

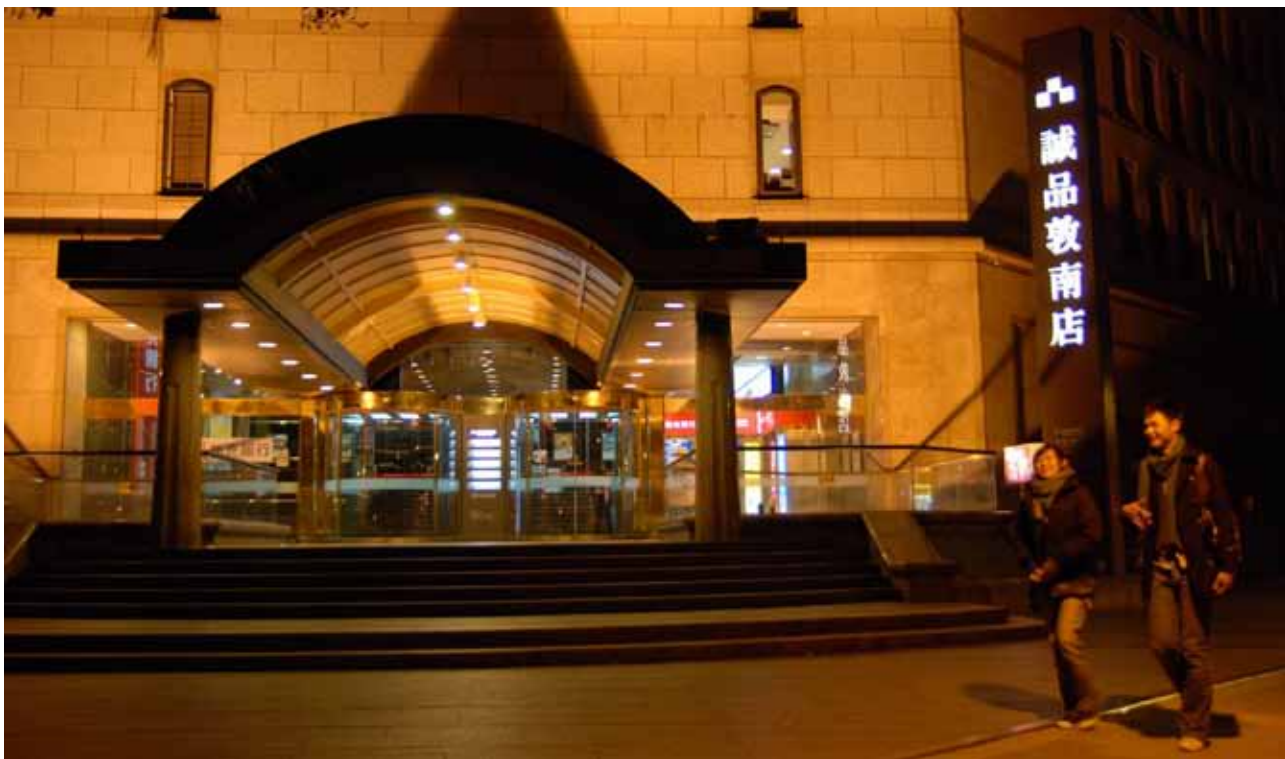
誠品集團

打造臺灣的「文化地標」

誠品，向來是國際旅客來臺必訪的魅力景點之一，作為臺灣最有氣質的書店，創辦人吳清友投入生命熱情經營，全心推動社會大眾參與閱讀及藝文生活，功不可沒。近年來，誠品轉向複合式經營，也創造了不少話題。

ESLITE profile

個案名稱	誠品集團
創辦人	吳清友（現任董事長）
創立時間	1989年
品牌營收	110億臺幣（2011）



初次蒞臨誠品書店，大概都會對店中的氛圍、穿梭不息的眾人潮留下深刻印象。除了書店的角色之外，誠品也是歐美、日本、港澳等國際旅客來臺指名必遊的觀光景點之一，為臺灣塑造出的國際口碑，並不亞於故宮博物院，成為本土書店經營的獨特成就。

