

南 華 大 學

出 版 學 研 究 所

碩 士 論 文

台灣地區出版事業之管理變革  
以發展電子商務為例

指導教授：王士峰 博士

研 究 生：鄒少涵

中 華 民 國 8 9 年 6 月

## 中文摘要

電子商務是一項重要的變革。電子商務的基礎在於全球遍佈的網際網路。電子化企業則是將公司電腦化，並且與網際網路相連結，藉由網網相連讓出版事業提升績效及產生新的機會，使出版事業能夠和顧客、合作夥伴、供應者及知識工作者緊密的互動。

本研究有兩個主要目的。第一為了解傳統出版事業經由電子商務所引發的創新與變革。再來是研究電子商務及知識管理在出版事業的應用。對於出版事業而言，知識是最重要的資源之一。知識工作者彼此分享知識，同時也與顧客、供應者共享知識，使得問題更快得到解決，出版品存貨妥善管理，也產生更多行銷與銷售創意，從而使工作做得更好。

網際網路為傳統出版事業帶來改革的新方向，以更低的成本來為顧客提供最好的產品、服務及問題的解決。組織的知識工作者可藉由網際網路規劃並進行工作，知識管理者也可利用網際網路找到需要的人才。亦即在網際網路上，經由網路基礎設施可延伸與連結到價值鏈中的每個環節。

總而言之，本論文環繞的核心，在於傳統出版事業轉型為電子化企業，應著眼於電子商務所提供的服務及各項應用的相互整合。電子化企業具有更低的成本費用與更高作業效率及效能。若是出版事業掌握變革與轉型的契機，必能持續不斷的成長。

Thesis Abstract

A revolution is happening called e-commerce, and it is based on the largest communications network in the world, the Internet. E-business is about use the Internet to run your company increased efficiency, and how you identify the publishing house and bookseller opportunities that arise because your customers, partners, suppliers, and knowledge workers are now on-line, to interact on the Internet.

This paper has two major objectives. 1. To understand an e-commerce has enabled innovative for the traditional publishing house and bookseller. 2. To study an e-commerce and the knowledge management that applied in the publishing house and bookseller. Knowledge is one of the most important resources in publishing house and bookseller. Knowledge workers do their jobs better because they all share Knowledge with each other and with customers, suppliers, and problems get fixed faster, inventory levels in books are managed better, and sales-and-marketing are made more deals.

The Internet has enabled innovative new ways for the traditional publishing house and bookseller to sell to consumers that expect only the best products, services, and solutions for the lowest possible cost. Knowledge workers make their own plans and do their own work on the Internet. Knowledge managers give raises and hire new knowledge workers on the Internet. The Internet enabling infrastructure exists to link all the pieces in the value chain.

As a whole, this thesis centers on a form of an e-commerce been providing an integrated solution for turning a business into an e-business provide the services, and the applications to transform the traditional publishing house and bookseller. An e-business makes operations more efficient, better effective, and less expensive. If publishing house or bookseller is not connected, it simply is not going to survive.

謝 辭

本研究非常感謝指導教授王士峰老師，在策略管理及商業自動化管理的觀念啟發，以及對本研究提出的見解和提示。研究之路是必須長久持續且踏實的努力耕耘，從大學對網際網路產生興趣，並且在研究所中，進行出版事業發展電子商務之研究，短短數年僅只是一個發軔，未來還有更多值得探討的領域必須開拓。

感謝盧治楚老師，從電子媒介管理的觀點，對本研究的建議。感謝林訓民老師，傳授有關於出版事業在行銷管理之理論與實務，以及讓我參與籌劃出版事業進入電子商務領域之必經歷程。此外，有機會成為「兩岸出版與網路研討會」研究助理，亦使我對於兩岸出版事業在網際網路的應用，有更深入的了解。

感謝家人的關愛與建言，使這篇論文的撰寫有更多的創意和助力。感謝所上師生平日的相互關懷，讓我即使家在北部身在南部，也依然有家的溫暖。也感謝遠流、天下遠見、PC home Online 網路家庭、金石堂連鎖書店、數位聯合公司及博客來網路書店等，曾經幫助過我的人。因為有了許多人對這篇論文的醍醐灌頂，才慢慢有些許價值。

鄒少涵 謹誌於南華

2000. 6. 8

## 目 錄

<b>第一章</b>	<b>緒論</b>	1	9
	第一節 研究動機	2	3
	第二節 研究目的	3	4
	第三節 研究架構	4	5
	第四節 研究範圍與限制	6	7
	第五節 研究方法	7	9
<b>第二章</b>	<b>文獻探討</b>	10	64
	第一節 網路研究相關數據資料分析	11	20
	第二節 第三波與組織變革	20	29
	第三節 組織學習與知識管理	29	40
	第四節 電子商務之探討	40	59
<b>第三章</b>	<b>個案研究</b>	65	97
	第一節 遠流出版公司	65	75
	第二節 PC home Online 網路家庭	75	84
	第三節 天下遠見出版公司	84	88
	第四節 金石堂連鎖書店	88	96
<b>第四章</b>	<b>研究發現</b>	98	154
	第一節 出版事業環境分析	98	111
	第二節 出版知識管理	111	119
	第三節 出版事業網路的規劃及建置	119	130
	第四節 網路書店之經營分析	130	136
	第五節 電子商務在出版之應用	136	154

第五章	結論與建議	155	159	
	第一節	建議	156	158
	第二節	未來研究方向	158	
參 考 書 目		160	169	

## 圖 目 錄

圖 1-1 研究架構圖	4
圖 1-2 出版事業管理變革分析圖	8
圖 2-1 網路購物之產品類型圖	14
圖 2-2 組織變革模式圖	22
圖 2-3 制定策略步驟圖	23
圖 2-4 四種知識轉換模式圖	32
圖 2-5 組織知識創造過程五階段模式圖	33
圖 2-6 電子化服務概念圖	54
圖 2-7 行動電話存取 Internet 資訊示意圖	58
圖 4-1 出版事業通路分析圖	101
圖 4-2 五種競爭力架構圖	103
圖 4-3 網路環境關係圖	121
圖 4-4 電子商務讀者服務與相關系統資訊流關係圖	135
圖 4-5 出版事業電子商務系統流程圖	137
圖 4-6 讀者購買方式比例圖	140
圖 4-7 出版事業各種活動關係圖	148

## 表 目 錄

表 2-1 網路上所購物品類別表	12
表 2-2 網際網路使用者最常造訪的網站資訊表	13
表 2-3 1998 年與 1999 年台灣網路大調查比較表	20
表 2-4 E 型組織策略面向及策略性問題表	25
表 2-5 兩種形式的知識	31
表 2-6 虛擬團隊的知識管理原則	35
表 2-7 知識轉移的阻力及解決方法	35
表 2-8 網際網路與電視之媒介塑造品牌方式表	41
表 2-9 網站建置預算及系統評估表	42
表 3-1 遠流書目分類表	67
表 3-2 遠流出版公司策略面向表	75
表 3-3 PC home Online 網路家庭網站及電子報一覽表	77
表 3-4 PC home Online 網路家庭策略面向表	83
表 3-5 天下遠見出版公司策略面向表	88
表 3-6 金石堂書店之競爭策略表	94
表 3-7 金石堂書店策略面向表	95
表 4-1 出版事業策略面向比較表	110
表 4-2 傳統產業高層管理者與網路事業高層管理者比較表	113
表 4-3 知識管理資訊系統表	117
表 4-4 出版事業網路化可能引發之問題	120
表 4-5 企業網路伺服器相關硬體配備一覽表	122
表 4-6 網站設置方式與成本一覽表	124
表 4-7 網站關聯性資料庫作業項目及範圍表	124
表 4-8 網路行銷策略與連線技術比較表	126
表 4-9 讀者個人資料蒐集方式及內容表	131
表 4-10 台灣主要網路書店一覽表	132
表 4-11 博客來網路書店特性表	133
表 4-12 傳統交易與電子商務作業方式比較表	141

## 第一章 緒 論

根據美國出版周刊 1997 年調查，亞洲地區出版市場 1991 年至 1995 年成長率達 30%。隨著台灣地區國民所得逐年提高與經濟持續成長，以及社會大眾對於精神生活的重視，使得圖書、報紙及雜誌支出逐年增加。台灣地區每年約出版 28,000 種以上之圖書，並且約有 10,000 種為國外版權。由以上敘述可知，出版事業在知識傳播及資訊提供具有重要地位。

電子媒體的出現，引發傳播媒體的變革，由於資訊傳播的發展快速，電子媒體創造了新的市場。電子數位化科技促成了各種媒體間的相容與逐步整合，配合網路與電腦科技的應用產生出多媒體甚至是共用媒體。各類資訊經由媒體共同處理後，可隨時按照顧客需求，選擇媒體形式最快速輸出的新觀念與新資訊科技，將成為未來資訊傳播的主流。

管理變革指組織因應環境所做的改變。管理變革可能表現在組織結構、組織成員及資訊科技等方面，這些改變皆是為了能使組織發揮更高的效率和效能，開創最佳的績效並提升整體競爭力。

網際網路與全球資訊網，自 1995 年在全球各地形成一股風潮，網路時代的來臨，連帶使得企業應用網路的探討亦隨之熱絡。這一股網路化的趨勢下，可以想見出版事業必將引發許多新的變化。網際網路是一種超分工整合與資源共享，以網路當做組織資源共享、分工整合及共同學習的基礎，將使得組織成員有更廣泛的知識與工作經驗。

電子商務是電子化服務。電子商務的定義，指直接或間接透過網際網路，提供和接受服務，以及進行各種產品或服務之交易行為，包括詢價、報價、議價、選購、訂單及付款等。在網路經濟中，網路提供的不是商品陳列的環境，而是建構消費者交易的平台，企業也不只是單純的供應商與銷貨商角色，而是不斷創新價值的服務供應商。

電子商務在資訊時代將扮演關鍵的角色。企業發展電子商務，在採購、進

貨、存貨、銷貨、產品及服務傳遞與消費者售後服務之供應鏈，必須作好最佳的調節，務使供應鏈中的每個環節，相互間更緊密結合且各取所需，從而創造出最高的價值。

此外，網際網路使用人口愈來愈多，網頁內容資訊豐富與多媒體化，網路頻寬的需求不斷提高，網路傳送與接收的資料量也持續增加。出版事業運用網際網路發展電子商務，不但提供直接與讀者接觸的機會，更可經由此多媒體傳播媒介，提高出版物能見度並改善平面出版的特性，使之日趨多元化、精緻化與即時性，更可提升組織整體績效與降低成本，並形成快速回應的電子化企業。

## 第一節 研究動機

根據行政院主計處台灣省統計年報資料，1991 年平均每人每年娛樂文化的費用，佔總消費的 16.29%，1992 年佔總消費的 16.64%，1993 年佔總消費的 17.28%，呈逐年增加的走勢。網路零售分析家華特 洛柏(Walter Loeb)預測<sup>3</sup>，公元 2010 年時，整體零售業績中的 25%是透過網路得來。專門作市場研究的國際資料公司(International Data Corp., IDC)表示，1998 年底全球網路人口為 1 億人，至公元 2003 年將躍增為 3 億 2 千萬人。

此外，PC home 網路家庭集團發行人詹宏志，於 1999 年 3 月 31 日接受經濟日報的專訪中預估，至公元 2001 年時，將有 3,000 萬中文上網人口。將使中文僅次於英文上網人口，成為第二大經濟規模的市場，成為電子商務發展的最佳基礎。也使得出版事業在此環境下充滿契機。

本研究主要動機，在於台灣地區之出版事業多為中小企業，以往皆採取人工作業方式工作。第三波之資訊時代來臨後，出版事業將面臨新的應用及挑戰。傳統出版品的圖書類、雜誌類、報紙類及其他平面出版品，將逐漸轉變為數位化及網路化的呈現方式。

出版產業的整體流程，包括作者撰寫書稿，出版者規劃及組織出版工作，編輯人負責文字編輯及美術編輯，印刷者將書稿轉變成平面圖書版本，及圖書

發行人員負責銷售等。在網路經濟環境下，整體流程將進入數位化及電子商務的新產品和新的交易模式。

1980 年代管理主題是品質管理，1990 年代為企業流程再造，2000 年之關鍵則是速度、創新價值和知識。亦即企業營運速度加快到一定程度時，企業的核心價值與競爭力會隨著改變，提升品質和改善企業流程的時間會縮短，製造者、經銷商或零售商對行銷與銷售變化之回應，由數星期或每月一次，將轉為每經過幾小時便立即回應，企業在本質上已成為提升產品與創新價值的服務導向公司。

在全球網路化趨勢下，出版事業面臨不斷變動之外部環境，出版事業如何因應與進行變革，怎樣評估與建置新資訊科技和企業網路，做為強化組織的基礎，並藉網路書店擴展出版事業與顧客接觸的機會，進而全面發展電子商務以提升整體競爭力，是本研究的動機。

## 第二節 研究目的

本研究之目的，在於為能使出版事業提升整體競爭力，可經由組織成員的改變及資訊科技的改變來形成管理變革。出版事業從早期人工作業，在策略規劃、作業流程及顧客回應上，應創新與轉變為電子商務之電子化服務及知識管理，以形成快速回應、創新價值的電子化企業。

出版事業過去採取手工作業、師徒相承及非專業管理之模式，必須經由知識化、數位化及網路化所引發的變革，引領出版事業轉變成為以服務為導向的電子化企業，以因應未來快速變化的網路經濟時代。

傳統印刷業在引進電子高科技設備後，提升品質、時效與多元性。經過加強對目標顧客之專業服務後，將發展成多媒體處理、印刷、製作、裝訂、倉儲管理及物流配送等之整合服務。對出版事業提升競爭力，將有實質助益和啟示作用。

平面出版從傳統的印前處理演進為媒體處理，運用數位式電子分色輸入系

統、桌上編輯排版系統、電子稿組頁輸出系統及電腦打樣輸出系統等，將原本完全勞力密集的作業流程，轉變為數位化多媒體處理。引領傳統平面出版，經由資訊科技的協助，產生更多元化的出版方式，以及帶動編輯、印刷及發行之轉變。

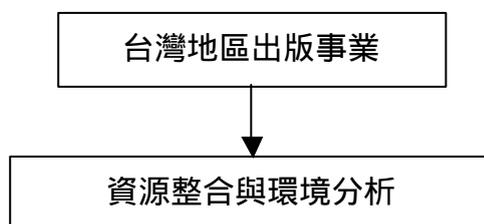
此外，本研究將討論出版事業導入知識化、數位化及網路化後，出版事業經由內部網路強化作業流程，利用網際網路來擷取最新資訊，以及建構對外溝通網站，藉著網路書店與知識管理資訊系統的緊密結合，採用虛擬通路開展商機，進行電子商務及電子化服務領域的擴展，以形成電子化出版事業。將傳統出版事業轉變為快速因應環境變動，人文與科技結合之文化事業。

### 第三節 研究架構

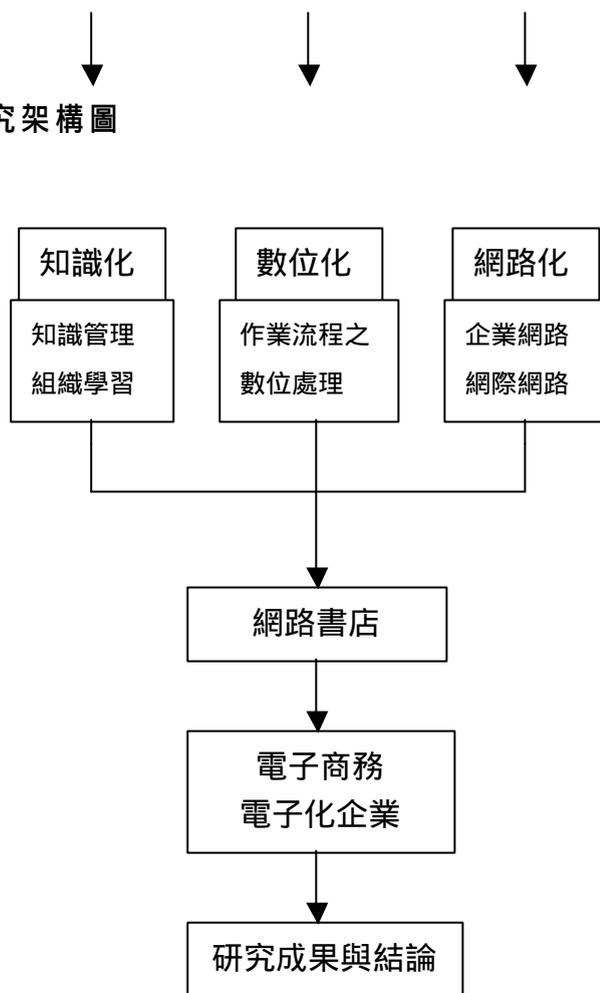
本研究共分為五章，第一章緒論包括第一節研究動機、第二節研究目的、第三節研究架構、第四節研究範圍與限制及第五節研究方法。第二章文獻探討包括網路研究相關資料分析、第三波與組織變革、組織學習與知識管理及電子商務等四部分。

第三章個案研究針對台灣地區出版事業，將具有領導性且正在進行或已經完成網路基礎之出版事業，加以深入探討。第四章研究發現，針對本研究的各項發現及理解進行歸納和分析，先從產業環境做評估，再由出版事業組織內部的知識管理，以及引進資訊科技與網路化加以探討，最後則是對出版事業發展電子商務進行分析。第五章結論與建議做出歸納及對出版事業提供建議。詳如圖 1-1 研究架構圖所示。

圖 1-1 研究架構圖



(續) 圖 1-1 研究架構圖



資料來源：綜合相關資料之心得。

研究架構中，知識化指運用知識管理和資訊科技的輔助，將出版事業轉變為整體知識共同分享，注重組織學習之知識管理虛擬團隊。數位化指將原有書面文件、紙上作業方式及紙本資料，轉變為可存取、複製及重新組合之電子化文件與數位檔案，並且運用電腦及網路，進行作業流程之數位處理。

網路化指不但要引進電腦及周邊設備，更必須建構企業內部網路，以及架設連結網際網路之出版事業網站。亦即由內而外建置出版事業之資訊基礎，並且實際運用於商務、組織溝通及提升資訊與資源之效率和效能。

## 第四節 研究範圍與限制

本研究所謂之出版事業，指台灣地區之出版社、雜誌社及書店等。研究範圍包括台灣地區網際網路環境與電子商務發展的現況。出版事業在網路時代與知識經濟環境中，轉變為電子化出版事業之原因與做法。討論出版事業知識管理與組織學習，建構企業網路強化作業流程，出版事業設置網站及發展電子商務等。

### 一 研究範圍

本研究之研究範圍如下：

(一)網際網路的現況與未來發展。

1. 網際網路與資訊科技。
2. 全球資訊網與電子商務。

(二)知識管理與組織學習。

1. 知識管理虛擬團隊之建立。
2. 組織學習及知識管理資訊系統。

(三)出版事業網路化。

1. 出版事業建構內部企業網路，並且設置網路書店與網際網路連結。
2. 出版事業之網路應用探討，包括區域網路、56K 公眾撥接網路、寬頻纜線數據機、非同步數位系統迴路及整體服務數位網路等。

(四)出版事業之電子商務。

1. 電子商務運用在出版事業之探討。
2. 出版事業之電子化服務。

### 二 研究限制

本研究之限制，在於出版事業發展網路書店及電子商務，在台灣地區尚屬導入階段。本研究以登記資本額 500 萬元以上出版事業為對象，這些最早進行

網路書店及電子商務之出版事業，由於多數皆從 1999 年才正式營運或成為新事業單位，在發展電子商務之成功經驗與失敗案例均不明顯。

因此，本研究僅能就領先導入電子商務之出版事業，對現況加以探討，並配合網路環境未來趨勢，分析歸納優勢與機會，以及弱勢和外來威脅等，對於出版事業以電子商務進行管理變革，發展成為電子化企業，提出可能的改革方式和建議。

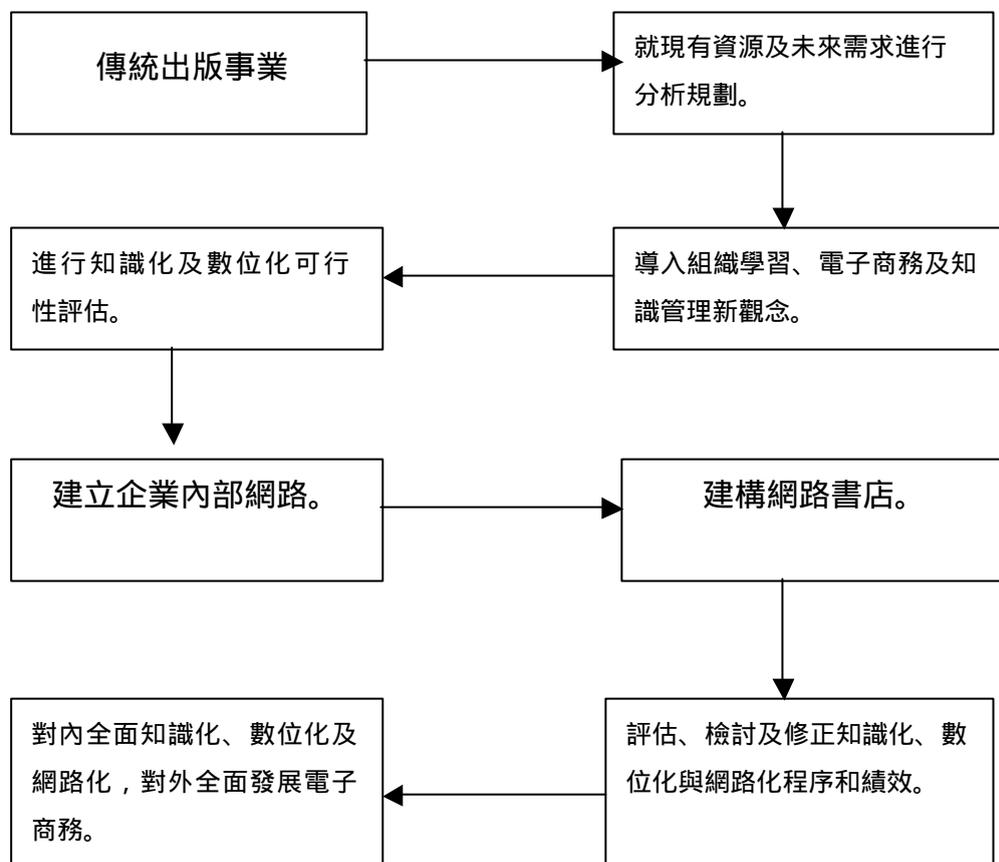
## 第五節 研究方法

研究方法上，本研究之基本假設，建立在知識化、數位化及網路化乃是全球未來趨勢，希望藉著國內網路環境為基礎，檢視出版事業應如何規劃及發展知識化、數位化及網路化，企業成員之需求與建立虛擬團隊的方式，成立網路書店拓展網路商機，以及怎樣轉變為全方位電子化服務之出版事業。亦即探討台灣出版事業對於數位時代的因應之道。

本研究的前題，在於資訊科技十倍速向前邁進，主體使用者永遠是最值得關注的主角。縱使時間與空間改變，人性的本質是不變的，人的需求、思考方式及消費行為等層面，是促成世界改變的最大動力。因此，出版事業必須先將組織轉型為重視學習與知識管理之團隊。

在進入數位時代的新世紀時，出版事業網路傳播需要的是更敏銳的觀察力與不斷變革的行動力。傳統紙本的平面印刷圖書仍將存在，但上述這些領域將呈多軌化，發展出以電子或虛擬方式出版與生產的新型態。藉由電子商務的引入，將帶給出版事業更多創新、更接近讀者及更快速應對環境變化。詳見圖 1-2 出版事業管理變革分析圖所示。

圖 1-2 出版事業管理變革分析圖



資料來源：綜合相關資料之心得。

本研究以登記資本額在 500 萬元 4 以上的知名出版事業為對象，首先進行傳統出版事業之分析，接著以知識管理及組織學習的角度，進行導入知識化與創新價值觀之探討，此時必須由出版事業高層宣告公司新使命與創新價值觀。其次，進行編輯、印務與發行的知識化及數位化可行性評估。並且分階段實行文件數位化、作業流程及人力資源知識化，以及建立企業內部網路。

依照個別出版事業整體目標及策略、可用資源、讀者需求及資訊技術能力等，進行出版事業建構網路書店之各種可行方式分析。並在知識化、數位化與網路化程序實施後，績效應加以評估、檢討及修正，出版事業最後將轉變為對內全面知識化、數位化及網路化，並且對外全面發展電子商務之電子化出版事

業。

本研究著重在出版事業面臨網路時代與知識經濟環境下，隨著網路科技的發展，傳統選題企劃、行銷策略與發行，應融入知識管理及電子商務，並且探討網路出版與網路行銷，應用在圖書及雜誌的製作及發行。網際網路之網路使用者及網路社群之開發，是所有從事電子商務者深感興趣的課題。

資料收集方法與過程，在理論及國內外資料上，由國家圖書館、資策會圖書館、社會科學資料中心、論文閱覽室、本校圖書館中，找尋相關圖書、論文、期刊、年鑑及報章等參考資料，另一方面則收集政府、相關公會的統計資料，並隨時上網際網路查詢與研究相關之即期資料。

全球電子商務及網際網路環境，經常有許多新的突破與發展。如何在既有理論及架構下，持續掌握最新趨勢並納入研究中。除了必須隨時發掘新資訊，更應將新的有用資訊加以紀錄、整理、分析及歸納為知識體系的一環。

對於實證資料，採個案深度訪談並經整理後取得。資料分析方法，採文獻探討及個案實證兩部分。對於研究背景與意義進行內容分析，並以投射技術加以驗證。

## 註 釋

註 1. 1998 台灣圖書出版市場研究報告，行政院文化建設委員會，1999 年初版，第 45 頁。

註 2. Bill Gates, *Business@The Speed of Thought: Using a Digital Nervous System*, Warner Book, Inc., 比爾 蓋茲著，樂為良譯，數位神經系統與思考等快的明日世界，台北：城邦文化事業股份有限公司，1999 年 4 月 1 日初版第 90 刷，第 50 頁。

註 3. 張志偉，*amazon.com 亞馬遜網路書店發跡傳奇*，台北：商周出版，1999 年 9 月 1 版 9 刷，第 255 頁。

註 4. 1998 台灣圖書出版市場研究報告，行政院文化建設委員會，1999 年初版，

第 49 頁。

## 第二章 文獻探討

網際網路環境重視超分工與整合，網際網路上的各種資料，具有超本文、超連結及超越時空限制的特性，可供運用的資源包括電子郵件、資料檔案應用資源、論壇資源及多媒體資源。這些資源可藉由網際網路進行資源分享。

過去大型電腦運算能力強卻十分昂貴，需要使用者共同分擔成本。在遠地的人必須用終端機來連線登入，才能使用大型電腦的運算資源。電腦科技進步後，運算能力強大的工作站取代大型電腦，網路科技的不斷進步和普及化，工作站間具有共享資源的功能，終於衍生成網際網路。

網際網路的應用對頻寬的需求提升，主要的原因是使用人口持續增加、網際網路傳送的資料量愈來愈大。全球資訊網的出現，使得圖形和影像上網更容易，但是傳送的資料量卻不斷增加。高解析圖片以網路多媒體形式呈現的網頁可能達 500K 至 1MB 左右，視訊資料在 Internet 上傳送普及化之後，對寬頻網路的需求將更為提高。

網際網路的三大基本功能電子郵件、遠端登錄(Telnet)及檔案傳送等。可供運用的資源包括電子郵件、資料檔案應用系統資源，論壇資源及多媒體資源。網際網路的發展，在技術上克服了不同作業平台，各系統間相互連線的問題，個人電腦系統也出現了可以遠端登錄的 Telnet 程式，使得網路的各種工具應用範圍更加廣泛。

電子郵件(E-mail)是一種溝通訊息的工具，全世界使用電子郵件的人已達數千萬人。透過電子郵件可以在短時間內，把一封信傳送散佈在世界各個角落，也可以找到需要的資料檔案與文件。電子郵件和傳統的郵件一樣，電子郵件上必須有寄件人和收件人地址以及郵件的內容。但是寄出郵件時，如果同時要寄給一個以上的人，傳統的郵件就必須複印內容，寫不同的信封，裝袋、貼郵票等必要的作業，電子郵件則只要輸入收件對方的網路郵箱地址，就可完成工作，節省許多的時間與資金。

檔案傳送(File Transfer Protocol, FTP)是網際網路上的服務功能，可以讓相隔兩地的電腦及網路傳輸設備相互收送資料檔案。提供資料的一端稱為伺服器端(Server)，抓取資料的一端稱為用戶端(Client)，二端都需要檔案傳送程式，分別用來供給或抓取資料。這種工具的用途非常的多。軟體公司可以把所要銷售的軟體放在電腦主機上，讓潛在的用戶試用，或把更新版本程式讓原有的客戶下載更新使用。

企業如果在全國甚至全世界各地都有分支機構時，用檔案傳送的工具可以在各個據點之間，彼此互相傳送如財務報表、業務資料檔案、銷售簡報的電子檔案等。對於原來必須用傳真、郵寄及打電話來交換資訊的作法，在時間及費用都將有所節約。即使台灣地區的出版事業多為中小企業，但由於全球網路經濟正逐漸形成，網路的建置有其必要性。

由於網路上文字呈現的方式、閱讀的習慣與平面的媒體並不相同，因而如果只是將平面雜誌的內容直接放在網路上，就失去了意義與特色，必須要針對網路設計新的內容。

對於出版事業而言，網際網路可以與讀者或作者直接溝通，也能夠與讀者或作者建立更立即性、互動性與緊密的連結關係。同時，網路出版與傳統之平面印刷出版不同點，在於必須要撰寫電子商務機制、資料庫管理程式、網上討論用軟體及訂閱系統等。

## 第一節 網路研究相關數據資料分析

本節主要以「1997年台灣地區網際網路相關運用及使用調查」，天下雜誌的「1998年台灣網路大調查」。資策會於1999年3月2日公佈之「電子商店經營資訊統計報告」，以及交通部統計處「台灣地區民眾使用網際網路狀況調查」與天下雜誌「1999年台灣網路大調查」，做為台灣地區網際網路分析數據。

## 一 1996 年至 1997 年網際網路調查

根據資策會在 1996 年上半年度所發布的調查顯示，台灣地區的網路人口有 70% 為男性，83% 具大專以上教育程度，平均年齡為 26 歲，65% 都居住北部，目前台灣地區網友們對於圖書、電腦軟硬體週邊設備的網上購物接受程度最大，其次則為音樂光碟及售票服務之接受度。

台灣知名的網路蒐尋引擎網站蕃薯藤，在 1997 年 12 月，結合天下雜誌、中時電子報、松崗出版公司、民生報、第三波、TVBS 周刊及宏碁大觀園等，共同主辦 1997 年台灣地區網際網路相關運用及使用調查，此次網路民意調查，總共回收約 38,500 份有效問卷。

根據「1997 年台灣網路使用調查」發現，台灣的網路使用者以學生的 43.28% 最多，使用者的平均年齡只有 25.86 歲，遠低於美、日等國，平均收入也只有 28,312 元，可見使用年齡層偏低是台灣網路的主要現象。同時，女性網路族大幅成長，達到 32.1%，顯示性別的障礙在降低，有助網路的平衡發展。

網路提供了一個動態整合圖型與文字的介面，使得平面雜誌與圖書走向網路化。近年來，國內有許多平面雜誌向網路發展，如新新聞的每周網路周刊，由於整本雜誌除廣告外，內容大部分皆製作網頁，因而引起網友與媒體注意。其它平面雜誌媒體在網路上，會對當期雜誌做一些簡介與發表。此外，讀者更可透過網路進行購物活動。詳見表 2-1 網路上所購物品類別表。

表 2-1 網路上所購物品類別表

線 上 購 物 種 類	百 分 比
資訊服務，例如訂閱電子報、電子刊物等	18%
雜誌、圖書等平面出版品	18%
電腦軟體	16%
電腦硬體周邊產品	11%
訂 票	9%
視聽出版品	6%
送花、送禮及賀卡服務	5%
傳統店面無法購得之產品	5%

資料來源：蕃薯藤網站(<http://www.yam.com.tw/>)，1997 年台灣地區網際網路相關運用及使用調查。

開拓文教蕃薯藤網路工作小組所進行的「1997年台灣網路使用調查」發現，台灣的網路使用者以學生的43.28%最多，使用者的平均年齡只有25.86歲，遠低於美、日等國家，平均收入也只有28,312元，可見使用年齡層偏低是台灣網路的主要現象。值得注意的是，女性網路族大幅成長，達到32.1%，顯示性別的障礙正逐漸降低，有助網際網路環境的平衡發展。

## 二 1997年至1998年網際網路調查

天下雜誌的「1998年台灣網路大調查」，以隨機電話抽樣的方式，總共取得有效樣本約2,500個，針對網友最常造訪網站之內容做分析。詳見表2-2網際網路使用者最常造訪的網站資訊表。

表 2-2 網際網路使用者最常造訪的網站資訊表

網 站 資 訊 內 容	百 分 比
新 聞	30.6 %
電腦軟硬體	30.4 %
影視娛樂	30.4 %
理財金融	21.9 %
旅遊資訊	19.4 %
教育文化	14.8 %
音 樂	12.6 %
健康醫療	9.3 %
運 動	9.1 %
遊戲軟體	8.6 %
徵人求職	6.9 %
合 計	100 %

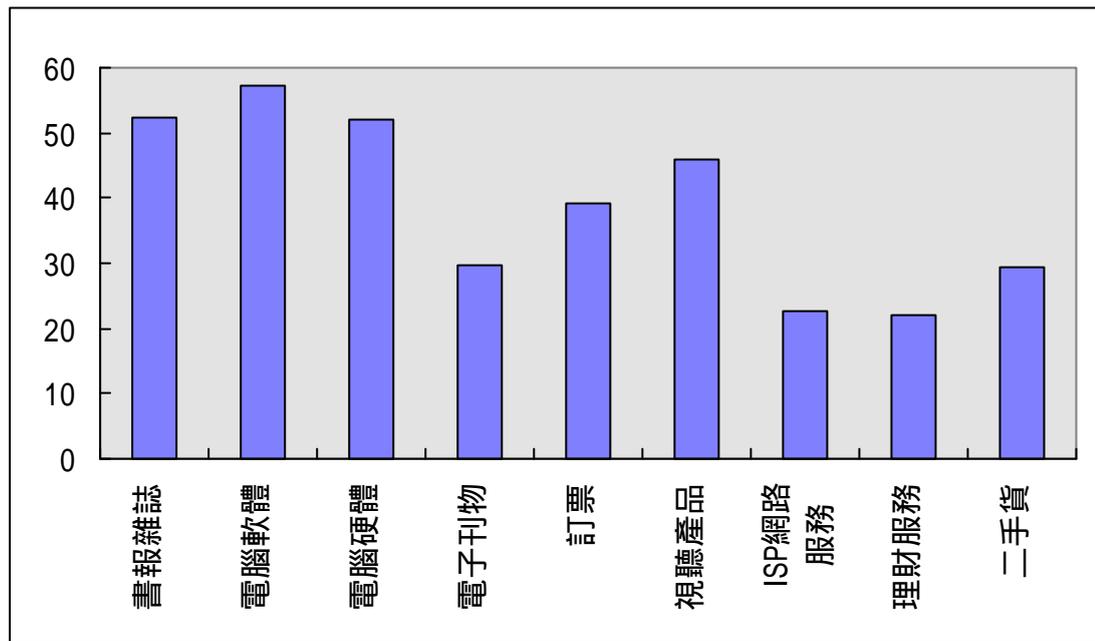
資料來源：天下雜誌 1998 網路大調查。

根據天下雜誌在1998年台灣網路大調查中，所進行的調查統計發現，推估經常上網人口已達目標的三分之一，總數約有94萬人，包括曾經上網和偶爾上網者，則高達177萬人接觸過Internet。在經常上網的網路族中，有66.4%未滿30歲，50.7%的網路族每週上網超過6小時，更有37.1%認為網際網路是生活中不可或缺的一部份。

此外，網站風格具個別特色，網站版面設計採用醒目、鮮豔的顏色，並以

先進的程式語言撰寫網站內容，將多媒體動態、多變的特色發揮，初次上站的人將被另類的呈現方式所吸引，與其他網站整齊、完整的文字與圖片呈現方式形成特殊性。至於網路購物之產品類型，則以電腦軟硬體、書報雜誌及視聽產品為主。詳見圖 2-1 網路購物之產品類型圖。

圖 2-1 網路購物之產品類型圖



資料來源：中華民國 87 年網際網路年鑑，網路購物搜尋產品類型，1998 年 6 月，第 300 頁。

此外，網站內容應根據網路媒體的特性加以設計，並堅持以原創性的網站內容來與競爭者區隔。網站的內容必須充分利用網路互動、即時等特性，甚至為了符合網路閱讀的需要，縮短文章長度，不做分析性的新聞報導。

同時，依據台灣聯亞行銷顧問股份有限公司，於 1997 年 5 月至 1998 年 5 月，針對台灣地區網路使用者之調查分析，網路使用者男女比例約為 6 比 4，年齡在 15 歲至 34 歲占了 84.1%。網站上的網頁內容與主題不斷做出調整，每個網站都建立起獨特的品牌、內容與屬性。

電子雜誌和電子報，目前已在網際網路上傳播，平面雜誌已逐步由傳統紙本型態，轉換為有聲、多媒體及網際網路出版之形式。目前紙本雜誌多採取配

合多媒體光碟二合一方式銷售，未來雖然紙本雜誌仍可能繼續存在，但網際網路電子雜誌，勢必將成為一種廣泛的傳播途徑。

以全球知名網路書店亞馬遜<sup>①</sup>為例，亞馬遜(amazon.com)挑選圖書為主要商品，在於一般傳統書店不可能擺售太多的書種，但網路書店卻銷售高達 372 萬種圖書，總銷售商品達 470 萬種以上。

亞馬遜提供給網路環境，一個成功的「網路零售業」典範。亞馬遜 1998 年可在網路上銷售價值 5 億美元的圖書，全世界有百萬人次向亞馬遜買過書。1996 年亞馬遜營業額將近 1,600 萬美元，至 1998 年底，亞馬遜每一個星期就有 1,600 萬美元的業績。

亞馬遜書店目前的影響力，已經帶給上游出版者經營上的根本變革。蘭登書屋(Random House)的副總裁來台訪問時認為亞馬遜的出現，改變傳統書店只能銷售新書，而使舊書重新銷售。例如平面版權買賣過去採分區持有，一本書美國版權屬於某出版社，英國版權可能屬於另一出版社，如今這種區分在網路上毫無意義，亞馬遜使圖書全球性的流通變成可能。

就網路的功能與特性而言，它可以無遠弗屆地將訊息快速傳達給消費者，並且具有網站不打烊<sup>②</sup>及上架壽命長的優點。此外，網路書店更可藉由二手書銷售，讓舊書重新受到新讀者的重視。亦即，網路圖書銷售對出版事業的好處，不只提供最近上市上架的書訊，或對新出版品的推廣，更提供每一位作者完整的資料。

亞馬遜書店網頁內容服務項目如下：

1. 搜尋服務：只要鍵入一個標題，亞馬遜的網路資料庫就會把符合條件的圖書列出。
2. 選項服務：提供方便與多樣的選擇。
3. 讀者書評：互動功能的人性化設計。登載讀者對某圖書的正面或反面評論。
4. 接力寫故事：互動式小說。亞馬遜先替一虛構故事起頭，接下來則由上網的訪客來完成它。每天亞馬遜的編輯群會選出一位優秀的作者，登錄所寫的段落。

5. 獵眼(Eyes)服務：針對顧客登記的興趣，依循某一作者或某一主題來找書，當新書出版時，亞馬遜會以電子郵件通知顧客，且這項通報服務完全免費。針對個人的行銷。
6. 編輯家：亞馬遜蒐羅 46 大類型或其他圖書種類，都有自由編輯，每個月會提供即時的好書書目，並附帶編輯者的註解。是一種免費的諮詢服務。
7. 網站上的票選暢銷書排行榜：顧客可經由購書與讀書心得，或對圖書的了解和印象，進行投票選書。

亞馬遜雖以虛擬書店聞名，但是顧客服務，還是必須仰賴大量人工。同時 90%的客戶服務與公司內部溝通，是透過電子郵件而非透過電話。1996 年亞馬遜的員工 110 位，其中 14 位是專責回答客戶的電子郵件。1998 年有將近 620 萬人次在亞馬遜書店購物，業績較前一年大幅躍升 64%，每天收到的訂單中，超過 58%是屬於重複性的顧客消費。

亞馬遜重視重複消費者，以及各種創新思考的網路書店經營策略如下：

1. 建立全方位應有盡有的服務選項：不斷擴充商品內容，提供豐富與多樣化的選項，亦即選項的極大化。
2. 提供多元化商品與平價銷售策略：全方位的選擇 (Comprehensive selection)：圖書、音樂商品及藥品一成至四成優會折扣、CD 約 40%、精裝書 30%及平裝書 20%等。具有豐富的選項服務，易於使用且交易便利。此外，更採取標示同業定價、本公司特價及本網路書店為您省下多少錢之方式，讓對價格敏感的消費者，直接進行購買決策。
3. 一點就通的購物模式(One click shopping)：建立顧客在消費時的方便管道，包括消費者資料及信用卡刷卡付費皆由網路系統自動處理。
4. 看重全方位創意人才(Everything person)：徵求懂得自我要求、能快速及有效的完成工作，並且心目中有宏大願景之人才。求才方式：
  - (1)校園求才：從 30 個以上大學院校徵才。
  - (2)線上社區(Online community)：提供即時招募人才資訊。
5. 建立與其他網站之間的策略聯盟：網站結盟，不但擴大自己的實力，也

可以讓彼此有利可圖的雙贏策略。藉結盟加速規模化優勢。

6. 購併網站：亞馬遜藉購併網際網路知名網站，快速擴充營業規模及服務項目。

(1)買下網路拍賣公司：買下現場減價(LiveBid.com)之服務。

(2)買下寵物公司：買下寵物商店(pets.com)之線上諮詢與寵物服務。

(3)買下藥房公司：買下藥房公司(drugstore.com) 之線上專業用藥諮詢與購買藥品服務。

網際網路知名的亞馬遜(amazon.com)網路書店，從 1995 年成立以來，至 1999 年還不曾有一年產生盈餘。相較於最大的邦諾(Barnes & Noble)書店而言，亞馬遜創辦人貝佐斯(Jeffrey Bezos)以嚴謹的經營理念來看網際網路與線上交易。

亞馬遜上線的時候，資料庫的書目已達 100 萬種，1999 年更達 372 萬種。雖然有些絕版書不是都能買到，但已經充分運用數位化處理大量資訊的網路書店優勢。此外，亞馬遜上線時，銷售介面和電子商務機制已經相當完善，零售後勤也已做好安排，更利用大幅折扣來鼓勵消費者改變習慣。總之，亞馬遜的競爭優勢如下：

1. 新：服務功能隨著科技進步而不斷更新。
2. 速：信譽來自於流程的速度。
3. 實：實惠的折扣價格。
4. 簡：一點就通的功能服務。未來顧客可直接將想訂的圖書，下載到磁碟或可讀寫光碟中。
5. 低庫存：維持庫存約 200 種最受歡迎的暢銷圖書。
6. 低租金：無需租用大店面、大倉庫。
7. 節省員工：網路書店省去門市人員與直銷人員。

從以上所述來觀察台灣的 Acer Mall 或博客來等購物網站，就能發現台灣購物網站設定的規格實在太小，上網購物的消費者也遠比實體商場少。很多人看到網際網路的效益，卻忽視應有的基本規模，每個人都想從小開始做起，希望

短期內完成變大的過程，但電子商務的重要工作是和實體經濟環境產生商業交易，必須在虛擬世界中找到優勢。

### 三 1998 年至 1999 年網際網路調查

根據資策會 1999 年初的調查顯示，台灣地區的網路人口已有超過 300 萬人，其中 70 %為男性，83 %具大專以上教育程度，平均年齡為 26 歲，65 %都居住北部。網路的競爭力與未來發展實不可限量。

1999 年台灣地區網域，在政府達成 300 萬人上網計畫後，使用人口 1999 年 5 月已達 450 萬人以上。資策會統計資料顯示，台灣網域提供網路服務的各式網站伺服器(Server)數目，從 1996 年底的 4,484 部增加到 1997 年底的 14,440 部，成長了 3.2 倍。各項資料皆顯示，台灣地區網際網路環境正在逐漸成長中。

企業連結上 Internet 的節點，可與 Internet 的任何網路使用者和單位互通訊息。在傳遞消息應用的成本可以大幅減少。當眾多的機構都連接網際網路時，虛擬商業活動的增加更是可以預期。

資策會於 1999 年 3 月 2 日公佈「電子商店經營資訊統計報告」，網際網路電子商店業者認為電子商店經營的困難主要有使用者習慣不易改變佔 17.8%、網路塞車佔 17.8%及法令環境不健全佔 15.6 等。和 1998 年調查結果比較，可發現廣告收入不再是唯一主要的收入來源、使用網路商場的比例也降低，在網路上購買民生用品的比例則相對提高。

這份統計報告由資策會系統工程處主辦，研究對象為網際網路電子商店，發出 48 份問卷並回收 30 份，調查時間由 1999 年 1 月 10 日至 2 月 24 日，調查內容中，產品方面的軟體光碟 62.96%、電腦與周邊 59.26%和圖書雜誌 44.44%名列前三，產品或服務平均單價以新台幣 500 元到 1000 元最多，約佔 29.6%，顯示便宜的產品或服務較受上網者認同，產品配送方式則以郵局遞送為主，約佔 66.7%等。

在電子商店經營困難的調查項目中，交易安全和認證機制的缺乏並不在前三名之中，業者所擔心的反而是消費者習慣和網路頻寬的問題。使用者習慣在看到實體後才買回家，台灣地區的都會消費環境有利物品流通，且上網速度慢，

常使消費者光是瀏覽商品就要花掉許多時間，皆可能影響消費意願。

調查中的電子商店有 74%是自己架設系統，加入電子商場的只有 4%，顯示這些網站的獨立性較高。主要收入來源多來自銷貨收入 52%，廣告、佣金及資金各另佔 16%，顯示銷貨收入成為電子商店主要收入管道。建置成本方面，則有 37%在 50 萬元以下。

