

連鎖書店與網路書店整合之初探 ——以誠品書店為例

國立臺灣師範大學圖文傳播學系研究生 ◎ 黃建翰

◆ 前言

連鎖書店與網路書店乃是圖書出版業最重要的銷售通路，前者打破傳統書店的經營模式，強調人、書、活動、空間互動，打造出新的複合文化商圈，後者則利用電子商務的特性，透過網路達到去中心化、去疆界化，只要連上網路就可以查詢或訂購所需的書籍與資訊。實體與虛擬通路看似相互競爭，有時又彼此互補，而筆者先以文獻爬梳整理出連鎖書店與網路書店兩者的優勢與特性，輔以業者的訪談，最後試圖描繪出兩個通路整合的可能成果。

◆ 連鎖書店——不可逆轉的趨勢

就連鎖書店而言，挾其眾多零售端點所帶來採購上的規模經濟，對一般出版社或供應商而言，其對書籍相對議價空間大。此外以連鎖店協會於1996年針對讀者「選擇書店之考慮因素」，與金石堂書店於1998年內部的行銷調查報告指出，書客選擇書店的主要因素為「商品豐富度」，另外「購物的便利」、「賣場規劃與購物氣氛」及「服務項目與品質」等因素也提高，顯示讀者對書店的選擇，已從「購物品質」轉為重視整體書店的「魅力品質」，也就是讀者「需求被滿足的過程是否愉悅」。

一、大量拓展連鎖書店的規模

連鎖書店的興起逐漸打破圖書通路的版圖，運用連鎖本身的資源，如促銷活動、管理作業、策略共享，不斷地排擠小型獨立書店的生存空間，而小型獨立書店也因無市場利基和特色，逐漸沒落或轉型成專業書店。連鎖書店不在固守傳統的文教區，為開拓市場進駐社區、捷運站、交通往來要道、百貨公司等，其大量展店進駐到任何可能的地方。而目前臺灣的實體書店通路已成為誠品、金石堂、何嘉仁、新學友等連鎖書店所寡占。

二、書店不負擔販售壓力

書店內的主要商品是書籍，是採取出版社委託經銷商鋪貨，將其交給書店寄賣，書店完全不用負擔商品販售的壓力，書店中的書在一定時間內賣不出去，就退回給經銷商，在由經銷商退回給出版社，因此假如在書店書架上找不到想要買的書籍，代表書店庫存也沒有這本書。

◆ 誠品書店

創立於 1989 年的誠品書店，是臺灣出版界的創新締造者，早年定位在專業書店，販售人文、建築、藝術書籍，經過十年的努力經營，建立良好口碑及品牌形象，近年調整營運策略，朝精緻連鎖書店及複合式文化商圈邁進。目前誠品書店全省共有 46 家分店、1 家兒童書店、5 家音樂館。

誠品集團 2004 年營業收入為 77.38 億元，營收成長率為 13.88%，獲利率為 1.22%。就 2004 上半年而言，營收為 35 億 8000 萬元，獲利 2970 萬元，光是敦南旗艦店 2004 年營業額就有 12 億，而書店部分也已可獨立獲利。誠品書店除了經營實體書店外，也在 1999 年成立網路書店，因此是國內同時經營實體與虛擬圖書通路業者之一。此外以 2004 年營運狀況而言，相較於金石堂圖書，誠品是營運成功的案例（參見下表），因此研究者選取誠品為研究對象。

2004 年誠品與金石堂營收比較表

2004年	營業收入(億元)	營收成長率(%)	稅後純利(億元)	獲利率(%)	資產報酬率(%)	股東權益報酬率(%)
誠品	77.38	13.88	0.94	1.22	1.85	6.06
金石堂圖書	23.20	-2.69	N.A	-	-	-

N.A：資料無法取得

-：資料不足，無法計算

（資料來源：天下雜誌 322 期，386 頁）

走進臺北的文化朝聖地——誠品敦南店，就能體會書店所營造的文化氛圍，挑高的大廳、深咖啡色的木質地板、井然有序的書籍分類配合精緻的空間設計，走進其中彷彿處在古典的圖書館內，另外書店內也會有許多社會名流穿梭其中，來到誠品書店象徵著布爾喬亞式的生活風格，不論普羅大眾、白領階級、社會精英都能在 3000 坪的文化空間自取所需，分享豐富的文化資產。誠品書店打破書店的定義，其強調人、書、活動、空間互動的經營型態，滿足消費者需求的不斷變化，也開創連鎖書店新的營運模式。

