

# 運用 Fuzzy AHP 探討台灣出版業書系發展之 關鍵成功因素

## APPLYING FUZZY AHP TO STUDY THE KEY SUCCESS FACTOR OF PUBLISHING BUSINESS DEVELOPMENT OF BOOK SERIES IN TAIWAN

范惟翔

南華大學企業管理學系副教授

葉上葆

義守大學觀光事業學系副教授

張瑞鉉

南華大學企業管理學系博士生

**Wei-Shang Fan**

*Associate Professor, Department of Business Administration  
Nanhua University*

**Shang-Pao Yeh**

*Associate Professor, Department of Tourism  
I Shou University*

**Ruei-Shiuan Chang**

*Doctoral Student, Department of Business Administration  
Nanhua University*

### 摘要

書系經營的目標在於創造書籍長銷的可能，基本上並不妨礙暢銷書的形成，其原始的構想係試圖在擁擠的市場中相互集結與拉拔，形成顯著目標以立穩腳跟，不致與目標讀者錯失接觸的可能性。書系是台灣獨特的出版現象，但書系概念在書店改變陳列方式的作法下，面臨了鬆動的危機，基於上述，本研究運用 FAHP 法，針對能參與出版業高層決策之專業經理人進行調查與分析，試圖找出台灣出版業書系

本研究承蒙 Thomson 公司謝惠婷小姐提供資料，謹此致謝

發展的關鍵成功因素，研究結果為(一)建立台灣出版業書系發展的關鍵成功因素指標之權重體系，由指標權重體系了解本研究六大標的構面與 19 項評估指標對台灣出版業書系發展的影響。(二)了解台灣出版業書系發展的關鍵成功因素指標權重值之意涵，權重值表示各項評估指標間的相對重要性程度，台灣出版業書系發展關鍵成功因素之六大評估標的構面中以「市場導向」(24.6%)的權重值為最大，而在整體排序中前五項重要指標分別為消費者需求(14.5%)、品牌形象(9.2%)、書系經理人(7.6%)、財務盈虧(6.9%)、品牌忠誠度(6.8%)，本研究建立之評估模式具有數理統計基礎，可作為台灣出版業書系發展決策時整體與細部之重要參考依據，掌握成功的關鍵因素，妥善安排與規劃，以建立永續經營之利基。

**關鍵字：**書系、關鍵成功因素、模糊分析層級程序法

## ABSTRACT

The goal that the book series business in creating the possibility that long sell of the books, does not hinder the forming of the best seller basically, its primitive idea is to attempt to concentrate and draw each other in the crowded market, form the goal of showing in order to be established, it is unlikely to lose the possibility contacted with goal readers by mistake. Book series is unique publication phenomenon in Taiwan, proviso department concept is it display practice of way to change in bookstore, face the loose crisis, because of being above-mentioned, use FAHP law in this research, carry on the investigation and analyse to the professional manager participating in the decision of the senior level of publishing business, attempt to find out the key success factor of publishing business development of book Series in Taiwan, the result of study is (1) Set up the weight of the key success factor of publishing business development of book series in Taiwan, understand by indicator weight of this research six heavy literary composition surface and 19 assessment indicator to the influence of publishing business development of book series in Taiwan. (2) Understand the indicator weight meaning of the key success factor of publishing business development of book series in Taiwan, weight value shows the relative importance degree among every assessment indicator, the weight of the key success factor of publishing business development of book series in Taiwan, 'the market orientation' (24.6%) is the first.but in an order wholly indicator respectively is consumer demand (14.5%), brand image (9.2%), the manager of book series (7.6%), financial profit and loss (6.9%), brand loyalty (6.8%), This research set up assessment way have mathematical statistics foundation, can as publishing business book

series whole and important reference basis of detail when the decision of developing in Taiwan, grasp the key success factor, make appropriate arrangements and plan, in order to set up the niche for managed to forever.

**Keywords:** Book Series, key Success Factor, Fuzzy Analytic Hierarchy Process

## 壹、緒論

### 一、研究背景與動機

文建會在 2001 年的調查研究報告中指出，在台灣圖書出版業的市場中，報社總計有 445 家、雜誌社 7,145 家、通訊社 260 家、出版社 7,110 家、有聲出版社 2,367 家，年發行 30,871 種與 2 億多冊書籍，其市場值達 555 億元，其中顯示出版業在台灣仍有很大的商機存在。

書系在歐美世界並不普遍，在一般書店裡不是按照學科歸類，就是按照作者的姓名排列書籍，在歐美出版社的編輯不但不以書系，甚至不以類別限定編書範圍，如美國柯諾普（Knoff）出版社的資深編輯凱若·甄威，就分別編過《大自然的獵人》（天下）、《香水》（皇冠）、《拉貝日記》等分屬科普、文學、歷史範疇的作品，但上架並非以書系作為銷售的主題，因此書系不論對西方的出版社或書店來說，都不太具有意義。反觀台灣，讀者對「書系」這個名詞可能就不陌生了，在媒體上，偶爾總是可以看到出版社新開某些書系的消息，而在一般書店的陳列習慣裡，也總是會把同一系列的書籍放在一起。自從一九六〇年代由文星蕭孟能帶動的叢書熱開始，至一九七〇年代末及一九八〇年代初遠流開啓的大套書戰爭，都在一時期內引發出版界的熱烈參與和討論，書系遂形成了一股出版的風潮。因此一九八〇年代以來，杜若（1996）已把「書系」認定為是台灣出版業的主流，丁希如（1999）探析出版企劃的功能與角色時，也定「書系」為一九八〇年代出版的特徵，發展至今，市面上約有 80% 以上的書都隸屬於書系（杜若，1996），此時大部分出版社莫不致力於此一操作模式的推展，在創立新出版社或開發一個新領域時，往往都以成立一個新書系作為宣導的主題。

「書系」是台灣獨特的出版現象，但是近年來隨著書店陳列方式的改變，以及出版社也在模糊化書系的特性，因此有人說：書系被打破了，但也有人說：是書系

的形式更豐富了！眾說紛紜，所以書系概念在書店改變陳列方式的作法下，面臨了鬆動的危機也是事實，其預設的「整體作戰」效果也遭瓦解，至於品牌效應則無法客觀測量，從此書系發展的成效只能從成功的個案上說明，對出版業而言在經營上出現了困境，此外，書系的作法也產生弊病，如亂歸類、強歸類等等問題，假使只是套襲書系的殼子，而不正視各項構成條件，失敗是遲早的事。國人喜歡一窩蜂地模仿、追隨、抄襲、以為搞個辭彙、拉出一條書系就萬事 OK，實在是侮辱了書系。台灣出版業若是無法從書系的功能中找到利基，區隔出差異，肯定建立不起競爭優勢。事實上，目前在台灣的書市中真正有競爭力的書系，實在是屈指可數，因此如何創造書系發展的關鍵成功因素，對台灣出版業而言乃為當務之急，此為本研究之動機之一。

杜若（1996）在「尋找書系蔚成出版主流」一文中訪問了多位編輯人對書系的看法，歸結出書系發展的原委，重點在於出版社主導了書系的設計開發，並試圖以整體作戰的方式突破店銷通路的行銷困境等觀點，期待以此為書系經營殺出一條生機，但同時也反應出各方對書系功能正反不一的評價，如書系歸類作法的限制，行銷取向重於編輯理念的取巧，以及發展過於龐大的隱憂等，對於書系功能的探討甚為全面，可惜顯得相互矛盾，對書系整體的發展成效無法得到一個解讀的角度。徐淑卿〈書系變與辯〉（1998）一文是探討書系議題的最後一篇文獻，其中所談觀點大抵延續杜若的看法，但對於書系的運作與功能，觀點已漸偏向破壞與鬆動，一方面出版社放寬了書系的設計，另一方面誠品書店的陳列方式打破了書系集中陳列的優勢，都使書系的面貌與特性趨於模糊，加上對於讀者的影響難以論斷，使得書系的發展趨勢更難以掌握，因此台灣出版業者如何運用書系發展的特點與優勢重新開啓經營之契機，此為本研究動機之二。

Kotler（2000）指出，「如果你跟你的競爭者有相同的策略，那你其實沒有策略；如果你的策略是不一樣但是很容易模仿，那是個沒什麼用的策略；如果你的策略是很獨特，又很難抄襲，那你就有了一個有力又永續的策略。」因此致力於建構台灣出版業書系發展之關鍵成功因素，提供出版業者開發書系時之參考，有效建立書系經營之差異化及競爭優勢，此為本研究動機之三。

策略的不確定性為在每個產業中普遍存在的現象，因此業者必須經常調整在市場中的定位進而發現最有利的競爭模式，而書系的發展須能提供符合消費者需求為成功之前題，因此業者必須了解消費者之需求與偏好，才能滿足消費者內心的期待（Nohria & Leetsma, 2001；Barnes, 2002）。由於 Fuzzy AHP 模糊層級分析法同時考量問題本身的不確定性、多準則性及專家與決策者之意見，尤其當決策準則與替代

方案的數目較多時，可避免成對比較值過於主觀、不精確的結果，因此本研究採用 Fuzzy AHP 模糊層級分析法作為主要評估模式及準則。

基於上述的研究背景與動機，本研究之研究目的歸納如下：

- (一) 找出台灣出版業書系發展成功的內外部因素，並建立層級評估架構。
- (二) 運用 FAHP 求出各因素之相對權重值，並建立權重體系。
- (三) 整合研究結果提供出版社作為書系發展之參考。

## 貳、文獻探討

### 一、書系的起源

就書系產生的緣由來說，其最原始的概念可溯源自古籍叢書，最早可上推至南宋的《儒學警語》，而現代化的主題式叢書則以一九五三年的「今日文叢」為開端，但若論其成熟發展乃至於引起全盤地跟風仿效，應該是在 1984 年遠流推出「大眾心理學全集」而引起廣泛的注意之後（洪千惠，2002）。關於書系被企劃出的過程，根據丁希如（1999）的研究，其觀點是由於大套書主要是以郵購和直銷做為主要銷售通路，需要出版社花費人力主動維持，在大套書熱潮過後，出版社意識到店銷通路其平穩、持續且「自動販賣」的特性，因此才又回過頭來經營店銷之銷售管道，並將套書製作的觀念應用於適宜此一通路型態之產品的規劃上，而有書系運作模式的產生。

