

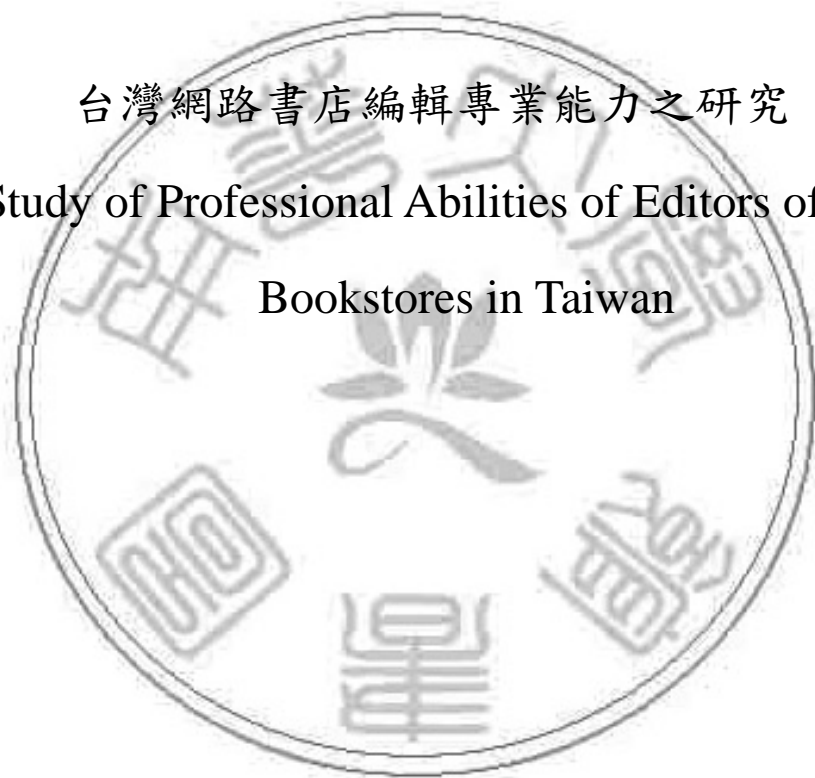
南 華 大 學

出版事業管理研究所

碩士論文

台灣網路書店編輯專業能力之研究

A Study of Professional Abilities of Editors of On-line
Bookstores in Taiwan



指導教授：陳俊榮 博士、陳森勝 博士

研 究 生：陳薇后

中華民國 九十三年 六月 二十九 日

南 華 大 學

出版事業管理研究所

碩士學位論文

台灣網路書店編輯專業能力之研究

研究生：陳薇后

經考試合格特此證明

口試委員：陳俊榮
潘文蔚
應志

指導教授：陳俊榮陳麗瑛

所 長：應志

口試日期：中華民國 九十三年 六月 二十九 日

謝誌

這篇論文的完成，首先要感謝孟樊老師對我的耐心與指導，也要謝謝陳森勝老師在百忙中，仍不吝提出的寶貴建議。在口試過程中，應立志所長的詳盡指正與建議，以及須文蔚老師願意遠下嘉義，甚至另外撰寫一篇廣泛且深入的論文審查意見，都使我獲益良多，也感受到自己在學術研究上的不足之處，瞭解到自己在學習與詮釋方法上的優點與缺失。此外，也要感謝陳靜芬、王美玲、吳正郁、劉虹風小姐及葉俊傑先生等出版先進，不僅答應接受採訪，並且願意暢談自己的工作內容、分享工作經驗與處事態度，這份論文中最具有價值的，應該是置放於附錄中，採訪這幾位先進的逐字訪談稿內容。

在求學過程中，有幸遇見多位師長，無論在知識學習、論文撰寫、甚至生活上，都不辭辛勞地忍受我的各種問題及麻煩，給予我最大的幫助。出版所孟樊老師、陳信元老師、王祿旺老師、蘇精老師、林訓民老師，社會所翟本瑞老師、吳慧敏老師，甚至輔大陳順孝老師、林麗雲老師、許順成老師與習賢德老師，都曾給予支持與鼓勵；學生最大的回報方式，僅僅是將所學盡力呈現於論文之中，而這本論文所能呈現出來的，其實還不到這些年來師長所教授的一半，實在自覺慚愧。而今即將脫離學生的身份，希望自己能將所學繼續運用於工作與生活之中。

感謝十七與姑媽的賞識與寬容，沒有你們，也就沒有這篇論文！謝謝行編的伙伴們，你們的關懷是我寫論文的動力，特別謝謝 Hoko，在我獨自擔憂與煩悶之餘，與我分享經驗、為我打氣，提供最有用的各式良方。

出版所八八級的十五位同學們，謝謝你們為我帶來廣闊的眼界，與你們共處的時光，不論是學習或者爭吵、吃喝玩樂還是南北奔波，都是我研究所生涯中最珍貴的記憶。謝謝 Lacoste，你給我的幫助不是學位所能夠衡量的。謝謝千惠、阿斌、小艾，你們的論文和經驗，不僅是我苦思時最佳的參考手冊，也是支持我寫下去的能量。

最後，謝謝我摯愛的家人。很幸運地，我有最疼我的爸媽、最支持我的弟弟、最可愛的妹妹，願意靜靜地守在一旁，料理我的生活、忍受我的脾氣。謝謝力維，無論是論文或者是生活，都願意做我的第一個讀者，傾聽、閱讀、瞭解我所有的感受。

曾經對於自己的論文謝辭有著許多的想像。也曾經天馬行空地想像，把各式各樣的謝辭拿來作內容分析研究。但是，真正輪到自己時，才發現一個渺小研究生在畢業前夕，想要表達的感謝竟如此難以言喻，背後所蘊藏的感情與回憶，多到無法量化。

南華大學出版事業管理研究所九十二學年度第二學期碩士 論文摘要

論文題目：台灣網路書店編輯專業能力之研究

研究生：陳薇后

指導教授：陳俊榮博士、陳森勝博士

論文摘要內容：

本論文嘗試針對台灣網路書店「網路編輯」人員的工作內容與專業能力，做初步的探索與分析。研究方法使用文獻分析法與深度訪談法，深度訪談主要是補文獻分析資料的不足，訪談對象則為台灣網路書店的網路編輯或相關部門主管。

研究發現，網路書店編輯所需要具備的專業能力，在較屬於技術層面的工作中，網路編輯需要具備「編輯」人員的專業能力，即對於書籍商品的瞭解及專業知識的培養、培養文字能力、對於網頁編輯技術的熟悉與運用；在企劃與執行層面的工作中，網路編輯除了支援與配合，其實更扮演管理者的角色，不僅在書展或其他行銷專案的規劃上需要協助或者轉化加值，更需要控管整個執行的流程，無論在企劃能力、創意、執行力、管理能力上，都要能夠以積極的態度處理細節、同時關照大局，具備責任感。

無論在編輯或者企劃的工作，網路編輯還必須在傳播「訊息」的過程中，同時注意、分析讀者／消費者的需求與反饋。網路編輯更必須具備專業道德，作為數位時代的守門人，需體認到其推薦給讀者的商品，都對於讀者的信任、公司品牌形象的建立，都會有很大的影響。

關鍵詞：編輯、網路編輯、網路書店、專業能力

Title of Thesis : A Study of Professional Abilities of Editors of On-line Bookstores in Taiwan

Name of Institute : Department of Publishing Organizations Management,
Nan Hua University

Graduate date : June 2004 **Degree Conferred :** M.B.A.

Name of student : Wei-Hou Chen

Advisor : Ph.D. Chun-Jung Chen, Ph.D. Miao-Sheng Chen

Abstract

This research wants to explore, define and analyze professional abilities of editors of on-line bookstores in Taiwan. Based on the qualitative research, this research is adopted by two methods as the literature review and in-depth interviews. These interviewees are editors or directors of on-line bookstores in Taiwan. In a way, the in-depth interviews can make up for inadequacies in the literature review.

On-line editors of on-line bookstores must be very proficient both in editing and executing. They need to possess quite a few professional abilities, which are familiar with book editors, such as acquainting themselves with publishing industry, practicing reading and writing abilities. They also need to possess website editing skills while working in on-line bookstores. Besides, they should also possess managing ability to execute several different forms of work, like to promote books and other kind of marketing cases. In short, they need to be proficient in editing, executing, planning, and managing abilities. At the same time, they should full of originality and being responsibility.

Above all, on-line editors must pay attention to consumers' requirement and feedbacks. As gatekeepers in digital age, on-line editors should also possess professional moralities. Every commodity they recommend for consumers might cause some affection to the brands of their company or consumers' trust.

Keywords : Editor, On-line Editor, On-line Bookstore, Professional Abilities

目 錄

中文摘要		i
英文摘要		ii
目錄		iii
表目錄		iv
圖目錄		v
第一章	緒論	1
1.1	研究動機與目的	2
1.2	名詞界定	7
1.3	文獻回顧與探討	10
1.4	研究方法	17
第二章	網路書店的組織與功能	22
2.1	網路書店的發展概況	22
2.2	網路書店的類型與組織	31
第三章	網路書店編輯的編輯能力	53
3.1	「編輯」的角色與發展	55
3.2	網路書店編輯的編輯工作與需求	66
第四章	網路書店編輯的企劃與執行能力	88
4.1	書店企劃的功能與發展	91
4.2	企劃案執行與銷售評估	115
第五章	結論	124
5.1	研究發現	124
5.2	研究限制與建議	131
參考文獻		134
附錄一	網路書店編輯邀訪函	149
附錄二	金石堂網路書店訪談逐字稿	151
附錄三	時報悅讀網訪談逐字稿	163
附錄四	天下文化書坊訪談逐字稿	174
附錄五	遠流博識網訪談逐字稿	180
附錄六	誠品網路書店訪談逐字稿	185
附錄七	博客來網路書店訪談逐字稿	192

表 目 錄

表 1-1	本研究訪談對象名單	21
表 2-1	1998 年美國銷售業績前三大書商比較表	25
表 2-2	純虛擬網路書店商品類型比較表	30
表 2-3	實體書店經營之網路書店商品類型比較表	30
表 2-4	出版社經營之網路書店商品類型比較表	30
表 2-5	網路書店分類比較表	33
表 2-6	三種類型網路書店的編輯所屬部門及分工特色比較表	52
表 3-1	網路書店編輯徵才條件比較表	54

圖 目 錄

圖 2-1	博客來網路書店組織架構圖	35
圖 2-2	博客來網路書店首頁「文化沙龍」區塊圖	37
圖 2-3	金石堂網路書店組織架構圖	39
圖 2-4	金石堂網路書店的「個人化書店」圖	41
圖 2-5	遠流博識網「讀書小鎮」圖	46

第一章 緒論

網際網路 (Internet)，不但為人類創造了另一個虛擬世界，也為人類的現實世界帶來了轉變。網路作為一種新的傳播媒體，每一個網站都在以各式各樣的方式與網路使用者互動、溝通，甚至交易、營利。「全球資訊網」(World Wide Web) 構成各式各樣的網站，網路不但為人際之間的傳播方式帶來極大的轉變，也為人們的生活帶來極大的變革，報刊、電視等等傳播媒體，當然也受到極大的影響。

網際網路發展始於軍事用途，1991 年美國將網際網路開放商業應用，成為電子商務 (Electronic Commerce；E- Commerce；EC) 的起源，隨著美國 1997 年公布電子商務白皮書，世界各國也紛紛推動各自的電子商務發展環境 (經濟部商業司編，2001，頁 1)。網際網路不但逐漸成為企業、政府及家庭資訊應用之核心，而其所帶動的電子商務及數位經濟 (digital economy) 更是二十一世紀經濟活動的重點。資訊高速公路普及化後，產生出新的網路經濟，也宣告了數位經濟時代的來臨 (Schwartz, 1999)。網際網路興起，各行各業都出現了不同程度的量變與質變，不僅僅是科技、技術的進步，其所帶來的便捷連帶使得工作步調跟著加快、同樣的時間內能夠完成的工作更多、且能夠做得更好，可說是所謂的「十倍速時代」的來臨。

根據王佳煌 (2000，頁 159) 的定義，電子商務是指「交易成員利用資訊科技，尤其是透過電腦與各種網路，進行商業資訊之交換與商品之交易。」其中，商業資訊的交換包括電子資料交換與交易資訊 (客戶資

料、產品介紹與規格陳述、交易契約或協定等)，商品的交易則指有形（書籍等）與無形（保險、證券、商業資訊等）。在電子商務的類別上，美國商務部在 1997 年公布的電子商務白皮書中，則將電子商務概分為兩大類，第一類為企業間電子商務（Business to Business；B2B），第二類為企業對消費者電子商務（Business to Consumer；B2C）（經濟部商業司編，2001，頁 1）；而今，電子商務在網路拍賣與電子化政府等發展之下，電子商務的類別又增加消費者對消費者電子商務（Consumer to Consumer；C2C）、政府對企業及市民電子商務（Government to Business to Citizen；G2B2C）等等類別。

本研究討論的範疇，則以電子商務中企業對消費者的 B2C 類型的虛擬網路商店為主。

1.1 研究動機與目的

在本研究中，「網路書店」（On-line bookstore）指的是以圖書為主要銷售商品的電子商務網站——主要由出版社、實體書店、通路商經營，經由建置網站的方式，透過網際網路與消費者互動、傳播訊息，使消費者可於網站上完成選購商品的交易流程之功能，並以獲利為主要目的的虛擬網路商店。

在電子商務、特別是 B2C 類別中，發展最早、最為人所知的代表企業便是亞馬遜網路書店¹（以下簡稱亞馬遜）。亞馬遜的創辦人貝佐斯（Jeffrey P. Bezos），曾被選為 1999 年時代雜誌（*TIME* magazine）的年度

¹ 為便於瀏覽，本論文中所有網站之網址皆列於參考文獻，除特殊狀況外，文中凡提及網站名稱，皆不附網址。

風雲人物，以肯定他對於電子商務的遠見、還有引導網路經濟的貢獻；在圖書出版界，亞馬遜不僅為出版界帶來一個成功的經營案例，使出版產業的發展有了更多的可能性，更成為電子商務的代表典範，「亞馬遜書店電子商務表現的成功，讓許多人深信，這句話或可改寫為『網際網路是充滿機會的樂土』（張志偉，1999，頁 36）。」

至今仍被視為全球最大網路書店的亞馬遜，發展的過程常為人所津津樂道，可說是網際網路發展史上，最重要的研究個案之一。亞馬遜龐大的資料庫、誘人的價格策略、網路讀者書評，都是網際網路、電子商務剛起飛時眾所矚目的重要策略之一；曾經是全美那斯達克（NASDAQ）高科技類股店頭市場股王的亞馬遜，所帶來的新商業模式雖然一度被許多專家質疑、唱衰，但它最終仍度過了網路泡沫化²的時期，在 2003 年正式擺脫虧損、開始獲利（李鎬龍，2004），且不斷地推陳出新的服務如全文檢索，與競爭對手如邦諾書店（Barnes & Noble）之間的競爭也沒有停過，更使全世界網路使用者的目光持續聚焦，一直是全世界電子商務的效法、研究對象。

貝佐斯在創立亞馬遜之前，曾先進行過調查及評估，發現適合在網上銷售的商品前五名中，以書籍市場的潛力最大，其次才為音樂、錄影帶、電腦硬體、電腦軟體等（張志偉，1999，頁 66）；他最終決定以「書」這個商品作為銷售主力，成功地使亞馬遜成為此一領域的龍頭至今不衰，除了為自己掙得財富之外，更帶動了「出版」這個行業的新革命。而書籍這項產品，也一直是電子商務銷售的產品中，網友最常在網路上

² 1999 年，那斯達克指數從 3,000 點衝上 5,000 點，被視為網路革命所帶來的新經濟；2000 年 3 月，那斯達克指數從 5,132 的歷史高峰，摔落到 1996 年的 1,400 起漲點，被稱為「網路股泡沫化」（黃牧慈，2003）。

購買比例最高的商品（周樹林等編，2003，頁 5-14；蕃薯藤，2004），可見網路書店在此間的發展性。

在網路書店的組織中，「網路編輯」³的角色與一般網站的「網路編輯」十分相似。每個網站幾乎都需要網路編輯，在個人網頁中，版主就是這個網頁的網路編輯，他將一個網站從無到有架設起來；而在較為大型的新聞、商業網站中，網路編輯可再細分為文字及圖片的處理人員、程式的撰寫人員、網路的管理人員等等。無論是廣義或狹義的網路編輯，他整理各式各樣的內容訊息，以各種方式呈現在網路使用者的面前，對於網站的催生、經營與影響，其實扮演著重要的角色。網路編輯成為一種全新的工作型態與類型，因著網站的屬性不同，網路編輯所處理的內容（content）也不同，工作型態也不同，如在入口網站的網路編輯，工作內容主要在資料的整理與分類，在電子報（新聞媒體）的網站中，網路編輯的工作主要在新聞的處理與呈現（陳萬達，2001，頁 282），而在網路書店中，網路編輯一樣要做的是資料的蒐集、整理分類、展示及傳播給受眾，差別在於其「資料」可能是商品的價格、促銷等資訊，以及他如何將這些所謂的資訊、用什麼方式，傳遞給網路上的受眾。

而從網路書店與消費者的互動、溝通過程中，觀察網路書店與消費者之間的訊息流通與傳播互動模式，從傳播學的角度看，可以使用傳播模式中「SMCRE」模式做一簡要的觀察：傳播過程由網路書店這個傳播者（sender）開始，其散播書籍等商品的介紹或特價訊息（message）、透過網際網路這個通道（channel）、傳遞給消費者受眾（receiver）、達成效果（effect）或者產生反饋（feedback）——即消費者決定繼續瀏覽、離開、

³ 本文將網站編輯人員簡稱為「網路編輯」，相關定義及解釋詳見本章 1.2「名詞界定」。

或產生購買的行動。而在這個傳播的過程當中，網路書店的工作者代表的就是「傳播者」的角色。

在傳播者相關研究中，心理學家李溫（Kurt Lewin）曾提出所謂「守門人」（gatekeeper⁴）的名詞及概念。他發現資訊通常是順著一些有用的通道而流通，在這些「門」的地方，可能根據公正的原則，或由「守門人」個人做成決定，決定資訊或財貨是否可以被容許進入通道或繼續由通道流通（翁秀琪，1996，頁 104）；守門人的概念常被引用在新聞記者與新聞編輯的相關研究上，在書籍的出版流程當中，書刊的編輯也被視為守門人的一種。網際網路興起之後，各形各色的網站如雨後春筍般出現，其中整理收納各式訊息，以選擇、分類、整理、排列等等各種方式，即最清晰、最容易呈現的方式為讀者所瀏覽，進而使讀者產生點閱、購買等等效果的網路編輯，便成為了網路傳播模式中的一種守門人（余義勇，2002；張慧，2002）。

在網路編輯的守門人角色之外，不可忽視的是，網路書店的主要營業目的在於「獲利」。出版業雖屬於文化事業的一種，但是書籍仍然被視為商品，書籍被讀者購買，書籍出版的過程才算完整結束。網路書店的編輯，不但需要有「數位時代」的編輯守門人專業，也由於網路書店是以獲利為目的，他也必須要兼顧到公司的營運，而在營銷的層次上，網路書店的編輯也需要擔負起商品的行銷責任。

在實體的世界中，一位圖書「編輯」可能是負責書籍出版的編輯工作、企劃工作，或者為行銷業務人員提供協助；在網路書店的世界中，「網路

⁴ 亦有譯名為「把關者」或「把關人」，本研究統稱為「守門人」。

編輯」則可能必須負責網路書店網站的內容編輯（如電子報的編輯發送）、商品企劃（如銷售案件的企劃）、以及行銷（如與外部的合作與溝通等等）的工作。在亞馬遜網路書店的組織中，行銷部門底下便有一個編輯（Editorial）部門，此部門「使用網路介面以及電子郵件的方式，與消費者溝通，角色有點類似商店的店長」⁵，亞馬遜對於這個部門的認知為「是各種類型商品的專家」，且扮演著與消費者接觸的第一線角色。網際網路的盛行，雖然看起來使得人與人之間的溝通更容易、更不需要媒體當中介者，但弔詭的是，資訊越來越多、越來越浩瀚無邊，使用者、消費者反而更需要有人替他做資訊擷取以及萃選的工作。因此，網路編輯這個角色在此時此刻似乎越來越重要。

不同類型的網路書店，往往在工作上會有一定的差異。網路編輯的工作內容也因此不同。但基本的目標都是一樣的——使公司獲利，使消費者因為產品（商品或服務）而對網路書店產生高黏著度，願意持續在同一家網路書店消費。不過，因為網際網路發展的歷史與傳統產業相較之下並不長，其組織結構也因為公司性質的不同而有差異，且網路書店的「網路編輯」此一工作職位，尚未在業界受到太大的關注，雖有小部分研究或報導，但針對網路書店編輯的定義、角色、與傳統編輯之差異、未來發展等，尚無較為深入的探討。

有鑑於此，本研究初始的動機及目的，便是在亞馬遜等電子商務龍頭似乎真正開始回春的時刻，希望能夠以另一個角度觀察台灣地區的網路書店發展，且能夠針對「網路編輯」這個網路世代新職業的工作內容、

⁵整理自亞馬遜網站上的說明 Departments@Amazon.com【線上資料】。取自 http://www.amazon.com/exec/obidos/tg/browse/-/526302/ref=jobs_about_dept/104-1037300-8413522，上網日期：2004/4/1。本論文第二章將進一步說明。

專業能力做初步的探索。

本論文研究的目的簡述如下：

(1) 界定、釐清台灣網路書店網路編輯人員的工作內容

在網路書店發展的過程中，網路編輯在組織中的位置為何？工作內容大致有哪些？不同性質的網路書店，編輯工作會有怎樣的差異？

(2) 探討網路編輯人員的專業能力

網路編輯應該具有什麼樣的條件與能力，方能勝任網路編輯的職務？在新舊傳統之間，網路編輯應該要如何結合實體的經驗，實踐於虛擬的世界當中？網路書店編輯在編輯的專業能力上有何需求？在企劃上有何專業能力的需求？

(3) 網路書店網路編輯人員的培養及未來發展

在隸屬於實體書店以及出版社的網路書店中，網路編輯的角色常由書店的採購人員或者是書籍編輯所兼任，網路書店編輯的工作，是否可以由採購或者是技術人員替代？會有什麼優點或者是缺點？對此工作有興趣的人，應該要增加自己哪方面的能力，可以增加自己在此行業中的競爭力？

1.2 名詞界定

1.2.1 編輯

「編輯」一詞，是一個多義詞，可作為動詞，指「編輯活動」(edit)，

也可作為名詞，指編輯人員 (editor)。根據行政院勞工局的職業分類說明 (2000, 頁 121),「編輯」屬於「專業人員」,「凡從事新聞紙、雜誌、圖書、冊籍等稿件及素材之選用、審核、刪改、編排、標題、排印、監督等工作之人員均屬之。」而根據闕道隆等人 (1998, 頁 68) 的定義,圖書、報刊、廣播、電視以及網路等傳播媒體,編輯人員工作的基本內容,指的是「依照一定的方針開發選題,選擇和加工稿件以供複製向公眾傳播」。

編輯又可以分為圖書編輯、雜誌編輯、新聞編輯、網路編輯等等。無論是哪種形式的媒體,編輯工作主要的目的,即為傳播文字、圖像等各種形式的訊息給受眾。本研究中,為避免混淆,「編輯」一詞多做動詞(edit)解,指的是編輯工作或編輯活動,在指涉名詞的時候,盡量以圖書編輯、雜誌編輯、新聞編輯、網路編輯表示之。

1.2.2 網路編輯

「網路編輯」,亦稱為「網站編輯」,英譯則有「website editor」、「on-line editor」等名稱。本研究中,若網路編輯作為動詞,即指網路編輯活動,若為名詞,即廣義地指職務包含處理網站的內容,將資料製作成網頁或者電子報以便讀者瀏覽,從事網頁更新維護、網頁文字與圖片處理的人員,工作具有報酬、且具繼續性。在網路書店或各類網站中,職務包含網路編輯的工作者職稱可能為「編輯」、「網路編輯」、「企劃編輯」、「行銷編輯」、「網站企劃」等等,不同的網站環境,此類工作者職稱則可能有所出入。本研究中取廣義的網路編輯定義,但以網路書店為主要研究網站,主要工作環境為網路書店,職稱內有「編輯」,或職稱沒有編輯,但主要工作內容為處理網站的內容資料,工作內容涵括編輯發送電子

報、更新網站的網頁資料、處理網頁的內容等等者，都被列入網路編輯討論的範圍。

需要釐清的是，有一種編寫網頁的軟體被稱為網頁編輯或網路編輯等，但本研究中，若牽涉網頁設計的技術層次，一律以「網頁編輯」表示，不以「網路編輯」稱之。另「美術編輯」因牽涉到美術設計等專業技術，在本文中暫不列入網路編輯的探討範疇。

1.2.3 專業能力

「專業」(profession)一詞之定義及標準，可溯自 Carr-Saunders(1933)所指：「專業是指一群人在從事一種需要專門技術之職業。專業是一種需要特殊智力來培養和完成的職業，其目的在於提供專門的服務（中華民國師範教育學會，1992，轉引自 Carr-Saunders, 1933）。」

若由字面上看，專業能力 (professional abilities) 指的是從事專門職業時所需具備的能力。根據 Hall & Jones (1976) 的看法，認為「專業能力」與「績效表現」(performance) 有關，具體的定義是「經由學習者清楚的概念化學習，所表現出來的綜合的技術、行為或知識。」大致上，專業能力即包含平日需修練的專門知識、工作技能與服務態度 (蘇芳正，2001；鄭美女，2002)。

本研究將網路書店的網路編輯視為一種新興的專門職業，由於現存文獻中，尚未有研究者針對此行業提出完整的構成要件，故本研究將上述的要件皆包含在訪談中，期能對於網路書店之網路編輯工作有所瞭解，對其所需的專業知識、工作技能與服務態度，也就是「專業能力」，

做一初步的探索。

1.2.4 網路書店

「網路書店」(on-line bookstore, internet bookstore)，廣義可指所有在網路上陳列及販售書籍的網站，其販售的商品除了一般人所認知的實體書籍之外，也有網路書店提供的是電子書、隨選列印(printing on demand)等等服務，或者不純粹販售書籍，還銷售雜誌、文具等等各種商品；此外，也有出版社自行架設網站，僅供陳列書籍之用，消費者僅能藉由網站得知書籍的訊息、但無法在網路上完成交易流程，而必須另外採取傳真或者訂購的方式向出版社購買，此也屬於網路書店的一種。本論文則採取「網路書店」較為狹義的定義，即以書為主要銷售商品，經營者建置網站、透過網際網路介面陳列商品，提供消費者在網站上選擇、購買、完成商品交易流程之功能，並以獲利為主要目的虛擬網路商店。

針對網路書店的類型，目前大多數研究或報導皆由網路書店的經營者做分類依據，大致可分為純虛擬網路書店、隸屬於實體書店的網路書店、隸屬於出版社的網路書店等三種類別，其特色與功能將於第二章詳述。雖然目前台灣的網路書店也有部分具備團購或企業間 B2B 的電子商務功能，但其營收來自 B2C 之比例較高，故目前探討的範疇，仍以電子商務的「B2C」類型為主。

1.3 文獻回顧與探討

因「網路編輯」一詞以及工作內容，至今尚未出現較為清楚、完整而明確的定義，故本研究在蒐集相關文獻時採取較大範圍的搜索，試圖由昔日書籍出版「編輯」為起始點，在網際網路時代的角色轉變，擴延至

網際網路時代新興的編輯角色、以及網路新聞編輯等議題，試圖以橫向文獻作歷史脈絡的敘述及分析，再從中歸納出「網路編輯」一職的特點及角色定位，歸納出其所需要具備的專業能力。

文獻蒐集的範圍涵括傳統編輯專業能力、數位時代中編輯的角色轉變、網路書店發展與工作流程、以及網路編輯等相關的研究論文或期刊文章、專論，輔以媒體專題所探討的範疇。而較為零散的媒體報導或者統計數據，甚至發表於各類網站上的網友個人觀感等等資料，則留待本論文其他章節中論述。

1.3.1 編輯的專業能力

關於書籍、雜誌、報紙等各種類型的編輯的探討文獻中，編輯的專業能力較少成為一般研究者所探討的首要問題，傳統編輯的專業能力似乎是約定俗成的模糊概念。目前大部分的研究集中在職業社會學的「職業角色」、工作價值觀，以及傳播學中「守門行為」的研究。如許佳錚（2002）、陳櫻慧（2002）、吳佩娟（2001）、劉智慧（1995）、陳雅琳（1993）等人，主要以編輯的職業角色為探索分析；而楊志弘（1992）、吳適意（2002）、蔡佩玲（1999）、麥莉娟（1993）、蕭偉佑（1998）等人，則針對報刊、出版社的總編輯，研究主管階層的編輯職業角色、以及組織互動做探討；郭俊良（1980）、劉從哲（2001）、陳順孝（1992）、胡重信（1991）、連珊惠（1998）、陳怡佩（1998）等人，則特別針對編輯「守門」行為，採參與觀察或調查分析法做一探索，且大部分集中在報社編輯。

不過，在職業角色的探析研究中，從較微觀的「角色期望」相關文獻較可窺得研究者對於編輯專業能力的看法。陳雅琳（1993，頁 114）曾比

較報社記者與編輯對於自己與對方的專業技能上的評估差異。其中，記者在專業能力的表現方面可分為：「採訪寫作」、「深度報導」、「開發新聞」、「比報檢討」等四個層面，編輯在專業能力的表現方面則可分為：「維持新聞的原貌與組版技巧」、「版面與標題的處理能力」、「照片編輯的技巧」、「比報檢討」等四個層面。

金兼斌（2004）以學術類圖書的編輯與作者的關係角度，探討學術編輯的職能定位，他認為學術圖書編輯主要進行的編輯活動為「和書稿作者進行交流、溝通、協商甚至合作的活動以及對書稿進行評審、把關、加工、設計等活動」（頁 9），將學術編輯視為守門人⁶、議程設計者（agenda-setter）⁷與書籍設計者（book designer）三合一的角色，「守門人」角色指的是對於書稿、寫作計畫的取捨，此部分還牽涉到編輯的職業道德；「議程設計者」在大眾讀物中可舉「引領潮流」或者「製造話題」為例，在學術出版中則是需要編輯對於學術成果和學科發展的敏感性與專業素養；「書籍設計者」角色則是指參與書稿形成過程中的設計和策劃，包括書籍的形態設計、書稿結構與內容編排的取捨增刪等等。金兼斌認為，要能夠有效行使這些職能的核心能力為「創新能力」與「鑑別能力」，「創新能力」指的是規劃、設計、開拓的工作，直接影響到學術編輯作為議程設計者與書籍設計者角色的發揮，「鑑別能力」則牽涉到對書稿出版價值的敏感性、對學科前延發展的敏感性、對學術圈現狀的敏感性。

闕道龍等（1998）則曾分析書籍的編、印、發流程的細節，其闡出一完整章節討論編輯人員的構成、職業意識、心理素質、政治素質與思想

⁶ 原文為「把關人」，本文一律以「守門人」表示之。

⁷ 此詞出自傳播理論之專有名詞「議題設定」（agenda setting），agenda-setter 在台灣較常用譯名為「議題設定者」。

作風、知識結構、及業務能力，其認為編輯人員應該具備文字能力、開拓能力、組織能力、鑑別能力、技術能力等五種業務能力，可說是完整地涵括了編輯各面向的專業能力。

1.3.2 數位時代中編輯角色轉化

網際網路興起之後，各行各業幾乎都得面臨新科技來臨的挑戰，幾乎引發了所有行業對於網路、尤其是電子商務的大量討論：例如從傳統行業如何跨行網路、或者是純粹的網路事業是否真能夠搶奪市場，甚至是所謂的「新經濟」時代是否真的已經來臨、該如何因應等等問題。

陳玫瑾（2001）經由探討傳統書店發展網路書店、與傳統報業發展網路媒體的個案中找出影響傳統事業發展網路事業時，影響網路事業組織與傳統事業之間的獨立與整合程度的因素。她提出，若交互關係及母公司資產或能力能帶來競爭優勢，則應透過橫向策略來降低共用活動上或是技能移轉上的妥協成本，以鼓勵利用交互關係創造競爭優勢，來幫助網路事業及傳統事業本身的發展。

吳興文（2000b）認為，數位時代的編輯人必須「理解電腦以及應用網際網路」，且要開始「整合」影像和音樂等的媒體製作，編輯原本就是和各種各樣的創意者共同進行「書籍製作」，今後不單做為書籍的「嚮導」，而且在包括聲音、圖像、音樂、動畫和影像，類似「電影」的媒體中，還要具備做為「系統製片人」制訂計畫的能力。

陳薇后（2000）曾歸納郝明義、詹宏志、林皎宏、陳思容、黃智成等出版人的看法，提出在網際網路興起的新科技時代，許多出版管理者

認為語文能力、文學素養早已成為出版界的徵才必要條件，「熱誠」更是招募人才時的重要考量；語文、商業、法律、科技專業漸漸開始成為出版人才重要的專業能力，對於出版環境的瞭解以及整合的能力也越來越重要。渠等雖然未特別針對「編輯」的角色作分析，但從中可窺得數位時代出版人所需要的專業能力。

再如針對網路新聞的記者、編輯等領域的相關研究。關於報業電子化後，傳統步入新科技的過程中，對於傳統「編輯」的影響。林姝純（2001）便針對獲得美國線上新聞協會（Online News Association, ONA）評選為優良的網路新聞專業網站之新聞工作者進行電子郵件訪談，她歸納出所謂網路新聞記者，除了使用網際網路報導新聞外，他必須具有協助閱聽大眾分辨在網路上的新聞正確與否的守門專業，還必須有效運用遠超過報紙、雜誌、廣播、電視等傳統媒體的網路資源以及功能；無論記者或編輯皆使用超連結和多媒體特性讓網路內容因為圖像、聲音的運用而更加豐富。在新聞專業上，因為發行平台的差異，如網路新聞記者處理新聞強調快速刊出、時時都是截稿時間、還有因為網路特有的多媒體、超連結、無時空限制等特性，網路新聞記者的守門角色和傳統新聞記者，已有明顯差異。雖然其在研究中並未特別針對「新聞編輯」與「網路新聞編輯」的差異另作對照比較，但從研究結果可看出，數位時代的網路工作者，在時間上、內容的豐富性上，網路編輯可使用的工具更多，面對的新聞內容與種類也更多。

謝慧鈴（2001）則以中國時報、聯合報兩報系編輯適應電子報發展研究報業電子化過程的在職訓練之研究，發現兩報系電子報對編輯的能力要求條件與過去報紙編輯不同，不但注重新聞專業也強調網頁處理技

巧，平面報紙編輯順應網路化必須再加強熟悉電腦網路相關能力。

1.3.3 網路編輯的定義與專業

網路編輯，是網際網路的興起與發展之後，所形成的另外一種工作類型。其工作內容一部份是沿襲了傳統時代平面編輯的工作，但其間也產生了許多與傳統時代工作型態迥異的工作內容以及職業角色。而「網路編輯」一詞，在諸多的討論聲浪中尚未有非常明確的定義和影響。各學術研究、業界、媒體較為關注的焦點，大多先放於報業的「新聞編輯」的角色轉變上，也就是實體媒體電子化後，相對於傳統新聞編輯而言，「網路新聞」的產製流程、「電子報」的編輯發送工作等等會有什麼不同，以及應該要注意一些什麼。

針對數位時代的網路編輯，陳萬達曾做過較為詳盡的分析。他曾提出（2000、2001），網路編輯是一種全新的工作型態與類型，具有挑戰性，且有無限的發揮空間；但由於網路普遍是新興公司，各種人事、組織與營運方式都在摸索情況，「目前的網路經營者，入門時間都不長，更增加協助網路編輯在定位上的困難」。故其僅針對電子報新聞編輯作分析及處理，並以中時電子報作為觀察個案。電子報新聞編輯工作由於電子報角色被重視、功能逐漸被倚重，在工作的質與量上都發生了改變。陳萬達針對所謂電子報「新聞編輯」做出角色分析，提出網路新聞編輯一方面要「堅守新聞產製流程中，篩選新聞以及管控新聞呈現的守門人工作」，另一方面，還要「具備傳統印刷報業中編輯工作無需具備的網頁製作能力、美術設計製作能力以及簡單的電腦系統設計能力」。除了這些之外，陳萬達認為在電子報廣告業務仍遠不及傳統印刷報廣告量的情形下，為了支持電子報的生計，新聞工作人員（包含編輯人員）可能還要面臨新

聞與廣告合作的道德挑戰。

對於「網路編輯」有較大篇幅或文獻探討的，以初探性研究或者採訪為多，且大陸地區對於「網路編輯」有較多數量的關注。于靜（2003）則列舉實例，說明網路編輯的工作內容與發展建議，如網路編輯的工作內容有「資訊搜索」的工作，或「根據自己從事的專題版塊，對新聞稿進行文字處理和加工，並組織策劃一些互動活動」。也有「對自己主管的各個頻道制定發展規劃，對日常新聞的選題規劃，開展具體的互動活動，以及日常員工的管理。對網頁的總體策劃，是整合資訊後最終的把關人，網頁的風格，定位的把握，內部人員的協調配合」等等。于靜認為目前網路工作的職業的特點在於方向上的不確定性，這也是他們面臨的最大的困難。而「如何把握自己職位的核心競爭能力，並從中獲得新內容不斷地充實自我」，則成為網路編輯發展的決定性因素。

張慧（2002）則提出另一個面向的思考，他觀察到許多網路編輯的工作是「採編發合一」，從採集到寫作再到上傳都由一個人完成，在這種情況下，守門人角色趨於弱化；另外，因為守門人角色泛化，網路的互動特點使網路編輯能夠隨時得到受眾發送來的資訊、即時收到受眾的反饋，「網路編輯在發佈新聞的瞬間扮演了『把關人』，但在下一秒的傳播行為中，他可能已成了受眾，正在接受網路彼端挑選出來的資訊。」

而在與網站工作人員專業能力的相關論述中，除程式設計人員之外，僅蘇芳正（2001）針對「網頁設計人員」（web page designers）的專業能力做過探析，其採用文獻探討、專家訪談及問卷調查之方法，提出網頁設計人員所應具備「網站企劃」、「網站管理與維護」、「網頁介面設

計」、「網路行銷」、「溝通與表達」等五個構面共五十項專業能力。其中，在「網路行銷」方面，網頁設計人員非常重要之專業能力有了解網站的定位、分析網頁促銷內容兩項，在「溝通與表達」方面，表現積極的態度、清楚地表達設計理念、問題解決的能力、團隊合作的能力、傾聽的能力，則屬於此構面中非常重要之專業能力。雖然此研究探討的是網頁設計人員，但在非技術性的專業能力上，與網路編輯應有相似之處，可作為比較與參考。

綜合以上所述，目前相關研究中，較缺乏電子商務網站網路編輯的詳細探索，僅吳嘉馨（2003）的研究範圍較為廣泛而全面，以「工作職掌」、「內容取向」、「push & pull」三個層次，將網路編輯粗分為三類別，並由「新聞守門人」、「網路行銷員」、「文化工作者」三種角度，審視網路編輯的角色與相關能力。但由於此為初探研究，多由文獻上做探討，缺乏實務的對照，本研究希望由此再做深入探索，瞭解網路書店編輯專業能力的需求。

1.4 研究方法

本研究為一質性研究，學者 Strauss & Corbin（1997，頁 19-20）曾指出，質性研究是指任何不是經由統計程序，或其他量化手續而產生研究結果的方法。它可以是對人的生活、人們的故事、行為、以及組織運作、社會運動、或人際關係的研究。只要是利用質性的研究程序進行分析，而不論是否運用到量化資料，都算是質性研究。

根據康自立的研究（蘇芳正，2001，頁 26-28），在進行行業（能力）分析時，蒐集資料之途徑可分為六種，分別為「訪問法」（interviewing）、

「實際工作法」(working on the job)、「工作者自行分析法」(analysis of the job by the worker)、「問卷法」(questionnaire)、「文獻分析法」(literature review)、與「觀察法」(observation)。本研究因為研究需求，主要採用文獻分析法與深度訪談法 (in-depth interview)；因研究者曾任網路書店編輯達一年半的時間，故研究中並佐以上述「工作者自行分析法」與「觀察法」的研究方式。

在使用文獻分析法過程中，本研究的文獻主要來源為：

(1)政府年鑑、各式調查報告及統計資料

雖然網際網路的發展時間不算長，已可見政府單位出版的各種年鑑、以及各企業所調查分析之統計報告不但可信度高、且具有學術上的權威，成為十分重要的參考依據。本研究參考行政院新聞局出版之出版年鑑 (2000-2003)、行政院文建會出版之中華民國臺灣圖書雜誌出版市場研究報告 (2000-2001)、經濟部出版之電子商務產業年鑑 (1999-2002) 等等，以及資策會電子商務研究所架設的 FIND 網站之研究資料，都是重要的參考資料。而國內大型入口網站蕃薯藤自 1996 年起每年調查的「台灣網路使用調查」、各企業或調查顧問公司數據也將列為參考。

(2)專業期刊及報紙

由於網路書店為近幾年來方興起的企業，新聞報導成為其發展歷程中最為重要的歷史分析資料，本研究參考、援引國內重要報刊，如中國時報開卷週報、聯合報讀書人週報等主要報紙，皆有與出版相關的新聞及專題報導；另外，在資訊、科技相關版面亦有網路產業的採訪與深入報導；而出版專業期刊如出版界、出版人、全國新書資訊月刊，業界出

出版物如金石堂之出版情報、誠品之誠品好讀、農學社之出版流通，不僅有許多業界發展的第一手報導，對於網路書店的專題探討及分析亦十分深入，出版情報更自 2001 年之後每年年初的專刊皆有一篇關於前一年網路市場的觀察（陳斐翡，2001；余友梅，2002；李令儀，2003；陳慧敏，2004）。此外，與資訊科技相關的專業期刊如數位時代、IT Home 電腦報等等，對於網路書店的重視更甚其他報刊，其追蹤及分析不僅詳細、更是最佳的專業資料。值得一提的是，南華大學社會所出版的網路社會學通訊期刊，亦有數篇對於網路書店的觀察以及分析，亦列為參考。

(3) 相關專業著作與學位論文

目前網路編輯工作的專著仍屬於少數，針對網路編輯的論述常被收於網路工作、網路電子報等相關專書的其中一個章節，故將此類專書也納入做為參考資料之一。學位論文的部分則涵括出版研究、網路發展、專業能力等等論文。

(4) 相關網站資料

各網路書店中多詳列關於該單位的發展歷史，且其電子報及相關活動宣傳品為分析文獻，可說是瞭解網路編輯工作內容的重要參考資料。除了主要訪談的網路書店之外，其他網路書店的網站也是重要的參考對照資料。

文獻資料中不足之處，則以初級資料補足。深度訪談屬於質化研究中，田野調查「參與觀察法」(participant observation) 的研究方法類別之一。最早使用「參與觀察」者，可以追溯到 1924 年的 Lindemann，他將觀察者分為兩種：一為客觀的觀察者 (objective observer)，即觀察者透過

訪談，由外在研究文化；另一為參與觀察者（participant observer），指觀察者透過實地觀察，由內部研究文化（胡幼慧，1996，頁 197-198）。

John Lofland 與 Lyn Lofland 則在其著作社會背景分析中，討論了幾種適合田野調查的焦點，其中一個「思考主題」(thinking topics) 是「角色」(Roles)，「田野調查同樣適合分析人所處的地位，以及在此地位上的所表現的行為：職業、家庭角色、種族團體等 (Earl babbie, 1998, 頁 445, 轉引自 Analyzing Social settings, 1995: 101-13)。」

本研究的目的，主要是探討網路書店之編輯的工作與專業能力，其中個體的主觀經驗為本研究十分重要的探討因素，故本研究以質性研究方法為基礎，並以深度訪談方式收集口語的資料，經由內容的分析與整理、輔以相關文獻研究的探討，以歸納瞭解本研究之內在深層問題。由上所述，本研究根據研究的性質和目的，採取由外在研究文化的方式，決定採取深度訪談法。訪談的對象如表 1-1 所列。

表 1-1 本研究訪談對象名單

樣本編號	姓名	任職單位	職稱	經歷
訪 1	王美玲	金石堂網路書店	行銷部圖書主編	TVBS 週刊、圓神出版行銷企劃、墨刻出版採訪編輯
訪 2	葉俊傑	時報出版	電子事業群主任	明日報記者、壹週刊記者
訪 3	吳正郁	天下遠見文化事業群	網路事業部主任	數位學習 (e-learning) 相關產業
訪 4	陳靜芬	遠流出版公司	直效行銷部經理	台灣英文雜誌社
訪 5	劉虹風	誠品網路書店	整合行銷企劃主編	誠品好讀
訪 6	喻小敏	博客來網路書店	行銷編輯部副總編輯	中國時報開卷版記者、誠品好讀、誠品敦南店長

資料來源：本研究整理

這幾位訪談對象，皆為目前台灣重要網路書店之行銷、編輯部門之主管，不但瞭解目前網路書店的發展狀況，對於網路編輯的工作流程、職位需求、以及專業能力等等實務細節，都有著非常深入的瞭解；在做為編輯的主管的同時，也處理部分與網路編輯類似的工作。幾位專業人士的深度訪談，相信有助於對網路編輯之專業能力較為完整的瞭解。在本研究中，為避免混淆，取自訪談內容的概念或文獻，皆以「訪 1」、「訪 2」等代表出處，不以訪談對象姓名表示。

第二章 網路書店的組織與功能

在瞭解任何行業工作人員的專業能力之前，都需要先瞭解該產業的發展概況以及產業需求，才能夠探析何謂此產業中的專業，怎麼樣的能力方為重要的。在探討網路編輯的專業能力之前，也應該先針對「網路書店」此一新興產業概況作一初步的觀察。

本章由台灣網路書店的創立起源、類別、經營特色等等做一簡要的整理與描述，冀由分析網路書店的發展歷史及營運模式開始，瞭解到網路編輯身處於何種產業模式之中，面對著何種工作的環境以及競爭。

2.1 網路書店的發展概況

吳興文(2000, 頁 1)曾引述 Buy.com 行銷業務部副總裁 John Herr 的看法，認為全球電子商務的發展大致經歷了三個階段：1995 至 1997 為第一階段，著重在強調網路的新穎與方便；1998 至 1999 為第二階段，消費者與商家將注意力轉向價格競爭，網路商業競爭漸趨白熱化；千禧年開始網路消費邁向成熟的第三階段，除了價格之外，消費者開始講求貨品樣色的提供、產品品質的保證、網路交易條件、送貨及其他售後服務等全方位的購物經驗。當時，吳興文認為台灣的網路書店即將進入第二階段而已（同前註，頁 2）。

John Herr 在 2000 年以電子商務的競爭形式及服務特色，做為全球電子商務發展的歷程區分。也有人認為，電子商務的發展，可以用網際網路交易金額、其所佔整體商業交易總額比率、以及網路型企業

之營業額等項目作為主要衡量指標（經濟部商業司編，2001，頁1）此外，也有人以「網路股泡沫化」的時期作為分類依據，也就是區分成網路發展初期、網路股泡沫化時期、網路股重新回春等三個時期。2002年對於我國的B2C電子商務發展，甚至是全球而言，都是一個重要的里程碑。隨著全球的網路股泡沫化，2000年時我國也面臨到網路公司倒閉的風暴。直到2002年一月，被視為B2C電子商務景氣指標公司的亞馬遜網路書店宣布2001年第四季出現開站以來首次單季獲利消息，代表著全球網路公司獲利已見曙光；同時，網路商店看好國內B2C市場紛紛調高營收預測，對市場前景一片看好（經濟部商業司編，2002，頁4）；此外，透過實際調查也證實了2002年我國的網路商店業者也開始獲利。種種的跡象顯示2002年網路泡沫化現象已漸趨緩，隨之而來是網路商店蓬勃發展的新紀元。

而在三年多後的今日，電子商務的發展，經歷1995年起發展初期的起步階段，以及2000年開始許多網路公司因為現金燒盡而紛紛倒閉的網路泡沫化階段之後，2002年底終於出現了「.Com的第二回日出」，國外網路股股價又開始飆漲，如亞馬遜、eBay、套裝旅遊網站Expedia等等公司的股價上漲超過50%，而台灣未上市的線上零售商PC home Online單月營收達6000萬台幣，旅遊網站「易遊網」年營收更達三十億台幣之譜（簡大為，2003），可說是電子商務的第三階段。

但是，以台灣的網路書店而言，則可以「獲利」做為發展階段的區分點。單純就台灣網路書店的发展軌跡而言，在較早成立的博客來、遠流博識網、金石堂網路書店之後，1999年起先後有許多出版社、實體書店、以及其他相關的產業嘗試建置網路書店，可說是台灣

網路書店的草創階段。2000 年左右全球網路泡沫化的時期，卻是台灣許多網路書店成立的階段，但是當時大多數的網路書店仍然屬於草創階段，而且皆是「營業額成長但尚未損益平衡」的狀況。亞馬遜 2001 年第四季獲利 500 萬美元、2003 年首度獲利達 3500 萬美元（陳曉莉，2002、2003），台灣的博客來網路書店亦在該年轉虧為盈，金石堂在 2003 年的獲利也接近損益平衡點（何英煒，2003），台灣開始有網路書店正式邁向穩定獲利的階段；而實體通路龍頭誠品書店，也在 2004 年年初針對誠品網路書店籌備改版、重新擴編，也可看出實體業者對於網路書店此一通路的正面肯定，以及預備擴張的決心。

綜合這段發展歷程，若要瞭解台灣網路書店至今的發展概況，大致可分為兩個階段，也就是 1995~2002 年的「草創期」，而將 2003 年視為「穩定成長期」的開端。

雖然主要研究對象是台灣網路書店，但提起網路書店的發展，還是要從「全世界最大的網路書店」--亞馬遜說起。亞馬遜網路書店在 1995 年七月由「電子商務教父」貝佐斯創立，一開始成長的幅度便非常地驚人，曾有一家研究公司估計，其銷售額由 1996 年的一千五百八十萬美元，暴增到 1997 年的一億三千一百七十萬美元，成長高達十倍（張志偉，1999，頁 144）。

1997 年五月亞馬遜股票上市，曾經是全美那斯達克（NASDAQ）高科技類股店頭市場股王，在 1998 年六月股價在二十天內飆漲了一倍，平均每天賣出六萬本書，銷售業績平均每季成長 50%（張志偉，1999，書籍封底文案）；1998 年全年的銷售業績達到六億一千萬美元。其發展僅三年半的歷史，在 1998 年光是書籍的銷售，就名列美國的

書商營收狀況第三名，僅次於當時美國最著名、規模最大的兩間傳統連鎖書商邦諾書店（Barnes & Noble）的二十七億美金與疆界書店（Borders）¹的二十三億美金（表 2-1）。

表 2-1 1998 年美國銷售業績前三大書商比較表

公司名稱	成立地點	成立年代	員工人數	經營型態	1998 年書籍銷售額
亞馬遜	西雅圖	1995 年 7 月	一千人以下	網路交易	6 億 1 千萬美金
邦諾書店	紐約	1874 年	三萬人以上	網路與實體店面	27 億美金
疆界書店	Ann Arbor	1971 年	不詳	網路與實體店面	23 億美金

資料來源：張志偉（1999），頁 147。

亞馬遜發展初期的快速成功，為電子商務擘畫出精彩的銷售藍圖，許多人認為亞馬遜經驗無疑是電子商務的一項大成功，雖然當時業界面臨實體與虛擬的整合問題、以及純虛擬的電子商務是否真能夠帶來收益仍有許多疑慮，亦有不少學者專家認為電子商務只是一種泡沫。但是，當時的雅虎、亞馬遜等多個網站仍成為大家爭相學習的電子商務成功模範。

而台灣的網路書店，也在同年亞馬遜成立不久後開始零星出現。目前現存台灣發展最早的網路書店便是 1995 年十二月成立的博客來網路書店，其在 1996 年正式營運開張售書，引入銷售的速度雖不若

¹ 疆界書店（Borders）於 2001 年 4 月宣布與亞馬遜網路書店結盟。Borders 集團的網路經營則不甚理想，這家大型書商到 1998 年 5 月才加入網路零售戰場，遠遠落後對手亞馬遜和邦諾書店，其在 2001 年 1 月底發出新聞稿承認其網路零售部門在可見的未來都不會獲利。結盟後亞馬遜提供 Borders 網站存貨盤點、訂單處理、網站內容和客戶服務等技術。此外 Borders 網站仍將保留其特有的內容，包括書店位置資訊以及活動行事曆（陳智文，2001；大紀元，2001）。

亞馬遜如此驚人，但仍然在開張兩個月內便吸引了兩萬多人上線瀏覽（於念璽，1996）。台灣的網路書店自此紛紛成立，如三民書局成立了「三民網路書店」，台灣英文雜誌社成立了「一千零一頁好書的世界」（現已關閉），秋雨物流成立「秋雨網路書店」（現已關閉），資策會資訊與電腦雜誌成立「飛閱線上書屋」（現已改名為「HOT 網路書店」），天下雜誌成立「天下網路書店」，並定位為「財經專業書店」²，遠流出版公司成立「金庸茶館」之後、正式於 1997 年成立了遠流博識網，金石堂書店則在 1997 年加入由宏碁電腦推動的 Acer Mall 網站，成為該網路購物網站的一員，做為成立網路書店前的測試。

在此發展期間，雖有許多出版社自行上網設置網站，但仍多屬宣傳性質，「除了博客來，還有幾家大型出版公司與書店，正在研擬網路購書的計畫，但對於銷售成績也都持保守看法」，「初期預估市場效益不大，業者將採取打形象、提升知名度為先的策略。」（趙曼君，1997a、1997b）。

那斯達克指數從 3,000 點衝上 5,000 點的 1999 年開始，台灣的網路書店更如雨後春筍一般創立，金石堂從 Acer Mall 網站獨立出來、正式宣佈成立「AcerMall 金石堂網路書店」，新絲路網路書店也在該年十月由「新絲路科技」籌備、正式對外營運。新學友書局在 2000 年成立了「搜主義網路書店」，天下文化書坊、時報悅讀網等等更多出版社也在 2000 年推出網站，提供購書服務。

當時網路購書業務處於剛起步的狀態，但是各家網路書店業務量

² 引自「天下網路書店」的說明：〈天下網路書店介紹〉【線上資料】。取自 <http://www.cwbook.com.tw/cw/T1.jsp?xmlURI=/main/cwSketch.xml&xslURI=/main/about.xsl>，上網日期：2004/3/1。

在當年一直呈現快速成長的情形。金石堂網路書店每周營業額超過三十萬元；遠流博識網每個月營業額超過一百萬元，較 1999 年成長二至三倍；2000 年元旦才上路的天下文化書坊，開站五天營業額高達十萬餘元，已經超過天下文化原來設定的每月營業目標，在在都顯示網路書店的商機相當可觀（陳信榮，2000a）。

網路股泡沫化的起點 2000 年四月初，美國網路股狂跌，許多研究機構、資深分析師，在當時發表了對網路公司的悲觀評估，美國道瓊集團的媒體公司 Barron's Online 與網路股評量公司 Pegasus Research，在當時曾宣佈網路公司的預知死亡名單，詳列五十一家包括亞馬遜在內的網路公司，都將在一年內，因為資金耗竭而結束營業（李宗緯，2000）；在調查了五十家主要的網路零售商並和管理者會談之後，Forrester Research 也在報告中指出，網路零售商因為開支的持續增加、競爭更加激烈，加上資金挹注的減少，大部分只在網路經營的零售商會在 2001 年前消失（黃晨哲，2000），眾人紛紛議論網路泡沫化已然來到。在亞洲，成立於 1997 年的香港第一家網路書店「博學堂」，也在 2000 年宣布倒閉³，也曾經引起國內網路書店業者的一番討論。根據專門追蹤網路公司發展的研究機構 Webmergers 統計，網路泡沫破滅之後的三個寒冬裡，總共有 3,892 家網路公司被收購，累積金額達到兩千億美金，962 家網路公司宣布倒閉（黃牧慈，2003）。

不過，台灣的網路書店並未因此而停止發展，「電子商務是沒辦法回頭，一定得做的。」當時的時報集團電子事業部總監周月英說（李宗緯，2000）。而在金石堂、新學友之後，誠品網路書店，也在誠品

³ 「博學堂網上書店」在 2000 年 8 月因股東不願意再注資而宣布倒閉，但其主要股東香港宜高科技集團，仍繼續維持網站，並於 2001 年購回其資產而復出（易銳民，2001），以經銷電子書為主要業務，目前網站銷售的電子書已有港台的十多家出版社。

書店創辦人吳清友從不瞭解、排斥、到有深度認識的過程之後（吳向前、周銳行，2000），在 2001 年三月終於正式對外營運，成為第三家成立網路書店的大型連鎖書店。而較早成立的幾家網路書店，除了繼續維持營運之外，也開始開闢新的商品線、增加營業項目，希望能夠擴大收益來源，例如博客來在 2000 年五月開闢新銷售商品「音樂 CD」，遠流博識網在販售自家出版社書籍的同時，也代銷部分有合作關係的出版社的書籍（陳信榮，2000a），而時報悅讀網與新力、滾石唱片都有合作關係，在網站上販賣書籍延伸出來的有聲產品，例如村上春樹書中所提及的爵士樂（陳青文，2000）。

撐過了 2000 年的網路泡沫化時期，亞馬遜在 2003 年開始獲利，在台灣，電子商務也從 2003 年開始，因時空環境因素⁴而有明顯的成長跡象，如 PC home Online 2003 年結算營收為 13.31 億元，較 2002 年成長 134%，雅虎奇摩拍賣網路拍賣成交金額則首度突破一百億元，達到一百零五億元（林茂仁，2004）；而台灣的網路書店行情也看漲，博客來網路書店營收比 2002 年成長一倍，約五億元，金石堂網路書店則成長六成，達到兩億元，誠品全球網路和搜主義網路書店也有活絡復甦的現象（陳慧敏，2004）。無論是使用者、流量、營業額，台灣的網路書店在 2003 年開始，都有了較為明顯且趨於穩定的成長幅度。

在 1996 年，台灣的網路書店數量不算多，「從蕃薯藤的網頁上，你大約可以檢索到二十筆網路書店的資料……」（陳明賢，1996）。在 2004 年，同樣在蕃薯藤網站以「網路書店」做關鍵字，則可以搜尋

⁴ 2002 年底開始，全球股市出現了自 2000 年網路泡沫化後的大反彈，甚至是由網路股領軍，而網路公司.com 回春的頭號原因，應是寬頻網路的普及（簡大為，2003）。

到五十一筆搜尋結果。根據報導，就出版社經營者的態度來看，遠流、時報、天下文化、聯經、城邦、圓神、共和國等出版集團，近年來先後投入更多心力和資源建置網路書店，究其原因，是為了解決出版的困境——由於年度新書量超過4萬冊，新書停留在書店架上的時間太短，因此，出版社不得不另覓管道，網路因此成為最好的媒介（陳慧敏，2003）。

網路書店的價值已經備受肯定，如今不僅網路書店的數量較網際網路發展初期增加了許多，而且發展的狀況已經較趨於穩定成長，其販售的商品類型增加，甚至也開始嘗試多元化的發展及服務，例如經營讀者先付費制度的圖書俱樂部（Book Club）⁵、二手書籍販售、套書拍賣。筆者將幾家網路書店目前販售的商品做簡列整理，可看出純虛擬的網路書店與實體書店經營的網路書店，也販售圖書之外的商品，可區分為圖書、影音產品（CD、DVD等）、雜誌、MOOK、其他等（表2-2、表2-3）；而部分出版社自營的網路書店，也同時代理其他出版社的書籍（表2-4）。

⁵ 圖書俱樂部（book club）在西方可分為兩種形式，第一為「定期向其會員推薦與推銷某些經選定的圖書商品的商業單位」，經營者可能是獨立的商業公司或由出版社經營，第二為「圖書蒐藏家與圖書愛好者組成的組織」，例如「珍本書俱樂部」。目前世界上較為人所熟知的是貝塔斯曼（Bertelsmann）出版集團所經營的圖書俱樂部，特色在於俱樂部會員可以較便宜的價格買到俱樂部圖書目錄上的推薦選書，俱樂部甚至能夠另外與出版社洽談版權、印製成本較低的平裝本，提供會員選購，但會員必須定期購買一定數量的選書（陸本瑞主編，1996，頁257-262）。台灣目前的圖書俱樂部以出版社自營為主，主要經營方式是讀者先支付一定的款項，在一年當中可以由該出版社出版、或對外洽談合作的書目中，挑選一定數量的書籍；對出版社而言可以省去經銷商及通路的抽佣，且可先收到款項，而對於常購買同一家出版社出版品的讀者而言十分划算，因整體費用較在一般通路中購買為低。由於圖書俱樂部屬於與讀者直接接觸的一種銷售模式，在出版社中常隸屬於直銷部門。

表 2-2 純虛擬網路書店商品類型比較表

名稱	圖書	影音 產品	中外 雜誌	MOOK	其他 類型 商品	備註
博客來網路書店	●	●	●	●	●	並販售電子雜誌
新絲路網路書店	●	●	●	●	●	

資料來源：本研究整理

表 2-3 實體書店經營之網路書店商品類型比較表

名稱	圖書	影音 產品	中外 雜誌	MOOK	其他 類型 商品	備註
金石堂網路書店	●		●	●	●	個人化書店專區
誠品網路書店	●	●				直接由國外代理外文圖書

資料來源：本研究整理

表 2-4 出版社經營之網路書店商品類型比較表

名稱	自家商品(圖 書、電子書 等)	其他出 版社商 品	備註
天下文化書坊	●	●	經營圖書俱樂部、提供書摘 Power point 檔案下載
時報悅讀網	●	●	經營圖書俱樂部
遠流博識網	●	●	二手書籍販售交流、套書限時拍賣
天下網路書店	●	●	提供書摘 Power point 檔案下載
城邦讀書花園	●		經營圖書俱樂部
圓神書活網	●		
讀書共和國	●		

資料來源：本研究整理

雖然販售的商品多樣化了，目前台灣的網路書店仍然以書籍為最主要的商品，例如金石堂網路書店的業績便有百分之九十是圖書（訪1）；在網路書店中，因商品屬性差異而在工作內容上有較大差別的主

要是商品企劃（或採購），因為供應商的不同（影音、圖書、雜誌等等），商品的特色不同、商品企劃的工作流程也可能有差異，而網路編輯主要負責的商品仍以書為主，博客來的網路編輯甚至依照書籍屬性差異而細分為八個責任類別，故本研究討論網路編輯的專業能力時，仍將圖書視為網路書店主要販售的商品、也是網路編輯主要的工作範疇。

2.2 網路書店的類型與組織

本研究主要的研究對象以國內的網路書店為主，但因亞馬遜網路書店在全球網路書店中有其指標性的地位，故本節仍將其組織概況列出介紹作為參考比較，在探討網路書店的組織之前，可先由亞馬遜的組織規劃，來觀察網路編輯在該書店的功能以及組織位置。

就亞馬遜的組織架構⁶來看，亞馬遜網路書店大致可分為：技術部門（Technology）、財務部門（Finance）、營運部門（Operations）、客服部門（Customer Service）、人力資源部門（Human Resources）、法律部門（Legal）、行銷部門（Marketing）等等，每個部門各司其職。例如技術部門負責建構出電子商務的平台介面，以及所謂的個人化網頁、購買建議服務；財務部門負責的是財務與會計等相關事宜；營運部門類似物流中心，主要負責倉庫的管理及庫存營運；客服部門經由電子郵件或者是電話與消費者溝通，提供初次消費的顧客指引、以及為消費者解決各式購物的疑難雜症等等消費者服務；人力資源部門主要負責人力的招募與管理；法律部門則提供公司內外商業與法律相關

⁶資料整理自亞馬遜網站上的說明：〈Departments@Amazon.com〉【線上資料】。取自 http://www.amazon.com/exec/obidos/tg/browse/-/526302/ref=jobs_about_dept/104-1037300-8413522，上網日期：2004/4/1。

的諮詢。

而「編輯」一職在亞馬遜隸屬於行銷部門，亞馬遜的行銷部門完整名稱為「行銷與產品發展部門」(Marketing and Product Development)，包含了行銷 (Marketing)、產品管理 (Product Management)、採購 (Merchandising)、編輯 (Editorial)、結盟發展 (Corporate Development)、編目 (Catalog) 等等不同的部門。

在亞馬遜的網頁介紹中，說明了編輯部門的編輯工作內容：

編輯如同店長。他們產生內容、為每家店定義編輯的視野與看法。其在所負責的領域中為確實的專家。使用網站的介面、以及電子信箱與我們的顧客溝通，使我們能夠介紹新的、刺激的產品。⁷

根據資料，亞馬遜的經營管理團隊中，身兼行政編輯以及副總 (Executive Editor & VP) 的瑞克·艾依瑞 (Rick Ayre)，其所帶領的部門主要負責工作便是「網頁設計及內容建構」(張志偉，1999，頁139)。

與亞馬遜相同的是，目前在台灣的網路書店，大致上仍然都是以「書」為主要販售商品，且皆有負責內容建構的網路編輯職務。但各家網路書店仍因為型態的不同，在組織、發展特色上有頗大的差異，負責內容建構的網路編輯，也因為網路書店的經營型態差異，在職稱上也有不同，本章將針對此做一詳細統整。針對網路書店的類型，目前大多數研究或報導皆由網路書店的經營者做分類依據，大致可分為

⁷資料整理自亞馬遜網站上的說明：〈Marketing and Product Development〉【線上資料】。取自 <http://www.amazon.com/exec/obidos/tg/feature/-/165149/102-2908538-6891333>，上網日期：2004/4/1。

純虛擬網路書店、隸屬於實體書店的網路書店、隸屬於出版社的網路書店等三種類別（陳瓊如：2000；顏嘉惠，2002；吳佳倫，2003）。其分類大致可以表 2-5 表示。

表 2-5 網路書店分類比較表

類別	網站特色	舉例
純虛擬網路書店	純粹是虛擬、無實體銷售店面。銷售書籍屬綜合類型。	博客來網路書店、新絲路網路書店、HOT 網路書店等
隸屬於實體書店的網路書店	由實體書店所建置，銷售書籍屬綜合類型，書籍詳目大致上與實體書店相同。	金石堂網路書店、誠品網路書店、搜主義複合式網路書店等
隸屬於出版社的網路書店	由出版社所建置，銷售自家出版品及其他自營商品，並代理部分外部合作出版社之圖書商品。	遠流博識網、天下文化書坊、時報悅讀網、城邦讀書花園、讀書共和國等

資料來源：本研究整理

本研究的研究對象集中於經營者為台灣的公司，且參考上述三種類型，並由經營電子商務、即「可直接於網路上完成購書流程」的網路書店中，分別選取較具代表性的網路書店——博客來網路書店、金石堂網路書店、誠品網路書店、遠流博識網、天下文化書坊、時報悅讀網等，作為類型的代表，並針對網路書店之特色、其組織結構、組織功能、網路編輯的工作等作一介紹，並輔以其他網路書店的類型特色作為補充。

2.2.1 純虛擬網路書店——博客來網路書店

國外最明顯、最具代表性、同時也是最早創立的純虛擬網路書店，即為亞馬遜網路書店，它是一個純粹虛擬、無實體銷售店面的網路書店，若以圖書的銷售通路來比較，純虛擬網路書店與實體書店為

一明顯的對比，與直銷、俱樂部同屬於圖書銷售中「無店鋪銷售渠道」的一種（孔燕紅，2003，頁8）。

台灣目前存在的純虛擬網路書店，大致上有博客來網路書店、新絲路網路書店、華文網網路書店……等，由於博客來網路書店是目前唯一已達損益平衡、較具代表性的純虛擬網路書店代表，同時也是現存最早創立的網路書店，故本節以博客來作為主要觀察樣本。

博客來成立於1995年12月，於1996年7月正式上網營運，1999年擴編，從敦化南路搬至八德路倉辦合一、開始物流。2000年5月開闢新銷售產品「音樂CD」，2000年6月與7-11合作，展開「博客來訂書，7-11付款取貨」通路。2001年1月公平會通過統一超商投資博客來⁸。

目前銷售的商品以書籍為最大宗，但同時也經營其他類型的商品，如音樂CD，DVD，雜誌（中文、英文、日文），日文MOOK，以及3C周邊、印表機耗材、皮件等等各式百貨商品。由其網頁上的區塊分類，則分為書籍館、音樂館、DVD館、雜誌館、MOOK館、百貨館、法人團購館。

在公司組織方面，員工人數約一百人，資本額三億七千萬元。其組織架構與亞馬遜十分類似，是三種類型的網路書店中組織較為完整的；雖然其「商品」與「行銷」被區分為兩個不同的部門，分別負責商品的採購以及行銷工作，但是其大致工作內容與亞馬遜的「行銷與

⁸ 摘自博客來網路書店：〈關於博客來〉【線上資料】。取自 <http://www.books.com.tw/isi/needyou2001.htm#1>，上網時間：2004/3/1。

產品開發部門」大同小異，最大的差異可能只是在於人數以及規模。組織狀況簡列如圖 2-1。

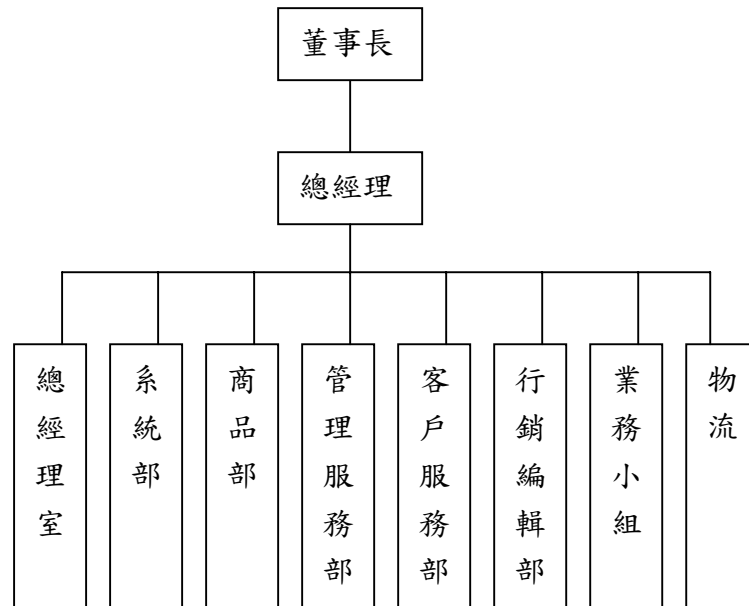


圖 2-1 博客來網路書店組織架構圖

資料來源：本研究整理

在博客來的組織架構中，網路編輯一職隸屬於「行銷編輯部」，職稱為「企劃編輯」，行銷編輯部由總編輯、副總編輯分別管理行銷以及編輯兩個組，其中編輯組的企劃編輯人數目前共有四人。由於純虛擬網路書店並不隸屬於任何實體書店或出版社，其組織較其他兩種類型的網路書店而言，較為精細，部門之間的分工也較為清楚。

除了價格的低廉，博客來各式各樣的促銷活動可說引導了台灣網路書店的風潮。「金榜六六折」可說是最近其具有特色、最具效果的一項功能與促銷活動，每日挑選一本書籍以六六折的價格販售，並且在首頁 pop-up 上呈現單書，以限時(單日)、限量(兩百本)⁹的方式，

⁹ 2004 年 5 月活動名稱改為「夏·夢幻一百」，所主推的圖書已沒有兩百本的銷售上限。

刺激消費者儘速結單，誠品、金石堂、天下文化書坊等也紛紛起而效尤，規劃類似的案型。此外，博客來最近一次的大型改版是在 2004 年 1 月，重點標榜「文化提案」(陳曉莉，2004)，也就是首頁的「文化沙龍」區塊，此部分主要選書以及撰文的工作皆是由企劃編輯負責，各自負責一至兩種不同的「責任類別」，每週推出讀者關心的主題，並針對該主題建議讀者最應閱讀的書籍、市面上正流行的話題以及相關延伸產品(同前註)。此文化提案的入口被放置在博客來的首頁最中央(見圖 2-2)，可見博客來對於讀者「類型」經營的重視，這也是企劃編輯工作的重點。

會員登入 | 登出 | 關於博客來 | 成為讀家會員 | 如何完成購物 | 我的購物車 | 我的帳戶 | sitemap | 讀者意見箱 | FAQ

博客來網路書店 統一企業集團
books.com.tw

一本真正的**領導聖經** LEADERSHIP CHALLENGE 全球銷售超過 1000000 本

Welcome | 書籍 | 音樂 | DVD | 雜誌 | Mook | 百貨 | 法人團購

我要找 所有商品 夏·6.6折·100

>>全館最熱: 最酷艾薇兒、男人百分百、情色文學史、天下雜誌電子版

新來的朋友
購物流程示範
7-11到店取貨 付款安心方便
加入讀家會員
加入讀家會員
我的購物記錄
忘了密碼
會員權益
會員服務條款
下載My Card 便利GO

博客來一覽
專門店
男人館new
職場英語大進擊new
英語充電專門店
少年動漫設定集new
個人旅遊計劃new
迪士尼主題館
日本郵購春夏號new
空大網路書店
影展名片專門店
文化沙龍
趨勢領導
感性藝文
知性人文
科普漫遊
學習新知
心靈養生
生活風格
親子共享
書
新書區
推薦書區
暢銷書區
特價書區
套書區
閱讀版塊
音樂
古典音樂
爵士音樂
亞洲音樂

馬上登入，享受更完善的服務；新朋友嗎？成為會員好康多

夏日美人特輯
變身大作戰·勇敢愛美麗

送你一本書
活動時間：即買即送-7/31止

3 今日焦點
鄭華娟~教你到歐洲 SHOPPING的秘招!!
旅居歐洲十數年的鄭華娟，第一本教你如何精明購物的書★不...[\(more\)](#)

宅急賞
台南劍獅餅食品行-手工製餅禮盒(30份)
最具府城特色、紀念價值的伴手禮囉!

