

在變化中探索數位出路

城邦媒體控股集團數位出版部協理 | 祝本堯

* 前言

網路的發展，改變了出版的樣貌，也衝擊了傳統的營運模式，雖未像音樂產業面對數位化般的快速崩解，也是如溫水煮青蛙般的緩步下滑。根據資深出版人老貓在「老貓出版偵查課」網路專欄中〈出版產值大衰退的警告〉一文的財政部統計顯示，2015年1月到4月全臺灣出版產值是六十億七百萬，比去年同期衰退了37%，若今年照此比例，今年產值將低於兩百億，和五年前2010年的三六七億產值比較起來，衰退近半。五年前城邦集團何飛鵬執行長所預測的紙本「最後的五年」，如今看來雖未成真但亦不遠矣。

* 數位探索的過程與現況

城邦集團自2003年開始發展自營網路書店與導入ERP開始，即不斷進行數位服務的探索與合作可能。從與美國ZINIO電子雜誌平台合作銷售、到嘗試開發數位出版銷售平台、影音服務、手機內容服務等，雖市場回應有限，皆未曾停歇。直到2007年Amazon Kindle以及2008年Apple iPhone、2010年iPad上市，智慧型大螢幕手機加上3G、4G移動網路吃到飽的普及，開始改寫了民眾閱讀的樣貌，愈來愈多人在行進間瀏覽網路內容，壓縮了閱讀書籍、報紙、雜誌的時間。順應市場的潮流，城邦集團亦迅速反應市場情況，以「一紙多螢」為目標。旗下雜誌事業群開始著力於網站與各式數位服務（如App）的經營，書籍事業群則是著重在數位版權的取得以及EP同步發表。另外在2010年成立POPO原創，提供優質創作平台，並與大陸起點中文網聯營，促進兩岸數位創作交流。經過五年的耕耘，不論在原創內容的質或量都有非常不錯的成果，在作者的經營上，培育的作者不僅紙本作品在排行榜表現優異，更吸引了兩岸影視團隊前來洽購影視版權。

然而在傳統書籍與雜誌媒體的數位轉型上，獲利和投資相比，仍不成比例。直到去年（2014），整體數位營收佔全城邦整體營業額的±3%，但大部分的數位營收來自於廣告與其他相關業務，而非販售內容本身。其中以單書販售的模式，更是只佔紙本營收的1%，仔細分析這個數字，眾所期待的EPUB 3.0格式還有很大的努力空間，雖然以使用者經驗的角度分析，大家都明白PDF格式有著螢幕閱讀的不方便性，特別是在行動裝置上；但PDF格式的產品品項與選擇之廣泛，因而獲得消費者青睞，從今年上半年的銷售數字進行分析，PDF格式依舊是臺灣數位出版品的主流，但數字也洩露出一個正在加速進行的改變。

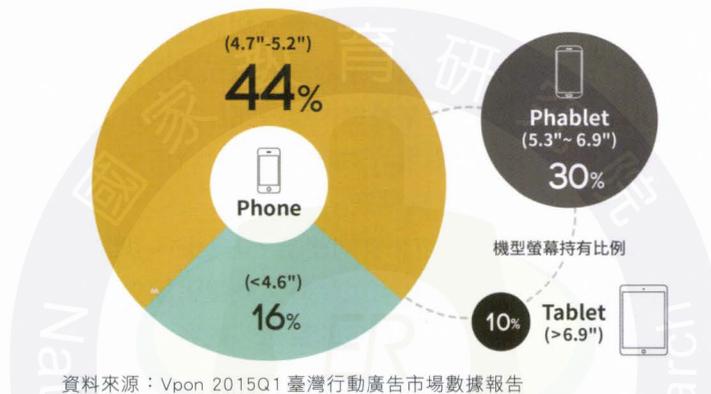
與其說PDF格式的成功，不如歸功於Google Play Books平台的威力強大，Google Play Books挾其跨國平台的銷售優勢，簡易方便的付款機制，以及對使用者端的分析掌握，主動媒合、分眾行銷，推出後不久即獲得電子書平台銷售第一的寶座，這個現象給本土電子書平台龐

大的壓力，但也透露出若干值得研究的訊息：

1. 大螢幕尺寸手機熱銷，但是對於閱讀 PDF 螢幕仍然嫌小，因此已經接受數位內容的讀者，未來可望朝 EPUB3.0 挪移。
2. 平台的媒合與推送是為資訊散佈的主要管道。

