

東海大學企業管理學系
高階企業經營碩士在職專班
碩士學位論文

商業模式畫布結合 TRIZ 發明原則產生創新商業模式之研究

-以校園書店為例

A Study on Combining Business Model Canvas with TRIZ for

Creating New Business Model

-Taking Campus Bookstore as an Example

指導教授：王本正博士

研究生：柯信毅 撰

中華民國一零六年六月

東海大學企業管理學系 高階企業經營碩士在職專班

柯信毅 君所撰碩士論文：

商業模式畫布結合 TRIZ 發明原則產生創新商業模式之
研究-以校園書店為例

業經本委員會審議通過

碩士論文口試委員會委員

謝俊宏 (謝俊宏)

王本正 (王本正)

吳金山 (吳金山)

指導教授

王本正 (王本正)

系主任

黃延聰 (黃延聰)

中華民國一〇六年六月五日

論文名稱：商業模式畫布結合 TRIZ 發明原則產生創新商業模式之研究- 以校園書店為例

校所名稱：東海大學企管系高階企業經營碩士在職專班

畢業時間：2017 年

研究生：柯信毅

指導教授：王本正

論文摘要：

現今商業模式的演變速度常已超過一般研究方法能解釋的範圍，其中科技變化的快速影響了傳統統計分析方可以討論的限制，比對事實和研究文獻結果發現，調查法除了無法滿足快速市場變遷的效率需求之外，也很難提供網路上的消費行為轉變和預測網路科技產生的破壞性創新等商業模式所會造成現有商業模式的衝擊。在理論和實務上新的研究方法都具有其重要性，本研究結合過往對書局經營模式的研究結論建構出商業模式畫布模型，再結合現有校園書局經營實例驗證，並以 TRIZ 創發新原則來討論屬於該校園書局可發展的商業模式，以提供一個有效率且具執行性的商業策略研究方法。

關鍵字：商業模式畫布、TRIZ 創新原則

Title of Thesis : A Study on Combining Business Model Canvas with TRIZ for Creating New Business Model-Taking Campus Bookstore as an Example

Name of Institute : Executive Management of Business Administration (EMBA),

Department of Business Administration, Tunghai University

Graduation Time : 06/2017

Student name : Ke, Shin-Yi

Advisor Name : Wang, Ben-Jeng, *Ph. D.*

Abstract :

Nowadays the business model evolves faster than general research methods can explain and the rapid changes in technology affect traditional statistical analysis. By comparing the facts with research literature, the findings show that the survey is unable to meet the efficiency that rapid market changes require. It is hard to provide consumer behavior changes on the internet and predict the disruptive innovation generated by network technology. The new survey method is theoretically and practically significant to current business models. Thus, this study constructs a business model canvas by combining past bookstore business model with a recent example of bookstore management, and uses TRIZ method to develop an efficient survey and executable strategy for the campus bookstore.

Key Words: Business Model Canvas , TRIZ method

目 次

頁次

第一章 緒論	1
第一節 研究動機與背景	1
第二節 研究問題與目的	2
第三節 研究流程	5
第二章 文獻探討	6
第一節 商業模式及商業模式畫布	6
第二節 TRIZ 創新原則	17
第三節 出版業的相關研究	19
第四節 國內書店的情況和相關研究	32
第五節 校園書店的創新研究	49
第三章 研究方法	50
第一節 建立書店的商業模式畫布	50
第二節 校園書店的商業模式畫布	57
第三節 以 TRIZ 創新原則管理多個商業模式的策略	59
第四章 研究結果與討論	63
第一節 商業模式創新	63
第二節 實證結果	67

第五章 結論與建議	68
參考文獻.....	69
中文文獻.....	69
英文文獻.....	72



表 次

頁次

表 2-1 近代商業模式論述.....	6
表 2-2 研究商業模式較具代表性的顧問公司與學者.....	14
表 2-3 國外閱讀人口分析.....	23
表 2-4 各國圖書產業觀察及相關政策.....	25
表 2-5 書店、書籍相關消費者購買行為文獻回顧.....	40
表 3-1 學校規定和管理需求之創新原則.....	62
表 4-1 商業模式（型）創新驅動模導向.....	64



圖 次

頁次

圖 1-1 本研究流程	5
圖 2-1 商業模式畫佈及應用示意圖	13
圖 2-2 TRIZ 之學術類型分佈	18
圖 2-3 TRIZ 創新原則流程	18
圖 2-4 各國圖書出版種數.....	19
圖 2-5 各國圖書出版銷售額（淨營收、營業額）.....	21
圖 2-6 臺灣近十年的圖書出版種數.....	32
圖 2-7 臺灣 2013~2014 年出版相關產業營利事業銷售額.....	33
圖 2-8 圖書及雜誌行銷通路業者對於國內雜誌販售市場前景的看法.....	34
圖 2-9 圖書業者上下游關係.....	38
圖 2-10 圖書及雜誌行銷通路業者主要競爭對手.....	38
圖 2-11 圖書及雜誌行銷通路業者未來三年的發展方向.....	39
圖 2-12 民眾閱讀管道.....	44
圖 2-13 民眾閱讀電子書報情形.....	45
圖 2-14 無數位閱讀經驗民眾的數位閱讀認知及意願.....	46
圖 2-15 無數位閱讀經驗民眾無意願從事數位閱讀的主要原因.....	47
圖 2-16 一般圖書消費地點.....	47
圖 2-17 購書管道集中趨勢.....	48
圖 2-18 民眾造訪實體書店情形.....	48

圖 3-1 傳統書店的商業模式	52
圖 3-2 連鎖書店的商業模式	53
圖 3-3 複合式書店的商業模式	55
圖 3-4 亞馬遜的商業模式	56
圖 3-5 客戶導向創新	57
圖 3-6 校園書店的創新商業模式	58
圖 3-7 「客戶導向」模式變成了「資源導向」雙重優勢	58
圖 3-8 管理多個商業模式的策略	59
圖 3-9 學校和經營管理上的矛盾關係	60



第壹章 緒論

第一節 研究背景與動機

這十幾年因 3C 產品與網路的興起，閱讀型態與消費模式的改變，電子書與大型網路書店迅速竄起，出版社面臨出版品產品週期縮短，銷售量銳減，實體書店也因網路書店的衝擊而正快速消失中，台灣又因少子化與高等教育政策的關係，讓大學經營也變得和私人企業一樣面臨淘汰競爭，使得依靠大學生存的高等教育類出版社與大學校園書店，讓原本號稱每年在台灣有百億市場的高等教育出版產業一樣面臨經營困境，沒做改變的教育出版社和大學校園書店也逐漸在被淘汰；甚至連負責研究與創作的作者也受到波及。

科技的爆炸性成長對於管理科學的各項研究都產生巨大影響，分析其中原因，其中很重要的原因是由於科技技術擴張快速使得研究範圍無法跟上系統動化速度，再者另外由於科技技術影響了人類生活和決策行為，因此研究內因素之間的關係不但是動態的變化而且是虛實互換，基於這兩大原因，可推論以時間斷面為前題和系統內因素存在著穩定關連性結構的社會科學研究方法假設並不易存在，因此研究的結果可預知必然的局限性而降低研究的價值。

反映在產業的現實中也得到了對等的結論，例如各種社群網路如 FACEBOOK、INSTGRAM、TWITTER……等等都以不同的形式影響人類各項行為與決策，人類資訊產生量和連結速度成了自我增強的正向加強循環，因此其中元素之間的交互影響常是因量變產生質變，因此以大數據為基礎的研究方法取代了以採樣作推論的統計研究方法，管理科學中的行銷管理、決策理論、消費者行為……等等，都因網路資訊的成長面臨其立論基礎的挑戰。

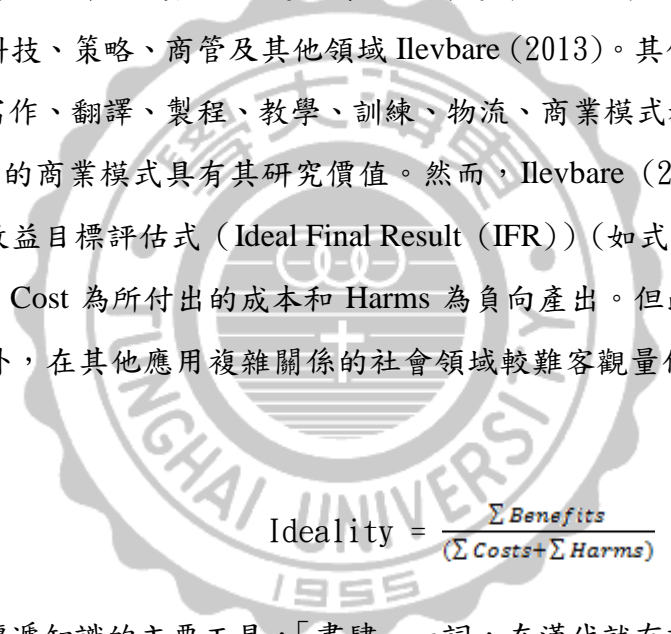
第二節 研究問題與目的

產業的變化已經不再是以迭代而漸進式的變革，取而代之的是破壞式創新的商業模式，從資訊革命里程碑中的個人電腦時代可看到 INTEL 和微軟主導產業雖有十數年，但 Linux 和 Arm 的結合取代了原本寡佔資訊市場。通訊產業衝擊更為巨大，如 Nokia, Motorola, Ericson 三者寵斷市場的局勢，被後進的 Apple 和 Google 在數年之中直接取代；而在競爭的過程中，原具有絕對市場優勢的公司，依其投入的大量資源進行市場研究所做出的決策非但沒有得到其預期的效果，反而導致崩潰式的失敗結果，因此，管理科學中產品生命週期、資源決策理論也被打破，事實上，今天有太多以上述公司所做出的個案研究來提出理論上的調整，但事情的變化實質上並不具有科學性的研究意義，而只可視為歷史性的陳述，因為所謂的破壞式的創新，常不是漸進式的取代市場而是斷崖式的直接更換，一個小於五人的新創團隊，由於網路即時且爆炸性的傳播能力，發生影響整個國家產業政策的例子愈來愈多，例如 UBER 直接挑戰了計程車業和全球各國的政策，而正在發生的電子支付技術也在挑戰人類使用千年的貨幣經濟，可以預測的是，未來存在太多現今未能預測的商業、產業、技術的「黑天鵝」。因而管理科學已無法單純從探測潛在原因來預測結果，而必需轉換為以現實變化分析為基礎的對於「不確定性」(Uncertainty) 和「波動」(Volatility) 二因子而作為風險預測評估和動態決策調整的研究方向。

一個良好的理論模型，應該具備對真實世界足夠的解釋能力，而經過該模型的計算或推演，能夠提供對未來變化預測的依據和價值。商業模式畫布 (Business Model Canvas) 為近年來廣為使用的模型。相較於過往的商業模式模型，該畫布提供了商業管理 (strategic management) 和精實創業樣版 (lean startup template) 的特點，因而新創企業多使用其為開發或記錄企業本身的商業模式。概念上來說商業模式畫布是一個視覺化的圖表組合了公司或產品的價值主張 (value proposition), 企業結構 (infrastructure), 客戶 (customers) 和財務 (finances)

等元素，以其建立模型來校準公司實際上的資產和營運活動，並作為可能潛在營運方向變化的取捨。

TRIZ 方法，俄文 Theoria Resheneyva Isobretatelskeuh Zadch，解決問題的創新基礎係源於「抽象化解題原則」(Principle of Solution by Abstraction)，該原則萃取過去經驗並經由抽象化問題轉換後成為可運算的系統。再依特定的演算過程獲得抽象域的解答，然後啟發性的推理成現實世界中之方案。通常這個轉換過程可經由嘗試錯誤方法來完成，使得相同或類似的效果大量提高效率和準確性，TRIZ 之相關方法和工具可依此歸納或演繹而成。TRIZ 方法發展至今，由於其系統化的解決思維模式提供快速且有效的問題解決能力(Kaplan, 2005)，已廣泛的應用於科技、策略、商管及其他領域 Ilevbare (2013)。其他的類別包含文化藝術、書籍寫作、翻譯、製程、教學、訓練、物流、商業模式和運動，因此，TRIZ 處理新創的商業模式具有其研究價值。然而，Ilevbare (2013)指出 TRIZ 方法有關訂定效益目標評估式 (Ideal Final Result (IFR)) (如式 1)其中 Benefits 為有用的功能、Cost 為所付出的成本和 Harms 為負向產出。但此式除了在技術應用上較明確外，在其他應用複雜關係的社會領域較難客觀量化及事前評估分析。


$$\text{Ideality} = \frac{\sum \text{Benefits}}{(\sum \text{Costs} + \sum \text{Harms})}$$

書是人類傳遞知識的主要工具，「書肆」一詞，在漢代就有記錄，因此，書局一直是人類集散和交換知識的主要地點，而資訊化和網路時代的來臨，徹底地挑戰了這個人類使用千年的交換模式，從商業模式各個要素來看，原來的通路、客戶、行銷、利潤到成本結構都已經完全不同，更進一步分析，網路和資訊化化產生了許多的新的問題，包含了知識的價值觀、法律和智慧財的問題、媒體的形式都破壞了「書」和「知識傳播」中最基本的價值主張，產生了不同的「矛盾」關係。由於書局已經存在人類文明數千年的歷史，如此深遠的文化習慣是否會完全被網路及資訊科技所取代一直有不同意見和論述。「網路書局」出現之後雖然影響了整個書局的營運，但始終也無法完全取代，分析其原因在

文獻資料所得出的結論又大多同意為「消費體驗」無法被取代，但事實上，新興的技術和許多新興的商業模式並不支持這樣的論述，因此未來書局存在模式並不容易被推論，這些問題呈現複雜的「矛盾」關係。

本研究以過往書局的型態和網路競合關係建立其「商業模式畫布」模型。並依此探討可能發生的變化，在定義出其中的矛盾關係後，借由 TRIZ 矛盾矩陣產生出創新的書局商業模式，發現「校園書局」有其特殊存在的價值。



第三節 研究流程

基於以上觀點，本研究流程如圖 1-1 所示，本研究由整理文獻中和現實個案中所解析出的商業模型，並依此結果建立書店商業模式的商業畫布模型，依此模型結合 TRIZ 創新原則解析出新的校園書店創新商業模式。

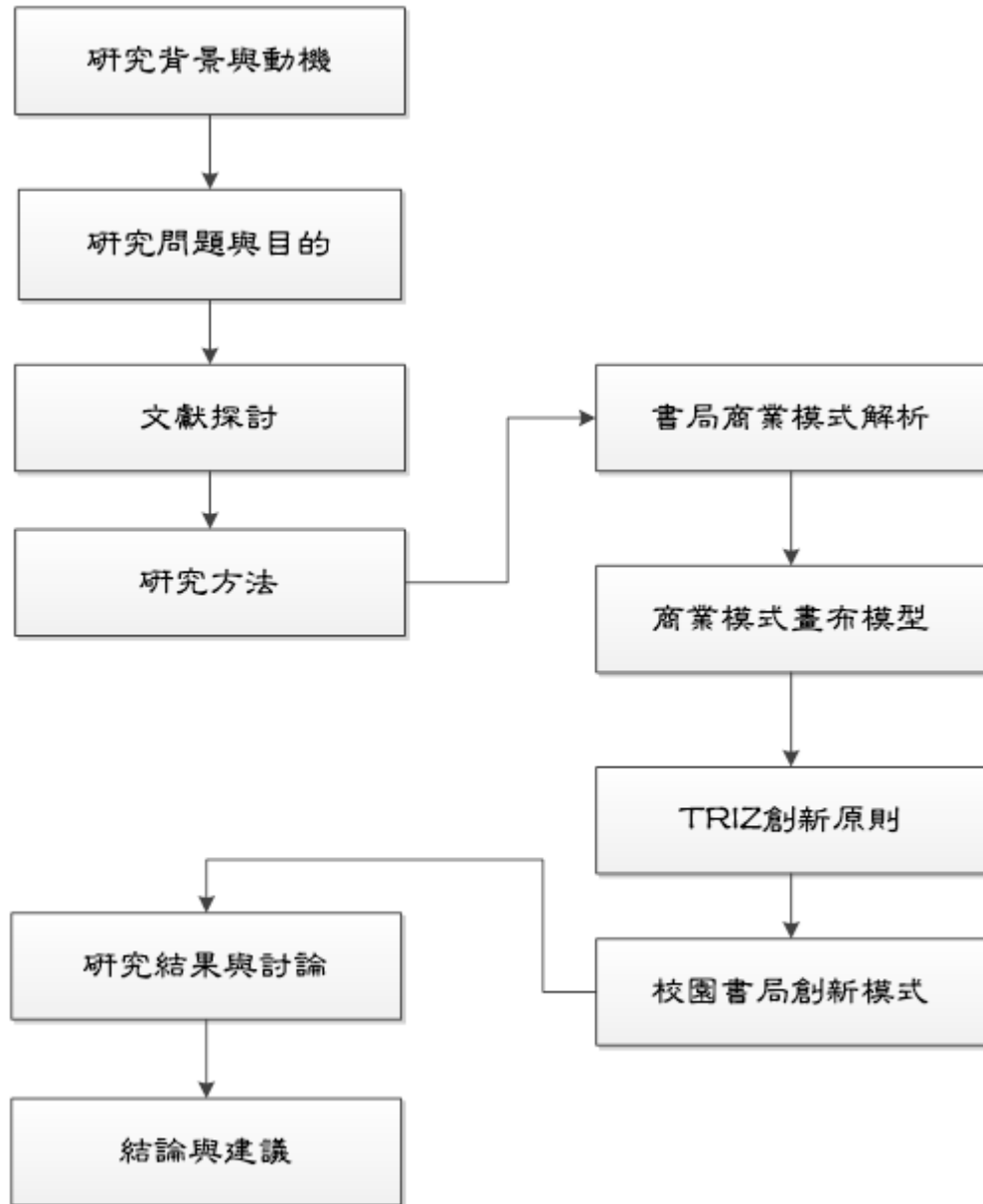


圖 1-1 本研究流程

第貳章 文獻探討

第一節 商業模式及商業模式畫布

壹、商業模式(Business Model)的演進

湯振泰(2016)提出在商業發展的過程中，各類的競爭方法及經營觀念被發明與創造出來，而且企業要維持商業行為上持續競爭能力，除了在產品、技術、服務、人力、品牌或文化等單方面的演進，更應該著重整體經營模式之考量。商業模式(Business Model，類似於「經營模式」、「事業模式」、「經營模式」、「生意模式」、「營利模式」、「利潤模式」等用語)已成為商業界的流行詞彙，並在管理學之領域及企業經營活動中扮演著相當重要之角色。

文章中認為對於一般人而言「商業模式」的定義或概念讓人難以理解，而且容易與其他管理名詞混淆，甚至不少學者認為，「在管理學的領域中，商業模式恐怕是定義最多、分歧最大、最讓人迷茫的一個概念(苟成富，2011)」。

商業模式是一種描繪公司整體營運方式之觀念，它包含許多構成要素，以及各項構成要素之間的關係，因此從商業模式的起源演進至今，皆是強調各要素的整體關聯性，如表 2-1。

表 2-1 近代商業模式論述

年代	作者	
2001	Amit and Zott	商業模式是企業利用商業機會，設計交易並創造價值。 商業模式是有關交易的具體內容、結構及統治的描述。也是一種相互依賴的活

		動構成系統。
2002	Chesbrough and Rosenbloom	商業模式是將經濟價值與技術予以實現而結合的一套邏輯。
2002	Magretta	商業模式是解釋企業如何運作的一套故事。一個好的商業模式必定能回答「誰是顧客」「顧客價值是什麼」「如何為企業獲得盈利」「以適當成本傳遞價值給顧客的經營原則是什麼」等問題。
2005	Morrisetal.	商業模式是一種描述，說明如何制定與投資、產品架構之決策，以利於特定市場上創造競爭優勢。商業模式包括六個基本要素：價值主張、顧客、內部流程/能耐、外部定位、創造經濟利益的模式、人事/投資者。
2008	Johnson, Christensen and Kagerman	商業模式包括四項以創造及傳遞價值必須考量的要素：顧客價值主張、創造利潤的途徑、關鍵資源及關鍵流程。
2010	Casa-desus-Masanell and Ricart	商業模式的描述足以支持顧客價值主張有效性之邏輯、收入結構及傳遞此價值的成本結構。
2010	Chesbrough	商業模式必須要執行價值創造及價值獲取等兩項重要功能，詳細要素則包含提供何種商品給客戶的價值主張、在何種區隔市場、如何創造與傳遞價值的價值

