

明志科技大學

經營管理系

專題研究

「誠」就文創之路「品」味美學生活

組員：	學號	姓名
	U02227103	古翊君
	U02227121	張之柔
	U02227142	賴怡如
	U02227143	賴品文
	U02227146	蘇珮珊

指導老師：_____

中華民國一零五年十二月二十七日

致謝

時光飛逝，大學四年即將畫下句點，而大四最重要的任務則是專題競賽。過程中，嘗遍了酸甜苦辣，不論在平假日的準備、小組討論、與老師開會討論等過程，學習與挑戰很多人事物，使我們受益甚多。

準備專題期間是一段漫長的道路，而這段道路上都需要靠著夥伴們的力量，肩並肩的共同邁進最後的舞台。由於即將面臨職場生活的夥伴們，已開始規劃未來的路途且不斷的努力，所以開會、討論、準備時間較難敲定，但全員皆樂意利用短暫休息的時間，將這份任務認真地完成。難得可貴的是能夠遇到相同共事理念的夥伴，一同將這份專題順利完成。

感謝指導教授陳昭蓉老師，不只是把我們當作學生看待，更把我們當作自己的孩子一般，用心、耐心、認真地陪伴我們，一路上不斷地提點、教導、帶領我們；當我們專題遇到困難時，她總是不厭其煩地引領我們以不同角度去思考各種面向。我們真的很榮幸能夠成為老師的專題生，非常感謝老師的照顧與教導，使我們在撰寫專題的過程中受益良多！

感謝本研究訪談之陳朝愉顧問，雖然在訪問過程中，十分的緊張，我們戰戰兢兢的完成事前準備，但是在訪談過程中，能夠感受陳顧問十分親人，使我們輕鬆地一同探討誠品。感謝陳顧問撥空時間，細心及耐心地替我們解說誠品相關事項，為我們解惑，也使我們收穫滿滿。

感謝一同努力打拼的組員們，雖然遇到了許多瓶頸，但是我們最終仍一一克服萬難。我們的堅持與毅力，使我們不斷地將專題往前推向完成的頂端；互相扶持與鼓勵，使我們更有體力與精神的順利完成這項任務。

本研究小組全員 謹誌於明志科技大學經營管理系四年乙班
中華民國 105 年 12 月

摘要

隨著網路的便利性影響傳統書店的經營。除了書店之外，其兼具提供誠品之「連鎖而不複製」之經營理念、多元發展，與誠品帶來的微型文創平台實現文創者夢想舞台。無論誠品、需要被發掘的設計者、富有文青氣質的消費者，三者互相配合的關係皆使誠品更邁向文創產業平台，得誠品產生收益的機會，使其永續經營。

本研究透過深度訪談、次級資料蒐集、直接觀察、實地走訪，探討誠品如何在文創產業中獨樹一格，本研究發現：(一)誠品創業理念支撐誠品走過慘淡經營，藉由環境氛圍營造、複合多元服務設計找到服務創新設計與創造出新的企業型態與經營特色；(二)誠品利用與合作夥伴、顧客互動共創價值之理念，將誠品從書店經營，歷經複合式經營設計，轉型搖身一變為文創產業平台；與(三)誠品所堅持的經營理念成就其特有之資源，透過此資源加上複合商業模式，提供合作夥伴並與顧客互動之文化創意產業平台。

本研究發現，誠品之所以成功成為國內文創產業之指標性龍頭，有以下之努力，包括：(一)成功將文化、藝術、創意與生活的元素，以透過美學設計、打造誠品空間、提升文化素養與打造文創平台來定位；(二)透過與文創者合作，透過文創者之創作將設計理念成功地傳遞給消費者，打造消費者特有之消費經驗設計，並成功將書店轉型為文創平台，提供文創者之舞台，成就誠品、文創者與消費者之共創價值鏈；(三)誠品顛覆傳統書店的經營模式，透過複合多角化經營策略，打造多元化的商場，進而提供台灣多元交流平台。

關鍵字：文創平台、共創價值、企業轉型、資源基礎、商業模式

目錄

致謝.....	I
摘要.....	II
目錄.....	III
圖目錄.....	IV
表目錄.....	V
第一章、前言.....	1
1.1 研究背景與動機.....	1
1.2 研究目的與問題.....	2
1.3 研究流程.....	3
第二章、文獻探討.....	4
2.1 資源基礎理論.....	4
2.2 商業模式.....	5
2.3 價值共創.....	7
2.4 文化創意產業.....	10
2.5 觀察重點.....	13
第三章、研究方法.....	14
3.1 研究架構.....	14
3.2 研究設計.....	14
3.3 訪談設計.....	15
3.4 研究工具與研究步驟.....	15
3.5 資料蒐集與篩選.....	16
3.6 誠品個案簡介.....	17
第四章、資料分析與討論.....	23
4.1 打造跨界多元、具有複合功能之資源系統.....	23
4.2 誠品的改變與商業模式環環相扣.....	25
4.3 誠品鏈結文創之再創價值.....	28
第五章、研究結論與未來建議.....	32
5.1 研究發現.....	32
5.2 研究結論.....	33
5.3 研究限制與未來建議.....	36
參考文獻.....	37
中文部分.....	37
英文部分.....	39

圖目錄

圖 1-1 本研究流程	3
圖 3-1 研究架構圖	14
圖 3-2 個案公司發展歷史	17
圖 3-3 誠品分布地區	20
圖(a)北部誠品商場規畫	21
圖(b)中部誠品商場規畫	21
圖(c)南部誠品商場規畫	21
圖(d)中國誠品商場規畫	21
圖(e)全台誠品商場規畫	22
圖 4-1 誠品核心理念關係圖	23
圖 4-2 共創關係圖	29
圖 4-3 誠品之評選流程	30
圖 5-1 文創產業平台關係圖	34

表目錄

表 2-1 策略性資源分類	5
表 2-2 傳統交易與共創經驗之比較	8
表 2-3 文化創意產業的內容與範圍	11
表 2-4 誠品經營元素觀察重點	13
表 3-1 與誠品生活進行訪談之時間表	15
表 3-2 誠品發展歷程	18
表 3-3 誠品分店分布地區	21
表 3-4 誠品商場規畫比例分配	21
表 4-1 誠品之商業模式	27

第一章、前言

1.1 研究背景與動機

隨著時代的變遷，網路時代的來臨，影響許多產業的發展，尤其是傳統書店產業。臺北重慶南路上曾經全盛時期有一百多家書店，現在卻只剩二十多家僅存，其餘的書店都轉變成咖啡廳、麵包店、小吃店…等。網路時代的發達，現在於實體店面購買書籍的人越來越少，大多數的人都在網路商店上買書，甚至有些人會用手機或電腦看電子書，致使到傳統書店買書的人更少。網路書店成傳統書店最大的競爭對手，網路書店無房租成本，可降低售價，增加消費者的花費；無時間限制，消費者可隨時上網購買書本；無地形限制，住在偏遠的消費者只需網路訂購，網路書店便可透過宅配送到消費者手上。網路的便利性，致使傳統書店倒閉，讓書店發展出以往不同的經營模式。

現在大多數的書店不單只是書店，許多都會搭配文化創意產業一起經營，文化創意產業是結合「文化」、「創意」、「產業」，「文化」分成生活習慣、風俗民情、信仰，也就是人類生活經驗的累積。而「創意」指的是藝術、新風貌、新價值的呈現。文化創意產業並不是一個新的產業，而是一種新的整合、跨領域的方式，建立出一個平台，讓創作者有更多機會被看見，有更好的獲利空間（淡江大學文創學習網，2015）。它透過經濟活動模組開拓新型的技術、創意跟智慧財產，利用生產與分配的能力共同製造出財富與就業機會。根據聯合國 2013 年創意經濟報告書指出，全球創意商品及服務 2011 年總產值達 6240 億美元，自 2002 年至 2011 年間，年平均成長 8.8 倍，在開發中國年平均成長更達十二倍之多（理財週刊，746 期）。

誠品書店於 1989 年成立，以專業人文藝術書店含括誠品畫廊、藝文空間的經營模式，實踐人文、藝術、創意、生活的核心理念。在 1999 年誠品書店敦南店 24 小時不打烊，打破傳統書店的經營模式。2001 年誠品網路書店成立，實體書店與虛擬通路的整合經營，透過網路的便利，讓消費者有更方便的消費選擇，也讓實體書店有更多個通路。2006 年誠品信義店旗艦店開幕，位於經貿區位、連通地鐵站的絕佳立地條件，面積 45,000 平方米，每年吸引超過 1,200 萬人次到訪，成為華人社會指標性的文創交流平台。隨著環境的改變，誠品透過不同的策略轉型，從傳統書店一路發展到文創的交流平台，誠品書店董事長吳清友先生是如何運用策略來替誠品開通不同的路，他成功地提升誠品的競爭優勢，並且訂定明確的價值定位，讓誠品達到新的企業型態，此一成果是我們研究的動機。

1.2 研究目的與問題

本研究將蒐集文獻後，整理近幾年國內外的組織策略轉型案例，建立一套歸類清晰的資料庫，並彙整出一個整合性的架構，並提供組織轉型實務意涵。本研究希望以研究發現提供有助於企業欲使用組織策略轉型來提升市場競爭力之參考，也希望本研究發現能提供學者未來研究方向之參考。

