

第五章 結論與建議

圖書出版是一個兼具知識、經濟與文化的產業，面對國際市場的競爭與數位科技媒體的挑戰，台灣的圖書出版業者如何從競爭激烈且極度分割的市場中有所創新和突破，是這個腦力密集的產業，維繫生存、持續成長的成功關鍵。本研究透過問卷調查與深度訪談的方式，探討影響台灣圖書出版業組織創新程度的決定因素為何，並分析其中哪些因素對於影響組織創新程度有較大的解釋力，以提供業者在從事創新時適切的建議。本章共分為二節，第一節將針對本研究之研究問題，說明實證研究與深度訪談之結果與發現；第二節則先對業者提供建議，並提出研究上的限制與對後續研究者的建議。

第一節 研究結果與發現

本節將針對問卷調查與深度訪談的結果進行整理與分析，以回答本研究之研究問題。本研究之研究問題如下：

- (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？

一、台灣圖書出版產業之市場現況與其創新情形

整體而言，台灣圖書出版業之規模仍以中小型為主，公司資本額在五百萬元以下者，佔了六成，而有近四成九的書籍出版業者，營收在 100 萬到 500 萬元之間，但出版社的家數仍持續增加，目前已達 7,538 家，雖然圖書出版總量略微下降，但每年仍有近四萬種新書出版，顯示台灣圖書出版業競爭仍然相當激烈，

因此產生了「以書養書」的惡性循環；此外，面對競爭激烈的環境，出版業也開始以異業結盟的方式，試圖以新的產品、通路與行銷方式，提高企業利潤與客戶價值。

而伴隨著產業的變遷、新科技媒體的衝擊與網際網路的發展，許多圖書出版業者開始以創意角度運用新的科技，結合相關產業，將產品持續升級，來建立競爭優勢，也使得「數位出版」成為出版業近年來最為重要的創新發展。從早期類似電子辭典的閱讀器，到多媒體光碟的開發，以及目前網誌的盛行及手機小說的興起，科技的演進為數位出版的後續發展帶來無限可能，可說是在出版內容載體上必然的演進。然而，數位出版的發展方興未艾，經營模式也尚未成熟，除了技術上的不斷改進之外，對圖書出版業而言，產品內容的經營以及產業上各環節的配合才是重要關鍵。因此，面對數位出版這項創新的發展，隨時關心環境中最新的趨勢，學習國內外同、異業間的經驗，並致力於內容的創意啟發，才是圖書出版業在未來市場競爭中持續成長的不二法門。

二、影響台灣圖書出版業組織創新程度之重要決定因素

本研究針對文獻所整理出來的影響組織創新程度的因素與相關量表，整理出「技術創新」與「管理創新」兩大構面，並將「管理創新」依個人、組織與環境三大變項，綜合整理分為「組織創新氣候」、「組織結構與制度創新」、「組織環境、行銷與策略創新」三個子構面，以進行調查。問卷調查與深度訪談之結果分析如下：

（一）描述統計

本研究以台灣圖書出版業為研究對象，從問卷的分析結果發現，研究樣本中大部分的公司成立年數在 10 至 20 年間，平均成立年數約為 15 年，逾半數的公

司員工人數在十人以下 (55.7%)；而公司規模從整體觀之，資本額多在五百萬元以下 (44.3%)，而營業額則多在 500 萬元到 4000 萬元之間，其中又以 1000 到 4000 萬元者為最多 (42.6%)。因此就整體結果觀之，台灣圖書出版業在規模上仍以中小型為主。

又，從研究結果顯示，所有構面與題項填答的狀況，平均都在 Likert 量表的中間值 4 以上，顯示各題項對於組織創新程度均具有一定的解釋力，其中以工作環境創造力、集權化、專業化、與正式化得分較高，平均在 5 左右。整體而言，以管理創新層面的得分較高。

(二) 不同組織特性在組織創新程度之差異比較

為釐清組織規模對組織創新程度的影響，針對不同組織特性 (員工人數、資本額、營業額) 在組織創新程度上的差異進行 t 檢定。研究結果顯示，組織的人數、營業額與資本額，即公司的規模大小，整體而言，對於組織創新程度高低並無顯著影響。受訪業者亦均表示，公司規模大小、資金或人數的多寡，並不是進行創新與影響創新程度的重要因素，如何運用組織資源與制度，保持積極的態度，將創意轉變為成功的創新，才是影響創新程度與企業價值的關鍵。

