

# 《輕鬆走入電子出版世界—從零開始》

## 電子出版的經營

為了向廣大印刷及出版同業介紹電子出版的概況和相關從業員應具備的能力，以助業界認識及發展有關業務，續上期《香港印刷》分享了《輕鬆走入電子出版世界—從零開始》當中「認識電子出版」的部分後，今次本文輯錄該書的第二章「電子出版的經營」，內容經過整理。該書原文可於資歷架構網頁專頁 (<http://www.hkqf.gov.hk/pp>) 下載。

**當** 出版公司對電子出版有了簡單的認識，如要開展電子出版業務的話，那公司管理人要有哪些知識和能力？公司要做些甚麼部署？這些都是公司管理人必須要考慮的問題。

其實，作為公司管理人，要看大局，也要衡量自己公司的條件，部署發展的方向。如能瞭解各項不同工作崗位的能力需求，管理和營運會順利一些。《香港印刷及出版業能力標準說明》可以作為參考。

### 管理人員認知與考慮

首先出版公司管理人要知道，公司是否要推行電子出版業務，是管理層在衡量各方面因素後作出的商業決定。管理人須瞭解現今世界及本地的發展情況，包括政治、經濟、社會和科技的發展怎樣影響出版業的發展趨勢；尤其與電子出版有關的資訊，例如技術發展、市場形勢、商業模式、成本結構，甚至版權條例等都要有所理解，才可作出正確的決定。

電子出版與實體書的出版模式有不同之處，公司管理人須認識產業鏈的變化，清楚理解兩者

在營運上的異同，瞭解在各關鍵環節如何部署所需。管理人也要掌握自己公司的發展目標和條件，衡量人才和設備的狀況，才決定是否要發展電子出版業務，以及發展的方式和進程。

如果在衡量各方面的條件後，決定開展電子出版業務，便要制訂公司的短期和長期發展目標，再按此在公司內組織電子出版部門或團隊，負責執行相關的工作。這些工作目標需要定期檢討，並按外在和內在的發展情況和需要作出調整。

這項業務規劃的工作，須要與公司各部門的主管一起商討，建議考慮以下的問題：

- 公司是否必須開展電子出版業務？如不開展會有甚麼後果？
- 如開展電子出版業務，應在哪些範疇發展？短期和長期目標是甚麼？
- 公司有沒有這方面的發展條件，包括資本、設備、人才、營銷渠道等？
- 如條件未具備，如何滿足這些方面的需求？
- 跟電子書商合作，公司只提供內容，還是自行建立電子出版團隊？

請參考《香港印刷及出版業能力標準說明》增訂本的以下能力單元：

- 瞭解媒體和娛樂業全球的發展形勢及相互之間的市場份額 (106308L5)
- 掌握電子出版的綜合概念 (106327L5)
- 瞭解電子出版的產業鏈 (106324L4)
- 制訂出版企業的短期及長期目標 (106309L6)

## 電子出版 SWOT

電子出版產業在世界各地發展了一段時間，曾經從事這種業務的公司，有成功也有失敗。為公司業務發展做規劃，必須全盤考慮各種因素，作多角度考慮。出版公司可以用 SWOT (強項、弱項、機遇和威脅) 的分析方法，瞭解電子出版在業務發展中的各種特點。

	正面	負面
內在因素	<b>強項 (Strengths)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 可結合多媒體及多重連結，豐富內容和表達手法；</li> <li>· 可隨時修正或更新內容，提供最新資訊；</li> <li>· 複製成本低，可在短時間內按需要複製成品；</li> <li>· 減少印製、倉存和批發程序，節省時間和支出。</li> </ul>	<b>弱項 (Weaknesses)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 包含多媒體製作及電腦編程，研製成本高；</li> <li>· 新技術變化多，電子書格式及載具五花八門，缺乏統一標準，內容轉換成本高；</li> <li>· 須要使用電子器材閱讀，門檻較高，減低方便度，使讀者卻步。</li> </ul>
外在因素	<b>機遇 (Opportunities)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 迎合新一代讀者閱讀習慣，可拓展市場；</li> <li>· 短時間內可接觸大量讀者，發行至世界各地成本低；</li> <li>· 透過網絡可與讀者互動，容易取得其回饋資訊；</li> <li>· 利用互聯網可節省推廣及營銷成本。</li> </ul>	<b>威脅 (Threats)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>· 普遍形成電子內容「免費」或「共享」觀念，賺取利潤困難；</li> <li>· 讀者容易大量複製傳輸，收入欠保證；</li> <li>· 版權法規未完善，盜版風險高；</li> <li>· 數碼版權管理 (DRM) 技術所費不菲。</li> </ul>