許多傳統書店因面臨網路書店的威脅及房租上漲，支撐不了外力的威脅，而紛紛倒閉，因此本研究誠品由傳統書店透過組織策略轉型發展成文創交流平台，故探討以下問題：

1. 誠品如何利用現有資源，創造競爭優勢達到新的企業型態？
2. 誠品如何藉由價值共創，前進文化創意產業平台？
3. 誠品如何在文化創意產業中，脫穎而出？

1.3 研究流程

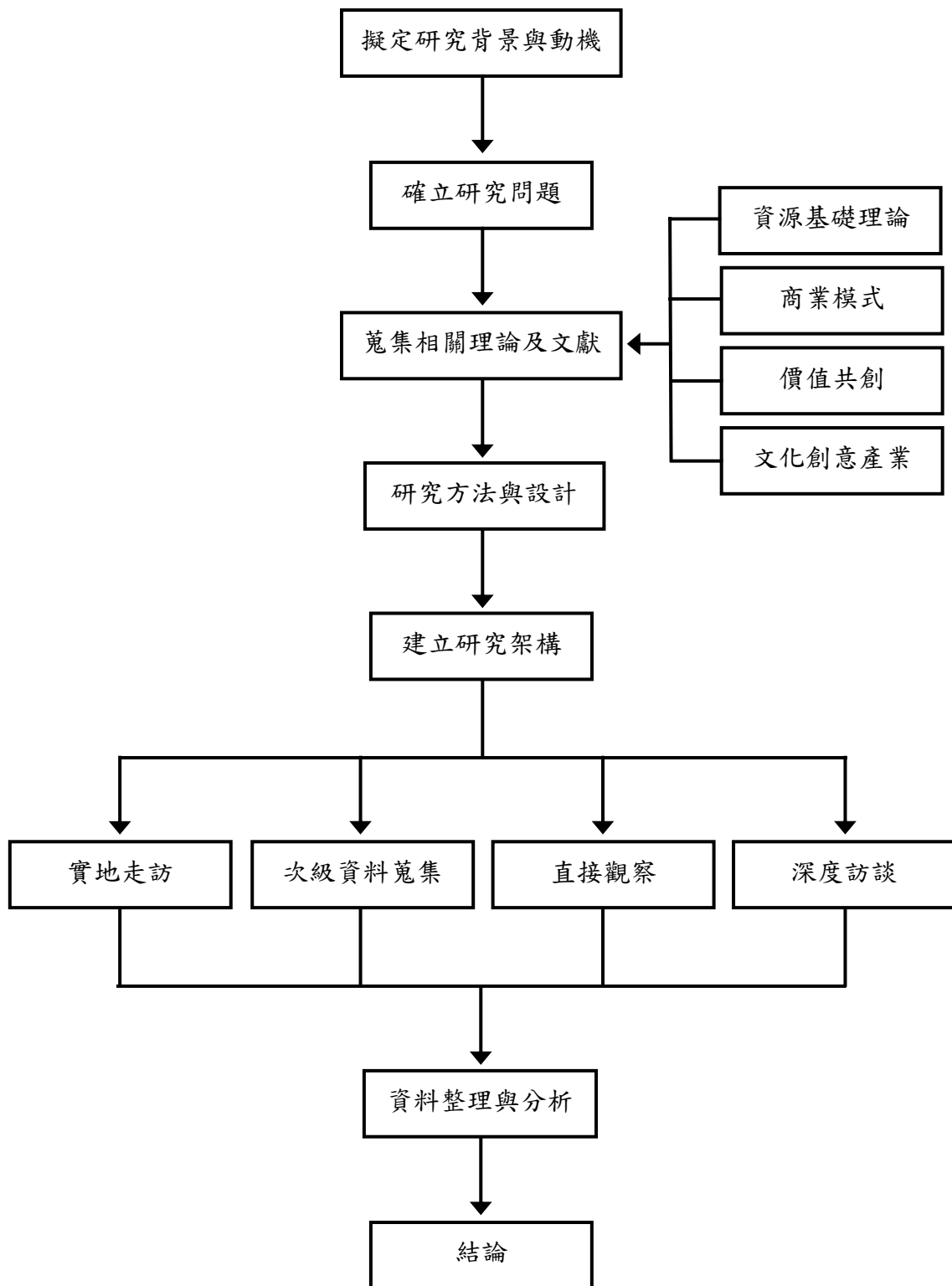


圖 1-1 本研究流程

第二章、文獻探討

本章依序探討資源基礎理論、模組化設計、價值共創以及文創產業，整理學者研究建構本研究之理論視角與個案觀察重點。

2.1 資源基礎理論

企業擁有的資源可分為有形與無形的資源，藉由有效使用讓資源擁有獨特能力，並且在資源管理上強化使用效率，在企業長時間的管理與資源的累積，更顯出與其他競爭者無法形成的資源優勢，也成為企業持續且長久的競爭優勢 (Wernerfelt,1984)。

2.1.1 資源基礎之定義

不同的企業利用所擁有的獨特資源而產生具有價值性的產品，所以企業的競爭市場不只是因產品所帶來的經濟績效，還有企業內部資源的相異性，因此企業執行策略選擇時，亦要分析本身所具備獨特的技術與能力 (Barney,1986)。

要成為競爭優勢的資源需符合的條件有：

1. 具有價值性：能協助企業開發新的機會或抵禦威脅，使企業提升效能與效率，並且讓企業的價值提升。
2. 稀少性：根據經濟學中稀少性的理念是指：「資源在有限的情況下，供不應求的情況而產生。」
3. 不可模仿性：包含三種特質。
 - (1) 獨特歷史條件：企業取得資源與開創資源的能力在時間與空間上的獨特。
 - (2) 因果模糊：企業所擁有與控制的資源是外界無法得知或瞭解。
 - (3) 社會複雜性：資源乃是複雜的社會現象，超越企業系統化之管理。
4. 不可替代性：企業間無法以不同的資源以達成相同的目的或結果。

2.1.2 資源基礎之觀點

資源基礎的觀點將傳統研究之策略重點從策略行動轉移到企業所獨特的有形與無形資源上 (Wernerfelt,1984)，有形的資源指的是具有固定產能的實體資產，如建築物、機器設備等；而無形的資源是指各式型態的智慧財產，如著作權、商標等，這些資源通常為企業經營的歷史累積而成。

吳思華 (1998) 將企業組織的策略性資源整合性的分類如表 2-1 所示：

表 2-1 策略性資源分類

	有形資源	實體資產	土地廠房、機器設備
		金融資產	現金、有價證券
資產	無形資源	品牌、商譽、智慧財產權 (商標、專利、著作權、已登記註冊之設計)、執照、契約、正式網路與資料庫等。	
能力	個人能力	專業技術能力、管理能力、人際網路	
	組織能力	業務運作能力、技術創新與商品化能力、組織文化、組織記憶與學習	

(資料來源:吳思華, 1998, 策略九說, p.102)

2.1.3 小結

資源基礎理論認為產品與資源是相互影響，一種產品可能由多種的資源製造而成，一種資源也可能創造出多樣的產品。除了時間長期的累積資源，平時也需管理企業資源，以提升效能或效果。現今企業外部的環境變化快速，導致企業措手不及來應對，透過資源基礎理論的觀點，提供企業能解決的方法之一，利用企業內部的長久累積的資源及有效的管理資源，透過策略分析及適當運用資源，幫助企業提升競爭優勢且持續性的影響營運績效和企業發展。

2.2 商業模式

不管是大公司、小公司或是新創團隊，都得靠自己獨特的商業模式在市場上競爭並生存。只要有賺錢的地方，就有商業模式存在，換句話說，商業模式其實就是「生存的本事」，商場如戰場，靠什麼活下去，怎麼活下去，就得憑各自的本事了，在此章節針對商業模式發展及定義做探討。

2.2.1 商業模式之發展

早在 1950 年代就有商業模式之概念，然而一直到 1990 年代末期，隨著電子商務興起，導致零售商虛擬化的影響，學界開始將企業創造價值的過程以專有名詞-商業模式 (Business Model) 來表示，擁有一個好的商業模式，成功就有了一半的保證，因此商業模式逐漸成為投資人和創業者時常掛在嘴邊的名詞。

Paul Timmers (1998)，是最早研究網路商業模式的學者之一，他將商業模式定義為商業模式架構中應包含產品流、服務流與資訊流，並且進

一步描述在此架構底下各個商業活動中參與者所扮演的角色、所有參與者能夠獲得的潛在利益以及參與者在此架構中的獲利來源。

Henry Chesbrough & Richard S. Rosenbloom (2002) 定義商業模式為科技上的潛在價值轉變成為顧客價值一連串之流程。同年當中 Magretta.J (2002) 認為好的商業模式是要能夠了解誰是顧客、顧客的價值是什麼、企業如何以最少的成本賺取最大的利潤等。為了構築出好的商業模式，構成要素即為一個組織應該要去探索如何創造、傳遞以及獲取價值的手段與方法。

Charles W. L. Hill & Gareth R. Jones (2007) 定義商業模式為經營者對於策略創新之展現，顯現企業或組織靈活運用策略活動與資本設備，透過彼此之間的互相搭配，形成一套企業或組織獨一無二的經營模式，並且藉由此模式獲得競爭優勢與營收利潤兩者之成長。

Alexander Osterwalder (2010) 則將商業模式以一張藍圖做為比喻，使得策略得以在組織化的架構、流程、系統中順利實行。

經由上述文獻可發現，許多學者利用商業模式，為產業進行轉型創造新的商業型態。為了更具體且明確地顯現之商業模式要素之間的關聯，本研究採用 Osterwalder & Pigneur (2010) 所提出的九項構成要素的商業模式圖，利用圖像化讓複雜的商業模式化繁為簡，要素之間的關係一目了然，讓人用一張圖便可以傳達出各種商業模式的表徵。

2.2.2 商業模式之定義

商業模式所涵蓋的範圍有許多不同的層面，其中較具關注的焦點主要是根據 Business Model Generation 作者 Osterwalder 是描述企業或組織如何創造價值、如何傳遞價值給顧客，以及從中賺取獲利的方式。

2.2.3 商業模式九項要素之定義

1. 目標客層 (Customer Segments, CS)：
指企業或組織所瞄準且要服務的數個客群。
2. 價值主張 (Value Propositions, VP)：
指如何滿足顧客需求並解決顧客，過程中所提供產品或服務的集合。
3. 通路 (Channels, CH)：
是指企業或組織用來接觸消費者的各種途徑，如何透過管道與目標客群接觸、傳遞價值主張，其功能為提高提高目標客群對企業產品或服務的認知與感受。
4. 顧客關係 (Customer Relationships, CR)：
與每個目標客層都要建立並維繫不同的顧客關係，思考每位顧客希望與企業建立或保持何種關係及建立關係其所需投入的成本多

寡。

5. 收益流 (Revenue Streams, RS) :
指企業如何從目標客群提供的價值主張中獲得營收，成功地將價值主張提供給客戶後，就會取得收益流。
6. 關鍵資源 (Key Resources, KR) :
指企業提供或創造價值主張與客戶溝通，所需要的資產就是關鍵資源，例如：實體資產、金融資產、智慧財產或人力資源。
7. 關鍵活動 (Key Activities, KA) :
運用關鍵資源所要執行的主要活動，這些必要的執行關鍵活動正如關鍵資源一樣，可以替顧客提供或創造價值主張，且維護良好的顧客關係，並從中獲利。
8. 關鍵合作夥伴 (Key Partnership, KP) :
為企業與企業之間有效地提供價值並實現商業化而形成的合作關係網絡。企業未能有效的運轉其商業模式，必定會藉由關鍵伙伴的加入達到一加一大於二的綜效效果。
9. 成本結構 (Cost Structure, CS) :
企業維持商業模式運作所需的各種成本，通常可在定義完關鍵資源、關鍵活動和關鍵合作夥伴之後被計算出。

2.2.4 小結

商業模式所涵蓋的範圍極為廣泛，最主要關注的焦點，就是在描述企業或組織，在各個不同層面中經由架構化與邏輯化所打造出所能為目標顧客創造的價值，並且從中賺獲取收益的一項策略活動。這不單單只是一個策略活動，是一個聚集眾多策略與因素，面面都必須考量到的綜合活動，找尋適合企業本身良好的商業模式才是最重要的。

2.3 價值共創

此章節針對價值共創之定義及共創之間關係進行探討，並整理出傳統交易及共創經驗之比較以及顧客與企業共創之關係。

2.3.1 價值共創定義

Porter (1985) 從價值鏈 (Value Chain) 提出價值是客戶願意為企業所提供的產品或服務所支付的金額，也強調企業價值活動分為支援活動與主要活動兩種，並藉由進料、生產、出貨到服務等相關活動的流程中產生價值活動 (楊燕枝、吳思華，2005)。

Stabell & Fjeldstad (1998) 在 Porter 觀點上進一步提出了價值群 (value shop) 及價值網 (value network) 等兩種價值創造模型；價值群以解決問題

作為核心的價值創造經營型態，企業需透過匯集不同的專業技術及互動下，對於核心問題提出解決方案的分析過程，進而產生價值；而價值網則是以顧客需求為核心，由客戶、一般顧客及其有正式關係的合作夥伴等相互連結而成的集合，價值網讓顧客彼此間意見交換活動而取得價值的平台。

現今，企業利用消費者的力量，提升企業的競爭力，創造出新的經營模式，然而在過去的傳統價值觀點，消費者只會使用價值；而現今的消費者逐漸會創造價值，且企業透過消費者參與商品的開發、設計及生產，並思考消費領域的相關知識。然而價值建立在消費者的需求上，而價值最終也是消費者訂定，使的企業能夠創造消費者更多、更不同的消費經驗。

