

東海大學高階經營管理碩士在職專班(研究所)

碩士學位論文

制度同形化壓力與共演化對企業經營策略與績效之
影響－以國中教科書產業 K 公司為例

**The Impact of Institutional Isomorphic Pressures and
Co-evolution on The Business Strategy and Performance
– The Case of Junior High School Textbook Industry**

指導教授：吳立偉 博士

研 究 生：何英宙 撰

中華民國 105 年 6 月

誌 謝

正當敲打著鍵盤開始思考如何完成這篇謝文的同時，也是我在研究所學程中的最後一哩路，離開學校後雖不影響我繼續學習的腳步，但是卻不免隱隱感到離別的惆悵。

這一篇論文得來非易，合計約莫百日光陰，白天或黑夜每日三個小時的奮鬥，對於個人的意志充滿著極大考驗。撰寫論文之際，正值教科書產業評選期，可謂昏天暗日忙得不可開交之時，所幸，期間得到指導教授及 EMBA 張國雄老師不斷悉心指導及鼓勵，才有機會逐步將論文完成。

離校在即，對於曾經在學業上曾給予協助的同學及貴人們，亦感深切謝意，並特別感謝素容同學、恆真表妹協助本論文的校稿及排版，以及系辦婉君、Allie 在論文印製及口試的安排與協助，感謝您們無私的襄助，使本論文得以順利在畢業前完成。

最後，感謝我摯愛的妻子及家人，在我求學期間展現最大的包容與支持，讓我得以後顧無憂，專心一致的學習並順利完成論文，取得學位。感謝所有人帶給我的美好，謹以最忱摯的心，再次表達我的謝意，謝謝您們。

何英宙 謹誌

2016 年 6 月

論文名稱：制度同形化壓力與共演化對企業經營策略與績效之影響

—以國中教科書產業 K 公司為例

校所名稱：東海大學高階經營管理碩士在職專班（研究所）

畢業時間：2016 年 6 月

研究生：何英宙

指導教授：吳立偉 博士

中文摘要：

臺灣教科書市場自 1989 年開放至今以來，因為高度競爭、制度壓力及市場不確定性的影響，逐漸產生共演化及同形化的現象愈趨明顯。

本研究主要探討國中教科書產業「同形化」的原因為何？產業「同形化壓力」對企業「經營策略」的影響為何？與競爭者「共演化」對企業「經營策略」的影響為何？「市場不確定性」對個別廠商「同形化壓力」的影響，及調節「經營策略」對「經營績效」的影響為何？

本研究採用國中教科書出版產業做為個案研究，並歸納出國中教科書產業「同形化」來自於制度壓力。「制度同形化壓力」、「與競爭者共演化」會正向影響教科書市場企業「經營策略相似性」。「市場不確定性」會正向影響「制度同形化壓力」及企業「經營策略相似性」且負向影響教科書「銷售成長量」。

關鍵詞：同形化、共演化、經營策略與績效、市場不確定性

Title of Thesis : The Impact of Institutional Isomorphic Pressures and Co-evolution on The
Business Strategy and Performance – The Case of Junior High School
Textbook Industry

Name of Institute : Tunghai University

Executive Master of Business Administration Program

Graduation Time : (06 / 2016)

Student Name : Ho, Y.J.

Advisor Name : Wu, L.W., Dr.

Abstract:

After Taiwan opened its textbook publishing market in 1989, fierce competitions, institutional pressures, as well as market uncertainty result in a co-evolution and an isomorphic phenomenon gradually, even that phenomenon becomes more serious.

This research explores the antecedent of isomorphic phenomenon in the middle school textbook publishing industry in Taiwan by referring systemically to the historical development of middle school textbook market. It also explores the impact of isomorphic pressure on business strategies, and the impact of the co-evolution phenomenon on business strategies. Meanwhile, this research draws the attention to the influence of the market uncertainty on isomorphic phenomenon, and the moderating effect on the relationship between business strategies and business performances.

The results show that the isomorphic phenomenon in middle school textbook publishing industry is a result of institutional pressure. Besides, factors like institutional isomorphic pressure and competitors' coevolution, have positive impacts on the business strategy's similarity in middle school textbooks industries. In addition, though market uncertainty force could positively affect institutional isomorphic pressure, and business strategy's similarity still show negative impacts on sale growth in Taiwan middle school textbook publishing industry.

key words:

isomorphic, coevolution, operating strategy and performance, market uncertainty

目 次

頁次

誌 謝.....	I
中文摘要.....	錯誤! 尚未定義書籤。
英文摘要.....	錯誤! 尚未定義書籤。
目 次.....	V
表 次.....	VII
圖 次.....	VII
第一章、 緒論.....	1
第一節、 研究背景及動機.....	1
第二節、 研究目的.....	3
第三節、 研究重要性.....	4
第二章、 文獻探討.....	5
第一節、 制度同形化壓力.....	5
第二節、 組織共演化.....	9
第三節、 企業經營策略與績效.....	11
第四節、 市場不確定性.....	14
第三章、 研究方法.....	16
第一節、 個案研究方法.....	16
第二節、 研究對象.....	16
第三節、 研究流程與架構.....	17
第四章、 產業個案分析.....	19
第一節、 台灣教科書產業現況分析.....	19
第二節、 市場不確定性.....	30
第三節、 同形化壓力與市場策略.....	32

第四節、 共演化與市場策略.....	33
第五節、 市場策略與績效.....	34
第五章、 結論與建議.....	35
第一節、 結論與研究命題.....	35
第二節、 理論貢獻與管理意涵.....	39
參考文獻.....	42
一、 中文部分.....	42
二、 英文部分.....	44
三、 網站部分.....	47

表 次

	頁次
表 2-1 同形化研究.....	7
表 2-1 同形化研究(續 1).....	8
表 4-1 康軒文教集團發展歷程表.....	22
表 4-1 康軒文教集團發展歷程表(續 1).....	23
表 4-1 康軒文教集團發展歷程表(續 2).....	24

圖 次

	頁次
圖 2-1 環境不確定性.....	15
圖 3-1 研究流程.....	18
圖 4-1 教科書發展歷程 (資料來源:修改自 藍順德,2010)	20
圖 4-2 K 公司國中教科書營業處組織圖 (資料來源:K 公司集團 人資部)	27
圖 4-3 教科書產業之五力分析圖.....	30
圖 5-1 觀念架構.....	35

第一章、緒論

第一節、研究背景及動機

組織競爭力是企業無可取代的資產，不論是實體的傳統產業或是無國界的互聯網產業皆同，不斷變革、創新、創造更高的營收，可以說是每一個產業最重要的競爭核心，成功的產業；掌握核心技術及創新銷售模式，在市場上無往不利，產品研發、革新及行銷模式，成了產業間暗自較勁的硬本事，一旦精煉出獨家優良產品及最佳的銷售模式，除了有利於產品的銷售，獲得市場間的良好口碑之外，更能獲得穩定的獲利，支持企業永續經營的能量。

教科書在 1989 年開放民間自編之後，搖身一變成為市場上自由競爭的商品，並象徵著威權時代的結束。但是，多年以來教科書出版產業因受到政府政令的枷鎖、教育政策的搖擺，加上教科書之爭議性新聞論述，經常透過議題的表徵，形塑一般大眾對教科書產生某些意識型態，如：奉為聖經、低書價、非商品的功能(詹美華 2008)，資訊不對稱的狀況下造成彼此間的誤解，再透過媒體不當的引導之下，不甚友善的社會氛圍，對教科書產業而言更加難以施展拳腳，使得原可各自發展產品特色的教科書，一路偕同演化為內容相似度極高的產品，以避免過多的爭議。教科書的內容，包含課綱、架構、甚至文字撰寫及搭配的图片，都能相互看見廠商之間的影子，核心產品、輔助教材、銷售模式及價格也幾乎雷同，各家廠商雖也極力營造品牌形象，卻很難讓消費者感受到品牌間的差異。加上台灣多年來生育率直線下降，對於依賴學生人數而產生經濟規模的教科書產業，逐年走向營收獲利的新低點。

究其原因，教育政策動盪不定及教改成效欠佳，使得民眾針對教育政策多有存疑，更因台灣社會的風土民情，在「望子成龍、望女成鳳」的期盼下，幾乎希望人人能「齊頭式」的平等，擔心自己的子女因為使用的版本不同、教材內容的差異，而輸在起跑點上，如何在政策及民意的禁錮下找到一條康莊大道？真正落實教科書產業民營化、

多元化，讓教科書產業像其他先進國家，在民眾心中獲得敬重。如何消彌不當的行銷競爭？擺脫資源贈送的惡鬥，而不使教科書產業成為教改失利下的原罪。讓專家學者樂於參與編撰教科書的行列，視編撰教科書是一種殊榮。讓市場上的莘莘學子實質受惠，產業也獲得更良性的經營發展空間。

由於教科書出版產業，對於國民義務教育的影響至關重要，而肩負如此重要責任的產業，若一再因為外部因素干擾，而一路往制度同形化、產品無差異的編撰模式馳去，終將奔回教材統編的來時路，而廠商間的銷售模式也因產品的同質化，而無法回歸良性的商業競爭，以無窮盡的資源戰爭相互較勁，直到競爭對手被消滅。廉價且統一的教科書，被一般民眾所信奉，其中教育對於孩子將來及未來國家競爭力的影響，卻屢屢遭到大眾忽略，實非國家之幸、國民之福。

教科書產業在 1989 年開放民編至今的演變，同質同形已是毋庸置疑的，而身為教科書產業的一份子，對於了解產業間共演化、同形化過程中所產生的利弊得失，以及產業將來如何改善？如何提升競爭優勢？建立社會正面的觀感，創造更穩固的營收，都是亟需嚴肅面對及探討的課題。

未來，台灣教科書出版產業應如何自處？經營策略該如何制訂為宜？在高度相似性的產業經營模式之下，如何找出屬於自身最佳的定位？制度同形化壓力與共演化現象，對於國中教科書產業產生的利弊，該如何趨吉避凶？國內逐年生育率下降，新生兒出生率居於世界之冠的劣勢之下，國中教科書業者面對市場不確定的因素極高，國中教科書產業是否應持續堅守本業？或是應該另尋出路以求自保？透過業者間相互省思，應盡快找出最適切的答案，本研究即以釐清制度同形化、共演化對於教科書出版社之策略及績效的影響為最初始的研究目的與動機。

根據上述的研究背景與動機，提出本研究所要探討的問題，分述如下：

- 一、影響國中教科書產業「同形化壓力」的原因為何？
- 二、產業「同形化壓力」對企業「經營策略相似性」的影響為何？
- 三、「經營策略相似性」對個別廠商「經營績效」的影響為何？
- 四、與競爭者「共演化」對企業「經營策略相似性」的影響為何？

第二節、研究目的

我國教科書產業受政府教改政策的影響甚鉅，也有人說這是「教改亂象」之一（詹美華 2008），尤以國中升學教育，一路歷經聯考、基測、會考的變革，在家長及社會輿論普遍對教育政策失望的同時，卻又個個期盼孩子如願考上名校就讀，學校教育在家長的壓力下，也不得不漸漸朝著考試引導教學的方向偏離。何況，即便是辦學績優公立學校，在政策持續搖擺不定之下，也必須面臨生源不足，而逐年減班的問題，所以考取名校的學生人數多寡，更是直接影響學校招生結果。

故此，教科書出版社針對教科書的編撰，檯面上必須符合教育部規定的課綱編輯並通過審查，檯面下又必須各出奇招，另編一套更符合會考方向資源與配套提供補充，以符合教師在教學上的實際需求，而如此周全的設計意在爭取更高的市場佔有率，而當市場佔有率提高的同時，卻又不見獲利相應的提昇，這種特殊的現象是業者及當政者必須及早正視的問題。

綜合上述的研究背景與動機茲將本研究的目的概述如下：

- 一、探討國中教科書產業「市場不確定性」對「制度同形化壓力」（強制同形壓力、規範同形壓力、模仿同形壓力）之影響。
- 二、探討「制度同形化壓力」影響教科書市場的企業「經營策略相似性」（內容相似、周邊產品相似、商品電子化及雲端產品支援相似、銷售模式相似、價格相近）之影響。
- 三、分析教科書市場企業「經營策略相似性」對出版廠商教科書「銷售成長量」之影響。
- 四、探討「市場不確定性」對教科書市場企業「經營策略相似性」以及對出版廠商教科書「銷售成長量」之干擾效果。
- 五、了解與競爭者共演化對企業「經營策略相似性」之影響。

對於我國的國民義務教育而言，教育政策的更迭、考試制度的改變、社會大眾的期盼等因素對教科書出版產業而言，具有絕對性的影響，期以本研究提供教育主管機關及業者本身，將來制定有關教科書產業政策及經營策略時之參考，以協助教科書產業精準定位或轉型，並且更有機會提昇利潤，實質獲益。

第三節、研究重要性

有關國內企業制度同型化、共演化與經營策略及績效之間的關係之研究，經查詢國家圖書館全國博碩士論文加值系統，以本研究之主題為碩博士論文研究可說並不多見，並且以教科書出版產業為研究對象的更是罕見。

回顧自 1984 年至今，常見針對國中小教科書為內容的分析研究(包含意識形態)、也有針對教科書之發展過程為重點的研究(藍順德，2004)，然而，以「教科書」作為論文研究的學者，身分大多數是教師或與教育相關的教學者，內容主要針對教科書編撰內容或教科書選用之準則而提出的研究分析，另外有極少部分則是教科書出版社從業人員及企業主，針對產品行銷及顧客服務的關係，或是教科書業者之經營型態、模式所做出的研究分析，而以教科書出版社的產業制度同形化、共演化如何影響策略選擇及績效評估為研究標地的卻寥寥無幾。本研究將提出教科書出版社所處之產業環境、制度同形化如何影響教科書出版產業策略選擇，以及與經營績效之間的關係，提出研究結果以增加未來針對教科書出版產業的研究，更多元廣泛之面向。

