

國立臺灣大學進修推廣學院事業經營碩士在職學位學程

碩士論文

Professional Master's Program in Business Administration (PMBA)

School of Professional Education and Continuing Studies

National Taiwan University

Master Thesis

成長路線的選擇：以 B 電商為例

A Choice of Growth Paths: Case Study of an E-Commerce
Company

林泰瑋

Lin, Tai-Wei

指導教授：吳學良 教授

Advisor: Hsueh-Liang Wu, Ph.D.

中華民國 111 年 9 月

September, 2022



中文摘要



台灣的圖書出版產業自從 1970 年代的出版社「五小」，反應出供不應求的市場狀況，首先是內容端，寫作者與編輯出版端先成為扁平的產業狀態，乃至出版到配銷的不須明確分工，給了 1980 至 90 年代，開始崛起的大型連鎖通路，無論「金石堂」或「誠品」模式都往上游功能做擴張，甚至將屬於經銷商兩大功能的「物流/倉儲」與「選/分配書」都蠶食取代。尤其台灣圖書出版產業初始的「月結制」造成的上游出版環節，更使得台灣出版產業上下游被迫緊密、停止合作成本極高的情勢裡，通路在此產業的議價力強大，且無從避免。

至於 1995 年成立、在 2001 年透過「統一超商取貨付款」推進電商普及之後的「博客來」，在已趨強勢的通路之中，更顯強勢，在 2010 年代後，已成為台灣圖書出版產業裡明確的第一大通路。在 2010 年代，若以整體台灣圖書出版產業角度來看，即便不以音樂產業為前車之鑑，整體圖書出版產業的產值也進入停滯甚至波動萎縮。在這樣的態勢裡，作為最具議價力的通路端中之最強勢，且具有活躍會員最能帶動轉型為平台生意，進入接下來「內容產業」必然的「注意力」爭奪中的「博客來」，在 2015 年，本身突破 50 億營業額，而本土與海外的競爭者尚不成氣候的關鍵時間，卻沒有這麼做，而選擇了其他的成長路線。

本研究將檢查並論證敘述以上前提，並以策略管理層面，以此商業個案作為論證某些也許應然但未必然發生的決策，可能如何發生。並透過後見之明檢查此成長路線之策略，當前可見的後續成長狀況。

關鍵字：電子書，出版產業，電子商務，平台競爭，策略競爭，商業個案

英文摘要



With the geopolitical economics of cold war in 20th century, the Book publishing industry in Taiwan meets its first rising period in 1970s. There are demands of books greatly exceed the supply. As an example, there are 5 small belle-lettristic publishers which established by author themselves. And, they show a simple, flat structure from upstream to market for efficiency under this buyer's market. Consequently, it became as a default with "open account in month" which connect industry from upstream to downstream tightly. Therefore, the bargaining power became stronger effect for all industry while the business were changing. And, the channels' end became even more dominant in late 1980.

After the 1995 established e-commerce company "Books.com.tw" turned the business around with their "In-store pickup/payment" strategy by 2001. It became the leading revenue company, and the most dominant channel in this industry around 2010.

As Book publishing industry in Taiwan entering 2010s, it enters a stagnant period of the market scope growth as well. "Book.com.tw", which owned the suitable core competency for leading the transformation to compete. With entire industry been compelled to face the competing with other content/attention merchants. At 2015, "Book.com.tw" achieving its first 5 Billion revenue. But, It took another path of growth, instead of to compete in this industry, lead the transformation of E-book and Platform business.

This study will check above premise with industrial factors to know why and how. Taking a case study with dialectics for this strategy making, to survey the choice of growth paths in strategy management level.

成長路線的選擇：以 B 電商為例



Key words: E-book, Book publishing industry, e-commerce, platform revolution, competitive strategy, case study

目次



口試論文審定書

中文摘要	I
英文摘要	II
圖表目錄	VI
壹、圖目錄：	VI
貳、表目錄：	VII
謝辭	VIII
第一章 前言	1
第一節：研究動機	1
第二節：個案決策情境	3
第二章 研究方法	11
第一節：相關論文整理	11
第二節：個案研究方法與信效度	17
第三節：資料收集與文獻依據	18
第四節：研究論述架構	20
第三章 台灣圖書出版產業分析：產業鏈各環節策略要素分析...	22
第一節：前言與前沿	22
第二節：出版產業的獨特生態與議價場域	25
第三節：1980~2000：全國性連鎖書店的崛起	27
▪ 誠品書店模式	27
▪ 金石堂書店模式	29
第四節：1995~2010 線上線下通路競爭	33

策情境	34
▪ 「統一超商」入主「博客來」經營面貌：從 2001~決	
▪ 通路議價力過度的例證：2007 年，金石堂調整月結制	
與經銷商凌域倒閉.....	41
▪ 通路的絕對議價力確立，「博客來」作為圖書通路的領	
導地位確立.....	45
第五節：產業鍊議價力移轉，以產業價值鏈分析	47
第四章：電子書定義、發展與推行構面.....	53
第一節：本研究之電子書定義	53
第二節：電子書從誕生到接上台灣市場競爭	55
第三節：臺灣電子書發展簡述至決策情境前	63
第四節：電子書的製作與推行構面分解	65
第五章 結論	70
第一節：後見之明一，決策時點後，台灣的電子書競業與整體	
發展.....	70
▪ 競業進入競爭狀況：.....	70
▪ 臺灣整體電子書發展狀況：.....	71
第二節：後見之明二，博客來之後發展，如何決策？為何決	
策？結果為何？	74
參考文獻	81
壹、 英文部分：	81
貳、 中文文獻：	82

圖表目錄



壹、圖目錄：

圖 1 論文資料與文獻方法架構圖.....	19
圖 2 論文架構圖.....	20
圖 3 台灣圖書出版產業鏈模式一架構圖.....	26
圖 4 誠品集團架構圖.....	29
圖 5 博客來營收與出版產業營利事業銷售趨勢比較圖 2001~2013....	40
圖 6 博客來營收與書籍零售營利事業銷售趨勢比較圖 2001~2013	40
圖 7 台灣圖書出版產業鏈圖銷結制模式圖.....	45
圖 8 波特五力分析模型圖.....	48
圖 9 台灣圖書出版產業鏈圖銷結制模式圖.....	49
圖 10 產業價值鏈分析模型圖.....	51
圖 11 Memex 示意圖.....	55
圖 12 Dynabook 設計圖.....	56
圖 13 Superbook 介面圖.....	57
圖 14 Sony Bookmant 產品圖.....	58
圖 15 Nuvomedia Rocketbook 產品圖.....	59
圖 16 Softbook 產品圖.....	60
圖 17 台灣圖書出版產業鏈圖銷結制模式圖.....	68
圖 18 台灣出版產業營利事業銷售額與書籍零售業營利事業銷售額折線圖	75
圖 19 博客來營收折線趨勢圖 2001~2021.....	76

表目錄：



表 1 「電子書」相關論文數量分類表.....	11
表 2 主題相關從「通路」角度探討論文表.....	12
表 3 主題相關論文主題整理表.....	12
表 4 論文信效度檢驗表.....	17
表 5 「博客來」財務資訊表 2001 至 2013	35
表 6 台灣書籍零售業銷售額與出版業營利銷售額與「博客來」營業收入 對照表 2001~2013	39
表 7 「博客來」財務資訊表 2001 至 2013	45
表 8 申請電子書 ISBN 圖書統計—依出版類型統計表.....	72
表 9 台灣書籍零售業銷售額與出版業營利銷售額與「博客來」營業收入 對照表 2001~2021	77

謝辭



在一面工作的情況下要完成這份學位論文，在也期待本論文能產出一定研究價值的前提下，並不容易。除了要感謝學程期間，包含所長、各教授與助教，同學與學長姊的教導、督促與鼓勵之外，要特別感謝在「產業競爭分析」課程期間，讓我對於此研究題目產生動機與必要的方法論過程裡，那些密集學習的收穫間，葉峻賓老師與陳怡安學姊的額外協助。

要完成這份研究，除了在進入科技業之前，曾有機會在相關電商電商工作的經驗之外，也感謝當時的四位同事，在進行論文期間，還願意針對相關題目、資訊，願意接受我的訪談與詢問，包含當時曾任「博客來」電子書專案之專案經理的朱福銘先生、離開「博客來」書籍館之後，目前任職於「讀墨 Readmoo」的許哲維先生、曾任職「博客來」商品館，目前任職「樂天 Kobo」的周立涵先生，以及長期任職「博客來」對於內外營運方向，為我解除不少疑惑的黃子哲先生。作為不只已經離開該公司，也轉換產業、進入科技品牌產業工作已經數年的研究者來說，這些在具體數據與心理層面的協助，是絕對必要，在此再次致上誠摯謝忱。

特別需要感謝指導教授吳學良老師，除了在課堂上的教學讓學生獲益良多，還能接受學生撰寫這個沒有太多研究著墨過的研究角度。那些在論文進行過程裡具體的指導，還有給予的期待與標準的要求，都讓研究的品質有所提升。若本論文有任何具有研究價值、或者對後續的研究者能做為參考之處，都來自老師的指導。

最後要感謝家人包含太太，具體與精神上滿滿的支持與鼓勵。這些既是能完成這份研究的最核心基礎與支撐；也是能完成這份學位論文的最初起點。

第一章 前言



第一節：研究動機

與其要將電子書作為一種產業裡的新商品，毋寧作為產業競爭裡，競爭策略是否跟隨競爭模式典範轉移的代表。在臺灣市場，這也確實是個發生中的狀況。若從研究時間回頭檢查，是否臺灣曾有一個企業，佔據產業內相當優勢的機會，在某個關鍵的決策時間點？

雖然過去二十年來，國內外已有相關論文研究提及「電子書」，但若回到台灣的產業實務，多聚焦在外部環境尤其載具硬體與數位授權之發展是否成熟。若在市場端與使用者端，多在研究聚焦在使用者習慣或者教育應用之成效是否提升；尚無任何研究，聚焦在特定區域、比如台灣，包含產業外與內的競爭模式變動下的分析。

本研究之產業內，主要脈絡聚焦在台灣出版產業，在這產業內，1990 年代初，書籍作為「文化消費」，結束「供不應求」的時代，在 2000 年左右，和零售潮流一併，進入「通路為王」的階段，產業上下游間產生競合關係。此第一層變革，為產業競爭策略更為激烈，勝敗風險更大的開端，依書籍銷售佔比三大通路：「博客來」、「誠品」、「金石堂」甚至能回頭改變成本結構與分潤規則。此為第二層變革。這層變化直至 30 年後，只有進入更激烈的「注意力爭奪」競爭。

此同時，也是電子商務的「流量、轉換率」，因著數位資訊的應用優勢，其會員獲利思維，開始凌駕實體通路的「來客數、提袋率」。通路間的競爭關係，也從實體與線上電商之戰，進入全體電商、2010 年代中期後更明顯的「平台競爭」模式，圍繞使用者服務賦能之比較，追求個別會員區間貢獻值。此為第三層的競爭模式變化。

在產業外部，因著行動網路、隨身硬體裝置，以及數位授權三個面向，圍繞個別使用者的科技與商業應用逐漸成熟；當出版產業的終端商品被迫從物件「書籍」，轉

成長路線的選擇：以 B 電商為例

為「內容」。「電子書」是 2010 年代，出版產業寄望的下一個主力商品形式。後來成為全球最大電子書平台的 Amazon，示範了先行者在研發過程遇到的投資市場抨擊、以及收割後的獲利結構轉型成果。後來全球排名第二的 Kobo，在日資 Rakuten 收購後，也在 2015 年進入台灣市場。

在這個關鍵時候，當時作為台灣出版產業內最大通路、本個案研究主題的 B 電商通路，有極佳的機會整合上下游，作為出版產業新型態的平台領導者，與規則制定者。但 B 電商通路在商業競爭策略裡，同時作為台灣電商通路領導者之（2011~2014 都是前四大營業額、獲利前二電商平台）。同時面對另一個戰場，是在數位轉型浪潮下，綜合型電商面對品牌電商的平台競爭。B 電商通路的策略目標，若是選擇這個戰場，擁有相較其他電商，在出版產業內，壓制出版社品牌電商相對容易的優勢。

本論文將以此為個案，並且從未有論文述及之臺灣圖書產業完整歷時性變革，以及之中產業鏈的動態變化，並透過整體產業環境數字與財務數字，評估競爭策略擬定之合理性。也希望透過這兩套作為成長方式的競爭策略如何選擇、各有何優劣之研究，作為策略競爭管理的思辨案例。

第二節：個案決策情境



在準備公司 20 周年慶的前夕，總經理 Ming 應當心情愉快，就甫公布的 2014 年財報，「博客來」繼續了他們在統一流通次集團裡，獨特風格的財務績效：1.99 億的資本額，帶來的是 51.69 億的營業額，以及 2.99 億，相當於資本額 1.5 倍以上的稅後淨利。

沒有上市上櫃的「博客來」，財務數字藏在統一超商（2912）的年度經營報告書中，一般投資人未必會去翻找的「關係企業合併營業報告書」裡。事實上，這也是作為「博客來」總經理一直以來處境的隱喻。在創辦人張天立 2007 年因理念不同而被董事會解職後，「博客來」的總經理由統一總部派任而來，也一直得在集團整體策略底下，一方面思考同時作為集團電子商務資產、以及台灣出版產業裡最有力量的通路角色，該有怎麼樣的成長策略。

接下來的會議裡，主軸是如何準備 20 周年記者會，雖然作為電商通路，漂亮的財務數字、統一集團內部豐富的倉儲後勤資源、已經進行兩年的海外市場跨境擴展也有成績，但總經理 Ming 心裡知道，媒體必然會提問的，還是對於電子書的策略與進展，又要讓這個題目在會議裡成為話題。

從書籍通路的角度，AMAZON 和博客來都已經顯示，通路成為內容產業裡的強勢環節。博客來是否該運用其市場力來主導電子書市場遊戲規則的建立？

公司沿革：

這是 2015 年，距離 AMAZON KINDLE 上市在美國已經上市 8 年。而與其同年成立的「博客來」，同樣是第一批看準電子商務浪潮，並且以文化商品：書籍進入市場的電子商務通路，在 2001 由統一集團入股方式，挹注資金之後，早在 2006 年就成為臺灣第一文化商品通路的「博客來」，也即將迎來他們的 20 周年。

傳統的兩大實體通路，「金石堂」與「誠品」，雖然也積極拓展電商通路接近十年，但從傳統書店的進銷存退系統轉換為電商，額外的成本比之從基礎電商開始的「博客來」來，也包含組織文化從坪效與房地產、轉換為會員、數據與物流管理的困難等等，讓書店間的營業額競爭，在被「博客來」超過之後，差距逐漸拉開。「誠品」和「金石堂」甚至嘗試以出版產業通路較上游強大的議價力，改為月結或者增加寄賣條件，增加財務上的彈性。

對於「博客來」來說，他們看的卻已經不是與「誠品」或「金石堂」等書店間的競爭。被放在統一流通次集團裡，包含百貨公司到咖啡店、藥妝店、冰淇淋店與物流中心，宅配服務與其他電商之間，「博客來」目前的競爭策略方針，對象是臺灣前兩大綜合電商的「PCHOME」與「Yahoo」。

作為書籍等文化商品單一品項開始的電商通路，經過產品線水平擴張，從「博客來網路書店」改名的『博客來』，若作為電商通路來看待，是台灣 to C 電子商務通路營業額的前第四名，比諸前二的 PCHOME、Yahoo，或者富邦集團大資本新進的 MOMO，可以平起平坐。

國內出版產業（與主要競爭者分析）：

臺灣的電商使用者，不同族群對於不同類別有大致的消費慣性，這些數據也早就讓電商通路從數據上發現，從而更強化相關供應商與品項的開發，比如現況裡「PCHOME」是消費型電子產品的第一通路，「Yahoo」集中在女性衣裝鞋履，之中甚至捧出了「東京著衣」等品牌。「博客來」，除了同樣整體市場營收萎縮的影音產品之外，自然是臺灣與進口書籍雜誌的第一通路；這也是博客來作為電商通路的競爭基礎，如何操作與其他零售品類迥異的文化商品，除了選品與內容，產業關係的累積，也是「博客來」的核心能耐。

臺灣的出版市場，在各種歷史原因下，從 1960 年代起內容的爆發奠定了繁體中文乃至中文內容的堅實基礎。但在這基礎上，隨著書籍消費市場環境的變化，通路在

產業上下游裡，早就是明確最有議價力的環節。這點能從誠品、金石堂分別強勢帶起的『月結』要求裡看到。另一個更簡單的財務數字，足以說明書籍通路，尤其第一大通路「博客來」，其逐年成長的 ROE，來自在低單價的書籍商品裡，利潤力穩定成長。

AMAZON 犧牲數年營收，憑一己之力重新制定紙本與電子書籍市場規格與秩序的故事，也早在前兩年輿論裡，變成正面範例，彷彿 2008、2009 年那些投資人的負面回饋外電故事，都不曾發生。而同樣的輿論空氣，也會把期待放到「博客來」身上。

在這跨境電商與電商跨境競爭正要爆發的時間點上，看外部，母公司已經有電子書成功經驗的當前典範創造者 AMAZON，在中國入股的卓越亞馬遜，他們力圖振作的主要策略，就是開放海外的跨境生意，KINDLE 模式進到臺灣，似乎不是不能想像的事。

往東邊看，日本的資本巨人 Rakuten，在 2012 收購了加拿大的 Kobo 電子書解決方案，因為看中臺灣出版在內容上的影響力與基礎，也有帶著軟硬體整合優勢，進入台灣市場的風聲。

決策選項分析：

- 2015 年，博客來的策略選項：主導整合上下游電子書平台競爭，或是產品線與有限市場水平擴張整合？

當總經理 Ming 做為決策者，要決定有限的投資時，自然也記得那些慘澹的負面回饋，代表著風險。因為當前電子書銷售的市占率，是趨近於零。而且若要從臺灣第一個明確的電子書商業模式開始算，2001 年，內容商、遠流出版社就已經創立了「智慧藏」網站與服務，供下載電子書到當時的 PDA 載具，但十幾年過去了，還沒有明確的證據說明這個市場風向已經改變。

但市場上看好閱讀習慣與市場狀態轉換契機已經到來的，不只一個競爭者，「博客來」原總經理張天立，離開博客來後於 2010 年再創辦的「讀冊生活」(TAAZE)，去

成長路線的選擇：以 B 電商為例

年九月已經將電子書閱讀 APP 在 Apple store 上架，試圖從專賣電子書的 Readmoo 讀墨，之中的經營團隊不少也曾有過「博客來」的工作經驗，甚至是出身於「博客來」的電子書專案。



- 除了對上游出版社/內容商的議價力，往下游的優勢將有助於電子書的平台競爭

幾次的專案會議裡，電子書專案主管也提報過許多次「博客來」的優勢。對上游出版社而言，「博客來」是相當具議價力的通路。

往消費者的方向，大量數據都能說明，「博客來」擁有準確且優質的網站訪客與會員：三倍於其他電商的社群來源導流、低單價的書籍卻擁有高貢獻金額。

往下游看還有另一個優勢，文化商品有其獨特性，買不到這品牌的衛生紙，消費者會選購另一個牌子，但除了少數工具書，買不到這本書，往往沒有其他書籍可以取代。「博客來」在文化商品的書種數與選品力上，已經有相當的準確會員品牌認同。因此「博客來」完全有條件，在電子書這門「平台生意」上，有首要的「會員」基礎。尤其，電子書在當前數位版權管理的常態下，各平台間購買的電子內容不易通用，會是一門從會員基礎來進行分配競爭的生意，「博客來」大有機會把握當前相當的領先態勢。

電子書需要出版社願意將內容授權，但對電子書閱讀市場的成形之評估，被放在對出版市場持續萎縮，會否更難承受風險的壓力之下？

而電子書最大的問題，在於內容來源。目前的困難還在最基礎的風險考量底下，出版社在出版品於消費市場分配裡的繁花將盡趨勢下，已經超過十年，要抱著持續萎縮但實際留在懷裡的紙本書業績，至少當最後幾個倒下的人，期望著消費分配下更少的書籍購買中，至少靠著更少的業內競爭，還能生存？還是要考慮未明的電子書閱讀習慣、陌生的數位版權管理風險，縱身一躍去賭短期中期的電子書擠壓紙本書消費後，能迎來長期的市場利基？

從「博客來」的立場，作為台灣圖書出版產業的下游，其實也有一樣難以決策的思維。對於紙本書消費市場的逐漸萎縮，「博客來」從「博客來網路書店」轉型而來，作水平擴張，從書籍、音樂，往文具、設計品拉大產品線，成為綜合電商通路的競爭策略，目前在財務數字上看來還沒有太多失誤，這也是 Ming 前往集團會議時，高層最能理解的成長策略。但這是集團的策略，作為「統一流通次集團」目前最成功的電子商務通路，在諸多成功實體通路品牌中，已經足可作為策略工具，稍微試試逐漸興起的「虛實整合」通路應用。事實上，無論眼前 2010 中葉的平台生意中會員經營、甚至 2000 年成形的電子商務，在統一集團從上游原料、製造到生產、包裝到物流服務裡，似乎都還有被動反應、減少冒險的餘裕。

帶著這樣的集團方針，「博客來」即便以自身在出版文化商品的產業裡，也同樣不時被提醒自己還能有相當被動反應、減少冒險的優勢。若「博客來」要以最大書店的議價力與上游關係、又是電子商務的會員優勢，以電子書平台的轉型作為競爭策略，正面來說，這代表「博客來」將會成為臺灣文化出版品電子介面規格與商業模式的制定者、市場秩序的奠基者；負面來看，這個策略的風險，也將由組織發展轉型的難度，提升到華文市場轉型的高度與難度。

因為集團的決策前提在於，水平擴張其他產品線的生意，會需要將主要營收的圖書出版零售生意風險降低，而若進行上下游整合進行電子書規格與商業模式的制定與談判，集團認為會有一段在原先圖書零售生意上的波動，因而較難同時決策進行轉型平台生意的嘗試。

