

獨立書店的商業模式與契機 -以公館溫羅汀文化圈為例

指導教授：賀秋白 老師
研究學生：蘇峻弘、詹書麟

摘要

獨立書店不同於大家所熟悉的連鎖書店，如：誠品、金石堂等，有著統一的企業形象、經營模式，相較於這些連鎖書店制度化的管理，獨立書店它的經營策略、商業模式，顯得就較為自由，不受拘束，書店想要販售哪些書籍？想要舉辦什麼活動？想要塑造什麼樣的書店品牌風格？這是由經營人可以自行決定的。隨著時代的變遷，連鎖書店經營的成功、網路書店優惠的價格，衝擊了獨立書店，獨立書店一間接著一間關閉，然而在這一波連鎖書店、網路書店風暴席捲下，卻也有依然屹立不搖的獨立書店，挺拔的存活著，甚至經營的更好，本研究以「溫羅汀」地區內的獨立書店為對象，透過研究了解單靠賣書的利潤已無法支撐一間店的運作，所以書店在經營上做了許多調整，來應對大環境的變化，本研究不只可以了解現在出版界和書店的經營現況，更可以從管理、經營的角度去探索獨立書店在面臨種種不利它的環境因素下，如何創造自己的優勢，在出版業不景氣的現在，作為一項重要的參考。

關鍵詞：溫羅汀、獨立書店、商業模式

壹、緒論

一、研究目的

（一）溫羅汀內獨立書店的商業模式之探討：

本篇研究以公館溫羅汀（鄧宗德，2005）文化圈內的獨立書店為例（本篇論文以下簡稱溫羅汀），早期該區獨立書店至少有40-50間，書店林立且密集，在溫州街、羅斯福路、汀洲路間形成一個文化圈，提供書籍與知識給有需要的求知者，而在連鎖書店進駐，網路書店崛起，以及讀者閱讀習慣的改變，這些環境的殘酷考驗後，該區獨立書店一間間的關閉。

該區的獨立書店唐山書店、女書店、秋水堂、晶晶書庫、茉莉二手書店等，在這樣的環境壓力下，想必也面臨到極大的困境，或者應該說，其實獨立書店面臨到的問題都是大同小異的，但未何有些書店因此落幕？有些書店仍可以屹立不搖的經營下去，藉由獨立書店的研究，了解它的經營策略和行銷手法，在環境變化及壓力下，經營者本身是如何面對這些問題以及處理問題的智慧跟方法？去創造出自己獨特的商業模式，因為這是維持一書店生存的根本，此為本篇論文研究的一個重要目的。

（二）溫羅汀文化行動聯盟之探討：

2005年溫羅汀文化行動聯盟（鄧宗德，2005）的成立（本篇論文以下簡稱溫羅汀聯盟），代表該區書店不再單打獨鬥，此聯盟背負的意義在於一個全新的獨立書店運作方式，獨立書店的規模本來就不大，透過彼此合作，一起去打造一個更適合獨立書店經營的環境，拓展各店的資源與網絡，讓大家聽到該區獨立書店的声音，先不論溫羅汀聯盟是否有達到各家書店或讀者的期望，至少此聯盟為獨立書店一個新的啟程

點，一個新的生存方式，因為它的獨特性、重要性，所以為本篇論文研究的另一個目的。

二、研究問題

連鎖書店近年來在台灣蓬勃發展，分店遍佈全省，多元的藝文活動、豐富的書刊雜誌、便利的交通位置，吸引了大家的注意，對他們而言，這不只是一間書店，而是一個休閒中心，書店的本意固然是買書、看書，但這些連鎖書店創造出來的效益，早已超越上者，以致於吸引了越來越多不同層級、屬性的消費者，與此同時屬性上與連鎖書店十分不同的獨立品牌書店則面臨了經營壓力，其情境或許可參考《電子情書》中兩類書店經營者的對抗關係。當然，獨立書店也可以（或曾經）採取像連鎖書店的經營推廣模式：廣告宣傳、舉辦活動、優惠促銷，吸引客群來店消費，但連鎖書店跟獨立書店不管是在資金、經營模式還是理念，都有明顯的差距，在成效上則無法相比擬，甚至可從獨立書店的本質提問：如果採取相似的經營策略，獨立書店是否能保有自身原本的性格？而公館溫羅汀文化行動聯盟就是在這樣的背景下成立的。

書店的經營所涉及的層面很廣，對於獨立書店而言，書店經營不止是進書、賣書這麼簡單，他們更希望讓顧客對書店有一種認同感，所以買書還會加上感情因素，人們支持獨立書店有時不見得最便宜、最方便，而這種消費情懷，卻在無形中給獨立書店一個召喚顧客的理由：他們在地方經濟中扮演著要角（雷淑雲，2006），為了達到這樣的理想，書店本身所掌握的資源與網絡是很重要的，資源就是書店手中原有的子彈，可能是資金、土地、人力等，而網絡就是除了書店本身外，額外可以運用的資源網，它像是一個對外的關係，跟顧客的關係，跟其他書店的關係，跟周

邊社區的關係，跟出版社的關係等，從書店本身發散出去，連結各個區塊所形成的一個網絡，2005年溫羅汀文化行動聯盟的成立，無非就是要在該區形成一個獨立書店的網絡，讓每間獨立書店不再單打獨鬥，但透過網路和平面收集來的資料，大部份關於溫羅汀聯盟的消息，都僅止於當初成立的時期，對於後續的資訊，卻寥寥無幾，所以讓人不經聯想這是否是個雷聲大雨點小的行動聯盟呢？那在結盟之後，是否對於該區獨立書店的資源跟網絡有造成影響？

綜合以上論述，歸結出來本篇論文所要研究的兩個問題如下：

- (一) 一間經營成功的獨立書店如何創造自己的商業模式？
- (二) 該區獨立書店所掌握的資源與網絡在溫羅汀聯盟成立前後的差別？

三、研究流程

本篇論文研究流程如圖一，首先進行資料蒐集和文獻探討，再來是書店觀察，透過以上三個資料，確定研究主題和研究計畫，接著確定訪談大綱、對象，然後訪談邀約、進行訪談，最後資料整理與分析，提出結論，完成論文。透過報紙、訪談、網路等方式，讓我們在研究過程中，會不斷接收到和本篇研究相關的資訊，所以蒐集資料的動作在最後資料整理與分析前，會持續進行。

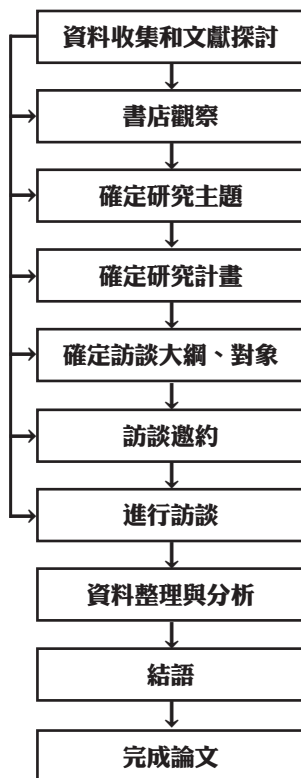


圖1-3、研究流程圖

四、名詞解釋

1. 溫羅汀：溫羅汀全名為「溫羅汀文化行動聯盟」，地點位於台北市溫州街、羅斯福路、汀州路間，方圓不到一公里內，密布至少四十家特色

書店，其中八家具代表性的書店，組成「溫羅汀文化行動聯盟」，企圖喚起獨立自由，批判自主的文化精神。

2. 獨立書店：當地人擁有、經營的書店，這間書店與當地社區有緊密的結合，並經常和非營利社群活動接觸，而且幫助培養年輕作家。獨立書店的書的選擇往往較連鎖書店的選書較為深奧或偏向非主流市場。
3. 商業模式：是對一個組織如何行使其功能的描述，是對其主要活動的提綱挈領的概括。它定義了公司的客戶、產品和服務。它還提供了有關公司如何組織以及創收和盈利的信息。商業模式與（公司）戰略一起，主導了公司的主要決策。商業模式還描述了公司的產品、服務、客戶市場以及業務流程。

