

第一章 緒論

第一節 前言

隨著資訊科技的廣泛應用與發展，電腦與通訊網路整合，全球化市場趨勢的來臨與區域性經濟的結合，使得產業所面臨的環境產生變化，電子商務應用逐漸浮現與受重視，並不斷蓬勃發展，已成為產業競爭的動力與全球各國經濟持續發展成長的關鍵，觀察跨世紀經貿環境特質乃是快速度的變遷、激烈的競爭與顧客多元化的需求，實在需要運用低成本、高效率的作業方式，來迅速傳遞市場與供銷者間的訊息，而能規劃適當的策略，必能引導創造顧客的價值，以預應未來的發展。總的來說，電子商務尚缺乏一致性的定義，一般而言，乃是藉由通訊網路藉以分享企業資訊，維持企業關係並執行企業間交易。

此一新興的工具對現行行銷策略的影響及其所產生的新興市場，企業應如何因應、如何發行一套全新的行銷策略、如何利用此一新興的工具讓自己的企業更上一層，各方仍有不同的

看法。本專題欲探討對企業界提出處在電子商務時代的行銷策略建議。

第二節 研究背景

全世界大約有 2 億人口使用網際網路 (Internet)，根據經濟部 NII 科專計畫調查，我國上網人口在民國八十八年六月就已經突破了四百萬人，十一月已達四百五十四萬人，其中約有二百八十一萬人經常上網。天下雜誌電話抽樣調查顯示，十五歲以上民眾中，曾使用過網際網路達 32%，推估曾上網民眾達三百七十八萬人，八十八年上網人口成長率約為 30%。

隨著網際網路商業應用領域蓬勃發展，電子商務 (Electronic Commerce) 將大幅改變市場、產業與企業之競爭優勢，有許多已不具有附加價值的傳統中間者可能被取代，產品不斷的推陳出新，企業與消費者之間的關係將更密切，隨著許多網路商家 (Cyber Trader) 的興起，企業行銷模式也正進行調整與解構。對一般永續經營的既存企業而言，「電子商務行銷」是諸多行銷管道之一，然而對一個收入完全來自網路的企業，

「電子商務行銷」則是企業的全部。因此，企業如何學習認知、瞭解並成功的規劃電子商務行銷策略，進而善用網路的行銷管道，甚至開拓新的經營模式(Business Model)，是當前企業面臨環境快速變遷的重要課題。

第三節 研究動機

網路創業傳奇——Amazon，在熬過了初期的虧損，以勢若破竹之姿，大步成長。1998 年第一季的營業額就高達 8740 萬美元，就達到了 1997 年營業額 1 億 5 千萬美元的二分之一以上，自股票上市以來，股價是節節上升，翻漲了 6 倍之多，足見市場對 Amazon 未來發展的信心。

網際網路的快速發展，打破了時間與地域的限制，加上書籍種類繁多、單價又不高、運送方便，非常適合在網路市場上販售；再加上網路書店同時能運用電腦科技，提供有關書籍的各種訊息與資料，使得讀者能夠針對本身的需要自行向網站搜尋資料與訊息，並與網站直接進行互動。在看好網路與書籍銷售市場的前景下，使得網路書店紛紛興起。在搜

尋引擎 Yahoo! 與 Excite 查詢，就有 200 多家登記；而台灣也有 40-60 家網路書店。

實體書店也是一片榮景，不論在美國、台灣，連鎖書店皆紛紛大舉進行擴張門市的計畫，以美國最大約連鎖書店 Barnes & Nobles 為例，1997 的營業額高達 2.5 億美元，較 96 年成長了 24%、並預計至西元 2000 年前加開 60-80 家分店；而台灣最大的連鎖書店金石堂 1997 年營業額已達 28 億台幣，預計 1998 年開放加盟店，以求迅速拓點。統一集團更於 1998 年初宣布了開設超級書店，進軍書市的計畫；而大陸方面，亦有財團計畫開設亞洲最大的書店。

實體書店不僅是繼續擴張實體的店址，也有許多業者投入網路書店的經營。美國的 B&N、Powell；台灣的金石堂也趕上這股網路熱潮，企圖以經營許久的品牌與實體資源進攻網路市場。此外也有出版社、中盤商進軍網路書店。不論是純粹網路書店的經營者，亦或是實體書店、出版社，由於各人對網路環境與網路特性的認知不同，以及公司的資源及理念不同，因而在網路上往往會有不同的作為。究竟傳統書店經營的成功要素是否能適用於網路書店，亦或是網路書店

有一套不同的遊戲規則，這是本研究所欲探討的主題。

第四節 研究目的

本研究希望透過對國內的網路書店與實體書店業者設立網路書店的經營型態、行銷策略加以分析，探討目前發展趨勢，並對企業提出發展電子商務的方向建議。

限於電子商務是一個正在快速發展的領域，相關策略尚未發展出具體成型的理論架構，我們僅就相關的研究報告與文獻，集合一些觀察和體認，希望能瞭解因資訊科技發展帶動電子商務應用後行銷策略之發展趨勢及其變化形態，期能對企業在進行行銷策略規劃時能有所幫助。

第五節 研究流程

研究流程（圖 1）呈現出本研究由研究主題的來源到研究結論的產生的經歷過程。

研究主題來自於研究動機，而形塑研究動機的二代因子在

於「實務現象的觀察」與「媒體消息的報導」。主要的研究「動機」在於研究「目的」所呈現的。在形成研究目的的議題後，本研究將「收集相關文獻」加以分析及整合，以探討出最適合本研究議題的「研究架構」及「研究變項」。確定本研究的研究構及研究變項後，本研究是要探討網路書店經營的相關問題，由於現有國內外之網路書店業者甚多，且數目正不斷成長中，因此本研究選擇在台灣目前經營較為出色、知名度較高之網站做為研究對象。而為較能代表整體的網路書店業，本研究將針對金石堂與博客來，這些研究個案依經營型態之不同可以區分為幾類，一是實體書店業者在網路上成立網路書店；一是純粹網路書店經營者。

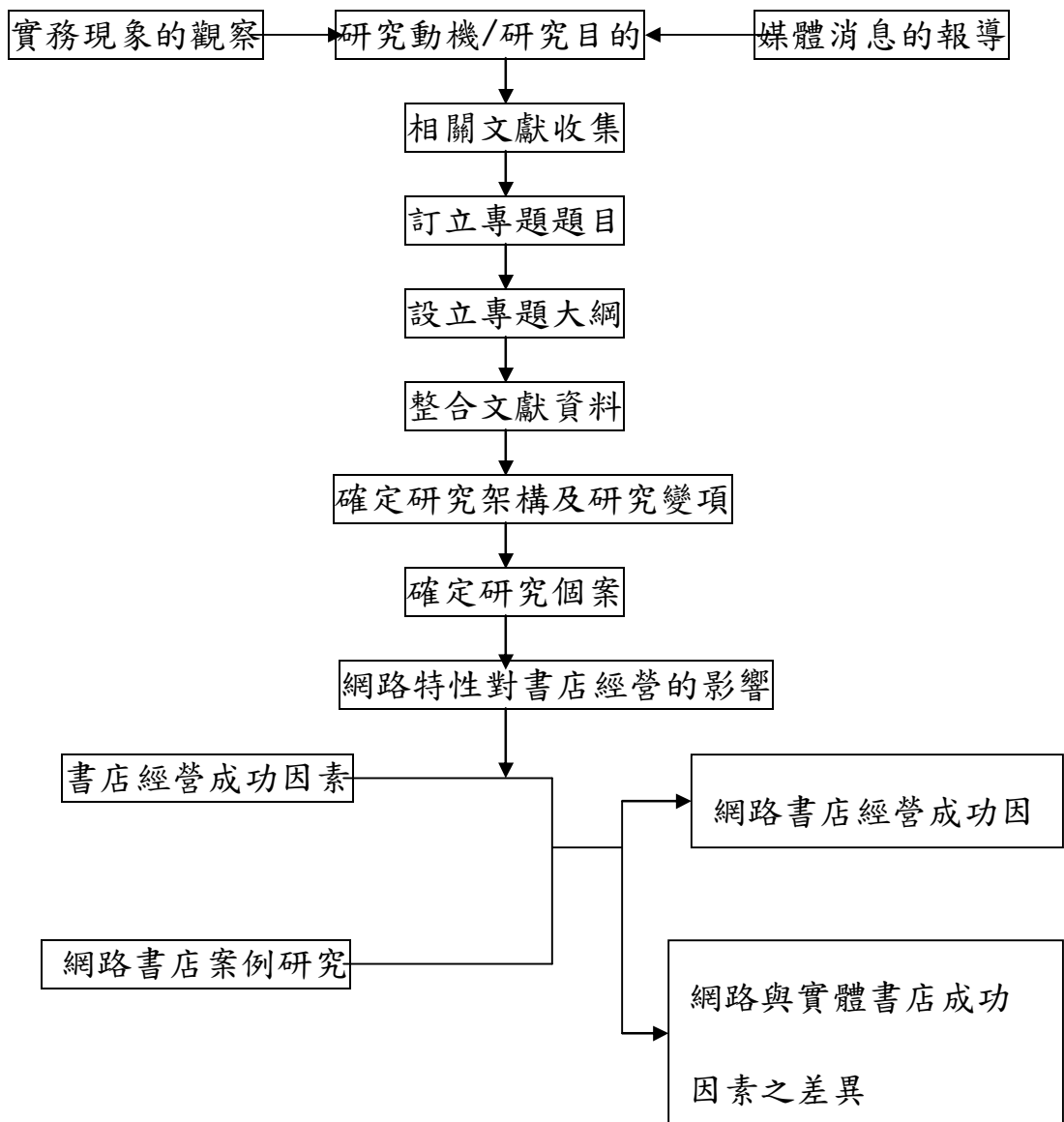


圖 1 研究流程

第六節 資料來源與研究限制

1.6.1 資料來源

本研究主要的資料收集有兩種，一是初級資料的收集，二是次級資料的收集，資料收集的方式分別如下：

1. 初級資料取得方式

本研究以初級資料作為研究過程中最主要的依據或驗證，對於網路事業經營的研究對象可直接在網路上取得其網站內容及經營的最新資料，亦透過 E-mail 與研究對象進行聯繫與互動，以取得更進一步的資料。藉由觀察網站內容並加以分析，以了解各網路書店所提供的服務品質。

2. 次級資料取得方式

次級資料的蒐集主要是幫助研究者藉由公開的資料進一步澄清對於研究議題與研究個案的相關事實。而次級資料主要是根據對相關議題與個案公司有深入報導的期刊、雜誌或是學術界的相關研究報告等。這些資料的收集對於對個案公司的產業環境，進一步的了解及交互檢核初級資料的盲點相當重要的。

1.6.2 研究限制

本研究從文獻探討、研究對象選定、研究概念成形、資料的分析與解釋均力求完整。但基於研究者能力、時間與資料來

源時，本研究仍有如下限制：

1. 因受限於身份關係，部份資料取得並不是很確實，僅止於相關資料的彙總及探討，在推導一般性原理原則時，可能會有其限制。
2. 因為網路環境與市場變化快速，探討對象的經營手法亦日新月異，先天上就是在追逐一活動目標，雖力求保持高度警覺性，注意其更新的頻率，仍無法將最新的重要發展納入討論。
3. 研究者對網路書店的經驗有限，雖盡力在個案蒐集與分析力求客觀主觀，但仍無可避免的存在主觀認知的偏差。

第二章 相關文獻探討

第一節 網際網路上的電子商務

2.1.1 電子商務的演進

所謂電子商務的起源，即是任何求生存發展的企業與政府部門，意欲要利用電腦科技及其計算之能力，來增進與顧客的互動、改善企業內部的流程，以及流暢化企業體內部與企業與企業之間資訊的交換。歷史而言，電子商務的演進可溯及 1970 年代剛興起的電子資金交換(Electronic Fund Transfer，簡稱 EFT)技術。所謂的電子資金交換，即是經由銀行之間安全的私有網路，所提供的電子支付體制(諸如轉帳、AMT);1970 年代以，EFT 藉著將相關付款的資訊電子化，大富地改變了財務市場的生態。時至今日，仍存有許多的 EFT 的新型，例如發薪時，直接在員工帳戶內存入薪資等。就應用現況而言，在美國，每日利用 EFT 轉手的金額統計超過 \$4 Trillion ;另外，在 1995 年，美國政府統計資料指出，約有 55%的聯邦支付款項是經由 EFT 所完成。

推至 1970 年代到 1980 年初期，由於電子資料交換 (Electronic Data Interchange, 簡稱 EDI) 以及電子郵件 (Electronic Mail, 簡稱 Email) 等等，所謂電子訊息交換技術 (Electronic Messaging Technology) 的出現，電子商務換上新的面貌；電子訊息交換科技不但以更多的自動化與電子化取代企業之間繁瑣的文件交換，也合理的方式並再造了企業的流程。EDI 允許使用一套標準化的電子表單格式，經由網路傳送或接收商業文件。例如，若是跟 JIT 製造機制作結合，EDI 有能力使得供應商能夠直接將原料即時地送到製佛工廠，大大地減少了兩方的存貨成本、庫存成本及存貨處理成本。Email 雖是傳輸非格式化的文件，但其著重於人與人之間的溝通，並對企業組織內部或企業之間的溝通作出莫大貢獻。時至 1980 年代中期，網際網路的一些熱門的功能項目，以線上服務的形式成為新的知識分享的方式，例如大家熟知的 FTP、News Group；藉著使用具有全球性的網際網路，人們可以用較少的成本與地球另一端的人溝通，資訊的存取和交換，也更加地節省。

1990 年，WWW 的發明終於使電子商務展現嶄新的風貌，不但將 Internet 裝扮成學易用的特色，也解決了在 Internet 上版資

訊的問題，更引入一種虛擬社會(Virtual Community)的概念，例如，在網路上的虛擬商店(Virtual Store)。因為網際網路具有經濟規模，跟私有網路比起來，WWW 技術使得電子商務的成本大富降低;在另外一方面，使得企業在網路上的活動更多樣化，WWW 技術的風行，更徹底地改變人們對電子商務的定義與認知;發展到後來，「電子商務」原先指的並不是網際網路商業行為的另一同義詞。

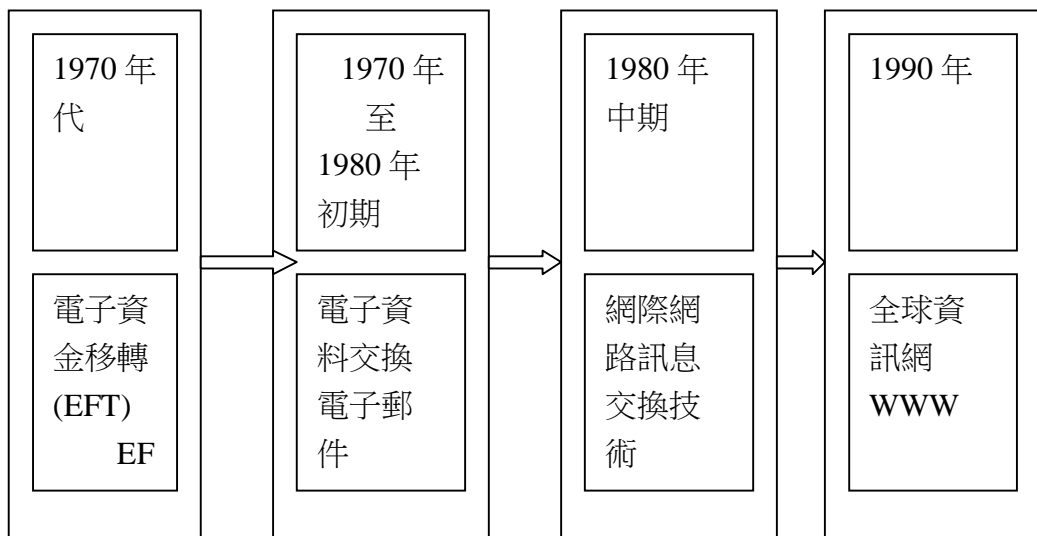


圖 2 電子商務的演進圖

2.1.2 電子商務的定義與特色

Vladimir Zwass 曾謂：「電子商務可定義為：是具有分享企

業資訊，維護企業間關係，及產生企業交易行為等三大功能之遠距通訊網路之整體名稱。國內學者林錫金對電子商務的定義如下：所謂「電子商務」係指應用資訊科技，將電腦、通訊、家電3C 產品，結合數據、音訊、影像，以及多媒體技術、使企業之內、企業與企業間、企業與個人(家庭)間透過各種網路的傳輸，達到經營效率化、訂購電子化，娛樂多樣化及需求隨時化的全資訊時代。

在從事商業交易時，如果能完全不需先前的協調溝通，整個交易過程，包括單據、電話及傳真皆電子化處理，也能叫電子商務。就執行環境而言，電子商務更可以說是在網路上從事商業活動的所有行為；這些行為包括了展示產品資訊、顯示活動、服務、提供者、消費者、廣告人員、電子購物商場，而支援了交易、代理人(Agent)、安全認證等系統。

總結而言，電子商務可以解釋為透過網路的傳輸，一方面，支援企業的商業活動；在另一方面，由於處在網際網路上，電子商務提供了資訊的來源、服務與產品的尋找、現有理財工具的電子目錄以及安全性，或是資料交換(藉由格式轉換)等服務，期能在網路上給予消費者與製造者兩造，分別能從事購買或行銷等等

商業相關行為之必需環境。因此，電子商務最終將開拓新市場和新配銷管道，不僅僅帶來了許多潛在的顧客與製造者、增加了契約的數量與範圍，也提升了顧客和製造者兩造同意交易的機會。

另外，電子商務在網際網路上有下列的特色分為：

(一) 資料大量化：由於傳輸便化，格式轉換電子化與自動化；使得一次可以處理的資料量劇增。一次能傳輸以往需來回數次的資料量，節省時間及人力成本。

(二) 容忍異質化的硬軟架構：兩方面而言：第一，使用的瀏覽器大都能跟平台使用，統一使用者界面的呈現形式；其次，在網際網路上一統的通訊協定(HTTP/HTML)解決了異質化的硬軟體取架構的網路存取、作業平台以及應用程式平台。

(三) 有整合舊系統的條件和需要：企業引進新科技增進營運效能，但為了減少轉置的成本，最好能在引進新系統時，同時整合舊系統(Legacy system)及舊有資料庫(Legacy database)，而這方面，WWW為前端程式，利用各式各樣現成的中介程式(CGI、Java)等，可以輕易地的整合。

