

南華大學科技學院資訊管理學系

碩士論文

Department of Information Management

College of Science and Technology

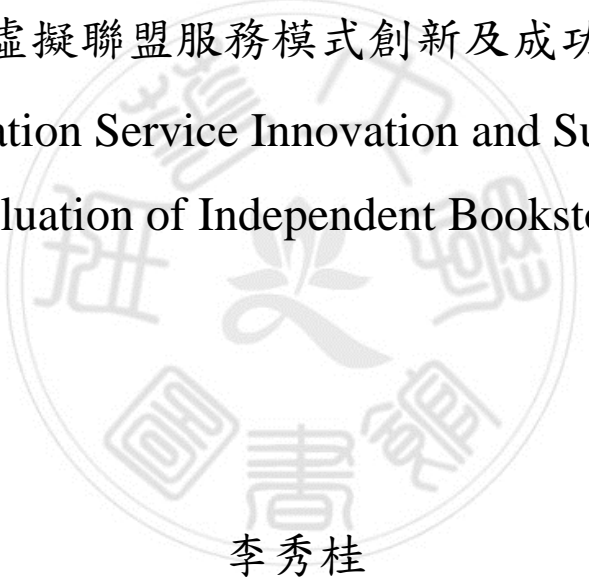
Nanhua University

Master Thesis

獨立書店虛擬聯盟服務模式創新及成功因素評估

Virtual Cooperation Service Innovation and Successful Factor

Evaluation of Independent Bookstores



李秀桂

Hsiu-Kuei Li

指導教授：陳宗義 博士

Advisor: Tsung-Yi Chen, Ph.D.

中華民國 112 年 6 月

June 2023

南華大學  
科技學院資訊管理學系  
碩士學位論文

獨立書店虛擬聯盟服務模式創新及成功因素評估  
Virtual Cooperation Service Innovation and Successful Factor Evaluation  
of Independent Bookstores

研究生：李秀桂

經考試合格特此證明

口試委員：  
王易斌  
陳宗義  
陳宗義

指導教授：陳宗義

系主任(所長)：陳信良

口試日期：中華民國 112 年 6 月 10 日

# 南華大學資訊管理學系碩士論文著作財產權

## 同意書

立書人： 李秀桂 之碩士畢業論文

中文題目：獨立書店虛擬聯盟服務模式創新及成功因素評估

英文題目：Virtual Cooperation Service Innovation and Successful Factor  
Evaluation of Independent Bookstores

指導教授： 陳宗義 博士

學生與指導老師就本篇論文內容及資料其著作財產權歸屬如下：

- 共同享有著作權
- 共同享有著作權，學生願「拋棄」著作財產權
- 學生獨自享有著作財產權

學生：李秀桂 (請親自簽名)

指導老師：陳宗義 (請親自簽名)

中華民國 112 年 6 月 15 日

南華大學碩士班研究生

論文指導教授推薦函

資訊管理系碩士班 李秀桂君所提之論文  
獨立書店虛擬聯盟服務模式創新及成功因素評估

係由本人指導撰述，同意提付審查。

指導教授 陳宗義  
112年6月15日

## 誌 謝

感謝論文指導教授陳宗義博士總是以睿智又幽默的方式，悉心引導我做學問應有的嚴謹態度，讓我得以按部就班完成論文。

感謝論文口試委員王昌斌博士及陳垂呈博士，給予我論文的指導與寶貴的建議，讓我的論文愈臻完整。

感謝資訊管理所就學期間授業予我的洪銘健老師、吳光閔老師、陸海文老師、周志賢老師、及謝定助老師，培養我應用資訊科技解決問題的思維基礎與能力。

感謝參與本論文研究的所有獨立書店及專家團隊，我的研究因有您的參與而精彩。

感謝蔡秀琴學姐在 AHP 問卷分析部分所給予的協助與啟發，以及陳怡如學姐在我撰寫論文期間所給予的關懷與鼓勵。

感謝家人與親友的支持，因車禍重殘而失智的父親，如果知道我完成碩士學位，肯定倍感欣慰。

最後，感謝星雲法師恩澤，讓我得以在環境優美的南華大學，再度探索學術殿堂的無盡藏，謹以此論文供養星雲法師，祈願大師早日乘願再來！

李秀桂 謹誌

112 年 06 月

# 獨立書店虛擬聯盟服務模式創新及成功因素評估

學生：李秀桂

指導教授：陳宗義 博士

南華大學資訊管理學系碩士班

## 中文摘要

近年來，國內外出現越來越多深具特色、顛覆傳統與主流的獨立書店，但隨著數位化浪潮、閱讀型態改變、書價折扣戰、及疫情加速購書消費轉向電商等綜合因素的影響，獨立書店的經營越趨困難。本研究參酌文獻資料、獨立書店經營業者深度訪談，透過問題調查，歸納目前獨立書店面臨的困境，探討獨立書店影響競爭力之因素，提出以虛擬聯盟為基之創新服務模式，並以層級分析法分別建立獨立書店服務模式及獨立書店虛擬聯盟創新模式影響成功因素之層級架構，透過 AHP 問卷之專家評估與意見彙整，找出關鍵因素。在獨立書店服務模式影響成功因素中，整體權重以價值主張構面之特定目標客群鎖定、企業社會責任賦予、及特色商品及服務設計三者為最重要的影響成功因素；在獨立書店虛擬聯盟創新因素中，整體權重以成員組成面構面之相容性、執行面構面之擴大市場、及成員組成面構面之互補性三者為最重要的影響創新因素。科技的進步，實體書店終究要走向數位化，希冀獨立書店能順應數位化浪潮，透過結盟合作之利基，驅動產業轉型與服務創新。

**關鍵字：**獨立書店、商業模式、虛擬聯盟、層級分析法

# Virtual Cooperation Service Innovation and Successful Factor Evaluation of Independent Bookstores

Student: Hsiu-Kuei Li

Advisor: Tsung-Yi Chen, Ph. D.

Department of Information Management

Nanhua University

Master Thesis

## **ABSTRACT**

Numerous independent bookstores with distinctive characteristics that subvert conventional and mainstream expectations have emerged domestically and overseas. However, changes in reading patterns, price discounts offered in the book industry, and the COVID-19 pandemic have accelerated the trend of consumers using online channels to purchase books. Consequently, continuing to operate has become increasingly difficult for independent bookstores. To assist independent bookstores in remaining viable in their communities and to promote reading and culture among the public, the current study reviewed the literature on the independent bookstore market and interviewed several independent bookstore operators. It identified problems pertaining to the operation of independent bookstores, summarized the difficulties encountered by independent bookstores, and identified the factors affecting their competitiveness. This study then proposed an innovative service operation model based on a virtual cooperation alliance of independent bookstores. Through the analytic hierarchy process (AHP), a hierarchical framework was designed to identify the factors influencing the success of the innovative model for establishing a virtual alliance of independent

bookstores, and expert opinions were collected through an AHP questionnaire. An analysis revealed that value propositions were the most crucial factor influencing the success of the service model for independent bookstores; within the dimension of value proposition, three major factors were identified, namely, the targeting of specific customer groups, the assignment of corporate social responsibility, and the development of distinct products and services. Member composition was identified as the most crucial innovative factor supporting the virtual alliance model for independent bookstores. Thus, independent bookstores should adapt to digitalization trends, incorporate technology through alliances, and engage in complementary cooperation to improve their innovative and transformational capabilities and their business resilience.

**Keyword:** independent bookstore, business model, virtual cooperation, analytic hierarchy process (AHP)



# 目錄

論文著作財產權同意書.....	I
論文指導教授推薦函.....	II
誌謝.....	III
中文摘要.....	IV
ABSTRACT.....	V
目錄.....	VII
圖目錄.....	IX
表目錄.....	X
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景.....	1
第二節 研究動機.....	1
第三節 研究目的.....	3
第四節 研究限制.....	3
第五節 研究步驟.....	4
第六節 研究產出.....	6
第二章 文獻探討.....	7
第一節 獨立書店.....	7
第二節 商業模式.....	10
第三節 虛擬聯盟.....	12
第四節 層級分析法.....	16
第三章 研究方法與問題調查.....	19
第一節 研究方法.....	19
第二節 問題調查與訪談結果.....	20
第三節 獨立書店影響成功關鍵因素.....	29
第四節 獨立書店虛擬聯盟創新模式設計.....	35
第四章 關鍵因素分析與探討.....	42
第一節 問卷調查.....	42
第二節 問卷合併與計算.....	44
第三節 AHP 問卷分析.....	45
第五章 結論與建議.....	57
第一節 研究結論.....	57
第二節 未來發展與建議.....	60
參考文獻.....	62
一、中文部分.....	62
二、英文部分.....	66

三、網路資源 .....	69
附件一 訪談大綱.....	73
附件二 問卷.....	76



## 圖目錄

圖 1-1 研究流程圖 .....	5
圖 2-1 獨立書店商業模式圖 .....	12
圖 3-1 獨立書店服務模式影響成功因素層級架構 .....	32
圖 3-2 獨立書店虛擬聯盟服務模式圖 .....	38
圖 3-3 獨立書店虛擬聯盟創新因素層級架構 .....	39
圖 4-1 獨立書店服務模式影響成功因素之整體層級權重比較圖 .....	51
圖 4-2 獨立書店虛擬聯盟創新因素之整體層級權重比較圖 .....	56



## 表目錄

表 2-1 獨立書店複合式經營方式與特色.....	9
表 2-2 商業模式相關定義.....	10
表 2-3 台灣獨立書店結盟及聯盟之概況.....	14
表 2-4 層級分析法之操作步驟說明.....	17
表 2-5 層級分析法評估尺度說明.....	18
表 3-1 獨立書店訪談對象基本資料.....	20
表 3-2 獨立書店目前面臨之困境整理.....	30
表 3-3 獨立書店服務模式影響成功因素各構面定義.....	32
表 3-4 獨立書店服務模式影響成功因素定義、參考依據及對照之獨立書店困境.....	33
表 3-5 當前台灣獨立書店關鍵趨勢議題與產業環境.....	36
表 3-6 獨立書店虛擬聯盟可能成員之組成.....	37
表 3-7 獨立書店虛擬聯盟創新因素各構面定義.....	39
表 3-8 獨立書店虛擬聯盟創新因素定義、參考依據及欲解決之獨立書店困境.....	40
表 4-1 問卷受訪專家背景資料.....	42
表 4-2 獨立書店服務模式影響成功因素第二層級相關構面比較矩陣.....	45
表 4-3 獨立書店服務模式影響成功因素第二層級相關構面權重.....	46
表 4-4 第三層級價值主張各因素比較矩陣.....	46
表 4-5 第三層級價值主張各因素權重.....	47
表 4-6 第三層級營銷策略各因素比較矩陣.....	47
表 4-7 第三層級營銷策略各因素權重.....	48
表 4-8 第三層級財務管理各因素比較矩陣.....	48
表 4-9 第三層級財務管理各因素權重.....	49
表 4-10 第三層級基礎建設各因素比較矩陣.....	49
表 4-11 第三層級基礎建設各因素權重.....	50
表 4-12 獨立書店服務模式影響成功因素之整體層級權重比較.....	50
表 4-13 獨立書店虛擬聯盟創新因素第二層級相關構面比較矩陣.....	52
表 4-14 獨立書店虛擬聯盟創新因素第二層級相關構面權重.....	52
表 4-15 第三層級成員組成面各因素比較矩陣.....	53
表 4-16 第三層級成員組成面各因素權重.....	53
表 4-17 第三層級功能技術面各因素比較矩陣.....	54
表 4-18 第三層級功能技術面各因素權重.....	54
表 4-19 第三層級執行面各因素比較矩陣.....	54
表 4-20 第三層級執行面各因素權重.....	55
表 4-21 獨立書店虛擬聯盟創新因素之整體層級權重比較.....	55

# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景

近年來，國內外出現愈來愈多深具人文特色、顛覆傳統與主流價值的獨立書店(Independent Bookstore; indie bookstores)，相較於連鎖書店制度化與標準化的管理方式，獨立書店的品牌風格、場域營造、主題選書、特色活動等更具有彈性，可依據經營者的理念而自由形塑(Luyt & Heok, 2015; Baidis et al., 2019; Umenhofer, 2019; Raffaelli, 2020; Laing, 2020; 羅惠瓊、李麗日，2015；張鐵志，2016)。

目前在台灣，實體書店數量雖然不斷下降，但是獨立書店反而有增加的趨勢，顯示仍不斷有人願意持續守護知識經濟的價值。獨立書店經營者大多長期關注社會、環境保護、性別、弱勢、和教育等議題，舉辦講座、討論會、與讀書會，支持販售獨立出版、文創、及友善土地等相關產品，讓獨立書店儼然成為社會參與的行動基地 (Raffaelli, 2020; 賴品瑀，2014；黃晟羽，2021；羅玫玲，2023)。

文化部自 2012 年成立以來，歷任部長對於獨立書店的協力不遺餘力，除了將獨立書店納入政策的關懷對象外，研議各種協助獨立書店發展的政策，透過政府公部門相關資源的挹注，提升獨立書店的服務品質與競爭力，希冀獨立書店能成為推廣閱讀的據點及社區微型文化中心。尤其為支持疫後閱讀市場的復甦，文化部於 2023 年推出「獎勵實體書店串聯辦理創新書市活動」，盼藉由政府力量串聯藝文工作者及獨立書店等團體共同行銷閱讀，帶動顧客回流 (廖英良，2019；文化部，2013；楊馥嘉，2021；文化部，2023)。

## 第二節 研究動機

新冠肺炎肆虐全球後，實體商店的生意大不如前，尤其獨立書店更面臨極大挑戰，雖然政府為因應疫情衝擊，陸續推出藝文紓困、營所稅暫緩等配套措施，

協助受疫情影響之文化藝術事業，但依然是杯水車薪（詹正德，2019；羅玫玲，2023）。

臺灣獨立書店長期以來，在經營上面臨兩大生存困境。在外部環境上，由於網際網路與行動裝置的普及，造成閱讀型態改變，閱讀人口逐年減少，加上電子書的問世，紙本書的閱讀需求不斷下降，以販售紙本書籍為主的獨立書店，銷售業績因而受到衝擊（Baidis et al., 2019; Raffaelli, 2020; Luyt & Heok, 2015; 聯合報系，2019；國家圖書館，2022）。