		鏈結構、收益產生機制、企業在價值網絡中的定位及讓他人不易模仿的競爭策略。
2010	Gambardella and McGahan	商業模式是把創意用合理的成本轉換成價值創造以獲取價值利益的機制，企業必須發展相關價值活動並累積資源，不僅使收益大於成本，更要比競爭者有效率。
2010	Itami and Noshimo	商業模式應包含商業系統、學習系統及利潤模式，商業系統主導產品及服務的生產與傳遞，學習系統可以從顧客與供應商學習運作的新需求，長期的學習累積可以形塑企業的競爭優勢，而利潤模式是說明企業如何獲利的公式。

資料來源：鍾憲瑞(2012)及本研究整理

Drucker(2005)提出商業模式的意義指出現今企業的競爭，不單是在產品上的競爭，而且是在商業模式之間上的競爭。Hill and Jones(2013)論述商業模式是管理者在經營企業時的一種策略組合的概念，並且這個商業模式能讓公司獲得競爭優勢和卓越的獲利能力，並進而提出商業模式包含三個構面：企業在價值鏈中的位置、企業提供之產品與服務的範圍以及企業利用何種方法創造並提供價值。

Osterwalder (2004)在其博士論文『商業模式的本體論』對商業的本體作出本質性的學理探討，並依此立論出版『Business Model Generation』(Osterwalder

& Pigneur,2010),再此之後學者對商業模式的定義趨向於一致性地界定為「創造、傳遞及獲取價值的手段與方法」。

貳、商業模式的構成要素的演進

商業模式的構成要素在 Osterwalder & Pigneur (2010) 之前也有不同學者提出不同的論述。Horowitz (1996) 提出商業模式價格、產品、銷售、組織特性和技術所構成。Timmers (1998) 認為商業模式要素應包含產品/服務/資訊流的系統結構，業務員和角色，業務員的利益，收入來源，及行銷策略。Markides (1999) 著重於產品創新，客戶關係，基礎設施管理和財務方面。Donath (1999) 強調客戶理解，行銷策略，公司治理和內/外部網路功能。Gordijn et al. (2001) 把參與者，市場區隔，提供的價值，價值的活動，利益相關者網絡，價值的界面，價值的窗口和價值的交換列入商業要素。Linder and Cantrell (2001) 考慮了定價模式，盈利模式，通路模式，商業過程模型，支持互聯網的商務合作關係，組織形式和價值主張。Chesbrough and Rosenbaum (2002) 說明價值主張，目標市場，內部價值鏈結構，成本結構和獲利模式，價值網絡和競爭策略皆為重要因素。Hamel (2001) 指出核心策略，策略資源，價值網絡和客戶界面。Betz (2002) 簡化為資源、銷售、利潤和資本。Chesbrough and Rosenbloom (2002) 說明價值主張、價值鏈結構、成本與營收和競爭策略。Gartner (2003) 提出市場的產品，競爭力，核心技術投資。Johnson, Christensen & Kagermann (2008) 顧客價值主張、利潤公式、關鍵資源及關鍵流程，這些立論也都影響了學者對商業模式要素中重要的研究方向。

參、商業模式畫布中的九大要素

Osterwalder & Pigneur 於 2010 年出版了《Business Model Generation》一書（中譯本書名《獲利世代》），書中以九個構成要素來描述企業的商業模式，也成為了近來學術和實務應用上主要的參考依據。其九大要素列舉如下。

一、目標客層（Customer Segments）：意指「一個企業或組織所要服務的一個或數個客戶群。」

所需要思考的內含是「我們為誰創造價值？誰是我們的顧客？」

舉例來說，目標客層可能存在於以下不同的型態，如大眾市場、利基市場、區隔化市場、多元市場和多邊市場。

二、價值主張（Value Proposition）：指的是「可以為特定的目標客層，創造出價值的整套產品和服務。」

所需思考的是「我們給消費者的價值是什麼？我們能幫助顧客解決什麼問題，和們滿足了顧客那些需求？我們提供給每個目標客層的是什麼樣的產品和服務？」

價值主張是以獨一無二的價值元素組合，為一個目標客層創造價值，迎合這個客層的需求。這些價值可以是價格，服務速度或品質相關的設計，使用經驗等。在實際的商業行為中、新穎性、效能、客製化、設計、品牌定位、價格、成本、風險、可行性、便利性……等等因素，都可以成為價值主張的訴求。

三、通路(Channels)：意指「一家公司如何和目標客層溝通、接觸、以傳達其價值主張。」

思考的方向為「目標客戶希望我們透過那些通路和他們接觸？現在我們如何接觸他們？我們的通路如何整合？哪些通路最有效果？哪個通路最符合成本效益？我們該如何配合顧客的例行狀況並整合這些通路？」

結合消費者行為學中的購買知覺模型，通路可分成認知、評估、購買、傳遞、售後等五個階段，並依此五個階段分配於「直接和間接」或「自有和合夥」通路型式來分析符合商業利益的通路經營。

四、顧客關係(Customer Relationships)：意指「一家公司與特定的目標客層，所建立的關係型態。」

思考的方向為「每個客層希望我們跟他們建立或維繫什麼類型的關係？那些關係是我們已經建立的？要花多少成本？這些關係要如何融入我們的商業模式？」

客戶關係可能有多種不同的類型，因此應該針對某個特定的客層，建立多種不同的顧客關係。舉例來說個人協助，專門個人協助、自助型式、自動化服務、社群關係和共同創造都是維護客戶關係的重要方法。

五、收益流(Revenue Streams)：意指「一家公司從每個客層所產生的金錢。」

思考的方向為「顧客真正願意付錢購買的，是什麼價值？他們現在付費購買的是什麼？他們現在如何付費？他們比較希望如何付費？每個收益流對整體收益的貢獻是多少？」

以此論述，要產生收益流可以有以下各種方式：資產銷售、使用費、會員費、租賃收入、授權金、仲介費用、廣告服務費及其他等等。

六、關鍵資源(Key Resources)：意指「要讓一個商業模式運作所需要的最重要資產。」

思考的方向為支持「價值主張、配銷通路、顧客關係、收益流等，需要什麼樣的關鍵資源？」

因此實體資源、智財資源、人力資源、財務資源都可視為關鍵資源的一種。

七、關鍵活動(Key Activities)：意指「要讓一個商業模式運作，所需要的供應商及合作夥伴網絡。」

思考的方向為支持「價值主張、配銷活動、客戶關係、收益流等，我們需要進行什麼樣的關鍵活動？」

以此關鍵活動可能為以下事項，如生產、問題解決、網路平台之經營……等等活動。

八、關鍵合作夥伴(Key Partnerships)：意指「要讓一個商業模式運作，所需要的供應商及合作夥伴網絡。」

思考的方向為「關鍵夥伴是誰？我們的關鍵供應商是誰？哪些關鍵資源是從合作夥伴處取得的？哪些關鍵活動又是由合作夥伴執行的？」

若我們建立最適化與規模經濟、可以降低風險和不確定性和取得特定資源和活動的關鍵合作夥伴關係，會對商業活動有很大的助益。

九、成本結構(Cost Structure)：意指「運作一個商業模式，會發生的所有成本。」

思考的方向為「商業模式中，最重要的既定成本是什麼？哪些個關鍵資源最昂貴？又是哪些個關鍵活動最花錢？」

如何把成本降低對企業經營十分重要，比較於「價值驅動」和「成本驅動」二種成本結構，價值驅動是尋求並維持最節省的成本結構，而價值驅動是把成本放在價值創造這一層面。而成本結構需要考量的特徵可能是固定成本、變動成本規模經濟、範疇經濟。

而「商業模式畫布」即是依此九項元素依其相對應關係所組合而成的可視化模型如圖 2-1

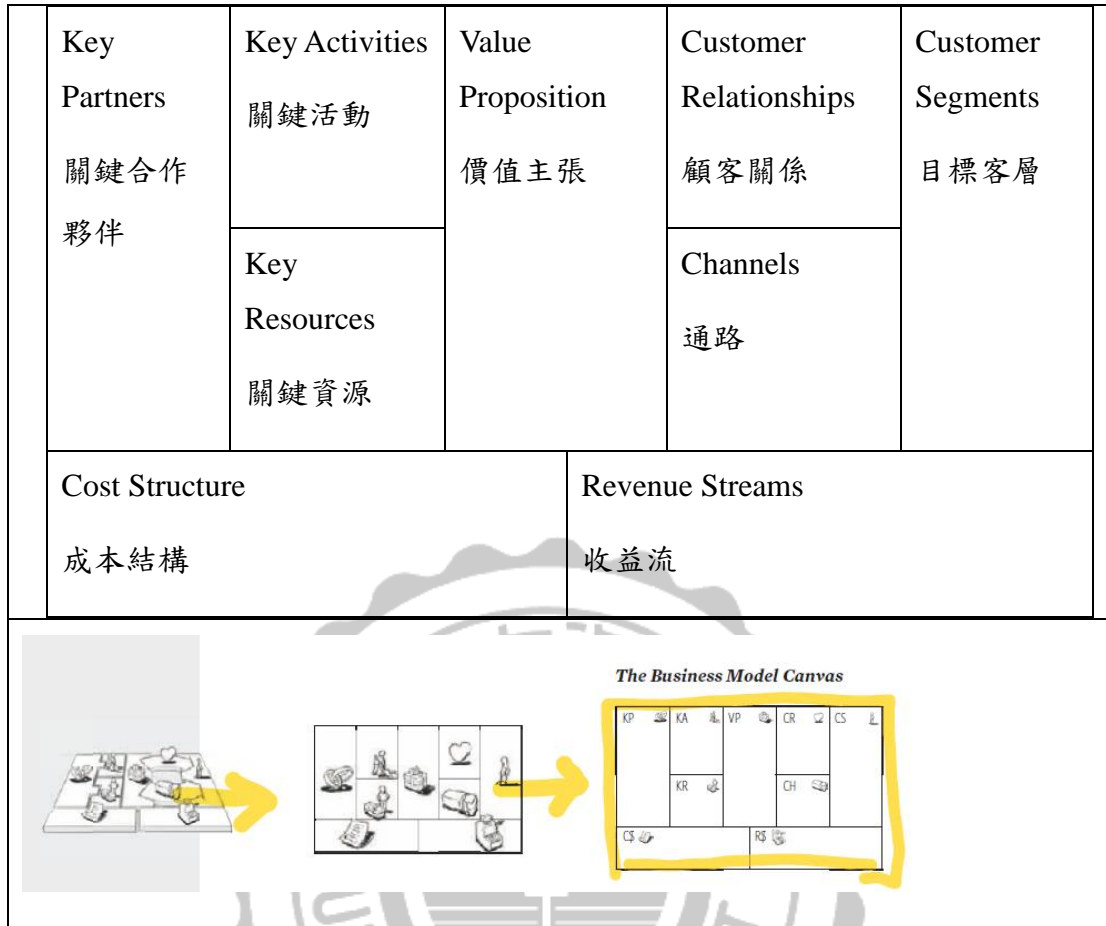


圖 2-1 商業模式畫佈及應用示意圖

而在《Business Model Gereration》(Osterwalder & Pigneur,2010)一書中把 Customer Segments、Value Proposition Channels、Customer Relationships、Revenue Streams、Key Resources、Key Activities、Key Partnerships 和 Cost Structure 分別以 CS、VP、CH、CR、RS、KR、KA、KP 和 C\$代表之。而其應模式可以參照圖 2-1 下應用示意圖。

肆、商業模式創新研究

商業模式創新具有的理論和實務常常被以各種不同角度論述，而「創新創業」被各國認為是解決經濟發展停滯的重要方法，而在學理上的研究也十分多見，足見其重要性。

表 2-2 研究商業模式較具代表性的顧問公司與學者

公司/學者	專業項目與服務
美國 Warton business school Raffi Amit	美國學界研究商業模式的專家。
美國創見顧問公司 InnosightLLC	提供破壞式創新與策略規劃，以及商業模式創新顧問服務。
Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (Business Model Generation)	商業模式創新訓練服務。

資料來源：劉基欽(2013)

一、「商業模式再創新」(Reinventing Your Business Model) (Johnson et al, 2008)：企業需要根據三個步驟描繪一張「創新地圖」以進行商業模式創新：

步驟 1. 先思考能把工作做好以追求新商機滿足顧客真正的需求。

步驟 2. 畫出一張藍圖（此藍圖包含了四個要素，將於下段說明），描述公司應滿足那種需求以追求利潤。此藍圖包含了四個要素：

1. 顧客價值主張 (Customer Value Proposition)：找到方法把重要工作做好，以創造顧客的價值。

2. 利潤公式 (Profit Formula)：利潤來自於公司在提供價值給顧客的同時，也為自己創造價值利潤公式，包含了收入模式 (Revenue Model)、成本結構 (Cost Structure)、利潤率模式 (Margin Model) 及資源速度 (Resource Velocity)。
3. 關鍵資源 (或資產) (Key Resources)：為顧客創造符合企業價值主張的產品時，所需的人員、技術、產品等要素，以及這些要素交互影響的方式。
4. 關鍵流程 (Key Processes)：在創造價值時，一再重複地執行各種作業的營運和管理流程，這些關鍵流程提高規模，包括訓練、製造、預算編列等。

步驟 3. 比較第 2 步驟的模式與目前的模式，檢查公司需要改變多少才能抓住新商業機會。

「商業模式再創新」的三個重要結論為：第一、藍圖中的四個要素有如企業之基石。第二、顧客價值主張和利潤公式，分別定義了顧客和公司的價值。第三、關鍵資源和關鍵流程，則描述了如何工作才能為顧客和公司締造前述之價值。

此外，企業存在四大障礙，阻礙其創造企業價值。

1. 財富 (Wealth) 障礙：意指現有產品/服務的解決方案，超過潛在消費者所能支付的範圍。
2. 使用權 (Access) 障礙：意即無法取得的障礙，或只能在特定場合消費。
3. 技能 (Skills) 障礙：由於現有的產品過於複雜，而潛在消費者因缺乏使用技能，而不願意購買。

4. 時間 (Time) 障礙：意指，現有產品/服務的解決方案，使得消費太花時間，導致潛在消費者不願花時間等待，而降低消費意願。

因此，在以下五種情況之下，企業必需調整策略以期獲取成功的創新商業模式。

1. 有機會滿足一大群潛在顧客的需求。
2. 有機會利用全新的技術。
3. 有機會專攻不曾存在卻待做的工作。
4. 必須擊退推出低檔產品的破壞者。
5. 要回應變遷中的競爭基礎。

綜觀企業體為了能夠永續經營，必需因應內外變化做出策略上調整和執行上的配合，今天的成功經驗，可能反而成為明日的枷鎖，因而無論企業的規模大小，都必需要依內外環境變化做出因應的對策，因此，創新的研究兼具有其實務上的需求和理論上的重要性。

第二節 TRIZ 創新原則

TRIZ 英文為 Theory of Solving Inventive Problems (創意問題解決理論)，由蘇聯 Genrich Altshuller 於 1946 年透過大量專利和文獻的研究，並通過分析超過 250 萬筆專利資料庫，基於唯物辯證論和系統理論所提出有關發明的基本理論。近年來 TRIZ 發展出許多不同的工具和技術，簡列如 40 項發明原則(40 inventive principles)、76 標準方案(76 Standard solutions)、效能資料庫(Effects database)、分離原則(Separation principles)、矛盾矩陣(Contradiction matrix)、技術系統演化模式(Patterns of evolution of technical systems)、理想值計算(IFR and ideality)、適合度分析(Fitting)、功能分析(Function analysis)、質場轉換分析(Substance field (Su-field) analysis)、(Analysis of system resources)、九窗法(Nine windows)、創造力工具(Creativity tools)及 ARIZ (the Algorithm for Inventive Problem Solving) 創新問題解決演算法等，其被使用的程度可參照圖 2-2 中所示。

相較 TRIZ 處理工程創新和應用屬於單一問題的解決方案，社會系統中則存在較複雜的多元問題組合，因此本計畫提出系統性矛盾解決流程是結合「矛盾矩陣」和「質場轉換分析」，如圖 2-3 所示。經由拆解系統問題成各個不同的單一問題，每個問題依 TRIZ 的矛盾矩陣分別運算獲得細部解答，再綜合整理成系統的完整解集合。

