

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

電子出版是出版運用電腦後，開始興起的出版趨勢。在 1960 年代晚期，以美國為例，開始使用電腦排版，代替原來的鉛字排版，隨著科技的進展，照片或圖片也能以掃描方式加以數位化處理，圖文整合後的資料庫，可存放在數位編碼的磁帶，形成建立大型資料庫的根基，再搭配遠端存取及撥接系統，就具備了線上出版的雛型（Kalakota & Whinston, 1997）；在 1970 年代，處理完成的文稿可借由衛星傳送到另一地出版，加速了出版的速度（Straubhaar & LaRose, 1996）；在 1971 年的古騰堡專案（Project Gutenberg），是將公共版權的名著做成 ASCII¹ 文本型式，這是將書籍轉成電子化型式的新雛型（Hawkins, 2000b）。

1980 年代功能更強的桌上型出版，讓使用者在版面安排及修改上更方便，有利於任何人從事出版，加上高速印刷普及且更為低廉，縮減了印製流程，在內容方面也可以更加精緻複雜。

到了 1990 年代，電子媒介已經可以處理及傳遞大量的訊息，通信網路發達，價格降低，大眾媒體可以經由許多管道來傳播資訊，出版者可以由網路出版、光碟片作為傳播知識的另一種方式，讀者上網的動機也大為增加；例如：《紐約時報》便在網站上設立 First Chapters 專欄，登出暢銷書的前幾章，供讀者在線上閱讀，促銷書籍的買氣；Sina 網站在書味頻道開闢「每月一書」專欄，連載小說（須文蔚，1999）；美國科學學會出版部（National Academy of Sciences Press）將書籍同時出版成適合瀏

¹ 為 American Standard Code for Information Interchange 的縮寫，意指美國資訊交換標準碼。

覽的線上版與適合細讀的印刷版，兩種版本各有優點，並不會重疊到彼此的市場；1999年7月《大英百科全書》停止了紙本書的生產，改由網路出版，提供線上查詢的方式（Shapiro & Varian，1999）。

2000年代，最重要的指標是在2000年3月美國的暢銷作家史帝芬金的《騎上子彈》(Riding the Bullet)以電子書方式出版，不出版紙本書，在一天之內，吸引了四十萬人下載。緊接著，藍燈書屋、西蒙及時代華納等大出版社開始跨入電子書的出版領域。

電子出版中最慢出現的是網路出版，和紙本出版相比較，網路出版對於消費者而言，網路出版有別於傳統出版的特色有：超鏈結(hyperlink)的表示方法、多媒體(multimedia)的表現方式、互動式(interactive)資訊檢索與學習。超鏈結的特點可讓使用者自動且即時地，取得最新的資訊；多媒體是指將文字、聲音、圖片、影像、動畫等一起表現在出版品中，使用者可用最佳管道取得資訊，並可避免資訊傳播時因轉換可能造成的失真；互動式學習則讓使用者在和內容系統互動中擷取其所需要的資訊（楊俊傑，1996）。

對於出版者而言，網路出版相異於傳統出版的特色在於：將線上資料庫運用動態和即時的出版機制，發揮多媒體特性，使用新型態的電子商務模式行銷。網路出版的另一變革是行銷通路的改變，傳統圖書出版者在書籍出版後，需透過經銷商或書店通路銷售，在大眾媒體上刊登廣告促銷；但網路出版者可能自行經營網頁，直接與消費者接觸，或者與網路書店合作，這種方式的另一個優點是，節省了書籍庫存在相關人事及管理上的成本；就廣告媒體而言，選擇搜尋引擎或電子報會更佳，可使用電子郵件或電子報等更機動與更直接的方式告知消費者（須文蔚，1999）。

電子出版日益興盛，人們需要方便地取得內容，於是帶動了相關的周邊產品的發展，其中「電子書」(Electronic Book; e-Book)的出現便是

明證。1968 年 Alan Kay 提出了「DynaBook」構想，DynaBook 是如同書籍的個人多媒體電腦，1970 年代，廠商陸續推出了類似概念的電子記事本、電子字典與翻譯機，到了 1990 年代，具備多種功能與通訊能力的個人數位助理（Personal Digital Assistant；PDA）上市（邱炯友，2000）。

1998 年出現了「擬書化」的可攜式電腦平台----「電子書」，如 Everybook 公司的「EB Dedicated Reader」、NuvoMedia 公司的「Rocket eBook」、SoftBook 公司的「SoftBook Reader」、Librius.com 公司的「Millenium E-Reader」，以及 Glassbook 公司的「Glassbook」等，讀者透過這些裝備的數據機或個人電腦撥接上網，即可瀏覽或下載授權的書籍本文（邱炯友，2000）。

電子書發展至今日，也可定義為非紙本印刷，必須經過相關設備顯示的書，這些設備可能是電腦、電子書閱讀機、PDA 等等。

傳統圖書出版業在電子書蓬勃發展的浪潮下，同時面臨了越來越困難的經營困境，首先是作業流程繁瑣，處於資訊化社會，人們對於資訊或知識的需求，越來越即時，太長的作業流程使出版品上市時，往往已經失去了市場性。其次是書籍的銷售管道日漸狹窄，相關於書籍發行的人事、運輸、店面的費用居高不下。台灣出版業者每年出版三萬多本新書，書店的上架空間有限，僅有暢銷書可以長期擺在顯著的架位外。書籍在書店的上架時間越來越短，僅有兩個星期至一個月的時間就可能被退貨，加上經濟不景氣，1999 年的退書率高達了百分之六十（陳信榮，2000）。這些因素使得傳統出版業，必須降價求售，或用「以書養書」的方式，才能使出版社生存下去，若控制不當，便有倒閉的危機。

傳統圖書出版業者在面對本身產銷結構的困境下，網路出版提供快速傳遞，以及沒有展售空間和時間限制的解決方案，在國內外各軟硬體廠商不斷推出新產品之際，網路電子書的發展已逐漸成熟，國內許多企業已經積極投入發展，然而目前網路電子仍面臨著許多瓶頸尚待突破，共有以下幾個因素：

1. 盜版問題嚴重

以史蒂芬 金的《騎上子彈》為例，在網路上熱賣了幾十萬套，但僅一天時間就被駭客破解，在市場上盜版的數量卻遠大於合法版本，這種現象使出版者和作者害怕無利可圖，處於觀望階段。

2. 產品概念的轉變

傳統出版者是靠紙本書的銷售獲利，網路出版者的營業額則為：廣告佔 60%、訂閱佔 40%，此種結果，是否意謂著網路電子書也成為「雙元產品」，出版者在經營上就必須重新規畫收入來源，積極尋求廣告支持，或運用搭售的策略聯盟（須文蔚，1999）。

3. 讀者的閱讀習慣尚未建立

一方面是螢幕的解析度仍然不適合長時間閱讀，所以消費者不願在螢幕上閱讀；另一方面，以美國為例，較年長的消費者是圖書市場的主要消費群，他們喜歡接觸書本的感覺。（Hawkins，2000a）

4. 電子書的軟體規格不一

雖然各廠商不斷推陳出新，但要將原來的紙本書轉成電子書的格式，就有 HTML、PDF、XML 等格式，該如何選擇才能符合未來的潮流（趙啟麟，2000a）。

5. 電子書閱讀機不普遍

目前網路電子書的閱讀載具主要還是以 PC 為主，如果以最適合網路電子書閱讀的機器而言，在台灣目前投入電子書閱讀機研發的有漢文化聯盟中文芯資訊的「蒼頡電書一號」、廣傑的 EB-210Q、峰業的 RichBook，都還在測試階段，並未正式在市面上大量推出商品，閱讀載體不普及會

影響到網路電子書的發展。

傳統出版業正面臨作業流程繁瑣，及銷售管道狹窄的困境，網路出版的特色正可解決傳統出版的困境，它對消費者而言，具有超鏈結的表示方法、多媒體的表現方式、互動式資訊檢索與學習；它對出版者而言，可以多媒體特色，將線上資料庫運用動態和即時的出版機制，使用電子商務模式行銷。然而面對網路出版的各項特色，仍有其發展的隱憂，諸如盜版問題、產品概念的轉變、讀者的閱讀習慣尚未建立、電子書的軟體規格問題、電子書閱讀機不普遍等正待克服。

雖然仍有諸多問題尚待解決，但從藍燈書屋、時代華納等大出版社積極跨入電子書的出版領域，本研究認為對於網路電子書企業最重要的是核心資源與經營策略問題，經營者所需具備的核心資源為何？在經營策略方面，到底在市場區隔、產品、價格、通路以及促銷等方面應如何規劃，才適合目前的網路電子書發展。

網路電子書除了對出版者在產銷結構上，產生完全的變革，對於內部的組織結構、工作流程、產品規劃等方面也會徹底改變，出版者目前應亟思網路電子書企業的核心資源，以及在經營策略上的規劃，針對這些問題作為討論以因應未來發展，是為本研究最主要的研究動機。

第二節 研究問題

網路電子書的出現加速了資訊與知識的傳播，在內容及型式上，完全不同於紙本書，擁有內容優勢的傳統圖書出版業，除了積極將書籍電子化外，也可進一步製作成電子書銷售。可是，對於電腦化程度較低的傳統圖書出版業而言，網路電子書可突破目前的產銷困境，改變原來的競爭力，但是網路電子書企業所需具備的核心資源為何，以及該運用何

種經營策略，是出版者所必須思索的課題。因此，本研究希望藉由專家學者的意見，對以下問題提出解答或者是建議方案：

- 1.台灣網路電子書企業的核心資源為何？
- 2.灣網路電子書企業的經營策略為何？
- 3.台灣網路電子書企業所遇到的困難為何？所採取的因應策略為何？
- 4.台灣網路電子書企業依據核心資源，未來的發展策略為何？

第三節 研究目的

藉由回答第二節的研究問題，達到以下的研究目的：

1.由於國內網路電子書企業正值萌芽階段，缺乏有關企業的核心資源與經營策略方面的研究。因此本研究希望透過相關訪談資料的分析與討論，了解網路電子書企業的核心資源與經營策略，進而對未來想進行相關研究的研究者提供參考。

2.了解網路電子書企業的核心資源與經營策略。本研究希望藉由對網路電子書企業核心資源的分析，探討業者是否具有共通的資源；透過對網路電子書企業經營策略的討論，明瞭核心資源與經營策略的關係，進一步提供業者建構核心資源的建議，以及未來可行的經營方向。

第四節 研究架構

圖 1-1 為本研究的論文架構，彙整相關的文獻，探討網路企業的特性、產業組織和資源基礎理論，接著進行業者的訪談，歸納及分析網路電子書企業的核心資源與經營策略，提出本研究的結論及對業者的建議。

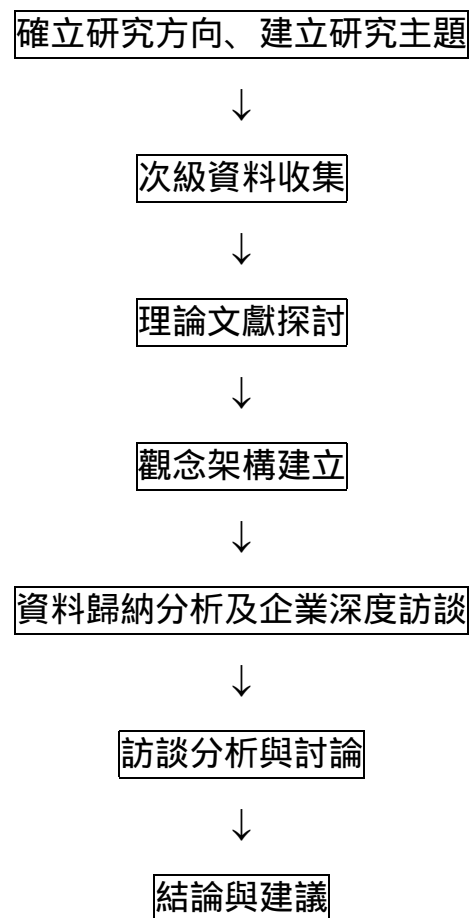


圖 1-1 研究流程及架構

第五節 研究範圍與限制

一、研究範圍

在研究對象的選擇上，主要是針對在網站上提供電子書瀏覽或下載服務的公司而言。依據陳郁宜等（2001）的研究指出，目前在市場上較具知名度與規模的網路電子書網站共有 13 家，分別是華文網路書店、博客來電子書館、新絲路書店、智慧藏網站、遊識網、易看網、書癮士數位閱讀網、明日書城、沙發馬鈴薯書房、鴉片網、Seednet 電子書網站、Hibook 電子書書城、Ibook 電子書網站等。

另據研究者游仕偉（2001）針對國內網路電子書網站的現況介紹，共有 12 家，分別是華文網路書店、微軟電子書苑、智慧藏網路科技股份有限公司、明日書城、書癮士數位閱讀網、博客來電子書館、新絲路書店、遊識網、易看網、鴉片網、沙發馬鈴薯、Seednet 電子書網站等。

由於本研究的主要目的在探討網路電子書企業之核心資源與經營策略，因此，本研究的研究範圍將以國內在網站上提供網路電子書服務的企業做為範圍，而網路電子書的閱讀載體可以是 PC、PDA 或其他的閱讀機。

二、研究限制

本研究是國內首度探討網路電子書企業之核心資源與經營策略的相關議題研究，本研究透過深度訪談的方式，了解網路電子書企業的外在環境現況及其機會與威脅、核心資源、經營策略、所面臨的困難，以及未來的規劃，並依據受訪資料提出網路電子書企業經營的建議；然而本研究基於時間、人力與物力與業者接受訪談意願，本研究的限制有以下幾點：

（一）地理區域

本研究限於時間、人力、物力，以及業者接受訪談的意願，本研究的研究範圍是以在網站上提供網路電子書的產品服務、且較具知名度、產品線豐富的台灣企業進行訪談，因此在地理區域上僅限於台灣的網路電子書企業。

（二）網路搜尋引擎

本研究的個案研究對象主要是經由台灣的兩大搜尋引擎網站，即台灣蕃薯藤與 Yahoo！奇摩站作為取得研究母體範圍的工具。但基於網路電子書企業在設立網站時，可能在國外註冊，或者在這兩個入口網站並沒有輸入「電子書」或「網路電子書」等關鍵字，而無法被搜尋到，可能造成本研究在母體範圍的取得上有被遺漏之個案。

第六節 專有名詞解釋

一、電子書

電子書（eBook）則專指網路電子書而言，意指數位化之圖書內容檔案透過網路傳輸，使用者之閱讀方式可直接在網站線上瀏覽網頁，也可下載至 PC、PDA 或專用閱讀機上離線閱讀。

二、網路電子書企業

本研究所指之網路電子書企業是指由出版公司、資訊公司或網路書

店...等成立了公司專屬的網站，在其網站的營業項目中，提供了網路電子書的產品服務，消費者可透過網路以免費或付費方式，獲得瀏覽或下載電子書產品的公司。

三、電子書閱讀機

相應於電子書的發展，在 1998 年出現了「擬書化」的可攜式電腦平台的電子書閱讀機，在英文，有的廠商直接將它稱為 ebook，本研究將都以電子書閱讀機稱之。

四、PDA

個人數位助理 (Personal Digital Assistant, 簡稱 PDA) 主要的功能與特性是不受場所及時間限制，人們可靈活運用於處理個人每日工作或個人事務；PDA 和一般個人電腦的最大差別在於：(1) 特殊的人機界面（如筆式輸入）；(2) 具有人工智慧（如能辨識文字及草圖）；(3) 無線通訊（如語音及數據傳輸）；(4) 可攜性（如手掌大小）。PDA 的世界市場預計將從 1997 年開始起飛，至公元 2000 年全世界的市場規模預估將可達兩千萬台，每年產值在 100 億美元以上²。

五、PDF

PDF (portable document format) 是 Adobe 公司為了解決印刷文件在不同平台、軟體和語言環境中傳送，因此研發出 Acrobat 軟體，出版商透過 Acrobat 軟體將文件轉換成 PDF 格式，即可解決網上及印刷跨媒體出版平台的問題。

² PDA 個人數位助理器，available at：<http://www.iii.org.tw/docs/pda.htm> (2001.12.10)

六、HTML

HTML (HyperText Markup Language, 超文件標示語言) 是專為網頁顯示與瀏覽所設計的標示語言, 具備規格開放、易學易用、語法簡潔明瞭、超鏈結等特色, 為網際網路上龐大的數位資料與電子文件, 提供了一條有效的整合之道; 但 HTML 擅長版面編排而欠缺內容語意, 適於人類閱讀但不利於電腦理解, 另一方面, HTML 的標籤集是固定的、不可擴展的, 無法以多樣化運用 (林信成, 2000)。

七、XML

1996 年 7 月「XML 工作小組」在 W3C (World Wide Web Consortium, 全球資訊網協會) 的贊助下成立, XML (eXtensible Markup Language, 可擴展標注語言) 在 1998 年 1 月正式通過 XML1.0 規範, 成為 W3C 的一個建議標準, XML 具備可擴展性、結構性、自我描述性, 而且採取資料和樣式分離原則, 使其在資料管理、交換上享有極優越的性能 (林信成, 2000)。

第二章 文獻探討

本研究旨在了解網路電子書企業的核心資源與經營策略。因此第二章文獻探討共分成四部分。

第一節首先介紹網路企業的特性，作為了解網路電子書的媒介市場特質，媒介市場特質將明顯地影響並約制媒介的經營決策；了解產業環境是企業制定策略的重要基礎，因此將引用傳播經濟經常使用的產業組織模式（industrial organization model），由市場結構（structure）、市場行為（conduct）及市場表現（performance）三個方面著手（簡稱為 SCP 模式），分析主要市場業者，提供企業制定策略的方向。

第二節是介紹資源基礎理論，作為了解企業運用策略管理的基礎；第三節是說明網路電子書企業的發展歷程；第四節是綜合上述觀念，提供相關的實證研究，並探討網路電子書企業進行策略管理時，所必須考慮的因素及關注的重點，以形成本研究的概念架構。

第一節 網路企業的特性與產業組織

網路企業的特性有哪些？從經營者的角度，網路電子書企業該如何發揮網路企業的特性？網路電子書的特性將對經營管理造成哪些影響？這些都是網路電子書經營者在進行經營規劃時所必須思考的問題。

一、網路企業的特性

經濟學的研究宗旨，在於如何選擇具有多種用途的有限資源，以生產物品與勞務，供應目前與將來的消費，並能夠滿足彼此相互競爭而無止境的需要與欲求。新興的網路企業也運作在整體的經濟環境中，有哪些經濟因素使網路企業的市場呈現差異？以下將由網路企業的市場特性出發，作為了解網路電子書企業特性的基礎。網路企業具有以下特性：

(一) 產品多元化

Picard(1994)的研究認為，媒介產業的產品相異於一般產業的產品，主要是指媒介產業只生產一種產品，卻在兩個性質迥異的財貨和勞務市場運作。媒介運作的第一個市場是財貨，也就是媒介內容產品，這個產品是經過包裝的資訊或娛樂，再以某種形式呈現給消費者，消費者付出金錢（財貨）及觀看時間（勞務），來交換媒介產業所提供的產品；媒介的第二個市場是指運作在廣告市場，即媒介將閱聽人的時間（access to audiences）賣給了廣告客戶，消費者在消費媒介產品時付出了觀看時間勞務給產品企業主，因此媒介產品具有雙元產品市場（dual product market）的特性（參圖 2-1）。不過，並不是所有的媒介都參與了廣告這個市場，有些媒介是完全依賴產品內容的銷售收入，例如書籍、公益雜誌或頻道等。

(二) 地理區域虛擬化

對於媒介產業而言，各種媒介均須在特定的地理區域之市場運作（參圖 2-1），地理市場是指賣方決定提供勞務的特定地理區域，以美國為例，各種媒介運作在特定的地理市場內，劃分的方式可取決於業者的規劃或政府的規定（Picard，1994）。

在地理市場方面，傳統的書籍出版會受到印刷、發行、配送等成本的限制，運作在特定的地理市場，而網路出版具有網路無遠弗屆、即時性的特色，發行傳送不再受到地理限制，加上資訊傳送的成本幾乎為零，因此網路出版可打破傳統媒介的地理區域限制，增加國際性的資訊內容（蔡元隆，1996）。

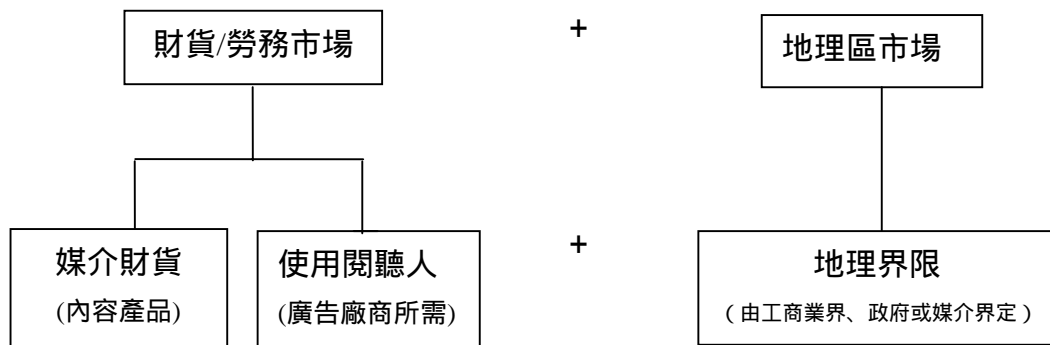


圖 2-1：財貨/勞務市場的定義

資料來源：Picard (1994),《媒介經濟學》，頁 41。

(三) 網路外部效應

所謂的外部性 (externality)，在經濟學的意義是指：「人們的經濟行為中有一部分的利益不能歸自己享受，或有部分成本不必自行負擔者。」(張清溪等，1991) 而網路企業也有可能發生外部效應的情形，網路的外部效應則是指使用者的價值或效用，會隨使用者人數的增多而增強。外部效應有正面與反面兩種，負面的外部效應最典型的例子是污染，如工廠生產時排放黑煙；但一般網路外部效應都是正面的：當我加入你的網路時，你的網路會因此變得更具規模更好用，而你也因此受惠。因此要啟動網路外部效應就必須達到關鍵多數的使用者，只要能聚集足夠的使用者，其他的使用者就會自動上門，這種現象就是網路的正回饋循環 (Shapiro & Varian, 1999)。

(四) 低價的定價方式

定價是指企業訂定市場中產品的價格，經營者在定價時包括了一些取向：(1) 市場需求取向的定價方式；(2) 依據淨利潤的報酬定位的定

價方式；(3) 參考其他競爭者的競爭取向的定價方式；(4) 按照行業別的行規定價方式 (Picard, 1994)。網路出版的內容再製及銷售成本很低，使得網路企業可以採取反向的定價方式，以免費擷取內容的方式，吸引消費者上網作為起點，這種方式的目的是在於吸引某些人進一步使用這個網站的付費區 (Schwartz, 2000)。

(五) 客製化的產品策略

產品策略是指公司決定採取使其產品能夠在市場上定位並行銷的策略，包括了產品區隔、產品品質 (如耐久性、尺寸、顏色)、產品選擇、透過廣告塑造偏好，以及新的產品線等方面 (Picard, 1994)。網路媒體是互動性媒體，也是個人化媒體，它的內容可不斷重複使用及重複銷售，因此網路媒體可利用互動特色，依據不同使用者的需要設計不同的版本，豐富產品線，滿足消費者的需求，並找到公司獨特的產品策略的市場利基。

(六) 規模經濟的特性

所謂的規模經濟，是就長期平均成本而言，對於員工或輸出量較大的公司，本身會較具優勢。以公司的運作，通常都希望符合規模經濟的模式。其表現的類型有：(1) 提高生產效率與使用新科技，減少平均成本；(2) 以範疇 (scope) 經濟的要求而出現的；(3) 提高流通與分配密度而發生的 (Picard, 1994)。

網路出版的特性是具有豐富的資料庫內容，極容易複製，複製成本也很低，所以網路出版可依據消費者的需求，提供不同的版本內容，產生客製化的訊息內容。網路出版的資源供應可以超越人類對這些資源的需求量，消費者可以無限地下載這些內容產品。如果網路出版的內容隨

著越來越多的使用者上網，就會吸引更多的使用者上網，形成良性循環，而造成需求面的規模經濟；需求面的規模經濟形成公司的單位成本再降低，因此也造成了供給面的規模經濟（Shapiro & Varian，1999）。

（七）邊際報酬遞增的法則

傳統媒介在超越某一個程度的投資量，其報酬會開始下降，就稱為報酬遞減律。這種現象是因增加的投資量，其最終運用是欠缺效益的（Picard，1994）網路出版的情況完全與此相反，是呈現報酬遞增的現象，網路的內容產品可以重覆使用與重覆銷售，因此可提高銷售量，而降低了成本。當越來越多的使用者消費產品，對產品的需求也越多，就會產生邊際報酬遞增的現象（Shapiro & Varian，1999）。

Hagel & Armstrong（1997）將報酬遞增模式的因素，歸納為四個主要的自我增強的動態循環，說明如下：（1）內容吸引力的動態循環：豐富與高品質的內容是吸引瀏覽者進入社群的首要條件，進而參加社群成為會員，此外，會員的創作也是內容的重要來源之一。一個社群擁有越多的會員創作內容，就吸引越多的會員；（2）會員忠誠度的動態循環：社群能夠促進會員之間的人際關係，就能創造更高的使用率，會員也會越忠誠；（3）會員輪廓資料的動態循環：忠誠度高的會員資料可以產生經濟上的價值，改善目標性廣告的能力，吸引更多的廠商加入社群，刺激交易機會的發生；（4）交易提供的動態循環：當社群提供能夠滿足會員的產品或服務時，就能引起會員的交易意願，而會員的交易意願越強，廠商加入的動機也會越強，更多的產品與服務，更能促成會員的消費。

Hagel & Armstrong（1997）的研究強調這四個動態循環之間結合，會產生相互作用與累積效應，而驅動這些循環的資產包括了：（1）關鍵數量的會員：在社群的發展初期，最重要的策略是累積關鍵數量的會員，

才能帶來其他的機會，其中一個是可以收集會員的使用記錄；(2) 關鍵數量的會員使用記錄：此部分可強化廣告和交易活動；(3) 關鍵數量的廣告商和廠商：關鍵數量的會員使用記錄會吸引廣告商和廠商，增加了廣告與交易活動，進一步豐富了使用記錄，並累積更多的會員交易資料；(4) 關鍵數量的交易記錄：會員的交易記錄可用來做市場區隔，並提供個人化服務，符合會員的需求，達成更多的交易；(5) 關鍵數量的交易：達成企業的收益成長，獲得利潤。

綜上所述，網路企業的市場特性具有產品多元化、地理區域虛擬化、網路外部效應、低價的定價方式、客製化的產品策略、規模經濟的特性、邊際報酬遞增的法則等特色。

Picard (1994) 認為，對於媒介經營者，了解各種媒介市場的特質或角色，非常重要；因為不同類型的相同媒介或相同類型的不同媒體，如何相互競爭，以及市場結構與市場力量的本質，將會很大程度地影響他們的決策。因此，上述的市場特性將會對網路電子書企業在產品主題的選擇、內容的經營方式等方面產生影響，所以企業須以適當的經營策略，才能吸引會員加入，產生邊際報酬遞增的效應。

二、產業組織

產業是由許多企業所組成，而企業身處產業之中，受到產業環境的影響最大，了解產業是企業成功的重要因素，因為產業環境往往左右企業策略的決策。可是任一個產業都相當複雜，需要有一套結構化的分析工具才能掌握產業的全部狀況。

網路電子書企業運作在電子書的市場中，是一種新的經營型態，對於經營者而言，最重要就是了解市場中其他業者經營公司的策略行為，以取得經營市場的優勢。但目前對於網路電子書企業在市場中的經營行

為尚未有研究者建立一套分析的方式，因此本研究將藉用產業組織模式，了解市場上主要的網路電子書企業有哪些廠商？產品是否呈現差異化？企業使用哪些策略行為？

產業組織模式 (industrial organization model)，由市場結構 (structure)、市場行為 (conduct) 及市場表現 (performance) 三個方面著手 (簡稱為 SCP 模式)，SCP 模式的基本論點是指產業的市場結構會影響廠商的市場行為，市場行為會影響到廠商的經營績效，其相互關係如圖 2-2。

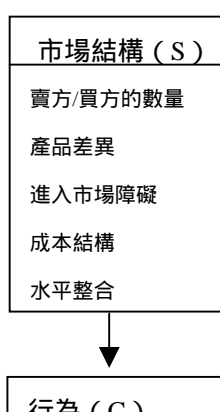


圖 2-2：產業組織模式

資料來源：Albarran(1996). Media Economics: Understanding Markets, Industries and Concepts.p30.

(一) 市場結構

就一個市場而言，生產者數量的多寡將決定各個公司所擁有的市場權力，以及控制與影響該市場的運作能力（Picard，1994）。

Caves（1990）的研究是將市場結構的因素分為：賣方集中度、買方集中度、產品差異化、進入障礙、固定成本、退出障礙，以及市場需要的成長率。

Albarran（1996）認為市場結構包括賣方/買方的數量、產品差異、進入市場障礙、成本結構、水平整合。

買、賣方的集中度會涉及市場的議價力強弱，賣方的集中度高時，即媒體越趨向整合時，則買方的議價力越弱；產品差異化程度主要跟消費者的偏好有關，建立在消費者對產品的認知差異上；進入障礙是指阻擋

或妨礙潛在競爭者進入某一市場的各種因素，障礙的形成與絕對費用或規模經濟有關；退出障礙與固定成本有關，媒體產業的固定成本在總成本中，相較於變動成本而言，佔的比例較高，所以退出障礙也較高。而市場的需要成長時，則有可能會提高廠商的集中度（王佩華，1999）。

依據前述各項影響因素可將市場結構分為完全競爭（perfect competition）、獨占性競爭（nonopolistic competition）、寡占（oligopoly）以及獨占（monopoly）四種類型，不同的市場結構，會影響到市場行為的決策，也就是特定市場的生產者將如何研擬市場政策來回應競爭者。

根據 Picard（1994）對美國媒介產業的研究，沒有任何一種媒介是處於完全競爭的類型，有線電視幾乎是獨占，大多數媒介為了區隔閱聽人，會對產品做出差異化的定位；因此，大部分的媒介是處於寡占與獨占性競爭。

對於新興的網路出版，市場結構的特色為何？根據 Shapiro & Varian（1999）的研究指出，出版品的市場結構是屬於異化產品市場，幾家公司同時提供同類型的產品，但同中有異。同時，在網路經濟中對新加入者並不造成太大的進入障礙，其中有很多的小型參與者生存（Modahl，2000；Schwartz，1999）。

綜合上述不同學者的意見，市場結構包括企業數量、進入市場的障礙、產品差異性、買方與賣方集中度、固定成本與水平整合等。

（二）市場行為

市場行為是指廠商因應市場的變化，對其產品與對手所採取的策略。Albarran（1996）將市場行為包含了價格行為、產品策略/廣告、研究和創新、設備投資、法規等面向。Ferguson（1998）則將市場行為分類為定價策略、廣告策略及研發策略。而 Picard（1994）的研究指出市場行為

包括了：產品策略、價格策略及回應競爭者的方式等三大問題。綜合學者的研究而言，市場行為主要包括了產品策略、價格策略，以及回應競爭者的策略等三大議題。

Albarran (1996) 認為產品策略是指經營者在市場的眾多商品中為其產品在實體或形象區隔做出明顯的差異化，而 Picard (1994) 的研究指出在產品策略的重點包括了產品區隔、產品品質(如耐久性、尺寸、顏色)、產品選擇、透過廣告塑造偏好，以及新的產品線。

目前成功的電子書產品策略模式有兩種，第一種是先 P 後 E 方式(先出版紙本書，後出版電子書)，以作者的高知名度作基礎，如史蒂芬·金；第二種是先 E 後 P 方式，這類作品的基礎是作者經常上網，熟悉網路生態，願意和網友互動，不怕作品被傳播，痞子蔡的《第一次親密接觸》可以用來作為明證，該書在出版前已在網路廣為流傳，出版後，該書仍成為暢銷書，正可說明作品只要消費者喜歡，在網路上發表過的作品，讀者仍會購買收藏(趙啟麟，2000b)。遠流博識網的「失戀雜誌」單元，以水瓶鯨魚為號召，讓網友在其中自由發表，每一季再結集相關內容出版紙本的《失戀雜誌》，也有不錯的銷售量。

美國科學學會出版部(National Academy of Sciences Press)將書籍同時提供了印刷版與線上版，前者適於精讀，後者適於瀏覽，他們以兩種版本的各別優點區隔了市場，不會侵蝕彼此的市場(Shapiro & Varian, 1999)。

價格策略是指廠商訂定市場中產品的價格，經營者在定價時包括了一些取向：(1) 市場需求取向的定價方式；(2) 依據淨利潤的報酬定位的定價方式；(3) 參考其他競爭者的競爭取向的定價方式；(4) 按照行業別的行規定價方式。價格策略是受市場結構影響最顯著的例子，像報紙、有線電視的固定成本在總成本中所佔的比例較高，往往形成了高度集中的市場。因此不同的市場結構會形成不同的價格策略，在完全競爭

的市場中，經營者只能接受市場上現存的價格，所以這些公司被稱為「照價賣貨者」(price takers)。在獨占市場中，只有一家公司提供產品，該公司會以獲得最佳回收的組合來定價，成為「出價賣貨者」(price maker)。寡占的市場結構是只有少數幾家公司的結構，在價格上會互相協商，任何一家公司的價格行動，均會引起其他公司跟進，這種定價稱為「價格領導」(price leadership)。而在獨占性競爭的經營者，在價格決策上，公司可掌控若干因素，但也受制於市場機能 (Picard , 1994)。

Shapiro & Varian (1999) 認為網路出版的產品定價可分為三種：(1) 個人化定價：對每個消費者採取不同的價格策略；(2) 分版：以豐富的產品線，讓消費者選擇最適合自己的版本；(3) 團體定價：針對每個消費群訂定不同的價格，如學生折扣價。

