

國立台灣藝術大學圖文傳播藝術學系學士學位論文

指導教授：韓豐年 博士

授課教授：韓豐年 博士

台灣兒童繪本出版品行銷通路研究—

以格林與青林兩家出版社為例

學生：黃明怡 黃瑋娟 陳彥秀

中華民國九十四年六月

誌謝

兒童繪本是我們小時候開啓教育以及創造力的啓蒙大門，有鑑於此，本組在最初選擇論文題目方向時，明確的選定以兒童繪本爲目標，同時，本組也認爲行銷手法與行銷通路爲現今商業下非常重要的一環，因此結合這兩者作爲本組的畢業論文。雖然過程中遇到許許多多的困難，例如：探訪出版社應該如何聯絡、如何應對進退、如何使對方留下美好的第一印象並達到我們的需求等。因此，在論文從無到有乃至最後完成的這段期間內，承蒙指導教授韓豐年教授不辭辛勞的給予指正與協助，以及李祥棟教授的寶貴意見。更承蒙兒童繪本出版界的兩位先進，格林出版社總編輯郝廣才先生和青林國際文化出版社發行人林訓民先生，兩位在百忙之中接受本組的專訪，也讓本組更深層的感受他們對兒童繪本的熱情及用心。當然過程中還要感謝，熱心之各方賢達不吝提供寶貴意見與協助，你們無私的貢獻讓本組的論文得已在段期間內順利且如期的完成。也因爲如此，使得本篇論文能夠更趨近於完整並達到更高的信效度。最後，要感謝本組的每位夥伴們對於本論文的奉獻與耕耘，因爲有你們才能成就這部心血，也因爲這部心血讓我們更加的靠近。也感謝身爲本組員的每一位家人與朋友，你們默默的支持與鼓勵是本組員最大的動力與力量。最後更要衷心的祝福各位教授、同學、家人及朋友。

時時平安 事事吉祥

黃明怡 黃瑋娟 陳彥秀 謹誌

中華民國九十四年六月

摘要

兒童繪本之行銷通路在現今的兒童繪本市場與社會經濟模式下，朝向多元且有效的通路行銷系統是致勝的關鍵。隨著兒童繪本市場的發展，過去這 40 多年來，台灣兒童圖畫書出版、行銷產業的發展與台灣整體的經濟發展狀況，政治環境演變之歷程；兒童圖畫書出版行銷者的經營實力變化；其中又包括圖畫書行銷管道；大型連鎖書店及圖畫書大賣場的興衰更替；這些外界環境因素都與兒童圖畫書出版業有著顯著的相互影響關係。

本文從台灣兒童圖畫書出版發展簡史出發，呈現台灣兒童圖畫書出版活動歷程之樣貌，可以由此掌握到台灣兒童圖畫書出版過去數十年來的一些重要發展的主軸和軌跡。從本土自創 V.S 購買國外版權到提昇台灣本土兒童圖畫書的創作出版的可行做法，以及台灣的兒童圖畫書行銷模式及經銷管道，經以上各種經銷管道和模式而發揚光大。本研究以格林文化和青林文化兩家兒童圖畫書出版公司各自的經驗、資源和經營理念雖然未盡相同，而且有不同的行銷通路手法，但是仍然有許多相似性與模式。本文將以訪談的方法呈現於論文中。

最後，本研究進入兒童繪本的行銷通路與台灣兒童圖畫書出版產業的特質與演變結合並歸納，整理出兩者重要的演變狀況之分析和重要的發展趨勢指標。

關鍵詞：兒童繪本、出版品、行銷

目次

誌謝	I
摘要	II
目次	III
表次	V
圖次	VI
第一章 緒論	
第一節 研究動機與目的	1
第二節 名詞釋義	2
第三節 研究方法	4
第四節 研究限制	8
第二章 台灣兒童繪本出版及其行銷通路探討	
第一節 台灣兒童繪本出版歷程	10
第二節 台灣兒童繪本出版現況	14
第三節 台灣兒童繪本出版行銷通路現況	17
第三章 台灣兒童繪本行銷通路特質之分析	
第一節 台灣兒童繪本產品特質分析	23
第二節 行銷通路特質分析	23
第三節 人員直銷通路特質分析	24
第四章 案例研究	
第一節 格林文化與青林國際兒童繪本行銷模式暨通路整合分析	26
第二節 格林文化與青林國際面對問題與因應	28

第五章 結 論

第一節 結論.....	30
-------------	----

參考文獻	33
------------	----

附錄

附錄一 訪談題目.....	35
---------------	----

附錄二 進度時間表.....	37
----------------	----

附錄三 格林文化出版社簡介.....	38
--------------------	----

附錄四 青林國際出版社簡介.....	41
--------------------	----

附錄五 格林文化郝廣才簡介.....	44
--------------------	----

附錄六 格林文化郝廣才訪談紀錄.....	46
----------------------	----

附錄七 青林出版林訓民訪談紀錄.....	55
----------------------	----

附錄八 分工紀錄.....	64
---------------	----

表次

表 4-1	4R表	26
表 4-2	4V表	27
表 4-3	4C表	27
表 4-4	4P表	28

圖次

圖 1-1	繪本完整要素圖.....	3
圖 2-1	台灣兒童繪本出版歷程圖.....	10
圖 2-2	產品類型與年齡層差異圖.....	15
圖 2-3	台灣兒童繪本出版編務、印務、業務圖.....	16
圖 2-4	兒童繪本單層直銷圖.....	20
圖 2-5	兒童繪本通路發展圖.....	22

第一章 緒論

第一節 研究動機與目的

壹、研究動機

透過圖文，人類的至情至性得以流傳，敢於譴責不義，敢於表現愛心，敢於追求理想，這正是所有正值心靈成長的孩童所需要的。然而，該用什麼樣的圖文才能使潛移默化的力量發揮出來？該用什麼樣的表現方式才能使孩子在閱讀時聚精會神，更容易陶醉其中？身為圖文傳播人，自然對圖文、出版、行銷有更深的敏感與領會。對於台灣的兒童繪本有著一股不可隱藏的熱情與力量，期望藉著本研究彙整出目前當下台灣兒童繪本行銷通路的機會與窘境，給予學生探索的機會，並也期望能藉此給予業界一點點的貢獻與往後更多領域投入探討的資訊。

七〇年代起台灣經濟起飛社會愈趨多元而開放，國民個人所得大幅提升，高度的購買意願和動機，造就台灣出版業日益蓬勃。尤以「不讓孩子輸在起跑點」的心情，配合逐年出生率的降低，以致兒童繪本產業漸漸興起。

兒童繪本特質之一在於，從新產品構思、組織、編輯、製版等等固定成本較高而變動成本相對較低，一旦預估銷售數量不足經濟印量則容易因為固定成本分攤太高，以致銷售單價過高而無法轉嫁而導致行銷困難以致賠損。因此，現階段經濟體制下，大部分的製造者或生產者多半透過中間機構將產品移轉到使用者手中，這些介於製造者和使用者之間的中間機構組成了所謂的行銷通路，也稱之配銷通路，如此一來，如何評估、如何創造適合於出版兒童繪本的行銷組合，則成為出版人的首要課題。

貳、研究目的

基於以上之研究動機，本研究目的為：

- 一、以行銷通路角度看台灣兒童繪本出版市場。
- 二、分析台灣兒童繪本行銷通路之產品特質／價格範疇／發展現狀。
- 三、提供格林文化與青林國際童書出版社之成功案例分享經驗。
- 四、提出台灣兒童繪本通路發展方向之建議。

第二節 名詞釋義

壹、行銷 (Marketing) :

將商品或勞務由生產者轉移至消費者的各項商業活動；是以市場調查、消費分析等為基礎，從而進行的一種綜合性的商業過程，包括產品計劃、調查、訂價、配銷通路與推銷活動等。也就是生產者設法在適當時機 (right time) 最佳地點 (right place)，提供恰好產品 (right products) 的策略活動，以滿足人性的需求以推銷商品。

貳、出版品 (Free Press) :

用機械印版或化學方法所印製，以供出售或散佈的文書、圖畫、發音片等。

參、兒童繪本的界定以下說明：

一、兒童 (Child) :

依兒童福利法第一章第二條謂本法所謂兒童係指未滿十二歲之人。一般人所謂的兒童是指自托兒所至小學畢業 (3~12 歲) 的時期。

二、圖書 (Book) :

一般泛指出版業依行政院新聞局輔導出版事業法規定包含新聞紙、雜誌、有聲出版品、圖書四種。其中圖書：指新聞紙和雜誌以外印刷出版裝訂成本之冊籍。

肆、兒童繪本名詞釋意結論：

一、兒童繪本＝兒童圖書。圖 1-1。

二、圖畫＝繪本＝兒童繪本。

三、本研究的兒童繪本和時下的漫畫並無包含與相關，所以不在本研究探討之內。

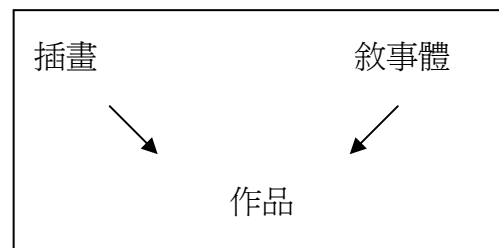


圖 1-1 繪本完整要素圖

插畫與敘事體兩者是構成作品完整要素

伍、直接銷售：

一、單層直銷銷售：

以人直接面對面的接觸方式介紹給消費者。透過人員的個別解釋或示範說明商品而達成銷售活動。

二、多層次銷售 (Multilevel Marketing)：

就推廣或銷售計畫之組織參加的人給付一定代價（給付金錢購買商品、提供勞務等…），以取得推廣或銷售商品介紹他人之權力因而獲得佣金或獎金。

陸、直效行銷 (Direct Marketing)：

是一套互動的行銷系統，它運用一種或多種廣告媒體，在任何可能的地點促成可供衡量的回應或交易，並將此活動在資料庫中以建立長久關係之用。

依其定義則凡是透過郵銷 (Direct Mail)、電話行銷 (Telephone)、廣播 (Broadcast)、電視 (TV)、網路 (Internet)、報紙 (Newspaper)、雜誌 (Magazine) 等一種或一

種以上之媒體傳播直接訴諸消費。

柒、店銷 (Store Selling)：

有店舖的零售點。一般而言童書的店銷通路有店舖的零售店，包含出版社自營的門市。有以下幾種類型：

- (1) 百貨公司圖書部。
- (2) 連鎖書店兒童區。
- (3) 複合式商店。
- (4) 嬰幼兒用品店。
- (5) 超級市場量販店。
- (6) 便利商店傳統書店。
- (7) 其他 (書報、攤票亭)。

捌、經銷 (Agency)：

泛指出版社經由總經銷商經銷到書店或其他類型的零售販賣點。零售業形態分為有店舖零售及無店舖零售。有店舖零售細分為百貨公司、量販店／便利商店。無店舖零售則分為直接銷售、直效行銷。

第三節 研究方法

出版業中的兒童繪本在其他學術研究文獻相較之下比較少，圖書銷售系統之有關研究也相較較缺乏的情況下，以台灣的兒童繪本近 40 年的背景，所收集到的相關文獻因此有限，故本研究文獻資料來源則以國內外來分類分析之。

壹、台灣方面

- (1) 出版界、北市出版工會。

- (2) 中華民國出版年鑑、新聞局。
- (3) 書香月刊、新聞局。
- (4) 政大碩士論、文社資中心（出版類兒童繪本行銷通路，資料較完備）。
- (5) 全國新書資訊月刊、國家圖書館。

貳、大陸方面

出版發行研究。

參、政府相關部門之出版品

- (1) 行政院文化建設委員會年鑑《1998 版市場研究報告》。
- (2) 行政院文化建設委員會年鑑《1999 圖書出版市場研究報告》。
- (3) 行政院文化建設委員會年鑑《2002 年台灣圖書出版市場研究報告》。

肆、報紙、期刊

- (1) 誠品好讀—出版觀察—繪本創作新浪潮。
- (2) 信義之聲—特別報導—兒童繪本與成人繪本。
- (3) 能力雜誌—行銷吸引力無法擋。
- (4) 行銷企劃室 (<http://www.chinamgt.com.tw>)。
- (5) 北京研究院—實施行銷再造提升行銷能力演進史 (4P - 4C - 4V - 4R)
(<http://www.chinatelecom.com.cn>)。
- (6) 《隱匿色彩下的訊息—幾米繪本文學》。
- (7) 《墨色國際—大造幾米品牌紅翻天》。

伍、私人出版相關專著

- (1) 艾利奧特·艾頓伯格《下一個經濟盛世 (2003)》。
- (2) 安森·史特勞斯／茱麗葉·柯本《質性研究—理論與應用》。

陸、其他相關領域之學術研究論文

- (1) 南華大學出版學研究所碩士論文—台灣文人出版社的經營模式。
- (2) 商業出版學術市場經營研究—以桂冠圖書公司及麥田出版公司為例。
- (3) 台灣兒童書發展研究（1945～2001）。
- (4) 兒童閱讀圖畫書意義之研究。
- (5) 台中市幼稚園教師運用圖畫書之調查研究。
- (6) 學步兒母親以繪本為媒介的親子互動經驗。

除此之外並透過網路蒐集資料文獻，不足之處則以訪談出版社取得相關訊息為輔之。

柒、質性研究採用訪談法

- 一、質的訪談法：半結構式訪談。
- 二、特徵：題目以題組與順序方式呈現，並且均在事前所決定完成。
- 三、優點：受訪者所回答相同的問題，因而增加了比較性的價值。受訪過程中，受訪者依據題目而反應的資料較能完整並降低訪談的偏差。
- 四、缺點：問題的標準化可能限制了問題與回答的自然性。在接洽訪談事宜的過程中，承蒙兩家兒童繪本出版社的受訪者，郝廣才先生與林訓民先生兩位的熱情招待以及不另指導，使本研究得以順利進行，並獲得兩位受訪者的信賴與肯定，給予本文相當多的資訊與協助，以增加其信效度。

