐年上市，與民編本併行。

資料來源：藍順德(2005)

2.1.2 教科書研究相關文獻回顧

教育政策與教科書出版業者之間可能產生的相關議題，諸如教育政策是否能有長期規劃、教師授權問題、學校本位課程、學科整合標準等，都可能對教科書業者在產品或行銷的擬定過程產生影響。教科書市場的形貌有相當大的部分是受到教育政策制訂而轉換，瞭解過去教育政策的發展，方能夠有效地瞭解業者的轉型契機何在？策略思考的目的為何？並能夠整理出教科書出版業者如何隨教育

政策變化發展其企業形貌。

有關學校教科書選購、審議及決策過程，主要是參照台灣省政府八十三年十二月二日頒布之「台灣省各縣市國民中小學評審選購教科書應行注意事項」，部分縣市政府亦有自訂採購注意事項，如基隆市、高雄縣、宜蘭縣等。另台北市政府亦訂有「台北市國民小學選用教科書注意事項」規定，高雄市政府亦頒訂公私立國民小學選用審定本教科用書注意事項。但是地區性的教科書採購注意事項，因八十八年二月三日國民教育法修正通過增訂第八之二條第二項規定：「國民小學及國民中學之教科圖書，由學校校務會議訂定辦法公開選用之。」而廢止(陳淑華，2000；石琇菁，2002；康瀚文，2002)。

所以就目前的態勢而言，消費端(學校)事實上完全掌握自行選用教科書的權力。教科書市場的生態亦因此與從前的閉塞狀況全然不同，伴隨教科書而來的教具、參考書、各式輔助教學專案...等商機頓時出現，教科書市場的全面開放實為造成教科書市場生態改變而促成廠商競爭的主因之一。

都中秋(2002)及黃志生(2002)，從教科書業者的角度出發，以行銷的觀點觀察廠商如何搶食教科書市場的大餅。另外初步的描繪教科書業者的經營狀況，以比較靜態的分析方式說明各家廠商的行銷策略，並未以動態且整體的觀點剖析教科書市場。以本研究欲以市場競爭態勢為主要觀點，瞭解各主要競爭者的策略適宜性並預測未來市場未來趨勢的概念而言，的確提供了現象面的參考依據。

陳玉玟(2003)，探討國中國文教科書市場開放後的多元化現象。教科書市場開放後，隨著市場的爭議與政策的多變，各種關於教科書市場的討論早已淹沒了教科書多元化的議題。並從教科書市場的「供需多元化」，到教科書題材的選用和編寫的「內容多元化」，以及教科書所表現的「文化多元化」等，依序進入「教科書多元化」的討論與分析。從其分析當中可以瞭解，不論是市場的供需面，教科

書內容的選用與編寫，或是教科書所展現的觀點，雖然都已初步達成多樣化的目標，但距離多元化的理想則還有一段距離。在市場供需的分析中，市場本身具有的同質與寡佔性質，使得國家介入調整有其必要性，然而在教科書的議價、政策的反覆以及審定制度的諸多干預下，都對教科書市場造成不小的衝擊。

國中小教科書長期統一使用，雖然對教科書之研討、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多。大部分是自教育學的觀點進行觀察及研究，故與教科書相關的文獻許多是以提升教師自我成長、積極完成教學工作為優先考量。以國中小教科書出版業、或針對教科書市場進行討論者，在國內教科書的相關研究中相對而言是較缺乏的。

2.2 關於本研究主題探究觀點的整理

本研究欲討論的，不僅是將焦點擺置於教科書廠商的競爭策略為何？更將探究競爭策略的遂行對競爭廠商本身及競爭對手與整個市場的競爭態勢有何種影響，也就是希望透過比較宏觀的角度設想教科書市場的未來景象。

這樣的探討涉及市場競爭態勢與組織競爭策略兩個層面的因素，以及兩個層面的因素之間交互影響的作用。對於這樣複雜的「系統性問題」，學者曾從社會學的角度解構社會與市場之間的關係，強調社會環境是一個不斷變動的動態場域，並以社會環境中政府及企業兩個角色的交互關係來說明市場的本質(Samuels, 2004)。也有從環境的角度出發，思考組織面對環境時，應選擇什麼樣的策略思維，是要積極的面對環境甚至改變環境或任由環境決定組織的未來？(Hrebiniak & Joyce, 1985)。或是主張策略是隨著環境變動必須不斷調整的動態過程，組織必須時時審查檢視環境中可能影響組織發展的所有因素及環節，以及市場的競爭狀況，依此隨時調整組織策略(Porter, 1980；Miller, 1986；Beal, 2000)。以及將組織比擬為生物系統，以族群(population)、群聚(cluster)、生態系統(ecosystem)等生

物概念，解釋組織在面對如生物系統複雜般的環境時，必須以「生存」為主要的策略思考進行組織的調適，以適應環境的挑戰並尋找發展的機會(Hannan & Freeman, 1977)。

我國中小學教科書市場是在政策及制度轉變之後形成，產業的生存與走向與法規、政策具高度關聯，因此以法規與政策影響論的觀點瞭解產業的變遷及未來可能走向。教科書廠商事實上處於由社會環境、市場競爭、政策規範...等多層次影響因素所形成的生態中經營組織，求得生存及發展，因此由組織生態影響論的觀點分析在此複雜的生態環境中，組織如何生存？如何競爭？而政策的制訂又受到輿論、文化風氣、經濟...等社會動態現象或問題所影響，透過社會動態觀點可瞭解哪些動態因素可能對產業環境造成重大影響？組織於開放系統中又必須掌握哪些環境條件才可能促成組織的成長？

根據我們對以往的論述及研究之歸納，將以法規與政策影響論、組織生態影響論、社會動態觀點，以下分成三個段落說明之。

2.2.1 法規與政策影響論

過去十幾年，管理研究越來越關注於環境如何影響組織或組織如何適應環境等問題。例如策略管理(Hamel & Prahalad, 1989 ; Porter, 1980)、制度理論(Institutional Theory)(DiMaggio, 1983 ; Oliver, 1991)、創業管理(Entrepreneurship)(Aldrich & Fiol, 1994)，以及組織生態學(Organizational Ecology)(Baum & Oliver, 1991)，它們討論的內容已不再是從單一組織出發，而是考量了社會環境對組織的影響，及組織身在社會體系之下所做的應變。而這些論述都共同地提及了組織外部的法規與政策，將會直接或間接的影響組織的未來及策略的改變。

制度理論(Anderson, 1958 ; Meyer & Rowan, 1977 ; Powell & DiMaggio,

1991；Aldrich & Fiol, 1994)說明企業組織必須依照社會中合法的程序找尋生存的契機，而社會制度可說是主宰企業發展形貌的重要因素之一。它亦強調組織的建立、經營及發展基礎並非立於「效率」的概念上，而應該界定於外部環境中所給予的「正統性」及「合法性」。從前討論制度的相關議題，強調的是價值或權力的衝突，討論的範圍也是比較區域性或局部性的。在新近的制度理論的理解中，法規與政策等制度環境是造成企業同形(isomorphism)的重要原因(DiMaggio & Powell, 1983)之一，更是影響產業結構及發展的主要原因。同形指的是組織所依賴的客戶、廠商或社會機構，對組織有許多期待或規範，組織為了取得正當性，並配合上、下游的要求，或面臨相同的環境限制與壓力時，採取相互取法、學習的生存手段，致使彼此因應問題的形式或模式趨於相同。

教科書產業的發展是隨著教育政策的變遷而衍化的，意即教科書產業受到外部法令或政策的牽制比其他流行出版品還要強，而教科書所蘊含教育及社會責任，使它必須是被牽制的。政策與法規的確直接的影響競爭廠商的策略思維，然而，政策與法規對組織而言最根本的影響意涵應解釋為，組織在競爭環境中追求「正當性」及「合法性」成長的重要指標，它是策略擬定的參考依據，更是組織在競爭過程中必須遵守的遊戲規則。

2.2.2 組織生態影響論

人類的社會組織與自然生態系統一樣，也是由眾多因素構成，具有多層次結構及關連錯綜複雜的系統。企業組織的生存法則，並非完全的理性與自主，它和自然生物一般，其實有部份是決定於機遇與環境的選擇。換句話說，企業的生態環境，同樣主宰著企業的生與死(吳思華，2000)。在人類社會組織之中，尤其是商業組織所構成的集團，在不同的領域中，也存有層次和梯度結構的屬性，與自然的生態系統相當類似。也就是說，它們都是具有多層次結構，且由眾多因素制約的複雜系統。

「生存」本身即是組織的目的，此為組織生態論的基本概念。組織在社會之中掙扎求生的情形，就像物種在生態環境之中求取生存的狀況一般。主要的焦點在於，組織如何從環境之中取得資源，以持續本身的生存。組織生態觀點的基本思考問題是，組織如何由環境之中取得生存所需的各種資源，而不是組織對環境有何貢獻及影響。同時，於「組織被環境支配」的被動性立場下，組織生存是配合環境進化而非進步的結果，考量的重點在於「適合」而非「完美」。組織生態觀點不以個別組織為分析對象，討論的議題常常圍繞於大的結構上，推論企業與其他各類相關利益組織或競爭組織之間的關係，或考量如何經由一些關係的安排，以及對政策法令、人力結構等環境因素所做的調適以求取生存(吳思華，2000；Porter, 1985)。

Hannan 與 Freeman(1977)認為，組織有「結構的惰性」(structural inertia)，不易快速回應環境的變遷。因而主張環境是決定組織族群存續或死亡的主因，結構的惰性主要來自內部限制及外部壓力兩方面。內部限制指的是組織在營運過程中所投入的各項投資，由於已經轉換成特定的資產而不易將之移轉他用，成為組織的「沈沒成本」(Sunk Cost)，因而限制了組織改變的能力。外部壓力指的是除了組織本身的某些因素會限制組織彈性之外，來自制度環境層面的壓力，也同樣地限制組織變化的彈性，如財務和法律或社會大眾的期許。組織生態學者認為，由於環境的強大壓力與限制，生存在相同環境下的企業族群，其生存手段是非常相似的。從生態觀點思考組織策略，主要著眼於環境對組織的關鍵影響。組織生態學是一個長時間、遠距離的宏觀思考，因此組織生態觀點的策略邏輯較適合解釋企業長期的經營行為。(Aldrich & Pfeffer, 1976；Astley & Fombrun, 1983；Bourgeois, 1984)從組織生態的觀點思考組織策略，主要著眼於環境對組織的關鍵影響，由此引發的策略邏輯包括了利基寬度策略、生命繁衍策略、組織同形策略、與合作共生策略(吳思華，2000)。

從上述生態觀點所引發的策略邏輯觀察教科書產業的概況，初步發現以下問

題，茲將生態觀點所引發的策略邏輯及對應的教科書問題簡述如下：

- 1、利基寬度(niche)探討的是環境變異如何影響「通才」(generalist)和「專才」(specialist)的生存機會，從這個角度可以發現為何有些教科書競爭廠商企圖保有較大的容忍度以因應各種變異條件，而有些卻是希望集中資源以求較高的績效。
- 2、生命繁衍策略以物競天擇的概念將組織策略分類為「R策略」-一種機會主義式的繁殖策略，採取多產的方式在有限的能量和物質限制下，對每一個繁殖後代做很少的投資。以及「K策略」-以少量生產的方式來繁殖後代，每一次繁殖均做出最大能量和物質的投資。從生命繁衍的思維，看到了教科書廠商在相同的產業環境下，為何有的集中資源專注於核心產業上，為何有的企圖不斷的繁衍新的組織體系等問題。
- 3、組織同形化指的是環境既然是主宰族群命運的絕對力量，因此，生存在相同環境下而彼此條件類似的族群，在面臨著相同的環境限制與壓力時，自然會採取相似的生存手段。教科書產業處在相同的產業環境中，由組織同形的概念可發現某些資源或利地條件都相當的類似的廠商，其經營策略、產品特色亦相當相似。
- 4、合作共生策略指的是，在生態觀點下個體的力量幾乎是微不足道的，所以組織個體在面對環境壓力時，除了選擇一種最有利於本身生命延續的生存利基與生命繁衍策略外，物種為了提高生存的機率，便出現許多集體行為以對抗環境的天擇作用。目前教科書市場大部分的佔有率集中於少數幾家競爭廠商中，若它們聯合起來成爲一個共生系統，事實上具有主宰市場或改變環境的力量。希望能由此觀察教科書主要競爭廠商是否有類似的共生狀況？在面對核價審議的制度中，是否有聯手對抗制度的策略手段？

影響教科書市場態勢的因素及牽涉的層面相當複雜，除了初步的以策略邏輯的概念找出相關的問題，最重要的還是希望透過生態的觀點，以一個較宏觀的立

場發掘影響教科書廠商與環境之間交互影響的相關問題。

2.2.3 社會動態觀點

前文說明了法規與政策等制度性的影響及組織生態兩個觀點，包含了策略選擇及適應環境等概念。然而，這兩種觀點共同指涉的焦點都在於社會結構及社會的作用力之中，或者說明了在社會環境裡，組織必須透過多種層次的考量，才能做出最正確的策略判定並形成了交互影響的結果(Bourgeois, 1980 ; Barley, 1986 ; Byars, 1987 ; Kotler, 1997)。

Samuels(2004)從社會學的角度解析市場的形成，他說明市場的形構是在社會環境之中完成，而社會是一個多種層次且持續變動的場域。即使可能有某些部分是受到控制的，但是有許多因素是無法掌握的，這些因素可能包括了政府結構轉變、人口結構改變、科技進步、經濟環境轉變、意識型態改變、政策法規限制了競爭程度、企業之間彼此合作以對抗環境...等(Fligstein, 2001 ; Schmid, 2003)。這些因素交織的結果，足以讓人明白社會的動態性，而這些動態元素都將影響組織或市場的發展。換言之，社會是一個動態且開放的系統，任何一種環境因素都可能有足以主宰組織或市場策略選擇的決定性。

從社會動態觀點回到組織生態觀點思考，在生物環境中物種求生存的首要前提，是尋找一個有利於其繁殖的「環境條件」的集合。而社會環境又是一個動態的現象，因此組織應該經常檢視不同環境之下的策略要求並進行調整。基本上，以上說明的三個觀點呈現一種脈絡性的關係。由制度及政策的觀點出發形成了教科書產業獨特的生態環境，而要觀察教科書產業此一獨特的產業生態環境，必須秉持社會動態的觀點加以剖析。立於這三個觀點，才能夠對教科書這一複雜且牽涉層面甚廣的產業，進行結構化、系統化的分析。

2.3 市場結構與競爭態勢相關研究

2.3.1 關於市場結構文獻之回顧

「市場」在不同領域中，會有不同的解讀與定義。以管理學而言，乃著重於滿足實際與潛在顧客的需求，市場是由實際與潛在顧客組成(方世杰，1980；許士軍，2004；Porter, 1980)；而經濟學強調市場的價格功能，因此市場是以產品歸類，而不在乎其場所如何(高希均，2002)。張清溪等人(1990)認為，經濟學上所稱的一個市場，指的是生產某特定產品的廠商及共同決定該項產品價格的消費者集合；從法律面來看，無論在處理限制競爭行為或在不公平競爭行為問題，均論及市場，其中尤以限制競爭行為常須考量到事業競爭行為的活動環境－相關市場，以及市場力之認定，一般將市場定義為供買方、賣方對某特定產品交易的場所(李延禧，1993)；亦有學者結合經濟面及產業面合併思考，說明市場是買賣雙方交換特定單一產品的集合團體(William, 1997)。

專家學者對市場的定義是相近似的，其要素不外乎為交易的主體，即買賣雙方及特定的產品。由於環境條件的轉變，市場已不再限於有形的地方，包含無形的場所(閩建蜀，1991)。買賣人數或單位的多寡，會影響市場的結構型態，賣方人數眾多，可能成為完全競爭市場；人數少，可能成為寡佔市場或獨佔市場。而同一市場交易對象，不一定只限於一種產品，只要彼此間有替代關係，即屬同一市場(張清溪，1990)。

一般而言市場結構指的是，在市場內各廠商生產量或銷售值佔總量之比率。市場結構型態可區分為「完全競爭市場」、「獨佔市場」、及「不完全競爭市場」；其中「不完全競爭市場」又再區分為「獨佔性競爭」與「寡佔市場」兩種。而界定市場結構究竟屬那一種型態，以經濟面言之，其市場結構分類，是依據個別廠商對市場價格影響力的大小決定，而個別廠商對價格的影響力大小，主要取決於

競爭者的數量(方世杰,1980;張清溪,1990;李延禧,1993;張世賢,2001; William, 1997)。

以下歸納學者對市場結構特徵的論述(張清溪,1990;閩建蜀,1991;李延禧,1993;張世賢、陳恆鈞,2001;高希均,2002;Aldrich & Pfeffer, 1976; Beal, 2000)：

- 1、完全競爭市場的特徵為：有很多競爭者，且多到個別廠商都是價格接受者；生產同質產品；長期來看，廠商可自由進出該產業。
- 2、獨佔市場的特徵為：某個產品的市場只有一家廠商，該廠商即代表整個產業；所生產的產品沒有同性質的替代品存在；市場上存有進入障礙。
- 3、寡佔市場結構的特徵為：由少數的廠家控制整個行業；個別廠家對於價格都有控制能力，且彼此間互相牽制。
- 4、獨佔性競爭市場：廠商家數很多；個別廠家對於價格都有控制能力；生產異質產品；廠商進出該市場容易。

市場結構對於廠商利潤、消費者福祉，以及資源使用的效率都有很大的影響。一般而言，市場結構與廠商數目有密切關係，但是分析並瞭解市場結構最重要的目的之一，是探究在不同市場結構下，產業或組織之間的競爭強度(高希均, 2002)。

2.3.2 關於產業競爭分析文獻之回顧

競爭是自由經濟體系內最常見的互動現象之一(余朝權, 2004; Porter, 1980; McNulty, 1975)。關於競爭的定義，一類是站在社會學或經濟學的角度探討競爭的優缺點(McNulty, 1975; Anderson, 1985);另一類學者從企業的觀點探討競爭，將競爭定義為：企業在選定的產業或市場裡，以能夠滿足消費者的需求或慾望為訴求，讓企業本身成為重要且有利可圖的供應者並得以在產業環境中持續生存

(陳定國，1985；吳思華，2000；余朝權，2004)。

學者探討競爭時，除了觀點上的分野，在分析時也有將其分為產業分析及競爭分析兩種。一般而言，產業分析的目的有時是爲了社會或政府，也就是提供社會大眾或政府決策者對某一產業的瞭解，分析的角度是站在整個產業的立場。競爭分析則多半是站在一特定企業的觀點，觀察所處產業內外的各項競爭力量對該企業的作用(郭家豪，2003；余朝權，2004；Byars, 1987；Kotler, 1997)。

產業分析除了要對一產業的歷史與現況進行描述之外，也要對原因或影響做一番解釋或說明。更重要的是，這些解釋與說明必須應用於對企業未來的影響做預測，才算具備管理上的實質意義。換句話說，產業分析基本上是要提供一些「歷史的教訓」(lessons of history)，而不僅是事實的陳述而已。目的在提供經營者決策時之參考，而不僅是供其明瞭現況(余朝權，2004；Porter, 1980；Byars, 1987)。競爭分析是對企業經營具影響的所有因素加以探索的過程。任何會對企業造成威脅或創造優勢的力量，都是競爭分析的內容或對象(吳思華，2000；Porter, 1980)。雖然對於競爭分析的觀點，但是企業在擬定策略時，通常會合併兩者進行考量(余朝權，2004；Byars, 1987；Lusthaus, 1997)。

歸納學者對產業競爭的論述，一般對產業競爭的探討應有下列特性(方世杰，1980；周旭華，1998；吳思華，2000；余朝權，2004；Porter, 1980；Asch, 1983；Byars, 1987；Coulter, 2002)：

- 1、競爭取向(competition-oriented)：所有的產業或競爭分析都是在強調競爭狀況的演變，以及對現象的解釋與預測。有關競爭廠商之間的相對優劣勢、市場佔有率、顧客忠誠度等競爭狀況，以及競爭的強度(intensity)或競爭性(competitiveness)等，是探討產業及競爭態勢的重點。
- 2、未來取向(future-oriented)：探討產業競爭的重點是著眼於未來，不是歷史或

現在。討論的結果，通常用來作為未來決策之參考。

- 3、利潤取向(profit-oriented)：關於產業或競爭分析的結果，一定是以利潤作為最終目的。在產業內所發生或即將發生的態勢，如果不會影響產業內各企業的利潤，則不具有重要性。
- 4、外界取向(external-oriented)：任何產業都會受到上、下游及相鄰產業的影響，同時也受到政府法規、社會、經濟、科技技術等外在環境變動時的衝擊。因此，所有的產業基本上都是一個開放系統(open system)。探討產業或競爭的態勢時，必須特別注意影響開放系統的外在因素，才能對系統未來的演變有所掌握。

2.4 產業環境與組織競爭策略相互影響的相關研究回顧

大約二十年前，Hofer(1975)發現產業生命曲線是企業擬定適當的競爭策略時，非常重要的參考基礎。而Porter(1980)針對產業環境及競爭者之間的關係於哈佛商業評論上發表一系列的文章，並以其著名的五股競爭作用力的分析方式分析各大企業策略抉擇的過程及考量因素。說明企業必須瞭解產業環境的狀態，掌握不確定性及一些偶然發生的變數，方能制定有效的組織策略。Hambrick與Lei(1985)以實證方式證明，了解產業生命曲線是掌握環境不確定性的重要關鍵，並說明唯有了解環境提供了哪些條件，才能擬定合適的競爭策略。

從產業生命曲線、產業分析及競爭者分析等論述可以發現，近代的管理研究，逐漸將焦點凝聚於環境與組織之間的關係中，唯有清楚掌握環境與組織之間的變數關係，才有可能針對問題設定適當的競爭策略。本研究的主要訴求，就是企圖分析教科書市場環境與教科書廠商兩者之間的影响關係，進而預測未來的市場可能的發展形貌。基於此概念，將環境與組織之間可能的影響關係分為以下四個部分，做為研究進行時的觀察架構：

2.4.1 組織與環境關係之關鍵

任何一個產業環境都是處在獨立的情境之中，Samuels(2004)主張關於市場競爭及產業環境的討論必須從社會環境的面向進行思考，並提出政府環境與企業本身兩個面向的思考架構。考慮政府的因素時，必須思考這是穩定的或變動的政府環境；政策上是採自由放任或控制的態度；對市場是採獨裁統治的或一視同仁的角度，這些將是「合法的」塑造市場形貌的途徑。而企業也將在環境或制度的牽引下，受到操縱、進行組織的重建或對抗政策。

Swedberg(2003)也說明了單一模型或理論並不足以說明不斷變動且獨特的市場，亦無法解釋產業中所發生的所有問題。政策制度的轉變有可能直接造成企業的成長或衰敗、開創商機或造成威脅，但是有些企業的目標卻也有可能讓環境隨它轉變。綜合以上所述，環境與組織是互為變數的，兩者之間有可能是單向的影響，亦有可能是相互影響而共同轉變。簡言之，環境與組織之間是一個交互影響的動態過程。

2.4.2 環境帶給組織的影響

Porter(1980)將組織的競爭策略形容為在環境之中，隨著時間變遷不斷尋求適應環境並找尋組織表現機會的過程。企業經營指涉的更是同時考慮目前局勢及設想未來情況，做出最適於組織生存機會的選擇過程(Daft & Park, 1988)。Jennings與 Lumpkin(1992)亦說明了，組織策略需要透過持續的評估，找尋企業與環境最佳的連結關係，找尋組織發展的可能性，創造企業足以達成的目標及利基。

組織在規劃競爭策略時，必須將公司放進「環境」中考慮。初步可以想見的在整體環境中，與經濟相關的因素可能會影響消費者的購買意願或消費能力；與人口相關的因素可能直接形構市場規模的深度及廣度；社會文化的因素，會直接

影響消費者的購買喜好或消費習慣，並在一段時間內直接給予組織偌大的機會或威脅，如某種購買風潮或某種特定節日；與政治制度的相關因素，是促成諸多產業發展形貌的主因，如本研究所討論的教科書產業；而新科技的發展與運用，除了有可能直接影響產品的價格，也會促成消費者消費品味的轉變。

除了整體環境之外，Porter(1980)以五種競爭力的概念說明組織在特定環境之中，將面對產業中現有公司間的競爭、客戶的議價能力、新加入者的威脅、替代產品或服務的威脅、供應商的議價力量。這五種特定環境中的影響力量，將左右組織的策略選擇，這些環境中的競爭壓力將對組織產生深層的作用力。

雖然與公司相關的环境因素牽連甚廣，可能與各種社會與經濟作用力都有關，但是最主要的考量因素之一，還是組織位在哪一種產業結構之中。產業結構能強烈地影響及決定競爭的遊戲規則，或者潛在可行的策略(Druker, 1994)。

導致結構變化的力量中，有一股力量無所不在，那就是「產業長期成長率的變化」，產業成長是決定產業競爭強度的一項關鍵。它會決定擴充步調的速度來維持佔有率，進而影響供需及產業對新進者的誘因。Porter認為產業長期成長率之所以變化，有五種重要的外在理由：

- 1、人口：人口統計上的變化是決定產品客戶數目，進而影響需求成長的關鍵。
- 2、需求的趨勢：產業產品的需求會隨著消費人口在生活型態、品味、哲學、社會情況...等變化而轉變。
- 3、替代品相對地位的變化：廣義言之，產品的需求會受替代品成本和品質所影響。假如替代品的成本相對降低，品質提升，能滿足客戶的需求，產業的成長就會受到負面影響(反之亦然)。
- 4、互補品的地位變化：對客戶來說，許多產品的實際成本或品質如何，要視互補品的成本、品質、易於取得的程度而定。

5、對客戶群進行滲透：產業的成長率如果非常高，多半是因為滲透程度增加所引起，但是產品的滲透度終究會達到飽和。成長率就會由需求的重置來決定，如行銷上的變化。

2.4.3 組織回應環境的刺激

Fligstein(2001)與Schmid(2003)認為討論市場的形貌或觀察市場競爭的狀況，除了以Porter的五力分析作為環境及策略的分析工具，更必須同時考慮環境及社會的特徵，社會的氛圍、社會的結構、消費者的文化背景、政府的結構、政府的政策、企業議價的空間、組織文化等變數，都是限制市場規模或影響策略制訂的重要原因。

針對所處市場環境廣泛地進行掃描、分析(environment scanning)，是將組織策略與環境鍊結起來的第一個步驟(Hambrick, 1982；Daft & Parks, 1988)，且是回應環境刺激的出發點。企業分析環境有兩個主要目的，首先是能清楚本身在產業中所處的位置何在？扮演的是什麼角色？有沒有承擔風險的能力？市場是否仍有機會？這幾個問題攸關企業能否生存於該產業環境之中，及未來企業的表現(Bourgeois, 1980；Calatone & Gudmundson, 1997)。掌握環境的狀況，才能決定需要使用何種競爭策略來回應環境中所給予的刺激。

Porter(1980)說明組織在面對環境之中的競爭作用力時，現有三種相當成功的一般性策略，分別為：

- 1、取得整體成本領先地位：即為一般認知的「低成本策略」，這必須透過一套組織的「功能性政策」來達成。組織要在成本上居於領先地位，就要使設施達到最有效率的規模；也要憑藉著經驗，努力降低成本；嚴格控制成本及經常費用；避開收支可勉強平衡的客戶；以及在研發、服務、銷售人力、廣告等領域使成本極小化。組織一定要注意控制成本，才能達成這些目標。要注

意的一點就是，取得低整體成本地位的先決條件，是必須要有相對較大的市場佔有率。

- 2、差異化策略：這個概念是，讓組織所提供的產品或服務與別人形成差異，創造出全產業都視為獨一無二的產品。要達到這目標，可以透過設計或品牌形象、運用科技、靠特色、客戶服務、好的經銷網路等方式達成。
- 3、專精策略：專精策略的概念是專注於特定客戶群、產品線、及地域市場。此策略的根基是，專注於特定目標的公司，與那些競爭範圍較廣的對手相比，以更高的效能或效率，達成自己小範圍的策略目標。

