

國立屏東大學

企業管理學系論文

企業創新——以屏東在地大中書店為例

研究生：王柔意 江彥霆 林嘉柔

黃雁苓 蔡佳妙

指導老師：廖曜生 老師

中華民國一百零七年五月

中文摘要

在這連鎖書店林立的時代裡，許多獨立書店因為時代改變消費習慣無法適應而面臨虧損及倒閉，必須因應需求而做出改變才能在許多競爭者中賺取利潤並有一席之地。

本文旨在研究連鎖大型書店的經營模式並加以應用在研究個案企業創新中，並透過分析比較中挑選出可行方案加以說明解釋，希望我們提出的方案能夠讓書店跳脫以往經營模式開拓出新的營業項目並且增加收入來源。

目錄

內容

第一章 緒論.....	3
第一節 研究背景與動機.....	3
第二節 研究目的.....	4
第二章 文獻探討.....	5
第一節 書店產業.....	5
一、書店產業的定義與分類.....	5
二、書店產業概況.....	6
三、書店產業發展與概況.....	7
四、四大書局分析.....	11
第二節 企業創新.....	13
一、企業創新的定義.....	13
二、書店產業的創新.....	13
第三章 研究方法.....	16
第一節 研究分析方法.....	16
第二節 個案公司.....	16
第三節 研究信度與效度.....	17
第四章 研究結果與分析.....	19
第一節 個案公司的問題.....	19
第二節 內外部環境分析.....	19
第三節 策略規劃與營運計畫.....	20
第五章 財務報表.....	26
第六章 結論.....	29
參考文獻.....	30

第一章 緒論

本研究旨在討論臺灣現今情勢下，實體書店的營運困難及因應世代變遷而作出的改變，其中會以多個面向做深入探討和分析。

本章緒論共有二節，分別為研究背景與動機、研究目的，以下分別敘述之。

第一節 研究背景與動機

在網路書店發達下，實體書店經營面臨考驗，日本 17 年來書店收掉 4 成，有地方政府乾脆自己跳下來開店，用市府預算經營把書店當成公共設施，也有地方靠個人網路募資；而上海的書店則是結合咖啡廳、茶店塑造讀書新風潮〈林育竹，2018/新聞報導〉。到底實體書店要如何繼續營運下去？少子化加上升學壓力下降，導致升學產品市場縮減，這也是實體書店面臨轉型的新契機。

新型連鎖書局的成立，主要著眼於國內消費者的購書行為已經由單純買書轉變為注重買書過程的心理感受，包括賣場空間與商品陳列等〈李淑芬，1960〉。1983 年國內第一家連鎖書局—金石堂成立，標榜店內的照明度、商品的陳列方式如：新書的集中陳列、面擺陳列量的增加及作家專櫃的設置、邀請作家舉行新書發表會、投資電腦資訊設備…等，在當時確實突顯出金石堂書局的差異化策略〈李光祥，1998〉。短短一年之間營業額成長十倍，使得其他大型的傳統書局追隨其後紛紛改建連鎖經營，並成功地改變消費者的購書習慣。新型的連鎖書局大部分都自許為「書香文化播種者」或是「文化商人」，這正說明連鎖書局易經超越傳統單純的商業行為，在兼顧利潤與生存的考慮下，更肩負著文化傳播的使命〈李家婕，2013〉。

由於科技不斷的演進，受到數位化的浪潮影響，不只實體書店經營備受考驗，網路書店也面臨挑戰。書店業近幾年面臨環境的大幅改變，這些改變可以歸納成兩個方面，一是華人單一市場的形成，另一則是 Internet 與電子科技帶來的挑戰〈林國偉，1998〉。近年來實體書銷量成長不如以往，閱讀模式從實體書走向

數位化、影像互動等新型態，有網路書店自建電子書平台，不只能下訂實體書籍，部份書籍文字或漫畫都有電子書版，因為電子書不會有紙本運送的問題，取得的時間相對較快，價格也更低，成功相互拉抬業績。而實體連鎖書店則是關閉小坪數店面，鎖定大坪數空間讓消費者一次買足〈葉韋辰，2018/新聞報導〉。

由於網路書店之興起，對消費者而言是擁有另一個購買書籍的途徑，而對傳統書店而言，此項突破是否會帶來整體書籍銷售量的提升，或是反而壓抑到傳統書店的銷售量？在眾多競爭壓力下，私人經營的傳統書店面臨許多考驗，勢必要想出結合其他營運模式才能創造出新的商機。

「顧客滿意度」是指顧客對其所購買的產品及服務的滿意度，以及期待消費者外來能夠繼續產生購買的可能性。由於消費者對產品或服務有各式各樣的需求與期望，因此經營者可運用不同的銷售策略來滿足每個階段的顧客，以提高顧客的滿意度，並且進一步的維繫顧客關係〈林南宏、何幸庭，2015〉。要如何提升顧客對書局販售的商品、服務的滿意度也是本研究要探討的方向。

第二節 研究目的

在這個網路崛起的世代，生活中許多活動都在網路上進行，導致前往實體書店購書的人為少數，為因應此現況迫使書店必須進行改變，不能只依賴書籍銷售須與其他書店做出區隔並有自己的特色，且透過網路行銷吸引消費者，因此我們為屏東在地的大中書店尋找出適合的轉型方案，讓傳統書店與時俱進發展出因時制宜的營運方針。

面對連鎖書店及網路書店低價競爭，小型實體書店該如何創新？或者追隨經營成功的書店，模仿其經營模式？本研究將以屏東在地書店為例，分析各大連鎖書店，並研究屏東在地書店如何轉型，以企業永續經營為宗旨，將原有的升學書店模式升級轉型，發展新型態消費模式，創造品牌價值為目標，整合文創、教育、育樂相關等業界資源，開發創新教育大平台，研究如何以教育為基礎，開創升學考試外的服務產品，以及跳脫升學教育框架，創造新形態書店服務獲利模式。

第二章 文獻探討

本章將分為兩部分做文獻探討，分別是第一節為書店的產業的定義與分類及書店產業概況，概略介紹台灣近年來書店的分布和近況並以傳統書店、連鎖書店、複合式書店、網路書店進行解釋並找出共同成功要素；第二節為企業創新，從企業創新的定義到書店產業創新的定義來說明。

第一節 書店產業

一、書店產業的定義與分類

◆ 定義：

書籍是種精神產品，藉由閱讀它可以直接影響我們的精神與思想，甚至能影響社會的價值觀與發展，書店對於消費者來說是個提供購買、閱讀書籍的地方，書店內陳列著各式各樣不同種類的書籍提供消費者選擇，書店不只有銷售書籍而已，同時也銷售報章雜誌、旅遊地圖，甚至連文具或部分的生活用品也都在書店內看到，而書籍的主要通路是由書店來推廣。(林王瀚，2013)