無印良品 MUJI
6/3 烘焙綠茶 200g
訂特選雜誌就有機會可以得到無印良品精品唷

文化沙龍 culture

	電子商務是天使或魔鬼，你可選擇！ 更多趨勢領導		失去的悲哀，孤寂與美麗……。 更多感性藝文
	抵擋不住的誘惑：撥開歷史重重謎霧 更多知性人文		明天過後，藍色星球是否依然？ 更多科普漫遊
	中文退化，你還想贏別人什麼？ 更多學習新知		沾滿血腥的手，能拿聖經嗎？ 更多心靈養生
	大男孩與小學生的模型童年 更多生活風格		孩子愈常接近藝術，EQ愈高！ 更多親子共享

快速連結

- 【書籍】今夏防晒美白最佳寶典~美白聖經
- 【書籍】最新<陰陽師：龍笛卷>預售79折
- 【音樂】NEWS最新單曲|希望~Yell~(進口初回限定盤)
- 【音樂】搶鮮觀看 邁可森~鋼琴玩家 世界首演影音
- 【DVD】賀張曼玉獲坎城影后！影廳俱樂部邀您與名片共舞
- 【DVD】Hello Kitty說世界著名的童話故事給你聽！
- 【雜誌】叮嚀迷們，讓你們久等了！-我的小叮嚀.7登場
- 【雜誌】數位時代獨家讓您擁有古典音樂十精選歌劇~
- 【MOOK】NANA插畫精選首部曲，珍貴的彩色銅版紙畫集
- 【MOOK】W-INDS風靡一世+精選鋼琴譜
- 【百貨】Hello Kitty商品反應熱烈，再推出Part2
- 【百貨】★東京街頭最時髦裝扮 日系品牌KOEI新登場★

全館大事

- ▷夏·漫步書林讀一首葉慈詩沁人心脾
- ▷全民網路票選『最需要睡眠』的人士
- ▷魔戒三部曲DVD終於問世！
- ▷遠見訂一年特價免費再送半年
- ▷死也要吃的絕品甜點648款
- ▷Only One!! 女人一定要有「包」

圖 2-2：博客來網路書店首頁「文化沙龍」區塊圖（虛線區）

資料來源：博客來網路書店首頁【線上資料】。取自

http://www.books.com.tw/，上網日期：2004/6/3。

2.2.2 隸屬於實體書店的網路書店

隨著網路的擴展，實體書店業者體認到網路的行銷已經成為一重要的銷售管道之一，網路購書的服務逐漸形成風潮，實體書店另行開發網路通路，對於原本實體書店的客層而言，它提供實體之外另一個服務的管道，而對於虛擬網站不熟悉的讀者，實體書店的品牌形象也成為其成立網路書店上的優勢，與純虛擬的網路書店、出版社的網路書店相較，讀者對實體書店開設的網路書店的熟悉度也較高。例如：誠品全球網路，金石堂網路書店，搜主義網路複合式書店，三民網路書店等等。

金石堂書店與誠品書店，如上所述，是台灣目前最大的兩家實體連鎖書店，其在網路書店的發展史上也未缺席，具有重要的代表性。以下便針對金石堂網路書店與誠品網路書店網路書店目前的組織概況，歸納隸屬於實體書店的網路書店組織與功能。

(1) 金石堂網路書店

曾是台灣連鎖書店龍頭之一的金石堂書店，在網路經驗上可說分為三個階段：1997年在元碁 Acer Mall 開設網路專櫃，1999年與長期合作的伙伴Acer Mall一同對外宣告將原本掛在Acer Mall商城中的書籍專區獨立出來，以品牌聯營方式成立「Acer Mall 金石堂網路書店」；2000年8月正式與元碁拆夥，成立「金石網絡股份有限公司」，也就是金石堂網路書店，12月開始先後與全家、萊爾富、福客多、OK，以及統一超商7-11合作定點取貨（劉楚慧，2000），目前則剩下全家、萊爾富、福客多、OK等便利商店、以及全省金石堂門市皆

可取貨¹⁰。

金石堂網路書店與金石堂書店基本上為各自獨立的兩個公司，但實際上仍由相同的人管理，由周正剛兼任金石圖書與金石網絡的董事長。而金石堂網路書店目前的資本額約六千兩百五十萬，員工約有五十人，大致區分為六個部門，如圖 2-3。

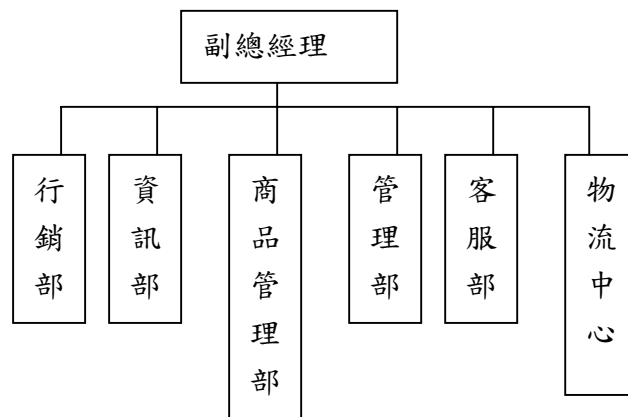


圖 2-3 金石堂網路書店組織架構圖

資料來源：本研究整理

目前金石堂網路書店大致可分為行銷部、資訊部、商管部、管理部、客服部以及物流中心。根據陳玫瑾（2001，頁 35）與訪 1 的描述，金石堂網路書店資訊部負責網站的建置、系統的維護；管理部則負責人事、財物、會計、出納等等的管理；行銷部負責制訂行銷策略包括書籍的促銷、網路書展的安排；客服部負責處理訂單以及處理客戶服務相關事宜；而商管部負責的是「商品管理」，主要負責的是跟出版社、供應商訂貨事宜，除了一般的進貨往來之外，訪 1 說明，若行銷部門需要企劃書展，也需要先知會商管部門，「不然到時候訂單出來了才開始調貨就會比較麻煩（訪 1）。」

¹⁰ 摘自金石堂網路書店的說明：〈Q&A〉【線上資料】。http://partner.kingstone.com.tw/Q&A/get.asp 取自，上網日期：2004/5/1。

關於網路編輯的職務，訪 1 表示金石堂的網路編輯隸屬於行銷部，行銷部門大致可分為專案經理（1 人）、主編（4 人，分別負責圖書、雜誌、日文 MOOK、百貨等商品）、行銷專員（1 人）、美術編輯（1 人）及工讀生，而網站的主編與行銷專員所負責的都包括網路編輯的工作範疇，其大致上負責的工作包括網頁內容的定時更新——如新書介紹、編輯推薦書，電子直效行銷信（EDM）的編輯及發送，以及書展活動的企劃與執行等。

金石堂網路書店與其他網路書店的不同處，除了擁有實體書店的資源之外，另外的一個特色就是 My Bookstore——「個人化書店」（圖 2-4）；網友只要加入會員，便可以擁有自己的「個性化網路書店」，並可挑選書籍撰寫書評感想，書評也會同步刊登在各書的商品介紹頁面上。不過，由於個人化書店完全是經由系統自行產生的自動頁面，並未經過編輯人員的刪選（訪 1），故本研究不予深入討論。

我要開書店 | 店長維護 | 一般問題 | 留言給版主 | 觀看留言板 | 回首頁 |

Mybookstore
個人化書店

名人書房 出版櫥窗 團體特區 金石聯盟 書店 搜尋

書店總數：17526

首頁 > 個人化書店首頁

店長最愛
店長發燒推薦書
店長最新推薦書
露露推薦好店

- BlueBox小舖
- <新時代、賽斯、占星、靈修>
- ★Peace★
- 獨孤浪居

▶ 書店分類

- 文學
- 藝術文化
- 生活品味
- 休閒娛樂
- 旅遊
- 社會人文
- 財經企管
- 電腦資訊
- 家庭親子
- 醫療保健
- 宗教命理
- 教育心理
- 性別
- 自然科學
- 史地

優質豆花店.....

小阿力的大學校 THE SCHOOL
嗨！您今天過的好嗎？現在正在看哪本書？【小阿力的大學校】
期待分享您的關...

《探險家—VOYAGER》
帶一本書去旅行

可兒♥ 繪本館 · ... · *
★六 2. 圖 · 《帶來幸福與力量的小熊花兒 · ... · <...>

小豬窩 ^((●●)^
Hi,大家好! 這裡有我..小豬馬麻為我家兩隻小豬窩藏的好書，歡迎光臨!! ..."

東海西瓜熊
無論您是帶著鮭魚去旅行或是帶著水母去流浪，甚至帶著舌頭去旅行，這兒提供您一片做白日夢的空間，感謝大家的厚愛 ..."

■ 文學 更多書店...
饑餓的葉子-hungerleaf 227007
Mr. !?-archzoom 92275
箱子-aup 65170

■ 生活品味 更多書店...
Hello! My dear-agon 90597
東海西瓜熊-ts101859 63897
活字中毒者→毒書筆記-batsumaru 54191

■ 旅遊 更多書店...
果寶貝的拼布道路-lenny 25843
雨過天青-mirandayu 22362
《探險家—VOYAGER》
帶一本書

■ 財經企管 更多書店...
如魚得水-echo8668 93501
財經視界-winy 66914
MBA之死-CollinSun 35459

■ 家庭親子 更多書店...
小豬窩 ^((●●)^-lucky lucky 176782

小慶子
可兒♥ 繪本館 · ... · * -lori wang 122407

■ 宗教命理 更多書店...
紫微命相館-Jupiter2003 79223
佛學、氣功、禪修&正確的健康觀-janosan 73984
神秘學專店-english 52963

■ 性別 更多書店...
昨天的事我不記得了-joanliu 34389
性>別無礙-eric 28750
...女同性戀...-cubar 21623

■ 史地 更多書店...
塵封在書架上的人類回憶錄-M.L.Hobsbawn 76793
岩里政界事件簿-1283 66651
埃及專門店-Mut 27139

■ 藝術文化 更多書店...
encounter with free kingdom-72 41432
Final Fantasy-a-kan 31781
縮縮怪怪的世界-chiachi 30132

■ 休閒娛樂 更多書店...
邂逅一葉晚風-fernandolu 176732
打瞌睡..*^o^*-mandy821 132582
黑色蚊子-wen0712 30814

■ 社會人文 更多書店...
一夜七個好夢~☆☆-t3075 165071
吸血召喚Soul v6.2-acrobat 61598
★新思考 新視野★-Terence 26290

■ 電腦資訊 更多書店...
半導體的世界+奈米科技-packers 41053
小正正教室-gaspy 32067
Xml 與 Java Coffee 最初的邂逅-pwcheng 15028

■ 醫療保健 更多書店...
佛學、氣功、禪修&正確的健康觀-健康店-janosan 105637
健康的好書-書店在這裡-kenlawyer 85961
精油與雜貨的快樂天堂-matt0918 32565

■ 教育心理 更多書店...
小阿力的大學校 THE SCHOOL 2459 68552
◎ 白樺 ◎-aagod 37345
竹聲夜語-kenix1009 35287

■ 自然科學 更多書店...
...自然萬象...-Hale_Bopp 109360
洗眼·渴讀-ericaandy 69692
科學漫談-bs1435 55768

名人開的店
晴菜e情話
水瓶鱈魚
韓良露的好奇貓書屋
霜子
相聲瓦舍
晴子曬書
吳若權的私人書坊
心窩心靈書坊

新鮮爆米花店
雅雅夕店
英文萬歲
雲莉中醫俱樂部
看書時最好書店
幻想空間

好康蔥花店
個人紅利積點中...
在個人書店買書
將可以積點哩

人氣桃花店
饑餓的葉子
小豬窩 ^((●●)^
邂逅一葉晚風
一夜七個好夢~☆☆
打瞌睡..*^o^*

圖 2-4：金石堂網路書店的「個人化書店」圖

資料來源：金石堂網路書店〈個人化書店〉【線上資料】。取自
http://www.kingstone.com.tw/KS_P_ST_CLASS_MAIN.asp?partner=xx&uid=0&actid=homepage，上網日期：2004/5/1。

(2)誠品網路書店

誠品書店（誠品股份有限公司）由吳清友於 1989 年 3 月創立，是由成立於 1974 年的誠建股份有限公司所延伸出來的相關企業。誠品全球網路（Eslite Digital Technology）則是由誠品股份有限公司轉投資成立的網路公司，2000 年 5 月開始規劃建置，2001 年 3 月正式開站營運（顏嘉惠，2002，頁 79）；2002 年 1 月加入中外文圖書、童書、影音商品，全線開賣，且於同年併回誠品書店旗下，在組織規劃上成為實體書店下的一個部門，並改稱「誠品網路書店」（訪 5；何英煒，2003）。網路書店組織預計 2004 年開始重新擴編，網頁部分並於 4 月 19 日全站重新改版。

目前誠品網路書店主要的產品線，以誠品實體書店中文、外文、童書、影音商品 4 大分類方式為橫軸，並以新書、暢銷書、預購、特價商品、套書、書展等 6 項為縱軸；目前誠品網路書店所販售給消費者的商品，提供送貨到府及至誠品實體書店的送貨服務，委由統一速達宅急便處理遞送事宜，並打算在 2004 年推出便利商店取貨服務（陳曉莉，2004b）。

誠品網路書店的組織架構目前較為簡單，這是因為之前大量人事精簡的結果，而目前各個部門則陸續準備擴編當中（訪 5）。根據訪 5 的敘述，誠品網路目前其組織大致可分為「前端」及「後端」——前端的工作包括「商品的陳列、內容（content）」等等，目前由商品組與企編組負責；後端的工作大致分為客服、金流與物流，也就是客戶的服務、帳務、出貨及理貨等三個部分（圖 2-5）。其中「商品組」以商品類別——中文、英文、童書、影音作為區分，目前共有 4 人，由行銷企劃組成。企編組目前有整合行銷主編 1 人、企劃編輯及助理編

輯各 1 人、視覺（美編）1 人，以及工讀生。

誠品的網路編輯可分為企劃編輯與助理編輯兩種，針對網路編輯的工作內容，大致上由寫文案到整理、編選商品介紹的內容，都是由其負責；而誠品的網路編輯也需要自行企劃書展，以及負責將實體書店的大型企劃案轉化為適合在網路介面露出的形式，與美編溝通、製作成活動網頁。

簡而言之，類似金石堂與誠品此類型隸屬於實體書店的網路書店，雖然有專屬於網路書店的系統、客服、採購、編輯人員，但實際上其規模與連鎖書店的一家門市相差無幾，且與母公司的關係十分密切，網路編輯在工作上常有接收實體書店的書展企劃、並將其轉化至網路上呈現的工作內容；此外，發電子報，支援撰寫書展的商品內容，都是網路編輯平時固定的工作。

2.2.3 隸屬於出版社的網路書店

目前在台灣的網路書店以出版社的網路書店類為最多，出版社架設自己的網站，大部分用以介紹該出版社的書籍的內容、價格之用，或者是提供讀者留言互動的管道，亦有部分出版社則會特別為該出版社較為著名的作家製作網頁專區。在出版社建置的網站中，大部分仍以傳統接受讀者購書的方式，如郵政劃撥、傳真等等來獲得訂購單，有部份具有電子商務的功能，可以讓讀者直接在網路上以 SSL 的加密方式購書，本研究即針對讀者可直接在網路上以 SSL 方式購書的出版社網路書店作分析研討。

由於各家出版社出版的商品種類、主力書種都有差異，所以隸屬

於出版社的網路書店在商品特色上各異，網路編輯的工作內容差異也可能較大，不易逐一探討比較；故本研究在隸屬於出版社的網路書店訪談對象選擇上，主要以遠流博識網、天下文化書坊、時報悅讀網三家網路書店為主，此三家網路書店創立時間距今都超過三年，其對於網路書店的經營概念與想法已較為成熟，且母出版公司的出版品較為多種，較屬於綜合型出版社，也代理販售其他家出版社部分商品，在網路編輯的工作內容與專業能力的需求上，也較為一致。

(1)遠流博識網

1995 年，遠流率先嘗試將書籍內容壓成光碟、製造台灣出版界第一張問世的光碟童書老鼠娶新娘。一手主導遠流網路書店籌備的遠流出版社總經理李傳理認為，此為遠流發展多媒體出版的思考發端：「光碟書的發行，讓我們發現新科技的可能性，並了解到紙張只是內容呈現的管道之一，出版品是可數位化的」（陳珮雯，2000a）。遠流在 1995 年即確立朝多領域出版、多媒體平台呈現的發展方向；遠流認為網站的發展是趨勢，而且自己做較有自主性、工作人員配合度也較高，「遠流博識網」便於 1997 年 6 月正式架站。

遠流出版社一年出版約 400 本新書，屬於綜合性質的出版社，強大的內容支援是其最大的利基；另外，遠流本身在郵購方面的經驗充足，有完整的讀者服務、倉儲、物流系統。可以支援網路上訂購背後的處理流程。正式架站之後，博識網初始的定位在於提供遠流出版公司書籍的資訊給所有愛書人、販賣遠流本身的書籍，而後才漸漸以培養社群為重要發展的方向。

遠流博識網目前最大的特色在於其社群「綠蠹魚森林」及「讀書

小鎮」，可以說是全台網路書店中經營最早、且最為成功的社群，目前「綠蠹魚森林」主要的版主為前主編林皎宏（蠹魚頭），其亦負責閱讀電子報的內容撰稿；「讀書小鎮」分為金庸、推理、三國、旅行、親子，還有藝術、台灣……各種社群（圖 2-6），大致上由各線的圖書編輯提供內容，由網路編輯負責將內容上稿維護，並提供網友的留言及互動。此外，「珍品搜查網」提供二手書拍賣的管道；「Best100 網路圖書精品店」販售其他非遠流出版的圖書，並會製作發送實體郵購 DM……等等，都是遠流博識網與其他網路書店不同的特色。

Ylib.com 遠流博識網

關於遠流 | 關於創辦人 | 網站地圖 | 購書流程 | 我的帳戶 | 看購物車 | 特版團購 | 會員專區

新來的朋友 | 登入·加入會員 | 網站FAQ | 電子報訂閱·取消 | 7-11到店取貨付款安心方便

我要找 的書 進階搜尋

華文閱讀，第一選擇

- || 新鮮書
- || 暢銷書
- || 優惠套書
- || 推薦得獎書
- || Best 100 Club
- || 遠流春閱讀 -new-
- || 綠蠶魚森林
- || 非常作家
- || 珍品搜查網
- || 讀書小鎮
- || 聊天室

討論區 MORE

一所有討論區

太極拳，真的可以與別的武術對招嗎??

約瑟芬·鐵伊的《先令蠟燭》

美東自助旅行什麼東西是一定要帶的

米國、露西亞的譯名

哇！看金庸的最愛，再說出您自個兒的...

讀書小鎮

讀書小鎮裡，聚集著金庸、推理、三國、旅行、親子，還有藝術、台灣……各種社群，包羅萬象，趣味橫生。你可以在鎮上恣意漫步，或者偶遇同好聊閱讀，或者找個喜歡的角落經常駐足……。歡迎光臨讀書小鎮，體驗充滿生氣的閱讀百態！

- 發燒新鮮事：卵子數不盡
- 科學家論壇：重訪佛洛伊德
- 閱讀放大鏡：佛洛伊德重出江湖
- 活動快報：2004年科學家讀者滿意度大調查，參加就有獎！

金庸茶館 **New**
回評金庸：換巢寒風
詩詞金庸：何年何月得太平？

三國大本營 **New**
草堂新語：他們的未來不是夢
歷史新天地：南朝太子的風雅生活

推理專門店 **New**
等你來破案：放高利貸者之死(破案期限：2004年6月18日)
八卦說法：漫談推理小說中的醫生偵探(三)

YMBA辦公室 **New**
Work Smart開講：老牌IBM的第一現場
口碑悅覽室：〈搶鮮讀〉誰養大了大眾？(上)

旅人創造館 **New**
一種觀點：我眼中的東京女孩
一本書：阿嘉莎·克莉絲蒂環遊世界

日本文化物語 **New**
隨筆：平安式戀愛之一幕後私語：轟動全日本的殺人事件

心靈左岸
幸福洋柑菊：缺乏生命力的人
真愛卡布奇諾：開放自己，內心自在愉悅的力量

繪本花園
新鮮花籽：新種公主進化論【童話·童話】
花園族語：賀！《左腳日記》獲紀伊國屋書店2004年4月推薦選書！

電影巴比倫 **New**
梁良論影：天堂摯愛 (Baron)
影爭新聞：2004台灣國際紀錄片雙年展【台灣獎】開始徵件

藝術搖擺廣場
藝術家這麼說：正言世代：台灣當代視覺文化展
藝術家咖啡座：時光抽屜

台灣元氣村
觀察家俱樂部：台灣最被廣泛特用的蕨類—筆筒樹
世紀回味：再會啦！朋友

歷史洗溫泉
以Q&A趣味問答，帶你認識台灣時代人物！快來測測自己的「台灣人指數」

新鮮書 | 暢銷書 | 優惠套書 | 推薦得獎書 | Best100Club | 綠蠶魚森林 | 珍品搜查網 | 讀書小鎮 | 聊天室 | TOP!

關於遠流 | 關於創辦人 | 網站地圖 | 購書流程 | 我的帳戶 | 看購物車 | 特版團購 | 與我聯絡

Copyright © 2003 Yuan-Liou Publishing Co., Ltd. All Rights Reserved.
YLib is trademark of Yuan-Liou Publishing Co., Ltd.
建議最佳瀏覽解析度：IE4.0以上版本 600x600

100 台北市中正區南昌路2段81號6樓
電話：(02)2392-6899 傳真：(02)2392-6658
服務信箱：ylib@ylib.com 更新時間：2003-08-12 17:46:06

圖 2-6：遠流博識網「讀書小鎮」圖

資料來源：遠流博識網〈讀書小鎮〉【線上資料】。取自 <http://www.ylib.com/readtown/>，上網日期：2004/5/1。

博識網一開始不歸任何部門，而是由遠流的各個部門支援其內容，到第二、三年左右，博識網前主編林皎宏由遠流「台灣館」的資深編輯轉任之後，博識網才比較明顯屬於歸總經理直接管轄的部門，不過，當時許多資源仍與郵購部門互相支援（訪 4）。遠流一度有意整合博識網網站與郵購部門獨立成為公司（陳珮雯，1999），但恰好遇上網路股泡沫化時期而暫緩，後與直效行銷部門正式合併（訪 4）。目前遠流出版公司下共分「遠流出版」與「智慧藏網路科技」兩個公司，兩者的組織是分開而獨立的，「智慧藏網路科技」主要以籌畫「線上百科全書」（Wordpedia.com），發展虛擬線上出版事業為主。而遠流出版公司的組織則區分為編輯、行政、行銷三大機能，其中行銷部分包含業務部、企劃部、直效行銷部、讀者服務部等等，遠流博識網則隸屬於直效行銷部，訪 4 表示「我們只是把博識網看成 B2C 的一個平台……直效行銷部門本身本來就是負責整個遠流公司的 B2C，而 B2C 則透過報紙、雜誌、DM 廣告、網路，這些都算我們這個部門在操作的。」根據 2003 年年底的報導，遠流博識網已擁有超過十二萬的會員，在營收比例上，直效行銷部門中「郵購」占總營收 20%，「網路書店」占 10 到 12%。（陳慧敏，2003）

目前遠流的直效行銷部大致有員工約十人，包括直效行銷部經理、行銷六人、網路採編一人、美編兩人、工讀生。而協助博識網相關讀者服務、倉儲及工程師皆由遠流出版下之讀者服務部、倉儲部、資訊中心的人員援助博識網的工作，不屬博識網之正式組織。

(2) 天下文化書坊

「天下文化書坊」隸屬於「天下遠見出版股份有限公司」，1996 年，天下文化內部便已成立網路小組，負責評估網路事業的經營，但

當時內外環境皆不成熟，因此計畫停擺，直至 1999 年中，網際網路發展的熱度幾乎達到沸點，公司再度考慮，7 月網路事業部正式成軍，成立「天下文化書坊」(陳珮雯，2000d)，成為天下遠見出版公司網站群之一，其他五個網站為天下遠見讀書俱樂部、小天下、小天下讀書俱樂部、遠見雜誌、93 巷人文空間等。

天下文化書坊主要以專題製作導向、頻道式經營模式為特色(汪韻霖，2001，頁 6)，其中「專題製作導向」，指的是從天下遠見出版公司的出版品中，以主題式的方式選書、製作活動網頁，例如「劉其偉專題」、「林徽因專題」、「麥可波特競爭套書深度推薦」等等，天下文化書坊並常將實體舉辦的演講座談內容整理上網。而「頻道式經營模式」，指的是以社群的概念作區分，則可分為 SCC 科學文化頻道、健康生活專欄、「S·F」科幻頻道等。

目前天下遠見出版股份有限公司分為天下文化、遠見雜誌與小天下三個事業體，共約一百多名員工。天下文化目前分為編輯部、業務部、廣告部、行銷部、行政部、發行部、讀者服務部、資訊部、網路事業部；天下文化書坊便由天下文化「網路事業部」負責。

網路事業部目前共七人，編制上有網路事業部主任一名、行銷企劃兩名、美術設計三名、助理一名。在屬於企劃編輯的工作內容中，上述天下遠見出版公司網站群六個網站的內容目前皆由網路事業部主要負責維護，而 SCC 科學文化頻道、健康生活專欄、「S·F」科幻頻道等區塊，則主要是由相關書系的圖書編輯負責維護(訪 3)。而企劃編輯另外也需負責電子報、專題的企劃、EDM 的製作發送、行銷方案的執行與檢討等等。

(3)時報悅讀網

時報出版公司創立於 1975 年 1 月，原隸屬於中國時報，在 1985 年正式成為財務獨立的有限公司。時報出版公司最初登記資本額為新臺幣 3000 萬元，1999 年第二季其股票上市，成為台灣首家公開發行股票的出版公司，目前每年出版新書近 300 種，累計書種已達 5000 多種。

中國時報系下，除時報出版公司外，還有中國時報、工商時報、中時晚報，時報周刊、美麗佳人、新潮藝術雜誌，以及中時電子報、時廣公司、時報資訊公司、時報育樂公司等¹¹。各家報紙、雜誌、電子報、及其他關係企業的傳播力量，仍是時報出版市場行銷推廣最有力的後盾，時報悅讀網的資訊系統便由時報資訊維護。(訪 2)

時報出版原只是中時電子報的網站中的一個單元（彭玫瑜，1998a），鑑於時報代理、翻譯了多本日本小說家村上春樹的書籍，並在台灣擁有廣大的書迷，配合爵士群像一書的出版，其在 1998 年為村上春樹、書迷們設立一個網站「村上春樹的網路森林」（彭玫瑜，1998c）（圖 2-7），後來也陸續建置了「吉本芭娜娜的廚房」、「周夢蝶的孤獨國」等明星作家的專屬社群。經營三年社群網站之後，時報出版所屬的時報悅讀網在 2000 年更改網址，並成為電子商務 B2C 零售網站，時報將悅讀網視為提供讀者延伸閱讀可能的服務單位，動員龐大的人力，將大量的圖文資訊放置在網路上，建立起完整的資料庫。除了提供最新出版資訊、未來兩個月的新書預告、暢銷書排行榜、得

¹¹ 引自時報悅讀網的說明：〈關於時報出版〉【線上資料】。取自 <http://www.readingtimes.com.tw/about/aboutct.htm>，上網日期：2004/5/1。

獎書籍介紹之外，讀者還可以利用網站上完整的圖書目錄，尋找到時報每一本書籍的檔案，讀到專家的導讀、書評、書摘內容等。悅讀網認為，「雖然營收占比還不大，但最大的收穫在於累積會員和操作經驗，未來會有強大的爆發力。」（陳慧敏，2003）

除了販售本版書與部分的外版書之外，時報悅讀網也是以經營社群為較大的特色，且其經營社群的特色為「作家社群」。悅讀網所成立的虛擬社區與博識網相異之處在於，其較針對「作家」的形象來構建社群，如「村上春樹的網路森林」、「芭娜娜的廚房」、「戴晨志的勵志館」等等，而博識網則較以書種或是書系的差異作為區別，如「小人兒書舖」、「電影巴比倫」等（陳薇后，2001）。此外，時報曾經出版店小二的最愛，內容是經由社群機制所生產的網路原生內容，2001年作家水瓶鯨魚的「失戀雜誌」社群由遠流博識網移至時報悅讀網後，時報也出版了愛上莫迪尼亞尼的男人、當男人說一見鍾情、失戀雜誌 11、失戀雜誌 12、失戀雜誌 13 等網路原生內容。

在組織的部分，時報出版目前有員工八十餘人，分佈於編輯、業務、直效行銷、管理（包括財務、管理、倉儲）及企劃部門。其中，直效行銷部門分為客戶服務、電子事業部、團購與悅讀俱樂部、郵購等四個部分，時報悅讀網便主要由電子事業部經營。悅讀網創立初期，電子事業部約有八名員工，負責內容建構、編輯以及行銷工作（高雅欣，2001）；在組織上人力較為精簡，訪 2 便表示，目前的編制配置有兩位美編，兩位文編，以及主任一名。

由於書種繁多，加上代銷、代理的書種也十分豐富，所以商品的數量非常多樣化，悅讀網也是以專題的企劃見長。但由於人力十分精

簡，悅讀網的編輯除了電子報、專題企劃、EDM 製作發送之外，悅讀網的各個作家社群的製作與內容更新工作主要也是由電子事業部負責，而 2004 年才又新增了漫畫家朱德庸的網站專區（訪 2）。

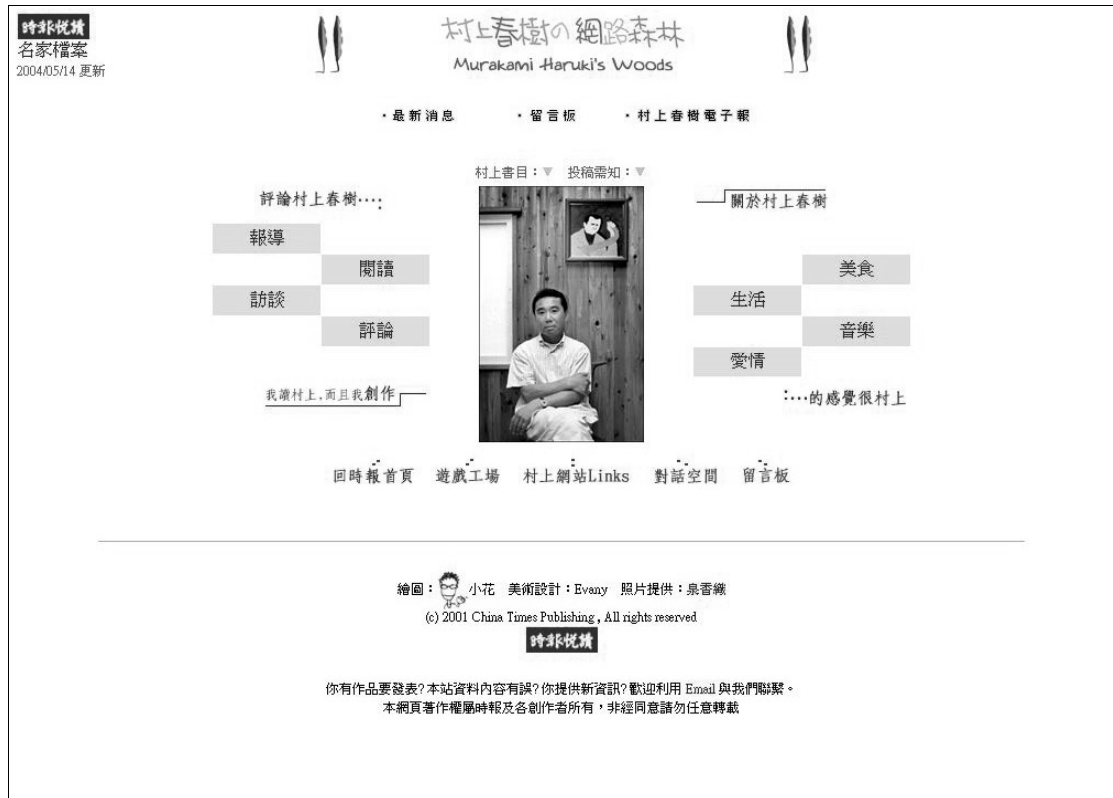


圖 2-6：時報悅讀網「村上春樹的網路森林」首頁

資料來源：時報悅讀網〈村上春樹的網路森林〉【線上資料】，取自 <http://www.readingtimes.com.tw/authors/murakami/index.htm>，上網日期：2004/5/15。

在組織概況上，目前獨立於出版社、另成立公司的網路書店較不常見，而隸屬於出版社的網路書店，在組織中多隸屬於直銷部門，或者獨立為電子／網路事業部，在出版社中，因為透過網路書店銷售的方式，不需再經過實體通路，故此類型的網路書店可說是出版社 B2C 的平台之一（訪 4）；也因為具備內容上的優勢，要呈現出版品的豐富與深度，網路編輯的工作較為多元化，還需要規劃建置作家專區、

圖書俱樂部專區，與出版社編輯的工作互動頻繁。

綜上所述，目前在網路書店中負責網頁內容編輯、電子報編撰的網路編輯人員，多屬於行銷部門（訪 1、訪 2、訪 4、訪 5），或屬於行銷部門中的編輯組（訪 6），在職稱上多為企劃編輯（訪 4、訪 5、訪 6）或行銷企劃（訪 3）、網站企劃（訪 2），其所屬部門及分工特色比較見表 2-6，較為詳盡的其工作內容比較與專業能力探析，將於三、四章中詳述。

表 2-6 三種類型網路書店的編輯所屬部門及分工特色比較表

類別	所屬部門	職稱	工作概述
純虛擬網路書店	行銷部／行銷編輯部	企劃編輯	網站內容更新、電子報編輯、書展企劃與執行、專題規劃與文稿撰寫等。
隸屬於實體書店的網路書店	行銷部	企劃編輯	網站內容更新、電子報編輯、書展企劃與執行、實體書店活動宣傳、實體書展合作與配合等。
隸屬於出版社的網路書店	直效行銷部、電子事業部／網路事業部	行銷企劃／網站企劃	網站內容更新、電子報編輯、書展企劃與執行、出版社活動宣傳、作家專區與圖書俱樂部規劃建置與維護、及其他網站相關業務。

資料來源：本研究整理

第三章 網路書店編輯的編輯能力

就工作內容而言，網路書店編輯的工作內容，可以使用「書展跟電子報」(訪 5) 幾個十分簡單的文字敘述，也可抽象地以書籍的類別作責任區分，敘述為「將提案的形式放在各式各樣的容器裡頭，再放到網站上以各種各樣的版型去呈現。」(訪 6)

若詳細地定義，網路書店編輯的工作大致上可以概分為兩大區塊——第一塊包括網站頁面內容的選輯、上稿更新、訂定文案標題，電子報的編輯或撰寫採訪報導，版面的視覺整合等等；第二塊包括大型跨店(實體)書展協調執行，網路書展企劃執行，行銷專案的規劃、協調、執行，以及製作電子直效信等等。

以五家網路書店在 104 人力網站所登錄的徵才說明¹(表 3-1) 可看出，目前網路書店在徵才時，對於網路編輯所提出的條件限制，除了年齡最好在 35 歲以下、至少有一至兩年的工作經驗之外，大致上還包括對於書籍類商品的瞭解、文字的素養、網頁編輯的能力、專案的企劃以及執行能力、網路行銷的概念等等。就職稱來看，網路書店編輯的職稱則常為「企劃編輯」、「網站企劃」，可見其「編輯」與「企劃」工作皆十分重要，而綜合網路編輯的工作內容，網頁內容、電子報編輯、版面視覺等部分的工作牽涉到較多與「編輯」相關的專業能力，而書展的協調與執行此部分的工作則需要「企劃」相關的專業能力。

¹ 表 3-1 整理自五家網路書店登錄在 104 人力銀行網站的徵才條件說明。其中，年齡、科系、工作經驗、語文及電腦能力等四個欄位為網站預設條件，供求才者直接勾選，「相關說明」欄位則由求才者自由填寫。為清楚比較，求才者在「相關說明」欄位所敘述若符合「年齡、科系、工作經驗、語文及電腦能力」等欄位，則直接列於該欄位，不再列入相關說明中。

表 3-1 網路書店編輯徵才條件比較表

徵才條件	誠品網路書店	金石堂網路書店	博客來網路書店	遠流博識網	天下文化
職稱	網路企劃編輯	網站企編	企劃編輯	企劃專員	網路行銷企劃
年齡	25-35 歲	22-35 歲	30 歲以下	25-35 歲	不拘
科系	專科/大學畢業，文史/其他相關科系	專科、大學畢業，科系不拘	未特別說明	大學、碩士畢業，商學相關科系、廣告大傳、市場行銷相關科系	專科、大學畢業，科系不拘
工作經驗	2 年以上工作經驗。	1 年以上工作經驗	1 年以上工作經驗	2 年以上工作經驗	2 年以上工作經驗
語文及電腦能力	未特別說明	英文佳、熟 Dreamweaver	未特別說明	英文/中等，中文/精通。電腦專長 Word、Excel、PowerPoint、Outlook，中文打字 20~50/min、英文打字 20~50 /min。	具網頁編輯能力。

(續表 3-1)

網站	誠品網路書店	金石堂網路書店	博客來網路書店	遠流博識網	天下文化
相關說明	1.需對網站商品有一定的熟悉度。 2.對商品行銷規劃有想法，有創意，善溝通整合。 3.具企劃、行銷，或文字相關經驗。 4.需細心，耐心，能配合加班。 5.有商務平台企劃經驗者優先考慮。	1.具編輯經驗、擅長文字，並具備企劃能力。 2.應徵者須備履歷自傳及企劃案/作品。	1.文字之於你/妳，如水之於魚。 2.有企圖心，有責任感，有做到最好的決心。 3.對人文、文學、商業、科普等領域有涉獵，或感興趣。 4.意者請準備履歷、自傳及書評一篇。	1.有網路行銷或雜誌行銷經驗者尤佳。 2.文字表達能力強。 3.熱愛文化事業。 4.對網路行銷有相當興趣。 5.樂於與人溝通。	1.對於書籍充滿熱情，熱愛閱讀，喜歡與人分享好書。 2.負責任，良好溝通能力。 3.具網路專案規劃及執行力，寫作能力佳。 4.處理細節，關照大局的能力

資料來源：本研究整理

有鑑於此，本研究將其區分為「編輯」與「企劃」兩章，本章將先就「編輯」部分的工作及專業能力做一探討。

3.1 「編輯」的角色與發展

一位網路書店的網路編輯應該要具備哪些專業能力？本章將編輯活動的定義，從前人所提出的書刊編輯、報紙編輯的工作執掌以及專業能力開始，延伸到網路編輯的角色定位，再由與網路編輯相關的文獻、本研究的訪談內容，探討網路書店的網路編輯，所應具備的編輯專業能力。

3.1.1 編輯的發展與專業能力

「編輯」是做什麼的？根據中華民國職業分類典（行政院勞委會職訓局，2000，頁 121），「編輯」（editor）屬於「專業人員」，其定義為：「凡從事新聞紙、雜誌、圖書、冊籍等稿件及素材之選用、審核、刪改、編排、標題、排印、監督等工作之人員均屬之。」

而「編輯」作為一個動詞，被視為編輯活動（edit）時，根據闕道隆等人（1998，頁 67）的定義，「編輯」的古意在辭源修訂本中被概括為「收集材料，整理成書」，「編輯」被看做是成書的一種方式；而辭海 1989 年版則認為「編輯」是「新聞出版和電影等機構從事組織、審讀、編選、加工整理稿件等工作。是定稿付印（或攝製）前的重要環節」。在西方語言中，表示「編輯」概念的用語源自拉丁語的 redigere，如法語的 rediger 及英語的 redact，其詞義演變過程為：帶回（bring back）——刪削或歸結（reduce to a certain state）——整理（arrange in order）——編輯（edit）。東、西方對於編輯的概念都有著類似的意義——整理，「因為從事任何編輯活動都必須收集材料，把它們帶回來加以選擇取捨、歸納、整理，使之適合閱讀」（同前註）。

陳萬達（2001，頁 6）則認為，就「編輯」兩字的表面字義，可分成「輯」與「編」兩方面，就編輯的工作順序，可以說是先輯而後編，因為必須先收集資料才能加以編排，故編輯做的是「資料的整理工作，必須先把資料彙集在一起，再加以鑒別、選擇、分類、整理、排列和組織等」，雖然其是以「新聞編輯」的概念詮釋「編輯」，但基本上也可從中看出「編輯」工作的廣泛意涵。

編輯工作一直是「以傳播訊息為主要目的、以選擇和加工為特徵

的社會文化活動。」(闕道隆等人, 1998, 頁 87) 無論古今中外, 書籍、報刊或者其他的傳播媒介, 編輯工作都是這樣的性質。而不同的傳播媒介都各自有自己的特徵, 即便是同一種傳播媒介, 由於社會的進步或者歷史條件的不同, 編輯活動的內容和特點也會發展變化。

若以傳播媒介作為區分, 編輯職務大致可以區分為報社編輯、書籍雜誌編輯、美術編輯、廣播電視編輯、資料編輯等等(行政院勞委會職訓局, 2000, 頁 121)。由於不同媒體的編輯工作內容, 仍然不脫「編」與「輯」的工作, 在編輯專業能力上, 便有許多相似之處; 以下羅列歸納從事報社新聞編輯、圖書或雜誌編輯這些職務的工作人員所應該具備的專業能力, 再與網路編輯做一對應比較。

中國時報社長黃肇松曾指出新聞編輯「在媒體組織中和新聞製作流程中, 扮演承先(記者)啟後(各種後製作)的角色, 有如美式足球的四分衛, 是靈魂人物。他們是記者與閱聽人之間的橋樑, 一方面代表全體讀者來事先檢驗新聞品質, 做好品管的任務, 是第一個讀者; 另一方面, 對讀者來說, 他們又是最佳的『新聞推銷員』, 把記者的傑作做最適切而有力的推銷。」(陳萬達, 2001, 頁 i) 簡單地說, 在新聞的生產線上, 新聞編輯在「輯」的部分, 具有「守門人」的角色, 如同新聞的「品質檢核員」; 而在「編」的部分, 編輯下標題、編排版面, 將新聞內容推銷給讀者。

陳萬達認為(2001, 頁 15-16), 要從事這樣的新聞編輯工作的條件, 新聞編輯需要具備新聞的專業素養、良好的工作能力、以及適合從事編輯的個人特質; 若將其所羅列的專業技能根據「編」與「輯」作分類, 在「輯」的工作上新聞編輯必需具備「判斷是非的能力」與

「廣博的知識」，並且「瞭解報紙的政策」，如此一來才能夠對自己負責的版面具備充分知識，在短時間內能夠迅速做出正確的是非判斷，並且知道哪一類的新聞應該被明顯強化，如財經類報紙與影劇類報紙在類別比例上必定有所差異。在「編」的部分，新聞編輯則需要具備「良好的文字修養」與「掌握熟練的編輯技巧」，方能夠修改來稿、潤稿、下標，使稿件做出最好的呈現，且能夠在短暫的時間之內、適應新聞的快速變化步調，完成版面。

新聞編輯之外，圖書編輯人員的工作也可以用「編」與「輯」做區分。先由工作內容來觀察，由於「書稿」是構成圖書出版業中各個環節的基礎，出版圖書就是把對於社會有價值或有用的思想，通過某種公眾易於接受的方式介紹給他們（Datus C. Smith, 1995, 頁 60）。圖書編輯主要的工作便區分為兩個部分，「首先，發現可供出版的書稿，或找到可以寫出適當書稿的作者；第二件工作，即是把已經決定要出版的書稿變成書籍，其任務是編輯加工書稿並為印刷廠做好排版印製前的準備。」（同前註，頁 77）雖然因為出版社組織的差異，有些編輯在書稿尚未產出之前，可能需要擬定編輯企劃，書籍印製完畢之後，編輯也可能參與行銷的企劃與執行，不過，此部分因為牽涉較多後端的部分，亦留待第四章討論；基本上，圖書編輯的工作，同樣地也區分為「輯」與「編」兩部分。

針對圖書編輯人員的編輯工作，闕道隆等人（1998）列出其需要文字、開拓、組織、鑑別、技術等五種業務能力，Ian Montagnes（2000，頁 84）也曾列舉所謂「好的編輯人員」應該要具備的 12 項能力，金兼斌（2004）則針對學術圖書編輯列出「創新能力」與「鑑別能力」等專業需求。總體而言可看出，圖書編輯人員的專業能力，在「輯」

的部分，編輯需要鑑別書稿、分辨書稿優劣、區分出版品是否能夠適應市場的「鑑別能力」或稱「判斷能力」；能廣泛閱讀，對於書稿所屬的專業類別有瞭解、進而能夠提出建議，也就是需要具備「廣泛的知識能力」。在「編」的部分，「具備文字能力」方能審、潤稿件，其中當然也包括了理解書稿內容的邏輯概念，甚至在處理翻譯作品時也需要文言文、外文等的語言能力；因為牽涉到修改稿件與書稿版面、書封包裝的編排與製作，圖書編輯必須要具備與作者、稿源、美術編輯的「溝通技巧與能力」；還有對於排版軟體、書籍開本、裝幀、設計、發行等等流程必須熟悉的「技術能力」。

在雜誌編輯的部分，由於雜誌社的編輯類型有許多種，以數位時代雙週刊為例，大致上可分為「採訪編輯」、「研究編輯」、「文稿編輯」、「攝影編輯」、「美術編輯」、「執行編輯」等等²，其中「文稿編輯」通常負責讀稿、發稿、校對、定稿、清樣、藍圖……等，若負責整本書的編輯，又稱為「執行編輯」或「責任編輯」；「採訪編輯」則常是雜誌社中編制最龐大的職務，負責前製的企劃及採訪，文字編輯通常負責編輯的後製作業程序（陳櫻慧，2003，頁18）。

由以上可看出，雜誌的編輯工作區分為前端的企劃及採訪、後端的校對等後製作業兩部分。其中，文稿編輯的工作與新聞編輯、圖書編輯較為類似，以「編」與「輯」為主，所需要的專業能力也較為相像，而採訪編輯的工作就有較大的差異。陳櫻慧（2003）便將旅遊雜誌採訪編輯之工作能力區分為技術面、管理面、創意面三個層面，「技術面」指的是採訪技巧、文字撰寫能力、語文能力、攝影能力、蒐集

² 引自數位時代雙週刊，50，2002/1/15，版權頁。

資料等基本技術；「創意面」強調採訪編輯的企劃能力及上述的文字撰寫能力，文字撰寫能力除了用字遣詞的能力外，同時還必須包括內容創意包裝的部份；「管理面」則是由晉升條件的考慮出發，採訪編輯個人是否具備足夠的管理能力及溝通協調的能力，管理者對市場的觀察力及趨勢掌握能力、團隊工作的統合及分工能力、規畫預算和控制經費的能力也都包含在內。比較之後可發現，在「創意」與「管理」的部分與網路編輯工作的企劃工作以及專業能力的需求較為類似，留待第四章再敘。

綜合本節所述，無論是報社的新聞編輯、出版社的圖書編輯、或者雜誌社的編輯，其「編輯」的工作內容都可以使用「編」、「輯」作為分類，在專業能力上的需求，可以簡要歸納如下：

「輯」的工作，需要蒐集資料，評斷書稿／新聞稿／採訪稿的優劣以及內容的正確性，故需要「判斷與鑑別能力」、「廣泛且專業的知識」等專業能力。「編」的工作包括修改潤飾各種類型的稿件，下標題、處理圖片與文字、編排版面（與作者／記者／美術編輯等人員協調），故需要「文字能力」、「溝通能力」、「技術能力」等專業能力。

3.1.2 新時代的編輯角色—網路編輯

網路傳播，可以說是傳播領域內的一場革命，其重要特點為在傳播模式上第一次實現了從傳統的由點到面的線性傳播，轉變為由點到點的雙向傳播。在網路傳播中，傳播者和接受者的位置也不再固定，而可以互換、或者是雙向的溝通。於是，在網路傳播中還有沒有編輯活動和要不要編輯，一時間成為傳播學界討論的熱門話題（趙志立，

2002)。

雖然如此，編輯的角色仍舊具有存在的必要性，因為網路上訊息的數量異常龐大，如何由眾多訊息中截取有價值的資訊，依舊是編輯活動的主要價值；「編輯的角色會解放出來，不同的編輯加值的重點不一樣，就會編出不一樣的東西出來，不同的編輯會有不同的專業(陳薇后，2000，頁 10)」，編輯的守門人功能並不會消失，只是工作會有很大的改變。針對圖書產業的編輯，吳興文(2000b)認為，數位時代的編輯人所必須面對的新觀念是，過去的編輯一直以文字為工作核心，現在必須要「整合」了影像和音樂等的媒體製作。圖書編輯原本就是和各種各樣的創意者共同進行「書籍製作」，今後編輯不單做為書籍的「嚮導」，而且在包括聲音、圖像、音樂、動畫和影像等元素，類似「電影」的媒體中，具備做為「系統製片人」制訂計畫的能力。更進一步而言，數位時代的編輯人除了必須具備文字能力以外，還需要有影像、音樂等創意者接洽著作權的能力，並必須具備將文字等 6 種媒體整合編輯的能力，且更要有網路超連結的概念，就像在閱讀一本「電子書」³一樣……它已經不是一種線性的閱讀，而是「知識」結合「資訊」，甚至是「知識」與「知識」之間超連結的閱讀。書再也不只是一本書，而是書與書之間互相連結而成的「知識網」。

吳興文討論的重點是圖書編輯在數位時代的新專業能力，但從中也可看出「編輯」這個角色的變化：網路時代，「編輯活動」已經不只是處理文字與圖片了，除了必須要瞭解新的技術，還需要具備更強

³ 電子書又稱為 electronic book、digital book 或是 ebook，可以說是「將各式資料數位化後予以系統與結構化的處理，並透過不同的設備供人閱讀與再利用」，引自程蘊嘉(2002)，〈網路時代的新閱讀風貌-電子書〉，《全國新書資訊月刊》，42，6月號，頁 8-11。目前電子書已不僅僅是單純將紙本圖書數位化或電子化，其內容可能包含了文字、影像、圖片、聲音、動畫等等，還具備超連結特性、多媒體影音的資料呈現、平台多元化……等等特色。

的「整合」能力。

除了傳統圖書編輯角色的變化，網際網路甚至使得人人都能夠成為編輯人，只要蒐集訊息、加以處理、以各種形式在網路上發佈，連部落格⁴、新聞台的版主也是編輯人的一種；不過，對於非單純屬於個人所架設的、而是以營利為目的的網站來說，面對數位時代的來臨，「編輯」開始有了新的變化，角色與意義都開始不同，「網路編輯」更開始成為一種新的編輯活動、以及編輯職務的代名詞。網路編輯人員的工作，除了傳統的「編」、「輯」之外，更因為網路介面的差異、編輯內容的多元、與讀者的溝通與互動更直接迅速，而有了很大的不同，網路編輯此「職業守門人」，以其專業素養和社會責任始終擔負著引導、教育受眾的作用，反過來，受眾對職業守門人也有一定程度的監督與制約作用，網路編輯與讀者受眾同時成為守門人，「雙重守門人」說法應運而生（余義勇，2002）。由於網路傳播中關於編輯角色的討論繁多、範圍十分廣泛，本節採取較為狹義的定義，針對數位時代圖書與報紙編輯角色的轉換、以及「網路編輯」專業能力的討論為主。

包曉雲（2001）將「編輯學」中，傳統編輯工作的特點「編輯六藝」——「選題、組稿、審稿、編輯加工、編排、校對」，加入網路發展的新元素，將網路編輯工作特色與需求歸納、修改為「選題創意、組稿、審稿、內容加工與校對、網頁設計、交流討論」等。網路的媒

⁴ 部落格 (blog)，中文譯為「網誌」，是「網路日誌」之意，較通俗名稱為「部落格」，中國大陸則譯為「博客」。凡是在從事部落格相關活動的人稱為「部落客」(blogger)。電腦裡有許多 log 檔，原本是記錄網路上的大小動靜，諸如哪位使用者何時上站、修改某些檔案等流水帳。有人用 weblog 這個字來形容拿網頁來記事，包括生活、心得、讀書報告等。而 weblog 這個字用久了，又順口變成了 we blog，blog 變成了動詞兼名詞，「部落格」時代就此誕生。引自〈部落格是啥〉，聯合報，2003/09/21，A9 版。

體特色，為編輯的角色帶來了新挑戰，首先，圖片與文字等資料庫更加大量而豐富，雖說可能得以避免遺珠之憾，但在取捨之間可能需要花去更多的時間。其次，在稿件等內容的處理上，由於網路的即時性，必須要更加迅速，而且檢驗資料的正確度或邏輯性的時間更被壓縮。在網路介面的特色上，網路編輯必須要提供適合閱讀或者查詢使用的版面，甚至將資訊以多媒體方式作適當的處理；在讀者交流的部分，網路編輯也可能需要管理網友的問題或意見。「相對於傳統媒體而言，編輯對稿件生殺予奪的權利被削弱，網路編輯更傾向於成為資訊的開掘者、組織者和讀者的服務者。」（同前註）

而在新聞性的網站中，陳萬達曾以「電子報⁵」（newsletter）及其編輯為研究對象，並為「網路編輯」做出以下定義：

網路編輯，廣義可指所有從事網頁更新與維護工作的人，包括個人網頁、個人網站、公司團體網站，甚至程式撰寫人員；狹義則可縮小為網頁的文字與圖片處理人員，或從平面編輯的概念推廣，專指在電子報內，從事文字與圖片處理的新聞工作人員。（2001，頁 282）

電子報的興起，對於新聞編輯的工作型態而言，除了產出的媒體的性質由紙本的報紙轉變成了經由網際網路傳播的虛擬電子報之外，謝慧鈴在報業電子化過程中在職訓練之研究中提出，電子報這個新型態媒體的興起，對於編輯專業能力的影響遠大於記者。由於電子報與印刷報最大的不同，在於電子報主要的刊行通路是以網路為主，無論是行之有年的印刷報紙版面，或是新興的網路電子報介面，報紙

⁵ 「電子報」主要指「在電腦資訊網路上刊行，在一至七天內更新資料的新聞性資訊服務」。本文中的電子報主要指的是以「傳統報紙與電腦媒體的結合」為主的型態，例如中時電子報、聯合新聞網等等，除了保有傳統印刷報紙中的特定元素與趨勢，也配合電腦科技的運用，增添適合數位媒體使用的介面設計，讓使用者從電腦螢幕上閱讀時，不但能得到閱讀平面印刷報紙的熟悉感，也能有效利用網路媒體的特質，達成更好的傳播效能。引自謝依君（1998），電子報的新聞介面分析，台北：政治大學新聞研究所碩士論文，頁 10。

內容不外是文字、圖像以及拼版的結合，印刷報刊的電腦化或是網路化，對記者專業技能的衝擊主要在「寫作工具」的改變，但寫作能力、開發新聞能力並不會因此受到影響。而編輯的專業技能包括「組版技巧」、「版面標題」、「照片處理」，都會因為電腦化、網路化，使得工作型態大幅改變（2001，頁 32）。

針對新聞編輯專業能力的轉變，趙志立（2002）則從其工作內容來做比較：電子報、新聞性網站的網路編輯的工作內容，大致上可以區分為稿件的選擇、加工、集合、評價四個方面。「稿件的選擇」包含辨別稿件真偽、選擇對於受眾有意義的內容等；「稿件的加工」除了校稿、潤飾、下標題之外，還包括超連結的運用、編排圖片與影像、聲音，熟悉電腦的技術也成為必要的技能；「稿件的集合」則是指匯集相關的其他報導或背景資料，使新聞內容更加地多層次、多角度，例如專題報導區；「稿件的評價」則是較為特殊的一環，趙志立認為傳統的編輯對稿件的評價主要表現在版面的編排上，例如標題的大小、字體及位置，網路編輯則還可以在字體顏色、網頁的先後順序、或者加上「new」、「☆」等符號表示新聞的更新時間或重要性等等。因為網路化、電腦化，「網路編輯不但需要具備駕馭文字的能力，而且還需具備駕馭有聲語言和對畫面進行藝術處理的能力，熟練運用電腦技術和多媒體技術（同前註）」，不過，此部分所需要熟悉的技術可能會因不同網站的需求而有所差異。

聯合新聞網總經理易行（2000）曾在聯合報系的內部刊物中提出，新聞網站所需要的人才與實體報紙將有很大的差異，網際網路工作需要的專業知識及準備與報紙不同，在平面報紙的工作經驗和能力不一定能轉到網路來，他表示「一位網站編輯，要懂得基本技術（懂

得越多越好)，要有行銷觀念（越強越好），要瞭解市場（越深越好），要能做規劃案（越有創意越好）。我們甚至要訓練編輯、讓他們去做系統的初級維護工作。同樣的，一位工程師也要懂編輯、要有行銷和讀者服務的觀念。」

跳離傳統實體報紙與電腦媒體結合的型態差異，前「網路原生報」明日報總編輯陳裕鑫，則曾提出與吳興文類似的概念，雖然他談的是網路新聞的網站編輯，但他們不約而同地認為網路時代的編輯已經變成「製作人」：「（網路新聞）編輯台上的編輯是 producer（新聞製作人），不再是 editor」，如何發現讀者心中的期待，將記者採訪回來的資料，根據新聞專業，判斷不同版面中新聞內容的相關性，匯成新聞群組與討論區，會是新聞製作人的主要工作，也是大挑戰（周銳行，2000）。