環境是一個不斷轉換、有多元影響變數的開放系統，組織在面臨環境的刺激時。基本上會有兩種導向，一是自生態的觀點出發，以生存為導向，採用較少的競爭策略手段面對環境，此時環境對組織的決定性較強；另外則會採用較多較積極的策略選擇，企圖對抗環境所帶來的刺激及挑戰，此時環境對組織的影響則相對較低(Lawrence & William, 1985)。

2.4.4 加上時間向度的觀察

組織進行策略規劃時，不僅會對成本、產業環境、競爭強度...等進行分析。面對時間的因素，由於組織對時間的考量及未來的需求各有不同，也會有不同的策略思考以及行動(余朝權，2004；Coulter, 2002)。

司徒達賢(1995)認為組織除了針對環境進行偵測之外，亦必須加上時間演進的思考，將環境與趨勢合併考量。他認為環境特色與時間的演變趨勢可由兩大部分進行觀察，分別為大環境及產業環境。大環境的演變可由經濟、科技、政治、法律、社會及文化等部分加以觀察；產業環境變遷加上時間的觀察可由產業上下游的流程、技術、供需力量、產業生命週期、競爭者的策略與型態...等方面進行分析。組織可就上述兩大部分環境特色，以時間變遷的角度掌握各層面的演進狀

況，作為擬定策略時的重要分析資料。

組織思考時間因素並評估未來的產業及市場需求時，會有一些初步的考量，而這些考量因素有可能在未來直接對產業的形貌產生影響，而造成產業的興起或衰退(Porter, 1980)。這些考量包括了：

- 1、科技性的替代：科技的演變速度越來越迅速，「科技創新」快速地創造了替代產品，或相對成本及品質的改變，將對產業獲利能力產生極大的威脅。科技性的替代品可能伴隨產業未來需求的不確定性而出現。替代品增加，通常會讓銷售量減少，同時削減利潤。但是若產業中某些需求絲毫不為所動，或有能力對抗，並具有一些有利特質，則對利潤所造成的負面效果就會減輕。
- 2、人口因素：人口變遷的因素，是以時間觀點進行觀察時較易掌握的變數。就市場而言，消費者人口減少，會直接降低產業的需求，這是面對未來時非常直接的影響因素。組織必須在人口結構轉變之前，掌握並分析未來的人口因素，制訂合宜的長期策略。
- 3、需求轉移：需求改變的原因，可能是因社會性因素、或其他因素改變了客戶需求及品味所致。需求轉移往往是不易控制的，組織必須結合環境與時間兩向度的考量，掌握趨勢的演變。例如：流行服飾文化具有週期性，服飾業者可掌握此週期性，由過去的歷史推估未來的可能變化，進而掌握商機。

Porter(1980)就產業演進的不同階段、產業環境成熟度的分野，將產業分為五大類，可作為組織評估產業可能變化，並制訂策略的依據。各不同階段的產業特色如下：

- 1、初生產業：是新形成或再形成的產業。來自技術的創新、政策的轉變、新消費需求的產生、相對成本的變化，或其他經濟、社會因素的轉折，使新產品或服務提升至商品化的機會。

- 2、分散產業：競爭廠商很多的產業態勢，沒有任何廠商有足夠的市場佔有率影響整個產業的變化。
- 3、變遷產業：產業經過快速成長，透過如併購、淘汰等市場機制進入成長和緩的階段，稱為成熟性產業。然而，組織可經由創新或其他新方式繼續成長。
- 4、衰退產業：在一持續期間非歸因於商業循環或短期停工，但銷售量或獲利狀況一直減少的狀況。
- 5、全球性競爭產業：產業內的競爭者，在其主要的地理區域市場中的策略地位，受到該產業在全球整體地位所影響。組織亦有可能透過策略轉變、組織變革等方式，突破時間、空間的限制成為全球性競爭產業中的一員。

Porter認為，即使每種產業因先天特性及後天環境的不同，使其依時間演進的方向與速度有所差異，卻都在不同因素上，顯示類似而可預見的動態過程。

組織加上時間向度觀察環境或各種變數的最主要目的之一，即是預測並評估未來發展機會。如果組織預測產業的前景很好，還有許多的機會存在，它們就會固守到底。過去的相關實例也顯示，公司對產業未來衰退與否的認定，也會受它在產業裡的地位及退出障礙所影響。公司在產業中的地位越強，或臨去前退出障礙越高，對未來的預測就會越樂觀(方世杰，1980；周旭華，1998；吳思華，2000)。

以上所論述的四個部分，包括組織與環境關係之關鍵、環境帶給組織的影響、組織如何回應環境的刺激及加上時間向度時將產生什麼樣的變化，主要目的是為了幫助本研究釐清研究問題的脈絡，並提供一個系統化、具有條理性的觀察架構。

2.5 研究架構的提出

前已敘明本研究主要探討焦點是未來的國民中小學教科書市場競爭態勢，並預測未來的教科書環境將對教科書主要競爭廠商的競爭態勢、生存機會，及市場

結構與趨勢產生什麼樣的影響，屬於兩個層次的問題。

由這兩個層次的概念出發，將研究的架構建置為四個部分以連結概念的相互關係：第一部分為觀察教科書產業結構及市場的狀態；第二部分為分析主要競爭廠商在市場中採行何種競爭策略；第三部分為收集各種影響環境的變數之後，預測未來的產業形貌；第四部分為預估市場及產業之間的交互關係，將產生何種影響。茲依序說明如以下各段落。

第一部份 關於觀察產業結構及市場狀態

關於產業結構分析及界定方面，張清溪等人(1991)說明經濟學上是由市場供需、市場集中度、市場與競爭之間的關係等方式界定市場結構形貌。

另外 Samuels(2004)認為市場的形構是在各種社會與環境的變數中所形成，討論產業結構必須同時參照並觀察社會制度、產業發展的過程、政府是如何分配資源予產業、消費者對產業的看法等問題。他所主張的是探討組織及市場的相關問題，無法單從某一領域的學說或模式進行分析，市場是一個創造、重建、變遷、受到操縱且各種變數相互影響的場域。解構市場需從社會環境的角度出發，由政府及組織兩個面向進行分析，並藉此觀察產業的競爭態勢。

教科書產業的發展過程是隨著教育制度不斷轉變的，而本研究的出發點首先即是瞭解教科書的產業結構。所以除了法律層次及經濟學上的認定之外，必須檢視整個教科書產業的發展及變遷過程，瞭解在社會環境及教育制度的變遷過程中教科書產業的轉型過程，繼而分析教科書產業的結構。

第二部分 關於分析主要競爭廠商在市場中採行何種競爭策略

分析主要競爭廠商在市場中採行何種競爭策略時，最重要的原則為觀察組織在環境的影響之下所擬定的策略為何。Porter(1980)說明規劃競爭策略時首要就

是將「環境」因素納入考慮，雖然與公司相關的環境因素牽連甚廣，可能與各種社會與經濟的作用力都相關，但最主要的還是公司所處的是在哪一種產業結構當中。產業結構能夠強烈地影響及決定競爭的遊戲規則，或是潛在可行的策略。策略擬定者必須知道如何對外部環境進行分析，並知道公司在產業環境中所扮演的角色，方能洞悉企業所擁有的機會及面臨的威脅。

在外部環境中，需要考慮的因素包括經濟環境、人口、社會及文化、政策制度、科技發展；在特定的產業環境之中，組織必須考慮現有的競爭狀況、潛在競爭者的存在、消費者的議價能力、供應商的議價能力及替代品的壓力，此為影響組織最重要的五種作用力。本研究處理組織在市場中所採用的策略這部分的問題時，擬以五力分析的概念設定問題，另外加入其他與教科書產業相關的社會議題，期能掌握目前教科書競爭廠商競爭策略與環境的交互關係。

另外，Porter 更說明了「產業結構」會影響市場中競爭者的地位，影響它們侵略時承受壓力的程度，以及彼此間可能的利益衝突。所以說，「結構」設定了競爭行動的基本變數環境。

第三部分 預測未來產業形貌

Bardach(1995)說明預測是對社會的未來狀態提供資訊的方法，任何策略制訂或政策分析人員必須以務實的態度做好預測的工作。

預測的概念可由三個角度加以分析：預估(projection)，即是以目前和過去歷史發展趨勢，來推論社會未來狀態的方法。預估可經由統計分析方法分析，亦可運用個案比較的方式進行，有時也可訴諸權威來推論社會的未來可能發展情況。一般而言，預估是以經驗性的資料作為基礎；預計(prediction)，是以明確的理論假設預測社會未來狀態的一種方法，主要特徵為從因果關係或類比性，去預測事件發生的可能性；推測(conjecture)，是以主觀的判斷(subjective judgment)為基礎，

即是利用過去、目前或未來的經驗、目標、價值、意向來推測社會的未來狀態。

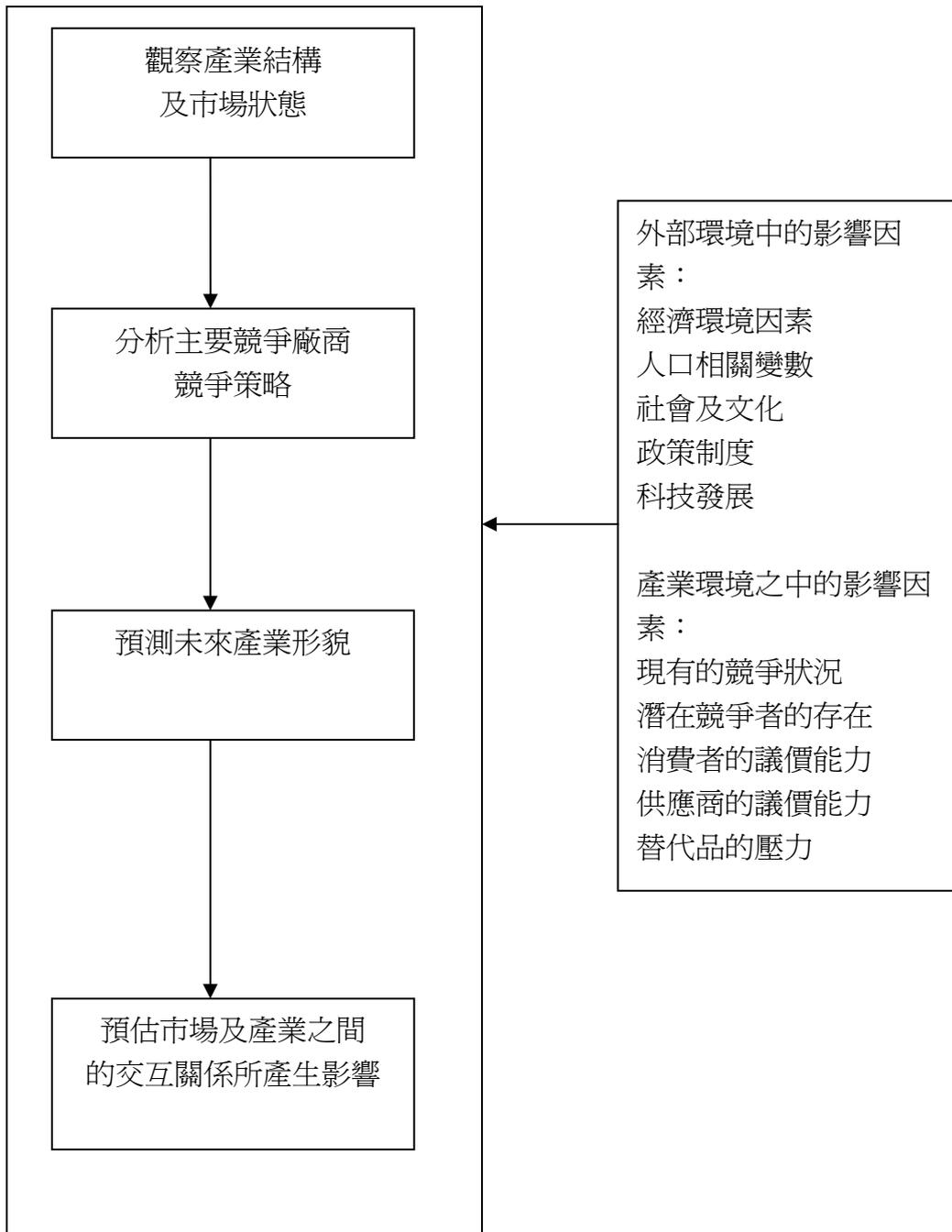
基本上，我們可以初步思考出幾種可能會影響教科書產業未來形貌的變數，並將它們作為預測未來的指標。已經確定的變數包括未來市場的需求量(由就學人數可推估)、總體的經濟環境、組織的願景及總體策略、目前社會文化氛圍、整體的政策制度走向等；仍在變動中的變數可能包括了新科技的推行、各種新課程綱領的頒佈(可能造成新的機會或威脅)、教科書議價之後的結果、廠商之間的競合狀況等。將各種可能的影響變數交由專家進行判斷及評估及預測未來的步驟。

第四部分 預估市場及產業之間的交互關係，將產生何種影響

當預測未來的部分完成之後，還是必須回到本研究的核心，即市場環境及組織策略這兩個層次問題的連結。Lawrence 及 Joyce(1985)提到組織在適應的過程中會對應環境發展成兩種不同的型態，一種是不受到環境的影響，積極的選擇適當的策略甚至企圖改變環境；另一種則是順應環境的情勢，不與環境或政策產生衝突。雖然各家教科書主要競爭廠商具有相同的一些特徵，但是策略制訂的結果及考量都不相同，當未來的教科書市場形貌形塑出來之後，各家競爭廠商現行的策略能否對應未來，與環境之間的關係又會是如何。在這部分所要處理的，就是將前三部分研究架構的內容進行系統化的歸整，繼而完成研究問題。

以下為整合以上概念所發展之研究概念示意圖：

圖 2.1 研究概念示意圖



資料來源：研究者整理

第三章 研究設計與執行

本研究討論我國中小學教科書市場競爭態勢與主要廠商競爭策略兩個層面的相關問題，以及兩層面交互影響的作用。主要目的為建構出教科書市場的競爭態勢並預測市場未來的趨勢；另一個目的是預測業者面對未來趨勢採行的策略可能為何，及組織策略與環境之間交互影響後的狀況如何發展。

教科書市場牽涉人口結構、教育環境、教科書政策、消費習慣及文化等問題，這些內外部的因素都可能影響市場結構變化。Collet(1999)指出，策略是外界環境、內部組織、反應競爭的一連串完整配套與思考。因此，探討市場及組織策略兩層次的問題時，除了必須考慮所有市場面的外部因素，亦同時就組織內部經營角度思考競爭的可能態勢。而本研究處理的兩個層次都屬於開放系統(open system)中的動態問題，如何以適切的研究方式處理問題為本研究核心工作。

3.1 研究設計

3.1.1 研究問題的內涵及處理邏輯

「法規與政策影響論」、「組織生態影響論」、「社會動態觀點」為本研究觀察教科書市場時所持觀點，處理的問題包括了市場結構及產業競爭態勢等面向。焦點除了分析變數的影響程度之外，同時也希望預測未來市場的競爭態勢。

以問題內在結構而言，探討的是市場及組織兩個相互影響的層次。市場面的回顧及預測未來市場發展形貌，屬於市場面的層次；分析廠商策略，並評估其未來策略方針，屬於組織面的層次。這兩個層次相互影響之後又引發產業競爭，及市場結構變化等問題。

處理預測性的問題時，依據問題的內在結構以及外在的環境關聯，並考察過

去迄今的現象與條理，作為推測及評估之基礎。

本研究涉及的範圍，包括了教科書市場的過去、現在、以及未來。有許多影響因素會對教科書產業造成衝擊，如就學人口的變化直接的影響了市場規模、法規政策的調整也左右了組織的策略走向，這些都是仍在變動中且複雜的動態問題。動態的現象與變數已不易掌握，又缺乏前人對教科書產業策略面及管理面的研究及理論架構供參考，導致本研究無法運用條理清晰且標準化的方式處理問題。

經衡量以組合性的研究策略，達到分析本研究多層次結構的目的。資料蒐集及各種變數的萃取主要來自「事實資料」及「深度訪談」兩種方式，研究主要的執行方法以修正式專家判斷法的條理，融合情節分析法的概念設計，透過專家意見的歸整達到預測性的目的。

3.1.2 研究策略與多元測定之應用

本研究具有動態、變數不明確等特質，不僅需要解釋複雜的現象，更必須以合理、簡明的方式呈現結果。因此將組合幾種不同的研究方式，以多元的形式達到分析本研究多層次結構的目的。

首先透過事實資料收集的方式，將與研究問題相關的各種觀點、討論、資訊收集並歸整，廣納與研究相關的資訊「點」，並歸納出影響市場的各種可能變數；接著依所收集資訊建立半結構式的訪談問題，針對教科書主要競爭業者及教科書主管機關進行深度訪談。訪談目的除了補充事實資料的不足之處，另一方面為在專家判斷法執行之前，概略掌握問題的面貌及結果，並希望經由此步驟提升研究信度及測量結果的一致性。

之後將前兩步驟所獲資訊，以及歸整後的變數，依不同條理編製為兩回合專

家判斷問卷，達成本研究預測及評估的目的。研究方法除了考量執行的可行性之外，同時以多元測定(triangulation)的角度進行研究設計。

胡幼慧(1996)指出多元測定(triangulation)源於軍事策略及社會調查術語，指的是由兩個不同角度測量相同物體之距離，因測量者站在不同角度測量，所以測量結果較能算出精確的距離。當研究者將多元測定的理念運用在研究過程，意指研究者同時運用一種以上的方法於研究中。而同時運用多種方法(multimethod)進行研究的方式，又稱為「三角交叉檢定」。多元測定的運用是假定沒有任何單一方法是絕對好或不好，每一種研究方法都有其優點及限制，既然沒有一種研究方法可以完全回答研究者所探究的問題，那麼多元測定將有助於互補不足。

狹義而言，多元測定是指研究方法與策略的運用。廣義而言，多元測定則是研究者同時採用兩種以上不同的理論觀點、研究方法、資料來源、或調查，同時探究相同的社會現象，最後經由研究者運用交互檢定的方式，對探究的社會現象產生比較精確的認識與瞭解(Blaikie, 1991)。

本研究以三角交叉檢定的概念擬定研究策略，運用整合性的方法進行研究。首先以事實資料的收集與歸納描繪目前教科書市場的競爭形貌，並透析各種可能的影響變數。進行資料收集及歸納的同時，除了瞭解變數的意義，亦可掌握現象目前的走向；而深度訪談的結果，可明確瞭解主管人員對組織內外部的分析及見解，以及對未來市場趨勢的評估。一方面取得組織策略及市場競爭態勢的重要資料，更可以預先掌握預測性問題的可能結果，作為分析時比對之標的；修正式專家判斷法融合情節分析的方式執行，除了希望達成分析本研究多元的研究目的，並以系統化的方式歸納專家意見。更希望在研究執行及分析的過程中，透過資料的交互檢證，以獲取可信的資訊。

3.1.3 修正式專家判斷法的運用

根據Murry & Hammons(1995)的看法，專家判斷法是一種集體決策技術，經由對受訪者進行數回合的受訪步驟，整合專家群對此議題的意見，以獲得收斂、趨同的一致意見。王秀紅(1994)則認為專家判斷法是一種科技整合(interdisciplinary)的研究方法，研究者針對設定的議題，經由多次的思考程序，誘導專家以其專業知能、經驗與意見，建立一致性的共識，以提升決策的品質，解決複雜的議題。

本研究討論範圍層次複雜且為動態現象，資訊不易收集、現象難以輕易掌握。因此希望過專家意見的整合，歸納出專家的一致性意見，以分析各類動態現象，進而預測未來產業趨勢及市場結構。

林振春(1992)曾提供六種研究者是否採行專家判斷法的參考標準：

- 1、研究的問題不需要用精細的分析技術去仔細研究，而是著重於如何集合一群人的主觀判斷。
- 2、代表成員不曾有順暢溝通的經驗，或是代表成員因為不同專業或經驗的考量，不容易建立起彼此之間的共識。
- 3、由於研究的時間與經費的限制，使得成員無法透過面對面的團體討論。
- 4、參與的成員過多，不適合透過面對面的討論會議來收集相關資料。
- 5、參與成員之間的意見，經常是分歧的，或是因為政治對立的關係，使得團體溝通方式必須運用匿名方式，以免利害關係或權威因素的影響。
- 6、必須確保成員的異質性，讓每個成員有平等機會參與表達意見，避免權威者的影響或干擾。

關於本研究面臨之處境，本研究注重於動態現象的探討，以及對未來的預測，無法以精細、線性的分析方法妥善處理；與教科書市場經營管理的理論及相關事實資料並不充裕，且市場及組織層面的相關參考資料有限；加以環境變遷迅速，影響了市場生態，導致教科書廠商的營運模式瞬息萬變，各種潛在因素皆可

能影響教科書市場的走向。運用專家群的主觀判斷，透過一致性意見的整合，能夠達成掌握動態現象、推測未來的目的。

本研究藉由熟悉教科書市場環境的專家或具有實務操作經驗的專家參與研究，並以其專業知識判斷本研究各層次的相關問題。但若要將這些具有不同背景、政治立場的專家群集中在同一時間、地點進行意見蒐集有其窒礙難行之處，運用專家判斷法蒐集資料的步驟能夠適切的解決時間及空間的問題，並成功地收集各類背景不同之專家意見。

專家判斷法可依研究目的、資料收集方式與運用及研究策略將之區分為傳統專家判斷法(conventional Delphi)、即時專家判斷法(real-time Delphi)、政策專家判斷法(policy Delphi)、修正式專家判斷法(Modified Delphi Method)(Ziglio & Michael, 1996)，根據本研究處理的問題與結構，採修正式德菲法的原則設計之。

修正式專家判斷法修正傳統專家判斷法的步驟，省略傳統第一回合腦力激盪開放式的問卷施測，而是在資料收集及變數歸整之後直接發展為結構式問卷進行第一回合施測。Murry & Hammons(1995)指出，直接以結構性問卷進行第一回合調查的好處是可以節省許多時間，而且結構性問卷能讓參與研究的專家群立即將注意力集中在研究主題上，省去對開放性問卷的臆測。

本研究於事實資料蒐集、深度訪談完成之後，歸納出各種重要影響變數。之後直接發展出結構性問卷，作為第一回合的專家問卷，目的為分析影響教科書市場及主要競爭廠商各種因素之影響程度高低。而第二回合問卷的目的為預測未來的產業結構及競爭態勢，融合情節分析法的概念設計。

3.1.4 情節分析法之應用

處理動態且變數複雜的問題時，不易以具明確變數關係的分析方式進行研

究。因此本研究以深度訪談、事實資料歸納等方式為基礎，並經由專家判斷法的施測條理進行設計及執行。

而本研究以情節分析法之原理設計第二回合專家問卷，達到預測未來態勢的目的。以下概述情節分析法的特性及原則，並說明如何整合、運用於本研究中。

情節分析法(scenario analysis)在所有預測的方法中，屬於整體預測分析法之一，是使用一套有條理的分析架構及程序，有系統的考慮預測標的物本身，及其所有背景環境因素，乃至所有時間空間上潛在因素的預測方法(余朝權，2004)。早期情節分析法主要應用在政治、社會等總體經濟的層次，作為企業長期策略規劃決策之用。近年來，情節分析法已逐漸地受各類型企業所採用(李茂興、沈孟宜，2002)，對於需要預測技術的領域或針對特定事件的影響，情節分析的概念及方法更加的被廣泛運用(邱川池，2000；陳宏昇，2001)。本研究所討論的領域，在產業發展中面臨諸多不確定性，可以透過情節分析法的運用，提供較綜觀且具系統性的分析與探討。

情節分析(Scenario Analysis)是策略規劃時的重要步驟，規劃者針對未來可能影響產業發展的不確定性因素，以系統性的方法探討變數對策略的影響，並建立未來產業發展的可能前景，經評估後擬定適當的發展策略。透過此種方式，規劃者可以有系統的探討產業各種不確定因素對產業未來的影響，作為選擇策略的依據(陳建南，2003)。情節分析法也是策略規劃的方式，實務上主要透過對環境做有系統的偵測，並針對未來可能發生情節做出合理的假設範圍，而組織則根據所獲共識落實策略規劃程序。在學術研究中，情節分析法同樣是根據某項議題，透過相關領域專家意見的整合，有系統的建構該議題未來發展的各種可能情形(陳建南，2003)。

情節分析法針對特定產業，建構關於未來產業結構變化的整體一致性看法，

其基礎是建立在一些可能且合理會影響產業結構的因素之上。因此情節分析法不僅預測變數影響，更推測產業未來的結構。所謂的影響變數，可能來自產業內部任務環境與外部總體環境，而這些變數可能是難以預料的。因此情節分析的焦點主要是在產業上，對影響產業的問題並不單獨分析(莊立民、王鼎銘，2003)。

Porter (1985)曾說明情節分析的程序，情節分析必須以產業的五種競爭力(Five-Force)為基礎，建構產業情節模擬的基本概念。建構模擬情節時，首先需要分析當前的產業架構，找出影響在架構中所有不確定性的變數。然後將各種影響變數組合，設計為未來可能發生的「情節」(scenario)，經過情節發生可能性評估後，再擬定適宜的組織策略。

本研究將以上述情節分析法的方式設計第二回合問卷，模擬出五至十年後教科書市場及各主要競爭業者未來可能發生的各類情節，供專家判斷未來教科書相關情節發生的可能性高低，作為評估及預測之用。

本研究以情節分析法處理的問題，包括預測「教科書市場結構未來可能的態勢」、「幾種重大政策對教科書市場未來可能產生的影響及態勢」、「教科書主要競爭業者未來可能的態勢」、「同業之間的競爭態勢及可能的情況」等部分。將以各種環境條件作為腳本，整合各種條件並設計出數種未來可能發生的情節，由專家選擇各種情節的發生可能，並達到預評估的目的。

3.2 研究執行

3.2.1 資料蒐集的方式

進行特定現象或議題的研究時，通常會是連續性、長期性的研究，因此，在蒐集研究的資料時，研究者必須謹慎地注意以下幾點：第一、多方蒐集資料，任何資料來源都有可能存在某種偏見或誤差，最好能從不同的管道，蒐集與研究問題

相關的資料，使得資料更具正確性與說服力。第二、歸納資料，將從許多不同的個案中蒐集到的資料加以組織、處理，也能當作資料校正的根據，讓其他研究者直接根據這些資料來判斷證據是否可信。第三、保持蒐集到的證據與研究問題間的關連，應妥善保存所有的原始資料，以便於將待答問題、資料蒐集與歸納結論連成一個整體性(謝臥龍，2004；Yin, 1994)。

就本研究的設計而言，資料蒐集的目的為歸納出各種影響教科書市場的影響變數、瞭解教科書市場的時空背景，並作為專家判斷法設計時的基礎，以及作為受訪專家填答問題時的參考資料。

本研究的資料蒐集方式主要來自於「事實資料」及「深度訪談」等二方面：

一、事實資料的蒐集

要了解一個現象，研究者也必須了解它的歷史、社會以及環境的脈絡，事實資料即是有助於研究者了解這些情境脈絡，補充、驗證觀察與訪談得來的資訊；事實資料的最重要用途，在於為其他的資料來源提供佐證，或是增加資料之用。本研究的事實資料有：

- (1)剪報以及出現在大眾媒體的其他文章，例如：中國時報、聯合報、經濟日報...等平面報紙的報導，還有與主題相關的電子報，如康軒教育通訊、東森新聞報、政府出版品簡訊電子報...等，及網站上發表的其他文章。
- (2)官方文件，例如：行政院新聞局的出版年鑑、國立編譯館館刊及通訊、圖書出版產業研究報告及經濟部的數位內容產業白皮書...等。
- (3)公司文件及產品DM，例如：康軒、南一、翰林的產品目錄及公司介紹。
- (4)公司網站，例如：康軒教育網、南e網、翰林我的網...等。