(四) 去除了地域的區隔：在網際網路上作生意可以說去除了國界的阻隔；另一方面，網際網路天涯若比鄰的特性，不管在那個

洲、那個地區，企業可以與遠方的企業進行各種合作或互補關係。

(五) 新的商業或交易模式紛紛湧現：由於線上商店推陳出新，各種新型企業模式紛紛湧現，使得小型企業能夠在更平等的科技基礎上跟資訊充沛的大企業充沛的大企業拚鬥。這些新的經濟表現迫使得傳統的企業重新調整觀念，以便保持住競爭力。

2.1.3 電子商務之型態

一、電子商務應用的範疇涵蓋三大類別，別述如下：

(一) 企業對顧客應用 (Business-to- Consumer)

(二) 企業組織內部應用

(Intra-Business or Intra-Organization)

(三) 企業對企業應用 (Business-to-Business)

二、電子商務的特色及效益，分別如下：

(一) 訂購者而言：操作簡便、搜尋容易

(二) 對於一般銷售及生產企業而言：

1. 建立全球化行銷通路、降低交易成本、提高時效。
2. 協助達成客戶管理及營運管理績效。
3. 形成供應鏈策略聯盟。

2.1.4 企業為何要採用電子商務

就企業的立場與公司流程而言，為何企業要採行電子商務，在網際網路上設置站台?有下列幾點誘因存在：

- (一) 提昇顧客服務水準與提昇公司形象：快速回應顧客抱怨及意見，顧客服務是即時的。公司形象的增進，一方面靠建立網站，宣示公司理想與目標；另一方面廣設線上廣告，增加公司品牌、產品曝光率與口碑。
- (二) 擴展市場與調整行銷策略：就網際網路日漸廣大的使用者群中，找尋未來潛在客戶(如：線上購物將吸引那些需要交易便利性的客戶)；並於擴展市場的同時，試著去最佳化行銷策略。

(三) 爭取時效性與保持競爭優勢：網路訊息瞬息萬變，掌握先機。一方面，採購流程流線化交易程序標準化，更易於管理；二方面由於更多的電子化取代人力，採購中發生的延遲和錯誤被減少，做得採購更具競爭力。另外，使得產品發展週期縮短；節省下來的資源，更能提供機會發展更競爭的市場及更有效率的供應管道。

2.1.5 成功的電子商務架構需具什麼功能

茲從：使用者的需要、供應商的需要；服務與架構的需要等三個方面，討論一個成功的電子商務架構需具備什麼功能?如下頁表 1 所示：

表 1 成功的電子商務架構需具備什麼功能

功能分類	功能描述
使用者需要	(1) 能夠瀏覽產品目錄 (2) 需要某特定產品時，能幫忙搜尋並評估交易 (3) 自動地產生電子買賣契約。

<p>供應商需要</p>	<p>(1) 提供廣告與電子產品目錄 (Electronic Product Catalog, EPC)</p> <p>(2) 提供顧客的資訊，例如顧客的喜好、使用產品的感覺。</p> <p>(3) 仲介買賣的機制，協調訂貨細節和交貨相關措施。</p>
<p>服務與架構的要</p>	<p>(1) 通訊協定統一與否</p> <p>(2) 仲介角色的定位</p> <p>(3) 搜尋成本、評估成本、訂定契約之動作。</p>

資料來源：黃振嘉

其中，意見交流的部份，是線上交易市場中一個得重要的特色：以號稱線上最大的書站 Amazon 為例，其網站上內容，除了包括傳統市場的交易過程(資訊收集、達成協議與覆行契約)之外，由於網路的虛擬環境之特色，加入了線上售後服務與消費者溝通與討論的園地這一環由於使顧客有向心力，讓顧客覺得自己的意見受到重視，往往會再來拜訪，造成了買賣雙方之間積極互動和良性循環，如圖 3 所示：

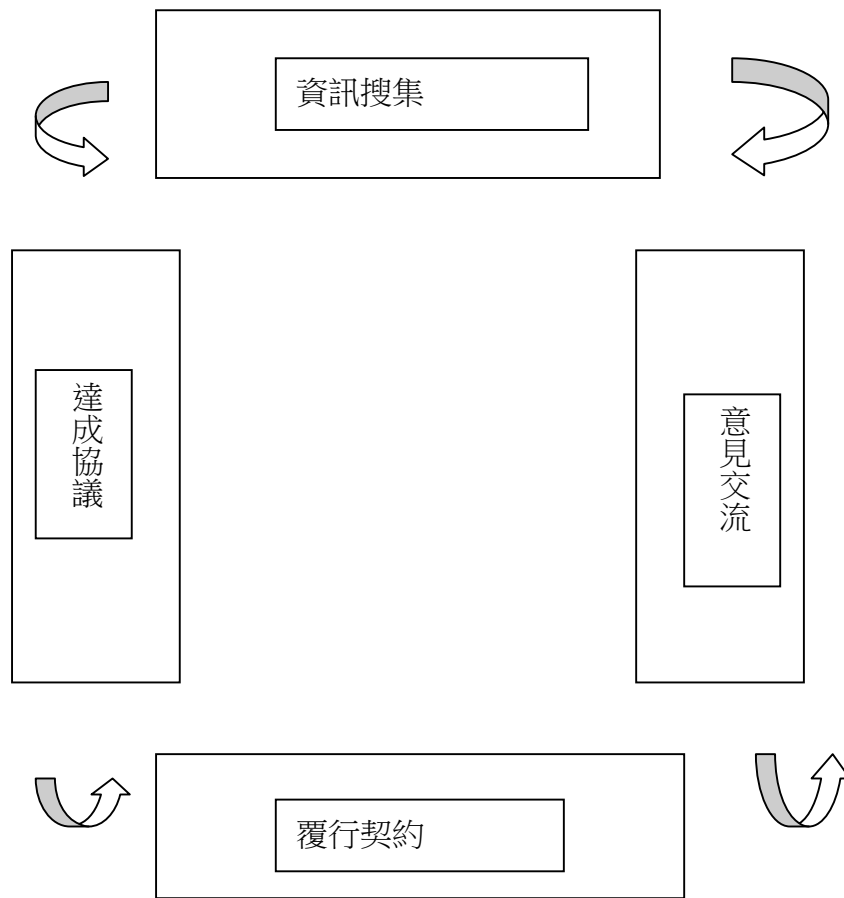


圖 3 線上交易流程示意圖

資料來源：黃振嘉

由於投入網際網路電子商務市場，成功與否不確定，投資的資源也不一定能回收，常常因為缺乏整體的評估和設計，而導致失敗。在架構方面，怎麼樣的設計，才能有成功的機會呢？答案應該是，以顧客為中心的設計才有成功的機會。

第二節 行銷策略相關文獻

2.2.1 行銷的定義

在 1963 年，美國行銷協會（American Marketing Association）定義行銷為「引導產品及服務由生產者流向消費者之企業活動」。然而，由此定義看來，行銷似乎成為「配銷」活動，而忽略了行銷在決定生產何種產品方面的功能。因此，又形成另一種行銷的定義，即「行銷乃是在適當的時機及地點，利用正確的溝通方式及促銷方法，將適當的貨品及服務交給適當的人。」此項定義說明了行銷活動的概念，不過仍嫌不足，因為，除了貨品與服務之外，尚有其他事物可供行銷。所以，又形成了另一項定義「行銷是創造並提供更高的生活水準。」與前面一個定義相比較之下，這個定義乃是以總體或社會的觀點出發，不過卻說明了行銷的基本特質。Kotler 將行銷定義為『透過交易的過程，滿足需求及慾望的人類活動。』

Kotler 認為行銷管理程序是事業經程序的一部份，任何一事業單位其主要的任務均是為其所服務的市場傳送價值，並由此獲得利潤，因此，價值創造與傳遞的過程（詳見圖 4）及行銷管理程序的步驟（詳見圖 5）即成為行銷管理人員必須重視的

課題，其中，設計行銷策略及行銷方案之形成為「行銷組合」之制定。

選擇價值			提供價值				傳達價值			
產品 設計	目標市場 選擇焦點	價 值 定 位	產品 開發	服 務 發 展	訂 價	取得原 料製造 產品	配送 服務	銷售 服務	銷售 推廣	廣 告

圖 4 價值創造與傳遞的過程

參考資料: Kotler

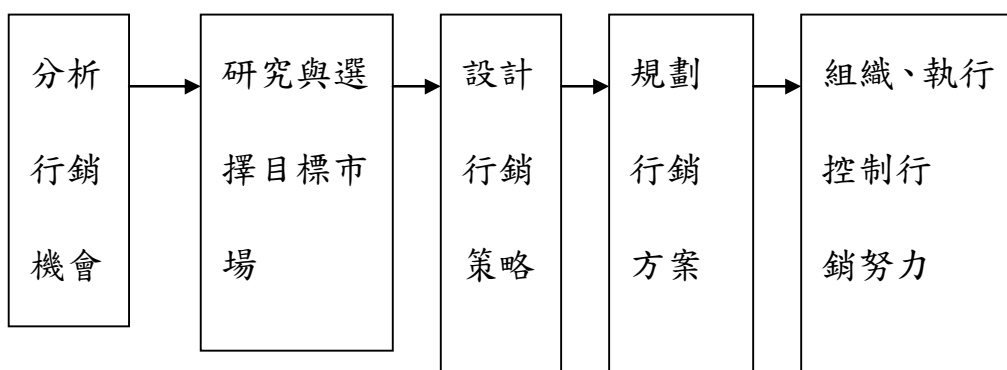


圖 5 行銷管理程序

參考資料: Kotler

2.2.2 行銷策略

本研究將「研究與選擇目標市場」及「設計行銷組合策略」。

1. 選擇目標市場

Kotler 認為策略性行銷的核心就是所謂的 STP 行銷，依序為區隔 (Segmenting)、目標 (Targeting) 及定位 (Positioning)，其中「市場區隔」化包含二個步驟，一是確認區隔變化並區隔市場，二是描述各市場區隔的輪廓；「選擇目標市場」包含二個步驟，一是評估每一區隔的吸引力，二是選擇目標市場；「行銷定位」包含二個步驟，一是為每一個目標區隔確認可行的定位觀念；二是選擇、發展並表現所選定位觀念。

在評估不同的市場區隔時，公司必須先檢視三個因素，一是區隔規模與成長、二是區隔結構的吸引力，三是公司的目標與資源。亦即，公司必須首先必須先估一個潛在的市場區隔是否有適當的規模與成長的特徵，再評估該市場是否對公司的獲利有足夠的貢獻，最後，評估公司自己的目標及資源是不讓公司本身願意且有能力的選擇該市場。

在評估不同的市場區之後，公司必須決定選擇哪一個或哪
些個市場區隔，以準備進入，並開展公司的行銷組合策略，因
此，在探討行銷策略之前，必須先了解五種目標市場選擇的類
型（詳見圖 6）。

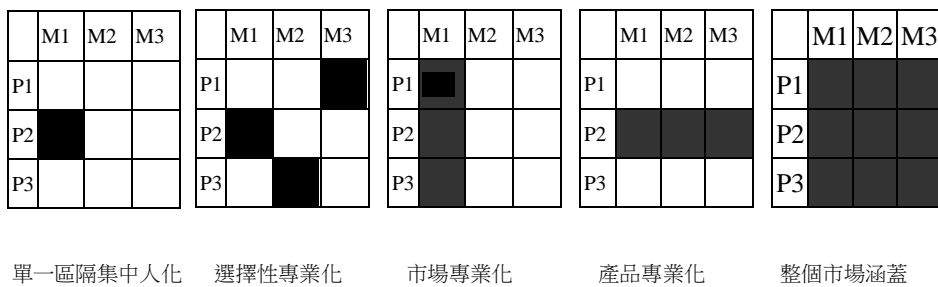


圖 6 目標市場選擇的類型 註: P=產品，M=市場

資料來源：Kotler

2. 行銷組合

Kotler 將行銷組合定義為『一個可以控制的行銷變數的組合，廠商可以利用該組合在目標市場中達到預期的目標』。並認為行銷變數雖然相當眾多，然而很幸運的是我們可以將這些眾多的變數再區分成一些主要的群組，其中最有名的分類方式是 McCarthy(1960)所提出的『4P：產品(Product)、價格(Price)、配銷(Place)及促銷(Promotion)』，而每一「P」的行銷變數下均有許多不同的變數（詳見圖 7），並強調這些變數必須配合目標市場。

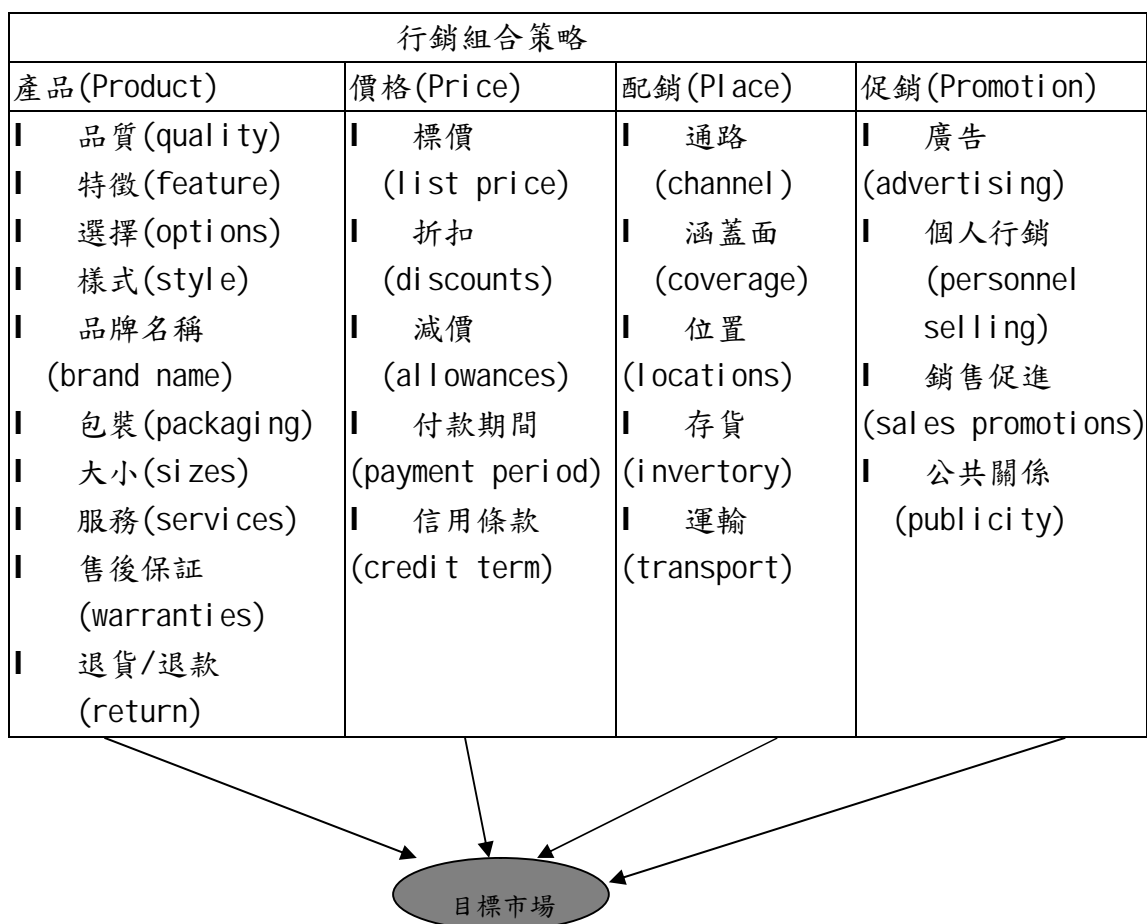


圖 7 行銷組合的 4P 資料來源：kotler

(1) 產品策略

本研究參考 Kotler 的說法將產品策略大致分為三種，即產品定位策略、產品組合策略及產品品牌策略。

Kotler(認為產品是指任何可供於市場上，以引起注意、購買、使用或消費，並滿足他們慾望或需求的東西。

(2) 產品定位策略

Kotler 將「產品定位」定義為『設計公司產品的行為，使產品在目標顧客的心目中佔有一獨特且具價值感的

地位』。如果此種定位活動是由「產品」所引發且已經將其轉化成公司採行的策略，則該策略即稱之為「產品定位策略」。

解決「產品定位」問題的優點在於它有助於解決公司「行銷組合」的問題。所謂的行銷組合即指產品、訂價、配銷與促銷，因此，行銷組合策略基本上是產品定位策略的具體戰術性行動的表現。

Dalrymple & Parsons (1983) 認為產品定位是產品差異化及市場區隔之合併，因此，不僅要根據消費者特性來衡量其偏好，並且要變化產品的特性。大體而言，定位策略包括目標市場的選擇及事後的行銷溝通組合。

Aaker (1982) 認為產品定位策略可依據下列六種方式進行 (1) 以屬性定位；(2) 以價格/品質定位；(3) 以用途定位；(4) 以產品使用者定位；(5) 以產品種類定位；(6) 以產品競爭者定位

(3) 產品組合策略

Kotler 認為產品組合是由數條產品線組合而成的。亦即產品組合是賣方供給買方的「產品線」及「產品項目」的

統稱。

所以，本研究推知「產品組合策略」是數種「產品線策略」及數種「產品項目策略」的搭配與應用。

所謂「產品線」是指產品組合中一群極相近的產品，這群產品可能是功能相似、賣給相同的顧客群、透過同一銷售通路或在同一價格範圍內。而「產品項目」是指一產品線中特定產品大小、價格、樣式或其它特點方面與產品線中的其他產品有所不同。一般產品策略大致有產品線延伸策略、產品線填滿策略、產品新更新策略、產品線特色策略。

- 產品線延伸策略：即每個產品線均在某個產品範圍進行某種程度或某種方向的擴張，一般又可分為向下延伸策略、向上延伸策略及雙向延伸策略。所謂的「向下延伸」即指由高級品移至低級品。所謂的「向上延伸」即指由低級品移至高級品。
- 產品線填補策略：在特定產品範圍內，增加產品的項目
- 產品更新策略：在特定產品範圍，更新一條或數條產品線
- 產品特色策略：提供一個或數個具有特色的產品項目，

以吸引顧客對此條產品線的注意。

(4) 產品品牌策略

美國行銷協會(American Marketing Association ; AMA)將「品牌」定義為『品牌是指一個名稱、符號、標記、設計、或是它們的聯合使用；這是用來確認一個銷售者的產品或服務，以與競爭者的產品或服務有所區別。』

- 品牌名稱策略：包括個別品牌名稱、總體或家族名稱、個別的家族名稱，及公司與產品名稱相結合。
- 產品品牌策略：產品延伸策略，即現有產品類別的延伸，包括改變大小與味道等，但是，仍採用現有的品牌名稱；品牌延伸策略，即品牌名稱延伸至新產品別；多品牌策略，新品牌名稱引用至相同的產品類別；新品牌策略，即新品牌策略，即新品牌名稱引用至新產品類別。

