

國立政治大學社會科學院社會學研究所

碩士論文

Department of Sociology

Collage of Social Science

National ChengChi University

Master Thesis

台灣大型出版社之數位出版策略與發展模式  
Digital-Publishing Strategies and Development Patterns of  
Major Publishers in Taiwan

研究生：林立恆

Li-Heng Lin

指導教授：陳宗文 博士

Advisor: Tzung-Wen Chen, Ph.D.

中華民國 101 年 1 月

January,2012

## 謝辭

在論文寫作的這段時期，感覺自己的人生就像進入了曠野離群索居，在杳無人煙的地方尋找一條路徑，讓我從研究背景、文獻回顧、研究方法、現象分析一路走到最後的結論。這條路迂迴曲折，尋路人彎腰低頭撿拾重要的片段，每天都在拼湊這些線索，試圖建立一條路徑，讓我走出這片曠野，但是失敗不只一次，以為已經跨越重重障礙，抬頭才發現地平線有如往常，我依然身處在曠野之中，沒有前進半步。這時看著朋友們朝著人生的道路筆直前進，當兵退伍、就職、結婚，而我停駐在曠野思索論文，當中形成一股強烈的張力，伴隨著焦慮而來。然而感謝我的指導老師，陳宗文老師，告訴我要好好享受碩士生涯，是一輩子難得的一次機會，可以好好的思考一個問題，我才發覺這是人生在碩士階段的功課，學習專注在當下的每一件事。

感謝恩霖大哥與宜真姐，因為你們的幫忙，我才能接觸到重要的訪談對象，也謝謝你們對我的鼓勵與關心。感謝每一位願意在百忙之中抽空接受訪談的出版人，感謝群學出版的劉鈺佑總編輯、遠足文化的呂學正執行長、大家出版的賴淑玲總編輯、野人文化的張瑩瑩總編輯、左岸文化的黃秀如總編輯、城邦出版集團的祝本堯經理、遠流出版的李傳理總經理，毫不保留分享你們的看法，也給予我許多關於論文的建議。

論文的完成得助於許多寶貴的意見，感謝我的口試委員王盈勛老師與郭正佩老師，在口試中指出我在觀察上的盲點，督促我思考更加謹慎。也要感謝學術界的前輩克先大哥，在論文寫作上給予我實質的啟發。這段時間感謝好友甘泉，I'M是除了書房之外的好去處。最後感謝父母給予我的照顧，還有我的妹妹，總是給予我正面的能量。因為你們的幫助還有神的帶領，讓我走完這條論文的曠野路。

立恆 謹誌

2012/1

## 摘要

2007 年美國亞馬遜正式推出電子書閱讀器 Kindle，第一年就提供 30 萬本電子書目供讀者付費下載閱讀，到了 2010 年增加到將近 100 萬本，在銷售量上，暢銷書的電子書版本銷量已經超過紙本精裝書，開啟了 E(電子)P(紙本)同步的出版銷售模式。此外還有蘋果公司推出的平板電腦 iPad，廣大的使用者族群吸引軟體開發者與內容提供者的注目。

臺灣的出版產業界成立台灣數位出版聯盟，行政院通過數位出版產業發展策略與行動計畫，試圖朝著數位出版的方向轉型，其中遠流與城邦兩間大型出版社積極投入數位出版的開發，然而為數眾多的小型出版社卻抱持保留或拒斥數位出版發展的態度，使得臺灣目前形成空有電子書硬體，而電子書目缺乏的現況。

本研究的目的是在於解釋出版社投入數位出版的原因與發展的模式，面對內容缺乏的現況，多數的出版社尚未投入，率先投入的出版社是如何建立起數位出版的發展模式。

以遠流與城邦兩間出版社為主要研究對象，投入數位出版的目標是與電信業者、資訊業者競爭，競爭數位出版產業鏈當中作者與讀者之間的中介位置，然而出版社投入數位出版之後，必須與電信業者、資訊業者有所區隔，差異在於出版社的定位是以「內容」的經營為主，而且收益也是直接來自於內容的銷售，因此必須思考內容在數位時代的銷售機制如何建立，如何突顯內容在數位時代的價值。本研究以新制度學派的組織理論探討組織面臨的環境變遷，組織如何發展應對策略，並進一步影響其他組織的態度，塑造有利的環境。目前數位出版這項議題無論是從市場層面或技術層面都無法合理解釋出版社的動態，對於數位出版的未來眾說紛紜，本研究從觀察台灣出版產業的現況開始，試圖為數位出版找到在地的意義與推動出版社投入開發的原因。

關鍵字：電子書、數位出版、出版社、組織理論

## Abstract

In 2007, the U.S. Amazon officially launched the e-book reader, Kindle. In the first year, Amazon provided 300,000 volumes of electronic books for readers to pay for download. Until 2010, Amazon had provided nearly 1 million volumes of electronic books for readers, and the sales volume of best-selling books in electronic versions outnumbered their counterparts in hardcover versions, creating a selling model of simultaneous E (electronic) P (paper) publication. In addition, there is Apple's Tablet PC iPad. The majority of user groups have drawn the attentions of software developers and content providers.

Taiwan's publishing industry established Taiwan Digital-Publishing Forum, and the Executive Yuan implemented the development of strategies and action plans for the digital-publishing industry, trying to make a transition toward the direction of digital-publishing. Two of the major publishers, Yuan-Liou Publisher and the Cite Publishers, were actively involved in the development of digital-publishing. However many small publishers held back or rejected in terms of developing the digital-publishing, resulting in a situation that Taiwan has had plenty of e-book hardwares with little electronic book content.

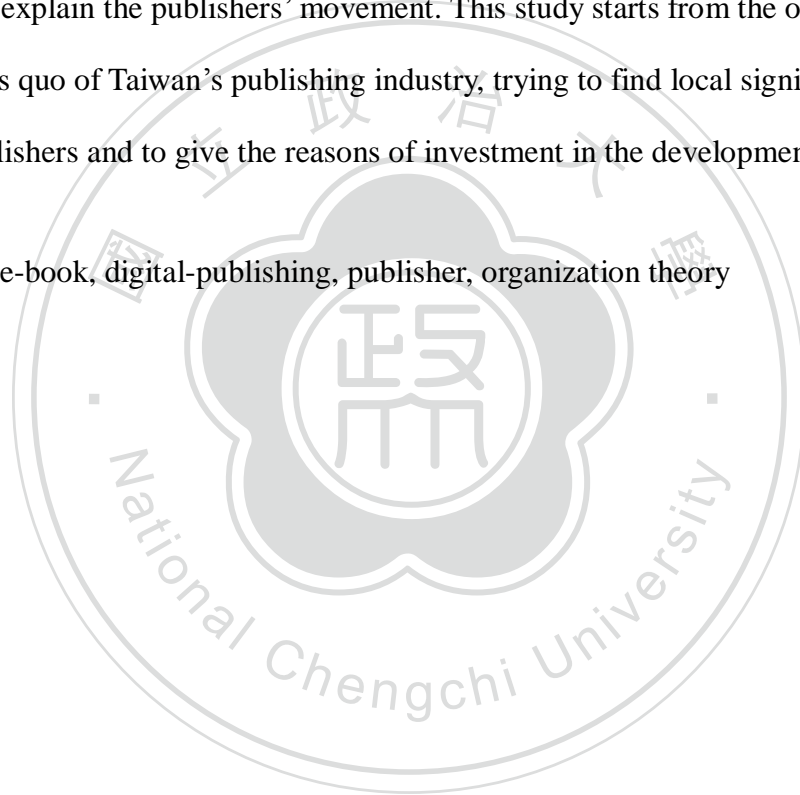
This study is to explain the reasons why the publishers engaged in digital-publishing and adopted certain development patterns. This study also investigates how the first-involved publishers built the development patterns of digital-publishing in face of the lack of content and few publishers engaged in the field.

The two publishing houses, Yuan-Liou Publisher and the Cite Publishers, serve as the main subjects of the research. The objective of investing in the digital publishing is to compete with the IT industry and to occupy an intermediary position between authors and readers in the value chain of communication industry . However the publishers investing in digital-publishing must make distinction from IT industry

and communication industry; the difference is in publisher's content-based business model; the benefits are directly from content sales. So have to think about how to establish the marketing mechanisms of content in the digital age.

Following the concerns of the neo-institutional school, this study explores environmental changes confronted by the organizations, how the organizations developed strategies, and the further effects on the attitude of other organizations in order to create an advantageous environment by. Presently, this issue are unable to reasonably explain the publishers' movement. This study starts from the observations of the status quo of Taiwan's publishing industry, trying to find local significances of digital-publishers and to give the reasons of investment in the development .

Key word: e-book, digital-publishing, publisher, organization theory



# 目錄

<b>第一章 研究背景與問題意識</b> .....	<b>1</b>
第一節 研究背景 .....	2
一、來自美國的電子書熱潮 .....	2
二、台灣的發展現況：「只見電子不見書」 .....	7
第二節 問題意識 .....	10
<b>第二章 文獻回顧</b> .....	<b>12</b>
第一節 相關研究回顧.....	12
一、電子書做為技術物的使用成效評估 .....	12
二、讀者的定義問題.....	16
三、電子書與數位出版的定義 .....	18
四、電子書做為技術物的理論定位.....	20
五、影響數位出版發展的環境因素.....	22
六、小結.....	24
第二節 理論背景 .....	26
一、組織環境的關注.....	26
二、組織行動的環境與不確定性 .....	27
三、制度環境影響組織的機制 .....	29
第三節 小結 .....	32
<b>第三章 研究方法</b> .....	<b>35</b>
第一節 研究設計 .....	35
一、次級資料分析法.....	36
二、深度訪談法 .....	36
第二節 研究對象的選擇.....	39
<b>第四章 出版業者的應對策略</b> .....	<b>46</b>
第一節 出版業者面臨的危機 .....	47
一、出版社：內容傳遞的關鍵樞紐.....	47
二、出版社關鍵位置的動搖 .....	51
三、小結 .....	57
第二節 個案分析：遠流出版公司 .....	59
一、內容的多元運用與經營 .....	60
二、遠流金庸機：內容為王在數位出版的呈現 .....	64
三、小結 .....	71
第三節 個案分析：城邦出版集團 .....	73
一、出版平台的成立與經營 .....	74
二、經營多樣化的數位內容形式 .....	77
三、小結 .....	84

第四節 個案比較 .....	87
第五節 小型出版社的概況 .....	92
<b>第五章 結論與建議 .....</b>	<b>100</b>
第一節 數位內容銷售管道的建立 .....	100
第二節 定位尚未穩定的數位內容產品 .....	104
第三節 研究限制與可能研究議題 .....	105
<b>參考書目 .....</b>	<b>107</b>
<b>附錄一：台灣數位出版聯盟會員名冊 .....</b>	<b>115</b>
<b>附錄二：相關研究對電子書的定義整理 .....</b>	<b>118</b>
<b>附錄三：相關研究對數位出版的定義整理 .....</b>	<b>122</b>
<b>附錄四：相關研究提出的環境因素 .....</b>	<b>125</b>



## 表次

表格 1 美國出版社協會出版品市場銷售金額統計（單位：百萬美元） .....	6
表格 2 訪談題綱 .....	39
表格 3 非店銷書出版社列表 .....	40
表格 4 店銷書集團型出版社列表 .....	42
表格 5 店銷書獨立出版社列表 .....	43
表格 6 訪談名單 .....	45
表格 7 遠流與城邦的比較 .....	91





## 圖次

圖表 1 圖書出版產業的結構.....	48
圖表 2 數位出版與傳統出版的多重產業鏈 .....	52
圖表 3 圖書出版業價值鏈 .....	54



## 第一章 研究背景與問題意識

一直以來「逛書店」是父母師長希望小孩養成的好習慣，也是文人雅士的休閒活動，書店散發出一種步調緩慢的優雅氣息，象徵著與世俗商業無涉的文化空間，在資本主義社會中，時間就是金錢，是一種必須精準投資且讓它增值的資源，然而在書店裡時間就只是時間，書店不限制讀者的逗留，沒有亦步亦趨的售貨員施加購買壓力，書店是供人流連的地方，逗留的時間長短全由讀者決定。「逛」書店的逛是沒有特定目標的穿梭，看看有沒有新書，或是翻翻找找，也許是書名，也許是書腰上的標題或是封面設計吸引了讀者，讓他拿起來讀了幾頁，看看封底上的簡介或是看一下作者背景，也可以隨意翻到哪一頁就讀了起來。

書店裡有各式各樣的書籍，評論時事的書、記載歷史的書、闡述真理的書、天馬行空的書...上百個書架有各自的書籍分類，每個分類下又有上百本書籍。閱讀是一件緩慢的事，書的數量又多得像一條長河，這讓書店散發出特有的氛圍。

書店有平民的特性，大部份的書都是開放的，讀者可以在書店看完一本書而不花任何的錢，然而總是會有一些書籍讓讀者愛不釋手，也許讀了一半或甚至全讀完了，但內容真的太吸引人，如獲至寶趕緊拿去結帳，回家關起門不受打擾，找個舒適的角落好好享受閱讀樂趣。這本書將完完全全屬於這位讀者，在書頁的天地邊際上寫想法，摺耳朵標記重點，這些都是閱讀的痕跡。

書籍的種類是大量的，所有讀者都能找到自己喜愛的書，對讀者來說每一種書都是唯一的，就像是特別訂製的，但這本書是大量印製的其中一本，讀者或許感受不到背後的製書流程，不清楚手上的書共印製了幾本，重要的是如今偶然遇到這本書，讀者從中看到不同的世界。

網路書店崛起之後，在網路上購書代替「逛」的動作是「搜尋」，逛書店是不知道會看到什麼書，也許有喜歡的也許沒有。搜尋則是有目的性的獲取資訊，讀者可以使用網路快速搜尋到已經出版的書籍，查看有幾本庫存、在幾天之內能

送達。網路書店是除了實體書店之外的購書管道，使用電腦上網快速、精準的購書，網路包辦了從家裡到書店的這趟路程，在書店的流連忘返濃縮成幾秒鐘的網路下單。雖然網路書店提供讀者查詢書籍、書名頁和部分內文，但讀者最終閱讀的還是送到手上的紙本實體書籍，網路上的條目不等於那本實體書籍，只是做為讀者購書的參考而已。

網路書店是除了實體書店的另一種銷售模式，書籍的部分數位化，讓書店從讀者大眾購書的唯一去處變成選擇之一，而書籍完全數位化則讓紙本實體書也成為讀者閱讀書籍的選擇之一，如今有了新的「可能」<sup>1</sup>選擇叫做「電子書」。

## 第一節 研究背景

本章節介紹美國亞馬遜網路書店 2007 年推出的電子書閱讀器「Kindle」與蘋果公司在 2010 年上市的「iPad」，首先介紹這波電子書的熱潮，再對照到台灣數位出版發展的現況，指出其中值得關注的重點。

### 一、來自美國的電子書熱潮

#### (一) 體現書本的氛圍：Kindle

美國亞馬遜網路書店在 2003 年開始和多家出版商協議，把書本內容掃描儲存成電子檔，是使用名為「Kindle」的電子書閱讀器來閱讀，2007 年亞馬遜網路書店推出的這台機器，設計在閱讀視覺上盡可能的模仿紙本書籍，Kindle 的顯示面板與一般電腦顯示器的液晶螢幕不同，採用由麻省理工學院開發、台灣元太科技生產的電子墨水(e-ink)技術<sup>2</sup>，完全反射、不需要背光源，在太陽底下也能輕鬆

<sup>1</sup> 為什麼特別標註「可能」請見後續討論。

<sup>2</sup> 這項技術是讓電子紙的內部平鋪著許多球形的微囊，每個微囊直徑約 40 至 70 微米，微囊內有白色、黑色微珠，分別帶正、負電荷，浸泡在微囊內的油性液體裡，微囊的上下兩側以電極板供

閱讀，眼睛不會像長時間注視液晶螢幕一樣感覺痠疼。這項電子墨水技術只有在切換畫面時才耗電，即使關掉電源仍能保留影像，所以相當省電。亞馬遜創辦人兼執行長 Jeff Bezos 指明 Kindle 的開發方向是：「Kindle 必須體現書本的氛圍，它是文化的儉樸容器，而非酷炫的新發明。」<sup>3</sup>因此 Kindle 在外觀上也盡量模仿書籍，Kindle 的大小與一本平裝書差不多，重量約三百公克，只比平裝書稍重，背面模仿實體書翻開後書背突起的線條，讓讀者感覺就像捧著一本書。

Kindle 在閱讀視覺上盡可能的模仿紙本書籍，這是在外觀與閱讀體驗的設計上，Kindle 的設計方向是「體現書本的氛圍」，然而購買取得書籍的體驗是不同的，讀者不必到書店去，在任何有行動電話通訊網路的地方，就可以連上亞馬遜下載購買，不須連結電腦，而且下載一本書不超過一分鐘。另外讀者可以用 9.99 美元的價格下載《紐約時報》排行榜的任何一本書，約為實體書的 3 折到 4 折（美國實體書訂價約介於美金 26 到 35 元之間）。

除了電子書的內容之外，Kindle 還可以訂閱《紐約時報》、《法文世界報》（Le Monde）等數十種報紙，Kindle 電子書的即時性還顯示在可以訂閱 blog 或 RSS Feed。相較於一般的紙本書做不到的，電子書 Kindle 有「搜尋」功能，輸入想要搜尋的詞彙，可以找到該詞彙出現的段落，紙本書只能依靠讀者的記憶或閱讀時的註記翻找。Kindle 還具備 QWERTY 完整輸入鍵盤，讓使用者可以進行備忘錄輸入以及 Wikipedia 或電子字典查詢。這台電子設備減輕讀者的負擔，現在可以隨身攜帶上千本書籍，也不必擔心書籍越買越多而沒有空間置放，使用 Kindle 下載購買電子書相較於逛書店，雖然少了無意間發現好書的驚喜，但也不會再遇到書籍缺貨的憾事。

Kindle 保證讀者可以下載的到《紐約時報》排行榜上任何一本書，也就是這些新上市的暢銷書同時有紙本與電子兩種版本。雖然以書目來比較，Kindle 能提

---

給微囊電場，使微囊內部的白、黑帶電微珠隨著電場上升、下沉，微珠移動之後，電場消失也會維持不動，所以電子紙只有更動圖像的時候會消耗電量。電子紙本身不會發光，是靠外來光源，就像一般紙張一樣，相較於電腦、電視螢幕，電子紙的閱讀體驗最接近紙張。

<sup>3</sup> 陳怡瑄。閱讀載體大革新：電子書 Kindle 憑什麼熱銷？。遠見：一月號。

供讀者的電子書數量遠遠低於整個傳統出版市場，亞馬遜網路書店從 2003 年開始和多家出版商協議，花了 5 年的時間取得 30 萬本書籍授權，把書本內容掃描儲存成電子檔，從數字上來看，美國每年約出版 25 萬本左右的新書，<sup>4</sup>亞馬遜網路書店花了 5 年的時間爭取授權，在 2008 只能提供 90 萬本的書目，其中約有 50 萬是 Google 提供的無版權書籍，<sup>5</sup>對於讀者來說幾乎是年代久遠的古書，例如華人熟悉的西遊記、紅樓夢、三國演義等古典著作，大部分的書籍還是以紙本的面貌在書店裡銷售，然而 Kindle 開啟了 E（電子）P（紙本）同步的銷售模式。

根據美國出版社協會(Association of American Publisher, AAP)公布的數據，2010 年的 1 到 8 月，電子書的銷售額從 2009 年的 8980 萬美元增加到 2 億 6300 萬美元，升幅 193%，電子書目前占美國消費書籍銷售量將近 10%。而且 Kindle 電子書的銷售量已經超過精裝書，<sup>6</sup> 亞馬遜公佈 2010 年前半年的銷售量比例，同一本書的精裝書版本比上電子書版本約為 100 比上 143，<sup>7</sup>顯示美國有為數不少的讀者可以接受使用 Kindle 電子書閱讀器進行閱讀。

## （二）酷炫的新發明：iPad

相對於「體現書本氛圍」的 Kindle，蘋果公司推出的平板電腦 iPad 則是「酷炫的新發明」，2010 年 4 月 3 日於美國上市，一個月內銷售量突破百萬台，iPad 可以瀏覽網路、收發電子郵件、看照片和影片，裡面還有地圖程式、行事曆程式，最重要的是 iBooks 程式，可以閱讀彩色的電子書，內建註解、字典、書籤等功能，也可以隨讀者喜好放大、縮小字體或改變字型，使用者可以從蘋果公司提供

<sup>4</sup> 資料來源參考 Bowker 公司 New Book Titles and Editions, 2002-2008

<sup>5</sup> 這是 Google 從 2004 年開始推動「Google 圖書搜尋(Google Book Search)」計畫的電子檔，Google 和美國知名大學圖書館合作，將館藏全部掃描成數位檔案，讓使用者搜尋檢索，瀏覽與檢索關鍵字有關的片段內容，在 Google 已經掃描完成的數位檔案之中，提供給 Amazon 的是年代久遠，已不再受著作權法保護，屬於公共所有的著作。

<sup>6</sup> 美國圖書市場新書先出版精裝書，一段時間之後才出版平裝書，電子書與實體書比較新書銷售量因此比較的是精裝書銷售量。

<sup>7</sup> 編譯朱小明、莊蕙嘉／綜合報導(2010.07.20)。亞馬遜統計 電子書賣贏精裝書。聯合報。

的書城服務 iBookstore 付費下載電子書，蘋果公司表示 iPad 使用者已從 iBookstore 下載超過 150 萬本電子書。<sup>8</sup>然而 iBookstore 雖然有中文書專區，但都來自古騰堡計畫，<sup>9</sup>只有中文古典著作沒有近代中文書籍。此外蘋果公司提供作者自行上傳書籍銷售的服務，只要透過 iTunes Connect，<sup>10</sup>輸入書籍資料、國際標準書號(international standard book number, ISBN)，通過審核後將書籍以數位版權管理(digital rights management, DRM)軟體打包上傳就能在 iBookstore 銷售。

亞馬遜的 Kindle 開創 EP 同步的銷售模式，蘋果則是創造了數量龐大的使用者族群，根據資策會 MIC 統計，2010 年因為 iPad 上市，帶動全球 Tablet Device（有觸控功能、無鍵盤的平板載具）出貨量近 30%，預計 Tablet Device 在 2010 年出貨可達 1200 萬台。雖然 iPad 在 2010 年 11 月才在台灣正式銷售，但保守估計上市前台灣約已有 3 萬台非正規管道進口的 iPad 在市場流通。<sup>11</sup>

從 Kindle 的高產值與 iPad 的龐大使用者來看，傳統的紙本書出版市場似乎岌岌可危，然而比較兩邊提供的書籍種類數量，Kindle 與 iPad 都無法與紙本書市場匹敵，依然有很多書籍無法在網路平台上下載，只能從實體書店購買，但相對於紙本書市場，Kindle 與 iPad 的使用者就是新的商機，建立起銷售模式之後，就是未來的圖文內容銷售對象。

其實電子書的出現由來已久，自從古騰堡計畫實施以來，已經有超過 3 萬本版權過期的公有書籍可供閱讀，不收取費用並且提供各種軟體格式，換句話說早在 1991 年就已經開始有所謂的電子書了。至於閱讀器的出現，台灣早在 2000 年左右就有以膽固醇液晶為技術的中文電子書面市，但這只是技術的突破，還無法造成出版產業的撼動，真正引起全球性影響的是上述的 Kindle 與 iPad。可以從美國出版社協會一項近 9 年來出版品的銷售金額統計看出，2009 年到 2010 年是突破躍昇的一年，2009 年的銷售金額是 1 億 6 千 9 百萬美元，2010 年的 10

<sup>8</sup> 蔡鵬如(2010.05.05)。不到一個月 iPad 賣破百萬台。中國時報。

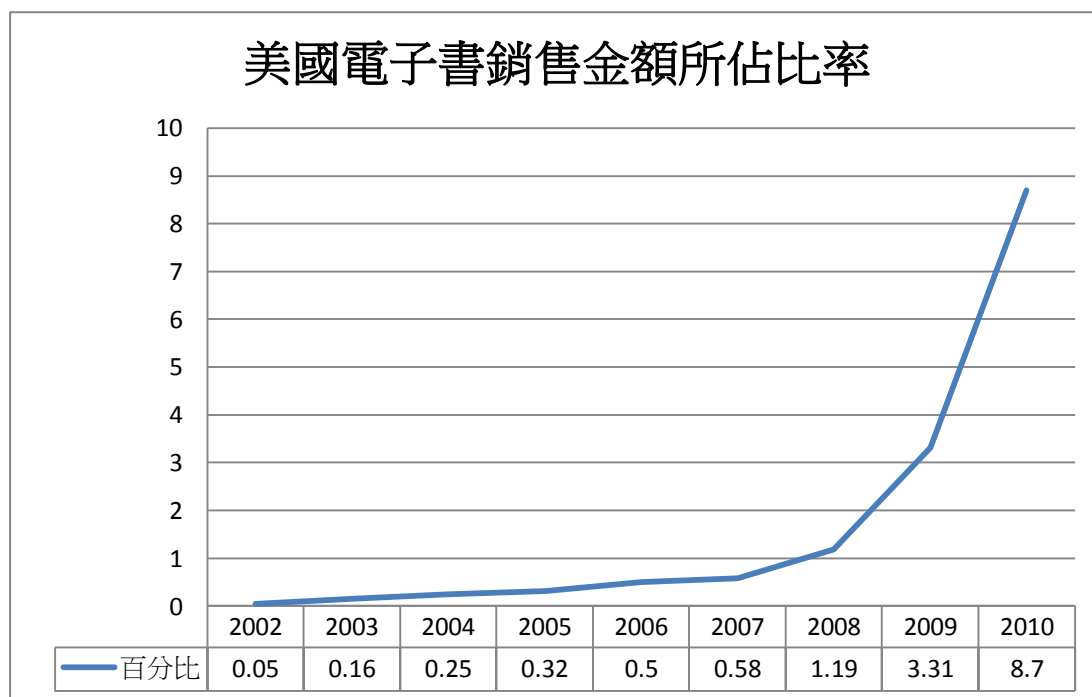
<sup>9</sup> 古騰堡計畫(Project Gutenberg)，以自由的電子化形式，在網上大量提供版權過期的公有書籍，是世界上第一個數位圖書館，所有書籍皆由志願者完成。

<sup>10</sup> iTunes Connect 是內容開發商、出版社和開發人員專用的線上業務與行銷管理工具。

<sup>11</sup> 祝本堯(2011)。臺灣數位出版之現況與前瞻。全國新書資訊月刊，台北市，國家圖書館，P.65。

月就已經上升到 3 億 4 千 5 百萬美元，佔出版品的比率從 3.31% 上升到 8.70%，而一般出版品在這年的銷售金額則減少許多，呈現出此消彼漲的局勢。<sup>12</sup>

表格 1 美國出版社協會出版品市場銷售金額統計（單位：百萬美元）



資料來源：美國出版社協會(Association of American Publisher, AAP)

此外，全美兩大連鎖書店出現營運困難，邦諾書店 (Barnes & Noble) 宣布求售，Borders 在不斷關閉連鎖書店之後開始尋求資金援助，<sup>13</sup> 邦諾書店也推出自家的電子書閱讀器 nook，在 2009 年 10 月底一推出就有暢銷書加上無版權書籍超過一百萬冊可供下載，但已經整整晚了亞馬遜兩年。這個現象在某種程度上顯示出美國的實體圖書市場受到電子書興起的擠壓，而且發生的速度很快，朝向電子書方向調整轉型已是刻不容緩。

<sup>12</sup> 王岫 (2011)。2010 年美國出版觀察。全國新書資訊月刊，台北市，國家圖書館，P.120。

<sup>13</sup> 彭淮棟編譯(2010.12.19)。耶誕季 美兩大連鎖書店悶呀。聯合晚報。

## 二、台灣的發展現況：「只見電子不見書」<sup>14</sup>

行政院於 98 年 8 月 31 日核定通過「數位出版產業發展策略與行動計畫」，「行政院 6 大新興產業旗艦計畫」之一是文化創意產業發展方案，底下又分為四個部分其中之一是「數位內容產業發展旗艦計畫」，「數位出版產業發展策略與行動計畫」就是架構在這底下的計畫。預計未來 5 年將投入 21.34 億元，目標於 102 年促成數位出版產業產值達 1,000 億元。此項行動計畫預計將於 102 年達成催生 2 至 3 家華文電子書內容交易中心，推動 10 項以上閱讀創新應用，電子書閱讀器國產化比率達 80%；同時，5 年內推動 10 萬本華文電子書進入市場，數位出版產業投資額達 100 億元，創造 100 萬的數位閱讀人口，推動 5 萬個偏鄉閱讀人口。<sup>15</sup>在這計劃底下的具體成果目前有中華電信與臺灣微軟、宏達電、蘋果、遠流出版、城邦出版集團等多家業者合作，推出「Hami 書城」<sup>16</sup>的手機增值服務。<sup>17</sup>

電信業者除了中華電信的「Hami 書城」之外，還有遠傳電信推出的「遠傳 e 書城」。<sup>18</sup>另一方面硬體業者明基電通股份有限公司 BenQ 於 2010 年 1 月 27 日推出 nReader K60 電子書閱讀器，這是結合達意科技(Sipix)電子紙、友達面板，再由佳世達代工的產品。台灣明基電通為了讓電子書內容更完整，並取得技術與經驗，選擇與日本 eBook Japan 合作，共同推出台灣第一個獨立營運的開放式電子書數位內容平台——「eBook Taiwan 伊博數位書屋」。<sup>19</sup>

<sup>14</sup> 陳穎青。《老貓學數位 PLUS》。P.45

<sup>15</sup> 資料來源：經濟部工業局新聞發布

<sup>16</sup> Hami 書城由多家出版業者與中華電信合作，中華電信提供電子書交易平台與收費機制，於 2009 年 10 月正式上線營運。Hami 書城以智慧型手機做為電子書閱讀器，銷售對象為中華電信現已持有智慧型手機的 40 萬用戶。

<sup>17</sup> 杜紫軍〈數位出版產業發展策略與推動現況〉研考雙月刊第 34 卷第 1 期 2010.2

<sup>18</sup> 2010 年 7 月正式上線的遠傳 e 書城，最大的特色是無論是否為遠傳電信的用戶皆可使用，而且適用於智慧型手機、一般電腦、電子書閱讀器等三種閱讀設備，一次購買就可自由選擇在不同閱讀器上看書。

<sup>19</sup> 明基電通的規劃當中，讓讀者可以透過電腦或直接利用 BenQ nReader K60 直接下載購買電子書內容，付費方式則透過信用卡線上購買點數後，購書再扣抵點數。



出版產業的部分，聯合報系旗下的 UDN 聯合線上公司推出「UDN 數位閱讀網」，成立於 2005 年 12 月 6 日。數位閱讀網同時推出電子書、電子雜誌，並發行電子報紙、互動雜誌。另外推出個人出版服務，訴求每個人都可以用不到 4 千元起的低廉價格出版自己的書。在個人出版方面包含「部落成書」，是從人氣部落格再製作成的電子書，並用 POD<sup>20</sup>印刷上市。2010 年底，華碩電腦推出 Eee Note 電子筆記本與 Eee Reader DR-900 電子書，與聯合線上合作，透過華碩電子筆記本或電子書，可連線至 UDN 數位閱讀網購買電子書內容。

出版社投入開發的主要有城邦出版集團與遠流出版公司兩間大型組織，各自推出電子書城還有與硬體業者合作推出電子書閱讀器。台灣遠流公司於 2010 年推出電子書閱讀器，名為「遠流金庸機」，內建 15 部共 36 冊的《新修版金庸作品集》，還有《中國大百科全書》與《遠流活用成語字典》等內容，可一邊看書一邊查索。遠流金庸機和亞馬遜的 Kindle 使用相同的電子紙顯示面板，同樣是台灣元太科技所研發的 e-ink 技術。購書平台是遠流的「ebook 打開一本書」，從平台付費下載的電子書可以在遠流金庸機上閱讀之外，也可以使用遠流的 Koobe Viewer 閱讀軟體在個人電腦上閱讀。

城邦出版集團推出多樣化的電子書產品和數位出版平台，產品的部分有配合蘋果智慧型手機和平板電腦而開發的 APP(Application) 微型應用程式，透過蘋果的平台銷售。在數位出版平台的部分，除了 EP 同步的「隨身 e 冊」之外，城邦於 2009 年成立「POPO 原創」，這是城邦與國內出版社、作家合作，透過網路平台提供作家與出版社一個電子書的出版發行管道。<sup>21</sup>此外 POPO 原創網提供印書的服務，相較於 EP 同步，POPO 原創網則是先 E 後 P 的出版模式。使用上平均每本電子書的售價約是實體書的 1 折到 3 折之間，由作者或出版社自行訂價，較

---

<sup>20</sup> POD 為 Print On Demand 的縮寫，一般翻譯為「隨選列印」，是一種出版技術，其特點是，每份出版品都先以數位檔案儲存，待有紙本需求時才依所需數量印製出來。

<sup>21</sup> 目前 POPO 原創網共有藤井樹、銀色快手、黃國華等 50 位作家進駐，在原創網上提供新書供使用者購買。出版社部分，城邦也跟尖端、九歌、春天、蓋亞、商周、麥田、貓頭鷹等 30 多家出版社合作，2009 年成立初期共有 700 多部書籍可供下載，逐年增加當中。還有不只知名作家、出版社，POPO 原創網也鼓勵業餘作家透過其管道銷售。