付款方式佔最大宗的仍是郵政劃撥 20%和銀行匯款及轉帳 16%，而非線上付費，足見安全問題仍是付款的重點考量。線上信用卡支付方面，採 SSL(Secure Sockets Layer)3.0 版之 128 位元技術的有 14%，較使用 SET(Secure Electronic Transaction)之 7%為多。

根據交通部統計，台灣地區曾經上網人數，到 1999 年 5 月已達 450 萬人以上，相當於每 5 個人就有一人曾上網。研究發現，每周至少上網 2 小時以上，即經常上網者，根據交通部推估，只有 250 萬人。上網後塞車、網路連線不穩定、垃圾資訊太多、費用太高等，都是網路族最常抱怨的問題。

交通部統計處「台灣地區民眾使用網際網路狀況調查」，調查發現，受訪者中 21%的男性曾經上網，高於女性的 19.2%。就年齡層分析，則以 20 歲至未滿 30 歲的上網比例最高，為 42%、其次是 12 歲至未滿 20 歲 36.5%、再為 30 歲至未滿 40 歲 23.8%等。

根據調查，網路族上網主要目的是瀏覽資訊為最多 80.8%，其次為使用線上資料庫、軟體 27.6%，再次則為聊天、交友、玩線上遊戲 26.2%及通信 21.7%。至於未來看好的「遠距教學」與「網路購物」，卻都只有 2.8%，比例相當低。

受訪者上網常用的功能，以全球資訊網的使用率最高佔 62.5%，電子郵件的使用率居次佔 48.3%，電子佈告欄排名第三佔 29%、電子檔案傳送排名第四為 14.9%等。可見全球資訊網已成為使用者常接觸之網路功能。

網路使用者對政府網際網路政策的建議，以「增加頻寬、建構光纖纜線」最為迫切，約 59.3%，以改善網際網路傳輸速度並增加傳輸容量。其次為「降低收費、鼓勵上網」占 52.5%。再其次為「加強資訊基本教育，與免費網路學習課程」占 30.6%。建議改善網路傳輸品質，定期公布各 ISP 的優劣比較，則各

為 20% 等。

至於網路使用者對政府網站的看法，有 68% 表示滿意，24% 表示不滿意。不滿意主要原因以服務項目，及資訊內容太少為最高 53.4%，而資訊提供不即時或更新太慢佔 44.5%，及資料檢索或查詢功能不完善為 22.5% 等。

根據天下雜誌 1999 年台灣網路大調查<sup>7</sup>，發現台灣 15 歲以上的網路人口約 291 萬人，約成長三成，相較 1998 年的成長七成，上網人口之成長明顯減緩。詳如表 2-3 1998 年與 1999 年台灣網路大調查比較表所示。

表 2-3 1998 年與 1999 年台灣網路大調查比較表

項目 \ 調查年度	1999 年	1998 年
15 歲以上的網路人口成長	成長三成	成長七成
每周上網 2 小時以上者	70%	58%
網路購物人口	11%	4%
經常購買的產品	圖書雜誌、電腦軟體及 CD 等	圖書雜誌、電腦軟體及 CD 等

資料來源：陳芸芸，1999 台灣網路現況調查出爐，自由時報，1999 年 12 月 1 日，第 41 版。

使用者每周使用網路的時間，每周上網 2 小時以上之經常上網者，由 58% 成長至 70%。網際網路上網者之網齡在 2 至 3 年以上的人口也增加，顯示使用者已經養成固定上網的習慣。在電子商務上，網路購物人口也由 4% 成長到 11%。經常購買的產品仍以圖書雜誌、電腦軟體、影像及音樂光碟為主。

電子商務無空間租用的資金負擔，建置成本低於傳統商店，其網路虛擬通路可觸及全球市場，中間商及行銷成本降低，能提供價格較低的商品並可 24 小時全年提供便捷服務，發展空間無可限量。電子商務應該在價格、方便性、商品獨特性與多元化創新價值，使網際網路成為主流消費管道之一。

## 第二節 第三波與組織變革

美國未來學家艾文 托佛勒( Toffler )在其 1980 年出版的《第三波》(The third wave)中，將經濟演化分為三個波段。第一波為公元前 8000 年至 18 世紀中葉的農業波段，這一個波段的動力是勞力。

第二波為 18 世紀中葉至 20 世紀末的工業波段，由機械和藍領工人帶動，生產力是由員工端流向機器端。第三波則是始於 1960 年代的資訊波段，第三波的原動力是資訊科技和知識工作者，生產力是由電腦端流向知識工作者。而即將到來的數位時代，稱為第三波經濟。

第二波文明形成了「大量化」<sup>8</sup>，是大量生產、大眾媒體及大量消費等的時代。第二波企業典型的階級模式，主要是針對管理控制和財務績效等內部控制議題。常以產品或服務為基礎，將達成營業目標的任務留給銷售或行銷部門。

第三波文明中，這股趨勢將全然逆轉，朝「分眾化」發展，工廠、城市甚至國家的角色都將淡化。全新的資訊科技使第三波企業將重點放在小組如何完成工作，將焦點放在熟練且富創意的工作人員身上。小組成員的權威來自所擁有的知識，而非身份地位。

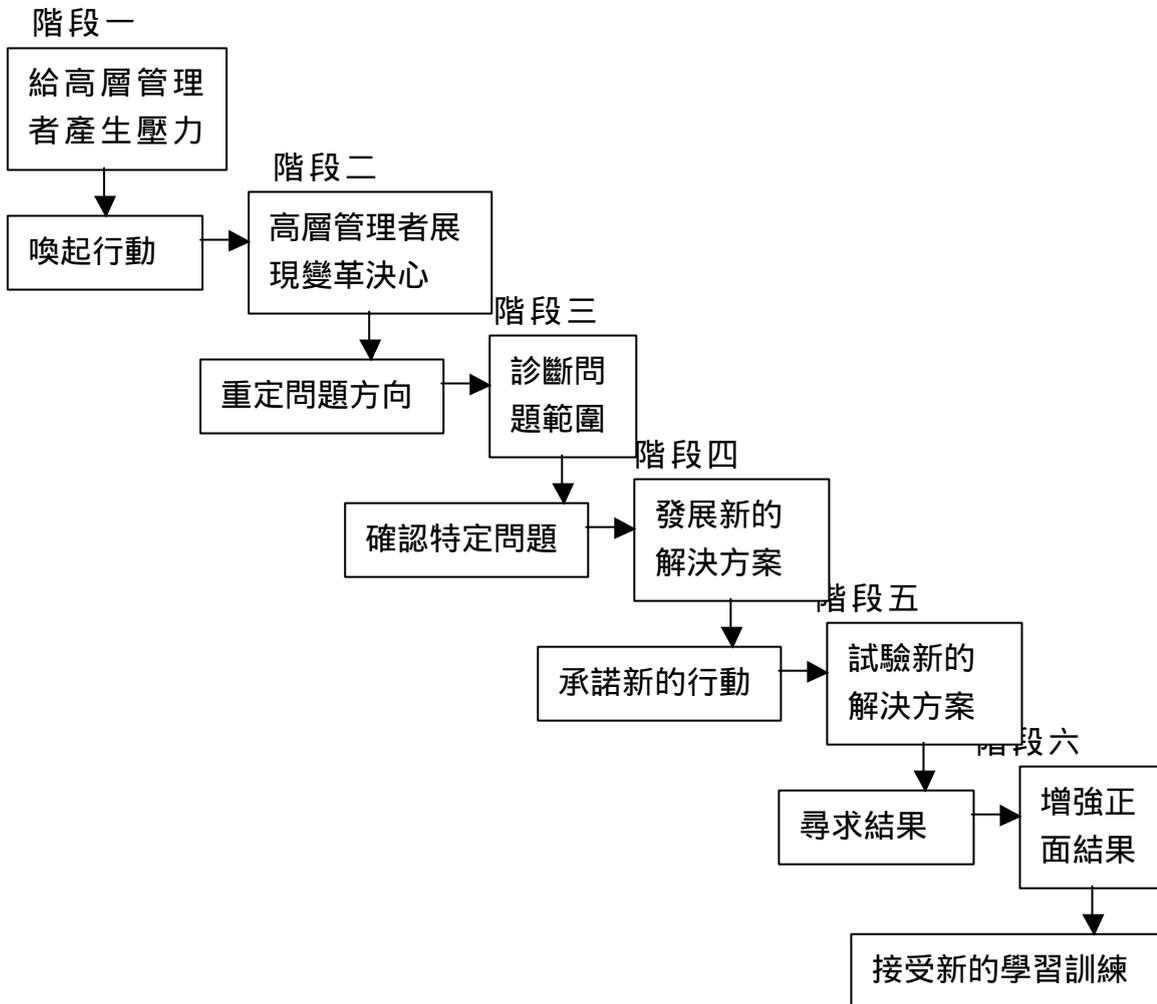
第三波的經理人關心的是如何吸引好的顧客，或是具有成長潛力的顧客，整個團隊專注在明確了解顧客需求，掌握目標顧客群的特質，並與企業的核心能力相配合，進而強化與顧客的長期關係。

第三波的考核人員，不再以裁員及引進節省人力的科技來降低單位成本。而是著眼於所屬企業、各個流程和人員為企業整體添加了多少價值。所謂的添加的價值，不僅為財務上的價值，更是品質和服務的提升。

## 一 組織變革

組織如果想要維持生存和持續成長，就必須變革。當環境改變而造成壓力時，通常會立即形成變革的需求，此時變革媒介者<sup>9</sup>(Change agent)會引發變革，但變革必須分階段依程序進行，並且需要一段時間才能觀查出具體成效。詳如圖 2-2 組織變革模式圖所示。

圖 2-2 組織變革模式圖



資料來源：丁明勇譯，管理學，台北：美商麥格羅 希爾，1994 年初版，第 466 頁。譯自 Lonis E. Boone, David L. Kurtz, Management, New York: McGraw-Hill Inc., 1992, 4<sup>th</sup> ed.。

拉瑞 古雷諾<sup>10</sup>(Larry E. Greiner)指出，成功的組織變革，通常有六個階段，以下將摘要說明之。

古雷諾的組織變革模式：

(一)壓力及吸引期(Pressure and appeal)

通常由顯著壓力下開始，例如：

1. 環境改變：如銷售量下降或新競爭品上市。

2. 內在事件：如成本上升或罷工活動。

若組織存在無法互相抵消的多重壓力，將引起組織變革的需求。

(二)介入及重新定位期(Intervention and reorientation)

管理階層可能會將第一階段的壓力合理化，此時需要從外部導入能被組織尊重且高層管理者可接受的人員，鼓勵高層重新了解情況並重定策略方向，管理者不再假定或認為自己熟知組織內所有問題。

(三)診斷及認知期(Diagnosis and recognition)

此時組織內成員應全員參與，共同找出問題及發生的原因。此階段上司與下屬會分享彼此的經驗，使得管理階層顯現願意認知問題或變革，而讓決策過程順利開展。

(四)發明及承諾期(Invention and commitment)

藉由外部人員的主動協助及全員共同分享，組織尋求或創造已確認問題的解決方案。一旦形成解決方案，便可承認新的行動。

(五)尋求經驗期(Experimental search)

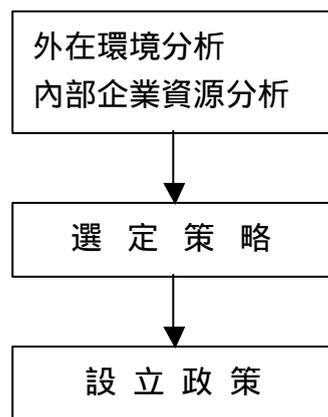
此時期是實際試驗階段，許多不同且較小決策將會在整個組織中實行。

(六)增強及接受期( Reinforcement and acceptance )

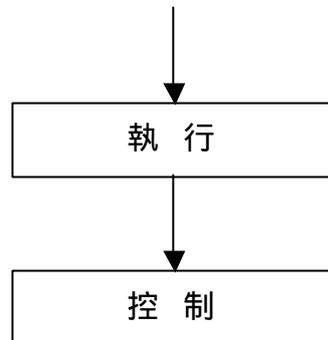
此階段整體策略全面重定位。在變革過程的正面結果加入增強作用權力分享觀念成為共通標準，更多問題可由組織成員自行解決。

組織變革必須根據外部環境、內部資源及未來需求，制定組織發展的步驟。詳如圖 2-3 制定策略步驟圖所示。

圖 2-3 制定策略步驟圖



(續)圖 2-3 制定策略步驟圖



資料來源：邱義城，策略聖經，台北：商業周刊出版股份有限公司，1997年，第29頁。

制定策略的步驟如下：

1. 評估外在環境與內部環境：包括外部競爭態勢，以及企業經營可用資源和所需資源分析。
2. 選定策略：根據分析選定組織目標及方向，如水平整合、垂直整合、產能擴充、多角化、全球化和目標市場之選擇。
3. 設立政策：經由所選定策略，提出能夠達成目標及方向之具體做法。
4. 執行：包括組織之設定及執行計畫。
5. 控制：確保執行結果合乎策略目標之標準。

## 二 從傳統型到生態系統型

在全球經濟中，若要讓市場創造和共同進化依循著中心而行，我們需要一個新的公司形式。傳統公司形式是所謂的 M 型組織，亦即多分支機構公司 (Multicivisional firm)。多分支型是今日多數主要公司所使用的，由一個或多個營運的事業單位所組成，並且向中央總部報告分支機構之營運狀況。

傳統公司的目標在於良好的經營管理，使收益及利潤增長，並能持續長久生存。此模式的主要問題在於，管理者對於發生在核心之外的事件較少注意。在既有的市場及目前的營運之間，留有沒人控管的空白地帶。

隨著企業生態系統的出現，內向性的多分支型組織已讓位給生態系統型或

電子企業社群<sup>12</sup> (E-business community)或 E 型組織。E 型組織把重心放在市場和潛在市場上。他們可以管理不同的市場發展要素，包括顧客選擇、產品或服務設計、產品或服務的價值測試，以及將建立有效銷售和支持通路所需的互補性企業模式和市場關係結合在一起。

不管公司是要延伸能力或開發新市場，從領導和相互進化的角度來看，企業都必須結合其他公司來為顧客創造價值。企業生態系統是以成長為目標的協力社群，經由顧客、供應商、主要製造商和其他利害關係人，甚至是競爭者的互動，來產生特定區隔市場中的互補性產品或服務。

E 型組織同時還能整合所需功能，以建立產品架構、整體企業程序，和確保供應所必須的組織網路和企業配置。革新領導全賴兩種能力。第一，公司要注意他們的核心企業，並確定自己正積極提高績效；第二，公司要有系統地與其他公司形成聯盟，以確保自己能夠獲得所需的互補性貢獻。

E 型的組織必須有效地管理整個生態系統的經濟，讓它成為自身的優勢，同時也讓其他參與者滿意。E 型組織所需整合功能的主要策略行動面向，以及策略性的問題，詳見表 2-4E 型組織策略面向及策略性問題表所述。

表 2-4 E 型組織策略面向及策略性問題表

策略面向	E 型組織所提出的策略性問題
顧客	組織中的顧客是誰，他們重視什麼及我們如何吸引他們。
市場	組織的市場是什麼，其自然範疇及其領導人是誰，要如何與此重要市場製造者交手。
產品	供應組織的最佳產品和服務的架構，該提供怎樣的整合式功能和其他功能，那些功能應該結合開放介面，以鼓勵不同來源和解決方法。
程序	需要那些企業程序和科技輸入，那種績效改進軌道可以用最重要程序或科技達成，在對各軌道進行預期後，又該如何組織生態系統的架構以鼓勵創新。
組織	營運最好的組織結構和關係是什麼，誰會提供那種程序和科技，什麼公司會擁有和贊助什麼組織，整個組織社群如何管理本身，智慧資產和其他資產如何被擁有及分享。
利害關係人和資金籌措	組織如何籌措資金，參與組織之間的資金關係是什麼，這些轉變經過一段時間會如何，那些利害關係人牽涉在內 - 包含資金型和非資金型。

(續)表 2-4 E 型組織策略面向及策略性問題表

策略面向	E 型組織所提出的策略性問題
社會價值和政府政策	組織內要面對的社會政策和價值議題是什麼，組織的領導人如何與可能受此系統影響的政府和社會，建立有建設性且互惠的社會接觸。

資料來源：樂為良、陳曉開及梁美雅譯，新經濟 數位世紀的新遊戲規則，台北：麥格羅 希爾，1999 年初版一刷，第 112 頁。譯自 Don Tapscott, Alex Lowy, and David Ticoll。

E 型組織之跨功能團隊，包括銷售和行銷、科技和製造、組織和財政甚至是政府關係。E 型組織賦予這些團隊權力和責任，讓它們得以密切且迅速地合作，以教育、塑造並領導整個生態系統。E 型組織本身的功能並不是新的組織功能，而是組織內與組織間彼此的整合。

### 三 快速變動環境下的競爭優勢

在這個快速變動的時代，正確的組織方式並非絕對的，應視情況而不同。

彼得 杜拉克<sup>13</sup>提出七種關於組織的錯誤假設：

1. 只有一種正確方法來組織企業。
2. 管理原則只能用在營利事業組織。
3. 只有一種正確方式來管理工作和人。
4. 每種產業的技術、市場與最終消費者都固定而不會互相重疊。
5. 管理的範圍只限於組織的員工和資產。
6. 管理注意的是經營企業，而不是注意外界的事。
7. 國家的疆界，限定了企業和管理的發展。

以目前組織發展之趨勢而言，組織內非全職工作人員增加，外包的情況日益增多。同時，知識工作者愈來愈多，這些知識工作者不應只是當做屬下而應當做合作夥伴。員工雖然有資深與資淺的不同，但上司與下屬不應明顯區分。組織中的員工，必須能夠從工作中得到滿足，必須了解並相信組織的使命和價值觀，需要持續的學習與訓練，並努力超越過去的成果與貢獻。

過去的企業，在產業內與其它企業相互競爭。今天的態勢，已轉變為產業與產業的競爭。這種改變對企業的意義，是潛在顧客與目標顧客同樣重要，而產業的變動，潛在顧客的掌握便成為關鍵。從經驗顯示，供應商重視的，顧客未必重視，供應商若無法以顧客為焦點，生產導向製造的產品，顧客不認定價值就不會購買。

企業經營管理，不能只限於公司內部。要用最小的成本，得到最大的效益，必須管到公司外，擴及整個價值鏈，應藉由上下游產業緊密合作，來共同企劃、開發產品及控制成本。管理的範疇，必須包括整個經濟流程，並且要打破國界的限制。

Richard A. D' Aveni 提出新 7S 架構<sup>14</sup>，有別於 1980 年代 McKinsey 顧問公司，所提出的策略 (Strategy)、制度 (System)、結構 (Structure)、人員 (Staff)、技能 (Skill)、管理風格 (Style) 及共享價值觀 (Shared value) 等 7S 競爭優勢。新 7S 架構認為面對超競爭時代的來臨，企業必須建構破壞市場慣性的原動力，即解構的願景 (Vision)、解構的能力 (Capability) 及解構的戰術 (Tactics) 等。說明如下：

1. 解構的願景：面對快速變動且相互競爭的產業環境，掌握消費者之脈動及掌握市場動態乃是致勝之關鍵。因此，解構的願景來自利害關係人滿意度 (Stakeholder satisfaction) 及策略性預測能力 (Strategic soothsaying)。
2. 解構的能力：面對速度與價值競爭之時代氛圍，超優勢競爭企業必須發展快速行動能力。快速行動能力 (Positioning on speed) 可創造產品及服務最早進入市場之優勢，在傳統靜態環境中，策略一致性和策略承諾足以維持企業既有優勢，但藉由策略彈性和策略創新才能創造持續競爭優勢。
3. 解構的戰術：解構的願景與能力，有助於規劃企業在超優勢競爭環境之戰略，但如何建立解構的戰術則有賴改善競爭之遊戲規則、策略意圖及持續競爭優勢來達成。

此外，每一種機構，都要在每天的經營管理活動中，建立四種創新的機制。首先，要有系統的拋棄過時的產品、服務、作業流程、市場及行銷通路或管道。

其次，組織內部必須有系統的持續改善。

第三，組織必須將成功的經驗，有系統且持續的加以發掘、運用、改進及擴散。最後，組織必須有系統的創新，加強拋棄與取代已成功的產品。

經營管理需要掌握外界的變動，建立服務導向的管理模式，並妥善運用內部資源來達成目標。因此，最重要的不是科技、資訊或生產力，而是完善的組織，有效透過經營管理之工具、功能及方法，使機構完成各種任務。

以全球化出版及傳播集團為例，網際網路服務供應者美國線上，於 2000 年 1 月購併出版及有線電視節目內容供應者時代華納。這項傳播事業的最大合併案，結合美國線上在網際網路及影像電話服務的優勢，加上時代華納在出版方面的良好形象，以及時代華納所擁有的 1,700 萬有線電視頻道收視戶。這種結合相關企業之做法，可延伸公司競爭能力或開發新市場，並為顧客創造更高的價值。

此外，技術變革可能成為產品設計、運作速度及產出的學習曲線基礎。加快新產品的速度，以及加快對顧客服務的反應時間。零售商改用電子收銀機連線系統之後，經銷商過去傳統訂價和庫存管理之服務方式，若不採取技術變革，競爭優勢必定隨之消長。

技術變革與競爭優勢之關係，在於技術變革本身要能降低成本，率先採行技術變革者，能夠使企業產生優勢，在普遍被同業模仿後，將進而改變整個產業結構。

網際網路正在改寫一切商業行為的本質，一種顛覆傳統經濟學理論的網路經濟學<sup>15</sup>(Webonomics)正在形成。傳統經濟學理論，對於人口成長速度會超過資源供給量增加的速度之假設，在網路時代已無法適用。

網路革命是 18 世紀以來的第二次工業革命與第三波文明。網際網路是成長迅速的虛擬空間，就網路經濟學而言，使用者可以無限制複製及下載智慧財產，虛擬空間的資源供應量，則會持續增加並且超越人類的需求量。不管是零售業、製造業及出版事業，都必須去了解這個虛擬空間所逐漸形成之市場。

網際網路環境包含以下四大團體：

1. 顧客：顧客希望網際網路能夠提供個人化資訊，並依照自己的需求與

意願建立關係。

2. 內容提供者：出版社、電視公司、電影製片商及新的整合性媒體，正持續在全球資訊網上設計不斷更新的網頁內容。這些事業單位，不但想要提升品牌形象，更期望讓網站運作產生更高的利潤。
3. 基礎設施公司：包括電腦公司銷售伺服器主機、軟體公司銷售網路應用程式、網路連線供應商建構連線技術及實體線路、廣告公司設計網路廣告及網站顧問公司為顧客量身規劃網站等。
4. 行銷工作者：行銷工作者有別於過去，應擺脫傳統、單向行銷及過時的思考方式，不斷創新行銷手法與創造價值。

網際網路是以「資訊」為基礎的經濟體系。資訊豐富、新的經濟規則、新型態的貨幣系統及消費行為，正快速進入人類生活的每個層面，電子商務、供應鏈及終生學習等網際網路應用，是企業競爭的關鍵因素。網際網路所形成的「虛擬結合」，能夠結合生產廠商、供應商與客戶，整體供應鏈變得更有彈性且更自動化，透過分工提升整體經濟效益。

網路經濟時代中，「品牌」與「快速移動」是網路服務公司的核心競爭力。品牌的建立，在於服務與行銷，而快速移動，則決定於企業變革管理與技術創新的能力。因為網路經濟變化快速，無論是顧客服務、行銷規劃與行銷管理、變革管理及技術創新等，皆仰賴於企業擁有良好而健全的知識管理與資訊系統之輔助。

### 第三節 組織學習與知識管理

企業創新、創意、研發及企業內再創業等，皆是未來的制勝關鍵。在知識創業<sup>16</sup>的時代中，需要能不斷創新、掌握趨勢的人。管理大師彼得·杜拉克(Peter F. Drucker)於1965年時，提出知識將取代機器、土地、原料、資金或勞力，成為最重要的生產要素。

日本學者野中郁次郎、竹中弘高所著《創新求勝》(The Knowledge-Creating Company)書中分析，日本成功的企業，並非靠優良的生產技術獲得成功，而是內部具有「組織知識創造的能力與技術」，才能不斷開發新產品，迎合市場需求。

知識的定義，就企業而言，知識包含一切非土地、非設備及非資金之無形資產，如組織管理、行銷規劃、產品設計、專門技術、創新的構想及對顧客的了解等。在價值鏈上的任一環節，能夠有創新、值得研發並可產生附加價值時，就是知識。

全球經濟在過去 50 年已經由以製造為基礎的價值體系，轉型為一個以智慧及技術為基礎的價值體系。知識管理<sup>17</sup>是將知識資本視為資產，透過組織動態、流程再造及科技三項要素簡化與增強組織資料、資訊、與知識的擷取及流動，並且將其提供給參與完成特定工作的個人及團體。三項要素說明如下：

1. 流程：確保知識管理與企業流程互相契合。
2. 組織的動態：克服共享知識的障礙，並鼓勵創新的精神。
3. 科技：使人們能夠利用熟悉的工具共享知識。

在未來的知識經濟體中，全球市場需要越來越有創意且高品質的產品與服務，達成目標必須靠知識、技術與創意(Creativity)等珍貴資產。

知識管理並非收集或複製全體工作者在職務範圍內的知識。相反地，知識管理是涵蓋各種知識來源，包括有系統的建立資料庫、網站，聯繫員工及合作夥伴，並在資訊來源即建立知識分享的管道，同時評估優先順序並與企業中其他資訊相互交流。知識管理的意義如下：

1. 知識管理本質上是激勵知識工作者。
2. 知識管理讓組織文化及企業流程，結合科技來管理與傳遞組織的資訊與經驗給知識工作者。

透過具體的知識管理(Knowledge Management, KM)資訊系統<sup>18</sup>，讓組織成員不斷地分享專業知識，它是由 80%的管理與 20%的資訊科技組成。知識管理遠勝於企業網路只是儲存與共享資源，而是將企業網路的運用，移轉成整體工作

的知識收集，它就像是一個活組織，能隨公司資訊的需求而成長。

知識管理確保人們擁有其所需要的技術及資訊，以便適當地評估企業威脅及機會，並且藉此協助人們對不斷變動的社會、產業、經濟、及客戶需求的環境有所準備。艾文·托佛勒在《大未來》中提到，明日的財富<sup>19</sup>具有以下特性：

1. 新的加速財富創造系統，愈來愈依賴資料、資訊及知識的交換。
2. 新的財富創造系統，不再靠大量生產，而是靠彈性、特殊規格或分眾化的生產方式。
3. 除了金屬及紙製錢幣外，電子資訊變成交易的主要媒體。
4. 最有力的生財工具是工人頭腦裏的象徵符號。
5. 新的財富創造系統，消費者不僅提供金錢，還附帶提供對生產過程中十分重要的行銷和設計資訊。
6. 強力的資訊科技，把原先分散在許多不同國家的工作整合成一個生產過程。

彼得·杜拉克(Peter F. Drucker)認為資本主義社會的資本家，擁有的是資金、土地、設備及勞力，後資本主義社會<sup>20</sup>的知識工作者則擁有知識資源。後資本主義社會與以往社會的差異，在於知識所扮演的角色，這種新的經濟或社會稱為知識社會(Knowledge society)或知識經濟。

以下將從知識創造的兩個構面<sup>21</sup>，對知識管理加以剖析。內隱知識包含認知和技能兩種元素。認知偏重在人們運用內在心智處理類比，以創造出真實世界中的工作模式。內隱知識的技能元素包括具體的技術、工藝和技巧。外顯知識是關於過去的事件或涉及非此時此地的對象，和現實情境較無關聯。詳見表 2-5 兩種形式的知識所示。

表 2-5 兩種形式的知識

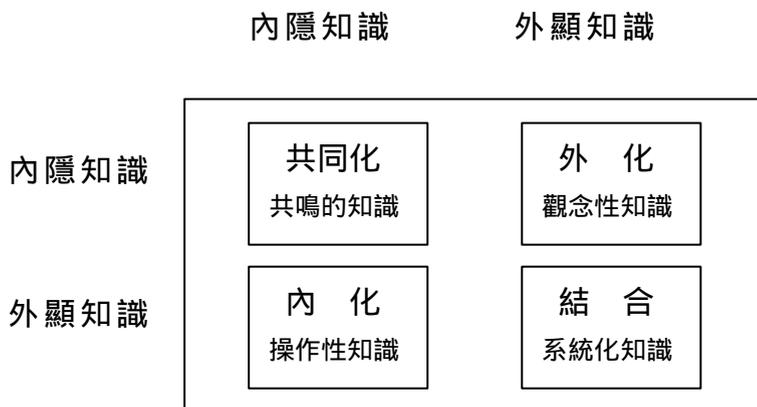
內 隱 式 知 識		外 顯 式 知 識	
經驗的知識	實質的	理性的知識	心智的
當時的知識	此時此地	連續過程的知識	非此時此地
類比的知識	實務的	數位的知識	理論的

資料來源：野中郁次郎、竹中弘高著，楊子江、王美音譯，創新求勝 智價企

業論，台北：遠流出版，1998年初版二刷，第79頁。

若知識創造經由內隱知識和外顯知識互動而得，我們可假定出四種不同的知識轉換模式<sup>22</sup>，分別為由內隱轉換為內隱，稱為共同化；由內隱轉換為外顯，稱為外化；由外顯轉換為外顯，稱為結合；由外顯轉換為內隱，稱為內化。詳見圖 2-4 四種知識轉換模式圖所示。

圖 2-4 四種知識轉換模式圖

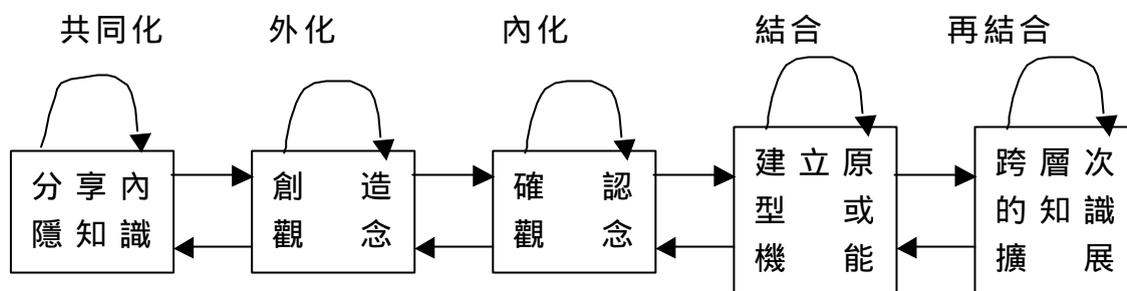


資料來源：野中郁次郎、竹中弘高著，楊子江、王美音譯，創新求勝 智價企業論，台北：遠流出版，1998年初版二刷，第81頁。

組織知識創造過程始於內隱知識的分享，即知識的共同化<sup>23</sup>，使個人豐富的、尚位未開發的知識能在組織內加以擴大。第二階段時，自我管理團隊會將分享的內隱知識，以新觀念的方式轉換成外顯知識，即知識的外化。

第三階段當中，組織應確定新創造的觀念是否值得持續追求或再創新，即知識的內化。如果答案是肯定的，新觀念就會在第四階段轉換成原型或操作機能，如新的企業價值、新的組織架構或新的管理系統。最後階段則將把某單位所創造出的新知識擴展至相關單位。詳如圖 2-5 組織知識創造過程五階段模式圖所示。

圖 2-5 組織知識創造過程五階段模式圖



資料來源：野中郁次郎、竹中弘高著，楊子江、王美音譯，創新求勝 智價企業論，台北：遠流出版，1998年初版二刷，第113頁。

由組織知識創造過程五階段模式圖可知，知識創造的起源來自個人知識的分享，藉此形成共同化。然後再外化形成團體的觀念，經由組織的共同學習，認同新的觀念並深入個人之後，知識就必須藉由企業價值觀與組織結構的呈現，或利用具體的知識管理資訊系統，做為提供組織中的知識工作者持續創新的工具。最後再由團隊擴大至整個公司，進而與合作廠商、顧客及供應商共同創新知識。

科技本身創造了知識管理的必要性。擷取資訊、知識及資料的能力，已經遠超過人們舊有吸收及分析資訊的能力。如果員工有存取資訊的技巧，以及可掌握趨勢與機會的工具，企業在面對市場變動時就擁有明顯的競爭優勢。

現代社會強調個人自由、自我想法的表達、自我實現和成就感，單靠績效獎勵和升遷，已經無法滿足新一代人的需求。網路革命促使全球產業加速變革，並且縮短了彼此的距離。而企業流程改造則針對組織內部，主張發掘作業層次背後的思維層次，藉由學習型組織的五項學習修練<sup>24</sup>觀念，匯聚集體力量，讓組織變成反應更快的有機體，形成系統思考與應變的智慧和判斷能力，能自我學習、累積經驗、自我調適及自創未來，建立共同願景以因應外界變化。

共同願景是對未來的圖像，環繞著一個永不止息的流程，組織應先有明確的存在目的、使命和價值觀，且必須先由短期目標的達成做起，組織中人們藉著

建立共同願景的過程，了解他們的工作為什麼重要，以及他們的工作和廣大世界的關係。而要把組織中不同的社群連結在一起，就必須仰賴非正式的人際接觸網路，組織可以建置電子郵件、視訊會議網路，協助人們增加相互接觸的頻率和方式，藉以產生共同意識。知識創造的團隊<sup>25</sup>成員如下：

1. 知識創造者：可分為外部創造者及內部創造者。
  - (1)外部創造者：消費者或讀者，以及供應者或作者。
  - (2)內部創造者：基層成員，直線管理者。
2. 知識工作者：基層成員，第一線主管。
3. 知識管理者：包括中階主管及高層管理者。

知識管理在處理文化、策略、流程及技術問題時，提供適當的誘因及工具給共享知識的人，也就是一個結合企業網路、資料庫及網際網路的知識管理平台。這個知識管理平台<sup>26</sup>有五個主要組件：

1. 知識管理使用者介面：可經由此介面，直接連結至文件系統、資料庫及網際網路，將資料轉化成知識。
2. 知識管理核心服務：協助知識工作者彼此溝通，並且與團隊成員進行知識資產共享，再藉由流程追蹤與衡量績效，找出並建立最佳化流程。
3. 知識管理資訊系統：採取具擴充性、即時性與學習性之彈性系統，能夠快速提供團隊中知識管理者、知識工作者，面對工作所需要的各種技術及能力資訊。
4. 擷取知識的裝置：讓使用者輕易的擷取、整理、組織、分類、出版及管理集中式資料庫中的經驗及構思。
5. 合作夥伴解決方案：建立合作夥伴網路之鏈結，向外擴展知識的應用層面，並且共同提升競爭力。

知識創造計畫的指導原則<sup>27</sup>如下：

1. 創造知識願景。
2. 建立知識管理之虛擬團隊。詳見表 2-6 虛擬團隊的知識管理原則所示。

3. 建立可讓知識工作者高密度互動的工作環境。
4. 重視新產品或服務的發展過程與品質。
5. 採用由中而上下的管理
6. 組織結構採取超連結組織結構。
7. 建構一個連結外在世界的知識網路。

表 2-6 虛擬團隊的知識管理原則

虛 擬 團 隊 之 建 置	知 識 管 理 原 則
高層主管倡議虛擬團隊計劃，並提供資金與指派核心小組。	管理階層的支持及資源運用都非常重要。知識的分享必須受鼓勵並賦予酬勞。
找出知識團隊的成員，並以科技把他們結合起來。	知識起源於人們的思想。
透過實際與虛擬的會議，建立合作關係。	知識的分享需要信任。
科技是溝通與合作工具。	經由科技產生新知識行為(New knowledge behaviors)。
設定明確的目標，並為無法預知的事務預留空間。	知識計劃應從試驗階段做起。知識是有創意的，應該靈活運用與適時鼓勵。

資料來源：胡瑋珊譯，知識管理-企業組織如何有效運用知識，台北：中國生產力中心，1999年11月初版，第56頁至第60頁。  
譯自 Thomas H. Davenport，Laurence Prusak，Working Knowledge。

組織的知識管理，著重在經驗及知識可以有效記錄、分類、儲存、擴散及更新的過程。未來的企業一定要有效管理組織內各種專業知識，不能像過去只將注意力放在有效管理人員、資金、設備及產品。知識管理之阻力解決，詳見表 2-7 知識轉移的阻力及解決方法所示。

表 2-7 知識轉移的阻力及解決方法

阻 力	解 決 方 法
不同的文化、用語、結構。	以教育、刊物、討論、團隊及輪調等方式，來建立共識。
缺乏信任。	透過面對面的會議，建立關係和信任。
接受者缺乏吸收知識能力。	提供學習方法與時間，提升員工接受新知的能力。

對工作的生產力定義狹隘。	以談話室、展覽會及會議報告等，提供知識轉移的場所。
地位與獎勵。	評估員工表現，提供知識分享的誘因。

(續)表 2-7 知識轉移的阻力及解決方法

阻 力	解 決 方 法
認為知識是特定團體的特權。	鼓勵採取超越階級的知識策略，新知識的品質比來源者地位高低更重要。
無法容忍錯誤。	接受並獎勵有創意的錯誤。

資料來源：胡瑋珊譯，知識管理 企業組織如何有效運用知識，台北：中國生產力中心，1999年11月初版，第168頁至第173頁。譯自 Thomas H. Davenport, Laurence Prusak, Working Knowledge。

以下將以台灣最早進行知識管理的個案，加以說明。台積電知識管理<sup>28</sup>隨時在標竿學習(Benchmarking)相關領域最好的知識。每人每天由工作中及圖書中，進行資訊挖掘(Data mining)，尋找最好的工作方式及專業知識，並隨時把學到的新技術用到工作中。

知識管理的一個重要特色，是組織要能將知識儲存、標準化及建檔，同時知識要能在組織中擴散，讓沒有經驗的人接手時，參考各種工作知識的存檔即可上線。

台積電設有檔案中心(Document center)，將12年的建廠專業知識，各廠每日生產會議結果及相關資料等，有系統的建檔，將各種建廠作業整合成標準化流程，並做成電腦檔案。

台積電用中央檔案(Central team)的概念，來聰明複製(Smart copy)新廠，並且由複製主管(Copy executive)確保及監控是否做到正確複製。如此可使客戶感受到把訂單放在哪個廠，都可獲得同樣高的品質。

台積電是一個顧客導向的企業。台積電定義所謂的客戶，乃是由台積電各部門的人，擴及到外部相關機構或個人。支援台積電做好知識管理的工具是資訊科技，台積電的資訊科技部門會主動替客戶思考事情應如何完成，讓台積電各部門的人只做電腦無法取代的判斷與決策。資訊科技則讓整個台積電製程透明化，客戶可透過網際網路，直接連結製造廠，即時了解向台積電下單的晶片在生產站的良率等。

客戶透過電腦直接下單，台積電的管理資訊系統會自動確認並回覆客戶。

客互可隨時掌握下單貨號的進度，並把對台積電的抱怨直接輸入電腦，透過國際網路登錄到台積電資料庫。

台積電的智慧資本是專利、客戶檔案、製程技術、工作的方法及營業機密等。台積電人事考核項目，把能否將自己工作經驗記錄、編碼及儲存，並且與他人討論、分享及運用，列為考核重要項目之一，以使得智慧資本不斷累積。

台積電領導人張忠謀以「願景、文化、策略」構築企業文化。張忠謀導引台積人一定要熱愛學習，共同成長為一個學習型組織。人力資源部門設有學習發展中心，不斷安排各種訓練課程和美語、日語及其它外國語言課程，邀請世界級的講師進行專題演講，不斷教育訓練，使成員感到工作有前景、有學習發展的機會。總而言之，知識管理與組織學習，是台積電邁向十倍速時代，維持高度競爭力的最佳武器。

電子商務環境下，傳統各產業的型態將重組，產品與服務將合而為一，買方將成賣方，賣方亦可能成為買方。結構、運用、認知、學習、受雇者與雇主、實際與虛擬，不再有清楚界限。在知識資產的網路時代，價值流通極為快速，庫存與流通的定義也將改變，故必須有良好的知識管理。採行知識管理與組織學習<sup>28</sup>的七大理由如下：

1. 全球化：在世界各地設立機構之組織，優勢在於有效的分享知識經驗，以及妥善的分配資源。
2. 速度：由於技術不斷進步，企業必須在更短的時間內，擬定、更改或放棄計畫。企業必須要能夠迅速取得營運所需的資訊及知識。
3. 服務導向：幾乎所有企業未來都將轉為顧客導向或服務導向。因此，知識工作者必須在工作中，學習有關於服務的新知識與技能，並將知識內化為行為。並且組織要建構能在線上隨時存取最新的顧客資料。
4. 工作人員分散：由於員工移動能力愈來愈高，傳統採面對面於公司內部分享知識的方式，將變得沒有效率。而為解決員工流動率的提高，更必須改善員工的訓練、教育和知識取得方式。為此，組織需要知識管理資訊系統，把員工的知識加以保留，並予以再利用。
5. 技術：藉由先進的資訊系統、群組應用軟體及全球資訊網，可提供全公

司知識管理的技術基礎。組織經由企業內部網路之技術，提供簡易的操作平台與工具，知識工作者可以同步模式進行學習和快速回應。

6. 競爭：在全方位服務導向之下，組織必須不斷更新資訊和知識，知識工作者必須在工作中學習，將專業技能轉換為每日的工作流程，以期能讓組織以知識資本為力量，有系統的提升競爭優勢。
7. 更密切的商業合作關係：知識管理主要為內部活動，但是企業外部、協力廠商、顧客、供應者及競爭對手等，甚至在不同產業間，都有許多值得學習之處，彼此關係亦會隨共同化而更加密切。全球資訊網是學習新知的重要來源之一，組織應將其整合在日常學習過程中。

企業高層決策者和資訊主管應體認，能夠善用知識，才能獲取最佳績效與利益。同時，經營管理失敗的主要原因<sup>30</sup>，常是因為管理者認為當地的市場需求、行銷通路、法律、稅收及智慧財產權等，以及其他狀況與管理者之認知一致，若能妥善應用相關知識，掌握正確資訊，必能降低甚至避免決策發生錯誤。

適當的知識管理資訊系統，應該使管理者質疑與檢視自己提出的假設，使管理者能夠提出正確的問題，而不只是向管理者提供他們所期望的資訊。管理者首先必須清楚他們需要什麼資訊，經常的獲取這些資訊，並在制定策略時，有系統的加以結合。

資訊泛指一切可被數位化的事物，如圖形、音樂、動畫、影片及多媒體等。在網路經濟時代，資訊經濟包括資訊分版、版權管理、成本及定價等觀念。就資訊的成本而言，資訊的製造成本非常高但是再製成本極低。不論是圖書、音樂、動畫、影片及多媒體等，完成一部新作品與日後印刷或拷貝的成本相較下，再製成本相當低廉，定價時必須依照消費者認知該產品的價值做為基準。

知識必須傳播給有需求的人，藉以產生價值。傳播是社會資源之一，特性在於它沒有獨佔性<sup>31</sup>，人類文字保留了智慧資產，印刷術使文化傳播普及化，電子傳播科技則將聲音、圖形、文字與影像以數位化的傳輸模式來傳送，使得距離不再是傳播的障礙，具選擇性的不同訊息，可以正確有效的傳送給不同需要的人。

網際網路的誕生與網路時代的來臨，更加速傳播邁向資源共享、全球化、多元化與分眾化。若以網際網路之行銷傳播觀之，行銷傳播是將一組經過整合過的刺激呈現給目標市場對象，期望在市場對象間，引起預期反應的過程。亦即經由網際網路，可建立訊息、接受訊息、解釋訊息及根據訊息的通路，確認創新事物<sup>32</sup>的新傳播機會。

同時，告知性傳播<sup>33</sup>透過傳播媒體傳達給消費者認知產品或服務訊息，或是消費者主動在各種媒體中去探求有關的訊息。說服性傳播則為生產者或行銷人員有目標和計畫的選擇媒體通路，對特定閱聽人或消費者進行傳播，大部分廣告就是採取說服性傳播。網路廣告亦可以說服性傳播方式發展。

市場的活動是透過情報的流通而更活絡。因此，行銷效果顯然有賴於傳播效果。購買者對於廠商對社會貢獻的知覺方式，主要受廠商傳播有關該公司經營訊息的數量及種類，以及該購買者對訊息與情報的反應所影響。

良好的行銷傳播系統，不僅應重視生產者給消費者的情報流向，更要顧及從消費者到生產者的情報流向。行銷傳播可以說是買方與賣方之間的對話，而非只是單方面由賣方傳佈給買方。同時，網路媒體優於傳統媒體之處，在於可進行搜尋、排序與儲存之優勢。網路媒體之傳播方式具有以下三種特性：

1. 關聯：網際網路服務提供者與網路使用者應建立連絡管道。
2. 回應：網站應對網路使用者之訊息能夠快速回應。
3. 保持：以網路社群之經營方式，長期維繫與網路使用者之深厚關係。

電話、電報、廣播及電視等電子傳播媒體，使資訊流通的理想得以實現，但是所有傳播方式皆有其優勢與弱點，若能將所有傳播媒體整合成一致的系統，相互配合又能保有各種電子傳播媒體的獨特性，就唯有靠數位化網路與全球資訊網來達成。

無形價值存在於創新、品牌、信賴及合作關係，成長速度遠超過有形價值。在資訊世紀的後半時期，即所謂模糊化時期，資源將以另類方式滿足慾望。產品線的開始便與目標顧客融合，原來的作業程序：研究、設計、製造、行銷、付款及消費方式均產生新的變化。

在網路經濟環境中，當銷售中的產品及服務在市場上銷售時，新產品已在報紙、雜誌、廣播、電視及網際網路上披露，前期產品則已經以折扣價出清中。每年推出新產品，升級版本還可以由線上下載，無須複雜的停產、重新開模等手續。傳統為持久耐用而生產，變為易於再製、改變及個別化之產出模式。

從知識的角度來看，當速度融入思維，上網者與網路服務提供者以即時操作在網上互動，上網者得以下載任何資訊的更新版。每個買賣交易都有新知，賣方亦是買方，買方亦是賣方。連結增長無形價值甚於有形價值、每一種產品都是服務，每一樣服務都是產品、以即時的方式經營企業、任何時間及任何地點都可做任何事。