Kotler 根據 Aaker(1991)的說法，認為品牌權益越高（即指擁有一個強而有力的品牌）則品牌忠誠度、名稱知名度、認知品質、堅強的品牌相關性，以及其他的資產（例如，專利、

商標及通路關係等)也越高。高度的品牌權益可以提供公司許多競爭優勢，一是由於擁有高度的消費者品牌知曉與忠誠度，使得公司的行銷成本大為降低；二是因為顧客皆期望販賣商能夠擁有該品牌，以方便顧客的選購，所以，公司在與配銷商及零售商談判時能夠掌握較有利的局勢；三是因該品牌具有高品質的認知，公司可以比競爭者訂定較高的價格，；四是因為該品牌享有高度的信賴度，公司可以更容易地從事品牌擴張；五是該品牌可以成為公司對抗價格競爭的防禦武器。

Kotler 亦認為品牌是一種可以依某一價格予以銷售或購買的資產，某些公司之所以能夠持續成長，很大的關鍵是由於他們取得或建立了豐富的品牌資產組合。

3、價格策略

Kotler 將價格策略分成訂價策略、價格修正訂策略、價格變動策略反應策略三部分

(1) 初始訂價策略：首次訂定價格時，必須考慮的因素

- 訂價目標：維持生存、最大當期利潤和收入、最大銷售成長、最大市場佔有、產品品質領先六大目標。
- 需求價格彈性

- 訂價方式：包括成本加成訂價法、目標報酬訂價法、認知價值訂價法、現行價格訂價法及投標訂價法。

(2) 價格修訂策略

- 地區性訂價：包括起運點訂價、統一交貨價格訂價、區域訂價、基點訂價、不計運費訂價。
- 折扣與折讓：包括現金折扣、數量折扣、功能性折扣、季節折扣、折讓。
- 促銷性訂價：犧牲品訂價、特價活動訂價、現金折讓、低利融資、心理折扣。
- 差別訂價：包括區隔顧客訂價、產品型式訂價、形象訂價、區域訂價、時間訂價
- 產品組合訂價：包括產品線訂價、附屬產品訂價、連結產品訂價、兩段訂價、成組產品訂價、副產品訂價。

(3) 價格反應策略

價格反應策略包含發動價格戰、調高價格、變相調價及價格反制等四種策略。

4、配銷策略

(1) 配銷通路的定義

Fisk (1967) 認為產品交易的發生包括有實體分配、所有權轉移、交易付款、訊息溝通及風險負擔等五種流程。這些產品由生產者移轉至使用者手上的機構，便形成了所謂的配銷通路。

Cox & Schutte (1969) 定義配銷通路為『由一組織機構所形成的一組織化網路，其共同執行並連結生產者與使用者所必需的所有活動，以完成行銷任務。』

Hardy & Magrath (1989) 認為，行銷通路的活動乃是在於通路所創造出來的之地點、形式、時間以及所有權四大效用來彌補存在於生產者與消費者間的「落差」，而這些落差包含數量、種類、時間、空間、資訊以及所有權等六項。經由行銷通路之協調，使供需能相互結合。

Bowersox & Cooper (1992) 則將行銷通路定義為『由許多參與買賣產品與服務過程之公司，其成員合作關係所組成之系統。』

Kotler 將行銷通路的功能分為資訊、促銷、協商、訂購、融資、風險承擔、實體佔有、付款及物權移轉等九種。

(2) 配銷通路的設計

Bucklin(1966)認為通路的結構可為是『組成通路機構的特定型式、數目與組織。』通路結構可依通路長度的數目、通路的密度與中間商的選擇來描述其特性。

Kotler 認為通路長度可依通路階層數目加以區分，消費性市場通路長度型式主要有四種，即零階通路、一階通路、二階通路、三階通路及高階通路。

Kotler 認為通路密度有三種策略，即密集配銷、選擇配銷及獨家配銷。

- 密集配銷：製造商盡可能利用市場上的中間商，使產品盡可能囤置於各類售據點。
- 選擇配銷：從市場上選擇一部份的中間商來配銷。
- 獨家配銷：在某一相大的市場範圍內，由一家中間商來獨家銷售。

Rangan、Zoltners & Becker(1986)將通路設計的內容歸納為兩類，即(1)適當的通路結構之策略性選擇；(2)適中間商之戰術性甄選。

Kotler 認為行銷通路中主要的通路動路徑有五種，即是物流(physical flow)、金流(payment flow)、資訊流(information

flow)、商流(title flow)及促銷流(promotion flow)。

- 物流：指產品由原料至最終顧客的實體流通過程。
- 金流：顧客透過銀行或其他財務機構付款給經銷商，後者扣除部份費用後付給製造商，製造商再付給供應商的過程。
- 資訊流：訊息在行銷通路各機構間的交換過程。
- 商流：產品所有權在各通路機構中之流通過程。
- 促銷流：促銷影響力（廣告、人員推銷、銷售推廣及宣傳報導）在行銷通路間的傳送過程。

李嘉慧(1996)認為流通業的「流」包括商流、物流、金流及資訊流，其四種「流」的內涵如下

- 商流：交易的發生
- 物流：商品的實際移動
- 金流：隨交易而發生的資金移轉
- 資訊流：推動上述商流、物流、金流之所有訊息之交流

王瑞之(1997c)認為電子商務的任何一筆交易，通常包含四個層面，即交易的商流配送的物流轉帳支付的金流資料加值及傳遞的資訊流，而且，並非所有的「流」都要透過網路來進行才稱之為是電子商務，其中(詳見圖 8)

- 商流：接受訂單、購買等銷售的工作，還有支援、售後服務等。
- 物流：商品的配送。
- 金流：交易必牽涉到資金移轉的過程，金流應包括資金移轉與資金移轉之相關訊息。
- 資訊流(情報流)：包括商品資訊、資訊提供、促銷、行銷等。

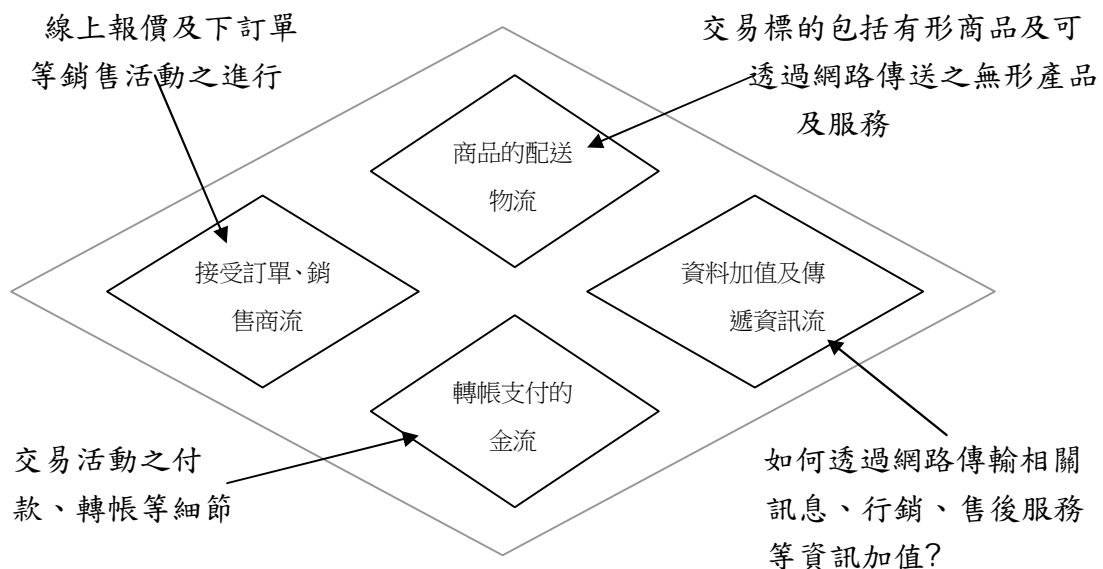


圖 8 電子商務之構面

資料來源: 王瑞之(1997c)

5、促銷策略

Kotler(1994f)認促銷組合之重要程度對消費品而言，較工業品重要。促銷組合內有四項策略構面，即廣告策略、銷

售促進策略、公共關係策略及人銷售策略

(1) 廣告策略

透過有償媒體，並在其中標示贊助者的名稱，對消費大眾進行非人員或單向式的溝通，在策略規劃時，應該考量的因素有四：

- 廣告對象：中間商、目標消費者、社會大眾。
- 廣告目標：提高知名度、提昇產品形象、增加市場佔有率、增加銷售量。
- 廣告媒體：報紙、電視、信件、廣播、雜誌、戶外廣告。
- 廣告時機：新產品推出、銷售高峰、銷售谷底、持續性。

(2) 銷售促進策略

包括各式各樣具有誘因的工具（大部份皆屬短期性質者），藉以刺激目標顧客特定的產品或服務產生立即或熱烈購買的反應。在策略規劃時，應該考量的工具及時機有四：

- 消費者促銷工具：樣品、折價券、折現退款、特價品贈送、抽獎、貴賓優待、免費試用、產品保證、聯合促銷。

- 交易促銷工具：對中間經銷商及零售商購貨時的激勵，包括購貨折讓、銷貨津貼及免費商品。
- 商業促銷工具：工會會員大會、商展、銷售競賽
- 銷售促進時機：新產品推出、銷售高峰、銷售谷底、持續性。

(3) 公共關係策略

是指與其他對於公司目標的達成有實際或潛在幫助的群體或大眾保持良好的關係。一般的公共關係策略包含建立與新聞界的關係、產品報導、企業溝通、遊說、諮詢。可供選擇的工具有演說、事件、公益活動、出版社、視聽資料、企業職別媒介、免費服務電話。

(4) 人員銷售策略

設計人員銷售策略時應考量五個因素：銷售人員編組；銷售人員規模；銷售人員薪資；人員銷售管道及採用直效行銷。網路行銷是一種利用電子型式從事直效行銷的一種銷售模式，也是一種用非人身的溝通工具，直接向一群特殊需求的顧客尋求互動式的溝通

與回應，進而達成銷售的目的。因此，網路商店除了為爭取供應商、實體商店的支援及公營等大型機構比較會採用人員銷售的方式之外，針對一般消費者比較少採用人員銷售的方式，而是以網路行銷的方式代之。

第三章 網路書店經營文獻探討

第一節 網路書店經營重心

網路書店是定義在有發生商品（書籍）交易的網站，交易的確認必須在網路上進行。網路書店的經營重心可以分為兩個部份（一）資訊的提供，（二）商品交易的提供，分述如下：

一、資訊的提供

（一）商品基本資訊的提供

（二）成員們之間資訊交換

（三）因交易而產生的資訊

1. 因消費者本身交易產生的資訊

2. 其他消費者交易資料產生的資訊

二、商品的提供

獲利來源：商品交易的抽乘

第二節 網路書店的價值活動

網路書店內部的價值活動可以分為三個主要的部份，分別是資訊提供、交易進行與資訊交換；網路書店各價值活動的特性與意義探討如下：

一、資訊的提供與交換

(一) 資訊的提供：將資訊傳遞方式由實體的陳列變為資訊的組合，這樣的資訊提供方式有 6 個特性：

1. 資訊的完整性
2. 搜尋的多種可能性與中立性
3. 資訊的傳遞成本低
4. 個人化的服務
5. 指導性的資訊
6. 將人對書店的影響降到最低

(二) 資訊的交換與溝通

1. 市場資訊的交換

2. 社群成員之間的溝通

二、商品的交易

(一) 作業流程的改變

(二) 交易範圍的改變

網路書店的營運沒有時間、空間的限制，這產生了以下兩個意義：

1. 商品提供的數量增加

2. 可能的交易數量變大

第三節 網路書店的型態與經營範疇

3.3.1 經營型態

網路書店主要是透過資訊的提供，來達成商品交

易的目的。在資訊的提供上有兩個主要的經營重點；

(一) 交易密集型，(二) 廣告密集型，以下依網路

書店對會員的主要價值為區分，比較於表 2

表 2 網路書店的經營型態

經營型態 項目	廣告密集型	交易密集型
價值來源	<ul style="list-style-type: none"> • 滿足閱讀的溝通需求 • 訊息搜尋成本的節省 • 降低不確定性 	<ul style="list-style-type: none"> • 降低商品資訊搜尋成（完整與個人化的資訊提供） • 創造交易機會
獲利主要來源	廣告收入、會員費	商品交易佣金
主要功能（對會員主要價值）	<ul style="list-style-type: none"> • 商品資訊提供 • 會員之間的溝通（包括作者與讀者、讀者之間） • 利基市場的商品 	<ul style="list-style-type: none"> • 商品資訊提供 • 交易提供 • 個人化服務

<p>經營重心</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 會員的參與 • 會員創作的內容 • 專業的書評 • 特別來賓 • 建立忠誠度 • 會員之間的關係 • 會員與主持人之間的關係 	<ul style="list-style-type: none"> • 交易機會的提供 • 商品資訊 • 目標性廣告 (targeted advertising) • 個人化服務 • 低價商品、特殊商品 • 快速的交運
-------------	--	--

發展條件	資訊基礎建設	<ul style="list-style-type: none"> • 市場規模大，專業分較完全，分眾市場形成，可以產生足夠的會員數量 • 市場集中（實體書店發展較密集） 	<ul style="list-style-type: none"> • 實體配送體系發展健全 • 網站的發展可以產生足夠的連結數量 • 市場範圍大，較不集中（實體書店服務涵蓋範圍較小）
------	--------	--	--

資料來源：韓明中（1998）

3.3.2 網路書店的經營範疇

網路書店在核心能力與經營範疇的比較如表 3。

表 3 網路書店的經營範疇

經營類型 項目	廣告密集型	交易密集型
核心能力	會員間的溝通設計、社群的管理	商品資訊整理、交易流程、商品交運
經營範疇	<ul style="list-style-type: none"> • 資訊（知識）交換 • 因社群活動而產生的商品需求 	<ul style="list-style-type: none"> • 商品交易 • 物流中心
經營擴張方式(社群分裂方式)	<ul style="list-style-type: none"> • 依知識的分類、類型、主題、作者、年齡層等方式分類 • 依地區 	<ul style="list-style-type: none"> • 依知識的分類、類型、主題、作者、年齡層等方式分類 • 依商品（例如音樂 CD、錄影帶、光碟等） • 依地區
服務差異	<ul style="list-style-type: none"> • 強調商品與服務的 深度 	<ul style="list-style-type: none"> • 強調商品與服務的廣 度

實例	<ul style="list-style-type: none"> • 電子佈告欄 (B. B. S) 的書籍板 • 各個討論群 (Discussion Groups) • Pemberley Vintage Books 	<ul style="list-style-type: none"> • 綜合型書店 • Amazon • Barnes & Noble • 利基型 (市場區隔) 書店 Computer Literacy (電腦書專賣) • Just For Kids! (兒童書專賣)
----	--	--

資料來源：韓明中 (1998)

第四節 網路書店進入前之經營方式

一、實體書店業者在網路上成立網路書店：

Acermall 金石堂、Barnes&Noble 等。

二、出版社在網路上成立網站：天下網路書店、遠流博

識網。

1. 純粹網路書店經營者：Amazon、新絲路、博客來、博學堂等。
2. 通路商（中盤商、經銷商、代理商）成立網站：農學、歐亞等。

第五節 網路書店之特性

- 一、販售資訊產品
- 二、無陳列空間、銷售時段限制
- 三、銷售活動不受距離限制
- 四、有效降低經營成本
- 五、資訊多向流通
- 六、提供個人化服務的目的
- 七、資訊平台與交易平台的結合

第六節 華文網路書店的機會分析

表 4 英語與華文網路書店的市場條件比較

網路書店	英語單一市場	華文單一市場
市場規模	<p>單一市場已經形成</p> <p>市場差異程度較小</p>	<p>單一市場逐漸形成中</p> <p>市場差異程度較大</p>
市場發展	<ul style="list-style-type: none"> 市場規模夠大，專業分工完整，只有很少的書種需要從別的語文引入，可以提供其他出版市場所需要的出版品 各種小眾的出版市場已經形成 	<ul style="list-style-type: none"> 市場各自發展，尚未自由流通；專業分工不足，很多書種需要從別的語文引入 各種小眾的出版市場正逐漸形成

資料來源：本研究整理&韓明中（1998）

第七節 SWOT 分析與五力分析

3.7.1 SWOT 分析

本研究引用 SWOT 分析，SWOT 分析架構分為（一）內部優勢與劣勢分析和（二）外部機會與威脅分析。目的在分析企業的優點與弱點，以及確認企業所處環境中各個有利機會，及可能產生負面影響的威脅，與內部的優勢，可幫助企業形成策略，並提供相對資料以協助評估各可能使用策略之可行性。

3.7.2 五力分析

Michael E. Porter 認為在擬定競爭策略時，要深入了解決定產業吸引力的競爭法則，可以運用五種競爭力來描述，包括：既有競爭者、供應商議價能力、消費者議價能力、替代品的威脅、潛在競爭者。

目的：有助於釐清企業所處競爭環境，點出產業中競爭的關鍵因素，並界定最能改善產業和企業本身獲利能力的策略性創新。

3.7.3 整理分析出 SWOT 及五力分析的架構

1. SWOT 分析

表 5 SWOT 分析架構

內部優勢	內部劣勢
<ul style="list-style-type: none"> • 個人化服務 • 最早進入市場 • 便利通路 • 全文檢索查尋使用健全 • 龐大資料庫數量 • 多樣化電子報 • 量身打造的物流系統 • 致力於撰寫書籍介紹 • 實體書店 • 對書的了解 • 物流配送 • 綜合型出版社 • 中文簡體及英文說明 • POD 隨選列印技術 • 專業技術能力 	<ul style="list-style-type: none"> • 取消會員制而無法掌握線上客戶的資料 • 資訊技術不熟悉 • 資訊人才不足 • 僅提供線上刷卡付款方式 • 圖書資料庫不足
外部機會	外部威脅
<ul style="list-style-type: none"> • 付款方式多元化 • 上網人口增加 • 政府推動電子商務 • 華人／華文市場發展 	<ul style="list-style-type: none"> • 電子安全技術有待加強 • 經營模式及相關市場情報缺乏 • 法令建構緩慢

