

華文出版市場區域競爭力分析：企業篇

劉筱燕 ◎ 中國人民大學新聞學院傳媒經濟學博士生

競爭力分析是瞭解地區發展實力的一個重要方法，對於華文出版市場來說，未來單一華文出版市場的發展觀察，除了產業整體外，深入到出版社是有必要的。本研究以立意取樣方式，對兩岸四地共105位出版人分別就當地出版企業競爭力進行評估，調查結果與說明如下。

◆ 出版企業競爭力總表現

根據本研究所回收的評估調查，大陸、臺灣、香港與澳門四地出版人就當地的出版機構給予自評，企業競爭力評估的項目包含了出版企業的「選題企劃」、「出版運作」、「市場營銷」、「品牌塑造」、「文化凝聚」、「創新技術」、「人力資源」、「資金運作」、「多元發展」九項指標共54個細項評估，從這些具體而細微的表現上，可以看出四地企業競爭上的核心特點。

出版社自評後競爭力平均總分的排名先後順序為：臺灣（3.95）、大陸（3.82）、香港（3.42）、澳門（2.85）。臺灣和大陸在企業的競爭力總體上差距不大，澳門則落居在最後。大陸出版社前三項的競爭優勢順序為：1.「資金運作」、2.「文化凝聚」、3.「品牌塑造」；臺灣為：1.「出版運作」、2.「文化凝聚」、3.「資金運作」；香港地區：1.「文化凝聚」、2.「出版運作」、3.「資金運作」；澳門地區：1.「文化凝聚」、2.「品牌塑造」、3.「資金運作」。臺灣出版社在「出版運作」、「市場營銷」、「文化凝聚」、「創新技術」、「人力資源」、「多元發展」六大項目競爭條件上優於大陸出版企業，「選題策劃」、「品牌塑造」和「資金運作」則弱於大陸出版社。香港和澳門在整體企業的競爭表現上，都落於大陸和臺灣之後，特別是澳門，該地區出版單位競爭力只約近一般的水平。（見表1）

表1：兩岸四地產業競爭力

| | 項目 | 大陸* | 臺灣* | 香港 | 澳門 |
|---|------|-------|-------|------|------|
| 1 | 選題企劃 | 3.93* | 3.85 | 3.62 | 2.62 |
| 2 | 出版運作 | 3.98 | 4.36* | 3.67 | 2.98 |
| 3 | 市場營銷 | 3.87 | 3.94* | 3.00 | 2.85 |
| 4 | 品牌塑造 | 4.02* | 3.89 | 3.33 | 3.02 |
| 5 | 文化凝聚 | 4.11 | 4.21* | 3.83 | 3.67 |
| 6 | 創新技術 | 3.33 | 3.72* | 3.00 | 2.33 |
| 7 | 人力資源 | 3.69 | 3.85* | 3.67 | 3.00 |
| 8 | 資金運作 | 4.13* | 4.11 | 3.67 | 3.00 |



| | 項目 | 大陸* | 臺灣* | 香港 | 澳門 |
|---|------|------|-------|------|------|
| 9 | 多元發展 | 3.30 | 3.65* | 3.00 | 2.17 |
| | 總平均分 | 3.82 | 3.95 | 3.42 | 2.85 |

(5=非常滿意，4=滿意，3=一般，2=不滿意，1=非常不滿意；*表示該項得分最高地區，以下同)

有關兩岸四地出版企業的九項指標具體細節的表現情況，如下：

一、選題策劃

「選題策劃」共有六個執行能力（詳見表2）。在選題企劃工作能力上的表現，大陸優於臺灣和港澳的部分為「對稿源取得的能力」（4.33）和「利用政府的資源能力」（3.89）。臺灣則在「對讀者喜好掌握能力」（4.17）、「各部門參與企劃能力」（4.25）、「對產品發行與製作預測能力」（4.17）等市場化和組織參與方面獲得較好的評價，評估結果與四地對臺灣出版的印象大致吻合。香港「在各部門參與」（4.0）、「引進版權」上（4.0）也有很好的表現，甚至在「引進版權的能力」上，香港自評居四地之首。因香港地區屬於國際交流匯聚之處，國際版權人才具備，雖然囿限市場規模使香港不就版權進行無謂競爭，但香港版權引進能力卻是毫無疑問。大陸在利用政府資源的能力上遠超其他三地，這是大陸政府在出版上給予特殊的政策補助和各項優惠所致，為其他三地所不及。