總而言之，出版事業應藉由知識管理，考慮將產品上網的程度、網頁內容與公司電子商務之準備，顧客能否簡便的按鈕就成交。網路環境經常變動，網上行銷必須維持不斷的交談互動，以知識管理資訊系統輔助行銷合身與個人化，並且供銷要能預估顧客所需，以及為供銷設置過濾及完善物流功能。

網路環境每樣交易都是知識、經濟及資訊的互換。出版事業應認知虛擬定位、虛擬價值及虛擬資產的重要性，融入經營的每一層面，並且勿用已知的商業經濟與報酬遞減率來恆量網路經濟。管理、衡量及增長無形的知識與智慧財產，以成長率和未來成長性來估量公司，而非以金融資產與固定資產做為依據。

#### 第四節 電子商務

電子商務(Electronic commerce)是指運用電腦、通訊設備和網際網路來從事電子化服務。如商業上商情蒐集、價格詢問、報價、購買合約、信用狀、交貨通知、發票及付款等工作。自從 1978 年美國 Xerox 機構發表乙太網路後，商業上應用電腦和網路已經有相當長的時間，然而因為電腦和網路工具，以往成本相當昂貴，只有大企業才得以採用，在網際網路普及化之後，網路環境之發展已產生整體性的變化。

## 一 電子商務現況與展望

網路零售分析家萊特 洛柏<sup>34</sup>(Walter Loeb)預測，公元 2010 年來時，整體零售業績 25%是透過網路得來。專門作市場研究的國際資料公司(International Data Corp., IDC)表示，1998 年底全球網路人口為 1 億人，至公元 2003 年將躍增為 3 億 2000 萬人。

亞馬遜書店短短幾年內營業額已經超過傳統大型書店。思科系統總裁約翰 錢伯斯(John Chambers)認為，公元 2003 年的電子商務，全球約有 1.1 兆美元的市場，預估全球各國之零售消費，5%會發生在網際網路上。

美國國家科學基金會(National Science Foundation, NSF) 1991 年 3 月，宣佈開放網際網路商業用途，不但網際網路使用人口不斷增加，同時也帶動電子商務發展。根據資策會統計，截至 1998 年 10 月，全世界使用網際網路人數已超過 15,700 萬人。

根據 Sound View 預測，全球個人電腦連絡網路比例，將由 1990 年 20% 躍升到 1994 年 60%，並不斷迅速成長。且在 1995 年內，38% 現存的共同使用環境大型主機系統，將換成相互連結的部門間區域網路或企業網路之形態。

隨著網路應用層次提高與應用層面擴大，網路傳輸技術的成熟，逐漸擺脫距離及速度上的限制。在許多環境中，單一區域網路已無法滿足使用者的需求，因此網際網路的連結，普遍成為一種趨勢。

在愈來愈多的網際網路應用中，電子商務呈現出蓬勃發展及無窮的潛力。以品牌形象為例，有別於傳統以電視為媒介來塑造品牌形象的方式，顧客透過對廠商品牌的認知，及網際網路雙向交流經驗，做為認同某廠商的品牌及電子商務的依據。詳見表 2-8 網際網路與電視之媒介塑造品牌方式表所示。

表 2-8 網際網路與電視之媒介塑造品牌方式表

傳送媒介	電 視	網際網路
特性		
互動	單向	雙向
溝通	個人	對話
內容	重複的	累積的
發展	由行銷部門或廣告公司塑	由消費者透過體驗來形成

	造品牌	
心理	形象的	經驗的

資料來源：蘇玉櫻、梁永安及吳國卿譯，刻不容緩，台北：經典傳訊文化股份有限公司，2000年初版，第202頁。佛瑞斯特研究中心。譯自 Mary Modahl, “Now or Never”，Harper Collins Publishers。

如果把網際網路看成連結電腦與電腦間的標準方式，在可預見的將來，政府各部門之間、政府與企業之間、企業與企業之間、企業與個人之間，以及個人和個人，都會以 Internet 相互連結。政府部門之間如果能廣泛地以 Internet 連結，傳送各種文件，建立可供查詢的資訊資源，將大幅度提升政府的行政效率與效能。對民眾的服務品質也必定會顯著提升。

出版事業網站的建置，提供資料的伺服器端應考慮採用何種網路系統，並藉由設定管制使得資源能有效、安全的運用。例如資料檔案資源是網際網路上蘊藏豐富的一種資源。這些資料可能是文件、影像、圖形、語音、動畫及軟體等，透過適當的工具和尋找的方法，可以找到最佳的知識資源。詳見表 2-9 網站建置預算及系統評估表所示。

表 2-9 網站建置預算及系統評估表

項目 \ 系統	UNIX 系統	NT 系統
基本服務及功能	DNS 代管 登錄搜尋引擎服務	DNS 代管 登錄搜尋引擎服務
網站租用空間	20MB	20MB
月繳或年繳(8折)	\$3,500 或 \$33,600	\$3,500 或 \$33,600
固定 IP	獨立 專屬 IP 位址	共用
Domain Name	代辦 Domain Name 申請	代辦 Domain Name 申請
上傳功能	開放 FTP 網頁資料上傳 功能	開放 FTP 網頁資料上傳 功能
郵件信箱	SeedNet 郵件代管 E-mail 信箱	SeedNet 郵件代管 E-mail 信箱
軟體支援	公用 CGI 程式 自製 CGI 目錄	MS FrontPage2000 VB Script MS Access Active Server Pages ,

	ASP 程式語言
--	----------

(續)表 2-9 網站建置預算及系統評估表

項目	UNIX 系統	NT 系統
網站機制服務	訪客計數器 網站統計報表精靈 留言版小精靈 問卷小精靈 網路檢索(查詢)精靈 會員管理小精靈	網站統計報表精靈
SQL 資料庫空間(月)	20MB 空間 \$3,000	20MB 空間 \$3,000
網頁密碼保護	有	無
網站設定費	\$20,000	\$20,000
SSL 伺服器資料加密	選購，年費\$17,280	選購，年費\$17,280
傳輸交易手續費	1%	1%
網站空間增租(月)	5MB 一單位，\$500	5MB 一單位，\$500

資料來源：數位聯合公司。綜合相關資料之分析。

從成本的角度觀之，許多原本要向外發展的工作，在電腦上能透過網際網路解決，交通郵電費用將可大幅降低，消耗的能源也會減少，污染的控制也會有一定程度的幫助。如果大家都習慣看電子郵件及資料之後，紙張的消耗減少，對於環境保護將有所貢獻。

雖然目前許多人對電子商務安全性存有質疑，但根據 Input 顧問公司的報告預測，電子商務後勢看好，市場規模將從 1995 年的 7,000 萬美金，公元 2000 年成長為 2,550 億美金，複合成長率超過 400%，此新興虛擬市場正衝擊社會各角落，甚至帶動企業革命。

網際網路線上交易的方便性與跨國性，讓消費者與生產者直接交易，對傳統銷售通路形成衝擊。網際網路消費革命，使線上銀行、線上投資及線上交易等業務成為金融業務的利基。Visa、Master 及 America Express 等信用卡機構及美國各大銀行，積極推動電子商務交易保全規格的主因。未來，電子商務必將達到等同於實體環境商業交易的安全程度。

電子商務之範疇應包含四個層次：第一是企業與企業、第二為企業與消費

者、第三是消費者對企業及消費者與消費者等。電子商務任何一筆交易應包含下列四個層面：

1. 商流：商業交易。
2. 物流：產品配送。
3. 金流：存款、提款及轉帳支付等。
4. 資訊流：資料加值及傳遞的情報流。

出版事業發展電子商務，首先要有良好的物流體系配合，將物流納入電子商務環境發展，政府應加強電子商務基礎環境的建立，加強觀念宣導、建構電子商務法令機制，並且建構我國認證中心架構，解決跨網交互認證問題。

政府應帶動電子商務應用風氣，如電子採購、線上資料庫及網路金融等，並成立電子商務資源中心，加強培育人才及觀念宣導等。此外，關鍵性技術，如數位認證中心，以及國內較缺乏的網路內容提供者(Internet content provider, ICP)方面，政府相關單位必須提供網路業者最新資訊、法源依據及後勤援助等。

有關電子商務產業面配合方面，應建立產業供應鏈管理示範體系，擴大企業應用電子商務的深度，輔導業者形成分工合作體系、協助廠商發展中小企業所需的電子商務與供應鏈的軟體。

在物流發展方面，未來應著重於物流用地基礎環境的改善，包括調整土地使用分區，增加物流用地供給來源、協助開發者進行土地取得及專區開發；而都市計劃也將檢討劃設物流特定專用區及週邊相關設施規劃。有關物流及通訊環境改善方面，則以由區域轉運物流及都市消費物流兩方面為主。

就華文市場而言，大陸對網際網路及電子商務的規範，由於加入世界貿易組織，朝著開放的方向發展。以「新浪網」的發展來說，網路新聞雖然是他們主要的服務項目之一，但長期以來，「新浪網」只是轉載其他媒體的新聞報導。

根據中共信息產業部部長吳基傳<sup>35</sup>的說法，以後將主要對網路服務業(Internet service provider, ISP)進行規範，至於網路內容提供者則交由各有關主管機關負責審查。目前除了媒體業者以新聞業名目進行新聞性網站的註冊之外，其他網路內容提供者的新聞服務，只是轉載其他新聞媒體的消息。

根據大陸媒體報導，中共新聞主管單位 2000 年 1 月公布新規定，禁止商業網站設置網路記者及發布新聞。綜合性網路內容提供者即使擁有平面或電子媒體，屬性仍然只是綜合性網站。中共的意識形態，認為「新聞」完全是一種政策宣傳的工具，造成目前大陸網路新聞的發展，正逐漸走向緊縮而非開放。

大陸網路內容服務公司「新浪網」於 2000 年 1 月 15 日宣布，將該網站的頻寬由 200Mbps 擴充為 300Mbps，成為大陸最大頻寬的網站，目的主要是為了因應網路新聞的快速發展。許多大陸網路使用者都有上網塞車的經驗，網站頻寬不足是一個重要的因素。「雅虎」的大陸網站頻寬僅有 10Mbps，大陸另一個知名入口網站「網易」目前的頻寬則為 200Mbps 等。

美國微軟公司總裁比爾·蓋茲<sup>36</sup>在第三屆企業總裁高峰會的開幕致辭表示，企業的成敗將繫於如何將資訊以電子化組織起來，提供給有需要的員工使用。讓依重要性、主題與寄件人排列之電子郵件的使用成為企業文化的一部分。用數位儀表板，顯示工具列、股價指數、重要新聞、天氣圖、即時旅遊資訊。並且以線上資訊取代紙張表格。

企業將辦公室轉型為結合聲音、影像與數據的無線電通訊，員工可以使用「數位儀表板」，透過任何一台電腦掌控他們所需的資訊。比爾·蓋茲說，數位儀表板就是「螢幕上的辦公室」，員工與主管都可視需要增加最新的數據，例如上月的銷售數據或企業電話通訊錄等。

區域網路若以小型部門系統為例，包括幾台個人電腦、網路傳輸設備、印表機和檔案伺服器。企業網路則是一個概念，可以經由結合區域網路來構成，或採取最適合企業發展之網路建構方式。管理的作業範圍，包括注意軟體新版本動向、監督及排程印表順序，最重要的工作，便是當系統當機時，必須找授權的網路廠商或網路專家來處理。

就企業而言，企業能否生存的重要考量，在於是否建立即時反應、整合資源、精簡與彈性的組織作業流程。利用企業資源規劃將各部門連結，所有資訊便可在線上揭露，所有的人經由帳號及密碼的輸入，在一定的權限範圍內，皆可輕易的了解各部門相關資訊。且由於溝通都在網路上進行，減少許多事務性工作流程及管銷費用，更可大幅降低企業經營成本。

企業資源規劃<sup>37</sup>(Enterprise Resource Planning, ERP), 是將企業內部, 包括財務、會計、生產與作業、物料、品質管理、銷售與分銷及人力資源等, 利用資訊科技整合, 相互連結在一起。藉由企業資源規劃資訊掌握度高, 資料正確性與即時性的提升, 企業管理階層能夠精確掌握生產與存貨訊息, 大大降低庫存量, 提高周轉率。

企業資源規劃系統每天結算經營成果, 財務狀況異常時, 管理者能立即做出回應。由於資訊的即時化和透明化, 每日將資料傳來中心進行資訊交換, 進而分析這些資訊, 企業將更能達到立即反應及整體規劃的目標。

此外, 企業資源規劃系統, 整體建置的成本高, 所以出版事業導入企業資源規劃時, 可視需求逐步引進模組化的系統, 如財物會計系統或進貨、銷貨及存貨管理系統等, 以降低初期建置的成本, 並可透過對外之網際網路, 使出版事業與合作廠商、供應者及經銷商間形成水平或垂直整合, 以提升整體績效。

網際網路帶動全新的企業商機, 但也由於網際網路的獨特性產生專屬的遊戲規則。傳統實體市場上所信賴的商業典範已不再適用於網際網路上的電子商場, 企業在這千變萬化的環境中發展核心競爭力, 乃是達成電子化企業的一大挑戰。

## 二 提升電子商務競爭力的各種效應

盧希鵬等人所發表的「電子市場競爭力之七種效應」以 Porter 理論為基礎<sup>38</sup>之研究, 探討 Michael Porter 的價值鏈與五力模式, 繼而發展出七項數位網路競爭者所應注意的效應, 分別為學習效應、網路效應、獨特效應、定價效應、效率效應、搜尋效應及協力效應等。電子商務經營者應妥善應用七項效應以造成正向循環並創新競爭力。

企業不應認為投入虛擬市場僅是設立一個網站, 並利用網站促銷產品及服務, 而忽略網際網路應建立創新的核心競爭力。網站的經營不只是將傳統市場上的模式搬到虛擬市場上。因此, 企業必須針對虛擬市場, 培養新的核心競爭力以取得競爭優勢。

企業之核心競爭力(Core competency)是指企業在某一特定領域上之技術、資源、人員及知識具有領先能力<sup>39</sup>。此種核心能力通常是企業的無形資產，具有不易被競爭者模仿<sup>40</sup>的特性，擁有此種能力就能讓企業有效取得市場的競爭優勢。電子商務正處啟蒙階段，培養核心競爭力是當務之急，但過去競爭力的多建構在實體世界中，而網際網路虛擬世界中的核心能力則是未來發展的重點。

此外，實體與虛擬價值鏈<sup>41</sup>亦是電子商務的重點。企業目前面對兩個不同的價值鏈，除了由可看見、可接觸的實體資源所組成實體價值鏈(Physical value chain)，加上資訊所組成的虛擬價值鏈(Virtual value chain)等。

實體價值鏈中資訊科技用以輔助創造價值，資訊並不能產生價值。在虛擬價值鏈裡，資訊本身就具有相當價值，經過取得、組織、選擇、綜合、分送、切割、重組等再製過程後，又會再創造新的價值。企業可以分成以產品本身為主的實體架構，以及產品資訊為主的虛擬架構。實體架構與虛擬架構能夠互相取代，例如以網路書店銷售圖書資訊。

數位資訊不被消耗的特性使得資訊可重新組合，成為不同的形式再販賣。中時電子報免費觀看，中時電子報並沒有損失，也沒有損失額外成本，但若要看過去的新聞檢索就要收費，這便是虛擬價值鏈資訊組合所產生的新價值。

電腦能夠處理包括文字、數字、影像、圖形、聲音與視訊等資訊形式。在網路傳送時所需要的速度越來越快。尤其當使用者快速增加時，網路傳輸的速度及頻寬也就更加快速。以往每秒千位元(K bit per second, Kbps)為單位計算速率方式，已經逐漸用百萬位元(Mbps)甚至是 10 億位元(Gbps)為單位。

由於數位產品不會被消耗與折舊，因此可以分「版本」來賣，作者的著作可先由出版社發行，銷售一段時間後，再交由網路書店中銷售價格較便宜的電子版。而且電子版可以分章節來賣，或是合併不同書目中相關主題的章節來賣，以產生新的價值。由於數位產品不會被消耗，不但可以重複組合成新的產品，而且可以一賣再賣。這種現象，造成了在網際網路中免費資訊的禮物經濟，以及分版販賣與差別定價的特殊定價方式。

網際網路存在許多正面循環效應，企業需要培養新核心競爭力來應對七項新的效應。如學習效應上，注重不斷學習。網路效應上，網路人口將越來越多。

獨特效應上，越瞭解網友的獨特性，便能從個人化了解使用者需求。定價效應上，當高品質的產品價格趨近於零時，能降低成本與開發市場。

協力效應上，相互合作將彼此受惠更多。搜尋效應上，若能降低網友的搜尋成本，便能成為網際網路的資訊和知識中間商，愈能降低出版事業本身及網友的搜尋成本。效率效應上，網際網路能夠增加營運效率，藉由更廣泛的互動，產生更高的績效。

此外，經常遨遊網際網路的上網者，在網際網路上的活動。大致可歸類如下：

1. 資訊交流：尋找或傳遞工作上所需要的資訊。
2. 商業交易：線上交易或網路購物。
3. 網路社群：個別化的連結或特殊話題的交流。

電子商務的經營者應該將主要資源放在啟動此七項效應，形成持續創新的競爭力。此七種效應說明如下：

(一)學習效應(Learning effects)：培養網路資源及經驗累積的能力。

企業越創新學習，便會創造出更多的學習與創新，這種由新的創新引發更多發明空間的現象，便稱做累進學習的學習效應。不管對消費者或企業來說，虛擬市場都是創新的開始，企業必須在投入電子商務一段時間後，才能從經驗中學習、得到經營的新概念，並隨時間調整經營策略。

網際網路環境下，科技隨時會革新，或是競爭規則常常在改變，如果經營者不能隨時觀察環境的變化，制訂新的策略，許多網路公司的領導地位在一夕之間，就會改變。因此，良好的知識管理，以及快速的學習應變能力，常是取得優勢的來源。

此外，報酬遞增而非遞減，亦即商業愈趨資訊集中時，報酬將愈形遞增，這意謂有人將成為強勢供應商，比你自己做還要便宜多了。有人在做，就不要再自寫軟體碼、製造你的產品或培訓你的人員；要決定那些業務要保留作為核心。不要發展買得到的，創造平台成為標準，創新才有競爭優勢，以市場訊號代替經營命令。

(二)網路效應(Network effects)：培養經營網路社區的能力。

網路效應是指個別使用者的價值，取決於使用網路的總人數，因此上網總人數是未來上網人數的驅動力。當網站吸引足夠多的網友形成網路社群，網站便可運用此優勢，以技術、行銷及價格策略來吸引和維持足夠多的網友。

人際關係的互動是留住顧客的一大趨動力，先佔者藉著建立各種型態的虛擬社區來促進企業與顧客、顧客與顧客之間的關係。讓使用者感覺到互動，可以培養成員向心力及顧客忠誠度<sup>42</sup>。像是蕃薯藤的番邦及奇摩站的大摩域，都是值得重視網路效應的實例。

一旦顧客認定屬於網路社群的成員，出版事業將可以有效地了解社群的思考方向和意識型態，針對網路社群特性從事電子商務，此舉將使競爭者難以動搖網路社群成員，造就原佔者的競爭優勢。而網站在擁有固定網路社群後，經由網路社群成員的口耳相傳，將使網站的特色更為人所知，並吸引更多的顧客，促成良性循環。

藉由網路社群建立的口碑，資訊人的酷必得(Coolbid.com)網站成立集體議價服務，上網訂購相同產品的人越多，價格也越低，結果上網訂購的人就更多。這項新的網路經營模式<sup>43</sup>成功取得網路社群的信任後，酷必得就可掌握網路優勢，並能維持其與使用者間的互動。

(三)獨特效應(Uniqueness effects)：培養收集顧客喜好的能力。

獨特效應指當你越瞭解個別使用者的獨特特性，便能賣給使用者更多的產品，也就會更瞭解使用者獨特喜好。傳統大量行銷的目的，是要將一項產品，賣給眾多的人，講求的是產品市場佔有率。然而，網際網路是一個分眾媒體，針對個人的一對一行銷，目的在於個人佔有率。講求一對一行銷的企業，是一旦某位顧客買了某產品或服務，就可研究其特殊的喜好與習性，賣給他相關的產品及服務。

網路媒體的特色是互動，同時能夠記憶與分類這些互動資訊。互動的結果讓網路媒體能夠很容易收集使用者需要，做出量身訂製的服務。目前許多企業只是將網站當作一般的企業簡介與佈告欄使用，當網站號稱有許多上網會員或電子郵件訂戶，而不能與上網的人進一步建立關係，將會失去許多商機。

因此，在策略規劃、經營管理、評估、檢討及修正的過程當中，企業應該

有系統地收集、保存每位顧客的活動記錄於資料庫管理系統。透過適當的技術及軟體分析，可以從分析當中得到顧客的習性、喜好、動線等資訊，成為永續經營的策略規劃依據，這是新進入者所無法模仿及複製之處。

收集網友使用習慣之電子商務機制雖然尚未完備，但可藉由程式自動協助過濾或分類索引，顧客亦可依照獨特的個人需求，規劃個人化的網頁內容。當顧客能夠立即將焦點切換到其他自己喜歡的資訊上，而不必再花費時間去搜尋替代品，可以節省搜尋成本。資訊的獨特性與量身訂製的服務，也將使購買者的轉置成本增加，減低其議價能力。

(四)定價效應(Pricing effects)：培養差別定價的能力。

網際網路的產品及服務品質越來越好，價格卻愈低。高品質的服務和數位化產品價格為零時，將產生「定價效應」的優勢。在網際網路中的數位產品與服務，如發行一份電子報，一個讀者與 100 萬的讀者，成本相同，再製成本趨近於零。在實體環境中，印刷、裝訂及運送一份報紙，與印刷、裝訂及運送 100 萬份報紙，產品的成本卻是逐步提高。因此，在網際網路的虛擬環境中製造成本可能很高，但是再製成本卻是趨近於零。

網際網路數位產品的再製成本、或是邊際成本接近於零。因此，在網際網路上的虛擬世界中，便產生兩種定價的觀念，第一是以送軟體的方式，換得市場佔有率。因為它的再製成本是零，卻可在短時間內取得高市場佔有率，第二就是以消費者所認知的價值來定價。由於每個人認定的價值不一樣，因此也產生「差別定價」的觀念。

例如軟體採取不同版本和部分功能不同之方式，銷售學生與專業人士的價格便不同，銷售公司的軟體，價格也會因使用機種與使用人數而有所差異。此外，由於數位產品的不被消耗性，也使得數位產品能夠分版本來賣。數位產品免費，購買者就不需要議價，如果消費者需要特別服務，就必須有定價，企業應該培養在網路經濟中的定價能力。

出版事業發展電子商務，應採取免費使用模式，使上網者在網際網路上，可隨時下載新版知識，直到變成熱門話題為止。如此讓市場自然行銷，無形價值的資訊流不但傳遞知識，也提升企業形象。

(五)效率效應(Efficiency effects)：高度作業及跨組織的方便性。

效率提升的結果，不僅能夠降低成本，也能提升服務水準與方便性，進而抓住網路族群。成本與利潤管理的能力常常是網路商機持久戰決勝的關鍵。企業網站要能夠運用虛擬市場資訊收集及組織容易的特性，達到不同組織的資訊整合以及方便作業的整合界面，使其網路經營更加順暢，提升企業整體、企業伙伴、企業與顧客之間的效率，繼而提升他們的忠誠度。

此外，市場訊號是衡量行事方針的最好工具。相反的，內部的權力、地位和心理則是最差的訊號。把權威推向周邊，除去防火牆中不必要的過濾，轉為提防較重要的電子破壞、偷盜和各式各樣的駭客。

舉例來說，為了讓顧客查詢資料更有效率，許多企業乾脆開放企業內部某些特定的資料庫，直接給客戶查詢，一則增加客戶服務的效率，一則減少企業營運的成本。

電子商務的成功，必須配合良好的「物流」與「付款方式」，商品物流配送方面的效率化，如自動補貨(Continuous replenishment)與接駁式運送方式(Cross docking)。電子轉帳及電子資料交換等安全與有效率的付款機制，以及小額付款的方便性，是電子商務的關鍵成功因素。

網際網路商業應用，傳統採取封閉式網路進行企業電子資料交換，原本並不被看好，由於企業對企業(Business to Business, B to B)電子商務應用市場興起，使得電子資料交換市場重現生機。各種新的電子資料交換模式，其中尤以透過網際網路進行、建置成本最低的 Web EDI 模式最被看好。

電子資料交換除了可以透過增值網路中心、電子資料交換傳輸之外，也可以透過其他網路平台，如 Simple EDI 和 Web EDI，以及運用 XML 技術的 XML EDI、以物件導向寫成的 OO-EDI 等，其中又以 Web EDI 的發展最受到重視。

Web EDI 可以讓中小企業利用一般電腦，透過網際網路和交易夥伴間快速傳送文件。使用傳統 EDI 方式，用戶端須要安裝整合服務軟體，價格在數萬元至 10 餘萬元間，另外每月須付維護費，一般約佔軟體的 15% 左右，傳輸費用則依傳送的資料計算。採用 Web EDI，係使用瀏覽器界面，用戶端不須另外安裝軟體，且傳輸費用固定，每月收費 21,500 元，建置成本相對降低很多。

對於大型企業而言，企業和供應商間每日往來資料量大且重要性高，例如訂單文件，因為須要進行認證，最好還是走傳統電子資料交換模式；反之，一般中小企業則比較適合走 Web EDI。Web EDI 建置成本低，很適合中小企業，至於交易量較大的企業，基於傳輸成本及資料安全性起見，仍宜走傳統封閉式的電子資料交換模式。

(六)搜尋效應(Searching effects)：建立虛擬仲介(Cyber-mediary)能力。

網際網路上所面對的問題，不是資訊太少，而是資訊超載。常常找不足自己需要的資訊。而搜尋效應所指的是，當你提供網友輕易地搜尋到需要的資訊，網友們將會對你的網站更加忠誠，而吸引更多的人潮。

隨著網際網路之網站發展，個別應用的網站實在太多，網路使用者需要被導引，不然人們根本不曉得您網站的存在，因此，漸漸有許多「網際中間商」(Cyber-mediary)的新興網站產生，此類網站，除了提供自己的產品及服務外，主要提供環境與內容，讓網友們上網找尋相關的網站。早期只是一些 hyper-links 的網站名稱或是搜尋引擎，後來這種觀念漸漸成熟，便會有越來越多的不同網站加入組成策略聯盟，期待網友們在一個網站中便能滿足所有的上網需求。

網際中間商 能夠在銷售者與顧客之間創造出較有效率的市場經濟，一般而言，可分成資訊代理人(Agent-based)、超連結列表(Hyper-links lists based)與虛擬社區(Community-based)資訊交換等三種形式。

此類網站的內容，又可以分做同質網站和異質網站兩種，同質網站主張將相類似的網路資源整合起來，在網際網路上提供各式產品及服務，如 amazon.com 將所有圖書相關的資源相整合。異質網際中間商則是提供全方位的網路資源，可滿足網路使用者大部份需求的網站，例如 Yahoo 或 AOL 等。美國線上(America Online, AOL)的特性如下：

1. 付費會員制：會員每月定期付費，付費使用人數約 1,700 萬人。
2. 信用卡購物：會員以輸入信用卡號碼方式，在美國線上購物中心進行交易。
3. 網頁內容：網站的內容豐富，具備即時性、累積性及多媒體化，擁有完善的資料庫與網路查詢功能，並於有需要的網頁上採三度空間虛擬真

實情境。

4. 掌握上網者的眼球(Eyeball)：讓 AOL 成為強盛的強勢媒體，具有強力廣告效果，可贏得更多廣告伙伴。
5. 媒體中心：提供新聞、娛樂、影劇、體育、股市、天氣和旅遊等內容。為一個媒體中心。
6. 網路族群：各種聊天室讓會員彼此互動，形成各種網路族群。虛擬社群愈多元，愈能吸引更多會員加入，互動性愈高，對 AOL 的忠誠度相對愈高。同時，讓網路族群也成為一個交友中心。
7. 線上電影中心：讓會員以隨選視訊(Video on demand)挑選影片。此外，美國線上也是一個網路電話公司。

網站利用虛擬空間資訊公開流通之特性，可以收集供應者的基本資料，並且加以建檔、歸類及建立中介式的操作介面，以便搜尋及取得資料，使用者連結後，可隨時找到合適的供應者。亦即，網站要具備能夠讓網路使用者降低搜尋資料的成本。

(七)協力效應(Cooperation effects)：建立策略聯盟的能力。

協力效應指的是，網站經營者可藉由別人的力量，快速擴張市場。由於網路經濟中，有強者恆強的現象，網站經營者必須及早確認合作夥伴，認清楚合作的對象、合作的目的、方式及條件等。合作的對象可以是顧客、競爭對手、互補業者、供應者或是異業結盟。

合作的內容可以是業界標準的訂定。像是目前許多成功的技術與產品都是採取開放的態度，像是 Adobe PostScript, Active X 及 Java 等，因為開放能夠吸引更多人的參與，使之成為業界的標準。若將主要的敵人排斥在標準訂定聯盟之外，讓競爭對手的產品不相容，便能產生進入障礙。

合作的方式可以是核心能力的整合。出版事業無需創造價值鏈中每個環節，結合供應者與經銷商，藉由供應鏈的結合，成立一高效率、高品質的虛擬整合機制或是虛擬企業，可降低成本並提升整體績效。

經營網站應讓想要得到資料的人若容易間接得到，就應由企業本身提供直

接獲取的管道。為避免進入成熟期，應將網路與組織層級融合為一，運用資源而不擁有。擁有連結而非實際網點，並儘可能成為連結專家。

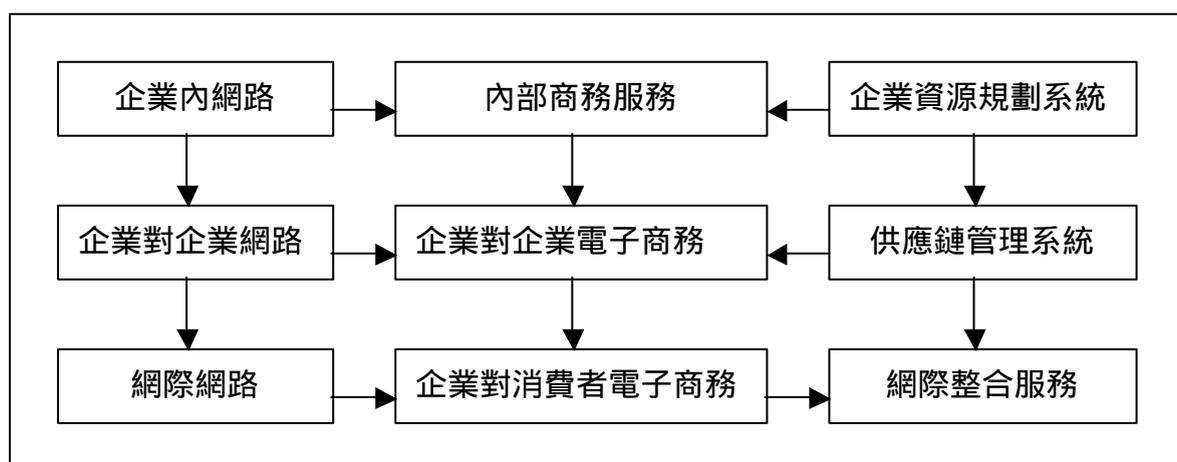
內容網站可以和傳統媒體或是其他互補的內容網站結盟，建立一個使用者要上網時會最先想到的站，裡面包括了各種新聞、購物、搜尋等資訊服務，使用者只要進入此站，便可以滿足上網的所有需求，不必花費時間個別去上不同的網站。在數位網路經濟中，企業真的要學習如何與人策略聯盟。

### 三 電子化服務

網際網路被認為是獲取利潤的重要管道之一。電子商務是指企業在網際網路上與消費者間，所進行的商業交易活動、廣告或提供資訊服務。企業若想透過網站賺錢，除了線上廣告費、會員費及交易佣金外，另一方法便是提供安全及便利之網路購物環境。

傳統企業推動電子化服務，必須由企業內部做起，不但要有整體性的電子商務策略，更必須依企業知識化、數位化及網路化的程度，配合相關的企業資源規劃系統、供應鏈管理系統及其它相關資訊系統，逐步進行管理變革與電子化服務。詳見圖 2-6 電子化服務概念圖所示。

圖 2-6 電子化服務概念圖



資料來源：陳啟明，迎接未來 全力推動 E-service，經濟日報，1999 年 8 月 17 日，第 42 版。

出版事業進行與外界互動的電子商務，可經由開設網路書店之方式進入市

場。開設網路書店<sup>45</sup>之前必需考慮兩項重點，第一是網際網路媒體的特色，第二是網路使用者的族群特性，中華生協總經理張志賢指出，在網際網路上開店，應以產品資訊之提供為主，將節省門市與店面成本，轉而提供具競爭力的價格折扣，提供個人化且貼心化的服務。

同時，現階段網路購物公司獲利的方式，主要約六成是靠銷貨收入，其次為租金收入、佣金收入及廣告收入等。網路商品的種類很多，賣的最好的依次是電腦硬體及周邊設備、電腦軟體、圖書及雜誌、禮品、鮮花及玩具等。

網路商品物流方式，有三成的公司產品供應來源是自行生產，另外三成是其它供貨廠商提供，近四成業者則兩者皆有。商品存放地點，五成的公司存放在自己的倉庫，三成的公司存放在供貨商的倉庫，一成的公司存放在物流中心內。網路商品的取貨及寄送方式，有四成的公司由網路購物公司自行寄送，兩成的公司由產品供應商自行寄送給消費者，其餘公司請消費者自行取貨。

要經營一個好的網路購物站，關鍵成功因素為網站資訊內容的即時性與操作的簡易性、產品種類的豐富性、寄送的技術、產品價格、商品的售後服務、網路的速度、網站內容是否經常更新、交易的安全性、公司是否合法登記及全文簡索的能力。總而言之，業者應掌握市場利基及客戶需求，培養網路行銷人才，提供良好的網路購物環境。

英特爾董事長葛洛夫預言，未來所有的企業都是網路公司，電子商務的興起，將會為企業帶來新商機，而交易安全性將是電子商務能否成功重要因素。

網景資訊公司，結合台灣金融業之土地銀行及新光產物保險，和物流業之新竹貨運，共同推出「Buysafe 履約保證機制」<sup>46</sup>。這項網路交易履約保證，目的在建立一套網路交易的標準流程，做為線上交易過程之資訊流、購買金額之金流及實際貨物運交之物流的控管基礎，以促進消費者對網路購物的信心與交易習慣。

透過履約保證機制，未來消費者在 7 天鑑賞期後，購貨款才匯入廠商戶頭，可以避免消費者已付費卻拿不到商品，或拿到瑕疵品之情形。同時，網景資訊公司等，成立 Buysafe 網路交易履約保證網站(<http://www.buysafe.com.tw>)，提供網路交易安全性之注意事項，以及消費者申訴專區，消費者也可由此網站查詢銀行對各網站之安全評鑑和電子商務相關訊息。此外，電子商務之數位化電子文

件管理與安全評估及資訊安全管理。可分為以下三種：

1. 電子加密文件：又稱數位信封(Digital Envelope)。指送件人利用隨機加密金鑰值加密文件內容，由收件人的公開金鑰加密此金鑰值，只有真正的收件人才能利用自己的私密金鑰，取得文件解密的金鑰值，進而獲得原始文件內容。
2. 電子簽章文件：亦稱數位簽章(Digital Signature)。指送件人利用自己的私密金鑰，針對文件內容產生電子簽章，並一併傳送給收件人。  
收件人可利用送件人的公開金鑰，驗證文件所附簽章，並確認送件人身份與文件內容的完整性。送件人擁有產生簽章所需的私密金鑰，不僅他人無法仿製，本人亦無法否認。
3. 電子加密簽章文件：綜合上述方法，產生具有數位信封及電子簽章的保護。

未來，台灣電子簽章法通過，以及電子商務相關機制建立後，電子商務之安全性、文件內容的完整性及法律效力，不管是對企業或個人，都將更有保障。中華徵信所總經理張大為<sup>47</sup>指出，全球每 7 秒就多增加一位網路使用者，預計至公元 2000 年，將有 2 億 5000 萬人上網；台灣電子商務交易金額亦將高達 200 億新台幣。

網際網路已造成大部分產業結構性的變化，影響人類的生活態度和習性，抱持傳統交易心態之企業，競爭力將大幅下跌，甚至可能退出市場。網際網路突破現有疆界地域，隨著目前企業間交易(B to B)和企業對消費者市場(B to C)的蓬勃發展，以及消費者對消費者(C to C)與消費者對企業(C to B)的持續成長，未來在網際網路上的交易金額及人口將會快速增加。

網際網路的電子商務市場環境，企業的經營領域，不僅在國內互相較勁，更形成全球競爭抗衡。除了要厚植本身企業實力，快速跟上科技腳步外，面對虛擬或實體世界各類對象，掌握交易對象各種資料，重視市場情勢與交易安全。

在傳統企業交易中，交易安全是利用如中華徵信所提供的徵信調查、交易信用、市場研究及評估等服務，協助企業避免市場上不必要的風險，而面對網

際網路時代，如何使國內民眾及企業建構健全徵信機制，以符合國際需求。

從著作權的角度來看電子商務，著作權存在於電子郵件、電子佈告欄或新聞討論群 (Newsgroup)、各種線上精華區、線上資料庫、檔案下載區及全球資訊網的網頁，內容包括語文、音樂、美術、攝影、視聽、電腦程式等著作。

由於資訊以數位形式儲存和重複使用，使用者可輕易進行上傳(Upload)、下載(Download)、儲存(Save)、公布(Post)、瀏覽(Browse)、轉貼及貼上(Paste)與列印等重製、存取或修改行為。這種未經原著作人同意的資訊再散佈行為，可能侵害著作權法，也可能影響電子商務發展。

從科技的變革來看電子商務，寬頻網路是電子商務發展的一項重要技術。寬頻網路<sup>48</sup>包括行動電話上網、有線電視纜線數據機(Cable MODEM)、直播衛星網際網路(Direct PC)、整體服務數位網路(Integrated Service Digital Network)及非對稱性數位用戶專線(Asymmetric Digital Subscriber Line)等，寬頻網路的優點在於可提供快速、更多頻道選擇與穩定的傳輸品質。

以往的網路受限於頻寬，無法有效發揮多媒體真實、多元化的內容，上網下載速度電話撥接只能達到 56Kbps，而寬頻網路平均速度可達 115Kbps 以上，對於即時性影音檔及隨選視訊，將不會再有傳輸延遲的現象。

根據交通部統計，台灣電信市場開放後，行動電話從 1996 年的 70 萬戶，成長至 1999 年的 1,200 萬戶，而 2000 年初網際網路上網戶數則超過 500 萬戶。同時，1999 年全球有 3 億的行動電話使用者，瑞典行動電話廠商易利信公司<sup>49</sup>預測，2004 年使用行動電話用戶數會增長到 11 億以上，以行動電話上網的人將達 4 億人以上。

無線應用軟體協定(Wireless Application Protocol, WAP)<sup>50</sup>可以把網際網路內容及各種增值服務，傳遞到行動電話及其他無線裝置上的一個開放標準，也是新一代多媒體電話的標準作業平台。行動多媒體模式(Mobile Media Mode, MMM)，則是利用行動電話來接收多媒體的網際網路內容與各種增值服務，消費者可即時擷取資訊。此兩者皆是無線網際網路的基礎。

在無線網路應用上，行動電話領導廠商諾基亞(Nokia)開發無線應用軟體協定(Wireless Application Protocol, WAP)開道器，做為行動電話無線通訊網路與

Internet 間的轉接介面。同時，諾基亞也與網際網路內容提供者合作，由網際網路內容提供者編輯網頁內容，以便提供更多內容給行動電話用戶。諾基亞更備有 WAP 軟體開發工具，軟體開發者可自網站上免費下載來開發各種應用。

行動電話接收網際網路資訊之方式，乃是透過 WAP 閘道器，及無線溝通語言 WML(Wireless Markup Language)，把資訊讀出來並顯示在手機的螢幕上。詳見圖 2-7 行動電話存取 Internet 資訊示意圖。

圖 2-7 行動電話存取 Internet 資訊示意圖



資料來源：彭淑芬，無線通訊聯盟 正式成軍，工商時報，1999 年 4 月 14 日，科技版。陳嬾妮，無線上網手機年底前將問市，經濟日報，1999 年 11 月 19 日，第 36 版。綜合相關資料之分析。

無線溝通語言 WML(Wireless Markup Language)是為閱讀 Internet 而採用的 HTML 語言，用以配合專為無線通訊器材而開發的無線傳輸工業標準。透過手機能收到的各種增值服務，包括金融資訊、新聞、旅遊娛樂資訊、交通狀況及銀行服務等。然而，行動電話上網目前有以下幾個發展上的隱憂：

1. 目前第二代之數位式(GSM)行動電話的傳輸速度只有 9.6Kbps 必須及早改善至第三代行動電話之 2Mbps 以上傳輸速度之高速傳輸系統。
2. 手機業者必須增加成本以建置 WAP 系統，才能使手機與網際網路連結。
3. 網際網路之網站必須提供一套不同於 HTML 的 WML 程式語言，以及重新編輯網頁內容。

行動電話上網，必須要支援無線應用協定(Wireless application protocol, WAP)，配備微型網頁瀏覽器，具圖像顯示功能可顯示五行英文或三行中文之大螢幕，並可加掛手機專用鍵盤，用戶可存取互聯網的資料，進行預訂戲票、點購自動販賣機或外賣食物、銀行及金融服務、閱讀全球資訊網新聞及線上購物

等。

美國宣告 1999 年為寬頻元年，國內寬頻網路則尚在導入階段，兩家有線電視的龍頭業者和信及東森投資億萬的資金，分別成立和信 GIGA 超媒體網站 (<http://www.giga.net.tw>)及東森寬頻網路網站 (<http://www.ethome.net.tw>)，希望在有線電視寬頻網路和固接網路上提供線上服務。

和信於 1998 年底公開 GIGA 超媒體網站的內容與發展方向，其後東森也於 1999 年 8 月宣布 Ethome 寬頻城市網站開站。兩大寬頻網站內容上皆提供即時新聞、音樂及影像資訊、理財規劃與即時股票系統、生活資訊、檔案下載及線上遊戲等。

從個別特色來看，GIGA 超媒體網站的新聞整合的新聞來源包括民視、中天、紐約時報及 MSNBC 等，網頁版面提供分類新聞摘要，在音樂及影像資訊上，其 JUICE TV 音樂界面，提供線上點唱機與 MTV 功能，GIGA 超媒體網站並提供科技、開講及搜尋等單元。

寬頻城市網站新聞館以東森新聞為主，整合中時電子報、大成報及中廣新聞網，將電視、廣播及平面媒體的新聞內容融合於網路上，推出電影館、音樂館票選活動曾引起網友約 180 萬人次投票，是一種成功的網路互動服務。

然而，電子商務仍有許多必須注意的策略方向：

1. 網站仍需結合傳統行銷通路作整合性的促銷。
2. 傳統通路品牌的移轉可行性，取決於提供的服務或商品是否能在網路維持或創造更多的價值。
3. 多重行銷通路建立的必要性，依產業在電子商務中提供的價值而定。
4. 線上通路和傳統通路之間的互補性遠大於兩者間的替代性。

此外，新摩爾定律<sup>51</sup>指出資訊科技每 9 個月變化一次，售價則減少一半。科技變革的速度加快，資訊價值的認定也不斷轉變，出版事業欲發展電子商務，不但在內容上必須獨特而有文化價值，更應持續創新知識與服務，才能走在第三波的前端。

## 註 釋

- 註 1. 張志偉，amazon.com 亞馬遜網路書店發跡傳奇，台北：商周出版，1999年9月1版9刷，第54頁。
- 註 2. 張志偉，amazon.com 亞馬遜網路書店發跡傳奇，台北：商周出版，1999年9月1版9刷，第72頁。
- 註 3. 張志偉，amazon.com 亞馬遜網路書店發跡傳奇，台北：商周出版，1999年9月1版9刷，第115頁。
- 註 4. 張志偉，amazon.com 亞馬遜網路書店發跡傳奇，台北：商周出版，1999年9月1版9刷，第164頁至188頁。
- 註 5. 張志偉，amazon.com 亞馬遜網路書店發跡傳奇，台北：商周出版，1999年9月1版9刷，第186頁。
- 註 6. 馬甄，Internet 可望主導未來十年經濟發展，經濟日報，1999年5月28日，第31版。SSL 提供客戶端與網路商店間資料傳送過程的加密。SET 安全性較 SSL 高，可保護 Internet 交易雙方身份認證，及傳送資料加密。
- 註 7. 陳芸芸，1999 台灣網路現況調查出爐，自由時報，1999年12月1日，第41版。
- 註 8. 王瓊淑譯，笑傲第三波 駕馭知識經濟的管理法則，台北：經典傳訊文化股份有限公司，1999年11月初版一刷，第19頁。譯自傑洛米 霍普、湯尼 霍普。
- 註 9. 丁明勇譯，管理學，台北：美商麥格羅 希爾，1994年出版，第464頁。譯自 Lonis E. Boone, David L. Kurtz, Management, New York: Mcgran-Hill Inc., 1992, 4<sup>th</sup> ed.。變革媒介者 (Change agent) 指在組織中引發變革的人。可能是外部的顧問、稽核者或管理階層。
- 註 10. Lonis E. Boone, David L. Kurtz, Management, New York: Mcgraw-Hill Inc., 1992, 4<sup>th</sup> ed. 丁明勇譯，管理學，台北：美商麥格羅 希爾，1994年初版，第466至467頁。

- 註 11. 邱義城，策略聖經，台北：商業周刊出版股份有限公司，1997年，第29頁。
- 註 12. 樂為良、陳曉開及梁美雅譯，新經濟 數位世紀的新遊戲規則，台北：麥格羅 希爾，1999年初版一刷，第111頁至第115頁。譯自 Don Tapscott, Alex Lowy, and David Ticoll。
- 註 13. 金玉梅及蘇育琪譯，管理的七大錯誤，天下雜誌，1999年2月1日，第76頁至第82頁。譯自彼得 杜拉克。
- 註 14. 周旭華譯，競爭策略 產業環境及競爭者分析，台北：天下遠見出版公司，1998年初版，第69至88頁。譯自 Michael E. Porter, “Competitive Strategy—Techniques for Analyzing Industries and Competitors”。
- 註 15. 呂錦珍及洪疏瑛譯，Webonomics，天下文化，1999年。譯自許華茲。
- 註 16. 楊瑪利，知識創業，天下雜誌，1999年9月1日，第110至119頁。
- 註 17. 陳盈甫，知識管理可以跨越時空共享知識，第三波雜誌，1999年8月號，第76頁至第77頁。
- 註 18. 劉昌憫譯，資訊傳達 減少重複性錯誤，0&1 BYTE 雜誌，第三波雜誌，1998年11月。譯自 Chris Elliott。
- 註 19. 吳迎春譯，大未來，時報文化，1992年10月30日初版11刷，第234至236頁。譯自艾文 托佛勒。
- 註 20. 楊子江、王美音譯，創新求勝 智價企業論，台北：遠流出版，1998年初版二刷，第208頁。譯自野中郁次郎、竹中弘高。
- 註 21. 楊子江、王美音譯，創新求勝 智價企業論，台北：遠流出版，1998年初版二刷，第79頁。譯自野中郁次郎、竹中弘高。
- 註 22. 楊子江、王美音譯，創新求勝 智價企業論，台北：遠流出版，1998年初版二刷，第81頁。譯自野中郁次郎、竹中弘高。
- 註 23. 楊子江、王美音譯，創新求勝 智價企業論，台北：遠流出版，1998年初版二刷，第112頁至第119頁。譯自野中郁次郎、竹中弘高。
- 註 24. 齊若蘭譯，第五項修練 II 實踐篇，台北：天下遠見出版公司，1996年9月初版第8刷，第488頁至第492頁。譯自彼得聖吉。

- 註 25. 楊子江、王美音譯，創新求勝 智價企業論，台北：遠流出版，1998 年初版二刷，第 208 頁。譯自野中郁次郎、竹中弘高。
- 註 26. 陳盈甫，知識管理可以跨越時空共享知識，第三波雜誌，1999 年 8 月號，第 78 頁至第 79 頁。
- 註 27. 楊子江、王美音譯，創新求勝 智價企業論，台北：遠流出版，1998 年初版二刷，第 303 頁。譯自野中郁次郎、竹中弘高。
- 註 28. 莊素玉，掌握新世紀競爭利器 tsmc 緊鑼密鼓知識管理，遠見雜誌，1999 年 6 月 1 日，第 61 至 66 頁。。
- 註 29. 李振昌譯，16 定位，台北：大塊文化，1999 年初版，第 140 頁至第 142 頁。譯自 Jeffrey P. Papows。
- 註 30. 周文祥、慕心譯，巨變時代的管理，台北：中天出版社，1998 年，第 49 頁至第 54 頁。譯自 Peter F. Drucker，Managing in A Time of Great Change，The Penguin Group。
- 註 31. 卜大中譯，第八類接觸，台北：時報文化出版，1997 年初版三刷，第 9 頁至第 12 頁。譯自伊契爾 卜。
- 註 32. 羅文坤，行銷傳播學，台北：三民書局，1995 年三版，第 288 頁至第 294 頁。羅勃遜(Robertson T. S.，1971)認為「創新事物」可依據對既有消費型態所產生的效果，是否具有連續性來加以分類。羅勃遜的分類如下：
1. 連續型創新事物(Continuous innovation)：指與現有產品線之間，僅做極小改變之創新事物。如：汽車內裝或款式的小修改。
  2. 動態連續型創新事物(Dynamically continuous innovation)：指對現有消費行為型態，足以造成某些動盪或話題性騷動的創新事物。如：按鍵式電話。
  3. 非連續型創新事物(Discontinuous innovation)：指對現有消費型態，造成具大變革，甚至完全改觀的創新事物。如：電視、電腦及網際網路。
- 唐納利與依哲爾(Donnely J. H., & Etzel, M. J., 1973)則從包裝、物理外觀、使用方法及技術處理等四種層面來評估與分類。其分類如下：
1. 表面創新事物(Artificially new)：指在四種層面上，僅有一種層面與既

有產品不同。

2. 創新事物(Marginally new)：指有二至三種層面，與既有產品不同。

3. 真正創新事物(Genuinely new)：指從四種層面來評估，全部與最接近的既有替代品完全不同的產品。

註 33. 羅文坤，行銷傳播學，台北：三民書局，1995 年三版，第 2 頁至第 4 頁。  
行銷傳播大致可分為告知性傳播(Informative communication)及說服性傳播(Persuasive communication)兩種。告知性傳播指生產者或行銷人員將產品訊息及相關情報，透過傳播媒體傳達給消費者，目的只在期望消費者認知這些訊息，而不一定要引起某種行動或反應。亦可說是消費者為了解某種產品特性，探求某種生活情報，而在各種媒體中去探求有關的訊息。說服性傳播則為生產者或行銷人員有目標和計畫的安排訊息，選擇媒體通路，以便對特定閱聽人或消費者的行為，產生預期的影響效果，大部分廣告就是採取說服性傳播。

註 34. 張志偉，amazon.com 亞馬遜網路書店發跡傳奇，台北：商周出版，1999 年，第 255 頁。

註 35. 朱建陵，因應網路新聞快速發展 新浪網決擴充頻寬，中國時報，2000 年 1 月 16 日第 14 版。

註 36. 中國時報記者，資訊電子化 企業致勝之道，中國時報財經版，1999 年 5 月 21 日。譯自比爾蓋茲。

註 37. 游育蓁，何玉美，導入 ERP 佈建快速回應的企業神經系統，管理雜誌，第 296 期。

註 38. 盧希鵬、游慧茹、鄧為丞、林娟娟、許晉龍及許峻偉，電子市場競爭力之七種效應 以 Porter 理論為基礎，國立台灣科技大學，中國文化大學推廣教育中心，1999 年。

註 39. Valentino D., Do more of what you do best, Across the Board, 29, November, 1992, pp53-54.