資料來源：國家圖書館、中山大學、經濟部商業司、資策會等

所收集的資料整理研究分析出

2. 五力分析

- (1) 現有競爭者：博客來、金石堂、遠流、新絲路。
- (2) 現有供應商：出版社、物流業者、作者、原料供應商、中間商、作者。
- (3) 現有消費者：消費者、出版社、作者。
- (4) 現有替代品：實體書店、便利商店、書報攤、大賣場。
- (5) 潛在競爭者：出版社、經銷商、實體書店、網路業者、物流業者、作者。

第四章 個案研究

第一節、 金石堂連鎖書店

1983 年金石堂在台北市汀州路成立台灣第一家大型複合式連鎖書店，帶動國內的連鎖站銷售書籍通路的發展。金石堂實業是製造燈蕊絨聞名高砂紡織公司的關係企業，高砂的汀州路廠房是其發源地。1980 年高砂紡織搬遷至桃園，經過多方考量後，成立金石堂連鎖書店，同時也改變了台灣書店的經營型態。

於 1983 年第一家書店成立，至 1998 年 4 月中旬止，目前已拓展共計 64 家分店，1997 全年營業額達近 28 億台幣，預估 98 年營業額應可達 31 億元，並預計在明年上櫃，金石堂已成為台灣大型連鎖書店主力企業之一。

4.1.1 經營理念

創辦人---高砂企業董事長周塗樹先生當初創辦金石堂實業是希望能從企業的角度回饋社會，提昇文化生活品質，

就成為了金石堂成立的宗旨，並藉以進軍文化傳播事業，提高圖書零售品質。這些年金石堂的經營理念可以由下列幾點來說明：

1. 創新求變：創新學習·精益求精·敬業樂群·追求卓越

希望能不斷地在硬、軟體及服務方面求新求變，以期改變傳統中文書店面貌，符合潮流趨勢提供消費大眾最新最好的服務。

2. 電腦化管理：除了利用電腦資訊管理圖書與店舖經營。並

將各類圖書出版數據資訊統計分析後，提供決策者、業者及消費者參考。

3. 連鎖多元化的經營：結合圖書、文具、卡帶、禮品、服

飾、餐飲等不同業種於一店的複合型經營模式。

4. 不擬對圖書出版業向後整合：目前金石堂專注於圖書出

版業下游的圖書銷售領域發展，不會往上游出版業、中游批發業發展。乃是因為金石堂希望能成為大眾書籍中的專業販賣者，以符合專業化經營的時代潮流。同時可以保持中立，不經營出版、批發，可以與所有批發商、出版社保持良好關係，所提供的服務可依客觀情況與需

要調整。再者垂直整合的機率不大，對金石堂而言並未具備經營圖書出版與批發業的核心能力，因而固守於圖書零售市場上。

草創時期的金石堂，主要的經營理念來自美國與日本的經驗，多角化所跨入的並不是高砂紡織的原有營運範疇，因而由錯誤中學習摸索對經營與成長相當的重要。第一家書店在賣場設計與商品組合方面都不同於當時一般的書店。對針對書籍陳列重新設計，利用平台將書籍坪擺出售，使讀者直接看到書的封面而激起購買慾望。而金石堂的書架高度，最高也只有 160 公分，使顧客方便自行取閱。至民國 74 年在重慶南路書店街開設第二家分店，由於當時消費者購習慣前往重慶南路書店街，因而第二家城中店雖然一方面面臨極大的競爭，但卻也因此樹立了金石堂的形象與口碑。至民國 75 年忠孝店開幕後，書店營運已制度化。

金石堂發展歷史上重要的里程碑如以下年表：

表 6 金石堂歷史年表

年	大事紀
1983	金石堂實業股份有限公司成立、汀洲店開幕，為第一家複合型文化廣場，包含書店、文具、餐飲、服飾；改變了台灣傳統書店的購物環境，及書店的經營型態。
1984	城中店開幕，為傳統書街—重慶南路上成立的第一家複合型書店。
1985	成立第一家「都會型」書店—忠孝店
1989	成立第一家「埠頭型」書店—中壢一店
1990	第十家門市中壢二店開幕
1991	成立第一家「社區型」書店—民生店
1992	第二家門市員林店開幕
1993	第一家海外書店—加拿大溫哥華店開幕，第三十家門市壠遠店開幕
1994	金林賀卡股份有限公司成立，第四十家門市高雄店開幕，金石堂朝一年開立十家門市的目標大步邁進

1995	<p>創辦人一一周塗樹先生逝世，金士盟實業股份有限公司成立，為一圖書物流公司。</p> <p>第五十家門市南投店開幕 1996 取得 ISO 9002 認證，為台灣書店業界第一家取得 ISO9002 認證。</p>
1997	<p>金石堂忠孝店重新展店，為金石堂北部旗鑑店。</p> <p>中部旗鑑店一台中站前店開幕，金石堂朝西元 2000 年成立第一百家門市的目標邁進。</p>

資料來源: 金石堂文化廣場網路書店

4.1.2 拓點策略

初期金石堂開店目標是以北部為主，5 年後逐漸往中、南部發展，而拓點的優先考慮方向是以熱鬧的商圈為主。以初期的 2 家店的店址選擇為例，公館本店位於台大、數家電影院附近，是交通要道匯聚之地，許多人在此轉搭車，而金石堂是當時少數突破傳統書店規模，而具有「可逛性」的書店，固而極易吸引消費者至店中選購。而第二家城中店，由於消費者主要是專程至重慶南路買書，金石堂與傳統書店比鄰而居，極易發現其

差異。

金石堂選擇店址的兩大準則主要視交通流量、目標客戶群規模大小。希望能先穩定客源，再擴大消費群。而分店除了汀州路本店是自建大樓外，其餘各分店都是以租賃方式取得店面，因而坪數與租金也是店址選擇的決定因素之一。

民國 73-78 年間金石堂所開設的書店大多是佔地 200 坪、藏書 4 萬-5 萬的大型書店，且均是位於熱鬧的商業區，如城中店、忠孝店、信義店等等。但由於民國 79 年起捷運系統開工後，台北市進入「交通黑暗期」。金石堂於民國 79 年三月間宣佈將一年開設 4-6 家的書店計畫以兩種不同約路線進行規畫。主要為社區書店與都會型書店。前者是為了避開「交通黑暗期」所造成人潮的流失而改變書店路線，社區型書店初期規畫 40-60 坪，其固定客源與穩定購買力將可彌補都會型書店業績的下降。79 年 1 月所開設的大直店就是此一類型書店的第一家。而另一種書店就是原先所發展的都會型書店，大台北地區短期間將不再增設此類都會型書店（250-400 坪），而以外縣市拓點開設此類型書店。近年來金石堂書店已成長至 64 家，並於 93 年在溫哥華開設分店。陳副總對於金石堂的店址選擇策略表示了他的

看法：“實體書店最重要的就是地點的選擇。以台中自由路的商圈為例，原來那裡是最熱鬧的，我們想盡了辦法，就是希望能在那裡設分店。當時一樓的店面還租不起，只好往 2、3 樓去租。但現在商圈變了，移到中友附近，整個自由路的商圈就此沒落。後來我們雖然嘗試了很多的方式，像是商圈自救，各種活動的舉辦，但是都無法阻止日漸稀少的人潮。就我來看，實體書店經營，地點的選擇是最重要的。”

金石堂將其分店型態劃分為下列四種：

1. 都會型：

省轄市以上商業區中設立的分店，賣場坪數約為 250 坪以上。主要的特性為便利，顧客多且消費層次廣。在商品的設計上，以忠孝店為例，因消費者多為上來族，所以店中約有 60% 的書是針對上流族設計的。而城中店的商品即是以學生族為主要對象。

2. 社區型：

全省住宅區附近的商圈為主，例如東豐店、大直店、民生店，通常坪數較小，而商品設計以婦女、兒童、雜誌為主力。

3 外埠型：

縣轄市商業區為主如宜蘭、及員林。其型態大致以都會型書店

為主。

4 百貨型：

指得就是百貨公司所設的專櫃。藉由百貨公司的人潮吸引購買群，商品組合以雜誌、文具、暢銷書為主力。

各分店商品組合的設計由總部做初步設計，營業一段時間後，各分店人員會根據銷售狀況做調整。不同類型分店，商品組合也不相同，陳副總進一步分析到，"實體書店與網路書店商品能力仍是有差別，網路書店的商品能力最主要的是齊全，選擇主要掌握在消費者的手裡。以 AMAZON 來說，商品力主要在於目錄周全，類別清楚與關連性。這與實體書店的經營是不同的，因為實體書店空間有限，如何將 4 萬本書做出最好的組合，是一個學問。不同的商圈有不同的組合，如何切割類別，比重，店頭陳列時候如何利用明顯的標示吸引消費者的注意，必須將商品更精確的選擇與組合。"金石堂書店的商品組合與業別如下表所示：

表 7 業別與商品組合

業別	銷售商品	相關服務
金石堂書店	圖書文具、禮品、書卡、海報	貴賓卡

金巧思服飾	名品店服飾、化妝品、生活 雜貨、禮品	相關服務
金石樂坊	CD、VCD、卡帶、配件	暢銷歌曲排行
金池堂咖啡 店	咖啡、飲料、餐點	報章雜誌開架閱覽
藝文活動	代售藝文表演票務、講演、展 覽、演唱會	文藝資訊、書香服 務

資料來源: 金石堂文化廣場網路書店

金石堂未來門市將逐漸走向以專門主題如性別、學科為分類的專業書店型態。希望能將深入齊全收集的同類書籍。初步規畫以 50 坪的空間，目標顧客層由一般大眾轉向小眾愛書人，店內風格強調與讀者互動交流的溫馨設計，例如自然野趣書店、女書店等，因而必須訓練專業人員在商品能力專業規畫的能力。

另外，由於商圈設立都會型書店已飽和後，社區型特色書店成為未來發展重要方向之一。在這兩股趨勢的影響下，金石堂預計在西元 2000 年達到 100 家門市規畫，也合成立雜誌館、小說館等專業書店，門市的數目將持續的拓展。關於拓點的方式，除了將持續設立直營店，到 98 年年中，直營店數可達 70 家。但在面臨

合適的坪數與地點已難找到的情況下，決定於 1999 年開放設立加盟店，以求快速開店。

4.1.3 組織架構及功能運作

目前金石堂的組織大致劃分為三大部分：業務本部、管理本部與商品本部。業務本部負責所有的門市，管理本部則是後勤單位，包括了人事，會計，財務，總務等；至於商品本部主要是負責採購與物流等。而促銷的部份，主體是在業務本部，促銷商品的部份則由商品本部負責。金石堂主要約營運成本，除了租金成本佔了 10%，還包括了人事成本 10%。目前 100 家店共有 1500 多人，一個門市大概 10 多個人，物流中心 50-60 人，總公司大約 120 多人。

金石堂相當重視人員的培訓，提供了員工職前與職訓練，並針對不同職務與階層的員工設計訓練課程。陳副總說明了人力資源對書店經營的重要性，”人實地負責了現場門市管理，與作業流程的規範，而網路書店的人主要是作資料的維護。實體書店的採購與談判，進退貨的管理是相當重要的，由於實體書店的有效空間，希望能陳列無限的商品，例如進 2000 本新

書，就必須退 2000 本書，要選擇退哪些書呢，諸如此類，都掌握在人的手裡。”

4.1.4 品牌建立與行銷

金石堂各連鎖店以統一的商標圖示、賣場佈置方式、包裝紙與紙袋等等，建立了統一及整體的形象。且大部份的連鎖店地處交通匯集地帶，寬開店面及招牌，成書店成為地標建築，容易為消費者辨識，同時金石堂也經常舉辦一些活，已在消費者心中建立口碑。

由於金石堂在銷售額上穩坐龍頭的地位，使得金石堂連鎖店的通路對各出版社而言，地位更為重要，一有新書都希望能金石堂的連鎖店販賣。金石堂這個品牌，也是由其一次的定書量與銷售量的支撐之下，在台灣書店業界已有了深厚的基礎。品牌的建立與維持有賴於整體的行銷策略。書店的行銷策略環環相扣，最基本的空間上的陳列展示與佈置，金石堂會配合活動的舉辦製作醒目的海報推薦書與暢銷排行榜的書籍都展示在店內最明顯的平台，吸引消費者的注意此外，金石堂也常常利用聯合促銷的方式，與出版社、雜誌社或其他機構舉辦活

動、邀請作家、名人做專題演講或書評會等等。

除了活動的舉辦，暢銷排行榜與推薦書之外，金石堂每月會發行書訊——出版情報以提供讀者新書快報與活動訊息，出版情報各一期出 6 萬本，原則上放在店頭讓消費者自行取閱內容包括了書評、推薦新書介紹與作家、暢銷排行榜、每月出版界的新聞、金石堂當月舉辦的活動報導等等。出版情報上面並有新書的廣告，對金石堂而言，不但可以提供消費者新書資訊，增加買氣，還可得到些廣告收益。

特價折扣，則是金石堂促銷的另一個重要方法，每年至少含舉辦 2 次全面折扣的活動，陳副總對於折扣促銷更進一步的指出：“促銷的方式很多，與出版社與雜誌社合作的方式也很多，不管是贈送，打折，送電影票，舉辦書展等，各式各樣都有。其實促銷做到最後，仍是做折扣。B&N 實體書店所有的書打 9 折，精裝的書打 7 折，暢銷書打 8 折。原因就是進量大，因而可以折扣促銷，仍保有利潤。若是金石堂店夠多，我們可以全面 9 折。如果我們的量到了每一個程度，成本可以下降，我們就可以打 9 折。雖然書店可以辦很多的活動做促銷，但我們發現買書的人在乎的還是價錢。例如，使用貴賓卡的客人越

來越多，透過貴賓卡買書佔總營業額的比例從最初的 8%，到 10%，成長到現在 20%。又比如推薦書，由我們的選書小組所選出的強力推薦書，做 8 折推薦，書的銷量就會馬上起來，甚至這本書在金石堂賣比在其他的書店賣的更好，因此出版社很樂於與我們配合。由於推薦書打 8 折，又放在店裡的黃金位置，很容易下個月就會上暢銷書排行榜又可促進其銷售。”

品牌維持以及行銷活動的舉辦最重要的目的就是要提高消費者的忠誠度，使得消費者願意回店瀏覽及消費，而貴賓卡顧客的經營，就是書店最基本的消費主力。金石堂貴賓卡目前已發卡了 15 萬張，實際上有將近 2—3 萬張沒有使用，比較積極在購書的顧客大約 10 萬人。這些貴賓卡顧客的消費平均佔各個月的營業額約 2 成。原本貴賓卡續卡的資格消費滿 5000 元，後來降到 3000 元，訪一陣子才又降到 2000 元。主要的策略，希望能將貴賓卡普及，鼓勵消費者消費，但又不希望發卡浮濫，使得”貴賓”的意義失去價值。

對於貴賓卡會員管理，金石堂的陳副總指出：“老實說，我們跟這些貴賓卡客戶溝通的橋樑很差，我們現在也在思考如何有效的管理這些貴賓卡客戶。現在我們也有做一些郵購式的

促銷跟他們聯繫，出版情報並沒有每一次都寄固定給他們郵資費很貴，負擔不起。”

4.1.5 MIS 的運用、運籌管理與採購策略

金石堂是台灣書店中率先採用電腦系統管理庫存書籍。創立初期即以王安 VS65 系統來建構金石堂電腦化管理系統。其後利用電腦統計新書銷售數據，首創「暢銷書排行榜」提供讀者購買資訊，成為了為新書造勢與促銷的重要手法，「在媒體與同業間興起一股熱潮。民國 78 年 5 月金石堂更進一步電腦化 率先採用 POS (Point of Sales 銷售時點管理系統) 系統管理店內商品。各分店全部的商品予以內部編號，納入電腦庫存管理系統。之後並於各分店抑裝商品偵測系統防止店內商品失竊。由於組織中有獨立的資訊中心發展管理電腦自動化系統，使得其作業效率維持相當的水準。金石堂更於 1996 年通過了 ISO 9002 的認證，對內更進一步提高了作業品質，對外夠可提高服務品質與形象。MIS 的運用不僅止於存貨的管理，為了提供消費者更多的服務，目前在台北 5 家主要的門市：忠孝、信義 汀洲、城中與民生店，提供了現場顧客訂書系統的服務。如果消

費者在現場門市沒有找到想買的書，可以直接在店內的電腦上訂書，金石堂會在 1 個星期內，將書郵寄到消費者的手上。

除了對庫存採取電腦化的管理，為進一步提高後勤效率及免除分店在送書、補書的困擾、並降低成本 金石堂於 96 年成立金石盟物流中心。將商品進銷存的作業控制控制於最適的經濟規模，同時與供應商自動化連線，提高配送效率。

金石盟供應本身的連鎖體系之外，也提供幾個便利商店例分 OK、Family-Mart 等。陳副總對於庫存管理說道叫最好的狀況是店裡不要有庫存，需要什麼書，直接跟出版社進，立刻轉給消費者，周轉才會快，但實際上做不到。我們在桃園的物流中心，備有 500 種暢銷書，每個月銷售的第 1 名到第 500 名，我們都有庫存。有庫存的最大好處是，只要店頭一缺書馬上就可由物流倉庫出貨，比向出版社重新訂購，至少快了 3-5 天。這就是銷售的時間的掌握。

除了 500 本暢銷書外，其他的書金名堂都是直接和出版社訂，立接出貨，書店本身沒有庫存。因為跟出版社每月結帳，只要書店進貨沒有退貨，就要結帳，因而進貨的越多，資金的積壓越沈重。庫存的管理與物流緊密結合，另外一個重要的環

節就是週轉率的控制與採購的策略。書籍的上架期間不一，金石堂的作法是給新書至少 3 個月的時間，3 個月再評估銷量，縱然是退書，店裡也會保持基本的書量，因此書籍的週轉率為 120—180 天。雜誌每個月一定換，週刊則是每個星期換 1 次。雜誌在圖書的銷售量約佔 3 成。雜誌的通路除書店外就是便利商店，但便利商店能擺的種類有限，50—100 種都算多了；而金石堂一般的門市約有 400 種雜誌，忠孝店則因為附近上班族多供應 800—900 種雜誌，相對一般的便利商店選擇大的多。

台灣圖書出版業規模較大的企業對於大型書店，大多採以直接銷貨的方式，對於其他小型書店及零售點才交由中由批發業代理。與金石堂代理的出版社採購方式大多是由雙方協商談判達成的有關折扣、給款方式票期的長短視雙方合作默契調整。由於金石堂為大型連鎖書店，利用集中採購進貨量相當大，使金石堂對上游出版業者的議價力相當高，金石堂對於不同出版社，也有不同的合作方式與條件。陳副總提到：“每一家出版社往來的條件都不一樣，我們的配合條件也不同，例如結帳的方式，陳列的位置，退書的期限與方式等。主要還是依銷量

