



華文網路書店探索之八一

淺談金石堂網路書店

10-13

金石堂網路書店行銷部

鄭淑麗

自2000年下半年以來，市場上吹起一陣.com風暴，網路公司的股票價格跌至谷底，裁員、精簡人事、結束營運的傳聞時有所聞。連美國網路書店的第一品牌亞馬遜書店（www.amazon.com）原先強調的「先求擴大市場，再求獲利」的經營精神也受到質疑。找到一個合理的營運模式（business model），成為網路公司能否存活下去的重要指標。

在臺灣經營網路書店是可行的獲利模式嗎？以美國幅員廣大，未必每個人都方便到實體書店買書；此外，全世界能夠閱讀英文書的人口眾多，加上出書量夠大、種類夠多，構成了亞馬遜書店的經營利基。相對來說，在幅員不大的臺灣，實體通路發達，書店的易達性比美國高得多，而且繁體中文書的市場需求量，是否足以容納網路書店的生存空間？均值得去探討的問題。

金石堂網路書店的定位

金石堂從1983年創立迄今，總計有102家門市，可說是實體書店的領導品牌。4年前開始投入電子商務，經營網路書店，期間經歷過各種商業模式的嘗試和調整：包括在入口網站設置的綜合商場以架設專櫃的形式經營；或者以策略聯盟的方式和合作夥伴共同經營聯名書城，比方說去年才結束的「AcerMall 金石堂網路書店」，就和元碁資訊合作經營了一年多；也因為在經驗與人才的培訓上已漸臻成熟下，於去（2000）年底決定以獨立公司形式重新將「金石堂網路書店」改

版上線。

在強大的實體通路與近二十年來所累積的經營基礎為後盾，金石堂開站初期鎖定吸引具有特定需要和屬性的客群包括：抽不出時間買書的人、經常想買書的時候書店多半要打烊了、居住地離書店遠，買書不方便的人、在實體書店找不到需要的書以及對價格非常敏感的人。

在這樣的思考與定位下，正式改版上線後首先宣傳的重點是一最便宜的書店，強調低價策略，是因為在網路上，比價是非常容易的，甚至不像逛實體書店需要過馬路，只要一個點選就OK了。另一個行銷重點則是一可以買書的圖書館，以豐富的書目資料庫為宣傳重點，讓讀者能找到在實體書店找不到的書。以目前臺灣的出版市場來說，一個月約兩千多種的出書量，在實體店面陳列空間有限的狀況下，新書上市不到一個月，恐怕就要面臨下架命運。對於編輯用心，卻沒有足夠資源做廣告行銷的書籍來說，實在很「遺憾」，而且對「目的性」購買的讀者而言，想找一本書而找不到的情形，也會經常性地發生。

由於網路書店無陳列空間限制的問題，剛好可以彌補實體書店空間有限的不足。而金石堂經營近二十年下來，所累積的龐大資料庫，正好可以豐富網路書店的書目資料庫，同時經過資深採購人員的詳細分類，更提高讀者搜尋的準確性。

目前在金石堂網路書店的網站呈現和瀏覽



動線上，以漸進深入的分類法方便讀者找書。我們將十幾萬種的書籍分成 16 大類，兩百個陳列櫃和一千多個細陳列櫃。讀者依循網站導覽的指引往下走，還可以看到各（細）分類依出版日期排序的新書資料，以及和按照金石堂一百多家門市銷售的暢銷排行榜。如果讀者想讀某些類別的書，但是毫無頭緒的話，可以選擇該類別最新出版或最暢銷的書入門。當然，這些深入分類的銷售統計資料，也成為其他專門書店或是出版社在選書時的參考指標。

積極充實書籍基本資料和內容

雖然缺乏實體書店有現場人員的指引和說明，但是精確的分類外加搜尋引擎，還是可以幫助讀者縮短找書時間。不過找到書之後，讀者不能享受在現場翻閱書籍，判斷這本書合不合需要時，網路書店該如何彌補不足？

金石堂網路書店在書籍基本資料的建置上，著實花了不少人力和心血。除基本建置的書名、作者、出版社及售價外，還補充該書的簡介、目錄、得獎經歷和推薦序等豐富的資料，希望幫助讀者認識這本書。而當讀者點選觀看某一本書的基本資料時，還會同時顯示同一位作者和相同類別的相關推薦。其實，在網路書店裡的「編輯推薦」是很具權威性和推薦力的，尤其是已經打出品牌權威的「亞馬遜書店」編輯推薦，甚至成為出版商拿來強力宣傳的重點，雖然專業的編輯推薦可以象徵品質保證，但未必符合某個讀者的口味，不過在面對眾多新書無從選擇時，編輯推薦可以提供讀者經過專業篩選後的閱讀參考。

