

投稿類別：商業類

篇名：

「誠」懇與「品」質-論誠品書店的經營模式之轉型

作者：

高詩涵。台北市私立景文中學。流通管理科三年一班。

程子柔。台北市私立景文中學。流通管理科三年一班。

許祐寧。台北市私立景文中學。流通管理科三年一班。

指導老師：

葉淑玲老師

壹、前言

一、研究動機

誠懇的心意、執著的關懷、專業的素養、嚴謹的選擇，在這繁華的城市街道上，一家看似書店卻又販售許多時尚精品的商場，激發了我的好奇心，這究竟是怎樣的商場，能有著書店人文藝術的樣貌，同時又販賣種類繁多的百貨精品呢？更令人好奇的是，能在不同的分店營造不一樣的氣息，使消費者在其他分店享受不同的感受。我們除了想更深入了解其經營和行銷方式外，還想透過誠品所使用的行銷策略來探討對消費者的影響程度。

二、研究目的

我們想藉由誠品的經營模式轉型，更加了解誠品是如何由虧轉盈，以下三點研究目的是我們所探討的軸心。

- (一) 了解誠品書店的經營理念及經營模式的改變與創新
- (二) 網路書店對於實體書店的衝擊、與一般網路商店比較
- (三) 誠品書店創新行銷策略與經營績效之關係及消費者滿意度與品牌忠誠度之影響

三、研究方法

藉由本論文的研究方法，讓我們更加了解誠品書店的經營模式之轉型和創新行銷策略的消費者滿意度調查。

- (一) 文獻研究法：透過媒體資訊、報章雜誌及相關書籍蒐集資料，經由整理將問題的提出，以瞭解事物的全貌。
- (二) 問卷調查法：利用 Google 表單收集問卷資料，加以統計並研究分析，以獲取結論與建議。
- (二) 資料蒐集法：藉由搜尋引擎蒐集網路資料，鑑定資料、建立 假設、解釋和研究報告的發現。

貳、正文

一、文獻探討

(一) 誠品書店的成立原因與經營理念—五敢成功學

“誠品”的英文名是 Eslite，為古希臘文“精英”之意。誠品在成立之初，專賣藝術與建築類書籍，書籍來源偏向進口和外文雜誌，購書環境精緻而講求品味。1989年，吳清友在臺北敦化南路創立了第一家誠品書店旗艦店，自 1989 至 2004 年 15 年

裡誠品連續虧損，其原因在於吳清友只做自己想做的東西。2004 年後才逐漸由虧轉盈。真正改變的原因，就是從單純書籍銷售轉為『百貨公司』模式開始。

誠品計畫在 2014 年走進蘇州，開設大陸地區的第一家分店，除了販賣書籍外，還成立了第一間居所提供消費者可以歇息的地方，誠品首度在人文住宅空間的跨界創作，在空間上也有著自然美感。目前，誠品書店面臨的最大挑戰，大概是走出臺灣後，其“連鎖而不複製”的文化及經營模式之轉型能否適應當地的文化，並在不同地區穩健的姿態經營下去。

誠品能穩健的經營理念為以下五點：

- 1、敢賭—選最貴、最精華地段開店：在大型連鎖書店及小型獨立特色書店兩者間，發展出第三種既包含獨立書店的文化氣質、藝術特色，先以傢俱精品、建築攝影等進口書籍為主，作為經營誠品書店的特色，在當時以冷門書為販售方式，顛覆了傳統書店的作法。
- 2、敢貴—優質服務、不打價格戰：當一般書店多採用低價促銷，誠品書店卻不打「價格戰」；以優質服務、舒適且具有設計感的實體環境，回饋給消費者。
- 3、敢賠—堅持理想、連賠十五年：自 1999 年開始，誠品更大膽在敦南店首創「誠品不打烊」經營模式。一般書店最晚營業到晚上十點，但誠品卻提供消費者「二十四小時閱讀」的管道，提供零時差的閱讀空間。
- 4、敢低頭—汰弱留強、勇敢關店：誠品書店快速展店期，最高紀錄全台有超過六十家店。在 2001 年之後經濟景氣一路下滑，又先後遇上大環境外部威脅，使得誠品書店面臨經營困境，以「關小店開大店」的模式展開關店計畫，透過不斷統整合併、收掉體質較差的書店。
- 5、敢混血—創新經營、複合式商場：正式投入複合式的商品開發；自此以後，以書店為核心的百貨商場經營形態就此確立，即使轉型為百貨商場，仍堅持與市場走不一樣的路，融入文化事業的美學風格、設計生活。