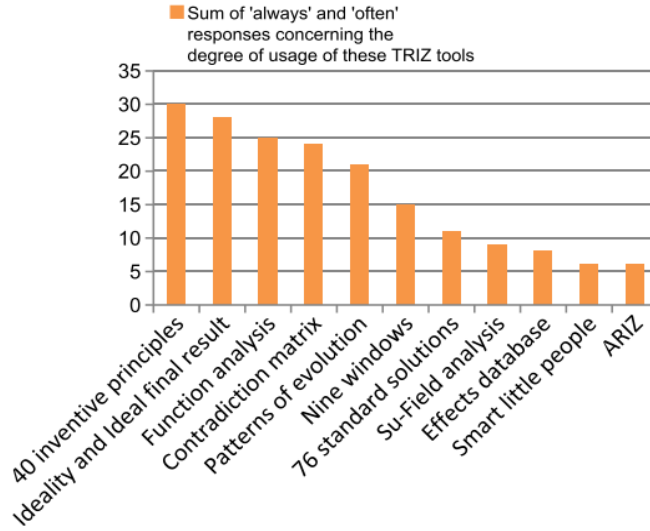


圖 2-2 TRIZ 之學術類型分佈

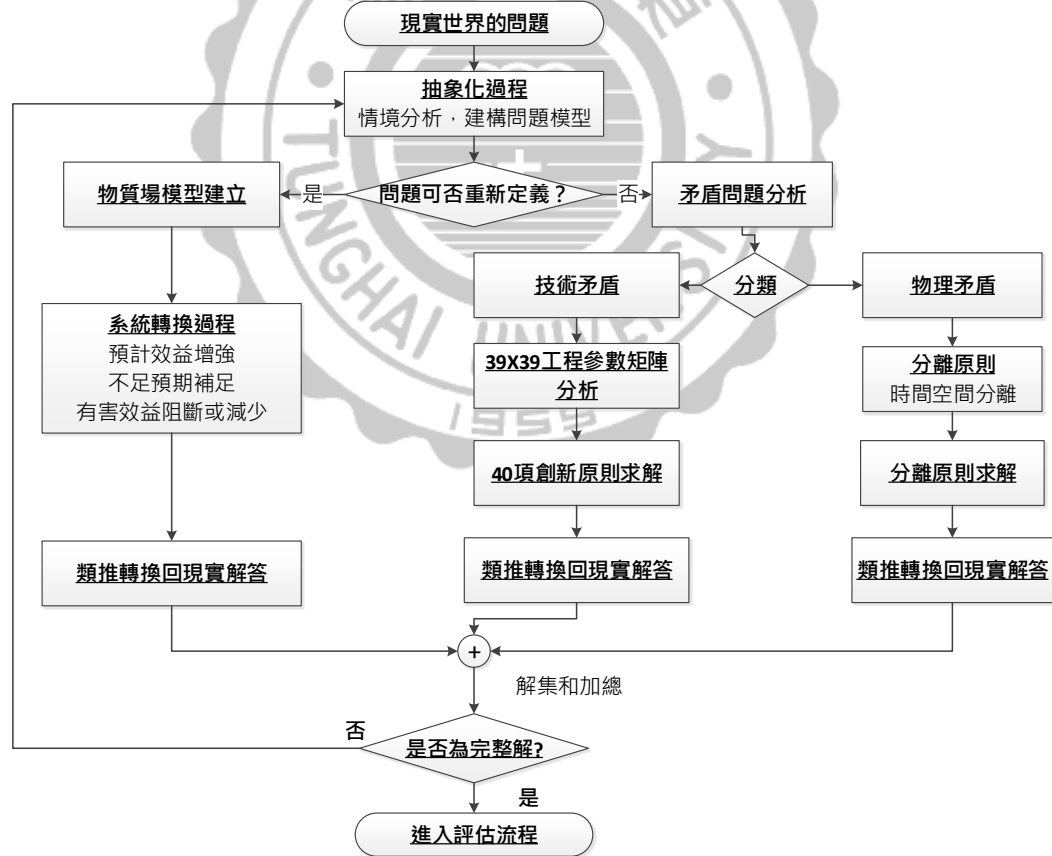
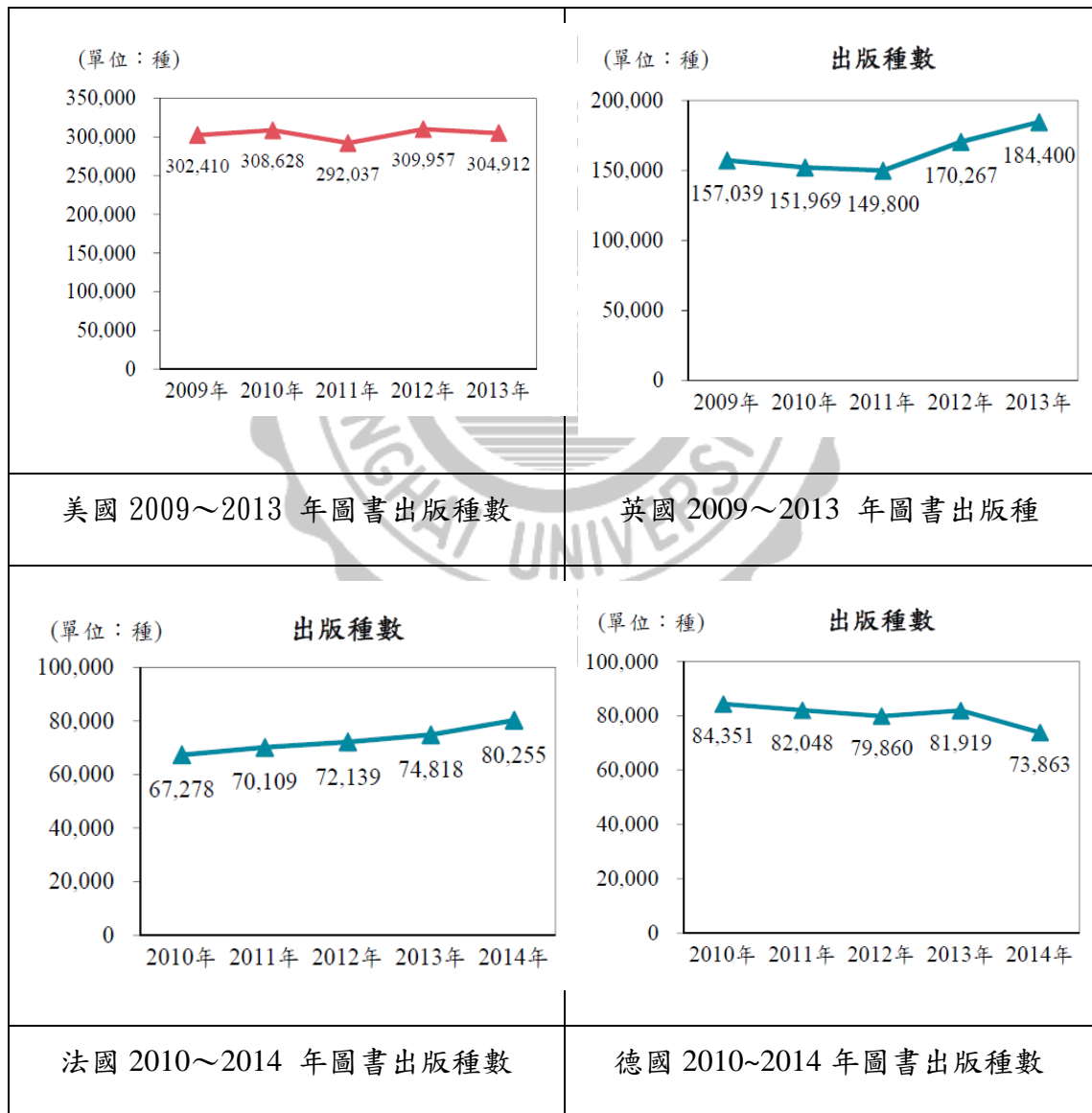


圖 2-3 TRIZ 創新原則流程

第三節 出版業的相關研究

一、全球出版業近況

根據文化部『102 年暨 103 年臺灣出版產業調查報告』一文分析美國、英國、法國、德國、日本、韓國與中國等出版產業的現況與觀察結果中的發行種類、銷售額、數據觀察及相關政策整理如圖 2-4，圖 2-5,表 2-3 及表 2-4 所示。



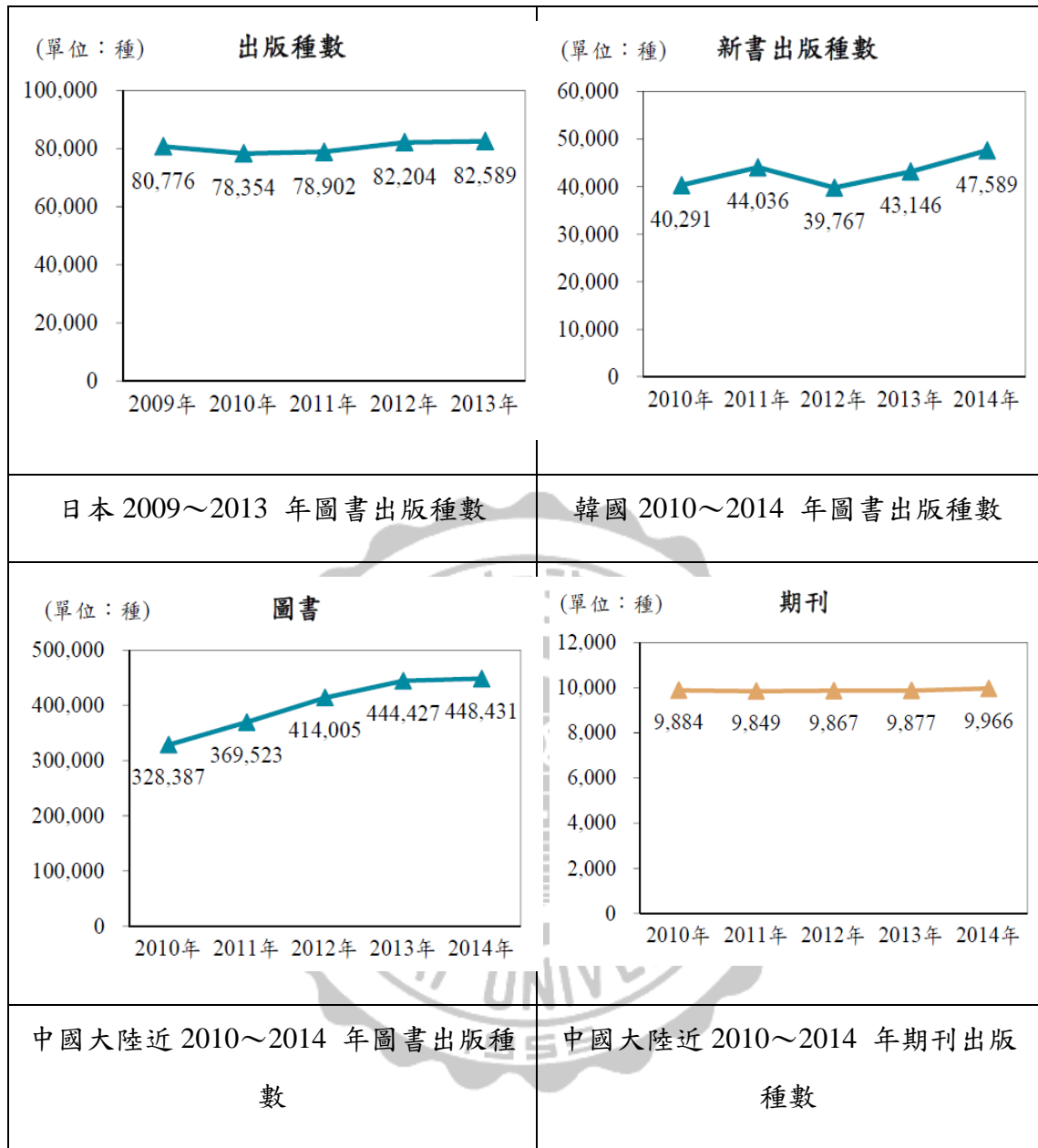
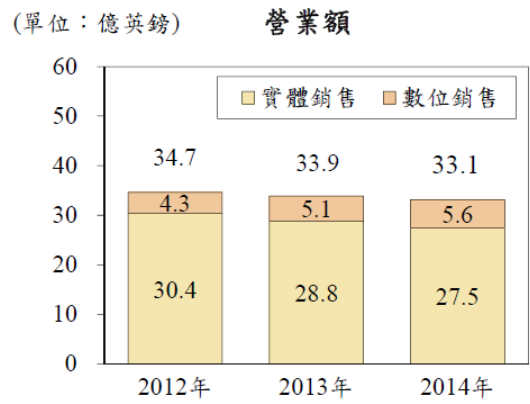
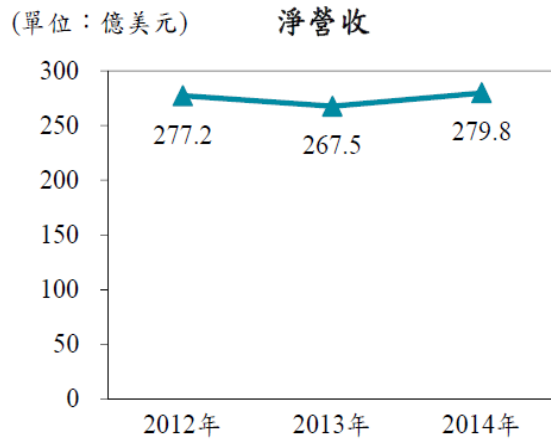


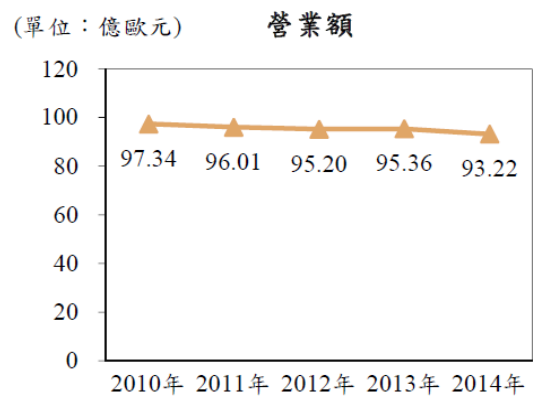
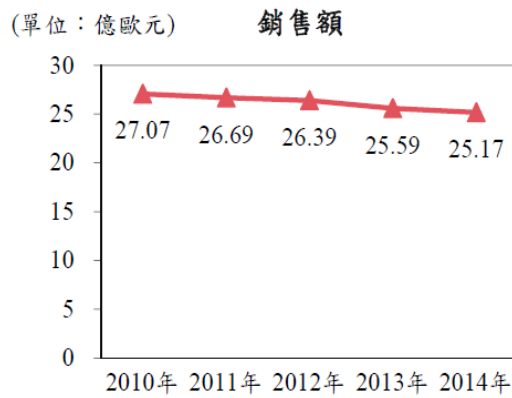
圖 2-4 各國圖書出版種數

資料來源：102 年暨 103 年臺灣出版產業調查報告（文化部，2014）與本研究整理



美國 2012~2014 年出版產業的淨營收

英國 2012~2014 年營業額



法國 2010~2014 年出版銷售額

德國 2010~2014 年圖書營業額

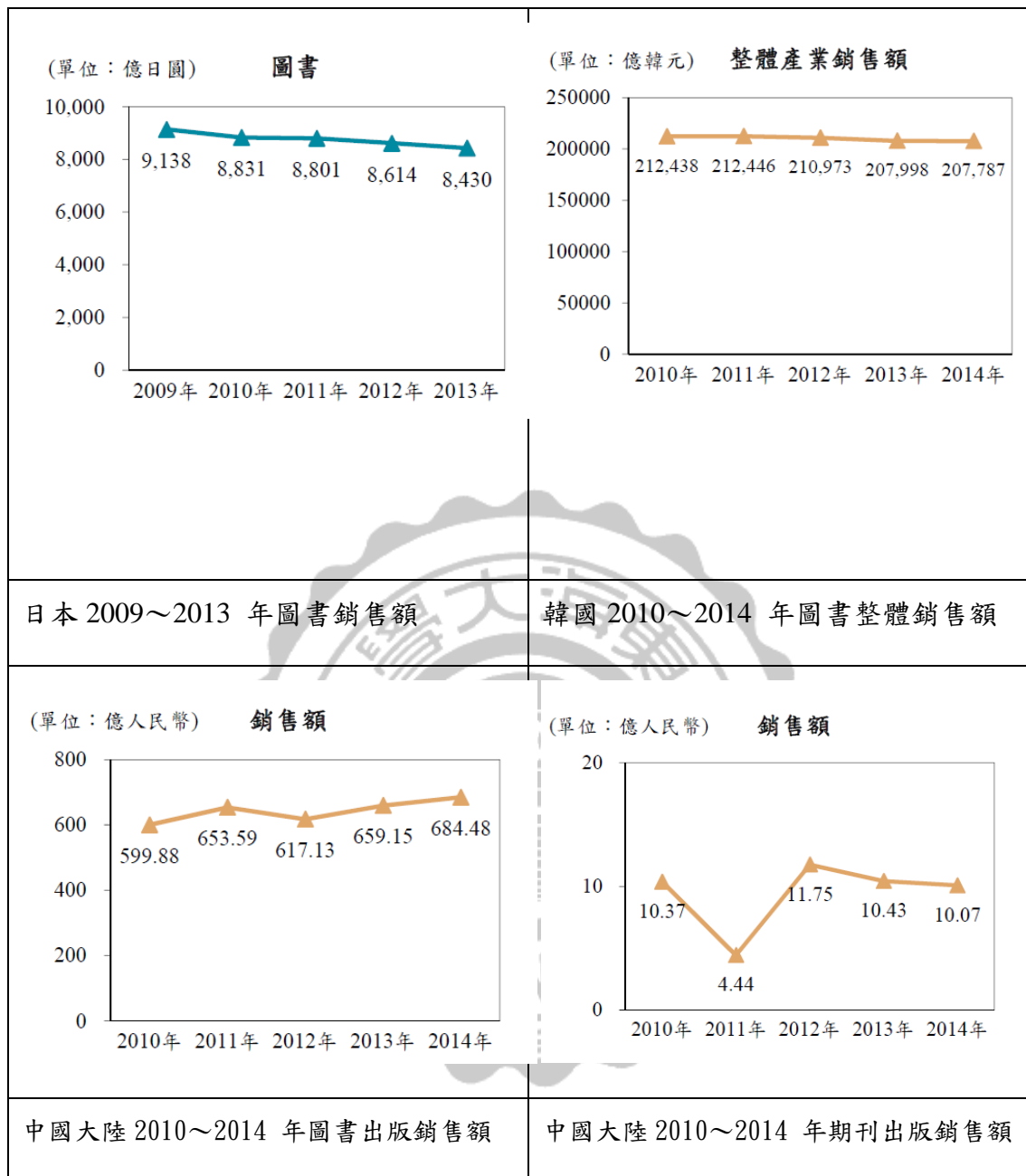


圖 2-5 各國圖書出版銷售額（淨營收、營業額）

資料來源：102 年暨 103 年臺灣出版產業調查報告（文化部，2014）與本研究整理

表 2-3 國外閱讀人口分析

<p>國 家</p>	<p>閱讀人口</p>
<p>美 國</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 美國皮尤研究中心 (Pew research center) 2014 年年初進行的調查顯示，有 76% 的 18 歲以上美國人在過去一年曾閱讀至少一本書，包括 69% 過去一年曾閱讀紙本書、28% 曾閱讀電子書、14% 曾閱讀有聲書。相較他們在 2012 年底所做的調查，閱讀率沒有顯著變動 (Zickuhr & Rainie, 2014)。 ■ 就閱讀量而言，2014 年年初的調查結果顯示，在過去一年，18 歲以上的美國人平均閱讀 12 本書 (中位數為 5 本書，也就是說美國 18 歲以上的民眾，過去一年有一半閱讀不到 5 本書)。
<p>英 國</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 依英國圖書信託基金會 (Booktrust) 委託 DJS 研究公司 (DJS Research) 進行的 2013 年閱讀習慣調查顯示，僅以英格蘭為調查範圍，有 28% 的 18 歲以上民眾每天都會閱讀紙本書，22% 表示至少每週都會閱讀一次，30% 表示幾乎很少看書，合計 80% 曾有閱讀紙本書經驗，另有 18% 表示從未閱讀紙本書。在電子書閱讀方面，有 29% 民眾表示曾閱讀電子書 (11% 表示每天閱讀、9% 表示每週至少閱讀一次，9% 表示很少閱讀)，71% 從未閱讀過電子書。綜合來看，包括紙本書、電子書與有聲書等閱讀行為，估計英格蘭 18 歲以上民眾有 14% 不曾閱讀 (DJS Research, 2014)。
<p>法 國</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 法國易普索公司 (Ipsos) 在 2015 年所做的法國與閱讀 (Les Français et la lecture) 調查指出，15 歲以上的法國民眾，有 90% 表示過去一年曾讀過至少一本書 (含漫畫)，其中，紙本書閱讀率為 89%，電子書閱讀率為 19%；就閱讀量而言，15 歲以上的法國民眾平均閱讀 16.3 本書，包括 14.5 本紙本書與 1.8 本電子書。

德國	<ul style="list-style-type: none"> ■ 根據德國 Verbrauchs- und Medienanalyse (VuMA) 的調查指出，在 2015 年 14 歲以上的德語人口中，有 18.1% 每週會閱讀數次，20.2% 每月數次，10.4% 每月一次，27.8% 極少閱讀，23.5% 則從來沒有閱讀，換句話說，每個月至少閱讀一次的人口比率為 48.7%，合計約 3,435 萬人。不過，近五年來德國的閱讀人口比率逐年下滑，相較於 2014 年，2015 年的月閱讀人口 (50.2%)，減少 1.5 個百分點 (VuMA, 2015)。
日本	<ul style="list-style-type: none"> ■ 根據日本文化廳的語言民意調查顯示，2014 年 16 歲以上的日本人過去一個月曾閱讀書籍的比率為 52.4%，包括 34.5% 閱讀 1~2 本，10.9% 閱讀 3~4 本，3.4% 閱讀 5~6 本，3.6% 閱讀 7 本以上¹⁴(文化廳, 2014)。 ■ 日本每日新聞的閱讀調查也顯示類似的結果，2014 年日本 16 歲以上的民眾過去一個月的書籍的閱讀率為 52%，雜誌的閱讀率為 49%，綜合來看，圖書或雜誌的整體閱讀率為 69%。 ■ 圖書部分，日本 16 歲以上民眾的平均月閱讀量在單行本為 0.9 本、文庫版新書為 0.7 本；雜誌方面，週刊為 1.1 刊、月刊為 0.5 刊，至於漫畫的月閱讀量則是 1.1 本。此外，此調查也指出有 21% 民眾已經開始閱讀電子書。
韓國	<ul style="list-style-type: none"> ■ 根據韓國的社會調查結果，2013 年韓國 13 歲以上人口的整體閱讀率為 62.4%，相較於 2011 年 (61.8%) 僅略增 0.6 個百分點，平均過去一年每人閱讀 17.9 本書，與 2011 年相比 (20.8 本)，少了 2.9 本。 ■ 僅考慮紙本書籍與電子書 (亦即不含教科書、參考書、雜誌或漫畫)，韓國 18 歲以上成人在 2012 年 11 月至 2013 年 10 月期間，曾閱讀紙本書籍的比率為 71.4%，平均每人閱讀 9.2 本書；在電子書方面，在前述期間，韓國 18 歲以上成人曾閱讀電子書的比率為 13.9%，平均每人

	<p>閱讀 1.0 冊。換句話說，同時包括紙本書與電子書，韓國 18 歲成人的整體閱讀率為 72.2%，較 2011 年（73.7%）下降 1.5 個百分點，平均閱讀量為 10.2 本書，較 2011 年（9.9 本）減少 0.7 本。</p>
大陸	<ul style="list-style-type: none"> ■ 根據中國《第十二次全國國民閱讀調查報告》指出，2014 年中國成年民眾的圖書閱讀率為 58.0%，較 2013 年（57.8%）略增 0.2 個百分點；2014 年的期刊閱讀率為 40.3%，較 2013 年（38.3%）增加 2.0 個百分點。至於數位閱讀的接觸率為 58.1%，較 2013 年（50.1%）增加 8.0 個百分點。由此可見，中國的數位閱讀人口不僅成長快速，更已趨近於紙本圖書之閱讀（中國出版網，2015a）。 ■ 2014 年平均每位中國成年民眾閱讀 4.56 本紙本書，較 2013 年（4.77 本）減少 0.21 本；平均每人閱讀 6.07 期期刊，較 2013 年（5.51 期）增加 0.56 期；平均每人閱讀 3.22 本電子書，較 2013 年（2.48 本）增加 0.74 本（中國出版網，2015b）