表2：選題策劃

| 項目 | 大陸 | 臺灣* | 香港 | 澳門 |
|--------------|-------|-------|-------|------|
| 對稿源取得能力 | 4.33* | 4.08 | 3.80 | 2.92 |
| 利用政府資源能力 | 3.89* | 2.92 | 3.00 | 3.00 |
| 對讀者喜好掌握能力 | 3.78 | 4.17* | 3.00 | 3.00 |
| 各部門參與企劃能力 | 3.78 | 4.25* | 4.00 | 2.80 |
| 對產品發行與製作預測能力 | 4.00 | 4.17* | 3.90 | 2.00 |
| 引進版權的能力 | 3.78 | 3.50 | 4.00* | 2.00 |

二、出版運作

表3「出版運作」指標具體能力有六項，這個指標中六項執行能力，臺灣都獲得一致的最高分。大陸在「發行」（3.56）和「庫存控制」（3.56）的環節上表現，並不是太好，在發行環節上的能力甚至弱於香港（4.00）的表現。香港在「出版運作」的指標表現，能力相當的均衡；澳門普遍缺乏編輯人才，相關能力比較弱，其「印刷環節控制能力」（3.33）則高於「編輯」（2.56）。臺灣在「對成本的控制能力」較其他三地表現高出許多，包含印刷與編輯成本的控制。另外，庫存與發行息息相關，在調查中臺灣也明顯優於其他三地。從總體九項指標中，臺灣在「出版運作」各項都超過的四等評分，且明顯超越大陸、香港和澳門。臺灣在圖書的編輯製作

掌控相對比較擅長，在面對市場化中，做好這圖書唯一的商品控制是非常重要的競爭關鍵。

表3：出版運作

| 項目 | 大陸 | 臺灣* | 香港 | 澳門 |
|-------------|------|-------|------|------|
| 對編輯環節掌握能力 | 4.22 | 4.33* | 4.00 | 2.56 |
| 對印刷環節掌握能力 | 4.00 | 4.33* | 4.00 | 3.33 |
| 對發行環節進度控制能力 | 3.56 | 4.33* | 4.00 | 3.00 |
| 對編輯成本控制能力 | 4.33 | 4.50* | 4.00 | 3.00 |
| 對印刷成本控制能力 | 4.22 | 4.58* | 3.00 | 3.00 |
| 對庫存控制能力 | 3.56 | 4.08* | 3.00 | 3.00 |

三、市場營銷

整體在「市場營銷」指標方面，臺灣的競爭能力高於其他三地的表現，尤其在「市場調查分析能力」（4.08）、「市場營銷計畫能力」（4.08）、「市場反應能力」（4.08）、「市場售後服務能力」（4.33）等項目，此調查顯示，臺灣出版社對於市場的反應和服務是比較好的。大陸在「開發新讀者（新市場）的能力」（3.67）和「與通路（渠道）關係維護與掌握能力」（4.11）上優於其他地區。從表4中可看出，兩岸四地在對於開發新讀者的市場能力都表現較弱。臺灣是分眾化下出版盡出，面對2,300萬人口已經是將讀者消費的非常透徹；大陸則是有很大部分的讀者還未開發，但是發行卻無法接觸到這些讀者，對於大陸來說，挖掘新市場是一個既容易又困難的事情，容易在於發現，難在如何接觸。香港和澳門在這方面似乎表現平平，兩地區的能力相當，表示在一個小區域範圍內的市場，作過多的深耕和挖掘，很不經濟，因此對出版日常的工作上，便不會特意去進行培養，或比較容易忽略市場開發。

表4：市場營銷

| 項目 | 大陸 | 臺灣* | 香港 | 澳門 |
|------------------|-------|-------|------|------|
| 市場調查分析能力 | 3.78 | 4.08* | 3.00 | 2.56 |
| 市場營銷計畫能力 | 3.89 | 4.08* | 3.00 | 3.00 |
| 開發新讀者（新市場）的能力 | 3.67* | 3.33 | 3.00 | 2.56 |
| 與通路（渠道）關係維護與掌握能力 | 4.11* | 3.75 | 3.00 | 3.00 |
| 市場反應（反饋與應變）能力 | 3.78 | 4.08* | 3.00 | 3.00 |
| 市場售後服務能力 | 4.00 | 4.33* | 3.00 | 3.00 |