教科書出版產業在現今的經營環境，所面臨的考驗日益艱困，如：教育政策修改、逐年持續下降的出生率、品牌形象不明確、公平交易委員會的制約、業者間的惡性競爭等，如何改善產業間的內耗，提升產業本身策略選擇的正確性及有效增加獲利，是整個教科書出版產業及從業人員要嚴陣以對的。期盼透過本研究結果，確實找到教科書出版產業策略發展的方向，以利教科書出版產業將來在經營策略制定及執行的評估過程中有所依循。

第二章、文獻探討

第一節、制度同形化壓力

組織同形化(organizational isomorphism)是指組織發展之中，選擇接受專業規範、遵從體制或是模仿學習，造成在組織內的決策、經營、結構模式或是經營策略趨於一致或逐漸相仿的現象(吳清山、林天祐，2012)。

企業面對競爭時開始出現的同形現象，經常出現在所屬相同組織集群之間，具備相似形式、外觀、程序等的組織現象。回顧重要的組織理論文獻，大致可以分為以下三種不同觀點：

族群生態觀點(population ecology perspective) – 早期的研究學者，如 Hawley (1981) 及 Hannan and Freeman (1977) 等認為相似的外在環境會發展出相似性的組織，環境對於組織型態具有關鍵影響，在環境淘汰機制之下，組織彼此必需競爭較稀少性的資源時，組織只能被迫符合環境要求才能夠得以生存，最後生存下來的組織之間擁有相似的特質，導致組織之間最終走向同形的結果，組織為求生存，透過內部的調整以適應環境的要求及限制。

制度觀點(institutionalization perspective) -- DiMaggio 和 Powell (1983) 認為制度之所以能夠形成組織的行為與結構，主要因為以下三種同形機制：

一、強制同形化 (Coercive isomorphism) -- 當組織因為政府法令、社會大眾或是其他組織所強加的壓力，而必須恪守特定的規範之時，即可稱之。

Ex: 一般家長對政府施壓，要求國民義務教育的教科書必須廉價；社會大眾對 Wal-Mart 施壓，不買童工製品以及要求正視雇用歧視之問題。

二、模仿同形化 (Mimetic isomorphism) -- 是指組織之間，彼此複製及模仿，用來提升其合法性及正當性。Ex: McDonald's 速食餐廳相互模仿彼此的作業流程、程序與技術。

三、規範同形化 (Normative isomorphism) --是指組織在相同環境中，因為間接引用同業的規範與價值觀，經過一段時間自然形成組織相似或一致的現象。

Ex: 新成立的電信事業，會喜歡聘用來自於 GTE 或 AT&T 等大企業的管理人員。

策略選擇觀點 (strategic choice perspective)—在策略選擇觀點之中，不像制度觀點或是族群生態觀點，認為同形的原因，大多是因為組織外部環境影響所形成。當用策略選擇觀點來解釋組織同形現象時，學者們表示了不一樣的看法。如 Child(1972)主張組織本身應能判斷哪一種組織決策、設計、結構才能應對環境的變化，面對解決環境問題的方法，應該有多元化的方式應對，組織判斷力會讓處於相同策略族群內的組織之間擁有互異的特徵。因此從策略選擇的觀點來看，外在環境力量反而會增加組織之間的差異性以及多樣性而未必造成同形。

通常進行組織同形的討論時，經常採用制度觀點的假設。儘管，制度理論常常以各種不同的形式被運用在企業或組織理論之中(DiMaggio 1988; DiMaggio & Powell 1991; Scott 1987)，不過，一般而言還是被認為最適用在解釋制度規範與組織同形所建立的現象。

研究者整理了目前在國內相關採取集群生態觀點、制度觀點、策略選擇觀點，應用在組織之間的學習現象(企業規章、企業倫理與企業制度)、企業網絡關係及國際擴張中的同形現象的研究共計十一篇。參考研究的產業分別有「中小企業」、「銀行金融業」、「製造業」、「機電業」、「鋼鐵業」、「電子產業」、「汽車產業」、「西式速食連鎖業」、「紡織業」、「食品通路業」、「集團企業」、「國民中小學」以及「上市公司」等，以上所述之研究紛紛探討出相似的結果，當環境不確定性愈高或是政策限制愈大時，組織為了要提升繼續生存的機率，變動的頻率及幅度就愈趨保守，同形化的現象便開始產生，面對可預測性愈低的市場環境時，同形化的現象就愈加的明顯。

表 2-1 同形化研究

研究者	研究題目	研究產業及結果
周沛莉 (2003)	強制同形與供應商能力提升間關係之研究	以「汽車產業」的汽車組裝廠與其供應商為研究對象，當環境不確定因素高、強制同形的壓力導致同形程度高，順應同形的作為，提升供應商能力。
黃楷茵 (2004)	網絡觀點下的策略群組同形化分析-以台灣集團企業為例	以 1998 年至 2002 年的六十六家集團企業為研究對象，台灣集團企業的策略發展過程確實有漸趨同形的現象。
吳東穎 (2004)	模仿行為與不確定性對海外投資影響之探討	<ol style="list-style-type: none"> 1.以「機電」、「鋼鐵」、「紡織」、「電子」產業之上市公司為研究對象。 2.當其他廠商先前的海外投資數目愈多、沒有地主國投資經驗或是地主國家的政策風險愈大時，廠商採行模仿策略的機會愈高，愈會跟進投資。
王稚婷 (2004)	多國籍企業海外據點設立之策略性考量因子—以我國銀行業為例	<ol style="list-style-type: none"> 1、本國銀行業者之海外據點設立考量，影響最大者為內部組織能力(資產、績效)，其次，則為外部社會互動行為(對國外競爭者之關係鑲嵌、及國內同業之相互模仿)。 2、當業者暴露在更大的政策、廠商、產業不確定性時，越會向國內同業及國外競爭對手，尋求海外據點設立決策之正當性，以為海外直接投資據點決策依據。
郭智輝 (2006)	高階管理者心理距離、背景及組織同形化對企業投資中國時點的實證研究-以我國電子資訊產業為例	以台灣「電子」、「資訊」產業的企業族群為研究對象，得知高階管理者的心理距離(文化、行政、地理、經濟等距離)高、高階管理者的國際化經驗高、高階管理者的祖籍背景與高階管理者知覺組織同形化需要性高會加強選擇進入中國投資區位。
毛秀云 (2006)	轉型經濟中制度環境對組織同形影響之研究-以中國食品業通路為例	<ol style="list-style-type: none"> 1.針對台灣食品業龍頭 X 企業於中國大陸沿海、非沿海地區之下游經銷商進行問卷調查。 2.政府法規的強制力量、市場的不確定性力量、網絡聯繫的規範性力量與地區、行政區域與成立年限之差異增加組織同形的形成。 3.同業投機主義的不確定性力量降低組織同形。

表 2-1 同形化研究(續 1)

研究者	研究題目	研究產業及結果
戴志聰 (2007)	從網絡學習的觀點探討組織同形對創新能力之影響-以中小企業為例	<ol style="list-style-type: none"> 1、組織同形對於企業創新能力確實具有提升的作用，然當組織同形的程度過高時，亦會對組織帶來相關的負面影響。 2、同質性知識獲取在組織同形對管理創新上的影響具有較顯著的中介效果。相反地在異質性知識獲取在組織同形對於技術創新上的影響則具有較明顯的中介效果，不同知識屬性對於技術、管理創新的影響確實具有差異。
吳春珍 (2008)	發展 ERP 吸收模式：ERP 組織適配度、吸收能力與同形化壓力之影響	<ol style="list-style-type: none"> 1、組織內部因子方面，ERP 組織適配度對 ERP 科技吸收影響最大，具正面顯著影響。 2、外部環境的同形化壓力，模仿同形與規範同形皆對 ERP 科技的吸收有正面的影響，同時這二種同形化壓力對 ERP 組織適配度與 ERP 科技吸收之間有負面的干擾效果。
吳英瑞 (2011)	決策模仿行為與地主國制度的同形化對進入模式之影響	當企業面臨高度不確定性的環境時，企業的策者會以過去的決策行為，做為模仿依據並進行相同決策行為，企業進行海外投資決策行為時，價值活動的決策模仿行為，比產業或是地主國的決策模仿行為更為重要，因此以進入模式做為企業競爭策略的思考邏輯時，企業內部價值活動的決策模仿行為，將會產生較重大的影響。
許文宗 王俊如 (2012)	模仿同形與關係專屬性投資—以台灣代工廠商為例 (doi:10.6504/JOM.2012.29.06.04)	<ol style="list-style-type: none"> 1、比較內部與外部制度的影響力時，發現內部制度(經驗慣例)對關係專屬性投資有較大之解釋力。公司過去是否常從事關係專屬性投資會是最主要的參考依據。 2、當外部技術環境不確定越高時，組織內部的經驗無法提供足夠的資訊與資源，此時經理人會強化外部的社會比較，進而提升其決策之正確性，亦即增加外部模仿同形之現象。
陳建銘 (2013)	國民中小學學校組織同形化之探討	<p>正面效應</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、提供學校組織生存的維穩基礎。 2、確保國民教育品質的基本水準。 3、有利校際交流合作的交換關係。 <p>負面效應</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、忽略學校本身條件以致易失自我特色。 2、形成組織惰性以致缺乏創新動力。

資料來源：台灣博碩士論文知識加值系統

第二節、組織共演化

共演化 (co-evolution) 的概念，源至於生物學一種「協同演化 (co-evolution，或稱為協同進化)」的現象，認為兩個或多個獨特的物種，持續的互動與演變，使其演化途徑相互影響的生態現象。在發生演化的過程中，個別物種適應所在的環境而得以倖存，而所謂的環境，就是和其他物種的集合。當兩個物種、或是物種與環境之間相互適應，結果即為相互依賴 (interdependent) 的生態系統 (ecosystem)。就像獅子獵斑馬，斑馬跑得慢會被獅子吃了，數代的天擇演化之後，跑得快的基因留下來，這樣的結果，使得斑馬愈跑愈快。但是，跑得快並沒有扭轉斑馬被獅子吃掉的宿命，因為對獅子而言，也只有跑得更快才會有斑馬吃，天擇的結果，獅子也變得愈跑愈快了。

Volberda 與 Lewin (1999) 將共演化研究架構之要件與重要特徵分述如下：

一、多層次與鑲嵌性 (multilevel/embeddedness)：

二個以上相異層次的實體在特定情境之中的互動。

二、多向因果性 (multidirection causalities)：

共演化過程之中，組織自身產生進化，並且也跟著變化的組織環境繼續進化。

三、非線性 (nonlinearity)：

非線性的特性有如模糊回饋路徑的結果，某一變數的變化，可以在另一變數上，發生非直接的改變。

四、正向的反饋 (positive feedback)：

組織系統性的影響其環境，組織環境其實就是與其它組織之間的相互影響而成。這些互動產生彼此依賴與迴路循環的因果性。

五、路徑和歷史相依性 (path and history dependence)：

在共演化過程中的變化，本質上即具有路徑/歷史相依的特性。

如 Volberda 與 Lewin (2003) 所倡導，共演化的觀點正興起為一個重要的組織研究架構，共演化觀點需要管理實務的運作，以及環境所施加的選擇壓力，產生共同運作與共同結果。組織與環境的變革，並不僅是管理者或組織採取適應行動的結果，也

不單是環境的選擇過程可以全然決定，而是組織意圖與環境影響的共同結果。故此，Volberda 與 Lewin (1999) 將共同演化定義為「管理者意圖、制度因素以及環境因素影響下的共同結果」，此一觀點更可當作化解選擇與適應觀點之間的歧見、並成為加以整合的橋樑 (Lewin & Volberda, 2003)。

企業生態系統互動 (Business Ecosystem Coevolution) 理論中，共演化也是一個相當重要觀點，主張將企業內部資源與外部因素和能力因素相結合來考慮企業的競爭策略。具體的說，企業生態系統在共演化的過程中，必需要考慮市場、顧客、組織、經營過程、利益相關者、產品或服務、政府政策與社會價值等，在運作中相互影響之下產生的共同結果。

例如，市場上的競爭者有 3 家，皆聘請了一流人才，來提昇自家公司產品的市占率，這些人才也都經常超時工作。3 家產品和服務品質雖愈來愈好，但是，卻都停留在原地，消費者反倒是受惠最多。企業愈來愈艱難，卻未必得到成就感，因為不努力的人會被市場淘汰，但是努力的人頂多還是在原地踏步。

企業為何會經營的那麼艱苦？原因出在企業相互競爭的本質在於「分食一塊餅」，如果餅沒有變得更大，這種共同演化的結局，便會使得大家都在留在原地。若在經濟不景氣的狀況之下，餅變得更小了，企業再如何的奮鬥，業績還是得繼續會下滑。此時，企業的努力方向不能只有競爭，還要必須考慮合作，彼此共同「將餅擴大」，如此便是協同演化下的競合策略。

本論文即以教科書出版社 K 公司作為個案研究的對象，針對我國國中教科書產業為對象加以探討，用以了解國中教科書產業在因應經營環境變遷之下，企業競爭策略產生共演化之後的結果與影響。

第三節、企業經營策略與績效

一、經營策略的定義

策略 (strategy) 一詞的說法係由古希臘字 “strategos” 演變來的，原本意指「將軍作戰之藝術」可以解釋為有效運用現有資源用以消滅敵軍。原本是指軍事上的計畫，也就是所謂的「戰略」，之後才引申到為了某種任務或某種目標所設定的行動方式，而策略管理 (strategic management) 則是指組織或企業運用適當的分析及評估方法，確定組織或企業的任务與欲達成的目標，用以形成策略發展，確實執行其策略並進行結果評估，以達成其目標的過程。因此，策略管理為遂行未來發展之管理性活動，它離開不了「計畫」、「目標」和「行動」等重要元素。以策略管理的本質來說，它是一種策畫戰略、未來導向的一種計畫性活動；以策略管理的運作來說，這是一種策略執行與評鑑，是一系列的分析、執行與評鑑策略的活動；以策略管理的功能來說，策略的運用績效，主要在於使組織營造良好的營運系統和經營環境，讓成員能全心投入，善用各項資源，用以因應變革並創造競爭優勢，以達到實現經營策略目標的目的。

