



# 逢甲大學學生報告 ePaper

報告題名：

# 誠品股份有限公司 經營策略矩陣分析

作者： 陳仕欣、李鎧丞、林亞璇、胡政濠、  
徐優婷、張建揚、黃子玲、楊茹絮、楊莉卉。

系級： 企業管理學系

學號： D9579962, D9687623, D9580284, D9579736,  
D9579352, D9556602, D9538639, D9538597, D9580210.

開課老師： 鄭孟育老師

課程名稱： 策略管理

開課系所： 企業管理學系

開課學年： 九十八學年度第一學期

# 摘要

誠品股份有限公司自1989年成立至2009年以來經歷了20年，其事業版圖從成立初期的數間書店，逐漸增加商場、餐旅等不同的事業部門，並且透過各功能別和事業部門的不斷創新開發、整併或裁撤，在2009年底成為擁有五個事業部門，分別負責文化、商場、餐旅、品牌、媒體等不同事務的大企業。吳清友先生創立誠品初期，強調以人文藝術文化創意為本的經營理念，至2007年吳旻潔小姐接任誠品執行副總後，在此期間內整個誠品集團本身以及其經營策略經歷了重大的變革。

本研究使用心智圖演繹誠品成功的原因，並使用「策略矩陣分析法」分析誠品擴大營運版圖的經營策略，從而歸納出誠品之經營策略主要以三大策略為軸心，分別為：

1. 以人文、藝術、文化、創意為本經營書店。
2. 以文藝、文創為本的行銷使得誠品的商場及書店具備競爭優勢。
3. 誠品透過空間設計、服務、行銷以及人文藝術的精神，使得誠品的品牌產生特色，進而與對手區別，產生競爭優勢。

誠品的面貌在過去20年間從單純的書店轉變為更多元、活潑、流行的形象，結合了商場、餐旅、不動產等事業的多角化經營模式使得誠品的經營管理變得更加複雜。透過本研究之分析我們可以發現，這些改變無不與吳清友先生強調的人文、藝術、文化、創意緊密相關，且使得誠品得以永續經營。

關鍵字：誠品、策略矩陣分析、文化創意。

# 目次

<b>第一章 前言</b>	<b>1</b>
<b>第一節 研究動機</b>	<b>1</b>
<b>第二節 研究目的</b>	<b>1</b>
<b>第三節 預期貢獻</b>	<b>1</b>
<b>第二章 公司簡介</b>	<b>2</b>
<b>第一節 公司概況</b>	<b>2</b>
<b>第二節 產業概況</b>	<b>5</b>
<b>第三章 心智樹</b>	<b>6</b>
<b>第四章 策略矩陣總圖</b>	<b>9</b>
<b>第五章 決策點分析</b>	<b>10</b>
<b>第六章 策略矩陣分析</b>	<b>19</b>
<b>第七章 結論</b>	<b>26</b>
<b>參考文獻</b>	<b>28</b>
<b>附錄一 誠品事業部銷值比重</b>	<b>29</b>
<b>附錄二 誠品書店累積盈餘</b>	<b>30</b>
<b>附錄三 誠品公司毛利率</b>	<b>31</b>

# 第一章 前言

## 第一節 研究動機

身體需要糧食才能存活，心靈也需要養分才會成長。如何充實心靈，書本就是最好的養分。被評選為百大企業中，服務第一的誠品書店初期專注於人文、藝術、建築的藏書經營，加上畫廊、藝文空間，以及誠品閱讀等刊物的成立與持續經營，關懷大眾生活及心靈的滿足，這種迥異於其他連鎖書店的經營模式，使得誠品在初期經歷營運虧損。然而誠品在2009年的現在，儼然已經成為台灣複合式書店經營的龍頭，如此劇烈的改變，誠品如何在這20年之內維持品牌的核心價值，並在經營策略上做調整，促使本研究的產生。結合「策略分析」之課堂報告所需，本研究選定誠品股份有限公司做為研究主題。

誠品股份有限公司於2007年由吳清友之女-吳旻潔接手誠品公司之執行副總，在執行策略上做了些許調整。執行副總吳旻潔於2009年3月中國時報訪談曾說：「爸爸是決策者，她自己則是把商場、書店、企劃、賣場各部門扣合起來的橋樑。」而在她上任後，誠品在許多策略上做了轉換，如：原有「月結制」改成「寄售制」、擴大書店，跨入商場等，這顯示誠品書店已不再只是單純書店。本研究想了解誠品書店跨足商場所執行之策略，如何影響其經營績效。

## 第二節 研究目的

誠品股份有限公司經營策略的改變，勢必影響誠品股份有限公司之營運，而本研究將針對誠品執行副總吳旻潔上任後，經營模式之轉變做策略矩陣分析，並透過策略矩陣找出主要決策點，最後經由決策線了解誠品成功之關鍵因素。

## 第三節 預期貢獻

透過策略矩陣分析知曉誠品股份有限公司之策略制定主要決策點，並藉此了解誠品股份有限公司成功之策略制定架構，最後提供給相關產業或欲了解該產業之產官學者與以參考。

## 第二章 公司簡介

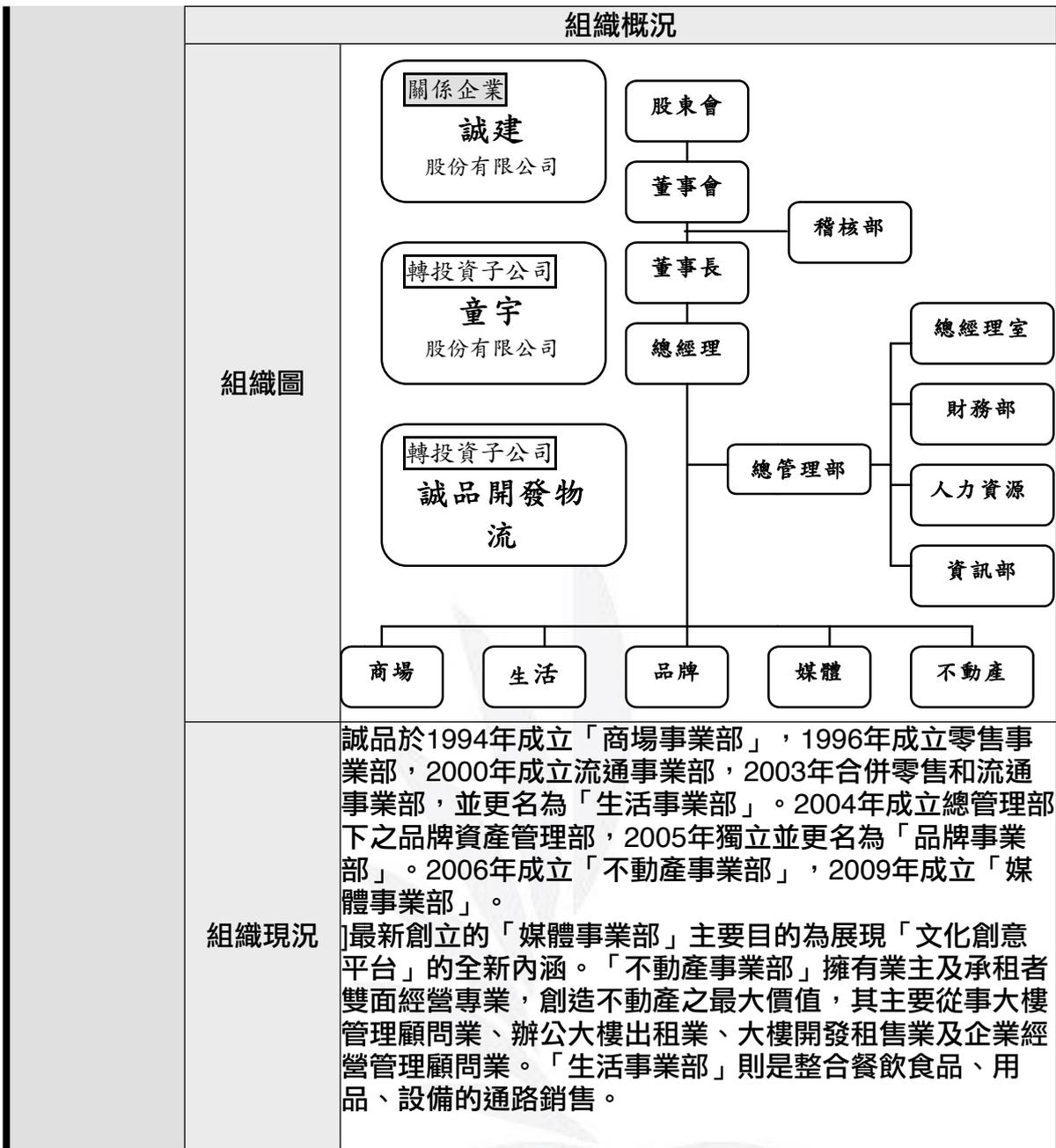
誠品股份有限公司於1989年由吳清友先生創立，草創初期誠品以人文藝術層面為主，日後於各地增設分店，甚至跨足其他非書店領域。2007年由吳清友之女-吳旻潔接任誠品執行副總，展開一連串之策略轉變。吳旻潔以複合式商場的觀念為主要經營模式，開辦了許多商業化活動，如：「選書回顧展」、「舊書買賣會」、「海報卡片展」等活動。這些策略轉換也使誠品之組織有所變動，以下將針對誠品股份有限公司現況做簡介。