書店正統定義就是圖書出版品的下游零售通路。隨著企業多角化的運行，產業定義愈來愈模糊，無論是相關多角化或非相關多角化，書籍成了生活的一部份，補習學校賣書、便利商店賣書，就連大賣場也可以賣書，諸如此類的例證不勝枚舉。所謂書店是以販賣「書籍」為主要營收來源的商店。

◆ 分類：

1. 傳統書店：

非連鎖且無電子交易平臺，以販賣「書籍」為主要營收來源的實體書店。

2. 連鎖書店：

以販賣「書籍」為主要營收來源，具「全國性」、「連鎖性」的書店，不僅具全國知名度且實體分店遍及全臺。

3. 複合式書店：

在國內有其實體通路（不論單一或連鎖），也有電子交易平臺。銷售商品不單只有書籍也有其它文創商品等的商店。

4. 網路書店：

其網路登錄國家地為臺灣，也就是其網址之最後為 tw。而其銷售方式是以電子商務(Electronic Commerce)，也就是網路購物(Internet Shopping) 的方式來進行書籍或是其他延伸性商品的交易。

5. 二手書店：

以販售經轉二次以上的書籍為主，通常以低價位來販售書籍。

- ◆ 經營書店成功要素：人力資源素養、商圈調整策略、促銷的多元化、完善資訊查詢、書店的知名度、規模的大小、顧客滿意度、電腦控制成本、良好的購物環境。
- ◆ 連鎖書店產業五種關鍵成功要素：顧客服務差異化、物流系統的支援、分店門市密集度、圖書產品齊全性、資訊系統的建置。
- ◆ 網路書店的特性：販售資訊商品豐富、無陳列空間、無銷售時段限制、銷售活動不受距離限制、有效降低經營成本、資訊多向流通、提供個人化服務的目的、全球性

二、書店產業概況

2000 年以前，台灣的連鎖書店以新學友、金石堂、誠品三大品牌為主。然而新學友在 2001 年結束營業，金石堂也從極盛期的 110 家分店萎縮到 59 家，誠品書店有新拓也有關閉，維持 42 家左右的局面。現在台灣書店三大通路，已經是博客來、誠品與金石堂〈李秉芳，2018〉。

博客來的營收大約 60% 來自書籍，占年營收 60 億元中的 35 億。誠品則更只

有 25-30%收入來自書籍銷售，占年營收 45 億元中的 12 億左右。連鎖書店大多要靠複合式的發展，一面賣商品、賣咖啡、辦活動，一面賣書來維持經營局面。

近年來，獨立書店聯盟組成了自己的經銷體系（友善書業合作社），克服了經銷商對於偏遠地方或交通不便就不送書的障礙，至今有 106 家獨立書店加入，這個數字比起誠品加金石堂（101 家）還多，而且每年進貨的數量持續成長中〈劉揚銘，2017〉。

文化部發布民國 106 年上半年出版產業概況分析報告指出，37.7%國人不曾去過實體書店。至於買書管道以連鎖書店 57.3%比例最高，接著是網路書店 36.6%、獨立書店 15.7%。逛書店的人越來越少，也迫使業界改變。

根據台灣都會區閱讀習慣調查報告指出，在閱讀書籍的來源上，高達八成以上的受訪者是由購買取得，其次是借閱。根據複選題之調查，台灣民眾買書方式，82.8%是逛書店方式買書，便利超商買書有 18%，郵購買書有 14.8%，網路購書則有 6%。事實上，多數民眾購書的費用並不高，有 34%民眾每年買書的費用不到新台幣一千元，77.5%的民眾每年購書經費在五千元以下。

三、書店產業發展與概況

第一階段：傳統書店（西元 1980 年以前）

在西元 1980 年以前台灣大概有兩千多家書店，尚不包含書報攤、票亭、便利商店及超級市場內設的書報雜誌架。當時的書店平均規模僅五十坪，也只能容納約六千種的書籍。

傳統書店屬於綜合性的書店，販賣各式各樣的書籍，從最純文學種類的書籍到如何修理汽車的工具書都賣，另外，傳統店賣場面積小，燈光也昏暗，所販賣的書籍種類繁多，書籍陳列雜亂，使得賣場變得非常的擁擠，從天花板到地下到處都堆滿要販賣的書籍，根本沒有空間讓讀者顧客在書店裡享受舒適的閱讀環境，所以傳統書店對於顧客來說只是一個單純的購書場所。

第二階段：現代書店（西元 1980 ~ 1990）

（一）、連鎖書店

一般商業學對連鎖店的定義主要引自 Carman(1973)的說法，他認為零售店必須要符合形式上與實質上的條件，才可稱為連鎖店。在形式上必須要擁有二家或二家以上型態相同的店；在實質上有一指揮管理中心，使連鎖經營的效果得以發揮。

連鎖經營創自美國，而在日本發揚光大，台灣社會自 1980 年起，在美日行銷觀念的影響之下，許多傳統商店亦陸續投入連鎖經營體系。這些書店不惜投下巨資，在商業鬧區中開設大型賣場，並採企業化、連鎖化的行銷手法，且定期或不定期舉辦許多活動。以連鎖書店來說，他們大多以明亮、舒適超大賣場以及建立自己的風格，而給消費者提供了一個逛書店的最佳休閒場所。一般連鎖書店除了外觀給人明亮、寬敞的視覺空間之外，對於陳列架是以容易取放或大量以平台式的擺設，讓消費者一目了然，而且方便取得。促成書店賣場面積擴大的一大因素是商品多樣化的趨勢。傳統書店多以書籍為主要商品，並附帶販賣文具；連鎖書店則除了出版書籍之外，更增加了禮品、玩具、錄音帶等相關產品。產品的多樣化，不但可以提供消費者多種選擇，一次購足的滿足，更可以產生乘數效，刺激消費者的購買慾。目前因為消費者的意識抬頭，逛書店成為一種休閒享受，所以業者在考量的同時，亦須考量，甚至創造消費者的需求。例如：將書店本身採商品多元化經營，復合了許多商品，如以咖啡座以及樂坊、服飾等的規畫與設立。這些也一再的強調書店業者要意識到方便消費者的滿足與服務是目前最重要的考量。

以連鎖書店地點的選擇，大多以人潮、交通流量、轉運點以及店面的租金為考量因素。因地點的緣故，他們的消費者是以上班族、住戶、青少年、學生為主，由於消費型態的廣泛，所以連鎖型的書店所陳列商品，仍必須配合各種層次的消費族群，以至於他們的商品會比一般的專業型、便利型書店來的廣泛些。連鎖書店的行銷活動大多會以海報、暢銷排行榜、演講座談會、圖書禮券、貴賓卡，或