大小決定合作條件。我們也與某些出版社訂一些年度目標、如果達到某個銷量，出版社可以退書店某個費用，當然書店也必須在許多情況下配合，互相搭配。”

4.1.6 網路書店的挑戰

獨立經營的金石堂網路書店 (www.kingstone.com.tw)，新的網站以金石堂書店 18 年來既有的實體優勢，加上與便利達康、統一、Pc home online、明日報、遠流出版社、多位作家……等同業及異業策略聯盟，為實體與虛擬結合的力量做了最好的註解，同時，也為存在信心危機的電子商務市場注入一帖振奮劑。金石堂在電子商務市場上已經有三年多的經驗，期間經歷 AcerMall 的專櫃、產品線，至後來的共同品牌經營……等策略模式；經過上述商業模式的執行調整，今年十月結束與元碁資訊的合作關係。金石堂以對書的專業度與產業的熟悉度，為使資源更有效應用，對消費者提供更多服務，決定成立獨立公司——「金石堂網路股份有限公司」，經營全新的金石堂網路書店，所有的軟硬體技術問題均由新公司的研發部門獨立開發運行。

金石堂書店董事長周正剛表示，通路企業擁有的利基在於有穩固的實體基石，金石堂書店至年底 100 家的門市佈點，加上新成立的「金石網絡股份有限公司」，已將書香網從「面」擴展至「3D 立體世界」。金石堂網路書店要扮演的角色是實體書店在「商品、物流、顧客、地點」的延伸；實體所做的滿足在遇到瓶頸時可透過虛擬來延伸滿足，在商品品項數、在物流配送速度上、取貨地點的便利性上、及個人化的即時滿足，均是網路書店所能提供消費者需求的延伸。

從電子商務五個成功的關鍵因素—「商品、價格、速度、服務、品牌」來看，遍及全省的實體門市、多年累積的商品資料庫，以及商品零售與管理流程整合，是金石堂發展電子商務的最大競爭優勢。

物流品質保證是電子商務致勝關鍵點，物流型態分為通過型物流、倉儲型物流兩大類，通過型物流金石堂在六年前已經建置成熟，現行金石堂所建置的物流為倉儲型物流，處理多樣少量的圖書商品，比現行同業所建置的通過型物流來得更複雜。

同時，金石堂網路書店結合全省近 100 家門市與全家、萊爾富、OK、福客多、統一等 5000 多家便利商店，執行到店取貨付款，讓顧客在訂單的隔日就可在所選定的門市或宅配上取商品。倉儲庫存上，亦準備 20 萬冊書，以滿足消費者的需求。除此，並增加文具、多媒體等銷售品項及提供「雜誌代訂閱」的服務。

對於金流端的處理，金石堂網路書店除了一般信用卡，電匯、郵政劃撥外，結合全省門市及便利門市進行到店付款取貨的方式，亦能減除一般大眾對電子商務交易的疑慮。

在網站內容規劃上，新的網站將強調在各個分類上的深度經營，用簡單的矩陣觀念作網站內容的呈現：以三十萬筆圖書資料作主軸；以 16 大類、89 個陳列櫃、近 500 個細陳列櫃為經；以新書、暢銷書、推薦書、預購書、加盟書店、消費者個人化書店、作家書店、出版社書店等單元為緯，架構出豐富多樣化的網站內容；此外，更以下列「5P」為重點，提供消費者最便捷的服務。

1.Promotion：消費者可以在金石堂網路書店開一家屬於自

己的「個性化書店」，把那些曾經讓自己感動不已的好書，推薦給所有認識或不認識的人，不但突顯出個人的獨特品味，更可以和世界各地的愛書人分享閱讀的喜悅，以書結交天下知己！此外，也邀請有網站的朋友加入金石堂「加盟書店」，只要經由加盟網站介紹過來消費的顧客，金石堂將提供成交金額的一定比例作為酬謝，而抽佣比例採階梯式進行，導引的顧客越多，成交金額越高，可以抽取的比例也會隨著提高。而顧客下單的後續處理作業，完全由金石堂網路書店負責。

2. Price: 金石堂網路書店新開站第一個月，全館圖書 8 折、文具、多媒體商品更以特價銷售！未來將會階段性的針對不同等級會員，提供不同價格優惠。

3. Person: 強調個人化社群服務經營，針對特定族群主動提供電子報及圖書訊息，以有趣、新鮮的話題資訊，讓消費者習慣上網購物。並提供完善、親切、有效率的客戶服務機制。

4. Product: 提供最多、最快的圖書訊息，包含熱門閱讀趨勢、編輯專業推薦、新書資訊及優惠折扣書籍。且由金

石堂實體書店 18 年來圖書資料中，挑選出最新書籍，並建置流通最廣、最完整之書摘導讀資料。

5. Place：在金石堂網路書店購書，可在全家、萊爾富、OK、福客多、統一超商及全省金石堂門市取貨付現，未來更可在金石堂門市換貨，提供讀者更便利的服務。

未來金石堂實體書店將與現行網路公司以加盟合作方式，提供商品資料庫，配合貨品提供。基於虛擬世界無疆界，同業為本，異業可為師；對於網路書店經營，金石堂將以三贏共存的觀念，與相關實體、虛擬公司及消費者一同成長。

第二節 博客來網路書店

快捷資訊公司於 1995 年 11 月成立，旋於 1996 年 7 月成立博客來網路書店。成為了台灣第一個本土的網路書店公司的催生者與主導者，張總經理懷著一股熱忱，從美國回台灣實現他的夢想。張總經理在美國住了 8 年，在貝爾實驗室從事 R&D 工作 4 年。有鑑美國網路事業的勃興，而當時台灣卻沒有類似的網站服務，他十分看好華文網路市場未來商機，於是他決定回台開始了網路事業的經營。

張先生回台之後，發現台灣的書市絕大部分被連鎖書店所壟斷，台灣的出版社數量多但規模不大，而書店注重銷量與業績，較沒有站在出版社的立場來服務出版社。於是他決定以網路書店來填補此一空隙 並藉此展開了他網路事業的起點。

4.2.1 經營理念

博客來網路書店認為其最重要的三個資源就是讀者、出版社與作家，如何提供這三個群體服務，就是博客來立基經營之所在。快捷資訊的陳協理說：“很多人都說我們是義工，賣一本書，抽不到幾成，廣告收入，也尚少有廣告商願意投入。每個月利潤都不夠發薪水。但是我們就是從服務的觀點出發，現在能做得越多，將來我們的發展就能更多元。”

快捷資訊資本額 1 千萬元台幣，主要負責博客來網路書店的營運，目前內部人員共有 12 人，包括最上層的董事長、總經理、經理 及業務人員、行銷企劃與客服人員、技術人員等，每個人都在資訊或相關業界具有多年的工作經驗，因而有豐沛的人脈與事業網路，對於博客來網路書店約營運，能給予相當多額外資源的支持。

4.2.2 會員之族群與服務

在博客來買書，必須要加入含會員才能有資格。網友可免費加入會員，按使用密碼與帳號購書，不需再重覆填寫任何資料，就可將書籍直接寄至含員基本資料登入的地址，不但方便，也不用擔心網路交易含被他人冒用。

博客來網路書店成立之今，目前每月的營業額在 50 萬元以上，至今已累積了 3 萬 5 千多個會員。雖然大部分的會員是學生，但有趣的是消費約主力是 30-40 歲的族群，大多以從事資訊業為主。台灣本島的會員以大台北區域為主，尤其是市中心最多，另外金門、澎湖等離島的會員也不少。而海外的會員人數佔了 1/5，訂購佔營業額的 1/4-1/5，以美加與港澳為主其次是東南亞歐洲與非洲。

會員可享有大部份的書籍折扣訂購優惠，而會員在登錄資料時，可選擇有興趣的主題，博客來也會定期將這些書訊，以 E-MAIL 的方式不定期傳送給會員。網站上售書以漫畫、電玩方面的書籍最為熱門。提到這些會員，陳協理說：“台北地區的會員常常 E-MAIL 抱怨反應我們做不好的地方，而海外地區的會

員卻常常 E-MAIL 鼓勵我們，稱讚我們。這些鼓勵與抱怨，就是驅動博客來前進的最大推力。”

4.2.3 郵資與付費方式

- 郵資

在博客來網路訂購書籍，國內讀者是不用另加郵資費用，而且出版廠商是以掛號寄書，以確保讀者能收到書籍、避免遺失。但若是國外的會員，則須自行負擔郵資費用，則需依海外地區別來酌收郵費。有兩種計資方式：

1. 若出版社未建製出版品重量，則海外郵費以定價百分比收費。
2. 出版社已建製出版品重量者，其郵費標準則依照中華郵政郵費表計價。

- 付款方式

1. 使用信用卡來支付款項，或以他人的信用卡代為支付
2. 使用郵政劃撥

定購前必須要預繳購書基金（首次預繳金額不低於 500 元），日後訂書書款將由購書基金中扣除。若是購書基金餘

額不足於訂購金額時，則無法訂購，電腦上會出現金額不足的訊息，網友必須要補足餘款再重新訂購。目前消費者採取信用卡付款，佔了 7 成左右。

- 收件時間

國內讀者購買，有現書庫存者，約 10 個工作天寄達內（星期例假日除外），以掛號方式寄送出去，而若無現書者需向國內原出版社調書，所需時間另行通知。而海外讀者購買國內出版品 亞洲區：航空約 10 天左右，水陸一個月。至於歐、美、非地區：航空約 12 天，水陸 1-2 個月。

4.2.4 活動與查詢

目前消費者在博客來網路書店能買到的書共有 5 萬餘本，尚有 3 萬多本的書目前正在資料建檔中，即將推出。而網路書店的查詢方式共有三種，包括了關鍵字查詢、博客來書店分類法查詢、圖書分類法查詢與出版社筆劃順序查詢。關鍵字查詢引擎，僅限會員使用。

同時博客來，也常提供新書預售價、好書特惠價、回頭書特賣等超低折扣優惠。大部分的書在博客來最少可享 9 折優

惠，只有一兩家出版社在博客來未提供折扣。

在網頁中設立專賣區，方便讀者查詢，折扣約由 6 折一 8 折。同時也常舉辦贈書抽獎活動。贈書抽獎活動通常一次就有 5000 多人參加，對網站的人氣的聚集很有助益。

此外，各週有〈博客來書店強力推薦〉的選書，而這些書可享 8 折優惠，不定時舉辦專家名人特別推薦的活動。博客來的推薦書以新書為主，自博客來內部的人員根據新書的內容，配合出版的促銷推出名單。同時，博客來也會不定時提供出版社舉辦活動的訊息，或是配合出版社的促銷舉辦活動。

4.2.5 讀書會

讀書會的形式千奇百怪，不管是以主題內容、成員分類，或是以地區、團體，或是以性質為分類，大都是大家同時聚在一處，共同討論書籍內容。由於網路互動與即時特性，網友可以在網路上共同討論分享心得：除了能炒熱網站人氣之外，亦能增進網友間的對社群的凝聚力。

博客來書店就是在這樣的一個前提上，成立各月的「博客來網路讀書會」，從 97 年 1 2 月討論爾雅出版的「文化苦旅」

主題書開始，邀請文化界、書評者、網路族等共同來網路上討論。同時為配合各月的網路讀書會主題書，在前 1 個月前先配合書籍特賣，以 7 折至 75 折折扣為活動暖身。雖然博客來舉辦讀書會活動的立意甚佳，但目前互動僅限於網路上留言的方式，氣氛不夠熱絡。

此外，博客來亦在網站上長期刊載全國各地的讀書會狀況，希望未來能將全國各定讀書會團體組織起來。博客來網路書店還開放全國各讀書會上網登記，各讀書會可藉著網站上的報導，作為通訊，或尋找志同道合的讀書會朋友。網友可以依照北部、中部、南部及其他地區的區別，上網路查詢各地讀書會的基本資料，內容如下：

時事研究社（代碼 75）：歡迎喜歡思考的人加入

成員背景：目前多東吳大學同學

與會人數：10-20 成立時間：1986

固定聚會時間：每天

聯絡人：張智昌先生 02-29571064

下次聚會：1998-03-13 pm6:30 地點：北市貴陽街 1 段 56 號 R07

研討主題：萬曆 18 年

4.2.6 作家與出版社的連結

網站上對於作家製作獨立約網頁，色括了「作家查詢資料庫」、「作家身影」與「駐站作家」3個部份。「作家查詢資料庫」是依據作家的姓名畫數目加以整理，網友先選擇筆畫數目，就會出現作家姓名，再選擇有興趣的作家。至於「作家身影」，是春暉影業公司所完成紀錄片系列報導，包括了魯迅、周作人、冰心、巴金、蕭乾等作家共13位，以影片的方式記錄作家們的事蹟、經歷、手稿、遺物、故居及後世人對他們的推崇訪問，網友可以自行在網路上登錄。而「駐站作家」，是與博客來有特別合作關係的作家共11位，都是暢銷書的作家，例如田希仁、吳淡如等。博客來為他們製作專屬網頁內包括了作家的小檔案、著作、近期活動約公告，讀者也可以在網路上留言，寫信給喜歡的作家。通常一位作家一個月大約接到40封以上的信件。除了作家之外，網站上也有出版社的專頁，也是依筆畫順序分類，不過網友僅能查詢到地址、電話與傳真號碼的基本資料。目前與博客來網路書店有合作關係的出版社約有200餘家，其中90%是獨家的授權。陳協理談到與出版社合作，表示："這些出版社剛開始是張總自己一個人一家一家的談出來的。我們由

比較大的出版社下手，慢慢地，其他的出版社看到了，自然就會加入這個陣營。現在與博客來有合作的出版社這麼的多，我們就是這些出版社在網路上的代言人，我們與這些出版社的關係是非常的緊密，這也是我們最重要的資源之一。”博客來接到消費者的訂單後，轉單給出版社，由出版社負責寄書等以後的流程，博客來僅負責資訊流的處理。

4.2.7 其他媒體與網站的合作

博客來也有在網路上提供其他媒體的書評與對於書的討論。在報紙方面，包括了《中央日報讀書版》、《西子灣副刊》；雜誌則有連結至《通訊雜誌》與《PC HOME》；廣播預告有《書香咖啡屋》、《中廣流行網—讓夢起飛》等。網頁上並有整理所有與書相關的各電台廣播節目，並有時間表及其他資料以備網友查詢，這些其他媒體資訊，若是本身沒有網站，博客來都是取得資料檔案後，再做轉檔登錄網頁。

另外，網站上也號稱可以免費閱讀雜誌，目前可以閱讀雜誌全文的有《新台新聞週刊》，可閱讀雜誌摘要則包括了《張老師月刊》與《健康世界》雜誌。

在網站方面，博客來有與華視、TVBS、TimeNet、奇摩與微軟約網站，都有策略聯盟的合作關係，彼此提供連結，在舉辦活動時相互支援。

4.2.8 網路書店電子商務之商機

以網路書店電子商務的商機還是非常大的，因為網際網路還是和一般大眾最接近、最能容易溝通的工具，但困難度也是非常高的。這個困難度可以歸納成幾件事：

第一：一般人把電子商務看得太簡單，尤其是剛開始的時候。舉個例，在網站上的東西是虛擬的，當你在網路上放了這許多看不到也摸不到的商品，只用一些圖片與文字的敘述，然後希望消費者對你產生信賴，這是很困難的。再者，要將商品虛擬化也不是一件很容易的事。以書本來講，博客來的書籍種類約有二十萬種，目前市面上每個月約有兩三千種新書出版，這許多書需要博客來制作書目、書摘、導讀、Update 新的書訊還有訂價的異動等，這就是一個相當大的工程。況且，網路看起是很方便，資料看起來也無窮大，可是電腦螢幕只有這

麼大，要將這許多資料流透過螢幕大小傳給消費者，又是另一件大工程。就像 Amazon，先不談他賠多少錢，在他建立這個網時，可以讓上千萬人願意上他的網站，在他的網站上購物，這就是一個很成功的例子，所以他被當作一個電子商務的典範。

第二：電子商務的成本結構其實非常高，一般人都誤以為把商品放到網路上就是電子商務。其實網路的經濟規模好有幾種：第一種經濟規模是種類要多，只要種類多到一定種程度就可以滿足大部份消費者的需求。另外一種經濟規就是物流，電子商務的物流不是現有書店或出版社的規模所能支援，它需要相當大的倉儲、庫存和傳送速度，所以建構這樣一個網路商店，就需要一個強大的 OAM，比如人員作業處理等等。

第三：在 B2C 商品的運送過程，是一個很高的成本。比如一本書賣價兩百元，運送的費用可能要五十元，但這五十元的運送費不可能轉嫁到消費者身上，因此網路書店的毛利可以說非常的少。美國的網路書店有幾項台灣所沒有的優勢：一是美國書本單價較高，郵寄成本低。另外，如果到過美國書店買書的人可能會知道，如果一本書定價十元美金，到結帳時你所付的錢除了定價，還要另外再上 6~10%左右的州稅；但他們在稅法

上有一項漏洞，就是跨州不用繳稅，這個時候如果利用跨州郵購，消費者就省了 6~10% 的費用，因此美國在電子商務出現之前，郵購會如此盛行，不是因為他們地方大，而是因為稅法的漏洞。Amazon 在西雅圖成立的時候，據我所知，他們很多客戶是來自紐約。從這一點就可以發現，美國電子商務在價格上所犧牲的不是本身的毛利而是政府的稅。但這是美國特有的現象，在世界其他國家就無法做到，因此台灣發展電子商務，就不能如同美國一般，思考的重點必需從如何提高服務品質著手，而不是強調價格的優勢。前一陣我聽說博學堂以極低的價格搶標圖書館的案子，最近他們還推出全球寄送免郵資，我覺得這幾乎是一種自殺的行為，根本不可能維持。其他像信用卡付費，讓消費者產生的疑慮等等。從以上幾點我們可以了解，電子商務的困難度真的不低。

所以博客來在今年和 7-11 策略聯，也就是說博客來提供消費者，利用電子商務的便利性在網路上訂購書籍，然後到住家附近的 7-11 便利商店付款提貨，這除了解消費者利用網路信用卡付款的疑慮，也解決了台灣因郵寄品質不良容易收不到書的問題。目前博客來和 7-11 合作了幾個多月的時間，可以說大

部份的書籍都是透過 7-11 送到消費者手上，也就是說消費者極

願意接受這種方式。這給我一個重要的啟示，就是在談網路書店、談知識產業、談理想願景之餘，還要考慮到現實面，也就是提高服務品質，才能讓消費者接受。

4.2.9 未來發展

目前博客來的營利來源，來自於轉單給出版社的手續費，而廣告方面，只限於與合作夥伴策略聯盟的方式而已，並不是收入的來源。陳協理針對這點指出：“現在廣告方面已經有很多人跟我們來談，包括了汽車、銀行、證券與醫院等等，不過正式的協議尚未確定。”