二、經營策略的重要性

現今企業經營最困難的問題之一，便是如何因應目前是市場上變動快速的資訊以及激烈的競爭的經營環境，經營策略的建立與選擇，通常已是各家企業必做的功課，而經營者必需針對企業所面臨的整體環境加以評估，進而勾勒出一套可行的策略與願景並且貫徹實施，以求持續改善公司的績效。如同 Tillers (1963) 所提出的：「針對一個公司而言，當策略的概念很容易被領悟時，又能擬出一致且明確陳述給予公司，策略對於公司未來的成功有基本上的助益。」這裡說明了策略存在的重要性。

三、經營策略的類型

策略型態 (Strategic Typology) 係指企業將成套的策略用簡單的名詞來代表 (吳思華, 1996)。由於針對的研究對象以及研究目的不同，造成學者對策略類型也有不同的分類。必需從企業決策者的觀點來看策略問題，應由策略類型出發，可以清楚體驗到策略的外觀及具體的作為，讓決策者在執行策略的層面得到更多的指導(吳思華，

1996)。以策略類型的研究而言，Miles & Snow (1978) 在『Organizational Strategy, Structure and Process』書中明確的提到，企業策略的選擇可分別區分為：「防禦者策略(Defender)」、「前瞻者策略(Prospector)」、「分析者策略(Analyzer)」以及「反應者策略(Reactor)」四種型態。因本研究除了強調策略類型的周延性與相對性，在探討策略類型與經營績效之間的關聯時，也必需強調組織內部決策的一致性，因此本研究對國中教科書處版社業者採行之策略類型選擇，因此採取 Miles & Snow 所提出的四種策略類型概念為基礎，用以做為本研究之研究架構的依據。

以下針對 Miles & Snow 提出企業經營策略的四種類型進行歸納：

(一) 防禦者策略(Defender Strategy)：

防禦者策略是指組織在侷限的市場規模中提供某一種產品與服務，並致力在於專門領域中提供高品質的產品及優質的服務。使用此策略的組織注重中央集權，並且不斷尋找高效率以及低成本的營運模式。

(二) 前瞻者策略(Prospector Strategy)：

前瞻者策略是指組織經常地改變或增加其所提供的服務或產品，因而成為市場中的領先者。在另一方面，為了迅速因應市場情況的改變，組織會比較敢於創新且附有彈性。

(三) 分析者策略(Analyzer Strategy)：

分析者策略是指組織在面臨跨入一個較有前景的新領域抉擇時，使用該策略的組織一般都會先維持服務與產品的相對穩定性。並且會比較強調正規的規劃模式，並且也會嘗試在冒險與創新情境中謀求成本與效率之間的平衡。

(四) 反應者策略(Reactor Strategy)：

反應者策略則是指組織處於一種不穩定的型態，基本上缺乏一致性的策略來應對外部環境給予的壓力。採取這一類型策略的組織，即便會試圖去了解外部環境的變化，但是，因為組織採取的策略與外部環境並未具有恰當的聯結，進而經常導致不能妥善地因應。

四、經營績效之定義

經營績效 (performance) 是評估組織達到目標程度的一種衡量 (Robbins)，它是指企業之業務執行成果，亦即企業實際「產出」的水平。故此，績效係指評估企業目標達成程度的衡量 (劉平文 1991)。榮泰生在 1997 年提出企業經營績效是指企業在評估及控制企業整體有效運作的能力指標，績效的衡量則是評估與控制的關鍵。因此，本研究引用榮泰生 (1997) 針對經營績效提出的概念，為本研究在教科書出版社經營績效的基礎定義。也就是指本研究所說的經營績效系指教科書出版業者在評估與控制從事教科書出版社經營之時，企業整體運作效能之指標。

五、經營績效之衡量指標

市場占有率是企業戰略管理和營銷學中的一個重要概念。其定義為某一時間，某一個公司的產品 (或某一種產品)，在同類產品市場銷售中佔的比例或百分比。

市場佔有率可以銷售金額或銷售產品數量來定量衡量。所謂同類市場需要根據具體情況定義；例如企業制定有針對性的營銷計劃時，可以只考慮其在特定地區市場、或某個層級市場等的佔有率。

市場佔有率是評估企業競爭水準的重要因素。在市場大小不變的情況下，市場佔有率越高的公司其產品銷售量越大。同時由於規模經濟的作用，提高市場佔有率也可能降低單位產品的成本並且增加利潤率。

過去在行銷策略探討之中，認為企業的市場佔有率愈高則獲利率 (資產報酬率 ROA 或投資報酬率 ROI) 會愈高 (Bain, 1951; Buzzell et al., 1975; Prescott et al., 1986)，或者是營業收入成長率 (sales growth rate) 愈高則獲利率亦會愈高 (Pelham, 1997) 等。其中學者認為市場佔有率愈高則獲利率愈高為理論基礎的有：

(一) 效率理論 (efficiency theory) — 認為企業的市場佔有率提高，則會降低每單位產品分攤的固定成本，進而提高企業獲利率 (Demsetz, 1973)

(二) 市場力量理論 (market power theory) — 認為企業的市場佔有率提高，企業議價能力也會相對提高，因此，企業能以較低的價格購入生產元素，並以較高的價格出售產品，故此獲利率也隨之提高 (Martin, 1988; Shroeter, 1988; Staten et al., 1988)

(三) 產品品質衡量理論(product quality assessment theory)一則認為消費者會依照企業的市場佔有率的高低作為評估企業產品品質優劣的一項指標，進而傾向購買市場佔有率較高之產品，所以市場佔有率愈高時，企業的獲利率就愈高(Smallwood & Conlisk, 1979)。

然而，教科書議價由國家統一頒布，業者並無自訂價格的權力，因此，教科書的營收獲利率多寡與市場力量、產品品質較無直接相關，因此，本研究擬以效率理論(Demsetz, 1973)依市場占有率的變化做為教科書出版業者經營績效之衡量指標。

第四節、市場不確定性

一般而言，環境不確定性大抵可分為技術不確定性與市場不確定性兩種 (Jaworski & Kohli,1993; Luca & Atuahene-Gima, 2007)，技術不確定性常表現出科技環境之下，競爭出現不穩定及快速的變化，而市場不確定性則呈現出顧客的偏好以及需求變化的速度 (Luca & Atuahene-Gima, 2007)。

Yap and Souder(1994)認為企業對市場高度熟悉、對顧客需求有完善定義且顧客需求能夠完整被轉成產品規格，即可稱之為低市場不確定性。相反的，當企業對市場不甚熟悉、對顧客需求不能正確定義亦無法完整的轉換成產品規格，則稱為高市場不確定性。

當企業對於科技現象有所了解、有足夠的資料庫可以擷取資訊作為工作準則、開發過程不需不斷經過複雜的試誤法，即可定義為低技術不確定性。相反的，企業對於科技現象無法透析、沒有充足的資料庫提供資訊、開發過程需持續經過試誤法，則為高技術不確定性。

在高市場不確定性與高技術不確定性下，企業技術的水準與資訊掌握能力的高或低，對於企業之成功或失敗存在顯著的影響。這也說明了市場與技術的不確定性，對於組織創新及組織績效存在著相對程度的影響。

企業要能更順利成功，必須針對如何降低市場不確定性、技術的不確定性加以分析，避免高度不確定性，對組織創新與績效必能相對提升。環境不確定性主要是指環

境中的元素可預測程度與改變頻率，可預測程度較低，改變的頻率則高，環境的不確定性愈大(Rowley, Behrens, & Krackhardt, 2000; Atuahene-Gima, Slater, & Olson, 2001; Luca & Atuahene-Gima, 2007)。當環境的改變的頻率高、可預測性較低時，企業經常為了分散風險、因應高度競爭、掌握時效為由，將會有比較高的結盟傾向，並以網絡的形態加以回應(Gomes-Casseres, 1998)。

本研究參考 Luca and Atuahene-Gima (2007)的觀點將環境不確定性定義為：「環境中元素的可預測程度及改變的頻率，當可預測程度低，改變的頻率則高，環境的不確定性就愈大」，並且將環境不確定性分為：技術不確定性與市場不確定性兩個構面，其中技術不確定性之定義為：「企業對科技現象了解的深度、技術變化掌握的能力以及開發過程中複雜的程度」，市場不確定性則可以定義為：「企業對市場熟悉的程度、顧客需求掌握的能力，是否能夠完整將市場需求轉換成適當的產品規格，並保持良好績效與競爭力」。

由於本文所要探討的範圍是以我國國中教科書產業為主，對於在國內經營國中教科書產業的業者，技術開發層面及更新速度趨近，對於產業的競爭力並無太大影響，而教育環境的轉變、教育政策的更迭及廣大民意的趨向，使業者無法精確的預料各種行為所可能引起的結果，本文敘述之國中教科書廠商與市場環境互動時，經常受到市場不確定因素影響，因此本文針對市場不確定性加以探討。

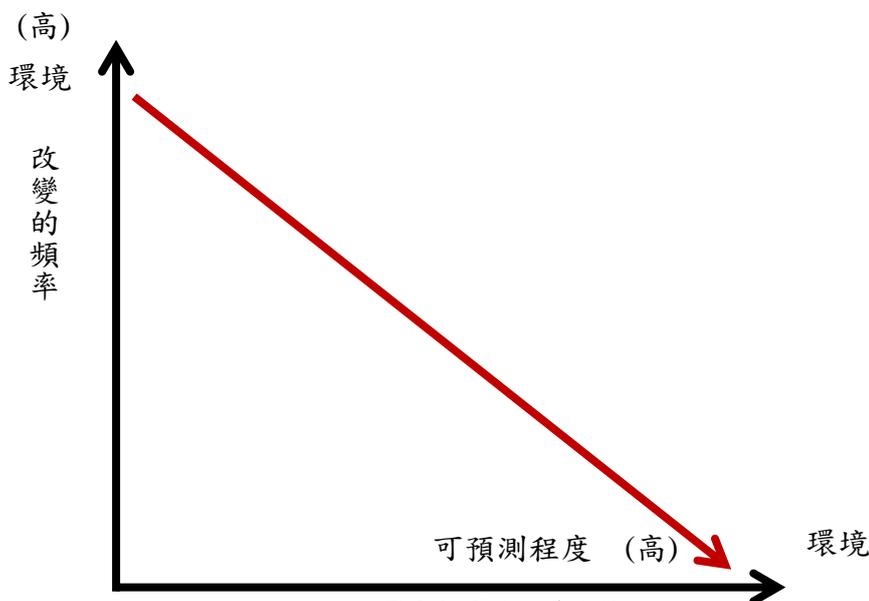


圖 2-1 環境不確定性

第三章、研究方法

第一節、個案研究方法

本論文採用個案研究法(Case Study Research)，是一種社會科學研究的方法，是一種實證研究，立基在真實的背景之下，研究當時發生的現象。因此，個案研究本身最重要的本質在於闡明一個或一組決策：研究它們為何會被採用？應當如何來執行？以及可能會產生什麼樣的結果？(Schramm, 1971)。個案研究和傳統的質化研究方法並不能完全等同，它並不只是蒐集資料的作法，也不僅僅是一種設計特徵，而是將其定位在一種周延且完整的研究策略(Yin, 1994)。個案研究法之研究設計應該包括研究探討的問題、研究的命題、研究的分析的單元、資料的連結、命題的邏輯以及解釋研究發現之準則。

完整的個案研究設計，必需包含一個與研究主題相關的理論，理論除了在定義適當的研究設計和資料蒐集時有極大的幫助，更是推論個案研究結果的主要工具。在某一些情境下，選擇單一個案研究較之多重個案研究合適。第一是單一個案呈現對一個重要理論的關鍵性測試；第二是該個案代表一種極端或獨特的個案；第三為揭露式個案(revelatory case)，研究者所提出的觀察及分析，若是一個之前科學研究無法探究的現象，由於僅僅是呈現描述性資料就已具有揭露性，因此值得執行個案研究。除了這三項執行單一個案研究的主要原因之外，也有一些其他情境是可能採單一個案研究，如做為進一步研究的開場，就像是利用個案研究來先進行探索，或者是做為進行多重個案研究的先導個案。

第二節、研究對象

本論文即是選擇單一個產業做為本研究之研究策略，除了在於進行對產業探索性研究的目的是之外，乃因國中教科書市場屬於一個獨特的個案，我國國中教科書市場自

1989年由統編本開放為民編審定本以來，陸續由國中藝能科教科書開始，繼而全面開放學科教科書市場，使得臺灣國民義務教育從此進入一個新的里程碑。市場開放至今已十多餘載，期間歷經政黨輪替、課綱修訂、教育政策更迭以及社會輿論爭議，國中教科書市場由初始的各家爭鳴，至今僅剩三家出版企業經營，逐漸成為產業型態中的獨、寡佔事業，本研究將針對國中教科書出版社，在市場經營的策略邏輯選擇與其動態能力建構及企業多角化成長歷程之關聯，做進一步深入研究。透過單一個案的實證研究，詳盡地蒐集與分析國中教科書市場的歷史資料，系統性地呈現出國中教科書市場的成長軌跡。

本研究之資料來源以個案公司所有相關的次級資料為主，來源包括國家教科書研究院教科書研究電子期刊、拓樸產研資料庫、ITIS 資料庫、華藝線上圖書館、電子時報網站、商業週刊、經濟日報、工商時報、親子天下、財訊…等各大財經相關網頁、報章與雜誌，另外，也參考個案公司之網站、國民中學教科圖書共同供應契約、年報、公開說明書，以及其他論文期刊對於相關產業或是個案公司之研究等多方資料，作為本研究分析的事實基礎與參考依據。

第三節、研究流程與架構

基於個案研究背景與目的產生，進而針對台灣教科書出版業國中教科書市場進行分析，參考國內外相關報導與文獻，蒐集台灣相關法規、報導與產業現狀分析，對本研究個案：台灣教科書出版業 K 公司國中教科書市場，進行現狀整理及分析判讀，對個案提出結論並提供建議。