### 第一節 公司概况

公司名稱	誠品股份有限公司	
公司簡介	董事長	吳清友
	執行副總	吳旻潔
	成立日期	1989年1月24日
	公開發行日	1996年10月2日
	資本額	1,073,980,000元
	產業別	零售服務業
	總公司員工	1800人
	總公司地址	台北市信義區松德路196號地下一樓
	分店家數	北市區有24家、北縣區有5家、基宜區有2家、桃竹區有7家、台中區有5家、嘉南區有4家、高屏區有8家、宜蘭台東區有2家，共57家。
	主要經營	圖書、文具禮品、日用百貨、餐旅廚房設備之買賣、咖啡館之經營。
營收比重	商場事業部佔59.2%，文化事業部佔33.9%，餐旅事業部佔6.4%。（附錄一，2009/06/30，誠品財務報表，公開資訊觀測站）	
公司願景	「成為華人世界富含人文、藝術、創意、生活的最佳知識品牌」	
核心價值	 <p>「生命價值觀」是涵蓋善、愛、美及終身學習；「事業經營之價值觀」是涵蓋人文、藝術、創意以及生活。</p> <p>對台灣當代的人民與土地具有實質的貢獻。 對台灣社會的未來發展注入創新的啟發。 對台灣未來願景的實現孕育新價值的典範。 把人文、藝術、創意融入生活中，才能沉澱出生命的深度與厚度。</p>	

經營理念	品牌涵義	Eslite，是由引用法文古字而來，為「菁英」之意。誠，是一份誠懇的心意，一份執著的關懷；品，是一份專業的素養，一份嚴謹的選擇。取名為「誠品」，代表著我們對美好社會的追求與實踐。而誠品對「精英」的定義，則是「努力活出自己生中精彩的每一個人」。
	企業辨識	 <p>誠品以三種日常生活常見的自然物質元素為視覺主體予人素淨、沉穩、豐富卻不華麗之印象。</p> <p>木 「在所有材質之中，木材最具人性親密感。」— Frank Lloyd Wright                  金 「對我來說，金屬是這個時代的代表材質，它讓建築成為雕塑。」— Gaetano Pesce                  石 「人類沒有任何一種重要的思想不被建築藝術寫在石頭上。」— Victor Hugo</p>
歷史沿革	時間	重大事件
	1989年01月	誠品股份有限公司正式成立
	1989年03月	第一家誠品書店正式在敦化南路上開幕
	1989年05月	誠品畫廊成立，第一次的展覽為「欣賞系列I~VI」
	1989年12月	第一屆海報卡片展展開，並於每年的12月開展
	1990年06月	誠品藝文空間開幕，第一檔專題活動為「女性藝術週」
	1990年11月	「誠品選書」正式開辦
	1991年09月	敦南店擴大營業，增設2樓賣場，規劃10個專業書區
	1992年04月	展開「詩的星期五」活動，活動持續進行至97年12月
	1995年05月	誠品歡慶6週年，同時進行「代理書籍回顧展」、「選書回顧展」、「舊書買賣會」等活動
	1995年09月	誠品敦南店搬遷至現址，並於同月23日，舉辦「喜新念舊，移館別戀—今夜不打烊」活動，當日活動創下台灣書店史上的單日最高營業額新台幣300萬元。
	1996年10月	誠品敦南店全館開幕，設有5個樓層，各樓層都設定不同定位及主題。
	1997年09月	第一屆「Basement OPEN」活動於誠品地下開放劇場展開，邀請國內實驗劇團演出長達一個月。
	1997年10月	第1期「誠品講堂」開講，以「延伸閱讀」、「深化思考」、「擴張領域」、「關懷的新知識之旅」為出發點。
	1999年03月	誠品書店歡慶十週年，以「創世紀：閱讀者故鄉」為題。同月，誠品敦南店將營業時間拉長為24小時，為書店業創舉。
	2000年07月	重新創刊「誠品好讀」雜誌，將雜誌訂為誠品「會員」專屬的免費閱讀刊物，並不對外發售，後來變成對外定價發售。
2004年	歷經15年虧損，在2004年由虧轉盈，且至2006年誠品營收破百億。	
2005年11月	誠品整合會員制度，會員專屬的「誠品卡」上市。	
2007年	吳旻潔接下執行副總經理之管理大任	
2007年04月	「誠品好讀」二度改版，於7-11的3700家通路販賣	

	2008年04月	「誠品好讀」推出第86期後，宣佈暫時休刊
	2009年02月	「誠品好讀」重新命名為「誠品，學」再度上市
	2009年03月	正式成立滿20年，在各分店都安排了不同的裝置藝術以及展覽。
公司概況	<b>成立背景</b>	
	背景:窮鄉僻壤出身的奮發青年	
	<p>誠品創辦人吳清友先生，生於貧窮漁村-馬沙溝，畢業於台北工專後，找到一份專賣觀光飯店餐廚設備的工作，這是他事業上的一個好機會，從一開始的業務員，業績蒸蒸日上，佔領了國內大型觀光飯店百分之八十的市場，因此累積了不少財富。</p> <p>然而，公司的忙碌與經濟的富足，並沒有帶給吳清友心靈的滿足，「他自覺遭遇瓶頸，內心空虛，並有一連串的問題不斷責難他」(溫曼英，1989)，「他不願意把一生的歲月『全部』用在作生意上，開始思考生命存在的價值，試圖尋找一個新的觀念突破」(民生報，1989年11月1日19版)，再加上吳清友先生有先天性心臟擴大症，在1989年年底他更經歷了一場生死線上的拔河。</p>	
	動機:台灣也要有一個地方讓它在國際出名	
	<p>由於工作的關係，吳清友經常去歐洲。然而，「第一次旅行到英國，想買下一座亨利 摩爾的雕塑，經濟人先問它是不是日本人，再問是否為韓國人，聽到來自台灣，大感驚訝，吳清友當下決定回來以後要開書店和畫廊」(天下雜誌，124期)，因此吳清友回來後，就決定要自己來做，開創了誠品，而那時候誠品並不是以書店為主，它包括誠品精選、法國造幣局、誠品家飾以及英國Wedgwood骨瓷等。</p>	
	至今: 帶領華人世界消費者接觸心靈與知性之美	
	<p>吳清友先生也表示，「創業時的他完全不具備任何經營書店的經驗，也並非有遠見地看到知識產業的全球性發展前景。起心動念，純粹是從愛自己的土地出發，希望把生命觀和事業觀結合，選擇能讓自己終身無悔的事業；至於成敗，當時根本無從預知。」(中國時報，2001年5月)</p> <p>正因為吳清友先生不把書店經營當作純粹的商業性交易，正因為擁有清楚的價值體系－關懷人、閱讀與生命，正因為希望將人文、藝術與創意融入生活，誠品才成為今天的誠品。</p>	



## 第二節 產業概況

誠品股份有限公司所位於的產業包含書店的文化事業和複合式商場業，依當前書店業而言，誠品的競爭對手包含金石堂、諾貝爾等實體書店，而潛在競爭者則是博客來、Amazon等網路書店。在實體書店方面，由於誠品的品牌價值，深受顧客喜愛，更被網友評選為第二大購買書之處。

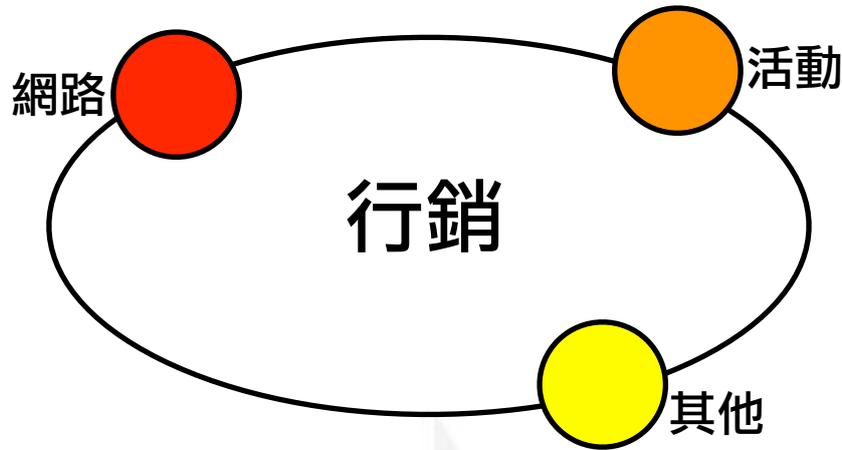
複合式商場之競爭對手則是新光三越、SOGO等百貨公司，然而誠品與上述之百貨公司仍有些微區隔，誠品綠園道百貨之進駐廠商不同於以往百貨業，是挑選具有特色、個性之廠商。