內部環境則是網路零售業的發達造成出版產業供應鏈的不平等競爭，出版經銷商不願讓利於獨立書店，以致消費者在網路購書的優惠價竟低於獨立書店的進書價，於是消費者購書習慣轉向網路書店及電商通路，大型連鎖書店還能跟進，祭出折扣戰，無議價能力的獨立書店，成為網路書店及連鎖書店折扣戰下的犧牲者(Umenhofer, 2019; Baidis et al., 2019; 李令儀，2015；詹正德，2019；詹正德，2021；羅玫玲，2023）。

獨立書店的生存除受到大環境與產業結構的內外影響外，由於突如其來的疫情衝擊造成全球性景氣低迷，但也同時加速數位化的進程（Alexa & Sapena, 2021; 林正義，2021；張小玫，2021），有些獨立書店經營者認為既然數位化已經是未來趨勢，不如藉助網路科技作為獨立書店的宣傳利器，透過建立網路書店、舉辦網路讀書會、作家講座和線上簽名會等虛擬活動來維持其營運，向更多人傳達獨立書店的特色，透過網路與社群媒體的力量主動觸及目標客群，將線上虛擬通路和線下實體活動整合，增加獲利的機會(Raffaelli, 2020; Heuvel, 2020; 吳尚軒，2021；顧瑩華，2022）。

儘管目前獨立書店的網路販售模式依舊難與網路書店、電商平台競爭，但隨著資訊科技日新月異，實體書店終究要走向數位化，獨立書店當然無法自外於瞬息萬變的世界。本研究探討獨立書店面對僧多粥少的窘境，種種不利因素

之下，如何透過創新，改善既有商業模式，讓科技引領獨立書店翻轉，借助數位轉型及結盟的力量，解決目前經營的困境，找出未來發展的方向。

### 第三節 研究目的

大環境的變化下，獨立書店單靠賣書的利潤已不足以支撐一家店的運作，獨立書店的經營方式與獲利模式應隨著時代趨勢來調整應對。本研究藉由文獻資料蒐集獨立書店的現況，再透過經營者深度訪談與問題調查，整理獨立書店的經營困境，並參考國內外獨立書店成功經驗及相關資料，提出翻轉獨立書店經營的虛擬聯盟創新服務模式，期能成為獨立書店業者經營發展之參考。

基於上述，本研究希望達成以下研究目的：

- 一. 瞭解獨立書店之產業環境與與獲利模式；
- 二. 探討獨立書店影響競爭力關鍵因素；
- 三. 設計獨立書店虛擬聯盟創新服務模式；及
- 四. 評估獨立書店虛擬聯盟服務模式影響創新因素。

### 第四節 研究限制

本研究進行的過程中，可能遭遇問題及研究限制歸納如下：

- 一. 獨立書店虛擬聯盟服務模式相關學術研究文獻較少，資料蒐集不易；
- 二. AHP 問卷的受測者必須是該領域或相關領域的專家，尋覓適合專家的過程需花較多時間；
- 三. 本研究提出之獨立書店虛擬聯盟商業模式是藉由 AHP 專家問卷方式進行評估，無實證的數據資料可供驗證其效益與市場可行性；及
- 四. 部分受測專家不熟捻問卷設計之內容意涵，可能因個人經驗或主客觀因素而影響評估。

## 第五節 研究步驟

本研究首先確立研究主題，找出研究動機與目的後，進而蒐集國內外相關資料，透過文獻探究，瞭解當前獨立書店的市場發展趨勢，藉由獨立書店經營者的深度訪談與問題調查，找出當前獨立書店經營困境，進一步研擬獨立書店服務模式之影響競爭力因素，提出以虛擬聯盟為基之創新服務模式，並建構獨立書店服務模式及虛擬聯盟創新服務模式的關鍵成功因素模型之層級架構，設計 AHP 問卷，發予專家虛擬團隊進行評估，問卷回收後，進行資料分析處理，彙整專家意見，確定影響因素的權重，藉以分析各項影響因素的相互關係與可行性，最後提出研究結論與建議。本研究之研究流程，如圖 1-1。





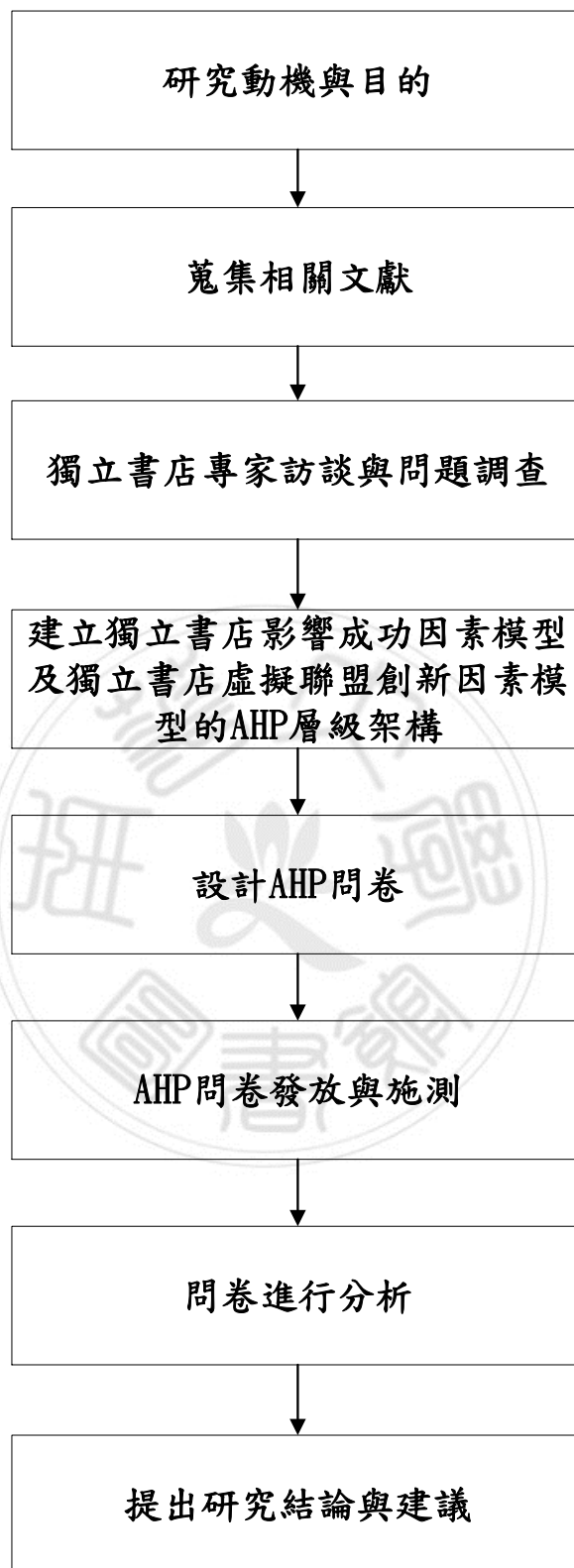


圖 1-1 研究流程圖

## 第六節 研究產出

本研究預期完成之產出，列舉如下：

- 一、整理獨立書店目前的產業發展趨勢與困境；
- 二、建構一「獨立書店商業模式影響成功因素模型」；及
- 三、建構一「獨立書店虛擬聯盟服務模式影響創新因素模型」。



## 第二章 文獻探討

### 第一節 獨立書店

#### 一、獨立書店的由來與定義

獨立書店 (independent bookstore; indie bookstore) 的概念源於 1990 年代，與當時美國傳統書店反對大型連鎖書店的壟斷風潮有關。自 1960 年代開始，美國因消費習慣改變，紛紛建立大型連鎖書店，這些書店的折扣策略導致許多中小型傳統書店因價格無法與之競爭而紛紛倒閉，僅存的書店只好結盟或轉型，這些嶄新型態的書店不迷信暢銷書排行榜，透過選書方式，有系統地蒐羅特定主題的相關書籍，並逐漸成為社區中連結情感與社群的重要場域，最後這場世紀之爭反而造就許多具有特色又充滿人文氣息的書店，獨立書店的概念也開始成型 (Luyt & Heok, 2015; Laties, 2011; Baidis et al., 2019; Umenhofer, 2019; Raffaelli, 2020; 鍾芳玲, 2002; 黃美珠, 2017)。

臺灣在解嚴的時代背景下，隨著世代交替與資源轉移，小眾與邊緣社群逐漸影響政治與社會的權力結構，學運、社運、性別議題、臺灣主體意識等運動開始發聲，倡導抵抗主流價值的獨立精神，開始影響文創產業與重塑書店的樣貌，台灣的獨立書店也應運而生 (張鐵志, 2016; 李清志, 2016; 廖伶潔, 2016; 賀秋白等人, 2010; 黃晟羽, 2021; 羅玫玲, 2022)。

獨立書店在台灣約於 2006 年後開始出現，「獨立」指涉的是尊重多元文化價值的精神與態度；獨立書店是指以展現經營者核心理念為主軸，積極參與社會公共議題、經營特定主題及社群、不以市場為導向的非連鎖實體書店。獨立書店經營者藉由獨特的選書品味來挑戰暢銷書排行榜，關注於社會、文化、環境生態等多元議題上，重視書店能否融入社區生活，積極連結當地社群情感，並提供講座、讀書會、文藝展演等閱讀之外的文化體驗，將書店成為在地文化與公共領域的實

踐場域(Laties, 2011; Raffaelli, 2020; 李昆憲, 2019; 簡瑞容, 2016; 呂慈芸, 2020; 蘇至弘, 2014; 黃瀨緣, 2020; 謝平平, 2021)。

因此，相較於龐大資本的連鎖書店及低價傾銷的網路書店或電商，獨立書店能夠保持其靈活性和創新性，提供顧客無法在線上購得的服務體驗，例如：現場活動、獨特的商品選擇、及高品質的顧客服務等，藉由特色與理想串聯出新通路，培養願意支持獨立書店價值理念的特定消費族群，同時透過與社區建立密切聯繫，讓獨立書店獨立又多元的文化行動，得以擴展至其他空間(Laties, 2011; Baidis et al., 2019; Umenhofer, 2019; Raffaelli, 2020; 譚綸, 2017; 台灣獨立書店文化協會, 2014; 羅玫玲, 2022)。

## 二、台灣獨立書店之現況

根據文化內容策進院(2022)「臺灣獨立書店產業營運數據分析報告」指出2022年實體通路確有經營販售圖書活動之單一或二手獨立書店，扣除結束營業、停歇業與解散撤銷等單位後，最終共602家獨立書店(文化內容策進院, 2022)。

台灣獨立書店文化協會秘書長廖英良(2017)認為獨立書店作為對城市內涵的供給、偏鄉資源的協助、在地社群的凝聚以及小眾精神的維繫，都有著非常重要的存在價值與意義；尤其國內外數據皆顯示不景氣衝擊下，獨立書店開店數量反而逆風成長，顯示經營獨立書店固然不容易，但仍有有志之士願意投入獨立書店的經營行列之中(石橋毅史, 2013; 廖英良, 2017; 蔡明燁, 2018; 王巧文, 2023; 張晷嘉等人, 2023)。

由於獨立書店多數為小資本經營，單靠賣書的利潤無法支撐書店的運作，因此，目前獨立書店大多以「複合式」多角化經營的方式運營，以書店為平台，結合多元的產品、服務、及行銷活動等增加顧客的參與感，滿足不同類型讀者的需求，提升書店的空間利用價值，吸引願意駐足的目標客群，藉此提高書店的獲利空間(羅惠瓊、李麗日, 2015; 楊富閔, 2016; 羅玫玲, 2023)。以下為本研究整

理目前獨立書店複合式經營方式與特色，如表 2-1。

表 2-1 獨立書店複合式經營方式與特色

營運方式	特色	參考來源
專業選書	依獨立書店經營者的喜好及專長推薦書單及特定書籍種類，發揮讀者群聚效應，讓書店成為知識交流的平台。	Laties (2011) Luyt & Heok (2015)
多角經營	因應經營者理念、空間場域、或參與者等因素，舉辦講座、讀書會、課程等活動，為增加營運收入及滿足消費者的需求，提供餐飲服務、文創商品、在地物產、課程、及圖書借閱等服務，讓書店空間應用更多元。	Baidis et al. (2019) Umenhofer(2019) Raffaelli(2020)
展演空間	提供創作者展覽表演空間，舉辦實驗性影展、藝術家駐店創作等活動，結合周邊商品與書籍販售和聯合策展。	吳惠斐 (2012) 羅惠瓊、李麗日 (2015)
志工參與	跳脫傳統的經營模式，邀請志工參與書店經營、打工換宿、或協助活動推廣等，體驗獨立書店日常營運，不僅節省人事成本，更能使社會大眾加入關注獨立書店的行列。	汪世旭 (2015) 陳映融 (2016) 簡瑞容 (2017)
公共參與	結合在地組織共同舉辦公共議題講座，讓書店成為公民發聲與倡議的平台。	呂慈芸 (2020) 卡洛琳 H. (2021)
社會關懷	以聯合倡議、共學或獨立出版等方式，支持環保、性別、政治、種族等多元議題持續發聲，將書店轉化為關懷社會弱勢與推動社會運動理念的基地。	羅玫玲 (2023) 文化內容策進院 (2022)
文化保存	進行古蹟修復、老屋、及導覽等傳統文化保存活動教育民眾，傳承與保存歷史文化之重要性。	台灣獨立書店文化協會網站
地方創生	結合地方創生，銷售在地特產、文創工藝等產品，增進社區共生、共榮、及技藝傳承，促進偏鄉產業和老舊社區的工作機會。	(2022)