◆ 誠品書店的獨特優勢

一、「不夜城」書店

亞馬遜等網路書店及便利商店通路所提供全天候服務的衝擊下，全天候書店將是未來的趨勢，誠品敦南旗艦店在 1999 年 3 月 12 日，首創臺灣 24 小時全天候書店經營，提供夜貓族或隨時想到書店尋找資料的讀者一個可以去的地方。也因如此誠品敦南店已成為年輕人約會的地點，因為書店不僅是臺北地標、全天候開放，內部空間舒適明亮，可以上廁所，一邊等人時可

以看雜誌、書籍，因此在此等人時不覺得無聊。

二、優質的服務態度

實體書店著重人與人之間的互動，因此店員的服務態度、專業素養，被受消費者重視。誠品書店店員之服務態度是臺灣書店通路首屈一指的，每位服務人員胸前都掛有名牌，當讀者找不到書時，店內有專門的諮詢櫃檯，店員會以電腦查詢相關資料回應讀者，而服務人員即使在忙也會立刻停下手邊的工作，樂於幫助讀者找到所要的書。當書況不佳時也可以更換，倘若店中無貨，也可下單預訂，若分店調得到書，隔天就會電話告知。值得一提的是，店內的所有外文雜誌透過櫃檯服務人員的拆封都可以拆閱，因此也提供讀者方便貼心的閱讀環境。

三、複合文化商圈

誠品將書店視為文化場域，書店不再只是書店，而是蘊育出整個文化商圈，書店與商圈相輔相承，書店的成功不再只是書店單一部門，而是整個商圈的整體營造，包括商場零售、行銷企劃、藝文活動舉辦等，商圈的整合規劃提高部門間彼此綜效（Synergy），書店與商圈共同吸引人潮聚集，消費者來店的動機不一定是買書，而可以在其他商品賣場消費，或是在商圈內的咖啡館與朋友聊天，誠品商圈代表著新文化休閒空間。其最著名的代表是誠品臺大醫院店，由書店為核心，所衍生出以健康為主題的文化性休閒餐飲購物中心。

誠品複合文化商圈不只有書店、音樂館、咖啡廳、富設計感的時尚精品、服飾外，更長期舉辦各項演講、座談、表演與展覽，每年至少舉辦四、五百場演講與展覽，拓展以閱讀為基礎的文化活動，開創書店與讀者對話的可能。整個文化商圈成為讀者自我成長學習的場所，而愛好藝文的族群則有共同的文化場域，一同關心並參與藝文環境的發展，誠品商圈已成為藝文界的心靈依歸，間接對誠品產生認同感與品牌忠誠。誠品董事長吳清友表示：「誠品人有自己的企業文化價值和主張理念，我們除了書的買賣外，還花了很多的精神在各種藝文活動推廣和舉辦，因為我們做了這些是累積十五年才得到臺灣讀者信賴和認同」，也因此誠品書店達成「主打形象牌、不打折扣牌」的經營理念。

四、出版通路的整合

未來的出版通路已經漸漸走向整合的過程，實體通路不在只是一般的通路，它可以結合網路虛擬賣場、書籍經銷、圖書出版、週邊商品販賣等多重角色，彼此的界線也日漸模糊。以誠品而言，就結合了上述的各種角色，例如在 1999 年成立誠品網路書店，經營網路圖書通路。「去中介化」跳過發行商直接與出版社接洽業務。另外也成立自製出版處，出版《誠品好讀》、《誠品報告 2003》、《小兒愛讀本》等書籍、未來更計畫集結作家作品出版專書。在週邊商品上則運用誠品的品牌，設計出許多別具巧思的商品，例如文具、杯墊、書房用品等，這些是以圖書通路為基礎的多元經營策略，都顯示出未來出版通路走向聚合的趨勢。

五、連鎖而不複製

誠品的發展策略打破傳統書店的經營模式，也打破連鎖商店「複製」的經營哲學，誠品每一家分店的設立，都會「因地制宜」依照當地的人文色彩與生活風格，規劃出符合當地特色的陳設風格與書籍內容。如在光點臺北店就是以電影專業書籍為主；臺北西門町就增加漫畫與羅曼史書籍以迎合年輕族群；天母店即注重休閒、旅遊與家居書籍。