就國外的網路電子書的定價而言，一般都比紙本書貴，甚至在 Amazon.com 賣的紙本書定價僅網路電子書的一半價格 (Wildstrom , 2000 ; Hawkins , 2000b)；有一些主要的出版社將網路電子書的定價訂的和傳統紙本書一樣，賣到 20 美元；Barnesandnoble.com 則採低價策略，定價為 7.95 美元，是行情價的四折 (呂理哲 , 2001)。以日本而言，目前由 140 家出版社、書店組成了「電子書籍財團法人」，是利用通訊衛星向全國各地的書店和便利商店傳輸數位化書籍，費用控制在紙本書的三分之二 (李欣緻、鍾淑娟 , 2000)。而台灣的書癮士數位閱讀網的定價規劃，相較於紙本書，網路電子書只要三分之一至二分之一的價錢 (劉楚慧 , 2000)。

至於回應競爭者的策略，經營者對於市場中競爭者的各項行為必須決定：是否捲入競爭？是以低價競爭，或是運用猛打廣告的行銷戰的方式捲入競爭？以及是否使用增加進入市場障礙，使潛在競爭者卻步的方式 (Picard , 1994)。

定價策略深受市場結構的影響，以 Picard 等人對美國報業的研究發現，壟斷市場結構之下的報紙，其廣告費率確實較高。

企業透過網路可以傳輸即時的銷售數據，可了解消費者的即時需求，而提供適當的價格和產品組合。所以網路商店的零售價格，以美國為例，要比傳統的零售商店低百分之十五以上，產品的價格更會隨「外顯供給」的增加而下滑，以網路版的百科全書而言，可以是完全免費的。對網路公司而言，行銷費用是一種固定成本，在發展早期尤其如此，花錢在入口網站打廣告，不止為了建立品牌，更是為了建立一條配銷管道（Modahl, 2000）。

歸納學者的研究，市場行為包括了產品策略、價格策略，以及回應競爭者的策略等三大議題。

（三）市場表現

市場表現是經由外生的結構變數，加上經營者的策略行為運作後，由市場所表現出來的結果。Albarran（1996）認為市場表現可由效率、創新與進步和公平性來評估，他主要是從社會公益的立場為出發點。傳播媒體兼具商品與文化的特性，具有守望社會、提供資訊的功能，所以由傳播媒體的產製表現，來評估其經營績效，可能比由總體經濟的績效評估較佳。

因此 Hendriks（1995）認為媒體的效率、公平、自由與多樣性是衡量媒體市場表現的重要指標。效率是指在技術及資源分配上的結果，自由則是指獨立狀態、頻道的近用，以及供應多樣的內容，而多樣性則包括了內容的多樣、近用的多樣與內容的客觀程度。

Gomery（1993）認為當前的傳播事業以追求最大利潤為主要的經營目標，所以他進一步提出六項媒體產製表現評估標準，提供政府在媒體表現不佳時，可以導正媒體表現：（1）媒介產業不應浪費資源，而要有效率運用資源；（2）媒介產業應加速新傳播科技的使用；（3）媒介產業應

將其產品與服務提供普及化服務；(4) 大眾媒介應促進言論自由與政治討論；(5) 大眾媒介應促進公共秩序；(6) 媒體產業應保護並維持文化品質，而且扮演教育功能。

歸納學者的不同成果，市場表現主要可從效率與公平性著眼。就效率而言，任何企業要能夠運用最少的生產要素，創造最多的利潤；公平性則是指企業在分配其產品、服務和利潤給消費者的情況。

經由上述不同學者的討論可以得知，分析企業市場結構的重點包括了：市場中買賣方的數量、市場集中度、進出市場的障礙、產品差異化、固定成本、水平整合等；在研究市場行為方面則有：產品策略、定價策略、回應競爭者的方式；在市場表現方面則評估獲利率、公平、效率等。經由產業組織的研究，可以呈現目前市場上的主要企業，了解產業的概況，並估測產業發展或市場運作是否有效運用資源，達成良好的市場表現，有助於整體經濟發展。

產業組織中的市場結構會影響企業的策略性決策，策略決策呈現為市場行為，市場行為會決定企業的最終績效，三者形成一動態循環系統。產業組織模式的分析，最終目的是為了解市場環境，進而制定出一套達成企業目標的策略。因此本研究將討論資源基礎理論，作為了解企業運用策略決策的基礎。

第二節 資源基礎理論

策略管理已成為企業經營的關鍵課題，企業一方面須面對快速變遷的環境，將有限資源做妥善的分配。本研究的目的是在於討論網路電子書企業的核心資源，及其與經營策略間的關聯。

策略是企業經營活動中的重要指導原則。策略的意義，會因研究範

圍、對象與時代而不同。

Glueck (1980) 認為，策略是為達成組織的目標而設計，是一套統一的、協調的、廣泛的、整合性的計劃。

日本學者大前研一 (1984) 的研究認為，策略的制定是為了解顧客的需求，並盡力去滿足顧客的需求；真正的策略是為顧客創造價值，而且是令其滿意的價值。

司徒達賢 (1995) 認為企業組織的資源有限，必須針對當前的重點集中運用，因此必須決定「哪一件事才是真正值得投入的重點」，即是要“do the right thing”。

Porter (1998) 認為，競爭策略是經由一道規劃程序公開開發出來，並經由公司內各部門的一連串活動，無聲無息地演變而成，它們也許「外顯」(explicit)，也許「內隱」(implicit)。

許士軍 (2000) 的研究指出，策略代表企業為達成某一特定目的所採取的手段，表現為對重要資源之調配方式。

吳思華 (2000) 認為策略的意義是：

1. 評估並界定企業的生存利基；
2. 建立並維持企業的不敗競爭優勢；
3. 達成企業目標的系列重大活動；
4. 形成內部資源分配的指導原則。

綜合學者的意見，本研究認為，策略是企業因應外在環境的變化，配合內部資源，規劃企業未來發展所採取的一連串方案。

表 2-1 國內外學者對策略的定義

年代	學者	策略定義
1980	Glueck	策略是為達成組織的目標而設計，是一套統一的、協調的、廣泛的、整合性的計劃。

1984	大前研一	策略的制定是為了解顧客的需求，並盡力去滿足顧客的需求；真正的策略是顧客創造價值，而且是令其滿意的價值。
1995	司徒達賢	企業組織的資源有限，必須針對當前的重點集中運用，因此必須決定「哪一件事才是真正值得投入的重點」，即是要“do the right thing”。
1998	Porter	競爭策略是經由一道規劃程序公開開發出來，並經由公司內各部門的一連串活動，無聲無息地演變而成，它們也許「外顯」(explicit)，也許「內隱」(implicit)。
2000	許士軍	策略代表企業為達成某一特定目的所採取的手段，表現為對重要資源之調配方式。
2000	吳思華	策略的意義是： 1.評估並界定企業的生存利基； 2.建立並維持企業的不敗競爭優勢； 3.達成企業目標的系列重大活動； 4.形成內部資源分配的指導原則。

資料來源：本研究整理。

吳恩華(2000)的研究指出，企業進行策略規劃，有兩種不同的策略方式：一為由外向內型，著重於外在環境變化的趨勢，以調整企業本身的競爭優勢，如SWOT分析，以及Porter的五力分析模式；另一為由內向外型，企業持續建構組織的核心資源，對抗外在環境的變化，此即所謂資源基礎理論。

網路電子書企業屬於剛在市場起步的新廠商，正面臨消費者的消費習慣尚未建立或相關的技術變化快速，因此須面對外在環境強大的不確定性，所以本研究認為網路電子書企業可運用資源基礎理論，以本身的資源優勢，持續建構核心資源，保有市場上的競爭優勢。

Wernerfelt(1984)認為資源與產品就好比是一個錢幣的正反兩面，大部分產品的完成必須投入資源，企業的大部分資源也被使用在生產各式各樣的產品上。因此，企業的主要任務是把握及創造資源的優勢，使其他公司無法直接或間接取得。

一、核心資源的種類

Barney(1991)認為資源有助於公司執行策略時，改進效率與效能的

資產、能力、公司特質、資訊與知識，並綜合學者的看法提出了三種分類：

1. 實體資源：指公司所使用之技術、廠房與設備、地理區位及取得原料之能力（Williamson, 1975）。

2. 人力資源：指公司內部員工之訓練、經驗、判斷、智能及人際關係（Becker, 1964）。

3. 組織資源：指公司的正式呈報體制、正式與非正式的規劃、控制及整合系統、內部成員間及其與外部環境間的非正式關係（Tomer, 1987）。

吳思華（2000）於策略九說中，認為企業競爭力的強弱，來自於其是否能夠建立核心資源，資源可分為資產與能力：前者指企業所擁有或可控制的要素存量，又可分成有形資產與無形資產；後者為企業建構與配置資源的能力，分成組織能力與個人能力（表 2-2）。

1. 有形資產：包括有固定產能特徵的實體資產，以及可自由流通的金融性資產。

2. 無形資產：包括各種類型的智慧財產，例如著作權、專利、商標...等，這些資產在財務報表雖然未表達，但所有權仍明確的歸企業所有，在企業買賣中也會清楚計算。

3. 個人能力：指企業擁有使企業取得競爭優勢的關鍵人物，個人能力可區分為與特定產業有關的創新與專業技術能力、管理能力、人際網路能力。

4. 組織能力：是指能運用管理能力持續改善企業效率及成效的能力，分為業務運作能力、技術創新與商品化能力、鼓勵創新與合作的組織文化，以及組織記憶與學習。

表 2-2 策略性資源的內涵

資	有形資產	實體資產	土地廠房、機器設備
		金融資產	現金、有價證券

產	無形資產	品牌/商譽、智慧財產權（商標、專利、著作權、已登記註冊的設計）、執照、契約/正式網路、資料庫等
能力	個人能力	專業技術能力 管理能力 人際網路
	組織能力	業務運作能力 技術創新與商品化能力 組織文化 組織記憶與學習

資料來源：吳思華（2000），《策略九說》，p128。

二、核心資源的特性

能夠作為制訂策略的資源到底為何能形成競爭策略？學者的研究指出與資源的特質有關。

Grant（1991）研究認為市場的競爭優勢源自資源的四項特性，分別是：

1. 持久性：技術的改變會使得資本設備、技術資源縮短可用時間，但如商譽、品牌等雖也有耗損，卻可經由再投資而得到維持。

2. 非透明性：即企業的競爭優勢是由許多資源能力組成，內容複雜，則競爭者在判定資源及進行模仿時，將無從辨別其關鍵所在，因此無從模仿。

3. 非轉移性：指可經由地理上的固定、不完全資訊、獨特資源與能力的固定性，提高資源的優勢。

4. 非複製性：指企業須投資資源，建立使競爭者無法模仿的資源優勢。

Grant（1991）因此提出企業可善用資源與能力，並轉化為實際可行的策略的資源基礎策略制定過程（詳見圖 2-3）。

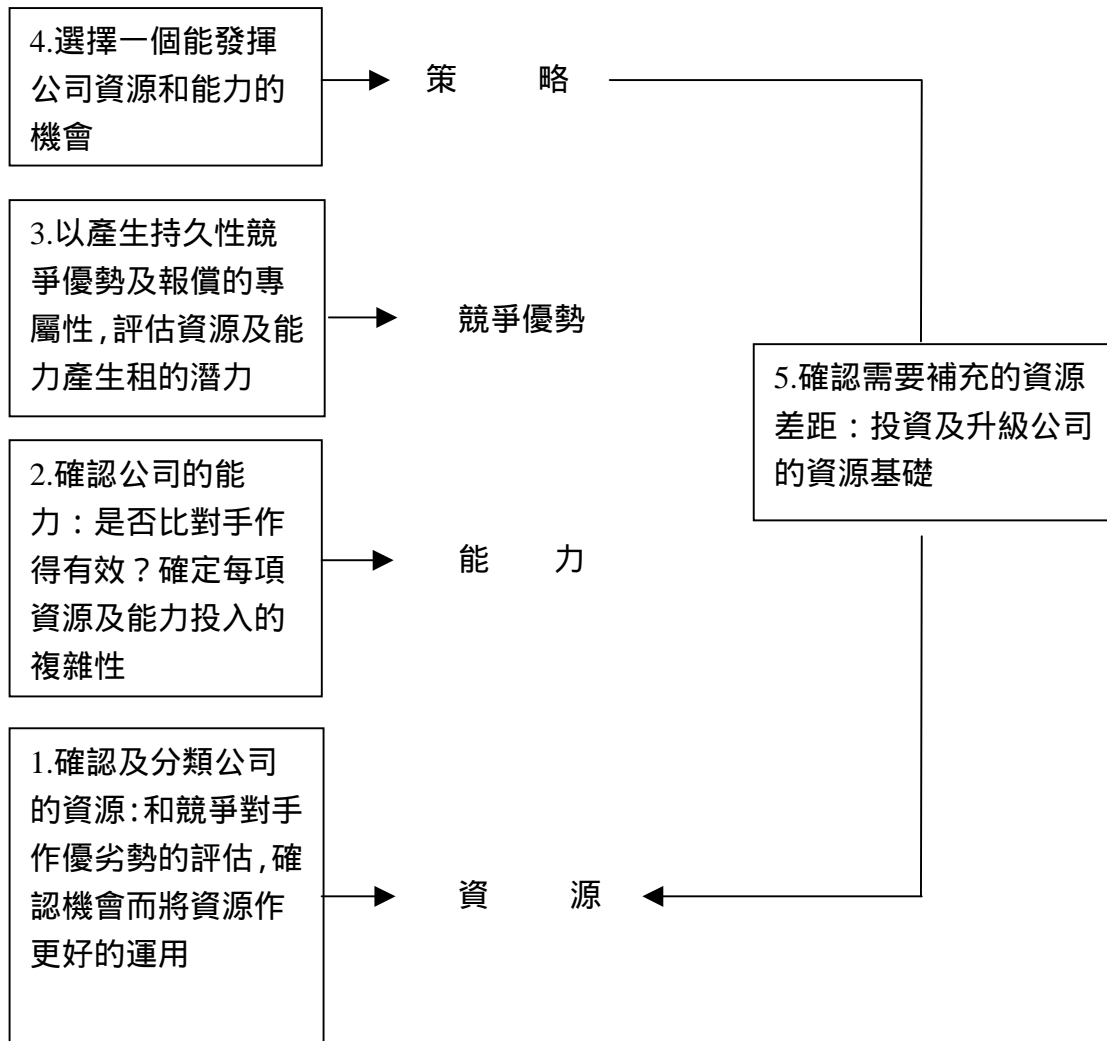


圖 2-3 資源基礎的策略分析架構

資料來源：Grant(1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. California Management Review, p115.

Barney (1991) 認為公司永久性競爭優勢，在於公司所擁有的異質性與不可移動之資源，這些資源具有四項顯著特徵：

1. 有價值 (valuable)：所謂資源的價值是指，公司在執行某一特定策略時，是否能增進效能與效率。

2. 稀有 (rare)：指公司擁有獨特的唯一資源，市場上現有或潛在的競爭者並未擁有它。

3. 無法完全模仿：主要是基於，(1) 獨特歷史因素：即特定時空關

係所孕育的資源，例如組織的文化、個人能力；(2) 模糊的因果關係：指企業的特有資源與持續性競爭優勢間的關係難以劃分，因此競爭者無法清楚得知是何資源導致公司具有競爭優勢，也無法對成功的策略進行模仿；(3) 社會的複雜現象：資源無法模仿，有可能源於複雜的社會現象，超越系統化的管理與影響，例如企業中的人際關係互動、企業文化、商譽等，此種資源明顯地增加了公司的競爭優勢，但卻因為非常複雜而難以複製。

4. 替代性：企業沒有可被替代的稀有或有價值的資源，所以企業可取得競爭優勢。

在 Collis & Montgomery (1995) 的研究中，認為資源具有五項特性，它們分別為：

1. 不可模仿性 (inimitability)：企業具有不可模仿的資源可以增強競爭優勢，而使企業不斷地獲利。此類特性可由下列方式獲得：(1) 獨家資產 (physical uniqueness)：例如獨特的地理位置；(2) 歷史因素 (path dependency)：企業在累積資源的過程，可能已經運用稀少的資源，使競爭對手無法取用同樣的資源；(3) 模糊的因果關係 (casual ambiguity)：企業特有的組織能力、人際關係與個人能力，常使競爭者無法得知關鍵所在，也無從模仿；(4) 經濟阻礙 (economic deterrence)：運用大規模的投資阻礙潛在的競爭對手，競爭對手基於有限的市場機會，而選擇退出市場。

2. 耐久性 (durability)：是指在快速變遷的環境中，資源也會很快折舊，所以管理者須辨識資源多久會折舊，才能維持企業的利潤；

3. 專屬性 (appropriability)：企業的價值資源有時和顧客、經銷商、供應商或員工有關，企業須掌握能為公司創造價值的這些資源；

4. 替代性 (substitutability)：從資源基礎的觀點，企業須將資源成為公司最大的競爭王牌，也必須完整地傳達給顧客，才會被對手取代；

5. 競爭的優越性 (competitive superiority) : 評估企業資源時，應與競爭對手互相比較，評定這項獨特的競爭力可以超過競爭者，而且是市場所需的。

綜合上述的討論，可以得知核心資源往往具備有價值性、稀有、不可替代性、不可模仿性、不可轉移性。

三、核心資源的使用方式

核心資源是企業獲得競爭優勢的來源，如何運用與累積變成了重要課題。

Wernerfelt (1989) 的研究認為，企業可以有三種方式，發揮資源的運用效率。

1. 獨立應用 (independent application) : 當核心資源可以被單獨使用時，可以有出售、出租，以及內部使用 (use in-house) 等方式；

2. 成對應用 (paired application) : 當企業所需核心資源已經存在，但是另一家公司也同時擁有同樣的資源時，可以有合資 (joint venture)，以及購併 (merger) 的方式；

3. 特別應用 (customized application) : 當企業所需的核​​心資源須投入大筆資金，才能取得時，可以委由另一家公司開發，而與其簽訂長期合理收入保證的協議，另一種方式則可透過關係共同合作。

Grant (1991) 在資源基礎觀點策略分析模型裡，提出了五種核心資源的維持方式。

1. 替代性投資 (replacement investment) : 以替代性投資保有、增加資源優勢，以鞏固或加強現有的競爭地位；

2. 升級 (upgrading) : 將資源作創新的提升；

3. 協調 (harmonizing) : 協調現有資源，並將其運用在開拓未來競爭

優勢的資源與能力方面；

4. 擴展相關多元化的資源：藉以延伸企業的產品範圍；

5. 購併互補性資源：藉以發展現有資源，建立未來的競爭優勢。

Collis & Montgomery (1995) 的研究發現，可用三種方式達到維持競爭優勢。

1. 投資資源 (investing in resources)：資源大都會折舊，所以企業必須不斷投資建構有價值的資源；

2. 提升資源 (upgrading resources)：企業如果沒有具備核心資源，或者公司的有價資源被其他公司模仿或替代時，就必須提高資源的價值，重新開拓資源，或將資源轉移到更有吸引力的產業；

3. 發揮資源槓桿 (leveraging resources)：企業在規劃策略時，可以發揮槓桿原理，讓企業在所有市場或新市場，都能改善公司的資源。

吳思華 (2000) 在資源說的研究指出，在資源的運用時，很重要還須考慮到資源的維持，他認為：

1. 容忍剩餘資源：在各種資源種類中，以無形資產、個人能力與組織能力，較容易產生「剩餘」，因此當市場機會出現時，企業就可運用這些剩餘資源，掌握使企業成長的契機；

2. 協調資源：運用資源代表功能轉移，因此同一項資源是否可以轉移到不同業務或範疇，應慎思而行；

3. 善用資源：企業在運用剩餘資源，除了可以自行運用，還可授權他人使用，也許可能的利得會更高

4. 保護資源：企業運用資源時，除了可創造最大利益為基本原則外，還應避免對資源過度濫用。

經由上述的討論，可以得知核心資源的維持與使用，可分為提升資源、累積資源、協調資源與保護資源。

核心資源的運用、提升或累積最主要是要表現在企業的策略規劃

中，而策略規劃的主要目的是為了使企業因應快速變遷的外在環境，持續保有競爭能力，而對於新興的網路電子書企業，外在環境的不確定性更加強烈，因此策略規劃顯得特別重要。

四、策略規劃

依據研究，策略規劃在實際應用時會因企業不同而異。由上往下的策略規劃，是由總公司的高階管理者發起策略管理的過程，而由事業單位及功能部門擬定本身的策略。由下往上的策略規劃，是由事業單位及功能部門先發展策略管理的過程（榮泰生，1997）。

Grant（1991）以資源基礎觀點提出了策略形成的五個階段：

- 1.分析公司的資源基礎；
- 2.評估公司的能力
- 3.確認公司資源與能力的獲利潛力；
- 4.選擇策略；
- 5.擴張及提升公司資源及能力的範圍。

Hill & Jones（1998）的研究認為，策略管理有五個主要的程序，分別是：（1）企業使命與主要目標的選擇；（2）分析外在競爭環境以找出機會（opportunities）與威脅（threats）；（3）分析內在環境以找出優勢（strengths）與劣勢（weakness）；（4）策略選擇，此項選擇是以建立優勢，改善劣勢，並能利用外在環境中的機會及克服威脅為前提；（5）策略執行，是指設計一個適當的組織結構與控制系統，以便執行策略。

榮泰生（1997）認為，策略管理的過程包含了四個基本元素：（1）環境偵察（environmental scanning）：包括偵察外在環境，以覺察代表機會與威脅的策略因素；偵察內在環境，以覺察代表優點與弱勢的策略因素；（2）策略形成（strategy formulation）：擬定企業的使命、訂定獲利率的目標、

以及相關的計劃及指導方針；(3) 策略執行 (strategy implementation)：透過計劃活動方案、預算及相關的作業程序，將策略及政策加以落實的過程；(4) 評估與控制 (evaluation and control)：指對於企業的各项活動與表現加以了解、分析，並比較實際表現與預期表現之間的差異。

Robbins (1994) 認為策略管理的程序共有九個步驟：界定組織目前的使命、目標與策略、分析環境、界定機會與威脅、分析組織資源、界定長處與弱點、對組織的目標與使命重新評估、形成策略、執行策略、結果評估，這些步驟包含了策略的規劃、執行與評估。

對於策略規劃而言，主要是要運用及時的、持續不斷的規劃或制度，使企業在變化莫測的環境中，永續經營。所以綜合學者的研究，可將策略規劃的程序歸納為三大部分：界定企業的使命及目標、評估內外環境與擬定策略，以及策略執行及結果評估。

(一) 界定企業的使命與目標

根據 Robbins (1994) 的研究，使命是指一個組織的目的，目標及策略將使命轉換成較具體的形式，定義組織的使命可使企業謹慎地界定其產品或服務範圍。Hill & Jones (1998) 則認為，使命設立企業存在的理由，並界定了企業營運的範圍，而主要目標則可明確地指出組織中長程所希望達成的目標；使命與主要目標可提供企業一種背景脈絡 (context)，在此一脈絡下形成策略。

(二) 評估內外環境與擬定策略

企業是一個開放系統，其運作必然受到相關環境的影響，所以必須

對環境因素進行調適、配合（榮泰生，1997）。成功的策略可以與環境配合良好，因此企業必須掌握環境中正在發生的事情，以及可能對企業產生影響的重要趨勢（Robbins，1994）。環境分析可分為外在環境與內在環境。

1. 外在環境分析

外在環境分析主要在於找出企業經營環境中有利企業未來發展的機會，以及不利於組織未來成長或生存的威脅。外在環境可分為總體環境與產業環境：

（1）總體環境

分析總體環境，主要在於觀察總體經濟、社會、政治、法律、國際關係與科技因素等可能影響到企業的因素（Hill & Jones，1998）。而榮泰生（1997）則指出總體環境包含了經濟力量、社會文化力量、技術力量、政治法律力量，總體環境的各個因素是互動的，另從國與國之間的互動情形來看，一國（尤其是經濟大國）的環境因素會對其他國家產生影響。

龔平邦（1991）則認為總體環境因素有：（1）經濟環境：包含供應商、顧客、競爭者與投資人等；（2）政治環境：企業會試圖影響政治系統，增加發展機會，而政府也會使用法律與規章，規範企業的活動；（3）社會環境：包括人口趨勢、個人需要、文化的差異性等；（4）科技環境：現代科技的發展快速，管理者必須掌握科技發展的趨勢。

（2）產業環境

產業環境是指產業上下游的流程、技術、供需力量、產業生命週期、競爭者的策略與類型（司徒達賢，1995）。在產業環境影響企業經營管理

最重要是檢視企業所屬的競爭結構，一般最常使用的是由 Porter (1998) 所提出的產業分析架構，即五力分析架構，這五股力量會互相作用，影響到企業的獲利。

Porter (1998) 的研究則指出，企業的成功與否在於策略的選擇，正確的策略選擇可使企業創造及維持競爭優勢，並在產業中獲得較高的利潤。他認為在任何一个產業中，會有五種競爭動力（見圖 2-4），五股作用力在互相影響，包括：（1）潛在新進者的威脅：新加入者會帶來新產能，增加市場的總供應量，但對於原料及資源的需求，則會增加原有產業的競爭程度；加入的威脅程度則視規模經濟、產品差異化、資本需求等進入障礙而定。（2）同業間的競爭：同一產業中的現有競爭者運用價格競爭、促銷戰等競爭行為。（3）客戶的議價能力：消費者會設法壓低價格，爭取更高的品質或更多服務，並讓競爭者之間彼此對立，而使產業獲利降低。（4）供應商的談判能力：供應商的集中程度、原料替代品來源的方便性，可調高售價或降低品質，而影響到企業的利潤。（5）替代品的威脅：可替代企業所提供的產品或服務，會限制企業的可能獲利。

Porter (1998) 同時認為企業在面對五大競爭作用力時，有三種策略可讓企業超越產業內的其他公司，分別是：

1. 低成本策略：企業藉由控制成本，達成產業中整體成本領先地位。典型的作法包括規模經濟、作業效率、節省人力成本、嚴控原料成本等方式。

2. 差異化策略：企業所提供的產品或服務與其他公司形成差異，在產業成為獨一無二的產品。形成差異化的方式有品牌形象、運用科技、客戶服務或經銷網路等。

3. 專精策略：企業專注在特定客戶群、產品線、地域市場，是以更高的效能或效率，焦點在小範圍的策略目標，而達成公司的獲利目標。

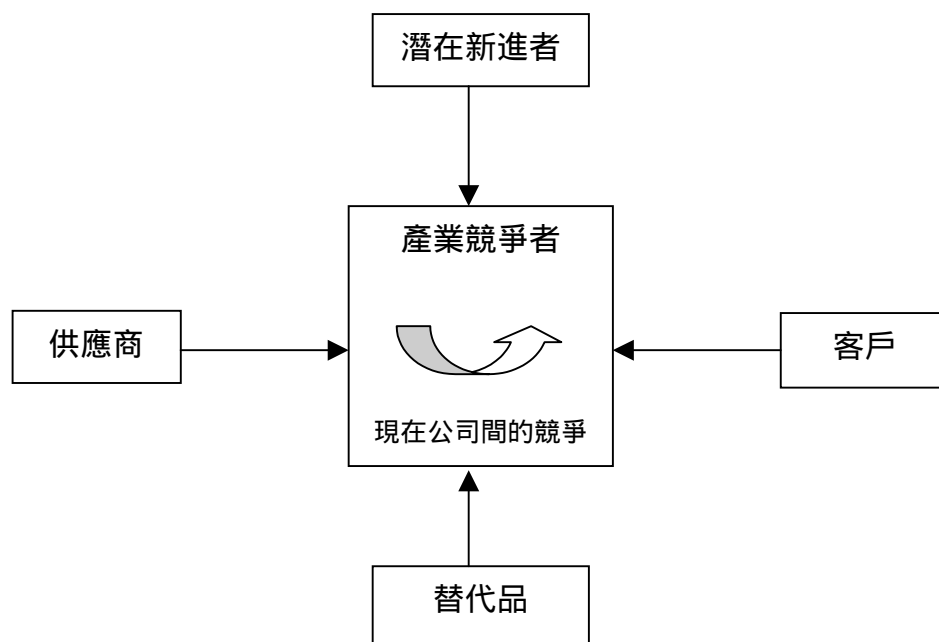


圖 2-4 產業競爭的五股作用力

資料來源：Porter (1998),《競爭策略》，頁 16。

2. 內在環境分析

內部分析主要包括找出企業中獨特競爭力 (distinctive competencies) 資源，以了解企業的優勢與劣勢，建立競爭優勢 (Hill & Jones, 1998)。榮泰生 (1997) 則指出檢視內在環境包括了三個主要部分，即企業結構：主要是形成組織的骨幹；公司文化則是規範了溝通、職權，以及工作流程的方式，並形成企業成員的信念與價值觀；企業資源是指可生產產品或服務的資產，可包括人力資源、管理才能及財務資源等。

3. 擬定策略

經由了解企業的使命與目標，評估內外環的環境之後，即可得出企脅的比較分析，通常稱為 SWOT 分析。由 SWOT 分析可找出可行的策略方案，這些方案包括了總公司層級、事業層級、及功能層級策略等，企

業必須謹慎評估每一個可達成目標的方案 (Hill & Jones , 1998)。

Porter (1998) 針對策略適當與否，提出了一致性測試：(1) 內部一致性：各項目標之間是否互不牴觸？關鍵作業政策是否對準目標，而且相輔相成？(2) 環境適性：公司的目標與政策是否運用產業機會？是否在所有的資源範圍，能反應產業威脅？是否能回應範圍更廣的社會關懷？(3) 資源適性：公司的目標與政策，相對於競爭對手，是否與所擁有的資源相稱？目標與政策的擬定時機，是否反映了組織的變革能力？(4) 溝通與執行：關鍵執行者是否充分了解目標？目標、政策與關鍵執行者的價值觀三者之間，是否有足夠的一致性？公司是否具足了有效實施的管理能力？

(三) 策略執行及結果評估

經過一系列的政策規劃後，管理者的重點就轉換到實行與結果評估方面。

1. 策略執行

Robbins (1994) 指出，企業主要是透過組織設計及人力資源規劃適當地執行策略。Hill & Jones (1998) 則認為，策略執行包含了四個部分，分別是：(1) 設計適當的組織結構，企業的組織結構可賦予各個單位與人員角色、責任與從屬報告關係；(2) 設計控制系統：企業必須決定如何評定組織的績效與控制企業的行動；(3) 策略、結構與控制的配合：不同的策略與環境需求會產生不同的組織結構與控制系統；(4) 管理策略性變革：策略變革 (strategic change) 是指企業從目前的狀態轉變成未來理想地位而增加的競爭優勢活動，主要有三種策略變革型態，即改造 (reengineering)：企業重新設計企業流程，以求大幅度改善成本、品質與

服務；重整（restructuring）：企業經由刪減部門或層級，予以整合，或者縮減員工數量瘦身，以減少成本；創新（innovation）是企業利用技術和資源發展新產品或服務。

2. 結果評估

策略管理的最後階段就是對工作活動的績效作評估及控制，策略的實行成效為何？是否須做任何的因應調整？控制的過程可使用「控制模式五階段」，即決定要衡量的標的物、建立績效標準、衡量實際績效、比較實際的與標準的績效 採取矯正行動（榮泰生，1997） Hill & Jones（1998）將策略執行後的評估稱為回饋循環，策略實施後，就必須要掌握真正完成的進度，並將此類資訊傳回公司層級，作為訂定下一波策略與策略實行的依據。

經由資源基礎理論的介紹，並說明企業可依規劃的程序運用該理論後，下節將說明網路電子書企業的發展歷程。

第三節 網路電子書企業之發展歷程

以下將說明網路電子書的發展歷程、各國網路電子書網站的發展現況、軟體和硬體技術發展。

一、網路電子書之發展歷程

以下將就美國及台灣，目前網路電子書發展作一簡單說明：

(一) 美國部分

1. 1960 年代晚期

電子書首先出現在 1960 年代晚期的研究室，可將紙本書的內容置換成在 CRT³螢幕上的影像，本文還可能連結活動的影像及音訊，這種新的電腦化的處理方式，誕生了超文本 (Kilgour , 1998)。

2. 1970 年代

最著名的里程碑是在 1971 年的古騰堡專案 (Project Gutenberg)，這是由 Hart 等開始將一些公共版權的古典作品，義務轉成 ASCII 文本型式，到目前為止，已經有超過 250 種書被轉換，包括了《愛麗絲夢遊仙境》《聖經》《莎士比亞戲劇》，以及參考書類的字典、百科全書、辭典、年鑑...，可在古騰堡網站上瀏覽 (Hawkins , 2000b)。

另一項類似古騰堡計畫的是哥倫比亞大學的 Bartleby 計畫，號稱是「國際網路上的公共圖書館」，是由一些傳統出版社和軟體公司合作將紙本書轉為數位的電子書 (Kilgoru , 1998)。

3. 1980 年代

可攜式的電子辭典大行其道，其中除了查單字，還附有字典及辭典的 IC 卡電子書。

4. 1990 年代

可攜式的電子辭典進一步附有 IC 卡百科全書可供查閱。《紐約時報》開始在網站上設立 First Chapters 專欄，登出暢銷書的前幾章，供讀者在線

³ CRT 為 Cathode Ray Tube 的縮寫，意指陰極射線管。

上閱讀，促銷書籍；美國科學學會出版部（National Academy of Sciences Press）將書籍同時出版成適合瀏覽的線上版與適合細讀的印刷版，兩種版本各有優點，並不會重疊到彼此的市場；1999年7月《大英百科全書》停止了紙本書的生產，改由網路出版，提供線上查詢的方式。

5. 2000年代

2000年3月史蒂芬·金的《騎上子彈》以網路電子書方式出版，不出版紙本書，在邦諾網路書店（Barnesandnoble.com）二十四小時內，吸引了四十萬名使用者上網。

2000年5月，美國的三大出版商：藍燈書屋、西蒙出版社及時代華納出版社和微軟合作，採用微軟的電子書閱讀軟體，積極進入網路電子書市場。其中的時代華納同時成立了「ipublish.com」部門，專門銷售網路電子書，ipublish.com部門包括了「iWrite」及「iRead」，分別服務作者及讀者，iWrite的最大特色在於作者可自由發表小說，但還是需經其他作家及ipublish主編的審核。

藍燈書屋在2000年7月1日和Villard出版社一起成立@Random線上公司，專門出版電子書，首先計畫將現代圖書館中的古典名著全部改編為電子書，從2001年1月份起每月發行20本。