捌、討論內涵

在行銷領域中以4R：Relationship 關係性，Retrenchment 豐密／裁減性，Relevancy 關聯性，Reward 酬補性論之。兩者主顧關係皆從仲介商到零售商。附帶獎勵皆為參與演講活動、大型參展。以4V：Versatility 多樣性，Value 價值，Variation 通路多元化，Vibration 震動心靈。兩者在產品的多樣性皆以兒童繪本回主軸。以4C：Consumer 消費者，Cost 成本（價值）Convenience 便利性，Communication 溝通論之。兩者在消費者方面皆為父母和教師。價格（成本）皆高且溝通都處於被動。4P：

Product 產品，Price 價格，Place 通路，Promo 促銷。兩者價格皆為偏高。而促銷方式皆為廣告、展示活動、媒體。

玖、本研究之訪談對象：格林文化出版社郝廣才先生、青林出版社林訓民先生

一、格林文化出版社郝廣才先生

畢業於國立政治大學法律系的郝廣才，現任格林文化事業股份有限公司總編輯，可說是台灣進入繪本時代的關鍵人物。他所著作與主編的繪本，屢獲國際各項大獎，包括「波隆那國際兒童書插畫展入選」、「布拉迪斯國際插畫雙年展入選」、「加泰隆尼亞國際插畫雙年展」、「聯合國救援基金會 UNICEF 年度最佳插畫家」等。郝廣才本人更於 1996 年擔任波隆那國際兒童書插畫展評審，是歷年來年紀最輕且為第一位獲邀的華人。

格林的兒童繪本向來具有國際品質，郝廣才更被喻為台灣新電影早期的侯孝賢，將本土的兒童繪本外銷到國外。成立的當年格林則是推出國際安徒生大獎的精選深受喜愛與推崇。格林文化是台灣第一家結合全球 30 多個國家、100 多位世界第一流插畫家，以出版「高畫質」兒童及成人圖畫書的專業出版社。

格林文化成立至今已七年，在郝廣才的的領導下格林出版了 300 餘本風格優美且藝術品味極高的精緻圖畫書，享譽國內外。從第一套由國人自製，結合國際畫家資源的《現代版不朽童話》起，格林陸續製作了《大師名著繪本》《莎士比亞》……等系列，奠定了格林以全世界為視野的出版觀點。

如 1995 年曾得到「布拉迪斯國際插畫雙年展」主辦單位評選為世界最佳童書出版社的榮譽、1995 年至 2000 年連續六年為「波隆那國際兒童書插畫展」作品入選最多之出版社、1996 年格林文化的總編輯郝廣才擔任波隆那國際兒童書插畫展評審，是台灣第一位獲此殊榮的專業人士。出版充滿豐富美感的圖畫書、提昇社會大眾欣賞藝術的能力並達到叫好又叫座的標準，是格林文化一直以來的努力所獲得的最大成就，也是本研究在眾多出版兒童繪本出版人物中挑選的原因之一。

二、青林出版社林訓民先生

青林出版公司發行人林訓民自 1994 年起，成立至今已近十年的青林國際出版股份有限公司，自創辦開始即以專業童書出版為目標。基於「和孩子一起快樂成長，成為家庭的學習伙伴」的創辦理念，青林不斷致力於童書出版企劃與行銷專業的發展與推廣，在出版企劃方面，青林以宏觀的國際視野，兼顧本土教育的需求，不僅與國際著名出版公司合作，翻譯並出版國外知名童書產品，同時也積極地開發本土素材，使國外童書經典更符合國人閱讀習性與教育環境。在圖書行銷方面，青林與兩家具備二十年以上豐富經驗的專業圖書直銷公司策略合作，擁有二百多位專業圖書銷售顧問為國內家長們提供各方面的兒童學習規劃與服務。

因此，本研究挑選在出版兒童繪本市場中，最具有代表性的兩位受訪者接受本研究的採訪對象，欲求取在童書的主要價值鏈上，取得平衡的觀點與詳盡的資訊作為本研究的憑藉與依據。

拾、總結，本研究選擇格林文化與青林國際出版社為研究對象的理由為：

- 一、典型的出版社發行人起家動機。
- 二、小型專業出版規模。
- 三、經營觸角廣深與行銷通路多元運用。
- 四、產品來源取得。
- 五、歷年產業獎項大獎。

第四節 研究限制

壹、本研究的限制

一、文獻資料不足

整體相關出版業的研究文獻資料不甚多，兒童出版相關文獻相較於缺乏之下

更是稀少，反觀之，多為實務經驗之談，經過系統整理之圖表，能輔以實際數據強力佐證的論述甚少，因此本研究以實地訪談來輔佐本論文的研究。

二、訪談仍有侷促性與主觀性

- (1) 因時間、地理等因素，訪談對象仍以大台北地區為主，幸之，此兩家兒童繪本出版之市場所佔 50%以上的市場，佔有率可輔佐本研究之處。
- (2) 受訪人身分角色的不同，因此本研究取捨之間，避免主觀之經驗判斷。

第二章 台灣兒童繪本出版行銷及其通路探討

第一節 台灣兒童繪本出版歷程

“繪本”一詞源於日本，《現代日漢大詞典》解釋為“圖畫書、小人書”。繪本在臺灣的興盛與臺灣受外來文化影響和本土兒童圖書市場的逐漸成熟有關，也是臺灣整個文化背景的必然趨向。台灣兒童繪本自民國五〇年代開始萌芽，經歷經濟成長期的輔助，台灣兒童繪本自民國八十三年開始逐漸進入成長期而卓越的發展。至九〇年代逐漸進入平穩的發展狀態直至現今。

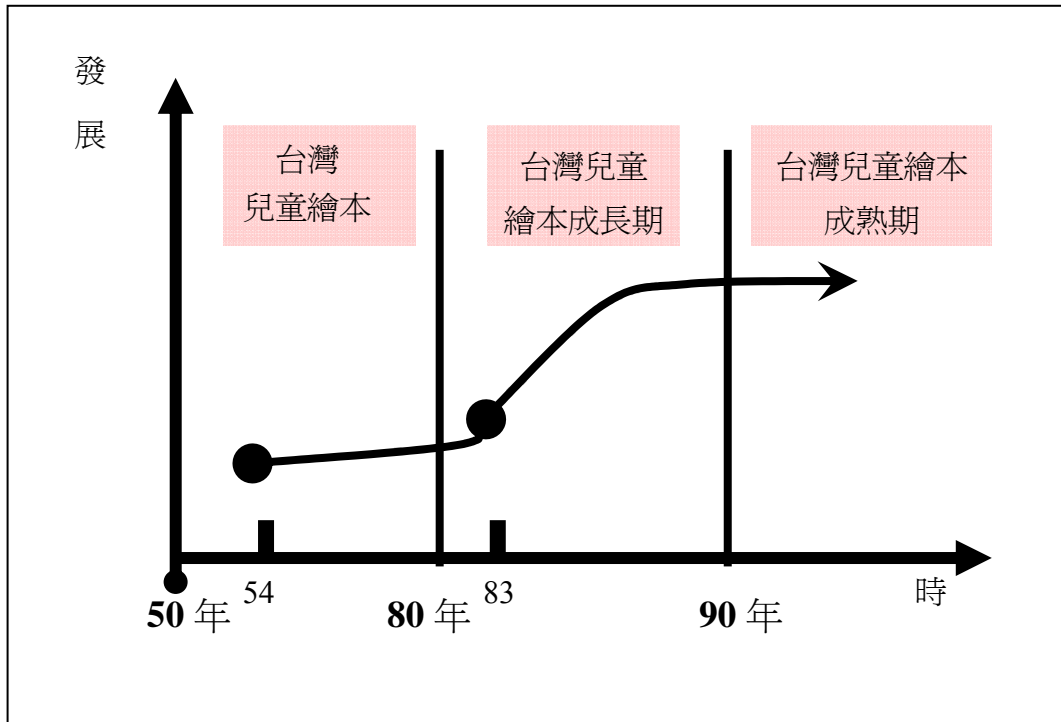


圖 2-1 台灣兒童繪本出版歷程圖

四〇年代台灣在光復後出現第一家兒童繪本出版社：東方出版社。其初試啼聲的方式引來當時社會的高度注意與關注，也導致許多而後的出版社相繼加入兒童繪本市場。其後越來越多相關出版設成立。例如；國語日報（成立至今仍然站穩兒童繪本的產業市場）。其後的兒童書局、世界書局皆首度引進了大陸兒童圖書，使兒童繪本開始走入多元化的世界。

一、40 年代

台灣光復後第一家兒童繪本出版社：

東方出版社



國語日報

兒童書局、世界書局 → 引進大陸兒童圖書

五〇年代的台灣兒童繪本出現許多代表作。例如：東方出版社出版的東方少年文庫，新中國兒童文庫、兒童讀物展等都深受當時兒童的喜愛，也奠定東方出版社在兒童繪本市場的地位。

二、50 年代

兒童繪本代表作：

東方出版社之東方少年文庫



新中國兒童文庫

兒童讀物展覽

總歸，四〇年代至五〇年代台灣兒童繪本的行銷通路演變，本文研究認為台灣兒童繪本從角落的點綴的配角角色，演變至主要市場並卓越的成長。

三、40 年代與 50 年代行銷通路演變

兒童繪本為角落點綴演變成兒童繪本擴散而成長。

七〇年代由於九年國教的延長直接性的拉長了兒童繪本的生存空間，外又以行銷觀念在出版界開始被注重，因此行銷通路開始步入新的發展。例如：國語日報、兒童圖書、新學友皆為兒童繪本出版經銷的主要通路。此外，超級市場也加入童書銷售的行列。郵購系統也自在此時成為兒童繪本直效行銷的開端。漸漸的閱讀兒童

繪本的風氣在台灣逐漸養成，造就從店銷演變成國際大型書展的必經發展。

四、70 年代

九年國教的延長拉長兒童繪本的生存空間。



行銷觀念開始引用在出版界。

行銷通路傳統店銷 → 國際學舍書展

五、重要發展

- (1) 國語日報、兒童圖書、新學友為兒童繪本出版經銷的主要通路。
- (2) 超級市場加入童書銷售行列。
- (3) 引進郵購行銷系統為直效行銷開端。
- (4) 兒童繪本成為流行風潮。

八〇年代台灣經濟起飛，台灣兒童繪本的行銷通路快速的擴展，多元化的複合經營書店門市林立。其中最人注意的就是圖書行銷史上的關鍵發展：圖書禮卷的發行。並且第一屆國際大型書展正式開始。

六、80 年代

- (1) 經濟起飛行銷通路迅速擴散。
- (2) 多元複合經營書店門市林立。
- (3) 圖書行銷史上關鍵圖書禮卷發行。
- (4) 第一屆台北國際書展。

九〇年代除了延續八〇年代的行銷方式之外。台灣兒童繪本出版經銷系統在此開始有了獨立的中間商出現，並且兒童繪本產品也開始在量販店、大賣場販售之。其中，網際網路的發展，是兒童繪本另一個新行銷契機與新機會，不但打破了距離

與時空的界限，也帶來兒童繪本開始出版海外授權與發行的新契機。

七、90 年代

- (1) 第二屆國際書展。
- (2) 兒童繪本出版經銷系統開始有獨立中間商。
- (3) 兒童繪本市場開始進入量販店大賣場。
- (4) 網路書店快速發展。
- (5) 傳銷業加入童書販售的行列。
- (6) 兒童繪本出版海外授權與發行開始發展。

八、2000 年代

2002 年臺灣首次完成大規模出版產業調查，調查顯示 2002 年銷售各類圖書總金額排名第一的是教科書 40 億元，第二名是兒童類圖書 27 億元，第三是考試用書 23 億元，其次是休閒類圖書 16 億元，小說是 12 億元。同時調查還顯示，2002 年出版種數最多的是漫畫（2977 種，占 13.39%），其次是童書（2467 種，11.91%），小說以 2199 種（9.89%）位居第三。出版書籍的總冊數是 9466.3 萬冊，再版冊數為 1567.7 萬冊。銷售冊數以教科書 2228 萬冊最多，其次是考試用書 2167 萬冊，其他如漫畫也有 1188 萬冊，休閒類為 1140 萬冊，兒童書有 1036 萬冊。精裝版圖書的單價是 599.26 元，平裝版為 277.48 元。

到了 2004 年，據臺灣 ISBN 圖書新書資訊網的統計，2004 年 4～6 月臺灣總共出版了 323 種新書，其中適於兒童和青少年閱讀的占總量的 21%。另據一項由臺灣行政院新聞局出版處委託中華電信所承辦的出版產業調查研究顯示，自 2003 年 5 月到 2004 年 1 月，賣得最好的書，以兒童讀物、心理勵志類最多，從實際銷售金額來看，教科書和兒童讀物分占前二名。

2004 年的台灣童書市場，引進版童書依舊佔據了最大的市場。根據連鎖書店和網上書店的童書銷售排行榜證明消費者對於引進版童書的青睞，例如博客來網路書

店“童書／青少年叢書類月度排行榜”的榜單上，前10本中引進版佔了7本，其中美國流行天后瑪丹娜原著《雅各和七個小偷》於6月21日由格林出版公司出版，很快就登上了排行榜的第二位。而另外一本《猜猜我有多愛你》是全球銷售已達700萬本以上的知名繪本，由上誼文化公司出版的中文精裝版本及硬紙版書玩偶禮物盒受到讀者喜愛，上誼繼而推出了中英雙語版本，同樣獲得了不俗的銷量。