貳、文獻探討

一、溫羅汀文化行動聯盟

溫羅汀全名為「溫羅汀文化行動聯盟」，地點位於台北市溫州街、羅斯福路、汀州路間，方圓不到一公里內，密布至少四十家特色書店，其中八家具代表性的書店，組成「溫羅汀文化行動聯盟」，企圖喚起獨立自由，批判自主的文化精神。（石計生，2005）

溫羅汀是三條路名的第一個字，其實就是俗稱的公館，在此地段有數十家書店、人文咖啡店與獨立精神的地下音樂場所，還有非政府組織（NGO）集中於此，在台北城市分區使用下，充滿著值得玩味的文化風景，在台大、師大生活圈中具有獨立、非主流、自由精神的都市文化地景，包括以特定議題與社群為經營主題的獨立主題書店、與台灣獨立音樂發展相輔相成的地下音樂空間（live house），以及具有擬公共空間特質的咖啡館。這些店家因應著七、八〇年代以降以台灣大學為核心的運動氣息與自由氛圍而落腳，幾家具有社會運動標竿性意義的主題書店的存在更彰顯了台北市容納多元與異議氛圍的文化象徵。儘管大環境與時代的變動讓這些店家的生存面臨挑戰，他們多年來努力經營社群及議題的成果，讓他們得以在大型資本環伺壓迫的困境中倖存。因此，雖然這些文化地景的形成為私人資本的經營，這些地景存在的公共性意義與社會貢獻卻不能忽略。

台、師大生活圈中的獨立主題書店、地下音樂表演場所或人文咖啡館等文化地景，儘管具有城市文化保存的意義與價值，卻面臨商業競爭的危機與小眾市場的困境。而相關的保存工作所直接面臨的便是地緣社區與地景主體社群的矛盾、以及大型資本商業機制對於獨立經營的壓迫，面對大型資本不可掌握的現實限制，台、師大周邊文化地景保存的關鍵課題是如何彰顯這些地景的公共性意義，化解地緣社區與地景主體社群間的矛盾，甚至開創新的文化主體對原有地景的認同。（徐詩雲，2007）參與對象有：

（一）文化地景認同社群：

主要指稱文化地景（主要為有特定經營理念、其存在具一定文化意義之店家）所經營之認同社群。例如，晶晶書庫多年來所努力經營的同志社群；女書店

所經營的女性主義讀者群及相關婦運社群；支持巴黎公社咖啡館的左派異議社群…等。參與的形式也應因應社群認同基礎的不同而有不同的介面，從這些店家的一般消費者到核心認同社群，或是因理念相同而有互動往來的學生社團、合作團體（NGO）等，皆可視為參與對象或動員的資源網絡。

（二）文化地景相關領域專業者：

指稱與上述文化地景關注議題相關的重要人物或團體，得以對於文化地景的保存提供建設性想法或有助於策略思考者。例如，與書店生存息息相關的出版界重要人物、獨立音樂發行人、倡導獨立精神的媒體如破報…等。

（三）地緣社區：

指稱文化地景所在的地緣社區，此地緣社區泛指台、師大生活圈中的居民、店家、社團及機構等。

（四）一般市民：

指稱不特定之一般市民，藉由媒體宣傳或實質活動，吸引一般市民對於台、師大周邊文化地景的興趣，誘發對於地景的認同。

目前「溫羅汀行動聯盟」結合了晶晶書庫、女書店、唐山書店、台灣的店、南天書局、明日書社、山外圖書社、茉莉二手書店等，各家書店各推薦書單。康旻杰說，先從獨立書店串聯出發，未來繼續與其他特色書店結盟，如詩歌小舖、問津堂等，將納入人文咖啡館與地下音樂。

表2-1、溫羅汀內獨立書店分類表：

依書店類型彙整如下：（陸妍君，2004；石計生，2005；林怡靜，2007）

出版社	遠流、聯經、桂冠、曉園、南天、雙葉、巨流、唐山、女書、時英、結構群
傳統書店	雙葉、桂冠、聯經、曉園、水準、天龍
連鎖書店	金石堂、誠品、政大書城
專業書店	書林、九州、愛因斯坦
二手書店	古今書廊、公館舊書城、雅博客、舊香居、茉莉
簡體書店	問津堂、秋水堂、萬卷、明日、結構群、漢國、山外
主題書店	來來圖書、台灣的店、唐山、晶晶書庫、校園書房、女書店

二、獨立書店

（一）台灣書店萌芽

臺灣商務印書館（<http://www.cptw.com.tw/>）提到，台灣的書店發展始於日治時期，由日人經營販售日文教科書，多集中於艋舺與今延平北路一帶。二次大戰結束之後，國民政府為推行國語文教育，相繼成立由民報主筆主持的東方出版社，以及由台灣書局株式會社改組的台灣書店，收購日人遺留舊書開始營業。隨後，大陸老字號的書商隨國民政府撤台而逐漸落腳台灣，先後有世界書店、商務印書館、東方書

店、正中、中華等。因重慶南路一帶地處台北車站周邊而與西門町市街鄰近，深具地利之便，這些書店便多匯聚在車站附近重慶南路一帶，沿襲至今仍是台北重要的書店街。

（二）傳統書店的發展

正中、台灣、中華、商務印書館等來自中國的四大書局，以及之後陸續發展的洪範、爾雅、九歌、大地、純文學等五小出版社，相繼進駐重慶南路一帶，以鴛鴦蝴蝶派起家的文學出版社獲得相當的市場反應，奠定台灣出版業的初步基礎。（陳憲明，1983）

這些傳統書店發展成熟後，店內夥計也逐漸獨立門戶，成為第二代書商，重慶南路遂逐漸形成書肆聚落，為傳統書市拓展的源頭，亦奠定了書店街的位置。直至近年由於市中心地租水漲船高，加上傳統書店利潤微薄，重慶南路逐漸有轉型為以銀行、金融、辦公大樓為主的商業街區的趨勢。（陳可欣，2004）

（三）大型連鎖書店的席捲

民國七十一年新學友在仁愛圓環開設了分店，打破原來傳統書店昏暗、雜陳的空間氛圍，取代以明亮光線、空調與優美音樂，提供可供閱讀的座椅，同時首創書店結合咖啡座的「書香園」，提供讀者一個聚會談天的場所，並以書店領導商圈的主張，揭開了連鎖書店時代的序幕。隔年金石堂文化廣場以大型綜合書店形態，於汀州路開設第一家店連鎖書店，引進日系書店經營觀念，陳設寬敞並重視照明與動線安排，以企業化一貫系統作業的現代化經營理念與百貨公司式銷售策略，引進文具、禮品百貨，結合生活雜具與餐飲空間等多角化經營。

此後，光統、永漢、敦煌、何嘉仁、紀伊國屋…等連鎖書店陸續從北到南迅速開展，它們在各個都市商業鬧區開設書店賣場，琳瑯滿目的商品、不定期舉辦各式活動，書店成為一處充滿「逛店趣味」與「消費資訊」的場所，一改往常被動的書店經營，書市行銷的革新，帶動了大量的購書潮，並影響整個台灣出版發行的生態。復以科技技術的革新，企業透過科技與商業技術結合，以制度化、規格化、模矩化的經營，改變物流系統的生態，以往各地的補、查發行人力轉向電腦化作業，也回頭影響出版界編輯、印刷、發行流程。不過，物流系統的革新也催化了服務品質的提高。

（四）分眾、專業的年代

八〇年代興起的連鎖書店，提供大量書籍所帶來的豐富資訊，滿足大部分人對於“量”的需求，卻無法滿足社會朝向個人化發展，所出現對“質”的渴求，而這正是九〇年代之後，書店型態發展轉向以專業經營為導向的背景因素。九〇年代的書店生態，不是從傳統書店轉型朝向企業化經營的連鎖書店發展，就是朝主題與社區書店走去。