2020 年初，新冠疫情衝擊下，獨立書店面對顧客與收入驟減，如何讓無法前來實體門市的消費者能夠利用網路購書，門市數位化的計畫開始有迫切的需求，疫情的出現的確加速了獨立書店數位化的腳步，同時也讓獨立書店開始去思考如何利用數位通路，滿足消費者對於數位閱讀的需求，讓消費者有更多元的選擇 (Baidis et al., 2019; Umenhofer, 2019; 卡洛琳 H., 2021; 潘千菱、蔡惠芯, 2021; 王力行, 2022)。因此，獨立書店能否在後疫情時代順應數位化浪潮，發揮其獨

特的優勢，整合線上與線下銷售模式，提供不同於大型連鎖書店與網路書店的創新服務模式，提高銷售量和知名度，是數位化時代獨立書店必須面臨的挑戰與未來趨勢。

## 第二節 商業模式

### 一、商業模式定義

由於企業組織型態眾多，加上各產業競爭環境不同，使得商業模式（business model）的內涵與要素因此相當多元（Magretta, 2002; Amit & Zott, 2001; Mansfield & Fourie, 2004; Teece, 2010; Osterwalder et al., 2005; Osterwalder et al., 2015; Johnson et al., 2008; Achtenhagen et al., 2013; 劉常勇，2004；陳隆輝等人，2018；洪震宇，2021；根來龍之等人，2021），本研究整理學者專家對於商業模式之重要研究與定義說明，如表 2-2。

表 2-2 商業模式相關定義

定義	參考來源
商業模式是一種描述，描述企業創造、傳遞、及獲取價值的邏輯，解釋如何以適當的成本傳遞價值給顧客，並為企業獲取盈利。	Magretta (2002) Osterwalder et al. (2005)
商業模式需要清楚說明顧客定位與服務價值，強調有效的資源部署與價值創造，形成具有獨特核心競爭力、相互依賴的系統，利於創造競爭優勢，以達成持續獲利目標的整體解決方案。	Amit & Zott (2001) 洪震宇 (2021) 陳隆輝等人 (2018)
商業模式是事業結構的設計模式，具差異化及有效率的商業模式才能為企業創造更好的經營績效。	Mansfield & Fourie (2004) Teece (2010) 劉常勇 (2004)
提出商業模式受四大構面及九大相互影響因素，發展為商業模式畫布 (Business Model Canvas)，又稱商業模式九宮格，以九個方塊系統化呈現企業商業模式的視覺化工具，用以解釋企業的獲利邏輯。	Osterwalder et al. (2005)

表 2-2 商業模式相關定義（續 1）

定義	參考來源
商業模式包含四項要素，即顧客價值主張、創造利潤途徑、關鍵資源、及關鍵流程，形成完整而具高效率的核心競爭系統，實現企業運行價值之最大化。	Johnson et al. (2008) Morris et al.(2005)
不斷創新的商業模式是企業長期成功之關鍵與推動力量，透過創新或改善既有商業模式，以尋找出最合適可行的運行模式。	Achtenhagen et al. (2013 ) Osterwalder et al. (2015)
以商業策略、商業組織及資訊系統為發展永續運作的商業模式之三角支點，成功的商業模式需同時評估外在環境的競爭力、法規環境、社會環境、消費需求、及科技變遷等。	Osterwalder et al. (2015) 根來龍之等人 (2021)

## 二、台灣獨立書店商業模式

實體書店的起落更迭與數位科技的潮流環環相扣，已然是全球性的現象。目前台灣的獨立書店除連鎖書店與網路書店的價格衝擊外，數位化浪潮改變消費者的閱讀模式與閱讀習慣，販售紙本書籍為主的獨立書店如要獲利，就必須檢視在分眾化市場的區隔下，目前的商業模式能否找到足夠吸引目標客群的核心價值，獨立書店才能永續經營（Morris et al., 2005; Baidis et al., 2019; Umenhofer, 2019; Raffaelli, 2020; 陳隆昊，2014；蔡明燁，2018）。

以下為本研究依據 Osterwalder 等人（2005）所提出之商業模式畫布來建立獨立書店的商業模式，用以描述獨立書店的經營銷售方式，如圖 2-1。

<b>關鍵夥伴</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 員工</li> <li>● 出版經銷商</li> <li>● 作家</li> <li>● 媒體</li> <li>● 學校</li> <li>● 志工</li> <li>● 社區</li> <li>● 文史工作者</li> </ul>	<b>關鍵活動</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 選書</li> <li>● 採購</li> <li>● 進貨</li> <li>● 商品服務設計</li> <li>● 促銷推廣</li> <li>● 定價</li> <li>● 客戶服務</li> <li>● 異業合作</li> <li>● 網路行銷</li> <li>● 庫存管理</li> <li>● 員工培訓</li> <li>● 財務管理</li> </ul>	<b>價值主張</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 販售優良圖書</li> <li>● 支持獨立出版/文創/在地產品</li> <li>● 推廣閱讀</li> <li>● 文化交流</li> <li>● 社區互動</li> <li>● 社會參與</li> <li>● 多元議題倡議</li> <li>● 關懷弱勢</li> </ul>	<b>顧客關係</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 會員制度</li> <li>● 顧客滿意度</li> <li>● 顧客黏著度</li> <li>● 顧客關係維繫</li> <li>● 顧客價值認同</li> </ul>	<b>目標客群</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 閱讀愛好者</li> <li>● 對多元議題有興趣者</li> <li>● 社區居民</li> <li>● 政府機構</li> <li>● 學校團體</li> <li>● 社團</li> <li>● 遊客</li> </ul>
	<b>關鍵資源</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 人力資源</li> <li>● 資金</li> <li>● 資訊資產</li> <li>● 實體資產</li> </ul>		<b>通路</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 實體門市</li> <li>● 網路</li> <li>● 市集</li> <li>● 裝置 App</li> <li>● 社群媒體</li> <li>● 自媒體</li> <li>● 簡訊</li> <li>● 口碑</li> </ul>	
<b>成本結構</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 進貨</li> <li>● 租金</li> <li>● 人事費用</li> <li>● 設備裝修和維護</li> <li>● 庫存</li> <li>● 關鍵活動所需支出</li> <li>● 雜項開支(物流、倉儲)</li> <li>● 時間成本</li> </ul>		<b>收益流</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 營業收入</li> <li>● 信譽</li> <li>● 周邊效益</li> <li>● 社會影響力</li> </ul>		

圖 2-1 獨立書店商業模式圖

### 第三節 虛擬聯盟

#### 一、虛擬聯盟定義

虛擬原本是指電腦的虛擬技術，後來被應用到企業管理的概念中，強調利用企業既有的資源優勢，通過虛擬網路技術組織動態聯盟，快速響應市場變化，減少資源重覆投入，整合內、外部資源，以達到內部效果最佳的模式 (Wei, 2007;



Lück & Leyh, 2016; Alabady et al., 2020; 林錫金, 2000; 施光訓等人, 2005; 唐震, 2007; 李昭嫻, 2022)。

隨著全球化競爭趨勢的加劇，為避免資源浪費與重疊，單一企業或組織的形態已經無法滿足需求，為解決資源有限的困境，聯盟模式因具有優異的環境、適應能力、和合作彈性等優點，因而成為企業或組織為維持與創造產業優勢的重要策略；除了能獲取更多利於市場開發機會，降低外部環境的威脅外，透過聯盟能夠獲得多元的關鍵資源，並與聯盟夥伴形成規模經濟，以降低成本、提高獲利，提升企業競爭優勢 (de la Sierra, 1995; Rangan & Yoshino, 1996; Kale et al., 2000; 吳忠衛, 2000; 鄭怡世、紀惠容, 2002; 宋雪芳, 2014; 謝建達, 2022)。

基於上述，虛擬聯盟 (virtual cooperation) 可視為一種基於虛擬網路技術的策略聯盟形式，是指由兩個或兩個以上規模和專長各異的獨立企業、組織、機構或個人，不涉及所有權，以法律作為約束力，訂立正式契約與聯盟目標，基於互利條件而交換資源，自願性組成之合作關係；通過虛擬網路技術的溝通形式以達成聯盟商業合作的目標，通過合作協議、團體協作、共享資源、共享技術、及共同承擔風險的合作模式，完成市場開拓或行銷的共同目的，相較於傳統的策略聯盟，更具有靈活性和開放性 (Kale et al., 2000; 陳振成, 2008; 柳憶柔, 2016; 陳思婷, 2021)。

通過虛擬聯盟的整合，聯盟成員間的合作更加密切，不同區域的成員之間可以更容易地協同工作，減少時間和空間的限制，加強整體效率，因此，虛擬聯盟需要創建團隊合作的文化氛圍，擁有共同目標和願景，能夠互信和溝通，以確保合作的最高價值；此外，由於虛擬聯盟需要使用適當的虛擬技術工具和平台，包括電子郵件、網路會議、即時通訊、和共享文件等，因此，聯盟成員應具備相關的資訊技能和知識，才能確保虛擬聯盟的有效運行 (Wei, 2007; Lück & Leyh, 2016; Alabady et al., 2020; 施光訓等人, 2005; 陳振成, 2008; 陳宗義等人, 2011; 李昭嫻, 2022)。

## 二、台灣獨立書店之聯盟形式

獨立書店產業因經營壓力，為改善小書店的生存困境，不得不尋求各種可能的機會，虛擬聯盟不啻為獨立書店產業轉型的可行途徑之一。近年來，獨立書店間開始集結，擺脫同行相忌的競爭模式，透過結盟的合作策略，希望能改變出版產業供應鏈的生態，讓獨立書店不再單打獨鬥，透過資源共享、共好的的方式，串聯為行銷網絡，使書店成為人、社群、及生活之間緊密豐富的鏈結（盧明正，2020；呂慈芸，2020；李昭嫻，2022）。以下為本研究就獨立書店結盟及聯盟之概況，整理如表 2-3。

表 2-3 台灣獨立書店結盟及聯盟之概況

性質	聯盟 (成立)	成立概況	參考來源
全國性結盟	台灣獨立文化協會 (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 由獨立書店經營者與認同者共同發起之非營利組織，致力於小眾文化發展，串聯社區以提升國人參與公共事務的意願，向政府提出批判、反思與倡議。</li> <li>● 記錄獨立書店之發展，透過獨立出版、工作坊等方式，協助獨立書店能夠存在於民眾的社區生活當中。</li> <li>● 積極參與國際書展，行銷台灣獨立書店。</li> <li>● 經營獨立書店整合協助資源網，協助獨立書店取得政府資源的資訊交流平台。</li> </ul>	台灣獨立文化協會網站 (2023)
全國性結盟	有限責任台灣友善書業供給合作社 (2014)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 從友善開始，讓書業重生，用集體方式向出版社批價進書，再分寄給各地的書店。</li> <li>● 藉由後臺系統開發建構商品資料庫，串聯圖書出版業供輸、媒合，扮演後勤支援獨立書店的角色。</li> <li>● 以社會企業概念，合作解決書業困境，推動出版產業的良性競爭，打破現有圖書經銷區域不均衡發展的現況。</li> </ul>	林昕璿等人 (2021) 張晁嘉等人 (2023)
地方性結盟	溫羅汀文化行動聯盟 (2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 台北市文化局與溫州街、羅斯福路、汀州路間高密度的大學城書店群，組成行動聯盟。</li> <li>● 透過串聯行動，喚起獨立自由、批判的文化精神，聯合彼此力量影響政策。</li> <li>● 透過市場合作，共同訴求小眾精神，孕育多元文化、性別友善的城市空間。</li> </ul>	賀秋白等人 (2010)

表 2-3 台灣獨立書店結盟及聯盟之概況 (續 1)

性質	聯盟 (成立)	成立概況	參考來源
地方性結盟	嘉義書式生活 (2017)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 串聯嘉義縣市獨立書店與藝術團體的力量，共同突破經營困境，將閱讀帶入地方民眾的日常生活。</li> <li>● 藉由書式成員對於在地生活的關注，產生公共參與的力量，以聯合策展的形式，參加草草戲劇節生活市集、自辦戶外書展，致力於閱讀文化的推廣。</li> </ul>	呂慈芸 (2020)
地方性結盟	苑裡掀海風 (2017)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 透過募資及自籌經費，結合獨立音樂、友善小農、傳統手工藝、公共議題等元素，策劃「海風季」活動。</li> <li>● 2018 年，成立獨立書店「掀冊店」。</li> <li>● 推廣產業和深度走讀小旅行，爭取政府各部門計畫經費，協助整合民間與官方的資源，協助社區營造工作和地方產業發展。</li> <li>● 參與社會運動抗爭，深耕在地文化和教育，致力於青年返鄉與進鄉經驗交流。</li> </ul>	李志銘 (2022)
地方性結盟	微冊角落 (2017)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 地方政府主動邀請獨立書店、餐廳、小農、文化館舍等特色店家，加入閱讀推廣的行列，建立媒合網絡，串聯多元文化閱讀品牌。</li> <li>● 2020 年，取得商標專利權。</li> <li>● 首創進駐便利商店，以一個書櫃、一個角落，結合縣內特色店家和產業，透過選書傳達職人專業與人文關懷。</li> </ul>	雲林縣政府文化觀光處網站 (2023)
地方性結盟	我家旁邊的書店 (2022)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 高雄市立圖書館串聯大高雄在地獨立書店聯合策展，透過閱讀沙龍、音樂、文學、影像、美食、講座等同步閱讀，全面啟動跨域的對談。</li> <li>● 為旅人創造城市中美好的閱讀體驗，帶領讀者走讀高雄的在地生活，展現城市力量的文化底蘊。</li> </ul>	高雄市政府文化局網站 (2023)
地方性結盟	辻間創生聚落 (2023)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 教育是最永續的地方創生，開創以教育體驗為核心的創生推動，招募地方創生團隊，結合閒置空間活化再利用，打造全齡的體驗教育空間。</li> <li>● 扶植青農品牌、複合藝術實驗教育、編輯教學、獨立書店、微型創業等在地青創團隊，促進產業創新、建立共學平台，培植文化人力。</li> <li>● 透過市府資源挹注及鼓勵措施，協助青年返鄉發展，推動地方產業創新與轉型，喚起地方活力與特色亮點。</li> </ul>	台南市政府經發局網站 (2023)

