

投稿類別：商業類

篇名：

政大書城花蓮店經營模式之研究

作者：

薛翔文。國立花蓮高商。商業經營科三年甲班
劉怡君。國立花蓮高商。商業經營科三年甲班

指導老師：

李翠華老師

壹●前言

一、研究動機

民國 100 年 8 月 1 日首度有中大型書店進駐花蓮，它不是一般民眾所猜測的「誠品書店」，而是在台灣西部已有三家據點的「政大書城」。因為它位於本校的斜對面，在興建裝潢期間，就已引起不少的關注與談論。

由於花蓮地廣人稀，人口消費力不高，加上近年來網路書店的崛起，使得實體書店經營備受考驗。此刻，「政大書城」不但願意到花蓮投資設點，且出乎意料在短短開幕幾日內業績長紅，「**花蓮店營業狀況直逼高雄店單日業績**」(劉時均，2011)，可見，花蓮仍具有極大的購書消費潛力；顯示實體書店仍然有其發展存的空間。

從「政大書城開設花蓮店」的相關報導中，使我們想進一步了解它為何會結束營業消費力無限的台北師大店，而選擇進駐在花蓮設立實體商店？它為何會比誠品書局早先一步進駐花蓮？而政大書城花蓮店的整體經營策略為何？其採用「異業結盟」的合作方式，能否為花蓮帶動另一波的觀光效益？

二、研究目的

- (一) 瞭解「政大書城」在花蓮展店的緣由、經營理念與展望。
- (二) 探討「政大書城花蓮店」的經營模式。
- (三) 進行「政大書城花蓮店」的 SWOT 分析。
- (四) 提出綜合整理意見。

三、研究方法

- (一) 文獻分析法：利用全國博碩士論文網站、報章雜誌及電子資料庫蒐集「政大書城」的相關文獻，以瞭解其成立背景與歷史沿革。
- (二) 深度訪談法：從訪談業者中，深入瞭解「政大書城花蓮店」之優勢、劣勢、機會與威脅，並分析其經營模式與經營理念。
- (三) 實地觀察法：至現場拍攝照片並觀察店內環境。

四、研究範圍

本研究因人力、物力、時間等因素之限制，僅以花蓮市「政大書城（花蓮店）」為研究對象，無法擴及其他分店之經營策略。

五、研究步驟

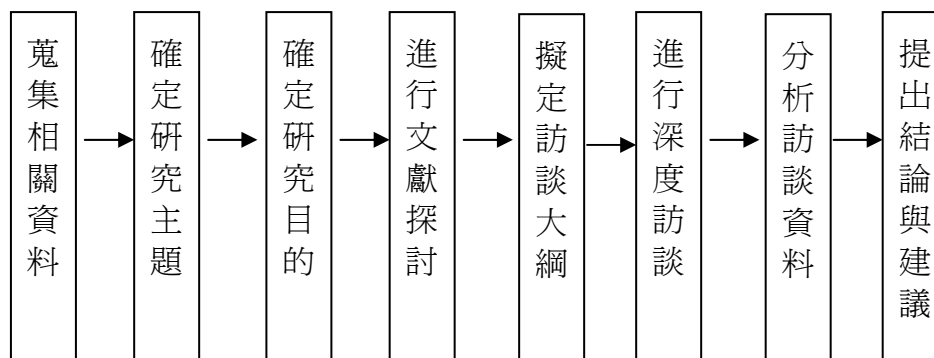


圖 1 研究步驟

(資料來源：本研究整理)

貳●正文

一、文獻探討

(一) 經營模式

「經營模式是企業根據企業的經營宗旨，為實現企業所確認的價值定位所採取某一類方式方法的總稱。」(智庫百科，2012)

(二) 內外部環境分析 (SWOT)

「內外部環境分析」(SWOT) 為管理上常用的分析工具，其內容為 S (Strengths, 優勢)、W (Weaknesses, 劣勢)、O (Opportunities, 機會)、T (Threats, 威脅)。(林淑芬，2010)