二、深度訪談

深度訪談是希望透過訪談取得一些重要因素，而這些重要因素並非單純用面對面式的普通訪談就能得到結果。深度訪談有別於單純訪談，其目的在於透析訪

談的真正內幕、真實意涵、衝擊影響、未來發展以及解決之道，所得到的結果更能深入描述事物的本質，做為進一步分析的依據(潘淑滿，2003)。

本研究希望透過深度訪談取得的資料包括各主要競爭廠商的基本資料、本身在市場定位上的描述及大致的策略走向、主要競爭廠商對教科書市場現在及未來的初步評估、對競爭對手的看法...等。主要目的為在專家判斷法之前，預先掌握目前整個教科書廠商及市場的概貌及走向；二是成為專家判斷時的參考資料，以及問卷設計時的變數，此步驟為專家判斷法執行之前的基礎工程。

本研究所採取的一般式訪談導引法(*general interview guide approach*)，亦稱為半結構性式訪談，由訪談者提供一組提綱挈領的論題(潘淑滿，2003)，以引發訪談情緒。因此，本研究在進行訪談時，利用訪談綱要，提醒研究者焦點所在，但在自然的狀況下將問題完成訪談。訪談時，視資料取得的完成狀況刪減或增加訪談的深淺度或題量。

3.2.2 深度訪談的執行與分析

本研究進行深度訪談的對象為翰林、南一、康軒三家教科書主要競爭廠商的高階主管，以及國立編譯館之長官。以下為三家教科書主要競爭廠商的簡要說明：

表3.1 主要競爭廠商背景資料

廠商名稱	翰林文教事業	南一書局企業股份有限公司	康軒文教集團
93年國小市佔率	20.38%	26.17%	37.98%
94年國小市佔率	23.08%	24.37%	40.99%
93年國中市佔率	19.33%	25.17%	42.94%
94年國中市佔率	22.38%	21.02%	43.10%

公司背景簡介	<p>創立於1959年，初期產品以小說、閱讀書籍為主，參考書為副；1968年，因初中改制為國中，主產品轉為參考書。</p> <p>1991年開始跨進教科書出版的領域；1995年跨足國小教科書出版行列，目前教科書產品包括國小、國中、高中及各類考書。近年積極進行組織調整，並標得部編本之行銷權。</p>	<p>創立於1953年，初期以租書業務起家，之後轉為販售西文和社會用書，繼而改為總代理、總經銷和生產紙製品。1970年起以出版升學參考書為主力。1994年起進入教科書市場</p> <p>產品包括：國中、國小及高中教科書、各類參考書。以保守、穩健的方式經營企業。</p>	<p>成立於1988年，九年一貫新課程中小教科書市佔率已達4成以上，為國內中小學教科書市佔率最高者。</p> <p>康軒文教集團近年展開多角化經營，經營觸角遍及國中小教科書、參考書、雜誌、幼教教材、授權教材及學校經營...等，員工人數近千人。近年亦積極拓展大陸市場。</p>
--------	---	--	---

資料來源：研究者整理

受訪對象共有四位，分別為三家教科書主要競爭廠商的主管及國立編譯館長官，受訪方式及受訪地點依受訪者要求執行之。受訪者時間允許而距離許可者，採面訪方式執行；而距離遙遠且可接受訪問時間短者，採電話訪問或電子郵件寄送方式收集意見。以下列表說明訪談的對象、時間及訪談方式。

表3.2 訪談執行對象、時間及方式

受訪單位	翰林文教事業	南一書局企業股份有限公司	康軒文教集團	國立編譯館
受訪者職務	總經理級以上之高階主管	副總經理級高階主管	副總經理級高階主管	熟悉政策擬定與執行之長官
訪談時間	2005.11.04	2005.12.02	2005.12.18	2005.12.20
受訪方式	至公司訪談	至公司訪談	電話訪問	以郵件取得意見

資料來源：研究者整理

進行深度訪談的主要目的，一為瞭解市場及競爭上的現象，對問題的結構預作掌握；二為收集受訪者對目前組織、市場的看法，並進一步的預測未來的市場走向與趨勢。所收集的資料不僅能作為修正式專家判斷法的補充資訊，更能夠作為資料交互檢證之用。訪談問題有以下四類：

- 1、影響教科書市場最重要的變數為何？
- 2、關於各主要廠商未來五至十年後可能採行策略的描述。
- 3、對同業的看法及評估。
- 4、對未來教科書市場結構的預評估。

透過 SWOT 及五力分析擬定上述四大類問題的訪談題綱，包括了廠商針對組織本身的內外部分分析，以及主要競爭廠商面對市場競爭態勢、替代者壓力、供應商議價能力、消費者議價能力及新競爭者進入市場時，採取的可能策略為何？

深度訪談資料主要是預先掌握現象及歸整變數。為了方便分析，研究者將與四位受訪者的訪談內容錄音存檔，並製作逐字稿以利記錄。謄寫逐字稿時，分為左邊欄位與右邊欄位，左邊欄位約佔版面的三分之二，右邊欄位佔三分之一；左邊欄位詳實紀錄談話或郵件內容，右邊欄位是研究者本身認為該段訪談的重點，作為利歸納整理之用。

關於深度訪談資料呈現的方式，本研究編碼方式為「訪談對象代號-訪談問題代號」。本研究共有四位訪談對象，設定編碼為 **A**、**B**、**C**、**D**。並將四大類主要訪談問題，設定編碼為 **Q1**、**Q2**、**Q3**、**Q4**。例如：「**C-Q2**」則是指訪談對象 **C** 對「關於各主要廠商總體策略的描述」（代碼 **Q2**）的意見及看法。

3.2.3 修正式專家判斷法的執行與分析

第一回合專家問卷的執行與分析

依照修正式專家判斷法之操作原則，預先以事實資料蒐集及深度訪談兩步驟所獲資訊，經過篩選及歸整設計出第一回合的結構性專家問卷。第一回合問卷分析「影響教科書市場結構之整體性因素」、「影響教科書業者之變數」、「影響教科書業者間競爭態勢之變數」等問題。

第一回合問卷以重要性排序的形式供專家填答，將統計各變數重要性的排序人數，並計算各變數的權重。第一回合專家問卷將歸納出影響教科書市場發展的重要變數，以及變數影響程度的分野。

第二回合專家問卷的執行與分析

第二回合專家問卷融入情節分析法的處理原則，將政策、市場結構、組織策略、組織與環境之間等變數作為情節設計的腳本，加以組合後設計出「教科書市場結構未來可能的態勢」、「重大政策對教科書市場未來可能產生的影響及態勢」、「教科書主要競爭業者未來可能的態勢」、「同業之間的競爭態勢與未來可能發生的狀況」四大部分中所有可能發生的情節。

透過專家對情節發生可能性的判斷，歸納針對未來的競爭態勢及組織間可能發展的趨勢的意見，並對情節進行預評估。專家依情節發生的可能性高低以其主觀判斷選填，情節發生的可能性依程度分為五個等級：極有可能，高於 80% 的發生可能；高度可能，有 60%~80% 的發生可能；中度可能，有 40%~60% 的發生可能；低度可能，僅有 20%~40% 的可能性；很不可能，低於 20% 的發生可能。統計方法以描述性統計中次數分配及百分比的比較進行分析。

本研究考慮專家群在回覆問卷上的時間因素及便利性，將視受訪者要求，以親自送件、郵寄方式或寄發電子郵件等方式傳達第一回合的修正式專家判斷法問卷。之後清點第一回合問卷的回收數，並將第一回合之意見進行統計分析及歸整，再寄送第二回合問卷，以及第一回合問卷的結果分析及相關資料。

3.2.4 專家的選擇

專家判斷法研究的過程中，首先必須確認研究的主題；其次，由於參與研究專家的選擇，是整個專家判斷法的靈魂，所以必須謹慎考量參與成員的名單，以確保專家判斷法執行的有效性。

基本上，參與研究的專家必須具備專業知識及經驗，並且願意完成及分享整個專家判斷法冗長的過程及結果(謝臥龍，1997)。根據Murry & Hammons(1995)的看法，專家群的參與是整個專家判斷法的重心所在，因此在相關議題專家群的篩選和確認上，必須特別謹慎，需要衡量其實務經驗與專業知識。每一成員需具備有該問題領域的專業能力，並且能夠提供最適當的訊息。

在選取專家群人數方面。Murry 和 Hammons(1995)指出，專家判斷法的最適專家群人數應該多於10人，然而大於30人的專家群對研究的貢獻也極其有限，因為人數過多將導致工作量繁雜，難以獲得有效結論。本研究考量可行性問題，決定專家群大小以10到30人之間。

本研究所邀請之專家，包含三組與教科書政策制訂、教科書市場經營具相當程度瞭解之人士，專家的領域區分為業界專家、政策菁英、執行及熟悉市場狀況的專業人士三個領域。除了希冀歸納不同背景的專家意見，透過不同知識、不同領域專家的看法，可使意見多元並避免意見團體極化的狀況產生。

本研究邀請參與及發出問卷之專家共計33人，完整填答兩回合問卷之專家共計17人。以下為經過兩回合問卷填答，有效問卷之專家背景及名稱。

表3.3 修正式專家判斷法有效問卷回收名單

專家類別	編號	專家姓名及職務	專家學歷及背景
			最高學歷：

業 界 專 家	1	翰林出版事業股份有限公司董事長 <u>陳炳亨</u> 先生先生	台灣大學化工研究所 重要經歷： 1. 翰林出版事業服務達 27 年 2. 翰林出版公司總經理 3. 翰林出版公司董事長
	2	翰林出版事業股份有限公司編審 <u>黃經良</u> 先生	最高學歷： 國立成功大學建築系 重要經歷： 1. 牛頓出版公司 2. 康軒出版公司 3. 育成出版公司 4. 翰林出版公司(20 年)
	3	康軒文教集團營業處副總經理 <u>方志文</u> 先生	最高學歷： 育達商職綜合商業科 重要經歷： 1. 於康軒文教集團服務達 14 年 2. 目前擔任康軒文教集團營業二處副總經理
	4	康軒文教集團總經理特助 <u>許牧民</u> 先生	重要經歷： 1. 康軒文教集團區域經理 2. 康軒文教集團總經理特助暨發言人
	5	牛頓開發教科書股份有限公司董事長 <u>黃崇城</u> 先生	最高學歷： 台灣大學農業研究所 重要經歷： 牛頓開發教科書股份有限公司董事長
	6	高長文化事業、高昇出版社經理 <u>王輝蒼</u> 先生	最高學歷： 文化大學史學系 重要經歷： 於教科書出版及印刷界服務達 23 年
	7	國立編譯館館長 <u>藍順德</u> 先生	最高學歷： 國立政治大學教育研究所教育行政組博士 重要經歷： 1. 教育部國教司司長 2. 國立編譯館館長
	8	高雄市教育局長 <u>鄭進丁</u> 先生	最高學歷： 國立政治大學教育研究所教育行政組

政 策 菁 英			博士 重要經歷： 1. 國民中小學教師 2. 高雄市教育局局長
	9	逢甲大學師資培育中心 <u>鄧鈞文</u> 老師	最高學歷： 國立政治大學教育研究所教育行政組 博士 重要經歷： 1. 國立編譯館副編審 2. 博士論文「國小教科書市場之研究」
	10	前台北縣教師會總幹事 <u>莊文吉</u> 老師	最高學歷： 中正大學物理研究所 重要經歷： 1. 秀峰高中教師(8年) 2. 台北縣教師會總幹事 3. 台北縣政府教育審議委員會委員 4. 親親文化事業顧問
	11	台北縣教師會教學輔導部主任 <u>李雅菁</u> 老師	最高學歷： 1. 輔仁大學法文系 2. 台北市立師範學院國小師資班 重要經歷： 1. 學年主任(4年) 2. 數學領域召集人(3年) 3. 教學組長(1年) 4. 北縣教師會教學輔導部主任(2年)
	12	台北市國中學生家長聯合會會長 <u>許永佳</u> 先生	重要經歷： 1. 台北市國中學生家長聯合會會長 2. 台北市立陽明高中家長會會長 3. 九年一貫教科書審議委員
執 行 及 市	13	高雄市右昌國中教務主任 <u>李淑美</u> 老師	最高學歷： 台灣師範大學地理系 重要經歷： 於高雄市右昌國中服務達 25 年
	14	高雄市楠梓國小 <u>黃志生</u> 老師	最高學歷： 南華大學出版學研究所 重要經歷： 1. 於高雄市楠梓國小服務達 18 年

場 狀 況 熟 悉 之 專 業 人 士			2. 碩士論文「九年一貫教科書行銷策略研究」
	15	印刷工業技術中心 總經理張中一先生	重要經歷： 1. 印刷工業技術中心總經理 2. 九年一貫教科書審議委員
	16	嘉義市輔大書局、輔 大文理補習班 蕭嘉 農主任	最高學歷： 輔仁大學企業管理系 重要經歷： 1. 文教工作(16年) 2. 南一書局國中小教科書區域經銷 商
	17	嘉義市緯陽企業股 份有限公司邱昱奇 經理	最高學歷： 中原大學電子系 重要經歷： 康軒國中小教科書區域經銷商 各科教科書、教材銷售

資料來源：研究者整理

本研究涉及的討論範圍，含括教育政策、組織經營、產業結構變化、消費者觀感...等面向。因此，必須透過瞭解教科書政策及市場運作機制，但分屬不同領域，具有不同專業知識及背景的專家對研究問題提出看法。經由專家意見的整合，達到歸整動態影響變數、分析產業競爭態勢，以及推測未來狀況等目的。

雖然有效回收問卷比例約佔邀請參與專家規模之百分之五十，但是以結構而言，三類不同領域專家的有效問卷比例相當。換言之，本研究專家判斷法之專家人數規模較預期聚縮，然而，於專家結構上與預期相符。因此，在意見的表達及歸納上，不至於造成意見極化或過於偏頗的狀況。以下說明專家群的結構，及預期透過不同領域專家獲得哪一方面的重要意見。

業界專家共有六位，皆為教科書產業中資深的經營者或高階主管，長時間且直接的面對產業競爭。不僅必須隨時掌握各種環境變數，管控經營風險；更必須不斷的分析產業中的競爭強度及結構的變化，為未來預作準備。本研究討論許多

關於產業變化、市場結構、組織經營...等議題，必須透過業界專家，才能有效的獲得產業界的意見。

政策方面的專家共六位，有執行或擬定教科書政策的長官、對教育政策具完備知識的學者、參與教科書審議過程的委員、地方教育行政機關主管，以及長期觀察教育政策的教師代表，諸位專家因其背景必須深入產業環境，並瞭解產業與政策之間的相互關係。教科書政策是影響教科書產業變化的主要因素之一，政策專家同時具備外在環境及產業內的相關知識，能夠以綜觀的角度提供深入的見解。

執行及市場狀況熟悉之專業人士共有五位，其中有教學經驗豐富的教師、執行學校購書事宜的人員、熟悉教科書市場的印刷界專家，以及地區的教科書經銷商...等。這部分專家代表的使用者或市場上不同的意見，能夠較客觀的反應問題，或者在使用過程中感受競爭廠商的策略。希望經由專業人士的意見，對問題提出不同面向的分析。

第四章 資料統整與分析

本研究進行兩個層次的分析，其一為建構教科書市場的競爭態勢並預測市場未來的可能發展趨勢；另一則是預測廠商面對未來的趨勢採行的策略可能為何，並進一步推測組織策略與環境之間的交互影響狀況將如何發展。

這兩個層次的分析事實上處理的就是市場面、組織面及兩層面交互作用下的相關問題，進而預測這幾個問題的變動趨勢。以下將資料依影響因素歸納、深度訪談資料分析、教科書市場預評估、主要競爭廠商策略預評估等條理歸納整理。

4.1 影響因素歸納

根據本研究所採行修正式專家判斷法的處理原則，編製專家問卷前已經透過事實資料收集、半結構式訪談及文獻歸納等方式，整理出相關的影響變數，作為設計結構式專家判斷問卷的依據。

本研究將可能影響教科書市場及組織的變數分為三個部分：第一部分、影響教科書市場結構之整體性變數。第二部分、影響教科書業者的變數。第三部分、影響教科書業者間競爭態勢的因素。以下將透過事實資料、深度訪談等方式所取得之資訊，依分類將各種變數歸納，並進行變數內容的說明。

4.1.1 影響教科書市場結構之整體性因素

此部分由教科書市場整體面考量，歸納出幾種影響教科書市場結構的重大變數。

- 1、**整體市場供需變化的影響**：此變數主要為瞭解市場總量(就學人口)對教科書市場結構的影響權重。據資料顯示，93 學年度入學人數跌破 30 萬大關，94 學年度全國小學減少 248 班。由內政部人口統計網站所取得之資訊，我國五

年後一至四年級就學人口為 951373 人，目前一至四年級就學人口為 1206658 人，五年後一至四年級人口將比目前少 255285 人(內政部人口統計，2006)。

- 2、**教科書產業具有的進入障礙**：教科書產業在研發編輯、印製、行銷...等各方面的成本相當可觀，而投資必須透過長期且高銷售量方有回收之可能。教科書業者更須擁有豐富的社會及學術資源，教科書產業在進入的門檻上不像一般出版業那麼容易。
- 3、**教科書及輔助教材的連動關係**：教科書是教育工作的「必需品」，即使教科書獲利空間受到壓縮，但輔助教材市場仍相當可觀，教科書的佔有率越高，輔助教材的銷售率越高。此一變數欲探究教科書及輔助教材之間的關係，以及此一變數影響產業結構的權重。
- 4、**教育政策及教科書選用、審查制度的轉變**：教科書政策自民國 85 年開放國小教科書起，一連歷經幾波重大轉變。即使是今後，政策的轉變仍有相當可能，且可能影響深遠。關於政策轉變之過程於第二章表 2.1 「我國國民中小學教科書開放審定政策之演進歷程」中已圖示說明。目前教科書審定是由民間出版業者依據國家公布的課程標準或綱要編輯教科書，送政府特定單位審查通過後核准發行。而教科書審定政策執行範圍包含課程規劃、教科書編輯、審查、核價、行銷、選用、採購、評鑑等過程。參與教科書編審政策執行的相關人員包含教育部行政人員、民間出版業者、編輯行政人員、編輯委員審查行政人員、審查委員等六類。

4.1.2 影響教科書業者的變數

此部份主要自外部環境找出數種可能變數，希望瞭解這些變數在業者經營上的影響關係及權重變化。

- 1、**教科書選用過程及決定權歸屬的影響**：依目前政策，教科書選用有三種主要類型：縣市統一選用、跨校合作選用、各校自行選用。教科書選用委員會的成員包括學校校長、行政人員、教師、家長、學者專家等。在不同的教科書

選用過程中，產生決定作用的因素不同，對業者的影響決定方式不同，自然對其銷售績效也有可能不同。

- 2、**新科技利用對教科書市場的影響**：各種新科技的出現，例如電子書包、e 化教學、自學系統的出現，可能使得學習或閱讀習慣轉變，這方面的變數是否可能對業者經營上產生影響。
- 3、**企業公共關係及聲望**：此一變數指的是教科書業者在教師、家長中所豎立的不同形象或口碑，是否具有影響業者操作市場的作用力，並探究此變數的權重變化。
- 4、**企業與國會議員及主管部門的關係良窳**：教科書業者必須擁有豐富的資源，企業與政府之間(不限定教育政策制定單位)往往必須具有良好的關係，而此一層面的作用力在政策未明朗時相當強。但是當產業結構成熟時，這種關係是否仍具有影響力？
- 5、**政治結構的影響**：除了教育政策，政府方面的相關問題，例如政治意識型態、政府結構轉變...等變數，對教科書主要競爭廠商的發展是否具有影響力。
- 6、**消費者因素的影響**：一般而言，消費者方面包括地理性、行為性、人口統計及心理性等區隔。此變數探究的是就教科書市場而言，與消費者相關的因素對教科書業者的影響權重。

4.1.3 影響教科書業者間競爭態勢的因素

此部份的變數涵蓋企業及市場層面，主要是歸納出瞭解特定因素對教科書主要競爭廠商未來發展的相對重要性。

- 1、**三家教科書主要競爭業者的發展策略**：此變數指涉長期性的發展策略，對廠商未來發展的影響性。
- 2、**三家教科書主要競爭業者在市場中所擁有的優勢及劣勢**：教科書主要競爭廠商既有的優勢及劣勢對其未來發展的影響變化。
- 3、**環境所帶來的機會性條件對教科書業者的影響性**：94 學年度翰林得標部編版

數學科行銷權，根據廠商所提供之資訊，94 學年度部編版在國中及國小數學領域的市場佔有率至少都將近 17%。此變數討論的是環境所帶來的機會，對教科書業者未來發展的影響性有多高。

- 4、**競爭廠商的行銷行為**：競爭廠商的銷售行為包括幾種面向：一、舉辦各類型說明會及研習會，說明會包括公辦說明會，由採購單位主辦，邀請包括國立編譯館在內之各事業參加，由各廠商做產品說明。以及私辦說明會，公辦說明會之後，入選廠商由採購單位依產品科目別再分別邀請各別廠商進行產品的詳細說明，作為選購之重要參考；或各廠商自行覓場地，邀請學校或其他單位有選購決定權或影響力之人士參加，進行產品說明，而受邀參加者會有某種形式之報酬；二、教具贈送之數量及完整性、精緻度，通常採購單位會要求廠商提供教具、書卡、教學電子化媒體等贈品，作為採購之重要依據。或由廠商主動提供贈品，以推廣市場。此種方式於國中小教科書市場競爭活動中效果最大，也最具有爭議性；三、定價策略，即為產品位於不同通路上所擬行之不同定價方式或折扣方式；四、書籍售後服務的品質等。
- 5、**公司的生產能力及資源整合能力**：指的是組織內部能力，包括各種成本的掌控能力、生產能力、人員能力、財務狀況...等因素，對教科書業者未來發展的影響。

4.2 深度訪談資料歸納

本研究進行深度訪談的對象包括國立編譯館長官，以及三家主要競爭廠商的主管人員。將取得之資訊及其看法依訪談問題分類為四個部分：第一部分、影響教科書市場結構的重要變數；第二部分、關於組織未來五至十年的發展策略；第三部分、對同業的看法及評估；第四部分、對未來教科書市場結構的預評估。

此部分訪談內容的歸整，除了能夠補充變數及資訊的不足之外，另外能將包括廠商策略、市場狀況等因素透析出，作為情節分析的設定基礎。並在資料分析

的過程中，交互比對及驗證。

4.2.1 影響教科書市場結構的重要變數

影響教科書市場結構變化可能包括了政治、經濟、人口、科技、文化...等環境因素，或可能是組織內部的各種資源及能力。透過訪談資料，將初步瞭解教科書經營者及政策主管機關認為對市場作用力最強的因素為何？

翰林文教事業主管指出：「整個教科書市場的變化，與制度及政策的制訂有最大的關連，甚至可以說這個產業的生存與否是因教科書制度而決定的。(A-Q1)」；南一出版副總經理的意見為：「教科書業者的所有契機與危機都是與國家政策相關的，政策的轉變卻可能讓所有心血都泡湯。各種環境因素都是影響政策形成的可能因素，最後形成了政策，而政策直接影響了教科書的生態。(B-Q1)」；康軒文教集團副總經理的看法：「當然是政策因素，學生人數的下滑雖然是市場潛在的影響因素，政策卻是左右市場結構最直接的因素。(C-Q1)」；國立編譯館長官對此問題的答覆為：「影響教科書市場變化的因素非常錯綜複雜，我不知道國外的情形如何，就國內的情況言，我個人認為最重要的因素還是「政策」。(D-Q1)」

由以上資料可明確掌握，雖然影響教科書市場的可能因素相當龐雜，然而受訪者一致認為，影響教科書市場結構最重大的為政策影響。即使市場的整體產值下滑，組織都能預先以適當方式因應，然而政策的變化卻直接決定了教科書產業的走向及生存條件。

4.2.2 關於競爭廠商的主要策略

瞭解教科書主要競爭廠商的發展策略，以及面對未來主要採取的可能對策是本研究主要目的的一部份，以下為主要競爭廠商的主管人員對公司策略的說明。

翰林文教事業

翰林文教事業主管指出：「經過適當的組織調整，內部凝聚力變強了。公司也在人員的訓練制度上下了許多的功夫。在組織及事業上，以產品為別做了不同事業處的劃分，讓各單位的管理者可以更專心的在所屬事業上發揮，人員對各自的專業度更高。公司把研發的重心由南移至北部，不僅節省許多不必要的開銷，也讓研發團隊更壯大。目前最主要是把國中小的服務及產品方面紮根紮的很深。先把本業顧好，在國中小教科書領域達到一個典範的狀態，另外就是投入大量的精神到高中教科書上。只是目前是專精在現有的市場上，未來也有可能朝向集團的狀態來思考，但是必須看產業的內外部發展如何變化？(A-Q2)」

由談話中可知，翰林在組織內部的調整幅度相當大，包括人事調整、產品策略調整、市場策略調整、研發重心北移...等。不僅提高組織的凝聚力，也成功的提高市佔率。主要的策略為專精於國中小市場，並挹注大量資源於高中教科書市場。假如組織發展得宜，也有朝集團化發展之類的策略思考。

南一書局企業股份有限公司

南一書局副總經理對組織經營的說明為：「南一不會走向多角化經營的方式，或轉向集團經營的模式。基本上採取的是固守本業的態度及方式，在教材研發上更專精。南一的目標很單純也很直接，就是把國小、國中、高中三個領域經營好。這三個領域在教材上的涵蓋面很廣，除了主要科目，還有各種輔助教材的研發。南一很穩健，不會因為一些像生產線拉的太長、或是投資其他不同事業產生風險等因素而受到很大的傷害。經銷商的通路會持續發展，南一在經銷商的經營上是很具有優勢的。與合作的經銷商都保持很好的關係，給予經銷商可以施展的空間也很大。公司的文化主要就是「人和」。(B-Q2)」

南一相當注重「人和」、「穩健」的經營態度，因此相對其他兩家廠商而言，

組織文化相當鮮明。經營上採取的是固守本業的態度，不輕易因投資或調整造成組織風險。長時間合作，且關係良好的經銷商通路是組織經營上主要優勢。

康軒文教集團

康軒文教集團副總經理對集團走向的說明為：「基本上以教科書為主體進行延伸，並設計讓消費者有增值感受的產品。原則是讓產品面更廣、服務面更深入。更須全力拉高市佔率，在某種程度上也是要將部編本進入的傷害降到最低。多角化及大陸事業發展是公司目前的重點之一，但絕對不是完全將資源或核心挹注至大陸而放棄台灣市場。(C-Q2)」

康軒文教集團是教科書競爭廠商中進入市場最早、產品最廣、目前市佔率最高的競爭廠商。成功的創造了學校經營的直銷模式，高佔有率奠定了市場領導的基礎。持續搶攻市佔率是組織的一貫原則，主要目的除了創造利潤，也是抗衡部編本進入市場的方式之一。康軒也是主要競爭廠商中唯一將經營觸角延伸至大陸的組織，大陸佈局是組織未來發展主軸之一，然而，絕非棄守本土市場。

4.2.3 對同業的看法及評估

以下資料為教科書主要競爭廠商主管人員對其他廠商的看法及評估。

翰林文教事業受訪者對其他競爭者的看法：「康軒的人才優勢是很強大的，而且領導者個人的特色非常鮮明，像是進入大陸或多角化經營的決定都是很快速的。但是無形中也可能造成投資或資源的損失，然而這是投資必定要承擔的風險，沒有優劣之分；南一方面若是一直以固守本業或固守舊有市場的策略執行，那當然有可能較容易受到政策及制度的相關因素牽絆，但是他們穩定的經營態度是最大的優勢。(A-Q3)」

