

國立交通大學

高階主管管理學程碩士班

碩士論文

台灣圖書出版產業供應鏈特性分析  
及其未來發展策略探討

A Study on the Supply Chain and Future Development  
Strategy of Book Publishing Industry in Taiwan

研究生：朱玉昌

指導教授：韓復華教授

中華民國九十八年十二月

台灣圖書出版產業供應鏈特性分析及其未來發展策略之探討

A Study on the Supply Chain and Future Development Strategy of  
Book Publishing Industry in Taiwan

研究生：朱玉昌

Student：Yu-Chang Chu

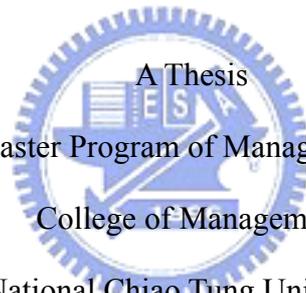
指導教授：韓復華

Advisor：Anthony F. Han

國立交通大學

高階主管管理學程碩士班

碩士論文



Submitted to Master Program of Management for Executives

College of Management

National Chiao Tung University

in partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of

Executive Master

of

Business Administration

December 2009

Hsinchu, Taiwan, Republic of China

中華民國九十八年十二月

# 台灣圖書出版產業供應鏈特性分析及其未來發展策略探討

學生：朱玉昌

指導教授：韓復華

國立交通大學高階主管管理學程碩士班

## 中文摘要

圖書出版產業的主體是「寫作」及「圖像創作」，藉由「紙本」呈現在讀者面前。與其他產業例如製造業相比，在經營上有其獨特性；與不同區域（國家）的圖書出版產業之間互相比較，也可以發現隨著各自的歷史變遷，發展出略微相異的經營模式。本研究以台灣圖書出版產業供應鏈為主要研究對象，探討圖書出版產業在面臨新時代市場高度競爭與網路數位趨勢的雙重壓力下，其供應鏈將發生何種實質的改變。

論文首先從台灣出版產業結構分析出發，探討產業目前所面臨的危機與挑戰，包括供應鏈對供應鏈的競爭、出版公司的明爭暗鬥、通路與通路間的競合、動搖存亡的金流遊戲等。並透過筆者在出版產業工作二十餘年所蒐集累積的相關出版工作經驗與資料，比較美、英、德、法、日等世界五大先進國家的圖書出版產業供應鏈，之後針對兩岸三地（大陸、香港、台灣）華文世界的圖書出版供應鏈做出特性對比，試圖從中找出圖書出版產業的獲利模式。

「他山之石，可以攻錯」了解其他國家的出版優勢，是為了從中找出台灣出版產業可以借鏡的策略。本研究發現，供應鏈管理理論中的「七適原則」(7R'S of Logistics) 可提供台灣圖書出版產業以更嚴謹科學的方式釐出創新之道。對於兩岸的合作，台灣應善用多年所培育的出版人才，以及營運的專業、敏銳的市場應變等優勢能力，與大陸出版商共同創造機會，此舉也將增加台灣圖書出版產業的發展空間。

最後，台灣出版產業若能集合眾人之力，說服台灣政府比照德法兩國的出版保護政策，出版社同時採用英美靈活的版權貿易策略和網路書店經營模式，並取法日本企劃編輯書籍的創意，如此方能從不景氣的深谷中一躍而上，創造出可觀的生產力。

# A Study on the Supply Chain and Future Development Strategy of Book Publishing Industry in Taiwan

Student : Yu-Chang Chu

Advisor : Anthony F. Han

Master Program of Management for Executives  
National Chiao Tung University

## ABSTRACT

The book publishing industry basically engages in presenting ‘writing’ and ‘graphics’ on ‘paper’ to the readers. Unlike manufacturing or other industries, the book publishing industry has its own unique operation. Studying book-publishing industries in different geographical areas or countries, one can also find slightly different business models under the influence of historical development in each area or country. This study focuses on the real changes happening to the supply chain of Taiwan’s book publishing industry under the dual pressure of severe competition and digital (internet) trend.

The study starts with an analysis on the structure of Taiwan’s book publishing industry, followed by a discussion on the crises and challenges the industry is currently facing, i.e. issues such as competition among supply chains, fistfights or struggles among publishing companies, competition and cooperation among distribution channels, and highly influential money flow games. Then a comparison is made on the supply chains of book-publishing industries in five advanced countries, i.e. U.S., U.K., Germany, France and Japan based on the extensive data and experience the author accumulated in the past 20 years. Lastly, the study makes an in-depth analysis on the supply chains of the book-publishing industries in Mainland China, Hong Kong and Taiwan in order to identify a profitable business model for the book publishing industry.

The goal of studying the publishing strengths of other countries is to seek and identify winning strategies that can be applied to Taiwan's publishing industry. This study discovers that the 7R's of Logistics of the supply chain management theory can help the publishing industry to identify ways of innovation in a prudent and scientific method. With regard to cross-strait cooperation, Taiwan's publishing industry should capitalize on its strengths such as talents developed over the years, professional expertise and market sensitivity in working with China's publishers to create more opportunities.

Doing so will also expand room for development for Taiwan's publishers. This research would suggest that Taiwan's publishers strive to lobby Taiwan government to adopt a protection policy for publishing as France and Germany did. In addition, Taiwan's publishers should try to adopt flexible copyrights trade strategies and the business model of on-line bookstores, which are currently prevalent in the U.K. and the U.S. The creativity in book editing found in Japan is something Taiwan's publishers should pattern after. After doing all these, the publishing industry in Taiwan can then have a quantum leap to create a remarkable productivity.

## 誌謝

能夠進入國立交通大學就讀，進而完成碩士課程，得到碩士學位，對我來說宛如手中拿著阿拉丁神燈，對著神燈許願，而神燈裡真的跑出兩位巨人，協助我達成願望。這兩位神燈裡的巨人，一位是我的論文指導教授韓復華老師；另一位則是當時考進交大時擔任執行長的楊千老師。

進入交大後我才知道，這兩位我最敬佩的老師不僅是神燈裡的巨人，更是學術界中的巨人。他們都擁有不平凡的學經歷，卻不嫌棄我的愚笨，非常有耐心的教導我，提點我，讓我得以在繁忙工作的同時，領略管理知識的浩瀚，學會以更科學的方式，重新反思工作及產業的發展，並讓我扎扎实實地完成碩士學程。

對於一個六歲喪父、十二歲小學畢業就必須凌晨四點半起床送報的我來說，有機會進入國立交通大學就讀，真的是一件非常神奇的事。還記得小時候我的個子超嬌小，每天騎著腳踏車，馱著重重的報袋，逐家逐戶的送早報，早上七點送完報，回家後還要幫忙早餐店的生意，一直到學校上課鐘聲快響起，才趕緊背著書包趕去學校。在這樣困難的環境下，使得我比出版同業更早了解文字媒體在末端物流運作的狀況，同時激發了我的閱讀力，但升學、讀書對我來說，是一種奢望。

結婚前，我是一個不折不扣的「老宅男」，我不打電動，但閒暇之餘只逛書店、逛光華商場、看電影、聽音樂及看書。雖然肚子墨水不算少，對於出版產業也算瞭若指掌，但對於拿學位，我一直是個很被動的人，這個我一定要感謝的人，就是我的內人，也是聯合文學叢書副總編輯杜晴惠。由於是同行，當我寫論文時提出最多批評的人就是她，沒有她無情地鞭策，我應該無法順利地完成學業。

還有兩年來一起上課的譚雲龍和羅鈞棋，以及和碩副董事長徐世昌、宏達電副總陳文俊、漢民科技的創辦人林淑鈴、黃民奇夫婦，從他們身上，我學習並領略到在真實的產業競爭中，什麼才是成功企業家的風範。

最後，我還要再次感謝我的論文指導教授韓復華老師，感謝他在忙碌的研究與教學工作中，不厭其煩教導我專業的論文寫作，反覆地與我討論論文內容與架構，在在使我受益良多。還有論文口試委員交通大學運輸科技與管理學系教授任維廉老師及中華大學運輸科技與物流管理學系副教授林祥生老師，他們在圖書出版產業與管理科學上均有十足的經驗，口試時提供許多寶貴的意見，也使我的論文增色不少，在此一併致謝。

# 目錄

中文摘要	.....	i
英文摘要	.....	iii
誌謝	.....	iv
目錄	.....	v
表目錄	.....	vii
圖目錄	.....	viii
第一章	緒論.....	1
1.1	研究背景及動機.....	1
1.2	研究目的.....	2
1.3	研究內容.....	3
第二章	文獻回顧.....	5
2.1	供應鏈管理理論.....	5
2.1.1	什麼是供應鏈與供應鏈管理？.....	5
2.1.2	供應鏈的驅動要素分析.....	11
2.1.3	協同合作.....	13
2.1.4	長鞭效應.....	15
2.1.5	七適原則.....	16
2.2	產業競爭相關理論.....	17
2.2.1	波特的競爭理論.....	17
2.2.2	SWOT 分析.....	20
2.3	小結.....	21
第三章	圖書出版產業結構分析.....	22
3.1	圖書出版產業供應鏈範圍的界定.....	22
3.2	圖書出版產業上游供應鏈結構分析.....	23
3.2.1	稿源.....	23
3.2.2	印製作業.....	24
3.3	圖書出版產業中游供應鏈結構分析.....	26
3.4	圖書出版產業下游供應鏈結構分析.....	28
3.4.1	經銷系統.....	28
3.4.2	通路結構.....	29
3.5	台灣圖書出版產業供應鏈的整合關鍵.....	30
3.5.1	出版產業中的協同合作.....	31
3.5.2	出版產業中的長鞭效應.....	31

3.5.3	供應鏈中的四個驅動要素應用於圖書出版產業.....	32
第四章	台灣圖書出版產業的危機與挑戰.....	34
4.1	供應鏈對供應鏈的競爭.....	35
4.1.1	出版公司的明爭暗鬥.....	36
4.1.2	通路與通路間的衝突.....	37
4.2	動搖存亡的金流遊戲.....	39
4.3	生態革命的數位趨勢.....	41
4.4	小結.....	43
第五章	世界五大先進國家圖書出版產業供應鏈分析.....	44
5.1	他山之石可以攻錯.....	44
5.2	美國.....	44
5.3	英國.....	47
5.4	德國.....	51
5.5	法國.....	55
5.6	日本.....	59
5.7	台灣與五大先進國家對照.....	66
第六章	華人主要圖書出版市場供應鏈分析.....	72
6.1	香港地區.....	72
6.2	中國大陸.....	75
6.3	兩岸三地圖書出版供應鏈之差異.....	81
6.4	華文市場中既有與潛藏的風險危機.....	85
6.4.1	產品的六種現象.....	85
6.4.2	小企業對大集團.....	93
6.5	小結.....	95
第七章	台灣圖書出版產業的創新與機會.....	96
7.1	在七適原則下尋找創新.....	96
7.2	台灣可借鏡美、英、德、法、日供應鏈之處.....	100
7.3	在華文市場發揮優質的出版能力.....	102
7.4	紙本與數位化的共同利基點.....	103
7.5	結論.....	107
7.5.1	政府單位的監督角色.....	108
7.5.2	出版業的自律與共識.....	109
參考文獻	.....	111
簡歷	.....	121

## 表目錄

表 3-1	印刷類別與方法表.....	26
表 5-1	2002~2008 英國各大出版集團所占市場份額表.....	47
表 5-2	日本圖書交易折扣基準/按不同書籍出版社分表.....	61
表 5-3	日本圖書交易折扣基準/按書籍定價分表.....	61
表 5-4	日本委託銷售與結款方式表.....	62
表 5-5	1997 年~2007 年日本圖書市場成長對比表.....	62
表 5-6	1990 年~2007 年日本新書出版量統計表.....	63
表 6-1	兩岸三地圖書出版產業對照表.....	84
表 6-2	中國大陸出版社改制的三項重組表.....	93
表 7-1	兩岸圖書出版產業優勢對照表.....	103



## 圖目錄

圖 1-1	研究流程圖.....	4
圖 2-1	企業價值鏈圖.....	7
圖 2-2	麥可·波特價值系統圖.....	7
圖 2-3	供應鏈循環作業流程圖.....	8
圖 2-4	供應鏈決策架構圖.....	11
圖 2-5	協同合作圖.....	14
圖 2-6	長鞭效應圖.....	15
圖 2-7	七適原則圖.....	16
圖 2-8	麥可·波特三種基本競爭策略圖.....	17
圖 2-9	產業競爭的五力分析圖.....	20
圖 2-10	SWOT 分析圖.....	21
圖 3-1	圖書出版產業供應鏈結構圖.....	23
圖 3-2	供應鏈上游稿源圖.....	24
圖 3-3	供應鏈上游印製作業流程圖.....	25
圖 3-4	出版社內部作業關係圖.....	27
圖 3-5	圖書出版產業下游通路商結構圖.....	28
圖 3-6	代理、批發、盤商物流系統圖.....	29
圖 3-7	獨立書店與連鎖書店系統作業流程圖.....	30
圖 4-1	台灣圖書出版產業面臨的危機與挑戰圖	34
圖 5-1	美國圖書出版產業供應鏈圖.....	45
圖 5-2	英國圖書出版產業供應鏈圖.....	48
圖 5-3	德國圖書出版產業供應鏈圖.....	52
圖 5-4	法國圖書出版產業供應鏈圖.....	56
圖 5-5	日本圖書出版產業供應鏈圖.....	60
圖 5-6	世界五大先進國出版特色圖	66
圖 6-1	香港圖書出版產業供應鏈圖.....	73
圖 6-2	中國與台灣新書發行供應鏈上的推/拉作業比較圖.....	76
圖 6-3	中國大陸圖書出版產業供應鏈演變圖.....	79
圖 6-4	翻譯作品版權取得狀況圖.....	88
圖 7-1	從紙本到數位化的供應鏈演化模式圖.....	104
圖 7-2	紙本與數位化出版的共同利基點圖.....	106

# 第一章 緒論

## 1.1 研究背景及動機

知識與語言、文字密不可分。人類幾千年來擅用文字透過獸骨、竹簡、繅帛、紙張等媒介傳遞歷史和知識，儘管活字印刷術最早出現在中國，但是，直到西元 1440 年才由德國人約翰·內斯·古騰堡（Johannes Gensfleisch zur Laden zum Gutenberg）藉由鉛、鋅和其他金屬等合金材料技術，製造了第一台原始印刷機，讓文字知識正式進入了量產的複製時代，此舉，也促使圖書出版逐步與我們的生活產生連結。書籍並非人類生活的必需品，卻是人類不可或缺的精神糧食與知識的來源，如同柴、米、油、鹽、醬、醋、茶般，深入人類的心靈和每個家庭。

「計畫永遠趕不上變化」，將這句話套用在圖書出版產業上，相當貼切，儘管如此，在這連串的變化過程中，台灣出版業者以其旺盛的企圖心與生命力，一再地挑戰困難和突破瓶頸。台灣的圖書出版環境，從早期出版人爭取圖書免稅來降低營運成本，到書籍出版前須經過政府相關單位審核到出版後備查的努力，一路到希望廢止牽制言論自由的《出版法》，無論訴求成功與否，上個世紀末，台灣圖書出版景致呈現出華人歷史上空前蓬勃的榮景。

從 1988 年報禁解除；到 1999 年 1 月 25 日政府廢止《出版法》，圖書出版產業降低了經營者的資格限制與資金、技術的進入門檻，頓時；台灣圖書出版產業新的投入者，如雨後春筍般生生不息，另一方面，讓台灣圖書出版產業跨越到史無前例的戰國時代。

以文學出版品為例，在報禁開放及《出版法》廢止之前，出版市場榮枯，與兩大報社的副刊地位息息相關，過去，在解除戒嚴之前、報禁未開的年代，台灣兩大報《聯合報》、《中國時報》掌握了讀者的政治取向及國家認知，報紙的文學副刊，則左右了讀者對於文學、藝術的喜好與品味，從副刊作家作品衍生而來的文學出版品，包括雜誌與叢書，自然受到讀者的青睞，因為那幾乎是青年學子在強大的升學壓力下，唯一的精神食糧。當時號稱「五小」的文學出版社——爾雅、九歌、洪範、純文學與大地出版社，就充分享受過那出版業蓬勃有力的年代，在孫梓評採訪撰寫的〈回首曩昔，爾雅三十而立——專訪出版人隱地〉文章中說到：「創社代表作是他（隱地）積極遊說得來，王鼎鈞的《開放的人生》，書未上市，已有四千張劃撥單寄至；從一九七五年迄今，《開放的人生》一共銷了四十萬

本。那樣一個文學出版的夢幻年代，隱地說，就文學書的銷量與影響力而言，『一萬本是最基本的數字，許多作家靠著筆，得到了他們的版稅屋或版稅車。』〔54〕

資深出版人、同時也是國內知名出版公司聯經出版公司副總經理張雪梅在她的管理碩士論文〈創造圖書出版產業三贏之供應鏈協同規劃、預測與補貨策略之研究—以 A 公司為例〉寫到：台灣圖書出版產業進入障礙低，出版社多是中小型企業的經營模式，近年，台灣圖書出版產業不斷出現問題：新書出版品過多；書店通路陳列空間有限，圖書生命週期縮短；資訊交換不透通，通路都在重複建檔工作；形成資源浪費，帳款回收問題，部分出版社「以書養書」的惡性循環；圖書產業資訊化程度差異大，實際銷售資訊不易取得；形成出版社盲目出版新書與無法掌握暢銷書再版時機與數量，發行商和書店大量進出貨與節節高升的退書率；在 2007 年，相繼發生凌域事件、出版聯盟和發行聯誼會與金石堂連鎖書店的爭議事件等，種種跡象顯示台灣圖書產業供應鏈出現了問題〔55〕。

當台灣圖書出版業展開惡質競爭，網際網路的催生及蓬勃，對於傳統的圖書出版業來說，無疑是雪上加霜。1991 年從美國國防部釋出網際網路技術運用在商業用途上開始，網路技術不斷地倍速翻新，虛擬通路衝擊著實體通路的速度，網路上閱讀資訊的便利；嚴重影響著圖書出版品購買的必要性，這一切，遠遠地超乎人們所思考的想像，當傳統手工編輯、紙張印刷製造的圖書出版產業，遇上虛擬的網路世界，讀者不再倚賴紙本形式獲取知識的同時，又遇上中國大陸經濟改革開放，面臨被大陸跨區蠶食的威脅，台灣圖書出版產業的未來應何去何從。

## 1.2 研究目的

台灣圖書出版產業歷史近一甲子，唯供應鏈端經營者與實際操作者，其營銷模式長期依賴土法煉鋼，多數憑藉個人天分與經驗，或者以師徒制為主要技術傳承，對於科學化的管理，難免多所疏漏，本研究將回顧西方先進的管理理論，並借鏡其經驗基礎，期盼為台灣圖書出版產業從業者，從中釐出一些可堪學習的模式，進而獲得改善與創新。

目前，全球圖書出版產業，新書種年出版高達一百萬種以上，出版類型多元；內容既廣且深，新品產出是所有產業之冠，其差異為何？

他山之石可以攻錯，本研究將借助於美國、英國、德國、法國、日本等五個圖書出版先進國家的供應鏈模式，對應出台灣的優劣，去蕪存菁後

學習他國的長處。

兩岸三地的圖書出版市場，香港的商業機制創造了2009年香港書展超過90萬的參觀人潮，大陸的集團規模造就了無數掛牌上市的出版社，這些都是台灣所望塵莫及的，在對應華文主要的圖書出版市場之後，本研究希望能從中找出台灣未來的機會點。

數位趨勢儼然是一頭巨獸，吞食殲滅了無數傳產，實體圖書出版產業亦然是受災者，台灣圖書出版產業產值不高，但登記從事圖書出版的業者卻絲毫不遜色於先進出版大國，新書種年出版達四萬種，為什麼在競爭惡劣的環境下，圖書出版產業依然不見削弱，這是本研究的第五個目的。

台灣圖書出版產業目前所面臨的危機與挑戰眾多，除了傳統紙本通路上的問題之外，數位化的威脅已全面展開，本研究在詳加分析並診斷之後，亦嘗試提出解決的良方。

### 1.3 研究內容

本研究共分七個主要章節，緒論中簡述了研究背景、動機與目的。文獻回顧，則首先探討了供應鏈相關理論，包括詳述供應鏈與供應鏈管理之間的差異、供應鏈循環作業、推與拉、供應鏈的驅動要素、協同合作與長鞭效應等。

在第三章圖書出版產業結構分析裡，以文獻資料應證方法，剖析台灣圖書出版產業範圍界定說法的問題，隨後解構產業上、中、下游的分工與作業要項，最後點出台灣圖書出版產供應鏈遲遲還無法整合的關鍵原因。

第四章探究台灣圖書出版產業目前所面臨的困境，包括供應鏈對供應鏈的競爭、出版公司的明爭暗鬥、通路與通路間的競合、動搖存亡的金流遊戲等。為了尋找出版產業的創新策略，第五章則探述了美國、英國、德國、法國、日本這五大圖書出版先進國家在出版產業供應鏈上的優勢，希望對比台灣圖書出版產業之後，從中找出借鏡之處。

第六章針對華文世界的主要圖書出版市場——兩岸三地中的香港與中國大陸，在作了現況解析後，從中釐出台灣圖書出版產業與香港、大陸合作的新契機點。最後，本研究提出以「七適原則」(7R'S of Logistics)作為圖書出版產業的運作標準，並取法日本企劃編輯書籍的創意，改善產品品質，而在兩岸合作中，台灣應善用出版專業人才與成熟的營運模式，與大陸出版商共創新機，同時取法英美靈活的版權貿易策略和網路書店經

營模式，方能創造出樂觀可期的生產力。研究流程如圖 1-1。

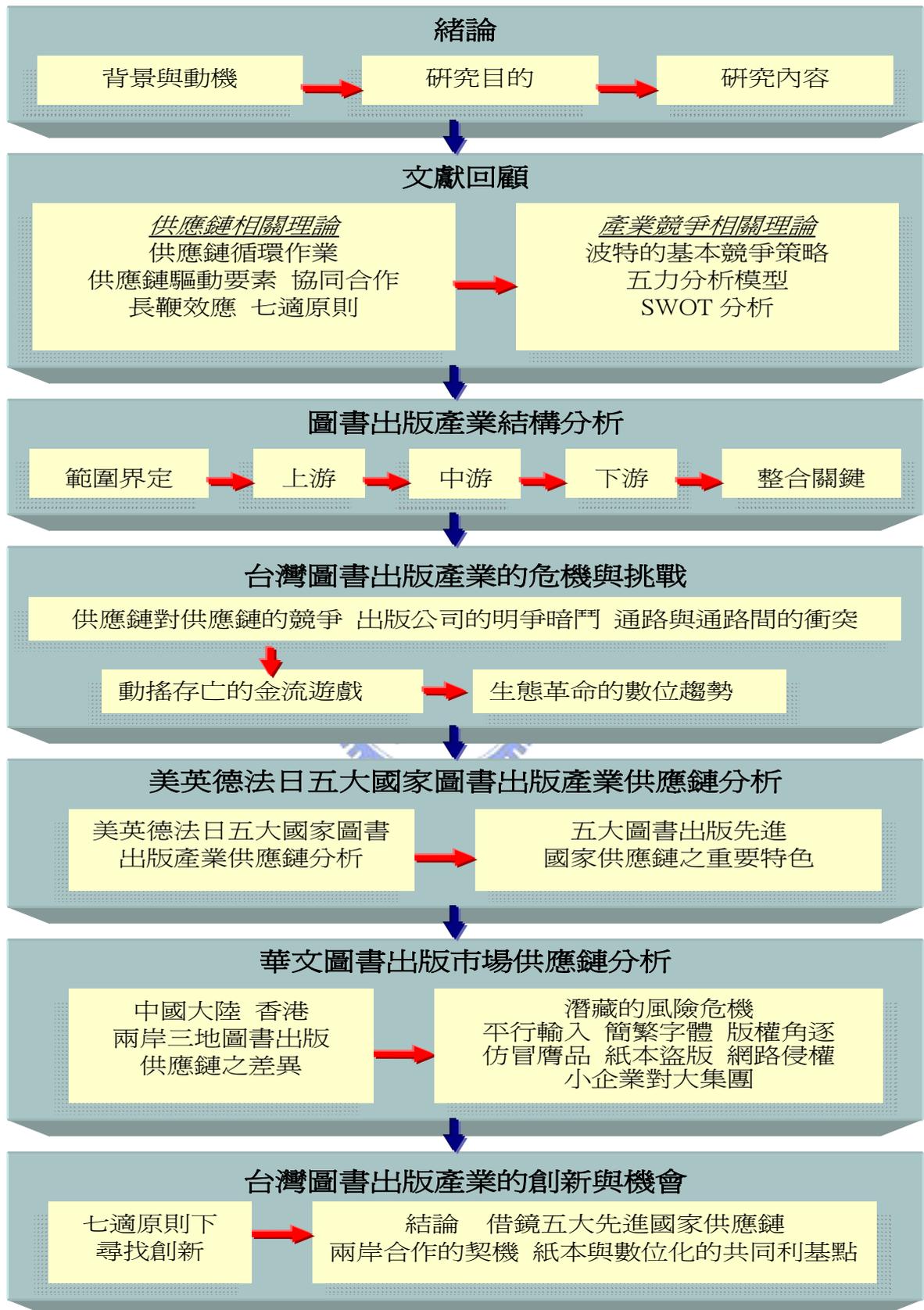


圖 1-1 研究流程圖

資料來源：本研究

## 第二章 文獻回顧

### 2.1 供應鏈管理理論

亞當·史密斯 (Adam·Smith) 在其著作《國富論》中指出：「分工的深化是經濟效益提高的主要原動力與唯一的原因。」而在 200 多年後的經營環境高度化競爭下，現代企業日益專注於核心能耐的提升，將非核心事務紛紛外包 (Outsourcing) 給更有效率的協力單位來承攬負責，因此；企業間相互依賴與交易的程度就更為密切和頻繁，在這樣的合作基礎下，產品製造成本將得到最適 (低) 控制，但是；隨後的交易成本，則成為另一項急需克服的重要因素，在此前提下，供應鏈管理隨之而生。

#### 2.1.1 什麼是供應鏈與供應鏈管理？

「供應鏈 (Supply Chain SC)」及「供應鏈管理 (Supply Chain Management SCM)」其實有著不同的意義。

所謂供應鏈，係指由供應商、製造商、配銷商、零售商、消費者等上、中、下游顧客將其產品及服務由一個過程傳遞給下一個過程的一種單向組織系統 [39]。1999 年漢德菲爾德 (Handfield) 與尼科爾斯 (Nichols) 在其著作《供應鏈管理導論》中定義供應鏈是「由一連串企業產銷價值鏈與交易行為所組織而成，在不同的產業結構與市場競爭下，不同的企業也可能串連起不同的供應鏈運作體系 [20]。」簡言之「供應鏈」就是企業在聯盟中所進行的整合與協調策略。關於供應鏈的定義，各家說法略異，茲列舉如下：

- (1) Page, 1989 年提出，供應鏈定義：透過供應鏈成員間一致的共同管理及規劃，在滿足顧客服務的水準下，使現有資源獲得最充分的運用。[37]
- (2) Stevens, 1989 年提出，供應鏈定義：藉由資訊傳輸與物料回饋，將物料供應商、生產設備、配送服務、顧客連結一起管理。[47]
- (3) Quinn, 1990 年提出，供應鏈定義：連結從原物料到末端使用者，包括採購、生產排程、訂單流程、倉儲、庫存管理、運輸及顧客服務的一切活動。[44]
- (4) Ellram, 1991 年提出，供應鏈定義：從供應商到終端消費者的物料規劃及管制整合的方法。[17]
- (5) Cooper and Ellran, 1993 年提出，供應鏈定義：從供應商到終端

消費者之間的所有配送流程，以整合的觀點去管理。〔11〕

- (6) Christopher, 1994 年提出，供應鏈定義：指企業間的網路合作，包括結合以產品及服務所產出的不同價值的程式與活動。〔7〕
- (7) Bowersox and Closs, 1996 年提出，供應鏈定義：將供應商與顧客一併考量，整合所有物流作業並集中管理，且注重企業個體間的密切聯繫。〔3〕
- (8) Johnson and Wood, 1996 年提出，供應鏈定義：從企業間的整合觀點出發，認為供應鏈是每一個環節巧妙連結的結果，能適時、適地、適量地滿足顧客需求，完成顧客滿意度，並兼顧企業的利潤。〔22〕
- (9) Ganeshan and Harrison, 1998 年提出，供應鏈定義：供應鏈是一條由各種設施與銷售選擇下所構成的網狀系統，能將採購的原料轉換為半成品與成品，而後將最終產品配銷到消費者的各種功能。〔19〕
- (10) Beamon, 1998 提出，供應鏈定義：從原料被轉換成最終產品，再送至消費者手中的整合性製造過程。〔2〕
- (11) Christopher, 1998 年提出，供應鏈定義：為終極顧客創造價值的各種流程與活動，貫穿連接上下游不同企業組織所形成的網絡。〔7〕
- (12) Simchi-Levi, 2000 年提出，供應鏈定義：供應鏈成員間的主要不同點在於；供應鏈成員間的關係具有互信、相互承諾、資訊利益共用與風險分擔的關係。〔45〕

此外，策略大師波特（Michael Porter）將公司內部活動定義為創造價值的流程，含概了進料、製造、出貨、銷售與服務等基本功能，輔以採購、技術開發、人力資源、基本架構等活動，並將此系列流程稱之為價值鏈（Value Chain）（如圖 2-1），而波特的供應鏈即是由上、下游間的許多供應商和顧客的價值鏈所構成，透過這些價值鏈所形成的系統，又稱之為價值系統（如圖 2-2）。〔41〕

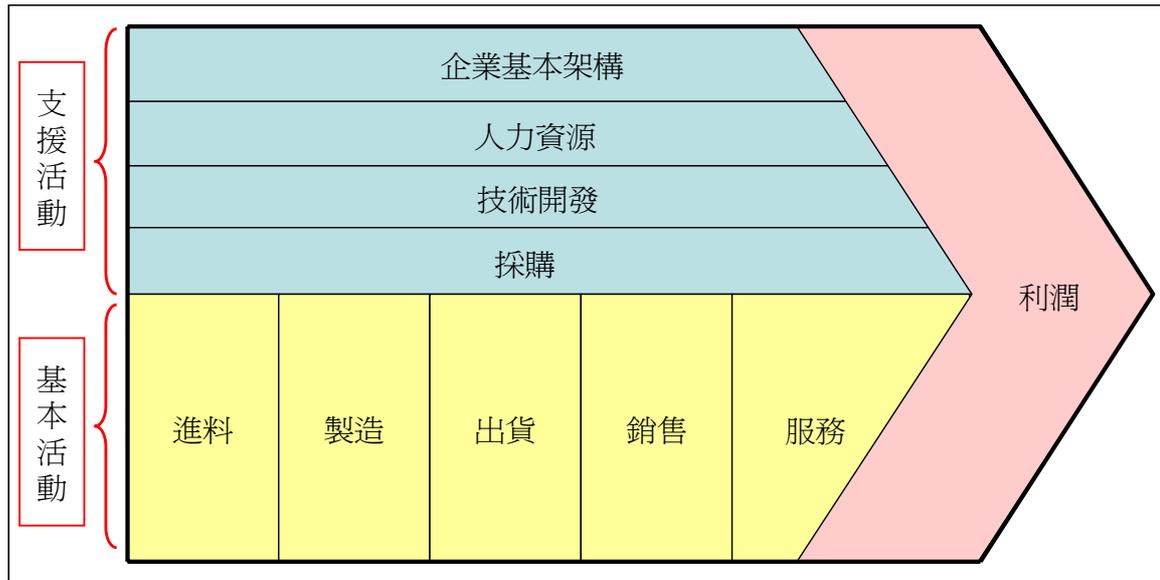


圖 2-1 企業的價值鏈圖

資料來源：〔41〕本研究整理

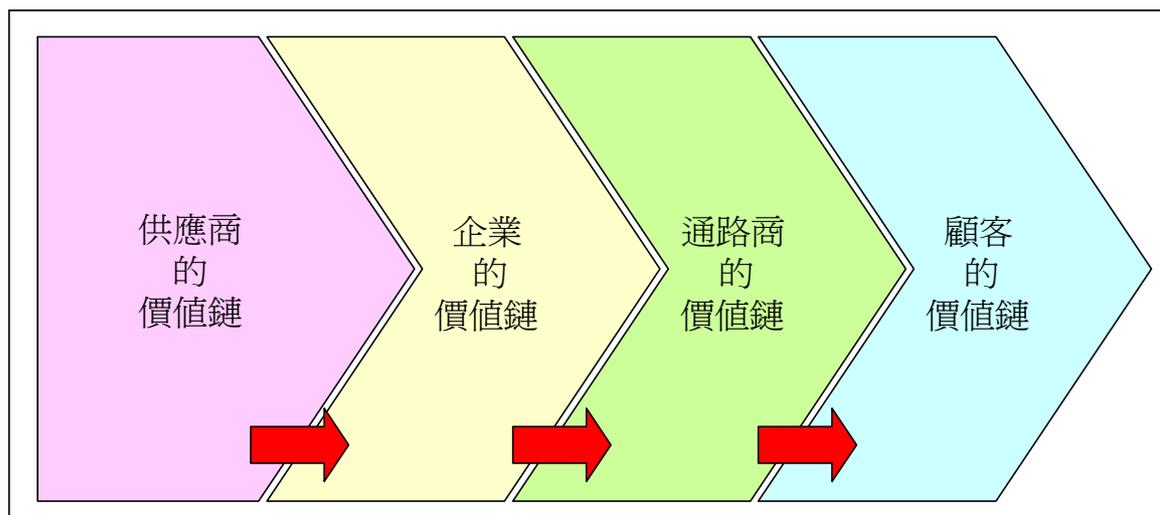


圖 2-2 麥可·波特的價值系統圖

資料來源：〔41〕本研究整理

供應鏈含括了一些連續的步驟和流程，供應商可藉由兩種方法來滿足顧客的產品或服務需求，一是循環 (Cycle) 作業；另一是推/拉 (Push/Pull) 系統。循環作業中供應鏈共包括了四種循環，依序為顧客下單循環、補貨循環、製造循環、採購循環 (如圖 2-3 所示) [8]。而推/拉系統中，「推」的作業以預測顧客可能的需求，先行生產再求銷售，基本上與顧客的訂單並無相關。「拉」的作業則始於先接到顧客的訂單，產品尚未生產即有買主，有時可做到客製化的需求。

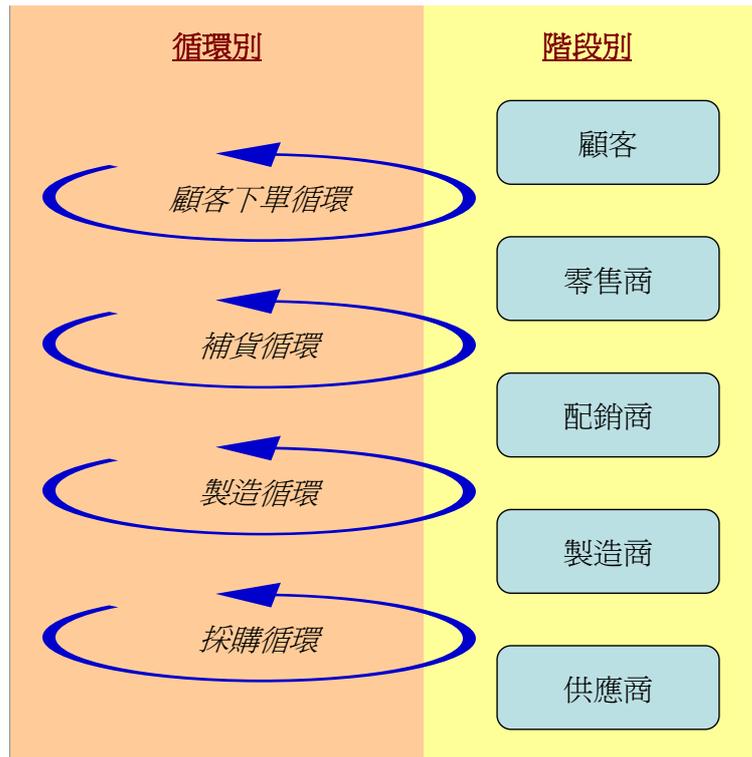


圖 2-3 供應鏈循環作業流程圖

資料來源：〔8〕本研究整理

供應鏈管理(SCM) 在 1985 年由策略大師波特提出，是「強調以成員間的關係發展與企業間程式的整合，來完成競爭的優勢 (Scott 1999) [34]。」亦即；「企業追求合作的效率，期望以最少的產品前置時間與營運成本，來獲得營運時的優勢(Dornier 1998 [15]、Collins 1999 [9])。」，因此，現代企業唯有透過供應鏈聯盟合作，才能進行程式整合、協調，最後創造出最佳的競爭優勢。〔56〕關於供應鏈管理亦有多種不同的定義，茲列舉如下：

- (1) Christopher, 1992 年提出，供應鏈管理定義：供應鏈管理涵蓋由供應商、製造、配送到達最終消費者商品流動過程的範疇。藉由上下游組織、不同的流程和活動，以產品和服務的形式，傳遞價值到最終顧客手中。〔6〕
- (2) Billington, 1992 年提出，供應鏈管理定義：供應鏈管理的精要在全面整合上、中、下游的供應體系，包括最上游的原料供應商，最下游的零售商，到最終消費者，達成產銷一體的整合表現，並藉著資訊系統的導入，打破舊有供銷模式，改善存貨管理，以達到整體供應體系的流暢度。〔4〕

- (3) Cooper, 1994 年提出, 供應鏈管理定義: 供應鏈管理的內涵, 在於原物料供給到商品配送等全體通路成員的管理, 不侷限於單一企業中。亦即將物流通中所有成員視為一實體, 並以生產、配送及銷售等活動作為制定決策的層次。〔10〕
- (4) Carter and Ferrin, 1994 年提出, 供應鏈管理定義: 供應鏈管理應朝向將供應鏈體系內之其他企業, 以同樣的方式組織起來, 形成一個共同合作之整體網路, 以共用的資訊內容與詳盡的計劃達成全通路的成本共益。〔4〕
- (5) Battaglia, 1994 年提出, 供應鏈管理定義: 整合倉庫、運輸、生產規劃、存貨, 以及所有其他物流的分割活動, 使原物料從取得、運送到最終產品的消費過程中, 資訊和產品流程能夠達到最佳化。〔4〕
- (6) Kopezak, 1997 年提出, 供應鏈管理定義: 供應鏈管理是原物料、產品和資訊流動於供應商、運籌管理者、製造商、配銷商和零售商之間。〔25〕
- (7) Lee and Ng, 1997 年提出, 供應鏈管理定義: 供應鏈管理是在供應商的供應商到顧客的顧客間所形成的網絡上, 進行生產、配送及服務。〔30〕
- (8) Winston, 1997 年提出, 供應鏈管理定義: 是訂單從產生、接收到完成, 並分送產品、服務或資訊等合作關係的總稱。供應鏈中的相互依賴性, 超越了一家公司製造能力的集體企業網路, 原料供應者, 銷售管道夥伴和顧客本身都是供應鏈管理的主要構成因素。〔23〕
- (9) Tapscott, 1997 提出, 供應鏈管理定義: 供應鏈是為了實現一個企業目標而實行的企業活動的集合, 如即時完成顧客訂單且達到品質滿意。供應鏈上各企業間的資訊整合在即時、正確、豐富的环境下, 提高生產力、降低成本、縮短週期、改善品質、強化與顧客的關係等效益。〔49〕
- (10) Lambert and Cooper and Pagh, 1998 年提出, 供應鏈管理定義: 供應鏈管理是整合最終消費者到最初供應商間的關鍵商務流程, 藉著提供產品服務和資訊, 以增加顧客和利害關係人的價值。〔28〕
- (11) Tan et al, 1998 年提出, 供應鏈管理定義: 指引企業管理原物

料至最終產品間的流程。強調如何善用供應商的流程、技術和能力來提昇競爭力。它是一種管理哲學，凝聚所有交易夥伴的目標，最佳化整體效率。〔48〕

- (12) Metz, 1998 年提出，供應鏈管理定義：以流程導向，整合採購、生產、運送、服務到顧客的活動，其範圍十分廣泛，包括次供應商、供應商、內部營運、零售商和最終顧客，涵蓋物流、資訊流和資金流。〔35〕
- (13) Stein and Voehl, 1998 年提出，供應鏈管理定義：以系統化的角度努力於提供「供應價值鏈」的整合管理，為了能符合客戶的需求及期望「從提供原料供應商、生產製造到終端的客戶」。〔46〕
- (14) Marber and Vincent, 1998 年提出，供應鏈管理定義：一個由許多廠商和活動所形成的網路，而這個網路執行著以下功能：產品開發 原料採購、物料在廠商間的移動、產品製造、成品出貨給顧客，以及售後服務等〔33〕。
- (15) Christopher, 1998 年提出，供應鏈管理定義：以供應鏈整體考量，管理公司與上游供應商與下游客戶的關係，期望以更低的成本，提供更高的顧客價值。〔7〕
- (16) Collins, 1999 年提出，供應鏈管理定義：不再只是單純的產銷供貨與企業聯盟，而是更進一步合作關係的改善，使供應鏈中的運作程序更加地合理化，彈性化來求取產業環境波動中無法取代的競爭優勢。〔9〕
- (17) 果云, 2000 年提出，供應鏈管理定義：藉由網際網路與資訊科技術結合始能及時掌握下游零售商與消費者的需求變化，將生產計畫及時傳給供應商，將消費者需求資訊即時傳達上下游供應商，使備料、生產、分配等同步協調，將商品在最短時間內送達消費者手上。〔57〕
- (18) Simchi-Levi et al, 2000 年提出，供應鏈管理定義：為滿足顧客需求，計畫、實施和控制，從啟始點到消費點之間，原料、在製品庫存和成品的有效、節約成本的流動儲存及有關訊息的過程。〔45〕
- (19) Stadtler, 2000 年提出，供應鏈管理定義：以提升供應鏈整體競爭力為目標，用整合供應鏈相關組織與協調其間物流、資訊