### 第三章 心智樹

誠品股份有限公司以「人文、藝術、文化、創意」為品牌核心價值，運用空間陳列、行銷策略，以及服務呈現出誠品獨特之品牌價值，並表現在商場事業部及文化事業部。

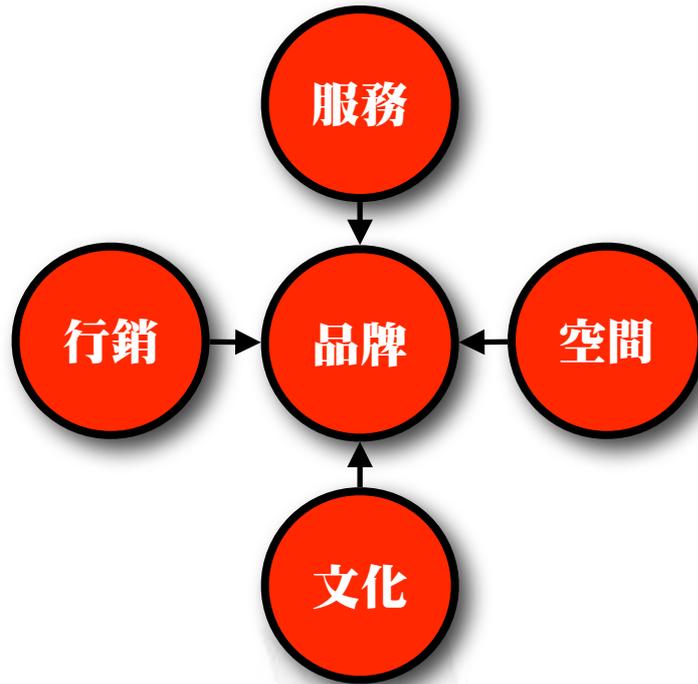


誠品透過活動、網路與其他的行銷方法，創造誠品企業品牌形象，而這些行銷策略所帶來之正面效益，會直接連結到來客數增長，並且間接促成書店營收上升。



誠品透過網路行銷，運用Blog、eDM、電子報等方式，使其能見度增加。例如：在Facebook或天空部落，設立誠品自己專屬部落格，在上面放置與誠品相關之活動。除此之外，更運用電子報寄發誠品各季活動給誠品會員。

活動層面，誠品近期與台北市美術館策略聯盟，推行一聯串與「蔡國強 泡美術館」相關之展覽與講座。其中包含專屬誠品會員限量販售之《晝夜》誠品會員卡及小龍炮火柴日曆，與蔡國強先生相關書籍，以及寄送簡訊給誠品會員。除此之外，誠品因應梵谷之「燃燒的靈魂特展」，設立eDM增加讀者之文化素養，並結合余光中所譯之「梵谷傳」，進行相關之講座與活動。



誠品股份有限公司具備優良的服務品質，曾被評選為台灣五百大企業中，服務態度第一的企業。除此之外，誠品在空間陳列上也融合其欲創造之獨特氛圍。例如：以勤美誠品為例，勤美誠品以綠化、環保為主軸，在外觀上，有兩大面植生牆，讓消費者進入誠品就可立即感受到誠品與其他百貨業之差異。另外，誠品富有多元的行銷活動，包含從網路行銷、活動等，而誠品所舉辦的行銷活動大多與文化、創意，與藝術相關。例如：誠品定期於假日舉辦週末講座，邀請對文化、音樂或藝術等各層面相關之作者或表演藝術家做分享會。這些活動不只為台灣的藝術創意家創造一個發展的舞台，同時也為台灣大眾建立一個吸收文化知識之平台。

透過無所不入之行銷方式、優良之服務品質、獨特設計之空間陳列，以及無所不在之文化，誠品股份有限公司創造出其獨特品牌，並與其他企業產生差異化，進而累積其競爭優勢。

## 第四章 策略矩陣總圖

經營流程							事業部			
A	B	C	D	E	F	G	H	I		
採購選商	資訊	倉儲	空間陳列	行銷	服務	品牌	商場	文化		
A1	B1	C1	D1	E1	F1	G1	H1	I1	1 產品廣度與特色	策略形態
O	O	X	O	O	O	O	O	O		
A2	B2	C2	D2	E2	F2	G2	H2	I2	2 目標市場區隔與選擇	
O	X	X	O	O	O	O	O	O		
A3	B3	C3	D3	E3	F3	G3	H3	I3	3 垂直整合程度之取決	
X	O	O	X	X	X	X	X	X		
A4	B4	C4	D4	E4	F4	G4	H4	I4	4 規模或範疇經濟效果	
O	X	X	O	X	X	O	O	O		
A5	B5	C5	D5	E5	F5	G5	H5	I5	5 文化與創意	
O	X	X	O	O	O	O	O	O		
A6	B6	C6	D6	E6	F6	G6	H6	I6	6 競爭優勢	
X	O	X	O	O	O	O	O	O		

本研究使用策略矩陣模型做策略分析，在價值單位中，本研究依照誠品公司建構整體商場與書店所需考慮之經營流程，設置七個，分別為採購選商、資訊、倉儲、空間陳列、行銷、服務，及品牌。原本產品線的部份，本研究依企業屬性改成事業部，商場事業部是指誠品設立之勤美誠品、龍心誠品等隸屬百貨業之商場。文化事業部則涵蓋誠品書局及誠品畫廊。

縱軸之策略形態劃分為六大項：產品廣度與特色、目標市場區隔與選擇、垂直整合程度之取決、規模或範疇經濟效果、文化與創意，及競爭優勢。與原先之策略形態不同的是本研究加入文化與創意，眾所皆知誠品股份有限公司是以人文、藝術、創意、生活為主要核心，而文化與創意正是誠品重視，且亟欲呈現在各方面之重點。透過各項經營流程與策略形態之結合，表現於事業部，最後創造出誠品之競爭優勢。

## 第五章 決策點分析

### A. 採購選商

誠品股份有限公司屬於零售百貨業，其經營領域跨足百貨業與書店。誠品在商場經營中，選擇品牌進駐之過程，稱之為選商。而書店之書本選擇，稱之為採購。誠品書本選擇之採購流程，由原先之「月結式」改成「寄售式」，因此，本研究將書店採購過程放置後續流程討論，該部份以勤美誠品之選商為主。

策略形態	評價	說明
產品的廣度與特色	○	勤美誠品囊括食、衣、育、樂的廠商，其中主要以文化創意的廠商居多，包含誠品自行經營的酒窖、誠品知味、創品社等，相對於其他百貨業者，有更多的人文藝術在裡面。
目標市場區隔與選擇	○	誠品之市場區隔以具有環境保護、養生為主，因此誠品商場選商一開始便拒絕與最不環保的電器業和化妝品業合作，相對的找尋符合環保、生活美學的廠商進駐，如服飾業之純棉、純麻可混搭的廠商，減少不必要的裝飾。
垂直整合程度之取決	X	誠品只對廠商進行招商動作，並沒有幫廠商進行產品採購的動作，且招商進來後的店家，誠品也沒有做較細部的管理，所以誠品在採購選商的部分不具垂直整合。
規模或範疇經濟效果	○	使用統一的物流運輸系統，讓自營的相關產品可藉由此物流系統降低運輸成本，在選商方面利用共同的管理模式，管理商場內不同產業別的廠商，使其商場管理成本得以降低。
文化與創意	○	勤美誠品內設有多功能展演廳，而選商的商家大多是結合文化創意產業為主，例如：具有獨特個人設計風格品牌的服裝，自有品牌的商品等。
競爭優勢	X	百貨業者招商方式均雷同，勤美誠品在租金及營業利潤抽成，和百貨業品牌知名度上，並無明顯優勝於其他百貨業者。

B. 資訊

誠品公司中之資訊系統，包含：ERP、EAI、CRM，其控管範圍很廣泛，例如：與供應商之寄售制度、與顧客間之會員制度，都需透過資訊系統整合，因此，本研究針對誠品書店之資訊系統做分析。

策略形態	評價	說明
產品的廣度與特色	O	ERP、EAI等資訊系統的導入為誠品建立了實體通路、虛擬通路及物流倉儲的完整架構。藉由多元化的通路，提供顧客終生價值，跨越時間、地域的限制，延伸誠品的品牌。
目標市場區隔與選擇	X	誠品在資訊系統整合方面，不須考慮目標市場區隔與選擇。
垂直整合程度之取決	O	誠品導入新EAI、ERP、CRM資訊系統的主要目的，是在於垂直整合與供應商、銷售門市之間的資訊流通，以期達到資訊交換自動化的完整性、即時供貨、降低庫存的效果。然而針對供應商而言，由於誠品強制要求其書本供應商付費使用資訊系統，因此造成不少供應商的反彈，其後續效應仍有待觀察，但目前資料可知的是，誠品對此仍維持一貫的低調強勢態度。
規模或範疇經濟效果	X	誠品在資訊系統整合方面，前端採用POS系統，主要目的為結合會員制度，整合顧客資訊，後端資訊系統則主要在於降低供應商間資訊轉換成本，因此與範疇經濟無關聯。
文化與創意	X	誠品的資訊系統整合主要是提供內部企業經營整合，而不在於對外行銷方面，因此不具有文化與創意考量。
競爭優勢	O	誠品近年來致力於資訊系統的整併，將供應端、銷售門市、顧客消費端的資訊做完整的連結。在供應端以寄售制降低庫存；在顧客端以會員制度維護顧客關係，並且在門市端提供即時的盤點、訂貨等資訊整合。