南一書局副總經理認為：「康軒進入市場的時間最早，所以在教科書市場經營

的經驗最豐富。其他業者還不清楚如何著手經營市場前，康軒已經有很高的佔有率了。康軒的經驗及在學校經營的基礎是他們最大的優勢。康軒的人才養成及福利也領先同業；翰林財務狀況穩健是他們最大的優勢。在教材的基礎上有很紮實的功夫，經銷商的經營及關係也有很好的互動。專業經理人進入公司之後，採取有效的激勵方式提高業務的績效。部編本對翰林本身、對經銷商或使用者具有很正面的效果。行銷部編本原則上獲利不易，但是對拉抬整個公司的氣勢以及發展有正面的效果。(B-Q3)」

康軒文教集團副總經理對競爭對手的看法：「南一的改變幅度及比例較少，管理步調也較慢，領導階層的經驗是一大隱憂。以經銷為主的通路模式也可能是造成公司彈性較低的因素；翰林有幾波調整，包括組織變革及標到部編本的行銷權。以部編本這個部分來看，對其士氣提升有相當幫助，在市場的能見度也提高了許多。教材上，翰林相對於南一的進步幅度也較高。(C-Q3)」

4.2.4 對未來教科書市場結構的預評估

本研究進行深度訪談的主要目的之一，為初步的掌握未來市場結構的概貌，進而與專家判斷之結果交互檢證。以下為受訪者對未來教科書市場結構的推測。

翰林文教事業受訪主管認為：「目前市場上最大的三家競爭廠商，不論從插圖、行銷或整個印製過程都各有其優劣之處。我想未來主要就會存這三家，三家的資產或像廠房各方面的設施不相上下。除了這三家，其他出版商的差距就很大了，沒有辦法比較。未來若光是指教科書的市場，應該不會有太大的變化，市場佔有率會有起伏，但是應該不會有剩下兩強或某家獨大的現象。(A-Q4)」

南一書局副總經理對未來市場結構的看法是：「比較可能維持三家同時存在的狀況，但是維持三分天下的結果可能是三家都難以維持。但若說哪一家可能離開國內市場，康軒目前的重心已逐漸轉移至大陸，若國內市場無利可圖，可能轉

移重心及目標，專心在其他投資事業上或弱化國內的經營。(B-Q4)」

康軒文教集團副總經理的推測為：「維持三家分佔市場佔有率的可能性較高。目前狀況看起來不會有哪一家退出市場。(C-Q4)」

國立編譯館長官的意見為：「未來五至十年的國內教科書市場，就政策層面言，三分天下的局面應該不會有太大的改變。未來的課程政策與教科書政策應該會逐漸趨於相對穩定，三大廠商的適應能力也會逐漸成熟，種種客觀因素都有助於市場的穩定。(D-Q4)」

受訪者對於五至十年後教科書市場結構的看法相當一致，依照目前環境條件及組織發展狀況，維持目前三分天下態勢的可能性較高。但是由於外在環境變化迅速，是否有第四大廠商崛起？部編本是否全面進入？主要競爭者的經營狀況良窳？諸如此類重大問題是難以就現有資訊推估的。

4.3 教科書市場結構與變動態勢預評估

前已將可能影響我國中小學教科書市場的可能變數歸納說明，並透過深度訪談對教科書市場的發展趨勢、教科書業者的策略、組織間的相互評估進行初步的描述及評估。

本節將專家對於教科書整體環境及態勢的意見歸整，把專家問卷中「影響教科書市場結構之整體性因素」、「影響教科書業者之變數權重排序」、「幾種重大政策對教科書市場未來可能產生的影響」、「教科書市場結構未來可能的態勢」等，與市場結構與態勢相關的資料呈現並進行分析。

4.3.1 影響教科書市場結構之整體性因素

這個部分考量整體性之因素，主要是希望了解影響整體教科書市場結構變數

的權重。將專家的不同意見及其排序理由整理之後如下。

表 4.3.1 「整體市場供需變化」變數之專家意見

影響變數	排序之人數	平均值
整體市場供需變化的影響	1(3) 2(7) 3(5) 4(2) <hr/> 17	2.65
本項目專家意見及排序的理由		
<p>1、就學人口減少，雖會衝擊教科書之供給量，但教科書成本結構亦會相對改變，以經濟法則看，市場經濟規模影響較少。</p> <p>2、供給量減少，競爭態勢會更趨激烈，則不符經濟規模之出版廠商將會被淘汰，自然形成教科書市場之寡佔或壟斷。</p> <p>3、出生人口、生育率降低等問題直接影響市場之大小，也對業者經營造成極大壓力。</p> <p>4、就學人口變少，已在業者預料之中，各有因應對策。</p> <p>5、影響公司營收，間接影響業者投入意願，並對產品的研發影響甚鉅。</p> <p>6、雖然影響大，但這是可以因應、調整，可以預知的，非突發狀況。市場價格被低估才是棘手之事。</p> <p>7、影響最大因素就是供需變化，需求越低競爭越激烈且獲利越低。</p> <p>8、學生數多寡直接影響書商的供貨量，而銷售量是決定市場結構的重要因素。市場結構縮小，競爭更趨激烈。則導致書商退出市場，造成少數寡佔，這種市場結構對學生不利。</p> <p>9、教師選用教科書時會有某些習慣的固著性，對業者影響應該不會太大。就教師角度而言，生育率再如何變化，業者應都有對應策略以求生存。</p>		

表 4.3.2 「教科書產業具有的進入障礙」變數之專家意見

影響變數	排序之人數	平均值
教科書產業具有的進入障礙	1(0) 2(5)	2.00

	3(7)	
	4(5)	
	17	
本項目專家意見及排序的理由		
<p>1、教科書為高勞力、資本密集之產業，中、短期內，新出版社投入教科書市場的誘因不會太強。</p> <p>2、以台灣教科書市場規模而言，只能維持 2-3 家之生存，因此，在經濟效益考量下，教科書產業規模有其先天上的限制，對教科書市場結構的改變影響不大。</p> <p>3、台灣出版業者眾多，但是具有編製教科書能力且達到品質要求的業者卻很少，不易有新勢力的崛起。因此，此變數是維持目前市場結構的遠因。</p> <p>5、雖然進教科書對每個人影響很深遠，且獲利看似很高。但是各類成本太高，回收時間又太慢，企業通常不願意投入。</p>		

表 4.3.3 「教科書及輔助教材的連動關係」變數之專家意見

影響變數	排序之人數	平均值
教科書及輔助教材的連動關係	1(0)	1.65
	2(3)	
	3(5)	
	4(9)	
	17	
本項目專家意見及排序的理由		
<p>1、教科書低價政策迫使出版業者以抬高輔助教材之價格或銷售量來補貼，基本上教科書之佔有率不等同於輔助教材之佔有率。因此，兩者之連動關係，對市場結構之變化影響最小。</p> <p>2、輔助教材的售價亦有一定的原則，教科書獲利壓縮，必然影響教材的發展。</p> <p>3、即使教科書業者可生產參考書，其他出版社也會出版。因此，對結構的影響程度不大。</p> <p>4、教科書是否獲利要看其市佔率，而輔助教材需求亦看教科書的表現而決定，教科書及輔助教材是連體嬰，所以很重要</p> <p>5、就教師角度而言，需要自費的輔助教材或是參考書在老師還需處理費用的</p>		

狀況下多不會考慮使用。且老師在選擇教科書版本時，不會考慮到輔助教材的因素，兩者的連動關係並不明顯。

6、輔助教材的影響較少，因為消費者可以不買。

表 4.3.4 「教科書政策的轉變」變數之專家意見

影響變數	排序之人數	平均值
教育政策及教科書選用、審查制度的轉變	1(14)	3.71
	2(2)	
	3(0)	
	4(1)	
	17	
本項目專家意見及排序的理由		
<p>1、教育政策如果重新發行部編本、教科書實施免費借用制度或教科書回收再使用等，將直接影響教科書市場規模，並壓縮出版業者之生存空間。</p> <p>2、長期看，課程的大幅修訂、高中入學考試方式的變動、甚至義務教育教科書由政府免費提供之政策等，都將影響整體國民中小學教科書市場結構性的變動。</p> <p>3、政策決定市場之大小、結構，甚至市場之有無。</p> <p>4、教科書政策影響產業極大，足以影響生存及生態趨勢。</p> <p>5、教科書為政策型產業，如政策近期開放之部編本問題，學校大部分相信政府是影響考試的最大舵手，因此偏向部編本。此政策對業者具有偌大之影響，固政策變化對教科書產業具有足以左右生存的影響力。</p> <p>6、政策的確有極大影響力，對廠商及教師而言皆然。例如從暫綱到正綱數學領域的差異極大，即有業者掌握其差異立刻進行課本內容的修正與增加，就能夠說服家長及老師選用。廠商能否掌握政策，就教師立場而言對我們也具有關鍵影響。</p> <p>7、大環境的轉變是首要的影響因素，就如民間版本的出現也是政策轉變後才出現的產業。</p>		

資料來源：研究者整理

依統計資料顯示，影響教科書市場結構最高的變數是「教育政策及教科書選

用、審查制度的轉變(3.71)」；第二高的是「整體市場供需變化的影響(2.65)」；第三則是「教科書產業具有的進入障礙(2.00)」；影響最低的是「教科書及輔助教材的連動關係(1.65)」。

基本上專家意見與訪談的結果一致，教科書市場的起始與興衰完全是依照政策的走向而形成。政府下達任何新的政策，教科書業者則必須立即反應，否則將無法掌握因政策而起的商機或危機。假使政府宣布教科書停止開放民間編輯，則教科書市場則宣告全面終止或萎縮。

人口結構的確直接影響了市場供需的大小，但是教科書的成本結構亦會因而改變，價格也會更動。就業者而言，教科書的主要市場即使萎縮，但可以透過不同的策略思維，增加產品項目、改變產品特性、提高市佔率及單價、降低成本等方式進行調整。

業界專家說明若從教科書市場業者的興衰變化觀察，資源不足的業者現階段已經逐步退出市場，新業者即使勉強進入教科書市場也無法壯大或維持。教科書市場與一般流行出版品最不同的特色之一即是進入障礙相當高，基本上市場的狀況及競爭者已大致底定，進入障礙問題對整體教科書市場結構的影響性較低。

部分專家指出教科書主教材與參考書輔助教材兩方面不必然有連動的關係，許多出版輔助教材的出版業者依循差異化的經營原則在教科書生態中生存，就依附關係而言適得其所，以不同的角度經營教科書市場。關於輔助教材的相關變數對整體市場生態而言不具有重大的影響性。

4.3.2 影響教科書業者之變數權重排序

瞭解影響整個市場的變數權重關係之後，此部分從外部環境找出數種可能變數並製作成專家問卷，希望瞭解的是這些外部變數在業者經營上的影響關係。統

整專家問卷後將資料及專家意見表示如下。

表 4.3.5 「教科書選用過程及決定權歸屬」變數之專家意見

影響變數	排序之人數	平均值
教科書選用過程及決定權歸屬的影響	1(11)	5.35
	2(2)	
	3(3)	
	4(1)	
	5(0)	
	6(0)	
17		
本項目專家意見及排序的理由		
<p>1、由於規範教科書採階段選用原則，同一階段各年級同一科目選用相同版本，則過去每年更換版本的情形將受到限制，而出版業者受到影響也最大。</p> <p>2、部分縣市統一選用教科書並由縣市政府付費之政策，將強化縣市政府對教科書決定權。因此，教科書選用方式及行政權是否介入對教科書市場佔有率之影響最大。</p> <p>3、此變數影響教科書業者行銷之重點配置及影響由誰選擇教科書，當然重要。</p> <p>4、不同的教科書採擇行為因各有影響其採擇之因素，勢必影響生態的消長。</p> <p>5、統一選書容易有外力介入，選書就不一定取決於品質，對以品質為訴求的公司，即是不公平的競爭。</p> <p>6、企業針對各種不同選用過程的決定者施以利誘，這是影響生態的要因。</p> <p>7、教科書選用由學校成立選用委員會決定，選用類型由各校自行選用為主。</p>		

表 4.3.6 「新科技利用對教科書市場的影響」變數之專家意見

影響變數	排序之人數	平均值
新科技利用對教科書市場的影響	1(1)	3.24
	2(2)	
	3(4)	
	4(5)	
	5(3)	
	6(2)	
17		

本項目專家意見及排序的理由
1、新科技之使用對提升教師教學助益較大，但中、短期言，尚無法改變學生對紙本的依賴，對教科書市場影響甚小。
2、業者會以科技作為行銷點，僅此而已。
3、極少學生用新科技應付考試，而且新科技並不符合一般學生的唸書習慣。
4、學校教學對電子科技的運用屬於落後的族群，故此變數對業者而言影響不大。
5、國民教育為基礎教育，需透過實做或練習，e 化教學為輔助形式，故影響較少。
6、各種科技或電子教學，政府必須投入高昂經費。書商為求生存，亦會進行產品調整或策略聯盟等動作增加其競爭優勢。
7、目前的教學仍以教科書課本為主。但是由於家庭擁有的硬體比例逐日成長，新科技的影響成分會日益增加。

表 4.3.7 「企業公共關係及聲望」變數之專家意見

影響變數	排序之人數	平均值
企業公共關係及聲望	1(2)	4.0
	2(6)	
	3(2)	
	4(5)	
	5(1)	
	6(1)	
	17	
本項目專家意見及排序的理由		
1、教師決定教科書的因素，出版業者售後服務及品質的穩定度佔有重要的影響力，因此企業形象以及平時公共關係的建立，對於教師決定哪一版本具關鍵性。		
2、若以使用經驗為口碑或企業產品之聲望作為選書標準，則會影響銷售狀況，並成為關鍵的影響因素。		
3、目前各家教科書廠商形象都差不多，應該不具有太高影響力。		
4、對直接的決定者(選購的老師)而言，良好的企業形象絕對是一個行銷的重		

點。

5、專業、配套、價格、服務，為學校教師及家長選用教科書之條件，如果表面效度高，將增加廠商的競爭力，所以是有影響力的。

表 4.3.8 「企業與國會議員及主管部門的關係良窳」之專家意見

影響變數	排序之人數	平均值
企業與國會議員及主管部門的關係良窳	1(0)	2.41
	2(1)	
	3(1)	
	4(4)	
	5(9)	
	6(2)	
	17	
本項目專家意見及排序的理由		
<p>1、教科書選用程序已趨民主、公開，因此個別人士已逐漸不具影響力，長期看，除非地方政府強力干預選用程序，否則，企業與國會議員及主管部門的關係良窳應不至於左右教科書之採擇。</p> <p>2、有一定之影響，尤其是以縣市為單位採擇教科書更為明顯。</p> <p>3、若不能夠參與決策及建議，則影響力小；地方民代若投入統一選書之利益分配，則影響力大。</p> <p>4、企業為自身尋求出路打通國會議員及主管部門之關係在我國司空見慣，只是目前的教育產業受到輿論及法令規範，否則這曾經是重要因素。</p> <p>5、教科書選用由學校選用委員會決定，選用委員會由教師及家長等組成，政商關係良窳對教科書選用無絕對關係。</p>		

表 4.3.9 「政治結構的影響」變數之專家意見

影響變數	排序之人數	平均值
政治結構的影響	1(2)	2.35
	2(2)	
	3(0)	
	4(1)	
	5(3)	
	6(9)	

	17	
本項目專家意見及排序的理由		
<p>1、教科書之採擇，是透過一定程序辦理，且出版業者或教科書內容，通常不會具有特定政治立場或意識型態，因此，對教科書業者而言，此一問題最不具關聯性。</p> <p>2、不管主政者為何，其教科書政策的制訂仍為首要影響關鍵。</p> <p>3、現在非威權或一言堂時代，意識型態、政府結構不會影響教科書價格，但可能影響其內容。</p>		

表 4.3.10 「消費者因素的影響」變數之專家意見

影響變數	排序之人數	平均值
消費者因素的影響	1(1)	3.64
	2(4)	
	3(7)	
	4(1)	
	5(1)	
	6(3)	
	17	
本項目專家意見及排序的理由		
<p>1、目前，各審定本教科書均不做市場區隔。因此，普遍是以全國學生為適用對象。雖然教師選擇教科書時，多少仍會考量到城鄉差距、學生學習心理以及教師使用的便利性，可是對業者並不會有太高的決定性差異。</p> <p>2、如果消費者是教師，而教師具有絕大多數的選擇權，那的確會影響各出版社之市佔率多寡。</p> <p>3、教科書選用決定權是教師，一般消費者較無影響力。除非決定權百分之百由教師決定，這個變數才稍微具有影響力。</p> <p>4、由於議價計算將國民所得為計算函數之一，消費者經濟條件好壞影響統一議價價格及輔助教材的購買力，對業者影響甚大。</p> <p>5、消費人口多寡與消費能力有關，地區遠近亦影響價格，運送距離遠、數量少造成供應成本增加，對偏遠地區較不利。</p>		

資料來源：研究者整理

依據資料所示，外部環境影響教科書業者經營的幾種可能變數，其影響程度依照權重，影響最高的是「教科書選用過程及決定權歸屬的影響(5.35)」；次高的是「企業公共關係及聲望(4.0)」；第三高的是「消費者因素的影響(3.64)」；第四高的是「新科技利用對教科書市場的影響(3.24)」；接著是「企業與國會議員及主管部門的關係良窳(2.41)」；影響權重最低的是「政治結構的影響(2.35)」。

就教科書的選用模式而言，依法是各校各自選用，然而跨校或縣市規定統一版本的選用方式常被使用，這種常被業者戲稱「賭博式」的選用方式對區域性市佔率的影響相當高，而選用模式及決定權歸屬更大幅的影響了業者的行銷手法。

教科書之採擇，是透過一定程序辦理，且出版業者或教科書內容，通常不會具有特定政治立場或意識型態。因此，對教科書業者而言，此變數對經營層面不具絕對關聯性，執政者的意識型態可能僅對某些科目的編撰產生影響。雖然政治結構在編輯上的影響不高，但是一旦與教育政策走向、教科書選用過程及模式合併思考，它對業者的前途則具有相當高的影響力。

教科書的選用者及消費者在選用書籍之前對產品認知程度無法太深入，判定標準往往是來自舊經驗，因此形象及聲望對業者本身具有一定的影響。而市場形象及聲望的建立來自於售後服務等銷售行為，業者通常對這方面的變數相當重視。

新科技對目前教科書市場不會產生太顯著的影響，這是很好的行銷焦點。但是考慮市場的主要產品及學生的閱讀習慣，新科技只能作為輔助的教材，可為教材加分但不會影響市場走向或成為業者擬定策略時的思考重點。

若教科書的消費者是教師本身，而他們又有直接的採擇權，則消費者因素將是最重要的影響因素。雖然老師在選用教科書時會考量地理性、心理因素等層次的問題，但是審定制度要求的教材內容是以全國學生為對象，並無市場區隔等消

費者因素之考量，因此消費者之相關變數對業者而言無太大影響。

教科書選用程序已趨民主、公開，因此，個別人士已逐漸不具影響力。長期看，除非地方政府強力干預選用程序，否則企業與國會議員及主管部門的關係良窳應不至於左右教科書之採擇。教科書的主管部門不可能公開支持業者，或偏袒單一業者。這方面的變數在政策制度尚未明朗的前提下具有一定影響力，然目前已步入公開且透明的程序，影響性則消失。

4.3.3 重大政策對教科書市場可能產生的影響

影響市場結構最高的變數是「教育政策及教科書選用、審查制度的轉變」，影響教科書業者經營上最高的變數是「教科書選用過程及決定權歸屬的影響」。以上兩部分的資料說明了政策的影響及走向在教科書產業中扮演了關鍵性的角色，教科書產業的興衰與組織的成敗與否，可說是依附在國家教育政策上。接著，此部分將幾種教科書的重大政策設計成假設情節由專家選填並說明，希望瞭解這個影響教科書市場最鉅的變數，其未來可能的態勢及走向。

表 4.3.11 政策影響的情節分析一

未來可能發生的假設情節	次數分配及百分比
部編版除了目前的數學科及自然科，陸續全面進入 ，教科書市場而致使業者獲利空間壓縮。	極有可能(3)，佔 17.6% 高度可能(5)，佔 29.4% 中度可能(7)，佔 41.2% 低度可能(0)，佔 0% 很不可能(2)，佔 11.8% <hr/> 共 (17)
作此研判的主要原因及意見	
1、政府想解決一綱多本的困境，但是又不願背負背離開放之罵名，目前政策呈拉鋸狀況，態勢尚未明朗。 2、不怎麼可能全面進入，但是一旦進入，會縮小市場規模，影響很大。 3、部編本初期會對業者造成威脅，壓縮業者獲利空間，但因為政策的不確定	

性，長期則無法評估。

- 4、目前政策上仍無擴大部編本之考量，而依部編本教科書編輯之條件及市場特性(例如部編本之編輯條件及售後服務均較民間本不利)，短期內部編本應不會擴大至其他科目。
- 5、依常理不會全面進入，因找不到編者、政府沒預算、副科將採借閱制不須進入。若全面進入會壓縮業者在教科書上之獲利，但業者會開發部編版的輔材彌補回來，故部編版不見得會壓縮業者獲利空間。
- 6、就使用者角度而言，部編本本來就應該全面進入教科書市場，應該以最完備的資源為國家提供一套讓其他出版業為範本的版本，以消弭一綱多本產生的亂象。也讓全國學生在準備學測時有所依據，若全國輿論持續施壓，有可能成真。

表 4.3.12 政策影響的情節分析二

未來可能發生的假設情節	次數分配及百分比
部編版除了目前的數學科及自然科， 不會全科進入市場。	極有可能(5)，佔 29.4% 高度可能(3)，佔 17.6% 中度可能(5)，佔 29.4% 低度可能(2)，佔 11.8% 很不可能(2)，佔 11.8% <hr/> 共 (17)
作此研判的主要原因及意見	
1、政策態勢未明朗。 2、若外力持續介入，全面覆編的可能性就會提高。 3、目前政策上仍無擴大部編本之考量，而依部編本教科書編輯之條件及市場特性(例如部編本之編輯條件及售後服務均較民間本不利)，短期內部編本應不會擴大至其他科目。	

表 4.3.13 政策影響的情節分析三

未來可能發生的假設情節	次數分配及百分比
部編版只是短暫進入市場，一段時間之後， 將連同現有數學及自然兩科退出市場。	極有可能(0)，佔 0% 高度可能(0)，佔 0% 中度可能(1)，佔 5.9%

	低度可能(6)，佔 35.3% 很不可能(10),佔 58.8%
	共 (17)
作此研判的主要原因及意見	
<p>1、政策已然成行，短期內部編不可能退出市場。</p> <p>2、以數學編輯時間長達 6 年以上來看，除非政治、社會環境有重大改變，否則部編本一時應不會退出市場。</p> <p>3、部編版掛政府品牌，即使市佔率只有 1%也不會退出而丟政府的臉。</p>	

表 4.3.14 政策影響的情節分析四

未來可能發生的假設情節	次數分配及百分比
藝能科借閱制度，將影響教科書生態， 甚至嚴重壓縮業者的生存空間。	極有可能(4)，佔 23.5% 高度可能(6)，佔 35.3% 中度可能(6)，佔 35.3% 低度可能(1)，佔 5.9% 很不可能(0)，佔 0%
	共 (17)
作此研判的主要原因及意見	
<p>1、政策已成定局，對以藝能科為主要戰場的公司而言相當吃虧。</p> <p>2、不至於嚴重壓縮，但是必然使得公司營收降低。資金運用上也會影響。</p> <p>3、藝能科借閱制度一旦實施，教科書使用數量將會下降，業者利益必受影響，但其影響程度將視實施情況而定(借閱的數量和方式)。</p> <p>4、會影響，因藝能科成本高而無輔材可賣，故須藉高市佔率來取得規模經濟。一旦採借閱制則銷售量(非市佔率)，對以藝能科為主要產品的公司將造成生存空間的壓縮。</p> <p>5、藝能科並非主要競爭業者最主要的賴以生存的科目，雖然會壓縮但不至於影響生存。</p>	

表 4.3.15 政策影響的情節分析五

未來可能發生的假設情節	次數分配及百分比
藝能科借閱制度，並不影響現在的教科書業界生態。	極有可能(0)，佔 0% 高度可能(0)，佔 0% 中度可能(3)，佔 17.6%

	低度可能(5)，佔 29.4% 很不可能(9)，佔 52.9%
	共 (17)
作此研判的主要原因及意見	
<p>1、一定會有影響，但視影響程度而言。</p> <p>2、對大致的教科書生態而言不影響，但是對組織、部門的策略會有影響。</p> <p>3、業者必須採行因應措施，故一定會與現況不同。</p>	

表 4.3.16 政策影響的情節分析六

未來可能發生的假設情節	次數分配及百分比
藝能科借閱制度在執行之後將轉向或取消	極有可能(0)，佔 0% 高度可能(5)，佔 29.4% 中度可能(7)，佔 41.2% 低度可能(1)，佔 5.9% 很不可能(4)，佔 23.5%
	共 (17)
作此研判的主要原因及意見	
<p>1、政策已執行，端視實行成果如何？普遍而言業界對此政策並不認同。</p> <p>2、從環保、經濟的角度觀之，藝能科借閱制度一旦實施，將不容易取消，但目前實施的範圍和方式尚在研議中，一開始的實施方式，就會影響未來政策走向。</p> <p>3、依台灣學生用書習慣，書籍使用一學期就以毀損，且回收、整理、保存、借用等手續很麻煩，會對學校造成困擾。學校及教師方面對此政策的執行並不認同。</p>	

表 4.3.17 政策影響的情節分析七

未來可能發生的假設情節	次數分配及百分比
參考書等輔助教材併入議價制度， 嚴重壓縮業者的生存空間。	極有可能(6)，佔 35.3% 高度可能(3)，佔 17.6% 中度可能(2)，佔 11.8% 低度可能(1)，佔 5.9% 很不可能(5)，佔 29.4%
	共 (17)
作此研判的主要原因及意見	

- 1、倘若輔助教材併入議價，則對公司經營影響程度絕對比藝能科借閱制來的高。
- 2、除非教科書、參考書兩者的價格取得平衡，在不壓低價格的心態及條件下進行議價，此政策方有可能執行而不被反彈。否則此情況若一旦執行，對業者而言殺傷力極大。
- 3、參考書等輔助教材併入議價的可能性不高。
- 4、但依業者交叉補貼情況，萬一輔助教材併入議價，業者的生存空間勢必受到嚴重壓縮。
- 5、不大可能併入議價，因為輔材種類太複雜，且不經過審查，輔材也是透過不同通路，要規定議價有困難。若要議價，須先審查，業者會專門編一本去送審議價，其他還是照編照賣，不會有重大影響。且國編館找不到人審查。而若規定成真，參加議價之輔材，業者即可統包銷售，則學生一定要買，反而對業者有利。

表 4.3.18 政策影響的情節分析八

未來可能發生的假設情節	次數分配及百分比
參考書等輔助教材併入議價制度， 並不影響現在的教科書業界生態。	極有可能(0)，佔 0% 高度可能(3)，佔 17.6% 中度可能(2)，佔 11.8% 低度可能(9)，佔 52.9% 很不可能(3)，佔 17.6% <hr/> 共 (17)
作此研判的主要原因及意見	
1、若政策如情節設計，則一定影響生態。 2、若成真則大有影響。 3、併入議價制度可能性低。不影響業者的可能性高，因為只有送審比較麻煩。	

表 4.3.19 政策影響的情節分析九

未來可能發生的假設情節	次數分配及百分比
參考書等輔助教材併入議價制度不可能執行， 或在執行之後轉向、取消。	極有可能(9)，佔 52.9% 高度可能(3)，佔 17.6% 中度可能(2)，佔 11.8%