請參考《香港印刷及出版業能力標準說明》增訂本的以下能力單元：

- 掌握電子出版的綜合概念 (106327L5)
- 瞭解電子出版的商業模式 (106341L6)

## 電子出版經營策略

做生意沒有必勝之道，如果策略部署做得好，勝算便會高一些。出版公司要推行電子出版業務，除要瞭解各種內在和外在外因素，還要有適當的策略。以下是建議的一些考慮重點：

### 1. 早着先機

出版業今天已成為龐大數碼內容產業的一部分，受到信息及通訊科技發展的影響，變化十分迅速，技術、設備、經營模式的更新頻率愈來愈快。出版公司要做好業務經營，必須緊貼時代脈搏，瞭解世界及鄰近地區相關產業的發展趨勢，把握時機。

### 2. 配合變化

傳統出版的產業鏈形成已久，行之有效過百年。可是，科技的變革造成傳統出版產業鏈的解構，形成新的產業鏈。其中生產者與消費者的關係、製作技術與營銷模式，甚至版權保護需求等，都跟以前有很大分別。出版公司要理解和配合種種變化，才可避免遭受淘汰。

### 3. 瞭解受眾

要維持出版業的發展，必須爭取新生代受眾的支持。在數碼時代成長的新生代，興趣、閱讀習慣、消費模式都跟上一代有很大差異。要吸

引這個群體，出版公司要主動瞭解他們的口味和習慣，然後規劃適合的產品形態，並優化產品的用戶體驗。

### 4. 提高效率

人力資源往往是出版業務最龐大的支出。從事電子出版，要有效地組織工作團隊，提升各人員的能力和工作效率，業務才可穩健經營。電子出版需要的編輯、技術和營銷人才跟傳統出版有很大分別，出版公司須制訂策略，是透過培訓、招聘，還是與其他機構結盟來滿足需求。

### 5. 降低成本

電子出版的研製方式跟紙本不同，各種銷售平台和終端閱讀器又五花八門，規格並不統一，要把電子書放在各種不同平台發售，轉換的成本頗高。出版公司要優化工作流程，規劃「一次開發，多元發佈」，才可有效降低生產成本。

### 6. 善用渠道

互聯網、社交網絡、移動網絡的蓬勃發展，提供了市場推廣和營銷的新渠道和新形式。好處是在極短時間內接觸大量受眾，成本相對降低，更可實時互動。出版公司如果可以經常留意並善用這些渠道，將會是經營電子出版，甚至實體書出版的強大助力。

請參考《香港印刷及出版業能力標準說明》及其增訂本的以下能力單元：

《香港印刷及出版業能力標準說明》：

■ 制訂出版企業各部門的營運計劃、管理架構及專業守則（PPPUMN604A）

《香港印刷及出版業能力標準說明》增訂本：

■ 訂立電子出版的發展策略（106340L6）

■ 瞭解媒體和娛樂業全球的發展形勢及相互之間的市場份額（106308L5）

■ 瞭解影響電子出版發展的新技術和概念（106326L4）

■ 瞭解電子出版的產業鏈（106324L4）

■ 瞭解版權條例與電子出版的關係（106328L5）

■ 瞭解電子出版的目標讀者群（106323L4）

■ 執行電子出版的流程管理（106348L6）

■ 訂立電子出版的財務估算（106331L5）

■ 訂立電子書的市場計劃（106330L5）

■ 執行出版業的電子商貿業務（106307L5）

## 電子出版團隊的組成

除了各種策略的部署，出版公司不可忽略人力組織的重要性。電子出版業務的推行，主要倚靠具備相關知識和能力的工作團隊。團隊的組成有兩個層面，包括策劃和執行。執行方面，又可按需要分為「公司內部完成」和「與其他公司合作完成」兩種模式。

### 1. 策劃

首先看看業務策劃團隊，成員應包括管理、編輯、美術、技術、推廣、營銷、發行等部門的主管，還可以加入資料搜集人員。這團隊的組織其實跟傳統出版的分別不大，只是個別部門的責任比重有所分別。策劃團隊可因應大環境的發展和公司的狀況，制訂公司電子出版業務的目標，規劃產品的形態和發展進程。然後，把相關計劃交由執行團隊去完成，並作定期跟進和檢討。