四、品牌塑造

「品牌塑造」競爭指標方面，大陸出版企業超越臺灣、港澳三地，在六項能力中，只有「長期對某系列商品投入能力」（3.89）落在臺灣企業（4.17）之後。（表5）

大陸出版社「做大知名度」一直是慣有的作風，對於展露出版社品牌的機會從不放過，且



在資金上的投入也毫不手軟。從各書展上大張旗鼓的大招牌、大展臺，報章雜誌上的企業廣告等等，都說明了這指標上所表現出來的行爲，大陸單一出版社在這方面的資金投放，是臺灣、港澳地區的出版社所比不上的。兩岸四地出版社同時「對公司信譽維持與讀者忠誠度掌握能力」、「對品牌管理與形象維護能力」都具有良好的能力，這是可用無形的資產去進行維護的能力。在「出版精品與長銷品的能力」方面，大陸在政策指導下，出版做出「精品」視爲各出版社的一項工作指標，幾乎所有出版社都必須在一定的時間內推出精品，這樣的能力自然因爲工作需要而被擠上來；臺灣在這項能力（4.17）的表現也非常好，相呼應在「長期對某系列商品投入能力」（4.17）的表現。從調查來看，大陸雖在「出版精品」下足功夫，卻沒有經營「長期對某系列商品投入能力」的能力，突顯大陸出版投入短期回報的經營現象。

表5：品牌塑造

| 項目 | 大陸 | 臺灣* | 香港 | 澳門 |
|------------------|-------|-------|------|------|
| 公司信譽維持與讀者忠誠度掌握能力 | 4.11* | 4.08 | 4.00 | 4.00 |
| 出版精品與長銷品的能力 | 4.56* | 4.17 | 3.00 | 3.00 |
| 長期對某系列商品投入能力 | 3.89 | 4.17* | 3.00 | 2.00 |
| 對品牌管理與形象維護能力 | 4.22* | 4.17 | 4.00 | 4.00 |
| 運用媒體廣泛宣傳能力 | 3.78* | 3.50 | 3.00 | 2.56 |
| 公司參與社會活動曝光能力 | 3.56* | 3.25 | 3.00 | 2.56 |

五、文化凝聚

有關「文化凝聚」指標項目以臺灣出版社表現最好。「公司是否有明確設立宗旨」（4.50）、「公司對社會環境調適能力」（4.17）、「公司留任核心員工的吸引力」（4.17）、「吸引優秀員工加入的能力」（3.92）的四項能力臺灣表現優於其他三地，在「公司領導人員對其他員工的影響力」方面，雖不是兩岸四地中最好的，但是能力表現也相當突出（4.33）。大陸出版社在「公司員工對企業認同程度」（4.33）、「公司領導人員對其他員工的影響力」（4.44）兩項則優於其他三地，但是在「公司對社會環境調適能力」卻落居在香港、澳門之後，顯示大陸出版社長期在政策保護下，削弱了社會變動的反應能力。大陸出版社單位領導人多爲輪調或是官派，對於出版社來說，不論是新官還是長期待著的領導人，對出版社都具有政治和市場的指標性；而對臺灣來說，領導人則是一個企業的精神指標，公司老闆的作風影響出版的方向。大陸與臺灣，在這裡分別代表著國家與民營企業兩個不同經營型態的對照。

表6：文化凝聚

| 項目 | 大陸 | 臺灣* | 香港 | 澳門 |
|-------------|-------|-------|------|------|
| 公司是否有明確設立宗旨 | 4.33 | 4.50* | 4.00 | 4.00 |
| 公司員工對企業認同程度 | 4.33* | 4.17 | 4.00 | 4.00 |
| 公司對社會環境調適能力 | 3.89 | 4.17* | 4.00 | 4.00 |

| 項目 | 大陸 | 臺灣* | 香港 | 澳門 |
|-----------------|-------|-------|------|------|
| 公司留任核心員工的吸引力 | 4.00 | 4.17* | 4.00 | 4.00 |
| 公司領導人員對其他員工的影響力 | 4.44* | 4.33 | 4.00 | 3.00 |
| 吸引優秀員工加入的能力 | 3.67 | 3.92* | 3.00 | 3.00 |