## 第四節 層級分析法

層級分析法 (Analytic Hierarchy Process, AHP)，為 Saaty (1971) 所發展出來的一種定量分析方法，主要應用於評估多準則決策的複雜議題上，將複雜的問題分解為多個層級架構，透過專家團隊的評比，綜合評估議題的總體優先順序，以作為選取最佳方案的依據，或解決複雜問題的決策參考 (Saaty, 1980; Panchal & Shrivastava, 2022; Yu et al., 2021; 鄧振源、曾國雄，1989ab；榮泰生，2018)。

層級分析法利用科學方法協助管理者更有效率地進行評估，並作成決策，理論簡單又具實用性，近年來，被廣泛運用於政治、經濟、企業管理、工程規劃、環境評估等領域，以釐清決定優先順序、產生交替方案、選擇最佳方案、決定需求、資源分配、結果預測與風險評估、績效衡量、系統設計、確保系統穩定、最佳化、規劃與衝突解決等問題 (Saaty, 1980; Saaty, 2008; 朱炫璉、鄭珍如，2007；榮泰生，2018；陳耀茂，2022)。

層級分析法可以幫助決策者進行系統性分析，以便做出更明智的決策，但在實際應用中，也容易產生對專家意見的依賴性、判斷標準的主觀性、及計算過程中的數據不確定性等問題；因此，在使用層級分析法進行決策時，需要謹慎分析和評估，並考慮到其局限性 (Dos et al., 2019; Lyu et al., 2020; Panchal & Shrivastava, 2022; 陳耀茂，2022)。

層級分析法應用步驟是透過問題描述，找出各議題的相關影響因素，建立層級關係，採用 1 到 9 之評估尺度執行要素間的成對比較，根據各層級準則與因素間之相對重要性，依此建立成對比較矩陣，並計算出特徵向量及最大特徵值，評估決策者對於兩兩比較基準之判斷是否具有一致性，以及整體一致性比率是否達到一定水準，再經過權重計算，進行排序和評估，以做為決策時的參考指標 (Saaty, 1980; Saaty, 2008; 鄧振源，2005；榮泰生，2018；陳耀茂，2022)。以下為層級分析法之操作步驟說明，如表 2-4；及層級分析法評估尺度之說明，如表 2-5。

表 2-4 層級分析法之操作步驟說明

步驟	說明
步驟一：確認問題	透過文獻的蒐集以及專家學者意見，釐清問題，列出問題中可能互相影響之因素。
步驟二：建構層級架構	研究者可以採用德菲法、腦力激盪法，或文獻蒐集等方式來建立層級架構的構面與因素，每一層級的要素建議不超過7個。
步驟三：問卷設計與調查	問卷設計是以每一層級的下一層級因素做為此一層級因素評估的依據，使決策者或問卷受訪專家可以專注於比較兩兩因素間之相對重要性，採用「同等重要」至「絕對重要」等九個評估尺度方式進行，當層級內有n個因素時，需要進行 $n(n-1)/2$ 個成對比較。
步驟四：建立成對比較矩陣	根據問卷調查結果，建立成對比較矩陣。
步驟五：計算特徵向量與特徵值	將取得之成對比較矩陣，計算出特徵向量及特徵值。
步驟六：一致性檢定	<p>※評估結果須通過一致性指標( Consistency Index, C.I. )之檢定。</p> <p>1. C.I.=0，表示決策者前後判斷完全具一致性。</p> <p>2. C.I. ≤ 0.1，表示決策者前後判斷的一致性程度在可接受的範圍。</p> <p>※一致性比率( Consistency Ratio, C.R. )為一致性指標值與隨機指標(Random Index, R.I. )的比率，用以衡量相同層級矩陣一致性是否達到一定的水準。</p> <p>1. C.R.= C.I./ R.I.。</p> <p>2. 若 C.R.&lt;0.1，表示矩陣的一致性程度令人滿意。</p> <p>※層級一致性比率( consistency ratio hierarchy, C.R.H )因每個層級的重要性皆不相同，需再檢驗整個層級架構是否具一致性。</p> <p>1. C. I. H. = <math>\Sigma</math> (每層級優先向量) × (每層級 C.I.值)</p> <p>2. R. I. H. = <math>\Sigma</math> (每層級優先向量) × (每層級 R.I.值)</p> <p>3. C. R. H. = <math>\frac{C.I.H}{R.I.H.}</math></p> <p>4. 若 C. R. H. &lt; 0.1，表示整體層級的一致性可以被接受，則可求取整體權重的計算，並依權重的結果比較出各層級的重要性。</p>
步驟七：權重計算與重要性排序	
步驟八：最後方案或建議	

資料來源：榮泰生 (2018)；陳耀茂 (2022)

表 2-5 層級分析法評估尺度說明

評估尺度	定 義	說 明
1	同等重要 (Equal Importance)	兩比較因子影響程度或兩比較方案貢獻程度具同等重要性。
3	稍重要 (Weak Importance)	經驗與判斷稍微傾向某一因子或某一方案。
5	頗重要 (Essential Importance)	經驗與判斷強烈傾向某一因子或某一計畫。
7	很重要 (Very Strong Importance)	實際顯示非常強烈傾向某一因子或某一方案。
9	絕對重要 (Absolute)	有足夠證據肯定絕對喜好某一因子或某一方案。
2,4,6,8	相鄰尺度之中間值 (Intermediate Values)	需要折衷值時。

資料來源：Saaty (2008); 鄧振源 (2005) ; 榮泰生 (2018)

### 第三章 研究方法與問題調查

本研究主旨在瞭解與評估獨立書店服務模式之影響成功因素及獨立書店虛擬聯盟之創新因素，以台灣的獨立書店為主要研究對象。研究架構以層級分析法為主要研究方法，依據研究目的、文獻探討及深度訪談獨立書店經營業者之內容，進行獨立書店問題調查，建立獨立書店服務模式影響成功因素模型，及提出以虛擬聯盟為基之服務模式，建構獨立書店虛擬聯盟創新因素模型，進一步研擬層級架構及各項評點因素，以 AHP 專家問卷調查方式確定影響因子之權重，最後提出結論及建議。

#### 第一節 研究方法

從學術文獻資料及媒體相關報導之次級資料得知，數位化浪潮、閱讀型態改變、書價折扣戰、及新冠肺炎疫情衝擊等綜合因素，獨立書店目前正面臨極大的經營挑戰。本研究參酌上述文獻資料，設計獨立書店經營者訪談大綱，以立意抽樣方式，挑選三家同時參與全國性及地方性聯盟、具代表性之獨立書店經營者進行半結構式的深度訪談，透過與受訪者的訪談內容與問題調查方式，瞭解其創店理念、營運狀況、及參與聯盟之相關經驗，瞭解獨立書店產業的經營模式與困境，用以建構獨立書店關鍵成功因素模型，同時，參考當前國內外獨立書店結盟方式及產業趨勢創新內涵，提出以虛擬聯盟為基之服務模式，進一步研擬獨立書店虛擬聯盟創新因素模型。

依據前述關鍵成功因素模型之層級架構，設計 AHP 專家問卷，邀請具備相關領域專長之獨立書店經營者、政府官員、學者、文史工作者等專家，組成 15 人之虛擬團隊，進行問卷調查；將 AHP 問卷回收後，進行一致性檢定，並確定影響因素之權重，呈現關鍵因素的排序，評估獨立書店服務模式影響成功因素及虛擬聯盟創新關鍵因素的重要程度，分析專家評估結果後，提出具體建議。

## 第二節 問題調查與訪談結果

本研究針對獨立書店經營者進行半結構式的深度訪談，訪談對象之基本資料整理如表 3-1。

表 3-1 獨立書店訪談對象基本資料

	經營者 A	經營者 B	經營者 C
訪談時間	2022/10/13 16:30~21:30	2022/10/14 16:30~17:30	2022/10/24 16:30~17:30
訪談地點	連鎖速食店	B 獨立書店二樓	C 獨立書店
性別	女	女	女
年齡	51	39	41
學歷	大學	大學	大學
店址	嘉義市	嘉義縣	嘉義市
成立時間	5 年(歇業中)	40 年	8 年
選書類別	童書/繪本/文學	繪本/文學/社會/自然 探索/社區/文化資產/ 土地/環境友善/飲食	繪本/文學/社會/自然 探索/社區/性別/多元 文化/兒童人權/環境 友善/獨立出版刊物
社群媒體	Meta(Facebook)	Instagram/Youtube/ Meta(Facebook)	Youtube/Meta(Facebo k)
活動內容	讀書會/新書發表會 / 市集/講座/課程/走讀	讀書會/市集/社區活 動/講座/走讀	讀書會/新書發表會/市 集/社區活動/講座/走 讀
參與之聯盟	嘉義書式生活/台灣獨 立書店文化協會/友善 書業供給合作社	嘉義書式生活/台灣獨 立書店文化協會/友善 書業供給合作社	嘉義書式生活/台灣獨 立書店文化協會/友善 書業供給合作社
經營項目	書籍/場地租借/ 說故事活動	書籍/文具/學用品/文 創手作	書籍/餐飲/文創手作/ 小農/雜貨/場地租借
異業聯盟	無	重構大學路活動	在地領路人計畫
補助	無	文化部實體書店補助	文化部實體書店補助
書店背景描述	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 在明朗的窗下，為孩子朗讀，提供兒童友善閱讀空間。</li> <li>● 結合兒童寫作教學，讓閱讀與寫作相輔相成。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 開業 40 年傳統書店第二代轉型，自詡為「書店界的柑仔店」。</li> <li>● 期望慢慢改變嘉義的人文閱讀風氣。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 用豆腐親近土地，用閱讀貼近邊緣。</li> <li>● 回應島嶼的呼喚，以不同觀察視角，帶動公共議題討論風氣。</li> </ul>



本研究針對獨立書店經營者進行深度訪談，訪談內容摘要整理如下。

**問題一：**獨立書店的主理人是自己書店的策展人，必須有能力對重要議題做出回應，並能與讀者及社會互動，激盪出更多反思及再創作。請問貴店的經營策略(例如：專業選書、場域風格營造、提案力、行銷、特色活動、志工參與、多角經營、資源整合、社會參與...等)為何？

**經營者 A：**成立書店有沒有一些理想？其實是誤打誤撞，那時候兒子升上小三，整個閱讀量完全下降，就發現閱讀的能力與落差出來了，那時候我想，這個時間成立一個書店，可以告訴父母閱讀這件事情，在黃金的幾年真的非常重要。我先開書店，後來在國小當志工，一直持續協助學校做閱讀推展的規劃活動，希望告訴父母親子共讀真的非常重要，因為在體制內唸書，能夠分配給閱讀的時間真的很少，要很有意識去 hold 住閱讀這件事情，有時真的是無法對抗，雖然學校閱讀課都進來、圖書館的圖書和設備一直在更新升級，但課業壓力也是一直往上的，即使意識到閱讀這件事情，但是成效不夠，可以主動閱讀的孩子畢竟是很少數。

開始經營書店時，我構想書店的空間應該要做什麼？到底是一個書店？一個閱讀空間？還是一個活動場地呢？因此，我的書店比較像是一個可辦活動的空間，不是一般書店的概念，因為我們本來就是要辦說故事、親子共讀及手作課程等活動，我有一個寫作課在這邊上課，因此桌子、書櫃都可以機動性移動。

**經營者 B：**以現在的定義來講，我們家不會被放在獨立書店，比較是屬於傳統書店、實體書店。目前我們書店有參加重構大學路計畫，是中正大學的老師主動來找我們，想說撇開經濟效益不談，是不是有一些合作，我覺得這蠻好的，因為我本來也想像這件事，所以就跟老師他們合作兩、三年了。

**經營者 C：**其實我們比較希望讓大家透過書店空間，去接觸到生活裡面很少去接觸到的人、事、物，所以我們有一個 slogan，透過豆腐來親近土地，用閱讀來貼近邊緣，這是我們想要傳達的事情。我們的產品 99%都是使用台灣本土友善種植的黃豆，就是希望讓消費者看見我們可以給耕種的生產者更多的支持，支持的方

式就是跟他們進行消費。

閱讀的歷程對我來講，就是幫助我看見社會很多不同的事情，其他人在經歷什麼樣的事情？這些開拓了我自己很多的視野，當時開書店的想法，我們很希望透過書籍的陳列，讓你知道這個社會、離你距離很遙遠的地方正在發生什麼事。

怎麼樣讓書店這個空間是每一個人進來都覺得舒服的狀態？我覺得是沒有太多的拘束感，其實我們並沒有美學經驗與美感去創造所謂的風格，一開始，就是生活裡面有怎麼樣的東西，就直接去做一些陳列，這家店最大的特色應該是這棟房子，就是台灣木造房子的歷史、結構和它曾經在這個地方有生活過的樣子，整體上，我們並沒有做太多的改裝，就是原本的樣子去做呈現，希望每一個空間都能讓進來的人，自己找到一個舒服的地方。

**問題二：友善書業供給合作社是全臺唯一由獨立書店共創，成立目的是希望打造圖書出版業供輸、媒合、推廣、協力串聯的平臺，以解決經銷通路的障礙。請問貴店使用該平台的經驗及遇到什麼問題？**

**經營者 A：**友善書業供給合作社的平臺做得很好，解決了獨立書店訂書的難題，但是書籍的內容介紹比較簡單，有時還是必須上博客來網站互相參照。

**經營者 B：**因為我們書店是傳統實體書店，我們有自己的經銷商，跟這些在地的經銷商也合作很久，所以比較少跟友善書業訂書，有時是客人堅持一定要買的書，就會讓友善書業這邊維持一點活絡。

友善書業的平台做得非常的好，但有一個訂書的問題，就是必須要集書到一個數量，如果客人急著要的話，就不太可能跟友善書業合作社訂書，我們合作的經銷商能夠馬上幫我們拿過來，所以我們的書店可以給客人大概八五折到八折的折扣。除了要集書之外，有時候也會比較慢收到書，加上現在一般書的價錢都很死，買的人又少，所以如果再去降書價，就又賺更少了，但太貴也沒有人要買，