（二）誠品書店各階段經營模式的改變與創新

誠品書店自 2004 年轉虧為盈的創新經營模式分為三階段：

1、初期結合不同區域特色

初期在經營的策略上，誠品翻新了「書店」的經營概念，將書店提升為新文化的休閒場所，誠品分店依當地的人文色彩與生活風格，結合區域的特色，

「誠」懇與「品」質—論誠品書店的經營模式之轉型
設計出各異其趣的風格。

表一：各店面結合不同區域特色

敦南店	藝術、建築書籍為主
世貿店	企業人文相關書籍
科博店	自然生態書籍為主
天母店	生活休閒為主
漢神店	大眾綜合路線
淡水捷運店	誠品文具館
台本店	誠品唱片行



圖一：敦南店藝術、建築書籍為主
(圖片來源：<http://news.sina.com.cn/o/2017-07-20/doc-ifyihmmm7743621.shtml>)

(圖表來源：<http://slidesplayer.com/slide/11426758/>)

2、中期加入複合式商場

誠品營收來自三部分由表三圖三可知，誠品的營收部分圖書雜誌文具銷售不是最大賣點，已經被餐飲、商場頂替了。在 2010 年正式加入複合式商場，這也使誠品的銷售額大增，甚至比原本的圖書雜誌還要多。

3、後期最後階段滿足消費者

誠品重於品質與消費者的感受，透過創新行銷的策略拉近誠品與消費者的距離，在後期最後的階段以優良的品質滿足消費者，誠品認為舒適的閱讀環境、優質的無形服務，反而更能使增加消費者滿意度。

(三) 誠品的創新行銷策略：體驗行銷

誠品每個月會推出「誠品選書」，由工作人員判斷來做書的採購和推薦；除此之外，誠品也辦一些不同書展和活動。「誠品講堂」誠品會找幾個專家學者來做顧問，參考他們的意見。加上舉辦展覽、電影放映或是表演藝術、畫廊等；在戶外也辦「夏日遊戲」的活動，使空間有效的運用。



圖二：誠品講堂
(圖片來源：<https://www.yourart.asia/news/show/5935>)

(四) 誠品的創新行銷策略

1、品牌創造策略：誠，是誠懇的心意、執著的關懷。品，是專業的素養、嚴謹的選擇。誠品的英文名為 eslite，有菁英之意，意指努力活出自己生命中精采的每一個人。

2、品牌運用與延伸策略：引進大眾書籍、轉型為大型綜合書店，為了維持初衷，將冷門書籍和一般民眾偏重的暢銷書做為區隔，以增加周轉率。提供更全面、更多元的選擇，創造差異性。

3、複合行銷策略：以豐富的藝文活動增加集客力，將書店和畫廊結合，不定期舉辦各類表演活動，在商場內開闢獨立表演空間等。

（五）當地化差異化行銷策略

1、不同主題風格：採用「連鎖不複製」的經營策略，根據所在地的地理位置及商圈分析，再依定位進行空間設計裝修、業種組合規劃及服務設計，展現出不同書籍的特色及陳列的風格。

2、24 小時不打烊：誠品首創『24 小時不打烊』的經營模式大幅提昇了消費者的利益；提供消費者還能在深夜購書或看書的管道，開啟了民眾零時差的城市閱讀生活。

3、不降價策略：誠品以舒適的閱讀環境、優質的無形服務，反映在品質上，影響到了消費者購買慾的選擇優先條件，反而價格已不是優先條件。

二、網路書店對於實體書店的衝擊、與一般網路書店比較

（一）網路的興起與便利

隨著硬體設備及網路科技的成熟，消費者的購物型態，上網購物成為消費者購物選擇的新興通路，它不受時空限制、不必出門、有個人化服務等優點，然而，現代的書店正走向這個趨勢。