* 網路崛起與大螢幕尺寸手機熱銷，徹底改變讀者接受內容資訊的方式

根據知名行動廣告平台 Vpon 2015 年第一季臺灣行動廣告市場數據報告顯示，臺灣消費者持有的行動裝置尺寸以 4.7 吋以上為主流，請參閱下圖所示。



唯獨有偶的，大螢幕尺寸手機的風行，亦帶動了讀者使用社群服務工具閱讀的習慣。最近在美國的新聞亦顯示，Facebook 已經擊敗 Google，成為流量導入的主要來源。（注1）這種以媒合及分享的內容傳遞方式，亦將乘著行動網路崛起與大螢幕尺寸手機熱銷，徹底改變讀者接受內容資訊的方式。

根據美國 Nielsen 在 2014 年底調查，54% 的電子書購買者會使用智慧型手機閱讀，而在 2012 年只有 24% 的比例使用智慧型手機閱讀。主要使用智慧型手機閱讀的讀者比例從 2012 年的 9% 提高到 14%。使用平板閱讀的比例從 44% 下滑到 41%，使用電子書閱讀器的比例則是從 50% 下滑至 32%，幅度最大。另外根據 Apple 自行統計，在 iPhone6/6+ 上市後，在 iPhone 上使用 iBooks 閱讀的讀者從 28% 提高到 45%，顯示螢幕越大的手機對於閱讀環境越有利。（注2）

這樣隨身的大螢幕尺寸手機的出現，也改變了讀者閱讀內容與資訊散播的方式：

1. 媒合：手機環境不易輸入及搜尋，所以消費者主動搜尋行為較少，而平台業者主動媒合為多，所以平台多以資料探勘的方式，掌握讀者，將分眾資訊傳遞給目標消費者。
2. 分享：平台除主掌資料流動的方式，但藉由人際關係與社群力量，擴展了資訊散播力量。

這些資訊是破碎式的、甚至是語不驚人死不休的，這些資訊隨著社群分享，承著媒合與分享的力量，如海浪般，一波波佔據了我們的時間、襲擾了我們的螢幕，讓消費者完全沒有機會接收傳統方式傳播的優質內容。Phablet（Phone+Tablet，也就是大螢幕手機）的風行，促使私閱讀的風行，內容分眾更為明顯，然而，在這些手持裝置的框架中，無法呈現太多資訊，特

別是傳統出版社複雜版型的圖文內容，其內容被凍結於 PDF 格式中，難以編輯重整、轉換至 Phablet 時，更不易閱讀和傳播。相較之下，內容農場的網頁型的內容，大行其道，利用大量流量獲得非常可觀的利潤。無論身為 PGC (Professional Generated Content) 內容的產生者，我們都必須承認，消費者已習慣閱讀更即時、更破碎、但有層次排列的內容，而出版社引以為傲的出版方式，在這一波的數位浪潮中，有可能將被消費者遺忘。

* 因應付費習慣的挑戰

亞洲市場從事數位內容業，必須體悟市場特色就是不願付費的消費大眾，以及抓不勝抓的盜版網站。或許有些讀者會提到，像《華爾街日報》(The Wall Street Journal) 或《紐約時報》(New York Times) 的專業付費內容，也創造不少營收與讀者，但這實在是少數中的少數。而像是生活休閒類別的內容，已經被主動推薦海量散佈的資訊所取代，這些不斷被轉載、分享的來源不明的垃圾資訊，其獲利模式都是非常投機，這些充斥於網路上的免費劣質內容，更難說服讀者養成付費習慣；追根究柢，亞洲市場的閱讀者眾，付費者少，因此內容經營者應該要參考現在流行的一句話「羊毛出在豬身上，狗付錢」。

當消費者隨時拿著 5.5 吋的螢幕，隨時和雲端連結，方便隨時閱讀，讓讀者和內容建立某種關係與連結，平台透過大數據分析的結果，可以隨時主動提供讀者適性內容，讀者也會經由社群媒體的連結，可以主動分享特定的內容給特定的受眾，內容在被讀者分享與媒合過程之中，內容業者（或是平台）可以一步步掌握特定受眾的輪廓，這就是分眾精準廣告的基礎。

當讀者只想要免費內容，又不想付費閱讀，除了分眾即時的程式化廣告 (Programmatic Advertising) 外，還可以使用原生廣告 (Native Advertising)，以內容化形式，包裹在閱讀間，適時適性提供廣告曝光給讀者，例如臉書的贊助 (Sponsored) 廣告，就是以原生廣告方式進行。

現在內容已經是多螢幕的眼球爭奪戰了，因此，未來的數位內容生產製造，將不僅僅是單純的銷售，而是整體行銷包裝的流程，甚至是結合導購等功能，發展垂直電子商務服務。

* 如何做 (How to do) ?