◆ 網路書店的衝擊

自1995年12月博客來網路書店成立，開啓臺灣電子商務的先鋒，之後陸續有遠流博識網與金石堂、誠品、天下文化等，加入網路書店虛擬的銷售通路。但問題是大部分的網路書店彼此間內容區隔不大，仍偏重在新書介紹上，對專門性書籍著墨不多，彼此間互相模仿，Internet.com 總裁 Alan Meckler 即表示網站內容經營必須走專業分工，朝向閘口（gate）網站來發展，以專業店為定位，提供特定對象的服務。

天下文化網路書店定位在精緻路線，由於天下文化的出版品以翻譯書為大宗，因此每本書可以連結到原文書的網址，此外在書中提到的人名、網站都有相關簡介；還試圖找書籍周邊資源，像是與其有關的演講、照片等。遠流博識網將企業母體本身既有的強大出版資源，透過編輯整合，源源不斷轉化成網站內容。以此內容吸引網友，經營虛擬社群，而後在由虛擬社群中開發出版資源，回饋企業母體。這意味著網路書店必須具有自己的閱讀品味與推薦，建立一個流連忘返的社群，是網路書店成功的第一步。

網路泡沫化及出版業整體環境的不景氣，使得網路書店經營雪上加霜，但自2003年以後網路書店似乎漸漸的回春。天下文化所成立的網路書店「天下文化書坊」、遠流出版社成立的「遠流博識網」，在2003年開出不錯的成績，這也顯示在網路書店會員數及電子報訂閱人數的增加，網路書店營業額的持續增長，歸納其成功因素，是因為臺灣寬頻上網人口的成長，以及網路購物模式漸漸成熟。

天下文化網路事業部副理陳元彥指出，網路書店的成功與否，取決於出版環境和網路環境兩大因素。雖然出版環境一片低迷，但網路環境則前景看好，此外由於出書量過大，退書率高達四成左右的情形下，實體書店近年來普遍遇到瓶頸，在此情況下，網路則成為實體書店、出版社開發通路的新選擇。

臺灣網路書店龍頭博客來，總經理張天立表示實體書店紛紛成立網路書店，並且與博客來相互競爭網路市場大餅。他表示，實體書店與網路書店兩者經營 Know—How 是不同的，尤其是在經營結構上，例如交易的介面、作業的流程、物流管理等。另外網路是具有一定規模經濟的虛擬通路，網頁內容再製成本低，此外隨著網路社群的經營，會員人數的增加，網路書店能在短時間與一定規模的讀者做即時的互動，但卻不必負擔龐大的行銷公關費用。他預測隨著臺灣寬頻網路的品質與普及率越來越高時，網路書店將是未來最大的通路。

網路書店對於出版業的衝擊，首先在通路部分，特別是在庫存、書籍種類、和價格等面向，此外研究者也針對網路書店的特性，歸納出許多實體書店所不能競爭的優點。

一、網路通路優勢

社會大眾從媒體獲得書籍情報不足、實體書店陳列空間有限、書種不夠、一般人能逛書店的時間不多、專業書籍找尋不易等諸多問題，也就相對凸顯出網路書店的發展機會與價值。另外就出版業而言，網路無遠弗屆的直銷特性，事實上以替因大型連鎖書店興起，導致使物流通路受制於人的出版社，揭開一線屬光。

如 PChome 網路書店採取水平式的服務，跳過經銷商直接與出版社合作，PChome 只扮演網路接單的角色。

二、豐富的藏書與資料庫

由於傳統書店不論門市或倉儲空間有限，往往在業績壓力下，只能以暢銷書為銷售主體，對於讀者的特殊需求或較為冷門的書籍則無力顧及，網路書店無需實體展示空間，因此沒有下架的問題，只要書籍資料一經數位化建檔後，就能永遠保存，因此網路書店的書籍資料只會越來越豐富，媲美圖書館。

透過數位科技，使得龐大的圖書資訊可以建立在資料庫上，利用書籍精確的分類、建立索引檔、輸入關鍵字等方式，消費者不必博覽全書、也不需看店員的服務態度獲得指引和說明，讀者可以很短的時間在資料庫中搜尋到需要的書籍資訊，而業者也可以從資料庫中了解書籍的庫存量、銷售量等數據。