因此，依上所述，將流程分為五個步驟，作為本研究之架構：

- 一、研究動機與目的：確認研究動機與目的以及限定的範圍。
- 二、整理相關文獻、資料蒐集：廣泛收集國內外有關制度同形化、共演化、經營策略、經營績效及市場不確定性等相關文獻，並以五力分析理論作為研究分析之基礎。
- 三、臺灣教科書出版業國中教科書市場概況分析：蒐集台灣現行國家政策、教育法規、媒體報導與市場實際狀況，用以進行資料及訊息之擷取與統整，並且透過競爭廠商的

現狀分析加以省思，並探討個案產業演變與獨特性。

四、制度同形化壓力與共演化對企業經營策略與績效之影響—以台灣教科書出版業 K 公司國中教科書市場為例：以本研究所述之 K 公司集團現有國中教科書市場經營狀況，探討制度同形化與共演化產生的原因，並透過內外部優劣勢分析，比對相關模型及文獻，進而了解此一現象對於企業經營策略及績效的影響。

五、結論與建議：個案分析並整理結果經文獻佐證後，歸納結論與建議提供個案產業未來定位及經營策略有脈絡可依循。

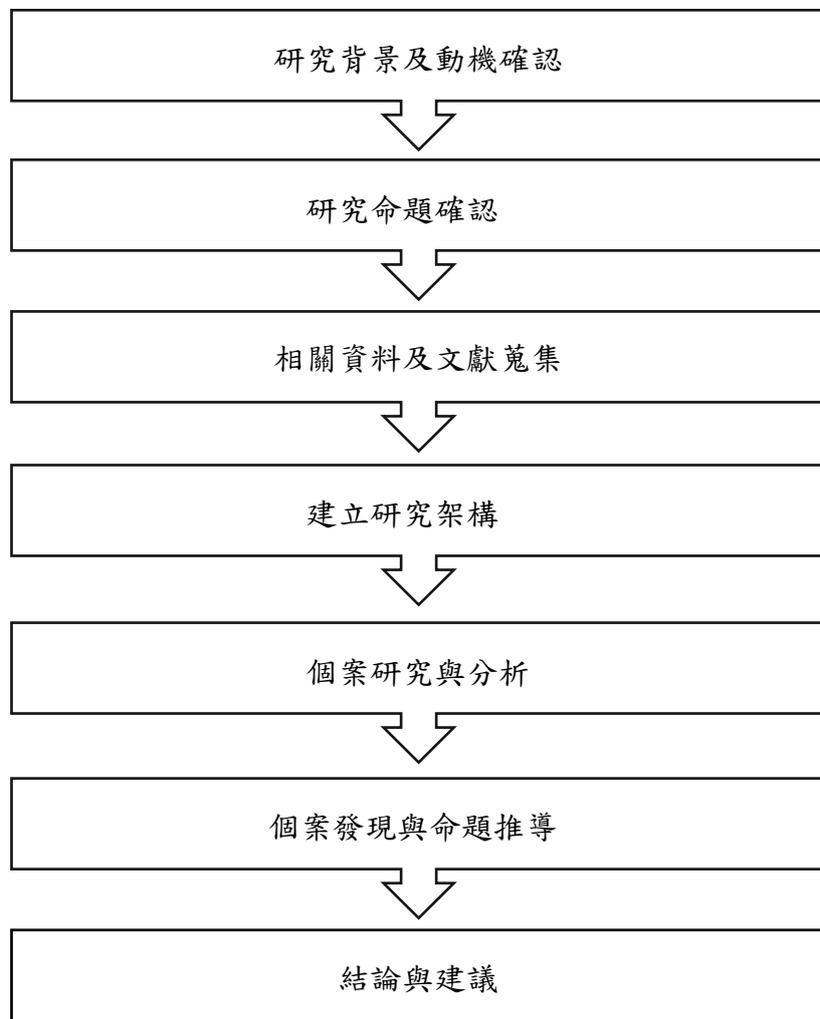


圖 3-1 研究流程

第四章、產業個案分析

第一節、台灣教科書產業現況分析

一、教科書的意義

身處 21 世紀的全球化的社會，國際間在經濟、政治、產業、文化與科技各面向，均發生了極大的變遷。資訊爆炸、網路無國界的此時，各國致力發展的焦點，無不轉移至實質的教育改革及提升國際競爭力，教育的主體是學生，教科書則是學生培養具備社會共通基本價值的重要途徑之一（黃政傑，1998）。任何課程的推動與改革，通常透由崇高的理想、形成書面的課程規劃，透過層層的詮釋及轉化，成為課堂上教師與同學們實際運作的課程，而教科書則扮演理想轉化為師生共同教學過程的主要聯結。

諸多學者也針對教科書賦予各種的詮釋與定位。首先，國內歐用生教授（1997）認為「教科書是政治的產品，也是經濟的產品；教科書制度不僅是一種文化政策，更是一種政治政策，一種經濟政策」。著名的課程學者 Apple（1976）指出：「知識的選擇和分配不是價值中立的，而是階級、政治、經濟、文化的權力交互作用的結果，是顯著的、潛在的價值衝突的產物。」因此，對教科書而言，不僅是政治、經濟的政策，更是社會、文化政策的一種產物。

再者，學者吳正牧（1994）、周淑卿（2003）教科書有其存在的必要價值，其理由包括：價格較低、容易取材、彌補教師課程設計能力與節省教師編書時間；柯華葳（1995）、周祝瑛（1995）的研究亦指出：無論是國民小學或是中學，教室活動中絕大部分的活動仍是和教科書相關的講述、考試、問答、和作業。在國民中小學義務教育階段，教科書更是教師教導、學生學習的主要學習資源，Elliott（1990）描述教室的現況時，提到：「課程的下一步就在教科書的下一頁」。可謂生動的說明了教科書在課堂當中重要的地位。（轉引自許牧民 2007）

二、國中教科書產業特性

(一) 課綱制定及市場機制左右教科書產業發展

國中教科書的發展歷程首先依照國家教育政策，由教育部頒訂課程綱要，各家出版社再邀集專家學者組成各科目編撰小組，透過密集及緊密的討論，經由國立編譯館審查通過才能實際發行，並透過國家統一議價及各校教科書評議委員會選用，方能銷售到消費者手中。教科書的課程制定蘊含各種權力、利益的折衝妥協；教科書的審訂是國家公權力的展現，而教科書的編輯則是涉及商業利益及教育理念的權衡，審查原則與運作方式影響教科書的編輯取向；市場機制、市場特質、與行銷、選用與評鑑結果，成為廠商在教科書修訂時的主要依據（藍順德，2010），而教科書的編寫與政治、文化、社會、科技以及經濟等外在因素密切相關，教科書市場受各項因素所累，可說是教育發展中的關鍵因素，亦是系統運作的結果。

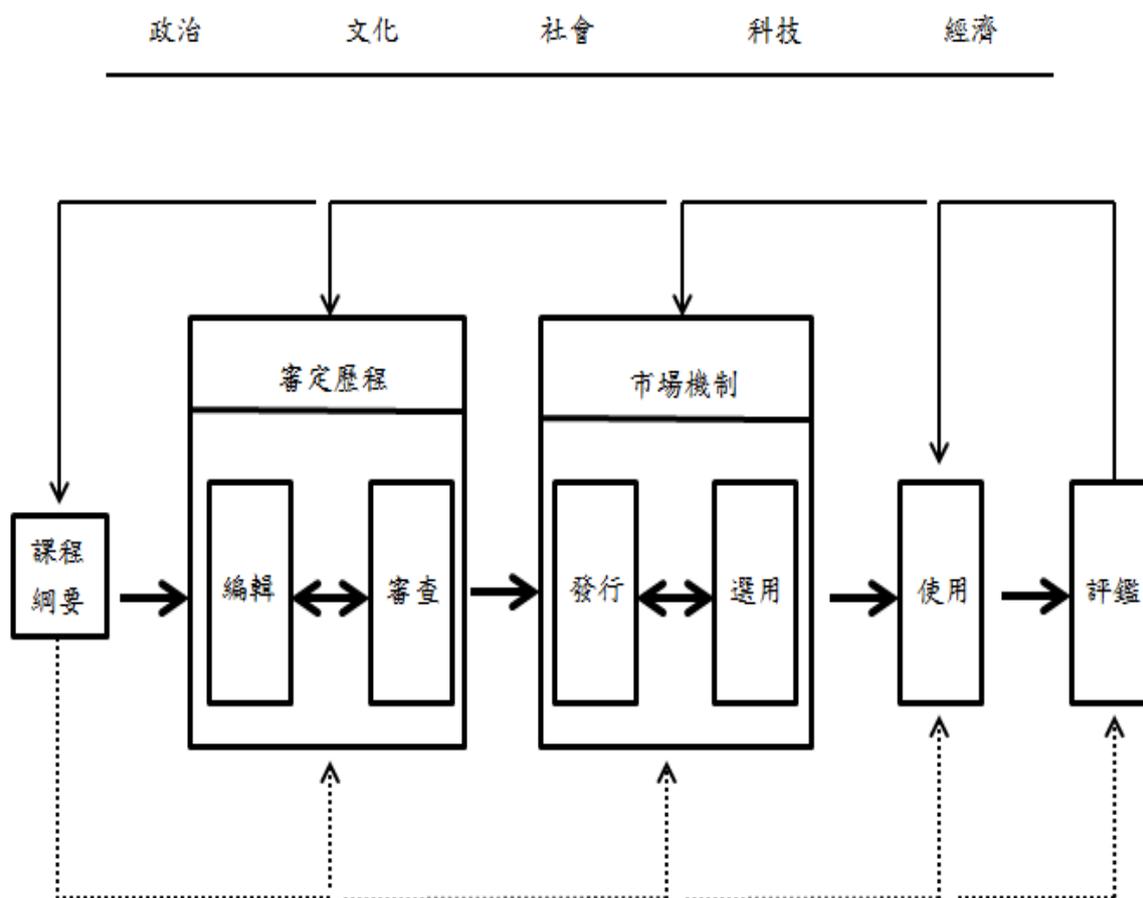


圖 4-1 教科書發展歷程（資料來源：修改自 藍順德，2010）

(二) 教科書市場規模有限、高度競爭、寡占型態、不完全競爭

一本教科書的編撰，從研發、編輯、審定到出版行銷，需要耗費龐大的人力、財力與資源，講求長期性並注重附屬產品利潤（藍順德，2006），教科書業者在學生人數的有限規模之下，為了爭取市場佔有率產生高度的競爭，並且在教科書開放民編以來，並未積極培養教科書編撰的學者及人才，導致大部分具權威性的學者已被出版社網羅，亦造成後來者的進入障礙。教科書供應除歷經一連串的編審、議價過程之外，廠商還必須能力於訂單確認後迅速的印製配發，並且教科書也具備了廉價的特徵，有鑑於此，教科書廠商必須持續維持相對高的市占率才可達到損益兩平，故此，大多數廠商因為市占率未達陸續退出市場，市場逐漸形成集中化及業者寡佔的型態。

教科書雖已開放民編，實際上卻不全然為完全自由競爭，除了「看不見的手」的市場機制之外，還有「看得見的手」之政府規範及調控，凸顯教育市場有別於一般經濟市場「準市場」(quasi-market)特性（詹美華，2008），教科書市場具有非完全自由競爭的特質。

三、個案公司概况及歷史沿革

(一) 個案公司概况

1989年國中藝能科教科書由統編本開放為民編審定本之際，除象徵威權時代的結束，也帶來臺灣國民義務教育新的里程碑。康軒文教集團創辦人李萬吉先生掌握此一教育趨勢，於1988年12月創辦「康和出版有限公司」，積極投入臺灣國中小教科書的研究與發展。這些年以來，歷經國中小藝能科、國中小學科陸續開放民編、課綱調整、九年一貫、十二年國教等多次重大教育政策的改革，合併旗下相關教育事業，更名「康軒文教事業股份有限公司」，始終秉持「持續研究發展品質優良的教科書」以及「協助提升臺灣基礎教學環境」兩大信念，無役不與，深獲教育界的肯定與支持，努力為臺灣基礎教育做出具體的貢獻。

近年為因為市場及環境教改潮流的變化，積極朝向教育事業集團轉型；教材向下延伸至幼教，產品廣及線上學習平臺、安親課輔、雜誌、數位內容，服務範圍橫跨兩

岸，康軒文教事業集團戮力以「致力深耕教育園地，成為華人社會最具貢獻的知識產業集團」為集團的目標與願景，並持續努力於研究及發展多元化教材，期盼能為兩岸基礎教育略盡一份心力。

(二) 個案公司歷史沿革

表 4-1 康軒文教集團發展歷程表

年度	紀事
1988 年	◎12 月於臺北市和平東路正式創立出版股份有限公司，籌備發行國中藝能科教科書。
1989 年	◎9 月康和版國中藝能科教科書正式發行，使用學校 270 所，占有率約為一年級學生數的 25%。 ◎開始籌備國小藝能科教科書。
1990 年	◎國中一、二年級藝能科銷售 220 萬冊，使用學校 540 所，占有率約為一、二年級學生數的 50%。
1991 年	◎8 月成立臺中及高雄分公司。 ◎9 月康和版國小藝能科教科書第一冊正式發行，銷售 80 萬冊。
1992 年	◎7 月贊助成立中華民國教材研究發展學會，歷年來辦理多項學術研討會及各教學領域的教材徵選活動。
1993 年	◎1 月成立康軒文化事業股份有限公司，籌備發行國小新課程學科教科書。
1994 年	◎3 月成立康鼎文化事業股份有限公司，籌備發行國中參考書。 ◎11 月出版「全方位命題焦點」。
1995 年	◎4 月辦理康軒文教事業教育訓練年揭幕暨健康寶寶長跑比賽頒獎典禮；同日並辦理業務授車典禮。 ◎編輯導入 MAC 系統，開始電腦排版新里程。 ◎建構網路系統，推展辦公室電腦化。 ◎出版國中參考書。
1996 年	◎1 月辦理 CIS 發表會，展現康和的理念及精神，並樹立企業形象。同日並舉辦康軒文教廣場上樑典禮及餐會。
1997 年	◎10 月康軒文教廣場落成啟用，為全公司業務、編務、總務、研發、行政及資訊的樞紐，以及北部地區營業與客戶服務中心。