資料來源：102 年暨 103 年臺灣出版產業調查報告（文化部，2014）與本研究整理

表 2-4 各國圖書產業觀察及相關政策

國家	產業觀察及相關政策
美國	<ul style="list-style-type: none"> ■ 身為全球最大的網路通路之一，亞馬遜公司（Amazon.com）也跨足出版業，從 2009 年亞馬遜推出 AmazonEncore，到現在的亞馬遜出版（Amazon publishing），出版範圍涵蓋紙本書與電子書等。然而，從通路跨足出版未必享有先天的優勢，事實上，亞馬遜出版的成果未必如預期般耀眼。在紙本書方面，由於過去的不良競爭關係，美國最大的連鎖書店邦諾（Barnes & Noble）拒絕銷售由亞馬遜出版的書籍，因此大大阻礙了亞馬遜出版的銷售量。這樣

	<p>的結果不僅是造成出版部門的負責人離去，亞馬遜出版總部的駐點，也從出版業的一級戰區紐約，移轉至西雅圖（Greenfield, 2014）。</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 邦諾書店在 2009 年開發自家電子閱讀器「Nook」。然而，經過幾年洗禮，面對蘋果與亞馬遜所推出的電子閱讀器的競爭，邦諾書店發現並沒有因為電子閱讀器的銷售而獲利，只得進一步提出報告表示要減少對 Nook 的投資，轉而在書店方面，開始販售玩具與遊戲來增加他們的營收（Coleman-Lochner, 2014）。
英國	<ul style="list-style-type: none"> ■ 2014 年三月，英國的四個地區，推出了讀者進入圖書館可借閱電子書（含新書）的計畫，而離開圖書館後則無法使用這項服務。就結果來看，這個計畫的成效是相當正面的，包括有許多人在閱讀完後，會因而購買電子書，不僅對圖書館，也對英國出版商產生正向的助益。當時圖書館長協會主席 Janene Cox 就曾表示：「那些借書的人就會買書」；確實也有相關數據顯示，464 本的借閱量，帶來了 20 本電子書的銷售（Pilkington, 2014；Hoffelder, 2014）。 ■ 英國最大的連鎖書店 Waterstone 於 2012 年與亞馬遜聯手，開始在書店內販售電子書閱讀器 Kindle，以提升營業額。不過，過了不到兩年，Waterstone 發現，2014 年底 Kindle 已開始滯銷，但相對來說，他們看到的是實體書籍的需求增加了（Trotman, 2015）。
法國	<ul style="list-style-type: none"> ■ 為保護法國文化與傳統小書商的生存，不因價格競爭而造成不良後果，法國制定新書固定價格制度；面對近年來大型網路書店（尤其是亞馬遜）的來襲，法國在 2013 年通過一項法案，禁止網路書店免費提供送貨服務，即知名的「反亞馬遜法」。亞馬遜所採取的因應作法則是，每筆訂單開始收取僅僅一便士（France24, 2013；

	<p>Mattise, 2014) 的運費。</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 2013 年底法國家樂福 (Carrefour) 開始販售兩款自有品牌電子書閱讀器：NolimBook 與 NolimBook+，不僅如此，也推出自有的電子書城。或許是受到 NolimBook 的影響，當下亞馬遜在法國的 Kindle 從 79 歐元降價至 59 歐元 (Hoffelder, 2013)。 ■ 法國電子書的增值稅為 5.5%，與盧森堡 (3%) 皆來得比其他歐洲國家低 (如英國為 20%、德國為 19%)，不過，歐盟規定於 2015 年起，電子服務的增值稅採以消費地課稅，部分國家的增值稅需有所調整，包括法國與盧森堡。法國電子書的增值稅被要求在今年起調整為 20%，無疑地，這對法國的電子書消費市場將產生重大打擊。儘管法國政府認為降低加值稅有助拓展電子書的市場，也可保持圖書產業的競爭力，因而提出申訴，但歐盟法院認為，電子書屬於服務的提供，應依照規定調整 (Adamowski, 2015)。
德國	<ul style="list-style-type: none"> ■ 德國的第二大書商，同時也是歐洲最大的媒體與圖書貿易公司之一，Weltbild 於 2014 年 1 月申請破產 (Kozlowski, 2014)。同年 6 月，德國圖書貿易協會向反壟斷機構指控亞馬遜破壞市場競爭，要求政府進行調查。起因是協會在提出指控的前一段時期，發生了亞馬遜針對德國的大型出版集團之一 Bonnier 的出版品延遲出貨事件，協會認為，這一切是因為亞馬遜想要提高電子書利潤分額的緣故。原本在紙本書部分，亞馬遜可針對售價與出版商進行五五分帳，但在電子書的利潤上，僅能三七分，因而亞馬遜試圖要談判，將原本的利潤比提高到四六分或五五分 (Eddy, 2014a, 2014b)。 ■ 德國電子書的增值稅為 19%，紙本書為 7%，兩者之間的差異，也是讓德國在協調紙本書與電子書價格的考量因素，因此，德國圖書貿易協會希望立法委員能讓兩者的稅率相等。然而，歐盟並不

	<p>同意這樣的作法，相對來說，看到的是歐盟其他國家電子書的增值稅增加（如法國、盧森堡）（Hoffelder, 2014）。</p>
<p>日本</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 在數位閱讀的潮流下，日本業界所採取的措施，可從幾個地方來看，首先是考量資訊載具的發展，尤其是大螢幕載具的普及，加上為了能讓讀者有更多的便利性、接觸更多種作品，日本講談社在 2015 年 1 月 5 日就宣布將其發行的漫畫雜誌全面電子化（講談社，2015）。 ■ 因應實體書店的數量逐年下降的現象，配合日本經濟產業省的支持，日本出版協會推出「未來・書店・論壇」計畫，於計畫第二期提出「實體書店販賣電子書」的規劃，包括以書卡的形式銷售電子書、電子書與紙本書各種形式的組合銷售（如單獨販賣電子書、同時購買紙本書等）、對電子書的各種支付方式（櫃台現金支付、圖書）等；並在 2013 年成立「書店販售電子書籍推廣聯盟」，於 2014 年 6 月開始試辦「BooCa」計畫，也就是在日本四家實驗的書店裡展示電子書卡片，讀者對於有興趣的作品，可以根據電子書卡向店家購買序號，隨後可在樂天 Kobo 電子書城或 BookLive! 下載所購買的電子書（日本出版協會，2015）。 ■ 消費稅的調漲：2014 年 4 月，日本消費稅從原本的 5% 上調到 8%，甚至 2015 年 10 月開始，若從網路購買國外的電子書也將要被課徵消費稅。日本稅率的增加，將會直接影響紙本書與電子書的價格，勢必影響民眾的消費意願。
<p>韓國</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 韓國政府在推動文化產業的策略通常是以一源多用（One Source Multi Use）為概念，從一個主題或素材出發，延伸至不同領域（如電影、小說、音樂、觀光等）。以出版業界最近的情況來看，2015 年為了媒合並加速出版產業和電影產業的合作，韓國出版文化振興院、全州國際電影節及韓國中小出版社協會簽訂了出版產業與

	<p>電影產業活化協議。透過出版的原生內容，作為電影產業的基礎，不僅發展韓國文化，同時也增加產業的競爭力。</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 基於文化發展的公共利益，保護文化、防止價格競爭，韓國政府於 2003 年採行圖書定價制度，新書出版的 18 個月內，可以以九折銷售，再加上 10% 內的間接優惠，整體總折扣率為 19%（九折再九折），但這樣的規定對於超過 18 個月的舊書則不適用，這些舊書就要面臨競爭激烈的價格戰。不過，韓國近來通過了新的圖書定價制度，從 2014 年 11 月開始，新制度規定「所有」圖書的折扣率最高不能超過 15%，即使是出版超過 18 個月的舊書也只能重新定價。不僅是折扣率調低了，也把適用範圍擴大到所有的書籍（千日，2015）。
大陸	<ul style="list-style-type: none"> ■ 中國新聞出版總署辦公廳制定了《新聞出版總署關於推動科技創新驅動，加快新聞出版產業轉型升級的指導意見》和《關於加強數字出版內容投送平台建設和管理的指導意見》，藉以展開傳統出版單位的轉型示範工作，加快融合出版與科技、傳統與現代的經營方式，發展網路出版、手機出版、雲端出版、動漫出版等新產業，改變過去小規模的生產模式，聯合重組為新型態的全媒體產業鏈（“2013 年新聞出版改革發展工作要點”，2014） ■ 中國民營書店目前主要的經營型態不外為獨立書店、連鎖書店、特色專門書店這三種；而分析當前中國民營書店所面臨的困境可分成三種：因資金壓力造成負擔失衡、受到網路及電子閱讀的衝擊、書店經營模式的單一導致競爭力不足等（史征，2014）。為了扶持實體書店的發展，中國財政部自 2013 年起，開始提供實體書店獎勵金，從 2013 年北京 12 個城市 56 家特色實體書店，2014 年擴及 12 個省市，2015 年獎勵範圍更擴大到 16 省市（“中央財政扶持實體書店政策”，2015）。

	<ul style="list-style-type: none">■ 自 2012 年開始，中國各地政府陸續每年撥出一定金額，用來支持實體書店，如上海的出版發行的網點建設、浙江、溫州、廣東、北京、湖北、四川、福建等，由政府提供資金補助、補貼利息與獎勵民營實體書店。■ 《全民閱讀促進條例》列入 2013、2014 年的立法工作計畫中，目前正徵詢各界意見，包括如何強化政府責任、整合各界資源、弱勢的保障重點，以及監督的制度等，讓此條例更趨完整（吳娜，2015）。
--	--

資料來源：102 年暨 103 年臺灣出版產業調查報告（文化部，2014）與本研究整理

該文章提出各國出版業現況因所處環境上的差異或有相似的共同點如下：

各國在最近一年的出版種數以中國的數量最多（444,427 種，2013 年），美國 304,912 種居次，韓國的出版種數最少（47,589 種），僅約占中國出版種數的一成。比較各國出版種數的趨勢變化發現，除了美國與德國，其他國家在最近一年的出版種數都較前年增加。

儘管出版的種數成長，但這未必帶來銷售的正面效益。除了美國與中國，各國在圖書產業的營收或營業額皆不如前一年的表現。

從多數國家的資料來看，皆可觀察到閱讀率下滑的現象和電子書閱讀行為的成長。而各國對應電子書的成長的反應也不一致。從制度的影響來看，英國圖書館的電子書借閱制，發現可帶動電子書消費；日本的 BooCa 計畫開則拓電子書消費的另一種商機。然而，歐洲國家（如法、德兩國）受到電子書稅率增加或與紙本書稅率的落差影響，勢必牽動電子書價格。

網路書店對於通路的衝擊或是價格競爭，近幾年也可以觀察到各國政府採取的一些制衡措施，如法國禁止網路書店免費提供送貨服務，試圖壓制網路書店的價格暴力；韓國調整圖書定價制度，讓原本只適用於新書的制度，也可套

用在舊書上，避免舊書陷入價格戰；還有中國對於實體書店的相關補助措施，補助實體書店的發展等。

總結來說，圖書的市場雖然整體的數量、種類和閱讀人口都有成長，但不代表對收益成長有所幫助，此外，各國實體書店的經營又受到網路書店的低價衝擊、電子書的分蝕市場而面臨經營困境，有鑑於此，各國也採取稅務政策或行政命令來防止產業的危機。然而從經驗可以理解，由政治手段雖可干預市場行為，但在全球化的競爭結果之下，很難改變產業整體變遷的趨勢，因而產業為了維競爭能力，必需要不斷創新來應因內外各種不同環境變革所帶來的衝擊。



第四節 國內書店的情況和相關研究

壹、國內出版產業近況

臺灣近十年的圖書出版種數如圖 2-6 所示。其中，出版種數以 2009 年到 2010 年的成長幅度較大，2014 年的新書出版種數為 41,461 種，相較於 2013 年下降 1.43%。

2014 年臺灣書籍出版業²³的營利事業銷售額為 226.9 億元，相較於 2013 年（270.0 億元）下滑 15.9%，雜誌出版業在 2014 年的營利事業銷售額為 167.4 億元，相較於 2013 年（172.2 億元）下滑 2.8%；雖然書籍出版業與雜誌出版業的銷售額皆往下滑，不過，數位書籍出版業 2014 年的營利事業銷售額為 1.4 億元，相較於 2013 年（1.1 億元）成長 33.0%。（圖 2-7）

在閱讀行為方面，根據遠見 2014 年所做的調查發現，不含漫畫或教科書，我國 15 歲以上民眾有 8.9% 表示有每天看書的習慣、12.5% 表示常常看、24.4% 偶爾，20.7% 表示自己很少看書，另有 27.9% 聲稱自己平常不看書、沒有看書習慣。以閱讀量來看，2014 年我國 15 歲以上民眾平均每個人每個月閱讀 1.7 本書，相較於 2010 年（2.02 本）少了 0.32 本（王美珍，2014）。

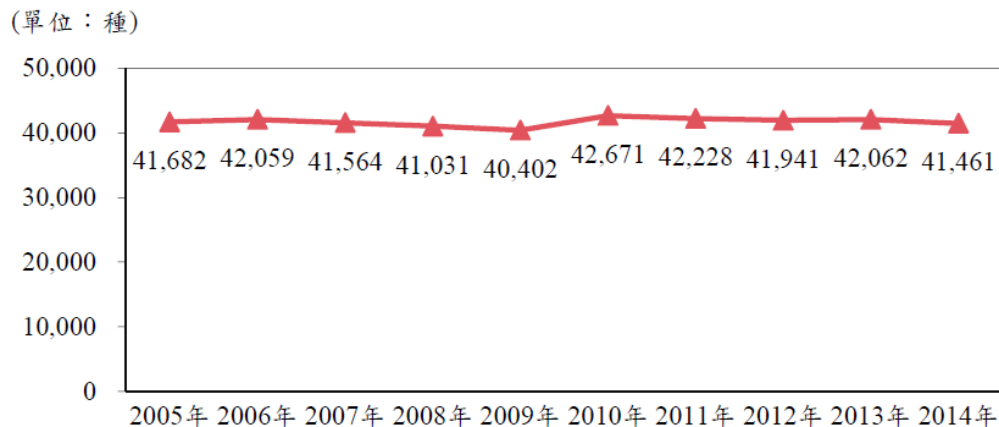


圖 2-6 臺灣近十年的圖書出版種數

資料來源：國家圖書館國際標準書號書目資料庫統計

(單位：億元)

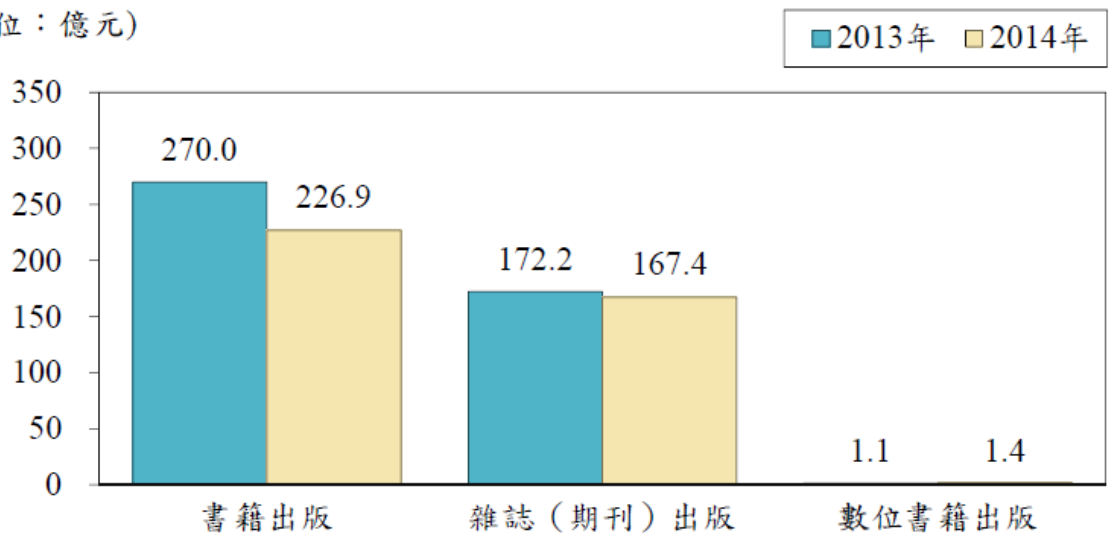


圖 2-7 臺灣 2013~2014 年出版相關產業營利事業銷售額

資料來源：財政部財政統計資料

資料來源：財政統計資料庫查詢系統

貳、圖書及雜誌行銷通路產業前景及政策看法

102 年即暨 103 年台灣出版產業調查報告指出(文化部, 2014), 圖 2-8 指出, 多數圖書及雜誌行銷通路業者對於產業前景抱持悲觀想法, 其中, 41.6%認為圖書販售市場將微幅衰退, 30.3%認為會有嚴重衰退, 合計比率達 71.9%; 另一方面, 有 7.3%行銷通路業者對於臺灣圖書販售市場抱持樂觀想法 (1.6%認為產業將持續成長, 5.7%認為產業可望微幅成長), 13.4%認為會維持現況。和 101 年調查結果相比, 行銷通路業者對於產業前景抱持悲觀想法的比率 (79.5%) 下降 7.6 個百分點, 有樂觀看法的比率 (5.5%) 略增 1.8 個百分點, 至於認為維持現況的比率 (7.8%) 增加 5.6 個百分點。

對於雜誌販售市場的看法, 有 28.0%圖書及雜誌行銷通路業者認為雜誌販售市場將微幅衰退, 23.1%認為會嚴重衰退, 合計比率為 51.1%; 此外, 僅 3.8%行銷通路業者對於臺灣雜誌販售市場抱持樂觀想法 (0.4%認為產業將持續成長, 3.4%認為產業可望微幅成長), 11.6%認為會維持現況。

多數圖書及雜誌行銷通路業者對於雜誌販售市場的前景抱持悲觀想法，主要仍是因為網路的發達，讓民眾資訊取得更為快速、消費習慣與閱讀習慣的改變、電子雜誌的興盛、國內閱讀（紙本雜誌）人口減少、購買行為下降、景氣差、經營實體書店的利潤低等都是業者反映的主要可能影響因素。

若從現階段面臨的經營困境來看，面對網路書店的競爭（如消費型態、價格競爭）、閱讀人口減少、購書人口下降、讀者的閱讀習慣改變（如網路閱讀、電子書閱讀）、成本增加/利潤變少、經濟景氣影響購書意願、連鎖、量販、超商等大型同業競爭等，是較多圖書及雜誌行銷通路業者反映的困境。

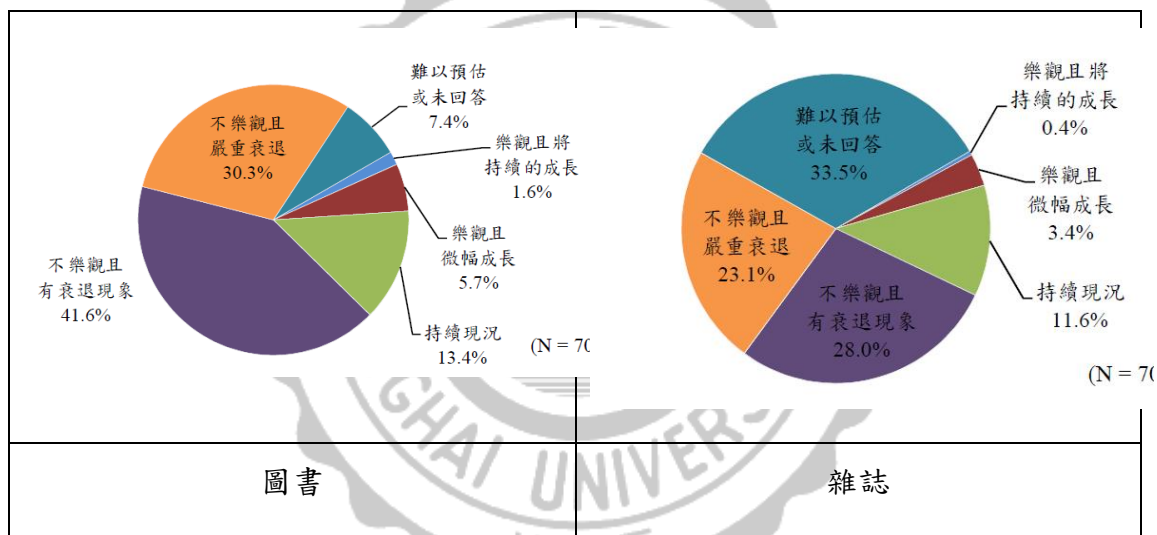


圖 2-8 圖書及雜誌行銷通路業者對於國內雜誌販售市場前景的看法

資料來源：102 年暨 103 年臺灣出版產業調查報告（文化部，2014）與本研究整理

參、數位行銷通路經營狀況

數位行銷通路提供的數位產品或服務方面，在可複選的情形下，調查發現，超過九成販售或租售電子書(92.6%)，其次是電子雜誌的販(租)售(66.7%)及電子

書 APP(63.0%)，提供電子資料庫及光碟產品者皆是 25.9%，22.2%提供圖書雜誌免費借閱，18.5%協助個人自助出版，7.4%販售電子報。

數位行銷通路業者所販售的電子書仍以實體先發行(P 先行)的比率較高，占 69.0%，線上先出版(E 先行)者占 19.7%，11.3%為實體與線上同步出版(EP 同步)。