表 2-2 傳統交易與共創經驗之比較

	傳統交易	共創經驗
互動目標	經濟價值	共同創造價值、經濟價值
企業與消費者關係	以交易為基礎	以一連串的共創經驗為主
角度	產品和服務種類、功能特色、產品性能、操作程序	多重管道、交易及價格進行互動，進而產生共創經驗。
品質重點	內部流程和公司提供的商品、服務。	消費者與企業互動及共創的品質。

資料來源:王姿婷 (2010)

2.3.2 價值共創之顧客關係

Gronroos (2008) 在價值共創的概念提出需要對顧客創造價值，並且在使用上建立與顧客的滿意度以及顧客忠誠度，最終才會導致企業成功。因此價值共創包含顧客與企業相互合作問題和互相體驗環境中，應共同建構個性化的經驗，顧客都應與企業積極的討論，解決問題並一同共創價值。(Bendapudi and Leone,2003；Prahalad,2004)。

Gruen et al. (2000) 提出在顧客與企業互動的程序裡，企業若能維持與顧客互動關係並且讓顧客感覺到，互動的過程中能存在價值的產生，顧客將願意和企業相互設想並為彼此開發價值創造的新方法。

Prahalad & Ramaswamy (2004) 認為為了涵蓋擁有眾多興趣、技術水準、需求和願望的消費者，需要一套完善的「體驗環境」，包括產品、服務及個人與公司互動的各種界面，使消費者可以依照個人喜惡共同參與，隨著經驗環境擴張與互動品質的提升，使消費者、企業可以共同創造獲取更多的價值。

2.3.3 小結

由上述所得之，現今價值共創與以往觀點更加進一步衍生，除了打破傳統以企業為主的觀點外，也逐漸重視消費者與利害關係人彼此之間的共創行為，使企業和消費者都具有重要的意義。並且與顧客實地參與體驗一同創造價值，幫助企業提高品牌知名度、發明新產品以及構建了企業區別於其他競爭對手的競爭優勢。故本研究探討誠品如何與消費者共創價值，藉由消費者一同共創誠品時代。

2.4 文化創意產業

隨著市場經濟的競爭，傳統產業已被知識經濟取代，21 世紀更是颯起了「美學經濟」的風潮。各國為了提升國家競爭力，紛紛發展出此類的經濟模式。其中，由英國首先提出「創意產業」的概念，此概念為各國所沿用，並延伸出「文化創意產業」的概念。

此章節針對文化創意產業之定義及特質做探討，並觀察本國對於文化創意產業之發展範圍為何。

2.4.1 文化創意產業之定義

文化創意產業 (Cultural and Creative Industry)，簡稱為文創產業。但各國對於文創產業的定義有所出入，楊燕枝與吳思華 (2005) 歸納出「各國均是強調以文化、個人 創意、技藝、才華等的結合，經由智慧財產權的保障與應用後，得以創造出的經濟活動」。本國行政院 (挑戰 2008：國家發展重點計畫) 提出「發展文化創意產業計畫」。該計畫 (發展文化創意產業計畫，2002) 將文創產業定義為：「源自創意或文化積累，透過智慧財產的形成與運用，具有創造財富與就業機會潛力，並促進整體生活環境提升的行業。」

2.4.2 文化創意產業之特質

文化創意產業與製造業在經濟特質上有相當大的差異，也使得其經濟運作模式不同於既有的產業經濟 (Caves,2000)。Caves 提出文化創意產業具有的七項經濟特質如下：

1. 不確定的需求
多數文創產品製作過程相當耗時，創作者無法得知消費者評價，亦無法預測市場需求數量。
2. 創作者相當重視作品
創作者十分關心作品品質及其創作品味及風格，容易對於作品製作過程過度投入。
3. 需要眾多技能的集合運用
創意產品需要多元技能的特性，例如一部電影的製作需要各種不同專業領域組合成的工作團隊，以經濟角度稱為「複加性生產功能」。
4. 區隔性產品
當消費者在評價產品時，通常會使用比較的方式，在經濟學的角度分為：
 - 垂直性區隔：

假設 A 商品與 B 商品為不同性質，消費者認為 A 商品優於 B 商品，而如果二項商品價格相同，則沒人會買 B 商品。

➤ 水平性區隔：

假設二商品性質相似，則消費者會以商品品質以外的因素（特性、風格等）決定是否購買。

創作者可混和垂直性區隔與水平性區隔因素，使作品達到無權變化的特性。

5. 垂直性區隔技能

創作者本身才華具有垂直性的區隔。

6. 時間就是金錢

團隊參與者在短時間之內密切地合作，每位參與者必許同時在場。創意活動隊具備短期密切配合及快速兌現獲利之經濟依賴的特性。

7. 耐久性產品與耐久性租金

文創產品具有「藝術不朽」的特性，因此許多創意產品具有耐久的特性。

2.4.3 文化創意產業之內容

文化部為了促進文創產業發展，建構具有文化及創意內涵的社會環境，以及文創產業人才之培育，特制定文化創意產業發展法（2010）。下表 2-3 為文化部（2009）公佈的文化創意產業內容與範圍：

表 2-3 文化創意產業的內容與範圍

產業類別	內容及範圍
1. 視覺藝術產業	繪畫、雕塑、其他藝術品創作、藝術品拍賣零售、畫廊、展覽、經紀代理、公證鑒價、藝術品修復等。
2. 音樂及表演藝術產業	音樂、戲劇、舞蹈的創作、訓練、表演等相關業務、表演藝術軟硬體、設計服務、經紀、藝術節經營等。
3. 文化資產應用及展演設施產業	文化資產利用、展演設施經營管理。
4. 工藝產業	工藝創作、設計、模具製作、材料製作、工藝品生產、展售流通、鑒定等。
5. 電影產業	電影製片、發行、映演、及提供器材、設施、技術已完成電影片製作等。
6. 廣播電視產業	利用無線、有線、衛星或其他廣播電視平臺，從事節目播送、製作、發行等。
7. 出版產業	新聞、雜誌、圖書等紙本或以數位方式創作、企劃編輯、發行流通等。

產業類別	內容及範圍
8.廣告產業	各種媒體宣傳物設計、繪製、攝影、模型、製作及裝置、獨立經營分送廣告、招攬廣告、廣告設計等。
9.產品設計產業	產品設計調查、企劃、外觀設計、機構設計、人機介面設計、原型與模型製作、包裝設計、設計諮詢顧問等。
10.視覺傳達設計產業	企業識別系統設計 (CIS)、品牌形象設計、平面視覺設計、網頁多媒體設計、商業包裝設計等。
11.設計品牌時尚產業	以設計師為品牌或由其協助成立品牌之設計、顧問、製造、流通等。
12.建築設計產業	建築物設計、室內裝修設計等。
13.數位內容產業	提供將圖像、文字、影像或語言等資料，運用資訊科技加以數位化，並整合運用之技術、產品或服務。
14.創意生活產業	以創意整合生活產業，提供具有深度體驗及高質美感之行業，如飲食文化、生活教育、自然生態、特定文物、工藝文化等各項體驗。
15.流行音樂及文化內容產業	具有大眾普遍接受特色之音樂及文化之創作、出版、發行、展演、經紀及周邊產制技術服務等。

資料來源：文化部 (2009) · 文化創意產業內容及範圍

2.4.4 小結

本研究認為，文化創意產業中的文化來自生活習慣、風俗民情及信仰；創意來自於藝術的新風貌與價值；而產業則是透過經濟活動模組開拓創意、技術，創造智慧財產進而進行生產、分配。由這三項組合並提供產品及服務，藉此為社會創造財富及就業機會。

Caves 提出的七項文創產業既是文創產業的趨勢，也是文創者將會面臨的問題，文創者除投身於創作產品，亦須隨時注意消費市場需求，同時培養多元才華才能創造自身垂直性區隔技能的價值。

2.5 觀察重點

經由上述文獻探討與分析，本研究將觀察誠品如何透過資源基礎理論與商業模式設計結合價值共創，讓誠品成為一個文化創意產業，並且從中知曉誠品如何與同行業者擁有競爭力與不被取代。

表 2-4 誠品經營元素觀察重點

文獻	要素	定義	觀察重點
資源基礎理論	稀少性	在競爭市場中，所擁有的資源者較少或獨有。	誠品如何利用獨特資源來面臨競爭市場？
	具有價值	能協助企業規劃或執行策略並提升效能與效率。	誠品如何提升消費者對誠品的認同？
	不可模仿性	擁有獨特的歷史條件及資源是外界無法複製的。	誠品如何擴展使外界無法模仿？
	不可替代	企業間無法以不同的資源達成相同的目的或結果。	誠品如何使競爭者無法替代？
商業模式	誠品的商業模式九項要素	描述組織如何創造價值、如何傳遞價值給顧客，以及從中賺取獲利的方式	誠品如何打造自己的一套商業模式
價值共創	價值群	以解決問題作為核心的價值創造經營型態，對於核心問題提出解決方案的分析過程，進而產生價值	誠品如何建立與文創者價值傳遞的平台？
	價值網	以顧客需求為核心，由客戶、一般顧客及其有正式關係的合作夥伴等相互連結而成的集合	誠品如何與文創者、消費者結合？
	顧客體驗	企業若能維持與顧客互動關係並且讓顧客感覺到，互動的過程中能存在價值的產生	誠品透過何種方式與消費者互動？
文創產業	文創產業七大特質	文化結合創意透過經濟活動進行生產，與其他產業經濟特質上有相對的差異，使其運作模式較特別	誠品如何利用這七個特質在文創產業中脫穎而出

資料來源：本研究整理

第三章、研究方法

本章說明研究方法與步驟，以下分別研究架構、研究設計、訪談設計與限制、研究工具與研究步驟、資料收集與篩選加以說明。

3.1 研究架構

本研究透過文獻蒐集及個案研究來探討誠品之資源基礎理論、商業模式、價值共創及文創產業等四大經營模式，再從中歸納出誠品生活的經營策略及文創平台之內容，其研究架構圖如圖 3-1 所示。

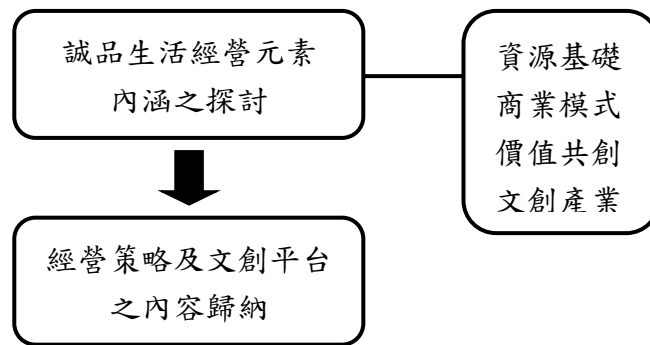


圖 3-1 研究架構圖

資料來源：本研究整理

3.2 研究設計

本研究運用「個案研究法」，了解誠品的海外發展與在本地發展歷程，探討與分析誠品生活組織轉型之研究。

3.2.1 個案研究法

根據社會工作辭典 (2000) 的定義：「個案研究」是指「以某一個社會單元作為一個整體所從事的研究，而所從事研究之單元可能是一個人、一個家庭、一個團體、一個機關、一個社區、一個地區或一個國家」。接著潘淑滿 (2003：246) 將個案研究定義為一種個別的、深度的、描繪的，且偏向質的一種研究方法，其所研究的單位不一定以個人為限，可以擴展至家庭、機構、文化團體，甚至整個社區。其所採資料原始與次級的均可，惟必須依賴歸納、分析、問卷、會談來定取捨，由於具有詳盡深入的功