在第二代接班人的掌舵下，誠品不但採取複合式經營，近年來並積極打開國際版圖，要讓誠品走出臺灣，成為華人圈的「文化地標」。

形塑原創品牌風格時期 1989年-1995年

誠品創辦人吳清友原先是誠建公司老闆，專營餐廚設備代理，在業界投入多年，包辦了臺灣當時多數的大型觀光飯店、麥當勞、必勝客等知名連鎖加盟店的室內設備配置設計與供應，在辛勤努力下，經營表現相當亮眼。

吳清友從餐廚設備代理轉入書店產業，起因為1988年一場生命的洗禮。

消費者在店中，除了可以讀書，還可以從事社交活動，增加他們對書店品牌的好感度，也能帶動平常不上書店的消費者走進書店。



那年，患有心血管疾病的吳清友，前往香港進行手術，曾經發生心臟停止跳動的險況，所幸搶救回來。鬼門關前走過一趟後，吳清友開始省思，個人事業再有成就，也不能掌握生死，而且死後在社會大眾心中，什麼都不會留下來，因此，他想轉行，創立一個「自己能夠選擇與決定的永恆事業」。

之前，吳清友在一趟英國之旅中，看上了一件雕塑品，當他向賣方表示自己來自於臺灣時，對方一臉驚訝，讓吳清友深刻感受到，臺灣社會汲汲營營追求財富累積，並不能提升臺灣的國際形象。從小喜歡看書、喜歡藝術的吳清友，心中浮現了一個使命感，他決心用知識相關事業來服務社會大眾，這就是誠品誕生的契機。

1989年，第一家誠品在仁愛路圓環旁開業，為了迅速擴散這份文化志業的理念，當時，臺灣解嚴不久，群眾走向言論自由、求知若渴，吳清友選擇經營人文藝術書店。

秉持著「要供應市場上沒有人供應的好書」這樣的心情，

誠品內部徹底貫徹著「品質優先，坪效其次」的精神，因此設立之初，就有許多創舉，在坊間一片大型連鎖書店風景中順利突圍，成功塑造出誠品不迎合世俗潮流的差異化定位。

舉例來說，在產品銷售上，誠品刻意和1979年後陸續出現如永漢、新學友、金石堂等同業熱衷追隨的「暢銷書排行榜」，這類主導大眾市場閱讀偏好，周轉率又高的主流書籍加以區隔，反而篩選一些較冷門的原文進口書、人文藝術、建築相關書籍做為販賣主軸；1980年更推出了自己的「誠品選書」，藉由推薦的方式，讓社會大眾知道在一般暢銷書之外，還可以有哪些其他的求知選擇，鼓勵讀者主動探索新知，創造類型多元的閱讀接受度。

在書籍陳列與分類管理上，誠品也捨棄一般書店習慣採用的「出版社分類法」，改以一目瞭然的「閱讀主題」來分類，方便消費者查找尋書。此外，為了滿足讀者各種橫跨「雅」、「俗」的需求，1991年，誠品也決定擴大增設2樓

賣場，規劃出10個包含生活風格、表演藝術、兒童圖書等專業書區，各區還安排愛書員工，專門解答該區消費者的疑惑，甚至有有能力推薦和介紹其他類似主題書籍，提供消費者即時與親切的服務品質外，更以具體行動來支持與推廣民眾的文化教育。

讓消費者把書店當成自家書房

而在空間規劃與氣氛營造上，誠品也有別於大型書籍賣場訴求的現代簡潔、善用坪數，改而引進藝術專門店所訴求的精緻化、寬敞格局、原木裝潢等暖色調設計，並設置隨處可坐、可倚靠的私密閱讀角落，讓消費者能把誠品當成自家書房一樣，可以隨處坐下讀書，不受干擾，想待多久就待多久，鼓勵民眾養成閱讀習慣。

另一方面，誠品還費心在書籍陳列處之間與走道之外，保留大片公共空間，便於消費者交談，卻又不阻礙購買動線。

消費者在店中，除了可以讀書，還可以從事社交活動，增加他們對書店品牌的好感度，也能帶動平常不上書店的消費者走進誠品。

為了讓誠品本身的空間成為促進人文藝術交流的平臺，讓更多民眾、創作者可以近距離體認到藝文作品的可及性與可親性，更從中激盪出充分的創意元素，誠品還在自家書店中增設大坪數藝文空間，並不設限地規劃了像是「海報卡片展」、「女性藝術週」、「同性戀專題展」、「詩的星期五」等各種不同社會議題活動的舉辦，首創書店結合藝文活動的話題性，為誠品的創新與品味再加分。