表 4-1 康軒文教集團發展歷程表(續 1)

年度	紀事
1998 年	<ul style="list-style-type: none"> ◎Notes 及 Intranet 完成建置使用，康軒朝企業資訊化管理邁進一大步。 ◎建置企業網站「康軒文教網」，提供教材產品相關服務，於 2001 年更名為「康軒教育網」。 ◎成立臺南分公司。
1999 年	<ul style="list-style-type: none"> ◎合併更名為「康軒文教事業股份有限公司」。 ◎證期會核准公開發行股票。
2000 年	<ul style="list-style-type: none"> ◎9 月臺中營業大樓新建工程開工動土，2002 年 4 月完工啟用，為中部地區營業與客戶服務中心。 ◎12 月成立育橋文教事業股份有限公司，專營國中小輔助教材的買賣流通與經銷商、書店之管理。 ◎籌設康橋雙語中小學。
2001 年	<ul style="list-style-type: none"> ◎高雄營業大樓新建工程開工動土，2003 年完工啟用 ◎「Teacher945 教師網」開站，提供教師線上教學資源服務，並於 2007 年更名為「康軒教師網」。 ◎興建桃園物流中心自動化倉儲物流系統。
2002 年	<ul style="list-style-type: none"> ◎出版國中學科教科書。 ◎創辦私立康橋雙語中小學，9 月招收幼稚園與國小學生，2004 年招收國中生。 ◎成立北京辦事處，進行市場調查研究，為大陸事業奠定基礎。 ◎桃園物流中心自動化倉儲物流系統啟用。
2003 年	<ul style="list-style-type: none"> ◎1 月 Top945 兒童學習雜誌創刊。 ◎創辦康軒幼兒學校，於 2 月開始招生；2008 年 5 月併入康橋雙語中小學附設幼稚園，為康軒校區。 ◎9 月發起玉山攻頂活動專案，計有 220 位集團同仁完成攻頂，開啟康軒百岳登山活動。
2004 年	<ul style="list-style-type: none"> ◎成立南京康軒文教圖書有限公司。 ◎成立「BOOKS945 愛讀書屋」，跨足童書市場。 ◎康橋雙語中小學國中部開始招生。
2005 年	<ul style="list-style-type: none"> ◎3 月康軒電子商務網站「K9Books 康軒書屋」成立，跨足電子商務市場。 ◎5 月成立南京康軒文教圖書有限公司，為大陸首家取得外商獨資經營圖書批發的臺資企業。 ◎7 月康軒鐵人隊成軍，第一屆鐵人隊成立，誕生 21 位鐵人，開啟康軒鐵人三項活動。

表 4-1 康軒文教集團發展歷程表(續 2)

年度	紀事
2006 年	<ul style="list-style-type: none"> ◎5 月大陸康軒於北京成立「選題」中心，籌備策劃初中、高中教輔產品。 ◎籌設康橋雙語中小學高中部。
2007 年	<ul style="list-style-type: none"> ◎大陸初中、高中教輔用書上市。 ◎新購南京辦公室啟用。 ◎41 位主管完成單車環臺活動。
2008 年	<ul style="list-style-type: none"> ◎大陸小康軒繪本系列新上市。 ◎成立台灣拓人教育事業股份有限公司。
2009 年	<ul style="list-style-type: none"> ◎康橋雙語中小學青山校區起基動土，幼稚園大直校區開始招生。 ◎康軒文教集團號召同仁參與八八水災賑災募款活動，共募得款項新台幣 1,867,214 元。 ◎台灣拓人教育新店校、新莊校、大直校開幕。
2010 年	<ul style="list-style-type: none"> ◎台灣拓人教育正式開放加盟業務。 ◎成立智慧橋教育科技股份有限公司。
2011 年	<ul style="list-style-type: none"> ◎Top945 康軒學習雜誌推出 iPad 版。 ◎大陸科學小超人兒童學習系列上市。 ◎參與「個人化智慧學習教育雲創新計畫」先期規劃。
2012 年	<ul style="list-style-type: none"> ◎《Hello, 華語》兒童數位華語電子教科書上市。 ◎《康軒小學館》學用電子教科書上市。 ◎大陸成立「華東康橋國際學校」籌備處。
2013 年	<ul style="list-style-type: none"> ◎臺北康橋青山校區探索教育巔峰廣場完成啟用。 ◎Top945 康軒學習雜誌學前版創刊。 ◎康軒發行部啟動導入新 WMS 系統。 ◎華東康橋第一期校舍奠基開工典禮。 ◎康橋國際部第二屆高中畢業生 90%錄取全美百大，48%錄取世界百大。 ◎南京康軒正式獲得國家新聞出版總署頒發「總發行」資質。 ◎南京康軒新增置龍吟廣場 16 樓辦公室。 ◎華東康橋第一期校舍建築上樑典禮。 ◎臺北康橋與元智大學、國立臺灣藝術大學締結聯盟，建立合作關係。 ◎台灣拓人教育共新增土城清水、蘆洲鷺江、明湖、員林、竹北成功、林口大未來、大業、高雄陽明等 9 校。
2014 年	<ul style="list-style-type: none"> ◎南京康軒成立小康軒培訓中心。 ◎康橋秀岡校區取得 WASC 國際學校認證。
2015 年	<ul style="list-style-type: none"> ◎4 月中學生元氣誌創刊 ◎籌設康橋雙語學校林口校區。

資料來源：K 公司集團網站

K 公司自成立至今約有將近 1000 位員工，成為教科書出版界中的龍頭公司，其主要的銷售商品及相關事業體如下：

1、康軒文教事業：

秉持著多年以來發展教科書嚴謹的態度，以及長期累積的教材研發能力並配合堅強的編輯與行銷陣容，期盼堅固教科書品質，為教科書全面自由化政策做見證。

2、育橋文教事業：

提供學生、家長、教師參考書與輔助教材的需求，讓消費者獲得完善的服務，專營國中、小輔助教材的買賣流通，有利提升各領域教學相關產品之品質。

3、康橋雙語學校（秀岡校區/新竹校區）：

興辦學校是康軒長年來的目標，秀岡校區規劃專屬國中部與高中部的教學活動區。位在新店近郊美麗山岡上的校園，從國小、國中到高中一貫的課程設計，讓康橋學子在無升學競爭壓力之下學習；多元且精緻化、國際兼容本土的教學活動設計，讓孩子們從小立足臺灣、放眼世界。

4、康橋雙語學校（青山校區/新竹校區）：

有鑑於學生年齡層與不同的學習需求，提供更優質教育環境，規劃作為幼稚園與小學部主要教學活動區，不僅是康橋力量的展現，更是辦學精神的延伸，貫徹「培育具國際競爭力的社會菁英」願景的最大動力。

5、幼兒園(康軒校區/青山校區/大直校區/林口校區)：

以美語、藝術、運動、健康為辦學重點，提供一流中外籍師資、導入實境學習的附加設施，並且結合最富藝術氣息的學習活動空間，運用寬廣多元運動場所，讓每一位在康橋幼兒園學習的小朋友受到最好的呵護，成為聰明、健康、活潑可愛的小紳士、小淑女。

6、大陸事業南京康軒：

2004 年 12 月大陸開放外商批發企業的圖書政策下，2005 年 4 月成為率先正式取得批准之首家台商企業。以「共生、共榮、共享」為通路經營理念。主要經營項目：學前、教輔產品、兒童雜誌、特色教材及圖書繪本等，2009 年起，為配合經濟快速發

展及職業人才需求，再度整合兩岸職業教育的資源，精心發展中高職文化及專業教材，產品上市後深獲市場肯定，並於 2014 年成立小康軒培訓中心事業體，致力於幼兒園的園務管理、教師培訓、網路培訓等服務，為南京康軒教學事業發展建立新的里程碑，為兩岸教育資源的連結及累積，開創美好的未來。

7、華東康橋國際學校：

華東康橋國際學校於 2014 年 9 月正式開學，占地面積約 14.3 公頃。結合康軒文教在台灣教科書、輔助教材研發以及課程發展兩大優勢的力量，規劃具有台灣康橋特色之幼兒園、小學、初中一路到高中，十五年一貫的優質編制課程，為大陸廣大學子提供「厚植東方文化，深蘊西方思維」之國際化雙語學習環境，延續臺灣康橋雙語學校精緻化、科技化、國際化、一貫化、人文化、本土化等辦學之目標，獨創兩岸三地實驗課程，並結合國家基礎課程以及美國加州課程、康橋校本部課程，實施「全覆蓋、多學科、浸潤式」的雙語特色教學，以達到加強培養學生多元智慧、強健體魄、健康心理與頑強意志之目的。

8、台灣拓人

結合在日本當地擁有超過 1000 家連鎖課後補習班之拓人株式會社與冠傑教育集團，引進最受日本家長歡迎與信賴的「個別指導」教學模式，引爆台灣教學新潮流。延續企業的核心競爭力，打造精緻化的教學，並以康軒文教優質的課程、教材研發能力，加上拓人在日本超過 20 年以上的經營理念，以及上千家優質的連鎖補習班經營口碑，串聯冠傑在地實體營運的能力，協同導入 ETS (PCS (Personal Curriculum System 成績 UP 系統 Environment Test System 學習動力 UP 系統) 兩大優質學習系統，充分掌握個別學生的學習狀態與進度，為每個學生量身打造個別專屬課程，以達到學生在學業精進及擴大學習跨度之目的。資料來源：K 公司集團網站

(三)組織架構：以本研究中 K 公司集團之國中教科書營業處的組織架構呈現

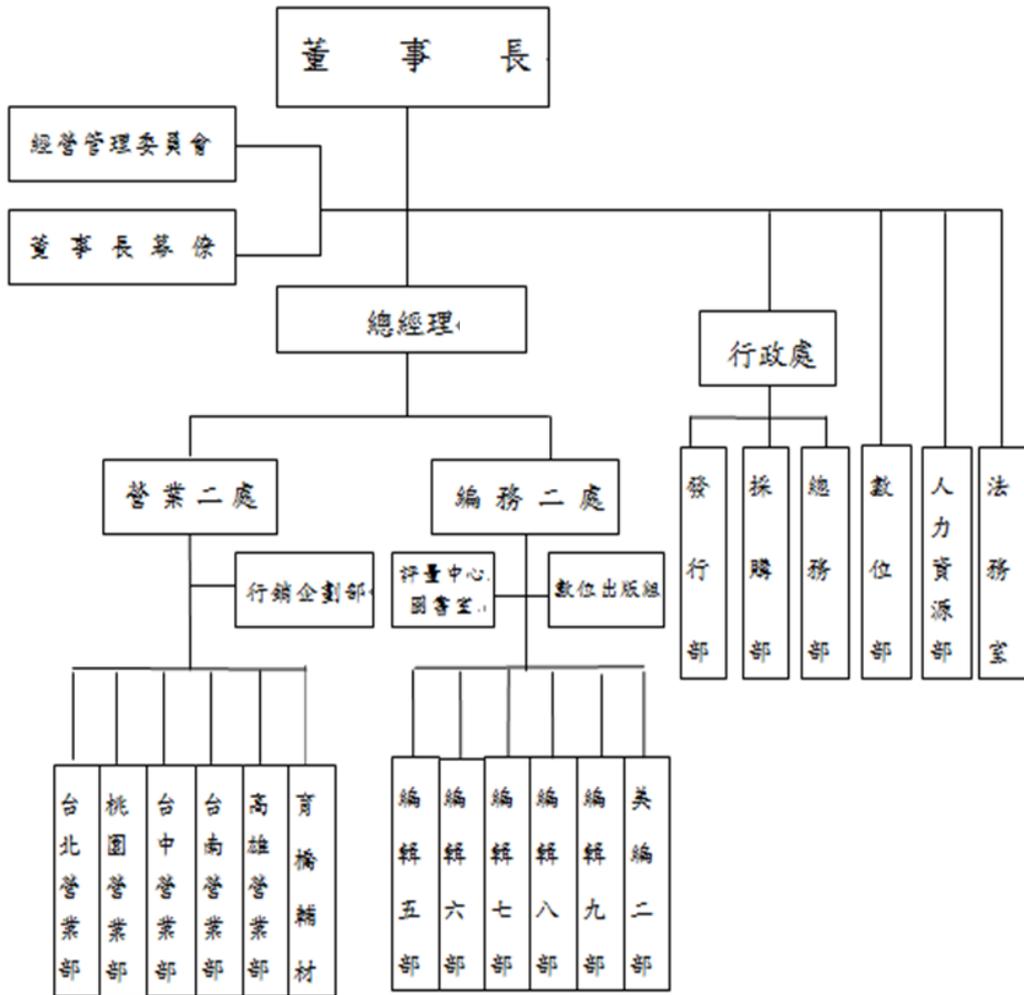


圖 4-2 K 公司國中教科書營業處組織圖 (資料來源：K 公司集團 人資部)

單就個案 K 公司專營國中教科書營業組織圖而言，不難看出教科書產業除具備進入時機障礙的特點之外，也是資本密集的一種產業。

四、國中教科書產業現況與趨勢

國中教科書產業的分析依據波特 (Porter) 的五力分析及吳思華 (1998) 所提出之產業分析模式架構，產業現況分別說明如下：

(一) 供應商

教科書產業中所指的供應商是「作者」、「印刷廠」、「程式設計及媒體授權」，議價能力強弱分述如下：

1、作者：作者是掌控一本書構成的主要靈魂，基本上是指撰寫文章的人或團隊。在教科書產業之中由於具有特殊的專業性，一般均以師院或著名大學教授擔當召集人，組織一群基層實務教學的教師，分別依照課綱撰寫課程內容。在教科書市場開放民編之初，因僧多粥少之故，作者的議價能力通常比較強，歷經十多年來的演變，因為資訊科技的突飛猛進，國內經濟持續不景氣，少子化造成產業規模下降，長期獲利不佳致使廠商持續退出市場（僅存 K、H、N 三家），作者的可替代性增高，加上產品逐漸朝同形化發展，作者議價能力相對削弱許多。