(三) 市場目標 (STP)

「STP 是行銷目標市場的三大步驟，分別是市場區隔、目標市場與市場定位」。(施聖芸，2008)

(四) 政大書城相關研究

表 1 「政大書城」相關報導一覽表

主題/出處	作者/時間	重點摘要
李銘輝－海海盡在人生	蘇惠昭 (2003)	以黎銘圖書副理身分「兼差」頂下政大校園裡的圖書消費合作社。
政大書城不在政大	江源慎 (2005)	解釋書城經營權風波的問題。
第二代網路書店--張天立創 TAAAZE 讀冊生活	林欣誼 (2010)	與張天立先生合作網路書店。

政大書城／在地人叫好誠品也想來	何定照、范振和（2010）	在花蓮設立「異業結盟」式書店。
一條網路線，擊敗實體書店？	唐浩（2010）	傳統書店要負擔頗高的人事費用以及倉儲空間。
寫在政大書城離去前一李銘輝小談書店經營	陳韋臻（2010）	將台北的營運成本移至二線城市。
賣書沒賺 賣房才賺	陳若雲（2010）	1、「訂書」服務 2、不賣參考書、不衝擊當地原有的小型書商，以降低同業的敵意。 3、主攻專業書籍，譬如文、史、哲學書，創造品牌價值。 4、在花蓮開設「唯一」一家異業結合民宿、餐飲、文化展場的複合式經營書店。
政大書店師大店明熄燈	郭玫君（2010）	1、書店結合商場朝向的複合型態經營。 2、網路書店威脅實體書店。
政大書城花蓮店 賣餐飲也做民宿	郭玫君（2010）	1、網路書店威脅實體書店。 2、業績下滑 忍痛結束師大店。
政大書城 為何「棄實就網」？	吳挺鋒（2010）	政大書城未來將轉型投資網路書店。
花蓮政大書城 開幕業績好	劉時均（2011）	1、書店藏書七萬本，是目前花蓮藏書量最多的書店。 2、政大書城採多元經營，一樓超商、三樓書局，四、五樓規劃十四間套房。 3、花蓮店營業狀況直逼高雄店單日業績

（資料來源：本研究整理）

二、「政大書城」簡介

民國 82 年，李明輝先生「以「黎銘圖書副理」的身分頂下政治大學校園中的「圖書消費合作社」--人稱「政大書城」」（蘇惠昭，2003）。十二年後，因與校方的租約到期，且無法順利續約，只好被迫放棄政大校園內的圖書經營，以致於「政大書城」四字招牌消失在政大的校園中，進而產生「政大書城不在政大」（江源慎，2005）。

政大書城先後成立台北師大店、南西店、台大店，高雄光華店、河堤店。但因「都會區網路發達、購書方便，也對實體書店造成壓力。」（何定照、范振和，2010），所以選擇將「師大店賣屋的餘款到花蓮置產，準備開設花蓮「唯一」一家異業結合民宿、餐飲、文化展場的複合式經營書店。」（陳若雲，2010）。

表 2 政大書城沿革

商標	年代	重要記事
	1993 年	李銘輝先生接手政治大學校園內的「圖書消費合作社」。
	1998 年	投資設立台北師大店。
	2002 年	投資設立台北南西店。
	2004 年	投資設立台北台大店。
	2005 年	放棄政大圖書消費合作社的經營權。 出售台北南西店
	2007 年	投資設立高雄光華店。
	2007 年	投資設立高雄河堤店。。
	2010 年	自建花蓮店，斥資 1.2 億打造複合式書店（郭玫君，2010）。 出售台北師大店。

圖 2 政大書城商標
（資料來源：政大書城 facebook 官方網站）

（資料來源：本研究整理）

政大書城陸續開設多間分店，在經營途中，經各種考量，先後結束台北師大店與南西店。根據最新資料顯示，高雄河堤店於 101 年 2 月 10 日因為「停車糾紛難解」（林宏聰，2012），所以選擇停業。目前「政大書城」全台家數共計 3 家，其各家分店分佈情形如表 2 所示：