C.倉儲

誠品公司之倉儲管理，主要以書本之庫存控管為主。

策略形態	評價	說明
產品的廣度與特色	X	倉儲跟產品廣度與特色無關。
目標市場區隔與選擇	X	倉儲跟目標市場區隔與選擇無關。
垂直整合程度之取決	O	誠品原本採用「月結制」，而常有缺貨之情況，自從改換成「寄售制」，使該情況有所改善。
規模或範疇經濟效果	X	誠品的倉儲以轉換成「寄售制」，因此與規模或範疇經濟無關。
文化與創意	X	倉儲管理與文化與創意無關。
競爭優勢	X	誠品倉儲在未導入資訊系統前，倉儲管理長期處於缺點，可稱之不好用或不成熟階段，直到導入資訊系統，並將「寄售制」導入，才稍有好轉。



D.空間陳列

誠品公司在空間陳列方面，在每家分店有其獨有特色，例如：勤美誠品以綠化環境和環境保護為主軸、宜蘭誠品以傳統磚塊建築為主軸。空間陳列主要包含誠品公司在整體外觀建築、書店內部陳列擺設。

策略形態	評價	說明
產品的廣度與特色	○	誠品擅長運用平價卻不失高雅的夾板染色書架、大片明亮的透明玻璃、各種材質的地板，以及傾向自然又充滿人工與組合的色調與光彩，排列組合成各種具有獨特風格的變換空間，包括階梯、斜坡、環形劇場等空間轉換。在書籍的擺設方面，陳列時常變化，使書店空間的靜謐感活潑起來。
目標市場區隔與選擇	○	以基本方圓型式的空間格局概念，在不同的閱覽區，搭配不同的燈光及空間擺設，來吸引讀者的目光、不同的心靈感受及不同的空間氛圍。例如：雜誌區經常以明亮的日光照明，空間的顏色大多採用白色搭配淺色木質地板，滿足現代社會人們匆忙的性格與追求新知的雙重渴望。
垂直整合程度之取決	X	誠品的空間陳列與垂直整合並無關聯。
規模或範疇經濟效果	○	根據誠品的空間陳列資料顯示，誠品具備多元化，且書籍、文具會根據不同主題，而有不同的擺放形式，讓顧客感受到不同的氣氛。
文化與創意	○	誠品以兼顧「多元的文藝活動」為宗旨，在特殊節日或是營造具有某種慶典氣息的活動中，吸引的是對這樣的空間氛圍與訴求有所感應的人們。藝文活動類別相當多元，包括音樂、新書會、親子講座、創作畫展等。
競爭優勢	○	對於身處於誠品書店的消費者而言，空間陳設直接影響消費者的感覺，產生愉悅的心理。此外，特殊的空間設計使得消費者，有如逛百貨公司般有趣，也因可邊選邊逛，增加消費者輕鬆瀏覽的機會，而非只在芸芸眾書中尋覓的單一樂趣。

E.行銷

誠品股份有限公司針對書店部份有很多行銷活動，包含：週末之講堂、旅遊季、爵士音樂季等。

策略形態	評價	說明
產品的廣度與特色	○	誠品之行銷較不同於一般之行銷手法，如廣告、傳單、報導之類型。誠品之行銷手法通常採用自行舉辦或合作之方式，共同舉辦具有文化或創意之活動，如與市政府合辦得爵士音樂節等。藉由事件與活動行銷帶來高來客數，消費者來誠品不一定要買書，更可以去逛現金流量高的商場部吸引顧客目光，進而前往誠品消費。
目標市場區隔與選擇	○	誠品之行銷由原本針對同樣喜好「人文、藝術」的誠品人作為他們的主要客群，但在商場事業部成立後，領悟其實閱讀不全然是嚴肅地，可以很多元。因此，主要的市場客群也慢慢轉移向一般大眾。
垂直整合程度之取決	X	誠品的行銷皆是由企劃部進行企劃，並不委外進行企劃，因此服務在垂直整合程度的取決是相當低。
規模或範疇經濟效果	X	範疇經濟即企業在生產不同的產品或服務時，若出現成本遞減的現象，則稱為範疇經濟。然而根據誠品的行銷資料，即便一年之間有許多行銷活動，如今年【蔡國強·泡美術館】、【爵士音樂節】，然而不管是書籍促銷或活動促銷，可重複利用之資源較少，故無範疇經濟的。
文化與創意	○	誠品在行銷過程仍兼顧「多元的文藝活動」的宗旨，往往在特殊節日或是營造具有某種慶典氣息的活動中，以這樣具有文化氣息或創意展出的行銷手法，來吸引顧客目光，滿足顧客需求。藝文活動類別相當多元，包括音樂、新書會、親子講座、創作畫展等。
競爭優勢	○	誠品行銷的競爭優勢在於舉辦各式各樣「多元的文藝活動」，藉由事件與活動行銷帶來高來客數，因此同樣是活動成本的支出，卻可以帶來可觀的行銷獲益。

F.服務

誠品公司屬於零售業，因此其服務是亟需重視的一環。

策略形態	評價	說明
產品的廣度與特色	○	誠品的服務雖然在研究中並非最顯眼的，然而根據人力銀行於2009年的服務業調查指出，約有六成的網友肯定誠品書店的服務態度，票選誠品為全台最佳服務企業。
目標市場區隔與選擇	○	誠品以優良、親切、知性的服務將品牌形象深植顧客的心中，使誠品在顧客心中占有不可撼動的地位。不論在書店、商場，誠品皆提供各年齡層、各種不同屬性顧客與其需求相應之服務。如勤美誠品商場一樓，有女性衣飾；地下室有適合各年齡層的餐廳；書籍部份，依據不同年齡層、屬性的顧客，也設置了兒童館、商館書籍、外文書籍等。
垂直整合程度之取決	X	雖然誠品的服務在B2C方面贏得了大部份網友的喜愛，但在B2B方面卻不見得同等受到出版商的歡迎。由於強制對於新上線的資訊系統平台收費，成本增加的出版商們多有不滿，新平台系統的上線成功與否尚有爭議。
規模或範疇經濟效果	X	誠品所提供的服務不具有範疇經濟效益。
文化與創意	○	人文藝術之氣息、文化與創意的堅持等都是誠品提供消費者服務的一大重點，具備人文書籍、藝術音樂之涵養，才能應付對於各種內容興趣不同的消費大眾。
競爭優勢	○	誠品複合式商場的經營模式提供消費者時尚的空間設計、不同的購物選擇、藝術人文的知識吸收、悠閒休憩的飲食，消費者可以在一個地方得到滿足身心的不同服務體驗，使得誠品贏過競爭對手的書店、商場，又與一般百貨業具有不同的體驗。

G. 品牌

誠品以人文藝術為本的經營模式，為誠品品牌建立良好形象，累積了深厚的品牌資產。

策略形態	評價	說明
產品的廣度與特色	○	誠品成為人文、藝術、文化、創意的同義詞，透過其時尚之空間設計、種類多樣的商品、親切的服務、書店各種人文藝術的藏書，誠品之品牌成為台灣，甚至亞洲最具特色的書店之一。
目標市場區隔與選擇	○	誠品以人文藝術的一貫經營理念，20年如一，建立忠實支持誠品的「誠品人」。同時，誠品並不是只屬於少部份人，更致力於大眾化，希望能讓台灣更多人讀到好書，能款待更多人。
垂直整合程度之取決	X	與出版商有爭議。誠品於日前要求出版商使用誠品新建立的資訊平台，並且強制針對這項新服務向使用系統的出版商收費，造成誠品在垂直整合書店上下游供應鏈遭受困難。其整合程度須看未來誠品在此議題上之努力。
規模或範疇經濟效果	○	誠品自成立以來，不僅在各種領域的藏書豐富，其商場的經營更使誠品從書店跨足百貨業，在商品種類增加的同時，強化了誠品藝術文化的品牌形象。
文化與創意	○	文化創意可以說是誠品經營的核心。不論是在書店經營或後來加入商場經營，乃至於轉型至複合式商場，誠品一直透過文化創意創造與競爭對手的差異化。
競爭優勢	○	誠品相對於競爭對手的競爭優勢來自於其品牌的差異化。由於誠品之品牌形象富含人文藝術精神、文化創意氣息，其20年來的品牌形象深植人心；另外書籍與商場的商品的廣度、範疇經濟效應，更使得誠品成為書店及百貨業經營的標竿企業。