兩個策略路徑：產品線與有限市場的水平擴張，或是上下游整合一同轉型做平台競爭？兩者何為優先？

Ming 進入會議室，第一個議程，預定報告之前為 20 周年記者會，所做的競爭策略財務規劃材料。由同樣來自集團派任的財務長 Jun 和他的團隊，已經針對產品線水平擴張、跨境市場在香港、澳門之後，還有排定的馬來西亞、新加坡等市場開發專案財務數字與風險評估。基本上沒太多風險，因為中文閱讀市場裡，除了法令特殊、

成長路線的選擇：以 B 電商為例

從代理到內容都需要政府審核，所以特別複雜難測的中國市場，其他區域只剩下當地合作夥伴與電子資料串接的技術問題。

而第二個議程，就是共同討論電子書專案部門主管 Fu 給出的完整提案，這個競爭策略，其實並不需要很多的預算投入。

往下游，與當年 AMAZON 做 KINDLE 的時空背景不同，能發揮了臺灣在消費性電子產品硬體的優勢，有三家可靠的廠商，都有 E-ink 電子墨水閱讀器的解決方案，甚至採購的詢比議都已經完成。

但困難的是往上游，是否要在 20 周年記者會前，先行和幾大出版社明確討論電子書版權的定價方式？之前初步的接觸，都在「博客來」知道自己的強勢地位，更需要小心釋放消息以免出版社反彈的情況下，以熱門書未必授權、定價至少和紙本書一致甚至略高的初步提案下，不了了之。

電子書專案部門主管 Fu 當然知道，若真的只是這樣的提案，是必然在市場上失敗、除了公關意義之外，不會讓這競爭策略真正開始的作法，一如已經又流失市場先機的前幾年那般，罔論策略的成功。

而總經理 Ming 知道，其實早在 2007 年前後，他還未被派任到「博客來」之前，就開啟了研究性質的電子書專案，持續至今，而 2010 年的年度報告，他也在記者詢問下，明確說出「不會缺席電子書市場」。這是一個大家都已經反覆說著可能會到來的趨勢，但對於何時到來、是適合切入市場的先手時間？甚至電子書閱讀的市場前景，對應著對整體閱讀市場的預估，都是不同的風險評估，已經風險承擔傾向。這些討論已經太多年，重複過太多次，每次都只能有暫時性的結論，繼續準備、繼續觀察外部的產業狀況、消費市場變化。

成長路線的選擇：以 B 電商為例

眼前，電子書專案部門主管 Fu 配合提案投影片清楚地提案完成。無論是會議室裡的哪位主管，都知道接下來的實質討論，會是這個需要有個決策方向的問題，競爭對手逐漸出現、成長雖然依舊傲人，但也相對逐漸趨緩。



畢竟這不只為了下週的 20 周年記者會裡記者必然的提問；更為了 2015 年之後，「博客來」要以怎樣的成長策略、甚至是否轉型，迎接下一個 20 年？

會議的既定議程報告過後，幾個相關主管被留了下來，隨著一面各自申論，眼前的選項快速地被整理在簡報上，會議室裡投影的簡報葉面，停留在討論議題項目，兩個路徑，各自有一些利基與不同風險與折現想像：

1. 延續水平擴張策略：

a. 水平擴張產品線，成為綜合性電子商務通路，與以下競爭對手競爭：

- 「3C、快速消費品（Fast Moving Consumer Goods）的 PCHOME」（前一年營收約 200 億，流量指標：人次占比：51.35%）
- 「彩妝、保養的 MOMO」（前一年營收約 170 億，流量指標：人次占比：38.89%）
- 「平價時尚衣著鞋履的 Yahoo」（前一年營收約 180 億，流量指標：人次占比：38.82%）競爭：
延續會員屬性，從「書籍」「影音」第一通路，往「創意文具」、「食品」線擴張。試圖提升年營收（前一年為 51 億，流量指標：人次占比：33.68%）

（人次占比：瀏覽過該平台商品的不重複人次/上過前 30 大 B2C 電商網站的所有不重複人次之百分比）

b. 把握文化商品的不易互相取代性（買不到這本書，很難用買其他書取代），將有限但確定的繁體中文閱讀市場，從現行的香港、澳門，兩年內擴張到馬來西亞各行政區，與新加坡。

以上兩種策略行動不相衝突，亦不須互相綁定。

成長路線的選擇：以 B 電商為例

2. 商業模式轉型，上下游整合擴張策略：

a. 以單一通路銷售量，超過全書市 35%的領導市占通路地位，往上游制定規格，率先與各出版集團與獨立出版社，談定廣泛推動新舊出版品電子書版權授權規則、定價與分潤結帳策略。

目標為新舊重點出版品，都能同步或及早作為電子書商品，在「博客來」上架販售。後續因為數位版權管理，不同通路之間電子書無法互通，投過這相容性文提，反而成為獨家的規格，在先進、領導市占基礎上做平台競爭。

b. 往下游整合，配合閱讀器硬體開發，一是確保能及時調整，符合成形中的使用者閱讀體驗傾向；其二是成為刮鬍刀與刀片的模式，作為平台競爭的策略手段。

以上兩種策略行動不相衝突，亦不須互相綁定。

問題

同樣是網路書店開始，「博客來」其實成立在 1995 年，並不比 1994 的 AMAZON 晚多少；20 週年的現在，2015 的「博客來」還不時被媒體以「臺灣的 AMAZON」稱呼，看起來是個成功故事，作為網路書店的內部優勢也逐漸明朗，準備好應對外部的變化。

但究竟要選擇哪個競爭路徑？在 30 週年、40 週年的當時，成為一個更成功的故事呢？

第二章 研究方法



本研究主要是以「個案研究法」，透過田野調查、訪談與混合財報數據作為論據之佐證。在進入個案的決策情境前，由歷時性的描寫，由大而小、由外部而內部，分別給出產業發展脈絡，好設定決策情境的框架。

做為一個競爭策略管理相關論文，本研究有三個關鍵詞，個別都是一個維度：電子書、台灣圖書出版產業、電子商務，但本研究構成的決策情境，是如何在該時點、在產業內執行電子書商業模式？台灣出版產業在該時點、哪個環節的哪個角色最適合整合電子書做為競爭策略？在該時點就特定商品的電子商務通路、該做水平產品線擴張競爭、或者進行垂直整合規格制定競爭？

第一節：相關論文整理

若以論文名稱、關鍵字、摘要搜尋「臺灣碩博士論文加值系統」，共有 1612 筆相關論文。其中與此研究主題相關的有 32 篇。以教學與復健等應用成效為最大宗，其次為軟硬體技術相關，數位版權，尤其電子書「權利耗盡原則」為第三大類。

表 1 「電子書」相關論文數量分類表

與出版產業/市場相關	32
教學與復健應用相關	1108
人機介面設計相關	240
軟硬體技術相關	176
數位版權相關	43
其他	13
總共	1612

32 篇相關論文之中，有以下三篇從通路角度出發。

成長路線的選擇：以 B 電商為例

表 2 主題相關從「通路」角度探討論文表

年份	論文名稱	學校	學門/學類	研究生	內容主題
2016	傳統書店對網路書店及電子書之因應策略研究	國立中山大學	商業及管理學門	許桂榮	以傳統書店為研究主體，用個案研究法，描述傳統書店因應網路書店與電子書趨勢下，可採行的因應行動，主要是聚焦於消費者，提供更多價值
2017	以藍海策略觀點探討誠品集團轉型	實踐大學	商業及管理學門	鄭雅蕙	以新舊價值主張和藍海策略為論述框架，描述「誠品生活」的發展歷程
2020	網路書店二手書行銷企劃規劃原則探討-以「TAAZE 讀冊生活」為例	國立臺灣師範大學	圖文傳播學類	張秀明	從訪談與內部觀察法，對個案內部從業人員，訪談如何做為策畫者，將新書、二手書、電子書同步販售的通路差異化

其餘 29 篇依照出版時序，含內主題簡述製表如下，分別為市場面消費選擇研究，或產業整體俯瞰描述或預測兩大類：

表 3 主題相關論文主題整理表

年份	論文名稱	學校	學門/學類	研究生	內容主題
1995	紙本書與電子書之比較	國立臺灣大學	圖書資訊檔案學類	黃羨文	為較早期的研究，以文獻整理，分別論述紙本書與電子書之意義、歷史發展、製作過程、及其特性；並特別討論電子書對圖書館藏可能帶來的影響與形式
2002	電子書出版的未來	佛光人文社會學院	社會及行為科學學門	唐真成	來自未來學研究所論文，主要透過社會學方法論，透過耙梳電子書方法，進行對電子書後續發展的趨勢預測
2003	從平台策略及版權管理論電子書之標準競爭	國立臺灣大學	商業及管理學門	史亞倫	在 2003 的時間點，描述電子書規格為何、如何尚未制定的狀況，並強化描述「平台」概念在電子書商業模式裡的重要性。後續並提出建議為結論：美國 Microsoft 與 Adobe 可積極利用自己的巨大平台優勢，用不同路徑進入市場制定規格

2005	電子書發展對現有出版通路之影響--以誠品書店為例	國立政治大學	資訊管理研究所	鄭景榮	本研究以國外「iTunes music store」、「Amazon 網路書店」、國內「博客來網路書店」三種經營模式如何產生破壞性的創新，進而成為市場的領導者。並且嘗試為「誠品書店」提出在電子書發展的機遇性，能有哪些發展策略與方向
2006	電子書市場認知與消費傾向之探討	國立成功大學	商業及管理學門	王東澤	採用問卷調查，對調查結果進行分析，提出對電子書軟體設計應符合人性化需求、硬體值得投資開發功能等建議
2008	圖書出版業與音樂產業的現況與未來發展	國立政治大學	商業及管理學門	戴伯勳	藉由蒐集台灣圖書出版產業和音樂產業的次級資料描述現況，並以此文獻探討擬出訪談大綱，深度訪談兩產業價值鏈中的關鍵角色。結論是應掌握實體書籍產品本質的優勢；而減少廠商家數或縮減價值鏈長度，能讓產業內廠商的獲利空間增加
2009	數位出版產業競合分析之研究	國立政治大學	商業及管理學門	鄧雅文	以「產業價值鏈」的轉變，說明數位內容對出版產業的衝擊。並以此為背景，處理核心問題：數位出版產業中關鍵參與者彼此的互動關係、個別對於現況之回應程度
2010	電子書產業分析與商業模式探討-以美國市場為例看台灣之電子書未來發展	國立臺灣大學	商業及管理學門	黃婷筠	簡述美國電子書市場發展，台灣區域以硬體 OEM 為優勢切入，嘗試辨識產業各環節在未來可能的發展方向
2010	台灣電子書產業發展之研究	立德大學	傳播學門	楊傑仁	以質性研究方式，選取台灣 Hami 電子書，與美國 Amazon 模式，分別進行 SWOT 分析，並列兩者的分析結果，再描述異同
2010	電子書市商業模式之初探	南華大學	商業及管理學門	施正元	使用質性研究方法，先以文獻探討圖書之媒體本質與商業平台等議題，其後以 Visa Inc. 為個案研究，作為電子書平台生意的模式基礎，再透過與出版從業人員的訪談，檢查此平台生意的商業模式
2011	電子書閱讀行為分析	南華大學	商業及管理學門	沈歆婷	以問卷與研究實驗，以 30 人的樣本數，將相同內容，透過電子書與紙本書讀者分為兩組，發放問卷作閱讀理解的調查。結論為電子書的閱讀理解力，與紙本無顯著差異；

					且讀者性別針對兩種載體無顯著差異。
2011	電子書產業商業模式之可行性分析與探討	國立政治大學	智慧財產研究所	黃如好	設定假設：「免費閱讀器」為可行的商業模式，提出兩個商業模式「零元手機」「iPad」的分析作為比擬，結論是以免費電子書專用閱讀器以吸引消費者，盡而快速累積使用群體，為較可行之商業模式
2011	數位產品對消費行為改變所造成的衝擊及帶來的經濟效益之研究－以電子書閱讀器為例	國立中山大學	商業及管理學門	靜培雯	用質性研究與文獻探討，就產業整體，應對「電子書」的出現，可能有的商機與衝擊。結論為「電子書」的出現，會對傳統書業帶來衝擊，但對數位服務商是額外的機會。
2011	從消費者角度探討電子書市場的經營模式	中原大學	商業及管理學門	楊宗倍	本研究從文獻探討分出九項因子，並以此設計問卷來分析那些因子最能影響消費者使用電子書的決定。結論是
2011	兩岸電子書出版業價值鏈及競爭策略分析	世新大學	商業及管理學門	施福欽	以 Brandenburger and Nalebuff 的「競合策略理論」為架構，將「兩岸企業」、「消費者」、「互補者」、「供應者」及「競爭者」五個角色帶入，嘗試提出中台兩地企業共同整合推行中文電子書市場的建議
2011	實體書與電子書個體選擇模式之建立與分析	臺中技術學院	行銷與流通學類	楊安琪	使用舊問卷資料，再使用混合羅吉特模式，就問卷結果來建構含有「方案屬性」、「社經特性」、「生活型態變數」、以及「購買意願變數」之基礎模式。再就此模式，驗證與 99 年收集之新問卷資料的一致性。結論為 99 年新資料與用前一年資料建構之模型頗為一致。
2011	臺灣數位出版平臺服務創新關鍵成功因素	南華大學	出版與文化事業管理	劉雅如	透過深度訪談，對象涵蓋「產」、「官」、「學」界，描述電子書帶來的創新機遇。結論是向內，應利用閱讀行為的數位資訊作分析；對外，應提供比實體書更多的媒體特性。為兩大創新關鍵方向

2012	台灣電子書消費者創新抵制研究	中國文化大學	新聞學類	林興姍	用焦點訪談研究法，找出焦點團體，對電子書作為一種創新科技的抵制程度與原因。結論為電子書閱讀器做為載具，與電子書格式統一，能跨平台，是影響焦點團體接受電子書最主要的三個原因。
2013	從共創理論看數位出版商業模式	國立政治大學	商業及管理學門	林奇芬	以 Web 3.0 作為趨勢背景，從三個構面：「新的商業模式如何滿足作者」、「新的商業模式如何滿足讀者」、「出版社與通路商的新角色為何」，帶出結論：在此趨勢下，新的商機為何
2014	臺灣傳統出版業跨足電子書產業轉型之危與機—以兒童電子書為例	實踐大學	商業及管理學門	紀讚源	以「核心競爭力」，以及「關係知識」架構，分析臺灣特定兒童出版商如何掌握互動知識及環境知識，促使企業有高度接近市場的能力；但企業對於產品或服務差異化的能力及功能知識相對較弱，在行銷上較為保守，使企業之價值活動的整合能力較弱。
2016	傳統出版轉型數位出版過程之風險評估	實踐大學	商業及管理學門	柯家雯	以出版社為研究主體，從描述去辨識傳統出版業轉型數位出版的過程中可能遭遇之風險，結論為「市場」、「財務」、「技術」三大構面，及其中個別具體風險描述。
2017	研究生紙本書與電子書閱讀態度、閱讀行為及閱讀策略研究	國立臺灣師範大學	圖文傳播學類	吳美美	以消費者為分析主體，針對 17 位研究生進行問卷調查，了解針對紙本書與電子書之使用習慣差異，並提出分別體驗提升之建議
2017	以科技接受模式探討使用電子書的因素與意圖	中華大學	商業及管理學門	鄭竹軒	以消費者為分析主體，透過網路發放 200 份設計問卷，再歸納後，以科技接受模式的知覺易用性與有用性兩個角度論述統計結果
2017	傳統出版業之挑戰與轉型：以某 A 文化公司為例	國立臺南大學	商業及管理學門	鍾香珠	以單一出版社為分析主體，透過訪談與個案描述，得到紙本書依舊有其利基，以及該個案出版社後續應作的發展等結論
2019	電子書使用意圖之研究	東海大學	商業及管理學門	鍾佳慧	以消費者做為研究主體，並實施問卷設計量化研究，針對 224 分消費者回饋之意見，對消費者端如何回應並排序電子書能帶來的價值做整理

2019	融媒體時代傳統圖書出版業現況與發展之探討	世新大學	圖文傳播學類	馬亞靜	以出版社為分析主體，透過對六位出版人的訪談，歸納出版端對新媒體時代的兩個觀點；並提出因應的建議
2020	數位出版營運策略之研究	國立臺灣藝術大學	圖文傳播學類	王銘滄	以出版社為分析主體，透過文獻探討與問卷設計，整理從出版社角度，如何因應數位時代紙本書市場的改變，以及在該市場之下的 SWOT 分析與策略建議
2020	知識內容產業的商業模式－生態系知識內容模式研究	國立臺灣科技大學	商業及管理學門	俞國定	以數位內容產生者為分析主體，針對消費者以顧客知覺價值理論進行訪談、針對內容生產者內容生產方式、商業模式改變做訪談分析，提出數位內容產生者所面臨的新興商業模式
2021	數位權利管理對於電子書消費之影響	國立政治大學	科技管理與智慧財產	張瑜倩	使用質性研究方法：立意抽樣方式，訪談十二名電子書消費者，探討 DRM 對於消費者在購買電子書上的影響。結論為消費者願意接受電子書相對紙本書更嚴謹的授權，DRM 對電子書的消費選擇影響不大。

目前相關論文，並無從通路議價力的具體狀況、以及數位會員做平台生意制定規格產生門檻的研究角度切入之研究。

第二節：個案研究方法與信效度



本研究採用個案研究法，主因是因為「事件的的前後關聯，與研究對象之間存在高度關聯，特意要把事件的前後納入研究範圍之內」¹，尤其台灣圖書出版產業的產業鏈，與之中的議價力強弱之移動，有不同於其他產業的特殊處境，也還沒有論文處理過，所以本研究先以歷時性就整體產業發展過程，尤其以描繪產業上下游之議價力與價值盈餘所在為經，再以大型事件、整體產業數據為節點，給出個案對象在該時點之產業處境。希望能夠展示出此個案分析單位的決策處境，以及後續的決策成果。

做為個案研究，本研究嘗試透過以下研究策略，提供此研究的信效度。

表 4 論文信效度檢驗表

檢驗	個案研究策略	運用策略的階段
建構效度	採用多元的證據來源 以證據相互比較歸納、形成證據鍊	資料收集
內在效度	嘗試進行解釋 分析相對立的競爭性解釋 使用邏輯模型	證據分析
信度	建立個案研究資料庫	資料蒐集

由於研究動機即包含個案分析單位的選取，為了避免單個案的偏見，本個案在產業描述到競爭對手階段，分別就另外兩個圖書通路做了模式與擴張策略的描述與歸納，能說明為何選擇此個案，有其應然的意義，屬於在時點有其獨特性的選擇。

¹ Robert K. Yin · 2009 · 《個案研究：設計與方法》（台北：五南）



第三節：資料收集與文獻依據

為提高個案研究的信效度，本研究使用不同來源的資料，以達成「證據三角剖分」。除了文獻、資料、新聞資訊，也包含研究者自 2007~2014 年於「博客來」工作時的直接觀察。並透過與當時任職於「博客來」的四個對象進行訪談，之中一位當時曾有兩年經驗作為「電子書專案」負責人，有兩位目前分別任職於「Readmoo 讀墨」、「樂天 Kobo」，擔任主編與營運本部長。另外，為證實整體營運狀況與產業狀況對照，「博客來」雖非上市櫃公司，但發現集團母公司「統一超商」年報〈關係企業合併營業報告書〉中有足夠財務數據。

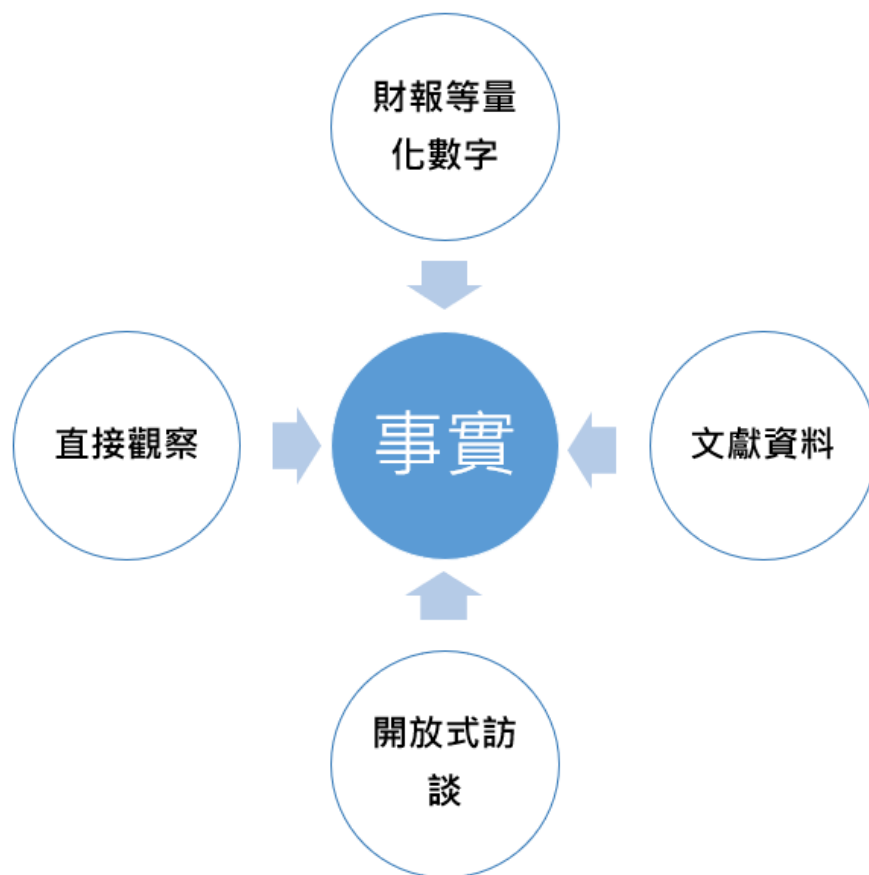
關於整體圖書環境與電子書擴張狀況，除訪談得到數字外，透過「財政部營利事業家數及銷售額」統計資料庫，以及《臺灣圖書出版現況及趨勢報告²》內之分類出版數量化數據作為佐證，比較趨勢。