（二）網路的無限制與實體書店的空間限制

網路書店的商品不僅只有「書」更包含了其他各式各樣的精品等，甚至不分國界都能夠在網路上買的到，至於實體書店，在店面上的經營需付出不少成本，更有空間上的限制。

（三）網路書店以及實體書店的優缺

許多消費者為了享受書香與氣氛到現場選購，也有許多實體書店有提供座位、冷氣。最讓實體書店受歡迎的地方是可以在現場看書，不喜歡可以換貨、若是喜歡也可以現場拿不需等待。這些都是相較網路書店下無法取代。目前雖然實體商店需

要到府才可以選購，卻還是有不少消費者上前購買。

表二：網路書店 V.S 傳統書店

	網路書店	傳統書店
成本	省去實體店面的成本	租金、人事成本與水電裝潢等費用
藏書量	可容納許多各式各樣的書籍	店面大小限制，藏書量較少
找書方式	可打入關鍵字迅速找到自己需要的書，但可能書籍會有重複性	可依照書店的書籍分類方式找書，但可能花費時間較多
商品	多樣化的商品種類	通常限於書本
購書方式	能夠寄送到家以及便利商店	需親自到店面選購
付款方式	可利用各種方式交貨付款	需現場以現金或信用卡付款
營業時間	全年全天無休	通常有營業時間的限制
營業方式	能夠透過網路直接選購商品	開設店面並由店員顧店

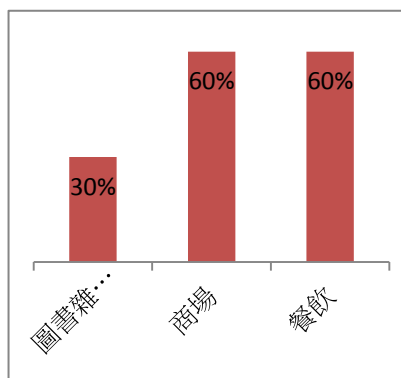
由表二可知，網路書店以及傳統書店的優缺都是以個人的喜好來去判別的，網路的興起也使得網路書店的便利，尤其節省了成本、找書的時間、購書方式也變得多樣化，雖然在家就能夠購物不必外出耗費能源，但對於習慣享受於氣氛的消費者來說，還是會以實體書店為主。

根據表三圖四可知，「誠品」具有品牌規模、環境舒適等特質吸引民眾前往；「金石堂」對消費者來說，有離家近、便利性高，和具有分店據點較多的品牌印象，消費者認為此兩書局品牌，具有較強烈的「價格、折扣」競爭。

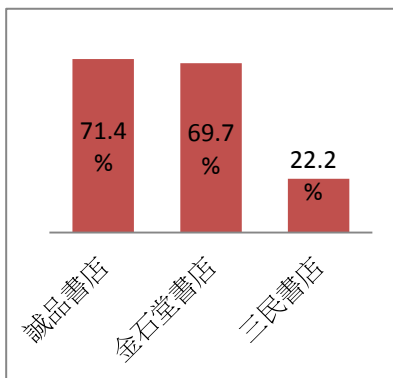
接著分析網路書店的部份，結果如表三圖五所示，網路書店購買率最高為博客來，特色除了在於「方便快捷」、「沒有空間的限制」的特點外，博客來的價位也較低廉，因此帶動消費者前往網站購買。

表三

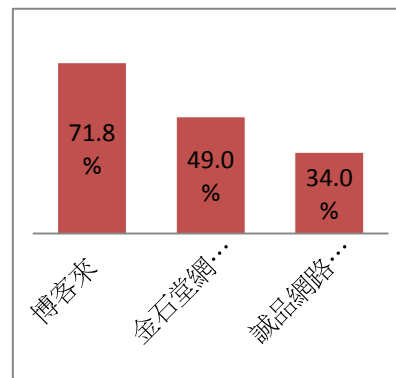
圖三：誠品主要營收



圖四：實體商店購買率



圖五：網路書店購買率

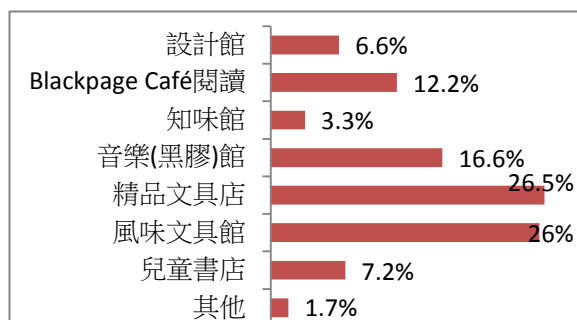


(圖二和圖三都選自 survey 趨勢解析小組(2014) 飄「書香」，就要有新方法!)