就變成書價越來越貴，目前基本上就是分眾，這些都是整體書業的問題，並不是合作社的問題。

但是有些獨立出版的賣品或者是政府的出版品，反而必須要透過友善書業才能夠拿到折數，因為這些賣品，對經銷商來講，太小的量他不願意供應，而一般的書店也覺得這些賣品沒什麼利潤，不願意進貨，剛好獨立書店的客人就是會買這些東西，我認為這是友善書業最大的優勢，也是獨立書店很大的賣點。

**經營者 C：**我們是在友善書業合作社成立之後才加入的社員，以前我曾經也有過開書店的想法，但是覺得開書店有點麻煩，因為不知道怎麼樣訂書、怎麼找經銷商、怎麼跟他們拿書、拿書的過程怎麼處理，因此，開書店這件事情其實沒有那麼的單純，可能在不同的城市，就必須要找不同的經銷商，出版社也不太一樣，稍微複雜一點點。

合作社就是一個整合所有出版跟經銷的資源，只要透過系統就可以看到出版社出版的書籍有哪些，直接透過合作社提供的系統，把書選取下來、下訂，然後出版商會寄書到合作社，合作社再出貨給我們，跟以前比起來，現在進書變得比較方便，書店這邊不需要有很多經銷合作的對象，只要跟合作社這邊訂書，大部分想要的書籍就可以取得，所以對一些不是市區的書店，比如說最近在很多山區或者是離島也都可以開店，就是因為有這樣便利的系統，不用再擔心我們的城市有沒有經銷商，只要是合作社的社員，都可以透過合作社訂到你想要的書，雖然我們還是有跟其他的經銷商合作，但是可以發現合作社可以幫你省掉很多的力氣，更快得到訂書的資訊跟資源。

因為現在獨立書店的數量還是偏少，相較於博客來和讀冊，我們下訂的量還是遠遠比不過他們，大部分的出版社在第一時間，會把他們的書給這些網路書店，所以我們有時候不能夠在最快的時間取得想要的書，可能比他們晚個一個禮拜或 3 到 5 天，才能讓客人拿到書，很多時候也會拿不到獨家贈品、簽名版書籍，在這樣的情況下，就算我們訂書很方便，事實上，我們的競爭力還是比不上網路書

店，這些對某些書店來說，可能會是合作社的一個困難或缺點，但是這些是合作社目前的現況，我覺得也不能說是合作社的問題 因為就算我們自己訂書也會遇到這些問題，獨立書店就是沒有辦法吃下這麼多的量，出版社當然沒有辦法給你更多優惠。

但因為我也不急著一定要拿到新書或是什麼時間一定要拿到，這些問題對我來說影響不大，而且相較於要自己去找經銷商，我覺得合作社已經提供很多便利的過程，那個利是大過於缺點的，而且我也找不到其他更好的方式，來解決訂書這件事情，所以這就是現況，就算台灣目前有 200 多家合作社社員，我們的量就是比不上，所以不是合作社的問題，就是我們自己賣不出去！

**問題三：請問貴店曾經與目前參與的聯盟有哪些？您認為結盟在提升獨立書店集體與個別的能見度或競爭力上，有何助益或有何困境？**

**經營者 A：**我覺得是機緣讓我們走出了嘉義書式生活這一條路，在沒有疫情前，因為有嘉義書式生活，我覺得自己可以打破一些書店的框架。

**經營者 B：**跟獨立書店文化協會這邊的聯繫，主要是在「書店學」分享自己的經驗，以及協會幫我們拍了介紹獨立書店的影片。

如果以生意人的角度來看，會覺得辦書式生活好像也沒賣幾本書，但是，以認識人的角度來看，就覺得那是跟其他人的連結。因為我們家書店不是靠網路讓大家知道的，所以書式生活舉辦的活動，反而我受益比較多的是我可以學到一些新的東西，讓大家透過書式生活看到書店其他的東西，可能有些客人會說，你們家不是大家都知道了嗎？怎麼還需要出來擺攤呢？或是說，你們家不是都在賣文具嗎？怎麼會有書呢？所以有時候會顛覆客人的想像，帶給客人其他的東西，比如說陳澄波走讀，我們就用陳澄波密碼去設計這條路的路程，希望大家可以用走讀的方式認識陳澄波。

書式生活活動的前置工作要討論的東西其實還蠻多的，有時候就是要先想清

楚我們辦這個活動的目的，當初會成立書式，也是因為覺得自己一個人做太累了，單打獨鬥，如果一個人可以做的事情，五、六個人一起來幫忙，會更豐富，或者是原來這件事情我沒有想到，就會覺得自己變得比較寬容，比較理解別人。

**經營者 C：**獨立書店文化協會成立的目的是要讓更多人認識獨立書店，也談獨立書店所遇到的困境，所以協會就是做倡議、教育的工作，像每年都會辦書店學堂，就是讓有心想要從事獨立書店產業的人，或正在這個產業的人可以有更多進修的機會，對獨立書店多一點認識跟了解。協會所扮演的就是對外的角色，幫助書店能夠有更多對外的面向，在每年的國際書展都會有自己的攤位，讓更多人有機會認識獨立書店。但除非你自己想去參加協會的活動，或是對於書店倡議有興趣的話，才會跟協會有比較多的密切接觸。

參與嘉義書式生活，我覺得是大家能夠一起去做一些事情，一起增加曝光的機會，這些都會比單打獨鬥的效果來得好，可是因為聯盟牽扯到的就是人跟人之間的互動，所以是不是每個地方的聯盟都可以發展得像書式生活這麼好，很難說，而且每間獨立書店階段性要發展的事情都不一樣，是否每次都能夠有很好的互動，有共同的想法一起去推進，這些都很難講，當然我覺得以現在書業的狀況來說，集體的合作永遠都比單打獨鬥更有力氣，因為我們面對的不是我自己的營業好不好，其實是整個大產業底下，最微小的那個人要怎麼樣讓別人看見一些現況，或者是書店在做些什麼樣的事情，其實這反而是很重要的一個過程，這個過程需要有同樣想法的人一起來討論。

所以，不論合作社也好、書式生活也好或是獨立書店文化協會也好，需要每一個人共同來參與、討論跟分享，才有辦法達到群策群力的效果，只要有人覺得說，沒關係，有其他人來做這件事情就好，那這個群策群力就不會出現，結盟的存在其實就只是在形式上。

**問題四：**針對連鎖書店、網路書店、閱讀型態的轉變及新冠肺炎疫情衝擊，請問貴店因應方法為何？您認為後疫情時代獨立書店的机会或困境有哪些？

**經營者 A：**其實我想，如果我有過五年這個門檻(歇業)，應該就會再繼續經營下去，很多人說開獨立書店，三年是一個門檻，我開三年時，剛好遇到新冠肺炎疫情，我覺得疫情期間也許做一下沉澱，休息一下，但影響時間真的太久了，對開實體書店的人而言，加上我們是繪本書店，需要家長帶孩子過來，不只是書店本身，連我們辦的活動或開的課程都逐漸被影響，有一年剛好到最高峰，連課都不能上，房東的房租也沒有因應疫情做一些調整，那時候，我就痛下決心，好吧，收起來好了！

**經營者 B：**我覺得網路書店對實體書店的影響最大，但是這個影響也不是這一、兩年的事情了，大概 20 年前就是這樣子，在博客來出現之前，書籍其實沒什麼折扣，以前的書價沒有這麼高，現在大概都要 4、500 塊，所以我們書店因應的方法就是跟博客來一樣的價錢，我回來之後，店裡有了比較多的選書，有些當地人，可能來書店，看到這些書就買了，慢慢會有一些客人會回來，因為我們也有打折，所以客人覺得喜歡就買，也不一定要等，雖然博客來的運費很低，但是網路書店要自己選好書，可能也要幾天後才能拿到書，所以有時候還是要取決於客人本身。

我們家書局基本上還有文具等賣品支撐著，但現在有一個普遍的狀況，就是獨立書店都會互相要求說大家都不要打折，可是就我們自己是一個消費者的角度來看，你對別的東西會一樣如此要求嗎？會故意去買貴的東西嗎？後來我自己再去反向思考，對於不打折的這件事情，反而沒有那麼的執著了。

閱讀有時候就是時代的潮流，加上目前書的品質沒有以前那麼好，出版社有一種狀況就是會以書養書，認為總有一本會打到吧？當然現在好書還是很多，但是我覺得那個量跟質的比例都變差了，有時候買一本書踩到雷，就會想說花了兩、三百塊，到底要不要繼續看，這也會變成一種不想買書的惡性循環。

疫情期間，我們書店也受到一些衝擊，因為學生都停課，小孩沒辦法出來，那時候賣最好的就是 123、ㄅㄆㄇ之類的讀本，可以讓孩子在家自己做的。所以，後疫情期間，獨立書店會有機會嗎？如果以現在這個時間點，我覺得是一個轉機，還是有空間，因為之前大家壓抑太久，所以書式生活的活動大家都還願意出來，我反而覺得這些機會很珍貴。

**經營者 C：**在疫情之前，我們的營業時間非常的長，每天下午 2 點到晚上 9 點，週一到週日，沒有固定的公休日，可能半年會排一個比較長的假期，兩個禮拜左右，真的是沒有在休息的一家店。疫情期間，我們全部的營業都停止，沒有開店，就開始思考到底還能怎麼生存，不能沒有任何收入，所以從那時候開始做外送豆腐和豆漿，送到斗六、虎尾或是嘉義市區，有時候客人想要看書，也會挑一些書幫忙送去，所以我們在這段時間，其實開發了一個新的市場，有一些固定外送的客人，對於雲林的人來講，他們想要吃我們的豆腐比較困難，就可以運用外送的方式，所以疫情結束之後，我們的營業時間少了很多，每周可能就是三、四天，其他的時間就在做外送或在忙自己的事情。

其實外送只是一個補充性，最重要的還是希望能夠把這一個空間經營起來，疫情這兩年，來的客人少了非常的多，疫情期間大家都不會出門，也不會出門吃東西，更不會來書店，辦活動的人變少，參加的人也變少，現在雖然看起來有比較復甦，但是反而因為景氣復甦，大家可能會想要去做其他的事，因為有更多更吸引他們的事情，所以就會感受到我們在疫情前辦活動的模式、開店的模式，好像因為疫情需要去做一些調整跟思考，重新去想這樣的空間，你想要帶給大家的是什麼，到底應該做什麼樣的一些調整。

**問題五：**貴店是否有應用虛擬社群媒體於數位行銷或閱讀推廣...等的經驗？施行時有什麼成效或困境？

**經營者 A：**沒怎麼經營社群媒體。

**經營者 B：**社群媒體，大部分就是 fb，當然也有一些獨立書店有在經營。

**經營者 C：**粉絲專頁好花時間，其實有蠻多書店都很認真在寫。

**問題六：**行政院宣示民國 108 年為台灣地方創生元年，將地方創生納入國家發展的重要政策，針對地方振興與社區發展的重要議題，國發會提出「設計翻轉、地方創生」計劃。請問政府公部門是否提供獨立書店關於地方創生相關配套措施？貴店是否有連結當地文化及風土特色的經驗，曾經遭遇什麼困境？

**經營者 A：**主要是辦活動的過程，讓我覺得辦活動或講座的專業還稍微容易養成一點，但是要做很大事情的專業好像很不足，當然無論多大多小，要辦一個市集，20 攤跟 100 攤要做的程序，沒有一個可以漏掉，過程中其實也檢視我們到底有沒有策劃這個文化活動的能力，當然如果辦活動卻沒有什麼收入來支撐的話，也表示我們要去調整，可能是我們的觀念需要調整，或是活動舉辦的形式、收費的方式、及各種考量的調整，常常要試過很多的面向之後才會知道。

**經營者 B：**目前參與嘉義書式生活、草草戲劇節和重構大學路等活動，重構大學路的成份更重些，就是希望可以慢慢的把我們這一家店變成社區的店，大家來這裡就可以看到有一些的不同，我覺得書店本來就是通往其他店的窗口，跟其他商店的特質不一樣，我們目前跟重構大學路的協會這邊的連結比較多，像之前老鷹之手的蓮藕粉，本來也想要幫他們，但是又很怕把東西放過期就沒幫忙賣，但以後如果我們店有轉型的話，就可以賣更多其他的東西。

其實書店不是要賺很多的錢，但不能不賺錢，尤其這五、六年來開店這件事情，我覺得大家都會把很多的事情想得太美好，覺得說反正我只要有理想，大家一定都會來支持，我自己以前也這麼覺得，但你要夠好玩，人家才會來。

**經營者 C：**因為我們自己能夠發展的能量有限，而且關注的東西不完全在社區跟地方上面，所以我不會說我們在做地方創生，但假設是以地方創生大方向的概念來說，我們的確是在做這件事情，因為我們在這個地方談的、展現的，就是我們



怎麼樣在一個城市生存下去，我們想要住在怎樣的地方，書店有一條很長的對外線，每一場活動都是我們想要對社會去做的對話，或是想要對一般民眾說的事情，因此，我們當然也是在做地方創生，只是投入的程度不一樣，比如說像苗栗縣苑裡「掀海風」，他們就真的是把自己投入地方創生之中，那就是我們沒有做到的部分，但這是每一間店的老闆，生命當中所牽涉到的不同重心，以及自己想要去發展的部分。我們書店早期的發展也是因為有一群夥伴，的確花了比較多的時間在社會的議題上，現在比較沒有，因為很多大家關注的事情都比較不一樣了。