H.商場

策略形態	評價	說明
產品的廣度與特色	○	囊括許多食衣住行的店面，如B1F擁有多國料理主題餐廳：如德式「金色三麥」、義式「BELLINI PASTA」、泰式「紅舍」及日式「MoMo Paradise」結合各種不同國家的特色。
目標市場區隔與選擇	○	誠品在選定廠商時，選擇以創意及文化為主的廠商，除此之外，擁有完整的兒童館，將顧客群做詳細的劃分。與一般百貨業者有所區隔，不再以大眾市場為主，而是針對重視個人風格、品味，愛好創意之消費者。
垂直整合程度之取決	X	連鎖而不複製的經營型態，為扁平式商店導入立體化空間，誘發地域多元性的商店屬性。誠品商場的核心精神除了百貨公司經營型態外，更多了一分人文、藝術、創意、生活的購物氣質。
規模或範疇經濟效果	○	商場主要只是引進各個連鎖品牌，交由誠品管理，對於誠品來說，以集中管理的技巧，來管理各個品牌，會相較於分別各自管理更為經濟，在成本上，也能趨向低化。
文化與創意	○	舉辦多元的文化活動，包括講座、表演及展覽等等。興辦【誠品講堂】，提倡終身學習；創辦【好讀】，延展閱讀的深度與廣度。在商場內開闢獨立表演空間等，讓閱讀空間不限於書本，在成立前六年，誠品舉辦展覽95場、表演100場、講座500場。
競爭優勢	○	誠品把商場事業部與書店事業部進一步整合為通路事業部，讓兩者除了共享招商行銷等資源外，還可降低整體的營運成本。且現代人追求品質，審美觀逐漸提高，誠品內部的光線與空間也都有特別精心設計，滿足顧客不只享受文化更有舒適的空間生活。

I.文化

誠品文化事業部主要包含誠品書局與誠品畫廊兩大部分。

策略形態	評價	說明
產品的廣度與特色	○	誠品文化事業的歷史悠久。談起誠品便能聯想到在寬敞明亮的空間中，各種不同類別的書籍擺設在全店內供顧客翻閱；搭配誠品每一期不同的活動，也有不同的暢銷書籍、主題書籍；或者依照不同顧客興趣有不同類別的書籍可供選擇。使得誠品在目標顧客的心中成為最有特色的書店。
目標市場區隔與選擇	○	誠品在二十年前開始經營主題式書店，初期所開設的每一家書店都有不同的定位，如建築美術專業書店、閱讀企業人文、閱讀流行生活等。配合時代趨勢，誠品走向書店與商場的複合式經營，其目標市場區隔也越來越大眾化。誠品希望能夠讓所有台灣人都能享受誠品。
垂直整合程度之取決	X	誠品書局屬於整個產業中最下游的零售商，其上游還有如出版商等不同企業。目前誠品正透過其資訊系統的建立，希望能與出版商更順暢、便捷地溝通，期望能夠從無垂直整合進步到策略聯盟的低程度垂直整合。
規模或範疇經濟效果	○	誠品利用有限的空間擺設多樣化的書籍，將書店空間劃分為暢銷書、商業、建築、英美文學等數十種分類，期望能透過提供消費者多樣的選擇來提高獲利。
文化與創意	○	誠品文化部以文化與創意作為其核心理念。定期舉辦各類型的讀書發表會、講座等，並結合誠品內部之空間設計，營造出「閱讀」的氛圍給予顧客，融合更多有關「人文、藝術、文化、創意」的誠品理念，希望給予客戶不僅僅是看書的感受。
競爭優勢	○	誠品文化部藉由「人文、藝術、文化、創意」的核心精神與行銷活動、空間設計與陳列、服務品質等，進行交互的影響，使本來無形的核心精神可以實體呈現在誠品之書籍或是其他創意的文具等等。而核心精神的呈現，也使誠品文化有別於其他文化產業，產生獨特的競爭優勢。

## 第六章 策略矩陣分析

a.誠品特別的空間設計、考慮顧客不同需求的商品陳設、針對不同主題的行銷活動、以及優質的服務，皆是以人文、藝術、文化、創意為本，使誠品書店成為市場上最特別的書店，這也成為誠品的品牌特色，與其他競爭者有所區隔。



### D2→D1

誠品為熱愛閱讀，喜好享受人文氣息的顧客，精心安排其門市的空間陳列，形成奇特殊的書卷、藝術氛圍。

### E2→E1

藉由不同的市場區隔，誠品選擇不同的行銷方式，滿足多面向的顧客需求。同時，因商場事業部的成立，使誠品的目標市場擴大，而行銷活動也因而有所改變，如與市政府合作，共同舉辦之「爵士音樂節」相關講座，與台北市立美術館合作之「蔡國強 泡美術館」相關活動。

### E5→E1

誠品的行銷特色特重於文化創意，以人文藝術為本，塑造出誠品獨具特色的行銷風格。例如：誠品定期舉辦各類講座或新書座談會。

### D1→I1

誠品獨樹一幟的空間、氛圍營造，展現在其文化事業部，如書店、商場之中。此獨特的空間設計元素也是誠品在同質性產業中特別耀眼的重要因素之一。

### E1→I1

誠品不同的行銷方式，向不同層級之顧客市場開展，為此文化事業部可服務更廣泛層級之顧客。

**F1→I1**

在誠品文化事業門市中，顧客不必為了苦尋不到一本書或一張CD而煩惱，門市人員總會不厭其煩的為顧客解惑，其嚴謹、專業、親切的服務態度，是誠品的一大特色之一。

**I1→G1**

誠品的空間陳列、行銷選擇、服務特色等經營活動，皆與「人文、藝術、文化、創意」之誠品核心精神交互影響，建構成誠品的品牌形象。

**G1→G6**

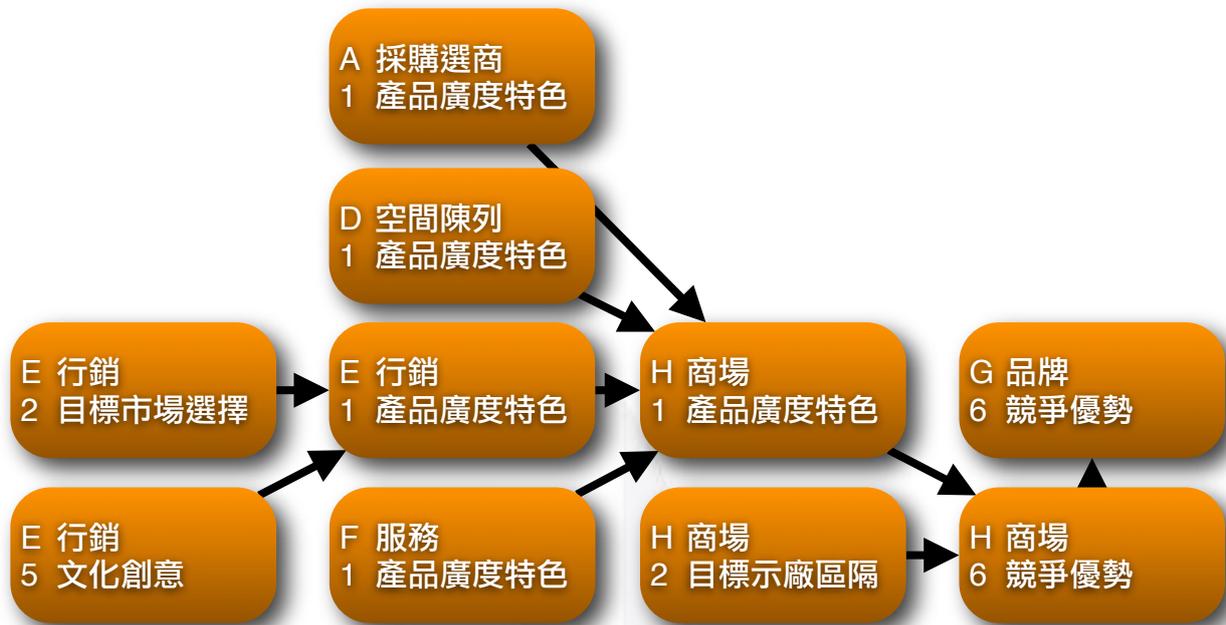
其不同於市場的品牌定位，為誠品企業帶來強而有力的市場競爭優勢。

**I1→I6**

誠品文化事業部結合特別營造的空間氛圍與空間陳列；別具藝術氣息及人文關懷的行銷手法；專業可靠的服務品質，皆使誠品在此產業中具有競爭優勢。

經營流程							事業部			策略形態
A	B	C	D	E	F	G	H	I		
採購選商	資訊	倉儲	空間陳列	行銷	服務	品牌	商場	文化		
O	O	X	O	O	O	O	O	O	1	產品廣度與特色
O	X	X	O	O	O	O	O	O	2	目標市場區隔與選擇
X	O	O	X	X	X	X	X	X	3	垂直整合程度之取決
O	X	X	O	X	X	O	O	O	4	規模或範疇經濟效果
O	X	X	O	O	O	O	O	O	5	文化與創意
X	O	X	O	O	O	O	O	O	6	競爭優勢

b.誠品以文化創意為本，配合各目標市場不同需求之喜好，舉辦不同形態、主題的行銷活動，提高誠品品牌知名度，並吸引顧客走進誠品，欣賞、享受誠品的空間，並消費。



**E2→E1**

藉由不同的市場區隔，誠品選擇不同的行銷方式，滿足多面向的顧客需求。同時，因商場事業部的成立，使誠品的目標市場擴大，而行銷活動也因而有所改變，如與市政府合作，共同舉辦之「爵士音樂節」相關講座，與台北美術館合作之「蔡國強 泡美術館」相關活動，結合「燃燒的靈魂」梵谷特展，舉辦相關書籍推薦活動。