表 3 2012 年「政大書城」全台家數分佈情形

所在地區	分店名稱	家數
台北區	台大店	1
高雄區	光華店	1
花蓮區	花蓮店	1
合 計		3



（資料來源：政大書城 facebook 官方網站及本研究整理）

三、「政大書城花蓮店」簡介

政大書城花蓮店位於花蓮市區中山路與建中街的交叉口如圖所示，民國 100 年 8 月 1 日開幕，鄰近學校、車站與市區，是人潮聚集之處，其外觀為五層樓獨棟建築（如圖 3 所示），一樓為全家便利商店與 SUBWAY、二樓尚未出租、三樓為政大書城、四樓與五樓為政大書城自營民宿，每層面積兩百坪（如圖 4 所示）。



圖 3 政大書城花蓮店地理位置
(資料來源：google 地圖)



圖 4 政大書城花蓮店外觀
(資料來源：本研究實地拍攝)

內部陳設分為童書區、外文區、旅遊區、食譜區……等等，讀者可以依個人所需，至各區找尋書籍。

走出了電梯，就會看見，提供讀者坐下，閱讀書籍的珍貴原木桌椅（如圖 5），而左手邊是童書區，右手邊是擺放各類的書籍（如圖 6），閱讀空間寬敞、明亮，並搭配柔美的背景音樂，提供讀者最佳的環境。



圖 5 提供讀者欣賞書籍的原木桌椅
(資料來源：本研究實地拍攝)



圖 6 書籍擺放整齊明瞭供讀者挑選
(資料來源：本研究實地拍攝)

四、「政大書城花蓮店」之訪談結果分析

本研究採深度訪談法其訪談結果編碼方式為三碼，第一碼為英文大寫及數字，此為受訪者與訪談次數代號；第二碼數字為訪談紀錄頁碼；最後一碼數字為該次訪談大綱之題號。如：A1-2-12 代表店長第一次訪談紀錄第 2 頁之第 12 題。

(一) 展店緣由

政大書城早在五、六年前就有了來花蓮開設實體商店的想法，剛好台北師大店於 2011 年結束後，有充足的資金，且「**花蓮一直缺乏大型書店，老闆李銘輝也希望推廣花蓮人閱讀的習慣**」(A1-1-1)，所以選擇到後山—花蓮經營書店。為了強化經營特色，以複合式經營的方式，「結

合全家便利超商、SUBWAY、民宿.....等，提供民眾多元選擇」(A1-1-3)。此外，店內的原木桌椅都是從台北師大店搬來的擺設，許多讀者想回味台北師大店以前的氣氛而到花蓮走走，這能「為花蓮帶來另一波觀光收益」(A1-1-2)，並「與花蓮縣文化局合作，能免費索取文化局所辦的文藝門票、同時也提供文藝訊息。」(A1-2-5)。

(二) 經營理念

書籍品零售，價格合理與透明、商品種類豐富，有規劃的採購、訂貨與庫存管理，至盤點也有嚴格的細則，「希望提供消費者安全、方便、快捷的消費環境與商品。」(yes123, 2011)

(三) 經營模式

1、優質服務

重視服務品質，以親切有禮的服務態度，親自為顧客找書與訂書。

2、訂書服務

不收任何費用，且是顧客提取書籍翻閱後，如果不滿意，政大書城並不會要求顧客一定要購買，除非是廠商要求政大書城先付款的書籍才不能退回，但在這之前，政大書城會致電向顧客確認是否要訂該本書，才會向廠商訂購。

3、採用「小誠品」的經營概念

「誠品是一個標誌，不只賣文具、書籍雜誌、還有賣場、服飾、禮品.....等」(A1-1-3)，而「政大書城花蓮店」塑造除了書城主體外，採異業結盟的方式提供民眾多元選擇。