(三) 影響圖書出版業組織創新程度之決定因素分析

研究結果顯示，圖書出版業整體的創新程度與「技術創新」(Pearson's $r=0.813$)、「管理創新」(Pearson's $r=0.980$) 皆呈現高度的正相關，並以「管理創新」層面的影響程度較大。

在「技術創新」層面上，「產品創新」部分與「工作環境創造力」、「行銷、環境與策略創新」間之相關程度最高，而「製程創新」的部分，則與「環境策略創新」、「專業化」之相關程度最高。

由此可見，對出版業而言，每一本書都是一個創新的產品，因此從一本書的定位與選題開始，都需要透過每個員工的創意思考，賦予每本書不同的創意與定位，並經由不同部門之間的溝通聯繫，瞭解市場變化與需求，不斷翻新編輯與行銷的方式，以提高整體創新的程度。

而在「管理創新」構面上，以「工作環境創造力」與其相關題項，對各構面的創新程度影響最大，尤其是在「組織的鼓勵」、「團隊的支持」、「主管的鼓勵」與「公司資源充足度」的題項上。這顯示出環境的創造力不但對組織創新有所影響，組織對創造力的鼓勵與支持、提供的資源與自主度，也直接反映了組織結構上的自由度與彈性，一個活潑且富有創造力的工作團隊，自然也能與整體環境保持聯繫與關心，能夠因應環境、掌握市場趨勢，也較能發想出創新的行銷與策略，來提升組織價值與創新程度。

受訪的圖書出版業者亦表示，運用企業化的管理制度與經營模式，從管理階層與組織的支持來鼓勵創新，是創意是否能夠轉變為成功創新的關鍵（李傳理、薛良凱，2005，深度訪談）。因此，對台灣圖書出版業而言，透過主管的鼓勵與組織的支持，積極的從管理制度層面進行創新，並觀察環境變化、順應趨勢，才能夠提升創新程度與產業價值，進一步實踐出版理想。

第二節 研究檢討與建議

本節係針對研究執行過程中所遇到的困難與限制進行檢討，並對業者與後續研究者提出建議。

一、研究檢討

本研究針對執行過程中所遭遇之困難與限制，提出幾點研究檢討：

（一）研究對象的挑選

在研究對象的挑選上，由於考慮到台灣地區大部分的出版社都集中在大台北地區，因此僅以台北市的圖書出版社為對象進行問卷調查，又因許多出版社都僅登記有案，卻未必有出版行為，因此以出書量在四本以上的出版社進行調查，一方面可以排除未有出版行為的出版社，一方面也不致於排除掉台灣市場中佔了大多數的小型出版社。但此種篩檢方式，可能忽略在台北縣及其他縣市中，組織創新成效亦佳的圖書出版業者，導致研究結果或有偏頗，以此推估整體產業可能不夠嚴謹。

（二）問卷回收率低

過去對於出版產業的研究，多以官方主動針對整體市場作調查，如：行政院文化建設委員會所做的市場研究報告，以及新聞局委託中華徵信所之產業調查研究報告。在這些研究報告中，對於出版產業在問卷調查的回收率上，都反應回收率過低以致影響整體產業推估結果的狀況。文建會於《1999 年台灣圖書出版市場研究報告》中，針對全台灣 5621 家出版社進行電話訪問，但願意配合研究回答的有效樣本僅 866 家，回收率僅一成（文建會，2000）；同樣由文建會主導之《中華民國八十九年台灣圖書雜誌出版市場研究報告》，在圖書出版的部分，針對登記 ISBN 四本書以上，扣除政府機關、學校以及個人後，共 987 家出版社進行問卷調查，回收有效樣本 362 家，回收率僅 36.68%（文建會，2001）。行政院新聞局委託中華徵信所進行的圖書出版產業調查報告中，亦表示不僅在台灣有問卷回收率不及五成之情形，在其他國家（如：英國出版協會）亦有相同之困擾，即使延長調查時間，回收率提高之幅度仍然相當有限（行政院新聞局，2003）。

