

《輕鬆走入電子出版世界—從零開始》 電子出版的執行

隨著印刷及出版業科技與市場的急速發展，印刷及出版業行業培訓諮詢委員會（下稱：諮委會）近年對資歷架構下的第一版《能力標準說明》作出更新及修訂，以配合行業發展的需要。增訂本在2015年3月完成，其中「電子出版」為主要增訂部分。

出版業界察覺到時代的新趨勢，明白到電子出版是發展業務時不可忽視的一環，但相對傳統出版，電子出版牽涉不少新的技術和營運模式，盈利前景並不明朗，風險較高。有見及此，諮委會及資歷架構秘書處於2016年4月出版了《輕鬆走入電子出版世界—從零開始》，旨在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。續往期《香港印刷》介紹了該書「認識電子出版」和「電子出版的經營」的內容後，今次本文內容輯錄自該書的第三章「電子出版的執行」，並經過整理。該書原文可於資歷架構網頁專頁（<http://www.hkqf.gov.hk/pp>）下載。



項目管理

「項目管理」(Project Management)在香港出版業中是較新的概念，在台灣出版界較早應用，稱為「專案企劃」。項目管理的工作模式在多媒體製作公司比較常用，出版社要發展電子出版業務，用這種模式運作可以讓團隊各人任務明確，提高工作效率。

項目管理人一般稱「項目經理」或「項目統籌員」，是整個發展項目的統籌，也可以說是領導者。他們須理解項目發展策略，熟悉各個工序的流程，安排資源，監控項目的時間、質量和使費。從開始策劃到產品完成推出市場後，項目經理都要跟進。其實傳統出版中也有人負責類似的工作，只是沒有另設職銜，而大多是由編輯經理或策劃編輯擔任。有出版從業員入行時擔任編輯，後來慢慢學習項目管理工作。不過，電子出版涉及的範疇較多，所需知識技能

超出傳統編輯人員的認知和能力，適宜有專門人才去承擔項目管理工作。

要做好電子出版的項目管理工作，除了熟悉製作生產工序和業務的運作，還要掌握影響電子出版的相關知識；例如出版地和銷售地相關的電子出版法例和管理規定、版權條例、版權保護的發展等。傳統紙本出版的版權條例未能完全適用於電子出版，如果項目經理能瞭解當中的差異和影響版權條例發展的因素，可以有助公司電子出版業務的發展，也確保產品能保障各方的利益。

項目經理在接到一個電子出版任務後，可因應需要組織執行團隊，成員來自公司各個部門，包括編輯、美術設計、技術製作、推廣、營銷等。如果公司內部沒有足夠人才，為節省成本或加快進度，項目經理可以把部分工作外判，例如多媒體製作、應用程式編寫等。

現時的電子出版經常涉及跨媒體創作，營銷渠道是在互聯網上的平台，項目經理很多時要與不同媒體或平台合作。在有外判工作或對外合作的情況下，更須做好項目管理工作，確保在預算成本和限期內完成質量達標的產品；並且透過有效的數碼版權管理工作，保障公司的出版資源獲得最高的經濟收益，也引導讀者正確地使用電子出版物。

一般項目管理的流程，可劃分為「啟動、規劃、實施、完成」幾個階段。而在實施過程中要有幾方面的控制，包括範圍、質量、時間和成本。

項目管理工作流程



公司管理層在確定電子出版的發展方向，確立具體開發項目後，可委任一名項目經理或統籌員執行有關工作。執行團隊需要先做仔細的規劃，包括：

- 制訂使用者需求
- 財務預算
- 產品設計
- 工作進度規劃

然後按規劃實施有關出版項目。

在項目實施過程中，項目經理要按協定的項目範圍作以下三方面的監控：

- 監控編製時間，在預定時間內完成製作產品推出市場；
- 按財務預算監控製作成本（包括人手需求），以達至出版項目有利可圖；
- 監控產品質量，避免因質量欠佳而須修改或重做，增加成本和時間。

出版項目管理四大要素



項目經理可以利用一些項目管理工具軟件，協助電子出版項目的管理工作，例如利用甘特圖（Gantt Chart），使規劃和監控工作更加清晰流暢。

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》：

- 執行出版項目管理計劃 (PPUED502A)

《香港印刷及出版業能力標準說明》增訂本：

- 執行電子／在線出版 (106311L5)
- 瞭解版權條例與電子出版的關係 (106328L5)
- 瞭解製作各種電子出版物的方法 (106325L4)
- 瞭解跨媒體創作及策略方向 (106364L6)
- 掌握電子出版的數碼版權管理 (106342L6)
- 執行電子出版的流程管理 (106348L6)
- 執行電子／在線出版製作及生產 (106310L5)
- 掌握跨媒體製作流程 (106363L5)