誠品的創設，雖成功地塑造出有別於一般書店同業知性創新與高雅人文的差異化形象，並徹底地打破了社會大眾對書店空間的利用概念（不只賣書，更賣閱讀文化、創新氛圍、社交互動），但真正讓國際人士對誠品與「臺灣生活風格」產生連結的關鍵轉折，則是源自於一場徵文活動，以及

選館告別活動。

連鎖而不複製的 展店時期 1996年-2003年

1995年底，誠品搬遷至敦化南路新光大樓新址，為了找出民眾心中對於「理想書店」還應該具備哪些條件的需求缺口，以利於未來經營的改善方針參考，於是誠品透過「看不見的書店」徵文活動，邀請投文者以文字、圖片、影像等各種方式自由訴說自己的閱讀欲望。

徵文的調查結果發現，臺灣的讀者開始對書店空間的消費需求展現出其內心多元化的渴望。舉例來說，當時已有部分消費者表達出對於「不會打烊」的書店有著殷切期盼，亦有某些消費者期待書店中能有更多樣化消費活動的概念，這些都成為誠品規劃更完善閱讀空間的基礎藍圖。

了解消費者的需求後，隨著年底搬遷告別活動「喜新戀舊。移館別戀——今夜不打烊」

的舉行，誠品嘗試進行首次的通霄經營測試，沒想到竟然真的創下了臺灣書店史上「營業時間最長（整整18小時）」、「活動人潮最踴躍（超過2萬人）」、「凌晨三點買書還要排隊」、「一天開出6000張發票，創造300萬業績」等驚人紀錄。於是誠品順從消費者的夢想，規劃敦南與臺大店1997年開始營業到清晨12點，更在1999年誠品十週年慶時，正式宣布敦南店從此維持24小時的營運模式，成為全球書店首創的閱讀零時差典範。

誠品再一次的經營創意吸引了國際記者的注意。不管是英國BBC、法國第五頻道等知名媒體都陸續有專題報導，也吸引旅行業者開始設計白天觀光、夜間造訪誠品的行程，誠品的「臺灣文化地標」地位從此奠定根基，也成為國際人士認識臺灣生活的重要入口，帶動臺灣人文素養形象在國際提升。

從單一書店走向 複合式生活風格專賣店

不管是英國 BBC、法國第五頻道等知名媒體都陸續有專題報導，也吸引旅行業者開始設計白天觀光，夜間造訪誠品的行程。

立定文化地位的誠品，不但開始大量展店，為了配合1998年起週休二日新制上路，經營的型態，也從單一的書店，拓展為複合式經營的商場，將異國美食、設計師品牌服飾配件、創意生活小物、工藝精品一網打盡，由於獲利比賣書要好很多，有助於調節誠品創業以來的年年赤字。

不過，為了避免在標準化展店制度與獲利心態中，每家店都變得千篇一律，喪失原創初衷，誠品訂下了「連鎖不複製」的規則，要求每一家分店不論場地大小，都必須先探索當地的生活內容與人文內涵後，找出市民特性、城市屬性，敲定空間主題或展店定位，再交由負責規劃的設計師。在誠品基本的規格下，融入適合當地的設計元素或風格，形同將每家分店都當成全新的創作，確保誠品即使在標準化展店的作業下，也能保持多元、獨特的面貌，並創造出新話題。

在這樣的前提下，包括設於百貨通路的百貨店，校園附近

的校園店，還有設於捷運內、醫院內的快速店如雨後春筍冒出來。最具特色的分店，包括了因地制宜的誠品天母忠誠店（休閒元素）、誠品西門店（青少年元素）、誠品信義旗艦店（國際薈萃元素）、誠品劇場生活店（藝文元素）等，都成為最符合當地主流族群胃口的特色書店。誠品除了希望能將實際都會的特質與開放性帶進不同城市，同時也希望汲取在地資源特色、人脈網絡，作為後續育成更多元化創意的養分。

2001 年成立誠品物流、2005 年 ERP 系統正式上線，誠品亟思變革，發揮策略管理綜效，讓管理團隊更加重視起每家分店庫存值、銷售額變化，以及各類書本週轉情況，並配合複合商場中潛力廠商的精選配搭，致力於讓書籍流通效能、周邊商品獲利效益與品質，更能和國際上一流書店接軌。