2000年8月史蒂芬·金將另一本小說《植物》也以網路電子書自行發行，由亞馬遜書店代收費用，如果有超過75%的網友在下載每一章時付費，史蒂芬·金就會繼續寫下一章，最後只進行到第六章，而第六章是提供免費下載。

微軟和Amazon在2000年8月28日宣布將聯手銷售數位書籍，Amazon將採用微軟的Reader軟體，為顧客提供量身打造的版本，可在PC或掌上型電子設備上下載和展示書籍內容。

巴恩出版公司（Bean）設立了Bean.com網站，在網站中設有「網路

腳本」，會員每個月付 10 美元，具結不散布內容，就可下載 4 至 5 本即將上市小說的精彩書摘，網路腳本從 1999 年至今，下載次數已超過 8 萬次；網路腳本和不用付費的「巴恩免費圖書館」，提高了該公司在價格較高昂的精裝本的銷售，電子書使巴恩幾乎從原來的平裝本出版商轉變為精裝本出版商（丁文玲，2001）。

皮爾遜 PLC 與麥格羅•希爾是美國的兩大教科書商。皮爾遜 PLC 在 2000 年 9 月設立教學網站，該網站提供了各種免費的網路工具供老師、學生和家長免費使用，例如教師可找到以網路為基礎的課本，以及製作互動式測驗、訊息留言版...等多種工具；家長可以找到家庭作業的輔助工具，專家意見，查詢子女的功課進度...等；學生則可運用多種教學資源、活動與互動遊戲。麥格羅•希爾在 2001 年 1 月開站，該網站是偏重在互動教科書的未來遠景，預計將來結合視聽與其他互動特色設計出電子教科書（陳世欽，2001）。

（二）台灣部分

台灣電子書的發展屬於剛萌芽階段，歷程如下：

1. Sina 網站的書味頻道

Sina 網站在書味頻道開闢「每月一書」專欄，連載小說，1997 年 5 月朱少麟的《傷心咖啡店之歌》首先在每月一書連載，經由網友的傳布，引起熱烈的討論，所以出版為紙本書後的銷售也進入書店暢銷書排行榜中（須文蔚，1999）。

2. 網路作家興起

網路作家痞子蔡原先利用電子佈告欄連載《第一次親密接觸》作品，經由網友不斷地傳遞與討論，出版社發覺了這個現象，在 1998 年將其出

版為紙本書，仍成為暢銷書。

3. DecoBook 網路書城

PC home Online 推出「DecoBook」網路書城，在 1999 年 6 月底上線。「DecoBook」是將書本的內容轉換成電子檔，提供網友付費下載，並以市價的三折吸引使用者。網站的對象是全球華人，所以以美金做為計價單位。但在 2000 年 4 月暫時停止每日推出書摘的服務，而改為一個靜態的網站，之後完全結束服務。

4. 未來書城

由英業達集團副董事長溫世仁所創辦的「明日工作室」，在 1999 年 7 月創辦了「未來書城」網站，將書籍轉成電子檔，提供網友免費閱讀全文。開站時已和司馬中原、楊逵、黃明堅、平路、袁瓊瓊...等 10 位作家簽約，將其新舊作品上線，光是版稅就花了千萬元。在 2000 年 11 月，明日工作室創辦人溫世仁表示，僅將平面內容電子化的方式證實完全失敗，未來明日工作室的經營目標是定位為「數位資訊內容提供者」。

5. 書癮士電子書數位閱讀網

松崗圖書的網路事業部在 1999 年 11 月與 Adobe 合作，成立了松崗書癮士團隊，在 2000 年 5 月正式成立了「書癮士電子書數位閱讀網」，積極邁向網路電子書的銷售機制。

6. 智慧藏

2000 年 2 月由遠流轉投資的智慧藏成立，是由傳統出版者的角度出發，希望創造先 E（電子書）後 P（紙本書）的經營模式，公司營運初期

先建置 ebook.com 網站，提供網上創作、網上行銷的服務平台，初期將以「百科全書知識庫」和「英漢字詞知識庫」為基礎，以 Wordpedia.com 網站提供使用者快速、正確、有效的數位知識加值服務。

7. 新絲路網路書店

新絲路網路書店在 2000 年 5 月，成立電子書的「隨選列印」(print on demand) 服務，推出的第一本書是《慾望城國》。

8. Seednet 線上電子書城

Seednet 是以網路應用服務者 (ASP) 的角色，在 2000 年 6 月推出「Seednet 線上電子書城」，主要提供出版者出版的平台，並可讓使用者利用小額付款的機制購買內容。

9. IS.net 網站

資訊業的英普達則於 2000 年 6 月成立了 IS.net 網站，提供了電子書出版平台及銷售的服務，該網站提供書的相關介紹及試閱功能。但目前已結束這項服務。

10. 華文電子書網

2000 年 8 月以華彩為主，另包括資訊、科技、電訊、出版、物流、印刷、通路、圖書等領域的 48 家公司所成立的華文電子書網，是提供電子書的訂閱販售以及提供原創設計平台。最大的特色是開站時已有二萬冊電子書。

11. 微軟電子書苑

微軟電子書苑成立於 2000 年 9 月，是由微軟與華彩軟體合作，將微軟出版社所出版的中英文電腦書籍呈現為電子書，該網站的定位是紙上

圖書館，具有搜尋及連結相關網站的功能，目標顧客鎖定在專業程式開發人員、資訊系統管理人員和電腦應用軟體使用者等三種族群。

12. HiPRESS 網站

2001 年 1 月中華電信與書癮士數位閱讀網正式簽約，成立 HiPRESS，提供電子書的出版與發行的數位服務，並提供消費者線上購買電子書的服務。

13. 漢字構形資料庫成果發表

由中央研究院所研發的漢字構形資料庫在 2001 年 5 月 23 發表成果，這套資料庫可解決中文缺字、跨媒體即時新聞搜尋、資訊代理人，以及辨識率更高的光學辨識系統，而且有些技術已經移轉給業界使用；漢字構形資料庫可以造出 6 萬多字的缺字，解決古書及佛經在數位資料庫時的缺字問題（王曉雯，2001）。

14. 試辦電子書包

台北市教育局決定在 2001 年 9 月選擇一所小學試辦電子書包，以推廣數位化的學習（王雪玲，2001）。

15. 網路多媒體產業座談會

經濟部長林信義在 2001 年 11 月 2 日召開網路多媒體產業座談會，林信義部長於會中指示工業局處理業者建議，包括將網路多媒體產業納入促進產業升級條例，業者如取得新興重要策略性產業適用範圍證明，可享五年免稅或股東投資抵減；另經濟部工業局網路多媒體旗艦計畫已將建立數位多媒體創作到行銷的輔導獎勵機制列為重點工作，針對數位內

容發展的創意、設計、製作、發行及行銷等流程均可獎勵和投資⁴。

16. 發展八大新興產業

經濟部工業局為因應我國在加入 WTO 後對工業的衝擊，在 11 月 8 日決定從 2001 年起將積極發展數位內容、系統設計單晶片、半導體精密設備、生物科技、特殊材料、奈米技術產業化、設計服務及專業服務等八大新興產業，以帶動工業產值及創造就業機會⁵。

17. 電子書包

行政院決定從 2001 年起以五年 40 億台幣推動「電子書包旗艦計畫」（簡稱電書），帶動其他資訊建設，在 2005 年的目標是我國三成以上都市中小學生使用電子化書包，弱勢團體上網率提高四成。初步的構想是由政府舉行國中小學電書教科書比賽，優勝的教材內容由政府買入版權，做為電子書包的基本內容，以免費內容帶動電子書包的需求；政府並將制訂電書國家標準、共用閱讀器軟體和作業平台，讓資訊家電業者生產低價的電子書包硬體，政府也將以全額獎助學金鼓勵電子書包的購買（李若松，2001）。

二、各國網路電子書企業的發展現況

以下將就美國及台灣，針對目前的網路電子書網站的發展現況作一簡單說明：

⁴ 阮慕驊（2001.12.2），林信義指示工業局積極發展數位媒體產業，available at：
<http://news.yam.com/cna/fn/news/200111/200111022020397.html>（90/12/7）

⁵ 曾憲文（2001.12.9），因應入會 經部全力發展八大新興產業，available at：
<http://ec.chinatimes.com.tw/scripts/chinatimes/iscstext.exe?DB=ChinaTimes&Function=ListDoc&From=2&Single=1>（90/12/7）

(一) 美國

可分為下載、網頁擷取及自行出版三種類型的網站 (Hawkins, 2000b):

1. 下載電子書資料的廠商：

像 Glassbook、Librius.com、Gutenberg 專案計畫、eText Station、Bartleby.com。其中的 Bartleby.com 主要提供了免費擷取其選集，歲入來自廣告和連接到 Amazon.com 銷售書的費用。因為是免費策略，有來自學生及公共圖書館的高流量。

2. 網頁擷取

像 Books24 x 7、netLibrary、iBooks.com、MetaText，其中的 netLibrary 是網際網路電子書的領導廠商，每週約有 100 萬的點擊率，netLibrary 每天製作 100 本的新書，至 2000 年 4 月有 18,000 個主題，取用自 130 個出版商。

3. 自行出版

1st Books、Fatbrain，其中 Fatbrain 的知名度最高，Fatbrain 的商業模式是由作者自行為作品定價，保有版權和發行權，每次銷售成功可拿到 50% 的版稅。

(二) 台灣

目前提供服務的電子書網站，可分為四類：

1. 網路書店：華文網的華文電子書、博客來電子書館、新絲路網路書店。

2. 提供電子書服務的網站：智慧藏、書癮士、微軟電子書苑、沙發書房、鴉片網、OKE、漢文化資訊聯盟、未來書城。

3. 電信業者：Hinet、Seednet。

4. 個人出版平台：喜福網。

三、技術發展

閱讀網路電子書可使用一般的個人電腦或電子書閱讀機，因此在技術的發展方面包括生產閱讀機的公司，及提供電腦網路閱讀的軟體廠商。

(一) 硬體技術

目前在美國的發展，主要有 (Hawkins, 2000b)：

1. Rocket eBook 閱讀機

這是由 NuovoMedia 公司所生產的電子書專用閱讀機，大小約 5 公分乘 7.5 公分，重 22 盎司，有 4MB 的記憶體可容納 4,000 頁的文本 (約 10 本平裝本小說)，可升級至 32MB。

在近用目錄及外皮上可定製，Rocket eBook 閱讀機可改變任何的文件或者 HTML 檔成內部的軟體格式，目前可在 Barnes & Noble 書店買到，但不是所有的店都可買到，售價約 199 美元，附加 28MB 售價是 269 美元，約提供了 3,000 個主題，還有電子新聞站，包含 11 個主題，讀者可訂閱，收費由免費到每年美金 100 元不等。新聞站上還有期刊雜誌，像《紐約時報》。Rocket eBook 閱讀機提供以 PC 為基礎的模擬狀態，讀者可直接從網頁上下載，基於版權考量，Rocket eBook 網頁禁止讀者下載到個人 PC 上。

2. SoftBook 閱讀機

這是由 SoftBook 公司所生產的閱讀機，原為 Rocket eBook 閱讀機的主要競爭對手，但目前同屬於一個母公司。SoftBook 閱讀機模仿印刷書的封面外觀，它加了皮套，打開後螢幕有 6 公分乘 8 公分，8MB 記憶體，可再擴充，儲存約 50,000 頁的內容，內建 33.6KB 數據機，每分鐘可直接下載約 100 頁，不用透過網際網路。

SoftBook 有一個「線上書架」可儲存讀者所下載的主題，使用者也可出版自己的作品，並可下載給其他讀者。SoftBookstore 約有 125 個主題可免費下載。SoftBook 的電子新聞站提供了像《華爾街日報》《紐約時報》，大眾化的期刊有《時代週刊》、《PC Magazine》，但只能下載文字，無法下載圖片。因 SoftBook 和 Rocket 同屬一家母公司，所以在電子新聞站上，主題目錄是相同的。

3. Everybook 閱讀機

這款是由 Everybook 公司在 2000 年中開始生產的閱讀機，螢幕在打開後可雙面使用，或只僅使用其中的一邊，而另一面可用尖筆作註解或連結到字典等參考書，Everybook 也是第一家彩色螢幕的公司，解析度可高達 1024×768 像素，相似於頂級市場的 PC 或筆記型電腦。

Everybook 包含 233MHz Pentium 的處理器跑 Linux 作業系統，附有一個移動式卡可增加儲存的能力，以及影音的功能。Everybook 關心人類的閱讀行為，雖然目前網上資訊如此發達，人們仍偏好印刷物的閱讀，所以 Everybook 在設計上注意了許多人因工程的設計。Everybook 公司的觀點是希望能創造三種閱讀型態：(1) 閱讀是知道，例如發現事實；(2) 閱讀是從手冊或教科書中學習；(3) 閱讀是經驗一個故事。

Everybook 的售價近 2,000 美元，所以其市場並不是一般的消費市場，而是在商業及科技領域的專業人士，他們需近用廣大不同種類的教

科書、參考書、手冊及相關的主題。消費者可以在電子書內容方面，獲得約 25%~40% 的折扣，這可攤還他們在閱讀設備上的投資。Everybook 也提供了出版商以最小成本去進入網路電子書市場。

在台灣方面，目前在電子書的專屬硬體設備方面，有推動漢文化聯盟的文芯資訊所預計推出的「蒼頡電書一號」，具有售價低、省電、單色膽固醇 LCD 液晶螢幕，但功能最為簡單，不過因為螢幕問題，預計明年量產上市，售價是百萬台下，每台成本估計約 50 美元，若產量達千萬等級，就可降到 40 美元；上億台則只要三十美元⁶；另還有廣傑科技的 EB-2100，螢幕是 5.4 吋的液晶，可上網、具備電子辭典與個人資訊管理功能，以及 MP3 隨身聽功能，預計售價是 1 萬元左右；峰業與大陸的新華書店則預計在今年 12 月，推出了 8.2 吋大螢幕的 RichBook，主要市場鎖定在大陸市場。

（二）軟體技術

提供電腦使用的電子書閱讀軟體，主要有 Adobe 公司的 PDF 和微軟的 XML 格式為兩大主力。

Adobe 公司的 PDF 的特點，是延續書的方式，以頁為單位，在一頁裡包括了字體、圖畫、線條等，因此，PDF Reader 在全世界有最多的使用者，約一億六千萬套（那福忠，2000）。

微軟看好電子書市場，所以推出了 Windows 版的 Book Reader，採用的是 Open E-Book（OEB）標準的 XML 的資料結構，其功能在於加入了人們慣用的閱讀功能，像畫線 加註 查字典等，並且使用了 Clear Type 來增加字型的顯示技術（那福忠，2000）。

⁶ 林玲妃、周芳苑，朱邦復「蒼頡電書平台」明年上市，available at：
<http://ec.chinatimes.com.tw/scripts/chinatimes/iscstext.exe?DB=ChinaTimes&Function=ListDoc&From=1&Single=1> (2001.12.10)

在台灣方面，目前有矽緯公司推出的 Noah's ark 諾亞方舟電子書閱覽器，是國內第一個完全中文化，並可將電子書採購、閱讀機制、自行出版整合的解決方案，可供免費下載。另外，漢世紀則推出了 Booker 電子書閱覽器，加入會員後，可免費下載，它可支援繁、簡中文顯示。此外，優碩資訊則自行開發了個人電腦版及 Palm 版的閱讀軟體：Neovue Reader 軟體，前者可免費下載，其特色在於數位版權機制方面，可讓作者查詢賣出的電子書數量，後者現與 Palm 廠商搭售（史榮恩，2001）。

第四節 相關實證研究

關於網路電子書企業的策略管理，經由上三節有關產業組織模式、資源基礎理論與網路電子書企業之發展歷程的討論之後，基於本研究的目的是在於對網路電子書企業的經營策略提出建議，所以本節將依序討論：一、圖書出版業的經營管理；二、經營策略的相關研究；三、影響網路電子書企業之經營策略因素；四、本研究之概念性架構。

一、圖書出版業的經營管理

部分的研究資料曾以圖書出版業進行經營管理等相關議題做探討。劉翰璋（2000）以價值鏈的理論，探討圖書出版之互補性產業演進與產品創新速度之間的關係，他認為：

1.1950 至 2000 年圖書出版的環境變因主要為「科技」與「法律」；「科技」的事件歸納為「印刷技術」、「生產作業電腦化」、「網路資訊科技」，「法律」事件則為「著作權法」。

2.圖書出版產業的價值活動依核心技術類型可分為：「內容創作」、「載

具製作」、「產品流通」。

3.環境變化會引起圖書出版關鍵成功價值鏈改變，1950-1982 年印刷技術發展階段，圖書出版的價值活動中，掌握載具製作是較重要的關鍵成功因素；1982-1995 年在載具製作方面已生產作業電腦化，產品流通成為較顯著的關鍵成功因素；1986 年至今，網路資訊科技的階段發展成熟，使價值活動的交易成本下降，任何人可以很容易地透過「網路資訊科技」，完成出版到銷售的活動，屆時內容創作是較為重要的關鍵成功因素。

張浚源(1987)從創新理論與圖書出版業之內外經營環境的角度，經由問卷調查方式得出的重要結論為：

1.以創新程度而言，其重要性依序為：促銷方法與內容革新、建立良好的溝通管道、出版型式的突破、在編輯手法上求變化與革新、以小組討論方式激發創意；從創新構面而言，出版社已越來越重視行銷創新，與管理創新不相上下，而以產品創新程度最低。

2.在經營面的分析，其排序為：對出版品要求品質精美、延攬或培養專業的行銷人才、對各項成本之計算與控制、延攬或培養具有企劃能力的人才、延攬或培養有管理能力的人才。依經營構面的比較而言，編輯作業高於管理作業與行銷作業。

3.從績效程度而言，其重要性依序為：對出版品要求品質精美、資金的籌措與運用、對各項成本的計算與運用、有系統的規劃出版品，使成一完整系列、與作者或譯者建立良好關係，以利溝通。以經營構面的績效比較而言，也是編輯作業高於管理作業與行銷作業。

4.對圖書出版業而言，創新程度與績效程度明顯呈正相關的關係。

趙政岷(1998)則以網路合作關係探討圖書出版業的策略意涵所在。他認為台灣出版業的生產流程可分為：出版企劃、版權取得、編輯製作與行銷推廣，並依生產流程、產業特性及環境變革歸納出台灣出版業的六種網路合作型態：(1)協力式網路合作(編輯外包)；(2)核心式網路

合作（編輯外包、行銷外包）；（3）虛擬式網路合作（全功能外包）；（4）包攬式網路合作（企劃外包）；（5）靠行式網路合作（版權外包）；（6）組合式網路合作（跨組織組合、出版社間合作）。其研究成果有：

1. 出版業的網路合作關係，似有從純粹的效率導向，朝向資源導向與競爭導向發展，其效益將更具結構性、策略性與全面；

2. 網路合作關係受經濟情境影響時，降低交易成本是關鍵因素；

3. 出版業之網路合作已朝供應鏈之上中下游多方發展，若網路關係維護得宜，外包化可能是未來產業經營重點。

4. 出版業在網路合作發展下，其核心利基似有從生產部門，轉移至企劃與行銷部的趨勢。

周明慧(1998)的研究發現，台灣的圖書出版業受到了本國歷史背景、國內社經環境、國家政策、國際政經體系的影響，為了因應著作權國際化的壓力、市場的激烈競爭，以及出版資本主義化，業者除了積極降低成本、改變或擴增原有的原料供應網絡、生產網絡與行銷網絡，已漸將圖書資源、資金及組織加以整合，朝大型化、專業化、電腦化與管理自動化的組織規模發展，以利在國際出版市場上的競爭力，城邦出版集團的出現便是例證。台灣目前存在著大中小型三種規模的出版公司，大型公司可以規模及資金作為國際化的策略，中小型公司則可以專業出版社作為方案。此外，圖書出版轉為以行銷力為主，越來越強調「包裝」和「宣傳」的行銷策略。

行銷通路的良否是圖書出版業最重要的獲利關鍵，黃聖志(1994)的研究成果發現，不論是出版哪一類型書籍的出版社，當某一通路成本越低時，出版社選擇此條通路的比例越大，獲利也會越高。

光碟電子書以光碟為載具，在行銷面須做哪些考量？林錦鈴(1998)針對光碟電子書行銷成功因素，分別就資訊業及出版業做分析，但因公司、產業的優勢不同，得出的結果也相異。就圖書出版業其分析如下：

符合顧客需求、現有行銷資源的使用性、通路配銷能力、行銷人員的行銷技能、具備足夠的顧客服務技能與資源、明確的銷售目標。此外，多媒體光碟電子書符合潮流是重要的行銷導向，企業經營與決策的關鍵是顧客與市場因素，行銷因素評估則以企業的行銷能力與資源綜效最重要，其次是產品定位與特性、市場研究。

綜合上述國內有關圖書出版業經營管理的討論，發現過去相關的研究中，不僅研究方法不同，研究焦點也相異，有的從價值鏈的理論，討論圖書出版業因為環境變化，而引起關鍵成功價值鏈的改變；有的針對創新理論與經營環境的關係，探討在經營面與績效程度的重要內容及次序；有的是從網路合作關係來看圖書出版業對資源的分配；有的則將焦點集中在行銷方面，討論在通路、促銷或各個面向的相關問題。其中最常見的是因為環境的變遷，使企業在重要資源上產生改變，所以會以創新、網路合作關係或是整合方式，持續保有市場上的優勢，而降低成本、重視人力資源，以及行銷策略也是業者所最關心的經營面向。

大體而言，這些研究指出了圖書出版業在因應環境的變化上，核心技術或資源也會不一樣，突顯了在經營管理方面已經越來越重要，而研究的角度則引用了管理學、經濟學、行銷學等學科的理論，分析業者以改變價值鏈、創新方式、網路合作關係、合併或購併方式，以及著重行銷策略等方式，作為市場競爭的成功關鍵。

二、經營策略的相關研究

(一) 產業結構與企業競爭策略

蘇拾忠(1988)以我國營建業為樣本，就產業環境因素與企業競爭策

略關係進行研究，經由個案訪談與小組討論的方式，研究成果發現我國的營建業是屬於分散式的產業，因此該產業少有極大規模的公司存在，但已有廠商經由長時間的努力，在特定區隔或產業價值鏈中，掌握了關鍵性資源或建立了品牌知名度，而奠定了無可取代的競爭優勢。

李世輝（1991）曾針對國內機械工業的 12 個產業的 105 家企業就產業結構與競爭策略進行問卷調查，在企業競爭策略因素的分析中，共分為創新（差異化）、低成本競爭、開發市場、強化銷售、提高佔有率、垂直整合、外銷與廣告、管理綜效、技術綜效、市場差異化、財務調配和品牌等 12 項。其研究成果顯示當市場的結構不同時，會造成廠商的不同策略。寡佔程度較高與較低的產業中，廠商強化有關創新、差異化的策略；寡佔程度中等的產業，則需加強低成本競爭策略，均較易獲致相對績效。寡佔程度較高的產業中，廠商強化創新、差異化的策略；寡佔程度中等的產業中，廠商加強低成本競爭優勢，均較易獲致銷售報酬率。三種類型之產業，廠商強化低成本競爭策略，較易獲致淨值報酬率。

劉志雄（1996）則研究了台灣電梯業產業環境、結構、競爭行為與競爭策略的關係，發現了台灣電梯產業是屬於壟斷性市場，在最近十年的市場成長快速，市場已漸趨飽和，所以競爭很激烈；此外，產業的進入障礙雖然不高，但具有品牌忠誠度等特質，因此中小型業者的成長性十分困難。這些現況導致大部分業者以價格競爭為主，而非價格競爭、減少與不公平競爭等行為，也是電梯業者曾使用或現在仍使用的手段；而在產業競爭策略方面，大型業者偏重成本領導、差異化及部分策略自由度等策略，小型電梯業者則以集中化策略為主。

經由上述的論述，可以發現所研究的產業性質差異性非常大，但企業為了因應競爭激烈的市場，會因所處的產業結構不同，回應競爭強度的差異，而有各種不同的策略產生。

(二) 資源基礎理論相關研究

根據呂綸秦 (1997) 以傳統出版業跨足電子出版領域之進入策略研究，主要是將策略性資源分為資產與能力兩大部分 (圖 2-5)。

1. 資產：可分為法規的差異與定位的差異。第一種是法規的差異，其變數有：契約、商業機密、智慧財產權。第二種是定位的差異，其變數有：土地廠房、機器設備、資本、財務結構、資料庫、商譽、網路。

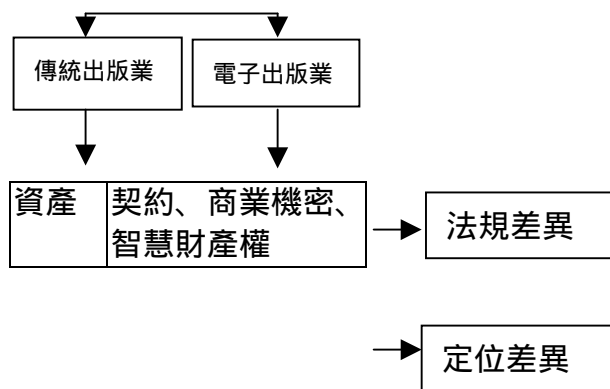
2. 能力：可分為功能差異與文化差異。第一種是功能差異，其變數有：員工 know-how、供應商 know-how、通路 know-how、業務運作程序、技術創新與商品化。第二種是文化差異，其變數有：對品質認知能力、組織學習能力、管理能力、人際網路。

經由深度訪談與問卷調查，在回收問卷方面，傳統出版業共回收 78 份，電子出版業回收 63 份，合計回收 141 份，傳統出版業與電子出版業在資產與能力方面呈現不一樣的相異優勢：

1. 傳統出版業在「法規資源」方面擁有較多的優勢，而電子出版業在「定位資源」方面擁有較多的優勢；

2. 傳統出版業在「企業功能」方面擁有較多的優勢，而電子出版業在「企業文化」方面擁有較多的優勢；

3. 依據資源基礎理論的觀點，傳統出版業在跨足電子出版領域時，宜將「法規」與「企業功能」設定為「策略性資源」，籍以發展進入策略；而電子出版業則應視「定位」、「企業文化」為其策略性資源。



	土地廠房、機器設備、資本、財務結構、資料庫、商譽、網路
能力	員工 Know-how 通路 Know-how 供應商 Know-how 業務運作程序 技術創新與商品化 對品質認知能力、組織學習能力、管理能力、人際網路

圖 2-5 傳統出版業與電子出版業設定策略性資源

資料來源：呂綸秦(1997)，《傳統出版業跨足電子出版領域之進入策略研究》，頁 44。

蔡元隆(1998)是以策略三構面作分類，歸納出網路媒體的經營要素包含了：營運範疇、核心資源、事業網路。在核心資源方面須：(1)網路出版非常重視人力資源，必須擁有專職的各種專業人員；(2)網路出版都擁有極佳的媒體資源，並善加利用；(3)網路出版都有極佳的科技應用能力，亦即擁有強大的電子資料庫，以及數位化生產能力。

李惇弘(2000)就網路商店的核心資源與其經營策略，探討網路商店的經營是否有共通的關鍵資源及較佳的經營策略，主要是以吳思華(1996)的策略性資源為主要架構，綜合詹晉宗(1997)與陳昕(1998)的研究(表 2-3)。該研究個案訪談的對象有：博客來網路書店、金石堂網路書店、摩比家聯合提貨中心、飛行音樂網及百羅旅遊網等 5 家網站。在網路核心資源方面，是以產業知識(Domain Know-how)、網路技術能力、品牌/商譽是經營網路商店的核心資源，而品牌/商譽更對行銷活動產生關鍵性影響；在網路商店的經營策略方面，產品線廣度是業者共同追求的策略重點，全產品線有助於降低消費者的搜尋成本，提高消費者上網的意願，而降低消費者的交易成本並提高其對網路商店的信心與安全感，對經營

績效有決定性的影響，為了即時把握商機，尋求合適的策略伙伴，可增加互補綜效，最後在市場區隔則以「全球華文市場」為定位。

表 2-3 網路商店資源表

資產	有形資產	實體資產	實體店面、倉庫、伺服器、通訊設備網路線（頻寬）
		金融資產	現金、有價證券
	無形資產	品牌知名度、資料庫、契約/正式網路、智慧財產權	
能力	個人能力	網站架設與維護能力、管理者協調整合能力（對內）、管理者人際網絡關係（對外）、產業知識掌握能力	
	組織能力	業務運作能力、創新能力、組織記憶與學習、組織文化	

資料來源：李惇弘（2000），《網路商店核心資源之研究》，頁 37。

陳昕（1998）則以國內販賣個人電腦產品的網站，探討網路商店在資源、事業網路、競爭優勢與行銷策略之關聯，採用吳思華（1996）的策略性資源表作為討論「核心資源種類」的變項（表 2-4），以個案訪談方式，其對象共區分為三大類型，資訊產品專賣店有：太平洋 T-ZONE、翊龍白店線上購物網站、宏碁科技進駐於 ACER Mall 的網路商店；百貨店有：平和電子郵購中心、安棠企業之台灣里資訊網購物流通專櫃；網路商場有：元碁資訊 ACER Mall、IBM 廣通 GCNet 電子購物廣場等共 7 家公司。網路商店擁有不同的資源與事業網路，導致各家網路商店在競爭優勢與行銷策略上產生不同的差異。在集團型資訊產品專賣店，策略發展的主軸是有效地與集團合作，發揮共享資源的綜效；創業型資訊產品專賣店，策略發展可使用低價促銷及其他創新的方式吸引顧客；百貨店在網路郵購業方面，主要的策略發展是提升網頁程式設計的技術，強化網頁更新的效率；在網路流通業方面，重要的策略發展是廣設實體物流通路。在網路商場可發展的策略是深化網路技術，提升企業的商譽。

表 2-4 策略性資源表

資產	有形資產	土地廠房、機器、設備現金、有價證券
	無形資產	品牌/商譽、智慧財產權（商標、專利、著作權、已登記註冊的設計）、執照、契約/正式網路、資料庫等
能力	個人能力	專業技術能力、管理能力、人際網路
	組織能力	業務運作能力、技術創新與商品化能力、組織文化、組織記憶與學習

資料來源：陳昕（1998），《網路商店在資源、事業網路、競爭優勢與行銷策略之關聯----以國內販賣個人電腦產品的網站為例》，頁 19。

史大化（1999）以創新、資源特性與成長策略研究網站經營廠商，探討創新對網站廠商的價值、網站經營廠商資源種類及特性、資源之間所具有的綜效、以及是否具有成長策略及其類型。其訪談對象共有：元碁資訊、PC home、新浪網 Sina 共 3 個個案。經由分析結果，進入新興的網路經營事業，創新是最佳的進入模式，廠商的核心資源如果不能滿足顧客的潛在需求，就必須創造新的核心資源，才能維持競爭優勢，策略聯盟是成長策略的最佳複製資源的模式。

綜合上述的討論，可以得知目前網路上存在著性質各異的企業，在進入一個新事業領域時，企業本身所具有的核心資源，會成為新事業的策略性資源而成為可能的優勢；在經營網路商店時，會有一些共通的核心資源，在經營策略上則會以發展產品廣度作為策略重點；企業也會因應核心資源而發展不同的經營策略，不論是有效地與集團合作，發揮共享資源的綜效，或創新核心資源，或者以策略聯盟來創造最佳複製資源的成長策略；總而言之，企業會因所擁有的核心資源不同，而發展不同的經營策略以增強本身的優勢。

三、影響網路電子書企業之經營策略因素

本研究從策略管理的角度，特別是以資源基礎理論作為研究依據，綜合各學者的不同意見，網路電子書企業的策略管理影響因素歸納為下列兩大項：

（一）企業之核心資源

陳郁宜、闕淑茹（2001）的研究觀察指出，網路電子書網站的經營，著重在電腦軟硬體完整、人才、文本數位化，以及國內網路環境的普及與否。

Softbook 副總裁康鮑依與國內的遠流負責人王榮文都曾說，電子書的成功與否，最大的關鍵在於能否提供消費者足夠具吸引力的內容或增值化的產品。所以遠流近年在「遠流博識網」的經營重點，是累積了大量的會員資料，藉由對會員消費行為與閱讀習慣的研究，成為一個整合性的平台，將數位出版品生產、行銷及服務全部透過網路進行（陳景堯，2000b）。

由之前的討論得知，因為企業類型、特質等不同，所以在考慮策略性資源時也會不同。依據吳思華的研究成果，本研究將援用其對於資產與能力的變項（表 2-2），作為網路電子書企業的核心資源變項。

（二）外在環境因素

在上一節歸納出影響企業的外在環境因素，可分為總體環境及產業環境。總體環境包括了：政治、經濟、科技、社會文化等；產業環境則是可採用 Porter 的五力分析架構（圖 2-4），分析產業中來自供應商、同業競爭者、潛在競爭者、消費者、替代品等影響因素。

對於媒介組織在制定策略時應考慮的外在環境因素，Sherman（1995）認為，影響電訊傳播經營的外在因素有：（1）消費者的品味與偏好；（2）競爭者的節目規劃與銷售策略；（3）中央與地方政府的規定與管制；（4）

商業支持者的影響（如廣告主、廣告商、訂戶等）；（5）結盟的財團與顧問；（6）輔助此工業的團體（如市調公司、器材供應商等）；（7）公會與貿易聯盟；（8）工會。

陳郁宜、闕淑茹（2001）以 SWOT 分析得出，網路電子書外在環境的機會為：（1）電腦及上網人口普及；（2）資訊科技日新月異；（3）華文市場蓬勃發展。外在環境的威脅有：（1）螢幕閱讀的接受情形不佳；（2）閱讀軟體格式分歧；（3）閱讀介面規格不一。

根據網路電子書特性，及各學者專家的意見，歸納網路電子書企業的外在環境因素，在總體環境方面有：政策法規、科技發展、經濟活動、社會文化；產業環境方面則包含：市場結構、消費者的需求與習慣、競爭者的策略行為、內容供應來源。

四、本研究之概念性架構

在本章第一節，本研究探討了網路企業的市場特色，市場特色會影響到市場結構以及經營決策。因此本研究援用產業組織，說明可借重 SCP 模式了解目前市場上的主要業者、策略行為及競爭現況。