### 第三節 獨立書店影響成功關鍵因素

綜合前節訪談結果之問題調查及參考文獻資料，本研究對於台灣獨立書店目前所面臨之困境，整理如下表 3-2。

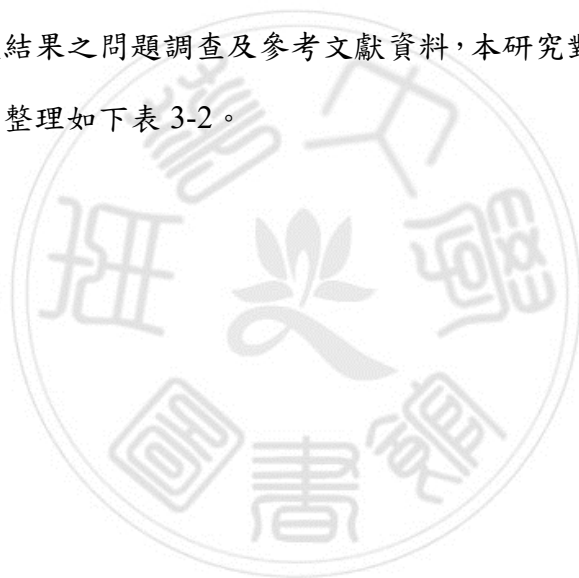


表 3-2 獨立書店目前面臨之困境整理

困境	原因		資料來源
A.數位化浪潮影響	A1	閱讀型態改變，網路造成滑世代閱讀模式多元，紙本書閱讀人口下降，影響主要販售紙本書籍的獨立書店。	Baidis et al. (2019); Umenhofer (2019); 鄭富春 (2017); 王美珍 (2014); 羅玫玲 (2022); 經營者A、B、C
	A2	購買習慣轉向網路書店及電商平台，獨立書店難以抗衡價格競爭。	
	A3	出版業漸漸轉向數位出版，壓縮紙本書籍生存空間。	
B.閱讀人口下降	B1	消費者閱讀習慣的轉變，滑世代紙本書閱讀率低落。	Raffaelli (2020); 詹正德 (2020); 羅玫玲 (2022); 黃晟羽 (2021); 經營者A、B、C
	B2	少子化的衝擊、偏鄉青壯年人口流失，導致購買力下降。	
C.惡性削價競爭	C1	連鎖書店與網路書店等大通路展開的削價競爭與折扣戰的促銷優惠，造成圖書利潤太低。	Luyt & Heok (2015); Baidis et al. (2019); 小小書房 (2008); 詹正德 (2020); 羅玫玲 (2022); 經營者B
	C2	折扣戰持續下殺以致書籍哄抬售價後再打折，造成書價不斷上揚及圖書利潤低之惡性循環。	
D.人力不足	D1	獨立書店多為小本經營，人力不足影響店務推動與社群媒體經營。	程紀韶、項澤洋 (2018); 經營者B
E.社群關係不易建立	E1	獨立書店所在的地理範圍內沒有足夠的社群基礎或社區參與者支持獨立書店的存續。	Umenhofer (2019); 羅惠瓊、李麗日 (2015); 經營者A、B、C
F.消費者價值認同不足	F1	經營者透過專業選書與消費者對話，有時容易流於曲高和寡。	Laties (2011); Chiu et al. (2012); 詹正德 (2020); 朱家安 (2010); 經營者A、B、C
	F2	消費者對獨立書店認知不足，不了解或不能苟同獨立書店推廣之理念或經營模式，不願花錢買書以支持獨立書店。	
G.數位轉型能力不足	G1	社群媒體與數位工具的應用經驗較為不足，難以掌握目標客群輪廓與消費行為。	Raffaelli (2020); 簡逸君 (2012); 詹正德 (2021); 經營者B、C
	G2	受限於經費，無法建置合宜的網路聯合銷售平台。	
H.新冠疫情衝擊	H1	新冠肺炎疫情衝擊實體書店，獨立書店經營困難，導致歇業或轉變經營型態。	Squires (2022); Heuvel (2020); 鄭綺元 (2021); 詹正德 (2021); 經營者A、B、C
	H2	疫情期間消費者選擇網路書店及電商平台購買書籍，導致獨立書店客源減少而倒閉或歇業。	
I.政府政策不明	I1	政府目前尚無相關的配套措施或罰則來推動合理保障獨立書店獲利空間的新書售價規範。	傅朝文 (2017); 吳尚軒 (2021); 廖英良 (2017); 黃于珊 (2019); 經營者B、C
	I2	獨立書店兼具營利事業與文化事業特質，但登記為「營利事業」單位，可申領相關補助與挹注受限。	

表 3-2 獨立書店目前面臨之困境整理 (續 1)

困境	原因		資料來源
J.經費不足	J1	獨立書店多為小本經營，資金成本有限，限制擴展的機會。	Heuvel (2020); 詹正德 (2021); 程紀韶、項澤洋 (2018); 文化內容策進院 (2022); 經營者 A、B、C
	J2	經營者為彌補書店財務缺口，大多需多角複合式經營或兼差。	
	J3	受限於經費，無法建置合宜的網路聯合銷售平台，多出的人事及運送成本亦無法負荷。	
K.公共資源排擠	K1	民眾借閱在地公共圖書館、圖書室、兒童館的書籍，造成資源排擠。	施佳旻 (2020); 經營者 A
L.現有聯盟外溢效應不大	L1	台灣獨立書店文化協會雖設立「書店學」課程為想開獨立書店的人提供開店經驗分享，但因為各家書店特色及優劣勢的差異，成功經驗難以複製。	Chiu et al. (2012); 台灣獨立書店文化協會網站 (2022); 文化內容策進院 (2022); 賀秋白等人 (2010); 呂慈芸 (2020); 經營者 A、B、C
	L2	友善書業合作社的成立雖然解決獨立書店大部分供貨來源問題，但消費者須花較長時間拿到書，合作社整體購書數量至今仍無法與大型通路相比，經銷商無法提供更多優惠或隨書贈品等。	
	L3	獨立書店結盟效果不明顯，雖能達到獨立書店的宣傳效益，但無法產生外溢效應，帶動書籍等商品買氣，對於獨立書店獲利的實質幫助仍舊不大。	

以期獨立書店在後疫情時代更具競爭力，參考獨立書店、商業模式相關文獻及經營者的深度訪談資料，本研究依據 Saaty (1970) 所提出之層級分析法建構「獨立書店服務模式影響成功因素層級架構」，如圖 3-1，共分為「價值主張」、「營銷策略」、「財務管理」、「基礎建設」等四個構面及十二項因素，各構面與影響成功因素之定義、參考依據及對照之獨立書店困境，整理如表 3-3、表 3-4。

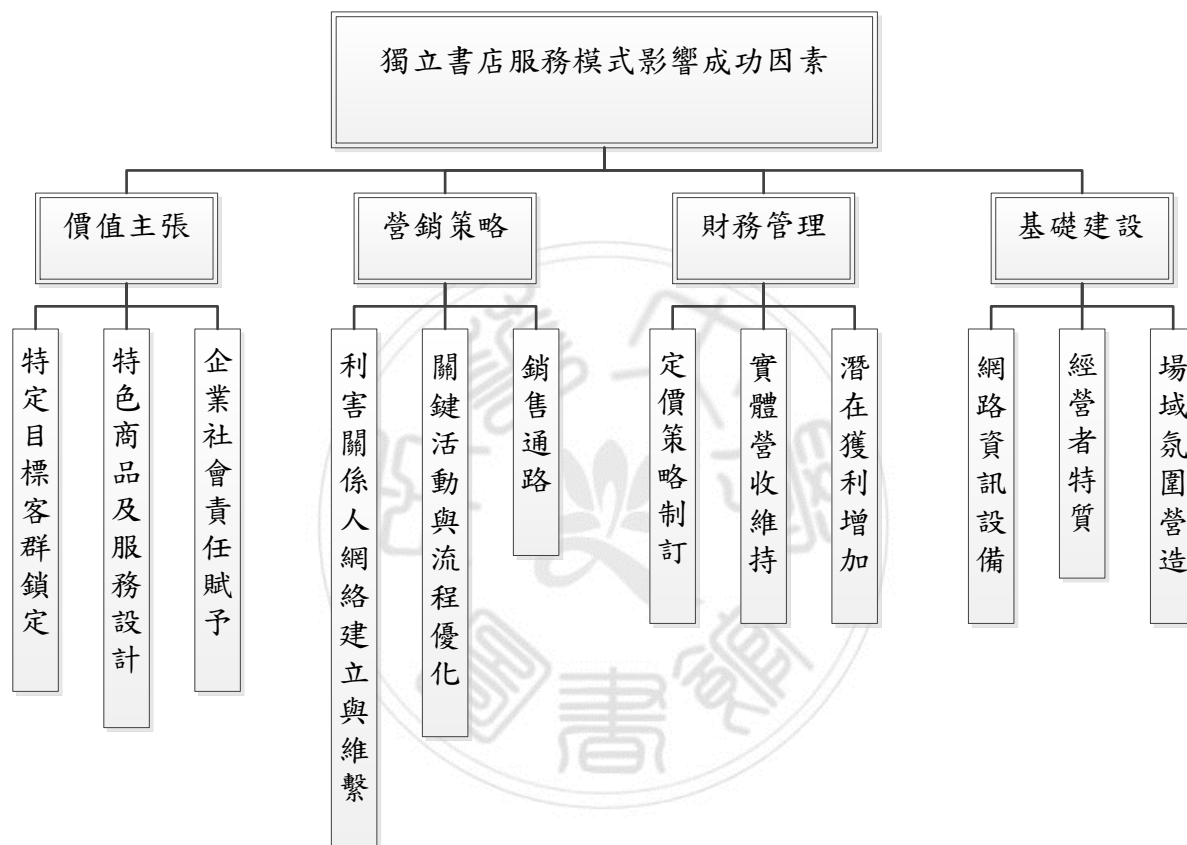


圖 3-1 獨立書店服務模式影響成功因素層級架構

表 3-3 獨立書店服務模式影響成功因素各構面定義

構面	定義
價值主張	指獨立書店在提供產品或服務時，所要傳遞的訴求與主張。
營銷策略	指獨立書店為達到獲利的目的所制定的計劃和方法。
財務管理	指獨立書店安排與分配財務等資源，以求最低成本與最大效益之目標。
基礎建設	指經營獨立書店應具備之軟硬體設施。

表 3-4 獨立書店服務模式影響成功因素定義、參考依據及對照之獨立書店困境

目標	構面	因素	定義	參考依據	對照之獨立書店困境
獨立書店服務模式影響成功因素	價值主張	特定目標客群鎖定	獨立書店透過分眾和市場區隔所提供的銷售服務，以滿足注重閱讀品質、重視社會文化、追求特色等因素之特定消費族群。	Osterwalder et al. (2015); Baidis et al. (2019); 林宛萱 (2019); 經營者A、B、C	B. 閱讀人口下降 F. 消費者價值認同不足
		特色商品及服務設計	獨立書店根據專業選書、特色活動規劃、場域營造、文化體驗等活動，提供具多元性及差異化的商品與服務，吸引目標客群消費。	Osterwalder et al. (2005); 根來龍之等人 (2021); 經營者A、B、C	B. 閱讀人口下降 F. 消費者價值認同不足 H. 新冠疫情衝擊
		企業社會責任賦予	獨立書店常將企業社會責任視為其經營的核心價值，並且透過實踐理念的過程，提高社會影響力。關注的領域包括：推廣閱讀、社會公益、環保意識、公平貿易、多元文化等。	Baron (2001); 李秀英等人 (2011); 經營者B、C	B. 閱讀人口下降 F. 消費者價值認同不足 I. 政府政策不明
	營銷策略	利害關係人網絡建立與維繫	獨立書店需瞭解出版商、經銷商、顧客、學校團體、社區機構及政府相關部門等利害關係人之期望和利益關注點，建立互惠與信任關係。	Amit & Zott (2001); Chiu et al. (2012); 吳仁和 (2018); 經營者A、B、C	B. 閱讀人口下降 C. 惡性削價競爭 E. 社群關係不易建立 L. 現有聯盟外溢效應不大
		關鍵活動與流程優化	獨立書店根據市場需求來優化選書策略、採購、銷售等關鍵活動和流程，以提升效能與服務品質。	Osterwalder et al. (2015); 陳映融 (2016); 黃晟羽 (2021); 經營者A、B、C	D. 人力不足 F. 消費者價值認同不足
		銷售通路	獨立書店結合實體門市、網路商店、社群媒體、自媒體、簡訊、裝置 App、市集、口碑等不同的銷售渠道，擴大書店的影响力和知名度，提高營運效益。	Osterwalder et al. (2015); Achtenhagen et al. (2013); 汪世旭 (2015); 經營者A、B、C	G. 數位轉型能力不足 H. 新冠疫情衝擊 J. 經費不足 L. 現有聯盟外溢效應不大
	財務管理	定價策略制訂	獨立書店衡量顧客需求、服務特性及市場行情，依據成本結構制訂合理計價方式，確保服務品質和營運效益的平衡。	Raffaelli (2020); Heuvel (2020); 文化內容策進院 (2022); 洪震宇 (2021); 經營者A、B	C. 惡性削價競爭 F. 消費者價值認同不足 H. 新冠疫情衝擊

	實體營收維持	獨立書店透過商品販賣、餐飲、體驗活動等經營品項及多元化經營方式，持續獲取實體營收利潤，以支持獨立書店的長期發展。	Mansfield & Fourie (2004); Teece (2010); Chiu et al. (2012); 經營者 A、B、C	A.數位化浪潮影響 B.閱讀人口下降 C.惡性削價競爭 H.新冠疫情衝擊 J.經費不足	
		潛在獲利增加	獨立書店透過與社區、學校機構、文化藝術機構等單位合作，滿足其發展過程所需之文化底蘊和知識需求，建立口碑信譽，並帶動周邊效益，吸引更多的潛在顧客，提高潛在獲利。	Baidis et al. (2019); 吳仁和 (2018) ; 經營者A、B、C	E.社群關係不易建立 I.政府政策不明 K.公共資源排擠 L.現有聯盟外溢效應不大
	基礎建設	網路資訊設備	獨立書店依據業務流程和現有資源建置適當的軟硬體基礎設備，並培養進貨、庫存管理、網路行銷等相關資訊應用能力。	Umenhofer (2019); Raffaelli (2020); Heuvel (2020); 卡洛琳 H. (2021); 周維忠 (2020); 經營者 A、B、C	D.人力不足 E.社群關係不易建立 G.數位轉型能力不足 J.經費不足
		經營者特質	獨立書店經營者所具備經營獨立書店的專業能力和個人魅力，包括：推動議題、社交技能等。	Johnson et al. (2008); 詹依萍 (2016) ; 張瑋欣 (2009) ; 黃瀟緣 (2020) 經營者A、B、C	D.人力不足 E.社群關係不易建立 F.消費者價值認同不足
		場域氛圍營造	獨立書店透過空間佈置、音樂選擇和商品陳列以營造獨特的文化氛圍和知識體驗空間，提供餐飲、藝文活動等附加價值服務，增加顧客停留時間和互動機會。	Luyt & Heok (2015); Raffaelli (2020); 經營者A、B、C	D.人力不足 F.消費者價值認同不足 E.社群關係不易建立