為特別的是讀者可以依個人需求與喜好，購買書中特定章節，若購買單一章節，下載後閱讀期限為 7 天；若全書購買，閱讀期限則為 30 天。在營收的拆帳方面，提供電子書內容的作家、出版社分得 7 成，原創網收 3 成作為平台服務費。<sup>22</sup>而目前 POPO 原創網沒有特別的閱讀軟體，而是讓使用者登入之後在線上直接閱讀。

目前可以看到的是政府擬訂了推動計畫與目標，也有發展的技術條件，但電子書的內容卻非常匱乏。「數位出版產業發展策略與行動計畫」這項計畫目標是 5 年內提供 10 萬本電子書，台灣每年約出版 4 萬本新書<sup>23</sup>，5 年約出版 20 萬本，如果按照目標，達成 EP 同步的銷售模式，很快就能達成 5 年提供 10 萬本電子書的目標，然而台灣讀者目前可以購買閱讀的依然是紙本實體書，雖然台灣有元太的 e-ink 技術，可是問題在於能提供的電子書數目太少，台灣數位出版聯盟<sup>24</sup>統計 2010 年台灣電子書的數量還不足萬本，貓頭鷹出版社社長陳穎青指出：「讀書讀的是內容，而不是機器。」<sup>25</sup>無論是電子書或實體書，讀者閱讀的還是其中的文字，沒有內容的電子書閱讀器只是顯示面板。台灣各大電子科技大廠與資訊公司都有明確投入電子書開發的動作，政府部門也正在擬定計劃積極推動，「電子」的部分可以說已經俱備妥當，但「書」的部分則非常缺乏，形成「只見電子不見書」的現況。

---

<sup>22</sup> 陳宛茜(2009.12.12)。到 popo 當作家 寫書、賣書自己來。聯合報。

<sup>23</sup> 資料來源參考 ISBN 全國新書資訊網

<sup>24</sup> 台灣數位出版聯盟(Taiwan Digital Publishing Forum)於民國 97 年 7 月 7 日正式成立。台灣數位出版聯盟是民間組成的非營利組織，主要成員為出版業者、電信業者、電子書平台及軟硬體相關業者。聯盟成立宗旨為整合產業集體資源與共識，建立共通的數位出版產業平台，凝聚產、官、學、研等各界力量，推動數位出版產業的具體發展，促成數位出版內容與資訊通訊服務之跨產業合作。台灣數位出版聯盟有三大工作目標：第一、成為政府對於數位出版產業的溝通窗口；第二、建立數位出版產業上下游業者的溝通平台；第三、建立業界的經驗分享機制。目前第二屆理事長為城邦集團的何飛鵬。

<sup>25</sup> 陳穎青。《老貓學數位 PLUS》。P.45

## 第二節 問題意識

在研究背景當中，整理了從美國襲捲而來的電子書熱潮，然而不只是圖書，從許多的現象都可以發現數位、電子媒介與傳統紙張媒介交替的過程，在很多領域當中，電腦與網路取代過去紙張紀錄與傳播的工作，這同時也是實體與虛擬的交替，本研究將這些概稱為「數位化」現象。

本研究的焦點在於紙本實體書籍的數位化，首先觀察到美國的亞馬遜推出電子書閱讀器 Kindle 與蘋果公司推出的平板電腦 iPad，隨後台灣也陸續推出各種各樣的閱讀器與平板電腦，在技術上 Kindle 與遠流推出的遠流金庸機可以說是同樣的機器，都是使用台灣元太科技的 e-ink 技術，但卻沒有形成熱絡的電子書銷售市場，新的閱讀媒介或載體的新興技術不一定會影響讀者原有的閱讀與購書習慣。另一方面可以看到硬體需要大量的內容才能發揮效用，亞馬遜推出 Kindle 的同時已經準備了數十萬本的電子書內容等待讀者下載，開啟 EP 同步之後數量逐步增加，蘋果公司以另一種方式吸引大眾開發並投入內容，形成一個線上的 APP 銷售平台。紙本實體書籍的數位化只是表象，亞馬遜與蘋果公司真正的影響在於吸引內容的投入，而且改變讀者的習慣，建立一個內容產製與銷售的管道。

台灣的電信業者、電腦硬體業者、報紙業者與出版社各自投入開發電子書的銷售管道，加上經營書籍通路的亞馬遜網路書店與同時經營電腦、手機、隨身聽等多項數位產品的蘋果公司，有六種不同的產業開發各自的電子書銷售管道，但產業有不同的經營主體，電子書對應產業不同的位置。電子書城對於電信業者來說是一項額外的加值服務，主體還是經營行動通訊，鞏固使用通訊的用戶，電子書不是電信業者主要經營的產品。電腦硬體業者開發的是電子書閱讀器或平板電腦，屬於電子書的載體部分，本身沒有提供書籍內容，與內容提供者服務是為了替數位產品加值，電子書內容也不是電腦硬體業者關注的重點。

電信業者、電腦硬體業者與亞馬遜、蘋果公司的差異之處在於前者的產業經營關連到數位內容的其中一部分，後者則是主導整個數位內容的銷售管道。亞馬

遜經營網路書店，負責紙本實體書籍的運送與銷售，如今串連數位內容、通訊與尾端的硬體 Kindle，形成數位內容的銷售管道。蘋果公司長期經營數位產品與軟體介面，鞏固廣大的使用者族群，往回吸引各式各樣數位內容的投入，音樂、影片、應用程式等等，而電子書是其中的一部分。

相較之下電信業者與電腦硬體業者不是以內容銷售為價值主體，蘋果公司的重心也不完全在於數位內容，數位產品是蘋果公司看重的一環。完全以內容產品銷售為核心的是亞馬遜，包含電子書與紙本實體書，但真正經營內容並開始涉足內容銷售的是出版業者，而圖書出版業者與報紙業者的差異在於收益的來源不同，後者的收入來自廣告，出版業者則是直接來自於圖書內容的銷售。

電子書市場的形成必須連結上游作者或出版社投入內容，並同時吸引讀者使用與購買。亞馬遜過去經營圖書通路，是全球最大的網路書店，電子書的銷售是亞馬遜業務的平行複製，同樣從事書籍內容的銷售，只是從實體書籍轉換為數位內容，亞馬遜的定位沒有改變，為作者或出版社提供內容銷售的服務，為讀者提供最多元的書籍內容選擇。

在上述的討論當中，數位內容對於各項產業提供的產品或服務有其附加價值，但都不是主要經營的對象，最接近的是亞馬遜，然而亞馬遜看重的是數位內容的數量，而不是內容本身。數位內容對於各項產業有明確的定位，但是對於出版社的意義卻不是如此明瞭，出版社在實體出版經營的是內容，書籍的銷售原本不是出版社的業務範圍，交由通路商與下游書店負責，為什麼要橫跨數位內容的領域，而不是維持內容提供者的角色，試圖串連並主導整個數位內容的產銷體系。

因此本研究的關注焦點在於台灣的大型出版業者為什麼要如此積極投入數位出版的開發，數位內容的銷售與出版業者之間有何關聯，出版業者又是如何設計並考量數位出版的發展模式，其中期待達成的目標又是什麼。

## 第二章 文獻回顧

關於數位出版的討論尚未提出明確的理論觀點，缺少解釋出版社發展數位出版的動機與目的，出版社主要經營書籍內容，本研究探討經營內容的出版社與數位形式之間的關聯性何在。數位出版與電子書是不同的，前者是一連串的生產過程，後者是一項產品，關於數位出版的研究牽涉到技術性層面，一部分著重於電子書的討論，本章節首先回顧電子書的相關研究，解釋做為技術物的電子書與使用者之間的關係，電子書的意義建立在使用者的使用目的之上。接著回顧數位出版的相關研究，整理先前研究提出促使出版社投入數位出版的環境因素。數位出版的意義必須從出版社的角度進行理解，因此本研究提出組織理論的新制度學派，試圖從組織行動的觀點討論這項議題，組織理論的核心關懷之一，就是描述和說明組織行動得以形成的條件或背景，組織行動是有目的性的活動，並且經過一連串考慮的過程。本章節最後介紹新制度學派的理論觀點，解釋出版社做為組織與環境之間的關係。

### 第一節 相關研究回顧

#### 一、電子書做為技術物的使用成效評估

有關電子書的研究，早期的研究在進行文字書寫工具與文字載體的歷史回顧，探討傳播媒介對於人類生活與整體社會的影響，試圖從中歸納傳播媒介演變的規律或法則，以此為基礎將電子書視為接續在印刷複製技術之後的傳播媒介（黃羨文 1995；郭家銘 1999；唐真成 2001）。

從這個面向探討電子書的論文將電子書或電腦設備視為接續紙張的傳播媒介，而紙張是原始書寫材料的改良品，郭家銘(1999)提到紙張的創新發明使人類

捨棄過去書寫的材質，由於紙張的書寫輕便，配合印刷技術，能夠大量複製圖書。書寫的材料和工具，會對書寫的形式造成某些限定，人類為了記錄的需要，從最早的石材銘刻，接著使用獸皮、木片、竹簡，一路發展到輕便使用與加工裝訂的紙張，大大提升資訊傳播的數量與效率。黃羨文(1995)認為人類的本能會尋求更便利、更有效率的工具，這些書寫材料的演變是追求效率的結果。以上研究將效率視為書寫材料演變的前提，效率的提升是書寫材料演變的規律，進一步論證電子書或電腦設備在當代社會如何提升資訊傳播的效率。

上述研究從印刷技術接續探討電子書的發展，都以 *As We May Think* 這篇文章做連結，Vannevar Bush(1945)在文章中提出一種輔助研究的記錄設備，研究人員每年生產大量的紙本報告書，研究記錄在厚重的紙本上不方便傳遞與搜尋，因此希望電子設備能夠有效率的為研究人員傳遞這些資料，上述研究以這篇文章做為電子書發展的前身，研發代替紙本的電子設備目的在於提高資訊傳播的效率，在提高效率這一點上是相同的前提，但 Bush 是針對研究人員所遇到的研究困境，這個困境只存在於科學研究的具體環境當中，而非人類工藝技術發展的全面假設，在以下的介紹當中，可以看到 Bush 只是試圖解決切身問題，其中有明確的範圍與使用者，就是科學研究的環境與研究人員。

Bush 站在研究人員的立場提出當時的困境，雖然各學科都有長足的進展，研究的規模不斷擴大，但是各學科領域的專業化、分工化讓知識的總量大增，卻讓研究人員難以交流，研究人員無法掌握數以萬計的研究成果，搜尋資料是一個大工程，甚至很多研究成果無法保存下來，隨著研究者的逝去而隨之亡軼。Bush 認為當前科技該做的就是為人類提供記錄思想的技術，提供平台讓學者之間的交流更容易，好讓記錄下來的思想或研究發現供其它的研究人員自由參考，知識才能跨越個人的生命時間限制，擴展為全人類的資產。如果一項研究成果具有價值，就應該儲存保留下來，讓之後進行相關研究的學者可以得知這項結果，站在前人的基礎上持續累積新的研究。當時資料的記錄主要是研究人員使用鉛筆或打字機

記錄下來，再交由其他人員校對和修正，最後交給出版社或印刷廠負責排版、印刷和發行的工作。資訊的交流從研究人員的大腦出發，記錄在紙張這個媒介之後，再將這份紙本讓其它的研究人員閱讀。五零年代資料的儲存可以使用紙張印刷、攝影的膠卷、容量很小的電腦磁片還有錄音的磁帶。但這些儲存的資料各自獨立，難以有效的讓世界各地的研究者彼此交流，無法有效率的搜尋與檢索。**Bush** 希望能省去這個步驟，讓研究者在資料記錄的同時就可以交流了。

**Bush** 勾勒有效率的研究環境，是未來研究者都配備個人專用設備，他設想這台機器大概相當於私人的檔案庫和圖書館。**Bush** 將這台想像中的機器取名為 **memex**，這是記憶(**memory**)和索引(**index**)組合起來的字，是一台記錄研究人員的研究成果，並且能隨意提取出來檢視的機器，研究人員可以將他看過的書、記錄和交流都儲存在裡面，快速而靈活地對其中的資料進行瀏覽，**memex** 就像人類大腦記憶的外部擴展裝置。**Bush** 想像這台機器像一張書桌，上方安置了透明螢幕，研究人員可以在這螢幕上閱讀資料，還有讓研究人員輸入資料的鍵盤和按鍵。另外任何的書籍、圖片、期刊、報紙都可以拍攝下來儲存在 **memex** 裡供人閱讀，使用者就像在圖書館裡檢索書籍，在這台機器查詢資料，如果使用者想要查詢某一本書，他可以在鍵盤上輸入代碼，該書的書名頁就會顯示在螢幕上，並且可以閱讀書籍裡面的內容。整個圖書館的書籍都可以儲存在這台機器裡，提供使用者檢索，不必在圖書館裡的書架間穿梭，另外使用者可以在書籍資料的條目下輸入筆記或評論。**memex** 的另一項功能使用者可以將條目索引之間連結起來，這就是今天超連結的概念，使用者建立起一系列的索引，當某一條索引被查詢就會顯示出相關的資料，形成一條軌跡，讓使用者將同一個領域的資料連結在一起，這就像一本文集，目錄就是這些文章的連結點。索引連結幫助研究人員建立起各自領域的百科全書，分析各學科領域的關係脈絡。

這篇文章 *As We May Think* 討論技術物的邏輯，是在特定的環境之下提出待解決的問題，因為環境的發展或改變，使得原有的技術工具不敷使用，**Bush** 在

這篇文章當中釐清研究人員的困境，學科研究持續發展，累積的資料不斷增加膨脹，使得資訊不易交流、儲存與檢索，解決這些問題是為了促進學術研究的發展，將具有價值的研究成果保存下來，留給之後進行相關研究的學者，讓他們站在前人的基礎上持續累積新的研究。龐大紙本資料不易檢索、搜尋，**Bush** 設想的 **memex** 方便資料的儲存與交流，能夠解決以上的困境，技術物的革新是為了因應環境變遷帶來的問題，技術是人類解決問題的工具。

不同於上述研究將提升效率當作書寫材料演變的內在規律，提升「效率」對於 **Bush** 來說則是科學研究環境的具體問題，兩者討論的是不同的層次，前者認為技術有內在演變的動力與邏輯，**Bush** 則是簡單的將技術視為解決人類問題的工具，牽涉到人類與技術之間的關係，差異在於人類對於技術的控制程度，是人類使用技術解決困境，或是技術自主發展之後要求人類跟進，因此不同的出發點造就不同的探討面向，必須明確定義使用者、技術與環境，才能接續進一步的討論。

針對特定環境與使用者的電子書相關研究主要集中在教育領域，例如討論電子書對於輕度智能障礙學生（黃齡嫻 2008）或是英語學習者（林宜蓉 2008）的幫助，這方面的研究著重在電子書作為多媒體的複合教學工具，黃齡嫻(2008)將電子書定義為：「不同於傳統印刷方式，而利用文字、聲音、音效、影像及大量的動畫等多種媒體，再透過電腦數位化科技儲存於光碟中，故事中的情節則取材於傳統的紙本繪本。」接下來分為「閱讀理解」與「閱讀態度」兩項評量指標，觀察輕度智能障礙學生，在閱讀紙本書與電子書的繪本故事內容之後的評量分數，之間是否有明顯的差異，研究結果發現這兩項閱讀評量指標在故事較短的繪本沒有顯著差異，但在進行篇幅較長且內容較難的故事教學，使用電子繪本能夠達到較好的教學成效，閱讀態度量表呈現顯著的差異。黃齡嫻從教學者的立場建議教育工作者引進這項教學工具，電子繪本具備多感官刺激的特性，能夠提高學生的閱讀動機與閱讀理解能力。林宜蓉(2008)以相同模式研究紙本書與多媒體電子書



對英語學習者閱讀態度的影響，研究結果顯示多媒體電子書具備朗讀、動畫、音樂音效，其中的互動性能夠提高學習者的學習動機與成效，透過閱讀態度量表與研究者身兼教學者在教學現場的實地觀察，多媒體電子書是適合英語學習的教學工具。

教育領域關於電子書或電子繪本的研究是以行動研究(action research)的方式進行，研究者同時也是教育工作者，由實務工作者在實際工作情境當中，根據自己實務活動上所遭遇到的實際問題進行研究，研擬解決問題的途徑方法。這與 Bush 的立場相同，目的都是解決切身的問題，或是提高工作的品質與成效，對教育工作者來說，電子書是一項多媒體的教學工具，以閱讀和學習相關理論為基礎，進行紙本書與電子書的分析比較，指出多媒體電子書能夠額外提供的幫助有哪些，目的是評估這項新的教學工具，能否實際促進教學成效。對研究人員 Bush 來說，電子設備 memex 是方便研究資料記錄與搜尋效率的輔助工具，從實際的研究工作設想 memex 帶來的好處。

從以上的討論歸結技術物的意義鑲嵌在使用者的日常活動之中，電子書或類似的電子設備在不同的領域有不同的功用，使用者為了解決各自的問題而引進適用的技術物，都是在特定的環境領域之中釐清問題後，評估技術物能否解決或改善問題，技術物不能與使用者分開單獨討論，其意義是做為使用者解決問題、改善現況的手段。

## 二、讀者的定義問題

接續上一章節的討論，在探討電子書與數位出版的時候，必須釐清使用者或行動者的目的是什麼，或是因應環境如何的改變而朝向這方面發展，如此才能瞭解這項改變的意義。

年代較早的研究，在當時電子書與數位出版的現象尚未明朗，這時期研究討論涵蓋許多領域、對象，例如討論讀者的閱讀習慣、預測圖書出版業價值鏈的變化、圖書數位型態的可能發行辦法等等，並且比較電子書與紙本書的優劣（孫銘鴻 1999；陳姵穎 1999）。然而無法明確定位使用者與生產者，電子書的定義也過於模糊，是在沒有環境脈絡的基礎上進行推衍，各樣的比較與結論缺乏實際經驗觀察作為根據，因此無法確實的反映真實世界。例如陳姵穎(1999)預設電子媒體將會改變讀者的閱讀習慣，列出以下讀者個人特質：性別、年齡、興趣、教育程度、早期閱讀習慣、生活形態；以及列出以下媒體因素：主題內容、形式外觀與價格、可讀性、時效性。但是這些變項沒有理論基礎，也沒有論述媒體因素如何影響讀者的閱讀習慣，並且沒有進行經驗資料蒐集，缺乏經驗資料的支持。孫銘鴻(1999)認為數位化的電子書與紙本印刷書之間的差異在於閱讀模式的不同，紙本書是線性的閱讀模式，而電子書可以隨讀者的需求點選想要觀看的章節，因此是跳躍式的閱讀模式，不同於線性閱讀的「單一文本」，讀者挑選路徑的動作產生電子書的「多向文本」，孫銘鴻提出電子書賦予讀者創造文本的權力，不再受限於作者對於文本的安排，等同電子書取消作者的位置。然而這樣的結論尚且停留在臆測的層次，沒有對應具體的現象，只是研究者憑空假設的情況，無法對當下的人類社會處境提出有效的見解。

在對使用者缺乏實際觀察或是明確定義的情況下，討論的基礎是建立在研究者的預設之上，例如 Barker(1998)認為書籍是幫助人們溝通與認知的工具，尤其是在資訊的交換與儲存，因為資訊的儲存與累積，人們才能發展出複雜、精緻的知識架構。從這點出發，Barker 將書籍的使用分成書寫（創造內容）與閱讀（吸收內容），以這兩個面向討論在電子時代，電腦和網路在書籍的製造和傳散，如何扮演重要的角色。Barker 劃分成書寫與閱讀兩大塊，區分出這兩大能力之後，列出項目比較紙本書與電子書的優劣。<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> 第一、出版速度。出版速度日益加快，代表占據的空間越來越多，電子書是比紙本書省空間的儲存媒介。第二、閱讀速度。Barker 認為從傳統的紙本書上吸取知識是很緩慢的過程。影片相

研究對象無法明確指認的問題也出現在討論影響一般民眾對於電子書接受程度的因素（張琍琦 2004；王東澤 2005；陳琮叡 2005；沈秀玲 2007；蘇微東 2007；陳京琳 2007；廖宜人 2007；黃立宜 2010；莊筑蘋 2010；李念庭 2010；黃珮茹 2011）。研究抽樣進行問卷施測的一般民眾或學生並不熟悉電子書的使用狀況，或甚至沒有閱讀的習慣，研究者無法清楚指認研究對象「拒絕」或「接受」電子書的行為，填答者先前並未有相關的經驗，如此得到的問卷結果無法說明確實有一套標準影響民眾接受電子書的意願。問卷題目的設計應該避免詢問受訪者能力所無法回答的問題，或是詢問未來的意圖，受訪者難以回答經驗以外的抽象事務，因此在研究對象的代表性難以定義的情況下，從施測問卷歸結出的研究結果便與現實情況有所距離。

### 三、電子書與數位出版的定義

總結到目前為止的討論，探討電子書或數位出版必須連結到具體的使用者或特定產業，這個章節整理相關研究對於電子書與數位出版的定義，彙整到目前為止相關研究的成果，並指出進一步應該探討的方向。

首先從 Vassiliou 與 Rowley(2008)的電子書回顧開始，以內容分析法提取各文獻描述電子書所使用的關鍵字，發現討論的面向都側重於電子書的功能層面，與紙本書的差異，還有電子書能比紙本書更進步的功能等等。第一組關鍵字是數位(digital)和電子(electronic)，將電子書定義為紙本印刷書的數位或電子呈現方式，是實體印刷書的電子、數位版本，或是從網路取得的線上版本，這是強調文本內

---

對於文字可以加快讀者的理解。所以電子書的多媒體，結合文字與影片之後，幫助讀者快速吸收新知。第三、檢索。書籍的增加也代表著檢索的困難，而且專業領域之間難以跨越，所以需要可檢索的電子格式，幫助讀者搜尋資料，這一點電子書佔有優勢。第四、文本的重新編輯。紙本書有著靜態固定的特性，數位文本的可塑性就很高。有許多的知識是不斷汰舊換新的，因此需要容易更新的儲存媒介。(Barker, 1998)

容從紙張轉移到另一項科技產品。第二組是以實體印刷書的特點來描述電子書，電子書是傳統印刷書的電子化或數位化版本，使用特定的硬體和軟體來閱讀。紙本書上的文本轉移到電子書有一樣的架構，排版、章節編排、目錄等等。第三組是有關電子書的內容，形容電子書內容的關鍵字有：書、文本、內容、內容物、檔案、資料、文件、多媒體。第四組是有關電子書技術的文獻，主要探討硬體方面，掌上型電子裝置、專用的電子書裝置、多用途的裝置（個人電腦、筆記型電腦），顯示螢幕（電腦螢幕、筆記型電腦螢幕）等等。這方面強調硬體的電量續航力、重量還有儲存容量，另外是螢幕的顯像科技，電子墨水等等。第五組是有關電子書的使用特色，閱讀軟體提供實體書所沒有的功能：文本搜尋、交互參照、超文本連結、多媒體輔助等等。

回顧國內相關的研究，在定義電子書的工作上也有相同的情形。<sup>27</sup>電子書的定義隨著技術的進展而改變，稍早的電子書指的是以光碟為載體的多媒體內容，網路逐漸普及之後，電子書的定義才從光碟轉變為從網路下載的數位內容，以不同的電子設備呈現。回顧歷年研究對於電子書的定義，「電子書」是一個模糊、不夠明確的用詞，尚未進入一般人日常生活的言談對話，因此電子書的定義只能是功能層面或硬體層面的描述，沒有連結特定的使用者群體，也就無法進一步連結到更廣泛的社會現象。所以只討論電子書的功能僅僅是脫離使用者的技術物描述，似乎使用者的目的是不證自明的，而且這些項目同時牽涉到作者、出版社編輯與讀者，沒有清楚區分討論的使用者對象，雖然這些討論在各自的預設之下皆言之成理，但是如此功能層面的比較脫離社會脈絡與實際情況，又不能提出這些項目的合理性，無法為討論議題提出進一步的見解。

「電子書」指稱的是一項電子設備，隨著技術發展而改變定義，尚且處在不穩定的狀態。「數位出版」則是有別於傳統出版的產業模式，其中包含出版產業鏈各層面的相關從業人員。上個章節介紹 Vannevar Bush(1945)提出研究人員在研

---

<sup>27</sup> 請見附錄二整理。

究工作上的困境，以此設想 memex 是一項能夠解決研究工作困境的設備；教育領域的研究者同時身兼教育工作者，電子書的意義是一項多媒體的複合教學媒材，面對不同領域的學生，評估這項教學器材能否加強學生的學習效果。從使用者的角度可以明確的瞭解技術物的意義，技術物做為一項工具，其意義在於使用者透過它達成各自的目的。

以同樣的方式理解數位出版，討論的是產業中相關的從業人員，透過這一連串的生產模式而達成什麼樣的目的。回顧國內相關的研究，關於數位出版的定義主要比較與傳統出版的差異之處，描述這一連串過程所包含的數位技術與電子設備。<sup>28</sup>然而技術性層面的數位出版定義沒有指出其目的，無法直接進入探討出版產業，因此必須反過來首先探討出版產業當中相關的廠商或是出版社，採納數位出版是為了解決哪些問題，或是期待達成的目標。

#### 四、電子書做為技術物的理論定位

探討圖書數位化的研究是要瞭解這項技術與特定社會領域的關係，本章節從相關的理論解釋技術物與使用者之間的關聯，釐清各自在理論中的定位，在進一步連結下一小節關於數位出版的討論。

關於圖書數位化的研究，其中一個觀點是同時將數位化視為出版業界的目標與相應的手段。這是將全球數位化以及網路發展當作一股自主發展的力量，因此出版業必須跟上這股潮流，做好轉型的準備（詹雅琪 2001；林政榮 2002；黃郁茹 2002；高雲換 2005；范冠宇 2006；許書豪 2008；黃婷筠 2010）。

預設出版社必定要朝向數位出版轉型，這是因為只觀察到積極投入的出版社，而缺少比較多數依然維持現況的出版社，研究背景已經指出實際上積極轉型的出版社只佔了一部分，技術的進展等同於社會的進展這個概念忽略了擴散的過程，

---

<sup>28</sup> 請見附錄三整理。

好像新技術一出現，人們就放棄舊技術馬上去使用新技術，舊技術馬上就被淘汰掉，新舊技術之間的分野非常明確。Edgerton(1998)指出在技術史的研究上，通常偏好以重大的發明與創新為主題，這是受到現代社會普遍認為發明和創新是「進步」的主要動力這樣觀點的影響。這是因為沒有仔細區分「創新」與「使用」，技術史研究只看到普遍廣泛使用的技術，忽略同時期還有許多的新技術，但這些技術無法成功擴散出去，沒有達到有效使用的階段。Edgerton 特別指出不能忽略從創新到使用的過程，是要排除「技術創新決定社會變遷」的命題。因此，「數位化」不是推動出版社轉型的唯一且絕對的力量，對於出版產業缺乏通盤性的瞭解。

技術決定社會變遷是一種技術決定論的單向思維邏輯，技術成為均質扁平的概念，使用或開發技術的人失去了應有的位置，然而從字源回溯可以發現，人才是使用、推動技術的主體。「技術」(technology)一辭的希臘語源是「teknē」，意思是「造房子」或「木匠」；拉丁文的「tegere」為「蓋房子」，同一語系的「texere」則為「建房子」，從這些語辭看來，「技術」原本指的是造房子這項工作，以及擔任這項工作的人，所以和建築有密切關係。建築師的英文辭彙「architect」其中的「tect」源自於「texere」，在這意義下，技術是指「巧妙處理事物的能力」，含有將學理知識與實作技能合而為一的意義，是一項創造過程的人類活動。另一與「teknē」相當的拉丁文「ars」，即英文的 art，則含有將不易組合的事物「連繫」起來，或「巧妙改變」運動與力量之方向的意思。<sup>29</sup>因此技術是一種人類活動，是一個建構過程，人們透過方法將事物巧妙的組合起來，Ellul (1964) 的立場與此相同，認為必須看到技術做為一種「手段、方法」(means)，技術是根據某一特定方式達到特定目標的過程。此外，Heidegger (1992)提出技術的人類學定義，也是從此觀點出發，著重於人類活動的層面。

---

<sup>29</sup> 李永熾(1990.12.1)。〈技術在歷史中的演化〉《當代》56。P.26。

以技術的字源還有學者提出的見解看來，技術不是均質扁平的單一概念，包含了許多不同的層面，MacKenzie 與 Wajcman (1985)將技術區分為三個層面，首先是技術的實體層面，也就是實體物、人造物或是技術物，例如實體紙本書或是電子書；第二個技術層面是製作技術物的活動或是過程，製作書籍的活動稱為出版，包含一整個出版產業鏈；第三個技術層面是某種個人的專業能力，例如出版社編輯對於版面的配置、字體的挑選、標題的斟酌等等。這項區分呼應上述技術的三個層面，技術決定論的謬誤是一種區位謬誤，以技術的物質層面概括整個技術的意涵，因此不能忽略技術作為人類活動，是透過手段、方法達成目標的過程，技術不是為了自身而存在，而是人們有目的的活動。

上述提到技術是人類透過方法、手段達成目標的過程，在字源的意義上，有「連繫」的意涵，是將不同的事物巧妙連結在一起的過程。因此關於電子書發展的過程，除了電子書、電子墨水這項新技術之外，更重要的是把焦點從技術轉為行動者，行動者使用技術達成目標，發展新技術就是目標與手段改變的過程，技術只是外在表徵，促使這項轉變的因素不是技術本身，而是行動者對於原有目標與手段的修正或改變。

因此討論電子書與數位出版的發展，必須瞭解出版產業所處的環境脈絡，如此才能將數位出版放進相對應的位置。「技術創新決定社會變遷」的命題是將數位出版本身當作環境又當作出版社應對的辦法，成為理所當然的轉型方向，如果研究者沒有捕捉到產業界確實面臨的環境，也就失去了討論數位出版的基礎。

## **五、影響數位出版發展的環境因素**

上述的討論已經論述有關圖書出版產業與數位出版的研究，必須能夠連結數位出版與出版產業所處的環境脈絡，如此的討論才能反映現實情況。這一小節整理先前研究提出的幾點出版產業面臨的困境。

首先林美惠(2001)認為傳統出版的作業流程太長，導致出版品上市時，往往已經失去了市場性，跟不上資訊時代的即時性。其次是書籍的銷售管道日漸狹窄，相對於書籍發行的人事、運輸、店面的費用居高不下。李錫敏(2005)、吳香君(2009)則認為台灣出版業者在經營上面臨的困境是出版快速，供需不平衡，退貨率攀升的問題；還有市場規模小，印量越來越少，相對成本攀升。郭燕鳳(2008)認為因為網路發達、資訊便利，現代人充分利用個人電腦上網，使得網路閱讀人口逐年增加，自然而然影響到紙本書、雜誌、報紙等傳統平面媒體的銷售。嚴宇芳(2006)認為問題在於出版市場的總體銷售量下滑，閱讀人口下降。除了以上幾點之外，藍源德(2008)、張秋雄(2008)指出臺灣經濟景氣不好，以致於民眾購書意願大幅降低。<sup>30</sup>綜合以上整理出版產業面臨的困境，是因為各項的因素，造成傳統圖書市場萎縮，網路多媒體與傳統圖書形成此消彼長的互斥關係，而朝向電子書開發、數位出版的投入，是出版社面對困境的解決之道，但是必須進一步闡述數位出版與上述環境因素之間的關聯，為什麼電子書、數位出版能夠解決這些問題。

然而邱秋娟(2001)的研究結果指出，這些大規模的整體環境因素卻沒有造成圖書出版產業的全體變革。邱秋娟分析台灣出版社進行數位出版的狀況，最後整理比較投入程度有所不同的出版社在組織特徵上的差異。研究結果發現集團型的出版社、隸屬傳播媒體及經營多媒體或網站為主的出版社相較於小型獨立出版社投入數位出版的積極程度較高，邱秋娟推測原因可能是組織相較獨立出版社龐大而複雜，在財務或人力及技術上可能比較具有優勢。另一點就營業性質來看，以專業出版社與兼營通路的出版社相比，在營收上兼營通路的出版社較多，可能因此在投資創新的意願上也相對高一些。就出版內容來看，以教科書、電腦資訊類與學術書籍為主要出版內容的出版社，出版電子書的意願略高。雖然這些推測沒有進一步證實，但經過資料的蒐集，明確指出台灣投入數位出版開發的出版社特

---

<sup>30</sup> 各項研究對圖書出版產業面臨的環境描述請見附錄四。



徵。

在林維萱(2008)的研究當中可以將出版社投入數位出版的方式分為兩類，第一種是自行推出電子書閱讀器或是成立線上電子書閱讀平台，這需要額外的資金與人力，因此排除了小型獨立出版社以此種方式投入的可能性，但小型出版社有第二種投入數位出版的模式－與電子書廠商合作，電子書廠商負責技術上的轉檔，製作成電子書形式，並經營與銷售電子書的業務。這樣一來資金的限制大幅降低，小型出版社也能負擔，如果出版社與電子書廠商簽訂合約成為合作夥伴關係，甚至可以免除製作費用，出版社的工作只剩下處理版權問題與提供原始的書籍電子檔，但林維萱卻發現出版社抱持冷漠觀望或是排斥敵視的態度，並未如先前研究描述的情況，不是每個出版社都積極關注、投入數位出版。