策略調整 與邁向國際化時期 2004年至今

大陸市場實行。為了國際化的藍圖預做準備，2010 年誠品大膽地啟動集團分割計畫，將核心價值與品牌資產的誠品書店、畫廊與資訊物流等事業，歸屬於誠品控股公司，另成立新的子公司「誠品生活」，以「複合式文創通路」之定位，統籌所有毛利較優、獲利能見度也較高的商場通路、生活品牌和餐旅事業。

另外，誠品香港銅鑼灣店，已於 2012 年開幕，「誠品生活」也於 2013 年一月底上櫃，加上中國大陸（2014 年）的經營版圖規劃，顯示誠品要踩著一樣的創新步調，將臺灣閱讀生活習慣的態度及品味，介紹給世界更多的消費者，一圓吳清友當年想要「創造一個華人文創產業的領導品牌」的夢想。

進駐各地的誠品，早已成為臺灣各地區域文化的表徵，但是誠品的經營，也並非一帆風順。歷經了臺中龍心百貨投資失利、2001 年納莉颱風造成臺北淹水的損失，誠品更驚傳對廠商延展支票的事件。另外，2003 年 SARS 風暴，讓國人外出消費行為銳減，誠品接受銀行支援以度過倒閉危機等打擊下，誠品開始嚴肅的面對起事業體永續經營的議題。

2004 年，吳清友的女兒吳曼潔接下經營棒，擔任起副董事長一職，檢討起每一家分店業績，大刀闊斧地採取「汰弱留強」策略，讓「展店」與「關店」同時進行，此舉讓誠品終於在當年度出現創業 15 年以來的首度獲利。

因應時代變化下的轉型與獲利成長，2006 年誠品信義旗艦店大張旗鼓地開幕。這座巨型書店以「閱讀與生活的博物館」來打造，再度創造「店中店」的形式，讓誠品過往設計過的各式經典空間，都能在這個圖書館中呈現，用大坪數來

包容更多的藏書與商場，真正滿足了博物館中時間與空間交融展示、書香文化與商業行為並行的深層意涵，也突顯了誠品要用更大的企圖心來擴張事業版圖的決定。

誠品發展至今，商場比例與重要性不斷提升，不少老主顧開始擔心，誠品是否商業特質過於濃厚，因而失去了創業當初的人文精神。不過，吳曼潔認為，在當前商業環境與市場趨勢不斷變化之下，誠品必須以開創的心態去接納、嘗試各種的可能性，找出不斷更新的活路，若是苦守原來的面貌，可能反而把路愈走愈窄了。吳曼潔的堅持，也宣告了誠品開拓新事業、新領域的方向。

積極開拓海外市场

在臺灣打響品牌知名度的誠品，前幾年便考慮拓展海外市场，只是評估時機尚未成熟，特別是員工對於經營派駐海外，反應不夠積極，對於誠品來說，若是無法爭取員工完全的支持

誠品集團關鍵成功要素分析

軟性經濟創意者

- 早期即力求跳脫現有同業的暢銷書銷售與室內空間布局，找出大型連鎖書店與獨立特色書店間的發展平衡點，堅持打造獨有的書店經營風格。
- 訂下「連鎖不複製」的規則，要求每一家分店不論場地大小，都必須先探索當地的生活內容與人文內涵後，依據市民特性、城市屬性來設定空間主題或展店定位，確保誠品即使在標準化展店的作業下，也能保持多元、獨特的面貌，並創造出新話題。

生活型態先驅者

- 推出「誠品好讀」刊物、「誠品講堂」課程，引領藝文活動風潮，打破社會大眾對書店空間的利用概念，（不只賣書，更賣閱讀文化、賣創新氛圍、賣社交互動），成功塑造品牌的「知性」形象，並感染社會大眾重視起日常生活中對藝文活動的參與及追求，更為店內展售的各式商品賦予文化氣息，帶動銷售風潮。
- 在臺灣成功帶動社會對人文品味與閱讀風潮的重視後，更將輸出複製此經營模式至其他華人地區，2012 年，於香港設立第一間海外據點，2014 年計畫前進蘇州、上海、北京、南京等城市，也是誠品設立據點的目標，將臺灣結合閱讀與文化的日常知性生活推廣到海外。