目前臺灣經營網路書店，都得耗費不少的資源和人力來建置書籍資料庫，這也是經營網路書店進入的門檻。目前比較積極且 e 化程度較高的出版社，已經會主動以電子檔的形式提供網路書店儘可能詳盡的書籍內容和封面圖檔，爭取新書曝光和吸引網友留意的

機會。未來出版社 e 化更普遍時，網路書店花在書籍基本資料建置上的資源就能相對減少，而將更多心力放在深入書評和導讀上，提供讀者更豐富多元的資訊。

實體與虛擬的相互競爭和互補

金石堂網路書店從改版以來，一直維持全館 8 折的策略。不少人會問，網路書店的低價策略是否會對實體書店造成影響？

就理想來看，我們希望網路書店可以是實體通路的延伸，彌補實體書店經營上的不足；實際上，實體和虛擬的確有相互協助的便利性，偶而又免不了相互競爭，尤其是在價格策略不一致的狀況下。

網路書店成立以來，不斷利用實體書店的行銷和宣傳資源，靈活運用店頭幫忙發送和張貼文宣品，金石堂發行十多萬份的《出版情報》和《特惠情報》每期也預留網路書店的版面位置。此外，與廠商洽談合作案時，匯集實體和虛擬的資源，也擴大了談判的資源。而網路書店對實體的回饋，則是更快更有效率的更新速度。金石堂實體書店的書籍資料庫，過去僅供採購人員和門市人員建檔查詢使用，不對外公開的。然而，為了網路書店搜尋便捷的需要，精確的分類和因應不斷翻新的閱讀口味和出版趨勢，讓資料庫維護和不斷更新變得必要。此外，網路書店兼具書店經營和媒體特性，「速度」與「新意」成為提高讀者回訪率的關鍵，所以編輯得隨時注意書訊提供的即時性和書籍陳列的新鮮感，也因此金石堂的排行榜也為了因應即時和新鮮感的需要，而將每月的暢銷書排行榜轉成每週排行榜。

此外，兩者也能共享會員經營的資源。金石堂實體書店的有效會員數有數十萬人，過去為了寄發書訊等維繫會員關係的文宣品，所需耗費的資源相當可觀，但是利用網路書店的電子報來維繫實體書店的會員，和顧客互動的機動性提高了，但聯繫成本卻降低了。未來計畫進行實體和虛擬會員的結合和



分級制度，充分運用客戶分析資料，主動提供精確的推薦書籍，讓經常利用金石堂重量級會員（Heavy User），享有最周到的服務。

行銷策略的主軸—策略聯盟和社群經營

什麼樣的書店能吸引客人不斷造訪呢？除價格便宜和書種齊全外，或許店主人的殷勤服務和熟悉的空間營造出的閱讀氣氛，讓我們習慣性地光臨某些書店，就像人們懷舊地想念兒時的阿公仔店，老闆親切招呼，確實掌握每個來客的口味。

誰能比阿公店更能掌握你的口味與需要呢？網路書店是可能的答案，它可以比實體書店更具親和力。比方說，如果你願意讓金石堂網路書店認識你，或許可以用加入會員的方式填入資料，電腦就開始記錄你的每一筆消費模式，行銷人員再根據這些累積資料深入分析，作出最「顧客導向」的商品服務。

此外，我們與同業或異業積極進行策略聯盟，不管是合辦講座、演講或者是舉辦網路聯合書展活動、相互交換連結，希望藉此提供讀者多元進入金石堂網路書店的管道，也積極配合活動和社會需要，與合作夥伴一起舉辦各種主題的網上書展，比方說和衛生署在暑假來臨前舉辦「愛之性學書展」、和104人力銀行在畢業季舉辦「新鮮人就業書展」，在自殺事件頻傳時舉辦「勵志書展」等等。

長久以來，金石堂在圖書業界以權威且具公信力的暢銷書排行榜著稱，近年來金石堂也有意將某些門市以專門化書店的角度來經營。除照顧主流大眾的閱讀需求外，強調專業化且具特色的書店，是實體門市和網路書店不斷關注的主題。