目前可以觀察到投入數位出版的只是整體產業界的一部分，對於數位出版的討論，不能將產業中的所有出版社視為毫無差別的群體，積極投入數位出版的出版社不是出版產業的整體現況，將部分成員的性質假設為群體的性質是化約主義的謬誤，從出版社投入程度的差異可以發現出版社彼此是異質的。另一點是必須重新檢視出版社的動機與意圖，以上關於出版社投入數位出版的討論，認為圖書市場萎縮這項環境因素是促使出版社投入數位出版的原因，但出版社的反應卻如此紛歧，因此不能假設所有出版社對於環境都有相同的觀察，必須從出版社的觀點出發，以出版社關注的焦點理解他們的行動。

## 六、小結

有關電子書的研究，上述提到教學輔導的相關研究，將這項技術物限縮在特定的教學領域，也列出了具體的教學對象，電子書是一項輔助教學器材，目的在提升教學成果。這類研究清楚定義電子書的使用者與使用環境，評估電子書的影

響，讓讀者瞭解電子書在其中的意義。

以上是將電子書當作一項工具，而在數位出版的研究當中，電子書是出版產業的一項產品，必須區分其中討論的對象，從使用者轉變為生產者；從讀者轉變為出版社或電子書廠商。從使用者的角度討論電子書，是評估電子書能夠給予使用者的輔助效果；從生產者的角度討論數位出版，是觀察生產者如何評估這項組織行動。

然而目前的研究缺乏對於生產者評估數位出版的探討，經由以上的整理，許多的研究將數位化當作大時代的趨勢，是一股外在的力量，迫使出版社朝向這方面轉型，以此為前提，再提出轉型的優勢；另一方面提出圖書市場萎縮的前提假設，而數位出版是傳統出版社的唯一出路。因應數位化時代而轉型的前提落入了套套邏輯之中，行動本身就是推動的因素，無法連結到具體的外在環境；圖書市場萎縮的前提也缺乏論述，沒有市場萎縮明確的表徵，最直接的證據是估算國人平均購書金額，但沒有詳細資料比較是否逐年減少，間接的證據是調查國人使用網路的時間增加指出傳統紙本書已經式微，在這邊市場是很抽象模糊的概念，只代表廠商能夠交易的對象減少了。這項前提假設有兩個問題尚未釐清，首先沒有明確說明市場萎縮與數位出版之間的關聯，為什麼數位出版可以解決市場萎縮的困境；第二個問題是只觀察投入數位出版的出版社，將部分出版社概括為整體出版產業的動態。

邱秋娟(2001)與林維萱(2008)的研究已經勾勒出出版業界的動態，數位出版的投入不是產業整體性的集體投入，只有少部分的大型出版集團率先投入，投入的方式是自行研發電子書閱讀器、成立數位出版平台。這當中應運而生的是電子書廠商，負責書籍檔案的轉檔，製作成電子書格式，並且負責上架銷售，與電子書廠商合作是小型出版社投入數位出版的方式。然而初步發現投入數位出版的出版社只佔少數，多數出版社依然維持過去的運作模式，數位出版不是理所當然的結果。

綜合整理有關數位出版的研究發現，普遍缺乏討論出版社對於數位出版的評估與投入的原因，先前的研究預設了出版社面臨的環境因素，然而必須瞭解出版社對於環境的解讀，以此為基礎才能真正瞭解數位出版之於出版社的意義，並且進而解釋出版社投入或不投入數位出版的原因。因此探討數位出版這項議題不是單純的技術評估，而是必須瞭解出版業者如何解讀環境，還有探討環境影響出版業者的機制，出版業者在其中進而採取行動或暫緩行動的過程。

## 第二節 理論背景

從研究背景接續文獻回顧，關於數位出版的討論停留在曖昧不明的狀態，尚未提出明確的理論觀點，解釋出版社發展數位出版的動機與目的，出版社主要經營書籍內容，經營內容的出版社與數位形式之間的關聯性何在？本研究以組織理論的新制度學派討論這項議題，組織理論的核心關懷之一，就是描述和說明組織行動得以形成的條件或背景，組織行動是有目的性的活動，並且經過一連串考慮的過程。上述回顧數位出版的相關研究，預設了幾個促使出版社投入數位出版的環境因素，但研究者要瞭解的是出版社如何解讀環境因素，環境又是如何影響出版社的行動，其中又有哪些因素，本章節介紹新制度學派的理論觀點，解釋出版社做為組織與環境之間的關係。

### 一、組織環境的關注

組織分析的新制度學派承襲制度學派對於組織環境的關注，瞭解理論脈絡能夠突顯新制度學派探討的重點。早期制度學派代表人 Selznick(1949)研究指出，組織不是一個封閉的系統，它受到所處環境的影響。在這個意義上，組織(organization)即一個制度化的組織(institution)。換言之，所謂的制度化組織是處於社會環境、歷史影響之中的一個有機體。組織的發展演變是一個自然的過程，

是在和周圍的環境不斷相互作用下不斷變化、不斷適應周圍社會環境的自然產物，而不是人為設計的結果。這與韋伯式的理性組織模式不同，組織不只是一個技術的組合體，或者純粹為了完成某種任務而建立的一個技術體系，因此觀察組織必須考慮到其所處的環境。制度化(institutionalization)是一段過程，與組織的具體任務或者技術需求無關的價值判斷滲入組織內部，也就是說當一個組織本身不斷受到外在的價值判斷、觀念制度的影響，而且這種影響超越了組織內部的技術需要時，那麼就是觀察到一個制度化的過程。因此組織不是一個簡單的效率機器，而是受到外在環境的影響。

組織研究納入環境因素之後，接著關心的議題是：如果組織不是在真空之下的理性設計，那麼組織結構和它的環境條件、技術、目標之間是什麼關係？新制度學派的第二個背景脈絡來自權變理論(contingency theory)，這個理論的基本論點是：組織的最佳結構取決於組織具體的環境條件、技術、目標和規模。組織結構的特點與組織的表現和以上這些因素有關。權變理論同樣否定韋伯式的最佳組織原則的概念，組織形式的變異是由環境和技術條件決定的。每個組織的環境條件是不一樣的，它的技術、規模和目標也就可能不一樣，所以它的組織形式也應該是不一樣的。組織的結構因環境、技術、目標的條件不同而變；如果環境條件變了，組織結構也應該相應變化。

因此探討組織行動，必須從組織環境著手，組織不是在真空的狀態下運作，組織受到環境中許多因素的影響，外在的文化價值與觀念制度左右組織對於本身技術與生產方向的判斷。

## 二、組織行動的環境與不確定性

組織受到外在環境的影響而變化，因此組織必須隨時配合環境調整策略，這就關連到組織的決策(decision-making)層面，Barnard(1938)認為決策的作用是協

調組織目的與環境之間的關係。因此，決策者的工作，便是把環境的變遷因素與組織的目的，和諧地相互配合。

然而環境如何影響組織？組織又是如何察覺環境的變化？承繼 Barnard 的理論觀點，Simon (1957)以「理性」(rationality)概念為基礎接續討論，Simon 認為組織理論主要研究那些達成目標的限制，也就是在現實世界當中努力實現目標的個人或組織本身之變通性和適應性方面的限制。所以要真實描述實際的組織行動，不能遵循傳統「經濟人」的理想模式，<sup>31</sup>必須更深入加以研究，因此 Simon 提出「有限理性」(bounded rationality)，指出有限理性的兩個基本特性：第一、行動者或組織處在複雜的現實情況之中，逐步建立真實情況的簡化模式，因此要瞭解簡化模式建構的方法，這是確實的考慮到行動者具有認知、思考的能力。這簡化模式，就是行動者或組織的「情境定義」(definition of situation)。<sup>32</sup>第二、「情境定義」的因素不是既定的，是包括行動者或組織本身的活動和環境中其它組織、行動者活動的心理和社會過程的結果。<sup>33</sup>

因此以有限理性的觀點來看，環境並非客觀的外在事實，環境對於組織的影響不是如此直接。制度學派與權變理論強調解釋組織行動不能忽視環境因素，組織結構會因為環境而變化，環境單向的影響組織，但缺乏解釋環境影響組織的機制。有限理性從行動者出發，行動者具有思考與解讀的理性思維能力，對環境進行解讀與判斷，最後產生組織行動的策略，然而行動者的理性受到限制，不能夠完全解讀環境的複雜程度，因此不同的組織在相同的環境之下，可能產生不同的組織決策，不同於制度學派與權變理論，組織行動的差異不是來自環境的差異，

---

<sup>31</sup> 理性的行動者選擇適當的手段以達成預期的目的，這是賽蒙所說的「正確的決策」(correct decision-making)。行動者或由這些人所組成的組織，面臨許多可能的選擇，決策就是挑選出其中一項選擇以實現目的，決定了選擇之後必定會導致某些結果，理性的決策是挑選出將會產生行動者偏好的結果。因此，理性決策包括三個階段，第一、列舉所有可能選擇；第二、確定每個選擇的所有可能結果；第三、評估這些結果。這樣的客觀理性是經濟學的主要理論，經濟學家認為「經濟人」具有一種完全且一致的偏好系統，能夠讓他在可能的選擇之間進行抉擇，完全知道這些選擇將會產生的結果，並且對於最佳選擇的評估沒有計算的複雜性之限制，可能性的推定不是困難的事。

<sup>32</sup> H.A. Simon Models of Man, P.199; Simon & March, Organization. P.139

<sup>33</sup> Simon & March, Organization. P.139

而是在有限理性的情況之下，組織對於環境做出不同的解讀。有限理性強調環境對於組織來說存在著不確定性，所以解釋組織的行動必須考慮組織如何設定議題與定義環境，讓不確定性下降到可以進行決策的程度。

### 三、制度環境影響組織的機制

綜合以上的討論，新制度學派討論的組織受到環境的影響，然而對於環境又處在不確定的狀態之下，新制度學派進一步討論環境當中的要素，與環境如何影響組織的機制。首先前提是組織受到環境的影響，進而調整組織自身的行動或結構，DiMaggio 與 Powell (1983)觀察到組織的趨同現象，為了解釋相似性，概略的以環境作為解釋是不夠的，因此提出組織場域(organizational field)的概念，組織場域是指那些由組織建構的，在總體上獲得認可的一種制度生活領域，這些組織包括關鍵的供應者、資源和產品消費者、規則機制以及提供類似服務或產品的其他組織。既然組織受到環境的影響，現在以組織場域代替環境，解釋組織場域結構化的過程，也就是解釋組織共同面臨的環境如何趨向一致，就能解釋組織的趨同現象。因此提出組織場域的出現和結構化，是多樣化相關組織的活動結果，組織場域一旦確立，那些已經存在的多樣化的組織和新進入的組織便會逐漸同形化(homogenization)。<sup>34</sup>

在產業鏈當中不同的組織一旦建構為一個實際存在的場域，就會出現一股力量，使原本不同的組織日益相似。代表組織場域的是一種組織型態，創新初期採納新型態的組織是出於增進績效的考量，但是創新的型態擴散到一定程度之後，組織採納創新型態的考量主要在於取得正當性(legitimacy)，而不是直接的增加收益或生產效率(Meyer & Rowan, 1977)。對於場域中各別組織而言是理性的策略，

---

<sup>34</sup> 場域制度輪廓的出現過程或結構化過程，是由如下四個部分構成的：場域中組織間互動程度的增加；組織之間明確的支配結構和聯盟模式的出現；場域中組織運作所需的訊息增加；在共同參與某一任務的系列組織內部的參與者之間相互瞭解或共識的形成(DiMaggio, 1982)。

但是在場域中被廣為採納之後，就可能是非理性的了。然而該策略在規範上被認可，增加了組織採納該策略的可能性。因此組織可能試圖不斷的變化，但是當組織場域的結構化到達某一個程度之後，將會減少場域中組織多樣化的程度。

Schelling (1978)指出同樣的觀點，組織在已經結構化的場域當中，會對環境作出反應，而環境是由那些對其所處環境做出反應的組織構成的。或是 Aldrich (1979)所指出的，一個組織必須考慮的一個重要因素就是其他組織的存在，組織決策進而產生的行動是觀察其他組織決策的結果。

因此組織之間的競爭，不只是市場與經濟生產層面的競爭，還要為了政治權力、制度正當性而競爭。組織為了塑造對其有利的制度環境，主要在兩個層面展開。首先有實力的組織迫使與其密切相關的組織關係網絡適應其結構與關係。接著組織試圖把其目標和程序作為一種制度規則，而且試圖直接建立在社會中 (Meyer & Rowan, 1977)。如同 Freeman (1985)指出，已經適應環境的大型組織發展到一定階段之後，就可能反過來影響環境，而不是簡單的適應環境，這當中競爭的是定義環境的權力。環境在制度學派的理論觀點之下，是客觀的外在事實，組織受到環境的影響產生變異；環境在新制度學派則是由其他組織所組成的，是組織之間必須競爭的互動模式。

依循 Meyer (1979)的觀點，以「同形」(isomorphism)的概念討論組織趨同，豪勒(Hawley, 1968)描述同形是一個限制的過程，迫使組織在群體中的某一單元，與其他面臨同一環境條件的單元相似。也就是組織的特徵被逐漸修正、調整並與環境的特徵相一致。接續以上的討論，同形有兩個層面：競爭性(competitive)同形與制度性(institutional)同形，競爭性同形假定存在一種系統理性，強調市場競爭、組織在市場中的生存利基(niche)變化、對環境適應的措施。然而這種觀點適合解釋自由開放的競爭市場，組織之間除了競爭資源和消費者之外，還要為了政治權力、制度正當性而競爭，以獲得來自社會和經濟的支持，因此必須納入制度同形的觀點。

DiMaggio 與 Powell (1983)提出制度性同形的三種機制，第一、來自政治影響和合法性問題的強制性同形(coercive isomorphism)。<sup>35</sup>第二、因應不確定性所採取的模仿性同形(mimetic isomorphism)。第三、與專業化相關的規範性同形(normative isomorphism)。<sup>36</sup>新制度學派將有限理性所提出的不確定性納入討論，不確定性是促使制度性同形的另一個重要因素，也與本研究相關，所以主要討論模仿性同形。模仿性同形是當組織尚未理解新興技術的時候(March & Olsen, 1976)，當組織的目標模糊不清或相互矛盾，或者環境中出現了符號象徵方面的不確定性，該組織可能以其他組織做為參照的模型，來建立自己的制度結構。在經濟活動中，模仿所帶來的經濟效益是很顯著的，當組織面臨原因不明而解決辦法也模糊不定的問題，尋找和採納其他組織解決的辦法，可能是可行的和低成本的(Cyert & March, 1963)。組織成員作為訊息的處理者，同時突顯出訊息的處理需要耗費成本與資源，接連到有限理性的理論觀點，Radner(1996)與 Hayakawa(2000)都指出有限理性的兩個層面，第一個層面是個人的認知侷限，決策者的認知能力不是完美的，而是有缺陷的。第二個層面是需要花費成本與資源的搜尋活動，包含時間的投入還有資訊的處理，資訊的處理包含蒐集資訊的觀察活動、資訊儲存的記憶活動、資訊處理的計算活動、資訊傳遞的溝通活動。(Radner 1996)因此資訊處理是要耗費資源和成本的，組織成員要做的反而不是窮盡所有資訊與可能性，首要顧念應該是維持組織的日常運作。所以進行決策的同時必須考慮降低成本與資源的消耗，Hayakawa(2000)提出以有限理性探討決策的時候，除了觀察決策者一連串的搜尋活動之外，也要觀察決策者如何參考或觀察其他同性質的組織或社會團體，將其視為重要的資訊來源。

在此所指的模仿概念，指的是對不確定性的一種應對方式。被模仿的組織可能不知道自己正被其他組織模仿，或者也可能沒有要求其他組織模仿自己，被模

---

<sup>35</sup> 強制性同形來自一個組織所依賴的其他組織向它施加的正式與非正式的壓力，以及社會中存在的文化期待對組織所施加的壓力。

<sup>36</sup> 規範性同形主要來自專業化的進程，其中一個層面是大學專家提供的認知層面上的合法化的正規教育；另一個層面專業人才透過跨組織網絡的流通。



仿的組織僅僅是組織可利用參考的來源。組織傾向於模仿成功或具有正當性的組織模式。接著 DiMaggio 與 Powell (1983) 提出幾點關於模仿性同形的假設，第一、手段和目的之間的關係越不確定，組織模仿它視為成功的組織程度也就越大。當組織對於關鍵性的技術變革難以理解的時候，它就會思考應該模仿哪種成功的組織模式，進而可能導致組織發生同形性的變遷 (March & Cohen, 1974)。第二、組織的目標越模糊，則這個組織模仿另一個它認為成功的組織程度也就越強。

### 第三節 小結

藉由新制度學派的理論觀點回顧先前有關數位出版的研究，預設市場萎縮或是數位化時代來臨的外在環境，是研究者代替出版社進行環境定義，行動方案則是朝向數位出版轉型與否，接著比較兩者的優劣，作為必須轉型的理由。除了預設環境之外，也預設了出版社的組織目標是利益最大化，例如假定出版社在傳統紙本出版產業鏈中所能獲取的資訊不足，資訊流通不順暢，造成出版社無法正確判斷市場走向，而數位出版是彌補資訊不足的方式。(戴伯勳 2007; 黃郁茹 2002) 這是假設出版社似乎可以藉由收集大量的讀者個人基本資料還有書籍的銷售資訊作為書籍的出版參考，進而提高書籍的銷售量，增加出版社的獲利。先前的研究是在建構客觀理性決策模式所需的要素，而傳統出版的模式是有缺陷的客觀理性決策，認為出版社缺乏來自圖書銷售與讀者閱讀反應的即時資訊，數位出版能夠讓市場的所有資訊透明化，並且出版社的編輯就像經濟學傳統中的理性人，可以解讀所有複雜的資訊，掌握所有行動方案的結果，也就是預估各種書籍的銷售量，進而出版銷售量最高的書籍，放棄銷售量低的書籍。然而這樣的觀點並未解釋充分資訊與提高銷售量之間的關聯性。因此先前的研究是研究者在實際觀察之前建構了客觀理性的決策模式，以此理想模式為標準，指出現有的傳統圖書出版是缺乏效率、不理性的組織運作。

回顧先前關於數位出版的研究，只關注環境的技術性層面，考慮出版社如何提高產值與收益，在研究背景當中已經提到亞馬遜 Kindle 的 EP 同步還有蘋果公司的數位線上出版平台只是兩種數位出版的發展模式，還有相當多的可能性在這兩者之間，先前的研究關注這項技術可能為出版社帶來的收益，卻沒有在實際層面探討為什麼城邦與遠流兩間出版社願意在市場尚未明瞭的情況投入，也沒有解釋為什麼這兩間出版社發展數位出版的模式存在著差異。

本研究以新制度學派的觀點進行討論，是要強調組織所處的環境對於組織的約束和導引，探討數位出版不能只停留在技術層面，還有憑空的預測，必須瞭解出版社所處的環境。新制度學派指出組織環境是由文化要素構成的，這文化要素是產業當中視為理所當然的價值觀念，或是廣為接受的規範，組織必須遵守或是配合環境當中的制度要求，以取得在環境中存續的正當性(legitimacy)。因此環境有兩個層面，一個是變動快速的技術性層面，技術環境要求組織有效率，即按最大化原則規畫組織生產，數位出版是一個增加收益、提高效率的可能性，然而數位出版本身充滿著不確定性。環境的另一個層面是制度性環境，即一個組織所處的法律制度、文化期待、社會規範、觀念制度等為人們視為理所當然的社會事實，這是新制度學派強調的正當性機制。

在出版業界具有規模與一定年齡的出版社已經適應制度性環境的要求，表現在出版社較高層次的核心價值或文化理念，也可以從組織的品牌觀察到制度性環境的要求，組織品牌的建立就是適應制度性環境的過程。組織適應制度性環境的要求，品牌建立之後不易更動，技術性環境則變動快速，兩者容易產生衝突與矛盾，組織便要思考如何將這兩者適當的連結在一起，在採納新技術或是追求提高收益的同時，能夠兼顧已經取得制度環境的正當性。因此在有限理性的前提之下，技術性環境充滿了不確定性，組織必須在已達成的制度性環境當中，從技術層面模仿成功的組織模式，回應來自技術性環境的要求。

然而制度並非單向的外在約束，制度首先是人類或組織活動的產物，規範是在衝突與競爭當中建構而成的，因此制度的正當性不是既定的，是在各樣的機制運作與協商之下的結果。這是新制度學派另一個探討的重點，制度如何在協商與競爭當中生產出來，正當性機制如何穩固運作，可以觀察到制度的再生產與核心行動者的要求密切相關，核心行動者可能是國家或是組織場域中具有支配性的組織。上述討論已經提到，具有規模與實力的組織，適應環境之後能夠反過來影響環境，塑造適合組織自身生存的環境，這是另一個連結技術性環境與制度性環境的策略，透過影響制度性環境，進而使得來自技術性環境的生產模式具有正當性。

以上關於社會制度再生產的過程與正當性的建立便是新制度學派關注的焦點，幫助本研究分析遠流與城邦兩間出版社投入數位出版的模式，在這樣的觀察下，能夠將數位出版這項充滿不確定性的技術，放進出版社的視野當中，而不是停留在研究者自身的猜測。

### 第三章 研究方法

文獻回顧整理了幾種數位出版與電子書的相關研究，電子書做為一項技術物，其意義存在於特定使用者的目的，並且評估該技術物的效用，電子書的探討不能脫離具體特定的使用者，而數位出版是數位內容的生產模式，出版社主要經營書籍內容，本研究主要的目的在於釐清經營內容的出版社與數位形式之間的關聯性，瞭解出版社透過數位出版期盼達成的目標。理論的部分是以組織理論的新制度學派討論這項議題，組織理論的核心關懷之一，就是描述和說明組織行動得以形成的條件或背景，組織行動是有目的性的活動，並且經過一連串考慮的過程而產生行動決策。文獻回顧整理了數位出版的相關研究，其中預設了幾個促使出版社投入數位出版的環境因素，但研究者要瞭解的是出版社如何解讀環境因素，環境又是如何影響出版社的行動，其中包含哪些層面。

#### 第一節 研究設計

本研究針對出版社進行數位出版的態度與實際作為的探索，屬於描述性研究，以發現事實或社會真實為目的。由於台灣數位出版的發展尚未穩定，商業模式仍持續變化中，在未來還有高度不確定性的情況下，本研究試圖透過深度訪談以及產業相關次級資料之搜集，建構出版社在數位出版這項議題的解釋架構，以期對產業整體做合理的推論。接著延續理論背景，以新制度學派的理論觀點為基礎，設計訪談提綱，最後彙整投入數位出版的出版社，挑選出符合研究條件的出版社做為訪談對象。

## 一、次級資料分析法

次級資料的蒐集主要做為本研究訪談的參照背景，針對發展數位出版產業的狀況進行分析，進而歸納出產業目前發展趨勢及面臨的問題。本研究的次級資料蒐集來源分為以下幾類：

### （一）政府機構發行之刊物與研究報告

如經濟部工業局所出版的數位內容產業白皮書，行政院新聞局的出版年鑑與圖書出版產業調查，以及各項研究報告，包括國內企業市場現況調查；資策會之產業報告書、技術現況分析及新聞稿內容。

### （二）相關論文及學術著作

主要蒐集國內有關出版產業的研究，雖然與數位出版沒有直接相關，但針對產業分析的研究結果可做為本研究的參照背景。

### （三）其它資料

包括數位出版相關網站在內的各種資料，參考的網站如數位內容產業推動網、行政院新聞局出版事業服務部、台灣數位出版聯盟。

## 二、深度訪談法

深度訪談分為「結構式」、「半結構式」、「非結構式」三種訪談形式。結構式

訪談是依據固定結構的統一問卷進行訪談，此種訪談方式的問題、提問順序以及記錄方式都已經標準化。非結構式訪談則沒有固定的訪談問題，研究者鼓勵訪談對象用自己的語言表達看法。半結構式訪談則是研究者事先準備了訪談提綱，根據研究設計的問題架構提問，並且隨著實際訪談的情況進行提問調整。本研究採取半結構式的訪談形式，擬定訪談提綱之後，與訪談對象進行正式的訪談，由受訪者依據實際情形回答，再延續受訪者的回答接續發問或補充資訊，以獲得最貼近事實的研究資料。

本研究以組織理論討論組織行動得以形成的條件或背景，以理論基礎設計訪談提綱。新制度學派承襲制度學派對於組織環境的關注，還有來自有限理性的不確定性，組織無法忽略環境的要求，不能完全依照自身的意願，必須在不確定的情況之下配合環境的變化，並且調整組織的發展方向。

新制度學派以組織場域代替定義含糊的外在環境，組織場域是指那些由組織建構的，在總體上獲得認可的一種制度生活領域，這些組織包括關鍵的供應者、資源和產品消費者、規則機制以及提供類似服務或產品的其他組織，環境變遷表示產業之間原有的合作關係出現變化，因為技術性的變革造成新的異業合作模式得以可能，技術打破穩定的組織場域，造成制度的鬆動，組織在異業合作尚未穩定的時期爭相建立有利於己的制度，期待最後的結果能夠符合組織的利益並同時取得正當性。

正當性來自於組織所處的法律制度、文化期待、社會規範、觀念制度等為人們視為理所當然的社會事實，組織在追求利益的同時也要維持組織的正當性，另一方面可以說是組織的定位與本質，或是更高層次的核心價值，組織必須保持明確的形象，符合消費者或合作對象的期待，讓消費者知道所購買的產品能帶來的效用，也告訴合作對象透過該組織能夠達成的目標，彼此的關係都確立之後才能建立穩固的組織場域。將這個議題套用到出版業者身上，以經營內容為主體的出版社，收入來自於書籍內容的銷售，採納關於電子書或數位出版的技術，如何維

持以內容為主體的運作模式，避免偏離原有的核心價值。

因此以新制度學派的理論概念觀察出版社，首先要瞭解出版社的組織形態，分為抽象層次的核心價值與實際層次的運作模式，這是組織已經取得的正當性，與正當性在實際運作層次的表現。另一方面是組織對於技術性環境的情境定義，技術造成組織場域的不穩定，組織是觀察到哪一點環境的變化而採取行動，也就是觀察到哪些其它組織的作為而思考行動策略。

接下來組織因應技術性環境的變動採取行動策略，對於技術性環境所造成的不確定性，組織為了降低不確定性所以選取其它組織的成功模式做為模仿的對象。然而組織模仿的模式與組織形態本身並非完全一致，因此組織必須在實際行動當中調整轉化以符合自身的組織形態，並且進一步取得場域中其他組織的支持。

因此整合以上理論觀點之後，釐清藉由訪談之後所要建構的架構，是從出版社的組織形態為基礎，瞭解在這樣的組織形態之下，出版社如何解讀數位出版這項產業環境的議題，並且如何制定組織策略，其中組織形態分為較為抽象的組織核心價值與具體的組織運作模式兩個層面。在有限理性之下，組織策略分為模仿對象，與組織採納模仿對象的策略，在修正之後並實際行動的組織行動，扣連數位出版這項議題，所設計的訪談提綱如下：

表格 2 訪談題綱

變項概念		訪談題綱
組織形態	核心價值	如何從出版社的核心價值理解朝向數位化發展的這項決策？
	運作模式	請問出版社的核心價值如何展現在日常的實際運作模式？
環境的議題設定		是否有外在威脅或環境因素，促使出版社朝向數位出版發展？
組織策略	模仿對象	請問出版社是參考哪一種模式發展數位出版？
	實際行動	請問為什麼以目前這樣的模式發展數位出版？想要達成的目標是什麼？

## 第二節 研究對象的選擇

在先前的章節提到了數位出版聯盟，聯盟是民間組成的非營利組織，主要成員為出版業者、電信業者、電子書平台及軟硬體相關業者。對照聯盟的會員名冊，<sup>37</sup>並且再瀏覽各書城所提供的電子書之後，可以整理出有哪些出版社投入其中，首先區分為以書店或網路書店等零售系統銷售的店銷書，還有店銷書以外的書籍這兩類，本研究討論的出版業者其經營主體必須在於書籍內容，並且收入來源也是來自於書籍的銷售，因此只有閱讀是與其他活動區別出來的時候才是如此，而不是附屬在某個活動之下。下列表格整理出非店銷書或是複合銷售管道的書籍。

<sup>37</sup> 會員名冊請見附錄一。



表格 3 非店銷書出版社列表

書籍種類	出版社名稱
教科書出版社	南一書局、龍騰文化、華興文化、翰林、康軒文教、全華圖書、台灣東華書局
考試用書、參考書	大原文化、元照、新保成、首席文化、宏典文化、上人文化、龍璟文化
童書、幼兒教材	天衛文化、美樂蒂文教、大穎文化、和平國際、親親文化、青林國際、三采文化、幼福、小牛頓、鳴嵐智識、狗狗圖書、新苗文化
互動教學	寰宇知識科技、希伯崙、慷齊資訊、台灣知識庫、財團法人台北市基督教救世傳播協會（大家說英語、空中英語教室、彭蒙惠英語 Advanced）、常春藤有聲出版有限公司、敦煌書局股份有限公司、繁星多媒體、語言工廠
漫畫	大然、青文
言情、奇幻、驚悚小說	先創文化、禾馬文化、威向、希代多媒體書版、龍吟文化、高寶、狼角舍文化、綠痕、明日工作室、利文
金融投資	保銷國際文化、經濟日報出版社、誌成文化、聚思文化、聚財資訊
醫療保健	康鑑文化、廣和出版社、幸福綠光、新自然主義

資料來源：本研究整理

教科書附屬於學校教學，學生無法自由選擇，參考書與考試用書、幼兒教材則是附屬於補習班或文教機構。金融投資這類書籍性質近似教科書，例如保銷國際文化是保險公司底下的出版社，專責出版訓練保險從業人員的教學手冊；醫療保健類的廣和出版社隸屬於廣和坐月子生技中心。人們在閱讀這幾類書籍的時候，身份不是單純的讀者，而是非常明確的學生、補習班的考生、保險從業員或是懷孕媽媽。這類出版社的銷售對象不是最後的讀者，而是與某個機構合作，書籍是包含在機構銷售的產品或提供的服務當中。除了以上幾類之外，另外的書籍與本身的内容性質有關，互動教學類的語言學習雜誌很早就與多媒體結合，例如 CD、MP3 或 DVD 影片，EP 同步對這類書籍來說沒有意義，它適合複合媒材。漫畫、言情、奇幻、驚悚小說這類書籍，大眾有一定的比例是到租書店閱讀，這又是不同的消費形態。

以店銷書為主的出版社部分區分為兩類，集團型出版社佔了絕大部分，獨立出版社只佔最小的比例，初步觀察符合邱秋娟(2001)的研究結果，集團型的出版社、隸屬傳播媒體及經營多媒體或網站為主的出版社相較於小型獨立出版社投入數位出版的積極程度較高，下列表格 3 為集團型出版社列表，表格 4 為獨立出版社列表。

表格 4 店銷書集團型出版社列表

出版集團	品牌
城邦出版集團	麥田、臉譜、商周文化、貓頭鷹出版、奇幻基地、布克文化、馬可孛羅、啟示出版、新手父母、積木文化、橡樹林、春光、尖端出版、墨刻出版、原水文化
五南文化	書泉、五南、台灣書房、博雅書屋
共和國文化出版集團	遠足文化、野人文化
大塊文化出版集團	大塊出版、大辣出版
日月文化	寶鼎、山岳文化、大好書屋
皇冠出版集團	皇冠、平裝本出版有限公司
圓神出版集團	
遠流出版	遠流、智慧藏
九歌出版集團	九歌
橘子家族	狗屋出版、果樹出版
知書房出版集團	知書房出版社
高雄復文圖書出版社	麗文文化事業出版社、巨流圖書出版社
信實文化行銷有限公司	高談文化、序曲文化、華滋出版
漢湘文化	漢湘文化、漢宇國際
中國時報	時報出版
聯合報	聯經、聯合文學
春天出版	
台灣國際角川	
天下遠見出版股份有限	

公司	
巨思文化	

資料來源：本研究整理

表格 5 店銷書獨立出版社列表

出版社名稱
晨星出版有限公司、幼獅文化、臺灣商務印書館、寶瓶文化、大都會文化、立村文化、茉莉出版、蓋亞文化、大可出版社、通鑑文化、新來文化、九角文化、人類文化、華成圖書出版、捷徑文化、

資料來源：本研究整理

本研究關注的是收入來自於銷售書籍內容的出版社，並且銷售對象為一般大眾，因此扣除掉非店銷書系統的出版社，從以上的出版社整理可以發現，店銷書系統的出版社有很大的比例是由集團型出版社所組成。台灣數位出版聯盟向政府尋求資金補助，行政院新聞局因此提供總經費新台幣 3000 萬元補助傳統出版業加速導入數位化產製流程，新聞局於 2010 年 12 月 31 日公布「九十九年度數位出版創新應用典範體系計畫」，獲得補助的出版社有城邦文化事業公司、遠流出版公司、智慧藏學習科技公司、聯合線上公司。因此可以發現，推動台灣朝向數位出版發展的是少數幾家大型出版集團，政府雖然有願景，但只扮演出資者的角色，實務推動的是產業界的出版集團。