第二節 台灣兒童繪本出版現況

一、出版社組織型態：

- (1) 專業兒童繪本出版社。
- (2) 基金會出版社。
- (3) 政府機構。
- (4) 出版集團下的兒童繪本部門。

二、兒童繪本產業年齡層：

台灣兒童繪本有一個特性，即是在年齡層上，一至六歲的兒童是台灣兒童繪本的主要閱讀層。但是，從六歲開始至十二歲間閱讀層又呈現遞減的狀態。如圖2-2。

三、兒童繪本產品類型：

台灣兒童繪本以圖畫書為主的有：格林出版社與青林出版社。這兩家出版社也是本文此次主要訪談與研究對象。以文字書為主的有東方出版社與天衛。

格林出版社在新書出版方面共有將近30冊以上，而青林出版社則有20冊的出版發量。

台灣共有七十九家兒童繪本主要出版社，格林與青林兩家兒童繪本出版量佔總兒童繪本出版社分別排名為第九及第十二名。

圖畫書為主	格林、青林出版社
文字書為主	東方、天衛出版社

新書出版：

格 林	30冊以上
青 林	20冊以上

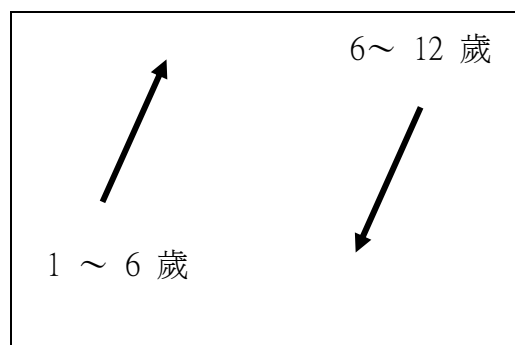


圖 2-2 產品類型與年齡層差異圖

由此可以顯示產品類型與年齡層差異密切相關

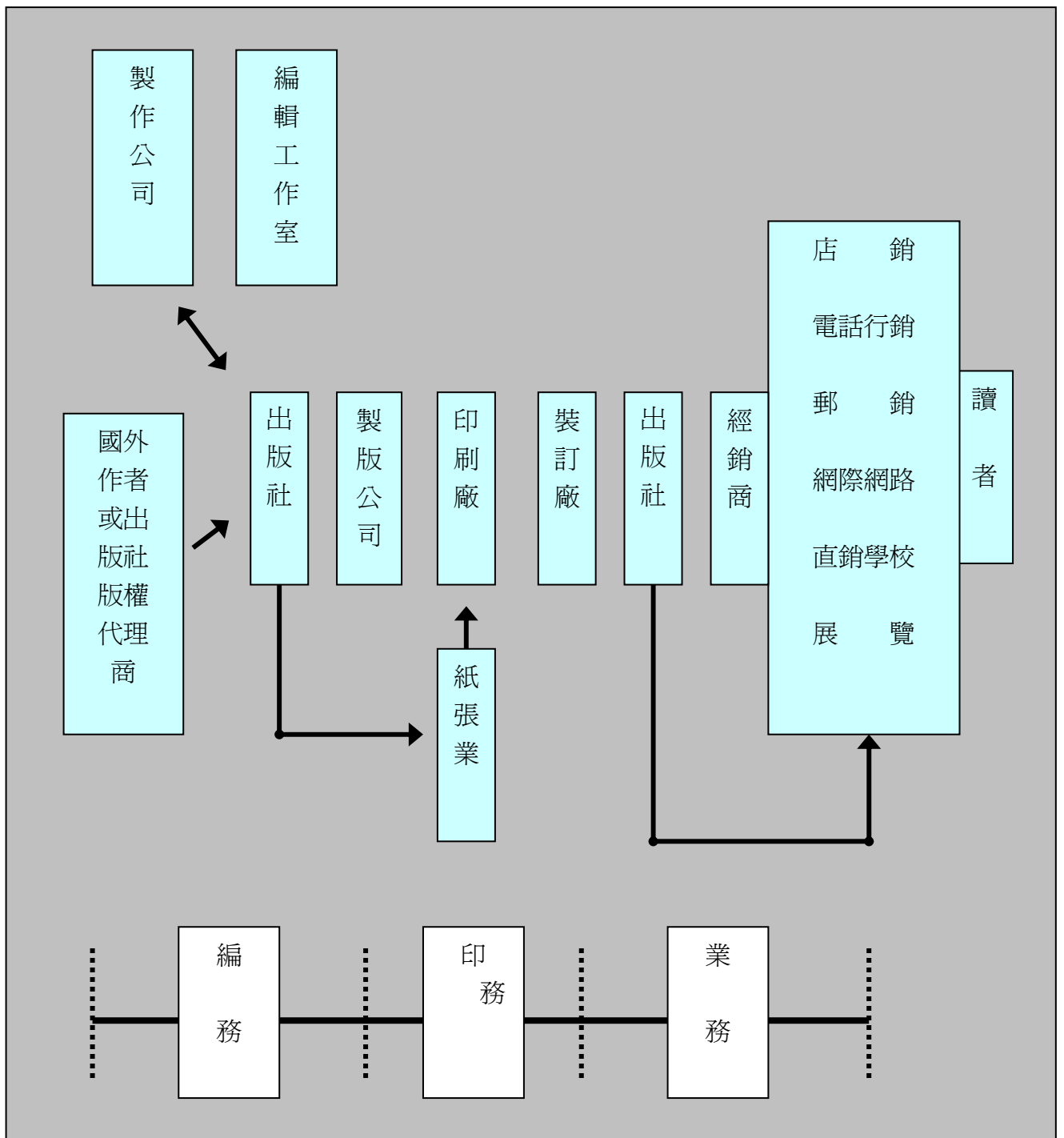


圖 2-3 台灣兒童繪本出版編務、印務、業務圖表

第三節 台灣兒童繪本出版行銷通路現況

目前臺灣兒童繪本出版市場僅外國的翻譯作品就佔據了七成，本土作品難與之抗衡。臺灣的繪本出版社多半購買國外作品版權，這是因為出版社考慮到從外國挑選作品到本土出版，可節省資金、人力、時間，不但能夠迅速佔領市場，回收利益相對的也快。

壹、經銷

一、目前台灣的兒童繪本經銷系統相當龐雜，有以下幾種做法：

- (1) 出版社自行發配給零售商：信誼。
- (2) 透過兒童繪本為主的批發商：格林。
- (3) 綜合性出版社則將兒童繪本附在成人書中一起發配：遠流。
- (4) 大賣場（量販店）超級市場尚得另外透過特約的指定經銷商（幼福）才拿到貨號進貨商結帳。
- (5) 機動車輛市場擺攤或另有地區性單價的庫存品或廉價的畫本練習本。

二、結論

專屬童書的總經銷及批發商不多，只有五、六家，以南部較具規模與活動力，例如：聯寶。

貳、店銷

目前台灣銷售兒童繪本略具規模的書店大約在 450 家上下，量販店大賣場則有 65 家，連鎖書店也大多有兒童圖書區或兒童活動區或者閱讀區的設置，百貨公司的圖書賣場也多有兒童繪本的專櫃。

誠品書店舉辦各種童書書展，包括在網上定期進行童書書展，吸引讀者來關注和購買童書。誠品網路書店在 2004 年 8 月舉辦了無字書特展、父愛親子書特展、遊

戲書特展等數個童書書展，通過設置一個個具有賣點的主題將一些具有相同特質的書集合起來，在特定的時期內優惠出售，激發了讀者的購買欲望。此外預購也是童書在銷售上的一種策略，例如繆思將於 2004 年 9 月 3 日推出的《麗莎搭火車不打不相識》兩冊合售繪本，就提前在誠品開展了 79 折特價預購。

參、電話行銷

目前台灣兒童繪本出版界由於電話成本因通訊政策開放競爭，通訊技術日新月異而大幅下降成本，此種立即式雙向互動的媒介日益興盛，以台英擁有近百名電話銷售人員年營業額超過新台幣一億三千萬最具規模。

肆、郵銷

目前台灣兒童繪本出版從事郵銷有遠流、漢聲、信誼等等，各有三千萬到六千萬不等年營業額。除了因自行發行書訊、月刊的訂戶而建立資料庫外，也有用心者從零售書附頁中蒐集名單與各銀行信用卡合作，甚至與異業聯合促銷的郵銷方式。

伍、大型展覽

目前最爲使兒童繪本出版社善用的大型展覽之一是 1987 年起每年年初的台北國際書展。二是玩具工會 1987 年起每年暑假檔期的玩具展，尤其是擁有人員直銷的公司莫不以此人潮聚集的幾天裡，把握機會創造千萬業績，屬兒童繪本界每年的盛事。

陸、網路書店

一、目前兒童繪本出版社網站的出版社有：

- (1) 遠流（博識網）。
- (2) 時報（時報閱讀網）。

二、開設網路書店的有：

(1) 誠品。

(2) 金石堂。

三、獨立的網路經銷商有：

(1) 博客來。

(2) 新絲路並販賣套書。

四、而本文所採訪的格林與青林也都於近年架設網站。

柒、讀書會 (Book Club)

臺灣的小學基本上都有讀書會，稱之為“故事媽媽讀書會”。讀書會有兩種，一種是班級讀書會，一種是故事媽媽談故事。臺灣的讀書會已有二十多年的歷史。每個出版社都有一批固定的故事媽媽幫自己推銷圖書，作者會跟隨故事媽媽直接到中小學去，與學生面對面交流，圍繞書的內容開展各種討論和活動，直接促進了圖書的銷售。而社會上各種讀書會，例如：天衛文化近三年的經營，以儼然建立獨樹一格的影響力，創造成長 50% 的佳績。

捌、單層直銷：

目前臺灣的兒童繪本銷售方式種類中，其中以直銷占了 70% 以上的市場，出版社有鑒於套書比單本賣來的更合乎經濟效益，多數出版社選擇以出版套書為主。

台灣兒童繪本屬於單層直銷的公司有：台英、台灣麥克、漢聲、上誼、芳林，各有 100 人到 500 人的規模。年營業額有 30000 萬到 5 億之間。以台英規模最大，總價值達 40 萬的產品。近 400 人的人員直銷。除了出版社直營的直銷部門或子公司外，也有原屬於各大公司的幹部獨立創業，從個人跑單幫到 20 至 100 人的業務人員組織獨立經營，同時代理多家出版兒童繪本直銷。例如：圓圓和林氏年營業額各約花 5000 萬到 1 億之間。

公 司	產品總值	人 數	年營業額	備 註
台 英	40 萬	400	8 億	只計兒童繪本部分營業額
台灣麥克	25 萬	200	6 億	只計兒童繪本部分營業額
芳 林	15 萬	80	1 億	代銷青林產品
圓 圓	40 萬	90	1 億	青林產品

圖 2-4 兒童繪本單層直銷表

玖、多層次傳銷

台灣兒童繪本在傳銷公司中銷售的例子不多見。1995 年新學友曾經投入直銷領域銷售兒童繪本，而後效果不彰即退出。此一通路目前以青林文化的經銷商有：統健、安麗、科隆等，近年漸漸建立起此一銷售通路甚至相當活躍。

原因本論文的研究中發現有：

- (1) 產品的多元化。
- (2) 產品附加價值的提高。

拾、學校

一、小學：

自行收編兒童套書目錄郵寄給老師或學校圖書館，每年近有 7500 份以上。創造近一億以上的營業額。

二、幼稚園、托兒所：

信誼、親親、愛智等幼兒教材專攻台灣地區，約 5000 家政府立案的幼稚園和托兒所。

拾壹、海外市場

一、書的外銷：

以華人市場為主，從北美、香港、星馬兒童繪本出版業以建立橋頭堡。

二、版權的外銷：

以大陸市場為最大潛在市場，合作和銷售版權的方式多元而複雜，格林近年來已展開賣出版權之舉，但尚屬小宗。

三、海外市場：

兒童繪本出版版權在國際市場上目前以格林最為顯著。格林在此投下鉅資以數倍於國內兒童繪本插畫家的成本製作國際化的兒童繪本，插畫家的繪本除了國際化外，國內版也推開了本地兒童繪本出版版權外銷的大門。90年代的台灣因直銷盛行，而兒童套書暢銷頗見績效，目前已有年以新台幣千萬技術的版權收入最為自豪，而於國內的兒童繪本出版外購版權之比例偏高，而國外授權也早已區分中國大陸與台灣或簡體和繁體的區別，則非本土製作版權的出版外銷空間自然是有限的。