這類專業、主題書店的成立背景，具有一定程度的社群意識，較重視書店與消費者的互動關係，書籍類別也較為少量而特定，但在專門類別裡求齊全因而具縱向深度。此時，書店的角色也從「書的販賣者」變成「書的採購者」，成為特定議題的文化傳播與帶動者。

除了個人化的潮流之外，小眾與邊緣社群的發聲隨著社會逐步開放、尊重多元價值而更形明朗，於是唐山書店、台灣的店、女書店、晶晶書庫等一家家議題明晰、對象清楚的社群書店，也在這樣的時代背景下紛紛出現。

近年由於書店經營型態轉變，傳統書店為主的重慶南路書店街在書的利潤微薄與地租節節升高的影響之下，店面營業類型逐漸被銀行、金融所取代，而台大、師大周邊生活圈，因為教授、學生人口密集、文教氣息濃厚，加上坐落城南的通勤轉運樞紐位置，交通甚為便利，地租又相對便宜，近年愈發成為新興的書店集中地。

公館書店集中的型態，不同於過往重慶南路或牯嶺街店面集中於同一條街面且書店同質性較高。公館地區的書店散布在公館商圈以羅斯福路與新生南路交會處一帶為核心擴散開來的巷弄間，空間分布上，由於承擔店面租金能力的差異，大型連鎖書店多沿主要街廓面營業，資本額小的獨立書店則多位於街廓面的地下室或二樓以上，或是次要巷弄的沿街面，二手書店較集中於羅斯福路以西到汀州路一帶。公館的書店型態延續重慶南路一帶自出版社、經銷商到書店整個業界垂直生態鏈的集中模式，但類型卻更為豐富多元，舉凡從傳統書店、折扣書店、連鎖書店、專業工具書店、二手書店、主題書店、簡體書店到出版社等應有盡有，尤其特別的是，公館地區有許多議題清楚的主題書店，從性別、族群、身體、左翼思潮、臺灣意識、生態環保、藝術詩歌、親子，到旅遊、理工科學、生化醫學、基督神學或佛法靈修，各色書店的存在呈現出多樣的文化認同。

三、商業模式

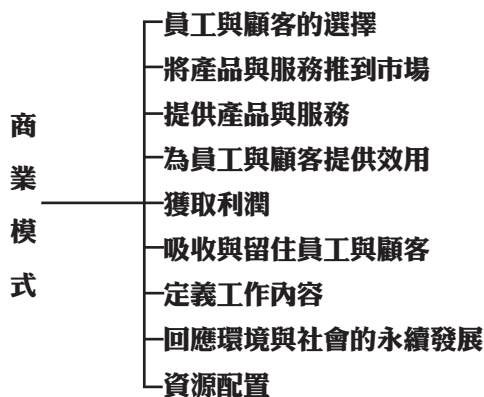


圖2-3、傳統商業模式圖

何謂商業模式？商業模式即是一個事業（a business）創造營收（revenue）與利潤（profit）的手段與方法。（財團法人國家實驗研究院科技政策研究與資訊中心，2006）一般而言，商業模式所涵蓋的範圍極廣，包括一個企業如何組織一企業的員工與面對客戶，當然也包括如何擬定策略與藉由執行該策略而獲取收益。商業模式就是公司透過什麼途徑或方式來賺錢。簡言之，飲料公司透過賣飲料來賺錢；快遞公司透過送快遞來賺錢；書店透過賣書賺錢。只要有賺錢的地方，就有商業模式存在。

（一）傳統書店業的商業模式

瞭解自家書店的立地商圈，選擇條件優異的門市店面，關心商圈的變化與經營績效，就能決定開店的成敗關鍵。商圈立地的選擇是開店作業的第一步，也是決定成敗最關鍵的因素。一個管理體質再健全的門市如果立地條件不好，最終只有關門大吉的命運。反之，在最佳的商圈中，即使管理稍差的店面，業績通常也能保持不錯的水準。因為商圈立地對門市經營績效有如此的影響力，故這兩期將就書店的商圈變化與商圈調查的內容與讀者們共同討論。

過去，買書的消費人口絕大多數是在學學生，買書的目的不外乎是為了滿足升學與考試的需求，故書店普遍開設在學校附近，以參考書為主商品。比較特別的是學校課程所必需的文具用品、體育器材、美勞用品等也可以在書店中發現，發展至今日，各地的書店都擺設有上述的各種商品，很少發現有“純書店”。

尋找這類型的學區書店，讀者只要在社區附近的中小學旁邊繞上一圈，大概都可以找到一、兩家，其書店賣場面積通常不超過三十坪。例如，著名的台北溫羅汀文化行動聯盟等大專院校周邊書店，則以大專學生為主要客層，在專業書籍與外文書的比例則比一般書店高出許多。

拜大量的通勤與購物人潮所賜，車站商圈往往足以容納多家的書店同時生存，而書店業的「結市」效應在車站商圈也最為明顯，新的競爭者加入後在短期內雖然讓周邊書店業績下降，但是也會因此吸引更多的購書人潮，數個月後，整體書街的績效可能會比沒有競爭者時更好。

學校與車站商圈是書店業發展的重心，因為商圈的成熟期較早，業界通稱的獨立書店或傳統書店九成以上都在上述的兩類商圈中。

隨著經濟發展，教育水準提高，乃至於消費者對高生活品質要求的日驅提升，書店的商圈逐漸發生變化。首先是因為商業與服務業的蓬勃發展，例如臺北的忠孝東路、信義路世貿周邊、敦化南路等商業區，出現以上班族或購物人潮為主要客層的書店，以商業企管類雜誌、圖書為主，加上辦公文具用品的商品組合模式成為這類書店的共同特色。

另外，在臺北、高雄都會區，社區型書店在最近幾年成為書店的主要開店目標。主要是都會區的上班族為了追求更高的生活品質以及較低的購屋成本，紛紛將住家遷移至鄰近市區的鄉鎮或社區，例如臺北市民生社區、內湖、文山區、以及臺北縣的中和、永和、板橋、三重、新莊等地區。

如何找到合適的商圈相信是想經營書店業的讀者或擴充分店的業者非常頭痛的問題，尤其是臺灣的書店密度極高，如何能在競爭中又確保利潤呢？其實在不同的商圈中，書店經營的方式一定會有所不同，即使已經成熟的商圈也有可能因為都市建設的影響而改變商店的生態，加上書店有明顯的“結市”效應，所以想開書店的讀者應該還可以找到不錯的商圈。

舉例來說，隨著大專院校的改制以及新學校的設立，學區型的書店便可透過調整商品結構或是進佔新商圈，藉以掌握新商機。臺北車站經過改建加上捷運

的完工通車，周邊的書店便經過一番的大換血。

（二）獨立書店商業模式

於是專業化發展，特色化經營，精細化管理，是眾多迷你型專業小書店屢試不爽的生存秘訣。（林國彰，2000）相比於綜合性大書店，獨立書店目標顧客群狹窄，品種少，也缺乏名氣，但它卻有著大書店所不可比擬的優勢：專而全、經營靈活，有特色，易於將精細化的管理做到極至。獨立書店之所以專業，是因為它瞄準的是一個狹窄的市場，這個市場是什麼，有多大，有什麼特點，書店老闆不說瞭若指掌，也得心知肚明。一般來說，店址不同，面對的市場也是不同的。依附大學周邊環境的溫羅汀文化聯盟，在於當地大學熱門專業書籍一定暢銷，書店若應勢推出與之相符的主題書店等，差不多就已成功了不少。當然，如果能根據競爭對手的目標市場定位選擇一個與之相對或互補的市場，成功勝率也自會提高不少。

（三）小結

本研究根據以上探討，了解商業模式對於一間書店經營的重要性，我們將以訪談方式探討其商業模式與契機。因為許多書店經營內部細節，需要透過經營者或員工的提供才有辦法較為完整，為了不讓本研究觀點薄弱，所以訪談對象，將會尋求不同類型，以增加資料的豐富和多元程度，訪問問題綱將會針對經營模式、溫羅汀文化行動聯盟、書店的轉變三大點去做發想。