在本章第二節中，說明了資源基礎理論。主要目的在於了解網路電子書企業如何在資源有限，競爭激烈的市場中，運用資源基礎理論，奠定企業的優勢來源。依據台灣目前的網路電子書企業的發展現況，本研究參考了吳思華的策略性資源的內涵表（表 2-2），以企業的資源作為研究架構的基礎，而策略管理的目的即在探討企業如何運用有限資源取得競爭優勢，並察覺外在環境的潛在機會，因此本研究的主要範圍限定在網路電子書企業的核心資源，及其資源在面對外在環境因素影響下，採取何種經營策略，並了解網路電子書企業是否具有共通的重要資源及較佳的經營策略。在結合 SCP 模式以及資源基礎理論之後，本研究發展出

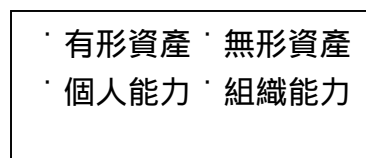
概念性架構（見圖 2-6）。

從本研究的概念架構中可知，當網路電子書企業進行策略管理時，主要的三個步驟為：了解企業之核心資源種類、評估外在環境影響策略因素、分析及選定經營策略。

依據相關的研究成果，可將網路電子書企業之核心資源歸納為：資產與能力兩大類；在評估外在環境影響策略因素，以總體環境而言有：政策法規、科技發展、經濟活動、社會文化；產業環境方面則包含：市場結構、消費者的需求與習慣、競爭者的策略行為、內容供應來源；第三階段必須根據前兩個階段的分析及評估之後，選定可行的經營策略。

在接下來的章節中，將按照本研究之研究目的與研究問題，選擇研究進行方法，並使用此一研究架構進行資料收集與分析。

網路電子書企業的核心資源



評估外在環境影響策略因素

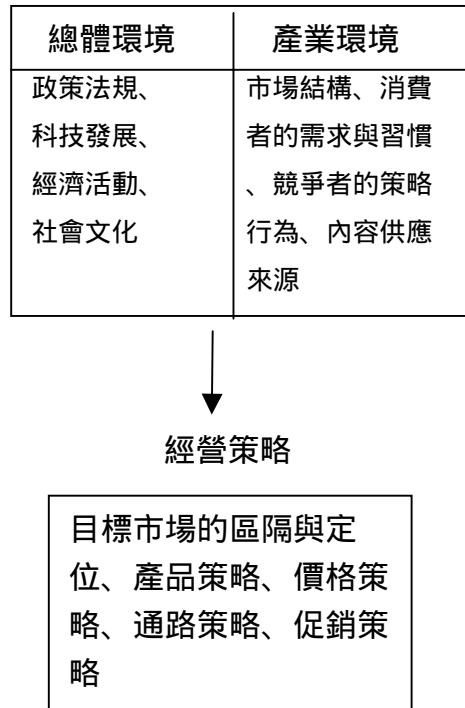


圖 2-6 本研究概念性架構圖

第三章 研究方法

本章主要是介紹本研究之研究方法，第一節是敘述本研究之研究對象與抽樣方法，第二節是研究設計，第三節是說明研究步驟，第四節是介紹分析方法。

研究方法的使用，端視研究問題的性質及目的而定。社會科學研究

方法分為兩大類，一種是質性研究法，另一種為量化研究法。質性研究的樣本，主要是在於能提供「深度」和「多元社會實狀之廣度」的資料為準，並「非」量化研究中，抽樣以能代表人口並推論到人口母群體的樣本，而是著重在資訊的豐富內涵(information-richness)(胡幼慧, 1996)，而質性研究法可分為深入訪談法、觀察法與錄製方式三種。

本研究使用質性研究法中的「深入訪談法」，希望訪問到產業界的主要領導人士，以了解網路電子書企業的核心資源，及其資源在面對外在環境因素影響下，採取何種經營策略，並了解網路電子書企業是否具有共通的重要資源及較佳的經營策略。

深入訪談法主要是由訪問人以開放式問題，直接詢問受訪者意見、過去的經驗、目前情況以及將來規劃與發展。訪談法中可分「非結構式」、「半結構式」及「結構式」訪談(胡幼慧, 1996)。

1. 非結構式訪談：是以日常生活閒聊方式(everyday conversation)或知情人士、專家訪談方式取得資料；

2. 半結構式訪談：以「訪談大綱」進行訪談，對象可以是個人或團體；個人訪談即所謂深入訪談法(depth interview)，團體訪談即為焦點團體法(focus group)；

3. 結構式訪談：可有累積分類(pile sort)、排序法(rank order)等進一步澄清認知或決策活動的研究技術。

本研究為確保訪談進行與研究主題密切相關，將採用半結構式訪談，事先擬定主題大綱與相關問題，由訪員決定訪談過程中各個問題的先後次序與用字遣詞(胡幼慧, 1996)。

第一節 研究對象與抽樣方法

一、研究對象

本研究的研究個案對象為「網路電子書」企業，而網路搜尋引擎有網站字典的美稱，網路搜尋引擎的主要功能可以查尋與點選各種網站資料，基於網路搜尋引擎的功能與研究範圍，本研究採用國內的兩大搜尋引擎網站，台灣蕃薯藤網站與 Yahoo！奇摩站做為取得研究母體範圍的工具。

本研究於 2001 年 9 月 1 日至 2001 年 9 月 15 日，分別輸入四大關鍵字，輸入電子書、網路電子書、電子書網站、網路電子書網站於台灣蕃薯藤網站及 Yahoo！奇摩站。

本研究依序輸入四大關鍵字於台灣蕃薯藤後發現，電子書查得 100 筆、網路電子書 4 筆、電子書網站 2 筆、網路電子書網站 0 筆，總共查得 106 筆。

本研究依序輸入四大關鍵字於 Yahoo！奇摩站後得到，電子書查得 129 筆、網路電子書 3 筆、電子書網站 2 筆、網路電子書網站 0 筆，總共查得 134 筆。

本研究經由查尋台灣蕃薯藤及 Yahoo！奇摩站取得網站資料後，進一步縮小母體範圍，分別調查台灣蕃薯藤及 Yahoo！奇摩站之中符合研究的研究對象，結果在台灣蕃薯藤方面，發現符合經營網路電子書的相關網站有 12 家；在 Yahoo！奇摩站方面，則有 10 家。

表 3-1 網路搜尋引擎結果

網路搜尋引擎名稱	網路電子書網站
台灣蕃薯藤網站	華文網路書店、微軟電子書苑、易看網、書癮士數位閱讀網、明日書城、沙發馬鈴薯書房、鴉片網、博學堂(迪志電子書坊)、北極星書庫(大陸)、漢文化資訊聯盟
Yahoo！奇摩站	華文網路書店、微軟電子書苑、易看網、書癮士數位閱讀網、明日書城、沙發馬鈴薯書房、鴉片網、博學堂(迪志電子書坊)、北極星書庫(大陸)、漢文化資訊聯盟

資料來源：本研究整理

本研究依據網路搜尋引擎結果（表 3-1），參考文獻資料，得出目前的網路電子書網站一覽表（表 3-2），作為研究的母體範圍。

表 3-2 網路電子書網站母體範圍

網路電子書網站	投資者
華文網路書店 www.book4u.com.tw	由華彩軟體、台灣廣廈、正元、貞德等 21 家資訊、出版、印刷、通路、物流組成
微軟電子書苑 www.e-sbooks.com	微軟：內容 技術：華彩
博客來電子書館 www.books.com.tw	博客來網路書店
新絲路書店 www.silkbook.com.tw	新絲路科技
智慧藏網站 www.ebook.com.tw	遠流文化出版公司
易看網 www.ecannet.com	港台數間出版社（公司設在香港）
書癮士數位閱讀網 www.bookinsight.com.tw	松崗出版社、中華電信、聯合報成立
明日書城 www.bookfree.com	由明日工作室所設立的網站
沙發馬鈴薯書房 www.safapotato.com.tw	由矽緯資訊公司成立，作為展示技術平台
鴉片網 www.yapn.com.tw	由艾比路科技公司成立，作為展示技術平台
Seednet 電子書網站 ebook.seed.net.tw	數位聯合電信公司成立，提供平台與收費機制
Hibook 電子書書城 hibook.hinet.net	由中華電信公司成立，提供平台與收費機制，矽緯提供技術
Hipress 電子書資料倉儲中心 hipress.hinet.net	漢世紀、中華電信所成立，提供出版發行、保全加密、收費機制、帳務清算
博學堂（迪志電子書坊） www.chinesebooks.com	是香港博學堂網路書店的營業項目之一
北極星書庫 www.ebook007.com	位於大陸的網路電子書店
OKE 文化網站 www.oke.com.tw	由侯文詠與蔡康永投資成立的綜合購物商場
喜福網 210.59.147.49	由聯合報系所投資的個人出版平台

資料來源：本研究整理

二、抽樣方法

本研究旨在了解網路電子書企業的核心資源，及較佳的經營策略的實際資料，所以在樣本的選取上以可獲得豐富內容的樣本為主要考量，尋求合適的受訪對象。

在 17 家網路電子書網站中，智慧藏為遠流所轉投資的網路電子書網站，在經營方式與資金來源方面與母公司之間有密切的關係，此方面與其他的網路電子書網站有明顯的不同，所以智慧藏納入研究對象。

明日書城是由英業達集團底下的子公司明日工作室所成立，以英業達集團的優勢，明日書城現已轉型成針對企業的「數位內容提供者」，但是一般消費者仍可從其網站上免費閱讀內容，因此明日書城除了擁有豐富的內容外，已經嘗試建立自己的經營模式，所以將明日書城列入研究對象之一。

書癮士是由漢世紀提供的示範網站，除了有試閱，還可分章節銷售，並與中華電信合作，讀者可利用中華電信的機制使用小額付費，而沒有安全上的疑慮，所以將書癮士列入研究對象之一。

Hibook 是中華電信為服務 Hinet 用戶所成立的電子書網站，由矽緯資訊提供技術，讀者只要有一個 Hinet 帳號就可在 Hibook 電子書城選購、閱讀電子書，因中華電信是國內最大的 ISP 公司，投入網路電子書的經營，具有指標性的作用，所以將 Hibook 列入研究對象之一。

漢文化資訊聯盟是由朱邦復、樂貴明（中國社科院文學教授）、譚偉豪（香港權智國際公司主席）所發起的組織，主要以製作電子書閱讀機為主，網路電子書的內容其實是為搭配閱讀機所製作的，因此將漢文化資訊聯盟列入研究對象之一。

鴉片網主要是提供 PDA 的使用者免費的電子書內容服務，PDA 是目前多數人用來閱讀電子書的工具，在鴉片網上的許多電子書有很高的下載率，因此將鴉片網列入研究對象之一。

博客來電子書館是由博客來網路書店所成立的，博客來網路書店是第一家華文網路書店，就電子商務而言，博客來在品牌知名度與經營成效上具有很高的聲譽，博客來跨入電子書的經營，同樣具有研究意義，因此將博客來電子書館列入研究對象之一。

OKE 文化網站是由知名作家侯文詠與蔡康永所成立，並分別擔任董事長與總經理。OKE 是一個網路購物商場，電子文章只是網站的一個業務項目，產品的主要特色是聚集了目前知名的紙本書暢銷作家，有侯文

詠、吳淡如、劉克襄...等許多名家，OKE 將他們的作品以 2,000 字或 5,000 字的篇幅呈現，並以 5 元或 10 元的小額費用販售，這是 OKE 相異於其他網站的重要特色，因此將 OKE 列入研究對象。

故本研究選定了八位受訪者進行訪談，訪談名單如表 3-3（依訪談順序排列）：

表 3-3 受訪者名單

受訪者	訪談時間	訪談地點
智慧藏網路科技股份有限公司 IT/IA 產品經理 余明勳先生	2001.10.02	智慧藏會議室
明日工作室總編輯李進文先生	2001.10.08	明日工作室會議室
漢世紀數位文化（股）公司執行長薛麗珍小姐	2001.10.08	漢世紀會議室
矽緯資訊股份有限公司企劃部經理秦吟瑄小姐	2001.10.11	矽緯資訊會議室
文芯資訊股份有限公司企劃部經理陳書沛小姐、 網站企劃盧盟晃先生	2001.10.11	文芯資訊會議室
鴉片網行銷企劃主任繁運隆先生	2001.10.15	鴉片網會議室
博客來電子書館專案負責人林祐萱小姐	2001.10.23	台北咖啡館
網可流通股份有限公司協理林娟如小姐	2001.11.5	OKE 會議室

第二節 研究設計

在訪談大綱擬定方面，根據之前本研究所提出之研究架構，訪談重點在了解目前網路電子書企業的核心資源、外在環境因素的影響，以及經營策略，因此本研究之問卷大綱包含主題概述如下，詳細的問卷大綱及訪員手冊見附錄一及附錄二。

（一）目前網路電子書的總體環境與產業環境的發展現況為何？

本題請受訪者說明個人所觀察到的網路電子書在總體與產業環境的發展現況，以了解外在環境對受訪者在建構核心資源及經營策略時的影響程度。

此部分訪員手冊是根據之前文獻探討中所提及，企業研擬經營策略時，會受到政策法規、科技發展、經濟趨勢、社會文化、市場結構、消費者的需求與習慣、現有及潛在競爭者的策略行為、相關設備廠商等環境因素的影響。本大題並延伸一項子題為：貴公司在外在環境的機會與威脅為何？

（二）貴公司的核心資源為何？

本題希望受訪者可以說明目前該網站在網路電子書萌芽期所具有的核心資源。此部分訪員手冊的根據為之前文獻探討中企業以建構核心資源作為發展基幹，公司的核心資源可分為資產與能力兩大項。

（三）公司的經營策略重點為何？

本題希望了解網路電子書企業在目標市場的區隔與定位、產品、價格、通路、促銷等方面的經營策略。

此部分訪員手冊的根據為之前文獻探討中廠商在市場中的主要經營行為。本大題並延伸出兩項子題為：（1）依據核心資源，貴公司和別家的經營策略有何不同？（2）就貴公司的經營策略，和別家的比較，貴公司最大的競爭優勢為何？

（四）公司的經營策略遇到哪些障礙與困難？

本題希望了解業者在經營網路電子書時，遇到了哪些困難？是否有困服這些障礙的建議？此部分訪員手冊的依據為之前研究背景與動機

中，介紹網路電子書發展現況中專家學者所提到的困難包括：盜版問題嚴重、電子書的軟體規格仍未統一、讀者尚未建立在螢幕上閱讀的習慣等等。本大題並延伸出兩項子題為：(1) 請問以上所提到的種種困難，有沒有哪些是現階段或短期內無法克服或控制的障礙？(2) 針對這些困難與障礙是否提出新的策略，或是修正原有的策略或計劃？

(五) 公司未來的規劃與發展策略為何？

本題希望了解網路電子書企業在未來可能的經營方向與發展機會。此部分訪員手冊的依據為之前文獻探討中策略在企業經營中是為了規劃未來的發展方向。

第三節 研究步驟

本研究於訪談前先向受訪者說明研究目的與主要研究內容，確定受訪者接受訪談意願後，再寄出訪談大綱，並與受訪者約定時間，訪談開始前再次向受訪者解釋研究內容，並在受訪者同意的情況下，以錄音機記錄訪談過程，並以手寫方式記錄重點。訪談結束之後向受訪者說明如有更改或是補充可以隨時與訪員聯絡，並詢問受訪者是否願意以電話方式接受遺漏問題的訪問。

第四節 分析方法

本節主要是介紹本研究所使用的分析方法，本研究是使用內容分析法作為分析訪談資料的方法。Babbie (1998) 的研究認為，內容分析法可

適用在任何形式的傳播媒介，包括書本、雜誌、詩、報紙、演講、歌曲、繪畫、信件、法律、制度，以及有關於此的任何成份或集合。

Babbie (1998) 的研究指出，內容分析法的方法首先是抽樣，先決定分析的單位，分析的單位則必須能轉化為收集及分析的資料，所以須建立一個包括所要研究事物的抽樣母群體，抽樣則有隨機、系統與分層抽樣等方式，進而對所觀察到的對象，無論是口語的、書寫的，或是其他的資料依據某種概念架構進行編碼或分類。

Babbie (1998) 同時指出，內容分析法對於資料進行質化評估，反而是最適當的。他提出了兩種質化的內容分析法，首先是內容分析在紮根理論的傳統下，必須先檢視資料，這些資料可能會形成一般的假設；在分析的第二個階段則必須在資料中，找出與初步假設相矛盾的案例。另一種方式是分析歸納法，由一開始便進行觀察，不僅可描述，而且可試圖找出模式以及變項間的關係，因此，也具有分析的性質。

內容分析法具有兩項優點，首先是只要能夠接觸到的資料並加以編碼，就可從事研究；其次是安全，假如調查或實驗做得不完美，必須重做整個研究計劃，而內容分析可重新將資料中的一個部分編碼，不是重做整個研究。內容分析法的缺點則是被侷限在檢視已經記錄好的溝通內容上，無論是口頭的、書寫的或圖像的 (Babbie, 1998)。

第四章 研究資料整理與分析

本章主要分成三個部分，第一節是研究對象基本資料整理與分析；第二節是訪談大綱資料分析；第三節是網路電子書企業之核心資源與經營策略分析。

第一節 研究對象基本資料整理與分析

本節將對本研究所選取的八個研究對象：智慧藏、明日書城、書癮士、Hibook、漢文化、鴉片網、博客來、OKE，進行初步的背景說明，以利於之後的分析。

一、智慧藏網路科技股份有限公司

智慧藏成立於 2000 年 2 月 1 日，8 月正式組成工作團隊運作，12 月開第一個網站的記者會，2001 年 1 月開第二個網站記者會。智慧藏的最大特色是由傳統出版公司的遠流獨資創辦，資本額為一億，智慧藏希望藉由遠流長期在內容產業所累積的豐碩基礎，尋找新的行銷通路，使知識創價獲得新的可能性，提供讀者在多媒體數位內容、字典與百科加值的服務，使知識的獲得更為快速、簡便、完整。

智慧藏公司部門的組織包括網站企畫、產品製作、企畫行銷、IA/IT 等約 10 人，在大陸的內容製作團隊，則有 30 多人左右，董事長是王榮文先生。智慧藏的定位是 KASP(Knowledge and Application Service Provider)，主要的內容來自於遠流文化公司所出版過的內容，並透過和外面團隊合作，把相關的內容整合進來，轉換成不同產品。經營的主軸是百科知識學習，整合了字典通資料庫 (www.word123.com)、書目通資料庫 (www.ebook.com.tw)、百科全書資料庫 (www.wordpedia.com) 成為三合一網站，提供作為知識流通應用平台，有 PC 版、PDA 版和光碟版等不同的產品型式；目前正在進行改版工作，預計再加入圖鑑百科通資料庫，成為「四酷合一」網站。

百科全書資料庫最著名的產品有《中國大百科》，這是智慧藏與中國大百科出版社簽約，取得在台灣地區的版權，完整收錄 74 本原書內容，總字數一億三千萬字，圖表五萬多張，辭條數則高達八萬個，內容包括了文史藝術、自然科學、以及政經社會等；《光華雜誌智慧藏》是智慧藏

與《光華雜誌》合作，將雜誌內容數位化，總共收錄了 4,500 萬字中英對照的台灣資料。

字典通資料庫主要是取材於 wordpedia databank 與遠流字典通資料庫的英漢、漢英雙向字典查詢資料庫。

書目通資料庫主要產品有：《小說 36 計》系列、迪志文化所出版的魯迅作品及其他作品、經典系列、學習系列，以及與時報文化公司合作的作品等。

二、明日書城

明日書城是英業達集團中的明日工作室所成立的網站，旗下的四個子公司都是做硬體的，包括伺服器、手機、PDA，明日工作室是負責製作數位內容的部分。

明日工作室成立於 1998 年 4 月 27 日，創辦人為英業達集團的溫世仁與漫畫家蔡志忠，初期定位為專業寫作及網路出版公司。自 2001 年 1 月轉型為數位節目和內容的供應者(DCP)；目前旗下共有：明日書城、明日在線出版(www.ebookpub.com.cn)、卡通福利園(www.cartoonfree.com)、網路英語教室(www.englishfree.com)、總裁學苑(www.ceo21.org)...等多個網站。

明日工作室的資本額是 4 億多，將近 5 億，溫世仁先生的投資佔 40%，英業達集團佔 60%。明日工作室的總裁是溫世義，總經理是溫世仁，分別在台北、台中、北京、上海、南京、香港等地成立辦公室，各地辦公室會依區域屬性製作適合當地的網站內容。

明日書城主要是由台北和台中的辦公室負責，台北辦公室分為編輯部與業務部，總編輯是李進文先生，副總經理是張劍豪先生，行銷經理是劉叔慧小姐；台中辦公室僅設編輯部，直屬於台北編輯部。

明日書城的定位為文學性網站，經營理念是以空中書城的概念，提

供無線下載服務，目前有一千多本的內容可供下載。網羅了鄭清文、平路、張系國、黃明堅、莫言、七等生、小野、王文華...等許多名家作品。閱讀的方式有 PC、PDA 和手機。

三、書癮士數位閱讀網

由聯合報系、松崗電腦圖書資料股份有限公司及技術團隊所集資成立的漢世紀文化公司設立的網站，於 2000 年 10 月成立，網站是做為電子書店示範網站，漢世紀主要的業務是提供出版社電子書出版發行之解決方案。

漢世紀文化公司的資本額是 1,000 萬，公司的主要部門有行政管理部、業務開發部、系統研發部、行銷企劃部和網路客服中心，總經理是薛麗珍小姐。

書癮士所提供的電子書資料加密技術是在 Adobe System 的 PDF 與 128-bit DES 下保障數位版權，讀者必須使用 Booker 才能解密閱讀，這套電子書系統還可支援繁、簡中文顯示。在付費機制方面，是由漢世紀的古騰堡電子書伺服器整合中華電信網管頻寬、收費與拆帳機制，便利消費者的小額付款機制。

書癮士目前提供休閒娛樂、社會人文、文學藝術、商業企管、電腦科技、自然科學、應用科學、家庭百科、教育學習等數百本電子書供讀者免費或付費下載；網站上也可看到一些知名出版公司的產品，包括城邦、Herefrom.com、婦幼家庭出版、聯經出版公司、麥格辛...等多個公司的產品。讀者對於喜歡的內容可分章購買，滿足不同的需求。

四、Hibook

由中華電信和矽緯資訊合作，為服務 Hinet 用戶所成立的電子書網

站，讀者只要有一個 Hinet 帳號就可在 Hibook 電子書城選購、下載電子書。Hibook 所提供的功能可依合作對象的需求，而組合成不同的解決方案，對於電子創作團體設有創作平台的功能服務，針對出版團體則有電子出版平台之服務，對系統通路業者有電子交易平台。Hibook 的收費機制可利用 Hinet 或是電話帳單來收費。

Hibook 網站並不是由一個獨立公司在運作，是由中華電信與矽緯分工完成。中華電信提供頻寬、收費機制、網頁設計，以及掌控網站流程；矽緯資訊則負責電子出版平台的技術研發、企劃，以及部分網頁設計等工作。

Hibook 目前提供親子家庭、財經企管、語言文學、教育、電腦、小說、漫畫插圖、休閒娛樂、宗教哲學、醫療保健、兒童青少年、社會人文史地、法律政治軍事、閒言閒語。目前正在進行改版工作。

五、漢文化資訊聯盟

由朱邦復先生、樂貴明先生(中國社科院文學教授) 譚偉豪先生(香港權智國際公司主席)所發起，主要是「以科技發揚文化，讓電腦理解人事」為目標，集合了相當多資訊科技方面的軟硬體廠商，致力於開發中文電書閱讀平台，預計推出「蒼頡電書一號」，最大特色是完全中文環境，可顯示 31,726 個中文字，包括大五碼、國標碼、香港碼等通用內碼，都可輕易轉換、應用，在大陸已有 7 所中學正在做教學測試⁷。

網路電子書部分由朱邦復先生在台灣的公司文芯資訊負責，文芯資訊的主要業務是製造專用的電子書閱讀機，因此，網路電子書部分是為了配合閱讀機所提供的服務，目前可由網路下載在 PC 上閱讀，未來等閱讀機普及之後，也會將內容製作成書卡成流通。

⁷ Available at : <http://www.cbflabs.com/news.htm#nowsch>.

漢文化聯盟在網站上所提供的電子書內容除了自製外，還有來自優秀文學網、書癮士數位閱讀網、康軒文教事業...等多個網站，未來發展將朝向中文電書網站群入口網站，針對讀者客戶、出版公司和技術提供服務。另大陸北京正在建構「漢文史資料庫」，將古籍比對版本、查證、校對後，做成資料庫。

六、鴉片網

成立於 2000 年 7 月，以個人數位助理 PDA(Personal Digital Assistant) 入口網站定位出發，提供 PDA 資訊內容及服務，目前是台灣、香港、大陸三地中最具規模的 PDA 網站。

鴉片網的主要業務是提供 PDA 的相關資訊、應用論述、下載服務、線上交易、PDA 軟體開發、企業行動解決方案等服務。電子書的下載服務是為了豐富 PDA 的使用功能。

鴉片網所提供的電子書是由明日書城及個人作者所提供的，內容完全可免費下載到 PDA 閱讀，所提供的內容分為三大類：古典文學、商業管理及現代文學等，在網站上設有下載排行榜，排行榜上有內容簡介與評分的等級數；就電子書下載排行中的《網路理財》、《徐志摩的詩》、《甜言蜜語 v1.0》，都有高達 3 萬多的下載人次，汪笨湖的小說《鏟》也有 2 萬 5,000 多的下載數。

七、博客來電子書館

博客來是在 1995 年 12 月 27 日所成立的第一個華文網路書店，主要的目的是成為「全球華文知識入口網站」，在經營多年的紙本書販賣，於 2000 年 2 月 22 日設立電子書館，經營電子書的銷售。

博客來電子書館的定位是作為網路電子書的銷售平台，目前提供行

銷企管、電腦、文學、小說、心理勵志、藝術、觀光旅遊、社會人文、自然科學、家庭百科/親子教育、漫畫等，供應商有明日書城、華文網，以及幼獅、世茂...等多家出版社。網站設有新書上架、特別推薦的服務。

博客來電子書館具特色的產品是將《惡魔的夏天》、《東區男子公寓》系列、《非常辦公室》系列製作成多媒體產品，以區隔原先的紙本書。

八、OKE 文化網站

OKE 文化網站是網可可流通公司成立於 2000 年 9 月，正式開站大約是 2001 年 4 月底，電子書部分是在 9 月底正式推出。網可可實收的資本額是 6,000 萬，登記是 1 億 2 千多萬。

OKE 是由知名作家侯文詠與蔡康永所成立，並分別擔任董事長與總經理。網站的定位是華文世界最有趣的文化生活中心，是一個網路購物商場，產品分類成 16 個館，有資訊館、家電館、流行生活館、精選書店、影音館...等等，電子文章只是網站的一個業務項目。

電子文章的書目有名家散文、小說宴饗、藝術風格、休閒生活、社會人文、自我提昇等，產品的主要特色是聚集了目前知名的紙本書暢銷作家，有侯文詠、吳淡如、劉克襄、張國立、蔣勳...等許多名家，OKE 將他們的作品以 2,000 字或 5,000 字的篇幅呈現，並以 5 元或 10 元的小額費用販售。網站還提供讀者可透過網頁的電子書架管理自己所購買的作品，也有留言和疑問解答的功能。

第二節 訪談大綱資料分析

本節是整理受訪者針對本研究之研究問題及其延伸問題之回應。本訪談共有五項問題以及四個延伸子題，在整理過受訪者的觀點及看法之

後，將訪談所得之資料彙集如下：

一、訪談大綱資料分析

(一) 網路電子書的總體環境與產業環境的發展現況

第一個問題是詢問受訪者有關網路電子書目前的總體環境與產業環境發展的現況(表 4-1)。大部分業界的受訪者都認為網路電子書在台灣的市場還不是很成熟，尤其是在使用習慣或電子書閱讀機發展不普及的狀況下，使得業者在推動上更加吃力，不過業者認為這是一個發展的趨勢，無論是從出版文化界的角度⁸，或是市場需求的方面⁹，使得許多業者認為網路電子書是一個新的市場機會；以網路電子書而言，目前傳統出版業仍是最大的來源管道，但其基於安全性的考量，並沒有很多業者願意投入經營，這使得網路電子書在現有的質跟量上都顯得不足；此外在網路電子書題材內容上，現有市場的產品內容上，是否就是讀者的需求，業者也尚未找到一個好的模式；而對於讀者而言，網路電子書業者採用不同的閱讀軟體，對於讀者的使用習慣也是一項考驗；而字碼問題，則是在中文電子書環境所必須特別克服的難題之一。

以下將受訪者所提到部分，整理成五點加以討論：(1) 整體環境不夠成熟，電子書閱讀機的發展不夠普及是重要因素，但市場需求逐漸產生；(2) 內容供應者基於安全性考量，不太願意投入市場；而目前所提供的內容是否恰當，也是值得商榷，在數量上也不夠多；(3) 閱讀軟體

⁸ 薛麗珍小姐提到：「出版社的問題就是說，嗯，當然就是有很多啦，其中一個最明顯的就是，第一個對，庫存，這個庫存是每天都會長大，倉庫是無時無刻都在長大的，第二個就是應收帳款，...因為通路成本很高，他除了已經要負擔的印刷成本，作者的版稅，還要有一個庫存的成本，甚至有一些退貨的處理也要自己來做，那他的毛利率是一直被稀釋。」

⁹ 林娟如小姐提到：「其實大家用網路的時間越來越長，上網的時間還有在電腦前面作業的時間越來越長的時候，就已經很多人越來越習慣在所謂電腦或是在網路上面，或甚至在 PDA 上面去做閱讀這個動作，那既然這個習慣已經逐漸養成的時候，它其實已經產生一個市場需求了，那越來越多人他希望用 WAP 或是用 PHS 上網看網頁、看文章、看 e-mail，那這個就表示說你其實已經可以習慣這種數位閱讀的一個概念。」

不夠統一；(4) 字碼問題；(5) 政治經濟因素。

1. 整體環境不夠成熟，電子書閱讀機的發展不夠普及是重要因素，但市場需求逐漸產生

有的業者認為網路電子書在台灣發展還不夠成熟的原因，是因為電子書閱讀機的發展還不普及¹⁰，雖然目前也有許多硬體的廠商投入，但還是沒有達到普及的程度，大部分的業者的閱讀方式是開放在 PC 或 Notebook，以及 PDA 上面，PC 或 Notebook 的普及率夠，但卻不夠便利，很難讓人在電腦螢幕前面看完一本小說或一本書；PDA 的便利性是目前許多人用來閱讀網路電子書的工具之一，但其價格並不便宜，而且也不是一個普及的數位閱讀工具¹¹。

明日書城則特別強調閱讀習慣尚未形成是阻礙產業發展最大的關鍵，可是 OKE 卻有不同的看法，他們認為隨著大家使用電腦工作、生活的時間，以及上網的時間越來越長，已經有越來越多人習慣在電腦螢幕前閱讀，而不再是將文章列印出來讀¹²，需求隱約在成形了，只是市場規模還沒有出來而已，這是吸引業者投入的原因，並試圖在其中找到一種經營方式。

2. 內容供應者基於安全性考量，不太願意投入市場；而目前所提供的內

¹⁰ 余明勳先生提到：「我個人認為電子書要成功，要成功是要跟載體發生關係，...一定要結合 device。叫我們在電腦面前看完一本書一本電子書，很難啊，你會在上面看金庸小說嗎？或是看一本管理學的書嗎？不會吧！」林祐萱小姐也提到：「大家對於電子數位產品的使用，一個普及度的一個問題，你也知道電子書，以博客來目前來講我們是只開放在 PC 或者 Notebook 上面閱讀，...那以這種情況來講，在電腦上面讀一本書本來就是一件很無趣的事情，而且也違背了電子書它原先被人家提出來去做電子書這件事的用意，便利性。」

¹¹ 繁運隆先生提到：「現在 PDA 在今年在市面上大概還是二、三十萬台的市場。」

¹² 林娟如小姐提到：「像以前的話很多人還不習慣在網路上閱讀，或在電腦上閱讀，所以他就會習慣是他看到一篇文章他就把它列印出來，然後拿那個列印的東西來讀，可是我們發現說其實隨著這個網路世代的這樣子起來，...就已經很多人越來越習慣在所謂電腦或是在網路上面，或甚至在 PDA 上面去做閱讀這個動作，那既然這個習慣已經逐漸養成的時候，它其實已經產生一個市場需求了。」

容是否恰當，也是值得商榷，在數量上也不夠多

目前網路電子書網站的內容來源主要還是依靠傳統的出版社提供內容，許多大型的出版社一直在關注網路電子書的發展趨勢，但他們一直沒有投入進來，主要原因是因為他們關心內容安全性的問題¹³，所以讓傳統的出版社或作家並不太願意將內容提供出來作為網路電子書，他們還在觀望是否有更為安全的機制出現，當然在市場規模上也還不足以吸引他們投入，這使得經營網路電子書的業者在來源上面臨很大的困難，這也是目前在數量上不夠多元、不夠多的原因之一。

此外，網路電子書到底適合提供什麼題材也是一個問題¹⁴，傳統上文學小說是銷售的大宗，但以電子書的形式呈現，文學小說是否仍是一個適當的內容，如果不是，那到底哪一種題材會是適合的？目前在供跟需之間似乎還沒有找到一個比較好的模式出來。

3. 閱讀軟體不夠統一

閱讀軟體分歧也是經營上的困擾，每一種閱讀軟體各有利弊得失，而目前台灣並沒有像國外有一個 open e-book standard 的標準在制定各種相關的事宜¹⁵，因此各家業者使用的閱讀軟體不同，也會造成讀者的困惑，以紙本書而言，讀者在任何書店買到的都是同樣內容的一本書，可是就網路電子書而言，卻有可能買到不同閱讀軟體版本的同樣內容¹⁶，對於讀

¹³ 繁運隆先生提到：「其實我們接觸過很多大出版社，像聯經我們那時候接觸時，他們已經 survey 了好幾年了，他們任何的電子書機制都看過了，他們到現在沒推，可是並不表示他們沒有動作，他們其實一直在看，感覺上每一個出版社都想去做這件事情，但是他們在等說有沒有更安全的方法，最重要他們想的是安全的方法。」