者平面廣告來告知消費者目前整個書坊流行的趨勢及走向。金石堂可說是這一波書店革命的創始者，其特色為善於運用各種促銷手法；致力於非價格戰爭，以提供消費大眾生活情報、產品差異化、地點、服務等方式主動吸引顧客上門。而從經驗累積所發展出的「套裝」經營模式；包括店面設計、動線規劃、書架規格、產品結構、書籍文具擺設、坪數計算、管理人員的組織、訓練、和一本「工作手冊」所組成的一套新書店開張的範本，只要店址選定，一個月內就可以開一家店。

國內連鎖書店的生態與規模大致形成，其中以金石堂與新學友分佔開店數最多的前兩名。而自 1989 年 3 月誠品敦南店出現，其以藝術、人文類的書籍為經營主體，輔以藝廊、藝文空間。以專業及複合式的經營方式，給消費者較舒適優雅的購書空間，有別於其他趨向「大眾化」的連鎖書店風貌，在書店大型化、連鎖化的風潮下，帶動了專業化「分眾式」的書店。這些書店式針對特消費群，在商品組合上趨向深化，而且個性顯明，重視書店與消費者之間的互動關係，他們的經營者大都希望自己的店在某種程度上扮演文化傳播者或帶動者的角色。還有在整個內外環境的設計上，具有精緻化與風格化的走向，不會像一般書店將書店塞得滿滿的，多少會留下一些空間做擺設或綠化，如此彰顯出整體的格調與品味，呈現出一般不喧嘩、較濃厚的人文氣息。如：性靈書坊、女書店、傳記之家、捉迷藏書店等。

(二)、專業書店

所謂「專業書店」有它嚴格的標準，不是光賣工具書、教科書或單一種書類，就叫專業書店，專業的特色在書店中有充分而完整的資訊提供給讀者，為讀者在現存書店以外做更多額外的服務，這些服務工作需要專業人士來完成，而專門一種書籍種類的要求，事實上較符合台灣圖書市場的規模與格局，大型綜合書店往往很難全面兼顧到，資訊的不集中導致服務內容不深廣，服務也不夠專業。專業書店除了強調專業，也在賣場設計上取勝，他們講究形象並且以木質書櫃強調古樸、人性化的特色，提供愛書人士更高的消費品，以讓消費者一進入書店就有購買慾望。隨著國人消費習慣的改變，書店經營型態也一直在改變，從傳統的小書

店到大型連鎖店，商品、服務品質的多元化，進而發現走深度路線的讀者人數越來越多，為了滿足這類讀者的需求，專業書店便應運而生了。專業書店除了專業形象之外，還要對掌握大眾化出版的趨勢有獨到的見解，才能形成特色。

專業書店的興起，已逐漸帶動出版品流通更趨專業與深度化，它呈現書店個性化的特有風格，以分眾小中毒者為訴求，同時他也企圖在單一格局裡提供更多的文化氣息與理念，例如：中華書局的傳記之家與誠品書局。連鎖型書店與專業型書店的經營方式與風格雖然各異，但卻有一些較純粹賣書的積極理念，就是希望書店本身能成為一個活動的、有機性的文化傳播站。目前因專業書店有考慮到整個環境的整體考量，所以深受目前消費者的喜愛，就整個社會消費者市場，都由於消費者意識的抬頭，除了在價格上會追求合理化之外，仍會強調書店本身所賦予的附加價值。就眼前專業書店來說，每個區域都有不同的企業訴求，對連鎖型專業化書店較為困難，加上並非專業連鎖型書店的供應與需求永遠都是上升，所以專業書店業者若要將該型書店規模化與企業化，仍是得經過仔細評估而慎行。

(三)、便利書店

近年來便利超商在各地如雨後春筍般的成立，因現代人比較重視閱讀，所以便利超商也跟進，但因為便利超商只是一個比較為先進、較具規模的雜貨店鋪，因此所販賣的書籍種類並不多。此類型的書店，最主要是以期刊、暢銷書為主，因便利商店的人潮流動較快，而且一般而言，此類商品通常會設置於較搶眼的地區，因為一般人不會跑到便利商店裡去「逛書店」。對消費者而言，他們可能是因為到便利商店購物，順便購買的「衝動型」消費而已。所以便利書店所上架的書籍也是針對時下流行的趨勢來調整上架的書目。

第三階段：網路型態書店(1990 年至今)

台灣網路書店起始於 1995 年成立的博客來網路書店，也是台灣目前規模最大的網路書店，每月平均營業額約新台幣 500 萬元。1997 年成立的金石堂網路書店則居於第二，每月平均營業額月新台幣 100 萬元。台灣目前的網路書店依經

營型態可分為三種：傳統書店上網、出版社上網及純粹型線上網路書店(林國偉，1998)。傳統書店上網如金石堂；出版社上網則有時報悅讀網；純粹型線上網路書店則以博客來最具代表性。雖然目前台灣之網路書店規模與市場皆有限，但基於華語閱讀市場人數近 14 億，網路書店的發展仍有相當的契機(黃議慶，2006)。

四、四大書局分析

台灣書局產業市場以連鎖書店占多數，私人經營書局想增加獲利，需要有創新的營運模式，以下選出四間在台灣知名度高的連鎖書局並分析其經營模式、經營理念找出他們吸引顧客上門消費的原因。

- 誠品

誠品書店用創新的商業模式轉型，將複合店帶入書店，充分運用企業訓練的人員服務優勢，用行銷分工、整合行銷，將外部資源及內部有限資源做最有效的利用，在堅持維持良好品牌形象下經營書店，不僅用多次獲獎紀錄讓大眾看見誠品書店，吸引投資者目光，也獲得年輕求職者的青睞，誠品書店挑選所需要的員工，提升誠品員工素質，讓人力資源更豐富與加值。誠品書店用體驗行銷吸引消費者，將體驗氛圍帶入書店空間，經過設計的誠品書店空間感，能聚集消費者，消費者透過親身體驗得到就感，進而提高對誠品書店的滿意度。誠品書店以文化創意產業平台自許，應用創新經營，用空間、服務、活動、商品、人，五個面向來打造場所精神。(張櫻蘭，2017)

- 金石堂

金石堂以「精誠所至，金石為開」的企業精神自我期許，專注於圖書與閱讀文化推廣，期許為全球華人市場提供服務。2000 年成立網路書店及倉儲型物流中心，以專業、親切、完善、個人化為宗旨，透過網路成為華文世界最有效率的「知識傳播」通路，金石堂藉由最優勢的虛實通路服務體系整