參、研究方法與架構

本篇論文討論的議題主要是針對溫羅汀內獨立書店的商業模式和契機，由於需要的資料多為書店內部經營資訊、書店觀點等，所以採用質化研究的方法，再以「田野調查」、「深入訪談」兩個方式進行。

一、研究方法

（一）田野調查：

在與溫羅汀內的獨立書店正式聯絡接觸前，我們實地走訪了該區的獨立書店，主要以女書店、唐山書店、晶晶書庫等8家較具代表性的書店為主，每家書店在2009年5月至9月間，至少有2次以上的造訪觀察，觀察的重點如下：

1. 書店空間，如：書區規劃、閱讀空間。
2. 販售商品，如：書籍、影音專輯。
3. 書店氛圍，如：乾淨舒適、輕鬆自在。
4. 書店資源，如：查書系統、廁所。
5. 來客數，如：週末的尖峰時段，店內約有多少位讀者。
6. 員工數，如：週末的尖峰時段，店內約有多少位員工。

透過對書店的實地走訪，讓我們對這些書店有基本的認識，並將我們觀察到的事物進行簡單的統整與分析，用來作為本篇論文的參考資訊，也從我們觀察到關於書店的人事物中提出問題，在之後的書店訪談中詢問受訪者，獲得解答。

（二）深入訪談：

1. 訪談的主要目的是要了解一些無法從外部觀察、書刊報紙、問卷統計所得到的資訊或得到的資訊有限，訪談重點如下：
2. 書店的經營近況及轉變，如：是否獲利、生存應變之道等。
3. 書店業相關議題的想法，如：連鎖書店、出版環境等。
4. 溫羅汀聯盟相關，如：聯盟成立細節、聯盟觀感等。

本篇論文所要探討的一大重點就是獨立書店的商業模式，所以這部分的資料蒐集格外重要，書店部分，我們也計畫訪談非溫羅汀內的獨立書店，以書店談書店的角度，了解它們對該區獨立書店以及溫羅汀文化行動聯盟的看法，讓我們要研究的議題得到更豐富的資訊。

除了書店的訪談，我們多增加了一個對象，就是長期有在逛獨立書店或關心獨立書店議題的書友，原因在於我們希望不只透過經營者的角度去探討這個議題，更可以透過消費者的角度去思考，訪談重點如下：

1. 溫羅汀內的獨立書店相關，如：喜歡哪間獨立書店？為什麼？
2. 書店經營相關，如：覺得一間好的書店需要具備哪些條件、消費行為等
3. 溫羅汀聯盟相關，如：聯盟觀感

由於書友與書店的角度立場不同，所以即便是同樣的問題，回答也不盡然會相同，其中的差異則可以讓我們進行分析探討，讓本篇論文得到的資訊及觀點更為多元完整。

二、研究架構

如圖3-2，研究初期透過觀察和文獻，得到第一筆初步資料，接著以這些資料為基礎進行訪談，而得到了訪談的紀錄資料，最後從初步資料、記錄資料中選擇所需的資料進行分析，最後導出結論。因訪談對象有三類，所以圖三訪談部分分為三塊，以下說明：

訪談1：溫羅汀內的獨立書店成員

訪談2：同樣為獨立書店，但是並非溫羅汀內的店家

訪談3：長期關心並投入獨立書店相關消費行為與活動的書友

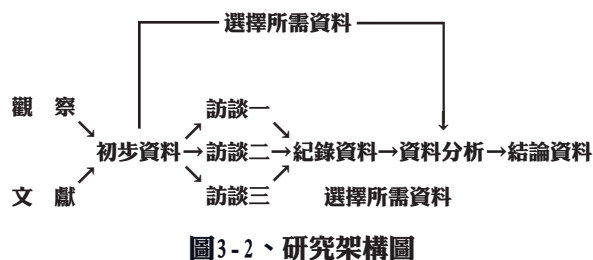


圖3-2、研究架構圖

肆、訪談報導與整理

一、訪談對象與訪談題綱

(一) 訪談對象

本研究的訪談對象主要有三大類：

1. 溫羅汀聯盟內的獨立書店成員
2. 同樣為獨立書店，但是並非溫羅汀成員的店家
3. 長期關心並投入獨立書店相關消費行為與活動的書友

(二) 訪談題綱

1. 溫羅汀聯盟中獨立書店成員訪談題綱：

- (1) 貴書店的創立過程，宗旨、服務對象？
- (2) 可否分享您在貴書店的學習與成長？
- (3) 您覺得貴書店跟溫羅汀其他獨立書店有什麼不一樣的地方？
- (4) 獨特的競爭力來源？
- (5) 競爭對手？
- (6) 貴書店選書的原則為何？是否有變更過？
- (7) 可否分享貴書店如何控管書籍？
- (8) 貴書店對於顧客是否有提供特別服務？如：代客找書、書友會、折扣等
- (9) 貴書店的顧客群類型為何？如：學生、當地人、書友等
- (10) 請問貴書店增設部落格的原因以及它所帶來的效益為何？
- (11) 貴書店與溫羅汀其他獨立書店的關係為何？如：友好、不熟、合作等
- (12) 是否獲利？未來可能的走向？

2. 非溫羅汀文化聯盟中獨立書店成員訪談題綱：

- (1) 請問您對於溫羅汀文化聯盟的成立有什麼看法？
- (2) 請問您與溫羅汀文化聯盟內獨立書店關係為何？
- (3) 您覺得溫羅汀文化聯盟內的獨立書店在經營上，需要如何更進一步？
- (4) 您覺得溫羅汀文化聯盟內的獨立書店優劣勢為何？
- (5) 您覺得台灣獨立書店目前在經營上最大的困境是什麼？
- (6) 請問您對於連鎖書店的想法為何？
- (7) 請問您是否會與現實妥協？在經營策略上做變更，如：複合式經營

3. 書友（消費者）訪談題綱：

- (1) 請問您對溫羅汀聯盟內的獨立書店印象為何？
- (2) 請問您與溫羅汀聯盟內獨立書店關係為何？

- (3) 請問您覺得連鎖書店與獨立書店的不同是什麼？
- (4) 銷售同樣的商品，您選擇在獨立書店購買的原因為何？
- (5) 請問您對於溫羅汀聯盟的成立有什麼看法？
- (6) 您逛一間書店最在意的是什麼部分？
- (7) 您覺得溫羅汀內的獨立書店在經營上，需要如何更進一步？
- (8) 您對於書店複合式經營有什麼看法？
- (9) 您覺得一間好的書店需必備哪些條件？

二、訪談整理

(一) 實際訪談名單：

1. 溫羅汀聯盟內的獨立書店成員：20091101、20091112、20091114、20091115、20091130
2. 同樣為獨立書店，但是並非溫羅汀成員的店家：20091119、20091127
3. 長期關心並投入獨立書店相關消費行為與活動的書友：20091108、20091214

基於受訪者保密的關係，受訪者姓名本篇論文使用代號替代，代號為受訪當天的日期。其次，訪談題綱會因應訪談的實際情況，以及訪談進行過程中的狀態而有所變動及更改，但是不妨害整段訪談的過程和結果。另外，由於20091130和20091214在設定的訪談時程間，無法撥空接受訪談，於是改用電子郵件往返的方式接受訪問，其餘受訪者皆為面對面訪談，特此說明。

伍、研究問題分析與討論

一、一間經營成功的獨立品牌書店如何創造自己的商業模式？

(一) 前言

如何創造自己的商業模式？這是一個書店經營的問題。如果想要維持書店的營運，首先必須以成本和利潤為優先考量。書店業本身也是一種服務業，透過提供服務使客人滿意，業績才能夠蒸蒸日上。但是在根本的經營方面若是虧損累累，就算經營的書店感覺不錯，可能也無法提供長期的服務，就先面臨倒閉與經營不善的問題了。若是想要做長期的經營，在感嘆忙得團團轉卻沒有賺頭之前，重點是要弄清楚自己買賣經營的目的，也必須確立經營的理念，再以此為基礎來擬定計劃和具體從事的事項。如此一來，自然能夠覺得做起來很有價值。

