

數位出版與網路行銷

薛良凱 網路營運長

 誠品書店

未來，紙張會消失？圖書館裡面沒有館員，取而代之的是機器人？未來，大家只要在家上網，就能飽覽群書，再也不必出門了嗎？

日本電信公司 NTT DoCoMo 曾在 2000 年起拍攝過幾支未來世界的影片，片中主要以通訊科技為主軸，描述 2010 年時人類將以何種方式生活，包括溝通、閱讀、居家、行動等各種生活面。

其中有支名為「NTT DoCoMo Vision 2010」的影片，片長雖然只有十幾分鐘，但透過視覺化的傳達，確實給第一次觀看的人帶來很大震撼。「原來未來就是這樣！」當你看到片中女士拿著電子書，在河邊用手指輕觸翻閱，並且用視訊設備與遠方親友對話；小朋友用立體眼鏡看電視上的恐龍，馬上恐龍就成為 3D 結構，虛擬老師生動講解這一切……。看完後，你會感受到總有一天，我們的世界真的會變成如此方便（這些影片很容易可以在 YouTube 或是 Google Video 上找到）。

數位音樂與數位內容

這是一個數位匯流的時代，但與影片描述不同的是，實際上整合上的問題還很多，大家都在摸索未來的世界應該是什麼模樣。

根據 IFPI 的調查，全球音樂專輯總銷售量從 2003 年開始急轉直下，在 2005 年時跌幅已達 5%，金額約為 19.6 億美元，連續第 7 年下降。同一時間內，透過電腦、MP3 player、手機所下載的合法網路音樂，卻僅佔了全球音樂市場銷售量的 11%，這個數據從 2004 年以來只小幅上漲了 2%。

表一：2005 年音樂市場趨勢

	2005 年	和 2004 年相比
非線上下載音樂	89%	↓ 5%
線上下載音樂	11%	↑ 2%

「我們原本希望網路音樂可以彌補實體通路業績的下滑，但隨著網路音樂市場越愈來愈好，實體通路市場卻愈來愈壞。」IFPI 總裁 John Kennedy 說。在台灣，2000 年台灣唱片市場的營業額約為 124 億台幣，四年後到 2004 年只剩下 44 億新台幣，預估 2007 年的全年營業額，應該不會超過 30 億台幣。這數字還是線上合法下載與店面銷售的總和。

音樂市場的一蹶不振，讓其他內容產業產生警惕。靠製造與販售數位內容真的可以獲利嗎？不少人在心中打了個大問號，當實體內容被虛擬化的時候，如何保護內容不被盜版，如何能一方面餵飽創作人的肚子，一方面又能說服消費者掏出荷包裡的錢？

內容進入大量產生的階段

Nature《自然》雜誌，曾在 2005 年 12 月刊載了一篇關於實體、虛擬百科全書的報導。這篇裡面指出 Nature 請了一些專家學者，將 Wikipedia 和大英百科全書做一些比較。專家從兩個百科全書中隨機挑出 40 篇左右的文章，在不事先告知審查員出處的情形下，由他們自其間挑出錯誤。

經過逐條比較，專家證明大英百科全書險勝（平均每篇 Wikipedia 的文章出現 3.86 個錯誤，而大英百科全書則有 2.92 個），這個答案對雙方陣營顯然都有所不滿。不過可以確認的，這些錯誤在 Wikipedia 恐怕已經改正，但是大英百科全書卻必須承擔印出來就無法修正的責任，這就是網路科技的威力！

Wikipedia 不在於產生大量沒有錯誤的資料，相反的，它是一個「大量產生可修正資料」的模式。不只是 Wikipedia，幾乎整個網路都充斥著這樣的精神。也就是說，網路內容誕生的過程是先有某筆資料，但幾乎都以未經確認的形式出現，直到透過網友的評判之後，才逐漸有正確無誤的答案浮現。

網路的出現，改變了許多既有習慣與模式。Wikipedia 是一例，另一個例子就是出版品的演化。

數位出版不一定只用「讀」

出版品還是用「讀」或「看」的這件事，在多媒體充斥的現代可能需要被修正。

當 1985 年日本光榮 KOEI 公司第一次推出電腦遊戲《三國志》時，不僅在日本，就連在台灣都造成一陣旋風。這個遊戲雖然以陳壽所著的《三國志》為題，但事實上卻是以羅貫中所寫的《三國演義》為核心。