雖然這個發展中的題目，多的是報導或片段的資訊乃至臆測；但本研究希望透過以上的直接觀察進行質性描述與觀察。在量化資料部分，採用確定的「統一超商」年報內之財報資訊、財政部產業調查之產值、國家圖書館發布之出版品分類統計數量等等、明確確實的量化資訊作為佐證以及比較之依據。針對發展過程描述裡，作為重要節點的歸納概念或者發展轉折，也盡力投過少數相關研究或描述的文獻資訊、新聞事件等作為佐證，輔以開放式訪談，去接近觀察的個案與產業背景事實。

² 國家圖書館國際標準書號中心，2022，《110 年臺灣圖書出版現況及趨勢報告》（台北：國家圖書館）



圖 1 論文資料與文獻方法架構圖

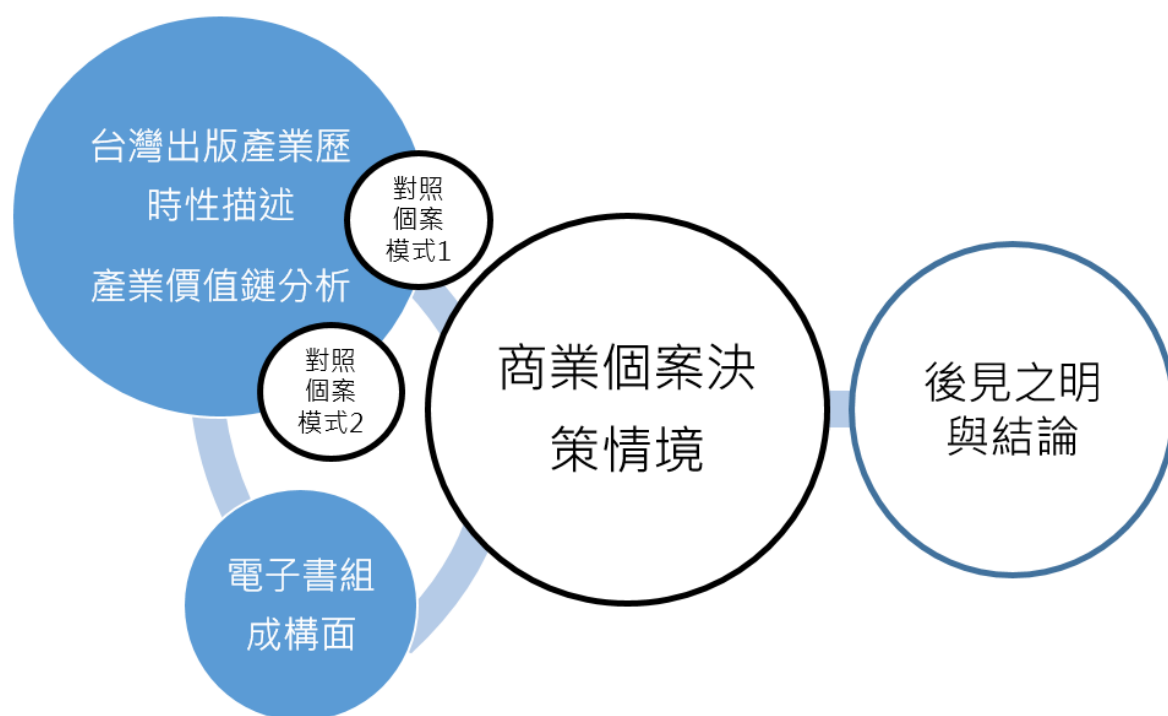




第四節：研究論述架構

本論文透過臺灣圖書出版產業之描述，並整理歸納兩個圖書通路競業作為對照個案，務求在進入商業個案前，能有完整的決策背景脈絡。

圖 2 論文架構圖



最重要的是，即便有後見之明作為結論；但本研究希望能呈現的是兩種決策選擇，更有其「應然」與「高機率必然」的困難之處。如同社會學家與方法論專家 Donald T. Campbell 為《個案研究：設計與方法》一書撰寫的前言：「我越來越信服，科學研究的方法核心不在實驗本身，而是『似是而分的競爭性假設』一語所隱含的研究思路。該思路可以以『展現證據』作為解決問題的起點，也可以以『提出假設』作為

成長路線的選擇：以 B 電商為例

研究的開始。……在複雜的、廣泛的，但對科學研究至關重要的前後關聯中提出假設和呈現證據。³」



³ Robert K. Yin · 2009 · 《個案研究：設計與方法》（台北：五南）

第三章 台灣圖書出版產業分析：產業鏈各環節策略要素分析



第一節：前言與前沿

若談台灣近代出版產業，從市場來看，從日本殖民時期的「國語傳習所」在 1896 年開始，至 1898 年改為「公學校」制度，已經提供台人免費語文教育。尤其在 1919 年的台灣教育令，將國民基礎教育的年齡年限做了系統化地定義，並且明確施行政策鼓勵；一直到 1943 實行了六年國民義務教育，該年年底的統計，只就台人的比例，受教育已達台人的 71%，於二十世紀初起，台灣就有相當的閱讀人口，有了台灣出版品市場的消費需求基礎。

在「國民政府」於 1949 遷台同年，帶來延續 1929《中華民國教育宗旨及其實施方針⁴》的教育政策，幸而延續台灣已有的六年國教基礎建設與政策，中文閱讀人口除移入的十數萬人，也重新累積在台灣の中文出版品閱讀市場基數。

在 1950 年代後，台灣の中文閱讀人口已經普遍累積，更重要的是，在因應二十世紀後半冷戰地緣政治與經濟體系的變化下，尤其韓戰的關係，台灣在美國《共同安全法》實施之後，美援挹注台灣基礎建設與產業的快速發展，台灣此時經濟進入「進口替代時期」，隨著勞動力能兌換為民生消費的變化，非生存必須的文化商品消費，就閱讀而言，中文閱讀品的需求，逐步累積基礎。進入 1960 年代後，來自美援的基礎建設逐步強化，直至 1970 年代前期，進入「出口導向時期」の台灣，除了消費資本的累積，成為基礎全球產業鏈裡的加工環節，確實整體進入工業社會的生活方式，帶來民生消費改變，也再次雖遞延、但確實地反應在文化商品的消費上。台灣圖書出版產業

⁴ 伍振，2000．《教育大辭書》<http://terms.naer.edu.tw/detail/1302562/>

的榮景因應這個市場基礎已經發生，但市場隨著生活方式擴大的同時，整體市場端的擴大，除了將出版聚落的型態透過競爭出現變化，在文化商品的生產/寫作、加工/編輯與印刷、行銷業務/通路從較原始簡單的整合方式，逐漸專業分工之外；也將反應在產業鏈內的價值產生與主導環節轉移。此將在後續章節敘述。

在 1970 年代中期之後，因為整體出版市場屬於供不應求，運作模式較為單純，若從「內容生產」端來看，寫作產出和編輯加工極為扁平，明確的商業模式範例，就是台灣出版史上著名的「出版社五小」⁵：大地出版社（由作家姚宜瑛於 1972 年成立）、爾雅出版社（由作家隱地於 1975 年成立）、洪範書店（由詩人楊牧、詩人痲弦、葉步榮，沈燕士四位股東於 1976 年成立）、純文學出版社⁶（由作家林海音於 1978 年成立）、九歌出版社（由作家蔡文甫於 1978 年成立）。

作家本人除了當然能產出內容，其他稿件來源也容易從個別人際關係得到，文化商品裡所謂「加工」，包含選品、企畫、編輯、校對等工作，也都能直接執行⁷。向下游的配合，就剩下印刷製作，以及發行通路這一段。以當時的模式，「純文學」委託本身也有出版品的經銷商「世界文物供應社」做發行經銷，九歌、洪範早期甚至直接委託爾雅出版社，做聯合發行⁸。

在 1980 中葉前，書店通路尚未進入連鎖模式，書籍發行很單純比較的，就是個別區域的覆蓋率，但書籍出版到經銷商的商業條件，卻已經大致確立，與今日的數據

⁵ 「五小」分別為洪範書店、純文學出版社、大地出版社、爾雅出版社及九歌出版社。參考封德屏主編：《台灣人文出版社 30 家》（台北：文訊雜誌社，2008 年 12 月），頁 307

⁶ 汪淑珍，2006，〈林海音成功經營「純文學出版社」策略解析〉，《出版與管理研究》第 2 期，頁 85~102

⁷ 「我是 1982 年來到九歌，當時只有一個編輯。那時候出版社多是這樣，規模小，每個人當很多人用，老闆自己就是作家兼總編輯。」許文貞，2018，〈當年文學五小只剩 3 家獨撐〉

⁸ 張靜茹、陳萃英，1983，〈為社會傳播書香——懷抱理想、經營有成的四家出版社〉，《臺灣光華雜誌》

成長路線的選擇：以 B 電商為例

差距不遠，以九歌為例，在 1980 年代前，直接發行給書店通路的折扣就是 7 折，給區域中盤的折扣就是 63 折。而且通路與代理並非買斷，是可退的合約條件。在其他產業發展裡，也許較難想像：即便後來市場端和生產端都產生了劇烈的質變，但「可退、月結、63 折與 7 折的大致條件」，甚至到了 2022 年的現在，依舊是台灣書籍銷售鍊裡，出版社與下游的條件，只是代理的角色在個別通路獨大，全區域的銷售都更集中之後，中大盤的角色逐漸消失，更為平坦地由通路直接進行這部分的作業而已。這部分將在後續闡述。

書籍產業的銷售模式，其實這個階段就已經建立了雛形。如前所述，這時因為外部環境，包含整體消費經濟的提升、配合戒嚴時期更少的選擇，台灣圖書出版產業整體處於供不應求的狀態。產業活力主要配置在出版社端，甚至就是寫作者擔任編輯加值，完成的產品，透過產銷合一的方式，讓下游通路去爭取。

第二節：出版產業的獨特生態與議價場域



即便因為效率的需求，部分出版社配合經銷，讓書籍市場產生了經銷商的角色，但經銷商的兩大功能：「物流/倉儲」與「選/分配書」，在整體市場供不應求的情況下，此時多半只需要「物流/倉儲」的功能。對於出版社來說，與通路採用的結帳方式，才回頭影響了台灣圖書出版產業的作業生態。其中最重要的關鍵字，也是最普及的制度，就是台灣圖書出版產業的「月結制」⁹，以及因此回頭影響的「以書養書」生態。

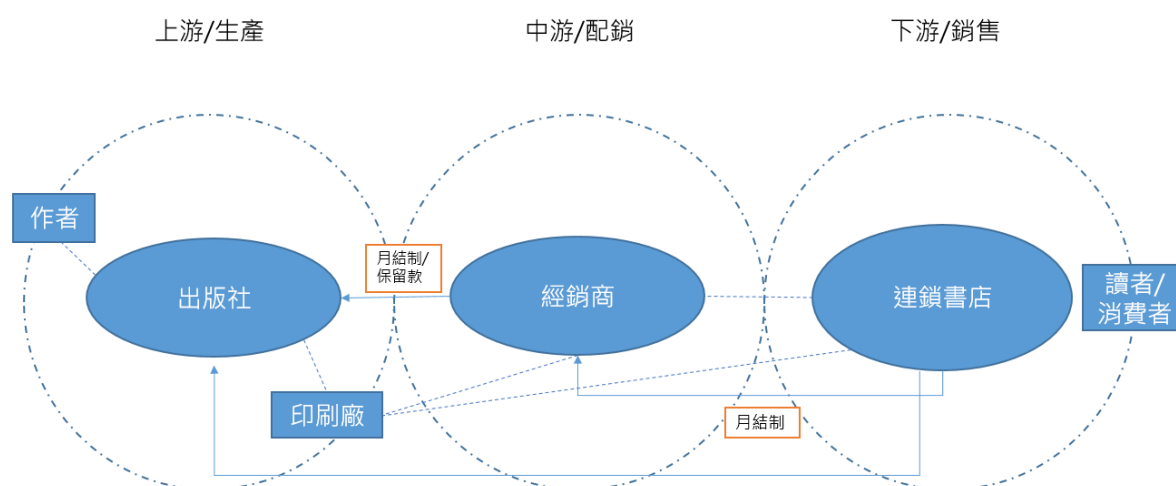
台灣圖書出版產業曾經有過的結帳制度若簡單歸納，早期出版市場，曾歷經「買斷（可退）」、「買斷仍可換貨」及「月結」三種方式的演變。台灣圖書出版產業的「月結」就是將「庫存書換新書」的更進一步。每個月出版社或經銷商出貨給通路，即有一筆正項收入，而每月通路也會安排該出版社或供應商的庫存退貨，作為負項可扣除。兩相加總，就是通路會開給出版社的付款票。票期再由雙方議定，若該月為負項，則通路或經銷商不開票，預計由下個月的款項再行扣除餘額。這之中有可能還由經銷商或通路，加入或不加入一定成數或固定金額的「保留款」條件。

在出版品「供不應求」的時期，「月結制」即便對於出版社/供應商端稍微有利，但依舊是個相對有效率的方式，讓他從一種「慣性」「默契」，成為一種合約條件。但當市況不那麼順利的時候，從出版社/供應商端，自然會採用「超額生產」的策略：每月都要出版新書達一定數量能作為出貨的正項，好抵銷之前進書不賣的退貨款項。「超額生產」往往會降低產品/出版品的品質；而產生後續又增加庫存退貨負項，進而惡性循環。這即是台灣圖書出版產業，因為「月結制」而產生不同於其他行業的「以書養書」現象。也所以當每年從國家圖書館統計發布，台灣當年申請書號之新出版品數量多高、相對於人口幾乎總是世界前二。也未必全然都來自正面的理由。

⁹ 蘇拾平、王思迅，2007，〈臺灣出版產業結構出了什麼問題？〉《文化創意產業的思考技術：我的 120 道出版經營練習題》（台北：如果）

「月結制」既然對台灣圖書出版產業是個關鍵字，同時又相對來說對於供應商較為有利，尤其台灣圖書出版產業的「月結制」，很明確還能看到這是種預設兩造將長期甚至永久合作的制度，因為彼此往來的款項是逐月累積進退，之中的議價衝突成本更高。本研究在後續章節，也將就台灣結帳制度的變化與標誌性的事件，來作為整體產業鍊內，議價力回到通路端的明證。

圖 3 台灣圖書出版產業鏈模式一架構圖



回到市場端，當文化消費隨著整體社會發展的需求提升，供不應求讓作家直接扁平簡易進行生產、發行都能獲取成功的時期，在通路端的變革必然更加明確。當全國性連鎖通路，也因為自身需要，掌握了理貨、物流的能耐。台灣圖書出版產業裡，經銷商的角色也將隨著市場規模成長進入停滯，乃至更後期的衰退，而邊緣化。台灣圖書出版產業裡最重要的角色，將成為通路端，尤其是全國性連鎖書店。



第三節：1980~2000：全國性連鎖書店的崛起

圖書消費市場的擴大與成熟，將走向第一個高峰，在 1980 年代，台灣整體消費文化走向體驗階段，在台灣圖書出版產業，發生了新的通路型態，第一個「新式」與「複合式」書店的產生，都發生在 1980 年代初，通路在產業鏈內的議價能力最強，也使得通路競爭成為一個更值得投資的商業決策。

1983 年，「金石堂書店」在公館汀洲路開設第一家標誌性意義的現代書店：「金石文化廣場」之前一年，1982 年，「新學友書店」在台北市敦南據點開設了「新學友書店書香園」，是第一家結合咖啡內用空間與書店的複合式書店。這類實體店面的開設作為事實，能說明的是消費需求的第一次轉向已經完成。甚至以咖啡店做為複合商業元素本身，就很點題地說明了「體驗經濟」、乃至「第三空間」，已經開始落實在需求面。

● 誠品書店模式

「金石文化廣場」是本個案年代甚至至今的三大書籍通路之其一，其二的「誠品書店」，也是在 1980 年代結尾出現。1974 年作為誠建股份有限公司負責人的吳清友，經營業務為 to B 的進口歐美廚具銷售；但到了 1988 年底，在一場手術後吳清友決定依照個人志業開設書店事業，創設了誠品股份有限公司，並在 1989 年，於台北市仁愛圓環開設了第一家誠品書店，1995 年透過政商關係開設了台北敦南店。接下來開始進行快速擴張的布局。從事業體軌跡來看，1996 年成立「誠品零售事業部」，已經開始準備作為至少跨區域的連鎖通路，1998 年在台南開設第二個城市的分店，1999 年除了將敦南店轉型為 24 小時營業，也擴張桃園據點。

在 2000 年，成立「誠品流通事業部」，此時誠品的經營策略已經有兩個層面的方向確立：

1. 往上游整合，自行佈建倉儲與物流的競爭能耐
2. 不以書店為定位，以目標客群相符、設定為城市中產階級為競爭基礎，整合進口餐具、生活風格設計品與書籍，成為在同一實體空間內一併陳列銷售的通路



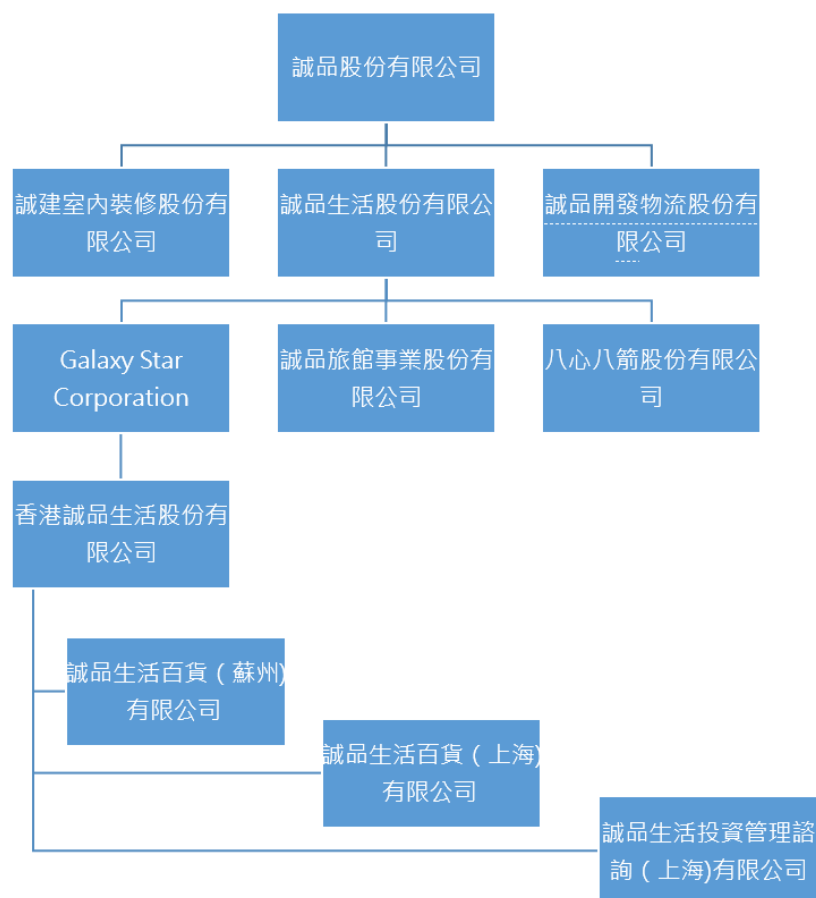
果不其然，在 2001 年，誠品於桃園南崁，就機場地利，成立「誠品開發物流股份有限公司」。2002 年，誠品將「零售事業部」和「流通事業部」合併為「生活事業部」，並提出誠品的經營理念為「人文、藝術、創意、生活」。2005 年，誠品另成立「誠新股份有限公司」，統籌經營誠品商場，包含各商場標案等商業模式，雖然直到 2009 年，「誠新股份有限公司」才更名為「誠品生活股份有限公司」，但作為通路，從 2005 年起，「誠品生活」做為商場品牌，是以「書籍通路」來標誌為中產階級開設的「人文、藝術、創意、生活」綜合通路競爭策略，就已經確立。直到 2013 公開發行「誠品生活」股票上櫃時，也是一樣的商業競爭模式。

誠品事業體依照這個商業競爭策略，直到本個案決策情境，整個事業群由三部分組成，其一為原先進口歐美廚具做 to B 裝潢生意的誠建股份有限公司，成為誠品通路往上游整合的一部分：「誠建室內裝修股份有限公司」，主要業務是「誠品」包含資型開設的「書店」與標下的各通路（如台北地下街 K 區，臺大醫院地下街等）之裝修工程。之前提到，同樣是往上游整合、設在桃園南崁的「誠品物流開發股份有限公司」，負責各通路倉儲與物流的業務。

以上兩個事業體，都是為了核心的「誠品生活股份有限公司」，意即以「書店」作為核心概念的通路「品牌」如下圖。

成長路線的選擇：以 B 電商為例

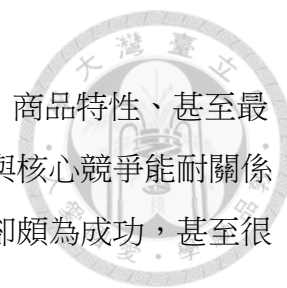
圖 4 誠品集團架構圖



這樣的通路品牌設定，也使得「誠品」終究需要在圖書市場競爭，並且投放足夠多的資源，取得足夠的影響力。這影響力不只需要往下對於消費者建立設定的認知，更包含對上游書籍產業鏈的影響力。

● 金石堂書店模式

金石堂書店本身其實就是多角化經營的產物。原來的母企業是「高砂紡織股份有限公司」。1947 年成立之後，以燈芯絨布料為主要的產品，後來又擴大到丹寧布。隨著台灣做為紡織品出口主力的時代逐漸成長，並且在進入 1980 年代時，往下游做擴張，除了牛仔服飾代工，也開始代理美國品牌“Lee”牛仔服飾，甚至從代工、代理，同時增加自創牛仔服飾品牌。這些是不只台灣，許多從半成品製造開始，進入代工、進入代理，再進入自創品牌的常見擴張策略方式。



但在 1983 年成立書店「金石文化廣場」，無論供應鏈關係、商品特性、甚至最多從半成品到品牌卻要跨入通路經營，種種方面做考察，是一個與核心競爭能耐關係很小的多角化經營擴張。但金石堂書店作為書籍通路，在競爭上卻頗為成功，甚至很多商業決策方面，都是產業界的領導者。