最接近的普查時間點是 97 年圖書出版產業調查，台灣出版社為數眾多，但有部分出版社已經沒有持續運作出版書籍，因為在官方的統計中採取登記制，而無註銷程序，除非出版社自己申請註銷或遷址不明才會被註銷，所以要以 ISBN 的申請數作為出版社運作的估計方式，該年度申請 4 種以上的出版社共 822 家。

以 822 家作為出版社的總數，投入數位出版的出版社只佔很小一部分，積極爭取資金、架設電子書銷售平台的大型出版集團更是其中的鳳毛麟角。

對照以上整理的資料以及研究背景的整理，突顯遠流出版公司與城邦出版集團是重點的研究對象，在數位出版聯盟的名單當中，他們已經採取實際行動並推出數位內容產品，並且符合內容銷售為主要收入來源的經營模式，而不是其他產品的附加價值。此外在名單當中發現多品牌的大型出版社幾乎都加入了數位出版聯盟，差別在於尚未採取實際行動，所以暫不納入討論，因此從聯盟名單當中挑選遠流與城邦兩間出版社為主要分析對象。

此外挑選小型出版社做為訪談對象，在缺乏資源的情況之下採取與電子書廠商合作的模式，提供書籍內容轉檔之後上架銷售，訪談結果有遠足、野人兩間，尚未投入合作的有群學、大家、左岸，另外從電子書廠商與數位出版聯盟側面瞭解發展概況，收集這一部份資料的目的是做為瞭解大型出版社所面臨的環境狀況，訪談名單如下：

表格 6 訪談名單

公司單位	姓名	職稱	訪談日期	逐字稿編號
群學出版有限公司	劉鈐佑	總編輯	2010_07_20	100720
大家出版社	賴淑玲	總編輯	2011_05_12	110512
遠足文化出版公司	呂學正	執行長	2011_05_18	110518
左岸文化出版社	黃秀如	總編輯	2011_10_07	111007
野人文化股份有限公司	張瑩瑩	總編輯	2011_10_19	111019
城邦文化事業股份有限公司	祝本堯	數位出版部資深經理	2011_11_01	111101
數位出版聯盟	龐文真	副秘書長	2011_11_07	111107
遠流出版公司	李傳理	總經理	2011_11_22	111122
摩達網商務股份有限公司	黃敬順	營運長	2011_11_25	111125

依循以上關於研究方法的介紹，本研究首先進行數位出版相關文獻的蒐集與整理，瞭解國內數位出版產業發展現況，再透過深入訪談的方式，以台灣實際投入數位出版的出版社為研究對象，目的在於瞭解以內容為經營主體的出版社與數位出版之間的關聯性，根據資料蒐集的結果，建構出版社在數位出版這項議題的解釋架構，以期對產業整體做合理的推論。

## 第四章 出版業者的應對策略

在第一章研究背景當中，整理了從美國襲捲而來的電子書熱潮，本研究的焦點在於紙本實體書籍的數位化，觀察到美國的亞馬遜推出電子書閱讀器 Kindle 與蘋果公司推出的平板電腦 iPad，紙本實體書籍的數位化只是表象，亞馬遜與蘋果公司真正的影響在於吸引內容的投入，而且改變讀者的習慣，建立一個內容產製與銷售的管道。

台灣的電信業者、電腦硬體業者、報紙業者與出版社各自投入開發電子書的銷售管道，加上經營書籍通路的亞馬遜網路書店與同時經營電腦、手機、隨身聽等多項數位產品的蘋果公司，有六種不同的產業開發各自的電子書銷售管道，但產業有不同的經營主體，電子書對應產業不同的位置。經營內容並開始涉足內容銷售的是出版業者，而圖書出版業者與報紙業者的差異在於收益的來源不同，後者的收入來自廣告，出版業者則是直接來自於圖書內容的銷售。數位內容對於各項產業提供的產品或服務有其附加價值，但都不是主要經營的對象，最接近的是亞馬遜，然而亞馬遜看重的是數位內容的數量，而不是內容本身。數位內容對於各項產業有明確的定位，但是對於出版社的意義卻不是如此明瞭，出版社在實體出版經營的是內容，書籍的銷售原本不是出版社的業務範圍，交由通路商與下游書店負責，為什麼要橫跨數位內容的領域，而不是維持內容提供者的角色，試圖串連並主導整個數位內容的產銷體系。因此本研究的關注焦點在於台灣的大型出版業者為什麼要如此積極投入數位出版的開發，數位內容的銷售與出版業者之間有何關聯，出版業者又是如何設計並考量數位出版的發展模式，其中期待達成的目標又是什麼。

在第二章文獻回顧整理了幾種數位出版與電子書的相關研究，電子書做為一項技術物，其意義存在於特定使用者的目的，並且評估該技術物的效用，電子書的探討不能脫離具體特定的使用者，而數位出版是數位內容的生產模式，出版社主要經營書籍內容，探討經營內容的出版社與數位形式之間的關聯性，瞭解出版

社透過數位出版期盼達成的目標。本研究以組織理論的新制度學派討論這項議題，組織理論的核心關懷之一，就是描述和說明組織行動得以形成的條件或背景，組織行動是有目的性的活動，並且經過一連串考慮的過程。先前的章節回顧數位出版的相關研究，預設了幾個促使出版社投入數位出版的環境因素，但研究者要瞭解的是出版社如何解讀環境因素，環境又是如何影響出版社的行動。

在進行訪談收集資料之後，本章的第一節提出在數位時代出版業者面臨的困境，還有對環境的解讀和預期。第二節與第三節依序分析遠流出版社與城邦出版集團，以新制度學派的組織理論為基礎，討論組織形態與相應的組織策略。第四節分析比較兩家大型出版社之後，第五節概述小型出版社的狀況。

## **第一節 出版業者面臨的危機**

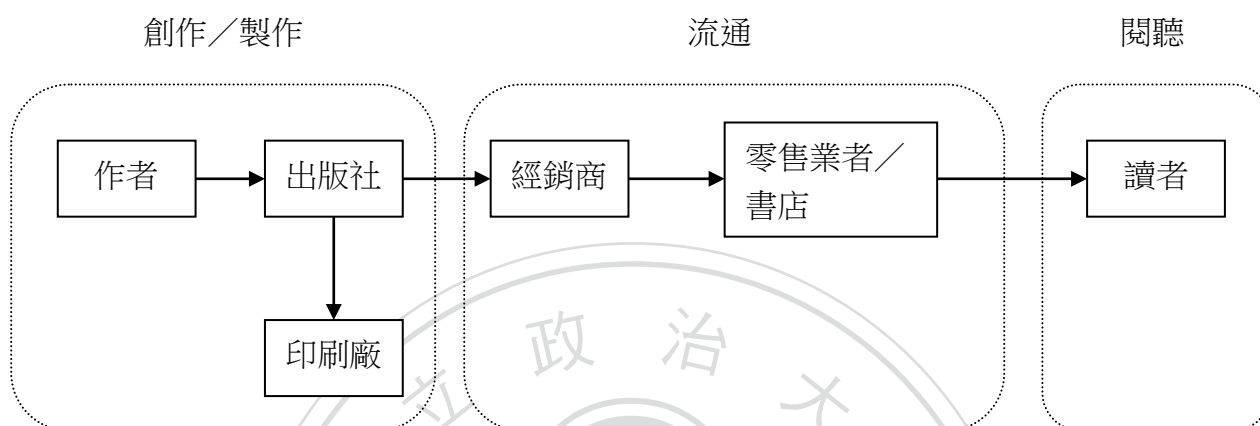
新制度學派的組織理論探討組織行動得以形成的條件或背景，環境是分析組織行動不可或缺的因素，這一章節首先介紹整個出版產業體系，出版社在當中的位置，最後指出數位出版所帶來的影響，引發出版社的關切並思考如何因應。

### **一、出版社：內容傳遞的關鍵樞紐**

在討論遠流與城邦率先投入數位出版開發的原因之前，必須先介紹出版產業的狀況，其中分佈哪些類型的組織，又是如何在書籍的產銷過程中分工合作。出版是一套細密的產業系統和制度，1985 年到 2005 年是台灣出版的輝煌年代，每年書籍出版種數不斷攀升，從 2001 年開始年度出版種數超過 4 萬種，並且持續增加當中，其穩固明確的程度已經可以使用價值鏈(value chain)的概念描繪出產業結構，遠流出版公司的董事長王榮文將出版價值鍊分為四個端點，分別為「創



作端」、「製作端」、「流通端」和「閱聽端」。<sup>38</sup>依照這四個端點繪製出台灣出版產業的結構，當中包括作者、出版社、印刷廠、經銷商、零售業者／書店。



圖表 1 圖書出版產業的結構

這不只是列出出版產業當中有哪些相關人員，以價值鏈做端點區分更強調了其中的商業性質，價值鏈是由 Michael E. Porter 所提出的概念，「價值」是客戶願意為企業所提供服務付出的金額，價值鏈是由各種「價值活動」(value activities) 所構成，價值活動是企業進行各種物質和技術上具體的活動，也是企業為客戶創造有價值產品的基礎。<sup>39</sup>簡單的說，將書籍銷售給讀者的收入，分配之後成為以上所有相關從業人員的收入，維持整個產業結構，出版不只是印製書籍，而是一整套的商業模式。

書籍是一項商品，透過產業當中一層一層的加工與編排，最後進入書店上架銷售到讀者手上，而出版社在這當中扮演關鍵性的角色，城邦集團數位出版部資

<sup>38</sup> 杜麗琴(2004)。當傳統編輯遇上數位編輯—以大英線上知識庫中文化書為例。出版年鑑

<sup>39</sup> 麥可·波特(Michael E. Porter)《競爭優勢(上)》(Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance)。P.75

深經理祝本堯具體的描述出版是一項整合資訊並傳遞資訊的活動：

出版的核心價值，在於傳遞有價值的內容，不見得是可以賣錢的內容，而是對於受眾來說是有價值的內容，能夠讓這個內容、資料、訊息讓這些想得知的人可以得到。舉個例子來說，世界上第一本中國的印刷品是佛經，古騰堡博物館裡面擺的是聖經，基本上不是在販售一個大量生產的商品，而是在傳達一個意念，所有的出版業，從壹週刊到印善書的，都是將有價值的資訊傳遞給受眾。

再講到商業出版，核心價值在於將零散的資訊整合，讓它有系統、可閱讀，然後給消費者。這樣子的過程，創造了資訊流，這資訊流是可以獲利的，最好的例子是雜誌的廣告，編輯是把資訊整合在一起，有很多愛看的人，然後就可以賣廣告，這是雜誌類的。圖書類的是有很多作者，例如李敖、龍應台、九把刀，他們的內容是智慧財產權，委由出版社幫他們做智慧財產權的經濟與經理業務，好像把你的錢拿去買基金，有經理人幫你操作，也就是將智慧財產做最有效的利用，製做成書來賣，大家再拆版稅，這是商業出版。（訪談稿 111101）

祝本堯首先談到出版活動當中「書籍」的物質層面，從字源來看，英文的「書」(book)，源自古英文「bok」，是從「山毛櫸」(beech tree)演變而來。山毛櫸木板是古代薩克遜民族與日耳曼人用來書寫的材料，在字義上，書的定義就是「寫字的板子」。<sup>40</sup>中文的「冊」是最早代表書籍的文字，如今台語還是唸「讀冊」，冊是用繩子穿成的竹簡，<sup>41</sup>同樣表示書寫的媒材，原先的意義是指著文字的載體。所以在這個層次上，書籍是一項活動的具體呈現，代表有人將想傳遞的訊息承載

<sup>40</sup> 安德魯·哈斯蘭(Andrew Haslam)。《書設計·設計書》(Book Design)。P.6

<sup>41</sup> 唐諾。《文字的故事》。P.162

在某種物質之上，書籍就是這項活動的具體呈現，是一個將「內容」與「載體」結合在一起的過程。

除了內容與載體之外，接下來要討論書籍的第三個元素－「出版」。《簡明大英百科全書》將圖書定義為：「手寫的或印刷的，有相當長度的訊息，用於公開發行。」<sup>42</sup>聯合國教科文組織(UNESCO)對圖書的定義是：「由出版社出版的不包括封面和封底在內 49 頁以上的印刷品，具有特定的書名和作者名，編有國際標準書號，標示定價並取得版權保護的出版物稱為圖書。」這兩則定義增加了「出版」這項屬性，因此書籍有三個元素，分別是載體、內容、出版，這三者組成書籍完整的意義。

出版(publish)這個字出現於十四世紀前期，早期的意義是公開、公布、公諸於世，相關的字源來自於公眾(public)。而出版的拉丁字源 **Publicare** 是指「任憑他人處置」的概念，<sup>43</sup>到了現代這個字用來指稱「製作書籍，並且發行到市面上，賣給一般大眾」這一連串過程。<sup>44</sup>這當中有三個角色，第一是作者，第二是大眾，第三個角色－「出版者」建立起作者與大眾之間的關係，是一個從私人到公眾的轉變過程，作者出版之前的作品稱為文稿，作者可以任意的修改，經過出版之後，作品就像無法改變的事實，交由公眾評論。

出版指的就是這一連串的過程，藉由印刷將作品大量複製，賦予作品公眾的地位，書籍增加公共的特質，然而出版的意義在於發行，印刷是其中的一個環節，發行完成書籍的公共化。因此內容加上載體不是現代完整的書籍意義，在印刷術之前西方教會的僧侶製作手抄本(codex)，在現代手抄本的歷史文物意義遠大於一般公眾接觸的書籍。出版因此指的是連結作者私人到讀者公眾的中介，是構成現代書籍的必要過程。書籍有三個屬性：載體、內容、出版。載體屬於技術層面；內容屬於創作層面、出版則是產業層面。因此從出版產業鏈當中可以看到出版社

<sup>42</sup> 《簡明大英百科全書中文版》初版，1988年，第3卷，P.282

<sup>43</sup> 侯伯·埃斯卡皮(Robert Escarpit)。《文學社會學》(Sociologie de la litterature)。P.71

<sup>44</sup> 陳穎青。《老貓學出版》。P.14

站在作者與讀者大眾之間，扮演把關者、樞紐、守門人的角色，作者只有透過出版社才能出版著作，將自己的作品公諸於世，出版社在整個出版產業當中掌控了重要的位置。

## 二、出版社關鍵位置的動搖

將書籍拆解為內容、載體、出版三個屬性來理解數位出版與傳統出版的差異，從傳統出版的產業結構來看，內容是文字或圖文，載體是紙本印刷的書籍，出版是作者透過出版社將紙本書籍銷售到書店等零售通路。但是將數位出版納入討論並且與傳統紙本出版相較之後，內容、載體、出版這三者成為屬性可以更換的變項，內容從線性閱讀的文字到跳躍性影音效果之間成為連續性的光譜，配合各種載體呈現，出版的定義則要回到原初從私人到公眾的內容傳遞活動，內容不再侷限於文字，包含了各種的可能形式，亞馬遜 EP 同步的銷售模式，是在原有的紙本流通端之外，建立數位內容的銷售管道，將書籍內容轉換為電子書的格式，讀者透過 Kindle 或是個人電腦閱讀電子書，雖然改變銷售模式，但依然維持文字書籍線性閱讀的特性，Kindle 也是為了線性閱讀而設計。然而蘋果公司所設計的 iPad 除了維持線性閱讀之外，還提供了各種的可能性，文字可以搭配圖片、動畫、音效，製作成有聲書或是以互動的方式呈現，與線性閱讀的 Kindle 形成對比。所以無論是紙本書或電子書，這樣的指稱都同時包含了書籍的「內容」與「載體」，電子書與紙本書的差異在於載體與內容的表現形式，電子書是以電子設備呈現的文字或圖片等多元內容。電子書與紙本書之間的差異在於載體的轉換，不再一定是紙張，讀者可以使用各式各樣的電子書閱讀器進行閱讀，但兩者都是讀者閱讀的材料。

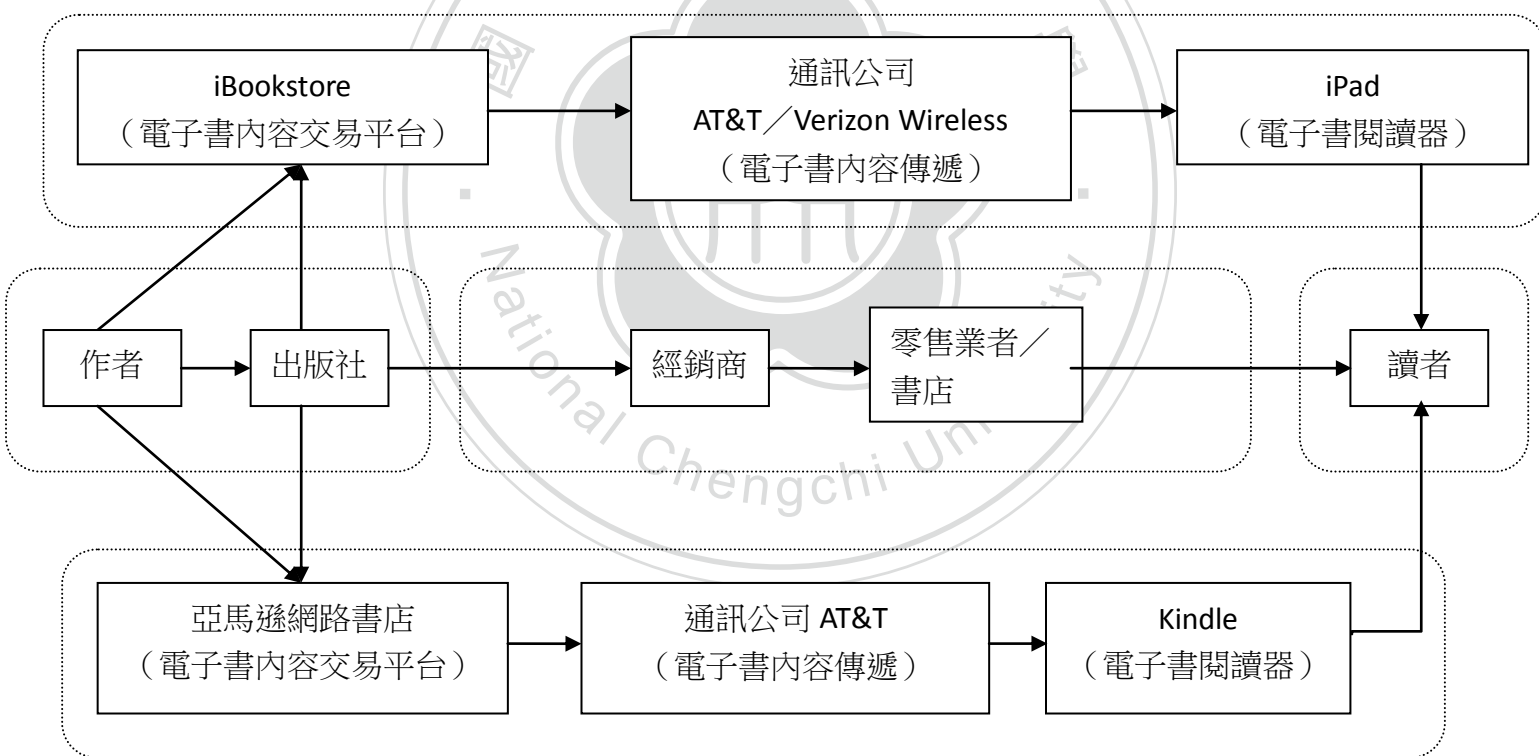
數位出版同時打破紙本書出版的門檻，出版社不再是作者出版書籍的唯一途徑，如今可以透過亞馬遜或是蘋果的電子書交易平台，例如美國暢銷財經作家

Stephen R. Covey 跳過原出版社，將兩本暢銷書籍的電子版權授權予亞馬遜。<sup>45</sup>數位出版與傳統出版形式一樣，都是作者或出版社透過各種載體向讀者大眾傳遞內容訊息，傳統出版透過紙張，數位出版則是將書籍內容的電子書版本或各種內容形式，交由電子書線上交易平台進行銷售。紙本出版和數位出版最明顯的差異處，在於「紙本出版」是內容和形式由出版社決定，出版社決定最終書籍成品的模樣，再交由通路商與零售商銷售；而「數位出版」則是內容由出版社提供，形式由電子書交易銷售平台決定，書籍的「數位內容」是個半成品，傳遞發佈到公眾手裡之後才成為一項出版產品或是出版服務，完成出版活動，傳統的出版社在數位出版當中無法決定書本的最終形式，失去部分書籍產製流程的主導權。

創作／製作

流通

閱聽



圖表 2 數位出版與傳統出版的多重產業鏈

<sup>45</sup> 林佳誼(2009.12.16)。大牌作家投下震撼彈。工商時報。

將數位出版的產業鏈放入傳統出版產業鏈比較之後，可以看到出版社不再是作者唯一接觸讀者大眾的必經之路，另一方面讀者也不一定只能透過紙本書籍獲得資訊，廣泛包含在數位化底下的相關技術－網際網路、個人電腦、行動通訊的普及等等，增加讀者能夠獲得資訊的管道，這引起出版社的危機意識。城邦出版集團的社長何飛鵬在《商業週刊》發表文章〈最後的五年〉<sup>46</sup>，文中呼籲及早轉型的必要，城邦出版集團是傳統以紙為媒介的媒體，約有一千多名的員工，每年出版約一千多種書籍，然而以紙為媒介的書籍可能在五年內逐漸失去經營的價值，何飛鵬召集核心團隊陸續開了六次企業策略與組織改造會議，達成積極轉型的共識，他在文章當中提到：

沒有人質疑五年倒數計時的共識，大家都確定在 Kindle 等新閱讀器的威脅下，閱讀行為將大轉變，紙媒介不會消失，但會變成沒有經營價值的行業，而我們如果只立足在紙媒介，我們將會是紙媒介的末代工作者。

亞馬遜推出 Kindle 造成出版社的焦慮，亞馬遜公佈 2010 年前半年的銷售量比例，同一本書的精裝書版本比上電子書版本約為 100 比上 143，美國圖書市場新書先出版精裝書，一段時間之後才出版平裝書，電子書與實體書比較新書銷售量因此比較的是精裝書銷售量，雖然這當中有價位的考量，然而數據顯示讀者能夠接受使用 Kindle 閱讀書籍內容，銷售數字證明紙本書籍不是讀者的唯一選擇，紙媒介失去經營價值就在於讀者逐漸習慣另一種的內容呈現方式，可能是個人電腦、智慧型手機或電子書閱讀器。書籍內容依然有其價值，改變的是讀者也能接受數位的呈現方式，並且找到數位載體適用的生活領域。

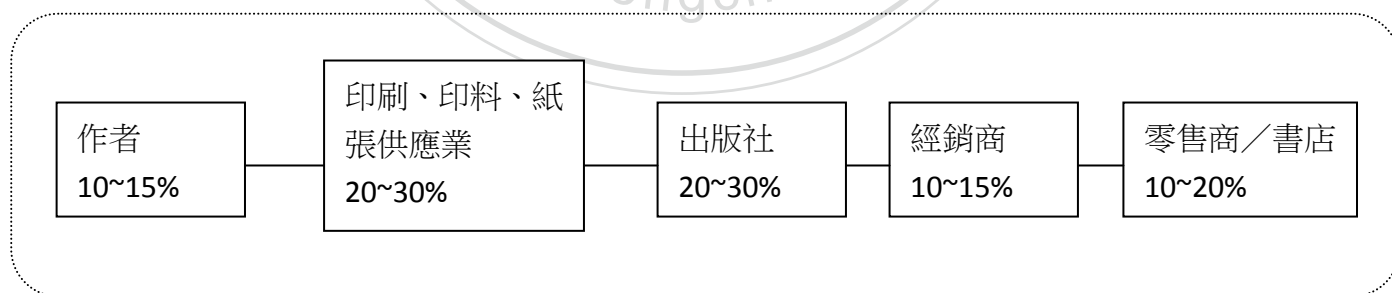
當亞馬遜吸引為數眾多的讀者透過 Kindle 付費下載電子書，同時也吸引作者直接與亞馬遜洽談授權，亞馬遜逐漸成為連結作者與大眾之間的重要樞紐，另

---

<sup>46</sup> 何飛鵬。最後的五年。商業週刊：1126 期。

外吸引作者的是亞馬遜比起傳統出版社所給予更高的拆帳比例。在此之前先介紹傳統出版的拆帳方式，支撐整個出版產業的收入來自於讀者購買書籍，也就是訂價乘以銷售量，在出版市場中，各類型書籍的價格已經固定，台灣一般的平裝書價格大概在 500 元到 200 元之間，不會因為書賣得好就調高價格，書籍定價是固定的。作者的第一筆收入來自出版社付給作者的「預付版稅」，預付版稅與書籍的定價有關，是出版社出版第一刷書籍之後給作者的第一筆錢，台灣的行情是給作者書籍定價的 10% 到 15% 之間，以 15% 為例，如果一本書定價 300 元，其中的 15% 屬於作者，賣一本書要給作者 45 元，這 45 元要乘以「預估銷售量」，也就是出版社認為這本書在市場上預期能夠銷售的數量，假設預估首刷可以賣出 3000 本，給作者的預付版稅就是 45 元乘上 3000，就是 13 萬 5 千塊錢。

預付版稅是出版社依照首刷數量的一筆固定支出，其它部份的固定支出還有印刷裝訂費、廣告費、人事費等等。出版社的收入是來自書籍的「實際銷售量」，但每一本銷售所得的 10% 屬於負責物流、收款付款還有進貨的經銷商，售價的 20% 屬於銷售給讀者的書店，出版社的收入約略為實際銷售量乘以售價的 70%，再扣掉以上支出的部分，下圖是圖書出版業價值鏈，<sup>47</sup>出版社的收入約將近一半支付印刷費用，最終收入是 20% 到 30% 之間。



圖表 3 圖書出版業價值鏈

<sup>47</sup> 行政院新聞局 2007 圖書出版及行銷通路業經營概況調查

書籍印製與銷售的成本造成出版有一定的門檻，然而數位出版的價值鏈改變了收益分配的方式，少了印刷與經銷等各種成本，電子書銷售平台能夠提供作者更高的拆帳比例，數位出版聯盟副秘書長龐文真指出這是一個關鍵的影響，在數位時代數位內容的銷售只需一個平台商，只需要一個作者與讀者之間的中介者：

一本書給出版社，紙本書只有 10% 的版稅，如果訂價一百塊，作者拿十塊。如果電子書像現在來講三折來賣，10% 作者才拿三塊，可是如果作者自己放到平台，作者自己就是內容提供者，內容提供者現在都可以拿 70%，所以一本書也是賣一百塊的話，可以拿到七十塊，跟現在和出版社簽專屬授權差很多，作者要不要自己出版？出版社當然倒台啊！這就是 Amazon 會變那麼大的原因，一定作者不用去管出版社，他自己去找平台，所以出版社在數位時代都會消失，middleman 都會消失，從現在的產業鏈來看，所以出版社為什麼要變成平台商？就是希望作者還是透過出版社轉型的平台再到讀者，中間最多只有一個，你看九把刀自己都可以跟讀者 direct，在 internet 的時代沒有 middleman，除非有存在的價值。（訪談稿 111107）

數位出版真正的議題在於爭奪作者與讀者之間關鍵傳遞內容的位置，也關係到出版社長期累積下來的內容資產。書籍依銷售狀況可以分為登上暢銷排行榜的「暢銷書」，以及不會進入暢銷排行榜，但是每年都有固定銷量的「長銷書」。出版社的內容資產隨著時間逐漸累積，舊書目的再版與銷售都可以為出版社帶來穩定的收入，然而當版權契約的時間一到，作者可以選擇繼續授權原出版社或電子書銷售平台，出版社過去對於內容投注的編輯心力便付諸流水，遠流出版公司的總經理李傳理也提到作者與出版社的緊密關係將受到數位出版的影響，當未來的讀者都接受了電子書，作者不須要透過出版社，直接授權電子書銷售平台才是有利的選擇：



對從事出版業的人來講，在現在這一波大家感受到的一方面是機會，另一方面是危機感，危機和機會是一起來的，危機是大家想如果數位出版這樣發展下去，會不會很快的取代傳統出版？也就是說數位出版會不會消滅紙本出版，因為所有的出版社目前所累積的基礎，都是長期建立起來的，如果數位出版繼續發展，以後的讀者都以電子書為主，他們一定都閱讀電子書，你過去所建立的品牌還在，但是你的產品型態必須要做轉變，因為不管是從電子書、數位科技的發展本身速度越來越快，成本越來越低，閱讀器的普及越來越快，……所有的出版社都認為現在不走數位出版這條路，你就出局了，Kindle 最近的發展除了銷售所有出版社的電子書以外，還接受作者直接在 Amazon 上架。

這點讓出版社更有危機感，將來出版社是不是就直接被跳過去了，因為 Amazon 給作者的版稅比例比出版社好太多了，出版社也在想在數位時代，出版社的功能或角色到底要怎麼調整或轉化，如果作者可以直接在 Amazon 上架，他為什麼需要出版社？所以出版社當然要想，未來這些作者都不找我了，我這個出版社怎麼辦？他必須要重新去找在數位時代的價值在哪裡，從 Amazon 的例子來看，作者透過出版社，出版社出版了以後再透過 Amazon 去銷售，等於中間多了一個出版社的角色，使得作者分到的版稅要跟出版社分享，如果不透過出版社，Amazon 給他好像是 70%，這時候的出版社必須要去想在數位時代的角色到底是什麼？作者需要你嗎？如果不需要你那該怎麼辦？（訪談稿 111122）

亞馬遜的成功同時也是出版社的警訊，這樣的模式如果持續發展，將會占據出版社的位置，被類似亞馬遜的電子書銷售平台取代，雖然尚未發生在華文出版界，台灣的出版社尚未受到波及，但相關產業已經出現印量下降或甚至被迫轉型

的例子，城邦出版集團的祝本堯經理提出已經有很多讀者跑到「數位世界」，不只是亞馬遜的例子：

在台灣雜紙的銷量是往下掉的，書籍是還好，在歐美像是亞馬遜的平台串連得不錯，發現有很大量的人在上面買電子的小說，台灣雖然還沒有發生，可是日本的漫畫已經在手機或平板電腦上看漫畫，漫畫的印量也是下降的。我現在沒有數據，但數據應該是找得到。台灣的數據一直是很虛幻的，但是對於城邦來講，不是看到數據已經變成這樣，我們才要做這個，做很多是預備動作，相對來看何社長說似乎沒有足夠的時間去轉型，五年的時間沒有那麼快，可是看看唱片業是怎麼消失的，也差不多就是五年讓唱片業的營業額砍一半，可是唱片業轉型成功的有沒有？有啊！做經紀、周邊還是可以很好。所以看唱片業、歐美的小說、日本的漫畫，還有我們的雜誌，無論是五年十年或怎麼樣，在可預見的未來，能夠經營的範圍會越來越小，很多東西不值得再經營了，做了會賠錢，你印書和紙張，都還是太貴了，所以潮流是往那邊走，我們是做預備的動作。（訪談稿 111101）

數位化相關的現象，電子書的出現只是其一，出版社首先觀察到亞馬遜電子書的銷售數字，日本的漫畫印量下降還有台灣的雜誌印量下降，但更早唱片業已經面臨危機並思考轉型。

### 三、小結

新制度學派承襲制度學派對於組織環境的關注，還有來自有限理性的不確定性，組織無法忽略環境的要求，不能完全依照自身的意願，必須在不確定的情況之下配合環境的變化，並且調整組織的發展方向。數位化是一個廣泛現象的統稱，

對於出版業者具體的衝擊在於未來出版社可能不再是唯一連結作者與讀者的關鍵角色，因為出現類似亞馬遜所建立的電子書銷售模式，吸引讀者購買電子書之後，更吸引作者直接繞過出版社授權亞馬遜，如果複製亞馬遜的模式在華文世界，合理的推論也是如此，所以遠流與城邦積極思考如何轉型。

環境的變化在新制度學派是指著組織場域的改變，組織場域是那些由組織建構的，在總體上獲得認可的一種制度生活領域，這些組織包括關鍵的供應者、資源和產品消費者、規則機制以及提供類似服務或產品的其他組織，環境變遷表示產業之間原有的合作關係出現變化，因為技術性的變革造成新的異業合作模式得以可能，技術打破穩定的組織場域，造成制度的鬆動，過去出版產業的邊界逐漸消失，需要重新界定，電信業者、電腦軟硬體業者也進入這個組織場域，部分重疊出版社傳遞資訊的中介位置，所以出版業者的轉型必須思考出版社在數位時代的價值，也就是相較於電子書銷售平台，出版社除了為作者經銷書籍之外還能夠額外增加的價值是什麼，區分出版社自身與電子書銷售平台，才能夠說服作者持續與出版社簽訂版權合約。此外出版業者要能夠提供電子書版本，適合數位時代讀者的閱讀習慣，在數位化產品普及的時代，出版業者要如何搭配網際網路、智慧型手機、平板電腦或閱讀器，紙媒介逐漸失去經營價值之後，如何將內容適當的與電子產品結合。有了讀者的支持，出版社過去累積的內容資產才能繼續銷售，已經投入的編輯成本才不至於消失，這是一體兩面的議題，為了維持內容資產的價值，必須思考如何跟隨讀者的閱讀習慣做改變。

出版社因應環境的變化而調整發展方向，同時也要維持組織的正當性，正當性來自於組織所處的法律制度、文化期待、社會規範、觀念制度等為人們視為理所當然的社會事實，另一方面可以說是組織的定位與本質，或是更高層次的核心價值，組織必須保持明確的形象，符合消費者或合作對象的期待，讓消費者知道所購買的產品能帶來的效用，也告訴合作對象透過該組織能夠達成的目標，彼此的關係都確立之後才能建立穩固的組織場域。將這個理論框架套用到出版業者身