效，所以能提出具體而又有效的處理方法，是社會研究方法的一種。

個案研究的目的（葉重新，2002：198-199）

1. 找出問題的原因：對某些事件或行為，不做個案研究很難了解其發生的真正原因，例如學生偷竊行為，經由個案研究之後就可發現原因不一，並找出真正原因。
2. 提出解決問題的方法：個案研究在找出問題真正原因之後，便可提出解決問題的對策。
3. 提供預防措施：個案研究若能深入探討問題，發現問題的根本原因，就能根據原因，提出防範措施。
4. 提昇組織機構的績效：當個案研究以組織機構作為研究單元時，可以診斷其經營管理上的缺失，進而提出改進方案，重振組織成員士氣，提升組織的績效與競爭力。

3.3 訪談設計

本研究之訪談對象為誠品生活前執行副總特助陳顧問，在訪談過程中，根據研究問題與受訪者進行深入對談，視現場訪談實際需要調整或補充問題，全程以小組筆記紀錄重點；在解說過程中，了解誠品生活是如何從一開始的代理廚具到現今的文創平台，訪談結束後，由本研究小組的筆記重點加以整理後，統整運用於專題中，再根據事實做個案相關內容分析及比較。

表 3-1 與誠品生活進行訪談之時間表

訪談日期	訪談對象	訪談地點	訪談時間長度
2016.12.12	誠品生活前執行副總特助 陳朝愉顧問	台灣科技大學	約 1.5 小時

3.4 研究工具與研究步驟

3.4.1 研究工具

本研究主要是以資源基礎理論、商業模式、價值共創與文創產業之文獻分析為研究工具，並實地走訪誠品信義店、誠品松菸店、台北車站捷運店，得以了解各家誠品書店之特色。

3.4.2 研究實施步驟

1. 確立研究主題及方向，並蒐集閱讀與主題相關之文獻。
2. 決定研究主題，形成研究動機、目的、問題和範圍，並決定個案

研究之單位。

3. 廣泛蒐集國內外有關組織策略轉型之文獻，並蒐集研究個案之背景資料，閱讀整理分析後，撰寫論文計畫書。
4. 根據相關文獻，編制本研究使用之資源基礎理論、價值共創、商業模式、文創產業如何創造出一個文化創意平台。
5. 進行實地走訪與專人訪談。
6. 依據探訪結果進行歸納整理研究結果。
7. 撰寫研究報告。

3.5 資料蒐集與篩選

3.5.1 資料蒐集方法

本研究先以時代的變遷與電子化普及，傳統書店如何轉型發展作為基本概念的建構，進而探討資源基礎理論、價值共創與商業模式的影響因素。主要採個案研究法，根據文獻探討誠品書店如何隨著時代的變遷發展出文化創意產業之平台，並針對誠品信義店、誠品松菸店、誠品敦南店，實地走訪與研究各分店不同之處，並且進行資料蒐集、彙整與內容分析。

3.5.2 資料蒐集來源

本研究的資料來源主要分為網路類、論文類、雜誌類、影視類、電子資料庫類等五大類，並且遵照資料篩選準則來蒐集符合準則的資料。

1. 網路類：YAHOO、GOOGLE 等搜尋引擎。
2. 論文類：全國博碩士論文資訊網、國立臺灣師範大學博碩士論文系統。
3. 雜誌類：天下雜誌、遠見雜誌、商業週刊、卓越雜誌、經理人。
4. 影視類：YouTube、新聞媒體報導、
5. 電子資料庫類：Google Scholar、哈佛商管評論、CEPS 中文電子期刊。

3.5.3 資料篩選準則

本研究所採用之個案研究法最重要的就是蒐集各文獻資料，並有系統的整理、分析。因此在蒐集資料之前必須要有一套篩選準則，讓蒐集到的資料具有可靠性及可信度，故制定了篩選資料的準則。

1. 不分產業別，學校不在我們的研究範圍內。
2. 不分國內外的經營模式。
3. 找尋的資料必須要與文化創意平台有關聯。
4. 資料來源主要以可信度高的資料庫和電子雜誌資料庫為主要來源。

3.6 誠品個案簡介

誠品創辦人經營理念將誠品兩個字分別代表：「誠」是一份誠懇的心意，一份執著的關懷；「品」，是一份專業素養，一份嚴謹的選擇。兩字結合代表著對美好社會的追求與實踐。誠品經營「複合式文化場域」，包含有藝術書店、專業畫廊、藝文空間、人文咖啡、設計商品...等，並堅持「連鎖而不複製」進行多元化的通路。（誠品官網）

3.6.1 誠品大事紀

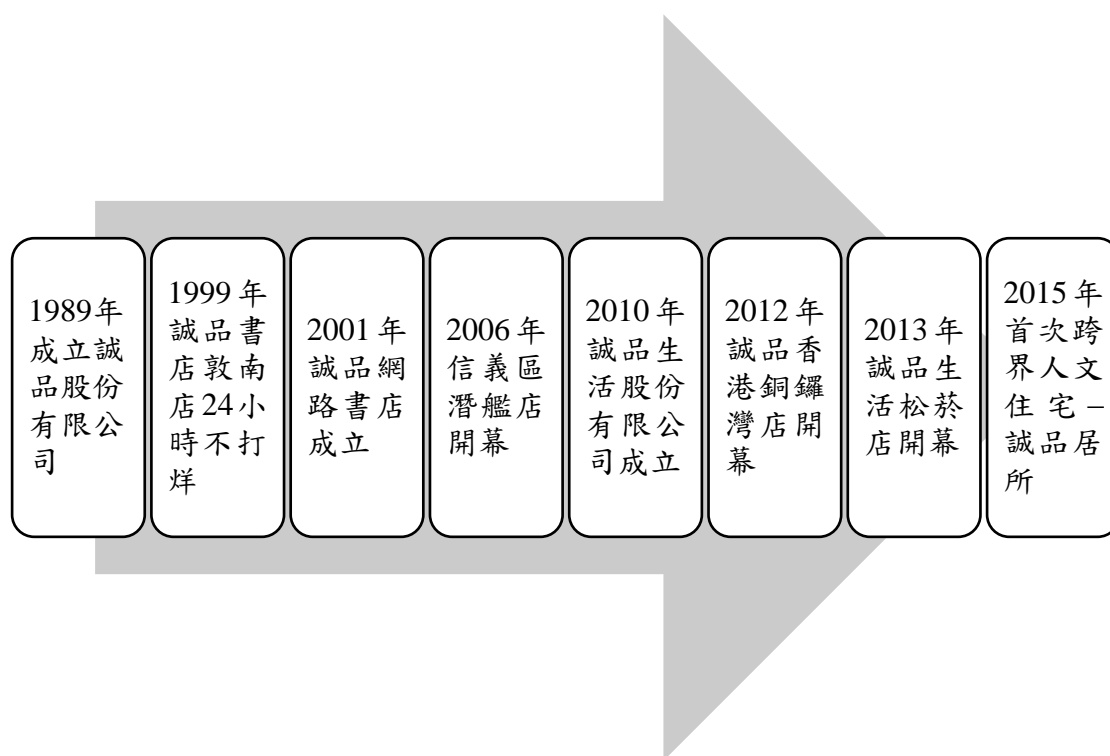


圖 3-2 個案公司發展歷史

資料來源：誠品官網

誠品於1989年創立誠品書店，同年開設畫廊、誠品酒窖、誠品Café，融合藝術風格及獨特的經營理念。在1999年將書店改變為24小時不打烊經營模式，讓夜晚的讀書人也能有個閱讀的地方。接著網路時代的來臨，誠品也開始經營網路的通路，於是在2001年成立網路書店。2006年誠品在信義區設立旗艦店，位居於台北市觀光的精華地帶，加上交通的便利，成為華人重要的文創交流平台。2010年誠品生活成立，開闢更多關於生活方面的體驗。2012年誠品首次跨國在香港設立分店，融合台灣及香港的藝文展演活動，相互交流激發文化能量。2013年松菸店開幕，不僅設計新規模的文創平台，還跨足到表演廳、電影院等新型態經營業態。2015年誠品跨界在蘇州涉入不動產，成立在大陸的一家旗艦店－蘇州誠品。

3.6.2 誠品發展歷程

誠品始終不變的是對「人文、藝術、創意、生活」核心價值的實踐，以及「與人為善、分享幸福、兼具內容創意」的創立初衷。誠品的經營以閱讀為核心，漸次開展擴及生活的所有面向，逐步成為涵蓋書店、通路、畫廊、展演、餐旅、生活品牌、網路、物流、住宅、旅館等以文化活動為基底的複合式文創平台。

表 3-2 誠品發展歷程

年份	發展歷程
1974	成立誠建股份有限公司，進口代理全套歐美廚具。
1989	誠品股份有限公司成立，第一家誠品書店於敦化南路與消費者見面，團隊正式加入文化服務業，創造台灣書店獨特的經營方式。同年畫廊開展、誠品酒窖、誠品 Café，堅持當代藝術，走出自我風格。
1991	擴展書區及書種、增設藝文空間，以「開創性的書店經營」、「多元的文藝活動」方向、並進互動的文化參與角色為經營模式，朝連鎖分店拓展。
1992	以連鎖而不複製方式拓展經營據點，承續誠品經營風格，配合各地文化及人文特色，設定不同主題，延伸閱讀多樣性，滿足不同地區讀者需求，如誠品台中店一定位為「閱讀自然生態」，誠品世貿店則定位為「閱讀企業人文」
1994	商場事業部成立，將特有之人文氣息融入商場營運之中，誠建公司併入誠品公司之餐旅事業部。
1995	敦南店遷敦化南路新光人壽大樓，朝中型複合式商場發展，擴大面積4000坪，包括書店、畫廊、家俱、精品、美食廣場，由精英書店轉型為大型綜合書店，以開放式圖書館方式陳列，使誠品風範呈現高格調生活品味、高品質、精緻的都會菁英生活象徵。
1996	誠品零售事業部成立，瓷器精品、美食豐富消費者的生活，並創造誠品咖啡與書香的完美結合。
1997	誠品講堂開講，以開放的知識交流平臺，廣納空間與建築、說書、哲學、歷史、趨勢、電影、生活風格、藝術、文學、音樂等領域的文化內容。
1998	臺北車站捷運店開幕，進駐大眾交通通路系統，為人們開創便捷快速的閱讀服務。
1999	誠品書店敦南店 24 小時不打烊的經營模式，提供民眾零時差的城市閱讀生活，並於 2004 年獲《時代雜誌》選為亞洲最佳書店。
2003	流通事業部成立，擴大餐飲食品、用品、設備的通路銷售，誠品網路書店股份有限公司成立，創新的網路書店經營模式即將滿足愛書人上

