

博客來網路書店讓書起死回生！

謝詠涵 ◎ 南華大學華文出版趨勢研究中心助理研究員

博客來網路書店 2005 年的業績成長達 65%，年營業額一舉上衝到 11.5 億元；與排名其後的金石堂網路書店年營業額相較，整整多出了 4.5 億元。千坪大的倉儲、百萬種的品項，任何稀奇古怪「快死掉」的書，到了博客來網路書店的手裡，馬上重獲新生，並且抓住青春、成功回春！這其中讓博客來網路書店如灌注高壓氧般的成功之道，便是跟物流業第一大通路商 7-11 的策略結合。

◆ 一顆奇想種籽的發芽

一位臺大數學系高材生，笑起來高八度的爽朗笑聲，他同時擁有美國賓州州立大學 Penn State U. 電腦碩士與美國羅格斯大學 Rutgers U. 企管碩士雙學位，這樣的背景對於經營電子商務顯然有相當純正且完整的「血統」。這位帶領博客來網路書店一路從網路叢林中殺出生路來的人物，就是博客來網路書店（www.books.com.tw）創辦人、博客來總經理——張天立。「網路書店這種公司的老闆都要怪怪的、有很多奇想」，他為自己下了這麼個註腳。

因著他的奇想，讓許多死掉的書活回來，也讓網路世界的可能發揮到令人訝異的境界。早年他曾在美國貝爾實驗室（Holmdel, NJ）擔任 Bell Labs 工程師，實驗室圖書館所提供的完善資料與服務讓他受益匪淺，並在他心中悄然播下了一顆種籽。歸國後他想



◆ 博客來網路書店首頁 <http://www.books.com.tw>

把零星收到的出版社 DM，資訊系統化整理以便於隨時取得及檢索；又發現圖書是最充沛、有深度的內容媒體（Content Media），為什麼不把這兩者結合？因此在 1995 年成立國內第一家網路書店——博客來網路書店。

當時的臺灣出版界衝勁十足且充滿創意，一年的新書出版量動輒 3、4 萬種，出書密度高居世界第二名，然而全島卻經濟蕭條購買力下滑，每年供過於求的新書出版，使此行業淪為「割喉生意」，圖書也走進黑暗時代：書市經濟規模萎縮、退貨率不斷攀升、下架時間越來越快、生命週期越趨短暫、庫存書太多、書店經營成本過高、閱讀人口流失、書種重複、產品同質化過高、媒體過度分散、讀者閱讀習慣改變、購書預算減少、讀者過度冷漠等狀況一一上演，許多書來不及跟讀者見面就直接從通路後場送回出版社倉庫，宣判死刑。



◆ 虛實整合數位化

一般書店頂多只能提供書籍展示及銷售的舞臺，不能扮演媒體整合的角色，讓走進書店的消費者能一次獲得所有的書訊。有鑑於此，張天立建置了一個近 30 人的專業技術團隊（包含 MIS、WEB、R&D、system maintain），扮演資訊平臺，來滿足讀者對不同書籍的需求與好奇心，並隨時提供最新、最充分的資訊。2000 年又進一步探索通路上的虛實整合，與統一超商合作「到店取貨付款」的物流服務，2001 年統一超商嗅到了網路書店未來商機無限，大舉投資博客來 50% 的股份，展示兩者結合的規模經濟——成立雜誌館、統合影音與百貨等各式文化商品，並締造亮麗的經濟規模——超過百萬筆書目、每天數十萬人的湧入與消費，這樣的成績遠超過一般的實體書店，將電子商務的可能發揮到極致。

博客來網路書店總經理張天立說：「與 7-11 合作是希望能實質的帶客戶進超商消費，因此當初加收郵資的門檻訂得比較低，所以臺灣消費者有近 9 成都會選擇 7-11 到店取貨，這其中 8 成的人消費金額超過 300 元」。弔詭的是很多書在網路上賣得嚇嚇叫，但在實體書店卻賣不動，這樣的例子不勝枚舉。

有了方便的取貨機制，還要想辦法和消費者麻吉、搏感情，這就需要豐富的資料庫及快捷的配送速度來配合。除此之外，網路書店與實體書店的最大不同在於虛擬商務的物流服務是在銷售後才開始，寄送的速度就代表服務品質，所以在 WEB 端就必須 24 小時運作，張天立說：「因為這樣所以系統、管理、system 的等級就有門檻，不可能 run