拾參、通路發展有以下三種

一、水平行銷系統：兩家或兩家以上共同整合資源和計畫開拓行銷機會。

二、統整合性行銷：某一公司某一系列產品以產品組合。以不同銷售時機、先後地域性分別、價格高低等差異行銷方式。

三、多元通路行銷：公司採取多元化通路配銷之行銷方式。

拾肆、行銷整合程度

一、產銷分工制：格林、青林。

二、產銷合一制：漢聲、信誼

三、台灣兒童繪本出版行銷通路：混合行銷系統

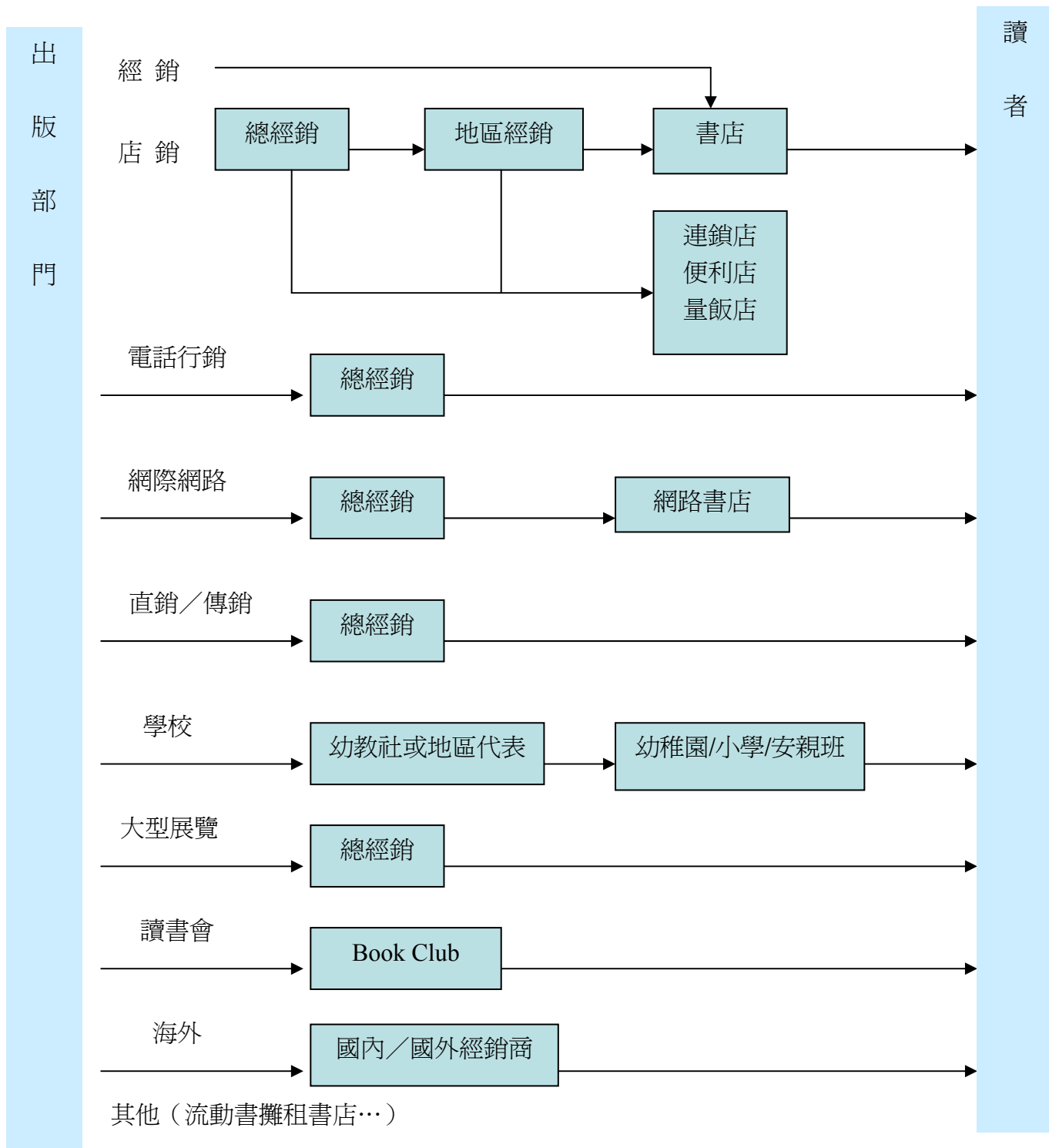


圖 2-5 兒童繪本通路發展圖

第三章 台灣兒童繪本行銷暨通路特質之分析

第一節 台灣兒童繪本產品特質分析

壹、兒童繪本具有的特性如下：

- 一、精緻路線。
- 二、使用者不等於購買者。
- 三、兒童繪本產品生命期長久。
- 四、兒童繪本的消費者隨著使用者年齡增長購買率逐漸減少。
- 五、兒童繪本大多以圖畫為主文字為輔。
- 六、兒童繪本的圖像是直接感受性強容易傳達和引起同情與感染。

貳、兒童繪本價值：

- 一、提供認知經驗和想像素材。
- 二、藉由認識兒童繪本進而導入形象藝術殿堂。
- 三、認識語言的魅力及享受文學之美。
- 四、具有教育的功能。

第二節 行銷通路特質分析

壹、多元通路行銷系統（**Multichannel Marketing System**）

多元通路行銷系統仍待開發。遠流除了經銷，也從事郵銷和網路行銷經營。上誼在多年前已自營經銷和幼教通路，並加上郵銷和自銷，並自己開市屬於全方位行銷，但是多元通路的運用，仍以不同產品來做區分，以避免通路間的水平衝突，在現今兒童繪本市場與社會經濟模式下，多元通路行銷系統仍為必然的發展方向。

貳、水平行銷系統（Horizontal Marketing System）

水平行銷系統潛力存在。目前兒童繪本出版業明顯成功例子不多，但恐因市場競爭，仍不會被遺忘的發展方向。例如：

- （1）青林文化曾在創業之初與傳銷業結盟，但效果不彰。
- （2）上誼曾與奇哥、麗嬰房合作幼兒圖書，但因營業毛利不同、缺乏誘因，成效不大。

參、網路行銷

網路行銷產生了重大變革。目前台灣 ADSL 普及率已攀升，大眾使用網路已普及化，上網的消費者習性養成，因此網路行銷兒童繪本漸漸佔有一席之地，網路新經濟也將造成兒童繪本出版的產業結構、產品通路、行銷方式重新排序組合。

肆、整合性行銷通路（Integrated Marketing Channel）

- 一、經銷 + 郵銷 + 人員直銷。
- 二、展示活動 + 直銷。
- 三、郵銷 + 電話銷售。
- 四、讀書會 + 網路。
- 五、網路 + 傳銷。

第三節 人員直銷通路特質分析

一、產品：

- （1）套書結構，內容主題有系統。
- （2）精裝版，印刷精美。
- （3）需要面對面的溝通。

(4) 需要完整的銷售程序。

二、價格：

偏高價位，約在一萬與一萬五之間。

三、成功關鍵：以人為核心的產業。

(1) 主動出擊。

(2) 創造需求。

第四章 案例研究

第一節 格林文化與青林兒童繪本行銷模式暨通路整合分析

壹、4R

- 一、關係性 (Relationship)。
- 二、豐密／裁減性 (Retrenchment)
- 三、關聯性 (Relevancy)。
- 四、酬補性 (Reward)。

表 4-1 4R 表

4R	格林	青林
專業形象	榮獲世界最佳出版社	專業出版與行銷出版社
主顧關係	仲介商 ↔ 零售商	仲介商 ↔ 零售商
豐富資訊	資訊來源匱乏	豐富
附帶獎勵	演講活動、大型參展	演講活動、大型參展

貳、4V

- 一、多樣性 (Versatility)。
- 二、價值 (Value)。
- 三、通路多元化 (Variation)。
- 四、震動心靈 (Vibration)。

表 4-2 4V 表

4V	格林	青林
產品多樣性	以兒童繪本為主	以兒童繪本為主
價值	品牌價值、產品價值	提高產品附加價值
產品通路多元化	人員直銷通路	人員直銷通路
震動心靈	與消費者共鳴	因應客戶需求

參、4C

- 一、消費者 (Consumer)。
- 二、成本 (價值) (Cost)。
- 三、便利性 (Convenience)。
- 四、溝通 (Communication)。

表 4-3 4C 表

4C	格林	青林
消費者	父母／教師	父母／教師
價格 (成本)	高	高
便利性	低	高
溝通	被動	被動

肆、4P

- 一、產品 (Product)。
- 二、價格 (Price)。
- 三、通路 (Place)。

四、促銷 (Promotion)。

表 4-4 4P 表

4P	格林	青林
產品	講求產品本質	講求產品多元
價格	價格偏高	價格偏高
通路	單純	多元
促銷	廣告／展示活動／媒體	廣告／展示活動／媒體

第二節 格林文化與青林國際面對問題與因應

壹、以青林國際出版社而言

一、問題

行銷通路人才培養不易。近年來出版法廢除後，出版社如雨後春筍般萌芽，加上行銷通路的轉變，促使近年出版業積極培養行銷通路人才。然而，由於這些培養的人才容易受到其他待遇更優厚的出版社吸引，造成成本曲線常常因此歸零，累積不易，加上人才素質良莠不齊，專業化的培訓方式造就培訓出來的行銷人員不一定素質專一。

二、因應策略

- (1) 強化行銷人員兒童教育、編輯、行銷的在職訓練、提升專業能力。
- (2) 加強行銷人員面對客戶時的應對進退、禮儀養成。
- (3) 業績優良者從優改敘。

貳、以格林文化出版社而言

一、問題

退書增加。由於出版業面對不景氣的策略之一即是加速出版，試圖以多樣化產品刺激買氣，大量出書的結果，消費落後出書，造成存貨堆積、退貨激增。

二、因應策略

- (1) 慎選新書出版，避免錯誤的投資。
- (2) 分散市場，增加銷售機會。
- (3) 強力協調連鎖書店訂定合理店內存書指標，以杜絕不必要的庫存。
- (4) 內部控制出書數量、再版、加印出貨嚴格管制。

第五章 結論

第一節 結論

壹、從行銷的角度來檢視

從行銷的角度來檢視，兒童繪本的行銷方式與行銷通路固然是重要，但是在行銷通路的領域中，本案研究更認為，兒童繪本的出版業者更應時時加入『服務行銷；行銷服務』的觀念與做法，才能創造出更多的附加價值。

貳、未來兒童繪本的發展趨勢

經濟時代下的產物就是通路，必將隨著需求、環境而不斷的改變。本研究認為多元化、組合化、視聽化的趨勢將會成為未來兒童繪本的發展趨勢。

參、繪本的推廣

兒童繪本的作品優劣與品質關係著下一代的教育，繪本是否能推廣，這和社會的消費水準以及閱讀習慣相關，因此，兒童繪本的發展值得業者與政府重視與大力投入，雙方的角色如何平衡扮演將是值得多加思考之處。

肆、培養兒童繪本行銷人才

就本案觀察出版業並非是高收入的行業，再配合上出版法廢除以後，新的出版社如雨後春筍成立，要找到有心從事人才且素質好並不容易，而且往往因為容易被挖角而跳槽導致學習曲線常常又回歸於零。因此，本研究案建議除了可與學校建教合作挖掘有心從事此領域的人才外，也可以舉辦培養行銷通路人才計畫。對於已經從事此領域的人員，出版社應該加強人員的兒童教育、編輯與行銷的在職訓練課程提深專業能力，並訓練人員擁有與世界接軌的能力與世紀觀。

伍、臺灣本土兒童繪本未來的挑戰

以行銷通路角度看台灣兒童繪本出版市場，本研究觀察市面上銷售兒童繪本以展示繪本的情況來說，誠品兒童繪館展示繪本讀物在所有店家展示狀況來說是比較優良的。繪本相較於其他書籍難以擺設的原因在於由於繪本種類眾多，展示場所多有大人及小孩重複翻閱，無論精裝或平裝本都容易有損壞的情形，陳列擺設不易，繪本無論精裝或平裝，書背部份都比較薄，有些甚至沒有書背，只要將繪本不按分類集中在一起時，就不易尋找。因此必須要將繪本擺設成平面的狀態，消費者比較容易閱讀，也比較容易分別繪本的內容。

台灣雖然每年出版的兒童書籍數量相當可觀，但是臺灣本土兒童繪本作品的出版面臨著許多挑戰。臺灣的面積小、人口多，容易接受外來文化，因此需求也相對的多元化，市面上的童書大多仍是翻譯自國外或進口作品，包括美、日、德、法、加拿大、蘇俄等國家的童書，甚至近年來中國大陸的童書也不斷被引入台灣，因此，許多兒童繪本出版社開始尋求國際化的出版模式，這也讓本土所創作的繪本在無形之間必須承受國外得獎繪本的壓力。

由於本土創作者少，加上質量水準平均優良的繪本作者更少，因此繪本作者每出一本繪本都必須有質量與國際大獎得主相抗衡的能力才會賣得好。造成這些原因有很多，但就消費者而言，消費者在乎的是繪本的質，消費者通常若不是熟悉繪本性質的人，又沒有專業人員的分析及講解下，消費者判斷繪本的優劣就常常以得獎作品為準則來選購。所以國外得獎繪本通常有金牌加身外，提高了知名度也容易得到消費者青睞，反觀國內的繪本作者，若沒有創意及豐富有趣的內容、優秀的繪畫技巧等，又得在必須與國外得獎繪本比較的狀況下來看，這不僅會讓剛發芽的本土創作繪本者萌生退卻之心，也會讓一直堅持創作繪本的本土作家有這種難以維持生計的生存環境之下，只能將創作繪本視為其副業，另謀正職才能將維持的下去。因此，培養及造就本土繪本風氣與買氣，出版社與經銷業者必須大力的參與支持，除了培養繪本作者創作風氣，另外開闢本土繪本作者的專區，以避免與世界級的繪本大師相競爭的不利狀況。

另外，兒童繪本出版社出版書籍原來屬於出版社自己獨有的風格，但在惡性競爭的情況下，原本有自我獨立風格的出版社開始轉型為出版書籍為多類、多元型的風格，這樣的改變有好有壞，但最大的影響還是帶給消費者產生一種對出版社的特色感到模糊。因此，兒童繪本出版社應該在出版書籍的時候，應考慮到出版的書籍是否會影響自我的定位與特色，也避免與其他繪本出版社出版同一系列之繪本的情況發生。

如今通路系統的現況，不但是出版業者、經銷業者與政府以及有識之士都應該積極檢視的重點。本案研究認為，蒐集完備的市場資訊，效法國外先進的行銷手法，加上無限創意，整合整體通路，將通路效率化，才能面對現今經濟規模下的現況，創造雙贏的局面。

參考文獻

一、中文書刊

- 年鑑編輯委員會（民 87）：中華民國八十八年出版年鑑。台北：行政院新聞局。
- 1999 年鑑編輯委員會（民 89）：中華民國八十九年出版年鑑。台北：行政院新聞局。
- 行政院文化建設委員會（民 85）：中華民國八十六年 1997 台灣圖書出版市場研究報告。台北：行政院文化建設委員會。
- 行政院文化建設委員會（民 87）：中華民國八十七年 1998 台灣圖書出版市場研究報告。台北：行政院文化建設委員會。
- 行政院文化建設委員會（民 88）：中華民國八十八年 1999 台灣圖書出版市場研究報告。行政院文化建設委員會。
- 行政院新聞局編（民 84）：中華民國出版事業概覽（民國七十七年~民國八十三年）。台北：行政院新聞局。
- 吳興文（民 87）：九七年台灣圖書出版現況。出版界，56。
- 胡幼慧（主編）（民 87）：質性研究，台北：巨流。
- 洪順慶（民 87）：行銷管理。台北：新陸。
- 陳銘礪（民 76）：掌燈人。台北：行政院文化建設委員會。
- 蘇惠昭（民 87）：八十七年台灣圖書出版業概況（中華民國八十八年出版年鑑）。台北：行政院新聞局。
- 吳麗娟（民 92）：台灣人文出版社經營模式。南華大學出版研究所碩士論文。
- 質的評鑑與研究（吳芝儀、李奉如譯）（民 87）。台北：桂冠。