談到經營網路書店最大的困難，陳協理說到：“我想是利潤吧，這不是我們單獨遭遇的問題，這是每一個網路事業經營者大家都面對到最棘手的問題。”

關於網路書店經營的關鍵因素，陳協理提出了她的看法：“我覺得持久是相當重要的，重要的是博客來能不能撐得下去。”出版社的支持是博客來運作相當重要的一點”，陳協理進一步的提出，”另外、就是我們網頁上所能提供的服務。我知道我們現

在有太多做的不夠，需要加強。美國的 Amazon 是一個很好的典範，當然我們不能照單全收。我們可以吸收它做的好的，在配合華人文化與消費習性，加上我們自己的創意，這就是我們未來的方向。”

第三節 SWOT 分析與五力分析

4.3.1 博客來 SWOT 分析

表 8 博客來 SWOT 分析

<p>優勢 (S):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 針對個別顧客需求提供服務 2. 最早進入虛擬市場 3. 方便取貨 4. 使用全文檢索機制 5. 虛擬資料庫書籍庫存多 6. 電子報型態多重選擇 7. 為顧客提供物流服務 8. 詳盡的書籍介紹 9. 簽約廠商眾多 10. 是台灣最知名的網路書店 	<p>劣勢 (W):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 企業對客戶了解不足 2. 網頁書籍分類太雜 3. 新書資訊太慢 4. 線上付款機制不安全 5. 線上購物商品有限 6. 網路以外通路的缺乏 7. 經營初期無豐富物流經驗作為支援
--	--

<p>機會 (O):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 多元付款方式吸引消費者 2. 書籍為網路商務熱門產品 3. 政府積極推動電子商務 4. 華人市場潛力無窮 5. 線上交易方式易於掌握消費者購買習慣、存貨流量 6. 網路人口成級數增加 7. 可以查詢原文書 8. 網路商務發展看好 9. 無限的陳列空間 10. 網路上逛書店消費者無拘無束 11. 資料庫檢索功能尋書快速準確 	<p>威脅 (T):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 線上購物讓消費者有缺乏安全感 2. 缺乏資訊情報管道 3. 網路安全性遭質疑 4. 沒有一套完善的法令 5. 沒有實體書店做後盾 6. 頻寬不足的問題 7. 其他潛在競爭者的威脅 8. 中文圖書網際網路市場遠小於英文圖書
---	---

以下為各細項分析說明:

(一) 內部優勢:

1. 針對個別顧客需求提供服務：架構平台可以支援 2000 個以上的同好社群之分類平台頁面。為不同族群設計的特殊需求分類。
2. 最早進入虛擬市場：是華文第一家網路書店，累積許多網際網路的經營經驗與豐富的資料庫內容，蒐集了各式書籍資訊，使書籍資訊內容為最大的競爭利器。
3. 方便取貨：全台 2500 家 7-11 可訂貨取貨付款，由倉儲中心運至 7-11 配送中心（總合分送）隔日即可取貨，形成商品的物流配送體系單一化特點。
4. 使用全文檢索機制：使用 openfind 全文檢索機制，提供模糊

比對及人工智慧、簡繁體字的搜尋。

5. 虛擬資料庫書籍庫存多：書籍分類種類多提供消費者線上找尋
6. 電子報型態多重選擇：將電子報的類型加以劃分，網路使用者可以在各種電子報中選擇自己喜歡的類型，總訂閱數超過 40 萬。
7. 為顧客提供物流服務：國內第一間專為網路購書需求設計的物流中心，整合前後台資料庫，使供應端的庫存及供貨速度即時反應在消費者端，供客戶做選購時的判斷。
8. 詳盡的書籍介紹：為了讓網友們在最短時間內瞭解書本的內容，約有十分之一以上的書籍及大部分的暢銷書都有「博客來書評」。
9. 簽約廠商眾多：博客來與超過 200 家以上的出版社簽訂有合約，可提供消費者超過 10 萬冊以上的書籍雜誌資訊，其中有一部分甚至可全文瀏覽，內容的豐富為該公司的競爭優勢之一。
10. 是台灣最知名的網路書店：博客來在台灣地區的網路書店中應算是先進場者，再者其進場之初就明確的以「要成為台灣地區一專業的綜合型網路書店」為號召，吸引了不少使用者

以及報章雜誌的目光，因此以累積有一定知名度。

(二) 內部劣勢：

1. 企業對客戶了解不足：根據 eBNews 統計，84%的電子商務供應商並沒有掌握線上客戶的資料，96%的電子商務供應商仍無法對客戶提供一對一的個人化服務，而更有 75%的業者無法辨識反覆進行交易的客戶。這些數據都顯示出企業對客戶的了解不足，無形中也使得市場機會快速流失。對於客戶價值和獲利有高貢獻的客戶區隔，經營者應該投注更多心力。
2. 網頁書籍分類複雜：網頁導覽分類複雜，讓使用者沒有耐心看完。
3. 新書資訊太慢：首頁新書資訊不足，往往讓使用者還要另外搜尋。
4. 線上付款機制不安全：根據資策會電子商業計畫調查顯示，網路族對電子商業環境的期許網路安全佔 76.7%，排名第一，所以要加強線上付款機制的安全。
5. 線上購物商品有限：線上購物商品純粹是以書籍為主，而實體書店還提供其它產品，如文具等
6. 網路以外通路的缺乏：博客來在現實空間中並未有分店，因

此，在通路及促銷的競爭上，無法與前述第一種在真實空間中亦有分店之網路書店競爭。

7. 經營初期無豐富物流經驗作為支援：相較於一些由傳統出版業跨足經營的網路書店，如遠流博識網等，博客來並無豐富的郵購經驗，而相對的如遠流博識網等網路書店可以之前累積數十年的豐富物流經驗，來做為網路購物的支援。此點上博客來便相對的顯得薄弱。

(三) 外部機會：

1. 多元付款方式吸引消費者：面對變化快速的網路世界，採取多元的付款方式更能吸引消費者，SET 電子錢包的實施，可用來維護網路交易安全及隱密性。
2. 書籍為網路商務熱門產品：書籍由於其易於衡量預測、價格適中的特色，為台灣網路商務中的熱門產品。由於 35 至 45 歲中產階級、大專以上教育程度的主力購書人口與上網人口重疊性高，書籍具有產品品質易於衡量、價格適中的特色，是所有線上購物產品中最具發展潛力的區隔。
3. 政府積極推動電子商務：經濟部商業司委託資策會執行「國際網路商業應用計劃」，推動國內電子商業，於 86 年 2 月 14

日成立「電子商業協盟」，來輔助企業推行電子商務，解決疑問，同時，將問題集結以反映給相關單位，以促進國內電子商務的發展。

4. 華人市場潛力無窮：電子商店與國外的發展相較之下，國內的市場仍有很大的成長空間，且全球華人遍佈廣泛，依據經濟部技術處委託資策會推服務處執行之 NII 應用所進行的調查，亞太地區有 2900 萬網際網路使用者佔全球 18.6%、北美地區使用人口佔全球 55.5%，這兩個地區分佈多數華人，由此可以得知華人市場潛力無窮。

5. 線上交易方式易於掌握消費者購買習慣、存貨流量：經由線上交易，書商可以控制存貨流量，記錄消費者的採購行為，進行點對點、非霰彈槍式的促銷活動。透過事前、事後的有效規劃，不僅降低退貨率，也可緩和出版商與零售業者間緊張關係。

6. 網路人口成級數增加：根據資策會的資料顯示，截至 1998 年 6 月，全世界使用網際網路的人數已近一億兩千萬。據統計，台灣的網路使用者在 1997 年年底已達 160 萬人，今(1998)年三月則已突破兩百萬人，到今年 9 月已有約 240 萬人。

7. 可以查詢原文書：雖然使用此類族群不多，但如能提供此項服

務，便能吸引消費者的注意。

8. 網路商務發展看好：根據網路商場 AcerMall 網站統計，九六年國內電子商店市場為八億台幣，預估公元兩千年可達兩百億台幣的規模。
9. 無限的陳列空間：網路書店只要業者願意擴充主機容量、製作書籍型錄、改善網路傳輸頻寬，原則上網站陳列空間可無限延伸，不受時間、空間限制。陳列空間無限延伸，包容多元化書籍類型。
10. 網路上逛書店消費者無拘無束：對消費者來說，網路書店挾網際網路之優勢，突破地域與時間上的限制，當然也縮小了城鄉的差距。其二是讓消費者感覺無拘無束，不必擔心是否會遭店員白眼或是購買的書籍是否會引起旁人側目，『逛書店』時也無須衣冠楚楚，姿勢端正，充分滿足了個人隨性與隱私的需求。
11. 資料庫檢索功能尋書快速準確：網路書店也發揮了電腦媒體與索引的強大功能，讓消費者不需要在汗牛充棟的書架上遍尋某一本書，現代科技自然能在浩瀚的書海中，快速準確的找到目標。

(四) 外部威脅：

1. 線上購物讓消費者有缺乏安全感的心理：由技術面出發，須解決身份認證、交易糾紛、保護個人隱私交易資料等主要議題，以確保網路安全及化解消費者心理層面的不信任感。
2. 缺乏資訊情報管道：電子商店是近年來盛行的新興產業，所以業者仍處於摸索的階段，尚未建構完整獲利，及永續經營的模式，對於獲得有用資訊情報的管道仍不足。
3. 網路安全性遭質疑：由於屢傳網路購物時帳號被盜的事件，故安全性也是線上購物消費者質疑的一點。
4. 沒有一套完善的法令：資訊透過網路傳送的便捷，讓上網人口快速增加，讓使用者享受到網路帶來的諸多好處，卻也令不屑人士有犯罪的機會，對於網路駭客竊取客戶資料，讓客戶機密資料外流，成為他人犯罪工具，亦或是消費者在網上消費受騙，政府單位須擬訂一套完善的法令，來遏阻網路犯罪的行為。
5. 沒有實體書店做後盾：線上購物書籍無法詳細看到整個內容，所以要有實體書店的存在。
6. 頻寬不足的問題：在頻寬不足的情形下，消費者往往因為無法迅速的獲得相關產品資訊，而可能失去等候網頁資訊傳輸的耐

心，因而放棄瀏覽該網頁，企業進而失去可能的購物機會。

7. 其他潛在競爭者的威脅：網路書店是進入障礙低的產業，故業者必須留心其他競爭者進入市場。

8. 中文圖書網際網路市場遠小於英文圖書：英文是國際共通語言，所以 Amazon 以英文為主的藏書可以全球網路人口作為目標市場，但中文圖書網路市場便小得多，即使加上海外華人市場，中文網路書店市場仍比西文市場來的小；況且中文圖書還有繁簡體字差異、兩岸三地物流配送等問題，更加深網路書店的經營困難。

4.3.2 金石堂 SWOT 分析

表 9 金石堂 swot 分析

優勢 (S): 1. 有實體書店做後盾 2. 了解消費者的喜好 3. 低運送成本 4. 編排歸類完整 5. 營業據點多 6. 售價較低廉 7. 書評資訊較多 8. 是台灣最知名的連鎖書店	劣勢 (W): 1. 無法引進成功機會 2. 系統架構不完整 3. 物流速度慢 4. 與消費者關係互動不佳 5. 存貨管制不佳 6. 物流沒有整合
---	---

<p>機會 (O):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 經營管理理念優 2. 企業形象良好 3. 資金充裕 4. 網域位址好記 5. 退換貨方便 6. 多元化付款方式 7. 建立客戶資料庫有利於實體 	<p>威脅 (T):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 其它網站有推行電子書 2. 網站行銷手法不夠徹底 3. 同性質網站競爭多 4. 電子安全技術有待加強 5. 頻寬不足的問題 6. 缺乏資訊情報管道 7. 網路安全性遭質疑與虛擬書店的發展 8. 沒有一套完善的法令
---	---

以下為各細項分析說明，此表有些細項和上表的細項重複，在以下便不加以說明：

(一) 內部優勢：

1. 有實體書店做後盾：透過實體通路與虛擬通路的結合，增加網路書店的發展與競爭力。
2. 了解消費者的喜好：擁有多年的經營經驗，知道消費者喜歡購買哪些書籍，所以對書的了解，相較於其他網路書店而言更深入。
3. 低運送成本：有專門的物流配送系統，未來如果其物流公司成為書店之一部份，便可降低書籍的運送成本，在書籍的銷售上得到更多的利潤。
4. 編排歸類完整：金石堂在網頁上對於書籍的分類有完善的編排。

5. 營業據點多：有時網路上書目缺貨，可在實體書店找到，然而他營業據點多可方便我們購買。
6. 售價較低廉：同一本書籍金石堂的售價較博客來低於一成。
7. 書評資訊較多：在金石堂網頁上可看到一些知名作家所給予推薦的書本，讓消費者對書訊有更進一步的認識。
8. 是台灣最知名的連鎖書店：金石堂累積了多年的經營理念，有深厚的經驗且營業據點多，有一定的知名度，因此人盡皆知。

(二) 內部劣勢：

1. 無法引進成功經驗：目前金石堂網路書店，已由 AcerMall 的聯盟體系中分出由金石堂機構所轉投資的金石網絡股份有限公司負責經營，其獨立後，對於書店之經營，尚須從新摸索，所以一切的經營成效尚處於不確定的階段，未來其內部的經營是否會成功，還有待觀察。
2. 系統架構不完整：網站系統維修不周全，使消費者無法確認訂單處理程序。
3. 物流速度慢：物流中心產品沒有庫存，產品供應鍊不完整，以致消費者從訂購書目到取貨時間過久，無法提供更有效率的物流。

4. 與消費者關係互動不佳：在網站上並沒有提供特定線上服務。
5. 存貨管制不佳：在實際的運作之中很容易產生錯帳，經常無法順利出貨。
6. 物流沒有整合：金石堂的實體書店與網路書店分別各有不同的物流，二者並非結合一體。

(三) 外部機會：

1. 經營管理理念優：經營實體網路那麼多年，有一定的經營理念，這樣套用在網路上，將使網站變得更有特色。
2. 企業形象良好：金石堂書店在許多雜誌評筆有不錯的成績。
3. 資金充裕：在目前社會中，要經營一個網路書店是不容易的，如果有實體書店的支持，不但可免除倒閉危險，並且增加客源。
4. 網域位址好記：一般人找網站，都是直接用中文翻譯，翻譯成英文，而金石堂網站就有此方便性。
5. 退換貨方便：若買到瑕疵品，可以直接拿到門市退換，省略郵寄的手續和等到的時間。
7. 建立客戶資料庫有利於實體與虛擬書店的發展：建立一個客戶知識庫，了解客戶的喜好，並建立客戶追蹤系統，以便日後定期追蹤。

(四) 外部威脅：

1. 其它網站有推行電子書：電子書是未來趨勢，但金石堂並沒有查覺到此項。
2. 網站行銷手法不夠徹底：在各大入口網站沒有特別去強調，金石堂網站存在性，一般消費者只知道實體書店。
3. 同性質網站競爭多：網路書店是進入障礙低的產業，故業者必須留心其他競爭者進入市場。
4. 電子安全技術有待加強：根據資策會電子商業計畫調查顯示，網路族對電子商業環境的期許網路安全佔 76.7%，排名第一，由技術面出發，須解決身份認證、交易糾紛、保護個人隱私交易資料等主要議題，以確保網路安全及化解消費者心理層面的不信任感。

4.3.3 五力分析

(一) 博客來網路書店

1. 五力分析－現有競爭者：

由於研究對象的現有競爭者相同，所以合一敘述如下：

表 10 金石堂與博客來網路書店現有競爭者

網路書店	博客來網路書店	金石堂網路書店	遠流博識網	新絲路網路書店
成立時間	1995 年 12 月	1997 年	1997 年 6 月	1999 年 2 月
營業型態	獨立公司	獨立公司	企業部門	獨立公司
營業內容	一般書籍、雜誌、CD 等販賣	一般書籍、雜誌、有聲書之銷售	武俠小說、科學書籍、商學企業等綜合類型書籍販賣	一般書籍、雜誌
書目數	20 萬多筆	7 萬多筆	1 萬多筆	3 萬 5 千多筆
商品貨源	合作出版社 500 多家	由出版社及物流公司進貨	由遠流出版社及其他出版社進貨	合作出版社 100 多家

2. 五力分析－現有供應商

表 11 博客來網路書店現有供應商

認定	說明
出版社	因博客來的目標市場訂定為華文的知識入口，故 99%均為中文書籍與合作均為國內出版社有 500 家以上，故不會有集中的問題發生，如何壓低價格，其進貨量大小是談判力強弱的主要關鍵。

3. 五力分析－現有消費者

一般定價在 8 折至 9 折。有針對法人、學校、公司等團購作優惠大概在 7 折至 8 折，除了有優惠專案外，折扣不會低於 7 折以下；另外針對 10 本以上均有折扣，如是學校團定或長期訂購者會依量給予彈性優惠。

4. 五力分析－現有替代品

由於研究對象的現有競爭者相同，所以合一敘述如下：

表 12 網路書店現有替代品

認定	說明
實體店面	實體店面提供消費者清楚瞭解產品，滿足網路書店看得到摸不到的踏實感，可藉由店面設計來營造良好閱讀氣氛，來吸引消費者駐足。
便利商店	便利商店隨處可見，設立據點多，流動性高、簡便，對於購買非專業性書籍的消費者而言，不用特地上網購買，可就近取得商品滿足立即性的需求。
書報攤	書報攤主要銷售雜誌及漫畫，設立據點多，方便消費者帶著就走。
大賣場	大賣場裡販賣的書籍如：旅遊指南、勵志小說等，方便消費者逛街時順道購買。

5. 五力分析－潛在競爭者

表 13 博客來網路書店潛在競爭者

認定	說明
出版社	出版社為書籍出版之上游廠商，要跨足至網路書店的經營並不困難，可以不怕沒有貨源。

經銷商	經銷商為書籍出版之中游廠商，其貨源必須與出版社商議才能進貨，且其與出版社之間已建立良好關係。
實體書店	實體書店為書籍出版之下游廠商，由於實體書店其店面所需租金、水電等費用較高，若經營網路書店，則可省去這些費用，更可無時間限制的在網上販賣書籍。
網路業者	網路業者可以憑藉本身的技術架設電子商務平台，經營網路書店。
物流業者	物流業者擁有完整的物流系統管理及經驗。
作者	對於網路販賣有興趣的作者，可以相互聯盟架設網站販賣書籍。