丁希如（1999）雖視書系為結合套書與單行本優點的創新，但對於書系概念的追溯，也推至一九六〇年代的「叢書」概念。而根據洪千惠（2002）的研究，不論丁希如將書系的概念溯源至一九六〇年代的叢書熱，或另一派以遠流「大眾心理學全集」之一個定型化且廣泛風行的書系模式開始說起，其將套書製作的概念應用於現代叢書的說法，洪千惠認為，比較「大眾心理學全集」與「今日文叢」，「今日文叢」在概念的設定、書籍的裝幀設計與主事者的企劃氣度上，並不遑多讓於「大眾心理學全集」，所差別者，在於「今日文叢」刊行後並無如「大眾心理學全集」一樣引發出版界的風潮，而此一結果，又需歸因於當下所屬出版環境的差異，因此若論書系出版的原型，則應由「今日文叢」拔得頭籌，但由「大眾心理學全集」帶

動整個出版模式的風潮。

## 二、書系的內涵

書系既承接套書製作的概念而來，則套書的特性與書系自套書演化而來的軌跡應有明顯的連結性，丁希如（1999）以「大眾心理學全集」為書系原型分析如下：一、從名稱來看，「大眾心理學」一詞具有套書經營小範圍領域的概念，並有明確的訴求理念與主旨，而「全集」也有強烈的套書暗示。二、以冊數而言，在原始的企劃中，原定一年出版六十本，五年出齊三百本的設計，也可看出套書封閉性格的延續。三、在編輯體例上，也和套書一般有統一的設計，展現如套書般的嚴謹。四、在裝幀設計上，也屬套書式的有一致的外觀，再配合大量出書，達到了套書集體作戰的力量。最後，回應書系創生的思考，在行銷通路上，書系兼顧了店銷和郵購兩條通路，既以單行本的形式在書店販賣，也以套書、全集的名義進行郵購。

洪千惠（2002）定義書系的基本性質為「叢書型態的新書出版模式」，於其研究中認為此一基調與一九六〇年代的叢書和一九七〇年代末的大套書並無二致，所差別者，在於出版手法上的判別與利用，而書系則為此一基調在一九八〇年代以後的具體呈現。因之書系有以叢書、全集、文庫等為名者，本就在文化脈絡的語彙之中，並不與書系的性質衝突；至於「套書」一詞，其編輯面的意涵與叢書或全集相當，使用套書一詞只是著意於其在銷售上採用合售的特性而言。

書系出版的意義，與西方平裝本叢書、日本文庫的差異，在於以叢書方式出版“新”書，而並非以平裝本形式重新刊印再以精裝本出版的書籍。而書系與一九六〇年代叢書的差別，則是書系在一九七〇、八〇年代出版業的改革發展後，具有主題經營的領域判別特性，摒棄以往大雜燴式的歸類方式，具有持續經營專一領域與知識細分化的意義，且迎合了台灣一九八〇年代以來的通路環境與出版生態，具有台灣本土市場的特殊性格。而影響書系模式蔚然成風的另一脈絡，除遠流推出「大眾心理學全集」的跟風外，出版社引入企劃與行銷的觀念，劃分自身定位的思考，與經營專業領域之環境的成熟，都在某種程度上促進了書系的發展。一九八〇年代出版業蓬勃發展、競爭激烈的環境是重要的蘊生溫床。

一個具有領域經營特性之叢書出版，能在一九八〇年代「大眾心理學全集」推出後風行，主要在於出版者找到一個結合當時通路作業方式又能發揮行銷力量的新模式，迎合了一九八〇年代競爭激烈的出版環境。

### 三、書系的發展概況

圖書出版業的發展與經濟發展程度的高低密切關連。台灣在一九七三年邁入工業社會之列，並在一九八〇年代以後轉化為大眾社會，隨著社會經濟的發展，多元知識領域的需求產生，閱讀市場擴大，丁希如（1999）分析大眾社會特徵對出版業的影響為：一、商業行為進入出版活動，出版者以追求利潤為目標；二、社會分工趨向精細與專門化，一方面促使出版業趨向專業分工，編輯、行銷、設計、發行都成為專精領域，另一方面回應社會多元需求的出現，閱讀不再限於文學，心理、商業、旅遊等實用類書籍興起；三、國民所得增加，娛樂消費能力提升，有利出版的發展。

台灣在長期的工業發展後，於一九九〇年前後邁入分眾的社會，隨著精緻生活的講究以及消費能力的提昇，族群和個性變成一種潮流與表徵，於是市場形成多樣區隔及特定圖書，以滿足特定族群的需求，我們稱之為分眾（楊淑娟、蘇恆，1995）。分眾社會的發展反映在出版品上，如環保意識抬頭催化自然保育叢書的出版；本土意識高漲刺激本土文化、語言的研究與作品的銷售；女性主義的強調拉開性別議題與兩性研究的序幕等。這些以往冷門的閱讀領域，因為分眾的形成，以特定圖書滿足特定族群的需求的市場逐漸出現了，當小眾的力量足夠支撐該類型的出版經濟時，專業出版社或專業類型書的生存即成為可能。且隨著社會的不斷發展變化，勢將產生更多不同的分眾需求，支持各閱讀類型的出版（洪千惠，2002）。

書系出版的意義之一在於領域經營觀念的成熟（丁希如，1999）。出版社運用此一方式有系統的經營某一領域或某一路線的出版品，摒棄以往大雜燴式或游擊式的出版方式，改以一個主題為統合，將知識細分化，並持續此領域的耕耘累積，以凸顯其差異化。

一九八〇年代以來，杜若（1996）稱「書系」是台灣出版的主流，丁希如（1999）探析出版企劃的功能與角色時，也定「書系」為一九八〇年代出版的特徵，發展至今，市面上約有 80% 以上的書都隸屬於書系（杜若，1996），而大部分出版社莫不致力於此一操作模式的推展，在創立新出版社或開發一個新領域時，往往以成立一個新書系來宣示。

雖然如此，近年來卻出現相反的意見，徐淑卿（1998）在長期報導出版動態的職位上指出，書系概念在書店改變陳列方式的作法下，面臨了鬆動的危機，其預設的「整體作戰」效果也遭瓦解，至於品牌效應更無法客觀測量，只能從成功的個案上說明，此外，書系的作法也產生弊病，如亂歸類、強歸類，尾大不掉……等等問題。在反書系的人眼中，書系是捆綁編輯才華和自由出版的繩索，他們認為出版應

該就是「出自己喜愛的書」，凡違背此一宗旨者，就是放棄理想、走向「市場取向」那一端去了。對書系持正面解釋者，則視書系為「解憂散」或「成長激素」，是出版邁向長遠、規模化經營的必經之路。當前出版界對於書系是否必要存在、書系的功能究係為何雖有正反不一的看法，但在出版動態上卻越見新書系的發表成立。

目前市面上的書系繁多，中、小型出版社少則闢有三、五條，多則二、三十條，而大型綜合出版社如遠流、時報等，書系之外還設有大類別作為管理（洪千惠，2002）。

#### 四、關鍵成功因素

關鍵成功因素（Key Success Factors，簡稱 KSF，又稱 Critical Success Factors），在管理上的意涵是一種關鍵性策略，其要素運用能使企業成功的進入一個產業，並能與其他廠商競爭。關鍵成功因素可應用在企業、產業甚至是個人的成功特質，從企業決策者的角度而言，工作領域上不是每件事都同等重要，企業應將多數且最好的資源，投入在少數能對企業競爭成功有關鍵性影響的工作上，藉以提高企業成功的機率。

依據文獻指出，關鍵成功因素的觀點始見於組織經濟學理論，組織學者 Commons（1934）曾提出限制因子（limited factor）的觀念，將其應用在經濟體系中之管理及談判的運作；其後美國學者 Barnard（1938）將限制因子的觀念應用在管理決策理論上，認為企業決策所需的分析工作，即是找尋策略因子（strategic factors）、策略變數（strategic variable）、或關鍵變數（key variable）等。而策略的意義，就是維持並善用擁有最多資源所帶來的競爭優勢，同時避免本身因欠缺某些資源所造成的競爭劣勢，Roman（2005）指出幾項產品開發之關鍵成功因素，包括：確認全盤瞭解整個開發計畫與資料的搜尋、不間斷的產品實驗與紀錄、確定市場、從失敗中學習新知、研發產品的所需的技術是否具備、新產品對於環境與社會的衝擊及虛心接受他人對於產品的建言等。

David（2005）認為，關鍵成功因素是指在市場上贏得勝利所需之任何具有競爭力的資產或能耐；企業需根據其關鍵成功因素，發展企業競爭策略，建立持久的競爭優勢。關鍵成功因素可分為兩種類型，一為策略性必需品，此類因素雖不能提供優勢，但因其他廠商也有，故一旦缺乏時便會暴露出嚴重之劣勢。另一為策略性優勢，此類因素就是廠商獲勝之關鍵，也是比競爭者更優異的資產或能耐，並且是提供優勢之基礎所在。



企業必須透過產業分析來確認關鍵成功因素，擬訂適切的競爭策略，並且持續創造競爭優勢，達成組織經營績效的目標。但企業也可能因為某些關鍵成功因素的轉變，如技術改變、市場成長不如預期、資源限制等，致使市場上的競爭地位遭受衝擊。所以關鍵成功因素應是用來產生競爭優勢的一種技能或資產，或是用來決定公司在市場中生存及成功的因素，企業決策者若能掌握這些少數的關鍵成功因素，並使之與該產業的關鍵成功因素相符，終必能獲致企業之成功。

### (一) 關鍵成功因素之確認方法

Boseman, Phatak and Schellenberger (1986) 認為關鍵成功因素可以經由五項要素來分析如：競爭性質與程度、進入障礙、替代品的競爭力、買方力量、供應商力量等。但關鍵成功因素並非一成不變，而會隨著時間、產業、產品與市場的不同而有所差異，企業必須先確認產業關鍵成功因素，將有限的資源投入在關鍵領域，建立企業在產業中的優勢地位。因此關鍵成功因素可由企業所處之內外在環境來分析，外在環境包括：顧客、供應商、競爭者之構成要素及社會政治環境和技術的影響；而內在環境的影響則包括組織層次、組織人力、組織功能與管理等構成要素。