二、國內網站

行政院主計處 <http://www.dgbasey.gov.tw/>

國家圖書館 <http://www.ncl.edu.tw/>

三、網路資源

王克純（民 88）。圖書流通業的新未來—從供應鏈管理談起。民 92 年 11 月 10 日，
取自：<http://www.ec.org.tw/promotw/bookedi/hou001.html>

- 陳雅莉（民 93 年 12 月 25 日）。童書這條路，走得辛苦。書香遠傳第 9 期，17-19 頁。民 93 年 01 月 19 日，取自：http://www.ntl.gov.tw/Publish_List.asp?CatID=350
- 林訊民（民 92 年 3 月 29 日）。更有效的圖書行銷策略與方法—以童書出版行銷為例的直效行銷。青林學習樂園。民 92 年 10 月 08 日，取自：
<http://www.012book.com.tw/history/talk920409.html>
- 林訊民（民 92 年 7 月 10 日）。沒有天生玫瑰園—談我的圖畫書製作、出版經驗和對圖書業界的看法。青林學習樂園。民 92 年 10 月 08 日，取自：
<http://www.012book.com.tw/history/talk920917.htm>
- 林訊民（民 91 年 11 月 27 日）。2002 年兩岸圖書發行研討會—談 e 時代圖書行銷的觀念與做法。青林學習樂園。民 92 年 10 月 08 日，取自：
<http://www.012book.com.tw/history/talk911127.html>
- 繪本創作新浪潮（民 92 年 11 月）。誠品好讀，2003.11 月號。民 92 年 11 月 20 日，取自：
<http://mermaid.uline.net/books/bb01.htm>
- 羅康（民 93 年 9 月 10 日）。2004 港臺童書三關鍵字：引進風潮 繪本時代 社會推廣。中華讀者網。民 93 年 11 月 20 日，取自：
<http://www.lookbook.cn/show.asp?infoid=189>
- 丁玲（民 93 年 3 月）。臺灣首次完成大規模出版產業調查，2004 年 3 月上旬刊，總 399。人民教育出版社。民 93 年 10 月 15 日，取自：
<http://www.pep.com.cn/200403/ca386273.htm>
- 楊亮（民 92 年 8 月 11 日）。臺灣的兒童文學出版現狀：地域個性漸成 繪本走遍天下。中華讀書網。民 92 年 10 月 13 日，取自：
<http://www.booktide.com/news/20030811/200308110009.html>

附錄

附錄一 訪談題目

1. 市場區隔的 4R 原則中，能通過 4R 標準模式檢定者才能算是一個區隔市場。因此請問（格林／青林）所設定的主要市場以及次要市場為何？（格林／青林）又用什麼標準來界定此兩種市場。例如：收入、年齡…
2. 市場區隔 4R 中的 Rank，強調解目標客戶群的優先順序是必要的。請問在（格林／青林）中哪些族群是既有客戶，而哪一些是有待加強或開發的客戶群。
3. 透過 Realistic 的理論，請問（格林／青林）對於目標客戶群是如何確保其銷售額與銷售利潤的經濟規模是能夠平衡的。
4. 市場區隔 4R 中的 Response，在一連串的回饋過程中，請問（格林／青林）如何測定顧客反應作出即時的調整。
5. 現今科技發達資訊得以全方位流通，（格林／青林）的產品、訊息、服務如何有效達到客戶手中，換而言之貴出版社的物流、金流、資流如何流通。
6. 請問對（格林／青林）來說所設定銷售目標依賴現有客戶類別是否足夠。若不夠，是否在行銷方式或產品類別上作調整，其選擇的行銷策略原因為何。
7. 社會愈趨進步消費者意識愈趨高漲，放眼觀之，消費者聯盟、消費者基金會林立。現今消費者覺得自己被公司利用，其反感將比產品好不好用、好不好看更具決定性，所以公司形象比產品更顯重要。請問（格林／青林）如何建立品牌形象以及

永續經營的定位為何。

8. 請問以（格林／青林）來說，如何強化（格林／青林）的品牌，以求在同時多個重要的區隔市場中如何創造有意義的購買率。
9. 請問就（格林／青林）而言，各個年齡的消費階層對類似產品的主要偏好與需求又是什麼。
10. 請問以（格林／青林）專業出版繪本的形象而言，貴社不同於其他出版繪本出版社有何不同，其次貴公司自我定位又為何。
11. 在城邦集團下，對於貴社（格林）的行銷模式有無間接或直接的影響。
12. 請問貴社（格林／青林）對於繪本作家的創作，是否會對於銷售壓力或行銷方式差異而做修改。
13. 請問貴社（格林／青林）對於台灣未來的繪本作家以及未來的繪本市場有何期許。
14. 請問貴社（格林／青林）未來是否會舉辦活動，讓大家更了解繪本的重要性，以促進本身的企業形象。
15. 請問貴社（格林／青林）對於台灣目前閱讀繪本以及購買繪本的情況有何感想，您又認為當下與未來的發展空間在哪。

附錄二 進度時間表

完成時間任務	92.09	92.10	92.11	92.12	93.01	93.02	93.03	93.04	93.05	93.06
確定論文題目										
搜尋文獻										
研究設計										
撰寫研究計畫										
聯繫出版社										
設計訪談問題										
出版社確定、製作 感謝狀、選購禮品										
訪談										
定稿										
打字完成										

完成時間任務	93.07	93.08	93.09	93.10	93.11	93.12	94.01	94.02
第一次校稿								
修改錯字、修正圖表								
增修結論								
第二次校稿								
統一格式								
第三次校稿								
完稿、裝訂								

附錄三 格林文化出版社簡介

曾任職報社、唱片公司，後來在遠流出版擔任總編輯、總經理將近九年的詹宏志，在 1993 離開遠流出版社的時候，麥田出版公司發行人蘇拾平就有合併貓頭鷹、格林、麥田三家出版社的點子醞釀已久的創舉在十月十四日成真，成為城邦集團下的出版公司。詹宏志認為出版是一個有個性的行業，不可能用大一統的方式來工作，因此他們保留了「品牌」，也就是說原來的麥田、貓頭鷹、格林三家品牌各自維持他們的特色，麥田擅長文學、軍事、歷史、財經路線；貓頭鷹是台灣出版工具書和百科全書的重鎮；格林的兒童繪本具國際品質，合夥人郝廣才更被喻為台灣新電影早期的侯孝賢，將本土的兒童繪本外銷到國外。成立的當年格林則是推出國際安徒生大獎的精選。十二本書裡有新有舊，明年城邦預計出書一百七十種，後年出書二百二十種。

一、創造美好閱讀童年的格林

格林文化是台灣第一家結合全球 30 多個國家、100 多位世界第一流插畫家，以出版「高畫質」兒童及成人圖畫書的專業出版社。

格林文化成立至今已七年，出版了 300 餘本風格優美且藝術品味極高的精緻圖畫書，享譽國內外。從第一套由國人自製，結合國際畫家資源的《現代版不朽童話》起，格林陸續製作了《大師名著繪本》《莎士比亞》……等系列，奠定了格林以全世界為視野的出版觀點。如 1995 年曾得到「布拉迪斯國際插畫雙年展」主辦單位評選為世界最佳童書出版社的榮譽、1995 年至 2000 年連續六年為「波隆那國際兒童書插畫展」作品入選最多之出版社、1996 年格林文化的總編輯郝廣才擔任波隆那國際兒童書插畫展評審，是台灣第一位獲此殊榮的專業人士。出版充滿豐富美感的圖畫書、提昇社會大眾欣賞藝術的能力並達到叫好又叫座的標準，是格林文化一直以來的努力所獲得的最大成就，也是未來將持續不斷的原則與目標。

二、以格林文化過去 2000 的計畫為例：

幾米旋風延燒國內外，每個人隨身一冊，開拓國內繪本新版圖，以幼兒系列、遊戲互動書陸續登場，【幾米】系列從《聽幾米唱歌》、《向左走、向右走》、《月亮忘記了》等等，到目前的《森林唱遊》，掀起了幾米旋風。而這股旋風也從國內延燒到國際，例如《向左走、向右走》便已賣出美國、德國、法國、丹麥、希臘、韓國的版權（還有許多在洽談中）。今年將陸續推出幾米的新作與筆記書及相關周邊產品。而令人高興的是，這些書的成功，吸引了許多國內年輕的畫家，投身繪本的創作。

三、夢想家系列

自 1998 年開始，我們朝向成人繪本的方式努力，也有了豐碩的成果。我們嚐試將文學與藝術結合，帶給讀者全新視覺的經驗和感動，希望能給成人讀者新的閱讀夢想。今年將陸續推出：布赫茲的《波光奏鳴曲》、愛倫坡的恐怖小說《戰慄的角落》、赫塞的散文故事、紀伯倫系列，以及一些有著極佳創意的繪本新書。

四、隨身一冊系列

將經典名作縮小在每個人的口袋裡、背包裡的「隨身一冊」，帶給書市不小的震撼，也開創了不少閱讀圖畫的讀者群。繼《靈魂的出口》、《小王子》、《先知》、《我是天空的一片雲》，將再陸續推出《人生自是有情癡-歷代情詩選》、《破折的翅膀》、《赫塞與蝴蝶》、《安達魯西亞》、《泰戈爾漂鳥》、《先知的花園》……等。

五、兒童繪本

在兒童繪本的領域中，今年除了繼續引進如德國繪本大獎，美國凱迪克大獎等國際大獎和大師的精品外，還要更「自製化」、「國際化」、「主題化」。例如今年即將

推出的三十本的《世紀人物繪本》系列，便是耗時三年，運用全球資源，以經典人物為主題的自製繪本。《最受喜愛世界名著》系列則將不朽的經典重新以圖畫書的形式詮釋，而《藝術》系列，也將顛覆小讀者對藝術的觀感。除此之外，今年我們還將以「遊戲建構」的方式企劃《幼兒系列》，服務年齡更低的小讀者，將繪本樹的根紮得更深更穩。

附錄四 青林國際出版社簡介

『和孩子一起快樂成長，成為家庭的學習夥伴』是青林出版社的創辦理念，自1994年起創社至今十年仍然沒有改變。青林不斷致力於童書出版企劃與行銷專業的發展與推廣，在出版企劃方面兼顧了國際視野與本土教育的需求，不僅與國際著名出版公司合作，翻譯並出版國外知名童書產品，同時也積極地開發本土素材，使國外童書經典更符合國人閱讀習性與教育環境。在圖書行銷方面，青林與兩家具備二十年以上豐富經驗的專業圖書直銷公司策略合作，擁有二百多位專業圖書銷售顧問為國內家長們提供各方面的兒童學習規劃與服務。並成立青林專屬網站，詳細介紹青林，還有客服部解答所有的疑問，更有線上商城方便顧客購物。行銷手法十分細膩，竭盡所能滿足顧客的所有需求。

初期以尋求國際知名優質童書出版公司合作為主要方向，出版適合學齡前幼兒及兒童閱讀的叢書，涵蓋有：幼兒智能培育、學習成長、科學益智、生活遊戲書、歷史博覽、藝術欣賞與創作、世界文學名著、兒童文學名家經典、知識探索等。至今出版上市千餘種優良產品，包括圖畫書、遊戲立體書、拼圖、DVD、VCD、CD-Rom、玩具及玩偶等各式兒童閱讀與多元媒體學習教材，所有出版品均富涵教育意義，同時兼顧文學性及趣味性。

一、成功系列舉例

(1) 安徒生童話系列

《拇指姑娘》、《人魚公主》、《醜小鴨》、《野天鵝》、《賣火柴的小女孩》等，耳熟能詳的安徒生童話搭配生動清晰的插圖，讓小讀者們愛不釋手，輕輕鬆鬆進入無限的幻想世界。相信許多大朋友閱讀過後，也能勾起兒時回憶發出會心的微笑。

(2) 奇普繪本系列

《小狗奇普》、《奇普的玩具箱》、《奇普的下雪天》、《奇普的生日》、《奇普的氣球》、《奇普的聖誕夜》。透過立體書的設計，讓孩子翻一翻拉一拉，產生更多的興趣

及驚奇。幼兒的世界裡，每樣東西、每件事情，都可以因為全新而無成見的眼光，變成一種遊戲。或許在大人眼裡，遊戲只是打發時間，沒什麼實質意義。然而對幼兒而言，遊戲中有想像、思索、感情、創造，是認識自己同時認識環境的雙向探索。他們在遊戲中學習為自己的生活添加內容、創造趣味。這些故事，就充滿了遊戲的感覺。我們也在奇普的行為動作，以及他和朋友間的互動，看到幼兒如何在遊戲中逐漸發展出方法和規則。

（3）七隻小老鼠系列

《七隻小老鼠愛釣魚》、《七隻小老鼠挖地瓜》、《七隻小老鼠到海邊玩水》、《七隻小老鼠搭電車》。寫實的大自然面貌，透過小老鼠擬人化的角色，表露出生活中的秩序、生活中的常識、生活中人際的常理以及面對生活的本領，同時教自然的季節、自然的能力，極為有序的情感、倫理生活，合作、分工與團隊，親和溫馨是其一貫的重點。圖與故事皆有層次，豐富的人文倫理值得深看細探。

（4）台灣兒童圖畫書系列

《三角湧的梅樹阿公》、《奉茶》、《射日》、《勇士爸爸去搶孤》、《大頭仔生後生》等。寫實淳樸的故事內容，勾勒台灣早期的鄉村形象，更能引導孩子領略舊日臺灣之美，或幫助他了解本土民俗之根。