在遊戲中，玩家可以扮演一個三國人物，然後展開一系列的冒險活動。在遊戲當中，玩家會接觸到 KOEI 公司所設計的情境，包括三國人物的活動、用語、地理以及當時歷史事件。艱澀的名詞像是太平要術書、烏桓、涼州、五丈原等等都在此一一出籠，但對玩家來說卻是如數家珍，全然不陌生，還能細述它們的來歷。假設，這些考據都按照時事發展，那等到遊戲終了，你玩的不僅是一個有趣遊戲，更進行了一趟虛擬三國之旅。

日本作家橫山光輝在 1971 年開始畫的《三國志》漫畫也有異曲同工之妙，這部漫畫連載了達十五年之久。一個家喻戶曉的故事，加上遊戲電玩鼓吹，最後再透過漫畫細膩呈現，就成了當年最紅的「歷史讀本」，連台灣青少年亦不例外的愛上這套漫畫。1985 年，同名漫畫被改編成動畫，這也就是直到 2007 年，電視上都還在不斷重新播放的三國志卡通。

這樣的漫畫書、電腦動畫、遊戲跟正統歷史讀本有何不同？回答這問題，就像要回答為何讀金庸的讀者要比讀《史記》多一樣。因為經過改編，較生動的用詞遣句再加上現代對劇情張力的適當表達，自然比生硬的文言文好讀。

同樣發生在數位出版，借重電腦、網路與多媒體的合作，數位出版不單僅限於文字表現上，而是透過更多元技術強化閱讀本身的缺憾。比方說出版百科全書，純文字描述不如搭配張圖片，而在數位時代，加上動畫與聲音不是更完美嗎？

但並非所有閱讀都一定需要作補充式的改革，不可諱言的，閱讀文字有其特殊性，人類可以不靠任何東西輔佐，也能自文字中咀嚼出一些興味。這就像你正在讀這段文字，腦裡開始思索一些問題，在此當下，耳朵停止聆聽、味覺也沒了，甚至不去感覺現在的溫度是冷是熱，只要你是真的很認真、很認真在閱讀。還記得，當我第一次閱讀《倚天屠龍記》的時候，以上這些症狀都發生在我的身上發作過。

數位出版是進行式

跟微縮膠捲、微型列印等方式相比，「數位化」乍聽之下是一個很棒的解決儲藏空間方式，因為當資料被掃描後，電子資料幾乎不佔據「空間」。在搜尋與取用上，數位也有其迷人之處，高速存取、比對、再製、引用都很方便，而且也不受限於「地域」限制，透過

網路能輕易將資料傳遞到世界任何一個地方。

數位化的優點多，缺點也不少，這部分卻很少被論及與重視。

相對於印刷工業，在保存技術上來說，數位科技並非是一項穩定成熟產業，新技術將常取代舊技術，不但推陳速度快，也因為變化太快，甚至於有很多保存技術都還有待驗證。首先是儲存資料的設備本身，現代大量儲存資料包含以磁性物質控制為主的「硬碟（Hard disk）」，以及在塑膠碟上塗佈，再以雷射折射、反射原理操作的「光碟（Compact disk）」。

這兩種設備都會遇上質變的問題。硬碟內部是讀取頭讀取高速旋轉的磁性物質，除了碟片本身磁性物質會衰退、壞損，然後導致部分資料流失外，旋轉所造成的摩擦、熱量（儘管許多報告說明是非接觸式讀取、真空讀取，但軸承卻無法不接觸到），長期運作都對機件壽命有直接影響。

光碟讀取所倚賴是光碟片背面塗佈的反射，而塗佈本身就有壽命的問題。根據「數位典藏國家行科技計畫」中對「典藏數位化影像製作規範」的條件描述，要求是光碟製造原廠保證於 $21 \pm 1^{\circ}\text{C}$ ，濕度 40% 之環境可達 100 年。而根據另外一項網路調查發現，在未經控制的環境下，可覆寫光碟片的保存期限可能不到兩年，而在高熱環境、使用較廉價的塗佈下，保存期限將會更短。