電子出版項目除了由項目經理統籌其事，在執行各項具體工作時，要由不同專業人士負責。以下將有幾位出版業的資深從業員現身說法，介紹不同的工作，包括：



梁桂枝 (Gigi)
編輯副經理



黃賢祖 (阿 Joe)
美術設計主任



黎偉成 (Ivan)
技術製作主任



何思瑩 (Anita)
宣傳推廣主任



關偉新 (William)
銷售及客戶服務主任

編輯



Gigi

10年前：編輯（能力組合級別第四級）

- 認識基本編輯學 (PPPUE305A)
- 認識出版學 (PPPUMN401A)
- 認識出版有關法例 (PPPUMN402A)
- 瞭解印刷製作程序 (PPPUPD401A)
- 瞭解編輯製作技巧 (PPPUPD402A)

現職：編輯副經理

在傳統實體書出版中，編輯的位置十分重要，負責出版物的組織編排，也通常兼任項目管理的工作。電子出版項目的管理比較複雜，如果有另設的項目經理，編輯就可以集中管理有關

內容的部分。傳統出版項目有文字編輯和美術編輯，電子出版項目一般有文字編輯和多媒體編輯，Gigi 會按產品的內容設計需求，安排不同編輯負責。

要做好電子出版的編輯工作，應對電子出版市場出版物的內容、特色、風格、定價、規格等的現況與趨勢有相當的瞭解。現時的出版注重「用戶體驗」，電子書跟實體書一樣需要有高質素的內容，再以讓讀者有良好體驗的形式來表現。編輯必須瞭解目標讀者群的興趣和閱讀習慣，策劃組織合適的內容和表現形式。

出版物的表現形式跟所運用的媒體和載體有密切關係。編輯須認識電子書格式的特色、優缺點、被支援的閱讀器和平台等，瞭解各種格式的結構要求、編輯流程和發行渠道，選擇合適的電子書規格；也要認識電子書格式的未來趨勢，以減低資源投放錯配的風險。

除了電子書格式，編輯也要瞭解市場上不同電子書閱讀器的顯示特性；又可利用電子書各種數碼工具，例如文字放大、文本試聽和語言指示等，務求方便使用者。如何配合不同電子書閱讀器的顯示特性，使電子書達至最佳用戶體驗，是電子出版編輯過程中要考慮的重要環節。

電子書閱讀器和格式



編輯是出版物內容的掌管者。電子出版的內容很多樣化，包括文字、相片、圖像、音像、影像、動畫等多媒體，出版物的結構和組織方法也跟實體書很不一樣。編輯需要認識數碼內容的種類和基本特質，也要瞭解數碼內容由創作、組稿、修訂、出版、儲存、擷取到刪除的生命週期中，在管理上需要注意的事項，實行數碼內容管理的安全性、統一性、系統性和版本控制。

數碼內容應以數據庫形式處理並儲存，編輯最好能掌握電子書的元數據和編目，優化數碼內容資源的運用，達至「一次開發，多元發佈」的效能。如果能夠計劃出版設計的規範，自動產生出版的版面，更可加快電子出版的效率和減低成本。

在數碼通訊與娛樂發達的年代，流動通訊正迅速地取代桌面通訊，社交媒體平台除了提供便捷的社交網絡，也逐漸成為內容發佈，甚至出版的平台。從事電子出版的編輯也應掌握各種社交媒體及流動通訊平台的特性和運用方法，加強出版的能力。

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》增訂本：

- 掌握電子出版的編輯管理 (106349L6)
- 瞭解電子出版的目標讀者群 (106323L4)
- 執行編輯出版的選題策劃 (106314L5)
- 掌握電子書的格式 (106333L5)
- 瞭解電子書閱讀器的顯示特性 (106337L5)
- 掌握電子出版的數碼內容管理 (106343L6)
- 掌握電子書的元數據和編目 (106350L6)
- 掌握電子出版的自動化標準 (106352L6)
- 掌握社交媒體平台 (106360L5)

美術設計



阿 Joe

八年前：美術設計員（能力組合級別第三級）

- 認識版面設計的技巧 (PPPUAD201A)
- 認識插圖的表達技巧 (PPPUAD202A)
- 認識印刷工序 (PPPUAD301A)
- 瞭解圖書設計的技巧 (PPPUAD302A)
- 瞭解封面設計的技巧 (PPPUAD303A)

現職：美術設計主任

傳統實體書出版的美術設計以文字和圖像為主，電子出版的美術設計要求就比較多樣化。電子出版物有多種，電子書的版面設計要求跟實體書比較接近；但如果包含多媒體，或不是以「書」的形式出現，美術設計的需求就很不一樣。

