

第一章 緒論

本研究旨在於運用組織創新（organizational innovation）的理論架構，整理出影響組織創新程度的決定因素，並找出哪些因素對於圖書出版業者之組織創新程度最具重要性及影響力。本研究將以台灣地區圖書出版產業為研究對象，進行問卷調查與深度訪談，了解圖書出版業者對於其核心能力、競爭優勢的掌握與運用，並透過找出決定組織創新程度的重要因素，使台灣的圖書出版業者，能夠對自身組織進行診斷，了解組織應從哪些方面進行創新，使圖書出版產業能夠維繫生存、持續成長。

第一節 研究背景與動機

台灣的圖書出版業自從 1999 年廢止出版法後，便進入一個百家爭鳴的完全競爭狀態，圖書出版總量歷年來持續成長，維持在四萬種左右，而至 2003 年底為止，台灣已有 7,538 家的出版社（行政院新聞局，2004）；大部分台灣圖書出版業者之規模以中小型為主，公司登記資本額在五百萬元以下，營收在 100 萬至 500 萬元之間（行政院新聞局，2003）。在市場被分割得極為零碎與分散、且競爭激烈的情形下，圖書出版業要繼續生存的因應之法，首先，便是要認清環境變化所帶來的生存壓力。

台灣於 2001 年加入 WTO 後，台灣的出版業便一直試圖建立在華文出版界的關鍵地位，2002 年行政院提出的挑戰二〇〇八的六年發展重點計畫中，包括「文化創意產業發展計畫」，子計畫中也涵蓋了發展圖文出版產業；面對新興網路科技媒體的興起、國際出版集團的競爭，以及大陸加入 WTO 後持續開放的出

版政策，台灣出版業面臨重新轉型的關鍵時刻（陳信元，2004）。究竟應如何管理出版產業中源源不絕的創意，以高度專業的技巧，運用資訊科技，結合相關產業，將產品持續升級，並致力於專業人才的培訓，以創造競爭力（陳信元，2004），且懂得掌握市場機會，創新產品、行銷策略模式和經營管理的理念，是目前台灣圖書出版業欲求競爭優勢的當務之急。

因此，2004 年台北國際書展中，有鑑於台灣圖書出版業激烈艱困的市場環境，以「建立台灣在全球華文出版界關鍵性地位」為主軸，舉辦了一場「創新競爭力論壇」，就國內外最新出版發展與趨勢進行探討及成功實例的經驗分享：在美國，Chronicle Books 以冷調的女孩肖像 Emily，透過整合行銷的方式及通路的創新思維，使這項產品由繪本童書擴展到禮品文具，成為業界中創新成功的典範；科學人雜誌（Scientific American）董事長 Gretchen Teichgraber，透過 Medill 新聞學院，訓練並引進異業人才，提供了人力資源上的創新做法；日本的小學館更隨著網際網路時代的潮流趨勢，積極發展電子書市場。這些都是在出版業界積極創新並獲得成功的範例，而這些成功的業者皆不約而同的表示，如何將出版業的「創意」轉換成能夠獲利的「創新」，是出版業在競爭激烈的市場環境中突破的關鍵（「創新競爭力論壇」¹，2004）。

所謂的創新，彼得杜拉克（Peter Drucker, 1985）曾於《創新與創業精神》（Innovation and entrepreneurship : practice and principles）一書中提到，只要能使既有資源產生財富的潛力有所改變，都足以構成創新行為，同時認為創新就是改變資源的產出。而早在 1934 年經濟學者熊彼得（Joseph Alois Schumpeter）便認為，創新與變化才是正常經濟體系之常規，一個具有組織創新能力的企業，應將改變視為正常的現象，利用變化作為發展的契機（轉引吳怡瑄，2003）。整個市場環境與文化不停的在變動，若不能順應這些變化、持續成長，隨時都可能被新