4、良好環境

營業時間就一定有開冷氣，燈光也一定足夠，不會讓來的客人看書時覺得悶熱或者是光線不足書城使用的 LED 燈第一個環保省電、第二個讀者長時間的閱讀不會覺得眼睛疲勞，第三個店內播放優美的背景音樂，能使讀者在輕鬆的氛圍下閱讀。

5、優惠折扣

一般書籍的折扣是 75 折，考試用書是 85 折，這都比網路書店的折扣還多（博客來書局新書 9 折，一般書籍是 79 折），價格也相對於其他書店便宜，也因此有「折扣書店」之稱。



圖 7 折扣金額



圖 8 折扣金額



圖 9 折扣金額

(資料來源：本研究實地拍攝)

6、異業結盟

目前與全家便利商店作異業結盟，在全家便利商店買雜誌就送 25 元的咖啡，或者是到政大書城購買書籍滿 500 元送咖啡券方式。不久，也計畫與 subway 合作。此外，消費金額滿 5000 元以上，就會免費贈送非假日住宿一晚。

(四) STP 分析

1、市場區隔(Segment)

根據訪談結果，店長表示「每間書店都有各自擁有其所屬的客群。」(A1-2-6)。一般的書店都有販賣文具，而政大書城並「沒有陳列文具這項品項」(A2-5-6)。

2、目標市場(Target Market)

政大書城花蓮店的客群，鎖定「軍公教人員、政府單位、學生、高普考的考生。」(A1-2-7)

3、市場定位(Position)

政大書城花蓮店「以符合客群的需求，提供軍公教的書以及考試用書、童書、文學、小說。」(A1-2-8)

(五) SWOT 分析

1、優勢：

由於政大書城之「一般書籍的折扣是 75 折，考試用書是 85 折」(A1-2-4)，故有「折扣書店」之稱。又因「訂書服務，不收任何費用」(A1-2-4)，並提供「LED 燈與適當的空調」(A2-2-1) 以及「寬敞舒適的閱讀環境」(A1-1-2)、「複合式的書店經營，提供提供民眾多元選擇」

(A1-1-3)。而且老闆重視「優質的服務態度」(A2-1-4)，會在「假日舉辦說故事的活動」(A1-2-4)，希望以「客製化服務，滿足顧客需求」(A1-3-15)。此外，「使用禮券等同於現金消費方式，能同樣享有折扣與找零」(A1-3-13)，以及「消費金額滿 5000 元以上，就會免費贈送非假日住宿一晚」(A1-3-13)，更是一大消費誘因。

2、劣勢：

營運成本在「人事開銷中大概佔有 1/3 快到 1/2 的比重，人事加水電費快 2/3」(A2-2-1)。而店內的「新進人員工作熟悉度較漠生。」(A2-1-1)。初來花蓮，「對此地不熟悉，送書的服務時間抓不準。」(A2-1-1)。

3、機會：

與花蓮縣文化局「結合旅遊產業發展文創並免費索取文化局所辦的文藝門票也提供文藝訊息。」(A1-2-5)。

4、威脅：

在訪談的過程中，受訪者表示「目前並沒有感受。」(A1-2-5)。但一般認為，網路書店的便利性與電子書取代書本問題。

表 4 「政大書城花蓮店」的 SWOT

優勢 (Strengths)	劣勢 (Weaknesses)
1、一般書打 75 折的折扣。 2、訂書服務。 3、寬敞舒適的閱讀環境。	1、高額的人事費用、較大的倉儲空間。 2、閱讀後並無購買。
機會 (Opportunities)	威脅 (Threats)
1、結合旅遊產業發展文創。 2、與花蓮縣文化局有合作。	一般認為有下列兩點： 1、網路書店的便利性。 2、電子書取代書本。

(資料來源：本研究整理)