作為電子出版的美術設計人員，必須瞭解目標讀者群，並掌握各種電子出版物的設計技巧，從美術角度提供好的「用戶體驗」。美術設計人員應該瞭解數碼多媒體出版物的種類和功能，能夠靈活運用數碼多媒體軟件，設計及製作符合讀者興趣的電子出版物。他們也要掌握跨媒體、文化和產品的設計元素，針對不同媒體的特徵，設計合適的產品。

電子書是較主要的一種電子出版物。設計電子書時，美術設計人員要就目標讀者群所使用的各種電子書閱讀器，設計電子書的視覺版面及用戶介面。美術設計人員要瞭解電子書的版面特質，以及跟實體書的差異。設計除了盡量在版面上美觀地顯示內容，也要兼顧使用的方便度，例如字體的大小、圖片的顯示方式和清晰度、版面與版面之間的相互關係等。

此外，設計也要配合電子書閱讀器的顯示特性，以及用戶使用電子書閱讀器的喜好和習慣。美術設計人員要瞭解市場上不同相關閱讀器的顯

示特性，例如屏幕的尺幅、長寬比、解析度、色彩管理、色域支援、光暗反差、對錄像和聲音格式的支援等，才可因應需要做好設計。

除了電子書，電子出版物經常以網頁形式顯示，網頁設計也成了美術設計人員主要工作之一。因此，美術設計人員要認識編程工具及網頁製作軟件，並掌握網頁製作的基本技巧，再與技術製作人員合作完成網頁的製作。

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》：

- 掌握跨媒體、文化及產品的設計元素 (PPPRCT501A)

《香港印刷及出版業能力標準說明》增訂本：

- 掌握各種設計技巧 (106319L4)
- 瞭解電子出版的目標讀者群 (106323L4)
- 瞭解多媒體設計的技巧 (106318L3)
- 執行電子書的視覺及用戶介面設計 (106344L6)
- 瞭解電子書閱讀器的顯示特性 (106337L5)
- 瞭解基本編程與互聯網出版技巧 (106274L3)

技術製作



Ivan

七年前：製作部員工（能力組合級別第三級）

- 認識版面設計的技巧 (PPPUAD201A)
- 認識印刷工序 (PPPUAD301A)
- 認識印刷製作基本流程 (PPPUPD301A)

現職：技術製作主任

電子出版在編輯和美術設計方面都有跟實體書出版共通的地方，而工作差異最大的應是技術製作部門。Ivan 入行時負責實體書的製作，主要是圖文的排版校對，再把排好的書稿電腦檔案交給印刷廠印刷。電子出版物毋須經過印刷的工序，格式和製作要求跟實體書有很大分別，製作部最好有具備電腦編程知識的技術人員。

技術製作人員最常處理的電子出版物是電子書。電子書的製作有兩種情況，一是把已出版的實體書轉換成電子書，二是全新製作。如果是把已出版實體書的書稿轉換，或電子書與實體書同步出版，製作人員便要掌握出版物的內容轉換，從原始的印刷書本、文本檔案、PDF 檔案或 InDesign 格式轉換內容到電子出版物的目標檔案格式，並要注意在內容轉換前必須清除和更改的版面控制指示和用戶介面的處理方法。

如果是全新製作，技術人員除了掌握運用特定工具製作某種電子書，也要掌握編寫置標語言的能力，瞭解各種置標語言（XML、MathML、XHTML、HTML5 或其後繼版本）在不同應用場合的功能，並且與級聯樣式表（CSS）配合使用。

跟電子出版美術設計人員一樣，技術製作人員要瞭解各種電子書閱讀器的顯示特性，並掌握所使用電子書閱讀器相對應的製作軟件，包括

對文件檔格式和版本的最低要求、製作的硬體要求等，按編輯和設計師的指示製作符合基本規格的電子書。

在電子書設計階段，技術製作人員需要與編輯合作，基於該類電子書的標準規格，執行相適應的結構設計，並設計合適數碼容器存載電子書的各部分內容，經測試後讓被包裝妥當的容器放到電子書內。

電子出版項目經常涉及跨媒體創作和合作，技術製作人員宜掌握各種增強跨媒體和跨平台的製作軟件，擴闊出版空間。雖然音像、影像、動漫、立體特效等的製作可以外判或由合作伙伴負責，但技術製作人員也應有這方面的認識，掌握各類製作對技術、方法、場地和器材的要求。現在有不少電腦軟件提供製作數碼音像和影像的工具，技術製作人員可自行製作不太複雜的多媒體，以節省時間和資源。

另一方面，互聯網出版也是技術製作人員的日常任務之一。他們須認識編程工具及網頁製作軟件，並掌握網頁製作的基本技巧，與美術設計人員合作完成網頁的製作，放在合適的平台上。