第一家「金石文化廣場」，位於台北市公館商圈的汀洲路，當時是高砂紡織廠房遷往桃園後，將空下的空間在 1983 年，作為第一個書店通路而開設。當時就是複合式的商店，書店內還有餐飲與本業相關的服飾區域，與傳統書店空間的另一大差異，是空間夠大，其一到需要作動線設計，其二是空間明亮開放，容納更多品項，這對於圖書通路來說，是更重要的差異，因為文化商品，除了特定的工具書，和其他的消費商品一大差異，就是較無取代性，消費者要買的是哪一本書，若該通路沒有陳列或沒有庫存，就會流失那筆訂單，這使得圖書通路的品項數、選品能力與品味傾向，都會成為個別通路的競爭能力。這也將是在 1990 年代後半，進入與線上通路競爭時的一大因子。

做為第二家店，也是第一個分店的重慶南路的「金石文化廣場」城中店。除了在當時的書店聚集地重慶南路，開立的同樣新式明亮、多品項、具有動線設計、包含其他商品複合的通路之外。1984 年在第二家店開設後，「金石堂」就用了當時能有的「王安 VS65 系統」，建立了基礎的 POS（Point of Sales）系統，也因為這樣的銷售資料，「金石堂」開創了台灣圖書通路的另一個重要的功能/元素：銷售排行榜。

「金石堂」後續逐步優化系統，達成了現代意義的 POS 系統，能由總部統整了全分店複合種類多品項的銷售資料。也在這個基礎上，於 1995 年成立了「金士盟實業股份有限公司」，是向上游整合所設立的圖書物流公司。為了圖書通路自建物流系統，或者說更精準、或至少更經濟的自建供應鏈，很大的原因也是來自於前述書籍等文化商品的品項間，相互只有很低的可取代性。基本上後來的「誠品」，也是依循著一樣的路徑做擴張。

1984 年金石堂就開始進行銷售資料的數據收集與應用，也讓「金石堂」開創了幾個先例：編輯發行《出版情報》，用建立自己的媒體，提供排行榜銷售推薦；這將圖書通路選品的議價力更加具體。這個競爭優勢資源的自建，也是後來「誠品書店」發行《誠品好讀》的完全相同路徑。

「金石堂」將原先代工的競爭能耐轉化在圖書通路上，也可以從 1996 年成為圖書通路第一家完成 ISO9002 標準化認證作為一個例子。這同樣是圖書通路的競爭格局，從志趣的手工業，進入商業策略競爭的標誌之一。

值得思考的轉折是：三大圖書通路中，兩個實體為基底的金石堂與誠品崛起代表什麼？

其實從「誠品生活」到「金石文化廣場」，都在 1980 年代，由當時無關的事業跨進書籍通路的競爭，除了都是企業決策者個人的志趣意向之外，從策略管理的角度，可以觀察到，

第一：出版與圖書產業，到了 1980 年代，需求確實有明確的改變，除了消費的增加，商機的展現，也包含消費體驗、品質的新需求。此時都市裡中產階級，除了舊式的書店陳列，會能在消費中，選擇前往市區中心，得到明亮大坪數多品項、複合式的購物體驗。

第二：1970 年代一度蓬勃的出版業，是以內容產出為核心，用很簡單的模式往下游擴張。但在 1980 年代後，若讀者/消費者的需求是這類大型明亮、位於市中心的多品項通路。除了本質上，跨出版社多品項的需求，根本上使得原先以各出版社為核心的產業鏈形成方式難以達成之外。從跨入的兩個例子來看，原先出版社的營運資本，相較於 to B 室內裝修與進口廚具、全球前五大燈芯絨紡織品供應商的資本量體，顯然十分的單薄。光是設在市區的大坪數空間與相應人員的成本，原先從作家主持出版社為核心的產業鏈模式，顯然很難在這樣的需求競爭下，往下游擴張，並且贏得這

成長路線的選擇：以 B 電商為例

場競爭。這一段也使得通路為核心、最有議價力，所謂「通路為王」的趨勢，在 1990 年代之後，立刻在圖書產業鏈裡確立了。

接下來，就是通路與通路，更明確說，台灣的經濟狀況與消費環境有趕上，提早準備好了強勢的實體通路，所以將進行新興/線上與原優勢/線下的通路競爭。



第四節：1995~2010 線上線下通路競爭



1994 年，Amazon.com, Inc. 在美國華盛頓州成立。同年，張天立在台灣開始架設「博客來網路書店」，並在 1995 年上線。並於該年底，於台北市註冊了「博客來數位科技股份有限公司」，這是台灣第一個網路書店。在 1996 年年中，正式商業運作。從上線初期，「博客來網路書店」就開始規劃自己的倉儲物流中心，並且在 1999 年，正式成立自營的物流中心。但在 1990 年代電子商務在台灣尚未普及的時候，當時線上刷卡的金流服務昂貴、也尚未成為普及的消費習慣，「博客來網路書店」雖然也被一些商業媒體稱讚其潛力，但直到 2000 年，「博客來網路書店」才透過新的銷售模式，在業績上有突破性的成長。

2000 年 6 月，「博客來訂書，7-ELEVEN 取貨再付款」服務機制正式上線。從使用者的角度，這樣的服務模式，對於還不熟悉電子商務金流程序：「線上刷卡，包含線上安全驗證」；與物流程序：「付款後要等待幾天甚至一週後，才收到郵寄商品」的兩種困難，都轉化為熟悉的「在便利商店取貨付款，只是之前要先在網路上下定」。

從經營策略的角度，當這個服務機制越成功，甚至成為主要的銷售方式之後，「博客來網路書店」就必須將金流與物流配送服務的成本，付給「統一超商」。這也為後續的事件做了鋪陳。2000 年 12 月，「統一超商」公開宣佈，將投資「博客來網路書店」新臺幣 1 億 40 萬元，取得 50.025% 的過半股權。並於 2001 年生效。

自此，關於「博客來網路書店」的競爭策略，主體就將轉為「統一超商」的視角。

從外部環境的角度，2000 年正是 90 年代中期後興起的「.com」商機泡沫化的時機，網路傳輸效能的規格提升，雖然啟動了電子商務的機會，也確實解放了實體零售業之「貨架機會成本」「經營坪效」等對於電子商務的想像。但電子商務除了資訊流之外，金流、物流等完整使用者體驗、與其他包含線上線下通路競爭的服務構面，卻是非常昂貴。在體驗設計無法完善、進而難以教育消費者養成新習慣、又使得通路的規

模經濟難以養成之下，幾乎與美國同期啟動「.com」商機的「博客來」，能以 500 萬新台幣創業。但到了 2000 年，也就同步與「.com」商機，在完成創業到第一批融資所得到的資本幾乎燃盡，也同樣面臨失敗的處境。就後見之明的事實，是擁有大量實體通路的「統一超商」注資買下過半股權；但在該時間點，即便不是「統一超商」，「博客來」也很可能被其他的資金。以買下過半股權的代價入主。

但後來的發展是「統一超商」買下過半股權，有具體的利基。對於「統一超商」來說，從經營策略來看，雖然跨入圖書通路，也是種多角化經營，但「博客來網路書店」將被畫入「統一流通次集團」之中，成為集團內首個成功獲利的線上通路。從擴張策略的角度來看，「統一流通次集團」內，關於為各通路建置的金流物流服務與公司，從文化商品相關、原本負責「統一超商」內雜誌書籍倉儲物流的「大智通文化行銷」，到店物流的「捷盟行銷股份有限公司」，快遞到府最後一哩物流的「統一速達股份有限公司」（即日本大和授權的「黑貓宅急便」服務）等等，都將在「統一流通次集團」內互相確保業績。

也正是 2000 年，「博客來網路書店」想出「博客來訂書，7-ELEVEN 取貨再付款」模式，讓統一超商看到了對於次集團內其他公司往來具體的數字潛力，也才很快在半年內就直接確定要買下超過一半的股權。後續的個案決策，如前所述，競爭策略評估之主體，就此明確以「統一超商」的內外處境、機會與威脅、優勢與劣勢來評估了。

● 「統一超商」入主「博客來」經營面貌：從 2001~決策情境

自從 2001 年起，「統一超商」正式持有「博客來」超過一半股權，也使得我們得以從基本的財務面，來描繪「博客來」的營運狀況。因為這些基礎的財務面資訊，從 2001 年起，就隱藏在藏在上市櫃統一超商（2912），其年度經營報告書中，屬於〈關係企業合併營業報告書〉的部分。其中羅列了包含「博客來」、「星巴克」與當時還擁有代理權的「無印良品」等營運數字。

成長路線的選擇：以 B 電商為例

先將「博客來」的基礎財務面資訊，整理成列表如下。



表 5 「博客來」財務資訊表 2001 至 2013

單位：
千新台幣

Date	資本額	資產總值	負債淨值	淨值	營業收入	營業利益	營業利益率	本期損益
2001	\$199,900.00	\$127,129.00	\$67,469.00	\$59,659.00	\$169,084.00	(\$54,018.00)	-	(\$601,698.00)
2002	\$199,900.00	\$67,237.00	\$43,604.00	\$23,633.00	\$282,346.00	(\$37,778.00)	-	(\$36,027.00)
2003	\$199,900.00	\$108,939.00	\$753,231.00	\$33,708.00	\$493,005.00	\$8,481.00	1.72%	\$10,076.00
2004	\$199,900.00	\$230,072.00	\$176,101.00	\$53,971.00	\$724,417.00	\$19,762.00	2.73%	\$20,263.00
2005	\$199,900.00	\$378,617.00	\$290,950.00	\$88,667.00	\$1,147,575.00	\$33,589.00	2.93%	\$34,696.00
2006	\$199,900.00	\$456,265.00	\$314,596.00	\$141,669.00	\$1,369,590.00	\$50,076.00	3.66%	\$53,002.00
2007	\$199,900.00	\$531,606.00	\$328,180.00	\$203,326.00	\$1,930,127.00	\$85,481.00	4.43%	\$61,656.00
2008	\$199,900.00	\$741,930.00	\$453,081.00	\$288,849.00	\$2,346,929.00	\$105,306.00	4.49%	\$85,523.00
2009	\$199,900.00	\$1,010,355.00	\$678,539.00	\$331,796.00	\$3,031,884.00	\$159,274.00	5.25%	\$122,907.00
2010	\$199,900.00	\$1,305,101.00	\$894,318.00	\$410,783.00	\$4,019,080.00	\$222,344.00	5.53%	\$188,932.00
2011	\$199,900.00	\$1,422,779.00	\$960,083.00	\$462,696.00	\$4,883,563.00	\$256,796.00	5.26%	\$221,828.00
2012	\$199,900.00	\$1,413,092.00	\$908,344.00	\$504,747.00	\$4,984,703.00	\$282,875.00	5.67%	\$241,951.00
2013	\$199,900.00	\$1,387,903.00	\$854,417.00	\$533,485.00	\$4,913,801.00	\$297,788.00	6.06%	\$255,701.00

資料來源：統一超商（2912）年報：〈關係企業合併營業報告書〉

需要先釐清一個定義，所謂「『統一超商』入主『博客來』經營面貌」，其實自 2001 年至 2007 年第三季，「博客來」依然由創辦人張天立擔任總經理，雖然在部分的策略，與當時的大股東「統一超商」已經有了扞格，大到諸如針對進入中國市場的策略、對於「博客來」獨立分拆上市櫃的節奏、小到比如開放其他超商做為取貨夥伴的執行與否等等，但總經理張天立，在這段時間還是「博客來」日常管理，內部組織策略等等的主要決策者。而且「博客來」自 1995 以來，首度轉虧為盈的 2003 年度，也發生在他治下。但從營收到獲利等，整體的成長曲線大致平穩，而且對於最終個案設定的決策情境：2014~2015 年，這一段接手後的營運財務績效，最終也是由「統一超商」派任的管理者與股東，做最後的負責。故本章節依舊以「『統一超商』入主『博客來』經營面貌」作為描述。

在 1997 年，其實「金石堂」也開設了線上書店。能夠如此快速反應，從「金石堂」的發展軌跡來看，也是很能理解的發展，畢竟「金石堂」很早就投資建立 POS 系

統，將販售的書籍商品在系統中編碼建檔，能在系統中得到「進／銷／存／退」的資訊；有掌握電商三環節「金流」、「物流」、「資訊流」之中，「資訊流」的最基礎。不過基礎的內部資訊流，終究未必能轉換成完整的電商體驗。如前面提過，書籍等文化商品，若以零售通路管理的角度來看，十分獨特。因為多數難以用功能性互相代換，對消費者來說，彼此之間可替代性很低。且個別商品的購買決策，又很需要品名價格之外的資訊作為參考。更簡單說，取代實體書店裡的「翻閱」動作，完成進行購買決策的體驗，這並不是「金石堂」的核心能耐。

「誠品」部分，其進入線上通路的決策，在 2000 年，隨著誠品流通事業部的成立，「誠品」重新整理了商品品項「進銷存退」的「資訊流」基礎之後加入。但相對於「誠品」擅長的實體空間體驗，當時線上的「誠品」甚至都還沒有辦法做到全品項進入電商銷售。關於個別書籍的內容生產，或者開始將「誠品」選書策展的行銷方式發揮在線上，更是直到 2008 年，「誠品」進行線上書店大改版之後，才開始逐漸修正。

反觀，「博客來」除了透過「博客來訂書，7-ELEVEN 取貨再付款」模式消弭了使用者對新購物體驗的學習曲線，也透過電商能應用在書籍通路的優勢，最為顯著的是兩項：

1. 長尾效應¹⁰：

「長尾」本就是用來描述網際網路商業模式的詞彙，簡單的數學：「將龐大的長尾利基商品量乘以相當小的單項長尾商品銷售量，其獲利仍極為可觀」。而這個效應追求的是網際網路方便給出的個性化需求，這點若發生在文化商品，比如書籍的零售，是非常顯著的優勢。電子商務網站，能輕易透過「銷轉採」（不需要進貨庫存，即能展示銷售，在消費者下單購買後，通路再進行進貨）的方式，滿足極低周轉率的特定品

¹⁰ Chris Anderson, 2004 *The Long Tail*. Wired.

項需求。這個特點對於書店來說，是最強大的差異化¹¹，不但能輕易讓新的消費者願意走完註冊與首次線上購物的流程，而後續的回購能透過折價券等方式輕易進行會員行銷，又每次訂單免費配送的門檻更可能讓使用者貢獻一定的客單價。

博客來應用「長尾」的極致是 2007 年的「外文館」所進行的「資料庫銷售」。勾接美國最大書籍經銷商的資料庫，包括了美國書市超過九成五的書籍，數量超過一百萬種，再配合「銷轉採」的模式，每週固定週三將當時送達集貨的訂單配貨，從美西空運來台。由於對於這些長尾需求很難在其他通路得到滿足，對於銷售的價格與體驗也較有寬容度。在 2008 年，「博客來外文館」，以「資料庫銷售」的「銷轉採」長尾銷售，到達一定的規模經濟，能夠支應每週一、四共兩次的空運的毛損。

2. 折扣戰：

另一個對於電子商務最常見的印象優勢，就是免除線下通路所帶來的成本優勢，能進行價格戰。一般常見的刻板印象，在於能免除實體通路的地坪成本、人事成本。雖然電子商務也需要負擔額外的系統與資訊安全成本等等，但作為書籍通路，地坪人事與書種規模的優勢，確實存在。

「博客來」也確實進行了折扣戰，並且從此形塑了台灣圖書市場的折扣模式，回頭也影響了與產業上游的折讓模式。

「新書 79 折」是由「博客來」提出，用來因應當時若書籍通路做折扣，就以八折為主要折扣。包含後來限定時間比如單日的 66 折折扣，目前也都是所有圖書通路跟隨的折扣標準，相當程度，也是消費者在這 20 年間已經熟悉的折扣方式。從經銷的角度，除了特定的教科書或專業書籍出版社之外，多數書籍到通路端的成本以六折為

¹¹ Erik Brynjolfsson, Yu Jeffrey Hu, Michael D. Smith. 2003 *Consumer Surplus in the Digital Economy: Estimating the Value of Increased Product Variety at Online Booksellers*. Social Science Research Network.

主，而這樣的數字，從 1970 年代至今，也很奇異地沒有太多變動。當新書進行折扣，一般來說，85 折以下的折扣，就會要求出版社也配合一半的折讓，以 79 折為例，雙方都需要犧牲 3% 的毛利。意思是要達成新書 79 折，通路的毛利率大概會是 16%。以通路的標準，這是相當低的毛利。尤其連鎖書店通路，需要相當的陳列與迴轉空間，甚至人力也需要額外的需求，需要能做策展、選書，或者回答消費者的提問。低於 20% 的毛利率，對於實體通路來說，確實是一開始相當困難跟上的折扣。確實也讓「博客來」在進入市場初期，有相當的擴張優勢。

驗證「博客來」的成長，來自獲取原先通路的分配，而非只依循著整體景氣的成長而一併擴張。

本研究由「財政部營利事業家數及銷售額」統計資料庫，整理了兩組數字做為整體產業的景氣與成長觀察：

1. 「書籍零售業營利事業銷售額」：最直觀的指標，就是選擇「F. 批發與零售業」大類底下，再從「零售業」次分類底下，找到屬於書籍相關的盈利事業銷售額，本研究採用之編碼為 4661-13 書籍、雜誌零售。但這部分是在財政部「第五次修訂（六碼）」之後才產生，最早能有此分類統計，追溯數據的年份為 2007
2. 「出版業營利事業銷售額」：本研究為作為補充，也整理了分類能追溯到 2003 年的「出版業營利事業銷售額」數字，在「出版業」大類底下，依照三次修訂改版，分別抓取的是底下的項目：
 - 2.1 第八次修訂：「J. 出版、影音製作、傳播及資通訊服務、58 出版業 5811-11 實體新聞出版、5811-12 數位新聞出版、5812-11 實體雜誌及期刊出版、5812-12 數位雜誌及期刊出版、5813-11 實體書籍出版、5813-12 數位書籍出版、5819-00 其他出版

成長路線的選擇：以 B 電商為例

2.2 第七次修訂：「8410-11 新聞出版 8420-11 期刊、雜誌出版、8430-11 書籍出版」

2.3 第六次修訂：8410-11 新聞出版、8420-11 期刊、雜誌出版、8430-11 書籍出版

先將數字整理後製表如下。

表 6 台灣書籍零售業銷售額與出版業營利銷售額與「博客來」營業收入對照表 2001~2013

單位：千新台幣	書籍零售業營利事業銷售額	出版產業營利事業銷售額	博客來營業收入
2001	未統計此類別	未統計此類別	\$169,084
2002	未統計此類別	未統計此類別	\$282,346
2003	未統計此類別	\$72,735,193	\$493,005
2004	未統計此類別	\$80,055,331	\$724,417
2005	未統計此類別	\$77,740,618	\$1,147,575
2006	未統計此類別	\$71,647,647	\$1,369,590
2007	\$23,553,367	\$65,311,026	\$1,930,127
2008	\$23,681,907	\$63,171,971	\$2,346,929
2009	\$22,374,775	\$58,618,146	\$3,031,884
2010	\$22,629,507	\$67,345,539	\$4,019,080
2011	\$22,778,983	\$65,943,931	\$4,883,563
2012	\$21,623,181	\$67,427,284	\$4,984,703
2013	\$24,649,923	\$61,091,110	\$4,913,801

從數字能看到，即便不用追到明確緩慢衰退的 2018 之後，書籍零售或者台灣圖書出版產業的整體數字，至少是成長停滯到緩慢衰退的狀態。

若用「博客來」的營業收入做成長條圖來看成長態勢，比對書籍零售或出版產業的整體數字折線圖，就能看到兩者相關性低，博客來穩定地明確成長，就是來自在整體書籍零售業、或者整體出版產業中的分配獲取。