合，以及快速物流系統支援，穩健經營的步伐，為打造書香社會而持續努力。金石堂的經營團隊與通路營運的寶貴經驗，專長於建立完善之進銷退存管理，並以顧客需求滿足為宗旨，除提供豐沛藏書外，尚提供世界各品牌的專業文具及禮品，讓最懂品味的愛書人擁有深度及廣度的知性生活，成為台灣最具特色之書店風景。(金石堂網站)

- 博客來

博客來成立於1995年，是台灣圖書、影音銷售第一大通路，近年更積極跨足成為全方位網購零售平台，以「在購物中思考，在閱讀中進化」為品牌精神，持續拓展百貨商品品類與服務，以更簡易、更貼心的購物介面及流程、便捷的出貨速度與優質的客服服務，博客來更獲得經濟部「資料隱私保護標章認證」的安全購物網站，期待提供消費者更安全、便利、無障礙的購物體驗。(博客來網站)

- 亞馬遜

亞馬遜公司最早的業務是在網絡上銷售書籍，不久之後商品走向多元化，目前亞馬遜的零售商品線除了圖書，還有涵蓋音像製品、軟件、消費電子產品、家用電器、廚具、食品、玩具、母嬰用品、化妝品、日化用品、運動用具、服裝鞋帽、首飾等類目。目前是全球最大的互聯網線上零售商之一。(亞馬遜維基百科)

誠品	複合性商場
金石堂	將局部當成整體經營，提高優勢、做到頂尖
博客來	B to C模式的經營為主，收入來源純粹來自商品銷售
亞馬遜	目標成為消費者一次購足的網站

圖 1.1 四大書局經營方向統整 資料來源:組員統整

第二節 企業創新

一、企業創新的定義

為了避免狹隘的創新觀念產生，就必須考量到創新會對於顧客帶來有什麼樣成果，以及必須完整的考慮到各方面任何在企業中可能創新的部份，定義出創新將會給予客戶新的價值，並且藉由創新來改變企業舊有的系統。

由此定義來看企業創新會有以下三個重要的特徵：1. 企業創新是產生新的價值而非新的想法 2. 企業創新可從不同的方向展現 3. 企業創新是全面性的。

二、書店產業的創新

實體書店的轉型發展受到零售商業模式創新、出版管理政策導向、閱讀活動走向等多種因素影響，開始了轉型和復甦。未來的實體書店不會止步於提供圖書、文創產品甚至咖啡簡餐，書店還將給讀者提供更多、更豐富的文化生活方式，而除了書店自身系統性的創新外，更為系統化和細化的外部支持也不可少，相關管理部門可以在圖書彈性定價機制、閱讀推廣促進機制等方面予以支持。

〈光明網，2017〉

以下為私人營運書店創新的經營模式分別為台南女書店、荒野夢二及羅布森書蟲房之敘述說明：

1. 女性主義書店 - 台南女書店

成立構想為打造一個與休閒結合的閱讀活動，以讀書會、書展為主要文化活動，活化閱讀讓書店是一間「活」的書店。規劃一套書單進行集體閱讀，選書著重在女性成長自覺、兩性關係、生活美學，並加入親子共讀。空間設計為賣場與咖啡廳的複合式設計，客源以婦女及大學生為主〈趙曉慧，2002〉。

2. 荒野夢二

販賣書籍分為新書及二手書比例為 2:8。除實體店面外亦會透過 facebook 粉絲專頁分享書籍及活動資訊，舉辦電影和座談會、講座吸引更多人來書店逛逛，因而吸引對此書店有同樣喜好的一群消費族群。

書店名稱	荒野夢二
關鍵資源	二手書選書能力和銷售能力
關鍵活動	購得二手書〈專業、非專業〉；舉辦活動吸引潛在消費者
成本結構	新書購入、二手書庫存和管理成本
收益流	主收益為書籍買賣，少量活動收入

圖 2.1 部分商業模式圖分析

資料來源:簡瑞容，2016

3. 羅布森書蟲房

位於台中霧峰的獨立書店，投入在地文化復興運動，設立近 20 個免費借閱書籍的漂書站，等於是讓當地多了好幾座行動圖書館，成立 4 年的羅布森書蟲房雖然賣新書，但店內藏書超過五千冊，都能免費借閱。而外借的書籍現在為了便民，和台中市立圖書館、國資圖、國立資訊圖書館合作，希望台中市民在此借的書，可以在台中市的圖書館，每一個分館都可以還書。

因書店位於偏鄉因此學校常常會來書店辦活動，不只坐在書店裡，每個禮拜固定地，到兩個國小去說故事〈戴元利、廖雅玉，2017/新聞報導〉。

私人經營書局需藉由多變、創新的經營模式吸引客源以增加收入，台南女書店結合文化活動目標客群為女性及大學生，選書內容著重於女性自覺、兩性關係類別，賣場則結合咖啡廳改為複合式商場。

荒野夢二則以販售二手書為主要收入來源，並舉辦座談會吸引有相同興趣的顧客上門消費。

羅布森書蟲房投入當地文化復興活動，在當地設置免費借閱書籍的漂書站以增加當地居民的讀書量。

我們將整合以上台灣當地私人書局的創新營運方法，找出最適合大中的新經營方向。

第三章 研究方法

本章將分為兩小節說明研究方法與設計，第一節為研究分析方法，架構共有五階段將一一說明；第二節為個案公司的選擇標準及現況說明。

第一節 研究分析方法

本研究採用個案研究法，結構包括五個階段：

(一) 確立研究主題

本研究以屏東在地書店之營運轉型為主題。

(二) 觀察及紀錄

了解屏東在地書店營運模式，收集並分析各大書店之營運狀況。

(三) 提出問題

比較屏東在地書局及各大書店之營運狀況，提出問題。

(四) 提出解決方案

依上階段的問題，提出可行性解決方案。

(五) 建立決策

為屏東在地書店撰寫適當決策。

第二節 個案公司

一、選擇方式及標準

在屏東還是有很多沒有做創新或多元化發展的傳統書局，大多都為販售一般文具或書籍，無法像誠品書局或美國亞馬遜書店做出複合式的經營模式增加收入，也沒有他們的高知名度而不易被社會淘汰。得知本校舉辦的創新企畫書比賽中的幾家公司有跳脫現有模式做出改變的想法，也有提供一些公司基本資料，因此我們選擇了其中一家公司，屏東在地的中大書局作為個案公司，本研究將為中大書局進行分析並挑選適合的創新方案。

二、大中書局現況

大中書局創立於民國七十年，已有三十七年歷史，於屏東有兩間實體店面，總店位於公園西路、分店則於公園東路，銷售通路則往返高雄、屏東兩地。大中書局目標客群為學校、補習班、家教及散客等。三十七年來，以經銷商角色主要營收來源為教科書，由此可之，大中書局經營項目變化不大，且隨科技進步、電子書運用廣泛、市場需求改變，傳統書店面臨轉型危機。如何以教育為基礎，提出除了升學考題之外的創新服務產品為主要目標。