（5）生活成長系列

《別再親來親去》、《叩、叩叩》、《不肯睡覺的小孩》、《恐怖城堡的秘密》、《今天誰要去上學》等。孩子對自我、環境、生活和他人的認知，以及面對所遭遇的問題和困境時，他有自己的思考模式與解決方法，常常超乎大人的想像，有時甚至會令父母感到手足無措。然而，這是成長的必經過程，因為幼兒需要透過自己的思考邏輯去發現自我的獨特性、價值和能力，並且從當中體驗生活和事物的意義，在這樣的探索中學習和成長。父母不必過度擔心，如果能耐心對待他們的需要，保持幽默感，相信問題便可迎刃而解。與孩子一同閱讀這類的書，不但能幫助父母了解孩子的心理，還可增進親子關係呢。

（6）音樂智能系列

《天鵝湖》、《睡美人》、《動物狂歡節》。隨書附有音樂光碟，孩子在閱讀故事之餘，能同時聽取大師名曲，激發孩子對古典樂的賞析能力及其興趣。

(7) 繪本音樂之旅系列

《旅之繪本 I 中歐》、《旅之繪本 II 義大利》、《旅之繪本 III 英國》、《旅之繪本 IV 美國》。作者運用細密的線條來表現他所想要描繪的景象和意境，讓孩子從插畫中引發出細膩的觀察力。帶領讀者拜訪歐洲、英國、美國等地的風景和名勝古蹟，讀者可以隨著書中頭戴尖帽，騎著馬兒的旅人，走訪這些美麗的地方，進而從中獲得文化素養，豐富文化的心靈，為人文科學教育帶來多點的啟示。

(8) 藝術大師系列

《小牧童大畫家—喬托》、《天才中的天才—達文西》、《喬托魔法書—失落的光環》、《挑戰天才達文西遊戲光碟》。說到閱讀偉人傳記孩子總會莫名的抗拒，如果是透過繪本或遊戲光碟就不同了，不但能引發他們的興趣，還可在遊戲中學習，一步步了解喬托及達文西的真實面。

(9) 自然生態繪本系列

《非洲的動物繪本 1—第一次的狩獵》、《非洲的動物繪本 2—找不到媽媽的小牛羚》、《非洲的動物繪本 3—彩虹不見了》、《非洲的動物繪本 4—可怕的回憶》、《非洲的動物繪本 5—愛的呼喚》、《非洲的動物繪本 6—唉呀！誤會啦》等。現在的孩子中，大多數從來沒有摸過動物或昆蟲，成長過程中只看到電視、照片、圖鑑的畫面而已。在這些繪本裡作者用筆描寫了小生命的種種情感世界，並以極精密的科學眼光來觀察細微的一面，而不是以冷漠的視覺對待，也不以童話般的甜蜜想像來處理。而是以親切的感情，很自然的親近這些小生命。讓孩子能明白自然界裡動物們的生存法則，進而產生尊敬與愛護之心。

附錄五 格林文化郝廣才簡介

畢業於國立政治大學法律系的郝廣才，現任格林文化事業股份有限公司總編輯，可說是台灣進入繪本時代的關鍵人物。他所著作與主編的繪本，屢獲國際各項大獎，包括「波隆那國際兒童書插畫展入選」、「布拉迪斯國際插畫雙年展入選」、「加泰隆尼亞國際插畫雙年展」、「聯合國救援基金會 UNICEF 年度最佳插畫家」等。郝廣才本人更於 1996 年擔任波隆那國際兒童書插畫展評審，是歷年來年紀最輕且為第一位獲邀的華人。郝廣才的創作風格相當獨特，總在充滿想像力的故事情節中，引导孩子認識人生的各種面貌。以其兒童繪本編輯的豐富閱歷，引領成人繪本風潮，更為成人世界的創意激發，注入一股活水。

郝廣才先生有著創意人的赤子之心和文化人的細膩敏銳，他的書架上琳瑯滿目的各國書籍，而茶几上也堆滿不同語言的繪本，小北極熊、小袋鼠玩偶躺臥其間，是個極為童心未泯的大小孩。與他相處你會發現他非常的平易近人，且任何問題皆是有問必達。但當他工作的時候，你卻會被他專注且嚴肅的神情與態度而肅然起敬。他會像個長輩告訴你該如何表現、該如何應對，也會像個大孩子跟你閒話家常。不論是工作或私底下生活，你都會發現他做什麼像什麼，而且永遠都是穿著得宜文化人。

獎 項

- 1995 年 獲選為金石堂書店年度最佳創意人物
- 1996 年 擔任波隆那國際兒童書插畫展評審，是歷年來年紀最輕且為第一位獲邀的華人
- 1998 年 義大利波隆那國際兒童書展插畫家座談會講師
- 1999 年 榮登「美國馬圭斯世界名人錄」年度風雲人物榜
- 2000 年 獲選「美國大亨名人錄」全球 500 大名人
- 2001 年 榮登「美國馬圭斯世界名人錄」年度風雲人物榜

著 作

『一片披薩一塊錢』、『帶著房子離家出走』、『如果樹會說話』等書。

附錄六 格林文化郝廣才訪談紀錄

時間：2003 年 3 月 29 日下午 2：30-5：00

地點：格林文化出版社

地址：臺北市新生南路 2 段 20 號 6 樓

1. 在市場區隔的 4R 原則中，能通過 4R 標準模式檢定者才能算是一個區隔市場。

因此請問格林所設定的主要市場以及次要市場為何？格林又用什麼標準來界定此兩種市場。例如：收入、年齡..

格林文化以繪本（圖畫書）的製作出版為主軸，主要是製作兒童繪本的出版，所以消費市場是以父母為主。基本上格林文化所出版的兒童書對象大約從幼稚園大班至一、二年級之間的兒童，也就是大約 5 歲到 8 歲階段的幼兒童，因此消費市場仍以父母為多數。

以漫畫為例，兒童自發消費行為與格林所出版的兒童繪本被動消費行為恰好相反。原因在於格林所出版的兒童繪本價位比漫畫高，加上閱讀的年齡層也比較低，因此父母會替兒童選購兒童繪本。但是過了國小四年級的就比較少閱讀兒童繪本，因為國小四年級以後，兒童漸漸邁向青少年階段，開始接觸電腦或者各種電子遊戲，閱讀書的比例相對就比較低。除非兒童從很小的時候就是格林的忠實讀者，那麼格林出版比較深的繪本(成人繪本)就會跟著銜接上去。

因此大體上來說，格林大部分的主力還是放在五歲到八歲的幼兒童，過了十歲以後的兒童逐漸變少。而次要的市場就以 18 歲到 25 歲的學生為主，因為國中學生多半沒有能力購買書籍，尤其格林有時候出版大套的叢書，以格林文化所出版的『大師名作繪本』為例，這套書格林文化銷售有接近三分之一是賣給學生，對象就是以大學生為主。大學生以分期付款的消費方式來購買這套書，與兒童消費模式大不相同。

此外在成人繪本的部份，就是針對成人。例如幾米的『向左走向右走』，也是以大學生為主。基本上格林的主力還是在兒童繪本，成人繪本比例上不多，只是因為在市面上看到格林文化成人繪本大部分是以店銷的方式出去，不是以推銷員推銷的行銷方式銷售出去，所以造成消費大眾片面的認知。其實格林文化所培養的推銷員數量很龐大，因為推銷員行銷方式就是推銷一套就是四、五十本的繪本，如果是店銷格林的成人繪本就占一半，兒童繪本占一半，可是整個格林文化出版大概超過八成以上的產品是兒童繪本，只是有時候兒童繪本也有成人喜歡，他們也會因為喜歡而購買或收藏，但是整體所占的比例不高。

2. 格林的主要市場客戶群以父母為主，而這個階段的兒童還無法決定或無法選擇要買怎樣的兒童圖畫書。所以出版社如何吸引這些父母來選擇要用格林的圖書來做教材，選擇之後，出版社如何建立顧客對格林的忠誠度。

最重要的是閱讀者還是小朋友，因此，第一步的關鍵還是如何讓小朋友開心跟喜歡兒童繪本，這是最重要的要素。至於如何說服父母的部份，兒童書比較麻煩，因為是屬於間接消費，兒童不喜歡就不買，喜歡的那個人（兒童），跟出錢的那個人（父母）意見不一樣，這是最大的問題點所在。

例如：『大師名作繪本』每個故事跟每張圖畫都很適合小朋友閱讀，小朋友閱讀後不僅會很有幫助也會開心，而格林基本上是以娛樂的目的來製作繪本，可是購買兒童繪本的是父母，因此書名就可能是針對父母來設定。例如：『大師名作繪本』這套書的書名就很清楚的是針對父母或者購買者而設立，譬如這套書裡的托爾斯泰、馬格吐溫、泰戈爾，這些人物因為小朋友還不曉得他們是誰，小朋友閱讀起來就不會有壓力，小朋友閱讀了以後才會了解他們的事蹟。但是父母會有壓力，父母可能聽過說托爾斯泰、莎士比亞，可是有些父母可能只是聽過，只知道他們是有名的歷史人物，作為父母的就會認為這些可能是未來社會所需要必備的常識，所以父母就會接受這套書。可是小朋友會不會變成格林的忠實讀者，那就要看小朋友閱讀了之後所表現出來的反應，父母一定會感受的出來小孩子閱讀了以後有什麼差別，會變

的比較快樂，還是比較有反應，這個時候是不是真正優質的繪本也會口耳相傳。

有一些認真教育孩子的父母自己也會閱讀，如果父母自己得到啟發，也會和小朋友一樣有所改變，因此親子之間共同發現閱讀優良繪本後的不同，不但能更進一步的增進親子之間的情感外還能一起增長見聞。所以最重要的要讓小朋友成為格林的忠實讀者，還是繪本作品要好。

舉例來說，『大師名作繪本』的確有老師使用這套書教小朋友，老師也發現使用這套書以後，班上的小朋友的作文成績在短短幾個月能力提高許多。這是因為繪本是有故事的，有圖畫、有文字，小朋友在老師的誘導下容易進入狀態、融入故事情境與腳色，很容易的小朋友就學的起來，這個差別很大。

舉一個小朋友都熟之的卡通『忍者龜』來說，卡通『忍者龜』裡的米開朗基羅、達文西、拉斐爾、多納泰羅這四位主要的靈魂人物，對小朋友而言因為卡通很有趣，所以四個人的名字都記的起來，所以因為卡通有趣所以可以克服記不起來的困難。這就好像小時後我們所讀的『三國演義』或是『水滸傳』，剛開始看不懂文言本的種種名詞，例如盤纏、法袈等等，但是閱讀久了慢慢就會看出來這是什麼意思，因為讀者會有了求知這些不懂的名詞的動機而主動去克服困難，而好的作品其實就是這樣，當中一定有困難的部份，但是因為整個東西是有趣的，所以會讓閱讀者願意克服困難去了解。

不好的作品會讓人覺得索然無味，即使死記也沒有用，即便要考試，背了就忘了。傳統觀念認為考試的方式就會記住東西，但事實上是考了以後可能還是會忘記，可是有趣的東西無論人、事、物，只要想要知道的東西，它就會帶領你進入那情境。所以父母有很多方法，但是最後關鍵還是書要做好，東西做的好，就容易有各種方法去說服。

3. 透過 Realistic 的理論，請問格林對於目標客戶群是如何確保其銷售額與銷售利潤的經濟規模是能夠平衡的。

過去出版社都著重在如何把書做好，管理和財務上比較不在意，所以常常不自

覺事情已經做的不錯。例如：雅虎，剛開始還賠一百二十萬美金，但是上市第一天就變成一億五千萬美金。

然而這是在說明很多公司都有未來，並不是公司現在賠錢就沒有未來，端看公司是在賠什麼，所以出版社在財務上要有長期的規劃，把韻律找到，只要曲線一直往下，勢必得作一番修正，如果曲線是往上那就不必害怕了。曲線再怎麼攀升都有一定的臨界點就會達到瓶頸，達到瓶頸沒有不好，只是應當開始籌劃下一步該怎麼走，是否要擴大領域或更加精緻化。

以格林目前而言是不需要再擴大。是格林作圖畫書是絕對不變的終旨，如果格林想進入別的領域，那就要換品牌，即使同樣是在圖畫書的領域裡面也可以換品牌，但就是不要讓格林支撐那麼多東西，不要無限延伸，品牌也不要延伸，這是一個方法，那麼業績也不要延伸太多，除非有重大機會。例如進軍美國市場，那就必須把書做好，但是有的時候不是業績擴大就能夠做得到的，因為人才缺乏，就算想擴大也沒有用，不見得能做到，所以在某個範圍內能運作自如就好。

4. 市場區隔 4R 中的 Response，在一連串的回饋過程中，請問格林如何測定顧客反應並作出即時的調整。

基本上都是讀者主動跟格林反應。格林無法主動處理，因為產品太複雜，讀者群也太複雜，最後只能靠經驗拼貼結果。目前格林即將建構網站嘗試把各個族群累積起來，讓愛好者及家長可以在格林的網站來做互動與交流，如果有問題也可以在網站上得到解答，所以將來格林的網站有很大的部分是著重在諮詢的部分，家長可以在網站上詢問小朋友的問題，也可以把小朋友所閱讀的書不管好的壞的都寫出來，鼓勵他們提出意見。一般公司著重的服務滿意度等的問題對格林是比較沒有必要的。

5. 現今科技發達資訊得以全方位流通，格林的產品、訊息、服務如何有效達到客戶手中。換而言之貴出版社的物流、金流、資流如何流通。

目前共有五種通路：直銷、店銷、郵購、報紙、批銷。台灣所有圖畫書是靠店銷，但是賣出去的有限，這是因為店銷只著重在賣暢銷書，少了跟顧客的互動，尤其是童書繪本這類的書一定要跟客戶做解釋，但因為成本結構的改變，店員素質普遍不高，能提供的資訊太少，買兒童繪本的人或許比店員都還了解的多。