圖 5 博客來營收與出版產業營利事業銷售趨勢比較圖 2001~2013

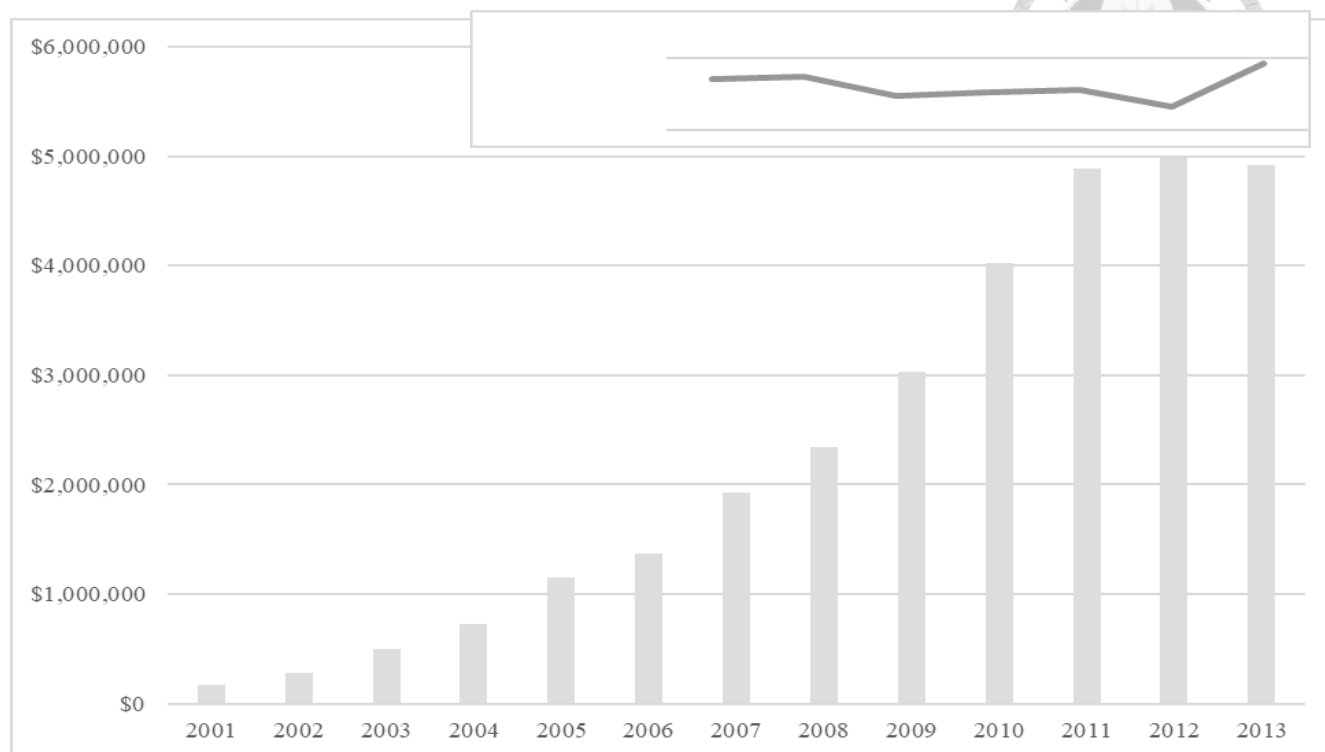
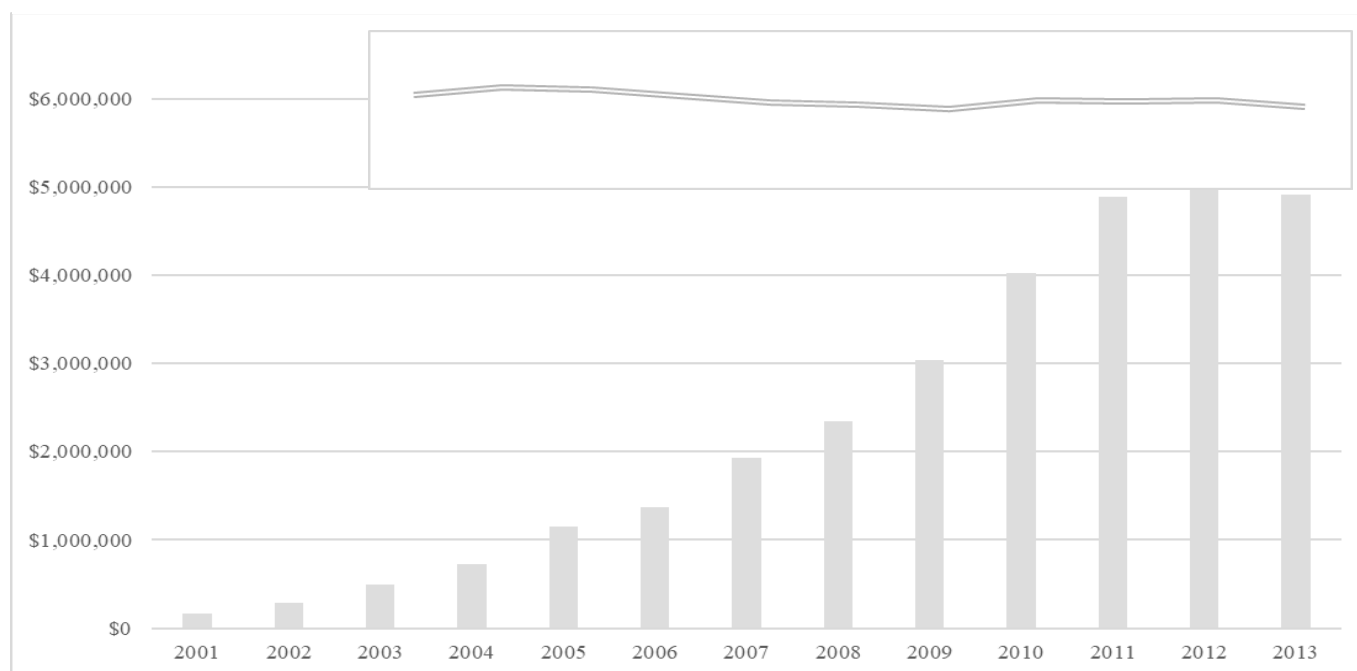


圖 6 博客來營收與書籍零售營利事業銷售趨勢比較圖 2001~2013



但實體書店通路包含「金石堂」與「誠品」，也相繼在 2005 年，「博客來」基本上成為銷售額第一大圖書通路後，跟上「新書 79 折」、「活動 85 折」的日常折扣戰裡。而前述這樣對於連鎖實體書店具有挑戰性的毛利結構，讓連鎖通路回頭考慮如何在營運上降低風險，其中的一大標的，就是回頭調整給供應商：出版社與經銷商們的月結制度。也正是本研究要做來佐證議價力的事件：「2007 年，金石堂調整月結制與經銷商凌域倒閉事件」。

雖然實體書店通路包含「金石堂」與「誠品」，也相繼在 2005 年，「博客來」基本上成為銷售額第一大圖書通路後，跟上「新書 79 折」、「活動 85 折」的日常折扣戰裡。而前述這樣對於連鎖實體書店具有挑戰性的毛利結構，讓連鎖通路回頭考慮如何在營運上降低風險，其中的一大標的，就是回頭調整給供應商：出版社與經銷商們的月結制度。也正是本研究要做來佐證議價力的事件：「2007 年，金石堂調整月結制與經銷商凌域倒閉事件」。

- 通路議價力過度的例證：2007 年，金石堂調整月結制與經銷商凌域倒閉

在 2007 年 8 月 22 日，由「大塊文化」董事長，代表「台灣出版業者通路秩序聯盟」發表了一篇公開文章，是當時至今，對於此相關事件最完整的說明。

「台灣出版業者通路秩序聯盟」是由 15 家出版社：聯經、時報、遠流、皇冠、尖端、台視文化、三采、大塊文化、天下文化、天下雜誌、九歌、大雁、共和國集團、晨星集團、高寶集團等，為了回應本次事件，也作為與「金石堂」談判所組成。

2007 年 7 月底，負責代表「城邦出版集團」在「金石堂」經銷的經銷商凌域，宣布倒閉。凌域除了經銷「城邦」在金石堂的業務，作為經銷商，「凌域」還經銷了 40 家以上的出版社¹²，算是國內第三大的書籍經銷商¹³。

事實上，「凌域」作為「城邦出版集團」在「金石堂」的代理商，正是因為原先的經銷商「農學社」，在三年前因為「金石堂」片面想調整「月結制」為「銷結制」，放棄與金石堂合作。而「凌域」選擇單獨承接「城邦出版集團」在「金石堂」的庫存，並且接受「銷結制」而來。

「銷結制」接近寄售，每月結款正項，並不是通路進貨就算，需要通路拾寄售出給終端消費者。但對於通路更為有利一些，就是貨權在退書之前，依舊屬於通路。依據「凌域」在宣布倒閉時，大量對於「金石堂」改「銷結制」、支付款項票期比合約長、庫存銷售資料不透明等，提出指控。

如郝明義在公開聲明所說：「凌域的週轉不靈、倒閉事件，自己本身有其長期累積的經營上的問題，以及由其往來出版社傳出來之種種其他問題，金石堂對凌域倒閉事件有其影響，但不應是唯一因素。但凌域在倒閉事件之後，很技巧地把金石堂違約行事的焦點突顯出來，一舉引爆各方長期對金石堂的不滿與耳語，把本來應該追究或探討凌域這個經銷商的經營到底出了什麼問題，為何倒閉，各界應該如何幫助其旗下出版社善後的種種議題，移轉到如何抵制金石堂，以及「銷結制」與「月結制」之爭的話題上了。¹⁴」

¹² 劉開元，2007，〈凌域 邀 40 出版商說明 現場未出現廠商搬貨求現情形〉，《聯合晚報》

¹³ 丁文玲，2007，〈國內第三大書商財務危機 凌域、金石堂各說各話〉，《中國時報》

¹⁴ 郝明義，2007，〈金石堂事件原由、處理之道，以及台灣出版產業面對的課題〉，台灣出版業者通路秩序聯盟：聯經、時報、遠流、皇冠、尖端、台視文化、三采、大塊文化、天下文化、天下雜誌、九歌、大雁、共和國集團、晨星集團、高寶集團共同發表

這個事件的後續，是各出版社與供應商一併與「金石堂」攤牌，而回歸合約爭點之後，「金石堂」不時不依照合約，開出更長票期的付款方式，由「金石堂」調度資金一次整理。但對於「月結制」轉「銷結制」，依舊回到各自與「金石堂」討論，是否轉換。但也如同這份聲明中所提到：「由於金石堂早期的成功發展，出版業及經銷商競相爭取，使金石堂站上一個談判及索取有利交易條件的強勢位置。弱肉強食，本來是商業世界的本質，但是金石堂在這個強勢位置上逐漸走得過頭。」

..... 由於出版業與通路業者之敢怒不敢言，而金石堂也總能達成其要求之後，逐漸將其壓迫性姿態由簽訂合約之前的談判，延伸到簽訂合約之後的執行——習於片面解釋合約內容，行事逐步違約而不顧。自保留款、開票日、票期，而至存貨核對或提供報表，越來越逸出合約行事，終致聯盟成員給他們信中所謂「視合約如無物」的地步。

..... 為什麼多年來上游業者會一致坐視金石堂由強勢的談判者一路演變為不遵守約定的違約者？台灣沒有有實力的出版同業組織可以跟金石堂談判，只能由各出版社與經銷商各自面對。而這個過程中，小出版社，以及代表小出版社的經銷商，和一些與金石堂直接來往，較具規模的出版社相比，遭遇有不同，面對問題的立場也有不同。小出版社及經銷商，對金石堂違約行事之承受力比較差，同時也容易比較早屈服（因而累積的不滿也就更大）。有規模的出版社則一方面在財務上的承受力比較強，另一方面大多只求明哲保身，在亂局中只求盡量爭取金石堂對自己有利的條件，所以沒有人願意面對問題，也沒有人想自找麻煩。另外有些時候，即使有些上游同業想要聚集討論如何面對金石堂的問題，金石堂總是會及早得知訊息，個別『召見談話』，造成噤聲效果。金石堂消除了別人對他「噲聲」的可能，但也造成了沒有人願意也沒有人能對金石堂提出坦白建言的氛圍。長期下來，金石堂不覺其非，並不足為奇。¹⁵」

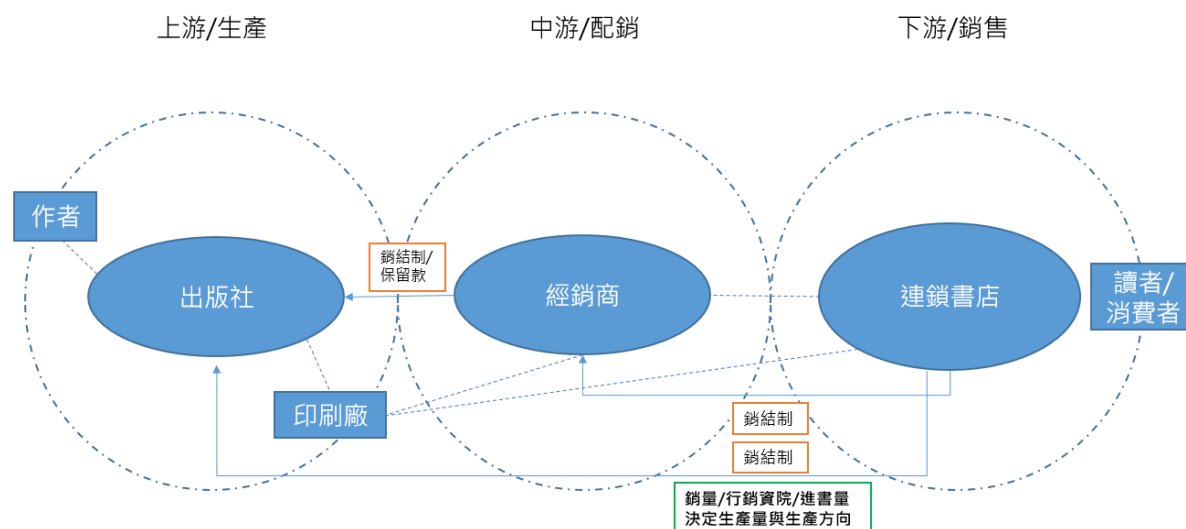
¹⁵ 郝明義，2007，〈金石堂事件原由、處理之道，以及台灣出版產業面對的課題〉，台灣出版業者通路秩序聯盟：聯經、時報、遠流、皇冠、尖端、台視文化、三采、大塊文化、天下文化、天下雜誌、九歌、大雁、共和國集團、晨星集團、高寶集團共同發表

而且此時台灣圖書出版產業的上游，也有一個普遍的成見，直指通路端在整體書市的起伏裡，透過掠奪上游包含出版社與經銷商的利益，來提升毛利，在同一篇聲明裡，除了就當時議題的聲明，甚至也撥出篇幅特別指責了這個點：「近年來，出版業者與經銷商日益有一種印象，認為金石堂『過份重視怎麼從上游出版社與經銷商身上賺取利得，結果卻疏忽了經營書店的本質』。金石堂重視交易條件對自己有利的出版社和書，大過於就書論書應有的重視，對採購、陳列、退貨的政策都造成偏差影響，自微細而擴大，是其逐漸失去吸引力的原因之一。」

圖書出版產業，在整體市場成長停滯之後，通路的強大與議價力，在這個例證中，已經十分鮮明。事實上，在台灣圖書出版產業，2007 年的「大經銷商凌域倒閉」事件，就是業內至今，標誌「通路為王」「通路獨大」的象徵性事件。而「銷結制」，同時間的另一大圖書通路「誠品」，也準備推動。但只是因為需要應對著出版社與供應商共同的基本要求：庫存與銷售資訊透明且一致；所以在完備「資訊流」給出系統資訊的準備，讓推動時間較晚些而已。

關於「銷結制」帶來的影響，樂觀者從通路端來看，應該有機會讓較冷門但有價值的書，也被通路選擇進貨。但這點未免太少考慮通路商在機會成本上的決策。另外，當「銷結制」讓出版社「以書養書」、「用暢銷書養理想書」的方式遇到困難，從源頭的供應商出版社端，就很可能會因為考慮「銷結」才有進帳的緣故，很可能在銷售的考慮上，一開始就不會被選擇出版了。

圖 7 台灣圖書出版產業鏈圖銷結制模式圖



● 通路的絕對議價力確立，「博客來」作為圖書通路的領導地位確立

基本上，到了 2010 年代，一本書的出版與印量等等，在向大型通路的「報品」，也就是提報新書計畫，希望通路會選擇之中哪些重點書，給出包含陳列、活動配合、選書等等行銷資源時；都可能再做修正。不只調整印量，甚至發行不同的封面或書衣版本等等。到 2010 之後的這個階段，通路回頭影響供應商出版發行企畫策略，已經成為常態。台灣的圖書產業，通路擁有絕對主導的議價力，也已經確立。

而如之前章節所述，三大通路中，「博客來」也透過避開電子商務進入門檻，但利用了電子商務的優勢，在「長尾效應」與「折扣戰」兩個策略裡，都收割了成果。

表 7 · 「博客來」財務資訊表 2001 至 2013

單位：千新台幣

Date	資本額	資產總值	負債淨值	淨值	營業收入	營業利益	營業利益率	營業利益較前一年度成長率	本期損益
2001	\$199,900.00	\$127,129.00	\$67,469.00	\$59,659.00	\$169,084.00	(\$54,018.00)	-	-	(\$601,698.00)
2002	\$199,900.00	\$67,237.00	\$43,604.00	\$23,633.00	\$282,346.00	(\$37,778.00)	-	-	(\$36,027.00)
2003	\$199,900.00	\$108,939.00	\$753,231.00	\$33,708.00	\$493,005.00	\$8,481.00	1.72%	-	\$10,076.00
2004	\$199,900.00	\$230,072.00	\$176,101.00	\$53,971.00	\$724,417.00	\$19,762.00	2.73%	233.01%	\$20,263.00

成長路線的選擇：以 B 電商為例

2005	\$199,900.00	\$378,617.00	\$290,950.00	\$88,667.00	\$1,147,575.00	\$33,589.00	2.93%	169.97%	\$34,696.00
2006	\$199,900.00	\$456,265.00	\$314,596.00	\$141,669.00	\$1,369,590.00	\$50,076.00	3.66%	149.08%	\$53,002.00
2007	\$199,900.00	\$531,606.00	\$328,180.00	\$203,326.00	\$1,930,127.00	\$85,481.00	4.43%	170.70%	\$61,656.00
2008	\$199,900.00	\$741,930.00	\$453,081.00	\$288,849.00	\$2,346,929.00	\$105,306.00	4.49%	123.19%	\$85,523.00
2009	\$199,900.00	\$1,010,355.00	\$678,539.00	\$331,796.00	\$3,031,884.00	\$159,274.00	5.25%	151.25%	\$122,907.00
2010	\$199,900.00	\$1,305,101.00	\$894,318.00	\$410,783.00	\$4,019,080.00	\$222,344.00	5.53%	139.60%	\$188,932.00
2011	\$199,900.00	\$1,422,779.00	\$960,083.00	\$462,696.00	\$4,883,563.00	\$256,796.00	5.26%	115.49%	\$221,828.00
2012	\$199,900.00	\$1,413,092.00	\$908,344.00	\$504,747.00	\$4,984,703.00	\$282,875.00	5.67%	110.16%	\$241,951.00
2013	\$199,900.00	\$1,387,903.00	\$854,417.00	\$533,485.00	\$4,913,801.00	\$297,788.00	6.06%	105.27%	\$255,701.00

從財務面來看成果，營業收入在此時雖然還沒有突破 50 億的天花板，但每年的盈利也都正成長，與整體書市的趨勢脫鉤。盈利的成長，很大的部分就是來自分配，將其他通路，包含三大的另外兩家「誠品」「金石堂」的營業收入奪來。

且營業利潤率卻很穩健在 2009 年之後，都突破 5%，這部分可能有相當的管理優化得到的管理財，但在產業整體背景出現成長停滯壓力的大環境，不能輕易調帳終端定價的前提下；觀察書籍整體利潤結構，在通路有足夠議價力，能就新書、活動書提出優惠彼此分攤折讓，而出版社甚至需要爭取的情況下，之中若有類似前面出版社指責「金石堂」般，從上游「賺取利得」、或至少分攤了毛損，是必然的情況。

第五節：產業鍊議價力移轉，以產業價值鏈分析



「博客來」在進入競爭之後，提供他們兩個主要競爭策略的基本條件，此兩個主要競爭策略，也使得「博客來」得以在兩千年後的台灣圖書通路競爭中，完成 Michael Porter 的「競爭優勢模型」裡的三種戰略¹⁶。

1. 折扣戰：

這是利用了「成本領先優勢」的競爭策略，書籍通路的貨架與藏書量，是重要的價值，這會反應在大量使用的地坪上，作為零售業，除了庫存是主要的成本之外，實體書店也不能避免，將大宗的成本，放在較便利區位的優勢位置店面地坪上。而「博客來」電子商務能透過電商獨有的接觸終端消費者優勢，以及上架數量幾乎無限優勢，得到「成本領先」。

並且反應在提供給終端消費者的價值上：定出了固定「新書 79 折」、「活動 85 折」的銷售案型。若從外部其他競爭者的角度，對於「博客來」在短期內在競爭中奪取分配業績的理由，第一點往往都會指出是這一項。

當「博客來」的業績量逐漸擴大，跟隨「統一集團」內部物流配送到各店的物流成本，也就隨著規模經濟之建立，得以下降。

2. 長尾效應的形成：

這是線上通路所能達成的「差異化」戰略，甚至最佳化到以「資料庫銷售」的型態，販售英國美國出版品。圖書通路的價值，在不同書籍彼此無法互相取代的商品特質為前提之下，很大程度就由能提供多少不同的書籍、多冷門難以取得的書籍來決

¹⁶ Michael E. Porter. 1985, *Competitive Advantage*, Free Press, New York.