2、印刷廠：印刷廠屬教科書產業之中的下游產業，由於僅存三家教科書廠商中，除個案公司之外均自有印刷廠，加上印刷產業在國內已相當成熟，個案公司雖採委外加工的供應方式，印刷廠議價能力仍相對較弱。

3、程式設計及媒體授權：因近年來教科書內容的相似性極高，加上教學方式的翻轉，產品提供的附加價值多寡，對於教科書的評選過程產生關鍵性的影響，教學 APP、電子書、虛擬實境、擴增實境、雲端科技及教學媒體的製作及授權，均是產品必備的基礎元素，而這些資源的製作與產出並非教科書出版商所擅長，故此教科書廠商均採外包製作的供應方式，又因軟體設計需針對產品客制化產出，加上部份媒體著作權具有獨特性，所以程式設計及媒體授權廠商議價能力相對較強

(二).購買者

在教科書產業中的購買過程，是經由各校自行組成各科的「教科書評議委員會」投票決定使用版本順位，再通過全國統一公開招標及議價程序進行採購。教科書的採購行為在行銷研究中可歸類為「組織採購」。Webster & Wind 指出購買組織的決策可稱為購買中心 (buying center)，定義為：所有參與購買決策的個人與團體，共同擁從決策而來的目標並承擔由此而產生的風險 (Porter 2000)。一般的研究會將購買中心之成員分為七個角色，分述如下：

1. 發起者 (initiators)：購買程序的發起人，在教科書採購過程中為各校設備組長。
2. 使用者 (users)：組織之中使用產品的人，在教科書採購過程中為各領域教師。
3. 影響者 (influencers)：影響購買決策者的人，在教科書採購過程中為教科書業務及

各地區經銷商。

4. 決定者 (deciders)：係指有權決定產品需求和供應商的人，在教科書產業中多數採用領域全體教師投票產出使用順位，最終由校長行使行政裁量權，故此，在此定義為各學校校長。
5. 同意者 (approvers)：係指授權給決定者及購買者人，在教科書產業中可定義為各學校學生及家長。
6. 購買者 (buyers)：係指擁有正式職權握有權柄者，主要負責審核供應商資格及安排採購的基礎條件，在教科書產業中應為議價單位。
7. 守門員 (gatekeepers)：係指有權規範銷售者或傳達資訊到購買中心成員的人或單位，在教科書產業之中為版本審查委員會。

(三). 競爭者

在我國國中教科書市場之中僅存 K、H、N 三家廠商，依 104 學年度國民中學「教科圖書共同供應契約」總決標金額而言，目前 K 公司 (3.89 億元) 暫居第一，H 公司 (3.18 億元)、N 公司 (1.33 億元) 分居二、三名，故教科書市場已目前二大 (K、H 公司) 一小 (N 公司) 的局面。

(四). 潛在進入者

教科書市場自開放民編以後儼然成為自由競爭的市場，然而在其功能屬性上仍屬國家政策的一部份，在探討潛在進入者的問題上，本研究單純從自由經濟潛在進入者及受政府委託而介入維持市場秩序之非營利性團體組織這兩方面來觀察，分述如下：

1. 營利事業單位：教科書產業有高度的人力、財力及資源的特徵，屬於資本密集市場，在於進入時機不可逆及資本密集的產業特性之下，目前市場上僅有廠商退出並無新廠商進入之訊息。
2. 非營利性組織：肇因於 2002 年 7 月媒體報導教科書廠商間欲聯合起來抵制議價的訊息，最終雖未實際發生書商拒絕發書事件，但受到此事件影響，立法院於同年審查教育部預算時，附帶決議「建議教育部恢復統編版教科書」；教育部亦決定自 94 學年度 (2005) 起針對數學及國中自然與生活科技教科書復編，並由教育研究院籌備處負

責編印，通過國立編譯館審定後公開發行。

(五). 替代品

依據教育部所制定之教學綱要中規定，教科書除可採擇通過國立編譯館審查合格之版本以外，亦可由教師自行編撰，雖在教育現場使用非典型教科書或教師自編教科書實屬罕見，但仍存在著極其少數不使用民編版本之隱憂。

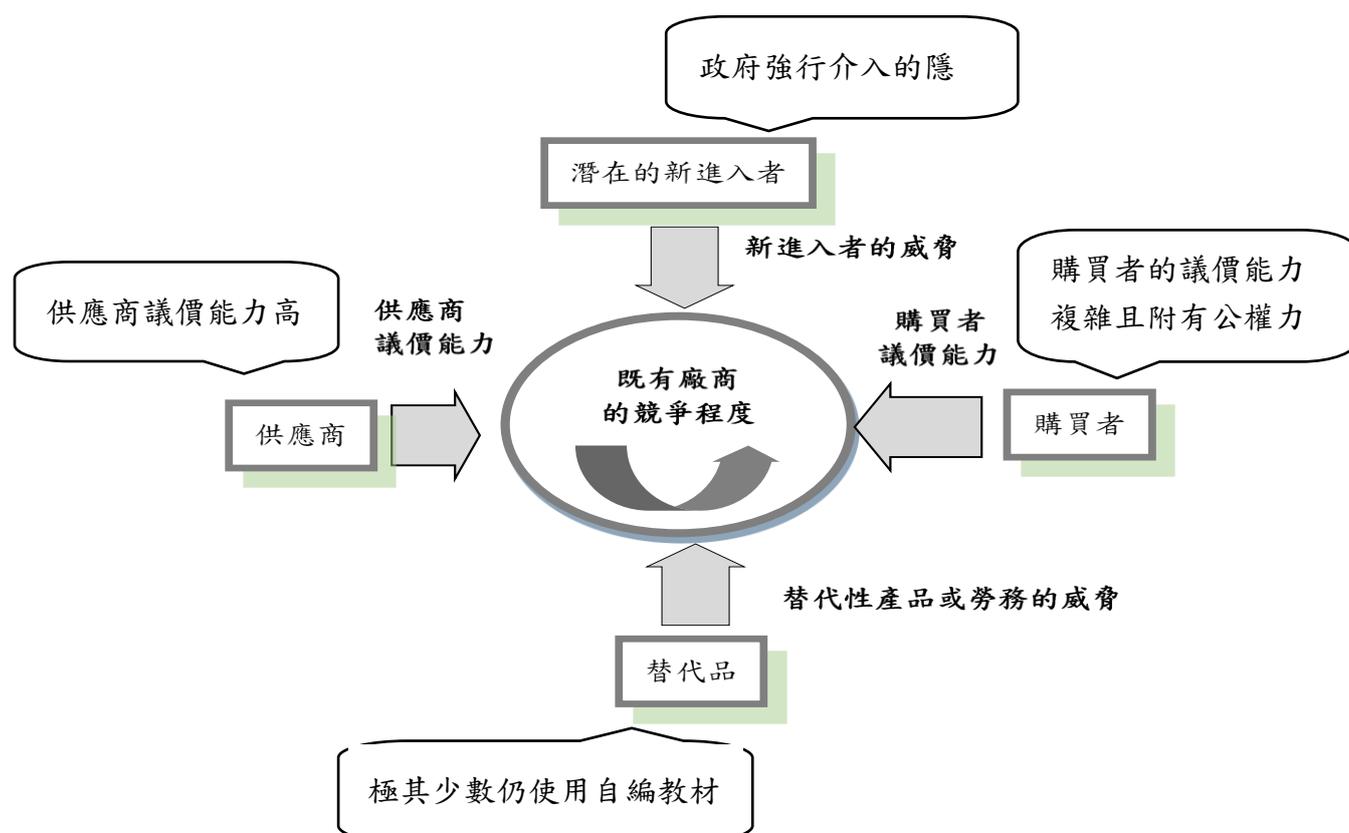


圖 4-3 教科書產業之五力分析圖

第二節、市場不確定性

影響教科書產業的市場不確定因素，主要在於教育政策更迭(九年一貫、十二年國教、北北基統一選書)、課程綱要的制定或修改、升學評量制度的改變(聯考→基測→北北基自辦會考、免試、特招→會考)、生育人數下降、議價價格驟降、市場使用意見及數位科技帶來教學型態的改變。

政策：政府教育政策的轉變，最初帶來的是因整併學科課程而造成市場規模的縮小，接著課綱的頒布、施行、修訂以及升學評量制度的連動改變，都為教科書出版社帶來極大的影響，最直接的是教材編輯及開發的成本增加，除了耗費大量人力修改教科書的內容，又得為了新的評量方式開發新的輔助教材，還得自行吸收舊制度書籍及試題報廢的成本，對於無利可言的教科書廠商，無疑是個沉重的壓力，而這樣的因素卻是難以預測也無法違逆。

生育率：生育人數下降原為世界先進國家共同的趨勢，而國內生育率低落的狀況，硬是比其他國家還要嚴重許多，如以全體國中在校學生人數計算，由 93 學年 95.6 萬人減至 104 學年 74.7 萬人，減少超過 20 萬人（教育部，2016）。隨著出生率下降，產業獲利的空間愈加縮小，教科書產業的經濟規模正在急速萎縮之中。

議價：國中教科書供應目前是採取全國統一議價的方式，由國家制定議價公式，以冊數的多寡作為級距，頁數的單價作為依據，自 2003 年每頁 0.4~0.45 元至每頁 2015 年 0.3269~0.425，教科書的議價為符合主管機關的期望，無視投入開發成本的增長，力抗劇烈市場通膨，價格持續一路下跌，計價的合理性及公平性實在令人存疑，但卻有助於教育當局的正面形象，至於書價的下降，自然造成教科書市場更嚴峻的競爭，業者也不得不因成本壓力，而適度調整經營方針，以樽節研發及低成本策略因應市場，長期下來勢必對教科書品質造成連帶的影響（許牧民 2007），價格的持續下跌也為產品帶來多元性、獨特性喪失的負面影響。

數位科技及市場評鑑：教科書的採購型態有別於一般產品，交易完成之前先由教師代位評鑑教科書內容，並透過教師投票產生最佳建議，學校依照決議代替學生訂購，故此，對於教科書出版社而言，回應及滿足教師的需求至關重要，有時更勝於學生的需要。在資訊發達便利及教育普及的時代背景之下，家長及主管機關對於教育現場的教師有著更高的期盼，無論是卓越的教學素養、創意有趣的教學方式或是教學型態的創新等，諸多壓力使得教師對於教科書出版社有更多的需求，如：課本內容調整、課後補救教材、活化教材、升學模擬試題、英語聽力評量、PISA 評量試題等，而有別以往的是在日新月異的科技推波助瀾之下，數位、電子教科書已成為當前教科書發展歷

程中的重大議題，其具有超越文本、多媒體元素、即時互動等特質，讓學習過程呈現多元樣貌，解構了過去對於「書本」的概念，突破傳統靜態的紙本教科書缺乏互動性、出版時程長、發行成本高及更新速度緩慢等限制（楊國揚、黃欣柔 2013），如：電子書籍、數位教具、影音頻道、雲端資訊平台、數位教學配套等，業者為回應如此繁複的教學需求，必須付出更多的研發成本，紙本備課素材及數位教學教材必須同步開發，對於國中教科書業者經營成本的負擔，無疑是愈加沉苛、愈加雪上加霜。

第三節、同形化壓力與市場策略

國中教科書市場的競爭面臨 DiMaggio & Powell(1983)所提出的制度同形化影響，產品本身受教育部的課綱及審查機制的規範，加上由國家制定的統一議價公式之下(強制同形化)，教科書內容難以有差異性，市場上的銷售行為也因社會輿論的壓力及公平交易委員會的監督之下，不得逾越法規或是造成社會觀感不佳之情事，稍有過度競爭之行為，便可能遭受爭議及輿論撻伐，更甚招致鉅額罰鍰造成了策略執行時進退兩難的窘境。

其次，教科書出版廠商在其附屬的參考書銷售方面，包含行銷人員的配置、經銷的店家、參考書的定價、參考書的類型、購書折數及搭贈的贈品等，各式的行銷模式中，均盡可能與同業相似或相同（各地區配置行銷人員數量相近、經銷店家相同、參考書定價相近、參考書類型相近、購書折數相同、搭贈的贈品相似），避免消費者因購買參考書的場域不同、參考書的類型、價錢、折數、贈品不同而不願光顧自家發行的參考書，在面對國中教育市場不確定性極高的因素之下，藉由複製及模仿的行為提高本身產品的正當性（模仿同形化），提升產品銷售出去的機會，以增取更多的獲利。

課綱及能力指標制定是教科書編輯及審定時最重要的依據，審定屬於國家對於教育品質的把關與約束，而教科書的編輯則涉及市場機制、商業利益與教育理念之間的權衡，通常各家出版社在編輯教科書時，為獲得更高的市場佔有率，常會出現市場意見凌駕教材理念的情形（藍順德，2010），更糟糕的是教科書行銷人員在行銷過程中，

慣用施加人情及情感壓力的伎倆，訴求搶救某家出版社、選不上會失業、內容都一樣各家輪用才公平等非關教科書本質的因素(規範同形化)，迫使教師在採擇教科書的當下，做出非屬專業的決定。

由上述可知，在制度同型化的壓力之下，各家廠商的經營策略轉趨保守，業者彼此牽制，每家出版商作決策時，需先考慮其他業者可能的反應(張清溪、許家棟、劉鶯釗、吳聰敏，2011)。展現的態度並非積極這塊餅擴大，而是透過更激烈的競爭，更強力搶食這塊日益萎縮的市場大餅。