上，以經營內容為主體的出版社，收入來自於書籍內容的銷售，採納關於電子書或數位出版的技術，如何維持以內容為主體的運作模式，避免偏離原有的核心價值。

以新制度學派的理論概念觀察出版社，首先已經瞭解出版業者對於技術性環境的情境定義，技術造成組織場域的不穩定，使得新的異業合作模式得以可能，亞馬遜建立電子書的銷售模式，吸引讀者購買電子書之後，更吸引作者直接繞過出版社授權亞馬遜，亞馬遜成為電信業者、電腦軟硬體業者進入這個組織場域的模仿對象，開啟異業結盟並爭取電子書產業鏈的主導權，大型出版業者不能退讓，必須競爭作者與讀者的中介位置。這是出版業者觀察到的環境變化，觀察到其他產業領域的廠商進入到出版產業，競爭產業鏈的主導權。

從新制度學派探討這項議題，以上分析出版產業的組織場域因為數位化的相關技術而產生不穩定，接著要瞭解出版社的組織形態，分為抽象層次的核心價值與實際層次的運作模式，這是組織已經取得的正當性，與正當性在實際運作層次的表現。在下一個小節依序分析遠流出版公司與城邦出版集團，比較不同的組織形態因而發展出相異的應對策略。

## 第二節 個案分析：遠流出版公司

上一節已經指出遠流與城邦所面臨的危機，技術的變革使得原本與出版不相關的產業加入競爭，造成組織場域的不穩定，環境的變遷首先在於讀者逐漸習慣閱讀數位內容，進而造成作者繞過經營紙媒介的出版社，直接與電子書銷售平台簽訂版權合約，原有的產業鏈產生鬆動，這是遠流與城邦對於數位出版的議題設定：如何在數位出版的產業鏈當中持續佔據作者與讀者之間的中介地位，做為內容的傳遞者。

然而要如何發展數位出版？「電子書」只是除了紙本書籍之外的另一種內容呈現方式，並不是一個定義明確的產品，只能廣泛的形容它是讀者透過電子書閱讀器、智慧型手機、平板電腦或在個人電腦上以各種電子書閱讀軟體進行閱讀的內容形式，而「數位出版」是電子書這項商品的銷售流程。過去固定的傳統出版模式在數位出版發展之後變為一種選項，可是數位出版本身也只是一個抽象的名詞，以線性閱讀的亞馬遜 Kindle 為光譜的一端，另一端是蘋果公司複合媒材的數位內容，這之間有無限多種內容呈現的可能性，數位化的相關技術打破傳統紙本書籍出版的形式，使得關於書籍的內容、載體與出版從固定的屬性轉變為可替換的變項。以新制度學派的組織理論分析，組織因應技術性環境的變動採取行動策略，對於技術性環境所造成的不確定性，組織為了降低不確定性所以選取其它組織的成功模式做為模仿的對象。然而組織模仿的模式與組織形態本身並非完全一致，因此組織必須在實際行動當中調整轉化以符合自身的組織形態，並且進一步取得場域中其他組織的支持。數位化雖然尚未在華文出版界帶來衝擊，然而在可能失去經營價值的未來，出版社必須預作準備，如何在數位時代持續做為作者與讀者之間關鍵的內容傳遞者。組織在異業合作尚未穩定的時期爭相建立有利於己的制度，期待最後的結果能夠符合組織的利益並同時取得正當性。

在第一節已經討論了遠流與城邦對於這項環境議題的定位，接下來本章節首先討論遠流出版公司的發展狀況，以組織形態為基礎，對應所觀察到的環境變遷，如何制訂組織策略，並發展組織行動。

## 一、內容的多元運用與經營

遠流出版公司屬於大型綜合出版社，1975年由王榮文創立，希望遠流出版公司能在整個社會扮演「沒有圍牆的學校」的角色，所有的社會大眾都能「自助

的」從這家出版社的書中找到個別的需要。<sup>48</sup>為了提供整個社會的需要，遠流逐步出版各領域的書籍，成立至今已經接近三十個領域。<sup>49</sup>其中各類書籍存在許多差異，在這當中建立各種做書的方法和標準，開啟了書本的諸種可能性。

80年代，遠流首次以大規模報紙廣告促銷書籍，1979年出版《遠流活用英漢辭典》，遠流透過報紙的密集廣告宣傳和學生代表之直銷努力，上市四個月內售出六萬冊，開展了遠流交叉使用多元通路—店銷、郵購與特販的經驗，也建立了運用廣告投資的技術。1980年由李敖主編的《中國歷史演義全集》開啟郵購通路，並且掀起出版界的大套書製作熱潮。《中國歷史演義全集》是將原世界書局所出版的《歷代通俗演義》，聘請知名作家暨歷史學者李敖負責重新主編和導讀。經過重排和精裝，《中國歷史演義全集》共31鉅冊，透過大規模報紙廣告的促銷宣傳，出版不到一年即售出數萬套，營業額超過五千萬元，由此開創另一股與店銷書平行的郵購市場通路，奠定了遠流日後成為大型出版社的財務根基。

1986年遠流以經典化形象，重新定義及包裝《金庸作品集》，在編排和印刷上，遠流把再次經作者親自修改後的作品，先後推出典藏版、平裝版和文庫版，以不同版本來滿足不同階層的需求，並在宣傳上以「全球華人的共同語言」加以定位；而典藏版的每一冊甚至印有金庸授權的編號，是金庸作品「經典化」的開始，創造「買書增值」觀念，使得《金庸作品集》從出租小說提昇到典藏小說的地位。

從以上的介紹可以看到遠流自成立之初便開始尋求各種銷售管道，還有透過各種媒體傳播書訊，王榮文重視通路上的「產銷交流史例」，從遠流過去的例子當中歸納出「產品」與「通路」相互支持或相互創造的關係，認為出版是一種智慧產業，將出版人定位在一個世代當中文化總體表現的見證者、媒介者、參與者，一方面要創作並發現好作品，一方面也要透過市場的開拓來擴散好作品的影響力。

<sup>48</sup> 王榮文。四十週年〈四十歲的心情〉專題約稿。中國時報：人間副刊。

<sup>49</sup> 心靈、勵志、心理、教育、文學、小說、企管、資訊、自然、科普、旅遊、時尚、金庸、推理、歷史、台灣、童書、繪本、健康、生活、電影、藝術、學術、傳播、辭書、語言、漫畫、有聲書

在 1990 年於北京市的國際俱樂部報告當中，王榮文具體說明產銷交流的經驗：

因應社會環境變化而產生的「通路革命」也會改變產品——包括它的裝扮（精裝或平裝；彩色或黑白……）、它的價格（書店通路有書價上限，郵購及直銷通路則很難賣低價產品）、它的需求對象（有些購書人是不逛書店的）、它的廣告政策（有些讀書人是不看電視的）。任何通路的開發、建立、維護、支援，都須耗費心機。有時要從外國人學技術（know-how），有時要等待社會條件成熟，有時要掌握人性的特點，有時要精密的成本控制，有時要借助最新科技提供的管理工具。<sup>50</sup>

遠流出版公司自詡為「沒有圍牆的學校」，出版各領域的書籍，依照書籍內容的屬性而設計編排方式，並且因應不同種類的書籍尋找合適的銷售通路。遠流出版公司發展至今出版書目累積約五千種，每年約出版三百種新書，其中翻譯書占 40%—50%，再版書六百到八百種，網路銷售加上郵購約占 25% 的營業額。<sup>51</sup>

除了產銷交流之外，遠流發展出另一個出版策略是「一次內容創作、多重產銷運用」（One Creation, Multi Use）。最好的例子是 1991 年出版的一套《商業英語學習叢書》，最初版本一套十冊書加上二十捲錄音帶，預期讀者是具有中等英文程度的專業人士，編輯構想是同時學習英文也學習現代國際商場上的普遍常識及應用知識。最初的內容創作費時兩年，每一篇商場對話中文劇本聘請專業人士設計，每一句英文的撰寫和錄製，皆是母語人士，投入高額的成本。推出之後廣受好評，1996 年製作了光碟版，2002 年改編成為線上資料庫《遠流商用英語學程知識庫》（Online Course of Learning Business Chinese）。此外還有《金庸作品集》，從典藏版、平裝版、文庫版、漫畫版到世紀新修版、新修大字版、新修文庫版，還包括各種討論關於金庸小說內容的相關書籍。遠流出版公司總經理李傳理指出

<sup>50</sup> 王榮文。〈台灣出版事業產銷的歷史、現況與前瞻——一個台北出版人的通路探索經驗〉

<sup>51</sup> 封德屏。《台灣人文出版社 30 家》。P.358

多元運用有價值的內容在數位時代也是重要的發展趨勢：

這是我們說的 one source, multi use，同樣的內容，多元的運用，這是在數位時代非常重要的發展趨勢。……現在多元的社會，大部分的讀者有多元的需求，對他來講他有多元選擇的時候，我們在推廣上也比較有利，這是雙方的關係，如果覺得這樣的題材，進行多元化的經營和加值以後，可以擴充讀者的族群，對出版者和作者來講都是有利的。就讀者來講，因為你有多元的產品形式，他的選擇性高，多元的出版品裡面，多元化的呈現又有相關聯性，這都會刺激讀者，……關鍵在於說並不是所有的內容都有這樣的潛力，當我們在選擇內容或尋找作者，我們都會考慮這些因素，如果他的作品有更多元化的呈現，它的價值就越高，這是現在做出版的，對這一點都會非常注重。從日本漫畫的例子也好，金庸的例子也好，或者美國最標準的迪士尼的例子，從書、繪本、卡通、電影，都是 one source, multi use 很好的發展模式。（訪談稿 111122）

內容已經不再侷限於紙本內容，也包含各種傳播媒體，近年遠流配合電影《賽德克·巴萊》，於上映期間推出一系列書籍，這些書籍不只是電影內容的紙本呈現，例如《漫畫·巴萊》以漫畫方式呈現同樣的故事，而是延伸關於電影內容的各個層面，其中有導演魏德聖於拍攝電影期間的心情日記《導演·巴萊》，還有介紹電影拍攝、取景、技術層面的《電影·巴萊》。關於電影當中霧社事件的歷史領域有《真相·巴萊》，最後是關於電影演員的介紹《本色·巴萊》。這些書籍的內容與電影密切相關，但不完全是電影內容的翻版，而是向外延伸的系列作品。

從以上的整理可以看出「產銷交流」與「一次內容創作、多重產銷運用」是遠流長久下來一貫的出版策略，將有價值的內容做多元的運用，並尋找合適的管



道銷售，「內容」的經營是遠流最核心的關鍵，以各種的企劃方式，配合媒體的廣告，塑造書籍的形象，為內容加值，上述介紹遠流將《中國歷史演義全集》與《金庸作品集》重新定位，同樣的內容有了新的銷售機會，因此王榮文主張「內容為王」，內容是出版社經營的主體，出版人必須觀察社會脈動，思考如何包裝內容，搭配最適合發揮影響力的銷售管道，內容是遠流最主要的經營對象，也是最大的獲利來源。

## 二、遠流金庸機：內容為王在數位出版的呈現

第一節已經提到亞馬遜推出 Kindle 引起遠流的關注，考慮到未來出版社的定位將受到動搖，因此決定投入數位出版的開發，然而關於數位出版的關注與想像，最早始於 1996 年遠流出版了一本比爾蓋茲的《擁抱未來》(The road ahead)，<sup>52</sup>比爾蓋茲預測未來將由公司建構一個資訊高速公路(information highway)，提供使用者使用並收取費用，雖然以後見之明可以指出他的錯誤預測，後來網際網路(world wide web)是一個共建共享的免費資源，而且全球形成資訊共同的規範和格式，網際網路實際的發展不是由微軟或某一家公司建構一套網路系統提供給使用者，而是全球共建共享的網路世界，但是在當時二十世紀末數位資訊技術發展的狀況還不明朗，無法預知是由公司獨佔或是共建共享，遠流在那個時間點只能看到圖書資訊數位化的可能性，遠流出版公司李傅理總經理回憶當時所認為的數位化具體的產品就是光碟(CD-ROM)的製作：

我們當初在出版那本書的時候所看見的未來，和後來發展的實際情況，其實是不太一樣的，不過不管怎麼樣，不管是他(比爾蓋茲)所預測的那種未來，或是後來所走的方向，本質上都是數位化……是數位化的一個時代，所以因

---

<sup>52</sup> 這是台灣出版界在外購版權史上預付版稅金額最高的一本書，預付版稅為 12 萬美金。

為我們出版那本書，是比較早有那樣的意識，數位的時代來臨了，我們在做出版的，對應到數位時代，應該要做什麼樣的改變？所以我們在那樣的認知之下，我們在那個時候就進入所謂的 CD-ROM 的製作。……把這個當作載體，發覺電腦漸漸普遍，有光碟機了嘛，我們發現我們的 content 可以透過光碟的讀取，可以閱讀到比傳統紙本更豐富的內容，包括有文字、影像、音樂、動畫，我們那時候的想法是說這就是所謂的數位出版了，你把你的 content 數位化了，透過光碟，透過你的 PC 去讀取光碟的內容，那個時候就覺得這是不是就是數位出版了，從整個發展史來看，它也是數位出版。我們之所以會有那樣的想，也是因為出版比爾蓋茲那本書的時候，他附了一片光碟。

(訪談稿 111122)

因此遠流製作了一系列影音動畫為主的光碟，例如《老鼠娶新娘》，以民間故事繪本改編成動態多媒體，透過光碟銷售。同時還出版了《用英語講電話》、《用英語做簡報》、《用英語遊海外》等三張關於語言學習的互動式光碟。然而光碟在銷售上並不容易，這項產品與實體書籍一同陳列在零售書店販賣，但是讀者無法在書店觀看光碟內容，只能透過包裝上的簡介，與書籍不同的是不能直接打開在書店翻閱，書店也沒有提供電腦，推廣極不容易，所以光碟時期很快就結束了，這是遠流最早投入數位出版的模式，也是遠流對於數位出版最早的想像，認為數位出版是書籍內容的多媒體呈現，透過光碟代替紙張作為載體。

接著在網際網路的發展逐漸明朗之後，遠流在 1997 年成立了「遠流博識網」，<sup>53</sup>利用電子郵件寄送書訊，以加入會員的方式與讀者建立關係，這是遠流在網路上的代表。遠流一直關注網路的發展，思考數位化的各種形式，首先是圖書內容製作成光碟，這是內容的數位化，遠流博識網則是將網際網路視為另一種書籍的銷售通路，是通路的數位化：

---

<sup>53</sup> 網站內容為一網路圖書博覽會(Internet Bookfair)、智慧型的電子書架(Intelligent Bookshelf)、線上互動讀書俱樂部(Interactive Bookclub)、百科知識庫(Information Bank)四大部分。

在那個時候我們認為網際網路在數位時代是非常重要的，我們的定位是透過這個網站可以提供所有我們的出版資訊給讀者，讀者可以透過我們的網站訂購我們的書，那時候把它當作一個媒體，基本上是官網，定位成媒體，也是通路。(訪談稿 111122)

網際網路逐步發展成熟以後，確立共建分享特性，免費分享的數位內容形成主流，長期以來，網路上真正的收入是透過廣告、拍賣或銷售來完成，遠流也是透過網際網路達成書籍銷售的目的，而目前遠流發展數位出版主要是受到 2007 年亞馬遜推出 Kindle 的影響，網際網路不再停留在做為實體書籍的銷售管道，進一步成為書籍數位內容的銷售通路，亞馬遜掌握了實體與數位的通路，開啟 EP 同步的銷售模式，遠流從中首先看到了紙本書與電子書之間出現競爭的態勢，這突顯以書籍出版為主要業務的出版社和報紙、雜誌之間的差異，後者主要營收來自廣告刊登，在共建共享的網際網路沒有改變原來的經營模式，但是傳統圖書出版不是依靠廣告收入支撐出版社運作，因此如何尋找單本書數位內容的獨立營收，就變成重要課題。遠流成立至今約累積了五千種書目，每年可以從六百至八百種再版書獲取收益，是一次編輯成本投入的持續回收，因此必須思考如何讓這五千種書目持續以數位內容創造產值。

在技術層面遠流必須採用一套數位版權管理系統(DRM)，<sup>54</sup>能夠限制電子書檔案使用權和複製次數，如此才能將實體書的銷售模式，移植到網際網路，使得作家的電子書版權轉換成收入。遠流的電子書事業部自行研發，完成可以在電腦上針對圖文書和動畫等數位內容所需的 PDF 和 Flash 檔案格式，還有加以保護的電子書營運系統平台「Koobe DRM Platform」，以「ebook.com.tw」<sup>55</sup>電子書店開

---

<sup>54</sup> 數位版權管理(digital rights management, DRM)是透過加密或浮水印技術，以及線上認證等方式，來限制數位內容的存取和轉寄，並可讓數位版權擁有者管理、追蹤內容的使用情況，甚至限定開啟內容的載具與期限。

<sup>55</sup> 由經濟部技術處補助、遠流集團智慧藏學習科技公司開發的另一個數位內容交易平台「圖文

始在網路上提供多家出版社的電子書販售服務，遠流希望 Koobe 可以成為台灣甚至華文出版界的共通開放平台。

然而之後受到 2007 年 Amazon 推出 Kindle 閱讀器的刺激，Amazon 先花了五年時間取得 30 萬本電子書的授權，以接近紙張閱讀體驗的 e-ink 電子紙做為顯示技術的閱讀器，串連無線上網的通訊服務，並以原有的通路優勢為核心，完成了內容、硬體、軟體、通路、通訊五合一的串連，建立起英語世界銷售電子書的商業模式。這時遠流遇到困境，遠流希望 Koobe 系統成為業界共通的 DRM 標準，但是遭受到質疑，認為單一出版社無法提供穩定而長期的版權保護承諾。

在 Kindle 帶動的閱讀器研發趨勢之下，許多科技硬體代工廠商積極尋找合作對象，增加他們代工的實力，鴻海集團旗下一家子公司的創投部門主動與 Koobe 合作，建議遠流的電子書部門獨立出去成為一家新的公司—遠通，方便直接與硬體廠商合作開發軟體與硬體的整合。因此遠流出版公司以遠通公司做為和科技業的溝通橋梁，試圖創造 Kindle 在華文世界的五合一模式，以內容為核心，開啟了遠流金庸機的計畫。

對照 Amazon 的預備動作，花了三到五年的時間累積足夠的電子書目，並且預期年輕世代在數位化的環境成長，習慣使用網路與電腦，對於數位內容的接受程度很高，同樣在五年之後，年輕世代進入職場，具備自主消費能力之後，自然就有足夠的銷售對象足以支撐電子書的市場，總經理李傳理說明雖然現在華文出版世界還沒有明顯的銷售成績，但在這三到五年內必須預作準備，累積足夠的電子書目：

他們對於電子書，或是數位出版的接受度其實是很高的，我們很容易就可以看出這個現象，現在八年級的大概念大二或大三，等他們將來出了社會以後，

---

閱讀網」於 2005 年底進入試銷階段，提供數位出版、圖文素材版權交易及電子文章與書籍線上瀏覽與下載的服務。隨著 Koobe System 技術逐漸成熟，圖文閱讀網的電子書業務部分移轉至改版後的「打開一本書」(<http://www.ebook.com.tw>)電子書示範書店，專營圖片授權之範疇。

他們進入職場，有了自己的收入以後，他們未來在這種數位閱讀或電子書消費的自主性很高，將來會變成數位閱讀的主要讀者，這樣一整個世代的數位閱讀者，很快的變成我們市場上的主要對象。……換句話說大概再三五年後，從五年到十年之間，在台灣數位出版的市場大概會是發展最快速的時期，從現在開始兩三年內，都還在醞釀，在努力使各種條件成熟，都是在這兩三年要打下基礎，包括數位內容的版權，現在能取得的版權內容還不多，title 還太少，還沒有辦法滿足市場的需求，這都需要時間，不是一下子就有足夠的量，Amazon 推出之前已經花了至少三、五年的時間在準備，所以一推出大概就有好幾十萬種電子書了，可是台灣現在還沒有這種條件，現在台灣大不了幾千種吧，大不了一萬多種，所以我認為未來三年之內會是一個關鍵，是很重要的，如果出版業者要做數位出版，這三、五年是最重要的關鍵。(訪談稿 111122)

遠流希望自家的書籍內容在投入編輯成本之後能夠持續創造產值，預估約略五年便有足夠的數位讀者群，然而數位內容不足是嚴重的問題，亞馬遜 2007 年推出 Kindle 就有三十萬本的數位內容，而且在 EP 同步的模式之下逐年增加，遠流就算將過去累積的五千種書目轉換成數位內容也遠遠不及這個數字，回到上一個章節小型出版社不願積極投入內容的狀況，這是遠流必須改變出版社的態度，當大部份的出版社提供內容進入數位出版的市場，共同集結得到讀者的關注，遠流的數位內容才有持續創造產值的可能，因此遠流希望帶起第一波的數位內容銷售，總經理李傳理說明這是當初推出遠流金庸機的主要目標：

我們當初是希望透過金庸的吸引力，預載在閱讀機裡面，銷售出去以後透過閱讀機回到我們電子書網站，可以買我們的出版品和其他的電子書，所以 modle 跟 kindle 是類似的，可是事實上我們沒有成功，因素有很多啦，我剛

才講過電子書的內容寥寥可數，還有當初我們的硬體成本很高，再加上因為金庸內容要付的版稅，這樣加起來成本很高，所以定價相對於其他品牌的空機是比較高的，成本高不可能用低的定價去賣，銷售的成果不很理想，不如我們的預期，沒有辦法真正帶動所謂電子書五合一的生態系統，光靠金庸機和金庸的內容本身，還不足以產生這樣帶動電子書的系統。……其實 Amazon 也掌握內容，因為他數位內容的豐富性可能是全世界最好的，也掌握通路，機器是自己研發的，所以我們本來希望金庸機也是透過這個模式，有自己研發的硬體，有自己的內容，然後你的閱讀機賣到讀者手上，讀者可以透過閱讀機買你的書，可以形成自有的產銷體系。(訪談稿 111122)

這項策略是考量出版社在數位時代有可能失去內容傳遞的關鍵位置，失去讀者的青睞同時失去作者的支持，所以預先建立電子書的產銷體系，然而成果不如預期，希望以金庸的魅力帶動讀者購買，吸引更多的出版社投入內容，然而因為定價、書目太少等原因，因此認為無法吸引讀者，讀者購買閱讀器的效益有限，更無法進一步吸引其他出版社投入內容。李傳理繼續談到推行遠流金庸機所遇到的困難，在遠流建立數位出版的產銷體系當中，硬體廠商與電信業者成為分配收益的競爭者：

對出版社來講，我們能夠真正獲利的來源就是電子書，立場不一樣，譬如硬體廠商對書的看法，如果出版社跟他們合作，他們希望版稅少付一些，最好免費取得內容，可以替他的硬體加值，可是對出版社來講，背後還有作者，如果授權給他，是要付版稅給作者，可是現在硬體廠商到底願意花多少成本，願意付多少版稅，這變成一個問題……威脅就是說如果硬體廠商和通路廠商太強勢，對內容業者就比較不利，如果我們對他們的依賴性太高，我們能談的條件就比較差，甚至淪為硬體的附屬品，失去內容的主體性，究竟是內容

為王還是硬體為王？這是出版業者應該關注的議題。(訪談稿 111122)

這是遠流主打金庸小說推出閱讀器的另外一個原因，董事長王榮文在《科學人》雜誌 101 期的訪談當中提到，推出遠流金庸機是以可以為「王」的金庸小說「內容」試探和硬體品牌商、通路商平起平坐的可能性，希望能分配到內容供應者應有的收益，而內容的多次運用也是遠流過去的出版策略，上一小節已經提到許多例子，遠流金庸機是遠流過去一貫策略「一次內容創作，多重產銷運用」的產品，然而出版社與硬體廠商、電信業者之間對於產品有不同的定位，遠流認為產品的主要價值在於「內容」，也就是預載的金庸小說，但硬體廠商則認為內容只是為硬體加值的附屬品，主要定位是一項數位產品，而電信業者將電子書內容視為增值服務，不是主要的經營對象。這之間競爭的是異業合作的主從關係，爭奪定位產品的權力，很大一部分來自使用者對於產品的觀感，因此遠流以金庸小說為號召，期望能夠吸引讀者的青睞，加強出版社做為內容提供者在數位出版當中的主導權。

出版社對於內容的重視，一方面來自於內容銷售是出版社的收入來源，另一方面內容的經營與企劃是出版社的著力之處，出版社的價值也就表現在此，同樣的在數位時代，出版社要更加積極尋找有價值的內容，做多元的運用，關係到出版社能不能繼續做為作者與讀者的中介者，數位出版與傳統實體書籍出版的門檻相較之下成本降低，將由更多的作者直接將內容版權授予電子書銷售平台，例如亞馬遜便直接與作者簽約，繞過出版社原有的中介地位，這是遠流感受到的危機，因此必須從書籍出版轉型作者的經營，然而李傳理總經理指出這同樣是將相同的內容進行多重運用的方式，也是出版社在數位時代最重要的價值所在：

我們現在跟作者之間的關係，和過去比起來，要比以前提供更好的服務給作者，以前我們幫作者出版一本書，我們現在要跟經紀人一樣，跟作者產生更

緊密的關係，例如我出版紙本書之外，我也幫你出版電子書，我可以在台灣幫你經營，也可以幫你到大陸去經營，像是我們也投資了華山，它是一個空間，也可以幫作者在華山作展覽、開課、演講，等於說我們要扮演作者經紀人，類似這樣的角色，未來我們每一個編輯都像是經紀人，當他服務一個作者的時候，是做一個全方位出版的服務。（訪談稿 111122）

數位化的技術影響產業的穩定，造成原本不相關的產業之間彼此競爭，同樣出版社也要考慮自身的價值何在，上述提到內容經營與企劃的例子，遠流強調這是數位時代的主要的經營模式，不能再安於內容的傳遞者，必須延伸到其他領域，為作者安排演講或是展覽，有更多傳遞內容的方式，可以看到數位化間接影響了看似與數位技術無關的領域。

### 三、小結

回顧這一章節所討論的，遠流不斷關注數位化的情況，數位化對遠流的意義也不斷轉變，從早先的 CD-ROM 製作，數位化是圖書的另一種表現形式，是一個能夠搭配影音的多媒體呈現；接著網際網路的發展，數位化是一種共享資訊傳播的方式，線上網站「遠流博識網」是實體書籍數位化的銷售通路；「智慧藏」是圖書內容的資料庫形式，提供學術研究檢索資料的幫助，數位化在這裡又是內容的集合體。

在 Amazon 刺激下所研發的遠流金庸機與 Koobe 線上電子書城，數位化的意義是數位化內容的銷售管道，同時結合了內容與通路，實際上遠流關注到的首先是年輕一代數位閱讀習慣的養成，遠流成立至今約出版了五千多種書目，如果讀者減少紙本書籍的閱讀，這五千多種書目的價值就降低了，因此如果要讓過去出版的書目在遠流關注的數位時代持續發揮產值，便要思考如何將書籍內容數位化。



出版是將內容公開的活動，是從私人傳遞給大眾的過程，遠流是以紙本為主要經營的傳統出版社，認知到載體或是媒介的改變，將會影響出版社在出版產業鏈當中的地位。

數位化打破了組織場域的邊界，造成場域不穩定的情況，這是環境變動快速的技術性層面，遠流感受到的危機是出版社在數位出版邊緣化的可能，不乏作者繞過出版社直接與 Amazon 簽約上架銷售的例子，科技或資訊業者將有可能取代出版社，如果華文世界的電子書銷售平台先一步由其他業者建立起來，遠流先前掌握的版權合約到期之後，作者將有可能直接與電子書平台簽約，因此遠流必須積極發展電子書的出版銷售平台，持續掌握原有書籍內容的銷售權，作者能夠以數位化的管道將內容傳遞給讀者，在這裡出版業者面對的議題是如何持續佔據作者與讀者之間的中介地位，思考組織的經濟生產層面將受到影響，甚至是排除在產業之外，因此首先考量的是組織未來穩定的收益與組織的存續，遠流做為出版業者與資訊業者之間的競爭，是市場與經濟生產層面的競爭。

在有限理性的前提之下，技術性環境充滿了不確定性，組織必須在已達成的制度性環境當中，從技術層面模仿成功的組織模式，回應來自技術性環境的要求，當組織對於關鍵性的技術變革難以理解的時候，就會思考應該模仿哪種成功的組織模式。遠流試圖在華文世界移植亞馬遜五合一串連的模式，主要複製線性閱讀的紙本書籍進入數位出版的領域。

然而出版業者與資訊業者之間的競爭，不只是市場與經濟生產層面的競爭，還要為了政治權力、制度正當性而競爭，遠流模仿亞馬遜五合一串連的模式，同時必須思考如何維持原有的制度正當性。環境的另一個層面是制度性環境，即一個組織所處的法律制度、文化期待、社會規範、觀念制度等為人們視為理所當然的社會事實，這是新制度學派強調的正當性機制。出版社長期經營的價值在於「內容」，內容本身是出版社最主要的收益來源，有別於其它商品，出版社必須維持內容本身的價值，而不是依靠廣告或其他來源的收入，內容不能淪為硬體或是通

訊服務的附屬品，因此強調內容為王首先是穩固作者與出版社的關係，數位化的內容產品主要價值必須來自內容。另外是吸引其他出版社的投入，內容為王是出版界普遍認同的觀念，這個觀念如果同樣適用於數位出版，便能得到其他出版社的認同，願意提供內容逐步支撐起整個電子書市場。所以可以看到遠流以金庸內容推出遠流金庸機，強調的是金庸內容的電子書版本，是以出版社的立場塑造產品形象，遠流金庸機與亞馬遜的 Kindle 雖然使用相同的技術，是非常相近的電子書閱讀器，但遠流強調這是金庸的電子書版本，亞馬遜則強調 Kindle 的硬體功能層面。內容有著精神性的文化層面，內容為書籍的價值主體是傳統出版產業普遍接受的價值，這同時代表出版社對於作者的尊重，作者與出版社共同經營內容，並且收益直接來自內容的銷售，精神層面的文化價值與市場層面的經濟價值透過出版社連結起來，因此遠流必須將遠流金庸機打造為一項文化商品，這台閱讀機的意義在於金庸小說的新世紀呈現，維持內容文化價值的完整性。

除此之外，在遠流可預見的數位時代，出版社邊緣化的可能性依然存在，因此遠流認為出版社要為作者提供更全面的出版企劃，不再是單純的出版書籍，而是經營作者的知名度，讓作者知名度與出版社品牌結合在一起。實際的運作模式延續過去「一次內容創作，多重產銷運用」，遠流擅長賦予抽象的文字內容清楚的定位，這也是出版工作的價值所在，將零散的內容包裝成一個有明確意義的文化「產品」，遠流認為在數位時代更加重要，有價值內容的多重運用不再僅限於書籍形式，會是多種媒體形式之間的轉換，目的在於讓偏好某種媒體形式的讀者或受眾都能接受，遠流以此更能鞏固作者與讀者之間的中介地位。

### 第三節 個案分析：城邦出版集團

與遠流出版公司相較，城邦是由多個出版社組成的出版集團，雖然同樣出版各領域的書籍，但遠流是在公司內部發展書系，城邦則是由旗下不同的出版社各

自發展，因此可以看出遠流直接經營「內容」，城邦則是在經營內容的出版社之上架設了出版相關業務的服務平台，城邦出版集團經營的是「出版社」，彼此有著不同的組織形態，因此在稍後的討論當中可以發現有別於遠流，城邦在數位出版是朝向不同的方向發展。

## 一、出版平台的成立與經營

城邦出版集團成立於 1996 年，於 1997 年 1 月開始運作，是國內第一個由合併三家公司－麥田出版公司、貓頭鷹出版公司、商業週刊出版公司而成立的出版集團。至 2007 年，旗下共有接近 40 家出版社，<sup>56</sup>出版內容廣泛，每個月將近有 70 本出版刊物上市。城邦集團成立之因，最早是創辦人之一，網路家庭董事長詹宏志觀察到華文出版世界單一市場逐漸成形，可觀察到英語世界已經超出國界、經濟實體，只要以英語創作獲得肯定，創作就是英語世界的共有資產，凡是使用英語的讀者都能閱讀。因此單一語言市場形成之後，也就必須思考如何建立一個跨國界的出版平台，如果華文的單一市場成形之後，同樣的一本華文書籍面對的讀者就增加了。1997 年城邦出版集團成立之後，陸續到香港、馬來西亞設立海外分公司，馬來西亞的華文書籍有 80% 來自台灣，其餘 20% 來自大陸，可以發現出版市場的邊界不是國界，而是一個更大的語文區域。在華文單一市場的概念之下，城邦出版集團成立的目的是要集合力量進入華文世界的區域性競爭（廖育珮，2005）。

---

<sup>56</sup> 尖端出版股份有限公司、商業周刊出版股份有限公司、麥田出版股份有限公司、春光出版股份有限公司、墨刻出版股份有限公司、智富出版有限公司、格林文化事業股份有限公司、積木文化股份有限公司、紅色文化事業股份有限公司、臉譜文化事業股份有限公司、馬可孛羅文化事業股份有限公司、電腦家庭文化事業股份有限公司、小熊森林國際股份有限公司、貓頭鷹出版社股份有限公司、易博士文化事業股份有限公司、霹靂新潮社股份有限公司、電腦人文化事業股份有限公司、創意市集有限公司、墨刻文化、啟示出版、布克文化、原水文化、獨步文化、相映文化、奇幻基地、新手父母出版、美の繪本、經濟新潮社、麥浩斯出版、遊目族、三言社