流與金流順暢的作法，去滿足最終顧客的需求。〔58〕

(20) Chopra and Meindl, 2001 年提出，供應鏈管理定義：供應鏈管理涉及一個供應鏈，對其各階段兩兩之間與跨階段間的各種流動管理，以追求其最大的獲利。〔8〕

(21) Wei Wang and Yueting, 2002 年提出，供應鏈管理定義：一種有效率的管理模式，控制產品流、資訊流、金流；範圍從供應商、製造商、批發商、零售商，到產品的最終消費；目的在提昇使用者的滿意度、縮減成本、增加價值、在市場中展現競爭力。〔52〕

綜合上述各家學者對供應鏈管理所作的定義，AMR (Advanced Manufacturing Research) 公司對供應鏈管理歸納出三個具體的主要目標：

- (1) 用最少的成本讓顧客在最正確的時間、最正確的地點、獲得最正確的產品。
- (2) 讓庫存產品降至最低，但仍不影響供貨；且能提供顧客最優質的服務。
- (3) 縮短產品上市的時間，以因應外在迅速變化的環境。

### 2.1.2 供應鏈的驅動要素分析

供應鏈的策略目標是在取得效率和回應之間的兩者平衡，這項平衡可以驅使策略能完全符合競爭策略，為達成這項目標，必須著重供應鏈中的四個驅動要素——庫存、運輸、設施與資訊。如圖 2-4 所示：

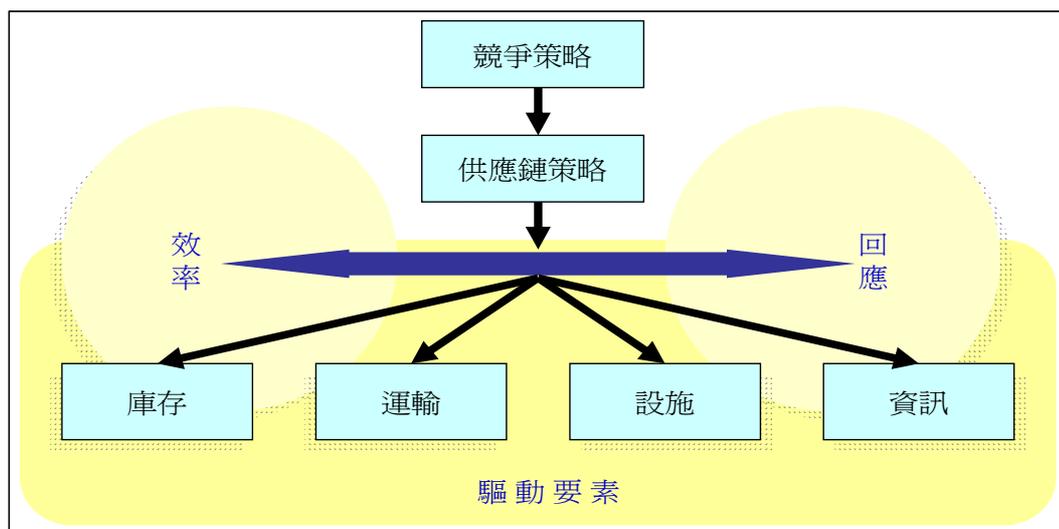


圖 2-4 供應鏈決策架構圖

資料來源：〔8〕本研究整理

庫存係指在供應鏈間所有的原物料、在製品、和完成品，對零售商而言，需具備庫存來滿足未來的需求。庫存同時也是供應鏈中主要成本的來源，對於回應性有極大的影響效果。高庫存具有回應性；低庫存則有效率性。庫存決策的組成包括：循環性庫存、安全性庫存、季節性庫存。

- (1) 循環性庫存：是指滿足前置時間內之需求的平均存貨量。循環性庫存量一般是大批量原物料在生產或採購時所造成，企業經常利用大批量採購來維持經濟規模，當批量小導致批量增加時，成本將隨之增加。
- (2) 安全性庫存：是因應需求超出預期時，所儲備的庫存量，通常是為需求的不確定而準備，但必須在「高安全量的持有成本」與「低安全量的商機損失」間作取捨。
- (3) 季節性庫存：是指為因應可預期的變化需求來臨時，所準備的庫存，季節性庫存在不足以應付需求時，可在旺季來臨前先行備貨。因此，季節性庫存在成本上有「額外季節性庫存的持有成本」與「(彈性)生產率」間的考量。

運輸則是負責供應鏈中各點間的產品搬運作業，選擇運輸模式對供應鏈的「回應性」和「效率性」有著重大的影響，運輸決策包括：運輸模式、途程與網路選擇、內部或委外等。在運輸模式中以空運最快；但最昂貴。卡車陸運具高度彈性，相對快速、便宜。鐵路運送；大宗物資最便宜。海運最慢；但大宗海外運送是唯一的經濟性選擇。管線輸送；限於油品、氣體類產品。電子傳送；如軟體。在途程與網路選擇上，途程是指物品被運送時所經過的途徑，網路則是指物品被運送的位址與途程的組合。而內部或委外是自行負責運送或者外包運送。

設施包括了地點、產能（彈性與效率）、製造方式與倉儲方法。在地點方面，設施地點近市區，方便接近顧客市場，具有快速回應的便利性。設施地點在郊區，則有助於經濟規模的功效，具有效率性。在產能（彈性與效率）方面，高產能設備彈性大；對於變化較大的需求有相對高的反應，但建置成本也高。低產能設備則與高產能相反。所以企業需決定使用何種設施產能，才能執行現有或未來所需要的功能。在製造方式中，包括了產品導向與功能導向，產品導向是工廠設備在生產單一型態產品下，執行許多不同的功能。功能導向則是犧牲其功能性，以專精於某特殊產品型態。在倉儲方法中，包括：庫存單元儲存、工作批量儲存及接駁式轉運(Crossdocking)。庫存單元儲存是將同一種產品的所有量，放在一起的儲

存。工作批量儲存則是將有特殊需求的不同型式產品儲存在一起，這種方法需要更大的儲存空間，但取貨效率最好。接駁式轉運為貨品運到某一定點後，隨即分成小批量並立即轉運至各商店，這種方式其並未真正地將物品放在倉庫。

資訊是與供應鏈相關的庫存、運輸、設施，及顧客等原始資料分析而成，對於其它三個驅動要素有直接的影響，包括：推與拉、協同與資訊分享、預測與總體計畫、關鍵技術等。

- (1) 推與拉：推式需要詳細的原物料需求規劃，並取得主生產排程，經回推後產生具有物件型式、數量、和交期的供應商排程。拉式則需要貫穿供應鏈的實際需求，以便於能精準掌握零件、產品的生產與配送時的真實需求。
- (2) 協同與資訊分享：企業在供應鏈中須決定以何種方式產生協同機制，及決定何種資訊必須被分享，一般而言，不同協同階段所需分享的資訊也會不同。
- (3) 預測與總體計畫：供應鏈需要資訊和技術來協助預測未來的需求，而總體計畫則是運用在行動預測的需求。
- (4) 關鍵技術：技術在供應鏈的資訊分享與分析中扮演著重要的角色，當技術功能愈強大時，所提供的決策就更為關鍵。

### 2.1.3 協同合作 (Collaboration)

美國麻省理工學院 (MIT) 查爾斯·范恩 (Charles Fine) 教授研究報告指出，現在的競爭已經不再是獨立作戰；單靠自行內部整合提升效率就可以解決的。從現況分析；目前已經進入供應鏈對供應鏈間的激烈競爭時代，在競爭中端視哪一條供應鏈可以最迅速、最優質的產品和服務條件供給顧客 [59]。垂直整合雖然是提升競爭力的一種方法，但不是唯一的選擇，真正的關鍵在「協同合作」。

根據維基百科全書的定義，所謂「協同合作」，是指「兩個或兩個以上的人，進行知識工作的過程中，彼此朝著一個共同的目標，進行知識加值、相互學習。協同合作是一種典型的創新，彼此不一定需要領導，藉由權力下放與平等主義，甚至可以帶來更好的結果。」[60] 協同合作如圖 2-5 所示：

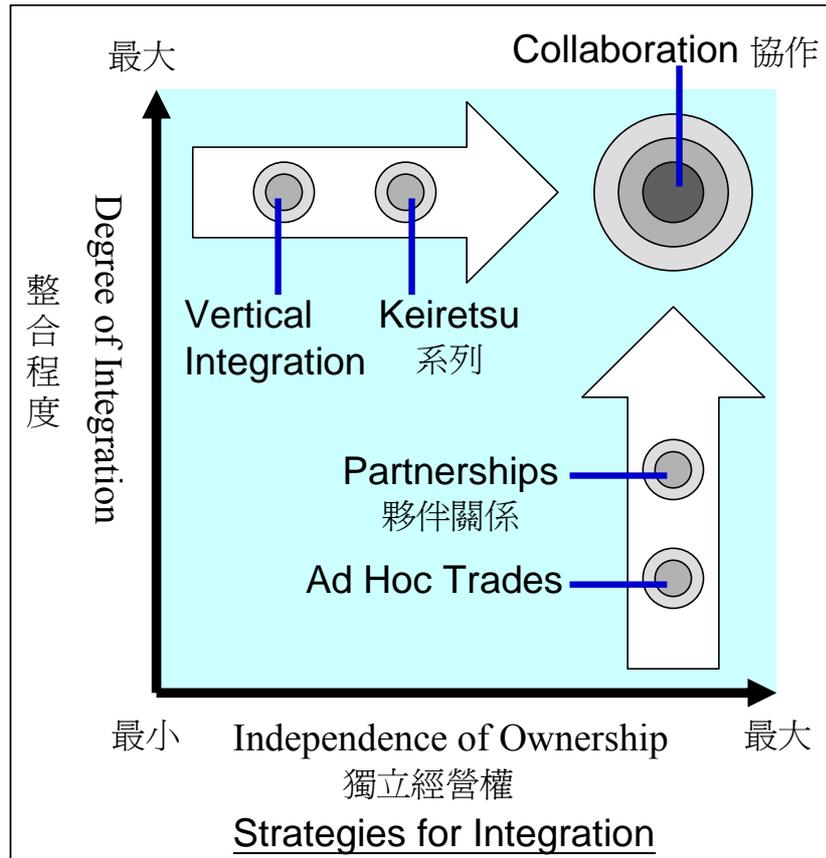


圖 2-5 協同合作圖

資料來源：〔13〕本研究整理

左邊縱軸代表垂直整合的程度，箭頭愈往上；供應鏈中愈多的端點是要靠自己來負責，但是要所有端點都由自己承攬，是非常不利的，原因是：

- (1) 供應鏈範圍太大，其間涉及的專業問題與管理文化差異很多。
- (2) 內部垂直整合容易孳生官僚體系，花在內部溝通的成本與掃除障礙的時間，嚴重減損了垂直整合後所帶來的效益。
- (3) 建置的成本與專業分工成本相比，可能不減反增，完全失去降低成本，提高競爭力的目的。

如果公司專注在核心競爭力的經營，協同供應鏈中各主要端點的合作夥伴關係。如圖示橫軸向右邊的方向發展，供應鏈橫軸上所有的端點都是獨立的公司，由右下方開始，各個公司都擁有最高的自由度和彈性，公司與公司間只是一種隨機交易，唯有的關連是對供應鏈上供需的問題和市場機制的控制。在強化競爭力、穩定顧客關係、訂單，及擁有獨立經營彈性的前提下，於是產生了「虛擬整合 (Virtual integration)」，如圖中往右上方夥伴關係的方向發展，這種情況下；協同合作者必須先認同雙方是共同

追求利益的夥伴關係，然後再發展供應鏈所需要的一切資訊連結。從圖中兩種趨勢往同一個方向發展來看，企業提升競爭力的終極目標；就是一種協同合作的關係，企業既期盼在垂直整合中獲取競爭優勢，同時也還擁有獨自經營的權利與彈性發展的空間。〔13〕

#### 2.1.4 長鞭效應 (Bullwhip Effect)

長鞭效應為系統動力學(system dynamics—SD)創始人暨美國麻省理工學院教授佛瑞斯特(Jay Wright Forrester)於1961年所發表的理論〔18〕。所謂長鞭效應，係指「在供應鏈中，當下游的訂單產生變異時，愈往上游走，其訂單數量的變異性就愈大。」簡單的說，就如同放牧人手執的鞭子，手腕只要稍微使勁，鞭子就會產生晃動，愈接近末梢晃動的幅度就會愈大，企業的供應鏈就如同一條長鞭子，當供應鏈愈長，只要一頭輕微使力，另外一頭造成晃動的幅度與效應也就會愈強烈。〔29〕

1990年代初期，製造幫寶適、Hipoglos等品牌紙尿褲的寶鹼公司發現了一些令人費解的銷售模式。在美國的嬰兒出生率始終保持穩定，嬰兒使用尿布的速度也沒有變化，但是；寶鹼公司卻發現經銷商向公司下的訂購量卻有很大的波動，而連寶鹼公司自己，向供應商所下的採購量的波動幅度更加巨大。這顯示從消費者到零售商、經銷商、製造商、供應商，一路越往供應鏈的上游走，變異的幅度就越大〔53〕。如圖2-6所示：

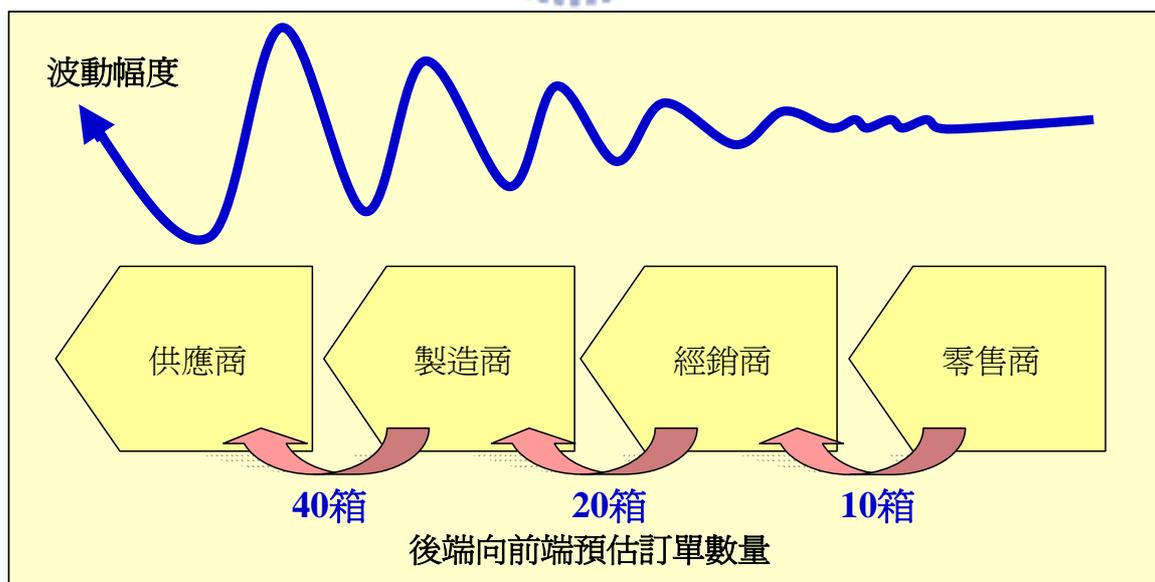


圖 2-6 長鞭效應圖

資料來源：本研究

## 2.1.5 七適原則

物流 (Logistics) 一詞源自於軍事後勤，強調戰爭時，如何運用快速的效率，將武器彈藥及糧食物資安全無慮地提供給前線部隊。隨著第二次世界大戰結束之後，物流概念即被廣泛地應用於商業領域。1962 年，管理大師彼得·杜拉克 (Peter Drucker) 於美國《財富》(Fortune) 雜誌上發表〈經濟的黑暗大陸〉(the Economy's Dark Continent) 文章，該文明確指出物流是降低成本的最後關鍵，是繼生產資源消耗和提高勞動生產力之後，成為企業的第三個利潤源泉。因此，物流管理不但著重成本控制，也重視對顧客的服務。

1998 年，美國物流管理協會 (Council of Logistics Management :CLM) 定義：「物流是供應鏈過程中，以滿足客戶需求為目的，以高效率 and 經濟的手段來組織產品、服務以及相關資訊從供應到消費的運動和儲存的計畫、執行和控制的過程。」在物流過程中，不僅要節省成本，還要注重客戶服務水準與企業長期效益的關係。物流包括了效率和效益，其目的必須滿足顧客與企業目標的需求，進而達到整個供應鏈的物流成本降低、客戶服務水準提高和企業投資的收益增加。這就是供應鏈管理中高品質全面體現的七適原則 (7R'S of Logistics)。

所謂七適原則，係指企業以正確條件 (Right Condition)，把正確數量 (Right Quantity) 的正確產品 (Right Product)，用正確成本 (Right Cost)，在正確時間 (Right Time) 內送到正確地點 (Right Place)，並交給正確客戶 (Right Customer)。〔58〕如圖 2-7 所示：



圖 2-7 七適原則圖

資料來源：〔58〕 本研究整理

## 2.2 產業競爭相關理論

### 2.2.1 波特的競爭理論 [40][42]

美國哈佛商學院教授暨策略大師麥可·波特於 1980 年所出版的《競爭策略 (Competitive Strategy)》一書，為現代企業競爭環境指引出一條優勢競爭的參考方向，進而讓企業經營者依循其路徑邁向成功之路。

#### 1. 基本競爭策略

經營生存的不二法門就是追求競爭優勢；並獲取最高利潤。波特將企業競爭優勢分為三種基本策略：成本領導、差異化與集中市場。如圖 2-8。

##### (1) 成本領導

根據波特的定義：成本領導是透過一系列功能性策略來達成企業整體居於低成本領先的地位，這一系列功能包括：購置最有效率規模的設施、憑經驗有效掌控成本、產品設計易於製造等等。波特同時指出，執行成本領導前期，需投入大量資金建置設施，同時採掠奪式訂價攻占市場，當市場擁有高占有率後，回頭以採購經濟 (Economies in Purchasing) 降低成本，最後再以低成本所得之利潤去添購更新設施來保持成本領先。波特理論中進行成本領導的方法有：規模經濟、低人工成本、地點優勢、經驗曲線、運用網際網路、產品設計、自動化生產與策略聯盟等。

優勢 範疇		競爭優勢	
		顧客認知差異	低成本
競爭 範疇	整個 產業	差異化	成本領導
	特定 區隔	集中市場	

圖 2-8 麥可·波特三種基本競爭策略圖

資料來源：[40] 本研究整理

## (2) 差異化

波特指出，讓企業所提供的產品或服務具有獨一無二的特性，與競爭對手形成明顯的區隔就是差異化。由於經營者擁有對手無法滿足顧客需求的產品，所以顧客願意付出較高的價格來購買其產品。進行差異化策略方法有：品質差異化、設計創新差異化、品牌形象差異化、服務差異化、市場先進入者差異化等。

## (3) 集中市場

集中市場不同於成本領導與差異化針對的廣泛市場，而是以稍微狹窄的市場和顧客為目標。波特認為，企業能專注於特定的客群、產品線與區域市場，所以較對手更能以高效能完成小範圍的策略目標，由於產品能針對特定市場並滿足目標需求，除可建立差異化及可能降低成本外，比較不用擔憂替代性產品的威脅。一般採取集中市場的方法有：市場區隔、產品線集中等。

## 2. 五力分析模型〔62〕

波特在《競爭策略》一書中，首先提出企業個體的競爭環境是由五種力量所共同支配，波特將分析這五種力量稱之為「五大競爭力分析」。這套分析結構為企業提供了一種標準化模式，協助企業對所處的競爭環境以客觀的方法進行分析，五力分析包含了產業中現有的競爭者、潛在的進入者威脅、供應商的議價能力、顧客的議價能力，即替代性產品的威脅。

### (1) 現有競爭者

根據波特的分析，要判斷現有競爭者的市場競爭強度，不只是比較市場占有率、成長速率和利潤率這些簡單的數據，而是必須針對各種影響層面進行全面詳實的剖析。現有市場競爭的強弱程度，是由產業整體發展和競爭各方的規模結構所決定。對於現有競爭者，應當充分瞭解其同質性、結構性、需求及供給的多樣性，技術研發能力、成長率、對外的議價、談判、行銷能耐，以及品牌經營能力等。

### (2) 潛在進入者

任何獲利的產業；容易引起注意，投入者將絡繹不絕。當投入者增多，產業競爭隨之加劇，惡性競爭結果，將導致獲利減少。一般想加入產業者，會考量到進入障礙的高低，包括：資本、技術、規模經濟、轉換成本、成本優勢（absolute cost

advantages)、掌控通路能力、政府政策等等，對於新的進入者；或準備進入者即是潛在進入者的威脅。

### (3) 供應商

供應商如果具備特殊的核心能耐或者技術；就擁有主宰顧客的能力。供應商常以調高價格來提高獲利空間，或是以降低品質訴求來迫使顧客順應自己的需求，因此實力雄厚的供應商較質弱的供應商更容易獲取利潤的優勢。一般看待供應商議價能力有下列幾項因素：產業中供應商家數、供應商的集中度、供應商提供產品的差異化高；現存原料或提供之技術替代性低，供應商進行垂直整合的程度等。而供應鏈上每個階段流程中的端點都具備了供應商和顧客雙重角色，當在進行供應商議價能力分析時，基本上是與做顧客議價能力分析時是相同的。

### (4) 顧客

購買者的終極目標就是用最便宜的價格購買到自己的需求，顧客最常用壓低價格的方式來進行採購議價，以便降低自己的成本，或者藉議價方式讓競爭者相互對立來創造自己的價格優勢，一般而言，經營者在面對顧客議價能力時，應當考慮以下因素：顧客對價格敏感度、顧客集中度、顧客採購數量、顧客獲取資訊能力、顧客經營利潤、產品品質與提供替代品廠商家數、顧客向後整合力量等等。值得注意的是；影響因素不可能一層不變，此外；隨著顧客的成長發展，顧客和經營者關係，也是一種不斷地變動的關係。

### (5) 替代品

替代品的存在，讓經營者對其所製造的產品發生了價格的上限，進而無法隨意收取費用。當替代品相對於自己所生產的產品價值高；但價格是相當或者較低時，那麼顧客就可能在不增加成本下，轉而購買替代品，這種替代品愈多，對現有產品的威脅就愈高。

同樣根據波特的分析指出，經營者千萬不可以對替代品產業掉以輕心，雖然替代品產業在開發初期，替代率低，但並不表示替代品不具備威脅性，因為顧客可能還在盤算「移轉成本 (switching cost)」，而暫時保持觀望，等到替代品被證實更具有優勢，現有產品將備迅速取代。五力分析如圖 2-9。

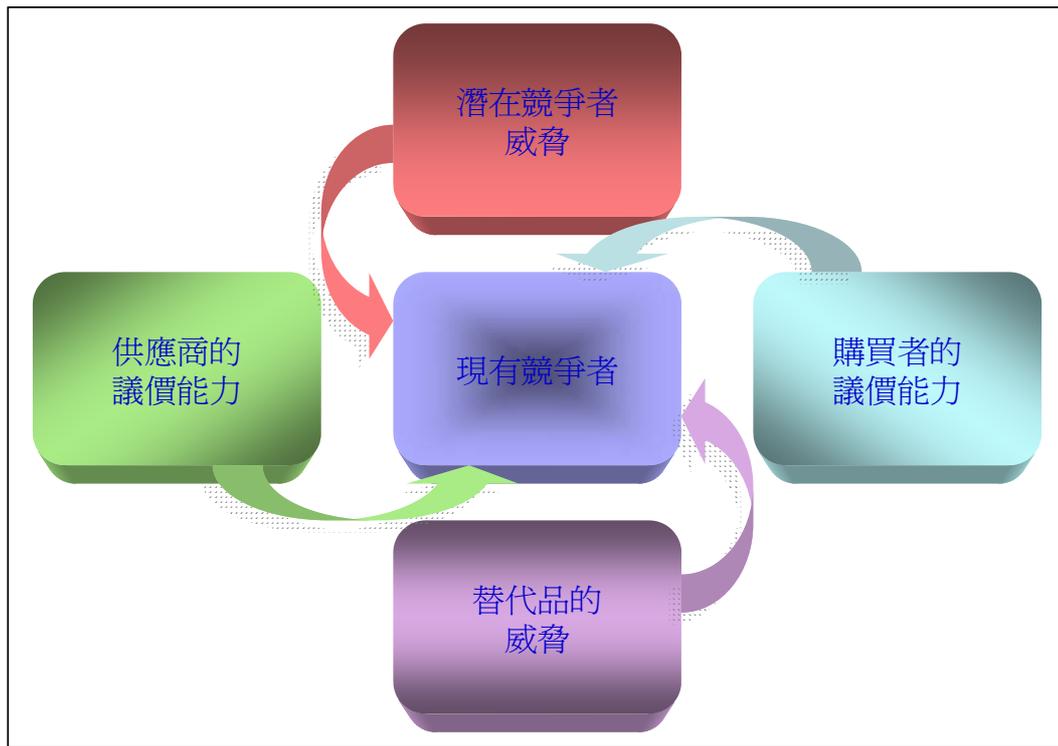


圖 2-9 產業競爭的五力分析圖

資料來源：〔40〕本研究整理

### 2.2.2 SWOT 分析〔41〕

SWOT 分析在諸多文獻中，已不見實際出處；或是出自何人的學說，僅能從一些資料中找去推測蛛絲馬跡，但是；可以確定的是，策略管理發展到上個世紀 70 年代，經管理學者明茲伯格(Henry Mintzberg 1970)、哈定(Ken Hatten 1970)、艾利森(Graham Allison 1971)、賽茲尼克(Philip Selznick 1975)、傅利曼(Freeman 1977)、麥爾斯(Myers 1978)、波特(Michael Porter 1980)等教授陸續的投入與研究，策略管理理論才臻致純熟。當企業處於高度競爭且多變的市場環境中，在策略運用上，就必須採取一致性、適應性作法來因應快速的變遷，這套 SWOT 分析正是這樣應運而生。〔63〕

SWOT 分析屬於管理理論中的策略性規劃，是針對企業內部環境與外部環境兩個方面內容所進行的綜合分析，其中包含了優勢 (Strengths) 劣勢 (Weaknesses)，、機會 (Opportunities) 與威脅 (Threats) 四個關鍵因素。「優勢和劣勢」是用於探討企業內部現實條件是否利於企業在產業中競爭，內部條件分析包含了生產系統、行銷系統、研發系統、財務系統、資訊系統、組織文化與人力資源等。而「機會與威脅」則是藉助目前外部環境情況來分析並推演趨勢的變化，外部環境分析又分為總體環境中的人

口統計變數、政治環境變數、經濟環境變數、社會環境變數、文化環境變數、法律環境變數、技術環境變數、國際環境變數等分析，以及個體環境中以波特五大競爭力為主要的分析等。總之；SWOT 分析可以協助企業找出利弊得失；瞭解問題之所在，進而擬策應對。〔64〕如圖 2-10。

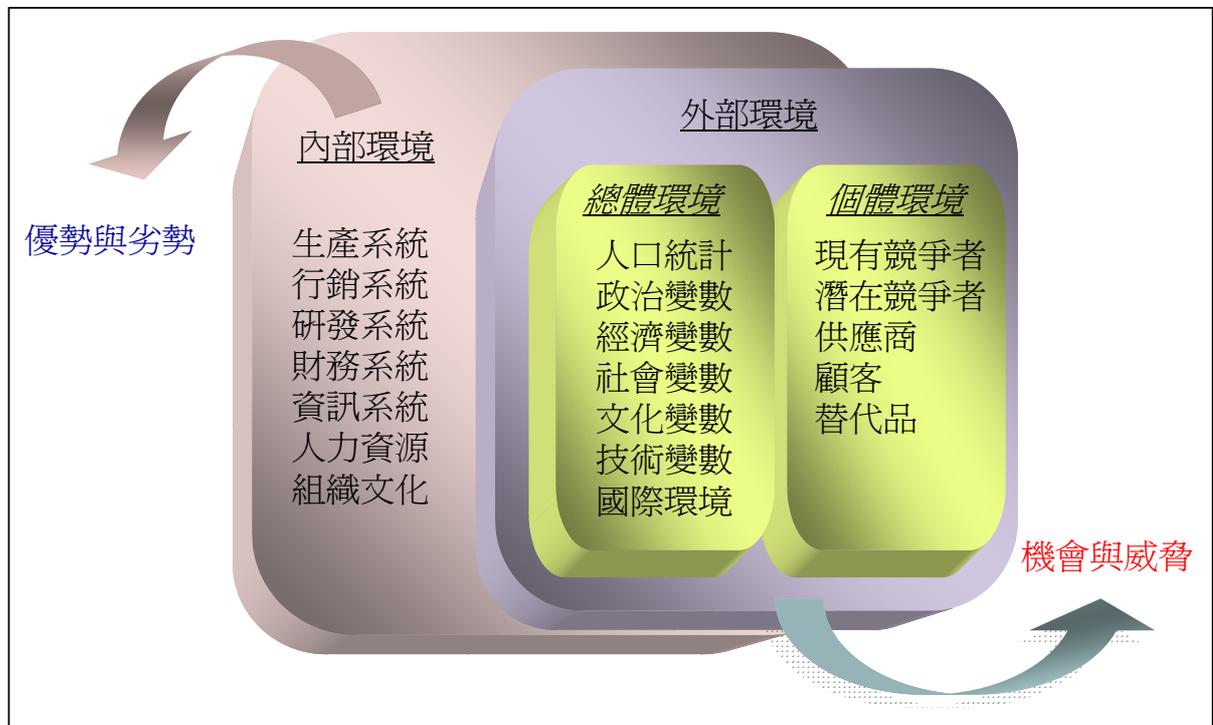


圖 2-10 SWOT 分析圖

資料來源：〔64〕本研究整理

### 2.3 小結

本章針對供應鏈管理相關理論，如供應鏈與供應鏈管理之間的差異、供應鏈循環作業、推與拉、供應鏈的驅動要素、協同合作、長鞭效應與七適原則等，以及波特的競爭策略及 SWOT 分析作文獻回顧。下一章圖書出版產業結構分析中，將以文獻資料及產業現況剖析台灣圖書出版產業上、中、下游的分工與作業要項，最後，從供應鏈管理理論的角度點出台灣圖書出版產供應鏈無法整合的關鍵因素。

## 第三章 圖書出版產業結構分析

身處 21 世紀的圖書出版產業，在數位趨勢催促下，開始發生 20 世紀中葉以後所奠定的供應鏈結構鬆動現象，上游傳統打字與製版事業已被淘汰，出版者的稿源需求可以透過網路開發而源源不絕，下游的通路管理則借助資訊；降低了人事管銷成本。儘管如此，產業價值鏈上的三個環節，仍在變動中求生存。本章首先就圖書出版產業供應鏈範疇作界定，其次再分別就圖書出版產業中的上、中、下游結構作逐項簡述。

### 3.1 圖書出版產業供應鏈範圍的界定

圖書出版產業供應鏈的範圍一直以來就有兩種不同的說法，一是上游起自出版社，另一則是起自印製的階段，這兩種說法的差異，沒有誰對誰錯的問題，只是立足觀點的不同而已，根據新聞局出版的《2004 年度圖書出版產業研究報告》中所界定的範疇是：「凡從事編輯書籍所需之各種運作，包括文稿之擬定及編輯、出版、發行之行業均屬圖書出版業之範疇。」所以是第一種的說法，而《出版法》中直接的作定義為：「出版品者，謂用機械印版或化學方法所印製而供出售或散佈之文書、圖畫。」定義中清楚含括印製業者的製造方式，也就是上述的第二種說法。

無論哪種說法，只要翻閱過許多中、外相關文獻記載的資料，就不難發現，圖書出版產業是源自於印刷的，依照文獻記載：中國北宋慶曆年間（約西元 1041 年至 1048 年間）由畢昇所發明的活字印刷術；或者 15 世紀德國人古騰堡所製造的印刷機，都是為了複製生產書籍所用。此外；已故的美國哈佛大學教授兼著名的文學評論家約翰·瑪西（Macy John 1877～1932）也曾指出：近代古老的文獻，一般都靠手動印刷機和手工製作來複製保存，直到公元十九世紀，順應蒸氣機發明、排版技術更新及紙張價格普及，圖書出版產業才得以奠定了繁榮的基礎〔32〕。再看臨近的香港，政府統計處更是把印刷和圖書出版合併為一個業種來統計管理，因此，本研究的圖書出版產業供應鏈範疇是以上游起自印刷開始。

一般供應鏈，係指管理產品如何流通的過程，例如：如何從原物料轉變成半成品，再從半成品轉製為成品，之後成為遞送貨物，最後成為消費者手中的消費品。供應鏈管理在生產、運輸流程中所處理的元素包括設計、採購、製造、儲存、配送、銷售，以及貫穿整條供應鏈的物流、金流及資訊流。若單論研發、製造到消費者的基本管理過程，圖書出版產業相

較於一般性產業，並無太大差異，但是，圖書出版產業主要的差異在於產品研發的專利版權上。對於一般性產業而言，公司所研發的產品專利，隸屬於公司所有，研發所得能為公司帶來莫大的財富，例如網路防毒軟體即是一例。但圖書出版產業卻不然，除擁有自製性企劃產品的永久獨家版權，以及二十年前著作觀念不甚進步的時代，出版社擁有賣斷的專屬權利，例如台灣的遠流出版社擁有金庸作品；皇冠擁有瓊瑤、張愛玲、三毛作品，隨著世人對著作權法的重視，出版社只能擁有3到7年的獨家出版權，這些有年限的產品版權屬於作者所擁有，當合作出版契約到期後，作者可以自由更換出版社重新出版，這使得出版社的經營更形不易。

以供應鏈管理的架構來看，圖書出版產業供應鏈結構如圖3-1所示。

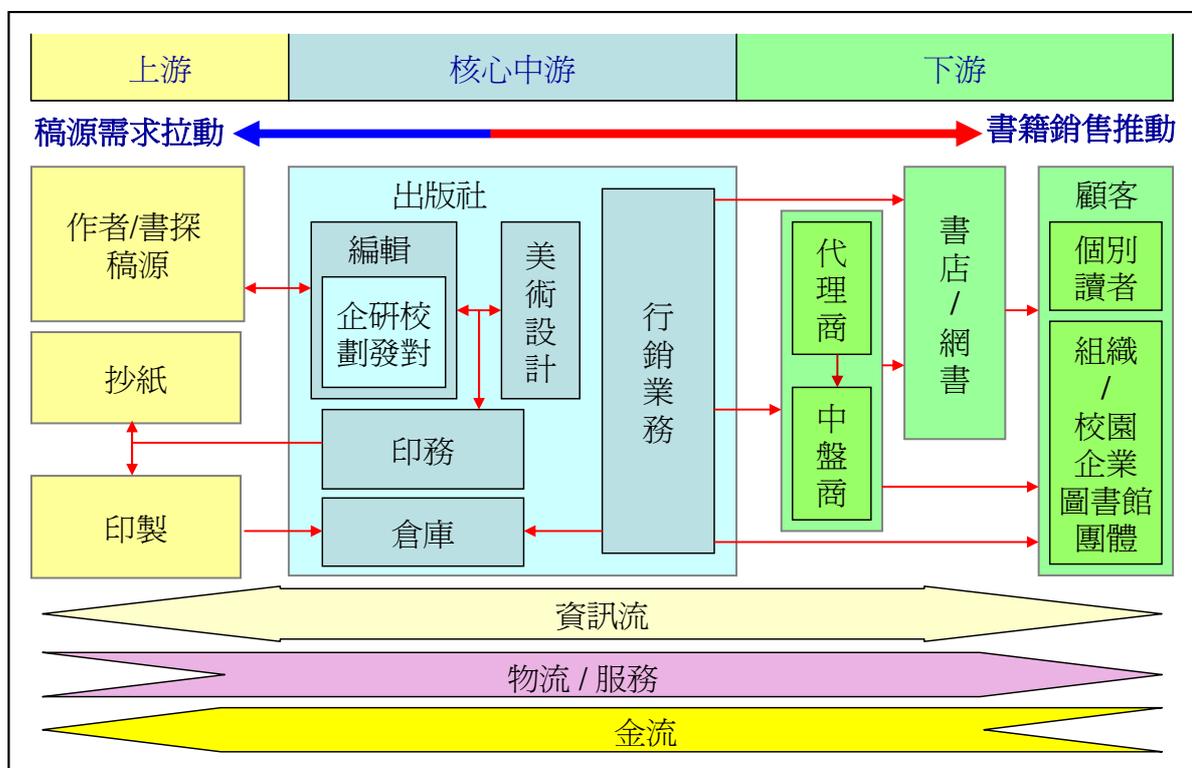


圖 3-1 圖書出版產業供應鏈結構圖

資料來源：本研究

## 3.2 圖書出版產業上游供應鏈結構分析

圖書出版產業上游基本上有兩個主要架構：一是稿源，一是印製作業。

### 3.2.1 稿源

出版社的產品研發來原，一般是「指本土型創造」與「向他國購買」兩大類，「本土型創造」除本地作家創作供給外，另一種為出版社內部自

行研發，多半是由具市場導向或部分具特殊意義的編及企畫。「向他國購買」除將他國文字翻譯成本國文字外，華文地區還有一種比較特殊的就是中文字簡繁體的轉換。

茲將稿源再細分，有「作者自行投稿」、「出版者邀稿」、「企劃性製作」及「直接購買版權出版」四種，分述如下：

- (1) 投稿：作者自行投稿或尋找出版者出版。
- (2) 邀稿：由出版者邀請知名作家或者具有市場銷售價值的作品給予出版者出版。
- (3) 企劃製作：由出版者內部自行規劃後進行組稿出版。
- (4) 版權購買：第二國文字作品經由版權交易後翻譯出版，包括外文翻譯及簡繁體字轉換二種。

供應鏈上游稿源如圖 3-2 所示。

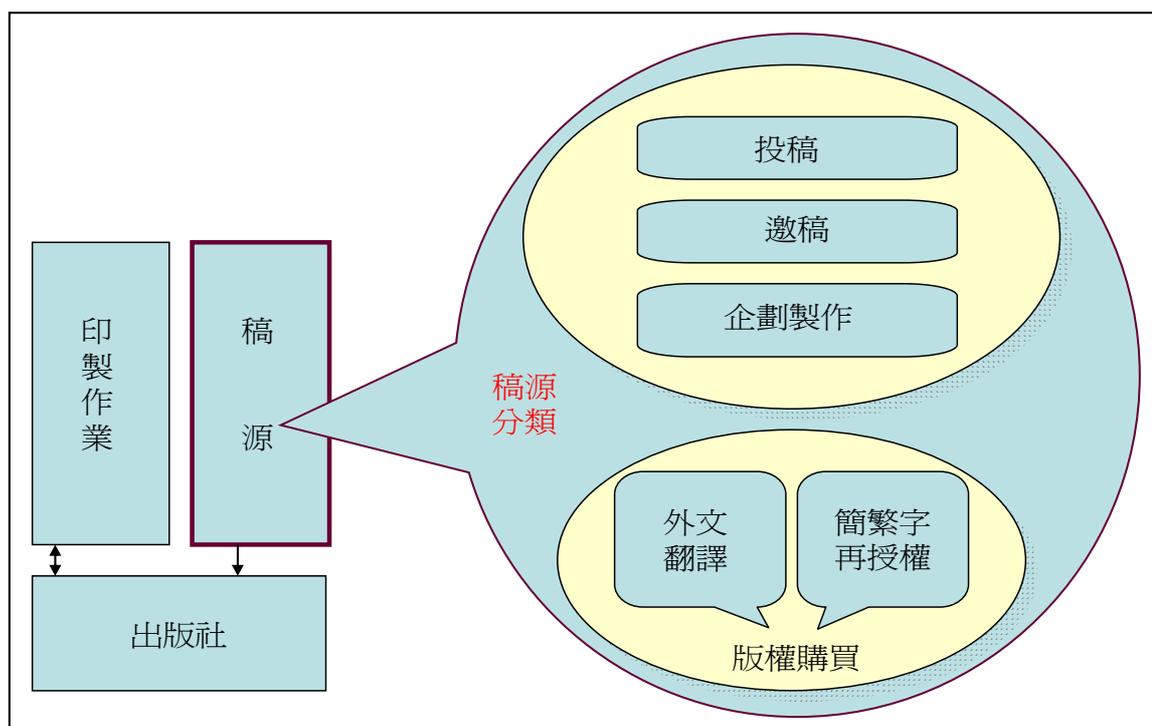


圖 3-2 供應鏈上游稿源圖

資料來源：本研究

### 3.2.2 印製作業

19 世紀工業革命之後，因應人類對知識需求的擴增，圖書出版雖脫離了印刷母體而自成一格，但對於圖書製造生產，始終與印刷業維持了緊密的關係。而現在我們所看見、摸到完整的一本書，可能是由幾家大大小

小不等的廠家所共同協力完成，這些協力廠家從印前準備的製版廠負責：圖文編輯、設計、處理、打樣及製版等作業，交到主要印製的印刷廠，印後作業則轉交給加工廠，加工廠包括了：摺紙、上光及特殊需求製作（如封面局部打凸或打凹）等，經過加工後，將分散的半成品送到裝訂廠集中並進行裝幀，最後再委由物流遞交回出版社倉庫。如圖 3-3 所示。