除了新聞性的網站之外，雅虎奇摩、PCHOME 等入口網站⁶在發展初期，雇用了一批「網路編輯」，主要的工作是將各類網站做瀏覽、分類的工作，「為吸引網友，入口網站僱用了一批人力為新網站進行『分類編輯』及『尺度篩檢』工作。業者說，『年輕、有耐心、不主觀、分類觀念及邏輯性特強』是擔任這個工作的基本要求。這個工作看似活潑新潮，卻多由圖書館系學生擔任，還有不少圖書館員跳槽轉行（陳鳳蘭，2002）。」這種型式的網路編輯「每天要處理上百個全新的網站」，除了技術的能力，耐心更成為網路編輯的必要條件。

⁶ 微軟公司曾經對入口網站（Portal websites）下了下列的定義：入口網站是一定範圍之內的網路資訊入口，其為了吸引網路使用者的重複到訪，整合各方面的服務與資源，例如新聞、體育、娛樂、商業、旅遊、聊天室、搜尋服務等，使用者必須經過該網站才能瀏覽網路上的資訊，其他公司也藉由入口網站以吸引人潮造訪。引自資策會〈入口網站發展趨勢概述〉【線上資料】。取自 http://www.find.org.tw/trend_disp.asp?trend_id=1047，上網日期：2004/4/5。

作為網路編輯，專精領域既有差異，工作的職責也有所不同。對網路文學站台如「優秀文學網」的編輯來說，職責可能包括審閱與推薦佳作等等；對入口網站如「蕃薯藤」的編輯來說，職責可能包括網站目錄更新等等；對入口網站如「雅虎奇摩」中「大哥大——圖鈴」頻道的編輯來說，工作可能包括彙整手機鈴聲、提供手機簡訊服務等等；對網路新聞資料庫如「聯合知識庫」的編輯來說，職責可能包括輸入舊聞、專題製作等等。凡此種種，不一而足（吳嘉馨，2003）。

無論是電子報的網路編輯、入口網站的網路編輯、網路資料庫的網路編輯，就字面上的詮釋，「網路編輯」大致上都可以用來指涉在各種類型的網站中，於網路介面上從事整合、分類包含圖、文、影像、聲音等內容的編輯活動，或執行此動作的人員。而網路編輯在此時已經屬於一種「複合型人才」（王愛宏，2003），不僅需要具備傳統編輯所應該具備的專業能力如「文字能力」，包括蒐集資料、評斷稿件或內容的優劣及正確性的「判斷與鑑別能力」及「專業知識」等等，他還必須「具有相當的電腦和網路知識，並且集各媒體傳播手段之所長，熟練使用多種表現方式（雲海逸鴻，2003）」，最重要的是，具備統整這些多元化資訊的「整合能力」。此外，網路編輯的企劃能力、行銷概念、創意等能力越來越重要，在電子商務類型的網站，網路編輯甚至要與網站行銷的角色密切結合。

3.2 網路書店編輯的編輯工作與需求

網路編輯，主要的工作便是在處理各式各樣的資訊內容。不同行業網路編輯的差異，可以從所處的行业類別、所處理「內容」的類別、所使用技術的差異、以及其呈現內容的介面為何等等來做判斷。就網

路書店的編輯而言，首先，工作的環境是「網路書店」，依照第二章所分類可能是純虛擬網路書店、隸屬於實體書店的網路書店、或隸屬於出版社的網路書店，但主要都是以營利為主要目的的電子商務網站；其次，所處理的內容大致上是書籍的簡介、由廠商提供或自行產出的書籍推薦文字、以及書封為主的圖片、還有相關的超連結等等；由於其工作的範圍以網際網路為主，所需要使用的技術則多是網頁編輯的技術、繪圖軟體的使用概念，以及電腦相關的其他軟體的概念；其呈現內容的介面除了網站本身，還包括電子報等等。

由於網路書店編輯所處理的內容，主要以文字與圖片為主，而文字不但是「圖書」這項商品最主要的特色，也是網路編輯最常處理的內容，故本節先討論文字能力的部分，再談技術面的整合概念。

3.2.1 網路編輯的專業知識與文字能力

由前一節的討論可發現，「文字能力」是傳統圖書、報紙編輯最重要的專業能力之一。網路書店編輯的工作，從網路書店販售的商品（主要是圖書），到其處理的內容（網站的內容更新、電子報的內容編輯），甚至是構想網路橫幅廣告（banner）的文案或是廣告語（slogan）……等等，這些都不脫文字的範圍，皆以文字作為最主要的呈現方式，「網路上最主要溝通的介面就是文字，以及視覺，所以所有在網路工作的人，我覺得文字是最基本的條件（訪6）。」

在本研究的訪談過程中（訪1、訪4、訪5、訪6），可以發現，文字能力是訪談者中最被重視的專業能力之一，而文字能力可能包含閱讀與撰寫：

我用人會要求要有編輯經驗或者有寫稿經驗，因為在我們公司文字能力是第一要件，如果你的文字能力不行，其他都免談。包括我們自己部門的同事，幾乎每個都是做採訪、做雜誌、做編輯出身的。我倒不要求他是不是有行銷經驗，但是他本身要有這個 sense，要有敏感度就 OK，因為有時候文字能力是沒有辦法培養的。我認為他要對書有感覺、寫得出東西，這是用人的第一考量。(訪 4)

不過，與傳統各類型編輯最大的差異在於，網路書店的編輯不僅僅需要「編」與「輯」，有時也需要自己撰寫內容，角色甚至類似雜誌社的採訪編輯，且其編輯的角色與行銷越來越近，在網路介面上能夠熟練使用適合閱讀、且吸引讀者的文字內容，成為網路編輯一個重要的能力與需求。以下，便就商品的瞭解、網頁與電子報內容、文字的運用等部分，針對網路編輯的文字專業能力，逐一說明。

(1) 商品的瞭解與鑑別

網路書店編輯要處理的內容，主要是「選商品」、選擇「適合呈現的內容」、以及撰寫「適合的介紹或文案」。網路書店編輯的文字能力中，第一要件便是對於商品的瞭解，也就是對書有感覺、有敏感度(訪 4)，訪 6 則更完整地說明對於書籍商品瞭解的層次，「首先他要喜歡閱讀，他要有想法，更重要的是他願意、樂於分享他的看法跟想法，而且喜歡說出來，我覺得這個是一個最基本的動力，那再來就是你能寫，可以把它寫出來這樣子，我覺得這樣就夠了。」

圖書，是網路書店最主要的商品⁷，網路書店編輯主要的工作，便是將「書籍」這個商品銷售給讀者，使網路書店達到獲利。所以，對於商品的瞭解，是網路編輯的首要工作；「建立資料庫、分類並解

⁷ 目前網路書店販售的商品因不同類型的書店而有差異，除了圖書之外，還有音樂 CD、DVD、雜誌、MOOK、3C 周邊商品、遊戲軟體，甚至有廚具、各式各樣的其他商品，也有人認為提供給消費者的「服務」也是電子商務的商品之一。不過，由於書籍的銷售在網路書店營收比例仍然較高，且畢竟其以網路「書店」為名稱，本研究仍以書籍做為網路書店主商品的探討對象。

釋商品」，是網路書店最原始、最基礎的根（謝金蓉，2001，頁11），具備對於書籍的瞭解與鑑別書籍優劣的能力，可說是網路書店編輯的首要之務；此外，瞭解書籍的種類、作家的背景、甚至能夠對於書籍背後的出版產業有所瞭解，在編輯工作上都有加分的效果，「你要了解那個作家的份量在那裡，你不可以到網路書店，你不知道林海音跟琦君，然後只知道藤井樹跟痞子蔡。」（訪1）

「工作一年的人跟工作五年的人絕對不一樣，你對這個商品的看法，你對這個出版界的看法，你對怎麼跟讀者互動的看法，絕對會有差別。」（訪6）由於對於書籍的瞭解是需要日積月累、並非一蹴可及，對於書籍及出版產業的瞭解程度也不是十分容易培養，但對這方面的瞭解仍是必備的，網路編輯必須主動學習：

我覺得就瞭解產品來講，是每個人都要花時間。再來，公司的文化、出版品的調性你本身要懂……公司沒有給你時間，你要自己花時間，在最短的時間去懂這些（訪2）。

若對於自己處理的商品具備夠深、夠廣的認識，甚至連網頁編輯技術都可以被視為枝微末節——那是網路編輯「做久了就會」的專業能力（訪1、訪2、訪4）；更甚者，工作經驗跟書籍產業的知識範圍比起來，如果具備夠豐足的知識範圍，工作經驗、學歷也都不成問題（訪5），可見瞭解出版產業、圖書商品對於網路編輯的重要性。

由於「閱讀」是瞭解書籍最容易的方式之一，在徵募網路編輯的過程中，幾位訪談者也表示，「最近看什麼書」、「較常閱讀、較專精的書籍類型」是一定會詢問應徵者的問題，能夠廣泛、深入地閱讀，雖然不是一般人容易達到的條件，但至少編輯需要對於某幾種類型的

書籍具備鑑別的能力，或者是具備某種類型的專業背景：

你每天光書展要消化的書，可能就高達三、四十本，我沒有辦法一本一本告訴你些書是怎麼來的、你要往哪邊切入，就是說有一些 basic（基本）的東西你本來就要自己具備……因為誠品本身的要求，我們走的書比較廣，可是又比較深，所以我會希望你來的人自己本來就具備一些才能，關於這點，當然你閱讀廣泛是絕對有幫助的。（訪 5）

比方說，我今天缺的是商業書區的人，我就會傾向去找有商業背景的人，他的進入門檻會比較快，就是他讀那些書籍的時候，他的判斷會比較快。他不需要太長的學習時間。（訪 6）

對於書籍具備鑑別能力，除了能夠在選擇商品時達到最好的（銷售）效果，瞭解何種書籍最適合何種讀者、或者適合所處的網路書店的屬性之外，對商品的瞭解還牽涉到讀者對網路編輯、網路書店的信任，此部分類似於新聞編輯在審視新聞稿件時，因為「守門人」的角色與義務，必須對讀者負責的專業素養。這部分，小到能夠分辨書籍介紹有無錯誤，印刷、排版、裝幀是否美觀易讀，大到有能力辨識作者或者該本書籍在市場上的代表性、甚至翻譯的品質優劣；訪 1 也提出，網路書店販售各式各樣的書籍，若將品質不好的書籍推薦給讀者，不但造成讀者對於該網路書店印象不佳，信任感也很容易消失。

知道的書夠多，認識的出版社夠多，所具備的知識越豐足，對一個網路編輯越有幫助，而這家出版社出什麼書、他的目標群眾在哪裡、網路書店為什麼要跟他合作、甚至出版社的興衰起落發展，都屬於瞭解商品專業能力中的一環（訪 5），甚至屬於網路書店編輯專業知識的一部份。博客來網路書店的行銷編輯部，企劃編輯的工作原本是行銷與編輯合一，但不久後又區分為行銷與編輯團隊，而誠品網路書店也曾經有企劃編輯需負責行銷、企劃、編輯工作的時期；除了造

成職權、工作歸屬不清楚的狀況（訪5）之外，訪6更提出，書籍一年出版三萬種到四萬種，如果不是長期地、密切地而專注地去關注，在這麼多的商品裡頭，很難找到一個方法有效地跟讀者溝通，對於商品的瞭解，已經是專業能力中很重要的一環，「基本上我認為編輯之所以（在博客來的行銷編輯部）獨立出來，最主要是我覺得專業在這個行業的重要性。因為唯有專業，讀者才會信任你」。

對於書籍瞭解、具備鑑別的能力是網路編輯工作的第一步。具備詮釋商品的能力，在網路編輯的專業知識中也佔有重要地位，訪4則稱之為「表達能力」，訪2則敘述為「對公司的產品或是概念、調性……要怎麼去融入，會用什麼方式去包裝它」，訪6則以「對事情有沒有看法，你對一本書你有沒有看法」解釋之。訪6並指出，要觀察一位網路編輯的對於書籍的瞭解與詮釋功力是否已達到一定的水準，便是在於看到一本書的時候，他能夠很快地抓住跟讀者詮釋這本書的方法，指出這本書可能的潛在讀者，並且可以描述這本書在目前這麼多出版品當中，它的意義是什麼、它的份量是什麼。至於詮釋能力，主要則可以從網路編輯平日在網站的例行更新、電子報的編輯工作、以及撰稿時的文字運用來探討。

(2)網站更新與電子報編輯

本文在「3.1.2 新時代的編輯角色—網路編輯」一節中曾引述趙志立（2002）的說法，即新聞性網站網路的工作可以從稿件的選擇、加工、集合、評價四個方面來看。在網路書店中，「稿件的選擇」對於網路編輯而言，類似「對商品的瞭解與鑑別」、以及相關書訊的蒐集，「稿件的集合」則較類似書展企劃，留待第四章討論；而網路編輯對於稿件也就是「內容」的處理，「只要他是一個編輯的角色，他

就牽涉到訊息的處理，這個訊息的處理包括文字的處理、包括版面的處理、包括圖像的處理，這是我對網路編輯一般的看法。」(訪 6) 在網站與電子報的更新與編輯方面，可以說就是「稿件的加工與評價」，包含直接以文字描述或詮釋、版面的編排、標題與內文字體的變化、網頁層次的先後、超連結的運用、以及其他技術的運用等等。

在網路書店的網頁架構中，網路編輯必須負責固定區塊的更新工作，大致上，負責的區塊不外乎新書、預購書、暢銷書、編輯推薦、得獎書等等，這部分的工作是由每月出版的新書中，挑選哪些適合在新書區曝光、哪些適合放在編輯推薦書等等；此外，誠品的企編也要負責實體雜誌「誠品好讀」的網路內容更新，遠流的編輯則是定期負責書訊新聞更新、「讀書小鎮」區塊的更新，時報悅讀網從作家的社群網頁到焦點新聞區都是編輯負責，甚至「幾乎每天都在更新」(訪 2)，博客來的編輯則還要負責「文化沙龍」版面內容的編排及撰稿等等。在眾多網頁區塊中，網路書店的排行榜、特價書等區塊，部分是由系統產出名單、自行更新頁面，其他區塊則由網路編輯選擇、或與商品企劃協力合作選擇書籍後，再將商品編號、補齊遺漏的書介⁸等資料上稿完成，再經過系統產出完整的頁面。

在選擇書籍的過程中，大多以新出版的書為主要選擇，「用一個比較大、比較廣義、商業的角度來說，人都要新的東西，我們當然要提供他新的訊息，我們大概也是從新的訊息來出發。這個『新的訊息』

⁸ 網路書店的商品(書籍)建檔工作主要是由工讀生負責，將圖書的國際標準書號(ISBN)、書籍介紹等等資料建檔後，便產生商品號碼，便於系統辨識，此商品號碼同時也是系統購物流程辨識商品的依據。不過由於建檔時間多在書籍正式送印上市之前，出版社提供的書名、書介等等資料常常會再經過修正，甚至連書封都可能事後才分別補齊、甚至空缺，編輯在挑選適合放置於新書、預購書等等頁面的書籍時，同時也要注意商品資料是否足夠、有無錯誤，有時甚至需要與出版社聯繫確認。但因為資訊量的龐大，常造成網路書店商品販售過程中的問題及困難(訪 1、訪 5)，屬於非出版社經營的網路書店較常發生的狀況。

就是『新書』。」(訪6)其次，則依據書籍的重要程度再做版面的編排，或者做不同程度的呈現。在編排新書版面的過程中，隸屬於出版社的網路書店，大致上便是跟著出版社出書的步調與行銷重點走，例如村上春樹新書將要出版，時報悅讀網的編輯便會準備更新「村上春樹的網路森林」的作家專區(訪2)，新書、重點書也會被放置在網站首頁的明顯位置；但對於純虛擬、與隸屬於實體書店的網路書店而言，由於每月新建檔的書目數量非常多，要選擇哪些書籍在主要網頁上曝光便是網路書店的工作之一，因出版社的新書在網路書店的首頁、重要區塊的曝光，概念十分類似置放在實體書店的新書平台上，可說具備十分重要的廣告效果，有時此「選擇」權也可能成為網路書店跟上游經銷商進書時的折扣談判條件⁹，不過，編輯的工作比較不牽涉到折扣的談判，所以在選書、版面編排上，編輯對於書籍的鑑別能力還是十分重要，而且較能夠客觀地決定、篩選重要的書籍，此時更需要瞭解網路書店首頁／網頁的版面上下／不同區塊的點閱狀況，並決定如何以版面層次表現書籍的重要性。

以誠品網路書店的首頁為例(圖3-1)，由於首頁的版面有限，網路編輯便需要決定首頁、分類頁面(中文、外文、童書、影音)、分類次頁(新品、暢銷、特價、套書……)，分別要放上哪些書籍，以視覺動線及瀏覽器的頁面限制來看，首頁的「主題推薦」一定是曝光效果最佳的位置，而下方中文書、外文書、童書、影音區各放了一樣商品，也必定是當時四個類別中最重要代表商品，才會被放置在首頁。

⁹ 進書折扣在書店多由書店採購負責與出版社、經銷商洽談，在網路書店則主要由商品企劃負責，編輯通常只有在聯繫出版訊息或書籍資料才需與出版社主動聯繫。

熱門主題

新品 南條史生十五年獨立發展路

暢銷 全橋最熱，五項修練的故事

特價 全民英檢作戰計劃

套書 5分鐘大師輕鬆讀

預購 12感觸動全世界

書展 全書系79折，最後一周！

誠品專屬

好讀。Design美好生活的誘惑

活動。【2004誠品旅行節】運動旅行講座

最愛一百小說大選

近期會員活動

誠品講堂

誠品人力資源網

誠品美食網

關於誠品

誠品分店 關於誠品

THAWTE AUTHENTIC SITE Secured by SSL

本站為經濟部資訊透明化信賴電子商店

主題推薦

學習情詩浪漫學英文 <英文便利通5>

作者/MOVESIAN,ARAJOHNI/ 屠國元譯

以進口外文圖書，在專業的學術、文化圖書佔有一席之地。這幾年跨足出版所交出的成績相當亮眼。除了有中英對照的世界詩譯之外，也推出以戲劇、小說為主題的書系，包含錢鍾書的著作、知名電影原著譯作，如《神祕河流》、《末世之家》，另外亦有電影文化研究、旅行書系，人文書系，實用性的英語學習、教學互動等……6.23日止，網路書店獨家推出書林綜合書展，書展圖書全面79折！

定價360元 特價79折284元

延伸閱讀：更多中文書展，最後一週倒數！

...more

購物車 我的帳戶

客服FAQ 加入會員

登入 sign in

帳號：

密碼：

登入

加入誠品網友 企業/團購特別入口 訂閱/取消電子報

特別推薦



見證台灣—蔣經國總統與我

1984.2.15中國國民黨12屆二中全會推舉主席蔣經國先生為中華民國第七任總統候選人

李前總統登輝先生為副總統候選人台灣民主進程就此進入一個新紀元

本書以前總統李登輝先生擔任副總統期間的職筆手稿為主，口述訪談為輔，呈現他在副總統期間輔佐國政

more...

中文書

履歷表 (精裝) <幾米作品13> 限量簽名.PRIVATE ME (預計6/2發送配貨)

作者/幾米

作為台灣最搶手、熱門的繪本作家，幾米給讀者的感覺是複雜的。他的作品裡有大量鮮豔色彩，但人物卻經常顯得憂傷；故事中總有甜美，但也有落寞；有幸福的，也有總是錯過的一一處處真實，像是每個人的人生。在他所交織出來的豐富畫面線條間，留給讀者的是無限的思索與遊走的空間。那是幾米的魔法，現在，他用畫筆檢視關於我們的現實與理想，關於我們的工作，關於我們的，「履歷表」。限量簽名版，只有20本！

定價369元 特價79折292元

延伸閱讀：注目作家：幾米，書展79折

...more

外文書

The Origin of Brands

作者/Al Ries、Laura Ries

Al Ries，世界最知名的行銷大師，與Jack Trout所合著的《行銷大師法則》，與女兒合著的《品牌22課》，是所有行銷人才必讀的聖經法典。在品牌行銷的重要性令企業主越來越重視的現代，Al Ries在這本新書再提出新解，讓你理解品牌的本質，它的重要性，絕對足以影響企業盛衰與產品存亡。五月外文新書快遞全面九折，會員獨享八五折，最後一週，敬請把握！

定價1090元 特價9折900元，會員特價85折850元

延伸閱讀：五月外文新書快遞

...more

童書

迷路的襪子 <創意系列> .PIP AND THE LOST DREAM (預計6.7日出貨)

作者/湯瑪斯·杜契提黃聿君 譯

小女孩小普最喜歡回憶前一晚所作的夢，但是有一天醒來，她的黃黑相間襪子掉了，她相信這隻襪子能夠幫她記憶自己的夢，所以，要是在中午以前找不到襪子，她就再也記不得前一天作過的夢了！於是，她只好帶著她的小狗展開了一段奇異的尋襪/尋夢之旅，旅途中，他們遇到許多被人遺忘的、支離破碎的夢……這是一九七六年出生於紐西蘭的杜契提的第一本繪本，卻處處令人驚異，一場在真實與想像間的冒險之旅！

定價220元 特價79折174元

延伸閱讀：更多童書新書

...more

影音

內自省 / 返者善樂團 (PAL DVD).Toward the Within

作者/Dead Can Dance

集合出身澳洲發跡英國揚名全世界的史詩樂團 Dead can Dance、英倫搖滾黃金時期版圖的重要團隊之一 The Charlatans、搖滾音樂史上最最重要Goth-Rock樂隊Love And Rocket、80年代英國歌德搖滾運動最重要團隊Fields Of The Nephilim、英倫最強迷網浩室電音雙人組合Basement Jaxx等樂團經典精選DVD，包含現場表演/音樂影像MV/電視廣告等珍貴影像，每張皆限量進口，熱烈預購中！（請注意頁面系統PAL、NTSC系統說明）

特價799元 會員不再折扣

延伸閱讀：滾石風雲唱片西洋搖滾電音DVD預購

...more

圖 3-1 誠品網路書店首頁

資料來源：誠品網路書店【線上資料】。取自 http://www.eslitebooks.com/，上網日期：2004/5/26。

除了網站的版面內容，網路書店的電子報也是編輯用來詮釋商品的一個工具，更是維持顧客關係的重要中介；對於電子商務性質的網站而言，橫幅廣告為導向的點閱式廣告效果，實質廣告效益上究竟有多大，一直受到客觀的質疑，消費者沒有耐心完整閱讀網站內容，以 e-mail 為基礎、直接送到讀者手中、甚至可以分眾行銷的電子報，「儼然成為業者新的希望，幾乎檯面上的網站，都將電子報列為基本服務。」（盧諭緯，2000）對網路書店而言，電子報是網路書店提供給讀者訊息的一種方式，訪 2 表示，希望能夠藉著電子報定期與讀者保持相當程度的聯繫、穩定讀者造訪網站的頻率，「他上你的網是固定的時候，基本上來講這是一個穩定的客源，你總不希望都是什麼大拍賣（的時候）……人家才來買，沒有拍賣就沒有人要來，這樣也沒什麼意義。」

網路書店的「電子報」，雖然同樣指經由 e-mail 信箱，以電子郵件形式定期發送給讀者的訊息，不過，目前網路書店的電子報形式分為電子直效信（e-DM）與內容電子報兩種，而兩者的差異在於電子直效信以新書介紹或者廣告為主，如金石堂的新書快報（圖 3-2），天下文化書坊也會發送 ePaper、小天下電子報，甚至針對特定族群製作不同的 e-DM（訪 3）；而內容電子報則會包含編輯自行產出的內容，例如編輯手札、專題採訪報導等等，如博客來的親子共享報（圖 3-3），或者是節錄社群中重要文章、並加上超連結，例如遠流的閱讀電子報（圖 3-4）。

目前網路編輯在更新網站內容或是電子報時，除了利用公司的上稿系統之外，也有利用美術編輯設計好的版型再做修改而成，此部分

便需要具備網頁編輯的概念與技術能力，容下節再述。由於受限於網路使用者所使用瀏覽器頁面大小及長度，當過多的書封可能會遭成讀者的閱讀困擾時，編輯在詮釋商品的效果上便會打折扣，如何整合圖片與文字、甚至影像、聲音，以達成最好的閱讀效果，就倚靠網路編輯對於文字與商品組合的運用了。



<p>成長—發現最好的自己</p>  <p>作者：凌志軍 出版社：時報文化 定價：260 售價：208</p> <p>在北京的微軟亞洲研究院裡有一群人，他們不見得更聰明，所受的教育跟其他人也沒什麼不同，但是，他們如今卻被社會的主流價值當成聰明、成功、快樂、富有的典型。</p> <p>他們有多成功、多富有，作者凌...</p>	<p>列子</p>  <p>作者：蔡志忠原著 出版社：明日工作室 定價：350 售價：280</p> <p>列子是道家人物中為最為達觀、灑脫的哲學家，列子豁達的人生觀是因為他透徹生命的本質，他認為：「可以生而生，天福也；可以死而死，天福也。可以生而不生，天罰也；可以死而不死，天罰也。……生生死死，非物非...</p>
<p>愛憐</p>  <p>作者：川上弘美 出版社：麥田 定價：240 售價：192</p> <p>無法回應愛就變成兩冬眠起來的乙嚙，與人援交身體四肢就會產生扭曲的緣子，死後變成幽魂還在不斷演練春宮圖動作的阿壽與阿明.....圍繞在百合惠和茉莉惠兩姊妹身邊的戀愛童話，如夢似幻，卻...</p>	<p>姪紫嫣紅牡丹亭—四百年青春之夢（平裝）</p>  <p>作者：白先勇編著 出版社：遠流 定價：380 售價：304</p> <p>本書收錄青春版《牡丹亭》劇本、曲譜與相關演出照片，並由兩岸三地知名學者專文撰述並配以新舊圖片、版刻插畫近百幀，可說是《牡丹亭》一劇前所未見的歷史全紀錄。</p>
<p>娜麗塔的眼淚</p>  <p>作者：凱尼斯， 出版社：大穎文化 定價：220 售價：176</p> <p>這是一個有關人和大自然的故事。請帶領孩子一起來關心大自然，因為——這是他們永遠的、唯一的生長的地方。有一天我們都離開了，大地，將替代我們保護孩子。很久很久以前，那個時候白人還沒來到新大陸，...</p>	<p>一枚來自226的郵戳（平溪寄遊）</p>  <p>作者：王惠仲·王 出版社：春天 定價：260 售價：208</p> <p>如果有一天你想關掉手機、離開電腦桌時，請你來這裡。</p> <p>在台北近郊，還有一個可以讓你放慢腳步的地方：平溪，讓自己帶著一個翹翹的心吧！化作一縷輕盈，再藉由一枚來自226的戳印，重新回到自...</p>

圖 3-2：金石堂網路書店的新書快報（局部頁面）

資料來源：金石堂網路書店，個人通信【電子郵件】，2004/4/27。

愛一個孩子是要用什麼方式？

編輯/子靜

看完『蝴蝶效應』後，心神激盪久久不能自己，突然想起朋友曾半開玩笑問過：如果能用現在擁有的智慧與歷練回到過去，你想重新開始你的人生嗎？記得當時我的回答是：『還要再考2次聯考？別鬧了！』



就算人生再重來一次，求學的過程也不會因此而輕鬆多少。同學還是會計較分數高低而反目成仇。老師還是可以為了準備期末考而停止社團活動。爸媽會一天到晚送我去補習，然後說：『花這麼多錢，成績怎麼都沒進步？』為了讀課外書，就必須拿至少前10名的成績來交換。說實話，這樣的無奈與挫敗，實在沒興趣再嚐一次。

時光荏苒，小野的女兒李亞出書了，在《爸爸，我要休學！》一書中，李亞對現實敏銳深刻的觀察，讓她在1999年做出休學的決定。當時16歲的李亞與父親小野的往來書信讓許多人為之動容，因為他們的談的正是台灣這2、3代人成長與接受教育共同的惡夢。

教育環境變得急功近利，分數變成唯一的評判標準，而孩子被這層標準壓的扭曲變形。如果考差了，有的孩子會覺得自己像垃圾，甚至曾興起自殺的念頭。還有些孩子越來越像是『文化野蠻人』，沒有愛心，沒禮貌，總之不算在成績裡的都可以不用在乎。

家長與師長的價值觀會反映在孩子身上，如果孩子認為《北大菁英葉仲廣》才叫做有出息的人，一頭熱的要爭第一，家長也因此而沾沾自喜，這才真叫人憂心。在《成長》一書中，作者分析研究出色傑出的菁英，發現他們他們不見得是成績最好或最聰明的，影響這些人成功與否的因素不是分數標準，而是個性與態度。

那麼，『愛一個孩子是要用什麼方式？』小野問著自己，在這裡，希望能和大家一起為孩子想一想。

★進入留言頁面

相關閱讀 >

- 《爸爸，我要休學！》，小野、李亞/著，麥田， [放入購物車](#)
- 《成長：發現最好的自己》，凌志軍/著，時報出版， [放入購物車](#)
- 《教改錯在哪裡？——我的陽謀》，黃光國/著，印刻， [放入購物車](#)
- 《沒有圍牆的學校：體制外的學習天空》，李崇建、甘耀明/著，寶瓶文化， [放入購物車](#)

[▲ Go Top](#)

《媽媽寶寶》每個媽媽的最愛，好康總動員！

教你家寶貝如何理財！

今年一月份開始推出「育兒理財大調查」活動，獲得讀者們的熱情回應，每天都有來自台灣各地，甚至遠從大陸、馬來西亞寄來的問卷回函，讓我們親眼見證他們對自身財務的看法與憂慮，而從中我們也發現，原來生兒育女對現今的新手父母而言，「理財」問題十分棘手，極需要找到明確的方向與指引。

本期的專題報導中，除公布調查結果外，也邀請Smart智富月刊社長兼總編輯林奇芬、師大社會教育學系教授王大修和「生活理財」作家劉億如，剖析現今投資環境並提供理財建議，期望能提供讀者一盞明燈。

★訂閱《媽媽寶寶》+《天才寶寶》兩刊半年只要1,200元！共有25種雜誌任您挑選組合。博客來「愛雜誌2004終極便宜」年度超值專案，千載難逢機會，敬請把握！

【如何用35種語言說「我愛你」～世界上最美麗的英文II】

自【世界上最美麗的英文 I 一人生短篇】上市後非常暢銷，榮登金石堂、博客來書店暢銷書排行榜，而系列二一情滿人間應讀者要求熱情上市。本書沿襲系列一的風格，由名家精選23篇在全世界廣為流傳的英文勵志小品，配上精美插圖、中英對照以及英語原聲的CD兩片。加上比【系列一】更具藝術氣質的錦盒，不但適用於閱讀，也適用於學習英語，更是最好的禮品。

圖 3-3：博客來親子共享報（局部頁面）

資料來源：博客來網路書店，個人通信【電子郵件】，2004/4/7。

華文閱讀 · 第一選擇

Ylib.com 閱讀電子報 *Read Together, Buy the Best*

2003/12/09 免費閱讀電子報:

主編的話：

1. 有些事，現場目擊是種幸運，有些事，身不能至才叫命好。上個月應中天頻道「中天書坊」之邀，巡繞拍攝的台北舊書店專輯終於要在本週六播出了。幾家舊書店都有可觀之處，但經「蓋魚頭」離離落落¹⁰的介紹，未免佛頭著糞了。東窗事發之日，人在現場之外，無須目睹自己支離窘狀，這也算是一種意外的幸福了。呵呵～
2. 北京旅次，得知溫世仁先生過世消息，心真惘惘。心裡不免對於《老子》所說：「天道無親，常與善人」的說法深深感到懷疑。一年一百多個日子都在旅館度過，提著手提箱繞著地球打天下。立足科技，關懷文化。出錢出力熱愛台灣土地，敞開胸襟擁抱世界。若要說真正的「新台灣人」，溫先生大概足以當之。天不假其年，齏志以終，這次，台灣的損失真是大了！
3. 北京語彙：「D哥」，不是「豬哥」喔，是指有D的男士。D者，汽車也。在北京，搭計程車就叫「打D」，此一D字，頗懷疑是從粵語「的士」(taxi)截過來用的。每次搭計程車聽路況廣播傳出「D哥如何如何」時，總覺得好笑，一下子連想到「豬八戒開汽車」的滑稽畫面。

→ 《京師技術大全》59折特惠熱烈搶購中，優惠只到12/12日止，敬請把握！
 → 12/13日中天資訊台「中天書坊」，強力推薦《蓋魚頭的舊書店地圖》，歡迎收看！
 → 「最愛100小說大選」，為你最愛的小說投下神聖一票！

□【書本有情】

▼閱讀隨筆：〈書人之愛——我的幾本文學藏書〉
 自「我不是在舊書店，就是在往舊書店的路上」之後，「出名」後遺症便漸漸出現了。路人鼓掌獎勵的話，不論虛情假意，厚顏無恥居之不疑便成真，這倒無妨。比較可怕的是，不時有人要問，逛了二十幾年，你一定收了很多善本奇書，藏書總共幾本？最珍貴的是啥？……～傅月庵，[詳全文](#)》

▼書市瞭望：〈不買自有不買的道理〉
 事實表明，在依循各種標準劃分的「圖書消費群」的背後，還有另一群人的存在，這些人可說是圖書銷售市場上的「冰川地帶」，代表了與圖書「購買現象」同等重要的「不購買現象」。雖然這群人「只讀不買」，但……～弗明，[詳全文](#)》

圖 3-4：遠流博識網閱讀電子報（局部頁面）

資料來源：遠流博識網，個人通信【電子郵件】，2003/12/10。

(3)文字的運用與商品搭配

無論是網頁的內容或是電子報的編撰，網路編輯詮釋商品的能力都牽涉到專業知識的深度與廣度、以及運用文字的能力，例如遠流博識網首頁「最新消息」區塊中的活動消息，以「明道校長汪大久《QBQ！問題背後的問題》讀後感」¹⁰為例，編輯為汪大久的推薦文撰寫了兩段前言，且在文末「延伸閱讀」的部分列了四本書：從A到A+、別

¹⁰ 資料來源：遠流博識網，網址：http://www.ylib.com/hotnews/hotNews.asp?Y_news_NO=A0000633

讓員工瞎忙、彼得杜拉克的管理聖經、H3 創意人等等，並且在「延伸通道」上放了三個相關的其他超連結。又如圖 3-2 中的編輯手札，編輯以爸爸，我要休學！為主推的新書，但在文章中他將北大菁英葉仲廣與成長：發現最好的自己兩本書作為搭配，成為一篇文章，文末並以文字超連結方式附上其他的閱讀相關書單，網路編輯以「愛孩子的方式」作為主軸，撰寫一篇文章、推薦了五本書；要能夠撰寫這樣一篇文章，必須要有文稿的撰寫能力，編輯對於此議題的敏感度、有何相關書籍的知識廣度，也能夠從網頁呈現出來的商品組合看出。此種「延伸閱讀」的方式，已經普遍存在於各網路書店，差異僅在於所列舉書籍的數量、或者出版社多寡、是否為同一作者等差別，可見對書籍的瞭解，對於商品搭配的運用能力，已經成為網路編輯的專業之一。

「你那本書的內容介紹得好不好、有沒有介紹到重點，跟這個東西會不會被別人選買很有關係。不像皮包啦或是 3C 產品……對書來說，每一種、每一本書的內容都會都不一樣。」(訪 1) 無論是網站的內容，或者是電子報的內容，網路編輯對於商品加工或評價的目的，主要仍是在販售更多的商品。要達成銷售目的，除了要懂得怎麼選擇、搭配商品之外，也要懂得在網路介面上推銷的方法，例如使用網路語言、撰寫行銷文案。「一個好的商品描述人員要有行銷的訓練」，PChome Online 電子商務部副總經理林文欽認為，許多網頁文案上的基本問題，諸如標題、產品敘述要怎麼寫、照片要怎麼拍、放幾張等等，只要稍微有一點行銷概念，問題自然迎刃而解(李政青，2004)。

商品文案撰寫的層次，依不同網路書店、不同的工作人員而有差

異。網路書店的網路編輯，需要自行撰寫的以短文案為主，例如書展的宣傳文字、橫幅廣告的文案、電子報標題等等，因為能夠以書封呈現的商品位置有限，許多的商品或者書展便需倚靠短短的一串文字超連結，才能夠被讀者點閱，網路編輯撰寫此類文案的時候，便需要思考到「你這樣的文字、跟怎麼樣不同的文字，會產生不同的效果？」（訪6）

而博客來的網路編輯，則是目前網路書店中需要自行產出內容的特例，在電子報中撰寫「編輯手札」，在文化沙龍中也要撰寫「主題推薦」、「沙龍 TALK」的專題，甚至還須為編輯推薦書撰寫「編輯推薦」，在這一連串的撰稿工作中，訪6表示，網路編輯必須以讀者的需求為依歸：

他們是一個「普通讀者」¹¹，所以他寫的任何東西，他都是要從讀者的角度出發……對於博客來的編輯，我並不希望他們有一天變成什麼偉大的書評家；博客來的編輯不需要成為書評家，他們只要成為讀者的好朋友就夠了。（訪6）

網頁內容的更新與電子報的編輯工作，除了技術層面的問題，主要還是倚靠編輯對於書籍的鑑別能力與詮釋方法，若從行銷的層面來說，編輯不僅僅要選擇、推薦、介紹新書，另一面也要懂得如何抓住讀者的需求，提出恰當的推薦商品，或者是把適當的商品放在適合的版面上露出，例如2003年11月羅浮宮埃及文物展在台舉行展覽時，包括金石堂、博客來、時報、遠流、誠品的網路書店都出現了相關的埃及書展，此部分則較屬於企劃的範圍，待第四章將再深入探討。

¹¹ 訪6表示，「普通讀者」一詞引自作家維吉尼亞·吳爾芙（Virginia Woolf）在普通讀者（the Common Reader）一書中的概念。

3.2.2 數位時代的技術概念及系統環境

新的技術與使用介面，是網路編輯需要面對的另一項新挑戰，如前所述，在網際網路開始發展之後，許多人談到編輯必須具有使用網際網路、熟悉電腦技術的能力，訪 1 也提及「網路書店其實不管那個部門的人，你都必須要懂技術」。不過，對於網路編輯的「技術能力」，大部分受訪者認為，網路編輯應該具備的是網路經驗，對於網路空間有概念、並瞭解基本的軟體技術；在訪談過程中，筆者觀察到，具備基本的技術概念後，熟悉網站的系統介面，並且能夠與專業技術人員溝通，方是網路編輯要面對的新挑戰。

在網路書店工作，除了一般公司需要會使用的電腦軟體如 Word、Outlook、Power Point 等等 Office 軟體之外，編輯平常工作需要使用到的上稿、網頁編輯的介面，大概還需要 Dreamweaver 或 Frontpage 之類的圖片編輯軟體、以及 Photoshop 之類的繪圖軟體等等，「跟你做（圖書）編輯一定會用 Word 一樣」（訪 1）。不過，編輯的技術不夠精通、網路書店也願意提供編輯學習的時間，在網路編輯平常的工作中便可以慢慢熟練，「網頁編輯不是那麼難吧，門檻不是那麼高，他只要丟到我們這個 TEAM 三個月我看他就會很熟了。」（訪 4）

網路編輯對於技術方面的知識，除了更新網頁及編輯電子報之外，主要還是在於跟技術、美編人員的溝通上。如同圖書的編輯人員必須要跟美術編輯、印刷廠人員合作溝通，並且具備出版流程的知識一樣，網路編輯無論是企劃書展的網頁設計、排解上稿系統的問題，都要與其他技術專業人員合作，主要是美編人員與系統技術人員，在系統外包的公司，也需要跟外部的工程師溝通。

(1)對網路技術的瞭解

與美術編輯的溝通，大部分在網頁的版型上，網路編輯在製作書展網頁、電子報的流程中，「可以去想電子報這樣子的版型大概可以怎麼呈現……但是我只是想像而已，真正去把版型做出來的還是美編呀。……我只要站在消費者的立場我來想。」(訪 1) 網路編輯與美編人員溝通，類似圖書編輯與設計人員的溝通，圖書設計的隊伍常由編輯、作者、設計人員、攝影師、插畫家、圖片研究員、甚至包括經紀人所組合而成，編輯則必須與這些人員一同討論書裡的每一張插圖、搭配插圖的文章，以及插圖的色調、放在正文中的大小等，皆須討論出一致的看法 (Jill Davies, 1997, 頁 163-164)，如果是封面的設計，則需「向設計人員說明，書的特質是什麼，書內寓含的基本『訊息』是什麼，封面必須傳達出怎樣的『訊息』，才能吸引到讀者。」(同前註，頁 163-164) 網頁的設計概念也是類似的，網路編輯必須清楚要傳達給讀者何種訊息，一個網路書展網頁的呈現不像書籍插圖的配置需要經過那麼多人的討論，但是與美編人員溝通的過程，卻也影響到網頁的呈現，可能直接影響到商品的銷售。

與技術人員的溝通，對於網路編輯而言似乎比較困難，由於版面的結構與商品的組合，所需要具備的專業知識並不需要太深，只要有基本的審美觀、網頁瀏覽概念，與美編人員的溝通便不會有太大的障礙。而與技術人員的溝通，由於牽涉到較多的專業知識，例如系統程式的編寫，網站的金流、物流，包含網路書店整個商品銷售的後台，都需要有一定的瞭解，訪 2 便表示，時報悅讀網的網站是委外給關係企業製作，如果網站需要發展新的功能或服務，例如便利商店的到店取貨、或者是信用卡的分期付款，都要花費很大的力氣與工程師討論：

(例如)跟 7-11 合作到店取貨，基本上我就要去花一大套的東西去做後台的整個結合，不是說我將我的權限給你你就去做，是你怎麼跟你原來的程式介面結合，怎麼在你的頁面上調整，或者你的存貨的方式，這個部分其實是很高的成本……其實耗掉了很大的時間。(訪 2)

如果是分工較細的網路書店，網路編輯可以不需在後端的購物或會員服務流程上面下功夫，但是由於網路書店仍舊倚靠系統的支援才能夠運作，在企劃書展的過程中，如果有較為新穎的構想，則需要先花時間與公司的技術人員溝通，端視公司的系統是否有辦法作相同的配合，或者系統人員是否有能力、願意配合。訪 1 則提出，在這方面常常會因為與技術人員的溝通問題而無法達成，甚至影響到行銷的執行層面：

我們行銷部每次要做一個行銷案，或是說我們覺得資料庫可以用不同的方式來呈現，行銷部就要花很大的力氣去說服資訊部，說我們為什麼要這樣子做……(亞馬遜的) Bezos 自己本身是學技術的，博客來(總經理)張天立自己本身也是學技術的，他可以去用最新的技術，就把他放到網路書店的經營層面。我們這邊不是呀，我們自己本身去可以知道一些東西對不對，但是還要反過來去跟資訊工程部門解釋說為什麼我們行銷部要這麼做。老實講，就人性面而言，久而久之我們真的已經不會做行銷工作，就是把自己當成是編輯。(訪 1)

(2)對系統環境的耐心與適應

除了與其他專業人員的相處，網路編輯工作的特色，便是其工作的還有很大一部份是要處理網路系統、資料庫。「網路書店跟實體書店最大的不同，就是書籍種類非常多(訪 1)」，編輯不可能有時間慢慢地處理所有新建檔的書目，所以在工作中有很大一部份需要靠系統去支撐。網路編輯不但需要對於網路書店所販售的商品具有一定程度的瞭解，在看似無聊、例行的上稿工作當中，網路編輯其實是在跟系

統相處，凡事皆要倚靠系統，在工作環境中處處受到機器的限制，這不但只有網路書店的網路編輯會遭遇到，大部分的網站也往往會有這樣的問題，在這個部分網路編輯便需要具有耐心去面對。

一位大陸的網路編輯曾經發表過一篇文章〈我的網編生活〉，可以為網路編輯平日與系統的相處做很好的說明：

在我意氣風發、筆法純熟地完成第一篇本網站的原創專訪後，我的熱情與精力漸漸地被銷蝕在日復一日的“吭哧塞”（Ctrl+C，複製）、“吭哧喂”（Ctrl+V，粘貼）中，再也沒有什麼興趣寫東西了——這是我和我的那些同樣從傳統媒體轉行過來的同事們萬萬沒有想到的。（竇寰宇，2002）

「他受到機器的限制非常的大，所以你就是必須待在機器前面，你要進入那個系統，你才有辦法做事情。」（訪 1）由於網路書店的系統技術與工作人員的需求仍然存在一段差異，許多的部分仍舊必須由人工補強，從彙整新書、將商品編號編製成 Excel 檔再匯入系統（訪 1），到編輯超連結、輸入書籍的價格、書籍封面、測試購物車是否可以購買、網頁是否能順利瀏覽……各式各樣的系統問題，在網路編輯工作的任何一個角落都有可能發生。「你每天要去看，發現問題要立即排除……如果不立即排除等你發現到才去做，那今天就沒業績了。會有什麼樣的狀況發生，我們不知道，有時候是不可理解，不知道它為什麼會這樣。」（訪 2）

諸多種種系統的問題，在網路書店、甚至各式各樣的網站，都可能碰到，這樣的狀況往往使網路書店員工感到無力（訪 5），此時網路編輯除了盡量學習相關的技術知識之外，以熟練度來加快處理效率，透過處理資料庫的過程完整瀏覽商品、藉此構想企劃案，都是與

系統相處時可因應的方法與技巧。

(3)對網路空間的想像與應用

網際網路的世界也常被稱做是虛擬空間或是電腦化空間。這種電腦化的世界不同於人類所生活的實際世界，它是透過電子訊號所建立起來的非真實空間。在網際網路上，人與人可以藉由電子信件溝通、利用聊天室即時交談等，這樣的環境是透過電子訊號建立出來的。網際網路的另一個稱呼就是網路空間(cyberspace)，這是因為網際網路形成了一種人工化(cyber)的空間¹²。

網頁編輯的技術對於網路編輯來說，可能屬於一種「工具型」的知識與能力。但是對於「網路空間」，編輯可能需要具備較高的瞭解，甚至要有自己的看法，因為對網路有一定的熟悉度，對於這個市場才能夠有一定程度的瞭解，「它是一個你不會太難去面對的工具，但是如果你告訴我你一個禮拜上網二十分鐘，我想我應該是不會用你。」

(訪5)如同在實體書店工作，必須要對於書店中商品的擺設、書區的空間具備概念，甚至能夠提出自己的看法，以應用在各式各樣的書展、商品詮釋上。在網路書店工作，對於網頁的呈現也要有感覺，以達到最好的編輯結果：

網路編輯當然勢必也是要這個樣子。因為他的介面就是平面的網頁，這個網頁怎麼樣呈現是最好的，當然他每天浸淫在裡頭的人，應該久而久之不只是在裡頭工作，他應該要能夠提出一個更有效的做法、更有效的看法。……我覺得這件事情是可以學的，每個人都可以學的，這不是問題。(訪6)

對空間有感覺、對技術瞭解，網路編輯才能夠對自己的工作駕輕

¹² 引自資策會網站的說明，〈網際空間〉【線上資料】。取自 <http://www.istec.iii.org.tw/07referbook/1-dictionary/1-dictionary-13.asp>，上網日期：2004/4/1。

就熟，甚至對於工作游刃有餘，能夠開發新的網頁呈現，或者是在對外的合作上，達到更好的效果。訪 1 認為，與其把焦點放在目前網路書店普遍可見的折扣戰上，不如去思考如何利用新的技術將書籍內容在網頁上做適當的呈現，「譬如說現在圖文書跟繪本書也算是一個很大的主角，可是這樣子的書如果在網路書店的話，讀者可以怎麼樣了解說，繪本書裡面長什麼樣子呢？或是這本書在設計上有什麼特別的樣子呢？」如何讓讀者在「逛書店」的過程中有更好的體驗，成為網路編輯也需要省思的部分。

簡而言之，網路書店編輯因為工作環境是「網路」的因素，無論是商品的建檔、呈現、銷售，一定都要經過系統，在技術面上受到非常大的制約，訪 5 甚至舉誠品網路書店與 i-mode¹³ 的合作，就是卡在技術平台不相容的問題，最終被迫放棄，「就網路書店來講，只要是技術辦得到的，我們都能夠做，沒有所謂的複雜的案型可言，可是如果是技術沒有辦法辦得到的，你想得多美都沒有辦法作。」(訪 5) 具備技術的概念，盡量培養自己對於網路空間的想法，多多觀摩其他網站、並與技術專業人員頻繁地溝通、交換意見，才能夠使網路書店編輯的編輯能力，不僅能夠更成熟，還能夠有更多的進步。

¹³ i-mode 是由日本行動通訊業者 NTT DoCoMo 於 1999 年 2 月所推出的服務，標榜使用者可以隨時連上網路，瀏覽網站，及收發電子郵件，這種「always-on」的特性，在電腦普及率不高的日本造成風潮，平均每 4 個人，就有 1 個人使用 i-mode 的服務。2002 年 6 月 20 日，台灣的和信電訊正式推出 i-mode 上網服務，引進 NTT DoCoMo 的經驗。引自杜凱如(2002)，〈i-mode 旋風竟是勢不可擋，還是曇花一現？〉，數位時代，7 月號【線上資料】。取自 http://www.bnext.com.tw/mag/2002_07_01/2002_07_01_59.html，上網日期：2004/3/24。

第四章 網路書店編輯的企劃與執行能力

前文曾經提及網路書店編輯的工作，大致上可以概分為兩個部分，第一是網站頁面內容的定期上稿更新，以及電子報的編輯或撰寫等等，比較屬於編輯與技術的層面；第二部分則包括實體書展轉為網路書展的協調執行、單純網路書展的企劃執行，行銷專案的規劃、協調、執行等等。由於第三章已針對編輯與技術層面的問題以及專業能力作一探討，本章將針對企劃層面的構思與執行，探討網路書店編輯的專業能力。

網路書店編輯的企劃工作，可說是由實體書店的企劃工作演變、轉化而成，而書店企劃屬於「出版企劃」的一環，在探討書店企劃前，需要對於出版企劃的概念與分類有一定的認識，方能完整比較、探析網路書店編輯的企劃工作在網路書店中的功能定位，以瞭解網路編輯所需要的專業能力。

張福興(1987, 頁 3)曾由「企劃」字面分析，企是「企圖」(attempt)，含有想要嘗試得到或達到某種目的的意思，「劃」是「計畫」(planning)，是將意願系統化、具象化的表達。「企劃」，就是尋求可行方法來解決問題的一系列思考過程，也是許多行動進行的指引，其真正的含義，即「創意」(idea)之實現。郭泰(2001, 頁 32)則認為，「有效地運用手中有限的資源，激發出創意，選定可行的方案，達成某一目標或解決某一難題」，就是企劃。哈佛企業管理叢書也對企劃加以定義：「企劃¹的步驟是以假定的目標為起點，然後定出策

¹ 大陸地區用語為「策劃」，此處以「企劃」代之。

略、政策，以及詳細內部作業計畫，以求目標之達成，最後還包括成效的評估及回饋，而返回到起點，開始了企劃的第二次循環。」（張積玉等，2003，頁 167）

歸納相關的說法，企劃的程序指的是蒐集有關訊息、判斷變化趨勢，確定可能實現的目標，以此設計、選擇能夠產生最佳效果的資源配置與行動方式，進而形成正確的決策與實施方案，且努力保障目標實現的過程。能夠由蒐集資料、確立目標、規劃方案、確實行動，順利地完成企劃，便可說是具備企劃的能力；在企劃之後，積極而確實的執行，且能夠依臨時出現的狀況緊急應變、修正策略，達成目標，則為一完整的企劃執行過程。

企劃的範疇十分廣，許多企業都需要企劃，甚至可說是企業贏得競爭、維持不墜的首要法寶。而台灣出版業引進企劃觀念的演變過程，丁希如（1999）認為，自戰後至今可依企劃中心的不同共分為以「書稿來源」為中心、以「出版者」為中心、以「市場」為中心三個階段。以「書稿來源」為中心的一九五〇、六〇年代，台灣的出版企劃重在獲取書稿的來源，狹義地說只是編輯企劃的呈現（洪千惠，2003，頁 41），且出版社的企劃重點在於尋找稿源、尋找作者（丁希如，1999，頁 44）。一九七〇、八〇年代因為出版業的急速發展與激烈競爭，開始以「出版者」為中心，「出版社逐漸重視企劃人才，並開始為出版社的出書目標定位，於是，朝專業性叢書的企劃於焉產生（陳銘礪，1987，頁 37）」，對於企劃和行銷的專精成為出版企劃的新局面。一九八〇年代末、九〇年代初，出版業在組織上有意識地規劃行銷企劃職位（高平，1991，頁 48；金多誠，1992，頁 27），開始了以「市場」為中心的出版企劃時期，在電子媒介與網路興起的九〇

年代後半期，「正是以行銷企劃領導出版業突破新局的時代（洪千惠，2003，頁 45）。」

就目前出版企劃的類型而言，因為出版流程中工作環節的不同，可以區分為上游（出版社）與下游（通路）來觀察，又可再細分為出版社的「編輯企劃」、「行銷企劃」，與通路的「書店企劃」三種主要類型。圖書編輯的企劃工作，主要進行於書稿完成之前，稱為「編輯企劃」或稱「企劃編輯」，在此過程中，「作者和編輯一起把某個概念或構想發展為很強的寫作大綱或出版提案，然後把這份大綱或提案擴展為文稿，在過程當中每個階段都盡力把文稿修改得盡善盡美。」（Paul McCarthy，1998，頁 108）

而出版社的行銷企劃，可說是介於編輯與業務之間的角色，差別在於其不需參與編務的流程細節，或者親臨送貨、倉管、物流業務，但卻必須與編輯共同規劃與評估出版計畫，以及策劃廣告宣傳策略，並協助遊說書店和經銷商下單訂購，成為通路與出版社間的橋樑。由產銷的角度來觀察分析，則可清楚地瞭解行銷企劃與編輯企劃的差異，徐薇謹（1992）由產品製作、廣告宣傳及行銷通路的幾個產銷關鍵點來觀察出版社的企劃工作；筆者則認為，在此產銷流程中，「產品製作」的部分大致上屬於編輯企劃的範疇，而「廣告宣傳」（如跨媒體合作、事件行銷）與「行銷通路」的部分則可歸屬於行銷企劃的範圍。行銷企劃基本上扮演的是市場預測、市場規劃的角色，不但掌握各類不同的通路，還需配合活動、整合資源、加上公關造勢、媒體宣傳，「行銷企劃實際正是在整合公司內外的各項資源，以建立出版全傳播的目的（高平，1991，頁 49）。」當然，在出版社的書籍產銷流程當中，編輯企劃與行銷企劃都需要通力合作，密切溝通。

在通路企劃方面，根據高平（1991）的說法，出版業的第一批專業的企劃人員，可說是金石堂書店創業時所招募的書店企劃，扮演暢銷書排行榜、賣場設計、開店策略等的規劃與執行；相對於出版社的「編輯企劃」與「行銷企劃」而言，書店的企劃人員可說是「通路企劃」，整合書店資源，透過活動與文宣進行通路包裝，為賣場製造商機、創造買氣、堪稱掌握通路的靈魂（洪千惠，2003，頁49）。

在以「市場」為中心的出版企劃時期，網路書店可說為通路企劃開創出一個新的局面，由於網路書店的介面不同於實體通路的空間，在各種促銷方案的規劃與執行上便出現了差異，且網路編輯的企劃工作，也不僅僅侷限於商品的販售與陳列，部門之間的配合、外部公司的合作都屬於網路編輯的企劃範疇；此外，「企劃」的定義大部分指「設定目標、經由創意、完成一個詳盡的作業計畫」，較少論及之後的「執行」層面，網路書店的編輯不僅需要構思、完成企劃案，在執行企劃案²的過程中，更因為網路的虛擬空間特性與網路書店的組織需求，而特別受到重視。故本章將網路書店編輯的企劃專業能力，區分為書店企劃的功能與類型、執行與銷售評估兩節來探討。

4.1 書店企劃的功能與發展

書店企劃該如何定義？丁希如曾定義「企劃」為「構思和決定行動程序，以達成預定目標的創新性活動」（1999，頁11），她並歸納出版企劃的幾項特點：「出版企劃的目的在達成出版目標、出版企劃

² 訪3提出，誠品網路書店的編輯區分為「企劃編輯」與「助理編輯」，其中「企劃編輯」較負責企劃面、「助理編輯」負責較低涉入（low-in）的執行層次，即上稿、補足闕漏的書籍資訊等等；其他網路書店的編輯則須兼任企劃與執行面的工作。

的對象是執行過程、出版企劃的內容是構思和決策、出版企劃的性質是創新」。若以「書店」作為出版企劃的發動者，由於書店主要的營運目的在於獲得利潤，能夠達成此目標的方式除了提高顧客到訪人數，也就是想辦法「集客」之外，還要創造出各式各樣的方法，吸引顧客購買商品、提升服務品質，這個過程便可稱為書店企劃。一位書店企劃人員的工作，可以簡單地敘述為「為了達成書店的獲利目標，其發揮創意、整合書店資源後，規劃出策略、擬訂計畫，並執行之。」以此定義，舉凡書店的空間規劃、書區平台的陳列、作家專區、暢銷排行榜、推薦書、作者簽名會、甚至會員卡的規劃發行……等，都屬於書店企劃的範疇。

就發展的先後來看，書店企劃的概念首先出現於實體書店，在國際網路興起之後，網路書店也有所謂書店企劃的操作方式。雖然實體書店與網路書店在實體與虛擬的「空間」上有很大的差異，例如消費者在實體書店可以翻閱書籍，在網路書店最多只能瀏覽一部份的內容³；而實體書店有營業時間的限制⁴，消費者卻可以隨時上網路書店買書等等。但就主要販售商品類型相同、皆需與供應商或出版母公司協調進貨與共同合作促銷等等層面來看，實體書店與網路書店在本質上都是「書的販賣者」，都藉著販售書籍為獲利的主要方法，面對的消費者也都是「讀者」；而這兩種不同介面的書店，在經營上也都包含上述書店企劃的概念與職務，不同之處在於實體書店的發展較為成熟，而網路書店因為發展時間較短、加上介面的差異，許多經營手法

³ 許多網路書店會在書籍介紹的頁面中，提供目錄、推薦序、試閱章節等等書籍內容供讀者瀏覽，但因為網路介面閱讀美觀的考量、版權的問題以及希望讀者購買後再仔細閱讀內容，網路書店通常不會在網路上提供完整的書籍內文。相較之下，實體書店的讀者，較能自由地在書店內完整翻閱一本書籍的內容。

⁴ 台灣目前僅誠品書店敦南店為二十四小時營業的實體書店。

其實來自於實體書店的舊有特色與概念，再加以轉化沿用而成。本節便由發展較早的實體書店企劃開始，觀察其以多年經驗累積而成的企劃方式與概念，並對照網路書店的企劃工作類型，有助於完整瞭解書店企劃的工作；而網路書店編輯企劃的執行層面，則在下一節另做鋪陳與歸納，以求網路編輯專業能力需求的完整呈現。

4.1.1 實體書店企劃的行銷特色

由於「獲利」是書店營業的主要目的，目前實體書店企劃人員的工作仍以「促銷」方案較多，此類型的書店企劃對於出版業的影響甚鉅，相關的企劃概念與創意也較常被沿用於網路書店，故本節在實體書店的企劃工作上，較聚焦於促銷活動的部分，以作為網路書店編輯企劃工作類型的參考及對照。

在台灣，大型連鎖書店通路主導權的確立，象徵書店產業真正進入新型態開發的時代（趙藹祥，1999，頁 15），由金石堂帶領的連鎖書店風潮，甚至造成了書籍鋪貨的主動力量由出版社轉移到書店本身，是相當大的變革（胡梓，1996b，頁 16）。1983 年創立的金石堂書店，因為引進了現代化的經營管理方式，例如營造寬敞潔淨明亮的空間，集中陳列新書，增加平台陳列作家專櫃，舉行新書發表會、簽名會，增加電腦資訊設備，並運用銷售數據繪製暢銷排行榜等等（陳斌，1986，頁 22），在一九八〇年代開始以大型連鎖書店的各項優勢與企劃能力，衝擊了傳統小型書店的生態環境。

書店企劃的特色，以連鎖書店的促銷手法較具影響性、也較常被討論，故本節以連鎖通路的書店為主要探討對象、輔以其他類型書店的案例作為補充。在書店通路的企劃中，暢銷書排行榜無疑是影響圖

書出版業最大的一項操作（洪千惠，2003，頁 50），除此之外，實體書店所企劃的活動，對出版業影響較大、較具代表性意義的，還有各式的書展、書店推薦書、會員制度等等。

(1) 排行榜

金石堂書店在 1983 年成立之後，四年間連開了四家分店，並且引進日本書店經營方式的作風，如暢銷書排行榜、新書發表會等，對於台灣的出版業造成了一定程度的影響（陳銘礪，1987，頁 48）。而「暢銷排行榜」的招牌打響之後，緊接著南一書局、敦煌書局、新學友書局、甚至時報週刊、天下雜誌也跟進，但在影響力與公信力方面，似乎仍以金石堂的排行榜最受重視（胡梓，1996b，頁 16）。

促成排行榜得以統計分析的，是書店引入 POS 系統(Point of sales system，銷售點系統)，因為書籍的銷售數字可以快速而精準統計，書店得以計算每本書的周轉速度與銷量，成為書籍是否繼續留存販賣的判別指標（洪千惠，2003，頁 50）。而今暢銷書更已經成為大眾辨識書籍的一種指標，銷售量能夠衝上書店的排行榜，對新書而言可說是免費的廣告宣傳，更因為連鎖書店門市數量眾多，可以藉著排行榜宣傳到其他更多門市，引起更多讀者甚至媒體的注意，銷售量不但錦上添花，爬升的速度也會更快；書籍在書店排行榜的排名成為銷售量的一個參考依據，甚至也能夠吸引媒體報導，成為閱讀指標的風向球。

排行榜多由系統綜合銷售數字統一計算得來，但不同書店的排行榜，因為顧客群的特色（如男女比例、年齡層）、書店地區的不同（南北、城鄉）、書店性質的不同（連鎖書店、專業書店）、甚至連鎖門市數量的差別，同一時間內的銷售排行榜也會有很大的不同，書店常會

利用此作為另一種行銷包裝的方法。最近的例子如 2004 年來台、新成立的 Page One 書店，成立三個月便推出「暢銷書排行雙週榜」，Page One 便提出在其他書店暢銷書榜未見到的上榜書籍作為特色（陳姿羽，2004），也藉此達到書店宣傳的效果。

此外，排行榜目前的類別非常多樣化，例如可分為文學類、非文學類，或更細分為財經企管類、小說類，甚至因語文的差異分為中文書類、外文書類；而每至歲末，包括金石堂、誠品在內的許多書店都會推出年度排行榜，書店會藉由「長銷書排行」、「暢銷新書排行」、「分類書排行」等等方式，對於該年銷售的主力書籍再做一次統整及曝光，因為年度的銷售口碑與折扣優惠，讀者買單的機會頗高，長期發展之後，諸如此類利用排行榜概念企劃出來的促銷活動，也強化了書店的品牌特色。目前網路書店因為銷售動作皆在網路上進行，只要讀者結帳馬上就有紀錄、可以快到產生「每日」暢銷排行榜，而對於排行榜有概念，懂得用以包裝書店成為書店特色，以越來越細緻、具創意的手法運用排行榜，也成為網路書店企劃時的好用工具。

(2) 書展

書展是最常被書店運用，而且行之有年的促銷企劃。此處的「書展」指的不是圖書博覽會（Book Fair）、國際書展（International Book Exhibition）之類以洽談版權交易、展示圖書為主的展覽會，而是指以銷售圖書為目的，並集合具有不同主題性的書籍種類、經過另外規劃的方式陳列圖書，在書店有限制的空間之內展示圖書的方式，其中，書展的陳列時間有一定的限制，所陳列的書籍可能有折扣上的優惠、或特殊的贈品搭配。此外，書店書展常以平台、特殊的專櫃陳列，與一般上架圖書的陳列方式相異。

金石堂書店自總店汀州店一開幕便開始有書展，書展的舉辦在金石堂已有悠久的歷史，而且至今仍是書籍促銷的主要方式之一（出版流通編輯小組，1997a），在其他書店當中，書展也開始成為書店詮釋書籍的方式之一，更是企劃的重心。書店舉辦的書展活動，可以區分為兩種類型，其一是較具有話題或主題性的「主題書展」，另一種則是以出版社作為區分的出版社書展，或稱「個展」（同前註），主題書展常配合季節、時令、話題來做變化，例如旅遊書展、女性書展、兒童節書展等等，而個展的型態常以小型書展的方式呈現，用以充實書展賣場，增加書展可看性。書展一般以平台的方式陳列，書店大多以年作為週期，規劃整年度的書展類型與特色，也會在年度計畫中納入一部份由經銷商或出版社主動要求配合的書展，此部分則會考量到書展的時間、品質、書種特色、甚至進貨的折扣。

撇開類型與主題的差異，書展對讀者而言，不但可一次蒐羅同類型主題的書籍，最大的吸引力還是在於折扣。現今出版社的個展越來越多樣，大型綜合出版社的書展有時甚至擴延到全書系的商品折扣，吸引讀者購買，而出版社也常因可以在書店大力曝光、無形中為新書節省了一筆宣傳費（王思迅記錄，1995，頁 6），而願意增加商品進貨的議價空間，在書店的成本上也是一項利多，所以此類書展可說是提升書店業績最直接的方法，也十分為書店所重視。書展的成功除了折扣吸引人之外，文宣海報的製作、書籍的陳列設計都佔了很大的影響，如果設置得宜，也具有很大的加分效果。

目前書展的籌備常是由書店企劃與採購人員合力進行，從主題的訂定到書單的選擇，都需要具備對於書店顧客層的熟悉、對書籍商品

的瞭解能力。此外，由於近年來各家書店辦書展的頻率大幅提高，如何提升書展業績、營造書店形象、且不使書店舉辦的書展流於形式，開始成為書店重視的部分。如何同中求異、展現新意，多一點想像與實驗的精神，也就是「創意」，在書展企劃中更顯重要。