年份	發展歷程
	網深入閱讀的需求。
2001	誠品網路書店成立，實體書店與虛擬通路的整合經營，透過網路線上服務，突破時空界限，傳遞增值閱讀服務。 誠品開發物流股份有限公司成立，展現誠品全方位通路物流及資訊系統的專業整合能力，並與新華書店合作，迄今已陸續完成江西、北京、雲南、廣東等新華書店物流中心現代化建設工程。
2002	零售事業部與流通事業部合併生活事業部，整合餐飲食品、用品、設備的通路銷售。
2003	誠品台大醫院店開幕，首度進駐醫療服務通路，為病患、家屬、醫療人員提供身心安頓的閱讀和餐飲服務。
2005	誠品成為台灣第一家成功導入 SAP Is-Retail ERP 的零售業者，透過接軌國際標準，為集團多角化經營，奠定紮實的運營基礎。
2006	誠品信義店旗艦店開幕，位於經貿精華區位、連通地鐵站的絕佳立地條件，成為華人社會指標性的文創交流平臺。
2009	誠品與臺北市立美術館合辦《蔡國強 泡美術館》當代藝術展，成功展現誠品國際藝術策展力，並達到文創交流目的，總參觀人數創下臺灣當代藝術展覽史上觀展人次新高點。
2010	誠品生活股份有限公司成立，確立誠品集團公益性的文化事業與經營性的文創產業之並進發展，落實專業經營。 誠品文化藝術基金會成立，延伸誠品核心價值和能力，以推廣閱讀為核心使命。
2012	誠品香港銅鑼灣店開幕，為誠品跨出臺灣的第一家店，以多元的閱讀方式、台灣原創的生活設計，以及融合台灣、香港兩地的藝文展演活動，與香港民眾共同激發豐沛的文化能量，成為繁華城市中得以從容停泊的心靈港口。
2013	誠品生活股份有限公司掛牌上櫃，定位為台灣「生活產業與文創平臺」之企業。 誠品生活松菸店開幕，從傳統工藝到現代時尚、從百年老店到新銳設計，全館匯聚百家台灣原創品牌，成為誠品積極培育台灣在地品牌、誠品書店的行銷策略與經營理念探討發掘設計人才的平臺，並首度跨足表演廳、藝術電影院等新經營業態，發揮跨界跨業的多元文創整合力。
2014	時值誠品 25 週年，確立邁向「文創產業平台的整合性經營之路」發展方向。誠品生活虎尾店開幕，持續深耕台灣閱讀生活，與雲林地區朋友分享書香。
2015	誠品並首度跨界創作人文住宅-「誠品居所」，於大陸地區的第一家旗艦店「蘇州誠品」。

資料來源：誠品官網、維基百科、本研究彙整

3.6.3 誠品跨界經營

不論從早期至今，經營一間書店都相當不容易。早期的書店所面臨的對手是多間實體的店家，例如台北車站重慶南路的書店；然而，現今的書店不只面臨實體店面的競爭，還面對網路書店的威脅。因此使許多書店逐漸倒閉，而誠品在高度競爭力環境下如何成功的轉型呢？

本研究訪談誠品前特助陳顧問，他提到：

剛開始假設誠品租了三百坪，發現除了擺放書籍之外，還有其他空間可以運用。所以無意間找了一家廠商於此設櫃，同時這個品牌與書店的氛圍是相配的。之後，發現可以增加書店以外的收入，所以才開始發展其他相關的產業 (2016/12/12，訪談筆記)。

誠品成功轉型後，便更積極投入各分店。如今誠品已經成立 44 家分店，如下圖 3-3 表 3-3 所示誠品於各地之分布地區。

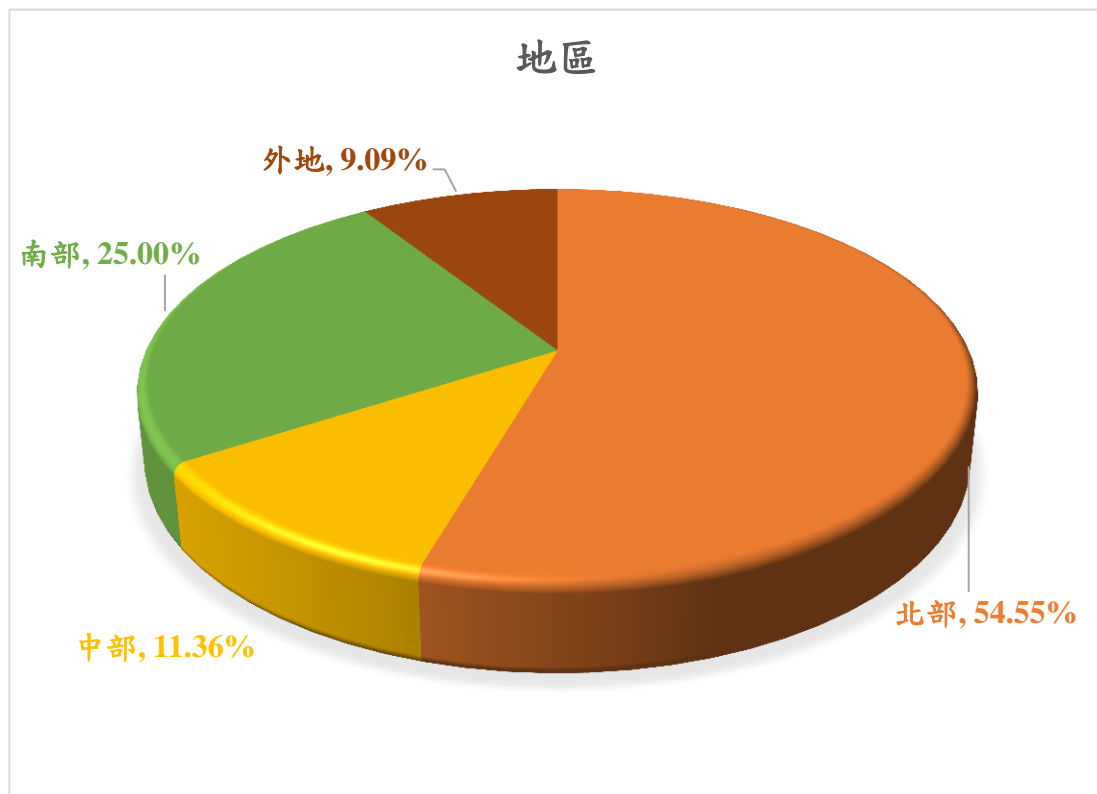


圖 3-3 誠品分布地區
資料來源：本研究整理

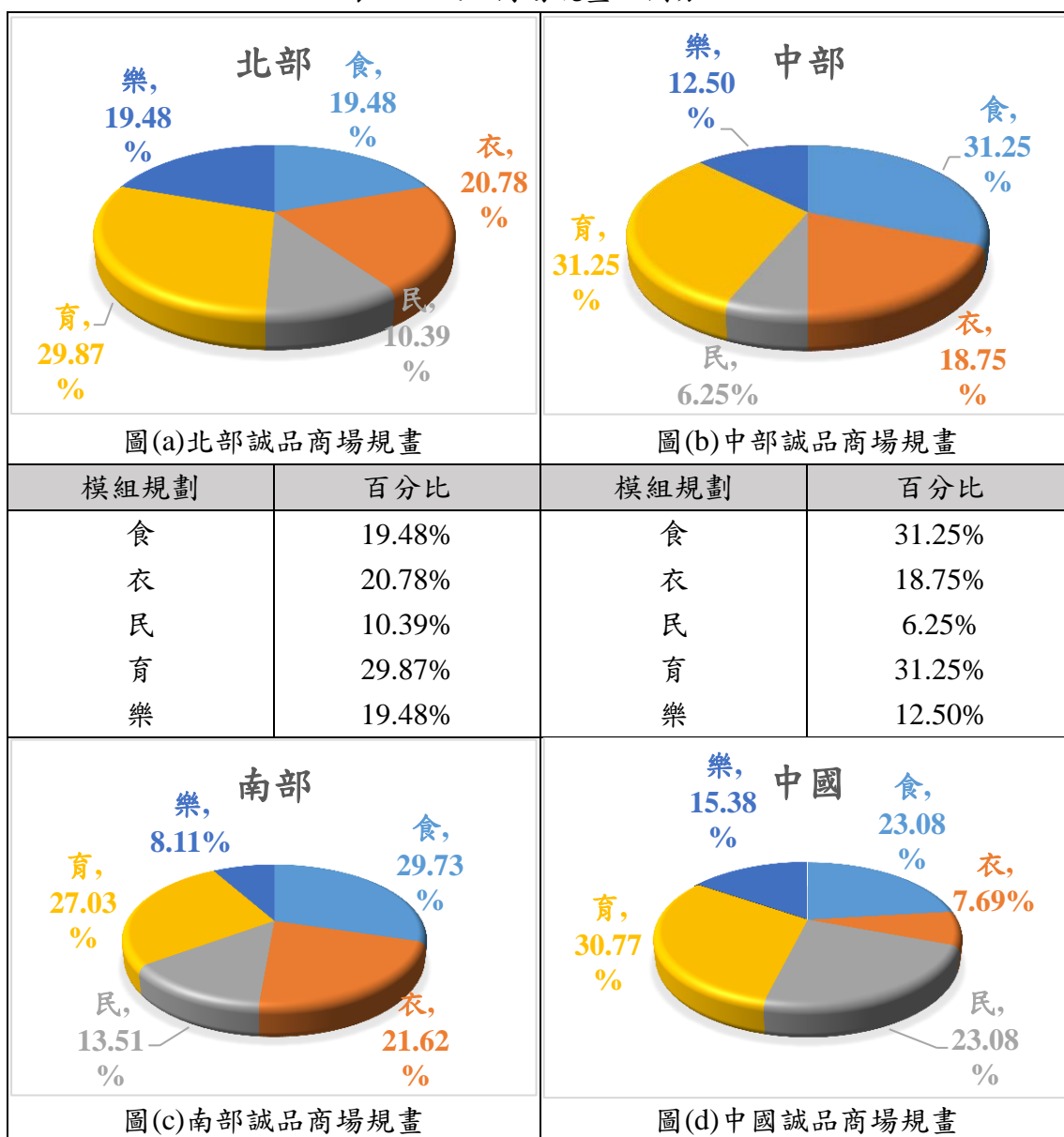
表 3-3 誠品分店分布地區

地區	家數
北部	24
中部	5
南部	11
中國	4

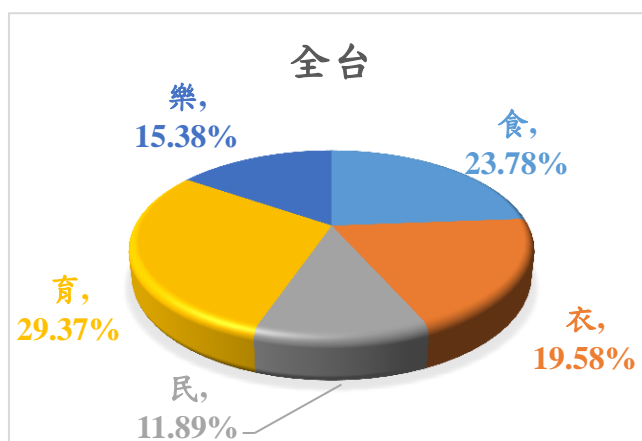
資料來源：本研究整理

然而，經過本研究查詢並分析資料，依照每間誠品的模組規畫，發現商場內含飲食、服飾、民生用品、教育、娛樂。下表 3-4 所示北中南、全台及中國地區之比例分配：

表 3-4 誠品商場規畫比例分配



模組規劃	百分比	模組規劃	百分比
食	29.73%	食	23.08%
衣	21.62%	衣	7.69%
民	13.51%	民	23.08%
育	27.03%	育	30.77%
樂	8.11%	樂	15.38%