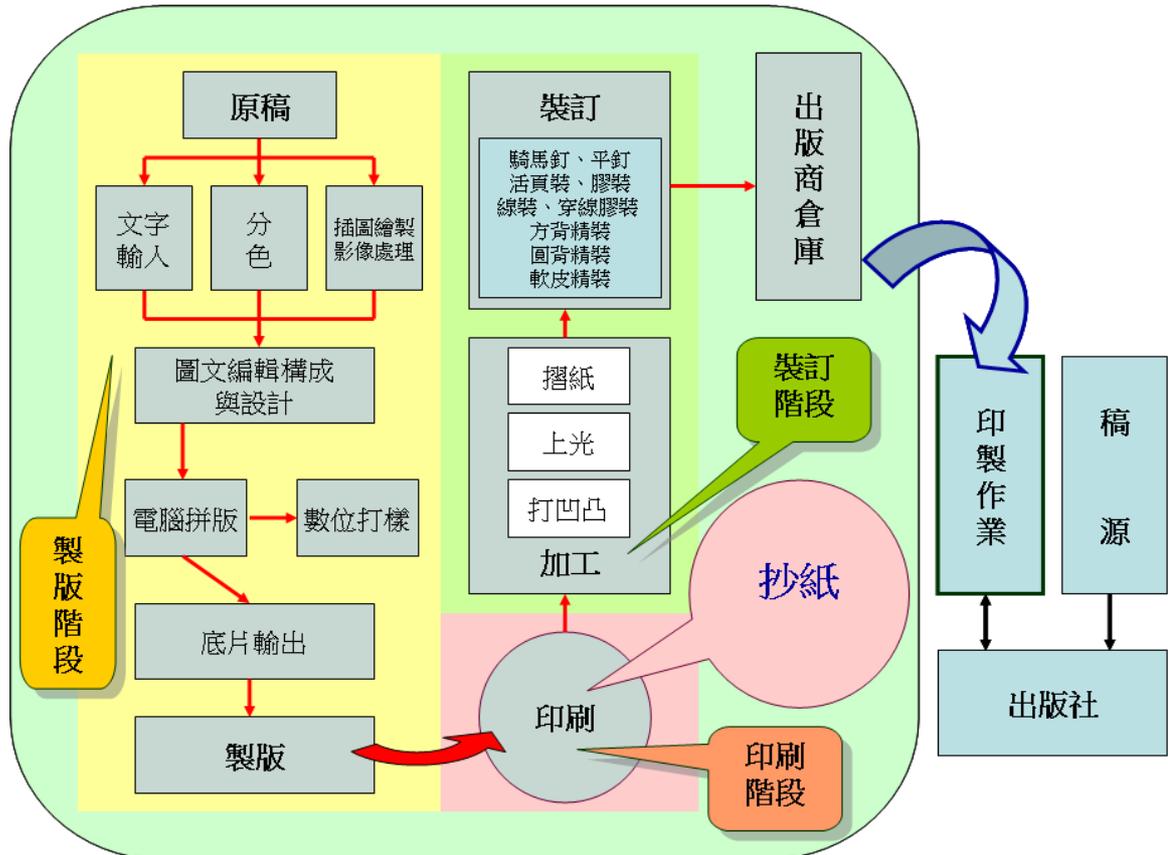


圖 3-3 供應鏈上游印製作業流程圖

資料來源：本研究

至於印製作業流程，主要分為三個階段，分述如下：

### 1. 製版階段：

包含正式印刷前的圖文編輯、設計、處理、打樣及製版作業，流程概括輸入、處理、輸出三個部份：

- (1) 輸入：包含圖片掃描分色及文字輸入及原稿設計與製作。
- (2) 處理：包含繪圖、編輯、影像處理與圖文整合。
- (3) 輸出：包含打樣（彩色）、底片輸出及製版技術。

## 2.印刷階段：

在印刷階段中，還包含了印刷前紙張的準備和印刷時紙張到位兩個過程。現有印刷形式分為凸版印刷、平版印刷、凹版印刷、網版印刷、無版印刷5種，如下表。

表 3-1 印刷類別與方法

印刷種類	印刷方法
凸版印刷	印刷時將印紋部份沾墨直接印在被印材料上。
平版印刷	運用水、墨不相混合之原理印刷。
凹版印刷	印刷時，油墨只抹在凹下印紋的部份，後壓印即成。
網版印刷	油墨從印版上鏤空處，透過網孔印在材料上。
無版印刷	不需印版，直接用電子檔案即可印刷。

資料來源：本研究

## 3.裝訂階段：

- (1) 裝訂前加工有摺紙、上光、裁切、軋型、凹凸壓印、燙金等。
- (2) 裝訂方式則有騎馬釘、平釘、膠裝、活頁裝、膠裝、線裝、穿線膠裝、方背精裝、圓背精裝、軟皮精裝等。

### 3.3 圖書出版產業中游供應鏈結構分析

圖書出版產業供應鏈中的中游結構（核心）主要就是出版社，出版社依經營規模不同，內部組織會訂出不同的運作模式，一人出版社各項事務責任全包，小型出版社組織責任兼著扛，大型出版社責任分工清楚，一般而言，出版社組織不外有編務、製管、行銷業務、財務、資訊、行政管理等6個主要部分。

#### 1.編務作業（編輯部門）：

包括版權交易與編輯庶務。版權人員負責各種版權洽談買賣與版權合約管理。編輯庶務涵蓋了編輯企劃、稿源開發，書籍編輯校對等。

#### 2.製管作業（製作部門）：

包括美術製作與印製庶務控管。美術部門負責書籍及各項促銷配件的美術編排及設計。印製有分包及統包兩種，分包從製版、抄紙、

印刷、加工到裝訂全部自行控管，統包比較單純，直接商議由印刷或製版廠負責印製作業。

### 3.行銷業務（部門）：

包括業務、行銷企劃、讀者服務三個區塊。業務負責各通路聯繫、查補、推廣與銷售，除實體通路外也包括了電子商務。行銷企劃負責產品上市前所有相關促銷的宣傳規劃與上市前後的活動辦理。讀者服務負責業務後續訂單處理、追蹤，與客訴問題。

### 4.資訊部門：

負責電腦、資訊、軟硬體設備的更新與維修管理。

### 5.財務（部門）及行政管理（部門）：

財務負責營運中各部門業務上的金流管控，包括會計、出納與稽核。行政管理則除了人力資源與總務行政庶務之外，多半也包括了倉儲部門。倉儲部門負責書籍入庫、貨架管理、退書整理、檢配貨、清點、出庫控管等。出版社內部流程圖如圖 3-4 所示。

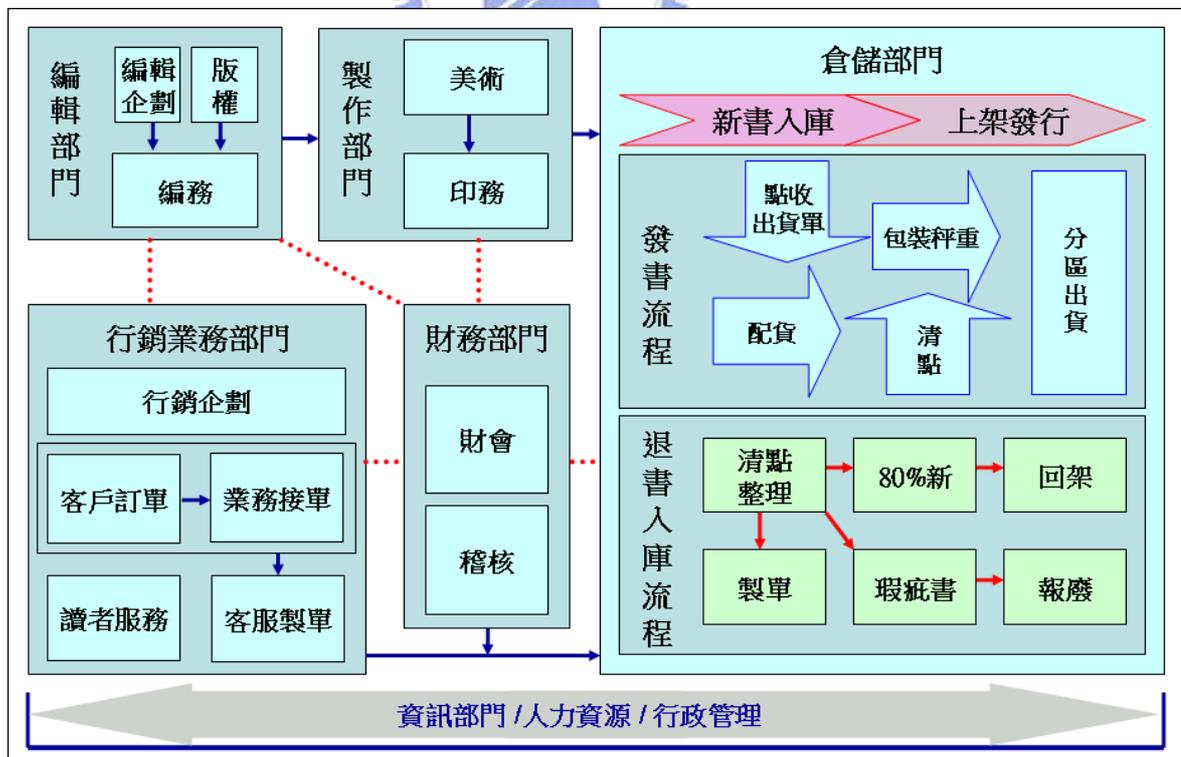


圖 3-4 出版社內部作業關係圖

資料來源：本研究

### 3.4 圖書出版產業下游供應鏈結構分析

圖書出版產業下游供應鏈結構中，包含了經銷系統與通路結構，經銷系統是指書籍從出版者轉售至讀者手中，其間所歷經不同實體書籍經銷商流通服務的過程，例如：出版社→代理商→中盤商→書店。而通路結構則為書籍從出版者轉售至讀者手中，經由不同的通路經營者代為服務銷售的過程，例如：店銷通路、直銷通路、郵購通路、網路通路、海外通路、校園圖書館通路等。如圖 3-5 所示：

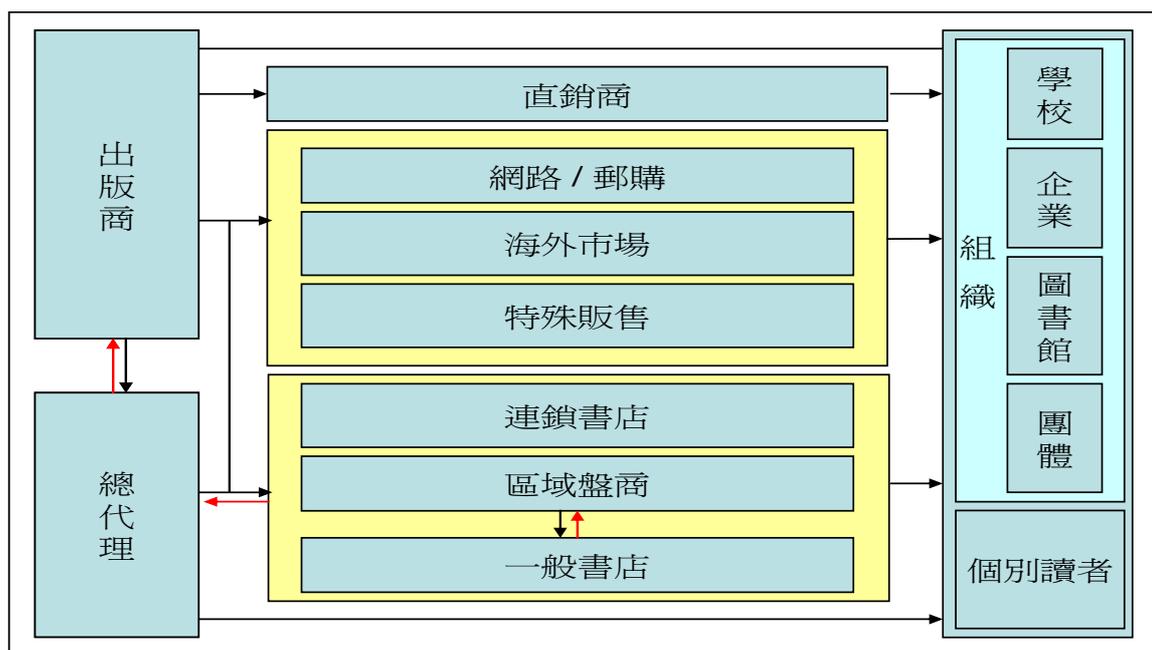


圖 3-5 圖書出版產業下游通路商結構圖

資料來源：本研究

#### 3.4.1 經銷系統

##### 1.代理商（發行商）：

有總代理商與區域代理商兩種。總代理為出版社獨家委託負責全部發行或全部銷售事宜。區域代理則為出版社將發行業務劃分為若干區域，並分別交由其負責所屬區域內的發行銷售事宜，一般而言區域代理是禁止跨區發行的。

##### 2.中盤商（發行盤商）：

為經銷結構中第二層物流服務商，角色一般與區域代理商相同。代理商及中盤商內部作業如下頁圖 3-6 所示。

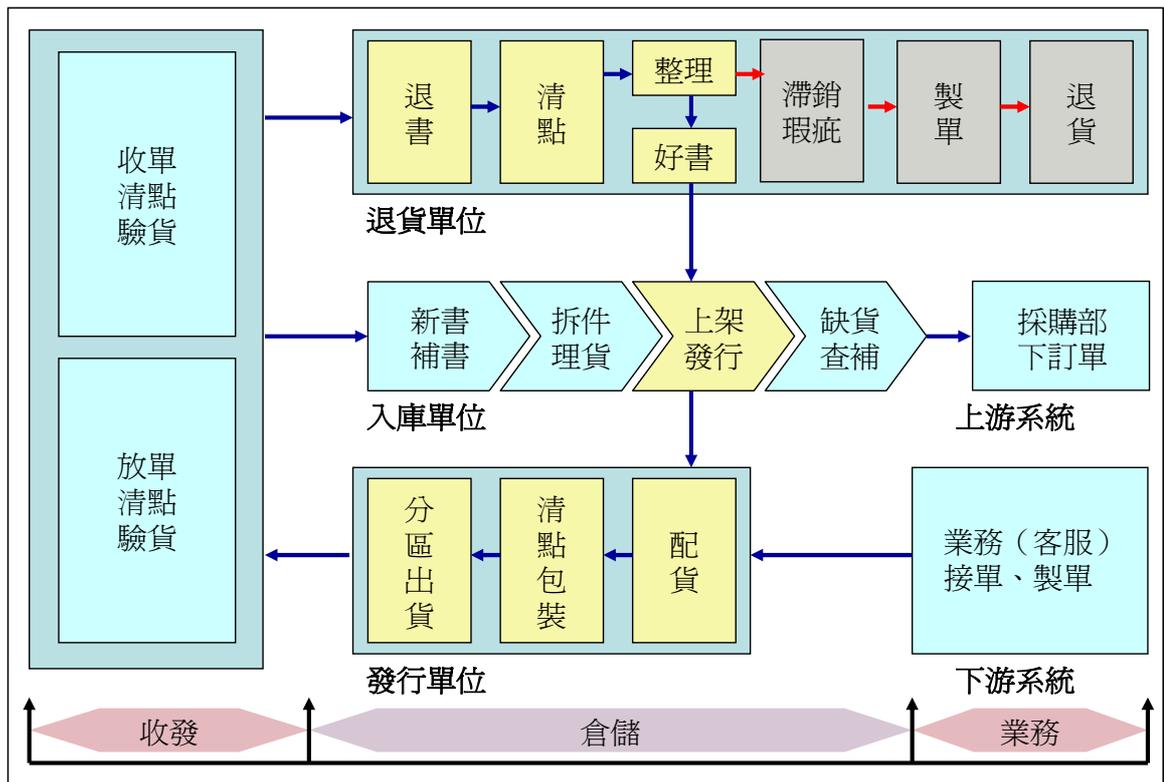


圖 3-6 代理、批發、盤商物流系統圖

資料來源：本研究

### 3.書店：

簡單分為連鎖書店與獨立書店兩類。連鎖書店是以相同品牌經營的零售店，通常有標準化的商業模式及中央集團管理，一般具有兩家以上的門市。獨立書店為個體經營，有時也稱傳統書店。連鎖書店系統與獨立書店作業流程如下頁圖 3-7 所示。

#### 3.4.2 通路結構

台灣出版產業通路結構如下：

##### 1.店銷通路：

一般包含獨立書店、連鎖書店、專業書店、社區書店、出租書店、量販店及便利超商等被動銷售。

##### 2.直銷通路：

由人員直接拜訪或透過電話方式主動行銷。

##### 3.郵購通路：

藉 DM 型錄、報紙、雜誌等媒體主動行銷。

##### 4.網路通路：

運用網際網路或電子商務等形式，主動或被動行銷。

### 5.海外通路：

非國內的圖書通路商採購稱之。

### 6.校園圖書館通路：

主要為教科書、參考書及圖書館藏書的主動與被動銷售。

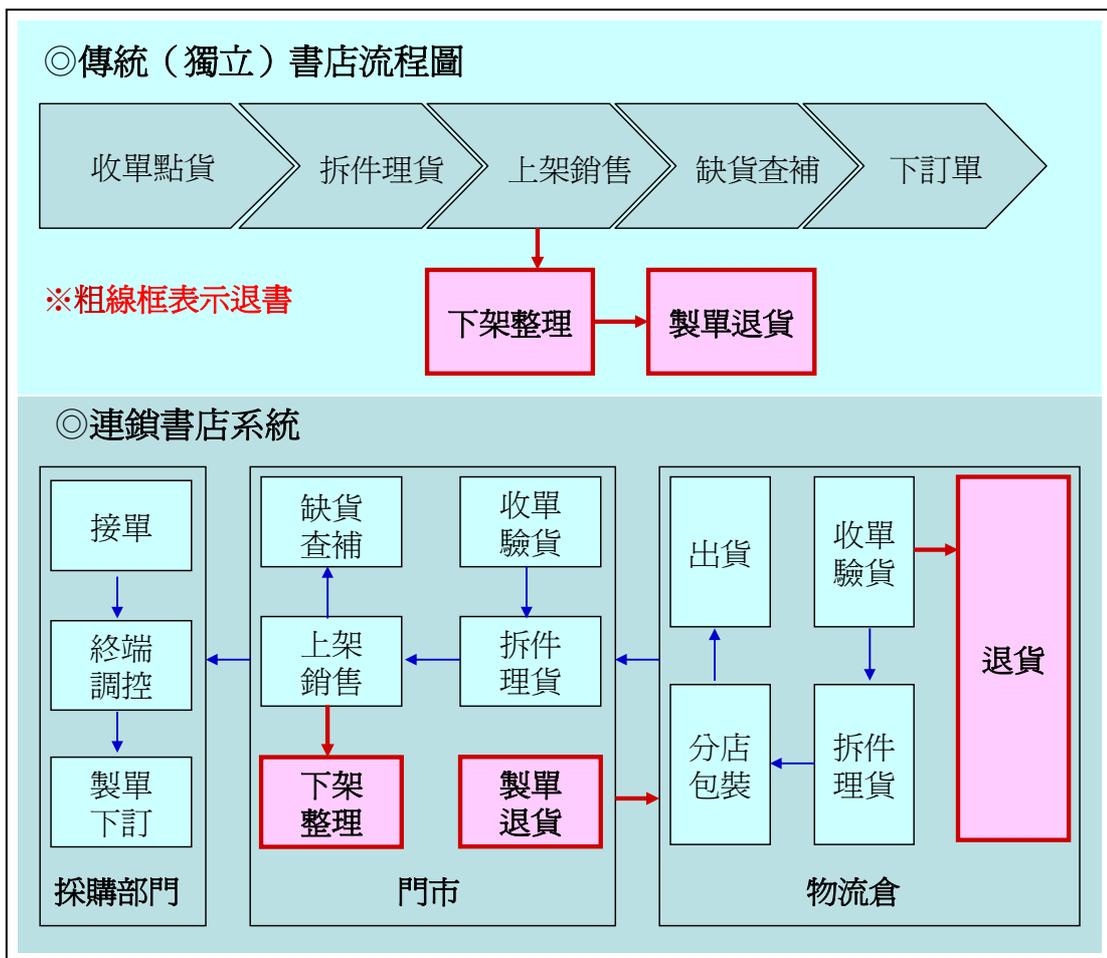


圖 3-7 獨立書店與連鎖書店系統作業流程圖

資料來源：本研究

## 3.5 台灣圖書出版產供應鏈的整合關鍵

台灣圖書出版產業在高度純熟的運作之下，上、中、下游已發展成為三塊完整獨立的價值鏈群體，但是，這並不意味著三塊群體就可以發揮供應鏈管理的優勢，目前台灣出版社、代理盤商和零售書店間的資訊欠缺通透性，導致彼此無法掌握實際又立即的銷售訊息，依然多是憑藉著經驗和補書的機率來論斷書籍銷售的好壞，這個結果往往不是因誤判而導致退書率的增加；就是因保守而錯失了許多銷售的商機。下面就供應鏈管理理論

中的「協同合作」以及「長鞭效應」為例，可以清楚看到圖書出版產業上中下游可能發生的問題。

### 3.5.1 出版產業中的協同合作

企業採取垂直整合策略，雖然可以有效的降低交易成本，但也帶來了一些問題，以台灣圖書出版產業中的成陽印刷公司為例，成陽印刷公司從供應鏈上游的印刷、出版；到下游的書籍配送和市場行銷等幾乎全部包辦，但是看似龐大的垂直整合體系長期運作下來；並無法為企業帶進相等的優勢或更大的市場占有率。而創辦人為經濟學者高希均所帶領的天下遠見出版公司，卻透過產銷分離，以專業分工方式，串連起上、下游，並適時整合各區市場的需求，掌握了全台灣主要縣市協同盤商的產銷狀況，及建立好與連鎖書店、地區大型獨立書店和海外書商的互動關係，成功構築了自己獨特的市場競爭力及行銷海外的佈局。

### 3.5.2 出版產業中的長鞭效應

長鞭效應在圖書出版產業是屢見不鮮。造成圖書出版產業長鞭效應的原因很多，主要是出版社、代理盤商和零售書店之間欠缺協調，導致需求資訊的不確定。例如：一本著名作家的新書上市，短短幾天內有許多讀者向書店購買，書店依經驗認為這本新書後勁銷售強勢，於是向盤商或出版社增加補書訂單，由於盤商服務的書店較出版社多，得到的訂單回應也較多，因此盤商也判斷這本新書需求會增加，於是也向出版社再下了大量訂單，此時出版社為了能滿足手邊的訂單，並預估之後可能還會有更多補書訂單，加上擔憂市場會斷貨而影響後勢，於是再版了更大量的書籍。但是，當零售書店沒有如預期再出現熱購時，盤商與書店就完全不再下訂單，先前所積壓的庫存就會退書。由於書店、盤商、出版社都錯誤詮釋，結果書籍訂單和庫存沿著供應鏈產生震動，越往上游；變動就越大。

其次，促銷書展和折扣銷售會誘發讀者在促銷期間購買，這段優惠期間訂單會增加，此外；很多書店每隔一段時間才下一次補書單，造成訂單短期劇增現象，而下單批次、下單時間與到貨時間也都會引發錯誤波動。還有業務員為了衝刺業績，或爭取獎金，會鼓勵客戶多下訂單。如果遇到暢銷書缺貨時，出版社可能會採取配額，每個盤商、零售書店只能獲得訂單的一部份而已，而盤商與書店知道這種狀況時常會發生，即使他們知道他們賣不了那麼多；也不需要那麼多，但還是把訂單數量增加二、三倍。

往往出版社面對超乎預期的需求，仍有可能會增加印量。等到供給趕上真正的需求時，訂單也隨之消失了，最後出版社倉庫裡徒增了一堆庫存，書籍只好淪落降價或化為廢紙處理的命運。

出版社要抑制長鞭效應，只有小心謹慎地面對上述問題，尤其出版社在接獲訂單量時，應該要盡量藉第一手市場零售書店的實際銷售資訊來判斷，因為光從訂單的數量並無法真正瞭解市場的需求，若只憑訂單來做為需求印製量的決定基礎，那麼勢將落入長鞭效應的圈套之中。〔61〕

### 3.5.3 供應鏈中的四個驅動要素應用於圖書出版產業

在圖書出版產業中，關於循環性庫存、安全性庫存、季節性庫存都有很純熟的運作方式，在循環性庫存管理上，出版社常以向紙廠抄紙（採購）的方式處理，出版社一般都會維持 2 至 3 個月的用量，除考量價格因素外，也避免因臨時缺紙而造成暢銷書斷貨。在安全性庫存管理上，一般週轉率較高的暢銷書，出版社為了避免銷售斷貨，常會預估較多的安全存量，但是，這項預估也有另一個層面的風險，萬一熱銷中斷，安全庫存很容易變成了滯銷庫存。在季節性庫存的管理上，應用最多的是教科用書，教科書市場有明顯的季節性，除高中以下課本因價格較低，出版社較會以大量印製來降低成本外，因再版時效高，一般不需建立過多的季節性庫存。

其次是運輸要素的運用，台灣的圖書盤商，一般擁有自己的業務車隊，業務員負責書籍的運送和查補工作，但也有委外運送，業務員專責查補作業。

第三，在設施要素中，關於地點、產能，台灣的出版社約 90% 都集中設立在大台北地區，對於書籍市場銷售資訊取得相當便利，但書籍種類出版的讀者偏好，也有明顯的重北輕南傾向。而製造方式，如考量產品導向，常採取用機器大量一貫化作業生產的平裝書裝訂方式來講求效率。如以功能導向，例如具有典藏價值的書籍，常會以精裝方式製作，但也因生產過程較繁複，比較耗時。在倉儲管理上，無論是庫存單元儲存、工作批量儲存或者是接駁式轉運三種方法，台灣中、大型出版社都混合運用得相當熟練，例如：總倉位的儲存格位是以單元儲存為主，書籍發行貨架則是以批量儲存方式運作，而委託運送的書籍多半也是採用接駁式轉運送到中南部書店。

在資訊要素中，Internet，EDI，ERP，SW of SCM 等技術應用常見於產業，在協同與資訊分享上，誠品與金石堂兩大連鎖系統書店已採取使用

者付費方式，將出版商銷售資訊分享，此外；幾家大型代理商，如大和圖書也將即時庫存及每日出貨狀況分享給所代理服務的出版社。

總之，所謂供應鏈管理的優勢，就是要發揮協作的效力，而協作的首要條件就是供應鏈資訊化透明的程度，所以，圖書出版產業裡的成員；唯有先在資訊整合下功夫，才能確保整體供應鏈的高效能與低成本。



## 第四章 台灣圖書出版產業的危機與挑戰

誠如前述，台灣圖書出版產業的上、中、下游已發展成為三塊完整獨立的價值鏈群體，但仍未發揮供應鏈管理的優勢，主要原因是出版社、代理盤商和零售書店間的資訊欠缺通透性，導致彼此無法掌握實際又立即的銷售訊息。跨入 21 世紀之後，台灣圖書出版產業的市場競爭更趨劇烈，出版社成立的家數與圖書出版品的種類從上個世紀末（2000 年）的 7,093 家；總計出版 34,533 種增加到 2007 年的 9,625 家；總計出版 42,018 種〔102〕。從這些不斷成長的數字來看，台灣圖書出版產業環境應當是處在一個成熟、穩定；又兼具未來性的狀態之中，但實際上台灣的圖書市場規模有其先天的局限性，因投入產業者大量擴張的結果，使得原本供需略微平穩的市場產生了過度飽和的排擠現象，在上、中、下游彼此間為了各自的經營利益，衍生出各種通路摩擦和交易衝突。首當其衝的是高退書量的反應，其次是結款方式從連鎖書店開始的質變，擴散到全通路的量變，一波波產業內部的競爭與衝突，讓產業陷入沉重的負面循環壓力。加上近幾年圖書數位浪潮的推波侵蝕，產業中的傳統工作者不得不在雪上加霜的環境下，亟思突破的方法。（如圖 4-1 所示）本章就台灣圖書出版產業目前所面臨的危機、挑戰作一論述。

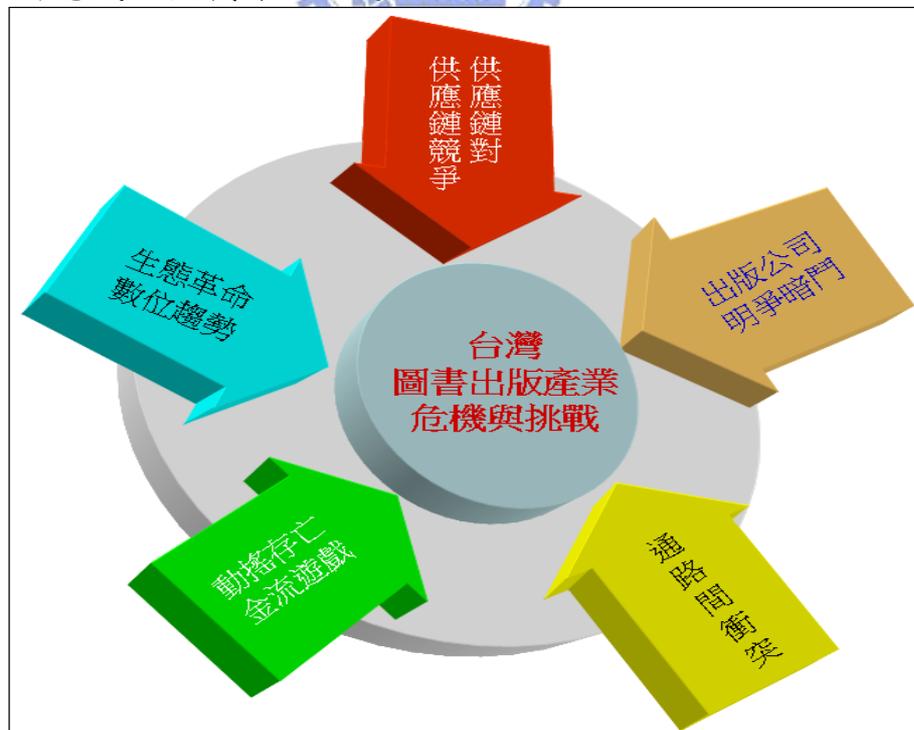


圖 4-1 台灣圖書出版產業面臨的危機與挑戰圖

資料來源：本研究

## 4.1 供應鏈對供應鏈的競爭

成功的企業經營首重「開源」與「節流」，企業內部唯有時時奉行以更優質、成本更低廉的生產條件來從事產品製造；對外部刻刻掌握住將產品行銷拓展到潛在購買力強的新興通路市場上。當企業競爭趨勢方興未艾之際，企業只有重新規劃好比過去布局範圍更廣；上、下游連結面更深、作業複雜度更高的供應鏈整合局勢，因此；競爭的型態，不再是單純的企業與企業間的競爭，而是進入挑戰性更高的「供應鏈對供應鏈的競爭」。

〔69〕

過去出版社對出版社的競爭，對於出版社的整體經營成效並沒有太多的關鍵影響，主要是產出的書籍都有其領域性、獨特性，取代性低，因此出版產業供應鏈中的下游佔有重要的位置，書籍內容一旦得到讀者的青睞，還需要倚賴書籍發行通路的普及性，通路幾乎扮演著書籍成敗的角色，所謂發行通路是由出版社、代理商（發行商）及各個獨立書店所共同協力創造出來的。因此，早期出版社能否持續健全生存與發展，除了上游有好的人際關係所帶來的作家稿源之外，與下游的供應鏈關係也非常重要。

隨著經濟的躍升發展，連鎖賣場、連鎖書店的崛起，小書店經營不易，末端連鎖書店慢慢取得絕對主導權，現今書籍通路早已經不再是過去那種單向由上而下的結構關係，換言之，台灣的圖書出版環境已由原來出版社出書後，全省書店都會被動地配合書籍銷售；轉化到書店通路有條件的選擇性銷售，這是趨勢的消長，也是通路所發生的最大改變。

面對這樣的景況，大部分上游出版者仍無法適應趨勢的大幅改變，或不想受制於下游書店予取予求的擺布，於是出版社開始積極尋求更好的發行商、配合意願更高的書店、有利於產品曝光及銷售的販賣合作夥伴，這套作法遂構成一條條上下游既密切又互惠的專屬供應鏈。當供應鏈上結合的分子愈優質，所占的市場優勢（產品曝光度與銷售機會）就會愈多。例如，以書籍零售為主的誠品、金石堂、博客來三大通路，因競爭關係；出版社一般只能選擇一家作強力合作，或者必須用不同的促銷配套方案讓每一家都感到滿意後才能如願配合。此外，書籍經由不同的發行供應者，例如交由發行業中兩大品牌聯合發行公司或是大和書報圖書公司發行，就會因兩家經營文化與經營理念彼此的差異而產生不同的執行效果。又如：選擇銷售端點多的供應鏈模式；銷售機率雖然增加，但退書風險也增加。而採取精選銷售點方式；退書率固然可以掌握，但是銷售點少將可能影響書

籍曝光度和銷售機會。這些種種因素都是因出版社聯結了不同的發行商與書店，最後形成不同供應鏈組合所產生的不同結果。所以圖書出版的競爭，已是供應鏈對供應鏈間的競爭。

#### 4.1.1 出版公司的明爭暗鬥

圖書出版產業的產品核心力就是稿源與通路，因核心資源有限，出版社長期以來就因競爭關係而形成對立。台灣圖書出版產業是跟隨著國家經濟發展而與時俱進，1980 年代以前；台灣的圖書出版品以文學、社科類為主流，出版書籍多數背負著文以載道的責任，一個作者想出書，往往需要經過出版社嚴格的篩選，只要確定一本新書的出版，出版社都可以長銷好一陣子，因為當時圖書市場的環境是需求量大於供給量的。

1980 年代開始，台灣經濟逐步邁向富庶；社會生活型態改變，讀者需求也跟者改變，以文學、社科為主的書籍類別已不再能滿足讀者的需求，尤其是與工作職場領域、身心靈保健等方面的非文學著作需求劇增。因本土稿源視野與製造速度追不上市場需求的擴大，於是出版社開始大量引進翻譯作品來滿足市場的需求。在沒有成熟著作權概念的時代，一本好的、暢銷的外國著作；市場上往往同時會出現幾個來自不同出版社所出版的不同版本，例如：企管經典《追求卓越》(*In Search of Excellence*) 一書就曾出現長河、經濟與生活（後改名天下遠見出版公司）等不同的版本，而作者 Thomas J. Peters 單是在這本書上的中文譯名至少就有彼得斯、皮特茲、畢德士三種。這時出版社在市場上所呈現的較勁；是檯面上的品牌戰與檯面下的速度戰，類似事件不勝枚舉。台灣也因嚴重的出版社隨意侵權行為，一度被美國喻為著作權的盜版王國，出版社競爭混亂的情形由此可見一斑。

進入 1990 年代，在中美簽定著作權保護協定之後，智慧財產權的版權法律開始在台灣強力執行，出版社翻譯書由檯面下侵權的速度戰轉為檯面上正式授權的競標爭奪戰，一本翻譯書從原本預付授權金約 500 美元至 1,000 美元即可以或有機會取得正式授權，在出版社間惡性競爭下，預付版稅甚至飆漲到數萬美元不等，授權成本頓時提高了數十倍。取得授權的出版社歡喜的著手出版事宜，但未取得授權者轉而思考替代書籍或在同檔期推出不同的強力推薦書籍來互別苗頭，於是出版社的戰火又從版權之爭竄延到通路之爭。出版社挖盡心思搶占書店平台陳列最多的位置；爭通路曝光最大的效果，這把戰火延燒到現在還未曾停歇過。

為了爭取作者、競標翻譯書授權及稿源，出版社花招盡出，除了以高額版稅爭取作者之外，向作者保證有更多行銷資源、拉抬作者人氣或知名度，都是慣用的競爭手法。事實上，因出版社之間的競爭對立，人為炒作市場銷售排行榜成為常見的行銷手段，尤其運用在許多新書作品上，這個方法不僅常被運用在推銷新作家上，知名人士作品也經常以此種行銷方式來增加新書作品的能見度。

這類人為炒作市場銷售排行榜行為在國外絕對遭受口誅筆伐，即便在中國大陸直接撰文批判的也不在少數，唯有在台灣，似乎成為業內競爭環境下，市場常見的不公開行為，這種方法盛行，主因在於市場與讀者資訊不對稱；讀者多數只能在書海中盲從跟隨購買下，出版社從中找到有利於自己的一種商業行銷模式而已。

#### 4.1.2 通路與通路間的衝突

1980 年代以前，台灣的圖書出版發行工作，出版社基本上是把書籍通路分區塊的交給區域性地方盤商來作為發行配送的中介橋樑。從 1983 年金石堂書店成立並快速發展為連鎖體系開始，新學友、誠品、何嘉仁等書店陸續成立或轉為連鎖方式經營後，出版社、發行商、書店三者經營效率與更專業於分內經營驅使下，產業書籍的發行作業隨之出現了三種明顯變化。

第一，有優勢條件的中、大型出版社自辦發行，以期掌控更多的第一手市場資訊來協助公司發展。

第二，小出版社與發行商為求有利的生存空間，將發行工作朝向「總經銷（總代理）」制結合以利共生。

第三，連鎖書店不斷地擴增而形成經濟規模優勢，在成本控制上，以提高議價規格來降低進貨成本；在經營效率上，直接躍過發行商向出版社洽談直往業務。

出版、發行、銷售點三個環節在變化中各取所需，照道理說；理應得到和平共生的結果，但事實並非如此，因為圖書銷售通路中的惡性競爭從未中斷過，尤其在下列四種狀況中特別突出：

第一，發行商不時為爭奪有潛力、稍具品牌的上游書籍經銷權而降低已微薄的利潤。

第二，出版社運用發行商彼此爭奪的矛盾來獲取最大的利益。

第三，非總代理書籍的發行商或地區發行盤商；在同樣可以取得上游

書籍的貨源下，爭搶書店新書供貨服務，導致假性需求和資源重疊並造成退貨不斷增加。

第四，書店間為爭取顧客購買；推出各種促銷或降價的嘶殺手段，在受不了利潤逐步減少下，回過頭來迫使上游供應的出版社、發行盤商必須調降折扣配合供應。〔70〕

茲將圖書出版通路間成員的衝突進一步分述如下：

### 1. 出版社與發行商的衝突

一般出版社要求發行商擔當的角色是：建議出版策略、評估新書銷售、補強整體產品在市場佔有率計畫、掌握發行時效與缺補書銷售建議，提供市場資訊；能配合出版行銷執行，做出版社與通路間的溝通橋樑、按時提供新書上市資訊；以及市場交易結款等等有關書籍傳遞的種種商流、物流、金流、資訊流的服務者。但是；目前發行商最為出版社詬病的是；發行商對新書發行、鋪貨；舊書查、補動作不確實，無法認真落實出版社通路行銷策略的執行，而對於來自於書店壓力一面倒的退讓及過快的退書速率等等。因此；出版社與發行商自然引發了許多執行上與認知上不協調的差距。

### 2. 發行商與發行商的衝突

發行商與發行商的衝突主要來自於出版社代理權的競爭，以及爭奪書店的供應權兩種，代理權的競爭通常會發生在具有潛力、稍有品牌的出版社身上，而書店爭奪則發生在發行商跨越自有區域發行，例如：嘉義的發行商發行到台南。這種跨區發行的爭議多半以地方性小型的連鎖書店最多，又如：嘉義的書店到台南去開分店，嘉義的總店為便於議價優勢，或方便管理，因此會要求嘉義的發行商一併供應台南分店的貨源。此外；書店爭奪還包括服務重疊性高的書店，例如：甲發行商與乙發行商同為某書店的供應商，而代理發行的書籍又剛好不是獨家代理的書籍時最容易產生。總之；無論是出版社代理權之爭，或者是書店供應權之爭，一般最終仍以提供的條件優渥為結果。

但並不包括不具優勢的出版社以及書店，不具優勢的出版社、書店反過來是要付出較大的資本才能成為發行商的代理者及供應者，例如：出版社要提供更低的折扣、更長的帳款票期以及更多的保留貨款等等，而書店要付出更高更短的進貨成本等。

### 3. 供應商與書店的衝突

供應商與書店的衝突包括了出版社與書店、發行商與書店，這個部分的衝突主要來自於折扣、票期最多。

### 4. 書店與書店的衝突

書店與書店間彼此為了爭取客源，一般是採取強烈的促銷或者積極的降價手段來進行對陣，例如：加送貴賓卡；或是甲書店打 79 折，乙書店隨即下殺到 75 折因應等等。

## 4.2 動搖存亡的金流遊戲

台灣圖書出版產業上的交易制度，幾十年來絕對多數業者維持著月結帳的交易模式，「月結」即交易雙方採取當月進貨總累計金額扣除當月總退貨金額之後的餘額，作為實際的應收應付貨款。這種模式是書店進貨不買斷，貨物隨時都可以退還給出版社。

隨著連鎖書店的興起與發展，連鎖書店在展店速度快過累積資本結構時，在每月仍必須支付龐大的貨款壓力下，出現資金周轉缺口的財務警訊，於是連鎖書店開始從最根本的交易帳款支付方式著手。率先登場的是壓低折扣的談判，以一種類似「水煮青蛙」的手法；慢慢地用「以量制價」的合理性讓上游供應商們紛紛接受條件，或者是用專案的促銷合作模式來延展支付帳款的票期，然而；這種方式仍舊無法改善需要大量調度的資金。