(二) 設定與執行目標

1. 決定方向

商業地點每天都在改變，成本也經常會提高，處在這樣的經營環境之下，應該要明瞭書店本身應該從什麼地方開始著手做起，為了達成生意興隆的目標，

公司的領導階層所要著手的課題也非常多，但是既然要做生意，就應該要瞭解地點的動向作為第一要務。而且還要客觀地長握自己書店的經營內容，抓住問題的癥結。

2. 掌握地點的實際狀況

第一個問題就是要掌握市場的性質，之前稱為最佳地點的地方，現在很少還能夠屹立不搖。換句話說，以前的地點狀況只會愈來愈壞。市場的變化是慢慢形成的，若是不能有這種自覺，去分析市場的傾向，而早一點採取因應對策的話，必然會走向衰退之道。成功的書店經營者必須根據狀況的變化，採取適當的行動，最重要的莫過於店舖的地點與空間，掌握市場性質，可以從內外三個部分做起：

(1) 由內部資料來掌握顧客的傾向

關於營業額、顧客人數和顧客層，可以根據自己店裡的實際業績進行調查。只要與過去的客人做比較，分析其中的變化，就可以清楚地瞭解。在發現客人的人數減少時，應確實地查明原因，原因可能是因為當地人口減少、競爭店家來當地發展或是擴大規模、新建道路或道路變更、顧客流向其他地點、公家機關或是學校搬遷等等。

(2) 根據外部資訊來調查

前往工商總會或是其主要公辦單位與行政機關查訪，瞭解相關產業的營業狀況或統計報表做分析，包括試圖探訪周邊計劃及顧客、行人的問卷調查，試著由外部動向去尋找下一步所要採取的辦法。

以溫羅汀區域來說，面臺灣大學又鄰近臺灣師範大學，這樣的環境之下，大眾化的連鎖書店和小型的獨立書店，各佔有一片天空，自從唐山書店一九七九年在落地生根之後，也逐漸帶起了一陣風潮，許多書店在此落地開花，結出美麗的果實。不論由外部或內部的資訊來看，這裡都是極佳的地點。

(3) 其他

綜合以上的部分，還必須運用相關優秀人才來蒐集相關資訊，如果不認為這些資訊有其價值，而採取相應的措施，就無法再做自我提昇與更新營運發展。所以必須確立獲取資訊的管道，就算是小額的花費也無妨，因為將資訊活用在經營上是書店生意興隆的重要因素。

3. 掌握書店經營內容

知道自己的能力所在，徹底發揮自己的長處，同時矯正自己的弱點，在正式的挑戰中才能夠獲勝。經營方面也是如此，充分瞭解自己書店的內容，除了謀求改善之外，也要抓住競爭者的弱點，這樣才有制勝的機會。也才能夠看見自己所要努力的方向。

首先是要分析自己書店的財報預算，從財報分析當中就可以發現經營的問題所在。比方說，從資金上來看，可以做些什麼？自己公司的特徵是什麼？有什麼樣的缺點？沒有賺錢的原因為何？支出的經費比率為何？只要試著瞭解整個書店的收支情形，就可以明白什麼樣的地方需要改善。分析決算書可以同時比較同業標準值，始能分辨好壞。業界各書店所製作的指標，也可以用來當作參考與對照的資料。判定的主要

內容包括：

經營的穩定程度

資金的周轉情況

利潤的狀況

成本的詳細內容

資金籌措能力

適當的庫存量

4. 使經營理念明確

經營理念的出發點，在於清楚自己書店經營的目的，以及確實掌握書店前進的方向。書店的經營目的當然是透過出版品的銷售，為客人及社會做出貢獻。然而每間書店前進的路線不同，必須在工作的態度上做出區分才行，例如：

(1) 應對顧客做出貢獻。

(2) 力圖多元化的發展。

5. 培育人才

雇用員工這件事本身就具有非常重大的意義。所謂人才，是指能夠配合公司從事工作的人，而並非只具有高學歷的人。即使是兼差工作者，在集中精神於工作上時，也能發揮異常的力量。同學，員工是在領導階層下的帶動所成長的，如果沒有一個共同的理念為基礎，就無法盡情地去提升自我的能力，另外，擬定員工適用的工作手冊，遵照一定的路線實施教育，而不可只憑一時的高興，想怎麼做就怎麼做，慎用採用適合的幹部，培養能夠從事生產率高的事務人才是重要之事。

像是女書店在招募員工的時候，因為本身書店的選書特色，特別在女性主義與性別議題有關，所以首要條件就是不能對同性戀者反感，因為這樣就與書店所要傳達的理念有所違背。

(三) 修正與回饋

1. 不間斷地學習

在經營的過程中，必須要不間斷地去學習新的事物，或是可以試著與擁有共同信念的其他書店共同組織聯盟，不忘了也要走出自己的書店，去別的地方走走看看，此外，也要時常與員工交換不同的心得與資訊，同時別忘了將好的構想付諸實現。

不管什麼樣的時代，都會有創造出利潤的機會和商機，於是在規模上與內容上，可以試著加入相關的聯盟或體系，朝著共同的理念去一起打拚。在聯盟中，能夠彼此談論自己所遇到的問題，同時也能夠結交提供實際知識和技能的朋友，與其他成員成為彼此的智囊，同時也吸收各自的長處，學習經營管理的基礎知識，透過夥伴的關係不斷地去擴大自己的視野，進而茁壯、成長。

像是溫羅汀內的獨立書店，都加入了溫羅汀聯盟，共同辦過曬書節與二手書分享的活動；另外以小小書房為首，成立了集書人文化獨立聯盟，這些都是各獨立書店彼此互相交流的結果。這樣子良性互動，不但可以為書店帶來正面的經濟效益，同時也可以為書店本身帶來正面向上的力量。

2. 為展開銷售做各種努力

深入瞭解並研究顧客所希望的書店空間佈置、希望販售的商品、店務上的管理、用人方法、接待客人的方式等等。其他能夠提高營業額的方法都是書店經營必須要去努力的部分。此外，擁有前瞻性之外，也必須站在顧客的立場來判斷，依據顧客的需要來決定書店的空間擺設與商品。如何使必要的商品齊全，和書店空間氛圍更讓顧客所接受，只有從站在顧客的立場和角度去思考，才能思索出更好的主意來。

溫羅汀內的獨立書店本身已經擁有鮮明又獨特的色彩，在舉辦活動的時候其實也相當有各自的特色和精彩，像是女書店每年都會舉辦的女性主義講堂；晶晶書庫一直以來在同志議題相關領域佔有一席之地，於是小說、電影、或是相關以同志為主題的藝文活動，晶晶都一直不遺餘力在舉行這樣的活動。

3. 確認工作的意義

與員工共同思考工作的目的為何，生意與顧客的可能性發展有哪些，都試著想如何去做，才能對當地社會有所貢獻，要怎麼做才能獲得顧客的支持，最後確認經營理念，並不斷以此為行動目標，努力前進。

4. 掌握財務狀況

掌握自己書店的財務狀況，制定銷售與營利計劃。從收支相抵的盈餘管理，到庫存的控制、資金與經費的周轉，都要有一定程度的瞭解，另外可以制定一長期的規劃，展開有組織的活動與自己期盼。

二、該區獨立書店所掌握的資源與網絡在溫羅汀聯盟成立的差別？

溫羅汀聯盟的成立，將公館區獨立書店串聯在一起，為獨立書店發聲，希望透過這樣的聯盟組織，讓大家了解獨立書店存在的價值與意義，期望能為公館區獨立書店帶來更好的經營環境，本節將以「溫羅汀聯盟成立前，公館區獨立書店的資源與網絡」、「溫羅汀聯盟的成立」、「溫羅汀聯盟成立後的影響與變化」，這三個部分去作探討公館區獨立書店的資源與網絡和溫羅汀聯盟兩個議題。