除了設備之外，軟體方面也遇到很多問題。首先是軟體本身所採用的程式語法，隨著時間的推演功能愈來愈好，但是卻恐怕無法

與上一代相容。於是，新的軟體讀不到舊的資料，有時候還必須要留存一整套舊電腦系統，以因應當時軟硬體環境需要。這狀況就跟微縮膠捲以及它的讀取設備一樣，若要讀取這些資料，所有機器就必須一輩子保持在可運作模式之下。

虛擬資料的寫錄畢竟還是透過類比裝置讀取，安全機制與機件故障的風險也比須考慮進去。比方說連接上網路的駭客風險、電腦病毒、停電與機件故障風險，增加的細節會添加 IT 維護方面的成本。

個人出版時代到臨

就算 IT 建置費用多，也比不上興建一座有兩萬本庫存的書店內部行銷、裝潢、軟硬體設施、人事、維運成本等等來得高。

出版社爲了編出一本書、雜誌或是一份電子報，最艱苦的工作是尋找素材。尋找素材的過程還分成幾個階段：企畫開始找什麼樣的素材、正式找素材、素材的合法授權；這些手續都完成後，這才算是真正的「找到素材」。有了素材，才可以按照原定企畫進行編輯，換句話說，等於是把素材用編輯的概念加以排列、組合、刪改、修飾，變成合適閱讀的出版品。出版社最後一項工作，就是按企畫原意生成的產品找到適合的載體，然後再把內容放上去。最常見的產品是文字、載體是紙張，於是書就這樣誕生了。

整理起來，出版社的工作不過「爲適合的內容尋找適合的載體」，這也堪稱是出版社最重要的獨門絕技之一。除了這項工作，出

版社當然還有很多專業在裡面，例如「該不該出這本書？」

這意思是說，並非所有素材都適合寫成一本書，某些題材說不定應該編輯成畫冊、漫畫，或是改寫成一齣劇本，然後拍成電影。基於出版社內編輯的專業判斷，會協助作者改寫、改編，有時甚至於協助作者更改編篇章的次序，或是建議性的增添內容以符合「大眾口味」。

數位出版時代，出版門檻降低，個人當然更有機會透過網路「自費出版」，把自己的內容打包成數位檔案然後丟上網路賣錢，過程會變得非常簡單。其實也不必想得太複雜，部落格（blog）、個人網頁都算是一種數位出版產物，網路資訊在好幾年前就開始普及，幾乎現在三十歲以下的年輕人，把網路當成生活中的一部分早已經司空見慣，甚至於主要生活已經從實體轉變成虛擬。

就在電子書、電子雜誌的個人出版尚未萌芽前，電子報已經大量吸引許多使用者。根據一項非官方統計，今日總和全球電子報一天的訊息數量，相當於人類自發明文字以來，一直到十九世紀末二十世紀初為止的資訊量總和，質與量都是前所未有的驚人，而且增加速度一點都沒有減緩。原因之一是人類偏好的通訊工具中，電子郵件取代了傳統信件的功能，快速又便宜的誘因促使更多人使用電子郵件，自然相對衍生的電子報（電子報是電子郵件的變形）大行其道並不是沒有原因。不過更進化的 IM（Instant Message，即時通訊）軟體傳遞的信息量更大，只不過這種類似交談的功能，取代的

對象會是目前費率仍高的電話、手機，信息內容雖然多，但相對來說都是些生活上的用語，還無法稱之為出版品。

儘管數位出版如此方便、快速，個人數位出版的門檻也非常低，但個人出版目前卻沒有威脅到紙張出版社的存在，原因就在於書的內容與表現形式間，還有一層專業存在。這就像是大家都會寫字，可是寫成由「字」所組成的「書」，恐怕就需要些難度了。再加上個人對素材選擇的判斷，遠遠不如編輯對市場的敏銳，即便是敏銳度夠高，又必須反過來掌握、料理這雖然熱門卻未必是自己熟知的領域素材，難度就更高了。這就好比擅長寫愛情長篇小說的作者，在研究過市場想要出書時，卻發現該時期市場上鍾愛短篇科學散文，除非改變寫作內容與方向，否則硬是產生市場所不易接受的文章也是枉然。