(3)推薦書及書評選介

經過專家推薦或者代言的商品，對於消費者而言像是加上一層保證，在認同感及購買慾望上都能夠加強效果。無論是何種產業，販售商品時找專家或名人推薦早已成為家常便飯，出版社對於書籍的詮釋，也常常使用「推薦」的方法，讓書籍錦上添花，除了邀請名人、學者專家為書籍撰寫推薦導讀、或在書封書腰上留名推薦，都有一定的效果。

在書店的品牌知名度越來越被認同、也越受重視之後，出版社也開始針對品牌形象較為突出的書店，洽談書店推薦，例如遠流便曾經分別與誠品書店、敦煌書局、金石堂、統一超商等配合推薦新書，而且在報紙廣告上直指這些書店的特色，希望讀者能夠被「指引」到這些書店去購買他們共同推薦的圖書（賴燕芳，1991）。書店也開始發現推薦書的銷售魅力，例如書店的推薦書多半都能使剛上市的新書登上該書店的暢銷排行榜，使得新書有第二次行銷的機會，金石堂書店甚至自1995年起推出「強力推薦書」，把推薦書的種類更加細分，在推薦書目中精選兩本最佳書籍，做更強勢的強力推薦（出版流通編輯小組，1997b，頁3）；誠品書店也有「誠品選書」，每個月選出兩本中文書、兩本外文書；何嘉仁書店也有「店長推薦書」等等，而這些書店推薦書也都會在各家書店中特別另闢平台陳列，甚至有折扣優惠。

一家書店的推薦書，因為以「書店」作為推薦者，可能代表了店長個人的品味，也可能代表了書店的特色，是書店想要提供給讀者的另一種閱讀建議。崔靜萍曾提出金石堂書店推薦書的選書六大標準（引自出版流通編輯小組，1997b，頁4），分別是出版社的出書品質、作者知名度、市場接受度、新書的話題性、新書的口碑、出版社是否強力促銷等等，可見在推薦書的選擇上，書店需要考量及評估之處十分多樣且複雜；而延續「推薦」的概念，金石堂也在每年評選出「年度出版風雲人物」，並企劃推出「年度最具影響力書籍」，都是以書店的代表性品牌，提出書店自己的看法，並期望能夠引領出版閱讀的潮流，此外，也可藉此培養與出版社之間的關係，達到互利互惠的一種方式。

除了推薦書，書店也更進一步開始扮演書訊提供、書評推介的角色，不僅有書籍訊息的傳播，提供讀者選書、購書方面的參考，有些書訊還闢有專論欄塊，論述有關出版問題，扮演媒體的評論角色；陳斌便認為，書店出版的書訊與出版社編撰的書訊相較之下，因為他們不出版只賣書，在推薦好書上較客觀，這一點是他們較其他書訊更有利的地方（林英喆，1989）。目前書店的書訊，較具代表性的是金石堂的出版情報與誠品的誠品好讀，此兩種書訊同時也是書店提供會員的服務之一，不過，目前書訊的企劃與內容編寫，通常不是由書店人員編寫而另有編輯小組負責，與書店的銷售業務較少造成直接相關的影響，反而屬於書店經營會員的聯繫管道之一。

(4)會員制度

會員制度已經成為台灣書店普遍的趨勢，目前書店多以發行會員

卡來爭取會員，持有會員卡可以在購書時另外獲得折扣、或者有優先參與書店活動的權益，是書店用來維繫顧客忠誠度的方式之一，但因為各家書店客層不同，在會員的資格取得方法上也不盡相同。例如誠品書店的消費者可以使用累計集點的方式獲得會員卡，也可以當日購買商品滿兩萬元即可取得會員資格，而誠品也不定期會有特殊的促銷方案，例如新門市開幕時當日購書滿三千元就可擁有會員卡，或者與公益活動相互搭配、捐血再搭配購書也可擁有會員卡；金石堂書店的會員門檻限制較低，也較為多樣化，購書滿兩千元、或者購買圖書禮券滿一萬元，便可成為會員，而金石堂也是目前書店中唯一有信用卡聯名卡⁵的書店，優惠包括金石堂會員消費折扣、刷卡點數加倍積點、雜誌會員價等內容，雖然買書的刷卡金額很難高過百貨公司、大賣場，但書店會員的忠誠度、固定刷卡次數和持卡人品質，是吸引發卡銀行的主要原因（單小懿，2002）。

對於消費者而言，辦理會員卡或聯名卡的主要目的在於購書時能夠有更好的折扣、獲得更好的服務，例如累積金額、集點等方式，都是會員對於會員卡重視的原因，會訊的寄發成為書店與會員之間聯繫更密切的管道之一。但對於書店而言，會員卡除了提高會員回購率之外，其實還有許多功能，雖然會員卡的規格、續卡的資格與期限等，目前並沒有一定的規則可循，每家書店對於會員制度的推行態度也不同，但是會員資料的建立，則使書店對於消費者的年齡層、購書喜好、職業等等具備一定程度的瞭解，在企劃書展、規劃書店活動時，對於會員的背景與喜好便成為一項重要的運用基礎。

⁵ 金石堂書店與中國信託信用卡合作，在 2002 年推出「金石堂聯名卡」。

(5)動態活動

書店活動的舉辦，是顯示書店活動力熱絡、提升知名度、增加店內買氣的方式之一，而動態活動的舉辦，從新書發表會、作者簽名會、座談會、演講、親子活動到讀書會，都屬於書店舉辦動態活動的類型（出版流通編輯小組，1997b，頁8）。

就書店而言，最常舉辦的可說是新書發表會及作者簽名會。陳銘礪認為（1987，頁49），新書發表會是金石堂書店成立以來最有貢獻的活動之一，不僅可以讓作家表達創作的意願，更讓出版社活絡地介入、與讀者接觸，獲知新書的市場反應；而此類動態活動的舉辦，還可提升書店知名度、提高店裡的買氣，以哈利波特為例，每集的首賣會都是各家書店的重頭戲，誠品也曾推出凌晨首賣的活動，哈利波特二：消失的密室中譯本首賣活動，便曾吸引了上千名哈利波特迷在夜幕低垂中排隊搶購，並以每五秒賣出一本的速度，在一百分鐘內將1234本限量精裝版銷售一空（楊汝椿、咎世昌，2000）。

除了提高新書的知名度、增加人氣，在書店舉辦實體活動之所以成為出版社企劃活動場地時的優先考慮，一則利用書店原本聚集的客群人潮，較容易吸引到目標群眾，另外，由於活動舉辦也能夠吸引人潮，對於書店也有好處，故在租借費用上可能較一般飯店、百貨公司的場地便宜。

目前，書店能夠舉辦的動態活動已多元化發展，商場的規劃、活動種類更加繁多，有時也成為書店另外一部分的收入來源。1997年誠品講堂開課，誠品講堂不僅培養誠品的忠誠消費者，策劃出來的書單也成為重要資產，書店會特闢專區推薦給讀者；金石堂也有與出版

社合辦的收費讀書會，由國家音樂廳策劃的藝術講座，以及與出版社和哲學年會合作，策劃文學和哲學的講座為主題沙龍等等。書店成為藝文活動新空間，書店品牌形象進而強化（陳慧敏，2002）。

歸納本節所述，書店的企劃常需要針對書店空間做不同的規劃，以達到集客、增加買氣、銷售商品、品牌營造等等目的，而在眾多的企劃中，書店本身的組織運作以及書店與出版社之間的溝通，便成為影響企劃活動成功與否的重要因素之一。在網路書店中，因為所屬工作環境的差異，企劃工作的類型也不盡相同，但在工作流程中，書展的規劃與管理、創意力的培養與運用、公司內外的溝通協調能力等等，仍是一樣重要的，此待下節詳述。

4.1.2 網路書店編輯的企劃工作類型

比較前節所述幾項書店企劃的功能與特色，如排行榜、書展、推薦書、會員制等，在網際網路興起之後，都已經被應用在網路書店的經營上，而且都成為重要的工具，例如提供排行榜已經成為讀者習以為常的服務，而消費者必定要加入會員才能夠在網路書店消費購物，這兩項書店的特色在網路書店中甚至成為基本的工具及資料，在腦力激盪、創新構思之後，被運用在各式各樣的網路活動或者是商品促銷案中；而書展與推薦書的規劃，也是目前網路書店企劃的重點。因為沒有實體空間，純虛擬網路書店目前較少舉辦實體的動態活動，而隸屬於實體書店或出版社的網路書店，則多是配合原隸屬單位所舉辦的活動，在網路上廣為宣傳，或另外修正適合網路介面的方案。本節便針對網路書店編輯的企劃工作類型，以及所需的專業能力做一探討。

網路書店的編輯，有時需要與商品企劃（可能分屬不同部門）一

同合作，但有時自己也身兼企劃的角色，工作內容可能同時觸及內部資源整合、以及外部的聯盟。以下，先以網路書店內部的書展、社群等企劃工作開始，再談其他類型的企劃工作。

(1) 書展的主題企劃

「書展」在網路書店的企劃概念與實體書店類似，而呈現的方式除了實體與虛擬平台的差別之外，大致上是雷同的，例如網路書店會為書展展售書籍另外製作活動網頁、或者有專門設計給書展用的網頁版型可以套用，便類似於書店的平台陳列專區；且網路書展幾乎都有一定的價格優惠、有時附贈特殊的贈品，而書展也通常有優惠時間的限制。與實體書店的書展做比較，網路書店的書展除了折扣、時間、贈品等等特色之外，因為網路介面的優勢，其在商品種類及陳列方式上，便有更多種變化組合的方式與發展空間，效果及業績甚至超過實體書展，「其實在網路上做成績一定是比在實體書店要好。大型的書展，可能書目有二百本，書店根本不可能有那麼大的空間能夠擺放，但是網路就可以做到。所以網路的業績一向就會比實體好（訪1）。」

目前網路書店的書展類型已趨多樣，就前述三種類型的網路書店相較，在企劃的案型上可說以純虛擬的網路書店最為豐富、每月的書展數量也最多；隸屬於實體書店的網路書店則以接收、配合實體書店的企劃案型為多，當然也有自行企劃的書展；隸屬於出版社的網路書店，則多以自家出版品、或搭配部分外版書的商品組合，從中企劃適合的類型書展。

因為書展規模、性質的不同，網路編輯的工作流程及內容也會有所差異。在純虛擬書店如博客來，以及隸屬於實體書店的網路書店如

誠品、金石堂網路書店中，書展的規劃流程比較類似於實體書店，名稱雖然統稱為書展，但類型其實也可區分為出版社個展以及主題書展，博客來甚至會有跨業種（圖書、影音、雜誌等）的商品展出現。以上述三家網路書店為例，由於網路書店主要與出版社洽談進貨數量、進貨折扣的人是商品採購（商品企劃），目前網路書店出版社個展的部分，大部分是由商品企劃負責，網路編輯的職責主要是協助版面的設計、編輯，或者文案的發想等等；例如金石堂網路書店將圓神出版集團旗下圓神與如何兩家出版社的部分出版品，規劃為「窈窕一夏」書展（圖 4-1），在讀者看來，像是一個瘦身的主題書展，但其實它背後的工作流程卻屬於出版社個展，因為在企劃流程中，商品企劃可能只需與一位出版社的負責人聯繫溝通、洽談選書與折扣事宜，而網路編輯可能只是扮演協助文案的角色。

窈窕一夏

減掉你的小肉肉，神清氣爽迎接艷陽

感受夏天的熱情，試穿剛買了許多漂亮的衣服，卻左看右看就是不順眼？
 藏匿在你的身體各部位的小肉肉怎麼突然都跑出來啦？！
 愛美是女孩們的天性，瘦身更是女人們一生的目標，美人兒可以不用再這麼辛苦囉！
 教你輕鬆減掉小肉肉，神清氣爽迎接艷陽天！

全書系 79折

養生嚴選
專挑瘦身
美顏必備

養生嚴選 自然健康的瘦下來，最好！>>

養生防癌抗癌食譜  作者：曹又方 出版社：如何 定價：300	肩頸腰痛·骨刺·五十肩·電腦手一向疼痛  作者：陳家恩 出版社：如何 定價：250	漂亮.YOGA (附VCD)  作者：堂娜 出版社：如何 定價：260	點石成金健康法 (附CD)  作者：姜淑惠 出版社：圓神 定價：260	這樣吃最健康  作者：姜淑惠 出版社：圓神 定價：190
--	---	--	---	--

TOP ↑

養生防癌精力湯  作者：劉湘琪 出版社：如何 定價：280	吃出健康好生機-88道簡易美味的生機料理  作者：邱蕙臻 出版社：如何 定價：270	莊雅惠五臟保健書  作者：莊雅惠 出版社：如何 定價：260	莊雅惠全家健康按摩一增訂版  作者：莊雅惠 出版社：如何 定價：170	這樣料理最健康  作者：姜淑惠 出版社：圓神 定價：290
---	--	---	---	---

TOP ↑

疼愛家人的養生料理  作者：郭月英 出版社：如何 定價：260	這樣生活最健康  作者：姜淑惠 出版社：圓神 定價：190	雷蒙老師的蜜桃美人養成班—50道美白養顏  作者：雷蒙 出版社：如何 定價：230	美容養生酸乳酪  作者：劉湘琪 出版社：如何 定價：260	別讓歲月催你老—新世紀抗衰老祕訣大公開  作者：王桂良 出版社：如何 定價：190	珍惜自己的16堂養生課—名醫名人擁有健康  作者：丁瑞倫 出版社：如何 定價：190
---	---	---	--	---	--

TOP ↑

圖 4-1 金石堂網路書店「窈窕一夏」書展圖（部分頁面）

資料來源：金石堂網路書店【線上資料】。取自

<http://www.kingstone.com.tw/event/a0405days21/index.asp?actid=a0405days21&partner=xxx&owner=NULL#002>，上網日期：2004/5/30。

而在主題書展或者跨業種的商品展中，網路編輯便較常有機會提出企劃構想，再與商品企劃合作，一同完成書展的規劃、商品選擇、下量進貨、以及網頁呈現等等部分。在訪談中可發現，金石堂網路書店因為人力上的限制，需要規劃部分的書展，大部分以配合實體書店為主（訪1），誠品網路書店則會視情況接受、修改實體書店的案型，也會有自己企劃的書展，但是若要規劃跨組（中文、外文、童書）的書展，也因為人力上的限制還無法做到（訪5）。而博客來的書展案型，因為人力較充足、分工也較細，常會出現書目多、規模大的書展，甚至是分別由商品企劃或網路編輯輪流主導，雖然都是與商品部門一同合作，但不像金石堂或誠品較倚賴商品企劃的提案，反而是以「組成一個 team（團隊）」的概念，一起來策劃大規模書展活動（訪6）。例如博客來企劃編輯曾於2003年策劃「夏·百人一書」書展，由編輯邀約百位名人、推薦一百本書，構成一個為期一百天的大型書展（圖4-2），此活動便由編輯企劃案型及書單、商品企劃負責洽談折扣與進貨的部分。

books.com.tw | 我的帳戶 | 服務信箱 | Q&A詢問

夏 · 百人一書

【文學小說類】

熾熱的夏天夜晚，
打開潘朵拉的寶盒，
讓各種情愛趕走睡眠，
繼續給我人生前行的力量和勇氣。

7/10-10/17 仲夏夜閱讀盛宴
100位名家 · 100本好書，清朗說書100

回活動首頁 | 票選活動說明 | TOP100 排行榜

購買名家推薦任一本可獲清心好禮：統一星巴克早餐券一張 (限量300張 / 限前300名購書者)

【 痞子蔡 推薦 】

 書名：挪威的森林
出版社：時報
作者：村上春樹
原價：280元
優惠價：221元
 我要票選這本書



【 簡 嫻 推薦 】

 書名：盲眼刺客
出版社：天培
作者：瑪格麗特·愛特伍
原價：420元
優惠價：265元
 我要票選這本書



【 陳雨航 推薦 】

 書名：賽蓮之歌
出版社：麥田
作者：張貴興
原價：200元
優惠價：158元
 我要票選這本書



【 張曼娟 推薦 】

 書名：女館
出版社：麥田
作者：孫梓評
原價：200元
優惠價：158元
 我要票選這本書



圖 4-2 博客來「夏·百人一書」書展圖 (文學小說區部分頁面)
資料來源：博客來網路書店【線上資料】。取自網址：
<http://www.books.com.tw/activity/summer/b1-1.htm>，上網日期：2004/2/1。

雖然書展的類型、規模有差異，但是網路編輯在企劃書展的過程中，對於書籍詮釋與瞭解的能力需求是不變的，甚至在平日較為平淡、屬於技術層面的編輯上稿工作中，書展的主題構想與企劃反而是網路編輯工作中較特別的部分，「唯一有樂趣可能就是像書展的規則，有些什麼樣的題目可以想、可以做成書展，有什麼樣的題目，可以把一些主題相同的書變成一份書單、做成一份電子報這樣子發出去（訪 1）。」也因網路的即時特性，網頁隨時可以更新上線，商品不一定要有庫存也可以在網路上販售⁶，書展的企劃時間長可達一年前的年度規劃，短則一週也可以完成企劃、且開始執行，「書展是搶速度的，……對我們來說，隨時想到一個 idea，就要馬上去寫企劃案，……快的話我今天企劃，下禮拜就要有成果出來（訪 3）。」

除了書展，博客來的網路編輯在「文化沙龍」的版面區塊中，每週需要企劃主題、選擇書單、撰寫相關的文章，是另一種較為特別的書展形式，而訪 6 則認為網路編輯透過「內容的生產」（撰稿）來做提案的工作，商品企劃則透過「供應商關係的維護與價格談判」來企劃商品提案，兩者所做的事情在本質上並沒有兩樣，企劃角色是相近的，只有生產方式上的差異，「博客來的編輯目前做的事，純粹就是從書的內容去策劃議題，或詮釋一本書的內容、或詮釋一個主題，他用的工具、用的方式，是內容，由此產生出來的東西並沒有什麼兩樣，而為什麼產生的目的，其實也是相同的（訪 6）。」

⁶ 電子商務的特色之一，便是消費者在網頁上看到的是商品的文案與圖片，販售商家就算在倉庫中沒有商品庫存、甚至根本沒有倉庫的狀況下，也能夠完成付費流程，只要在接到訂單後再向供應商調貨、或轉單由供應商郵寄商品給消費者，就完成了交易的流程。因此，若在完全沒有庫存的狀況下，網路書店只要將書籍建立系統可以辨識的商品號碼、產生可以購買的超連結可供點選、在網頁上秀出書籍的名稱與介紹，還是可以販售商品，甚至可以提供「預購」服務。但需要考量與注意的，則是供應端是否無缺貨之虞，以及能否在約定時間內將商品寄送給消費者手中，以免導致客訴或者退貨。

隸屬於出版社的網路書店，企劃書展的流程與非出版社的網路書店不太相同，除了部分外版圖書之外，內部工作並不需要經過洽談進貨、折扣等等流程，此類型的網路書店編輯可說扮演著企劃與編輯並重的角色，且企劃的角色有時甚至更重於編輯，故雖然也需要處理網站內容的更新、電子報的編輯工作，此類型工作人員的職稱可能是為行銷企劃、或者網站行銷，但為求一致，本文統一以網路編輯稱之。

在出版社網路書店中，需要綜合多家商品種類、企劃類似前述網路書店書展的，可以遠流博識網為例說明。如上所述，博識網被整編在遠流出版社的直效行銷部門，此部門原本便負責「Best 100 Club」多家出版社的外版書籍販售，且其將納入的外版書籍統整規劃，分別呈現於網路與實體郵購介面上，針對不同對象做促購；故目前出版社型網路書店中以遠流博識網在企劃大型、綜合多家出版社出版品的經驗最為豐富，涵括的商品類型也最齊全，接近於非出版社的網路書店書展。而天下文化書坊也會為外版書策劃特別書展，但同時間內一次只代理一家外版書，在書展時間上多為兩到三個月，以提供圖書俱樂部的讀友從中選書（訪 3）。時報悅讀網雖然也兼售外版書，但是因為書種不多，較少針對外版書另外企劃書展。

(2) 作家專區與社群經營

在隸屬於出版社的網路書店中，外版書籍通常不是最重要的商品，舉辦書展的形式大多是展示新書、或者以類型規劃呈現出版社的書籍。除了自家出版品書展之外，出版社的社群及作者的特區，也是此類書店的網路編輯主要的企劃重點之一。此特色不僅在於具備電子商務功能的出版社網路書店，在其他不具電子商務功能的出版社網路書店中，除了書籍介紹之外也常可發現作者專區；以皇冠文化集團網

站為例，便有張曼娟、張小嫻、深雪、張國立等作家的網頁專區，而針對國外作者的翻譯作品，則會有作家的完整介紹與相關作品的一覽。另外，在時報悅讀網中，蔡志忠、朱德庸、敖幼祥、王文華、吉本芭娜娜的專區網站也豐富多變、各具特色。此類附屬於出版社網站的作家專區中，除了作家介紹、作品介紹之外，與作家相關的資料豐富齊全，也常有作者新書的訊息，大部分設有留言版，較為積極的作者甚至會上網與讀者互動、留言分享。而遠流對於作家的經營主要是設立「非常作家」專區介紹，而與讀者互動的區域則多在綠蠹魚森林社群（由版主蠹魚頭主持的討論區）與讀書小鎮（依書系作為區分的主題社群）。

作家的專區與讀書社群，對於網路書店而言不一定能帶來明顯的銷售收入，「上去看那些東西的人，跟買書的人有時候不見得會一樣」（訪 2），社群對營利的幫助也很難量化，不容易從營業額中抽離出來分析深究，「嚴格說，其實每次上來（討論區）的都差不多是那些人……可是我覺得它可能會帶來看熱鬧的人，或者應該說它也不可能獨立存在，我相信很多東西可能是各種元素兜在一起，才讓它變得多元（訪 4）。」但作家網頁與類型書的社群，已經成為隸屬出版社的網路書店的品牌形象之一，雖不一定能夠達成銷售的目的，卻是出版社願意花時間去經營，並且希望其成為一種長期累積的資本，也是網路編輯不能夠輕忽的企劃工作。

在作家網站的規劃與構建工作中，網路書店編輯不僅要有網頁基本概念與整合能力，以將作者與作品用文字、圖像、影音結合的方式，呈現在虛擬的網路書店網頁中，對於出版社自身出版品的認識與瞭解，更是十分地重要。目前此類的網站區塊與社群多由網路編輯與出

版社圖書編輯共同維護，雖然網路編輯傾向將經營作者專區的工作直接交由作者或書系編輯企劃及經營（訪4），但目前此類區塊的維護、甚至新作者專區的規劃，主要還是由網路編輯負責企劃、執行。此外，網路編輯有時也需肩負讀者留言版中協助讀者解決問題的服務責任。

(3)其他企劃

除了書展與社群的經營，網路書店編輯的企劃工作其實還有許多種類，也會受到組織工作流程的影響。網站的改版、會員回購活動、圖書俱樂部的專區建置，都屬於企劃的範疇，而組織內部的溝通流程或者合作模式，也是網路編輯企劃工作的內容之一。

訪5表示，2004年四月份誠品網路書店的網站改版重新開站，便是該網站年度最大型的企劃案，由圖4-3誠品在改版開站時寄給讀者的電子直效信可看出，一個網站的開站企劃除了網站架構的規劃以及「開站書展」的商品與折扣洽談之外，還包含媒體資源的交換、發新聞稿、洽談網路廣告（廣告交換）、洽談贈品（如「豪華戲院電影通關票」）等等，「其實所有的（網路書店）企劃案都大同小異，你有個主題、你挑好商品、你怎麼包裝、然後你把它放上去、你去哪裡宣傳、去哪邊交換廣告等等，就是這些東西，其它就沒了（訪5）。」

Just 4 One Night

4 * 19

Party online

慶祝誠品網路書店新站開幕
線上狂歡 6 小時
千萬種圖書全面下殺 79 折！

❖❖❖ 為了慶祝新站上線
我們決定回饋所有支持我們的
勞苦功高的上班族、自由工作者、
爸爸媽媽、丫公丫嬭、哥哥弟弟姊姊妹妹……
來幫大家辦一場狂歡 party！
6 個小時，讓你瘋狂手軟到深夜！

時間：4 月 19 日星期一，晚間 6:00~ 午夜零時
地點：www.eslitebooks.com
入場：滑鼠一隻 / 一人
服裝：不限，睡衣睡褲西裝領帶高跟鞋都歡迎
飲料：現場不提供任何飲料，可自備飲料進場

注意事項：

- * 若現場人潮過多造成延遲入場時間，請安心排隊等候以免喪失您的權利。
- * 79 折不含工具書、日文書、及影音商品，已特價品恕不再折。
- * 79 折特價優惠以您完成結帳流程，最後系統認定的時間為準，逾時不候。

錯過狂歡 party 入場時間怎麼辦？怎麼辦？
別著急 別焦慮
4.20 日零時開始，還有天大好禮物要送給你！

4.20 日零時開始，只要成為誠品網路書店會員，您可以：

1. 滿一千元即獲得價值一百元的數位折價券一張（贈送期至 5.31 日止，6.1 日?6.30 日啟用）
2. 數十家出版社聯展，千種商品 79 折~5.31 日！
3. 滿兩千元再送豪華戲院電影通關票一張（可直接兌換電影入場券，數量有限，送完為止）

◎訂閱/取消數位閱讀誌◎誠品網路書店◎我有問題
 客服專線(02)8789-8907 客服傳真(02)8789-8903
 客服電子郵件信箱service@eslitebooks.com
 All Rights Reserved.Unauthorised Copying,Hiring,Lending of This E-paper
 Prohibited

誠品書店 eslitebooks.com

圖 4-3 誠品網路書店改版活動之電子直效信

資料來源：誠品網路書店，個人通信【電子郵件】，2004/4/17。

此外，像金石堂 2004 年的會員回娘家活動（圖 4-4），也屬於一

種企劃案型。其結合五百大暢銷書、七九折的價格特惠，並配合紅利積點、優惠贈品等等，希望以「登入就可得紅利」的方式促成會員迴游、更新資料，並且用商品及折扣作為銷售建議。在此活動中，結合暢銷排行榜而成的企劃案型，雖然也屬於書展的一種，不過動輒五百本的書籍在種類、豐富度上十分驚人，是實體書店不容易做到的。而「會員回娘家」也成為網路商店吸引會員迴游、更新會員資料的一種方式，編輯不僅運用紅利積點、折價券等等概念，也必須構思各式各樣的案型，結合書展或推薦書活動，以達經營會員與刺激銷售的雙贏局面。

好久不見，選幾本好書送給自己

老友回娘家，享受閱讀的幸福！

2004年中，182又1/2個日子，你有多久沒看一本好書了？
從現在到6月30日，我們特別挑選出500大的排行暢銷書，79折推薦給大家。
同時，也邀請大家回來，與我們分享閱讀的幸福。



分享幸福的秘笈

- ✿ 現在我們送您100元的紅利點數，您只要回娘家登入，就能獲得。
- ✿ 從現在起，到6月30日前，只要您回娘家購物，再送您100元紅利點數。
- ✿ 共計200元的紅利點數，使用期限至93年12月31日為止。

優惠簡章

現在購書，買就送！奇魔巾(物用)3枚入；
消費滿599，送奇魔巾(潔手)10枚入！

送完為止。

即日起至6月30日止，購物
只要選擇遠東通路(全家、
萊爾富、OK、福客多)收
貨，即可獲得遠東50元簡訊
乙張喔！

現在購書，即可以249元加購
市價1,990元「點鑽流心項鍊
手鍊組」一組！限量100條，
送完為止。



備註

1. 凡5/19日前(含)加入會員者，皆可獲得100元紅利點數。
2. 簡訊卡操作說明<http://www.cvs.com.tw>
3. 符合至6月30日前購物贈送紅利點數的會員，需完成該筆
訂單所有付款、取貨的動作之後，方可享有獲贈紅利點數
的權利。紅利點數將於7月10前加入會員的紅利帳戶中。
4. 百分百選書，金石網絡得依最新的排行榜狀況，保留更換
的權利。
5. 紅利使用規則請看這裡。

遠東通路 | 全家 | 萊爾富 | 福客多 | 特約書 | 雜誌區 | MCOE | 數位百貨區 | 遠東寶
遠東購物網 | 加入會員 | 加購 | 訂閱電子報 | 客戶服務 | 關於金石堂

本網站建議使用IE5.0以上版本瀏覽

客戶服務專線：02-2364-9989 傳真：02-2364-4672 信箱：客戶服務信箱

Copyright © 1999, 2000 Digital Kingstone Co., Ltd. 金石網絡股份有限公司

圖 4-4：金石堂網路書店 2004 年「會員回娘家」活動
資料來源：金石堂網路書店〈好久不見，選幾本好書送給自己〉【線
上資料】。取自

<http://www.kingstone.com.tw/event/a040517gohome/index.asp>，上網日
期：2004/5/15。

「圖書俱樂部」網站專區的規劃與維護，也屬於網路編輯重要的
工作之一。本文在「2.1 網路書店的發展概況」曾簡述圖書俱樂部的
特色，目前時報與天下遠見出版社皆有圖書俱樂部，雖然出版社皆有

專人負責規劃圖書俱樂部的經營方式、製作圖書目錄、選書推薦等等，但在網路書店中，圖書俱樂部的網頁區塊則由網路編輯規劃建置，但涉入企劃的程度因出版社人力及需求，各家網路書店不盡相同。

網路編輯的工作中，與其他部門的溝通與合作佔了很大的比例，因此組織溝通與協調的流程規劃，也是網路編輯工作的一部分。遠流博識網的讀書小鎮，目前是以「圖書編輯提供主要內容、網路編輯負責上稿更新與維護」的模式進行，由於小鎮是依照遠流主要的書系作為分類，例如金庸茶館、三國大本營、謀殺專門店、旅人創遊館……等等，小鎮的區塊內容多屬專業的範疇、且各館的編輯所涉入的程度不一，對於網路編輯而言，中間的溝通與流程成為一項吃力的工作，亦耗費許多時間，博識網的網路編輯最近便正在進行小鎮的改版企劃，其間便包含與圖書編輯合作與互動的工作流程（訪 4）。另外，博客來的網路編輯因為推薦或企劃書展時，不一定經由商品企劃先洽談折扣、進貨備量，可能造成主力選書區塊商品庫存不足、或者主要曝光商品缺貨的狀況，便曾與負責控管進出貨的商品行政組，一同規劃工作的合作互動流程。

網路書店因為拓展會員數量的需求（訪 3），也需要與外部單位（包含異業）來往，在外部的合作企劃方面，由於網路書店的人力較少、或者牽涉到溝通談判經驗、公司政策等問題，目前主要外部合作企劃的工作，仍以網路編輯的主管、或者網站行銷人員為主，例如訪 5 即表示：「其實會有一個專門的人，他是對外的行銷企劃，而這個工作就是：對內他要整合我們自己的資源，對外他要善用外部的資源，現在這個工作是我在做。」與外部的同業、異業合作，主要目的都是希望能與自家的商品配合，做相對的服務和促銷（訪 3），或者

以合辦活動、交換代發電子直效信等方式，達到互惠的目的。

綜上所述，網路書店編輯的企劃工作，大致上牽涉到對於書籍商品的瞭解、對於組織結構與購物流程的熟悉、以及創意能力的運用等等；訪 5 則提出，在甄選人才時，具備行銷企劃背景的人十分適合從事網路編輯的企劃工作，甚至可能更勝於對書籍內容較有掌握度的圖書編輯，因為在主推商品時，對於目標族群、廣告宣傳訴求、文案的掌握上，具備行銷企劃背景，較容易掌握到商品的力度，「可能有做過行銷企劃的人，他會知道要怎麼樣去操作，他的腦中可能連帶就會有一連串的機制反應，就是說，他知道這個東西合適什麼、那個東西合適什麼。」(訪 5) 當然，這部分仍以從事過出版相關行業的行銷企劃為主，如果行銷企劃的經驗及範疇與書業相差太多（例如 3C 商品），對商品不夠瞭解，便是更大的問題。

4.2 企劃案執行與銷售評估

在網路書店中，書展的企劃可能由網路編輯自行完成，或與商品企劃共同策劃，但是在執行的層面，網路編輯除了執行自己策劃的企劃案，往往還需要承接實體書店的書展、以及協助商品企劃推動的書展等等。此外，相較於實體活動的執行，網路活動的執行在「空間」與「時間」的變數上更多，例如讀者二十四小時都可以上網逛書店，但是從瀏覽網頁上的書展到結帳的流程中，常會出現各式各樣的問題，網路編輯便需要對於書展流程、網站的架構具備充足的瞭解，且需要具備耐心、機動性，以便應對突發的狀況。

除了執行專案的能力，專案結束之後的銷售評估更成為重要的工作之一，網路編輯已經不只有編輯的角色，更要瞭解市場、瞭解企劃

案的特色，與培養規劃能力，也由於他也屬於書店營業單位的一員，更要注意規劃、執行企劃案之後的銷售結果及讀者反應。在企劃案的籌備階段、執行過程到結案的檢討，網路編輯除了要做好編輯工作、企劃的執行，還需要對數字有概念，從銷售數字、網頁流量上，瞭解消費者的購買行為與喜好。

4.2.1 企畫案的執行能力

(1) 支援與配合的角色

企劃的工作一定先於執行，在企劃的過程中，必須先將創意和執行方法結構起來，才能在執行過程中冷靜思考，並且能夠完成整個最初構想的案型，不至於頻出狀況，不知如何應對，或者虎頭蛇尾，模糊了原本企劃的真正目的。

對於網路書店的編輯而言，工作有很大一部份在於支援、協助商品企劃的工作與實體企劃案，企劃的源頭常常不是自己構思而成，工作被濃縮到執行的層面，看起來似乎較為簡單，但實際上由於需要統整實體與虛擬的概念，還需要抓住原企劃者的想法與核心理念，網路編輯必須要在溝通的能力上多下功夫，善盡支援與配合的責任。此部分又以隸屬於書店或出版社的網路書店編輯較為明顯，例如實體書店在辦書展的時候，通常網路上的支援方式，是由實體門市企畫部門提供書單、完整的折扣及案型，網路編輯再請美編設計活動頁，還要協調物流的部分（訪1）。

我們這邊接觸到書展就是把它上到各個區塊去，……你要去關照這些區塊有沒有做到足夠的展現，它的 content（內容）有沒有完整，比如說可能十個 title（書種）裡面，八本都沒有書與書介，這個時候我們這邊就必須把這個內容補齊，或者是跟出版社聯絡，這就由企編組來支援。所以原則上企編組跟商品組的關係是非常密切的。（訪5）

在書要出版之前，會先去跟（圖書）編輯討論，更上層行銷方案是他們在做的，我們只是其中的一個「頻道」，在這中間，可能有些網路的文字是從活動企畫那邊來的，因為這樣大家的行銷訴求才會一致；當然，我們用我們的專業把成果呈現在網站上，因為網站比其他「頻道」所呈現的方式更多元，我們會運用這樣的資源把它整合，整合之後才開始做網頁的設計跟企畫。（訪3）

對於此類支援實體的工作，其實比較屬於一種強迫性質的合作，因為商品促銷溝通的對象不同（實體書店讀者與網路讀者），網路書店本身仍然比較希望由自己企劃書展、自己構想商品組合（訪1、訪5）；不過，目前網路書店有最終的權力去決定要配合實體書展到什麼程度，或者在商品、案型上做刪修，如果案型過於複雜、或者有技術方面的困難，網路書店便可能無法配合。在轉化、接收實體書展的過程中，網路編輯不但要考量到實體讀者與網路讀者的想法，例如商品的價差要一致，對於網路書店的購物流程、金流、物流都要具備一定的瞭解，例如活動贈品的部分，由於網路書店必須以寄送的方式送至讀者手中，贈品的類型、數量、大小與寄送成本，都要考慮清楚，只要一個流程有誤，馬上會導致讀者的客訴、或者是超過預估成本等等問題。

在支援與配合的角色扮演中，網路編輯可說必須要變成全方位人才，工程師的專業是程式，美術設計的專業在於美術，而網路編輯卻因為要熟悉購物的流程，需要具備程式概念；因為要設計網頁，需要瞭解美術編輯的概念；因為要行銷促購，面對消費者，又需要具備業務員般的能力……（訪3），除了專業的知識培養，溝通與協調能力也越來越重要。網路編輯甚至跳脫了支援的層次，必須在執行的過程中，成為專案的「管理者」，在團隊工作的統合及分工上，具備管理

能力及溝通協調的能力；在轉換案型時，具備對於消費者及市場的觀察力及趨勢掌握能力；在成本控制上，具備規畫預算和控制經費的能力：

對於整個專案流程執行的能力，我覺得蠻重要的，因為有時候一個專案只是處在一個企劃階段，永遠也沒辦法執行；而這個執行階段包括很多，要跟很多人溝通，和解決問題，所以我建議若是有心想往這方面發展，我覺得有關專案的執行能力要多多培養。在這個角色上，他是一個橋樑，他必須要把很多東西銜接在一起，最後達到他所要企劃的東西，而因為這樣，他也是需要一些些管理的能力的。(訪3)

除了營利，網路書店也是公司企業形象的代表。在支援與配合的工作中，網路書店編輯還需要從已經成形的實體企劃案中，思考是否能夠創造出更多的加值服務，除了聚集人氣，對公司的企業形象也有正面的幫助，有時甚至要把營利放在其次，把對於公司而言最大的利益放在首位(訪3、訪5)。

在網路編輯的企劃工作中，訪5提出，如果具備執行企劃案的完整經驗，應該就屬於合格的標準，因為目前的網路編輯要面對的商品是「書」，在整個企劃的流程中，其實變化非常大，環節也十分複雜，執行專案的應變能力與機動性，更為重要。

(2)創意能力與機動性

在出版工作中，Ian Montagnes (2000, 頁84)曾提及，一位好的編輯必須要有應變能力、樂於解決問題，且積極主動、能注意細節；而金多誠(1992, 頁28)則提出，「思考冷靜如深潭、反應靈敏如鷹鷲、行動狠準如虎豹」是優秀行銷企劃的完美形象，因為行銷企劃的工作中許多需要徹底執行的細節，更有許多「意外事故」需要擺平，

常在不知不覺中練就成執行高手。

網路編輯的工作，則將編輯與企劃的特點合而為一，在工作中除了從細節到大局的點、線、面各種角度都要兼顧，成為一個完整的「網」（訪 1），也必須能夠觸類旁通、舉一反三，在瀏覽書籍基本資料之外，利用創意構思，再創造出完整的主題、或者不同的商品組合。以天下網路書店與天下文化書坊為例，由於坊間網友自行製作的好書內容簡報檔，常常透過電子郵件廣為流傳，此兩家網路書店便由圖書編輯提供內容、製作簡報檔⁷，網路編輯則將其與書展或新書介紹結合，放在網頁中供網友免費下載，提供網友先讀為快，甚至轉寄給朋友。由此可見，對於社會脈動的觀察力以及創意能力，也是網路編輯需要具備的，且在與其他部門合力激盪之下，方能做出最好的呈現。

在所有的文字、書展、專題等案型上線之前，網路編輯的細心與耐心也不可少，一定要測試整個流程（訪 3），尤其是大型的書展或行銷專案，流程的前後順序有無誤、折扣價格是否正確、內容資料是否正確、所有的超連結是否都能夠點選、購物車可否購物，上線後也要隨時注意書籍有無缺書狀況、專案的日期是否截止……等，在處理細節、關照大局之外，隨時處於機動的狀態，預備突發狀況的出現，是網路編輯工作之前必須要有的心理準備。

此外，網路公司的組織變動，也是網路編輯工作的一項挑戰。一方面是因為網路產業變動的速度太快，所有的規則都不斷地在改寫，三個月前的公司經營方向和組織架構，可能三個月後就全部換了，工

⁷ 可參考天下文化書坊「五項修練的故事——簡報檔下載」，網址：
<http://www.bookzone.com.tw/event/5v-0428/index.asp>；以及天下知識網下載專區，網址：
<http://download.cw.com.tw/cwbook/>

作者必須具備有高度的 EQ，去適應不斷變動的組織，以及隨之而來組織內身分定位認同、甚至工作內容變動的問題（陳彥達，2000）。J. B. Singer、M. P. Tharp 與 A. Haruta 曾於研究中指出國外電子報人員有著身份與角色混淆與困擾的現象（轉引自陳萬達，2001，頁 310），無論是純虛擬網路書店或者是隸屬於實體出版社及書店的網路書店，目前也都有類似的狀況。2003 年誠品網路書店的網路編輯，因為人力的限制與組織分工的不清楚，工作內容被敘述為「編輯、企劃、行銷三合一」，「這種三個職位合一的狀況，非常容易 confuse（混淆），而且它也會造成你的職權、你工作的歸屬不清楚的狀況，好處是說，如果你找來的人都非常 active（積極主動）的話，他會自動補位，可是如果不這麼 active 的話，就會變成說，你的工作會有地方沒有人顧（訪 5）。」由於組織的快速變化與工作內容的變動，網路編輯的積極主動、機動性，對於工作的幫助是很大的。

訪 2 提出，網路編輯的工作效率與機動性是必備的，而速度在網路書店中也十分重要（訪 2、訪 3），時間壓力也是處理跟文字有關工作的人員一定會面臨的問題（訪 6），編輯處於專案的執行者與管理者的角色，對於排定計畫的時間必須嚴格遵守。另外，由於網路書店的編輯人力目前常屬於不足的狀況，如果員工十分堅持工作的分野，例如美編認為「我只會美編、有字的跟我無關」，或者文編只願意處理文字，不願處理其他購物流程的細節、協助其他同事的工作，便是缺乏機動的表現。訪 2 即表示：「你的主要工作是這個，但是絕對不能排除萬一人力不足或是發生什麼狀況的時候，因為人少或是事情多的時候，是會有很多狀況的。其他的我覺得一切好談啦，這種東西是很現實的狀況。」（訪 2）編輯的機動性與創造力，也同時在溝通以

及部門間相互支援的角色中，成為重要的特質或能力。

4.2.2 對銷售狀況與讀者特色的瞭解

對於網路書店而言，網路編輯與會計人員、技術人員的差異在於，其工作與網路書店的營收有直接的關係，也是與讀者接觸的第一線人員之一。由於目前網路書店的編輯，多屬於行銷部門、或者是獨立成為一個部門，通常都需要分擔一部份的業務的責任與壓力。就營業角度來看，網路編輯也就是營業人員，必須要想盡想辦法讓業績能夠往上衝（訪 1），編輯也需要花很多時間去討論銷售數字這一塊（訪 6）。除了與入口網站、新聞網站的網路編輯相似的工作——更新網頁內容、企劃專題之外，因為他身處於以營利為主的網站，更大的差別在於他可以從系統所提供的網頁商品點閱次數與銷售狀況，得知他工作的績效如何。

雖然身負業績壓力，訪 6 認為對於銷售狀況的瞭解不但是網路書店編輯與傳統的編輯最大的差異，更是其獨特之處：

這是一個充滿機會的時代，原因在於，如果你今天是一個出版社的編輯，你大概可以想像是在做哪些事情，你可能要 take care（照顧）很多作者的東西，作者的東西那部分 take care 好之後，你可能要 take care 書出版接下來的流程，當然這中間你也做很多價值轉換的工作、加值的工作，從讀者的角度來想。可是我覺得在這個過程裡頭，這個「編輯」的角色其實是很隱形的、幾乎看不到的，因為我們可能更重視作者；然後如果你今天是一個報社的編輯，或者你今天是一個雜誌社編輯，情況其實大概也差不多。而我為什麼會認為網路的編輯，尤其是網路書店的編輯，在這個時候其實是最棒的編輯角色？其實是他所做的每一件事情，不但可以直接得到讀者的回饋，而且他所寫的每一個東西，不管長、不管短，即便只是短短的五個字的文案，都可以看到讀者立即而明顯的回饋。（訪 6）

從企劃專案、撰寫文案、籌辦書展到銷售結果的檢討，網路編輯

可以瞭解企劃構想是否正確、商品的挑選是否得宜、企劃的活動案型與贈品折扣的搭配是否吸引人等等。此外，從同樣的書籍在實體與網路書店銷售的差異，網路編輯還可以從中觀察出網路書店消費族群的特色，訪 2 便舉時報公司出版的從難民到國務卿：歐布萊特回憶錄為例，此書在實體通路中銷售表現不佳，但是在時報悅讀網上卻「賣到缺貨」，又如吳若權的書在實體書店可能是暢銷榜第一名、在悅讀網上卻沒有這麼好等等，從中便可窺得時報悅讀網讀者的喜好與實體通路的差異。而網路編輯不但可以從銷售的結果觀察消費族群，網頁的流量、書展頁面商品的點閱率、電子報的開信率、甚至不同電子報所帶來銷售商品特性的差異，在網路書店中幾乎都已經是不需要人工計算、而由系統自動產生的數據，也成為網路編輯長久經營讀者、經營書店品牌的重要參考資料。長期的觀察，成為網路編輯工作的一部份，「會員的名單要經營，產品你要知道怎麼做，每個禮拜哪幾天是上網買書的高峰期，我覺得這些東西要長久經營，絕對不能跳過，讓你的員工在這個部份儘快在比較短的時間之內學習，但是不可以跳過（訪 2）。」

瞭解銷售的結果、分析網站流量等等資訊的目的，都在於更瞭解讀者。在販售商品的過程中，編輯有很大一部分的工作在於他們要去瞭解讀者要什麼，讀者正在需求什麼（訪 6），除了人力資源及成本的考量之外，如博客來因為網站的消費主力客層較年輕，所以在網路編輯的年齡上也傾向徵募年輕一點的員工，才比較知道如何與年輕的消費者做溝通，跟讀者溝通的方式做得好，讀者的信任才能夠日積月累（訪 6）。在出版社方面，如天下文化出版的書籍，以財經、科普、心理勵志為大宗，因為出版社長時間經營的結果，對喜好這方面書籍

的讀者而言，已經建立了知名度以及公司形象，「這群讀者對我們就很重要了，我們會特別照顧這群讀者，因為他們的需求比較大。」(訪3)

訪3並曾於訪談後補充，同樣是出版社所經營的網路書店，遠流博識網因為遠流出版社早期出版品以歷史、文學為大宗，早已培養了一群在博識網社群中願意發聲、與版主互動的讀者；但天下遠見出版社的讀者，因為財經層次的需求較大，「比較想要來學習而不是發言」，所以天下文化書坊中，社群的培養、網友的發聲不被放在第一層次，反而以舉辦演講、讓會員可以優先參加學習的活動、並在網路上提供演講的紀錄、豐富網頁的內容，為第一要件。網友的需求不但因為喜好出版品不同而有差異，網路書店的服務特色，也間接吸引到不同需求的網友，構成不同的會員組合。

綜上所述，對於網路書店編輯更大的挑戰，在於兼顧銷售與讀者需求，也就是同時扮演「守門人」與「推銷者」的角色。Elliott Ettenberg (2003)曾提出「守門人行銷」的概念，其主張為了爭取更多顧客與品牌的關係，企業必須改變既有的行銷策略，「守門人行銷」的目的便在於取悅顧客，堅守品牌與顧客之間的契約關係，在交易過程中，企業員工代表的是顧客權益。當網路書店成功將商品銷售給讀者時，交易的背後存在著讀者對於網路書店專業的信任，訪6提出，網路編輯必須在銷售的前提之下，以專業知識、專業能力，一點一滴建立、累積與顧客之間的信任，「他有守門的角色，他也有銷售的角色。兩者都存在。因為如果任一方不存在的話，這個編輯的價值就不曉得到底在哪裡了(訪6)。」

第五章 結論

本研究以深入訪談的方式，輔以文獻的歸納與分析，並綜合網路書店的發展及組織功能、傳統編輯角色的轉變、實體書店企劃的特色等等層面，觀察網路書店編輯的編輯與企劃工作，希望能夠較清晰地描繪出網路書店編輯的角色特徵，並且歸納出網路書店對其專業能力及人格特質的需求，甚至從中窺得網路書店在組織規劃及未來發展上的問題。以下將研究發現、研究限制及建議，分述於兩節。

5.1 研究發現

在本文第一章中，曾提出本研究的三個主要目的，分別在於界定、釐清台灣網路書店網路編輯人員的工作內容，探討網路編輯人員的專業能力及人力需求，以及觀察網路書店網路編輯人員的培養及未來發展。本節總結、歸納研究過程之訪談結果、文獻分析，分為網路編輯人員的「專業知識、技能、與態度」，「角色與意義」，「未來發展」三部分說明。

5.1.1 網路書店編輯的專業知識、技能與態度

在網路書店編輯的專業能力上，可以由專業知識、技能以及態度三方面來說明。

(1) 專業知識

由於台灣的網路書店仍舊以「圖書」為最主要的商品，網路編輯在專業知識上，便需具備對於書籍的瞭解與鑑別書籍優劣的能力，甚至對於整個出版產業，在出版流程、產業特色、商品的特質上，具備

夠豐足的知識範圍。同時，網路編輯也需要培養文字能力，一方面在鑑別書籍的過程中，能夠具備足夠的評估能力，一方面在詮釋書籍商品的工作上，方能盡善盡美。瞭解商品與文字能力，是目前網路書店編輯專業能力中，最受重視的部分。

此外，對讀者的瞭解，也成為網路編輯專業知識的一部份。除了藉由外部環境的觀察，例如社會關心哪些話題、實體書店的銷售狀況與書市風向、國內外的出版趨勢等，甚至讀者在生活上、閱讀上的需求；網路編輯還能藉由網路書店的內部系統，在最短時間內獲得銷售的結果、分析網站流量，其必須具備對新聞議題、數據的敏感度，蒐集內部與外部各式各樣的訊息，對讀者有最全面性的瞭解，並且結合創意能力，才能夠規劃出有力的案型，將最適合的商品，推薦給最需要的消費者。

(2) 專業技能

網際網路的興起，對於編輯最大的影響之一，便是編輯技術的演進與改變。在網路書店中，網路編輯工作的主要介面是網路，便需要具備網頁的編輯能力，其中包括使用網頁編輯軟體、具備網頁版面的視覺搭配概念、瞭解網路使用者的使用習慣等等，甚至還要能夠瞭解電腦系統的限制，懂得如何「與機器相處」；也因為網路技術發展日新月異，為求在編輯流程或企劃過程中，能夠有更實用、更新穎的工具，甚至能夠在競爭者中搶得先機，網路編輯對電腦技術的發展也必須注意，不能偏廢。

此外，網路編輯需企劃與執行各種類型的專案，瞭解購物流程中的技術、金流、物流等過程，在企劃與執行中是十分重要的能力，且

網路編輯需要觸類旁通，能夠結合實體、虛擬層面的技術，方能善用網路介面，思考規劃出完善的溝通介面，使讀者在「逛書店」的過程中，遭受系統問題困擾的程度降到最低。

(3)專業態度

因為網路即時性的特色，以及部門之間合作的密切性、人力上的缺乏，網路編輯的工作，必須要具備十分積極的態度與責任感、機動性，能夠主動找尋、發現問題，並且即時尋求解決的方法。此外，在各式企劃案的執行過程中，網路編輯的角色已經不是被動的執行者，而轉化成為管理者，除了在專業技能上需要熟練運用，在專案管理與部門合作過程中，更需要具備溝通的技巧，以及開放的專業態度。

此外，實體公司的網站常肩負著公司企業形象的培養責任，而在純虛擬的網路書店中，網路編輯雖然需要承擔一部份的業績壓力，但網路編輯的工作，常是質重於量，也著重公司品牌形象的經營。網路編輯必須具備專業道德，體認到其推薦給讀者的商品，將長久影響到讀者對公司的信任、以及公司品牌形象的建立。

5.1.2 網路書店編輯的角色與意義

綜合訪談與前文所述，可得而知，網路書店編輯的角色因網路書店經營者的類型差異而有不同。例如在隸屬於出版社的網路書店中，網路編輯企劃與行銷的角色較為重要，且因人力不足等問題分工較模糊，在網站內容與電子報的編輯工作之外，常需負責整體網站的建置與規劃，甚至連網站的金流、物流問題也要協助解決。而在隸屬於實體書店的網路書店中，因為商品類型多元化(如圖書、雜誌、MOOK、影音商品等類別)，網路編輯工作的範圍以單一商品為主，雖然人力

有限，至少分工較為清楚，以網站區塊更新、書展及電子報的編輯為主要工作，但由於網路書店與實體書店間的臍帶關係，常需要面臨虛實整合的問題，或者執行、協助以實體書店為主的企劃方案。在純虛擬網路書店中，網路編輯的人數較多、分工也更細，甚至以書籍的類別作為工作分野，但對於獨立專案的規劃、專題的策劃與撰稿，以及對書籍的詮釋深度上，都扮演更吃重的角色。

雖然如此，網路編輯在各家網路書店中所扮演的角色，以及在組織中的功能，還是有許多共同之處。從工作內容來看，網站頁面內容的更新、電子報的編輯、各類型書展的企劃、協調與執行……等等，都是網路編輯的例行工作。若從組織經營或人力資源層面來看，對公司內部而言，若以業績來做區分，一個網路編輯工作所能獲得的營業額占公司營收比例並不高（訪2），與書店採購（商品企劃）、出版社業務相較之下，可以說是非常少；若以技術層面的替代性來看，網路編輯較偏技術面的工作內容，就算由商品企劃來執行，也是可能的（訪6），「單純是編輯（工作）的話，他的替代率真的很高（訪3）。」以短期收益的損益平衡來評估，出版社的官方網站甚至可以由一個人維護、一個月更新兩次就好（訪2）。但是，這是公司組織單方面朝向「節流」而非「開源」的觀點（訪2），因為對於網路書店而言，網路編輯在經營讀者、經營網路書店品牌上，比營業員的角色更重要。

網路編輯雖然多隸屬於行銷單位，也同時需要負擔業務責任，但是由於不牽涉與供應商之間的協調與談判，可以更專注地關心讀者需求、瞭解商品內涵。網路編輯的存在可以讓整個組織不會過份的業績導向，例如單純為了把商品銷售出去而罔顧讀者應享有的服務，造成惡性循環；若能善用自己在商品上的專業知識，網路編輯在觀察讀者

需求的過程中，便能夠很快地與適合的商品聯繫在一起，或者在收到商品訊息的同時，能夠清楚地構建出目標讀者的圖像輪廓，迅速瞭解商品對於讀者的意義在哪裡，便能夠成為公司與讀者之間的引力中介，成為一個重要的溝通者。無論在編輯或者企劃層次的工作中，網路書店編輯都必須在傳播「訊息」的過程中同時注意讀者／消費者的需求與反饋，在與讀者互動的雙向溝通過程中，以「push」（推）的概念，製作內容將訊息傳達給使用者，並以「pull」（拉）的概念，製造交流，吸引使用者固定迴游（吳嘉馨，2003）。

詹宏志在十幾年前便曾將編輯定位為「溝通者」，並且點出編輯工作的特色：

偉大的編輯是偉大的溝通者。他似乎是一個設計「對話情境」的人，人類社會如果通過各種人的關心與討論可以得到進步，編輯正是這些「關心與討論」的推銷員。因為編輯工作的這個本質，一位編輯因而必須既積極又保守。積極的是他勇於介入一切議題，尋求對話的可能與真象的發現；保守的是他了解自己的橋樑角色，不專斷地以己見來代替討論。當他認識了自己在社會中的角色，他才知道怎麼尋找緊迫的議題，發動一切編輯的溝通技術來「編」它。（詹宏志，1987）

網際網路雖已發展至今，但編輯的守門人概念尚未消失。消費者與販售者在 B2C 的場域中，因為網際網路造成的大量資訊流，商品的訊息與昔日相比不僅僅是倍數成長而已，消費者仍然需要依靠通路零售商以及「守門人」的推薦，購得需要的商品。但電子商務打破了傳統「一手交錢，一手交貨」的交易觀念，過去的交易是金錢與貨物互換的過程，但是現在的交易則是一種「資訊過程」（information process），買賣雙方不必見面，僅單靠資訊的交換，雙方和議後，就能完成交換。這是電子商務一項迥異於以往的重大改變。此外，賣方的角色已經從單純的商品販售，轉而協助顧客挑選商品。電子商務促

使企業界將營運的要旨圍繞在「以客為尊」的中心理念，也因此提供了前所未有的周到服務及資訊（張志偉，1999）。就如同第四章提到 Elliott Ettenberg（2003）的「守門人行銷」概念，企業的角色由關心如何把商品與服務推向顧客，轉向提供各式各樣顧客所需要的服務。網路編輯守門人的角色並沒有消失，而代表的意義則更趨複雜與多元。

誠品網路書店在創立初期（當時稱為誠品全球網路），最先成立的部門是編輯團隊，營運長趙世培曾花心思召募了四十名編輯成員（龔臻瑜，2001，頁43），針對網站的「內容」部分先做深化，但卻可能因為規模過大、入不敷出等等原因，面臨縮編、精簡人事的狀況；由此觀察，在網路書店創業之初，網站在電子商務的技術層面、商品特色及金流、物流上求穩定為第一要件，技術人員與採購人員的角色可能是比較重要的，但筆者認為，網路書店若希望能夠長久經營，則端賴網路編輯的專業能力，如同訪6所說的網路編輯從博客來行銷編輯部獨立出來的原因，「唯有專業，讀者才會信任你」，唯有培養讀者的信賴，才能與讀者做長久的生意，經營出自己的品牌，獲得最大的利益。

5.1.3 網路書店編輯的未來發展

陳萬達（2001，頁375-379）曾提出，一位現代的「編輯」，可能會面臨到訊息大量化、消息來源多元化、專業地位的挑戰、閱聽眾口味的多變、媒體生存市場的擠壓、編輯生存空間的縮小、應用工具的改變、多工的處理能力、工作質量的增加等等的挑戰。而對於網路書店的編輯而言，由於分工及權責尚待釐清，加上人力的限制，「我覺得（網路書店）編輯最大的問題是『大家都不知道編輯在做什麼』……

或者是說，每個人對編輯有不同的想像，每個人對編輯投射不同的想像（訪6）。」

瀟雨(2003)則點明，與傳統的新聞媒體中清晰的升遷管道相比，目前從事網路方面工作職業的特點就在於方向上的不確定性，同時這也是他們面臨的最大的困難；根據訪談，目前網路書店對於編輯人員的培訓並不多見，網路編輯必須「從做中學」，在工作的過程中訓練自己、吸收經驗，並且廣泛學習，「如何把握自己職位的核心競爭能力，並從中獲得新內容不斷地充實自我，就成為他們發展的決定性因素（同前註）。」此外，網路編輯工作經過一段時間後，可能已對於某一種商品、或者書籍類別，培養出足夠的專業知識與經驗，此時便應該準備轉向其他的類別，才能夠累積成為這個行業的專家（訪6）。

除了對自身工作內容的釐清與專業能力的培養，網路編輯也必須思考到產業的發展狀況，甚至是在組織中所扮演的角色與定位。由於純網路公司已經開始漸漸取得傳統的產業知識，切入傳統產業，而傳統產業也開始E化，逐漸取得網路的血統，因此純網路產業可能會漸漸消失，逐漸滲入傳統產業；不管是管理階層或者是基層員工，對於自身未來的發展，恐怕要有更多的思考，以免跟著網路一起泡沫化(黃彥達，2000b)。

亞馬遜的行政編輯兼副總經理瑞克·艾依(Rick Ayre)曾表示，「我正在尋找會去關切的人，我不斷尋找會主動要求重要事情的人，許多希望生活有意義的人，要生涯有意義的人，而亞馬遜正好提供這些人的需求(張志偉，1999，頁135)。」亞馬遜網路書店也曾表示，該公司想要雇用的是所謂的「全方位人才」(everything person)，其

定義是「懂得自我要求、能快速及有效率地完成工作，並且在自己的心目中有一幅宏大的遠景（同前註，頁 136）。」一位成功的網路編輯，不但在專業能力上具備一定的水準，而且對於工作與生涯的規劃也能夠擘畫出屬於自己的藍圖，方能朝向「全方位人才」的目標邁進。

5.2 研究限制與建議

5.2.1 研究限制

本研究的限制，主要來自於：台灣網路書店發展的變化十分快速，且變化的幅度大，無論在營運策略上、人力資源的分配上，一直處於變化的狀態中，尚未出現一固定的基本規格可供參考；而國外如亞馬遜網路書店、邦諾書店的經驗，因為地理環境、消費者特徵與喜好的差異、市場規模與發展歷程的差異，僅能作為部分的參考，不易做深入的比較或對照參考。

在研究方法上，根據 Wimmer, Roger & Dominick, Joseph 的說法（高陳民，2003，頁 49），深入訪談的限制有三，第一，非隨機抽樣的小樣本數可能缺乏普遍性；第二，訪員之引導與暗示有可能令訪談結果產生偏差；第三，不易客觀進行訪談結果分析。本研究的分析資料部分來自於訪談，在研究上也產生如上述的類似問題與限制。爰此，在選擇訪談對象時，便以較具代表性的網路書店作為訪談案例，以補普遍性不足的問題，且可作為其他網路書店的參考；但在訪談過程中，由於各家網路書店經營環境不同與公司政策的差異，負責人或者相關主管也經過更迭，對於職務的認知、專業能力的重視程度與要求，可能會有一定程度的差異，筆者已在研究中盡量輔以說明，但仍有許多不足之處，例如前述誠品網路書店曾經縮編、精簡人事的原因

及過程，又如博客來網路編輯在成立之初並不需要參與太多企劃工作，主要扮演的是採訪編輯的角色等等，上述問題的發展過程與原因，因目前的經營者（受訪者）當時未參與，較不願意提供說明或發表意見，在網路編輯的角色功能上，便缺乏了網路書店發展歷程的對照，十分可惜。

此外，在蒐羅文獻資料的過程中，由於國內關心此議題的研究者較稀少，相關領域的學術性研究報告不多見，本研究僅能倚靠大量的新聞報導與網際網路中所能搜尋到的相關文獻，作討論與分析，在論述時可能發生資料佚失闕漏、或缺乏深入探索等問題。

5.2.2 研究建議

在本研究的訪談對象中，隸屬於出版社網站的網路書店以綜合型的大型出版社為主，建議後續的研究可增加出版品偏向專業、或較小型的出版社網路書店，或者以量化方式統計更多樣本，以量表方式歸納網路編輯之職能，及針對人口背景或職業經歷的部分做比較，在數據上可有較為精準的瞭解。

另外，本文屬於網路書店編輯專業能力的初探研究，未來可朝職業角色中角色期望、組織外在環境的影響、組織內部的問題等處再深入加以探討；除此之外，網路書店中商品企劃（採購）、客服人員，也可說是網路書店中重要的工作者，書店的商品採購也屬於一種守門人（陳穎青，2004），其與出版社供應商洽談進貨的過程、談判的能力也十分值得探討，而客服人員在網路書店中，也扮演著與消費者直接接觸的媒介之一，此三種工作人員在網路書店中扮演的角色，也可加以分析比較，相信也能夠具備重要的研究價值。

網路書店發展至今，除傳統出版社、實體書店漸漸朝向虛實同時經營、建置網路書店擴大通路範圍的方法之外，純虛擬的網路書店也開始有朝實體發展的現象產生，讀者可選擇在便利商店付款取貨的付費方式便是很好的例子，而純虛擬網路書店是否會採用與實體書店類似的動態活動方式，或者發展出新的手法，網路編輯在其中是否也會經歷虛實整合的問題、遭遇何種困難與挑戰，也值得長期觀察。

參考文獻

中文資料

- Borders 書店與網上書店亞馬遜結盟 (2001), 大紀元新聞網, 4/12【線上資料】。取自 <http://www.epochtimes.com/gb/1/4/12/n75653.htm>, 上網日期: 2004/4/1。
- Davies, Jill (1997), 如何成為編輯高手 (Book commissioning and acquisition) (宋偉航譯), 台北: 月旦。(原作 1995 年初版)
- Earl babbie (1998), 社會科學研究方法 (The practice of social research, 8th ed.) (李美華等譯), 台北: 時英。(原作 1975 年初版)
- Ettenberg, Elliott (2003), 下一個經濟盛世 (The Next Economy) (邱美如譯), 台北: 天下雜誌。(原著 2002 年出版)
- McCarthy, Paul (1998), 一種創造性的合作關係——企劃編輯。在 Gross, Gerald (Ed.), 編輯人的世界 (Editors on Editing-What Writers Need to Know About What Editors Do) (齊若蘭譯), 台北: 天下文化, 頁 107-114。(原作 1993 年初版)
- Montagnes, Ian (2000), 作者、編輯、讀者。在 McGowan, Ian & McCall, James (Ed.), 國際出版原則與實踐 (徐明強譯), 北京: 中國書籍出版社, 頁 53-85。(原作 1999 年初版)
- O'Sullivan, T., Hartley, J., Saunders, D., Montgomery, M. & Fiske J. (1997), 傳播及文化研究主要概念 (Key Concepts in Communication and Culture Studies) (楊祖珺譯), 台北: 遠流。(原著 1994 年出版)
- Saunders, R. (1999), 亞馬遜網路書店的十大秘訣 (劉復苓譯), 台北: 聯經。
- Schwartz, Evan I. (1999), Webonomics——一個新名詞背後的無限商機 (Webonomics: Nine Essential Principles for Growing Your Business on the World Wide Web) (呂錦珍、洪毓英譯), 台北: 天下文化。(原著 1996 年出版)
- Smith, Datus C. (1995), 圖書出版的藝術與實務 (A Guide to Book Publishing) (彭松建、趙學范譯), 台北: 佛光大學與周知文化。(原著 1989 年出版)
- Strauss, Anselm & Corbin, Juliet (1997), 質性研究概論 (Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques) (徐宗國譯), 臺北: 巨流。(原著 1990 年出版)
- Topping, Seymour (2003), 報業如何適應變化的市場【線上資料】。取

自

<http://www.cjr.com.cn/gb/node2/node26108/node27333/userobject15ai1947793.html>，上網日期：2004/4/3。