張天立指出消費者到實體書店找書如同是「摩登原始人」，因為花同樣的時間，網路書店所找到書本數量是實體書店的數倍以上。數位時代的來臨，消費者已經習慣在網路上尋找資訊、購物，此外網路書店提升找書的效率，更為消費者節省不少寶貴的時間。

在網路書店購書不能體驗在書店翻閱書籍的過程，無法確認書況是否良好，書籍內容符合需求，因此網路書店的書籍資料是否提供完整的建置，就顯的格外重要，除了基本的書名、作者、出版社及售價外，還補充該書的封面、簡介、目錄、得獎經歷和推薦序等，這些書籍資料對於讀者選購書籍是很重要的。而當讀者在瀏覽某一本書的基本資料時，還可以在網頁上顯示同一位作者的其他著作，及延伸閱讀書目，提供讀者豐富的購書資訊。

三、價格優勢

亞馬遜網路書店創辦人兼執行長，貝佐斯（Jeff Bezos）指出「亞馬遜在兩方面凌駕大型連鎖通路：價格與選擇」，由於網路書店直接向出版社進書，省掉傳統通路的多層流通，毋須負擔以及實體書店的管銷費用、店面成本，所以具有有價格優惠的競爭力。

以亞馬遜書店為例，一般書籍的售價通常是定價的六到七折。而國內網路書店龍頭博客來，一般書籍的售價通常是定價的七九折到九折，誠品網路書店則是八折到九折，此外各家網路書店針對特定書籍都有獨家低價的促銷案，但相較之下博客來的書價折扣比較低。

自 2005 年 4 月到 6 月底，博客來網路書店強力放送「新書 79 折」宣傳，以 79 折的超低優惠促銷千種新書，並每天更新書目，2005 年 3 月 PChome Online 網路書店開張，由於採取水平式

的服務，與各家出版社合作，出版及物流成本由出版社負責，PChome 主要扮演網路接單的角色，並宣布今後不論書價多少一律免運費的服務，此舉除了引爆網路與實體書店低價折扣戰外，免運費的服務模式也對同為其他網路書店造成經營壓力。

然而「低價策略」對一般的實體連鎖通路而言，幾乎是「不可能的任務」，因為除了一些特別的書種以外，大部分的書籍都是以定價賣出，這也是因為實體書店的成本，大體而言有店面租金、裝潢、水電與人事開銷成本，而連鎖書店的成功與否，又仰賴書店的裝潢、規模大小、與書店外觀與內部氣氛、櫥窗平臺與書籍的陳設方式、書籍庫存等，因此實體書店的營運成本比起網路書店的營運成本高出許多，這也是實體書店價格壓不下來的主要原因。

四、方便的購書環境

在營業時間和價格上，網路書店也創造了優勢。實體書店有服務人員工作時間的因素，因此不能全天候的商業運作，但網路書店是 24 小時營業，交易行為介面就是網路本身，只要連上網路書店，讀者就可以在任何時間、空間進行交易，並且在下單後，網路書店會持續寄發電子郵件給顧客，方便掌握訂購進度，這是完全利用網路優勢的銷售通路，具有強大的市場競爭力。

網路書店最大的瓶頸在於讀者不習慣網路購書，一般讀者習慣馬上拿到書，為了建立起網路的購書模式，因此在購書的方式上，讀者享有更多的彈性，例如在付款方式上可以選擇貨到付款、信用卡付費、郵局劃撥或銀行 ATM 轉帳，甚至到離家最近的便利商店取貨付款。整合 24 小時不打烊的網路書店與全年無休的便利商店，提升取書的便利性與全年無休的網路購書服務。

五、顧客導向的個人化互動服務

貝佐斯（Jeff Bezos）曾說「在網路上，權力是屬於消費者而非業者」。這也奠定了亞馬遜網路書店「以客為尊」的經營哲學，例如蒐集顧客上網的購物資料，了解消費者的需求，讓其滿意甚至超越顧客的期望。例如，讀者會定期收到喜愛作者的新書資訊、評論、相關推薦文章等，帶給消費者愉悅的上網消費經驗，「顧客導向」是亞馬遜制定策略及銷售手段的指標。