參●結論

本研究探討政大書城之經營模式。透過文獻分析、訪談，及實地觀察法，本研究歸納統整以下結論與建議：

一、結論

(一) 展店緣由、經營理念與展望

老闆李銘輝選擇到後山—花蓮開設實體商店，是因為花蓮一直缺乏大型書店，以長期經營並推廣花蓮的讀書習慣作為目標，期望能帶來花蓮帶

來另一波的觀光收益。

（二）經營模式

政大書城的經營模式有四，分別為：「優質服務」、「訂書服務」、「採用小誠品的經營概念」、「優惠折扣」、「異業結盟」。

（三）SWOT 分析

政大書城的內部優勢為折扣著稱，內部劣勢則是營運成本較為高昂，而外部機會是藉由與花蓮縣政府合作推廣文創，再者，外部威脅為網路書店的便利性。

二、建議

（一）增加廣告行銷

政大書城剛設立於此，消費者對政大書城的資訊及折扣了解的程度並不高，因此本組建議政大書城可採廣告行銷，增加知名度。

（二）位置更新

在 Google Map 的地圖中，政大書城的位置尚未更新，使用者無法在網路上看到政大書城的地理位置。

（三）結合網路行銷

在網路上設立專屬的網站，提供書籍、活動資訊。

肆●引註資料

劉時均（2011）。花蓮政大書城 開幕業績好。聯合新聞網。2011 年 9 月 2 日，

取自 <http://udn.com/NEWS/NATIONAL/NAT5/6519606.shtml>

智庫百科。2012 年 01 月 19 日，取自

<http://wiki.mbalib.com/zh-tw/STP%E7%90%86%E8%AE%BA>

林淑芬（2010）。專題製作。新北市：臺科大圖書股份有限公司。

施聖芸（2008）。專題製作。台北市：啓芳出版社有限公司。

蘇惠昭（2003）。李銘輝－海海盡在人生。自由時報新聞網。2011 年 9 月 19 日，

取自 <http://www.libertytimes.com.tw/2003/new/apr/12/life/family-1.htm>

江源慎（2005）。政大書城不在政大。2011 年 9 月 8 日，取自

http://www.gocharter.com.tw/m2/detail.asp?main_id=3716

林欣誼（2010）。第二代網路書店--張天立創 TAAAZE 讀冊生活。2011 年 9 月 7 日，取自

<http://blog.chinatimes.com/blognews/archive/2010/08/10/527239.html>

何定照、范振和（2010）。政大書城／在地人叫好 誠品也想來。聯合新聞網。2011 年 9 月 5 日，取自

- <http://www.udn.com/NEWS/NATIONAL/NAT5/6517147.shtml>
唐浩（2010）。一條網路線，擊敗實體書店？。大紀元。2011 年 9 月 28 日，
取自 <http://news.epochtimes.com.tw/10/8/16/145593.htm>
陳韋臻（2010）。寫在政大書城離去前一李銘輝小談書店經營。2011 年 10 月 2
日，取自 <http://pots.tw/node/5922>
陳若雲（2010）。賣書沒賺 賣房才賺。**Smart 智富**，146。
取自 <http://smart.businessweekly.com.tw/webarticle.php?id=41470&p=1>
郭玫君（2010）。政大書店師大店明熄燈。華視新聞網。2011 年 11 月 12 日，
取自 <http://news.cts.com.tw/udn/money/201010/201010160587020.html>
郭玫君（2010）。政大書城花蓮店 賣餐飲也做民宿。聯合電子報。2011 年 11 月
20 日，取自 <http://www.sns104.com/forum/thread-6952-1-1.html>
林宏聰（2012）。停車糾紛難解 乾脆關門 政大書城河堤店熄燈 民眾不捨。中時
電子報。2012 年 1 月 28 日，取自 <http://tw.news.yahoo.com/html>
吳挺鋒（2010）。政大書城 為何「棄實就網」？。**天下雜誌**，453，72。
Facebook。政大書城。2012 年 01 月 02 日，取自
<http://www.facebook.com/photo.php?fbid=185194891492283&set=a.159616327383473.39292.142812449063861&type=3&theater>
yes123 求職網首頁。2011 年 9 月 29 日，取自
http://www.yes123.com.tw/admin/job_refer_comp_job.asp?p_id=20110830153025_53527828