1990 年代中後期，當時台灣最大的金石堂連鎖書店創新採取一種「銷轉結」制度來替代傳統的月結帳制，所謂「銷轉結」制度是連鎖書店採取彈性保留款方式與上游供應商進行交易，保留金額多寡，則視供應商的強弱度與貨款高低來決定，供應商無法再像月結制方式，依進貨扣除退貨後實付餘款，同時；書店庫存仍歸連鎖書店所有，此外；在連鎖書店年度所做的盤點後，在雙方訂定容許盤損的範圍內皆由供應商負責，如超過雙方訂定容許盤損的範圍；則由連鎖書店負擔，書籍仍舊隨時可以退。由於金石堂連鎖書店掌握了較大的銷售通路優勢，所以供應商站在市場的考量下，只能陸續順應配合。

2000 年代中期，金石堂連鎖書店逐步地又將「銷轉結」制度轉為更有利的「寄售」制度，所謂的寄售；是有賣才結款的交易模式，而現有書店內未賣出去的庫存書，供應商需用現金、應收帳款以一次或分次的方式

買回或抵扣庫存書，待供應商全數買回之後；所有放在書店中繼續販售的庫存書產權即歸供應商擁有。2007年7月下旬，台灣第三大的圖書雜誌大盤發行商凌域圖書公司驚傳財務危機，負責人於7月25日上午召開協調會時指出：凌域公司是因為金石堂強勢採取寄售制度，書籍賣清再結帳；且每次結清書款都開長達半年之久的票期才導致凌域公司周轉不靈。隨即引發大大小小出版社與供應商紛紛跳出並響應抵制金石堂長期不合理，並要求改回月結帳制度的訴求。

供應商提出月結帳是產業行之有年的交易制度，供應商從出貨、收退貨清點、放帳單對帳、收票款到支票兌現，過程已經長達120天以上，書籍又百分之百可以退還，並不會造成書店因庫存而積壓龐大的資金成本，所以是最合理的一種交易模式。但是金石堂書店認為：在月結帳下，供應商往往只顧慮業績而不注重實際銷售，常以增加出版新書用「以書養書」方式來增加營收，這種惡習，造成市場供給過剩；嚴重影響圖書品質，致使退貨率暴增，供應商為清除庫存，必須另闢管道降價促銷，這使原本穩定的市場價格遭到破壞，在這樣的惡性循環下，正常書店的銷售下滑、退書成本增加、進而毛利跟著降低，此外，因提供的書籍銷售不佳而產生倒欠帳款或者倒閉事件不斷發生，使庫存無處可退，損及更高的利益，這些都已經威脅到書店的生存。

事實上「寄售制」從圖書出版產業生態的角度來看，有一定的意義，採取寄售制，只有能賣的書才能回收資金，將可阻絕產業「以書養書」的歪風。無論在市場或者在倉庫裡的庫存書，供應商需要作更多積壓資金的準備，因而提高了進入障礙，當圖書出版需要一定的資本規模才能進入時，自然會阻擋許多小額資本湊熱鬧的機會，也唯有在善循環的競爭環境下，整體產業與出版的品質才會有所提升。因此；「寄售制」不是不能採用，而是需要有良好的機制。首先，書店裡的書籍所有權歸屬於供應商，但是書店有保管的責任，如果失竊，理應由書店承擔；併入寄售金額結款。其次，書店支付供應商的票期應該縮短，交易折扣也應該提高。最後，書店的銷售資訊就必須公開透明，對個別供應商應該做到分別公開；書店內庫存必須可以隨時接受查核，這樣供應商才可以即時明確知悉他們所供應的書籍在市場上被接受的程度，同時取得雙方可信的銷售結款依據。雖然「寄售制」有上述的合理好處，但對於執行機制的設定，業者卻始終存在著各持己見的紛歧差異而暫難統一。

這次事件已在往後一年時間的陸續協談當中，在金石堂略改彈性與有

條件的與供應商可自由選擇結款方式合作下暫時告一個段落，但畢竟已經造成了圖書出版產業不可彌補的傷害和裂痕，現在供應商在各種風險衡量下，似乎也不再像過去般支持金石堂，而金石堂也以資金可周轉額度內，對每個供應商實施全面進貨額度的控管。這次事件的餘波，事實上已嚴重影響到下游書店與上游供應商之間對經營生存環境持有不同的立場和己見，也可以說；這場動搖存亡的金流遊戲，沒有真正的贏家。

目前，圖書出版店銷市場，由誠品書店取代了金石堂成為第一大書店通路，但最讓供應商憂心的事情仍舊在意料中快速地發生了；誠品書店也同樣採取了金石堂的寄售制度模式以及保留帳款，只是經過金石堂的事件之後，產業中所有的業者開始用最謹慎、最理性的方法面對和處理。〔71〕

### 4.3 生態革命的數位趨勢

自 1993 年第一套中文版多媒體雜誌電子書《WIN》在臺灣面世以來，由於需過度依賴電腦為閱讀介面，與大眾習慣閱讀紙本書的習性不符，因此，十餘年來電子書的推廣始終無法突破甚至乏人問津，但是，業者在電子書的技術改良上卻是一刻都不曾停止。電子書的形式，從實體的磁碟片到光碟片再到目前虛擬的數位化內容，我們看到了電子書的進化，在功能設計上愈來愈貼近使用者的需求，這一連串的改變，事實上與網路科技的發展密不可分。

網路科技差不多與電子書同期開始在臺灣興起（約 1990 年代中期），隨之一股旋風跟著西方國家的步履前進，1997 年這波網路潮開始迅速發展，1998 年網路股開始在股市狂飆，到了 1999 年除投入者勢不可擋外；股價漲勢更為凌厲，所有的創投事業，都認為這股新興勢力將席捲全球，甚至改變世界，因此，無不爭先恐後加碼投注，擔心失去賺錢的先機。就在目標進軍香港或美國那斯達克掛牌上市的旗幟下，全球一時間市場名為.COM 的公司也如雨後春筍般不斷地湧出。

在 2000 年網路泡沫化前夕，台灣一份標榜著網路原創的網路報紙《明日報》於 2 月 14 日挾超過 3 億台幣資本大張旗鼓地創刊；3 月，許多媒體仍以網路產業蓄勢待發大作文章，就在網路形勢一片大好之際；4 月，網路股在美重挫，並一路狂跌，於是泡沫化之說甚囂塵上，《明日報》也在苦撐一年之後正式宣告解體。至此，網路的戰鼓雖然暫時歇息，卻培養了新一代的網路閱讀人口，2003 年初 SARS 疫情在全球爆發，網路瞬間成為最佳的溝通工具而再度崛起，即便原先靠實體購書的讀者也逐漸接受

在網路書店購買，由於人民對電腦的依賴日漸加深，也促使讀者開始習慣在螢幕上閱讀文字。

之後，手機載體的閱讀技術發展純熟而加入戰局，增加了文字閱讀的廣度與方便性，腦筋快的業者開始量身打造專屬手機閱讀的小說和文章。現在在日本，手機小說頻頻暢銷的程度已經侵蝕到了傳統紙本書籍的市場。

2007年美國亞馬遜網路書店推出了Kindle電子書閱讀器，至今Kindle閱讀器的銷售量已達50萬台。由日本索尼公司所研發推出的Sony Reader也在美、英、法等國家開出亮眼的成績。2009年2月亞馬遜網路書店乘勝再推出第二代的Kindle2閱讀器，並預估在2009年內的銷售量可達80萬台。根據亞馬遜網路書店所公布的數據顯示：Kindle版電子書的銷售已占亞馬遜書店書籍販售的35%。另根據《中國時報》引述業界估算的報導，2008年全球電子書閱讀器總計銷量為100多萬台，2009年可望達250萬台，到了2012年出貨量預估將超過1,800萬台。〔66〕

2009年6月以來，台灣書籍數位化大潮排山倒海而來，新聞幾乎每天搶占媒體重要版面，行政院也敏捷地指示經濟部、教育部、新聞局共商研擬制訂電子書產業行動方案，並邀請國發基金投資，以便擴大應用市場。在配套措施中，由新聞局扮演補助出版業者發展電子書角色，先行提出「點火計畫」，經濟部工業局和技術處針對數位內容廠商提供研發經費補助；教育部則朝向鼓勵中、小學採用電子書包，優先將教科書數位化。同時政府希望台灣電子書產值由2008年的新台幣120億元，快速成長至2013年的1,000億元。〔72〕〔73〕

台灣這場書籍數位化趨勢的革命，在政府與圖書出版產業中少數的業者合謀下，在一手高舉著環保口號大旗；另一手著重推動效益而罔顧人文之中，加快了進程，現在這場革命看似已經嚴重威脅了千年紙本書的生命，也讓絕對多數的傳統圖書出版業者慌張得不知所措，物競天擇固然沒錯，但是，書籍全盤數位化後是否真能盡如預期的快速創造高產值？亦或數位化過程中因期待過高而同樣將遭遇泡沫化的洗禮？聯合報資深文化記者陳宛茜曾撰文〈快書與慢書的對決〉中寫到：「比起紙本書，電子書製作簡單、成本低廉、出版迅速，但品質也因此較紙本書粗糙。傳統出版人認為，花漫長時間去製作一本書，正是書籍之所以存在的價值：它因此值得讀者細細捧讀。而如果出版人連投資一本紙本書的信心都沒有，這本書還有出版的價值嗎？〔74〕」急於將書籍電子化、網路化、數位化就形

勢上也許能夠消滅紙本，但真能 100%的取代紙本而臻致環保效果嗎？樂觀的業者說：仍有待後續的發展。

#### 4.4 小結

商場上的競爭，原本即是企業的生存法則，但是在競爭的過程中，業者對於遊戲規則必須有擁有共識，並且自律，整體產業生態才能平穩發展，也唯有如此，產業才得以永續經營。

由於台灣圖書出版產業長期在自由化商業機制運作之下，缺乏強而有力的監督組織及仲裁後盾，造成產業失序現象。在供應鏈上，從中上游的出版者到中下游的通路經營者，彼此之間衝突不斷。例如：連鎖書店不斷地壯大，初期吞蝕掉周邊獨立小書店的生存空間，並開始與上游供應商作價格上的議價對抗，之後又強迫式的改變長期產業中所實行的交易結構，要求供應商由原先行規裡上游所主導的每月進貨結款的月結制，改為由連鎖書店所主控的依銷售後才結款的類寄售的銷結制，同時對進貨價格仍舊繼續壓低，這個衝突，終於導致了金流交易規則的大改變。

正當產業間仍糾葛在衝突與金流的困頓中，被退書及帳務周轉兩頭壓得喘不過氣來之際，數位化的浪潮以迅雷不及掩耳的姿態排山倒海席捲而來，這波數位趨勢，挾著環保的虛擬優勢，重新解構、重組並定位書本，加上超倍速、易複製、可回饋、可交流、可分享，以及可以完全客製化的功能，直接威脅了紙本的生存。而看準數位內容前景的跨業競爭者，早已握著雄厚的資本，等待分食市場。

可想而知，傳統的圖書出版產業者，無論面對的是紙本還是數位化，都將陷入空前的危機和挑戰之中，接下來的章節，本研究將取法世界五大先進國家圖書出版產業供應鏈的特色，試圖為台灣的圖書出版產業者，理出一條路來。

## 第五章 世界五大先進國家圖書出版產業供應鏈分析

### 5.1 他山之石可以攻錯

台灣近年圖書出版環境承受多方面的壓力而顯得困難重重，尤其是國際網路技術的發展，使得上網普及率迅速成長，對於閱讀人口的減緩有重大的影響，根據資策會FIND網站公佈的數據；至2008年12月底止台灣上網人口已達2,083萬戶，對於總人口數只有2,300萬、總戶數770萬戶的台灣而言，這個數字非常驚人，連帶的，而人們休閒娛樂的時間若連帶地也影響到了實體書籍的購買，另據《遠見》雜誌「2007閱讀大調查」所作的報告分析，台灣18歲以上的民眾有57.2%沒有閱讀習慣，民眾平均一週看書時間為2.7個小時；而平均1年的購書費用為1,375元；相當約1年買書4.18本，這個數字遠落後臨近的香港〔101〕。此外，產業內高度自由化競爭的結果，使得圖書出版產銷失衡，嚴重的衝擊到供應鏈生態，迫使市場遊戲規則發生變革。台灣現有登記出版社約9,600家〔102〕，代理、盤商約50家，零售書店約2,500家〔103〕。

他山之石，可以攻錯，在探討台灣出版產業如何創新之前，先就美、英、德、法、日五個國家的圖書出版產業作供應鏈分析，從中尋找值得借鏡的出版制度與產業策略。



### 5.2 美國

#### 5.2.1 簡介

在美國聯邦政府對圖書出版產業採取鼓勵與保護出版自由的原則下，不設專門管理單位，對出版品內容不審查，對出版業不徵稅。僅各州政府依情況對商業出版社徵收7%~10%的營業稅，但對於非贏利出版機構仍然免徵營業稅。基於這項原則，美國書籍沒有統一的零售價，出版社給代理商、批發商和書店的折扣各行其事，因此；讀者在不同管道買同一種書，很可能價格就會不同。美國圖書出版產業供應鏈如圖5-1所示：

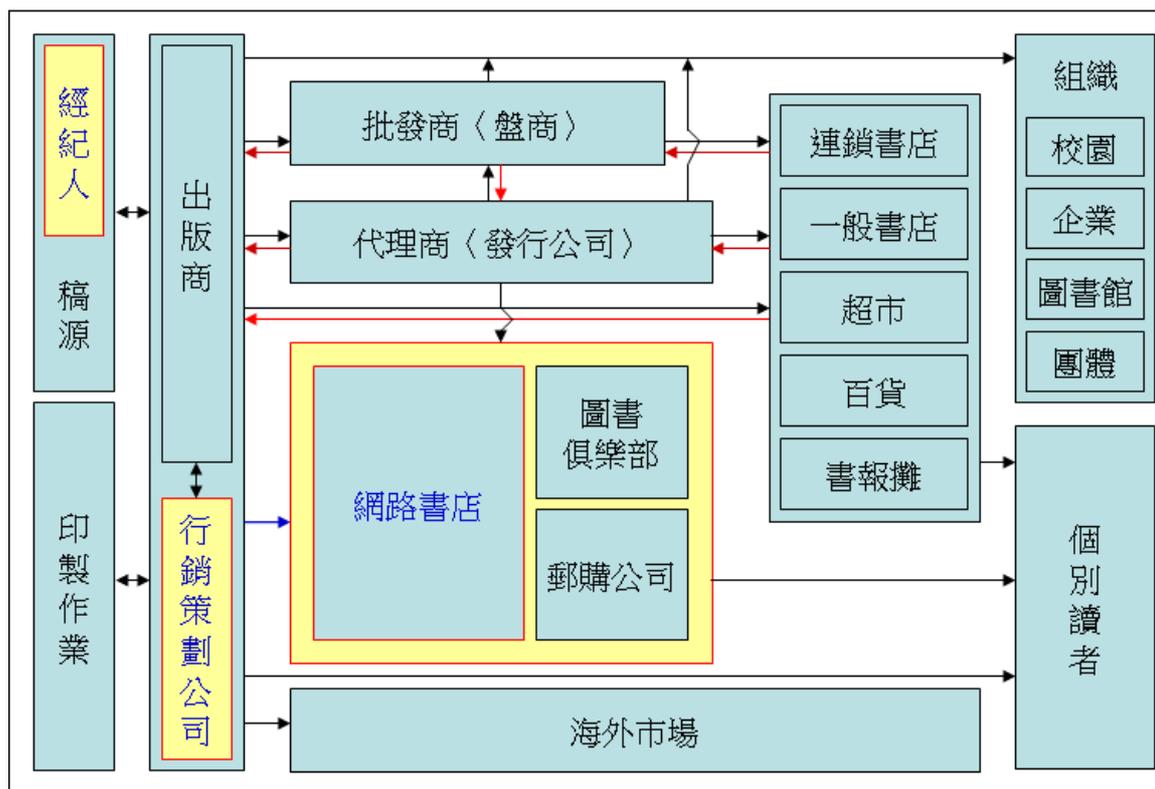


圖 5-1 美國圖書出版產業供應鏈圖

資料來源：本研究

美國現有人口 3.06 億人，出版機構（含非贏利性出版機構）近 60,000 家，商業性出版社為 20,000 家。商業出版社中，年出新書 100 種以上有 150 家；50 至 100 種的約 1,000 家。全國擁有圖書代理商和圖書批發商 1,300 多家，大大小小書店約 20,000 家（不含超市與書報攤）。

出版社大多自己發行或委託合作發行。代理商一般會要求獨家經銷，但他們的交易範圍僅限於批發商和書店，批發商主要銷售對象是圖書館、機關、學校，而一般零售書店採向出版社直接進貨，也向批發商進貨兩種方式。產業基本交易條件為：出版社以目錄價格的 4~5 折供應給代理商或批發商，批發商以目錄價格的 5.5~6 折供應給書店，一般票期是開立發票日後的 30 天內支付，如果 10 天支付可再享有 2% 的折扣優惠。可退貨，但大多數退貨需事先征得出版同意，書店還要提附原始訂貨單（包括：日期、數量和註明每種書的折扣）和發票號碼。

美國雖是圖書出口大國，但是對於多數的出版社來說，海外市場不一定會帶來高額的利潤。主要是因為折扣低（一般為 5~6 折）、票期長、匯率波動大、運輸成本高，出口只有微利。所以，美國圖書出版產業海外貿易的發展方向是以版權貿易為重點。

## 5.2.2 特色

### 1. 策劃公司和經紀人

美國出版產業中，有很多的策劃公司和職業經紀人，負責為出版社策劃選題、擔任作家經紀人角色，以及協助出版社從事行銷規劃等事項，在某一程度上呈現了出版產業的專業化分工與運作。一般出版社付給作者的版稅方法有兩種，一種是按零售價的百分比計算，另一種是按資金收入的百分比計算。

作家經紀人在產業鏈中是較為獨立的環節。經紀人是作家和出版社的橋梁，為作家爭取好的出版條件，為出版社爭取好的作品。無論是新秀作家還是暢銷書作家，都可以透過經紀人的經驗實現作家和出版社之間更好的結合。在美國，出版社很少青睞那些自找上門的作家。「有一句話說，作家寫出一本書非常簡單，但要找到出版社願意出版很難，出版了能變成暢銷書更是難上加難。據說呢，每5萬份書稿，才能有一個出版機會……」[75]，作家經紀人要從所代理的作者稿件中找出有價值的書稿，負責與出版社進行談判、授權，並參與書稿的策劃與編輯工作。

專業的書籍行銷策劃公司則負責出版社圖書產品的行銷工作，行銷過程中，費用都是由行銷策劃公司支付，行銷策劃公司從圖書銷售中獲取利潤。這種合作模式對出版社的經營風險較小，所以這些行銷策劃公司都是自己主動選擇產品，而不是由出版社來指定。

本研究例舉《*Black Hawk Down: A story of Modern war*》(台灣出版譯名為：《黑鷹計畫》由時英出版公司於2006年7月出版)一書為例，作者馬克·博登(Mark Bowden)在屢遭出版商退稿後，直接透過經紀人進行專業化運作，然後再透過行銷策劃公司的規劃與努力，成功地銷售了25萬本冊精裝本和400萬冊平裝本，最後還被改拍成為電影。

### 2. 網路書店和圖書俱樂部

美國網路技術發達，上網人口接近總人口的一半，網路銷售已成為各類出版物最佳的行銷管道。以在納斯達克證交所上市的亞馬遜網路書店為例：1995年貝佐斯(Jeff Bezos)草創時期，僅有300名免費試用的顧客，到了2009年初，使用者已超過4,000萬戶，平均每天賣出6萬本書，銷售額每年平均增長320%以上。亞馬遜共有410萬種以上圖書可供選購，比全球任何一家書店的存書要多15倍以上。早已佔領美國圖書

出版產業銷售很大的比例。此外，不論網路版權交易或是網路、數位化出版（e-publishing）也己成為圖書出版產業日益重要的話題。圖書俱樂部（book clubs），這種以向顧客寄發大量宣傳品、推薦書目及優惠購書等方式來吸引讀者或會員的購書管道，在過去極為成功，但是；自從遭遇了網路書店的挑戰後，因營運成本比網路書店昂貴許多，目前也有逐漸地把注意力移轉到網路銷售的趨勢。〔51〕〔76〕〔77〕

## 5.3 英國

### 5.3.1 簡介

圖書出版產業是英國最古老的商業行業之一，憑藉著不斷地推出新書和再版書而成就高量產市場，英國現有6,160萬人口，登記的出版組織約50,000家，但實際註冊並繳納附加營業稅的只有2,500家左右，資本額超過500萬英鎊的有85家，員工超過250人的則有20家，發行商及批發商約200家，圖書俱樂部30家，以及各類零售通路書店約6,000家。整個產業中；四家跨國出版集團（法國拉加德爾集團（Le Groupe Lagardère）、德國貝塔斯曼（Bertelsmann）、英國培生（Pearson）、美國新聞集團（News Corporation））占了圖書總消費市場的50%（如表5-1）。

表 5-1 2002~2008 英國各大出版集團所占市場份額

出版集團	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
拉加德爾（阿歇特）	5.2%	5.3%	12.9%	12.5%	16.4%	14.3%	15.3%
貝塔斯曼	14.4%	13.0%	14.4%	14.0%	15.4%	13.8%	15.1%
培生	13.7%	12.9%	12.1%	12.6%	12.7%	11.2%	11.8%
新聞集團	10.4%	8.6%	8.2%	8.2%	8.4%	7.9%	8.2%
其他	56.3%	60.2%	52.4%	52.7%	47.1%	52.8%	49.6%
備註：2008 年為 1~6 月份的統計資料							

資料來源：〔151〕本研究整理

英國的圖書出版產業雖嚴格受限於政府的諸多法律規範，但並沒有直接的控制，無論是個人體還是團體；英國人或者是外國人，都可以成為出版商且都不需經過任何審核，書籍的價格也不受任何限制，僅實施事後追

懲。同時為促進圖書出版產業的發展，政府對圖書及多數印刷品都給予免稅鼓勵。

就新書出版數量而言，英國與美國、中國一樣，每年出版的新書種類超過12萬種；從國內圖書市場銷售的來說，英國是僅次於美、德、日、中的第五大內銷市場國，但卻是全世界最大的圖書出口國〔38〕。英國擁有先進的出版管理理念和操作技術，是其他國家同行學習的典範。

英國圖書出版產業供應鏈圖如圖5-2所示。

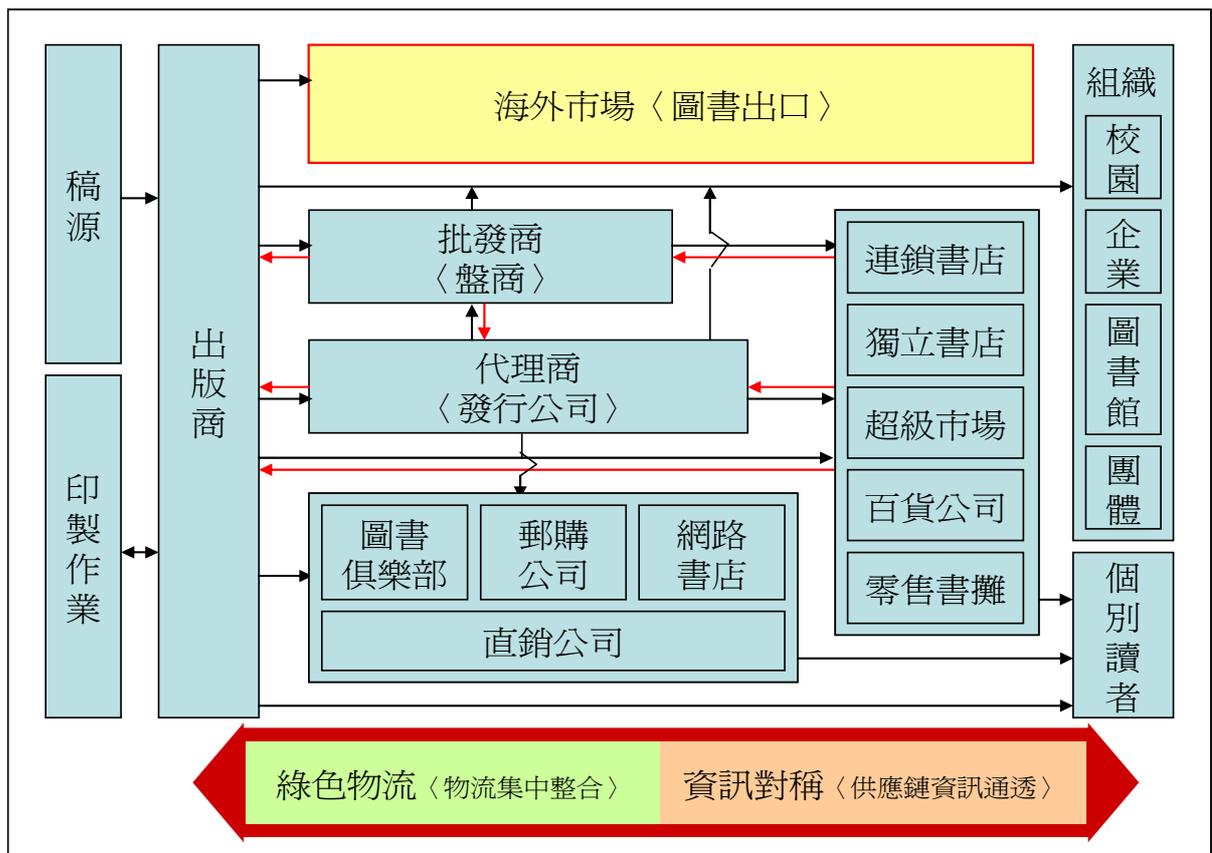


圖 5-2 英國圖書出版產業供應鏈圖

資料來源：本研究

自從1996年英國取消圖書淨價協議之後，圖書出版業改採用零售建議價體系〔16〕，連鎖書店利用其強大的經濟實力實施打折策略，導致許多獨立書店宣佈破產，從而嚴重影響了大量高品質的專業圖書的出版發行。另外，連鎖書店的壟斷地位也影響了發行商與出版社的關係：一般出版社書籍如果無法進入大型連鎖書店，就會面臨生存危機，這樣，導致了連鎖書店的位置明顯高於供應鏈的其他環節，進而肆意退書以因應資金周轉的需求。這也是造成退書率居高不下的主要原因。

目前英國出版社提供書籍建議售價的3.5~4折給總代理商，批發盤商為4.5~5折，連鎖書店是5.1~5.8折，獨立零售書店則為6~6.5折；一般支付票期彈性為45~60天不等，網路書店約5折，超市、郵購公司或圖書俱樂部買斷價最低可達到2.5折，支付票期30天。

## 5.3.2 特色

### 1. 圖書出口與圖書禮券

根據英國出版商協會標準監測系統（The Publishers Association Statistical Monitor，簡稱PASM）統計資料顯示，2006年英國圖書銷售總額大約為32億英鎊，其中國內銷售總值達到了18.1億英鎊，圖書銷售數量達到4.72億冊，海外實際的銷售總額約為10億英鎊，占總額的36%，出口市場銷量為3.14億冊，為總冊數的40%。

從全球範圍內看，英國是世界上最大的圖書出口國，也是繼美國之後的第二大版權輸出國。美國國內圖書出版市場總額雖然高出英國5-6倍，但在出口市場方面卻不及英國，美國出口市場有71%都集中在加拿大和英國，出口業務排前10名的國家比重達85%；而英國只有59%，此外，英國出版社有35%以上的版權貿易和合作出版的收入來自海外市場，估計有3億英鎊左右，版權出口最大的市場是歐洲，其次是北美和澳大利亞。

由英國出版商協會（Publishers Association, PA）成立的全國圖書禮券公司（National Book Tokens Ltd）所統一印製的圖書禮券（National Book Tokens, the Gift of Reading），以銷售或推動閱讀贈送方式來促進產業的總體銷售。例如，自1995年聯合國教科文組織宣佈：每年4月23日為世界讀書日後，該公司每年會統一印製並向每位學童發放一英鎊（在愛爾蘭面值是1.5歐元）的圖書禮券，用於購買出版商特別發行的讀物，或折抵其他圖書的書款。又如：這幾年所推動的「六本童書一英鎊」（six WBD £1 books）經典活動，即每位小學兒童可以憑禮券在書店兌換六本適合自己年齡閱讀的童書，出版業者不怕提供禮券所造成的負擔，因為父母親帶孩子到書店，多半會還是會多買書消費，這個活動既推動孩子閱讀，也帶動了業績，可謂一舉兩得。除此之外，禮券公司也定期與政府、教育機構、各種慈善組織以及閱讀促進團體合作，提供折扣禮券用於刺激銷售。目前英國圖書禮券已發行70餘年，並適用於全英國和愛爾蘭共和國的所有各類型書店。

## 2.綠色供應鏈

環保是近年來英國書業最熱的話題之一，圖書運輸通常被認為是整個供應鏈中最不環保且最迫切需要降低成本的重要環節。因此，「物流整合」成為時下書商和運輸管理專家的當務之急，業內人士想藉由減少退貨、激勵措施等手段不斷推進環保概念。從出版社、批發商、物流公司到書店，供應鏈上的每個端點都在縮減成本，降低每本書所承擔的運送成本。例如：全球大型圖書運輸企業WTA（World Transport Agency Limited）公司採用集裝箱作業方式將書籍集中在全球配送中心，原流程是圖書先從中國運送到英國菲力克斯托（Felixstowe）港口後，再由英國出口分送到世界各地。改變為在得知顧客訂單需求時，即直接將圖書從中國發送給顧客，而不用經過英國的再次出口。這種運輸網路系統可以將諾幹個不同合作夥伴的圖書產品合裝在一個集裝箱裏進行運輸，而不是分諾干次托運。當一本書所消耗的資源減少時，成本也就降低。



## 3.技術升級

數位技術一直在改變英國圖書出版產業的管理方式，例如：出版社已為書號加碼升位；圖書目錄資訊全部數位元元元化更新，連鎖書店要求出版社在業務中使用電子商務等等。在某種程度上，新技術改變了英國圖書出版產業供應鏈中的各個環節〔50〕。目前，英國是歐洲市場中最熱衷於電子商務的國家，圖書出版產業整體供應鏈幾乎全部採用電子商務進行貿易。根據統計，到2007年為止，英國共有1,494萬戶的網路家庭，占英國總戶數的61%，而且幾乎所有的商業和公共機構都裝有寬頻〔36〕。

在Google、雅虎、微軟和亞馬遜將紙製出版品內容轉變成電子書的行動日趨熱絡時，英國出版社也正未雨綢繆的建立起自己的資料庫，把所屬的書籍資料陸續轉變成電子版本。

由於新技術的不斷提升，產業在市場訊息的搜集和統計方面表現極為出色，出版商協會已經可以掌握各出版社在國內外銷售的狀況，進而精確地做出全面資料統計，尼爾森圖書調查公司（Nielsen Book Data）更是已經能夠精準監測出90%的圖書零售通路市場狀況。〔1〕〔78〕

## 5.4 德國

### 5.4.1 簡介

如果圖書出版產業也有聖地的話，這個聖地；毫無疑問的會在德國。每個出版人，總會渴望在工作生涯中至少一定要參與一次的法蘭克福書展盛會。德國的這份榮耀，不單是德國有傲人的出版工業歷史，更擁有不斷領先的優良出版管理知識和系統化的技術傳遞。當全世界每個經濟發達的國家，圖書出版價值鏈後端；因連鎖書店的興起而迫使小書店關門歇業時，在德國；每條街道上似乎仍遍佈了各種大大小小的書店。

德國國土面積約35萬平方公里，現有人口8,200萬，根據德國書商協會（Haus des Deutschen Buchhandels）統計，全德境內登記的出版機構約有16,000家，商業性出版社有2,600家，從事代理與發行的中間商約80家，書店近5,000家（協會會員有4,200家），以及眾多難以計數的超市、書報攤、加油站等書籍零售點，平均每1萬人就擁有一家書店。

德國出版產業的法律體系主要由聯邦出版法律與各州出版法律所組成，同時包括國際公約。1957年德國雖制定了「禁止壟斷競爭法」但特別將「出版物定價銷售制度」排除在外，認定出版物的價格保護有其現實合理性。因此，書籍市場銷售價格是依政府法令規定採取定價銷售制度，嚴格規定書籍在出版社確定價格之後，18個月內零售價格不能隨意更動，亦即末端書店（含網路書店）必須用固定價格販售書籍，市場上除了舊書、二手書、回頭書、風漬書外；折扣銷售就是違法。所以，只要在德國境內任何地點購買同一本書的價格是相同的，這項規定，也促使產業中的大小出版商得以生存。

1966年，「出版物定價銷售制」演變成「集體合約保證書制度」，規範了同行間的價格差別，也縮小了不同商家的交易條件，現在書籍中間批發商或出版社直營的連鎖書店，最多只能從出版社獲取50%的折扣，一般書店進貨折扣則為5.7~5.8折，支付票期平均為60~90天。進口圖書和其他出版物均無須繳納進口關稅，但圖書及印刷品的稅率為7%。此外，書籍精裝版本與平裝版本的出版時間和價格制定，也是被嚴格執行，一般精裝書平均價格為19.9歐元，平裝書則為9.9歐元，且平裝書必須在精裝書上市16個月之後才能推出。德國圖書出版產業供應鏈圖如圖5-3所示：

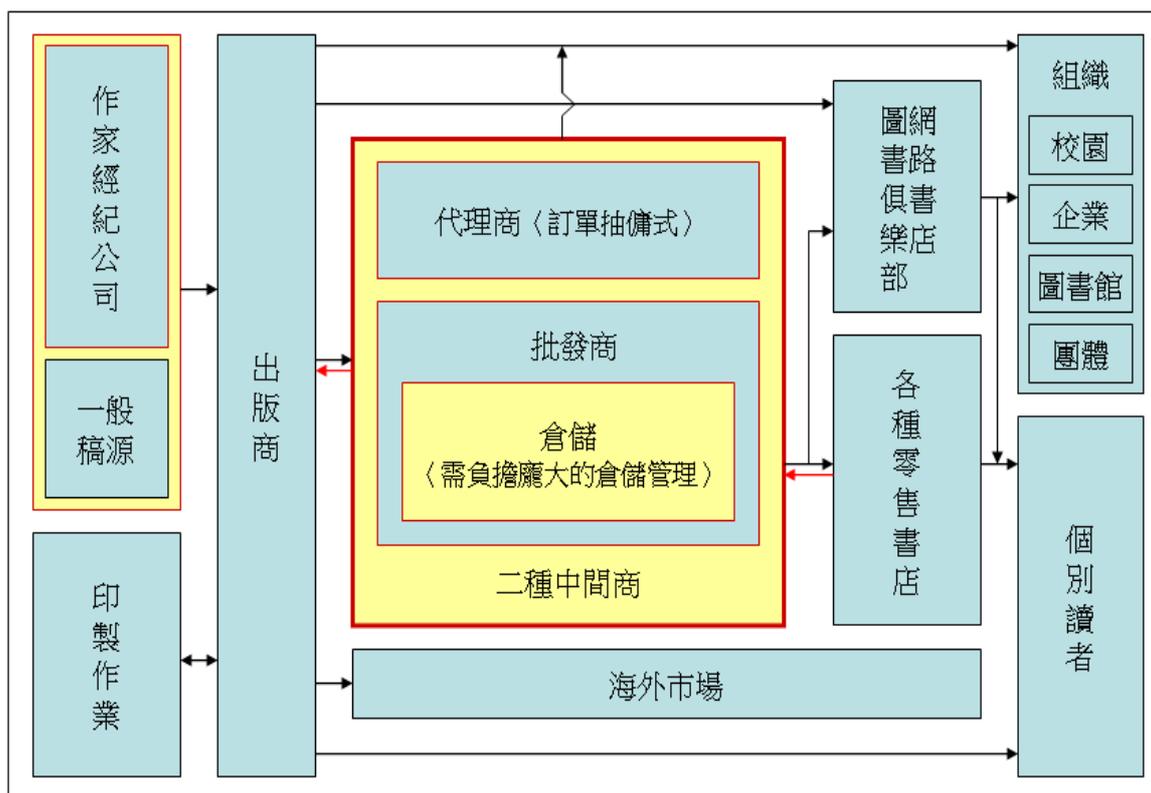


圖 5-3 德國圖書出版產業供應鏈圖

資料來源：本研究

依書商協會的最新資料顯示，書店仍是圖書銷售的主要管道，2007年較2006年成長2.1%；占整體圖書銷售市場的53.6%，主要成長原因是靠接近壟斷的連鎖書店所呈現。出版社直營占整體圖書銷售市場的18%，而網路銷售也因其多元與便利性，比2006年大幅成長了21%，占整體圖書銷售市場的28.4%。書籍實體通路為化解這一憂慮，中間批發商聯合連鎖、獨立書店形成「合縱連橫」聯盟，向出版社施壓，以取得新書更快速上架的優勢來降低網路銷售的衝擊。〔79〕〔80〕〔81〕

## 5.4.2 特色

### 1. 兩套中間商制度

在德國批發經銷商的職責是：囤積書、遞送書、為後端客戶開立發票。批發經銷商從出版社大量購入書籍；承擔產業供應鏈上較高的銷售風險，擁有先進的倉儲和配送系統；需負擔龐大的倉儲管理機制，然後依據訂單配發後端客戶，其數量充沛的庫存書種類，往往在出版社內部已經停版或缺書的，或許都可以在經銷商的倉庫中尋找獲得。批發經銷商具備雄厚的資本進行技術改革，並不斷地完善軟硬體服務系

統，降低了圖書銷售環節中的成本，進而提高了圖書銷售效率，但是，批發經銷商也重視那些較有市場績效的書籍，批發經銷商有權利選擇自己想要代理的圖書，因此，印量少、銷售較慢的圖書往往也會被拒於門外，最終仍要由出版社自己設法銷售。此外，無法售出的書籍可以向出版社退貨。

長期以來，德國在圖書行銷方面採取了兩種營運模式，一是屬於出版社的行銷部及推銷員，一是高度市場化運作的圖書代理銷售中間商。社屬行銷人員主要針對公司全部或部分圖書向下遊客戶推廣，有固定的薪水和辦公費用。而圖書代理銷售中間商則傾向為多家出版社服務，是完全獨立的代理業務推廣公司，與出版社訂立合約，依照推廣業績獲取報酬。關於圖書代理銷售抽傭，不同的出版社有不同的規則，有的是只以一次走訪書店拿到的訂單業績來計算，有的是只要是由代理商固定服務的書店所有訂貨單（包括日後書店自己向出版社所添補的貨）都列入計算，抽傭比率一般為書籍定價的8%。但是退貨，出版社也可以索回8%的傭金。

#### 2.24小時內跨國速遞服務

德國圖書中間批發商為精確掌控物流配送過程，紛紛採用RFID智慧集裝箱作業來提高物流配送效益。例如：員工收到電子工作單後，須遵從倉庫管理系統的提示，這個提示顯示在安裝有8個RFID集裝箱的分揀貨架上，員工推著貨架至條碼標識的特定的地方，用條碼掃描器掃描上面的條碼，如果掃描結果正確，員工就會將書按訂單裝箱。當分揀及分類完成；員工會把每個貼有條碼的集裝箱放在輸送帶上，經分揀分類系統掃描後會開始對箱子進行秤重，然後員工再將郵寄標籤貼到封口處，最後輸送系統會按發送區域將這些箱子分送到各個單獨的倉庫區，此時；RFID門上的讀寫器會在數秒內讀取每個集裝箱上的標籤，即可確知哪些集裝箱將運往哪些地區〔82〕。

RFID (Radio Frequency Identification)，中文稱為「無線射頻識別系統」。通常是由感應器(Reader)和RFID標籤(Tag)所組成的系統，其運作原理是利用感應器發射無線電波，觸動感應範圍內的RFID標籤，藉由電磁感應產生電流，供應RFID標籤上的晶片運作並發出電磁波回應感應器。以驅動能量來源區別，RFID標籤可分為主動式及被動式兩種：被動式的標籤本身沒有電池的裝置，所需電流全靠感應器的無線

電波電磁感應產生，所以只有在接收到感應器發出的訊號才會被動的回應感應器；而主動式的標籤內置有電池，可以主動傳送訊號供感應器讀取，訊號傳送範圍也相對的比被動式廣〔83〕。

為達到服務零售書店的效率，圖書分揀與配發是採24小時無休作業，書店只要在當天晚上8點前送出訂單，他們就可以保證在隔天早上10點前收到增訂的書籍，任何訂單都能在24小時內完成到貨服務，範圍還涵蓋了奧地利、荷蘭、比利時、盧森堡、瑞士等歐盟國家的書店。

### 3.職業教育與作家經紀公司

德國每年大約有兩千名新學員接受圖書出版產業的職業教育，德國書商學院就是歐洲一所享譽出版界的知名職業培訓學校，教學內容分為職業教育和在職教育兩個部分，職業教育是培養學員專業技能和提高業務素質最有效的方法，在職教育設有專題培訓專案，對象分別為高校畢業生和出版從業人員。產業中一位優秀的圖書出版從業人員，不僅要懂得企劃、編輯、行銷、公關、發行、物流等事務，還必須及時學習他國的長處。所以，圖書出版產業中約有30%的新進員工來此受訓，有近半數的從業人員到此進修。德國圖書出版產業乃至整個民族的發達，跟他們嚴謹治學的態度與積極的學習精神是有密切關連的。德國是很願意將各種語言圖書翻譯成德文的國家，也是建制有專業組織機構可以提供作家們切磋交流的國家，例如：德國作家協會