註 40. Willens R., Amortization of intangibles: Is a mergers and acquisitions boom imminent? The CPA Journal 63(11), November, 1993, pp46-50.

- 註 41. Rayport J. F. and J. J. Sviokla , “Managing in the Marketplace” , Harvard Business Review , Nov.-Dec. 1994.
- 註 42. Lu , Hsi-Peng and Jyun-Yu Wang , “The Relationship between Management Styles , User Participation and System Success over MIS Growth Stages” , Information & Management , 1997.
- 註 43. 盧希鵬 , 網路優勢三十六計 電子商場完全攻略本 , 台北 : 商周出版 , 1998 年。
- 註 44. Strader , T.J. and M. J. Shaw , “ Characteristics of electronic markets ” , Decision Support Systems , 21, 1997.
- 註 45. 透視網路購物現況 , 1997 台北電腦應用展覽快訊 , 1997 年 8 月 7 日。
- 註 46. 陳芸芸 , 網景推出 Buysafe 履約機制 確保網路交易銀貨兩訖 , 自由時報 , 2000 年 1 月 7 日 , 第 41 版。
- 註 47. 劉志明 , 電子商務交易安全商機無限 交易環境安全性強推展商務更有利 , 自由時報 , 2000 年 1 月 5 日 , 第 41 版。
- 註 48. 胡嘉璽 , 寬頻網路 DIY , 台北 : 旗標出版股份有限公司 , 1999 年初版 , 第 6-10 頁至第 6-18 頁。
- 註 49. 李彥甫 , 手機上網 生活資訊一手握 , 聯合報 , 1999 年 12 月 1 日 , 第 49 版。
- 註 50. 李彥甫 , WAP 手機 年底登台 , 聯合報 , 1999 年 12 月 1 日 , 第 49 版。  
諾基亞在 1999 年漢諾威電腦展推出 NOKIA 7110 手機 , 是全球第一具多媒體行動電話 , 它可透過 WAP 存取網際網路上的內容。  
諾基亞推出「 WWW:MMM」這個符號來「扭轉全球資訊網」, 把 World Wide Web 變成了 Mobil Media Mode「行動多媒體模式」, 作為 WAP 的行銷符號 ; 並致力於把這個符號在消費者心目中塑造成「最尖端的網路增值服務」的印象。目前與 NOKIA 合作的 , 已有 Bridge Information Systems , 為亞太區的數位式行動電話使用者提供「 BridgeConnect」全球性金融資訊服務 ; 以及美國 CNN 新聞網所提供的全球新聞等。
- 註 51. 解讀時代編輯部 , 明日新科技 , 解讀時代 , 1999 年 5 月 , 第 49 至 57 頁。

## 第三章 個案研究

本章將就台灣地區具代表性之出版社、雜誌社及書店等出版事業領導者為對象，探討出版事業之現況與展望，以及在電子商務之發展。對於出版事業跨足網路書店的經營，1999 年下半年包括大型通路商金石堂與元碁資訊合作，搶進網路市場，遠流、天下文化等多家出版社及金石堂積極邁向網路化。

1996 年台灣首家網路書店博客來成立，當時的網路交易並不活絡，網路書店市場一直未見規模。1999 年起，本就有網站的遠流出版，決定轉投資網路公司；金石堂也成立網站，並訂下 1 年內 2000 萬台幣的銷售金額；天下文化加入競逐後，網路書店市場在 2000 年開始競爭將逐漸白熱化。

### 第一節 遠流出版公司

1975 年成立的遠流出版公司，已歷經 24 個年頭，開展了 110 種路線，累計 3,000 餘種書目，在創辦人王榮文先生的堅持與理想下，遠流以出版人的身份，不斷的探索整體環境的變化，蒐集各種不同的聲音與知識，發掘各種領域的思想與理念，並探索每一段人生時期的學習與需求。

#### 一 經營哲學

遠流出版事業股份有限公司，曾經獲得日本《台灣百科》，評價為台灣最具影響力的出版社。遠流的使命，是不僅在傳統的文字出版領域裡堅持理想，更以前瞻的視野邁入數位出版的十倍速時代，以期藉著多媒體和網路，建立一個「沒有圍牆的學校」，為全球華文讀者開啟全球知識大門，讓每個人的生命，能夠永續延伸出更深層的意義。

遠流的編輯藝術與風格，本著「理想與勇氣的實踐」，由高專業與高自主性

的編輯人，廣泛結合素材與資源，透過不斷的思考與創意，發展多領域、多型態及多觸角的出版內容，以期創開「沒有圍牆的學校」與「一生的讀書計畫」。

遠流於 1996 年開始全面數位化，1996 年底決定自建網站，轉型為跨領域的綜合出版組織。遠流博識網(YLib)於 1997 年 6 月正式營運，以發展成博學多智的百科知識庫(Information bank)為長期目標。

在資訊數位革命的時代，遠流的編輯風格，為滿足新的閱讀需求，將以前瞻的視野，邁入多媒體網路編輯的新天地，在沒有時空限制的虛擬空間中，塑造 21 世紀的編輯藝術與風格。

## 二 出版社組織架構

遠流出版公司的組織架構，可分為出版、發行、管理及研究發展等四大部分。組織分析如下：

### (一) 出版

編輯部成員約 40 人。針對不同的書種和書目，編排不同類型與書系，例如財經企管、大眾心理等領域，有不同的主編負責，是屬於跨領域專業的型態。目前編輯部以超過十個領域，都有一位主編負責，每位主編之下都有數位編輯協助處理內容方面的工作，而圖書出版與否是由主編和編輯會議做決定。

### (二) 發行

發行可分為行銷企劃部、業務部及直效行銷部等三部門。行銷企劃部成員約 37 人。在整體作業流程中介於編輯部與業務部之間，負責書的推廣與活動企劃，包括了媒體公關、通路推廣及書店舉辦活動、籌辦新書發表會等活動企劃等任務。

業務部主要是負責將書發行到全省各地、並與經銷商及書店接洽，而發行的方式有兩種：

1. 直接發行：直銷給連鎖書店是 65%至 68%的書價、獨立小書店 7 折、特販與學校視銷售量決定，至於海外銷售的情況則不一定，有的是直接發行的方式，或是採用代理的方式，最低到 8 折左右。然而，華文市場將是未來不可忽視的商機。

2. 透過中盤發行：對於台中、高雄、桃園距離台北較遠的地方，給中盤 63% 至 65% 的書價。

直效行銷部主要負責郵購的業務，為避免與其他的通路衝突，採取封閉式的經營，將主力消費者維持在 20 萬筆經常買書的讀者名單，並給予消費者 7 折以下的優惠。由於長期的經營，對這些讀者的購書習性相當的了解，目前占遠流總營業額 25% 以上，網路書店與郵購合併後，比重將拉高至 30% 以上。

### (三) 管理

管理方面成員共約 50 人。共分為印務部、倉儲部、會計部、財務部及資訊部等五個部門。

### (四) 研究發展

研發為公司整體性的研究發展。包括出版方針、產品企劃及行銷策略規劃等三方面。例如遠流出版公司之子公司元尊文化公司，由多媒體產品之研發，轉型經營無線應用網路協定(Wireless Application Protocol, WAP)及全球資訊網跨平台內容網站，並與泛亞電信合作，完成「以手機上網訂購實體商品」的電子商務機制。

## 三 產品企劃

公元 2000 年也是遠流出版公司成立第 25 週年。遠流從開創以來就不斷出版不同類型的圖書，出版圖書的量增加後，就開始編冊成系列，以滿足不同需求的讀者。至今遠流已經出版 3,300 餘本書，流通市面尚有約 1,500 本，同時出版了 27 種書系，每種書系的圖書套數與冊數都不一定，編輯風格與內容，均針對讀者而有所差異化，定價策略與銷售方式也依書系而有不同的取向。詳見表 3-1 遠流書目分類表說明。

表 3-1 遠流書目分類表

出版類別	出版品或書系
心理	大眾心理學叢書。
心靈	心靈淨化。
勵志	勵志館。
財經	實戰智慧叢書、社會趨勢叢書/白皮書系列。
企管	How-to 企業人手冊、產業台灣。

(續)表 3-1 遠流書目分類表

出版類別	出版品或書系
資訊	資訊視窗。
歷史	實用歷史叢書、柏楊版資治通鑑。
人物	本土與世界、自然觀察系列、兒童的台灣。
台灣	台灣館：台灣深度旅遊手冊/歷史照相館/新家園行動/台灣譯叢/台灣圖典/台灣調查時代/觀察家/史記台灣。
文學	胡適作品集/胡適的日記(手稿本)、陳舜臣作品集、蔡瀾作品集、中國民間故事全集、中國歷代詩人選集、大眾讀物叢書、戰國群雄文庫、三國英雄傳/豆文庫小說館、小說歷史、古典小說軒、巴金小說全集、三三叢刊、電影小說與日本名家系列小說地圖。
武俠	金庸作品集/金庸茶館叢書。
推理	謀殺專門店。
電影	電影館。
傳播	傳播館。
藝術	藝術館/藝術群像/藝術藏。
旅遊	全視野世界旅行圖鑑、D.K. Eyewitness Travel Guides 及台灣深度旅遊手冊。
生活	生活情報源。
時尚	風行館、風格館。
語言	吳炳鐘教授國中英語有聲助讀、英語學習系列光碟、商業英語學習叢書。
辭書	英文辭書、中文辭書。
大學	大學館：心裡、教育、經濟。
科普	人文科學叢書。
學術	學術英文期刊、西方文化叢書、西方經典叢書、新橋譯叢、歐洲百科文庫、比較文化叢書、人與社會名著譯叢、新馬克思主義經典譯叢、新馬克思主義新知譯叢、自由主義名著譯叢、比較社會主義叢書。
兒童	親子館：中國民間故事全集、兒童的台灣、繪本童書中國故事圖書書、美猴王歷險記故事圖書書、本土創作故事圖書書、凱迪克大獎世界繪本傑作選、羅北兒故事集世界繪本傑作選、喬治與瑪莎世界繪本傑作選、大手牽小手世界繪本傑作選、蘇斯博士小孩學讀書全集學習圖書書、Question House 學習圖書書、國小國語補充讀物學習圖書書。 光碟版老鼠娶新娘、Disney 系列。
漫畫	漫畫金庸作品。
電子書	光碟版老鼠娶新娘、英語學習系列光碟。
有聲書	風行語錄、遠流作家開講系列。

資料來源：遠流博識網網路書店，網址<http://www.ylib.com.tw/>。

此外，遠流出版公司也開始著手銷售「電子書」的計畫，除了銷售台灣的出版品，還將加入大陸圖書。遠流副總經理李傳理表示，遠流經營電子書的做

法，除在內容採多媒體外，同時也強調電子書獨特的閱讀功能，及閱讀介面多元化。

遠流董事長王榮文 1999 年赴大陸參加兩岸出版研討會時，曾與當地的出版商洽談合作，並提出版權非獨家的觀念，讓出版商可同時將數位版權的出版品銷售給不同的網路書店，大陸出版商在這方面的反應，遠比台灣的業者興趣高。

由於電子書的銷售涉及版權問題，出版商必需再與作者簽訂電子版的版權，針對這部份，遠流會先將自有版權的出版品，如台灣館系列的圖書優先進行數位化，目前也已展開和台灣作者簽訂電子版版權，或重新換約的動作。

至於電子書的銷售價格，遠流目前仍在評估，以美國市場的例子來看，數位圖書約是實體圖書六分之一的價格，台灣則有業者以實體紙本書三分之一的價位銷售，遠流可能會參考台灣現有業者的做法。

而除了圖書內容外，遠流也相當重視電子書的閱讀介面，正在評估與電腦公司合作開發閱讀機。李傳理指出，不論是作者或出版商，都希望知識內容能透過不同的平台呈現，產生多元應用的價值，目前透過電腦螢幕閱讀，總給人緊張的感覺，視覺也容易疲憊，並不是十分理想的閱讀介面。

閱讀介面的發展是影響電子書能否興起的關鍵之一，美國已發展 4 至 5 種的閱讀機。電子書在台灣仍是很新的概念，以數位化方式呈現內容，在閱讀功能上比傳統圖書更特別之處，在於網路使用者閱讀電子書時，不僅正在讀一本書，更能夠即時存取相關資訊。

例如當在閱讀機書上莎士比亞的作品時，看到人名或專有名詞時，可以直接點選，畫面就自動跳出名詞的解釋，或連結到與本書相關的網站；又如將古典小說以電子書形式銷售，可以內建辭海工具書，網友直接點選就能查詢，不必再翻厚重的圖書索引尋找。

在讀者服務方面，遠流建立一套完整的讀者資料庫系統，對於讀者反應，務求有效回應。由於套書的價格都很高，通常都在 8,000 元至 15,000 元左右，一次付款對讀者的負擔會很大，因此遠流就為讀者提供分期付款的服務，不需任何保證就可享受此項服務，而且價格比在一般大書局所購買的價格便宜，對於直接訂購的讀者具較大吸引力。除套裝書以外，系列叢書也是遠流郵購目錄的

另一項重點，售價則一般比套裝書稍低，但仍然有分期付款的服務，價格也比一般市面上的價格要低。

#### 四 遠流博識網(<http://www.ylib.com.tw>)網路書店

1997年6月，遠流博識網網路書店的建立，目的在提供網路使用者圖書資訊，增加與讀者接觸的管道，開發新的圖書銷售通路。遠流出版集團看好電子商務發展，決定將遠流博識網(YLib)網站與郵購部門獨立成「遠流博識網股份有限公司」，遠流董事長王榮文表示，新公司資本額規劃在新台幣1億元以上，初期由遠流100%投資，並於1999年底正式成立。

遠流將博識網定位在一個YL與四個ib<sup>3</sup>之上。一個YL(Yuan Liou)指博識網以遠流出版品出發，結合外界相關資源，並轉換為具有附加價值的內容，期望能提供上網讀者更高的閱讀價值與即時服務。

四個ib (Information Bank)為四種層次的資料庫：

1. 網路圖書博覽會(Internet Bookfair)：建立圖書的博覽會，以主題的方式呈現陳列，無論是遠流的各個出版領域，或不是遠流出版的各種內容。目前是以遠流所出版的圖書為主要內容，未來則計畫以出版社做為區隔，希望其他的出版社都能來加入。
2. 智慧型個人電子書架(Intelligence Bookshelf)：以銷售為主要的功能，藉由網路書店的完善規劃，為讀者提供即時、主動的選書服務。未來的目標，希望能運用 push technology，針對不同讀者的閱讀需求，提供個人所需要的圖書資訊組合，以進行個人化的訂購服務。未來的方向是希望能發展成為華文的出版圖書的資料庫，除了台灣，還包括了香港及大陸市場。
3. 線上互動式讀書俱樂部(Interactive Bookclub)：藉由 YLib 網站創造出一個讀者與作者或書評家能夠意見交流、廣為討論的讀書無限空間，也就是建立網路社群的概念。並希望能邀請作家、學者在線上和讀者直接進行討論、互動。例如小人兒書鋪(<http://www.ylib.com.tw/kids>)的親子網路書店，邀請兒童心理專家陳質采醫師駐站，可經由專家引導正確的幼兒教

育知識。

4. 博學百科知識庫 (Information Bank) : YLib 以透過圖書、作者及讀者的互動，整合知識資源，共建共享的目標，將 YLib 發展成為真正「博學多智的百科知識庫」。遠流一年所出版的圖書達 380 本，以遠流出版的圖書為起點，建立數位化的內容資料庫，是經營網站過程中，最重要的項目。

未來網路的發展與使用方式，將是所有的內容都必須數位化，因此考慮整體規劃成為一個線上資料庫，對於未來內容如何使用、如何增值有非常重大的關係，亦即資料庫是未來圖書出版最重要的資產。目前遠流已完成 1000 本以上圖書目錄、精彩內容、導讀及推薦文之資料，其餘資料陸續建置中。遠流博識網之網站功能如下：

1. Buy a book : 1999 年新書連載單元、1998 年度書連載單元、1997 年度書連載單元、非常作家單元、新鮮書單元、書獎與講書單元、暢銷書排行榜之最佳人氣書單元及尋書與詢書單元等。
2. 作家：作家檔案單元、作家著作一覽單元、作家大事記單元、文學解析單元、作家童年拾遺單元及讀書會單元。
3. 讀書小鎮：謀殺專門店單元、小人兒書舖單元、台灣魅力放送單元、光碟影像館單元、電影巴比倫單元及台灣產業研究單元。
4. 會員：會員申請單元、書目 Search 單元、圖書簡介全文索引單元、圖書內容全文索引單元、閱讀圖書導讀單元、專文推薦單元、先看書後付款單元、每周 E-mail 訊息服務單元、會員活動及會員專區。
5. 購物：購書價格優惠、安全且多元的線上購書環境、會員國內免費寄書服務。
6. 其它線上服務：讀者服務信箱、線上聊天的聊齋單元及主題樓之網路佈告欄。

同時，遠流博識網自 1999 年 10 月 26 日起新闢 YLib 珍品拍賣會單元，推出武俠大師金庸親筆簽名題字《金庸作品集》典藏版，並採取限量 5 套，每天

拍賣 1 套之行銷策略。此外，珍品拍賣會還設計了「新手練習場」，讓想參加拍賣卻不了解規則的網友先熟悉拍賣程序。如果只是到網路上看熱鬧的網友，也可以參加「珍品調查局」的投票，選出想要購買之珍品。

1999 年 11 月 2 日起，遠流博識網為增加上網閱覽人潮，推出 5 套《金庸作品集》典藏版之第一冊封面題字簽名的珍品。並且附贈全套《三國英雄傳》超值贈品。遠流博識網之 YLib 珍品拍賣會，邀請多位重量級作家的親筆簽名本，未來將提供更多夢幻珍品，提供網友競標收藏，也可由網友提供私藏珍品上網標售。

此外，「新手練習場」是特別為不曾在網路上參加拍賣的網友所設計的，練習場在每個步驟前都有解說詳細的對話框，引導網友完成喊標、答標等動作，可藉此了解拍賣喊價的流程。此外，練習場提供一組試玩帳號與密碼，即使不是遠流博識網的會員也可以試玩競標與學習拍賣。但上網者若要實地喊價，必須加入遠流博識網的免費會員。

遠流博識網股份有限公司於 1999 年底正式成立後，遠流博識網的品牌名稱及網址都不會改變，網站的經營將會呈現新風貌，擴大網路上銷售的產品種類，目前博識網以銷售遠流的出版品為主，未來除實體圖書外，還會加入電子書、遊戲光碟、音樂及文化商品，經營模式類似美國的 Amazon.com。甚至郵購目錄的商品也提供網路訂購服務，未來同一種產品也會同時有郵購、網站兩種銷售通路。

遠流博識網之策略，在網路購書方面，產品以遠流出版品為主，其他產品及服務的銷售與提供，則會選擇與遠流出版品有關聯者，並持續尋求合作夥伴。例如，遠流有出版金庸武俠小說，即可搭配多媒體業者之遊戲光碟銷售。

遠流出版公司總經理李傳理表示，將網站及負責郵購的直效行銷部門整合，主要是要發展電子商務。由於遠流在郵購的經營相當長久，營收佔集團總收入的 30%，加上郵購後端的處理流程與網路購物相同，兩者會員比例重疊性不到 1%，顯示上網購書的客戶是另一個可以開發的新市場，總經理李傳理估計未來三年內，透過網路購書的比例會明顯成長，對郵購業務之影響則有待評估。

總而言之，網際網路上的一切活動，均是為了達到便利、快速與提供最佳

資訊的目標，使全球網路讀者掌握遠流最新書訊，並對讀者提供互動、多媒體和個人化服務。遠流出版社，能夠掌握網路時代的脈動，建構遠流專屬網站，如能配合資料庫系統，發展成遠流出版社總體網路資料庫系統，相信必能提升行銷活動與經營績效。

## 五 行銷與發行方式

遠流出版的圖書眾多，銷售的方式也不同，一般是用兩種方式。一是採用店銷，接受各地方書局的訂書，將書籍直接銷售給各地的書局，並由各書店銷售圖書。二是採直接銷售，由遠流直接郵寄書籍型錄給廣大的讀者群，由讀者圈選欲購的圖書，直接以郵寄的方式向遠流訂書與付款，遠流以郵寄方式送書給讀者。最後是以網路行銷的方式，由讀者直接在遠流網站上點選訂書。

遠流銷售給各家大型書店的圖書，如金石堂、誠品、何嘉仁及新學友等，都是套裝的圖書，而這些大型書店的再訂書，也都只是將套書中零散銷售的單本圖書補齊。因此，大型書店通常都較能備齊完整的套書，以及部份書系的零散圖書等。遠流銷售給中小型書店的圖書，則大多是以零散的圖書為主，且主要都是暢銷書，也就是說中小型書店，通常都沒有銷售遠流的完整套裝書。

遠流在每一期促銷專案的圖書與型錄都不一樣，所針對的讀者也不一樣，對於讀者的選擇必須由行銷人員精心策劃。一般而言，行銷人員按照本期專案圖書的特性，擬定出合適的讀者特質。將這些讀者特質以文字敘述出來之後，再交由資訊處理人員從顧客資料庫中，把符合特質的讀者找到，並且列印基本資料於貼紙上，以便利於型錄的寄發。

例如迪斯奈系列圖書型錄，就會寄發給目標顧客條件為年齡在 30 歲以上，已婚且有幼齡小孩、最近兩年內有向遠流訂購圖書的都市男女讀者，藉由讀者特質的挑選，接觸可能對於這系列圖書有需求的讀者，可提高每一批型錄的讀者回應。

對於新書出版後進入書店，經過一段時間仍未售出時，或書店再退回出版社之回頭書。則採取曬書、低價銷書或贈書活動，避免送回印刷廠重新裁切造成資源浪費。

此外，遠流採用直接銷售方式的起源相當早，在 1980 年遠流推出一套李敖主編的《中國歷史演義全集》，當時就採用大規模的報紙廣告，直接促銷這套書。遠流此舉開啟了遠流新的通路，也創造了國內出版界製作大套書的風潮，更帶動報紙直接回應銷售的風氣，同時遠流也逐步建立顧客資料庫。並且近年來也用心經營遠流博識網網路書店，以開發新的通路。

從 1980 年開始，遠流開始以直接銷售的方式，將圖書直接銷售給讀者，藉著這樣的方式，在讀者訂購時，蒐集基本資料與訂購資料，建立讀者資料庫。遠流資料庫管理系統，可提供內部編輯、印務與發行人員所需資訊，並可連線經銷商、中盤商及書店，相互掌握圖書進貨、銷貨、存貨及退貨訊息。此外，資料庫管理系統與網際網路相連，可直接提供讀者所想要的書目、圖書簡介、作者及圖書內容的詳細訊息。

遠流常郵寄問卷給讀者，提供小禮品的的方式，吸引讀者填寫讀者資料，其中包括：得知出版資訊管道、每月購書金額、喜歡圖書之種類、蒐集新書出版訊息之習慣以及姓名、身份證字號等基本資料詳細問卷，以充實遠流的顧客資料庫。

遠流經常與其他商品郵購廠商，甚至是發卡銀行合作，將遠流的圖書型錄，寄給郵購業者的顧客與持卡人。不但吸引這些消費者的購買，更可將這些消費者納為遠流的顧客，記錄進顧客資料庫中，以便定期寄發圖書型錄，提供遠流圖書資訊。

遠流在應用顧客資料時，是將所寄發的圖書型錄直接顯示讀者的姓名與地址，使讀者免去填寫基本資料的麻煩。而讀者只需填寫訂購資料即可。包括商品項目、訂購總金額、訂購人簽名、讀者生日、讀者電話與寄書地址等。

至 1996 年為止，遠流的顧客資料庫資料總數，已經達到了 40 萬筆，並且在持續的成長當中。資料的內容，大致上如同以往蒐集的讀者基本資料與訂購資料。資料庫則是建構在個人電腦的資料庫軟體上，並以區域網路加以連結，提供遠流內部的人員資源共享以共同運用。

無論如何，經營方式改變，目的都是要能夠一對一地接觸到廣大的現有與潛在顧客，並對顧客採取行銷活動，而顧客資料庫的運用，就是一項很有力的工具。

遠流出版公司 25 週年慶祝活動。則是安排「遠流 25 週年首選精典好書」及「遠流 25 週年世紀風雲書票選活動」等。藉由遠流 25 週年的回顧與展望，加強遠流在讀者心中的形象，同時也為 21 世紀的遠流描繪新藍圖。

經由《新經濟》中所列出的策略行動面向，可對遠流出版公司在管理變革時，所需整合的策略性問題加以探討。詳見表 3-2 所示。

表 3-2 遠流出版公司策略面向表

策略面向	策略性問題
顧客	發展多元化、多媒體化的圖書來滿足大眾讀者。
市場	圖書發行市場。
產品	產品多元化，整合平面出版和網路出版，並籌劃電子書的發行。
程序	導入內部的知識管理，加強外部的網路書店。
組織	建立學習型組織及虛擬團隊。
利害關係人和資金籌措	建立對讀者和作者的即時溝通管道。 籌劃在股票市場中上市以募集資金。
社會價值和政府政策	對社會傳佈新知識。

資料來源：綜合相關資料之分析。

由上表可知，遠流出版公司以其 25 年出版經驗，以及多元化的出版走向，讀者層遠較其它出版公司深且廣。傳統出版品之發行，通常包括文化出版品名稱、平面出版品或有聲出版品、包裝方式、零售價、通路或管道及發行目標等。

遠流出版公司之管理變革，除了傳統發行方式外，更經由遠流博識網網路書店，擴大行銷能見度與廣度，同時遠流在網路出版及網路書店之發展上，也累積許多經驗及網路讀者。另外，在出版品方面，除過去的平面出版與有聲出版外，也正發展網路出版、無線寬頻網頁內容提供和積極研發電子書等。

## 第二節 PC home Online 網路家庭

PC home Online 網路家庭，共發行 PC home、PC Gamer、PC Office、PC Shopper、Smart 及數位時代雜誌等，PC home Online 網路家庭的網站，包括 toget

及針對台北生活資訊為主的 todo 搜尋引擎網站。詹宏志表示，注意國外出版事業的發展，是想隨著使用者使用階段不同，發展出滿足基礎社會的服務。

## 一 經營哲學

PC home Online 網路家庭，以「讓讀者無痛苦學習電腦」為訴求，企圖發展成為大型的跨國出版集團。PC Home 集團發行人詹宏志並宣佈，PC home 網路家庭出版集團在 1998 年橫跨網際網路，成立一個線上虛擬媒介集團，包括有 IT home 電腦報等數個頻道，並再添 PC USER PRESS 電腦人文化事業公司，推動國內「電腦白話運動」的創立宗旨，與 PC home 網路家庭出版集團「無痛苦學習電腦」的訴求相互呼應。

PC home 雜誌發行人詹宏志認為，「中文」有廣大的讀者群，台灣現今出版市場處在全世界華文市場的中心區域，台灣出版市場未來將居世界華文市場領導地位，將領導華文出版事業長達 15 年至 20 年之久，所以出版事業應該要更專業化、管理化，才能面對未來的快速變化。

詹宏志認為，現今台灣的出版業在技術、資本累積方面要增強，並覺得出版業的專業化、管理化是必須的，尤其是出版業的管理技術，必須產生某種規模出版社組織，更認為如果出版業間能夠相互合作為共同目標結合，不要重覆同樣的工作，才能面對未來的挑戰。

以美國雜誌市場為例，10 年前美國雜誌平均成長率為 6%、電腦雜誌成長率為 17.6%，而電腦普及的過程是從核心到外圍，電腦普及是未來全世界的趨勢。

隨著電子化政府時代的來臨，未來會變成電腦界面，詹宏志認為電腦界要努力使更多人能更快上手，讓電腦使用者更快學習基礎技能，因為每一階段學習電腦的人，各有不同層次的需求逐漸增加，家用電腦雜誌發行是必然的作法。

## 二 出版策略

PC home Online 網路家庭繼 PC Home 與 PC Gamer 後，再發行上班族專屬的 PC Office 電腦上班族雜誌。發行人詹宏志表示，希望藉這本雜誌的發行，幫助面臨辦公室數位化革命，對學習電腦有需求的上班族，學會應用電腦完成工作，

得到更快更新的資訊科技產品及服務訊息，以及了解職場趨勢與發展。

詹宏志指出，PC Office 的重要幹部除由電腦家庭出版集團的創辦人、社長、總編輯擔任之外，還聘請原美麗佳人雜誌業務總監詹麗華任副社長兼廣告總監。由於 PC Office 的目標讀者群是以 20 至 40 歲不懂或略通電腦使用的上班族為主，因此「1 分鐘即學即用」是編輯群所強調的重點。並以徹底研究、Total Solution 的精神，及 Step by Step 方式，帶領新時代工作者學會基礎實用的電腦技能來完成工作。

電腦人由林文玲任總經理兼編輯，出版策略以初階電腦學習圖書為主，強調一看就懂的「一圖一指令」編輯方式，將電腦操作圖像化，出版的系列書有 Beginners 系列的《Step by Step 學會 Word 97》等。此外，電腦人並設立溫妮的家網站，專門替讀者解答電腦使用的問題，及提供免費軟體下載。

PC home Online 網路家庭 1998 年，除了原訂 5 年內辦 6 本雜誌的目標之外，網路事業是 PC home Online 網路家庭的另一個重心。PC home Online 網路家庭目前已有 PC home Daily 電腦報頻道，todo 網路搜尋引擎與 TO GET 網路軟體資料庫，以及 SHOPPING GUIDE MONEY GUIDE 及 CITY GUIDE 等三個頻道 PC home Daily 電腦報於 1999 年底，改名為 IT home 電腦報(<http://www.ithome.com.tw/>)，詳見表 3-3 PC home Online 網路家庭網站及電子報一覽表。

表 3-3 PC home Online 網路家庭網站及電子報一覽表

網 站 名 稱	服 務 內 容
PC home	網路讀者服務、網路情報
IT home 電腦報	資訊科技電子報
溫妮的家網站	PC USER PRESS 資訊提供
SHOPPING GUIDE	資訊科技採購情報
MONEY GUIDE	理財情報
CITY GUIDE	台北城市情報
Todo	網路搜尋引擎
TO GET	網路軟體資料庫
Deco book 網路書城	網路購書服務
EPAPER	發行 20 份以上之個人化電子報

資料來源：PC home Online 網路家庭網站，網址 <http://www.pchome.com.tw>。  
綜合相關資料之分析。

### 三 行銷方式

網際網路提供了一個動態整合圖型與文字的介面，使得平面雜誌走向網路化。電子雜誌目前已在網際網路上傳播，資訊科技雜誌已逐步由傳統紙本型態，轉換為有聲、多媒體及網際網路之形式。未來網際網路電子雜誌，勢必將成為資訊科技雜誌最廣泛的傳播途徑。

此外，PC home 雜誌創刊初期，以租下「金石堂大幅看板」來造勢，並採行低價策略與附贈實用光碟，再藉由讀者回函、電子郵件及 PC home 電子報與讀者互動。以《數位時代》雜誌為例，本雜誌創刊號採讀者贈閱方式，社會大眾可經由信件、傳真、電話、E-mail 及上網填寫讀者資料等方式訂閱創刊號。由於完全免費索取且大量發行，這種行銷策略必須與財務及資訊等單位充分合作，才能夠有效運用所獲取的大量讀者資料，提升整體廣告量，並且控制營運成本。

「大門不是終點，而是起點。」詹宏志希望台灣網友使用中文就能得到資訊。大門是起點，不少網路人也把台灣當作華文網路市場的起點。以台灣為中心，將目標對準華文最大市場——中國大陸，因為如果和新加坡、香港、大陸等說華文的地區相較，台灣最有條件成為華文網站中心。

PC home Online 網路家庭社長李宏麟，1987 年從技術學院畢業後曾任職於商業周刊、遠見雜誌及電腦出版集團 IDG。由於過去商業周刊的上司詹宏志知人善任，使得李宏麟能夠經營 PC home Online 網路家庭。

李宏麟身上，電腦的理性和藝文的感性這兩個特質都可看到。由於喜歡思考，因而構想出了 PC home Online 網路家庭出版集團中的 SMART 雜誌、PC Shopper 雜誌和 todo 網站。李宏麟認為即使定位相同的雜誌，讀者群也會不同，並且將此觀念運用在網站上。

李宏麟認為經營媒體要有條件，除了要有理想性與使命感外，也要有經營的概念。他所指的經營概念就是「尊重個人自由，講求競爭力。」亦即要相信員工讓他們自己去安排時間，只要符合競爭力，最後以結果之價值來衡量。

就網站而言，內容的豐富與創新價值是主要目標。網路的本質，在於一般

人上網找資料，會重視經過處理、分類及不斷更新的資料，傳統媒體編輯人能夠以獨特的內容，為旗下雜誌量身打造網站，以滿足上網者需求，並開闢「名人會客室」、免費的電子新聞，每天吸引 8 萬人以上，並在 1998 年 10 月跨足入口網站。

網路家庭發行人詹宏志認為，許多人想到網路入口大門就想到雅虎，但是從網路歷史來看，內容才是終極目標。台灣網站在內容上的投資仍不夠，因此與平面及電子共 17 家以上媒體網站連結，希望滿足網友對資訊的需求。

PC home Online 網路家庭自 1996 年發行 Newsletter，至今已達到 46 萬多名訂戶規模，而 1999 年 5 月 3 日又發表 ePAPER Network 電子報聯盟。這個新網站就像 Newsletter 訂閱中心，也是網路報紙的印刷廠及郵局，可協助個人及網路媒體發行電子報，目前已推出 10 份報紙。

PC home Online 網路家庭總經理李宏麟表示，ePAPER 至 1999 年底會發行 20 份報紙，不但超過 100 萬訂戶的目標，且以達 180 萬訂戶。針對 ePAPER 的成立，PC Home Online 董事長詹宏志表示，過去辦報紙是社會上少數人做的事，從大批的記者、編輯人員、派報員到印刷機，都需投入大筆資金。但網際網路的出現，顛覆了傳統媒介的門檻限制，只要擁有專業領域的知識，每個人都可以透過網路數位化的傳播科技，輕易地將訊息傳送出去。

透過網路傳播，中文創作者的價值會被擴大，獨立的媒體或是獨特的作家，都可在網路上擁有一份電子報。讀者服務的部份也被改變，過去報紙需要一定的發行人數才足以生存，現在在網路上，一份報紙就算只有一個讀者，也能提供完整的服務。甚至每位讀者，都可以依照自己的興趣，個別組成 1 份有特別內容的電子報。

ePAPER 發行電子報中，包括 PC home Online 網路家庭原有的 5 份電子報，及新成立的「eJoke」，內容以笑話為主。同時，還與網路媒體合作，像今年初幫新新聞發行的政治性電子報「ePost」，這次華視、民視兩家媒體也加入 ePAPER 的陣容。

此外，PC home Online 網路家庭邀集小野、李四端、吳淡如等 23 位知名作家，發行「名家專欄電子報」，涵蓋政治、財經、企業、科技、藝文、娛樂、體

育、新聞等不同專業領域。原有的 5 份電子報加上新新聞的電子報，已有超過 46 萬的訂戶。李宏麟指出，為了拓展華文市場，10 份報紙也有簡體版，未來還會推出個人化的 newsletter 服務，網友喜歡哪個作者、哪一類內容，都可以為個人化量身打造。

同時，ePAPER 成立之後，也將網站與 Newsletter 的廣告分開，Newsletter 計價方式也由原來的以版面計算，改成按發行份數計價。由於 Newsletter 有明確的傳送對象，廣告主也可依自身需求，分別針對不同內容的網站、性別及年齡等條件購買廣告。

1999 年 7 月完成新台幣 1 億 1 千萬元增資的 PC home Online 網路家庭，以不斷創新的經營理念，持續發展企業規模。1999 年 11 月展開第 2 度新台幣 4000 萬元的增資案，以每股 65 元溢價發行，李宏麟不諱言，是為股票上市做準備，而 1999 年 7 月的增資是以每股 23 元發行。此次的增資是以每股 65 元溢價發行，預計兩星期內完成，網路家庭的資本額將達 1 億 5 千萬元，並開始規劃 todo 入門網站獨立成公司事宜。

同時，網路家庭也計劃尋第二類股管道在台灣上市，爭取第一家在台上市的網路公司位置。至於上市管道，鑑於要在科技類股掛牌，應經過 1 年長時間的輔導期。因此，網路家庭會在櫃台買賣中心正在規劃的第二類股上市。

#### 四 組織學習

詹宏志把領導者的角色定位在詮釋者和組織協調者，詹宏志認為「工作就是創造一個平台，讓大家一起來工作。」兩年內創辦 PC Home 及 PC Office 雜誌，購併 PC Gamer 雜誌，PC Home 成為國內發行人數 12 萬本的最大雜誌發行商之一，詹宏志強調動態定位與學習不完，認為不斷學習才能有所發展。

面臨現在這個一直變化的環境，電腦是一個學習性的工具，不是只有固定的功能，它每天可以學新的東西，應用是不停的，使用電腦這種生活本身就是終身學習的模式，讓我們的人生的學習變得不可或缺而自然，而且比較輕鬆不刻意，在不覺中做些應用，而那應用本身就是一種學習。

詹宏志指出，每個人要有心理準備，就是學不完。「人生本身要動態定位，

工作內容也要動態定位，這個現象愈來愈清晰，也愈來愈明顯，如果不能適應這樣的生活型態，那就會變得比較苦。」建議要做一個自然學習者，重視學習環境，企業重視企業內學習，個人重視個人學習，工作和生活才會過得充實，不然就會覺得很苦，與社會格格不入。

人類社會一直視學習為人生的一個階段，學習階段完成之後就該以專注投入工作來貢獻家庭與社會。這種「學習階段觀」在新時代裡正受到重大的衝擊，尤其是職場上，「一次學習」的概念與價值，正受到企業界與工作者強大的質疑。

身處十倍速時代的現代人，由於工作內容變動快，沒有人能夠把未來工作預備要用的技能全部準備好，也不能靠單一學習階段完全完成我們的教育訓練。因此，學習的觀念發生巨大變化，現在的學習的觀念有幾個新的重心：

1. 學習並不是單屬於某一個年齡層或社群的事。
2. 終身學習已經漸漸成了現今社會的共識。
3. 人的一生可能不只從事一種工作或行業。
4. 即使我們一生都在同一個工作或行業裡，但每一種工作的內容也必須面臨經常更新(Updating)的情境。

詹宏志強調，編輯人才的生產力與貢獻度是很難衡量的，熱愛編輯工作者可能一天 24 小時都在想工作的事。詹宏志認為出版業以人才為中心，有人才做他想做的事，配合員工做他想做的事，才會產生力量。因此，出版事業尋找人才，一定要找喜歡出版與編輯工作的人，並且會因人設事，為人才創造工作。

詹宏志不斷打造新事業，並認為人才的成功關鍵是「發行人」，他指出發行人的主要工作就是找總編輯。因為事業經營的成功關鍵在於核心人物，所主導整個公司的使命、方向及管理階層的使命感。

出版事業除了應有的專業外，詹宏志強調應具備兩種條件，第一個條件，要非常喜歡這份工作。因為，出版工作的特徵是無法從外部來管理的，從業者必須喜歡這個工作。這也是詹宏志反對編輯採上下班打卡制的管理，他對員工的管理完全是採榮譽制。認為整個組織要有一個氣氛，就是對自己所做的工作要有驕傲。如果不喜歡這份工作，便會無所適從，因為沒有人可以給你標準，

你必須自己給自己標準。

第二個條件，是必須有良好溝通協調能力，因為整個出版的原理就是溝通。必須鍛鍊自己有耐性且平易近人。詹宏志認為，溝通是一項專業也是一種態度，有許多誤解的可能是因為溝通不當所造成。因此，除專業條件外，自我管理與溝通能力是決定做得好不好的關鍵。

此外，新產品有它的生命週期，工作與行業也有生命週期。我們的知識與技能也有生命週期，而這週期正在縮短之中。當產品到達它的生命週期末端時，我們尋找創新的產品來創造新的生命週期，當我們的安身立命之技到達生命週期底端時，我們需要終身教育、持續教育或不斷教育。

電腦進入生活與工作後，讓我們感到學習革命的來臨。電腦的使用是一個不斷更新的歷程，電腦和資訊科技從未停止發展，因而使用電腦的人經常要不斷更新知識。學習不會一學就成，就像我們未來的教育及生活不會只有一次或一個階段。學習是活力的象徵，新事物的學習對知識工作者而言，更是持續成長的條件。