臺灣圖書市場，據統計每年新書出版近兩、三萬種，2004 年臺灣出版新書又衝向歷史新高，逾四萬三千多種，圖書市場蓬勃，但也令讀者眼花撩亂，因此讀者需要的不只是新書資訊，而是優質的「個人選書服務」，這意味著網路書店也要做到詳細的書籍資訊與分類，提供完整的圖書諮詢服務，例如強大的全文檢索功能、專業且獨家的書評、舉辦網路讀書會，讓網友參與書籍評選、討論閱讀心得，以介紹更多好書表達推薦給其他網友。另外網路書店裡的「編輯推薦」是具有權威性和專業性的，例如有品牌權威的「亞馬遜書店」編輯推薦的專書，已經成為讀者購買書的信心保證。

在網頁內容規劃上，要針對虛擬社群不同人口需求而設計，達到「個人化」、「分眾化」的目標，除此之外應該建立屬於自己獨特美學與內容，以便於跟其他網路書店作區隔。例如針

對讀者的閱讀習慣協助挑選書籍，在讀者每次光臨網路書店時，量身訂做專屬的新書資訊，讓其優先預覽自己最喜歡的新書類型或推薦相關書目，減少無謂搜尋時間。擅用資料庫功能提供及個人化的選書服務，提供讀者更方便的購書環境，達到「以客為尊」的核心理念，這些功能都讓網路書店獨特於實體書店的服務。

◆ 結論與建議

網路書店可以是實體通路的延伸，彌補實體書店經營上的不足，但是只靠虛擬通路似乎是不夠的，遠流出版公司董事長王榮文指出「再強的虛擬通路也必須要有實體才完整」，例如博客來網路書店與實體通路 7-11 便利商店整合就是一個最佳的例子。實際上，實體和虛擬的確有相互協助的整合性，例如圖書的整合行銷、多通路的宣傳管道、與讀者的互動方式、實體與虛擬通路結合的經營綜效。

網路書店由於不須負擔店面成本，具有價格優惠的優勢，但是否衝擊到實體書店的生存呢？前 PChome 集團董事長詹宏志表示，電子商務重視的是創造話題，必須吸引讀者看到所謂的「新書」並掏錢購買；目前來看，實體書店的能力並不亞於、甚至超越網路書店。此外臺灣書價尚稱合理，各通路折扣數還維持在合理的範圍內，因此不必太過緊張。

政大書城負責人李銘輝表示，低廉的書價不是書店生存的唯一之道，他以誠品臺大店與附近折扣書店共存為例，強調折扣書店未必影響精緻路線書店的獲利，「如何用心經營書店，才是書店成功的重點」。

有人質疑網路書店的崛起是否會取代實體書店，在美國網路書店發生一個有趣的現象，網路書店的出現，意外地使實體書店的銷售量有上升的趨勢，由於網路書店提供線上閱覽的服務，讀者認為這本書的內容是自己需要的，就會跑到自家附近的實體書店購買，而省略線上購書的程序，以及三到五天的物流運送時間，因此也顯示出實體與網路書店兩者互助的功能，能共同把出版業的餅做大。

網路書店的出現，實體書店並沒有因此而消失，而是彼此共生共榮，實體與網路兩者通路的結合，將能產生功能互補的作用，進而產生資源整合的效果，也因此實體通路也朝「實虛整合」的趨勢經營，計畫擴大網路書店部門。以誠品書店文化事業部門為例，目前實體書店佔總營收的 95%、網路書店營收佔 3~5%，雖然誠品目前以「實體為主、網路為輔」為大方向，不過因應未來網路購物的成長趨勢，將會增加網路書店部門人力與資源的投資。

誠品書店擁有實體與網路書店，也著重於虛實相互輔佐，例如誠品週年慶活動，實體與網路通路共同廣告宣傳及書籍打折促銷，此外可以在網路書店推展書籍預購服務，例如先在網路上預購即將出版的哈利波特，之後到實體書店領取書籍，間接帶動後續的消費行為，達到不同通路客層移轉及整合行銷的目的。值得一提的是，由於誠品具有實體與虛擬通路的特性，使得在促銷的差異比例不會太大，並且盡量避免價差的問題，但允許在網路上推出不同的行銷案型。

而博客來網路書店所形成的虛擬賣場，結合臺灣最大的實體連鎖通路 7-11 便利商店，並採用「貨到才付款」的方式來服務讀者，以建立起虛擬與實體通路整合的模式，以博客來今年（2005）1、2 月的業績，與去年相較成長約七成，也因此張天立認為網路書店將是未來的趨勢。他比喻網路書店與實體書店的關係是「HBO 頻道與傳統電影院」，隨著寬頻時代的到來，網路媒介如同電視已經深入到每個家庭，網路書店提供最方便的管道，讓讀者在隨時、隨地都可以下單購書，網路通路所帶來的優勢是實體書店所缺乏的，也因此張天立更預測實體通路將是出版經營的一大包袱。