（一）溫羅汀聯盟成立前，公館區獨立書店的資源與網絡？

1. 資源：

經過我們對於公館區獨立書店的觀察和店家訪談，大致可將本區獨立書店的資源分為以下幾類：書籍、非書籍商品、人力、書店空間、電子系統、網站、出版社，本區唐山書店、女書店有自營的出版社，此情況較與一般獨立書店不同，其餘資源則會因各店狀況而有些異同，除了都有的書籍、人力、空間外，其餘各店擁有的資源整理如表二：

表5-2、溫羅汀獨立書店資源統計表：

	非書籍商品	網站	電子商務	電子報	出版部門
女書店	○	○	○	○	○
台灣的店	○	○	○	X	X
明目書社	X	○	○	X	X
茉莉二手書店	○	○	○	○	X
秋水堂	○	X	X	X	X
唐山書店	X	○	X	X	○
晶晶書庫	○	○	○	○	X
雅博客二手書店	○	○	○	○	X

由圖表我們可以發現，販賣非書籍商品、經營網站、電子商務的店家超過一半，所以掌握非書籍商品以及網路資源為本區獨立書店的一個現象。

2. 網絡：

此為書店經營一個重要的隱形資源，最基本的網絡就是讀者，因為那是一家書店經營的基本架構，以女書店為例，身為一間在地型的書店，最簡單的客群應該來自週邊社區、學校，這些讀者透過生活交流、課業工作需求，而將書店資訊傳遞出去，其次是大部分的獨立書店都有強烈的議題性，女書店對於女性和性別議題專精，所以可以吸引到對這方面資訊有需求或對此議題感到興趣的讀者，讓當地的獨立書店的影响力跳脫原區域，向外延伸，進而累積新的讀者，再來女性色彩濃厚的女書店在選擇合作對象時，也會優先考量議題相關性較符合的團體組織，如婦女新知協會，透過相同的理念，也可以將彼此要傳達的訴求更寬遠的傳遞出去，彼此相輔相成，最後則是書店活動，每間獨立書店都有自己想講的故事，所以少不了由書店自發性的活動，如：講堂、讀書會，女書店也有這樣的活動，雖然這些活動參加的人數不多且時程較短，但不間斷的辦，一期一期累積下來，還是很可觀的，網絡也是可以慢慢的拓展出來的。

所以本區獨立書店網絡的建立，主要是由以下四個部分：

- (1) 對書店議題有興趣或需求的當地讀者
- (2) 對書店議題有興趣或需求的非當地讀者
- (3) 與書店議題性質相關的團體組織
- (4) 書店自身活動的影響力

（二）溫羅汀文化行動聯盟的成立

2005年4月12日，台北市文化局與專業者都市改革組織（OURs）策畫「溫羅汀串聯行動」，在公館具代表性的挪威森林咖啡館發聲，溫羅汀聯盟的成立正式成立，並於該年4月中起透過串連行動，召喚台北人獨立思考與批判精神（楊正敏，2005/04/13）。我們發現，當時溫羅汀串連的不只是當地的獨立書店，也包括了人文咖啡館以及地下PUB。提出訴求後，聯盟開

始舉辦一系列相關活動，主要有以下四個部分：

1. 聯合書展：獨立書店間共同舉辦的「5月書展」，由8家書店以「與大學生分享的通識教育」為主題，推薦67本涵蓋各個領域，如：性別、藝術、社會等多元議題的書籍，並在各家書店推出7折以上不等的書展。
2. 藝術裝置：挪威森林門口的「非愛司不可free ice book」、秋水堂前「上床還要『吊』書袋？！」等。
3. 街頭書站：作為二手書的交流站，過往民眾可以把看過的書帶來，也可以拿走自己喜歡的書。
4. 跨界交流：邀請作家、音樂家、電影人等跨領域菁英與學生交流。（鄭學庸，2005/05/02；陳佷任，2005/05/02；徐開塵，2005/05/02新聞資料統整）

OURs常務理事長康旻杰說「溫羅汀」不是一個造街計畫，也非抽象名詞，而是保存在地文化的行動（劉郁青，2005/04/13），有該團體及文化局的支持推動，所以「溫羅汀文化行動聯盟」在成立及系列活動發起的初期，確實吸引了大家和媒體的目光，引發了討論，做成了報導，而在回顧之後關於溫羅汀聯盟的消息時，我們發現整個聯盟至此之後呈現停滯狀態，沒有活動、沒有新聞，沒有任何相關資訊，而關於此原因及它對當地獨立書店所帶來的影響，我們會在下一段進行探討。

（三）溫羅汀聯盟成立後的影響與變化

1. 溫羅汀聯盟的轉變：

上一段提到現在的溫羅汀文化行動聯盟似乎已不再運作，回顧文獻，我們可以發現，當時聯盟是由OURs和文化局聯手策劃，公館區的獨立書店大家則表同支持並參與其中，所以溫羅汀聯盟雖是一個獨立書店的串聯聯盟，但當時的發起人卻非當地獨立書店本身，在書店訪談中，有些書店會把這個行動聯盟解讀為一個案子，做完就沒了，它不是被永續經營延伸下去的一個聯盟，如果實際情況是這樣，案子做完就沒了，而做這案子的人又非當地的獨立書店，在資源紛紛退去後，依然在當地的獨立書店是否面臨群龍無首，不知下一步該如何踏出的困境呢？

然而當時的溫羅汀聯盟並不是就完全停止了，而是陸續開始有些自發性的活動，如：聯合書展、創意市集、跨界合作等，在「溫羅汀聯合書展創意市集的製作基地」（網頁查詢<http://blog.yam.com/wingrawdenstreet>）網站中我們看到這些活動的紀錄，而網站上最後一個溫羅汀聯盟公開的活動是2006/04/22的「寶藏巖環墟市集」，此後，網站上就沒有再公佈新的活動與聯盟近況了，20091119受訪者曾說：「像這樣的一個組織，如果沒有實際的人去組織它，後續的運作也沒有一個方向，其實這是一個必然的現象。」

2. 溫羅汀聯盟為公館區獨立書店帶來的效益：

當初溫羅汀聯盟的成立，是要讓大家注意到這些獨立書店存在的意義及價值，並且為書店帶來更好的經營環境，所以就實際面來說，這個聯盟究竟有沒有幫該區的獨立書店實現這個訴求呢？

以獨立書店存在的意義及價值這層面來說，其實很難斷定它是成功或失敗的，因為你要傳達的是無形的東西，它不像書籍銷售有實際的數字可以去明確指出你是成長還是消退的，聯盟行動後，究竟影響了多少人？在蒐集溫羅汀相關剪報時，發現幾乎當時每家報社都有對溫羅汀聯盟的成立或相關活動進行報導，所以我們可以判斷透過媒體的幫助，有替該區書店及聯盟達到宣傳的效果，讓大家知道公館區不是只有金石堂、誠品，在巷弄中是有許多有個人特色、獨立精神的書店，這點應該是可以比較確定的。

接著討論聯盟是否有為該區獨立書店帶來更好的經營環境，簡單來說就是收入是否有增加？這部分非常實際面，而且可以很明確的知道有還是沒有，透過訪談，我們得知問題的答案，很遺憾是否定的，至於原因，其實很難通通歸咎於一方，當年代表書店前往參加溫羅汀聯盟會議的受訪者20091112說：「我覺得大家雖是抱著友善的態度前去，但大家都知道應該不會有什麼用！這是一個時代的洪流，可能沒有辦法解決！」所以許多獨立書店的想法會認為這是一個長久以來的問題，很難一朝一夕去改善甚至解決。當年唐山書店老闆陳隆旻曾表示他覺得聯盟串連是個起步，代表已突破過去大家各自為政的局面，接下來就要凝聚共識，期望獨立書店可以一起刊登推廣的文宣，或結合起來向上遊出版社爭取更好的交易條件（徐開塵，2005/05/02），所以溫羅汀聯盟的成立無法解決書店問題的話，在基本的營運上，或許對獨立書店來說，是不大有任何幫助的！聯盟的成立最多只是將這些問題傳達出去，讓大家知道現在獨立書店的困境在哪裡？進而尋求更多資源和協助。