大中書局在屏東穩固的扎根，且有旗下的大騏文創團隊，負責為幼稚園舉辦冬夏令營及科學營等等，但依然想解決淡旺季的問題，除了開學季以外，平時該如何拓展家長及家教以外的商機，即便沒有買書的需求仍會走進大中書局並且消費。

因此提出一套符合市場需求的多角化策略及新型態的商業模式，在商機不斷改變的逆境下找出屬於大中書局的定位。

第三節 研究信度與效度

質性研究與量化研究同樣重視研究的信度與效度，尤其對於效度的探討，雖有質性的研究者認為質性和量化的研究主要為認識論、本體論不同，不必探討效度問題，但多數質性研究者則認為質性研究優勢於其他，其針對效度問題加以深入探討，則以顯示出其重要性，因而質性效度之分析研究逐漸受質性研究者的重視(Johnson, 1997；王文科，2000)。

下列就質性研究之信度、效度加以說明：

一、質性研究信度：質性研究之信度有外在信度(external reliability)和內在信度(internal reliability)兩種作為區別。內在信度是指對相同的條件、蒐集、分析和解釋資料的一致性程度；至於外在信度則是在處理研究過程結果是可以被相信的(具信度)，研究者使用與前項研究相同的方式、條件等，會

獲得相同的結果，以質性研究的信度是以可重複性為重點(王文科，1994，2000)。

二、質性研究效度：一般質性研究者在探討效度時，通常是指研究結果是否擁有可接受程度、可信賴程度或可靠程度。對此；對於可能影響其可信賴程度等諸多因素需加以考量，其中為較為重要且具有影響層面較大的因素為研究者的偏見 (researcher bias)，為改善這個現象，主要的做法有：

1. 研究者需自行省思(reflexivity)
2. 抽取負向個案的樣本(negative case sampling)。

質性研究探討之效度和量化研究一樣有外在效度(external validity)和內在效度 (internal validity) 兩種類別區分。內在效度關注的是研究結果是否具備因果關係。

外在效度是將研究的發現或結果推論到其他的人、情境與時間(Cook & Campbell, 1979; 王文科, 2000)。本研究的信度與效度是 Lincoln&Guba(1985)的建議作為可信性、可應用性、可靠性及可驗證性等四個面向進行檢測。

第四章 研究結果與分析

本研究結果依經營策略面向、行銷策略面向提出四個創新營運方案：K 書中心、書籍出租、舉辦講座及複合商場通路進行 SWOT 之分析並由此找出可行最佳方案並加以解釋說明。

第一節 個案公司的問題

Q1：如何以教育為基礎，開創升學考試之外的服務產品？

Q2：跳脫升學教育框架，如何創造新型態書店服務獲利模式〈書店不賣書〉？

第二節 內外部環境分析

內部環境 外部環境		S	W
		1. 豐富的升學輔助教材 2. 有店面販售也有業務與學校接洽 3. 店面為自有的不預租金成本 4. 運輸成本低	1. 目標客群較狹窄 2. 與顧客互動性低 3. 顧客黏性低 4. 店面受限於屏東 5. 書本種類不夠豐富多元
O	1. 生活型態轉變，使書店生活化發展 2. 享受在書店及時閱讀 3. 升學考試及證照制度創造需求	S O	W O
		1. 運用數據分析，提供消費者個人化的體驗及推薦 2. 推薦一系列供孩子閱讀教育叢書給父母參考	1. 加開分店在屏東熱鬧地段，改變經營型態、增加書本種類，例如：屏東文化相關書籍、飲食料理、醫療保健或是心靈勵志，創造廣大客群。 2. 利用升學考試及證照制

			度日漸普及這項機會， 打造平台，增加顧客黏 性
T	1. 少子化使參考書需 求量降低 2. 工資上漲，增加成 本 3. E 世代減少對實體 書店的需求 4. 書局衰落，人們習 慣去書局看實體書 後網上購買	S T	W T
		1. 透過自有店面，將節 省下的租金成本加開 店面，並且抓住大部 分的人還是喜歡被書 香圍繞的感覺這項優 勢，打造出不同於現 今的書局	1. 進行異業結盟，例如： 咖啡廳、文具店、百貨 店等

表 4-1 大中書局 SWOT 交叉分析

第三節 策略規劃與營運計畫

本團隊做完相關分析後，蒐集了相關資訊，集思廣益針對貴公司提出的問題，在此章節中提出解決方案：

大中啡書香

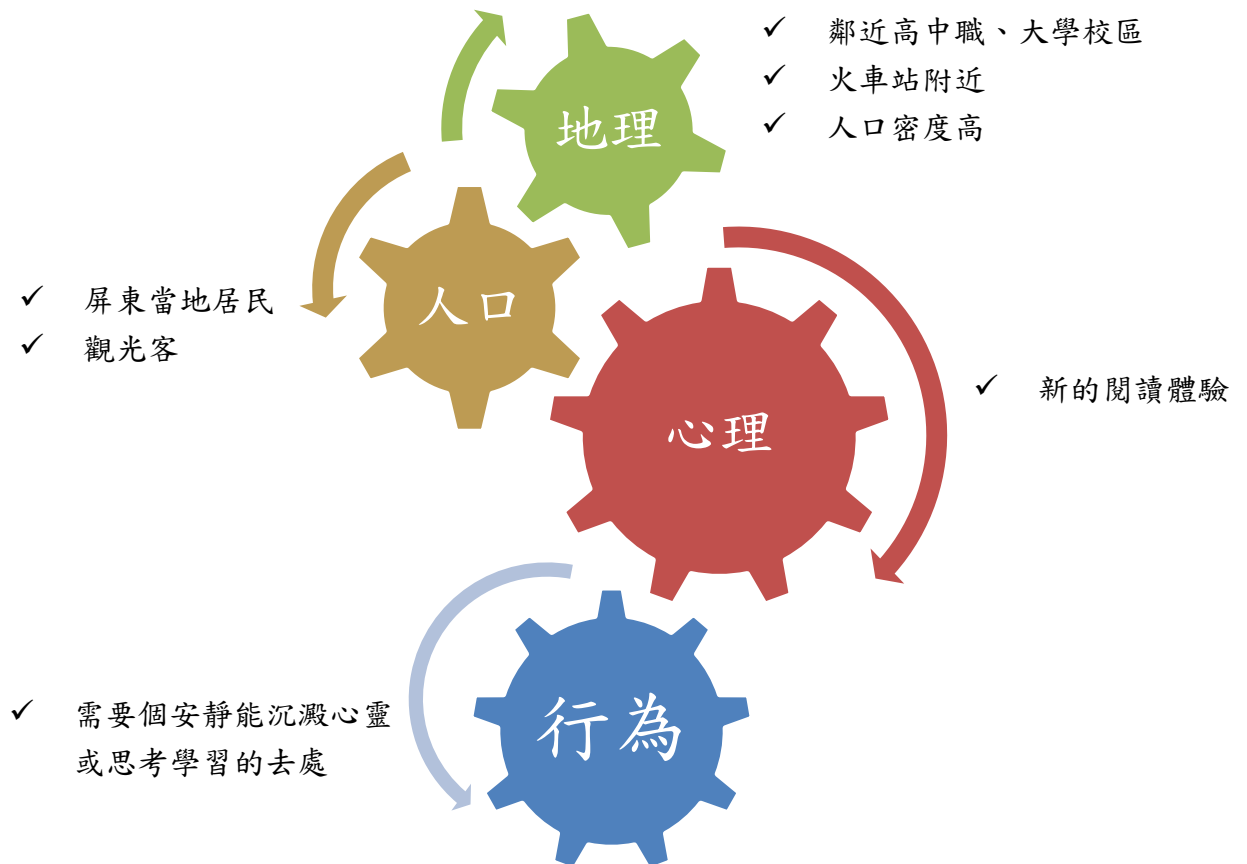
在書店中增設咖啡廳並與原創工作者合作聯名書店且販賣文創商品，消費者購書後可以坐在書店咖啡廳座位區享用咖啡及品嚐書籍度過悠閒的時光或點一杯咖啡在座位區讀書寫功課，而書店在整個裝潢設計與購物紙袋中加入原創插畫與其他書店做出區別創造獨特風格，可獲得年輕族群的青睞，因書店周遭有高中職、遠一點有屏東大學及屏科大，因而創造商機。也可邀請屏東在地文創工作者與消費者來場藝術交流，不只是單向的銷售還具有教育意義，可藉此行銷書店。