四、討論與分析

本問卷設計討論的目的想知道消費者對於誠品創新行銷是否滿意度，實際發放為二百份、實際收回為一百八十四份、有效發放為一百七十一份、無效發放為十三份，經討論可知誠品的創新行銷策略也獲得消費者的熱愛，尤其是複合式的行銷策略，傳統書店販賣書籍外，最多也只會增加文具類的用品。但是誠品除了書籍外，商場還包含了精品文具店、風味文具店、音樂黑膠店、兒童書店、設計館、咖啡店、知味館等其他複合式的商場。

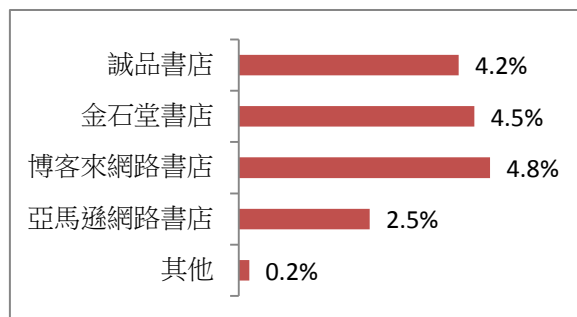
圖六：顧客最滿意的複合式行銷



根據圖六可知，消費者多偏好於風味文具館及精品文具店，相對 3% 的知味館就沒有那麼受消費者熱愛，我們可以知道消費者對於精品文具店和風味文具館較滿意且具有吸引力。

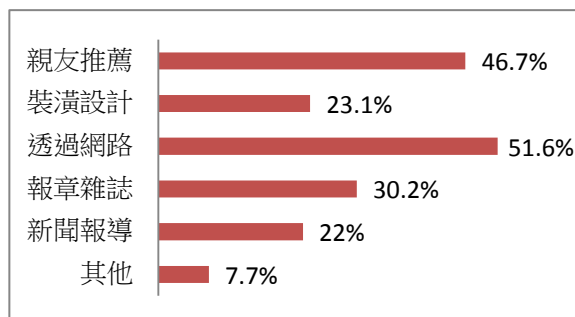
同樣致力於書店產業的企業化經營，金石堂、誠品卻選擇不同的競爭策略，金石堂以促銷為主，時常有打折的優惠，除此之外金石堂以量取勝，十四年來，以每年平均成立四家分店的速度擴大通路。而誠品以不降價策略維持，利用不同風格的連鎖不複製模式創作通路，還加上了複合式的百貨商場，也吸引了不少消費者的前往。不同的行銷策略對於消費者的滿意度來說，究竟哪個較消費者喜愛呢？

圖七：消費者大多在哪個書店消費？



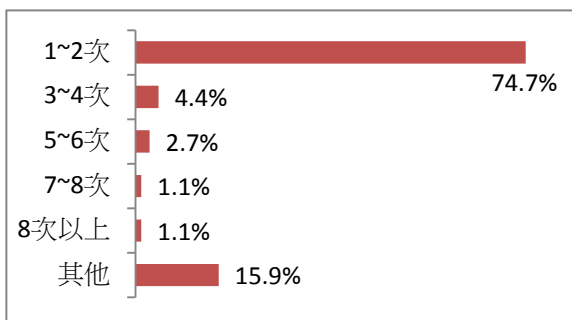
根據圖七可知，誠品書店在所有書店當中還是相當受消費者喜愛的，博客來的網路優勢也可由此得知。

圖八 如何得知誠品的書店(可複選)