數位出版在電子雜誌出現新生命

中國紙張媒體（在大陸稱之為紙媒）確實受到很嚴格的控制，不但出版社的數量受到規範，所出版的刊物也必須接受審批，沒有按照規定的出版，那就算是違法；限制本國以外的資本進入出版界，也一直是中國的政策，這狀況直到今日都沒有改善。

就如同以往中國每個朝代一樣，文字發表受到限制，只好出版「安全刊物」。例如轉出版研究關於考古、醫療、旅遊、商業、學習之類的，盡量避免出版意識型態或思想的刊物。台灣就沒有這樣的

限制，事實上，在台灣出版根本不需要通過任何審查，任何人可以透過任何方式出版刊物，只要你準備好內容，再請印刷廠幫你印刷、裝訂就完成了。

一個作者無法按照自己的意願寫出想寫的東西，或是出書受到層層限制，那感覺一定很「悶」。

網路在中國的出現，就如同溺水者突然抓到了浮木，「終於可以暢所欲言」是個人對近代中國網路發燒的感觸。

原本紙媒出版在中國是一個到處受限的產業，搖身一變數位化之後，空間與廣度同時增大。一大堆想說話的人，終於找到宣洩的管道；反過來說，一批想閱讀的人，現在終於有「真正的內容」可以看了。

兩岸數位出版的動機不同

從出版（內容供應者）的角度看，台灣數位出版是被動的，而在中國卻是主動的；從讀者的角度看，現階段台灣是紙本就很夠看了、網路有點輔佐的味道，中國則是暫時僅能從網路上找到得以滿足的內容，所以紙本訊息反而為輔。

如果一個社會，出版與閱讀動機是來真的，那麼這個動能終將逐步成長，成為一股潮流與趨勢，中國數位出版就有這個味道。

一方面，中國數位出版者腦筋想的是真正的出版，就是想取代長期紙本內容的不足，成為另一種新內容；另外一方面，當地讀者

也真的想閱讀，補足紙媒資訊的不足，儘管現在有了還不太成熟的數位版本，但是這種「出版品」內容多采多姿又不受拘束，為什麼不讀？

大陸除了讀者的需求，還有其他需求可同時透過數位出版完成。比方說大陸的戶外廣告媒體版面是受約束的（像是高速公路兩邊的 T 行巨幅招牌、戶外看板等等），紙媒在這麼大的國土下傳銷能力有限，電視又被固定時段約束。相對之下，數位出版或許能取代以上這些廣告的不足點，網路能用最簡單、最便宜、最不受限的方式，最快讓最多人看到。

這樣，或許可以解釋中國紙媒的劣勢，竟是數位出版的優勢；紙媒發展興盛的台灣，卻相對沒有蓬勃發展數位出版。這真是一個諷刺的巧合。

有聲與行動出版的 HPC 方程式

數位出版能不能賺錢呢？世界最大的有聲書供應商 Audible Inc，在 2007 年第一季表現營收約為兩千五百萬美金，同期全美電子書營業額為七百五十萬美金，僅占這一家公司的 1/3。有聲書，可以說是最佳的轉型成功獲利範例。

美國有聲書銷售表現驚人一點都不讓人意外，因為「有聲書閱讀器」發展已經非常純熟，使用難度與體驗也都不錯。別以為它又是什麼新發明，這裡當然指的是 iPod。Hardware (iPod) + Platform

(iTunes) +Content (Audible book) 的 HPC 黃金比例，已經很成功的搶占市場，就連驚悚大師史蒂芬·金 (Stephen King) 也表示，現在他的讀書行爲，大部分是在開車時聽有聲書。

相對於把螢幕當作電子紙的閱讀方式，有聲書不論是內容本身 (mp3 或是其他格式的檔案)，或是載體的使用 (mp3 隨身聽) 都非常成熟，這也是不費吹灰之力就能大量流行的主因。有一個非常重要的關鍵：電子書需要很多介面與技術，而且人們目前似乎還對是否能在電子紙上翻頁、筆記、塗鴉存留過多想像，但是卻不太在乎耳朵。畢竟，耳朵只能聽到聲音，處理聲音內容要比其他單純。

現在，比較暢銷的紙本出版品，多數也發行有聲版本 (例如達文西密碼、哈利波特等等)。除此之外，部分有聲書甚至出現長短、不同配音員的版本，因為刪節、全本或朗讀者的差異，價格也有所不同，這些在 Amazon 或是 iTunes 都買得到。