（Autorenkreis der Bundesrepublik，Forum für Literatur und Politik）、德國流亡作家協會（PEN-Zentrums deutschsprachiger Autoren im Ausland）等，在這樣的環境發展促使之下，德國現在已經有超過120個以上專責協助作家處理圖書出版及圖書市場相關運作事項的作家經紀公司，這些經紀公司得以讓作家們無後顧之憂；並心無旁騖地盡情從事創作。德國的作家經紀公司不同於美國作家經紀人，是更有組織的專業運作公司型態。

### 4.繁盛的圖書活動

法蘭克福書展委員會主任岳根·博思（Juergen Boos）先生說：「出版業仍舊是文化創意產業當中表現最為強勢的一支。」〔84〕這句話在德國被實踐的最徹底，圖書出版產業在德國之所以能夠發展得如此健全，與其產業鏈上興盛的國際圖書活動有莫大的關係，例如：國際性

書展有每年十月舉辦的全世界最大的法蘭克福書展，三月的萊比錫書展和秋冬交替時節舉行為期18天的慕尼黑書展……等。專業性大型論壇最著名的有慕尼黑書市論壇（Buch Mark Forum）、柏林文學論壇（Literarische Colloquium Berlin, LCD）等，慕尼黑書市論壇每年舉辦3到4次，邀請國際頂尖專家分享經營理念和各種同業所關切的最新資訊報告。柏林文學論壇中會舉辦各種公開朗誦會、作家和翻譯家見面會、各類專題研討會等。

單是柏林地區相關的圖書活動一年到頭就不曾間斷，如：5月舉辦柏林文學年活動，圖書夜市會在奧拉寧堡大街展開，與此同時有40多個地點共舉辦120多場的朗讀會。6月登場的有文學週、柏林圖書節與柏林詩歌節，每年都吸引了數萬人前來參與。9月有一場長達兩週的國際文學節，10月底，布蘭登堡圖書週緊接在法蘭克福書展後開幕，國際知名作家將從各地前來參加近160多場的朗誦會。此外，Open Mike文學比賽、斑馬詩歌電影獎活動、米特區文學論壇（Literaturforum），以及不計其數的文學沙龍多到不勝枚舉。〔12〕〔14〕〔85〕〔86〕

## 5.5 法國



### 5.5.1 簡介

麥克米倫教育出版集團（Macmillan Publishers Limited）前主席克裏斯·派特森（Chris Paterson）曾說：「在金融危機的衝擊下，圖書出版產業相較於其他產業會表現得更為活躍，書籍可以在金融危機期間撫慰人們的心靈，是一種相對廉價而且提供豐富資訊的途徑，因此，人們會從其他的休閒方式轉向閱讀書籍上。」〔87〕這席話正印證了法國人酷愛讀書與興盛的沙龍文化，書籍被法國人視為日常生活中最重要的文化產品早已是歐洲人所熟知的，書籍在法國被消費，遠遠大於DVD、CD和電玩的消費（依序比例為20%、15%和14%），占到平均家庭文化產品消費支出的二分之一以上。也因為法國人愛閱讀的習慣；當金融危機壟罩著全球時，法國圖書出版產業的年度銷售總金額依舊逆勢上揚。根據法國出版協會（Bureau International de L'édition Francaise簡稱BIEF）的相關統計資料分析，法國圖書銷售金額年平均增長2%~3%之間（2004年、2005年和2007年均為3%，2006年較低，為1.7%），2008年則成長達到5%左右，創下法國近五年來的銷售新高。〔88〕〔89〕

如果要探究法國圖書出版產業，可以先從法國大文豪巴爾紮克的長篇小說《幻滅》入手，內容以當時法國最有名的出版商Ladvocat為雛型，將圖書出版產業供應鏈上的紙商；印刷商人、作家、銷售管道及處於核心位置的出版社做了完整詮述，讓讀者瞭解；從19世紀開始，法國出版人就已經有出版計畫，必須預測市場；蒐集並分析大眾的喜好，細膩度不得不讓讓現代從事出版產業的工作者嘆為觀止。〔90〕

法國現有人口6,100萬，協會統計的出版機構約有10,000家（含4,000家左右的商業性出版社），圖書代理、發行、批發商約140家，各種大小型書店和書籍銷售點共計約有20,000家。書籍銷售；60%是透過書店賣出的（獨立書店、連鎖書店、大賣場各占20%），讀書俱樂部會員團購占20%，值得觀察的是，在網路盛行下，法國書業還沒有受到嚴重的衝擊，2008年網路銷售表現僅占6%，吻合了法國全國出版工會（Syndicat national de l'édition）主席塞爾日·埃羅勒(Serge Eyrolles)所說的：「對法國人來說，圖書不可替代的價值依舊存在。儘管電子讀物生機勃勃充滿活力，但是紙介讀物的未來依然美好。」〔21〕〔91〕法國圖書出版產業供應鏈圖如圖5-4所示：

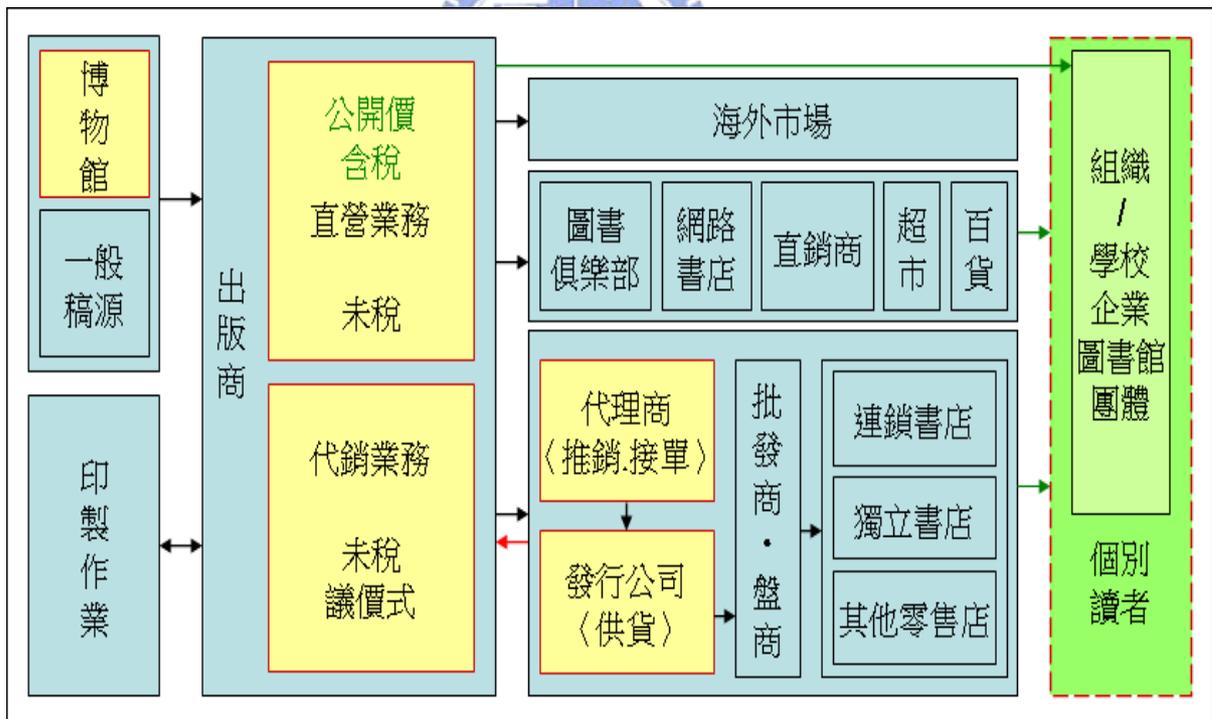


圖 5-4 法國圖書出版產業供應鏈圖

資料來源：本研究

法國政府對於任何有關經營出版的活動是採取自由開放政策，在稅制方面，書籍和進口圖書徵收7%的營業稅，對出口圖書則免稅。另外，法國

民族向有「文化例外」之說，因此書籍不被視為商品，政府站在文化保護立場上會予以適度幹預，1981年8月10日，法國政府立法通過了圖書單一價格的《雅克·朗法案》(Jack Lang Loi) [92]，嚴格實施書籍價格的統一，各個銷售通路最多也只能有5%折扣優惠的彈性，法案精神把書籍競爭導引到書的內容品質和銷售點的服務水準，而非靠價格破壞，這個法案同時也保障了小書店的經營。法國政府並不像英、美兩國那樣將圖書出版產業鏈完全交給市場來選擇，而是給予了產業大力的支援和資助。

## 5.5.2 特色

### 1. 中下游間的交易模式

在法國幾乎看不見出版社直接賣書給讀者的狀況，所有的書籍銷售都是透過發行途徑，所以下游代理商、發行公司和各種銷售點在圖書出版產業供應鏈的結構裡扮演著非常重要的角色。出版社在圖書發行業務上；基本分為直營業務和代銷業務兩種。直營業務是出版社用含稅的價格把圖書賣給學校、圖書館、公私立團體，用未含稅價格批售給圖書俱樂部、網路書店、直銷商、超市、百貨等銷售點。代銷業務則是出版社統一採未含稅價格批發給代理商、發行公司、批發盤商，最後經批發盤商轉批給後端銷售點。大型出版社往往因資本雄厚採取產銷合一自辦發行方式經營，而代理商一般負責推銷與接單作業。

在交易折扣方面，出版社一般會依採購數量和銷售金額和代理、發行商議定，發行商提供給後端書店、零售點則一律採取基本、附加和激勵三種折扣合併方式計算，基本折扣：固定為書籍定價的25%。附加折扣：以銷售量扣除退書後的實際成績再給予一定百分比的回饋折扣。激勵折扣：按照配合度與服務品質所給予的回饋折扣，例如；書籍上架量多少、櫥窗與黃金平臺提供情形、配合活動宣傳度等等。支付票期一般不超過60天。

### 2. 政府厚實的保護政策

法國圖書出版產業的繁榮和政府對其產業供應鏈的強大支持政策有決定性關連，政府除了立法保障出版自由、低稅率鼓勵出版外，對於產業鏈上的創造者、經營者也提供了諸多資助，試舉；2009年法國政府為圖書出版產業發展所提撥的經費為例：2009年法國文化部雖然將圖書出版發行預算由2008年的2,310萬歐元調降為2,230萬歐元，但另

從國家出版中心（Le Centre national du livre）提撥3,500萬歐元做為補助。公共閱讀援助預算由2008年的1,370萬歐元，調升為1,390萬歐元。書店和海外所屬法國書店預算則增加到1,300萬歐元，圖書館預算也增加到2.09億歐元，支援法國圖書出口預算為380萬歐元，以及提列出版企業改造資金300萬歐元和作者版權轉讓補助金1,000萬歐元預算

〔93〕。這龐大的資助經費是現今任何一個國家所無法相比的。

從中央到地方，政府對圖書出版產業的經濟援助主要包括撥款援助、貸款援助、贊助各類圖書推廣和閱讀活動的舉辦來鼓勵創作和增加閱讀風氣。

### （1）撥款援助

文化部所屬的圖書與閱覽司（Direction du Livre et de la Lecture）基於保護創作、支持出版、擴大圖書出口；幫助圖書和閱讀活動等原則，透過國家出版中心對整體圖書出版產業鏈（包括：作家、出版社、期刊、書店、圖書館，文化團體和文化活動）進行扶持和資金援助。例如：出版中心提供250萬歐元經費，在大型連鎖書店競爭威脅下；用於改善獨立書店的經營困境，和鼓勵境外書商多庫存法國圖書；最高可以獲得購買價金50%的補助等。

### （2）貸款援助

圖書出版產業的利潤微薄，投資風險較高，一些小出版社和獨立書店經常出現資金周轉問題，礙於經營規模小；向銀行借貸困難，政府與圖書出版產業共同籌設擔保基金會，以便出版社和書店能順利自銀行借貸款項。例如；國家出版中心每年初會與各地區文化單位和銀行合作，為成立1年以上的中小型出版社、書店開辦5~10年的貸款業務，以及提供出版者申請書籍出版補助的服務。

### （3）活動贊助

法國政府會運用各種圖書相關組織來活絡圖書出版產業的發展，並藉由提供各種圖書出版活動的贊助來擴大法國文化的影響力，例如：資助出版協會，透過出版協會來幫助法國出版社積極參與國際性書展事務，並透過圖書中心資助和鼓勵一些因為租金高而卻步的小出版社能跨出去，進而達到增加法文書籍出口、版權銷售和提高法國圖書在全世界的能見度和實質銷

售。此外，各級政府對於轄區內無論全國性或地方性只要和圖書相關的推廣、展銷和閱讀活動都直接參與、支援或給予適當的資金贊助，如全國性的詩歌節（Printemps des poètes）、閱讀節（Lire en fête）舉辦，地方性的卡希斯（Cassis（位於馬賽的一個小鎮））圖書節等。〔94〕

### 3.與博物館的異業合作

法國人喜歡讀書，朋友間相互贈書或者把書當作禮物餽贈，在法國已經形成一股時尚。在眾多書類中，高品質的藝術書籍成為人們的最佳選擇。回溯1985年5月，法國創辦了「藝術圖書月」，由法國文化部及博物館管理處聯合規畫了以藝術書籍為主軸的「博物館之夜」系列活動，正式開啟了出版社、藝術專業人士與博物館共同合作之門。活動包含主要的藝術書籍作家和出版社之間的交流會，以及各種講座、討論、座談、參觀博物館等活動。其中；博物館與出版社合作最著名的爭議案例是：2003年羅浮宮為籌募款項，與美國的福布斯出版集團（Forbes Inc）合作共同推動「羅浮宮之友」計畫，後因伊拉克戰爭導致美法關係緊張等諸多因素而宣告流產。現在博物館與出版社的合作在法國已經是一種常見的特別方式，一本本展覽手冊、展覽型錄、主題展覽專書、館藏藝術品圖書，透過博物館授權，或藉由出版社提案來擴大市場需求，進而提升了雙贏效果。〔95〕

## 5.6 日本

### 5.6.1 簡介

2009年5月29日蛰伏五年的日本作家村上春樹推出了至今所寫的最長一部作品《1Q84》，這本書輔上市1個月；銷售即突破一百萬冊，再次成功締造了日本出版史的新紀錄。這對於已經歷十年蕭條的日本圖書出版產業而言，恰似綻露出了一道曙光。現今產業人士意識到圖書市場經營的艱辛，但仍設法重振產業，這雖然是一種期待，也不得不是一種在徬徨中必須的確信，正如村上春樹在另一部暢銷作品《一九七三年的彈珠玩具》中所寫下的經典語句：「世界上有什麼不會失去的東西嗎？我相信有，你也最好相信。」

日本現有人口1.27億，出版社有4,100餘家，常態運作並出書者約只有1,300家，代銷盤商約35家，書店約16,300家左右。該國圖書出版產業供應鏈圖如圖5-5所示。

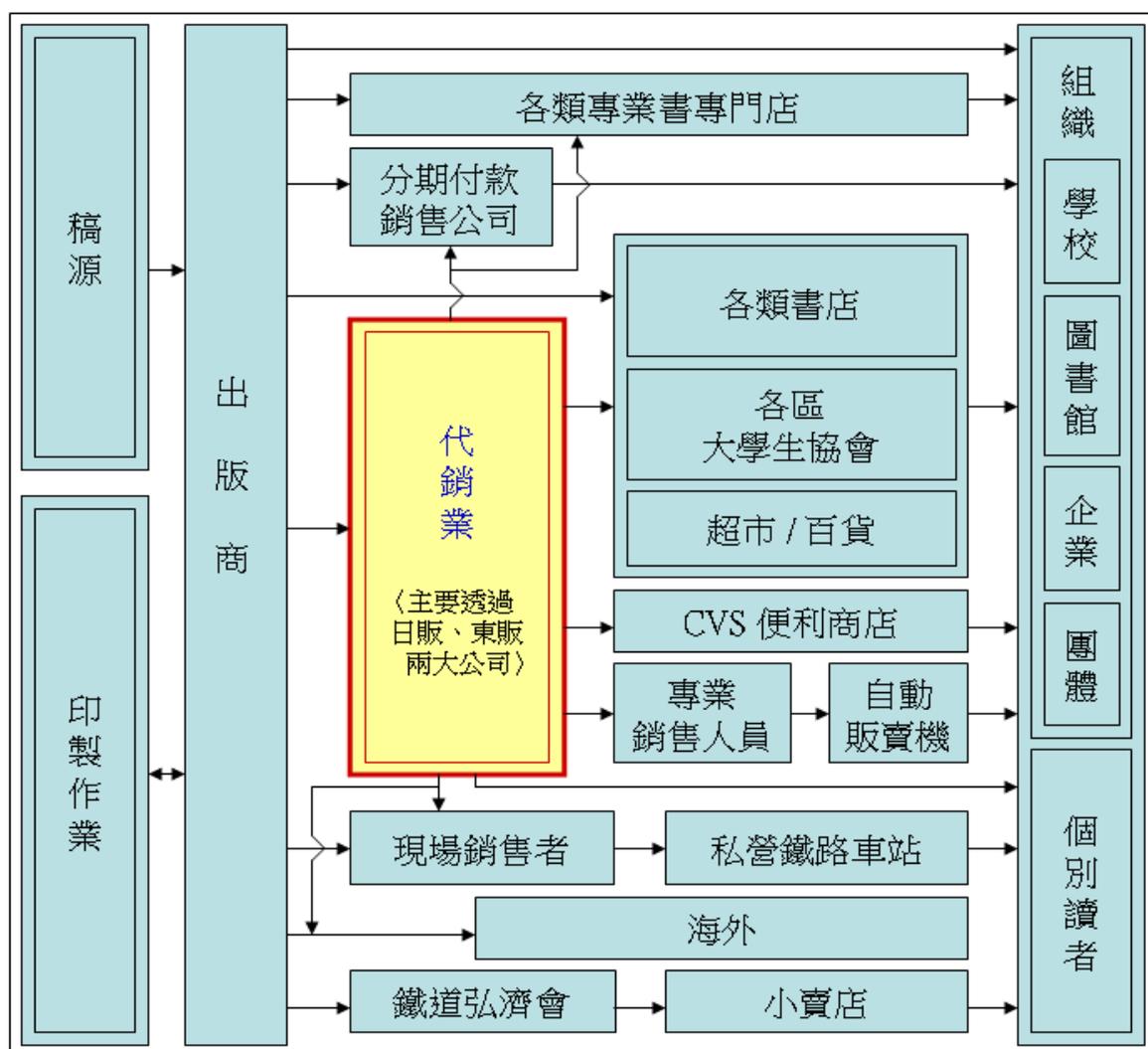


圖 5-5 日本圖書出版產業供應鏈圖

資料來源：本研究

日本現有圖書出版流通體制基本上維持著明確的分工作業，出版社致力於編輯和出版，書籍出版後交給代銷盤商，代銷盤商則扮演著中間橋梁角色；負責明確的訂購和配送，零售書店主要專事銷售，書店即使大量訂貨也不必擔心滯銷而影響資金週轉，因為只要在委託期間內都可以退貨。讀者不必為購買價格而斤斤計較，因為日本的書籍售價是採取「圖書定價制度」，所以基本上都是一致的。

在折扣交易方面，有部分出版社直接給予7~7.2折批價，多數則是按照一般書籍與專業書籍兩大類別作區分，然後依定價再分為四個等級作批

價，一般書籍折扣出版社提供給代銷中盤為6.8~7.1折；代銷中盤批給零售書店為7.7~7.9折，專業書籍折扣出版社提供給代銷中盤為7.2~7.5折；代銷中盤批給零售書店為8~8.3折。(見表5-2、5-3)

結款方式則依照不同委託寄售規定支付，代銷盤商支付出版社期限為6到15個月後不等，書店支付代銷盤商期限則為5到14個月後之間。(見表5-4)

日本稅收分為國稅和地方稅，一般消費稅為5%，營業稅為6%~12%。日本政府鑒於圖書出版產業往往因退書和庫存造成沉重負擔，特許出版社用退書損失來調整利潤率；因存貨所造成的損失則給予減稅優惠或直接免稅。另地方政府免征出版社營業稅。

表5-2圖書交易折扣基準/按不同書籍出版社分

( %=定價)										
進出價\分類	一般書籍					專業書籍				
	地圖	書籍類				一般專業書				醫學
代銷盤商進貨價	62%	68%	69%	70%	71%	72%	73%	74%	75%	80%
代銷盤商出貨價	70%	77%	77%	78%	79%	80%	81%	82%	83%	90%

資料來源：〔99〕本研究整理

表5-3圖書交易折扣基準/按書籍定價分

( %=定價)		
定價\進出價	代銷盤商進貨價	代銷盤商出貨價
780日元以下	69%	77%
780日元~1,700日元以下	70%	78%
1,700日元~4,200日元以下	71%	79%
4,200日元以上	73%	81%

資料來源：〔99〕本研究整理

表5-4 委託銷售與結款方式

委託類別\ 結款期限	出版社—代銷盤商		代銷盤商—零售書店	
	寄售期限	結款日期	寄售期現	結款日期
普通委託	6 個月	6個月後	4 個月	1個月後
長期委託	7 個月	9個月後	6 個月	8個月後
常備委託	13 個月	15個月後	12 個月	14個月後
直接買斷	——	35天後	——	1個月後

資料來源：〔99〕本研究整理

根據日本出版科學研究所的統計資料，1996年日本圖書總銷售額在達到1兆930億日元的巔峰之後便開始下挫，2008年跌至8,878億日元。市場呈現超過10年的負成長（見表5-5）。而新書出版量以1997年時的62,336種為例，即便到了2007年增加到77,417種（見下頁表5-6），卻救不了頹勢已久的書市，銷售總額一年不如一年，圖書退貨率更是從上個世紀90年代初期的30%竄升至2007年的39.4%。

表5-5 1997年～2007年日本圖書市場成長對比表

對比年分	成長比例	對比年分	成長比例
1996 / 1997	-0.7	2002 / 2003	-4.9
1997 / 1998	-2.3	2003 / 2004	1.3
1998 / 1999	-2.4	2004 / 2005	-2.4
1999 / 2000	-1.7	2005 / 2006	-1.3
2000 / 2001	-2.7	2006 / 2007	-3.1

資料來源：〔152〕本研究整理

20世紀後期，日本圖書出版進入高度化競爭，出版社以增加出書來彌補業績損失，供應鏈下游的配合銷售單位卻因銷售量的未見提升而大量退書，頓時；整體產業陷入多出書、多退書的惡性循環當中，導致近似「出版大崩潰」的局面產生，在出版社、書店紛紛倒地的同時，供應鏈上游的中小規模印製協力者也不能倖免的接連倒閉並出現集中化整併，那些大者恆大的超級印製廠業務量反而如日中天。例如：2006年大日本印刷公司與凸版印刷公司的年營業額同為1兆6千億日元，若相加兩家日本最大印刷公司的營業總額，已經足夠買下兩到三個日本圖書出版產業。

綜合日本圖書出版產業嚴重衰退的原因，主要是經濟因素，電玩、IT、

網絡的衝擊，出生人口降低和讀書量下降。〔96〕〔97〕

表5-6 1990年～2007年日本新書出版量統計表

西元年分	新書出版數量	西元年分	新書出版數量
1990年	40,576	2004年	77,031
1995年	58,310	2005年	78,304
1997年	62,336	2006年	77,074
1998年	65,513	2007年	77,417
2000年	65,065	—————	—————

資料來源：〔153〕本研究整理

## 5.6.2 特色

### 1.獨特的流通體系

日本從大正時期到昭和時期，圖書出版產業的供應鏈流程已經發展得相當完備，當時出版社為了防止書籍在市場上被不肖業者哄價圖利或者削價競爭，採取了定價銷售政策，於此同時一併開始施行退貨制度。定價與退貨兩項措施的執行，為現今日本圖書出版產業流通體系奠下了穩固的基礎。

第二次世界大戰，日本基於國家總動員法，對圖書出版產業進行控制，從出版、印製、流通到銷售，統一交由日本出版配給統制株式會社（簡稱日配）全權運作。隨著戰爭結束，日配的壟斷性局面遭到瓦解，東京出版販賣株式會社（簡稱東販）、日本出版販賣株式會社（簡稱日販）等代銷公司得以陸續應運而生，但因戰後的混亂，致使流通體系仍然承延舊習。在歷經半個多世紀以後，這種出版社只能把書交給代銷公司發行；書店只能從代銷公司批書，輔之退貨和定價兩種制度規範的單一式集權交易管理幾乎沒有改變過，如今；日販和東販兩大代銷公司已佔據了日本70%的書籍流通市場，也成就了全世界獨一無二的特殊圖書出版市場供應鏈生態。

### 2.委託銷售制度

日本圖書出版供應鏈中下游交易模式，長期以來實行委託銷售制度，所謂委託銷售制度是指書籍在可退書還款的條件下，委託代理盤商、零售書店在規定期限內銷售出版品。出版社與代理盤商間的往來交易是在委託期末，將進書扣除退書後，用實銷進行結算。而代理盤商與

零售書店間的交易方式則是採每月催付、在委託期結束後的次月進行總結。委託銷售制有以下三種：(如表5-4)

(1) 普通委託(又稱新書委託)：

出版社與代理盤商的委託期一般為6個月，結算時間是第6個月後，代理盤商與零售書店間規定的委託期限則為4個月，結算時間是1個月後，委託期間隨時可以退書。

(2) 常備委託：

合作契約一般為1年以上，書賣掉了，出版社有馬上補書的義務。

(3) 長期委託：

委託期限長於普通委託的時間，出版社也沒有補書的義務。

愈來愈多的日本出版業人士認為，委託銷售制度下可以退書的模式，是造成今天退書率居高不下的元兇，為瞭解決這一困境，近期講談社、小學館、中央公論新社、平凡社、河出書房新社、青弓社、二玄社、築摩書房、早川書房、POT出版等10家主力出版社共同研擬後推出新的「責任銷售」模式，責任銷售制以較低的6.5折供應書店，但書店退書時只能得到約定價30%的退款，為了壓低退書量，書店可以事前取得出版社同意，並進行降價銷售。例如：小學館去年(2008)11月將新上市的重點書《新版家庭醫學大詞典》分為傳統的7.8折的委託銷售和6.5折的責任銷售兩種模式提供書店選擇。結果有7,500家書店選擇新的模式，共計訂貨56,000冊，至今已完售70%。而選擇委託銷售制的總訂貨量為14,000冊，至今只完售50%。這個案例的成功，已被《朝日新聞》譽為日本出版業的「流通革命」，也讓更多的出版社紛紛願意加入行列，日本出版業評論家兼作家永江朗說：「今後的出版業，也許要有勇氣徹底摒棄原先的商業模式。」日本昭和圖書株式會社社長大竹靖夫也樂觀的預測說：今後5年，如果有兩成的書籍採用責任銷售，那麼這種模式或許會迅速擴張到整個出版業。」〔98〕

### 3. 世襲出版社與二手書店

美國銀行家查爾斯·班德(Charles F Bound)在其著作《銀行家眼中的書籍出版》中曾寫道：「出版社在性質上，是相當個人化的，一些比較具有歷史性的出版社，大部分仍是由創辦者的子孫從事經營。」

〔5〕這段話套用在日本的圖書出版界相當切實，例如：講談社；是野間家族的第六代，小學館為相賀家族的第二代，新潮社為佐藤家族的第三代，實業之日本社是增田家族的第三代，以及主婦之友社、誠文堂新光社、岩波書店、角川書店、朝倉書店、秋田書店、平凡社、旺文社、少年畫報社、福武書店……等等，多得不勝枚舉。由上舉得證，日本近代書籍出版，雖然已經跨過一個世紀的進程，但是目前市場上占據規模的出版社和擁有影響力的知名品牌，幾乎都屬於家族的傳承者在繼續經營和發揚光大。

1990年日本第一家BOOKOFF二手書店開幕，開通了一條為出版社疏解過高庫存壓力的消化管道，BOOKOFF書店用定價一折以下的價格向出版社購買回頭書或滯銷書，經過重新整理後，再以約定價5折的價格賣給消費者。由於BOOKOFF書店所挑選的書籍距離出版時間大多不久，加上相較於正常書店的價格便宜很多，很快的就擄獲讀者的喜好心理和行動支持，迄今BOOKOFF書店在日本已發展到近千家分店規模。

#### 4. 自費出版與手機小說

日本自費出版市場由來已久，近年因應圖書館藏書需求，書籍自費出版市場逐漸形成一股新浪潮。2005年日本圖書館典藏自費出版書籍的統計資料共有2,274種，到了2007年日本《出版年鑒》中所收錄的日本各出版社自費出版的種類，單就排行榜冠軍新風社接受委託出版的書種即高達2,788種。現在專營自費出版的出版社已將業務擴展到部分特約書店或特約經銷商來協助辦理自費出版品事務，而自費出版者也可以藉此直接委託書店在書籍出版後代銷自己的作品。由於出版市場在電腦技術運用普及和出版費用門檻降低的雙重誘因下，愈來愈多自費作者開始熱衷於自己的創作來滿足傳諸於後世的需求。這種需求對於振興日本傳統圖書出版業的經營者也算是一種突破。據自費出版種類分析，自費作家以傳記、回憶錄、詩歌、俳句等作品最多。

2002年日本青少年風靡的系列戀愛小說《深愛》、《阿由的故事》、《Host》、《雷伊娜的命運》四部曲，首開日本手機小說連載之先河，成為日本手機史上第一套暢銷下載作品，成千上萬名讀者透過手機方式成功地締造了新的閱讀歷史。而《深愛》四部曲實體紙本小說銷售量也一舉突破了350萬冊。從2003年開始，手機小說如烈火般倍速擴散，

幾乎市場上所有的暢銷書都會與手機推出同步版本。不少大出版社也紛紛投入收費網站的經營，如：新潮手機文庫等。現在，日本已經有將近10,000個營運手機小說的網站。手機小說在媒體推波助瀾之下，使用手機閱讀；讓原本不常翻閱書籍的年輕人將重心移轉到手機上，而手機小說實體印刷版本，也因讀者收藏心理而屢創銷售佳績。日本圖書出版業人士更期盼，先用手機來培養年青人的閱讀習慣，然後逐步把閱讀興趣導引到實體書本來。〔100〕

### 5.7 台灣與五大先進國家對照

在分析完世界五大先進國家圖書出版產業供應鏈特色後，本文同時探討台灣圖書出版產業目前取法這些方式的情況，並瞭解哪些作法未來值得台灣圖書出版產業借鏡，以作為創新策略之參考。茲將特色整理如圖5-6所示。

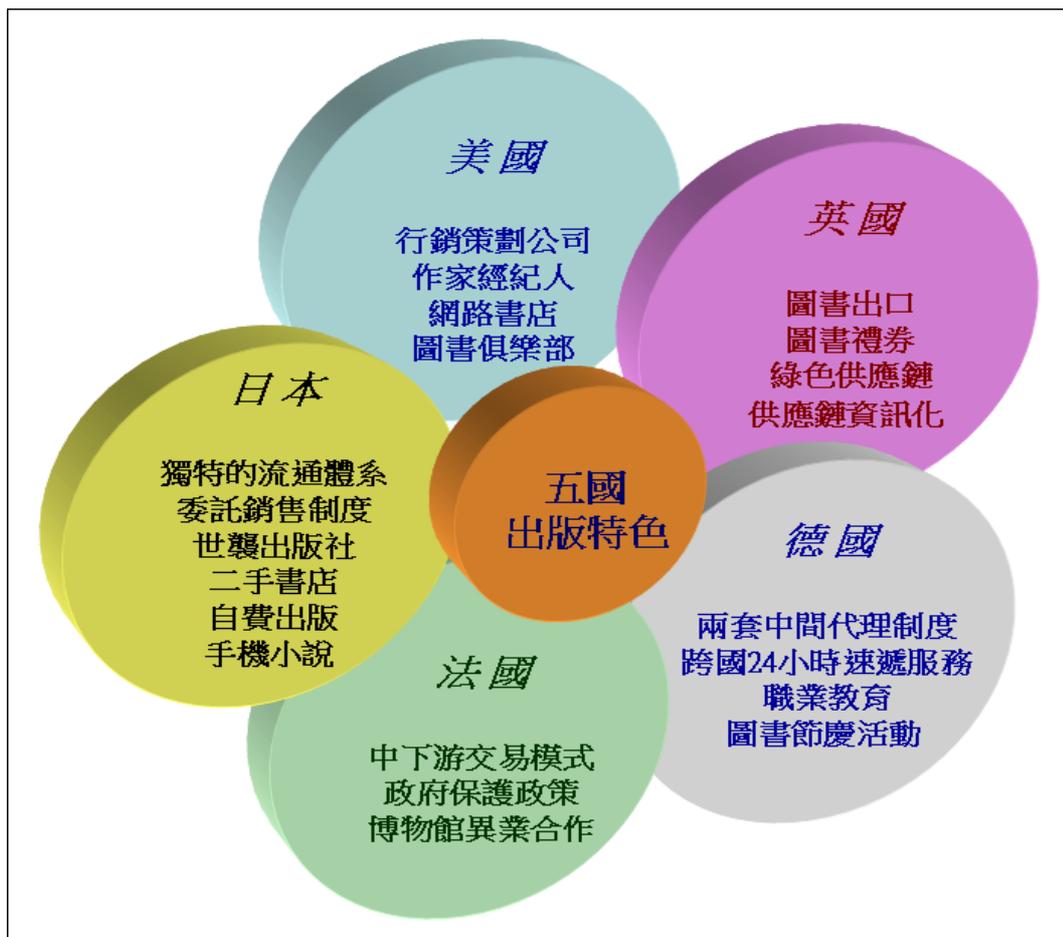


圖 5-6 世界五大先進國出版特色圖

資料來源：本研究

## 1. 台灣與美國

- (1) 行銷策劃公司：台灣目前有些書籍總代理兼具行銷企劃功能角色，定期與出版社溝通、回報市場訊息，並擔任與下游零售書店活動配合的橋梁，例如：創智圖書與紅螞蟻圖書公司。但是完全專業從事行銷策劃公司的則還沒出現。
- (2) 作家經紀人：在台灣經紀人制度，以娛樂圈的藝人或模特兒為主，目前台灣作家多才多藝，腳跨圖書與娛樂業的作家兼藝人愈來愈多，最著名的如吳淡如、編劇兼網路小說家九把刀都算翹楚，如果算從娛樂圈跨行出書的藝人，則有經紀人，但是純從事寫作的作家，則仍須靠自行處理。
- (3) 網路書店：台灣的地域不夠遼闊，相對實體書店買書的管道多且方便，但是台灣的博客來網路書店，因隸屬統一企業集團，挾全省7-11超商快速取書等諸多元素之便，表現優異；業績年年成長。此外，台灣的網路書店多數仍依附在出版社之下，服務的多半是自己的讀者。所以產業全面化服務的網路書店家數就不似美國那麼多，也缺少了亞馬遜網路書店那樣具備國際化的經營規模。
- (4) 圖書俱樂部：台灣的圖書俱樂部，基本上都是隸屬於出版社，以自家的出版品銷售為主，從早期皇冠翻譯的「當代名著精選」（約1981年）就是以每個星期出版一本書給讀者方式來經營讀者俱樂部（已結束）〔104〕，到現在的天下遠見、時報閱讀等，因市場規模的關係，推展上出現的瓶頸頗大。

## 2. 台灣與英國

- (1) 圖書出口：華文書在全球市場上仍不是主流，加上中文版又有簡繁體字版之分，所以台灣的書籍出口市場分額不高，根據《中華民國96年圖書出版及行銷通路業經營概況調查》資料顯示：2006年台灣書籍出口的金額為11.3億元，內文同時引述國貿局的統計，書籍出口主要地區依序是香港，占2006年出口金額的29.3%；其次是美國，占24.1%；馬來西亞占17.2%；新加坡為占12.3%。〔105〕
- (2) 圖書禮券：台灣圖書禮券曾在出版公、協會的協助之下在全台推展過一段時期，但效果不彰，如今全台書店通用的圖書禮券已成歷史，但是誠品與金石堂兩大連鎖書店為服務顧客，只要有需求，仍會提供販售，但只限於自己的門市兌換，這種型式與英國

為推廣閱讀環境是有非常大的差距。

- (3) 綠色供應鏈：為了協助出版社和代理盤商間過多的圖書運送資源浪費，台灣十多年前即出現專業的圖書物流公司為產業服務，現存的如：農學貿遠物流公司、萬里圖書貨運公司等。
- (4) 供應鏈資訊化：由於在產業各個環節上的經營者與規模等因素不同，圖書經營資訊通透度確實明顯不足，出版社往往不能立即掌握市場資訊而在出書與再版需求上造成嚴重的誤判，目前產業下游之中；只有誠品與金石堂兩大連鎖書店將導入 ERP 工程做得相對完整〔106〕，並以使用者付費方式將銷售資訊提供給出版社、供應商使用，獨立書店方面，雖然前農學社（現與聯經發行合併為聯合發行公司）、大和圖書公司等戮力整合多時，但仍未有具體成果。

### 3.台灣與德國

- (1) 兩套中間代理制度：台灣的經銷代理商或盤商，規模不似德國的大，倉儲和書種容納量通常有限，但同樣具備囤積、遞送、為後端客戶開立發票等功能，也具有選擇書籍銷售和退書的彈性，除非是總代理的書庫存量會稍多外，其他皆以暢銷品為主，一般而言，發書和補書的效率也較出版社要有效率。書籍推廣業務角色，一般中型以上的出版社裡多會設置，但屬於專業的代理推廣組織，除直銷性套書產品外，基本上在台灣是沒有的，不過以個人個體方式協助多家出版社聯合查補推廣的倒是比較多見，這些個體單位的薪酬，有的採按件記酬，有的則是採數家出版社聯合分攤薪水聘僱。
- (2) 跨國 24 小時速遞服務：台灣的物流作業時間，一般而言，在同一區域內的書店只要向區域裡的上游供應商訂貨，基本上 24 小時內可收到貨品，但是，如果跨區訂貨，除非註明急件，到貨時間將超過 24 小時以上，大多數到貨時間以 48 小時內最常見。
- (3) 職業教育：台灣圖書出版產業缺乏技職教育，大學新聞傳播科系或許有教授編輯課程，但與實際的圖書出版所需仍有差距，而印刷教育，有較多的技職課程，但印刷事業涉略產品較廣，基本上是屬於另一個領域的產業範圍。目前進入圖書出版產業的工作者仍是以土法煉鋼或師徒制自行摸索為主。另外，雖已有少數大學

- 成立出版研究所，但學員也多半只是做研究，對產業幫助有限。
- (4) 作家經紀公司：作家經紀公司負責作家的事務更多，除出版事務外，也兼具作品相關衍伸事務的開發，如改編成影視作品的洽商，實用產品的文具、玩具、食品包裝、傢飾用品開發等等，目前台灣作家經紀公司規模較小，例如：出色創意公司、自轉星球公司，但所經營的作家仍以具備圖像創作的作家為主，例如：網路天后彎彎、水瓶鯨魚、可樂王等。
  - (5) 圖書節慶活動：台灣除了臺北國際書展之外，對於圖書的大型活動是缺少的，各個縣市鄉鎮雖然偶有舉辦書展活動，但多數為產業中的書商自行提案辦理為主，書展期間除了賣書有優惠價格外，一般是沒有其他動態活動配合的，其次是展出的書籍種類可選擇性少，因此活動辦理的層次與影響力就有限。

#### 4.台灣與法國

- (1) 中下游交易模式：台灣書籍市場交易環境相當自由，也無法令限制規範，過去行業中雖然有交易模式的遊戲規則，但因競爭環境的日趨惡劣，原有行業裡的交易自律性逐漸被打破，許多出版社以價格破壞的方式來出清存書或搶占優勢平臺位置，這些舉措無疑造成了台灣圖書出版產業的環境更是雪上加霜。
- (2) 政府保護政策：由於台灣圖書出版產業產值小，對於產業整體的發展與協助比較不重視，但是對於推動閱讀或圖書館藏書仍是有編列預算，例如：2009年6月教育部推動「台灣有品運動」，其中「終身閱讀」計畫編列1.8億元用來更新國中、小校內圖書館；7,000萬用來更新公共圖書館的軟硬體設備〔107〕，從這個數字可以證明，台灣與法國對圖書出版產業的重視情況確實有很大的差異。
- (3) 博物館異業合作：台灣的主要博物館如故宮博物院、歷史博物館、市立美術館等皆有自己的出版單位，進行自己相關的展覽或館藏品出版。

#### 5.台灣與日本

- (1) 獨特的流通體系：台灣現實的圖書出版環境，仍有著濃厚的中小企業的獨自戰鬥性格，靈活性十足，但是對於集體合作；以

犧牲小我的利益來成就更大的群體利益時，就很難聚集共識，所以，像日本圖書出版供應鏈上的日販和東販模式雖然約在20年前農學社的陳日昇總經理就已經不斷地努力推動，但是到目前為止，仍看不見真正的成效。而統一集團旗下的大智通文化物流也同樣師法日販及東販模式，由於挾帶了近5,000家強勢的7-11超商通路而取得了豐碩的代理成果，但僅限於雜誌。〔108〕