3. 本節小結：

我們可以發現溫羅汀文化行動聯盟的成立，對於當地獨立書店行銷或是改善經營環境，都是非常有限，甚至是很微渺的，但獨立書店的問題，並非可以通通歸咎於一方，也不是成立一個聯盟就可以輕易得到改善，但就本節所討論的問題來說的話，該區獨立書店所掌握的資源與網絡在溫羅汀聯盟成立前後的差別，除了幫書店做到宣傳、增加能見度外，其餘層面則是沒有太大的影響。

陸、結語

一、溫羅汀內獨立書店的現況

（一）溫羅汀內獨立書店的困境

溫羅汀聯盟的停止運作，等於是讓該區獨立書店的生存環境回到了原點，透過訪談和文獻分析，我們得知該區獨立書店所遭遇的困境，主要為以下兩點：

1. 無法壓低進書價格：

這或許是所有獨立書店所面臨到最大的問題，其實光單這一點可能不會對獨立書店造成這麼大的影響，然而現在連鎖書店、網路書店大打折扣戰，不知不覺讓現在讀者把折扣變為買書的一個極大考量因素，連鎖書店、網路書店那樣大筆的進書量，自然可以跟出版社談條件、談折扣，相較於連鎖書店，獨立書店進書量少，折扣空間也少，書籍利潤微薄；主題書店因訴求之認同鮮明，可能會遭到認同差異者的排斥，訴求主題若過於小眾，與經銷商進書的折扣空間

更小；簡體書店儘管書價便宜、市場大，也有不能退書與需要庫存空間的困擾。

2. 賣書的利潤已無法支撐一家書店的運作：

連鎖書店和網路書店日益強大，市場佔有率也大幅提高。加上異業如量販店、超商等也紛紛跨足圖書，瓜分掉不少市場，使得獨立書店的生存空間越來越小。網際網路的資訊發達，許多書甚至已有電子版，可在網上進行閱讀，更別說現已慢慢崛起的電子書了！再者閱讀習慣的改變，近年來閱讀人口下降，一般人花在閱讀的時間越來越少，且現在讀者大多喜歡到空間大、選擇性較多的連鎖書店。書店很基本的就是販賣書籍，然而買書、看書的人越來越少，獨立書店販售的書籍，又往往非一般大眾定義的主流書籍，書店賣書出去的獲利，無法負擔或是平衡書店的支出，營業狀況普遍不佳。

（二）溫羅汀內獨立書店的應變之道

由於現今種種不利的環境因素，導致溫羅汀內許多獨立書店都面臨經營上的困境甚至倒閉，而本區現存的獨立書店並非坐以待斃，而且開始思考如果書籍的利潤無法支撐起一家店的話，是否還有其他方式在不違背書店經營理念下，可以去嘗試並且實行的，而各家書店目前在經營上所做的改變主要為以下三點：

1. 商品多元化：

書店已不再單純只銷售圖書、文具，銷售內容日趨多樣化，諸如影音產品、手工藝品、書店議題週邊關產品也紛紛進入書店銷售，其中以影音商品最為普見，內容包括電影、音樂專輯等，而這些影音商品的議題也與書店議題相互呼應，書店與異業合作寄賣商品的例子也是有的，但大部分書店幾乎還是以販售書籍為主要營利，這些週邊商品只是用來輔助書店的營運。

2. 掌握網路趨勢

由於網際網路的發達與消費習慣的改變，上網和網路購物的人越來越多，本區幾乎所有的獨立書店都有架設網站及部落格，除了多了一個管道宣傳書店、新書外，還可以提供線上購物、查書、訂書的服務，架設網站的另一項優點就是書店可以跨縣市服務，透過訪談，我們發現幾乎所有有架設網站的獨立書店，都有把書銷售到台北市以外縣市的例子，甚至是國外，獨立書店不像連鎖書店，可以透過開分店的方式將銷售點設在全台各地，但卻可以透過網路把服務及書籍銷售到全台，讓客群範圍擴大，拓展網絡，進而增加書和商品銷量，除了網站之外，現在當紅的網路平台，如：「臉書」（Facebook）、噗浪（Plurk）等，也是許多書店會選擇宣傳和展現特色的地方。

3. 書店活動漸增

本區的獨立書店都有自己所關心的議題，許多書店會選擇講座的方式，請來議題相關專家，把這些理念想法傳達出去，有些時是單場活動，有些是一系列的主題講座，另一種活動性質是為了增加書的銷售而舉行的讀書會或新書發表會，請來作家、藝文人士介紹新書，邀請大家閱讀好書，再來是其他的藝文活動，如：寫作班，這類活動則是希望能與週邊社區多增加些互動，最後是異業合作的活動，如：咖啡廳和書店內做不插電式的藝文演出，以上這些活動，有些

是免費，有些則是會收取費用，舉辦這些活動可以增加書店與讀者間的互動，幫書店行銷宣傳，更可以增加書店的收入，只是獨立書店的人力較為有限，所以舉辦活動的同時，評估自身的資源與狀況，也是必須注意跟了解的。

二、溫羅汀內獨立書店的商業模式

如下圖所示，獨立書店與消費者和讀者間的互動較少，或者處於較被動的層面，獨立書店容易帶給普羅大眾難以接近的感覺。如訪談紀錄中提到，書店可以友善並主動傳達它們本身要傳達的理念，如何去大眾化推廣，但卻不失自我的特質，這一點是獨立書店可以再多去思考的。

推廣理念的方式不外乎：定期舉辦活動、提供專業化、個人化的服務、發行通訊或電子報，及經營網路社群等。書店首先要思考自己的特色、整合自己的資源管道。另外要試著去創造柔性的介面，讓不同的認同有共存的機會、讓認同社群與地緣社區有對話、辯論的空間，介面應該是溫和而間接的，提供對話的機會與空間，而不必然促成直接的對話，如公共藝術行動、地方性的節慶活動等，在公共藝術中提供更多詮釋的空間，而共同參與地方性的節慶活動，也有助於創造新的認同，並且適度去推廣書店的理念，獲得大眾的認同並接受。

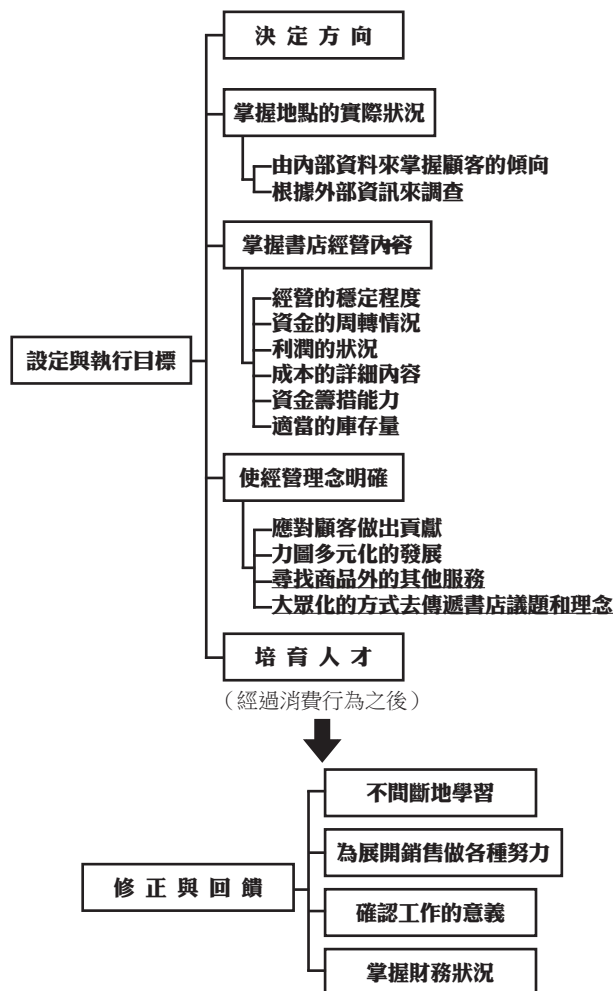


圖6-2 溫羅汀內獨立書店的商業模式示意圖

三、溫羅汀內獨立書店的契機

（一）尋找商品外的其他服務

由於資金、營業面積的限制，低價競爭並非好的策略，釐清獨立書店與連鎖書店的本質差異，突顯獨立書店之特色、人文深度與服務品質，與連鎖書店作市場區隔，才能在市場競爭中展露頭角。