數位行銷通路並無法完全取代傳統通路而需與出版社的發展交易模式，調查發現，以單本計費的比率較高，兩年度都在五成五以上(102 年為 63.4%，103 年為 55.4%)，近三成是打包方案，依點閱量收費(102 年及 103 年比率在 28.3%~29.2%)，採其他方式者 102 年占 8.3%，103 年占 15.4%⁶⁵。進一步分析與出版社拆帳的數位行銷通路拆帳比例，約是數位通路占 36.4%~37.1%，出版社占 62.9%~63.6%。

值得注意的是，數位出版相關業務來看，與前一年度相比，102 年有 28.0%數位行銷通路表示數位出版相關業務成長，40.0%表示營運情況與 101 年大致相當，只有 8.0%表示營運變差，24.0%未回答；103 年的發展朝向兩極，表示數位相關業務營運成長的通路增為 36.0%，28.0%表示營運情況與 102 年大致相當，但營運衰退者也略增 4 個百分點，成為 12.0%，24.0%未回答。結果，顯示目前為止數位通路並不如預期可以完全取代傳統書店地位，反而需要結合傳統通路作和消費者做直接的溝通和服務。

綜合整理數位行銷通路業者認為目前面臨的問題或困境，主要為：

1. 從消費端來看，業者認為一般大眾對數位出版仍不是很了解，對電子書的接納度亦不夠高。此外，電子產品對視力的影響也讓消費者有所疑慮。
2. 從出版及通路端來看，業者認為大部分的出版社仍用傳統思維製作電子書、電子書與紙書不同步、資料不如紙書完整、書籍種類不夠多等都會影響電子書的市場發展。

由此實務調查可知，傳統出版品、數位內容、實體書店和數位行銷通路之間並非只存在關係，在很多地方則呈合作模式。例如若需要人們能夠接受數位

內容於電子書的設備使用體驗，實體書店則是其最佳合作的通路，而出版業者也常結合數位通路進行新書發表以取得資訊的快速傳播。

肆、台灣書店的類型和經營模式

陳慶汝(2002)依據經濟部商業司出版的商業資訊管理系統叢書—書局篇，將書店列舉各種不同的類型如下：

1. 傳統書局：

產業特徵為店面不大，平均規模為僅五十坪，狹長的走道，高不可及的書架，藏書量非常豐富，分散在全省每一角落，由於受到環境不景氣及大型書店的衝擊，面臨了前所未有的轉型競爭壓力。

2. 連鎖書店

台灣地區主要連鎖經營型態，依據 1996 年經濟部商業司出版的「連鎖店經營管理實務」記載有：(1) 直營連鎖 (2) 自願加盟連鎖 (3) 特許加盟連鎖 (4) 合作加盟連鎖 (5) 委託加盟連鎖五項。依中華民國連鎖店協會對連鎖業的定義為「擁有七家以上獨立店舖」。

王茂晃，(2000) 將連鎖經營定義為：「由兩家以上的店舖所組成的事業體系，具有相同的商店名稱和商標，相似的商店裝潢和陳列設計，相似的產品結構以及統一的管理人員訓練和廣告促銷等特性」，

台灣的連鎖書店以 1983 年成立之金石堂具代表性，其次是新學友、誠品書局，多半是採用直營、自願加盟的方式來進行管理，目前資料顯示特許、合作、委託加盟實例較少。

3. 專業書店（主題書店） 是一種特殊類型或特殊品味為主體內容而形成的書店，具有小而專的形象。以某一主題來規劃與經營書店，因為讀者群固定，

訊息與活動集中，可彈性調整經營策略等眾多因素，乃得以在競爭激烈的市場中闖出另一片天空。

4. 便利書店（複合式書店） 泛指設書刊專櫃的便利書店，由於書店已與異業結合，深入消費者日常生活通路之中，以複合方式與藥局、零售店結合，呈現便利商店多元化的風貌。百貨公司結合的書店，書店藉百貨公司的人潮提高購書比率，百貨公司藉書店增加業種以提高整體形象，實為互補雙贏的良策。目前以誠品連鎖書店與百貨公司結合設點的比率最高，居全國連鎖書業之冠。

5. 網路書店

網路書店愈開愈多，但消費環境尚未成熟，資料庫、配送、付款等安全疑慮都有待解決，雖然主、客觀條件優渥，但消費心態仍處在試驗觀察性質。

而在實際經營方面資料顯示如圖 2-9，在台灣的圖書通路有 16.1%是由上游業者包含出版社、經銷商、代理商、印刷廠商和裝訂廠商所經營而其他 83.2%為單純通路商。

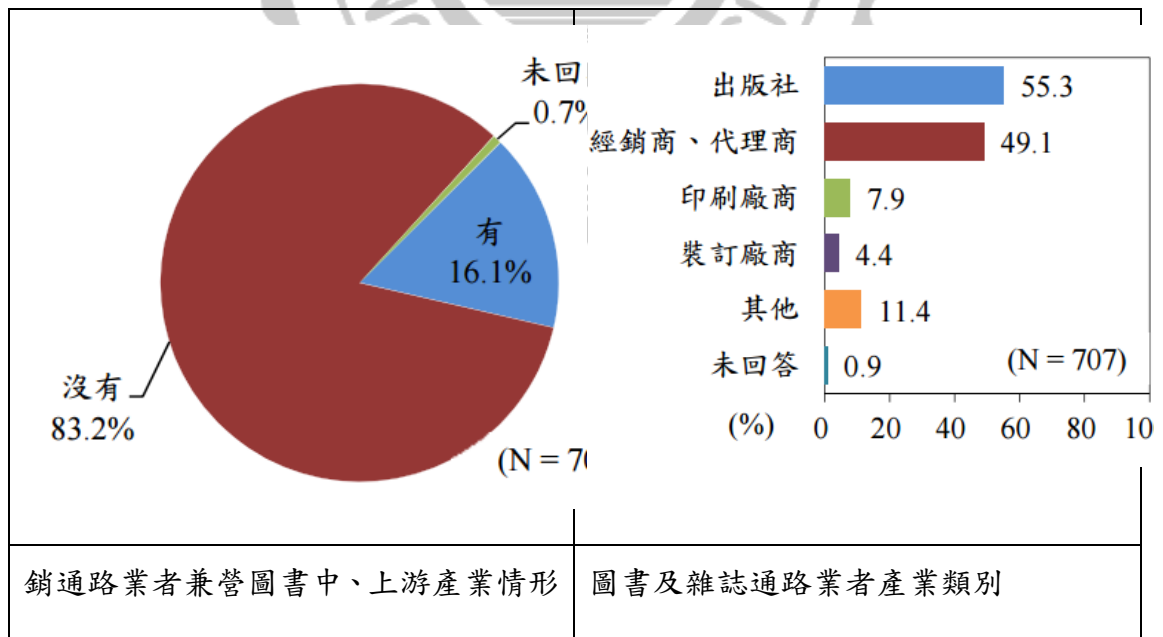


圖 2-9 圖書業者上下游關係

資料來源：102 年暨 103 年臺灣出版產業調查報告（文化部，2014）

而書店主要競爭對手評估如圖 2-10 所示,主要來自網路書店和連鎖書店

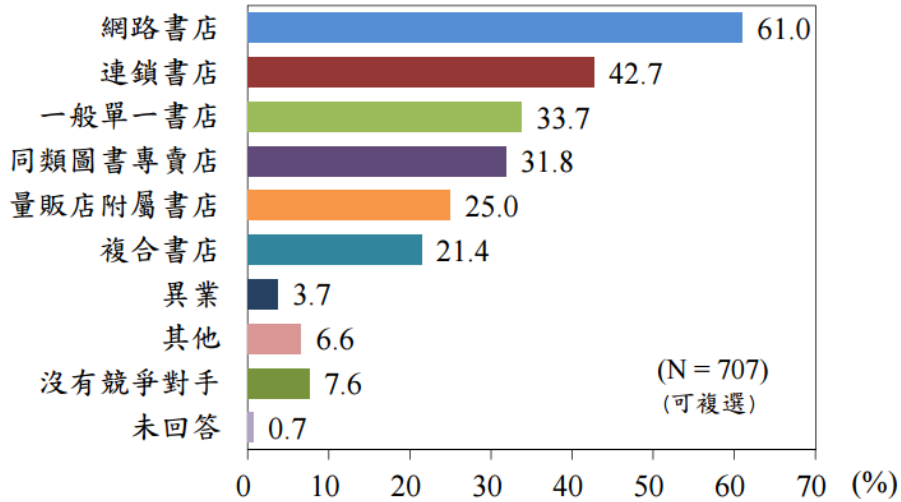


圖 2-10 圖書及雜誌行銷通路業者主要競爭對手

資料來源：102 年暨 103 年臺灣出版產業調查報告（文化部，2014）

未來書店展的方向如圖 2-11，單一書店業者以考慮多角化經營的比率較高，其次為個人化、專業化經營及異業結盟，再其次依序為數位化經營、持續展店與跨國經營；另有的業者目前並無計畫。明顯可以看出書店對圖書的未來需求預估多為保守，而書店可能朝多角化的複合式書店發展或和異業結盟，也就是說圖書銷售已不再是書店未來發展的核心業務，只有原本連鎖超商因展店的需求而順帶擴展了圖書的通路點。

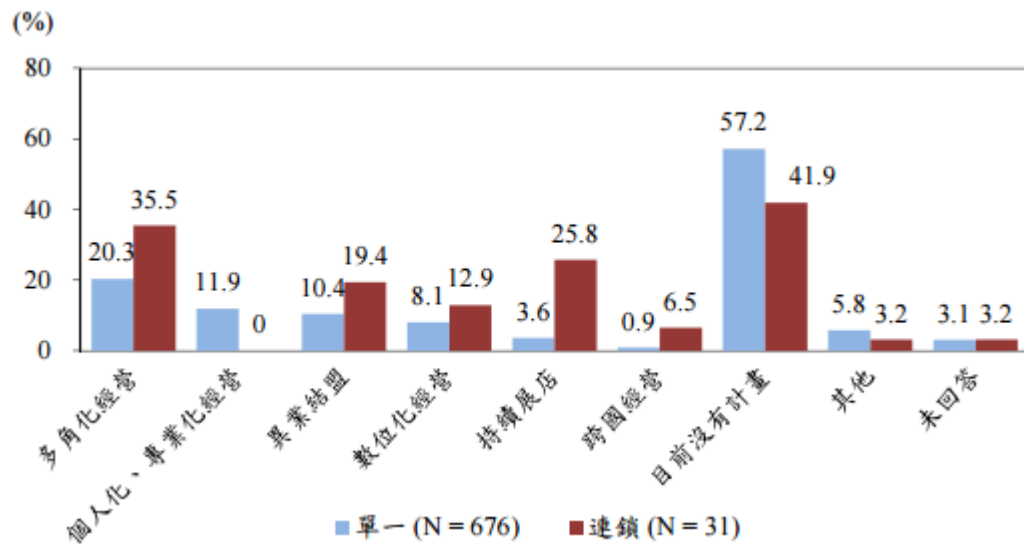


圖 2-11 圖書及雜誌行銷通路業者未來三年的發展方向

資料來源：102 年暨 103 年臺灣出版產業調查報告（文化部，2014）

伍、書店服務相關研究

書店屬於服務業的一種，消費者行為調查和服務滿意度為較常見的研究方法。而相關的實證研究如表 2-5 可供參考。

表 2-5 書店、書籍相關消費者購買行為文獻回顧

研究者	年度	論文名稱	研究方法及內容
郭世鴻	1996	台北市區書局之惠顧行為	<ul style="list-style-type: none"> ● 問卷調查法 ● 以台北市四家書局消費者為對象探討消費者特性對惠顧行為及滿意度的影響，獲得以下結論：

			<ol style="list-style-type: none"> 1. 人口統計變數對購買金額與惠顧時間、惠顧動機、滿意度有影響。 2. 消費者惠顧書局的主要動機為：瀏覽書籍以及購買書籍與文具。
鄭聰華	1999	網路購物消費者滿意度之研究-以台灣網路書店為例	<ul style="list-style-type: none"> ● 深度訪談、問卷法。 ● 樣本歸納發現網路書店的消費者以男性21-30歲、高學歷者、居住北部地區為主。職業以學生最多、其次為資訊從業人士。 ● 整體滿意度與再購意願有顯著正相關，表示網路書店消費者的整體滿意度確實可能影響購買意願。
王茂晃	2000	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	<ul style="list-style-type: none"> ● 問卷調查法。 ● 探討消費者對書局態度，書局選擇及滿意度之間關聯結果如下： <ol style="list-style-type: none"> 1. 以未婚、40歲以下、大專程度、學生或商業人士、個人所得400000元以下為主、其價值觀為自我充實與刺激感，資訊來源為一般媒體及廣告宣傳單。 2. 人口統計變數、生活型態、價值觀、資訊來源，及消費者對書局之態度書局選擇有影響；對書局態度會影響書局選擇與滿意度，消費者傾向選擇態度較高的書局，不同書

			<p>局選擇將會影響滿意度。</p> <p>3. 建議兩家書局針對各自優勢採取不同的市場區隔，加強改善消費者最重視的各項商店屬性，以提高消費者對書局態度與滿意度。</p>
趙藹祥	2000	連鎖書局的經營策略之研究-以金石堂、誠品書局實案分析	<ul style="list-style-type: none"> ● 個案研究法 ● 經由經營策略的分析，推論書局產業目前所重視的策略思考方向及未來成功的經營策略，以及對目前的策略進行深入描述與建議： <ol style="list-style-type: none"> 1. 提供物超所值的附加服務。 2. 成立物流中心。 3. 圖書自動化。 4. 強化商品結構。
倪碧瑩	2001	從書籍市場的涉入區隔探討實體與網路書店的消費行為	<ul style="list-style-type: none"> ● 便利抽樣法 ● 探討消費者對書籍之涉入為區隔變數，並以人口統計變數與消費者所重視選擇書店的因素描述，探討不同區隔市場對網路書店的認同程度是否相同。以及消費者的網路經驗是否會影響其對網路書店的認同程度。
林宜甄	2001	大學生選擇書店因素之探討	<ul style="list-style-type: none"> ● 問卷調查法 ● 探討消費者對書店選擇與滿意度的關係，在重要度方面，三所大學學生在宣

			<p>傳活動及交通上有差異，性別對優惠方案有差異，年級則對所有的重要變異皆無差異。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 本研究結論建議業者可針對消費者最重視的因素採取有效的行銷組合。
李福蓉	2001	台灣地區圖書出版之研究主題分析-以出版季刊為例	<ul style="list-style-type: none"> ● 內容分析法 ● 針對出版事業作系統性之研究，對台灣地區圖書出版研究的發展趨勢、解析發展歷程、排比階段性重點、分析解讀各類研究成果所具有的意義，加以研究探索。在內容趨勢方面得獲以下結論： <ul style="list-style-type: none"> ● 文章類別部份-著作類的文章與座談會紀錄的文章有消長互動的關係。 ● 地區類別部份-與「我國」有關的文章有逐漸減少的趨勢，而與「外國」有關的文章有逐漸增加的趨勢，顯示兩者之間有交替性的互補關係，至於「與地區無關」的文章則為從多而少而平。 ● 主題題目部份-「總論」類目的文章有逐漸增加的趨勢，「政府與法律」類目呈門字型發展、「管理」類目呈 N 字型發展、「印刷、裝幀、設計」類目則為由多而少而平。「圖書資訊暨出版」及「其他」類目的文章均是呈現升降交替走向。

龔明德	2002	電腦硬體圖書消費購買行為之研究	<ul style="list-style-type: none"> ● 問卷調查法 ● 本研究主體界定在「電腦硬體圖書與」消費者行為」之實證為對象，包含人口統計變數之入門族群、進階族群及專業族群以及對購買電腦硬體圖書消費者行為之購書情境、目的考慮因素，對人口統計變數實證調查分析，獲得顯著差異或視程度差異。
陳慶汝	2002	書店消費者購買行為之研究—以嘉義地區為例	<ul style="list-style-type: none"> ● 問卷調查法 ● 提高服務品質 消費者在選擇書店的態度上，從對書店屬性的重要性態度與滿意度 ● 建立品牌管理 良好的品牌聲譽及品牌熟悉度有助於產品的行銷。 ● 重視網路書店的發展。
呂甲筆	2003	加盟連鎖書局經營型態與行銷組合之研究-以「金玉堂文具批發廣場」為例	<ul style="list-style-type: none"> ● 問卷調查法 ● 各型態的加盟店目前管理方式普遍類似，只有在清楚廠商進價、傳統性商品售價及提供生活性商品三方面，因各型態加盟店經營方式 不同而有差異性。

資料來源：陳慶汝（2002）及本研究整理

102 年暨 103 年臺灣出版產業調查報告（文化部，2014）針對圖書閱讀與消費行為調查做出詳細的分析，整理其相關資料及結論如下：

1. 一般閱讀情形：調查後如圖 2-12，網路已取代報紙成為民眾最易接觸的文字；其次是報紙和圖書；排名第四為雜誌；最後為漫畫。

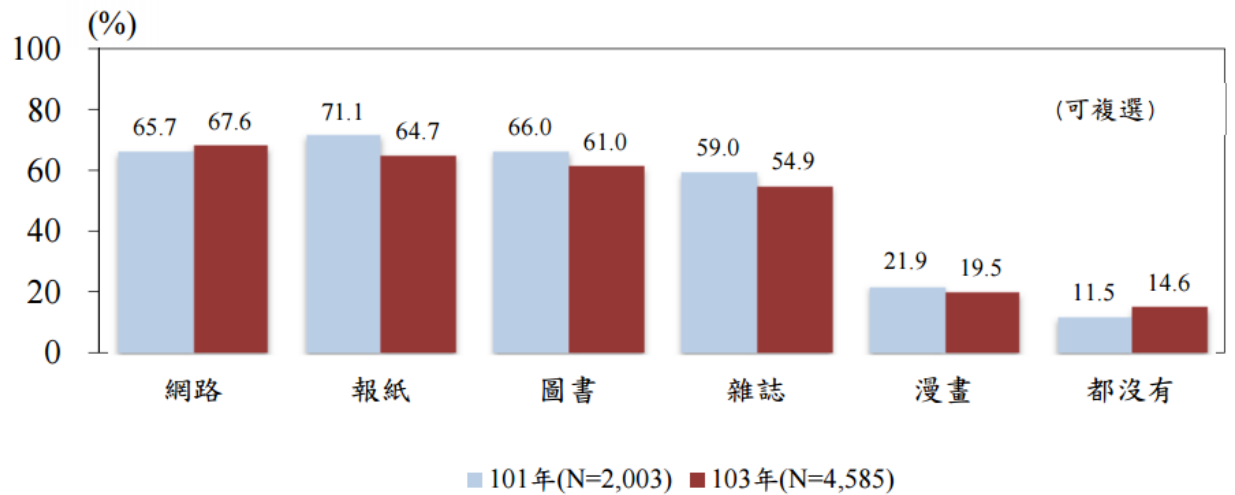


圖 2-12 民眾閱讀管道

2. 網路閱讀內容：調查後如圖 2-13，民眾在網路上以閱讀線上新聞為大宗，38.5%曾閱讀轉載的雜誌內容，33.1%看免費的電子書、23.3%看免費的電子漫畫，至於閱讀付費電子書、付費電子雜誌、付費電子報與付費電子漫畫的比率都不高。扣除以一般網頁型式呈現的網路內容，合計有 46.3%民眾