購買書籍時增設集點活動，在到達一定金額時可以獲得一點以此累加獲點，集滿可獲得購書折扣或兌換咖啡，以此刺激消費。

項目	內容
價值定位	成為消費者在忙碌生活中得到心靈安慰及休憩的綠洲
目標客群	上班族、學生、老師
通路	官方網站刊登 大中書局、大騏文創網站刊登廣告 Instagram、Facebook、LINE、YouTube 等宣傳及經營粉專
主要營運項目	書籍、咖啡及文創商品之販賣
促銷	1. 購書時增設集點活動，在到達一定金額時可以獲得一點以此累加獲點，集滿可獲得購書折扣或兌換咖啡 2. 出示學生證可獲得購書折扣
主要資源	大中書局櫃台人員、咖啡師
主要合作夥伴	咖啡師、文創工作者
收入金流	販售書籍、咖啡、文創商品之收入
費用結構	水電費、設備成本、書籍成本、薪資費用、裝潢成本、文創抽成費用

表 4-2 大中啡書香 經營架構模式

➤ S 市場區隔



➤ T 目標市場

因網路買書較便宜所以實體書店沒落，而我們著重於學生及上班族給予學生優惠或集點換取優惠並提供舒適的環境進行吸引及推廣。

➤ P 市場定位

打造結合文創、咖啡廳及書店的獨立書店，以獨特風格在眾多書店中做出區別，讓消費者來此並不只是讀書而是做一個文化的交流。

在產品的部分，大中書店不只提供多元的藏書供閱讀，更結合了屏東在地文創、咖啡及甜點，讓書店不再只有滿足讀書這項需求。價格的部分採取平價的享受，本團隊將餐飲價格訂為 60~120 元，其中使用集點卡集點能折抵店內的消費

或兌換咖啡，藉此吸引更多人前往消費。店面則在屏東鬧區租賃店面且進行重新裝潢與文創插畫結合讓大中書店改變風貌變得活潑有趣吸引消費者的目光。最後是推廣的部分，本團隊認為除了報章雜誌等行銷方式，還能利用位於學區的優勢請文創工作者來與學生或對文創藝術有興趣的民眾來場文化與藝術的交流，或邀請大學講師來場教學(例如：機器人成為未來發展的趨勢可以請屏東大學機器人學程的講師來為小學生或對機器人有興趣的人講解與示範教學)讓學習不只是從書中來也能透過實作更加了解，舉辦這些活動的目的都是從學習為出發點，與大中書局的宗旨相同並可以藉由這些活動提升知名度達到宣傳的效果，且結合 Instagram、Facebook 等 SNS(社群軟體)進行網路宣傳。圖 4-1 為本團隊為大中啡書香做的 4P 分析。