¹⁴ 林祐萱小姐提到：「我們最主要的問題是面對讀者這邊的問題，還有就是說什麼樣子的內容，什麼的內容、什麼樣形式的一個體裁，才是讀者他們願意以電子書的形式來閱讀的。」

¹⁵ 余明勳先生提到：「那目前在國外有 open ebook standard 這樣一個標準在做嗎，那目前國內並沒有這樣的東西，但是我知道，我之前參加幾個會議，其實不論是教育部，或是一些政府的單位，其實他們有想去做這件事情啦，那這個東西是需要訂定一個所謂的 Chinese OEB，屬於中文華文的 OEB 嗎，那這個東西會以 XML 為主，需要去一些訂定，那還有一些所謂的遊戲規則。」

¹⁶ 林祐萱小姐提到：「還有就是說喔閱讀軟體的一個使用率的問題，因為目前博客來使用的是優碩的，...譬如說像漢世紀、漢文化，或者...像明日書城他們之前的，他們自己的一套程式，讀者對於說就是說像一本實體書好了，不管它在誠品或金石堂，他買到同樣都是同一本書，絕

者熟悉操作一種閱讀軟體是一種考驗。

4. 字碼問題

這主要是做中文電子書會面臨的問題，在面對缺字時，那一種字碼會是開放的標準，才不會造成讀者在轉換各種使用環境時的困擾，這也是經營網路電子書業者所必須面對的問題。

5. 政治經濟因素

這是明日書城所特別提到的外在環境因素¹⁷，目前在國際或國內的政治情況都呈現不穩定的狀況，而政治因素又直接衝擊到經濟發展，使得經濟現況相當不景氣。

表 4-1 各網站之總體環境與產業環境的發展現況描述

網站名稱	環境描述
智慧藏	內容格式、字碼、加密格式、電子書閱讀機不普遍
明日書城	1.政治不穩定 2.經濟蕭條 3.使用習慣尚未形成
書癮士	1.掌握到國際標準的技術 2.提供完整解決方案
Hibook	掌握軟體技術
漢文化	掌握硬體的開發技術
鴉片網	內容供應者質疑加密安全性問題，使其在來源上受限
博客來	1.各網路電子書公司使用的軟體不一、電子數位產品不普及 2.內容的供給與需求問題
OKE	1.需求正在形成 2.能提供符合需求的產品

對不會說，有兩個不同的版本，可是電子書它就會有這種情況，...他可能在明日書城他看莫言小說，他只要 online 看就好了，他下載使用的是另外一套程式，可是到博客來來買莫言小說的時候，除開價格這個問題喔，他的閱讀軟體一個適應的問題，讀者他不曉得那一個是他最想要的。」

¹⁷ 李進文先生提到：「這又牽涉到政治問題啦，對啊，然後今天美國又開始對阿富汗宣戰，對啊，那這會影響，這就直接影響到電子書啊。」

資料來源：本研究整理

(二) 外在環境的機會與威脅

有關外在環境的機會與威脅(表 4-2),是在詢問受訪者有關總體環境與發展環境的發展現況後的延伸的問題,目的是希望了解受訪者從外在環境所掌握到機會為何,以及是否有感受到威脅存在。

受訪業者因為來自不同的產業背景,所以所觀察到的市場機會也相異。智慧藏認為其最大的機會在於遠流累積了 20 多年的優質內容;明日書城則認為其機會在於雄厚的資金、人才與通路,這些優勢使其可以在市場上推廣空中書城閱讀的可能性;Hibook 的機會在於精通電子書閱讀器軟體技術,他們認為網路電子書的服務是以技術為基礎的,所以他們可以做到市場上的創新服務,威脅則是工作人員太精簡,在提供服務的進度上會較慢;鴉片網的機會點是立基於經營 PDA 的社群經驗,而使他們可以介入經營自己的作者,以及推動小額付費或以租書店的概念來收費;博客來的機會是擁有龐大的會員,所以有一個很成熟的操作經驗,另一方面也可將其在實體書的經驗、服務、資源再重新串聯到網路電子書的經營上,發揮經營上的增強效果,威脅則是在短期內,就內容的取得上較為困難;OKE 的最大機會是掌握到很多名家的作品,而且不用先預付版稅¹⁸,可以順利進入市場。

表 4-2 各網站之機會與威脅描述

網站名稱	機會描述	威脅描述
智慧藏	遠流所出版的優質內容	不大

¹⁸ 林娟如小姐提到:「如果說他(指侯文詠)都可以放心說,我在網路上面去使用這個機制,對其他作家而言,他是一種比較好的示範,然後第二個部分就是說,他跟這些其他作家的關係都非常良好,所以大家的概念是我們共同來做這一塊,所以如果是共同來做的話,我們的做法就是你賣出去一本,你就賣出去一篇,那我們就是大家來這個拆帳這樣的概念,所以本身的話對於我們或對於作家的話,雖然他初期的收入可能不太多,可是對於我們來說不會造成經營上面的很重的經營成本負擔。」

明日書城	資金、人才、時間、通路	還好
書癮士	Internet 通路在興盛，並與中華電信合作	談不上有威脅
Hibook	產品技術可提供不一樣的服務	人員並不多
漢文化	在北京成立漢文史資料庫	沒有
鴉片網	1.很難拿到產品授權，所以朝向經營自己的作者；2.以小額付費或租書店形式推動電子書收費	以實驗方式在經營作者
博客來	1.龐大的會員；2.將操作實體書的經驗、服務與資源串聯到電子書，具有加強效果	短期在內容取得上有困難
OKE	1.號召名家共同經營；2.不同預付版稅	

資料來源：本研究整理

(三) 核心資源

第二個問題最重要的是希望了解受訪者有關公司所擁有的核心資源(表 4-3)。受訪的八家網站分別來自傳統出版業、軟體業者、通路商、硬體廠商，但是從核心資源表中可明顯看出八家受訪者的資源優勢分布，主要都集中在無形資產及個人能力兩項；雖然目前整體大環境面臨不景氣的困境，網路的熱潮也逐漸消退，但是就受訪業者而言，在資金及相關硬體設備上的獲得似乎並不困難，反倒是不一定用錢就可買到的無形資產，像顧客或社群資料庫、商品資料庫、技術能力、人際網路等都是業者認為最重要的資源。其中的技術能力及人際網路都是人才因素，因此人才是許多業者特別強調的因素，因為人是掌握技術及知識的關鍵，所以人才是企業競爭優勢及核心資源的來源。以下將受訪者所提到部分，整理成二點加以討論：(1) 無形資產是重要資源；(2) 專業技術能力及人才是重要資源。

1. 無形資產是重要資源

在八家研究個案中，有一半以上的個案強調他們在無形資產上的優

勢，而沒有一家個案有提到有形資產，因此對於網路電子書業者而言，在土地廠房、機器設備、資金上並不是優勢的來源，反倒是屬於無形資產上的商品資料庫或顧客資料庫成為公司經營的核心資源。其中的博客來是第一家華文網路書店、鴉片網是台灣、香港、大陸三地最大的 PDA 入口網站¹⁹、OKE 是由文化界的侯文詠及蔡康永所成立的綜合商場網站，三家都是經營網路事業，因此累積了一定數量的顧客資料庫，顧客資料庫也成為他們在經營網路電子書時的重要資源。

就智慧藏而言，因其本身是由遠流所轉投資的網路公司，所以在資源優勢上認為主要是可取得遠流在過去所出版的優質內容，加以加值，產生各個百科知識庫，這些百科知識庫又可分為工具性內容及閱讀性內容，除了網路電子書，也可轉化為各種跨平台的產品，例如光碟電子書產品。Hibook 是由矽緯跟 Hinet 合作，他們向出版社所取得的內容也是其資源。

2. 專業技術能力及人才是重要資源

專業技術能力及人才也是大部分受訪業者所特別強調的資源，由此可發現各家業者非常重視人才，因為無論是專業技術能力、知識或人際網路，都是由人所掌握的，人所擁有的技術、知識成為重要的競爭優勢，是企業的核心資源。

明日書城的背景是英業達集團底下的子公司，因其可援用母公司的技術及通路的優勢²⁰，所以在發展網路電子書時，技術及通路成為明日書城的核心資源。

¹⁹ 繁運隆先生提到：「老實說鴉片網最適合去扮演這種的角色，因為我們握有這個社群，但是別人沒有，就差別在這裡。」

²⁰ 李進文先生提到：「第一個我覺得通路。第二個就是技術，技術團隊你怎樣把什麼東西、把內容轉化成不同的格式，然後你做不同的硬體，然後搭配不同的內容，就是它需要快速的技術團隊，那我們的技術團隊在南京、上海，等於是 R&D 部門的話，大概有 1、200、100 多個。」

書癮士是來自松崗圖書、聯合報系及技術團隊，書癮士認為人才是其成功的關鍵，因為人才擁有產業知識，而且能夠知道市場需求。

博客來是純粹由網路的經營做起，因此網路的操作技術，也成為其在經營網路電子書時重要的資源。

Hibook 是由矽緯跟 Hinet 合作，矽緯出身軟體業，所以專精在技術研發的方面，使其在經營網路電子書時也佔了技術的優勢。

OKE 則是因為侯文詠與蔡康永的關係，使網站可以取得許多名家最新的著作，因此 OKE 具有在人際網路上的資源。

表 4-3 各網站之核心資源描述

網站名稱	資產		能力	
	有形資產	無形資產	個人能力	組織能力
智慧藏		商品資料庫		
明日書城			技術	通路
書癮士			人才	
Hibook		著作權(內容)	技術	
漢文化			人才	
鴉片網		社群資料庫		
博客來		1.顧客資料庫 2.正式網路		
OKE		顧客資料庫	人際網路	

資料來源：本研究整理

(四) 經營策略

本題是詢問受訪者有關公司的經營策略重點，主要的重點是目標市場的區隔與定位、產品策略、價格策略、通路策略，以及促銷策略（表 4-4）。就目標市場的區隔與定位而言，網路不同於傳統通路，因此在網路

電子書企業的經營上也不同於傳統書店受限於地理空間，研究中發現大部分的受訪業者將目標市場定位在華文市場或華人市場；在產品策略上則依據自己的資源特色而定；在價格策略方面，則是以免費或是盡量便宜為原則，當然有的業者還是依據和出版社所協議的價格而定；通路策略則是以自己的網站為主，或進一步和策略聯盟的網站合作等，會依狀況而定；促銷策略方面，大部分的業者則依促銷產品的強度而決定。以下將受訪者所提到部分，整理成五點加以討論：(1) 目標市場的區隔與定位；(2) 產品策略；(3) 價格策略；(4) 通路策略；(5) 促銷策略。

1. 目標市場的區隔與定位

網路的特性打破了地理區隔的限制，因此就受訪業者而言，大部分業者的目標市場是華文市場或華人市場。智慧藏的目標是經營華文世界最具規模的「數位圖書館」(E-Library)；博客來的定位是全球華文知識入口網站；OKE 的定位是華文世界最有趣的線上生活中心；鴉片網則是目前台灣、香港、大陸三地中最具規模的 PDA 入口網站；明日書城和 Hibook 同樣將市場定位在華文市場，明日書城因為集團在大陸發展的通路因素，而看好大陸市場。

2. 產品策略

在產品策略上受訪者會根據自己的資源特色或市場現況而發展不同的策略。智慧藏目前以發展百科知識庫為主；明日書城則為了配合集團的手機及 PDA 產品，而開發有閱讀品味的輕文學²¹；Hibook 則以取得

²¹ 李進文先生提到：「基本上我們的方向是鎖定在 PDA 的市場上，但是 PDA 的經濟規模還是小，手機還是比較大，...其實 PDA 應該是可行的，...PDA 你一次可以帶 100 本書...而且你在非洲就可以下載來看，...一本書的定義，...我們的定義裡面，大概 5、6 千字到 1 萬字就是一本書了，...也就是控制在 20k 以內，所以下載只要 1 分鐘，...以比較小額的，比如說你下載一本書只有一兩塊錢，可能是 1.5 塊錢，再加上 online 的時間可能 1.5 塊錢，那一本書你只要付 3 塊錢，對 user 來說，可能是沒有什麼特別的感覺。而且在這上面的方式，也跟傳統的分類不一

具有指標性出版社的內容作為經營重點；漢文化是著眼於華文知識庫的開發工作；鴉片網則將工具書及情色文學列為將來的經營重點；博客來因為具有銷售實體書的豐富經驗，所以在選書上會參考實體書的銷售狀況，選擇比較有賣相的內容；OKE 則基於數位閱讀的特性，特別將作品以篇章方式販賣，而不以「本」的概念²²經營。

3. 價格策略

在定價方面，因為目前網路的經營，大部分的消費是採免費方式，因此大部分的受訪者的經營方式也是採取免費的方式，他們希望在未來會有收費的可能性，但收費額度應該定多少？或是收費是否就會對經營有幫助，業者也沒有把握²³，不過像鴉片網表示會盡量便宜，是無痛的消費方式；而 OKE 也是打出「比糖果還便宜，比珠寶還迷人的篇章」的口號，所以約 2,000 字的文章，只要 5 元，但也有一些例外的狀況，如果是名人的作品首次在網路發表，可能就會有不一樣的訂價；智慧藏、博客來、Hibook 則是由出版社主導，博客來有兩種訂價建議，一種是純粹文字的約 30~50 元，另一種則是經過加值的，約 80~100 元，Hibook 則是假設出版社已經出版了紙本書，而純粹文字的電子書是紙本書的四分之一或五分之一價格，較複雜內容的作品則會訂較高的價錢，會依和出版社

樣，...我都是依照性質來分，比方說愛情、旅行、奇幻、影視、音樂、運動，還是親情，它會依照不同的類型的文章來分。會做這樣的分類是讀者不用去精讀，...對他來說方便、攜帶的量又大，不管你人在何時何地，你只要想看就可以下載就可以看。這樣的電子書是比較休閒的，但是你做休閒的東西，市場上做休閒的並不看好，那基本上以目前比較輕文學，基本上它是走比較有一點品味的輕文學。」

²² 林娟如小姐提到：「其實我們在操作電子書的這一塊喔，我們跟別人有一個很大的不一樣的做法就是說，我們並不認為說書一定要一本一本賣，因為我們考慮到數位的本質，所以我們認為有些東西是適合一篇一篇賣的，那這個部分是考慮到說，那你今天在使用數位這樣子的不管是在電腦上面或者是在 PDA 上面，你都沒有辦法做一個很長時間的閱讀，你可能閱讀一段時間，然後就必須停下來再閱讀，所以我們就發現說，這樣子的一個章節式的閱讀是在這種數位的 device 上面是一個非常普遍的狀況，所以我們的做法就是我們把很多很多的文章拆成章節來賣。」

²³ 余明勳先生提到：「我們也朝收費的方式來進行...那當然是在 Web 上面收費，到目前為止，其實還不是很容易...所以我們並不是很這個看好我們收費就一定會對公司會有什麼好的什麼

訂的合約而定；明日書城目前在自己的 PC 網站、手機及 PDA 產品上仍是免費閱讀，但它是一個數位內容提供者，所以在提供給博客來的部分是有售價的。

4. 通路策略

目前大部分的受訪者偏向在自己的網站舉辦行銷的活動，或進一步可和策略聯盟的網站合作，智慧藏、鴉片網、博客來、OKE 等皆是；而明日書城則是著眼在大陸市場；Hibook 則是除了中華電信外，會進一步開發與其他業者的合作。

5. 促銷策略

在促銷策略方面，明日書城、博客來²⁴會依狀況而定，視產品的特性，找到產品的內容特色或作者的資源，而以資源串聯的方式，達到消息廣布的目的，在做法上會比操作紙本書寬廣很多；智慧藏將來希望以會員方式經營；Hibook 在改版後的促銷方式是推出限量、限時及套書的專案；OKE 是會定期發布新聞稿或公關稿。

表 4-4 各網站之經營策略描述

網站	經營策略描述
----	--------

樣的經營。」

²⁴ 林祐萱小姐提到：「促銷我舉個比較大的 case，紅膠囊跟張惠菁他們的作品，就是《惡魔的夏天》，這部作品是他們兩個為電子書...他們沒有實體的出版，完全沒有，只在博客來這邊做一個販售，那音樂的部分他們是採用楊乃文的音樂，所以我們可以從幾個原素來看我們怎麼去促銷這個產品，...我們找了很多一個內容 content 的網站，...在你們那邊可以有一個 link，...第二個紅膠囊他自己本身在《自由時報》，或者其他網站，他在《自由時報》有專欄啦，他在 sina 他的那個漫畫頻道裡面他有專欄，所以當時我們也去談了這兩個，...楊乃文她自己是一個歌手，...所以我們當時跟滾石、魔岩們這兩個網站也都有談，那當時楊乃文她又有演唱會，演唱會又有實體的一個 DM 出去，所以我們又結合實體 DM 做一個整個媒體行銷的部分，要比實體廣很多寬很多，我們都是採用策略聯盟的方式，我們基本上不再不再做一些花錢的動作，...就是我們會 case by case，然後依產品的一個長度跟特性，然後針對量身訂作去做一些規劃。」

名稱	目標市場的區隔與定位	產品策略	價格策略	通路策略	促銷策略
智慧藏	華人世界	百科知識庫	由出版社主導	自己網站或其他網站	專案行銷
明日書城	華文市場	有閱讀品味的輕文學	PC 上免費、手機或 PDA 免費或會員制	華文市場，以大陸為主	視情況
書癮士 ²⁵	出版社	古騰堡系統	500,000	直銷	找大公司合作
Hibook	華文市場	具有指標性的出版社的內容	1.實體書的 1/4 或 1/5 2.較複雜的較高	和 ISP 合作	限量、限時、套書
漢文化	華文市場	華文知識庫	低價	大陸市場	無
鴉片網	台灣、香港、大陸	1.工具書 2.情色文學	盡量便宜、無痛消費	自己網站	網站活動
博客來	華文市場	1.參考實體書的銷售 2.比較有賣相的	1.純文字的約 30~50 元 2.加值的約 80~100	自己網站或其他網站	視情況
OKE	華文市場	單篇文章	2000 字約 5 元，但要視情況而定	自己網站	發布新聞稿、公關稿

資料來源：本研究整理

(五) 經營策略的特色

有關經營策略的特色（表 4-5），是在受訪者答覆了經營策略重點之後的第一個延伸問題，主要是希望了解受訪者在所有網路電子書網站中，依據核心資源所產生的經營特色為何。

智慧藏的經營特色是在百科知識庫；明日書城最大的不同是在於以空中書城的概念，經營無線下載的服務；書癮士是以出版業的整合解決方案切入經營；Hibook 以專業技術作為提供讀者服務的基礎；鴉片網則是以豐富 PDA 上閱讀的可能性作為經營理念；博客來是定位為一個銷售平台；OKE 則是以網羅名家電子文章作為市場區隔。

表 4-5 各網站之經營策略特色描述

網站名稱	經營策略特色描述
智慧藏	以百科知識庫為主軸
明日書城	以空中書城的概念，經營無線下載的服務
書癮士	提供出版業的整合解決方案

²⁵ 書癮士是漢世紀公司作為推廣網路電子書軟體機制的示範網站，所以在整個經營策略上的描述，主要都是在說明電子書軟體的機制的經營。

Hibook	專業技術為基礎
漢文化	低價、功能簡單 ²⁶
鴉片網	豐富 PDA 上的閱讀
博客來	定位為銷售平台
OKE	名家作品

資料來源：本研究整理

(六) 競爭優勢

有關競爭優勢(表 4-6),是在受訪者答覆了經營策略重點之後的第二個延伸問題,主要是希望了解受訪者在所有網路電子書網站中,依據經營策略所產生的最大的競爭優勢為何。

智慧藏的優勢是可援用來自遠流累積了 20 幾年所出版的優質內容;明日書城認為其在資金、人才和通路上所擁有的優勢,可幫助他們在市場上推廣空中書城這種閱讀方式;Hibook 認為是思維模式不同,所以使他們能夠在市場上以技術為基礎,提供給讀者不一樣的服務;漢文化也是認為其在資金、技術及方向上有優勢;鴉片網認為其優勢在於擁有最有可能購買電子書的族群;博客來則是在網路的操作上累積了品牌和流量的優勢,使其在行銷、客戶服務或策略聯盟上會更有利;OKE 的優勢在於名家作品及其所聚集的閱讀群眾。

表 4-6 各網站之競爭優勢描述

網站名稱	競爭優勢描述
智慧藏	遠流的內容
明日書城	推廣空中書城的閱讀方式
書癮士	提供出版社完整的解決方案
Hibook	技術

²⁶ 漢文化網站的架設者為文芯資訊,文芯資訊主要是製造電子書閱讀器的硬體廠商,所以在訪談過程中,受訪者認為網路電子書的內容是搭配著閱讀器的,因此在回答本題時,受訪的陳書沛小姐所回答的內容主要是指電子書閱讀器的經營策略特色。她回答是:「我會覺得別家我比較看到的是商業模式啦,比如說他們做得真的很 fancy 啊,我也看到是彩色的啊,但它的 cost 必然就會比較高,那它市場定位必然就會不一樣,我覺得是產品本身定位就區隔開來了。」

漢文化	資金、技術、方向
鴉片網	擁有最具潛力的購買社群
博客來	品牌、流量
OKE	名家作品及聚集的社群

資料來源：本研究整理

(七) 經營策略所遇到的障礙與困難

本題是希望了解推動網路電子書時，業者在經營時所遇到的障礙與困難（表 4-7）。取得內容是大部分業者共同遭遇到的難題，許多大型出版社基於安全性考量，以及市場成熟度問題，所以目前並不太願意投入市場；建立品牌知名度也是業者關切的問題之一，對於消費者而言，目前市場上的網路電子書業者，除了博客來是經營網路書店的知名廠商外，其餘的公司都是市場上的新公司，品牌知名度相對較低；此外，技術層面也是經營上須克服的問題之一，諸如專業的編輯人才、字碼、內容格式、加密技術、硬體的閱讀載體，而在讀者服務面的技術問題有閱讀器的操作流程等；其他如閱讀習慣的普及，讀者習慣免費的內容等，也是業者感到困擾之處。以下將受訪者所提到部分，整理成五點加以討論：(1) 取得內容或版權；(2) 建立品牌知名度及擴展市場；(3) 技術層面：字碼、內容格式、加密技術、硬體的閱讀載體、閱讀器的操作流程；(4) 閱讀習慣的普及與讀者習慣免費的內容；(5) 專業的編輯。

1. 取得內容或版權

內容是吸引消費者是否願意接受網路電子書的關鍵，可是大部分業者卻面臨了內容取得的困難，即使是智慧藏在母公司遠流累積了相當多優質的出版內容下²⁷，也有同樣的困擾，目前只能先就沒有問題的部分先

²⁷ 余明勳先生提到：「我覺得比較大的問題應該是在內容的取得上面，版權的問題，版權的問題的取得上面，所以我們現在能夠做的都是比較沒有問題的，先從沒有問題的下手，那或是整

製作；對於純粹做為銷售平台的博客來來講，內容題材的取得更是其困境，他們覺得目前在實體書佔有很高銷售比例的大出版社傾向自己做，可是為什麼現在還不做，原因在於目前的獲利還不被看好，所以大出版社還有保留；鴉片網也有取得內容上的困擾，他們當初在網站上提供電子書服務時，也曾與國內許多大出版社接觸過，對於大出版社的態度，他們做出了與博客來同樣的結論；Hibook 也有取得內容上的困境。

2. 建立品牌知名度及擴展市場

深受信任的品牌名稱在網路世界更加重要，而目前的網路電子書業者對於消費者而言，除了博客來是經營網路書店的知名品牌外，其餘廠商的品牌知名度對於消費者來言都是相當陌生的。因此對於 Hibook 而言，如何讓讀者知道 Hibook²⁸、他們所提供的產品內容、以及可以在哪裡找到他們，是他們努力的方向；而對 OKE 來講，雖然目前在網站上聚集了相當多的名人作品，可是對於一個新網站來講，初期還是必須花費經費及時間在建立品牌知名度及開拓市場上。

3. 技術層面：字碼、內容格式、加密技術、硬體的閱讀載體、閱讀器的操作流程

技術問題也是業者的難題之一，目前台灣還沒有像國外有一個類似 open e-book standard 的標準在制定各種相關的事宜，所以對於智慧藏來講在經營時會面臨技術上不確定因素的困擾，諸如：字碼、內容格式、加密技術，這些問題會使電子書在不同載體閱讀時產生困擾，所以在還沒

個 license 的，整個 license 過來的，所以嗯其實在內容的 license 費用上面也花了不少錢，有問題的，先從沒有問題的下手，那或是整個 license 的...所以嗯其實在內容的 license 費用上面也花了不少錢。」

²⁸ 秦吟瑄小姐提到：「我們要怎麼讓讀者去專注在我們的這個網站裡，然後找到他要的書，也是我們努力的方向啦。」

有一個標準出來之前，業者在經營時必須考慮更多的變數，以及可能面對的風險，例如加密問題，如果因為加密，而使手續變得很繁雜，為了不讓讀者產生困擾，就寧願採用保密程度較低的方式；而閱讀器的操作流程目前的設計對於讀者也不夠便利²⁹，OKE 就曾有過客服人員須一步一步教導顧客使用整個操作流程。

4. 閱讀習慣的普及與讀者習慣免費的內容

讀者的閱讀習慣不容易改變是明日書城最感困難的障礙，他們認為這個問題比建立任何一種商業模式更重要，因為讀者沒有閱讀電子書的習慣就表示沒有需求，電子書不同於 MP3 跟 CD 的音樂，它的格式完全改變了，變成了 0 與 1 的組合，是完全不同於紙本書質感的內容了。

消費者目前在網路上取得的資訊或內容，大部分是免費的，智慧藏³⁰認為現在大家習慣網路免費的知識，其實離知識經濟或知識有價的理想，還要很長一段時間去改變，這樣的情況變成了經營內容者的困難，目前尚未有一個更好的辦法克服。

5. 專業的編輯

這是智慧藏特別提到的問題，專業的編輯是指傳統上能夠將內容做規劃與編輯的人才，這是智慧藏目前在進度上比較慢的原因。

表 4-7 各網站之經營困境描述

網站名稱	經營困境描述
智慧藏	1.取得版權

²⁹ 林娟如小姐提到：「對使用者而言，它是相當的不友善的一個介面啦，那它當然需要一些比較成熟的一點的技術之後，或是有一些共通規格，我們真的希望一些共通規格。」

³⁰ 余明勳先生提到：「大家現在都是說習慣免費嗎，所以你說知識有價，知識有價，知識經濟，我覺得嗯離那個理想還有一段時間啦，因為大家被教育的習慣已經都是免費的，所以要怎樣讓變成知識有價，其實要經過很長一段時間的，慢慢的這種改變。」

	2.字碼、內容格式、加密、硬體閱讀機 3.讀者習慣免費的內容 4.專業的編輯
明日書城	閱讀習慣無法建立
書癮士	出版社做電子書的自覺
Hibook	1.取得內容 2.建立品牌知名度
漢文化	讓大眾了解一起參與
鴉片網	取得內容
博客來	取得內容

資料來源：本研究整理

(八) 無法克服的經營障礙與修正計劃

有關無法克服的經營障礙與修正計劃(表 4-8),是在受訪者答覆了所遇到的經營障礙與困難之後的第一個與第二個延伸問題,主要是希望了解受訪者在現階段或短期內是否有無法克服或控制的障礙,以及針對這些障礙是否提出新的策略,或修正原有的策略或計劃。

就智慧藏而言,已經不再偏重在 PC 上面的閱讀,而是以百科知識庫為主軸,作跨平台的產品經營;明日書城以了解消費者需求,進而滿足其需求作為未來策略;書癮士則是希望和研究單位合作,能夠長期觀察出版跟發行的效益;Hibook 是希望加強行銷能力,而以延攬人才來補足這方面的能力;鴉片網在取得內容上遇到困難,他們試著跟出版社只爭取部分篇章上架,出版社的意願就比較提高了;博客來就內容的取得上,改採跟他們背景相似的網站或個人網站合作;OKE 面臨了讀者下載閱讀器的操作問題,解決之道就是將流程盡可能詳細解說,以及希望在內容上提供更多的作品。

表 4-8 各網站無法克服的經營障礙與修正計劃描述

網站名稱	無法克服的經營障礙與修正計劃描述
智慧藏	不再偏重在 PC 上面的閱讀,而是以百科知識庫為主軸,作跨平台的產

	品經營
明日書城	了解消費者需求，進而滿足其需求作為未來策略
書癮士	希望和研究單位合作，能夠長期觀察出版跟發行的效益
Hibook	加強行銷能力，並以延攬人才來補足這方面的能力
漢文化	碰到問題，解決問題
鴉片網	跟出版社只爭取部分篇章上架
博客來	內容的取得上，改採跟他們背景相似的網站或個人網站合作
OKE	讀者下載閱讀器的操作問題，解決之道就是將流程盡可能詳細解說，以及希望在內容上提供更多的作品

資料來源：本研究整理

（九）未來的規劃與發展策略

本題是希望了解受訪業者對於網路電子書在未來市場的經營規劃與發展策略（表 4-9）。受訪的業者來自不同的產業背景，經由實際的市場運作，從實務中累積了一些經驗，最重要是找到了自己最擅長的部分³¹，然後重新將公司做經營的轉型，找到可以使公司維持或達到獲利的方式³²，因此八家受訪業者各自定位了未來的市場發展方向。

智慧藏是以百科知識庫為主軸，經過加值之後，產品可以多元化的呈現，光碟電子書是目前的主力產品之一，也會走其他跨平台的載體。明日書城則是以空中書城的概念在經營，走無線的部分，手機、PDA 或是其他無線的裝置都是發展的可能。書癮士是以發展台灣文化風格的精神作為經營理念。Hibook 則希望未來所提供的內容，能夠規劃更加適合讀者需求的產品。漢文化在未來會配合電子書閱讀機的硬體發展，朝成立中文電子書網路資料中心的入口網站發展。

鴉片網則以其現有的發展基礎，希望朝 PDA 數位內容提供者的定位經營。博客來在累積了相當豐富的操作經驗之後，強調仍以發展銷售平

³¹ 林祐萱小姐提到：「大家各自在找自己的定位，跟經營模式在轉換，智慧藏也是，大家都會從做中學到一個經驗，他們最擅長的就是那個部分，所以他們就走那個部分，那我們也清楚我們所擅長的是什麼，所以我們還是會繼續我們這個銷售平台。」

³² 余明勳先生提到：「那後來我們覺得，嗯中間 cover 到那麼多技術問題，然後要讓讀者真正在 PC 上面讀一本書又那麼樣的困難，那幹麼做嗎？或幹麼把它列為第一優先？你又賺不到錢，那這樣耗下去不對，所以我們才會轉化成以實體產品為主軸。」

台為定位，近期內會增加的服務有：(1) 開放 PDA 下載的服務；(2) 與 e-learning 教材網站合作，增加篇章列印或下載的服務；(3) 推出組合套書的銷售服務。OKE 則希望在近期內將文章的質與量，達到一定的規模。

表 4-9 各網站之未來規劃描述

網站名稱	未來規劃描述
智慧藏	1.以百科知識庫為主軸；2.跨平台產品，以光碟電子書為主
明日書城	以空中書城的概念，經營無線下載服務
書癮士	發展台灣文化風格的精神
Hibook	提供更多適合讀者需求的產品
漢文化	中文電子書網路資料中心的入口網站
鴉片網	PDA 數位內容提供者
博客來	1.以銷售平台為定位；2.近期計劃有：開放 PDA 下載的服務、與 e-learning 教材網站合作、推出組合套書的銷售服務
OKE	近期能推出更多的作品

資料來源：本研究整理

二、本節小結

經由上述對於訪談資料的初步整理可以得知，網路電子書在台灣市場的整體環境不夠成熟，電子書閱讀機的發展不夠普及是重要因素，但市場需求已經逐漸產生；目前傳統出版業仍是網路電子書網站最大的來源管道，但其基於安全性的考量，並沒有很多業者願意投入經營，這使得網路電子書在現有的質跟量上都顯得不足；此外在網路電子書題材內容上，現有市場的產品內容，是否就是讀者的需求，業者也尚未找到一個好的模式；此外還有閱讀軟體不夠統一及字碼問題等技術層面的問題；政治經濟因素也是業者所關切的問題。

在機會與威脅方面，大部分的受訪業者所提到的機會點幾乎是與資源結合在一起；在威脅點上，除了博客來提到在短期內有取得內容的威脅，以及鴉片網談到他們會以實驗性質在經營作者外，其他業者並不認為有威脅存在。

在資源優勢分布方面，八家受訪業者主要集中在無形資產及個人能

力兩項；無形資產中的顧客或社群資料庫、商品資料庫、技術能力、人際網路等都是業者認為最重要的資源。其中的技術能力及人際網路都是人才因素，因此人才是許多業者特別強調的因素，也是企業的競爭優勢。

在經營策略方面，就目標市場的區隔與定位而言，研究中發現大部分的受訪業者將目標市場定位在華文市場或華人市場；在產品策略方面則依據自己的資源特色而定；在價格策略方面，是以免費或是盡量便宜為原則，當然有的業者還是依據和出版社所協議的價格而定；通路策略方面則是以自己的網站為主，或進一步和策略聯盟的網站合作等，根據狀況而定；促銷策略方面，大部分業者會依促銷產品的強度而定。

依據核心資源，受訪網站相異於他家的經營特色方面，主要是依據核心資源為基礎而提出不同的經營特色；而受訪網站的最大競爭優勢，也是基於核心資源而發展出來的。

網路電子書企業會遭遇到的困難，其中以取得內容是大部分業者共同遭遇到的難題，建立品牌知名度也是業者努力的目標，而在技術層面有專業的編輯人才、字碼、內容格式、加密技術、硬體的閱讀載體，讀者服務面有閱讀器的操作流程等；其他如閱讀習慣的普及、讀者習慣免費的內容等，也是業者認為有待克服之處。