- (2) 委託銷售制度：2007年7月臺灣大型通路代理商凌域國際公司驚傳財務困難倒閉，凌域公司公開指責是因金石堂連鎖書店的供應者金士盟公司（金石堂關係企業，專責金石堂的物流、採購及付款等事務。）片面保留帳款，且未按合約支付帳款所致〔109〕。這件事突顯近幾年來金士盟片面推出採實銷實結的「銷結制」（類寄售制），破壞了傳統行規中採用的「月結制」（進貨－退貨＝應收帳款），接著誠品書店也跟進推出「供應鏈平臺」與「月結轉寄售制」，也讓出版業者一片錯愕〔110〕。事實上；委託銷售制度在日本已行之有年，日本業者普遍認為，造成今日產業退書不止的惡性，源自現行的委託銷售制度，所以才研擬出新的「責任銷售制度」。台灣兩大連鎖系統所占的實體通路銷售比例日漸增高，所推動的銷結或寄售制度，慢慢的也讓上游業者不得不為了市場銷售而屈就，這也就是通路時代，能掌握通路者就有發球權的結果。
- (3) 世襲出版社：台灣自國民政府撤遷來台，圖書出版產業成熟較晚，因時間不長，加上出版社基本上都是資本額較小的中小型企業，所以看不到知名的家族世襲出版社出現，另外，與國民政府同時期從大陸遷移到台灣超過一甲子繼續營業的老出版社，如商務、中華、世界、正中等，也因成立時是股份制，所以也就沒有世襲的狀況出現。
- (4) 幾年前，台灣市場上出現一股69元二手書店風潮，專門協助出版社清除退書與滯銷書，但由於正規書店的強勢抗議，加上少數大型出版社愛惜羽毛不願加入參與的結果，使得這波勢頭後繼乏力，終導致創辦人沈榮裕決定結束這份事業，由於類似早期臺北的牯嶺街、或改建前的光華商場的舊書街市集皆已一去不返，如今只剩下零星的一些趕集書市或茉莉書店在做二手書通路的消化，但所作有限。

- (5) 自費出版：過去自費出版的形式多為不具市場性的學術著作為主，近年由於部落格的興起，在網路上創作的人數增多，為滿足最終有實體紙本的需求，開始有了少量自費的電子印刷版本出現，例如聯合報系聯合線上公司的「UDN數位閱讀網」所推出的BOD（Book on Demand隨選印書）個人出版服務，首創讓讀者在線上按自己喜歡自行操作編排，完全縮短了出版流程和費用，讓出書不再是一件難事。
- (6) 手機小說：隨著手機下載閱讀在日本風行，台灣手機平臺服務業者與出版社也曾共同合作書籍連載服務，例如：電視知名製作人詹仁雄的作品《熟男熟》，就曾提供收費下載服務，目前這個通路在台灣並未被完全打開，因此產業界投入不似日本來的熱中。〔111〕



## 第六章 華人主要圖書出版市場供應鏈分析

延續上一章美、英、德、法、日等五大圖書出版先進國家供應鏈特性分析之後，本章將進一步針對與台灣密不可分的華文出版市場中的香港及中國大陸兩個區塊，作該地區的出版供應鏈特性分析。

### 6.1 香港地區

#### 6.1.1 簡介

香港是目前中國最國際化的城市之一，華文圖書出版比台灣開發得更早，1914 年商務印書館即在香港成立分館；成立之初，除經營門市、印刷廠外，也設立編輯、發行業務從事書籍出版。從 1917 年商務印書館出版了當時香港地區專用的華文版教科書開始，教科書出版到現在仍然是香港圖書出版產業中最重要、銷售額最龐大的圖書類別。此外，香港在英國長達 99 年的管轄中養成了雙文特質，讓香港成為華人世界中唯一中、英文書籍最集中，同時兩種語言文字閱讀率最高的地區。

根據香港政府統計處於 2009 年 2 月 16 日所發布的人口數字為 700 萬，其中 95% 是華人，雖然書籍出版以中文為主，但是，香港政府沒有書籍審查制度，更沒有中國大陸出版書號的限制，設立出版社只需作簡便的商業登記，加上香港印刷業十分發達，先進的通訊網絡設施，讓國外出版社把文稿及高階圖檔輕鬆方便的運用衛星通訊即時傳輸到香港，製作亞洲版本，因此，吸引不少國際性出版單位前來設立香港分公司或亞洲總部〔112〕。香港政府對圖書出版產業的分類統計並沒有建全完備的資料，政府統計處是將出版業與印刷業合併管理計算，截至 2009 年 3 月，香港的出版及印刷機構共計 4,057 家，而按照香港出版總會所彙整的出版機構資料，香港現有出版社則約有 460 家〔113〕，對應於 1997 年回歸中國大陸之前的家數在 300 家左右，顯示出版社有逐年增加的趨勢。此外，香港地狹人稠；租金昂貴，散落街角的書報攤或樓上書店隨處可見，有販賣書籍的大小零售賣店（含書店）超過 1,000 家。即便如此；現在市面上所販售的書籍，並非都由港產，一大部分是由台灣、大陸及歐、美、澳等地區進口，因為各種版本書籍大量匯集市場作競爭，使原本不太打折的書店，也開始了價格戰爭，台版書最低降到 7 折；港版書在 8 到 9 折間，讀者買書完全不用擔心沒有折扣優惠。

香港一般書籍批發折扣為 65 折至 55 折之間，結款周期為三個月，教科書利潤較佳，基本上批價為 8 折〔114〕。目前出版社受限於市場規模，以及外來競爭者及替代品的影響，港產書籍印刷量明顯的降低，新書初版印製 500 至 1,000 本已經相當普遍〔115〕。香港圖書出版產業供應鏈如圖 6-1。

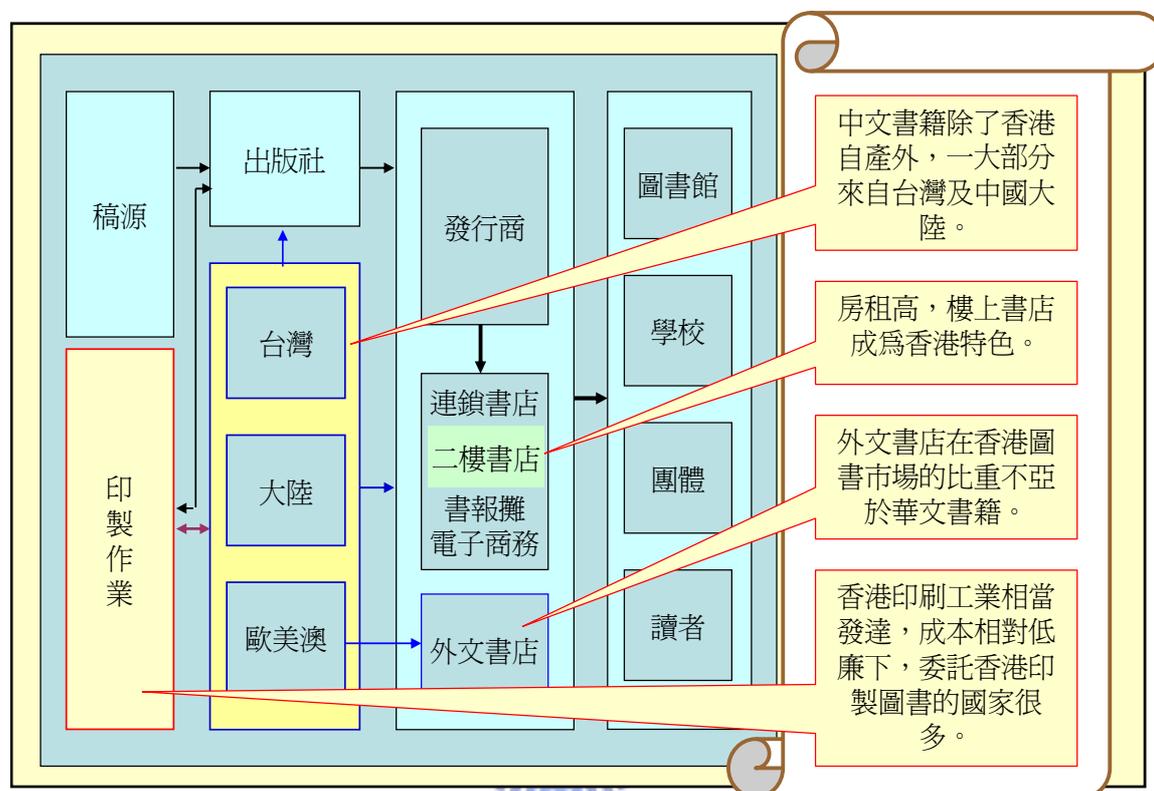


圖 6-1 香港圖書出版產業供應鏈圖

資料來源：本研究

香港圖書出版產業在發展的過程中，形成目前生態環境的一個不可忽略的重要因素是，三家最具歷史的中資（中國大陸）出版社：三聯書店、中華書局與商務印書館在 1980 年成立了香港總管理處，這個舉措開啟了香港華文圖書市場不再是單打獨鬥式的傳統小格局經營模式，1988 年 9 月；總管理處進一步深化改組成為聯合出版（集團）有限公司，該集團憑藉其更雄厚的資本和組織運作，業務擴及出版、門市、零售、發行、書畫、印刷、電子貿易等等，並以連鎖策略在重要商圈搶攻銷售版圖及增強市場的影響力。聯合出版集團的企圖心，改變了香港圖書出版市場的生態，現在已經成為香港最大的中文出版集團之一。

由於香港圖書市場規模小，又身處亞洲金融中心，重商色彩濃厚，買書、讀書對香港人而言；似乎就變得不是那麼地重要，即便閱讀，也務求

以實用性質為主（例如：財經企管類、投資炒股類等。），此外，香港居住空間狹窄；家中藏書成為一種負擔，受長期英語為主的殖民教育影響；以及網際網路日益發展等等因素，導致中文書籍經營無法有效的突破。〔116〕

香港出版學會前會長陸國燊曾指出：香港進入 90 年代後期開始，圖書出版產業有每況愈下的趨勢，因為中國大陸與台灣的市場規模相對較大，從書籍出版、發行到零售皆湧進香港，反觀香港所出版的書籍想進入中國大陸或台灣市場卻是困難重重，此外；在出版種類上，香港更是無法與兩個地區匹敵。〔117〕

## 6.1.2 特色

### 1. 印刷優勢

香港的印刷工業十分發達，因價格具備競爭優勢，為香港整體圖書出版產業提供有力的支援，根據香港貿易發展局的資料顯示，2006 年香港印刷是中國內地的第三大協力供應地區；是美國和台灣的第六大協力供應地區。為了因應環境變遷及加強競爭力，許多印刷公司紛紛把廠房遷往珠江三角洲，據估計 2006 年珠江三角洲已經有超過 1,000 家的印刷廠是由港商所開設的。〔112〕

### 2. 豐富的基督教出版品

香港在華文世界中，擁有最多的基督教出版社群，由於香港的教會具有來自多方面的資金援助，這些教會於是分別設立屬於自己的出版事業，專責出版聖經經典、聖經教義、聖經詮釋等等神學作品。目前香港約有 100 多家基督教出版社，其中不乏一些歷史悠久的出版社，如浸信會、路德會、讀經會、天人社、道聲、基督徒、基督教文化研究所等等，常態性專業投入出版的也超過 20 家以上，因為出版力旺盛，這些出版品的影響力也擴及到了臺灣的基督教會。〔116〕

### 3. 樓上書店

香港因為店面租金昂貴，早在 1950 年代就已經出現了二樓書店，久而久之，二樓書店遂成為香港的一大特色。近幾年在營運成本不斷提高之下，二樓書店愈開樓層愈高，於是經營業者經協商後正式名

為「樓上書店」，樓上書店主要分布在九龍半島的旺角、香港本島的灣仔及銅鑼灣等地區，較具知名的書店有：田園、樂文、學津、青文、國風堂、紫羅蘭、尚書房……等等。樓上書店可能會因為各種原因而關門歇業，但也不乏新加入的經營者，這些書店過去以銷售台版文、史、哲書籍為主，或是改為以銷售中國大陸簡體字書籍為主的書店，無論如何每家書店都有其專業的特色，但是，現在愈來愈多的樓上書店在面對更激烈的競爭環境時，棄守了原來引以為傲的專門書店特色，逐漸轉型為販賣一般流行暢銷的書籍，並採用價格破壞的折扣與連鎖書店或大型綜合書店作競爭。〔118〕

#### 4. 英文圖書市場與英文出版

1997年以前香港屬於英國的殖民地，高等教育皆以英文為主，因此，香港讀者對英文書籍的接受程度很高，也造就了香港在華文地區中擁有龐大的英文書籍閱讀市場。依據英國出版商協會報告表示，香港的英文書籍市場中教科書約占了70%。另外；在香港聯合出版集團多年所作的外文書銷售統計中，學術書籍與一般書籍的平均銷售比例約4：6。其中在一般書籍的銷售中，童書最受青睞，分析箇中的原因是：香港的家長比較積極鼓勵孩子們閱讀英文書籍。在過去，英文書籍的主要購買者是到港的旅客。自從1997年之後，香港旅客轉以中國大陸為主，於是外國旅客購買力減弱，反倒是香港本地的銷售量卻逐漸增加。由於香港讀者的英文書籍閱讀習慣；長期以來都保持與英、美、澳趨勢同步，所以市場上暢銷書籍的銷售狀況與英、美、澳國家大致相同。此外，香港也有很多的英文出版社，但這些英文出版社並不走國際化路線，而多半是以出版香港本土性議題的書籍為主，主要是強調以外國人的眼光來深度發覺香港。〔119〕

## 6.2 中國大陸

中國與台灣雖同為華人出版的一環，然而因過去共產制度與資本主義的影響，在圖書出版業上無論結構、作法都不相同。以供應鏈管理論中的推與拉系統來說，「推」的作業是以預測顧客可能的需求為主，先進行產品生產後再求銷售，而「拉」的作業則是等先接到顧客訂單之後才進行生產。中國大陸和台灣的新書出版發行狀態恰巧吻合了推與拉兩種不同的模

式，中國大陸的新書發行，基本上是一種「拉」式運作體系，一般在出版前，出版社會徵求各地區的新華書店先進行訂量估計，待統計完成後才進行印製。台灣的新書發行，通常是由出版社先行印製完成之後，才交由通路商去銷售，是典型的「推」式運作，如圖 6-2 所示：

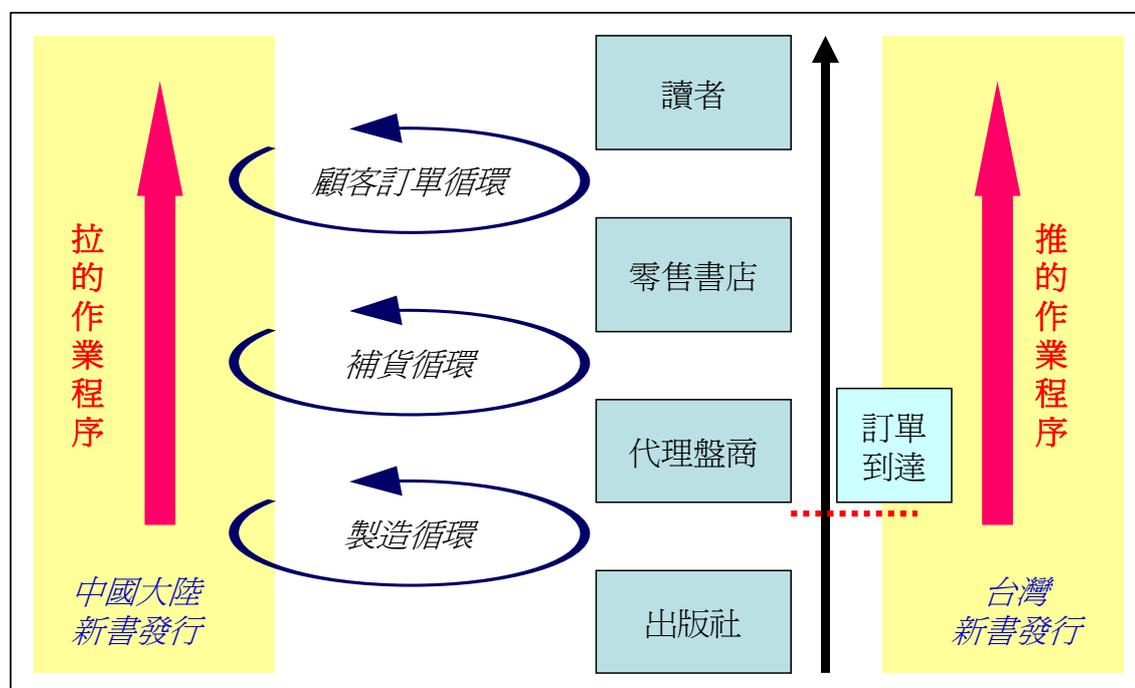


圖 6-2 中國與台灣新書發行供應鏈上的推/拉作業比較圖

資料來源：本研究

## 6.2.1 簡介

中國新聞出版總署署長柳斌杰先生在 2009 年第十九屆全國圖書交易博覽會開幕致辭中指出：「書博會是出版傳媒文化交流的重要平臺，對滿足人民群眾精神文化需求，提高人民群眾思想道德和科學文化素質，全面落實科學發展觀，實現四位一體的小康社會建設目標，構建社會主義和諧社會，發揮著重要作用。〔120〕」又中國新聞出版總署副署長鄔書林先生在全國圖書交易博覽會前身，2005 年第十五屆全國書市開幕式上以「中國出版業發展趨勢與展望」為題所發表的一段演說報告：「要把握態勢，遵循規律，深化改革，加強管理，促進圖書出版業的繁榮發展。」報告中分析指出：「當今出版業面臨的新情況、新問題，要以鄧小平理論和三個代表重要思想為指導，要堅持出版改革的正確方向，要根據社會主義精神文明建設的特點和規律，適應社會主義市場經濟發展的要求，推進出版改革，逐步建立黨委領導，政府管理、行業自律，企、事業出版單位依法運

營的管理體制，要按照國家的統一部署，抓重點、攻難點，認真總結試點單位的改革經驗，為進一步推動改革做好充分的準備。」〔121〕

由上述兩位中國新聞出版總署的最高主管的引述中，可以清楚解構社會主義國家出版產業體制與資本主義國家的出版產業體制的最大不同之處在於：中國現階段的圖書出版產業仍然維持以黨政為核心的計畫性出版，書籍出版數量、種類由國家所控管，而資本體系國家；書籍出版則是回歸市場決定，完全屬於自由競爭環境。

中國大陸的圖書出版供應鏈從 1949 年開始到 1979 年之前，基本上都依循著蘇聯的制度進行，在總體環境的制約下，以計畫性經濟發行體制運作。1978 年中國大陸成立並被允許出書的出版社家數為 105 家，出版社只負責出書，不涉入發行事宜，發行業務統一交由新華書店獨家經營，新華書店也以「三位一體」方是統籌編輯、印刷與發行事務，並由新華總店及其各地分店徵訂包銷，因此，出版為寡佔；發行銷售為獨佔，供應鏈上、中、下游呈現一條鞭式的供應鏈體系〔122〕。1979 年之後，鄧小平大力施行經濟改革，圖書出版產業也自 1982 年起，陸續經歷了幾個改革過程：

- (1) 1982 年～1985 年：以國有新華書店為市場發行骨幹的主要管道，實施多種經濟成分、多種流通渠道和多元化銷售，並減少流通中複雜的環節。
- (2) 1986 年～1995 年：開放銷售方式、發行渠道和批發折扣，並強化區與區間、出版社與書店間的更緊密配合。
- (3) 1995 年～2001 年：在全國範疇之內，建立統一、開放；既競爭又有秩序的整體市場。
- (4) 2001～迄今：逐步實現 WTO 的要求，全力協助出版產業與國際市場接軌。〔123〕

正因為中國大陸的圖書出版政策逐漸傾向國際市場性，因此，出版局面明顯的產生了刺激性的市場擴增，截至 2007 年為止，官方正式公布的出版社總家數增長到了 579 家〔124〕，這些新興投入的出版社也在各自的領域中樹立了差異化風格；發揮了不同的效能與不一樣的經營面貌，新增加的出版社經營模式包括了：

- (1) 中央部門所建構具有創新能力的專業性出版社，例如：科學、農業、機械、化工、電子、郵電、等等。
- (2) 由教育單位所成立的出版事業，例如：北大、清華、人大、人教、高教等等。

(3) 實力強，經營管理水準高的綜合性出版集團，例如：上海世紀出版集團、湖北長江出版集團、中國出版集團、廣東出版集團、吉林出版集團等等。

(4) 除北京、上海出版重鎮之外，其他省市也陸續發展成為重要的出版大省。〔125〕

在發行角度方面，原本由新華書店所壟斷的情況，現已轉化為三足鼎立的趨勢，包括了主渠道——新華書店；二渠道——民營書店；和出版社自辦發行的三種渠道。主渠道的新華書店；手中握有絕世的倚天劍和屠龍刀（即出版物全國總發行權和教材發行權），因此；目前仍穩座中國圖書發行一哥的位置。二渠道的民營書店；每年在全國圖書訂貨會上的亮眼成交量，不得不迫使新華書店將其正視為最強勁的敵手，根據英國著名的出版界刊物《LOGOS》在 2004 年做過的一份研究報告指出，中國的圖書市場，如果教材發行和銷售不列入計算，二渠道與新華書店的圖書發行銷售量已不相伯仲。目前，在中國有超過 30 家營業規模破億元的民營書業。而出版社自辦發行的本意是為了直接參與市場；蒐集第一手資訊，化解因新華書店獨佔所造成的資訊不對稱的不良後果。近年各省所組織的大型出版集團，正積極地採取連鎖式經營、集中物流配送等業態技術和管理模式，使得集團整體實力和發行戰力都顯著提升，例如：廣東、浙江、江蘇、湖北、四川等等。〔126〕

在零售書店方面，1987 年之後，新華書店總店將各地區的書店管理權移轉給各地區的新聞出版局，並統一歸回國家新聞出版署管理，各區新華書店除店名相同外，都須學習獨立經營。因長期依賴總店的分店們，陸續出現了自主面對市場性的經營困惑，獨立之路並非一路順暢。1998 年，各地開始籌組新華書店集團，企圖掌控當地的圖書市場，上海、江蘇、浙江、福建、四川和遼寧六個省市的新華發行集團還被列為全國率先進行股份改制的試辦企業。這個改制整合了分散在各地的新華書店資源，但同時也加快了諸侯割據的局面。目前大陸各類圖書出版發行銷售點約有 2 萬多家，其中；國有新華書店和新華以外的民營個體書店，比例約各佔一半。〔127〕

由於許多出版社投入自辦發行，除經銷書籍發行外也經營書店，現在全國大小盤商約有 60 多家，因此；在圖書交易條件方面，目前呈現相當混亂的局勢，折扣從 4~7 折都有，大致而言；經銷折扣在 4~55 折左右，零售書店的扣率則在 63~65 折之間，造成折扣率不同的原因有許多，例

如：各省、各出版社因經營方針和管理結構不同而產生批價落差，新書初版首發的折扣會比再版書或新書出版一段時間後才發的折扣略高 5%左右，如果在圖書訂貨會場合中訂購，實際的交易價會比台面上的報價有 5%的下調彈性。因款項催收不易，國有新華書店的支付票期彈性在 3 個月到半年不等，而民營書店除非具規模性，否則以現批支付。中國大陸圖書出版產業供應鏈演變如下圖 6-3 所示。

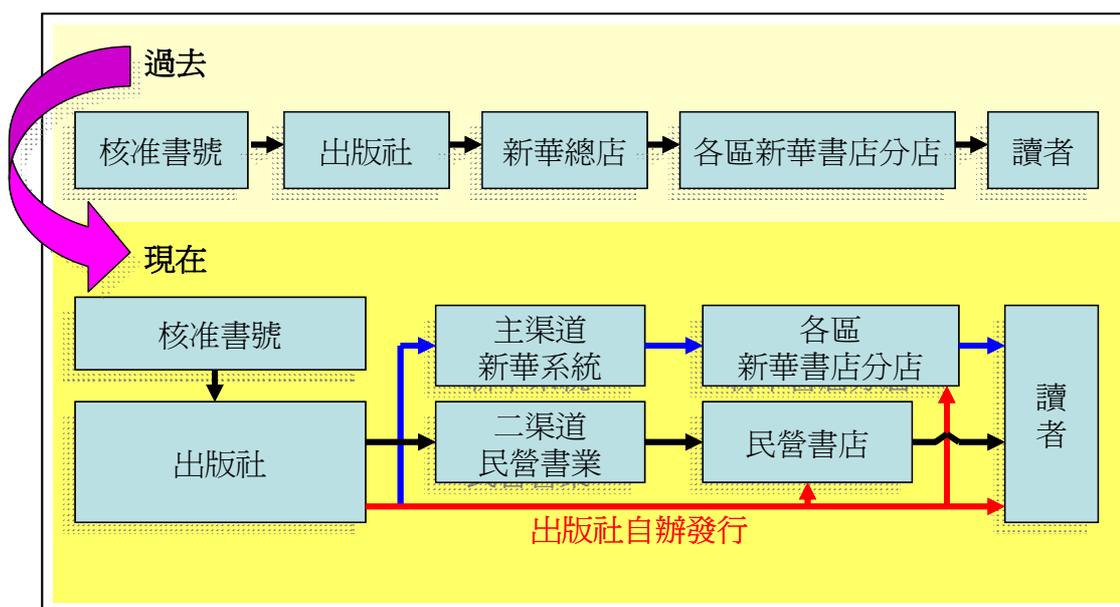


圖 6-3 中國大陸圖書出版產業供應鏈演變圖

資料來源：本研究

## 6.2.2 特色

### 1. 出版許可證制度

中國大陸的圖書出版產業是採行許可證制，從事書籍出版必須依照法令規定；經中華人民共和國新聞出版總署批准成立的圖書出版單位，並取得圖書出版許可證後才得以出版。

根據 2008 年 2 月中華人民共和國新聞出版總署新頒佈的《圖書出版管理規定》辦法，要求出版單位確實執行：

- (1) 編輯責任制度：圖書出版必須實行編輯責任制度，用以保障圖書內容符合國家法律規定。
- (2) 資格准入制度：辭書、地圖、中小學教科書等類別書籍出版，必須依照新聞出版總署所准許的業務範圍出版。
- (3) 重大選題備案制度：凡涉及國家安全；社會安定等方面的重大議題，涉及重大革命題材和重大歷史題材的選題，必須完全符

合新聞出版總署有關選題備案管理的規定辦理備案手續，如未經備案，不得出版。

(4) 年度出版計畫備案制度：出版社的年度出版計畫，必須經過省、自治區、直轄市新聞出版行政部門審核後；並報請新聞出版總署備案。

## 2. 發行主渠道

中國大陸現行圖書出版產業中，大多數的圖書發行商無法形成絕對成本優勢和規模優勢，造成圖書發行市場分散、資源配置效率低、市場績效差，雖然中國在加入 WTO 之後，有條件的開放圖書出版產業市場，如根據中華人民共和國國務院 2005 年所頒布的《關於非公有資本進入文化產業的若干決定》：「出版物印刷及發行等領域對內完全開放，外商可合資、合作經營，但鍾方需 51% 以上控股。〔128〕」因此，從市場發行角度而言，二渠道縱然有壯大的趨勢，但在現實主客觀環境變動不大的情況之下，國有新華書店的主渠道勢必繼續受到國家重點的保護，其市場銷售位置也將不易被取代。

## 3. 合作與競爭

中國土地遼闊，自然產生地域隔閡問題，加上競爭因素，除非特殊性的書籍產品，一般性書籍很難有良好的跨區銷售成果，因此；陸續有出版社聯盟合作；彼此資源互助促銷的支援案例，例如上海某媒體出版社計畫促銷新書，與其他省市的媒體出版社達成協議，新書出版時聯盟的省市媒體同時火力支援作媒體曝光促銷，待下回其他省市媒體出版社要促銷新書時，上海這家媒體出版社將義無反顧加入促銷行列。

## 4. 山寨精神

中國的山寨精神令人嘆為觀止，常遊走在法律邊緣卻令受害者猶如啞巴吃黃蓮，例如：英國暢銷書作家 J.K 羅琳的「哈利波特」系列未完成時，大陸早已出現完結篇巨著，此外，冠冕堂皇打著與知名暢銷書作家同名同姓的山寨作家的作品來混淆市場，當被質疑時，出版者卻義正詞嚴的反駁說：我們的作者行不改名；坐不改姓，他就是這個名字呀！類似這種事件，在中國的圖書出版市場上幾乎屢

見不鮮。

## 5. 集團化優勢

中國大陸為因應加入 WTO 之後，能與國際市場競爭和接軌，在增強圖書出版產業的發展上，以有計畫性的政策來推動出版集團的形成，從 2005 年 11 月 22 日中國出版集團公司正式掛牌成立開始，陸續已經有上海世紀出版集團、遼寧出版集團、廣東出版集團、安徽出版集團、京版集團、科學出版集團、山東出版集團、浙江出版集團、江蘇出版集團等出版集團相繼成立。這些集團掌控了雄厚的資本與龐大的資源，不但改變了大陸出版社原本單一化的經營格局，也增加了跨領域經營的優勢。此外，中國大陸所成立的出版集團與資本主義自由市場下所建立的出版集團；最明顯的不同處就是：集團成立是屬於政策性的，國家行政力量凌駕於市場力量，這將是一般民營企業難以匹敵的。〔129〕〔130〕

## 6.3 兩岸三地圖書出版供應鏈之差異

華人在全世界有超過六分之一的人口，但是，世界華文書籍出版市場上的三股主要勢力；台灣、大陸與香港長期以來礙於歷史因素，對於華文全球化的推動始終處於劣勢姿態，導致華文出版品在世界舞台的表現上；相對落後於英、美出版品。雖然台灣、大陸、香港在各自的領域中建構出自己的完整體系，但就華文市場的整體發展卻是格局分散的形式，尤其在 1949 年之後，華文因兩個政治實體的分治，產生兩種不同的文字運用，直接滯礙了華文全球化的進程。

兩岸三地的圖書出版產業，以現在的眼光來看，似乎很容易分辨出優劣，實際上；在面對不同時期的變化時，或者立足於自身的條件時，各自的優缺點是顯而易見的。

台灣相較於大陸；出版人力資源相對不足，相比於香港，處於缺乏國際經濟、文化事務運作的有利條件。大陸有充沛的人力，在創作、翻譯、編寫、編輯、製造上具備期限內或者超前進度完成的優勢，這種人力優勢，是台灣、香港所欠缺的。香港雖小，但優越的地理位置和特殊的歷史條件，讓香港早與世界進行廣泛密切的貿易往來，在圖書出版供應鏈上，香港擁有一流的印刷技術與人才，質量高價格低廉，使香港躍升為當今世界的第四大印刷中心（印製量僅次於美國、德國、日本），加上優越的運輸條件，

運費成本也較台灣便宜。〔131〕

台灣雖然人力資源不如大陸，地理位置不似香港的優渥，但是；台灣在多元文化社會的發展下所培養出的出版策劃人才與市場行銷能力卻遠優於大陸和香港，這些都可由圖書出版蓬勃的競爭環境得到證明，例如：出版社具備市場性的多元化出版，促銷上各式各樣的行銷手法；以及零售市場中擁有許多複合性功能的優質書店等等。

以下就出版環境、市場規模、人力資源、資本取得、營運能耐、行銷機制、印製技術、稿源開發、版權觀念、發行渠道等十個面向，來分析兩岸三地圖書出版產業供應鏈中差異化的部分（見第84頁表6-1）。

### 1. 出版環境

台灣的出版環境屬於自由市場機制，無法令限制，但相對的出版社家數多，競爭激烈。中國大陸則受到法令及管制較多，政府有計畫性的介入，深具未來的潛力。香港則受限於市場小，投入及回報均有限。

### 2. 市場規模

台灣的書籍版本以中文繁體字印行，其市場規模小，發展空間有限。中國大陸書籍採用中文簡體字印行，整體華文市場發行空間最廣，占有銷售市場規模也最大，但因各省市間的地域性觀念強，因此跨省市發行的阻礙相對比較高。香港市場最小，但書籍文字版本多元，除中文繁、簡體字外，英文書的需求量是三地最高的。

### 3. 資本取得

台灣是中小企業經營型態，多為民營背景，在資本取得上嚴重不足。中國大陸出版社現階段都是國營，由於資本雄厚，因此目前掛牌上市的出版集團也多。香港因市場規模小，出版產業投入的資本也最低。

### 4. 營運能耐

由於企業管理的教育發達，台灣在出版社的經營上較具有國際觀，且具備專業、經營理念。在資訊設備與運用資訊科技的能力相對來說世華文主要三個地區中最好的。編輯在產品企劃及編輯水準、翻譯能力上較為廣泛與活潑。但印刷及人力等營運成本較高。相較來

說，中國大陸的出版人國際觀稍弱，但近十年大陸採取改革開放，仍受國家保護的圖書出版業具資本規模，控股集團相當多見，具本業外的多角性經營能力。就本業來說，產品編輯手法較傳統，因人力便宜，營運成本較低。

香港則是最具國際觀的城市，具備中、英文出版的有力條件，資訊設備與運用能力較佳，相對的營運成本也最高。但相較之下，在行銷宣傳、傳媒運用能力較弱，書籍價格偏高。

## 5.人力資源

台灣出版人才的素質較精緻、創意性高，但台灣出版產業長期缺乏學校相關的專業技職教育及在職的技能養成訓練。中國大陸的出版人才最多、最廣，且專業技能養成訓練與學校教育環境相對較佳，但市場敏感性稍弱。香港的出版人才為最少，技能養成訓也最弱。

## 6.稿源開發

台灣在作品稿源開發上的創新力最強，但是內容深度稍弱，此外依賴翻譯作品也最多。中國大陸作品的原創力最高，但市場多元題材開發的廣度稍弱。香港的作品偏向地域性（即本土創作）。

## 7.版權觀念

台灣版權觀念佳，中國大陸版權觀念最差，因此盜版問題最嚴重，香港早為國際經貿城市，版權觀念最強。

## 8.印製技術

台灣印製技術的品質較佳，中國大陸的印製成本較低，香港基本上兩者兼備，不但具有成本優勢也擁有品質優勢。

## 9.發行渠道

台灣圖書出版發行渠道，除傳統的書店通路外，超商、賣場、異業商店等呈現多元狀態，書籍交易基本採可退換方式。中國大陸的主要發行渠道為新華書店，一般可換退書，二渠道為獨立的個體書店，因帳款催收風險較高，書籍大部分採賣斷不可退方式交易。香港的發行渠道仍以傳統書店為主，書籍交易多數採可退換方式。

表 6-1 兩岸三地圖書出版產業對照表

比較項目	台灣	中國大陸	香港
出版環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎自由市場機制</li> <li>◎無法令限制</li> <li>◎出版社多</li> <li>◎競爭激烈</li> <li>◎政府對產業協助不足</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎法令管制多</li> <li>◎出版社少</li> <li>◎具發展空間</li> <li>◎政府計畫性介入運作</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎效益低、投入少</li> </ul>
市場規模	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎市場小</li> <li>◎發展有限</li> <li>◎中文繁體字</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎最廣</li> <li>◎地域性阻礙高</li> <li>◎中文簡體字</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎非常小</li> <li>◎中文繁、簡體字</li> <li>◎英文</li> </ul>
資本取得	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎民營資本不足</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎國營資本雄厚</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎資本投入最低</li> </ul>
營運能耐	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎國際觀佳</li> <li>◎具備專業、經營理念</li> <li>◎資訊設備與運用能力相對最佳</li> <li>◎產品編輯水準與翻譯語法較強</li> <li>◎中文出版</li> <li>◎營運成本高</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎國際觀稍弱</li> <li>◎具資本規模，控股集團相當多見</li> <li>◎具本業外的多角性經營能力</li> <li>◎產品編輯手法較傳統</li> <li>◎中文出版</li> <li>◎營運成本較低</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎最具國際觀</li> <li>◎具備中、英文出版的有力條件</li> <li>◎資訊設備與運用能力較佳</li> <li>◎營運成本最高</li> </ul>
人力資源	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎精緻、創意高</li> <li>◎缺乏技能養成訓練或學校教育</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎最多、最廣；但市場性稍弱</li> <li>◎技能養成訓練與學校教育相對較佳</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎相對少</li> <li>◎技能養成訓練最弱</li> </ul>
稿源開發	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎作品創新力強</li> <li>◎內容深度稍弱</li> <li>◎翻譯作品多</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎作品原創力最高</li> <li>◎題材廣度稍弱</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎作品偏向地域性</li> </ul>
版權觀念	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎版權觀念佳</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎盜版問題嚴重</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎版權觀念最強</li> </ul>
印製技術	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎品質佳</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎成本低</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎具有成本優勢及品質優勢</li> </ul>
發行渠道	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎通路多元</li> <li>◎可退換書</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎主渠道新華書店，可換退書</li> <li>◎二渠道民營書店，大部分不可退</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎書店為主</li> <li>◎可退換書</li> </ul>
行銷機制	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎具敏銳的市場應變能力</li> <li>◎產品企劃、書籍包裝能力純熟</li> <li>◎行銷宣傳、傳媒運用能力較強</li> <li>◎國內通路掌控能力較好</li> <li>◎國外通路建立較弱</li> <li>◎書籍價格偏低</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎產品企劃、書籍包裝能力相對落後</li> <li>◎市場行銷機制弱</li> <li>◎宣傳操作與傳媒運用能力弱</li> <li>◎國內與國外通路掌控能力弱</li> <li>◎書籍價格最低</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◎具備跨國行銷經驗</li> <li>◎市場應變能力佳</li> <li>◎產品企劃、書籍包裝能力佳</li> <li>◎行銷宣傳、傳媒運用能力較弱</li> <li>◎書籍價格較高</li> </ul>

資料來源：本研究

## 10.行銷機制

以華文這三個主要出版地區來說，台灣出版人具敏銳的市場應變能力，產品企劃、書籍包裝能力純熟，行銷宣傳、傳媒運用能力較強，國內通路掌控能力較好，國外通路建立較弱。近幾年因為經濟不景氣，以往偏低的書籍價格，現在更低了，且已經影響到出版社的經營。中國大陸在產品企劃、書籍包裝能力相對落後，市場行銷機制弱，宣傳操作、傳媒運用能力與國內外通路掌控能力也弱，書籍價格視三個地區最低的。香港則因地利之便，具備跨國行銷經驗。市場應變能力佳，產品企劃、書籍包裝能力佳，

### 6.4 華文市場中既有與潛藏的風險危機

台灣的圖書出版產業在面對急起直追的大陸圖書出版產業時，會遇到的困難與風險有哪些，本節將逐一作深入探討。

#### 6.4.1 產品的六種現象

##### 1.簡繁字體



華文簡繁體之爭，並不始於中共政權建立以後，漢字簡化其來有自；是文字演化的結果。中國自先秦以來，漢字便不斷地演變，從甲骨文到篆書、隸書、楷書，一路經歷解散篆體、偏旁分化、偏旁混同、結構簡省的過程，漢字漸漸由繁轉簡、變得容易書寫。1909年（清朝宣統元年）推介簡體字的《教育雜誌》創刊，中華書局的創辦人陸費逵即以〈普通教育應該採用俗體字〉疾呼漢字簡化。1920年文字語文教育家錢玄同在《新青年》刊物上發表〈減省漢字筆畫的提議〉，兩年後更提出8種漢字簡化策略。1935年8月21日中華民國政府播遷來台前夕，教育部也頒布了《第一批簡體字表》，在中華人民共和國建立以後，更是積極推動簡體字運用，根據資料顯示：1949年中國大陸的識字率僅為32%，但是到了2000年時；識字率已提高至90.92%〔132〕，識字率之所以日益普及，簡體字發揮了易學的重要角色。

台灣長期以來以繁體漢字的維繫者自居，所以書籍出版以繁體字為唯一的版本，由於近20年海峽兩岸交流日趨緊密，民間學術單位對於簡體書籍知識需求升高，在2003年7月8日，台灣正式開放大陸簡體版書籍在市場上公開銷售之後，大陸圖書專賣店現在已發展到

全省約 70 多家，簡體字書籍的進口數量也從原先一年 16 萬冊，增加到現在每年約 600 萬冊〔133〕。

2008 年起；聯合國組織更是將簡體字定為華文唯一的官方文字，並統一了國際組織採用簡體漢字標準的決定。2009 年 6 月 9 日馬英九總統在一場華僑的拜會中論及「識正書簡」看法，隨即引發社會上正反兩極的熱烈討論。總而言之；簡體漢字發展到今天，在全世界使用人數已超過 13 億人，即便將台灣、香港和海外的華人全部加起來，使用繁體字的人口不會超過 4,000 萬，僅占簡體字使用者的 33 分之 1，而 4,000 萬使用人中，有超過一半以上在台灣。雖然 2008 年在大陸召開的「人大」與「政協」兩個會議上，宋祖英與官木村等 21 位文藝界政協委員聯名提出「小學增設繁體字教育的提案」，以及 2009 年 3 月，在同樣場合中，由政協委員潘慶林等多人列舉三項理由，建議大陸當局以十年的時間來廢除簡體字並恢復繁體字的使用〔134〕，現在；姑且不論簡體字的未來將如何產生變化，可以立即預見的是；以繁體字為主的台灣圖書出版產業，勢必將繼續遭受到嚴厲的衝擊。



## 2. 平行輸入

2003 年 7 月 8 日以前，簡體字版書籍是不允許在台灣公開銷售，因學術界因研究的需要，很多的大學圖書館和研究所，當時都是偷偷摸摸地透過少數隱身在大學附近巷弄間的小書店進行大陸簡體版書籍的採購，另外；部分人士渴望對大陸地區的政治環境和社會生態進行瞭解，常藉著出國旅遊洽商的機會，甘冒風險的把簡體版書籍暗藏在行李中挾帶回國。因為影響有限，台灣的圖書出版業者並未感受到衝擊的壓力。