曾閱讀電子書報或雜誌。

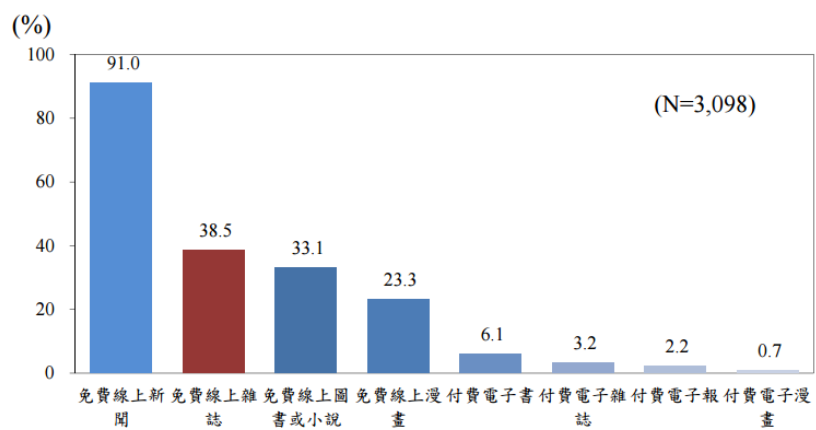


圖 2-13 民眾閱讀電子書報情形



3. 數位閱讀認知及使用意願

調查發現(如圖 2-14),不曾進行電子書報雜誌閱讀的民眾中,有 72.6% 知悉書籍雜誌出版產業已經開始數位化,目前可在電腦、平板電腦、手機還有數位閱讀器上看書或看雜誌,不過,只有 12.7%對於數位閱讀感興趣。瞭解民眾不想進行數位閱讀的原因,如圖 2-15,23.4%表示自己視力不佳,18.2%不具備電腦使用能力,17.2%擔心影響視力,16.3%沒時間,14.6%坦言本來就無閱讀動機,11.5%覺得透過數位載具閱讀操作不便,6.3%習慣紙本閱讀,5.4%覺得數位載具上的字體太小,至於其他理由的比率都低於 2%。

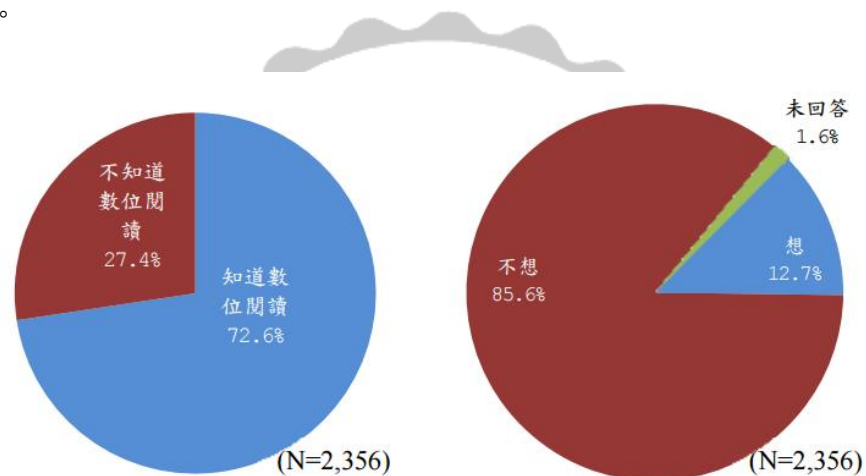


圖 2-14 無數位閱讀經驗民眾的數位閱讀認知及意願

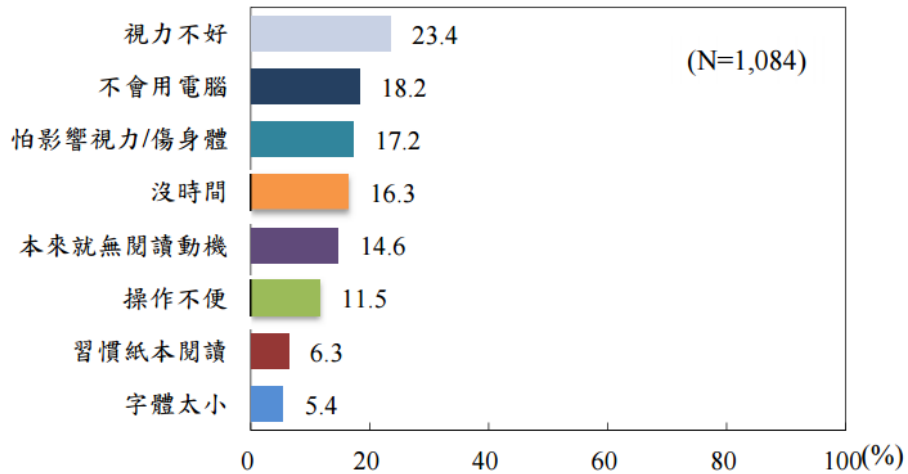


圖 2-15 無數位閱讀經驗民眾無意願從事數位閱讀的主要原因

4. 圖書購書通路

從一般圖書的購書地點來看，調查發現(如圖 2-16)，103 年購書通路與 101 年幾乎一致，67.7%消費者曾經在連鎖書店消費，39.9%透過網路書店購書，25.6%在單一書店購買所需書籍，9.5%曾經在超市或量販店買書，3.6%在超商購書，透過書展/特賣會或網路商城購書者，各占 3.0%與 2.7%。

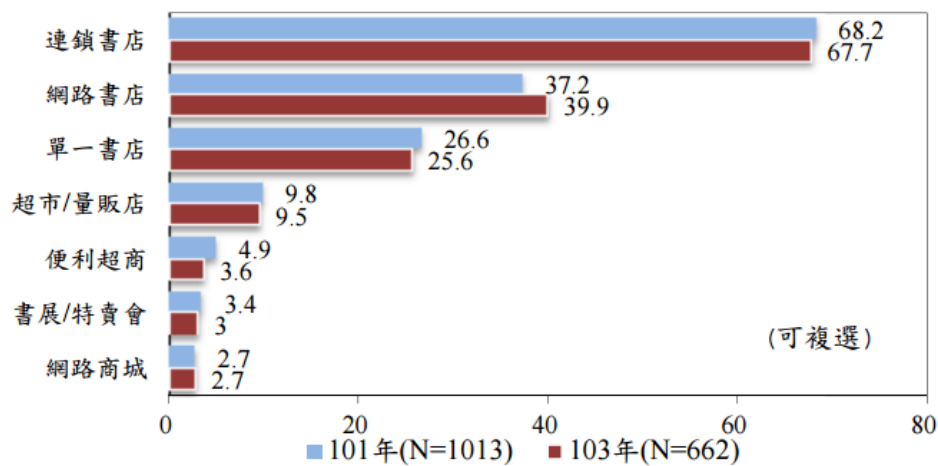


圖 2-16 一般圖書消費地點

針對購書途徑超過二項的受訪者進一步詢問近幾年購書管道是否有向某一類集中的情形，調查發現(如圖 2-17)，趨勢並不明顯。有 34.4%受訪者表示並

沒有集中現象，34.5%者表示有更趨向網路書店，26.5%表示往實體書店購書情形增多，3.9%較集中往超商/超市/量販店等購買。

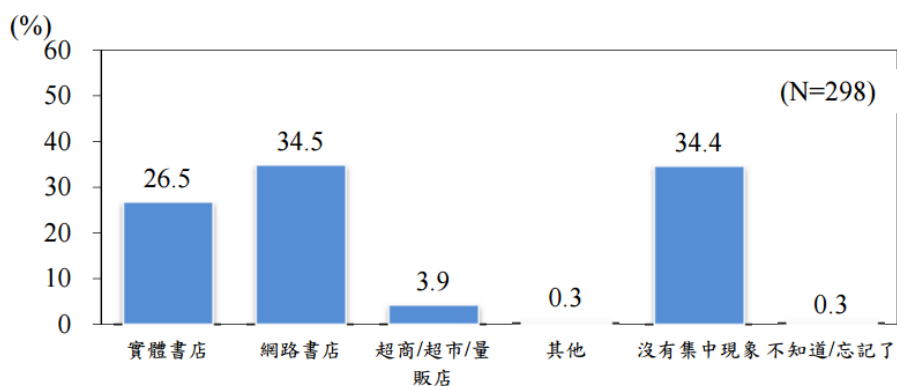


圖 2-17 購書管道集中趨勢

5. 實體書店造訪情形（如圖 2-18），但其實有 61.6% 民眾曾前往實體書店，84.6% 民眾有過空手而回的經驗。和 101 年圖書出版產業調查結果相比，曾至實體書店的比率由 68.0% 降為 61.6%。

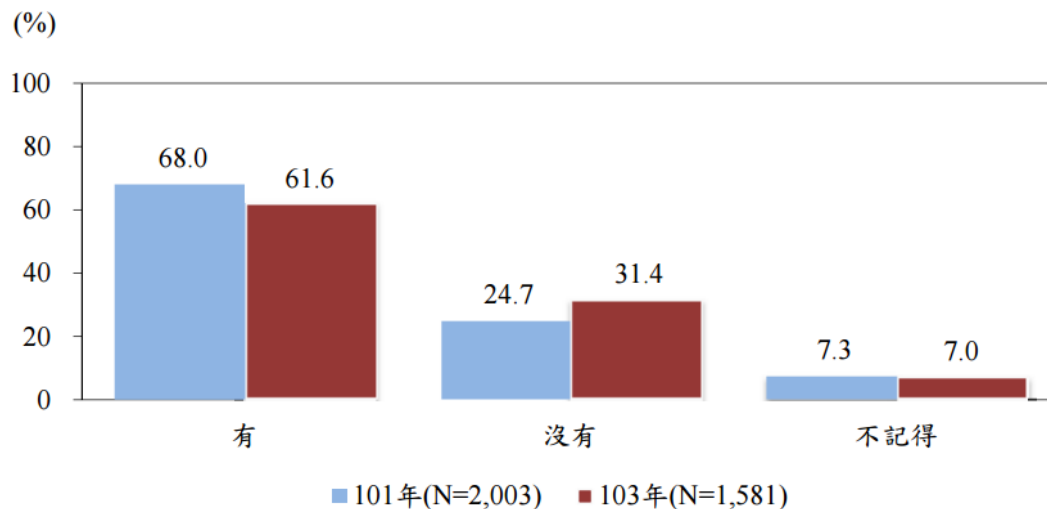


圖 2-18 民眾造訪實體書店情形

整體而言，民眾閱讀習慣和購物習慣已隨著電子化和網路環境的影響而改變，數據上說明了，書店除了面對同業的競爭之外，還面臨了整體環境的改變的衝擊，雖然如此，數位通路也不能完全取代實體通路，因此創新的商業模式是書店未來發展重要的課題。

第五節 校園書店的創新研究

學校作為知識傳播和學習的中心，書局成為學校重要的指標設施之一，但校園書店的經營一樣受到大環境變革的挑戰，原本連鎖經營的大型書商紛紛退出校園。大學常被認為具有創新和未來發展規畫的單位，因而許多大學的校園書店又成為學校創新的重要示範場域。從文獻的資料中發現李珊瑜（2003）結合美學，歷史，文化的觀點設計校園書店為入口意象。黃偉民(2014)以逢甲大學內的敦煌書局為例討論了大學校室內空氣品質及植栽之關係。廖干青(2011)分析校園書局消費行為的特殊性。由此可知校園書局存在其特殊環境，如其顧客群體的特殊性，和學校整體形象與環境的配合，價值主張不單純以服務為中心，而具有其創新的使命，在大型連鎖業者退出校園的趨勢發展之下，各個學校也不再要求其一致性而給出更多的差異化經營空間，諸多因素使得其經營策略上也和不同於其他書店，因此，校園書店在不斷創新和變革之後，商業模式的研究必要性存在於實務上的對環境變化的經營方向調整策略規劃；而在理論上存在於對未來發展的預測的價值。

第參章 研究方法

第一節 建立書店的商業模式畫布

要適切的定義合理的商業模式範圍以符合研究一致性和完整性，需對研究對象和議題作出合適的定義，基於本研究對書店的本體作出以下立論：書店被認為是以知識傳遞為核心價值的服務業型態，而依據美國行銷協會（AMA）所定義服務的定義為「用以直接銷售或配合貨品銷售所提供的各種活動、利益與滿足」。此外，Kotler(1997)則將服務更明確的定義為「服務係指一個組織提供另一群體的任何活動或利益，他基本上是无形的且無法產生事物的所有權。服務的生產可能與某一項實體產品有關，可能也無關。」由於本研究的主題為台灣書店的創新，因此根據台灣經建會的定義依我國目前的經濟發展階段，服務業分成的三個類型中來建立其營運範圍：

1. 第一類 隨著平均所得增加而發展的行業，例如：醫療保健照顧業、觀光運動休閒業、物業管理服務、環保業等。
2. 第二類 可以支持生產活動而使其他產業順利經營和發展的服務業，例如：金融、研發、設計、資訊、通訊、流通業等。
3. 第三類 在國際市場上具有競爭力或可吸引外國人來購買的服務業，例如：人才培訓、文化創意、工程顧問業等。

建立了研究範圍之後，本研究依第二章對書店各學者研究結果和政府調查分析，結合商業模式理論基礎論述來分析連鎖書店可能的商業模業模型九大要素為比較基準，並進而與前章文獻討論中論述的各型態書店發展背景所形成的相對應商業模式，經和實際經營之企業主訪談結果交互驗證，目標是以結合實務和理論觀點，尋求校園書店目前創新的可能契機。

商業模式分析可以由各種不同的角度切入，但為求研究整體上邏輯的一致性，本研究以服務業品質的四個基本主要性質「無形性(Intangibility)、異質性

(Heterogeneity)、不可分割性(Inseparability)和易逝性(Perishable)」作為商業模式的「價值主張」之元素立論基礎，再推演出其他對應八項商業模式畫布中之要素。

一、傳統書店商業模式之九大要素分析

由於書店的功用為「知識的交流和傳遞」的集散地，目標是把借由書籍將知識傳播給有知識需求的人，以此觀點可知道傳統書店的商業模式要素為：

1. 價值主張：知識的交流和傳遞。
2. 目標客層：希望借由圖書取得知識的人。
3. 通路：實體書店。
4. 顧客關係：傳達正確的相關購買資訊給讀者（目標客層）或理解讀者的需求提供相對應的選購建議。
5. 收益流：書本賣出的收入為主。
6. 關鍵資源：接受對書籍知識的了解並掌握市場上讀者對圖書類型的需求。
7. 關鍵活動：媒合讀者取得所需要的書籍以加速完成交易
8. 關鍵合作夥伴：書商及其他相關週邊產品如文具的供應商。
9. 成本結構：店租，人力成本，進貨成本。

在現今市場仍可以發現傳統書店如二手書店和專業書店仍是以此模式經營，而書店經營者通常對書本的資訊都能清楚且有效的提供給有需求顧客，甚至對書籍的內容和市場評論都能有所掌握，以取得讀者對其專業的信賴進而購買。在資訊流通和交通不方便的時代，圖書是傳遞知識最主要工具，而書店的商業模式即是借由圖書以媒合知識的雙邊模式。

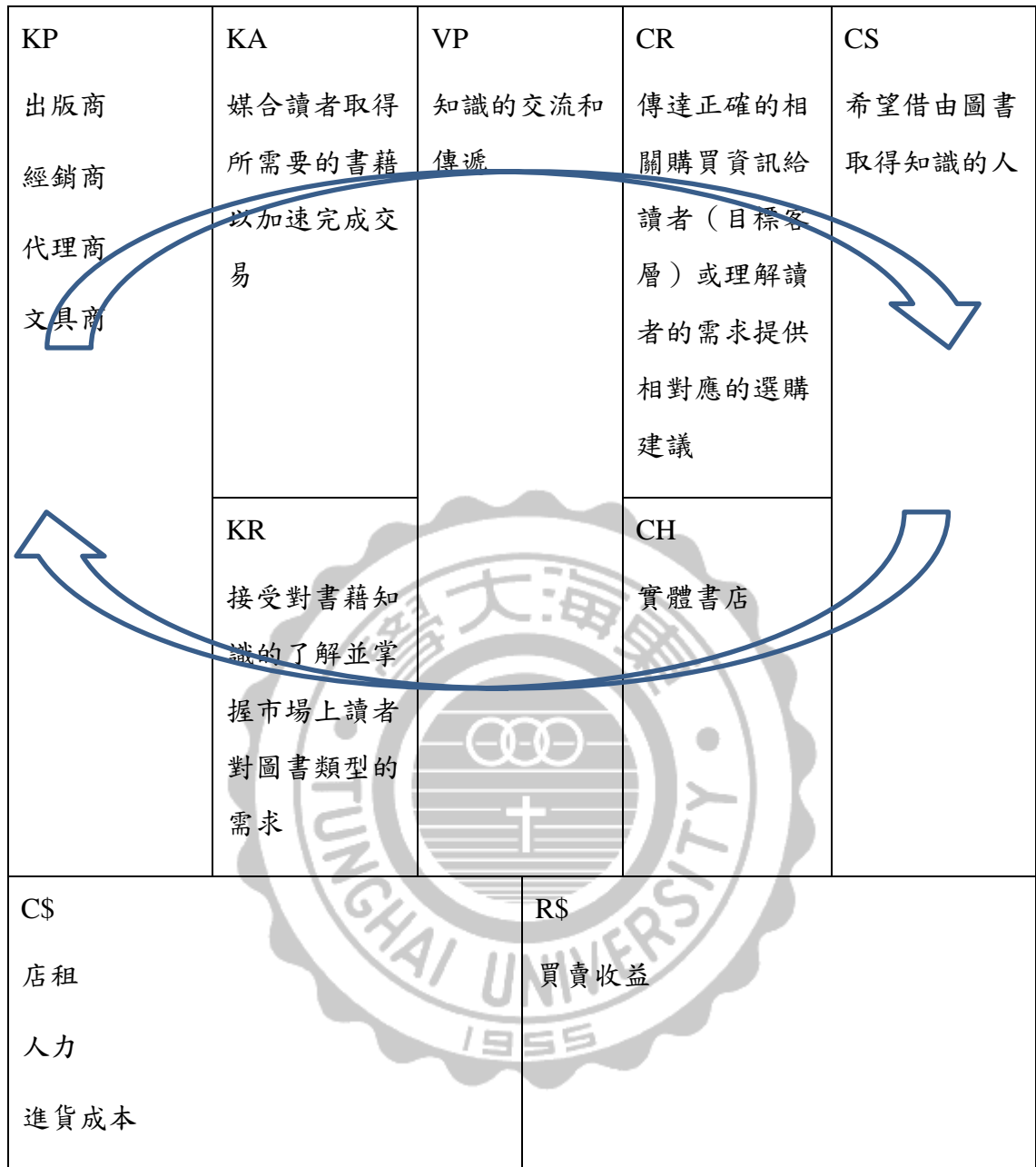


圖 3-1 傳統書店的商業模式

資料來源：本研究

二、連鎖書店商業模式之九大要素分析

連鎖書店成功要素在於擴大市場增加潛在客戶形成規模經濟，增加對上游供應商增加議價能力，而核心價值產生變化，由單純雙邊交易模式，提高服務

的一致性，建立品牌價值。而所提昇的能力則為管理的能力，以符合服務業品質的四大特性基本要求。

1. 價值主張：品牌和服務，知識的交流和傳遞。
2. 目標客層：開發潛在客戶，希望借由圖書取得知識的人。
3. 通路：增加實體書店。
4. 顧客關係：廣告，會員建立，行銷活動。
5. 收益流：書本賣出收入及週邊商品收入
6. 關鍵資源：對上游供應商的議價能力，品牌對大眾的認同度。
7. 關鍵活動：管理機制，品牌經營
8. 關鍵合作夥伴：書商、經銷商、代理商及其他相關週邊產品如文具的供應商。
9. 成本結構：店租，人力成本，進貨成本，行銷及管理成本。整體成本因規模經濟而攤提下降。