城邦出版集團以華文單一市場為目標，開始實行「一個水平，若干垂直」(one horizontal, several vertical)的組織架構，這個架構是在集團旗下的出版社之外建立一個服務出版社的平台，平台首先整合財務、行政、人資、資訊、印務、法務等六個部門的工作，接下來整合倉儲、客戶、行銷小組等部門，最後是利用資訊系統進行客戶關係管理，還有商品和通路分析，最終整合上下游供應商與通路，形成出版產業供應鏈的資訊平台。

將以上這些業務由平台整合處理，出版部門就能專注於書籍內容的編輯與創新，並且強調平台是服務機制，不是管理而是開放的，出版單位與平台是合作又獨立的運作方式，創造彼此最大的利益。城邦出版集團旗下出版社各自有其出版路線，也有路線重複的現象，但是不影響團隊運作，出版社各自屬於既獨立又合作的經營型態，各出版社必須自負盈虧，而出版社最主要責任就是企劃及出版，印務、倉儲等事項則交由城邦統一處理，可以節省成本，例如降低倉庫的數量、印刷用紙共同採購，因為量大而產生的議價空間可以降低成本，書籍訂價的空間也就越大。

城邦集結了多家出版社的力量，相對和出版下游通路談判的籌碼也就越多，集團有統一的出版通路，但是因為由於各出版社書類的不同，必須配合不同的行銷通路，城邦也盡可能的開創適合的銷售通路。因此經由集團運作方式降低了書籍生產成本，也掌控了銷售通路這個影響出版經營的要素。城邦的集團力量是幫助旗下出版社處理行政業務，成為內容發行的平台，並且為了維持出版產業的自由與創意，集團的管理部門不能干涉出版社的出版業務，數位出版部的資深經理祝本堯指出這就是城邦集團的核心價值－「百花齊放」：

出版業是一個創意產業，我們是鼓勵創意的公司，我們像是花園，所有的花都可以在這邊生長，管理部門像是園丁，給他們澆水和養分，百花齊放就是城邦最核心的價值。(訪談稿 111101)

城邦出版集團做為內容的發行平台，將出版與服務平台分為兩個獨立的系統，處理不同的業務，不干涉任何出版社對於內容出版的選擇，因此集團成立的目的就是集結了多家出版社因而增加談判籌碼之後，盡可能的提供各種銷售通路。百花齊放以另一種方式形容「一個水平，若干垂直」，強調其中的出版自由，祝本堯經理繼續談到城邦對於旗下出版社的開放態度：

城邦有三十幾家出版社，出版社的種類是差很多，舉例來說有商業週刊在十一樓，十樓還有尖端，是出漫畫還有暮光之城，九樓是旅遊的 mook，天南地北的，說真的可能這兩個編輯室的人一起吃飯都不見得有話聊，這是百花齊放，我們不會去固定內容。第二個是城邦在基本上不會阻止內部競爭，例如 mook 出了一本旅遊的，商業週刊把專欄集合起來也出一本，常常會有同質性的產品會出現，以整個城邦的角色來說，除非是惡性競爭，否則不會去阻止這樣的事。相信預算上他抓得住，有把握可以處理，就不會去阻止，這是實質上的百花齊放。所以你常常會看到同質性的，例如最近大家喜歡玩單眼相機，城邦在這棟樓裡面就有三家在出單眼相機的書，不會說誰出了你就不能出，或一定要誰先出誰後出，我們都不會這樣處理。(訪談稿 111101)

強調集團不能以任何形式或名義影響出版社在書籍出版上的運作，集團成立的目的在於擴大經營規模，節省出版的成本，同時增加與通路議價的空間，祝本堯經理解釋集團化的好處也就在於節省成本、增加對外議價籌碼還有資金的靈活運用，扶持短期內看不見收益的書籍內容：

從效能和效率的角度來看，集團有集團化的好處，以紙本出版來說，最大的 cost 在紙的採購，城邦是比較大的集團，我們可以一次買足夠量的紙，有比較大的議價空間，這是第一個。第二個來說，書要拿到通路去賣，我們都知

道有誠品、金石堂、7-11，也可以用集團的角度去跟他們談，給我們比較多的 promotion，或是不要抽那麼多的比重。還有城邦是台灣唯一把 ERP，enterprise resource planning management，所有的淨銷存、會計系統是用 ERP 串起來的，所以到編輯室，到每個人都可以知道他的產能和產值，他做的這件事在整個集團裡面是正的還是負的，當然希望在整個集團來說是有產出的，但是我們知道不可能，所以集團有一個好處，在策略上要扶植哪一個特別形式的出版，可能是紙本或數位的，但現在還在賠錢的階段，我們也清楚會投多少資源去扶植，舉例來說 BBC 有一個世界最好的旅遊雜誌，城邦把簡體、繁體還有數位版權都跟英國廣播公司取得，這要花大錢，就像這些東西，不能說賠錢，而是在培育的階段，其他賺錢的部門，就可以把錢拿來培植一個有意義的出版品，這就是集團的好處。小出版社大概能周轉的太有限，不管在金錢、人力或技術上。(訪談稿 111101)

因此，以進軍華文單一市場為最初的目標，面對廣大的華文市場必須提供多樣化的內容，集團成立的目的在於以內部平台處理出版部門之間重複的業務，提高出版單位運作的效率，另一方面集團內部能夠靈活的運用資金，可以扶植短期內成本難以回收的書籍內容，提高書籍內容的豐富程度。

## 二、經營多樣化的數位內容形式

在先前的章節已經提到城邦朝向數位出版轉型的原因，在數位出版這項議題上關注到幾個數位化的面向，歐美的讀者透過亞馬遜的 Kindle 下載閱讀電子書小說，日本的漫畫印量下降，透過手機或是平板電腦看漫畫，還有台灣的雜誌銷售量下降，這些都屬於紙本出版產業，另外特別的是關注唱片業轉型的狀況。城邦出版集團的社長何飛鵬以「最後的五年」宣告轉型的決心，整個轉型的計畫在

2007 年開始啟動，在當時圖書出版並未受到太大的衝擊，而是關注到其他的現象而預做準備。

唱片業消失與被迫轉型是城邦關注的現象之一，祝本堯經理指出其中有兩個原因，首先是音樂播放器價格下降與普及，還有共通格式 mp3 的確立，使得原有的銷售模式改變，專輯不再是固定的銷售單位，透過各種線上音樂銷售平台，大眾可以只購買喜愛的某幾首歌曲，而不用購買整張專輯，造成唱片業的銷售額下降，重點在於原有的內容銷售單位重新拆解，造成銷售模式、定價、使用權等議題必須再次確立：

不是生病了我才醫，是看到有人生病了，我去做健康檢查。我們看唱片業遇到這個問題，去看是什麼造成的，有一個共通格式 MP3，還有載體便宜到一個程度，加上後來還有很多平台，像是 KKbox，不要講免錢的，我們說有版權的，iTune 也很方便。原來唱片業可以賺那麼多錢，現在賺錢的方式完全被改變，以前賣 CD，現在只能一首一首授權，而且金額又很低，以前買的 CD 有很多爛歌，只有一首能聽，其他都是狗屁，現在不行，三百塊裡面十首歌，以前可以賣三百塊，我們為了那一首歌，接受三百塊的 CD，忍受從來不去聽的九首爛歌，可是現在呢，我講的是完美狀況，沒有盜版，他也只能賣三十塊，何況他根本就賣不到三十塊。因為有彈性的商業方式，造成成本結構的改變，以前一定要買一個 package，現在可以拆開來買，對於成本來說當然是很大的改變，獲利模式都改變。(訪談稿 111101)

數位化形成彈性的銷售模式，改變原有固定的銷售單位，影響整個過去的成本結構，經營紙媒介的出版產業有鑑於此，推想書籍內容在數位化之後也會遭到拆解，不能夠再以傳統出版的方式經營數位出版，必須思考如何配合新興的數位載體，改變原有的內容單位，祝本堯經理介紹城邦集團旗下的積木出版社如何將

書籍內容拆解為適合數位載體的應用程式：

城邦有幾本有關拜拜的書，iPad 又很多功能，彩色、互動、GPS、上網，如果你把旅遊書變成 pdf 放上去，大家去看原來的還比較方便，我剛剛說拜拜的書，例如要去龍山寺拜拜，很麻煩，要拿香、要怎麼走都弄不清楚，有人說亂拜還不如不拜，積木出版社就把這些書弄成像這樣的軟體，你在上面點點就知道怎麼拜，新聞局看了很高興給他補助，弄成多國語言版，外國人來台灣觀光也是喜歡去拜拜，這就是活用嘛。可是如果你把拜拜的書，一頁一頁 scan 或弄成 pdf，丟到 Kindle 去賣，絕對賣不動，它變成一種功能，要滿足一種需求，以前我買一本書，裡面說你求功名、求富貴、求早生貴子、求姻緣，每一個人去廟裡不可能全部求，都有一個特別的目的，做成軟體就可以按你要的那個，每個人不一樣可以自己選。以前紙本內容是百分之百，但是如果只做如何在龍山寺求富貴，這賣不動，不會有人買，這太薄了，大概才只有十頁，可是你買就一定要買整本書，可能你到這本書丟掉的時候，你都沒有翻到那幾頁。這是我們原本買書的方式，可是我們現在是買內容，我們付了錢，只買了十分之一的內容，價錢很少，而且你被滿足了，差別在這裡。(訪談稿 111101)

數位化對於城邦旗下出版社的意義，首先在於內容的拆解，並且必須思考在數位時代，如何搭配載體的功能，使得原有的書籍內容產生新的表現形式，不再侷限於靜態的圖文版面。Amazon Kindle 與蘋果公司推出的 iPad 適合不同的數位內容形式，Kindle 完全是線性閱讀的重現，而在 iBookstore 銷售良好的數位內容卻與線性閱讀的書籍差異很大，多是複合媒體的數位內容，介於這兩者之間的內容呈現方式有很多種可能性。



社長何飛鵬在文章〈最後的五年〉提到在數位的時代，讀者逐漸遠離紙媒介，根據不同的媒介必須思考內容的形式，在傳統出版當中書籍形式依然不是固定的，同樣有許多的考量，書籍整體除了內容還有排版設計，包括封面還有內容份量的安排，祝本堯以小說分冊的例子具體說明：

我常常講偉大的小說有上中下集，為什麼要分上中下集，是這樣才有人買，他買了上集，如果很好看，中下集也會買，也不會太厚，都可以拿得起來，如果上中下集合起來，一本五百塊，上中下集分開，一本賣你兩百五，你會買，也賣得動，上中下集合起來五百塊賣不動，沒有人會拿那麼重的書，所以載體的形式，決定了販售的方式。（訪談稿 111101）

內容因為數位化而遭到拆解之後，改變原有實體書籍穩定的銷售單位，配合讀者經常使用的載體，出版業者要思考適合載體的內容形式，在傳統出版要考量單本書的分量，也就是內容的單位大小，在數位出版則要考慮更多的可能形式，Kindle 與 iPad 做為數位內容可能形式光譜的兩端，其中存在太多種可能性，而且目前尚在發展當中，無法預測未來數位內容形式的主流。

回到集團做為內容發行的平台，旗下有多種類型出版社，內容多樣化，在數位時代適合不同的呈現方式，因此發展出多樣化的數位內容，首先是以出版百科全書為主的「貓頭鷹出版社」，並且推出許多工具書－劍橋百科全書、家庭圖書館系列、自然珍藏圖鑑系列、口袋圖書館、大學辭典系列等等。在 2010 年 10 月貓頭鷹出版社透過蘋果的 iTunes Store 推出 APP「鳥類圖鑑：Naturesys 自然系圖鑑 Online」，以《台灣都市賞鳥圖鑑》作為資料庫將原有的鳥類百科重新設計為查詢軟體，配合 iPad 方便攜帶的特性，提供讀者到野外可以根據觀察到的不知名禽鳥外部線索來辨識出種類，與「好神拜拜」是同樣類型的應用內容。另外「墨刻 Mook」是一家出版旅遊導覽為主的出版社，也將原有的旅遊書內容推

出電子書版本，這都是設想讀者使用的實際狀況而重新改變內容的呈現方式，思考如何配合平板電腦或是智慧型手機這類的數位載體，更加突顯原有內容的實用性。

接近紙本線性閱讀的是「POPO 原創」與「隨身 e 冊」，「POPO 原創」主打的是原創小說，作者將內容上傳之後依照點閱率與平台分配收益，這是數位化所帶來的出版門檻下降所設計的數位出版模式，祝本堯詳細介紹「POPO 原創」成立的目的：

舉例來說今天如果有一本小說，一定是一本一本賣，或上中下集賣，不管怎樣一定是不能脫離原本紙本的知識單元，也可以說是一次販售的販售單元，可是在 POPO 原創，很多人寫原創小說，是用連載的方式在寫，如果叫他寫完他就餓死了，所以他一定是寫一寫，看看讀者反應，再去做修改，通常是這樣，所以在上面是用章節來作為單位。POPO 原創其實很像報紙的副刊，很像少年快報那種漫畫，差不多就是這樣子，他沒辦法出單行本，但是在上面慢慢把檔案、內容匯集成一定的狀態，在中間也不會餓死，至少有泡麵可以吃啊，他的稿費，或是說在 POPO 原創上面得到的點數，就是他生活的費用。很多人喜歡寫東西，但他的東西沒辦法獲利，可是很多部落客其實東西不錯，因為無法獲利，和粉絲之間也無法建立一種 commitment、一種承諾關係，可是現在有承諾關係，可以變成有組織的創作方式，就會變成持續性的創作。就像我現在寫文章，有很多粉絲，我就比較可能繼續寫下去，如果大家又按讚，為了那個讚更會繼續寫下去，現在大家又給你一塊錢，你更是會寫，其實不是一塊錢的問題，我們一開始講的，是發表，任何出版人之所以從事這個行業，來自於一種內心對於發表的渴望，我想天下沒有這種人，他是因為想發財，才變成出版人。(訪談稿 111101)

出版社的價值在於建立作者與讀者之間的管道，在傳統出版的領域，出版社幫助作者編排內容，將作者創作的內容製作成可銷售的商品，在讀者購買之後取得收益，再與作者拆帳，形成一個內容的產銷體系。成立「POPO 原創」也是一樣的思維，城邦集團是以內容發行平台為主，過去許多網路上的內容無法集結成冊，實體書的印刷與銷售必須跨越一個門檻，因此無法以實體書的面貌出版，網路部落格的内容被排斥在外，而「POPO 原創」是接近部落格的創作方式，依照點閱次數收取費用，作者能夠以這些費用維持生計，持續創作下去，這樣的運作方式讓更多的內容可以透過城邦這個平台發行出去，並從中獲取利潤，數位化使得平台涵蓋的內容形式更加廣泛，連結另一種作者與讀者的關係。

最後，城邦成立的「隨身 e 冊」線上電子書銷售平台，是將實體書籍轉換成電子書形式銷售的 EP 同步模式，以城邦旗下出版社的書籍為主，也包含其他願意提供內容的出版社書籍，然而面對電子書內容不足的窘境，以城邦為首成立的數位出版聯盟推動「百年千書經典必讀」計劃，百年千書的計劃目的，首先是推動出版社提供內容並投入電子書的製作，讓一千本書的數量持續成長，在推動百年千書的過程中，逐步確立電子書的共通格式與目錄格式，上遊推動出版社與作者洽談版權合約，下遊連結出版社與平台廠商和閱讀器廠商，串連電子書產業鏈，最後期盼電子書讀者數量的增加。

計劃推動首先以 1840 年到 1990 年之間出版的經典書籍為範圍，透過網路活動蒐集一般讀者以及專家推薦的經典書單，並邀集 9 位<sup>57</sup>專家學者組成選書委員會，由詹宏志擔任主任委員，最後評選出一千本書目預計製作成電子書。電子書格式採用單一共通格式「ePub」，讓電子書內容在不同閱讀軟體或閱讀器之間傳輸都能閱讀，並依照螢幕大小自動編排文字，這是為了讓任何電子書城都可以連接並且下載閱讀，計劃這一千本電子書成為跨載具跨平台的資源。

---

<sup>57</sup> 詹宏志、王道還、平路、李明璁、梁文道、楊照、詹偉雄、吳思華、許知遠。

在電子書的製作上，遇到最大問題是版權問題，分為公共版權(public domain)<sup>58</sup>的公版書與版權書兩部分。公版書的版權問題在於出版時間的確認，只要確認為公版書就能自行再利用，公版書製作成電子書的困難在於技術層面，早期書籍的編排沒有電子檔，只能以實體紙本書掃描再製作成電子書格式，這中間需要人力重新校對。版權書分為兩種，其中一種為不明著作，依照規定必須先向著作權專責機關報告無法取得授權之情形，經許可授權才能使用。<sup>59</sup>除了不明著作之外的另一種版權書，也就是近年出版、有明確版權所有者的書籍，計畫推動人員先與該出版社協商，再讓出版社與作者洽談數位授權，而翻譯書需與海外洽談數位授權之後才能再製作成電子書進行銷售。百年千書計畫在評選委員於2011年2月的會議決定750本書目，公版書僅55本，目前成果已有16本電子書製作完成上架，都是從已成為公共財的書籍為主開始製作。然而版權書才是推動EP同步最重要的內容來源，這份計畫最後的目的是要促成電子書產業鏈的串連，讓上游出版社不只將內容製作成實體書，在實體書店銷售，也連結出版社與電子書廠商，將書籍內容製作成電子書，讀者透過閱讀器或電腦上的閱讀軟體進行閱讀。

EP同步發展的同時衍生出主導權的問題，數位化使得原本不相關的產業之間合作成為可能，但合作初期不穩定的關係產生了爭執，傳統出版業務與數位出版之間並非完美的垂直對應，祝本堯經理提到在數位出版的領域，出版社無法控制載體，過去紙本實體書籍的編排由出版社負責，因此出版社也能獲得這一部份的合理收益，但如今這一部分由電信業者拿走，因為電信業者握有數位內容格式的主導權：

---

<sup>58</sup> 著作權法第30條：著作財產權，存續於著作人之生存期間及其死亡後五十年。著作權法第33條：法人為著作人之著作：其著作財產權存續至著作公開發表後五十年。

<sup>59</sup> 文化創意產業發展法第24條：利用人為製作文化創意產品，已盡一切努力，就已公開發表之著作，因著作財產權人不明或其所在不明致無法取得授權時，經向著作權專責機關釋明無法取得授權之情形，且經著作權專責機關再查證後，經許可授權並提存使用報酬者，得於許可範圍內利用該著作。

我們已經完全沒有辦法控制載體的部分了……我交給電信業者來排版，等於是我們獲利會降低，舉例來說一本書如果賣一百塊，賣給金石堂七十塊，金石堂賣一百塊，賺這中間的三十塊，我把這整本書，也就是載體弄得好好好，運到你那裡去，賣出去給我七十塊，我成本是四十塊，也賺三十塊。現在變了，我把檔案這些東西弄好，拿給電信業者，電信業者是不是說內容值四十塊，排版值三十塊，我通路值三十塊，是不是我拿回來只有四十塊，不是說我們要讓他們賺，而是這個工作我們做不來，他們在新的載體有主導權，這裡面很大的爭議來自於那三十塊，以工計酬，你多做就多拿，這沒有問題，可是我可以做為什麼要讓給你多做，然後把三十塊讓給你。(訪談稿 111101)

出版社在實體書籍的市場能夠控制書籍的最終樣貌，與通路、書店有固定的拆帳比例，但是電子書載體依據讀者的智慧型手機或平板電腦、個人電腦螢幕有不同的尺寸，電信業者掌握自有的電子書格式，等於拿走了原有書籍的排版工作，出版社完全退居內容的提供者，無法干涉內容排版。這是紙本出版和數位出版最明顯的差異處，數位出版的內容由出版社提供，形式由電子書交易銷售平台決定，書籍的「數位內容」是個半成品，傳統的出版社在數位出版當中無法決定書本的最終形式，失去部分書籍產製流程的主導權。因應這個議題，城邦透過數位出版聯盟推行 epub3.0<sup>60</sup>的數位內容格式，期待共通規格形成之後，電信業者不能以另外的規格將出版社排除在外，出版社得到更多與電信業者議價的空間。

### 三、小結

綜合以上討論，城邦以集團的角度思考，如何能夠持續維持出版平台的位置，

---

<sup>60</sup> EPUB 3.0 與 EPUB 2.0 架構差異懸殊，且 EPUB 3.0 所包含之規格龐大，諸如多媒體規範(包括 MP3、H.264、文字發音引擎(TTS)、同步媒體整合語言(SMIL)、排版規範(包括 HTML 5、CSS 3、SVG)及亞洲語系國家特有之文字直排、斷行規則、注音符號旁註、以及翻頁規則等。

觀察到出現許多數位內容形式，現階段的目標是建立各樣形式適合的銷售管道，這是延續集團原有的運作模式，安排每種內容的通路，沒有侷限在紙本實體書籍這塊市場，而是以出版最原初的意義來思考，如何傳遞有價值的內容，實體紙本書只是其中一種形式，當觀察到數位形式有可能成為未來的主流，開發各種管道是預作準備，在不確定未來主流形式的情況下，以集團的資源發展各種可能性。

連結到集團成立最初的宗旨在於進軍華文單一市場，「一個水平，若干垂直」的組織運作模式是以平台統一處理出版的重疊業務，提高出版的效率，在數位時代更是如此，華文單一市場將因為網際網路的普及而加速形成，所以集團要努力嘗試開發各種數位內容的形式，數位化造成內容的拆解，未來將如何發展尚未有明確的定論，祝本堯指出在未知的情況下，只能依靠集團的資源開發各種可能性：

集團裡面的管理部門必須支援所有的數位可能，去做嘗試，而且不可能把所有的寶都壓在一種形式或看法上面，我們必須去做很多很多種嘗試，這就是我們往那邊走的方向，所以才會有這麼多。如果今天做平台，要做到天地不仁，也就是一視同仁，我根本不知道內容，我不是編輯出生，我們這個部門是從流程下手，我根本不知道什麼是優質內容，我只能讓這些內容找到他們擅長的方式，那就是所謂的天地不仁。（訪談稿 111101）

新制度學派的理論概念包含有限理性的不確定性，組織無法忽略環境的變化，必須在不確定的情況之下配合環境並且調整組織的發展方向。城邦在集團的運作方式之下，握有豐富的資源，可以開發各式各樣的數位內容形式，因此嘗試推出各種不同的數位內容產品，這是處在有限理性的情況下發展出的組織行動。

另一方面在華文單一市場的概念之下，數位化是衝擊同時也是機會，除了實體書籍的運送，如今有了更多的內容銷售管道，城邦面對的可能不再主要是台灣

讀者，祝本堯指出台灣、香港、馬來西亞、新加坡加起來超過五千萬的繁體讀者：

market base 在紙本變小，可是在數位的 base 變大，而且我要說，台灣出版社在數位出版的 market base 人數是五千萬，台灣、香港、馬來西亞、新加坡，加上這些海外的，愛看繁體中文的有五千萬，而且現在中國大陸他們自己也覺得簡體很醜，他們也很愛看繁體，所以絕對超過五千萬，韓國市場是六千萬，我們常常覺得韓國人可以做這個做那個，可以做大長今，是因為有六千萬人口，我覺得這是鬼話，因為繁體中文市場有五千萬，而且繁體和簡體的隔閡也沒有那麼大，比不過韓國人不用找理由，市場規模其實這麼大。所以現在我們做了這些東西，Apple 做得更好，可以面對全世界，也沒有規格問題的時候，所以在 Apple 上，我們可以面對五千萬的人口，像有些教小孩念英文的繪本，在中國大陸賣得很好，中國大陸很多人覺得讀繁體還是很文化水平的事情，他們覺得台灣文化的東西真的很好，所以教小孩講故事和念英文的 APP 在中國大陸下載量都很大，以前我們根本不可能賣得進去，現在可能了。(訪談稿 111101)

在華文單一市場的概念底下，城邦將數位出版定位在一個範圍超過台灣出版市場邊界的議題，從新制度學派的組織場域觀點來看，環境變遷表示產業之間原有的合作關係出現變化，因為技術性的變革造成新的異業合作模式得以可能，也改變產業面對的消費群體，網際網路這項技術環境的變遷，使得華文單一市場加速形成，出版業者面對的不只是台灣的讀者，而是將近五千萬讀者的繁體市場。同時技術打破穩定的組織場域，造成制度的鬆動，組織在異業合作尚未穩定的時期爭相建立有利於己的制度，期待最後的結果能夠符合組織的利益並同時取得正當性。因此網際網路與數位化的發展不只是影響城邦集團自身，城邦認為這是一個必須結合整個台灣出版產業界的力量，共同投入數位內容，才能夠逐步建立的

華文市場，所以面對電信業者競爭主導權的困境，城邦運用數位出版聯盟的力量推動有利於出版業界的共通格式，此外面對數位內容不足則推動「百年千書」計畫，吸引更多出版社的投入，在數位出版塑造以出版業者為主體的組織場域。

#### 第四節 個案比較

出版是將內容公開的活動，是從私人傳遞給大眾的過程，過去實體書籍是主流的內容載體，而數位化造成紙本實體書不再是唯一的出版形式，降低出版的門檻，不用負擔紙張與印刷的成本，許多內容透過網際網路傳遞給讀者，本研究的關注焦點在於數位內容的銷售與出版業者之間的關聯，經過訪談收集的資料分析之後，以遠流與城邦兩間大型出版社為代表，過去以紙本為主要經營的傳統出版社認知到載體或是媒介的改變，將會影響出版社在出版產業鏈當中的地位，作者能夠以數位化的管道將內容傳遞給讀者，本研究以新制度學派的觀點進行討論，是要強調組織所處的環境對於組織的約束和導引，出版社面對的技術性環境變遷所帶來的議題是如何持續佔據作者與讀者之間的中介地位。

如何在數位化的時代持續做為內容的「傳遞者」而不是「提供者」，是遠流與城邦共同關注的議題。數位化使得電腦硬體、資訊、通訊業者與傳統出版業者形成競爭的關係，競爭的不是物質層面的實體書和電子書之間的功能之爭，而是傳統實體出版業者與數位化的科技業者在產業鏈的中介地位之爭。原本幾乎不相干的產業如今形成競爭關係，數位化這項技術打破了原有的組織場域，上述已經提到組織場域是指那些由組織建構的，在總體上獲得認可的一種制度生活領域，這些組織包括關鍵的供應者、資源和產品消費者、規則機制以及提供類似服務或產品的其他組織。

數位化打破了組織場域的邊界，造成場域不穩定的情況，這是環境變動快速的技術性層面，出版社在其中感受到的是科技或資訊業者將有可能取代出版社的



危機，組織的經濟生產層面將受到影響，甚至是排除在產業之外，因此首先考量的是組織未來穩定的收益，出版社與資訊業者之間的競爭，是市場與經濟生產層面的競爭。

此外出版社必須維持內容本身的價值，而不是依靠廣告或其他來源的收入，內容不能淪為硬體或是通訊服務的附屬品，因此出版社要在數位出版產業鏈當中取得主導權，與電信業者、硬體廠商抗衡，如果出版社失去內容傳遞的主導權，位階降低為純粹的內容提供者，與一般作者無異，由其他資訊產業設立的電子書銷售平台就能代替出版社在數位出版的中介位置。因此強調內容為王首先是穩固作者與出版社的關係，數位化的內容產品主要價值必須來自內容。出版社首先觀察到網際網路等數位資訊全球化帶來的技術性環境變遷，技術性環境是新制度學派組織環境的其中一個層面，另一個層面是由文化要素構成的制度性環境，這文化要素是產業當中視為理所當然的價值觀念，或是廣為接受的規範，組織必須遵守或是配合環境當中的制度要求，以取得在環境中存續的正當性。組織之間的競爭，不只是市場與經濟生產層面的競爭，還要為了政治權力、制度正當性而競爭。內容為王是出版界普遍認同的觀念，這個觀念如果同樣適用於數位出版，便能得到其他出版社的認同，願意提供內容逐步支撐起整個電子書市場，因此投入數位出版的出版業者必須思考內容的價值如何在數位時代實現出來，牽涉到內容在數位時代獲利模式的建立。

出版社長期經營的價值在於「內容」，內容本身是出版社最主要的收益來源，有別於其它商品，出版社經營的內容有著精神性的文化層面，一切的安排都是為了突顯內容的價值－封面設計、文字排版、插圖、名人推薦、名人的推薦序到書店的陳列，這些工作的目的在於吸引讀者注意其中的內容並且購買，內容為書籍的價值主體是傳統出版產業普遍接受的價值，這同時代表出版社對於作者的尊重，作者與出版社共同經營內容，並且收益直接來自內容的銷售，精神層面的文化價值與市場層面的經濟價值透過出版社連結起來，長期經營建立品牌的出版社，又

可以反過來提供作者文化層面的肯定，某種程度上維持內容文化價值的完整性，而不只是營利的商品。

因此出版社與資訊業者的競爭，不只是單純的搶佔在數位出版的中介位置，如果只是純粹的內容傳遞者，出版社掌握了技術之後便與資訊業者無異，所以出版業者必須考慮內容的價值如何在數位出版實現。

具體的說，遠流與城邦思考的是以內容為主體的電子書銷售平台，內容本身就是收益來源，而不是依靠廣告或是其他模式的營利方式，這一點遠流與城邦發展出不同的模式。在有限理性的前提之下，技術性環境充滿了不確定性，組織必須在已達成的制度性環境當中，從技術層面模仿成功的組織模式，回應來自技術性環境的要求，當組織對於關鍵性的技術變革難以理解的時候，就會思考應該模仿哪種成功的組織模式。遠流試圖在華文世界移植亞馬遜五合一串連的模式，主要複製線性閱讀的紙本書籍進入數位出版的領域；城邦則不限於原有的實體書籍，盡量發展多元的數位內容的形式，「POPO 原創網」的構想來自大陸的「盛大文學」，以網路創作為主，各種旅遊或資料庫重新組合而成的應用軟體，則是配合蘋果產品發展的行動趨勢，最後也包括線性閱讀的「隨身 e 冊」，不侷限在某一種格式之下。

遠流與城邦各自發展「以內容為主體」的數位出版，遠流以金庸內容推出遠流金庸機，強調的是金庸內容的電子書版本，是以出版社的立場塑造產品形象，不同於硬體廠商著重在硬體功能。城邦則是為所有種類的內容尋找合適的銷售管道，思考紙本實體書籍的內容在數位化之後的最佳形式，突顯內容在各式各樣載體上的優勢。

這樣的差異來自於組織本身的差異，遠流是長久經營之下逐漸成立旗下品牌的大型出版公司，城邦則是集結多家出版社而成立的出版集團，前者直接經營「內容」，後者經營提供內容的「出版社」，因此對於數位出版所設定的議題是不同的，王榮文在數位出版的議題提出「內容為王」，強調的是內容結合數位載體之後，

如何不會失去內容做為電子書的主體；何飛鵬提出最後五年的轉型計畫，則是思考如何重新拆解原有的紙本內容形式，配合數位載體發揮內容最佳的效益。遠流以紙本實體書思考數位出版，期待保有過去出版書籍的編輯成果，城邦提出的轉型不再堅持線性閱讀是數位出版的主流，看重的是內容「形式」，城邦集團做為內容發行平台，在紙本實體書的市場為旗下出版社安排通路，在數位出版的市場就是發展多元化的內容銷售管道，以配合各式各樣的內容形式，集團沒有偏離原本經營內容銷售管道的工作。

面對數位出版這項技術性環境，遠流試圖結合出版社以內容為主要經營的核心價值，將環境的技術性變遷與已經取得的制度性環境正當性連結在一起；城邦則是某種程度上分離開來，集團的管理部门開發數位出版，旗下的出版社依舊處理原本的出版業務。

出版社與資訊業者競爭的還有數位出版的環境，實際情況可以看到出版社在數位出版失去載體的主導權，電信業者掌握電子書格式，城邦是已經適應環境的大型組織，透過數位出版聯盟的力量推動共同格式 epub3.0，試圖影響環境而不是被動的適應環境，將有利於組織的程序建立為一種制度規則。遠流面對的是消極保守的多數小型出版社，以金庸內容為號召模仿亞馬遜五合一的產業鏈，試圖以出版社的立場主導數位出版，向其他出版社示範投入的內容會受到尊重與保護，吸引他們提供數位內容。城邦面對內容不足的情況，透過數位出版聯盟向政府尋求資金的協助，開啟「百年千書」計畫。遠流與城邦兩間大型出版社，面臨資訊業者的競爭，都是思考如何與其他小型出版社結盟，建立一個有利於出版社投入的數位出版環境。

本研究透過新制度學派的組織理論所建構的架構，是從出版社的組織形態為基礎，瞭解在這樣的組織形態之下，出版社如何解讀數位出版這項產業環境的議題，並且如何制定組織策略，其中組織形態分為較為抽象的組織核心價值與具體的組織運作模式兩個層面。在有限理性之下，組織策略分為模仿對象，與組織採