隨著兩岸互動頻繁，1992 年行政院大陸委員會所制定的〈台灣地區與大陸地區人民關係條例〉開始公告實施，其中第 37 條規定；大陸圖書只能以參閱方式經由主管機關許可後限量進來，但不得公開販售。這段期間，少數業者仍不惜運用各種管道進口並違法銷售。2001 年台北問津堂書店大量引進簡體書籍受到政府查扣，這一舉動終於引發了學術界的嚴重抗議，並進一步爭取全面開放大陸簡體版書籍在台灣合法銷售〔133〕。2003 年 1 月 27 日陸委會以新聞稿方式發布編號第 005 號的〈大陸地區出版品電影片錄影節目廣播電視節目

進入台灣地區或在臺灣地區發行銷售製作播映展覽觀摩許可辦法〉，為保障台灣圖書出版業者的權益，辦法中規定入台銷售簡體版書籍應符合如下規定：

- (1) 屬大專專業學術用書。
- (2) 非屬台灣地區業者授權大陸地區業者出版發行者。
- (3) 非屬大陸地區業者授權台灣地區業者出版發行者。
- (4) 非屬台灣地區業者取得台灣地區正體字發行權者。〔135〕

在許可辦法推出之前，兩岸簡繁字體轉換出版的圖書版權交易已經非常頻繁，2003年7月8日以後，雖然法令制定已經考量到台灣圖書出版業者的利益，但是；市場上仍舊無法避免地經常出現台灣授權大陸出版的簡體版書籍回流銷售；或者大陸授權台灣出版繁體版後的簡體版書籍入侵銷售的漏洞衝突產生，最常見的就是書名上的略微差異，例如：台灣天下雜誌授權大陸出版的《稻盛和夫的經營哲學》一書；副標為「人為什麼活著」，而大陸出書時，直接改採台灣的副標書名《人為什麼活著》為書名，而讓把關的主管單位不易察覺而放行，同時也因為簡體版書籍價格較低的差異而影響到台灣的繁體版書籍，這使得台灣的出版者在權益遭受到損害下而要求進口書商因侵權、違法必須撤架並停止銷售，而進口書商也認為一切進口程序都是依法申請辦理而感到委屈。類似簡體版書籍輸入的糾紛，現在經常性發生，而主管單位、出版社和進口書商三個方面，似乎也無法提出任何好的解決方案，依然只能用見招拆招的被動方式解決問題。

### 3. 版權角逐

台灣1980年代經濟快速成長，民間與國外貿易頻繁，各種國際最新知識與訊息取得便利，在著作權概念尚且模糊之際，美、日、歐等先進國家的重要著作，台灣的圖書出版業者都會在未經授權許可之下翻譯出版，甚至同一本書出現多家不同的翻譯版本，隨著台灣富裕之後，這樣的侵權行為便嚴重的損及國家形象。1992年美國以「特別301條款」強烈要求台灣必須於1993年7月前通過〈台美著作權保護協定〉。1994年6月12日圖書大限日之後，所有出版社未經授權出版的翻譯著作都須銷毀不得販售，此後，台灣圖書出版產業開啟尊重授權翻譯出版的時代〔136〕。翻譯作品版權取得狀況如圖

6-3 所示。

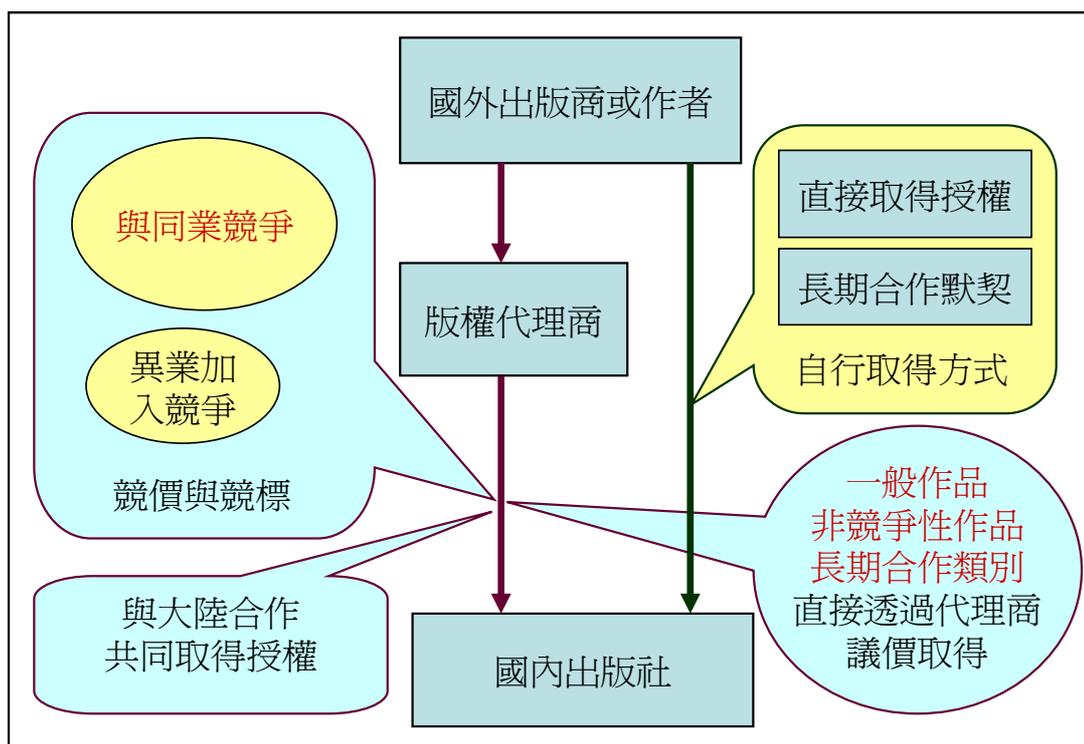


圖 6-4 翻譯作品版權取得狀況圖

資料來源：本研究

早期翻譯書籍出版，因中國大陸結束文革不久，百廢待舉尚未加入市場競爭，而台灣市場銷售量相對於西方市場小的許多，因此；西方國家並不在意也並不熟悉中文漢字有簡繁體之分，90年代中期以前，台灣圖書出版業者所簽訂購入的國外原文待翻譯作品合約一般皆為全球中文版本，當中國大陸圖書出版業開始渴求西方重要知識時，翻譯作品多數是透過台灣再授權方式來出版簡體字版本，從1998年到2007年為止，大陸總計自台灣引進各類書籍版權11,179種，占大陸引進版權的第三位。

在大陸出版市場逐漸具備市場影響力之後，西方國家也意識到漢字簡繁體有分別管理的必要，於是開始區分簡繁字體的授權。由於中國大陸圖書出版具備規模經濟的市場條件，加上對翻譯作品爭取日益積極，慢慢地擁有掌控簡繁字體的全球中文版本談判的籌碼，近年來台灣在西方翻譯作品出版上，已經出現反過來向大陸洽購再授權出版繁體版本的案例，例如：2001年台灣的超級暢銷書《富爸爸，窮爸爸》即是著名的一個例子。自此翻譯作品的版權之爭，不再單

是台灣出版社與出版社間的競爭。不過，也因為漢字擁有簡繁體兩種特質，兩岸出版者一樣在降低經營成本的考量之下，可由競爭對手逐漸轉變為聯手合作取得授權的夥伴；並共同分攤翻譯成本後各取所需出版。〔137〕

#### 4. 仿冒贗品

唐朝詩人崔顥登黃鶴樓題下名詩〈黃鶴樓〉，相傳大詩人李白見到此詩後讚歎不已，回家後苦思臨摹終於寫下千古傳誦的〈登金陵鳳凰台〉。後世讀者不以李白模仿為恥的原因是李詩在崔詩的基礎上給予了昇華與再創新。中國的藝術創作有所謂的師承精神，一位優秀的藝術家養成必須從臨摹中逐漸摸索創新，最後走出自己的風格，這可能就是目前橫掃中國山寨風潮的源頭。

書寫如同藝術；同為創作，但是大陸圖書出版中的山寨風，似乎已經走向極度偏執而違法的境地，現在大陸書市中到處充斥著假作者、假授權、假內容、假推薦、假排行、假暢銷等「假書」，何謂假書？簡單的說就是以假亂真的贗品，假書常假造合法引進版權；虛構作家及拼裝書籍內容方式出版，宣傳手法上用虛構知名人士推薦；搞假排行、假銷量來混騙讀者，舉例來說：2004年在大陸上市8個月就狂銷200萬本的超級暢銷書《沒有任何藉口》曾轟動一時，這本書在作者介紹中說明，作者 Alex Arnold 畢業于西點軍校，其過去的著作本本狂銷，目前與妻子愛倫住在舊金山郊區等等，但是後經證實這完全是一本假作者、假內容的偽作品。而標榜著比《執行力》還暢銷的《有效執行》（另標示英文書名為 *Effective Execution*）在所有的文宣上稱是亞馬遜網路書店 2003 年商業類銷售排名總冠軍，實際上也是一本子虛烏有的中國拼湊之假作。更絕的是，一名自稱是村上春樹情婦的作者福原愛姬，她所寫的一部小說《挪威沒有森林》，竟因村上迷的關愛而暢銷 60 萬冊，後經證實；這名福原愛姬為虛構之人，實為一名中國男子，與村上春樹毫無瓜葛。其他類似書名、類似封面裝幀的多到不勝枚舉。這些假書，通常是藉由網絡和一些出版品內容來匯整資料，然後加入一些個人想法攢集而成，一本書從無到有生產過程只需一個月的時間。於是大陸有從業的網友在網上撰文喟嘆：「這是一個有病的出版市場！辛苦寫書的人沒有機會出書；而那些拼湊的偽書卻能大行其道，應該精裝細

作的圖書粗糙不已；而偽書包裝卻精雕細琢。」

造成假書充斥的原因，多數研究者歸因在「書號」的問題上，大陸出版社賣書號已經不是秘密，一個書號售價約 2 萬人民幣，出版社賣書號除了有經濟效益外，也可省掉出書的勞苦，於是原本該把關出好書的出版社與社外利字當頭的書商掛勾，這樣的結構下；假書當然能堂而皇之的招搖過市。雖然 2005 年 2 月 18 日中國新聞出版總署發起了虛假圖書打假的行動，畢竟抓不勝抓，真正有效的成果仍待觀察。〔138〕〔139〕〔140〕

## 5. 紙本盜版

圖書盜版行為在中國大陸就如同「吃飯睡覺」一樣稀疏平常，因為疆域遼闊；鞭長莫及很難作有效的管理，而被侵權的受害者似乎也束手無策；只得偶而用太有名氣或作品太好才招致盜版來自我安慰一番。

在兩岸交流尚未開啟之時，鄧麗君的歌聲已響徹中國大陸，唱片被盜版的數量多到難以計數。兩岸交流開始之際，台灣、香港兩地當紅的作家作品（如：瓊瑤、金庸、古龍等），已經被盜版得相當嚴重了，然而；圖書盜版行為並未因大陸圖書出版產業的逐漸興盛而趨於緩和，反倒是變本加厲地更加惡化。凡是有利可圖，不管台港或大陸、本土或翻譯；不分類別，違法業者一律照單全收，統統盜版，於是像知名學者余秋雨、大陸名詩人汪國真、小說家王朔、漫畫家朱德庸、敖幼祥；甚至《哈利波特》作者 J.K 羅琳……都成了受害的常客。1999 年 11 月台灣網路暢銷天王作家痞子蔡（蔡智恆）的超級暢銷書《第一次的親密接觸》經授權後簡體字版在大陸出版上市，據報導資料；一年後合法正版累計的銷售量大約在 36 萬本左右，但是盜版的銷售量卻高達 300 萬本，盜版銷售數量將近是正版的 10 倍，而全中國盜版的版本種類也多達 80 餘種，直教人目瞪口呆。2009 年年初；獲得 2008 年中央電視台《百家講壇》「男一號」封號的大陸知名藝品鑑賞家馬未都所出版的「馬未都說收藏」系列的《傢俱篇》盜版書，盜作品質更加細緻與用心，書籍不但印刷、裝幀質量較正版更精美外；銷售價格居然也較正版更貴，讓讀者錯覺盜版才是正版，讓講究不買盜版者變成了盜版的支持者。真是所謂的「道高一尺，魔高一丈」，這也突顯了中國大陸的盜版業態不但擁有硬實

力，同時也兼備了軟實力的純熟火候。本研究整理了目前慣用的盜版手法；大致有下列 5 種：

- (1) 合法盜版：在正式取得合法授權出版之後，以偷版稅（即隱報真實銷售的情況）方式進行，這是比較文雅的盜版。
- (2) 直接複製：直接掃描或翻拍原書，製版後印製成書。
- (3) 張冠李戴：將被盜作品改個書名或是換個作者名字出版。
- (4) 移花接木：將數本不同作品文章重新拼湊，或抄襲後冒用被盜書名、作者出版。
- (5) 品質創新：如前述「馬未都說收藏」系列的《傢俱篇》。

現今網路是中國大陸盜版者運用最方便快捷的平台，要尋求盜版書貨源，只要上網搜尋就出現一堆。一般盜版者的身份隱秘，以幕後操控來進行交易，盜版者極少出面，只雇用跑腿負責執行，稍有風吹草動；早已逃之夭夭。而配合的印刷廠，通常選擇地點較偏僻；且不易被執法單位突查的對象，這些配合印刷的業主大多也具有良好的社會脈絡關係，即便遭人檢舉查緝；執法單位頂多是登門做做樣子而已。

由於盜版書不用繳稅和支付版稅，成本只有印製和紙錢，獲利很高，例如：成君憶作品《漁夫與管理學》盜版書，印刷 5,000 本的單本成本為 3.56 元人民幣，書籍定價為 28 元人民幣，即便盜版者用 2 折批斷，盜版者可獲得的實際利率是 57.3%，這個利率數字相較於美國軍火製造商洛克西德·馬丁（Lockheed Martin）公司所製造的 F-22 猛禽戰鬥機的獲利率還高（單機製造成本約 1.33 億美元，預估離場價格約 1.43 億美元）。正因為盜版是一個暴利又隱密的行業，所以；「殺頭買賣有人做，賠本生意無人問。」完全符合了盜版的精神寫照。〔141〕〔142〕

## 6. 網路侵權

隨著網際網路被廣泛地運用，許多網友或網站在未獲取著作權人的同意下就擅自將其作品上傳散佈，這類網路侵權行為，已如潰堤之江河難以收拾。根據中華人民共和國中央人民政府文化部統計，2009 年上半年全中國受理文化市場重大案件舉報，網吧、網路侵權數量已占總數的 68.1%，足見網路侵權的嚴重性。2009 年 2 月下旬，張愛玲遺作《小團圓》在台面世，3 月初在中國大陸的網路上已經以

可完全免費下載全文的版本。大體來說，這類侵權行為多半是對法律知識欠缺的個人所作的傳遞行為，但不可思議的是，侵權行為已由個人蔓延到團體，例如：

2007年7月21日中原標準時間上午7點01分，「哈利波特」系列小說完結篇《哈利波特(7):死神的聖物》(*Harry Potter and the Deathly Hallows*)英文版全球同步發賣。4個小時以後，網路上開始出現由粉絲所張貼的第一章中文譯文，緊接著10分鐘後最後一章結局跟著出現，再過30分鐘中間其他章節陸續出爐，7月22日晚間翻譯策動人在網路上發佈22個章節全部譯畢訊息，7月23日(出版兩天後)全書完整版登場，這個時間距離正式授權出版的中文譯本提早了整整三個月(繁體字版10月20日出版，簡體字版10月28日出版)的時間。

在策動人所公佈的訊息中，策動者是一名代號小王(Xiao Wang)的高中一年級學生，翻譯團隊成員共計60人，其中20人是高中生，其他分別是高中畢業生和大學在校生，整個團隊有組織性的訂定明確的翻譯時程和統籌進度表來分別管理翻譯、校對、審訂、上傳等專業分工事項，以4到5個人為一個小組，對所分配的章節進行運作。由這個案例得知，網路侵權行為已不再侷限於個人對現有文本的轉貼和散佈，已進步到包含了有計畫、有組織性的翻譯作品的再創造或集體協作。

現在網際網路蠶食性的改變了人類閱讀及蒐集資料的習慣，複製傳遞和取用他人的智慧結晶只需輕鬆點擊一下滑鼠便可進行。以傳統紙本為基礎所建立的版權體制勢必難以抵擋網路的發達，當紙本逐漸被數位化所取代時，網路侵權行為恐怕只會更加嚴重惡化，許多網路技術專家指出，網路隱蔽的特性很強，侵權者很容易使用網路提供者所提供的伺服器以虛假匿名的身分來進行登錄，此外，IT技術足以讓網路上所有的資訊被竄改，使得網路系統所記載的侵權時間和侵權行為難以被認定，所以；要預防網路的侵權行為實有困難性。圖書出版產業將如何面對這股強大的網路侵權浪潮，可能不是產業人士說說就可以解決的問題，必須依賴法令、政策、社會、文化、教育等等諸多層面的力量來共同解決。〔143〕

## 6.4.2 小企業對大集團

中國大陸的圖書出版產業在國營基礎下，擁有雄厚的資本實力，因應日漸寬鬆的市場改革政策，近幾年各省市的出版業快速整合為集合上、中、下游一體管理的大企業集團，並從國營色彩轉向公有化發展。資本市場常見的企業集團發展模式有兩類，一類是以市場主導的歐美模式，企業透過參股、控股等手段來掌控所屬關係企業而形成企業集團。另一類則是如日本、韓國由政府強力介入所主導的經營模式，企業只要符合國家產業政策或經濟開發計畫皆可以資產重組方式來籌建企業集團。中國大陸的圖書出版產業走向即如後者，自 2008 年開始，圖書出版產業計畫 3 年內將大力推進 158 家中央在京出版社改革，並於 2008 年底完成 50 家出版社的制度改革。出版社改制是將出版、發行單位的制度作根本性的改造，其中包括表 6-1 中的三項重組：

表 6-2 中國大陸出版社改制的三項重組表

重組項目	重組內容
資產重組	以抽離、換置、出售、轉讓等方式，進行出版社、書店等單位的資產清算與審核，並在最佳的資產下；投入改制後單位，以確保企業法人的財產權。
業務重組	將現有各項業務進行分類、評價和分析，經去蕪存菁後，用以確保良性的經營效益。
人員重組	推動新的管理體系，以新勞動分配用工制度進行資深、中堅、新進人員分流安置和身份轉換。

資料來源：〔138〕本研究整理

2006 年 3 月，中國文化體制改革工作會議召開。同年 7 月，中國新聞出版總署在《關於深化出版發行體制改革工作實施方案》中明確指示：要積極推動有條件的出版、發行集團上市融資。三個月後，上海新華發行集團有限公司成為中國圖書出版產業第一家正式掛牌上市公司。2007 年 5 月，中國第一家在境外上市的出版企業，四川新華文軒連鎖股份有限公司在香港聯合交易所掛牌上市。12 月 21 日，遼寧出版傳媒集團快速整合旗下出版、發行、物資銷售、票據印刷四大類業務後，在上海證券交易所掛牌上市。2008 年 2 月 28 日，安徽出版集團不落人後緊接著掛牌上市。根據中國出版科學研究所 2002 年所發表的《我國出版單位融資問題研究》中顯示：發達國家的圖書出版產業真正上市的比例是極為少數的。即便在

美國上萬家的出版社中，也只有 22 家獨立出版企業掛牌上市。因此，中國圖書出版產業這波尚未停歇的上市風潮，將可能讓中國成為世界上最多出版業掛牌上市的國家。

在《2009 中國文化產業發展報告》中闡述，中國所制定的《國家 12 五文化產業發展規劃》是第一個國家級的文化產業發展規劃，鼓勵文化龍頭企業以自身優勢上市融資做大做強。2009 年 4 月中國新聞出版總署制定了《關於進一步推進新聞出版體制改革的指導意見》，明確了出版體制改革路線圖和時間表；以及改革配套措施和優惠政策。2009 年 7 月 22 日國務院常務會議在深化文化體制改革，降低外資及民間資本投資文化產業的門檻，准予參與國有文化企業股份制改造；形成公有制為主體的前題下，通過了《文化產業振興規劃》方案，要以加大政府投入和金融、稅收等政策支持，重點培育文化產業人才，健全法律體系，規範市場秩序等作法來為文化產業發展和規劃實施提供有力的保障。這些政策；在在體現了中國大陸圖書出版產業集團化是在國家的驅動下所進行，這是任何國家所望塵莫及的。

就圖書出版產業而言，台灣雖有華人世界中最多的出版社數量，但政府政策、市場規模卻遠遠無法與中國大陸相比，台灣企業經營的文化特色是以小而美的中小型企業型態為主，根據行政院新聞局所出版的《2007 年圖書出版及行銷通路業經營概況調查》中顯示的數據：出版社登記資本額在新台幣 500 萬元以下的比例占 61.2%，其中不足 100 萬元的占總體比例的 28.5%，總體出版產業在證券市場中掛牌上櫃的僅有 1 家（時報出版），以經營組織型態來分析，登記為「有限公司」的占了 42.9%，這些有限公司員工數多半是 10 人以下，由此應證；台灣圖書出版產業因不具資本規模特質，即便未來華文市場出現整合的契機，在經營發展上將因限制性而產生嚴重的弱勢，甚至可能在中國大陸集團操控之下；潛藏著隨時被購併吞噬的威脅。不過，台灣社會資本化時間較長，資本市場的運作較純熟，這點香港雖與台灣類似，但是台灣的圖書出版環境有著高度純熟的市場機制；業者運作空間與實作機會也比中國和香港多，因此；就整體出版經營技巧而言，台灣優於中國和香港。台灣的這項熟練經營技術，包括了多元靈活的經營規劃與細膩創新的行銷操作等優勢，在台灣資本規模劣於中國大陸時，這些優勢正可能是未來兩岸圖書出版產業在合作或者交鋒上，唯一堪用的法寶。〔144〕

## 6.5 小結

中國大陸地大物博，由於人口眾多，人民生活普遍貧窮落後，自中共當局實行經濟改革以來，重點城市地區雖然逐步邁向富庶，但同時也造成人民極大的生活貧富落差。此外；在當局積極推動教育之下，人民教育水準普遍提高，但對於使用門檻較高的網路資訊產品應用並不普及，因此；人民取得知識與資訊最便利的方式，除了傳統的電視、廣播、報紙、雜誌之外，書籍仍舊是最豐富、也最便宜的重要管道。

現在，台灣圖書出版產業在一片數位化浪潮逼進的恐懼中，多數以傳統紙本為主的從業者，似乎正面臨著生死存亡之際，幸而隨著中國大陸的文化出版政策逐步鬆綁，大陸的市場現況無疑提供了一片雨後甘霖。基於兩岸同源，中國大陸對台灣的限制措施相對於其他國家趨向寬鬆，只要不涉及意識形態或一切遵照當局政策下進行合作，台灣業者合法前往中國大陸從事圖書出版將會很快地實現，屆時以紙本為主的台灣圖書出版產業從業者，將可以在中國大陸找到另一個發展的空間和機會。



## 第七章 台灣圖書出版產業的創新與機會

### 7.1 在七適原則下尋找創新

相對於其他出版發達的國家，以台灣的彈丸腹地、2,300 萬的人口數來說，圖書出版業每年出版平均超過 4 萬種的新書，亦即平均每千人即有 1.8 本新書，這個數字甚至高出圖書出版業發達的鄰近國家日本，該國平均每千人 0.6 本（參見第 59 頁日本一節）。由於台灣目前一年要產出及應付龐大的產量作業，產業經營者以及編輯工作者能做好周詳的產品計畫，擁有足夠的產品研發時間，並不多見。台灣資深出版人城邦出版集團執行長何飛鵬就曾說過：「暢銷書，是老天爺賞飯吃。」〔146〕於是書能賣得好多憑運氣；賣不好則屬必然，加上業態交易普遍採取月結帳的習性，因此，造就了許多業者以書養書的營運模式，也導致了之後供應鏈摩擦事件不斷地上演。事實上，這些事端是可以避免和預防的。

在本研究第二章文獻回顧中，曾提及 1998 年，美國物流管理協會將將物流管理作了定義：「物流是供應鏈過程中，以滿足客戶需求為目的，以高效率和經濟的手段來組織產品、服務以及相關資訊從供應到消費的運動和儲存的計畫、執行和控制的過程。」在物流過程中，不僅要節省成本，還要注重客戶服務水準與企業長期效益的關係。物流包括了效率和效益，其目的必須滿足顧客與企業目標的需求，進而達到整個供應鏈的物流成本降低、客戶服務水準提高和企業投資的收益增加。這就是供應鏈管理中高品質全面體現的七適原則（7R'S of Logistics）。

所謂七適原則，係指企業以正確條件（Right Condition），把正確數量（Right Quantity）的正確產品（Right Product），用正確成本（Right Cost），在正確時間（Right Time）內送到正確地點（Right Place），並交給正確客戶（Right Customer）。這個原則非常適合運用在圖書出版產業中，若時時將七適原則作為營運上的一面明鏡，進而改善缺失，或能從中找到創新的契機。

#### 1. 正確的產品（Right Product）

網際網路的發展改變了人的生活方式，尤其讓更多的人勇於筆耕；將心情烙記在虛擬世界中，對圖書出版產業而言，寫作的人增加，代表了稿源增加，多元出版的機會也增加。但是，網路上的文章資訊，複製傳遞的速度也相當迅速，就大大的降低了出版者想出版的意願，儘管其中也有特例，例如：圖文作家彎彎，當她的創作在網

路上流傳愈廣，書本反而賣得愈多，網路上的刊載或流布，完全成了宣傳曝光的工具。J.K 羅琳的《哈利波特》( Harry Potter ) 曾遭到宗教界人士嚴重的杯葛和反彈，這些抵制的聲浪，反倒助長了書本的銷售〔147〕。歸結原因，好的產品，有價值的產品，或者能抓住需求及時代脈動的產品，就是正確的產品，有了正確的產品，無論行銷過程中將遭遇到任何的險阻，這些險阻會是最大的助力。因此，如何選擇正確的產品，除內容、思想兼具啟發性、健康性與趣味性外，過往經驗的積累、需求的研究；及抓住時代的脈動等，都是不可缺少的要素。

## 2. 正確的客户 (Right Customer)

多元化的社會就是分眾化的社會，知識要換成收益，就必須具備販賣價值，一般而言，一種知識要滿足每個不同人的需求是高度困難的，除非這個知識已近乎全民運動，台灣的圖書出版產業也不乏這樣的例子，例如：丹布朗 ( Dan Brown ) 的作品《達文西密碼》( *The Da Vinci Code* ) 一書，在台灣就創造了近百萬冊的銷售奇蹟〔148〕，當然，這樣的狂銷真是特例。如果一家出版社所出版的書籍，完全能對住特定讀者的胃口，本本暢銷，或者僅是一本；但卻暢銷了十幾二十萬冊，那麼，當年度裡，該出版社的員工走在業界肯定都有風。不過，就是因為社會分眾，每年產出的知識、書籍繁多，要脫穎而出確實不容易，因此，找到正確的客户就成了出書前規劃的關鍵，若規畫了出版財經知識，卻設定了文學讀者來購賣，那麼，別說暢銷沒指望，保證換回來的是一大堆的滯銷庫存。

## 3. 正確的時間 (Right Time)

「飛雪連天射白鹿，笑書神俠倚碧鴛」這是知名作家金庸先生為其作品所作的對聯，金庸作品在華人世界真是一個異數，15 部小說(含短篇《越女劍》) 被一再地重複拍成影視作品也是作家中名列前茅的，每回上檔，總是會帶動書籍作品再熱銷一陣；甚至重登暢銷書排行榜之列，影視帶動的效益固然可觀，但出版者掌握第一手訊息並適時配合正確的時間重新發行與促銷，才是讓作品銷售源源不絕的主因。因此，正確的出版時機對圖書出版業而言，是相當重要的。圖書出版往往有牽動社會脈動，引領趨勢潮流的能耐，市場敏銳度

超過絕大多數的業種，例如：丹尼爾·高曼(Daniel Goleman)的《EQ》(Emotional Intelligence)當年在台灣能狂銷 60 萬冊；並徹底打破國人慣用 IQ 評量人生成敗的標準神話，背後成功的重要因素之一就是抓住了時任教育部長吳京所推行的「教育改革」政策。龍應台《大江大海一九四九》的規劃出版，也是扣住了國民政府撤遷來台一甲子的話題而熱賣。總之，產品要暢銷，從出版的時間、發行的時間、宣傳發動的節奏；到銷售點上市開賣的時點，時機如果抓得巧、抓得好，行銷推廣將達事半功倍之效，銷量也會增加，所以，掌握正確的時間點是一個不容忽視的因素。

#### 4.正確的地點 (Right Place)

目前台灣圖書出版產業上的零售點已逐漸發展出自己的特色，無論是實體書店還是虛擬的網路書店；是獨立書店或是連鎖書店；是網路商城或者出版社自營的虛擬門市，都聚集了一些特定的粉絲。當零售點走向專門化、專業化之後，就不再可能是任何類別書種都適合販售的地方，例如：漫畫類別到動漫專門店銷售，羅曼史小說的最佳去處當然就是小說出租書店，參考用書最合適學校附近的書店販賣，出版社要在規劃書籍時需研究在哪裡賣書賣哪種書效果最好。經銷盤商則需瞭解什麼類別的書發到什麼樣的點才不會增加退書而白做工。至於零售店，賣場空間有限，需本本慎選最有迴轉效益的產品。即使是網路世界無限，仍有分眾的限制，如果讀者定位不清楚，只會徒增營運成本。例如：經營的是動漫網站，網站最能銷售的就是相關的產品或書籍，當然站內也可以提供史哲類的書種販賣或下載服務，但必須考慮，網站建制的成本及人力成本能否回收。總之，找對的地方，貨才能暢其流，選擇正確的地點是決定銷售成敗的重點之一。

#### 5.正確的數量 (Right Quantity)

產品生產的數量取決於市場的需求，以及經營者的預期。一般出版社要算計清楚的是一本新書究竟要印幾多少本才能創造行銷氣勢，在兼顧市場曝光度帶來銷售的佳績的同時，要慎防因銷售未達理想時，退回的數量所造成的滯銷庫存積壓。經銷商和零售書店如果沒有控管好進貨的數量，也將因進書量過大占了空間外，影響了流動

資金的周轉；或者因進書量太少導致無書可賣的情況。在過去新出版書種不多的年代裡，業者可以採空間換取時間的方式，只要時間拉長，任何不好賣的書都可以賣得完，但是在市場供給大於需求的現在，只要新書在短期內不能創造需求和買氣，這些書將成為一堆廢紙，永遠占據了空間，所以現在的出版社擁有「四庫全書」（意指「四間倉庫裡塞滿的都是書」）〔146〕的比比皆是，數量的多寡確實困擾著業者。在台灣的圖書出版產業中還有一個有趣的現象，即便再暢銷的書一定都會有退貨，那是下游環結應付每月帳款時採取的一種資金周轉方式，例如：擔心暢銷書斷貨，於是進了大批貨，到了對帳期，尚未賣完的就以先退來減輕應支付的金額，等到對帳期過後，再重新大量進補，這種作法徒增了產業中許多的虛工，也增加了出版社對數量管控上的困擾，雖然出版社想了許多手段來禁止，但效果有限。關於新書數量的管理，除了特殊需大肆炒作的，比較好的方式是應減少「賭」的心態，以相對保守的印製數量先試市場水溫，藉以降低風險，等到接受度打開後再行再版、補書的動作，同時新書出版前，先詢問主要經銷商和零售書店可能的進貨數量，以及將投入多少的行銷資源等，只要落實這些前置動作，就可以將數量控制在比較正確的範圍之內。

## 6. 正確的條件 (Right Condition)

獨占市場的產品愈來愈少，可替代的產品相對增加。在資本商業化市場下，一切講求自由競爭，行業中固定的交易規則幾乎被打破得蕩然無存。何謂正確的條件，簡單的說：「在滿足交易雙方的需求下，雙方所協調出合理、對等的往來模式，而不是只有滿足單一方面的需求，就是正確的條件。」

圖書出版交易的條件來自兩端，一端是給上游作家的版稅條件，另一端則是提供給下游的經銷、發行折扣條件。目前台灣圖書市場中，提供給作家的版稅條件有向下修正的趨勢，甚至像歐美、日本、香港發展出愈來愈多的作家自費出版的情形，這主要是經營環境日愈惡劣的原因，讓出版社不敢再冒然投入，一般而言，給付版稅的條件差異性也大，端視書稿的強弱度、作者的知名度、類似作品過去暢銷程度，以及出版社競取的狀況等，版稅從定價的4%到頂級的15%；甚至超過這個數字到20%的都有，就看出出版社認知值得投入

的價值而定。至於提供給下游經銷、書店的折扣條件，也因零售書店掌握通路的優勢強弱而出現的不一樣的差距，不過，一般書籍的總代理折扣仍維持在 50%~55%之間，零售書店（包括網路書店）在 60%~70%之間，如遇特殊情形則另議，多半會比正常折扣低許多。

由於交易條件牽引著獲利的空間，也影響了經營的成敗，所以，交易條件如何給才算合理，要讓協力的夥伴覺得滿意；自己也能獲取最適當的利潤，但價格又不能訂得太高而讓終端顧客望之卻步，這就有賴經營者的智慧去克服。

## 7.正確的成本（Right Cost）

企業面對成本的問題，無論經營規模大小，基本上是相同的，台灣圖書出版產業鏈以中、小型的經營者居多，有些小型的規模，小到一家公司只有1到2個人，一人身兼數職，從洽談版權到發行，從郵寄包裹到帳務管理，全部一手包辦。經營書店也是小本生意，更多的是夫妻倆輪流看店，這些小規模的經營者對於成本的算計往往不精確，導致賺錢、賠錢都是模模糊糊。這種營運方式，從人事管銷成本上是精省的，但是容易忽略經營成本的計算，例如：書籍作價格制定時，只注意作書籍的直接印製成本，卻漏估了隱藏的間接管銷成本；只重視單本印製成本的降低，卻忽視了大量印製所增加的成本風險，這些都是成本的迷思和陷阱。圖書出版業者應先制訂一套成本的標準，作為控制的依據，然後根據成本的標準來稽核成本的開支，在每一個關係到成本的細節上作到仔細把關，那麼做到正確的成本將不再是難事。

### 7.2 台灣可借鏡美、英、德、法、日供應鏈之處

在尋求出版創新之道上，除了從七適原則中檢核營運上的缺失之外，本研究第五章探討美、英、德、法、日五大先進國家國圖書出版產業的供應鏈，本小節將總結這些國家在圖書出版產業上的優勢，作為台灣圖書出版產業供應鏈上可供借鏡的參考。

首先，鄰近的日本擁有日販與東販這樣寡占且龐大的委託銷售體系支撐並維繫著實體書店的流通規則，但構成這種獨特的供應鏈，需要長時間的歷史背景與經驗，這是台灣圖書出版產業現實狀況中很難頃刻間改變的。我們也不難發現，日本出版社優良世襲的傳統是造就日本圖書出版產

業發展的原動力，因為要維持世襲，又要與時俱進，必須不斷地創新，因此我們看到了全世界最精緻的書籍，從內容的多元和深度；裝幀的典雅和優美，一本本地在日本被創造出來，日本出版人才在書籍企劃編輯上的巧思和創意，隨著書籍的出版完整的呈現出來，甚至在面對科技新的載體不斷地推陳出新，日本出版界不僅跟上趨勢，而且造就了引領全球的手機小說熱潮。

台灣的文化與對時尚趨勢的風潮，在許多時候與日本極為相似，圖書出版創新的研發精神與產品企劃的精細度上，卻明顯落後於日本，如果，書種的規劃出版也能秉持著日本企劃編輯的原則，那麼台灣的圖書出版市場所呈現的總體成績，一定會更為亮麗耀眼。

至於德、法兩國將圖書出版視為人類文明傳承的血脈之一，所背負的延續文化責任也相對重大，正因為如此，無論產業所發展出來的交易模式，或推動產業人才的持續培養，用心程度遠大於其他的國家，尤其是政府強勢立法下的保護政策，讓圖書出版產業雖在美、日主導的書籍數位化衝擊下，至今仍然穩定發展。

台灣現階段所出版的書籍屬性處於文化知識與商品之間，每本書籍雖然都清楚地標示價格，但因為市場的惡性競爭，導致末端的銷售價格相當混亂，也造成了產業生存環境的惡性循環，目前台灣的圖書出版公會，雖有企圖導正價格混亂的態勢，無奈缺乏強而有力的監督力量，即便舉辦的公聽會或者研討會，業者多是抱持著觀望的態度。所謂自救才會人救，法國的《雅克·朗法案》也是在多數的業者與民意共同催生下才立法產生的，因此，這股撥亂反正的力量也唯有政府出面疏通方能奏效。

正如政府加快推動書籍數位化、內容數位化，也就是靠有力量的部分業者與國家智庫人才的共同心血結果，因此，傳統圖書出版產業要有比較長遠良善的發展，先決條件就是出版公會必須聯合業者對政府進行「遊說」(Lobby)，提醒政府部門正視知識產業的價值，並加以贊助及協力文化創意產業的發展。

英、美圖書出版的盈利優勢基本上是相同的，這兩個國家的出版產業能夠發達，與成熟的資本商業模式和靈活的版權貿易策略有關，英、美是目前全球書籍內容最大的創造者，挾其英語的優勢，其每年出口的書籍和版權貿易創造了整體圖書出版產值一定的份額，很值得台灣的出版產業參考，未來中國大陸市場仍是全球矚目，中文的使用人口也將快速增加，台灣雖然無法成為最大的華文內容創造者，但可以認真思考如何借力使力，

借助中國大陸的大量作品內容來創造自己的產業價值，在兩岸圖書出版聯手下，締造出華文內容反銷至全球各個市場的績效。

另一方面，美國在虛擬書城的經營上也成績斐然，尤其亞馬遜（Amazon）、邦諾書店（Barnes & Noble）已是全球知名的網路書店，而亞馬遜網路書店所推出的 Kindle 電子書閱讀器的市場銷售更是供不應求，此外，在推廣書籍數位化、內容數位化的技術上，更是不斷地推陳出新。

美國亞馬遜網路書店直接介入營運數位出版市場的成果，騷動了傳統圖書出版產業，雖然目前市場尚無明確的科學數據證明，數位化出版將會對紙本出版的衝擊有多大；或者是現階段紙本書銷售的低迷完全肇因於數位化的結果，但是，數位化出版將會影響紙本書的銷售，已經是產業經營者共同的認知。

### 7.3 在華文市場發揮優質的出版能力

過去 20 年來台灣出版產業在自由市場操作下，技術純熟度高，朝向多元化發展，然而政府的監督力量薄弱，出版產量雖多，但土地腹地小，閱讀人口不足，市場規模遠遠無法與中國大陸相比，始終是出版產業最大的問題所在。相對的，如同本研究第六章所作的兩岸三地圖書出版供應鏈之差異對照，中國大陸無論在資本及市場規模均優於台灣。事實上，不僅是出版產業，其他產業均面臨相同的處境，中國大陸挾其土地廣大及人口眾多的優勢，在各個產業所掀起的變革已經不容小覷。在這樣的情況下，台灣出版產業自然無法置身事外。

台灣出版企業經營的特色一向是以小而美的中小型企業型態為主，圖書出版環境有著高度純熟的市場機制；業者運作空間與實作機會也比中國多，因此；就整體出版經營技巧而言，台灣優於中國和香港。就華文市場而言，台灣目前仍居於領先者地位，大陸、香港、星馬地區從業人員來台取經者，絡繹不絕。本小節綜合整理第六章的兩岸三地對照表，僅就中國大陸與台灣作對照，如下頁表 7-1，從表中，我們可以清楚看到台灣出版產業的優勢在於多年來所培育出的專業出版人才，儘管與五大先進國家的出版產業相較，中文創作不及於英文創作的強勢普及，但相對於中國大陸，台灣具備了較為優質的編輯能力與行銷能力。所謂的優質編輯能力包括國際觀佳、具備專業經營理念、資訊設備與運用能力相對最佳、產品編輯水準與翻譯語法較強、作品創新力強、翻譯作品多、版權觀念佳。而優

質的行銷能力具敏銳的市場應變能力、產品企劃和書籍包裝能力純熟、行銷宣傳和傳媒運用能力較強、國內通路掌控能力較好。

展望未來，台灣應與中國大陸互相善用彼此的優勢能力，共同創造機會，而此舉也將增加台灣圖書出版人才與出版社的生存發展空間。

表 7-1 兩岸圖書出版產業優勢對照表

比較項目	台灣優勢	中國大陸優勢
市場規模	小	大
資本取得	民營資本不足	優 國營資本雄厚、控股集團相當多見
人力資源	優 精緻、創意高、但缺乏技能養成訓練或學校教育	雖有能養成訓練與學校教育、人口也多、但市場性稍弱
編輯能力	優 國際觀佳、具備專業經營理念、資訊設備與運用能力相對最佳、產品編輯水準與翻譯語法較強、作品創新力強、內容深度稍弱、翻譯作品多、版權觀念佳	國際觀稍弱、產品編輯手法較傳統、作品原創力最高、題材廣度稍弱、盜版問題嚴重
行銷能力	優 具敏銳的市場應變能力、產品企劃和書籍包裝能力純熟、行銷宣傳和傳媒運用能力較強、國內通路掌控能力較好	產品企劃、書籍包裝能力相對落後，市場行銷機制弱、宣傳操作與傳媒運用能力弱、國內與國外通路掌控能力弱

資料來源：本研究

#### 7.4 紙本與數位化的共同利基點

隨著數位出版技術不斷地更新與完善，傳統圖書出版產業迫在眉睫的是面對機運與挑戰並存的問題。華文人口眾多，擁有未來可預期的龐大市場，但在中國大陸整體國民教育程度提升、中文逐步躋身成為強勢語言之際，圖書出版業者除了設法維持紙本的傳承之外，跟上時代步伐，抓緊數位趨勢也是刻不容緩。