## 第四節 獨立書店虛擬聯盟創新模式設計

### 一、當前獨立書店環境與關鍵趨勢議題

面對大環境的不確定性，獨立書店不能再孤軍奮戰，透過虛擬聯盟的結盟與運作，尋求同業合作、異業結盟等模式以取得新市場、銷售網路、或服務能力等資源，透過資源與能力的交換，讓聯盟成員達到資源互補、互相學習的目的(Wei, 2007; Lück & Leyh, 2016; Alabady et al., 2020; 林錫金，2000；施光訓等人，2005；陳振成，2008；屠淑敏等人，2015；周維忠，2020；李昭嫻，2022)。本研究參考相關文獻，整理當前台灣獨立書店環境與關鍵趨勢的相關議題，如表 3-5 所示。



表 3-5 當前台灣獨立書店關鍵趨勢議題與產業環境

領域	要素	議題
獨立書店產業關鍵趨勢	政策法規趨勢	經濟部「青年創業及啟動金貸款要點」、「推動中小企業城鄉創生轉型輔導計畫」、文化部「推動實體書店發展補助」、「推動社區營造及村落文化補助作業要點」、「青年村落文化行動計畫」、各縣市政府提供之常態補助、文化交流補助、藝文空間修繕補助等。
	社會文化趨勢	國際化、在地化、多元化、性別平等、環保意識等。
	社會經濟趨勢	全球化、數位化、跨界合作、多元化閱讀體驗等。
	技術趨勢	網路化、線上服務、資訊科技與通訊技術、大數據分析與應用、物聯網、AI 人工智慧等。
當前獨立書店產業環境	競爭對手	大型連鎖書店、網路書店、電商平台、傳統書店、現有獨立書店及其類型。
	新加入者	新增之大型連鎖書店、網路書店、電商平台、傳統書店、新增獨立書店及其類型。
	替代產品與服務	公共圖書館、私人圖書館、圖書室、兒童館等。
	市場議題	實體書店行業衰退、競爭對手增加、閱讀人口下滑、數位出版、及網路書店興起等。
	市場區隔	重視多元化文化表達、喜愛特定文學類型、深度探索議題、和支持在地產業的消費者。
	市場需求	高品質且價格合理的圖書、優質的閱讀體驗、便捷的閱讀服務、融入在地文化、個性化書單、人性化服務等。
	轉換成本	口碑、信譽、知名度、品牌形象、集體記憶、距離、產品品質、產品種類、服務、和價格等。
	發展之困境	數位化浪潮、閱讀人口下降、惡性削價競爭、人力不足、社群關係不易建立、消費者價值認同不足、數位轉型能力不足、新冠疫情衝擊、政府政策不明、經費不足、公共資源排擠、現有聯盟外溢效應不大等影響因素。



## 二、獨立書店虛擬聯盟創新模式設計

綜查相關文獻資料與問題歸納，瞭解獨立書店面臨之經營困境、當前政策的規範與限制，以及獨立書店發展關鍵趨勢之後，本研究提出以虛擬聯盟為基之「獨立書店虛擬聯盟創新模式」，擬因應數位化浪潮、閱讀人口下降等衝擊，打破產業彼此競爭惡相，整合獨立書店現有的聯盟，擴大聯盟的外溢效應，強化獨立書店生存優勢的創新模式(Laties, 2011; Baidis et al., 2019; Umenhofer, 2019; Heuvel, 2020; 蘇麗媚&盧諭緯, 2017; 台灣獨立書店文化協會, 2014; 柳軍亞, 2018; 周維忠, 2020; 洪宇萱, 2021, 李昭嫻, 2022)。以下為本研究針對獨立書店虛擬聯盟之成員組成，及可提供之資源與貢獻，整理如表 3-6。

表 3-6 獨立書店虛擬聯盟可能成員之組成

虛擬聯盟可能成員	可提供之資源與貢獻
獨立書店	聯盟的核心成員，共享資源、經驗和想法，並且通過聯盟來推廣彼此之間的合作關係。
文創產業	為聯盟提供獨特的文化元素，例如設計師、插畫家、藝術家等，可以為獨立書店提供獨特的商品和設計。
文學社群	為聯盟提供更多的文學活動和讀書俱樂部等活動，增加獨立書店與讀者之間的互動和交流，促進當地文學創作的發展。
出版業	聯盟可以邀請出版商、編輯和作家等人士參與，共同探討如何提供更好的書籍選擇和內容創作。
社區組織	為聯盟提供更多的社區資源和聯繫，並為當地社區帶來更多的文化活動和交流
環保組織	為聯盟提供可持續性和環保意識的支持，例如推廣綠色印刷、回收利用等措施，進一步提升獨立書店的企業社會責任和形象。
地方創生組織	為聯盟提供地方創生計畫等相關的資源和支持，幫助獨立書店融入在地產業的發展與在地資源連結。
公益團體	為聯盟提供社會責任和公益方面的支持，例如：推廣閱讀、教育資源等，提高獨立書店對社會的貢獻和形象。
教育機構	為聯盟提供教育資源和人才培養，例如舉辦讀書會、講座、課程、共學等，提升獨立書店的知識交流和文化價值。

同時參酌上述虛擬聯盟成員組成特質，依據 Osterwalder 等人（2005）所提出之商業模式畫布，設計獨立書店虛擬聯盟服務模式圖，用以描述此創新服務模式之樣貌，如圖 3-2。

<b>關鍵夥伴</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 獨立書店</li> <li>● 出版經銷商</li> <li>● 作家協會</li> <li>● 傳媒機構</li> <li>● 獨立音樂</li> <li>● 獨立製片</li> <li>● 閱讀推廣協會</li> <li>● 文創產業</li> <li>● 地方創生組織</li> <li>● 環保組織</li> <li>● 學校</li> <li>● 公益團體</li> <li>● 政府機構</li> <li>● 圖書館</li> <li>● 物流公司</li> <li>● 科技公司</li> <li>● 文史工作者</li> </ul>	<b>關鍵活動</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 聯合採購</li> <li>● 聯合促銷</li> <li>● 社群媒體行銷</li> <li>● 精準行銷</li> <li>● 智慧閱讀</li> <li>● 庫存/物流</li> <li>● 人力調度</li> <li>● 教育宣傳</li> <li>● 數位銷售</li> <li>● 聯合倡議</li> <li>● 異業結盟</li> <li>● 地方創生</li> </ul>	<b>價值主張</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 網絡效應</li> <li>● 降低成本</li> <li>● 增加獲利</li> <li>● 擴大市場</li> <li>● 整合資源</li> <li>● 共享資訊</li> <li>● 促進創新</li> <li>● 分擔風險</li> <li>● 提升競爭力</li> </ul>	<b>顧客關係</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 實體/線上會議</li> <li>● 團體協作</li> <li>● 聯盟學習</li> <li>● 人才培訓</li> <li>● 經驗交流</li> <li>● 專家諮詢</li> </ul>	<b>目標客群</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 一般民眾</li> <li>● 閱讀愛好者</li> <li>● 對多元議題有興趣者</li> <li>● 社區居民</li> <li>● 學校</li> <li>● 政府機構</li> <li>● 社團</li> <li>● 遊客</li> </ul>
<b>成本結構</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 非營利組織</li> <li>● 人力資源成本</li> <li>● 物流成本</li> <li>● IT 系統維護成本</li> <li>● 促銷費用(廣告/市場宣傳)</li> <li>● 時間成本</li> </ul>	<b>關鍵資源</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 人力資源</li> <li>● 資訊資產</li> <li>● 財務資源</li> <li>● 實體資產</li> <li>● 品牌聲譽</li> </ul>		<b>通路</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 門市</li> <li>● 網路</li> <li>● 電子郵件</li> <li>● 社群媒體</li> <li>● 簡訊</li> <li>● 國際書展</li> <li>● 裝置 App</li> <li>● 自媒體</li> <li>● 口碑</li> </ul>	
<b>成本結構</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 非營利組織</li> <li>● 人力資源成本</li> <li>● 物流成本</li> <li>● IT 系統維護成本</li> <li>● 促銷費用(廣告/市場宣傳)</li> <li>● 時間成本</li> </ul>		<b>收益流</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 聯盟成員會費</li> <li>● 聯合購買之佣金</li> <li>● 聯合行銷推廣之收益</li> <li>● 政府資源挹注</li> <li>● 網絡效應</li> </ul>		

圖 3-2 獨立書店虛擬聯盟服務模式圖

本研究依據獨立書店虛擬聯盟創新模式，以層級分析法建立「獨立書店虛擬聯盟創新因素層級架構」，如圖 3-3 所示，共分為「組織結構面」、「功能技術面」、「財務策略面」等三個構面及九項因素，各構面與創新因素之參考依據與定義及

欲解決之獨立書店困境，如表 3-7、及表 3-8 所示；並依據表 3-8 轉為 AHP 問卷，以供專家團隊評估。

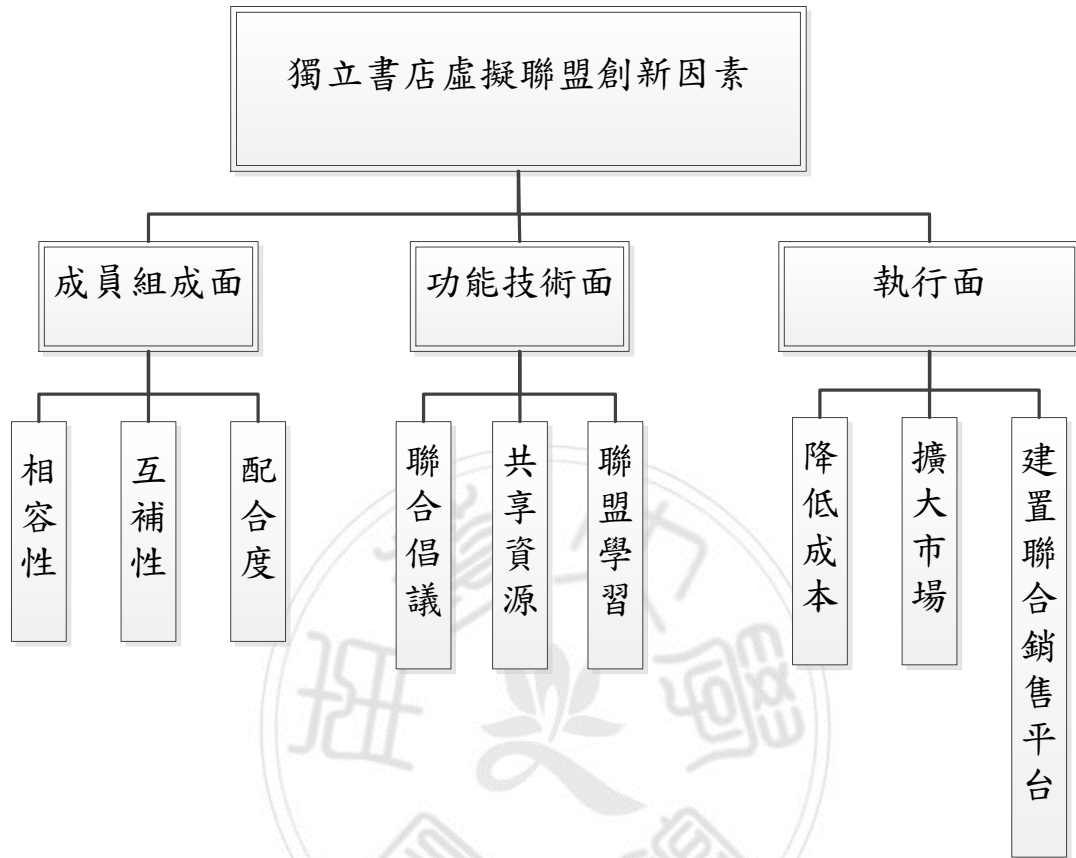


圖 3-3 獨立書店虛擬聯盟創新因素層級架構

表 3-7 獨立書店虛擬聯盟創新因素各構面定義

構面	定義
成員組成面	指虛擬聯盟組成的成員選擇考量因素。
功能技術面	指虛擬聯盟提高獨立書店等成員競爭力的技術和方法。
執行面	指虛擬聯盟為實踐集體獲利的共同目標，進行的相關行動和策略。