	低度可能(3)，佔 17.6% 很不可能(0)，佔 0%
	共 (17)
作此研判的主要原因及意見	
<p>1、輔助教材併入議價，有相當高的技術性困難，不大可能執行，就算執行反彈聲浪一定高。</p> <p>2、不大可能執行，在著作權及非審定教材方面，政府較無運作空間。</p> <p>3、輔助教材包羅萬象，無法完全納入，併入議價制度不可行。</p> <p>4、即使執行，將會因業者策略運用而難以持續下去。</p> <p>5、輔助教材可分本版本及適用版本，若適用版本可議價，則變成政府承認適用版之存在。而本版本為業者最賴以生存的工具，不可能讓議價制度影響其龐大利潤。客觀條件太複雜，故此情節不至於發生。</p>	

資料來源：研究者整理

在「部編版除了目前的數學及自然科，將陸續全面進入教科書市場而致使業者獲利空間壓縮」情節中，極有可能(17.6%)及高度可能(29.4)兩選項合計 47%，但是中度可能選項佔了 41.2%。由選填原因中分析，專家們較一致的意見認為，目前政策仍未明朗，短期內不會全面進入。但是若輿論外力持續作用，則不無發生的可能，假使此情節發生則一定會壓縮業者獲利空間；「部編版除了目前的數學科及自然科，不會全面進入市場」情節中，極有可能(17.6%)及高度可能(29.4)兩選項合計佔了 47%，此情節與前一情節交互驗證，專家意見亦相當一致，目前的態勢尚未明確，部編版原則上在編輯條件及售後服務等條件較民間不利，短期內部編版應該不會擴大至其他科目；而在「部編版只是短暫進入市場，一段時間之後將連同現有兩科退出市場」此一情節中，低度可能(35.3%)及很不可能(58.8%)兩選項佔了 94.1%，此一政策已經實行，且教科書編輯時間相當長，現階段部編全面退出市場的可能性相當低。

藝能科借閱制度方面，「藝能科借閱制度將影響教科書生態，甚至嚴重壓縮業者的生存空間」，在中度可能(35.3%)、高度可能(35.3%)、極有可能(23.5%)三

部分選項合計 94.1%；「藝能科借閱制度，並不影響現在的教科書業界生態」，低度可能(29.4%)及很不可能(52.9%)兩者合計 82.3%；「藝能科借閱制度在執行之後將轉向或取消」，高度可能(29.4%)、中度可能(41.2%)、很不可能(23.5%)。

政策方面的專家說明從環保、經濟甚至是使用者等角度觀察，藝能科借閱制度一旦實施，將不容易取消。大部分的專家都認為借閱制度在實施的過程中必定會遇見很多困難，諸如保存程序、借用手續、新舊書使用的觀感問題，必須看執行之後的方式才能決定此政策的延續可能。借閱制度對市場而言是會有影響的，但是不至於讓教科書生態產生致命性的改變，反而是靠藝能科延續組織發展的中小型教科書出版廠商會有相當大的影響性。

參考書及輔助教材併入議價制度的情節可能性，「參考書等輔助教材併入議價制度，嚴重壓縮業者的生存空間」意見分佈在兩端，選填極有可能(35.3%)、很不可能(29.4%)；「參考書等輔助教材併入議價制度，並不影響現在的教科書業界生態」此一情節中，選填低度可能(52.9%)、很不可能(17.6%)兩選項合計 70.5%，此政策若發生，會造成影響；「參考書等輔助教材併入議價制度不可能執行，或在執行之後轉向、取消」，選填極有可能(52.9%)、高度可能(17.6%)兩選項合計 70.5%。

參考書等輔助教材假如真的併入議價制度，此政策對企業本身造成的影響性將會相當具有殺傷力。輔助教材的利潤是教科書業者賴以生存的主力，除非教科書及輔助教材的價格可以取得平衡，並且不壓低議價價格的前提下實施，否則此政策必定破壞目前已漸趨成熟的教科書市場。專家在三個情節的說明中，都提到了參考書籍輔助教材併入議價的技術性太高，教材種類也太多，市場上不僅是三大教科書出版廠商出版輔助教材，政府無法處理如此龐大的業務。而即使執行了，業者也會運用各種策略進行販售或避開議價審核機制。且輔助教材通常非著作權教材，政府的施力點及運作空間都不夠，所以此一政策即使有輿論鼓吹，但

是政策的可行性及發展的可能性相當低。

4.3.4 教科書市場結構未來可能的態勢

以上討論了影響市場結構的變數、影響教科書業者經營上的變數以及幾種重大政策對教科書市場未來可能產生的影響及態勢，接著以市場結構為藍圖，預估教科書結構未來可能的態勢。

表 4.3.20 未來市場結構的情節分析一

未來可能發生的假設情節	次數分配及百分比
假定現有條件不變，教科書市場結構將由目前的寡佔市場結構轉變為「自由市場型態」，如開放初期的多家競爭型態。	極有可能(0)，佔 0% 高度可能(0)，佔 0% 中度可能(1)，佔 5.9% 低度可能(0)，佔 0% 很不可能(16)，佔 94.1% <hr/> 共 (17)
作此研判的主要原因及意見	
1、教科書市場為寡佔市場型態，舉世皆然。 2、或許會有類似結構，因為老師常會輪流使用。而同業之間亦會競爭並使用策略使老師更換版本。若有新業者具足夠實力參與競爭，形成自由市場不無可能。 3、目前國內國民中小學教科書採聯合計價、議價制度，自由市場完全競爭環境已不存在，轉變之可能性極低。 4、新業者加入機率小，成功率低。教師用書習慣漸趨固定，不會隨意選用新版本。	

表 4.3.21 未來市場結構的情節分析二

未來可能發生的假設情節	次數分配及百分比
假定現有條件不變，教科書市場結構將由目前的寡佔市場結構轉變為「獨佔性競爭」，由某一家業者壟斷市場。	極有可能(1)，佔 5.9% 高度可能(2)，佔 11.8% 中度可能(0)，佔 0% 低度可能(7)，佔 41.2%

	很不可能(7)，佔 41.2%
	共 (17)
作此研判的主要原因及意見	
<p>1、以台灣之政策環境及教師使用情形，市場型態只會寡佔不會獨佔。</p> <p>2、教科書市場已然成熟，而業者間人員流動頻繁，產品的異質性也不高，不容易發展成獨佔市場。</p> <p>3、教科書寡佔市場結構很難打破，但如出版業者聯合壟斷，亦有可能出現另一種獨佔。</p> <p>4、各有所長，不會有人被吃掉，除非自己放棄。政府不會坐視一家獨大。</p>	

表 4.3.22 未來市場結構的情節分析三

未來可能發生的假設情節	次數分配及百分比
假定現有條件不變,教科書市場結構更加傾向「三國鼎立」的競爭態勢，三家主要競爭業者的市場佔有率更趨伯仲之間。	極有可能(10)，佔 58.8% 高度可能(3)，佔 17.6% 中度可能(4)，佔 23.5% 低度可能(0)，佔 0% 很不可能(0)，佔 0%
	共 (17)
作此研判的主要原因及意見	
<p>1、依目前態勢觀察，確實已經朝向此情節發展。</p> <p>2、由於市場已然成熟，各自的組織根基皆以打穩，此情節是進行式。</p> <p>3、目前教科書出版業者中，大致維持一大、二中、二小之態勢，隨著競爭手段的調整，一大、二中是有可能出現均分市場的可能。</p> <p>4、各自鞏固擅長之地盤，就各公司總體來看發展都差不多。若依領域分開看，則各家的市佔率可能有極大差異，例如：南一的副科如果持續下滑，但主科一定會繼續上升。</p> <p>5、教科書市場總值就那麼大，業者爲了生存，必會用盡各種合法、不合法的手段，經過激烈的競爭手段，大家的佔有率會拉近。然而競爭成本有可能轉嫁到使用者身上。</p>	

表 4.3.23 未來市場結構的情節分析四

未來可能發生的假設情節	次數分配及百分比
-------------	----------

<p>假定現有條件不變，會有某一家業者抽離台灣教科書市場，成為「兩家獨大」的競爭態勢。</p>	<p>極有可能(0)，佔 0% 高度可能(2)，佔 11.8% 中度可能(3)，佔 17.6% 低度可能(7)，佔 41.2% 很不可能(5)，佔 29.4%</p> <hr/> <p>共 (17)</p>
<p>作此研判的主要原因及意見</p>	
<p>1、除非某一家本身體質有問題或策略轉變，否則不可能成如此態勢。 2、目前每一家主要競爭者都是以台灣市場為主，不可能抽離。 3、依目前主要三家業者的投入情況，除非某一家出現經營困難，否則可能性不高。 4、有個可能是康軒跑去大陸，但不見得完全放棄台灣；或轉移到輔教界，但也不會完全放棄教科書。另一個可能是南一放棄副科，則副科剩翰林和康軒。但若副科採借閱制，可能翰林或康軒也會放棄。</p>	

資料來源：研究者整理

第一個假設情節「假定現有條件不變，教科書市場結構將由目前的寡佔市場結構轉變為自由市場型態」，選擇很不可能的佔了 94.1%；第二個假設情節「假定現有條件不變，教科書市場結構將由目前的寡佔市場結構轉變為獨佔性競，由某一家業者壟斷市場」，意見較集中在低度可能(41.2%)及很不可能(41.2%)；第三個情節「假定現有條件不變，教科書市場結構更加傾向三國鼎立的競爭態勢，三家主要競爭業者的市場佔有率更趨伯仲之間」，極有可能(58.8%)、高度可能(17.6%)兩選項合計 76.4%。

我國教科書市場發展初期的確為自由競爭的市場型態，但是由於教科書市場的進入門檻高、聯合計價議價制度、教師使用習慣...等諸多因素造成寡佔市場的成形，除非外部環境變遷，否則市場結構重回自由競爭市場的可能性不高。然而，國家也不可能讓獨佔性市場的結構產生，若市場趨勢如此發展，國家機制一定會介入。在現有條件不變的狀況之下，三家教科書業者的組織發展皆已具相當規模

及穩定度，除非三家主要競爭者本身的策略改變，不然不會有任何一家棄守市場形成兩家競爭的態勢。

三家主要競爭業者的發展背景不同、利基不同、策略也不同，就目前而言已經在我國市場站穩腳步，各自鞏固擅長的領域。在結構上，未來會維持此態勢，但是在佔有率上會因為策略的不同而有所消長。

4.4 主要競爭廠商策略及競爭態勢預評估

前已將本研究關於市場面的相關資料分析說明，處理本研究第一層次，關於教科書市場面態勢的影響變數評估，及市場態勢的情節預評估。

本節將針對研究欲處理的第二層次問題，關於組織的策略及競爭之後的可能變化進行分析。分析說明條理將由影響教科書業者間競爭態勢的重要因素排序開始，之後分析教科書主要競爭業者未來可能的態勢及策略，最後將同業之間的競爭態勢及可能的情況以情節設計的方式整合專家意見。

4.4.1 影響教科書業者間競爭態勢的重要因素排序

以下變數涵蓋企業及市場兩層面，目的是瞭解這些變數對業者未來發展，及策略擬定上的相對重要性。將專家意見及統計結果歸整如下。

表 4.4.1 「三家教科書主要競爭廠商的發展策略」變數之專家意見

影響變數	排序之人數	平均值
三家教科書主要競爭廠商的發展策略	1(4)	2.88
	2(1)	
	3(4)	
	4(5)	
	5(3)	
	17	
本項目專家意見及排序的理由		

- 1、根據教科書市場佔有率的變化，三家出版業者互有領先。因此，從教科書年年修訂改版，可以了解到各業者的發展策略攸關教科書市場之變化。
- 2、發展策略完備且具有效益，則該公司競爭力會日益強大，當然對業者具相當程度之影響性。
- 3、選用者對業者發展策略的概念通常為：南一專注本業，欠缺前瞻；翰林組織應變快速，回應市場需求速度快，欠缺理想；康軒多角經營，跨中國及台灣版圖，強調市佔率，商業氣息過重。書商的發展策略決定了企業的特色及本質。

表 4.4.2 「廠商在市場中所擁有的優勢及劣勢」變數之專家意見

影響變數	排序之人數	平均值
三家教科書主要競爭廠商在市場中所擁有的優勢及劣勢	1(1) 2(3) 3(4) 4(4) 5(5) <hr/> 17	2.47
本項目專家意見及排序的理由		
<ol style="list-style-type: none"> 1、以目前三家佔有率互有領先之情況，教科書業者在市場中所擁有的優勢及劣勢是不斷在變化的。 2、姑且不論公司本身體質，在市場上誰給的利多誰就佔優勢。 3、三家教科書出版商市佔率超過八成，形成高度集中及寡佔，能否切合教育政策作適時調整，以及在服務品質、產品價格上勝出，是決定未來優勢的關鍵。就企業體而言，康軒佈局廣、南一專注、翰林具有彈性，各有優劣。 		

表 4.4.3 「環境條件對教科書廠商的影響」變數之專家意見

影響變數	排序之人數	平均值
環境所帶來的機會性條件對教科書廠商的影響	1(2) 2(3) 3(2) 4(3) 5(7) <hr/> 17	2.42

本項目專家意見及排序的理由
1、以翰林為例，取得部編本行銷權，並未提升其自有版本的佔有率，可見環境或條件的改變不必然牽動教科書市場結構的變化。
2、國家版本的權威及示範皆表現出國編版本是正確的，也規範了民間版本，在西瓜偎大邊的效應下對教科書業者影響不在話下。
3、如獨家代理權此類的環境條件，在市場上具有不可替代性，的確增加了本身的競爭力。
4、具有短期的影響力。

表 4.4.4 「競爭廠商的行銷行為」變數之專家意見

影響變數	排序之人數	平均值
競爭廠商的行銷行為	1(7)	3.65
	2(1)	
	3(6)	
	4(2)	
	5(1)	
	17	

本項目專家意見及排序的理由
1、廠商行銷行為及售後服務是影響教科書佔有率一個很重要的因素，而事實上，行銷方式及售後服務確實對教師選擇教科書產生有效的誘因及比價心理。
2、行銷行為若使得競爭費用提高，間接反映在成本上，將影響議價的價格。
3、行銷行為的影響舉足輕重，是各家出版業者每學期市佔率消長的直接因素。
4、教科書目前是自由競爭的機制，有競爭才能提高服務品質。因此透過說明會，提供各項售後服務，爭取學校採用，服務在現階段成為教科書產業的另一種主要業務。
5、行銷行為對教科書的消費者、選用者是有利的，但是卻常因競爭行為產生弊端，造成負面的影響。
6、行銷手法固然會影響市佔率，但最終還是品質決定一切。

表 4.4.5 「公司的生產能力及資源整合能力」變數之專家意見

影響變數	排序之人數	平均值
公司的生產能力及資源整合能力	1(3)	3.59
	2(9)	
	3(1)	
	4(3)	
	5(1)	
17		
本項目專家意見及排序的理由		
<p>1、教科書品質與教科書業者是否能有效建立品管及整合內部資源是息息相關的，但整體上，三家出版業者差距甚小，因此，其影響應不大。</p> <p>2、此為出版社生產的能力，亦即其教科書品質的關鍵所在。</p> <p>3、教科書作戰期僅 3-4 個月，市場人員的應變能力直接影響該學期佔有率之高低。</p> <p>4、產能、出版時間之控制能力影響整個發展策略。先發樣書，老師才能選書。</p> <p>5、競爭力的提升，來自於自身能力的增強，能整合資源並提高生產力，對於自身競爭力的提升十分有助益。</p>		

資料來源：研究者整理

根據專家問卷的統計資料，影響教科書業者間競爭態勢依權重排比，最重要的變數是「競爭廠商的行銷行為(3.65)」，第二高的是「公司的生產能力及資源整合能力(3.59)」，第三高的是「三家教科書主要競爭業者的發展策略(2.88)」，第四則是「三家教科書主要競爭業者在市場中所擁有的優勢及劣勢(2.47)」，影響權重最低的是「環境所帶來的機會性條件對教科書業者的影響(2.42)」。

教師與業者的接觸平常都透過教科書廠商的業務人員，當教材沒有明顯差異時，業務人員在學校的服務工作，並對使用者進行說服以及各種行銷手法的運用則成為相當重要的考量依據。各種性質的說明會或研習因為內容的雷同性高，且時間短促，重要性逐漸降低。行銷及服務成為近年來使用者選用版本的重要指標，姑且不論行銷行為的合法性，好的服務品質是能夠提升教師的便利性。亦成為業者發展策略及擬定作戰計畫必須考慮的重點。

以教科書業者本身的優劣勢而言，各家互有長短，業者的現有優勢可能驅使某一方面(年段、科目)加重資源，但是其他方面就有可能減弱，優劣勢的力量互有消長，但是肯定的是資源越豐沛的業者生存的空間越大。就環境而言，教科書的市場結構、政策走向似乎都不利於生存，條件越來越嚴苛，業者在環境下僅能被動的自行進行策略調整。以公司內部的管控而言，生產、發行、服務等工作，是下個學期受到續用的關鍵。現階段教科書的利潤很低，如何做好內部各種成本、財務、流程的管控，對教科書業者是很大的考驗。

教科書的作戰期大約都僅三到四個月左右，如何獲得青睞，除了業者本身的資源，最重要的是能結合本身優勢克服劣勢，配搭內部的生產及資源整合能力才有可能搶佔版本或提高市佔率。或許環境能提供較優勢的條件，但長期來看不見得是組織的策略核心，故這幾個變數必須以組合的角度來思維。諸多專家認為，由於政府政策的短期多變，若做太長期的策略規劃對業者而言不具功能性，除非中程、短程的計畫都能順利克服各種環境所帶來的威脅並持續獲利，否則長程的發展計畫不易實現。

4.4.2 教科書主要競爭業者未來可能的態勢

透過專家問卷的分析，瞭解了在激烈的市場競爭當中，組織本身的資源的確提供了作戰時的條件，但是平時的行銷及服務策略，才是競爭時最大的影響變數。

各家主要競爭業者的行銷策略不但是其策略的核心，也往往涉及了商業機密，於此並不細述討論。僅針對教科書主要競爭業者未來可能的幾種發展方向進行情節設計，並對未來可能的態勢進行策略上的預評估。

表 4.4.6 「教科書主要競爭廠商未來可能態勢」之情節分析

業者	未來可能發生的情節	次數分配及百分比
		極有可能(6)，佔 35.3%

康軒	在教科書本業上，仍然維持龍頭地位。	高度可能(6)，佔 35.3% 中度可能(2)，佔 11.8% 低度可能(2)，佔 11.8% 很不可能(1)，佔 5.9%
	共 (17)	
	採取多角化策略，以台灣市場為主，兩岸市場同時發展。	極有可能(8)，佔 47.1% 高度可能(6)，佔 35.3% 中度可能(2)，佔 11.8% 低度可能(1)，佔 5.9% 很不可能(0)，佔 0%
	共 (17)	
康軒	採取多角化策略，將重心逐漸轉移至大陸而弱化台灣市場。	極有可能(4)，佔 23.5% 高度可能(5)，佔 29.4% 中度可能(3)，佔 17.6% 低度可能(1)，佔 5.9% 很不可能(4)，佔 23.5%
	共 (17)	
康軒	弱化多角化策略，將重心回歸台灣中小學教科書及輔助教材市場。	極有可能(0)，佔 0% 高度可能(1)，佔 5.9% 中度可能(4)，佔 23.5% 低度可能(6)，佔 35.3% 很不可能(6)，佔 35.3%
	共 (17)	
南一	以現行保守策略成為台灣教科書市場佔有率最高的業者。	極有可能(0)，佔 0% 高度可能(4)，佔 23.5% 中度可能(7)，佔 41.2% 低度可能(5)，佔 29.4% 很不可能(1)，佔 5.9%
	共 (17)	
	維持保守穩健態度，固守台灣教科書(高中、國中、國小及輔助教材)市場，不會有其他策略轉變。	極有可能(5)，佔 29.4% 高度可能(10)，佔 58.8% 中度可能(2)，佔 11.8% 低度可能(0)，佔 0% 很不可能(0)，佔 0%
共 (17)		
南一	改變現行策略，採取其他策略規劃(如：多	極有可能(0)，佔 0% 高度可能(0)，佔 0%
	共 (17)	

	角化策略、跨業投資)。	中度可能(9)，佔 52.9% 低度可能(6)，佔 35.3% 很不可能(2)，佔 11.8% <hr/> 共 (17)
	跨足大陸市場，進行投資。	極有可能(0)，佔 0% 高度可能(0)，佔 0% 中度可能(6)，佔 35.3% 低度可能(6)，佔 35.3% 很不可能(5)，佔 29.4% <hr/> 共 (17)
翰林	經由組織變革行動，善用現有資源，一舉成爲台灣教科書佔有率最高者。	極有可能(0)，佔 0% 高度可能(6)，佔 35.3% 中度可能(8)，佔 47.1% 低度可能(2)，佔 11.8% 很不可能(1)，佔 5.9% <hr/> 共 (17)
	內部資源整合行動(人員訓練、獎酬制度、組織變革...)比現階段更加積極且有效。	極有可能(4)，佔 23.5% 高度可能(7)，佔 41.2% 中度可能(5)，佔 29.4% 低度可能(1)，佔 5.9% 很不可能(0)，佔 0% <hr/> 共 (17)
	改變現行策略，採取其他策略規劃(如：多角化策略、跨業投資)。	極有可能(0)，佔 0% 高度可能(7)，佔 41.2% 中度可能(6)，佔 35.3% 低度可能(3)，佔 17.6% 很不可能(1)，佔 5.9% <hr/> 共 (17)
	跨足大陸市場，進行投資。	極有可能(2)，佔 11.8% 高度可能(2)，佔 11.8% 中度可能(10)，佔 58.8% 低度可能(1)，佔 5.9% 很不可能(2)，佔 11.8% <hr/> 共 (17)

資料來源：研究者整理

康軒方面，大部分專家認爲其仍會在教科書本業維持領先地位，在極有可能

(35.3%)、高度可能(35.3%)兩選項合計 70.6%；認為該公司「採取多角化策略，以台灣市場為主，兩岸市場同時發展」，極有可能(47.1%)、高度可能(35.3%)兩選項合計 82.4%；在「採取多角化策略，將重心逐漸轉移至大陸而弱化台灣市場」此一情節中，選填極有可能(23.5%)、高度可能(29.4%)、中度可能(17.6%)、很不可能(23.5%)四個選項的比例相當平均，專家意見較分歧；最後在「弱化多角化策略，將重心回歸台灣中小學教科書及輔助教材市場」情節中，選擇低度可能(35.3%)及很不可能(35.3%)兩選項合計 70.6%。

南一方面，認為南一可以現行較保守的策略成為教科書市場佔有率最高的業者，意見分佈在高度可能(23.5%)、中度可能(41.2%)、低度可能(29.4%)，專家意見較缺乏一致性；在「維持保守穩健態度，固守台灣教科書市場，不會有其他策略轉變」情節中，選填極有可能(29.4%)及高度可能(58.8%)兩選項比例較高，合計 88.2%；「改變現行策略，採取其他策略規劃」情節中，選擇中度可能(52.9%)及低度可能(35.3%)的專家比例較高；對於南一是否可能跨足大陸，進行投資，專家們沒有選擇極有可能或高度可能選項，意見分佈在中度可能(35.3%)、低度可能(35.3%)及很不可能(29.4%)三個選項。

認為翰林可以經由組織變革行動，善用現有資源，成為市佔率最高業者，專家選擇高度可能(35.3%)及中度可能(47.1%)的比例較高；在「內部資源整合行動比現階段更加積極且有效」情節中，選擇極有可能(23.5%)及高度可能(41.2%)兩選項合計 64.7%；在「改變現行策略，採取其他策略規劃」情節中，選填高度可能(41.2%)及中度可能(35.3%)的比例較高；對於翰林是否會跨足大陸市場進行投資，專家們的意見較趨於保守，選填中度可能佔了 58.8%。

4.4.3 同業之間的競爭態勢及可能的情況

以上已對可能影響業者擬定策略時的變數，及業者本身總體策略的可能態勢

進行資料的歸整。接著將同業競爭的幾種可能性設計為情節分析問卷，並將問卷分析結果及專家意見整理如下表。

表 4.4.7 同業競爭態勢之情節分析一

未來可能發生的假設情節	次數分配及百分比
業者彼此的競爭方式，不論是在編輯、產品、行銷手法上會有更顯著的差異性，致使三家業者的佔有率更加均衡。	極有可能(0)，佔 0% 高度可能(9)，佔 52.9% 中度可能(7)，佔 41.2% 低度可能(1)，佔 5.9% 很不可能(0)，佔 0% <hr/> 共 (17)
作此研判的主要原因及意見	
<p>1、編輯、產品、行銷手法差異性不一定會更顯著，但是三家廠商各有競爭優勢，整體市佔率可能會更趨均衡，。</p> <p>2、學校教師方面輪流使用、同業模仿、資源戰，是使得教科書市場更趨三足鼎力的原因之一。</p> <p>3、康軒研發能力強、南一穩定發展、翰林模仿力強，各有特色，在市場固定的狀況下，皆能找到使用者及其市場，所以市場會被切割且佔有率趨平均。</p> <p>4、教科書業者之競爭方式，在行銷手法上較具差異性，各科佔有率將互有優勢，但整體佔有率是否更加均衡，則無法確定。</p> <p>5、編輯和產品受到政策及規定之限制，不會有很顯著的差異。但行銷手法會有較顯著之不同。總市佔率可能會趨於均衡，但各家在不同領域各有斬獲。</p> <p>6、市場狀況原為康軒、南一爭龍頭的局面，但是翰林卻因為標下部編本行銷權而聲勢看長，在各有千秋的情勢下，三家彼此制衡消長而趨於均衡。</p>	

表 4.4.8 同業競爭態勢之情節分析二

未來可能發生的假設情節	次數分配及百分比
經過環境的考驗及業者彼此的競爭，將有某一家業者離開市場，由兩家業者平均瓜分市場佔有率。	極有可能(0)，佔 0% 高度可能(2)，佔 11.8% 中度可能(0)，佔 0% 低度可能(4)，佔 23.5% 很不可能(11)，佔 64.7%

	共 (17)
作此研判的主要原因及意見	
<p>1、就目前狀況推測，三家業者各有其立足市場的不同根基，那是無可取代的，除非經營者基於經營方向考量自行退出市場，否則誰也吃不了誰。</p> <p>2、都以台灣為主，不可能貿然退出市場。</p> <p>3、除非發生經營問題，否則某一家業者離開市場的可能性很低。</p> <p>4、若有某家業者退出市場，翰林較有可能。三家業者中，翰林市佔率仍低於前二者，尤其涉及龐大利益之學科部分。</p> <p>5、可能會有某一業者放棄某些領域，另一業者放棄另一些領域，但總體而言三家共存。而部編版是給這三家行銷或給另外的業者行銷，也是一大變數。</p>	

表 4.4.9 同業競爭態勢之情節分析三

未來可能發生的假設情節	次數分配及百分比
<p>由兩家業者瓜分市場佔有率， 呈現一大一小的狀況。</p>	<p>極有可能(0)，佔 0%</p> <p>高度可能(3)，佔 17.6%</p> <p>中度可能(2)，佔 11.8%</p> <p>低度可能(4)，佔 23.5%</p> <p>很不可能(8)，佔 47.1%</p> <hr/> <p>共 (17)</p>
作此研判的主要原因及意見	
<p>1、若真發生此情節，大的會是康軒，因為根基較穩，市場經營較全面。佔有率較低的會是翰林，因為其組織活力夠，而南一對市場應變能力較遲緩，但是此情節很不可能發生。</p> <p>2、此情節若成真，依目前狀況分析，較大的會是康軒，較小的會是翰林。因為康軒的研發能力及資源夠硬撐，而翰林的模仿力及應變能力強。南一很穩定，但是組織彈性較缺乏。</p> <p>3、此情節有可能發生，大的會是康軒，小的是南一。康軒一直是市佔率最高的業者。康軒長期以來在教科書市場擁有較高之口碑及穩定度。</p> <p>4、若一定要有一家不在，則應是康軒較可能退出。南一在副科失守，故總市佔率為翰林第一。但若只看主科，則可能平分秋色，南一在數理兩科勝，翰林在國社兩科勝。</p>	