此外，Leidecker and Bruno (1984) 也將關鍵成功因素的分析層級與策略規劃形成過程加以連結，並明確指出關鍵成功因素的分析，必須透過總體 (marco) / 環境 (environment)、產業 (industry)、公司 (firm) 三個層級，來發掘公司的機會與威脅、本身的優勢與劣勢，以決定公司的資源如何分配。林傑斌 譯 (1991) 則可透過剖解市場法和比較法，來確認關鍵成功因素。Saaty (1980) 利用分析層級程序法 (The Analytic Hierarchy Process, AHP) 分析，有關問題的每一個變數必須給予一個數值，以幫助決策者保持凝聚性的思考型態而得到結論，並藉由群體決策以提高分析層級程序法的信賴度。司徒達賢 (2001) 提出策略矩陣分析法的應用來確認產業的關鍵成功因素，透過策略矩陣的分析，可找出產業的策略要素，事實上，這些策略要素即代表著產業中所有可能的成功因素 (success factors)，然後根據產業環境的特色與企業本身條件，找出關鍵成功因素。

## 五、台灣出版業書系發展成功因素

書系的運作貫穿於出版的各環節面向，其成因與功能都與整個社會環境或出版環境脫離不了關係，有關書系運作的環節與影響效應如下圖 1 所示 (洪千惠, 2002)：

欲找出產業的關鍵成功因素，最簡捷的方法是分析該產業完成最終產品或服務的過程中各階段的附加價值，各階段的附加價值比例是找出關鍵成功因素的最佳指

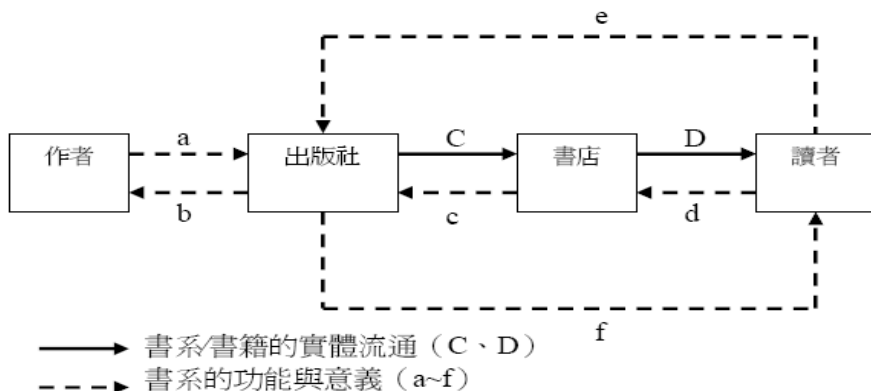


圖1 書系運作的環節與影響效應 (洪千惠, 2002)

標。此即大前研一所說的「從原料的取得到售後服務，必須詳細檢視整個營運的每一個環節，方可找出經營某種行業的關鍵成功因素」(林傑斌 譯, 1991)。

關鍵成功因素是從外部總體環境、產業分析所得到企業經營成功的重要性因素，而獨特競爭能力則為企業內部分析所發覺不同於競爭對手的獨特強勢，透過此二者的連結 (linkage) 及分析比較，即可做為企業制定策略的最佳來源。

從上所述及書系運作的環節與影響效應，本研究除了對書系發展之外部環境進行探討外，也將出版社內部的運作能力納入探究，茲分述如下。

(一) 台灣出版業書系發展成功的內部因素

1. 執行力

Bossidy and Charan (2002) 認為執行力主要是在於領導能力的發揮，領導人必須以身作則，以行為改變公司文化，推行人員流程、策略流程與營運流程，並且將這三項流程緊密結合。因此執行力是指企業徹底完成組織決策與計劃，以及處理問題的實踐能力，是代表企業面對任務挑戰的完成能力，以及遵從企業目標訂定下的整合能力。在出版過程中，每一環節的企劃、選題、編輯、設計等，都有人文因素介入其中運作，影響每一部作品的最終呈現。而編輯的角色則向來被視為溝通知識與讀者間的橋樑，評判著不同的知識領域，應該採取什麼樣的材質、形式表達，以方便讀者的閱讀理解，這正是出版職能的核心，而成敗的風險也由出版者所承擔(編輯人則受雇於出版人)(洪千惠, 2002)。由於書系的創發，從概念開始，不論是

創意的發想、經驗的分析或智慧的累積，便已帶有「人因」的色彩，從挑書、選書、尋找稿源等，更是策劃者主觀的認定與裁示，都有人為的因素在其中發酵作用（丁希如，1999）。

丁希如（1999）分析書系經營模式對作者與編輯角色的影響時認為，早期文人出版社興盛時代，作者是上游的創意提供者，而編輯則是下游的加工者，但在書系經營的體系中，編輯成爲上游企劃者，主動引導路線的走向，作者提供的作品成了完成、支撐書系理念的一小部份，顛覆了以往作者是上游、編輯是下游的關係，展現出出版社的強勢企劃能力與編輯力。

企業文化變革的努力多以失敗收場，原因在於未能與績效改善做爲連結，其實要改變企業文化必須藉助一組流程稱爲社會運作機制，以改變員工的信念與行爲，使其直接連結到企業的經營成果上，而其基本思維唯有以執行爲標的才能成真（Bossidy & Charan, 2002），而經營成果基本上仍是以財務盈虧爲指標，因此在執行力之構面本研究設定影響書系發展的關鍵因素爲主導書系發展之書系經理人、財務盈虧及員工行爲。

## 2. 知識分享

知識管理的重點在於知識分享，而工作場域中的社會互動才是知識管理的重心所在，所以成功的知識管理其關鍵就在於知識分享，依知識分享的溝通觀點而言，知識分享的過程如同各類訊息的交流般，都一定會經過一連串的傳送與接收的程序。傳播學者 Wright（1998）在探究溝通過程時，也是以「誰」傳遞什麼「內容」，「給誰」用什麼「形式」，達到什麼「效果」的模式進行研究。

就「知識分享」本身字面上的定義而言，在學術界並無太大爭議；如：Bostrom（1989）認爲有效率的知識分享可以視爲是一種團體間綜效的產生，此種綜效被定義爲人與人間互相的了解與尊重；Huber（1991）則對該綜效擴大解釋爲組織中單位與單位間的一種互相了解。Tan（1994）則進一步將相互了解應用在系統分析師與使用者在資訊系統設計時的互動，並認爲相互了解強調的是「分享的必要」且分享行爲是一種交換，若透過有效率的溝通，此種相互了解終將促成組織目標的達成。Szulanski（1996）也指出知識的分享以及學習是需要知識傳送端與接收端之間良好的相互溝通以及互動。

在知識管理的實務中，根據 Gupta and Govindarajan（2000）的研究建議，可利用不同類型的知識來配合適當的知識交流機制，而知識都是透過以下這些交流機制

中的一項或數項來交流的如文件的交換，交談和訓練，人員和團隊的調動，其實施的方法有面對面的會議、茶水間的談話室、知識展覽會與開放的論壇、夥伴合作或師徒傳承等。

國內學者方世榮、楊偉智與周文瓊（2004）於研究中認為，組織間的知識分享越多，則新產品開發績效越高，亦即組織間分享及時且有意義的資訊越頻繁時，越能增進彼此的交流。經由快速且正確的知識分享，將使企業迅速做出正確的決策及快速回應市場。就文獻回顧的結果，發現研究者們對於知識分享的出發點，有不同的意見，歸納整理後可得出四種主要的觀點，分別是：「市場觀點」、「溝通觀點」、「學習觀點」、與「知識互動觀點」（蔡儀華，2005）。互動的過程使得成員之間的知識得以分享，並間接使得成員與組織分享彼此的知識，這種分享產生的結果就是知識的創新，其目的則在增加組織與個人的競爭力並創造價值。

綜合以上所述，知識分享之構面本研究設定影響書系發展的關鍵因素為資源整合、經驗傳承、支援溝通及人員調動。

### 3. 產品創新

一般而言，創新包含產品、服務、技術或管理等（Damanpour, 1991），因此創新係指組織產生或接受新點子、流程或產品服務（Garcia & Calantone, 2002），早期研究發現，具有原創性的新產品會有較高的價值（Kleinschmidt & Cooper, 1991），因此創新可從產品或流程的單一觀點、或產品與流程雙元觀點、及管理與技術多元觀點來思考組織創新。Kotler（2004）指出創新產品發展決策過程共有八大階段：創意的產生、創意篩選、觀念發展與測試、行銷策略發展、商業分析、產品發展、試銷、商品化等

部分學者則將產品創新類型簡化為漸進式和突破式兩種，前者指技術的小幅變化、改善產品或產品線延伸，後者則是指新奇、獨特的或是最新的技術進步（Wind & Mahajan, 1997），其中突破性產品創新又可分為技術突破與市場突破創新（Benner & Tushman, 2003），Zheng Zhou, Yim, and Tse（2005）則將其修正為技術基礎（tech-based）與市場基礎（market-based）的產品創新兩種類型。由於學者們發現，相較於產品或過程觀點，大多著重在企業的技術創新層面，而乎略了管理創新層面，而開始把管理創新（包含系統、政策、方案及服務等）視為組織創新的展現。Robbins（2001）亦強調創新是指一個新的意念，可應用於啟動或增進某些產品、過程或服務，且創新是同時包括產品創新、新的生產過程技術、新的結構與管理系統、新的計畫等。

從上述對創新類型的討論可知，創新的衡量有相當多元的構面，但大致可分為管理性和技術性創新，其中管理性包括管理、行銷與市場的創新；技術性，則包括產品、生產和製程的創新。

Kotler (1997) 對創新的衡量係採用個體的接受程度，提出五種不同構面：

- (1) 相對優越性 (relative advantage)：比較現有產品後提供更多好處的程度。
- (2) 相容性 (compatibility)：與個人的價值觀、經驗、需求的吻合的程度。
- (3) 複雜性 (complexity)：使消費者了解及便利使用的程度。
- (4) 可試用性 (divisibility)：不必購買即可獲得新產品經驗的難易度。
- (5) 溝通性 (communicability)：該產品是否容易讓人觀察或描述的程度。

周浩正認為出版事業的經營，以開發代替競爭最為理想。閱讀領域的開發，可說是出版人最宏高的理想與使命，至於如何開發新的閱讀領域，周浩正認為要傾聽讀者的聲音，尋找市場空缺 (洪千惠，2002)。而出版社在新書出版之際，透過書系的概念，可以相互拉拔、互相加強，如果讀者對書系或其中一本書感興趣，可能會回頭買之前的書。

綜合以上所述，在產品創新之構面上，本研究設定影響書系發展的關鍵因素為：a.相對優越性，b.相容性，c.複雜性，d.可試用性，e.溝通性。

## (二) 台灣出版業書系發展成功的外部因素

### 1. 市場導向

近年來市場導向觀念已達理論化的階段，更是當代行銷管理及行銷策略背後的核心構念，許多行銷領域之學者，認為市場導向是一套特殊的行動與活動 (Kohli, Jaworski, & Kumar, 1993)，資源 (Hunt & Morgan, 1995)，與決策制定的準則 (Shapiro, 1998)，或一組織的文化觀點 (Day, 1994; Deshpande, Farely, & Webster, 1993; Narver & Slater, 1995)。