圖(e)全台誠品商場規畫

模組規劃	百分比
食	23.78%
衣	19.58%
民	11.89%
育	29.37%
樂	15.38%

資料來源：本研究整理

上述圖示為「食」包含誠品酒窖、eslite Café、TeaRoom、誠品知味、the first 食器時茶實材、COOKING STUDIO；「衣」包含 AXES、飾品配件、時尚彩妝；「民」包括有 EXPO、誠品生活、living project；「育」涵括書店、兒童書店、風格文具館、精品文具館、音樂館、音樂黑膠館、誠品設計；「樂」是包含淬鍊工藝、玩趣創作、地方食禮、生活創意禮品。

由上述統計可得知誠品主要經營項目為「育」，書店是誠品的經營核心，提升人文素養，培養藝術及美的氣息，並透過創意的方式融入生活之中。誠品的願景提到「誠品期許成為華人社會最具影響力且獨具一格之文創領先品牌，並對提升人文氣質積極貢獻。」(誠品官網)而誠品透過商場模組的規劃，以達到華人世界指標性的文創品牌。

第四章、資料分析與討論

4.1 打造跨界多元、具有複合功能之資源系統

在科技日新月異發展與全球經濟高度競爭環境下，企業如何取得相關資源與維持其相對競爭優勢為其敏捷能力之表現，本章節針對個案公司-誠品，以資源基礎理論為觀察重點，分別對：稀少性、不可模仿、具有價值、不可替代等四個構面加以依序討論。

誠品主要的核心理念將人文與藝術，透過創意的包裝，帶入生活中。從書店開始發展，培養出文化的素養；在開拓畫廊與表演廳，展現出美學的設計；及提供 expo 和 AXES 的文創平台，逐漸打造出誠品文化的空間。本研究整理如以下圖 4-1 所示：

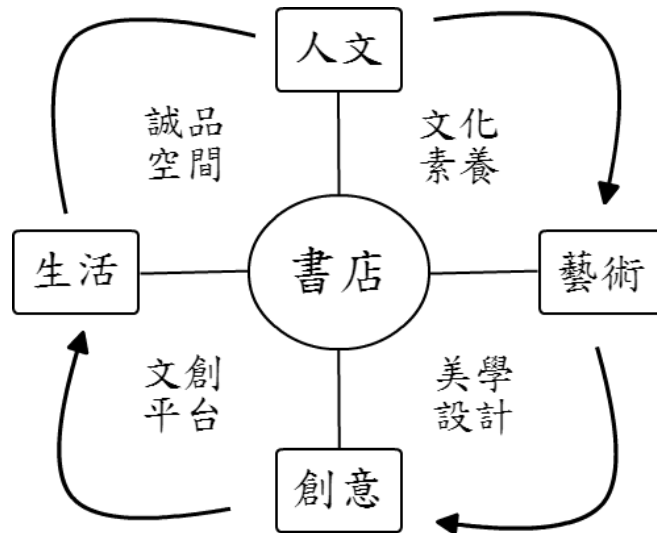


圖 4-1 誠品核心理念關係圖

資料來源：本研究整理

4.1.1 讓臺灣不再是沒有文化素養的國家

誠品的前身是間歐美廚具的代理公司，名稱為誠建股份有限公司，但為何會出現現在的誠品書店呢？從訪談的陳顧問得知：

有一次誠品創人吳清友先生到英國的拍賣會場買一個古董，他標到古董要去成交時，被英國人說：「台灣是一個沒有文化的地方，所以不賣給你。」在當時的年代，民國七十幾年，台灣經濟剛起飛，但美學的部分還是比較薄弱，吳清友先生回台開創誠品書店（2016/12/12，訪談筆記）。

由此事件可得知國外認知對台灣人的文化素養是虛無的，因此吳先生決定開立間能夠影響台灣文化素養的書店，而不是像一般書店以販售熱賣書籍賺取營利。誠品的書籍從藝術、美術、建築類等種類的書籍販售，培養此種類的素養開始，逐漸擴增其他範圍的文化。為了提升台灣的文化素養，誠品的書籍都是有經過嚴謹的篩選，就算是很冷門的書籍，但只要是好的書籍，依然上架販售。誠品的理念在台灣種下文化素養的種子，經理多年的堅持，讓臺灣人的素養與誠品密不可分。

4.1.2 設計勤美誠品的美學建築

每間誠品的建築物，不會因為連鎖的關聯每間都相同，而是會結合在地的文化特色，打造出每間獨樹一格的建築特色。舉個相當有特色的店作為例子，像勤美誠品綠園道原先是間鐵皮廢棄的停車場大樓，經過多名專家的設計下，有建築、結構、觀景、植物專家，共同打造出最大室外植生牆。直接將植物栽種在建築外牆上，利用植物當建材之一，也在室內創造出垂直花園，獨特的建築設計，使的誠品在 2010 年獲得「建築卓越建築獎」（誠品官網）。

4.1.3 時間創造出價值

expo 微型文創博覽及 AXES 創意時尚皆是誠品提供的平台。若文創者創作出一些文創產品，想要自己開店販售，這可是需要一筆資金與一些人力去管理，expo 微型文創平台就是幫助這些小型的文創者能夠有個通路販售各自的文創商品，但這些文創品必須是好的，被認可的，才能取得進入的資格。而 AXES 平台是給服飾設計人的平台。這不僅能幫助文創者與服裝設計師省下一筆資金的需求，也可以有更多的時間激發新靈感來創作自己的作品，也透過這個平台被更多人看見，讓自己的作品更具有價值，而誠品開創此平台也能提升品牌的價值。

4.1.4 誠品精神代表著台灣文化素養

誠品的多元化發展，從書店、畫廊、講堂、電影院、表演廳到餐旅事業的酒窖、Eslite café、Tea room、The frist，也提供文創平台給文創者的通路，還有經營行旅及不動產的居所。讓誠品的理念經由不同的模式去施行，創出誠品的獨特價值，也深耕誠品的精神在台灣。誠品在台灣經營的很辛苦，訪談的陳顧問曾說：

誠品經營書店一開始虧損了十五年，還能一直堅持是因為有資金的進入，例如和碩的董事長童子賢與大陸工程董事長殷琪，因為相信誠品的理念是對的，因此願意一直投入資金，幫助誠品繼續經營理念。(2016/12/12，

訪談筆記)

從上述可知，誠品的理念是對的，而且對台灣的文化素養是相對重要的精神所在，這種文化精神是無法被取代。

4.2 誠品的改變與商業模式環環相扣

本研究中，傳統書店所面對店面租金高的問題，誠品也不例外，但如今誠品成功尋找到一套屬於自己的一套商業模式，同時也獲得了極高的營業收益。以下將介紹誠品生活之商業模式，更了解誠品透過共創價值，同時保有經營理念，以達到永續經營。

➤ 價值定位

誠品堅持四大經營理念，而在各分店訂立了不同的定位，但在不同的分店中，皆脫離不了誠品的核心價值「人文、藝術、創意、生活」，而誠品較具有代表性的三間指標店，第一間為 1999 年設立的誠品敦南店，它的定位為人文藝術小型專業書店，清楚地以「書」作為主軸，打造的是一個書店氛圍濃厚且 24 小時不打烊的經營模式，提供民眾零時差的閱讀生活；第二間為 2006 成立的誠品信義旗艦店，位於經貿精華區，連通地鐵站的絕佳地理條件，定位為華人社會指標性的文創交流平台，亦被定位為「閱讀博物館」，這樣首次大型的嘗試改裝，是希望能夠帶領著台灣創造國際新風華；第三間為 2013 年誠品松菸店開幕，進駐於松山文創園區，定位為生活產業與文創平台結合之目標，因此，誠品漸次開闢生活所有面向，不僅達到萬象的文創平台，更提升消費者的生活素養、密切環繞著消費者的生活環境，達到「閱讀生活化」之目標。

➤ 目標客群

依據不同商圈屬性專注於固定目標客群，針對熱愛閱讀者、對文創商品有憧憬的需求者、在意生活美學亦對生活有品味的人、尤其是新鮮事及敏感度較高的消費者。區隔誠品市場並創造多元市場，使誠品永續經營。

➤ 通路

目前誠品的通路範圍涵蓋實體店面、網路書店、自有物流中心、自有銷售團隊、自有批發商場、與文創者合作之店鋪等，不僅節省成本，更創造許多的利潤。所以誠品以複合式商場為通路，針對不同商圈的屬性及面積規範，利用模組配置多元化的商場通路，共同創造誠品更多的價值。

誠品生活模組項目：

1. 食：酒窖、餐飲食品、咖啡廳、誠品知味
2. 衣：服飾
3. 住：行旅、不動產
4. 民：生活用品、設備、家的概念
5. 育：書店、畫廊、文具館、音樂館、網路書店、講堂

6. 樂：電影院、表演、音樂廳

7. 其他：醫療服務通路、顧問經營管理模式、基金會

誠品透過模組的概念，搭配出許多不同類型的商場特色，提供了消費者多元的選擇，並結合「人文、藝術、創意、生活」的經營理念，達到與消費者共創價值之目標。

➤ 顧客關係

為了使誠品更加了解顧客之需求，提供講堂、藝文活動、展場等，達到與顧客交流，並利用 DIY 實作、提供廚房場地等方式，使顧客更深入體驗誠品文化，且培養客戶對「人文、藝術、創意、生活」的素養。

不僅如此，誠品還可以因此，更加了解消費者需求，而創造出更多的價值，使誠品更貼切消費者之需要，達到共創的目的。

➤ 關鍵活動

我們在誠品生活能看到成千上萬種文創商品，究竟是什麼原因使得誠品生活開設了像 expo 這樣的一個微型文創平台呢？

經本小組訪談誠品前特助陳顧問，他便提到：

台灣文創產業很辛苦，市場很小，且商品的供給量少，所以單價高。誠品嘗試與文創業者合作，但是文創業者可能連二十萬都無法籌措資金。所以誠品最後提供 expo 平台空間，邀請眾多文創業者於 expo 這個舞台，將文創產業持續發光發熱 (2016/12/12，訪談筆記)。

因此誠品於 2012 年發起「肖年頭家」甄選活動，然而本小組在訪談中，陳顧問提到：

誠品對於肖年頭家遴選的主要標準是文創者對於自己的作品是有故事、想法的。誠品將透過一系列的評選程序與依據標準，找尋國內創意設計相關人才 (2016/12/12，訪談筆記)。

➤ 關鍵資源

誠品本身之資源來自五大面向，書、設計者、文創平台、誠品空間。誠品從書店開始，之後加入了文創設計者而發展了文創平台，這樣的發展打造出了一個屬於誠品的空間，而在這個誠品空間裡與共創者共同創造價值，達到更貼近消費者的商品或服務。

➤ 關鍵合作夥伴

除了定期培訓誠品員工之外，從上述的關鍵活動中所提及，誠品於 2012 年發起「肖年頭家」活動，使誠品開設 expo 平台，給予微型文創工作者交流、展售，而創造更多的價值。在各分店中，創立於大陸蘇州為大陸旗艦店，與雲門舞集共同創造價值，設立雲門舞集舞蹈教室。誠品希望

能夠透過層次豐富閱讀空間的轉換，繼而沉澱心靈，傾聽自己內心的聲音。

➤ 成本結構與收益流

主要成本為誠品實體店面租金成本、人事成本、營運成本、折舊成本—資本支出等。其中，為節省通路成本，而成立自有的物流中心。而收益為書店收入、商場及文創品牌收入、租賃收入等，達到收益。