受訪的業者來自不同的產業背景，經由實務的市場運作，累積了相關的經驗及利基，許多業者重新將公司做經營的轉型，而找到可以使公司維持或達到獲利的經營方式。

第三節 網路電子書企業之核心資源與經營策略分析

Picard (1994) 的研究指出，任何一種媒介組織的目的是在有限的資

源下，滿足私人與公共的需要及欲求，因此必須對資源作適當的分配。吳思華（2000）則提出資源說，指出企業也可藉由創造核心資源，以對抗環境的變化。因此本節將依據前一節所整理的訪談資料及第二章的文獻探討，進一步分析受訪業者所面臨的外在環境、機會與威脅、核心資源的運用方式、經營策略，以及經營困境與未來規劃。

一、外在環境因素分析

經由訪談資料，受訪業者提出了一些影響經營的環境因素，例如整體經濟不景氣、電子書閱讀機不普及、電子書閱讀軟體不統一等等，這些因素使得業者在經營決策上，須投入更多的資源或面臨更大的風險。以下將分別分析受訪業者所描述的總體環境與產業環境。

（一）總體環境

1. 政治法律

依據文獻探討，企業在研擬策略時會受到總體環境中政治法律的影響。從總體環境分析表（表 4-10）中可以得知，在政治法律方面，只有明日書城提到，明日書城是英業達集團底下的子公司，是受訪八家業者中，資本額最高的公司，也可繼承母公司的企業形象、品牌形象及通路等資源，因此明日書城³³表示，台灣目前的市場狀況非常不景氣，國際政治局勢又會影響到台灣的經濟活動，他們反而看好大陸市場，主要是基於大陸在未來的政治發展，會比較穩定，所以明日書城也會將經營重心

³³ 李進文先生提到：「目前在市場上的狀況的話，有些人當然還是覺得樂觀，很多人都可能覺得比較悲觀，那現在大環境又經濟滿蕭條的，這真的是雪上加霜啊。它要怎樣再翻身，也就是說它不太可能回復兩年前那種熱潮，那相對的對岸，...大陸她的狀況她全力做經濟改革啊，...整個重心就會往大陸那邊去移，至少至少我的看法是在 2008 年，對不對，奧運這段時間，...對兩岸來說的話，大陸她等於她會發展得很快，假如不發生戰爭的話，嗯，我想中國大陸她也不希望發生任何的狀況，所以她在經濟上一定會全力得衝刺。...然後今天美國又開始對阿富汗宣戰，...這就直接影響到電子書啊，對不對，政治，反正現在的社會就是說，任何有什麼樣的變動，馬上股票馬上就出現下跌反應，然後任何的經濟活動，甚至民生，又都直接牽一髮而動全身。」

擺在大陸。

在法律方面，並沒有業者特別提到，不過與網路電子書業者習習相關的是著作權法，包括了對著作權的保護、使用與版稅、契約的協議等，這使得出版社在將內容作成電子書之前必須要重新與作者商議，就使用範圍、版稅...等等重新議定，因此網路電子書業者在取得內容上，須投入時間及資金成本。



2. 科技發展

科技快速發展已成為現代社會的重要特徵，因此，會影響企業總體環境的第二項因素就是科技發展。對於網路電子書業者而言，在科技發展部分，根據第二章在網路電子書的技術發展部分提到，影響最深的有生產硬體閱讀機的公司及軟體部分的電子書機制。

目前在電子書的專屬硬體設備方面，有推動漢文化聯盟的文芯資訊所預計推出的「蒼頡電書一號」，功能最為簡單，預計明年會上市；另還有廣傑科技的 EB-2100、峰業與大陸的新華書店則預計在今年 12 月推出 RichBook，不過這些產品目前都尚未在市場上販售。

在電子書機制方面，目前有 Adobe 公司的 PDF 和微軟的 XML 格式，在台灣方面有矽緯推出的 Noah's ark 諾亞方舟電子書閱覽器、優碩研發的 Neovue Reader、漢世紀的 Booker，漢世紀的技術是採用 PDF 及 XML 兩種標準，可依出版社的需求而定。

從總體環境分析表（表 4-10）中可以了解，技術發展尚未達到公認的標準，會對於背景來自傳統圖書出版社與純虛擬網路商店的業者造成經營上的困擾。智慧藏認為³⁴在字碼、內容格式、加密格式等電子書機制，

³⁴ 余明勳先生提到：「字碼的問題，對不對，你到底是要用 BIG5，還是要用 unicode，還是要用 GBK 碼，到底是最後要怎樣去做決定，這是字碼的問題。...內容 format 格式的問題嗎，你說電子書，我要 PDF，還是要用 XML，到底我要什麼樣的格式比較好呢？那各有利弊，各有利弊，那怎麼去做評估？然後我自己在做數位化的過程裡面，我自己先要把它轉什麼樣的格式

目前還未形成一個大家共認的標準，該如何評估，是經營上會面臨的問題，而在問題尚未解決之前，市場上誰最大，誰就可能握有通路。博客來同樣也有各家網站使用不同的內容格式，會造成服務讀者上的困擾，使他們在經營上須考慮是否增加所有的閱讀軟體，讓讀者依其偏好的軟體選擇。

智慧藏與博客來都認為網路電子書要成功，一定要跟載體發生關係，而目前電子書閱讀機廠商尚未在市場上大力推廣的情形下，對於網路電子書的發展相當不利，因此他們皆須重新調整經營方向。

對來自軟體或硬體技術背景的廠商，則對於掌握科技發展深具信心。書癮士由漢世紀所成立，所以他們認為掌握了發展網路電子書國際標準的技術，這樣的產品特色會有助於他們在推廣時，減少出版社的轉換成本，也有助於整體電子書的市場發展。Hibook 是由矽緯和 Hinet 共同組成，矽緯是專注在電子書閱讀機、加密等軟體技術的開發上，因為他們認為對於網路電子書而言，無論是針對出版社或讀者所提供的服務，都是以技術為優先基礎，才能增加產品的特色。

漢文化是由製作硬體設備的文芯資訊推動成立的，所以他們主要是投注在電子書閱讀機的開發，尤其是螢幕的技術上³⁵，希望能夠以最接近「紙」感的品質，最低的價格及最省電的方式，推出電子書的閱讀硬體，達到網路電子書的普及。

檔案它才可以 reuse，可以再利用，這些東西都是都是一個問題。...這些問題都必須要去解決，那當然以現在還沒有人這個出來解決之前，可能就是市場上面誰最大，誰可能就是握有市場的通路吧。」

³⁵ 陳書沛小姐提到：「我們有做一些調查嗎，那你用電書你使用你不能讀很久，或是說你看不完一本書的原因在哪裡，大部分是很多人還是不習慣用這樣的東西來閱讀，因為它容易讓你的眼睛疲倦，那我們有在 display 的部分去做些努力啦，就是希望將來那種電子紙，現在不是一直談到電子紙嗎？希望你將來看到電書就像紙的感覺，這是有希望的喔，你會有看到東西就像紙一樣翻。...我們的產品我們有三個基本的要求，這是朱老師當初開出來因應大陸的這種，幫助大陸那些經濟，狀況比較是不是那麼好的，他要 low cost 嗎，他要能夠讓你看很久，保護你的視力，然後他要讓你的資源很節省，就是你的電力要很節省，我們最終的目標是要你周遭的

3. 經濟活動

較高的經濟成長率，會使可支配的所得增加，這會影響業者在資金來源方面是否充裕，以及消費者採用新產品的意願及消費金額的大小。明日書城認為目前經濟蕭條，當然就會直接衝擊到電子書的發展；而博客來則指出，目前市場上業者所提供的網路電子書產品，是否符合消費者的需求，是使人質疑的。

表 4-10 各網站之總體環境分析

網站名稱	政治法律	科技發展	經濟活動	社會文化
智慧藏		內容格式、字碼、加密格式、電子書閱讀機不普遍		
明日書城	政治不穩定		經濟蕭條	
書癮士		掌握到國際標準的技術		
Hibook		掌握軟體技術		
漢文化		掌握硬體的開發技術		
鴉片網				
博客來		1.各網路電子書公司使用的軟體不一、2.電子數位產品不普及	內容的供給與需求問題	
OKE				

資料來源：本研究整理

(二) 產業環境

1. 市場結構

可能任何的熱能，可能任何的能源都能去用它。」

由網路電子書網站母體範圍表（表 3-2）可以得知，目前的網路電子書網站共有 17 家，而接受本研究受訪的家數為八家，從表 4-11 中，在投資者方面，每一家公司都由不同的投資者所組合而成，所以在所有權結構並沒有形成集中。

在投資金額方面，最高與最低的相較之下，有天淵之別，明日書城及智慧藏在資金上是最高的，投資都在億以上，其中以明日書城又高達四億多居第一位，主要是繼承了母公司在高科技產業中的資金優勢，所以在產品內容方面提供了 1,000 本以上的書籍；而智慧藏所提供的內容也很豐富，光百科知識庫的詞條就達 8 萬條以上。因此以受訪業者的投資金額而論，目前網路電子書產業並沒有產生進入障礙。

在產品線方面，就受訪業者而言，所提供的產品及產品線命名，都明顯呈現了差異化。智慧藏是以百科知識庫為主，與其他七家差異最大；其中產品線最豐富的是 Hibook，共 14 項，其次是博客來，共提供了 11 項，再其次是明日書城和書癮士提供了 9 項。

表 4-11 受訪網站相關資料一覽表

網站名稱	投資者	資本額	產品線
智慧藏	遠流文化出版公司	一億	英漢雙語查詢、書籍資料查詢、百科字詞查詢為三合一網站型式
明日書城	英業達 60%、溫世仁 40%	四億多	短中長篇小說、武俠小說、歷史小說、散文隨筆、評論集、詩、兒童文學、知識類、劇本
書癮士	松崗出版、聯合報系、技術團隊	一千萬*	休閒娛樂、社會人文、文學藝術、商業企管、電腦科技、自然科學、應用科學、家庭百科、教育學習
Hibook	中華電信、矽緯科技	雙方分工，並不是組成一個公司在運作	親子家庭、財經企管、語言文學、教育、電腦、小說、漫畫插圖、休閒娛樂、宗教哲學、醫療保健、兒童青少年、社會人文史地、法律政治軍事、閒言閒語
漢文化	文芯資訊	一百五十萬*	小說、傳記、宗教、童話寓言、

			工具書、其他
鴉片網	艾比路科技	一千兩百萬*	西洋文學、歷史、法律、社會科學、哲學、宗教、小說、其他
博客來	統一超商、博客來數位科技	一億多	行銷企管、電腦、文學、小說、心理勵志、藝術、觀光旅遊、社會人文、自然科學、家庭百科/親子教育、漫畫
OKE	侯文詠、蔡康永	實收六千萬、登記是一億二千或三千萬*	限時嚐鮮特惠區、名家散文、小說宴饗、藝術風格、休閒生活、社會人文

資料來源：本研究整理

備註：有*號的資本額表示是整個公司的，而電子書只是其中一個業務項目而已。

2. 消費者的需求與習慣

Picar (1994) 的研究指出，任何一種媒介組織的目的是在有限的資源下，滿足私人與公共的需要及欲求，決定生產什麼財貨、如何生產、以及為誰生產。因此對於明日書城而言，目前消費者尚未網路電子書的需要與習慣，這樣的現象可從銷售報表的數據中得知銷售並不理想，所以明日書城的李進文先生認為，電子書的使用者習慣，比任何的商業模式還重要，所以目前明日書城是以「空中書城」的策略在推廣電子書的閱讀方式，作為經營方向。

可是 OKE 卻認為網路電子書的需求，正在形成，只是尚未具備規模，所以 OKE 觀察到目前市場上的產品並不能消費者的需求，而推出不同於其他業者的名家作品的篇章銷售概念。

3. 競爭者的策略行為

文獻探討中提到，經營者必須要對競爭者的各項行為做出回應。書癮士則認為目前市場的電子書機制，有一些廠商在做，但並不了解出版社的經營現況及困境，沒有辦法提供完整解決數位化產品管理的產品。OKE 觀察到目前市場上的產品並不能滿足消費者的需求，不同於其他業

者，推出了眾多名家的新作，以及為了符合數位閱讀的方式，以篇章方式銷售。

4. 內容供應來源

依據文獻探討，網路媒體須具有吸引力的內容與豐富的產品線，才能啟動報酬遞增的動態循環。從產業環境分析表（表 4-12）中，可以得知鴉片網認為在電子書機制中，有關加密的技術，目前還無法做到保障內容的安全性，所以擁有內容的出版社因為害怕賺不到錢，並不願投入市場，使他們在內容的取得上遭受到困難，而無法提供更多元的產品給網友。

表 4-12 各網站之產業環境分析

網站名稱	市場結構	消費者的需求與習慣	競爭者的策略行為	內容供應來源
智慧藏				
明日書城		使用習慣尚未形成		
書癮士			提供完整解決方案	
Hibook				
漢文化				
鴉片網				內容供應者質疑加密安全性問題，使其在來源上受限
博客來				
OKE		需求正在形成	能提供符合需求的產品	

資料來源：本研究整理

二、機會與威脅分析

從機會與威脅分析表(表 4-13)中,各家網站對於環境描述的著重點各異,在機會的選取上也有差別。智慧藏與博客來雖然同樣面臨科技發展尚未標準化及硬體不普及的困擾,但機會點上,智慧藏能取得遠流的優質內容;而博客來的機會則在龐大的會員量,以及過去經營所累積的豐富資源。

四家來自技術背景的廠商,除了對本身的技術深具信心,在機會點上,書癮士與 Hibook 是由軟體技術廠商所成立的網站,主要是著眼於對產品技術提供完整的服務;而來自硬體技術的漢文化,則具有成立大型漢文史資料庫的機會點;來自網路技術的鴉片網,面臨了內容供應來源的困難,但是基於過去的經營經驗,使他們可以朝向經營自己的作者,也可推動小額付費來穩定收入來源。

對於政治與經濟現況最敏感的是明日書城,讀者的使用習慣尚未形成是他們覺得最沒有辦法著力的地方,可是明日書城的機會點則是繼承了母公司英業達集團在資金、人才與通路的資源,所以可以讓他們在市場上有忍受失敗的時間;OKE 在讀者需求面是與明日書城持相反看法,OKE 認為讀者的需求正在形成,只是沒有符合需求的產品出現,所以他們機會點就在於可提供許多名家的作品,同時不用預付版稅,所以公司在成立的早期不用投注龐大的經營資金。

表 4-13 各網站之機會與威脅分析

網站名稱	環境描述	機會	威脅
智慧藏	內容格式、字碼、加密格式、電子書閱讀機不普遍(科技發展)	遠流所出版的優質內容	不大
明日書城	1.政治不穩定(政治法律) 2.經濟蕭條(經濟活動) 3.使用習慣尚未形成(消費者的需要與習慣)	1.資金 2.人才 3.時間 4.通路	還好
書癮士	1.掌握到國際標準的技	Internet 通路在興盛,並	談不上有威脅

	術（科技發展） 2. 提供完整解決方案 （競爭者策略行為）	與中華電信合作	
Hibook	掌握軟體技術（科技發展）	產品技術可提供不一樣的服務	人員並不多
漢文化	掌握硬體的開發技術 （科技發展）	在北京成立漢文史資料庫	沒有
鴉片網	內容供應者質疑加密安全性問題，使其在來源上受限（內容供應來源）	1.很難拿到產品授權，所以朝向經營自己的作者 2.以小額付費或租書店形式推動電子書收費	以實驗方式在經營作者
博客來	1.各網路電子書公司使用的軟體不一、電子數位產品不普及（科技發展） 2.內容的供給與需求問題（經濟活動）	1.龐大的會員 2.將操作實體書的經驗、服務與資源串聯到電子書，具有加強效果	短期在內容取得上有困難
OKE	1.需求正在形成（消費者的需要與習慣） 2.能提供符合需求的產品（競爭者策略行為）	1.號召名家共同經營 2.不同預付版稅	

資料來源：本研究整理

三、核心資源之使用方式

文獻探討中提到資源的使用方式有提升資源、累積資源、協調資源與保護資源，從核心資源之使用方式分析表（表 4-14），可以將受訪網站的使用方式分為以下三種：

（一）協調資源

智慧藏與明日書城同樣使用了協調資源的方式，首先是將內容規劃為跨平台使用的產品，同時也授權給其他的網站使用。

（二）累積資源

書癮士和 Hibook 是以積極尋找出版社或 ISP 來累積本身的資源；而漢文化則致力分析、考證漢文史資料庫，以累積資料庫的完整性，增加使用上的方便性；OKE 也是以累積的方式，不斷增加名人的作品。

(三) 提升資源

鴉片網與博客來都是使用提升資源的方式，鴉片網預計將來可轉型為商場，就可提供空間給像博客來等網站來販賣電子書；博客來則認為其可將經營實體書的經驗、服務與資源等，增強運用在網路電子書的經營上。

表 4-14 各網站核心資源之使用方式

網站名稱	資產		能力		使用方式	
	有形資產	無形資產	個人能力	組織能力		
智慧藏		商品資料庫			1.轉化成不同平台的產品 2.提供 Yahoo 大中華地區使用	協調資源
明日書城			技術	通路	1.提供手機、PDA 下載 2.供應鴉片網、博客來使用	協調資源
書癮士			人才		積極尋找合作對象	累積資源
Hibook		著作權(內容)	技術		積極尋找合作對象	累積資源
漢文化			人才		累積資料庫的完整性與方便運用	累積資源
鴉片網		社群資料庫			轉型成為商場	提升資源
博客來		1.顧客資料庫 2.正式網路			串聯經驗、服務、資源	提升資源
OKE		顧客資料庫	人際網路		累積與結合更多的名人	累積資源

資料來源：本研究整理

四、經營策略分析

（一）目標市場的區隔與定位

網路的特性打破了地理上的限制，因此幾乎所有的業者都將目標市場放在華人或華文市場，比較特殊的是書癮士，主要是因其只是漢世紀推廣電子書機制的展示網站，所以其目標市場是台灣的出版社。

（二）產品策略

內容吸引力的動態循環是啟動網路商店報酬遞增的重要關鍵，因此就商品資料庫而言，智慧藏與 HiBook 有此項核心資源。智慧藏有來自遠流所累積了 20 多年的內容，將其加值為知識庫做為主力產品，而且可依讀者的需求，製作成光碟電子書，或 PC、手機、PDA 等網路電子書，也可授權給其他網站，除了遠流的內容，智慧藏也尋求像《光華雜誌》或故宮的資源內容，擴大產品的多樣性；而 HiBook 則是因為能夠取得像博庫³⁶（大陸）等具有指標性大出版社的內容，代理行銷其產品，且持續積極和台灣其他具有指標性的出版社洽談中。

以純虛擬的網路商店而言，會員忠誠度的動態循環是啟動網路商店報酬遞增的第二個因素，鴉片網 博客來與 OKE 都擁有此項策略性資源。鴉片網是台灣、香港、大陸等三地最具規模的 PDA 入口網站，因此逐漸累積約 25-40 歲左右男性的 PDA 使用者，網站過去所提供的免費網路電子書下載服務，使鴉片網累積了一群他們認為最有可能購買網路電子書的使用者，根據操作經驗，鴉片網認為工具書及情色文學是比較有機會的兩類產品，積極開拓豐富 PDA 閱讀的可能性；博客來是第一家華文網路書店，所以在過去六年多，累積了在銷售及電子報方面豐富的會員資料庫，就網路電子書的銷售而言，博客來是定位在銷售平台的角色，因

³⁶ 秦吟瑄小姐提到：「所以我們就覺得其實我們有跟很多家出版社合作，在線上的是華文網，在大陸的是博庫（www.bookoo.co.cn），他們是大陸擁有版權最大的線上出版社。」

此在網路電子書的產品策略上參考實體書的銷售狀況，會選擇比較有賣相的內容，或開發與 e-learning 網站合作的篇章下載服務、增列 PDA 的下載服務等；OKE 則是因為名人的作品而吸引了消費者上網，以單篇文章作為產品策略，在短期內希望達到一定質量的產品系列。

人才或技術是明日書城、書癮士和漢文化所特別強調的核心資產，人才是洞察市場或開發技術的先決條件；明日書城基於集團生產手機及 PDA 產品，所以可以延用集團內技術與通路的資源，使用這些資源所開發出來的輕文學作品，會以空中書城的概念運用在手機及 PDA 上，其內容另一方面也授權給像博客來、鴉片網等網站；書癮士的母公司漢世紀目前主要是將其作為網路電子書行銷的示範網站，在產品策略上是以推廣電子書機制為主；漢文化則是因為朱邦復的關係，能夠號召許多軟硬體的公司一起加入推動電子書，產品策略是正在建置的華文知識庫，工作地是在北京，有許多專家學者加入考證、校對的行列，並曾在香港和澳門舉辦研討會討論相關議題。

因此，就產品策略上，受訪業者主要是利用資源，積極尋求和外界的合作機會，如智慧藏和《光華雜誌》、故宮等知名單位合作，漢文化號召專家學者一起建置資料庫，並舉辦相關的研討會來檢討得失，這些做法最重要的目的都是為了使產品線更加豐富，並且具備深度。

（三）價格策略

從經營策略分析表（表 4-15）中，可以很明顯得知，有一半的業者是採取低價策略，以製作商品資料庫的智慧藏、及由集團所支持的明日書城為例，目前在 PC 上都是免費的，明日書城在手機及 PDA 上也是免費的，兩個業者將來的收費將會朝會員制發展，即使收費也不會太高，因為就目前的網路消費特性，消費者已經被教育成免費習慣。此外像智

慧藏認為還應考慮出版社取得內容的成本，所以該如何收費其實對業者是一大考驗。

擁有雄厚社群基礎的鴉片網目前的訂價也是免費的，將來會以盡量便宜、無痛消費的原則的方式經營；漢文化與具備名人人際網路的 OKE 也是低價原則，OKE 認為讓消費者覺得花 5 元就能看到一篇名人的文章，其實會對消費者產生愉快的數位閱讀經驗，有助於推廣。

Hibook 與博客來的價格策略同樣是考慮到出版社的成本問題，所以須和出版社協議，而由出版社主導；書癮士則是漢世紀推廣電子書機制的示範網站，五十萬是針對整套的電子書機制產品而言。

因此，經由上述可以得知，大部分業者認為目前的網路電子書應採低價策略，這樣的結論與文獻探討的論述相符，網站採免費或低價策略可吸引消費者上網。而低價策略的執行主要都根基於企業所建立的資源優勢，無論是在資金、技術、人際網路，都使目前網路電子書網站可以以低價銷售。

（四）通路策略

以通路而言，以顧客資料庫作為核心資源的鴉片網、博客來和 OKE，本身網站有一定的流量，所以在通路方面會以自身網站為主，博客來則可串聯實體書的資源，會有與其他網站合作的可能；以商品資料庫為資源的智慧藏，已經將產品授權給其他網站使用，所以仍會以自己網站或其他網站合作的方式；明日書城承接集團的技術與通路資源，所以會以大陸市場為主；漢文化在建構知識庫的人才優勢，目前主要是來自大陸，所以在通路上也以大陸為主。

綜合上述，就網路電子書通路策略，網站本身就具有通路性質，又可打破地理的限制，加上可經營社群，所以大部分受訪業者目前仍以經

營自身網站為主，進一步才會和其他網站合作。

(五) 促銷策略

智慧藏、博客來都是偏向以專案處理方式，視當時可以串聯到的資源而定，可以寄 e-DM 或鏈結等方式；明日書城則會整合集團的資源一起做，可能找明星代言，或者和遊戲搭配等；鴉片網是以網站本身辦活動方式來促銷，因為在經營電子書初期的營業額不高，可是可以運用豐富的社群資料做基礎，達到銷售目標；Hibook 則以矽緯的技術做為資源，而預計在近期改版後可以推出限量、限時和套書的服務；OKE 則以名人的高知度，定期發布新聞稿或公關稿，為網站製造話題，提升知名度。

因此，在促銷策略上，受訪業者仍是利用自身的核心資源，而使行銷活動在銷售方面具有加強的效果。

(六) 競爭優勢

從經營策略分析表（表 4-15）中，可以很清楚得知，受訪業者的競爭優勢幾乎與核心資源相符，略有差別的是明日書城，在核心資源是技術與通路，競爭優勢則是推廣空中書城的閱讀方式，然而空中書城的理念還是繼承了集團在資金、技術與通路的資源；漢文化的競爭優勢增加了資金、方向，這是因為朱邦復現任香港文化傳信集團副主席的緣故，電子書正是該集團的重要業務；博客來的競爭優勢多了品牌，這是因為博客來是第一家華人網路書店，又曾多次獲得電子商務的獎項。

表 4-15 各網站之經營策略分析

網站名稱	資源描述	經營策略					競爭優勢
		目標市場與區隔	產品策略	價格策略	通路策略	促銷策略	
智慧藏	商品資料庫（資產）	華人世界	百科知識庫	由出版社主導	自己網站或其他網站	專案行銷	遠流的內容
明日書城	1.技術（能力）	華文市場	有閱讀品味	PC 上免費、	華文市場，	視情況	推廣空中書

	2.通路 (能力)		的輕文學	手機或 PDA 免費或會員 制	以大陸為主		城的閱讀方 式
書癮士	人才 (能力)	出版社	古騰堡系統	500,000	直銷	找大公司合 作	提供出版社 完整的解決 方案
Hibook	1.著作權/內容(資 產) 2.技術 (能力)	華文市場	具有指標性 的出版社的 內容	1.實體書的 1/4 或 1/5 2.較複雜的 較高	和 ISP 合作	限量、限 時、套書	技術
漢文化	人才 (能力)	華文市場	華文知識庫	低價	大陸市場	無	資金、技術、 方向
鴉片網	社群資料庫 (資 產)	台灣、香 港、大陸	1.工具書 2.情色文學	盡量便宜、 無痛消費	自己網站	網站活動	擁有最具潛 力的購買社 群
博客來	1.顧客資料庫 (資 產) 2.正式網路 (資 產)	華文市場	1.參考實體 書的銷售 2.比較有賣 相的	1.純文字的 30~50 元 2.加值的 80~100	自己網站或 其他網站	視情況	品牌、流量
OKE	1.顧客資料庫 (資 產) 2.人際網路 (能 力)	華文市場	單篇文章	2,000 字約 5 元,但要視 情況而定	自己網站	發布新聞 稿、公關稿	名家作品及 聚集的社群

資料來源：本研究整理

五、經營困境與未來規劃分析

從經營困境與未來規劃分析表(表 4-16)中,可以得知,受訪業者各自面臨了一些經營困境,但從實務的經營中累積經驗,而在獲利不多的情況,找到未來的經營方向。

取得版權或內容是一半受訪業者面臨的困境, Hibook 將持續和具有指標性的大出版社洽談,擴充現有的產品內容;鴉片網面對大出版社都不太願意提供內容的前提下,準備以目前經營電子報作者的經驗,嘗試自己經營作者,而逐漸轉型為 PDA 數位內容提供者的經營方向;以銷售平台作為定位的博客來,不斷的提供新書上架益形重要,因此目前博客來積極找尋和本身背景相似的網站合作,近期就會和 e-learning 教材網站合作,增加篇章列印或下載的服務,個人網站也是將來合作的目標之一;而就智慧藏而言,雖然可以援用來自遠流豐富的出版內容,但數位版權的使用談判,需要龐大的資金和時間,所以目前先處理取得授權的部分,

此外就技術層面，無論是硬體或軟體的，諸多問題都尚待克服，讀者又習慣免費的內容，因此在無法獲利的狀況下，智慧藏目前仍以光碟電子書產品為主。

明日書城以集團成員的資源優勢，為了普及網路電子書閱讀習慣，推出空中書城的概念，積極以廣大的手機族群及正在蓬勃的 PDA 使用者作為推廣對象，經營無線下載的服務。OKE 則是以近期在電子文章達到更多更好的產品內容，來建立品牌的知名度。

表 4-16 各網站之經營困境與未來規劃分析

網站名稱	經營困境	未來規劃
智慧藏	1.取得版權 2.技術層面 3.讀者習慣免費的內容 4.專業的編輯	1.百科知識庫為主軸 2.跨平台產品，以光碟電子書為主
明日書城	閱讀習慣無法建立	以空中書城的概念，經營無線下載服務
書癮士	出版社做電子書的自覺	發展台灣文化風格的精神
Hibook	1.取得內容 2.建立品牌知名度	提供更多適合讀者需求的產品
漢文化	讓大眾了解一起參與	中文電子書網路資料中心的入口網站
鴉片網	取得內容	PDA 數位內容提供者
博客來	取得內容	1.以銷售平台為定位 2.近期計劃有:開放 PDA 下載的服務、與 e-learning 教材網站合作，增加篇章列印或下載的服務、推出組合套書的銷售服務
OKE	1.建立品牌知名度 2.技術層面	近期能推出更多的作品

資料來源：本研究整理

六、本節小結

綜合上述分析，在外在環境因素中的總體環境，以科技發展對網路電子書的經營影響最大，產業環境則以消費者的需要與習慣最關鍵，在市場結構方面，網路電子書產業目前是屬於異化產品的結構；機會方面，受訪業者的機會大部分與所擁有的重要資源有關；威脅方面，對大部分的受訪業者而言是還好或沒有。

核心資源的運用方式上，智慧藏與明日書城使用協調資源的方式；書癮士、HiBook、漢文化、OKE 都是使用累積資源的方式；鴉片網和博客來則使用提升資源的方式。

在經營策略分析方面，目標市場的區隔與定位方面，大部分業者以華文或華人市場為主；產品策略方面，大部分的業者是以增加產品的廣度和精緻度作為吸引力的目標；價格策略方面，大部分的業者會以低價為原則；通路策略方面，大部分的業者以自己網站為主，進一步才和其他網站合作；促銷策略方面，大部分的業者會以專案處理，依當時情況而定；而在競爭優勢方面，大部分的業者與核心資源相符。

就經營困境及未來規劃的分析，大部分業者會克服困難，而根據資源或經驗取得新的經營方式。

第五章 研究發現與討論

第一節 研究發現

本節綜合文獻探討與本研究所提出之研究架構（見圖 2-6），主要的研究發現可分為兩部分，第一部分是網路電子書企業的核心資源，主要是描述目前影響網路電子書企業經營的共通的資產與能力為何。第二部分則探討網路電子書企業的經營策略構面，針對目前的企業的現況，分析網路電子書企業未來可能的發展策略。

一、網路電子書企業的核心資源

經由第四章針對受訪資料的分析，配合文獻探討，本研究發現網路電子書企業有三項重要的核心資源，分別是：（1）人才與技術；（2）商品

資料庫；(3) 顧客資料庫。

(一) 人才與技術是網路電子書企業的核心資源

網路電子書是電子出版的一種方式，從產品主題、產品型態、工作流程到銷售方式，都與傳統的圖書出版相異。智慧藏的余明勳先生表示，電子書的特性就是要進一步運用資訊的技術，呈現為多媒體的內容，而且是可以超鏈結的，不是一個靜態的紙本內容。明日書城的李進文先生表示，明日書城在製作電子書時，考慮到線上下載的時間及費用，所以會把內容控制在 20K 以內，大約是五千多字到一萬字，不會超過一萬字，這樣可以讓使用者覺得很方便。

就內容的製作技術，還需考慮到加密，文件在電子化環境很容易被複製與傳送，所以加密措施最重要的是保護內容的安全性，可是嚴密的加密技術，又會增加消費者使用的操作流程，而寬鬆的加密技術，又使內容供應商或作者卻步，所以這個困擾尚待技術解決。此外和硬體閱讀載體相容的編輯格式也是重要的技術問題，博客來的林祐萱小姐提到，博客來目前尚未開放 PDA 的下載，其實在軟體方面都設計好了，因為 10 幾個工程師正有許多專案排著待完成，所以他們只能等工程師做最後的技術處理完後才能上線。

不僅產品內容的製作完全是在電子化的各項技術下進行，產品上市流通也是利用技術上架在自己的網站上，以及行銷到其他的網站。博客來的林祐萱小姐曾提到，一談到網路基本上就牽涉到技術面，博客來曾與香港迪志談到雙方網站相互交叉銷售對方的電子書，可是卻因技術層面問題暫緩了這個計畫，其中牽涉到台灣和香港的頻寬問題，以及雙方資料庫如何整合的問題，頻寬會影響到讀者付費的金額，如果讀者覺得很不便利，就不願再上站了。

網路電子書的重要特色是可提供消費者個人化的資訊服務，藉由業者所提供的功能，消費者將所購買的資訊整理或編輯成個人的圖書館，方便日後使用。Hibook 的秦吟瑄小姐就表示，服務對消費者來講非常重要，服務的基礎是以技術為基礎，藉由技術才能擴展周邊的服務，所以對他們而言，技術團隊的四個成員是公司最重要的核心；而針對缺乏行銷能力的威脅，秦小姐表示他們正在積極延攬相關的人才。

因此，網路電子書的經營是以技術為基礎，才能依據網路與電子化的特性，從產品主題規劃、上市流通、廣告促銷等各個層面，提供完善的服務給消費者。而技術來自人才，人才可以將技術串聯經驗、資源、市場作更大的發揮，書癮士的薛麗珍小姐提到，人才擁有產業知識而且了解市場需求，所以人才很重要。人才的另一項重要能力是人際網路，OKE 就是以侯文詠與蔡康永的人際網路關係，創造目前有別於其他網站的產品特色與經營策略。

職是之故，技術是提供網路電子書完善服務的基礎，而人才是掌握技術的關鍵，人才還擁有產業知識與人際網路，所以本研究發現人才與技術是經營網路電子書企業的重要核心資源。

（二）商品資料庫是網路電子書企業的核心資源

內容吸引力是促成網路使用者上站的第一個原因，也是啟動報酬遞增的動態循環的首要目標，所以許多受訪業者將建置豐富的產品資料列為重要目標。

就智慧藏而言，遠流在過去 20 多年所累積的出版內容，是他們最大的市場機會，但是就其定位是百科知識庫，在成立初期還是先花費了鉅資取得中國大百科出版社出版的《中國大百科》製作成 8 萬條詞條的百科字詞資料庫網站的內容，並且積極取得 25 年的《光華雜誌》內容，製

作成《光華雜誌智慧藏》知識庫，加上遠流所出版的英漢字典作成 31 萬個字詞的英漢雙語資料庫網站，以及陸續加入遠流所出版的實戰智慧叢書、心理學等書系成為書籍資料庫網站，成為結合工具性內容和閱讀性內容的三合一的百科知識庫網站，讓消費者可以使用交叉查詢及檢索的功能，豐富閱讀的可能性。