在衆多出版模式中，這一類是數位出版極爲成功的模式，那就是硬體、平台與內容三者結合的服務，例如 iPod 與 iPhone。

iPhone 顯然正複製這成功模式中，只不過硬體換成了手機、內容則更多元化，包括靜態與動態的影片。更方便的地方，在於 iPod 還需要「一條線」連接 iPod 與電腦，才能下載音樂到硬體中，而 iPhone 已經沒有線的障礙，幾乎是隨處可以傳輸。

數位內容售價、銷量與市場規模

但是這樣的經驗，並非處處可以模仿，HPC 黃金比例需要大市場的支撐，以及對版權概念較為成熟的使用者素質。以台灣為例，內容出版量可以由人口推估，假設今日銷售一萬本的暢銷書，是建構於一千七百萬成年人口之上，那麼是不是可以約略計算出，該書約有 $1/1,700$ 的被銷售機會。如果根據《遠見》雜誌 2007 閱讀大調查作一點微幅修正，台灣成年人平均一年只花台幣 1,375 元買書，其中約有 450 萬人是不看書的，那麼銷售機會將會下修到 $1/1,250$ （這機會先不討論內容良窳、行銷手法，就單純用比例計算）。那麼數位內容該賣多少元？硬體該有多少台才叫做普及？成本多少比較合理？這裡有了一些可供計算的依據：

公式一：單次內容售價 $P = (\text{成本} + \text{預期獲利}) \div \text{銷售量 } S$

公式二：銷售量 $S = \text{總數 } T \times \text{銷售機會 } C$

把硬體數量套進公式二「總數 T 」中，那就能窺得市場規模的重要性。比方說，某閱讀器硬體在台灣已經銷售十萬台 ($T=10,000$)，而每本「電子書」製作成本要二萬元，那麼每本電子書的售價該是多少？按照上面公式的推估：

銷售量 $S = 10,000 \text{ 台} \times 1/1,250 = 8 \text{ (本)}$

$20,000 \text{ 元} \div 8 \text{ 本} = 2,500 \text{ 元 (每本)}$

除非每位購買閱讀器硬體者都會買該本電子書，否則按照普羅

大眾的推算，就只有八本銷量，以致於該書要每本賣 2,500 元才能平損。

同樣的方式回推，假如一本售價 30 元、成本兩萬元的電子雜誌，至少需要多少個「閱讀器」才足以支撐（這是要問閱讀器的規模該多大）？

依據公式一： $30 \text{ 元} = 20,000 \text{ 元} \div \text{銷售量 } S$ ，所以可以得到銷售量

$$S = 667 \text{ 本。}$$

帶入公式二： $667 \text{ 本} = \text{總數 } T \times 1/1,250$ 。

$$\text{得到總數 } T = 833,750 \text{ 台。}$$

也就是說需要有市面要 83 萬台電子書閱讀機流通，才能引發 667 本的銷售和 2 萬元回收。這是為什麼發明、推廣新閱讀器是極大風險，這樣的跨入門檻過高，以致多數人寧願採用 HTML、PDF 或是免安裝閱讀器開拓數位內容市場的原因。

「銷售機會 C」是一個行銷上的重要變數，實體的經驗數值未必能套用進虛擬世界。到底是更高或更低，向上還是向下修正，那完全要憑藉內容強度、硬體優劣和使用習慣進行微調整。

對於內容產業的行銷決策人員來說，這公式只有一個「銷售機會 C」是需要推估，其他都可以藉由資訊商提供獲得。也就是說，不管是硬體閱讀機或是軟體閱讀器，「總數 T」的大小關係到整個專案的成敗，若閱讀工具未達到一定流通數量（也就是「總數 T」不足），除非發生什麼奇蹟，不然要有銷售慘澹與長期抗戰的心理準備。

網路行銷的關鍵

行銷者未必知道自己在做什麼，常常見樹不見林，模糊了行銷的焦點。

無論是網路購物或是透過網路舉辦活動，行銷者喜歡慣用價格、贈品操作，利用誇張文字以及圖像吸引消費者點閱，然後直接達到活動目的。這樣的方式固然是行銷的表現，不過身為行銷者，恐怕還必須多具備一點點認知，瞭解網路操作的特性。