數位化之下的出版產業，已不再是傳統以靠紙本為業的現有經營者所獨霸，業者一方面要面對產業中原有的競爭者；同時將面臨許多突增的異業新面孔加入競逐，新加入的競爭者包括：平面媒體的報業、雜誌業；類比式的廣播業；結合影像視聽的電視、電影產業；IT（Information Technology）中的通信和電腦產業，以及伴隨著網際網路而生的 ISP

(Internet Services Provider) 網路服務供應者、ICP (Internet Content Provider) 網路內容供應者、ASP (Application Service Provider) 應用軟體服務供應者、MSP (Management Service Provider) 管理服務供應者等，這些新加入的競爭者，無論在資本額；或者設備建置上的實力，都遠大過於目前台灣圖書出版產業中的任何一個經營者，因此，圖書出版產業者必須瞭解新競局中的對手，在重新思考新的競爭環境後，精準掌握競合態勢，進而找出一條屬於自己的出路。

數位化出版勢不可擋，但真如媒體所大肆報導般「傳統紙本將成為歷史文物」嗎？這個說法仍見仁見智；有待商榷，不過無論如何，數位化出版已經是科技發展下一項逐漸成熟的商品，並開始影響到人類生活的方式，過程衝擊最大的，當然就屬現階段以紙本為主的圖書出版產業。

傳統紙本的圖書出版產業供應鏈模式：作者→出版社→印製業→發行商→零售商→讀者。如果採取數位化模式之後，其供應鏈由質變而量變為：作者→出版社→系統平台供應者→讀者；或者直接是：作者→系統平台供應者→讀者。如圖 7-1 所示。

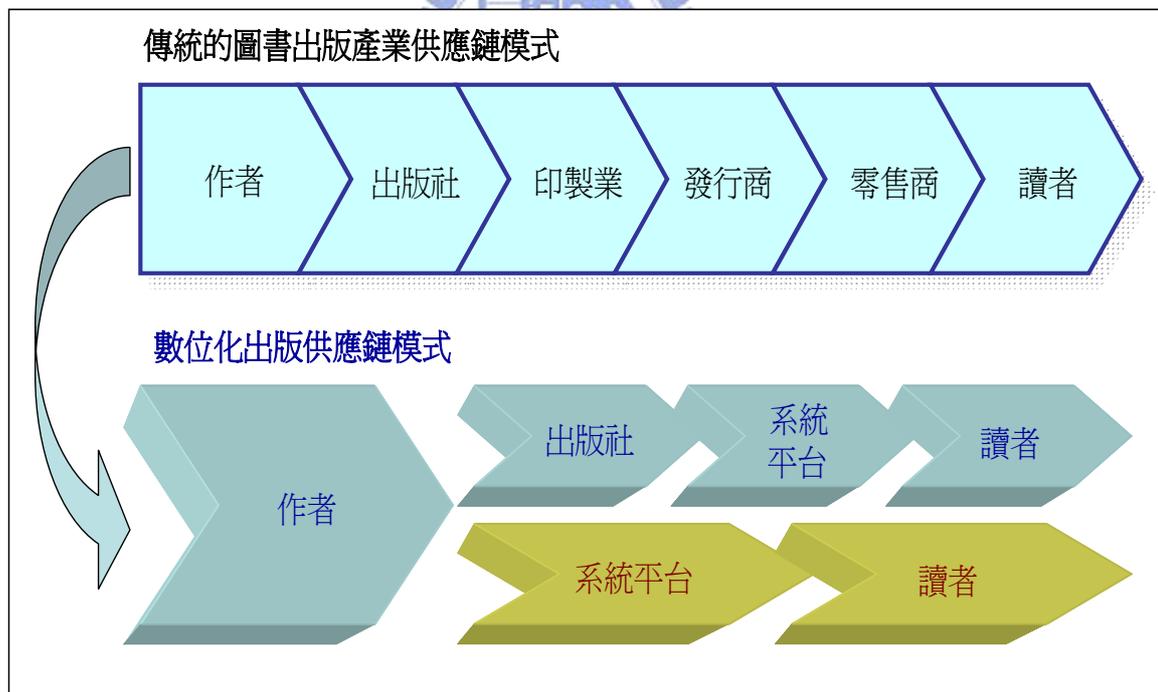


圖 7-1 從紙本到數位化的供應鏈演化模式圖

資料來源：本研究

在這個轉化過程中，很明顯看到了供應鏈所產生的幾種變化：

- (1) 傳統中間的印製業角色將逐漸萎縮或者消失。

- (2) 傳統後端的發行環節：發行商和零售商跟著消失了。
- (3) 傳統印製業、發行商和零售商角色將被系統（網路）平台供應者所取代。
- (4) 傳統出版社角色極為尷尬，如果角色扮演不佳，隨時可被系統（網路）平台供應者取代。
- (5) 數位化出版在過度強調個人化出版下，個人可成為獨立的出版商直接跨過出版社出版。

照上述五種變化分析，當數位化出版更趨成熟之後，出版社、印製業、發行商和零售商的角色設置根本就是多此一舉，完全可以廢除，這也等於宣判傳統的圖書出版產業已面臨癌末；正等待死亡。這也就是為什麼目前台灣圖書出版產業人人自危的原因。

圖書出版產業如果正式轉型成為數位化出版產業之後，數位化出版意謂著實體紙本書籍不再存在，只剩下內容製造者、平台供應者與讀者三方的一種存在於虛擬空間的交易行為，因此，**數位化出版販賣的是服務而不是商品**。數位化出版產業將不會是現有圖書出版產業的工作者參與，而是加入了更多的系統（網路）平台供應者與技術者參與，由於從實體轉向虛擬，經營的技術將完全改變，進入的資本結構也將徹底改變，產業將過渡為更不平衡的兩極化，一邊是原本體制、資本相當完整；又有整合作者能力的出版社轉型為數位出版供應者，或是系統（網路）平台供應者直接整合作者成為最大的內容供應者，另一邊則成為絕對多數的個人獨立內容供應者，這種數位化的優點是速食、環保，因為沒有了實體書本製造過程的繁複，也少掉了砍伐樹木破壞大自然的行徑。相反的，數位出版品也將不再溫暖，因為冰冷的數位科技缺少了太多屬於人類文明進程中的文化感、歷史感、質感和觸感；同時帶給了人類心靈上的失落感。

當數位化出版的輝煌時代來臨後，傳統的紙質出版品真的就將消失嗎？答案應該是：「肯定不會」。目前台灣的圖書出版業者之所以憂心忡忡，完全是台灣的部分業者為取得商業先機而積極推動；和媒體過分誇張報導的結果。實際上，傳統紙本與數位化出版是可以並存的。人類在知識傳遞進化的過程中，從語言到書寫；從機械到電子，每經歷一次傳遞方式的改變，並不表示前一項的功能就會完全消退，例如：1922年無線廣播出現後，當時也有許多人擔憂報紙會因而大受波擊甚至消失，事實驗證，報紙不但沒有消退反而日益精進〔149〕。本研究在第四章探討先進國家

圖書出版供應鏈概況時也發現，歐洲的圖書出版體系所呈現的文化傳統絕然不同於美國，歐洲雖然跟美國同樣具有高度開發的市場機制，但是，大多數的歐洲國家卻非常重視多元性文化的傳承，尤其是對傳統圖書出版產業，因為，圖書出版產業在歐洲是被各國政府及相關行政部會視為民族文化認同的命脈；揆負著延續文化與繁衍的光榮責任〔43〕。此外，歐洲大陸是由眾多多元文化國家所組成，而圖書出版具有非完全市場性的薪火傳遞使命，這種非完全市場的特質，為圖書出版產業扎下了穩固的盤石，同時也建立了在歐洲文化傳遞事業中的地位〔150〕。因此，任何人都不會否認，紙本與數位化的確互有短長，但是數位化出版也不可能完全取代紙本出版。

基於上述立論，本研究試圖找出了紙本與數位化的共同利基點，如下頁圖 7-2 所示。

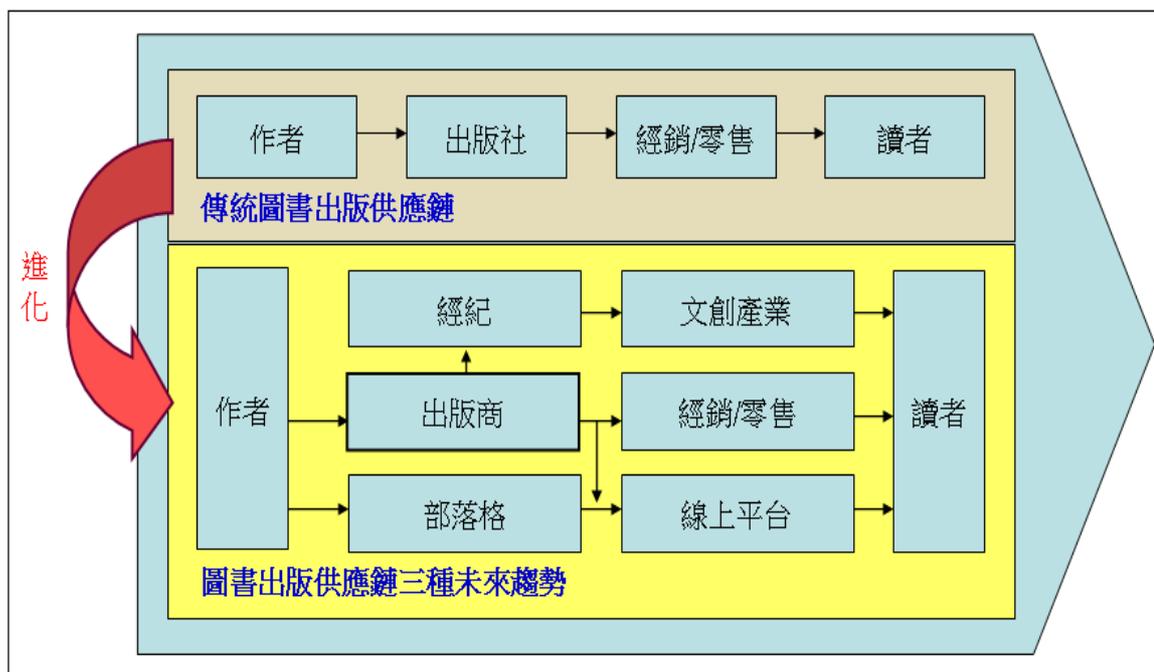


圖 7-2 紙本與數位化出版的共同利基點圖

資料來源：本研究

數位化出版仍然保留了傳統的紙本圖書出版形式，但出版者所出版的書籍將做過更嚴格的篩選。成為紙本書籍將具備下列特質：有典藏價值的，如：精裝套書；文學性高的，如：文學大師作品；屬於經典性的，如：老莊或宗教經典；內容無時效性的，如：耐看的金庸小說；具特殊功能性的，如：立體書；可精緻包裝成禮品贈送的等等。這些紙本書籍仍將透過現有的圖書出版供應鏈流通，只是市場需求可能會減少。

數位化出版將以不具備紙本價值的非文學性的、有時效性的、生活實用性的、屬於資訊性的、速食性的、話題性的內容為主，當然；具有紙本出版特質的書籍一樣可以重複選擇數位化出版。而經營數位化的出版者如前所述，可能是由出版社或系統平台業者來整合，或者由作者自行經營平台（如：部落格）成為獨立的内容供應者。

出版者事實上仍有紙本與數位化之外的第三種作法：開發、轉型或兼營文創事業，許多具備特殊圖像與文字的作品長期被忽略，這些具有特殊圖像、文字的創作，其實擁有高度被開發成衍生性周邊產品的潛力，出版者不必羈絆於傳統只從事書籍出版的模式，可兼具作家經紀角色，創造並發展出紙本、數位化以外的商機。例如：網路天后彎彎所創造出來的公仔，已經廣泛的研發出各式各樣的文、玩具用品，作者彎彎爆紅的程度也近成半個藝人。此外，像圖文作者幾米所發展出來的用品和複製畫也吸引了許多粉絲的青睞；漫畫家朱德庸除衍生了各種商品和影視作品外，中國大陸杭州市政府更撥下了約新台幣 13 億元打造新文化地標；興建「朱德庸幽默博物館」，這是華人歷史上第一座個人的漫畫博物館，也是第一個用台灣漫畫家為名的漫畫博物館。〔151〕

## 7.5 結論

一個產業是否能興盛，除了與時代潮流脈動有關外；也與國家對該項產業的重視程度息息相關，這項產業不一定是必須占該國家總體產值最高或者相對高者；而是國家認定該產業具有對提升整體文化發展有特殊意義者。因此，圖書出版產業正具備了這項特質。從第五章、第六章的探討中，無論歐洲的德國、法國；亞洲的日本，或者中國大陸，其圖書出版產業得以完整的發展，除產業有從上游到下游間的健全供應鏈體系外；與政府大力介入與從旁協助有關。反觀台灣，雖然供應鏈中不乏許多優秀的業者具有相當純熟的經營技術可堪與出版先進國家媲美，但在政府過份放任自由市場運作下，缺少全盤性的管理配套機制，導致產業長期以來無法有關鍵性的突破發展，當環境或市場面臨變化時，產業的經營就愈顯萎縮。

未來不論紙本與數位化間彼此消長如何，現階段怎樣擘劃出好的對策，才能讓台灣的圖書出版產業有一絲光亮的未來，本研究將從「政府單位」與「業界之間」兩個構面提出建議，最後為出版產業訂下實際可用的操作原則。

### 7.5.1 政府單位的監督角色

現在的圖書出版產業性質兼具了文化性與商業性，所生產的內容涵蓋了各種領域；與言論、新聞密不可分，正因為擁有多元化性質，所以政府應當有個可以統籌事權的專責單位來協調與掌理諸多事項，目前台灣的圖書出版體系隸屬於行政院新聞局轄下的出版事業處所管理，在過去圖書出版只是作為單一的思想、文化延續的傳遞工具時代，這樣的管理機構可以達到其功能性，時至今日似乎已不合時宜，出版事業處約為政府部門的三、四級單位，根本不可能進行所謂的政策規劃；更談不上能做到跨部門協調的行政效率，理應借鏡歐洲德、法等國家；或者亞洲日、韓、中國大陸等成立有專責實權的獨立主管部門，才能真正有效的統籌、規劃、配套、輔助、管理圖書出版產業，讓圖書出版產業建設成具有國際級水準的出版產業，並足以與世界其他出版先進國家作競爭。因此，專責圖書出版的政府主管單位應盡速研擬以下幾件要項：

- (1) 重新界定圖書出版範疇，擴大產業面，必須包括文化、商業與數位發展等構面在內。
- (2) 政府資源宜作更妥善的配置，讓不同的意見有順暢的溝通管道。
- (3) 政策推行前，用心多方取出版產業中不同經營規模的各種意見，以便真正協助解決困難，切忌淪為少數業者綁樁、謀利的工具。
- (4) 加強輔導、監督、管理各公、協會團體，讓這些團體真正能發揮產業中協調的功能；或者成為與政府溝通的橋樑之一。
- (5) 詳實擘劃可行的出版政策，從供應鏈前端到後端，都應有更具體的保護、鼓勵或者懲處措施。例如：在公共建設的圖書館館藏採購需求上，不是用接近於剝削業者；讓業者血本無歸的心態來進行招標、議價採購，而是應習取歐、美、日等國家精髓，以保護文化產業；尊重知識、閱讀、創作的方式；以更高於書本定價 1 到 2 倍的公共閱讀價格進行採買。在鼓勵優良文化出版品方面，應以更實質的協助推廣；並採配套銷售效益來取代少額的獎金鼓勵，如：政府直接認購得獎作品數千冊贈送給民眾閱讀。對於因私利而任意破壞整體市場環境秩序的業者也該有所嚴厲的懲罰。

## 7.5.2 圖書出版業的自律與共識

第四章述及台灣圖書出版產業間目前所面臨的危機與衝突，綜歸為二大主要原因：一是出版社與出版社間為有限的優勢稿源不惜重金爭奪所引發的惡性競爭；另一是經銷商、零售商等下游通路所引起的代理權、市場競爭及嚴重金流問題等，但是，這些衝突關係到產業中每個成員經營生存的現實問題，所以在處理上極為棘手，本研究經整理後，仍嘗試為業界提出建議如下：

### 1. 關於出版社的競爭

不可否認，只要爭取到好的稿源作品出版，對出版社的整體競爭力將增分不少，可是，真正決定出版社的競爭實力，並不是單靠稿源的爭取就能判定輸贏，事實上，一家出版社在市場上能否有較佳的競爭力，除爭取優勢的稿源外，應該表現在其他書籍內容的選材、編輯手法的認真與創新、心動的設計、高品質的低印製成本、貼心的銷售價格、有效的行銷策略、發行的深度或廣度、能滿足讀者需求的服務等等。如果說：只重視將成本集中在取得稿源身上，而忽略了其他因素，或者認為只要稿源好，其他部份都可以簡單做作一樣能暢銷，那麼這些書失敗的機率依舊是很高。所以，一家好的出版社；一位優秀的經營者，勢必會在所有的經營條件中取得平衡，更重要的是，出版者應當回歸原始使命的中心目標，在書籍同質性相當高的市場環境中，重新定位區隔；重新建構差異化市場，切忌盲從的成為共同哄抬授權價格的劊子手，要用不同的經營思維；以不同的市場為服務目標；提供不同的讀者找到他們的需求和價值，唯有如此，出版社才能保持競爭優勢；才能維繫經營的活力；進而開闢出生存和發展的前景。

### 2. 關於通路間的糾紛

出版社、經銷商、書店三者原本承載了供應鏈由上而下的關係，同時也存在著相互競爭和依存的關聯性，但是，這個由上而下的依存度，自市場買方氣候成形；末端通路抬頭後，逐漸出現了反轉變化，出版社不再占有供應鏈中主導的位置，在顧客議價能力高漲下，出版社在經銷商受書店要求下必須向經銷商作出條件讓步；或者出版社直接受書店要求而作出退讓，於是出版社折扣愈降愈低；帳期愈

收愈長；退書率愈退愈高，導致供應鏈上的糾葛不斷發生。其中糾葛最為激烈的莫過於因資訊不對稱所引發的金流問題。

想解決資訊、金流等問題，不妨從另一個角度切入分析，那就是通路成員間現在所共同面對的信任程度問題。過去供應鏈上、下游之間，基本上多是一種單純的交易關係，這種交易關係在成員間各自獨立運作下，權利與義務的約束力量相對鬆散，僅代表著一種「買賣」的關係，只要是買與賣，在銀貨兩訖的模式中，信任程度的依存度就不高。但是，目前問題的產生，是隨著交易關係因買者的強勢而改變了交易規則；新的交易規則，是一種必須過度依賴信任度的合作夥伴關係，有趣的是，通路成員彼此往來繼續維持著舊有的買賣形式；而金流規則卻採取了合作夥伴才有的信任關係，這種狀況，在買方存在著銷售資訊不對稱時，成員間的信任程度自然會產生嚴重的危機。因此，現階段的僵局要有所改善，唯有交易關係也要跟著與時俱進，將仍然沿用的買賣關係；全面提升為合作夥伴的關係，當通路成員間都認同是休戚與共的命運共同體時，現在所面臨的問題，或許才能迎刃而解。



## 參考文獻

### 一、英文部份

- [ 1 ] “An Overview of the UK Publishing Industry in 2006”, SIMBA Information, Inc. [http:// www.publishers.org.uk](http://www.publishers.org.uk) , July 1, 2009.
- [ 2 ] Beamon, B.M., “Supply Chain Design and Analysis: Models and Methods”, *International Journal of Production Economics*, Vol. 55, pp.281-294, 1998.
- [ 3 ] Bowersox, D. J. and D. J. Closs, *Logistical Management — The Integrated Supply Chain Process*, McGraw-Hill, New York, 1996.
- [ 4 ] Carter, J.R., and B.G. Ferrin, “The impact of Transportation Cost and Supply Chain Management,” *Journal of Business Logistics*, Vol. 16, Iss. 1, pp.189-212, 1994.
- [ 5 ] Bound, Charles F., “*Publishers and publishing United States*,” New York, Bowker, 1949.
- [ 6 ] Christopher, Martin, *Logistic and Supply Chain Management- strategies for Reducing Costs and Improving Services*, Pitman Publishing, 1992.
- [ 7 ] Christopher, M., “Logistics and Supply Chain Management” *Financial Times*, Irwin, 1994.
- [ 8 ] Chopra, S., and P. Meindl, *Supply Chain Management*, Prentice Hall, New Jersey, 2001.
- [ 9 ] Collins, T., “Striking it big together,” *Supply Management*, Vol. 4, Iss. 18, pp28-30, Sep. 1999.
- [ 10 ] Cooper, J. C. “Logistics strategies for global business,”*International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol.23, No.4, pp.13-23. 1994.
- [ 11 ] Cooper, M.C. and L.M. Ellram, “Characteristics of Supply Chain Management and the Implications for Purchasing and Logistics Strategy,” *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 4:2, pp.13-24, 1993.
- [ 12 ] *Country Reports. org* , July, 2009. <http://www.countryreports.org>, July 2, 2009.
- [ 13 ] Taylor, David A., *Supply Chains—A Manager’s Guide*, Addison Wesley,

- 2004.
- [ 14 ] Deutsches Kulturzentrum Taipei, <http://www.dk-taipei.org.tw>, July 2, 2009.
  - [ 15 ] Dornier, P.; Ernst, P., *Global Operation and Logistics*, Prentice Hall, 1998.
  - [ 16 ] Ansell, Elaine, “Some effects of the end of the Net Book Agreement.” *New Library World*,99(6): pp.248-253, 1998.
  - [ 17 ] Ellram, L.M., “Supply Chain Management,” *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 21, Iss. 1, pp.13-33, pp.57-58, 1991.
  - [ 18 ] Forrester, Jay Wright. *Industrial Dynamics*. MIT Press, 1961.
  - [ 19 ] Ganeshan, R. and T.P. Harrison, “An Introduction to Supply Chain Management, “ *Department of Management Science and Information System*, Penn State University, 1998. ([http://silmaril.smeal.psu.edu/misc/supply\\_Chain\\_intro.html](http://silmaril.smeal.psu.edu/misc/supply_Chain_intro.html).) July 3, 2009.
  - [ 20 ] Handfield, R. and Nichols, E., *Introduction to Supply Chain Management*, Prentice-Hall, Inc., 1999.
  - [ 21 ] INSEE - National Institute of Statistics and Economic Studies - France, <http://servd.french-property.com>, July 2, 2009.
  - [ 22 ] Johnson, J.C., and D.F. Wood, *Contemporary Logistics*, 6th edition, Upper Saddle River, Prentice Hall, New York, 1996.
  - [ 23 ] Kalakota, R. & Whinston, A. B., *Electronic Commerce— A Manager's Guide*, MA:Addison- Wesley, 1997.
  - [ 24 ] Keegan, W 、Moriarty, S. and Duncan, T., *Marketing, New Jersey*, Pentice Hall, 1991.
  - [ 25 ] Kopczak, L.R., “Logistics Partnership and Supply Chain Restructuring: Survey Results from the US Computer Industry, ” *Production and Operations Management* 6(3), pp.226-247, 1997.
  - [ 26 ] Kotler, P. *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*, 7th ed., NJ: Prentice Hall, 1991.
  - [ 27 ] Kotler, P, Ang, S. H., Leong S. M. and Tan, C. T., *Marketing Management: An Asian Perspective*, Prentice Hall, Singapore, 1999.
  - [ 28 ] Lamber, D.M., M.C. Cooper, and J. Pagh, “Supply Chain Management:

- Implementation Issues and Research Opportunities,” *The International Journal of Logistics Management*, vol. 9, No. 2, pp. 1-19, 1998.
- [ 29 ] Lee, Hau, V Padmanabhan and Seungin Whang. “The Bullwhip Effect in Supply Chains.” *Sloan Management Review*, p.93-102, Spring, 1997.
- [ 30 ] Lee, H.L., and S.M. Ng, “Introduction to The Special Issue on Global SupplyChain Management,” *Production and Operation Management*, 6(3), pp.191-192, 1997.
- [ 31 ] Levitt, T, “Exploit the Product Life Cycle”, *Journal of Harvard usiness Review*, pp.81-94, Nov.-Dec., 1965.
- [ 32 ] Macy, John Albert, “The story of world`s literature”, *Gity Publishing Co.* New York, 1932.
- [ 33 ] Mabert, V.A., and M.A. Venkataramanan, “Special Research Focus on Supply Chain Linkages: Challenges for Design and Management for the 21st Century,” *Decision Science*, vol. 29, No.3, pp.537-552, 1998.
- [ 34 ] Mclean, Scott , “Finding strategies advantage through SCM”; *PPI*; Vol. 41, Iss.10; Oct. 1, pp.28-31, 1999.
- [ 35 ] Metz, P.J., “Demystifying Supply Chain Management,” *Supply Chain Management Review*, Winter Issue. Winter, 1998.  
<http://www.manufacturing.net/magaz---gistic/archives/1998/scmr/myst.htm>, July 4, 2009.
- [ 36 ] National Statistics. Internet Access, Households and Individuals 2007  
<http://www.statistics.gov.uk/statbase/Product.asp?vlnk=5672>, July 4, 2009.
- [ 37 ] Page, M., “How to Sweeten Your Supply Chain,” *Proceedings of BPICS Annual Conference*, Vol. 5, Iss. 3, pp.21-26, 1989.
- [ 38 ] Paul Richardson, Graham Taylor. *A Guide to the UK Publishing Industry*. London: the Publishers Association, 2008.
- [ 39 ] Poirier, C. C. and Reiter, S. E., " *Supply Chain Optimization: Building the Strongest Total Business Network*", Berrett-Koehler Publishers, Inc, 1996.
- [ 40 ] Porter, M., *Competitive Strategy*, The Free Press, New York, 1980.
- [ 41 ] Porter, M., *Competitive Advantage*, The Free Press, New York, 1985.
- [ 42 ] Porter, M., *How competitive forces shape strategy*, Harvard Business

- Review, Mar./Apr., 1979.
- [ 43 ] “Publishing Market Watch, Sector Report 2: Book Publishing”, *European Commission*, pp.40, 2004.
  - [ 44 ] Quinn, F.J., “Building a World-Class Supply Chain,” *Logistics Management Distribution Report*, pp.32-40, Sep., 1990.
  - [ 45 ] Simchi-Levi, D., P. Kaminsky, and E. Smichi-Levi, *Designing and Managing the Supply Chain: Concepts*, McGraw-Hill, 2000.
  - [ 46 ] Stein, Martin and Voehl, Frank, *Macrologistics Management*, St. Lucie Press.
  - [ 47 ] Stevens, G.C., “Integrating the Supply Chain,” *International Journal of Distribution and physical Materials Management*, Vol. 19, Iss. 8, pp.3-8, 1989.
  - [ 48 ] Tan et al, “Supply Chain Management: Supplier performance and Firm Performance”, *International Journal of Purchasing and Material Management*, Vol. 34/2, 2-9, 1998.
  - [ 49 ] Tapscott, D., *The Digital Economy*, McGraw-Hill, 1997.
  - [ 50 ] Thompson, John B. *Books in the Digital Age*, Cambridge: Polity, 2005.
  - [ 51 ] US Census Bureau, Jun., 2009. <http://www.census.gov>, July 3, 2009.
  - [ 52 ] Wang, Wei and Chai, Yueting, “Distribution requirements planning for agile supply chain management,” *American Control Conference. Proceedings of the 2002*, Volume 1. Jul. 2002.
  - [ 53 ] Sheffi, Yossi, *The Resilient Enterprise – Overcoming Vulnerability for Competitive Advantage*, The MIT, 2005.

## 二.中文部份

- [ 54 ] 孫梓評，「回首曩昔，爾雅三十而立—專訪出版人隱地」，自由時報，2005年7月20日。
- [ 55 ] 張雪梅，「創造圖書出版產業三贏之供應鏈協同規劃、預測與補貨策略之研究—以A公司為例」，國立政治大學，管理碩士論文。
- [ 56 ] 張心馨，詹進勝，「企業國際化在全球運籌與供應鏈管理之整合發展研究」，中華管理評論，第4期，PP93-110，2000年11月。
- [ 57 ] 果雲，「供應鏈管理的現在及未來」，資訊與電腦，PP 50-51，2000年4月。
- [ 58 ] 韓復華，「全球運籌管理課程講義」，國立交通大學，2008年。
- [ 59 ] 查爾斯·範恩 (Charles Fine)，脈動速度下的決策者，李筠譯，大塊文化，台北，2000年8月15日。
- [ 60 ] 維基百科全書 [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)，2009年6月10日。
- [ 61 ] 顧金亮，「牛鞭效應對圖書庫存管理的影響」，出版發行研究，第11期，2008年。
- [ 62 ] 林奐呈，「麥可·波特的五力分析：剖析產業環境，掌握企業優勢」，經理人月刊，第3期，2009年。
- [ 63 ] 鷹眼策略管理顧問有限公司，「策略規劃的演進」，<http://www.eesmc.com.tw/index.php>，2009年6月12日。
- [ 64 ] 黃營杉，行銷學概論，國立空中大學，台北，2001年2月
- [ 65 ] 新聞局，2007年圖書出版及行銷通路業經營概況調查，第七章，行政院新聞局，台北，2007年12月。
- [ 66 ] 周月英，「中文電子書 下半年吹衝鋒號」，中國時報，2009年6月28日。
- [ 67 ] 劉美琪，當代廣告：概念與操作，學富文化，台北。2000年9月1日。
- [ 68 ] 劉水深，產品規格化與策略運用，華泰書局，台北，1984年3月。
- [ 69 ] 李柏峰，「贏向全球供應鏈競爭的挑戰」，國際商情雙周刊，第239期，2008年4月9日。
- [ 70 ] 陳日陞，「從發行商的角度看圖書出版通路的過去、現在與未來」，中華民國89年出版年鑑，行政院新聞局，台北，2000年8月。
- [ 71 ] 李至和，「出版界震撼教育 凌域爆經營危機 槓上金石堂 凌域：金石堂長期延票、拖欠付款，金石堂：付款正常，已將4,900萬

- 元圖書退回」，經濟日報，2007年7月26日。
- 〔72〕謝佳雯，「政院點火 電子書 產值衝千億」，經濟日報，2009年7月8日。
- 〔73〕陳亮諭，「面板網路出版 合攻電子書」，經濟日報，2009年7月12日。
- 〔74〕陳宛茜，「快書與慢書的對決」，聯合報，2009年4月3日
- 〔75〕邁克爾·柯達 (Michael Korda)，打造暢銷書，卓妙容譯，商周出版，台北，2003年2月12日。
- 〔76〕王益，「出版、發行的分與合」，1998年中國出版年鑒，中國出版年鑒社，北京，1998年9月。
- 〔77〕魏龍泉，美國出版社的組織與營銷，三思堂出版，台北，2001年9月。
- 〔78〕保羅·理查森，英國出版業，袁方譯，世界圖書出版公司，北京，2006年8月。
- 〔79〕馬立海，「德國傳統書業如何應對網路書店衝擊」，中國新聞出版報，2008年10月15日。
- 〔80〕姜川，「最古老的現代書商」，出版商務週報，2008年12月23日。
- 〔81〕出版商務週報整理，「德國出版市場概況」，出版商務週報，2008年8月25日。
- 〔82〕射頻快報，「德國圖書零售商利用 RFID 管理圖書物流」，RFID 中國論壇，2007年3月20日。
- 〔83〕陳啟煌，「RFID 原理與應用」，臺灣大學計算機及資訊網路中心。
- 〔84〕王艾，「2008 法蘭克福書展聚焦數位化出版」，數字出版在線，<http://www.epuber.com>，2008年9月23日。
- 〔85〕萬麗慧，「德國出版產業概況」，出版參考，第16期，2006年。
- 〔86〕李丕光，「對德國出版業的兩大機制分析」，出版廣角，第7期，2003年。
- 〔87〕渠競帆、段怡妹採訪，「金融危機可以轉化為出版良機 — 克裏斯·派特森 (Chris Paterson) 訪談」，中國圖書商報，2008年11月14日。
- 〔88〕楊狀振，雷力，「經濟危機下法國圖書出版業的變局調整與應對策略」，中國出版，2009年2月19日。

- [ 89 ] 甄西，「面臨金融風暴，買乳酪還是買圖書：法國出版物銷售逆市上揚」，中國圖書商報，2008年10月24日。
- [ 90 ] 巴爾紮克，幻滅，傅雷譯，人民文學出版社，北京，1989年9月。
- [ 91 ] 張林初，「法國書業憑何有效抵禦金融危機」，中國圖書商報，2009年4月21日。
- [ 92 ] 楊振，「自由，平等，閱讀」，La France en Chine（法國在你身邊網站），<http://www.ambafrance-cn.org>，2009年8月8日。
- [ 93 ] 張林初，「法國增加2009年文化預算」，中國圖書商報，2008年12月9日。
- [ 94 ] 張書卿，「法國政府對出版產業及文化產業發展的作用與作為」，出版發行研究，第1期，2006年。
- [ 95 ] 楊勝偉，燕漢生，法國圖書出版業，中國書籍出版社，北京，1993年1月。
- [ 96 ] 曉宣，「日本書業縮水低谷中的掙紮」，出版商務週報，2008年11月11日。
- [ 97 ] 孫海悅，「日本出版速覽」，中國新聞出版報，2007年10月8日。
- [ 98 ] 戴錚編譯，「日本出版業掀起流通革命」，東方早報，2009年6月30日5版。
- [ 99 ] 村上信明，日本出版流通及其體制，劉秀媛，陳寶貴合譯，中國書籍出版社，北京，1992年12月。
- [ 100 ] 舟舟，「日本出版市場概況」，出版商務週報，2009年7月6日。
- [ 101 ] 遠見雜誌，「2007閱讀大調查」，遠見，2007年7月。
- [ 102 ] 行政院新聞局編，2008出版年鑑，第八篇統計資料，行政院新聞局，台北，2008年10月
- [ 103 ] 台灣出版資訊網 <http://tpi.org.tw>，2009年7月5日。
- [ 104 ] 肇瑩如，「讀書俱樂部成出版界消費新趨勢」，經濟日報，1993年5月13日。
- [ 105 ] 行政院新聞局編，2007年圖書出版及行銷通路業經營概況調查，第六章，行政院新聞局，2007年12月。
- [ 106 ] 陳慧敏，「誠品拆除系統違建搭建順暢資訊工程」，經濟日報，2003年5月16日。
- [ 107 ] 中央社臺北電，「教部：有品運動 責無旁貸」，中央社，2009

年6月23日。

- [108] 李至和,「看齊日本上下游全包」, 經濟日報, 2009年6月8日。
- [109] 李至和,「出版界震撼教育 凌域爆經營危機 槓上金石堂」, 經濟日報, 2007年7月26日。
- [110] 邵冰如、韋麗文,「出版社團結 防堵誠品跟進 — 生死存亡之戰 如對金石堂‘銷結制’妥協 誠品‘寄售制’立刻撲上身」, 聯合晚報, 2007年8月11日。
- [111] 陳宛茜,「幾分鐘熱度 台灣拇指小說不 in」, 聯合報, 2007年4月25日。
- [112] 香港貿易發展局網站 <http://www.hktdc.com/tc/>, 2009年7月21日。
- [113] 香港出版總會 <http://www.publishers.com.hk/index.htm>, 2009年7月21日。
- [114] 陳不諱, 香港出版業, 彩色世界出版, 香港, 1990年。
- [115] 上官泰芙,「圖書發行日益尷尬艱難」, 香港大公報, 2008年8月31日。
- [116] 王乾任,「香港書業觀察」, 台灣出版資訊網, 2009年7月1日。
- [117] 呂瑋宗,「簡體書雄霸市場 港出版業狹路求存」, 香港文匯報, 2008年1月3日。
- [118] 關永圻,「香港十年之出版」, 中華讀書報, 2007年6月27日。
- [119] 張倩儀,「香港出版業概況」, 出版之門, 2007年7月3日。
- [120] 趙仁偉, 滕軍偉,「第十九屆全國圖書交易博覽會 25日在山東濟南開幕」, 新華社, 2009年4月25日。
- [121] 柳斌傑, 鄔書林, 閻曉宏主編, 2006年中國圖書年鑑, 湖北人民出版社, 湖北, 2006年11月。
- [122] 葉君超,「淺談大陸出版品的發行制度」, 出版界, 31期, p61, 1991年10月。
- [123] 鄭士德, 中國出版年鑒 2000,「新中國圖書發行事業五十年」, 中國出版年鑒社, 北京, 2000年10月1日。
- [124] 孫利軍,「大陸出版體制改革芻議」, 出版界, 第87期, 2009年8月20日。
- [125] 鄔書林,「中國出版業發展趨勢與展望」, 中國出版業高層論壇, 全國書市組委會, 2005年5月。
- [126] 張曉明, 胡惠林, 章建剛主編, 2006年中國文化產業發展報告,

社會科學文獻出版社，北京，2006年1月1日。

- [127] 王俊國，「淺談促進海峽兩岸圖書發行的若干問題」，出版流通 97期，2004年10月。
- [128] 國發〔2005〕10號，關於非公有資本進入文化產業的若干決定，中華人民共和國國務院，2005年4月13日。
- [129] 郝振省，魏玉山編，2005中國民營書業發展研究報告，中國書籍出版社，北京，2006年6月。
- [130] 張志強，「大陸地區出版業的現狀和未來發展」，出版界，78期，2006年7月。
- [131] 於友先，「市場全球化：世界華人出版產業發展態勢」，中華讀書報，2003年7月9日。
- [132] 中華人民共和國國家統計局網站 <http://www.stats.gov.cn>，2009年6月30日。
- [133] 張曉哲，「簡體字圖書在臺灣熱銷 島內刮起簡體字風」，人民日報，海外版，2007年11月28日。
- [134] 馬英九，「大陸『識正書簡』的文化意涵」，中華民國總統府網站，<http://www.president.gov.tw>，2009年6月23日。
- [135] 行政院大陸委員會，「大陸地區出版品電影片錄影節目廣播電視節目進入台灣地區或在臺灣地區發行銷售製作播映展覽觀摩許可辦法」，編號005號，2003年1月27日。
- [136] 王宛茹，「中美著作權協定 送審作業快馬加鞭」，聯合晚報，1992年6月2日。
- [137] 陳昕，「現狀與未來——探析兩岸出版產業合作的路徑選擇」，中國新聞出版報，2009年7月17日。
- [138] 吳荷，「暢銷書 盛裝矇騙讀者」，中華讀書報，2004年7月21日。
- [139] 張妍妍，「比盜版還盜版 圖書市場暗湧假書濁流」，經濟參考報，2005年5月25日。
- [140] 李涵林，「偽書面面觀」，出版廣角，2005年9月。
- [141] 蔡智恆，夜玫瑰，紅色文化，台北，2002年11月1日。
- [142] 鍾剛，潘惠文，「盜版書的江湖，地下的書業帝國」，南方都市報，2009年8月23日。
- [143] 張蕾，「哈7英文版發行4小時中文網譯迅速出爐」，北京晚報，

2007年7月25日。

- [144] 張曉明，胡惠林，章建剛編，2009年中國文化產業發展報告，社會科學文獻出版社，北京，2009年4月1日。
- [145] 朱華明，「出版改制:如何破解重組上市五大難題」，中國新聞出版報，2009年7月13日。
- [146] 林宏達，「印書像印鈔票的秘密」，商業週刊，2009年2月23日。
- [147] 蔡振源，「哈利波特列禁書？作者：走火入魔 美國圖書館協會禁書周列榜首 美英部分學校也抵制該書 外界質疑書中鼓勵崇拜撒旦 文中‘666’代表反基督描述」，聯合晚報，2001年11月14日。
- [148] 林奇伯，「慢慢讀 細細品 長篇小說比真實旅行還精采」，遠見，2007年1月。
- [149] 世新大學講義，「傳播媒介發展史簡史」，世新大學 Elearn 教學平臺。  
<http://cc.shu.edu.tw/~distance/dist/classinfo/oldclass/8602cs01/c8602t01cst01.htm>，2009年7月15日。
- [150] 王積龍，「歐洲圖書出版業如何保障文化多樣性」，出版發行研究，第9期，2006年。
- [151] 邱祖胤，「13億幽默 杭州打造朱德庸漫博館」，中國時報，2009年4月2日。
- [152] 尼爾森圖書全覽網，[www.nielsenbookscan.co.uk](http://www.nielsenbookscan.co.uk)，2009年6月15日。
- [153] 《日本出版業30年圖書、雜誌發行、銷售變化》，日本總務省統計局，<http://www.stat.go.jp>，2009年8月1日。
- [154] 株式會社出版ニュース社「出版年鑑」，日本總務省統計局，<http://www.stat.go.jp>，2009年8月1日。

## 簡歷

姓名：朱玉昌

性別：男

出生年月日：1965.4.10

文化出版業經歷：

- 1989.07.05–1992.04.30 時報文化出版股份有限公司  
業務部專員
- 1992.05.15–1995.06.30 天下文化出版股份有限公司  
行銷企劃部主任暨大陸事務交流副主任
- 1995.07.01–2003.05.02 時報文化出版股份有限公司  
業務部經理
- 2003.05.02–2004.02.05 正中書局股份有限公司  
行銷總監
- 2004.03.10–2007.12.31 聯合文學出版社有限公司  
總經理暨全國巡迴文藝營執行長
- 2008.01.01–2009.05.31 天下雜誌出版股份有限公司  
出版行銷業務總監
- 2008.01.01–迄今 聯合文學出版社有限公司  
社務顧問
- 2003–2005 中華民國發行協進會第六屆秘書長  
2005–2007 中華民國發行協進會第七屆秘書長