**E5→E1**

誠品的行銷特色特重於文化創意，以人文藝術為本，塑造出誠品獨具特色的行銷風格。例如：誠品定期舉辦各類講座或新書座談會。

**A1→H1**

誠品所選的廠商影響誠品商場整體給消費者的感受，同時，促使誠品每一間商場具有其獨有的特色與風格。

**D1→H1**

透過室內空間的陳列及選擇進駐廠商，讓商場整體呈現出以文化創意為主的氛圍，也創造出商場事業部之獨有特色。

**E1→H1**

誠品極具創意之行銷活動，表現在商場事業部中，使廠商融和強烈的主題性，促使商場事業部具有其特色。

**F1→H1**

誠品被評選為台灣五百大服務業中，服務第一名之企業。故誠品之服務具有一定水平，誠品商場人員給予客戶的良好服務感受，形成誠品商場一項特色。

**H1→H6**

誠品以人文藝術為主軸貫徹整個書店和商場，加上產品的廣度與特色鮮明，成為誠品的競爭優勢。

**H2→H6**

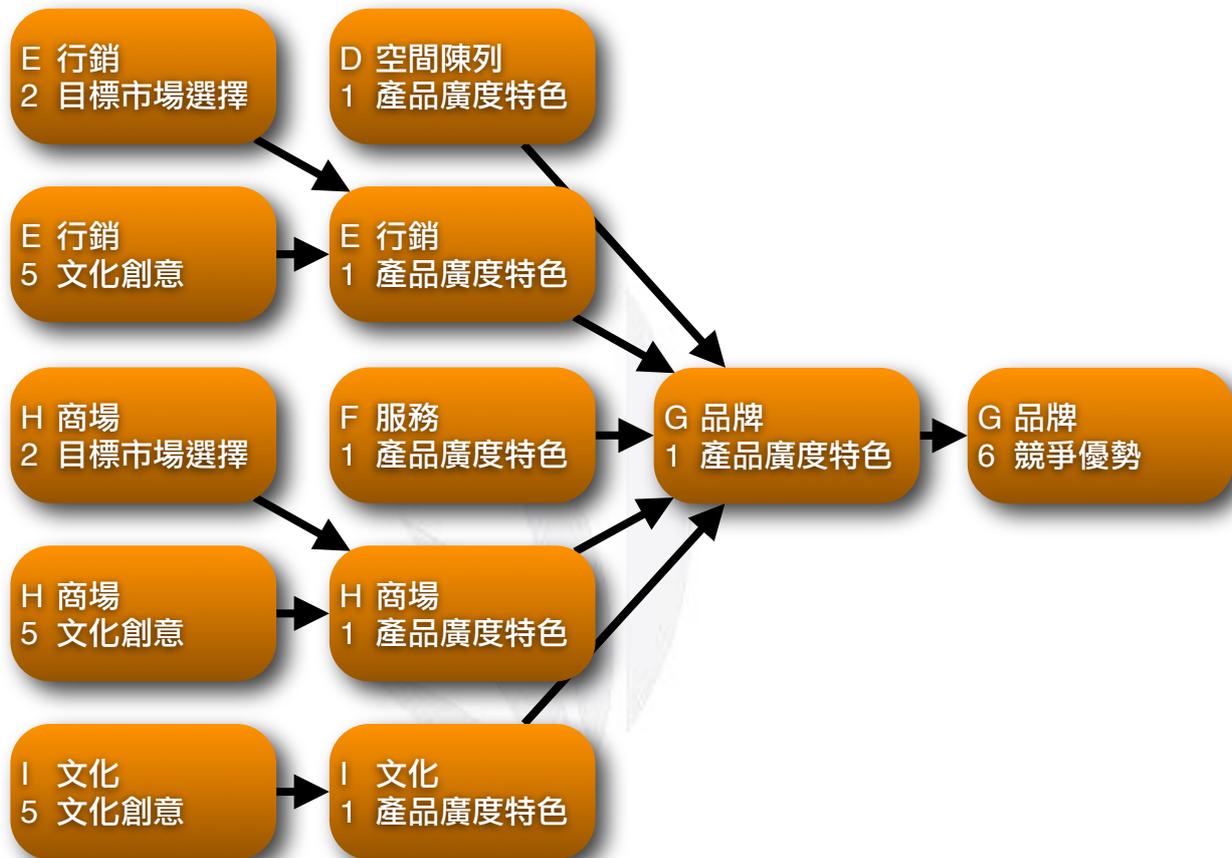
在選商的過程中，以人文藝術為主軸，自然形成特有的市場區隔，進而塑造出誠品專屬獨特的文化，促成誠品商場事業部之競爭優勢。

**H6→G6**

商場事業部中，藉由進駐廠商之選擇，創造誠品產品的廣度與特色，再結合文化與創意的原素，使得誠品再商場事業部中具有競爭優勢，而這些競爭優勢同時也回饋到誠品之品牌價值，進而累積成誠品品牌的競爭優勢。

經營流程							事業部		策略形態	
A	B	C	D	E	F	G	H	I		
採購選商	資訊	倉儲	空間陳列	行銷	服務	品牌	商場	文化		
○	○	X	○	○	○	○	○	○		1 產品廣度與特色
○	X	X	○	○	○	○	○	○		2 目標市場區隔與選擇
X	○	○	X	X	X	X	X	X		3 垂直整合程度之取決
○	X	X	○	X	X	○	○	○		4 規模或範疇經濟效果
○	X	X	○	○	○	○	○	○	5 文化與創意	
X	○	X	○	○	○	○	○	○	6 競爭優勢	

c.誠品時尚、環保的空間設計，充滿藝文氣息行銷活動，優質親切的服務，選擇多樣而特別的商場，歷史悠久的書店，使得誠品不只是個書店，而是大眾吸收知識的殿堂；不只是個商場、百貨，而成為心靈休憩的場所。誠品以人文藝術為主題的複合式的商場經營，使得誠品與普通書店相比多了更多選擇，與一般百貨相比又多了心靈成長的氣息。



#### E2→E1

藉由不同的市場區隔，誠品選擇不同的行銷方式，滿足多面向的顧客需求。同時，因商場事業部的成立，使誠品的目標市場擴大，而行銷活動也因而有所改變，如與市政府合作，共同舉辦之「爵士音樂節」相關講座，與台北美術館合作之「蔡國強 泡美術館」相關活動，結合「燃燒的靈魂」梵谷特展，舉辦相關書籍推薦活動。

#### E5→E1

誠品的行銷特色特重於文化創意，以人文藝術為本，塑造出誠品獨具特色的行銷風格。例如：誠品定期舉辦各類講座或新書座談會。

#### H2→H1

以台中勤美誠品為例，原創性、生活實用、多元的複合式商品，配合人文素養日益受到重視的一般社會大眾、喜愛標新立異的年輕人，誠品目標市場的選

擇，滿足了普遍的消費族群，也為一成不變的百貨業注入不一樣的經營方式及特色。

#### **H5→H1**

誠品商場本著「人文、藝術、文化、創意」的經營理念，落實在商場的選商、空間陳列、行銷服務等，使誠品商場有別於一般精品商場，富有的文化創意成為誠品商場的一項特色。

#### **I5→I1**

誠品以文化與創意為主軸，搭配誠品相關活動如：講座、讀書發表會等，讓顧客加深誠品的品牌印象，使其文化部裡的書店與畫廊相較於他業者更具獨特性。

#### **D1→G1**

誠品的空間陳列突顯產品的特色，也形成誠品獨特的品牌形象。

#### **E1→G1**

誠品企業的行銷活動，有別於一般企業的降價、折扣、週年慶等方式，其結合了藝術活動、節日慶典，配合適當的時節安排一系列的文藝饗宴，不僅擴展了誠品的特色及觸角，也灌溉了誠品獨特的品牌形象。