Vitale, Joe (2001)，網路寫作：如何在網路上促銷產品與服務 (Cyber Writing) (張芸嫻譯)，台北：美商麥格羅·希爾。(原著 1997 年出版)

Wimmer, Roger & Dominick, Joseph (1995)，大眾媒體研究 (Mass Media Research) (李天任、藍華譯)，台北：亞太圖書。(原著 1991 年出版)

丁希如 (1999)，出版企劃的角色與功能，南華大學出版學研究所碩士論文。

于靜 (2003, 7/7)，網路編輯的橫向發展之路，北京青年報【線上資料】。取自

<http://www.southcn.com/job/features/careerplanning/idealjobs/200307070175.htm>，上網日期：2004/4/13。

小池良次 (2001)，探索新的網路經濟模式—網路商店的經營策略，台北：博誌文化。

中華民國師範教育學會編 (1992)，教育專業，台北：師大書苑。

孔燕紅 (2003)，亞馬遜與巴諾競爭策略分析，出版界，66，4 月號，頁 8-11。

王方、徐彤等 (2004)，社店營銷如何互動，中國圖書商報，4/1【線上資料】。取自 <http://www.21cbi.com/Article/20044/3136.htm>，上網日期：2004/4/5。

王佳煌 (2000)，資訊社會學，台北：學富。

王思迅記錄 (1995)，台灣連鎖書店的回顧與前瞻，書香月刊，48，6 月號，頁 5-9。

王崑義 (1998)，解嚴以來編輯角色的重構——從國家利益服務者到報社意識型態詮釋者，目擊者，3【線上資料】。取自 <http://atj.yam.org.tw/mw0340.htm>，上網日期：2004/3/15。

王勝宏等編 (2002)，2002 電子商務產業年鑑，台北：資策會市場中心。

王愛宏 (2003)，網路編輯應是怎樣的人【線上資料】。取自 <http://medianet.qianlong.com/7692/2003/08/20/1120@1549893.htm>，上網日期：2003/12/01。

王榮文 (1994)，臺灣出版事業產銷的歷史、現況與前瞻，中華民國八十三年出版年鑑，台北：行政院新聞局，頁 11-23。

出版流通編輯小組 (1997a)，書展促銷面面觀——(一) 書展，出版流通，60，頁 3-9。

出版流通編輯小組 (1997b)，書展促銷面面觀——(二) 推薦書與動態

- 活動，出版流通，61，頁 3-9。
- 出版流通編輯小組（1997c），書展促銷面面觀——（三）會員制度 VIP 與禮券發行，出版流通，62，頁 3-9。
- 包曉雲（2002），新技術下的編輯“六藝”，編輯學刊，1【線上資料】。
取自 http://www.cnki.net/news/view_d.php?page=849，上網日期：2004/4/15。
- 行政院文建會（2000），中華民國八十九年台灣圖書雜誌出版市場研究報告，台北：行政院文建會。
- 行政院文建會（2001），中華民國九十年臺灣圖書雜誌出版市場研究報告，台北：行政院文建會。
- 行政院勞工委員會職業訓練局編（2000），中華民國職業分類典，台北：行政院勞工委員會。
- 行政院新聞局（2000），中華民國八十九年出版年鑑，台北：行政院新聞局。
- 行政院新聞局（2001），中華民國九十年出版年鑑，台北：行政院新聞局。
- 行政院新聞局（2002），中華民國九十一年出版年鑑，台北：行政院新聞局。
- 行政院新聞局（2003），中華民國九十二年出版年鑑，台北：行政院新聞局。
- 何英煒（2003），網路書店開始賺錢了，工商時報，6/22【線上資料】。
取自
<http://news.chinatimes.com/Chinatimes/newslist/newslist-content/0,3546,120501+122003062200205,00.html>，上網日期：2004/4/15。
- 余友梅（2002），2001 網路書店市場概況——網路書店聖戰春秋，出版情報，165/166，1、2 月合刊，頁 132-133。
- 余友梅（2002），網路書店--新通路·新市場·新商品，2002 台灣文學年鑑【線上資料】。取自
<http://www4.cca.gov.tw/2002/discuss/DiscussShow.asp?Bno=6>，上網日期：2004/4/1。
- 余治瑩（1992），出版社的先鋒部隊——編輯企劃請就位，出版界，34 期，頁 103-104。
- 余義勇，網路新聞編輯的“把關人”功能嬗變【線上資料】。取自
http://www.cwmedia.org/htm/yyy/yyy_bgr.htm，上網日期：2004/3/1。
- 吳向前、周銳行（2000），專訪誠品公司總經理吳清友——讓 Internet 牽手誠品，帶動更廣更深的閱讀運動，數位時代，2 月號【線上資料】。取自
http://www.bnnext.com.tw/mag/2000_02/2000_02_460.html，上網日期：2004/4/2。

- 吳佳倫 (2003), 24 小時販賣知識的商場——通宵達旦的網路書店, 廣告雜誌, 4 月號, 143, 頁 104-106。
- 吳佩娟 (2001), 台灣的文學編輯與作者之互動關係研究, 南華大學出版事業管理研究所碩士論文。
- 吳嘉馨 (2003, 1/15), 網路編輯角色分析的幾個面向, 網路社會學通訊期刊, 28 【線上資料】。取自
<http://mail.nhu.edu.tw/~society/e-j/28/28-31.htm>, 上網日期: 2003/12/30。
- 吳適意 (2003), 圖書出版業總編輯人格特質與決策風格之關係研究, 南華大學出版學研究所碩士論文。
- 吳興文 (2000a), 網路書店的未來—從實體到數位出版的銷售, 兩岸網路與出版研討會論文集(臺灣部分), 嘉義: 南華大學編譯出版中心, 頁 1-15。
- 吳興文 (2000b), 數位時代的編輯人, 明日報 【線上資料】。取自
<http://www.newsfamily.com/mb3.asp?TYPE=editor&COUNT2=2633>, 上網日期: 2004/4/1。
- 李令儀 (2003), 2002 年網路書店市場概況——在逆勢中成長的一年, 出版情報, 177/178, 1、2 月合刊, 頁 106-107。
- 李宗緯 (2000), 台灣網路書店——穿破泡沫的表面張力, 尋找明天, 數位時代, 9 月號 【線上資料】。取自
http://www.bnnext.com.tw/mag/2000_09/2000_09_976.html, 上網日期: 2004/4/2。
- 李宗緯 (2001), 實體到 Internet 的通路之爭——博客來出嫁統一家族, 數位時代, 1 月號 【線上資料】。取自
http://www.bnnext.com.tw/mag/2001_01/2001_01_1209.html, 上網日期: 2004/4/2。
- 李政青 (2004), 如何幫網路商品寫個好文案, 數位時代雙週, 3/15 【線上資料】。取自
http://www.bnnext.com.tw/mag/2004_03_15/2004_03_15_1873.html, 上網日期: 2004/4/21。
- 李閱 (2003), 分銷專題: 渠道培訓如何有效操作, 中國圖書商報, 11/28 【線上資料】。取自
<http://www.sinobook.com.cn/press/newsdetail.cfm?iCntno=1249>, 上網日期: 2004/2/1。
- 李寵珍 (2002), 從消費者行為與滿意度研究探討臺灣網路書店之發展, 出版人, 5 月號, 頁 46-50。
- 李鐔龍 (2004), 亞馬遜去年首度賺錢了, 工商時報, 1/29。
- 汪韻霖 (2001), 華文網路書店探索之十一—實體虛擬的整合: 天下文化書

- 坊，全國新書資訊月刊，35，11月號，頁5-7。
- 周銳行（2000），自由報業第二聲 新新聞、PC home 攜手開辦《明日報》，數位時代，8，2月號【線上資料】。取自 http://www.bnnext.com.tw/mag/2000_02/2000_02_484.html，上網日期：2004/4/2。
- 周樹林等編（2003），2003 電子商務產業年鑑，台北：資策會市場中心。
- 於念鑒（1996），中華生協博客來 專業受肯定，經濟日報，11/13，26版。
- 易行（2000），網站需要怎樣的人才，聯合報系月刊，2月號，轉引自謝慧鈴（2001），頁34。
- 易銳民（2001），博學堂復出，主攻電子書，聯合早報，7/9【線上資料】。取自 <http://it.zaobao.com/pages3/it190701b.html>，上網日期：2004/4/2。
- 林姝純（2001），網路新聞記者之研究，銘傳大學傳播管理研究所在職專班碩士論文。
- 林茂仁（2004，1/20），網路電子商務 錢潮滾滾，經濟日報【線上資料】。取自 <http://archive.udn.com/2004/1/20/NEWS/INFOTECH/INF3/1802093.shtml>，上網日期：2004/4/7。
- 林英喆（1989），書訊另有看頭！，民生報，8/12，26版。
- 林皎宏主講（2000，12/4），知識產業面對網際網路衝擊下之因應措施，南華出版社專題講座演講記錄【線上資料】。取自 <http://mail.nhu.edu.tw/~publish/htm/speech/89120401.htm>。上網日期：2004/4/1。
- 邵益文（1998），編輯學研究中值得探討的幾個問題，編輯學刊，1月號，頁18-26。
- 邵益文（2001），新時期編輯活動新的特點和要求，出版科學，4【線上資料】。取自 <http://www.cbkx.com/2001-4/167.shtml>，上網日期：2004/3/1。
- 邱各容（1992），企劃編輯流程，出版界，34，頁29-33。
- 邱翊庭、郭昭琪（2001），實體與虛擬的結合--統一超商 VS. 博客來，商業現代化，44，1月號，頁24-34。
- 邱義智、吳大偉等（2002），第一本數位行銷工具書，台北：中國生產力中心。
- 金多誠（1992），行銷企劃的天職，出版界，32期，頁27-28。
- 金兼斌（2004），學術編輯的職能及其回歸，中國編輯雙月刊，2，頁9-12。
- 洪千惠（2003），台灣書系出版之運作與功能，南華大學出版學研究所碩士論文。
- 胡文玲（1999），從產製者與消費者的立場分析暢銷書排行榜的流行文

- 化意義，世新傳播研究所碩士論文。
- 胡幼慧（1999），質性研究：理論、方法及本土女性研究實例，台北：巨流。（原作於1996年初版）
- 胡重信（1991），報社組織型態與編輯守門行為關聯性之研究，文化大學新聞學系碩士論文。
- 胡梓（1996a），回顧出版界的八〇年代，書香月刊，55，1月號，頁12-17。
- 胡梓（1996b），八〇年代的出版流通革命，書香月刊，55，1月號，頁16-17。
- 若比鄰口述、吳嘉苓整理（1992），出版行銷企劃，出版界，34，頁96-97。
- 唐小兵（2004），我國出版社網上直銷系統發展狀況分析【線上資料】。取自 <http://www.xinhuabookstores.cn/show.php?id=735>，上網日期：2004/6/11。
- 徐曉鴻（2002），網站編輯的素質與能力，出版科學，3，頁49-50。
- 徐薇謹（1992），與社會對話——一個出版企劃人的產銷觀察，出版界，34期，頁105-108。
- 徐耀明（1998），當代出版業編輯的地位與作用，編輯之友，3月號，頁7-8。
- 翁秀琪（1996），大眾傳播理論與實證，台北：三民。（原著1992年初版）
- 翁啟燦（1995），廿世紀末台灣出版行銷趨勢分析，出版界，43/44合刊號，頁6-9。
- 荊溪人（1998），新聞編輯學，台北：台灣商務。
- 財團法人資訊工業策進會執行編輯（1999），1999 中華民國電子商務年鑑，台北：經濟部。
- 財團法人資訊工業策進會執行編輯（2000），2000 中華民國電子商務年鑑，台北：經濟部。
- 高平（1991），探索台灣文字出版界的企劃風格，出版界，31，頁48-49。
- 高陳民（2003），遊戲產業創意企劃人員專業能力及人才培育研究，元智大學資訊傳播學研究所碩士論文。
- 高雅欣（2001），將網路內容集結出書，時報悅讀網推出「店小二的最愛」，iThome 電腦報，3/27【線上資料】。取自 http://www.ithome.com.tw/daily/20010327/news_13.html，上網日期：2002/4/1。
- 康自立（1994），職業訓練教材發展策略，就業與訓練，12卷3期，頁19-90。
- 張心寶（1995），多角化的書店經營趨勢，書香月刊，48，6月號，頁10-12。
- 張弘毅、高陳民（2003），遊戲企劃人員專業知能及人才培育之研究，

- 教學科技與媒體，65，9月號，頁59-74。
- 張志偉（1999），amazon.com--亞馬遜網路書店發跡傳奇，台北：商周。
- 張海靜（2000），文化與商業的巨網——商業機制下出版人的抉擇行為研究，南華大學出版學研究所碩士論文。
- 張國功（2002），直面學術腐敗——編輯群體的文化擔當、職業規範與制度建設，出版廣角，6/27【線上資料】。取自 <http://www.acriticism.com/article.asp?Newsid=2262&type=1000>，上網日期：2004/4/2。
- 張福興（1987），企畫實務，台北：創意力出版。
- 張慧（2002），網路傳播對“把關人”理論的衝擊【線上資料】。取自 http://www.zijin.net/gb/content/2002-11/18/content_388.htm，上網日期：2004/3/1。
- 張積玉等（2003），編輯學新論，北京：中國社會科學出版社。
- 張耀升（2003），國內網路書店消費者滿意度研究，中州學報，17，6月號，頁213-230。
- 莊麗莉（1995），文學出版事業產銷結構變遷之研究——文學商品化現象觀察，政治大學新聞研究所碩士論文。
- 許佳錚（2002），圖書出版編輯人員工作價值觀與組織承諾之關係研究——以城邦出版集團為例，南華大學出版事業管理研究所碩士論文。
- 連珊惠（1998），從報紙呈現之候選人形象看編輯之守門行為——以中國時報、聯合報、自由時報為例，世新大學傳播研究所碩士論文。
- 郭俊良（1980），編輯部的守門行為：一個「組織」觀點的個案研究，政治大學新聞學研究所碩士論文。
- 郭泰（2001），企劃案——撰寫企劃案必備的工具書，台北：遠流。（原作1993年初版）
- 郭震唐（1992），出版企劃愈形重要，出版界，34，頁94-95。
- 陳世運（2000），台灣B2C電子商務個案探討(四)網路書店---博客來，7/26【線上資料】。取自 http://www.find.org.tw/0105/trend/0105_trend_disp.asp?trend_id=1078，上網日期：2004/4/1。
- 陳怡佩（1998），報社政治新聞工作者資訊尋求行為之探討--以政治記者與政治版編輯為例，輔仁大學圖書資訊研究所碩士論文。
- 陳明莉（1999），作家經紀人之研究，嘉義：南華大學出版學研究所。
- 陳明賢（1996），大家相招來網路書店，聯合報讀書人周報，12/16，42版。
- 陳玫瑰（2001），傳統既有企業發展網路事業之組織型態之研究-以網路書店與新聞網站為例，中山大學企業管理學研究所碩士論文。
- 陳青文（2000），時報悅讀網開始賣書，最低折扣6.3折，iThome電腦

- 報，11/10【線上資料】。取自
http://www.ithome.com.tw/daily/20001110/news_2.html，上網日期：
2001/4/1。
- 陳信榮（2000a），網路書店構築新書香社會，經濟日報，1/16，19版。
- 陳信榮（2000b），獲利不如預期 網路書店紛轉型，經濟日報，10/29，
19版。
- 陳姿羽（2004），不一樣的書店風——Page One 暢銷書榜都會閱讀新指
標，聯合報，5/9，B4版。
- 陳郁姍（2004），變遷社會諮商員專業能力建構之探索研究，暨南國際
大學輔導與諮商研究所碩士論文。
- 陳珮雯（1999），遠流出版投資一億台幣，整合博識網網站與郵購部門
獨立成為公司，iThome 電腦報，9/8【線上資料】。取自
http://www.ithome.com.tw/daily/19990908/news_2.html，上網日期：
2001/4/1。
- 陳珮雯（2000a），網路書店專題報導一：縮短出版價值鏈，遠流積極迎
向 eBook，iThome 電腦報，6/20【線上資料】。取自
http://www.ithome.com.tw/daily/20000620/topic_1.html，上網日期：
2001/4/1。
- 陳珮雯（2000b），網路書店專題報導二：建立完善書籍資料庫，金石堂
矢志成為華文 Amazon，iThome 電腦報，6/21【線上資料】。取自
http://www.ithome.com.tw/daily/20000621/topic_1.html，上網日期：
2001/4/1。
- 陳珮雯（2000c），網路書店專題報導三：以搜主義在虛擬世界打名號，
新學友志在電子書，iThome 電腦報，6/22【線上資料】。取自
http://www.ithome.com.tw/daily/20000622/topic_1.html，上網日期：
2001/4/1。
- 陳珮雯（2000d），網路書店專題報導四：天下文化以精緻內容，打通網
路任督二脈，iThome 電腦報，6/23【線上資料】。取自
http://www.ithome.com.tw/daily/20000623/topic_1.html，上網日期：
2001/4/1。
- 陳惠媚（2001），經歷 e 化洗禮的城邦與遠流，資訊與電腦，248，3 月
號，頁 68-71。
- 陳斐翡（2001），國內網路書店概況，出版情報，153/154，1、2 月合刊，
頁 20-23。
- 陳雅琳（1993），報社記者與編輯角色期望之研究，文化大學新聞研究
所碩士論文。
- 陳順孝（1992），台灣報社編輯的守門行為——一個參與觀察法的個案
研究，文化大學新聞學系碩士論文。

- 陳斌(1986)，新知識的引導者——金石堂書店，出版界，特刊，頁 2-23。
- 陳慈暉(2000)，以 Amazon.com 為標竿--金石堂的網路書店大街：專訪金石堂陳斌副總經理，商業現代化，39，3 月號，頁 4-11。
- 陳萬達(2000，6)，〈e 世代的新聞編輯 何去何從〉，目擊者雙月刊，17【線上資料】。取自 <http://atj.yam.org.tw/mw1761.htm>，上網日期：2003/9/30。
- 陳萬達(2001)，現代新聞編輯學，台北：揚智。
- 陳銘礪(1987)，掌燈人，台北：行政院文建會。
- 陳鳳蘭(2002)，網站大興 編輯游走網海為業 無奇不有，中國時報，4/4。
- 陳慧敏(2002)，連鎖書店 辦講座聚人氣，經濟日報，10/11，32 版。
- 陳慧敏(2003)，遠流博識網 讓讀者上癮，經濟日報，12/9，34 版。
- 陳慧敏(2004)，網路書店市場概況：整體成長 一片榮景，金石堂出版情報，189、190 期合刊，頁 153-157。
- 陳曉莉(2002)，Amazon.com 首見獲利，臺灣業者：雖獲利不高，但證明電子商務是可行的，iThome 電腦報，2002/1/23【線上資料】。取自 http://www.ithome.com.tw/daily/20020123/news_3.html，上網日期 2004/4/24。
- 陳曉莉(2004a)，與 Amazon 同步，博客來 2003 年轉虧為盈，iThome 電腦報，2004/2/9【線上資料】。取自 http://www.ithome.com.tw/daily/20040209/news_1.html，上網日期 2004/4/24。
- 陳曉莉(2004b)，誠品網路書店大幅改版，整頓電子商務，iThome 電腦報，2004/4/19【線上資料】。取自 http://www.ithome.com.tw/daily/20040419/news_3.html，上網日期 2004/4/24。
- 陳曉開(1997)，新聞編輯的解題表現--專家與生手的比較，新聞學研究，54【線上資料】。取自 <http://show.nccu.edu.tw/mcr/mcr054/mcr5411.htm>，上網日期：2004/3/10。
- 陳穎青(2004)，決定你讀什麼書的人【線上資料】。取自 http://epaper.pchome.com.tw/archive/last.htm?s_date=old&s_dir=20040318&s_code=0348&s_cat=人文抒情，上網日期：2004/3/20。
- 陳薇后(2000)，E 世代編輯人——右腦編輯、左腦科技，出版學刊，3，頁 8-11。
- 陳薇后(2001)，初探台灣網路書店中的虛擬社群，網路社會學通訊期刊，14，4/15【線上資料】。取自 <http://mail.nhu.edu.tw/~society/e-j/14/14-8.htm>，上網日期：2004/4/7。

- 陳瓊如 (2000), 國內網路書店的現在與未來, 明日報【線上資料】。取自
<http://www.newsfamily.com/mb3.asp?TYPE=editor&COUNT2=2620>
，上網日期：2004/4/1。
- 陳麗安 (2000), 美國數位經濟發展現況與推動策略【線上資料】。取自
http://www.find.org.tw/0105/trend/0105_trend_disp.asp?trend_id=1021
，上網日期：2004/3/1。
- 陳麗安 (2001), 內容網站挑戰網路景氣寒冬【線上資料】。取自
http://www.find.org.tw/0105/focus/0105_focus_disp.asp?focus_id=160
，上網日期：2004/3/1。
- 陳櫻慧(2003), 台灣旅遊雜誌採訪編輯之職業角色——以公開販售的旅遊雜誌為例，南華大學出版學研究所碩士論文。
- 陸本瑞主編 (1996), 外國出版概況，瀋陽：遼寧教育出版社。
- 麥莉娟 (1993), 報社編輯部主管職業角色認知與工作滿足之關聯性研究，文化大學新聞研究所碩士論文。
- 傅維信 (1995), 出版界為什麼留不住人才？, 書香月刊，47，5月號，頁 12-13。
- 創市際市場研究顧問公司 (2004), 書展強強滾 網路飄書香【線上資料】。取自 http://www.insightexplorer.com/news/news_02_05.html，上網日期：2004/4/6。
- 單小懿 (2002), 瞄準忠誠愛書人 聯名卡飄起書香味, 民生報，8/24，A11 版。
- 彭玫瑜 (1998a), 時報出版將獨立發展網站, iThome 電腦報，6/15【線上資料】。取自
http://www.ithome.com.tw/daily/19980615/news_4.html，上網日期：2002/4/1。
- 彭玫瑜 (1998b), 專訪遠流出版副總經理李傳理：上網購書的會員是另一個可以開發的客源, iThome 電腦報，6/26【線上資料】。取自
http://www.ithome.com.tw/daily/19980626/interview_1.html，上網日期：2001/4/1。
- 彭玫瑜 (1998c), 時報出版建置村上春樹的網路森林, iThome 電腦報，9/29【線上資料】。取自
http://www.ithome.com.tw/daily/19980929/news_5.html，上網日期：2002/4/1。
- 曾俊堯 (2001), 影響出版業者發展網路書店因素之研究, 中州學報，14，6月號，頁 119-132。
- 賀劍鋒 (2004), 中國出版企業競爭力研究，武漢：湖北人民出版社。
- 辜華興 (2000), 網路書店立足台灣？CNET 漫談七大網路書店【線上

- 資料】。取自
<http://taiwan.cnet.com/ebusiness/business/onlinebook/index.html?rid=2003>，上網日期：2000/5/4。
- 雲海逸鴻（2003），網路時代編輯活動的特點及其對網路編輯基本素質的新需求【線上資料】。取自
<http://www.esgweb.net/ReadNews.asp?NewsID=237>，上網日期：2003/12/01。
- 黃牧慈（2003），SARS 引爆 250 億商機 網路.com 出頭天，e 天下雜誌，6 月號【線上資料】。取自
<http://www.techvantage.com.tw/content/030/030052.asp>，上網時間：2004/4/8。
- 黃俊英（1998），企業研究方法，台北：東華書局。
- 黃彥達（2000a），網路產業的人才流動現象，數位之牆電子報，1/30【線上資料】。取自 <http://www.digitalwall.com/>，上網日期：2004/4/6。
- 黃彥達（2000b），網路股下跌後的人才流動現象，數位之牆電子報，9/24【線上資料】。取自 <http://www.digitalwall.com/>，上網日期：2004/4/6。
- 黃晨哲（2000），Forrester Research 預測線上零售商的沒落，iThome 電腦報，4/13【線上資料】。取自
http://www.ithome.com.tw/daily/20000413/news_8.html，上網日期：2004/4/1。
- 楊汝椿、答世昌（2000），哈利波特二集首賣 100 分鐘賣光，12/24，聯合晚報，3 版。
- 楊志弘（1992），台灣地區報社編輯職業角色之研究，政治大學新聞所博士論文。
- 溫世仁（1999），媒體的未來，台北：大塊文化。
- 經濟部商業司編（2001），2001 中華民國電子商務年鑑，台北：經濟部。
- 經濟部商業司編（2002），2002 中華民國電子商務年鑑，台北：經濟部。
- 葉日武（1997），行銷學理論與實務，台北：前程企管，頁 14-15。
- 詹宏志（1987），編輯的人格與風格：序沈怡的譯著新書，在 White, Jan V.，創意編輯（沈怡譯），台北：美環。
- 詹宏志（2002），逆向零售，數位時代雙週，37【線上資料】。取自
http://www.bnxt.com.tw/mag/2002_07_01/2002_07_01_70.html，上網日期：2003/4/1。
- 廖梅馨（1998），圖書出版產業類型之分析，文化大學新聞研究所碩士論文。
- 臺灣知名網上書店寫真，中華讀書報【線上資料】。取自
<http://www.booker.com.cn/gb/paper16/1/class001600001/hwz490.htm>

- ，上網日期：2004/4/1。
- 趙志立（2002），網路新聞的編輯，新聞與寫作，8【線上資料】。取自 <http://www.cwmedia.org/html/2004-3-25/2004325171616.htm>，上網日期：2004/4/2。
- 趙美慧，黃朝盟（2001），.com 的策略規劃與設計，台北：商鼎。
- 趙曼君（1997a），網路書店 洞開海外購書頻道，經濟日報，4/3，27 版。
- 趙曼君（1997b），連鎖書店 上網賣書打形象，經濟日報，5/3，23 版。
- 趙藹祥（1999），大型化、連鎖化、多元化：版圖擴張中的金石堂與誠品書店，文訊，4 月號，頁 15-19。
- 劉彥承（2003），企劃，國際化的第一步，能力雜誌，563，頁 116-121。
- 劉從哲（2001），自立晚報編輯部各級守門人行為之研究(2001 年 6 月 1 日--8 月 31 日)，銘傳大學傳播管理研究所碩士論文。
- 劉智慧（1995），報紙社會版編輯與社會新聞路線記者職業角色認知之研究，銘傳管理學院大眾傳播研究所碩士論文。
- 劉楚慧（2000），與元基分道揚鑣，金石堂網路書店贏面在哪？數位周刊，16，12/23-12/29，頁 67。
- 劉筱燕（2004），從出版趨勢看編輯角色的轉變，南華大學出版事業管理研究所碩士論文。
- 潘明君（2000），美國高速上網服務成長快速【線上資料】。取自 http://www.find.org.tw/news_disp.asp?news_id=642，上網日期：2004/3/1。
- 蔡佩玲（1999），臺灣地區童書出版社總編輯職業角色之研究，臺東師範學院兒童文學研究所碩士論文。
- 鄭美女（2002），公立博物館解說人員專業能力指標之建構，高雄師範大學成人教育研究所碩士論文。
- 鄭淑麗（2001），華文網路書店探索之八--淺談金石堂網路書店，全國新書資訊月刊，8 月號，頁 10-13。
- 盧玫伶（2004），從智慧財產權之觀念探討網路出版的經營型態，南華大學出版事業管理研究所碩士論文。
- 盧諭緯（2000），eMarketing 新利器—主動爭取 Eyeball 的電子報，數位時代，10 月號【線上資料】。取自 http://www.bnext.com.tw/mag/2000_10/2000_10_984.html，上網日期：2004/3/1。
- 蕃薯藤（2004），2003 台灣網路使用調查【線上資料】。取自 http://survey.yam.com/survey2003/chart/preview.php?fid=c_12，上網日期：2004/4/1。
- 蕭偉佑（1998），台灣地區報社編輯部高階主管權力、決策制定與工作滿足關係之研究，銘傳大學傳播管理研究所碩士論文。

- 賴燕芳 (1991), 推介圖書順便介紹書店, 出版社打廣告利己利人, 經濟日報, 5/4, 11 版。
- 謝金蓉 (2001), 寧靜的革命--完全網路書店, 誠品好讀, 8, 3 月號, 頁 10-14。
- 謝慧鈴 (2001), 報業電子化過程中在職訓練之研究——以中時、聯合兩報系編輯適應電子報發展為例, 世新大學傳播研究所碩士論文。
- 謝寶煖 (2001), APA Style 完全上手指南, 台北: 文華圖書館。
- 簡大為 (2003, 1/15), .Com 的第 2 回日出, 是真的?, 數位時代, 50 【線上資料】。取自
http://ad.bnext.com.tw/mag/2003_01_15/2003_01_15_612.html, 上網日期: 2004/4/2。
- 聶震寧 (2004), 我的出版思維, 河北教育出版社。
- 闕志勳、鄭詔文 (2003), 橫跨虛擬與實體通路--金石堂大步邁向下一個二十年, 商業現代化, 60, 9 月號, 頁 29-38。
- 闕道隆、徐柏容、林穗芳 (1998), 書籍編輯學概論, 瀋陽: 遼寧教育出版社。(原作 1995 年初版)
- 顏嘉惠 (2002), 網路書店之經營模式探討--以博客來與誠品為例, 臺灣經濟金融月刊, 453, 10 月號, 頁 70-85。
- 龐家駒 (2003), 傳播媒介與編輯活動漫談, 出版科學, 2, 頁 75-78。
- 瀟雨 (2003), 個案分析: 網路媒體編輯的職業特點與發展規劃, 北京青年報, 3/25 【線上資料】。取自
http://news.xinhuanet.com/employment/2003-03/25/content_796890.htm, 上網日期: 2004/3/1。
- 羅慧敏、陳烈臣、趙佳榮、李東輝 (2002), 網路時代期刊編輯的發展趨勢, 湖南輕工業高等專科學校學報, 1 【線上資料】。取自
http://capf.nease.net/bjlt/bjlt5_index.htm, 上網日期: 2004/3/1。
- 竇震宇 (2002), 我的網編生活 【線上資料】。取自
<http://www.fjql.org/qxgj/e218.htm>, 上網日期: 2003/12/01。
- 蘇芳正 (2001), 我國網頁設計人員專業能力之研究, 師範大學工業教育研究所碩士論文。
- 蘇清霖 (1995), 出版市場大翻身, 人才出頭天, 出版界, 43/44 合刊號, 頁 12-13。
- 龔臻瑜 (2001), 與誠品全球網路營運長暢談網路書店發展, 網路生活雜誌(國際中文版), 60, 4 月號, 頁 42-45。

英文資料

- Carr-Saunders, A. M. (1933). The Profession. Oxford: Clarendon.
- Chuang, Sharon (2000), Taiwan's book sellers going online, Taipei Times

【線上資料】。取自
<http://www.taipeitimes.com/News/biz/archives/2000/01/19/20544>，上
網日期：2004/4/2。

- Hall, Gene E. & Jones, Howard L. (1976). Competency-based education a process for the improvement of education. New Jersey: Prentice-Hall.
- Macht, Joshua(2001, winter). New Medium, Old Rules: The On-Line Editor Comes of Age. Harvard International Journal of Press/Politics; 6(1), p128-131. Retrieved April 10, 2004, from the EBSCO host Academic Search Elite database.
- Torstendahl, R. (1990). Essential properties, strategic aims and historical development: three approaches to theories of professionalism. In M. Burrage and R. Torstendahl (eds.). The formation of professions (pp.44-61). CA: Sage.

網站

- e21 電子商務資訊網，網址：<http://www.e21times.com/>
- eBay，網址：<http://www.ebay.com/>
- Expedia，網址：<http://www.expedia.com/>
- Google，網址：<http://www.google.com/>
- HOT 網路書店，網址：<http://www.bookweb.iii.org.tw/>
- PC home Online，網址：<http://www.pchome.com.tw/>
- 104 人力銀行，網址：<http://www.104.com.tw/>
- 中時電子報，網址：<http://news.chinatimes.com/>
- 中國新華書店協會，網址：<http://www.xinhuabookstores.cn/>
- 天下網路書店，網址：<http://www.cwbook.com.tw/>
- 出版科學，網址：<http://www.cbkx.com/>
- 出版參考，網址：<http://www.pep.com.cn/cbck/index.htm>
- 邦諾書店 (Barnes & Noble)，網址：<http://www.barnesandnoble.com/>
- 亞馬遜網路書店，網址：<http://www.amazon.com/>
- 易遊網，網址：<http://www.eztravel.com/>
- 金石堂網路書店，網址：<http://www.kingstone.com.tw/>
- 城邦讀書花園，網址：<http://www.cite.com.tw/>
- 皇冠文化集團，網址：<http://www.crown.com.tw/>
- 時報閱讀網，網址：<http://www.readingtimes.com.tw/>
- 博客來網路書店，網址：<http://www.books.com.tw/>
- 博學堂網上書店，網址：<http://www.chinesebooks.net/>
- 媒體競爭研究，網址：<http://www.cwmedia.org/>

華文網網路書店，網址：<http://www.book4u.com.tw/book.asp>
雅虎奇摩，網址：<http://tw.yahoo.com/>
圓神書活網，網址：<http://www.booklife.com.tw/>
搜主義網路書店，網址：<http://www.soidea.com.tw/>
新絲路網路書店，網址：<http://www.silkbook.com/>
新聞出版教育網，網址：<http://www.nppn.com.cn/>
經濟部網路商業應用資源中心，網址：<http://www.ec.org.tw/index.asp>
誠品全球網路，網址：<http://www.eslite.com.tw/>
資策會 B2C 特區，網址：<http://www.find.org.tw/b2czone.asp>
遠流博識網，網址：<http://www.ylib.com/>
銘報即時新聞，網址：<http://mol.mcu.edu.tw/>
編輯出版人沙龍，網址：<http://www.epsalon.com/>
蕃薯藤，網址：<http://www.yam.com/>
蕃薯藤台灣網路使用調查，網址：<http://survey.yam.com/index.html>
優秀文學網，網址：<http://www.yoshow.com/>
聯合知識庫，網址：<http://udndata.com/>
聯合新聞網，網址：<http://udn.com/NEWS/main.html>
聯經網路書店，網址：<http://www.linkingbooks.com.tw/home/default.asp>

附錄一 網路書店編輯邀訪函

您好！

我是嘉義南華大學出版所的研究生。目前正進行畢業論文的撰寫，論文題目為《台灣網路書店編輯專業能力之研究》。由於貴網路書店在業界已有一定的知名度，且在網路經濟時代已成為新商業模式的典範，為必定探訪的對象；希望能夠藉由深度訪談的方式，呈現出網路工作者的工作內容。

基於論文的需求，研究希望能向先進請教關於網路書店編輯工作流程、組織運作，以及先進對於專業能力的看法等等；為求能較為深入地瞭解貴網站的工作，以達較為正確而客觀的研究內容，也希望能夠採訪先進，採訪時間約一小時。

採訪內容如次頁，懇請先進撥冗惠賜採訪，提攜之情，不任感激！

敬祝

商祺

南華大學 出版事業管理研究所

教授 陳焱勝 博士
陳俊榮（孟樊） 博士
研究生 陳薇后 敬上

【訪談問題】

研究說明：

在實體的世界中，一位「編輯」可能是負責書籍出版的企畫工作、編輯工作，有時可能需協助行銷及發行工作；但在網路書店的世界中，「網路編輯」則可能必須負責網路書店網站的內容編輯（如電子報的編輯發送）、商品企畫（如銷售案件的企畫）、以及行銷（如內部專案的促購、與外部的合作與溝通等等）的工作。網際網路的盛行，雖然看起來使得人與人之間的溝通更容易、更不需要媒體當中介者，但吊詭的是，資訊越來越多、越來越浩瀚無邊，使用者、消費者反而更需要有人替他做資訊擷取以及萃選的工作。網路書店編輯介於商品與消費者之間，做為消費者第一線的溝通介面，使用文字、編輯方法、行銷策略，為消費者達到最滿意的服務、為公司獲取最大的利潤。這個角色在此時此刻，似乎越來越重要。

緣此，本研究在多方蒐集資料、進行文獻分析之餘，希望能夠藉由訪談方式，獲悉網路書店在組織工作上的規劃，更希望能向先進討教網路書店發展上的優勢與困難，作為後輩個案研討上之模範。

訪談問題：

1. 貴公司的發展概況、以及主要的商品種類。
2. 貴公司的組織結構大致為何？
3. 網路編輯（企畫編輯、或網站企畫等）在貴公司組織中的位置為何？所負責的工作內容大致有哪些？
4. 在「企劃」概念上，您認為網路編輯應該具備哪些經驗或能力？在「編輯」專業上，您認為，網路編輯在網路書店的工作流程中，應該具備怎樣的實務技能？
5. 在「行銷」目的上，編輯人員是居於商品與消費者之間的守門人員，在產品、價格、促銷、通路等行銷概念上，編輯人員採取何種策略以達較佳的銷售及獲利目的？
6. 因為有／無出版社、實體書店等資源，貴網路書店在此部分的優勢及限制為何？網路編輯的工作過程與書店／出版社的網站有何差異？
7. 可否舉例說明網路編輯所面對的問題或限制。
8. 您認為網路編輯應該具有怎樣的人格特質或觀念，以面對快速變動的電子商務，以及網路書店的需求？
9. 您認為希望應徵網路編輯的求職者，可事先具備何種技能？而在職的網路編輯，可以接受何種教育訓練，以達成最佳的實務操作需求？

附錄二 金石堂網路書店訪談逐字稿

訪談時間：2004/4/28 10:30

訪談形式：面訪

問：您在這邊已經工作多久了？

訪 1：大約十個月了。真快。

問：一進來就是做主編嗎？

訪 1：對。

問：那之前是在？

訪 1：我之前是在墨刻出版做旅遊，不過我們是編採合一，所以其實工作比較偏向編輯。我的工作內容一直比較偏向編輯。在墨刻待了四年，之前在圓神出版社待了三年。之前去過 TVBS 週刊，跑過出版藝文的新聞，不過只做了半年，那個就比較偏向記者，不過我比較不喜歡記者的工作，雖然我是念新聞的。

問：您是念那個科系畢業的？

訪 1：政大新聞。

問：在網路書店中，您是屬於圖書部門還是？大概的組織是怎樣的？

訪 1：我們是「行銷部門」，金石堂網路書店的行銷部跟編輯部是合在一起的，但是又分成兩大塊，一塊是最主要的圖書的部分，另外一塊就是我們還有百貨、雜誌跟日文 MOOK，分成這兩組。

問：圖書還是佔很大的部分囉？

訪 1：百分之九十的業績都是從圖書過來的啊，其實金石堂實體書店那邊好像也是有雜誌部門、圖書部門，不過他們有多一個文具部門，他們的文具可能就類似我們的百貨，但是我們網路上不賣文具，因為庫存很麻煩，應該說網路上不賣小東西，不管是包裝、物流或庫存的管理，都非常的繁瑣。跟金石堂那邊比較不一樣的就是基本上我們網路上不賣文具。主要還是書啦。

問：那行銷部門底下的員工的職稱是什麼？

訪 1：我們有一個專案經理，我是圖書主編，我主要是負責新書的介紹，妳上網所看得到的一些部分，比如說我們圖書有十六種分類的主題，那個可能每個禮拜要把新書放上去，然後也有暢銷書一百名、新書一百名，編輯推薦的書啊……。

問：那些全都是妳們人工上稿的嗎？

訪 1：有系統跑的也有人工跑的。我們也有做電子報，不過我們不算電子報，我們算 EDM (電子直效信)，因為我們的「電子報」並沒有內容，應該說是沒有我們編輯部自己生產出來的內容，就是只有新書介紹這樣子。

問：但是書還是妳們選的？

訪 1：對。

問：因為我進網頁看好像沒有一個確定可以訂什麼電子報的介面？

訪 1：是沒有，因為我們人力很有限。我進來之後，我有一個小主管他覺得應該要可以那樣子有一個訂閱的介面，可是我自己並不認為說我那個東西叫做電子報，我覺得只是 DM 而已，既然是 DM 就沒有什麼好訂的啊，因為又沒有內容給你看，只是要你買東西而已。

我們的電子報最明顯的比例，你去看遠流的那個電子報，他們是內容跟行銷的功能結合在一起的一份報紙，但是不管怎麼樣他們的東西就是可以讓人家去訂，因為他有訊息給你，而且他們的編輯有自己寫東西，我們的東西只是 EDM 而已，所以我並不認為需要讓人家訂。

問：我有看到可以訂閱的功能，但是好像也可以取消？

訪 1：也可以取消，但是這種嚴格說起來也算是垃圾信啦，可能大家就 delete 就不要看了，博客來據說有很多種類，你可以選擇要不要訂。我自己覺得目前的狀況，通路並不需要提供什麼內容，生產內容是出版社的事情，難道大家都希望我們跟誠品一樣也自己賣「好讀」啊、自己出書嗎？不過每個書店有每個書店自己不同的定位啦，這樣的事情可能適合誠品做，誠品應該有很多適合你採訪的，他們網路書店才剛剛大改版。不過我覺得他們的網路設計跟電子購物的習慣不一樣，版面流程啊購物流程啊，至少就我編輯的角度來看，那樣子會把網站的編輯搞死，因為他系統自己跑的部分很少。

因為我會一點日文，剛好有在上日文網站，網路書店我覺得就是一種資料庫行銷，網路書店很大一部份就是要靠系統去支撐你的編輯的工作。我覺得網路書店跟實體書店最大的不同就是書有非常非常多種，十幾二十幾萬種，Page One 算什麼呢，你去看 Amazon 的品項，聽說從一開始他

就有六十幾萬的書不是嗎。

問：系統雖然是很重要的部分，但是人工部分的話，圖書這邊平常大概有多少人在 maintain？

訪 1：除了我一個之外，另外還有一個行銷專員，他是負責書展的部分，我比較負責常態性的部分，因為我們是屬於金石堂的，金石堂網路書店跟博客來最大的不同就是因為我們還有實體的書店，實體書店在辦什麼書展的時候，通常網路上也要做，我們書籍館另外一個同事他就是比較處理這方面的，實體書店有什麼活動的時候他可能就要請美編設計活動頁，然後他的書單，就是參加這個書展有哪些種類的書，則是從門市那邊的企畫部門給他書單。另外一個就是他要協調物流的部分。網路可能還有一個很大的特色就是預購，這個同事他也處理預購。他很年輕，六十六年次的，但是他在網路書店的工作時間很長，大概有三四年了，搞不好台灣網路書店工作最長的大概就是他了，他大學畢業第一份工作好像是在華文網，然後又去過新絲路，再來就到金石堂了，大概台灣一有網路書店他就開始在做了。不過因為他比較年輕、比較老實，事情會做，我們做比較久的人就會想說，這為什麼要做。因為我一進來就是主編，我常常在幫他擋說實體書店的書展他可以不要做，因為我覺得網路購物的讀者跟實體書店還是不太一樣，我自己是比較傾向於說我們有自己的活動，書單我來選。

因為他是一種資料庫建檔的工作，其實資料庫建檔其實是非常的無聊，非常瑣碎，所以大部分是工讀生在處理。我們也有工讀生。

問：所以其實網路書店的人力並沒有很多？

訪 1：那是因為金石堂（實體）不肯花人力。

問：實體部分覺得網路工作這樣子人數就已經夠了嗎？

訪 1：這我還不清楚，就法律上來說我們實體跟網路屬於不同公司，我們是金石網絡，他們是金石文化，是不同公司，老闆其實是一樣的。

問：在工作流程上面，譬如您那邊是負責一些 maintain 的工作，另一位同事是負責如果實體要辦書展妳們這邊協助在網路上再做另一種書展，還有一些是妳們自己企劃的部分嗎？

訪 1：比較少，因為人力有限。大部分還是配合實體。譬如說書展。我們跟博客來比起來比較弱的就是我們多是配合實體的部分，金石堂的實體很弱，這大家都知道。

問：但是平常妳們需要跟廠商、上游的出版社那邊的人溝通聯繫嗎？

訪 1：很少。因為書展大概都是門市那邊一起談好了，只是在我們這邊可能會有又特別的折扣。因為金石堂網路書店本來就是基本上都是八折，實體門市的話是只有書展的時候才八折，那對我們來說沒有意義，如果在門市八折的書展，在網路上可能就是 78 折，如果在門市是 79 折、78 折，在我們這邊可能就是 75 折、76 折。

問：這個折扣是實體那邊會再跟廠商談的？

訪 1：對，之類的吧。這個我不是很清楚。還是就是網路書店可能在成立之初就有這種默契，就是我們的價錢會比實體門市再低一點。

問：這樣會不會跟實體有一點互相競爭的感覺？

訪 1：是啊，之前的策略感覺上是要網路跟實體互相競爭，但是現在好像慢慢。這跟 Barnes & Nobles 一樣啊，他們是同一個牌子、同一個 brand name，但是你在網路買的價錢跟你在實體的門市買的價錢不一樣啊。

問：消費族群不一樣？

訪 1：一定是網路的，書店一定要轉型，不然我想金石堂門市倒掉一半都有可能。

問：那像個人化書店呢？

訪 1：那是程式自己跑的。我們就讓網友自己去玩。

問：沒有人在管理？

訪 1：那個沒有什麼好管理的，網路的本質其實就是參與式的，他們很多作的都比我們都還要好啊，那個部分是金石堂網路書店很大的測試，慢慢我們今年下半年的重點可能會再把個人化書店稍微突顯出來。

問：個人化書店的東西會放到書的原來介紹頁面上，妳們有測試過那個方式差別會不會很大？

訪 1：其實不大。因為可看性的東西實在也不多啦。比如說同樣是藤井樹的 B 棟 11 樓的讀者，他如果會點進去那個頁面，裡頭那些人寫的書評大概就是他能夠看的東西，如果是高行健的書，能夠去看高行健書的人，然後他還要能夠寫書評，會想到要買高行健的書的人，他就會能夠去看那些書評。嚴格說來那些讀者並不會在網路上買書。

問：沒有辦法到看了書評就會很想買這樣子？

訪 1：比較困難，目前台灣還沒到那個階段吧。

問：只是當然我們因為個人化書店是一個非常好的設計就是，他讓我們的資料庫、就像我們的書的介紹看起來就是豐富很多，很多網友真的很我覺得寫得比較好的，就我自己感覺上是財經企管類的或是一些自然科學的，就不是屬於我們唸文科就是傳統唸文史哲的。文史哲的人是瞧不起別人寫的東西的啦，可是財經企管類跟自然科學的人他能夠動筆寫的人，大概都可以寫得不錯，嚴格說起來。所以財經企管類的一些個人化書店還有什麼自然科學的都是一些比較特殊性主題的個人化書店內容就都還不錯。

問：那剛剛還有講到就是整個網路書店的部份，那現在大概員工有多少？

訪1：五十個吧

問：行銷部門呢？

訪1：十個人左右吧，還包括美編。我們雜誌一個人、百貨一個人、日文雜誌也是一個人，是這樣子的。而且我其實我可以很不客氣的告訴你，我進來時竟然很驚訝發現他們做日文館的先生竟然不懂日文，不過這個我在想金石堂整個企業文化一直都是這個樣子的，他並不是讀書的人。他你去他的門市的書店看也知道呀，他今天在一個書店裡面賣書，他的工作態度跟他去 Giordano 裡面賣 T 恤的工作態度其實是一樣的。這是金石堂的企業文化，也是他用人策略的問題。這一點跟誠品非常不一樣。

問：但是在這樣狀態之下你們目前好像也沒有擴編的計畫？

訪1：我們剛來了一個新的副總，不曉得會不會有機會擴編。

問：之前那個郭協理？

訪1：他剛離職。新副總是董事長的大女兒。這也是金石堂這個企業的問題。他的總經理跟董事長的兒子女兒都慢慢長大了，他們就回來接這樣子。

問：您進來之後，有再面試新人進來過嗎？

訪1：沒有。就是主要都是工讀生而已。其實我們需要的都是就是工讀生。如果沒有什麼太大突破性的業績發展這種要求的話，只要工讀生處理好就好了。因為我們目前的工讀生就是作書摘一個、做封面圖檔一個，就這樣子。但是就像以這樣子的人力，我們是沒有辦法讓每一本書都能夠有書摘跟封面圖檔。所以我們 always 我們每隔半年都要從資料庫跑，跑一些就是說有那一些書沒有書摘有那些書沒有封面圖檔。然後看一下那些資料，然後是把我們主要銷售類別那些書的書摘或者封面稍微補一補。如果就資料庫而言，我們的資料庫是漏洞很多的，可能會很多沒有封面，很多沒有書摘，還有一個也很大的問題，如果就資料庫這個問題的話，也許是現在工讀生工作太多的問題，我們的書名有百分之大概有百分之十是錯誤的。那所以就變成是說，書名或是作者名，譬如，昨天剛來一本新書的例子，新書叫「享受英國紅茶」，但是資料庫那邊的工讀生書名把它建成「享受英國的紅茶」，多了一個「的」字，那我就記得這本書，我就打英國紅茶 keyword 進去查，竟然沒有這本書，我就覺得很奇怪。所以我後來就改打那個作者名，就這樣書就這樣出來了。原來多打一個字變成是英國的紅茶這樣子就找不到。這樣子的問題我不知道博客來跟誠品嚴不嚴重，但是在金石堂非常的嚴重。我們的書名或作者名錯誤率大概有百分之十。或是說出版社一開始提供給通路的資料，像前陣子高寶的那本書，其實他的書名本來叫做「惡魔的高湯」，他來跟我們這個新書會報的時候，但他書名真正出來的時候叫做「魔鬼的高湯」。但是我們資料庫裡面已經建成惡魔的高湯了，那如果你打魔鬼的高湯進去找事實上就找不到這本書。以前在實體通路這樣的問題並不嚴重，可是如果是網路購物的時代，資料的錯誤其實會導致後面一連串的作業問題。現在如果是電腦化時代的話，所謂電腦化其實就是資料在跑來跑去而已，資料不準確對後面的影響其實會是一連串的，作者名也是一樣。我們今天劉墉，你照理說打劉墉的字進去應該會很多他的書對不對，可是如果這個墉在某一天不知道那個工讀生把他的墉打錯了，所以劉墉的書名今天打，他正確寫法是土字邊，那可能有些有些打工讀生他打成金字邊。就是這種問題我想以後可能慢慢慢慢這問題會出現。那外國作者的名字也是一樣，那要看要看出出版社給的資料對不對，如果出版社給的是英文打的就是英文，那英文 spelling 更容易錯了，那更不用提。或是說同一個作者、這個出版社翻譯成這個名字、那個出版社翻譯成那個名字，如果外國作者名字沒有辦法統一，其實就網路銷售而言，你也沒有辦法。

問：我比較想要知道的重點是在於就是人的這個部份，如果說今天工作者，他是一個新進人員的話，或是說你要培植新的人進來的話，在這些工作以下，你會希望進來的人都是什麼樣的背景？還是目前你們的人是之前就已經進來的？

訪1：你是說工讀生還是正職？

問：正職的人員。如果是像一個譬如說做得工作跟你差不多、今天你要找一個新人進來的話。

訪1：因為講起來，網路本身是一個很新的東西，可是在就我自己的工作哦，我常常換工作，網路工作是我目前所做過最呆板的工作，嚴格說起來。因為他受到機器的限制非常的大，所以你

就是必須待在機器前面，你要進入那個系統，你才有辦法做事情。所以，可能網路業你會覺得他是一個新新行業、新科技，可是事實上他的實際操作面是非常非常 boring 的。明日報當初其實留下來是一個很好的例子吧，明日報的從業員其實都應該好好的採訪過。像我就有朋友曾經待過明日報編輯呀，那工作真的非常無聊呀，因為他就是已經有一個上稿系統了，你就是把路徑貼上去，或是把它整理成一個檔案匯上去。譬如說我們的作業是，每個禮拜要有前一百名的暢銷書匯上去，我就是把它整理成一個 Excel 檔，因為每一本書都有一個編號，把每一個書的編號一百本整理成一個 Excel 檔之後，然後進入那個上稿系統，把這個檔案上傳出去。所以就實際工作面而言，網路工作是真的非常無聊的。那我覺得這跟要找進來的人變成其實很…你的個性變成可能其實是要能夠耐的住在機器面前工作的，我覺得當然網路看起來是可以很炫的，Flash 啊、可以上 MSN 啊什麼的，可是就實際操作面而言，其實真的非常的無聊，因為就電腦作業而言，電腦其實就是處理大量的資訊跟情報，處理資訊跟情報其實就是非常 boring，而且你還必須要不讓他出錯，不管做任何那個環節，編輯最主要最基本的功夫其實就是不要讓他出錯。所以那如果你又在網路書店工作的話，那網路書店比起其他同樣在網路的東西的話，那個資料、資訊的量更大，因為我們主要就是在介紹書的內容，你的那書的內容介紹的好不好、有沒有介紹到重點，跟這個東西會不會被別人選買很有關係。不像皮包啦或是 3C 產品，也許都還 OK，書的話每一種每一本書的內容都會都不一樣。所以我覺得個人特質可能跟網路這個行業其實剛好相反，我們那個同事，他是行銷專員，他的個性其實就是他就非常的能夠耐得住在機器面前工作，老實說我覺得我反而做不到。但是我的工作有個部份比較靈活就是因為我是主編嘛，像電子報有很多種類，譬如說你有固定的新書快報，這個也就屬於比較 boring 的。真正也許有趣的部份其實是在想其他的主題，有什麼樣的主題可以做成一份報紙，我這個月有一個很成功的例子就是，因為這個月下個月都是大考嘛、甄試，所以我就選了一些跟教育有關的書，然後選的書的題目我覺得這次選的也蠻成功的就是給父母看的教養書。結果那份電子報不管書選出來、或是那個版面做出來都不錯，那我覺得如果說做網路書店的編輯會有趣的話，而且需要有的特質，比較是你對書本身可能要很瞭解，然後這樣子你才有辦法去做把這工作做出那個有趣的部份，不然其實說起來百分之八十的工作就是在處理書的資料。

問：比較 routine 的東西？

訪 1：對對對。唯一有樂趣可能就是像書展，有些什麼樣的題目可以想可以做成書展，那有什麼樣的題目可以把一些主題相同的書變成一份書單做成一份電子報這樣子發出去。就是其實就有點像，跟在實體書店工作其實是一樣的，你要讓讀者知道說他買這本書對他有什麼好處。我覺得這很好是因為我覺得現在書太多了。

問：其實就我們剛剛講的呀我覺得可以去分，就是一個編輯做的工作他可能平常建檔呀或是什麼的，我覺得比較像編輯的一些技術面的事情。那可能有時候我需要做一些書展需要促銷什麼之類的可能是比較行銷面的，然後可能有一個人一開始在做構想我們要做一個怎麼樣展的時候，那個企劃面的東西可能對你來說會比較有趣一點？

訪 1：對啦。就是如果你能夠在網路書店做的有趣的話，你一定要對書有興趣啦。而且對書也要了解。不然真的就是在左丹奴上班跟在書店上班的也許並沒有什麼特別差別。那可能在網路書店就沒有辦法待得久。網路業的流通、流動率其實是很高，很高就是因為其實你人要在一個機器面前工作其實是很不舒服的事情。

問：那你們工作步調會不會很快很快？

訪 1：他不曾哦，工作步調一點都不快。這是金石堂企業文化的問題吧，我想大概是。就是那些東西可能譬如說一個禮拜轉一次，這樣就可以了。像有時候會譬如說快要下班了才有什麼重要的書的書稿來，我自己也並不認為說，我這個時候把書單建上去跟明天才把書單建上去有什麼差別。那銷售量其實差別並不大啦。其實沒有什麼好趕的，書店就是開門做生意。

問：如果說是在跟實體的部份合作的時候，會不會就是大部份都是他們那邊弄好那你們這邊接收？因為其實不一樣的東西，在實體跟在虛擬上面呈現會有很大的差別，那在完全一樣的書的 title 上，你要在網路上面去呈現會不會遇到一些困難？或者你跟實體能夠多少會有一些比較不容易、需要再特別去解決的事情？

訪 1：那是同一個公司可能還好啦。譬如說像書展的東西，其實在網路上做成績一定是比在實體好的。可能很大型的書展，可能書目有二百本，書店根本不可能有那麼大的空間能夠擺，但是網路就可以。做網路的業績一向就會比實體好呀。

問：你指的譬如說跟單家比數量？

訪 1：對對對對跟單家比，如果金石堂網路書店，據說我是不清楚，不過據說一家書店大概可以比十家實體門市。那如果是博客來，博客來其實八十個人啦據說，是我們的兩倍嘛，所以他們

可能可以抵二十家。我想他們的整體戰力可能更高，我想大概可以到二十五家。也就是兩家網路書店加起來，就是等於金石堂的百分之三、四十，而且在可預期的將來，一定還會更高。因為網路通常還有價格優勢。

問：其實他之所以虛擬表現比實體好很多，會不會有一部份原因是價格？

訪1：也有可能，不過我還是覺得其實是生活習慣的改變吧。你做生意、做任何事情都是看下一代、看未來的啦，我在我們書店算是年紀第二長的哦，我五八年次的，然後我們那個專案經理是五七年次的，還有一位美編是五九的，之前那郭協理是五九的，其他都是六六呀，那工讀生大部份是七字頭的。你看他們你就可以感覺到說，買東西你還叫他去什麼實體書店逛半天，然後重點是沒有我要買的書！那當然是昏倒嘛。我自己就有曾經有個經驗嘛，買紅樓夢上中下，就是沒有中呀，那你怎麼辦？它只是上跟下，就書店這書店的店員他就會覺得說，買書買紅樓夢一定是上中下一塊買，為什麼缺一本中的，真的很無奈。可是你在網路書店買東西就不可能遇到這種問題。而且書還一個很大的特色是書很重，那你在網路書店買都買一大堆，反正送到家是家門口、便利商店或送到家裡來。你就省去了去書店提那些書那麼重的力氣。

問：可是那如果說因為好像有庫存的這種問題，你們的庫存是跟實體不一樣嗎？

訪1：不一樣，因為流程不一樣。因為我們是送到各個取貨點呀，其實實體的通路是送到金石堂門市，運送路線不一樣的，所以是分開來處理的。

問：如果說讀者他今天想買這本書如果目前你沒有貨的話，那大概要多久？

訪1：七天，就是要去看出版社。

問：那這樣子的話，在工作的流程上你們需要處理顧客的一些意見或什麼嗎？

訪1：有客服部呀。

問：主要都是客服部在處理？

訪1：對對對。通常都是物流的問題啦。跟編輯本身有關的問題

問：因為我記得譬如在遠流啦、還是博客來會有些讀者上去講說，你這篇作品寫的不對或報導怎麼樣怎麼樣的…

訪1：我們沒有書評，比較不會這樣子。我們書評都不出自於我們自己，都是網友呀，都是網友自己。你罵我也沒用呀。我們每個個人化書店上面都有留言版，就是讓網友他們自己上去處理。我們個人化書店自己本身已經長得很好了，我覺得我們雖然下半年會慢慢弄，可是其實也也可能只是整理一下而已。他自己長得很好了為什麼要動。

問：那平常都沒有人在特別的 maintain？

訪1：不需要呀，因為我們那個平台已經設計好了，那你就網友自己去互動就可以了。當然慢慢也許整理出來會有些我們自己想做行銷活動加進去。可是原本的那一塊一定是不要去動他的啦。

問：其實行銷部門而言，你們的工作其實還是比較單純的在書這個部份？好像比較沒有譬如說跟外面廠商連繫呀或是談其他？

訪1：人力有限呀，那跟外面的合作大概都是那門市那邊去談呀，採購單位應該說採購那邊呀。

問：像那網站之間呢？網站之間的策略聯盟？

訪1：金石堂網路書店比較沒有跟人家策略聯盟。嚴格說來其實應該是我們專案經理的工作，但他做的比較少。我覺得因為金石堂他有實體通路，究竟網路跟實體的策略是什麼其實很不清楚，所以就算網路這邊想要發動什麼其實也很困難啦。因為如果我們這邊做太好的話，其實嚴格說起來就會影響到他的實體門市，而且會影響越來越嚴重。我們什麼都不做就影響很嚴重啦，因為我們八折呀，即使我們八折我們還是有 benefit，我想老闆其實很多老闆自己會慢慢看到這一點。博客來多麼的好，一家書店，他就一家書店耶，營業額就已經四、五億了，那你誠品跟金石堂還要管理門市管理那麼辛苦，營業額多少？老實講還沒有 benefit。

問：其實我本來覺得就是有實體書店做 background 的網路書店會比較吃香，因為他一方面書種很豐富，跟那個出版社的網路書店來比，另一方面他可能物流的部份也是做資源，但是相形之下他好像也受到了一些限制哦？

訪1：其實我覺得是金石堂不管網路或門市，就是就書店通路而言金石堂的機會其實是最好的，因為他的 brandname 其實 image 很強烈，就是賣書。誠品的 image 其實已經開始有一點點，因為他還有商場還有這個還有那個。可是現在就是看金石堂的老闆能不能下定決心，就是你那個實體做不好就是不要做了，完全把網路當作發動機，來把那個金石堂的整個不管什麼東西再往上衝。要看他能不能拿出那個決心，而且他有那個決心還要有那個執行的策略。策略在那裡不知道。嚴格說起來，反正他們做生意都還是 OK 的話，老闆其實通常不會需要什麼動啦，我真的覺得其實網路書店只是一些資訊化的情報在交換而已，我還是比較偏編輯，雖然我是在行銷部門

啦，我還比較偏編輯的思考邏輯的人，就是把資料庫弄正確，就維持八折然後該介紹的好處把他介紹出來，那些什麼亂七八糟的那個行銷策略，其實只是多花成本，還不如把書賣便宜一點。

問：妳們會有「亂七八糟的行銷策略」嗎？那是怎麼樣？活動還是？

訪1：就是亂打折呀。博客來不是常會這樣，什麼每週七天然後七折、四十九種之類的嘛。非要搞這些亂七八糟的東西。因為他平常賣九折嘛，所以他可以他可以把那部份的利潤可以拿來做這些七折。長遠來說這樣對出版任何一個環節都沒有好處，出版業尤其慘。

問：那可是像在行銷上面因為平常除了 routine 的東西之外，我記得之前像什麼哈利波特的時候也有做一些贈品或預購的東西，那個東西是網路這邊在弄還是門市？

訪1：門市。對出版社而言、或是對發行商而言，他也不喜歡我們網路特別去跟他們提，他們覺得麻煩呀。Chain store 對出版或公司商都是有好處的，他只要對同一批行銷人員所談定的企劃案出去就是一百多家，加上一家網路書店就可以實行了，他幹嘛還要跟你一家網路公司談，很麻煩呀。

問：所以其實就是跟上面談完，然後你們就變成有點等於算執行的單位了？

訪1：我自己剛是覺得你剛說人的問題哦，其實我覺得如果你在網路書店工作的人，還有另外一個特質就是你要去了解技術面的東西。因為你不了解今天的那個網路的應用有什麼新的技術的話，我覺得你的網路書店就沒有什麼新東西可言嘛。我自己也會比較覺得說與其把書亂打折，還不如去多想辦法讓一些新的應用程式可以用在網路書店上面。譬如說現在圖文書跟繪本書也算是一個很大的主角，可是這樣子的書如果在網路書店的話，讀者可以怎麼樣了解說，繪本書裡面長什麼樣子呢？或是這本書在設計上有什麼特別的樣子呢？這點我不知道也許現在博客來不會做，因為博客來總經理張天立他自己本身是屬於技術出身的，金石堂網路書店有一個很大的問題就是我們沒有一個技術出身的人呀，根本沒有辦法去研究新的技術層面的應用。Amazon 的那個 Bezos 他自己本身會寫程式，Amazon 的程式是他自己寫出來的。網路書店要這樣子經營起來，對出版社、供應商、跟讀者才有意義。因為網路不只是流通業而已呀，你既然把它放到網路上來了，你就要科技業的色彩。所謂科技業你就要懂技術，網路書店其實不管那個部門的人，你都必须懂技術呀。像博客來最近推出那個 toolbar，那是很久以前就有的一種。博客來那叫什麼 MyEasyCard 之類的，網路上的術語就是一種 toolbar，現在雅虎也有嘛，google 有都有多久了，一年兩年都有了。一年兩年在網路上做電腦業，是多麼長的時間呀。不過有開始做總比從來不做好啦。但是你說像那個 Zinio，像那樣子的技術，也許我在想也許博客來會做。可是金石堂沒有這樣子的技術人員，我們行銷部每次要做一個行銷案哦，或是說我們覺得資料庫可以用不同的方式來呈現，我們行銷部要花很大的力氣去說服資訊部說我們為什麼要這樣子做。可是我覺得那是因為我們的經營管理階層都不是技術出身的人。Bezos 自己本身是學技術的，博客來張天立自己本身也是學技術的，他可以去用最新的技術就把他放到網路書店的經營層面。我們這邊不是呀，我們自己本身去可以知道一些東西對不對，但是還要反過來去跟資訊工程解釋說為什麼我們行銷部要這麼做。老實講就人性面而言，久了我們真的已經就是不會去做行銷工作，就是把自己當成是編輯。