(二) 金石堂網路書店

1. 五力分析－現有供應商

表 14 金石堂網路書店現有供應商

認定	說明
出版社	金石堂所販賣之書籍是向出版社進貨到其位於桃園龜山的物流中心，再由物流中心配送書籍到消費者手中。
物流業者	金石堂網路書店之書籍配送多由其轉投資金士盟實業股份有限公司進行配送。

2. 五力分析－現有消費者

網路書店提供消費者目的性消費，講求效率、實用性的消費者，會到網路書店購買，而金石堂網路書店也以提供更多書籍資訊、折扣、線上讀書會及討論區等方式，吸引更多消費者來消費。

3. 五力分析－潛在競爭者

表 15 金石堂網路書店潛在競爭者

認定	說明
出版社	由於出版社的書籍來源為自己所出版的書籍要經營網路書店並不困難，且其所獲得之利潤比起一般其他下游廠商來說更多。
經銷商	經銷商的貨源大多向出版社商議後，向出版社進貨，其貨源固定，長久以來與出版社之關係良好，擁有良好的書籍販賣通路。
實體書店	實體書店的貨源大多來自書籍販賣之中游廠商，由於實體書店所需之固定成本與網路書店的經營費用相較下較高，所以實體書店有可能跨足網路書店之經營。
網路業者	許多的廠商，認為網路上可創造更多商機及利潤，而投入網路市場，期望能佔得一席之地，而網路書店的經營模式，又是許多業者所仿效的成功經營模式，所以有可能成為潛在競爭者。

物流業者	由於物流業者本身擁有完整的物流系統，能隨時掌握產品的動向，對於產品的通路比較了解，知道要如何配銷產品，降低物流成本。
作者	對於網路販賣有興趣的作者，也可自行架設網站販賣書籍。

4.3.4 對網站的建議：

(一) 對博客來網路書店之建議，分別有 5 點：

1. 保障消費者隱私權周密的考量與細緻的服務內容是使消費者產生信賴的來源。

2. B2B2C 的優勢結合建議採用 B2B2C 的概念，使便利商店介於網站與消費者之間交易服務，並主動以電子郵件將資訊傳達給消費者，以提高顧客的滿意度。

3. 建立完整會員資訊建議重新思考對於客戶價值和獲利有高貢獻的客戶區隔，並建立以顧客重心的經營理念鞏固顧客忠誠度。

4. 即時性線上人員諮詢的服務功能建議提供即時性線上人員諮詢的服務功能，短期：增加消費者對網站的滿意度；長期：能夠培養與顧客的關係。

5. 扮演著監督過濾的角色建議扮演著中介商的角色，容納各種意見，避免刻意攻擊的意見或廠商推銷商品的言論在評論區出現，同時扮演著監督過濾的角色。

(二) 對金石堂網路書店之建議，分別有 5 點：

1. 免收運費建議免收運費以增加書籍訂購量。
2. 提供多樣化的社群討論區應提供多樣化的社群討論區，吸引不同興趣的讀者在線上討論。
3. 增加中文簡體及英文之功能應提供中文簡體及英文之網站說明功能或進階功能，吸引其他對中文書籍有興趣之外國讀者上網購書或瀏覽網站。
4. 供電子書之販售建議提供電子書販賣，對於偏好便利性和即時性的讀者，便會選擇消費電子書。
5. 發展網站特色面對現有競爭者及潛在競爭者，金石堂網路書店應發展出一套獨特的風格，以吸引更多消費者。

第四節 網路書店與實體書店成功因素之比較

以策略三構面為架構，將上一節所推導出網路書店經營的成功因素，與實體書店列表整理如下：

表 16 實體與網路書店成功因素比較表

實體書店之成功因素	網路書店之成功因素
營運範疇	
1. 定位清楚 2. 商圈的選擇對營業額有很大的影響 3. 利用有限的空間營造最豐富的產品組合及購書氣氛	1. 網路書店必確立書店定位，以針對目標客戶群設計出網站內容與服務，並發展相關策略。 2. 網路書店不受地理區域的限制，易於使用的界面與確實的查詢結果成為了網路書店的成功因素。 3. 書籍相關資訊的提供豐富了網路書店產品的內涵
核心資源	

<p>4. 商品管理能力決定營運效率</p> <p>5. 品牌知名度代表了商譽與品質的保證</p> <p>6. 圖書資料庫是書店經營的重要資產</p> <p>7. 重視人力資源</p>	<p>4. 具競爭力的價格與交期是網路書店商品管理能力的展現。</p> <p>5. 品牌知名度是後進者的進入障礙，但先進者在品牌的建立上卻不一定具有先佔優勢。</p> <p>6. 社群的形成是網路書店成長的重要因素，網路書店必須利用客製化的內容與互動性，強化社群凝聚力。</p> <p>7. 數位化資產與能力是經營網路書店的重要資源。</p> <p>8. 網路書店亦非常重視人力資源，對人員的專業能力的重視更勝於實體書店。</p>
<p>事業網路</p>	

<p>8. 發展外部事業網路增加書店競爭力</p>	<p>9. 出版社、配銷商公司、物流業者、貨運與作者、媒體等實體事業合作夥伴，對網路書店的重要性更為提高。</p> <p>10. 網路書店與 ISP、搜尋引擎與其他熱門網站建立合作關係，形成 Internet 事業網路，將可增加網站的廣告效果，創造交通量與商流。</p>
---------------------------	---

由上表之比較所得，可以發現實體與網路書店之成功因素之間，在定位清楚、商品管理能力，並沒有改變；而在實體書店的成功因素中，有些因素因為網路特性而消失或調整，將受到網路特性的影響調整的因素整理為 17 表中。

表 17 實體成功因素調整表

實體書店之成功因素	網路特性的影響	網路書店的成功因素	差異性及調整方向
1. 商圈的選擇對營業額有很大的影響	即時性 無遠弗屆	Internet 事業網路，將可增加網站的廣告效果，創造交通量與商流。	網路書店雖沒空間限制，但與 Internet 合作夥伴獨家合作的方式，即是獨佔網路上的“商圈”
2. 利用有限的空間營造最豐富的產品組合與購書氣氛	數位化 互動性 價值的根源 來自於資訊 價值鍊重組	書籍相關資訊的提供豐富了網路書店產品的內涵	書籍的陳列不再受到有限空間的限制，網路上能為使用者帶來價值的是資訊的提供與方便性
3. 品牌知名度代表了商譽與品質的保證	網路外部性 社群 即時性 無遠弗屆	品牌知名度是後進者的進入障。但先進者在品牌的建立上卻不一定具有先佔優勢。	網路書店不受地域上的限制，消費者對品牌的忠誠度與凝聚力的更強

<p>4. 形成社群增加顧客忠誠度</p>	<p>網路外部性 社群 互動性 價值鍊重組</p>	<p>社群的形成是網路書店成長的重要因素，網路書店必須利用客製化內容與互動，強化社群凝聚力。</p>	<p>網路書店藉由客製化的內容與成員間的互動，可與成員發展長期的關係，有利於社群的成長</p>
<p>5. 圖書資料庫是書店經營的重要資產</p>	<p>互動性、數位化價值鍊重組價值的根源來自於資訊、社群</p>	<p>數位化資產與能力是經營網路書店的重要資源</p>	<p>顧客資料庫受到重視；資料庫的運用更為重要</p>
<p>6. 重視人力資源</p>	<p>價值的根源來自於資訊數位化互動性</p>	<p>網路書店亦非常重視人力資源，對人員的專業能力的重視更勝於實體書店</p>	<p>專業知識與能力較難以利用組織制度移轉或蓄積</p>

對於成功因素受到網路特性調整的因素，以下分別說明：

(1) 受限於客源主要來自於商圈附近的人潮，實體書店店址的選擇對業績有很重要的影響。在網路因為具有無遠弗屆的特性，再加上透過網路資訊可以即時交換、溝通，使用者可以直接由一個網站連結到另一個網站，使得有形的距離被打破。而網路上人氣匯聚之處就是 ISP、搜尋引擎、熱門網站，網路書店藉由與這些節點連結，甚至以簽約建立獨佔的關係，確保客源與上網量。ISP、搜尋引擎、熱門網站與實體的商國有異曲同工之妙，都是潛在客源最多的地方，建立 Internet 事業網路，事實上也就是希望佔據網路上的”商圈”，以增加來客率。

(2) 另一個實體成功因素--有限的空間營造最豐富的產品組合，也同樣受到網路特性的影響而產生轉化。在網路上可將所有的書種目錄呈現為數位化的資料，不再受到書店實體空間有限的限制，陳列架都轉換成一行行的目錄。再者，在網路上能為使用者帶來效用的，是資訊的提供。網路書店經營者將資訊蒐集、整理，並根據消費者個別的需要或是親身的參與，提供客製化的資訊服務。這些資訊已經成為除了實體的書外，產品的一部分。

(3) 品牌是實體書店商譽與品質的保證，需要多年的經營才能養成

一個人盡皆知的品牌，由於網路上資訊流通的非常快速、再加上網路外部性的自我增強機制，品牌的建立相較於實體書店快的多。而網路上消費者對品牌的之忠誠度，由於有社群作為支持，使得品牌的擁有極大的影響力與凝聚力，而成為了後進者的進入障礙。

(4) 實體書店對凝聚社群的作法，主要是利用貴賓卡、寄發新書資訊、舉辦各種活動，但是由於是一對多的方式，與顧客建立長期的關係較為困難。而網路具有互動性，網路書店可以與社群成員發展一對一的長期關係，藉由量身訂製的服務，吸引顧客參加社群；而成員間彼此產生互動，使得具有共同興趣的網友能主動的連結關係，社群更為強化。而當越來越多的人願意加入這個社群，就會產生報酬遞增的效果，網路書店也因此而成長。

(5) 圖書資料庫，在網路書店的經營仍是重要的成功因素。只不過受到了數位化、互動、價值鍊的重組與社群的影響，網路書店必須要為消費者設計量身訂做的產品與服務，必須要了解消費者的偏好與行為，因而蒐集顧客資料與消費記錄建立資料庫就是努力的重點。而有了顧客資料庫與圖書資料庫之後，網路書店還必須具備能力設計出新的服務，以更有創意的呈現方式與更豐富的內容吸引消費者不斷地回到網站，成為社群的一份子。

(6) 人力資源是實體與網路書店都很重要的成功因素，但受到數位化、互動性、價值的根源來自於資訊與互動性的影響，網站的設計、資訊的蒐集與整理、客製化服務的不斷創新，成為了吸引消費者的上站的主因，因而網路書店需要更具有專業能力與知識的人員，例如編輯、電腦技術工程師、作家等等。這些專業知識與能力的人才，成本與時間的耗費較不經濟。

受到網路特性的影響，也產生了網路書店所專屬的成功因素，包括了上述取代商圈的--易於使用的界面與確實的查詢結果，以及網路事業合作體系。網路事業合作體系，是與 ISP、熱門網站、搜尋引擎的聯盟，主要原因就是網路具有即時性，消費者可公以在網路上運用連結立刻轉到另一個網站。ISP、熱門網站、搜尋引擎都是網路上交通量最大的地方，與他們合作，將能使網站上的交通量增大，也能創造出更大的交易量。

4.4.1 國外與華文網路網路書店差異之探討

在第一節研究變數的檢測中，比較國外與華文網路書店的表現，華文網路書店皆略遜一籌。華文網路書店在網站上設計都較為簡單，能提供書籍相關的資訊僅限於內容的簡介；網站都幾乎沒有

提供客製化的服務與工具，網友與網站的互動性也僅只於留言的方式，並未積極建立社群。

華文網路的圖書資料庫，除了實體書店的金石堂、由出版社進軍網路的遠流擁有經營多年圖書資料庫外；博客來與博學堂，都需依賴合作的出版社提供資料慢慢地轉檔建立資料庫。而顧客資料庫，與客製化內容與互動性具有相輔相成的效果，華文網站在這兩方面都尚未有進展。

實體事業網路，除了金石堂、遠流早已建立了多年合作的關係外，博學堂、博客來都尚在一步一步的建構中，首要重點是尋求出版社的加入，和 Amazon 利用配銷商作為主要供貨的來源的作法不同，主要的原因是在華文圖書市場沒有大配銷商的存在，中盤商與經銷商所能代理的書種有限，出版社都是直接與具連鎖書店交易。博學堂、博客來是直接轉單給有合作的出版社，撿書、發書等一連串後臺處理問題也都由出版社負責。各出版社在網路書店上的銷售量很小，為避免得罪實體的連鎖書店，所能給予的書價折卻有限，甚至沒有折扣。

而據有實體書店金石堂，為避免通路衝突，網路上的書價與實體書店一樣。使得華文在書價上與實體書店幾近相同，台灣本島的消費

者雖免郵資費，但拿書至少必須等上一個星期，更使得消費者購書與趣缺缺。

在郵寄方面，除了博學堂的快遞是與 DHL 合作外，其他華文網路書店都是利用郵局，並未與貨運公司合作。這是因為寄書量都很小，遠流與金石堂每月營業額約 10 萬元台幣，博客來利用轉單由各出版社自行處理，每一個出版社的售書量很小，自然透過郵局投遞，節省成本。郵寄雖然便宜，但是在交期上就慢的多，也未如國外網路書店提供多種郵寄方式的選擇。至於與媒體、作者的今作上，華文網站的表現也不積極。金石堂與遠流擁有這方面的資源，但由於未將經營重點放在網路書店上，所以沒有積極推動網路行銷。而博客來、博學堂雖然有心，受限於資源、品牌，僅限於與知名度不高的媒體合作，作家參與網站活動也有限。

另外，在 Internet 事業網路的發展上，華文網路書店也都未與 ISP、搜尋引擎、熱門網站進行策略聯盟、長期合作。合作僅限於舉辦活動時，彼此有公佈訊息的默契，或是摘要一些資訊。

為何華文網路書店在網站的設計、價格與交期的提供、客製化服務與資訊豐富性，以及與實體、Internet 事業網路的發展上，都遠遠落後於國外網站之後？首先，華文網際網路市場的發展，起步

原本就較起源地美國慢了許多，在網際網路上有瀏覽習慣與購物動機的使用者，遠少於英語系的使用者，市場環境尚未成熟。再加上，網路書店所需的“基礎建設”也尚未完成，圖書資料庫的建立對純粹網路書店的經營者，需要長期的投入；消費者對網路付款安全度依然存疑。另外，業者經營網路書店決心不明確也是一個重要因素。

第五章 結論與建議

本章將對本研究之研究問題提出研究結論，包括網路書店經營之成功因素；網路書店與實體書店經營成功因素之差異；以及網路特性對網路書店經營之影響。另外本章將純粹網路書店業者、由實體書店進入網路之業者及後續研究者提出幾點建議。

第一節 結論

5.1.1 實體書店經營之成功因素

1. 定位清楚；2. 商圈的選擇對營業額有很大的影響；3. 利用有限的空間營造最豐富的產品組合及購書氣氛；4. 商品管理能力決定營運效率；5. 品牌知名度代表了商譽與品質的保證；6. 形成社群增加顧客忠誠度；7. 圖書資料庫是書店經營的重要資產；8. 重視人力資源；9. 發展外部事業網路增加書店競爭力。

5.1.2 網路特性

1. 即時性；2. 互動性；3. 無遠弗屆；4. 網路外部性；5. 分子化；6. 數位化；7. 價值的根源來自於資訊；8. 價值鍊重組；9. 社群

5.1.3 網路書店經營之成功因素

1. 網路書店必須確立書店定位，以針對目標客戶群設計出網站內容與服務，並發展相關策略。

2. 網路書店不受地理區域的限制，易於使用的界面與確實的查詢結果成為了網路書店的成功因素。

3. 書籍相關資訊的提供豐富了網路書店產品的內涵

4. 社群的形成是網路書店成長的重要因素，網路書店必須利用客製化的內容與互動性，強化社群凝聚力。

5. 數位化資產與能力是經營網路書店的重要資源。

6. 具競爭力的價格與交期是網路書店商品管理能力的展現。

7. 出版社、配銷商、物流業者、貨運公司與作者、媒體等實體事業合作夥伴，對網路書店的重要性更為提高。

8. 網路書店與 ISP、搜尋引擎與其他熱門網站建立合作關係，形成 Internet 事業網路，將可增加網站的廣告效果，創造交通量與商流。

9. 品牌知名度是後進者的進入障礙，但先進者在品牌的建立上卻不一定具有先佔優勢。

10. 網路書店亦非常重視人力資源，對人員的專業能力的重視更勝於實體書店。

針對研究問題網路與實體書店經營的成功因素有何差異，以及網路特性對書店成功因素有何影響，由網路書店經營之成功因素的 2、3、4、5、9、10，將實體書店成功因素因為網路特性而調整歸納整理如表 18，並將差異性，彙整列入：

表 18 書店成功因素轉化簡表

實體書店之成功因素	網路特性的影響	網路書店之成功因素	差異性及調整方向
<p>1. 商圈的選擇</p> <p>對營業額有很大的影響</p>	<p>調整</p>	<p>2. Internet 事業網路，將可增加網站的廣告效果，創造交通量與商流</p>	<p>網路書店雖突破空間上限制，但與 Internet 合作夥伴獨家合作的方式，即是獨佔網路上的”商圈”</p>
<p>2. 利用有限的空間營造最豐富的產品組合與購書氣氛</p>	<p>調整</p>	<p>3. 書籍相關資訊的提供豐富了網路書店產品的內涵</p>	<p>書籍的陳列不再受到有限空間的限制，網路上能為使用者帶來價值的是資訊的提供與方便性</p>

<p>3. 品牌知名度 代表了商譽與品質的保證</p>	<p>調整</p>	<p>9. 品牌知名度 是後進者的進入障礙，但先進者在品牌的建立上卻不一定具有先佔優勢。</p>	<p>網路書店不受地域上的限制，消費者對品牌的忠誠度與凝聚力的更強</p>
<p>4. 形成社群增加顧客忠誠度</p>	<p>調整</p>	<p>4. 社群的形成是網路書店成長的重要因素，網路書店必須利用客製化的內容與互動性，強化社群凝聚力。</p>	<p>網路書店藉由客製化的內容與成員間的互動，可與成員發展長期的關係，有利於社群的成長</p>
<p>5. 圖書資料庫是書店經營的重要資產</p>	<p>調整</p>	<p>5. 數位化資產與能力是經營網路書店的重要資源。</p>	<p>顧客資料庫受到重視；資料庫的運用更為重要</p>

6. 重視人力資源	調整	10. 網路書店亦非常重視人力資源，對人員的專業能力的重視更勝於實體書店。	專業知識與能力較難以利用組織制度移轉或蓄積
-----------	----	---------------------------------------	-----------------------