## 五 出版趨勢

1997年由PC home Online網路家庭負責人詹宏志等主導的城邦集團<sup>5</sup>，共有9家出版社，一家管理性結合資源的公司，希望能藉由管理性資源共享，結合更多對出版業有興趣的合作廠商加入。

詹宏志認為，台灣出版業每年出版3萬種新書，但新書在台灣生存下來的空間不大。他認為台灣出版業的特質是「分散化」，現今有5,000家以上的出版社，共有500億的市場，雖然出版事業多，儘管產業規模很大，但帶給整個社會、出版界並不會讓人覺得印象深刻。因此，出版業間應要彼此結合，才能面對未來台灣居華文市場領導地位的局面。

城邦出版集團1997年成立時，城邦集團董事及資深創意人的詹宏志提出了「華語出版單一市場」的構想，希望重整台灣出版市場以提高閱讀的品質外，有系統的累積資源，並建設屬於我們自己的出版介面，若此構想實現，台灣將有可能成為世界華語出版品中心，華文作家也勢必更加受到重視，受益最多的

當然還是買書、看書的閱讀群眾。

臉譜、馬可勃羅、Vita 的加入，分別由謝材俊、涂玉雲、葉姿麟擔任發行人，連同原有的麥田、商周、貓頭鷹等出版社，整個集團之 1998 年出書量共計約 1,000 種。

城邦出版集團在旗下的出版社增加至 8 家後，1999 年初又增加了易博士出版社，至 2000 年初城邦旗下的出版社已累積至 13 家，而光是 1998 年，城邦總共出書 300 餘種，營業也成長了 60%。詹宏志和各出版社都許下跨入 21 世紀的願景，城邦預計今年要出版 550 種以上的新書，並維持 60% 的高成長率，而海外的華文市場也將持續開發。

在出版與夢想的平衡下，詹宏志帶領的城邦集團已在國內的出版界佔有舉足輕重的地位，不設限的出書題材、富有活力的行銷手法，把國內的出版型態推向另一個層次。城邦旗下的出版社並不捨棄偏僻冷門的題材，各個不同的出版社各司其職，規劃出範圍涵蓋極廣的圖書領域。

跨入 21 世紀後，城邦的出版社家數預計將超過 15 家，出版新書會超過 1000 種，並且要成為台灣地區最大的圖書出版和發行組織。城邦依照這個計劃前進，願景相當值得讀者期待，台灣的城邦出版集團靈活的行銷出書的手法、不設限的出書題材、富有活力的行銷手法，已把國內的出版型態推向學習與創新的層次。

經由策略行動面向，可對電腦家庭出版集團在管理變革時，所需整合的策略性問題加以探討。詳見表 3-4 PC home Online 網路家庭策略面向表所示。

表 3-4 PC home Online 網路家庭策略面向表

策略面向	策略性問題
顧客	針對學生、上班族，開發年輕化、多元化、快速資訊及多媒體化的雜誌來滿足讀者。
市場	雜誌發行市場。
產品	發展電子郵件即時訊息。 整合平面出版和網路出版。
程序	導入內部的知識管理與外部的網路書店。
組織	建立學習型組織及虛擬團隊。
利害關係人和資金籌措	建立對讀者和作者的即時溝通管道。 籌劃在股票市場中上市以募集資金。

社會價值和政府政策	對社會傳佈新知識。
-----------	-----------

資料來源：綜合相關資料之分析。

PC home 雜誌創刊初期，以租下金石堂大幅看板來造勢，並採行低價策略與附贈實用光碟，再藉由讀者回函、電子郵件及 PC Home 電子報與讀者互動。電腦家庭出版集團以讀者為中心，配合整體行銷策略，並引進資訊科技輔助行銷活動，以及發展 Internet 新通路，乃是一個行銷導向的出版公司。

此外，網路提供了一個動態整合圖型與文字的介面，使得平面雜誌走向網路化。電子雜誌目前已在網際網路上傳播，資訊科技雜誌已逐步由傳統紙本型態，轉換為有聲、多媒體及網際網路之形式。未來網際網路電子雜誌，勢必將成為資訊科技雜誌最廣泛的傳播途徑。

PC home Online 網路家庭之管理變革，在於 PC home Online 網路家庭從傳統平面資訊科技雜誌之出版，轉變為平面出版與網路出版並行，並持續推展網際網路電子化服務之範圍及內涵，企圖在網際網路環境中，成為具影響力之入口網站，以及針對上網族群的屬性，藉由 PC home Online 網路家庭之各個網站，提供個人化服務。

### 第三節 天下遠見出版公司

自 1981 年以來，天下遠見出版公司與天下雜誌即不斷以深入淺出、客觀翔實地報導、分析人人都應了解的財經、政經問題，高度專業的表現，被國內、國際人士視為台灣嚴謹專業精神之出版事業。天下文化分為天下遠見出版公司與天下雜誌。目前擁有財經企管、心理勵志、文學、科學、社會人文及健康生活等系列叢書，以及天下雜誌、遠見雜誌及康健雜誌。

天下創辦人<sup>9</sup>為社長高希均、發行人殷允芄及王力行。公司組織包括編輯、廣告、發行、會計及叢書等，平均年齡為 27 歲。由於言論客觀公正、報導深入淺出，天下雜誌更連續贏得多項國際及國內大獎。

## 一 經營哲學

天下取名自「天下為公」，為秉持對美好社會的嚮往與追求，以「積極、前瞻、放眼天下」為經營理念。天下雜誌是國際政、經領袖看重的媒體，國際知名經濟學家傅利曼、高伯瑞，社會學家傅高義，世界級的管理大師波特、大前研一及梭羅，傑出的跨國企業領袖比爾蓋茲及盛田昭夫等人，紛紛接受天下雜誌的專訪。而連亞洲政治領袖，包括馬來西亞的馬哈地、新加坡的李光耀、紐西蘭總理波傑、澳洲前總理基廷以及中華民國的故蔣經國總統、李登輝總統，也都接受過天下雜誌的深入訪談，天下雜誌已建立了國際性的權威。

配合著台灣快速變動的政、經環境，天下雜誌始終以溫和、理性的態度，將政、經、社會的重要趨勢，以台灣發展的縮影做全面、完整而深入的分析，例如 1992 年 3 月的「高成長之謎」、1992 年 8 月的「金融集團稱霸台灣」、1989 年 6 月的「大陸動盪的根源」、1993 年 6 月的「自省的台灣」及 1993 年 11 月的「前瞻台灣」，幫助讀者掌握變動時代的脈動。

面對全球競爭時代的來臨，天下更以實際行動拓展國人的視野，努力為國人開新窗。從早期首開媒體編輯群集體越洋採訪紀錄的「探索日本」專輯，到近期的「菲律賓啟示錄」、「設計王國義大利」、「東南亞震撼」，採訪編輯群實地將台灣讀者的視野帶往海外，從眾多國外的例子中，由歷史至人文，由文化至產業，多面探討強國與弱國的興衰，做為台灣追求成功的借鏡。

天下雜誌及天下遠見出版公司的編輯精神，強調「以公正客觀的態度，報導、討論、分析與經濟生活相關的觀念、問題及政策」。主要的讀者對象，是「工商界人士與知識分子」。主要編輯精神和寫作態度，強調「客觀、理性、溫和、積極、不隱含諷刺及不尖酸刻薄」。

在利用電腦企劃、寫稿及編輯方面，編輯最常用的文書處理軟體就是 Word，企劃編輯藉由電腦撰寫企劃案，作者經由網際網路將文稿傳送至出版社，執行編輯利用電腦審核稿件，再將稿件傳遞給美術編輯加入插圖，再採用麥金塔電腦和排版軟體，即可編排出整頁與分頁的內文。

專業的排版系統，採用寫研、文淵閣或集塵等排版軟體。排版系統文字排

版後，必須先轉碼再做美術編輯。美術編輯工作，包括拼版及落版。拼版指編排、組頁及電腦拼版，內容有花拼及樣式選擇、文字檔轉影像檔、圖片掃描、傳輸與匯集資料、圖文整合、網點成形器低檔轉高檔、螢幕校對及色彩修正、紙張相片噴墨輸出、影像紙大版輸出及底片校對等。落版則採 CMYK 四色套色。

所有圖形和文字在編輯完畢後，經過約三次校稿確認無誤後，便可把電子文件檔全部存至一張容量為 230MB 或 640MB 之磁光碟片(Magneto-Optical, MO)中，再把 MO 送至輸出中心製版、打樣，輸出中心會把樣本送回做最後一次的確認，接著便將製好的版，送交印刷廠付印。

到達印刷廠後，先試印一次來比對顏色，然後利用電腦調整用墨的濃度，以及顏色的深淺，直到調整至正確顏色後，再利用電腦全自動控制印刷機來印製圖書或雜誌。

此外，天下遠見出版公司，對內已逐步發展線上資料庫，對外成立天下文化書坊 bookzone 網站，銷售天下遠見出版公司所發行之圖書及雜誌，以及時報文化的新書，並且建置遠見雜誌和康健雜誌相關網頁內容，藉網路行銷傳播企業形象。未來更將建構對外的網路資料庫，提供索引與查詢資料服務。同時，天下雜誌亦設有專屬網站，進行歷年及最新天下雜誌簡介，以及提供讀者線上訂購和查閱相關訊息。

### 三 行銷概念

天下遠見出版公司目前擁有財經企管、心理勵志、科學、社會人文、健康生活及文學等 10 個系列的叢書，其中 70%是翻譯書。天下遠見出版公司的行銷概念，在於以知名品牌與良好形象，嚴謹的專業精神、客觀公正的報導，製作與銷售國際財經、政經的出版品。

天下雜誌的市場定位在財經企管雜誌，主力客層為擁有大專以上學歷，25 歲至 44 歲之企業主或中高階主管。遠見的行銷概念，則是藉天下原有的知名度，以微觀台灣脈動，宏觀世界全局為訴求。

遠見雜誌市場定位在財經雜誌，主力客層為 20 歲以上知識青年及社會人士。康健的行銷概念在使讀者能夠活得自在、活得愉快且活得健康。市場定位

在休閒、生活雜誌，主力客層為 22 歲以上女性，注重飲食、心靈及休閒之讀者。

天下雜誌專業深入的分析報導，不僅贏得國內外政經領袖的信賴，同時也獲得廣大讀者的支持，以 93,000 份的發行人數，位居國內最大的政經雜誌。訂戶與零售比例為 7 比 3 左右，讀者群中有 55% 為企業主或中高階主管，87% 擁有大專或研究所學歷，更顯現天下雜誌觸及最有影響力的讀者階層，是國內政府或企業界決策者的最佳讀物。

#### 四 天下文化書坊 bookzone 網站

天下遠見出版公司於 2000 年 1 月 1 日成立天下文化書坊 bookzone 網站 (<http://www.bookzone.com.tw>)，銷售天下遠見出版公司全系列的圖書，上線時即有 500 多本書可在網路上流通，而除了圖書銷售，有關書的資訊內容、討論區也是 bookzone 經營的重點。

天下遠見出版公司網路事業部負責人韓昇臻表示，天下遠見出版公司目前擁有財經企管、心理勵志、科學、社會人文、健康生活及文學等 10 個系列的叢書。而 bookzone 將會銷售全系列的圖書，目前已建置了 700 多筆的書目，2000 年元旦上線時，即有 500 多種的圖書銷售。

有別於天下遠見出版公司在實體通路的圖書皆是以訂價銷售，bookzone 的銷售價格將會比訂價略低，韓昇臻指出，價格不會是網路書店的賣點，內容與服務才是 bookzone 要突顯的特色，以出版社具有內容與版權的優勢，網站上將提供豐富的圖書資訊，結合目前有 8 至 10 萬份訂閱量的雙月刊書訊。

此外，互動性也是 bookzone 要強調的重點，將會為每本書成立獨立的討論區，讓每本書擁有自己的社群基礎，閱讀者也能從圖書中獲得延伸性的人際關係。在網頁內容方面，網站的內容不見得全來自雜誌，有時記者採訪或蒐集到的資料，由於版面及篇幅限制，沒有刊登在雜誌上卻有相當價值的報導，報導內容及相關資料將會轉移至網頁，成為有別於平面之獨特網頁內容。

天下遠見出版公司除成立天下文化書坊 bookzone 網站之外，遠見雜誌與 bookzone 網站同時上線。天下遠見出版公司網路事業部負責人韓昇臻指出，雖然遠見雜誌是月刊，但為符合網際網路的特性，網站內容每星期做更新。

除了書摘、書評，還包括圖書得過的獎項及創作背景等，由於天下遠見出版公司 7 成以上的產品屬於翻譯書，bookzone 將提供連結至原文書網頁的服務，並以中英文資料對照的方式呈現。天下遠見出版公司之整體策略，詳見表 3-5 天下遠見出版公司策略面向表。

表 3-5 天下遠見出版公司策略面向表

策略面向	策略性問題
顧客	滿足讀者對快速而完整求取知識的需求。
市場	本土及翻譯圖書、財經雜誌發行市場。
產品	整合平面出版和網路出版。
程序	導入內部的知識管理與外部的網路書店。
組織	建立學習型組織及虛擬團隊。
利害關係人和資金籌措	建立對讀者和作者的即時溝通管道。 籌劃在股票市場中上市以募集資金。
社會價值和政府政策	從國外取得最新觀念，對社會傳佈新知識。

資料來源：綜合相關資料之分析。

展望 21 世紀，天下遠見出版公司在 2000 年第一季，推出《知識管理》及《變革》等書，並於台北國際書展期間，舉行「網路商機」對談，由高希均主持，李宏麟及李建復等主講。由此可見，天下遠見出版公司對於 21 世紀的變革趨勢，有深入的體認，也希望引領讀者朝前邁進。

天下遠見出版公司之管理變革，從傳統平面財經雜誌及叢書之發行，正朝向網際網路資訊中介者發展。對內逐步發展內部網路資料庫，並建構對外的網際網路線上資料庫，未來將提供付費索引與查詢資料服務。同時，成立天下文化書坊 bookzone 網站，銷售天下遠見出版公司所發行之圖書及雜誌，並且建置遠見雜誌之網路版服務讀者，藉網路行銷傳播企業形象。

#### 第四節 金石堂連鎖書店

台灣大型連鎖書店金石堂書店，自 1983 年 1 月成立迄今已有 14 年，至 1997

年 5 月為止，已有 58 家分店。金石堂一貫的理念，在「創新求變，提供消費大眾最新最好的服務，採取電腦化管理，連鎖多元化及複合型的經營模式」。金石堂暢銷書排行榜，以電腦管理取代人工計算，每月迅速統計金石堂全省門市的圖書銷售量，反應書市最新動態。

金石堂書店的行銷活動，包括金石堂貴賓卡、金石堂出版情報、金石堂圖書禮券、金石堂藝文活動、金石堂外販服務、金石堂網際書店及金石堂暢銷書排行榜。1999 年的行銷策略，將加速落實「書香島」的理想，著手編織書香網。以期能讓消費者透過該網得知最新訊息。金石堂書店 1999 年的三大織網工程如下：

1. 直營店的擴點和改裝：金石堂書店目前擴點已達 72 家直營門市，預計逐步把早期各門市重新改裝整建，改裝後將呈現出古色古香的中國風情，符合民眾對精緻的需求，提供民眾最佳心靈休憩站。目前已完成汀州本店及民生店。
2. 網路書店的設立及加強：金石堂 1998 年成立的網路書店，將不斷增加促銷活動和出版情報。以期讓繁忙的現代人，可以不用出門就能找到新書、暢銷書和推薦好書的書訊，並且線上訂購所需圖書。
3. 開放加盟門市：全省依區域特性開放成立不同規模的加盟門市，金石堂書店目標為，公元 2000 年時，達到每 6 萬至 7 萬人的區域中，就有一家金石堂書店，讓消費者獲取書訊更方便。

金石堂書店延續 1998 年所建立的電腦化制度，並擴充電子標籤配貨系統、自動分揀系統，以提升物流作業品質，使進貨、配貨、銷貨、存貨和退貨流程更有效率。並與廣播電台合作書香節目，輔助與宣傳導「書香網」的建立。

#### 一 AcerMall 金石堂網路書店之成立

金石堂書店與元碁資訊合作，於 1999 年 11 月 18 日，正式開始經營「AcerMall 金石堂網路書店」<sup>10</sup>，AcerMall 金石堂網路書店將參考亞馬遜網路書店的經營

模式，初期以圖書銷售為重心，再擴展至金石堂集團其它商品，成為網路百貨公司。

金石堂書店 1997 年前曾以專櫃模式在元碁資訊的 AcerMall 中銷售圖書，當時僅將網際網路視為行銷通路之一，AcerMall 也僅提供技術平台。1999 年 7 月間，在網際網路熱潮和看好電子商務的前景推動下，金石堂與元碁展開進一步合作，共同建置與經營聯名的「AcerMall 金石堂網路書店」。

1999 年 9 月中旬，AcerMall 金石堂網路書店曾上線試賣，平均每周吸引超過 2 萬人次，是 1997 年前專櫃模式的 10 倍以上，周營業額更高達 30 萬元，比起之前一個月才 10 萬元的金額有顯著進步。預計正式開站後。每月營業額將可超過 100 萬元。公元 2000 年預定達成 2000 萬元的營業額。

在 1999 年 11 月 18 日正式上線重新出發，結合彼此經驗和資源，以精簡的跨公司團隊，共同開發網際網路購書市場。金石堂網路書店經理郭柏晴指出，網路使用者在 AcerMall 金石堂網路書店購書，有更多的圖書資料庫及內容、服務。訂單處理平均約 7 日至 14 日，且國內可享受免費快遞住宅配送服務，加上可利用原有實體書店的資源，無庫存壓力等，是相對於國內其他網路書店的競爭優勢。

AcerMall 金石堂網路書店比起專櫃經營時代，除了購書之外，還提供較多的服務，像是互動性的服務有讀者評鑑、網路讀書會，套書等價格較高的圖書，也可以集體議價方式購買，近期也將推出代客尋書服務，滿足讀者購買冷門書的需求。未來除了賣書外，也會加入雜誌、文具與禮品的銷售。

金石堂 17 年來累積 30 多萬筆的圖書資料，AcerMall 金石堂網路書店，目前先擷取流通最廣的 10 萬筆書目，放在網路上可供消費者選購，未來將逐步建構圖書相關的圖片、摘要及導讀等，以方便讀者線上查詢。

AcerMall 金石堂網路書店結合專業出版通路與電子商務，將目標對準全球華人市場。金石堂副總經理陳斌表示，初期銷售量仍以台灣為主，但長期來說，希望海外銷售量能達 7 成的比例。雖然 AcerMall 金石堂網路書店目前這 10 萬筆資料，只能搜尋書名等基本資訊，但預計 2003 年 3 月前，希望能充實資料庫的內容，完成 5 萬本圖書相關資料的建立，建置起包括封面、書摘導讀等內容。

金石堂書店過去因為門市空間有限，只能擺設暢銷書且上架時間受限，忽略消費者在其他圖書或冷門書的需求，AcerMall 金石堂網路書店的成立，可供讀者做廣泛的選擇，滿足各種購書的需求，並提供更快、更多且更完整的服務。

此外，AcerMall 金石堂網路書店也提供預購服務。由於元碁已開發與出版事業交換資料的軟體技術，1999 年 12 月可正式啟用後，金石堂可即時掌握最新的出版訊息，在發行通路銷售前，網友就能先在 AcerMall 金石堂網路書店線上預購。

金石堂跨入電子商務的優勢在於擁有實體通路的資源，這部份可展現在物流的運作上，目前規劃的送貨方式，除了利用自有的物流體系送貨到府，也能至門市取貨，而金石堂全省有 80 多處據點。

對於網路事業，金石堂連鎖書店也成立獨立的電子商務部門，且電子商務部門的業績與實體書店是分開計算，未來旗下的電子商務部與元碁的電子商務部可能考慮合併，雙方再合資成立公司。

## 二 主要競爭者 誠品書店

誠品書店由負責人吳清文<sup>11</sup>於 1989 年成立迄今，人文、藝術、創意與生活為一貫經營理念。至 1998 年底，誠品書店全台連鎖店超過 20 家，1999 年則約為 30 家。

誠品書店的特色，在於亮麗而具有現代感的空間設計，每一家誠品書店室內都留有窗戶，並擺置綠色植物供讀者欣賞，規劃有座位讓讀者可坐下來閱讀，設備高品質，而服務大眾化。

關於發展方向，誠品書店負責人吳清文認為，未來的書店不止是提供買書的場所，更是朋有相約、聊天與聚會的地點。讀者進入誠品後，可以喝杯咖啡、聽場演講、看特別展覽或與作者面對面交談。而誠品將設立「誠品講堂」，提供民眾一個學習的場所，並且也會朝社區發展，做為社區民眾互動的場所。

誠品企業目前營業額約 40 億元，誠品書店營業額約 16 億元，已開始產生盈餘，預計 2001 年可申請股票上市。此外，誠品書店目標為全台灣開設 129 家分店，1999 年底登陸香港開設實體書店，藉此打入國際市場。並計畫公元 2000

年起，建置網路書店及發展電子商務。

誠品書店從 1999 年 3 月 12 日週年慶開始，在台北的誠品書店敦南店以 24 小時營業、天天不打烊寬敞的店面及別緻的空間設計，讓晚上 10 點至凌晨 2 點，夜貓族或是早起族，能夠加入逛書店的行列，讓讀者可以尋找所需要的各式圖書、同時也可以找個地方歇腳與喝咖啡，從而加強書店與讀者的互動。

誠品書店在 10 週年慶時，推出 12 冊的人文經典隨身讀，鼓勵消費者多利用書本體驗不同人文。從 1999 年 11 月起，更陸續嚐試網路活動，包括將自製商品哲學家筆記本、書袋與書籤，與蕃薯藤合作以網路為通路進行銷售後，自 12 月 1 日至 23 日止，在 23 天內銷售金額約 21 萬新台幣。

誠品中文圖書商品處採購副理趙世培表示，誠品對於網際網路正在尋求適合的時機切入，同時也在尋找經營的商業模式，有可能開放其他法人投資，同時不排除與蕃薯藤有進一步合作的可能，並希望電子商務相關的基礎架構都能規劃與建置完備。

發展電子商務不可或缺的物流處理上，目前誠品正一方面籌備成立網路科技公司，另一方面誠品投資 6 億元，在桃園南坎興建 6000 坪以上的物流中心，希望整個物流體系 2000 年 5 月試行時，網路書店後端的配送，能改變目前以 20 多家分店分點配送的方式轉為整體配送。

三 金石堂連鎖書店 SWOT 分析：以下將對金石堂書店進行 SWOT 分析。

(一)外部分析摘要：現有市場分析，可分為市場結構分析及競爭分析。

1. 市場結構分析：包括區域、品牌、顧客、規格、情境及品型等。
  - (1)區域(Area)：市場涵蓋整個台灣地區。
  - (2)品牌(Brand)：金石堂連鎖書店。
  - (3)顧客(Customer)：採年齡別與職業別，如16歲至25歲之學生，及20歲至30歲上班族等。
  - (4)規格(Design)：採數量別及圖書類型別。
  - (5)情境(Essence)：知性休閒。

(6)品型(Form)：品群為書店、品類為連鎖書店及品目為創新型連鎖書店。

2. 競爭分析：包括現有直接競爭者、現有間接競爭者及潛在競爭者分析等三項。

(1)現有直接競爭者：如誠品、何嘉仁與新學友等連鎖書店，以及，統一企業之FNAC大型書店、傳統書店等。

(2)現有間接競爭者：如便利商店、展覽會、人員直銷、校園書坊、量販店及網路書店等。

(3)潛在競爭者：農學社及秋雨物流等。

(二)內部分析：可分為價值觀、策略、風格、結構、人員、技能及系統等七項。

1. 價值觀(Share value)：受本公司董事、副董事、總經理、副總經理、協理之學經歷影響，積極進取。

2. 策略(Strategics)：連鎖書店定位鮮明。早期以有效率為主，進而大眾化，接著推出各種書展活動。

3. 風格(Style)：企業形象佳，採標準化與參與式管理。每間連鎖店具共通性。

4. 結構(Structure)：網路行銷策略搭配人員銷售。新市場開發應用於網路。必須注意展店績效的提升，實體書店與網路書店之相互配合。

5. 人員(Staff)：定期實施員工在職訓練培養專業人才。

6. 技能(Skill)：以專案方式提出新店點開發計劃，並且每家書店之專櫃採個人化擺設。

7. 系統(System)：電腦系統佳，具有足夠的管理資訊系統支持。但必須逐步進行網路書店中書目之建置與讀者服務。

(三)SWOT分析表：詳見表3-6金石堂書店之競爭策略表所示。

表3-6 金石堂連鎖書店之競爭策略表

外部分析 策略 內部分析	<b>機 會 點</b> . 華文圖書市場有待開發。 . 社區缺乏正當活動。	<b>威 脅 點</b> . 圖書雜誌銷售競爭激烈。 . 圖書價格低。
	<b>優 勢 點</b> . 企業形象佳。 . 建置網路書店以增加行銷通路。 . 連鎖書店定位鮮明。	<u>前進策略</u> . 引進網路技術，建構網路書店。 . 可吸引年輕族群目標市場。
<b>弱 勢 點</b> . 員工創意待加強。 . 每家連鎖書店無獨特風格。 . 展店績效應更提升。	<u>改善策略</u> . 可藉推出社區藝文活動增強互動。 . 改善展店績效。	<u>撤退策略</u> . 短期內不宜採低價促銷活動。

資料來源：陳信榮，金石堂上網路賣書，經濟日報，1999年11月19日第23版。張瑞振，書香網編織行動—網路加盟拓點忙，自由時報副刊，1999年2月。綜合相關資料之分析。

(四)策略摘要：共分為前進策略、暫緩策略、改善策略及撤退策略四項。

1. 前進(Go)策略：結合內部優勢及外部機會。可引進網路，藉以訓練及改善公司網路專業技術，提升改良企業體本身新科技，增加市場機會點的存在。

2. 暫緩(Hold)策略：結合內部優勢及外部威脅。市場無明顯機會點，故應等待市場機會點產生。應提高服務品質，維持連鎖書店之良好形象。
3. 改善(Improve)策略：結合內部弱勢及外部機會。可藉由良好書店形象，以及寬敞內部空間，推出社區藝文及讀書活動系列。
4. 撤退(Retrench)策略：結合內部弱勢及外部威脅。現階段不宜採連鎖低價促銷活動。

#### (五)分析結果

金石堂書店擁有 80 家以上直營門市，店點較誠品書店 20 餘家分店為多，誠品每家店由於風格獨特且管理方式不一，因此績效不易衡量，網路書店尚未建置，並且圖書訂價較高等。

藉由決策研擬共同法則的SWOT分析，針對目前行銷態勢分析確認公司所面臨之外部的機會和威脅，及內部的優勢和弱勢，將優勢與弱勢及機會與威脅產生一配對關係，所研擬出金石堂之行銷策略規劃，分析結果金石堂進入網路之圖書電子商務市場對本身將提升優勢。

AcerMall金石堂網路書店進入網路之圖書電子商務市場，不僅可搶得通路之競爭優勢外，且拓展顧客層級，使企業形象定位不僅以25歲以上之上班族為主，更有許多差異化顧客層級圖書產品。

誠品書店認為書店不僅只是書的交易場所，它是一個讀者心境安頓之處。舉辦活動或誠品講堂，都是很另類的，目的是不願讀者的閱讀領域只在暢銷書上。未來，誠品將加強親和力與親切度，以及第一線工作人員的訓練，提升專業的服務品質。

金石堂則認為書店是以顧客為核心，不是以商品為核心。金石堂書目及書種組合比其它大型連鎖書店來得多、來得豐富。但應整體規劃未來實體書店與網路書店之相互配合。詳見表 3-7 金石堂書店策略面向表所示。

表 3-7 金石堂書店策略面向表

策	略	面	向	策	略	性	問	題
---	---	---	---	---	---	---	---	---

顧客	提供讀者溫馨、方便、寬敞和明亮的選書環境。
市場	圖書、雜誌、光碟及文具發行及銷售市場。
產品	由平面媒體銷售朝向網路出版。
程序	導入內部的知識管理與外部的網路書店。
組織	建立學習型組織及虛擬團隊。
利害關係人和資金籌措	籌劃在股票市場中上市以募集資金。
社會價值和政府政策	對社會傳佈新知識。

資料來源：綜合相關資料之分析。

此外，連鎖書店若是經營不善而倒閉，原因就在於行銷定位與行銷策略不明確，書店風格與特色無法獲得社會大眾的認同，因此才會造成經營失敗。無論誠品或金石堂，唯有具獨特風格、專業經營且不斷創新服務的連鎖書店，才能再競爭激烈的市場上生存。

金石堂連鎖書店之管理變革，除了傳統實體書店之連鎖通路外，更經由與資訊科技公司的合作，成立 AcerMall 金石堂網路書店，不僅在實體連鎖通路進行店銷，更藉由 AcerMall 金石堂網路書店拓展顧客層級與營業項目，並進而發展各種電子化服務。

總而言之，1999 年下半年金石堂連鎖書店與元碁資訊合作建構 AcerMall 金石堂網路書店，遠流出版公司、天下遠見出版公司等多家出版事業積極邁向電子商務，以及博客來網路書店進行大幅度網頁改版、新增電子商務機制及設置物流中心，出版事業的市場競爭，已經從實體出版市場延伸至電子商務領域。

## 註 釋

註 1. 胡敏怡，網際網路事業經營之成功因素研究 以網路書店為例，國立政治大學碩士學位論文，1998 年 7 月，第 104 頁至第 106 頁。

註 2. 陳明懿，遠流出版公司成立 25 週年宣告記者會新聞資料，台北：遠流出版公司，2000 年 2 月 16 日。

註 3. 胡敏怡，網際網路事業經營之成功因素研究 以網路書店為例，國立政治大學碩士學位論文，1998 年 7 月，第 107 頁。

- 註 4. 徐淑卿，擁抱千禧書潮 2000 台北國際書展熱鬧展出，中國時報，2000 年 2 月 17 日，第 41 版。
- 註 5. 宋育如，城邦出版集團董事長詹宏志：專業化、管理化為出版業生存契機，銘報新聞，1999 年 1 月 22 日，第 2 版。
- 註 6. 董素蘭，天下雜誌內容分析 經濟性專業雜誌的訴求研究，1988 年 1 月，第 13 頁。
- 註 7. 董素蘭，天下雜誌內容分析 經濟性專業雜誌的訴求研究，1988 年 1 月，第 14 頁。
- 註 8. 徐淑卿，擁抱千禧書潮 2000 台北國際書展熱鬧展出，中國時報，2000 年 2 月 17 日，第 41 版。
- 註 9. 張瑞振，書香網編織行動—網路加盟拓點忙，自由時報副刊，1999 年 2 月。
- 註 10. 陳信榮，金石堂上網路賣書，經濟日報，1999 年 11 月 19 日第 23 版。
- 註 11. 張夢瑞，誠品書店迎接十周年，民生報，1998 年 11 月 1 日第 19 藝文版。

## 第四章 研究發現

電子商務有利於出版事業相互整合、企業資源共享及擴展行銷通路或管道。出版事業發展電子商務，應進行知識化、數位化及網路化之規劃與建置。本章第一節的產業競爭分析將以策略管理角度，觀查出版產業的競爭態勢，以及分析出版社建構與維持企業長期競爭優勢，第二節將深入探討出版事業的知識化。第三節至第五節則對出版事業的網路化和電子商務在出版之應用進行分析。

### 第一節 出版事業環境分析

本節出版事業環境分析，首先探討傳統出版環境，由傳統出版流程之選擇、複製及發行方式加以討論。再以出版事業各種可能的通路進行分析，以了解出版事業上下游相互關係，以及與讀者接觸之管道。接著以五種競爭力分析，試圖探索出版事業之相互關係，以及與環境的互動。最後再藉由遠流、PC home Online 網路家庭、天下及金石堂等四個案為主，進行台灣地區出版事業發展電子商務之策略分析。

#### 一 傳統出版事業

出版是一種選擇及處理，並複製著作物，再公布於眾的活動。傳統出版活

動過程中，選擇包括編輯、企劃，從規劃、創作、審閱、編排、檢字、排版、組頁、電腦拼版及再校對等。

傳統出版複製活動泛指印刷而言，指看過清樣後之上機付印、摺紙、穿線、裁切及包裝等。傳統出版公佈活動之公佈於眾則為所謂的發行工作。就出版技術而言，台灣地區多數出版事業規模不大，對電腦的運用，常只是個人電腦上的文書處理、會計處理檔案等階段。

就出版品而言，紙張是一種文字的載體，電子媒介與網際網路也是文字、圖形、聲音及影像等之載體，傳播資訊的本質和內容並不會造成改變。以下將從傳統出版事業圖書發行方式<sup>1</sup>之流程，探討傳統出版環境。傳統出版事業圖書發行方式如下：

1. 出版事業之出版者將圖書編輯與印刷完成。
2. 出版事業之發行者整合各零售點、書店及連鎖書店的訂購數量。
3. 發行者依照批發量，經由圖書物流分送圖書給經銷商、下游零售書店或連鎖書店，進行鋪貨作業。
4. 出版事業之零售點、書店及連鎖書店，進書時將書寄售、換書或買斷，進行上架及銷書，以及把未賣出的圖書退回。

傳統出版事業之發行方式，經過進書、銷書、存書、換書等及退書。出版品必須依賴各種通路或管道以傳遞至讀者，經營成功的因素主要在於能夠視出版品內容、出版品特性及目標讀者或目標顧客之特質，進行分眾或個別化的出版行銷。出版事業發展電子商務，不但增加通路或管道，出版者也可能降低對經銷商、零售點、書店及連鎖書店等之依賴程度。

## 二 出版事業各種可能的通路

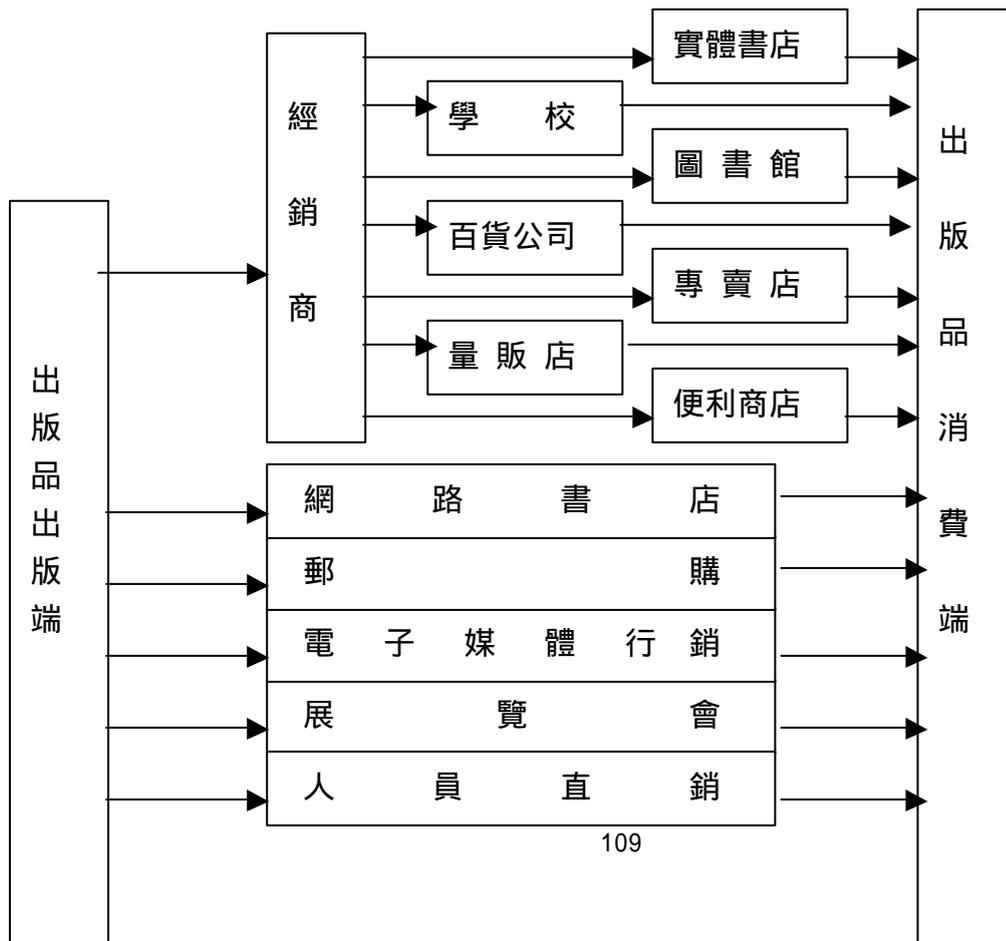
圖書、雜誌及報紙的數量與品質，代表一個國家的文化水準。無論內容上多深入淺出，發行業務做得不好，就不可能成為暢銷的文化商品。此外，行銷若能結合新科技，必將發揮最佳的效果。在出版事業進行行銷策略規劃時，應詳細考量各種可能的整合方式與通路。出版事業可能的通路如下：

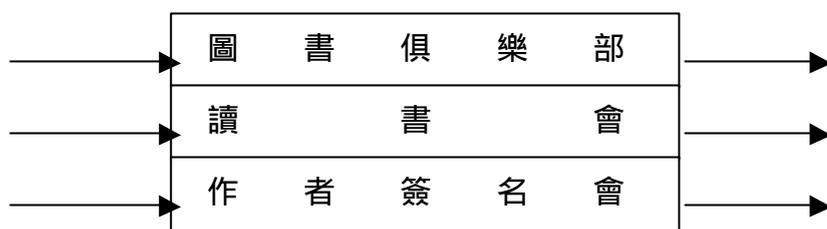
1. 實體書店：連鎖書店與獨立書店之優勢為出版品實體陳列於架上，讀者可閱覽出版品，並可進行現場服務人員宣傳與銷售活動。實體書店的弱勢為營業時間受限制。需考慮商圈及周邊交通狀況。空間受限，出版品無法全部上架。無法充分取得讀者資料，且資訊無法有效再利用。此外，傳統書報攤則可銷售當期雜誌及小說類圖書等。
2. 學校：校園通路以學術出版品、教科書及參考書為主，目標讀者可分為教職員、學生及相關人士。或是與學校性質相近之補習班、家教班、安親班及專業學習班等。
3. 圖書館：台灣地區各型圖書館每年會進行採購圖書業務，出版事業之出版端可製作出版品圖書目錄供圖書館參考。
4. 便利商店：銷售週轉率高的便利品之小型商店，銷售雜誌及小說類圖書。如 7-Eleven 統一便利商店、全家、萊爾富及 OK 便利商店等。
5. 專賣店：如體育用品店、寵物店、嬰幼兒服飾店、電腦門市、家具店、花店及園藝中心等。產品線窄而長，出版端必須視專業提供出版品。
6. 量販店：大型購物商場，圖書期刊區內之出版品，以休閒及生活為主。如家樂福、遠東愛買、萬客隆、高峰及好市多等。
7. 百貨公司：每一產品線均為獨立營運之部門，而圖書期刊之銷售，常附屬於某部門。
8. 電子媒體：電視節目及廣播節目依分眾特性，對特定目標顧客進行直接的促銷。出版事業可與適當電子媒體合作，邀請作家上節目，進行觀眾與作家之即席問答，加深讀者印象與刺激銷售。
9. 展覽會：出版事業配合相關單位舉辦國際大型書展、地區性書展或晒書活動，可吸引大量人潮選購圖書及雜誌。或藉由博物館、展覽館及專業展場之機會，進行整體或個別配合的書展。
10. 圖書俱樂部：出版社可發起會員制圖書俱樂部，以優待價及特殊平裝書銷售特定讀者層。
11. 讀書會：為區域性之組織活動，可經由書店、企業單位或地方社團發

起，直接和出版社或雜誌社接觸，並代讀書會成員統一購書。

12. 作者簽名會：作者簽名會為一種作者非常接近讀者之新書發表會、行銷知名人士或特定造勢活動，出版事業可設攤銷售該作者作品，讀者購買後再請作者簽名。
13. 人員直銷：經過訓練的直銷人員採取一對一行銷，向特定目標推銷，要求消費者或讀者直接反應。另外，亦可採用電話之出版品行銷或銷售方式，經由讀者資料庫向不特定對象進行電話訪談。
14. 郵購：出版事業使用平面廣告媒體，如郵寄直接信函與圖書目錄至特定讀者，或利用報紙與雜誌等平面媒體，刊登出版品銷售訊息。需要建立完善的讀者資料庫，或進行消費資料互換等方式，取得最新的目標顧客資料，才能達到有效率且有效能的行銷。
15. 網路書店：網路書店的優勢在於出版品展示與銷售無時間與空間限制。網路書店經由網路會員、網路購書或網路暢銷書投票，取得讀者資料並建立網路讀者資料庫，可對讀者提供個人化檢索、查詢與購書服務。

圖 4-1 出版事業通路分析圖





資料來源：綜合相關資料之分析。

如圖 4-1 出版事業通路分析圖所示，愈接近出版社或雜誌社等出版來源端之通路或管道，如自設網路書店、郵購、書展、圖書俱樂部及利用電子媒體等方式，出版社、雜誌社等出版端對出版品愈能主動掌控行銷與銷售活動，並採取積極的行銷方式。

無論通路的多少，出版事業應將各種通路加以緊密聚合，達到不管交易透過何種通路，各通路彼此皆能相互支援，讀者或消費者得到一致的服務品質，出版事業則取得最佳綜效。消費者可選擇自己偏愛的通路進行交易，但在購買之價格折扣及方便性，資訊提供之快速與內容豐富上，網路書店與電子商務可具有競爭優勢。

### 三 五種競爭力分析

自 1980 年起，波特(Michael E. Porter)教授發表競爭優勢(Competitive advantage)，為競爭策略理論奠定基礎，接著 1985 年《競爭優勢》出版，以價值鏈、五種競爭力、產業區隔及競爭策略，分析動態環境中，企業競逐優勢的各種可行策略與陷阱，說明學習策略的運用，以及如何取得並保持競爭優勢。

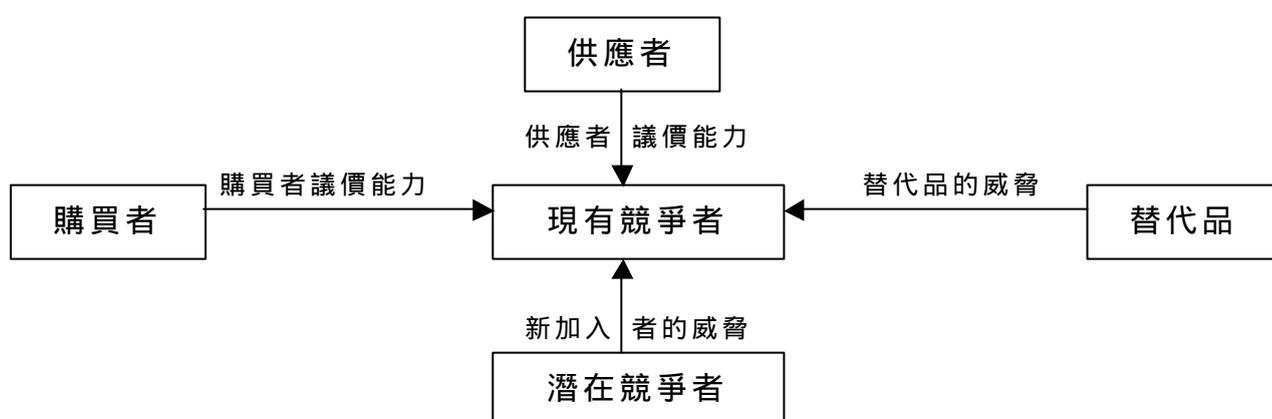
從技術對競爭的重要性而言，當某項技術，能夠明顯影響企業競爭優勢或產業結構時，它就是一項重要的技術。技術變革可能成為產品設計、運作速度及產出的學習曲線基礎。加快新產品的速度，以及加快對顧客服務的反應時間。

例如實體書店從人工收帳改採銷售點訂購系統後，出版社及圖書經銷商傳統訂書、銷售服務和庫存管理方式，若不採取相對應之管理變革，競爭優勢必會隨之降低。技術變革與競爭優勢之關係，在於技術變革要能降低成本，率先採行技術變革者，能夠使企業產生優勢，在普遍被同業模仿後，將進而改變整

個產業結構。

在產業結構分析方面，以 Michael E. Porter 的五種競爭力分析架構為主，分別敘述產業競爭強度結構因素，包括現有競爭者、潛在競爭者的威脅、購買者的議價力量、替代品的壓力及供應者的議價力量等五項。詳如圖 4-2 五種競爭力架構圖所示。

圖 4-2 五種競爭力架構圖



資料來源：黃營杉譯，策略管理，台北：華泰書局，1999年四版，第96頁。譯自 Michael E. Porter, Charles W. L. Hill & Gareth R. Jones, How Competence Forces Shape Strategy, 1979。

Michael E. Porter 提出了企業的五種競爭動力模型(Five competitive force model)。藉由分析這五種競爭力，出版事業可以在傳統市場(Marketplace)中，建立獲得競爭優勢之獨特競爭力。當電子商務在未來形成出版事業的另一個重要市場後，由於傳統實體出版品市場與電子商務市場是兩種不同的經營典範，競爭力亦將產生新的變化。前者以實體資源為主，電子商務的經營與競爭力的培養以資訊資源為主。出版事業在面臨新的競爭環境時，必須重新思考新的競爭動力模式。以下將探討出版事業發展電子商務時改變之五力模式及應對策略：

#### (一) 現有競爭者

現有競爭者彼此合作或相互競爭。指在既有產業競爭中，以相同或類似之

產品彼此競爭之企業。傳統上，因為資訊流通不易及地域性的限制，出版事業的競爭對象大多是特定區域內的其他廠商。網際網路的開放環境則擴大傳統出版事業的市場與競爭者。原本在各區域內的交易量將因為網際網路的使用而大幅提升，競爭對手也不再局限於原有之出版事業。

面對網路環境的虛擬世界時，出版事業可採取策略聯盟方式，建立一個知識入口網站、知識內容提供者或知識搜尋的最終網站，藉此成為網路使用者及其他業者的重要連結點，使用者上網進入此站後，各種資訊以及個人服務可滿足上網的所有需求，減少網路使用者的搜尋成本，也降低出版事業創造目標顧客的成本。競爭策略如下：