納模仿對象的策略，在修正之後並實際進行的組織行動，分析之後整理比較表格如下：

表格 7 遠流與城邦的比較

變項概念		遠流出版公司	城邦出版集團
組織形態	核心價值	「沒有圍牆的學校」： 優質內容的多元運用	「華文單一出版市場」： 增加出版內容的豐富性
	運作模式	「產銷交流」：為內容尋找合適的通路，為通路塑造內容的形式 「一次內容創作，多重產銷運用」：優質內容的多元運用	「一個水平，若干垂直」：架設服務旗下出版社的平台，處理出版的重疊業務，提高出版效率，百花齊放形容旗下出版社的自由，鼓勵出版內容多樣化
環境的議題設定		如何在數位出版的產業鏈當中持續佔據作者與讀者之間的中介地位，做為內容的傳遞者。	
組織策略	模仿對象	亞馬遜串連硬體、軟體、內容、通訊、通路五合一的 EP 同步數位出版模式	EP 同步的線性內容、APP、線上資料庫、部落格
	實際行動	推出「遠流金庸機」，以金庸小說內容為號召，強調內容為王，企圖主導數位出版產業鏈	開發各種數位內容形式，維持集團出版與平台獨立的運作模式

資料來源：本研究整理

從以上的討論總結了出版社面臨數位化的環境影響，如何回應的過程，還有進一步塑造有利於自身的環境，這當中如何協商並且透過各樣的機制運作，最後能夠將傳統出版的組織核心價值實現在數位出版的領域當中，進而使得來自技術性環境的生產模式具有正當性。

## 第五節 小型出版社的概況

小型出版社在資金與人力等客觀條件的限制之下，無法積極的投入數位出版，小型出版社只有少數幾位編輯組成，根據《97年圖書出版產業調查》員工人數在10人以下的占五成四(53.8%)；其次為11~20人，占有二成六(25.7%)；21~50人規模之圖書出版業者占一成三(13.3%)，51人以上大規模公司不到一成。從數據上看來，有半數的出版社在數位出版這個領域無法有主動的作為，主要受到資源上的限制。

小型出版社沒有資金建置線上電子書銷售平台或是研發電子書閱讀器，投入數位出版的方式是與經營平台的電子書廠商合作，電子書廠商提供免費的轉檔服務，並且負責技術研發、系統開發與電子書的銷售，交由上架銷售之後拆帳分配收益。小型出版社願意積極配合的是B2B(Business to Business)的銷售機會，例如遠足出版社與電子書廠商合作，將電子書銷售給學校圖書館與公共圖書館，圖書館有建置數位典藏的計劃，並且教育部撥出補助款，有明確的銷售對象，遠足出版社的執行長呂學正說明因為以下原因才決定提供內容版權：

遠足的產品是以台灣地理百科為主體，這個產品是工具書屬性的書籍，適合學校圖書館的閱讀，以電子書來講的話，數位內容的需求面主要在學校圖書館的數位內容採購，產品適合，市場也有這個需求。.....遠足是2b的市場，

知道有設備，政府有撥預算，……這就是有一個設備，必須事先建置起來，有錢沒地方花。我們面臨最大的問題，是如何最快的提供電子書的內容，品質好，適合圖書館使用的，不是讓人覺得上當。(訪談稿 110518)

另外遠足出版社總經理呂學正表示投入電子書出版，是為舊書尋找新的銷售管道，出版十年以上的書籍在市場銷售上已經飽和，轉為電子書銷售可以為產品增值再利用。有明確的銷售對象，並且切合出版社舊書尋求增值的需要，因此願意配合提供內容版權。遠流出版公司也有相同的考量，遠流成立至今累積約五千種書目，累積豐富的內容資產，編輯成本一次投入之後便可不斷印製銷售，將舊書目逐步轉檔製作成電子書是在相同的考量之下，為舊書目尋找增值再銷售的可能。

然而面對一般大眾的電子書市場則讓小型出版社卻步，B2C(Business to Customer)難以推動，因為沒有明確的銷售對象，出版社無法評估可能的潛在回收，並且還要付出處理版權的人力成本與時間，翻譯書的版權取得必須與國外原出版社重新簽訂合約，接洽上比較耗費時間與人力，所以都是從本土作者的自製書開始談電子書授權，如果出版社沒有多餘的人力與時間處理版權問題，就會擱置延後處理，採取保留被動的姿態。野人文化的張瑩瑩總編輯觀察自家與同業電子書的銷售狀況，認為如此少的收益不值得花費過多的時間：

不是只有我們有上架很多出版社都有上架但是大家得到的結論都是一樣的，對大部份的出版社來說收入都是小到趨近於零的狀況。(訪談稿 111019)

小型出版社觀察同業電子書上架之後的營收，得知無法增加收益，此外在處理版權的事務上也不是很順利，台灣翻譯書居多，與國外原出版社洽談需要耗費額外的人力與時間，並且從國外出版社的回應當中感受到電子書市場尚未成熟，

張瑩瑩總編輯繼續談到電子書的授權狀況：

我們現在針對要簽新書的版權，會提出來要連電子書一起簽，但是發現即便是日本或歐美地區在這部分的授權也很保守，而且也很困難，那這個意謂著什麼？這個意謂著現在歐美日電子出版品應該也還不是一個很成熟的有規模的狀態，否則不會是說只要我們提出要連電子書一起簽就會變得非常困難，就要談非常的久，常常光這個問題就要來往討論很久。(訪談稿 111019)

版權合約的共識可以突顯市場的成熟，傳統紙本書版權的簽訂長久下來已經形成共識，然而電子書版權合約的簽訂不僅困難，而且授權時間比紙本書短，過了期限必須重新取得共識，再次簽訂授權合約，出版社因此認為電子書市場尚未成熟，不值得投注太多心力處理相關事務。

出版社觀察到這兩個現象，經由電子書平台銷售所得收益極少，以及與國外洽談電子書版權遭受的困難，認為數位出版不是現階段重要的議題，然而又在報章雜誌上看到關於數位出版大篇幅的報導，群學出版社的劉鈐佑總編輯透過出版產業的觀點來看感受到其中人為的操弄：

有可能是個假議題，根本就是硬體廠商在搞的，就是為了賣閱讀器，他們炒得很大，好像紙本書註定要死亡，只是時間長短的問題，……這是那些硬體大廠去說服政府，弄了一個願景，……版權問題很容易就想的到，不可能想不到，問題出現了也不去解決，這根本是在分配預算，科技大廠把預算花掉就算了。(訪談稿 100720)

野人文化的張瑩瑩總編輯也認為在市場尚未活絡的情況下，這些新聞報導可能是為了營造電子書市場正在興起的活絡氣氛，為了吸引消費者的目光或是廠商

的投入：

其實有很多跟電子出版相關的報導，是有人為操作嫌疑的，都是針對說廠商要營造出這個市場很活絡……廠商需要營造這樣的氣氛讓媒體去報導，那這樣這塊領域的股價或是消費者信心會增加，他們要募資也比較容易，因為大家會覺得這是一個未來的趨勢。然後媒體其實對於產業的了解其實也有限，所以其實是有這樣的背景在。(訪談稿 111019)

出版社得知同業對於內容檔案的提供並不積極，與國外出版社洽談電子書版權也遭受到困難，電子書閱讀器缺乏豐富的內容支撐，只強調數位產品的多樣化功能性，偏離閱讀的原意。從這些報導當中，小型出版社認為沒有考慮到書籍的異質性，並非每一種內容都適合數位化，也並非每一位讀者都習慣使用數位產品，認為將數位出版視為「大勢所趨」的新聞報導，是把書籍與讀者扁平化的狹隘觀點，出版社對於自家的書籍有一定的設計，不只是內容，也包括排版、字體、封面設計、書籍大小等等，這些安排必須切合書籍內容的主題，是讀者閱讀前的指引，以電子書閱讀器或電腦螢幕呈現，只剩下單調的文字組合，讀者失去了閱讀方向的提示，在書籍內容意義的呈現上是殘缺的。日本書籍裝幀、文字設計大師杉浦康平希望讓文字不只是用眼睛閱讀，還有「大聲閱讀的魅力」<sup>61</sup>，字體設計的根本精神是讓文字內容有生命力，而不是冷冰冰的，他認為這是編輯的責任，不只是負責校稿，還要俱備美術與設計的素養。劉鈞佑總編輯認為從功能層面比較紙張與數位產品，紙張才是適合閱讀的媒介，電子書閱讀器是有缺陷的內容呈現，紙本書百年來的發展，排版兼具美感，不是如此容易被取代：

紙張有一個東西是不一樣的，現在的電子書都是在模仿紙本書，可是可以做

---

<sup>61</sup> 郝明義 (2007)。他們說－有關書與人生的一些訪談。台北市：大塊。P.16



到嗎？排版有，但還是很醜陋，比不上紙本發展好幾百年的排版技術。……  
閱讀器好像是代替書籍，要模仿書，但是又比不上書，只好增加很多功能，  
又變成電腦，所以閱讀器是四不像。（訪談稿 100720）

比較紙本書籍與目前各種電子書閱讀器，從編輯的角度皆認為紙張才是最適切的書籍形式，電子書閱讀器雖然有各種功能，但是沒有必要與閱讀混雜在一起，紙張已經能夠完全滿足一般讀者的閱讀需求。左岸文化的黃秀如總編輯也認為電子書閱讀器無法表現出內容的性質，反而無法完全傳達書籍內容的訊息：

如果有一天你拿到一本書，現在技術可以做到很輕，五六百頁的書拿起來可能很輕，因為你知道它是談文明史的書，或是談戰爭的，但是你拿起來感覺沒有重量的時候心裡面就產生一種奇怪的感覺，……這看起來只是形式的差別，但這其實跟你的閱讀習慣還有你對這本書的想像有關，這是有差別的。  
（訪談稿 111007）

電子版本沒有頁數的限制，閱讀頁面是變動不固定的，編輯以傳統出版的觀點思考這項議題，字體、版面編排、封面、整體設計都是傳遞訊息的重要媒介，然而這些編輯技藝卻消失在電子書，傷害了傳統編輯對於紙本實體書籍的情感。出版是一門文化事業，小型出版社由幾位編輯組成，實際編排書籍的每一個細節，雖然最後大量印製上架銷售，但編輯過程接近手工業而不是大規模的製造業，編輯的技藝透過紙媒介才能完整的發揮出來，目前電子書的發展形式部分取消了編輯在傳統出版的技藝。

另一方面編輯投身出版抱持著某種文化理念，維持出版社運作所需的收益持平是手段，目的是達成出版的文化理念，以編輯的觀點來看數位出版或是電子書，目前難以跟文化理念結合起來，甚至部分的侵犯了紙本書籍在編輯心中佔有的文

化價值地位，太過突顯商業層面，應該是以商業為手段的文化事業。就如城邦出版集團數位出版部的資深經理祝本堯所說的，進入出版事業的編輯更多是抱持著一種文化層面的理念：

任何出版人之所以從事這個行業，來自於一種內心對於發表的渴望，我想天下沒有這種人，他是因為想發財，才變成出版人。(訪談稿 111101)

因此編輯、出版人多半的心力都在關注有價值的內容，滿足自身對於特定領域知識的引介，大家出版社的賴淑玲總編輯也認為進入這門行業的編輯所追求的在於特定領域的文化理念，編輯對於工作價值的肯定不完全來自於書籍的銷售量，影響書籍銷售的因素難以掌握，銷售量無法用來有效的判斷編輯素質，營利的最大化也就無法設定成為目標：

只要牽涉到人類的心理需求，很難有明確的數字告訴你，會影響一個人要不要買一本書，實在非常複雜，影響一本書賣得好或不好，因素真的很多，常常是我們不能掌握的，所以沒有精神的力量去支持你，就會常常質疑自己是不是做錯判斷，這樣的質疑就會消耗掉你的熱情，就無法在這個行業待太久……變成在決定這件事情的時候，反而是編輯對這本書的投入的程度和熱情比較重要。你覺得這本書能夠滿足自己到什麼樣的程度，還有可以做到怎樣的程度。(訪談稿 110512)

所以收益的基準是維持出版社的運作，在無法完全預測書籍銷售量的情況下，編輯必須維持固定的出版量，期待下一本新書的銷售所帶來的收益。編輯希望在這個行業當中實現自身的文化理念，書籍銷售帶來的收益維持出版社的營運，出版社的獲利只是手段，文化理念的實現才是目標，因此在沒有觀察到電子書可觀

的銷售狀況之前，編輯持續專注在新書的出版，難以撥出額外的心力處理沒有明確收益的事務。大家出版社的賴淑玲總編輯提到出版的理念在現階段是與數位出版無關的：

很多編輯投入這個行業都有理念，我相信有時候是理念和熱情去引導你去做這些事情。……大部分的編輯都會想當第一個帶頭的人，第一個做出好書的人，而不是跟在後面的人，我相信很多編輯都是以這樣的心情在工作。……（至於數位出版）很多現實的因素，讓你沒辦法馬上投入，如果你有一大筆錢讓你無後顧之憂，你就可以投入，但還是先解決下個月的書要趕快出版這件事情。（訪談稿 110512）

數位出版在現實條件有限的情況下無法積極投入，而且與原有的出版社業務還有編輯對於自身職業的期許並非高度相關，所以出版社將心力放在原有的出版業務上。從電子書廠商摩達網(MagV)與出版社接洽的模式，黃敬順營運長發覺出版社沒有多餘心力處理電子書相關事務，因此摩達網盡可能的減輕出版社理解數位出版與處理相關事務的負擔，將摩達網架設的電子書銷售平台類比為實體書的零售書店，並且提供紙本實體書掃描轉檔的服務，出版社甚至不用提供檔案，只需提供現成的實體書。

除了大型出版社之外，小型出版社都沒有因應的能力，這不需要多討論什麼，他們平常紙本的事都忙不完了，……我們也知道這些，所以我們的模式就很單純，跟出版社說你不用花錢，也不用花人力，只要把書寄給我，把我當成書局，你把書寄給書局，他那邊幫你賣掉，幫你結帳，我們也是一樣，把書寄給我，我這邊有人看我就付你錢。（訪談稿 111125）

本研究關注的焦點在於台灣大型出版業者積極投入數位出版開發的原因，與小型出版社相較形成強烈的對比，比較出版社投入數位出版程度的差異，雖然從組織型態就可以解釋，在客觀條件上大型出版社擁有開發數位出版的資金與人力，但組織型態在規模上的差異也是出版社決策者觀點的差異，大型出版社以內容經營者的角度思考如何在數位時代實現內容的價值，感受到數位化、網際網路的發展將會使得科技資訊業者取代傳統出版社的位置，所以是為數位時代預做準備。然而小型出版社則是編輯的觀點，小型出版社的經營者同時也是書籍的編輯，是從編輯技藝本身思考數位出版，編輯的技藝與紙媒介牢牢聯繫在一起，並且整個傳統出版產業鏈都是配合紙本的實體形式發展成如今的規模，廠商能夠在成熟穩定的組織場域中有效的溝通，上述提到實體書版權合約的簽訂已經有固定的模式，而與國外出版社簽訂電子書版權發覺普遍採取保留的態度，顯示在數位出版的組織場域尚未穩定，廠商之間沒有形成共識。

綜合以上的觀察與討論，小型出版社有著客觀條件上的限制，無法自主開發數位出版平台或是研發其他數位出版的形式，認為缺乏豐富內容的電子書是硬體大廠炒作的結果，在沒有觀察到明確的銷售可能之前，抱持著被動消極甚至是排斥的態度，但並非完全堅決拒斥數位出版，而是現有來自環境關於技術層面的訊息，無法有效的連結出版社當下的日常業務。

## 第五章 結論與建議

第四章以新制度學派的組織理論分析遠流與城邦兩家大型出版社投入數位出版的原因，主要在於建立數位內容的銷售管道，因應未來數位時代的變遷，事先預做準備，本章節首先總結先前的討論，接著提出出版實務界的建議，數位內容與電子書目前對於讀者來說定位尚不明確，必須思考數位內容產品在讀者日常生活的定位，才能建立完整的數位出版產業鏈，最後提出往後可能的研究議題。

### 第一節 數位內容銷售管道的建立

在第一章研究背景當中，整理了從美國襲捲而來的電子書熱潮，然而不只是圖書，從許多的現象都可以發現數位、電子媒介與傳統紙張媒介交替的過程，在很多領域電腦與網路取代過去紙張紀錄與傳播的工作，這同時也是實體與虛擬的交替，通常以「數位化」指稱這類現象，然而「數位化」是一個抽象的詞，數位出版在數位化的「大勢所趨」之下，似乎是一個必然的結果，但就此的討論僅止於技術層面的關注，過度樂觀的強調電子書所能帶來功能層面的優勢。

本研究關注的焦點在於台灣大型出版業者為什麼要如此積極投入數位出版的開發，數位內容的銷售與出版業者之間有何關聯，出版業者又是如何設計並考量數位出版的發展模式，其中期待達成的目標又是什麼。首先觀察到美國的亞馬遜開啟 EP 同步的銷售模式，Kindle 的推出與大量的電子書內容逐步改變讀者的閱讀習慣，建立一個數位內容產製與銷售的管道。台灣的電信業者、電腦硬體業者、報紙業者與出版社各自投入開發電子書的銷售管道，加上經營書籍通路的亞馬遜網路書店與同時經營電腦、手機、隨身聽等多項數位產品的蘋果公司，有六種不同的產業開發各自的電子書銷售管道，但產業有不同的經營主體，電子書對應產業不同的位置，以內容經營為主體並開始涉足內容銷售的是出版業者，出版

社在實體出版經營的是內容，而電子書市場的形成必須連結上游作者或出版社投入內容，並同時吸引讀者使用與購買，但書籍的銷售原本不是出版社的業務範圍，交由通路商與下游書店負責，為什麼要橫跨數位內容的領域，而不是維持內容提供者的角色，試圖串連並主導整個數位內容的產銷體系。

在第二章文獻回顧爬梳先前關於數位出版的研究，在研究背景當中已經提到亞馬遜 Kindle 的 EP 同步還有蘋果公司的數位線上出版平台只是兩種數位出版的發展模式，還有相當多的可能性在這兩者之間，先前的研究關注這項技術可能為出版社帶來的收益，卻沒有在實際層面探討為什麼城邦與遠流兩間出版社願意在市場尚未明瞭的情況投入，也沒有解釋為什麼這兩間出版社發展數位出版的模式存在著差異。

本研究以新制度學派的觀點進行討論，是要強調組織所處的環境對於組織的約束和導引，探討數位出版不能只停留在技術層面，還有憑空的預測，必須瞭解出版社所處的環境。新制度學派指出組織環境是由文化要素構成的，這文化要素是產業當中視為理所當然的價值觀念，或是廣為接受的規範，組織必須遵守或是配合環境當中的制度要求，以取得在環境中存續的正當性。因此環境有兩個層面，一個是變動快速的技術性層面，技術環境要求組織有效率，即按最大化原則規畫組織生產，數位出版是一個增加收益、提高效率的可能性，然而數位出版本身充滿著不確定性。環境的另一個層面是制度性環境，即一個組織所處的法律制度、文化期待、社會規範、觀念制度等為人們視為理所當然的社會事實，這是新制度學派強調的正當性機制。在出版業界具有規模與一定年齡的出版社已經適應制度性環境的要求，表現在出版社較高層次的核心價值或文化理念，組織適應制度性環境的要求之後不易更動，技術性環境則變動快速，兩者容易產生衝突與矛盾，組織便要思考如何將這兩者適當的連結在一起，在採納新技術或是追求提高收益的同時，能夠兼顧已經取得制度環境的正當性。因此在有限理性的前提之下，技術性環境充滿了不確定性，組織必須在已達成的制度性環境當中，從技術層面模

仿成功的組織模式，回應來自技術性環境的要求。

然而制度並非單向的外在約束，制度首先是人類或組織活動的產物，規範是在衝突與競爭當中建構而成的，因此制度的正當性不是既定的，是在各樣的機制運作與協商之下的結果。這是新制度學派另一個探討的重點，制度如何在協商與競爭當中生產出來，正當性機制如何穩固運作。此外具有規模與實力的組織，適應環境之後能夠反過來影響環境，塑造適合組織自身生存的環境，這是另一個連結技術性環境與制度性環境的策略，透過影響制度性環境，進而使得來自技術性環境的生產模式具有正當性。

本研究從組織的角度出發，探討「數位化」對於出版社的意義，解析小型出版社與兩間大型出版社—遠流與城邦的差異。遠流與城邦這兩間大型出版社感受到來自資訊產業或科技產業的威脅，雙方爭奪在數位出版產業鏈當中傳遞內容的位置。出版是將內容公開的活動，是從私人傳遞給大眾的過程，過去實體書籍是主流的內容載體，而數位化造成紙本實體書不再是唯一的出版形式，降低出版的門檻，不用負擔紙張與印刷的成本，許多內容透過網際網路傳遞給讀者，以紙本為主要經營的傳統出版社認知到載體或是媒介的改變，將會影響出版社在出版產業鏈當中的地位，作者能夠以數位化的管道將內容傳遞給讀者，出版社面對的議題是如何持續佔據作者與讀者之間的中介地位。技術所帶來的影響，在於打破組織場域的邊界，使得原本幾乎不相干的產業彼此競爭，在技術性的環境層面，競爭作者與讀者之間的傳遞位置，直接關聯到組織的收益來源；在制度性層面，競爭數位出版的詮釋權，數位內容是以內容為主導的產品，還是以硬體、軟體等技術功能層面為主導的產品。在組織場域不穩定的階段，遠流與城邦這兩間大型出版社必須思考如何連結眾多的小型出版社，並與硬體、通訊業者抗衡。

傳統圖書出版的價值在於內容，因此電子書的價值同樣必須在於內容，與硬體、通訊業者產生的問題就是誰附屬誰的問題，內容本身是出版社最主要的收益來源，有別於其它商品，出版社經營的內容有著精神性的文化層面，內容為書籍

的價值主體是傳統出版產業普遍接受的價值，這同時代表出版社對於作者的尊重，作者與出版社共同經營內容，並且收益直接來自內容的銷售，精神層面的文化價值與市場層面的經濟價值透過出版社連結起來，維持內容文化價值的完整性，而不只是營利的商品。遠流與城邦各自發展「以內容為主體」的數位出版，遠流以金庸內容推出遠流金庸機，強調的是金庸內容的電子書版本，是以出版社的立場塑造產品形象，不同於硬體廠商著重在硬體功能。城邦則是為所有種類的內容尋找合適的銷售管道，思考紙本實體書籍的內容在數位化之後的最佳形式，突顯內容在各式各樣載體上的優勢。

這樣的差異來自於組織本身的差異，遠流是長久經營之下逐漸成立旗下品牌的大型出版公司，城邦則是集結多家出版社而成立的出版集團，前者直接經營「內容」，後者經營提供內容的「出版社」，因此對於數位出版所設定的議題是不同的，王榮文在數位出版的議題提出「內容為王」，強調的是內容結合數位載體之後，如何不會失去內容做為電子書的主體；何飛鵬提出最後五年的轉型計畫，則是思考如何重新拆解原有的紙本內容形式，配合數位載體發揮內容最佳的效益。遠流以紙本實體書思考數位出版，期待保有過去出版書籍的編輯成果，城邦提出的轉型不再堅持線性閱讀是數位出版的主流，看重的是內容「形式」，城邦集團做為內容發行平台，在紙本實體書的市場為旗下出版社安排通路，在數位出版的市場就是發展多元化的內容銷售管道，以配合各式各樣的內容形式，集團沒有偏離原本經營內容銷售管道的工作。面對數位出版這項技術性環境，遠流試圖結合出版社以內容為主要經營的核心價值，將環境的技術性變遷與已經取得的制度性環境正當性連結在一起；城邦則是某種程度上分離開來，集團的管理部門開發數位出版，旗下的出版社依舊處理原本的出版業務。

出版社與資訊業者競爭的還有數位出版的環境，實際情況可以看到出版社在數位出版失去載體的主導權，電信業者掌握電子書格式，城邦是已經適應環境的大型組織，透過數位出版聯盟的力量推動共同格式 epub3.0，試圖影響環境而不



是被動的適應環境，將有利於組織的程序建立為一種制度規則。遠流面對的是消極保守的多數小型出版社，以金庸內容為號召模仿亞馬遜五合一的產業鏈，試圖以出版社的立場主導數位出版，向其他出版社示範投入的內容會受到尊重，吸引他們提供數位內容。城邦面對內容不足的情況，透過數位出版聯盟向政府尋求資金的協助，開啟「百年千書」計畫。遠流與城邦兩間大型出版社，面臨資訊業者的競爭，都是思考如何與其他小型出版社結盟，建立一個有利於出版社投入的數位出版環境。

從出版社的組織觀點可以發現數位出版對於各類出版社的不同意義，因而產生不同的行動類型，數位出版對於小型出版社來說，無法與組織日常處理的業務產生重要的關連，小型出版社在現階段的運作不受影響，也觀察不到數位出版能為出版社帶來可見的收益，因此多半採取保留的態度。所以瞭解出版社的組織型態與過去的經營理念才能有效的解釋各自發展數位出版的模式。組織理論的核心關懷之一在於描述和說明組織行動得以形成的條件或背景，本研究以新制度學派討論組織的觀點，組織受到環境的影響，而環境是與組織相關連的其他組織所組成的，技術造成的環境變遷在於組織之間過去穩固的合作關係受到影響，甚至是加進了原本不相干的產業類型。組織環境的穩定過程就是組織之間合作關係穩固的過程，表面上競爭的是商業利益的分配，但可以觀察到競爭雙方都在思考如何建立起有利於自己的制度環境，將內容數位化之後的產品以有利於組織的方式銷售，這當中競爭的是產品的形態，產品價值的定位。因此，「數位化」為傳統出版帶來的影響，在於書籍意義的重新定義，從穩固的紙本載體轉化為現階段尚未定論的多種形式，並隨著組織場域的成形而隨之穩固下來。

## **第二節 定位尚未穩定的數位內容產品**

大型出版社投入數位出版的開發是預做準備，以防在未來數位時代失去作者

與讀者之間關鍵的中介位置，所以目前電子書的發展並非直接對應到普遍讀者的實際需求，電子書尚未進入一般人的日常生活當中，相較之下實體紙本書籍已經完全與閱讀等同在一起，表現在紙張是一種「普通」的材料，讀者的注意力不會受到紙張的吸引，而是直接閱讀印刷在上面的圖畫或文字，紙張是透明的容器，承載著豐富的文本內容，讀者能夠完全專注在文本之上。

電子書閱讀器與紙張都是一種內容的載體，然而電子書閱讀器的設計尚未穩定，模仿紙本閱讀體驗的電子書設計接近紙張，但卻降低排版、字體設計的美感；朝向多功能、多媒體發展的電子書閱讀器又遠離一般讀者的閱讀經驗，與融入日常生活的紙媒介相較，在用途上無法明確找到具體需求。在一般閱讀的層面當中，紙張已經完美扮演了文字的載體，閱讀的時候「消失」在讀者眼前，電子書閱讀器不容易複製這樣的體驗，紙張不會為閱讀造成多餘的干擾。

上述提到「數位化」為傳統出版帶來的影響，在於書籍意義的重新定義，從穩固的紙本載體轉化為現階段尚未定論的多種形式，台灣數位出版的發展是為了應付將來數位時代的到來，大型出版社配合自身的組織型態，模仿國外數位出版發展的現有模式，但是其中缺少關注目前台灣讀者的閱讀習慣與需求，因此現階段尚未有效的連結數位出版產業鏈的尾端－讀者、閱聽人、受眾，本研究認為數位出版產業鏈的串連，除了內容的投注與開發之外，必須積極的思考如何將讀者連繫進來。

### **第三節 研究限制與可能研究議題**

社會學領域缺少直接相關的研究文獻，因此沒有對話的對象，本研究的目的是在於試圖建立一個觀察的框架，期盼能夠以此解釋出版社投入數位出版的發展模式，目前只能做為初探性的研究。另一方面在訪談的部分，本研究著重於組織決策的層面，因此訪談對象為出版社的決策者，或是理解組織決策過程的人員，缺

少的是理解數位產品在開發上的過程，而無法詳細介紹實際的執行面。

關於可能的研究議題，除了持續關注數位出版的發展，解釋往後其它出版社投入數位出版的原因之外，也能夠對「數位出版」的意義進行歷時性的整理，以遠流為例，最先認知的數位出版是光碟搭載的數位內容，網際網路逐漸普遍之後發展線上資料庫與目前的線上電子書城，瞭解相關產業如何理解數位出版，可以更完整提供這項議題在特定時間地點下的意義。同時也可以彙整各時期電子書閱讀器發展的共通點，反映廠商在不同時期對於該技術物的解讀。

另一方面進一步能夠觀察傳統圖書的內容因為數位化而產生的轉變，是否因而產生新的文體或是新的內容形式，而這些文體產生的因素又是什麼。以城邦的「POPO 原創網」為例，這是以部落格的形式設計而成的線上電子書平台，過去出版門檻過濾了作品內容，也就只有少數的作者能夠發表作品，如今數位出版使得出版門檻降低，內容也不再局限於純文字，是否因而產生新的文體，觀察內容與書寫材料之間的關連，書寫材料是否影響內容形式。以上議題或許值得後續研究者持續關注並發展。

## 參考書目

### 中文文獻

- 王榮文，1990，〈四十歲的心情〉。中國時報，人間副刊，9月17日。
- 王東澤，2005，《電子書市場認知與消費傾向之探討》。台南：國立成功大學高階管理碩士在職專班碩士論文。
- 王岫，2011，〈2010年美國出版觀察〉。頁120-123，收錄於吳英美編，《全國新書資訊月刊.145》。台北市：國家圖書館。
- 江逸之，2007，〈一年只花1375元買書 450萬成人不看書，台灣怎來競爭力〉。《遠見》8月號。
- 朱小明、莊蕙嘉編譯，2010，〈亞馬遜統計電子書賣贏精裝書〉。聯合報，7月20日，A6版。
- 杜麗琴，2004，〈當傳統編輯遇上數位編輯—以大英線上知識庫中文化書為例〉。頁302，收錄於鍾修賢編，《出版年鑑．二〇〇四年》。台北市：新聞局。
- 杜紫軍，2010，〈數位出版產業發展策略與推動現況〉。《研考雙月刊》34：1。
- 何飛鵬，2009，〈最後的五年〉。《商業週刊》1126：18。
- 李錫敏，2005，《圖書出版增值應用與華文出版整合模式之研究》。嘉義：南華大學出版事業管理研究所碩士論文。
- 李永熾，1990，〈技術在歷史中的演化〉。《當代》46：24-33。
- 李念庭，2010，《臺灣上班族與大專院校學生對電子書閱讀器之購買因素與購買意願研究》。高雄：國立中山大學企業管理學系碩士論文。
- 邱秋娟，2001，《臺灣出版社進行電子書出版現況初探：創新傳布理論之運用》。台北：國立政治大學新聞學系碩士論文。
- 吳香君，2009，《台灣數位出版業者通路效益之研究》。台北：世新大學圖文傳播

暨數位出版學研究所碩士論文。

林美惠，2001，《網路電子書企業之核心資源與經營策略之研究》。嘉義：南華大學出版學研究所碩士論文。

林政榮，2002，《數位出版業者對數位出版內容形式之看法研究》。台北：國立臺灣藝術大學應用媒體藝術研究所碩士論文。

林維萱，2007，《臺灣地區電子書定價模式之探討》。台北：國立臺灣大學圖書資訊學研究所碩士論文。

林宜蓉，2008，《多媒體電子書對英語學習者閱讀態度的影響》。台北：國立臺灣師範大學英語學系在職進修碩士班碩士論文。

林佳誼，2009，〈大牌作家投下震撼彈〉。工商時報，12月16日，A6版。

周暉達，2010，〈2009年臺灣數位出版業市場概況〉。頁22-30，收錄於張崇仁編，《出版年鑑.2010》。台北市：新聞局。

范冠宇，2006，《圖書出版數位化的障礙因素研究》。台北：世新大學資訊管理學研究所碩士論文。

封德屏主編，2008，《台灣人文出版社30家》。台北市：文訊雜誌社。

祝本堯，2011，〈臺灣數位出版之現況與前瞻〉。頁65-68，收錄於吳英美編，《全國新書資訊月刊.145》。台北市：國家圖書館。

沈秀玲，2007，《消費者採用創新產品之影響因素分析：以電子書閱讀器為例》。桃園：開南大學物流與航運管理學系碩士論文。

郝明義，2007，《他們說－有關書與人生的一些訪談》。台北市：大塊。

唐真成，2001，《電子書出版的未來》。宜蘭：佛光人文社會學院未來學研究所碩士論文。

唐諾，2010，《文字的故事》。台北市：聯合文學。

\_\_\_\_，2011，《世間的名字》。台北市：印刻文學。

- 高雲換，2005，《電子雜誌及電子書的異業合作模式之研究》。嘉義：南華大學出版事業管理研究所碩士論文。
- 陳美如，2004，《影響臺灣圖書出版業組織創新程度之決定因素研究》。台北：國立臺灣師範大學大眾傳播研究所碩士論文。
- 陳琮叡，2005，《創新產品的認知風險與購買意願之研究：以中文電子書閱讀器為例》。高雄：國立高雄第一科技大學行銷與流通管理所碩士論文。
- 陳穎青，2007，《老貓學出版》。台北市：時報。
- \_\_\_\_\_，2010，《老貓學數位 PLUS》。台北市：貓頭鷹。
- 陳京琳，2007，《影響消費者採用電子雜誌因素之研究》。台北：世新大學圖文傳播暨數位出版學研究所碩士論文。
- 陳怡瑄，2008，〈閱讀載體大革新：電子書 Kindle 憑什麼熱銷？〉。《遠見》1。
- 陳宛茜，2009，〈到 popo 當作家寫書、賣書自己來〉。聯合報，12月12日，A22版。
- 莊筑蘋，2010，《影響使用者採用電子書閱讀器需求因素之研究：以臺北地區大學生為例》。台北：實踐大學資訊科技與管理學系碩士論文。
- 郭家銘，1999，《圖書出版的數位化現象暨其科技歷程探索》。嘉義：南華大學出版學研究所碩士論文。
- 郭燕鳳，2008，《臺灣數位出版服務平臺營運的發展現況與前景分析》。嘉義：南華大學出版與文化事業管理研究所碩士論文。
- 郭玫君，2010，〈政大書城師大店明熄燈〉。聯合晚報，10月16日，A4版。
- 許書豪，2008，《臺灣數位出版產業之競爭策略研究》。台北：世新大學圖文傳播暨數位出版學研究所碩士論文。
- 許碧純，2010，〈以優勢內容起新機〉。《科學人》101：108-111。
- 黃羨文，1995，《紙本書與電子書之比較》。台北：國立台灣大學圖書館學系碩士