本文從許多文獻及訪談歸納出，實體連鎖書店與虛擬網路書店兩者整合的建議：

一、實體、網路、專業書店應建立整合網絡

再大的書店也無法容納所有的書籍，臺灣圖書市場新書源源不絕，每月平均約有近千本的新書量，書籍種類也愈分愈細，由於書店的實體空間有限，無法包山包海的全部收錄，並且連鎖書店所陳列書籍多偏向新書、暢銷書，也間接排擠了長銷書、冷門書與教科書的陳列空間，無法兼顧小眾、專業人士的需求，因此與專業書店建立合作體系，補足連鎖書店小眾書籍稀少或根本捨棄的問題。此外利用網路書店龐大的資訊，透過實體與虛擬通路的整合，補足連鎖書店專業特殊化的不足，所以不同型態書店之間，絕對不是彼此競爭的對手，而是互助的同業。

二、資源整合、資訊共享、創造雙贏

網路書店與連鎖書店各有其優勢與劣勢，總體而言兩者其最終目標都是賣書，只是兩者分屬不同的經營平臺，前者透過線上交易，讀者不用出門也可以買到需要的書籍；後者是強調人、書、空間的互動。而不同的經營平臺與通路特性，營運成本也隨之不同，間接反應在書籍的價格上。

實體與虛擬同為販書通路，因此同樣需要詳細的書籍資料、庫存倉儲、廣告行銷、營運策略等，筆者認為可以採用「共同編輯臺」的觀念，相同的材料（書籍），可以炒成不同的菜餚（形式），放到不同的餐桌上（電子報或實體店頭），彼此資源共享，減少無謂的資源浪費，例如網路書店可以利用連鎖書店的整合行銷和宣傳資源，靈活運用店頭發送和張貼文宣，而連鎖書店所舉辦的藝文活動，也可以透過網路達到擴大宣傳的目的。最後讀者則可依個人的生活型態，採用最適合自己的購書方式。

三、物流體系的整合

出版通路體制裡，物流是銜接批發環節和零售環節的紐帶。尤其在經營連鎖書店上更必須致力於建立現代物流體系，實行中央採購制度，統一分配、統一運輸，達到快速出版、採購、配送、退貨、結算。貝佐斯認為「倉庫營運的品質控管功能比其他營運成本都來的重要」，而擁有自己的物流系統，達到不用維持大量庫存就能銷售且安全運送產品，並且著重物流的速度，讓消費者盡速得到商品。

2001 年誠品於桃園南崁成立開發物流公司，整合誠品團隊所有倉儲配送及物流系統，縮短

客戶下單至商品到店時間，並在每日三點前截單，隔天配送至全省誠品門市，誠品的物流體系統一實體、網路書店倉儲與配送的功能，因此達到實虛通路資源的整合，降低配送成本。

由於誠品書店具有一定的規模，因此擁有垂直整合的條件，從通路上游出版社（自製出版處）、經過中游發配（發行商）到通路下游販售（實體、網路書店），達到「三位一體」的觀念。此外下游通路也達到水平整合（連鎖書店、網路書店、複合式商圈、綜合藝文空間），匯集實體與虛擬的資源，減少資源重疊，提升不同通路經營的綜效。同時擁有網路與連鎖書店，在與廠商洽談合作案時，對產品的議價能力相對增加，彼此之間絕不是互相競爭，而是彼此互補的夥伴關係。此外，兩者也可以共享會員經營的資源，實體書店充分運用網路書店現成的消費者統計數據，提升整體的服務品質，在公關文宣上利用電子報的方式來維繫實體書店的會員，不但降低聯繫成本，進而提升與顧客互動的機動性。

網路書店乃是一個虛擬的通路，無法提供消費者翻閱書本內容、以及立即購買閱讀，除此之外與其他通路並無不同，舉凡一般書店中出現的「新書介紹」、「選書」、「銷售排行」、「特價銷售」等資訊，也就構成了網路書店的主要內容，因此網路書店可視為出版品的另一種型態的宣傳或銷售通路，甚至是輔助實體書店。搜主意網站總經理廖培宏認為：「不必將網路書店當作實體通路的敵人，彼此是競爭又合作的關係，像網路就具有廣告的功能，透過促銷活動，有時反而能帶動實體書店的業績」。