知名作家的作品也是塑造商品資料庫特色的方式之一，明日書城在建置商品資料庫時，除了考慮到網路電子書的便利性和數量，受訪的李進文先生表示，網路電子書最重要的是讀者不用細讀，因此會是有一點品味的輕文學，另外在分類上他們會照性質來分，傳統上會分小說、評論、新詩，他認為分為愛情、旅行、奇幻、影視、音樂、運動等會更適合，已經有點像雜誌的分類了，是走比較分眾的市場，而且要做出品味，最重要的是能簽到名家的作品，才能有基本的讀者，達到基本的營收。目前明日書城已經簽了很多純文學領域的名家，像鄭清文、平路、莫言、黃明堅...等，但在 PC 網路，他們是排名第一的名家，可是在手機上他們可能變成排名第二或第三的名家，所以在經營空中無線的閱讀，可能就要再簽約不同的知名作家。

OKE 更是運用暢銷作家的作品做為主要的產品特色，OKE 以侯文詠、蔡康永的人際網路，號召了吳淡如、林懷民、苦苓、蔣勳等名家的作品，以篇章的方式在網站上銷售，這些名人有許多人是書店暢銷書的作者，所以 OKE 的林娟如小姐表示，這些名人使網站也聚集了喜歡這些名人作品的讀者；暢銷作家的作品是 OKE 在商品資料庫上的最大特色，也是其他網站無法取得的核心資源與利基。

多媒體電子書也可作為區隔紙本書，豐富商品資料庫的作法之一。對純粹作為銷售平台的博客來而言，林祐萱小姐表示，人二雄的《東區男子公寓》漫畫作品系列，紙本書是四格的黑白漫畫，他們建議人二雄可將其加值為多媒體型式，後來經由會宇多媒體公司製作之後，人二雄

的作品變成結合聲音、音樂、影像的多媒體作品；而《惡魔的夏天》在插畫部分，也做了 flash 的效果處理，不再是靜態的插畫圖案了，再配合楊乃文的音樂，就成為不同於原來紙本內容的多媒體產品；這些作品加值成為多媒體產品，基本上博客來都是為了讓產品更具吸引力，對作者提出建議，再由作者找多媒體公司製作或作者自行完成，博客來並不介入作品的製作，所以這些作品跟原有的紙本書出版已經產生差異。

（三）顧客資料庫是網路電子書企業的核心資源

市場行為最重要的是了解消費者需求的變化，以便對產品或其他服務提供適當的策略，基於網路媒體特性，關鍵的會員數量是很重要的，主要是可以收集會員的使用記錄。

因此，對於擁有六年多銷售紙本書經驗的博客來而言，經營網路電子書的機會來自於一個很成熟的操作經驗，林祐萱小姐表示，這個經驗來自於龐大會員對他們的回饋，龐大的會員是他們最好的老師，也是最好的試驗者。博客來在會員數量的優勢，進一步吸引了很多電子書軟硬廠商想與他們合作，林小姐提到，他們就可用原先的操作經驗去評估讀者的需求，要不要加入一個新的閱讀軟體，要提供什麼題材的新內容，以及是否提供新型態的電子書消費方式，比如說分章購買，或是租用方式等，對他們而言，經營的方向與模式很清楚，只是現階段要不要全部都做的問題而已。博客來甚至覺得即使他們目前在內容的取得上有短暫的威脅，但當市場比較成熟時，內容供應商還是會看上博客來在會員流量的優勢而找上他們，如同 King 的《植物》後來跟 Barnesandnoble.com 和 Amazon 合作一樣，是會員流量的關係。

會員使用記錄對擴大網站的業務範圍也扮演重要的功能，鴉片網的例子就是一個良好的說明，鴉片網的繁運隆先生表示，當初提供電子書

免費下載只是為了豐富 PDA 閱讀的可能性，他們在 avantgo 頻道³⁷提供訂閱新聞的服務，原先推出的內容都是比較硬性的內容，後來他們找了一位跑科技線的女記者，將她每天的日記做成《女子日記》的專欄，還蠻受歡迎的，主要是因 PDA 的使用者大部分是男性，這樣的內容很新鮮，所以大部分的人都會去訂閱這個內容，所以作者何晴蓉在 11 月份由聯經將這個專欄的內容做平面出版，她是第一個在 PDA 上受歡迎而反攻到平面出版的例子。

由經營《女子日記》成功的例子，繁先生表示，在目前很難向大出版社爭取到內容，即使爭取到內容也害怕大出版社在他們把市場做起來之後，將內容抽回去做的不確定性與威脅，所以他們其實考慮自己來經營作者，可是基於不是公司的主要業務，可能會比較像做實驗的方式。此外，鴉片網所握有的社群，還使他們可以轉型成一個商場，做聯營的業務，比如說提供網頁空間讓博客來可以在鴉片網上開分店，鴉片網的網友可以透過鏈結就可以買到博客來的電子書，不過這在技術方面目前還有待克服。

因此，網站所具有的關鍵數量的顧客人數，基於網路運用的特性，可以收集本身使用者的教育程度、收入、偏好、需求等相關資料，這些資料無法讓競爭者模仿或取得，而且有助於管理者在產品、價格或服務等方面即時回應消費者的需求。

二、網路電子書企業的經營策略構面

綜合第四章針對受訪資料的分析，配合文獻探討，本研究發現有九種經營策略構面可以促進網路電子書企業的發展，分別是：(1) 差異化的產品策略；(2) 低價策略可以促進網路電子書發展；(3) 策略聯盟是迅速取

³⁷ Avantgo 是在 PDA 網路上，有點類似電子報的功能，只要使用者在做同步化的時候會自動把

得資源的方式；(4) 制定電子書產業標準；(5) 促銷是不可或缺的重要活動；(6) 建立品牌知名度；(7) 申請政府補助；(8) 共同推廣專用電子書閱讀機；(9) 華文市場是目標市場。

(一) 差異化的產品策略

Porter (1998) 認為差異化策略是擺脫五股競爭力的策略之一，經由受訪資料分析，受訪網站各依據本身的資源特性在產品內容、價格或促銷方面建立產品差異性。

以智慧藏為例，建立了百科、字典與書籍知識庫的三合一網站，加上結合了《光華雜誌》等其他知名媒體內容，已經和其他網路電子書的產品內容區隔開，在網路上目前尚未出現提供同樣性質的網站，這也使得智慧藏成為這個領域的領導品牌。

OKE 則是以暢銷作家的單篇文章建立產品差異化，他們觀察到目前市場上所提供的網路電子書產品，即使是名家的作品，可能都是這些名家早期的作品，幾乎很少出現名家目前暢銷的作品，或者最新的作品，因此他們以侯文詠、吳淡如、劉克襄...等名家的作品做成網路電子書產品，這樣的產品特色完全相異於其他網站，這使得 OKE 專精於經營名家作品，產品可以開始以小額收費，成為網站的收入來源之一。

因此，網路電子書網站可運用差異化策略，建立網站獨特的產品特色，建立市場區隔。

(二) 低價策略可以促進網路電子書發展

Picard (1994) 認為媒介產品的定價行為有四種方式，分別是依市場需求、淨利潤的報酬、其他競爭者的競爭取向，以及依行規定價方式等。

最新的資料抓進來，而且只保留最新的資料。

對於新興的網路電子書企業而言，市場需求會影響到消費者願意支付的價格，由於網路電子書尚未成為大眾吸收資訊的主要方式之一，加上消費者已經習慣免費的網路內容，所以對多數業者而言，低價甚至是免費會是目前比較可行的價格策略。

明日書城的李進文先生提到，閱讀習慣是網路電子書發展最重要的關鍵，初期以免費的方式，讓使用者適應數位的閱讀方式，進而喜歡這種方式，或造成一種閱讀的流行，才可能進一步每個月以收會員會費的方式經營，如果量大，價格自然會降低。

OKE 的林娟如小姐則認為，在 PC 上閱讀已經逐漸成為人們的生活方式，但目前在電腦螢幕上並不適合做長時間的閱讀，因此在產品的概念上，他們是將作家的作品拆成一、兩千或五千字的篇章販賣，大約 2,000 多字的作品差不多賣 5 元，這樣的售價會使讀者覺得物超所值，以 5 元就可看到喜歡的名家作品，也不會有需要購買整本書才能獲得書中一個觀念的浪費，名家作品加上低價策略是 OKE 進入市場的策略。

鴉片網受訪者繁運隆先生認為，無痛消費，盡量便宜會是消費者比較能接受的模式，所以他們也提出了類似 OKE 篇章下載的概念，可以將一本小說分成獨立的單篇，讀者可以選擇自己喜歡的部分下載，不用下載整本書，花個 20 元或 30 元就能看到想看的內容，因為錢的數額很小，所以就有可能吸引大量的人來消費，這種做法會有點像手機在下載鈴聲，一次是 3 元，下載了 10 次，只不過是 30 元，是同樣的想法；繁先生表示租書店的概念也是一種可能成功的收費模式，不管是小說或漫畫，看一遍是 10 元，看兩次是 20 元，依次類推。

因此，基於電子書出版具有較高的製造成本，但再製成本很低，而且可以一賣再賣的特性，所以網路電子書企業可以使用低價策略作為進入市場的策略。此外，依據文獻探討，媒介產品具有雙元產品的特性，所以就網路電子書而言，也可將內容免費提供給消費者，而將消費者的

時間販賣給廣告商，以廣告費做為收入來源方式。

（三）策略聯盟是迅速取得資源的方式

網路世界中存在著各式各樣的策略聯盟方式，這種方式可以幫助企業在激烈的競爭環境中迅速取得相關的資源，進而擴展業務範圍，掌握商機。

對於純粹經營網路銷售的博客來而言，由於在販賣紙本書所累積的資源、經驗，在推廣網路電子書產品時，便常運用策略聯盟網站，以促銷《惡魔的夏天》為例，文字是張惠菁的作品，插畫是紅膠囊所畫的，音樂部分是楊乃文的；在促銷活動期間，他們便找了很多內容網站，放置了活動鏈結的功能，吸引喜愛張惠菁作品或喜歡文字創作的人上網；而紅膠囊在《自由時報》和 Sina 網站的漫畫頻道有專欄，所以博客來也和這兩個媒體談妥了相關合作事宜，這樣可以吸引喜歡紅膠囊作品的人；此外楊乃文是滾石的歌手，所以博客來當時跟滾石和魔岩兩個網站談了相關的合作事宜，楊乃文當時又有演唱會，所以活動訊息又可結合演唱會的 DM 出去；林小姐表示，這樣的促銷的方式不再花費用，完全以策略聯盟的方式達到傳布訊息，吸引消費者購買的方式，在活動當時還引起了一些相關的討論。

博客來除了在促銷上善用策略聯盟，在克服內容來源困難方面，他們也是運用策略聯盟的方式。博客來在面臨大出版提供內容意願低落的情況下，嘗試與一些經營閱讀有關的策略聯盟網站合作，這些網站在內容產出上有一定的量，因此博客來積極尋求適合的內容上架的可能性；另一方面，博客來也積極和其經驗相似的網站合作，例如找到 e-learning 網站成為策略聯盟的伙伴，e-learning 網站的內容即將成為他們新的產品系列。

(四) 制定電子書產業標準

電子書機制也是亟待解決的問題，它會牽涉到內容的編輯格式、加密、字碼等問題，對於內容供應商、銷售平台，甚至是消費者，都會產生困擾，內容供應商可能要面對甲家通路商和乙家通路商不一樣的閱讀編輯器或加密機制；通路商同樣可能會面對甲供應商和乙供應商，提供不一樣格式的內容；而消費者則在習慣了甲家通路商的操作流程後，如果想買乙家通路商所提供的不一樣產品，又要重新學習新的使用方式，對於消費者而言，購買電子書已經比買紙本書還麻煩了，還要面對不同銷售網站有不一樣的購買流程，在沒有強烈非買不可的動機下，可能會減低消費者的購買意願。

行政院目前已決定投入 40 億經費推動電書計劃，制訂共用閱讀器軟體和作業平台，但因目標對象是中小學生，所以是否考慮到非中小學教科書業者的使用需求，業者仍應積極參與。

(五) 促銷是不可或缺的經營活動

使用廣告、發布新聞稿或舉行新產品記者會是傳統圖書出版業常使用的方式，本研究發現這些促銷方式對網路電子書企業同樣重要。以智慧藏為例，該公司是在 2000 年 2 月 1 日成立，在 12 月就舉行第一個網站的開站記者會，在 2001 年 1 月舉行第二個網站的開站記者會，而在最近與《光華雜誌》合作的《光華雜誌智慧藏》知識庫光碟版及網路版上市也舉行了記者會；博客來也是善於運用記者會來達到宣傳的目的，2001 年 2 月他們舉行了電子書館開館的記者會，並且邀請了魚夫、廖玉蕙和陳艾妮當記者會的來賓，增加事件的話題性；另外博客來在促銷《惡魔的夏天》時，也藉助張惠菁、紅膠囊和楊乃文的知名度舉行記者會，所

以在當時引起了電子書話題的討論。因此，企業可依產品特色或作者知名度舉行新產品記者會，這種方式可增加媒體報導的機會，企業和產品同時籍著媒體報導增加知名度。

發布新聞稿或公關稿也是促銷可用的方式，目前在各大報紙和網站，都闢有藝文新聞的版面，特別是在《中國時報》的開卷版和《聯合報》的讀書人版是每週專為刊登出版相關主題的版面，網站可和 OKE 一樣，將網站上架的新產品發布出去，增加產品的曝光率。

品牌知名度也是網路電子書企業必須投入資源的重要經營活動，而記者會和發布新聞稿正可運用相當低的成本，一方面可以達到產品的廣告效果，另一方面也可將網站品牌結合產品一起推廣出去，並且可以與媒體逐漸建立良好的關係，有助於將來新產品被報導的機率。

（六）建立品牌知名度

網路的競爭非常激烈，每天有新的網站成立，而現有的網站也不斷地以創新的方式，滿足消費者的需求，因此，品牌知名度也是網路電子書企業必須投入資源的重要經營活動，顧客會靠品牌知名度選擇網站內容，廠商也會依據品牌選擇是否刊登廣告或供應產品，以博客來在經營電子書館的初期，就依賴了之前經營實體產品的品牌形象，在推廣《惡魔的夏天》時迅速串聯策略聯盟或媒體，引起產品的話題討論。

明日書城的李進文先生也表示，目前他們在手機或 PDA 上的推廣活動，最後是以能夠建立品牌知名度為目標。

另一方面，品牌知名度也代表了消費者知道品牌的存在，以及產品的性質，Hibook 的秦吟瑄小姐指出，消費者不知道 Hibook 所提供的產品或服務，在哪裡可以找到，所以他們必須以行銷的方式讓讀者知道 Hibook；而 OKE 也是將建立品牌知名度列為網站經營初期的重點，才能

吸引更多的讀者上網瀏覽或交易。

（七）申請政府補助

經濟部將把網路多媒體產業已納入促進產業升級條例，如果網路電子書業者可以取得新興重要策略性產業適用範圍證明，可享五年免稅或股東投資抵減的優惠；此外經濟部工業局的網路多媒體旗艦計畫已將建立數位多媒體創作到行銷的輔導獎勵機制列為重點工作，針對數位內容發展的創意、設計、製作、發行及行銷等流程均可獎勵和投資。

因此，業者可利用政府的相關補助措施，將產品打入市場，逐漸建立經營的規模。

（八）共同推廣專用電子書閱讀機

網路電子書的普及發展，與硬體的閱讀載體習習相關。原先業者是將消費者鎖定在 PC 或筆記型電腦上，但 PC 的體積和電力問題使它們並不適合到處移動。所以比較理想的閱讀器是如同書本大小，可以無線上網，電池可以長時間使用，隨時將所需的資料下載在閱讀機裡，這種機器就是國外專為網路電子書所設計的電子書閱讀機。在台灣目前投入電子書閱讀機研發的有文芯資訊的「蒼頡電書一號」、廣傑的 EB-2100、峰業的 RichBook，都還在測試階段，並未正式在市面上大量推出商品。因此受訪者余明勳先生及林祐萱小姐都特別提到電子書閱讀機，對於推廣網路電子書是很重要的關鍵。余先生表示，智慧藏當初曾經想過自己也投入硬體的開發工作，他曾經還為此到美國觀摩了美國的電子書發展現況，不過後來因為覺得做硬體並不是他們的本業，就放棄了，所以智慧藏對來找他們合作的硬體廠商，他們都很樂意一起配合。

目前業者的變通之道，只好以逐漸普及的 PDA 做為代替品。智慧藏

自己就研發了 PDA 的電子書閱讀軟體；而明日書城也是很明顯將重心轉向搭配母公司所生產的手機及 PDA 上，初期目標是希望以廣大的手機及 PDA 族群，推廣數位閱讀的消費習慣；博客來在明年初也會開放 PDA 的閱讀服務；而對於 PDA 的愛好者而言，PDA 早就是吸收資訊的主要來源，螢幕小或者解析度的問題，早不是他們的困擾了，鴉片網的繁運隆先生表示，他常利用搭飛機、捷運的時間使用 PDA 看了好多書，像金庸的武俠小說全集，連比較嚴肅的《西藏生死書》，也是在 PDA 上看完的。

行政院為推動中小學生使用電子化書包，將制訂電書國家標準，讓資訊家電業者開發低廉的電子書包硬體，這個計劃將有助於推廣數位化閱讀。

因此，為了使網路電子書的市場更加蓬勃發展，網路電子書業者除了關注硬體的發展外，也可結合專用電子書閱讀機的廠商共同一起推廣，就如同手機業者和電信業者的門號合作，網路電子書企業也可採用這種方式，讓更多人樂於接受網路電子書成為吸收知識的方式。

（九）華文市場是目標市場

基於網路世界是以內容及語文來作為網站分類的特性，打破了地理限制，可以無遠弗屆，因此，就大部分的受訪網站而言，目標市場的區隔是華文市場，所以網路電子書網站可將目標市場定為華文市場，繁體字版外，增加簡體字版的瀏覽功能，便可將內容擴大到更廣的市場範圍，增加產品銷售的可能性。

三、本節小結

本節根據之前所提出之研究架構，提出了兩點主要的研究發現。在網路電子書企業的核心資源方面，本研究發現了網路電子書企業具有人

才與技術、商品資料庫及顧客資料庫等核心資源；在經營策略構面則發現：差異化的產品策略、低價策略可以促進網路電子書發展、策略聯盟是迅速取得資源的方式、制定電子書產業標準、促銷是不可或缺的重要活動、建立品牌知名度、申請政府補助、共同推廣專用電子書閱讀機、華文市場是目標市場等。

第二節 研究討論

核心資源的累積與運用是企業面對激烈的環境變遷，可以持續保有競爭力與利潤的管理策略。經由訪談資料分析，本研究發現差異化策略有助於促進網路電子書企業發展。

網路電子書的特性可以免除印刷、庫存和流通的成本，為出版業者或作者找到了一個新的通路，但網路電子書容易被非法複製傳遞，加上目前市場規模不太，以及專用電子書閱讀機不普及與閱讀軟體還未制定產業標準等問題，都使內容業者卻步，可是經由受訪資料分析與文獻探討，本研究發現業者可使用差異化策略來做產品規劃，增加產品銷售率。以下將就產品內容、讀者社群、人才、建立品牌知名度，以及雙元產品市場分別討論建立差異化策略的方式。

一、產品內容討論

企業在核心資源的建構方面，可以依據本身的資源基礎下去發展，就網路電子書企業，本研究發現，目前對於業者的經營是以產品是最重要的關鍵，產品的經營可依據差異化策略發揮最高的經營效益。

(一) 版權取得困難

網路電子書相較於紙本出版只是產品內容與通道轉變而已，因此取得合法的授權作品就成為網路電子書網站很重要的課題。

智慧藏是受訪網站中唯一由傳統圖書出版業者、遠流所獨資成立的網站，智慧藏雖然可以援用來自遠流過去 20 多年所出版的內容，但是也只能先就已經有簽定數位版權的內容先進行製作。網路電子書是最近兩三年才在台灣逐漸興起的一種出版型式，所以以往出版社在出版一本紙本書時，可能都沒有和作者簽到數位版權的部分，因此如果要將某一位作者的作品製作成網路電子書，就必須重新和作者簽約，取得作者的授權才能在網路上傳布流通。所以以智慧藏為例，要使用某一本書的內容同樣要先確定是否已經有簽數位版權，如果沒有就必須取得作者的同意，才能就使用年限、版稅、區域等合約內容進一步詳細談判，然後簽定合約。對傳統的圖書出版業而言，還有預付版稅的慣例，因此對於業者而言，可能在還沒有賣出一本書的狀況下，就要先支付一筆可觀的預付版稅出去，會影響到經營的固定成本。

就受訪網站而言，取得產品內容的管道有各出版社、個人作者、內容網站、電子書內容網站，但是就內容數量，傳統的圖書出版社還是最的內容擁有者，可是這些在紙本書市場上佔有廣大銷售額的大出版社並不太願意釋出版權，主要是基於內容的加密技術，還無法達到完善的地步，業者害怕作品在數位化環境下容易被大量免費傳送與複製，對業者和作者，收入都是來自每一本書所販賣的數量，如果像 King 的《騎上子彈》一樣，盜版的流通量遠大於合法的版本，業者和作者就無法從所經營的產品中得利。因此對於網路電子書的經營，如何提升加密技術的等級，或是業者以產業組織的方式一起捍衛數位版權，還是促請政府立法加強數位版權的保護，都是業者目前可思考的做法之一。

經營與閱讀或文學有關的個人網站是另一個取得內容的管道之一，這些網站吸引了新手的作家在上面發表作品，長期下來，可能會出現不

錯的作品，博客來的產品中就有來自個人作者的作品，所以文學或閱讀的個人網站也可以是取得內容的管道之一。

策略聯盟也是迅速取得內容資源的方式，這種方式主要是透過網站的鏈結功能，像漢文化網站，因其和許多軟硬體廠商有策略聯盟的關係，在電子書的產品內容，除了自製部分，有的分類是和智慧藏、書癮士...等網站鏈結。

另一方面，整體的網路電子書環境並未成長到一定的經濟規模，使得大出版社認為如果現在投入，現階段並沒有辦法達到獲利，因此大出版社只好先顧好能夠獲利的紙本書出版，免得發生像 MP3 影響到 CD 的銷售，而使唱片業者損失嚴重的情況。

可是，如果網路電子書真是紙本書的敵手，以痞子蔡的《第一次的親密接觸》為何能在網路上廣為流傳、討論之後，出版社發現這個現象，而將它出版為紙本書，仍成為暢銷書；另外，鴉片網的 女子日記 專欄也是因為廣受歡迎，已經由聯經出版為紙本書。

因此，就像美國科學學會出版部的作法，紙本書與網路版並存，可是卻促進了紙本書的銷售的例子，其實對業者而言，真正要思考的是分析作品內容的所具備的特質，再依據特質區隔市場，業者可利用網路的即時性，搶先推出網路版，吸引對資訊有即時需求的人購買，如同 Bean.com 在網路上付 10 美元，即可下載 4 到 5 本即將出版的小說精彩摘要，同時還帶動了精裝書的銷售；也可以功能來區分網路版與紙本書，網路版適合瀏覽或檢索，紙本書適合精讀，讀者就可依其所需購買。

（二）缺乏適當書種

網路電子書出版是非常新的傳播方式，發展的時間也很短，所以在書種的經營模式上，早期是依循紙本書的銷售分類作成電子書，傳統的圖

書銷售是以文學小說為大宗，所以目前在網路電子書的內容供應方面也以文學小說為最大宗，但是否將這些書種數位化，就能適合網路電子書的經營呢？到底哪一類的文學小說適合網路的特性？

就網路電子書的特性，具備便利性、即時性、大量、查詢、多媒體等功能，而就文學小說來講，主要是做為消遣的休閒閱讀，所以便利性跟大量可能是一個比較重要的功能，但台灣的電子書閱讀機目前還不普及，要符合隨處都可做休閒性閱讀，加上在售價上如果沒有比紙本書便宜很多，比較嚴肅的文學小說恐怕並不是一個很適合的題材，明日書城的李進文先生提出了有品味的輕文學這樣的概念，像短篇小說或旅行文學都可做成有品味的電子書，在出國旅行或度假時，就可一次下載有關旅遊地的大量內容。

多媒體的型式是網路電子書的重要特色之一，也可做為產品差異化的重要功能，可是就選定主題、編寫腳本、內容製作，多媒體產品所花費的成本跟時間比起靜態的數位化出版高了許多，博客來的林祐萱小姐將多媒體出版形容為就像拍一部電影，所以在受訪網站的產品內容中，目前只有博客來所提供《惡魔的夏天》、《東區的男子公寓》等少數的多媒體產品。

電腦類和財經企管類是目前被認為經營網路電子書比較適合的書種，但是主要握有內容的出版社，還是基於獲利考量，這類內容也還不多，唯一例外的是微軟電子書苑網站，這個網站是將微軟的電腦書作成電子書放在網路上，供付費下載。

此外，不同的網路特性，目標消費者也會不同，所以在提供書種時也會有不同的考量。明日書城的經營是定位為數位內容供應商，除了供應給博客來及鴉片網等網站，主要是將其內容免費提供給母公司所生產的手機或 PDA 用戶閱讀，採取和手機或 PDA 搭售的方式，明日書城的電子書成為贈閱的產品，藉以推廣網路電子書的閱讀習慣。所以在 PC、手

機或 PDA 等不同網路，由於消費族群不同，所提供的產品內容也要做區隔，受訪者李進文先生就表示，在 PC 上排名第一的名家作品，可能到手機網路已經成為排名第二或第三的作品了，這也是業者在規劃產品時須注意的市場區隔。

因此，就書種方面，業者須考慮到不同網路市場的消費者需求，以及上網的產品是否具備了鏈結、檢索、多媒體或互動功能，強化在網路上的產品特色。

（三）無法定期新書上架

台灣目前每年有三萬多本新書上市，對於讀者而言，已經習慣了隨時有很多新書可以選購。可是網路電子書企業在取得內容方面面臨了困難，所以博客來的林祐萱小姐表示，讀者其實也會以紙本書的出版速度來衡量網路電子書上架的速度及數量，如果較長時間沒有新書上架，讀者失去了新鮮感，很容易就不再上站了，這會產生惡性循環的結果，對於好不容易培養起來的閱讀喜好，可能又會中斷。

網路電子書業者可以使用差異化的方式，將產品依時間、功能、完整性等方式，將紙本書、網路電子書、光碟電子書依據不同的時間或功能分別出版，比較可能爭取到更多作品在網路上發表。另外，業者也可向經濟部工業局申請多媒體創作輔導獎勵的補助，自行開發多媒體產品，持續推出新產品。

二、讀者社群討論

Hagel & Armstrong (1997) 強調會員資料的相互作用與累積，主要是為了達到關鍵數量的會員，然後收集會員的使用記錄，關鍵數量的會員

使用記錄可吸引廣告商和廠商，增加廣告與交易活動，進一步豐富會員的交易資料，關鍵的會員交易記錄最重要的可做為市場區隔，並提供個人化的服務，有效的促銷產品，達成企業獲利的目標。

依據產品差異化策略，可經營不同的讀者社群，讀者社群的經營最重要的可運用服務來增強差異化，並增加讀者的忠誠度。

（一）缺乏即時服務

電腦具有記憶、儲存、互動等功能，完全不同於紙本書的單向溝通方式，可以直接面對讀者，其實這些特性正是網路電子書業者可以發揮的加值服務，在網站上提供一些個人化或互動的服務，增加產品的附加價值，累積或收集到讀者的相關資料或使用記錄，運用在經營決策上。以網路電子書所提供免費閱讀的部分，除了作為推廣數位閱讀，其實也是收集讀者使用記錄的最佳工具，藉由和讀者間的互動，便可了解讀者喜好的產品與服務，即時回應讀者更客製化的服務。

對以銷售平台為定位的博客來而言，成立六年多，累積了豐富的讀者資料庫，這些讀者的使用記錄具有不可複製、非透明性等核心資源特性，使博客來可以在跨入網路電子書的經營時，相較其他非銷售平台的網站，不用花費一段時間去收集關鍵會員的數量，可以立即在產品規劃、行銷手法、讀者服務、品牌知名度等方面，擁有一個很成熟的操作經驗，有助於博客來可以依過去的資源和經驗，評估產品線、價格、通路、促銷的服務成效，立即提供更符合讀者需求的服務。

（二）忽略創作平台

會員的創作內容也是聚集社群的方式之一，Hagel & Armstrong(1997)認為，豐富與高品質的內容是吸引讀者進入社群的條件，其中的會員創

作也是重要來源之一，擁有越多會員的創作內容，就吸引越多的會員。Hibook 就設有個人的創作平台，除了可以豐富網站內容、增加讀者的忠誠度，也可以進一步成為產品的來源；當電腦及上網人口越來越普及，許多人已經越來越習慣在網路上發表自己的看法，與其他人互動。

《第一次親密接觸》原先只是 BBS 站的連載作品，經由越來越多的網友不斷地傳遞分享，最後再出版為紙本書，可見網友本身的作品也能吸引讀者聚集，甚至成為受歡迎的產品。

因此，網路電子書業者可提供創作平台的服務，增加讀者作品發表空間的服務，建立網站獨特的風格。

（三）交流園地不足

交流園地主要可發揮互動的功能，網友之間、網友和作者之間、網友和公司之間，達到相互表達意見的功能，增加網友的忠誠度；這些內容可引起其他網友的好奇，也可吸引尚未加入討論的網友加入討論。

Hibook 除了創作園地，還設有交流園地，可以讓讀者發表讀後的心得，或者其他的看法，讓網友有參與感。遠流博識網的「失戀雜誌」單元，以水瓶鯨魚為號召，讓網友在其中自由發表，每一季再結集相關內容出版紙本的《失戀雜誌》，也有不錯的銷售量。

因此，經營者則可藉由和讀者的互動服務，建立品牌的差異化，也可培養讀者的忠誠度。

（四）忽視舉辦活動

網路電子書網站也可以不定期舉辦活動，靜態的網站鏈結，比較動態的記者會、演唱會、座談會，都是可以更直接和網友互動。

以博客來《惡魔的夏天》為例，在促銷活動期間，透過和其他內容網站、Sina 網站、滾石網站、魔岩網站、《自由時報》的合作，就吸引許多

網友上到博客來的電子書館，凝聚網友的向心力。

此外，演講、座談會活動，則可建立網站在某相關領域的專業形象，增強網友的認同感。

（五）缺少發行電子報

閱讀電子報已經成為許多上網族吸收資訊的方式之一，電子報是主動將訊息傳播給讀者的方式，這是網路電子書網站可以定期將最新的出版或活動消息主動告知讀者，業者可將名家作品，或者精彩篇章摘要以電子郵件免費寄給讀者，搭配相關的促銷活動，也可增加網站的流量。

因此，網路電子書業者可增加郵寄免費電子報的服務，讓讀者隨時收到其喜好領域的出版訊息或折扣優惠。

三、人才討論

吳思華（2000）將企業的核心資源分為資產和能力，能力可分為個人能力和組織能力，依據受訪資料分析，個人能力尤其是受訪業者認為相異於他者的重要資源，人才掌握了產業知識、技術和人際網路關係等能力。網路電子書企業屬於網路內容提供者，本身可生產內容，也可將內容提供給其他業者，所需要的人才包括電腦網路技術、內容生產、傳播和管理人才。

（一）電腦網路技術人才

在網路的環境下，網路電子書企業必須要著重相關技術，所有的經營活動都與技術習習相關。

網路電子書是經由網站直接面對讀者，因此不僅需要架設網站的相關技術人才，網站所提供的產品，必須考慮到網路所能接受的題材，內容

大小，所提供的鏈結、查詢等加值服務，加密措施，下載時間，銷售通路的合作，行銷推廣等，這些都是以技術為基礎才能做到。明日書城就表示，技術資源使他們能迅速將內容轉換為商品化產品上市。

就讀者服務方面，網站所設立的創作園地、交流園地、留言版、聊天室、電子報等功能，也都是以技術為出發點才能做到，在網站不斷發展關鍵會員數量的同時，對企業來講，也需要提升相關技術設備或附加功能的創新，才能有好品質容納更多的上站人次。Hibook 表示在技術的基礎上，才有可能進一步對讀者提供服務。

（二）傳播人才

根據受訪資料分析，網路電子書相較於傳統圖書出版業提供了數位化的知識內容，從了解市場需求、產品規劃到內容製作，網路電子書企業仍須依賴編輯人才就網站定位去尋找合適的作品或作者，洽談版權，將取得版權的內容加以適當的編輯、修整美化，成為讀者易於接受的閱讀格式，其次再依照性質加以分類成財經企管、文學或旅行等不同的書系，方便讀者依分類找到自己所需的產品。因此，網路電子書企業需要傳播的相關人才，才能取得內容，進行內容的製作生產，以及行銷。

（三）管理人才

網路的進入障礙低，只要有好的創意都可成立網站，但在網路資訊公開化的特性下，創新很快就會被模仿，所以還是需要專業的管理人才，就資金管理、組織運作、行銷等方面作適當的規劃。

網路又具有即時與互動的特性，在經營上必須快速地回應讀者的需求，才能在激烈競爭的網路環境生存，所以必須有懂得整合各項資源的商業管理人才，透過管理人才迅速協調或運用內部的資源，或向外尋求策略聯盟的合作資源，才能像博客來在推廣《惡魔的夏天》時，在短期內和許多網站、報紙媒體、唱片公司達到聯盟的協議，將產品推廣出去。

網路具有的創新、互動與即時等特性，都使網路電子書企業必須在經營方式的創新或整合資源方面，必須更快速的回應市場需求，所以需要專業的商業管理人才加入。因此，網路電子書企業如能同時擁有在技術、傳播、管理等方面的專業人才，建立完善的經營管理團隊，能使企業快速地將產品上市，取得商機。

四、建立品牌知名度討論

品牌代表對某件東西的熟悉度或品質，也是核心資源中的無形資產，因此品牌知名度也是建立差異化策略的重要方式之一，世界性的知名品牌，如可口可樂、麥當勞每年均花費鉅資在維護品牌形象上，網路的 Yahoo 和 Amazon 也投入了大筆資金在建立品牌形象上。所以，網路電子書網站要在各式各樣的網站中脫穎而出，就必須努力建立品牌知名度。而建立品牌知名度的方式，除了付費廣告外，也可以記者會、演講或策略聯盟的方式。