由上述商業模式的九項要素可得，誠品除了自有品牌之外，還結合文創者、雲門舞集、地方文化等。不僅運用誠品本身資源，更配合共創者的專業技術、能力、知識等，使其互補，而達到綜效。如下表 4-1 所示：

表 4-1 誠品之商業模式

關鍵合作伙伴 Key Partnership	關鍵活動 Key Activities	價值主張 Value Propositions	顧客關係 Customer Relationships	目標客層 Customer Segments
微型文創者	「肖年頭家」 甄選活動	<ul style="list-style-type: none"> ● 人文 ● 藝術 ● 創意 ● 生活 	與顧客交流，使顧客更深入體驗誠品文化	<ul style="list-style-type: none"> ● 愛閱讀 ● 愛文創 ● 對生活有品味 ● 在意生活美學 ● 針對新鮮事及敏感度較高的消費者
	關鍵資源 Key Resources		通路 Channels	
	<ul style="list-style-type: none"> ● 書 ● 設計者 ● 文創平台 		<ul style="list-style-type: none"> ● 利用「食、衣、民、育、樂」五大模組 ● 實體店面 ● 網路書店 ● 自有物流中心 	
成本結構 Cost Structure		收益來源 Revenue Streams		
<ul style="list-style-type: none"> ● 租金成本 ● 人事成本 ● 營運成本 ● 折舊成本 		<ul style="list-style-type: none"> ● 書店收入 ● 商場及文創品牌收入 ● 租賃收入 		

資料來源：本研究整理

誠品書店的創立並非來自單純的商業考量，而是懷有更深一層的梦想與憧憬。吳清友先生心中所描繪的風景，是當時台灣社會上許多人連在想像時都未曾出現過的，他所追求的書店面貌，有別於當時主流中大量複製的連鎖書店，呈現的是一種關於「閱讀」的關懷、「文化」的推動與「藝術」的鑑賞。以下將簡述誠品

較具有代表性的三間指標店。

➤ 敦南店---書店氛圍濃厚

第一家誠品和當時既存的書店有顯著的差異，二樓書店的裝潢主要都是用木頭所打造，一整個咖啡色的分圍，並提供小長桌與椅子，讓客人能夠在誠品看上一整天免費的書，哪怕是悠閒的坐在地上看書，也都沒關係。

進這家誠品舊敦南店（如今已搬遷至隔壁的新光大樓）首先得經過兩旁，精品名店夾道，再加上白色大理石地板陪襯的長廊，長廊的末端，有一個擺設現代雕塑、環境清幽，並鋪著木質地板做為走廊的後花園，原來是富豪蔡辰洲的豪宅前亭，而這個精緻典雅的庭院，被誠品打開了。他們說，「那種空間，那種氣氛，幾乎是我們一輩子的夢想，我常帶我的孩子去那裡買書」（吳光庭，1996）。

從上述文字可以看出，誠品敦南店對於藝術、空間、文化與高品味的堅持，以至於一開始就獲得不錯的迴響，誠品也在經營理念中明確指出：生活、人文、藝術、創意是最核心之元素。

➤ 信義店---國際、薈萃

誠品信義旗艦店自 2006 年開幕以來，以「國際、薈萃」為定位，這座由誠品打造的「閱讀博物館」每年吸引超過 1,200 萬人次遊逛。誠品信義店期許能為台灣持續創造城市人文的國際新風華，九年來首度大型的改裝，重新詮釋閱讀與生活的博物館，希望帶給消費者與世界同步美好生活，成為台灣面向世界的窗口。

➤ 松菸店---跨界、實演

誠品擁有豐沛的文創展演經驗與長年積累之藝文資源，於 2013 年進駐松山文創園區。持續秉持「連鎖而不複製」的誠品精神，延伸拓展至表演廳、電影院及音樂黑膠館等多元領域，expo 販售文創商品這方面是較受年輕族群喜愛的，而經本研究走訪了幾次發現，會到誠品松菸店的客群是比較年輕的，從上述亦可看出，誠品松菸店以跨業整合為嶄新的目標定位。

4.3 誠品鏈結文創之再創價值

在文化創意產業平台中，誠品與文創者及顧客三者擁有緊密的互動關係，透過彼此間的互動使得價值互相傳遞，也一同參與創造誠品文創產業。誠品提供文創者平台讓文創者可以藉由此平台與消費者互動，同時文創者須提供文創商品注入在 expo 平台中；然而，文創者最需要的資金來自於消費者，文創者也需設想如何吸引消費者光顧及購買，進而提升消費者的人文素養。如下圖 4-2 表示：

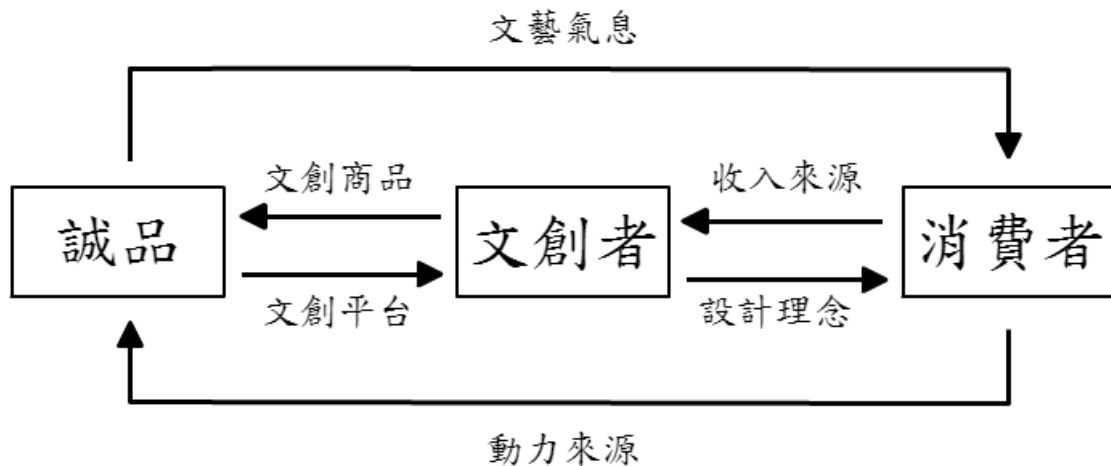


圖 4-2 共創關係圖

資料來源：本研究整理

4.3.1 誠品察覺文創產業之困境

文創產業自 2010 年政府制定公布文化創意產業發展法，便給予台灣文創產業法律的依據與保障。在台灣各地能夠發現除了各式各樣的文創園區或商圈外，節慶、展覽活動已陸續新設文創專區。由此可知，文創產業已逐漸蓬勃發展。但本研究訪談誠品前特助陳顧問，他便提到：

台灣文創產業很辛苦，市場很小，且商品的供給量少，所以單價高。誠品嘗試與文創業業者合作，但是文創業業者可能連二十萬都無法籌措資金。所以誠品最後提供 expo 平台空間，邀請眾多文創業業者於 expo 這個舞台，將文創產業持續發光發熱（2016/12/12，訪談筆記）。

因此，文創業業者不能只有創業的熱情和創作的的能力，對於經營文創產業，需要接觸和學習太多其他領域的專業知識與技能。

4.3.2 虛實整合共同追夢

文創者雖有創作的的能力，但缺乏對品牌行銷及拓展消費市場的能力，資金、資源籌措也不容易。文創者可透過此文創平台解決其現有問題。對於誠品而言，該如何遴選文創商品入駐也是一大難題。

因此誠品於 2012 年發起「肖年頭家」甄選活動，然而本研究在訪談中，陳顧問提到：誠品對於肖年頭家遴選的主要標準是文創者對於自己的作品是有故事、想法的。誠品將透過一系列的評選程序與依據標準，找尋國內創意設計相關人才。如下圖 4-3 表示誠品評選流程：



圖 4-3 誠品之評選流程
資料來源：expo 平台官網

由上述流程中，發現深受消費者喜愛也是評選的重要依據，所以誠品透過網路報名且利用網路的管道，讓每位消費者不受距離、時間的限制，選出最受歡迎的創作者。誠品另外邀請各領域的專業人士擔任評審進行第一次決選，依品牌故事設計、原創性、包裝設計、價格魅力度、商品精緻度的標準，給予每一位文創者不同面向的意見。

經過第一次決選後，再利用實體攤位的方式，眾多攤位組成市集活動。而誠品依市集實際情況之營運成果展現、陳列行銷能力、顧客服務滿意度、商場管理配合四種依據選拔前三名，進入 expo 誠品文創平台。

因此，誠品透過網路與實體攤位的方式，使文創者更直接服務消費者，並馬上獲得消費者回饋，達到虛實整合的效果。讓文創者有機會於 expo 埋下一顆夢想的種子，與誠品一同成長茁壯。

4.3.3 顧客從誠品的獲取

經過誠品與文創者成立的文創平台，吸引顧客前去走訪，感受文藝氣息、提升自我素養外，也可以讓文創者透過 expo 平台與顧客做交流，並且讓顧客體驗實演過程，除了讓文創者與顧客做交流外，誠品也可以獲取新的消費習慣，Pralhad & Ramaswamy (2004) 提出與客戶共同創造價值的能力成為企業略策的新來源。

4.3.4 小結

誠如上述，誠品打造文創平台，文創者創作獨特商品，使消費者透過體驗融入其中，一方面也可以讓文創者更了解消費者需求，另一方面誠品也因此創造文藝氣息提升消費者人文素養。誠品、文創者、消費者三者間相互緊密結合創造出新價值，並透過誠品 expo 文創平台與 AXES 設計平台一同經營將帶動整個文創產業。

第五章、研究結論與未來建議

5.1 研究發現

本研究透過個案研究之方法，觀察誠品經營模式發展，分別探討「資源基礎理論」、「商業模式」、「價值共創」及「文創產業」，根據第二章所提及的觀察重點及文獻分析，提出下表 5-1 研究發現：

表 5-1 個案研究之發現

文獻	要素	觀察重點	研究發現
資源基礎理論	稀少性	誠品如何利用獨特資源來面臨競爭市場？	誠品四大理念是由人文和藝術，透過創意的包裝，帶入生活中。利用獨特的經營理念，創造文創平台，建立出顧客心中的價值和不可替代的誠品精神。並且利用建築的特色，吸引顧客的目光。
	具有價值	誠品如何提升消費者對誠品的認同？	
	不可模仿性	誠品利用哪些資源使外界無法模仿？	
	不可替代	誠品如何使競爭者無法替代？	
商業模式	誠品商業模式的九項要素	誠品如何打造自己的一套商業模式？	誠品利用「食、衣、民、育、樂」這五大模組之間相互搭配，創造自身特有的商業模式，
價值共創	價值群	誠品如何建立與文創者價值傳遞的平台？	誠品利用其所擁有的資源及資金建立文創平台，邀請有潛力的文創者共同合作，從互動體驗中取得消費習慣，建立誠品、文創者及消費者之間的價值網絡，實踐與傳遞三方的價值理念。
	價值網	誠品如何與文創者、消費者結合？	
	顧客體驗	誠品透過何種方式與消費者互動？	
文創產業	文創產業七大特質	誠品如何利用這七個特質在文創產業中脫穎而出？	這七個特質既是文創產業的趨勢，也是文創者將會面臨的問題，誠品透過「肖年頭家」甄選、訓練並培養有能力的文創者，提升文化創意之經濟價值。

