

我看讀墨電子書執行長龐文真： 以紀律為鑰，解鎖電子書市場

丘美珍 專欄作家

本文圖片資料由 Readmoo 讀墨電子書提供

新創一個公司已經不容易，在一個全新市場經營新創公司，加倍艱難。七年來，Readmoo 讀墨電子書執行長龐文真，歷經峰迴路轉，走出了一條柳暗花明的新路。



讀墨電子書執行長龐文真（丘美珍攝影）

大學念中文系的文真，跟我曾在同一家雜誌集團的編輯部工作，但我總感覺她不像典型的媒體人，而更像是天生的經理人。

我第一次跟她開編輯會議時，看著她主持會議，覺得眼前這一幕十分神奇。

她一邊口說，一邊動手，很熟練的在筆電投影的螢幕上拉出 mindmap 的延伸線。每一則會議中的發言，都被她整合到那張越來越大的心智圖，一切是如此自然又工整，充滿著知性的優雅平和，完全沒有一般編輯會議中，那種眾聲喧嘩、毫不受控的草莽氣息。

後來才知道，來到媒體工作之前，文真的確是有著優異的經理人訓練。

大學畢業，她出國攻讀電訊傳播、大眾傳播，回國進入工研院電通所擔任專案經理，從那之後，她擔任過協理、總監，後來在媒體浸淫數年，兼修媒體素養。

秉持著這樣的基本功，2012年時，因臺灣數位出版聯盟理監事的鼓勵，她組成團隊，開始自己的新創事業（Readmoo 讀墨電子書），從此，展開一段新創電子書通路的驚奇之旅。

創業前期 艱辛開路

創業的第一年到第四年，是苦功。市場尚未成熟，電子書單要慢慢累積，讀者觀望，出版社冷淡，團隊投入多，回報少。之後，眼看著預備

的第一期 1 億 5 千萬資金慢慢燒完，接下來該怎麼辦？

在這種關鍵時刻，可以看到一個人的應變風格。

文真說，那時，她心裡並沒有覺得沮喪。但是，下一步資金從哪裡來，的確令人傷腦筋。

也正是這樣的困境，啟動了她內建的經理人基因，讓她用務實和紀律一步一步往前走。她可以不帶情緒地回顧、思考、自問，到底前幾年卡關的地方在哪裡？

讀墨是電子書通路，在 2016 年那個時點來看，讀墨新創已有四年，彼時已成功上架超過六萬本電子書，與超過 800 個出版社合作，劃出一條成長曲線，這不能說做得不好。但是，以金主的眼光來看，這條成長曲線的「斜率」還不夠。

團隊在這個時候，策畫了一個內部的討論，以成長駭客（Growth Hacking）思維模式，想找出到底下一步能怎麼做。最後，團隊得出的結論是「一定要增加讀者閱讀電子書的時間」。

增加閱讀時間，除了增加電子書的上架數量之外，還有什麼？答案是，一個更友善的閱讀器。

「不斷有讀者跟我們說，用手機或 iPad 讀電子書，眼睛會痛。」龐文真說，顯然這就是讀者真實的「痛點」，如果要繼續經營電子書市場，這是遲早要解決的問題。「活下去的新方法，是讓讀者許願成真」，無疑的，這是她的頓悟。

也因此，做出好用的閱讀器，變成這階段最重要的事。這個發現，讓讀墨決定以自產閱讀器發起群眾募資。群募的目標，是兩個月之內募到 2,000 臺閱讀器，每臺定價 4,690 元。

2017 年 4 月 2 日，募資上線那一天，她們

全公司守在電腦前面，緊張地看著募資數字，結果……竟然不到 5 小時就達標了！

現在看來，2017 年這一次群募，對讀墨來說，是極為關鍵的一步。這專屬的閱讀器 moolnk，幫讀墨鎖住一群鐵粉，成為日後這個公司站穩腳步的關鍵。



推出專屬的閱讀器，是讀墨能立穩電子書市場的關鍵因素。

閱讀馬拉松 打造閱讀社群

一直以來，凡是在讀墨上面策畫的活動，都有一群核心讀者響應。其中尤其以讀墨的招牌企劃「閱讀馬拉松」最為見效。

2013 年，讀墨一周年慶，「閱讀馬拉松」首次舉辦。當年第一屆的規則很寬鬆，只要讀者打開雲端書櫃的電子書閱讀，就等於參賽。在活動期間，閱讀時間最多的前 25 名，可獲贈不同獎項。如果個別讀者的閱讀時間進入全站排名前 100 名，作為獎勵，就可以看到自己頭像在站上露出，這看起來像是「閱讀英雄榜」的概念。