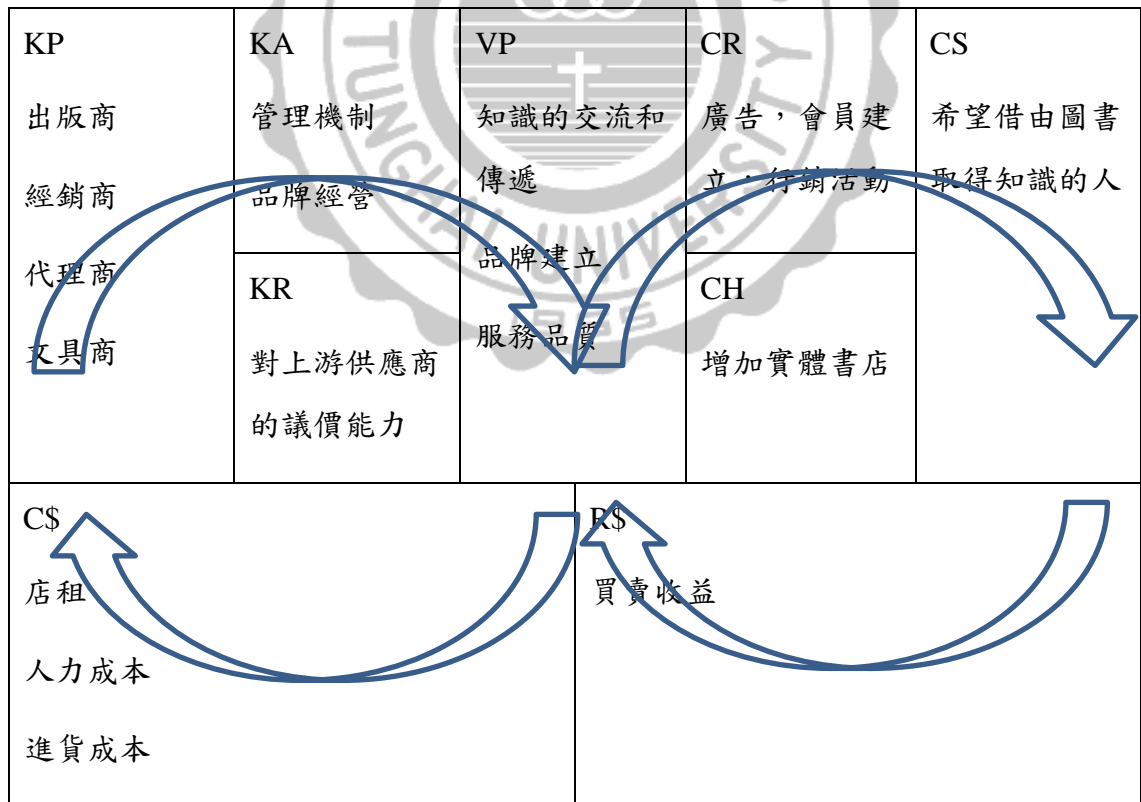


圖 3-2 連鎖書店的商業模式

資料來源：本研究

三、複合式書店商業模式之九大要素分析

複合式書店可能為連鎖或獨立經營，其營利來源來自於圖書買賣的比例降低，而提高其他客戶所可能需要的潛在需求，最常見的為餐飲服務，其價值主張由品牌經營擴張至用戶體驗，除了認同之外更需增加用戶黏著度而建立消費慣性，而值得注意的，圖書閱讀常成為為了增加客戶黏著度的顧客關係的工具，而非價值主張。而由於提供至用戶體驗因此原本的供應商也成為消費者提供收益來源，而增加的合作夥伴也可能是其他產品的供應商或者加盟業者，成為多中心的經營模式。

1. 價值主張：用戶體驗，品牌和服務，知識的交流和傳遞。
2. 目標客層：和知識可能發生關係的人。
3. 通路：多角化複合式實體書店。
4. 顧客關係：廣告，會員制度建立，行銷活動，用戶體驗分享，圖書閱讀。
5. 收益流：書本賣出的收入，週邊商品收入，其他服務收入，加盟金等。
6. 關鍵資源：對上游供應商的議價能力，品牌對大眾的認同度，多角化服務內容。
7. 關鍵活動：管理機制，品牌經營，增加服務項目。
8. 關鍵合作夥伴：出版商、經銷商、代理商及其他相關週邊產品如文具的供應商。
9. 成本結構：店租，人力成本，進貨成本，行銷及管理成本，因體驗所需的固定投資增加。

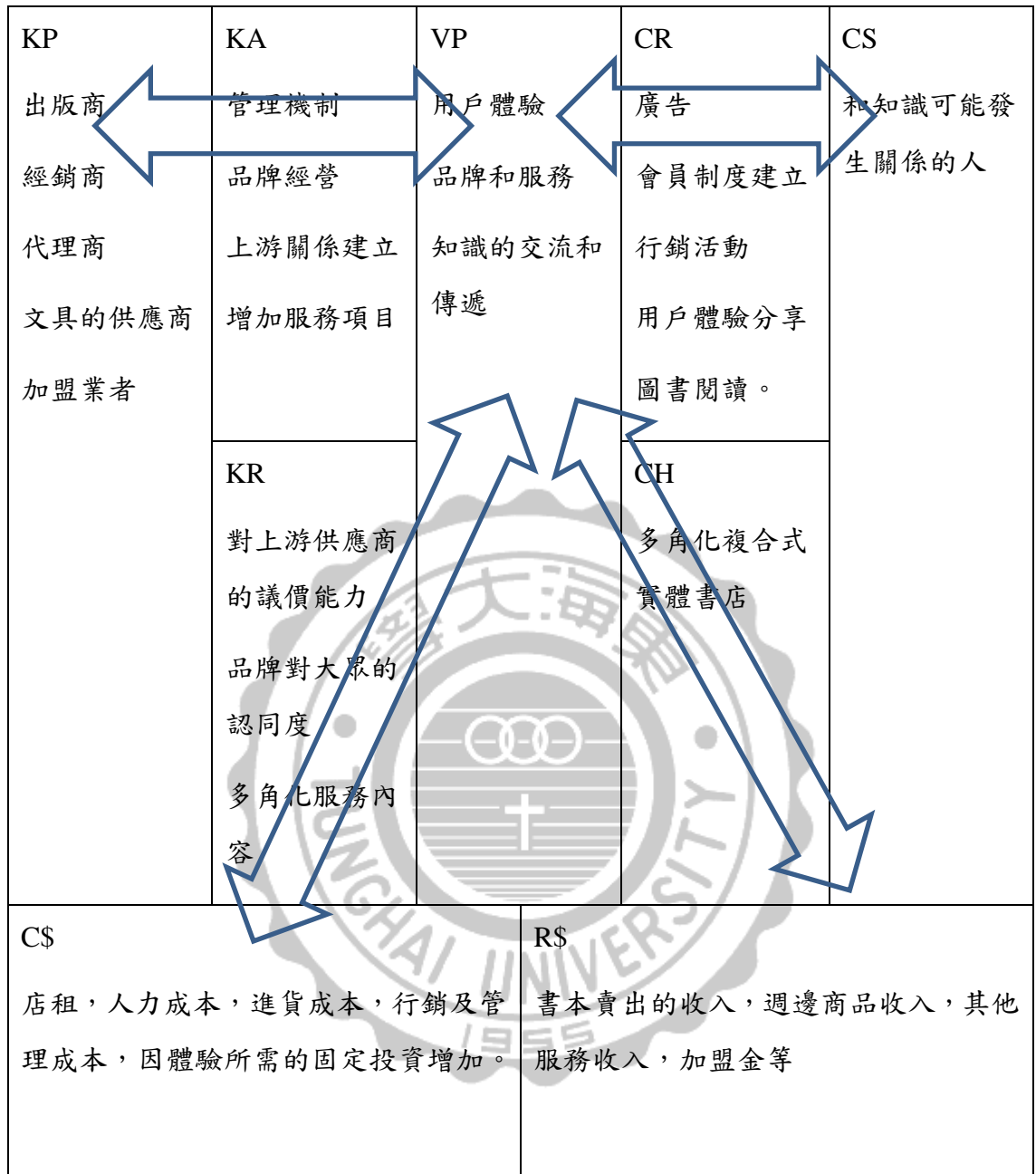


圖 3-3 複合式書店的商業模式

資料來源：本研究

四、網路書店商業模式分析

討論網路書店常被討論到長尾模式，意即由於市場競爭和促銷活動壓縮利潤空間，因而大部份的利潤並非來自於熱銷商品反而來自於冷門或稀有產品的銷售。由於網路的陳列不受產品實際空間的限制，因而商品的项目多達數十萬或數百萬種。書籍只是其中一個經營項目或成為其行銷工具。事實上，網路書店對實體書店影響雖然重大，但實體書店在體驗上仍可有效區隔，網路書店的價值主張並非以書為主的商業競爭，而是整體服務型態整合性的改變，如同本章一開始所討論，網路書店其實是物流服務和資訊服務的綜合業態。此外，如同本文第二章所討論，閱讀型態由傳統書籍而變成數位內容之後，數位通路順勢取代市場，因而網路書店的影响是由於科技變化和生活形態產生的複雜改變，和實體書店的關係並非表面上所理解的競爭或替代品關係，由前一章的調查結果可知，數位通路並無相關產品體驗服務，而這些活動常需借由實體書店進行，而呈現互補關係。在 Business Model Generation 一書指出，AMAZON 雖為全世界最大的網路書店，但其經營目標為平台架構和基礎建設的服務供應商。

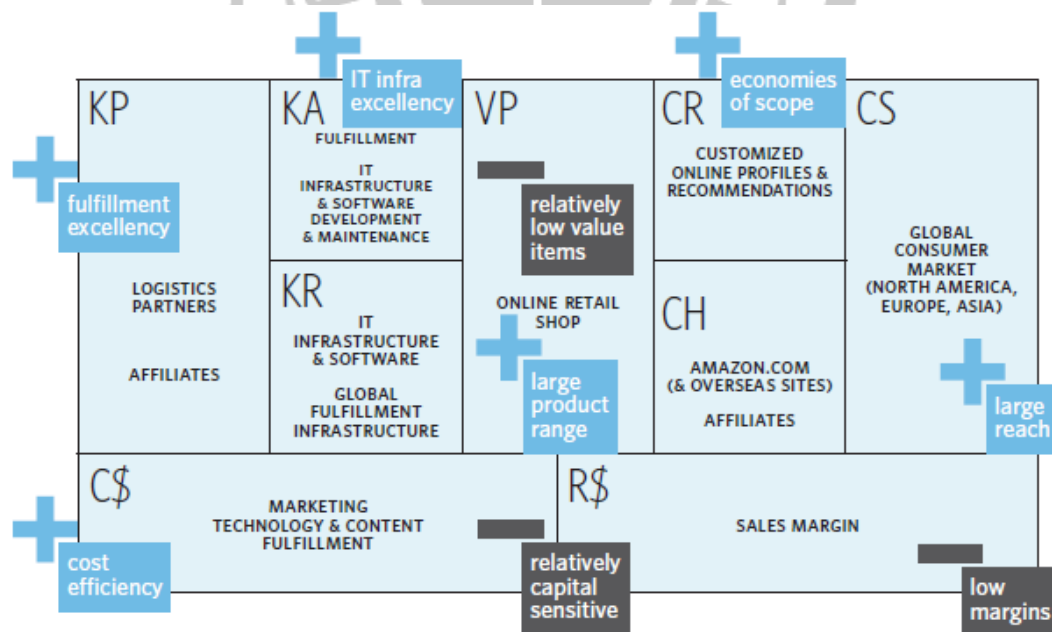


圖 3-4 亞馬遜的商業模式

資料來源：Business Model Generation

第二節校園書店的商業模式畫布

校園書店的商業模模式畫布創新。

由於每個學校經營理念和需求並不相同，在台灣校園書店連鎖書店，傳統書店和複合書店三種型態業者經營都有，本研究以台灣中部某大學書局經營模式為研究案例，來討論校園書局的創新商業模式。

近來由於少子化和大學校園生態的改變，書店的經營情況互有消長。而雖然環境上有差異，校園書店客戶區分中必然存在老師，學生和學校相關人員的組成，其為其最主要的特殊性，因此以根據 Business Model Generation 中的創新思維來源為「客戶導向」。

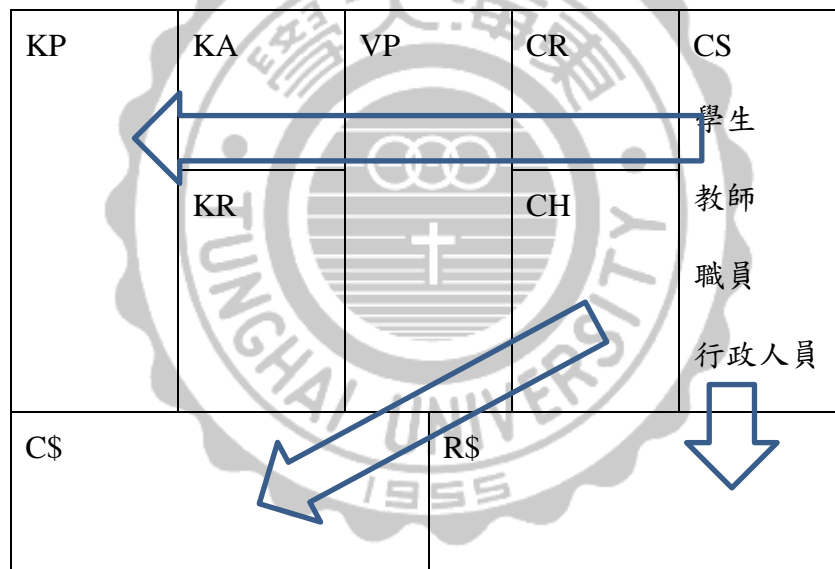


圖 3-5 客戶導向創新

以圖 3-5 來推論，我們可以借由學生資源降低營運成本，和增加學生，教師，教職人員所需的服務項目，如資訊產品販售，日用品代購等方式增加收益。

但以創新的模式來說，若我們能把消費者變成生產者成為一個封閉迴路循環，則可以不借外部資源便可以生生不息產生收益流。觀察系統因子中，教師所外購的教材，學校出版品和學生作品若能成為內部營運模式，則可達成此預期目標，因此創新的方法為借由數位印刷的方式成為出版商，依學校和教師需求提

供少量多模的客制化需求，便可以減少對外部資源的需求，並增加學校師生對書店的粘著度和支持。

在進行創新的過程之後，原本的「顧客導向」模式變成了「資源導向」模式，如圖3-7中所示，我們因為進行了商業模式創新之後增加了另一個稀有資源，進而增加企業的競爭能力。

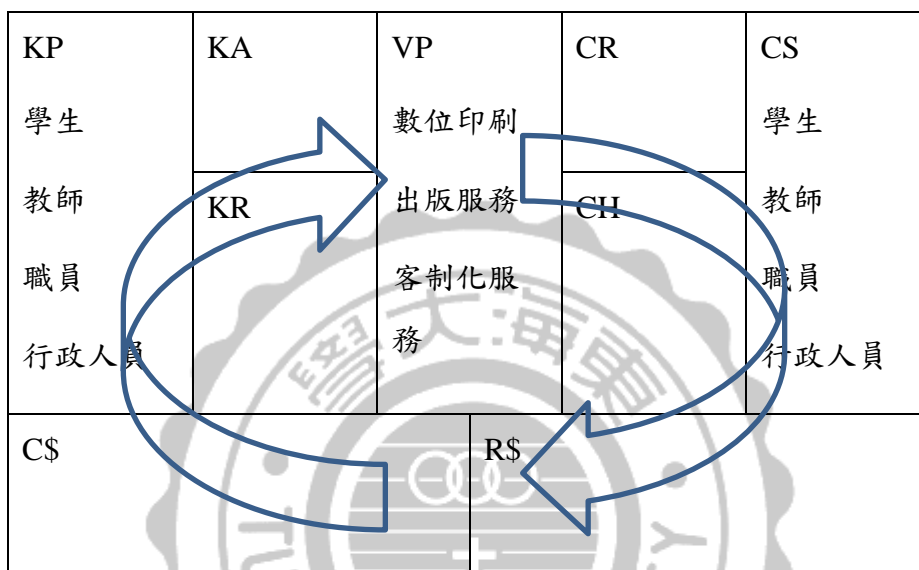


圖 3-6 校園書店的創新商業模式

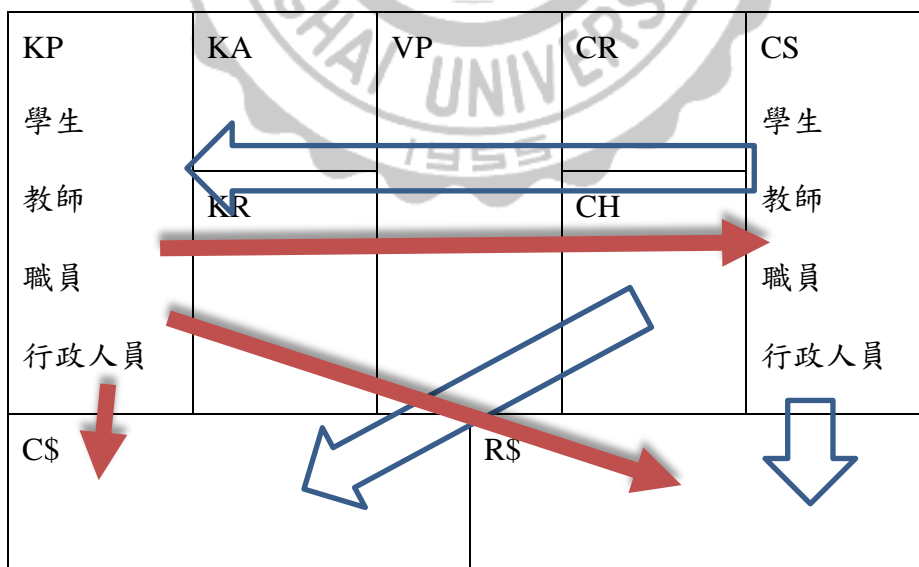


圖 3-7 「客戶導向」模式變成了「資源導向」雙重優勢

第三節 以 TRIZ 創新原則管理多個商業模式的策略

該書店經營型態為連鎖型商店，分布於三個不同學校的校區，因學校規定並不相同，因而有一校區為複合式經營，另二個校區被授權僅於傳統教科書與文具經營模式。因此本研究案例型態屬於連鎖書局，傳統書區和複合書局三種型態。於 Business Model Generation 一書中提到管理多個商業模式的需要視商業模式中的內外因素的不同進行整合和分離的過程如圖 3-7 所示，此過程為複雜的多重矛盾的問題，於書中雖有案例解說，但未提出系統化解決的方法，本研究以 TRIZ 創新原則來管理多個商業模式中的矛盾問題達成商業模式創新。

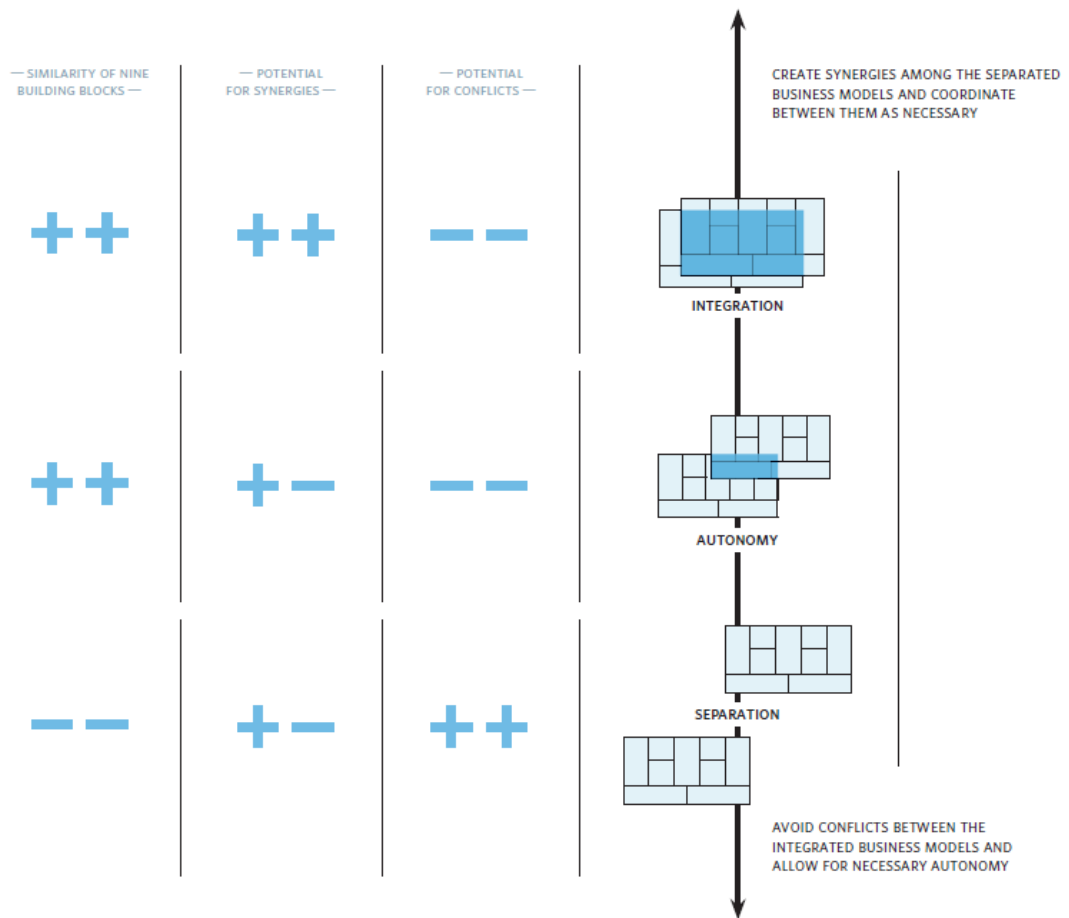


圖 3-8 管理多個商業模式的策略

資料來源：Business Model Generation

一、定義矛盾關係

在管理方面的需求要求一致性以確保服務品質，但在各校所許可的營業型態又有所不同，以此問題定義其矛盾關係如圖 3-9 所示，在每個學校簽約之時由於當時的時空背景有其必要而接受合約，但由於各校書店發展情況不同，產生各自不同新的業務需求，而在外部和時間變化之下各校經營差異度增加，造成管理複雜度增加，成本和風險都相對上昇。



