

為何傳統書店這麼難經營

出版時間：2018/06/26 10:47



位於台北市重慶南路與衡陽路口的金石堂城中店，屹立 34 年，於 24 日晚間正式熄燈走入歷史；傳統書店在網路書店的競爭下是否還能永續生存？資料照片

劉典科／中正大學企管所博士生

最近台灣好多實體書店都紛紛熄燈，而且一致性都宣稱說租約到期，但真正的原因僅是租約的問題嗎？還是這個產業榮景已不在了呢？以下筆者透過五力分析與實體(傳統)書店與網路(電子)書店的商業模式的比較，帮助大家理解

美國哈佛大學教授麥可·波特（Michael Porter）提出的產業結構五力理論，他認為有 5 種力量促成產業競爭。以此架構，你可以為你的事業制定生存和發展

策略，評估產業的吸引力有何拓展可能，及此評估所處的產業是否能夠永續生存。

1. 現有競爭者競爭 一既有廠商之間的競爭程度。

現今網際網路時代無遠弗屆，電腦的普及，數位科技日新月異，網路科技的發達使商業環境產生大幅的變化，因為技術的創新、消費者的需求漸漸的帶動起 網路購物的風潮，無疑是目前新興的購物通路。許多的企業朝向 e 化發展，紛紛 導入電子商務，電子商務大幅縮短產品從設計、製造、至上市的時間，使產品在 激烈的市場競爭中獲得優勢，電子商務已成為目前最流行的虛擬通路販售方式。

網路書店以電子商務的方式，由網路介面介紹產品取代以往由宣傳單、目錄及傳真等方式，直接 傳送相關訊息給每一位消費者，更有效率的整合全台的書市

在日常生活中，我們常在網路書店中尋找想要的書籍，漸漸取代以往到書店的習慣，隨著現今科技的成長，商業活動逐漸趨向電子化、自動化的發展，電子商務成為現在最普遍的交易方式。

網路書店競爭者多，網路書店的網路市場同業間的競爭狀況相當激烈，各家網路書店皆積極發展屬於自己的特色來吸引消費者的目光，藉由其優勢來提高銷售量。

2. 對上游供應商的議價能力 — 書店對供應商的集體議價能力。

上游供應商的議價能力：經營一家網路書店的書籍必須多樣化並穩定提供，但也因此書籍的種類與出版商的數量相當的繁多，相對地減少 了單一供應商的影響力；供應商若要出售書籍給多家的零售商販賣，並想拓展更多的銷售點及提高書籍的曝光率，亦需考慮價格是否符合消費者的心理需求，所以供應商的議價能力並不高。

3. 替代品 — 替代產品或服務的威脅。

傳統的實體書店、二手書店、數位電子書等，因此替代品的威脅相當數位化浪潮帶動電子書快速成長，網路書店發現會員使用行動購書比例已超過五成，為搶攻行動閱讀市場，推出電子書服務，月營收較開館當月翻倍成長，成長力道不容小覷

4. 消費者的議價能力 — 買方的整體議價能力。

消費者的議價能力：消費者可以藉由網際網路迅速的收集資訊並比較其折扣與價格，選擇對自己較優惠的價格購買書籍，也因此消費者太過分散，所以整體的議價能力依舊不高，並無法直接影響到網路書店的定價決策

5. 新加入者 — 新的廠商可能加入書店的市場而造成的威脅。

根據網路書店來公佈資訊，這個國內首度網路書店實體化的閱讀概念店，主要分成四大區塊：投影紙書：投影書籍試閱段落與評論，讓消費者可以立刻了解書籍內容

閱讀處方箋：搭配工研院投影互動 **INTERPLAY** 技術，將畫面投影在桌面上。消費者與投影螢幕互動，獲得推薦書單。智慧書店員：站在螢幕面前，透過人臉辨識功能，辨別性別、年齡，再依據網路書店數據推薦書籍。實體主題選書：在現場陳列實體書，消費者若想購買，還是得掃描 **QR code** 回到線上購買流程。

筆者透過五力分析去剖析此傳統書店不僅現有競爭者競爭力很強大、書店對上游議價能力差、替代品多、潛在加入者也多，顯示傳統書店生存不易，也證明書店為何會走向結束營業的局面，除了用五力分析帮助大家理解，也整理實體(傳統)書店與網路(電子)書店的商業模式供讀者參考如文末表格。

從表中可以看出，網路書店不僅在成本、商品庫存、商品管理、營業時間、商品通知、商品通知、商品目錄、客戶來源、客戶管理皆比實體(傳統)書店勝出，傳統書店經營之困難是必然的結果。

項目	實體(傳統)書店	網路(電子)書店
成本	水電費、租金、裝潢費用、職員薪水	網站空間租金、軟體費用
商品庫存	需要店面空間儲存大量商品	不需要店面大量庫存商品

商品種類	因為空間有限，故其能夠銷售的品項及數量會受到限制	無空間限制，故其所能銷售的品項、數量及服務可不斷增加
商品管理	雖有人員進行商品管理，消費者仍容易觀看後亂歸位	有精準的商品管理，能迅速找到衍生商品
營業時間	非二十四小時	二十四小時，全年無休
商品通知	無法隨時通知讀者新商品的訊息	可傳送商品訊息給讀者，增加回店率
商品目錄	每月所印刷的目錄費用昂貴，且不能隨時更新	不需花費印刷成，能隨時更新
商品品質	現場選購較有保障	運送商品瑕疵、退貨率高
客戶來源	有區域位置的限制	無區域位置的限制
客戶管理	無全掌握客戶的喜好和需求	加入會員後購買紀錄可作為客戶管理，更可進一步針對客戶的喜好促銷
相關費用	交通費	信用卡手續費、運費