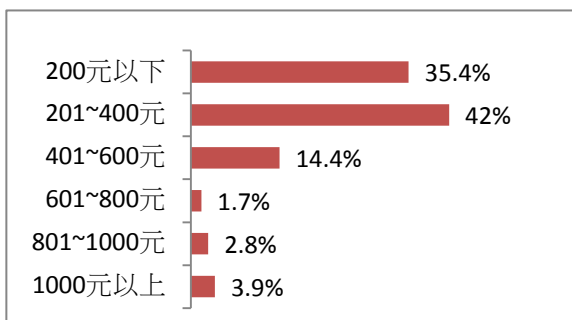
根據圖八可知，根據科技的進步，現代人得知的方法大多以網際網路。

圖九 每個月去誠品書店消費的頻率



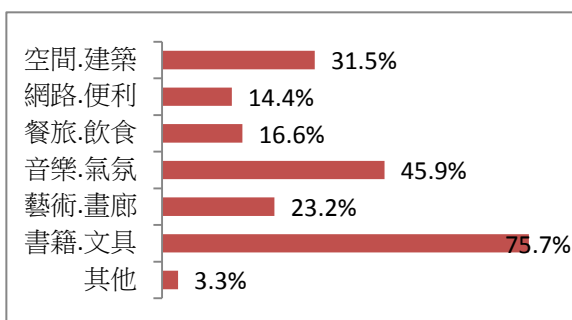
根據圖九可知，現在人們每個月去的次數大約 1~2 次，可能因為時間繁忙的關係，大多會選擇到誠品網路書店去做選購。

圖十 消費者至誠品書店的消費金額比例



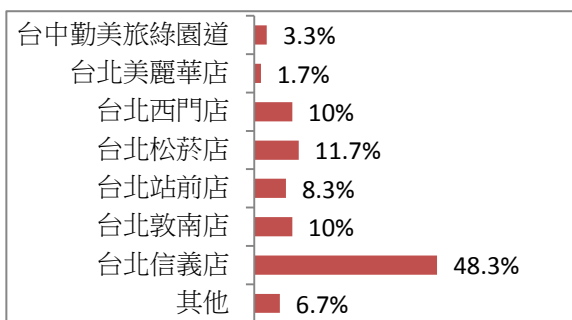
根據圖十可知，填寫問卷者去誠品購買時，消費金額多在於 201~400 元約占 42%，但 601~800 元以上的人只約占 9%，由此可知消費者對於高價位產品沒有高的消費意願。

圖十一 消費者對於各分區的評價



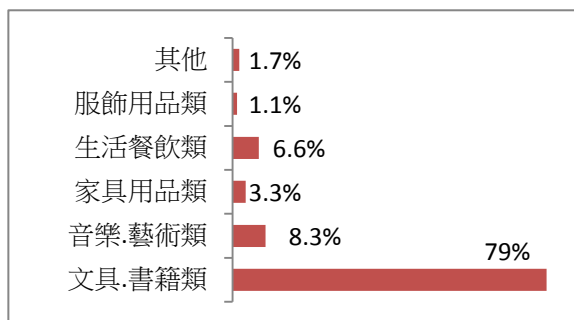
根據圖十一可知，去誠品的消費者消費項目為書籍與文具類約占 36%，相對和網路便利及餐旅飲食約占 15%，比較起來消費者去誠品大多購買書籍與文具，或享受音樂與氣氛體驗不一樣的感受。

圖十二 消費者對於誠品分店的滿意度



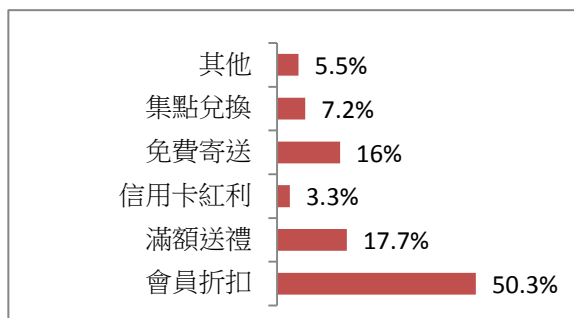
由圖十二可知，北區的誠品信義店的滿意度大於其他北區的分店，是因為在市政府旁的原因且還有信義商圈的加持，因此台北信義店最受歡迎。