表 4.4.10 同業競爭態勢之情節分析四

未來可能發生的假設情節	次數分配及百分比
經過環境的考驗及業者彼此的競爭， 僅剩一家業者存在於市場中。	極有可能(0)，佔 0% 高度可能(1)，佔 5.9% 中度可能(0)，佔 0% 低度可能(5)，佔 29.4% 很不可能(11)，佔 64.7% <hr/> 共 (17)
作此研判的主要原因及意見	
<p>1、政府絕不容許讓市場競爭者僅剩一家，因為若形成民間與部編競爭的局面，對政府而言局勢難以掌握，對使用者而言無選擇機會。</p> <p>2、不可能僅剩一家，情節若成真剩下的會是部編本不是民間公司。</p> <p>3、可能性非常低，因為一家業者獨佔教科書市場不會為社會所接受，屆時政府可能介入。</p>	

表 4.4.11 同業競爭態勢之情節分析五

未來可能發生的假設情節	次數分配及百分比
業者為了因應未來可能發生情勢， 而採取「聯合壟斷」策略。	極有可能(1)，佔 5.9% 高度可能(4)，佔 23.5% 中度可能(5)，佔 29.4% 低度可能(0)，佔 0% 很不可能(7)，佔 41.2% <hr/> 共 (17)
作此研判的主要原因及意見	
<p>1、政策絕對會予以干預，不可能發生此情節。</p> <p>2、任何組織都有其利益考量，不可能真的聯合起來採此對策，就算有真有計畫也不可能成事。</p> <p>3、參考過去經驗，業者於教科書計價、議價過程曾採取聯合的手段抗爭，因此，如未來競爭態勢發生遽大變化，對於個別政策或事件(例如部編本全面進入市場)，業者採取「聯合壟斷」的策略不無可能。</p> <p>4、法律不許可，且既然各擅其長，何必聯合？各有其考量，聯不起來。只有可能在配套、教具等免費贈送之附屬品做一些溝通，以求控制成本。</p>	

資料來源：研究者整理

關於同業之間的競爭態勢，總共歸納了四個情節，依此彙整專家意見說明如次：

第一個情節「業者彼此的競爭方式，不論是在編輯、產品、行銷手法上會有更顯著的差異性，致使三家業者的佔有率更加均衡」，高度可能(52.9%)及中度可能(41.2%)所佔比例較高。大部分專家認為在組織方面，三家主要競爭業者各有所長，而學校方面也漸有輪流使用版本的趨勢，三家業者的佔有率是會逐漸均衡的。然而，業者彼此的競爭方式卻不見得會有更大的差異化，經過彼此模仿及學習的過程中，不論是編輯、產品或行銷手法會更加雷同。

第二個情節「經過環境的考驗及業者彼此的競爭，將有某一家業者離開市場，由兩家業者平均瓜分市場佔有率」，低度可能(23.5%)及很不可能(64.7%)兩者合計 88.2%。此情節的結果正好與市場結構態勢的分析相互驗證，就現有狀況觀察，除非組織策略改變或政策環境變遷，否則不大可能因競爭而有某家業者離開。如果有可能，康軒可能會因大陸策略調整而重心轉移；翰林由於根基較南一及康軒薄弱，環境考驗的作用力可能較大；南一的策略較保守不變，或許在突發狀況中的應變能力較弱，但是這些都不大可能促成單一業者失守市場。

第三個情節「由兩家業者瓜分市場佔有率，呈現一大一小的狀況」，主要意見分佈在低度可能(23.5%)及很不可能(47.1%)兩個選項。此情節發生的可能性很低，若真的發生，康軒由於其根基較穩會佔有較高的市佔率，而南一及翰林都有可能會是市佔率較低的一方。

第四個情節「經過環境的考驗及業者彼此的競爭，僅剩一家業者存在於市場中」，選擇低度可能(29.4%)及很不可能(64.7%)為主要意見。原則上政府不會容許獨佔市場的發生，若趨勢如此，政府勢必進入干預。假設教科書市場真的形成獨佔市場，則獨佔者不會是民間業者，而是回復至國編版的時期；最後一個情節「業者為了因應未來可能發生情勢，而採取聯合壟斷策略」，專家呈現兩派意見，

高度可能(23.5%)、中度可能(29.4%)、很不可能(41.2%)。原則上政府不可能讓聯合壟斷的情況產生，且各業者都有其利益的衡量標準，要達到共識的可能性很低。除非在政策及情節真的迫使業者必須聯合，而聯合或策略聯盟的利益會大過目前的獲利條件，聯合壟斷的行為才有發生的可能。

第五章 研究討論與結論

本研究試圖了解影響我國中小學教科書產業的市場結構及影響產業競爭之因素，並進一步預測市場結構及競爭的產業態勢。以提供教科書的政策擬訂單位、組織管理者，進行政策推展以及策略規劃時調整的方針。爲了達成研究目的，透過多元整合的研究策略，以修正式專家判斷法爲主軸執行研究。

本章承續文獻回顧與架構、研究設計與執行、以及資料統整與分析，對研究問題提出綜觀性的討論，並對研究方法及執行進行檢視，最後提出未來相關研究的建議，以期對日後相關主題研究發展有所助益。共分三節，第一節根據研究架構及資料統整與分析，歸納整理本研究的主要結論，並進行相關的討論；第二節檢討研究方法及執行過程面臨的問題；第三節是對後續研究提出建議，並對實務提出應用上的建議。

5.1 研究結果及討論

本研究討論國中小教科書市場競爭態勢與主要競爭廠商的競爭策略兩個層面的相關問題，以及兩層面因素之間交互影響的作用。而本研究觀察現象、設計研究時所持觀點爲「法規與政策影響論」、「組織生態影響論」、「社會動態觀點」，並藉觀點發展研究架構。爲了達成研究目的，透過整合式的研究策略，資料以收集客觀事實資料及深度訪談方式取得，並經由專家判斷法達到評估影響變數權重，及預測教科書市場未來態勢的目的。

參與研究的專家，有業界專家、政策菁英、執行及熟悉市場狀況的專業人士三個領域，共計有17位專家完成兩個回合的修正式專家意見調查問卷。以下依據研究架構歸整並提出與研究結果相關之討論。

5.1.1 關於觀察產業結構及市場狀態

統計資料顯示，影響教科書市場結構最高的變數是「教育政策及教科書選用、審查制度的轉變」、第二高的是「整體市場供需變化的影響」。在變數影響的排序方面，專家的意見是相當一致的，教科書市場的形成是因為教育政策改變而起，這個產業未來的走向與興衰亦將由政策而變化。市場供需變化雖然一定程度的使組織獲利降低，然此變數為可預測性的，組織可透過策略的調整及早因應。

就我國教科書市場的整體狀況而言，此類型的出版品為義務消費性商品，市場的存在是必然的。但是教科書市場卻是一個限制性的市場，商品的總量有一定產值。再加上國內教科書市場規模較小、政策上因九年一貫統整課程有學科縮減、就學人口下降等不利因素影響，造成我國教科書市場競爭激烈且業態變化迅速。就市場結構而言，由於教科書產業的進入門檻高，且三家主要競爭者的發展策略及企業本身各有優勢，較不具經濟規模或體質不夠健全的競爭者已經自然的淘汰退出市場。

透過「法規與政策影響論」、「組織生態影響論」兩觀點合併思考，教科書市場的興起由教育政策改變而形成，產業是依照國家、社會中合法的程序及制度建立起競爭的規則，教科書組織的建立、經營、發展基礎必須依照制度找尋生存的契機。然而，「生存」即是組織的終極目標，在被动、具限制性的外在條件之下，組織必須在環境中「搶」得各種資源成為經營優勢，因此產生了如物競天擇的作用力，進而造成了教科書產業激烈的競爭態勢以及目前的寡佔市場結構。

5.1.2 關於廠商競爭策略及其影響

原則上教科書之採擇，是透過一定程序辦理，選用及議價等制度已經相當公開，早期社會輿論對業者撻伐關於與諸多選用相關單位有所牽扯的聲浪已不復見。然而，由於行銷對象相當清楚，產品又在審核機制中無法有大幅度的差異性。所以，業者除了希望在產品價格勝出，或者在各類型選用說明會上有所表現，市

場上主要的競爭策略都以售後服務為基礎，並加強了市場銷售人員的功能性。

就組織的總體策略而言，專家們對三家主要競爭廠商一致的印象為：康軒策略佈局廣，且由於進入市場早，所以對市場掌握度高。產品的研發能力強，並透過集團化的力量與優勢，發展許多產品與通路，產生影響力亦增加組織獲利；南一一方面以穩定的姿態經營市場，組織內部強調「人和」文化，保守而穩定的發展策略使得其擴張速度較慢，但在既有基礎上尋求進步也讓組織面臨的風險較低；翰林近期在組織上的調整促使其整體市佔率有突破性成長，而標到部編版行銷權這樣的環境條件亦對其產生相當的競爭優勢，組織的聲勢較以往拉抬許多。

經由專家意見顯示，三家主要競爭廠商的發展策略、競爭方式各有特色及優劣之處。然而，從組織生態影響論的角度思考，環境是主宰族群命運的絕對力量，生存在相同環境下而彼此條件類似的族群，在面臨著相同的環境限制與壓力時，自然會採取相似的生存手段。雖然教科書主要競爭廠商各有其發展策略及生存的優勢，但是在政策條件、審核機制、議價過程...各種外部因素的影響之下，產品及市場經營方式卻逐漸的朝「同形化」發展。

5.1.3 預測未來的產業形貌

本研究運用修正式專家判斷及情節分析法，預測與教科書市場結構及組織競爭相關的可能態勢，於此將討論教科書市場結構、教科書政策、主要競爭廠商未來態勢等層面的預評估。

一、關於教科書市場結構

教科書市場結構方面，目前教科書市場寡佔結構已然成熟，而業者之間從業人員流動頻繁，產品的特色在政策控制之下無法有太多異質性，現有客觀條件使教科書市場不容易發展成一家獨大的獨佔市場。且教科書開放民間版本的初衷即

是希望透過有效的市場競爭，提供使用者更多的選擇機會，獨佔市場結構違背政策擬定的本意，政府並不樂見獨佔市場結構形成。

再者，目前三家主要競爭者的組織條件已經相當穩定，亦各有其關鍵成功因素，在根基已經穩固的狀態下，除非有極大的組織策略調整或經營危機，短期內不可能有任何一個組織棄守市場或遭市場淘汰。三家業者同留市場的趨勢是可預見的，在科目上的競爭一定互有高低，目前整體佔有率基本上維持一大、兩小的態勢，然而若產品特色及市場經營模式逐漸類似，在教師輪流選用的狀況下，國內教科書市場佔有率一定會趨於均衡。但是，政策仍是最大的變數，倘若部編本全面進入或有重大的政策轉變，則勢必影響目前的市場結構及競爭態勢。

二、關於教科書政策方面

影響教科書市場的可能政策包括課程結構是否變動、部編本是否擴大或全面進入、借用制度、輔助教材是否納入計價議價制度、行銷管制措施...等。但是，短期內課程結構大幅變動的可能性非常低，故本研究關於政策的情境討論主要於部編本問題、借閱制度及輔助教材納入議價等情節的可能性。

就部編本未來演變的可能性預測，專家的一致性意見為維持目前國小數學科、國中數學科和自然科的可能性最高。而據專家之看法，部編本若有逐步進入可能，增加國小自然科的可能性為較高可能；增加國中英語科、國文科、社會科的可能性為其次；再次為增加國小英語科、國語科、社會科；藝能科進入的可能性最低。至於全面回復統編本的可能性，政策的討論是可能出現的，但實際政策的形成和推動，可行性相當低。

然而，部分專家對部編本進入的期望相當高，認為唯有部編本全面進入，以最完備的資源為國家提供一套讓其他出版業為範本的版本，才能消弭一網多本產生的亂象及業界的過度競爭。並認為若輿論形成，在社會壓力的推波助瀾之下，

部編本全面復編不無實施可能。

藝能科借閱制度方面，專家推測雖然不至於嚴重壓縮廠商獲利，但必然使得公司營收降低，或許在資金運用上會受到影響。而影響程度將視借閱的數量和方式，也就是借閱制的實施狀況而定。大部分的專家意見認為藝能科借閱制多少會壓縮組織獲利空間，但不至於影響市場競爭態勢。借閱制度的實施方式還有許多爭議之處，但是若教科書也全面實施借閱制度，則對市場的衝擊是必然的。

就輔助教材納入議價而言，倘若輔助教材併入議價，則對組織經營影響程度會比借閱制高，因為輔助教材的利潤佔廠商獲利的比重相當高。但是依現實狀況推測，輔助教材不大可能併入議價程序，因為輔助教材種類太複雜，也不需經過審查方可上市，又是透過不同通路推展，要規定議價有技術上的困難。政府推行政策必會先考量行政上的困難，例如審查過程所需耗費的人力資源及成本等問題。假如這個政策真的發生，對教科書生態的影響程度及衝擊性會相當大，但是此政策執行的可能性相當低。

三、關於主要競爭廠商之策略

在組織方面，康軒會維持其既有的集團化及多角化策略。在市佔率表現上，持續維持佔有率龍頭地位的可能性很高。競爭策略上，專家推估其大陸策略原則是維持兩岸同時推展的方式，假設政策有所改變，台灣市場獲利水準落差太大，弱化台灣市場的可能性是有的，但是依照目前情勢不會棄守台灣市場。

南一方面在總體策略上將維持其一貫保守的經營理念，產品策略將是其主要核心，讓產品的品質符合消費者需求，是保守型組織最重要的任務之一。內部的調整是必然的，但是不會有大方向、大幅度的策略佈局或組織變革。南一的策略相當符合生態觀點中組織生存的態度，倘若市場的變化急遽，依照南一保守穩健、永續經營的組織風氣，雖然短期內成為我國教科書市場領導者的可能性較

低，但是會持續保持維持一定的市佔率，也是最穩健的競爭者。

翰林進行各種組織再造行為之後獲得很好的成效，專家推測其內部的資源整合動作會更加的頻繁。總體策略上，若各種內外部條件成熟，有走向多角化經營或跨業投資的可能。然而短期內的規劃，必定會盡可能利用部編版等環境條件優勢，提升組織聲望及市佔率。一旦教科書本業穩固，方有可能進行大方向的策略調整。

5.1.4 預估市場及產業之間的交互關係

首先歸納專家針對關於教科書市場特色的看法及意見。由於國民義務教育的特殊性，教科書與一般出版品的性質不同。書籍編撰的過程需要耗費大量的人力及資源，又必須經由嚴格的國家審定過程，議價制度也箝制了定價策略的施展空間。在市場與通路上，教科書並非在一般書局販售，通常是學校由教師統計數量之後，學校審核完畢通知業者送書，並預留部分書籍以為臨時補充使用，教科書的市場其實都是在學校之中。

接著，統整專家對市場及產業相關的意見。在外部條件一致的狀況下，通路競爭及搶攻市佔率的方式是必然的策略，因此，市場行銷人員及區域經銷商兩方面的鍊結關係必須更加緊密，也就是使組織的銷售及服務網路更加的綿密。在市場上，為了獲得選用者青睞，售後服務或額外的增值配套措施會持續採用，廠商也必定力求提升服務品質。然而，基於組織成本考量，以及法規、政策的約束，早期被社會質疑的教具贈送問題會逐漸降低。

歸納以上意見，在外部環境條件影響、政策法規限制之下，市場競爭有「同形化」的趨勢。而組織內部則為了求發展及生存，會立於各自不同的策略基礎上，尋求管理系統、數量控制、成本控制、流程管控、人員訓練...等更高層次的整合，除了提升組織本身的競爭實力，也為了因應教科書市場可能產生長期而耗損嚴重

的資源戰。

從組織生態影響論來看，教科書市場的生態經由開放至今幾波的變動，寡佔市場結構已經形成，這是自由市場淘汰機制使然。也因為在寡佔市場結構中的競爭，使得由淘汰機制生存下來的主要競爭廠商，必須採取更嚴謹的態度及策略經營組織。雖然可能在市場競爭、產品特色等層面會趨於同形，但是競爭態勢卻可能更加劇烈。因為，一旦產生 Hannan 與 Freeman(1977)所稱「組織的惰性」，組織若是不易快速回應市場變遷及競爭態勢，可能隨即面臨出局的危機。

從社會動態觀點分析，即使市場中有某些部分是可以控制的，但諸如本研究曾提及結構轉變、人口結構改變、政策法規的變化...等影響程度不同的變數，卻使得產業經營上面對偌大的挑戰。此觀點說明社會是一個動態且開放的系統，任何一種環境因素可能都有主宰組織命運的決定性。教科書廠商在政策環境、市場結構層層限制之下，必須隨時考量各種因素交織的結果，才能在各種複雜的動態成因中找出組織生存的關鍵因素，最後透過合適的組織策略達到組織生存、永續經營的目的。

5.2 研究方法之討論

以上依照研究架構之條理，對本研究教科書市場及組織相關兩個層次的問題進行歸整，並進行整合性的討論。此節針對研究方法的合宜性，及研究過程中所發現的問題進行討論。

5.2.1 研究方法合宜性之檢視

前已敘明本研究處理問題所具有的動態及質性特質，簡春安與鄒平儀(1998)說明質性研究對社會環境假設與研究立場的關係，研究者必須瞭解現實社會與情境是一個非常複雜、不斷變動的現象，社會科學研究者所探究的現象就是由環境

與情境共同互動的結果，所以研究者必須試圖運用不同研究方法深入現象，並深入瞭解中各種影響變數、行為的意義。此段說明加強社會研究對「動態」內涵的註解，以及本研究討論問題所具有的性質。亦由於問題的性質，本研究採取多元性的研究策略才能達到探究影響變數、瞭解現象、分析市場態勢的目的。

在第三章研究執行與設計中曾說明本研究進行研究策略的思考時，採納了整合式多元測定的概念，並進行研究方法的組合。於此針對整合式的多元測定進行更深入的探討，藉以說明本研究方法上的依據。整合式的多元測定主張，無論是質性或量化研究都各有其優缺點，研究者透過不同研究方法的運用，讓各種方法截長補短，使得研究的結果更具有解釋的效度。Patton(1990)進一步提出整合式多元測定運用模式：第一類以量化研究的實驗研究設計為主，輔以質性研究之資料收集方式與內容分析；第二類以量化研究的實驗研究設計為主，輔以質性研究之資料收集與量化研究之統計分析；第三類以質性研究之自然研究設計為主，輔以質性研究之資料收集與量化研究之統計分析。本研究所採行的研究策略屬於上述的第三類整合性多元測定模式，資料收集透過質性訪談及內容的歸整，而專家判斷法本身亦屬於質性與量化研究整合的預測方法。

研究進行的期間，藝能科借閱制議題、部編進入問題甚至是三家業者對組織內外部調整不斷的變動。使得研究真正能夠確切掌握的資訊，僅有過去的歷史。面對不斷更迭的現象已難掌握，而外在的環境變數也不斷的轉換。

這樣的研究組合，的確在研究過程的初期得以在多層次的結構中達到抽絲剝繭的目的，讓複雜的現象及變數有明確的目標及討論問題產生，進而分析問題。

研究策略擬定及資料收集的初衷曾考量學者Neuman(1997)的論述。關於進行解釋現象，並需要剖析社會動態的研究時，必須思考問題是否具有以下特質，繼而進行研究策略擬定：

- 1、在研究過程所收集的資料，是屬於人、地、和會談等軟性資料，且這些資料具有描述性。
- 2、研究問題並不是根據操作定義的變項而發展，相反的是在複雜的情境中逐漸形成概念架構。
- 3、整個研究的焦點可以在資料收集的過程中逐漸清晰，而不是在研究開始就設定研究結果驗證的假說。
- 4、任何對研究現象或行爲的理解，必須深入瞭解被研究者的內在觀點。
- 5、資料收集過程中需從互動經驗中來收集全面式的資料。

考量這幾種特質，於收集資料的過程中透過事實資料收集、訪談方式的組合，使研究在進行修正式專家判斷法、情節設計、策略預評估之前，能夠較精確掌握並瞭解現象的變化。而概念架構的發展，首先掌握住關於教科書政策演變、業者競爭態勢等相關歷史資料以建構對現象的基礎概念。接著，透過深度訪談的結果將市場面、組織面，以及對未來市場形貌的相關問題初步建構，此步驟不僅收集了大部分與組織策略相關的資訊，亦得以作為設計專家問卷時的主要基礎。

而在找尋專家，以及與專家洽談的過程中，研究者全面性的對教科書市場區域性競爭狀況、經銷商與主要廠商的鍊結關係、教師對品牌的認知與認同感，或者教科書的編輯過程...等問題進行廣泛的討論，從各領域專家對教科書業界的看法中，逐漸形成本研究對教科書市場及組織兩層面的概念架構。經由上述的研究組合，使得本研究在每一步驟的進程中，能夠逐步的在複雜的情境中推導出適當條理以形成概念，並且掌握全面性的、綜觀的資訊。

透過多元整合的研究組合，的確使研究問題所具有的動態性質得以用具體的形式表現。本研究的架構、焦點從資料收集及訪談的過程中逐漸的清晰，最後在修正式的專家判斷法操作中，達成預測市場及組織兩層面的問題。並將不具明確變項的現象，透過研究策略的逐步推演，最後以便於觀察、分析、討論的形式呈

現。就問題的性質及研究策略上，本研究採行的方法適度的達成了研究目的。

5.2.2 研究過程所發現問題之檢討

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

- 1、由於本研究所討論的是動態現象，同時面臨了政策、組織、社會、市場...等問題，似乎是將許多不同領域、不同觀點的議題組合而成，所以在研究架構及概念的組成上不像具明確變數的問題那麼清楚、嚴謹。雖然透過系統性的思考將處理問題組織化，並將其分為市場及組織兩部分的研究焦點，但是問題本身具有的龐雜性，使得即使透過系統化的歸整，仍無法通盤的處理。
- 2、本研究採整合式的研究策略，以事實資料、深度訪談及修正式專家判斷法的組合運用達成研究目的。然而整合式的方法可能因為時間、空間等客觀因素使得個別方法無法深入執行，例如：在時間的限制之下，深度訪談無法經由多次的訪問完整達到訪談擬定之問題，且部分訪談問題涉及具機密性的組織策略，宜透過長時間的涉入及溝通方可取得資訊；兩回合的修正式專家判斷法，雖然獲得了專家寶貴的意見，以及可以判別的分析數據，但是卻因時間考量無法進行更多回合的施測。
- 3、專家判斷法施測過程中，停止或繼續收集意見的關鍵點不易判定。一般的專家判斷法會以標準差的縮小作為達成一致意見的判定標準，然而這種判定方式尚具討論空間。本研究將研究問題切割，並透過情節分析的概念試圖將不同層次的問題組合起來。原則是達成了預評估的目的，但是否必須再進行下一回合意見調查的動作？本研究跳脫了傳統的專家判斷法，表面上是不同目的之兩回合問卷，然實質上具有意見整合、重複驗證的目的。但是若依照專家判斷法達成收集專家一致意見的要求，產生一些值得思考的問題，例如：

何謂專家一致的意見？何種程度才算是一致？何時可以停止資料收集的動作？這幾個問題仍待討論。

- 4、謝臥龍(1997)指出一項專家意見調查法是否能圓滿達成，主要取決於下列三項要素：一、足夠的時間。二、參與者具有書寫表達和參考統計資料的能力，且具有濃厚的參加意願。三、問卷的編製以能誘導，並整合參與者一致性的意見為原則。本研究每回合問卷自發出問卷至完成統計資料和歸納動作，與學者所述專家判斷法研究每回合問卷所需四十五天的時間考量相符，但是經過催收、說明等動作，33位專家中完整填達兩回合問卷而有效的計17位。施測時間雖然符合學者所述原則，但是專家意願或聯絡過程確實面臨許多障礙，例如專家認為議題敏感、個人時間無法配合或者無法在研究設定的時間內完成問卷填答...等問題，或許可以經由更長的研究時間，或是簡化討論議題而獲得解決。
- 5、本研究兩回合專家判斷法的設計及執行過程中，為了使多元意見能夠在問卷中表達，運用了情節設計的概念。目的是希望讓複雜的動態問題經由情節的設計得以適度呈現，並逐步誘導出專家的一致性意見。然而，未來可能發生的情節依照不同環境條件可設計出數種不同的組合，可能性多元卻必須在有限問卷篇幅中呈現，本研究以較有可能發生之情節為主，將幾種不同條件之情節合併，無法將所有可能的假設完整而通盤的呈現。因此，致使專家填寫問卷時容易產生疑竇，認為研究者忽略了一些可能情節。而研究者在執行過程中，必須透過電話、電子郵件等方式進行多次說明方使研究得以順利進行。

5.3 研究建議

5.3.1 對後續研究者的建議

在研究架構的擇取範圍上，本研究將架構建置為四個部分，第一部分為觀察

教科書產業結構及市場的狀態；第二部分為分析主要競爭廠商在市場中採行何種總體性策略；第三部分為收集各種影響環境的變數之後，預測未來的產業形貌；第四部分為預估市場及產業之間的交互關係，將產生何種影響。質言之，是將教科書產業中市場及組織兩層次的問題盡可能涵蓋。後續研究可選擇某個部分，內部或外部的影響因素作為討論的焦點，縮小研究範圍並以適切的方式進行研究。

在現象面的討論雖然廣泛，但是在組織的經營策略、政策的未來走向、市場的可能變化...上僅能以初探式、預測性的方式進行討論。後續研究者可針對本研究所提出來的架構進行切割，針對每一個市場或組織問題進行深入的探討。方法的運用上，本研究為了達成研究目的，透過事實資料收集、半結構式訪談、專家意見調查法等方式的組合，採整合式的研究策略，而這樣的研究組合確實達到本研究探究動態現象的目的。

若後續研究者欲探討相關問題，可將研究架構切割，確立教科書市場或組織某一部份的研究方向，並建議以單一方式進行更深入的探究。例如以消費者角度透過量化方法進行分析、針對組織策略進行深度訪談、或者在預測方法上以傳統式的專家判斷法進行更多回合的意見歸納與整理。

本研究所採行之修正式專家判斷法，省略了傳統專家判斷法腦力激盪開放式的第一回合問卷施測，在參考相關文獻並修改後，直接發展出結構性問卷，作為第一回合的調查問卷。這樣的好處是可以節省許多時間，且結構性問卷能讓參與研究的專家群立即將注意力集中在研究主題上，省去對開放性問卷的臆測。但是也可能因此疏漏了許多專家的寶貴意見，故後續研究可採取政策德菲法或傳統德菲法的施測模式，取得專家的一致性意見。

以情節分析方式概念設計多種可能性變化的方式，主要目的是整合本研究具有的多層次性質。然而塑造出的情節卻因為條件的整合使專家思考、判斷時產生

疑問，建議後續研究若要以研究動態現象或組織策略為目標，可單獨採行情節分析的方式設計研究，經由更清晰、簡明的條件分類及情節設計，達成分析的目的。

5.3.2 對實務應用上的建議

教科書市場結構未來趨勢會持續寡佔市場的態勢，由三家主要競爭業者主導市場的態勢短期內不會有所變化。而主要競爭廠商在產品、行銷手法、服務品質等面向上，仍將持續競爭激烈的狀況。經營者在無法改變外在變數的環境條件下，應該持續對組織內部控制進行強化，一是為了在寡佔結構中站穩腳步不至於被淘汰；且組織若有良好的結構與體質，一旦我國教科書市場的生存空間及獲利水準使組織無法立足於產業中，組織才有足夠的本錢對抗風險，或進行大幅度策略調整的運作空間。