Shapiro (1998) 認為市場導向不只是侷限於業務部門及行銷部門，而是每一個部門均需投入參與的一種整體經營理念。Ames and Hlavacek (1989) 認為市場導向的管理是以了解顧客的需求為起點，透過推出具競爭力的產品或服務，而發揮本身

的能力及致力於降低成本，同時並整合跨功能部門的整體努力程序，以便達成企業的目標。Kohli, Jaworski, and Kumar (1993) 認為市場導向是一種行銷觀念的實行，是組織整體產生有關顧客現有和未來需求的市場資訊，並且在部門間加以傳遞，進而作出反應的過程。所以市場導向包含三要素，分別是市場資訊的產生、市場資訊的傳遞及對市場資訊的反應。

市場導向能使企業專注於蒐集目標顧客的需求與競爭者資訊；而且運用所蒐集的資訊來創造優越的顧客價值。主要以目標顧客為核心，強調由外而內的資訊處理過程，藉由提供比競爭者更有效的顧客價值而取得競爭優勢的行銷哲學 (Baker, 2000)。

書系是出版社主動開發企劃的產物，戴維斯 (轉引自宋偉航 譯，1997) 在《如何成為編輯高手》一書中所說的，書單是以「核心市場」為中樞組織起來的，方法則是先選定一樣題材以及確認讀者群的程度，兩相結合，便為書系奠下了基礎，知道該推出哪種作品，滿足哪種特定的需求；企劃過程中則需評估讀者量多寡，以判定供需關係能否獲得平衡或支撐。書系由於是出版端主動的規劃設計，目標朝向持續系統經營某一閱讀領域，市場對於書系而言，更是企劃之初就必詳加考量的因素；反向而言，如果推出之後受到讀者的喜愛與肯定，證明市場存在，同概念的書籍便可在書系品牌下源源推出，延續已開展出來的市場，對出版者而言是較具保障的作法 (傅維信，1995)。

綜合以上所述，市場導向之構面本研究設定影響書系發展的關鍵因素為：競爭者資訊、經銷商回應、消費者需求、產品設計及投資成本。

## 2. 行銷策略

管理大師彼德杜拉克 (Peter Drucker) 曾經說過：「行銷」的目的在使銷售成為多餘，也就是說，行銷是在瞭解消費者並提供合乎其需求的產品或服務。而此時的產品或服務已自然遂行銷功能。也因此，Kotler (1988) 在其行銷管理一書中，將「行銷」一詞定義如下：「行銷」是透過交易 (exchange) 的過程，滿足人類需要 (needs) 和慾望 (wants) 的活動；並具體指出「行銷策略」是利用行銷邏輯，使事業體達成行銷目標，其內容應包含行銷費用、行銷組合及行銷資源分配的決策 (黃俊英，1999)。Engel, Blackwell, and Miniard (2001) 提出行銷乃透過定價、促銷與配送，創造滿足個人與組織目標的交換過程，與行銷人員交換某些有價值的東西，而且顧客願意付出價格，同時滿足個人需要與組織目標。

定價策略在企業經營扮演著相當重要的角色，一方面是價格決定企業的銷貨收入，另一方面是價格為企業在市場上競爭的主要手段。企業之行銷策略之中，價格的高低更與產品設計、配銷通路、推銷手法有密切的關聯。因此，企業為追求經營的成功，如何運用定價策略乃一項不容忽視的課題。在書籍擁擠的市場中，蘇拾平認為以超低價方式主動尋找讀者，目的在增加書籍被讀者翻閱瞭解的機會，且這樣的特價對出版社來說並無利潤可言，更深層的目標是在於藉此引起讀者對該系列叢書的閱讀興趣，並加以持續購買（林敏娟，1994）。然而陳日陞與周孟蓓（1998）認為價格差異並不是影響銷售量的主要原因，出版社為了刺激買氣降價促銷，把書籍視為一般用品，經常引發價格大戰，而弄巧成拙造成退貨激增的情形也時有所聞。

促銷是各業者普遍採用進入市場或保有顧客而經常使用的行銷手法，藉由各種最醒目、最直接的促銷活動以吸引更多消費者目光，期望能激發消費者的購買意願以增加產品的銷售量。Kotler（2000）將促銷定義為一種有別於人員推銷、廣告與公共報導的活動，有助於刺激消費者與業者的溝通，並提供某些誘因來吸引消費者，以吸引消費者立即完成交易。一般而言，促銷是指在短期刺激下，除了廣告、人員推銷及宣傳報導以外，任何能激發消費者的購買意願或激勵銷售人員推廣熱忱的任何活動皆屬之（Kotler, 2000）。

通路亦即產品或服務從生產到交至消費者手上的整個流程，企業若要對此進行妥善管理，便需要謹慎考量，此即產品或服務能否在市場上成功的關鍵所在，通路的選擇包括經銷商、代理商、零售商、加盟商、直效行銷與銷售團隊等，因為通路常能決定產品或服務的售價，所以通路形象須與供應商所需的市場定位相符（張秋師，2003）。

出版品經過內容編排、美工設計及印刷成書之後，需要透過通路推向終端消費者，以達成銷售。關於圖書出版業的通路，分類不一，王榮文（1994）也將台灣圖書出版通路歸納為四條，如下圖 2。

綜合以上所述，行銷策略之構面本研究設定影響書系發展的關鍵因素為：價格競爭、促銷策略及通路策略

### 3. 品牌權益

Aaker（1991）認為品牌權益是一組和品牌、名稱及符號有關之資產與負債的集合，藉此可以增加（或減少）產品或服務對於公司及消費者的價值，這組資產與負債的集合包括品牌知名度、品牌忠誠度、知覺品質、品牌聯想，以及其他專屬的品

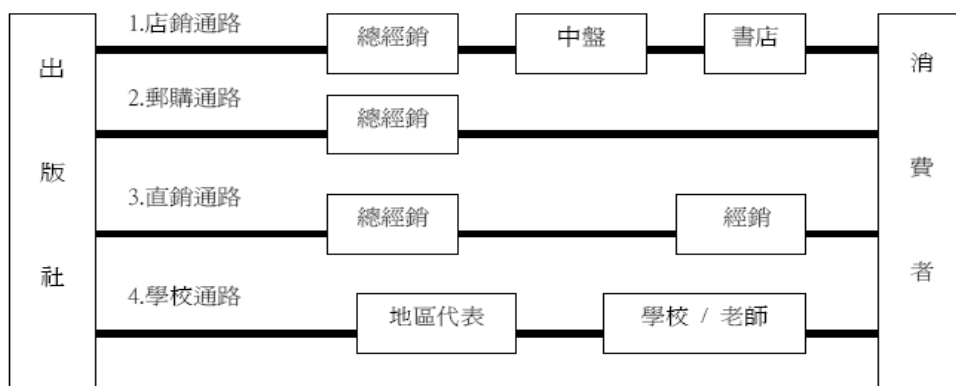


圖2 台灣圖書出版通路（王榮文，1994）

牌資產，此五種資產為品牌創造價值的來源。Keller（1993）以消費者的觀點來定義品牌權益，稱為顧客基礎品牌權益，其定義為：顧客對某品牌行銷活動的刺激而反應於品牌知識上的差異化效果。品牌知識為由品牌知名度與品牌形象（即品牌聯想的組合）所形成的聯想網路模式。陳振燧與張允文（2001）主張品牌聯想的類型可區分為產品聯想和組織聯想，而本研究書系即為產品聯想的寫照。Yang（2008）研究結果品牌權益有助於消費者做為決策的準則，賦予產品更多有形或無形的附加價值，並可以透過體驗形成。

書系就像是書本的家族，其特性是共有一個系列名稱，有時還會有相同的書籍封面，或是標上同樣的標誌（logo）以供識別。書系的優點是可以製造品牌知名度，給予讀者認知的指標，有利促銷。洪千惠（2002）認為書系的品牌識別力量亦對書店門市人員的作業發揮潛移默化的影響。由於書籍湧入書店的速度十分快速，除了書籍本身的內容與包裝設計，出版社品牌與書系品牌都不免影響門市人員對書籍的判讀，而依附在一個不斷累積且類別標示明確的書系之下，也有助於書籍的被定位與認識。此外，在書店門市促銷、特展等活動的利用上，書系以整體力量所標舉出的概念，往往提供書籍本身以外的資訊，有助於書店門市施展促銷活動，是出版社對於書店在銷售上不容忽視的正向影響。

對應當前店銷通路的生態，書系出版的目標還在於創造書籍長銷的可能，藉由書系品牌的識別力量與書頁廣告的設計，達成新書拉拔舊書、暢銷書拉拔下架書的可能，都是出版社持續以書系出版模式出版新書的潛在因素。綜合以上所述，品牌



權益之構面本研究設定影響書系發展的關鍵因素為：品牌形象、品牌知名度及品牌聯想。

### (三) 總結

回顧整體文獻探討的所有因素後，本研究初步歸納出台灣書系發展關鍵成功因素如下表 1 所示。

## 參、研究設計及執行

### 一、層級架構

關鍵成功因素是指在特定產業中建立競爭優勢的條件；至於資源與能力是企業所需具備競爭優勢的內部來源，企業競爭優勢的建立是這二項（關鍵性成功要素、資源與能力）來源彙總結合所促成的。司徒達賢（1998）指出，近年來策略家們已漸漸轉向從本身的條件來思考未來的策略方向。在思維邏輯上，必須先檢討組織本身所擁有的條件或資源，然後再以本身所獨有的一些條件和資源為基礎，來設計一些別人不易追隨與模仿的策略。

本研究認為書系的發展除了外部環境的評估外，一樣還需思考出版社內部的運作能力。依據第二章文獻探討有關書系發展關鍵成功因素彙整相關文獻與專家學者討論後，決定以內部因素與外部因素為二大關鍵構面層。內部層則以執行力、知識分享、產品創新做為衡量層，外部因素則以市場導向、行銷策略、品牌權益做為衡量層，並再與專家學者討論，挑選出最後 19 項關鍵成功因素，確立本研究整體之書系發展關鍵成功因素之層級架構如圖 3。