網路與一般實體最大的差異：環境、核心能力與成本結構

一、環境

網路出現後，線上數位內容立即搶食平面、廣播、電視大餅，不僅是由於網路內容傳遞更廣泛，更是由於網路上的內容更可以隨時、隨地重複欣賞，完全不受時間的限制。

只要連上網路，不管真實世界是白晝或黑夜，就等於連接上全世界。除了少數網站、地區因為保密或是政體結構限制緣故，無法直接的讀取其內容外，多數網站都是自由且無限開放的供人閱讀。網路就如同是一間巨無霸超大電子圖書館、商場、交誼廳，一週 7 天、一天 24 小時對全球開放，各種服務與內容還在倍數成長之中。

二、核心能力

透過網路上發表一篇文章，只需申請一個部落格空間，寫完後按一下確認。扣掉寫作的過程，整個發表程序不會超過 5 秒鐘，相對與幾年前，這可是嚇死人的速度。網路處處充斥著便捷的工具組，協助作者快速產生電子書、電子雜誌的程式可免費下載，這些網路「發明」一下子將作者 \longleftrightarrow 編輯 \longleftrightarrow 出版 \longleftrightarrow 發行 \longleftrightarrow 讀者的多重關係打破，拉近成作者 \longleftrightarrow 讀者這樣二元世界。

可以想見的未來，會有更多人（因為二元化所失去作用的環節）因而得到（或失去）一些工作，這都要拜科技之賜。所幸這樣的變化並非一朝一夕發生，而是漸進式、逐步汰換式的，這也提供諸多周邊產業喘息與學習的時間。

這些時程縮短的原因，都肇因於 IT 技術；而技術在使用上的表達，在於節省了消費者的各項時間成本。一個網路服務的核心能力，就在於如何將以上概念發揮到最高。

網路商店節省了消費者的購物、比價成本，線上訂位節省了臨櫃劃位的成本，網路購票節省了排隊、等候的時間成本，「省時省力」才是網路真正的核心競爭力所在。

三、成本結構

紙本發行需要編輯、印刷、發行費用，這些成本最終都將轉嫁

在消費者身上，變成消費者購買的「價格」。某種角度看，數位發行成本相對較低，如果透過第三者提供的免費頻寬、空間服務，那會讓網路發行幾乎不要成本，而且還有機會僅透過發行拿到利潤。

網路有嶄新的營運模式，採零買、月租費、免費是透過內容換取收益，這種傳統方式已經被證明有其限制，尤其是當內容與媒體不相稱、無法充分表達內容優勢時（這是前面一開始說的，指內容不適合用電腦螢幕表達），內容經常是無法被銷售的。

網路內容取代性極高，因此最常經營的方法是內容免費，但所有直接、間接成本都轉嫁在廣告上，由其他企業負擔所有維運的成本，而不是傳統的讀者付費欣賞，這也直接促使讀者更有閱讀慾望、降低閱讀內容取得的門檻。少數例外的數位內容產業目前仍透過下載—收費的方式獲利，這些包括：有聲書、數位音樂、數位學習、串流媒體、手機圖鈴下載等等。

行銷成本也有很大的差異。製作宣傳品本身、取得消費者的方式，網路幾乎都比實體世界來得便宜。不過最常被忽略幾點是，消費者的取得成本（第一次讓消費者上門的吸引代價）、消費者維繫成本以及宣傳本身的成本其實都不便宜。一個活動如果花了 10 萬元買贈品，卻只得到 1,000 人參與，那麼取得成本將會是每人 100 元。若之後無法透過這個消費者繼續產生價值，創造出個人平均大於營收 1,000 元（假設毛利是 10%，真正賺得只有 100 元，這要比當初取得成本高才有賺）的機會，那麼這將是一個很沒效率的行銷。

但不是每一個活動都是以營利為目的。如果取得人數的數量是關鍵，而非後期直接營收與獲利，這樣的行銷就是「宣傳」。這樣的問題變成我如何讓同樣成本支出，卻能得到更多的人潮，以便讓單位成本降到最低。也就是說 10 萬元吸引 100 萬元參與的效率要比只吸引 1,000 人參與要強多了。