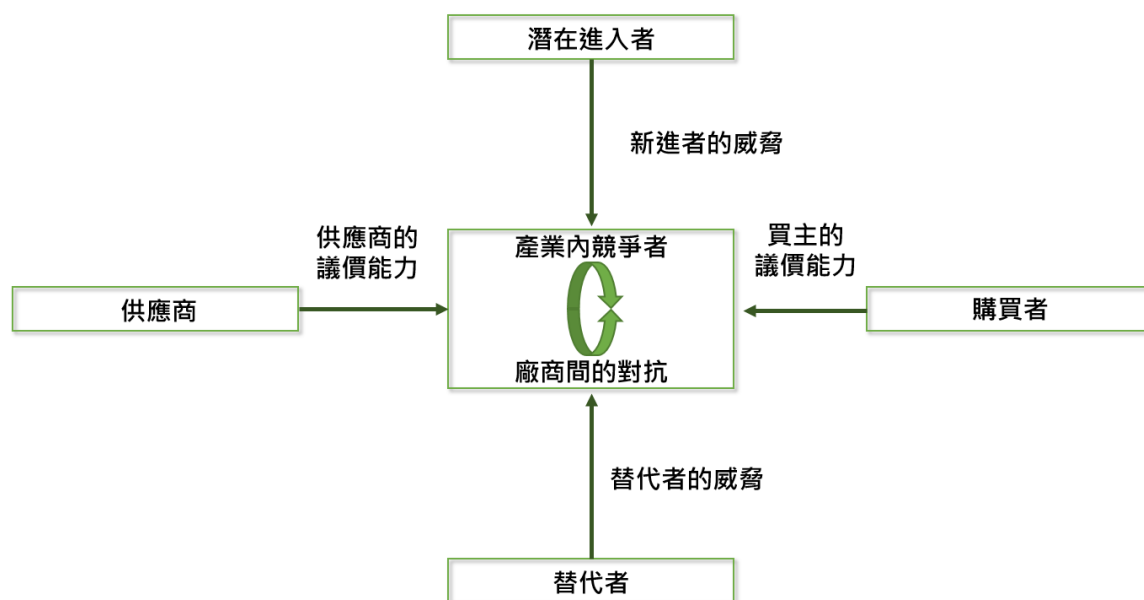
成長路線的選擇：以 B 電商為例

定。當一個消費者，就是要找尋特定的一本冷門書籍，若「博客來」是唯一能提供該書的通路，這是最顯著的「差異化」戰略。

另外，「博客來」的電商體質，以及其「超商取貨」的新模式，讓終端消費者的取貨付款端點，一舉進入全台灣多數區域，在 2010 年之前，家數就超過兩千，這也提供了使用者「差異化」的服務。

「差異化」的另一個優化，在於電商體質在後來「CRM 行銷」(Customer Relationship Management MKT) 一端，也能透過系統裡的會員制度，提供比如「會員分級」、「透過購買紀錄推薦相進商品」的服務。而這點，「博客來」擁有超過五百萬會員，每月超過一百萬活躍會員的結果，也會成為一個新的資源，達到足夠的規模經濟，足供「博客來」開發相關差異化數位服務的成本優勢。這將在後段章節所述，比如發展「電子書」時，轉為「成本/流程領先優勢」的規模經濟基底。

圖 8 波特五力分析模型圖



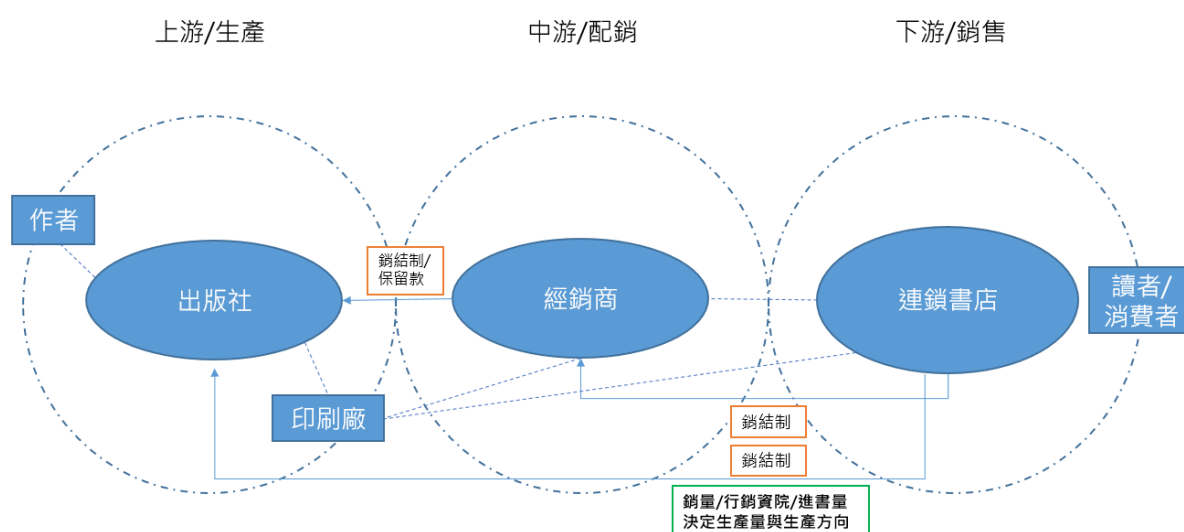
資料：M. Porter (1979), Five Forces Analysis

以結果來看，從前面章節的「博客來營收與出版產業營利事業銷售趨勢比較圖」裡，看到整體台灣圖書出版產業的折線圖成長停滯態勢，與「博客來」逐年明確成長的長條圖對比，「博客來」在競爭之後，順應著台灣圖書出版產業，通路優勢壓過供應商的議價力，轉為給購買者的折扣；並且透過適合圖書販賣的「長尾效應」做到差異化，所得到的累積會員數，與每越活躍會員，以足以構成下一步數位行銷與會員服務管理的規模經濟，對潛在進入者已經建立了相當的門檻。

書籍作為文化商品，也如前所述，除少數工具性的書籍之外，彼此不容易替代，而個別書籍做為一種品項，市場成果難以確保。當台灣早期以「月結制」，甚至加入「保留款」的方式，將產業上中下游串聯在一起，換個角度看，一旦要終止合作，成本變得很高，也讓彼此之間聯繫變得緊密。

隨著整體消費市場的變化，書籍的競爭對象，出現了大量其他娛樂選擇、或者求知需求的媒介。整體現象可用「可分配工餘時間」，或者加入精神消耗的「注意力分配戰爭」；台灣圖書出版產業，隨著戰後嬰兒潮人口紅利，在可選擇內容受管制的前提下解開，「供不應求」的現象也就自然消融。必須進入更明確的競爭狀態。「月結制」，此一原先是提供上游週轉便利的制度，轉而讓手握進書量/退書量的通路，在結構運作中，能回頭決定上游從選題到印量，種種生產決策。

圖 9 台灣圖書出版產業鏈圖銷結制模式圖



而當議價力的天平倒向市場端/通路端，通路當時強勢推行「銷結制」，只是確認了在停止合作成本很高的緊密產業鏈之中，通路的議價力如何具體地往上游貫徹，通路強勢讓上游原先透過進書量/退書量週轉資源的方式，轉為通路包含選品、進貨、上架、曝光與行銷資源等等，基本上是掌握在自己手中的銷售量，做為產業運作的決定性因子。

此處值得再次提醒，圖書做為文化商品的特殊性質：因為多數書籍並非必需品，比起所有其他民生消費產品，更是仰賴選品與行銷資源。

另一個值得提醒的特殊之處，在於台灣圖書出版產業，因為起初的「供不應求」時，成本低廉效果明確，就走「產銷合一」甚至「作者當編輯並成立出版社」的型態。從管理角度，賺的是「創作財」或「創意財」，彼此整併讓資本擴大的過程較不容易。相較之下，靠近市場端的通路，無論依序出現的「金石堂」、「誠品」或「博客來」作為零售業，除了所謂「選書」與「推介」的「創意財」，「管理財」是必要的核心能耐，零售數據的優劣，也有助於外部資本的進入，比如「統一超商」在合作取貨後，同年決定買下過半股份，入主「博客來」的例子。資本的多寡，在無論當媒體環境更加分眾、消費傾向更加分眾的時代消費走向裡，也更有能力與資源，建構自己的媒體資源，與供「進/銷/存/退」決策的數據資料資料。這點從 1980 年代「金石堂」到「誠品」，導入 POS 系統與各自的《出版情報》、《好讀》就已經留下傳統；罔論電商基底的「博客來」的系統數據，直接開設「OKAPI」內容網站與每年發布的《博客來報告》。

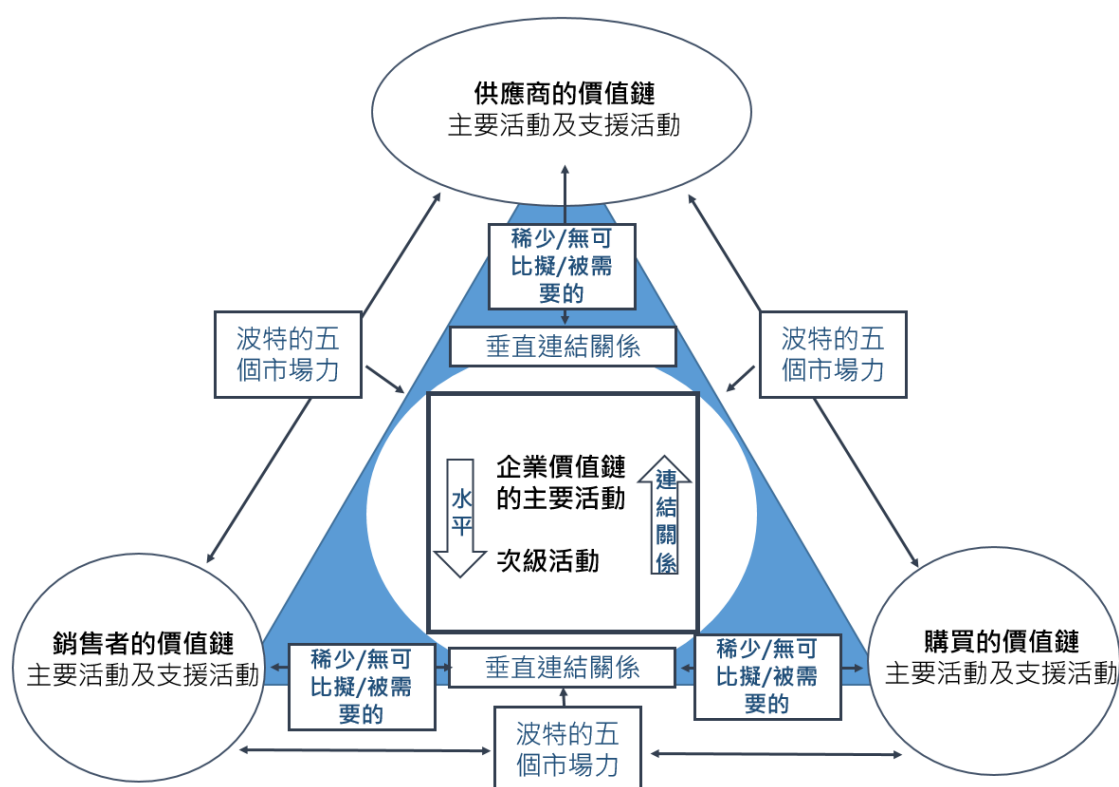
因為放棄合作的成本，更早在「月結制」與「保留款」的時代就留下了，「銷結制」只是將交付給出版這端的貨款正項，從「進書數量」改為「終端銷量」而已，甚

成長路線的選擇：以 B 電商為例

至貨款負項依舊是「退書數量」而已。這樣緊密的態勢，也使得通路端能套用「產業價值鏈¹⁷」模型的競爭優勢的角度做分析。



圖 10 產業價值鏈分析模型圖



資料：M. Porter (1990), *The Competitive Advantage of Nations*

除了空間上的群聚，當台灣圖書出版產業的上游供應商端，內容產出的作者、編輯及出版社，不得不緊密與通路端的經營綁在一起，供應商只得以更低的價格、更依「照通路的需求，提供所產出的價值。而對於消費者端，這裡榨出的就以「新書 79 折」、「活動 85 折」等價格折扣的方式，提供給消費者。若只考慮產業內部的競爭，也足夠以建立出的會員數規模經濟、出貨物流的規模經濟，建構出競爭門檻。直到

¹⁷ Michael E. Porter. 1990, *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press

成長路線的選擇：以 B 電商為例

Michael Porter 五個市場力競爭裡，可能來自產業外，所謂的「替代者的威脅」進入為止。

比如隨身行動上網裝置普及後，帶來的「注意力爭奪」。書籍要與所有其他內容競爭，而人們才想起，「電子書」也許是一個型式，但若到了這個時間，才開始實際行動，應對這個「替代者的威脅」，或許原來的競爭優勢策略，與在產業內的榨取集中的價值，都未必來得及應對了。

第四章：電子書定義、發展與推行構面



第一節：本研究之電子書定義

書籍的定義，其本質就是一種媒介，除了內容（Content）之外，也包含物理性的物件作為載體。這點在不同文明，無論中文的「書」，西方來自古日耳曼字根的英文「Book」，來自拉丁語系字根的西文法文「Liber/Livre」，不是在字型裡表明了物理性的載體，就是直接指稱一項物件。

換個方向檢查，以當前流通逐漸趨同的文明習慣來看，十五世紀後，「印刷品」的概念，才開始需要作為一個專有名詞，甚至衍伸相關只限定此物件形式的規範。而在「電子書」於 21 世紀初出現後，「紙本書」的概念也才又重新被規範，如同七八世紀之時，「紙本書」開始在經濟上有機會取代其他乘載內容的材料，製成物件，「紙本書」做為選項之一，曾經出現在製造者、消費者、讀者日常思維一般。

否則不同現代程度的印刷術搭配紙張，在這星球上的各文明裡，都曾經有過接近五百年的統治地位。沒有人談論「紙本書」，只有更精細地隨著各市場經濟、各使用需求，再往用料、裝禎、開本等方向做分類與定義，好符合不同的經濟條件。

而本論文所談論的「電子書」（Electronic Book）的定義，除了 Content 數位化後的格式之外，也必然包含特定媒介物件，但在網路解放了資訊排列的呈現方式，「單元」與「單位」的概念變得更零碎之後，原先順應著「書籍」製作/企劃/編撰、製造/設計/印製的概念，都產生了變化。

此中範例，比如串流音樂改變了「專輯」生態及其全面相關產業鏈秩序，內容網站改變了「單期雜誌」生態與其全面相關產業鏈秩序。本論文必須更縮限定義，將「電子書」，定義在「以特定介面，承載以書籍企劃與編輯而成的內容」。這之中，包含「介面」，包含「以書籍為前提做企劃與編輯而成內容」兩個必要元素。

否則若談定「內容」，會如波赫士用來形容夢想中的宇宙，那無限的圖書館；更需要處理到的是「數位內容」的產業變化與經濟意義，於本論文中的決策情境，關係甚小。具體來談，從授權、定價、製作到利潤空間的經濟單位，也都是「一本本」數位化或印製出來的書籍。

而內容（文化商品產業的核心與定價模式）、介面（平台、規格制訂）、載具（硬體生產的自行研發或 ODM 模式），也都會是本研究的說明單元。

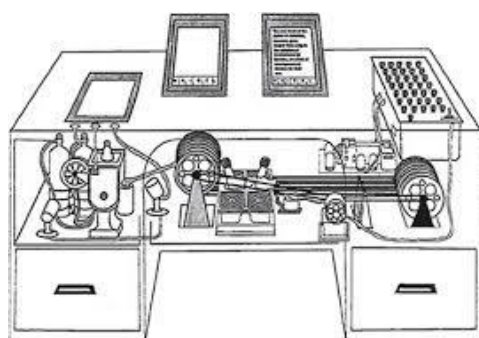
第二節：電子書從誕生到接上台灣市場競爭



A. Memex:

符合以上「電子書」概念，最早應該是出現在 1945 年，由時任美國科學研發辦公室 (U.S. Office of Scientific Research and Development, A.K.A. OSRD) 主管，曾任麻省理工學院副校長的 Vannevar Bush，在一篇刊載在以波士頓發行，歷史上頗具影響力的期刊《大西洋月刊》(The Atlantic) 的文章，〈As We May Think〉之中，提出的概念機械裝置「Memex」。

圖 11 Memex 示意圖¹⁸



這部機械裝置，配置兩個面板，以及儲存的磁帶，用來存取並且有介面可以搜尋檢索其中相關的內容。當時的科技背景，二戰即將結束，而戰爭期間美國海軍才因應戰爭需求，在 1938 年發明笨重的數位電腦。這部 Memex 的尺寸為一張桌子，之中儲存的部分已經採用當時科技，但仍有多數構想，無法用 1945 年的科技實現。

B. Dynabook：

到了 1972 年，美國工程師 Alan Kay，將他在 1968 開始發展的概念，成形定名為「Dynabook」，這個原型概念，也會被列為個人電腦、筆記型個人電腦的先驅之一，

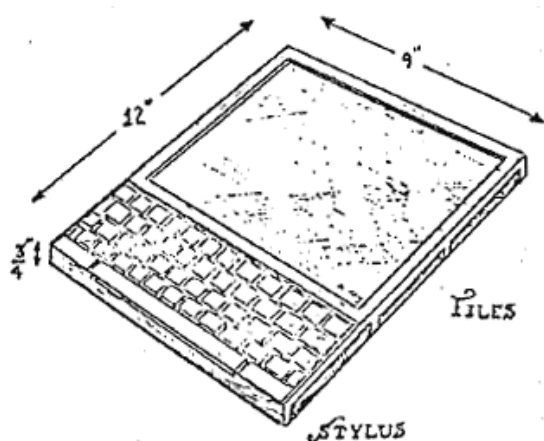
¹⁸ Vannevar Bush. *As We May Think*. The Atlantic. 1945

成長路線的選擇：以 B 電商為例

是以「符合學生與孩童需求的個人化電腦」為目的出發，是個能閱讀電子書的個人電腦載具。為了完成「Dynabook」的概念，Alan Kay 開發了世界上最早的幾個圖形介面、物件導向的程式語言「Smalltalk」。



圖 12 Dynabook 設計圖¹⁹



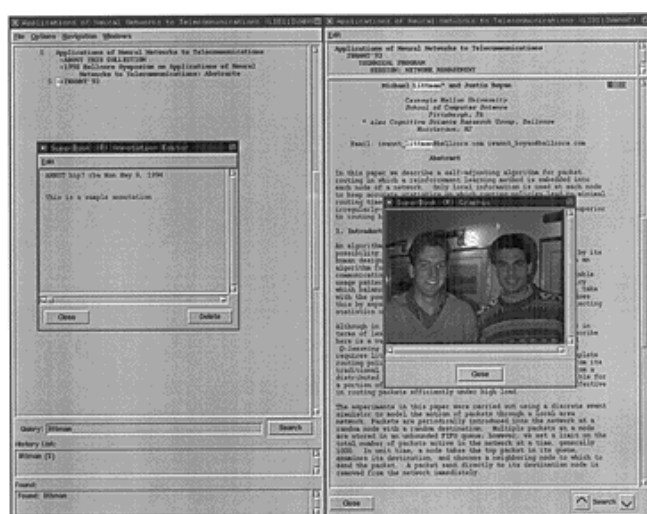
C. SuperBook

貝爾實驗室，在 1985 年發表了首個針對「電子書閱讀」的介面，計畫/產品名稱為 SuperBook。此概念所以重要，在於他是首個針對電子書閱讀的使用者經驗設計的數位介面。並且能看出如何遵循書籍閱讀行為的習慣與思維：每個介面都會看到書名、篇章名、頁數，以及一個電子書才能發揮的功能優勢：用字詞檢索（Word Lookup）。基本上，除了在觸碰螢幕出現前，不易想到的筆記畫線等功能外，當前多數電子書的介面，還是遵循類似的元素，也能反過來想，配合著的使用者習慣，依舊有模擬閱讀紙本書為主的使用者體驗追求。

¹⁹ Alan C. Kay. *A Personal Computer for Children of All Ages*. 1972, <https://mprove.de/visionreality/media/kay72.html>

成長路線的選擇：以 B 電商為例

圖 13 Superbook 介面圖²⁰



D. Sony Data Discman/Bookman

1990 年，Sony 推出了 Sony Data Discman 產品，這機器除了能讀取 8cm 的音樂 CD，也支援以讀取 8cm CD-Rom 裡的內容，進行閱讀或檢索，搭載了 QWERTY 鍵盤。3.4 吋的 LCD 螢幕，螢幕裡一頁能讀取的內容很少。隨著裝置，之中也搭載了牛津字典等工具書。

晚了一年推出的 Sony Bookman，放大了尺寸，能撥放的是完整尺寸的 CD-ROM，值得一提的是，Sony 為 Sony Bookman 開發了 Sony Electronic Book Authoring System 的軟體，用來撰寫內容，這內容的檔案也只能用 Sony Data Discman 或 Bookman 閱讀，使用 ASCII 格式讓使用者可以編輯架構。

²⁰ SuperBook Proceedings of the 1993 International Workshop on Applications of Neural Networks <http://superbook.bellcore.com/SB/IWANNT/iwannt93.eprocs.html>

成長路線的選擇：以 B 電商為例

圖 14 Sony Bookmant 產品圖²¹



這兩個產品當然最後都不很成功。而這個案例有另一個重要性，因為遭遇了三個電子書發展的經典困難：

其一，太少的閱讀內容。

其二，產出與購買的內容，在封閉的平台無法用其他機器或介面閱讀

其三，要符合使用者需求，開發新裝置、應用介面，導致售價過高，這兩個產品的售價，在 1990 年代初期，都超過 900 美金。內容與其他相關配件另計，而且同樣，依照 Sony 當時的策略，都只能使用 Sony 的規格。

E. Nuvomedia Rocketbook

1997 年發表，1998 年上市的 Rocketbook，是形式上更接近當代電子書的產品，也在很多描述裡，作為第一個「電子書產品」。1998 年，還沒有 e-ink 電子墨水技術，採用的是 LCD 螢幕，但重量只比目前標準略重，待機時間也到了 20 小時，支援閱讀

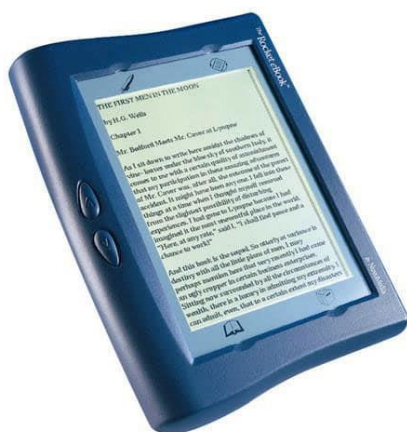
²¹ "V&A Search the Collections". Sony DD-1EX Electronic Book Player. Retrieved 2016-12-20.