問：就是要靠你們說服他們才肯做？

訪1：對。其實有一個很簡單的例子就是購物。就是網路書店就流程而言很重要部份其實是在物流嘛，你雖然書種很多，可是你不可能每一本書都有庫存呀。因為你沒有那麼大的資金，所以就是在調書的問題上有很大的差別。那因為我懂日文，所以之前我曾經上過日文的書店做過 survey，日文的網路書店有很多種處理方式，他們有一種是說他庫存有書的那是一張訂單，然後庫存沒有書、但是出版社那邊有書的又是一張訂單，然後還有一種是出版社那邊雖然有書但是他要跟別人調、就是出版社自己的倉庫裡面沒有書，這種又是另外一種訂單，這三種訂單不一樣。分得這麼細。日文的網路書店還有另外一個處理方式，就是如果他們庫存沒有的書，你還是要求在幾天之內拿到的話，你要另外付錢之類的。那就要重寫購物車呀，資訊部那邊會覺得麻煩。那還有另外一個其實是更簡單的，中國大陸的網路書店都可以做到了，我們做不到我覺得也很冤枉。就是我逛逛我想買的书，像逛超市一樣哦，我想買東西我先放車子裡面，可是等我真正要去結帳的時候，我已經不要我可以再拿出去嘛，這個我也要去拜託資訊部工程師，跟他講說為什麼要這樣子，很累。就人性面而言講過一次講過兩次，不動那其實我們行銷部就不會再動了。這個我覺得這可能如果你做實體的人，如果你在網路工作會比較不一樣的是，你不會再把自己、不能再把自己很單純地定位成你一直在做通路，其實你要常常去接觸網路最新的應用技術。譬如說 toolbar、譬如說那種可以看到內頁的那種頁面呈現，但是又不能讓別人印下來。像 Amazon 那樣可以 look inside。你只能在網路上看，但是你沒辦法 print。這樣子的技術台灣的網路書店什麼時候願意花那個錢？老實講，因為你要研發新的系統，你可能要買新的機器，因為你的呈現什麼都

不一樣，我在猜啦，那這樣都需要投資呀，老闆願不願意投資。

問：其實像您之前是做編輯出身的，那在跨行的時候做網路書店的時候，會不會因為你覺得技術的東西其實很重要？可是那在進來做這行的時候，你會不會覺得技術的能力對你而言很重要？像你需不需要學一些 dreamweaver 之類這樣的東西？

訪 1：不會不會呀，那很簡單呀，那跟你做編輯一定做 Word 一樣呀。那我會的其實只是一些基本的東西而已。就是真正說譬如說電子報的版型，我可以去想電子報這樣子的版型大概可以怎麼呈現。因為我是編輯嘛。尤其我覺得我之前在墨刻的那個訓練蠻好的，是因為我之前是編採合一，magzine-book 是一種需要圖文整合的，所以我對於版面的想像其實本來就在墨刻就已經訓練好。其實我來之後大家覺得我做的最好的部份其實就是電子報，因為我對那個畫面想像、對我來說是應該是說本來就是我編輯能力裡面最好的。但是我只是想像而已，真正去把版型做出來的還是美編呀。只是說，技術面我自己後來想過我不用懂，我只要站在消費者的立場我來想。我現在下半年想要突破就是那個圖文書的呈現，我要怎麼樣讓那個出版社所設計的圖文書，在網路書店讓大家可以看得到。我不需要去懂技術的東西，我的工作是我覺得我出來的效果要是什麼，然後告訴資訊部，好的工程師他應該其實可以告訴我說，有些東西就我們想像很簡單，其實就電腦技術上的呈現很困難，那有些東西我們覺得做不到，可是就電腦技術而言其實也許很容易。但是我自已就變成其實就是要多去看，過去日本那邊看呀、多去中國大陸網站。其實中國大陸因為他都是外國的大財團進去，所以他網路事實上他的很多功能事實上都比我們做得好。我們台灣碰到需要大投資的都會卡在一個資金的問題，老闆可能都不太願意投資。那中國大陸是相反的，那邊的前途一片大好。所以很多東西我覺得他們那邊其實很好。

問：其實說這個題外話就是說，我在找資料過程裡面，其實像網路編輯這一塊，大陸的討論比我們多非常多。台灣好像其實不太有人針對這方面討論。

訪 1：它都是一個蘿蔔一個坑呀，反正老闆也是覺得說，他只是維持他的店開支，網路業也大概也比較會做夢說，上市上櫃這樣子。你說真正是一個像張天立那樣的人，其實我覺得博客來的成功，就是如果說今天是金石堂網路做得比博客來好的話，這是比較沒有道理的，因為金石堂企業文化跟整個經營策略本來就是沒有博客來好，博客來做的好其實也是比較合邏輯的啦。那今天不管他的行銷策行銷包裝是怎樣，至少他有想到說，也許他可以在網路上來做一個書店，做一個什麼樣的書店？那誠品的包袱我想可能比金石堂更重。看那網頁就知道啦。他現在我覺得他切不到一個角度啦，就是說你今天到底應該在網路上怎樣定位一個網路書店，感覺上卻做不出來呀，金石堂是順著勢走啦。

問：那其實如果說做個小的總結來看，如果說我們今天還是回到網路編輯這個角色來講。基本上我認為他就傳統來講是一個編輯的工作，但是到網路網站上面來工作，他需要做一個企劃的角色或是做一個行銷的角色。但是在這樣子的流程這樣的工作內容來講，那你覺得說他基本上需要哪些能力？哪一個是你覺得最重要的？

訪 1：編輯始終離不開閱讀能力吧。還有基本的語文能力呀。如果你是只有網路書店的網站編輯，因為網路書店還一個特色就是他其實是跨國際性的東西啦，中文書因為有什麼兩岸的問題，而且有簡體字跟繁體字的問題，不過這其實是比較小，今天是在 Internet 上面，你還是要有比較那種國際化的想像吧。因為不管怎麼說我們台灣在任何一個方面都是還是屬於技術落後國嘛，很可能就要去看別人怎麼做啊。我覺得任何一種編輯都是要有要求新、比較 openmind。編輯跟作者不一樣，作者你不能見異思遷，你今天你寫你喜歡研究中國歷史，你就是只能寫中國歷史，你不可能能夠跳過去寫日本歷史。可是編輯是比較雜食的人。最好沒事這裡逛逛那裡逛逛呀，但是最後你要怎麼樣應用到你的工作，因為看起來也許我們在整理那個資料庫的時候是很 boring 的，可是事實上你能夠發想出來的題目，也就是透過你每天整理的資料庫，你才可以知道說最近出了那些書、大概是那些種類，然後你自己去想像你這個書單的時候你才知道說你要去找那些書。因為最重要還是你就是那個 concept 的問題。但是這個非常需要時間。嚴格說來如果不喜歡閱讀，而且是要大量的閱讀，大量的閱讀不是什麼把那個二月河那麼長的小說全部都看完，不是哦，而是就是很多種很多種類的書，而且你要找到對的書來看，因為其實老實說大家時間也都有有限。那在網路書店工作其實，像我們個人化書店還蠻有趣的，剛好可以看，網路有一個特色就是發燒友嘛，他一定是對那個東西很有研究很有興趣，他才會有那個閒功夫上來寫，那你剛好可以提供你養成你編輯 background 的知識，我覺得很重要。那你說技術層面的東西，電腦真的是每天都在變，那要追技術不容易啦。但是技術只能是說，我覺得回到如果我自己今天是要上網來買東西的人，我會想要在這個網路上看到什麼東西呢？就用技術面的話，因為我覺得大部份的網站編輯畢竟都不是技術面出身，你除了去先進比較先進的網站去看之外，就是只能重新回到消費者。所以為什麼在網站上的那個行銷跟編輯是合在一起的，就是這兩塊功能其實我覺得不是那麼

容易分開，分開也沒有什麼好處吧。所以我覺得資訊部應該也要把他併進行銷部來。他們才會去想說今天我做的這個程式對讀者的意義是什麼。資訊部真的很好笑，那個工程師的思考邏輯跟主管跟編輯或是做行銷的思考邏輯，完全不一樣。不過網站編輯每天要面對機器真的很痛苦，腰酸背痛的問題啦，眼睛的問題啦，那個用 mouse 那個手的问题。身體要很好，身體不好受不了。所以我說流動率很高其實是很正常的，我們網路書店最資深的就是那個行銷專員也是不到兩年。這很正常呀，因為工作性質本身真的是很無聊呀。所以你就是就是要對出版業、或是真的很喜歡看書，否則我真的覺得其實這個工作真的不容易做。

問：我在看那個網站上、金石堂網站上面有在徵網站企編，可能是日文方面的，就是呢金石堂徵人，寫說要有網頁概念呀什麼。

訪 1：我覺得以後要找人其實是相反的耶，像我進來的時候呀，因為就已經有個行銷經理嘛，我是透過 104 進來的，因為我出版經驗還蠻夠，而且我自己本身蠻喜歡閱讀，所以做圖書主編應該是沒問題，可是因為我年紀的關係，所以協理還特別約了我再談一次，覺得我們年紀比較大嘛，五年紀後段，就是滿三十歲以上的人如果要錄用協理都要再談一次。可是就我的觀念，就是說如果你去網路書店這邊的話，我倒覺得相反，因為那個技術的運用呀，其實我覺得那是非常枝微末節的事情，久了就會了。重點是你對書要了解，不要打錯字這種事情哦，就書店而言其實是很重要的，不管就你的那個 image 或是對你的銷售，這都是很重要的。錯別字是現在小朋友很嚴重的問題你也知道，因為網路書店呀我自己都在想像，網路書店如果以後所有的編輯都是那種六年級後段班七字頭的，那個錯字會錯到錯到一個境界，都用注音，然後你就會沒有辦法買書。沒有人去在意那個錯別字的事情，你就沒有辦法買書，根本沒辦法買到你要的書，那如果資料庫不正確、你又沒辦法買到你要買的那本書的時候，這個時候實體書店的機會可能又回來了。網路書店當然因為，就營業角度來看呢，網路編輯有一個挑戰，就是你不是編輯其實你是營業人員，你是要想盡辦法讓你的業績能夠往上衝，但是就很妙就是，如果你個性比較平穩的人也會來做編輯，其實大概就是出版社嘛，慢慢做那個一校二校。但是現在年青人怎麼可能能夠做那樣的工作？就來網站而言？那網站事實上是又兼具有業務的功能…哦我知道了，我跟出版社連絡的部份，比較多是他們很在意說他們的書在網站上封面還沒有出來啊，或是什麼書摘還沒有出來呀，可是常常就有那種一聽就知道是很年青、一點工作經驗都沒有的那種出版社的行銷企劃，他會打電話來跟我講，照三餐打。可是我們心裡自己當然會這樣想，我書店又不是只賣你家的書，你這樣照三餐打，我們煩都煩死了。還一種狀況是他來問說，為什麼書摘已經有了封面沒有、或是有些有封面有些沒有但是沒有書摘，我還得有耐性的跟他解釋說，因為書摘的上稿流程跟封面上稿流程是不同的系統，不同的資料庫在處理。現在變成說你太 young 的人，讓整個事情的那個…所以還是要做事務的邏輯跟概念，沒有的時候哦，那個網站怎麼講，不過我認為任何一個工作都一樣啦，其實你那個 concept 的東西沒有的時候，你那技術再好其實我覺得也沒有用，技術好就像資訊工程師，他技術好的話他可以去聯電呀什麼 BenQ 呀什麼，他沒有需要待在你們書店，但是他今天他能夠思考的角度換過來，他不是開發一個程式，而是他要開發一個能夠讓人家更容易買東西的程式，可是這樣的工程師其實非常少。跟你談一談覺得其實資訊部也應該把他併進來行銷部才對。看老闆啦。

問：資訊人員其實應該也要受行銷的訓練？

訪 1：對啊，他才不會整天罵呀，說什麼我們幹嘛發那麼多電子報，你以為我們願意呀，他們每次一反應我們行銷部人員就說那很好又可以休息一陣子了。他會覺得發太多造成那個機器的負擔。我們書店又不是為了 maintain 那些機器而存在的。可是這是工程師的思考邏輯，因為他就管機器的。但是他不會想到說今天我們其實是在書店工作，不管你的工作可能是在維護你的那個系統讓他不要當掉呀，那我的工作可能是讓資料庫，一有新書進來就把那個資料庫建好。但是我們最終的目的我們是書店，還是就要把東西賣出去。

問：像金石堂這樣子平常的工作人員有在進修的課程嗎？或者是公司安排一些？

訪 1：沒有，這個企業怎麼可能。我們連標準的電腦桌都沒有，我最近還打算問新副總，因為我覺得手真的受不了。

問：你們工作時間大概多長？

訪 1：其實我們工作時間很標準，但是在標準其實你八個小時還是受不了。因為我們沒有一個地方是放 keyboard 的。那你剛剛那個問題，因為我們行銷部啦，行銷部的工作算是有一點點彈性，譬如說有什麼資訊展啦、有什麼書展啦我們可以出去看。不過這是企業文化的問題，你應該知道嘛，金石堂這一二年來它整體是沒有 benefit 的，是負數嘛，如果老闆又沒有賺到錢的時候，他更不可能投資這些事情。

問：在平常的工作當中，你是說你有時候會逛一下國外的書店，你自己有沒有覺得，我在做這

樣工作的時候，我需要增強自己那部分？除了譬如說你技術上面有可能就是多練習一些技術的東西、有概念？

訪1：反正還是要儘量去逛書。

問：還是要針對這個商品多了解？

訪1：對對對，因為不管是書展的發想，還有就我個人而言的話，還是要去多了解現在社會的脈動。因為我年紀已經有一點點長了，我又比較喜歡閱讀，所以我基本上是不看電視報紙收音機那些我都不看的人，所以可能就變成說我能夠做的工作，其實是屬於比較基本面的工作，就是說談教育啊、或是說就一個文學性的主題，來發想行銷案，來想我的書展、來想我的電子報主題等等。可是現在這個社會的脈動，我比較不想去理它，因為這個社會其實不曉得在做什麼，譬如這一陣子李昌鈺的書就賣得不錯，或是說因為我看電視可能有一些鄭弘儀、夏韻芬，這些人我都不認識，那像這樣的書出來的時候，還好我不是採購人員，如果採購人員你就要知道說這本書會賣，那你可能就要跟出版社下比較大的量。那我是行銷人員而且我的行銷商品是書嘛，書基本上還是一個，就算你從基本面來發想你的行銷的策略的東西，基本上還不算太離譜。可是如果就一般定義的行銷人員的話，我是一個完全不管社會脈動在幹什麼的人。就閱讀而言我也有我自己喜歡看的主題，因為我幾乎不做企管書，我也幾乎不做網路小說，因為網路小說我基本上不太可能來推荐它，這個部分就是我會跟場面離開有一點點距離的問題。我對自己的定位是編輯，如果你對自己的定位是行銷的話，你是不是要去滿足消費者想要的東西，那編輯通常編輯有編輯的自尊，在說我認為我比你們懂一點東西，所以請你們來看這些東西。這兩個做法其實會有一點不太一樣，你做行銷你可能是要去想像現在流行什麼，這個東西會賣，我們專案經理就比較是這樣子的工作，他就會去看什麼菊花香啦、什麼電視劇啦、韓劇之類的，或是什麼秘密花園，所以他就可能去找一些。譬如說我們前一陣子會去推什麼埃及週的書展啊，把窮爸爸富爸爸的這種副產品找進來，那他就是很好的行銷人員。嚴格說起來我就是還是一個比較做編輯的人。我比較不知道現在市場上有些什麼，但是其實我並不要知道市場上流行些什麼，因為我覺得我可以去弄一些東西出來，你至少這份能力你要有啊，你不要你不知道市場上現在有些什麼、你也不知道你要給消費者什麼。我覺得過與不及啦，如果一個書店，我覺得書店這個行業，你如果一直去揣摩說這個消費者要什麼，可能有時候可以給你抓到，那有時候可能嚴格說來如果你一直抓不到、你如果一直判斷錯誤，那你就沒有業績啦。所以你應該還是要有另外一群工作人員，是你的書店可以提供給消費者的東西，不然你才不會把所有的力氣全部都花到不可知的市場裡面，因為市場裡面誰知道它今天往東往西啊，所以就是兩邊，如果兩邊這樣子的工作人員都有的話，這個書店的東西可能就可以做得比較長久。但是如果全部都是是一群不食人間煙火的人，像我這種我不管外面怎樣，我就是把我要做的東西做給你看。

問：你可能在這方面比較在做質啦，行銷人員可能比較在做量上面？

訪1：我們當然都希望又叫好又叫座，但是我覺得金石堂現在慢慢也在改，它可能也會開始有這樣的一個，在它整個的流程裡面，它容許有這樣一環的，就是說也許我不是只是一直去揣摩市場在那裡，而是我自己去創造一個市場。我告訴你說你在金石堂要買東西可以得到什麼樣的介紹。

問：妳們實體不是做了一個文學書房？

訪1：我覺得做生意地點很重要，誠品敦南店和 page one 會成功，我覺得也沒有什麼好意外的，因為地點就已經好成那樣子了。比較意外的是老闆願意可以在租金上可以……，就是說在這麼好的地段可以去做那個 benefit 並不高的一個……，但是你說在那邊做書店，誰也可以把它做起來了，做那個書店地點如此之好，有這樣的成績當然它也有它獨到的地方，但是也沒有想像中的那麼成功啦。今天如果我們馮光遠總監可以把我的書房做起來的話，但我覺得不太可能，那個是做形象的，因為做生意的重點真的就還是在地點。你說買書這件事情，出版社的書店事實上價錢更便宜，它就等於地點不好嘛，因為你要特別去找。像金石堂、博客來他就是一個地點比較好點，如果你要買書這邊人就比較多。不過博客來的策略很厲害，他就是飛來飛去到處都看的到博客來。這個一開始我們一直很想做，可是這點就是……如果這點不能做，其實嚴格說起來就網路行銷而言，你連 co-brand 都不能互相連結，這個策略都不讓我們做的話，網路行銷其實就沒有什麼能做。

問：如果有一個人他對像這樣子的一個工作有興趣，你會建議他在進這行業之前，可能他自己去先學個什麼東西？或是他應該要有什麼樣的能力？對什麼樣的東西他有較強烈的興趣？你會建議他什麼？像你自己是在出版界待這麼久了，這是一個比較新的嘗試。

訪1：其實並不會，因為網路現在是已經很普遍的東西，我自己雖然也才進來做十個月吧，我並不太認為說網路需要什麼，你說 office (軟體)，不會用 office 的人，你不只是網路找不到工作，你別的工作也沒辦法作了。不上網也不太可能吧老實講。可能 dreamweaver 吧，這個比較不是

很普遍的，也有一些通訊工具啊，就你可能要去熟悉那個。像我自己到目前為止是還沒有到網路書店買過書，因為就這部分而言我覺得可能還是……因為書我覺得可能還是要去翻一翻看一看，除非是我很熟悉的東西我才有可能，不然你說完全沒有接觸過的書，你去叫我在網路書店看到便宜就買，我覺得其實是比較困難的。即使我今天會上英文書店、日文書店或是簡體字書店去買書，也是因為可能那個書台灣根本沒有譯本，那我可能就是要看原文的。所以我並不覺得說，如果你要來應徵網路編輯你需要學得很精，因為我會 suppose 說這些已經是現在要找工作的人基本都會的東西。只有那個心理準備就是，網路雖然是個很炫的東西，但是就整個廣義的出版業而言，網路本身是最 boring 的，你就一直在操作機器，就是要進入那個系統不斷地上稿，每天有固定的地方要弄對，處理大量的資訊，不要出錯，有書摘就把它貼上去，封面就把它貼上去，工作本身其實是很 boring 的、操作的，但是你在做的時候，就是那個腦子其實可以去……做編輯的人其實要觸類旁通，而且要舉一反三，你看到這個可以想到那個、你看到那個可以想到這個。就像一個網，點、線、面，我覺得其實是需要時間的。剛畢業的人或是年輕的時候，常常換工作是很正常的，只是應該都在一個行業裡面，你換工作的話，在同一個行業裡面你換工作是比較正常的。我在圓神的時候是做行銷企畫，後來做企畫編輯，後來去 TVBS 周刊又變成跑出版新聞，那現在網路我選擇網路書店，基本上是廣義的出版業，那今天如果說我突然跑去什麼佐丹奴搞衣服去了，或者突然又跑到什麼新竹科學園區，這個可能對你的不管是工作或是生活上，應該都會很奇怪吧。如果是很新的人，我覺得是應該要常常換工作的，其實工作到最後是一個網絡嘛，我說編輯啦，就是觸類旁通啦，那就是你接觸的越廣的話，對編輯的想像，對你的行銷案的想像，或是對你這個書店的想像都會更圓滿一點。但是又有某一類的編輯是屬於比較專業的，可能還是要看你對自己的定位，但是如果是行銷的話，你那個觸類旁通的功能可能就要更高。不管是編輯還是行銷，都離不開文字能力，我覺得對新的人唯一的要求可能就是文字能力了。我覺得你真的是要多看書，如果是書店的話，你要了解那個作家的份量在那裡，你不可以到網路書店，你不知道林海音跟琦君，然後只知道藤井樹跟痞子蔡，然後你再介紹一份譬如說發電子報的時候叫做文學小說報，你把琦君、林海音跟痞子蔡放在同樣的……也許業績還是可以有啦，可是人家就會覺得你這個書店怪怪的。然後財經企管書可能也是，總是有些奇奇怪怪的人寫些奇奇怪怪的書，然後你還把它推荐给讀者，他就會覺得說你這個書店怎麼搞的，都推荐這樣的書給我。消費者慢慢對你的……

問：所以你覺得編輯的推荐是很重要的，要對消費者負責任這樣子？

訪 1：也沒有那麼嚴重，對你這個書店，長遠來說對你的銷售還是會有影響。我現在做的電子報，基本上業績都還蠻不錯的，可能就是我自己本身也喜歡去逛書店，那我自己又看書，從小就愛看書嘛，那可能推荐出來的書不會太離譜。但我自己財經企管的書幾乎沒有發過電子報，久了之後也許……經常在金石堂網路書店買過書的人，他可能就知道說，現在這個書店裡面的工作人員所推荐給我的東西，其實都是很不錯的書，長遠來說其實銷售量就會慢慢提高了。這嚴格說起來就是金石堂跟誠品的差別。誠品的書店不是以前我們大家都講說，你去了敦南店會覺得每一本書都想買，它的店員本身對書了解，而且那個書並不是曲高和寡的書，應該就是至少就寫作的人也是認真的，編的人也是認真的，有些作者的那種書你看到你就覺得說，這個作者為什麼要寫這樣的東西，然後出版社也要出，這樣的東西誰會買？那種書在誠品通常就不會得到一個什麼好的陳列位置。書店在陳列它的商品的時候，他自己本身一定會篩選，消費者就比較清楚。金石堂不是啊，一走進去一眼看過去，你沒有那個耐心逛也就算了，有那個耐性逛，逛了半天你會覺得說，感覺上怎麼都沒有什麼可以看的書，那久而久之，顧客事實上就被你區分掉了，就不來了。那我們網路書店選出你編輯值得推荐的書，讓買東西的人就會覺得說，來你書店至少我看到的東西已經是還不錯的商品。任何一個通路你要把你的東西上架之前，總是有一個篩選的動作，這是編輯最基本的工作嘛，你不選的話幹嘛要編輯，只要把東西放上去，那真的就只要工讀生了，根本就不需要有網路編輯這樣子的職位存在。但是這個能力其實跟技術面並沒有關係，而是大家其實要瞭解什麼叫做編輯，編輯第一個是你不要有錯字，第二個要基本能力，那你現在賣的是書，所以這個要有基本的瞭解，還有作者。

問：那你對這樣的東西還有沒有什麼其他的建議？

訪 1：我覺得你的題目就網路編輯這個定位已經很清楚，我覺得很清楚啊，只是有個新的發展就是 internet 上面的東西跟傳統書店不太一樣，它所面對的讀者可能是全世界，所以金石堂的網路快要開始賣外文書了，博客來現在是把讀外文書的讀者導去 Amazon，但它們現在要開始賣簡體書，網路書店跟所面對的消費群跟實體書店不太一樣，我們是面對全世界的，所以對語文能力，所謂語文不止能夠寫文章，能夠看得出錯字、能夠看得出那個書介寫得對不對，還有就是你的那個外文能力，你的英文、日文、簡體字，怎麼會有人覺得他看不懂簡體字，這個我覺得很奇怪的

事情，學簡體字的人看不懂繁體字，但學繁體字的人應該是可以看得懂簡體字。網路書店會有英文書啦，我們會找外文編輯嘛，那也不可能只懂外文不懂中文嘛。誠品據說它網路重點會放在外文書，或者經常要賣外文書，就是希望外文書有中文的介紹資料，這樣子你一個 home base 在台灣的網路書店來賣才有意義啊，否則如果你的 discription 都還是英文的，那跟我上 Amazon 買其實是一樣的，或是上中國大陸的書店買價錢還更便宜。website 是一個 international 的，你的那個外文能力、你對自己工作的想像，其實真的不是那個技術面。之前在旅遊雜誌工作的時候，我們 suppose 大家都是會英文，其實我會日文啊，曾經有同事那個會俄羅斯文啊，有會西班牙文的、會法文的，那是因為我們大家已經 suppose 認為你當然要會英文嘛，其實這已經沒有什麼好講的。那我在想接下來的發展，尤其中國大陸那邊，很快，其實變化很快的，你對自己語文能力的想像，如果還是只有中文那也是很奇怪的事情。我自己現在一直要找一個能夠處理外文書的編輯嘛，其實這樣子的人，如果他們認為網路又是屬於年輕一代的所能從事的行業，這樣的人我覺得其實是非常難找的，我自己倒認為網路書店的工作人員是要比年輕朋友要長一點，不然真的是被那年輕朋友處理得亂七八糟的，這個會很好笑。因為對書的了解，他年輕嘛他能看多少事呢？這也是很現實的問題呀，我今天再怎麼隨便晃盪晃盪，我畢竟比他們大十歲都有喔，我看過的書一定是比他們多嘛，這是可以想見的啦。而且事實上如果是行銷人員的話，年紀就更長一點了，因為行銷 mate working 的工作性質其實更重，你跟這個人合作跟那個人合作，你如果有比較長的工作經驗，就你的年紀比較大的話，事實上你在比較長的工作的過程中，你會認識的人比較多，你這樣子的行銷案其實推起來就是比較容易的嘛，你有認識這個人有認識那個人。你如果用個很 young 的人做行銷，什麼人也不認識，請問那個行銷案要怎麼做？應該是說網路業也慢慢 down 下來，變得跟一般的行業其實都一樣了，因為就跟我之前 suppose 一樣，你會來做旅遊的記者，你就不要再跟我講什麼英文好不好，那已經是很基本的東西，今天你要來做網路這個編輯的工作，我已經 suppose 你那些 dreamweaver 啊 photoshop 啊，photoshop 也沒有人要你做的很那個，你基本的可以把大圖縮成小圖，然後你只要裁你要的部分。有些出版社很妙，它寄給我的封面圖檔那是連那個書封底的，那是很基本的東西，我就進 photoshop 然後把它自己裁一裁。可是我們會 suppose 在這樣的年代，這樣的東西已經是每個人都會的了，或是說用數位相機，因為我們有時候封面是自己拍，怎麼樣把數位相機的東西放到電腦裡，做成我們要的檔案，如何使用數位相機也是一個基本的、每個大家都會的。我在想我在面試的時候應該不需要問這些了。大概就是這種問題吧。其實門檻也許有高，而是因為有些東西我們已經是 suppose 這個年代大家都會的東西，你會不會英文，有沒有聽過 dreamweaver，好像不需要問這些了啦。

問：您這邊有沒有一個大概的組織的狀況圖？

訪 1：我們現在最上面是副總嘛，網路書店嘛然後底下就行銷部嘛，然後資訊部，然後有商管部，商品管理，商品管理很重要喔，訂單沒有的東西他去打電話跟出版社訂貨，就是這樣。然後管理部、客服部。還有一個物流中心，一共六個。

問：可是管理跟商管有什麼不一樣？

訪 1：管理是什麼會計啊出納啊，商管是管商品嘛，就是訂單。不知道是會計部門還是資訊部裡面管資料庫的人，固定會去跑報表，訂單狀況給商品部說那些書有人訂但是沒有貨，你要趕快去跟出版社訂。譬如說李昌鈺好了，他的書突然又賣了，那商管的主管其實要有這個 sense，你在一聽到說李昌鈺要來台灣協助這個案子的時候，你就要馬上打電話給出版社，進書進到我們倉庫裡面增加我們的庫存。或是什麼要選舉了，又可以把過去的一些書再調進來。像我們這邊有什麼行銷案特別要推折扣的時候，突然有什麼出版社要跟我們合作、全面七折的時候，我們就一定要跟商管講，不然到時候訂單出來了才開始調貨就會比較麻煩。他們工作其實也是很 boring，看你自己怎麼做啦，你只是那裡沒書了才開始跟出版社調貨，但是你也可以把它做成說感覺到這個書會賣，就先去跟出版社搶書，像李昌鈺之類的這種書或是什麼，最近都是政治書嘛，刺殺陳水扁--大衛王秘使這個也是一樣，就是你這個商管的主管要有這個 sense，馬上去跟出版社先把書搶進來。金石堂很有力啦，其實也沒有什麼好搶的，因為你是小書店的話你可能需要去跟人家搶，金石堂你書不給我們你不用賣了，所以商管他們這方面的能力也是比較不需要去發展，不太需要去搶書，出版社你書不給我們你要去給誰？就是這個部分。還有物流啊也是問題一大堆，也是一樣啊，薪水低…

問：好像書店、出版社薪水都不是很高？

訪 1：我覺得那是一些你對自己工作能力的想像，如果你認為是搬書啊搬來搬去，或是說你認為網站就是把書摘貼上去把圖貼上去，那沒有錯你就只需要用工讀生就好了。金石堂門市一半以上的工作人員都是工讀生，你覺得你書店對消費者提供的功能就只是這樣而已，當然就只是用工讀生啊，就只是搬書工嘛。但是你今天如果覺得你的網站需要一個網路編輯，就是因為你要幫

你的消費者挑書，像我們網路書店還有網路編輯的功能，是因為我們如果書沒有編輯就上不了網頁上，可是金石堂實體門市就少了網站編輯這種功能，什麼亂七八糟書就是亂七八糟堆，那裡有業績可言啊？老闆對你的工作能力想像是這樣，薪水當然就不高啊。這行業其實也蠻好玩的，但是一定就是要愛看書，而且大環境不好你怎麼會做得下去啊。看台灣是大環境不好，看中國大陸簡直覺得前途一片光明啊，希望大陸不要亂，我們大概就不會亂到那裡去。如果大陸一亂我們台灣再好，我覺得以現在的時空背景，當然十幾二十年前是不一樣，文革再怎麼亂我們台灣還是好好的，他們那邊如果亂我們這邊自己再強，我覺得也好不到那裡去。只要他們不要亂、我們亂一點，也不會太離譜。

附錄三 時報悅讀網訪談逐字稿

訪談時間：2004/4/28 15:00

訪談形式：面訪

訪2：其實現在（網路書店）就是這幾家。應該是金石堂、博客來，或是誠品這些是屬於書店，出版社有做EC的大概就我們跟遠流了。

問：對，比較主要的就這幾家。

訪2：像皇冠一些出版社是有網站，但是他們網站EC的部份可能就是直接到博客來去了。

問：他們沒有做的像你們或遠流那麼大吧。

訪2：主要是他們的EC是，他們沒有自己線上購物的那一塊。

問：沒有自己的後台。

訪2：所以比較大的差別是，目前在做的大部份都是書店，像博客來、金石堂，本身是出版社的話，就我們跟遠流有在做這一部份。

問：所以就一定要來拜訪一下。您的大概工作經驗是什麼呢？我想從您的工作的經驗來講起，您之前就是做這個嗎？還是…？

訪2：沒有，我是做媒體的。

問：也是做媒體的？

訪2：當記者、當編輯。

問：記者、編輯都有做過？是在什麼媒體可以說嗎？

訪2：可以，來這裡前一個是壹週刊。那網路的部份是，之前應該在二、三年前的明日報。已經垮了，現在你看到的是新聞台，他當初成立的時候就招了一堆人。

問：您之前在明日報是做？

訪2：當記者。他最主要的是線上的東西，那時候叫原生報。燒錢燒了一年，不過這是注定一定會收的啦，這是沒道理，一個報紙的網站養那麼多人……

問：我記得薪水好像都不錯。

訪2：因為他都是去各地方挖嘛。

問：那後來就進來時報，一進來就是網站嗎？

訪2：嗯。

問：哦，那悅讀網開站是您這邊策畫的嗎？

訪2：不是。

問：是之前的？

訪2：我之前是做跟媒體有關的，我在這邊出過書，在還沒有來之前。

問：是日本相關的？

訪2：跟日劇有關的書，然後就讓我有機會留在這邊，就剛好有這個網站。

問：您是進來就直接當網站的主任？

訪2：網站其實是這幾年才慢慢那個的，所以其實時報出版的網站還算很值錢，時間上並不是很長。

問：不過其實電子商務出來也沒有很久。

訪2：當初決定要有這個出版網站的時候，出版本身年底就三十年了，那網站是最近這幾年的事，當初要做網站也是一個趨勢，所以當初做的時候，我們架網站是跟EC一起做起來的。因為大部分來講認為不錯，但是EC的部份怎麼辦？就EC來講的話，就市場來講，他到底市場有多大？也不一定EC就是一定要賺錢，不一定是那樣子，我覺得那是一種趨勢。而且現在購物行為，消費者選擇從線上購物這方面的比例會很高，雖然風險很高，不過風險高一般來講都是看你這個網站的品牌啦，就是相信它，時報好歹也爛不到哪裡去。最大的差別就是這個，其它的就是上網看內容，大概就這樣，跟博客來、金石堂比較大的差別，他們是出版社，所以基本上他們是進各出版社的書來賣，那我們是出版社，理論上是以公司的書宣傳為主，我們公司也有代理一些代理書，所以你看線上網站的東西，除了少數做一些業務合作之外，大部份都是公司的書。

問：對，你們有一點點外版的書，但是還是以時報自己的為主。

訪2：因為時報本身的出書量非常大。對，其實它本身跟天下、聯經啊…都不太一樣，它是蠻綜合型的，出書量很大，所以基本上來講的話目前還是以時報的書為主，談外版的比例就比較低。那書這種東西就是整個環境的問題，書就是不值錢又很重，其實要有一些管道，尤其是當一些書不是流行書的時候，其實它沒有那麼不值錢，那你書店不可能那麼容易去找，尤其是像你們寫學

術論文，因為作業上的需要你要去找一本書，在書店絕對找不到，這種情況當然你可能會上網去找，有時候剛好博客來有可能在賣。那你確定它是時報的書的時候，你要去找它的相關的資料或是你想買那本書，比如說我們網站通常都是提供一個資料庫，它裡面的資料有時是你不見得買的到，有時候它根本就是絕版的，或有些是版權到期或者是翻譯書的話，基本上你不能買，因為他是公司出版那麼久的一些相關資料，那這個對公司來講或是一些網友來講的話，也要有這個功能的。

問：你們這個部門算是哪一個部門？是電子事業嗎？

訪2：現在都是這個樣子，我們叫網站就是電子事業部或是電子事業群。現在大部份的公司出版的話都叫直效行銷。

問：我知道遠流他是掛在直效行銷底下。

訪2：幾乎現在都是這樣，它可以算是廣泛業務底下的東西，他們來講常常像是郵購、有時候含團購。我們跟天下、城邦都還有在做俱樂部，就是那種要先付錢的，就是直效行銷。它直接的定位就是直接對消費者，因為一般來講出版社像我們公司都有通路再去賣書，然後跟書店去結、跟中盤商去請那個款項，除了這個之外，我們就是一上網買，我們就是直接對消費者，這是另外一部份。那就網站來講，書這種東西有時候你一次買個幾本書，叫你帶回家也沒有人要帶，就乾脆訂一訂人家給你送到家，幾乎所有做EC的都有優惠的門檻，就是買滿多少就不用繳郵資，其實門檻都不會太高啦，所以它有這樣子的趨勢問題，因為書的東西你說整套或者是幾本書，帶著要去哪裡又很不方便，他們有這樣子的需求，我是覺得現在的線上買書，如果我是消費者，有些書你在書店找不到，有時候是書太多你反而不知道怎麼找，乾脆上網來看。那像我們的話因為別人不是出版社，所以書摘的東西我們都會比別人詳細，還蠻完整的，你也可以讀一下它到底是什麼，我們有時候也有一些不同的專題的東西。那我剛才講的，網站這種宣傳的功能是一部份，EC部份像我們講的是大環境的問題，像你用郵購或是網站去買，用寄的現在還沒有人要，我現在看買書，都到便利商店去拿很方便，隨時方便的時候只要選擇附近的去領就好了。選擇便利商店又不用先付錢，不去領也是扣你們的錢。等於是相對性服務是消費者的一種習慣，他的需求你不要去破壞他，變成有的時候是一種購物行為，所以這個部份來講的話，成立了這樣的一個網站，某種程度你要去配合消費者的需求，當你能夠配合消費者的需求的話，你就有那個市場，網站的東西講白一點也是為了要賺錢，這個是很現實。

問：圖書俱樂部跟你們是同一個部門嗎？

訪2：對，都叫直效行銷。不過現在是分的比較細，像我們一開始的時候是從網站部門延伸出來的，大部份的功能都是從線上去做，當你延伸出來之後，後來覺得它也是可以做，其實也有另外的空間的時候，不要說是你網站裡面多一個俱樂部，這樣來講的話，當它是不同的一個遊戲規則，而且是有那個市場的時候，後來我們就另外把它從整個直效行銷裡頭獨立出來，變成俱樂部。那俱樂部基本上遊戲規則就是先付款嘛，讓你選書會比較便宜，直接用折扣去算的話它會相對便宜，那時報的選書方式就是你直接到網站選書，所以它基本上也是有動到EC，只是遊戲規則跟那個不一樣。我覺得那個也是一種方向、一種趨勢，雖然說俱樂部目前還不是很多，但是你要去慢慢經營它，因為一開始的時候像EC，你看像我們網站一天做十萬，餅會不會沒有變大反而會相對被抵消？我覺得長期來看應該是不會，要去開發不同的客群才對。而且我覺得屬性不一樣，像俱樂部來講的話，如果你常買書就會相對便宜，應該不是只有這個原因，我們希望他不是只有撿便宜所以才參加俱樂部，雖然它是個主要的誘因，我們希望是他參加俱樂部應該會有一定的附加功能在那裡。網站的部份我們目前來講的話，像你看的話，整個網站的商業性質會不會很濃？

問：可是它的目的本來就是要賣書嘛。我覺得像出版社的網站，它的好處就是不會你一進去就這邊跟你說七折、那邊又跟你說幾折、幾折，比如說你們有作家的社群在那邊我覺得是比較不一樣的。

訪2：這是要去經營的，有的人每天會去固定點幾個網站，但是他不會每天都去下購物袋去買，但是你有習慣性每天去看一下有沒有更新什麼東西，那基本上這個網友、讀者我們都會發給他們一些訊息，譬如把電子報給他們，他知道有這些訊息，不見得是要買書，可是基本上他會是你長期的一個…他上你的網是固定的時候，基本上來講這是一個穩定的客源，你總不希望都是什麼大拍賣…人家才來買，沒有拍賣就沒有人要來，這樣也沒什麼意義。

問：那你們平常的工作除了 maintain 那個網站，還有電子報的部份，像俱樂部那些你們這個部門都需要 maintain 嗎？

訪2：技術的部份、頁面的東西要，網站其實不是那麼單純，不是那麼簡單的。網站來講的話，不去做頁面的話就看不到業績，它不是那麼靜態的東西，所以網站美編、技術的部份是共通的，其它的東西除了 maintain 之外每天你都要去生東西出來，或者是你要去跟人家合作，因為是人家

來買書，而且是我們跟人家合作，跟業者合作，或是去開發一些新的，這是要去做的。

問：如果大概簡單的敘述你們平常工作的流程，有沒有一個週期性，比如說多久發一次電子報？

訪2：我們目前的更新狀況是幾乎每天都更新，隨時更新。它的更新一個是書的更新，或是整體的更新、內容更新、就是頁面的更新，架網站的更新，還有一些促銷案的更新，這個是隨時都要做的，因為通常來講，兩個方面像我們現在說的，你去超市也好、便利商店也好，等於是你的品牌架子放了什麼東西，如果我是賣東西的人，我今天上架這個東西，動的狀況很差、擺的位子又很好的時候，就是換位子或是換產品，這樣子來講的話，這是一個產品本身就那些，那我要怎麼去包裝它，或者位子上…東西都一樣，位子放不一樣影響就很大，不會動的東西就算擺很久人家不要就是不要，那有些東西其實是很奇怪的，它不見得不要，是根本找不到。有時候我們要主動去問，網站跟店鋪的差別就是，我們可以自己去…它不一定要新的東西，也許你想不到的，像……我應該這樣講，像選舉以後，李昌鈺的書是我們出的，問題是說我要包這種東西絕對比外面的書店容易，趕快進書，因為他的書又不是新書，要趕進貨。

問：你們那邊就沒有貨的問題？

訪2：還是有，但就是機動性，或是賣書之後我還可以有專題的東西出來，或者是怎麼樣的東西出來，雖然沒有像一些新的網站有這麼多的東西，但是你就可以去做一些主題式的東西。

問：像那些專題的撰寫人是你們這邊寫還是請編輯幫忙？

訪2：自己做。書籍的東西是這樣，每本書一開始的時候，我們都有書籍頁，就是這本書的一個基本介紹，包括它的書封，或者是一些它的簡介、自序的方面，每本書開始的時候，就會有當初那本書的一些文字稿的東西，或者是這本書出書的時候你要宣傳的一些文字的東西，這個一定會有的。我們會去選，不然的話我們怎麼去知道那本書，之後的排列組合的東西就會變成是你自己，編輯可以去提供這些東西，之後你要怎麼去把它做成或是你要怎麼根據那些去把它串成文字，就是要看你編輯的功力，網站你就要自己去看著辦了。所以那個是一部份。然後再講到一個社群，我認為還蠻重要的，我後來覺得說，大部份的網站像這樣的東西其實並不多，那真的有的話，比如像入口網站，它等於是做一個系統，你自己當版主，自己做然後自己管理，就是這樣子。那其實像我們變成一個例外，也是自己做，那你要去幫他準備那些東西，它其實跟業績沒什麼關係，就是你要去做那些東西，那些東西我覺得其實花蠻多時間的，因為我們做的話規模都不會太小，比新聞台的規模要大很多。

問：因為好像版型都會另外再設計？

訪2：對，有了之後還要去更新。有時候也要看你的時間的調配，像村上春樹的網站一直就沒什麼時間更新，不過他快要出新書了，又會更新，因為他算是我們的招牌。我上個禮拜才剛去做個網站，是朱德庸他的個人網站，花了很多時間，那你說朱德庸，他是一個蠻知名的作家，不要說日本漫畫，就台灣來講他是蠻知名的，後來想一想，他這個作家對於我們公司而言其實是蠻有份量的人，也算是主力作家，他的東西還不是文字，而是圖，他自己沒有網站也蠻詭異的，他認為他應該要有網站，我們也應該要幫他做網站，因為這也蠻合理的，他的書台灣的版權都在我們這邊，不幫他做個網站其實也很詭異。我們會去做一些東西，那之前還有戴晨志、劉黎兒，我的比較小就不用講，還有王文華，我們都要去幫他做這些東西。這些東西它對你網站的效果短期是看不出來，會變成長期去累積的，因為上去看那些東西的人，跟買書的人有時候不見得會一樣，有的人上那個網站根本跟去時報悅讀網又沒什麼關係，就是直接把網站的首頁設成入口，或是直接找那個網站。我覺得網站的流量你一定是慢慢去累積，短期一定看不出來，它可能要花時間去經營。時報還好是因為它沒有很傳統，它一些東西的做法來講，可以講這個部份一定要去做，不然如果你追究成本效益，這幾個人做了那麼多的事情，倒不如把你的時間省下來來做一些賺錢的東西比較直接，但我是覺得那些東西來講的話是出版社的一個義務，我覺得應該這樣子講，跟一般的書店網站博客來、金石堂他們也比較不可能去做這些東西，我們有自己網站還不做這種東西的話，就沒道理了。

問：那也是一個品牌形象的東西嘛。

訪2：對啊。像王文華他的粉絲一大堆，一定是去他的網站看東西，他自己本身也經營很好，王文華本人，我們幫他架網站、他自己會跟他的網友做互動，這也是網站一定要做的東西，現在就是他可能不做，他不做不見得不會有業績，但是我覺得太短視不做的話其實對長遠來看不見得好。

問：比如說作家網站這邊要 maintain，那平常新書上架的時候你們也要把東西整理好上去？

訪2：這是最一般的，其實還有一個後端就是網站來講的話，當公司的網站你到底有沒有 EC，工作的規模或重要性，他的能力、工作量至少會多一倍以上，這是最大的差別。網站其實還有一個後端的東西，那更龐大，我之前講的那些東西是前台，那些要有程式去寫它，尤其是當你不是

純粹的一些個人網站的時候，你的後台的整合還有動的狀態，他頻率會非常高，就是工程師要寫出那些東西。我們有跟 7-11 合作到店取貨，我基本上就要去花一套很大套的東西去做後台的整個結合，不是說我開我的權限給你就去做，是你怎麼跟你原來的程式介面要合，怎麼在你的頁面上調整，或者你的存貨的方式，那這個東西其實是很高的成本，當然你也要有一些工程的東西，一般來講的話除非他本身就是工程公司、資訊公司，不然都要用那麼大的規模，像時報還是規模很小，一般理論上來講是不可能、養不起龐大的工程師。要做一個大案子的時候，我們的部份因為剛好是報系，這也是一個好處，就是關係企業一大堆，所以我們網站都是關係企業委外給他們，那個部份其實耗掉很大的時間。這個是一部份我們也要做的東西。

還有一個部份是當自己是消費者的時候，看有時候速度變的非常慢，頻寬之外是不是也許不是頻寬問題，當然有的時候是有的消費者點進去購物袋之後，突然頁面不見或掛掉變的不能買，這個到底是意外還是…。這個問題可能就是後台出問題，這變成你每天要去看，發現問題要立即排除，頁面還不見得需要立即更新，如果不立即排除等你發現到才去做，那今天就沒業績了。其實這個部份你說它會有什麼樣的狀況發生，我們不知道，有時候是不可理解，不知道它為什麼會這樣。有時候像我們有做 7-11 便利商店，還有做分期付款，是真的分期付款，我們最近是有在寫 UPS，那做 UPS 的原因是想開拓海外的市場，海外不見得是沒市場，可是一般來講，你會碰到運費問題，消費者會覺得運費很貴，我們自己也不划算，我們以前試過很多次，不知道寄到哪裡去，然後消費者覺得很貴，因為寄書真的是非常貴的一件事，我覺得對消費者來講的話貴還是一回事，你有一個標準之外，你的速度也是問題，一般海外來講的話不只希望說什麼時候可以收的到，一般都沒辦法，之前做海外的要去寄郵局，或是寄過去毀損或是要退回來，這個問題很大，這個是屬於遇到金流的部分。那這些部份來講的話，可能每天寫程式的工程師，不見得有那個能力寫，當你有這些東西，你可能每天都要花很多時間去盯這個部份，它到底會不會有什麼問題，因為有些狀況是你沒辦法測，因為不同的消費者他到底當初是什麼樣的原因去做消費行為，發生的狀況跟你講，為什麼會這樣？不然我們怎麼知道會這樣，總括這些東西都是網站要做的工作，就是一個 EC 的部門他要做的都包括在內。

問：那可以大概簡單說一下，目前就電子事業群這個部門的人力配置是怎麼樣？

訪 2：配置是兩個美編，一個文編，是指編制上來講。

問：然後再加上你一個主任？

訪 2：對，我剛才講的俱樂部是剛成立，還沒有那麼多的人力去做，所以美編的部份是可以相對支援俱樂部，這是兩個不一樣的部門，那兩個美編其實也會去做到一點東西，那俱樂部有一些規則需要程式的部份，這個部份來講就是大家互相去分工一些東西，那如果就你剛才講的網站人力編制其實就是這樣。

問：在俱樂部的部份呢？

訪 2：俱樂部的人力就不算在網站裡面，俱樂部目前的編制有三個人。

問：這些都是屬於直效行銷底下的部門嗎？是有這樣的部門嗎？

訪 2：直效行銷是由幾個部門去合起來的。

問：大概是哪幾個部門？

訪 2：像我們、還有一個俱樂部、一個郵購，主要是這三個。其實你看團購算不算？這個部份來講定義上有時候算，有時候不算，他有時候是屬於業務部的東西，我說的直效行銷其實是因為這幾個是直接面對消費者，主要是這個原因。團購你說算也是，不算也是，每個公司不一樣，看你編在哪個單位、部門去而已，一般出版社來講的話，主要是兩個，俱樂部不見得是每家都有，一般一定都有的就是網站，郵購也是，那網站還要他有 EC 才可以去做。

問：俱樂部還有三個人。

訪 2：俱樂部的東西是這樣，會變成說人力都有限，以目前的人力和規模來講不可能再去找美編，不划算，有的話就大家相互支援一下，因為俱樂部的東西為什麼他需要兩三個人，其實也不少，但是網站大部份的人散戶很多，他可能登入你們的網站、也去遠流的網站，就是你不見得知道他是誰，可能今天高興去買書，他就要登入了，他可以登入一次就好了、可以買這書就好了，只視他的需要買，就是說消費者是完全自主性的，我們去開發消費者的話只是一個很籠統的，比如說網友或是網站的會員增加，你要怎麼去增加，我們是不會去跟人家買名單，而且一點意義都沒有，風險也很高。像我們去開發名單的話，比如說國際書展是一種方式，那現場就會辦活動，加入會員的話就送東西什麼的，比如說你填個 mail 我們就寄個東西給你，但是基本上的話誰是誰你不知道。比如十萬、二十萬個會員裡面，假設每天有一、二百人跟你買書其實就不少了，它是屬於這種方式。因為我們俱樂部來講的話，變成說就是上網看，覺得好像不錯，就先刷個二千三或是 VIP 卡五千塊當會員，但是這部份量不會很大。上網買一本書 69 塊我也可以買。其實俱

樂部很便宜，去開發客戶的空間就非常高了。一個公司幾百人裡面到底有多少人想加入我的網站，其實每個人加入他也不會跟你講，他高興加就加。俱樂部不是這樣子的話，變成他會去推他，比如說公司行號去學校機關、福委會跟你說我有這樣子的東西，然後可以針對你的公司或是學校、社團不同的需求做不同的個案，他必須要去推，去當窗口，比如說你剛好會買書，也覺得很划算，有的時候我們蠻想推學校的，像每次一到開學的時候，就有一些大專院校的學生問說「你們有沒有資本論？」，資本論其實台灣就只有我們出，有時候教授指定一些課外讀物，學生雖然錢不是那麼多，但是可以去包不同的組合方案。我的意思是說，因為這些業務他必須要的是去找公司行號，比如說大家 OK，開出來的這些方案你覺得誘因蠻高的，也蠻划算的，大家如果有需要可以幾十張單子進來，他必須要是這樣子的東西，你說那幾十張要靠人家上網去加入會員大概一個月也沒有，所以他的人力其實是在推這樣的，他們的一些頁面的更新就要我們這邊去 cover 它，他的人力優先順序應該是去推，這是他們工作上的問題。網站的部份來講的話，必須有網站讓人家上網，不然「你們這個網站反正幾個月也不更新，也沒什麼差。」他們會覺得有不同東西或者是不同新書的東西，可以看現在有沒有什麼好康的？我們的網站要去跟人家開發的是我們有在賣外版的，希望別的不同的團體是不是可以合作，這些東西來講的話是我們的部份。我們會去做一些節目或是怎麼樣的，把網站的知名度做一做，讓愈多人知道這個網站，你沒辦法去抓進來買我的書，他俱樂部剛好是相反，某種程度就是團購，我去跟你的公司推單，不同的公司是這樣，其實現在的網站幾乎都有涵蓋，要做的事情大概就這些。

問：那像直效行銷部大概是多少人？

訪 2：大致算的話，沒有把郵購算進來，正式的人力編制其實是只有二個，然後再加上我們的經理。

問：哦，所以直效行銷部有一個經理，其實這個部門大概也不到十個人。那整個時報出版的部份大概有多少人？

訪 2：其實人也蠻多的，它人力的情況是這樣，因為它不是只有網站，編輯部人比我們多，因為他本身就是出書的。

問：那像系統部門呢？你們網站的系統是有另外一個部門在支援嗎？

訪 2：我們有關係企業，像網站那些東西要有主機，要有代管，程式掛掉或是怎麼樣的時候，我們是要去簡單的修一修或是去防範這種情況的發生，但是發生的時候我們沒有那種能力去做那種事情，請專人一般來講的話成本效益又請不起，所以就我們目前的情況是主機或程式就委託經營。雖然說我們的關係企業是中網，科技這種，但是基本上也是會就有一筆開銷，至少比你多請一個人，一個月到底要給他幾萬塊？那公司通常是這樣，又不是很閒，你可能會覺得說是你自己要我寫什麼程式、做什麼東西，問題是不可能公司每個禮拜、每個月都在做新的程式開發，那如果你的系統又常常掛掉的時候那真的很閒了，不能讓他閒啊，會有這種問題，所以這是用人的部份。那你剛講的是不含系統的，但是這其實很重要。除非你是資訊公司，不然怎麼可能公司有那個能力去養，像我們公司來講是屬於蠻傳統的一個出版社，編輯部是一個非常大的部門，還有業務部，是公司兩大命脈，時報的書其實主流的還是一般的書店金石堂、誠品，這還是佔公司整個業績命脈的最大重點，人力的配置上來講的話，這二個部份應該是佔最重，就是說這二個部份一定不能缺，像我們就比較強調一開始就說網站是一個趨勢，公司一定要有網站，不能要幹嘛，既然有網站 EC 不做白不做，總是可以賺點錢，然後到這個趨勢在走，消費行為，愈來愈多的人選擇線上購物，這個餅好像還是可以慢慢做大。基本上來講的話，它最大的主力還是編輯部，像直效行銷部也是最近這一、二年才有的。

問：之前沒有這樣的部門？悅讀網已經成立多久了？

訪 2：二〇〇〇左右，三、四年差不多。

問：時報算是大型出版社，如果是很小型的出版社，他可能就是一個人負責網站所有的東西，可能包括技術或是什麼的。

訪 2：會有這樣的情況，像有一家叫共和國的，他們最近有 EC 了，有廠商跟他們合作。他們後來也去做這個東西，也花一些錢去做這個部門，就頁面來看是很不錯，但是他會有一個情況，就是相對來講因為你的費用各方面都很有限制的時候，就算你找人來做網頁你還是要一個人或是二個人，你剛剛講的情況，就是不要太複雜，我們的話一開始是請的人跟他們比較起來是蠻多的。其實有時候想一想，一個人都可以改一個網站了，如果他單純就只有做更新動作的時候，就也不用太漂亮，他只是去設計一套好用的上稿系統，不管你是主管或者不是主管，然後也是網路編輯，新聞貼一貼、圖片貼哪裡，上傳就上傳、就更新了。我們當初不是這樣，就產品本身的介紹來講，是比博客來美麗很多啦。

問：你們資源也比較多吧，書的內容的資源、圖片資源？

訪2：量很多，那是整個出版社的問題，像你如果去看共和國的網站，他們的書大概一年就是那些書，托爾斯泰賣一賣、邱吉爾賣一賣，我們書是很多，其實我們有很大的壓力，產品本身來講的話，他們的產品是屬於那種調性，我們是一個禮拜可以出很多書，可是相對來講的話，其實壽命非常短，這本書一出看一看，這個產品就掛了，不賣就不賣。我們應該這樣講，如果它本身是文學性或是歷史性的，就像史哲線比較例外之外，你文學性質要很強，不然暢銷書壽命都很短，在暢銷的期間應該要把它的附加價值用到最大，不然的話褪流行就褪流行了，所以我們的壓力是在那邊啦，不然你晾那麼多書，過了教主又不是你了，被人家取代的時候誰理你那個書啊，像書店的書擺個二本意思意思，它永遠不退你的書，但是貨的量不會進很大，像我們可能整個平台都是你的書，可是二天、三天不動就換掉了。景氣愈不好書出愈多，以前書店還會有倉庫放，現在沒有倉庫這事，就是整個退回去了，所以你說像綜合出版社其實壓力蠻大的。

問：像網站部份有沒有很大的業績壓力？因為基本上它並不是完全為了要創業績而設計的。

訪2：壓力也蠻大的，但是反過來想，以公司來講的話，就看你的業績是怎麼算的，公司就業務跟直銷兩個業績單位，有時候你說當它是上櫃公司的時候，它的業績的算法，你會覺得說看用什麼角度去看啦，公司就這兩個業績單位，假設說業務部負責四你負責一的（業績）比例，要這樣也不少，可能一年都要做個幾千萬，才能去損益平衡，會覺得說每年幾千萬那每個月就要幾百萬，那就這幾個人，人力不足也是要做。那你會覺得說做不到，這個部門業績做不好，才幾個人而已啊，做不好你不會去叫不是業績單位的人少一點或是大家多一點人來做業績不是更實際？當然這些是開玩笑啦，但是說實在的他一定會有業績壓力。他今天個人網站做爽是一回事，如果是公司的形象去做網站，公司可以請一個人做網站，但是問題是今天不是，當他花了很多時間做了一些動作，相對來講他要的是一種合理的利潤而且他要業績，這是合理的。你今天設立這個部門或是負責人你的工作本來就要去做這個動作，所以一定會有很大的業績壓力，但如果不是的話，公司它如果考量說請這些人不划算，不符成本，或者人太爛、換一批更厲害的。其實我們沒有需要啊，不一定要有網站，沒有網站也不會死，也一樣賺錢，想說一個網站就擺明定位成是一個宣傳網站就對了，公司我的官方網站，就這麼單純，我只要找一個人大概平均一個月更新兩次就好，他也有他的功能啊，這樣也可以，那他的人力差不多就是程式、系統這些人，他也可以這樣做，是節流啦，但是就沒有任何開源的功能。整個趨勢來講的話，公司的規模還有計畫，他到底是需要什麼？比如說我只是做節流，網站的部份是幾年其實也許跟公司希望達到的有一段距離，如果就我們這幾年的成長來講，其實它整個是非常快，因為這種東西基本上就是這樣子，你沒有就是零，從開始做的時候也許做半天，其實有時候想一想做起來也不容易，書那麼便宜，定價才一、二百塊，假設一個月做五十萬要賣這種書是很不容易。不然的話什麼都沒有就是沒有，那可以做五十萬就可以做一百萬，那他們是怎麼做出來的。像遠流，遠流是一個更成熟的地方，因為它累積的時間比我們長，剛開始時候它怎麼有辦法可以做那麼大，是可行的而且市場是不是飽和了？沒有！那我覺得就是這樣子，你一開始為什麼網站這麼難做？你規模有我也有啊，那為什麼我一個月做那麼多，你一個月只能做那麼多？問題是我會員比你多，那你會員為什麼會比我多，那個真的是要累積，我後來發現有的人一開始大部份的 EC 想法，因為他規模的問題，他真的會去買名單，像昨天報紙報的那個例外，我不知道那個為什麼會那麼厲害，一般我們買名單來講的話，準確率是非常低的，那你買名單的目地是要做什麼，是要發東西給人家，可能花個一千塊買個幾十萬筆的名單，他們是這樣做，可是沒有效果，為什麼？因為他們名單準確率很低，而且你買名單我們發電子報、EDM 給你，搞不好信箱被退信塞爆，比這個花到的人還多，所以這個效果非常差。那有一種情況是你慢慢去累積不懂的東西，像我們會員的增長速度非常慢，是這幾年才累積到目前的規模，但是它的準確率很高，有效名單很高，比方說我們有時候會辦活動，也許是送什麼東西，不見得他是為了網站，但是可能為了不同的東西，可能是買了其中一本書或是參加時報出版的一個活動得獎，這些東西去累積，其實它的準確率是很高的，但你必須要去慢慢累積這些東西，而且當你的產品或東西質感不是很爛的時候，它其實是養成的，有時候是準確率很差，有時候是感覺很多但是忠誠度很差，這樣其實一點意義都沒有。其實一般的人我覺得應該都一樣，可能同時會上時報、金石堂、博客來的網去登錄會員，它們都同時會寄東西給你，但是你會不會斷掉，大部份來講的話都好幾年，但是你是不是它們的會員？都是。但是你都不會斷掉，其實大部份是屬於這種狀況。每個會員在每個網站都同時去流通，就是說它們是有重複的，但其實也還蠻穩定的，還蠻穩定的情況也不會讓你很討厭的是你會覺得說，這個網站本身還好，印象不會很差、東西不會很爛，最主要的是他的形象你信得過他，不會把你賣掉，有時候不是說資料問題，比如說我跟你買東西你會不會不寄給我，或者是客服的動作很差。講到這裡我忘記講一個東西，直效行銷部裡頭應該是還有一個客服，剛才講賺錢單位，客服一定要，客服是一個部門，這個部門其實非常重要。

問：它是單獨在直效行銷底下？

訪2：對，它是掛在直效行銷，網站、EC、俱樂部是屬於業績單位，那客服不是賺業績的，它這個部門是非常非常重要的部門，它是直接對消費者，我們是把產品弄上去給人家賣，消費者的東西你會直接收消費者的錢，你就會直接去面對消費者，當然統稱來講的話它是整個公司的客服，實際上很高的比例是網站的東西，因為通常你去不同的書店買書，有問題你是會找書店不會去找出版社，除非你對這個作者或這本書「你們的編輯怎麼那麼爛，錯字都不校…」這樣才會找出版社。所以公司的客服跟各種部門一定是通，什麼時候跟你買一本書？在你們這裡買一本書，用郵購、郵政劃撥或是線上刷卡怎麼還沒收到？怎麼還沒收到通知？這種奇奇怪怪的都有，不管有沒有道理，既然是做客服的，基本上都要去跟他做解釋，那有的是很善意的，有的是他會跟你建議很多東西，這是對的，因為他是消費者，用他的角度來講，有時候是很具體的就是「我這個東西不是這樣子，或是什麼樣子…」，這些東西來講就變成你的客訴愈低的話才是一個好的直效行銷，不能前端做半天後端被抱怨的一大堆，其實是抵銷掉。來這裡買一次書不會再來買第二次那就完了，而且網站這種東西就是穩定高然後大家方便。

問：你剛才講到兩個部份，一個就是看公司對這個網站的定位是什麼？是要營利還是要企業形象。那另外一個是人的問題，就是看這批人到底是不是做的好，那你覺得就你們現在工作來講，你覺得在網站的工作者或是編輯這個部份，應該要有什麼樣的能力、特色來經營這些東西？就你剛剛講的工作的部份。

訪2：我覺得像我進來這樣看，網站這種東西它感覺上是很專業的，要培養，但沒有那麼容易被取代，一般的人會認為網站流動率很高，找個會美編的或是會寫程式的就好了，他以為是這樣子。我的意思是說如果你們是這樣的想法就做不好了，不可能做的好，為什麼？不是你會那些東西的問題，而是他要花多少時間去瞭解自己公司的產品，我覺得這點很重要，不是說要知道有多少的書，消費者打電話來問你的時候才知道，你也不會有機會，因為你也不是客服，我今天要去做這個東西的時候，我對公司的產品或是概念、調性，它的調性你抓不到，這本書是什麼很具體，調性卻很抽象。但是你要怎麼去融入，會用什麼方式去包裝它，像這樣子的產品是怎麼樣的結果，我覺得這種東西來講的話是每個人都要花時間。再來公司的文化、出版品的調性你本身要懂，絕對要有時間不管是公司或自己，公司沒有給你時間你要自己花時間，在最短的時間去懂這些。然後再來是說網站的東西，如果你進的到 EC 的話，我們講書的東西有時候你要做才知道，一本書叫做暢銷書，書店排名第一的，網站沒有人理你，你必須要去判斷的是在網站上賣書，哪本書網站會賣，而不是市場上的指標，我覺得啦，每一家出版社有做 EC 的每家狀況不一樣，這理所當然啦，像流行書的暢銷書到處都可以買的到，有的是一般的書店找不到，反而是那種書賣的好，這種都有可能，但是具體是哪些書是這樣，你要看是什麼書適合做這種的，你不見得要跟書店完全一樣。我舉例來說，吳若權的書是排行第一名，到網站不見得通，不通不代表不會賣、賣不了，但是絕對不會是像實體通路那樣賣，那為什麼會這樣？消費者的行為是怎麼樣的一個心態？他會牽涉到你網站的調性，你的會員的年齡層，或是它的一些背景這些東西，你的客群在哪裡，這種東西要花時間去看去做，暢銷書通常不見得更快。網站裡好賣的也有可能是那種，以我們公司來看的話，譬如史哲線，這種書具有非常大的公司形象，不見得是為了賺錢而賺錢，但是憑良心講一個大型出版社一定要有這些書，那套書推到書店上平台不見得那麼容易推，可是它在網站上不見得不好賣，搞不好反而更好賣。有時候會去買書的人，要去書店買什麼書跟上網去買什麼書基本上有時候是兩回事，他可能把流行書就跳掉了都有可能。或者是說他可能就是慢慢上網看資料，或是這本書是不是他想要的，他上網一定會看一些你的相關介紹，書店不見得能夠找到這些資料，有時候根本就是在書店找這本書要找很久，原因就是這樣，因為他不知道被塞到什麼地方去了。有的時候是一次要買很多書。我剛講的網站的部份就是人的專業，要會做這些技術之外，你要去培養一個懂得這些的專業的人，你需要這些東西的時候，去開發創意或是去做結合、慢慢讓它成長，會員的名單要經營，產品你要知道怎麼做，每個禮拜哪幾天是上網買書的高峰期，我覺得這些東西要長久經營的話，這些東西絕對不能跳過，讓你的員工在這個部份儘快在比較短的時間之內，但是不可以跳過。而且每一家公司的產品都不一樣，但是實際上為什麼會不一樣，一定是要慢慢去研究，像最近歐布萊特聽說賣的也還好，一般實體書店好像也不是很好，歐布萊特在我們網站賣到缺書，基本上來講是這個情況。另外就是像有一些暢銷作家，在書店就是可以賣很好，在網站就是賣的卻不好，奇慘無比。我的意思是做的人你一定要知道原因，或是你早就預期到是這種情況，所以他的東西永遠在你這邊不是當成很大的重點，因為你本來就預期會是這種結果。為什麼會這樣？原因在哪裡？就是我剛才講的公司要去找人進來的時候，你一定要給他一點時間作，他才能告訴你為什麼是這樣。不是說我要你一個月做二百萬、你做半年平均一個月做不到二百萬，這個就太差了，換下一個人。因為這種東西是不具體的，不是每個人試申論之就