一個很差的系統，考慮的周詳、完整度也需要時間。MIS 與 WEB 端的 server 是不能關閉的，因為中間彼此有批次作業，所以很多設計不是表面看到的前臺而已，包括內部資料交換、批次作業處理要慢慢的不斷的建立」。例如讀者熟知的全面 79 折活動，所有的書一瞬間全部變成 79 折，看似簡單的 P.M.，其實系統設計相當複雜，當然不能一筆筆更新，要找出方法解決，才能全面 79 折，時間的截止也要靠系統解決，並符合上下游的需求、業界的基本遊戲規則等。

張天立說：「除非是一些發散性的運算，如個人推薦系統，這種發散性的系統要做 data mining，除此之外，絕大部分不管 WEB 端或是 MIS，其實都非常管理導向，也就是運用 IT 來做基本的管理，MIS system 就是日積月累下來的成果，WEB 端也是如此，所以各式各樣的服務功能，都是經驗的累積。」由此可知 WEB 端的服務提供與管理其實不難，博客來的成功是將一般的資料庫做極大化的拆解，Amazon 書店的 CRM（Customer Relational Marketing 客戶關係行銷）原理也是一樣，在龐大的資料庫中尋找出有價值的隱藏事件，藉由統計及人工智慧科學技術，將資料深入分析，並據此建立不同的模型。

張天立不只一次的強調，除了一些外在的差別，比如說供應商的關係導致採購系統可能會不太一樣，但是就 WEB 端或是 MIS 端比較 internal 的部分，他認為結果不會有太大的差異，重點還是需要有經濟規模，才能有 upgrade，沒有經濟規模就沒辦法找好手，更無法實現他當初的夢。

◆ CyberMall讓人更文化

虛實整合的成功，帶領博客來網路書店探向更遠的地方，雖然這個書店的經濟規模已經建立起來，「但是麻煩的地方在於種類多，因此，處理少量訂書時非常需要經濟規模與不同的流程」張天立說。一般實體書店要搭著網路書店進行進貨調整的困難度很高，但若實體書店要建構一個獨立於實體書店之外的採購流程，會碰到經濟規模不夠的問題。例如有些出書品項較少的出版社，在全省的實體書店也許一個月只能賣數十本書，約是一箱的經濟規模，但出版社卻不可能每週都寄出貨品。而博客來夠大，因此可以跟這類出版社溝通「我經常跟你下訂單，或先少量放博客來倉庫」，這樣才不致造成消費者的等待期過久。

至於與大出版社的採購，一星期約採購1-2次，以縮短讀者等待期。有時在網路上出現的「此書存貨不足」、「暫無法出貨」、「與出版社暫無合作」等訊息，則牽涉到出版社的管理問題，例如：庫存管理、有書卻找不到、不敢加印、缺書、出版社自身的供應鏈問題，使得博客來不得不讓讀者等待，為改善此一現象，JIT（Just in Time）庫存管理系統運用了 data mining，做接下來4個星期的銷售預測，從需求與有無促銷等訊息，試著從中找出模式，用系統解決。

博客來的供應鏈對象是好幾千家的出版社，非常多元、也非常分散，因此，IT 需要經濟規模、硬體需要規模、軟體也是，號召消費者、供應商、書訊等都要經濟規模來支撐，而這些都需要累積。

至於在金融上，消費者可以有好幾種

選擇，如到店取貨付款；博客來與超商的對帳都是批次作業，而線上收的金流，如信用卡、郵政劃撥或 ATM 網路系統，這些在過去的系統是欠缺的，現在由於金融機構或代收銀行也逐步開發了一些機制，諸如 EDI 電子數據交換系統，因此博客來的帳務管理隨著銀行的整體建置亦越趨完整。

企業成長至今，張天立還會繼續帶領博客來航向哪個地方呢？「我希望網路書店能夠納百川於大海，書是我們的根本，不會因為做了音樂、百貨而不重視書，未來希望能將博客來打造成一個以文化（指廣義的文化，如設計概念、美學思維）、知識、美學環繞的網路書店，與教育改革、社會教育、文化性的活動，所以未來還準備做票務系統，如表演活動、CD 音樂、圖書，都整合在一起。在科技與人文發展間取得一個新的發展點」。這麼美好的網路願景，讓我們看到了網路書店不只是虛擬書城，更是喚起人們從文化角度來思考的社會活動！



◆ 博客來網路書店總經理一張天立。（博客來網路書店提供）