網路行銷的 KPI

不只是實體計畫需要，網路行銷更必須訂定目標，所有目標都可以用「關鍵績效指標（Key Performance Indicator，KPI）」的概念檢視。

簡單的說，KPI 就是特地時間點必須完成的項目，這些項目包括量化與非量化的數據在其中。除了這樣的分析方式，還可以增加訂定管理面與經營面的 KPI，以便讓管理者、執行者有更多策略面上的溝通。

一、量化與非量化 KPI

網路行銷的量化與非量化 KPI 非常容易訂定。有幾個簡單的方式可以當作量化指標的依據：首先是從網頁記錄中著手，包括活動前後的人潮量、次數、頻率的差異。另外就是活動本身的點擊率、計數器、停留時間、來源分析（可以追蹤到 IP，就能解析來源國家）以及所產生的營業額變化。

非量化指標相對難以統計，影響範圍也不容易估計，通常這部分需要另外在作量化分析。常見的非量化指標包括知名度、傳播、教育消費者、忠誠度等等，這可透過前後問卷比較，或是其他方式間接得到比較數值。

二、管理面與經營面的 KPI

任何 KPI 都可以分成這兩個層面，這兩者的差異在於管理面 KPI 是管理上盡一切可能要達到的指標，延遲會造成進度的落後；而經營面 KPI 卻是當作參考指標，可作為後續工作的參考，沒有非達到不可的問題。比方說，流量預估是一個經營面 KPI，有沒有達到都可作為後續計畫參考，這類數值是相對而非絕對。而首頁程式完成多少百分比就是管理面 KPI，這是一項「可控制後便能達到」的績效指標，提早或延遲都會影響整體進度。

當整個團隊對網路行銷管理上並不熟悉時，應當降低管理面 KPI 的稽核數量，但相對的，卻要嚴格控管管理面 KPI 的達成效果。同時，可以增加經營面 KPI 數量，並且翔實記錄每個變因所造成的結果，這些數據將會是未來團隊最重要的知識。

網路創意的發想

網路行銷必須具備更多的創意，最好的創意莫過於以精彩的故事當作起頭，誘使讀者願意繼續讀下去。通常一個故事需要包裝，按照產品類型與行銷目的稍微修改，並且考慮到市場的實際需要。

這些具體的考量點不外乎市場對象、市場區隔、消費者、競爭者等等。當所需要的這些因素不同時，反映出來的包裝將會完全不同。針對 15-20 歲或是 50-60 歲這兩個族群，故事描述就必須花很多功夫，年輕對象可能需要更多的「叛逆成分」，而年長者則需要更多的「溫馨氛圍」。

無論如何，造就出的創意應該還必須透過「獨特性」檢查，也就是所謂的市場區隔性。通常，獨特性是原創、是品牌、是創意、是讓人想看下去的動力。如同一雙具備設計感的皮靴，上面貼著「Fox 薛良凱製造」字樣，就算設計感再足夠，也可能賣不到台幣一、兩千元（你可能還會質疑它的用料、耐不耐穿等等）。不過，當我把標籤撕下，換上 Prada 這幾個字樣的 Logo 時，你不覺得賣 2,999 美金都很正常嗎？

網路品牌的打造

網路比實體更需要品牌，以便長期維繫與讀者之間的關係，這就像聯想關連的建立：炸雞 vs 肯德雞、書店 vs 誠品、搜尋 vs Google，

這些都是成功品牌辛苦所建立起來的關連性。美國密西根大學杰羅姆·麥卡錫（Jerome McCarthy）教授於 1964 年曾在《基礎營銷學》中，第一次提出了著名的 4P 營銷組合經典模型，即產品（Product）、價格（Price）、通路（Place）、促銷（Promotion）。

這四項重要營銷關鍵，經常被拿來作為行銷的教材。如果兩家生產同產品、服務的企業面臨競爭，那麼該如何調整步調或策略？答案就是可透過控制這 4Ps。針對產品（Product），可以增加設計感、強調產品區隔，也可以改變價格（Price），或是直接以不同通路（Place）進行銷售，甚至於用不同的促銷（Promotion）折扣。現實經濟要比這複雜得多，我們可以將此視為基本型態，但是要應付現在的各種行銷策略卻還需要其他工具的補強。