¹ 2004 年 1 月 30 日，台北國際書展之「創新競爭力論壇」會議資料整理。

進的企業、新的產品市場所取代，媒體鉅子梅鐸便曾指出，決策者要將應變看作一種力量，因為絕大部分的變動事先都有預兆，你可以發現預兆，並且採取順應、躲避、阻止等應變的措施，倘若不能學會利用這種力量，便會失去寶貴的機會（花建，2003）。二十一世紀強調的新管理典範——知識經濟，便一再揭櫫知識資本、企業創新能力、和資訊科技應用的重要性，誰能夠掌握可創造高附加價值的知識，誰就擁有創造財富、維持競爭優勢的能力，而一家企業能否保有足夠的競爭力，依靠的不再只是土地、資金、與設備，「創新」才是決勝的關鍵，台灣的企業必須從產品、技術、研發、組織、行銷、文化等環節，來提升企業整體的組織創新能力（莊立民，2002）。

不過，在一連串提倡創新的聲浪中，大部分的研究與文獻，都聚焦於高科技產業的組織創新，相較之下，出版產業卻少見有與創新相關的討論。國內關於出版產業的研究與文獻，大多集中在行銷通路與策略研究（楊金都，2000；詹雅琪，2001；李光祥，2001；陳雅敏，2002；鍾聰美，2002；范佳惠，2002）、經營模式研究（傅正芬，2002；陸青美，2003；葉人鳳，2003；盧玫伶，2003）、產業組織結構研究（廖梅馨，1998；陳文和，2000；蘇美如，2000；郭曉梅，2001）、組織內部管理（許佳錚，2002；吳適意，2002；洪千惠，2002；劉筱燕，2003），以及網路與數位化對電子出版的影響，尤其著重在電子書市場的研究（郭家銘，1999；唐真成，2001；黃郁茹，2002）。與創新理論相關的文獻，僅有以創新傳布理論探討電子書市場經營策略研究（盧盟晃，2003）、網路書店的電子商務創新模式探討（林杏潔，2000），以及圖書出版之互補性產業與產品創新速度關係之研究（劉翰璋，1999）。

事實上，創新並不僅指技術上的研發，策略、組織文化因素與管理創新，近年來也逐漸成為創新研究的重點（蔡啟通，1997；林義屏，2001；張莉慧，2001；陳碧慧，2002；莊立民，2002；陳明松，2002；吳健鑫，2003）；創新更不是高

科技產業的專利，在文化產業上同樣具有重要性。文化企業在經營的文化產品和提供的文化服務上，雖和其他產業有明顯的區別，但是，就企業的動力和發展機制而言，和其他企業並沒有本質的差異；出版業身為文化產業的一環，成功的要素之一就是求新求變，在激烈的市場競爭中，一個文化企業要保持旺盛的活力，必須有不斷升級換代的創新能力（花建，2003）。城邦出版集團亦表示，出版業進行創新的動機，其實與其他產業一樣，都是基於對生存壓力的認知，如果不創新，在產業及市場上就缺乏競爭力（城邦薛良凱，2005，深度訪談）。從事文化經營的企業家，把文化看作和資本、技術、勞動力等一樣的生產要素，追求不斷的創新，去改變這些要素包括文化素材、文化品牌、文化人才的組合方式，以適應日新月異的文化市場，創造巨大的經濟效益，同時滿足社會的文化消費需求（花建，2003）。例如：蔡志忠的漫畫，他將中國博大精深的文化利用一種風趣調侃的現代漫畫方式表現，使之成為一種不分國籍的大眾讀物，他把創造性的構思和現代出版業的商業運作結合起來，在造福廣大讀者的同時，也為自己和出版商帶來滾滾財源；又如幾米的繪本，其作品出版都交給大塊文化出版公司，但在周邊商品上，另外成立了墨色國際公司，專職經營「幾米品牌」，從品牌定位、創作授權、異業結合到周邊商品的開發，以企業化方式來經營文化創意（楊芩雯，2003）。

以上的經營案例顯示：文化產業需要根據市場的趨勢，把不同類型的資本、技術、創意、資訊、經營模式等有機的組合起來。大塊出版社副總編輯韓秀玫承認，「出版社的本業是文化，我們缺乏生意人的思考方式」；墨色國際的總經理李雨珊也強調，文化創意的商業化過程是必要的，文化產品的優勢，是能藉由和其他品牌的結合，來整合跨產業的資源（楊芩雯，2003）。而創新的核心就是把一種全新的生產要素新組合引入生產體系，它既包括技術創新，也包括組織創新，是各種可提高資源配置效率的新活動；創新型的企業家能以一種靈活、廣泛的概念結構，不斷尋求投入和產出之間動態的、更合理的函數關係，而這種創新即包