1. 降低同業間的競爭強度，形成同業默契。價格競爭會使得原本利潤有限的出版事業，帶來利潤的負成長。應儘量避免價格戰及削價等惡性競爭，並儘可能相互配合促銷活動和連結網站。
2. 促進同業之營運範疇多元化：同業間的營運內容、生產技術、人員背景與經營規模愈相似時，彼此間產生競爭的強度將愈強，所以應儘量讓彼此有獨特性。以避免同一時間內，發行同選題、同類型或同訴求之暢銷書。

就內容提供者而言，出版事業之現有競爭者，可能為出版事業、電視公司、電影製片商、報社及新的整合性媒體等，任何能夠提供完整內容服務之供應者。這些事業單位，持續在全球資訊網上設計不斷更新的網頁內容，不但想要提升品牌形象，更期望讓網站運作產生更高的利潤和價值。

出版事業除了提供本身的產品或服務之外，必須與其他業者互補並吸引人潮，成為虛擬市場上舉足輕重的角色，以創造獲利空間，並佔有競爭優勢。出版事業寬頻電子商務應引導網路使用者進入網站，並增強與相關事業單位策略聯盟的能力。

此外，應充分應用同形與異質之特性。同形指大環境中的潮流、趨勢及規範等，可能促使產業中的廠商趨於類似。在產業中要與其他上下游或同業產生緊密的供應鏈或網路關係，必須藉由相似的出版理念才能相互合作。

異質則是各出版事業在價值創造的過程中，以差異化的方式來提昇顧客價值。亦即在經營企業時，面對同業及上下游產業應注意同形，以利各項協調與配合。但在面對顧客之時應注意價值創造與提供的異質，以建立出版事業專有之獨特競爭優勢。

## (二) 潛在競爭者分析

潛在競爭者或新進入者(New entrant)可分為外國公司進入台灣市場，及國內財團的多角化經營兩方面。在傳統上，因為預期獲利豐富或遠景看好，導致其他非既有競爭者的新競爭者加入，因此造成組織獲利的減低。要減少威脅，企業常以提高進入障礙(Entry barriers)的策略，提高競爭障礙來降低新進入者的競爭力。

經濟規模是新進入者主要進入障礙之一，新進入者無法達到經濟規模，成本無法有效降低，不會立即投入市場。但電子商務之網站架設成本，較建廠和購置機器設備為低，網頁技術的普及與全球資訊網的大眾化，初期的投入成本不高，投資失敗付出的代價也相對較低，因此新進入者很容易就投入這個進入障礙低的虛擬市場。

新進入者將會面臨另一個新的進入障礙，就是使用者認知的障礙，因為網路環境中的競爭規則是藉由品牌及口碑創造價值。出版事業應不斷學習新知識與新科技，累積網路資源與實際經驗的科技應用能力，同時網路經營者必須隨時掌握知識脈動，取得先機才能保有競爭優勢。競爭策略如下：

1. 掌握關鍵資源：掌握如編輯企劃核心能力、特殊的產品技術及具潛力的作者，使他人無法快速取得或持續建立在本業經營所必要的條件。
2. 維持本公司品牌的聲譽，提高顧客的忠誠度：新進廠商若是很難爭取到生存所必要的顧客，自然形成其他公司加入本產業競爭的進入障礙。
3. 儘量滿足市場區隔的需求：公司目前營運的市場若有部分需求尚未得到滿足時，容易吸引潛在競爭者加入本產業的經營。因此公司應儘可能擴充產品線與服務的範圍，務必滿足顧客的需要，如此潛在競爭者，便很

難進入本產業。

4. 有效運用經驗曲線建立優勢：產品的生產成本隨累積產量的增加而明顯下降。既有產業若能充分發揮此一優勢，對後進入的潛在競爭者而言，將形成極大的成本差距，自然形成為重大進入障礙。
5. 減少帳面利潤，降低進入誘因：產業若出現過高的超額利潤，對其他業者將產生很大的吸引力，而希望加入營運。但在很多情況下，某一時期的超額利潤只是特定時段的現象，並非經常性的結果，卻因此引來許多新的競爭者。

出版事業經營者為避免新進入者加入競爭，除了應透過各種管道傳達及接受新的出版訊息外，應有效運用利潤與現有競爭優勢，轉變成具有長期競爭優勢的策略性資源。例如贊助全球環保及公益活動，與進行各項創新研究、電子化發展、品質改良及知識管理等。

### (三) 購買者分析

購買者想要的是方便、舒適與安心的購買與使用產品及服務。產品及服務可經由試用或示範其操作程序，使顧客了解產品特性後，再有效的傳送到目標顧客手中。網際網路環境中，消費者的聯合與對店家的尋找都更為容易，購買者可經由網際網路的連結，形成虛擬購買團體或特定網路族群，以提高購買者的議價能力，網路書店的議價能力便會減低，因此網際網路是買方決定的市場。

網路使用者常會以價格來選擇廠商的產品及服務。若要獲得網路使用者的產品及服務認同及品牌忠誠度，可提高目標顧客的移轉成本，當目標顧客轉向別家購買產品及服務的同時，在使用習慣或使用相容性就會造成損失。為此，出版事業應用心經營網路社群的行銷活動，提升消費者的移轉成本，並針對不同網路使用者之個人化需求進行各種貼心且多元化之即時服務。

此外，產品及服務品質佳，才是目標顧客或讀者喜歡使用或閱讀的重要因素，出版事業應首重提高產品和服務的品質，才能進而提升對顧客的議價能力。網路書店的成立，可供讀者做廣泛的選擇，滿足各種求取知識、查詢資訊或購

書的需求，並提供更快、更多且更完整的服務。競爭策略如下：

1. 選擇議價力量較低的購買者：由於顧客或讀者的條件及個人特質不同，所展現的需求及議價能力也不同。年輕的顧客或讀者對產品及服務的購買具成長潛力，是較佳的目標市場。
2. 降低顧客對價格的敏感性：出版事業應努力創造產品價值，提高品牌知名度，提供完善售後讀者服務，增加公司產品與其他產品的差異程度，導引顧客重視品質、品牌、服務等指標，而較不重視價格。

購買者希望網際網路能夠提供個人化資訊，並依照自己的需求與意願建立關係。在虛擬商場中，一般消費者搜尋產品、比價相關產品及服務較實體市場更為容易，使得出版事業網站的議價能力降低，應儘量避免造成價格競爭。同時，若將經銷商及中間商視為購買者，在成本效益上，通路中間商階層越多時，則出版品的行銷與發行成本就越高，亦是必須考量的重點。

#### (四) 替代品分析

替代品在傳統的企業中，為了滿足類似的需求，經常存在著不同的產品及服務。符合效益的替代商品可能會限制該產品及服務的潛在獲利能力。由於國民生活水準不斷提升，人們對於所關注的產品及服務不只注意價格，也強調產品本身的價值，進而加強對高品質和高價值的消費。競爭策略如下：

1. 策略上應使性能、品質及價格水準永遠高於替代品。
2. 獨特價值：必須在競爭策略上，強調產品及服務的獨特價值，以降低替代品所帶來的競爭威脅。

市場在面臨相似出版品，以及原有通路或管道的議價力提高時，出版事業便會受到威脅，並有可能因而增加成本與降低效益。當替代品在性能、價格及所提供的替代方案愈有利時，對原有出版事業利潤的限制就愈大。由於替代者的出現，掌握原有出版事業的訂價上限，限制了原有出版事業可能獲得的投資報酬率。因此，替代者的存在，會降低原有出版事業獨佔利益，必須隨時注意

市場脈動與提早應對。

#### (五) 供應者分析

供應者的議價能力指當產業中供應商非常集中，或購買者必須付出較高的成本，才能獲得資訊購買或與供應商談判時，供應商的議價力量若是相當大，此時產業的獲利率便會因受制於供應商而降低。出版社之供應者，為出版品的作者、編輯、行銷企劃與讀者所提供的意見。出版品物流之供應者，即出版社與發行公司。書店之供應者，則為出版社、出版經銷商、出版品物流及其它對書店提供產品或服務者。

就網際網路環境而言，基礎設施公司成為出版事業發展電子商務的供應者，如電腦公司銷售伺服器主機、軟體公司銷售網路應用程式、網路連線供應商建構連線技術及實體線路、廣告公司設計網路廣告及網站顧問公司為顧客量身規劃網站等。競爭策略如下：

1. 提高對供應者的議價能力，分散產品供應來源：公司的產品的供應來源，集中必然會形成極高的依賴度。應將產品標準化並分散在眾多的供應者之間，如此可以改善公司本身的談判地位。
2. 建立向後整合的能力：公司為維持對供應者的議價能力，應保有自行生產的能力。自行生產能力可透過各種管道，如正式發佈技術開發成功新聞，及內部研究整合可行性、報告，建立合作聯盟等方式，讓代理廠商知道公司具有生產能力和意願，如此較能維持既有之獨佔地位。

出版事業之資源若被少數供應者壟斷時，成本將會提高。出版事業應與多家供應者保持聯繫，避免供應者的威脅。並且應該更加重視自己的成本管理與產品設計的差異性，才能夠取得較佳的競爭優勢。此時，出版事業應該重視並培養高度知識化、數位化及網路化作業，提高跨組織的方便性與即時性。

依照 Michael E. Porter 提出實體價值鏈(Physical value chain)的定義，價值鏈是企業一連串能增加產品或服務價值的活動。這種傳統以資源為主的實體價值鏈，經過一連串如內運、操作、外送、行銷與銷售，以及顧客服務等主要活動，

配合企業內部，如人力資源管理、採購等支援活動，達成並維持企業的競爭優勢。

資訊科技與網路化可滲透到實體價值鏈中，讓活動與活動間產生新的連結，藉由改造作業程序來降低成本或增加價值。如內部運送價值活動，可藉引進自動倉儲系統以降低成本，電腦整合之設計與製造，可增加作業彈性以達到少量多樣的差異化目標，行銷與銷售活動可利用銷售點訂購系統增加購買者的便利，服務活動可加入多媒體及專家系統加強服務品質。再藉由網路化將價值鏈中的各項活動連結後，可達成最佳化的績效。

傳統市場由於資訊流通不易，搜尋替代品的過程中所花的時間成本都較高。網際網路由於搜尋引擎與分類資料庫索引的發展，消費者很容易就能從專業的搜尋中，找到滿足需求的產品及服務。因此，加強產品及服務的特殊價值並提高品質，才能滿足目標顧客的獨特需求，出版事業應從各種場合、通路或管道培養、搜尋、歸納和分析目標顧客的喜好和消費者習慣，做為提供分眾化及個人化服務的重要依據。

出版事業發展電子商務，有助於市場資訊的快速掌握與取得。電子商務就是電子服務，透過網路的方式來提供服務的各種商業行為，都可以稱作電子商務。面對全新的經濟環境，網路提供的不是商品陳列的環境，而是消費者交易的平台，廠商也不只單純的供應商與經銷商，而是服務供應商(Service provider)的角色。

出版事業若能以網際網路與上游的供應者，下游產品經銷單位，以及週邊配合的物流及運輸公司、金融機構等相連結，企業的營運效率會大幅度提升，成本降低而時效也更能掌控。若緊密連結並形成虛擬供應鏈，更將提升整體議價力及競爭力。電子商務在作者邀稿、進貨、存貨、銷貨、退貨、經銷商、金融機構與消費者間的供應鏈，必須有最佳的協調，讓供應鏈的各方都滿意，以達到最高的效率，創造出最大的價值。

#### 四 出版事業策略分析

以下將針對本研究之遠流、PC home Online 網路家庭、天下及金石堂等四個案，從策略面向來思考出版事業的目標、策略與價值觀，可見表 4-1 出版事業策略面向比較表所示。

表 4-1 出版事業策略面向比較表

出版事業 策略面向	策 略 性 問 題			
	遠 流 出 版 公 司	P C h o m e O n l i n e 網 路 家 庭	天 下 遠 見 出 版 公 司	金 石 堂 書 店
顧客	發展多元化、多媒體化的圖書來滿足讀者。	針對學生、上班族，開發年輕、多元化、快速資訊及多媒體化的雜誌來滿足讀者。	滿足讀者對快速而完整求取知識的需求。	提供讀者溫馨、方便、寬敞和明亮的選書環境。
市場	圖書發行市場中。	雜誌及圖書發行市場。	本土及翻譯圖書約 3：7，財經雜誌發行市場。	圖書、雜誌、光碟及文具用品銷售市場。
產品	整合平面出版和網路出版，籌劃電子書的發行。	發展電子郵件即時訊息。整合平面出版和網路出版。	整合平面出版和網路出版。	由實體書店銷售朝向網路書店。
程序	導入內部知識管理，加強外部電子商務。	導入內部的知識管理與外部的電子商務。	導入內部的知識管理與外部的電子商務。	導入電子商務。
組織	建立學習型組織及知識虛擬團隊。	建立學習型組織及知識虛擬團隊。	建立學習型組織及知識虛擬團隊。	建立知識虛擬團隊。
資訊科技與網路技術應用能力	高度科技應用	高度網路應用	中度科技應用	中低度科技應用
產品及服務創新與知識化程度	高度創新	中度創新	中度創新	中度創新
管理變革	經由遠流博識網，擴大能見度與廣度。出版品方面，則推展無線寬頻網頁內容和積極研發電子書等。	推展電子化服務之範圍及內涵。針對網路族群屬性，藉網路家庭之分類網站，提供個人化服務。	成立 bookzone 網站，朝網際網路資訊中介者發展。建構網際網路線上資料庫，提供付費索引與查詢資料服務。	成立 AcerMall 金石堂網路書店，藉此拓展顧客層級與營業項目，並進而發展各種電子化服務。
社會價值和	對社會傳佈新知	對社會傳佈資訊	從國外取得最新	對社會傳佈新知

政策	識。	科技新知。	觀念，對社會傳 佈新知識。	識。
----	----	-------	------------------	----

資料來源：綜合相關資料之分析。

根據出版事業策略面向比較表可知，遠流、PC home Online 網路家庭、天下遠見及金石堂等，皆為台灣地區知名出版事業，遠流以綜合出版社方式提供多元化出版品，PC home Online 網路家庭針對年輕學生及上班族，發展電腦相關出版品及網路服務，天下文化以財經雜誌與翻譯書為主，金石堂則負則銷售圖書、雜誌、光碟及文具用品。

就資訊科技與網路技術應用能力，以及產品及服務創新與知識化程度而言，遠流出版公司在網際網路之應用，不但在遠流博識網採較先進之 128 位元電子交易安全格式，並且將產品及服務範圍擴及無線網路之內容服務，顯見遠流較其它出版事業，在此方面有獨特競爭能力。PC home Online 網路家庭則建立個人化網站，形成完整的網路服務模式。

雖然遠流、PC home Online 網路家庭、天下遠見及金石堂連鎖書店皆朝向網路書店拓展商機，但本研究發現，若只在本業外建構網站以增加通路，僅能在短期內強化競爭力，將無法形成完整的電子化企業，以及成功發展電子商務。因此，內部的知識管理與組織學習，再由內而外構築電子商務，才是創新與維持競爭力的最佳途徑。

同時，出版事業應擬定電子商務策略目標，如下所述：

1. 強化顧客服務與互動。
2. 提高市場涵蓋面及通路擴展。
3. 加強品牌知名度。
4. 整合性、可持續延伸、減少錯誤及增強生產力之作業流程。
5. 降低建置成本與營運成本。
6. 增加營收和市場佔有率。

此外，知識管理與網路經濟的經營模式，是策略管理的新議題。策略管理之目的在建構與維持企業的長期競爭優勢，知識管理的運用正是達成此目的的最佳途徑，第二節將深入探討出版事業的知識管理。

## 第二節 出版知識管理

知識管理是管理的新議題。在知識的領域裡，關鍵在創新的速率，鑽研的深入程度。知識在特性上，屬於隱性且本身暗晦不明，無法明文表示也難儲存及利用，因此知識需要管理才能發揮資產的效益。

本研究發現，出版事業發展電子商務，通常先建構網路書店，再直接進入寬頻及多元化服務方式之電子商務。由於電子商務之工作者流動率過高，以及資訊科技變化迅速，如此可能造成組織成員在知識傳承、適應網路環境及學習新知識上，形成工作無法相互連繫，甚至因為弱勢而失敗。因此，必須加強知識管理。

以知識為基礎之電子商務模式，可發展成為知識入口網站或網路知識供應者。如金石堂、PC home Online 網路家庭可轉型為金石堂知識入口網站及 PC home Online 網路家庭知識入口網站或終點網站。遠流、天下遠見可轉型為遠流網路知識供應者及天下遠見知識供應網站等。

然而，傳統出版事業朝向電子商務領域發展，不能只是推開知識的大門。更應該將門內的一切，持續不斷的進行知識化與數位化，才能產生一致性的成果，並發揮出版事業真正的價值。因此，知識管理便成為出版事業迎向未來的重要課題。

知識密集產業為 21 世紀的主流，知識管理從基礎管理概念，到知識管理資訊系統、學習性組織文化及組織獎勵制度均和以往追求的降低成本與標準化概念不同。要維持不斷創新且較難模仿的競爭優勢，必須將競爭優勢與知識相互結合。

知識管理的目的，不僅在創造知識，更是要讓新知識擴散到組織，以共享新知識的好處。知識管理需經過創造、編碼及擴散等三個程序。知識的創造可由組織內部產生，亦可從外部供應者及買方獲得，企業若能與供應者共同創造新知，可擴散成網路組織的學習模式。

知識的擴散上，由於知識多為隱性的，公司必須將知識明文化，才能有效的加以擴散。此時應利用資料庫管理系統與即時網路查詢功能，並將新知識形成標準作業程序，方可達到新知識的最佳效用。

整個組織知識創造的過程，可從圖 2-5 知識創造五階段模式圖看出，知識創造的起源來自個人知識的分享，再外化形成團體的觀念，經由組織的共同學習和認同新觀念，接著知識就必須藉由企業價值觀、組織結構的呈現，或利用具體的知識管理資訊系統，做為提供組織中的知識工作者持續創新的工具。最後再由團隊擴大至整個公司，進而與合作廠商、顧客及供應商共同創新知識。

出版是一種選擇、處理及複製著作物，再公布於眾的活動。選擇包括編輯和企劃；複製指印刷；公佈於眾為發行與行銷工作。就出版技術而言，過去由於多數出版商規模不大，對電腦的知識和運用程度皆不高，多只是個人電腦的文書處理、會計系統。在傳統出版流程中，編輯人的角色如下：

1. 協調者：作者與出版社間的相互溝通協調。
2. 催進度的人：出版流程的規劃與監督者。
3. 讀者：做為作者的第一位讀者。
4. 照顧作者精神上、情感上及商業上福祉的人。
5. 顧及出版社利益的人。

出版特性之一就是傳播，而下一代傳播媒介主流即是網際網路。在網路環境與知識經濟的時代中，出版事業的高層管理者與編輯人，在理念、價值觀及在組織中所扮演的角色，都將有許多新的轉變。

首先，出版事業的高層管理者必須認知環境的變化，宣告公司新使命與創新價值觀，擬定新策略並轉型為網路事業之高層知識管理者。詳如表 4-2 傳統產業高層管理者與網路事業高層管理者比較表所示。

表 4-2 傳統產業高層管理者與網路事業高層管理者比較表

項目	傳統事業高層管理者	網路化事業高層管理者
思考方式	思想保守	喜歡奇想

溝通方式	有誠意對人但不多話	直言不諱且具堅定信念
對資訊科技的理解	對資訊科技一知半解	通曉資訊科技
行動力	行動快速	行動十分快速
模糊性	討厭模稜兩可	喜歡模稜兩可
科技適應性	恐懼面對科技	害怕離開網路
判斷力	良好判斷力	良好判斷力
平均年齡	平均年齡約 57 歲	平均年齡約 38 歲

資料來源：張志偉，amazon.com 亞馬遜網路書店發跡傳奇，台北：商周出版，1999年9月1版9刷，第287頁。綜合相關資料之分析。

除了管理者宣告知識管理的重要性，以及說明組織有必要進行知識管理。出版事業之傳統編輯人員及發行人員應轉變為知識工作者，藉由知識共享與相互交流，使組織學習能力與團隊績效獲得提升。

過去，工業革命<sup>3</sup>強調大量生產、經濟規模及降低成本以發揮高度競爭力，而朝向反應慢的大型企業發展。全面品質管理雖強調在作業面作持續的改善，然而卻忽略了人性化。反之，現代社會強調個人自由、自我想法的表達、自我實現和成就感，單靠績效獎勵和升遷，已經無法滿足新一代人的需求。

網路時代之知識管理，出版事業應將組織成員，改變成為反應快、互動頻繁且充份運用科技工具的知識管理虛擬團隊，此虛擬團隊的特性<sup>4</sup>如下：

1. 使用網際網路和企業內部網路之數位化科技。
2. 可在 24 小時內成立或解散幾個特定情況下組成的虛擬團隊。
3. 跨越時間的藩籬，進行虛擬式思考。
4. 將顧客與供應商也轉化成為團隊的一份子。
5. 審慎的替目標下定義，凝聚成員的向心力。
6. 利用電子郵件、視訊會議及面對面會議等多重媒介，建立溝通連繫管道，支援團隊的互動和關係。
7. 虛擬團隊建置電子數據交換訂購系統，以及市場資訊分析系統。
8. 虛擬團隊應構成回應顧客要求的標準程序。建立顧客資訊中心。
9. 一個缺乏資訊的個體，無法承擔重責大任。虛擬團隊重視個體對資訊的接收與傳遞。

10. 虛擬團隊讓個體間可直接傳遞知識。所有工作者均可以適時修正或填補資料內容。
11. 克服地理位置、距離、文化和語言的阻隔。
12. 成員相互依存，透過共同目標組成關係網。團隊的持續成長，需建立在不斷學習的基礎上。
13. 共同分享專有資訊提升認同感，並同時顧及隱私權，以設定密碼和進入名單方式進行資料加密與安全維護。

網路革命是無法躲避的新浪潮，但也因此而促使全球產業加速變革，並且縮短了彼此的距離。而知識管理與組織學習之流程改造則針對組織內部，發掘作業層次背後的思維層次，藉由學習型組織的五項學習修練觀念，匯聚集體力量，讓組織變成反應更快的有機體，形成系統思考與應變的智慧和判斷能力，能自我學習、累積經驗、自我調適及自創未來，建立共同願景以因應外界變化。知識管理與組織學習之虛擬團隊的建立可分為以下三個階段：

1. 階段一：虛擬團隊概念、虛擬團隊目標及價值觀。
2. 階段二：任務領導、整合媒體計畫及虛擬團隊工作說明。
3. 階段三：建構組織圖、虛擬團隊原則及虛擬團隊網路工作說明。

出版事業面臨網路時代與知識經濟環境，傳統選題企劃、行銷策略與發行方式，必須建立在知識管理的基礎上，圖書及雜誌的製作朝向網路出版，也必須經由完備的知識管理資訊系統來達成。在逐步朝向電子商務發展的道路上，出版事業導入知識管理及組織學習時，必須由出版事業高層宣告公司新使命與創新價值觀。應將知識管理虛擬團隊的形成，列為首要項目，並藉由組織學習強化整體競爭力。

從組織活化的角度而言，學習型的知識組織，共同願景是對未來的思考圖像，它的構想環繞著一個永不止息的流程，組織應先有明確的存在目的、使命和價值觀，且必須先由短期目標的達成做起，組織中人們藉著建立共同願景的過程，了解他們的工作為什麼重要，以及他們的工作與實體和虛擬世界的關係。

組織必須要有激勵措施，建構公司唯一的文化，設計以公司整體利益為主的分紅制度，鼓勵知識工作者分享與創造新知識。避免建立部門間的競爭，而應將知識工作者組成數個任務團隊。

其次，要讓組織不斷自然成長與學習新知識，就必須把組織中不同的社群連結在一起，並仰賴非正式的人際接觸拓展溝通協調通道，組織可以建置電子郵件、視訊會議及多媒體學習的內部網路，經由內部網路幫助人們相互接觸以產生共同意識，進而發展成為知識管理虛擬團隊或知識工作團隊。出版事業在發展電子商務上，具體的知識管理虛擬團隊之組織成員規劃及工作內容可分成以下五方面：

(一)網站經理：

1. 具網頁規劃及網頁編輯實務經驗，具基本網頁設計者。
2. 擅溝通協調、文字撰寫、資料整合及分析能力。
3. 對網站經營能獨力企劃網站內容。

(二)網際網路系統開發人員：

1. 進行網站之經營、開發、整理及維護。
2. 運用 VC++、VB6.0、Javascript、ASP 程式、Access 2000、ORACLE 或 SQL 7.0 資料庫語言及 Lotus Notes 群組軟體等。

(三)網站企劃人員：

1. 網路行銷活動規劃及推廣。
2. 實體環境活動與虛擬環境活動之規劃及協調。

(四)網際網路文字編輯人員：

1. 具文字組織及文字創意能力。
2. 以網站編輯相關軟體工具，如 PageMaker、Word 2000 等軟體，進行網頁編輯。

(五) 網際網路美術編輯人員：

1. 對網路版面之設計、色彩運用具創意與高敏感度。
2. 以網頁製作相關軟體，例如 Front Page 2000、Photoshop 5.5、Flash 4.0、Illustrator 8.0c 及 Corel Draw 9.0 等，進行多媒體網頁設計。

除建立知識管理虛擬團隊外，另一個重要的知識管理項目就是知識管理資訊系統。建立知識管理資訊系統之目標，在於知識的數位化與即時性，管理者提出明確問題後，知識管理資訊系統能夠向管理者提供他們所期望的資訊，團隊使用者亦可藉此快速學習和獲得最佳工作指南。此系統應考慮市場需求、行銷通路、法律、稅收及智慧財產權等，以及其他狀況。詳如表 4-3 知識管理資訊系統表所示。

表 4-3 知識管理資訊系統表

說明 項目	子系統	內 容 及 作 業 程 序
組織成員	成員管理系統	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 記載、儲存及歸納知識工作者之各種記錄。</li> <li>2. 進行相關單位資料交換，加速知識收集、累積及運用。</li> </ol>
顧客	顧客管理系統	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 未訂購顧客回填媒體廣告資料或來函索取目錄時輸入資料。</li> <li>2. 未訂購顧客訂購後自動轉換成已購顧客。</li> <li>3. 利用網路上傳顧客資料檔案，以及下載顧客資料檔案。</li> <li>4. 管理已購顧客及尚未訂購顧客之相關資料。進行市場需求評估。</li> <li>5. 篩選焦點顧客，以便在網路行銷或新書發表時進行 E-mail 或相關促銷活動。</li> </ol>
訂單	訂單分析系統	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 定義訂單基本資料，如訂單來源、版面、日期、參考媒體來源之類別，包括新聞稿、報紙、雜誌等。以及媒體種類，例如民生報、中國時報及聯合報等。</li> <li>2. 訂單分析系統與出版品訂購分析系統進行交叉比較分析。進行銷之通路與促銷評估。</li> </ol>
出版品	出版品訂購分析系統	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 處理出版品之訂購來源，包括書店、劃撥單、信用卡、經銷商等。</li> <li>2. 訂單輸入後轉入相關系統並產生出版品出貨單、郵寄地址及統一發票等。</li> </ol>
	出版品庫存管理系統	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 同一出版品採多儲位管理，進行庫存數量即時管理。</li> <li>2. 出版品進貨、銷貨、存貨及退貨時，線上即時登入出版品庫存管理系統。</li> <li>3. 定期統計退書來源與查詢原因。</li> </ol>

供應者	供應者管理系統	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 管理供應者之相關資料。進行法律、稅收及智慧財產權等之分析。</li> <li>2. 供應者管理系統，應與出版事業其他相關資訊系統相互配合。如應付帳款管理系統等。</li> </ol>
-----	---------	---

資料來源：方世榮，行銷管理學，台北：東華書局，1995年，第693至715頁。

王秉鈞、藍中賢、謝超煒及葉怡鎮等譯，管理資訊系統，台北：美商普林蒂斯霍爾國際出版公司台灣分工公司，1999年初版，第465頁至第474頁。譯自Raymond McLeod, Jr., “Management Information System”，Prentice-Hall Int’l Inc. 7<sup>th</sup> ed.。綜合相關資料之分析。

知識的創造者，所採用的資訊格式與傳佈格式，必須透過基礎建設 (Infrastructure) 與知識管理者的分析處理，才能提供知識使用者分享新知。其中的基礎建設即知識的資料庫，知識管理者則主要負責篩選與分類新產生的知識及資訊。

此外，資訊經濟包括成本、定價、資訊分版、版權管理等概念。資訊的製造成本極高但是再製成本極低，不論是圖書或是電影都要耗費相當多的心力才能完成一部作品，但是日後印刷或是拷貝的成本卻相當低廉，因此定價必須依照消費者賦予該產品的價值做為基準。

將產品分成不同版本，要付出額外成本讓高級產品變成次級產品，使低價版本的成本較高，這樣可以讓不同需求的消費者做不同選擇，高價位的產品也才能夠顯現出其價值，讓消費者願意出高價購買。

就轉換成本而言，當人們使用一種技術或是格式時，要轉換產品常要付出極高的代價，因為涉及硬體、軟體以及使用者知識的更新。例如使用一種新的軟體時，檔案可能無法完全移轉，與其他的週邊產品也很可能不相容，更重要的是必須重新學習如何使用，所以抓住讀者的想法與提供獨特且個人化的資訊是非常重要的課題。

然而，資訊與知識不同。資訊是對使用者相對有使用價值，並且有意義的資料集合。知識則是能夠創新、值得研發並可產生附加價值的訊息。因此，知識是得之不易且價值難以衡量。出版事業知識化，即在於強化組織成員處理資

訊及運用知識的能力，以期團隊成員藉知識增進而不斷成長，同時也為讀者提供最新的資訊與最有價值的知識。

出版事業發展電子商務時，在經營讀者或顧客關係的角度而言，出版事業在經營過程中，有時會遭遇預期或例外的問題，出版事業可藉由知識管理與讀者或顧客建立良好關係。此時，必須掌握以下幾個基本原則：

(一)提供正確與豐富的資訊。

出版事業發展電子商務，可經由知識管理加強資訊的價值，但無法提供顧客所有的資訊需求。因此，應儘可能提供最新的資訊，以及分享知識與現有的資訊給有需求的顧客，滿足讀者或顧客被告知的權益。

(二)錯誤或問題發生時，應立即處理，設法尋求完整解決方案。

顧客發現出版事業、出版品或讀者服務有錯誤或問題時，出版事業應誠實承認和告知問題。出版事業承認所不知道的事，可增強業者未來所提供的資訊的可信度和可靠度。

若出版事業不讓顧客知道所犯的錯誤，可能成為公司不成文的規定，進而累積並造成更重大的問題。承認錯誤並即時設法尋求解決，才是贏得顧客忠誠度的重要關鍵。

(三)讀者或顧客之參與。

出版事業必須讓讀者或顧客參與，一同尋求各種問題之解決方案。讓顧客與出版事業彼此互動，顧客將感受到參與感與受到尊重。亦即當問題發生時，出版事業應儘可能運用知識和提供足夠且正確的資訊，錯誤的發生應即時設法尋求解決並讓顧客參與。顧客重視的是誠實、資訊價值和參與感，出版事業藉由知識管理的協助，必可使讀者服務的品質提升，從而加強顧客的品牌認同和購買慾。

就出版事業而言，人是知識的起源，也是出版事業電子化及發展電子商務的目的。因為出版事業提供有形的文化商品，以及無形的知識傳播及資訊提供，皆由人所創作和編輯，對象則為目標讀者層，並希望彼此產生共鳴與連結。

由此可知，人是出版事業最為觀注的焦點。出版事業若能以虛擬團隊的方式達成知識共同分享，藉由組織學習和知識管理，以及數位化與網路化的知識

管理資訊系統，讓知識快速流動和妥善應用，必能使個人能力獲得提高，再由團隊力量擴大成為整體競爭力的提升。

### 第三節 出版事業網路的規劃及建置

出版事業經由內部網路連結網際網路及全球資訊網的技術和觀念，對外可擴大企業行銷管道及行銷層面，讓業者接觸世界各地不同的市場，將產品詳細介紹到網路上，做線上訂購及市場行銷工具。

出版事業網路化對內可節省企業龐大的資訊流通的時間及通訊成本與營業成本，快速取得企業內外的資訊，以獲得更多元化且完整的資料，增加企業內部資訊分享的溝通與合作，亦可減少開會討論、紙張及印刷品之費用，提高公司的營運績效。然而，出版事業進行網路化，必須考慮各種可能引發之問題，詳見表 4-4 出版事業網路化可能引發之問題所示。

表 4-4 出版事業網路化可能引發之問題

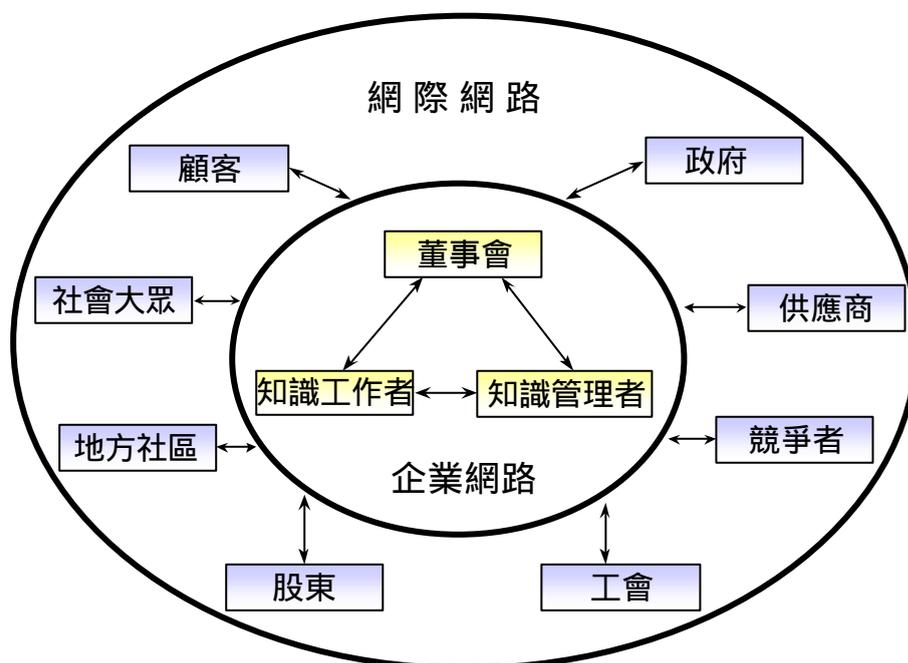
出版社內部	引發之問題
高層管理者	高層主管未能對網路化提供足夠支援與承諾。 高層主管誤認為網路化只純粹是科技及硬體的問題。
中層編輯與發行部門主管	中層主管對新事物無意配合，將降低網路化成效。
出版事業內部員工	網路化若忽略人性因素，或組織溝通不良，將會造成員工抗拒網路化的施行。 員工若缺乏適當網路化訓練，將導致工作者無法對系統的輸入、處理及輸出做出正確操作。
資訊單位角色	出版事業無專屬資訊單位，或內部資訊單位對網路化缺乏目標與共識。
系統整體規劃	系統功能是否易於操作、軟硬體供給是否合於要求、內部資訊系統及聯外網路安全性。

資料來源：綜合相關資料之分析。

出版事業網路化各種可能引發之問題，必須在網路化之前進行整體評估，由高層提出網路化目標與策略，配合組織學習與知識管理，並逐步由單一團隊或部門開始網路化，再擴大至整個出版事業，進而與相關企業連結，使內部抗拒減至最低，藉由科技變革增加組織競爭力。

企業網路之使用範圍以企業內部或企業集團間的聯繫為主，這個與網際網路相似之名詞，近來成為一個新興話題，而企業實施網路化乃是順應全球化趨勢，一旦企業採行網路化後，對內可精簡人力資源並避免傳統人為疏失；對外則可藉由網際網路與各界相連，了解外部對企業的期望，並加強產品與服務品質，以提升競爭力。詳見圖 4-3 網路環境關係圖。

圖 4-3 網路環境關係圖



資料來源：綜合相關資料之分析。

網路化必須考慮作業平台的選擇、硬體與軟體需求、人員訓練、網站規劃和網頁內容設計、設備及網頁的更新、資料庫的建構與資料備份等。就實施方式而

言，首先應就未來需求規劃網路系統，接著由內而外分析網路服務。

以下將就企業網路規劃及建構，以及網路化圖書之製作，對出版事業內部網路的規劃及建構加以探討。

#### 一 企業網路規劃及建構

出版事業建構一個簡單的企業網路系統並不困難，簡易的企業網站設置成本也不高。管理者選擇適當的配備及作業平台，知識工作者具備作業系統及群組應用軟體的操作能力，並共同持續培養相關資訊科技概念，就能夠逐步提升整體資訊科技的運用能力。詳如表 4-5 企業網路伺服器相關硬體配備一覽表所示。

表 4-5 企業網路伺服器相關硬體配備一覽表

名稱	使用建議
中央處理器(CPU)	原有系統需昇級至 PENTIUM III 550 MHZ CPU 含 512K Cache 組件，且伺服器可考慮能否兩顆或四顆 CPU 平行作業。
主記憶體	採用 PC-133 MHZ，128MB DRAM 之主記憶體容量，為伺服器之基本需求。
主機板	採用高效率 PENTIUM III 550 MHZ 相容機種，並採用合乎環保節省能源與穩定性佳之主機板。
顯示器	依工作需要選用 17 吋至 21 吋以上之高解析度、低輻射顯示器。
硬碟機	SCSI 界面 40 GB 容量 7200 轉 DMA66 之硬碟機，分割一層儲存作業系統及公用程式，另一層用以放置所有 HTML 檔案，且必須預留四個裝置擴充的空位。
光碟機	SCSI 界面 50 倍速以上之光碟機，可用以安裝軟體。
光碟燒錄器	可選購 32R8W4RW SCSI 界面可重複讀寫 CD-RW。或 32R8W 可寫型 CD-R 燒錄器。
網路卡	網路卡必須能支援高速乙太網路，採用最高速率 100Mbps 之網路卡。
V.34、ISDN 或 ADSL	V.34 介面、ISDN 或 ADSL 乃是用以網路連線之系統介面。
路由器	路由器用以連接 Internet 及區域網路，售價約為數萬元。

交換器及集線器	交換器及集線器用以連結區域網路，規模小之出版事業可改用精靈集線器。
不斷電系統	不斷電系統可用在電力中斷下進行正常的存檔與關機程序。但一般電力持續時間約 2 小時。
網路作業平台	UNIX(Linux)或 WINDOWS NT 系統。

資料來源：台北 NOVA 電腦賣場，2000 年 3 月。

從企業網路伺服器相關硬體配備一覽表中，估計一台伺服器，不包括路由器和集線器等網路傳輸設備，約需要 65,000 元。同時，使用者端個人電腦的基本配備，則包括 PENTIUM II 400MHZ 中央處理器、64MB 主記憶體、主機板、15 吋顯示器、13 GB 硬碟機、光碟機及電源供應器等，網路配備包括網路卡，以 2000 年 6 月前的市場行情估價，應低於 30,000 元。

區域網路硬體中以網路卡最為重要，中小型辦公室網路卡可採低價、傳輸速率可達 100MBPS 的乙太(Ethernet)卡。用於網路連結之路由器，售價約為數萬元，出版事業若網路規模較小，可採用以電絞線為傳輸媒介，使用 RJ45 接頭之精靈集線器售價僅數千元，而硬體保固亦是不容忽略的重點。至於作業平台，由於考慮相關應用軟體的支援，一般企業多採用 WINDOWS NT 系統。但 WINDOWS NT 系統在安全性、穩定性及擴充性上，均較 Linux 系統差，若必須兼具安全性、穩定性與更多的同時上線人數，必須謹慎考慮採用的系統環境。

出版事業生存和發展的重要關鍵在於資訊的有效接收與傳遞，企業網路可提供許多的功能，如電子郵件、電子佈告欄及視訊會議等。電子郵件的應用相當廣泛，電子郵件對內可做訊息連絡、公文傳遞或群組軟體之應用，對外連上網際網路可與全世界的郵件系統連繫，以電子郵件取代越洋傳真，不但較傳真省錢與省時，且能夠更正確的傳遞訊息。

電子佈告欄(Building board system, BBS)提供一種在同一時間內，二部以上電腦相互連結的電子佈告欄社群網路。視訊會議系統最主要功能，在提供遠端雙方或多方，立即且面對面的會談，並因此達成會議與訊息溝通目的。

行動辦公室可將企業內部網路的功能向外發揮，加快資訊傳遞速度，並節省許多的固定成本，包括可節省辦公室使用空間、大量節省辦公室紙張及耗材的使用，提高整體客戶的滿意程度，並藉由彈性與機動性提升企業整體績效。

簡單的企業內部網路僅具電子郵件功能，較全面的則可能將人力資源、差勤管理、費用管理、公文管理、文件檢索、會議管理都登上網路，甚至配置視訊會議系統。採取行動辦公室制度，可適用於雜誌社報導編輯，或各種出版事業之發行、印務或銷售團隊。

考慮出版事業之網際網路網頁內容，以及企業網路內容的建置，必須牽涉管理層面及數個部門，需與相關單位多方的會商協調網頁內容，並納入管理系統做規劃，否則將空有網路軟硬體確無法有效的實際應用。

至於加入多功能的群組軟體及考慮與網際網路連接，便牽涉較為專業的網路技術，如是否需要網際網路專線及設置防火牆，以及將企業網路擴充成行動辦公室，並設置全球資訊網站等。詳如表 4-6 網站設置方式與成本一覽表所示。

表 4-6 網站設置方式與成本一覽表

設站方式	初始成本	每月維持費用
自設主機 與 自行管理	ISDN 64K 專線設定費 NT\$ 3,000	網路專線費 NT\$20,000 系統維護費(人)30,000 內容維護費(人)30,000
	ISP 網路服務費 16,000	
	軟硬體購買裝設 150,000	
	網頁設計費 100 頁或 10MB (視內容品質而定)約 NT\$ 50,000 至 300,000	
虛擬主機	申請網址 3,000	網頁更新(人) 30,000
	ISP 網路設定費 1,500	
	租用空間年費 48,000	
	網頁設計費 100 頁或 10MB (視內容品質而定)約 NT\$ 50,000 至 300,000	

資料來源：劉昌煬，行銷屬性的網站策略，PC WORLD 雜誌，1999 年 11 月，第 60 頁至第 66 頁。綜合相關資料之分析。

出版事業網站之建置，一般包括首頁設計、公司簡介靜態網頁、活動看板、產品區、訂購區及會員專區等。各部份又可分為前台之使用者端，以及後台之網站管理端與線上資料庫。詳見表 4-7 網站關聯性資料庫作業項目及範圍表所示。

表 4-7 網站關聯性資料庫作業項目及範圍表

作業範圍	前 台	後 台
------	-----	-----

項目		
產品區	產品展示，依項目、月份及銷售量。附查詢、檢索功能。	產品增刪修管理，影像檔及文字檔上傳，網路分類監控。
訂購區	產品展示所附之採購單。	新單預覽、訂單處理、訂購人資料彙整、會員資料處理、收款註記及出貨註記等。

(續)表 4-7 網站關聯性資料庫作業項目及範圍表

項目	作業範圍	前台	後台
活動看板	可依項目、月份、活動性質進行分類。附查詢、檢索功能及活動報名表。		活動公告增刪修管理，活動報名表資料彙整及管理。
會員服務	會員招募、會員獨享及會員特價優惠。		會員新增、瀏覽、修改、匯入及刪除管理。會員消費管理，特價品增刪修管理等。

資料來源：綜合相關資料之分析。

出版事業網路化有利於整個產業的整合、企業內部資源共享。必須考慮硬體需求、人員訓練、設備的更新、資料庫的建構與資料備份。以下將就出版社內部網路服務加以討論。

出版事業內部網路服務：

1. 電腦化名片簿：作家基本資料庫、員工資料庫。
2. 留言板：各種內外活動快報。
3. 公文簽核系統：電子郵件傳送公文，文件加密、分類及多媒體化。
4. 文件管理系統：公司章程、員工手冊及工作文件。
5. 會議記錄：內部會議、版權談判。
6. 請假差勤系統。

就出版事業內部而言，企業內部網路將成為辦公室不可或缺的系统，成為

出版事業進行知識管理與電子商務的基礎。出版事業若是以成為最具競爭力的企業為願景，應將整體流程改造以企業網路化為根基，審慎而全面的為辦公室網路化，以及出版事業對外網站之目標顧客網路連結方式，進行評估、選擇及建置網路系統。詳見表 4-8 網路行銷策略與連線技術比較表所示。

表 4-8 網路行銷策略與連線技術比較表

技術 特性	5 6 K 撥 接	有線電視網路	非同步數位系統 迴 路	整合服務數 位 網 路
網路設備	56K 數據機	Cable MODEM	路由器	ISDN 交換機
網路架構	交換網路	樹狀結構	類似專線	交換網路 專用線路
頻寬	上傳：33.6K 下載：56K	共享 30M 頻寬	上傳：16K 至 640K 下載：512K 至 9M	資料頻寬 128K 及 控制 頻 寬 16K
抗電磁干擾 能力	尚可	易受高頻訊號干 擾	尚可	佳
電話需要	需要	單向需要	需要	需要
保密性	佳	差	佳	佳
計費方式	依連線時間 而定	計時或採固定費 率	依連線時間 每月固定費率	依連線時間 採固定費率
系統設定 (裝機費)	HiNet 為 200 元 (優惠方案時免 收)	1000 元(部分業 者開放自行設定 時免收)	1500 元(前 10,000 名 免繳)	HiNet 為 1500 元。(優惠方案 時免收)
電路接線費 或裝設費	無	無	1. 低裝機 1500 元 2. 低租費 7500 元 (前 10,000 名享對 折優待)	電路裝設費 64K 為 21,000 元。
每月租費	HiNet 最低通信 費 100 元，超過 每分鐘 0.4 元。 及電話費。	月費 900 元至 1000 元，或每分 鐘 0.5 元。上傳需 電話費。	低裝機基本型，上行 64K 為 700 元。低租 費基本型，上行 64K 為 900 元。外加 ISP 每月 1,000 元。(原為 2,800 元)。	固接式數據專 線包月制 64K 月租費 9,800 元。
建置方式	可逐步架構擴 充 56K 埠	目前單向傳輸應 升級為雙向網 路。	可逐步架構擴充 ADSL 埠。	可逐步架構擴 充 ISDN 埠
出版事業之 行銷策略	涵蓋住宅區及 商業區。行銷應 採大眾化之出 版品及低價策 略。	網路分佈以住宅 區為主，適合家 庭化、中低價可 結合多媒體之方 式。	網路分佈區域以商 業區為主，行銷宜採 專業化、中高價、資 料量大且快速顧客 回應之方式。	網路分佈區域 以商業區為 主，適合專業 化、中高價之方 式。
網路使用者 之限制	用戶上線速度 慢。	單向傳輸，需數 據機上網。雙向 以機上盒上網。	距用戶 3 至 5 公里內 無電信機房，則無法 使用。	用戶需另設專 線。