圖 3-2 學校和經營管理上的矛盾關係

二、矛盾矩陣與分離原則

表 3-1 為學校管理規定和管理需求之創新原則，由於合約具有法律效益，因而不可違背，在矛盾關係中屬於物理矛盾，以分離原則為其創新指標。分離原則有分別為 TRIZ 創新原則中的#01 Segmentation 分割原理、#09 Prior counter-action 預先反作用原理、#10 Prior action 預先作用原理、#15 Dynamicity 可變性原理、#19 Periodic action 週期性動作原理、#21 Rushing through 快速作用原理和#34 Rejecting and regenerating parts 排除與再生原理。

依此原則推論可行方法：

#01 Segmentation 分割原理：由於書店內無法經營所有項目，因而可在目標客戶較為常出現的書店外地點經營未在合約規範中的服務或產品項目。

#09 Prior counter-action 預先反作用原理：為了達成管理的目標，雖然未在約許可內容，但經營者可以預先去了解合約的罰責或先和學校負責單位進行溝通。

#10 Prior action 預先作用原理：和學校事先通報要增加營業項目，並修改或增加合約內容。

#15 Dynamicity 可變性原理：和學生或客戶約定在學校管理不到的時間或地點進行交易。

#19 Periodic action 週期性動作原理：若不能成為正式長期的營業內容，可以和學校申請週期性的經營方式。

#21 Rushing through 快速作用原理：以限時特賣的方式來進行未在合約內的營業項目。

#34 Rejecting and regenerating parts 排除與再生原理：重新評估各校分店的經營效率，若未能達成效益上的增加，可以考慮關掉影響整體效益的分店經營。

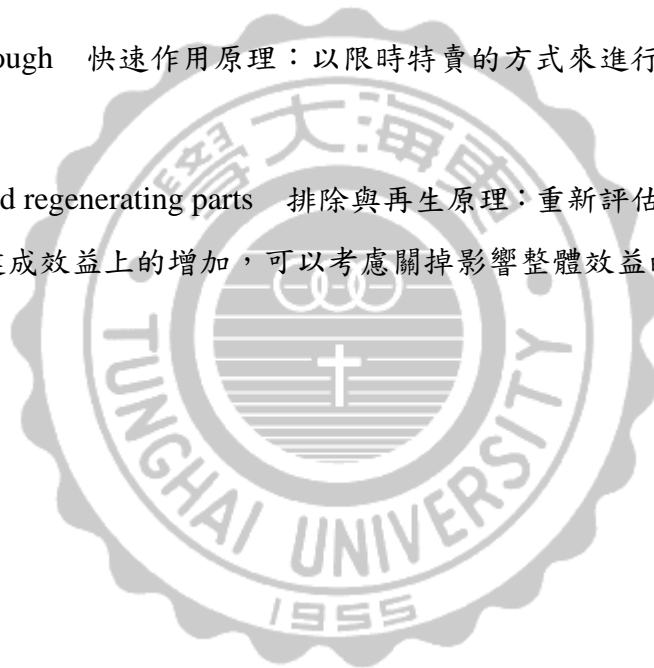


表 3-1 學校規定和管理需求之創新原則

<p>取得更多 營業項目 以達成管 理一致性</p>	<p>(1)在學校書店外圍經營未在合約中項目。 (2)先理解違約時可能發生的罰責或溝通。 (3)預先和學校申請增加項目。 (4)在學校管理空檔時交易。 (5)和學校討論在每週特定時段開放經營的可能。 (6)限時特賣會 (7)放棄成本效益不高的學校。</p>
<p>TRIZ 參數</p>	<p>TRIZ 啟發式推論之創新原則</p>
<p>分離原則</p>	<p>#01 Segmentation 分割原理、#09 Prior counter-action 預先反作用原理、#10 Prior action 預先作用原理、#15 Dynamicity 可變性原理、#19 Periodic action 週期性動作原理、#21 Rushing through 快速作用原理、#34 Rejecting and regenerating parts 排除與再生原理</p>

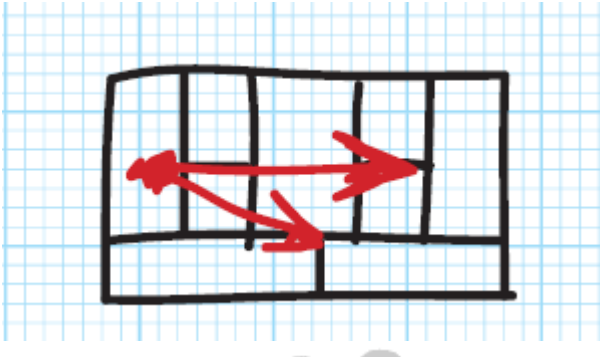
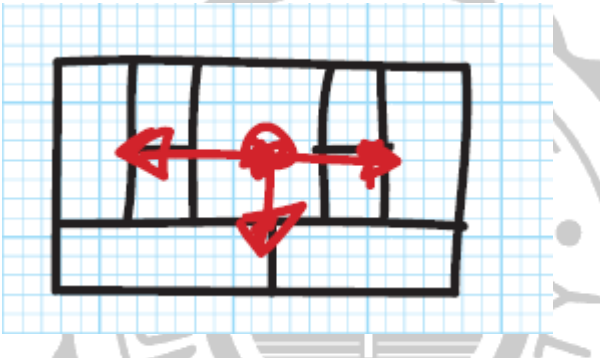
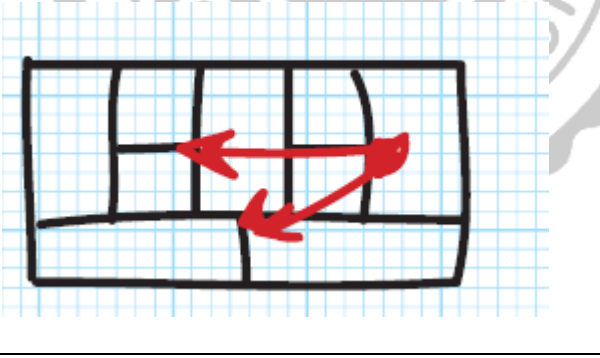
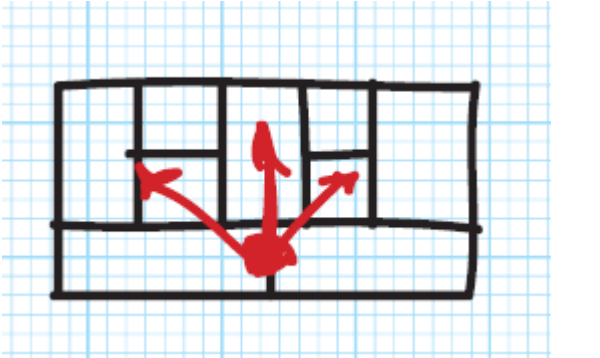
第肆章 研究結果與討論

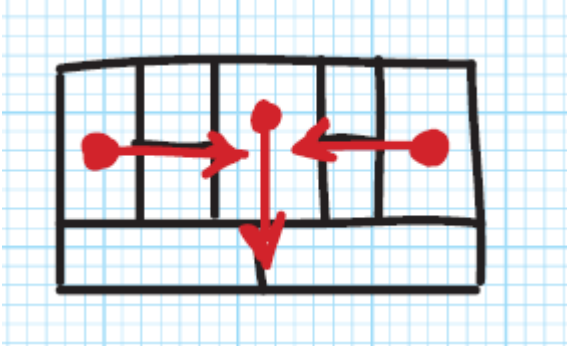
第一節 商業模式創新

一、商業模式畫布創新導向

本研究討論的對象為營利性組織，因而其商業模式是以賺錢和永續經營為其企業目標，因而其商業模式創新一詞為本研究的主旨。本研究結合了二種工具作為創新研究的研究方法論點，第一是以 Business Model Generation 中創意發想過程，從企業的本質後定義出稀有資源進行「顧客導向」創新過程；由定義本身的稀有資源為學校整體、教職員和學生之後，把原來為顧客導向同時建立成「資源導向」的雙重創新模式，創造出自我成長的封閉式商業循環，引進「數位出版」技術設備，將消費者同時轉變成生產者，減少對外部資源的需求，而達成獨創的創新商業模式如圖 3-6。本階段研究是依 Business Model Generation 中創意分析後所做出的目標導向創新方法，在書中另外論述創新的方法可以是產品導向、顧客導向、財務導向、多點導向整理如

表 4-1 商業模式（型）創新驅動模導向

創新方向	示意圖	說明
資源導向		<p>源自一個組織既有的基礎設施或合作關係，可以拓展或改變的商業模式。</p>
產品導向		<p>將會開創出創新的價值主張，影響商業模式中的其他構成要素。</p>
顧客導向		<p>基於顧客的需求、產品或服務的是否容易取得的性質，或是增加便利性。</p>
財務導向		<p>由新的收益流、價格機制，或降低成本結構所驅動的創新，同樣也會影響商業模式的其他構成元素。</p>

多點導向		由多個震央所驅動的創新，會對商業模式中的好幾個其他元素產生重大影響。
------	--	------------------------------------

資料來源：Business Model Generation 及本研究整理

二、TRIZ 系統式商業模式創新

#01 Segmentation 分割原理：由於書店內無法經營所有項目，因而可在目標客戶較為常出現的書店外地點經營未在合約規範中的服務或產品項目。

例：運動團體服(班、系服)的客製化設計就必須帶衣服到班上或系學會做洽談與溝通，班級的畢冊一樣如是。

#09 Prior counter-action 預先反作用原理：為了達成管理的目標，雖然未在約許可內容，但經營者可以預先去了解合約的罰責或先和學校負責單位進行溝通。

例：門市經營並未包含出版社與設計等營業項目，但美編卻已常駐在店內，其實學校很多單位是會依賴此一部門幫忙解決問題的，所以學校負責單位並不會特別刁難

#10 Prior action 預先作用原理：和學校事先通報要增加營業項目，並修改或增加合約內容。

例：書店內增加代辦汽機車強制險與第三責任險；聯大店因位處宿舍區申請增加生活百貨區。

#15 Dynamicity 可變性原理：和學生或客戶約定在學校管理不到的時間或地點進行交易。

學校合約通常訂有不可對學校以外營業條款，但各門市通常會經營學校以外的案子，例如弘光店設計與印製相當多台中市國小的客製化家庭聯絡簿，建國店則承接彰化縣與南投縣國中小科的科展設計與印製，這些都必須靠書店的業務人員去學校外接洽與完成交易。

#19 Periodic action 週期性動作原理：若不能成為正式長期的營業內容，可以和學校申請週期性的經營方式。

例：玩具禮品展，在每年 12 月搭聖誕假期推出玩具禮品展，均會有不錯效果

#21 Rushing through 快速作用原理：以限時特賣的方式來進行未在合約內的營業項目。

例：根據流行快速推出舒壓商品，例如塗鴉冊與舒壓陀螺。

#34 Rejecting and regenerating parts 排除與再生原理：重新評估各校分店的經營效率，若未能達成效益上的增加，可以考慮關掉影響整體效益的分店經營。

例：修平科大因營業項目被設定太單一，所以必須考慮放棄或再重談合約增加營業項目，否則就得放棄。

在社會問題和商業競爭之中充滿的矛盾的關係，本研究以 TRIZ 創新原則系統來解決策略上的調整。相較於試誤法或腦力激盪法等等其它方法，TRIZ 創新系統具有調時效和低成本的優勢，並可結合內部特有資源以應對外在變化的好處，由於不可以由系統內部觀點推論出系統外部的解決方法，在商業競爭中增加了保密性的優勢。

本研究的結論發現，企業在面臨決策上的不規則問題時，通常需要使用多種不同策略工具組合使用，而研究的邊界也很難統一，在 Business Model Generation 一書中雖企圖以諸多實例來說明策略調整組合的可行性，但沒有提出系統化的解決方法。因此，本研究結合商業模式畫布和 TRIZ 系統化創新原則做出新的研究方法，期望能補足 Business Model Generation 一書在研究方法論上的不足之處。

第二節 實證結果

根據和業者訪談執行結果，數位印刷和出版業務的確增加了該企業於校園書店的品牌知名度和顧客滿意度，該項業務仍在擴展出其他商業模式，如機關團體的出版需求等等。

而在第二章圖 2-9 中，上游業者如出版商、印刷廠有 16.1% 向下經營圖書銷售的市場，在如此的競爭情況之下，數位印刷的確在客制化的少量多樣和快速服務多種優勢之下，達成確保優勢和業務擴展的目標。



第五章 結論與建議

商業模式的創新研究對達成個人目標、企業永續經營和社會經濟發展都有重大貢獻。相較於管理商業化的簡化探討方式，研究本身需要符合科學性邏輯推論和辯證過程方能產生價值。例如 Osterwalder(2004)研究了「商業的本體」論之後方能正「商業」做出正確的定義再建立「模型」。而相對於商學其他的研究方式，該方法提供了未來研究和應用的一致性，而今日的新創公司或新型企業也大都採該模型為企業經營模式的重要工具。

本研究的主要貢獻有以下幾點：

1. 在學術觀點上重新以邏輯化論述商業本體、商業模型和商業模式三者間的異同和依存關係，以為未來商學研究論述的基礎。
2. 以商業模式畫布實例化完成台灣校園書店的創新模式是以「數位印刷和客制化出版」模式，將消費者轉換成生產者產生同時具有「客戶導向」和「資源導向」雙重企業競爭優勢。
3. 在複雜商業模式中以 TRIZ 系統化創新原則產生出新的研究方法，解決複雜的社會問題。

社會學研究存在著觀察者角度不同造成研究範圍和解釋應用條件難以確認的問題，這個問題違反科學研究可重複試驗的重要特質。長久以來，社會學者以時間環境無法被複製來解釋這問題。本研究建議未來商學或社會學研究的方向可以朝更嚴謹的哲學基礎論述如 Osterwalder(2004)以本體論商業基礎論述而後展開的相關應用和學理論述會更有學術和應用上的整體價值，另外 TRIZ 作為工程科學的創新方法為何可以解釋社會問題的複雜系統也需要檢視。另外，本研究結合商業模式畫布和 TRIZ 系統化創新的新研究方法應用範圍可被其他行業所應用和作學理上的探討。

參考文獻

一、中文文獻

1. 尤傳莉(譯)(2012)。《獲利世代》。臺北市：早安財經文化。(Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 2010)
2. 亞歷山大. 奧斯瓦爾德等人著(2012)。《獲利世代：自己動手，畫出你的商業模式》。台北市：早安財經。
3. 華重毅(譯)(2013)。《商業模式新生代個人篇》(原作者：Timothy Clark, Alexander Osterwalder, Yves Pigneur)。北京市：機械工業。(原著版年：2012)
4. 羅耀宗(譯)(2008, 12月)。《商業模式再創新》。哈佛商業評論全球繁體中文版, 1-11。(Mark W. Johnson, Clayton M. Christensen, Henning Katgermann, 2008)
5. Edward Giesen, Eric Riddleberger, Richard Christner, Ragna Bell (2009)。《把握優勢如何掌握 時機創新商業模式》。IBM 商業價值研究院。
6. 卓秀足, 吳宗昇, 《我們的小經濟小幸福》, 台北市：新自然主義(2013)
7. 鍾憲瑞(2012)。《商業模式：創新與管理》。新北市：前程文化。
8. 王志剛、謝文雀(1995)譯, James F. Engel, Roger D.Blackwell & Paul W.Miniard. Consumer Behavior, 《消費者行為之研究》, 八版, 台北：華泰書局。
9. 王茂晃(2000), 連鎖書局消費者購買行為之研究—以台北市兩大連鎖書店為例, 國立東華大學企業管理研究所碩士論文。
10. 林靈宏(1994), 《消費者行為學》, 台北市：五南圖書出版公司。
11. 邱宏仁(1997)譯, Gilbert A.Churchill & J.Paul Peter, 《行銷學》, 台北市：華泰。

12. 李政毅 (2002), 《圖書出版業市場導向與業務經營績效之研究》, 南華大學出版學研究所碩士論文。
13. 胡敏怡 (1998), 《網際網路事業經營之成功因素研究—以網路書店為例》, 國立政治大學科學管理研究所碩士論文。
14. 倪碧瑩 (2001), 《從書籍市場的涉入區隔探討實體與網路書店的消費者行為》, 國立東華大學企業管理研究所碩士論文。
15. 張錫詮 (1990), 《上班族的生活型態與圖書購買之研究—以台北市區上班族為例》, 國立政治大學企業管理研究所出版碩士論文。
16. 廖繼弘 (1989), 《書店消費者區隔與對書店偏好之研究》, 國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
17. 趙藹祥 (2000), 《連鎖書店經營策略之研究—以金石堂和誠品書店實案分析》, 私立南華大學出版學研究所碩士論文。
18. 顏雅雯 (2001), 《連鎖書店商圈經營與競爭態度之研究》, 私立輔仁大學應用統計研究所碩士論文。
19. 文化部 (2015), 《102 年暨 103 年臺灣出版產業調查報告》, 台北市。
20. 王茂晃 (2012), 《書店消費者購買行為之研究—以嘉義地區為例》, 南華大學企業管理研究所碩士論文。
21. 李珊瑜 (2013), 《面具與涵構的對話—以成大校園書店為例》, 國立成功大學建築系碩士論文。
22. 李珊瑜 (2011), 《校園書局消費行為與滿意度之研究—以敦煌書局為例》, 朝陽科技大學工業工程與管理系碩士論文。
23. 李窠婕 (2014), 《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》, 南華大學企業管理系碩士論文。

24. 黃偉珉 (2014) , 《服務品質、大學校園室內空氣品質及植栽之研究-以逢甲大學敦煌書局為例》 , 南華大學企業管理系碩士論文。
25. 呂甲筆 (2013) , 《加盟連鎖書局經營型態與行銷組合之研究-以金玉堂文具批發廣場為例》 , 南華大學管理研究所碩士論文。
26. 李家婕 (2013) , 《台中市連鎖書店消費者滿意度及行銷策略之研究—以諾貝爾書局為例》 , 南華大學出版學研究所碩士論文。
27. 蔡佳蓉 (2016) , 《光原社會企業經營問題解決之探索—商業模式畫布之應用》 , 實踐大學企業管理學系碩士在職專班碩士學位論文。
28. 湯振泰 (2016) , 《租賃業務人員職能發展策略之探索—個人商業模式畫布之應用》 , 實踐大學企業管理學系碩士在職專班碩士學位論文。
29. 李雅茹(譯)(2016) , 《創意不足?用 TRIZ40 則發明原理幫您解決!》 台北:五南圖書出版公司。

二、英文文獻

1. Clark, T., Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2012). *Business Model You*. New York: John Wiley & Sons. Inc.
2. Byham, W.C. and Moyer, R.P. (1996), *Using competencies to build a successful organization*, PA: Development Dimensions International Inc.
3. Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology- A proposition in a design science approach* (Doctoral dissertation , Universite de Lausanne Ecole des Hautes Etudes Commerciales.
4. Johnson, M.W., Christensen, C.M., & Kagermann, H. (2008), *Reinventing Your Business Model.*, (Cover Story), *Harvard Business Review*, 86(12), 50-59.
5. Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), 726-735.
6. Yin, R. K., Bateman, P. G., & Moore, G.B. (1983). *Case studies and organizational innovation: Strengthening the connection*. Washington, DC: COSMOS Corporation.
7. Yin, Robert K. (1994). *Case study research : design and methods*. Thousand Oaks : Sage publications.
8. Yin, Robert K. (2003). *Applications of case study research*. Thousand Oaks : sage publications.
9. Kaplan S (2005) *An Introduction to TRIZ-the Russian Theory of Inventive Problem Solving*. Ideation International Inc.,
10. Ilevbare IM, Probert D, Phaal R (2013) A review of TRIZ, and its benefits and challenges in practice. *Technovation* 33 (2-3):30-37.
11. Wang MY, Chang DS, Kao CH (2010) Identifying technology trends for R&D planning using TRIZ and text mining. *R & D Management* 40 (5):491-509