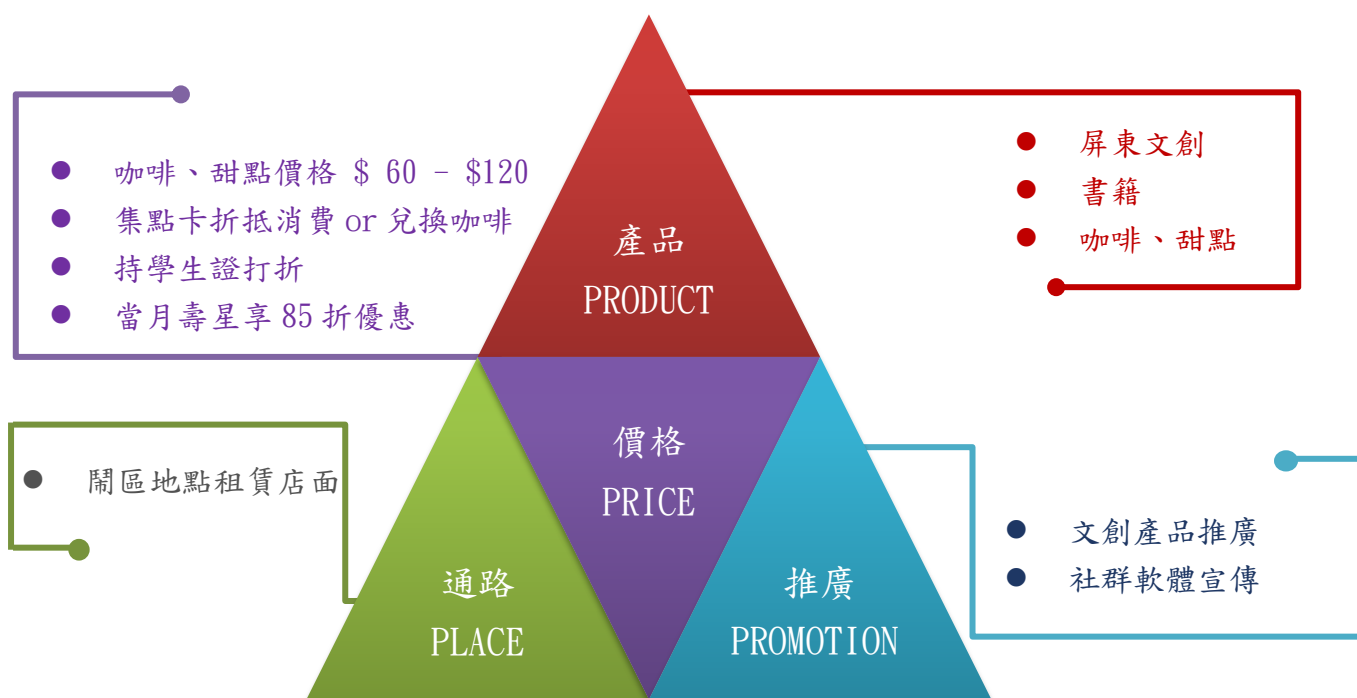


圖 4-1 大中啡書香 4P

大中啡書香預期收入來源

本團隊之「大中啡書香」文創咖啡廳書店獲利來源分為三面向。其一、二，於販售書籍與文創商品中獲利。最後，於販售餐飲中獲利。此外，大中啡書香裝

潢結合文創工作者所創造的插畫，帶給顧客活潑清新之感受。如下:圖 4-2

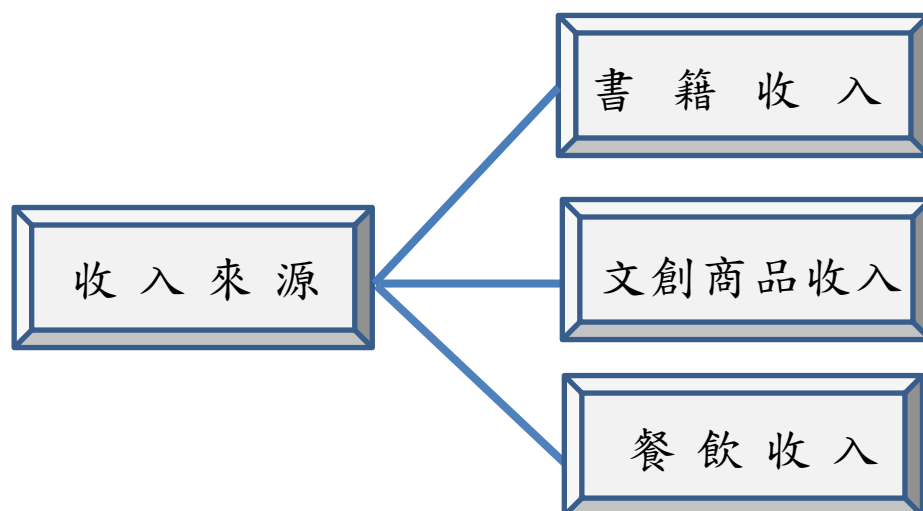


圖 4-2 大中啡書香收入來源

促銷方案說明:

- 消費滿350可獲得一點集滿六點可選擇下次消費金額打8折優惠或集滿3點免費贈送附設咖啡廳全品項任選一。
- 學生結帳持學生證可獲9折優惠。
- 當月享85折優惠

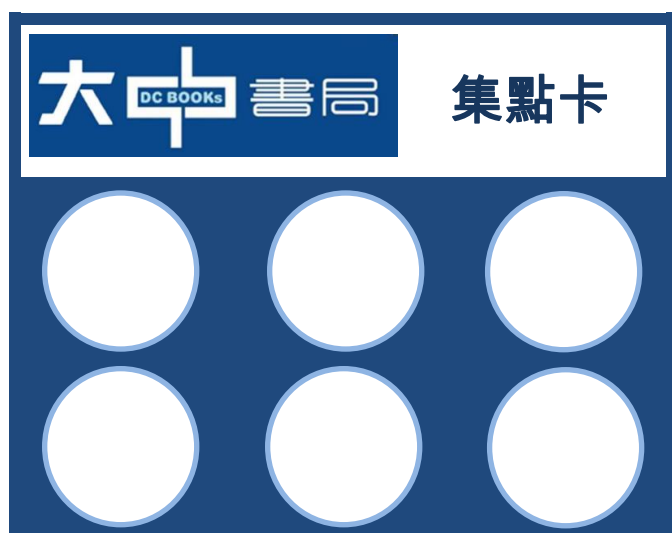


圖 4-3 集點卡樣式設計



圖 4-4 咖啡廳座位區示意圖 資料來源: <https://goo.gl/images/JGL32e>

第五章 財務報表

「大中啡書香」財務報表

「大中啡書香」主要營收來自三項，分別是書籍收入、文創商品收入、餐飲收入。

本團隊保守估計以每年成長 20~30 人/日，第一年為 60 人成長到第三年為 110 人。每人低消 60 元，咖啡收入預計價格落在 60~120 元之間，因此每人平均消費乘上每日來客數。文創收入預計以第一年獲利金額以每年 2% 的獲利成長率來增加。最後書籍收入為第一年每日平均銷售 30 本，第二年每日平均銷售 32 本，第三年為 35 本，預估一本售價平均為 300 元，因規模較小所以本團隊有較保守預估書籍銷售量。表 5-1 為本團隊初估前三年的收入。

收入			
來店客數 / 日	60	80	110
	第一年	第二年	第三年
餐飲收入	1,615,080	2,153,440	2,960,980
書籍收入	2,817,000	3,004,800	3,286,500
文創商品收入	600,000	612,000	624,240
總收入	5,032,080	5,770,240	6,871,720

表 5-1 大中啡書香 收入表

- ◆ 餐飲收入： $(\$60+\$70+\$80+\$100+\$120)/5=\86 *每日來客數*313(每周公休一日共 52 天)
- ◆ 書籍收入：每日平均出售數量*平均售價 $\$300$ *313
- ◆ 文創收入： $(\$50,000*12)*1.02$

本團隊將「大中啡書香」所需花費分成固定成本以及變動成本，固定成本為營業設備包含書桌椅、咖啡機、吧檯、冷氣及裝潢費等等，經過各方比價後預估總固定成本 500,000。變動成本有人事成本，並以目前勞基法規定之基本薪水 23,000 為基礎，水電費為詢問屏東車站附近相同類型店家後取得均數，餐飲外

包成本為一年大約 80 萬(大約 300~500 顆蛋糕),書籍進貨成本詢問大中書局之
 書本大概成本為售價的 6 成。本團隊整理出表 5-2 預估損益表來呈現「大中啡
 書香」的最後的稅後淨利:

變動成本			
員工數 / 人	3	5	7
	第一年	第二年	第三年
人事成本	828,000	1,380,000	1,932,000
租金費用	1,000,000	1,000,000	1,000,000
水電費	2,400,000	2,400,000	2,400,000
餐飲外包成本	800,000	800,000	800,000
書籍進貨成本	90,000	90,000	90,000
文創授權費	50,000	50,000	50,000
總變動成本	4,168,000	4,720,000	5,272,000
固定成本(平均分攤)			
營業設備	166,667	166,667	166,667
總成本	4,334,667	4,886,667	5,438,667

表 5-2 大中啡書香 成本表

- ◆ 人事成本 : 23,000*員工數*12 月
- ◆ 水電費 : 20,000*12 月
- ◆ 餐飲外包成本 : 800,000/年
- ◆ 書籍進貨成本 : 300*60%*500 本
- ◆ 營業設備 : 200,000/3 年

	第一年	第二年	第三年
營業收入	5,032,080	5,770,240	6,871,720
營業成本	166,667	166,667	166,667
營業毛利	4,865,413	5,603,573	6,705,053
營業費用	4,334,667	4,886,667	5,438,667
稅前純益	530,746	716,906	1,266,386
所得稅費用	132,687	179,227	316,597
稅後淨利〈損〉	398,060	537,680	949,790

表 5-3 大中啡書香 預估損益表

經本團隊比較及研討過後預估出來的銷售收入表以及營業成本表，發現大咖啡書香在營業初期因變動成本較高導致前兩年的稅後淨利呈現紅字虧損狀態，但第三年起因咖啡廳來店客數上升以及書籍銷售數量增加進而提高銷售收入所以稅後淨利由虧轉盈。

開設咖啡廳需要有吸引顧客目光的亮點，有別於一般咖啡廳採用普遍的美式工業風或是隨處可見的網美花牆來吸引顧客，本團隊利用屏東當地文化特色並結合在地文創業者設計出一間極具屏東特色的咖啡廳，裏頭販售文創業者投入心血設計出的創意小物，有了這些特色不只能吸引消費者上門消費也能藉由咖啡廳增加顧客購買書籍的機會並提高書店知名度，所以本團隊認為投入較高的租金及裝潢成本是值得的，因此此方案是可行的。

第六章 結論

本章為結論，將第四章研究的結果與分析做出統整性結論，僅提供大中書店經營者參考。

我們將研究結果進行 SWOT 之分析並由經營策略面向與行銷策略面向找出可行最佳方案。

首先經由 SWOT 分析作出交叉比對分析得到：

- WO 加開分店於屏東鬧區並改變經營型態、增加書本種類；或利用升學考照制度這項機會，打造平台。
- WT 進行異業結盟，例如：咖啡廳、文具店、百貨店等。

因此我們在第四章第三節 策略規劃與營運計畫 提出了解決方案如下：

大中啡書香之收入來源分為 3 部分：書籍收入、文創商品收入、餐飲收入。將大中書店結合咖啡廳並與原創工作者聯名書店且販賣文創商品，我們將此方案命名為「大中啡書香」，在書店整個裝潢設計與購物紙袋中加入原創插畫與其他書店做出區別創造獨特風格，且書店位於學區及鬧區可進一步創造商機。

大中啡書香 行銷策略如下：

1. 邀請屏東在地文創工作者或在校老師舉辦交流會，不只是單向的銷售還具教育意義，可藉此行銷書店。
2. 在購買書籍時增設集點活動來刺激消費，附設咖啡廳販賣咖啡、甜點吸引人潮，持學生證或當月壽星可享打折優惠。
3. 利用文創商品進行推廣再使用社群軟體做宣傳。

參考文獻

論文部分

- 王茂晃,1999,「連鎖書局消費者購買行為之研究—以台北市兩大連鎖書局為例」,國立東華大學,碩士論文
- 鄭聰華,2000,「網路購物消費者滿意度之研究—以台灣網路書店為例」,國立中山大學,碩士論文
- 白仁豪,2001,「參考價格、涉入對消費者價格認知與資訊搜集之影響-化妝水之個案研究」,國立中興大學,碩士論文
- 顏雅雯,2001,「連鎖書店商圈經營與競爭態勢之研究」,輔仁大學,碩士論文
- 趙曉慧,2002,「打造性別認同的基地:解讀女性主義書店「女書店」之空間意義」,國立台灣大學,碩士論文
- 黃議慶,2006,「台灣網路書店競爭策略和關鍵成功因素之研究-以博客來網路書店為例」,育達商業技術學院,碩士論文
- 蔡睦蕎,2009,「複合式書店空間吸引力研究—以誠品敦南店為例」,國立臺灣師範大學,碩士論文
- 廖于青,2010,「校園書局消費行為與滿意度之研究—以敦煌書局為例」,朝陽科技大學,碩士論文
- 林王瀚,2013,「以複合式書店為例-礁溪地方元素的結合」,華梵大學,碩士論文。
- 李宓婕,2013,「服務品質、顧客滿意度與顧客忠誠度之研究-以大台南地區金石堂書局為例」,南台科技大學,碩士論文
- 林南宏/何幸庭,2015,「顧客價值與顧客關係管理績效之研究:來自台灣銀行業的顧客觀點」,國立高雄應用科技大學,碩士論文
- 簡瑞容,2016,「獨立書店的商業模式——以荒野夢二為例」,國立中央大學,碩士論文
- 張櫻蘭,2017,「誠品品牌延伸策略之研究」,國立中山大學,碩士論文。
- 田紹辰,2018,「微型創業之質性研究 —以桃竹苗地區咖啡館為例」,健行科技大學

網路資訊

原來這才是誠品的獲利模式！書店背後收入來源，你可能沒想到
授權轉載 股感知識庫出自《經理人》

<https://www.managertoday.com.tw/columns/view/52554>

異業結盟複合式店中店

<http://inshop168.weebly.com/index.html>

數位衝擊實體！連鎖書店「收攤 or 不賣書」

記者 葉韋辰

<https://news.tvbs.com.tw/life/881352>

日本實體書店減少 43%逾 2 成市鎮全無

記者 林育竹

<https://news.tvbs.com.tw/focus/869778>

實體書店創新成長的途徑：差異化經營

光明網

<https://kknews.cc/zh-tw/culture/og29o4p.html>

TVBS 世界翻轉中

記者 戴元利 廖雅玉

<http://change.tvbs.com.tw/review/article/304958>

連鎖書店整合虛實 獨立書店堅守文化據點

<http://www.cna.com.tw/news/acul/201802030138-1.aspx>

從數字看書市（上）：出版產值與書店數的「雪崩式下滑」！

劉揚銘

全台第一間金石堂分店「城中店」吹熄燈號，書店一條街只剩餐旅了

李秉芳

不只是書店，一個文化萬象的博覽空間融合閱讀、品味、時尚、娛樂的誠品書店

李淑芬