（一）記者會或新聞稿

舉行新產品記者會或發布新聞稿，是主動引起媒體注意進而刊登訊息的方式，可以藉此將網站品牌結合產品一起曝光，可是如果訊息太過平凡也是無法引起記者採訪的興趣，所以在議題設定上，必須要有新意，無法重覆前一產品的模式，明日書城的李進文先生就表示，明日書城在促銷上需要結合集團的資源，才能決定以哪個點做為議題。

智慧藏就善於運用記者會的方式，將開站及新產品的訊息傳布出去，建立智慧藏在業界創新產品的品牌形象。

（二）演講或座談會

網路電子書網站可結合其他網站、媒體或雜誌，甚至政府單位舉辦演講或座談會，藉由作者或其他專家學者，吸引讀者上網，進一步讓讀者認識網站品牌，也可建立網站在相關領域的專業形象。

（三）策略聯盟

網路電子書網站可藉由促銷活動，結合不同的媒體或網站一起促銷，也可吸引其他網站或媒體的讀者上網，其他網站或媒體的讀者基於對原網站或媒體的信任，也較容易取得他們的品牌信任。

以博客來的《惡魔的夏天》為例，林祐萱小姐表示，網路電子書的促銷可以做得比紙本書更廣更多，而且不用再花任何的費用。

（四）廣告

付費廣告可最直接針對所要訴求的品牌形象做廣告，業者可將費用列入經營預算中，或由營收的百分比做為經營品牌的支出，在入口網站或報紙刊登。

（五）申請政府補助

網路電子書業者也可向經濟部工業局申請多媒體產品行銷輔導獎勵的補助，藉由產品行銷活動，也可增強品牌知名度。

五、雙元產品市場討論

雙元產品市場是業者可以建立差異化的經營模式之一。傳統的圖書

出版業者的營收來自於紙本書的銷售數量，但是就網路電子書網站而言，已經具有 Picard (1994) 所指出的「雙元產品市場」的特性，業者生產一種內容產品，卻可以運作在兩個市場，一個是讀者購買產品內容的市場，另一個是廣告商購買廣告的市場；就線上出版業而言，多數網站的主要營收有 60% 來自廣告，40% 來自訂閱費，因此業者可將產品內容成為免費產品，收入來自廣告商所刊登的廣告。

以大英百科全書網站為例，提供了免費查詢卻有廣告的網站，以及收取費用而沒有廣告干擾的內容查詢網站，讀者可以依需求上網。

業者可在進入市場的早期，以免費的內容吸引讀者上網，用廣告費來支持網站的經營，除了可建立讀者的數位閱讀的習慣，也可收集到讀者的使用記錄，讀者的使用記錄可運用在產品系列的經營，或進行產品差異化，差異化的部分就可依讀者需求進行不同的收費，訂閱費或會員費就可成為固定收入來源的一部分。

第六章 結論與建議

本章第一節首先說明了本研究之研究結果；第二節是針對網路電子書企業的發展，提出差異化策略，分別就產品內容、讀者社群、人才、建立品牌知名度、雙元產品市場等議題作建議；第三節是說明了後續建議。

第一節 結論

經由深入訪談資料分析，本研究之研究結果包括：網路電子書企業的核心資源項目與經營策略構面。

一、網路電子書企業的核心資源

(一) 人才與技術是網路電子書企業的核心資源

人才掌握了產業知識、技術與人際網路，產業知識使業者可以了解市場需求，人際網路則可開拓經營的相關資源，技術是提供讀者完善服務的基礎，因此，人才與技術是網路電子書企業的核心資源。

（二）商品資料庫是網路電子書企業的核心資源

內容的精緻度與深度是吸引讀者上網的誘因，也是業者啟動報酬遞增的動態循環的首要目標，所以建置豐富與深度的內容資料庫是經營網路電子書的重要基礎。

（三）顧客資料庫是網路電子書企業的核心資源

網路電子書以豐富的內容聚集讀者，網站可運用網路的特性，收集使用者的教育程度、收入、偏好、需求等相關資料，這些資料無法讓競爭者模仿或取得，而且有助於管理者在產品、價格或服務等方面即時回應消費者的需求。

二、網路電子書企業的經營策略構面

（一）差異化的產品策略

網路電子書網站可依據電子化特性，建立電子書與紙本書相異的產品特色，進一步可運用本身資源，經由產品資料庫，製作成不同的版本，提供與眾不同的服務，建立相異於其他網站的產品策略。

（二）低價策略可以促進網路電子書發展

網路電子書具有較高的製造成本，但再製成本很低，而且可以一賣再賣，因此網路電子書企業可以使用低價策略進入市場，讓讀者在沒有消費壓力下，養成閱讀網路電子書的消費習慣。

（三）策略聯盟是迅速取得資源的方式

策略聯盟可幫助網路電子書企業在激烈的競爭環境中，迅速取得資源，無論在技術合作、取得版權、收費機制、行銷、媒體宣傳等各方面，網路電子書企業可運用策略聯盟方式快速取得資源。

（四）制定電子書產業標準

目前在網路電子書的內容編輯格式、加密、閱讀格式等方面並無設定相關的產業標準，對業者的經營會有決策的不確定性，增加企業的風險。行政院現已決定投入 40 億經費推動電書計劃，制訂共用閱讀器軟體和作業平台，但因目標對象是中小學的教科書業者，所以是否考慮到非中小學教科書業者的使用需求，業者仍應積極參與。

（五）促銷是不可或缺的經營活動

消費者處在資源氾濫的時代，網路電子書對於許多讀者還很陌生，可能不曉得它的功能特色，或者不清楚何處可以取得產品或服務，業者必須將促銷列為重要的經營活動。

（六）建立品牌知名度

品牌是企業重要的無形資產，品牌知名度代表了消費者知道品牌的存在，以及產品的性質與所提供的服務，對於新興的網路電子書企業更需大力提升品牌知名度，促進消費者購買的意願。

（七）申請政府補助

網路電子書業者可善用經濟部的促進產業升級條例，以及數位多媒體創作到行銷的輔導獎勵機制，將產品打入市場，逐漸建立經營的規模。

(八) 共同推廣專用電子書閱讀機

網路電子書的普及與專用電子書閱讀機習習相關，行政院為推動中小學生使用電子化書包，將制訂電書國家標準，讓資訊家電業者開發低廉的電子書包硬體，這個計劃將有助於推廣數位化閱讀；網路電子書業者為使網路電子書的市場更加蓬勃發展，也可以將內容產品結合專用電子書閱讀機的廠商共同一起促銷推廣，加速網路電子書的普及。

(九) 華文市場是目標市場

網路電子書網站可以打破地理限制，服務使用相同語文的讀者，因此網路電子書企業可將目標市場定為華文市場。

表 6-1 本研究結果簡述表

網路電子書企業的核心資源	1.人才與技術是網路電子書企業的核心資源 2.商品資料庫是網路電子書企業的核心資源 3.顧客資料庫是網路電子書企業的核心資源
網路電子書企業的經營策略構面	1.差異化的產品策略 2.低價策略可以促進網路電子書發展 3.策略聯盟是迅速取得資源的方式 4.制定電子書產業標準 5.促銷是不可或缺的經營活動 6.建立品牌知名度 7.申請政府補助 8.共同推廣專用電子書閱讀機 9.華文市場是目標市場

第二節 建議

綜合第五章第二節的討論，網路電子書業者可在產品內容、讀者社群、人才、建立品牌知名度以及雙元產品市場建立差異化策略的討論之後，本研究將就產品內容、讀者社群、人才、建立品牌知名度以及雙元產品市場等方面建立差異化策略提出建議（見表 6-2）。

表 6-2 本研究對於網路電子書企業發展之建議

	主要現象	建議做法
產品內容	版權取得困難	<ul style="list-style-type: none"> ●加強加密技術的研發 ●可以開發個人網站作者 ●鏈結策略聯盟的內容資源
	缺乏適當的書種	<ul style="list-style-type: none"> ●收集消費者的使用記錄 ●由網站設計問卷調查，調查消費者的需求
	無法定期新書上架	<ul style="list-style-type: none"> ●以季或半年為期，就版權取得的數量，規劃定期上架的時程 ●申請政府的創作補助，自行開發產品
讀者社群	缺乏即時服務	●增加產品、價格、促銷等即時交易的服務
	忽略創作平台	●開闢創作平台
	交流園地不足	●設立交流園地
	忽視舉辦活動	●多舉辦活動，促進和讀者友好關係
	缺少發行電子報	●發行電子報，主動散佈新的產品訊息
人才	電腦網路技術人才	<ul style="list-style-type: none"> ●善用電腦網路技術人才，加速商品化效率 ●並提升讀者服務的層次
	傳播人才	●運用傳播人才處理、分類資訊的能力，規劃適當內容
	管理人才	●加入管理人才，規劃資金調度、組織運作、整合資源等工作
建立品牌知名度	記者會或新聞稿	●主動以記者會或新聞稿方式散佈訊息，增加在媒體上的曝光率
	演講或座談會	<ul style="list-style-type: none"> ●定期舉辦演講或座談會，建立網站在某領域的專業形象 ●以演講或座談會促進讀者對品牌的忠誠度
	策略聯盟	<ul style="list-style-type: none"> ●吸引策略聯盟網站的網友認同 ●透過策略聯盟，提升品牌知名度
	廣告	●固定支出費用，建立品牌知名度

	申請政府補助	•主動向政府申請多媒體產品的行銷補助，增強品牌形象
雙元產品市場	缺乏雙元產品市場的經營模式	•業者可運用雙元產品的概念，尤其是在消費者尚未建立付費觀念時，免費銷售產品，將廣告費列為部分收入

第三節 後續建議

本研究對於後續相關的研究，提出以下幾點建議：

(一) 進行個案研究

後續的研究者可針對同樣主題，選擇單一個案進行研究，親身參與觀察研究個案在建構核心資源與擬定經營策略的活動，了解企業本身實務運作過程，做更深入的研究，以提出更完善的建議。

(二) 他國經驗的討論

就網路電子書的發展，台灣的發展尚在起步階段，無論就技術的發展或經營模式都有待再參考其他國家的經驗，因此，後續研究者可以美國或其他成功的網路電子書企業為例，探討該企業在建構核心資源與擬定經營策略的過程，作為台灣網路電子書企業發展的參考。

(三) 策略聯盟

本研究發現策略聯盟對於經營網路電子書，扮演著重要角色，由於閱讀網路電子書會牽涉到下載、付費，以至於取得內容授權等許多層面，許多業者往往採用策略聯盟的方式取得資源，而策略聯盟有多種方式，

後續研究者可就策略聯盟與建立核心資源及規劃經營策略之間的關係進一步研究。

參考文獻

一、中文部分

丁文玲(2001), 管他 e 塌糊塗 電子書照樣來電 ,《中國時報》, 4 月 8 日, 第 12 版。

王鈿(2000),《從虛擬社群觀點探討女性網站之經營模式：以 i-Village 為例》, 台北：國立台灣大學商學研究所未出版碩士論文。

王仲儀(1998),《網際網路線上出版業之經營策略分析：以電子報產業為例》, 台北：國立政治大學科技管理研究所未出版碩士論文。

王佩華(1999),《環境與組織因素對產品多樣性的影響：以台灣地區國語流行音樂市場為例》, 新竹：國立交通大學傳播所未出版碩士論文。

王秉鈞主譯(1995),《管理學》, 台北：華泰, 譯自 Robbins, Stephen P.

王耀先(1996),《出版社的經營管理》, 瀋陽：遼寧教育。

王雪玲(2001), 電子書包上路 書包減重有譜 ,《大成影劇報》, 7 月 12 日, 第 16 版。

王曉雯(2001), 電腦缺字有解 ,《大成影劇報》, 5 月 24 日, 第 16 版。

方世榮譯(1997),《行銷學原理》, 台北：台灣東華, 譯自 Kotler, Philip & Armstrong, Gary。

天下文化策劃編輯(1999),《出版人的對話》, 台北：天下。

史榮恩(2001), e 世代愛 K 電子書 ,《民生報》, 1 月 10 日, 第 D5 版。

- 史大化(1999),《創新、資源特性與成長策略之研究：以網站經營廠商為例》，台北：國立中興大學企業管理研究所未出版碩士論文。
- 司徒達賢(1995),《策略管理》，台北：遠流。
- 那福忠(2001), 電子書的 PDF 與 XML 之爭 ,《蕪新》, URL <http://www.brainnew.com.tw/> { 3.4 }
- 呂理則(2001), 電子書的地盤之爭 ,《蕪新》, URL <http://www.brainnew.com.tw/> { 3.4 }
- 呂綸秦(1997),《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》，新竹：國立交通大學傳播研究所未出版碩士論文。
- 呂錦珍、洪毓瑛譯(2000),《Webonomics》，台北：天下，譯自 Schwartz, Evan I.
- 李欣緻 鍾淑娟(2000), 新世紀的閱讀趨勢 ,《PC WORLD》, 135 期, 頁 37-43.
- 李若松(2001), 推廣「電子書包」政院投入 40 億 ,《聯合報》, 11 月 24 日, 第 11 版。
- 李彪(2000),《媒體產業結構與報業策略管理：以中國時報為例》，高雄：國立中山大學中山管理學院高階經營管理碩士班未出版論文。
- 李世輝(1991),《產業結構與企業競爭策略之研究：以台灣區機械工業之實證》，台北：國立台灣大學商學研究所未出版碩士論文。
- 李惇弘(2000),《網路商店核心資源之研究》，台北：國立政治大學企業管理研究所未出版碩士論文。
- 李金銓(2000),《大眾傳播理論》，台北：三民。
- 李芳齡譯(2001),《企業策略》，台北：天下，譯自普哈拉等。
- 李美華等譯(1998),《社會科學研究方法》上下, 台北：時英，譯自 Babbie, Earl.
- 吳思華 (2000),《策略九說》，台北：臉譜。
- 吳瓊雯(1999),《網站經營業者發展階段關鍵資源之研究》，台北：國立政治大學科技管理研究所未出版碩士論文。
- 邱炯友(1996), 資訊價值體系中的電子出版 ,《資訊傳播與圖書館學》, 3 卷 2

期，頁 55-65。

- _____ (2000)，《電子出版的歷史與未來》，URL
<http://www.gaya.org.tw/journal/m23/23-main1.htm> (11.24)
- 林信成(2000)，《基於 XML 之新一代 Web 技術及其在電子出版之應用》，URL
<http://www.gaya.org.tw/journal/m23/23-main1.htm> (11.24)
- 林志成(2000)，《顛覆傳統閱讀 電子書 e 路發》，《中國時報》，2 月 5 日，第七版。
- 林錦鈴(1998)，《電子書行銷成功因素之探討》，台北：文化大學印刷造紙研究所未出版碩士論文。
- 林廷一(1997)，《企業線上行銷通路之研究》，台北：國立台灣大學商學研究所未出版碩士論文。
- 林崇偉(2000)，《網路的媒體，媒體的網路》，台北：國立台灣大學新聞研究所未出版碩士論文。
- 周一玲(2001)，《財經網路媒體經營模式之關鍵成功因素探討》，台北：國立台灣大學國際企業學研究所未出版碩士論文。
- 周明慧(1998)，《「國家角色」與「商品網絡」：台灣地區圖書出版業發展經驗》，台北：東吳大學社會學系未出版碩士論文。
- 周旭華譯(1998)，《競爭策略》，台北：天下，譯自 Porter, Michael E.。
- 周添城譯(1990)，《美國產業之結構、行為、績效》，台北：正中，譯自 Caves, R. 查修傑、連麗真、陳雪美譯(1999)，《電子商務概論》，台北：和碩出版社，譯自 Kalakota, R. & Whinston, A. B.。
- 洪瑞隆(1999)，《以核心資源觀點探討學術型創新育成中心之運作》，新竹：國立交通大學科技管理研究所未出版碩士論文。
- 胡幼慧主編(1996)，《質性研究：理論、方法及本土女性研究實例》，台北：巨流。
- 涂瑞華譯(1996)，《傳播媒介與資訊社會》，台北：亞太，譯自 Straubhaar, Joseph

& LaRose, Robert.

翁秀琪(1998),《大眾傳播理論與實證》,台北:三民。

孫銘鴻(2000),《網際網路上的非實體電子出版之發展模式》,嘉義:南華大學出版學研究所未出版碩士論文。

陳昭伶(2000),《台灣無線電視台數位化研究:以產業與組織觀點分析》,嘉義:國立中正大學電訊傳播研究所未出版碩士論文。

陳昕(1998),《網路商店之資源、事業網路、競爭優勢與行銷策略之關係:以國內販賣個人電腦產品的網站為例》,台北:國立政治大學科技管理研究所未出版碩士論文。

陳郁宜、闕淑茹(2001),《網路電子書在台灣出版市場可行性之研究》,銘傳大學,「新世紀、新思維國際學術研討會:網路媒體經營新思維」。

陳景堯(2000a),《電子書給閱讀一個新定義》,《天下雜誌》,別冊1,頁32-35。

_____ (2000b),《一本電子書,一個圖書館》,《天下雜誌》,別冊1,頁38-39。

陳炳宏(2001),《傳播產業研究》,台北:五南。

陳本宗(2000),《廣播電台競爭優勢與策略研究》,台北:國立政治大學廣播電視學系未出版碩士論文。

陳尚德(1998),《網際網路中介商之經營策略研究》,台北:國立台灣大學商學研究所未出版碩士論文。

陳珮穎(2000),《探討影響數位化圖書資料發行策略之因素》,桃園:國立中央大學企業管理研究所未出版碩士論文。

陳明哲(1997),《策略管理的教學與研究》,《中山管理評論》,5卷3期,頁469-481。

陳朝盟(2000),《公共策略管理之適當模式:哈佛企業政策、策略聯盟、競爭力分析...還是其他?》,《中國行政評論》,9卷4期,頁1-34。

陳世欽編譯(2001),《美教科書出版商e起來》,《聯合報》,3月12日,第10版。

陳信榮(2000),《台北書展出版社大清庫存》,《經濟日報》,2月19日,第28版。

許士軍(2000),《管理學》,台北:台灣東華。

- 許是祥譯(1987),《企業策略管理》,台北:中華企業管理發展中心,譯自 Aaker, David A.。
- 許桂芬(1999),《網際網路在出版業之應用:企業行銷策略與消費者行為之研究》,台北:淡江大學大眾傳播學系傳播碩士班未出版論文。
- 張志偉(1999),《Amazon.com:亞馬遜網路書店發跡傳奇》,台北:商周。
- 張清溪等(1998),《經濟學》,台北:翰蘆圖書。
- 張安源(1987),《我國圖書出版創新經營之研究》,台北:國立台灣工業技術學院工業管理研究所未出版碩士論文。
- 張美惠譯(1999),《資訊經營法則》,台北:時報,譯自 Shapiro, Carl & Varian, Hal R.。
- 郭家銘(1999),《圖書出版的數位化現象暨其科技歷程探索》,嘉義:南華大學出版學研究所未出版碩士論文。
- 須文蔚(2000), 文學創作線上出版初探 , URL http://www.myfreshnet.com/BIG5/literature/li_expert/wshu/archive/10011.asp
(3.25)
- 黃元鵬(1999),《文化基因與網路出版》,嘉義:南華管理學院出版學研究所未出版碩士論文。
- 黃宏義譯(1984),《策略家的智慧》,台北:長河,譯自大前研一。
- 黃聖志(1994),《出版社行銷通路之研究》,台北:文化大學經濟學研究所未出版碩士論文。
- 黃營杉譯 (1999),《策略管理》,台北:華泰,譯自 Hill, Charles W. L. & Jones, Gareth R.。
- 馮建三譯(1994),《媒介經濟學》,台北:遠流,譯自 Picard, Robert G.。
- 游仕偉(2001),《網路電子書讀者之使用動機與行為研究》,嘉義:南華大學出版學研究所未出版碩士論文。
- 趙啟麟 (2000a), 暗潮洶湧的電子書市系列 1----盜版與格式 ,《明日報》, URL

- <http://www.ttimes.com.tw/2000/09/04/1/book/200009010204.html> (11.4)
- _____ (2000b) 暗潮洶湧的電子書市系列 2----書種、作家與著作權 ,《明日報》, URL <http://www.ttimes.com.tw/2000/09/04/1/book/200009040191.html> (11.4)
- 趙政岷(1998),《網路合作關係之決定因素探討：以台灣出版業為例》,桃園：國立中央大學人力資源管理研究所未出版碩士論文。
- 楊東典(2000),《網路媒體經營策略之研究》,台北：國立政治大學科技管理研究所未出版碩士論文。
- 楊俊傑(1996), 網路電子出版讀者端文件界面的探討 ,《資訊傳播與圖書館學》, 3 卷 2 期, 頁 39-43。
- 榮泰生(1997),《管理學》,台北：五南。
- 蔡元隆(1998),《網路媒體出版事業經營要素之研究》,台北：國立政治大學科技管理研究所未出版碩士論文。
- 蔡美娟(2000), 今年書市趨向量少樣多,文學類書有再興盛之勢 ,《聯合報》, 2 月 14 日, 第 14 版。
- 劉楚慧(2000), 歡喜迎接電子書時代 ,《數位周刊》, 11 期, 頁 96-99。
- 劉翰璋(2000),《圖書出版之互補性產業演進與產品創新速度關係之研究》,台北：國立政治大學企業管理研究所未出版碩士論文。
- 劉志雄(1996),《台灣電梯產業環境、結構、競爭行為與競爭策略研究分析》,高雄：國立中山大學企業管理研究所未出版碩士論文。
- 韓明中(1998)《網路書店之市場機會與經營策略》,台北：國立台灣大學商學研究所未出版碩士論文。
- 蘇玉櫻、梁永安、吳國卿譯(2000),《刻不容緩》,台北：經典傳訊,譯自 Modahl, Mary。
- 蘇拾忠(1988),《產業環境因素與企業競爭策略關係之研究：以我國營建業為例》,台北：國立政治大學企業管理研究所未出版碩士論文。

龔平邦(1991) ,《管理學》, 台北 : 三民 , 頁 183-212。

二、英文部分

Aaker, David. A. (1988). Strategic Marker Management (pp.4-6). New York: John Wilery & Sons.

Albarran, A.B. (1996). Media Economics: Understanding Markets, Industries and Concepts. Ames Iowa: Iowa State University Press.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management,17(1), 99-120.

Brian & Blunden, Margot. (1995). Introduction and EP business overview. The Electronic Publishing Business and its Market (pp. 1-45). UK: Pira International.

_____ (1997) Perspectives on EP Strategies. Electronic Publishing Strategies (pp.1-65). UK: Pira International.

Collis, D.J. & Montgomery, Cynthia A. (1995). Competing on Resources: Strategy in the 1990s. Harvard Business Review, July-August, 118-128.

Courtney, H., Kirkland, J., & Viguerie, P. (1997). Strategy Under Uncertainty. Harvard Business Review, Nov.-Dec., 67-69.

Das, T. K. & Teng, Bing-Sheng. (2000). A Resource-Based Theory of Strategic Alliances. Jouranl of Management, 26(1), 31-61.

Ferguson, Paul R. (1998). Industrial Economics: Issues and Perspectives(p8). London: Macmillan Education.

Glueck, William F. (1980). Business Policy and Strategic Management . New York : McGraw-Hill.

Gomery, D. (1989). Media Economics: Terms of Analysis. Critical Studies in Mass

- Communication, 6(1), 43-60.
- _____ (1993). The Centrality of Media Economics. Journal of Communication , 43(3), 190-198.
- Grant, R.M.(1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. California Management Review, 33(3), 114-135.
- Greco, Albert N. (1999). The Impact of Horizontal Mergers and Acquisitions on Corporate Concentration in the U.S. Book Publishing Industry: 1984-1994. Journal of Media Economics, 12(3), 165-180.
- Hagel, John III & Armstrong, Arthur G. (1997). Net Gain: Expanding Markets Through Virtual Communities. Boston : Harvard Business School Press.
- Hawkins, Donald T.(2000a). A Major Publishing Revolution — Part 1. Onlin, 24(4), 14-28.
- _____ (2000b). A Major Publishing Revolution — Part 2 : The Marketplace. Onlin, 24(5), 18-36.
- Hendriks, P. (1995). Communication Policy and Industrial Dynamics in Media Markets: Toward a Theoretical Framework for Analyzing Media Industry Organization. Journal of Media Economics, 8(2), 61-76.
- Junnarkar, Sandeep & Farmer, Melanie Austria (2000). E-publishing Has Lengths to Go before Making Splash. URL <http://news.cnet.com/news/0-1007-200-1931101.html> (11.17) .
- Kilgour, Frederick G. (1998). The Evolution of the Book(151-172). London : Oxford University Press.
- Kozinets, Robert V. (1999). E-Tribalized Marketing?: The Strategic Implications of Virtual Communities of Consumption. European Management Journal, 17(3), 252-264.

- Mayfield, Kendra. (2000). E-Books King: Stephen the First. URL
<http://www.wired.com/news/print/0,1294,34940,00.html>. { 3.14 }
- McGeever, Christine.(2000). E-book Piracy Doesn't Frighten Publishers.
Computerworld, 34(15), 40.
- Miles, R.E. and Snow C.C.(1978). Organizational Strategy, Structure and Process.
 New York: McGraw-Hill.
- Peltier, James W., Schibrowsky, John A. & Davis, John. (1998). Using Attitudinal
 and Descriptive Database Information to Understand Interactive Buyer-seller
 Relationships. Journal of Interactive Marketing, 12(3), 32-45.
- Rose, M. J. (2000a). E-Books: The Next Chapter. URL
<http://www.wired.com/news/print/0,1294,34210,00.html> { 11.17 }
- _____ (2000b). What's next: Bookster ? URL
<http://www.wired.com/news/print/0,1294,39202,00.html> { 11.17 }
- _____ (2000c). The Story of E (Books). URL
<http://www.wired.com/news/print/0,1294,335037,00.html> { 11.17 }
- Shaver, M. A. (1995). Application of Pricing Theory in Studies of Pricing Behavior
 and Rate Strategy in the Newspaper Industry. Journal of Media Economics,
 8(2), 49-60.
- Sherman, B. L. (1995). Telecommunications Management: Broadcasting/ Cable and
 the New Technologies. New York: McGraw-Hill.
- Swanson, John. (2000). Keeping Your Guard up in the Digital Age. Publish, 15(8),
 60-61.
- Wenerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the firm. Strategic Managemen
 Journal, 5(2), 171-180.
- _____ (1989). From Critical Resources to Corporate Strategy. Journal of
 General Management, 14(3), 4-12.

Wildstrom, Stephen H.(2000). A New Chapter for E-books. Business Week, 3674, 18.

Wirth, M., & Bloch, H.(1995). Industrial Organization Theory and Media Industry Analysis. Journal of Media Economics, 8(2), 15-26.

三、網站資源

1. <http://210.59.147.49/>
2. <http://www.book4u.com.tw/>
3. <http://www.books.com.tw/>
4. <http://www.bookinsight.com.tw/>
5. <http://www.bookfree.com/>
6. <http://bookstore.glassbook.com/store/getreader.asp>
7. <http://www.brainnew.com.tw/>
8. <http://www.chinesebooks.com/>
9. <http://www.chinesebook.net/>
10. <http://etext.lib.virginia.edu/ebooks/ebooklist.html>
11. <http://www.ebook.com.tw/>
12. <http://ebook.seed.net.tw/>
13. <http://www.ebook007.com/>
14. <http://www.ecannet.com/>
15. <http://www.find.org.tw/>
16. <http://www.e-sbooks.com/>
17. <http://www.fyit.com.tw/>
18. <http://hibook.hinet.net/>
19. <http://hipress.hinet.net/>

20. <http://www.info520.com.tw/>
21. <http://www.microsoft.com/reader/>
22. <http://www.neovue.com/>
23. <http://www.oke.com.tw/>
24. <http://www.safapotato.com.tw/>
25. <http://www.silkbook.com.tw/>
26. <http://www.ssreader.com/>
27. <http://www.tsmedia.com/>
28. <http://www.yapn.com.tw/>
29. <http://www.yoshow.com.tw/>

附錄一 訪談大綱

您好：

久聞貴網站一直致力於推廣網路電子書的閱讀活動，對於網路電子書的普及功不可沒！

我們是南華大學出版所的師生，目前正在進行網路電子書企業「核心資源」的研究，為了進一步了解網路電子書企業在過去的經營活動，以及未來經營策略的重點，特別設計一份關於「台灣網路電子書企業之核心資源之研究」的問卷大綱，本研究主旨在討論我國網路電子書企業進行經營策略的種種議題，研究方法是專家深度訪談收集資料，共訪問國內相關之業界的主要領導人士約八到十位，採取開放式的問答方式，訪問時間約需一至二小時。

由於您對於經營網路電子書具有相當程度的參與及經驗，您的意見對於本研究十分珍貴且重要。後學將綜合您的寶貴經驗與意見，希望對網路電子書企業的經營提出建議與可能的發展方向，以供網路電子書企業未來發展作為參考。

訪談大綱如下：

1.目前網路電子書的總體環境與產業環境的發展現況為何？

延伸問題：貴公司在外部環境的機會與威脅為何？

2.公司的核心資源為何？

3.公司的經營策略重點為何？

延伸問題：

(1) 依據核心資源，貴公司和別家的經營策略有何不同？

(2) 就貴公司的經營策略，和別家的比較，貴公司最大的競爭優勢為何？

4.公司的經營策略遇到哪些障礙與困難？

延伸問題：

(1) 請問以上所提到的種種困難，有沒有哪些是現階段或短期內無法克服或控制的障礙？

(2) 針對這些困難與障礙是否提出新的策略，或是修正原有的策略或計劃？

5.公司未來的規劃與發展策略為何？

祈盼您在百忙中，撥空接受我的訪問，謝謝。

敬祝

萬事如意

單位：南華大學出版學研究所
指導教授：劉駿州博士、陳勁甫博士
研究生：林美惠 敬上
聯絡方式：(04) 25373964、0922625236
g8332013@mail1.nhu.edu.tw
台中縣潭子鄉大新路 79 巷 20 號 5 樓

附錄二 訪員手冊

前言

XX 先生/小姐您好，很感謝您百忙之中撥冗接受我的訪問。首先為您說明本次研究（研究目的與主要研究問題.....）。這次訪談大約有五個面向的議題想請教您的意見，這五個面向分別是：網路電子書的總體環境與產業環境發展現況、公司的核心資源、公司的經營策略重點、經營策略遇到哪些障礙與困難、未來的規劃與發展策略。如果您不介意的話，我想使用錄音機記錄我們的談話過程，也再次向您保證，本次訪談所收集到的各項資訊都將只供學術研究之用。

一、請問就您的觀察，目前網路電子書的總體環境與產業環境的發展現況為何？

- 企業在研擬未來發展策略時，首先應就本身所面臨的外在環境加以分析，以評估企業本身在產業中的競爭優勢，作為策略決策的先決條件。

- 1.總體環境：政策法規、科技發展、經濟活動、社會文化；
- 2.產業環境：市場結構、消費者的需求與習慣、競爭者的策略行為、內容供應來源。

延伸問題：

- 1.貴公司在外在環境的機會與威脅為何？

(1) 機會：電腦及上網人口普及、資訊科技日新月異、華文市場蓬勃發展、可提供即時的專業資訊；

(2) 威脅：螢幕閱讀的接受情形不佳、閱讀軟體格式分歧、閱讀介面規格不一、內容來源困難、盜版嚴重、消費者尚未建立付費閱讀習慣。

二、貴公司的核心資源為何？

•資產：

- 1.有形資產：土地廠房、機器設備、現金、有價證券
- 2.無形資產：品牌/商譽、智慧財產權、執照、契約/正式網路、資料庫

•能力：

- 1.個人能力：專業技術能力、管理能力、人際網路
- 2.組織能力：業務運作能力、技術創新與商品化能力、組織文化、組織記憶與學習

三、貴公司的經營策略重點為何？

- 報酬遞增法則主要來自於內容吸引力與會員忠誠度的基礎。
- 目前台灣大部分的網路電子書均採取電子書與紙本書並行的方案。

- 1.目標市場的區隔與定位：在購買行為與需求特性上是否配合了產品線的特色；電子書與紙本書如何區隔；
- 2.產品的廣度與特色：最初成立的書種、選擇產品上市的考量、知名作者的合作方式、書系的規劃原則、每月的新書數量；
- 3.價格策略：訂價方法（市場需求、淨利潤報酬、參考競爭者、行規定價）、價格修訂策略（會員與非會員、產品組合、累積記點折扣價、特別理由促銷價）、偏向使用價格戰或非價格戰；
- 4.通路策略：消費者可以使用的下載裝置（PC、PDA、手機、電子書閱讀機或其他裝置）

- 5.促銷策略：是否有會員消費者資料庫、是否主動提供資訊給會員消費者，用何種管道、常使用的促銷工具為何（折價券、會員折扣、廣告、贈送特價品、抽獎、媒體報導）、使用何種方式增加網友瀏覽貴網站並購買。

延伸問題：

- 1.依據核心資源，貴公司和別家的經營策略有何不同？
- 2.就貴公司的經營策略，和別家的比較，貴公司最大的競爭優勢為何？

四、貴公司的經營策略遇到哪些障礙與困難？

●總體環境

- 1.盜版問題嚴重，使出版者和作者無利可圖；
- 2.電子書的軟體規格仍未統一；
- 3.電子書閱讀機不普遍。

●產業環境

讀者仍未建立在螢幕上的閱讀習慣；

●企業組織

產品概念轉變，出版者該如何吸引廣告商或搭售的策略聯盟；

延伸問題：

- 1.請問以上所提到的種種困難，有沒有哪些是現階段或短期內無法克服或控制的障礙？
- 2.針對這些困難與障礙是否提出新的策略，或是修正原有的策略或計劃？

五、貴公司未來的規劃與發展策略為何？

- 1.目標市場的區隔與定位

- 2.產品策略
- 3.價格策略
- 4.通路策略
- 5.促銷策略

結語

非常感謝您今天在百忙中接受我的訪問，您的專業見解十分寶貴，對於學生研究該議題必定有極大的幫助。在整理訪談記錄之後，若有其他問題，希望還可以向您請益。