相較於連鎖書店，獨立書店的競爭力在於獨特性與單一性，僅此一家、別無僅有，若能妥善建立自己的特色，自然能吸引一群喜好書店的忠實顧客（認同的社群）。此外便是與顧客的互動，這是經營數十家店面、僱用數百名店員的連鎖書店所無法做到的，因此，適度舉辦活動，增加與顧客互動的介面，提供專業與個人化的服務，除可建立顧客的認同感外，也能增加書店的自明性，掌握認同社群。

（二）更大眾化方式去傳遞書店議題和理念

獨立書店的可貴之處在於每家書店都有自己想說的故事、想堅持的作為，溫羅汀內的獨立書店老實說形象其實顯明，各具特色，透過訪談，我們發現每家書店對於自己書店的定位和經營方向都非常確定，如雅博客二手書店將【環保】視為書店經營的一個重要目標與價值；然而定位的確立對於獨立書店的發展是好的，而這樣明確的書店定位對於讀者而言，有好處，也有壞處，書店的定位可以準確的鎖定讀者群，但是否也同時侷限住了讀者或產生誤解？如今天我對女性和性別議題沒有興趣，我是否光顧女書店的機會就較少？；20091114受訪者曾表示，很多人都會以為女書店是女同志書店，這樣誤解的狀況發生。

所以前面章節提到獨立書店創造自己的客群、網絡是重要的，如能突破書店定位的限制，相信能為書店帶來更多的讀者，所以該區獨立書店應以更大眾化的方式去傳遞書店的議題和理念，例如：舉辦電影欣賞會，電影的主題應與書店議題相關，在不違反書店議題的本質下運作，以唐山書店為例，雖然有些讀者對人文、社會議題沒有興趣，但可能對看電影感興趣，就可能被吸引前來，只要讀者願意光顧書店，自然就有機會讓讀者認同書店，甚至推廣宣傳。

（三）與其他書店策略聯盟

獨立書店對抗連鎖書店的重要方式在於聯合行動，透過獨立書店聯合的力量影響政策及市場。一間書店的資源、網絡有限，集結多間書店就可以擴大這些資源、網絡，曾有許多人說過，串聯不是這麼簡單，因為每家獨立書店都太獨立，太各自為營了，書店的串連不是要犧牲書店經營的初衷，也並非資本化，只是需要各家書店有共識，大家各付出一些，書店與書店間平等對待，書店與書店間互相扶持，共同面對問題，因為大家遇到的問題其實都是差不多的。

從商業面來說，書店的策略聯盟可從共同物流、資訊平台與宣傳幾個層面作思考，書店的聯合行動有助於降低成本，透過共同行銷的方式降低宣傳成本，此外，書店網路空間可共享、建立共同的資訊平台有助於降低資訊管理費用，物流宅配可集資統一配送，透過統一處理物流提升物流時效，甚至可採獨立書店聯合會員的方式，增加利多吸引讀者加入社群。

雖說溫羅汀聯盟的案例，讓本區不少獨立書店對

書店串連一事失去信心，但2009年7月全省南北八家獨立書店共組聯盟「集書人文化事業有限公司」，至今仍在招收其他的獨立書店加入，表示書店間的串連並非完全不可行，只是需要完整規劃跟長期經營，大家對串聯之後的優勢還是看重的，而本區的唐山書店也是該聯盟公司的成員之一，對於該公司我們則是期待它的發展。

（四）增加書籍與商品的豐富性

公館的獨立書店經營來看，各書店都有銷售多樣化的傾向，除了書與雜誌外，文具、卡片、地圖、海報、影音產品、飾品、t-shirt、徽章、紀念品、環保產品……等等，從銷售商品也可突顯出書店的特殊性和議題性。雖說販售書籍始終為書店的本義，但如果因為這些特色商品而可以吸引其他非愛書人士前來，甚至消費，對於書店的經營來說也非壞事，也有機會可以推廣書店。

為了突顯與連鎖書店的不同，商品的管理面也很重要，尤其是單品的經營，獨立書店因應自己的主題，自然不願意推銷一般暢銷書，對於此點，所涉及的層面很多，如書店是否排主流、主流的書跟書店議題無關、顧客不支持等，但如何適度採取商業手法，是很重要的，書店除了自身議題的選書外，可以從經營者或員工的立場和角度去選擇他們認為的好書，即便這些書籍跟書店議題無關或是大眾主流書籍都可以，增加書店書籍的豐富性，開一間獨立書店，就是想把自己覺得的好書，自己關心的議題推廣出去，相信經營者跟員工心目中的好書一定不只有跟書店議題相關，雖然賣出去的書跟書店議題無關，但卻是自己喜愛的書，相信這也不違背了開一間書店的本質，美國知名的獨立書店「城市之光」，書店的經營者就讓員工自行決定哪些書可以有庫存、決定選書的方向，經營者與員工之間的交流也是非常重要的。

參考文獻

（一）期刊論文

1. 徐詩雲（2007）。《當代文化階層的地方認同競逐：「公館／溫羅汀」》。臺大建築與城鄉研究所碩士論文。
2. 陳可欣（2004）。《「重慶南路書店街」之變遷研究》。臺師大地理所研究論文建築與城鄉研究所碩士論文。
3. 陳憲明（1983）。〈台北書店的區位與消費者購買行為〉，《台師大地理研究報告》第9期
4. 雷叔雲（2006）。〈小而美的策略——獨立書店的求存之道〉《全國新書資訊月刊》，3月號，頁14-17。
5. 趙曉慧（2001）。《打造性別認同的基地：解讀女性主義書店「女書店」之空間意義》。臺大建築與城鄉研究所碩士論文。
6. 蘇美彥（2000）。《遇見布希亞：誠品書店、符號的消費與符號的空間——以誠品敦南店為例》。台灣師大地理教育期刊第26期

(二) 報 紙

1. 周郁文（2006）〈全球連鎖時代下的獨立書店〉《破報》，第299期。
2. 徐開塵（2005/05/02）。《溫羅汀獨書秀行動串連》。民生報，A6版。
3. 陳俚任（2005/05/02）。《高喊閱讀無罪 溫羅汀聯盟發聲》。聯合報，C1版。
4. 楊正敏（2005/04/13）。《獨立書店溫羅汀行動聯盟發聲》。聯合報，C3版。
5. 鄭學庸（2005/05/02）。《獨立書店 人文藝術五月天》。自由時報，12版。
6. 劉郁青（2005/04/13）。《捍衛公館文化地景 溫羅汀結盟》。民生報，A10版。

(三) 書 籍

1. 林國彰譯（2000）。《現代化書店經營戰略》。台北：三思堂。（原書：屋代武〔1996〕《書店經營戰略Now》。新文化通信社。）
2. 陸妍君（2004）。《台灣書店地圖》。台北：晨星。

(四) 網站

1. 中央通訊社，〈走過臺灣一甲子〉，取自<http://www7.www.gov.tw/twsix/index.html>
2. 石計生，（2006）《在木棉花開時：公館／溫羅汀的那個年代。》，北市：歷史智庫。
3. 石計生，（2005/12/13），〈金門溫羅汀：徬徨都市之心的安放〉。取自後石器時代。
4. <http://www.cstone.idv.tw/245>
5. 阿毛，〈深耕文化從結盟開始〉。上網日期：2009年1月19日。取自集書人文化／獨立書店聯盟網頁<http://blog.bookist.net/>
6. 林欣靜（2007/9），〈溫羅汀獨立書店風景〉，《臺灣光華智庫》。
7. <http://www.taiwan-panorama.com/allcover.php>
8. 鄧宗德，（2005）〈溫羅汀文化行動聯盟成立〉，取自台北市文化局電子報第0044期<http://epaper.culture.gov.tw/0044/content247.html>