就目前市場而言，價格策略非產業所主導，政府為了增加議價的時效並降低成本，已採統一全省價格，不再重複議價步驟的方式。而產品可調整的幅度，經由審定制度之後，可發揮的空間亦相當有限。教科書業者可掌握的策略空間越來越少，在市場上通路及行銷兩方面策略的掌控將更形重要。

有效降低成本，並且提升書籍發行的準確率是很重要的一個環節。教科書選書的作戰期短，業界普遍都有提升服務品質方能永續經營的共識。然而就教師選書而言，最主觀的認同感來自取書的速度及準確率，在產品品質有國家把關的狀況下，能夠迅速、準確而有效的讓教師有書可以用，成為教師是否續用的考量關鍵。發行及物流的有效管控，不但能夠提升選用者的認同度，降低庫存量及沈沒成本，也能夠進而提升組織競爭力。

就服務品質考量，業者於各地增加服務單位及人員配置的確能夠提升服務效能，但是礙於資源的限制，服務的層面無法有效串連。而若能夠與區域性的通路商配合良好，在選書時以其地利之便提供更多的支援與服務可以使服務的加值性

更高。爲了使教科書、輔助教材的流通更便利，可透過有效而綿密的經銷商、書局或門市的通路經營達成，但是產品分配及流量管制的規劃必須更加嚴謹。

政策因素是影響教科書產業最重要的因素，但並非業界所能夠掌握。期待產業中的專業人士以及教育政策擬定當局，必須思量公共行政及法規的設計及推展原則，並進行廣泛且深入的討論。

政策推展的過程需透過有效的政策研究、政策分析及預測方法起草方案，更必須有效評估方案實施後對產業的影響性。社會輿論具有一定的力量，然合理、合適的政策應能夠權衡實際現象與理性價值。政策的設計與推展若隨著輿論而變化，則勢必無法進入「獲得支持」的政策循環，亦即政策付諸實行，經過評估，認爲政策卻能達成目標，進而獲得社會大眾對政策的支持。

從我國教育政策發展的體悟是，一項政策不但能創造市場，影響目前狀況，更是影響未來發展的重要因素。所以政策當局應該有嚴謹且公平的單位對政策及市場運作進行有效的評估動作，提高政策的效率與公平性。

參考文獻

一、國內書籍

- 方世杰(1980)。《市場預測方法一百種》。台北：書泉。
- 王乾任(2004)。《台灣出版業大未來-文化與商品的調和》。台北：生活人文出版社。
- 朱志宏(1999)。《公共政策》。台北：三民。
- 余朝權(2004)。《產業競爭分析專論》。台北：五南。
- 吳思華(2000)。《策略九說》。台北：臉譜。
- 李延禧(1993)。《我國獨寡佔商品市場結構及廠商行為規範之研究》。台北：行政院公平交易委員會。
- 李茂興、沈孟宜編譯(2002)。《策略性行銷(M. J. Xavier 原著，2001 出版)》。台北：弘智文化。
- 周旭華編譯(1998)。《競爭策略-產業環境及競爭者分析(Michael E. Porter 原著，1980 出版)》。台北：天下遠見。
- 周淑卿(1999)。《論九年一貫課程的統整問題》。台北：中華民國課程與教學學會。
- 胡幼慧(1996)。《質性研究-理論、方法及本土女性研究實例》。台北：巨流圖書。
- 秦夢群(1997)。《教育行政》。台北：五南。
- 翁景民編譯(2000)。《策略行銷管理(David A. Aaker 原著，1999 出版)》。台北：華泰文化。
- 高希均、林祖嘉、李城、周行一(2002)。《經濟學的新世界》。台北：天下文化。
- 高登第 等編譯(2001)。《競爭論上、下(Michael E. Porter 原著，1979 出版)》。台北：天下文化。
- 張世賢、陳恆鈞(2001)。《公共政策-政府與市場觀點》。台北：商鼎文化。
- 張清溪、許嘉棟、劉鶯釧、吳聰敏(1990)。《經濟學-理論與實際》。台北：雙葉書廊。
- 莊立民、王鼎銘編譯(2003)。《企業研究方法-質化與量化之應用(Robert Y. Cavana 等原著，2000 出版)》。台北：雙葉書廊。

- 許士軍(2004)。《許士軍談管理—洞悉84則管理新語》。台北：天下文化。
- 陳定國(1985)。《企業管理》。台北：三民書局。
- 黃嘉雄 等(2003)。《國民中小學九年一貫課程教科書評鑑指標》。台北：教育部。
- 黃榮村(2003)。《國民中小學九年一貫課程之問題與檢討》。台北：立法院第五屆第四會期。
- 閻建蜀 等(1991)。《市場管理》。台北：曉園。
- 潘振雄 等(1999)。《管理學：理論與實務》。台北：高立。
- 潘淑滿(2003)。《質性研究-理論與應用》。台北：心理出版社。
- 蔡敦浩(1990)。《競爭策略與科技創新論文集》。台北：中山管理學術研究中心。
- 謝臥龍、駱慧文等(2004)。《質性研究》。台北：心理出版社。
- 藍順德(2005)。《教科書政策與制度》。台北：五南。

二、國外書籍

- Anderson, Thomas J. Jr.(1958). *Our Competitive System and Public Policy*.
Cincinnati : South-Western.
- Apple, M. W. & Christian-Smith, L. K. (1991). *The Politics of the Textbook*. N.Y. :
Routledge.
- Asch Peter.(1983). *Industrial Organization and Antitrust Policy*. N.Y.:John Wiley &
Sons.
- Byars, Lloyd L. (1987). *Strategic Management*. N.Y.: Harper & Row.
- Coulter, M .K. (2002). *Strategic Management in Action*. New Jersey: Upper Saddle
River.
- Fielding, N. G., & Fielding J. L. (1986). *Linking Data*. Beverly Hills, CA: Sage
Publications.
- Fligstein, N. (2001). *The Architecture of Markets*. Princeton : Princeton University
Press.

- Kotler, P. (1997). *Marketing Management : Analysis, Planning , Implementation, and Control*. 9th ed., N.J. : Prentice Hall, Inc.
- Linstone, H. A. Turoff, M.(1975). *The Delphi Method : Techniques and Applications*. M.A. : Addison-Wesley.
- Neuman, Lawrence W. (1997), *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy* .New York: The Free Press.
- Powell, W. W. & DiMaggio, P. J. (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.
- Swedberg, R. (2003). *Principles of Economic Sociology*. Princeton : Princeton University Press.
- William G. Shepherd.(1997). *The Economics of Industrial Organization*. University :University Bookstore.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage
- Ziglio, E. & Michael, A. (1996). *The Delphi Method and Its Contribution to Decision-making*. London: Jessica Kingsley.

三、國內期刊

- 王秀紅(1994)。醫療行爲中「性騷擾」的界定與預防—得懷研究。 *公共衛生* ,21(1) , 1-13。
- 王素芸(2004)。從教科書編審制度變遷看台灣教育改革。 *國立編譯館刊* , 32(2) , 4-14。
- 吳俊憲(2002)。社會領域教科書編輯流程之探究。 *人文及社會學科教學通訊* , 13(2) , 137-151。
- 李俊杰、劉世明(2004)。台灣中小學教科書開放民編之後衝突賽局分析。 *國立體*

- 育學院論叢，15(1)，51-64。
- 林振春(1992)。台灣地區成人教育需求內涵的德惠法研究。《成人教育學刊》，1，43-82。
- 賀桂芬(2004)。行銷費用灌爆參考書價格。《商業週刊》，873，72-76。
- 黃政傑(2003)。重建教科書的概念與實務。《課程與教學季刊》，1(1)，1-16。
- 黃淑苓(2002)。「九年一貫課程」改革之目的與手段。《教育科學期刊》，2(1)，1-23。
- 楊景堯(2004)。台灣地區國民小學低年級康軒版國語教科書教育意涵分析。《國立編譯館館刊》，32(3)，2-11。
- 鄭世仁(1992)。揭開教科書的面紗。《國立教育資料通訊館》，12，1-7。
- 謝臥龍(1997)。優良國中教師特質之德懷分析。《教育研究資訊》，5(3)，14-28。
- 簡宏江(2004)。九年一貫課程政策的執行困境與對策：政策執行觀點。《教育政策論壇》，7(1)，19-40。
- 藍順德(2001)。我國中小學教科書編審制度的回顧與前瞻。《國立編譯館通訊》，14(2)，2-10。
- 藍順德(2003)。教科書開放政策的演進與未來發展趨勢。《國立編譯館館刊》，31(復刊號)，3-11。
- 藍順德(2004)。二十年來國內博碩士論文教科書研究之分析。《國立編譯館館刊》，32(4)，2-25。

四、國內碩博士論文

- 石琇菁(2002)。中小學教科書品質的決定與政府政策。未出版之碩士論文。國立中正大學國際經濟研究所。
- 吳心怡(2002)。國小教師教科用書使用情形之個案研究。未出版之碩士論文。國立台北師範學院課程與教學研究所。
- 邱川池(1999)。我國加入WTO後飼料工業經營之情境分析。未出版之碩士論文。中山大學企業管理研究所。

- 范振倫(2003)。國小教師參與學校課程發展委員會決定的角色研究。未出版之碩士論文。國立台北師範學院課程與教學研究所。
- 康瀚文(2002)。臺北縣市國民中學九年一貫課程教科書選用制度之研究。未出版之碩士論文。國立臺灣師範大學教育研究所。
- 郭家豪(2003)。署立嘉義醫院經營策略之研究。未出版之碩士論文。國立成功大學企業管理學研究所。
- 都中秋(2002)。進入策略與市場導向配適對市場績效影響之研究-以國中、小學教科書市場為研究對象。未出版之碩士論文。中原大學企業管理研究所。
- 陳玉玟(2003)。教科書市場的多元化假象-以我國國中國文教科書為例。未出版之碩士論文。南華大學教育社會學研究所。
- 陳宏昇(2001)。情境分析下投資大陸光罩產業的策略選擇。未出版之碩士論文。國立交通大學/科技管理所。
- 陳明鎮(2001)。國民中學推動九年一貫課程的可行模式與相關問題之研究。未出版之博士論文。國立高雄師範大學教育學研究所。
- 陳建南(2002)。電子商務夥伴關係供應鏈管理與競爭優勢關係之研究-以台灣高科技產業為例。未出版之碩士論文。長榮大學經營管理研究所。
- 陳淑華(2000)。國小教科書開放審定版後衍生問題及爭議之探討-法律面與經濟面之分析。未出版之碩士論文。國立交通大學經營管理研究所。
- 黃志生(2002)。九年一貫國小教科書行銷策略研究。未出版之碩士論文。南華大學出版事業管理研究所。
- 鄒裕泰(2001)。國民小學教師對九年一貫課程的看法及因應行為之研究--以桃園縣為例。未出版之碩士論文。國立新竹師範學院課程與教學所。
- 蔡敦浩(1985)。策略性決策過程之研究。未出版之博士論文。政治大學企管所。
- 鄧鈞文(2001)。台灣地區國民小學教科書市場機制運作之研究。未出版之博士論文。政治大學教育研究所。
- 蕭淳澤(2003)。台灣玻璃產業競爭策略之分析。未出版之碩士論文。世新大學經

濟學研究所。

藍順德(2002)。九年一貫課程教科書審定政策執行之研究。未出版之博士論文。

政治大學教育研究所。

魏名彥(2002)。國民小學行政組織發展之研究。未出版之碩士論文。暨南國際大

學教育政策與行政研究所。

彭國楨(2002)。九年一貫課程變革行動研究：一所國小課程發展委員會運作的探

究。未出版之碩士論文。臺中師範學院國民教育研究所。

五、國外期刊：

Aldrich, H. E. & Fiol, C. M. (1994). Fools Rush In? The Institutional Context of Industry Creation. *Academy of Management Review*, 19(4), 645-670.

Aldrich, H. E. & Pfeffer, J. (1976). Environments of Organizations. *Annual Review of Sociology*, 2, 79-105.

Astley, W. G. & Fombrun, C. J. (1983). Collective Strategy :The Social Ecology of Organizational Environments. *Academy of Management Review*, 8, 576-587.

Astley, W. G. & Van de Ven, A. H. (1983). Central Perspectives and Debates in Organization Theory. *Administrative Science Quarterly*, 28, 245-273.

Barley, S. R. (1986). Technology as an Occasion for Structuring : Evidence from Observations of CT Scanners and the Social Order of Radiology Departments. *Administrative Science Quarterly*, 31(1), 79-108.

Baum, J. A. & Oliver, C. (1991). Institutional Linkages and Organizational Mortality. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 187-218.

Beal, R. M. (2000). Competing Effectively : Environmental Scanning, Competitive Strategy, and Organizational Performance in Small Manufacturing Firm. *Journal of Small Business Management*, 38(1), 27-47.

Blaikie, N. W. H. (1991). A critique of the use of triangulation in social research.

- Quality & Quality*, 25, 115-136.
- Bourgeois, L. J. (1980). Strategy and Environment : A Conceptual Integration. *Academy of Management Review*, 5, 25-39.
- Bourgeois, L. J. (1984). Strategic Management and Determinism. *Academy of Management Review*, 9, 586-596.
- Collett, S. (1999). SWOT Analysis. *Computerworld*, 33(29), 58.
- Collis, C. & Montgomery, A. (1995). Competing on Resources: Strategies for the 1990s. *Harvard Business Review*, July-August, 118-128.
- Daft, R. L. Sormunen, L. & Parks, D. (1988). Chief Executive Scanning, Environmental Characteristic, and Company Performance : An Empirical Study. *Strategic Management Journal*, 9, 123-139.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Drucker, P. (1994). The Theory of Business. *Harvard Business Review*. September-October, 95-105.
- Hambrick, D. C. (1985). Toward an Empirical Prioritization on Contingency Variables for Business Strategy. *Academy of Management Journal*, 28, 763-788.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1989). Strategic Intent. *Harvard Business Review*, (May-June), 63-76.
- Hannan, M. T. & Freeman, J. (1977). The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, 82, 929-964.
- Hrebiniak, L. G. & Joyce, W. F. (1985). Organizational Adaptation : Strategic Choice and Environmental Determinism. *Administrative Science Quarterly*, 30, 336-349.
- Jennings, D. F. & Lumpkin, J. R. (1992). Insights Between Environmental Scanning Activities and Porter's Generic Strategies : An Empirical Analysis. *Journal of*

Management, 18, 791-803.

- Lang, J. R. Calatone, R. J. & Gudmundson, D. (1997). Small Firm Information Seeking as a Reponse to Environmental Threats and Opportunities. *Journal of Small Bussiness Management, 35, 11-23.*
- Lawrence, T. B.(1999). Institutional Strategy. *Journal of Management, 25(2), 161-187.*
- Lusthaus, C. Anderson, G. & Adrien, M. H.(1997). Organizational Self-evaluation : an Emerging Frontier for Organizational Improvement. *Knowledge and Policy, 10(1/2), 83-96.*
- McCluskey, A. & Cusick, A.(2002).Strategies for introducing evidence-based practice and changing clinician behaviour: A manager's toolbox. *Australian Occupational Therapy Journal, 49(2), 63-71.*
- Meyer, J. W. & Rowan, B.(1977). Institutionalized Organizations : Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology, 83, 340-363.*
- Miller, D. & Toulouse, J. M. (1986).Strategy, Structure, CEO Personality and Performance in Small Firms. *American Journal of Small Bussiness,11, 47-62.*
- Murry, J.W.&Hammons, J.O. (1995).Delphi:A versatile methodology for conducting qualitative research.*The Review of Higher Education , 18(4), 423-436.*
- Oliver, C.(1991).Strategic Responses to Institutional Processes. *Academy of Management Review, 16(1), 145-179.*
- Samuels, W. J. (2004). Markets and Their Social Construction. *Social Research, 71(2), 357-370.*
- Schmid, A. A. (2003).Different Heterodox Economic Theories : Different Empirical Results?. *Manuscript Prepared for a Conference on the Future of Heterodox Economics. University of Missouri at Kansas City, June, 5-7.*
- Spinelli, T. (1983). The Delphi Decision-Making Process. *The Journal of Psychology,*

113, 73-80.

Zammuto, R. F . (1988).Organizational Adaptation : Some Implications of Organizational Ecology for Strategic Choice. *Journal of Management Studies*, 25(2), 105-120.

六、網站部分

內政部網站(2006)。戶籍人口統計年報。 www.ris.gov.tw/ch4/static/st10-0.html。

南e網(2006)。國小教師資訊。 www.nani.com.tw。

康軒教育網(2006)。公司簡介、產品簡介、教科書情報。 www.knsh.com.tw。

翰林我的網。公司簡介、產品總錄。 www.worldone.com.tw。

附錄一 深度訪談問題大綱

第一部份 廠商背景資料及對市場變數分析

1. 公司歷史沿革資料
2. 公司組織架構、員工人數、產品種類與產值...等現況
3. 公司總體策略（包括願景、及對未來各階段目標）的概述
4. 影響目前教科書市場的可能變數有哪些？最重要的是什麼？

第二部分 廠商對教科書產業環境的分析

1. 五年後整個教科書產業的產業規模及產值推估
2. 五年後教科書產業的主要競爭廠商的家數可能會剩多少
3. 教科書業者目前主要採行的行銷通路型態是什麼？
4. 教科書產業未來可能面臨的最大問題是什麼？

第三部分 主要競爭廠商分析

1. 公司的目標定位是什麼？
2. 目前在整個市場中的佔有率大約是多少？主要面對哪些競爭者？
3. 面對目前教科書競爭態勢，公司所採的競爭策略是什麼？
4. 顧客群主要是什麼類型？是消費者市場型態、中間商市場型態或組織市場型態。
5. 公司所採用的廣告或促銷的策略是什麼？
6. 公司產品的重心擺置於哪一種產品上？
7. 與其他公司比較，公司內部最大的資源優勢是什麼？
8. 與其他公司比較，公司內部最大的資源劣勢是什麼？
9. 在整個教科書環境中，公司最大的機會點是什麼？
10. 在整個教科書環境中，公司面臨最大的威脅是什麼？
11. 公司在教科書產業中最大的關鍵成功因素是什麼？

第四部分 廠商對競爭者的分析

1. 依您的瞭解，競爭廠商的總體策略是什麼（大的方向）？
2. 依您的瞭解，競爭廠商在教科書市場中的地位與角色如何（名次排序及描述）？
3. 依您的瞭解，競爭廠商的組織文化如何？組織氛圍如何？
4. 依您認為，競爭廠商的主要優勢有哪些？
5. 依您認為，競爭廠商的主要劣勢有哪些？
6. 競爭廠商於市場中可能採取的主要策略是什麼？
7. 依您評估，競爭廠商可能採取策略的合宜性如何？
8. 依您評估，競爭廠商未來在教科書市場的發展前景如何？走向如何？
9. 針對競爭廠商可能擬定的策略，貴公司可能採行什麼樣的因應策略？

附錄二 訪談編碼說明及逐字稿

編碼說明：

本研究編碼資料採

「訪談對象代號-訪談問題代號」方式進行

訪談對象編碼：

本研究共有四個訪談對象，設定編碼為 **A、B、C、D**

訪談問題編碼：

訪談問題分為四個主要問題，將四個主要問題設定編碼為 **Q1、Q2、Q3、Q4**

Q1、影響教科書市場最重要的變數

Q2、關於各主要廠商總體策略的描述

Q3、對同業的看法及評估

Q4、對未來教科書市場結構的預評估

例如：「**C-Q2**」則是指訪談對象 C 對「關於各主要廠商總體策略的描述」（代碼 Q2）的意見及看法。

訪談逐字稿：

訪談對象 A：翰林文教事業 總經理級以上之高階主管

訪談時間：2005.11.04

訪談地點：台南總公司

訪談逐字稿	整理欄
<p>Q：您認為影響目前教科書市場最大的變數是什麼？</p> <p>A：我個人覺得整個教科書市場的變化，與制度及政策的制訂有最大的關連，甚至可以說這個產業的生存與否是因教科書制度而決定的。</p> <p>Q：您就經營者的角度認為公司最主要的策略是什麼？與其他兩家比較，最大的特色是什麼？</p> <p>A：翰林經過適當的組織調整，目前由原本非教科書界</p>	<p>整個教科書市場的變化，與制度及政策的制訂有最大的關連，甚至可以說這個產業的生存與否是因教科書制度而決定的。</p> <p>A-Q1</p>

的總經理帶領翰林，凝聚力變強了，並帶入許多新的思維及管理方式，更在人員的訓練制度上下了許多的功夫。在組織及事業上，我們以產品為別做了不同事業處的劃分，現在有四個事業處，讓各單位的管理者可以更專心的在所屬的事業上發揮而不會互相拉扯，人員對各自的專業度更高。另外就是翰林對教科書市場，不論在市場上、研發上的熟悉度都比以往更為成熟，自然而然成績比以往更好。

還有一點，翰林跟其他大的廠商相比較，進入市場是比較慢的。進入市場之後，我們認為應該把研發的重心移至北部，這也是一個重點。因為大部分的研究人員及教授都在北部，且審查的歷程都是很耗時的。將研編的重心放在北部可以節省許多不必要的開銷，而翰林雖然進入市場慢了，但是各種環節都不斷的調整、進步，所以我們在這幾年已經逐漸的可以與幾家大廠抗衡。而且我們對顧客的回饋意見跟以往比較，採納度更高了。市場的需求我們都可以快速的回應。

現在不論是競爭手段、編輯品質...其實都已經很雷同了。翰林其實是很專精的，目前就是最主要就是把國中小服務面、產品面紮根紮的很深，無論如何我們會把本業顧好，達到一個最佳的狀態。在國中小教科書領域要達到一個典範的狀態，另外就是投入大量的精神到高中教科書上面，其實我們在很大一部份的營收是在高中的部分。我們的步調沒有像康軒那麼快，但是台灣的政策環境如果持續不樂觀的話，那當然一定會要思考其他的出路。只是目前是專精在目前的市場上，未來也有可能朝向集團的狀態來思考。

Q：請問董事長您對其他兩家主要競爭廠商的看法？

A：康軒的人才優勢是很強大的，而且領導者個人的特色非常鮮明，像是進入大陸或多角化經營都是很快速的。但是無形中也有許多造成損失的投資，而且感覺起

經過適當的組織調整，凝聚力變強了。在人員的訓練制度上下了許多的功夫。在組織及事業上，以產品為別做了不同事業處的劃分，讓各單位的管理者可以更專心的在所屬的事業上發揮，人員對各自的專業度更高。把研發的重心移至北部，也是一個重點。研編的重心放在北部可以節省許多不必要的開銷。

目前就是最主要就是把國中小的服務面、產品面紮根紮的很深。無論如何我們會把本業顧好，在國中小教科書領域要達到一個典範的狀態，另外就是投入大量的精神到高中教科書上。只是目前是專精在目前的市場上，未來也有可能朝向集團的狀態來思考。

A-Q2

康軒的人才優勢是很強大的，而且領導者個人的特色非常鮮明，像是進入大陸或

來康軒目前的策略似乎有一些失焦了。

南一方面若是一直以固守本業或固守舊有市場的策略執行，那當然會被政策及制度的相關因素牽絆的更緊。

那我們本身是以專注在國中小教科書的品質提升，包括服務等項目都要作的比以前更好，接著也會思考集團式的經營策略，但是會以相近的事業為主要的投資考量，要把風險降到最低。與康軒比較，我們比較弱的部分，可能是在人才的培育及養成的部分。還有就是翰林在國小的部分在行銷上是較吃力的。

Q：董事長您認為未來的教科書市場，五年或十年之後是否會維持如現在一樣的三足鼎立的市場，或者會僅存一兩家在市場上生存？

A：目前感覺起來市場上最大的三家競爭廠商，不論從插圖、行銷或整個印製過程都各有其優劣之處。我想未來主要就會存這三家，因為像仁林或牛頓他們應該都只能朝向專業廠商的定位來走。不論目前各界對南一的評估如何，但是他還是有他一定的實力在。南一、翰林跟康軒的資產或像廠房各方面的設施其實都是差不多，不相上下的，都差不多有十多億的資產。除了這三家，其他出版商的差距就很大了，沒有辦法比較。仁林一開始的藝能科作得相當好，但是這幾年的策略有一些錯誤，目前跟前三家的差距已經很大了。未來若光是指教科書的市場，應該不會有太大的變化，市場佔有率會有起伏，但是應該不會有剩下兩強或某家獨大的現象。

Q：部編本進入市場之後，對教科書競爭廠商的影響力有多大？或有什麼主要的影響？

A：部編本是三年一標的，而且它是分部分標的。意思就是像說今年的行銷由我們來處理、內容是由一個委員會處理，而其他的部分（排版、美編...）又是不同的標，由其他人來處理，當然如果三年後我們做的好是有優先

多角化經營都是很快的。但是無形中也有許多造成損失的投資，而且康軒目前的策略似乎有一些失焦；南一方面若是一直以固守本業或固守舊有市場的策略執行，那當然會被政策及制度的相關因素牽絆的更緊。

A-Q3

目前市場上最大的三家競爭廠商，不論從插圖、行銷或整個印製過程都各有其優劣之處。我想未來主要就會存這三家。三家的資產或像廠房各方面的設施不相上下。除了這三家，其他出版商的差距就很大了，沒有辦法比較。未來若光是指教科書的市場，應該不會有太大的變化，市場佔有率會有起伏，但是應該不會有剩下兩強或某家獨大的現象。

A-Q4

權的。嚴格說起來部編不會全面的取代目前的教科書，因為不管哪一家的教科書其實都已經比過去國編或現在的部編在品質及內容上要好很多。部編進入可以說是一種輿論的影響結果，在某種程度上它對我們在氣勢或知名度上是有幫助的。標到部編本最大的優勢並非在教科書銷售方面，它本身是沒有什麼太大的利益的，而是在它背後的輔助教材方面，原因是手中的資訊是第一手的。

Q：請問您對審查制度或教科書制度的看法？

A：整個教科書市場的變化其實與制度及政策的制訂有相當大的關連，教科書市場與教育的關係應該是逐年變化而且要連續的，不能太急促。因為這是很具有意義的工作，政策在初期不明朗就開放，其實讓廠商或教育工作者很傷腦筋。在政策或綱要都不是很完整的狀況下，就要廠商開始編書、老師開始教書，在很多地方都是有難度的。

在獲利上，以目前的議價方式，不管在國中或國小，只要在全國沒有超過 25% 市佔率以上，都算是虧損的一個狀況，廠商著眼的是在輔助教材方面的競爭。政策方面真的是很難捉摸的，最近又有一些民意代表透過一些調查數據的證明，說要全部開放部編。其實在這個問題上是跟整個國家的機能有關的，訂一個政策必須要有很謹慎的步驟或是措施，開始實施之後若是又要回到原點其實是很不恰當的。

開放的每個階段從政策到執行，每次的要求都不同，廠商沒有依照要求就會審查不過，所以其實業者要生存也只能依照每次的要求來編書。學生人數的降低事實上已經讓出版社有很大的危機感了，但是與政策及制度的不確定感比較，人數減少的壓力還比較低，或許另外開闢新的市場會有辦法克服。但是政策一直變動，卻會直接造成很多不同層面的成本浪費及傷害。

教科書有一個相當重要核心競爭力，就是作者之間的溝通及作者群的經營，以及書籍與使用者之間的關係。那我們在這方面的經營是很具有經驗的，而且又經過很恰當的組織調整，我認為我們在未來的表現會更出色。