### 二、資料收集方法

#### (一) 研究對象

本研究之研究對象為出版業之高階經理人，但依以往的研究顯示，總經理往往無法撥冗來填答問卷，所以本研究特將調查對象設為能參與出版社書系產製與行銷之決策的專業經理人，如行銷、編輯、業務部門管理職者。一方面顧及本研究問卷的回收，二方面本研究仍可藉由這些相關經理人的填答，得到相同效果的結論。

表 1 台灣書系發展關鍵成功因素

	衡量層	因素層	參考文獻
	執行力	書系經理人	Bossidy and Charan (2002) ; 洪千惠 (2002) ; 丁希如 (1999)
		財務盈虧 員工行爲	
內部 因素	知識分享	資源整合	Wright (1998) ; Bostrom (1989) ; Gupta and Govindarajan (2000) ; 方世榮、楊偉智與周文瓊 (2004) ; 蔡儀華 (2005)
		經驗傳承 支援溝通 人員調動	
關鍵 成功 因素	產品創新	相對優越性	Damanpour (1991) ; Kotler (1997) ; Robbins (2001) ; Garcia and Calantone (2002) ; Benner and Tushman (2003) ; Kotler (2004) ; Zheng Zhou, Yim, and Tse (2005)
		相容性 複雜性 可試用性 溝通性	
外部 因素	市場導向	競爭者資訊	Ames and Hlavacek (1989) ; Kohli, Jaworski, and Kumar (1993) ; Hunt and Morgan (1995) ; Shapiro (1998) ; Baker (2000)
		經銷商回應 消費者需求 產品設計 投資成本	
	行銷策略	價格競爭	黃俊英 (1999) ; Kotler (2000) ; Engel, Blackwell, and Miniard (2001)
		促銷策略 通路策略	
	品牌權益	品牌形象 品牌忠誠度 品牌聯想	陳振燧與張允文 (2001) ; Aaker (1991) ; Keller (1993)

## (二) 抽樣方法

本研究基於時間、成本與樣本深度等因素考量，採取計劃抽樣法（purposive sampling），亦即研究者依照研究目標判斷母體中具有「代表性的」或為「典型的」樣本，並加以選取，總共發出 100 份問卷，主要樣本來源有以下兩項：

1. 人際網絡：透過師長、朋友、同學等人際管道，協助研究者尋得訪談對象，希望藉由人情關係，順利取得受訪對象及加深受訪者提供豐富資料的意願。
2. 由於本研究的研究對象是有限的母體，為期望能對問卷的回收有所助益，進而使研究結果更具實質的效益，因此選擇較具規模的出版社發出問卷。

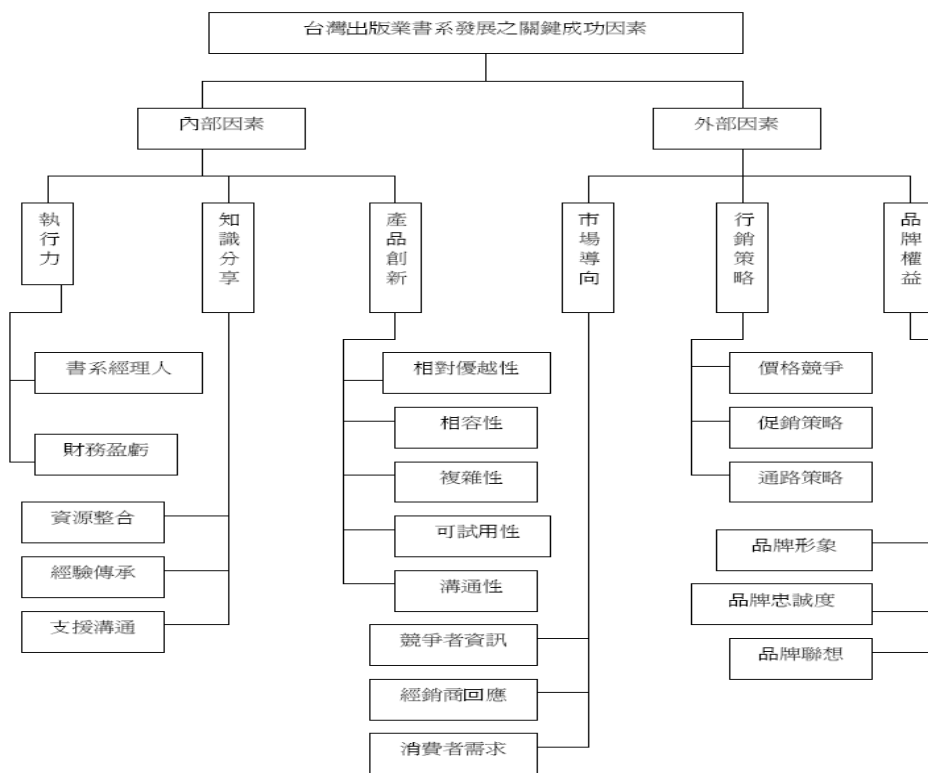


圖 3 台灣出版業書系發展之關鍵成功因素層級架構

### (三) 研究工具

本研究採用「模糊分析層級程序法」進行資料分析，因此問卷乃依其所需採用「成對比較法」來進行資料蒐集，問卷內容由填答者進行兩兩比較的評選。吳萬益與林清河（2000）認為成對比較的決策因素（stimuli），以五組或六組以下是較為妥當的，否則會引起填答者的不耐煩，而造成無效問卷。再者，經過 Saaty（1980）的研究，認為此一兩兩比較的評量尺度，還是以九個尺度來表示較佳，過多則造成填答者判斷上的負擔。Wind and Saaty（1980）的研究再一次指出使用此尺度來衡量，其測量的信度較佳。所以本研究發放之間卷，就是依先前研究者的經驗來做設計的。

問卷內容基本上是由第二章文獻探討所得之因素層級架構，透過一對一比較的模式設計而成。為求問卷的簡潔，實際的問卷內容，則是在經過前測後，作更進一步的篩選而來。

#### (四) 前測與正式問卷發放

##### 1. 前測

本研究的前測是邀請對出版業有多方瞭解的專家及在職者共 12 人，針對本研究建構之台灣出版業書系發展關鍵成功因素之層級架構進行深入的詢問與確認之後再進行問卷預試，受訪者基本資料詳如表 2，在蒐集各方的意見及指正後，經多次修改問卷，最後成為正式問卷。透過此一步驟的進行，本研究的因素層級架構具有專家效度。

##### 2. 正式問卷發放

本研究正式問卷發放的方法有兩種，第一種方法是使用郵寄問卷調查法，透過出版業名錄的取得後，針對欲調查的對象，進行制式問卷的寄發，由受測者填完後免貼郵票寄回；第二種方法是透過其他願意協助問卷發放的友人，進行一對一的調查。一則可增加問卷回收率，二則可使問卷品質大大提昇，而郵寄問卷的有效性，也可以進一步地和人員訪查所得的問卷作比較，便可得知資料是否具有的一致性。本研究在發出的 100 份問卷中，回收有效問卷 56 份，有效問卷回收率為 56%。

### 三、資料分析方法

#### (一) 分析層級程序法 (Analytic Hierarchy Process, AHP)

分析層級程序法 (AHP) 是 Saaty 在 1971 年發展出來的一套決策方法，主要應用在不確定情況下及具有多個評估準則的決策問題上，主要目的乃使錯綜複雜之系統簡化為要素層級結構的系統，即將各評估的要素以名目尺度 (nominal scale) 進行兩兩要素間成對比較 (pairwise comparison)，並經由量化的過程建立比對矩陣 (comparison Matrix)，以求出特徵向量 (eigenvector)，而此特徵向量代表層級間各因素之權重，並產生特徵值 (eigenvalue)，藉以評定單一成對比較間之一致性強弱程度，以作為決策資訊取捨或評估的指標。

另 AHP 分析法中若因素層級為多重架疊，則需決定各層級的優先因素權重，再加以關連串合，以求得最低層級各因素對層級之合成權重，再連結所有比對矩陣之一致性指數，求出整體層級之一致性指數與一致性比率，藉以評估整體層級之共識性。

根據 Saaty (1980) 研究指出，分析層級程序法的應用領域包含有決定優先順序、

表2 前測深度訪談受訪者基本資料

受訪者代號	性別	職位	年資	出版社書系
Q1	男	總經理	16年	語言學習、健康及生活實用叢書
Q2	女	編輯	7年	兒童英語、西洋文學、英語學習、社會人文
Q3	女	主編	5年	休閒遊憩系列、電訊傳播、揚智讀本、元智通識叢書、工業管理叢書、財務會計叢書、觀光旅運叢書、廣告公關系列、當代文化思維@rt 叢書、應用科學、向日葵、鼎達叢刊、當代中國系列、觀光餐飲叢書、軍事科學叢書、廣告經典系列、生智叢刊、銀杏、科技英文寫作系列、中國人生叢書、餐旅休閒遊憩觀光叢書、觀光叢書、現代美學叢書、美容叢書、幼教叢書、教育叢書、親子叢書、AHLA、新聞傳播、家庭叢書、心理學叢書、現代生活系列等 80 個書系
Q4	女	出版經理	5年	What Is 系列、大中華探索系列、創業管理系列、產品經理系列、商務人士進修手冊、職涯發展管理系列、健康脈動系列、輕鬆管理系列
Q5	女	企劃編輯	8年	標準普爾投資理財指南系列、物流管理系列、EMBA 系列、六標準差系列、CRM 系列
Q6	男	總編輯	7年	投資理財、財經系列、商業系列、輕鬆理財、邱永漢選集、兩岸趨勢
Q7	女	主編	5年	人類經典、座標系列、學問系列、社大文庫、左岸精選
Q8	女	企劃編輯	4年	辭書、文學、歷史、哲學、古籍、教育、管理、商學、法律、政治、理工、文學扉頁、醫療保健
Q9	男	主編	13年	男性作家、女性作家、推理叢書、Mystery 叢書、新福爾摩斯探案
Q10	女	企畫主編	6年	新視野、閱讀之旅、心靈成長、生命叢書、文學苑、菁萃、學習成長、未來趨勢、語文快易通、科普叢書
Q11	女	企畫主編	11年	電腦與資訊、機電工程、電子電機、生物科學、數學
Q12	女	主編	18年	Business Point、Business Life、延伸書系、Business Brain 書系、品味人生

產生替代方案、選擇最佳方案、決定需求、資源分配、預測結果或風險評估、衡量績效、系統設計、確保系統穩定、最佳化、規劃、解決衝突等 12 類問題。

其評估尺度的劃分包括五項，即同等重要、稍重要、頗重要、極重要及絕對重要，賦予名目尺度 1、3、5、7、9 的衡量值，另有四項介於五個基本尺度之間，賦予 2、4、6、8 的衡量值。