六、創新技術

「創新技術」是有關資訊科技的運用能力。臺灣在這項競爭指標中表現為兩岸四地中最好，但兩岸四地對於在「創新技術」競爭能力目前的表現都並不滿意，普遍認為表現都只有一般。（見表7）

出版產業的資訊化，在華文出版市場中，要以臺灣最先採用，不管是在編輯技術、發行訊息或者是媒體使用上，都算是比較早投入。另一方面，臺灣整體在資訊環境優於其他地區，因此，在「創新技術」相關的表現較好也是無疑的。澳門出版社很多都是非專門經營出版，對於「創新技術」的投入並不熱衷。從「創新技術」中兩岸四地出版企業競爭能力的評價來看，華文出版市場的出版企業整體對於在資訊技術、使用科技進行創新的能力有待加強，如何借助IT產業或者必要時引進IT人才，是出版產業在進入新時代的出版過程，需要去思考以及解決的問題。

表7：創新技術

| 項目 | 大陸 | 臺灣* | 香港 | 澳門 |
|----------------|------|-------|------|------|
| 資訊系統對公司部門的支援能力 | 3.44 | 3.92* | 3.00 | 2.00 |
| 員工對資訊系統運用能力 | 3.33 | 4.00* | 3.00 | 3.00 |
| 公司網路銷售能力 | 3.67 | 3.75* | 3.00 | 2.00 |
| 數位媒體技術使用與出版能力 | 3.22 | 3.42* | 3.00 | 2.00 |
| 公司對資訊系統建置能力 | 3.11 | 3.58* | 3.00 | 2.00 |
| 員工學習創新技術的能力 | 3.22 | 3.67* | 3.00 | 3.00 |

七、人力資源

出版社競爭指標的第七項為「人力資源」，這項指標仍以臺灣地區競爭評價最高，但優勢並不明顯。從各細項評價的分數中，可窺見兩岸四地不同歷史背景所造成的能力差異。（表8）

大陸是在「人力資源管理能力」（3.78）、「經營管理層決策能力」（4.33）兩項中表現優於其他三地，大陸出版單位中單位領導的決策是很重要的，同時也代表國家的政策執行。臺灣在「公司員工職業技能程度」（4.00）、「公司員工能力結構合理性」（3.92）兩項表現較優秀。特別的是，香港在「公司員工職業技能程度」（4.00）、「公司對員工教育投入程度」（4.00）、「公司員工外語能力比例」（4.00）方面的表現相當不錯。與香港一樣都有被殖民經驗的澳門，在「公司員工外語能力比例」（4.00）的表現也同樣優秀，港澳兩地在外語人才濟濟的情況下，對於未來發展華文出版國際貿易上，具備了很大的潛質。



表8：人力資源

| 項目 | 大陸 | 臺灣* | 香港 | 澳門 |
|-------------|-------|-------|-------|-------|
| 人力資源管理能力 | 3.78* | 3.67 | 3.00 | 2.00 |
| 經營管理層決策能力 | 4.33* | 3.92 | 4.00 | 3.00 |
| 公司員工職業技能程度 | 3.89 | 4.00* | 4.00* | 3.00 |
| 公司員工能力結構合理性 | 3.67 | 3.92* | 3.00 | 3.00 |
| 公司對員工教育投入程度 | 3.33 | 3.83 | 4.00* | 3.00 |
| 公司員工外語能力比例 | 3.11 | 3.75 | 4.00* | 4.00* |

八、資金運作

出版社「資金運作」評價指標方面，毫無疑問的，大陸的運作能力在華文出版市場中取得了最佳優勢。（表9）基本上大陸出版企業並沒有資金籌措問題，因為單位的資金原先都來自國家，在籌措的方面可能比較是屬於在政策輔導下，出版要「做大」、「做精品」向相關單位籌措補助。臺灣出版社都是中小企業，資金基本都是自行籌措，在使用上自然比較謹慎。因此，在「公司資金籌措能力」（4.17）、「公司對投資與資金運營能力」（4.08）兩項能力上，優於其他三地。「公司資信情況」（4.25）也是臺灣表現較好，表示臺灣市場對行業誠信要求相對於其他地區為高。大陸出版社在經營專案上，一般都把「收款能力」和「營收成長」作為年度很重要的指標，也會在工作上要求部門去配合，「公司銷售收款能力」（4.33）、「公司營收成長情況」（4.33）顯示大陸這方面優勢是比較強的。兩岸四地出版企業在「公司營運成本結構合理性」方面的表現都給予不錯的評價，表示在成本結構上，企業都非常很重視並且做了很好的控制。