一、有效利用 SOP 管理 PDF

出版社是內容的匯集者，無論是紙本還是未來的數位形式，我們都有責任將這些有價值的資訊進行管理與再應用，而管理 PDF 檔案就是利用機制進行資產管理的實踐。

二、結構化內容的導入

結構化內容是現有出版單位擺脫紙本桎梏，擁抱螢幕閱讀的重點，但結構化內容也是出版單位轉型中最為困難的事。我們知道現行運用 Adobe 或是 Microsoft Word 的編輯流程，所產生的內容只有視覺上的結構定義，不利搜尋，也無從進行解構式的再利用，因此我們必須在社內建立內容結構化的觀念導入，並建立將流程機制讓每一位編輯群組都有權限，其權限都能針對自己的書籍都可以新增專案計畫，定義其專案計畫的內容，包含章節，文章擁有結構，繼而進行集稿作業；我們期待在內容於產出的同時就達成結構化、元件化、易搜尋、利轉換的四大特徵，方便對應未來內容應用的多方想像。

三、將結構化內容與視覺的框架結合

數位出版天生的障礙，是我們無法得知消費者使用的螢幕尺寸，就如同出版時不知道書籍開本大小，即無法排版；所以，當在內容產製時，內容結構化必須先行，直到內容產製的最後一哩路（通常已經進入瀏覽器控制範圍），才將視覺框架導入。也就是當編輯產生有結構的內容後，再閱讀前才結合 Layout，讓內容以視覺化呈現。

而有結構的內容，容易轉換成 EPUB，也能夠快速轉換為碎片化的內容，透過 RSS 內容分享、快速對應社群工具如 Facebook，促使內容在數位的世界裡更快速的被看見，進而內容業者才有機會把內容轉換為服務、促成更多商業機會。

* 遠眺未來數位環境

一、內容在集結與生產的過程中就必須結構化

在這種大編輯臺的概念下，資訊的流通可說完全揚棄視覺的想像，而我們以簡單為原則定義內容結構，並且要在開放式雲端編輯環境中，共編共寫，過程中產生的各版本都是內容的一部分，應必留存。我們要將數位出版的腳步推進至內容產製流程的最前端，在最終版本未產生之前，內容已經在平台上大量推播，或是在社群裡與讀者進行互動。

二、內容在限定的範圍中可以任意流動

我們將內容數位化的轉折點，向生產流程的上游挪移，再進行出版形式分工，這種方式會徹底改變傳統出版一條鞭式的編輯流程，內容在產製的過程中，隨時可以被分享、討論、被重製，管理單位亦可即時稽核與建議。因為以上的環境都是在網際網路的規範下進行，清楚的定義與結構都自動被產生，而這些標籤與定義的規畫，讓再利用時的檢索和查找都非常方便。

* 結論

身為內容出版業者，在數位、行動、雲端的時代，我們更要讓內容容易被分享、使用、採集重製，不僅滿足傳播擴散的目標，使用適當的數位工具或管理方式，將更能提高效率：

1. 資料液化：讓內容不再挑選載具，可以滿足全面的供應鏈。
2. 資料簡化：讓社群媒體可以快速應用與分享。
3. 資料雲化：讓出版社的工作型態改變，隨時隨地都可是編輯臺、編輯室。

這個概念其實和聯合報系數位創新處周暉達副總在 2009 年曾經提過內容如水的概念相當接近。內容即服務，媒體即服務，我們認為內容業者應該與時俱進，才能在數位的世界繼續與讀者接觸、為讀者服務。

注釋

1. 中時電子報，〈臉書擊敗谷歌成新聞網站最重要流量來源〉，（2015.08.26）。

網址：<http://www.chinatimes.com/realtimenews/20150826002946-260412>

2. Jennifer Maloney, “The Rise of Phone Reading” *Wall Street Journal* (2015.08.14)

<http://www.wsj.com/articles/the-rise-of-phone-reading-1439398395>