可以，雖然以公司來講的話要花最少錢做最大的效益，你也可以推說是廣告做的不夠大之類的，但是厲害的是，你沒有錢、沒有廣告預算，卻可以達到那種效果，公司就是要去慢慢培養他們，我們這邊我是覺得大家都蠻容易進入狀況的，但是人力上來講的話我們的人力是很吃緊的。但是時報好歹也是大的出版公司，我們要做也不會是那種做到一半晾在那裡，公司不會那樣做的。有一個計畫下來的時候，需要的預算他會不會給？會給。我覺得對做的人來講的話，他知道公司不是做好玩的，所以壓力很大，壓力很大到底合不合理是看你用什麼角度去看，如果以我來講會覺得網站的東西每個人會的東西都有限，就大家都會或大家都不會，網站這麼大的東西一定是在公司裡面才會學到或是享受到，不然你一個人怎麼會那些，這些東西就算你知道也沒那個本錢也花不起，我們是這樣子才知道喔～原來 EC 是這樣子、EC 是可以這樣子做，所以我覺得對公司來講的話是找人、他也需要業績，對我們的話，一般學校沒有課程是教你如何做 EC，有的話也都是理論，實務的話剛好我們公司有這樣一個機會、有這個舞台。就出版來講，時報悅讀網好歹也是一家像樣的公司，你在這裡面可以學到的東西不會說只有付出，我要不是剛好來時報我也不知道那些東西要怎麼搞。公司規模大不然怎麼會有這些，像我剛才舉例的共和國，買書的話便利商店絕對會是一個趨勢，他知道、可是他沒那個錢啊，沒辦法做那個東西，當你沒辦法做的時候不是你能力差，是環境的因素。有那個東西之後，你還要知道過程是什麼？那個就是實務。像便利商店也會虧，你要知道他的成本算的怎樣，你要怎麼做才能賺錢不會賠錢。

問：像你的單位有一個文編，他的職稱就是文字編輯？

訪 2：我們的工作其實人力很少，我剛講的情況是職務上、編制上的名稱，雖然不是太大規模，但也絕對不是一人部門的編制。我們本身是有兩個美編、兩個文編，你另外一個文編可以叫做網站企畫，這都是可以的，隨你怎麼變，後來景氣不好就縮編，就不補人這樣，所以就變成現在這樣，你說遇缺不補來講的話，其實合不合理？就員工來講的話很沒道理，我覺得是見人見智，比不上不足比下有餘，像今年是還好，整個景氣像去年 SARS 的時候很慘。

問：SARS 不是網站應該會稍微有點起來嗎？

訪 2：那是一般理所當然的認知，網站是會起來，但是沒有跟你講說什麼東西會起來。

問：博客來、金石堂還不錯啊。

訪 2：他們本來就不錯，但是相對他沒有沒有那麼好？我想網站好的就是說，消費的能力很強，吃喝玩樂為優先，買書的還是少數，那它只是因為 SARS 很嚴重，不敢去公共場所做消費行為，就藉由網站去做消費行為，這是保證會的，但是上網去買東西，你去看 PCHOME 在 SARS 的時候什麼賣最好，前二十名或前三十名你去問看看，絕對不會是書本。當然看你是什麼商品，網站的東西比如說現在東森購物很厲害，是一樣的道理，SARS 後他們的業績好到不得了，人家打個電話就送貨來了。我的意思是說它不見得那麼好，網站 EC 的東西因為 SARS 變好，但是出版品書本身絕對不會是前幾名的東西，我搞不好會上網買 DVD，不然我還要去看唱片行、SARS 我會怕啊，就有這種誘因，不然 SARS 二個月這段時間不知道會不會怎麼樣，大部分人是這樣子想。所以使用網站購物的人當然會增加，就算比平常有增加，那你因為 SARS 不去書店看書、逛書店的人有多少？那個真的很嚴重，因為公共場所人擠人根本沒人敢去，這邊的東西就算稍微增加一點，也不可能補回來原來的東西。大部份的出版品就是金石堂、誠品、新學友都是連帶的，那個很慘啊新學友就沒了啊，你這邊補是不可能補到他，你也可以說因為是 SARS 這種算天災的時候，因為你有做直效行銷，早就有在做這種東西它就可以彌補一些損失，不然這個斷掉你整個公司靠這個沒有就是沒有了，所以我說去年比較慘今年景氣慢慢比較好一點了。

問：像你剛剛提到，等於你們整個電子事業部的人要做的東西其實是非常多的，跟這個網站有關的東西是什麼都要做。如果就他的能力來講，假設今天有新人要進來的話，你會比較注意他什麼部份的能力，會覺得應該要有？

訪 2：對我來講除了基本條件之外，強調是機動性。這是很現實的，不可能說「我只會美編、有字的跟我無關」，那美編又不等於文編，這就沒有機動性。網站的東西包山包海，這種東西一般的人不知道，像一個作家隨便叫我們幫他用個網站，或要弄一個 flash 的影音檔、或是桌布下載，因為他認為那都是電腦，用講的比較快。今天我需要的人，當然我要去確認到底需不需要，是有分的，我今天可能要找的是能夠去開發一些業績、業務的，或者如果今天要找的是美編的話，你的東西當然不能落差太大，因為我們的網站其實還蠻容易看懂的，它有一個調性在那裡，你的東西不能跟那個調性落差太大，水準是最基本的，是不是學校剛畢業這對我們來講不重要，因為憑良心講也不可能高薪聘請人家，沒那個資格，比較大的差別就是公司有一些東西，像我之前找的資歷還好，我比較強調的是速度跟機動性，我們的再複雜也沒有多複雜，又不會叫你做什麼電玩。一本書的專題做個二、三天一個禮拜還在做，我又不是要做這個東西去參加比賽，只是要做美麗一點，質感好一點或是讀者喜歡看，可以做什麼功能，去增加它的賣相，這個當然要花時間，

所以他速度一定要有，一般大概是怎麼樣的狀況的時候，他可以多少時間做完，這個比較重要，公司來講就是強調這個調性。再來就是剛才講到的機動，你的主要工作是這個，但是絕對不能排除萬一人力不足或是什麼狀況的時候，因為人少或是事情多的時候，有很多狀況的。其他的我覺得一切好談啦，這種東西是很現實的實際狀況。

問：比如說跟別的部門溝通的技巧，或是他企劃的能力？

訪2：總合來看的話叫做性格。我們這邊的人有個共通性，第一個絕對不能龜毛，然後就是脾氣、EQ要好，那有的人是性格本身問題，我覺得你部門是怎麼樣他來你要去溝通，有的人是一定會去跟人家衝突，但有的人是一定不會，我覺得個性看的出來，這個當然很重要。我覺得你EQ好、性格、脾氣都好，至少來工作的話，不管工作壓力大不大，不會每天都在唸，一邊做一邊唸，這樣上班很痛苦。每天來快快樂樂、和和氣氣，你不會覺得說好像他對不起你那種感覺，每次都那種想法來的話，東西就做不好，大概是這樣，溝通、性格也很重要。

問：你覺得還是機動性的東西最重要？

訪2：就網站來看，我比較希望他機動性強的。

問：那如果有在校學生他之後想要做這樣的工作，你會建議他們把自己的哪些能力先培養好再來找這樣的工作會比較好？可能是網頁製作的技術早點學會？

訪2：我覺得那個是一種概念，有一種是一開始會跟你強調他會什麼，不一定要這樣啦，這種東西是你工作幾年？如果都不是的話，也不見得會，因為這種東西學生可能要花錢去學。再來就是想像力，我覺得創意還是很重要，那種東西到最後來講的話，通常一種是很有經驗的人，如果不是的話，我是覺得到最後是眼高手低，就是級數不同，這種就不適合你的要求，另外一種情況就是不會，你的程度OK、速度也OK，一有事情發生就是很自私的，這樣的東西就一定是這樣做，已經變成習慣性的，像公務員在做事情。那時候你會覺得說創意很重要，像我們網站的美編我覺得還不錯，我們可以給他空間，你說要機動，每個東西都給他做不完怎麼辦，那有東西在趕的時候怎麼辦，一點機動性都沒有，不然就跟你講加班費，會有這種情況。有一種東西是你以前沒有經驗，或是沒有那種工具，這個東西你想看看會把它變成怎樣，我們可以給他很多嘗試的空間，尤其像弄壞、弄錯或是弄出來的效果很差，但是我比較不希望什麼東西就只能是這樣子，那種東西到最後講好聽就是特色一致、風格一致，難聽一點就是，你就是這樣子了。網站的東西不管你的業績或開發，因為對全球來講它都是一個新興產業，他做了多少年？也就那幾年。所以什麼叫做經驗？都很有限，又不是累積幾十年、幾百年，其實它很多東西沒有所謂的對或錯，別人講的跟你講的也不見得準，今天他花再多的錢搞不好二個月就倒了，就是那種開發性想到什麼「這東西是不是可以這樣？」因為沒有人跟你講那一定是錯，也沒有人講那個通不通，都有可能。網站我是覺得它是有價值的，可以嘗試去試看看，搞不好通。會去做網站的人應該就是喜歡自由想像的東西，這個一定要有不然的話做出來會很可惜，對他來講也沒什麼成長，尤其是對那種還是屬於開發階段未到達成熟階段的網站的時候，照理講應該是穩定中的成長曲線，但是要有不斷的嘗試在裡面去試看看，有時候會想說我們抓一個目標，像遠流好了，什麼時候可以做到遠流那樣，他做十年變這樣，我是不是十年就等於他那樣也不一定。

問：那你覺得在這樣的工作裡面碰到最大的困難是什麼？是跟部門之間的合作還是…？

訪2：我們最近出一本書，叫當CEO遇到MIS。大部分是這種問題。我們是還好，因為我們公司還分的蠻清的，彼此部門都蠻相互尊重的，有一種是超出你的專業，那個還不嚴重，比如說這套改版或是改個系統。然後業績這個東西當然是一個很大的壓力，那這是看你怎麼看，沒有壓力在那裡尤其是業績單位的話，你當然就不會成長，每個月都沒有達到你的目標就表示沒有增長，那種壓力我覺得是有，但是也還好。有時候人家覺得好像負責網站的人什麼都會，這一類的，然後就講一堆啊、要求這樣的東西……不過這是任何公司都共通的，也還好，每一家都是這樣子。

問：像我們也是念新聞出身的，在面對系統這些東西的時候會不會覺得搞不懂，你會不會花很多時間在這上面？比如說你一個網站後面需要的金流、物流、系統一些有的沒有的東西。

訪2：你是指寫的人？

問：你要跟他們溝通，但是在溝通的過程會不會很困難？

訪2：也許你現在上課有學到這些東西，我今來這裡，因為它是大公司有這種東西我就可以看怎麼做，那有些東西還是你在這個職務上要去開發出來的，你公司本來沒有這個東西變成是你去弄出來的，是很複雜的，如果你不剛好有這個機會的時候，真的是要完全知道是怎樣的狀況也不太可能，不是你想怎麼做就可以成功的，因為牽扯到的東西會非常複雜、非常多，而且你還要考量一種是對消費者，是要互相考量的。比如便利商店的東西，消費越來越喜歡這種東西，那怎麼去做，我要怎麼去算它，怎麼去評估說是可行的，不見得每家公司都可以做便利商店（取貨），也不是每一家便利商店都願意跟你合作，它每一筆收多少錢這是一定的%數，它還有個最低門

檻，就是你的未達他的淨額他也收那個錢，它每一筆到那裡不取貨一樣要收錢。

問：這就你們要自己吸收。

訪2：現在就是到店取貨，這是一個趨勢，那到店取貨要做的時候要有什麼東西？你經歷過一次就知道了。第一個評估到店取貨，有的人說單很多到最後怎麼都沒賺錢，因為你錢都被吃掉了，那你怎麼去算，就是說它衝很高、你風險也很高，最主要很討厭的就是消費者不用先付錢、又不用付運費、不去領你又要虧，像現在更麻煩，還有一種問題就是消費者會說他沒收到通知，結果不是沒收到通知，結果不是沒收到，因為現在的人全部都用那種免費信箱，每次都一堆信，看看就把它砍掉然後就說他沒收到。這種都會發生，那你要怎麼去算划不划算，我今天做7-11每個月的單我要能夠算到大概平均多少的量才有可能去做它，單價太低怎麼做，走7-11也是有金額門檻，不然的話會虧到死，那種一筆二千塊你讓他可以用7-11取貨，他可能不去領或是弄掉。所以你先評估之後公司的產品的狀況才可能去7-11做，我們公司是可以做的，那我去跟對方做的時候，我怎麼去跟我的系統做整合，他每一家又不一樣，你可能會遇到什麼問題就跟你的機制有關係了。今天用7-11要跟你的後台能夠做結合，像我們便利商店是跟7-11、分期付款是跟中國信託合作，但是你不能說你跟一家合作就出一種報表，你要跟你自己的東西做整合。去談的過程才知道需要這些東西，他們考量的是什麼。像7-11本身是一個系統、便利達康又是另一個系統，兩家本來就要做，後來沒有錢就只好先做一家。每家你去跟他談，每一家的狀況就可以分析，你才可以知道是什麼狀況，才能去做。像你們現在的老師大部份都是學什麼？

問：可能他實務出身比較多，有一些是傳播界的老師。

訪2：因為它蠻新的、不算是太舊的東西，如果是老師的話實務就變得很重要，不然跟你講一些理論。台灣大家都選7-11取貨比較多，便利達康的系統是全家、OK、萊爾富，其實更多家，你知道什麼原因嗎？

問：他家數有比較多嗎？7-11有三千多家門市。

訪2：那幾家合起來也不會比它少多少。像你的學校在嘉義，我直接用嘉義去算，你去看7-11多還是那幾家比較多。

問：好像7-11比較多。

訪2：愈到中南部，其它的就很少了。所以他們是集中在北部，你看全家在台北也有，7-11沒什麼了不起，一條馬路同時就有好幾家。

問：可是嘉義好像7-11多。

訪2：他的家數是這個樣子，所以大家為什麼會去選7-11的原因是，中南部他的點比較完整，比如我們賣書的台北買書比較容易，中南部書店就不多了選上網買書，全家要去哪裡找，所以二家都做是一種理想，只做一家的時候像7-11其實是點的分佈的問題，他的大本營在南部，點一定優於他們，像中南部的話還會有一些人是不看書的，用到店取貨不是書的話，像面膜，那種中南部的不見得不喜歡喔，只要付個運費199到7-11就可以，當然要選7-11，不然全家都在北部。

問：我覺得出版社網站它要管的事情分工不是很細，就是幾乎什麼都要做？

訪2：其實我們都不是專業的技術人員，既然你不是專業的技術人員當然就要包山包海。後台機制負責寫程式的人那叫專業，他講一就是一，無從置喙。當我們不是專業技術人員的時候，或是說你稍微懂一些，但是不足以去寫那些程式的時候，你要寫這種東西也不容易，他們那個是有行情價，一個工作可能就幾千塊，假設他跟你估說這個規模怎樣，他有一個標準行情價、算工作天，那我們公司寫程式哪有行情價。網站這種東西會愈加愈多，因為他太新。我剛進來的時候網站也沒那麼多東西，到後來就愈加愈多，這東西就是趨勢對你有幫助就會愈加愈多，比如去找一個會做7-11的人，根本不是那樣的，一般郵購的分期付款大部份都是做假的，就是風險自行吸收，如果不是的話要怎麼辦，那風險就很高，有的人根本就是沒繳錢的，你難道說買書的人心都不會很壞，所以不付錢的人不高？我們網站後來有去做，跟中國信託做合作，目前跟中國信託做線上分期付款的只有兩家：PCHOME跟我們這一家，這是另外一個部份。那感覺現在這個對消費者好像沒有那麼大的迫切性，主要是書的關係，就一千多塊、二千塊刷個卡就好還要分期付款，主要是那種感覺。現在就是真的做了就不能讓東西放在那裡，不然就很浪費，那為什麼我有這樣的機制、大家用分期付款的比例不高，這樣子我就很虧，不是風險自己吸收就是叫銀行吸收的，所以他抽佣的百分比很高。而且對消費者會有影響，再來就是，是不是你產品的問題，我現在是認為說我們有分期付款，但是使用的狀況跟便利商店不成比例，那產品本身應該是最大的問題，本公司綜合出版社全部出單書，一般的人會覺得沒有需要用到這麼多，如果像那種金庸一套幾千塊用分期搞不好有人要。我們是不知道為什麼要有分期。所以像產品如果是一個很大因素的時候，一種開發類似這樣的產品，要不然就是組裝成類似這樣的產品比較重要，不然真的是沒有誘因，像用分期付款你會省多少？也不可能。

問：您還沒有什麼要補充的部份？你覺得很重要的沒有提到的？

訪 2：沒有問題。我覺得大學就是在跟潮流做配合，像我們是屬於那種尷尬時代的人，就是你出社會之後，年紀又沒有達到可以抗拒電腦這種潮流，像你們是在學校是屬於理所當然，我們那時候學校有學，但是是學很早期那種東西，出社會之後開始電腦變得很重要的時候，包括到現在為止就是要不會變成會，不會代表他不能生存，不過我覺得現在有比較好，現在大學已經有針對這樣的。

問：現在還有電子商務系。

訪 2：它應該要有東西變成一門課。

問：慢慢的，因為它才發展沒幾年而已。

訪 2：我覺得電子商務的部份可能還要去觀察，很多東西它沒辦法去當成一套定論，只是舉幾個找得到的例子，就那家幾例子而已，像你們是出版、EC 的話，我看混來混去就那幾家，不是你不選擇多，就是只那幾家，你要看他通不代表真的通，我覺得那絕對不是鐵例，EC 還有這樣子的一個狀況。

問：搞不好明年就完全不一樣了。

訪 2：對，它還要觀察，你說 EC 究竟是什麼，我想其實也沒有人知道，就是大家看著辦，它的差異就是變動性有時候速度會快到很快，今年才這樣可能明年已經…。

問：去年你會的可能今年已經完全沒有用了。

訪 2：有可能是這樣，EC 也是，電子商務，明年搞不好趨勢已經到哪裡去了，這種東西是你沒辦法去理解的。

附錄四 天下文化書坊訪談逐字稿

訪談時間：2004/4/30 15:00

訪談形式：面訪

問：您在天下多久了？

訪3：不久，大概快一年而已，對於出版的領域來說，我是從另一個行業跨進來，之前做數位學習（e-learning），而之前有做過網路行銷的工作，個人蠻喜歡書的，所以到出版社來做網路行銷的工作。可能對於傳播知識這件事情，都有體認吧！所以希望透過各種不同的形式，將自己的理念知識傳播進去。

問：您是一直都在數位學習這個行業嗎？

訪3：算是吧！我之前在紐約念傳播教育的，回台灣做幼教光碟，而幼教光碟沒落後，我就自己轉型做行銷企畫，想說回到自己的教育領域；其實在台灣做數位學習並沒有那麼好的環境，一方面空間、距離也是一個問題，他不像美國這麼樣的廣大，台灣不像美國獲得資訊的管道是很方便的，所以台灣一直做不起來。而自己希望做一個知識工作者，所以才到這邊來，其實他也必須要走到數位化啦。

問：網路事業部目前在天下裡頭的組織分配是如何？

訪3：我們天下文化有幾個通路，當然網路是未來的通路，而天下文化在這幾個出版社中是最早成立網路書店的，大概成立到現在已經也有四年了，可以看得出我們這家出版社對於這個未來通路的重視，當然我們自己網路事業部除了網路書店之外，其他跟網路有關的都是我們部門在負責，對於我們網路書店來說，他其實兼顧了蠻多重要的任務：一個當然網路書店是電子商務的部分，因為自己出版社來說，他比較不像金石堂或博客來是經銷商，我們是自己出版社的網路書店；另一方面是公司的企業形象，所以對於我們網站來說，賦予它多重的任務。目前我們比較是站在支援跟業務的角色都有，因為每個各家組織分配編制的不同，據我所知，時報它是「直銷行銷部門」，把所有的郵購、網路結合在一個部門，而且聽說人不是很多，我們公司在這方面蠻用心的，我們網路事業就是一個部門，就是網路事業部，郵購也有郵購負責的人，不是屬於我們這個部門的，所以我們目前是分開的。

問：整個天下文化除了出版部門、編輯部門和業務部門外，還有其他哪些部門呢？

訪3：一般的有編輯部、業務部，還有廣告部，廣告那塊比較屬於遠見雜誌的部分，行銷部、行政部門、發行部、讀者服務部、資訊部和網路事業部，算是蠻完整的。

問：網路事業部門有多少人呢？

訪3：目前編制上是七個人。

問：讀書俱樂部這個部分也是你們負責的嗎？

訪3：我們是有分出去另外的人在做，讀書俱樂部是要實體跟虛擬結合，但讀書俱樂部在網路的部分還是我們部門負責的，而實體的是有實體的人負責，而且是在主導，我們網路有網路的功能。

問：那小天下、雜誌也是這樣的形式嗎？

訪3：對，我們還有另外一個事業體就是小天下，他又包括小天下、遠見雜誌，比較大塊的當然是天下文化。

問：員工大概有多少人？

訪3：我們有一百多人。

問：那網路事業部是如何配置的？

訪3：目前有美編兩位，我們還要再應徵一位進來、要到三位，然後助理一位，企畫加上我是兩位。而工程師本來是我們部門的，剛歸屬到資訊部，因為他的專業還是在網路，只是說把他歸屬於資訊部可以讓他對於相關的資訊可以有更多的瞭解跟涉獵，因為公司在後續會做更多的發展，例如電子書之類的，這都跟工程有關，希望可以整合。兩個企劃我們目前還要再應徵一位進來。

問：網路編輯在你們這邊算是企畫這個職稱嗎？

訪3：其實企畫扮演很多角色、角色比較多重，比較符合編輯的角色，一般是想到書籍的編輯，但對於網路來說，編輯的角色是無法切分的很清楚，可能這樣比較單純的編輯就屬於美術了，可是對於我們的企畫來說，他當然賦予了行銷的工作，也要會編輯，數字啊、其他的也都要，他的面向比較廣；在我們這裡，美術設計就叫美術編輯，它的定位大概是這樣。

問：企畫編輯平常的工作內容有哪些？

訪3：一定固定有電子報，還有新書；我們跟別的網站不同的是，我們會做專題，我們企畫會在新書出版之前，會有一個預購的機制，就是說你可以早十天、十五天預購買書，這時編輯就要事先了解書的內容，看完之後，他要用什麼樣的角度去切入並且用網路的方式去呈現這本書；像這類的工作都是所謂的網路編輯在做。可能新產品要上市，他要作專題或負責EDM，有時候我們會有Solo的EDM，所謂Solo的EDM，是作一對一的行銷，針對特定的族群，去促銷這本書，整個產品的銷售其實都是他在執行跟運作，甚至他要想方案，整個行銷方案和整個搭配的活動，都是這個編輯企畫在做的事情。

問：那他平常的工作是否很需要書籍編輯方面的支援，或是工作有點切分開來？

訪3：有的。因為書的編輯比較好，是因為他分成很多不同的線，各個專精的不同，但是對於企畫編輯來說，他可能要知道的更多，可是人的興趣當然是有限，所以需要常跟編輯作溝通，例如我看了這本書，就要問問編輯有無其他的意見或是用其他的角度切入，或者有什麼重點最值得提出的，這一定會提出溝通，再提出專題的企畫。

問：專題的內容是企畫自己寫的吗？

訪3：我們在產品、書籍要出來時，(書的)編輯會跟(實體的)活動企畫討論，活動企畫比較負責產品的PM，他去照顧整個產品的cycle，要設定書的文字，或是何種書。在書要出版之前，會先去跟編輯討論，更上層的行銷方案是他們在做的，我們是其中的一個頻道，在這中間可能有些網路的文字是從活動企畫那邊來的，因為這樣大家的行銷訴求才會一致；當然，我們用我們的專業把成果呈現在網站上，因為網站比其他頻道所呈現的方式更多元，我們會運用這樣的資源把它整合，整合之後才開始做網頁的設計跟企畫。其實企畫在私底下也是要作很多功課，譬如說對專題的了解度。

問：企劃編輯有分線嗎？

訪3：沒有，大家都會互相cover。

問：天下書的種類很多，如果企畫對這些東西的熟悉度不夠，該如何呢？

訪3：這時候我們就要借重編輯跟活動企畫了，多多進行溝通或了解。

問：在剛剛講的電子報或專題的企畫部分外，你們還有其他部分的工作嗎？

訪3：當然，行銷活動上線後，他要固定去maintain，因為整個上線的機制是有流程的，他要去確保那樣的機制是正確的、安全的，像購物之類的都有，而他的方案可能會有一些流程的，作編輯的讓專題上線之前，一定要去測試整個流程對不對、價格對不對、是不是能夠購買，上線後還是要maintain他的內容資料，譬如說我的行銷方案到期了，我必須要下線，時間到了我就必須去更改一些東西，後續的工作是，妳行銷方案上了，最後一定會有一個結案報告，去檢討我這次的event是做的如何，整個流程大概是這樣。

問：協助小天下和俱樂部的部分是如何的呢？

訪3：協助的部分也是相同的，他們也會有方案，我們網路事業部就是要去執行網路的方案，相對的也會有他的成績和業績，這是我們網路事業負責編輯的人需要做的。

問：如果說實體的部分，可能跟別的書店合作或別的行銷案子，他的價格或者案型在網路上會不一樣嗎？還是都是一樣的？

訪3：有時候會不一樣，看是不是會有特別的促銷，但我們都是希望能維持一定的價格。但老實說網路上有他的便利性存在，他去了中間化，其實他相對的應該要把這些成本回饋給讀者，網路書店應該要比一般的書店便宜，我覺得這是應該的，我們自己出版社去掉了中間化的代銷商，所以在網路這邊應該要比一般店銷便宜一些些。

問：你們有需要跟外面的人談合作嗎？

訪3：其實是需要，網路很重要的是要跟異業的合作，因為大家都在經營會員，到最後一定有大家無法突破的事情，而會員是最重要的，一方面行銷資源當然是要走出去跟別人合作，會希望有其他的資源，大家一起合作把一些專題擴大。

問：這也是企畫人員負責的嗎？

訪3：我們目前比較會分說，像我就是對外談合作、談一些企畫案，而另一位同事是負責我們公司自己的書，自己家的書也是要照顧好也是很重要的！當然我們談合作也希望跟我們的書籍配合，做相對的服務跟促銷。

問：你們談合作的對象都是網站嗎？

訪3：大部分都是，我們也會跟實體合作，比如說可能去找贈品啊之類的都會，但是網站比較多。

問：等於你們工作就是會區分成一部分是內部，一部份是外部的囉？

訪3：對，就我們內部的來說，做電子商務最重要的是「業績」，另外一個則是「會員數」，而

要如何將這兩塊劃分呢？就像你所說的劃分對內跟對外；不過可能也不見得，對於金石堂或博客來來說，他們都是對外的，因為他們不是出版社，要找產品的時候一定要對外，對我們來說因為是自家的書，所以要有如此的劃分。

問：就你所說的「業績」和「會員數」，那天下文化把網站視為蠻重要的營運單位嗎？

訪3：當然是，你可以看到網站，一個是公司的企業形象，另一個很重要是「賺錢」，就是營運，而我們的角色是介於中間，有時候我們部門作了一些不是營利的事情，譬如說，公司的事業體有哪些部門要辦活動，需要我們去招募會員，那我們就要去做 EDM 或是活動，這都跟營利無關的，但這卻是非常重要的，跟公司的企業形象都有關係，所以我們都有在做這種工作。我們部門介於中間的角色，被賦予業績的角色，也被賦予資源的角色，這兩個角色都必須兼顧到。

問：若是遇到衝突時該如何呢？

訪3：這要以公司的大原則跟大利益為前提了，因為我們是代表整個公司的企業形象，可能別的部門都不會，譬如我是行銷部、就是遠見行銷部，我是天下文化的店銷部，就是店銷單位，不像我們是綜合體，被賦予跟各個部門之間一個很密切的關係，所以我們會是以公司的最大利益為前提。

問：你們在工作流程上，當在做一個案子時，是不是要考慮到消費者對天下文化的觀感？

訪3：我們十分注重客戶服務這個部分，我們有一個客戶服務部，而且人不少，大概有十個人，我們還有一個客服專線，專門在處理客戶的問題，我們不只對於品牌的形象，我們也盡量站在顧客的利益去著想；譬如說我們的書頁碼印錯了，我們會完全回收，把新書再寄回去給讀者，一方面是顧及品牌形象，另一方面是覺得這是我們的責任，如果是我們的錯誤，會自動的跟消費者道歉或是做一些補救的措施。

問：網路的部分你們有需要接觸到客服這個部分嗎？

訪3：有的。其實現在蠻大宗的客服主要是來自網路的消費者，他會在操作上、使用上或在購買上，會有一些問題的時候，就會直接打電話到讀者服務部去尋求幫助，而讀者服務部最直接會回歸到我們這邊來，我們會去 work out 要怎麼解決這樣的事情。以目前來說，對於電子商務，讀者服務部這塊是蠻重要的，因為不像以前買東西，是面對面有問題可以直接解決，但網路是無緣弗界，他沒有辦法立即得到解決，第一個資源可能是從電話上解決，我覺得線上的話，可能沒辦法立即解決很多事情，而用電話的客服中心可以立即幫讀者解決很多事情。

問：我在採訪時報時，他們自己家的商品，在實體的通路上跟在網路的通路上，銷售狀況可能會有很大不同，有時候新的商品在書店賣得很好，但在網路上一點都不賣，像你平常在規劃活動時，當然公司的新書要宣傳，那你們會不會做譬如舊書的專題之類的？

訪3：會。把書籍重新包裝，用不同的角度切入，把這些書再介紹給讀者。

問：你們是以什麼為考量，將上架較久的書挑選出來，重新包裝。是銷售量嗎？

訪3：不會以銷售量。其實對我們企畫來說有一點蠻好玩的，他可以讓他的 idea 實現，譬如說我想在網路上做一個特別的活動，像上個月我們就做了一個票選的活動，就是上網票選這六本書，我們就送這六本，我們挑選了天下的三十本書，讓大家去選六本，我們從中抽十五位讀者，抽中就送那六本書。它有它好玩的地方，我把它當作另外一種媒體來辦活動，譬如說，最近有一個同事，他想說現在大學生畢業，要面臨就業，讀者會有什麼需求？這些剛進入職場的人會有什麼需求，因為他們要進入這個社會，不知該如何起步，那我們是不是要有相關的東西指引他們……，我有這樣一個構想，我就規劃出來，做一個專題。大部分對我們編輯企畫來說，會有這樣的東西，最近可能跟時節結合，或是讀者需求結合、跟時事結合，我可以介紹哪些書籍給他們，那就無關於新書舊書，那是好書，對你有幫助的。我們每個月除了自己的新書之外都會做類似的專題。

問：這樣的專題，企畫的時間是要在多久之前就決定好的？譬如實體的書，可能會在一年前就提出整年的出版計畫，那你們的步調有那麼長嗎？

訪3：沒有啦！網路的話就是搶速度的，所以對我們企畫來說，他規劃的時間當然不會太長，但對我們來說，隨時想到一個 idea，就要馬上去寫企畫案，然後實現，為什麼要寫企畫案，因為這不只是牽涉到我，還要跟其他同事合作，我必須要把企畫具體出來，讓大家都了解如何運作。快的話大該是一個禮拜內，我今天企畫，下禮拜就要有成果出來。

問：這樣子美編會不會很累？

訪3：會啦，但是其實他們也蠻 enjoy。因為不同的專題他要做出完全不同的東西，我們剛好有一個男生來了一個多月、快兩個月，他是從捷元賣電腦的公司、做設計出身，因為捷元是上櫃上市公司，我問他說為什麼你想來出版社，他說他覺得那邊的東西都太冷冰冰了，做來做去都是一樣的產品。可是他來這邊做了很多很多的書，有心理勵志、有財經，甚至最近出了第五項修煉

的故事，他做出來的風格完全不同，他自己也會有成就感說，他每次做出來的東西都是有不同的表現、也累積到作品，因為他有這樣的專題企劃他要去瞭解這本書，他就覺得說很有意思。其實對美編、對企畫都是，每接觸一本書要做一個企劃，這整個中間的過程，可能每作一個專題，呈現的方式都不太一樣，切入的角度也不一樣。這都是做編輯企劃蠻好玩的地方。

問：剛剛說的是一些專題，都會另外製作。你們有一些固定上稿的部分嗎？

訪3：有。我們的助理會固定上稿，我們有一些制式的內容一定要上，編輯會固定上這些內容，大概是書的內容、介紹之類的基本資料。企劃不太需要去 maintain 這些部分。

問：你們有電子報跟 EDM，電子報是有固定的版型，那上稿時也會有一定的系統上稿嗎？

訪3：我們比較沒有系統上稿，我們自己會去編輯，版型會設計好，因為我們的電子報會跟著我們的行銷節奏在走，它的變動性會比較大，因為它要求速度跟時效，所以我們都是由企畫在編輯，它的版型固定，也有些簡單的編輯；我們有時也需要用不同的角度去切入，介紹這本書，沒辦法每次都同樣的上稿素材，所以才需要這些人去編輯。

問：所以這部分就需要會基本的網頁編輯？

訪3：對，基本的網頁編輯能力要有。

問：這一年多你有徵過一些新人進來嗎？就企畫編輯這個部分，你有什麼樣的條件嗎？

訪3：有。當然是希望具有網路行銷的經驗，有些基本的編輯軟體也要會使用、不用很專精但是要會使用，我們很注重的是問題解決的能力，網路它會有些很重要、很即時的問題會發生，例如一個價格標錯或是其它的錯誤，它是立即的，而且散佈的很快，你沒有辦法預料到有多少人看到這個訊息，會有什麼變化，可能只是一個小小的錯誤，但它造成的影響卻是非常大的，對我們讀者服務部和公司形象都會產生影響，那面對這樣子事情的時候他立即解決問題的能力和態度，是很重要的。有時候是很小的，稍稍有個價格錯，讀者就會打電話到客服詢問，因為我們非常注重客服這部分，所以這會成為企畫的一個問題，要如何在最短的時間，跟讀者服務部合作，去解決問題，這是很重要的能力。當然我不否認這是需要經驗的累積，因為面對不同的公司，不同的狀況，會面對到不同的問題，這當然是要經驗的累積才會知道要如何去解決，去跟讀者服務部的人合作。

問：現在美編跟企畫之前都有網路的經驗嗎？

訪3：對。大部分都有網路經驗。

問：資歷是多久？

訪3：大概都有兩年、三年到五、六年吧！可能一出社會就開始做網路的工作，大概都是年輕一輩，網路經驗都蠻多的。

問：除了對事情的解決能力外，有沒有需要對書籍有興趣？

訪3：當然。這也是我們會要求的。電子商務是追求速度的，產品的生命力、life cycle 可能比一般店銷快，店銷可能就把書放在那邊，可是對於電子商務來說，我覺得速度很重要、很快，而為什麼說要喜歡書，我們每個月的工作是不斷在運行，它不像做一個專題，這段時間工作完了可以休息一下，它是固定產品一直在上線，勢必你要對這些產品有感覺，不然會覺得是為了工作而疲於奔命，只是很麻木的在上一些東西，有了感覺就會在工作中得到蠻多的快樂，因為其實這是有很大的壓力，loading 不小，不過你還是會覺得從工作中得到了一些收穫，這種特質是我們蠻希望他能擁有的。

問：那他的工作壓力通常是來自於哪裡？

訪3：時間，因為網路要求的就是時間，還有我覺得是問題解決能力，因為你每天都要對讀者發佈一些訊息，做溝通，他可能隨時都會有問題。因為網路是沒有國界、沒有休息的，店會關門、網路不會關門，工作可能是隨時的，有時下班了然後我們網站掛掉了，就要立即的去解決這件事情，所以網路就成為生活的一部份了。

問：除了要對自家的書有一定的熟悉度外，就天下網站來講，賣的商品當然還是天下的書籍。那服務算不算也是一種商品呢？

訪3：對。我們現在有做外版書的代理，其實我們的讀者是知識渴望蠻高的人，當然除了我們的書之外，引進一些外版書、不同於我們自己公司書系的書，提供給需要的人，像是大樹、上旗、青青文化、人人，之前有跟時報、遠流，都有合作。

問：所以不會避開有類似書籍性質的出版社？

訪3：不會，還是會合作。其實對於網路來講，我們有一群蠻忠誠的會員，他們就是習慣買你們家的書，如果推薦好書，他們不會拒絕，好書大家都願意念，不會去分是那個出版社出的。

問：那外版書代理的部分是如何選擇的？

訪3：會談固定的合作，我們大部分一次只代理一家外版書，我們不像很多人做外版書是只是

上稿上一上，我們有做一個特別的專題去宣傳。

問：一次代理一家的意思是？

訪3：我們就這一段時間來講，就單純只跟一家合作，然後這段時間之內會全力塑造他們，介紹給讀者，如果我們代理很多家，就沒有辦法兼顧到那麼多，因為我們還有自己家的書，比重無法調配剛好。

問：代理的時間通常是多久？

訪3：有時候會到一季，短的話大概兩個月。因為讀書俱樂部那邊的會員錢已經先繳了，所以我們這段期間會拉的比較長。

問：我在創世際上看到一個統計，就是2003年底，就那12月網路的流量，就網路書店來講，最高的是博客來、金石堂和天下文化，它有提到天下文化的流量不僅大，而且客層大部分是比較專業的，比如說財經之類的。你們有沒有分析消費者這個部分，就是說你們的客層是屬於什麼樣的部分，要怎樣跟他們溝通？

訪3：當然也有。也有我們出版社長時間經營的部分，那他就已經建立了一個知名度跟形象在，這群讀者對我們就很重要了，我們會特別照顧這群讀者，因為他們的需求比較大。

問：特別的照顧是指？

訪3：可能有所謂的導讀會、財經有影書，因為我們這群base比較大，類似這樣的書，才有機會開導讀會或者財經有影書的機率會比較大，一方面是這樣，另一方面不可否認這方面的出書量會比較大。

問：其他部分的讀者，跟天下平常在實體上面的比例差不多？還是跟網路上不太一樣？

訪3：網站上有特別一群的讀者，其實網站上的特性就是經營會員，跟一般的書店比較不一樣，一般的書店可能照顧他們固定的顧客，他顧客的屬性比較沒有那麼的一致，而網站就是真的是一群會員，它的屬性會蠻集中的，網站使用者他們會在不同的網站找到他們的需求，那他找到跟他類似的會員的時候，當然他更容易凝聚。我們這邊當然是財經書系、科文書系和心靈勵志書系的讀者，這些其實是蠻忠誠的。

問：科學文化的部分是誰在 maintain？

訪3：科學的有科學書系的編輯，他們的專業知識才夠，他們負責跟會員溝通，做一些 maintain，有一些留言版或是內容介紹就是他們在負責的，跟我們比較切分開來。應該是說資料的提供由他們，跟網路有關的工作還是由我們在做。建檔啦、有案子要上線的時候還是我們做。

問：你們網路上好像也有一些不是屬於那些頻道的留言版，或是跟讀者溝通的部分，那部分跟讀者溝通的狀況是如何的？

訪3：我們會看是什麼問題啦！有些話會交由編輯去回覆，有些我們能直接解決的問題我們會自己回答，但大部分討論區是讀者、會員他們會自己討論。

問：會員部分的回饋金（紅利積點）現在還是繼續的嗎？

訪3：有。我們一直有這個部分。

問：平常是讀者自己累積的，跟你們的工作有關係嗎？

訪3：還是有關係，因為它全部都是機制，就是系統的部分，工程師會固定去做 maintain，或是說我們有什麼相關的活動，會把這個當成其它的優惠，比如說你現在加入某個活動，像是之前的票選書的活動，如果你把這個網頁寄給你的好朋友，你的好朋友又會上來投票，這樣紅利積點就能回饋給你，這有點算是行銷的工具，也是給讀者的一種回饋，因為每一筆消費會有30%的紅利積點，可以扣現金，而網站去掉了中間化，對讀者來說是蠻划算的。

問：這樣對讀者還蠻划算的，效果好不好？

訪3：是好的，我知道之前有很多人做這樣的紅利積點，後來很少了，現在大部分都有一個 coupon，類似20塊，那比較是跟著行銷節奏在走、比較無法長期，若是會員在這個網站有消費習慣，其實是可以慢慢累積，累積點數夠了，就可以抵扣現金。

問：跳回編輯工作這個部分，編輯除了在工作流程中，除了你所提到要有所謂的解決問題的能力，可能還需要一些創意等等，你覺得編輯還需要什麼樣的技能呢？

訪3：溝通的能力蠻重要的，因為公司需要面對不同的人，溝通、解決問題的能力和積極主動。對於企畫編輯這部分，積極主動蠻重要的，因為有了 idea，你要積極主動才會讓他實現，而另一方面，我個人覺得網路行銷不是有一個成功的模式可以一直走的、不是每次都成功，對於不同網站、公司和不同方法，是沒有一個所謂的 model 可以去 follow、一次成功的，所以積極主動在行銷企畫中是很重要的，要想不同的方式去做行銷操作之類。他可能不像一般的編輯，別人拿來的東西我就整理一下這樣子就好，他的積極主動性要很高。因為他需要接觸不同的部門、獲得不同的資源，他才能夠做出最好的呈現。

問：那工作流程裡面除了時間壓力外，還有沒有其他比較大的困難的地方？

訪3：我覺得是面對的事情太多、太廣了，像工程師的專業是程式，美術設計是美術，對於編輯企畫來說，他可能都需要懂一點點，他必須要懂得操作流程，可能某一些跟程式有關，他又必須懂得編輯，跟美術有關，他又要做行銷方案，可能要懂得類似業務方面的東西，所以它的面向蠻廣的。

問：對於新進人員來講，要上手大約要多少時間？

訪3：大概三個月大概就可以了，但我覺得基本上要過半年，工作才能比較容易掌握，工作要去熟悉不難，但行銷的節奏，是不是抓得很好，行銷節奏一定是慢慢累積而來的、去感覺，你才會知道什麼東西何時該出手，什麼時候要搶時間。

問：平常要很注意社會的脈動嗎？

訪3：需要。對於書籍來說，這樣才能提供社會大眾一些問題解決的方法，譬如說 SARS 來了，我是不是要提供這方面的知識，或是像之前的李昌鈺，大家也會因為好奇而去買他的書。

問：如果今天你面試一個編輯，他可能不太會編網頁，對於書籍也不是很熟悉，但這些都是可以培養的，那你會覺得他一定要有一個什麼樣的特質？哪一個是最重要的？

訪3：我會覺得是「態度」，工作只是不同領域，但是態度很重要，你有沒有心想去學習，去做好事情，如果沒有的話，我覺得就算再聰明、再怎麼會編網頁，那都是枉然。簡單的說就是對人的態度、對事情的態度、對工作上認真的態度和負責任的態度，我要特別強調負責任的態度，因為他的面向太廣，對於程式人原來說可能東西完成就可以 close 掉，可是網路的東西不是，東西上線後還是要一直持續的照顧它，所以負責任的態度是很重要的。

問：如果現在一個在學的學生，他希望往這方面發展，你會建議他在進入職場之前，要先培養什麼樣的能力？

訪3：可能是專案執行的能力吧！對於網路行銷來說，還是要實際操作工作才會知道，而學生沒有辦法實際參與這個部分，對於整個專案流程執行的能力，我覺得蠻重要的，因為有時候一個專案只是在一個企畫階段，永遠也沒辦法執行，而這個執行階段包括很多，要跟很多人溝通，和解決問題，所以我建議若是有心想往這發展，我覺得專案的執行能力要多多培養。這個角色他是一個橋樑，他必須要把很多東西銜接在一起，最後達到他企劃的東西，他也是需要一些些管理的能力的。

問：在網路工作上面，你還有沒有覺得很重要的部分？

訪3：應該說是對這份工作有沒有興趣、有沒有熱忱，因為它隨時在起跑，不然有些人會覺得很操、永遠在跑步。你可能一個案子完了，還是要上線去看有沒有什麼狀況。我覺得這份工作很有趣，而我常想為什麼會做這份工作，可能之前在做幼教光碟，是那種互動的，而這些東西做到網站上也有某些部分是跟人做互動的，不管是專題設計要有互動性，還是讀者看到你的東西會去買，那都是有互動，當然還有一個畫面的呈現的東西，我覺得是蠻吸引人的，它綜合了很多東西，當然做這樣的工作，會有一個焦慮感，因為你要具備的東西太多了，那你又不是某一個部分的專業，只能說我的經驗可能就是我的專長。

問：那有沒有辦法補這方面的不足，就是說，天下裡面有沒有在職訓練之類的？

訪3：有，我們都固定有的。其實我自己之前也到台科大，去上一個知名講電子商務的人的課程，我們也常常安排這樣的課程，因為當然企畫雖然是我的專業，但是其他領域我也是需要去了解的。

問：我印象中天下的業務跟編輯，常常會有機會可以上課？

訪3：我們常常會有，而且每個月都有教育訓練，都會安排人來演講、然後進修，因為我們有一個很大的前提，就是公司以傳播進步觀念為使命，所以在我們這裡工作的員工，都有一種特質，就是蠻要求自我成長，當然自我成長可以是透過團體的成長、透過工作的成長，都有，所以在我們公司工作要具備這樣的特質，才不會覺得壓力很大。大家都在成長、公司也在成長，在這邊工作有時候真的必須要跑的比較快。

問：我訪談到的網路書店，好像只有天下文化比較有完整一點的在職訓練？

訪3：其實，現在知識工作者的淘汰率其實是蠻快的，你永遠不會預設到說你的專業可以做多久。

問：網站企畫編輯的替代率很高嗎？

訪3：單純是編輯的話，他的替代率真的很高，但是如果他還兼顧了行銷的角色，就比較沒那麼容易，有些人可能他可以把一個東西做得很好，可是他在面對這麼多面向的時候其實不是那麼容易的，那當然個人的企圖心也是蠻重要的。

附錄五 遠流博識網訪談逐字稿

訪談時間：2004/5/4 9:00

訪談形式：電訪

問：博識網在台灣算是很早就成立的網路書店。一開始博識網成立時，是什麼樣的組織、有多少人數？到現在，在組織上有沒有什麼更動？

訪4：博識網的最早前身，那時候是有一家軟體公司，他在幫人家做網站，他有來找我們做接洽，跟博客來同一家。我已經忘記那家公司叫什麼名字，第一次在國際書展做 DEMO 的時候，那家公司也有被邀請做介紹。不過後來他沒有做成功。那時候我們第一次做網站是由我們郵購部門這邊做接洽，他們有把我們的一些型錄做在網路上，結果我們王老闆看了那個東西覺得很不好，覺得網路不應該是這樣子，他就開始整個公司發動去談很多事情，包括他去找一些那時候叫（現在易遊網的董事長總經理還是，吳靜吉的學生，陳甫彥），他對網站很熟，他對這方面有一些研究，他有來跟我們做一點教育訓練，跟我們談。YLIB 在成型的階段他給了我們一些 support，我們老闆當然也給了一些壓力，那時候他就有要求我們各部門要提一些企劃案。最原始的時候我這邊曾經提過一個企劃案，就是說博識網要做哪些哪些事情，其實提的很大，後來博識網剛開始之初其實也不算部門，那時只找了蕙菁一個人弄一些東西，其他很多部門幫忙做 support，他直屬於我們總經理，然後我這邊等於是託管，也不是正式屬於我這邊。那時候其實是剛開始，要投入很多人力跟金錢，我們也不敢說我們部門要接，因為大家對網站都還很混沌，但是我們這邊會 support，譬如說網路上的一些資料文稿，都用我們廣告上的東西去做這樣。

問：您是說郵購的部分？

訪4：對對對。那時候我是曾經提了一些關於 YLIB 網站的一些規劃的想法，我比較從行銷面做，後來整個做下來那個架構，在行銷的部分其實是朝我原來的規劃走啦，那在內容的部分我們總經理還有跟編輯跟企畫部有弄了一些東西，企畫部的主管有一陣子也有進來。所以其實它一開始不歸任何部門。應該說它是一個 total 的單位，然後各個部門會 support。它要歸屬於那個部門一直也很曖昧，因為蕙菁本身公司並不認為他有能力當主管，所以他是處理一些事情，有一陣子網站就弄在我這邊，後來好像也有考慮要到企畫部那邊去，那像蕙菁來講因為他本身也是行銷出身，而我們那時候就知道說 content 部分是很關鍵的，所以到第二年、第三年我們才把皎宏拉進來。皎宏進來之後，博識網才比較明顯是算在同一個組織之下、屬於歸總經理管，但是是分成兩個 TEAM，是這樣的演變。一開始網站是獨立的，跟郵購部門這邊是分開，但是他很多資源是我們（郵購）這邊 support 過去。

問：您剛剛指的直屬於總經理、但是分成行銷跟內容兩個 TEAM 嗎？

訪4：不是，是博識網跟直效行銷兩個 TEAM，但是博識網既要管行銷也要管內容。可是事實上現在已經不是了，現在是整個博識網跟直效行銷都混在一起了，而我們的內容跟行銷其實是綁在一起的，我們只有一到兩個專職的同事去維護一些單書資料庫啊、做一些連載啊，但是行銷跟內容已經不做那麼嚴格的區分，不過真正純內容的部分還是有人在負責。不過，其實我們的行銷也是蠻內容化的。這樣你懂我意思嗎？

問：他的目的還是要銷售嘛？

訪4：對，我們的行銷不會單純只是做一個廣告頁面，我們的行銷其實是會內容化的，變成我們現在負責內容的人，他真的是只管內容，譬如 news、小鎮的更新、書籍的連載，就是真正 routine 要去改的，大約一到兩個人力左右。其他的人就都是行銷，但是行銷還是要做一些內容面的東西，不是那種真的很單純只是廣告面的東西。這是我們現在的分工。就是他整個的演變是從很多單位 support 他開戰，演變到他慢慢成形，變成一個有行銷、有內容的一個 TEAM。但是當他有行銷有內容的時候，事實上網站泡沫化已經產生了，我們發現單獨的博識網本身可能不能生存，所以又跟直效很密切的在合併，合併之後就變成說我們只是把博識網看成一個 B2C 的一個平台，在我們直效裡面操作。我們內容跟行銷本身是不分的那麼清楚的。

問：所以博識網現在整個是在直效行銷部門裡面，總共的人數？

訪4：我們有美編兩個。

問：美編是純網站美編嗎？

訪4：對，我們實體美編都外發。行銷的同事大約有六個，純內容的只有一個。

問：純做內容的同事他需要做郵購的部分嗎？

訪4：不用。我們還有兩個工讀生幫忙編一些報啦之類的。我們現在有兩份平面書訊，每個月還有郵購的 DM，都是我們這些同事在操作。

問：那每個同事都要做很多類型的工作？

訪4：應該說就是跨媒體的啦，直效行銷部門本身本來就是負責遠流整個公司 B2C，B2C 的話你可能透過報紙、雜誌、DM 廣告、透過網路，都算我們這個部門在操作的。

問：那像電子報的部分都是純做內容的同事在更新嗎？

訪4：沒有，電子報我們分內容電子報跟行銷電子報。如果是屬於內容的電子報，就是各小鎮我們有主編或版主，他們有的人會幫忙編過來，我們這邊會再加一些整體面的連結，比方說有行銷的連結我們會另外加上去。只有行銷的 EDM 是我們這邊編。也有內容電子報是我們這邊幫忙編的，不太一定，但是大部分是編輯那邊會幫忙 support。

問：像小鎮的一些內容編輯也是書籍部門的編輯在做嗎？

訪4：沒有，也是我們在 maintain，我們分下去就對了。我們目前是希望編輯能夠幫忙多做一點，不過大概也只要一兩個館的編輯比較積極在幫忙做，其他還是都我們在做。所以很辛苦。

問：之前是聽說好像有想要再加人？

訪4：對啊，我們想要再加人。目前我們是有請（書籍）編輯慢慢加進來幫忙啦，因為遠流大概從去年還是前年開始有所謂的 SBU（Strategic Business Unit，策略事業單位），也不太算是利潤中心，就是各單位要區分權責區分清楚，能夠獨立掌控自己的營運。這樣做下來之後我們也會希望各個編輯他能夠來用（網路）這個平台，讓他投入多一些。所以我們當然希望以後這個維護的工作，編輯能夠多幫一些忙。不然真的很吃重啊。

問：雖然網站的內容有許多區塊，包括各式各樣的小鎮，但那書籍的編輯好像沒有協助的那麼多？

訪4：有的館編輯 support 的就很多，大概兩三個館，互動的比較好的館，更新的內容是編輯提供，我們幫忙做更新，但是稿基本上他們會幫忙提供。

問：那在網站本身而言，像電子報等等的內容需要網站的編輯本身自己撰寫的部分多嗎？

訪4：不多，我們有各版的版主，版主本身有的就會幫忙負擔編報的責任。

問：所以他本身主要是負責 maintain 一些區塊。那他需要負責一些企劃案嗎？

訪4：會啊會啊，像他現在就會提說我們整個小鎮的改版，怎麼跟編輯互動啊。

問：那他有一個比較固定的工作頻率或提案時間嗎？還是配合遠流的新書出版？像國際書展的時候作的配合啊之類？

訪4：這部分我們算是行銷的工作。所以我們行銷幾乎每個月都有案子在做。所以我跟你說我們的行銷其實蠻內容化的。我覺得行銷跟內容的切割蠻難的，我們把純內容的切的很窄，等於我們留給行銷那塊比較大的空間。

問：那在職稱上面有差異嗎？

訪4：像負責純內容的同事我們是掛「網路採編副主任」。

問：所以他也要「採」嗎？

訪4：會啊，因為他那邊可能有媒體消息啊，這些都算他處理的範圍。

問：那像 BEST100 呢？

訪4：BEST100 是外版書，這也是算行銷的部分。我們其實對「內容」的界定比較偏社群經營，比方說宏大哥他會寫閱讀電子報，還有聊齋，我們對內容的部分比較定位在這邊。那當然單書資料庫的整合等等是純內容同事這邊要幫忙的，他有提案說希望單書資料庫這邊要做什麼樣的修改，比較內容基本面的地方比較是他在處理的。

問：歷年來博識網的同事，大概都是從怎樣的管道徵選進來的？

訪4：我們有幾個同事是從別的部門轉調過來，我們都是找有編輯經驗的，我用人我會要求要有編輯經驗或者有寫稿經驗，因為在我們公司文字能力是第一要件，如果你的文字能力不行，其他都免談。包括我們自己部門的同事，幾乎每個都是做採訪、做雜誌、做編輯出身的。我倒不要求他是不是有行銷經驗，但是他本身要有這個 sense，要有敏感度就 OK，因為有時候文字能力是沒有辦法培養的。我認為他要對書有感覺、寫得出東西，為用人的第一考量。

問：所以文字能力比較重要，而行銷的能力您覺得是可以再培養的？

訪4：我覺得一個是他文字能力要好，所謂文字能力要好，除了他的表達好之外，包括他對文字有感覺，對文字有感覺就是對人有感覺，我覺得要做行銷就是你要對讀者有感覺，對產品有感覺，那就夠了。專業的東西你都是可以培養的。但是如果你對這些東西沒有感覺，那種感覺是我們沒有辦法幫你培養的，有的人對書就是很有敏感度，對讀者群很有敏感度，這種東西我覺得是沒有辦法培養的，而且有的是個人興趣，我覺得這個最重要。

問：工作人員有沒有有一些在職進修的機會？或者平常遠流會不會安排一些課程？

訪4：有啊，像有同事之前就留職停薪半年去英國遊學，我們部門在公司裡頭我是算很 open，

只要他本身能力我覺得 OK，那我就會幫他留著，他可以再回來。在職訓練的部分，我們現在每個月會有一次談話會，各主管、比較有經驗的同事、或者我們老闆會談一些他所看到的東西，也會邀一些外面的人來演講，不定期的。

問：您覺得工作同仁平時工作時碰到比較大的問題或者是限制是什麼？

訪 4：其實很多公司實體轉虛擬失敗，我看到很多同行失敗的例子。應該說我們比較紮實在做吧，比較實際一點。因為我本身是做直效行銷出身的，我會把網路當成一個平台，一個新的溝通平台，不太像網路泡沫化的時候大家把他看得很偉大，但是我覺得很多東西都不是這樣子。就像幾年前的電子書，大家把他想成說他一定會怎麼樣怎麼樣，我覺得很多東西他是隨著科技或是時代的演變，他本來就會有新形式產生，可是我覺得很多原則跟精髓是一樣的，也就是說你把他思考成他只是一個新產生的平台，但是其實很多操作原則是類似的，反倒是你抓住那個原則就比較不會迷失。

問：網站部分需不需要跟實體通路做很大程度的配合？例如像時報，他們常常必須因為新書上市而網站大力配合促銷，或者是實體通路上有活動時你們要不要全力配合？

訪 4：我覺得那完全不衝突，會上網的客層跟會去書店的客層，跟會用郵購的客層，會有小部分重疊，可是，我覺得消費者會有他習慣的消費方式，所以其實現在我們公司在書店如果辦書展，我們都會照上 news 啊，不過我們當時我不一定會跟著這個優惠走，我也不認為會有殺傷力。

博識網的銷售規則很單純，套書都有套書優惠，這是不動的，平常單本書是九折，三本以上 78 折，這平常是通通不去更動的。我們有做專案，會有包起來的書合購多少錢這樣，新書 75 折，大概就是這樣。但是我不會因為現在書店在全面辦書展，我就跟著走。我們一年只有一次，就是國際書展的時候會跟，而且國際書展的時候我也只有跟單本書 75 折，一些套書我也不跟，因為我覺得書店本身你是單點，或者說是一個範圍之內，他很容易掌控他的遊戲規則，他很容易變，很多東西送完他馬上改，可是你網路上不能變來變去啊，而且你一弄出去是全部人都看到。所以我們玩價格策略，反倒是店銷那邊他們會來督促我們，不可以隨便玩，因為我們如果弄了一個不同的價格，中盤可能會來抱怨，我們的價格規則說實在是守得很緊的。我們是從別的方向去 push 讀者買我們的東西的。像時報，我個人認為，過往他們比較沒有一個比較強的郵購通路在那邊，他們的郵購過往就很弱，他們現在郵購跟網路一樣都很弱，我覺得他們（網站）就會覺得他們比較沒有主導性。可是實質上那是不同的。另外一個是產品結構，他們公司比較是做單本書。單本書多的時候就是說他的主力客層跟他的銷售客層跟書店的重疊性會很高，我們的話其實在產品上說實在我覺得有一點區隔。直覺上我覺得有一群 support 我們的客層在那邊，跟店頭其實還好，我們其實很少覺得有衝突。反倒是加乘的效果。其實常常有些書我們先賣賣得很好，那肯定書店一定賣得很好，我們變成是一個測試的管道。而且其實公司也把我們當成一個媒體在做。

問：像博識網上面賣得好的書，在實體通常也都賣得好？

訪 4：大部分。但是有一些會例外。我們原來從郵購網路出來的客層，還有比較強的社群養出來的客層，有歷史類啦，有某幾類的客層特別強。但是那些書在書店未必有那麼強。這相對就是我們可能在網路上很好，在書店可能沒有好到那麼好。或者有些套書，書店本來客單價就低，他就未必會那麼好。我覺得這是通路特性的問題啦。但是，把博識網當成一個媒體、當成一個廣告管道是 OK 的。我們現在像書訊啊、網站啊對公司而言是一個很好的宣傳管道。我們除了銷售之外第一個目的是幫遠流的書做推廣。這些對店銷都很有幫助。

問：有些活動會不會網路先跑？像預購之類？

訪 4：對，會。

問：其實在直銷部門裡面網路跟郵購來說，餅是越做越大，不一定是搶一樣的市場？

訪 4：我覺得應該這麼說，有一群原來使用郵購買書的讀者，因為網路的發達，他會轉為使用網路，這是一定的，並不是說他（市場）變小了。就像你以前只能看電影，後來又有了電視，你當然會 share 一些時間在看電視上面一樣，我覺得那不是（市場）變大變小的問題。回頭來講，你要說整個圖書市場是不是有變大？如果圖書市場沒有變大，那一定是挪來挪去的啊。如果說你整體有成長，那當然都會成長。我覺得那個是會演變的。我們現在大概一半一半。

問：博識網今天，是一個人 maintain 網站內容的部分，部門其他行銷的人可能就是 support 他譬如對外談合作啊之類的工作嗎？

訪 4：maintain 網站內容不是只有他一個人，他的工作是只有 maintain 內容，可是我們行銷的人也會幫忙 maintain 內容，因為我們小鎮有很多個，所以我們每個行銷的同事會分到一個這樣子，我們有稍微 share 一下工作。所以我跟你說我們的工作是蠻難切分的清楚的。

問：我原先的預設是想把編輯的工作單獨拉出來講，不過看博識網的情況應該是跟行銷綁在一起的？

訪4：其實網站的內容跟行銷，我個人認為是不應該分開的，我覺得分開會有分開的問題。內容本來就是為了行銷啊，你行銷不能只有想行銷，你要用內容來包裝，所以我覺得兩個是不應該切得太清楚的。過往博識網還不是我們這個 TEAM 的時候就是把內容跟行銷的部分拆開，我覺得有蠻多問題的，有時候有一點衝突。後來當然也剛好有人事異動，蕙菁走了嘛，然後皎宏他要撐這個博識網本身，他也有他的想法吧我覺得，其實他（自己）後來發展成作家，他自己比較擅長的是那一塊，那要他來經營一個營運的東西，說實在我覺得也蠻有負擔的。而且演變到一個情況就是說，網站本身他未必可以有那麼好的獨立生存，他必須是搭配平面啊各方面，所以你要把他割開來去處理他，本身也會有他的侷限。所以我覺得他（皎宏）後來發展成他 focus 在他自己原來內容社群那一塊、他自己又出書，我覺得很好。他自己這樣的發展其實是很適合的，而且對我們整個組織來講我覺得是一個很好的加乘效果，因為他等於會有一個無形的擴散的幫忙的一種效果。

問：您覺得，適合做這樣工作的人，他應該要有怎麼樣的人格特質？或者對於經營網站要有什麼要的觀念？

訪4：應該是對書本身吧，對於書這個產品的認知啊、推廣啊，還有對這個產業，他的專業性。所以不單單是去區分他是編輯或者是行銷，這好像不是那麼嚴格需要區分。我覺得要能夠比較 open 一點、能夠接受各方意見，這種心態很重要，而且要隨時懂得應變跟改變，這在網路上更重要。然後懂得隨時去看新的東西，因為真的是日新月異，光行銷方式，我們自己本身每一年每一年都會推出新的形式的東西。我覺得這很重要，就是有沒有那種吸收新的東西，然後接納新的不同的看法，然後自己懂得去轉換成一種比如說你可以應用的形式，我覺得這種能力蠻重要的。

問：如果有人想來應徵，你會希望他具備一些什麼樣的技能？或者是要先培養什麼能力？

訪4：如果說我們要加人的話，基本上項我剛剛提到像文字能力這個很重要，然後對書對出版有感覺，這是第一條件。這個過了之後我們會看他，基本上我比較不用新人，就是所謂剛畢業的我比較不敢用。大概有一兩年經驗的會最好。那如果他有採編的能力，或者是網路上各種行銷經驗也 OK，當然我會看我們這個 TEAM 目前缺什麼樣特質的人，如果這個人剛好符合這個特質，也是我會優先考慮的。

問：那像網頁編輯這些能力會不會很重要？

訪4：我覺得還好ㄟ，網頁編輯不是那麼難吧，門檻不是那麼高，他只要丟到我們這個 TEAM 三個月我看他就會很熟了。他的文字能力啊、溝通啊、表達能力這些大概都很重要。

問：現在直效的同事從 104 那些人力網站進來的人多嗎？還是以介紹的比較多？

訪4：其實我們部門找人大概分兩批，兩個同事來了七年了，那時候都是登報找的，最近這批是來大概三年了，好像透過 104 也有。我是覺得從 104 來的很雜，我不喜歡，我一直跟我們人事的說叫他登報。

問：登報跟從人資網站找來的應徵者會有什麼差異？

訪4：因為 104 是用那種搜尋的，你條件給他他就給你一堆，跟倒垃圾一樣，你自己還要再清一遍，但是我覺得看報紙的對象，他是自己投遞履歷過來，通常是已經過濾過了，比較不像 104 這樣子整個搜尋進來倒給你這樣子。我們目前沒有找到合適的人，我也是想暫時不找，反正不急，有合適的人比較重要。因為人進來我們相對要有教育成本，我不會勉強，我們一定是希望挑到一個覺得很好的。所以我們同事其實都很穩定，除非他後來覺得自己能力有問題，如果自己覺得很辛苦，覺得能力跟不上，大概一年自己就會走了。如果有留下來的通常都會待下來了。

問：那您在遠流待多久了？

訪4：第十二年了。我這是第二份工作，我之前在台灣英文雜誌社，在台英就是做行銷的，在台英待七年，來這邊一待就十二年了。在出版業待了快二十年，快要可以退休了。

問：那您應該很喜歡這樣子的工作囉？

訪4：可能我個人覺得對工作的慾望不是那麼強吧，我一開始踏入出版業其實也是蠻意外的，我也不是學文科的，進來等於都是從 B2C 開始嘛，等於做了也覺得還蠻有趣的。然後我覺得行銷雖然，像編輯一樣，就說行銷兩個字，可是其實是千千萬萬種，看你怎麼想，你做的工作內容其實很多樣，而且因為你賣的東西不同，或者因為環境，像我最近幾年都弄網路啊，這些新的東西，未來搞不好會有新的數位商品要做啊，其實隨時都在碰新的東西，所以其實還蠻有趣的。不過其實有一段時間會有工作壓力是真的啦，因為我們算業務單位，最大的壓力其實就是成長跟業績的壓力，因為現在真的很不好做，只是說久了以後就比較順其自然了啦，就比較不會去 care 那些。