#### **F1→G1**

誠品的空間陳列突顯產品的特色，加上主題行銷與優質的服務，也形成誠品獨特的品牌形象。

#### **H1→G1**

誠品商場在空間陳列、行銷活動、人員服務等，貫徹了誠品的經營理念「人文、藝術、文化、創意」，使誠品商場有別於一般百貨業者，加強了誠品的品牌形象和商場獨特性。

#### **I1→G1**

誠品的空間陳列、行銷選擇、服務特色等經營活動，皆與「人文、藝術、文化、創意」之誠品核心精神交互影響，建構成誠品的品牌形象。

#### **G1→G6**

誠品企業精心營造的品牌事業，秉持著「人文、藝術、文化、創意」的核心理念，落實在其商場、書店等實體門市、行銷活動中，為誠品企業在眾多競爭者中帶來強烈的獨特性與市場競爭優勢。

經營流程							事業部			
A	B	C	D	E	F	G	H	I		
採購選商	資訊	倉儲	空間陳列	行銷	服務	品牌	商場	文化		
O	O	X	O	O	O	O	O	O	1 產品廣度與特色	策略形態
O	X	X	O	O	O	O	O	O	2 目標市場區隔與選擇	
X	O	O	X	X	X	X	X	X	3 垂直整合程度之取決	
O	X	X	O	X	X	O	O	O	4 規模或範疇經濟效果	
O	X	X	O	O	O	O	O	O	5 文化與創意	
X	O	X	O	O	O	O	O	O	6 競爭優勢	



## 第七章 結論

一間企業的經營目標決定該企業的成長方式與需求取向，同時，間接影響企業是否能夠永續發展，並創造出獨特的經營之道。誠品在台灣儼然成為文化的代名詞，然而，誠品是如何成立的呢？在文化創意產業眾多之企業中，誠品又是如何達到「永續發展」的經營概念？這些問題的解答，透過創辦人吳清友先生之生平，就可以看出端倪。吳清友先生是一位相當喜愛閱讀的人士，然而，當時的書局大多以營利為主，販售的書籍仍多以暢銷書及主流書為主，若一位愛好文學、藝術等專業書籍的讀者，需要尋找不只一家之書店才能購齊所需書籍，因此，吳清友先生稟著以人文藝術服務讀者的初衷，創立了誠品書店。

誠品集團以品牌家具代理發跡，從開創書店發展至現今的複合式商場，面臨了許多挑戰，也做了許多變革。然而，在2004年以前，誠品書店仍然處於虧損狀態（請見附錄二），對誠品股份有限公司而言，要如何破除依賴成熟產業（誠建）達到各企業間自負營收是誠品股份有限公司當時面臨的問題。近期，誠品股份有限公司將書店與畫廊合併成文化事業部，並拓展其他部門，如商場事業部、餐飲事業部、不動產事業部、開發部與品牌事業部，上述事業部的合併與成立為的是使誠品能繼續生存。

誠品書店秉持「人文、藝術、創意、生活」的經營理念，運用在所有的空間陳設中，並以此營造具人文藝術閱讀氛圍的休閒場所。誠品書店中不只是陳設主流書籍，更增添許多與設計、藝術等多方面的專業書籍。除此之外，誠品時常舉辦富有主題性與文化與創意的行銷活動，創造出專屬誠品獨特的藝文空間與品牌形象，也因此累積許多喜愛誠品書店的忠實客戶，並增加來誠品選書購書之消費者。

誠品之商場事業部主要業務為配合各商場特性運用在誠品百貨業的選商中，同時加入後來成立的餐飲事業部（誠品酒窖與誠品知味）在商場與飲食文化中延續誠品書店所創造的品牌形象，餐飲事業部經常舉辦相關講座，引領消費者了解美食背後豐富的文化意涵，使誠品商場相較於其他百貨業者，增添人文氣息。誠品結合不動產事業部、開發部，利用不動產事業部進行地產的買賣，降低其租金壓力，並將地產做有效運用，使誠品資產收入增加。開發部負責誠品商場的整體空間陳設，以「人文、藝術、創意、生活」為設計理念，使每一間誠品商場都有它特有的空間設計、氛圍安排，讓顧客不只是逛街，更能在誠品創造的氛圍中享受生活，體驗富有文化氣息的消費經驗，使其成為誠品商場的競爭優勢。

誠品經由商場事業部與文化事業部，舉辦各種不同形態的行銷活動，吸引不同目標市場需求的顧客，提高顧客對誠品的品牌印象以及忠誠度，對誠品有著心靈上的寄託，同時也經由活動提高誠品的品牌知名度，讓誠品進行多角化經營時，更能讓顧客知道誠品的千變萬化，而誠品的優質服務更讓其品牌形象提升，誠品以人文藝術為主題的複合式商場經營，使得誠品與普通書店相比多了更多選擇，與一般百貨相比又多了心靈成長的氣息；而複合式商場的經營模式，配以其策略部門開發部、品牌部、不動產事業部，以及運用文化藝術的行銷手法建立忠誠顧客，再利用其策略的差異使其擁有競爭優勢，進而達到永續經營的目標。



## 參考文獻

### 論文

1. 陳瓊瑤（2009年06月30日）。品牌保衛－誠品書局。中國科技大學 國科會個案發展與研究計畫。
2. 蔡宜真（2008年06月）。企業核心能力的養成-以誠品為例。國立中正大學企業管理研究所碩士論文。
3. 陳俊龍（2008年05月）。影響員工留任意願及離職傾向因素探討-以誠品為例。國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
4. 曾琬琚（2006年06月）。從關係行銷之觀點探討連鎖書店IMC應用對顧客忠誠度的影響－以誠品書店為例。世新大學公共關係暨廣告學系碩士論文。
5. 李佳樺（2003年06月）。當代台灣都會區誠品書店之人群與空間性詮釋。國立台灣師範大學地理研究所碩士論文。
6. 黃悅姿、陳佩吟、邱俊樹（2008年06月）。建構複合式商店的經營模式-以誠品書店為例。國立高雄海洋科技大學管理學院運籌管理系畢業專題。P407-425。

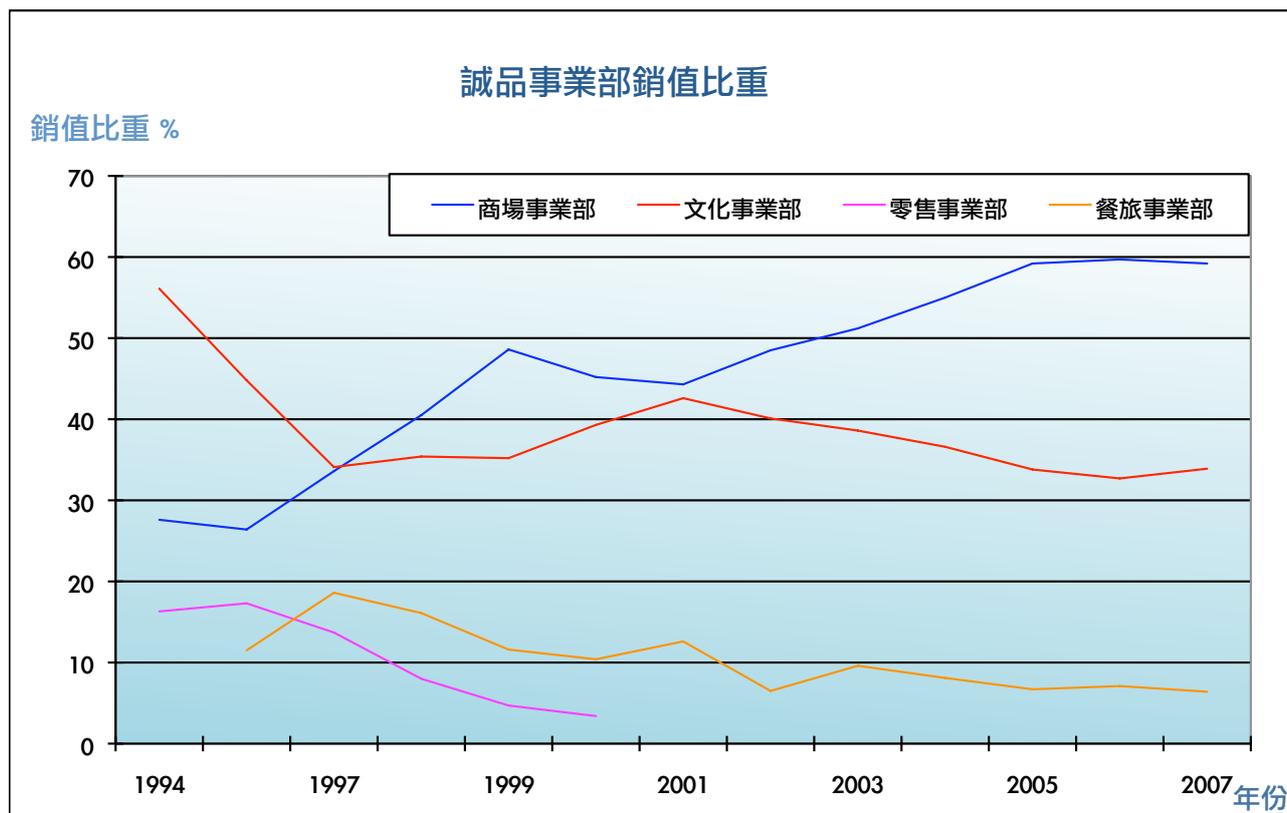
### 雜誌

1. 王曉晴（2009年04月）。書場還是商場？誠品小當家的大考驗。Cheers雜誌。P48-51。
2. 林欣誼（2009年03月）。「誠品女兒」吳敏潔：我不為父親工作，我為誠品！。中國時報，開卷周報。B1版。
3. 張立宇（2008年08月）。八個令人驚艷的台灣創意。Cheers雜誌。P65。
4. 黃惠如（2008年08月）。會呼吸的牆 會呼吸的賣場-勤美誠品綠道園。康健雜誌。P72-73。
5. 簡愛立。心靈的喧囂與寧靜同場上演-誠品書局敦南店。台北畫刊-台北好好玩。P36-39。