資料來源：本研究整理

5.2 研究結論

本研究以個案研究法的方式，經由實地走訪、深度訪談以及資料蒐集後，分別針對誠品生活的資源基礎理論、商業模式、價值共創、文化創意產業歸納出其具體方式，最後提出本研究的研究結論及研究建議。

1. 根據第一個研究問題：誠品如何利用現有資源，創造競爭優勢達到新的企業型態？

研究結論：誠品創業理念支撐誠品走過慘淡經營，藉由環境氛圍營造、複合多元服務設計找到服務創新設計與創造出新的企業型態與經營特色。

秉持著「人文、藝術、創意、生活」這四大核心價值一直是誠品堅信的理念，由於書店利潤較低，導致誠品連續虧損 15 年，但是誠品創辦人吳清友先生一路以來沒有放棄，誠品開始轉型是因為某次的突發概念。本組在訪談中，陳顧問提到：

書店租了三百坪，發現書櫃使用之外還有空間可以運用，便找一些可以跟誠品氛圍很合適的品牌設櫃，因此發現可以增加收入(2016/12/12，訪談筆記)。

有了這次的經驗，誠品找到了一套獨有的生存方式，利用自有的品牌資源打造「食、衣、民、育、樂」五種模組，例如：「食」的模組包含誠品酒窖、eslite Café、TeaRoom、誠品知味、the first 食器時茶實材、COOKING STUDIO；「衣」的模組包含 AXES、飾品配件、時尚彩妝等，或者找尋與自己風格相符的品牌進駐，誠品透過模組化的概念搭配商業模式中所提及的九項要素，在這樣錯縱搭配組合下，邁向新的企業型態。

2. 根據第二個研究問題：誠品如何藉由價值共創，前進文化創意產業平台？

研究結論：誠品利用與合作夥伴、顧客互動共創價值之理念，將誠品從書店經營，歷經複合式經營設計，轉型搖身一變為文創產業平台。

「一個人走的快，一群人走得遠」，誠品連結顧客以及文創者打造價值網絡，建立一個互利共生的三角關係。而其中文創者的加入主要是透過誠品於 2012 年發起的「肖年頭家」甄選活動，文創者有創作的力量，但卻缺乏對品牌行銷及拓展消費市場的能力，資金、資源籌措也不容易，誠品看到這項問題，利用自有多元化資源及商場空間之優勢，邀請有想法有故事的文創者共同建立 expo 文化創意產業平台。

3. 誠品如何在文化創意產業中，脫穎而出？

研究結論：誠品所堅持的經營理念成就其特有之資源，透過此資源加上複合商業模式，提供合作夥伴也顧客互動之文化創意產業平台。本研究發現，誠品之所以成功成為國內文創產業之指標性龍頭，有以下之努力，包括：(一) 成功將文化、藝術、創意與生活的元素，以透過美學設計、打造誠品空間、提升文化素養與打造文創平台來定位；(二) 透過與文創者合作，透過文創者之創作將設計理念成功地傳遞給消費者，打造消費者特有之消費經驗設計，並成功將書店轉型為文創品台，提供文創者之舞台，成就誠品、文創者與消費者之共創價值鏈；(三) 誠品顛覆傳統書店的經營模式，透過複合多角化經營策略，打造多元化的商場，進而提供台灣多元交流平台。

現今，只要談到誠品，就會讓人聯想到文創產業和一個有文藝氣息的場所。經過文獻分析、實地走訪與深度訪談後，我們認為誠品資源基礎、商業模式、價值共創以上三者結合成一個獨特的文化創意產業平台，如下圖 5-1 表示：

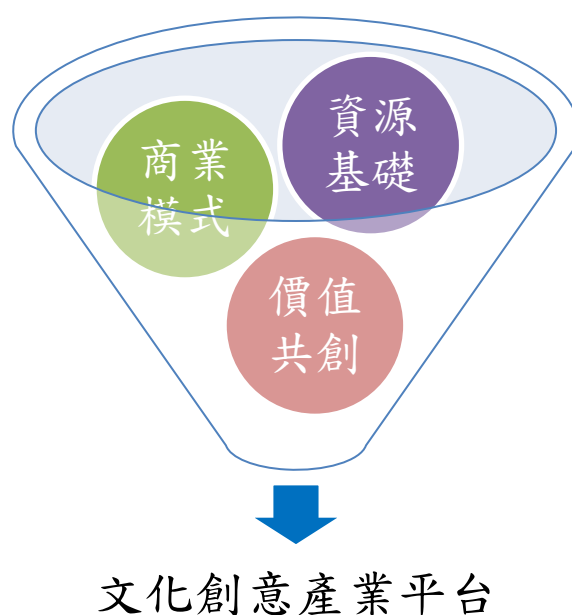


圖 5-1 文創產業平台關係圖

資料來源：本研究整理

憑著資源基礎憑著資源基礎理論，分別依序稀少性、具有價值、不可模仿與不可替代找出誠品具有競爭優勢的資源。獨特的經營理念，將人文和藝術透過創意的包裝，融入至生活中。因此創立具有人文素養的書店，隨後成立文創平台提升共同價值，並結合特色建築設計，打造出現在在顧客心目中的誠品。

憑著商業模式的組合運用，誠品透過「食、衣、民、育、樂」五種模組，打造連鎖而不複製的經營型態，建立起自己獨有的生存之道。唯有良好的商業模式，誠品才能建立起獨具一格的標竿，秉持著誠品核心理念永續經營。

憑著價值共創的理念，誠品與文創者、消費者同時經營，一方面打響誠品的品牌，建立起自己的平台，另一方面成功與顧客創造新價值，加上誠品藉由文創平台搭起與文創者的橋樑，使文創者的作品被大眾所知，也讓消費者開始著迷在文創商品中。

綜合上述，誠品以核心理念將人文與藝術，透過創意的包裝，帶入生活中，並運用資源之特性，打造獨特風格之商業模式，同時結合設計者想要追夢的憧憬，創設誠品 expo 文創平台，營造濃厚的文藝氣息之文化創意產業，最終提升美學之生活素養。

5.3 研究限制與未來建議

5.3.1 研究限制

1. 本研究僅針對誠品作探討，其他同業競爭者均不在此範圍內。
2. 本研究訪談誠品前特助陳顧問時，陳顧問提出僅抄寫筆記的方式做訪談紀錄，無法錄音整理出逐字稿，故資料恐有遺漏。

5.3.2 未來建議

本研究對於後續研究方向提出以下幾點參考：

1. 以問卷調查法研究誠品
本研究採取個案研究法，導致我們無法得知消費者對於誠品的相關喜好，建議可以透過問卷調查了解消費者對誠品的喜好，以及文創者為何會選擇誠品這個文創平台做販售。
2. 增加訪談對象的類別
本研究為了更深入了解誠品，因此訪談前特助陳顧問，但是未能訪談誠品之合作夥伴和消費者，建議未來研究可以增加不同訪談對象，以利更全面了解誠品。

參考文獻

中文部分

1. 楊燕枝、吳思華 (2005)，文化創意產業的價值創造形塑之初探，網址：
<http://www.academic-journals.org/Marketing/Paper/v2n3-2005-fall/v2n3p3.pdf>
2. 行政院(2002)，挑戰 2008：國家發展重點計畫，網址：
http://www.tyccc.gov.tw/W_Community/info3-8/upt.asp?uid=&con=&cid=&year=&month=&day=&key=&pageno=1&p0=7
3. 文化部 (2010)，文化創意產業發展法 第一條。網址：
http://www.moc.gov.tw/information_306_19693.html
4. 文化部(2009)，文化創意產業內容及範圍，網址：
http://www.moc.gov.tw/information_311_20450.html
5. 肖年頭家夢想市集，取自官方網址：
<http://youngboss.esliteliving.com/about.php>
6. 誠品全球官網，取自官方網址：
<http://www.eslitecorp.com/index.aspx?a=tw&l=b>
7. 誠品書店 (2016)，取自維基百科：
<https://zh.wikipedia.org/zh-tw/%E8%AA%A0%E5%93%81%E6%9B%B8%E5%BA%97#.E6.AD.B7.E5.8F.B2>
8. Stella (2016 年 05 月 04 日)，誠品生活—文青女孩 20，新生代之姿打通各通路，股感知識庫，網址：
<https://www.stockfeel.com.tw>
9. 淡江大學文創學習網(2015)，認識文創，網址：
<http://www.ccci.tku.edu.tw/index.php/tw/about-us/get-to-know/21-about-us/100-get-to-know>
10. 陳怡婷(理財週刊，746 期，2014/12/12)，台灣發展文創的關鍵：文創產業鏈，網址：
<http://mag.cnyes.com/Content/20141212/EF4AF58C627F4FEBBA086FAA456AF4F7.shtml>
11. 黃俊英 & 陳世穎 (2003)，市場基礎資產之角色：資源基礎理論觀點，運籌研究集刊。
12. 莊世杰、賴志松、孫銜聰、龔昶元、葉穎蓉、許秉瑜 (2005)，一個 ERP 系統之建構決定因素的理論探索：整合制度理論、資源依賴理論、資源基礎理論及交易成本理論之理論模型，資訊管理學報。
13. 吳思華，策略九說，台北：臉譜，(1998)。
14. 馬岳琳(2013 年 7 月 24 日)。誠品打開文創黃金屋。天下雜誌，第 527 期。

15. 熊毅晰 (2014 年 7 月 22 日)。文創誠品，是門好生意？。天下雜誌，第 552 期。
16. 王思涵 (2011 年 6 月號)。誠品書店 華人文化新指標。遠見雜誌，第 300 期。
17. Michael E. Porter (1985)，「競爭優勢」，天下文化出版社。
18. 王姿婷 (2010)，從價值共創與地方資本觀點探討台灣地方經營－以宜蘭冬山河計畫三十年發展為例，政治大學科技管理研究所，碩士論文。
19. 社會工作辭典 (2000)，台北市內政部社區發展雜誌社。
20. 潘淑滿 (2003)，質性研究理論與應用，台北，心理出版。
21. 葉重新 (2002)，教育研究法，台北，心理出版。
22. 陳淑英 (2014 年 04 月)，誠品生活明年蘇滬展店，兩岸文創誌，第 004 期

英文部分

1. Caves, Richard E. (2000), *Creative Industries: Contracts between Art and Commerce*, Harvard Univ. Press Description and preview.
2. Stabell, C.B., and Fjeldstad, Ø.D. (1998) "Configuring Value for Competitive Advantage: On Chains, Shops, and Networks", *Strategic Management Journal*.
3. Prahalad, C. K.; Ramaswamy, Venkat (2004). "Co-creation experiences: The next practice in value creation." *Journal of Interactive Marketing*.
4. Gruen, T.W., J.O. Summers and F. Acito, (2000). Relationship marketing activities, commitment and membership behaviours in professional associations. *J. Market*.
5. Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic markets*.
6. Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and corporate change*.
7. Magretta, J. (2002). Why business models matter.
8. Hill, C. W., & Jones, G. R. (2007). *Strategic Management: An Intergrated Approach*. CengageBrain. Com.
9. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley. com.
10. Gronroos, C. (2008) 'Service Logic Revisited: Who Creates Value? And Who Co-Creates?' *European Business Review*.
11. Bendapudi, N. and Leone, R.P. (2003), "Psychological implications of customer participation in co-production", *Journal of Marketing*.
12. Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*.
13. Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management science*.