而因為網路特性產生新的成功因素，則包括了：

網路書店經營之成功因素的 2，網路書店不受地理區域的限制，易於使用的界面與確實的查詢結果成為了網路書店的成功因素。

網路書店經營之成功因素的 8，網路書店與 ISP、搜尋引擎與其他熱門網站建立合作關係，形成 Internet 事業網路，將可增加網站的廣告效果，創造交通量與商流。

第二節 建議

5.2.1 對企業界的建議

1. 網路事業的經營，根據網路書店經營之成功因素的 5、8、9 數位化資產與能力、Internet 事業網路、品牌的建立都需要投入大量資源，因而剛開始的虧損是必經的過程。網路書店經營者必須要

禁得起這一段虧損期，積極發展網路書店經營之成功因素的 3、4、8、9，即是以豐富的資訊驅動內容吸引動態循環，由客製化服務與互動性使誘發社群成員忠誠度動態循環，並建立 Internet 事業網路增加網站曝光率，以強勢品牌作為網站發展後盾。此外，除了本身對事業懷抱有遠景與理想，若是能尋求資金挹注或其他方面的資源，不使公司夭折，支持公司成長，對事業的經營有一定的幫助。

2. 根據網路書店經營之成功因素之 7: 出版社、配銷商、物流業者、貨運公司與作者、媒體等實體事業合作夥伴，對網路書店的重要性更為提高。而純粹網路書店經營者由於欠缺實體事業的資源，必須要借重事業夥伴以彌補自己能力的不足。但若是要合作夥伴的大力支持，網路書店的銷售量是一個重要因素，只有量越大，議價力才能提高。事業夥伴也才會願意以更好的條件與網路書店配合。

而如何提高銷售量，就在於網站所提供消費者的價值，也就是定位明確、方便性、書籍相關的資訊、社群的組合，表現在網路書店經營成功因素之 1、2、3、4。

3. 網路上的變動非常的快速，新的競爭者、新的產品與服務時時推陳出新，經營者必須要保持警覺，不可因為一時的 success，就鬆懈了鬥志。網路書店必須運用網路書店經營之成功因素 10 的專業知識

工作者，在對數位化資產的運用上網路書店經營之成功因素的 5 不斷創新，增進數位化的能力是網路書店長期經營的必要條件。

5.2.2 對實體書店業者邁入網路書店經營的建議

1. 實體書店經營者必須要了解經營網路書店所面對的客戶群，與原先的主力消費者是不同的。網路書店經營的策略也必須配合網路族群而調整，並非全然移植實體書店的策略。以行銷策略來說，折扣價不光是網路消費群買書的考量點；依據網路書店經營之成功因素的 3 與 4，資訊的提供也不光是書籍目錄與新書介紹而已，必須要針對消費者個別的需要提供服務。

2. 擁有實體書店的經營者，跨入網路經營，「通路衝突」將是一個不得不面對的問題。當網路門市的營業額越來越大，實體書店面臨通路衝突的問題就相對也越來越大。要降低實體書店的書價，但實體書店的淨利率只有 3%-5%，降低實體書店的書價將很難生存；實體書店可提昇服務品質，增加與消費者的互動並發展長期的關係，建立顧客資料庫，強化社群凝聚力都是可行的方法。

3. 實體書店的資源，事業網路的長期關係、商品管理的能力、原有的差牌等，邁入網路後必須抑以運用或轉換，以符合網路書店

經營的需要。以品牌為例，實體書店往往都有高知名度的品牌，消費者一開始可能會因此而上站瀏覽，根據網路書店經營之成功因素的 3 與 4，若是沒有良好的服務與豐富的資訊作為後盾，上站後失望的人將很難再被吸引返回網站。

5.2.3 對後續研究的建議

1. 本研究以研究個案的觀察推導出網路書店經營的成功因素，未來可針對本研究所探討的問題做更多量化的實證研究。

2 本研究對於網路書店的研究與探討是以事業經營策略的角度出發，由營運範疇、核心資源與事業網路切入。後續研究者可以選擇上述三構面中的子題，例如事業網路中的體系成員，就事業夥伴選擇的標準、合作方式，如何發展與維持事業網路，做進一步的探索。

3. 出版社與作者透過網際網路直接將資訊與”書”傳遞給讀者的「網路出版」，未來消費者不再需要透過網路書店買書，而可直接在網際網路上將資料下載，或是即時閱讀。但「網路出版」要完全取代網路書店，仍需要等到技術、頻寬限制的解決，以及消費者閱讀習慣的改變（由紙上閱讀轉移到電腦螢幕）。

究竟網路書店是否只扮演一個過渡性的角色，會被網路出版所取代；或是網路書店會發展成另一種形式的經營型態，後續研究者可以做進一步的研究。

4. 由於網路上變化非常快速，網站所提供的服務時時推陳出新，市場與競爭者變化亦非常大。後續的研究者，可以由演變過程動態約角度觀察出發，分析策略與經營內涵隨環境變化的改變，是值得探討研究的領域。

5. 本研究的樣本鎖定在網路書店，未來可以以其他網路事業經營作為對象，例如 CD 或是花店等，做類似方面的研究，可累積形成對電子商務的了解。

參考文獻

1. 中文部份

1. Amazon 網路書店，<http://www.amazon.com>。
2. Chuck Martin 著、陳曉開譯，數位化階級時代 (The Digital Estate)，趨勢資訊, 1998
3. Don Tapscott, Alex Lowy, David Ticoll 著、樂為良、陳曉開、梁美雅譯，新經濟數位世紀的新遊戲規則 (Blueprint to digital economy)，趨勢資訊 1999 年
4. Mary Modahl 著、吳國卿、梁永安、蘇玉櫻譯，刻不容緩 (Now or Never)，經典傳訊 2000 年
5. Michael E. Porter 著，李明軒、邱如美譯，競爭優勢，天下遠見出版，一版，1999：6-7。
6. 方世榮 (1996)：《行銷學》。台北：三民書局。
7. 王志仁，『網路大調查-族群分析』，天下雜誌，1997 年 11 月，pp. 124-129.。

8. 王政忠，『資訊產品的網路行銷』，私立東吳大學企業管理研究所碩士論文，1997年7月，pp. 34-36。
9. 王瑞之，「電子商務大未來」，資訊與電腦，民國八十五年九月，pp66-72。
10. 王嘉珮，「網路商店功能設計與消費者購買意願關係之研究」，國立中山大學資訊管理研究所碩士論文，民國八十七年。
11. 王寶玲，e 鳴驚人·電子商務上網開店入門指南，華文網股份有限公司，初版，2000.8。
12. 行政院新聞局，出版年鑑，1999：50~489。
13. 余千智、曾淑峰、溫肇東、etal.，電子商務總論，智勝文化事業有限公司，初版，1999.4：2
14. 余朝權、林聰武、王政忠（1998）：《網路行銷之類別與時機》，大葉學報，第七卷，第一期，頁1-11。
15. 吳明昌〈電子書科技面面觀〉，《中華民國出版年鑑》，頁73-84。
16. 吳青松，「台灣資訊電子業關鍵成功因素探討」，管理科學學報第十卷第一期，民國82年5月，5-21。
17. 吳奕軍（1998），〈從傳統行銷出發看網路行銷〉，《突破雜誌》，頁98-101。

18. 周文賢與高滋芬(1994)，市場分析與廣告策略研擬，華泰書局，初版。
19. 周文賢與嚴永傑(1992)，「鑑別分析在產品定位之應用」，國立政治大學學報。
20. 林俊義（1996）：《行銷理論與網路商機-網路行銷的現況與未來》。
21. 林挺生，"電子商務環境分析－從網際網路電子付款之制度"，中山大學資訊管理研究所碩士論文，1998：68~122。
22. 林國偉，"網路書店之經營型態與行銷策略及經營績效關連之探索性比較研究"，交通大學經營管理研究所，1998：41。
23. 邱盛煜，電子商務網站成長模式之關鍵因素探討，國立台灣大學商研所碩士論文，1998年六月
24. 金石堂網路書店，<http://www.kingstone.com.tw>。
25. 洪懿妍，「看得到，更要捉得到」，天下雜誌，1998年5月1日，頁112－119
26. 財團法人中華民國國家資訊基本建設產業發展協進會
<http://www.nii.org.tw>。
27. 張元琦，「企業在網際網路上行銷活動之研究」，國立政治大學

- 企業管理研究所未出版之碩士論文，民國 85 年。
28. 張志偉，amazon.com-亞馬遜網路書店發跡傳奇，城邦文化事業股份有限公司，初版，1999。
 29. 張裕安（1998）：《台灣地區電子商店業者網路行銷決策因素之研究》。政治大學資訊管理研究所碩士論文。
 30. 張裕安，「臺灣地區電子商店業者網路行銷決策因素之研究」，政治大學資訊管理研究所。
 31. 張德元 1984 〈連鎖經營之營運策略研究〉，政治大學企業管理研究所碩士論文。
 32. 莊沛祥，"企業運用電子商店之決策因素與經營模式之研究"，交通大學管理科學研究所碩士論文，1998。
 33. 郭振鶴(1996)，行銷管理，三民書局，初版。
 34. 陳光榮、黃萸芳（1998）：〈行銷的新商機—網路行銷（上）〉，《今日經濟》，第 370 集，頁 41-50。
 35. 博客來網路書店，<http://www.books.com.tw>。
 36. 黃俊英(1992)，行銷研究-管理與技術，華泰書局，第四版。
 37. 黃振嘉，「電子商務—網路商店的經營與管理」，中華青年資訊人協會研討會，1998 年 5 月。

38. 黃振嘉，「網路商店的經營策略」，資訊與電腦，民國 87 年 6 月，頁 94-100。
39. 黃耀輝，"電子商務之資訊不對稱與因應機制-以網路書店為例"，台灣大學商學研所碩士論文，1998：71。
40. 新絲路網路書店，<http://www.silkbook.com.tw>。
41. 楊忠川，「網際網路時代下的行銷研究」，資訊與電腦，民國八十六年九月，pp64-68。
42. 楊俊軒，「網際網路消費行為之研究」，國立政治大學資訊管理研究所未出版之碩士論文，民國 86 年。
43. 經濟部網際網路商業應用計劃，"電子商務市場與趨勢篇"：11~36，<http://www.ec.org.tw>。
44. 資策會，我國 internet 使用者應用趨勢調查，<www.psd.iii.org.tw inews>。
45. 資策會，國內網路公司之經營現況，www.psd.iii.org.tw>。
46. 電子商務時報，<http://www.ectimes.org.tw>。
47. 電子商業聯盟（1998）：〈電子商店經營型態〉。
<http://www.ec.org.tw/activity/870213/Ecom/res-01/>。
48. 電子商業聯盟，

<www.ec.org.tw/activity/870213/Ecom/res-01>

49. 網際網路資訊情報中心，<http://www.find.org.tw>。
50. 遠流博識網，<http://www.ylib.com.tw>。
51. 蔡明哲，"國內網路書店惠顧行為與行銷策略之研究"，中山大學企業管理研究所碩士論文，1998：92~151。
52. 賴傳雄，"網際網路在行銷組合上之應用"，交通大學管理科學研究所碩士論文，1998。
53. 趨勢、策略、商機 前進 e 紀元，天下雜誌 223，1999 年 12 月
54. 韓明中，"網路書店的市場機會與經營策略"，台灣大學商學研究所碩士論文，1998：52~53，43~47，64~66。
55. 韓明中 1997 〈網路書店之市場機會與經營策略〉，臺灣大學商學研究所碩士論文。
56. 羅惠馨 1998.12.11 〈金石堂專門開賺錢的書店〉，《錢雜誌》創業專刊，頁 86-87。
57. 樂斌、羅凱揚，電子商務，初版，滄海書局，1999：1-2-2-18。

附錄一 專題製作會議記錄

專題製作第一次會議記錄

時間：89 年 9 月 20 日

地點：資管科圖書館

組別：第 17 組

組員：蔡思盈、鐘意如、游英汝、陳如君

題目：無（未定）

目前進度：收集有關電子商務資料

下次預定進度：製訂專題題目

指導老師建議：收集電子商務相關資料要齊全

專題製作第二次會議記錄

時間：89 年 9 月 27 日

地點：資管科圖書館

組別：第 17 組

組員：蔡思盈、鐘意如、游英汝、陳如君

題目：電子商務行銷策略

目前進度：資料收集、題目訂定

下次預定進度：初步訂定大綱

指導老師建議：收集有關電子商務行銷策略的資料並整合好資料

專題製作第三次會議記錄

時間：89 年 10 月 4 日

地點：資管科圖書館

組別：第 17 組

組員：蔡思盈、鐘意如、游英汝、陳如君

題目：電子商務行銷策略

目前進度：專題大綱已設立

下次預定進度：整合文獻資料

指導老師建議：整合文獻資料要完整和架構

專題製作第四次會議記錄

時間：89 年 10 月 11 日

地點：資管科圖書館

組別：第 17 組

組員：蔡思盈、鐘意如、游英汝、陳如君

題目：電子商務行銷策略

目前進度：撰寫文獻探討

下次預定進度：撰寫計劃書

指導老師建議： 撰寫計劃書要齊全並加油

專題製作第五次會議記錄

時間：89 年 10 月 18 日

地點：資管科圖書館

組別：第 17 組

組員：蔡思盈、鐘意如、游英汝、陳如君

題目：電子商務行銷策略

目前進度：撰寫計劃書

下次預定進度：修改計劃書

指導老師建議：計劃書修改完後加劃重點以應口試

專題製作第六次會議記錄

時間：89 年 10 月 25 日

地點：資管科圖書館

組別：第 17 組

組員：蔡思盈、鐘意如、游英汝、陳如君

題目：電子商務行銷策略

目前進度：修改計劃書

下次預定進度：商討書面審查之口試

指導老師建議：書面審查之口試加油!!!

專題製作第七次會議記錄

時間：89 年 11 月 9 日

地點：資管科圖書館

組別：第 17 組

組員：蔡思盈、鐘意如、游英汝、陳如君

題目：電子商務行銷策略

目前進度：計劃書完成、製作計劃書之投影片

下次預定進度：商討書面審查之報告內容、上台報告演練

指導老師建議：投影片製作須簡潔有力、不可過於繁雜

專題製作第八次會議記錄

時間：89 年 11 月 16 日

地點：資管科圖書館

組別：第 17 組

組員：蔡思盈、鐘意如、游英汝、陳如君

題目：電子商務行銷策略

目前進度：上台報告演練、投影片製作完成

下次預定進度：上台報告

指導老師建議：表現不錯，可再加以努力，相信會有不錯的表現!!

專題製作第九次會議記錄

時間：89 年 11 月 28 日

地點：資管科圖書館

組別：第 17 組

組員：蔡思盈、鐘意如、游英汝、陳如君

題目：電子商務行銷策略

目前進度：1. 期初口試完成

2. 研究架構及研究變項的探討

下次預定進度：確定研究架構及研究變項

指導老師建議：距完成專題還有一段時間，同學須好好努力。

專題製作第十次會議記錄

時間：89 年 12 月 5 日

地點：資管科圖書館

組別：第 17 組

組員：蔡思盈、鐘意如、游英汝、陳如君

題目：電子商務行銷策略

目前進度：研究架構及研究變項的撰寫

下次預定進度：研究架構及研究變項的完成

指導老師建議：對於架構的撰寫有許多細節須注意!!

專題製作第十一次會議記錄

時間：89 年 2 月 14 日

地點：資管科圖書館

組別：第 17 組

組員：蔡思盈、鐘意如、游英汝、陳如君

題目：電子商務行銷策略

目前進度：研究架構及研究變項的完成

下次預定進度：個案研究的討論

指導老師建議：對於個案研究找出實體與虛體的比較，

如亞馬遜、7-11、萊爾富等!!

專題製作第十二次會議記錄

時間：89 年 2 月 27 日

地點：資管科圖書館

組別：第 17 組

組員：蔡思盈、鐘意如、游英汝、陳如君

題目：電子商務行銷策略

目前進度：個案研究的確定、撰寫

下次預定進度：個案研究撰寫完成

指導老師建議：多搜尋個案研究的相關資料，

以利個案研究的完整性!!

專題製作第十三次會議記錄

時間：89 年 3 月 6 日

地點：資管科圖書館

組別：第 17 組

組員：蔡思盈、鐘意如、游英汝、陳如君

題目：電子商務行銷策略

目前進度：1. 個案研究撰寫完成

2. 第二次口試報告的準備

下次預定進度：探討網路特性對書店經營的影響

指導老師建議：找出網路書店的優缺點，進行分析研究!!

專題製作第十四次會議記錄

時間：89 年 3 月 20 日

地點：資管科圖書館

組別：第 17 組

組員：蔡思盈、鐘意如、游英汝、陳如君

題目：電子商務行銷策略

目前進度：撰寫網路特性對書店經營的影響完成，

了解書店經營成功因素

下次預定進度：書店經營成功因素的撰寫完成，

網路書店經營案例研究

指導老師建議：找出網路書店成功的所有可行性

專題製作第十五會議記錄

時間：89 年 4 月 24 日

地點：資管科圖書館

組別：第 17 組

組員：蔡思盈、鐘意如、游英汝、陳如君

題目：電子商務行銷策略

目前進度：研究網路與實體書店成功因素之差異

下次預定進度：1. 撰寫與實體書店成功因素之差異

2. 專題撰寫完成

指導老師建議：專題快告一個段落，越到最後，越要堅持，把專題

做到最好，同學加油吧!!

附錄二 甘特圖

預定項目	月次								
	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月
研習相關主題	■								
收集文獻資料	■■■								
訂立專題題目	■■■								
訂立專題大綱		■■■							
整合文獻資料		■■■							
撰寫計劃書內容			■■■						
撰寫第二章			■■■						
撰寫第三章			■■■						
確定研究個案			■						
收集個案文獻資料			■■■						
討論網路特性對書店經營的影響				■■■					
討論書店經營成功因素					■■■				
討論二者差異						■■■			
撰寫第四章							■■■		
撰寫第五章(結論)								■■■	
修改和準備期末口試								■■■	
排版和內容最後修改並定裝訂									■■■

附錄三 需求環境

軟體方面

Microsoft Word

Microsoft Excel

Microsoft Power Point

硬體方面

IBM	15.3 硬碟
音效卡	一般相容之音效卡
光碟機	32X CD-ROM
數據機	56K 數據機
掃瞄器	Plug-N-Scan 1200 CU
印表機	EPSON Color 670
螢幕	View Sonic G653
鍵盤	BTC 8113
滑鼠	羅特 Logitech 旋豹
記憶體	64MB