這樣的「英雄榜」，激起讀者的好勝心。大家開始關注自己的排名，也關注誰是榜首，他讀了多久時間……一種以「閱讀」做為核心的社群氛圍開始扎根。

這個企劃意外獲得好評之後，閱讀馬拉松成為站上常態，型式也變得更加豐富，有時是單一類型書的馬拉松，有時是單一作家的馬拉松。



豐富多元的閱讀馬拉松企劃，讓讀者讀得更多更廣。

閱讀馬拉松的重點，在於「限時開始／結束」、「編輯精選書單」、「讀者集體閱讀」、「讀後認證徽章」這四個關鍵。這個企劃的精髓，是鼓勵大家把已經購買的電子書打開來閱讀，而且引導讀者「讀得更快、讀得更多、讀得更廣」。

從各方面來看，「閱讀馬拉松」都是成功的企劃。一方面，它非常巧妙的促成一個集體讀書

的社群，在社群中積累個人的閱讀時間，分享個人書單及閱讀技巧；另一方面，在這個社群中透過個人排名創造出明星（閱讀時間榜首），打造出一種專屬的好智氛圍。這一切，讓讀墨不只是一個電子書平台，更充滿了讀書人俱樂部的知性。



讀墨打造了一個愛智求真的讀者社群，重度讀者以倍數成長。

另外，從讀者問卷資料以及大數據分析，讀墨對讀者的輪廓有較為清晰的理解，包括：讀者喜歡哪些書、在什麼時段看，男性讀者的書櫃長怎樣、女性讀者愛看什麼書，以及各年齡層對書的不同喜好等。

閱讀大數據 理解讀者行為

對出版社和作者來說，讀墨閱讀社群給予的回饋是獨一無二的。讀墨電子書的設計，讓讀者可以在自己讀過的書上劃線註記，而且可以選擇把劃線的字句分享出來，公開在網站上。這是史上第一次，作者「能夠看到自己的讀者在哪裡劃線」，有心的作者自然能從中得到啟發。

因為這一連串的努力，這個新創團隊持續默默前進七年，終於在電子書市場站穩腳步。

2019年底，回顧全年營收，讀墨電子書的銷

售金額已經突破一億，書籍上架總數達到 11 萬本，超過 3,000 家出版社在此上架電子書。這些得來不易的亮眼數字說明：這個新創公司，這個新創產業，這個全新市場，都來到新的里程碑。

面對這樣的成就，我並沒有從文真的聲音中聽到太多自滿。再一次，她展現出經理人的淡定。我想，她的經理人基因，不會讓她沉溺在昨日的榮景中，而是已經開始準備在今年大展身手了吧！



創業至今第七年，2019 年的各項數字顯示，讀墨已經在電子書市場成為龍頭。



閱讀時間排行榜，顯示哪些書最能讓讀者專注閱讀。



幾乎所有大出版社都已經進軍電子書市場，專注於特定類型的出版社也有機會展露頭角。



起手無悔

吳英璋與台灣的臨床心理學

吳英璋 口述；姜忠信，蕭仁釗，林耀盛，陳秀蓉，鄭逸如，柯書林，簡良霖 執筆
張老師 / 10809/188 面 / 21 公分 / 300 元 / 平裝
ISBN 9789576939372/783

吳英璋教授自大學時代便深刻體認到身為知識分子所應肩負的社會關懷，從而將這份對人的關注及對應態度融會貫通，注入臨床心理學中，樹立了臺灣第一代臨床心理學的典範。本書非一般的編年傳記，而是生命經驗的鍛造過程，以吳英璋在重要領域的開創深耕敘事為橫斷面，交叉刻描出其成為一位臺灣重要臨床心理學家的學思踐行紀錄。（張老師）



變革的力量

馬克宏 著；林幼嵐 譯
時報文化 / 10809/320 面 / 21 公分 / 380 元 / 平裝
ISBN 9789571379272/784

1977 年 12 月出生的馬克宏，生於皮卡第的首府亞眠，來自醫師世家。16 歲時，他離開家鄉，前往巴黎，進入巴黎第十大學攻讀哲學，接著就讀巴黎高等政治學院，開啓了他的政治之路。2016 年 4 月，他決定投身政治，在故鄉亞眠創立「共和前進黨」。並強調，他的忠誠只獻給我的國家，並非為了哪個黨、哪個職位或哪個人。本書為馬克宏唯一親筆自傳，講述他的人生、見解和決心。（時報文化）