訪談對象 B：南一書局 副總經理級高階主管

訪談時間：2005.12.02

訪談地點：台南總公司

訪談逐字稿	整理欄
<p>Q：副總您認為影響教科書市場經營最大的因素為何？</p> <p>A：教科書業者的所有契機與危機都是與國家政策相關的，一本書的誕生從構思到產出都必須耗時二至三年，可是政策的轉變卻可能使你所有心血都泡湯。開放初期，有人覺得樂觀有人覺得應該再觀望，你不做就沒有機會，你做了卻又可能因為一些政策的轉彎一下就虧本倒閉，尤其是像那些較小家的、做藝能科或單科的。</p> <p>當然，政策也是由很多因素才會導致形成，人口、輿論、政黨轉變都可能影響政策。但是最後結果，也就是形成的政策卻往往讓廠商措手不及。像現在教科書訂價訂到一頁 0.3 元左右，教科書本身是沒有利潤的，有的時候賣越多賠越多，很多都是靠著輔助教材才能撐著。目前其實每個廠商都撐的很辛苦，所以康軒會變成多角化的經營方式，某種程度上也是因為教科書政策轉變導致本業影響。</p> <p>你說了很多的可能因素，但那都是前提，我的想法是那些因素都是影響政策形成的可能因素，最後形成了政策，而政策直接影響了教科書的生態。</p> <p>Q：南一在經營上主要採取怎麼樣的策略？南一最大的優勢及特色是什麼？</p> <p>A：我們並不會像康軒一樣走向多角化經營的方式，或</p>	<p>教科書業者的所有契機與危機都是與國家政策相關的，政策的轉變卻可能所有心血都泡湯。各種環境因素都是影響政策形成的可能因素，最後形成了政策，而政策直接影響了教科書的生態。</p> <p>B-Q1</p> <p>不會走向多角化經營的方式，或轉向集團經營的模式。基本上採取的是固守本業的態度及方式，在教材研發上更專精。南一的目標很單純也很直</p>

者像翰林一樣逐漸的轉向集團化或多角策略的模式。南一基本上採取的還是固守本業的態度及方式，在教材研發上更專精。換句話說，南一的目標很單純也很直接，就是把國小、國中、高中三個領域經營好。當然，這三個領域在教材上的涵蓋面很廣，除了主要科目，還有各種輔助教材的研發。

南一是一個很老牌的企業，已經五十多年了，我們最大的優勢之一就是有自己的生產設備，可以很直接的降低生產成本，也可以替公司增加一些其他的財源。翰林雖然也有印刷廠，但我想我們機器的運作率及頻度應該是要比他們還要高的。

我覺得負責人的理念也算是一個特色，就像前面說的南一持的一貫態度是保守的，我們的領導者一直很小心很嚴謹的在走。有句話說「小心駛得萬年船」，也是因為這種態度，所以南一走的很穩，不會因為一些像生產線拉的太長、或是投資其他不同事業產生風險等因素而受到很大的傷害。而且也因為我們一直很專心、很負責任的在經營公司，陪我們一起走過來的老員工很多，會覺得來南一上班是很安心的，這是公司很重要的一個基礎。那雖然學童的人口數一直降低，市場空間好像越變越小，但是這種經營的理念原則上是不容易有太大的危機，我們還是能夠有很好的生存空間。

另外，經銷商的通路會持續發展。南一在經銷商的經營上是很具有優勢的。我們與合作的經銷商都保持很好的關係，是互惠且互相的，而我們給經商可以施展的空間也很大。我們公司的文化最主要的就是「人和」，在公司內部把員工照顧得很好，而外面有一群很具有向心力的經銷商在幫我們打天下，那就像一個很有力量的傳統家庭一樣。

接，就是把國小、國中、高中三個領域經營好。這三個領域在教材上的涵蓋面很廣，除了主要科目，還有各種輔助教材的研發。南一很穩健，不會因為一些像生產線拉的太長、或是投資其他不同事業產生風險等因素而受到很大的傷害。經銷商的通路會持續發展，南一在經銷商的經營上是很具有優勢的。與合作的經銷商都保持很好的關係，給經商可以施展的空間也很大。公司的文化主要就是「人和」。

B-Q2

康軒是最早進入市場

Q：請問您對康軒及翰林的看法是什麼？

A：針對教科書市場，康軒是最早進入市場的，所以他們在教科書市場經營的經驗是最豐富的。李董在還沒進入國中小教科書市場前，就在龍騰那裡獲得了很多學校經營方面的經驗，所以在其他家還不清楚如何著手經營市場前，康軒已經開始有很高的佔有率了。而搶佔市場的好處之一就是，老師已經很習慣用他們的書了，習慣上不容易被更改，也就是佔有率不容易被拉下來。康軒的經驗及在學校經營的基礎是他們最大的優勢。

康軒的人才養成及福利也都是在業界領先的，最早一批員工更幫康軒打下很好的江山，像是他們的方副總。可是你可以觀察喔，事實上最近康軒員工的福利有漸漸在縮小中。這是可以間接反映出，或許他們在多角化經營上有些瓶頸，可能投資沒那麼順。當然，經營的好壞看的是最後的結果，現在誰也不知道到底他們的決策是對還是錯。只是最近他們的組織變動得很快，任何一個企業快速的變動組織都非好現象。我覺得康軒的領導人的作法很強勢，但是可能衝太快才容易產生一些問題。

翰林這家公司的財務狀況相當穩健，這是他們最大的優勢。而且跟我們一樣在教材的基礎上有很紮實的功夫，在經銷商的經營及關係也跟我們一樣都有很好的互動。尤其在專業經理人周總進入之後，採取「重賞下必有勇夫」的方式，獎金拉得很高，是業界的好幾倍。在爭取部編本的積極動作及市場佔有率拉高的狀況下，翰林最近的氣勢很不錯，部編本對翰林本身、對經銷商或使用者都是一個很具有說服力的動作。但是行銷部編本還是有風險的，原則上翰林不可能靠這個賺錢，也就是並非利益上的考量去標的，而是為了拉抬整個公司的氣勢而積極的爭取。

Q：若依照目前的教育政策，您認為將來五年或十年之後，國中小教科書市場會維持目前三家鼎立的狀況還是

的，所以在教科書市場經營的經驗最豐富。其他業者還不清楚如何著手經營市場前，康軒已經有很高的佔有率了。康軒的經驗及在學校經營的基礎是他們最大的優勢。康軒的人才養成及福利也領先同業。

翰林財務狀況穩健是他們最大的優勢。在教材的基礎上有很紮實的功夫，經銷商的經營及關係也有很好的互動。專業經理人進入公司之後，採取有效的激勵方式提高業務的績效。部編本對翰林本身、對經銷商或使用者具有很正面的效果。行銷部編本原則上獲利不易，而是為了拉抬整個公司的氣勢而積極的爭取。

B-Q3

比較可能維持三家同時存在的狀況，維持三家的結果可能是三

<p>會有哪一家離開市場？</p> <p>A：就現在看起來，以後比較可能維持三家同時存在的狀況，但是，維持三家的結果可能是三家都活不下去。若要說哪一家比較可能離開教科書市場，我覺得有可能是康軒，他們目前的重心已逐漸轉移至大陸了，若每個事業體都發展得很好，而國中小教科書又沒有利潤可言的話，他們當然可能抽離國中小教科書，專心在其他的投資事業上。</p>	<p>家都活不下去。康軒目前的重心已逐漸轉移至大陸，若國內市場無利可圖，可能轉移重心，專心在其他投資事業上。</p> <p>B-Q4</p>
--	---

訪談對象 C：康軒文教集團 副總經理級高階主管

訪談時間：2005.12.18

訪談地點：電話訪問

訪談逐字稿	整理欄
<p>Q：您認為影響教科書市場變化最重要的因素是什麼？</p> <p>A：那當然是政策因素，學生人數的下滑雖然也是市場潛在的影響因素，但是政策卻是左右市場結構最直接的因素。</p> <p>Q：康軒未來可能運用的策略為何？康軒的優勢在哪裡？較弱勢的地方在哪裡？</p> <p>A：這可以分兩面來說，以國中教科書市場為例，康軒會以教科書為主體，另外做出許多的延伸，例如以考試為思考方向做出許多策略的定調，並有許多讓消費者有增值感受的設計，原則上是要將教科書產品面做的更廣、服務做的更深入，更必須全力的將市佔率拉高，這在某種程度上也是將部編本進入的傷害降到最低。</p> <p>而多角化及大陸事業發展是公司目前的重點之一，但是必須說明的是，絕對不是完全將資源或核心挹注至大陸而放棄台灣市場。我們的理念是複製一個在大陸的康軒，將康軒的關鍵成功因素掌握並複製，不可能放棄台灣市場，反而應該說只有我們在台灣市場站的穩才有在大陸成功的可能。</p>	<p>當然是政策因素，學生人數的下滑雖然市場潛在的影響因素，政策卻是左右市場結構最直接的因素。</p> <p>C-Q1</p> <p>以教科書為主體進行延伸，並設計讓消費者有增值感受的產品。原則上產品面更廣、服務面更深入。更須全力拉高市佔率，在某種程度上也是將部編本進入的傷害降到最低。多角化及大陸事業發展是公司目前的重點之一，但絕對不是完全將資源或核心挹注至大陸而放棄台灣市</p>

我們公司進入市場早，豐富的經驗是一部份優勢。然而最重要的是以業務為導向，捉住市場脈動編輯出最合適消費者使用的產品。能夠在反應速度上搶得先機，表示人員的意見回饋及編輯的溝通上是暢通的。

公司規模發展至一定程度之後，在經費或策略執行上的管控工作上會更加嚴謹。這樣的好處當然會降低危機的發生，但是有些想法就可能會拉的較久才會執行。

Q：您對其他兩家主要競爭廠商的看法為何？

A：就教材面來看，南一或翰林所擁有的是其編撰參考書的經驗，進入教科書市場在編輯、內容、行銷上都比較不一樣，所以初期他們是較弱的。當然，近來都有改變，但是南一的改變幅度及比例較少，管理上的步調也是比較慢的，而領導階層的經驗是一大隱憂。另外較舊式的、以經銷為主的通路模式也是造成意見無法快速回饋的原因之一，而經銷方式有時也會是公司政策窒礙難行的因素。

翰林有幾波的調整，包括組織變革及標到部編本的行銷部分。單以部編本這個部分來看，對翰林內部的士氣提升有相當幫助，而在市場的能見度也相對的提高了許多。在教材上，翰林的進步幅度也相對而言較高。

Q：五至十年後，教科書市場的結構會如何變化？

A：推估十年後是太久了，以目前的環境來預測，我認為還是維持三家分佔市場佔有率的可能性較高。未來是會進入打資源戰的時刻，但是就目前狀況看起來不會有哪一家突然就倒掉撤出市場。

場。

C-Q2

南一的改變幅度及比例較少，管理步調也較慢，領導階層的經驗是一大隱憂。以經銷為主的通路模式也會是公司政策窒礙難行的因素；翰林有幾波調整，包括組織變革及標到部編本的行銷權。以部編本這個部分來看，對其士氣提升有相當幫助，在市場的能見度也提高了許多。教材上，翰林的進步幅度也較高。

C-Q3

維持三家分佔市場佔有率的可能性較高。目前狀況看起來不會有哪一家退出市場。

C-Q4

訪談對象 D：國立編譯館 熟悉政策擬定及執行之長官

訪談時間：2005.12.20

訪談地點：電話及郵件訪問

訪談逐字稿	整理欄
<p>Q：您認為影響市場結構最大的因素為何？</p> <p>A：誠如你所說，影響教科書市場變化的因素非常錯綜複雜，我不知道國外的情形如何，就國內的情況言，我個人認為最重要的因素還是「政策」，主要的原因有下列三點：</p> <p>(1)國內教科書開放的時間不長，無論政府、業者、學校、教師、家長、輿論，大家都還在調適，還是希望政府對教科書有一些管制督導措施，無形中使政府的相關政策直接影響教科書市場運作。</p> <p>(2)有教科書開放政策才有教科書市場，教科書政策可以說是教科書市場的源頭，輿論和業者的行銷方式都來自於政府政策的引導。</p> <p>(3)國內社會目前正處於劇烈變動轉型的時期，政府的課程及教科書政策充滿不確定性(例如課程能力指標是否應該統一解讀、國中學測是否考台灣史、部編本是否變動等等)，使業者對政府政策多少存著某種觀望的態度。</p> <p>Q：由您的角度看三家主要競爭廠商，他們分別的特色是什麼？優勢及劣勢是什麼？</p> <p>A：表面上看來，三家主要廠商各有其不同之處，但如果問我他們分別的特色是什麼?不易回答出來。我提醒你兩個重點：</p> <p>(1)三家主要廠商在經營策略上當然有其不同之處(可能各有優劣)，而深入瞭解他們在實際行銷策略上的不同之處，應該也是一個重要的課題。</p> <p>(2)教科書市場是一個封閉性的市場、寡占的市場，某一個廠商某一個年級某一個學科銷售量的增加(佔有率的提高)，代表其他廠商銷售量的減少。所以編輯、行銷策略的改變，可能是影響市場的另一個因素。因此，廠商面對個別問題快速的因應能力，是不是應該列入考量，請參酌。</p>	<p>影響教科書市場變化的因素非常錯綜複雜，我不知道國外的情形如何，就國內的情況言，我個人認為最重要的因素還是「政策」。</p> <p>D-Q1</p>

Q：部編本重回市場對教科書市場的影響為何？

A：部編本之所以重回市場，可以說是當時回映立法院意見不得不採取的因應措施，官方的說法可以參考教育部(2003.1)「國民中小學教科書採取部編本與民編本併行制政策說帖」，民間說法可參考前述詹美華論文和其他文章。

依目前看，小一數學，國一數學及自然的部編本政策應該會暫時維持，因為總是要編完完整的一套，至於會不會擴大到其他科目，要看社會的反應，如果沒有其他不同的聲音，教育部不會輕易更動，萬一社會上有強大的聲音(例如國中基測引起恐慌)，也有可能擴及國中基測的學科(國、英、數、社、自)(但我還是認為可能性不太大，主要是教育部應該不會主動自己去找麻煩)。

部編本是否打亂教科書市場生態，答案是必然的，因為教科書市場是封閉性的，任何新的廠商進入這個市場必然影響原有廠商的佔有率(不管部編本是多少科目，其影響只是多與少而已)，不過依目前情況看，因為取得部編本發行權的是原來佔有率第三名的翰林，所以對他的正面影響，就某種層面言，反而有助於三家主要廠商無形中的平衡(這是原先誰也沒料到的)。部編本的另一個影響是牛頓，他原來以自然為主、數學為輔，依目前看，衝擊最大的應該是牛頓(特別是國中部分)。

Q：五至十年後教科書市場結構有沒有可能轉變？

A：未來五至十年的國內教科書市場，就政策層面言，三分天下的局面應該不會有太大的改變(部編本後續發展直接衝擊的是其他小廠商的生存，審定、選用、計價、議價、評鑑，甚至於著作權法等，都也有可能在政策上做一些改進調整，但變動不會太大)，而且未來的課程政策與教科書政策應該會逐漸趨於相對穩定，三大廠商的適應能力應該也會逐漸成熟，這些都有助於市場的穩定。

未來五至十年的國內教科書市場，就政策層面言，三分天下的局面應該不會有太大的改變。未來的課程政策與教科書政策應該會逐漸趨於相對穩定，三大廠商的適應能力也會逐漸成熟，

未來的主要變數可能來自於業者本身，例如是不是會有第四家大廠商投入，這三家他們自己未來的經營態度如何，這則不是現在能夠預期的。

都有助於市場的穩定。

D-Q4

附錄三 專家判斷法問卷說明及接受函

各位教授、學者專家與長官賢達，您好：

本研究主題是國民中小學教科書市場競爭態勢及主要出版商競爭策略預評估，為國立編譯館碩博士論文獎助審核通過之研究，將以專家判斷法（Delphi 德菲法）完成之。計畫陸續寄發三個回合問卷調查的方式，匯集各界專家對研究問題之意見，以產生具有參考價值之資訊。

本項意見調查以匿名郵寄方式實施三個回合，經由問卷統計的回饋進行某種程度的間接「商議」。專家共分為三組：(1) 業界專家。(2) 政策菁英。(3) 執行及市場狀況熟悉之專業人士。希冀能彙整產業、政策及市場等角度之評估性見解，建構出國民中小學教科書市場的預測指標，並了解影響教科書市場與商競爭策略的各種重要因素，繼而進行出版商競爭策略的預評估。

素仰 台端對教科書市場問題具深刻見解，誠摯地邀請您協助完成本研究的問卷調查，並於 3 月 6 號以前將您所填答之問卷以已付郵資之信封寄回。感謝您的支持與配合，並祝
吉祥如意！

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

現職服務年資：服務單位_____ 服務年資_____年

最高學歷（畢業學校及系所名）：_____

與研究問題有關聯的重要經歷：

1、_____ 2、_____

3、_____ 4、_____

聯絡電話：_____ 傳真號碼：_____

問卷寄送地址：_____

E Mail 信箱：_____

南華大學出版事業管理研究所 林倫全
指 導 教 授 萬榮水 博士
敬上

中 華 民 國 九 十 五 年 月 日

本人同意接受本項問卷調查。

簽名：_____

附錄四 第一回合專家判斷問卷

本回合問卷目的為將影響教科書市場及主要競爭業者的各種因素之權重找出來，請依個人經驗及觀察設想五至十年後的教科書市場樣貌，並將可能的影響變數依說明排序，謝謝！

第一部份、影響教科書市場結構之整體性因素

下列因素自整體性因素考量，希望找出影響教科書市場結構的變數。請依個人研判將重要性以 1、2、3...標示於「重要性排序」欄位中，若有其他項目為選項所未列舉，請您標示於「新增項目」列中，並同時合併原有的選項中排序。

重要性 排序	問卷項目	請說明排序的理由
	<p>1、整體市場供需變化的影響</p> <p>【說明】</p> <p>本選項欲瞭解的是，市場總量的降低（生育率及就學人口減少）對教科書市場結構的影響權重有多高？（93 學年度入學人數跌破 30 萬大關，94 學年度全國小學減少 248 班。五年後一至四年級就學人口為 951373 人，目前一至四年級就學人口為 1206658 人，五年後一至四年級人口將比目前少 255285 人。）</p>	
	<p>2、教科書產業具有的進入障礙</p> <p>【說明】</p> <p>教科書產業在研發編輯、印製、行銷...等各方面的成本相當可觀，而投資必須透過長期且高銷售量方有回收之可能。教科書業者更須擁有豐富的社會及學術資源。產業本身具有的進入障礙在影響教科書市場結構的影響權重有多高？</p>	
	<p>3、教科書及輔助教材的連動關係</p> <p>【說明】</p> <p>教科書是教育工作的「必需品」，即使教科書獲利空間受到壓縮，但輔助教材市場仍相當可觀，教科書的佔有率越高，輔助教材的</p>	

	銷售率越高。當然，實質上兩者不必然連動。這方面的變數影響產業結構的權重有多高？	
	4、教育政策及教科書選用、審查制度的轉變 【說明】 教科書政策自民國 85 年開放國小教科書起，一連歷經幾波重大轉變。即使是今後，政策的轉變仍有相當可能，而均影響深遠。教科書政策的轉折對教科書產業的影響權重有多高？	
	※新增項目	

第二部份、影響教科書業者之變數權重排序

下列自外部環境找出數種可能變數，希望瞭解這些變數在業者經營上的影響權重。請依個人研判將重要性以 1、2、3...標示於「重要性排序」欄位中，若有其他項目為選項所未列舉，請您標示於「新增項目」列中，並同時合併原有的選項中排序。

重要性 排序	問卷項目	請說明排序的理由
	1、教科書選用過程及決定權歸屬的影響 【說明】 依目前政策，教科書選用有三種主要類型（縣市統一選用、跨校合作選用、各校自行選用），本選項指的是在不同的教科書選用過程中，產生決定作用的因素不同，對業者的影響決定方式不同，自然對其銷售績效也有不同。	
	2、新科技利用對教科書市場的影響 【說明】	

	各種新科技的出現，例如電子書包、e化教學、自學系統的出現，可能使得學習習慣或閱讀習慣轉變，這方面的因素對業者經營上的影響權重有多高？	
	3、企業公共關係及聲望 【說明】 教科書業者在教師、家長中所豎的不同形象或口碑，在影響教科書業者競爭的比重上有多高？	
	4、企業與國會議員及主管部門的關係良窳 【說明】 教科書業者必須擁有豐富的資源，企業與政府之間（不限定教育政策制訂單位）的關係，這方面的因素對教科書經營上的影響權重有多高？	
	5、政治結構的影響 【說明】 本選項欲瞭解除了教育政策，政府方面的相關問題，例如政治意識型態、政府結構轉變，對教科書業者的影響權重有多高？	
	6、消費者因素的影響 【說明】 消費者方面包括地理性、行為性、人口統計及心理性等區隔，整體而言，在消費者層面上對教科書業者的影響權重有多高？如：經濟條件、區域特性。	
	※新增項目	

第三部份、影響教科書業者間競爭態勢的重要因素排序

下列因素涵蓋企業及市場層面，目的是瞭解特定因素影響業者未來發展相對重要性。請依個人研判將重要性以 1、2、3...標示於「重要性排序」欄內，若有其他項目為選項所未列舉，請您標示於「新增項目」列中，並同時合併原有的選項中排序。

重要性 排序	問卷項目	請說明排序的理由
	<p>1、三家教科書主要競爭業者的發展策略。 (請參照所附資料)</p> <p>【說明】 本選題欲瞭解長期性的發展策略對業者未來發展的影響權重有多高？</p>	
	<p>2、三家教科書主要競爭業者在市場中所擁有的優勢及劣勢。(請參照所附資料)</p> <p>【說明】 本選項想瞭解業者既有的優勢及劣勢對其未來發展的影響權重有多高？</p>	
	<p>3、環境所帶來的機會性條件對教科書業者的影響性</p> <p>【說明】 94 學年度翰林得標部編版數學科行銷權，如這樣由環境所帶來的機會對教科書業者未來發展的影響程度有多高？</p>	
	<p>4、競爭廠商的行銷行為</p> <p>【說明】 競爭廠商的銷售行為包括幾種面向：舉辦各類型說明會及研習會；教具贈送之數量及完整性、精緻度；書籍售後服務的品質等。行銷行為在廠商競爭態勢中所扮演的重要性為何？</p>	
	<p>5、公司的生產能力及資源整合能力</p> <p>【說明】 本選項指的是組織內部能力(包括各種成本的掌控能力、生產能力、人員能力、財務狀況..)在影響教科書業者未來發展的權重有多高？</p>	

附錄五 第二回合專家判斷問卷

第一回合問卷已將影響教科書市場及主要競爭業者的各種因素之權重找出來。本回合問卷以情節分析(scenario analysis) 的概念出發，將**五至十年後**教科書市場及各主要競爭業者未來可能的發展情勢推想出幾種可能的狀況。請您依個人想法及觀察分別選填，於可能性一欄中圈選，並提到必要的說明，至於補充說明，也請視需要填註，謝謝。

※可能性說明

高於 80%	60%~80%	40%~60%	20%~40%	低於 20%
極有可能	高度可能	中度可能	低度可能	很不可能

甲、 **教科書市場結構未來可能的態勢**

未來可能發生的假設情境	高	60	40	20	低	作此研判的主要原因
	於	%	%	%	於	
	80	至	至	至	20	
	%	%	%	%	%	
1、假定現有條件不變，教科書市場結構將由目前的寡佔市場結構轉變為「自由市場型態」，如開放初期的多家競爭型態。	<input type="checkbox"/>					
2、假定現有條件不變，教科書市場結構將由目前的寡佔市場結構轉變為「獨占性競爭」，由某一家業者壟斷市場。	<input type="checkbox"/>					
3、假定現有條件不變，教科書市場結構更加傾向「三國鼎立」的競爭態勢，三家主要競爭業者的市場佔有率更趨伯仲之間。	<input type="checkbox"/>					
4、假定現有條件不變，會有某一家業者抽離台灣教科書市場，成為「兩家獨大」的競爭態勢。	<input type="checkbox"/>					

乙、 幾種重大政策對教科書市場未來可能產生的影響及態勢

未來可能發生的假設情境	高於 80 %	60 % 至 80 %	40 % 至 60 %	20 % 至 40 %	低於 20 %	作此研判的主要原因
1、部編版除了目前的數學科及自然科，陸續 全面 進入教科書市場市場，而致使業者獲利空間壓縮。	<input type="checkbox"/>					
2、部編版除了目前的數學科及自然科，不會全科進入市場。	<input type="checkbox"/>					
3、部編版只是短暫進入市場，一段時間之後，將連同現有數學及自然兩科退出市場。	<input type="checkbox"/>					
4、藝能科借閱制度，將影響教科書生態，甚至嚴重壓縮業者的生存空間。	<input type="checkbox"/>					
5、藝能科借閱制度，並不影響現在的教科書業界生態。	<input type="checkbox"/>					
6、藝能科借閱制度在執行之後將轉向或取消。	<input type="checkbox"/>					
7、參考書等輔助教材併入議價制度，嚴重壓縮業者的生存空間。	<input type="checkbox"/>					
8、參考書等輔助教材併入議價制度，並不影響現在的教科書業界生態。。	<input type="checkbox"/>					
9、參考書等輔助教材併入議價制度不可能執行，或在執行之後轉向、取消。	<input type="checkbox"/>					

丙、 教科書主要競爭業者未來可能的態勢

業者	未來可能發生的情境	高於 80 %	60 % 至 80 %	40 % 至 60 %	20 % 至 40 %	低於 20 %
康軒	在教科書本業上，仍然維持龍頭地位。	<input type="checkbox"/>				
	採取多角化策略，以台灣市場為主，兩岸市場同時發展。	<input type="checkbox"/>				
	採取多角化策略，將重心逐漸轉移至大陸而弱化台灣市場。	<input type="checkbox"/>				
	弱化多角化策略，將重心回歸台灣中小學教科書及輔助教材市場。	<input type="checkbox"/>				
南一	以現行保守策略成爲台灣教科書市場佔有率最高的業者。	<input type="checkbox"/>				
	維持保守穩健態度，固守台灣教科書（高中、國中、國小及輔助教材）市場，不會有其他策略轉變。	<input type="checkbox"/>				
	改變現行策略，採取其他策略規劃（如：多角化策略、跨業投資）。	<input type="checkbox"/>				
	跨足大陸市場，進行投資。	<input type="checkbox"/>				
翰林	經由組織變革行動，善用現有資源，一舉成爲台灣教科書佔有率最高者。	<input type="checkbox"/>				
	內部資源整合行動（人員訓練、獎酬制度、組織變革...）比現階段更加積極且有效。	<input type="checkbox"/>				
	改變現行策略，採取其他策略規劃（如：多角化策略、跨業投資）。	<input type="checkbox"/>				
	跨足大陸市場，進行投資。	<input type="checkbox"/>				

丁、 同業之間的競爭態勢及可能的情況

未來可能發生的假設情境	高於 80 %	60 % 至 80 %	40 % 至 60 %	20 % 至 40 %	低 於 20 %	作此研判的主要原因
1、業者彼此的競爭方式，不論是在編輯、產品、行銷手法上會有更顯著的差異性，致使三家業者的佔有率更加均衡	<input type="checkbox"/>					
2、經過環境的考驗及業者彼此的競爭，將有某一家業者離開市場，由兩家業者平均瓜分市場佔有率。 ----- 如有可能，您認為會是哪一家業者離開市場？ 康軒 <input type="checkbox"/> 南一 <input type="checkbox"/> 翰林 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3、由兩家業者瓜分市場佔有率，呈現一大一小的狀況。 ----- 如有可能，您認為佔有率高的是？ 康軒 <input type="checkbox"/> 南一 <input type="checkbox"/> 翰林 <input type="checkbox"/> 佔有率低的是？ 康軒 <input type="checkbox"/> 南一 <input type="checkbox"/> 翰林 <input type="checkbox"/>						
4、經過環境的考驗及業者彼此的競爭，僅剩一家業者存在於市場中。 ----- 如有可能，您認為會是哪一家業者？ 康軒 <input type="checkbox"/> 南一 <input type="checkbox"/> 翰林 <input type="checkbox"/> 部編本 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5、業者為了因應未來可能發生情勢，而採取「聯合壟斷」策略。	<input type="checkbox"/>					