第四節、共演化與市場策略

共演化(co-evolution)源自生物學中一種「協同演化(co-evolution，或稱為協同進化)」的現象，演化過中個別物種必需適應環境才得以存活，我國國中教科書市場亦同，在市場不確定性極高的狀態之下，不論哪一家出版社推出更好的售後服務，或是積極推出創新且多樣性的產品，在激烈競爭環境之下，各家出版社必然紛紛選擇跟隨，長此以往，市占比率不達經濟規模的廠商，勢必遭受到嚴重的虧損以致黯然退出市場，綜觀國內教科書市場，由1996年最高峰的13家，至今僅存3家(K版、H版、N版)，原因無他，便是長期在教科書銷售場域中無法獲利，自動退出市場以免對企業造成更大的傷害。

時至今日，國內教科書廠商行銷過程中，過度贈禮雖因成本壓力已有所節制(教具、媒體、學用資源..等)，但是碩果僅存的3家(K版、H版、N版)國中教科書出版社，仍然為了爭奪同一塊大餅，繼續拚個你死我活，終究也是因為市場規模日益衰退，廠商之間信賴機制薄弱，誰也不信任誰會規規矩矩地做生意，畢竟產品的銷售週期是以年度計算，今年少賣了就得等明年，所以在協同演化的過程中，多半採取「敵不動我不動，敵若動我因應」的觀望態度，市場策略的運用相互牽制且日趨保守，畢竟，過多激烈的競爭行為，也未必增加銷售總量，在薄利多銷的教科書市場上，寧可少一分優惠就多一分利潤，保持與同業一般的競爭條件，避免付出額外的成本才是上策。長此以往，策略制定及執行經常滯留在追隨與模仿的泥淖之中，造成企業的競爭

力逐漸下降，岌岌可危的產業型態著實令人堪憂，在教科書不具異質性的現實之下，業者只能強化競爭力度及密度，加上教師對教科書出版業者輔具教材的需索依賴（余霖，2012），業者通常採取非價格競爭，以提供優勢服務為主要行銷經營策略（鄧鈞文，2002）。

第五節、市場策略與績效

國中教科書市場的經營績效的優劣，主要來至市場占有率及學生數的變異，意即國中學生數量增長，個別出版社的市占率愈高則成效愈佳，然而依照教育部國民教育階段學生人數預測分析報告（105~120 學年度），93~104 年出生人口由 21 萬 6 千人降至 21 萬 4 千人，平均每年減幅 0.1%，但國中全體在校學生總數 104 學年計 74 萬 7,720 人，較 103 學年減少 5 萬 5,513 人；預測未來將逐年減至 112 學年 55 萬 629 人，113 至 115 學年因龍年出生者入學，且出生人數增幅大於虎年出生人數減幅，學生總數反彈增加至 62 萬 7,490 人，其後再度呈現減少趨勢，120 學年降至 61 萬 680 人（國民教育階段學生人數預測分析報告-105~120 學年度），市場規模持續所減縮。

90 學年度（2001）臺北市單一縣辦理計價時，教科書每頁價格為 0.7 元，91 學年度（2002）全國計價時即大幅降低至每頁 0.4~0.45 元，單冊銷售數量低於 2 萬冊以下，得加計 30%，教科書每頁價格落在 0.4~0.585 元之間。降幅十分驚人，出版社集體反彈並加以抵制，當年負責議價的臺北縣（新北市）18 所學校，可謂經歷重重難關才在日暮西垂之時完成任務。十幾年以來物價上漲可觀，但是教科書每頁價格卻年年下降，103 學年度已降至國小每頁 0.3681~0.478 元、國中每頁 0.3269 ~0.425 元（張益仁，教科書計價議價對供應品質的影響，臺灣教育評論月刊，2015，4（8），頁 14-15），議價價格持續走跌，影響出版社投資成本甚鉅。

由以上的資訊可以得知，當議價金額及學生人數持續下降的情況下，市場總體規模也同步縮減，加上通貨膨脹與物價的持續上漲，以及高度同形化的企業經營模式之下，廠商之間多採取保守及模仿的市場經營策略。最終勢必抵擋不住市場不確定性因素及總體營收下降與績效不彰的現實。

第五章、結論與建議

第一節、結論與研究命題

本研究嘗試從制度理論觀點，探討當廠商在面對較高市場不確定性(Haunschild & Miner, 1997)時，是否會有較高「制度同形化壓力」(強制同形壓力、規範同形壓力、模仿同形壓力)，進而影響廠商教科書市場企業「經營策略相似性」(內容相似、周邊產品相似、銷售模式相似、價格相近)及經營績效。此外，組織會除了受到「制度同形化壓力」外，組織與競爭者的「共演化」，也會影響廠商教科書市場企業「經營策略相似性」，觀念架構如圖 5-1。

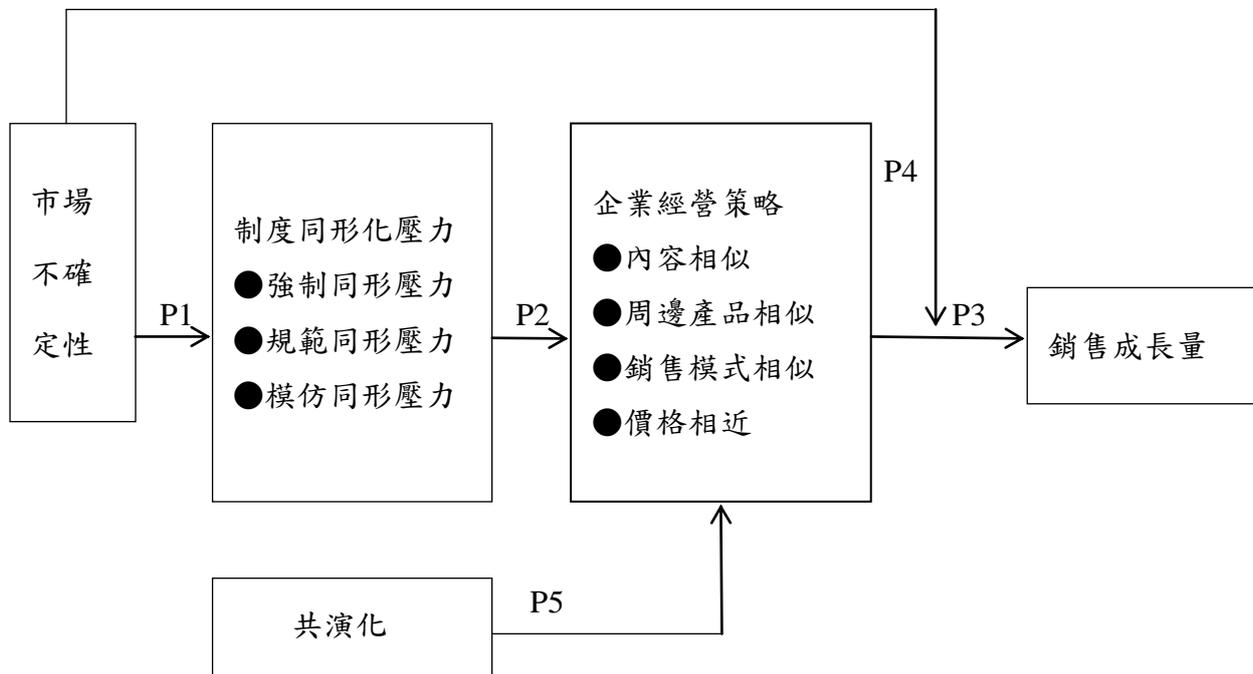


圖 5-1 觀念架構

一、市場不確定性與同形化壓力

市場不確定性經常會提高組織經營風險，有時更影響到組織生存的機會(Koberg & Ungson, 1987)；市場不確定性愈高，對廠商而言有更深意涵。依據組織資訊處理的觀點(information- processing view of organizations)(Galbraith, 1973)，不確定性因素會促使組織產生的資訊處理需求愈高，企業需要收集與處理更多的資訊，才能比較有效地因應不確定性(Elenkov, 1997)。在國中教科書市場需求存在著高度不確定性的情況之下，出版業者要更加深入的了解需求偏好，明確掌握該提供那些種類的產品，對於產品種類、購買因素及數量的相關訊息有高度的掌握，方能做出相對精確的預測，並且根據這些預測的結果，做出相對應的產能及製程的規劃與調整，以因應實際市場需求。

國中教科書出版社面對市場不確定性時，確實經常存在相互模仿的現象，其中以從形式模仿表現最常被採用，而市場定位幾乎一致的國中教科書產業，因為國內法令限制，以及考試引導教學的教育環境之下，業者通常選擇的經營模式盡可能與同業相同，對業者產生更高的「制度壓力」(強制同形壓力、規範同形壓力、模仿同形壓力)。

命題 1：「市場不確定性」會正向影響「制度同形化壓力」(強制同形壓力、規範同形壓力、模仿同形壓力)。

二、同形化壓力與企業經營策略

依照 Powell 與 DiMaggio 的觀點，強調：「組織除了會為爭取資源與客戶而彼此競爭，更會爭政治權力、爭制度合法性 (legitimacy)，所以，對了解現代組織而言，制度同形確實是個有用的工具。」

強制同形的起因來自於政治的影響與合法性問題，來自於一個組織所仰賴的其他組織向它施加的正式與非正式壓力。有時候組織間的變革是因為對國家政令的一種直接反應，如：製造商遵守環保法規、非營利組織採取會計核算以符合稅法要求。而國中教科書產業在教育部對法令強制要求之下，使教科書發展難以出現差異化。

模仿同形主要是組織透過模仿或複製來提升其合法性及正當性。業者在市場策略上的選擇因模仿而產生高度「相似性」，包括：內容相似、周邊產品相似、商品電子化及雲端產品支援相似、銷售模式相似、價格相近。

規範同形主要源自於專業化，強調由教育及訓練體系和專業協會所發展起來的認知基礎。知識也可以通過專業協會、研討會和其他網絡散播開來。私人俱樂部、協會及專業組織等提供了企業菁英互動的機會。教科書出版產業組成之公會以及觀摩業者間的行為模式，從中所發展起來的認知基礎，使國中教科書業者在市場策略選擇上相對保守而產生「相似性」，也就是模仿同業間經營績效較佳的企業，以緩和對市場或環境的不確定因素。包括：內容相似、周邊產品相似、商品電子化及雲端產品支援相似、銷售模式相似、價格相近。

命題 2：「制度同形化壓力」（強制同形壓力、規範同形壓力、模仿同形壓力）會正向影響教科書市場之企業「經營策略相似性」（內容相似、周邊產品相似、商品電子化及雲端產品支援相似、銷售模式相似、價格相近）。

三、企業「經營策略相似性」與經營績效

組織或企業所處的體制場域中，必需面臨較多不確定因素，因而感受到攸關生存壓力的危機感，需要藉由模仿同業之間，在經營上相對成功或穩定的組織制度結構、程序與運作方式，用以緩和企業對環境不確定性的恐慌以及安定組織信心，並且同時尋求內外部的利害關係人之支持與認同。所以，當同一體制的場域之中，個別的組織彼此間產生前述的模仿壓力之時，亦會漸趨同形化，亦即 DiMaggio & Powell（1983）所提出的模仿同形。

然而，在我國國中教科書市場的廠商亦是如此，因為面臨國內教育政策不穩定、少子化趨勢、議價價格難以提昇等市場不確定因素，致使同業之間的产品及行銷模式相互模仿，經營上力求穩定並平衡同業間的競爭行為即可，務求不比同業多耗費過多

的資源與成本但仍能維持一定比例的市占率為目標，但是長此以往，雖市占率可維持在一定水準，卻因我國國中學生人數逐年大幅下降之影響，國中整體教育市場規模急速縮小，因而負向影響出版廠商教科書「銷售成長量」。

命題 3：教科書市場企業「經營策略相似性」（內容相似、周邊產品相似、商品電子化及雲端產品支援、銷售模式相似、價格相近）會負向影響出版廠商教科書「銷售成長量」。

如同以上所述：國中教科書廠商面臨國內教育政策不穩定、少子化趨勢、議價價格無法提昇種種「市場不確定性」因素，廠商在獲利不佳、未來狀態不明的狀況下，經營策略趨於保守，並透由相互模仿取得個多的正當性，但是對於市場規模急速縮小的國中教育市場，沒有突破性、破壞性創新的作法，依然無法提昇「銷售成長量」，故此「市場不確定性」因素，不但會強化教科書市場之企業「經營策略相似性」，並且亦負向影響出版廠商教科書「銷售成長量」。

命題 4：「市場不確定性」會強化教科書市場之企業「經營策略相似性」（內容相似、周邊產品相似、商品電子化及雲端產品支援相似、銷售模式相似、價格相近）對出版廠商教科書「銷售成長量」產生負向之影響。

四、共演化與企業經營策略「相似性」

自然生態界所謂的「共演化」現象，也同樣的存在產業界之中，一個企業族群的演化，將直接對企業族群之競爭者企業產生選擇壓力，從而促成競爭者在同一方向上跟隨演化。在觀察演化的過程時，本研究認為產業環境的競爭也左右了演化的方向，與「制度力量」中的模仿同形相似，作為分析企業族群共同演化的基本驅動因子。

在競爭的環境影響之下，一個企業會因為受到競爭環境的限制，彼此之間趨於相

似或同質 (homogenization)，為同形化現象 (isomorphism)。本研究發現，「共演化」競爭力量會觸發同形化，進而引發競爭同形 (competitive isomorphism)，制度環境則會引發制度同形 (institutional isomorphism)，而競爭同形與制度同形，基本上是兩種不同的現象。DiMaggio and Powell (1983) 認為，組織之間會因為環境力量而趨於同質，會有同形化的現象發生。不過，競爭環境所引發的是競爭同形，是行動者之間都會採用比較有效率的結構，以避免在面對競爭對手時遭到淘汰 (Orru, Biggart, & Hamilton, 1991)。

我國教科書市場上存在「共演化」現象，「與競爭者共演化」會正向影響企業「經營策略相似性」(內容相似、周邊產品相似、商品電子化及雲端產品支援相似、銷售模式相似、價格相近)