成長路線的選擇：以 B 電商為例

檔案格式，是當時開始普及、但後來能支援的行動載具如 Palm PDA、Blackberry 都尚未普及的 PDF 檔案。另外，無線傳輸方式在當時十分昂貴，內容輸入需要連接上電腦等裝置。



圖 15 Nuvomedia Rocketbook 產品圖²²



Rocketbook 在載具硬體與介面設計上，從後見之明看來，自行開發的成果在當時都是很成熟的，甚至不乏內容的布局策略，他與當時美國第一大的書店通路 Barnes' N Noble 合作，販售書店裡的電子書產品，但當時還過於稀少的授權內容，讓這部裝置確實影響了 AMAZON 後來 Kindle 計畫的電子書產品，在進入 1998 年、美國市場逐漸出現類似介面的單純硬體出現後，很快失敗而退出市場。

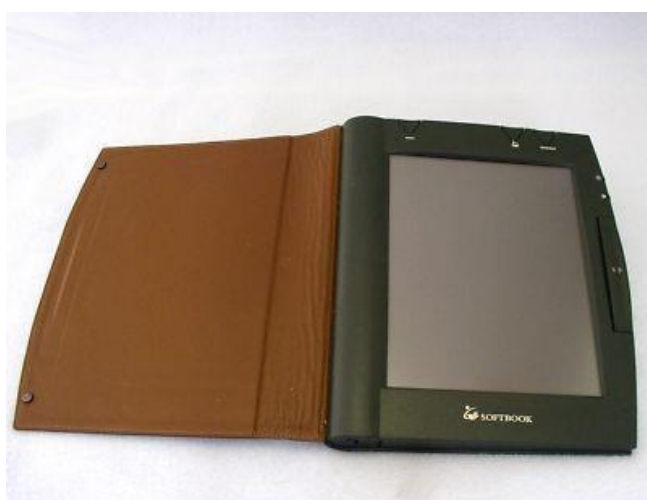
F. Softbook

1998 年，在那一批電子書閱讀器出現的風潮裡，Softbook 可能是設計評價最好的一台。同樣支援 PDF 模式，在當時為美國書市各出版社的主流規格。因為是紙本透過影像掃描轉為數位檔，在當時技術下最經濟的選擇。

²² Michael Kozlowski. The Tale of Rocketbook – The very first e-reader. 2018, <https://goodereader.com/blog/electronic-readers/the-tale-of-rocketbook-the-very-first-e-reader>

觸碰螢幕讓使用者能做簡單的劃線註記，人體工學的考慮與部分皮革用料，讓他的握持感也在當時的評鑑裡留下不少好評。但在電子書的發展裡，除了觸碰螢幕，還有兩個規格的配置，是後來電子書載具的先驅：支援 HTML 頁面的讀取，讓他可以有瀏覽網頁的功能。

圖 16 Softbook 產品圖²³



另外與商業模式更為有關的是，他有軟體銷售的平台生意模式，硬體設計上有 RJ11 接孔，內建 modem，讓載具就有連線撥接上網，連往 Softbook Store 網站，購買已談定的書籍內容，包含美國三大綜合出版社之一的 HarperCollins，第四大的 Simon & Schuster 傳統商業與工具書的大型出版社 McGraw-Hill，第四大的 Simon & Schuster，後來被藍燈書屋集團收購的 Warner Books 等主流的內容。

但與使用者習慣互為因果、高昂的硬體機器售價與單書售價，在閱讀消費分配相較目前很強勢的當時，卻沒有辦法提高太多市場佔有率。

²³ "SoftBook's James Sachs: A New Page for a Gadget Guru", BusinessWeek, 1999

G. Everybook Dedicated Reader

同樣是 1998 年上市的 Everybook Dedicated Reader，硬體設計與其他電子書不同，但大概更接近當前的 2-in-1 筆記型電腦，兩個透過絞鍊連接的 LCD 螢幕，訴求為雙開的螢幕更接近閱讀體驗。但是最重最昂貴的電子書載具。

同樣有內建 Modem，能連網到自己的內容銷售平台，但其營運策略在短期的改變，標誌了這個領域的競爭環境之典型變化：

- 2000 年，他們改變自己硬體產品定位，從「電子書」產品，轉為當時筆記型電腦的取代品。同樣提供軟硬體整合設備，但開發與行銷方向，做了轉變。
- 但一年後，他們又將自己的競爭策略，從硬體銷售徹底轉向，轉為為其他裝置與平台，提供文件提供與管理的解決方案，成為內容整理與管理者

以上兩者的競爭策略短期改變，有一個共同的背景：其他能閱讀 PDF 與 DOC 文件的裝置，比如 Palm PDA，在兩年內，正在市場爆炸性成長。也說明了「電子書」這類「隨身裝置」的競爭對象與策略，隨著技術突破帶來的使用者生活型態，於 2000 年已經如此快速變化，這類變化在「行動裝置」成為日常的 2010 年之後，只會更加劇烈。以下將在台灣相關沿革章節中，一併闡述。

H. Amazon Kindle

在 2000 年之後，電子書軟硬整合產品，在科技上帶來的使用情境與商業型態上改變的狀況稍微產生停滯。接下來發生過、具有產業革新意義的產品，科技上一部分是 E-ink 螢幕如何被操作的小型變化，另外一段其實是無線網路的進展，讓提前看到這個趨勢、擁有產業議價力、並且做下決策的 Amazon 出品的 Kindle。

2007 年的 11 月 19 號，AMAZON 在自家平台，以美金 399 推出了第一代 Kindle 閱讀器與服務，五個半小時內完售，並且直到 2008 年四月，才有能力恢復供貨。這說明市場回饋，比 Amazon 在與 OEM 合作的供應鏈準備熱烈許多。

2009 年 10 月 19 號，硬體屬於第二代的 Kindle 首部國際版開始發售，定價為美金 279。推遲至第二代才出現限定區域的國際版，原因在於 AMAZON Kindle 的商品包含與電信商談定的一年以上效期 3G 上網服務，這也為 AMAZON 在商業模式，各服務成本作為 BUNDLE 產品的模式裡，稍微有一些空間。

2010 年的第三代 Kindle，標誌性地可能與臺灣電子書市場產生直接競爭，因為這是首台原廠內建支持 Unicode 字元與字體的 Kindle 產品，包含繁體中文。

2011 年的第四代 Kindle 系列產品裡，出現了新的商業模式。這代 Kindle 配合更成熟經濟的 OEM 供應鏈，主推平價版本，定價為美金 109。但同一時間，推出 79 元低價版本，在開機、螢幕保護程式，以及閱讀版面下方，帶有廣告。這是首度讓電子書產品也開始帶有平台生意廣告收益的商業模式。其中還有另個基礎，KINDLE 很早就與電信商合作，若購買 3G 版本，提供一年效期的免費 3G 上網服務，方便使用者連上平台購書之外，也讓此商業模式，面向廣告委託主時，相較 WIFI 連網、有更高的廣告更新頻率。

第三節：臺灣電子書發展簡述至決策情境前



臺灣的電子書，在 21 世紀初的討論與成績，多數還是在「內容數位化」、「數位內容」，較大型的推動是 2002 年，由當時行政院國家科學委員會的「數位典藏國家型科技計畫」（2002 至 2007 年）起頭，主力的執行單位是中央研究院的數位典藏中心。但這類內容數位化的成果，除了隨著科技的推進，可能都會需要更新甚至重作之外，最重要的是，因為使用情境、商業模式都尚未確認，其主流「格式」也就無法確認。

A. 遠流智慧藏

在臺灣，符合以上電子書定義的發展，在商業領域，最早是由內容供應商：遠流出版社，推出的電子書遠流智慧藏，在 2000 年的「內容數位化」潮流下，2001 年，早於國家計畫，「遠流智慧藏」以網站下載至 PDA 的形式上線。

B. 各電信商加值服務

包含中華電信「emome」、「Hamibook」，臺灣大哥大「Mybook」等加值服務，都有「電子書」服務，其內容多為雜誌。此服務值得注意的點在於，其中內容，並不來自「原有內容數位化」，而是當時已經成為雜誌製作主流的數位製版流程，即產生了轉換成本極低、或基本上不轉換的「電子書內容」。搭配當時的傳輸科技，比如 WAP 或 GPRS，下載時間過長，載具不適合閱讀，使用者體驗不佳。

以上引起的產業效果都極有限。

C. 博客來成立電子書專案

2008 年，博客來在不更動原組織架構的原則下，額外成立電子書專案，由一個 HEADCOUNT 開始，進行商業模式的研究。但並不隸屬在直接接觸產業上游、內容供

成長路線的選擇：以 B 電商為例

應者的出版社們接觸的日常作業裡，使得這個專案距離實際的商業應用還有相當距離。

2010 年，在 AMAZON KINDLE 開始在財報裡產生獲利，並且也推出海外市場，並且市場傳言，2007 年收購中國卓越網成為中國卓越亞馬遜，可能布局進入台灣市場，博客來在年底的「博客來報告」裡，首度針對記者回應「不會缺席電子書市場²⁴」。

D. 遠流金庸機、「遠流行動閱讀館」平台上市

2010 年，遠流以單一出版社，推出完整的軟硬整合服務，「遠流行動閱讀館」為電子書電商，可直接下載，但只限於「遠流」出版社的部分已完成數位化的內容。電子書硬體內建全套金庸小說，作為「遠流」所擁有內容裡，最具市場吸引力的產品，上市訴求，是以全套金庸紙本書的價格做對比，顯出優惠。

但平台應用的使用習慣與內容還不夠完備，作為第一個完整的電子書商業模式，在臺灣市場留下的是，從內容供應者帶動的電子書商業模式，若不能完成與多數競業聯盟合作內容供應的困難工作，很難在還需要開拓使用者習慣的臺灣市場，得到成功的一則案例。

²⁴ 羅之盈，2011，〈博客來改名，瞄準「非書」商機〉，數位時代 2011/1 月號

第四節：電子書的製作與推行構面分解



關於電子書的製作，可以有幾個構面來談：法律授權、市場定位、製作與配銷成本

1. 法律授權

從「電子書」概念成形以來，主要的討論多是放在消費者端。第一層討論，多是關於如何界定消費者/使用者的權利。大致會從關鍵字「數位版權管理」(Digital Rights Management, DRM) 切入。在其下有兩個設計與作為：分別為「版權管理資訊」(Rights Management Information, RMI)，以及「科技保護措施」(Technological Measures) 兩大部分。前一手段是留下註記足以宣告版權之所有，比如壓上數位浮水印等等，讓使用者重製時有明確的辨認。「科技保護措施」則是統稱所有防止重製轉傳之類侵權的手段，這除了提高門檻，在法律上也能明確標誌權利受侵害，光是證實使用者嘗試破解這些科技保護措施，就足以形成權力侵害。

從使用者/消費者的立場，討論雖多而瑣碎，但大抵是隨著通信傳輸的技術，但內含是由「物權」之有無為分野。從最早期的磁碟或光碟形式「電子書」，都有以代價取得「物權」的意涵，但到了後期，傳輸下載成為主要的銷售方式，「物權」的消失，使得電子書借閱、再傳輸等等，產生了疑義。使用者/消費者心中簡要的問題就是：購買電子書，究竟是買到了什麼？

但隨著多數的討論，以及電子書銷售方會給出的定型化契約，這部分的疑義也已經減少，很明白的是，並沒有取得任何「著作權」相關的授權，「重製」或「傳播」，都不會適用於紙本書所謂的「權利耗盡原則」。

與本研究更相關的法律授權問題，其實在於「出版社是否有權利逕自將擁有出版紙本書權利的內容，自行或授權給平台等第三方製作成電子書？」這部分在業界其

實並沒有太多的遲疑。基本上就是回到原先的合約，若記述不明，就需要重新針對電子書的授權，與原作者或版權方訂立一次包含或專屬於電子書出版發行的合約。

這樣的作業慣例，一個程度是影響了電子書出版的推行程度，尤其是針對合約已簽訂的過往紙本書，但事實上，我們在決策當時，也沒有看到從新書起，就全面或至少廣泛能同步將紙本書以電子書發行出版的出版社。對於掌握電子書普及推廣源頭的出版社來說，還有其他的困難，最主要的考量，還是在市場定位端的不確定。

2. 市場定位

通過與當時處理博客來電子書業務的訪談，甚至與出版社端的討論，手中握有「內容」，甚至需要第一關卡去進行「授權」處理的出版社，主要因為兩個理由而態度消極，而這兩個原因會互相拖延，且產生「雞生蛋、蛋生雞」的迴圈困境：

(1) 對侵蝕紙本書銷量的擔憂：

書市的停滯，以及比如新的利潤結構比如「銷結制」帶來的沉重銷量壓力讓出版社對於紙本書的銷量產生焦慮，對於電子書如何能確保盜版重製等，更沒有心思去了解。立即會聯想到的即是電子書很可能會侵蝕紙本書的銷量

(2) 對於電子書銷量無法評估：

這是管理上常見的「慣性」作為，一直以來，出版社的收入都來自紙本書的銷售，即便曾經有機會做很小量的內容數位化，嘗試性的電子書銷售，其銷量都無法和紙本書的銷售量級相比，手中握有越多暢銷內容的大型出版社，越是如此。而這些能一舉進行電子書嘗試的機會越缺乏，出版社間對於電子數營收效益的無法評估，進而缺乏信心更是固著。何況電子書雖然在數位化部份，成本不高，在台灣也能找到許多低成本製作的廠商，但第一個動作，前面法規的討論，依舊得是出版社至少去確認授

成長路線的選擇：以 B 電商為例

權範圍，清查並挑選出能做成電子書的內容。這並不是出版社的日常核心作業，也不是出版社一直以來的核心能耐，管理上常見的「慣性」問題，就很普遍地發生。

以上兩種阻止必須踏出第一步、擁有內容的出版社開始啟動電子書的事業。越著眼於當前的紙本書銷售量，更沒有辦法評估考慮電子書的機會，也就更可能維持著侵蝕紙本書的擔憂；在這樣的決策考量之下，做新的投資，但最好的狀況就是分配掉同一本書紙本版本的銷量而已。這樣的假設，普遍出現在 2010 前半的出版社端。

而關於 2010 後半直到 2020 年，閱讀只是消費之一、「注意力」分配之一的考慮，在此時並不多人是用這樣的觀點去懷抱危機意識。

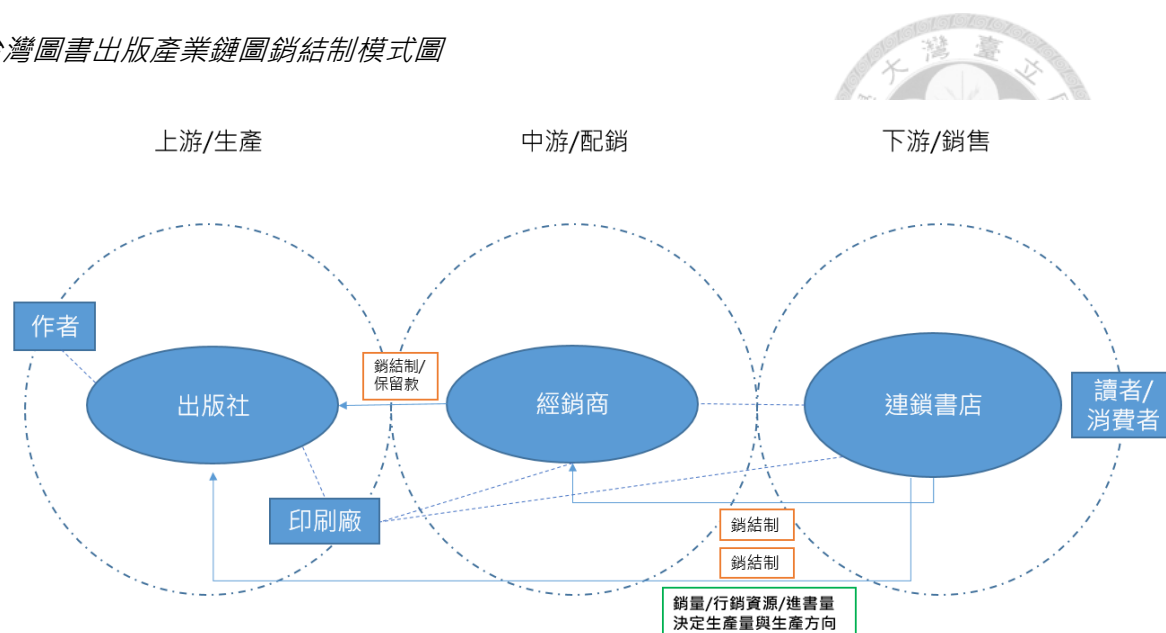
3. 製作與配銷成本

內容數位化是相對較簡單的部分。從最單純的照相掃描為 PDF 檔；原始編務會有的文字檔做成 TXT 檔，到此時已普及、能支援閱讀版面調整的 EPUB 電子書格式。因為物理上就是電磁紀錄的位元量小，在 2010 後的設備轉換是十分低成本的。

從前面的討論，也能發現台灣此時也有許多專業且便宜的外部夥伴，能夠完成內容數位化、數位編輯的工作。

但所謂相對於「紙本書」的配銷成本，對於握有內容、必須走先手的出版社來說，最為困難與昂貴。因為這基本上是一門數位平台生意，平台生意就是需要掌握終端生意，直接經營使用者體驗，基本上就與 2020 年代的比如數位影音串流平台競爭沒有二致，掌握內容，與掌握終端會員，兩者都是充分必要條件，因故上中下游的重直整合是勢在必行。

圖 17 台灣圖書出版產業鏈圖銷結制模式圖



從台灣的圖書產業來看，握有內容的上游，因為長期產業需求所培養出來的核心能耐，要往下游做出平台，難度較高，前述幾個例子，也確實沒有辦法非常成功。換個角度看上游「內容方」往下游垂直整合，也會有類似影音串流的老問題：使用者追求一個平台能盡量包羅萬有，但上游內容端彼此就是直接競爭，往下游做，也只能是類似「Disney +」的做法，但若一樣的概念作出版社直營書店，吸引力只會更低。

而在上游與下游分別握有必要的資源與競爭條件之下，中游的倉儲物流以及選品鋪貨策略功能，又都早在前述兩千年前，就已經被下游通路大致取代。這使得中游的經銷商更沒有優勢，別說缺乏內容也缺乏終端會員，數位化內容基本上就是傾向排除中介以提升效率的生態。

相對來說，在台灣圖書出版產業，終端通路是最適合往上游做垂直整合的一端。平台生意基本上就是競爭使用者體驗，獲取比如會員數作為指標。終端通路都有經營會員，手中已經有平台的一批固定會員。再者，如本研究前面爬梳，台灣圖書產業到 2010 中段，通路已經完全成為議價力最強的一端，甚至足以透過掌握上游中游利潤結構，影響商品生產的產出決策。從應然與實然，通路推行電子書平台，向上游手握內容的出版社端做推促，都是最適合的，從後見之明來看，在台灣打開新的電子書市場競爭者，無論是台灣公司或是外資品牌，都是電子書的平台端。

本研究在「製作」構面，並不多著墨「閱讀器」「載具」，除了這在台灣並不困難昂貴。其次，電子書「載具」多樣，目前世界上也沒有售出電子書必須綁定特定閱讀器的商業模式，究其原因，在這個全球行動裝置總數大過於人口總數的世界，這並不是很聰明的商業模式。最後，各平台若有開發自己的閱讀器，基本上都是建構「使用者體驗」生態系的一個環節，多提供直連線上書店買書的高轉換率工具，以及提供其他比如社群分享、便利個人書櫃分類等加值服務，究竟還是平台競爭「使用者體驗」設計的環節而已。自然，這個環節也只是更說明，在台灣圖書出版產業，若要做電子書生意，由終端來往上游做垂直整合，是整體產業鍊理最適配的。

第五章 結論



第一節：後見之明一，決策時點後，台灣的電子書競業與整體發展

● 競業進入競爭狀況：

「讀墨 Readmoo」在 2012 成立，2014 正式對外營運²⁵之時，還只是幾個想推廣「電子書」的數位服務廠商，經營的業務主要是開發能夠支援線上、離線閱讀的瀏覽器網頁及 App，研發不同介面都能使用的跨平台、跨載具電子閱讀環境。一開始就直接要接觸終端消費者，專賣 EPUB 格式電子書。直到 2016 年，「讀墨 Readmoo」用群眾募資的方式，在市場上推出了第一台「mooInk 系列」電子書閱讀器，在閱讀器中預載了「讀墨 Readmoo」購書平台，除了書櫥的服務，也透過閱讀行為的數據，讓讀者進行比如「閱讀嘉年華」等社群遊戲。在 2016 之後，很快成為台灣電子書平台的領先者之一。

而「樂天 Kobo」，在 2016 年進入台灣市場²⁶，一開始就有 12 家出版社結盟。「Kobo」原先是 2009 年，一家成立於加拿大的電子書服務公司，到 2009 年 12 月，由 Indigo 公司改名為 Kobo Inc.並轉型成為獨立公司。到了 2012 年 1 月，被「日本樂天株式會社」(Rakuten Inc.)，收購 100% 股份，成為「樂天 Kobo」電子書。「樂天 Kobo」電子書，這麼快進入台灣市場，其實不是太奇怪的事。早在 2007，「樂天」在台灣與

²⁵ 劉耀瑜，2021，〈8 年打造本土電子閱讀平台龍頭！Readmoo：催讀者下單沒有用，要讓他覺得閱讀「好玩」〉，《經理人》

<https://www.managertoday.com.tw/articles/view/63751>

²⁶ Mia，2016，〈台灣首發！樂天 Kobo 電子書進軍華文市場〉，《Inside》
<https://www.inside.com.tw/article/7267-rakuten-kobo-in-taiwan>

「統一企業」簽約，以 51:49 的持股，成立合資公司「台灣樂天市場股份有限公司」，主要經營網路拍賣 C to C 為主的業務，也擴充到 B to C 的電子商務生意，當時其實與「博客來」一同屬於「統一流通次集團」的成員。在 2011 年，「台灣樂天」甚至直接與「博客來」合作，推出「樂天書城」的服務，同樣主打「網路下單，超商取貨付款」的服務。差別只在於「樂天書城」，是同屬「台灣樂天」的會員，目的是用互通的紅利去擴充「台灣樂天」電子商務的生態系底下版圖，但明白顯示，當時「台灣樂天」就對於台灣圖書的內需市場有興趣。到了 2013 年中，「台灣樂天」直接買下「統一企業」手中的 49% 股份，完全持有「台灣樂天」的數位電商生態系運作。在「樂天 Kobo」也成為「樂天」手中的生意，幾年之後，很快進軍台灣的電子書市場，成為「樂天 Kobo」在全球的 16 種服務語系之一，並不是無跡可尋。

「樂天 Kobo」在收購當時，買的就是成熟的電子書跨平台軟體服務；以台灣市場來說，也在 2018 的 9 月，引進了專屬的電子書閱讀器²⁷，同樣也預載了「樂天 Kobo」的購書服務，與「讀墨 Readmoo」一起，走了「Amazon Kindle」一樣的平台生意模式。

● 臺灣整體電子書發展狀況：

「電子書」在台灣相關的數據，較少有各自能彼此完整比較的資訊披露。但還是有一個數據能夠看到整體的發展狀況。台灣的「國家圖書館」，除了館藏書籍之外，同時是負責所有出版品申請 ISBN 書碼的單位，近幾年「國家圖書館」都會以年度提出的《臺灣圖書出版現況及趨勢報告》。此報告是以年度所接受申請 ISBN 的數量、提供之類別，做出新書出版與閱讀市場的數據分析。從目前最更新的《110 年臺灣圖書