其次繪本需要很大的平架來擺設，但書店的空間有限，而且繪本大多是精緻的精裝本，擺放時要很小心，不然容易損壞，而唯一做的還不錯的只有誠品敦南店，總體而言店銷所存在的問題還很大。

郵購部分，以前郵購賣的很好，但這幾年開始不行，原因在於郵購的成本很高，另一方面是垃圾郵件實在太多，相對郵購的效力會被減低。另外就是名單問題，例如格林與信用卡公司合作，拿到的名單太過於浮濫，因為發卡量太高，任何人都可以申請信用卡，在信用卡氾濫的情況之下，根本無法分辨哪些資料是可以利用、哪些資料不能用，所以這條管道已經不再適用。

再說報紙，以前公司可以登廣告不斷的吸引客戶，但是現在資訊太發達，資訊替換的速度太快，所以報紙已經沒用，格林已經兩年不做報紙廣告。

另外還有一個管道就是批銷，指的是在學校附近的書店，接近於直銷。銷售人員知道去哪裡找客戶，常買書的父母也曉得去哪裡購買，但是缺點在於學校附近的書店並不是以好的服務品質為目的而開店，而是以低價生存，他們會破壞底價，例如格林的書若是以五折賣出，而他們把其餘的倒店貨一起湊起來拼成一套算五折賣出，而那套倒店貨可能只要二折，他們還是有賺，但是這是會破壞價格，這就是在台灣以批銷為銷售管道的還不少，但是因為他們會破壞價格，是出版社隱隱傷害的存在，所以這部份要小心控制不能太多。

然而現在直銷也不好做，因為社會治安變差以及都會化後，推銷員變的不容易進門，所以直銷只好等有舉辦活動或展覽的機會做面對面的銷售，例如：台北國際書展就是直銷最喜歡的管道。因為書展人潮眾多，不但可以聚集人氣，也方便與客戶做第一線的服務，否則以現在目前的情況要推銷員去找客戶有確實的困難存在，但是以格林來說直銷還是最有效的行銷系統。

6. 請問對格林來說所設定銷售目標依賴現有客戶類別是否足夠。若不夠，是否在行銷方式或產品類別上作調整，其選擇的行銷策略原因為何。

最重要的還是把書做好，書做好有些地方就是小事一顆樹一定有枯枝跟落葉，只要書是好的其他事情都好解決，服務差一點或哪裡沒有做的那麼精密，那沒有關係。書要好，那些都沒有沒關係，但是書不好，服務再好、操作在精密那都沒有用。

7. 社會愈趨進步消費者意識愈趨高漲，放眼觀之，消費者聯盟、消費者基金會林立。現今消費者覺得自己被公司利用，其反感將比產品好不好用、好不好看更具決定性，所以公司形象比產品更顯重要。請問格林如何建立品牌形象以及永續經營的定位為何。

格林主要做的是兒童書，所以消費者不太容易記得作者是誰畫家是誰。圖畫書是最近十五年才起來的。小時候讀的產品可能都還沒長大到變成父母。例如美國或其他國家可能已經說服三代以上的人。比如說小時候看過某某某，成為父母後，你也會介紹給下一代看。當下台灣還沒發展成如此風氣，只好任憑大家去認定，否則照理來講作者應該超越品牌才對。既然兒童書作者還沒在消費者心目中定位，我們能做到的就是先建立公司形象，該怎麼做，簡單說是把書做好。通常顧客買書最後都會變成格林的忠實讀者，而且要舊讀者買格林更多的書，比叫新讀者買來的容易，意思是這樣。當然新的也要開拓，但舊的一定要長期當礦來挖，否則接觸成本很高。例如美國，從孩子周歲開始到十三歲間就寄大量的贈品給孩子，即使不買，只要回函過來就送東西，那個成本非常高，根本不符合效益，那為什麼要做，就是要名單，以後才能在找到這個人繼續賣書給孩子。所以說接觸成本非常高，不要吝嗇於服務顧客，表面上服務成本高其實比接觸成本低，所以一定要把每一個接觸到的顧好。

8. 請問以格林來說，如何強化格林的品牌，以求在同時多個重要的區隔市場中創造有意義的購買率。

如果是直接消費比較容易，例如買『向左走向右走』，沒有人說要從這裡頭得到啓發因爲很好看，年輕所以花錢。給小朋友看馬克吐溫的故事，他會從這裡得到啓發，把圖畫好創造出一個快樂，可是要創造出一個題目滿足家長，例如『大師名作繪本』這就是給家長的，也不只是滿足家長，也是給讀者知道這是什麼東西，題目清楚、明白，銷售率自然就越高。

9. 請問就格林而言，各個年齡的消費階層對類似產品的主要偏好與需求又是什麼。

讀者購買的動機雖然複雜但基本上是善良的，買書不管是送別人還是爲自己，但基本上都是想提昇自己或得到快樂，或是想提升別人，不會因爲一個討厭的小孩買一本爛書給他，送書給你一定是希望你從書裡面得到什麼啓發或快樂。

家長買書的時候提升作用較多，小孩沒那麼多壓力，讀者自己在閱讀的時候娛樂成分多，而且格林是作文學類，幾乎沒有做科學類的書，知識類的很少，大部分是文學類，即使有知識類的也是以文學的方式大部分的讀者從書裡面得到最多的還是娛樂，但是如果你在娛樂以後得到什麼啓發那又是另外一回事。

10. 請問以格林專業出版繪本的形象而言，貴社不同於其他出版繪本出版社有何不同，其次貴公司自我定位又爲何。

現在出版繪本的很多，買版權相對容易，外界認爲格林在繪本上做的不錯，也來做看看。以前印刷成本很高，一開始只做幾本，無傷大雅。要做的時候有庫存，才會有麻煩。所以看每年都有幾家出版社擠進來做一做，明年再換另一批人。格林跟其他人有什麼不同我不清楚，但格林是這樣盡量選擇多風格。格林選書、翻譯也好、格林自己製作的也好，風格很多，可以完全談戰爭，也可以出像奧莉薇或瑪丹娜這樣比較通俗的。畫風也要多，格林畫風也不會只偏向溫馨可愛，格林有很前衛、有很可愛、也有很藝術的，就是風格盡量要多，出版社的面貌才會多。

11. 在城邦集團下，對於貴社的行銷模式有無間接或直接的影響。

不多，但是會受到影響。是說城邦是上市公司，那就是說以前格林不用作預算，現在要，就是說以前格林不用做某些事情現在要，會比較麻煩但也會有幫助。有人說會不會太商業化。其實不對，只是提早檢查，否則將來只是把這個東西丟到市場去檢查，市場檢查就很殘酷。

普通的出版社沒辦法用高級的財務人才，太貴，高級的財務人才是做上市公司，是做大公司，小公司有那麼多的產品，產品又那麼複雜，但是如果在大公司底下就會有機會用精密的技術來幫忙，會不會因此限制住某些事情，會，那這些限制一定是不對的嗎？很難講，還要看結果，關鍵還是在人，也就是說靠每個人的能力，或者說一樣的東西你可以變成限制。

12. 請問貴社對於繪本創作家的創作，是否會對於銷售壓力或行銷方式差異而做修改。

每一個編輯的經驗、能力及判斷也有高下之分，好的編輯能夠幫助創作者，他能夠知道該怎麼做，比較不好的編輯可能幫不上創作者忙，甚至可能還會幫忙做出很多錯誤的判斷來，所以創作者本身也要有自己的判斷。最好的編輯跟教練一樣，他不會告訴你說你應該要這樣要那樣，他是要順著你的韻律教你怎麼走，例如格林通常都是依照創作者原本的風格走，格林通常很少告訴創作者一定要怎樣，如果格林實在感覺不行，會建議創作者去別家出版社發揮長才。

13. 請問貴社未來是否會舉辦活動，讓大家更了解繪本的重要性，以促進本身的企業形象。

我希望他們天份多一點，我無法明確指出我希望這些創作者怎麼樣，而是我們希望能夠有更多的機會找到好的創作者。

創作者自己要來找機會，格林就在這裡。格林會舉辦活動，看機會在哪從哪裡找到，因為是有興趣的人想學的人，你才會往這發展。如果說想要變成創作者，自己又不積極主動，誰幫助呢。另一方面有些人的錯覺，會認為自己寫自己畫才是最

棒的，其實不相干。也就是說可以自導自演，也可以只做導演或只做演員，成就就很高。不需要一定要怎樣，所以那些錯覺並不應該存在的。台灣創作環境沒有特別的糟，反而是販賣的環境比較差。有一個很大的原因，現在看起來就是公共條件。即使政府增加採購的金額或其他，但是都不夠而且方式也不好。也就是說有一個書商他去標，把大家的價錢殺低，這樣不通。或者他又爲了湊那數量，把一些倒店貨盜印再貨塞進去，這樣方式並沒有造成環境上的改善與幫助。

14. 請問貴社對於台灣目前閱讀繪本以及購買繪本的情況有何感想，您又認爲當下與未來的發展空間在哪。

台灣出新書的量每年大概接近四萬種書的量，三萬種書的量其實是超過這個社會的購買率與負荷。而有百分之七十以上的書是不會再版，因爲量的種類太多。日本是一億兩千萬人口，購書率如此高，一年也只有出四萬五千種新書，台灣才兩千三百萬人口，出到三萬六千種，我們的比例是不是比日本高很多。可是日本個人平均購書的量，去年是每人 29 本，台灣才 8 本左右，那就可以發現要犧牲掉多少 title，從數字裡就可以知道那個差異。

美國大概一年出到十萬種新書，可是美國是整個英語世界，大概佔整個英語世界的兩億五千萬人口到三億，而且日本、美國又是高收入的國民，購書量大的國民，不是像台灣面對的是購書量不夠高，書價又低的。大陸的書價很低，但是人口多，暫時之間不會有異議。將來大陸如果書價高起來，市場就很可怕，因爲量很大。比如說大陸中國商報出版商報，是專門做給出版界裡面專業的人看的報紙，報紙能做到給專業的人看，一天可以發三十五萬份，因爲全國做出版的人那麼多。

台灣可不可能有這樣的雜誌或刊物？不可能，因爲撐不住那個東西。所以以現在書的量是不夠的。

回頭來說，做每件事情的時候，都會找到平衡點，不要不服氣，只要冷靜的看出問題出在哪裡，像格林每天都在面對失敗。尤其是出版社很討厭的是，比作者痛苦多。作者不同，他只要把自己管理好就行，出版社不是，一個印刷工人給搞砸了，

或者哪裏出問題，書店出錯，都是很危險的。以是個 teamwork，所以可說是危機四伏，每天都會經歷失敗。

再者，書基本上十本裡面，大概有八本是不會暢銷的，大部分，有的人一本都不會暢銷，那怎麼辦呢？本來很樂觀，突然發現世界這麼悲慘。所以我說如果有控制工具，就會讓你看出未來，那就會比較早知道說怎麼辦，或者哪些東西就在控制之中，不會驚慌，這一點很重要。

附錄七 青林出版林訓民訪談紀錄

時間：2004 年 5 月 4 日下午 4：00–5：30

地點：青林國際出版社

地址：台北市內湖區內湖路一段 314 號 7 樓之 1

1. 在市場區隔的 **4R** 原則中，能通過 **4R** 標準模式檢定者才能算是一個區隔市場。

因此請問青林所設定的主要市場以及次要市場為何？青林又用什麼標準來界定此兩種市場。例如：收入、年齡…

基本上我們的定位是 0 到 12 歲，差不多是國小以下，就是學齡跟學齡前，學齡前還是佔比較大部分，就是 5 歲以前。基本上台灣的出版業或是一般家長對教育功能還是蠻強調的，所以青林在出版還是比較偏向教育性的。

青林的產品線及開發性的產品，或是在做行銷活動大部分都是鎖定在學齡前比較多。

2. 市場區隔 **4R** 中的 **Rank**，強調了解目標客戶群的優先順序是必要的。請問在青林中哪些族群是既有客戶，而哪一些是有待加強或開發的客戶群。

0 到 12 歲就涵蓋了學齡前跟學齡，0 到 5 是學齡前，6 到 12 就是學齡，再來就會延伸到青少年就是所謂的 young adult，大概會到 18、19 歲。現在的人口結構跟行銷越來越零碎，切的越細理論架構市場區隔就越明顯。

3. 透過 **Realistic** 的理論，請問青林對於目標客戶群是如何確保其銷售額與銷售利潤的經濟規模是能夠平衡的。

基本上青林還是會以產業或行銷概念來談這件事情。傳播應該是屬於管理或行銷裡面的一個部份，青林的想法是，如果定位是以一個兒童圖書作為出版的公司的

一個特性或區別的話，那通常在這個領域要非常特別、非常專業，不能什麼都弄，這裡面當然還可以做一個細的產品的區隔。以我本身長期的觀察台灣目前這幾年的趨勢，例如：2000 年以前每一年新生兒差不多在 30 萬，可是現在一直急速的下降，到去年已經只剩下 26 萬，甚至再下去的 5 年會 15 萬、18 萬，這代表潛在的讀者群已經開始下降了。同樣情形在日本早就有，日本從 50 萬一直退到 20 萬，所以台灣走的跟日本發展模式很接近，做為一個以潛在的兒童人口閱讀為對象，就要考慮潛在的消費者或讀者群是不是已經開始在消失。一個辦法就是必須延伸，把年齡層從 12 歲延到 18 歲，過去每一個年齡層 30 萬，30 萬如果乘以 10 就 300 萬，300 只是一個總數，有些人沒錢、有些人不想看書，所以最後可能只會剩下百分之多少。所謂的潛在人口就是那些真正會買書、看書的人會越來越少，一直往下縮減，現在的辦法是擴大市場，延伸潛在市場的 range，所以就是說從 12 歲往上延伸到 18 歲。

4. 市場區隔 4R 中的 Response，在一連串的回饋過程中，請問青林如何測定顧客反應並作出即時的調整。

青林的銷售管道很多種，像直銷是透過青林的子公司或代理公司，那代理公司每天跟客戶接觸，客戶對青林的產品有什麼樣的反應或不滿，他們會告訴青林。而且青林有網站，消費者也可以透過 mail 或是電話傳真的方式來反應意見，青林有專門的客服部處理相關問題，部門有五個人，所以透過任何方式來反應都沒有問題。