命題 5：「與競爭者共演化」會正向影響教科書市場企業「經營策略相似性」(內容相似、周邊產品相似、商品電子化及雲端產品支援相似、銷售模式相似、價格相近)。

第二節、理論貢獻與管理意涵

一、理論貢獻

本研究貢獻主要有下列幾點：

首先，有別於過去從經濟理性的角度，來解釋廠商從事教科書市場策略行為，本研究應用社會認知觀點，制度理論認為在不確定較高的決策情境下，外部「制度壓力」(強制同形壓力、規範同形壓力、模仿同形壓力)可能對廠商提供某種資訊與制約，進而影響其決策之認知與制定。亦即制度理論所提出的外部社會因素，「制度壓力」(強制同形壓力、規範同形壓力、模仿同形壓力)有助於我們對教科書市場策略決策之瞭解與分析。

其次，企業「經營策略相似性」的原因歸納為兩類，一是基於同業之間的競爭或

為了提高組織績效而模仿，並且也包括規避不確定性為目的的模仿；二則是出於提高組織的合法性、降低經營風險的考慮。依據資源基礎觀點，「經營策略相似性」是企業模仿其他優秀組織的經營策略，目的是獲取與其他組織相同或相似的資源，來獲得最佳效益的一種行為。新制度理論認為「經營策略相似性」是企業對不確定性的一種回應，當環境中出現了不確定性時，組織會參照其他組織來建立自身制度結構。本研究應用社會認知觀點

第三，本研究另一個貢獻，在說明與競爭者「共演化」的現象，透過業者間的競逐與互相的仿效，對於教科書市場策略的「相似性」(內容相似、周邊產品相似、銷售模式相似、價格相近、商品電子化及雲端產品支援相似)狀態會更為明顯。自然生態界的「共演化」現象，巧妙地在產業界裡發生，一個企業族群的演化將會對企業族群的競爭者企業產生選擇的壓力，進而促成另一競爭者在同一方向上跟隨演化。「共演化」競爭力量會引發同形現象，引發所謂的競爭同形 (competitive isomorphism)，制度環境的力量則是引發制度同形 (institutional isomorphism)，而本研究凸顯出競爭同形與制度同形應分屬兩種不同的現象。

二、管理意涵

本研究的管理意涵如下：

第一、本研究的結果顯示，當外部環境市場不確定性較高時，為避免受限於過去經驗模式，經理人應重視外部資訊之蒐尋，並應多觀察外部同業、領導廠商或競爭者之動作，將有助於經理人對後續產業及公司現有競爭地位演變之判斷，進而有效提昇其決策之正確性。

第二、過去在制度理論之研究中，模仿同形與績效之間的關係並沒有一致的結論。有些研究認為模仿同形會導致較佳的績效，而有些研究則認為模仿同形可能會帶來負面之效果。因此，模仿行為是否能夠替廠商帶來較佳的效益，重點在於外部環境市場不確定性之高低，也就是模仿企業與被模仿企業是否存在著相似的情境而定。

第三、國內教科書產業面臨的產業困境，經常因為教育當局的鄉愿及社會大眾的誤解而被忽略，在產業獲利困難的狀況下，對於教科書的發展及品質存在著實質的影響，產業本身除應更加注意外部環境及業者之間的變化之外，也應積極觸及教科書產業上、中、下游之其他教育產業，致力將教育產業觸角延伸，開拓教科書產業更多面向的產業價值及更穩健的生存空間，並且應持續與教育當局及家長團體對話，以祈打破當前不合理的議價公式，讓產業能在更健全的環境下持續發展。

三、研究限制與未來研究方向

本研究以我國國中階段之教科書產業為研究對象，研究並蒐集產業現況與產業脈絡，進而推演研究命題並做出結論，因各階段學程教科書特性不同，本研究並未納入我國國民教育其他階段教科書產業，故此，是否適用於我國各階段國民教育教科書產業或其他產業，需要進一步研究與探討。

另外，本研究在進行時因為諸多限制，亦未將與教科書密切相關的參考書市場納入研究，原因有三：

第一、市面上參考書出版社編撰不受審定辦法規範，進入門檻較低且不存在進入時機的問題，造成廠商眾多市場紊亂，加上教育當局明令不得使用市售參考書及試卷，學生實際使用資訊不易取得，若單就零售狀況無法呈現經濟規模，則不足以囊括參考書產業整體狀態，故此，相較於教科書產業研究，充滿更多不確定因素及限制。

第二、參考書及教科書所代表的意涵及產業特性不同，研究者認為並不適合於教科書研究中合併表述，教科書產業應被單獨討論，正視業者困境，積極改善產業環境。

第三、參考書廠商之間亦存在有無出版教科書的差異，銷售產品更是種類繁多，銷售量資訊更是各家廠商絕對機密，相較於教科書產業對市佔率的估算，顯得更為複雜，且未必準確，無法有力支持論述。

故此，未來可進一步將我國其他階段學程教科書產業，以及參考書、評量、試卷、模擬考等教學輔助商品產業進行研究，以完善本研究之不足及未盡之處。

參考文獻

一、中文部分

1. 王敦品 (2009)。經營環境與企業策略共演化之研究-以台灣銀行業消費金融業務為例。國立中正大學管理學院高階主管管理研究所碩士論文。
2. 朱博湧、曾國雄、鄧美貞、邱英雄 (2004)。市場佔有率、成長率與獲利率相關性之多變量分析-以新竹科學園區廠商為例。中山管理評論 第 12 卷第 3 期，頁 507-533。
3. 余霖 (2012)。教科書的質變及其功能。教科書研究，第 5 卷第 2 期，頁 146-151。
4. 吳正牧 (1994)。我國中小學教科書供應品質研究。台北市：臺灣書店。
5. 吳思華 (1996)。 「策略九說」，麥田出版社。
6. 吳啟全 (2013)。 國小課後托育產業者經營策略與績效管理相關性研究-以高雄地區為例。國立高雄應用科技大學資訊管理系碩士論文。
7. 吳清山、林天祐 (2012) 組織同形化。教育研究月刊，223 期，頁 116-117。
8. 周淑卿 (2003)。論中小學教科書評鑑機制建立的必要性。中華民國課程與教學學會主編：教科書之選擇與評鑑，頁 55-76。高雄市：復文。
9. 張清溪、許家棟、劉鶯釗、吳聰敏 (2011)。經濟學。臺北市：雙葉書廊。
10. 教育部 (2016)。國民教育階段學生人數預測分析報告 (105~120 學年度)
11. 許牧民 (2007)。國中小學教師與教科書業者對「影響教科書產業品牌形象因素」認知差異之研究。世新大學傳播管理學系碩士論文。
12. 都中秋 (2003)。進入策略與市場導向配適對市場績效影響之研究-以國中、小學教科書市場為研究對象。中原大學企業管理學系碩士論文。
13. 陳建銘 (2013)。國民中小學學校組織同形化之探討。教師天地 第 187 期，頁 70-76。

14. 彭致翎、黃欣柔、藍順德 (2015)。從多元到寡占：教科書市場的挑戰與因應。臺灣教育評論月刊，2015，第4卷第8期，頁 01-05。
15. 彭致翎、詹美華 (2011)。部編和民編教科書併行審定制政策之爭議分析。國家教科書研究院教科書研究電子期刊第4卷第1期，1-30。
16. 黃政傑 (1998)。建立優良的教科書審定制。台北市：國立台灣師範大學教育研究中心專研究成果報告。課程與教學季刊，6(1)，1-12。
17. 楊國揚、黃欣柔 (2013, 5月)。從文本的變異試論電子教科書評審機制。論文發表於國家教育研究院舉辦之「中小學電子教科書發展趨勢」學術研討會，臺北市。
18. 詹美華 (2008)。教科書市場化議題之論述分析。國家教科書研究院教科書研究電子期刊第1卷第2期，頁 1-28。
19. 蔡泰生 (1997)。策略管理。台北：華泰。
20. 劉子琦、林恒仔 (2007)。經營管理論叢 2007 第二屆管理與決策學術研討會特刊，頁 54。
21. 劉平文 (1991)。經營分析與企業診斷—企業經營系統觀。台北：華泰。
22. 歐用生 (1997)。教科書事件平議。《國民教育》，第37卷第3期，頁 3-10。
23. 鄧鈞文 (2002)。教科書自由化及其問題分析。課程與教學季刊，第6期第1卷，頁 27-42。
24. 藍順德 (2004)。二十年來國內博碩士論文教科書研究之分析，國立編譯館館刊，32(4)，2。
25. 藍順德 (2006)。教科書政策與制度。臺北市：五南。
26. 藍順德 (2010)。教科書意識型態—歷史回顧與實徵分析。臺北市：華騰文化。
27. 顧志遠 (1998)。服務業系統設計與作業管理，華泰書局。

二、英文部分

1. Apple, M. W. (1976). Making curriculum problematic. *Oxford Review of Education*.
2. Bain, Joe S. (1951). Relation of profit rate to industry concentration: American manufacturing 1936-40. *Quarterly Journal of Economics*, 65(8), 293-324.
3. Buzzell, Robert D., Bradley T. Gale, Ralph G. M. Sultan. (1975). Market share-A key to profitability. *Harvard Business Review*, 53(1), 97-106.
4. Child, J., 1972. Organizational Structure, Environment and Performance: *The Role of Strategic Choice*, *Sociology*, 6: 1-22.
5. Demsetz, Harold. (1973). Industry structure, market rivalry, and public policy. *Journal of Law and Economics*, 16(1), 1-19.
6. DiMaggio, P., & Powell, W., (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, " *American Sociological Review*, Vol. 48, No. 1, 147-160.
7. DiMaggio, Paul J. & Powell, Walter W. ed. (1991). *The institutionalism in organizational analysis*. University of Chicago Press.
8. DiMaggio, Paul. (1988). *Interest and agency in institutional theory, institutional patterns and organizations: culture and environment*. L. G. Zucker (ed.) the Cambridge, U. Press.
9. Elenkov, D. S. (1997). Strategic uncertainty and environmental scanning: The case for institutional influences in scanning behavior, *Strategic Management Journal*, 18(4): 287-302.
10. Galbraith, (1973), " *Grotesque, caricature and the sentimental in three of Dickens' novels* ", Simon Fraser University, AAT MK19252.
11. Gomes-Casseres, B. (1998). Do you really have an alliance strategy. *Strategy & Leadership*, 26(4), 6-11.

12. Hannan, M. T., and Freeman, J., 1977. The Population Ecology of Organizations, *American Journal of Sociology*, 82: 929-964.
13. Jaworski & Kohli, 1993, "Market Orientation: Antecedents and Consequences", *Journal of Marketing*, Vol. 57, July.
14. Koberg, C. S., Ungson, G. R. (1987). The effects of environmental uncertainty and dependence on organizational structure and performance: A comparative study. *Journal of Management*, 13, 725-737.
15. Kotler Philip (2005), *Marketing Management : Analysis, Planning, Implementation, and Control* , N. J. : Prentice Hall, Inc.
16. Luca, L. M. D., & Atuahene-Gima, K. (2007). Market knowledge dimensions and cross-functional collaboration: Examining the different routes to product innovation performance. *Journal of Marketing*, 71(1), 95-112.
17. Martin Stephen. (1988). Market power and/or efficiency. *Review of Economics and Statistics*, 70(3), 331-335.
18. Miles & Snow (1978), *Organizational Strategy, Structure and Process*, New York: McGraw-Hills.
19. Orru, Biggart and Hamilton 1991, *Organizational Isomorphism in East Asia*, Chicago, University of Chicago Press.
20. Pelham, Alfred M. (1997). Mediating influences on the relationship between market orientation and profitability in small industrial firms. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 5(3), 55-76.
21. Prescott, John E., Ajay K. Kohli, N. Venkatraman. (1986). The market share-profitability relationship: An empirical assessment of major assertions and contradictions. *Strategic Management Journal*, 7(4), 377-394.

Product Innovation Management, 11(5), 418-432.

22. Robbins, S. P. (1990). *Organization theory: structure, design, and application*. San Diego: Prentice-Hall.
23. Rowley, T., Behrens, D., & Krackhardt, D. (2000). Redundant governance structures: An analysis of structural and relational embeddedness in the steel and
24. Schramm, W. (1971), "Note on Case Studies of Instructional Media Projects", Working paper, at the Academy for Education Development, Washington, DC.
25. Scott, W. R., 1987. The Adolescence of Institutional Theory, *Administrative Science Quarterly*, 32: 493-511.
- semiconductor industries. *Strategic Management Journal*, 21(3), 369-386.
26. Shepherd, William G.(1972).The elements of market structure.*Review of Economics and Statistics*,54(1),25-37.
27. Smallwood, Denise,John Conlisk.(1979).Product quality in markets where consumers are imperfectly informed.*Quarterly Journal of Economics*,93(1),1-23.
28. Staten, Michael,John Umbeck,William Dunkelberg.(1988).Market share/market power revisited.*Journal of Health Economics*,7(1),73-83.
29. Tillers (1963), "How to Evaluate Corporate Strategy, *Harvard Business Review*", July-August.
30. Webster Federick E.Jr. (1994) , *Marketing Management : Executing the New Marketing Concept*. N.Y.,John Wiley & Sons Inc.,
31. Yap, C. M., & Souder, W. E. (1994). Factors influencing new product success
32. Yin, R. K. (1994), *Case Study Research: Design and Methods*, Newbury Park, CA: Sage Publications.

三、網站部分

1. MBA 智庫百科 網址：<http://wiki.mbalib.com>
2. 台灣教育評論協會 網址：http://www.ater.org.tw/commentmonth4_8.html
3. 國家教科書研究院 網址：<http://www.naer.edu.tw/files/11-1000-1005.php>
4. 教育部（2016）重要教育統計

網址：

http://www.edu.tw/News_Content.aspx?n=829446EED325AD02&sms=26FB481681F7B203&s=D05665FAA7850D1B

5. 華藝線上圖書館 網址：<http://www.airitilibrary.com>
6. 經理人 網址：<http://www.managertoday.com.tw/articles/view/1663>