括了技術創新、市場創新、和管理創新等內容（花建，2003）。

然而，許多企業將創新視為一個黑盒子，認為創新事業的難以預測使創新成為高風險、低成功率的投資；事實上，多數公司不願進行創新或創新失敗的真正原因，在於不了解創新的過程以及影響創新力量的主要因素，也不了解目前自身創新的程度，或是其投注的創新努力是否有效，而視創新為高風險的畏途。但是，每一種行動都有未知的風險，而完全不採取任何行動，則有坐以待斃的風險。創新並非無法預測，觀察、發覺企業的變化與問題，找出是什麼原因導致什麼樣的結果並對症下藥，便能提升創新的成功率，達到預期的績效表現（Christensen & Raynor, 2003）。因此，找出影響企業採用組織創新的重要決定因素，使圖書出版業者能夠進行企業的自我診斷，了解組織是否應進行創新、從哪些方面進行創新，以運用創新為顧客提高價值、為企業帶來利潤，使圖書出版產業能夠持續成長，便顯得十分重要。

因此本研究將以台灣圖書出版產業為主要研究對象，運用組織創新的理論觀點及研究取向，對照現行圖書出版業者的經營概況，研究分析影響企業組織創新程度的決定因素，以及哪些決定因素會影響圖書出版業組織創新的程度。

第二節 研究目的與問題

雖然創新觀念在產業中不斷發酵，但過去有關創新研究的文獻，大都集中在高科技產業的技術創新與產品創新的研究上，在針對出版產業的研究中，對圖書出版業組織創新程度之決定因素，則尚未有整體觀點的相關整理與研究。事實上，不同類型的組織及產業，在科技與結構、管理方式及活動本質上都有所差異，這些差別會影響創新決定因素及其在各層面上的影響程度。試圖去瞭解影響創新程度的因素以及創新所需的條件，對於目前一直在提倡文化創意產業的社會環境，或者是欲求創新優勢的出版社來說，是一個值得進行探討的部分。

本研究欲先探討台灣圖書出版業的產業環境與市場現況，接著根據組織創新的理論與研究取向，整理出影響組織創新程度的決定因素；並以問卷調查的方式，檢視、分析影響台灣圖書出版業組織創新程度的決定因素，了解哪些因素對圖書出版業者而言是較為重要的，以提供業者未來建議；另輔以資料分析與個案深度訪談，探討相關業者對創新的認知與發展概況。

綜上所述，本研究主要的研究問題可分述如下：

- (一) 台灣圖書出版產業之市場現況及其創新情形為何？
- (二) 對台灣圖書出版業而言，影響其組織創新程度之重要決定因素為何？

第三節 研究流程

本研究之研究流程如圖 1-1 所示，在確定研究目的與研究問題之後，整理出組織創新的類型，以及組織創新的理論與研究取向，並根據國內外現有相關文獻，整理出影響組織創新程度的可能因素。接下來透過問卷調查的方式，歸納分析出對圖書出版業者之組織創新程度最具解釋力的決定因素為何。並經由資料分析及對業者的深度訪談，探討圖書出版產業的產業環境與市場現況，以及相關業者對創新的了解與發展概況。

本論文的章節安排如下：

第一章為緒論，說明研究背景與動機、研究的目的和問題以及研究流程。

第二章為文獻探討，包括創新的定義與類型、組織創新的研究取向與理論、及影響組織創新程度之決定因素。

第三章為研究方法。透過問卷調查、資料分析及深度訪談，分析影響台灣圖書出版業者組織創新程度的重要決定因素為何。

第四章為研究結果發現。根據資料分析與深度訪談結果，綜觀台灣圖書出版產業之市場現況以及其創新的發展；並分析問卷調查結果，輔以深度訪談之整理，探討影響台灣圖書出版業者組織創新程度的重要決定因素為何。