本研究之問卷調查，問卷回收率約近二成，而扣除非合格受訪樣本之後，回收率僅一成二，以這樣的回收率要推估整體市場是相當困難的。而有能力填答

此份問卷的主管層級，其工作都十分繁忙，加上許多業者對於資本額與營業額部分皆抱持著商業機密的態度，使得有效問卷的回收更顯困難。這也顯示了大部分的台灣圖書出版業者，對於產業資訊公開、透明化的企業經營，仍持十分保守的態度，也間接造成了出版研究上的困難。

二、研究建議

(一) 對圖書出版業者之建議

在目前競爭激烈的市場環境下，面對產業的變遷與科技的衝擊，出版業若不能積極從事創新，便會逐漸失去競爭力，且無論是何種類型與規模的出版社，都應該體認到這一點。根據本研究結果顯示，企業規模的大小，並不是影響創新發展的主要因素，能夠確實認知到出版市場競爭激烈的生存環境，隨時關心新的趨勢並積極參與和學習，才不致從創新的隊伍中脫節。

然而，欲使創意成為成功的創新，需要許多條件的配合，正如遠流出版公司總經理李傳理（2005，深度訪談）表示，創意就如同棒球的打擊率，每一次揮棒都是創意的發想，從可能的創意到可行的創新，需要透過研發、評估和管理的過程。因此，本研究綜合實證研究與訪談結果，對台灣圖書出版業者提出以下建議。

1. 技術創新層面—產品企畫之創新

對圖書出版業而言，每本書都是創意的集合，為求多樣化與豐富度，以提昇產品的創新程度，應積極鼓勵員工保持創意思考，並應時常透過與不同部門的聯繫和溝通，瞭解市場變化與需求，翻新企畫與行銷的方式，才能彰顯出產品的創新價值。

2. 管理創新層面—工作環境創造力之提升

根據本研究之實證結果與受訪業者的經驗，發現管理層面是影響創新程度的重要因素，尤其是「工作環境創造力」對組織創新程度的影響最大。因此建議業者應從工作環境著手，由管理階層明確向組織成員傳達創新是公司追求的目標，藉由主管的激勵與領導，以及開放良好的溝通管道，建立一個富有自由度、彈性與創造力的工作團隊，並適時提供員工足夠的資源與自主度，自然能夠發想出許多不同的創意以及可行的創新行銷與策略手法，來創造利潤、提升組織價值。

3. 面對創新之態度

創新不是高科技產業或大型公司的專利，而是對生存環境的認知與成功創意的表現，因此，對於創新，圖書出版業者應隨時掌握環境變遷、認知市場變化，吸取國內外各種資訊，在出版企畫上發揮創意；並秉持「多接觸、多關心、多參與」的積極態度，保持一個開放學習的心態，從模仿和學習同異業間成功經驗的過程中，創造出屬於自己的創新模式，才能夠透過創新產生的差異化，提高自身的競爭優勢。

(二) 對後續研究者之建議

針對本研究之研究限制與研究結果，對後續研究者提出幾個建議：

1. 從本研究之研究結果顯示，技術創新中產品的開發與多樣化，以及管理創新中工作環境創造力的培養，都是圖書出版業者進行組織創新的重要影響因素，因此建議未來研究者可針對不同的創新層面進行進一步的歸納分析。

2. 在組織創新的衡量上，本研究所使用的為國內外學者的研究文獻所發展出來的量表，雖具有一定的可信度，但由於各產業的性質略有差異，在衡量上仍有

些許限制。在這個部分建議未來研究者，可以發展專屬圖書出版業之組織創新衡量構面與指標，以期對出版業的創新研究有更為完善的衡量架構。

3. 雖然數位出版的技術與經營模式目前尚未臻成熟，但它仍是圖書出版業未來創新發展的方向之一；面對環境與科技的變化與挑戰，建議未來研究者仍應密切觀察數位出版的發展，可針對其經營模式在技術與管理層面上的創新，進行更為積極的研究與分析。