新科技的發明改變出版的形式，出版形式的改變，更會影響到圖書通路的經營。網路書店必須克服重重的困難，才能獲得消費者的青睞，並轉虧為盈；除了朝貨品樣色多樣化，產品品質保證，還要考慮到許多層面的問題，像是銷售平臺、網路安全付費機制、防治駭客侵入資料庫、專業的物流系統等，以提供消費者高水準的服務。

而連鎖書店除了著重於人、書、活動、空間互動的閱讀氛圍外，應著重於店員的專業訓練及客戶服務上，另外也應與網路、專業書店做資源的結合，提供讀者更方便的購書服務與圖書資訊查詢。實體書店與虛擬書店的整合已是無法避免的趨勢，透過彈性分工達成體制優勢，此外憑藉網路管理系統、高效率的中央採購、統一配送的物流體系、品牌資產、管理規範和服務標準，達到低成本規模擴張，在體系內實現最大限度的資源共享。

未來書店發展方向為「每個實體都有虛擬；每個虛擬亦有實體」，所以無論是實體書店或網路書店，最重要的是，如何為讀者提供更貼心、更方便、各個人化的服務，讓讀者有賓至如歸的感受，才是書店長久經營之道。

參考文獻

1. 天下雜誌（2005/5/1） 500大服務業行業別排名 臺北市 頁386
2. 丁文玲（2005/4/24） 到網路書店撿便宜打亂書價，對實體書店不公平？ 中國時報開卷周報
3. 廖慧淑（2005/4） PChome 加入先拼最低價 臺北市：卓越雜誌 頁68-71
4. 張天立（2005/3/10） 認識世界準備自己 師大圖文傳播專題演講

5. 丁文玲 (2005/1/2) 吳清友讓世界都看到他的書店 中國時報
6. 傅月庵 (2005/1/9) 兩岸三地書店大調查 中國時報開卷周報
7. 楊蕙菁 (2004/12/27) 吳清友經營誠品心念在能力之上 臺北市：商業週刊 頁 114-118
8. 王乾任 (2004) 淺談現今臺灣連鎖書店 2002 年世界華文出版年度觀察 北京：華文出版社
9. 李令儀 (2004) 2002 年網路書店市場概況：在逆勢中成長的一年 北京：華文出版社
10. 童清峰 (2003/6/16) 創意書店的文化傳奇 香港：亞洲週刊 頁 41-42
11. 王乾任 (2003) 網路書店觀察報告 臺北市：出版人
12. 陳日陞 (2003) 從發行商的角度看圖書出版通路的過去、現在與未來 臺北市：出版人
13. 陳錦濤、何春華、舒展、高勇、孫重人 (2002/1/10) 現代物流體系的成功典範 中國圖書商報
14. 鄭淑麗 (2001) 淺談金石堂網路書店 全國新書資訊月刊 8 月號 頁 11-12
15. 汪韻霖 (2001) 實體虛擬的整合，天下文化書坊 全國新書資訊月刊 11 月號 頁 5-7
16. 吳賦哲、楊鈺崑 (2000) 從數位時代網路書店的特質，看三民網路書店的發展 全國新書資訊月刊 8 月號 頁 14-17
17. 徐崧明 (2000) 知識服務的新思路——新思路網路書店的經營發展 全國新書資訊月刊 11 月號 頁 11-13
18. 兩岸網路與出版研討會論文集 (2000) 南華大學編譯出版中心
19. Rober Spector；劉孟華譯 (2000) 亞馬遜 AMAZON.COM 臺北市：遠流出版
20. 趙藹祥 (1999) 連鎖書店的經營策略研究 南華大學出版學研究所碩士論文
21. 王志仁 (1999) 網路改寫出版遊戲規則 出版人的對話 臺北市：天下文化
22. 陳斌 (1999) 連鎖書店產業分析與金石堂的競爭策略 臺北市：天下文化
23. 廖美立 (1999) 閱讀九〇年代臺灣連鎖書店的發展 臺北市：天下文化
24. 張志偉 (1999) 亞馬遜書店的發跡傳奇 臺北市：商周出版
25. Rebecca Saunders (1999) 亞馬遜網路書店的十大秘訣 臺北市：聯經出版