第五章為結論與建議，包括研究結果、研究限制與檢討，以及對業者與未來研究者之建議。

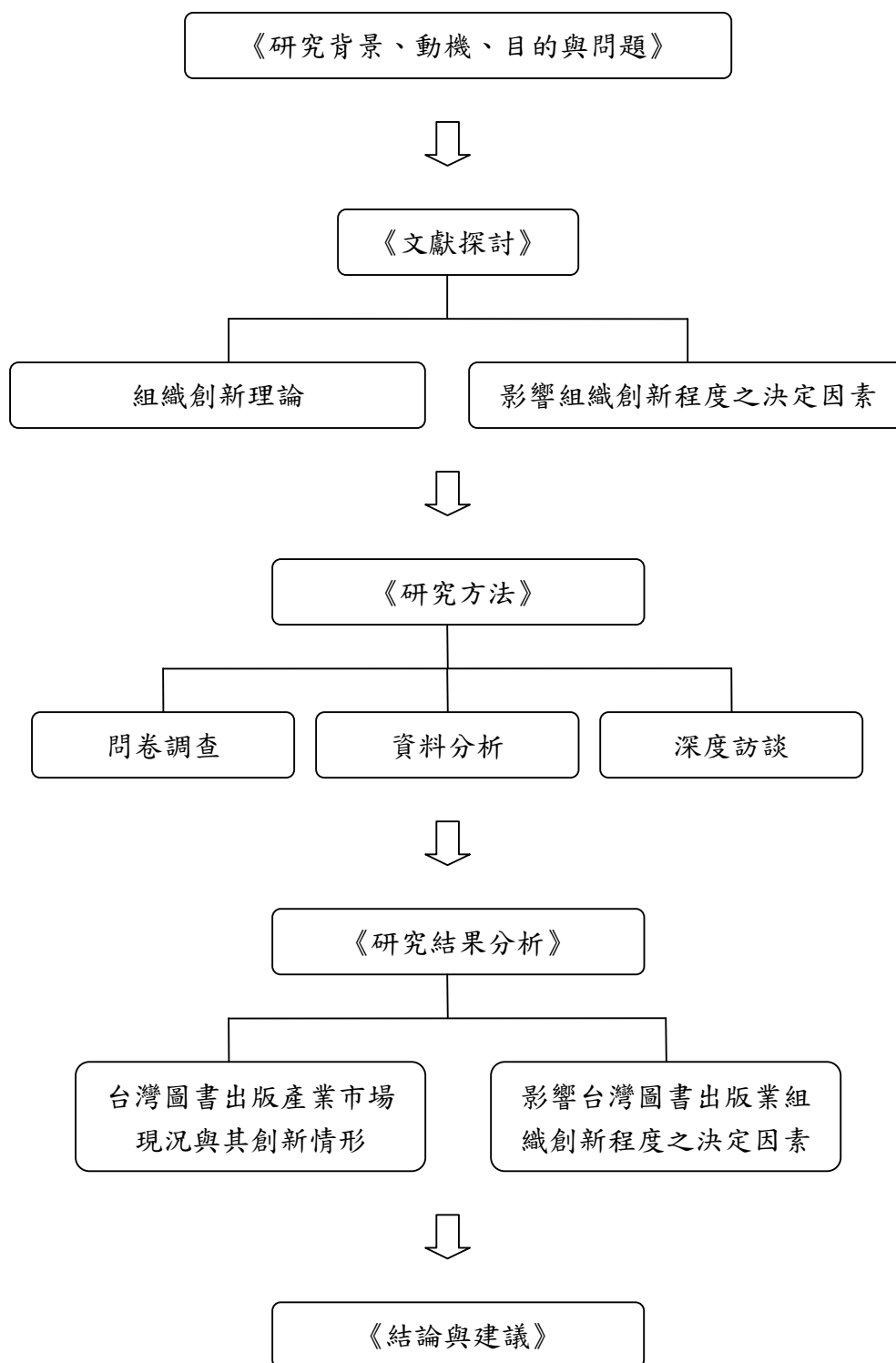


圖 1-1 研究流程圖