利用 AHP 進行決策問題時，根據曾國雄與鄧振源（1989）研究主要包括以下三個階段：

#### 1. 第一階段－建立層級架構：

處理複雜的決策問題時，利用層級結構加以分解，將問題由最上層的決策目標分解成決策準則、決策子準則及最下層的可行方案，形成一層級架構。而 Miller(1965) 研究發現，人類對 7 種以上事物進行比較時會發生感覺錯亂現象，因此每一層級的準則不宜超過 7 個。

#### 2. 第二階段－各層級要素間權重的計算：

此一階段可區分為三個步驟：

- (1) 建立成對比較矩陣：某一層級的要素，以上一層級某一要素作為基準下，進行要素間重要性的成對比較，比較每兩個要素間相對重要程度，根據表 2 的評估尺度，設定及相對重要性的比值。
- (2) 計算特徵值與特徵向量：成對比較矩陣得到後，即可求取各層級要素的權重。使用數值分析中常用的特徵值解法，找出特徵向量或稱優勢向量。
- (3) 一致性的檢定：一致性分析的目的是檢定評估者在整個評估過程中，所做判斷的合理程度。即檢定評估者在進行成對比較時，對各要素間權重判斷的一致性情形，以確定其判斷結果是否可信。以下簡述一致性比率（C.R.）的計算方式：

一致性指標（Consistency Index, C.I.）：其公式如下所示。其中， $n$  為層級因素個數， $\lambda_{\max}$  為評估者所建立比較矩陣之特徵值。

$$C.I. = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1}$$

隨機指標（Random Index, R.I.）：此值可藉由表 3 獲得。

表 3 隨機指標表

階數	1	2	3	4	5	6
R.I.	0.00	0.00	0.58	0.90	1.12	1.24
階數	7	8	9	10	11	12
R.I.	1.32	1.41	1.45	1.49	1.51	1.58

一致性比率（Consistency Ratio, C.R.）：其公式如下所示。若  $C.R. \leq 0.1$ ，則表示決策者在建成立成對比較矩陣時，對於各要素權重判斷的偏差程度尚在可接受的範圍之內，亦即具有一致性。

$$C.R. = \frac{C.I.}{R.I.}$$

### 3. 第三階段－整體層級權重的計算：

各層級要素間的權重計算後，再進行整體層級權重的計算。最後依各替代方案的權重，以決定最終目標的最適替代方案。

## (二) 模糊分析層級程序法（Fuzzy AHP）

FAHP 法的執行步驟和傳統的 AHP 法大致相同，相異處在於模糊 AHP 需設定模糊語意、解模糊化及正規化。由於現實環境是屬於一個模糊的環境，而人類的思維又具有不確定的特性，因此，將層級分析法擴充到模糊環境中，所構建的模糊層級分析法可對具有模糊性的決策問題進行有效的處理，以彌補層級分析法無法解決模糊性問題的缺失（張美娟，2003）。

透過這樣的操作過程，研究者便能將傳統 AHP 做適當的修正，並解決傳統設計上的缺憾，而最後所得的決策結果，也能更為接近事實。本研究以 Buckley（1985）對於 FAHP 的觀念作為主要分析工具，茲將 FAHP 法和 AHP 相異之處，如：設定模糊語意、解模糊化及正規化等分述如下：

### 1. 建立三角模糊數

模糊數的提取，Buckley（1985）是對所蒐集到的資料，提取四個數來作為計算之用，這四個數在圖形上可構成一個梯形，所以稱之為梯形模糊數，梯形模糊數的計算是比較麻煩的，為了簡化運算，所以將梯形模糊數簡化為三角模糊數，以三個模糊數來表示判斷者的模糊性，而三角模糊數事實上是梯形模糊數的一個特例而已，但有助

於我們進行運算 (Laarhoven & Pedrycz, 1983)。

對於問卷調查所得的結果，取其受測者k 對於第L層第N個評估項目下，對第L-1層級第 i 及第 j 兩因素的相對重要程度看法 $B_{ijk}$ ，建構 $B_{ijk}^{(L-1)} = [B_{ijk}]$ 的成對比較矩陣。當每一位受測者的成對比較矩陣都建立完成後，即可進行三角模糊數的提取。

每一受測者進行因素i 對因素j 的相對重要程度比較後，會產生不同程度的差異，而三角模糊數需要從中提取三個數字，分別是 $\gamma_{ij}$ 、 $\beta_{ij}$ 、 $\delta_{ij}$ 三個數， $\gamma_{ij}$  是指因素 i 對因素 j 的判斷中，所有受測者評估中最小的數；反之， $\delta_{ij}$  是指因素 i 對因素 j 的判斷中，所有受測者評估中最大的數；而 $\beta_{ij}$ 則是指因素i 對因素j 的判斷中，所有受測者評估的平均數，學者Buckley (1985) 建議使用幾何平均數來運算，因為可以增加因素判斷的一致性程度及精確度，因此本研究採用幾何平均數。

## 2. 建立模糊正倒值矩陣

當我們得到受測者們每一次比較後的三角模糊數，進一步地要建立這些三角模糊數之模糊正倒值矩陣，建立方法與傳統AHP法的一樣，只是原本只有算數平均數來代表受測者的評估，而現在矩陣內的每一個數字要改成以 $\tilde{a}_{ij} = (\gamma_{ij}, \beta_{ij}, \delta_{ij})$ 來表示，也就是 $\tilde{A} = [\tilde{a}_{ij}]$ ，其中 $\beta_{ij}$  是幾何平均數。

## 3. 計算模糊正倒值矩陣的模糊權重

這裏所指的模糊權重，是如同 Saaty (1980) 所指的「特徵向量」或稱「優先向量」，依 Buckley (1985) 的研究指出，計算模糊權重時，以列向量幾何平均法來操作，除了可以得到模糊正倒值矩陣的模糊權重外，更可達到正規化的目的。模糊權重 $\sim W_i$  計算如下：

$$\sim r_i = (\tilde{a}_{i1} \times \tilde{a}_{i2} \times \dots \times \tilde{a}_{in})^{(1/n)}; \text{ 對於所有的 } i$$

$i =$  列號； $n =$  欄號(即該層判斷指標的數量)

$$\sim W_i = \sim r_i \times (\sim r_1 + \sim r_2 + \dots + \sim r_n)^{(-1)} ;$$

$\tilde{a}_{ij}$ ：模糊正倒值矩陣中第i 列第j 欄的三角模糊數。

$\sim r_i$ ：三角模糊數之幾何平均值。

$\sim W_i$ ：第i 項因素之模糊權重。

## 4. 解模糊化及正規化



由於上述所計算出之權重值為模糊權重值，為獲取關鍵成功因素之權重值，需透過解模糊化的過程，當權重之三角模糊數為 $\sim A_{ij} = (L_{ij}, M_{ij}, R_{ij})$ 時，其解模糊權重值  $dF_{ij}$  的計算公式如下：

$$dF_{ij} = \frac{[(R_{ij} - L_{ij}) + (M_{ij} - L_{ij})]}{3} + L_{ij}$$

而正規化  $NW_i$  之計算公式則如下所示：

$$NW_i = \frac{dF_{ij}}{\sum dF_{ij}}$$

## 5. 層級架構之一致性檢定

Saaty (1980) 所提出的傳統 AHP 法，經過其資料分析所得到的結果，事實上是 FAHP 的一個計算過程，亦即傳統 AHP 所運算的數值，就是模糊 AHP 中  $M_{ij}$  所指的值 (劉儒俊，2002)，因此，計算  $m_{ij}$  的 CI 符合一致性檢定的要求 ( $CI < 0.1$ ) 時，進可推論模糊 AHP 所計算的結果具有一致性。

# 肆、研究結果與討論

## 一、基本資料描述性分析

本研究之專家問卷共發出 100 份，回收 67 份，回收率 67%，每份問卷經過一致性檢定後，剔除不合格問卷有 11 份，有效問卷比率為 56%。

描述性分析在性別比例分佈方面，女性比男性高，男性佔樣本總數的 25%，女性則佔 75%；在年齡分佈上以 31~40 歲人數為最多，佔總樣本的 53%，其次為 41~50 歲，佔總樣本的 25%，21~30 歲人數為 20%，50 歲以上人數最少，只佔總樣本的 2%；在教育程度方面，以大專院校的人數最多，佔總樣本數的 71%，其次為碩士，佔總樣本的 29%；受訪者中工作年資以 5~10 年最高，佔總樣本之 40%，但 5 年以下工作年資者亦佔有 25% 之高，其餘則約在 16~20% 之間。

## 二、層級架構之一致性檢定

本研究在進行資料分析前，對每一份回收之問卷均先進行邏輯性檢查，當發現有問題時即再度情商受測者重新填答，接著對於每份問卷進行一致性檢定，確定有效問卷皆符合  $CR < 0.1$  之條件，否則即將其剔除，最後再進行確認專家群體構成之成對比較矩陣是否滿足一致性，本研究檢定結果如下表 4、表 5 及表 6 所示。

從以上分析結果相關檢定顯示回收問卷之所有層級一致性比率數值皆小於 0.1，表示全體受訪者之評估值均達可接受之一致性標準，表示本研究結果可充分表達專家意見。

### 三、台灣出版業書系發展關鍵成功因素權重之建立-FAHP 法

#### (一) 權重值分析結果

本研究依據第三章所提 FAHP 之分析方法求出各項評估指標的權重，計算方式為首先彙整專家問卷求得三角模糊數幾何平均，進而得到各評估指標之模糊權重後，進行解模糊化求得解模糊權重值，最後進行正規化處理，即可得在某一構面下之各項評估指標的正規化權重值，並經排序後可知其相對重要性程度，分析結果如下表 7 至 12。

台灣出版業書系發展關鍵成功因素主要層級構面分為內部因素及外部因素二大構面，分析結果其權重值與權重排序如下表 7。

內部衡量層層級構面以執行力、知識分享、產品創新做為衡量層，外部衡量層層級構面則以市場導向、行銷、品牌權益做為衡量層，分析結果其權重值與權重排序如下表 8、表 9。

內部因素衡量層執行力之因素層層級構面為書系經理人及財務盈虧；知識分享因素層層級構面為資源整合、經驗傳承及支援溝通；產品創新因素層層級構面為相對優越性、相容性、複雜性、可試用性及溝通性，分析結果其權重值與權重排序如下表 10。