論文。

黃郁茹，2002，《圖書出版業電子化程度評估之研究》。桃園：元智大學資訊管理研究所碩士論文。

黃齡嫻，2008，《紙本與電子繪本教學對國小輕度智能障礙學生閱讀理解學習成效之比較研究》。台北：國立臺灣師範大學特殊教育學系碩士論文。

黃婷筠，2009，《電子書產業分析與商業模式探討- 以美國市場為例看台灣之電子書未來發展》。台北：臺灣大學企業管理碩士專班碩士論文。

黃立宜，2010，《影響消費者對電子書使用意願之研究》。高雄：國立高雄應用科技大學國際企業學系碩士在職專班碩士論文。

黃珮茹，2011，《影響電子書閱讀器採用意願因素之探討》。台北：國立臺灣科技大學企業管理系碩士論文。

彭淮棟，2010，〈電子書年度銷售量勁升 193%〉。聯合晚報，10月16日，B3版。

彭淮棟編譯，2010〈耶誕季 美兩大連鎖書店悶呀〉。聯合晚報，12月19日，B4版。

張琬琦，2004，《影響消費者對電子書接受意願因素之研究》。嘉義：國立嘉義大學行銷與流通管理研究所碩士論文。

張秋雄，2008，《影響傳統出版業者與數位出版業者合作意願之因素探討》。台中：中興大學高階經理人碩士在職專班碩士論文。

張家源，2010，《從產業價值鏈檢視我國數位出版產業發展策略》。台北：元智大學資訊社會學碩士學位學程碩士論文。

詹雅琪，2001，《數位出版商務之整合行銷傳播研究》。台北：國立臺灣師範大學圖文傳播學系碩士論文。

鄭金倉，1974，《賽蒙學說述評》。台北：國立政治大學公共行政研究所碩士論文。

楊涵貽，2007，《臺灣出版產業數位出版創業策略評選之研究》。桃園：銘傳大學傳播管理研究所碩士班碩士論文。

- 廖宜人，2007，《消費者對數位出版品的購買意願之研究：以大專生購買電子雜誌為例》。嘉義：國立嘉義大學行銷與流通管理研究所碩士論文。
- 廖育珮，2005，《組織動態能耐發展之研究—以城邦出版控股集團為例》。新竹：國立交通大學傳播研究所碩士論文。
- 鄧雅文，2008，《數位出版產業競合分析之研究》。台北：國立政治大學科技管理研究所碩士論文。
- 蔡鵬如，2010，〈不到一個月 iPad 賣破百萬台〉。中國時報，5月5日，A10版。
- 潘俊琳，2010，〈電子書風雲：啟動出版大革命〉。經濟日報，8月9日，C10版。
- 戴伯勳，2007，《圖書出版業與音樂產業的現況與未來發展》。台北：國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
- 藍源德，2008，《臺灣電子書閱讀器行業之發展條件與市場前景之研究》。桃園：元智大學管理研究所碩士論文。
- 蘇拾平，2007，《文化創意產業的思考技術—我的 120 道出版經營練習題》。台北市：如果。
- 蘇微東，2007，《影響創新消費者對電子雜誌接受意願之因素》。台北：世新大學圖文傳播暨數位出版學研究所碩士論文。
- Edgerton, David 著、方俊育、李尚仁譯，2004，〈從創新到使用：十道兼容並蓄的技術史學提綱〉(From Innovation to Use: Ten Eclectic Theses on the Historiography of Technology)，《科技渴望性別》。台北市：群學。
- Escarpit, Robert 著、葉淑燕譯，1990，《文學社會學》(Sociologie de la littérature)。台北市：遠流。
- Haslam, Andrew 著、陳建銘譯，2009，《書設計·設計書》(Book Design)。台北市：原點。
- Porter, Michael 著、李明軒、邱如美譯，2010，《競爭優勢(上)》(Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance)。台北市：天下。



## 英文文獻

- Aldrich, Howard, 1979, *Organizations and Environments*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Barnard, Chester, 1938, *The Functions of the Executive*. Harvard Uni. Press, Cambridge, Mass.
- Barker, P, 1998, “The future of books in an electronic era.” *Electronic Library* 16(3): 191-198.
- Bimber, B, 1994, “Three faces of technological determinism.” Pp. 79-100 in Smith, M. R., & Marx, L., ed. *Does technology drive history? The dilemma of technological determinism* . London: MIT Press.
- Cyert, Richard M. and James G. March, 1963, *A behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- DiMaggio, Paul and Walter Powell, 1983, “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality.” *American Sociological Review* 42: 726-743.
- DiMaggio, Paul, 1982, “The structure of organizational fields: an analytical approach and policy implications.” *Paper prepared for SUNY-Albany Conference on Organizational Theory and Public Policy*. April 1 and 2.
- Ellul, J., 1964, *The Technological Society*. N.Y. :Vintage Books.
- Freeman, John H. 1982, “Organizational life cycles and natural selection processes.” Pp. 1-32 in Barry Staw and Larry Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*. Vol. 4. Greenwich, CT: JAI Press.
- Hawley, Amos, 1968, “Human ecology.” Pp. 328-37 in David L. Sills (ed.), *Institutional Encyclopedia of the Social Sciences*. New York : Macmillan.
- Hayakawa, Hiroaki., 2000, “Bounded Rationality, Social and Cultural Norms, and Interdependence via Reference Groups.” *Journal of Economic Behavior &*

*Organization*. Vol.43: 1-34.

Heidegger, M. ,1992, "The Question Concerning Technology." Pp 307-341 in D. F. Krell., eds, *Basic Writings: Ten Key Essays, plus the Introduction to Being and Time*. San Francisco: HarperSanFrancisco.

MacKenzie, D., and Wajcman, J., eds, 1985, *The Social Shaping of Technology*. Milton Keynes: Open University Press.

March, James G. and Michael Cohen, 1974, *Leadership and Ambiguity: The American College President*. New York: McGraw-Hill.

March, James G. and Johan P. Olsen, 1976, *Ambiguity and Choice in Organizations*. Bergen, Norway: Universitetsforlaget.

March, James G., & Simon, Herbert A. 1993. *Organizations*, 2nd ed. Cambridge: Blackwell.

Meyer, John W. and Brian Rowan, 1977, "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony." *American Journal of Sociology* 83: 340-363.

Meyer, John W., 1979, "The impact of the centralization of educational funding and control on state and local organizational governance." Stanford, CA: Institute for Research on Educational Finance and Governance, Stanford University, Program Report No. 79-B20.

Radner, Roy., 1996, "Bounded Rationality, Indeterminacy, and the Theory of the Firm" *The Economic Journal*, Vol. 106: 1360-1373

Schelling, Thomas, 1978, *Micromotives and Macrobehavior*. New York: W. W. Norton.

Selznick, Philip. 1949. *TVA and the Grassroots*. Berkeley, CA: The University of California Press.

Simon, Herbert A., 1944, "Decision – Making & Administrative Organization" *Public Administration Review*, Vol. IV.

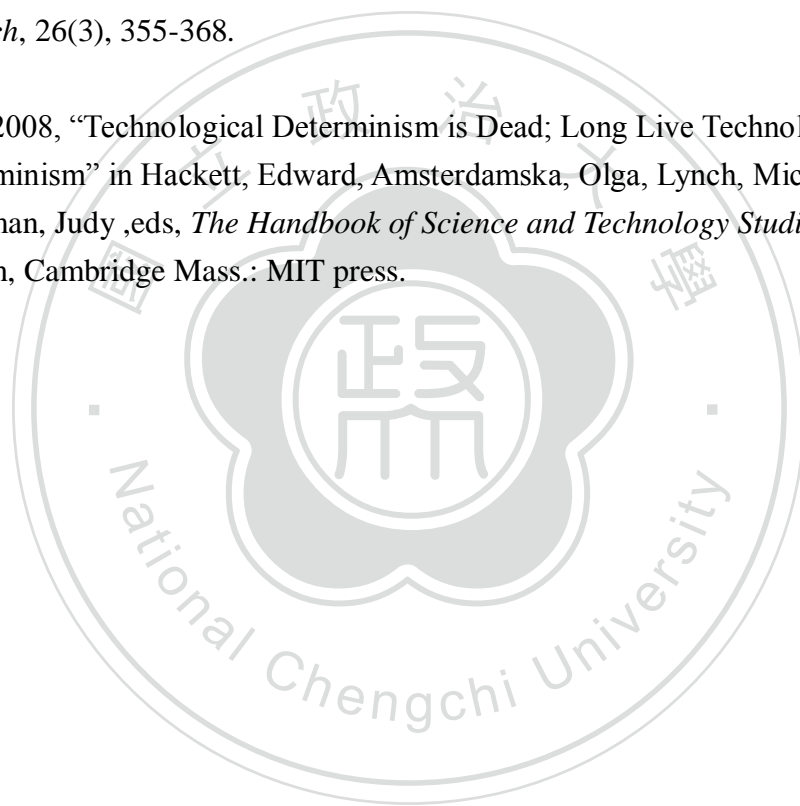
\_\_\_\_\_, 1957, *Administrative Behavior*. New York: Free Press.

\_\_\_\_\_, 1957, *Models of Man – Social and Rational*. New York: John Wiley and Sons Inc.

Spiegler, Ran, 2011, ”’But can’t we get the same thing with a standard model?’ Rationalizing Bounded-Rationality Models” *Economics and Philosophy*, Vol.27: 23-43.

Vassiliou, M., & Rowley, J. ,2008, “Progressing the definition of "e-book".” *Library Hi Tech*, 26(3), 355-368.

Wyatt, S. ,2008, “Technological Determinism is Dead; Long Live Technological Determinism” in Hackett, Edward, Amsterdamska, Olga, Lynch, Michael & Wajcman, Judy ,eds, *The Handbook of Science and Technology Studies*, 3rd edition, Cambridge Mass.: MIT press.



## 附錄一：台灣數位出版聯盟會員名冊

台灣數位出版聯盟會員名冊	
1	大原文化事業有限公司
2	大塊文化出版股份有限公司
3	中華民國資訊軟體協會
4	中華民國圖書發行協進會
5	中華電信股份有限公司
6	元太科技工業股份有限公司
7	元照出版有限公司
8	天下遠見出版股份有限公司
9	天下雜誌股份有限公司
10	天衛文化圖書股份有限公司
11	北澎科技股份有限公司
12	台灣大哥大股份有限公司
13	台灣東華書局股份有限公司
14	台灣國際角川書店股份有限公司
15	台灣微軟股份有限公司
16	巨思文化股份有限公司
17	永豐紙業股份有限公司
18	永豐餘造紙股份有限公司
19	全華圖書股份有限公司
20	旭聯科技股份有限公司
21	希伯崙股份有限公司
22	旺文社股份有限公司
23	青文出版社股份有限公司
24	城邦出版文化股份有限公司
25	威寶電信股份有限公司
26	英屬蓋曼群島商家庭傳媒股份有限公司城邦分公司-尖端出版集團
27	英屬蓋曼群島商家庭傳媒股份有限公司城邦分公司-商業周刊
28	香港商雅虎資訊股份有限公司台灣分公司 (Yahoo!)
29	時報文化出版企業股份有限公司
30	財團法人台北市基督教救世傳播協會-大家說英語
31	財團法人台北市基督教救世傳播協會-空中英語教室
32	財團法人台北市基督教救世傳播協會-彭蒙惠英語 Advanced

33	財團法人資訊工業策進會
34	國立中正文化中心
35	國立台灣大學圖書館
36	國家圖書館
37	康軒文教事業股份有限公司
38	麥奇數位股份有限公司
39	智慧藏學習科技股份有限公司
40	滾石文化股份有限公司
41	漢珍數位圖書股份有限公司
42	網路家庭國際資訊股份有限公司
43	遠流出版事業股份有限公司
44	摩達網商務股份有限公司
45	數位聯合電信股份有限公司
46	翰林出版事業股份有限公司
47	嬰兒與母親雜誌社
48	聯合文學出版社有限公司
49	聯合線上股份有限公司
50	聯經出版事業股份有限公司
51	摩客網路訊息科技股份有限公司
52	台灣數位水壩股份有限公司
53	三采文化出版事業有限公司
54	口袋移動科技股份有限公司
55	康泰納仕綜合媒體事業有限公司
56	博客來數位科技股份有限公司
57	好站網控電子商務有限公司
58	啟旋系統股份有限公司
59	敦煌書局股份有限公司
60	願境網訊股份有限公司
61	華興文化事業有限公司
62	華碩電腦股份有限公司
63	宏馬數位科技股份有限公司
64	友達光電股份有限公司
65	皇冠文化出版有限公司
66	圓神出版社有限公司
67	無敵科技股份有限公司
68	誠品股份有限公司
69	金石堂圖書股份有限公司

70	佳世達科技股份有限公司
71	龍騰文化事業股份有限公司
72	陸鋒科技有限公司
73	濔奇數位科技股份有限公司
74	春水堂科技娛樂股份有限公司
75	財團法人台灣基督長老教會台灣教會公報社
76	南一書局企業股份有限公司
77	碩亞數碼科技有限公司
78	台達電子工業股份有限公司
79	凌網科技股份有限公司
80	三立電視股份有限公司
81	天瀚科技股份有限公司
82	財團法人信誼基金會
83	繁星多媒體股份有限公司
84	拾一本數位文化股份有限公司
85	力新國際科技股份科學園區分公司
86	頤和文化事業有限公司
87	國立台灣師範大學圖書館
88	網擎資訊軟體股份有限公司
89	宏碁股份有限公司
90	汎宇電商股份有限公司
91	遠傳電信股份有限公司
92	中華聯網寬頻股份有限公司
93	銓安智慧科技股份有限公司
94	湛天創新科技股份有限公司
95	國際亞洲出版股份有限公司
96	嘉鋒數位有限公司
97	常春藤有聲出版有限公司
98	伊博數位書屋股份有限公司
99	千華數位文化股份有限公司
100	宏達國際電子股份有限公司
101	欣傳媒股份有限公司
102	哈瑪星科技股份有限公司
103	綠林資訊股份有限公司
104	國立中山大學電子商務研究中心

## 附錄二：相關研究對電子書的定義整理

	電子書(electronic books)
黃羨文(1995)	係指凡利用電腦科技將知識內容電子化，並以文字、或圖片、或影像、或動畫、或聲音等方式來呈現，而且以電子或光學媒體為載體者。
陳珮穎(1999)	其圖書資料以數位方式編輯透過網路傳輸。
唐真成(2001)	凡文字、圖片等資訊內容，透過電子多媒體的方式來傳遞、檢索、閱讀等即為電子書，因此舉凡由閱讀器、電腦等載具來閱覽者都包含在內。
邱秋娟(2001)	就使用者的觀點來看，電子書指的是從網路下載書籍的內容；從出版的觀點來看，書籍內容的儲存形式與載體、發行方式、閱讀媒介都需要藉助電腦等數位化媒介。本文所討論的電子書是指透過網路傳輸，越來越重要的網上出版型式的電子書。讀者可以在線上閱讀，也可以下載電子書檔案到個人電腦、PDA或閱讀器裡閱讀，未來甚至可能利用一些常用的家電來作為閱讀的工具。
詹雅琪(2001)	以電子形式存放多媒體的內容，再藉由網路等通路來出版、發行書籍。而目前電子書仍保留書的形式，以「頁」為單位。嚴格來說，完整的電子書含封面、目錄頁、內容版本、章節段落等形同紙本書在編排設計時的基本要素。另一方面電子書較紙本書具備更多的優點，它能夠展現多種媒體功能。加入聲音、影像與超連結，閱聽者可以選擇語言別、喜歡的版面、寫筆記、編組故事、寫心得。

林美惠(2001)	電子書(eBook)專指網路電子書而言，意指數位化之圖書內容檔案透過網路傳輸，使用者之閱讀方式可直接在網站線上瀏覽網頁，也可下載至 PC、PDA 或專用閱讀機上離線閱讀。
史亞倫(2002)	電子書乃是將原本需要在平面紙張上呈現的文字內容，經過數位化的技術轉換為電子檔案格式之後，儲存於磁片、光碟或經由網路傳輸，再透過電子書的閱讀裝置加以讀取，而這些閱讀裝置包括了個人電腦、筆記型電腦、PDA，或是專屬的電子書閱讀器等等。
林政榮(2004)	通常下載電子書可以透過兩種方式：其一是不需要特殊的裝備(Device-independent)，但需要靠特定的軟體才能夠進行閱讀，例如 Adobe 的 Acrobat 或 Microsoft 的 Reader 程式；其二是必須下載至特殊的硬體設備，如 PDA、電子書閱讀器、手機等各種隨身的資訊設備來閱讀電子書內容。
范冠宇(2006)	作者或專業出版者透過電子數位系統例如 PC，把出版內容經過編輯排版的數位資料存放在各式電子儲存媒介如光碟等。再經由傳統的通路流通上述的媒介，或透過網際網路把數位資料傳送到讀者的數位閱讀設備，PC、NoteBook、PDA、甚至手機都是讀者可以應用的數位閱讀設備。
林維萱(2007)	電子書是將具備傳統書籍特徵的數位內容，運用數位科技裝置輔以數位軟體，以協助使用這便利閱讀、註記、檢索等，並可透過網際網路將數位內容迅速及廣泛的傳播。這種以知識為基礎的貢獻數位化行為所產生的商品，可視之為資訊商品。本研究排除光碟形式的電子書，主要針對透過網際網路線上或離線閱讀的電子書，並可利用個人電腦或閱讀器進行閱讀活動。
黃俐璇(2008)	電子書的相關名稱，在國外有 ebooks、e-book、online books、



	<p>ebook reader、ebook device、digital book、electronic book 等。</p> <p>國內則有電子書、網路電子書、電子文件、電子出版、電子書閱讀器等相關名詞。根據圖書館統計標準(CNS13151, 2007)的定義，電子書系指類似紙本圖書形式，其文本可以搜尋之數位文獻；含電子化學位論文。</p>
藍源德(2008)	電子書閱讀器為電子書之載具。
黃婷筠(2010)	<p>A eBook (short for electronic book), also known as a digital book, is an e-text that forms the digital media equivalent of a conventional printed book, sometimes restricted with a digital rights management system. eBooks are usually read on dedicated hardware devices known as eBook devices or eReaders. Some personal computers and cell phones can also be used, especially to read documents in pdf format (Source: Wikipedia). eBook allows people to get all the information they want through a keystroke. The content of the book can be presented in the format of characters, animations, pictures, sound, or the combination of them, and they are currently able to be presented as Adobe PDF, Microsoft Reader, eReader, Mobipocket Reader, OPS, Open Reader and Kindle file.</p>
黃立宜(2010)	須透過閱讀軟體，以特殊的電子檔形式下載至一般常見的平台來閱讀的書籍，為軟硬體兼備的形式。
莊筑蘋(2010)	不一定具有「實體紙本書籍」的形式，凡實體書籍的內容轉換為數位化的文字內容結合多媒體的資訊型態，透過網際網路下載或傳輸（包含掃描、藍芽及 USB）到閱讀設備後使用特定的軟體，以電子的形式才可檢索、閱讀即為電子書。也就是說內

	<p>容的取得管道不再是實體書店，而是可供下載電子書的網路書店或任何可取得電子書的管道。而閱讀設備包含專用的電子書閱讀器、個人電腦、筆記型電腦、智慧型手機以及 PDA 等相關閱讀裝置。</p>
<p>黃珮茹(2011)</p>	<p>依據 Yoshinori(1995)<sup>62</sup>提出對於電子書閱讀器的觀點，必須具有以下功能：1.大小如 A4 紙張，容易攜帶。2.顯示器的解析度，需優於報紙文字。3.需具有聲音輸入的功能和易操作。4.必須能網路化和作無線通訊。經由以上的特性可以得知電子書閱讀器與其他可以閱讀電子書之載具的不同之處，例如：桌上型電腦、筆記型電腦等。電子書閱讀器必須是輕薄簡便、方便使用者攜帶，此項特性與一般電腦產生明顯區隔。另外，電子書閱讀器必須具備高解析度以及易於閱讀的較大面板，這特性則與手機與 PDA 等一般行動裝置有清楚劃分。</p>

<sup>62</sup> Yoshinori Sugihara. (1995). Multimedia-an easy guide.

### 附錄三：相關研究對數位出版的定義整理

	數位出版、電子出版
邱炯友(1996)	電子出版是將文字、圖像、聲音、動畫等予以數位化後，依還原展現時使用之機器不同，而產生不同之媒體。
郭家銘(1999)	數位出版是將文字、圖片、聲音等元素，經由數位化整合在一個多媒體的編輯軟體中，由於數位出版品是位元的型態，使得資料處理與傳播的過程，可以利用網路進行介面的轉換。
詹雅琪(2001)	電子出版(e-publishing)的五個步驟，依次為：撰寫→將作品轉為數位的檔案格式→上網→建構網頁→傳輸數位出版品的檔案到網頁上，使之能夠瀏覽與下載。
林政榮(2004)	數位出版是資訊內容的擁有者，以營利為目的，將各種資訊以數位化形式透過網路或載體傳達至閱聽者之行為。其表現形式共分為五大類，以數位化方式傳遞或製作等之數位電子檔案，並完成銷售模式；形式包括實體數位出版，如光碟電子書、依需印刷；非實體數位出版，如線上查詢資料庫，下載電子書、電子期刊、電子雜誌、電子報等。
高雲換(2005)	當電子出版之定義為「將文字、圖像、聲音、動畫等予以數位化後，依還原展現時使用之機器不同，而產生不同之媒體」時，則電子出版品與傳統之平面印刷書籍最大的差別便在於電子出版可依需求而有不同的輸出形態。如果更深一層符合現在之情況，則詮釋為：電子出版品的製作過程即是數位化的電子訊號之編輯、儲存、流通與傳播，絕非是傳統的編輯、轉印複製工作。

嚴宇芳(2006)	數位出版服務的定義：係指將圖像、字元、影像、語音等內容，以數位處理或數位形式（含以電子化流通方式）呈現之出版品，包括由現有實體直接轉換或原生之數位出版品，並經由網路或實體通路等管道公開發行。（經濟部工業局，2006）
郭燕鳳(2008)	數位出版乃是內容加平台的新形式出版，也就是將圖像、文字、影像、語音等內容經過數位化通路例如網路或電子載體，搭配數位行銷與傳統行銷，並整合運用之技術、產品或服務。
潘怡臻(2008)	根據數位內容產業白皮書（經濟部，2004）之定義，數位出版包含傳統出版、數位化流通及電子化出版等產業，透過網際網路、資訊科技、硬體設備等技術及版權管理機制，讓傳統出版在經營上產生改變，創造新的營運模式及所衍生之新市場，帶動數位知識的生產、流通及服務鏈發展。產品或服務包含圖像或文字之光碟出版品、電子書、電子雜誌、電子資料庫、電子化出版(e-publishing)、數位化流通(digital distribution)、資訊加值服務(enabling services)等。本研究所指之數位出版，意指數位內容從製作企劃、開發、編輯、內容製作等，一直至數位出版品發行前所需運用之工作內容。
許書豪(2008)	數位出版簡單來說，就是在以數位化技術選編內容成為作品、組織資源將作品內容複製成為複製品、並將這些大量的數位化複製品向公眾傳播的一連串的社會行為，稱之為數位出版。也就是採用數位化技術來選編作品，並以數位化複製技術，將作品大量複製成為數位出版品；然後，將這些數位出版品向社會大眾傳播的社會行為，稱為數位出版(digital publishing)。
張書禮(2008)	依照「經濟部數位內容產業推動辦公室」所提出的數位出版定義為：「運用網際網路、資訊科技、硬體設備等技術及版權管

	<p>理機制，讓傳統出版在經營上產生改變，創造新的營運模式及所衍生之新市場，帶動數位知識的生產、流通及服務鏈發展。產品或服務包含圖像或文字之光碟出版品、電子書、電子雜誌、電子資料庫、電子化出版(e-publishing)、數位化流通(Digital Distribution)、資訊增值服務(Enabling services)等（經濟部數位內容產業推動辦公室，2007）。」</p>
<p>吳香君(2009)</p>	<p>在「97年行政院新聞局補助發行數位出版品作業要點」中對數位出版的定義為：「數位出版品定義：本要點所稱數位出版品，係指將圖像、字元、影像、語音等內容，以數位處理或數位形式（含以電子化流通方式）呈現之出版品，包括由現有實體直接轉換或原生之數位出版品，並經由網路或實體通路等管道公開發行（新聞局，2008）。」在本研究中的數位出版品主要是指「將圖書以數位處理或數位形式（含以電子化流通方式）呈現之出版品，包括由現有實體直接轉換或原生之數位出版品，並經由網路或實體通路等管道公開發行。」</p>
<p>張家源(2010)</p>	<p>數位出版與傳統出版最大不同之處，就是在以數位化技術編寫內容、組織資源，將作品內容複製為電子內容，並將這些大量的數位化出版品向社會大眾傳播的一連串社會行為，謂之為數位出版（Digital Publishing）。</p>

#### 附錄四：相關研究提出的環境因素

	圖書出版產業面臨的環境因素
林美惠（2001）	<p>傳統圖書出版業在電子書蓬勃發展的浪潮下，同時面臨了越來越困難的經營困境，首先是作業流程繁瑣，處於資訊化社會，人們對於資訊或知識的需求，越來越即時，太長的作業流程使出版品上市時，往往已經失去了市場性。其次是書籍的銷售管道日漸狹窄，相對於書籍發行的人事、運輸、店面的費用居高不下。台灣出版業者每年出版三萬多本新書，書店的陳列空間有限，僅有暢銷書可以長期擺在顯著的架位外。書籍在書店上架的時間越來越短，僅有兩個星期至一個月的時間就可能被退貨，加上經濟不景氣，1999年的退書率高達了百分之六十（陳信榮，2000）。這些因素使得傳統出版業，必須降價求售，或用「以書養書」的方式，才能使出版社生存下去，若控制不當，便有倒閉的危機。</p>
詹雅琪（2001）	<p>當上網人數與電子商務不斷攀升之際，網際網路的未來又將如何發展？David C. Moschella 在”Waves of power: Dynamics of Global Technology Leadership”中（蘇昭月譯，1999），將資訊科技產業（Information Technology，IT）的發展，分為四個時期：分別是系統時代（1964-1981）、PC時代（1981-1994）、網路時代（1994-2005）以及內容時代（2005-2015）。David 對資訊媒體產業的預估，從下列事件獲得應證，包括：個人電腦普及後，硬體的設計方向取決於軟體的需求；手機與基地台普及後，手機的增值服務就成為業者獲得利潤的來源。此外，David 提到電子商務網站普及後，吸引使用者持續上站消費的原因，將是該網站所提供的內容與服務。因此，當網</p>

	<p>路使用習慣與基礎建設更臻成熟時，內容產業會成為影響電子商務成敗的關鍵之一。</p>
林政榮（2002）	<p>網際網路的發達以及資訊上網的應用趨勢，徹底的改變了人們傳統接收資訊的方式，並在閱讀與出版方面產生了新世代的知識革命，使得「閱讀不再只是閱讀，書本不再只是書本」，而產生紙本文本數位化，因此為了因應讀者閱讀形態多元化之現象，出版的數位化是理所當然之事。（鄭茂禎，2003，頁38）</p>
黃郁茹（2002）	<p>臺灣出版市場整體營運籠罩低迷的現象，從新學友連鎖書店業者、台灣出版集團化先驅錦繡文化的財務危機，到光復書局禮券變為廢紙事件，再再顯現出台灣的圖書出版業正面臨著嚴峻的考驗。……（另一方面）網際網路的新世界不但提供圖書出版業新的可能，在出版方面有網路出版(electronic publishing)、「隨選印刷(print on demand)」，讀者方面則有「電子書(e-book)」等不同的書本型式相繼問世，雖尚未成為主流，但卻讓 e 世代人類能以更快速的管道獲取「資訊」。……因此圖書產業是否能夠運用資訊技術來改善產業現有的危機，快速因應大環境的轉變亦成為重要的話題。</p>
高雲換（2005）	<p>數位化不但改變了原有的文化傳播模式與產業組織的結構型態，也改變了人類的生活方式與閱讀習慣。</p>
李錫敏（2005）	<p>台灣出版業者在經營上面臨的困境有：(1)因生產快速，供需不平衡，退貨率攀升；(2)市場規模小，印量越來越少，相對成本攀升；(3)簡體出版品滲透，侵蝕整體市場，面對價格戰競爭；(4)網路資訊發達，改變閱讀習慣，閱讀人口流失；(5)大陸政府對出版政策強力主導；(6)數位編輯人才不足，數位</p>

	<p>出版品商業模式未成熟，轉型不易。……數位化對圖書出版影響，主要在於將原創價值高的文本應用數位化技術，進行影音、動畫、電影等增值創造多元性的產品，因而增加價值和獲利。</p>
范冠宇（2006）	<p>目前傳統出版業正面臨相當多的競爭與瓶頸，為了改善經營狀況，絕大部分的出版社都努力尋求轉型，挖掘任何可能的生存契機。同時間，日新月異的科技以及網際網路的生成，造就了「數位出版」這個前衛又龐大的新可能，並潛移默化的進入一般大眾生活，改變了閱讀時代。……數位時代中的出版業，出現了許多創新的經濟模式及產業結盟現狀，也正積極地提供優質數位內容服務，迫使長久以來進展緩慢的傳統出版業進行轉型。</p>
嚴宇芳（2006）	<p>出版市場的總體銷售量下滑，閱讀人口下降，求知需求仍在，只是閱讀方式轉移。由於網路傳播技術日新月異，使得線上數位內容得以快速、大量地散佈，向來以書籍、雜誌銷售為主要營收來源的出版社發現到紙本出版品銷售量的快速下滑，迫使出版社重視網路新興傳播管道所帶來的衝擊，亦積極思考紙本出版品內容的重製轉移成數位形態而獲利。</p>
許書豪（2008）	<p>全球數位化以及網路發展，已經成為一股銳不可擋的趨勢與力量……傳統的出版產業也需要隨著科技的進步跟進腳步。</p>
郭燕鳳（2008）	<p>在消費者端，拜科技進步、網路發達、資訊便利之賜，現代人充分利用個人電腦上網，使得網路閱讀人口逐年增加，他們閱讀或瀏覽各種部落格、網路小說、電子雜誌、電子書、電子報、EDM等，自然而然影響到紙本書、雜誌、報紙等傳統平面媒體的銷售。當線上閱讀行為變成一種習慣時，我們</p>



	不得不相信數位化的出版時代以翩翩來臨。
藍源德（2008）	(1)台灣民眾閱讀習慣與閱讀比率低落；(2)台灣多媒體發展快速且密集；(3)台灣人消費圖書之金額低；(4)臺灣家庭對書報雜誌之支出逐年下降；(5)盜版市場猖獗；(6)臺灣經濟景氣不好，消費與信用都緊縮，以致於購書意願大幅降低；(7)圖書市場規模小；(8)M型化與少子社會的衝擊；(9)出版社面臨新書發行在通路相互排擠與高退書率的困境；(10)紙張原料與印刷成本持續上漲；(11)資訊科技進步，部落格與網路文章分食市場。……總和以上種種原因都造成傳統書籍市場的積弱不振，以及上、中、下游的惡性循環。也因這樣，電子書市場應該是相關業者須積極、並共同努力的目標。
張秋雄（2008）	長久以來，我國圖書出版市場基於市場規模小、出版書種多、出版業者眾、退書比率高，以及庫存壓力大等因素，致使整體圖書出版產業經營困難，加上近年來，網路科技發達、少子化問題嚴重、讀者閱讀習慣改變、購書人口逐年遞減，以及數位出版品興起，更讓傳統出版業陷入經營困境。
吳香君（2009）	根據「2007 圖書出版及行銷通路業經營概況調查」中對於台灣退書率的調查數據指出國人平均一年內買書的數量為 4.18 本，圖書出版業者之最高退書率為 52.4%，平均退書率則為 31.7%，由此可以發現傳統的紙本圖書業正面臨巨大的庫存危機，以及銷售的困境；另一方面，由於科技與網路帶來的便利性，以及 Web2.0 所帶來數位化的互動性資訊，造就數位出版品的市場快速的成長，也迫使圖書出版業者不得不轉型來面對數位化的出版時代來臨。