### 2. 執行

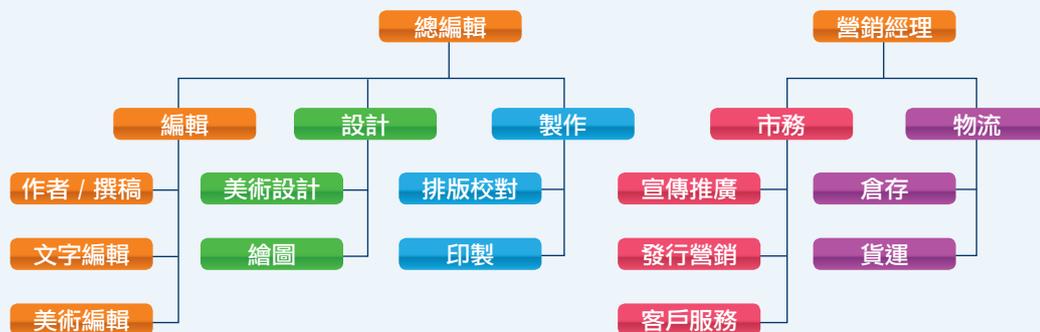
談到電子出版業務的執行團隊，宜以項目管理形式運作。管理層完成業務策劃後，可為不同的產品成立個別發展項目，由一位項目經理統籌整個項目，從規劃、開發、檢測、營銷到客戶服務全程跟進。內容、美術、技術、推廣、



■ 電子出版業務策劃團隊成員應包括：管理、編輯、美術、技術、推廣、營銷、發行等七個部門的主管，還可以加入資料搜集人員。

營銷等各部門人員按項目需要組成項目工作小組，在項目經理統籌下，按規劃進度完成相關工作。這組織方法跟傳統出版有一定分別，如公司決定把實體書和電子書同步出版，可略為調整現有架構，加入多媒體製作和資訊科技隊伍。工作流程的優化也相當重要，管理人員可以制訂清晰的工作要求和指引，並要求各崗位人員按事前規劃的進度和成本預算完成工作。

## 傳統出版執行團隊架構示例



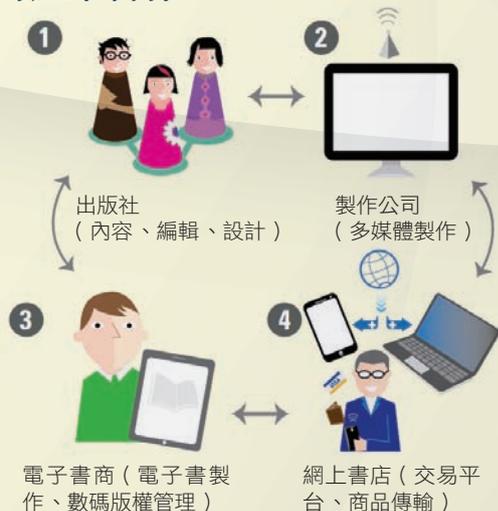
## 電子出版執行團隊架構示例



### 3. 組織與協作

電子出版團隊需要的知識技能跟傳統出版有所分別，較具規模的公司可透過培訓或招聘，組成合適的團隊，這並不表示一定要有龐大財力才可做到。電子出版的特性，是跨產業協調的交易成本大大降低，內容生產者可透過跨行業合作完成製作及交易。一些原本從事電腦科技或電訊服務的大公司，會提供平台和工具讓內容提供者以簡易程序完成電子出版。小型企業可透過同業結盟，甚至跨界合作完成電子出版項目，而毋須自行成立龐大組織或團隊。當然這其中有有利有弊，好處是節省成本和開發時間，但也衍生利益分配、知識產權和目標方向不一致等問題。出版公司須衡量公司條件，制訂團隊組織或與人結盟的策略。■

### 跨產業合作



請參考《香港印刷及出版業能力標準說明》及其增訂本的以下能力單元：

《香港印刷及出版業能力標準說明》：

- 制訂出版企業各部門的營運計劃、管理架構及專業守則 (PPPUMN604A)
- 計劃出版項目管理 (PPPUED501A)

《香港印刷及出版業能力標準說明》增訂本：

- 掌握電子出版的綜合概念 (106327L5)
- 瞭解出版企業管理 (106306L5)
- 制訂出版企業的短期及長期目標 (106309L6)
- 創新數碼市場產品和服務 (106346L6)
- 執行電子／在線出版製作及生產 (106310L5)
- 執行電子出版的流程管理 (106348L6)
- 訂立電子出版的發展策略 (106340L6)
- 瞭解跨媒體的伙伴合作模式 (106365L6)
- 瞭解電子書書店的合作條款 (106334L5)