因此，金石堂網路書店運用網路上社群經營的概念，具特色地提出了「個人化書店」的經營構想。所謂的「個人化書店」就是由網路書店提供免費的平台及豐富的資料庫，再經過各店店長的巧思挑選、撰寫書評推薦，進一步組合成一個各具特色的小型網路

書店。

經營個人化書店的深層用意，就是希望在專業人士與讀者的合作下，不管是主流大眾的閱讀品味，或者是個人獨特的閱讀需求都可以在金石堂網路書店得到滿足和照顧。或許，在這些優秀店長（同時也可能是好客戶）貢獻智慧投注個人化書店的經營後，網路書店可以藉助店長們的經營模式廣納客戶意見，累積足夠的智慧資產以隨時掌握不斷變動的消費者需求。我們企圖由內容導向的網站經營模式，逐漸轉成以消費者行為導向為依據，藉由消費資料分析，熟悉各族群的消費特性和傾向，和培養消費者定期上網的忠誠度。

個人化書店的設立宗旨相當清楚，無論是讀者、出版商或是書評家，只要是對書籍有興趣的個體，都可以藉此互動。自網路書店重新改版以來，在短短半年的時間，個人化書店的家數已經成長到三千家的規模，平均每日以二、三十家的速度持續成長。為了配合店長的經營需求，我們定期提供店長所需的集客祕笈。另外，在目前的人氣排行榜與互動留言版之外，網路書店還計畫進一步開發適當的回饋機制與更多便利的書店經營工具，希望不久的將來，個人化書店不只是一個同好間彼此互動、結交知己的地方，也能成為網友網路創業的所在。

物流速度與客戶服務

電子商務最終的致勝關鍵，除價格和書目資料庫外，就是物流速度和客服服務的品質。為加強出貨的速度，金石堂網路書店也在桃園建置完成一個獨立的物流中心。一般來說，物流型態可分為通過型物流、倉儲型物流兩大類，金石堂在物流經驗上領先同業有6年之久，通過型的物流在6年前金石堂已經建置成熟，現行所建置的物流為倉儲型物流，處理多樣少量的圖書商品，這比現行同業所建置的通過型物流來得更複雜。物流工程共分三期共 4,500 坪興建，可容納數十萬本



的圖書庫存量。此外，我們也和「臺灣宅配通」簽約合作，希望達成三天內到貨的經營承諾。

而很多人擔心自己的資料未受到周全的保護，導致自己的權益受損，因此不敢在網路上填入個人資料或下單購物。我們除加強顧客資料的加密機制，注重網路購物的安全與便捷，讓客人能夠安心運用信用卡、電匯、郵政劃撥等付款方式外，亦結合全臺灣金石堂門市及 2,500 多家便利門市，進行到店取貨才付款的消費方式，希望能減除一般大眾對電子商務交易的疑慮。

其實網路書店和實體書店經營的最大差異在於，網路書店必須面對的挑戰是客戶訂購了庫存沒有的書。如果是仍在正常出版的書籍，供貨並無問題，但如果書籍已經絕版或再版，而出版社不主動通知，書籍資料仍留在網站上供讀者查詢訂購的話，缺品的問題就產生了，這個情況通常是客怨的來源，當

然這也是每一個網路書店必須面對的難題。也因此位於第一線面對客戶的客服系統，絕對是我們不敢掉以輕心的。目前除了有 6 位客服人員接聽電話及回覆客戶 E-mail 外，牽涉各部門業務執行的疑問和建議，也會傳達給各部門，希望達成客戶提出問題的第一時間內即可處理的效率。

網路書店在臺灣是可行的經營模式嗎？每家業者都樂觀預期，有信心地勇敢嘗試。不過，要擴大網路購物的市場，也需要外在環境和條件的配合，比方說家用電腦和寬頻使用的普及率。根據美國商務部在今年 5 月 16 日的報告指出，全美線上零售業今年度第一季的銷售總額為 70 億美元，這個數字與去年同期的 52 億美元相較，成長幅度達 33.5%，這些成長的跡象或許可以讓電子商務公司重新拾起奮鬥向前的信心吧！未來是否要跨足電子書出版，或者更具前瞻性的計畫，金石堂網路書店都在積極籌劃當中。



· 金石堂網路書店 <http://www.kingstone.com.tw>