問：那現在已經很習慣把網路視為一個通路囉？

訪4：我覺得網路已經大勢底定了，所以如果博客來到現在都還賺錢賺得很辛苦，我覺得那表

示（網路）還是會很辛苦，因為其實你都那麼成熟了，而且他已經是 number one 了，還賺錢還那麼辛苦，那顯然要很輕鬆是不容易的，也可能有什麼結構性的問題啦。

問：您對於網路似乎還是抱持著比較保守的看法？

訪 4：因為其實我在看網路，他的後段成本其實都跟傳統的郵購是一樣的，他只有前段是不一樣的，前段是很瑣碎的，後段成本很高，處理成本很高。

問：那如果像網路這樣的工作，他如果有一些郵購的背景、直銷的背景，會比較容易一些呢？

訪 4：我覺得是有啦，看怎麼拿捏啦。

問：因為在訪談過程中，可能有些人認為這樣的工作因為是新科技，所以想找年輕一點的人進來，而有些人覺得有傳統出版概念的人反而更好。

訪 4：本來就是啊，我也是抱這樣的態度，我覺得，什麼叫做新的東西，因為很多東西他很多精髓跟原則是不變的，有很多是變的沒有錯，但是他有他不變的地方，而往往關鍵就在於那個不變的地方你拿捏的好不好。其實現在出版的網站也都做得很辛苦，據我所知天下、時報好像都不是很好過。我們也是很辛苦啊

問：您還有沒有覺得還有其他部分比較重要的？

訪 4：因為你是從編輯面採訪，像皎宏他那種角色，也就是所謂的社群跟內容的一個指標，我覺得也是一個特色，蠻重要的。因為這種操作手法過往在雜誌裡面就有，有點像早期在讀者文摘，或者在講義雜誌，他們都會去假想一個人物，用那個人物去跟他的訂戶溝通，有點類似這樣子。

問：而且社群其實只有博識網現在做的比較好？

訪 4：我現在是覺得跟我們公司的品牌形象，還有我們原來的客層可能都有關。你別的公司客層如果不是像我們這樣子，同樣這樣做也未必做得起來。我想這跟客戶特性大概也有一定的關係。然後跟這家公司在業界的定位，或者大家對他們的認知，我想多少都有一些關係。

問：那像社群的部分對營利幫助大嗎？

訪 4：我覺得這個很難量化，你要嚴格說，其實每次上來都差不多那些人，討論區其實如果你嚴格去講的話。可是我覺得他可能會帶來看熱鬧的人，應該說他也不可能獨立存在，我相信很多東西可能是各種元素兜在一起，讓他變得多元。你單一切開來，我都只有行銷這一塊、我都只有社群這一塊、我都只有哪一個部分，我覺得都未必是可以很 OK 的。他就是組合在一起的。應該是這樣看比較好一點。

問：不過像皎宏他們還是有他的魅力在的。

訪 4：他等於是一個指標啊，像我們三國的羅吉甫，其實作家他如果也夠熱心，願意這樣子出來，我覺得也是 OK。問題是如果你有一些知名的作家，他不一定願意花這樣的時間啊，否則如果有作家願意來站台，去做一些事情，我相信一定還是很容易做得起來。問題是說當一個人成名之後，他不可能再回頭來做這個事情。當然我們現在還是會找一些我們的作家在上面露臉。那像皎宏其實他整個的工作的轉型都是因為進入博識網之後他個人就這樣子發展下來，那我相信他有一定的感情，他也會投入，我想這個又不太一樣。一個特例，他是一個很成功的案例。我覺得對他個人各方面是很好，他找到一個很好的發展方向。我覺得遠流很大的特色就是這樣，很 open，你喜歡做什麼，可能公司都會開放空間給你做，只要你自己能夠做得出來，空間都很大。遠流以前也沒有直效行銷部啊，也是我來了以後好像第二年第三年才有這個部門，他們很 open。

附錄六 誠品網路書店訪談逐字稿

訪談時間：2004/5/11 14:00

訪談形式：面訪

問：現在還是稱誠品全網嗎？

訪 5：現在稱做「誠品網路書店」，是誠品書店的其中一個部門，等於是分店這樣子。他曾經是獨立的，但是現在是併回去了。他一開始是另外一家公司，其實我們網路上有大概的歷史，不過我大概講一下，前年、2002 年併回實體書店這樣子，所以他現在是掛在整個實體書店下面。

問：我看您的職稱是整合行銷主編？目前他是在那個部門底下？

訪 5：對。他目前就在誠品網路書店啊，整個實體書店有個行銷企畫部門，那我們就像各分店他有自己配的企劃一樣，只是我們有掛主編職。我們還是算是非常大的一支。但是現在人事很精簡。

問：那大致上的組織結構是怎樣？

訪 5：我們最近也有一些調動。網路這邊其實分成商品組，商品組下面有行銷企劃，每個行銷企劃下面就 on 一個 line，我們現在有四大產品，中文書、外文書、影音商品、童書，所以每一個商品下面都要 on 一個行銷企劃。當然如果他夠資深的話，可能因為他職等的關係，可能是掛主編。像我們中文的部分，現在就有一個中文的行銷主編，他就是專門負責中文書，其他事情他不管。我的部分是很雜的，所以才叫整合行銷主編。那外文書現在有一個行銷企劃，他就負責規劃商品的陳列、販賣，他要選擇哪些商品出來做，然後可能有哪些書展要做，要主推什麼，要促銷什麼。他必須要知道說同業之間可能現在主推什麼，這些我們都必須要知道。

問：所以他如果比較資淺可能就是行銷企劃，資深一點可能就是掛主編？目前都是一位嗎？

訪 5：對，原則上如果是行銷企劃，可能他未來上面會再加一個主編，原則上每個 line 他可能都要兩到三個人，事情會做的比較多一點。我們現在要求的人員也蠻嚴格的，所以人其實也不太好找，因為第一他要對書業有一定的熟悉度，第二他對自己的商品要有一定的熟悉度，其實這些有一些 background、有一些是可以訓練的，譬如說如果他原來對這個商品的知識就夠豐足，以外文線來說，他知道國外的出版商他知道有哪些大概出什麼書，如果你原來就具備這樣的背景，當然是最好的，比如說他可能知道 Penguin 底下有文學書、有兒童類的書，他會知道 Scholastic 是出哈利波特等等這樣的他有具備一些基本的知識進來比較好。如果沒有，當然他還是可以學習的，那我們可以給他什麼？我們可以給他的是說，在誠品我們過往的消費族群、大概是比較傾向哪一類的書，可能他在辦書展的時候他就會知道說，這個過往我們不是主力，他要做的話他必須要想一點辦法，那原本就是主力的東西他可能就不用花太多功夫、就會自己動。所以可能就是分成自己所具備的這個部分，跟進來之後我們可以教給他的關於誠品的族群、喜好的部分，雙邊他會有一些流動，就是說他對外面的市場，他可能有他的觀察，進來之後我們可能可以跟他說以我們自己本身的經驗來講，我們的族群可能是在哪裡、我們可以開發的是哪些，或者說告訴他怎麼樣跑銷報、基本的這些知識。

問：所以說進來的同事可能大部分有一些資歷會比較好？

訪 5：對，通常我們會找的大概不外乎，第一如果你有行銷企劃的 background 是最好，因為他知道說這個商品他要主推的時候，你不管是族群也好、或者是你的 slogan 類似這樣的東西，你會知道這個商品的力度在哪裡，可能有做過行銷企劃的人他會知道說要怎麼樣去操作他，他可能連帶腦中就會一連串的機制反應就是會知道說，這個東西合適什麼、那個東西合適什麼。編輯的話是說，他對這個商品的知識可能本來就比一般的行銷企劃來的多，行銷企劃他們可能接觸的比較是某一個比較單一的、單向的商品，比如說做三 C 的，你可能要他來書業我們可能就會考慮一下，所以通常我們會找的不外乎是你搞不好在影音的媒體待過，會者是你有在出版同業裡面待過，大概都還是會往這方面去找。或者是說雜誌、相關的出版產業。職位的話就是說，如果你在出版產業做的是行銷企劃，當然他就行銷企劃這份職業來講，他會比編輯來的合適。大概的一個選擇的範圍不外乎是如此。

問：目前總共有多少位同事？

訪 5：網路現在有分前端跟後端，前端也就是說商品的陳列，他的 content，這些東西，都是屬於前端，這個部分有分企編組、商品組。企編組跟商品組都是平行的，他並沒有上下的關係。後端部分有客服、金流、物流，金流就是帳務啊，物流就是你出貨、理貨等等。前端這個部分目前企編組是由我在帶，也就是說我下面還有企劃編輯跟助理編輯。企劃編輯會參與一些企劃案，不管是他的發想或者是，因為我們會跟實體書店有關係，那實體書店他經常會有跨店的大型企劃

案，可是企劃案來之後會發現說，到網路這邊，有些東西必須要去頭去尾，或者是把他轉成適合網路的案型，這時候的工作就是由企編來做。他是針對商品企劃組的主要窗口，就是說他是實體書店行銷企劃組的主要窗口。他對我們內部的話也是我們對商品組的主要窗口。就是他對兩個，一個是虛擬書店的，一個是實體書店的。這個是企編的部分。助理編輯就是說這些案子來了，比如說書展他會需要完成這些 content 的內容，他有一些資料其實是出版社也找不到，你也沒有辦法去，這時候就是他必須要把這些內容找到，再加以完成，就是上稿等等，主要用上稿系統的大概就是企編跟助編，那助編這邊他的工作又比企編來的重。但是我們在上普通的比如說出版社的稿子，這些基本的內容我們有工讀生在做，也就是我們不會讓工讀生來做這樣的工作。所以他會做的是比這個更高一層的，比如說我們有「好讀」的內容，他很像是一本網路雜誌，「好讀」的內容你要把他變成我們的網路雜誌，你就必須要有上稿系統上去做，這個東西是你要知道說他大概的內容、區塊等等，你才能夠去上，這一般的工讀生可能要講很久。工讀生他比較是機械式的工作，但是像這種牽涉到內容的、不是只有商品的，這個時候助編他的工作就會很重要。譬如說有一些書展他要分類，這個分類企編可能都分好了，可是這個執行可能就是要由助編來做。所以助編他的工作是比較 low-in 沒有錯，可是因為整個案子他也會知道說我們執行我們會牽涉到的範圍。所以說如果他有心而且也夠努力的話，在一定的時間之內，我想就是轉企編是蠻有可能的，這樣一個進階。企編可能如果對商品行銷有興趣，他也有機會往那邊流動的。所以我們希望在整個組織內部，比較 low-in 的是可以往上，平行的他可以流動。

問：您剛剛說企編這邊主要是您，那商品那邊主要的工作內容？

訪 5：其實就是我剛剛講的，我們網上有書展是怎麼來的，他就是商品組去談來的，比如前陣子袁哲生死了，這個時候可能就要辦書展，他這個書展可能就必須去跟出版社談，就是我們要做這個書展可能要配合的事項有哪些、商品要怎麼進貨等等。都是由這個組去負責。你在做這個書展的時候你要照顧到就是說，第一你這個書不能是絕版的，你不能說我今天挑的書沒有貨，那讀者可能會覺得你莫名其妙。他之前可能要確定很多事情，當然第一要確保的就是他有商品可以賣，他這個商品的毛利是如何，這個商品的競爭性是如何，同業的狀況又是怎麼樣，這些都必須由他去 control。我們這邊接觸到書展就是把他上到各個區塊去，我們現在網路上面是有很多區塊可以上你做的、正在 promote 的東西，你要去關照這些區塊有沒有做足夠的露出，他的 content 有沒有完整，比如說他可能十個 title 裡面，八本都沒有書封書介，可能這個時候就我們這邊必須要把這個內容補齊，或者是跟出版社聯絡，這就是由企編組來支援。所以原則上企編組跟商品組的關係是非常密切的。

問：那企編有一樣分那四個類別嗎？人力大概多少人？

訪 5：不用，目前大概原則上要有一個企編、一個助編，我不算的話下面應該要有兩個，還有一個視覺這樣子。可是這個是今年的編制，原則上他還會依我們整個組織擴編的狀況，再改變。也就是說現在商品組如果是四個人，我們這邊是對兩個人，但是有可能是一個企編兩個助編，有可能是一個人對兩個，就是他們不是一個人作自己的工作，下面還有配工讀生，所以其實這樣是足夠的就是說，兩個商品線的基本上是一個企編或一個助編這樣子。如果未來商品組他們人多了、事情也多了、書展也多了，企編組可能就會擴編，其實是這樣的一個連動關係。

問：誠品 4/19 剛改版，在改版前後組織有調整過嗎？

訪 5：有。原先的規劃就是商品部應該有多少多少人，只是挪動一些人而已，就是說這個組織的安排其實是在今年年初就已經決定了的，在改版前就已經決定了的，因為未來我們是以整個商品做導向。原先最早在去年的時候，是行銷、企劃、編輯三合一，但是那是一個不得已的狀況，那時候我們整個網站的設計，並沒有辦法有足夠的空間來容納夠多的商品露出。現在分四層，平行的是有四層，他們各掛一個 folder，可是之前是只有一個入口，你必須要从那個入口再進去找，這樣子的情況之下就限制了你的商品露出的層面。你今天假設每一個平行的入口都有四個主頁好了，你就有十六的主頁可以露出，可是以前我們只有一頁的情況之下，你進去到第四頁就不想再往下走了。這樣情況下，那時候我們在整個商品上面沒有花太多力氣，主要還是以補足我們的 content 內容為主。會比較精準地推一些行銷案，我們會比較知道我們的主力族群在哪裡，就抓準某些 title、大概每個禮拜推兩到三個這樣子，就是 keep 住人潮，不會讓我們原有的族群流失。可是其實在去年年底的時候，我們就已經在做改版的計畫了，所以這個案子（改版）是從二月份開始積極地執行。他光執行就花了兩到三個月。

問：您剛剛說在去年的時候，是行銷、企劃、編輯三合一，是指這三種工作都要做嗎？

訪 5：對，可是其實他們也有分 line，去年年底的狀況是，我下面有三個企編，那時候我是代理主管啦，那三個企編在商品上面有分線，我們那時候是以大類為主，並不是分產品，你會看到中文書、外文書、童書全部混在一起，在下面分成八大類，那時候的分法是每個企編下面有兩個

類別。影音是分開來，那時候我們有一個小小的影音館，其實影音館不到一百個 title，可是他還是要有人顧、還是有上稿系統。所以那時候就是三個企編、再包括我，把這八個類別 share 掉，但是你中文、外文、童書你都得下去挑。因為其實他的量是差不多的，其實就變成說你只要找主力商品就好，那個時期反而容易做，但是那個作法是做不大的。影音館的情況也是一樣就是說，那時候有一個企編是專門負責影音的，那時候我們在找人的時候當然就比較傾向說找對影音商品比較熟悉的人來做。那時候就是說，現在有個洞，那這個洞要往那邊補，這樣的方向來找人。但是這個作法在我們要改版的時候很快地就回到正常的組織狀態了。那個時候在找人的時候也都講很清楚，就是這是一個過渡時期，因為你知道這種三個職位合一的狀況，非常容易 confuse，而且他也會造成你的職權、你工作的歸屬不清楚的狀況，好處是說如果你找來的人都非常 active 的話，他會自動補位，可是如果不這麼 active 的話，就會變成說你的工作會有地方沒有人顧。所以現在的這樣的組織狀況是正常的。就是行銷跟企編是分開的。這樣講好了，行銷他不管文字，他不寫、頂多給建議，他只挑商品，他知道他的主力在哪裡，他要做的是說明跟詮釋的工作，當然如果你編輯本身就對這個商品夠熟的話，你可能馬上就知道說他挑這個商品原因為何，但是通常我們的行銷都會稍微解釋一下，(商品)他的競爭力在哪裡，他的方向在哪裡，這可以給企編一個方向就是，我今天要寫文案，或者是我要做內容要往那邊去思考比較好，也就是說所有網站上跟文字有關係的都是跟企編編輯組這邊生出來的。

問：像剛剛三合一的企編是從 2000 年網站開站就是這樣的職位嗎？

訪 5：最早全網很大的時候，他是分得非常細的，但是分到多細我已經不願意再去追究了。我是 2003 年 2 月回到這邊的，那個時候這個職位就已經是這樣子。是因為大量的人事精簡的關係。

問：您一直都在誠品嗎？

訪 5：我之前在誠品好讀。

問：您進來就是接企編這個組？

訪 5：我進來的時候就是主編職，兼做代主管這樣子。因為那個時候剛好就是組織在調動，人事精簡也到了一個程度，他們希望能夠擴編，所以其實我是回來幫忙做組織擴編這樣的準備工作。

問：您剛剛有提到說，網路部分其實就像誠品的一家分店這樣的概念，那妳們書展的案子都是自己談的？還是要跟實體有很大的配合？

訪 5：其實不用這麼複雜，網路書店他就是很單純。實體書店他會有案子過來，我們對外我們也會談一些案子進來，就是這樣子。我們有最終的權力去決定說實體書店的案子我們要配合到什麼程度、要不要做，他的困難性在哪裡。當然他會有一些強迫性質就是說，因為他是一個跨店的書展，我們做為誠品的一份子我們必須也得做，這樣對客人有一個交代。但是網路書店這邊有種種的原因，比如說技術方面不能配合，如果你的案子太過複雜或什麼的話，我們可能沒辦法配合，我們會有最終的一個決定權。所以其實企劃案的來源不外乎我們去談來的、內部我們接收我們所轉化的這樣子。你會看到很多跨店書展他的贈品不太一樣，送贈品的方式或者條件不太一樣，比如說你在書店可能買三本加一元就送你什麼什麼，可是我們就會覺得說，你可能只是二十本的書展，但是為了這個贈品的方式我們可能要寫一隻程式，類似這樣的，我們可能就會換一個方式，比如你只要買滿多少錢我們就送，可能就會有客人來問說你們為什麼兩邊的案型不太一樣。我們網路上的案型跟實體的差異其實已經是長久以來的事實了，可是有一點我們盡量會做到就是在價差的部分，我們盡量在同一個書展維持一致。比如上百本的書裡你滿三本七五折，類似這樣的方式我們都盡量跟進、避免 argue。

問：企劃編輯平常大概要做哪些工作？

訪 5：就是電子報跟書展，光這兩個就忙死了。因為書展有很多的準備工作，所以這個部分會花掉蠻多時間，daily 的話就是 daily 這樣 run，每隔一段時期就會加進來書展的部分。

問：企劃編輯需要自己產生稿源嗎？

訪 5：現在的情況很難。自己要產生企劃案相當難。像你現在看到我是整合行銷的部分，其實他原則上也是整個對外、可能會有一些企劃案或者是有一些跨商品的案子，這四大線是分別他們都有自己的人，問題是如果今天要產生一個整合性的案子，誰來做？這時候可能就是由我這邊來做。原則上就是說整個網站還會有網站自己的行銷企劃，他不是對內的，他是對外的。比如說之前我們也曾經跟 I-mode 談合作，或是其他的一些異業也有一些來往，其實會有一個專門的人他是對外的行銷企劃這樣子，這個部分就是對內他要整合我們自己的資源，對外他要善用對外的資源，現在目前是我在做。所以我們企劃編輯本身蠻難的，如果我今天給你一個主題、你去做一個整合性的書展。其實他的工作也很簡單，你只要告訴各線說我們今天有這樣的一個主題，你們列書單出來，我來想案型。Even 是如此，以我們現在的人力還是沒有辦法。

問：企劃編輯在工作上比較吃力的部分是在哪裡？

訪5：還好，企劃編輯反而還好，我覺得助編會比較吃力。助編因為他做的是比較 low-in 的工作他每天就是不停在執行我們所扔出來的書展，這個工作就是比較容易彈性疲乏，助編不全然是工讀生的層次，他當然會對自己會有一些要求，所以基本上這樣一個人的人力差不多是一年他可能就該流動了，他要不是往上，不然就是離開。

問：您在面試一個企劃編輯，或者是對於企編平常工作的要求上，您比較重視哪方面的能力？是編輯的能力，還是對於商品瞭解的能力？

訪5：我們當然是希望兩者都有是最好的，但是以我現在的情況來講，我通常會問的問題是他所閱讀的書的範圍，他如果就是很單純的在很單向的一個範圍，我的考量就會比閱讀的比較廣的人，考量會比較仔細。因為這個人力是 under 在我下面，我會看我現在的工作需求是哪些，可能你每天光書展要消化一個書可能高達三、四十本，我沒有辦法一本一本告訴你這個書是怎麼來的、你要往那邊去切入，就是說有一些 basic 的東西你本來就要自己具備，我不期望你具備了百分之百，可是至少百分之五十、百分之三十我是希望有的。當然這樣講會覺得很抱歉的是說，如果一個編輯來，他告訴我最近在閱讀的書是櫛寄生，我可能就會考慮一下，但是我會繼續問他說那其他類型的書他看了哪些。因為誠品本身的緣故，我們走的書比較廣、可是他又深，所以我會希望你來的人本身自己本來就具備一些才能，這個當然你閱讀地廣泛是絕對有幫助的。我們比較不會 care 科系，不管你是新聞系、文史哲、商業、電腦、anything，都可以。我這邊可能也不會太 care 你有沒有編輯的經驗，因為現在有很多其實自己有自己的報台，你也有寫作的經驗。可是縱使你的編輯經驗很豐富，縱使你的科系非常好，一旦你的閱讀範圍是卡死在一個角落，就會花掉我比較多的時間去考慮要不要用你、你能不能帶、我要花多少時間帶。

問：那在網頁技術這個方面，或者是企劃案的執行方面？

訪5：網頁編輯這部分其實不需要，我們 html 的部分其實有視覺在做，其實一般有在玩報台，或者是說你上網經驗是夠豐富的，面對編輯平台都不會太難。這是我之前帶很多編輯的一個經驗，我大概就只會問說你上網大概多少年，每天大概使用多少小時、去哪裡、用哪些工具，我大概就知道你可不可以勝任這個工作。基本上這樣子判斷沒有出過錯。我們的上稿平台其實並不算簡單，他還有一點複雜，可是大概每次教過一輪之後，大概一個禮拜就可以上手。他是一個你不會太難去面對的一個工具，但是如果你告訴我你一個禮拜上網二十分鐘，我想我應該是不會用你。因為基本上我覺得網路好像就是不 addicted to 你。我當然不會一定要用一個上網非常嚴重的才能來，但是每天至少半個小時到一個小時，我覺得是很基本的，我不太受得了一個禮拜才收一次信。這個是在 interview 的時候很簡單的一個問題。那企劃的話比較複雜，這部分會牽涉到說過往你有執行過哪些大型的企劃案，我會問這個，那通常只要有執行過一定的企劃案型，他是整個案子都有操作過的，那這個地方就是 qualified 這樣子。但是因為我們目前的企劃編輯他要面對的商品叫做「書」，所以縱使他執行過再大型的企劃案，面對書的時候那個變數都非常地大，因為整個書你要去橋的環節太多了，所以在整個企劃案的能力上面反而不是我目前最在意的。對商品閱讀的廣度是基礎，但是我不乏曾經也有考慮過，他的閱讀範圍比較泛一點、不深，但是他有蠻多大型企劃案的執行能力，這個人我會考慮，但是我會很直接跟他講說你一進來可能要補足的是什麼。也就是說，不同的人他可能原本具備不同的能力，你人進來我帶的方向就不太一樣。

問：那在人格特質上呢？

訪5：網路其實坦白來講，居家型的不太合適。所謂居家型就是不喜歡加班、下班時間到了他一定十分鐘之內就要走人，我們其實有個問題都是會問，能不能配合加班，其實我們加班不嚴重，大概就是每天多一個小時到兩個小時，可是當然也講的很坦白，我們沒有任何的加班費，企編組這邊也不能申請補休。不過老實說以我們自己的狀況來講，我們也不喜歡加班，事情作完了當天可以走、我們就走了。我不喜歡用就是譬如說你加班、然後我就欠你十萬的感覺的，我自己也是一個主管，我也希望說每個人在工作之外都有自己的生活，可是如果說我們在一個過渡時期，今天我們案子很趕或是什麼的，我不希望我有欠你的感覺，我也不希望你來做這個工作是很難受的，因為我相信我能 offer 給你的絕對是有別的東西來做回饋，這個部分我坦白講我都講得很清楚。當然這不是一個很好的工作模式，但是我們盡量希望讓他正常。人格特質我就是指這個，他很居家型、朝九晚五準時下班，這還會造成一個很嚴重的狀況是說，當所有同事都還在，而且需要你支援的時候，你扔下所有的東西就走，這個東西會影響整個的工作團隊。我們現在是一個被要求整個業績要往上的組織，在這樣的情況下其實在 interview 之前都會講得很清楚，但是有的人會很害怕說「那會加到什麼程度？一兩點嗎」，我說不可能，我們不是那種網路前時期、草創時期，比如說我們現在十點上班，基本上我們那組大概八點之前就已經走的差不多了，所以其實還算正常，現在一般公司行號可能也不太可能準時上下班走。

問：您剛剛提到企劃編輯可能要面對在實體的部分，在這樣子的工作環境下他需不需要很強的

溝通、或者是協調能力？

訪 5：這個部分當然是說，脾氣好不好、溝通能力好不好，這個我們沒有辦法之前知道，當然我們會有一個很基本的測驗，但是這個是實際上你來工作就會比較清楚的，在那之前我能要求的可能就是一些很基本的 background，可能在跟他對談的時候他給我的一個感覺。我會希望說至少在 interview 的時候他的邏輯是清楚的、他的講話是清楚的，我有 interview 過講起話來條理很分明的，這種我就很喜歡，我會覺得說他在跟平行部門溝通的時候，會有很大的一個幫助。因為第一他很快可以整理別人的想法，第二可以很清楚地把自己的思緒表達出來，那我覺得這個是很重要的一個特質。但是老實說很多時候在你的經歷具備了之後，在你的人格特質方面我可能就比較尊重他原來的這個部分，你很難去要求說你進來之後你就要變成是什麼樣子。那可能也只能在他進來之後看遇到什麼樣的狀況，再試圖去排解或者調整，試圖去理解說他可能在工作上面遇到什麼樣的一個困難。

問：您覺得在誠品網路裡頭的人工作的內容跟碰到的問題跟博客來、金石堂會不會有什麼差別？

訪 5：技術上面我想是差不多，網路雖然在名詞上是屬於 hi-tech 的行業，可是他其實還是很手工工業的，會抱怨的大概是這個狀況，因為技術的部分還沒有辦法完全跟不上我們所需要的速度，所以難免還是有很多手工的部分必須要補強，或者很多技術上的問題可能會造成…因為系統的硬體而引起的種種問題，他可能是需要用人來補強的這個部分，通常都會使這樣的員工感到無力。主要是無力感。這個部分我想是很多網路書店都是一樣的。至於其他部分我是覺得還好，因為對於一般的員工來講，通常是因為這樣鍊結的遺失，造成他們工作上的不順利，心情也好、感覺也好，就會覺得不是很有力。但是在面對整個大組織或是什麼其實都是主管在面對，一般普通職的員工很少會去面對不管是衝突、溝通等等這些，比如說以企劃編輯來講，他可能要去溝通些什麼，到一定的 level 的時候，他就會知道說，這件事情是他不能決定的，所以這件事情就回到我們身上。所以這樣的工作反而是主管的職責、他的壓力會比較在這邊。我們員工所遇到的大部分還是我們組織內部的一個問題，那他主要是一個由硬體所產生的。

問：系統人員的部分，他是直接專屬於網路，還是是另一個部門？

訪 5：他現在掛在資訊部，但是是我們專屬的 IT 人員，他不管實體那邊的事情，非常緊急的時候才會被調去支援，可是這個部分也必須通知我們。目前是有一位半。

問：在網站上面有一些徵才的訊息，好像大部分企劃編輯的職位在網路書店來講，還是比較喜歡用有大概兩年、三年經驗的？如果是一個沒有工作過的人呢？

訪 5：很難。我可以直接跟你講不可能。沒有工作經驗的進來他會非常非常的辛苦，因為你光溝通就會花掉你非常多力氣，基本上真的是蠻難。不過這讓我想起那以前到底是從哪裡開始的。坦白說誠品還是一個大公司啦，他是很多同業裡面很想要進來的，用擠破頭可能是誇張了點，可是坦白說我知道很多出版業或者是做雜誌媒體的，他們非常希望能夠進誠品，其實這有點像說你工作了好幾年、你才會有的的一個機會。所以蠻難，至少在網路這個部門是很難的。

問：如果是對這方面有興趣的新鮮人，您會建議他可能先從哪方面的東西去學起？先試著進出版業？

訪 5：其實出版業有大有小，比較小的可能有編輯的職缺，比較中型、大型的可能有企劃編輯、行銷企劃的職缺，這些未來都會是一個機會。而且其實如果你進出版社做編輯的話其實他還蠻容易轉的。我的建議其實還是在於說書要多看一點。其實有幾個產業是相關的，就是出版、媒體，媒體也包括網路，然後通路，然後就是你看書的範圍要夠廣，當然你可以有你自己很執著的一個範圍，可是你不能因噎廢食，因為你不是在唸研究所，如果你確實是要在這個行業裡面，有一些像商業、貿易方面的行業他可能就是很要求要很專業的背景，他有企管的這種充實就可以了，可是出版產業不一樣，假設你今天是要走出版，你要往上層走，你可能就要知道整個的趨勢是如何，那你怎樣才能夠知道趨勢呢？當然就是你知道的書要夠多，你認識的出版社要夠多，你所具備的知識越豐足，他可能是對你越有幫助的。有沒有很多經驗的一個行銷或者是編輯，其實只要考他們一個題目就知道，當然這個是我事先不會先講，就是「最近看什麼書？」通常聽到這種問題都沒有什麼防備啦，我就會問誰寫的？哪家出版社出的？我可能當然都知道，可是我會問，那當開書看的他就會通通忘光光、都不記得，可是如果他今天是真的很執著這個作家，或者是本來就非常地 vary 的話，就會記得非常清楚。你進來之後你每天就是要面對這些東西，這家出版社他出什麼書、他的 target 在哪裡、我們為什麼要跟他合作，當然比較厲害的還會知道他的起跟落。我想整個網路環境不乏這樣的人在，所以基本上我會覺得說有沒有工作經驗跟你的知識範圍比起來，如果你可以對我展示的是你夠豐足的知識範圍，你原本的工作經驗也好、你原本的學歷也好，我想這些都是不成問題的，對我這邊來講我會幫你爭取。我有遇過之前有來應徵、他之前也寫過

不少東西，可是他來之後主要是心態問題，就是他其實是一心一意想要出國，所以這個工作對他來講就是一個過渡，他爭取工作的方式就是說我今天不用他我就對不起他，當然後面那個是無所謂，只是說把這個工作當作一個過渡的心態會影響到我這邊整個的流動率。其實我還是做了一件不應該的事情就是說，我其實有跟他講說，站在一個私人的角度，如果你真的想找工作，你不要跟別人講說你是要過渡的。因為不會有任何一個 interviewer 希望這樣，因為人事的流動是非常大的一個成本。

問：會有內部輪調的情況嗎？

訪5：會啊，很常，我們有之前從門市調過來的，有時候是做庫存的管理，因為門市有管書的經驗，像我們現在的助編他之前也是門市，但是他中間去過別的地方。我們會對內部公開徵才，那他可能就會寫他的資歷來。我們網路部門有調到商品部的也有，都有。

問：有沒有比較實際的例子，企劃編輯在執行一個案子的流程是怎樣的？

訪5：你希望是怎樣的案子？

問：假設今天是哈利波特的案子？

訪5：哈利波特就不是我們自己的案子，應該這樣講好了，我們自己產生的大型企劃案，最近的大概只有在「開站」，這個東西是非常簡單的，商品組去談書展，然後我們來做，就這樣子。他不算一個很完整包裝的一個企劃案，頂多我們就是補足文案。其實所有的企劃案都大同小異，你有個主題、你挑好商品、你怎麼包裝、然後你把他放上去、你去哪裡宣傳、去那邊交換廣告等等資源，就沒了。

問：你們需要跟出版社談進貨折扣的部分嗎？

訪5：都需要啊，這部分是商品線在負責。比如我知道我們419要開站，我們主題當然就是開站書展，可能就很簡單，我們來辦個 party，比較實際的就是給個折扣，因為希望能夠衝業績，那這樣的書展的基調確定之後，可能就開始發通知給各個出版社，他可能就會回報他整個書系的一個 title 過來，那可能就去挑、去談這樣子。彙整好之後，我這邊做的就是根據這些出版社的書，開始分類主題，把他們再分類，然後寫好文案、寫好 slogan，419就整個上去。我們自己的書展是非常單純的。那當然周邊還會交換一些媒體的資源，比如說請媒體公關那邊幫忙發新聞稿啦，有去交換一些網路連結，有去談一些贈品。大概是這樣子。

問：那像最愛一百這樣的活動呢？

訪5：這也不是我們的。我們的案子應該這樣說，實體那邊會有個想法或會有個商品，他來之後我們要做些什麼？我們 always 考慮我們要做些什麼？這個案子對我們有什麼好處？他會替我們帶來什麼樣的 profit？以哈利波特來講，我們事前可能知道博客來他們都會降價下去搶，預購案在實體書店做的效益始終沒有網路書店來的大，問題是說我們可能會覺得哈利波特的商品不夠多，還可以再生出什麼來？可能就會去想說，哈利波特之前有哪些商品？我們要怎麼 pack？這個就是實體書店沒有的。可能博客來也沒有，因為他進外文書的部分他有他的限制。再來就是想說這個案子要跑兩三個月，不嫌無聊嗎？那我們應該想什麼來玩？所以可能前一波我們就有桌布的活動，後一波我們有猜謎的活動。他其實只是一個集客的效果，這個活動本身並不會給我們帶來收入，因為他沒有任何的廣告利益在裡頭，他也沒有任何的廠商 involve 在裡面，純粹是我們 for fun，希望能夠聚集人氣的一個活動。像這樣的案型他考慮的點最終都在商品上面，我們的商品怎樣比別人豐富？又比如說陰陽師好了，同樣都在賣陰陽師，我們擺出的商品可能是十幾二十個，日本的啦、國內 pack 的啦、影音商品。所以在這樣一個情況之下我想都是在於整個商品的配套上面，前一個步驟我們就已經決定好了。接下來的部分如果他時間足夠的話，因為哈利波特我們籌備比較長的時間，他大概預購的前一個月我們就開始做，這樣的情況之下就會比較容易去想一些有的沒有的。陰陽師如果出版社那邊動作也快、我們這邊有足夠的時間，當然也有其他的合作的可能，比如說互相辦活動啊，或者網路書迷會啊都有可能。就是他有各式各樣的案型。可是所有的書展他都卡在你的貨夠不夠，你的時間夠不夠，如果時間夠的話，那他當然就有很多的周邊案型可以做。那最方便、最沒有時間限制的就是主題、品項、進貨折扣、安上 slogan 就直接上了，就這麼簡單就可以做一個書展。其實就跟書店把書陳列出來是一樣的道理。

問：那像最愛一百你們網站有做一些怎樣的配合？

訪5：我們本來就有一個最愛一百的網站，因為我們改版我們先把他拿掉了。favorite100 那個網站是四個公司聯合一起做的，那個案子也是行銷企劃那邊跟四大媒體一起談成的，我們當初也有參與案型，不過我們不會有太多的意見，因為其實這個案子對我們來講反而是很簡單的，就是你們都決定好，我們到時候辦書展，我們做活動露出、幫忙掛 banner、就這麼簡單。對網路來講最複雜的案子不是這個，最複雜的案子他可能要跨平台交換，比如說之前我們談過很複雜是跟 I-mode 合作，就是整個網路書店進到 I-mode，I-mode 裡面現在有新絲路嘛，之前有談過，可是

他就是卡在平台不合的問題，之前開過非常非常多的會，在技術方面希望試圖能夠去解決，可是始終因為沒有辦法跨過那個技術的問題，最終放棄。現在是變成說，網路書店來講只要是技術辦得到的我們都能夠做，沒有所謂的複雜的案型可言，可是如果是技術沒有辦法辦得到的，你想得多美都沒有辦法作。

問：在企劃編輯其他的部分，您還有沒有覺得是很重要的？

訪5：我覺得網路這個東西你細心是很重要的，粗心大意你會帶來很多的困擾，因為他是一個很即時的媒體，你如果粗心的話其實很容易出錯。細心其實可以 cover 到很多層面，因為其實你粗心作出來的工作別人要幫你收尾，那你同事就會很可憐。所以這個是我覺得在做網路的時候你必須要要求的很重要的一個特質。

問：有的網路書店的主管覺得，在出版業比較有經驗的人來做網路書店，他覺得是比較適合的，您覺得呢？

訪5：還好ㄟ，其實我這邊對於 background 的要求始終不會大過於你自己的閱讀、你的知識的來源，因為這種人反而是比較稀少的，但是坦白講是可遇不可求，他當然會有一些基礎。你訪問的這個老闆他可能就是講這個所謂的基礎，就是他發現在出版業工作過的，他比較容易具備我剛剛說的那種知識，因為他在同業裡頭，他可能流動過很多家，出版業的企劃蠻容易跳來跳去的，所以每跳一家他大概就知道這家在做什麼書，做久了你大概就會知道說這些書大概是什麼。誠品比較特別的是他還有外文書，所以他可能要求會更高是怎麼樣你可以看到一本中文書知道他有外文書，怎麼樣你可以看到一本外文書你知道他有中文譯本，這個其實是要相當的經驗、跟相當的用心，就是你原來對書就有一定的熱情，對知識有一定的熱情才有辦法做到。可是我們沒有要求到這麼高啦。只是對我來講這是一件有趣的事情，我也會把這樣子的熱情給我的同事或我下面的同事，跟他們說這本書他有趣在哪裡，你會發現誠品裡面很多的人是真的本來就對這樣的產品是很有熱忱的。我們自己也都都會買誠品的書。像我們現在有個行銷企劃他就是念理工的啊，他並不是本科，文史哲或是念新聞的，他本來就是寫手。我不知道別家的要求是怎樣，但是你的履歷本來就會寫你的工作經驗是什麼，那我會問的是，你除了這些之外，你還做過些什麼？那另外一個除了細心之外，當然也希望具備的是積極，你積極的話可以去 cover 到很多，當然這是過份的要求啦，不是你職責之外的事情，你要不要顧？你看到你要不要 care？這個是在網路上面你可能很重要的部分，就是說你看到這個東西你覺得奇怪，它好像跟我想像的不太一樣，我是不是應該要知會誰？有些人他看到可能就是不聞不問。因為現在我們可能還不是屬於一個 hi-tech 的行業，所以發現很多狀況的時候呢，就很像實體書店你發現有個地方在漏水，你是一個門市、你走過去完全不管。我就會覺得說他可能對這個工作有一個抗拒感，因為這理當是不應該這樣發生的。當然我不會一進來就這樣要求，但是如果一份工作變成這個樣子你就知道他出問題了。不過現在是還好，過往比較大的一個麻煩點都是在細心上面。

附錄七 博客來網路書店訪談逐字稿

訪談時間：2004/5/17 20:00

訪談形式：電訪

問：您在博客來工作多久了？

訪6：大概一年多了。

問：能否請您先談一下您之前的工作經驗？

訪6：我之前做過媒體記者做過行銷企劃、半官方組織的類似負責人、書店的行銷企劃、最後是誠品書店店長。

問：您進博客來之前最後一個工作是誠品書店店長，而今在博客來，您覺得博客來跟一般書店最大的不同是什麼？

訪6：我想最大的不同應該是工作的介面吧。在實體書店其實你就是在一個空間工作，你跟人工作，所呈現出來的是在空間所呈現出來的感覺。那當然同樣做一個書店，他會有進貨、退貨、採購這些等等，這些是蠻相同的。可是最重點的是博客來給讀者的介面其實是非常單一跟純粹的，他就是在網路上。

問：博客來是一個純粹的網路書店，他不隸屬於出版社、也沒有實體的書店門市，你覺得因為這樣的差異，他有沒有什麼樣的優勢以及限制？

訪6：第一點，其實我不認為一家書店一定要有自己的出版物或者是實體的店面，這是我的看法，第二點，我認為博客來的優勢應該是在於網路本身其實他就是一種媒體的型態，博客來即便他沒有出版，但是他其實就是在出版。他本身其實就是一個媒體。

問：那關於限制的部分？

訪6：限制的部分可能比較難說，這個限制可能在於公司的組織，跟在於這個公司他所成立的使命，在於這個公司他在目前的發展階段他對自己使命的定位是什麼。因為你也可以做、也可以不做。做或不做都無關對錯，做或不做攸關於他自己的策略、自己的定位。

問：博客來從創立到現在，網路編輯這個職位是不是一開始就有？那他負責的工作內容大概有哪些？

訪6：我無法對於我來之前網路編輯的定位有任何的看法，因為那個時候到底是怎麼運作的，我也不是很清楚，那那個時候網路編輯在公司裡頭的定位我大概也沒有置喙的餘地。就目前來說的話，博客來的網路編輯，或說目前在博客來這個組織裡叫「編輯」的這個角色，我的看法是，他是透過內容的生產，來做提案的工作，也就是說，在我的看法，他跟其他的PM並沒有什麼兩樣。他們其實跟商品企劃所做的事情的本質並沒有兩樣，只是他們生產的方式是不同的，商品企劃他生產的方式在於他與供應商關係的維護、跟價格的談判，那博客來的編輯目前他做的事純粹就是從書的內容去策劃議題，或詮釋一本書的內容、或詮釋一個主題，那他用的工具、用的方式，是內容。那產生出來的東西並沒有什麼兩樣，為什麼產生的目的其實也是相同的。

問：能不能說明一下，一個編輯平常的工作內容？他大概要負責哪些版位的更新？

訪6：編輯原則上應該要從他們所負責的類別來做出發，博客來的書有23個分類，每個編輯都負責一些責任的類別，他們的工作就是從責任的類別裡頭，密集、密切地去關注最近出版的書籍，同時一邊也要知道這個社會的脈動是什麼。他們必須要從最近出版的書籍裡頭，去挑選他們認為合適，特別挑出來、整理出來讓讀者知道的書，然後用內容加以詮釋、做成一個提案，這種提案的形式可以放在各種各樣的容器裡頭，這些容器又會被放在博客來各種各樣的版型裡面。那目前他們最主要所經營的區塊，我就用區塊來講，大概就是在首頁會出現的文化沙龍、書籍館裡頭有一個推薦書區的編輯推薦，然後博客來編輯每週要發八份電子報，那每個人會負責一到兩份電子報這樣子。

問：所以這些是比較 routine 要做的部分。那有一些專案的部分編輯要參與企劃嗎？

訪6：如果是專案的部分，應該都是跟他們平常的工作是相關的。之所以為什麼要做專案，通常都是在他們平常 routine 的工作裡頭發現機會、找到潛力，想要嘗試。

問：能不能舉實例說明一個編輯工作中牽涉到專案的部分？

訪6：比方說我們七月中的時候要做一個小說的閱讀，這個小說的閱讀或許是由本來負責文學的這個責任編輯來負責，那為什麼要做小說的閱讀，因為小說其實是有很多面向的，他雖然只在一個類別，或者說在博客來佔了文學、跟小說兩個類別，可是其實小說的族群他其實是非常分散，而且有些時候是很難跨越的，可是小說他有個共同相通的本質其實是小說就是「好看的故事」，那我覺得博客來的核心價值應該就是「想要讓大家獲得閱讀的樂趣」，不希望閱讀是一種身

份或者是一種什麼，只希望閱讀是一種娛樂，那博客來如果要做一個小說的閱讀，去讀小說、閱讀一個好故事，你為了聽一個好故事，這種人對故事的那種永遠永遠依戀的話，這個編輯也許跟其他的部門會組成一個 team，一起來策劃大規模的小說閱讀活動。

問：現在企劃編輯的人數有多少人？

訪 6：不含我的話總共有四位。就編輯這個組而言。

問：行銷編輯部，為什麼合併之後又要切開來？

訪 6：這可能要分兩點來講，我先講編輯的角色。在網路上，任何一個人都是編輯，這個是我對編輯的界定。什麼是編輯？編輯就是你把各種各樣的 information 蒐集在一起，然後你做最好的呈現。在網路上，因為網路的工作流程是短的、是快的，任何一個人他收到一個 information，他馬上就可以在網路上做呈現，或者說也不需要中間經過什麼樣的轉手，可以直接做呈現，因為他得到準確的訊息、準確地做呈現，這我覺得在工作的責任上面我覺得這也是好的，因為他不會經過轉手，所以任何一個人只要他的產出是在網頁上呈現的，他就是一個編輯的角色。只要他是一個編輯的角色，他就牽涉到訊息的處理，這個訊息的處理包括文字的處理、包括版面的處理、包括圖像的處理，這是我對網路編輯一般的看法。那如果說到我對目前所一起工作的這四位編輯的角色，對什麼他會跟原來行銷的部分做切分，我認為最主要的原因是在於專業的部分，書籍流通這個行業我想應該是比其他任何的流通業都來的困難，最主要是不管我們多麼想要讓大家知道書是一件多有趣的事情，可是他裡面是有專業的部分。任何行業也都有專業啦，比方說賣個衛生紙，不同衛生紙的紙漿的做法那也都是專業，可是書因為他商品的眾多，一年三萬種到四萬種，如果不是長期地、密切地，而且是專注地去關注他，其實在這麼多的商品裡頭，很難找到一個方法，有效地跟讀者溝通。所以基本上我認為編輯之所以獨立出來，最主要是我覺得專業在這個行業的重要性。因為唯有專業，讀者才會信任你。

問：所以你認為編輯是一種專業，他應該要跟行銷切開來？

訪 6：我覺得任何的東西都專業，只是在網路上每個人都是編輯的角色，每個人又負責不同的區塊。比如說你可以說我們雜誌部門的商品企劃他們也是編輯，可是他們很專業的部分是在雜誌的這一塊，行銷編輯部的這群編輯他們很專業的部分是在書的這一塊，尤其又在書的內容詮釋這一塊。

問：編輯這樣的工作有沒有辦法直接只要由商品企劃的人來做就可以？

訪 6：當然有可能，其實他們現在就已經這麼做了。

問：博客來的部門分工算是比較精細的，像其他的網路書店，可能商品企劃這樣的就兼具編輯的功能在裡面，因為他人手沒有那麼多。但是如果精細地分下來，你覺得編輯的工作是不是還是要特別把他分出來？

訪 6：如果站在我的角度來看，以我目前在博客來所負責的編輯這塊，我認為他的效能要能夠有效的發揮，他無形的價值要能夠放的更大的話，這個編輯他必須要思考組織的重整。

問：無形的價值指的是？

訪 6：比方說讀者的信任，那也就是品牌的力量，比方說人家就是信任你寫的標題，人家就會特別因為你的標題、你對這本書的詮釋，甚至只是幾行字對一本書的定位，這樣的東西。

問：那思考組織的重整的部分，博客來的編輯面對比較多的是這個部分嗎？就行銷編輯部的編輯而言，他是不是可能要面對像之前本來要行銷跟編輯合在一起，現在行銷跟編輯是分開，在這樣的過程中，編輯所負責的事情有沒有什麼不同？

訪 6：其實並沒有什麼不一樣。他負責的區塊也就是這些區塊，可是在做法上有比較朝向有方法的思考，以及更注意讀者的反應，以及從讀者的反映再去思考讀者的可能性。

問：你覺得一個網路編輯需要什麼樣的能力？在網頁呈現上他可能需要網頁編輯的技巧，比如編電子報需要對 HTML 有一點概念，或者對於版面的設計有概念？另一方面比如他需要對書瞭解多少？

訪 6：這兩者當然都是肯定的。就像一個在實體書店工作的人，你工作久了你總是要面臨開店這件事情，你要面臨開店這件事情的時候你總是要對於空間有看法，對於空間有概念、對於空間有感覺，那你之所以能夠對於空間有概念、有感覺，甚至能夠提出想法、有看法，能提出你自己設計的藍圖，一定是你在這樣的空間工作久了，你漸漸有那個知識知道應該要怎麼做。網路編輯當然勢必也是要這個樣子。因為他的介面就是平面的網頁，那這個網頁怎麼樣呈現是最好的，當然他每天浸淫在裡頭的人，應該久而久之不只是在裡頭工作，他應該要能夠提出一個更有效的做法、更有效的看法。這個是我覺得網路工作最終應該是被要求是最基本的。不過我們在應徵或是在面試這塊的時候，都沒有強調這一塊是因為我覺得這件事情是可以學的，每個人都可以學的，這不是問題。那在這個行業專業的部分，我覺得當然就是對書這個商品的瞭解，那對書這個商品

的瞭解我覺得是日積月累的事情，你工作半年的人跟工作一年的人絕對是不一樣的，工作一年的人跟工作五年的人絕對不一樣。你對這個商品的看法，你對這個出版界的看法，你對怎麼跟讀者互動的看法，絕對會有差別。所以這件事情我覺得是日積月累的。還有一個最基本的是，因為他既然在網路上工作，網路上最主要溝通的介面就是文字，以及視覺，所以所有在網路工作的人，我覺得文字是最基本的條件。這也就是我說為什麼我們的 PM 他們就是編輯，因為他們也在處理文字，只是說任何人在網路上他都處理文字的時候，我們相不相信、或我們同不同意，文字或者是內容的呈現是有差別的，就是說你這樣的文字、跟怎麼樣不同的文字，會產生不同的效果？我們要不要相信這件事情，要不要認同這件事情？

問：在博客來徵企劃編輯的徵才訊息上的描述，有幾個要求，一個是「在圖書出版相關產業至少 1 年工作經驗」，接下來就是您剛剛講到的文字，「文字之於你/妳，如水之於魚」。在經驗的部分，您會比較傾向在出版產業工作過的人？

訪 6：對。

問：越久越好嗎？

訪 6：倒不見得，要看他是在哪一個行業，在圖書出版的哪一個環節，比方說如果是在實體店面待越久，我就覺得越不好，因為他離文字可能很遠了，因為他過去所操作的介面可能並不在於文字，可能是累積在於他對於顧客的觀察、對於空間的掌握、對書種的掌握，那這個東西可能會跟網路有一些差別。如果他是在出版社，我會覺得或許還可以，可是也不能太久，最主要我是認為網路書店還是一個很新的行業，他需要有相關經驗的人，可是我覺得他需要比較年輕、可塑性比較高的。

問：對，您徵才訊息上還有一個條件是要三十歲以下，年輕一點還有什麼優點？

訪 6：對。一個是可塑性比較高，我想在任何職場都是一樣的，如果說今天要找的已經是要中階主管以上我才会想找三十歲以上的，這是從人力資源的角度來考量。另外一個考量是因為網路的介面跟博客來目前的客層，因為博客來目前最主要的主力客層目前還是比較年輕一點，比較年輕的工作者可能比較知道如何跟這群人做溝通。

問：您另外還有提到的是，要「有企圖心，有責任感，有做到最好的決心」，您覺得在人格特質上，企劃編輯需要有什麼樣的特色比較好？

訪 6：我覺得做編輯某種程度是要偏執。因為編輯這件事情，或只要跟文字相關的事，我覺得他一定要偏執，因為你只有越磨越好。那責任感這個東西也重要，你希望一個東西好，可是你還是比需要在限制的時間之內完成。其實有企圖心、有責任感，我想是在任何一個工作裡頭都需要的。

問：要偏執，指的是對什麼？

訪 6：指的是對於要呈現出來的東西的偏執。因為我認為在網路賣書是困難的，比在實體書店賣書還要困難，原因在於在實體書店，讀者對一本書有興趣，他拿起來就翻了、就讀了，可是在網路上，我曾經這樣問過我自己，如果我今天在一個偏遠的地方，方圓百里之內都沒有書店，我只能夠仰賴網路書店的話，那我所工作的這家網路書店能不能讓我信任？因為我在上面看不到書，我在上面看到的訊息可能都是出版社所提供的訊息，那就像老王賣瓜、當然是說自己的瓜好，仔細地去分析那些文字、那些訊息，其實都是沒有意義的，他沒辦法增進你對這本書的看法、讓你瞭解更多。那我認為一個好的編輯、或者一家網路書店之所以能夠讓人家信任，一定是他的內容的呈現、或者他內容呈現的方式，他有一套方法，這套方法是讓讀者信任的，當然這件事情我不認為只有博客來的行銷編輯部的編輯應該做、或所能做的，我認為每一個人其實都在做這個部分，可是我覺得大家其實並沒有很重視這一塊。

問：你指的每一個人是發出訊息的任何一個人？

訪 6：或者是他的訊息是呈現在網頁上的人，或者說是耕耘這一個種類商品的人。當然，資源有限，你不可能所有的商品都去做，其實我們也不需要所有的商品都去做，可是只要我們在一些重要的區塊，一些我們認為是重要的、跟讀者溝通的介面，這邊做的好，我相信日積月累那個信任就在那裡。

問：網路書店基本上仍然是一家商店，但是在網路上賣東西的商店，而編輯的角色又有一點像網路書店跟消費者之間的溝通介面，企劃編輯究竟是一個守門人還是銷售者？

訪 6：我覺得兩者都有。我在徵人的文字上面有寫說，「這是一個最壞的時代，也是一個最好的時代。」可是我覺得對編輯來說「這是一個充滿機會的時代」，原因在於，如果你今天是一個出版社的編輯，你大概可以想像你大概是在做哪些事情，你可能要 take care 很多作者的東西，作者的東西那部分 take care 好之後，你可能要 take care 書出版接下來的流程，當然這中間你也做很多價值轉換的工作、加值的工作，從讀者的角度來想。可是我覺得在那個過程裡頭，這個「編

輯」的角色，這邊可能要把他 quotation 起來，這個「編輯」的角色其實是很隱形的、幾乎看不到的，因為我們可能更重視作者；然後如果你今天是一個報社的編輯，或者你今天是一個雜誌社編輯，那情況其實大概也差不多。那我為什麼會認為網路的編輯，尤其是網路書店的編輯，在這個時候其實是最棒的編輯角色，其實是他所做的每一件事情，他不但可以直接得到讀者的回饋，而且他所寫的每一個東西，不管長、不管短，即便只是短短的五個字的文案，他都可以看到讀者很立即而明顯的回饋。

問：這「回饋」指的是銷售？

訪6：對，就是在銷售上面，因為畢竟讀者來這裡，一個人來到這個網站，他是要買東西。我今天當我成功賣給他一個東西的時候，這裡面不止有信任，這個信任的背後其實是他長期對你專業的信任，因為，你想想看，其實網路是一個看不到書的地方，讀者會因為你的一句話、或因為你的一篇文章，而買了你的書，然後買的書他拿到手的時候他沒有失望，那個累積其實就是在這一點一滴當中建立的。所以兩者都有，他有守門的角色，他也有銷售的角色。兩者都存在。因為如果任一不存在的話，這個編輯的價值就不曉得到底在哪裡了。

問：如果你必須選擇一個的時候，必須要從銷售的部分去權衡嗎？

訪6：我覺得這個東西要看，因為今天有那麼多書，書這個東西倒還好，首先一個，如果他是暢銷書，我們沒有道理不做，之所以會暢銷的商品，就表示會有讀者要，當讀者要的時候你沒有道理不給，我覺得是這個樣子。凡是我們用讀者角度來思考的話，我覺得這個事情倒還蠻好解決的，不會有什麼太大的衝突。

問：那麼這樣說來，在你選擇要給消費者的東西的時候，你是不是也可能不一定選擇新書、暢銷書？

訪6：不會，還是會從新書來切入，因為畢竟我們是一家書店的編輯，我不是一個小的社群的編輯，就很像平面媒體或者是電子媒體，當今天如果他是一個跟書籍有關的節目的話，他一定也是從新書來挑選，這是這個行業他必然的現象，而且，用一個比較大、比較廣義、商業的角度來說，人都要新的東西，我們當然要提供他新的訊息，我們大概也是從新的訊息來出發。那這個「新的訊息」就是「新書」。

問：剛剛說的是你如何去選擇給消費者的東西。那在工作的流程當中，企劃編輯會碰到的比較大的問題或者是限制大概有什麼呢？

訪6：這個大概比較要牽涉到博客來內部的問題。比方說博客來的工作流程啦，尤其是供應鍊啦，組織的部分。

問：所以比較大的問題反而是公司的組織或者是流程，而不是這個編輯自己選書、文字的能力？

訪6：選書的能力我覺得那個大部分都還 OK，這個只有越磨越精，或者是說那個時間的累積。部門之間協調溝通的問題我想是在任何的地方都會存在。博客來編輯在目前這個公司的組織架構裡頭，倒沒有因為怎麼樣而有特別的問題，如果有問題那大概是在任何組織之間都會看到的問題。

問：那編輯大部分的學歷背景、或者做過的工作是什麼呢？

訪6：好像蠻多大傳的，也有設計科系、人文相關的。文科可能稍微多一點。

問：那一個新進的編輯手上的工作要上手，大概需要多久的時間？

訪6：至少要三個月。

問：無論他之前有沒有經驗嗎？

訪6：對。而且因為任何一個類別你要去熟悉、你要去拿捏到怎麼去溝通，這個都需要時間，你對這些商品的詮釋啦、這個行業真的不是那麼好做。

問：那你覺得這樣的編輯，替代性高嗎？

訪6：我覺得編輯做的專業替代性不高，而且那個專業是累積在自己身上的，做得好，真的會非常獨特。

問：如果今天有一個想要進這行的學生或工作者，你會建議他來應徵之前最好先有什麼樣的技能？或者條件？

訪6：我會看幾個。一個是基本的文字能力，比方說他基本上能寫。

問：是撰寫新聞的部分嗎？

訪6：不是，是「詮釋」。詮釋一本書，你對事情有沒有看法，你對一本書你有沒有看法，我覺得是「看法」，因為我對博客來目前叫做編輯的這群人，我對他們在生產內容的角色上面，我對他們的定位是，他們是一個「普通讀者」。這是維吉尼亞吳爾芙他以前寫了非常非常多的書評，他在書評裡頭對自己的定位是他是一個普通讀者，那我們的工作只是剛好是博客來的編輯，所以他寫的任何東西，他都是要從讀者的角度出發。所以首先他要喜歡閱讀，他要有想法，更重要的事他願意、樂於分享他的看法跟想法，而且喜歡說出來，我覺得這個是一個最基本的動力，那再

來就是你能寫，可以把他寫出來這樣子，我覺得這樣就夠了。博客來的編輯我並不希望他們有一天變成什麼偉大的書評家，博客來的編輯不需要成為書評家，他們只要成為讀者的好朋友就好了。

問：這個可能是屬於閱讀的部分，其他的能力部分呢？例如講話有條理之類的？

訪6：條理倒不重要，我覺得主要他要有趣吧，有自己的看法。條理的話，基本上如果他講話我聽不懂，應該就是沒有條理，沒有條理的話大概就談不下去了。

問：您剛剛提到要有文字能力、要喜歡閱讀，但是您要怎樣去評判說這個人的文字能力、閱讀能力？

訪6：對，因為在面試短短的時間之內，你大概也只能問他說：你最近看了什麼書，你印象最深刻、最喜歡的書是什麼，能不能大概講一下你對這本書的看法，那就是從這些很短很短的地方，去找到一些蛛絲馬跡吧。

問：在工作上碰到最累、最辛苦的部分是什麼？

訪6：剛剛忘記講一個東西，就是，編輯不是只是在寫東西而已，編輯其實是在經營他所負責的責任類別，所以編輯有很大一塊工作是他們要知道讀者要什麼，讀者正在需求什麼，那這個部分也就是說編輯他們也需要去瞭解銷售數字，所以現在編輯要花很多時間去討論銷售數字這一塊。那因為博客來是一家書店，所以有銷售數字的話就牽涉到供應鍊的問題、供貨的問題，我們的編輯現在也會碰到貨源、也就是跟行政組的互動的問題，不過這個部分在博客來不只是編輯會碰到、圖書的PM也有這個問題，這個是博客來供應鍊底層最根本的問題，這問題對編輯而言並不是獨特的。那編輯最大的問題是什麼？我覺得編輯最大的問題是「大家都不知道編輯在做什麼」。

問：你指的包括公司內部跟外部的人都不清楚嗎？

訪6：對，或者是說，每個人對編輯有不同的想像，每個人對編輯投射不同的想像。我認為要解決這個問題，應該要從編輯實際在做什麼出發，因為編輯其實一直以來都是再做這些事情，可是大家都太忙了，博客來每一個人都太忙了，大家從來都沒有時間去看別人在做什麼，對於編輯有不切實際的想像、幻想。

問：不切實際的想像譬如有什麼呢？

訪6：總覺得編輯要做更大的什麼啦、編輯應該做這做那啊、或者害怕編輯會變什麼啦。

問：有更實際一點的例子嗎，比如說...編輯應該要有更大的業績這類的嗎？

訪6：我覺得編輯應該要被要求業績，現在編輯之所以沒有被要求應該要有業績是因為那個區塊的原因，我認為編輯應該要被要求業績，這是正常、正當、合理的。你有使用到資源，沒有道理不背業績。那剛剛說編輯被大家想成什麼，譬如有人覺得博客來編輯還是應該要像媒體啦、應該要發聲啦、應該要什麼，可是我覺得大家都不要想這麼多吧，應該先回到網路書店的本質，因為我認為網路書店到目前為止只是把實體的書店搬到網路上面來，而且做得可能更不如，讀者在實體書店至少還能夠翻到書、能夠看到書，可是讀者在網路上其實是什麼都看不到的，我們僅僅提供的資訊也是不足的，可是每個商品頁裡頭資訊的提供不是編輯的責任，編輯的責任其實是你為什麼挑這些商品出來、你怎麼作詮釋，你可能在很小的地方加工，但是他可能就產生了效果。這又是一個更大的問題，我們大概不要去討論他的細節了。

問：金石堂或誠品的網站在跟供應商的聯繫上問題會不會比較小，因為他們本身有很多實體書店的分店，網路書店在跟出版社、供應商談的時候會不會比博客來輕鬆容易一些？

訪6：我的看法是，金石堂跟誠品當然他們實體店面的庫存是一個最基本的保障，在調度、運用上面更應付自如，但這並不能夠作為博客來供應鍊問題的藉口，我不認為我們之所以比較差是因為我們沒有那個，這個是公司組織流程的問題。

問：所以你所指的供應鍊問題可能比較是存貨的問題、物流的問題？

訪6：還有整個經營的問題吧，整個經營概念的問題。我覺得並不是因為別人有實體、我們沒有，這樣的問題。

問：就企劃編輯的能力來講，你覺得還有沒有其他需要補充的部分？譬如，在時間上他會不會碰到很大的壓力？

訪6：當然會，只要是你的工作是面臨文字的、跟文字有關係的，一定都會有這個問題，所以我覺得這個問題好像也不是一個特別特殊的問題。可是這個問題他是可以被克服的，他時間久了他就會越來越好，像我有一個同事，他已經做了一段時間了，他很清楚地發現他寫得越來越快、寫得越來越好，那讀者的回饋也越來越好，那這個就是一個再清楚也不過的事情。他介紹一本書，可能第一天就賣掉一百本書。編輯只要做久了，我覺得這個行業就是，比方說一個人他對這個類別已經很熟悉了、已經游刃有餘了，那可能就是他應該要轉到其他類別的時候了，這個才能夠累積你在這個行業的專業，你不可能只熟一個東西，你要什麼都能夠熟，而且透過負責不同的類別，

你也得以瞭解不同的類別他的商品的出版型態，為什麼會有這種出版型態、他的市場的概況，他的讀者的需求，等等。

問：你覺得大概要做到什麼程度才可以更換類別？

訪 6：要非常非常熟，其實這樣的訓練其實跟在實體書店或者在其他行業的訓練我覺得都一樣，就是當你今天看到一個商品的時候，當我今天遞給你一本書的時候，你可不可以描述他，你可不可以描述他從你怎麼跟讀者詮釋這本書開始，你可不可以描述這本書可能的潛在讀者，你可不可以描述這本書在目前這麼多出版品當中，他的意義是什麼、他的份量是什麼，我覺得這個是最基本的，要能夠做到這一點。做到這一點，你又能夠詮釋，那個詮釋指的是說你在你這個通路、你在跟你這群讀者當中，你已經取得一個很有利的位置的時候，過一段時間你就應該要換（類別）了。那我覺得最基本的時間，快的話也許一年，我覺得每個人大概在一年之內就應該要對這個東西有一定程度的掌握。

問：也就是說對於商品瞭解的程度夠、他有辦法善用他的介面來做出最好的詮釋？

訪 6：對。所以在書這個行業要做某一個類別，真的必須要有基本的專業的知識。比方說以前我在實體書店，我們找人的時候真的會因為今天缺的人是屬於什麼書區，我就會去找接近那個屬性的人。比方說我今天缺的是商業書區的人，我就會傾向去找他有商業背景的，他的進入門檻會比較快，就是他讀那些東西的時候他的判斷會比較快。他不需要太長的學習時間。沒辦法，如果我們今天在其他行業就好，譬如我們在 7-eleven，可是我們不是，我們在書這個行業，你就逼需要對這個行業的基本概念有這樣基本的認知。

問：你覺得企劃編輯的人才好不好找？

訪 6：不好找，尤其在博客來又好難找，因為博客來的品牌知名度實在太小了，而且大家並不知道你有在做這一塊，所以你很難讓別人相信。

問：那投履歷來的都是怎樣的人？

訪 6：因為我們在網路上 POST 的是企劃編輯，那時候多半投的都是跟行銷有關的，比方說他有在廣告公司經驗的啊，後來因為我寫了那個文案，比較是訴求內容的，後來才有一些比方說出版社的編輯會來應徵。

問：你比較喜歡哪一種？

訪 6：我傾向他是出版社或者是通路的，因為他至少對這個行業有基本的瞭解，因為行銷的領域實在太廣了，所以他可能是一個電視公司的節目企劃或者是執行製作，那個東西跟他進來他所要做的東西差太遠了，他也會有落差。而且那個東西可能我一談馬上就知道有落差，或者一看到他的履歷你就知道有落差。