外部因素衡量層市場導向之因素層層級構面為競爭者資訊、經銷商回應及消費者需求；行銷策略因素層層級構面為價格競爭、促銷策略及通路策略；品牌權益因素層層級構面為品牌形象、品牌忠誠度及品牌聯想，分析結果其權重值與權重排序如下表 11。

表 4 主構面及衡量層之一致性檢定

主要層級構面	特徵向量	$\lambda_{max}$	CI	CR
內部因素	2.000	2.000	0.000	0.000
外部因素	2.000			
內部衡量層	特徵向量	$\lambda_{max}$	CI	CR
執行力	3.180	3.108	0.054	0.093
知識分享	3.073			
產品創新	3.070			
外部衡量層	特徵向量	$\lambda_{max}$	CI	CR
市場導向	3.132	3.076	0.038	0.065
行銷	3.056			
品牌權益	3.039			

表 5 內部因素因素層之一致性檢定

執行力	特徵向量	$\lambda_{max}$	CI	CR
書系經理人	2.000	2.000	0.000	0.000
財務盈虧	2.000			
知識分享	特徵向量	$\lambda_{max}$	CI	CR
資源整合	3.151	3.094	0.047	0.081
經驗傳承	3.068			
支援溝通	3.063			
產品創新	特徵向量	$\lambda_{max}$	CI	CR
相對優越性	5.458	5.254	0.064	0.057
相容性	5.337			
複雜性	5.115			
可試用性	5.140			
溝通性	5.221			

表 6 外部因素因素層之一致性檢定

市場導向	特徵向量	$\lambda_{max}$	CI	CR
競爭者資訊	3.001	3.001	0.001	0.001
經銷商回應	3.001			
消費者需求	3.001			
行銷策略	特徵向量	$\lambda_{max}$	CI	CR
價格競爭	3.045	3.042	0.021	0.036
促銷策略	3.053			
通路策略	3.027			

續下表

續表 6

品牌權益	特徵向量	$\lambda_{max}$	CI	CR
品牌形象	3.040			
品牌忠誠度	3.023	3.025	0.013	0.022
品牌聯想	3.013			

表 7 主要層級構面權重值

主要層級 構面	三角模糊數幾何平均			模糊權重值			解模糊 權重值	正規化 權重	權重 排序
內部因素	0.7512	0.8004	0.8599	0.3428	0.3905	0.4492	0.3942	39.2	2
外部因素	1.1629	1.2494	1.3312	0.5308	0.6095	0.6955	0.6119	60.8	1

表 8 內部衡量層層級構面權重值

內部 衡量層	三角模糊數幾何平均			模糊權重值			解模糊 權重值	正規化 權重	權重 排序
執行力	1.0543	1.1805	1.3047	0.2984	0.3705	0.4559	0.3749	37.0	1
知識分享	0.5460	0.6046	0.6821	0.1545	0.1898	0.2383	0.1942	19.1	3
產品創新	1.2619	1.4012	1.5469	0.3571	0.4398	0.5405	0.4458	43.9	2

表 9 外部衡量層層級構面權重值

外部 衡量層	三角模糊數幾何平均			模糊權重值			解模糊 權重值	正規化 權重	權重 排序
市場導向	1.1230	1.2544	1.3933	0.3232	0.4046	0.5046	0.4108	40.4	1
行銷	0.6075	0.6893	0.7908	0.1748	0.2224	0.2864	0.2279	22.4	3
品牌權益	1.0307	1.1564	1.2907	0.2966	0.3730	0.4674	0.3790	37.2	2

## (二) 層級分析

依據以上各層級要素間的權重計算之後，接著進行各層級權重的比較，最後再依各替代方案的權重，以決定最終目標的最適替代方案。層級權重分析結果其權重值彙整如下表 12。

表 10 內部因素因素層層級構面權重值

執行力	三角模糊數幾何平均			模糊權重值			解模糊 權重值	正規化 權重	權重 排序
書系經理人	0.9636	1.0452	1.1272	0.4451	0.5221	0.6090	0.5254	52.1	1
財務盈虧	0.8872	0.9568	1.0377	0.4098	0.4779	0.5607	0.4828	47.9	2
知識分享	三角模糊數幾何平均			模糊權重值			解模糊 權重值	正規化 權重	權重 排序
資源整合	1.0070	1.1188	1.2518	0.2910	0.3620	0.4540	0.3690	36.3	2
經驗傳承	0.6392	0.7060	0.7836	0.1847	0.2284	0.2842	0.2324	22.8	3
支援溝通	1.1108	1.2262	1.4258	0.3209	0.4096	0.5172	0.4159	40.9	1
產品創新	三角模糊數幾何平均			模糊權重值			解模糊 權重值	正規化 權重	權重 排序
相對優越性	0.1358	0.1868	0.2553	0.1358	0.1868	0.2553	0.1926	18.6	4
相容性	0.8443	0.9927	1.1588	0.1397	0.1932	0.2654	0.1994	19.3	3
複雜性	0.5850	0.6922	0.8294	0.0968	0.1347	0.1900	0.1405	13.6	5
可試用性	0.8851	1.0486	1.2543	0.1465	0.2040	0.2873	0.2126	20.5	2
溝通性	1.2308	1.4454	1.6860	0.2037	0.2813	0.3862	0.2904	28.0	1

表 11 外部因素因素層層級構面權重值

市場導向	三角模糊數幾何平均			模糊權重值			解模糊 權重值	正規化 權重	權重 排序
競爭者資訊	0.6741	0.7461	0.8366	0.1760	0.2171	0.2738	0.2223	21.9	2
經銷商回應	0.6009	0.6599	0.7339	0.1569	0.1920	0.2402	0.1964	19.3	3
消費者需求	1.7805	2.0310	2.2585	0.4650	0.5909	0.7392	0.5983	58.8	1
行銷策略	三角模糊數幾何平均			模糊權重值			解模糊 權重值	正規化 權重	權重 排序
價格競爭	0.6201	0.6903	0.7803	0.1787	0.2220	0.2805	0.2270	22.3	3
促銷策略	1.1929	1.3336	1.4911	0.3438	0.4288	0.5359	0.4362	42.9	1
通路策略	0.9693	1.0862	1.1987	0.2793	0.3492	0.4308	0.3531	34.8	2

續下表

續表 11

品牌權益	三角模糊數幾何平均			模糊權重值			解模糊	正規化	權重
	權重值	權重	排序	權重值	權重	排序	權重值	權重	排序
品牌形象	1.0906	1.2377	1.3859	0.3185	0.4077	0.5156	0.4139	40.6	1
品牌忠誠度	0.8246	0.9165	1.0224	0.2409	0.3019	0.3803	0.3077	30.2	2
品牌聯想	0.7730	0.8816	1.0153	0.2258	0.2904	0.3777	0.2980	29.2	3

表 12 各項關鍵成功因素之因素層權重值分析彙整表

主構面	衡量層	衡量層排序	因素層	因素層權重值
內部因素 39.2%	執行力 14.5%	2	書系經理人	52.1%
			財務盈虧	47.9%
	知識分享 7.5%	3	資源整合	36.3%
			經驗傳承	22.8%
			支援溝通	40.9%
	產品創新 17.2%	1	相對優越性	18.6%
			相容性	19.3%
			複雜性	13.6%
可試用性			20.5%	
外部因素 60.8%	市場導向 24.6%	1	溝通性	28.0%
			競爭者資訊	21.9%
			經銷商回應	19.3%
	行銷 13.6%	3	消費者需求	58.8%
			價格競爭	22.3%
			促銷策略	42.9%
	品牌權益 22.6%	2	通路策略	34.8%
			品牌形象	40.6%
			品牌忠誠度	30.2%
			品牌聯想	29.2%

從表 12 可以很清楚看出各構面衡量層相對總權重值排序情形，分別為：產品創新（17.2%），執行力（14.5%），知識分享（7.5%）；市場導向（24.6%）；品牌權益（22.7%）；行銷（13.6%）。

另外，各構面因素層各項關鍵成功因素之因素層權重值其分析結果，分別為消費者需求（58.8%）；品牌形象（40.6%）；書系經理人（52.1%）；財務盈虧（47.9%）；品牌忠誠度（30.2%）；品牌聯想（29.2%）；促銷策略（42.9%）；競爭者資訊（21.9%）；溝通性（28.0%）；經銷商回應（19.3%）；通路策略（34.8%）；可試用性（20.5%）；相容性（19.3%）；相對優越性（18.6%）；支援溝通（40.9%）；價格競爭（22.3%）；資源整合（36.3%）；複雜性（13.6%）；經驗傳承（22.8%）。

## 伍、結論與建議

### 一、結論

本研究透過 FAHP 的操作過程，便能將傳統 AHP 做適當的修正，並解決傳統設計上的缺憾，而最後所得的決策結果，也能更為接近事實。

市場導向是書系發展之關鍵成功因素的重要決策之一，係本研究參考國內、外相關文獻，彙整出二大構面、六個衡量層與 19 項評估指標，並建立書系發展之關鍵成功因素層級評估架構後分析所得之結果；出版業者之決策者在進行書系發展決策時，可參考本架構之三個層級，如以外部因素之市場導向為主要策略，進而參考市場導向之因素層級之各構面，掌握關鍵因素，以達書系發展成功之指標。

本研究所得之結果，各構面權重表及其個別排序如表 9 至表 11、各項評估指標之權重與層級串連後，各項評估指標之相對權重值及整體排序如表 12，說明了權重值反應出各評估指標的相對重要性，藉由權重體系可了解各評估指標對書系發展之關鍵成功因素的重要性。

經各運算步驟結果顯示，書系發展關鍵成功因素之二大主構面中以「外部因素」的權重值最大（60.8%），衡量層則以「市場導向」的權重值最大（24.6%），其它五項重要指標則分別為品牌權益（22.6%）、產品創新（17.2%）、執行力（14.5%）、行銷策略（13.6%）、知識分享（7.5%），上述結果具有數理統計基礎，可作為出版業者之經理人在進行書系發展決策時之重要參考依據。

本研究將模糊理論應用於傳統 AHP 中，使用模糊 AHP 法求得各項指標的相對權重值，解開書系發展之關鍵成功因素本身具有的主觀性與不確定性，以提升研究結果的準確性。

## 二、管理意涵

評估項目中，市場導向之消費者需求權重值（58.8%）、品牌權益之品牌形象權重值（40.6%），權重均相當高，可見，書系形象對讀者選書產生極大的影響，此在成功的例子中經常被討論，如果出版社對自己推出的書系都沒有清楚的定位，那麼自然不會在讀者心目中留下任何印象。