²⁷ 楊安琪，2018，〈不讓對手專美於前！樂天 Kobo 週年慶開放 Kobo Aura ONE 國際版電子書閱讀器直送來台〉，《TechNews》
<https://ccc.technews.tw/2018/09/05/rakuten-kobo-special-offer-at-a-limited-time-for-second-anniversary-celebration/>

成長路線的選擇：以 B 電商為例

出版現況及趨勢報告》中，有專門的章節描述「電子書」的發展，包含了從 2019 年度開始特別整理的「電子書」數據。可以看到顯著的成長。



表 8 申請電子書 ISBN 圖書統計—依出版類型統計表

	2019	2020	2021
電子書發行人	1,591	2,039	17,453
年度新書總量	36,810	35,041	57,710
電子書百分比	4.32%	5.82%	30.24%

資料來源：國家圖書館《110 年臺灣圖書出版現況及趨勢報告》

也許未必符合消費者習慣的數據，在 2021 年，台灣出版的新書裡，已經有超過三成的書籍是以「電子書」的形式出版。這之中當然相當程度，反應出從源頭端看出對市場的反應。

檢查通路端，幾個主要的玩家，比如電子書平台 Readmoo，在 2021 年總上架電子書數量，超過 18 萬本，年增 4 萬本新書，對外公布的 2021 年營收為 2.5 億；外來挾樂天電子商務生態系的樂天 Kobo 電子書平台，中文藏書量也超過 15 萬本，對外也宣稱年營收為 2 億多，後續官方更新數字為 2.5 億。另外，博客來網路書店的電子書，在沒有閱讀器硬體的業績之下，宣稱有達到 2 億的營業額。

新書出版之中，「電子書」占比超過三成；但整體營收占比，若以「博客來」為例，以 2021 的數字來看，超過 75 億的整體營收，但電子書只有約 2 億的數字，佔整體約 1.33%。離三成有很遠的距離，第一層對照電子書出版的數字；第二層對照博客來整體營收占圖書通路的占比，很難說全然是閱讀與消費習慣的落差。

所有關於「電子書」從銷售到購買的訪談都會發現，一致提出，可賣的「電子書」書種不夠多。即便只看新書，「電子書」出版已經佔到三成，意思是新的紙本出版品，很高機率都會同時談「電子書」的授權。但長銷好賣的過往書籍，依舊沒有人有

成長路線的選擇：以 B 電商為例

能力大規模結構性地、帶著上游出版社的內容供應端，一併去整理以前簽下的授權合約範圍。



第二節：後見之明二，博客來之後發展，如何決策？為何決策？結果為何？

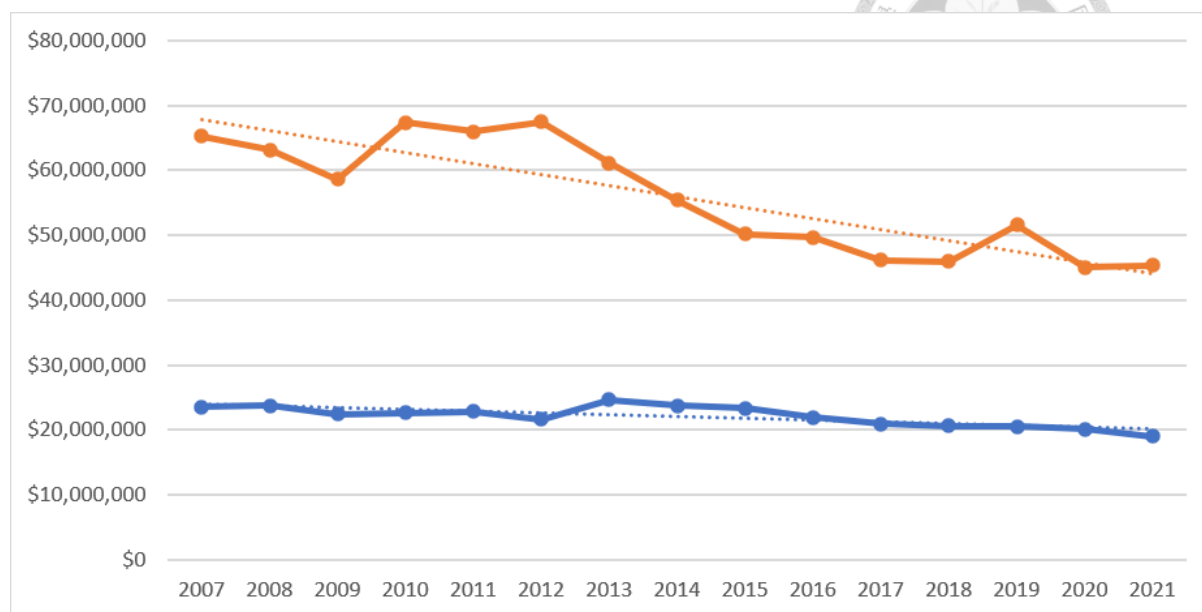


博客來在轉捩點的 2015，最後採取的是第一種策略，持續水平擴張，從原本強勢的圖書商品，以及已經相當有成績，同樣是第一通路的影音產品；從設計文具開始往影音 3C、家飾品、甚至食品與服裝產品線做擴張。

但囿於影音產業的整體萎縮，以及圖書出版的整體停滯，成長表現不如預期。影音產業的獲利模式轉型，實體的 CD、DVD 銷售不再是主力，當時的盜版傳輸，乃至 2020 年後來的串流服務，不但將產業上游的獲利模式，完全由音源的銷售轉為現場演出票房，甚至幾乎放棄音源販售與被收聽的收益，以藝人或作品被其他商業型態，諸如廣告或電影使用為主要的收益。

事實上，談到內容產業在 21 世紀之後的轉型，音樂產品是走在浪潮的前端灘頭，從 MP3 的型態被盜版傳播、甚至播放器材與對應體驗，完全被行動數位裝置取代；聆聽推廣被迫整併進入短影片等等其他平台。音樂內容產業的下游，尤其最下游的通路端，相當程度已經被削減到最低程度。每當談起台灣圖書出版產業，這樣的悲觀預測，也曾經出現過。而確實，台灣的圖書出版產業，在 2014 之後，就從成長停滯、波瀾起伏，進入緩慢但穩定衰退的狀況。

圖 18 台灣出版產業營利事業銷售額與書籍零售業營利事業銷售額折線圖



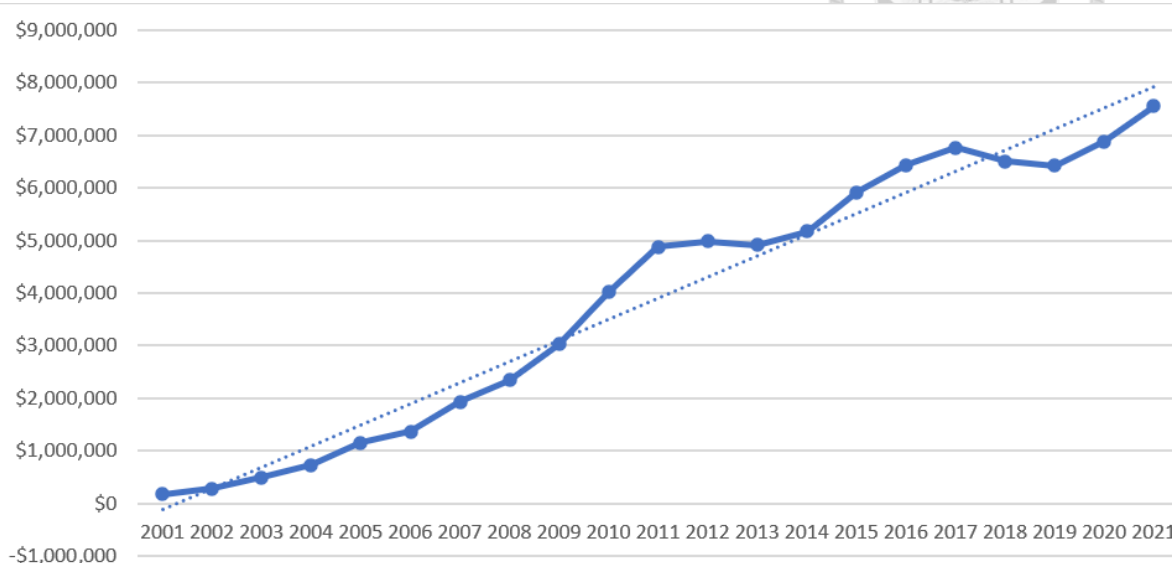
(單位：千新台幣)

資料來源：財政部營利事業家數及銷售額

從以上的趨勢折線圖來看，出版產業整體營利銷售的數字，衰退的情況甚至比零售通路的情形嚴峻，這一部分能解釋成在整理環境衰退線，獲利結構因為通路議價力的優勢，獲利天秤更往零售通路端傾斜，但文化商品並非必需品，當產業本身的上游生產端衰退明確，通路端除了分配的競爭，隨著時間也只能一同衰退，只是發生時間比起上游的出版社等等，稍微遞延而已。



圖 19 博客來營收折線趨勢圖 2001~2021



(單位：千新台幣)

資料來源：統一超商年報〈關係企業合併營業報告書〉

雖然整體依舊成長，但在 2018 年後，當水平擴張開拓更多產品線的策略遇到瓶頸，尤其後來電商通路第二名的「Momo」快速擴張，超越「PCHOME」，使得這前兩名擴大資本殺低毛利投入競爭，將三四五名之後都拉開差距。當 tier 1 裡第二名的「PCHOME」在 2020 年後都進入衰退，比如「PCHOME」2022 年中公布第一季財報顯示，第一季營收只有 120 萬，年減 99.16%²⁸，而且是連兩季虧損。tier 2 的「博客來」經營更加辛苦。

而這時候若想要回到本業，往上游整合主攻「圖書文化商品」，透過數位會員的優勢，以及在這領域絕對的議價力，在電子書佔三成出版品數量的基礎上，去整合電子書的格式，做出更明確「差異化」競爭時；國內的「Redamoo」已經站穩腳跟，並且

²⁸ 郭宜欣，2022，〈PChome 怎麼了？一天只賺 1.3 萬！〉，《中時新聞網》
<https://www.chinatimes.com/realtimenews/20220504002380-260410?chdtv>

成長路線的選擇：以 B 電商為例

透過幾年時間，讓合作上游出版社，確認了內容數位化的格式與流程；而國外的「Kobo」已經殺進市場，並進行出版社結盟。

更有甚者，這兩家也同時往下游整併，都推出了自己的閱讀器，並且仿照 Amazon 的做法，不透過電子書閱讀器賺錢，而是以內建購書下載與管理的「服務」，進行平台綁定的平台生意競爭方式，將文化出版產業線上零售通路的本業強化往上。

「博客來」此時，雖依舊有著成長曲線，但 2021 年全年營收 75.6 億的「博客來」，策略方針已經很難轉回與 2021 年，全年營收 883.97 億，年增 31.5%、且光是 2022 上半年，營收就達到 480.76 億的「Momo」做全產品線通路競爭。前面還有原來的龍頭，2021 營收達到 485.79 億的「PChome」；以及在 2019 起重新加碼投入的「東森購物網」，年營收 283.24 億。並且都已經有相當的會員基礎。之中甚至 Momo 也跨入台灣圖書銷售，因為以流量帶客單價的邏輯，用突破台灣圖書出版產業毛利結構，每每不惜賠錢的強硬折扣戰，殺入台灣圖書零售通路市場。

在「全通路電商」的競爭中，「博客來」逐漸退出領先群，但若將戰場設在「圖書通路」的競爭；「博客來」營收與「書籍零售業營利事業銷售額」比較，是絕對強勢，以單一通路，佔整體零售的超過三成四佔比。

表 9 台灣書籍零售業銷售額與出版業營利銷售額與「博客來」營業收入對照表 2001~2021

單位：千新台幣	書籍零售業營利事業銷售額	出版產業營利事業銷售額	博客來營收
2001	未統計此類別	未統計此類別	169084
2002	未統計此類別	未統計此類別	282346
2003	未統計此類別	72735193	493005
2004	未統計此類別	80055331	724417
2005	未統計此類別	77740618	1147575
2006	未統計此類別	71647647	1369590
2007	23553367	65311026	1930127
2008	23681907	63171971	2346929
2009	22374775	58618146	3031884
2010	22629507	67345539	4019080
2011	22778983	65943931	4883563

成長路線的選擇：以 B 電商為例

2012	21623181	67427284	4984703
2013	24649923	61091110	4913801
2014	23760578	55452240	5169255
2015	23300327	50211256	5916061
2016	21910910	49655695	6434113
2017	20847563	46129891	6764071
2018	20572864	45987983	6506976
2019	20460990	51610894	6421521
2020	20067415	45085931	6881266
2021	19020815	45297500	7560045

資料來源：財政部營利事業家數及銷售額、統一超商年報〈關係企業合併營業報告書〉

「博客來」作為電子商務通路，和實體零售通路，擁有不同的核心能耐。因為在電子商務的消費者體驗過程裡，會圍繞著個別會員帳號，用有各種不同的數據，並且透過這些數字偏好，建立符合行銷科學發展的 CDP 行銷（顧客資料平台，Customer Data Platform），進而做好圍繞會員為中心的 CRM（顧客關係管理，Customer Relationship Management）行銷。尤其博客來擁有超過五百萬的會員，相對其他圖書通路，他擁有電商的數據優勢；相對其他電商，他擁有專注在圖書出版品的數據，而如前所述，圖書與影音出版等文化商品，與其他消費品很不同，除了工具書，彼此間很少擁有替代關係，讓系統學習個別會員喜好做自動化推薦的準確度，以及若成功推薦了顧客感興趣品項的對應轉換率，這需要透過足夠且持續進行的數據來優化。以上就是「博客來」在這個位置最獨特的核心能耐。

「博客來」若把握自己的核心能耐，更加發揮從下游選品詮釋、往上游絕對的議價力，將戰場設在「圖書通路」的競爭。甚至對「電子書」領域做投入，帶著上游做更全面完整的書種授權，甚至還能轉型增加平台生意的獲利模式，殊難預測必然不會成功。

這是一個關於如何界定競爭市場、對手與策略框架的個案。傳奇的前 General Electric Company 執行長 Jack Welch，他著名的做法之一，就是要求” *be number one or*

成長路線的選擇：以 B 電商為例

two, fix or close²⁹”，「每個事業體要生存，都無法做到其個別市場的第一名或第二名」。但同樣的，也會衍生的管理問題，就是如何各事業體在這樣的要求下，如何界定「自己的市場」為何？當集團看待「博客來」是流通次集團內唯一成功的電商通路，想的是與「PCHOME」「Yahoo 購物」乃至後起的「Momo」「東森 Etmall」競爭，而實際情況，「博客來」作為第一名的「市場」，是「書籍與影音文化商品，無論實體或虛擬通路的第一名」。

這類策略會議裡的常見決策慣性，傾向於呈現最好的數據與市場排名；但可能使得決策回到組織內部的慣性，組織的策略制定往往回到人性相關的組織慣性與內部政治（” *If you internalize the real odds of strategy, you can tame its social side and make big moves*³⁰”），並不是很少見的狀況，但是當決策情境的「市場」與「對手」界定，與評估期望的「市場」與「對手」不同，在設定的「願景」就已經產生斷裂，「策略」決策的部分，也會因此產生斷裂，甚至錯過在正確的「市場」與產業設定下，最適配的機遇。

但，「博客來」若當時選擇第二種競爭策略，把台灣「電子書」規格與平台做為主要方向，做上下游的整合，並且一定營收轉為「平台生意」的電子書商業模式，是否就一定能達成比目前更好的表現？

這點囿於本研究當前的限制，「後見之明」的時間還不夠長遠、情勢不夠明朗，依舊有很多題目，有待之後的研究釐清與確認。諸如目前電子書市場是相對快速擴張，但絕對值的規模能放到多大？

²⁹ Jack Welch, Suzy Welch, 2005, *Winning: The Ultimate Business How-to Book*, Harper Business.

³⁰ Chris Bradley, Martin Hirt, Sven Smit, 2018, *Strategy Beyond the Hockey Stick: People, Probabilities, and Big Moves to Beat the Odds*. Wiley

成長路線的選擇：以 B 電商為例

又比如商業模式在平台生意的模式下，還會有那些變化？比如平台租借？擁有者出借？如同音樂那般，作品提供免費閱讀，但擴大讀者基礎後做 IP 銷售來獲利？

確認以上的資訊，回到個案，才更能解答，若「博客來」採取第二種策略，是否一定能達到比第一種策略更好的結果？

以上都是還需要後續研究，尤其針對進行中的個案對象「博客來」，以及策略外部環境的「電子書產值與趨勢」，有更長遠的後見之明，才能有更確認的推論。須留待後續的研究再做發現了。

參考文獻



壹、英文部分：

Chris Anderson, (2004) *The Long Tail*. *Wired*.

Chris Bradley, Martin Hirt, Sven Smit. (2018) *Strategy Beyond the Hockey Stick: People, Probabilities, and Big Moves to Beat the Odds*. Wiley

Erik Brynjolfsson, Yu Jeffrey Hu, Michael D. Smith. (2003) Consumer Surplus in the Digital Economy: Estimating the Value of Increased Product Variety at Online Booksellers. *Social Science Research Network*.

Harold Henke (1993). *Electronic Books and ePublishing: A Practical Guide for Authors* (1st ed.). *US: Springer Science & Business Media*.

Jack Welch, Suzy Welch. (2005) *Winning: The Ultimate Business How-to Book*, Harper Business.

<https://www.inside.com.tw/article/7267-rakuten-kobo-in-taiwan>

Michael E. Porter. (1985) , *Competitive Advantage*, Free Press, New York.

Michael E. Porter. 1990 , *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press, New York

Michael Kozlowski, 2018, *The Tale of Rocketbook – The very first e-reader.*,
<https://goodereader.com/blog/electronic-readers/the-tale-of-rocketbook-the-very-first-e-reader>

Vannevar Bush, (1945). *As We May Think*. *The Atlantic Monthly*.



貳、中文文獻：

- Mia, 2016,〈台灣首發！樂天 Kobo 電子書進軍華文市場〉,《Inside》
- Robert K. Yin, 李政賢譯 (2021),《質性研究 從開始到完成》(台北,五南)
- Robert K. Yin, 周海濤、李永賢、張蘊譯 (2021),《個案研究 設計與方法》(台北,五南)
- 丁文玲, 2007,〈國內第三大書商財務危機 凌域、金石堂各說各話〉,《中國時報 7 月 25 號》
- 伍振, 2000,《教育大辭書》<http://terms.naer.edu.tw/detail/1302562/>
- 李令儀 (2018) 受忽視的分配之手：臺灣出版商業迴圈中的經銷商與配銷系統,《臺灣社會學刊》, 6 月 第 63 期, 頁 63-116
- 汪淑珍, 2006,〈林海音成功經營「純文學出版社」策略解析〉,《出版與管理研究》第 2 期
- 封德屏, 2008,《台灣人文出版社 30 家》(台北：文訊雜誌社)
- 紀讚源 (2014),《臺灣傳統出版業跨足電子書產業轉型之危與機—以兒童電子書為例》(實踐大學)
- 胡心蘭 (2016) 權利耗盡不耗盡—簡析數位著作次級市場之建構, 胡心蘭《智慧財產權月刊 VOL.209》
- 唐權 (2022), 混合案例研究方法的應用困境與應對策略,《社會與科學》Vol. 12, 頁 79-96
- 財政部統計處編印, (2017),《中華民國稅務行業標準分類 (第 8 次修訂)》(台北)
- 郝明義, 2007,〈金石堂事件原由、處理之道, 以及台灣出版產業面對的課題〉, 台灣出版業者通路秩序聯盟聲明
- 張秀明 (2020),《網路書店二手書行銷企劃規劃原則探討-以「TAAZE 讀冊生活」為例》(國立臺灣師範大學)
- 張靜茹、陳萃英, 1983,〈為社會傳播書香——懷抱理想、經營有成的四家出版社〉,《臺灣光華雜誌》

成長路線的選擇：以 B 電商為例

梁敏萱，2022，〈疫情助攻電子書商機，營業額成長超過 3 成〉《關鍵評論網》

<https://www.thenewslens.com/article/167711>

許桂榮（2016）《傳統書店對網路書店及電子書之因應策略研究》（國立中山大學）

郭宜欣，2022，〈PChome 怎麼了？一天只賺 1.3 萬！〉，《中時新聞網》

<https://www.chinatimes.com/realtimenews/20220504002380-260410?chdtv>

黃婷筠（2010），《電子書產業分析與商業模式探討-以美國市場為例看台灣之電子書未來發展》（國立臺灣大學）

楊安琪，2018，〈不讓對手專美於前！樂天 Kobo 週年慶開放 Kobo Aura ONE 國際版電子書閱讀器直送來台〉，《TechNews》<https://ccc.technews.tw/2018/09/05/rakuten-kobo-special-offer-at-a-limited-time-for-second-anniversary-celebration/>

劉開元，2007，〈凌域 邀 40 出版商說明 現場未出現廠商搬貨求現情形〉，《聯合晚報》7 月 25 號

劉耀瑜，2021，〈8 年打造本土電子閱讀平台龍頭！Readmoo：催讀者下單沒有用，要讓他覺得閱讀「好玩」〉，《經理人》

<https://www.managertoday.com.tw/articles/view/63751>

鄧雅文（2009），《數位出版產業競合分析之研究》（國立政治大學）

鄭景榮（2005），《電子書發展對現有出版通路之影響--以誠品書店為例》（國立政治大學）

鄭雅蕙（2017），《以藍海策略觀點探討誠品集團轉型》（實踐大學）

戴伯勳（2008），《圖書出版業與音樂產業的現況與未來發展》（國立政治大學）

羅之盈，2011，〈博客來改名，瞄準「非書」商機〉，數位時代 2021/1 月號

蘇拾平、王思迅，2007，〈臺灣出版產業結構出了什麼問題？〉《文化創意產業的思考技術：我的 120 道出版經營練習題》（台北：如果）