表9：資金運作

| 項目 | 大陸 | 臺灣* | 香港 | 澳門 |
|--------------|-------|-------|------|------|
| 公司資金籌措能力 | 3.89 | 4.17* | 3.00 | 3.00 |
| 公司對投資與資金運營能力 | 3.89 | 4.08* | 3.00 | 2.00 |
| 公司銷售收款能力 | 4.33* | 4.08 | 4.00 | 3.00 |
| 公司營收成長情況 | 4.33* | 4.00 | 4.00 | 3.00 |
| 公司資信情況 | 4.22 | 4.25* | 4.00 | 3.00 |
| 公司營運成本結構合理性 | 4.11* | 4.08 | 4.00 | 4.00 |

九、多元發展

針對出版企業「多元發展」競爭指標來看，兩岸四地表現都很弱，雖然臺灣表現較佳，但在總分上也不超過3.7。（表10）與「創新技術」能力偏低也相當大的關係，因為「多元發展」同時需要「創新技術」來進行搭配，「創新技術」競爭能力不高，「多元發展」也就作用不起來。

臺灣出版社「對多元發展市場訊息掌握能力」（4.00）是在「多元發展」競爭能力指標

中，表現稍微突出一點的項目。而從知道訊息到準備計畫，最終能夠有能力實踐是有一段距離的。在這項目上呈現與「創新技術」調查結果略同，華文出版市場的出版社普遍都缺乏可以進行多元發展所需要的人才。因此，在「公司投入數位出版的能力」、「公司多元發展的員工結構合理性」兩岸四地出版企業都評出了較低的競爭能力。數位發展是出版產業正在興起的道路，且是不可避免的，現在數位出版的經濟成長正逐漸超越傳統出版，這是華文出版市場應該要正視，並予以投入發展的方向。出版社應該即時對有關的競爭能力進行培養，以免錯失進入數位出版的最佳時機。

表10：多元發展

| 項目 | 大陸 | 臺灣* | 香港 | 澳門 |
|-----------------|------|-------|------|------|
| 公司對多元發展計畫的能力 | 3.56 | 3.92* | 3.00 | 2.00 |
| 公司投入數位出版的能力 | 3.22 | 3.33* | 3.00 | 2.00 |
| 公司對多元發展市場訊息掌握能力 | 3.11 | 4.00* | 3.00 | 2.00 |
| 公司多元發展的員工結構合理性 | 3.00 | 3.50* | 3.00 | 2.00 |
| 公司對相關協力資源掌握能力 | 3.56 | 3.58* | 3.00 | 3.00 |
| 公司對多元發展計畫的執行能力 | 3.33 | 3.58* | 3.00 | 2.00 |

大陸地區出版社的發展主要計畫是由政府主管機關去制定，企業對於未來多元發展的計畫擬定，必須具備比較長的準備時間或者審批過程，一般出版企業也不會輕易為之，只要涉及發展的議題，大陸出版社便無頭緒，計劃經濟的缺陷影響了大陸出版社可自主性的競爭力。臺灣地區出版社競爭力在整體各項的表現是比較均衡的，出版社自主機能高，對相關政策期望不大，正因為自力更生，所以生命力旺盛。香港地區的出版社競爭力多數向度介於一般以上到滿意的指標，競爭力是在優於一般的情形。在香港，出版社競爭比較不激烈，一些出版風向看臺灣，即使要進入單一華文出版市場，也以臺灣與大陸互動情況，作為行為決策的依據。澳門地區的出版單位部分為政府單位支持，競爭力在兩岸四地中表現最差。兩岸四地中，無一地區在出版企業競爭力表現上，自評為非常滿意，即使單一出版社也沒有，表示了兩岸四地出版社在產業上的表現還不盡如意，與國際上的出版社或集團都有很大的差距，尤其在多元發展的能力上，兩岸四地出版社的投入都不夠。

《出版企業競爭力評估表》是現有對出版社競爭力評估較齊全的一份評估表，出版人可以為自己的出版社評分，並對照本研究結果，進一步規劃出針對性的培養計畫。不管優劣如何，臺灣出版社創新運作絕對是維持臺灣出版在華文出版市場卓越的生命力的關鍵所在。