圖十三 消費者主要消費產品



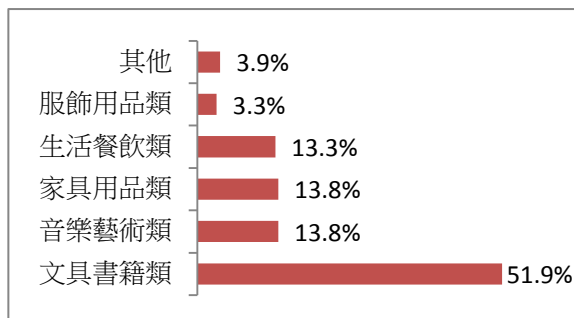
由圖十三可知，消費者對於文具書、書籍類比例佔 79% 相對的比其他高出許多，可知誠品藏書量也能滿足許多消費者的需求。

圖十四 促進消費者購買的促銷活動比例



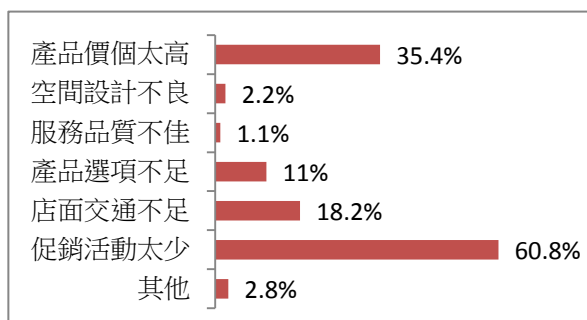
由圖十四可知，消費者對於誠品書店促銷活動的會員折扣比例大於其他促銷，因此誠品書店能在推廣會員折扣，或者能推薦滿額贈禮或者免費寄送服務滿足消費者。

圖十五 消費者對有網路書店後會消費類別



由圖十五可知，已有網路書店後消費者多偏好於文具書籍類 52%，除此之外還可以拓展其他音樂藝術類家具用品類、生活餐飲類滿足各類消費者。

圖十六 消費者對誠品書店需改善的方面



由圖十六可知，消費者多認為促銷活動太少，所以誠品可以多推出一些促銷活動。

參、結論與建議

一、結論

現今的社會中有辦法脫穎而出的書店已經少之又少，尤其是在網路發達的情況下，更是困難。我相信誠品不單單是販賣書籍，除了加入了複合式的商場外，以不同的分店結合

不同的特色。面對連續虧損十五年，以五敢成功學的經營理念逃脫虧損的陰影。

從以上的問卷調查之結果可以得知大多數之消費者認為誠品書店缺乏促銷活動，在價格偏高的情況下又缺少優惠活動，很難讓消費者買單，不是大多的消費者都在意高品質，大多消費者都希望以合理的價格購買到所需的產品，這便是誠品目前最大的障礙。

二、建議：

1、增加促銷活動：

特定節日與時期進行促銷、特賣等活動，吸引消費者購買。

2、增加品牌宣傳：

有效的宣傳能增加誠品的知名度。

3、擴展中南東部通路：

可以在中東南部人口聚集處、市中心設立分店，以增加人們對其熟悉率。

肆、引註資料

- 熊毅晰(2014) 文創誠品，是門好生意？ **天下雜誌 552 期**
- 馬岳琳(2015) 誠品 賣一個美好生活的想像 **天下雜誌當期精選**
- 許瓊文(2012) 闖關 誠品傳奇 **今周刊 270 期 GO**
- 誠品官方網站(2017)。取自：<http://www.eslitecorp.com/index.aspx?a=tw&l=b>
- 股感知識庫(2016) **原來這才是誠品的獲利來源!書店背後的收入來源，你可能沒想到**，取自：<https://www.managertoday.com.tw/columns/view/52554>
- survey 趨勢解析小組(2014) **飄「書香」，就要有新方法!** 取自：<http://www.gosurvey.com.tw/gosurvey/ranking.do?sn=147013200f900000a762>
- **網路書店 vs 實體書店(2017)**，取自：<http://pk.ixpanel.com/pk.php?id=86>