資料來源：數位聯合公司 SeedNet、中華電信 HiNet、東森寬頻城市及和信超媒體。周冠中、林佩璇及陳世偉編著，建構企業網路與網路行銷運用，台北：博碩文化，1999年初版，第 24-12 頁至第 24-18 頁。綜合相關資料之分析。

規劃符合出版事業需求的經濟型整體網路建置方案，應針對未來出版模式、網路使用者連線方式及限制、行銷策略及頻寬需求等，選擇最合適的網路連線技術，例如天下遠見以專業財經出版為主，較適合採取快速傳輸資料之非同步數位系統迴路或整合服務數位網路。妥善選擇與建置網路系統，必能提升產品及服務品質，創造比以往更大的商機。此出版事業內部網路之規劃步驟如下：

1. 環境分析：了解出版事業之作業流程，以及與供應者、經銷商之關係。
2. 定義需求：考量組織成員之工作與出版事業內部網路之互動關係。
3. 設計與建構：設計具彈性之出版事業內部網路，建構成為組織的資訊科技基礎建設。
4. 測試及整合：進行功能測試，並且逐漸轉移現有系統至新設計之網路系統。
5. 評估與調整：評估建構出版事業內部網路後之系統效益，並且強化系統，提升組織成員之應用能力。

總而言之，出版事業應整體規劃並逐步興建網路基礎設備，配合相關應用軟體功能及資料庫的輔助，藉由網際網路之傳播特性與通路特性，以最低的出版品價格和最佳的顧客服務，在最短的傳遞及回應時間內，提供顧客真正想要的文化商品。

## 二 數位化及網路化出版品之製作

出版品可分為圖書類、雜誌類、報紙類及其他出版品類。傳統出版產業的整體流程，包括作者撰寫書稿，出版者規劃及組織出版工作，編輯人負責文編及美編，印刷者將書稿轉變成圖書版本，及圖書銷售者負責銷售出版後的圖書。

整個流程多為人工操作與紙上作業。

從製作紙本書的流程來看，從企劃、創作、審閱、編排、檢字、排版、組頁、電腦拼版及再校對等。全部校對完畢的稿件俗稱清樣，看過清樣之後就可上機付印。緊接著是印刷、摺紙、穿線、裁切、包裝、搬運及運送至目的地。傳統上，只有少數的電腦排版及機器印刷與裝訂，其餘多靠人力運作。

出版事業利用電腦企劃、寫稿及編輯方面，編輯最常用的文書處理軟體就是 Word，企劃編輯藉由電腦撰寫企劃案，作者經由網際網路將文稿傳送至出版社，執行編輯利用電腦審核稿件，再將稿件傳遞給美術編輯加入插圖，再採用麥金塔電腦和排版軟體，即可編排出整頁與分頁的內文。

所有圖形和文字在編輯完畢後，經過多次校稿確認無誤後，便可把電子文件檔全部存至磁光碟片(Magneto-Optical, MO)中，再把 MO 送至輸出中心製版、打樣，輸出中心會把樣本送回做最後一次的確認，接著便將製好的版，送交印刷廠付印。編排完成稿件到達印刷廠後，先試印比對顏色，利用電腦調整用墨濃度及顏色深淺，調整至正確顏色後，再利用電腦全自動控制印刷機印製圖書。

相對於傳統出版方式，無版印刷適合少量多樣的印刷需求，不需製版、不浪費紙張且影像可即時做各種變化，但印刷尺寸最大為 A3，規格受限而解析度亦有待提升，至於文書和表格印刷，則將被網路傳輸檔案及電子郵件取代。

電子出版(Electronic publishing)是將資訊資源與軟硬體資源有效整合，以適當的內容和表現方式，轉達創作者所要傳遞的訊息。電子出版管理，包括資料管理、頁面設計管理、應用軟體管理、作業環境管理、硬體設備管理、印刷管理、使用者管理及版本管理等。

多媒體排版(Multimedia publishing)包含文字及數值資料處理、文字排版、圖形、聲音、動畫、影像及數位視訊之整合出版。文書必須做好儲存及檢索，檔案轉換及傳送應有共通標準，必須配合完善的資料庫管理系統及網路管理系統。

多媒體的發展，可擴展至互動式多媒體，以及超文件(Hyper document)，具有文字、圖形、聲音、動畫、影像、數位視訊、試算表、資料庫及決策支援系統等。或是形成知識庫，能夠整合資源，自動讀取並進行知識工作。

在網路出版及多媒體出版方式之應用上，可採延伸標示語言(Extensible

markup language , XML)結構，此種網際網路之共通語言，源於標準通用標示語言( Standard generalized markup language , SGML )，兩者都是屬於 Meta-language 製造語言。XML 最大的特性即延展性，組織可隨時擴充 XML 的結構以符合任何新的功能。

HTML 是根據 XML 製成的產品。簡單的說，XML 僅是描述資料語言，HTML 則為顯示資料的語言。VRML 是一套與全球資訊網結合，用以描述三度空間互動虛擬世界的檔案格式。未來，出版事業運用超文件標示語言來進行編輯，將使傳統紙上作業方式轉變為多媒體、全球通用、數位化及網路化的出版模式。

若從網路出版的角度而言，目前讀者端的輸出設備，包括 CD-R、CD-RW、MO、硬碟及行動電子書等，以及 A3 格式具影像列印、影印及傳真功能之印表機。未來，出版事業只需將出版品內容傳佈至網頁，經由網際網路的即時傳送和線上加密，讀者便可依照個人需求、閱讀習慣與儲存方式，選擇喜愛的章節或全部圖文內容。由於資訊傳播的發展快速，網路型態的電子媒體將為出版事業創造新的市場。

### 三 數位化及網路化之訂單與帳務處理

面臨電子商務時代的來臨，出版事業應儘速完成企業網路及文件表單數位處理。

#### (一) 訂單

1. 確認訂單：確認線上輸入之訂單，內容包括訂書人、產品名、金額、付款方式、收貨時間、收貨人姓名及地址等。
2. 網路會員徵信：經由內部網路資料庫核對過去付款能力與壞帳情形。
3. 付款方式：經由電子商務機制，網路購物者可選擇信用卡自動扣帳、劃撥、自動提款機、臨櫃繳款或匯款等。金流之線上交易系統平台，將自動處理付款之頭款、期數、各期收款金額、利率、繳費方式、及收帳日等。
4. 加速入帳與延期處理：以線上優惠方案，加速收帳取款。收款發生問題

時，進行電子郵件催款或經由管理資訊系統做壞帳處理。

傳統出版事業之訂單及帳務處理，採取手工抄寫、人工查詢及人員記錄與計算等，經常發生書面單據移失、抄寫或計算錯誤及大量處理耗時費事。數位化及網路化處理後，不但訂單得到有效率和有效能之處理，顧客服務及顧客回應更為迅速，更兼具環保理念之落實。

## (二)帳務管理

1. 應收帳款線上機制：以日期別、發票號碼等，進行每月應收帳款及累計已收金額。客戶、經銷商或協力廠商可經由網際網路查詢。
2. 客戶明細資料：經由線上資料庫管理系統，進行客戶購書明細之存取、查尋及篩選。
3. 應付帳款線上機制：以線上方式支付出版事業下游經銷商佣金，倉儲、物流等支出，印刷廠印製裝訂費用，以及作者稿酬和版稅金額。
4. 帳單處理與壞帳提列：數位化帳單、帳單電子郵件寄出，顧客已付與應付帳款追蹤。再經由會計資訊系統，進行帳款別、顧客數等之分析。並且認列壞帳，對經銷商扣款及版稅處理等。

總而言之，出版事業是最容易受到數位化衝擊的產業，同時也是最能夠藉由數位化及早轉型的產業。出版事業的管理者，必須體認電子商務的重要性，與轉型契機的來臨，把握知識化、數位化及網路化帶動出版事業永續發展的新機會，將手工作業變為線上處理，以提升績效並加速回應需求或應變各種狀況。

## 第四節 網路書店之經營分析

出版品有別於一般產品，是文化、思想及藝術創作等之傳達資訊的途徑，同時也具有商品的特質。台灣地區之讀者過去經由書店選購出版品，但交通問

題、時間因素及店面陳列限制等，使得網路書店成為讀者另一種選擇。

開設網路書店之前必須考慮兩項重點，第一是網際網路媒體的特色，消費者可利用個人電腦經由網際網路和上網廠商的站台連線，瀏覽線上產品目錄。第二是網路使用者的族群特性，消費者進入網路書店後，經由關鍵字或多媒體網頁搜尋後再下單訂購。出版事業應將節省門市與店面之成本，轉而提供具競爭力的價格折扣，提供個人化且貼心化的服務。網路行銷的特點如下：

1. 顧客上網購物不用忍受推銷員的打擾。
2. 藉由網路的互動功能，發掘真正潛在的顧客群。
3. 出版事業以網路廣告、搜尋引擎或網站彼此的相連，與潛在客戶連結。
4. 網路上提供良好的服務及低廉的商品。
5. 藉互動與分類功能做個人化服務。

建構網路書店時，應將書目做詳細的分類和摘要，提供功能別、完整書目及書訊分類索引，新書推薦及相關線上活動等，以利線上交易之讀者，挑選想要購買的出版品。若能採取「整合式行銷」，配合全版報紙廣告、有線電視分眾廣告、直接信函、產品折扣優惠、贈品、撥接時數優惠、折價券、集點優惠、會員獨享優惠及新產品訊息等。再結合信用卡公司所擁有對客戶購買力、購買項目之完整資訊，必可達成最高綜效。

傳統實體書店的優勢，在於出版品實體陳列於架上，讀者可閱覽實體。可進行現場人員促銷與銷售活動。但相對的營業時間受限制。需考慮商圈規劃及周邊交通狀況。空間受限，出版品無法全部上架。無法充分取得讀者資料，且資訊無法有效再利用。此外，與讀者間的互動程度也較低。

網路書店相對於實體書店，優勢在網路書店讓出版事業、作者與讀者間之互動，無時間與空間限制。經由讀者網路購書、申請網路會員或網路暢銷書投票，取得讀者資料。以網路讀者資料庫，對讀者提供個人化檢索、查詢與購書服務。詳見表 4-9 讀者個人資料蒐集方式及內容表所示。

表 4-9 讀者個人資料蒐集方式及內容表

蒐集資料方式	蒐集資料之內容
訂購資料	訂購圖書之書名、作者、出版者、出版日期、訂購總數、訂購金額與折扣、訂購人姓名、訂購人生日、電話、呼叫器、行動電話、E-mail及送書地址等。
問卷資料	填寫人姓名、地址、職業、電話、呼叫器、行動電話、E-mail、性別、生日、教育程度、婚姻狀況、圖書資料得知管道、喜愛的圖書種類及每月購書金額等。
外部取得資料	以贈品方式取得原始資料。或向合作廠商購買或交換潛在客戶姓名、地址、職業、電話、性別、生日、教育程度及婚姻狀況等。

資料來源：綜合相關資料之分析。

網路書店的弱勢為無法立即提供實體出版品。然而，網路書店優於傳統書店之處，在於網路使用者可以不限時間、不考慮交通狀況，隨時再度瀏覽與查詢網路書店之書目。在網路書店訂書，可線上訂購並以信用卡付費。傳統書店則要排隊付款。台灣地區之網路書店，詳如表 4-10 台灣主要網路書店一覽表所示。

表 4-10 台灣主要網路書店一覽表

網站名稱及網址	營業項目	訂購方式	付款方式	送貨方式	會員制度
遠流博識網 <a href="http://www.ylib.com.tw">http://www.ylib.com.tw</a>	各類圖書約 5,000 本	線上訂購 9 折	輸入信用卡號 (SET 加密)	郵寄， 免運費	會員制
天下網路書店 <a href="http://www.bookzone.com.tw">http://www.bookzone.com.tw</a>	雜誌、叢書 1,000 本	線上訂購 或傳真，8 至 9 折	輸入信用卡號 (SSL 加密) 或劃撥	郵寄費 50 元	會員制
時報悅讀網 <a href="http://publish.chinatimes.com.tw/">http://publish.chinatimes.com.tw/</a>	各類圖書及 雜誌	線上輸 入訂購	輸入信用卡號 (SSL 加密)	郵寄運 費 50 元，超 過 500 元免費	會員制
AcerMall 金石堂網際書店 <a href="http://www.kingstone.com.tw/">http://www.kingstone.com.tw/</a>	雜誌、叢書及 光碟共約 100,000 本	線上輸 入訂購 選擇性 特價	輸入信用卡號 (SSL 加密) 或郵政劃撥	郵寄運 費 50 元，超 過 500 元免費	會員制
飛閱線上書屋 <a href="http://www.bookweb.iii.org.tw">http://www.bookweb.iii.org.tw</a>	電腦圖書約 3,000 種左 右	線上訂 購、傳 真	輸入信用卡號 (SSL 加密)	郵寄	一般會 員、信 用卡

	右。代理天下文化叢書	真或郵寄訂單	或郵政劃撥		用卡會員
博客來網路書店 <a href="http://www.books.com.tw">http://www.books.com.tw</a>	各類圖書及雜誌約100,000本	線上輸入訂購9折	信用卡(SSL加密)或劃撥	郵寄免費	會員制
三民書局網路書店 <a href="http://sanmin.com.tw">http://sanmin.com.tw</a>	圖書書目約200,000種	線上訂購	填信用卡訂單(SSL加密)及劃撥	郵寄	一般、金卡及白金卡會員
第三波 <a href="http://www.acertwp.com.tw">http://www.acertwp.com.tw</a>	電腦圖書及雜誌、軟體、遊戲光碟等	列印訂單傳真或郵寄	填信用卡訂單	郵寄	會員制
台灣英文雜誌社 <a href="http://www.fmp.com.tw">http://www.fmp.com.tw</a>	圖書雜誌	線上輸入訂購	信用卡、劃撥及現金	郵寄	會員制

資料來源：中華民國 87 年網際網路年鑑，資訊工業策進會，1998 年。遠流博識網，AcerMall 金石堂網際書店，天下文化書坊 bookzone 網站，博客來網路書店。綜合相關資料之分析。

台灣地區網路書店之書目最高約 100,000 本，一般折扣為 8 至 9 折，獲利方式約六成是靠銷貨收入，其次為佣金收入、廣告收入及租金收入。網路書店商品的種類很多，除圖書及雜誌外，也有電腦週邊設備、電腦軟體、禮品、音樂 CD 或 VCD、售票服務、鮮花及玩具等。

一般網路商品物流方式，出版事業網站的圖書及雜誌是自行生產，實體書店或虛擬書店網站則是供貨商提供。商品存放地點，五成的公司存放自己的倉庫，三成存放在供貨商的倉庫，一成的公司存放在物流中心內。網路商品的取貨及寄送方式，多由網路購物公司自行寄送，也有由供應商寄送給讀者。

由於網路書店受限於通路與市場規模，未來網路書店將朝向消費者上網訂書，經由 ID Card 至各地超商領書及付款。或採線上下載、電腦直接列印等方式，以及數位電子錢包付款。

此外，遠流博識網、天下網路書店及 AcerMall 金石堂網際書店，在網路書店之經營上，與博客來網路書店等，較早進入市場且專營網路書店之企業相比，在出版品資料量、網頁內容及網路機制上，皆有學習與成長的空間。

以博客來網路書店(<http://www.books.com.tw/>)為例，博客來網路書店成立於 1995 年，自 1999 年業績呈現大幅成長。博客來網路書店期許能夠以活動的媒體，

不斷更新的目錄，為讀者提供口碑好的圖書，以及對各種需要的讀者，提供個人化的選擇，並以導讀、得獎作品、專家推薦、認識作家及讀者評鑑等方式，告訴讀者如何賞析好書。詳見表 4-11 博客來網路書店特性表所示。

表 4-11 博客來網路書店特性表

項目	內容
每月上網購物人數	約 1 萬人。
平均每次購物銷售單價	590 元。
付費方式	80%採取信用卡付費。
一般折扣及運費	圖書約 9 折，且台灣地區免運費。
上網族群	以年輕上班族及學生較多。

(續)表 4-11 博客來網路書店特性表

項目	內容
網路使用者 上網較密集時段	1. 早上 10：00 至 17：00 之上班時間。 2. 晚上 8：00 至 10：00 之時段。
產品尋找方式	1. 讀者推薦好書或出版社書訊。 2. 商品部主動尋找。 3. 出版事業提供，經博客來網路書店篩選。
合作出版社	200 家以上。
資料量	約 10 萬本以上
電子報	至 2000 年 2 月，共發行 10 萬份以上。 多種電子報分類，如「親子童書報」約 1 萬份。

資料來源：博客來網路書店，網址 <http://www.books.com.tw/>，博客來網路書店商品部薛希翎經理口述資料。綜合相關資料之分析。

博客來網路書店目前合作出版社 200 家以上。希望以本身對讀者產生之品牌形象，以及推出最好的產品及服務，達到與讀者間緊密連結。由於虛擬媒介無法滿足各種面向，所以博客來藉由以主題、年齡等之多重分類，最快、最豐富的新書區，藉作家專區、讀書會、排行榜以及網路社群經營等方式，強化讀者互動和網頁內容，擴大服務的廣度。並且積極開發信賴平台、專門搜尋和即時顧客回應等網路機制，積極朝向成為網路書訊媒體中心發展。

由於網路購物比實體商店相似產品或服務，價格便宜約一至二成以上。加上購物時無交通困擾，無銷售員的推銷，而是經由多媒體互動方式，藉線上生動的產品介紹、服務項目解說、品牌認同及個人喜好，進行網路購物或線上交

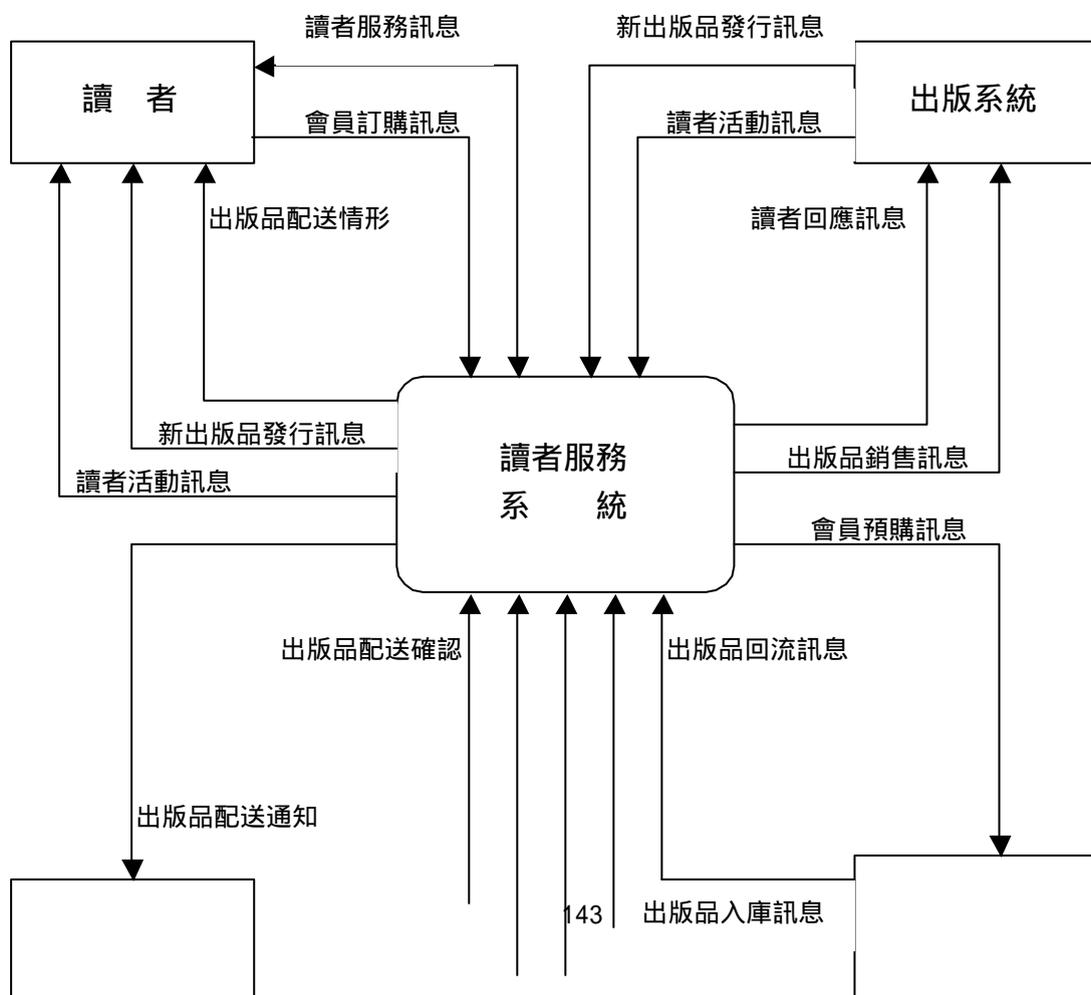
易。這種方式已經吸引年輕上班族及學生等網路使用者與消費者的支持。

全球資訊網已被視為繼實體店面、電話和傳真以及紙張後的第四條交易通路。傳統廠商應體認顧客服務是競爭優勢的根源，而要達到理想的顧客服務，除應提供高品質的服務外，必須將網際網路與內部系統結合，並引導顧客跨越三個傳統通路，進入全球資訊網之電子商務，亦即所謂的通路轉移。

欲成功掌握第四通路，出版事業應將電子商務視作企業發展的策略之一，則應思考公司的網站是否經常塞車、客戶是否需花更多時間等待，及公司網站所提供的服務品質，與其它通路所提供的服務品質相相同、較好或更差，以及公司與顧客間以往所建立的關係，是否能反應和具體呈現在網際網路環境中。

出版事業必須知道顧客的需求，並建立完整的服務品質評估方案。對第四通路而言，電子商務系統應確保 24 小時即時快速回應的服務，並機動性的安排作業的優先順序。如此，出版事業才能在滿足業務成長的條件下，確保顧客服務品質。詳見圖 4-4 電子商務讀者服務與相關系統資訊流關係圖。

圖 4-4 電子商務讀者服務與相關系統資訊流關係圖



資料來源：綜合相關資料之分析。

將網路書店發展為完善之電子商務，必須確保一定的服務水準，顧客戶才願意更進一步與公司交易。經由電子商務讀者服務與相關系統資訊流關係圖可知，讀者服務系統必須與出版系統、物流系統、倉庫系統及讀者間，保持隨時相互連結的關係，並為讀者掌握其它系統之各種與讀者有關的資訊，做為與讀者接觸的電子商務親和介面。

在電子商務之金流方面，出版事業之電子商務網站應具備防火牆功能，讀者服務系統應做好會員密碼和會員資料之管理。同時，必須結合後端負責讀者訂購資料線上加密的交易平台機構、收款銀行及發卡單位等，進行 24 小時緊密連線，以利徵信、線上交易及帳務處理之迅速和安全。

出版事業能否將各種通路聚合，最終達到同位通路，亦即人員直銷、店銷、郵購及網路書店等通路彼此互補，共同推展行銷活動。必須體認顧客有權選擇自己最偏好的通路，不論交易透過那一個通路，出版事業應做到各通路彼此相互支援，讓顧客得到一致的服務水準。

然而，出版事業投入資金為網站打廣告，顧客決定瀏覽公司的網站，但網路使用者上站後，若發生網站接收或傳遞訊息延遲，或花長時間等待出版事業對於讀者服務或購書訊息之回覆，則顧客反應便的是服務品質的低落，顧客忠誠度將隨之降低。

總而言之，要經營一個好的網路書店，應掌握市場利基及客戶需求，行銷技巧必須站在消費者的立場，設計操作簡易具備親和力之介面，此網站應有強大的搜尋及全文簡索的功能、完整豐富的產品資訊，合理的產品價格與完善售後服務，順暢的訂購流程、寄送技術與寄送效率，保障客戶交易隱私權之安全，同時應經常舉辦促銷活動、抽獎活動，定期推薦新商品、折扣商品及暢銷商品排行榜，並經常注意網路的速度，時常更新網站內容，以提供良好的網路購物環境。

## 第五節 電子商務在出版之應用

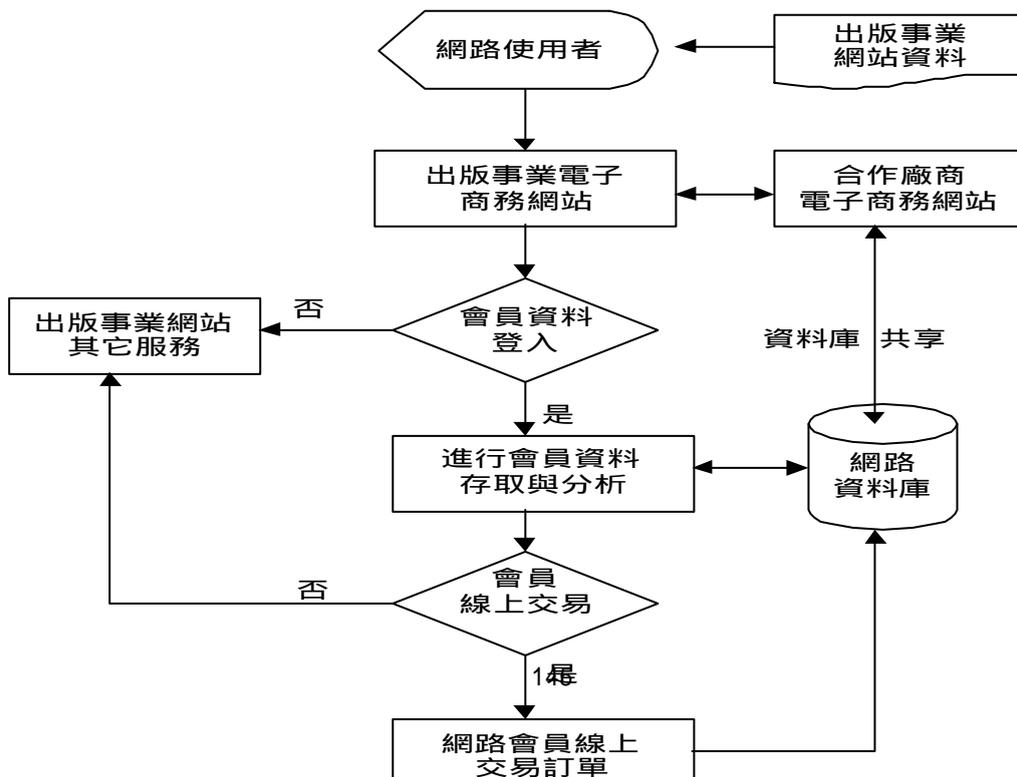
出版事業電子商務，意即利用出版事業架設的寬頻網站，進行網際網路行銷及電子化服務。電子商務之範疇應包含四個層次，第一是企業與企業、第二為企業與消費者、第三是消費者對企業及消費者與消費者等。

### 一 出版事業電子商務分析

出版事業建置寬頻網站進行電子商務。首先，必須讓出版事業的組織成員形成知識工作團隊，進行文件的數位化及工作流程的網路化。接著再進入寬頻電子商務網站之評估和建置。

開設網站，應提供簡易操作、快速回應及資料安全防護之網路購物環境。網際網路上與網路使用者以即時互動方式，進行商業活動、網站連結、專業分類資料庫查詢以及，提供產品與服務。詳見圖 4-5 出版事業電子商務系統流程圖。

圖 4-5 出版事業電子商務系統流程圖



資料來源：綜合相關資料之分析。

經由出版事業電子商務系統流程圖，可知出網路使用者藉由其它媒體或網站連結，取得出版事業寬頻網站之網址及相關資料後，進入內含顧客服務系統之寬頻網路電子商務網站，進入本網站後再經由線上登錄，成為讀者服務系統所認可之會員，即可進行本出版事業於網路上的讀者個人化即時服務。

網路資料庫之運用，包括可儲存會員資料、書目資料、作者資料、出版事業與合作廠商基本資料，以及相關產品或服務資料等，可供線上查詢。從網路使用者搜尋開始，經歷之步驟如下：

1. 搜尋：網路使用者經由網站之分類索引功能，下達搜尋條件。
2. 前端處理：網站之分類索引電子商務機制進行自動判讀與分析。
3. 後端處理：索引機制確認後，轉至後端資料庫查詢符合的資料。
4. 回傳：將符合條件的資料回傳至網路使用者之網頁上。

由於實體書店行銷必須考慮店面成本、人力成本、交通方便性、顧客流動等。電子商務之網路行銷乃是直接以網際網路為傳播媒介，以網路使用者為目標顧客，或開發潛在讀者。藉由市場區隔、選擇目標市場與產品定位等行銷策略，進行人員直銷、連鎖書店、郵購及學校等通路之外，一個新開發的虛擬行銷通路。然而，出版事業規劃電子商務時，除寬頻電子商務網站外，應整體考慮產品及服務的適度轉變，以及整合行銷之方式，相關問題如下：

1. 在 Internet 上應提供何種產品及服務？
2. 如何吸引上網者，經常上我們的網站，變成讀者或忠誠顧客？
3. 如何加強顧客服務及顧客滿意度？

4. 怎樣將電子商務和現有行銷及銷售管道整合？
5. 怎樣確保相互傳遞的資訊流、金流與物流之安全？
6. 如何降低網站設計、建置、維護及更新成本？

以下將就上面所提之問題點進行探討。網際網路具有雙向互動的優勢，掌握即時的市場動態及新的流行資訊，並提供無店面限制的大量書目，省去店租又可以收取線上廣告費、會員費及提供資訊服務，可拓展消費者接觸的層面，增加更多的銷售機會，從而建立具有創新性、快速回應及重視顧客服務的企業形象。

電子商務之網路行銷方式，應考慮目標顧客之屬性、網路使用者進入本網站之使用方式，網路使用者過去進入相關網站之經驗，線上購物習慣，以及如何對上網者提供特殊服務。

出版事業要了解顧客的姓名、年齡、性別、地址及郵遞區號等基本資料，對於他們的家庭狀況、收入、生活型態、購買行為及舊有購買歷史資料等資訊都要掌握。這些資料可經由原有行銷管道取得，或網站之會員資料，並共同存取於網路資料庫管理系統中。

出版事業電子商務寬頻網站，應經由資料庫與知識管理資訊系統對顧客之分析後，發掘目標顧客的屬性與需求，提供最適當的通路或管道，最適切且具有價值的產品、服務和資訊。亦即，透過實體通路與虛擬通路的結合，舊有讀者和網路使用者之個人化需求的改變，來轉換過去的行銷活動，以及創新過去所提供的產品及服務。電子商務之特點，如下所示：

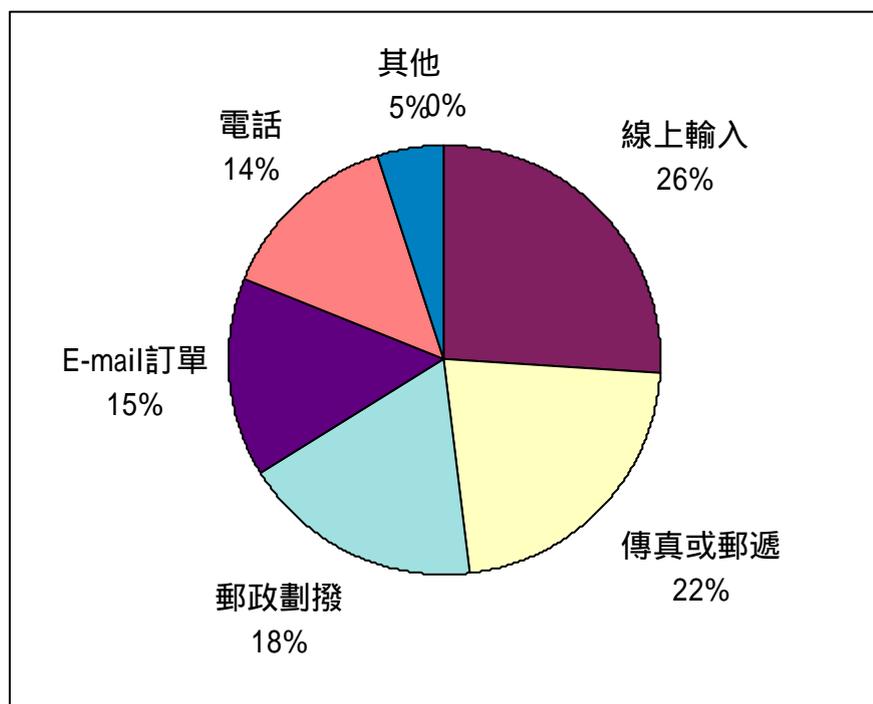
1. 免去昂貴的實體店面，以網站和品牌形象來取代。
2. 減少銷售人員的薪資，以電子商務機制來取代。
3. 庫存與倉儲管理成本之降低。
4. 虛擬展示架陳列的圖書最多，折扣最優惠。
5. 依賴品牌與顧客忠誠度。
6. 焦點放在送貨的時間及運送的方式。
7. 資料庫倉儲系統：零售鏈的知識管理，提供最佳的服務與最快的資訊。

- (1)銷售資料：讓資料成為對使用者有用的資訊。
- (2)庫存：即時、立刻回報及方便存取資料。
- (3)消費者資料：有效取得個人資料，並做群體資料分析。
- (4)消費者購買習慣：經由知識管理資訊系統的輔助，分析線上購買者。

8. 去化中間層級方式：出版事業直接將出版品轉換至線上購物者。

網際網路之電子商務所關注的焦點，是電子化服務更廣泛的創意發揮空間。其中「創意」已延伸為各種知識與態度，必須發揮至知識工作者的各種活動中。至於讀者購買習慣與方式，傳統上多採人員接洽、電話、傳真或郵政劃撥等方式，未來則將逐漸朝向網際網路之電子郵件式訂單或線上即時訂購等方式。詳見圖 4-6 讀者購買方式比例圖所示。

圖 4-6 讀者購買方式比例圖



資料來源：資策會，中華民國 87 年網際網路年鑑，1998 年 6 月。

由上圖可知，出版事業之銷貨收入，約四成的銷售額透過郵購的方式達成交易。在策略上，天下遠見出版公司及遠流出版公司，採取出版事業的郵購部

門和銀行的信用卡部門共同合作，將出版品之產品型錄，以郵寄方式寄給持有信用卡的消費者，以接觸更多潛在顧客，提供消費者書訊及信用卡購書管道。

出版事業進行電子商務，必須以創新的策略規劃及策略管理，完善的知識管理與有效的協調方式，以更多元、更客觀的角度去看待事情，來達成經營管理的目標。整體個交易活動之轉變，詳見表 4-12 傳統交易與電子商務作業方式比較表所示。

表 4-12 傳統交易與電子商務作業方式比較表

作 業 步 驟	傳 統 交 易	電 子 商 務
蒐集產品資訊	平面媒體與電子媒體	電子商務網頁
查詢產品	紙張表單及信件	電子郵件
查核目錄及價格	平面目錄	線上目錄(On-line catalog)
查核貨源與確認價格	利用電話及傳真	電子郵件、網路電話
訂單確認	預印相關表單	利用電子商務網頁及電子郵件
買方傳遞訂單給賣方	傳真或郵寄訂單	電子郵件或電子資料交換
依訂單安排出貨順序	電腦資料處理	透過線上資料庫
檢查庫存量	利用預印表單及電話	電子商務網頁及線上資料庫
安排出貨時程	經由預印表單	電子郵件及線上資料庫
開立發票	預印表單	透過線上資料庫
確認到貨	預印表單	電子郵件
賣方傳遞發票給買方	郵寄	電子郵件加密或電子資料交換
安排付款時程	印表單	線上資料庫及電子資料交換
買方依約傳遞貨款給賣方	郵寄	電子資料交換與電子資金轉帳

資料來源：資策會，中華民國 87 年網際網路年鑑，1998 年 6 月。綜合相關資料之分析。

網路環境不只是一個新通路，它更將是未來世界經貿的主幹，網路化可整合既有資源，將出版社與印刷廠、作者、物流業者及書店相連結，提供快速的

圖書供求訊息，及傳遞文稿相關資訊。

在網際網路上從事電子商務活動有待克服之問題，包括往來資料保密作業能否完備，雙方資料往來的記錄、身份的確認等以及付款作業的安全考量等均需設法解決。出版事業發展電子商務，必須和網路高科技公司及金融機構策略聯盟，積極研究新技術及作業方式，使網際網路上的電子商務作業能夠順利地運作。以下將從四種電子商務模式在出版事業之各種應用，加以討論之。

## 二 電子商務在出版事業之各種應用

台灣地區雖然地小人稠，不似美國及大陸可經由「地理距離」的特性發展電子商務。但是台灣地區的人口擁擠、交通擁塞及工作的忙碌等，在發展電子商務上，可利用這些「時間距離」的特性，推出各種個人化網路行銷方式。

### (一) 企業與企業電子商務

電子商務採用全球資訊網之多媒體、超連結及動態展示功能。在內容上，可即時調整與隨時更新，在行銷活動上，可整合產品說明、公司形象、促銷、廣告、直接銷售及建立公共關係，針對每個讀者施行個別化服務，並對相關企業採取相互連結與網際合作。

企業與企業電子商務，在出版事業間，可以是作者、編輯、出版社、雜誌社、圖書物流、圖書經銷商、直銷團隊及實體書店等之電子化服務。彼此藉由網際網路和電子商務網站等，進行多媒體通訊或線上交易。

出版事業對同業或相關人員之電子商務線上服務如下：

1. 出版社簡介。
2. 訂書系統：專業便捷的直接線上訂購圖書或雜誌之服務。
3. 線上查詢：運用快速、互動資料庫，提供線上查詢之新出版物推薦及年度出版品。包含查詢圖書之封面、內文摘要及新舊書相關資料。
4. 活動說明：說明本出版事業目前在網際網路上進行之徵文投稿活動、書店書展活動及圖書排行榜等活動。
5. 電子郵件：促進聯誼的雙向互動溝通。

6. 合作廠商共享知識管理資訊系統：提供合作廠商線上共享知識與資訊。
7. 其它多元化、便利的商情資訊及相關網站連結。
8. 帳務查詢：以帳號、密碼辨識，及優先權等級限制，提供交易廠商之線上帳務查詢。

網路提供了一個動態整合圖型與文字的介面，使得平面化的圖書及雜誌走向網路化。近年有許多平面雜誌向網路發展，如新新聞的每周網路周刊，由於整本雜誌除廣告外，幾乎內容全上了網路，引起網友與媒體注意。PC home Online 網路家庭在 2000 年 1 月與新新聞之聯盟後，內容提供將更為迅速與多元。

然而，目前台灣地區電子商務仍只是導入階段，若單純進行企業與企業電子商務，所面臨的問題可能較能掌控與應對。但若擴大發展為企業對消費者、消費者對企業及消費者對消費者時，就必須要有更多的準備，以下將就電子商務需考慮的因素及電子商務未成熟的原因等部分，加以分析探討。

#### 1. 電子商務需考慮的因素：

- (1)網路使用人口：可以直接或間接使用網路的人口數。
- (2)網路使用者之使用條件：使用方式、使用地點、平均使用時間。
- (3)網路使用者之人格特質：使用者年齡層、教育水準、經濟狀況、喜好等。
- (4)網路使用者之上網習慣：上線目的、性別比率、曾使用某項服務的人數、曾經在網路上購物的人數。

#### 2. 電子商務未成熟的原因：

- (1)線上交易的資料安全防護，未能普遍獲得網路使用者認同。
- (2)網際網路使用人口及網路購物比率有待提升。
- (3)對新消費型態的排拒程度。
- (4)網路缺乏主動性，只能被動等待使用者連線。
- (5)出版事業數位化的程度與網路資料庫的共享未達一定水準。

(6)是否有齊全且快速更新的資訊，以及對讀者有價值的知識。

(7)能否提供專門的配送系統，保障流通過程的時效性與安全性。

針對電子商務需考慮的因素及電子商務未成熟的原因，出版事業除了自設寬頻網站進行電子化服務外，必須加速出版品的數位化及資料庫的建構，並且可透過實體行銷活動、網路橫幅廣告及網站相互連結或舉辦線上活動等方式，擴大出版事業與上網者接觸的頻率及範圍。

## (二)企業與消費者電子商務

電子商務所形成的虛擬經銷商與虛擬業務員特性，可大幅節省出版事業之租金、圖書庫存損失、圖書跌價損失、實體辦公設備、營運費用、經銷商的佣金、員工薪資費用及相關支出等。並且將節省下來的成本，轉為提供更低的銷售價格或更簡易、快速與即時的服務。

出版事業發展企業與消費者電子商務，首先必須進行上網者分類。上網者分類如下：

1. 初次上網者：經由相關傳播媒體得知網址，或從合作網站連結，第一次到訪瀏覽網站者。
2. 再次來訪者：曾經到訪而再次瀏覽網站者。
3. 新會員：登錄會員資料不滿一個月。
4. 有交易新會員：登錄會員資料不滿一個月，並且進行交易者。
5. 原始會員：利用原來之讀者資料轉為網路會員。
6. 無交易記錄會員：會員無任何線上交易，或一年以上無交易記錄者。
7. 持續交易記錄會員：登錄會員資料，並且每個月進行至少一次交易者。

透過網站查詢功能及方便有趣的使用環境，可讓讀者或潛在讀者快速查詢購書及送書狀況，同時網站應不斷創新網路行銷活動，提供作者及出版社活動訊息，及提供各項個人化服務。知識管理資訊系統，網路專線電話與電子郵件，可接受讀者詢問及抱怨，並可立即處理相關問題，或藉以更新圖書內容與發展

新的選題。相關網站行銷活動如下。

網站行銷活動：

1. 搜尋引擎：初期為書目、作者等，可逐漸擴大資料量及搜尋範圍。
2. 出版事業專區：本公司介紹、公司未來願景及相關訊息。
3. 新出版品簡介：以名人推薦、新書內容簡介及書評等方式，加深讀者對新出版品的認識與購買慾。
4. 電子報服務：上網者可訂閱本網站發行之新出版品推薦、新聞轉載服務、書訊、理財、消費、保健、學習及體育等電子報服務。
5. 電子郵件申請：可經由上網者申請電子郵件，取得個人基本資料，再利用 E-mail 促銷活動訊息至特定對象，或接受讀者投稿。
6. 網路排行榜：舉辦網路投票，票選暢銷書排行榜。
7. 專欄：作家專欄、名人專欄及出版品評論等。
8. 線上購物區：提供便捷、安全且資訊充足之網路購物環境。
9. 訊息快遞：新知、健康、美食、旅遊、影視、美容、火車時刻、統一發票對獎號碼、即時飛航資訊及藝文活動之活動預告等。
10. 個人休閒區：算命、星座運勢、圖書館導覽、桌布下載及螢幕保護程式下載等。
11. 會員申請區與會員入境：網路會員申請，並進而提供個人網頁空間。
12. 會員服務：會員資料庫查詢、會員遊戲區、網路寵物培育、電子賀卡服務或會員獨享優惠服務。
13. 折價：以低價鼓勵購物，可採新出版品特價、本網站特價、全台灣區特惠價等。
14. 贈品：經由加入會員、購物等，所附之實體贈品、軟體贈品及形式贈品。
15. 電子錢包：會員之虛擬可購物資金。
16. 積點：可分為參加活動之獎勵點數，或購物積點方式。
17. 讀者服務區：常見問題回覆，讀者查詢與讀者抱怨處理等。
18. 讀者討論區：由讀者討論每週一書及熱門圖書。
19. 線上活動：抽獎活動如線上抽獎、活動抽獎。徵稿活動如投稿、有酬徵

稿等。

20. 橫幅廣告(AD Banner)：動態商務廣告、會員個人形象宣傳。廣告內容及收費標準應有明確規範。
21. 網路社群經營：設置網路交談、社群聊天室及佈告欄等。
22. 網站連結：合作網站之互相連結。

出版事業企業與消費者電子商務之讀者服務，必須不斷創新服務內容並與供應商緊密互動，如設立「每日 TOP 20」或暢銷出版品訊息，讀者可先加入會員，再利用特價區及容易搜尋的介面，選購喜歡的出版品。讀者服務之注意事項如下：

1. 讀者服務應採個人化及會員獨享優惠之方式，並即時快速的處理訂單。
2. 關於一切消費行為，均依照消費者保護法相關規定。讀者可在收到書後 7 日內退書，自然損壞都可在 15 天內退貨。維護讀者權益。
3. 網路廣告，必須符合出版事業風格，並採不同收費標準。依廣告版面不同，一個月付 300 元、500 元或 900 元不等的廣告費，不可以張貼圖片，文字敘述也不能超過 200 字。對於會員，採取免費刊登個人宣傳廣告。

出版事業不但要與供應商緊密互動，亦可與異業結合，藉由共同利益相互結合之行銷活動，如兒童套書網站與信用卡發卡公司之讀者資料及網路廣告結合，共同行銷彼此產品，成為一種有效之電子商務與資料庫行銷方式。

### (三)消費者對企業電子商務

消費者對企業電子商務，指以消費者之角度及權益為方向，針對社會多元文化發展特色做突破，而設置的「共同議價」電子化服務。或採取「上網讀者寫作」方式，鼓勵讀者或喜歡寫作之網路使用者進行出版事業提供之消費者對企業電子商務。

網站行銷活動：

1. 共同議價：由會員對新出版品，或其它產品及服務之價值提出共同認定。

2. 自我推薦作家：由出版事業之電子商務網站進行規劃，一般網路使用者經由網路徵文，或本網站會員進行線上推薦作品給出版事業。再經由出版事業之專業編輯和應邀評審員進行篩選。