從目前各出版社推出書系的情況來看，許耀雲認為目前的確有一種從寬認定的傾向。他說，書系的作用是爲了區隔，如果某一書系的讀者群是屬於比較小眾的，那麼這個書系中所選的每一本書類似性可能會比較高，以便能鞏固這群少數讀者的忠誠度，如天下文化的《自然人文》系列就是用這種從嚴認定的原則。但是像《文學人生》等讀者群比較寬廣的閱讀領域，也許從寬定義就是比較適合的作法（徐淑卿，1998）。從此段話很清楚可以了解言者對書系發展成功關鍵因素的看法與本研究結果是相吻合的，仍是以消費者需求及建立品牌形象作爲書系發展之成功關鍵所在。

另以永續經營角度來說，出版社書系經理人及財務盈虧當然亦直接對書系發展成功關鍵有正面的影響作用，且專家們亦認爲消費者品牌忠誠度等也是影響書系發展之關鍵成功所在。由此可見，出版社書系經理人的專業理念或相關經營的安排與規劃，以及業者之財務狀況等，均深深的左右著出版社書系發展的成功與否，並須以品牌忠誠度來建立與消費者間的永續經營。

書系的發展是臺灣出版業獨特的經營模式，之前針對這類的研究並不多見，雖然洪千惠（2002）的研究曾再引起業界之關注，也僅止於質性之分析與比較，本研究透過文獻之探討建構書系發展關鍵成功因素之層級架構，經專家、學者確認後，進行 FAHP 之分析與探討，對臺灣出版業業界提出完整的、客觀的經營方向與成功的關鍵因素，使書系的發展能爲出版業創造差異化的競爭優勢，重新出發，因此研究結果除提供出版社作爲書系發展之參考外，也提升本研究之貢獻度。

## 三、研究限制與建議

（一）本研究藉由相關文獻彙整與納入專家學者之意見，共歸納出二大主構面、六個



衡量層及 19 項評估指標，對書系發展之關鍵成功因素進行 FAHP 分析，茲建議後續研究者能以其他的研究方法進行分析或簡化評估指標，再建立其層級評估架構。

- (二) 本研究是利用 AHP 及 FAHP 來建立書系發展之關鍵成功因素評估模式，除此之外，關於書系發展之關鍵成功因素的研究，尚可利用其他方法進行，建議後續研究者可將各模式的優缺點列出，並加入對選擇決策所產生的效果加以比較，以找出最佳效果評估模式。

## 參考文獻

### 一、中文部分

1. 丁希如(1999)，出版企劃的角色與功能，南華大學出版學研究所碩士論文。
2. 方世榮、楊偉智與周文瓊(2004)，新產品開發績效之研究－關係管理觀點，科技管理學刊，9(1)，89-124。
3. 王榮文(1994)，台灣出版事業產銷的歷史、現況與前瞻，台北：中國出版公司。
4. 司徒達賢(1998)，為管理定位，台北：天下雜誌。
5. 司徒達賢(2001)，策略管理新論，台北：智勝文化。
6. 吳萬益、林清河(2000)，企業研究方法，台北：華泰書局。
7. 宋偉航 譯(1997)，如何成為編輯高手－書的編輯企劃與出版流程，台北：月旦出版社。
8. 杜若(1996，2月7日)，尋找書系蔚成出版主流，中央日報，頁 21 版。
9. 林傑斌 譯(1991)，企業戰略思考，台北：業強出版社。
10. 林敏娟(1994)，出版銀河中的新行星－創意，活力不斷的麥田出版社，出版情報，69/70，26-27。
11. 洪千惠(2002)，台灣書系出版之運作與功能，南華大學出版學研究所碩士論文。
12. 徐淑卿(1998，12月24日)，書系變與辯，中國時報，頁 43 版。

13. 張秋師(2003)，遊客對公民營遊樂區行銷組合策略之比較－以玉山國家公園、劍湖山世界及阿里山森林遊樂區為例，國立嘉義大學林業研究所碩士學位論文。
14. 張美娟(2003)，國內有線電視發展數位電視服務經營策略之研究，台灣師範大學圖文傳播學系碩士學位論文。
15. 陳日陞、周孟蓓(1998)，圖書業店銷通路的流通現狀與未來展望，中華民國八十七年出版年鑑，台北：行政院新聞局。
16. 陳振燧、張允文（2001），品牌聯想策略對品牌權益影響之研究，管理學報 18(1)，75-98。
17. 傅維信(1995)，尋找一個書的概念－書系的開發與經營，書香月刊，53，2-4。
18. 曾國雄、鄧振源(1989)，層級分析法的內涵特性與應用(下)，中國統計學報，27(7)，1-15。
19. 曾國雄、鄧振源(1989)，層級分析法的內涵特性與應用(上)，中國統計學報，27(6)，5-22。
20. 黃俊英(1999)，行銷研究：管理與技術，台北：華泰文化事業公司。
21. 楊淑娟、蘇恒(1995)，台灣書市出版趨勢，台北：出版界。
22. 劉儒俊(2002)，行銷資源最適配置模式－Fuzzy AHP 之應用，中正大學企業管理研究所碩士學位論文。
23. 蔡儀華(2005)，企業員工知識分享效能之質性研究－以知識接收者的觀點，人力資源管理學報，5(1)，29-51。

## 二、英文部分

1. Aaker, D. A. (1991). Manage brand equity. NY: The Free Press.
2. Ames, B. C., & Hlavacek, J. D. (1989). Market driven management: Prescriptions for survival in a turbulent world. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
3. Barnard, C. I. (1938). The functions of the executive. Cambridge, MA: Harvard University Press.
4. Barnes, S. J. (2002). The mobile commerce value chain: Analysis and future developments. International Journal of Information Management, 22(2), 91-108.

5. Baker, M. (2000). Creating an alliance between employees and customers. Knowledge Management Review, 3(5), 10-11.
6. Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. Academy of Management Review, 28(2), 238-256.
7. Boreman, F. G., Phatak, A. V., & Schellenberger, R. E. (1986). Strategic management: Text and cases (2th ed.). NY: John Wiley & Sons.
8. Bossidy, L., & Charan, R. (2002). Execution: The discipline of getting thing done. NY: Crown.
9. Bostrom, R. P. (1989). Successful application of communication techniques to improve the systems development process. Information and Management, 16(5), 279-295.
10. Buckley, J. J. (1985). Fuzzy hierarchical analysis. Fuzzy Sets and Systems, 17(3), 233-247.
11. Commons, J. R. (1934). Institutional economics. NY: The Macmillan Company.
12. Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta analysis of effects of determinants and moderators. Academy of Management Journal, 34(3), 555-590.
13. David, A. A. (2005). Strategic market management (7th ed.). NY: John Wiley & Sons.
14. Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. Journal of Marketing, 58(4), 37-52.
15. Deshpande, R., Farley, J. U., & Webster, F. E. Jr. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. Journal of Marketing, 57(1), 23-37.
16. Engel, J. F., Blackwell, R. D., & Miniard, P. W. (2001). Consumer behavior (10th ed.). NY: The Dryden Press.
17. Garcia, R., & Calantone, R. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: A literature review. Journal of Product Innovation Management, 19(2), 110-132.
18. Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge management's social dimension:

- Lessons from Nucor Steel. Sloan Management Review, 42(1), 71-80.
19. Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing process and the literatures. Organization Science, 2(1), 88-115.
  20. Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1995). The comparative advantage theory of competition. Journal of Marketing, 59(2), 1-15.
  21. Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity. Journal of Marketing, 57(1), 1-22.
  22. Kleinschmidt, E. J., & Cooper, R. G. (1991). The impact of product innovativeness on performance. Journal of Product Innovation Management, 8(4), 240-251.
  23. Kohli, A. K., Jaworski, B. J., & Kumar, A. (1993). Markor: A measure of market orientation. Journal of Marketing Research, 30(4), 467-477.
  24. Kotler, P. (1988). Marketing management: Analysis, planning, implementation and control (6th ed.). NJ: Prentice-Hall.
  25. Kotler, P. (1997). Marketing management: Analysis, planning, implementation and control (9th ed.). NJ: Prentice-Hall.
  26. Kotler, P. (2000). Marketing management (10th ed.). NJ: Prentice-Hall.
  27. Kotler, P. (2004). Marketing management (11th ed.). NJ: Prentice-Hall.
  28. Laarhoven, P. J. M., & Pedrycz, W. (1983). A fuzzy extension of saaty's priority theory. Fuzzy Sets System, 11(3), 229-241.
  29. Leidecker, J. K., & Bruno, A. V. (1984). Identifying and using critical success factors. Long Rang Planning, 17(1), 23-32.
  30. Miller, G. A. (1965). The magic number seven, plus or minus seven. Psychological Review, 63(1), 91-97.
  31. Narver, J. C., & Slater, S. F. (1995). Market orientation and the learning organization. Journal of Marketing, 59(3), 63-74.
  32. Nohria, N., & Leetsma, M. (2001). A moving target: The mobile commerce customer. MIT Sloan Management Review, 42(4), 104.

33. Robbins, S. P. (2001). Organizational behavior (9th ed.). NJ: Prentice-Hall.
34. Roman, H. T. (2005). Tips for inventors. Tech Directions, 25(1), 13-14.
35. Saaty, T. L. (1980). The analytic hierarchy process. NY: McGraw-Hill.
36. Shapiro, B. P. (1998). What the hell is market oriented? Harvard Business Review, 66(6), 119-125.
37. Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. Strategic Management Journal, 17, 27-43.
38. Tan, M. (1994). Establishing mutual understanding in systems design: An empirical study. Journal of Management Information System, 10(4), 159-182.
39. Yang, W. C. (2008). The study of the relationship among experiential marketing, brand equity and loyalty – A case study of spring hotel. International Journal of Lisrel, 1(2), 49-65.
40. Wind, Y., & Mahajan, V. (1997). Issues and opportunities in new product development: An introduction to the special issue. Journal of Marketing Research, 34(1), 1-12.
41. Wind, Y., & Saaty, T. L. (1980). Marketing application of analytic hierarchy process. Management Science, 26(7), 641-658.
42. Wright, P. (1998). Do incentive schemes promote knowledge-sharing. Knowledge Management Review, 1(2), 4-6.
43. Zheng Zhou, K., Yim, C. K., & Tse, D. K. (2005). The effects of strategic orientations on technologic and market-based breakthrough innovations. Journal of Marketing, 69(2), 42-60.

2008 年 09 月 17 日收稿

2008 年 10 月 08 日初審

2009 年 02 月 03 日複審

2009 年 03 月 06 日接受