有時網頁出版牽涉音像和影像的嵌入，技術製作人員就要掌握互聯網數碼音像和影像的出版

技巧，包括數碼音像和影像編輯軟件的應用技術、計算數碼音像檔案容量、壓縮數碼音像檔案的方法、串流數碼音像製作技巧等。

除了執行電子出版物的具體製作工作，技術製作人員也須協助團隊做好數碼版權管理，最好能掌握市場上各大供應商附帶的數碼版權管理模塊的科技內容，以及對出版企業的權益保障。他們也可協助規劃電子出版自動化的工作，認識置標語言 XML 所能提供自動化出版的機會，規劃資訊間的關係和出版設計的規範後自動產生出版的版面，加快電子出版的效率和減低成本。

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》增訂本：

- 掌握電子出版物的內容轉換 (106339L5)
- 掌握電子書製作軟件 (106338L5)
- 掌握置標語言在電子書的功能 (106335L5)
- 瞭解聯樣式表在電子書的功能 (106336L5)
- 瞭解電子書閱讀器的顯示特性 (106337L5)
- 執行電子書的結構設計 (106345L6)
- 掌握電子出版物製作軟件 (106351L6)
- 掌握聲音製作概念 (106354L5)
- 掌握錄像製作概念 (106356L5)
- 瞭解基本編程與互聯網出版技巧 (106274L3)
- 掌握互聯網數碼音像出版技巧 (106276L4)
- 掌握電子出版的數碼版權管理 (106342L6)
- 掌握電子出版的自動化標準 (106352L6)

推廣及營銷



Anita

五年前：宣傳部員工（能力組合級別第四級）

- 圖書發行 (PPPUDS401A)
- 瞭解讀者心理 (PPPUMK401A)
- 掌握圖書宣傳策略 (PPPUMK402A)

現職：宣傳推廣主任



William

五年前：營業員（能力組合級別第三級）

- 瞭解營銷技巧 (PPPUDS301A)
- 瞭解發行流程 (PPPUDS302A)
- 認識貨運流程 (PPPULO303A)

現職：銷售及客戶服務主任

電子出版的商業模式跟實體書很不一樣，目前仍處於急促變化的狀態，並隨著科技和社會變化不斷推陳出新。市務人員負責推廣和營銷，面對多變的商業模式，須瞭解不同商業模式發展的因素，從而掌握變化中的發展路徑。

市務人員在前線面向客戶，要深入認識目標讀者群，也應熟悉客戶關係管理（Customer Relationship Management）。在瞭解目標客戶的興趣、閱讀習慣和購買模式後，市務人員須把握電子出版物的特色，制訂合適的推廣和營銷計劃；應在電子出版物規劃階段開始提供意見，務求令產品的設計切合目標客戶的需要，並以容易吸引用戶選購的方式推出市場。

電子書的市場計劃包括電子書的市場定位、訂價、銷售渠道和推廣策略等。電子書的銷售模式一般是在網上電子書店寄售。與電子書店合作時要考慮的層面跟實體書店有所不同，營銷人員應先作瞭解。

在選擇某間電子書店為合作伙伴前，要先瞭解書店支援的移動操作平台的覆蓋面，在訂價、專營、地域、分成、上架、配送、增值稅等方面的收費條款，以及在推廣電子書和搜尋排序的準則。出版團隊也須瞭解書店要求的電子書格式、檔案容量、數碼版權、封面設計和元數據等，在製作時要加以配合。

電子出版既然作為數碼市場的一份子，市場推廣策略也應更靠近該市場。出版社可透過分析數碼市場的機會和風險，訂立合適的推廣策略。

市務人員須瞭解目標讀者群在網絡的行為、關心的議題、消費的心態、喜惡的原則和組群的互動等，制訂推廣計劃，推動他們購買產品和服務。數碼市場的推廣策略包括利用社交媒體營銷、顯示廣告和搜尋器營銷等模式。

在數碼市場營銷中，市務人員可以透過指標分析來量化營銷成效。分析主要在建立品牌、提高營銷效益和增加銷售三方面，數據將會和市場策略的目標相比較。Anita 與 William 留意到市場上有各種市場營銷指標分析軟件，也有提供監察和分析服務的專業分析公司，市務人員可多作瞭解。

除了收集和分析顧客的數據以促進業務外，出版社也應注意顧客數據的保安。在儲存和擷取顧客數據時有妥當的密碼、權限、加密保安和備份，並且能抵禦黑客和電腦病毒的入侵。此外，在更改數據的用途前，市務人員也應該先徵求客戶同意。■

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》增訂本：

- 瞭解電子出版的商業模式（106341L6）
- 瞭解電子出版的目標讀者群（106323L4）
- 訂立電子書的市場計劃（106330L5）
- 瞭解電子書書店的合作條款（106334L5）
- 訂立數碼市場的推廣策略（106347L6）
- 瞭解數碼市場營銷指標分析（106329L5）