### 報紙

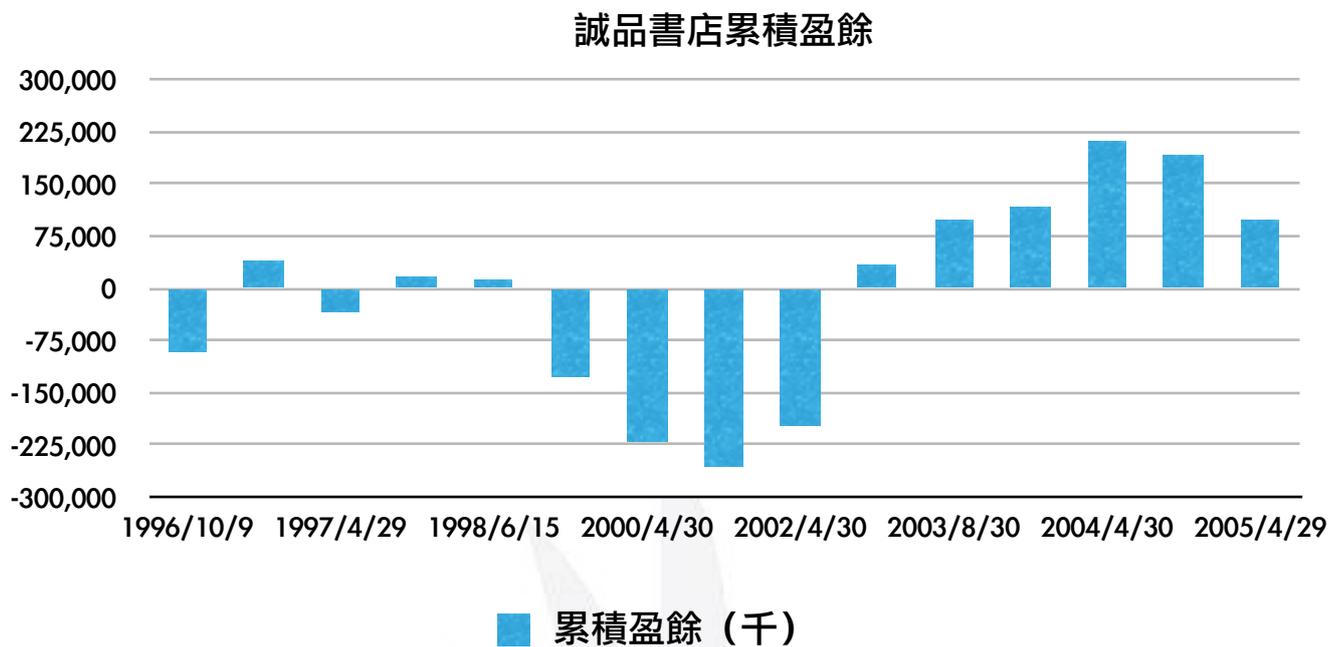
1. 邱媚含、傅崧庭、翁千惠（2009年10月05日）。誠品站正式上線 貼近與讀者的距離。MOL銘報即時新聞。2009年12月26日，取自：<http://mol.mcu.edu.tw/show.php?nid=120786>
2. 費家琪（2009年07月16日）。吳旻潔 出版業新商機。聯合日報。2009年12月26日，取自：[http://pro.udnjob.com/mag2/it/storypage.jsp?f\\_MAIN\\_ID=96&f\\_SUB\\_ID=476&f\\_ART\\_ID=50823](http://pro.udnjob.com/mag2/it/storypage.jsp?f_MAIN_ID=96&f_SUB_ID=476&f_ART_ID=50823)
3. 李宗軒、李藍宇（2009年05月01日）。誠品書局影響台灣文化二十年。MOL銘報即時新聞。2009年12月26日，取自：[http://mol.mcu.edu.tw/search\\_show.php?enid=94807](http://mol.mcu.edu.tw/search_show.php?enid=94807)
4. 馬培治（2008年01月11日）。誠品供應鏈平台要收費 出版社不願買單。ZD Net Taiwan。2009年12月26日，取自：<http://www.zdnet.com.tw/news/software/0,2000085678,20127022,00.htm>
5. 吳秉勳、陳育律、戴廷宇（2006年01月24日）。誠品信義店訪談簡要紀錄。2009年12月26日，取自：<http://librarywork.taiwanschoolnet.org/cyberfair2006/ck124/main55.htm>

## 附錄一 誠品事業部銷值比重



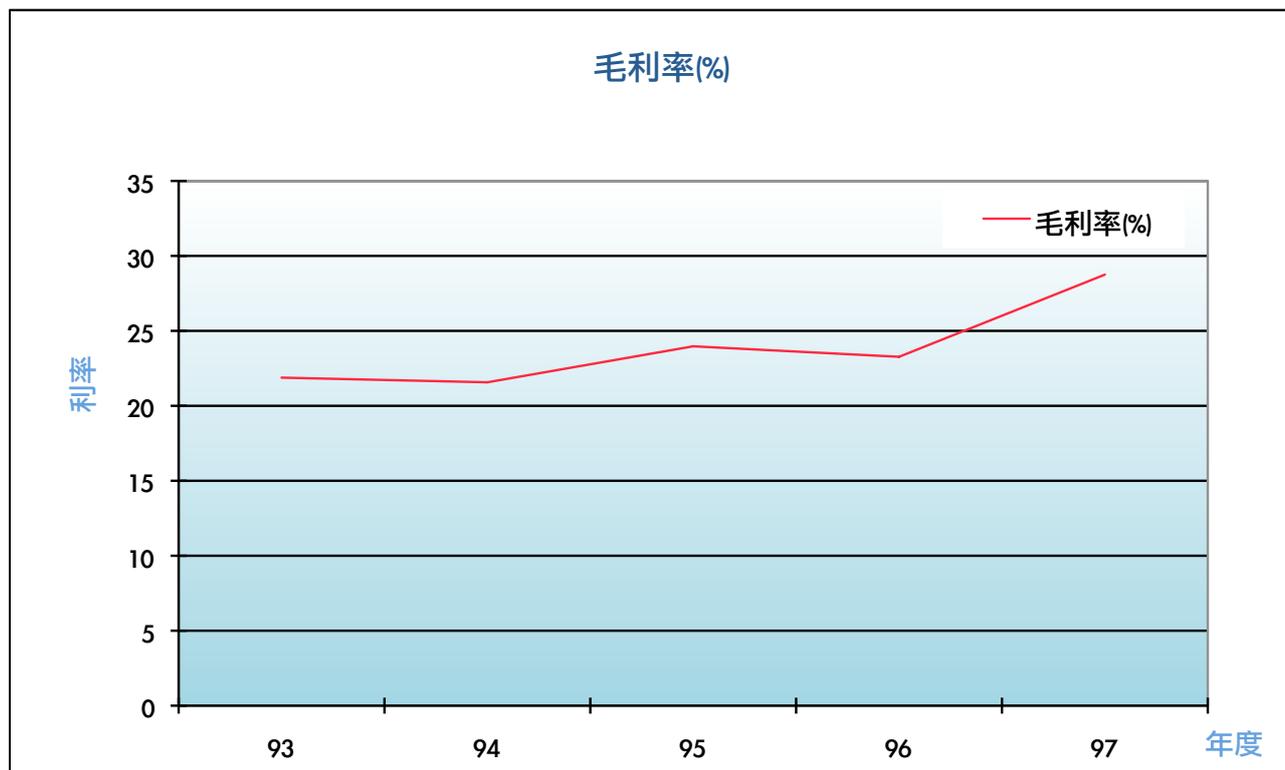
Source：公開資訊觀測站，1994-2007年，誠品財務報表。

## 附錄二 誠品書店累積盈餘



Source：公開資訊觀測站，1996-2005年，誠品財務報表。

## 附錄三 誠品公司毛利率



Source：公開資訊觀測站，2004-2008年，誠品財務報表。