5. 現今科技發達資訊得以全方位流通，青林的產品、訊息、服務如何有效達到客戶手中。換而言之貴出版社的物流、金流、資流如何流通。

事實上小鼠波波會紅是因為青林在十年前把他的動畫、電影賣給東森，那自然會製造知名度，小孩子喜歡家長知道那被買的機率就大，銷售的市場營業量就很多。

我們辦活動辦的很多就是 workshop、研討會或是辦活動，例如去年 2003 年青林做全省的小兔彼得巡迴展，青林跟各縣市的文化局接洽，到各縣市去辦展覽，就是插畫展、座談會，找專家學者來辦座談會，然後辦一些閱讀活動，例如：閱讀嘉年

華、英語兒歌帶動唱或兒歌比賽，像青林日前開始舉辦何華仁的木刻繪本『小島上的貓頭鷹』活動，就目前為止已經辦了八場，請他到動物園、原住民博物館去演講，接下來要到台中的台中國立美術館辦木刻原畫展及演講，做活動還是很重要。

6. 請問對青林來說所設定銷售目標依賴現有客戶類別是否足夠。若不夠，是否在行銷方式或產品類別上作調整，其選擇的行銷策略原因為何。

青林很清楚的介定在兒童，青林走的是比較高品質、高單價的策略，現在外面有很多很便宜，像超商賣的三百塊或十幾塊的，有的還是盜版的。青林走的是比較精緻、價位比較高的路線。到目前為止大概八成與國外最大的出版公司作比較有名的品牌，像小兔彼得、小鼠波波這些，大概都是比較經典類的。台灣國內自創的也慢慢多起來，大概從 2000 年跟文建會合作台灣兒童圖畫書，今年大概會出來蠻多都是本土的圖畫書，目前的話基本上還是一個圖像，這是青林一貫在做的。而且青林已經開始體會到新世代的媽媽跟小孩子想法的改變，既然鎖定這個層次，做法也須跟著變化。

青林已經開始從傳統的紙張，紙的媒材走向數位化，第一個是走向影視，所以青林的產品製作成 CD 跟 DVD，然後再做多元的整合，所謂多元整合是說以圖畫書為底加上影音的 CD、影視的 DVD，做互動數位的 CD 化，然後加上產品甚至商品，就是我們一般所謂的周邊商品，譬如說小鼠波波、小兔彼得都有玩偶、手提袋、T 恤，甚至像國外開發中的筆記本、彩色筆，甚至有收藏盒放畫紙的、放寫字的等等，這些最近也是他們在開發的，所以也走向商品，這個因為是有 character，就是比較有名的角色或是圖像，所以教育跟育樂跟學習的媒材來研發來出版，這個是走產品線。

行銷方面青林還是走人員直銷，過去幾年青林還是有做郵購、DM，可是郵購這幾年的發展成本太高，效率太低，風險太大，所以開始走網路的行銷跟 TV SHOPPING。TV SHOPPING 包含網路出版品跟電視購物，他們會考慮到他們的毛利還有有效性，賣皮包跟賣風衣可能比賣兒童書好賺而且容易多，所以他們不會去賣

這些。以韓國為例，韓國的電視購物卻賣得很好，所以青林一直不斷的在跟國外合作或去研究有沒有更好的銷售管道，青林走的是多元銷售管道，網站要做電視購物、要做直銷、也要做零售更是不能少。

7. 社會愈趨進步消費者意識愈趨高漲，放眼觀之，消費者聯盟、消費者基金會林立。

現今消費者覺得自己被公司利用，其反感將比產品好不好用、好不好看更具決定性，所以公司形象比產品更顯重要。請問青林如何建立品牌形象以及永續經營的定位為何。

形象是要靠多方面長期的累積，青林這幾年做的比較多的就是說朝向辦一些閱讀推廣或是展覽的活動，青林是連續性而且是國際性的活動，剛開始 2000 年是跟文建會辦插畫文化展，2001 年是辦安徒生插畫展，2003 年就是辦小兔彼得展，青林今年也會再辦一個很大的活動。

8. 請問以青林來說，如何強化青林的品牌，以求在同時多個重要的區隔市場中創造有意義的購買率。

從國中來看，國中的閱讀行為是兩極化，一個是全部都是教科書、參考書，另一個全部是為了休閒，因為平常受到的課業壓力太重，所以不會再去看很多其他的書，唯一的是漫畫、流行、影劇這三個領域，電影、漫畫、休閒，因為要休息要逃離課業壓力。所以青林要出給這個年齡層看，就要走這個路線，那就像外面的漫畫書、雜誌等，要朝這方面。青林現在就在規劃漫畫類的圖畫書，但因為青林是特別的圖畫書，所以就會延伸到青少年的圖畫書或某一部分的雜誌，但是雜誌比較困難，這些都是青林得繼續再研究的，就是爲了要去滲透、延伸潛在讀者群，所以必須因為這些讀者的消費、購買、閱讀的特性去做產品的開發跟研究，開發或出版出來的東西才會被他接受，才能夠有市場，所以大概會做這樣的事情。

9. 請問就青林而言，各個年齡的消費階層對類似產品的主要偏好與需求又是什麼。

台灣屬於一個發展中的市場，我們現在講的消費者是買書的家長、老師或個人，青林的市場定位是一般的消費者，普通家長消費的自我主導性很低比起日本、美國或歐洲比較先進的國家來講，台灣的媽媽或老師他們可能沒有時間或習慣自己到書店去找去看，然後買書，而是接受媒體的建議或別的老師、專家學者說這本書好而去買，所以他是一個比較被動的，比較被誘導的，這樣的環境下是說從他們的消費行為、購書行為來分析。

嚴格說，現在變成要分兩個市場，一個是零售，一個是一般書店。青林是比較屬於直銷的，直銷是說青林主動篩選客戶，去拜訪、去推銷，所以基本上家長是被動的。到書店去買書。是主動的，譬如說聽老師的建議跟爸爸、媽媽說要買哪本書，或是看報紙哪本書被推薦很好，或是作品得獎而去買，雖然是受到影響，但是是主動到誠品、金石堂或是到某一間店自己選擇或自己去問，然後買回來看，所以這個在實際購買行為是主動的。

相反的青林直銷是說青林自己去拜訪，比如說辦公室的上班族、或是老師、媽媽，到家裡、菜市場，或是上班的地方介紹，是主動去找這些消費大眾，然後主動推薦自己的書，所以青林是比較主動的。

事實上來講，一個是主動、一個是被動，消費者不是直接被影響就是間接被影響，直銷是我直接影響你，我剛剛講的書店是被媒體或其他影響，所以不同。既然這樣，可以從消費者的購買行為，還有習慣跟行銷通路的不同所產生不一樣的變化，國內市場到目前為止很難，即使現在做的國民購買分析調查，也沒有一家出版社能很清楚的告訴你說我的客戶喜歡哪一種書，當然可以簡單的從結果論來說這本書賣的好就代表這本書受歡迎，格林是所謂的比較主動型的，利用報導與媒體的方式，很多人看到了就會主動去買，所以格林的暢銷書可能是以插畫家或是那本書的主題為主。青林是比較屬於主導性，譬如青林主推小兔彼得，小兔彼得就會賣的好，今年主推小鼠波波，或是主推藝術類的書，這一部分青林有企劃性、主導性。當然有一個外界的條件，即是環境大家都一樣都是受媒體的影響。雖然青林是派業務員，訓練業務員去說服家長勸說請他們買，可是家長也有排拒、抗拒的心理，他們也可

以拒絕，他們也會受傳播媒體的影響。如果東森幼幼台有在播小兔彼得或小鼠波波，那個時候就會很好賣，就會賣的比較多。如果電視比較少在播，相對的就會賣的比較少，差別就在這裡，所以有些共同性、有些不同性。

10. 請問以青林專業出版繪本的形象而言，貴社不同於其他出版繪本出版社有何不同，其次貴公司自我定位又為何。

形象是要靠多方面長期的累積，青林這幾年做的比較多的就是辦閱讀推廣或是展覽的活動，我們是連續性而且是國際性的活動，剛開始 2000 年是跟文建會合作舉辦插畫文化展，2001 年是辦安徒生插畫展，2003 年就是辦小兔彼得展，青林今年也會再辦一個很大的活動。

但是青林跟別人最大的不同是青林做了蠻多研發跟研究，像青林推一本插畫書會先找國外的文獻資料還有國外的網站資訊，青林都會去看、去讀，青林做蠻多功課的，而且研讀很多的資料，比較不類似其他出版社拿書來直接推銷。

11. 請問貴社對於繪本作家的創作，是否會對於銷售壓力或行銷方式差異而做修改。

實務上當然是要以創作家為主。這要分兩方面說明，我強調實務上就是指實際情況下，如果今天找的人很有名、很有特色，那台灣這種人才太少，所以他們變成奇葩，藝術家通常脾氣或想法個性甚至風格上會比較自我一點，但這無可厚非。因為這是他藝術家的特質所以青林會給予尊重。可是國內來講，不像日本、英國或是美國，有一個很有秩序的行規，出版公司它扮演什麼角色，出版編輯、插畫家或文字創作者怎麼去合作演出都有一定的準則在。可是國內出版公司用過去的習慣或固定一套作業模式去做，常常會產生一些對立或衝突，如果能透過溝通來解決最好，否則就是以插畫作者為主，除非出版社不出創作者的作品。通常還沒出版前無法知道銷售的好壞，所以不會因為銷售壓力的問題來改變。但是風格上會，青林會給創作者希望或建議，盡量符合出版方向。

12. 請問貴社對於台灣未來的繪本作家以及未來的繪本市場有何期許。

青林今年度定了一個目標，當然引進國外好的圖畫書是一個主要，前年青林辦了一個安徒生插畫展，發現台灣插畫的人才相對於國外來講日本或歐洲那些國家不用說還是比較欠缺，也不能說沒有好的年輕的人才，是說他們本身受的教育問題，可能對過去圖畫書的了解較少，主要的創作屬於比較圖像漫畫的比較流行話題。

圖畫書都是給小孩子或家長看，年輕創作者的創意跟小孩子看的意像不同，年輕人是屬於比較現代比較漫畫感的，所以青林會發現一個困難到底是要給小孩子看的，青林是應該要找年輕的或資深的作家，那資深的就寥寥可數就是那些人，台灣現在又搶著作變成說一個人根本應付不來，無法應付時就會造成創作的瓶頸，像最近比較流行的陳志遠等等。

理論上一個繪圖的創作者一年出個兩本書已經很了不起，那台灣那麼多出版社如果每家都找他就不是個好現象。醞釀期有的人要三五年，最短的也要一兩年，所以這中間來講品質無法保證。青林一直在物色新的比較有特色的插畫家，很可惜他們現在都偏向受漫畫和動畫的影響，但圖畫書不能太重那種口味還是要有不同的風格，年輕人能不能體會到小孩子圖畫書插畫的風格跟它的主題還有待加強，這是需要學校老師教和自己本身所要注意學習的，所以現在問題是有這樣的人才，可是自己不知道這樣的需求，使得產跟銷之間常常得不到平衡合作的機會。

13. 請問貴社未來是否會舉辦活動，讓大家更了解繪本的重要性，以促進本身的企業形象。

青林與別家出版繪本的出版社比較不一樣的是，青林做了蠻多研發跟研究，像青林推一本插畫書會先找國外的文獻資料還有國外的網站資訊，青林都會深入研究分析探討。

14. 請問貴社對於台灣目前閱讀繪本以及購買繪本的情況有何感想，您又認為當下與未來的發展空間在哪。

青林從行銷學的角度來講，所有的產品永遠都會有一個空間，因為消費者的需求不斷的在改變，所以即是自由競爭的一個特性。如果多了一個滿足消費者的需要空間那就會出來。主要還是要看消費者需要什麼，要預先知道甚至有時候消費者是盲目被動的去告訴他，為什麼有這個東西不要，有時候去問消費者他需要什麼他也沒辦法告訴你，因為消費者不是每一個都是專家，他是被動的，但是要預知他額外的需要及價值空間。所以從這個角度來講，應該說要符合台灣圖畫書的市場是不分國內國外的，如果以現在看到的比例來講國外的還是比較多，這跟創作的來源還有它的本有關，所以說未來發展還是會國外多於國內這是必然的。

附錄八 分工紀錄

一、黃明怡（組長）

- (1) 出版資料收集
- (2) 行銷資料收集
- (3) 出版暨行銷文獻收集
- (4) 青林與格林出版社聯絡採訪事宜
- (5) 購買禮物
- (6) PowerPoint 內容製作
- (7) 論文書面暨圖表初步製作
- (8) 青林與格林訪談稿最後潤飾
- (9) 參考資料記錄、書面論文最後統籌完成（上學期）
- (10) 論文修改暨補充
- (11) 論文最後統籌裝訂完成
- (12) 論文精簡版製作、論文完整版修改輸出暨膠裝（下學期）

二、陳彥秀

- (1) 出版資料收集
- (2) 行銷資料收集
- (3) 出版暨行銷文獻收集
- (4) PowerPoint 製作
- (5) 訪談錄音
- (6) 格林訪談音打
- (7) 書面論文打字（上學期）
- (8) 圖表最後修正
- (9) 論文修改暨補充
- (10) PowerPoint 製作、論文精簡版製作（下學期）

三、黃瑋娟

- (1) 出版資料收集
- (2) 行銷資料收集
- (3) 出版暨行銷文獻收集
- (4) 訪談紀錄
- (5) 青林訪談音打
- (6) 青林與格林訪談內容整理
- (7) 書面論文初步校正
- (8) 書面論文打字（上學期）
- (9) 論文修改暨補充
- (10) 繪製時間進度表
- (11) 論文格式最後修正、論文精簡版製作（下學期）