業餘作家可藉由平面雜誌媒體在網際網路上的網站，選擇將內容上網，對當期雜誌做簡介與發表個人文章著作，形成消費者對企業電子商務。電子商務的特色就是「提升個人地位，拉低企業姿態。」出版事業若能本著服務的本質，為大眾提供電子化服務，必能獲取更多讀者的認同，並發揮多元化文化傳播的功能。

#### (四)消費者與消費者電子商務

網際網路環境，所應關注的對象是人，不管是廣告主或上網族群，必須掌握上網消費者的需要與關心課題，出版事業消費者與消費者電子商務，可採取消費者間的「二手出版品」服務。在經營時應導入品牌行銷的觀念，建立有效的行銷通路與客戶資料庫，不斷努力用各種方式接近目標顧客群，傾聽目標顧客的心聲以了解真正的需求。

同時，建立能夠讓消費者間彼此交流互動的「網路社群」服務，不但提升出版事業之企業形象，擴大電子化服務能見度，更提高消費者主動上網之意願，建立穩定之網路會員，並間接增加線上交易的可能性。

網站行銷活動：

1. 網路傳呼：引領網路使用者意見之傳達。
2. 活動快報：目前在網際網路上進行之徵文投稿等活動訊息。
3. 會員網路跳蚤市場：只要是專屬會員，都可以到網路跳蚤市場去賣或買看過的書、聽過的 CD 唱片、觀賞後之 VCD 或 DVD 光碟影片。亦即讀者間透過出版事業寬頻網路電子商務網站，進行會員彼此的互動。
4. 網路競標：提供網路競標機制，以獨特的藝術品、難得一見的商品或有價值的產品，讓網路會員進行線上競標。

此外，網路社區雜誌針對社區共同生活者而發行，通常更新時間較不固定，但有時也具可看性。出版事業若能協助與支持某些良性之網路社群活動，必能逐漸在網路社群中建立形象，發揮一定程度的影響力。

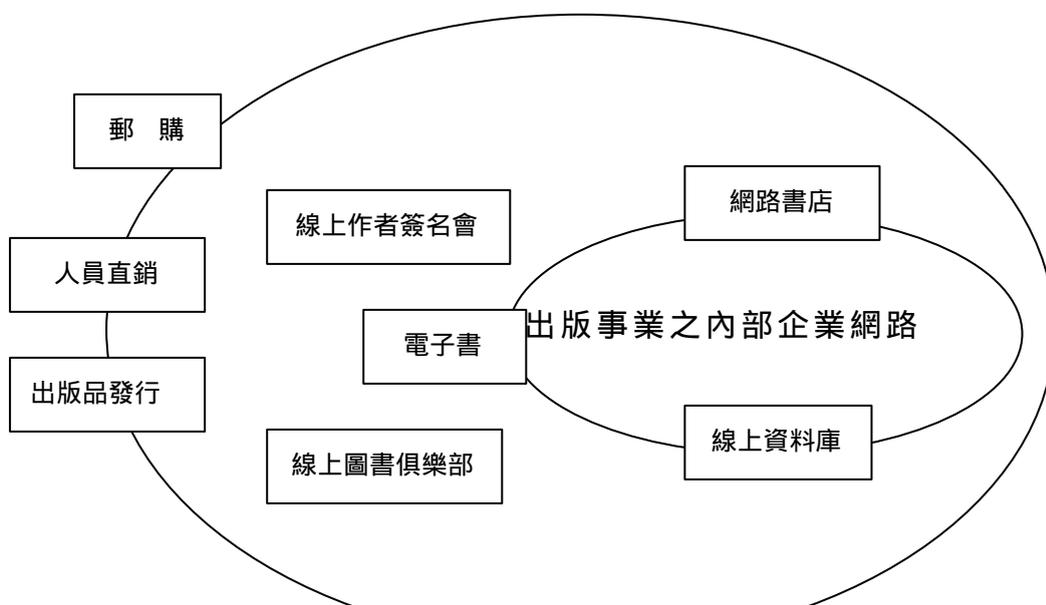
### 三 電子化服務與通路整合

出版事業對各種通路或管道，應能主動掌控行銷與銷售活動，並採取積極的行銷方式。出版品行銷成功的因素，主要在於能夠視出版品本身特性，以及目標讀者或目標消費者之特質，進行分眾或個別化的出版行銷。同時，無論出版品內容上多深入淺出，發行業務做得不好，就不可能成為暢銷之文化商品。此外，行銷若能結合新科技，必將發揮最佳的效果。

目前最常見的通路或管道，包括實體書店、人員直銷及郵購等方式。未來，出版事業應視出版品性質與特色，以及出版事業的能力及條件，在書店、便利商店、量販店及各種專門店上，應與相關業者合作發展客源，並研發新的行銷及快速服務模式。

網路書店是目前出版事業邁向電子商務與網路行銷的捷徑和基礎。出版事業應以管理變革的整體角度，進行知識管理和電子商務，從內部的知識管理與組織學習，到由內而外的電子化服務，如網路供應鏈管理、線上資料庫、讀者線上圖書俱樂部及線上作者簽名會等。詳見圖 4-7 出版事業各種活動關係圖所示。

圖 4-7 出版事業各種活動關係圖



資料來源：綜合相關資料之分析。

網際網路已成為出版事業新的通路或管道，電子商務與虛擬市場，影響範圍也不再是坐在家中的網路使用者，而是正逐漸朝向行動電話使用者、公司或機關團體之商務，以及學校之教學和學習等。擴大運用方式及使用層面後，出版事業以企業網路為基礎，以網際網路連結與協助郵購、人員直銷及各種行銷及銷售活動，以進行線上交易、行動電子書及讀者服務等。出版事業發展電子商務之建議如下：

1. 網站需結合傳統行銷通路作促銷。並且應重視人員對網路新知的學習。
2. 傳統通路品牌的移轉可行性，取決於提供的服務或產品是否能創造更多的獨特價值。
3. 多重行銷通路及通路聚合的建構方式，依電子商務中提供的服務和讀者感受的價值而定。
4. 線上通路和傳統通路間的互補性遠大於兩者間的替代性。而完成一筆交易之認定，不管通路方式為何，皆為實際收到交易金額時。

就成本與效益考量，通路中間階層越多時，則出版品的發行、行銷與銷售成本就越高。市場上在面臨相似出版品，以及通路或管道的議價力高時，出版商便會受到威脅，並有可能因而增加成本與降低效益。出版事業電子商務網站，可以為出版事業提供對讀者的直接通路或管道，提高對經銷商的議價力，也更能即時了解讀者的回應和各種需求。

運用新科技之通路或管道，可有效降低行銷成本與提高效益。以出版事業電子商務網站為例，網站提供許多傳統實體書店所不及的好處。網路使用者可以不限時間、不考慮交通狀況且不需排隊付款，讀者並可隨時再度瀏覽與查詢出版事業電子商務網站之分類書目，以及享有網站所提供的各種電子化服務。

寬頻網站進行電子化服務外，亦可透過資料庫行銷、網路橫幅廣告及網站合作等方式，擴大出版事業與上網者接觸的頻率及範圍。

出版事業之資料庫行銷(Database marketing)，透過網路化的資料庫系統，有計畫地蒐集與分析顧客的需求及偏好，並隨時更新顧客資料，以便能夠有效及時地回應顧客的需求。資料庫行銷的目的在於對顧客進一步瞭解，以提供高品質且長期性關係，使之更迅速滿足顧客的服務，來建立、發展與培養忠誠的顧客。資料庫行銷便是在這種環境下，為協助企業因應個別行銷時代來臨的有效方法。

資料庫行銷可以讓公司或服務人員更瞭解顧客，因而提供令顧客更加滿足的服務。滿意的顧客除了自己會重覆購買外，還會為公司塑造良好的口碑，並且介紹給親朋好友。而公司因為對顧客的各種嗜好與習性更為瞭解，更可以最經濟的方式，在最適當的媒體刊登廣告，為公司節省行銷成本。

出版事業之業者估計，大約三分之一的銷售額是透過郵購的方式達成交易的。在信用卡業方面，一般都是銀行的信用卡部門與一些型錄郵購廠商合作，將廠商所代理的產品型錄，以郵寄方式寄給持有信用卡的消費者，並據以收取費用。因此，出版事業發展電子商務，應結合相關產業，例如名單公司、直接信函列印與封裝郵寄公司、快遞公司及軟體服務公司等。

以《數位時代》雜誌為例，本雜誌創刊號採讀者贈閱方式，社會大眾可以信件、傳真、電話、E-mail 及上網填寫讀者資料等方式訂閱創刊號。由於完全免費索取且大量發行，造成市場上不小的振憾。這種行銷策略必須與財務及資訊等單位充分合作，才能夠有效運用所獲取的大量讀者資料，提升整體廣告量，並且控制營運成本。

此外，一項最新的電子廣告調查指出，網路橫幅廣告(Banner advertising)目前佔網路廣告總收入的 52%，但在 2001 年前，這個數字會降至 26%，將被贊助商廣告所取代。在 2001 年前，贊助商廣告的市場佔有率將達 58%，網路橫幅廣告尚不會完全消失，但影響力明顯下降。

贊助商廣告與網路橫幅廣告的不同在於，贊助商不花錢「買廣告」，他們花錢投資網站，所以網站就會在網頁中留有一贊助商的位置，讓贊助商打廣告。

而廠商通常會贊助的網站一定與自己的產品有關，因此贊助商廣告可以充份達到「鎖定目標使用者」(Target user)的效果。

任何廣告要能「個人化」才能打入消費者內心，而網際網路是目前包括報紙及電視所有媒體中，最能提供廣告商建立個人化廣告環境的媒體。每個網站吸引不同種類的消費者，等於是幫廣告商自動分類讀者，但有許多網路橫幅廣告卻沒有充份利用這項珍貴的資源以鎖定讀者，浪費在網上做廣告的意義。

閱聽大眾除藉由電腦和網際網路連線設備上網外，未來將可經由家中必備的電視與選購的轉接盒進入網際網路。由於資訊科技的進步造成傳播媒體的快速轉變，有線電視的普及與網際網路的日益風行，已逐漸將科技與人們的生活緊密結合。

有線電視已不再像傳統電視一樣的單向傳播，現在已經有互動的運作方式出現，越來越多的有線電視購物，都將造成行銷活動的許多改變。因此，在使用網路的通路或管道普及化後，網際網路廣告將成長更為迅速，並使用愈來愈多的豐富多媒體設計來吸引消費者注意。

在網路廣告行銷組合之產品、價格、通路及促銷活動方面，網路廣告之產品是針對特定網站所吸引的網友或網路社群，廣告能否鎖定目標顧客對自己的產品有興趣，確定之後才有必要考慮其他行銷組合之相互搭配。

價格指廣告的成本。在設計廣告內容前，應先衡量能夠負擔的成本。至於通路及促銷與互動有關，由於網路使用者逐漸對互動式廣告產生興趣與期待，廣告展現的方式，最好能夠設計和製作與上網者產生互動之個人化趣味廣告。

出版事業進行電子商務，做橫幅廣告最有效的地點。第一就是各搜尋引擎網站的「關鍵字」搜尋結果網頁以鎖定目標。第二就是在大型內容供應網站放橫幅廣告。找一家內容網站，要衡量網站的訴求對象是否與想要宣傳的產品有關。第三就是利用網路廣告組織的力量，以團體的方式打廣告，達到「團結力量大」的效果。

再從出版事業電子商務網站合作經營的角度觀之，一般合作方式如下：

1. 合資：採取交叉持股，或以控股方式投資成立新網路科技公司。
2. 技術支援：網路連線、網站架設及立體動畫等技術。

### 3. 應用服務提供：網頁製作、應用軟體及多媒體製作。

出版事業電子商務網站之合作對象，可與目前全球較知名的華人網站，如台灣蕃薯藤、奇摩網站、PC home Online 網路家庭的 Todo 網站，香港 Netvigator 網站，大陸搜狐(Sohoo)網站，以及美國的宏碁大觀園、Yahoo 網站及 China.com 網站等。然而，大部分網站目前之弱點皆為經營範圍區域化且服務項目不夠寬廣，出版事業可先從台灣知名網站開啟合作之門，再向外連節結與擴展能見度。

電子商務網站應放眼國際，逐步發展為全球市場之經營管理。以本研究之 PC home Online 網路家庭為例，PC home Online 網路家庭在 2000 年 1 月與平面雜誌新新聞聯盟後，內容提供將更為迅速與多元化，網站 2000 年 5 月之會員數已超過 180 萬人，並且正準備進入大陸市場。同時，蕃薯藤則與歐洲網站進行策略聯盟，奇摩站更積極籌劃在美國 NASDAQ 股票市場上市。

大陸之電子商務發展現況方面，華淵與中國四通利方兩公司，以交換股權方式合併成全球規模最大華文網站新浪網。結合華淵個人化網頁、新聞天地及搜尋引擎，及四通利方的 ICQ 與 Rich Win 軟體，形成最具競爭優勢的入口網站。同時，新浪網已成為大陸官方排名最佳網站，在網站經營上具有高度競爭力。台灣出版事業若在電子商務發展策略上，有進入大陸電子商務市場之準備，新浪網將是很好的合作對象。

若以華文市場觀之，中國大陸至 2000 年 1 月上網人口已達 890 萬人以上，市場潛力和成長力值得注意。但由於信用卡不普及，不但地廣、人口分佈不均且物流不便，網路交易多採送貨時取款，網路購物方式與台灣明顯不同。市場商機稍縱即逝，台灣地區出版事業有意進入大陸市場時，除考量價格、購買數量、送貨方便性、使用者上網方式、連線費用、線上交易方式及認證外。應對當地區域性之知識管理團隊，提高網站經理與網頁編輯的自主權。

網際網路具有無國界、零時差與個人化之特質。出版事業經營電子商務網站，網站內容必須不斷推陳出新，並視需要設立分公司或購併網站。出版事業應隨時掌握知名入口網站的動態，尋求相互合作及策略聯盟之機會，以共同發展多國跨文化之電子商務。經營型態、行銷方式、銷售產品及服務項目等，相

關內容詳如表 4-13 網際網路電子商務表所示。

表 4-13 網際網路電子商務表

經營型態	行銷方式	銷售產品及服務項目
實體產品	線上型錄瀏覽	民生消費用品
	送貨到府	電腦及周邊設備
		消費性電子產品
	郵寄包裹	圖書及雜誌
研究報告及論文		

(續)表 4-13 網際網路電子商務表

經營型態	行銷方式	銷售產品及服務項目
資訊商品	資料提供服務	電子書
		電子雜誌
		電子報、電子新聞
		資料庫檢索
		電子郵件
	軟體銷售	應用軟體、套裝軟體
		網際網路超媒體程式
		音樂、圖片、動畫及影片
線上服務	情報銷售	股市行情分析
		金融、理財資訊提供服務
		法律、醫療專業情報
	預約服務	航空及鐵路等之訂票
		預約飯店及餐館座位
		訂購電影院、音樂會入場券
		預約掛號
	互動式服務	網路聊天交友
		線上電腦遊戲
		遠距教學、法律諮商與診療服務

資料來源：資策會。周冠中、林佩璇及陳世偉編著，建構企業網路與網路行銷運用，台北：博碩文化，1999年初版。綜合相關資料之分析。

出版事業發展電子商務之弱勢，在於必須經由網路使用者上網，才能提供

電子化服務，以及無法立即提供實體出版品。若能強化讀者服務系統，結合相關實體通路與電子媒體的宣傳，再配合電紙書或行動電話上網，讓讀者經由更多管道了解出版事業之電子商務，並提供購書可採數位檔、可分章節、可線上閱讀等多元化的選擇，必能引發新的機會，以及傳遞更多知識給最需要的人。

總而言之，出版事業電子商務網站應具有獨特性。網站必須常推出最新與最先發行之出版品，並且銷售價格最合理。出版事業網站應以成為知識入口網站或讀者最終進入網站為目標，網頁採清楚的類別方式，提供個人化特定格式之個人類別網頁，並提供使用者所需相關訊息。

使用者訂書可採實體書或電子書方式，訂電子書時可選擇整本訂購或以章節出版方式訂書，且訂書後立即以電子郵件寄送數位帳單。並且逐步發展多媒體電子便利店(Multimedia station, MMS)，進行與企業文化、出版理念能夠一致的文字、圖形、影像、動畫及聲音等之個人化服務。

此外，出版事業應結合外部電子商務系統與內部知識管理資訊系統，目標在於知識的數位化與即時性，管理者提出明確問題後，知識管理資訊系統能夠向管理者提供他們所期望的資訊，相關使用者亦可藉此快速學習和獲得最佳工作指南。此系統應包含市場需求、行銷通路、法律、稅收及智慧財產權等，能夠分析讀者需求、建議最合適之服務項目及方式，以及對其他例外狀況加以迅速分析並提出解決之道。

## 註 釋

註 1. 張志偉，amazon.com 亞馬遜網路書店發跡傳奇，台北：商周出版，1999年9月1版9刷，第167頁。

註 2. Michael E. Porter，Competitive advantage，李明軒，邱如美，競爭優勢，台北：天下遠見，1999年初版。

註 3. 彼得聖吉著，齊若蘭譯，第五項修練 II 實踐篇，台北：天下遠見出版公司，1996年9月初版第8刷，第493頁。

- 註 4. Jessica Lipnack & Jeffrey Stamps, *Virtual Teams*, 鄭懷超譯, 虛擬團隊, 台北: 商周出版, 1997 年初版, 第 47 至 63 頁, 第 108 至 122 頁。
- 註 5. 張志偉, *amazon.com 亞馬遜網路書店發跡傳奇*, 台北: 商周出版, 1999 年 9 月 1 版 9 刷, 第 275 頁。去化中間層級( Disintermediation ), 指略去商品轉手的流程, 直接從製造者賣給消費者, 減少中間盤商的轉手經銷。利用此網路的特性, 就可以創造高度集中的產業, 謀取更高利潤。
- 註 6. 李鴻璋、傅志忠及高志宏, 全球資訊網橫幅廣告有效性之分析研究, 資訊管理展望, 1998 年 6 月第 1 卷第 1 期。

## 第五章 結論與建議

本研究最終目的在了解電子商務之未來趨勢下, 出版事業必須依照各別出版事業屬性, 藉由知識化、數位化及網路化, 組成知識管理虛擬團隊, 評估與建構企業網路, 加強知識管理者和知識工作者的效率與效能, 以及組織成員間的互動與溝通, 使公司內部聯繫更為緊密。

同時, 依照出版事業核心競爭力, 分階段規劃和建置寬頻電子商務網站, 提供經銷者與供應者在知識分享和資訊交流之最佳管道, 進行網路行銷和線上讀者服務, 帶給顧客及社會大眾高績效與高品質的產品或服務。

遠流、PC home Online 網路家庭、天下遠見及金石堂連鎖書店, 在管理變革上, 作業方式皆是由人工作業和手抄文件, 邁向電腦網路作業和電子數位檔案, 由 DOS 文字模式之作業系統, 進入圖形使用者介面、管理資訊系統及電子商務機制。在組織成員方面, 由傳統部門與層級結構, 轉為知識管理者和知識工作者組成的知識管理虛擬團隊, 以便將實體的、人工的產品及服務, 發展為即時、簡易操作且無地理限制的電子化服務。

出版事業發展電子商務, 通常先建構網路書店, 再直接進入多元化服務方式之寬頻電子商務。由於電子商務之工作者流動率過高, 以及資訊科技變化迅速, 如此可能造成組織成員在知識傳承、適應網路環境及學習新知識上, 形成

工作無法相互連繫，甚至因為弱勢而失敗。

因此，出版事業發展電子商務之管理變革，必須結合知識管理，並且由最高決策層發起與宣誓，以提昇整體競爭力為目標。電子商務事前應有專案負責人，以及最佳化的成本與效益分析，在知識化、數位化及網路化的過程中，應重視成員的需求與線上學習訓練，促使網路化融入企業文化中，並且不斷更新與擴展技術及軟硬體設備，從而達到開展商機與提升企業整體競爭力。出版事業以發展電子商務進行管理變革應注意與思考的方向如下：

1. 評估資源利用，尋求降低成本之道。
2. 藉知識管理，讓組織不斷成長，增加工作效率，提昇整體績效。
3. 正確判斷市場區隔，以網際網路快速回應顧客需求。
4. 作業流程標準化，資料一致性與數位化，以達到無紙化環境。
5. 藉由電子商務之推動，改善體質與拓展商機。

然而，從研究中我們發現到，有些出版事業高層忽視企業整體知識化、數位化與網路化的重要性，部分出版事業為了門面購置電子郵件伺服器，卻不善加管理運用。有意嘗試網路行銷的出版事業，擔心成本不易回收，製作簡略的網頁和網站，造成上網速度慢甚至網頁內容放久都未更新。如此皆造成公司形象的負面影響。

網際網路主要是非國內廠商所熟悉的英文作業環境，國內企業上網已習慣中文表達方式，中文網址名稱，雖有利華文網站對讀者的印象，卻造成外籍人士、外地經銷商及版權代理者上網查詢困難。國內缺乏網路行銷、網路購物及遠距教學等實際網路應用人才，阻礙電子商務與企業網路的發展，管理者必須有長期培養具資訊科技能力之知識工作者的打算。因此，出版事業應有知識化、國際化與科技化的眼光與腳步，才能邁向更具競爭力的未來。

此外，出版事業應與聯合名單公司、直接信函列印、封裝郵寄公司、快遞公司、銀行、信用卡發卡公司、網路服務提供者、軟體服務公司及理念相投之同業等，緊密合作與聯盟。出版事業可把資料庫行銷的業務外包給廣告代理公司，將行銷和銷售業務交由專業經銷商，以專注於本身業務、節省人力與經費。

同時，出版事業應有效利用網路行銷與資料庫管理系統，結合傳統通路和實體促銷方式，使整體競爭力獲得提升。

## 第一節 建議

美國的觀察家認為，往後 10 年內出版社營業額，可能有 10% 到 30% 是出自數位化之電子出版品。然而平面圖書及雜誌易於攜帶、便於使用、價格低廉、不需要加裝備用元件，且長時間使用也無害眼睛及背部，因此亦有其存在的必要。

往後的出版事業，將發展成為不再是層級組織，而是各種不同工作單位的組合。當超文件、多媒體及互動式個人電腦、多媒體電子書及各種網路多媒體的形式愈來愈流行時，出版社的優勢，是能提供創意人所需要的專業經驗、資金和接觸不同媒體的管道。

由於資訊科技的不斷進步，未來的出版事業，可經由辦公室線上代理人<sup>2</sup> 多功能軟體，以視訊影像即時回應使用者需求，工作包括 E-mail 自動收發、排程、與相關系統連線訂位及幫助使用者過濾大量資料。

出版事業利用網際網路，可擷取最新商情資訊、建立公司對外溝通網站、在網路上進行人才招募活動、內部工作流程電腦化，並且得知顧客對產品與服務之意見，以及電子商務領域的擴展、網路行銷開展商機，藉由網路化來提昇企業競爭力。

出版事業可應用具備各式語音功能的人工智慧型語音電腦，能夠把口語轉換成經過拼字檢查且文法正確的文章，並可直接列印出字幕，以及依口語化指令工作。使用者之視訊眼鏡則是由語音指令啟動太陽眼鏡中的長距離無線電接收裝置，啟動後可呈現三度空間立體高解析度影像與數位音質。

在線上交易方面，智慧卡為一種內含晶片之塑膠名片，將用於購物並直接以銀行帳戶扣款，儲存個人資產與理財資料，透過網路進行投資，並下載和運算相關資料，由提款機提款或打公用電話等。智慧卡內建編碼技術，能夠儲存

瞳孔或指紋之生物測定掃描資料，以降低線上交易風險。

在遠距溝通和行動辦公方面，網路電話具大型彩色螢幕，結合行動電話、電腦及數據機，藉資料傳輸軟體與寬頻衛星系統傳送訊息。可當電話、遙控器、傳真機、網路瀏覽器及視訊會議，並可與線上代理人連線。這些資訊科技的變革，都可能對出版事業產生新的變化，或形成新的商機，而必須加以注意與進行可行性的探討。

總而言之，未來出版事業必須企業化經營，募集大眾資金加上延聘優秀人才，積極做到編輯和行銷密切合作，並從知識的角度，導入適當的管裡資訊系統，及建構符合讀者需求的網站。出版事業亦必須訂定年度目標，如年度發稿、年度出書等。為建立公信力，應立下編輯和業務分立分治原則，不因為商業利益而損傷編輯的公平公正，在編輯過程中設下嚴謹的查證制度，使錯誤的可能減至最低，提升整體競爭力。

迎接數位時代新世紀的來臨，出版事業應有以人為本的科技新意識，不要科技崇拜，也無需恐懼科技引進所產生的變化。網路環境需要的是更敏銳的觀察力與不斷變革的行動力。

## 第二節 未來研究方向

網際網路已成為未來不可抵擋的大趨勢。網路化與知識化的未來出版世界，大眾品味深受電子媒體影響而快速變化，編輯的風格將轉為多變且不斷創新。知識管理資訊系統的導入，將可以把量化的讀者調查結果和行銷數字結合後，創造出各種類型平裝書的內容。

知識管理有別於傳統的文件管理。知識管理不僅限於資料的管理、檢索和搜尋，更重要的是組織成員，未形諸文字的專業知識與工作經驗。有效的知識管理與組織學習，結合企業整體知識工作者和知識管理者，擷取最佳的經驗及智慧，不但知到如何工作，更知到為何工作與怎樣更快的做到最好，而能夠創新價值並使決策者做出正確決策。

因此，未來研究方向，希望以「知識管理在出版事業的應用之研究」為題，對於知識管理、組織行為及組織管理，結合企業網路與資訊科技後，對出版事業競爭策略、組織學習及企業營運等，所帶來的競爭優勢，進行深入探討並提出解決之道。

## 註 釋

- 註 1. 廖敏如，中文網址問題 三月上台面，聯合報，2000年1月15日，第49版。
- 註 2. 解讀時代編輯部，明日新科技，解讀時代，1999年5月，第49至57頁。  
辦公室線上代理人，為一套多功能軟體，以視訊影像即時回應使用者需求，工作包括 E-mail 自動收發、排程、與相關系統連線訂位及幫助使用者過濾大量資料。

## 參 考 書 目

參考書目包括圖書類、雜誌類、報紙類、論文類及其它類等。

### 圖 書 類

丁明勇譯，管理學，台北：美商麥格羅 希爾，1994年初版，第464至467頁。  
譯自 Lonis E. Boone, David L. Kurtz, “Management”, New York: McGraw-Hill Inc., 1992, 4<sup>th</sup> ed.。

王秉鈞、藍中賢、謝超煒及葉怡鎮等譯，管理資訊系統，台北：美商普林蒂斯霍爾國際出版公司台灣分工公司，1999年初版，第465頁至第474頁。譯自 Raymond McLeod, Jr., “Management Information System”, Prentice-Hall Int'l Inc. 7<sup>th</sup> ed.。

王瓊淑譯，笑傲第三波 駕馭知識經濟的管理法則，台北：經典傳訊文化股份有限公司，1999年11月初版一刷，第19至44頁。譯自傑洛米 霍普，湯尼 霍普。

方世榮，行銷管理學，台北：東華書局，1995年，第693至715頁。

方世榮譯，行銷學原理，台北：東華書局，1998年第二版第二刷。譯自 Philip Kotler, Gary Armstrong。

伊契爾 卜著，卜大中譯，第八類接觸，台北：時報文化出版，1997年初版三刷。

吳迎春譯，大未來，台北：時報文化，1992年10月初版第11刷，第234至236頁。譯自艾文 托佛勒。

李宛蓉譯，真實英雄—企業再造的靈魂人物與新品種管理人的誕生，台北：麥田出版股份有限公司，1997年初版第一刷。譯自 John R. Katzenbach，“Real Change Leader—How You Can Create Growth and High Performance at Your Company”。

李振昌譯，16 定位，台北：大塊文化，1999年初版，第140頁至第142頁。譯自 Jeffrey P. Papows。

周文祥、慕心譯，巨變時代的管理，台北：中天出版社，1998年，第49頁至第54頁。譯自 Peter F. Drucker，“Managing in A Time of Great Change”，The Penguin Group。

周文賢、吳金潮著，碩士論文撰寫方法，台北：華泰，1996年初版。

周旭華譯，競爭策略 產業環境及競爭者分析，台北：天下遠見出版公司，1998年初版，第69至88頁。譯自 Michael E. Porter，“Competitive Strategy—Techniques for Analyzing Industries and Competitors”。

周冠中、林佩璇及陳世偉編著，建構企業網路與網路行銷運用，台北：博碩文化，1999年初版，第24-12頁至第24-18頁。

邱義城，策略聖經，台北：商業周刊出版股份有限公司，1997年。

阿密特 麥特拉著，盧毓昭譯，企業上網 建構企業網際網路策略，台北：商業周刊出版股份有限公司，1997年。

彼得聖吉著，齊若蘭譯，第五項修練 II 實踐篇，台北：天下遠見出版公司，1996年9月初版第8刷，第493頁。

胡嘉璽，寬頻網路 DIY，台北：旗標出版股份有限公司，1999年初版，第6-10頁至第6-18頁。

胡瑋珊譯，知識管理 企業組織如何有效運用知識，台北：中國生產力中心，1999年11月初版。譯自 Thomas H. Davenport，Laurence Prusak，“Working Knowledge”。

郭崑謨、林泉源著，論文及報告寫作概要，台北：五南圖書，1998年二版五刷。

陳長青譯，策略管理，台北：桂冠圖書出版有限公司，1996年第一版。譯自 Cliff Bowman，“The Essence of Strategic Management”。

楊子江、王美音譯，創新求勝 智價企業論，台北：遠流出版，1998年初版二刷。譯自 Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi。

樂為良譯，數位神經系統 與思考等快的明日世界，台北：城邦文化事業股份有限公司，1999年4月1日初版第90刷，第50頁。Bill Gates，“Business@The Speed of Thought：Using a Digital Nervous System”，Warner Book，Inc.。

樂為良、陳曉開及梁美雅譯，新經濟 數位世紀的新遊戲規則，台北：麥格羅希爾，1999年初版一刷，第111頁至第115頁。譯自 Don Tapscott，Alex Lowy，and David Ticoll。

黃營杉譯，策略管理，台北：華泰書局，1999年第四版，第96頁。譯自 Charles W. L. Hill & Gareth R. Jones，“How Competence Forces Shape Strategy”，1979。

齊若蘭譯，編輯人的世界，台北：天下遠見出版公司，1998年。譯自 Gerald Gross，“Editors on Editing”。

盧希鵬，網路優勢三十六計 電子商場完全攻略本，台北：商周出版，1998年。

劉平文，經營分析與企業診斷，台北：華泰出版，1993年初版二刷。

鄭懷超譯，虛擬團隊，台北：商周出版，1997年初版，第47至63頁，第108至122頁。譯自 Jessica Lipnack & Jeffrey Stamps，“Virtual Teams”。

羅文坤，行銷傳播學，台北：三民書局，1995年三版，第288頁至第318頁。

蘇玉櫻、梁永安及吳國卿譯，刻不容緩，台北：經典傳訊文化股份有限公司，2000年初版，第202頁。譯自 Mary Modahl，“Now or Never”，Harper Collins Publishers.，2000，1<sup>st</sup> ed.。

Barry Berman and Joel R. Evans，Retail Management：A Strategic Approach，New York：Prentice-Hall International，Inc.，1998，7<sup>th</sup> ed.，pp.548-563.

Diana Bryan，Books of the Century，New York：Oxford University Press，1996，1<sup>st</sup> ed.，pp.136-149.

Lu，Hsi-Peng and Jyun-Yu Wang，“The Relationship between Management Styles，User Participation and System Success over MIS Growth Stages”，Information &

Management , 1997.

Michael Snell , Kim Baker and Sunny Baker , From Book Idea to Bestseller : What You Absolutely , Positively Must Know to Make Your Book a Success , New York : Prima Publishing Company , Inc. , 1997 , 1<sup>st</sup> ed. , pp.246-257.

Peter F. Drucker , Management Challenges for the 21<sup>st</sup> Century , New York : Harper Business , 1999 , 1<sup>st</sup> ed.

Ricky W. Griffin and Ronald J. Ebert , Business , New York : Prentice-Hall International , Inc. , 1993 , 3<sup>rd</sup> ed. , pp.129-134.

Rayport J. F. and J. J. Sviokla , “Managing in the Marketplace” , Harvard Business Review , Nov.-Dec. 1994.

Stephen P. Robbins and David A. Decenzo , Fundamentals of Management : Essential Concepts and Applications , New York : Prentice-Hall International , Inc. , 1995 , 1<sup>st</sup> ed. , pp.206-212.

Strader , T.J. and M. J. Shaw , "Characteristics of electronic markets" , Decision Support Systems , 1997.

## 雜 誌 類

王之杰 , 迎接網路是台灣頭等大事 , 財訊月刊 , 1999 年 5 月 , 第 198 至 203 頁。

王素蓮 , 網路推動的辦公室學習趨勢 , 數位時代雜誌 , 1999 年 9 月 1 日 , 第 82 至 88 頁。

王思迅 , 圖書出版業進入 EDI 時代 , 書香月刊 , 1996 年 6 月 , 第 13 至 16 頁。

王愉淵 , 超商通路就在你身邊 , 卓越雜誌 , 1998 年 4 月 , 第 94 至 97 頁。

龔榮冠 , 創造書電店經營契機的金石堂 , 精湛季刊 , 1991 年 5 月 25 日 , 43 至 44 頁。

王榮文 , 整合 創新 突破 , 出版情報九周年紀念特刊 , 1992 年。

王瑞之 , 網際網路和企業網路未來大趨勢 , 網路通訊雜誌 , 1996 年 12 月 , 第 43 至 48 頁。

朱博湧 , 開放、知識、速度、虛擬 , 遠見雜誌 , 1999 年 10 月 , 第 192 至 194 頁。

吳思樵，無限商機 網路大未來，動腦雜誌，1999年5月，第101至103頁。

李昆林，走上變革求勝之路，管理雜誌，296期，第36至38頁。

邱建華，連鎖行銷法則，突破雜誌，1998年3月，第48至53頁。

彼得 杜拉克著，管理的七大錯誤，天下雜誌，1999年2月，第76至82頁。

彼得 杜拉克，彼得杜拉克談知識型組織，遠見雜誌，1999年6月，第100至107頁。

林大慰，媒體類 Internet 服務，RUN PC，1997年2月37期，第95至99頁

解讀時代編輯部，明日新科技，解讀時代，1999年5月，第49至57頁。

林佳靜，華文出版界的網路探索者—遠流博識網，焦點報導，1998年3月。

莊素玉，掌握新世紀競爭利器 tsmc 緊鑼密鼓知識管理，遠見雜誌，1999年6月1日，第60至66頁。

陳盈甫，知識管理可以跨越時空共享知識，第三波雜誌，1999年8月號，第76頁至第79頁。

陳慈暉，B-to-B 電子商務熱潮席捲全球，能力雜誌，1999年7月，第521號，第26至27頁。

楊志偉，加盟書店成功要訣，突破雜誌，1999年3月164期，第92至94頁。

楊忠川，電子商務對零售業的衝擊，資訊與電腦雜誌，1999年2月，第86至90頁。

楊瑪利，知識創業，天下雜誌，1999年9月1日，第110至119頁。

黃珍華，三套適用小型企業的虛擬私有網路，0&1 BYTE 雜誌，1998年9月，第236至238頁。

黃惠娟，誠品一步一角印經營出來，商業周刊，1998年11月30日。

曹永煌，線上交易可靠嗎，突破雜誌，1999年2月，第54至55頁。

熊師瑀、許錫鐸及劉澧，檔案及資料的保全與防護，第三波雜誌，1999年9月，第104至107頁。

賴青萍，天下雜誌—成功法則的實踐者，精湛季刊，1991年5月25日，3至15頁。

顏美惠，打通企業數位神經的微軟 訪台灣微軟總經理黃存義，資訊與電腦雜

誌，1999年5月，第42至45頁。

劉一賜，網路廣告力爭上游，動腦雜誌，1999年1月，第69至71頁。

劉奕成，亞馬遜的下一個敵人，數位時代雜誌，1999年9月1日，第28頁。

劉昌煬，行銷屬性的網站策略，PC WORLD雜誌，1999年11月，第60頁至第66頁。

劉曉玲，全員動員 E-Business 的 IBM 訪 IBM 電子商業跨行事業處經理吳家寧，資訊與電腦雜誌，1999年5月，第49至52頁。

網路通訊雜誌編輯部，飛閱線上書屋開張，網路通訊雜誌，1996年12月，第22至23頁。

網路通訊雜誌編輯部，美國線上書店跨出第一步，網路通訊雜誌，1997年1月，第18至20頁。

魏寶千，微軟滲透電子出版業，卓越雜誌，1999年2月，第128至130頁。

Valentino D. , Do more of what you do best , Across the Board , 29, November , 1992 , pp53-54.

Willens R. , Amortization of intangibles: Is a mergers and acquisitions boom imminent ?  
The CPA Journal 63(11) , November, 1993 , pp46-50.

## 報 紙 類

石敬梅，平面媒體邁向網路化，銘報新聞，1998年12月12日，第2版。

宋育如，城邦出版集團董事長詹宏志：專業化、管理化為出版業生存契機，銘報新聞，1999年1月22日，第2版。

朱建陵，因應網路新聞快速發展 新浪網決擴充頻寬，中國時報，2000年1月16日，第14版。

李忠義，經營網路書店，中國時報，1999年6月29日，資訊周報。

李彥甫，手機上網 生活資訊一手握，聯合報，1999年12月1日，第49版。

李彥甫，WAP手機 年底登台，聯合報，1999年12月1日，第49版。

李書琪，鎖定目標配合互動功能—網路橫幅廣告要靠精兵政策才有價值，矽谷時

報，1999年4月23日。

周芳苑，電子商務即將起飛，工商時報，1999年4月16日，第3版。

林光信，比爾蓋茲擁抱的未來，中國時報，1999年5月6日，第41版。

林皇興，Extranet 花費小效用大，工商時報，1999年5月10日，科技人才周報。

林信昌，發展電子商務兩大瓶頸，經濟日報，1999年7月7日，第27版。

林信昌，中文上網人口兩年後將達3000萬，經濟日報，1999年3月31日，第27版。

林貞美，資料倉儲幫襯 行銷尖兵出擊，經濟日報，1999年4月3日，第30版。

林貞美，方向正確 企業再造，經濟日報，1999年7月14日，第39版。

林渭富，圖像思考世代的文化消費閱讀，聯合報，1999年1月11日，讀書人周報。

林德俊，新網路閱讀時代，聯合報，1999年6月28日，讀書人周報。

馬甄，Internet 可望主導未來十年經濟發展，經濟日報，1999年5月28日，第31版。

柯力心，電子報大車拼 網路商機潛力大，自由時報，1999年7月23日，第45版。

侯南芬，知識經濟時代來臨，中國時報，1999年7月18日，第6版。

范明達，建構資訊化管理 致勝武器，經濟日報，1999年3月31日，第4版。

胡憶平，消費者主宰需求 另類行銷的寫照，中國時報，1999年1月19日，資訊周報。

徐淑卿，擁抱千禧書潮 2000台北國際書展熱鬧展出，中國時報，2000年2月17日，第41版。

張倩，組織變革 務實規劃，經濟日報，1999年3月22日，第19版。

張簡上熙，電子雜誌 未來溝通新方式，銘報新聞，1999年3月30日，第2版。

張秋蓉，物流發展併入電子商務推動方案，工商時報，1999年5月12日。

張夢瑞，誠品書店迎接十周年，民生報，1998年11月1日，第19版。

張瑞振，書香網編織行動—網路加盟拓點忙，自由時報，1999年2月，副刊。

郭秋鈴，電子商務 每年商機一兆美元，工商時報，1999年4月27日第2版。

陶在樸，台灣加足油門趕上知識經濟時代列車，中國時報，1999年11月7日，第15版。

陳碧芬，網路經濟學 創造經濟領域烏托邦，工商時報，1999年7月11日，第14版。

陳啟明，迎接未來 全力推動 E-service，經濟日報，1999年8月17日，第42版。

陳信榮，金石堂上網路賣書，經濟日報，1999年11月19日第23版。

陳芸芸，1999 台灣網路現況調查出爐，自由時報，1999年12月1日，第41版。

陳佩樺，網路革命 企業成敗關鍵，聯合晚報，1999年4月7日，第4版。

陳熾妮，無線上網手機年底前將問市，經濟日報，1999年11月19日，第36版。

黃美馨，雜誌與網路結合為未來趨勢，銘報新聞，1998年12月25日，第2版。

黃訓正，企業管理對企業發展舉足輕重，經濟日報，1999年7月8日，第43版。

黃毅峰，網路族越來越年輕 學生網友多，自由時報，1999年1月2日，第45版。

劉志明，電子商務交易安全商機無限 交易環境安全性強推展商務更有利，自由時報，2000年1月5日，第41版。

劉裘蒂，迎接資訊時代的好理由，中國時報，1998年10月22日，第41版。

劉振乾，企業再造有訣竅，經濟日報，1999年3月31日，第39版。

劉靜怡，FEED 嶄新的網路雜誌悅讀經驗，中國時報，1999年5月6日，第41版。

彭淑芬，無線通訊聯盟 正式成軍，工商時報，1999年4月14日，科技版。

彭慧明，網路書店 服務取勝，聯合報，1999年2月9日，第41版。

彭慧明，架構電子商務環境 先觀念再造，聯合報，1999年6月30日第41版。

彭慧明，台灣發展電子商務 關鍵在服務，聯合報，1999年6月29日第41版。

董成瑜，都是網路做的好事，中國時報，1999年3月18日，第41版。

廖敏如，中文網址問題 三月上台面，聯合報，2000年1月15日，第49版。

鄭順升，企業善用 ERP 兩年內成本可回收，工商時報，1998年10月9日，第29版。

詹于瑤，PC home 明年申請上櫃，銘報新聞，1998年11月1日，第2版。

詹文明，走入網路取向的經營年代，工商時報，1999年5月7日，第42版。

葉李華，迎接數位版權時代，聯合報，1999年7月26日，讀書人周報。

羅文明，手機上網 WAP 當道，中時晚報，1999年10月13日，第11版。

戴鴻邦，全球最大華文網站，電子時報，1998年12月4至6日，第8版。

## 論 文 類

任金剛，組織文化、組織氣候及員工效能：一項微觀的探討，國立台灣大學博士學位論文，1996年6月。

呂綸泰，傳統出版業跨足電子出版領域之進入策略研究 資源基礎理論觀點，國立交通大學碩士學位論文，1997年7月。

李佩昌，著作創作與抄襲問題之探討 資訊化衝擊下著作權法之新課題，國立中興大學碩士學位論文，1996年6月。

李明儒，網際網路之商業應用 以物流中心訂單處理為例，國立台灣科技大學碩士學位論文，1997年6月。

邱懷宗，台灣中小企業經營環境與行銷策略關係之研究，國立台灣科技大學碩士學位論文，1996年6月。

林克明，知識之類型以及其創新與轉換，國立台灣大學碩士學位論文，1997年6月。

林慧晶，資料庫行銷之客戶價值分析與行銷策略應用，國立台灣大學碩士學位論文，1997年6月。

胡敏怡，網際網路事業經營之成功因素研究 以網路書店為例，國立政治大學碩士學位論文，1998年7月，第104頁至第113頁。

徐椿輝，網際網路線上服務服務品質評估模式之探討，國立台灣科技大學碩士學位論文，1997年6月。

莊麗莉，文學出版事業產銷結構變遷之研究 文學商品化現象觀察，國立政治大學碩士學位論文，1995年7月。

郭賢敏，網際網路行銷與其進入模式之研究，國立台灣大學碩士學位論文，1997年6月。

韋俊仲，在 WWW 架構下 Intranet 建置模型之研究，國立台灣科技大學碩士學位論文，1996 年 6 月。

董素蘭，天下雜誌內容分析——經濟性專業雜誌的訴求研究，1988 年 1 月，第 13 頁至第 16 頁。

黃聖志，出版社行銷通路之研究，中國文化大學碩士學位論文，1994 年 6 月。

蔡勝華，出版業通路成員滿意水準研究，國立政治大學碩士學位論文，1989 年 1 月。

陳宏毅，企業流程改造之流程選擇與定義，國立台灣科技大學碩士學位論文，1993 年 6 月。

劉麗華，Internet 上之著作權問題探討及管理制度之建立，國立台灣大學碩士學位論文，1996 年 6 月。

### 其它類及網路資訊類

1998 台灣圖書出版市場研究報告，行政院文化建設委員會，1999 年初版，第 45 頁至第 49 頁。

1999 台北國際雜誌研討會大會手冊，台北國際雜誌研討會，1999 年。

中華民國 87 年網際網路年鑑，財團法人資訊工業策進會，1998 年初版。

王榮文，台灣出版事業產銷的歷史、現況與前瞻，1994 年 7 月 17 日，1 至 7 頁。

李鴻璋、傅志忠及高志宏，全球資訊網橫幅廣告有效性之分析研究，資訊管理展望，1998 年 6 月第 1 卷第 1 期。

陳明懿，遠流出版公司成立 25 週年宣告記者會新聞資料，台北：遠流出版公司，2000 年 2 月 16 日。

賀秋白，數位化電子出版與傳統出版製作流程之比較，1997 中華印刷科技年報，1997 年，第 124 至 130 頁。

盧希鵬、游慧茹、鄧為丞、林娟娟、許晉龍及許峻偉，電子市場競爭力之七種效應——以 Porter 理論為基礎，國立台灣科技大學，中國文化大學推廣教育中心，1999 年。

天下文化書坊 bookzone 網站，網址 <http://www.bookzone.com.tw/>。

亞馬遜線上書屋，網址<http://www.amazon.com.tw/>。

遠流博識網網路書店，網址<http://www.ylib.com.tw/>。

博客來網路書店，網址<http://www.books.com.tw/>。

博學堂網路書店，網址<http://www.chinesebooks.com.tw/>。

蕃薯藤網站，網址 <http://www.yam.com.tw/>。

AcerMall 金石堂網際書店，網址 <http://www.kingstone.com.tw/>。

Ethome 寬頻城市網站，網址 <http://www.ethome.net.tw/>。

GIGA 超媒體網站，網址<http://www.giga.net.tw/>。

PC Home 網站，網址 <http://www.pchome.com.tw/>。