1990 年代，美國營銷學者羅伯特·勞特朋（Robert Lauterborn），也是整合營銷傳播理論的奠基人之一，於 1990 年在《4P 退休 4C 登場》專文中提出了以顧客為中心的 4C 營銷組合。他認為企業應當深一層考慮到顧客（Consumer）、成本（Cost）、方便（Convenience）、溝通（Communication）。

這四個關係都是奠基在客戶之上：首先是顧客的需求（Customer），這包含要事先了解、研究、分析消費者的需要與慾望，然後再考慮開發何種產品，而不是先考慮企業能生產出什麼產品。第二是顧客所願意支付的成本（Cost），這也就是滿足需要與慾望時，顧客願意付出多少成本，然後才訂出合理價格，而不是根據企

業生產成本再訂定產品定價。

第三項顧客便利性（Convenience）是考慮如何讓交易過程更為便捷，而不是優先將企業能夠鋪設的通路當作考慮重點。最後，通過互動、溝通等方式達成與顧客溝通（Communication），將每位顧客和企業雙方的利益緊密相連，這是永續經營之道。

網路特性創造的特殊環境，這些 4Ps 與 4Cs 營銷管理方式又顯得不夠用了，於是網路品牌打造出現了新的營銷管理方式，即所謂的 PVCB，分別是組合（Package）、價值（Value）、頻道（Channel）、品牌（Branding）。

產品已經慢慢不能滿足消費者需要，現在消費者需要的是一種組合（Package），又或者是一個成套的服務，就像買車送音響、導航、皮椅一樣。對消費者來說，現在產品的實用性、價格性都已經非關鍵要素，對於某產品所代表的價值（Value）要求更勝以往，如同一個 iPod 所代表的已經不再是一台隨身聽而已，更是某種品味的表徵，「我用 iPod」或是「我用 Mac」在感覺上好像就跟別人不一樣，這就是這兩個品牌的最大價值。

以往販售都是採用地點、位置或是某種通路，現在頻道（Channel）概念將更能廣泛涵蓋銷售途徑。產品不但自己能賣，也能透過網路互連讓第三者當掮客銷售，而且這種銷售以非單純的「賣東西」，網路有更多透明的消費資訊供消費者採擷。最終，網路品牌（Branding）將會是致勝關鍵，這是常起累積的實例與服務經驗，

也是消費者對該產品或服務的信賴，像是高達 90% 美國人買書的亞瑪遜網站，連促銷費用都省了。

表二：如何以「區隔化」打造品牌

4Ps	4Cs	PVCB	目的
產品 (Product)	顧客 (Consumer)	組合 (Package)	區隔化 獨特性
價格 (Price)	成本 (Cost)	價值 (Value)	
通路 (Place)	方便 (Convenience)	頻道 (Channel)	
促銷 (Promotion)	溝通 (Communication)	品牌 (Branding)	

網路是接觸讀者單位成本最低的地方

實體商店最大的優勢是，只要開店位置對，那就不擔心客人不上門，因為逛街的客人遲早會經過、進來參觀一下（設計、裝潢不吸引客人則是另一個問題）。但是虛擬商店經營會更艱難，沒有「人潮流通」的協助，一如沒有人會碰巧打對正確的網址而上門，很容易就會發生門可羅雀的淒慘畫面。要讓人透過網路認識這個網站，把網站做得再漂亮也沒有用，重點是要更多人能連上你的網站。

但儘管如此，網路要獲得一位消費者還是比實體便宜許多。如果你作的生意是非地域性的，不限制客戶必須居住在什麼地方，在不需額外篩選客戶的情況下，你的客戶取得成本將會更為低廉。（畢竟網路要招募居住在特定區域內的消費者非常難）

數位內容通路也開啓了一種可能，那就是知識取得將更為方便，打破從印刷術發明後便無人能改寫的新紀錄！成本更低、速度更快、打破地域限制、而且更為環保，這都是靠這樣無比快捷的網路通路所辦到。至於閱讀本身，數位化不必擔心絕版、不必擔心書架爆滿、不必擔心蟲蛀風蝕，甚至於嵌入更多元的聲光多媒體，知識的保存與應用層次又被提高了一次，閱讀變得更有吸引力。

儘管未來充滿無限可能，但知識的地位始終不變，以數位內容形態所呈現的知識價值，將持續不斷翻新面貌出現在虛擬空間，期待人們去閱讀、去發掘。