表 3-8 獨立書店虛擬聯盟創新因素定義、參考依據及欲解決之獨立書店困境

目標	構面	因素	定義	參考依據	欲解決之獨立書店困境
獨立書店 虛擬聯盟 創新因素	成員組成面	相容性	虛擬聯盟成員抱持平等和開放的態度，尊重與欣賞彼此不同的價值觀、文化背景和產業經驗，建立互信機制，促進合作默契。	de la Sierra (1995); Abuzaid (2014); 黃珣琚 (2006); 經營者 A、B、C	E. 社群關係不易建立 L. 現有聯盟外溢效應不大
		互補性	虛擬聯盟成員皆能提供彼此在技術、市場、人力等方面的資源，確保每個成員都能夠有所貢獻，各取所需並互補其短，透過互惠關係來串接市場商機。	Hitt et al. (1997); Emden et al. (2006); 高孔廉、鍾東仁 (2004); 經營者 A、B、C	D. 人力不足 E. 社群關係不易建立 J. 資金不足 L. 現有聯盟外溢效應不大
		配合度	虛擬聯盟成員能夠積極參與和配合聯盟所推動的合作促銷、形象宣傳等活動，表現出對聯盟共同目標和價值理念的支持。	Hitt et al. (2000); 李昭嫻 (2022); 經營者 A、B、C	D. 人力不足 E. 社群關係不易建立 L. 現有聯盟外溢效應不大
	功能技術面	聯合倡議	虛擬聯盟藉由宣傳、教育、游說等聯合倡議行動，呼籲政府與社會大眾對獨立書店的發展價值持續關注和支持，並促成相關的政策、立法或社會行動。	Wei (2007); 陳振成 (2008); 杜鵬等人 (2017); 陳思婷 (2021); 經營者 A、B、C	B. 閱讀人口下降 C. 惡性削價競爭 F. 消費者價值認同不足 I. 政府政策不明
		共享資源	虛擬聯盟整合與管理聯盟成員現有之人力、財務、技術、資料庫等方面資源，避免資源重疊浪費，以確保資源的合理利用。	Lück & Leyh (2016); 蘇信璋 (2022); 吳仁和 (2018); 經營者 A、B、C	D. 人力不足 E. 社群關係不易建立 J. 資金不足 L. 現有聯盟外溢效應不大

	聯盟學習	虛擬聯盟提供教育訓練、線上共同協作、成功經驗分享、邀請外部專家分享最新市場趨勢等活動，以獨立書店為知識交換平台，支持聯盟成員持續性且創新的團隊學習。	Collinson et al. (2006); 吳明烈 (2008); 陳宗義等人 (2011); 方世榮等人 (2012); 經營者 A、B、C	B. 閱讀人口下降 C. 惡性削價競爭 E. 社群關係不易建立 G. 數位轉型能力不足
執行面	降低成本	虛擬聯盟成員透過聯合採購、協調運輸路線、共享庫存管理系統、善用人力調度等方式降低不必要的人事和時間成本，提高獲利空間。	Johnson et al. (2008); 周維忠 (2020); 謝曉霞 (2020); 經營者 A、B、C	A. 數位化浪潮影響 C. 惡性削價競爭 D. 人力不足 J. 資金不足
	擴大市場	虛擬聯盟成員透過合作推廣與發揮網絡效應來擴大市場範圍。例如：元宇宙沉浸式閱讀體驗、共同開發結合在地產業文化的自有品牌商品或書籍專刊等，吸引特定目標客群或遊客等潛在客群。	Kale et al. (2000); Heuvel (2020); 吳仁和 (2018); 王力行 (2022); 柳軍亞 (2018); 李昭嫻 (2022)	A. 數位化浪潮影響 B. 閱讀人口下降 J. 資金不足 L. 現有聯盟外溢效應不大
	建置聯合銷售平台	虛擬聯盟建置線上聯合銷售平台，整合聯盟成員相關產品，以獨立書店為據點，結合線上策展、線上講座、線上訂購及物流整合等服務，同時利用大數據分析、人工智慧等工具蒐集銷售相關數據，進行精準行銷和策略調整。	Yang et al. (2009); 黃照貴、張海青 (2000); 鄭燦堂 (2016); 周維忠 (2020); 經營者 A、B、C	A. 數位化浪潮影響 C. 惡性削價競爭 D. 人力不足 J. 資金不足 L. 現有聯盟外溢效應不大

## 第四章 關鍵因素分析與探討

### 第一節 問卷調查

運用層級分析法進行評估時，專家人數不宜太多，建議以 5 至 15 位為佳（鄧振源，2005）。本研究發出 16 份專家問卷，共回收 15 份有效問卷；AHP 問卷發放對象，分為產、官、學三個領域專家，產業領域選定為獨立書店經營業者 6 人，政府相關單位選定與獨立書店性質相關之縣市局處長 3 人、地方創生業務承辦人員 1 人，共 4 人，以及學術領域選定為學者專家 4 人、文史工作者 1 人，共 5 人，全部合計共 15 位專家。

問卷之進行，依問卷受訪對象不同，採取親自拜訪與電子郵件寄送方式進行調查，在填答問卷之前，請問卷受訪專家先閱讀論文研究主題與主要內容、AHP 問卷說明、及問卷填寫方式等；填寫過程中，研究者並視問卷受訪者狀況，輔以問卷內容解說。AHP 問卷填寫時間為民國 112 年 4 月 1 日至 112 年 4 月 13 日，問卷受訪專家之背景資料，詳見表 4-1。

表 4-1 問卷受訪專家背景資料

編號	類別	性別	年齡	書店所在地 (成立年) /服務單位 (職稱)	最高學歷	書店特色 /專長領域
1	獨立書店 經營業者	女	59	雲林縣 (3年)	公共行政系 學士	1.媒體識讀 2.公民素養 3.公民記者
2	獨立書店 經營業者	女	40	嘉義縣 (42年)	中文系 學士	1.傳統書店轉型 2.社區營造 3.嘉義書式生活成員
3	獨立書店 經營業者	男	40	台南市 (3年)	國際企業管 理系學士	1.地方誌編輯出版 2.地方創生課程 3.地方創生聚落團隊
4	獨立書店 經營業者	女	29	嘉義市 (2年)	歷史系 學士	1.文青風格 2.支持在地及浪浪文創 3.嘉義書式生活成員

表 4-1 問卷受訪專家背景資料 (續 1)

編號	類別	性別	年齡	書店所在地 (成立年) /服務單位 (職稱)	最高學歷	書店特色 /專長領域
5	獨立書店 經營者	男	42	高雄市 (10年)	歷史系 學士	1. 人文閱讀結合生活創 意與藝術表演 2. 在地專家選書推薦 3. 經營閱讀社群
6	獨立書店 經營者	女	58	高雄市 (15年)	高職	1. 書籍行銷採購 2. 書單規畫 3. 閱讀推廣
7	政府單位 專家	男	57	社會處 (處長)	政大政治所 博士	1. 社會企業 2. 政治 3. 法律
8	政府單位 專家	男	57	教育局 (局長)	台師大科技 教育所碩士	1. 推動走讀校外教學 2. 建置閱讀教育網
9	政府單位 專家	女	50	文化觀光處 (處長)	政治大學高 階管理碩士	1. 百大MVP經理人 2. 節目製作人 3. 品牌創意總監 4. 資策會創業輔導顧問
10	政府單位 專家	女	44	文化觀光處 (承辦人員)	觀光餐飲系 學士	1. 地方創生業務負責人 2. 勞動部職訓局外聘講師
11	學者專家	男	60	大專 (助理教授)	中正成人及 繼續教育所 博士	1. 前教育處長 2. 社區大學終身教育 3. 社區總體營造
12	學者專家	男	61	大學 (助理教授)	成大都市計 劃所博士	1. 前六都都市計劃局長 2. 都市城鄉開發計劃 3. 空間規劃設計
13	學者專家	男	57	大學 (教授)	中正資訊管 理所博士	1. 企業E化 2. 資料資訊 3. 前科技學院院長
14	學者專家	男	59	大學 (教授)	德州理工大 學財務管理 博士	1. 財務管理 2. 產業趨勢分析
15	文史工作 者	男	47	國民中學 (教師)	南華大學旅 遊管理所 碩士	1. 獨立書店資深志工 2. 小旅行作家 3. 史蹟導覽

\*獨立書店成立年限計算至 112 年3月31 日止

## 第二節 問卷合併與計算

問卷回收後，依問卷結果建立成對比較矩陣，求取其特徵值與特徵向量，同時須檢定矩陣之一致性，以檢視決策者的前後判斷是否一致，檢定一致性可使用 Excel、Expert Choice 等工具進行分析，其中若有部分題目未通過一致性檢定的問卷，由研究者向受訪專家再次確認意向，並做修正以通過一致性檢定（Panchal & Shrivastava, 2022; Yu et al., 2021; 榮泰生，2018；陳宗義等人，2020）。

確認每份問卷內容皆通過一致性檢定後，以幾何平均數的計算方式，將問卷之成對比較矩陣進行合併。合併後的成對比較矩陣資料輸入 Excel 2016 矩陣計算公式，進行一致性檢定與各因素間之權重值，以進行影響因素之排序比較（Saaty, 2008; Dos et al., 2019; Lyu et al., 2020; Panchal & Shrivastava, 2022; 褚志鵬，2009；榮泰生，2018）。問卷分析步驟如下：

### 一、問卷一致性檢定

本研究問卷之一致性指標（C.I.）及一致性比率（C.R.）均低於 0.1，表示一致性高，各構面與各影響因素的判斷具有一致性，專家決策過程合乎理性；其次檢定整體層級一致性比率（Consistency Ratio Hierarchy; C.R.H）均小於 0.1，顯示整體層級的一致性可以被接受，可求取整體權重的計算，並依權重的結果比較出各層級的重要性。

### 二、問卷合併

本研究問卷採用事先合併方式，以幾何平均數方法進行計算，經計算後之成對比較矩陣仍為正倒值矩陣，符合層級分析法之要求。

### 三、計算權重值

經計算後之各項指標權重值，應依循所有準則的權重和為 1、各要素的權重和為 1，以及整體權重和為 1 之原則，並依權重的結果比較出各層級的重要性。



### 第三節 AHP 問卷分析

本研究運用 Excel 2016 軟體計算出合併後問卷，進行一致性檢定，各層級的成對比較矩陣皆通過一致性檢定，各層級合併後的成對比較矩陣、一致性檢定數值、權重值以及排序說明，詳如下列所示：

#### 一、獨立書店服務模式影響成功因素

##### (一) 第二層級相關構面比較矩陣

獨立書店服務模式影響成功因素的層級架構中，第二層級構面的成對比較矩陣，比較「價值主張」、「營銷策略」、「財務管理」、「基礎建設」四個構面之重要性。合併後的矩陣值如表 4-2，其計算所得出的權重值如表 4-3。在「獨立書店服務模式影響成功因素」中，「價值主張」權重 0.420 > 「財務管理」權重 0.234 > 「營銷策略」權重 0.215 > 「基礎建設」權重 0.131。「價值主張」的構面被認為是最重要的。此結果可顯示價值主張是獨立書店經營的最大特色，獨立書店必須將價值主張包裝在其產品或服務之中，讓顧客感受到產品或服務有物超所值的感受，並透過價值主張的特點，加以區隔與競爭對手之間的差異，以達到吸引目標客群、建立品牌形象、口碑、和忠誠度等目的 (Osterwalder et al., 2015; 羅玫玲, 2022)。

表 4-2 獨立書店服務模式影響成功因素第二層級相關構面比較矩陣

	價值主張	營銷策略	財務管理	基礎建設
價值主張	1	2.055	1.600	3.425
營銷策略	0.487	1	0.988	1.613
財務管理	0.625	1.012	1	1.709
基礎建設	0.292	0.620	0.585	1

$$\lambda_{max}=4.0069, C.I.=0.0023, C.R.=0.0026$$

表 4-3 獨立書店服務模式影響成功因素第二層級相關構面權重

	權 重	排 序
價值主張	0.420	1
營銷策略	0.215	3
財務管理	0.234	2
基礎建設	0.131	4

### (二) 第三層級相關構面與因素比較矩陣

在此層級比較的項目當中，分為四個部份。

1. 在價值主張構面下，比較「特定目標客群鎖定」、「特色商品及服務設計」、「企業社會責任賦予」之重要性；合併後的矩陣值，如表 4-4，計算所得出的權重值，如表 4-5。在價值主張構面，「特定目標客群鎖定」權重 0.437 > 「企業社會責任賦予」權重 0.284 > 「特色商品及服務設計」權重 0.279；「特定目標客群鎖定」的因素被認為是最重要的，此結果顯示獨立書店必須將經營的方針與推廣重點放在特定的目標客群上，鎖定最有可能對產品或服務感興趣的客群，才能進行相應的營銷策略和服務創新(根來龍之等人，2021)。

表 4-4 第三層級價值主張各因素比較矩陣

	特定目標客群 鎖定	特色商品及服務 設計	企業社會責任 賦予
特定目標客群鎖定	1	1.579	1.521
特色商品及服務設計	0.633	1	0.992
企業社會責任賦予	0.658	1.008	1

$$\lambda_{max} = 3.0001, C.I = 0.0000, C.R = 0.0001$$

表 4-5 第三層級價值主張各因素權重

	權重	排序
特定目標客群鎖定	0.437	1
特色商品及服務設計	0.279	3
企業社會責任賦予	0.284	2

2. 在營銷策略構面下，比較「利害關係人網絡建立與維繫」、「關鍵活動與流程優化」、「銷售通路」之重要性；合併後的矩陣值如表 4-6，計算所得出的權重值如表 4-7。在營銷策略構面，「利害關係人網絡建立與維繫」權重 0.399 > 「銷售通路」權重 0.353 > 「關鍵活動與流程優化」權重 0.248；「利害關係人網絡建立與維繫」的因素被認為是最重要的，可說明利害關係人網絡的建立與維繫對獨立書店的成功和發展至關重要，獨立書店除了需要不斷拓展新的利害關係人網絡外，更應維繫與原來顧客、供應商、地方社區，及學校機構等利益相關者的良好關係，以獲得更多的資源和機會，才能實現長期的發展目標（吳仁和，2018）。

表 4-6 第三層級營銷策略各因素比較矩陣

	利害關係人網絡 建立與維繫	關鍵活動與 流程優化	銷售通路
利害關係人網絡 建立與維繫	1	1.672	1.084
關鍵活動與 流程優化	0.598	1	0.730
銷售通路	0.923	1.370	1

$$\lambda_{max} = 3.0016, C.I = 0.0008, C.R = 0.0014$$

表 4-7 第三層級營銷策略各因素權重

	權重	排序
利害關係人網絡建立與維繫	0.399	1
關鍵活動與流程優化	0.248	3
銷售通路	0.353	2

3. 在財務管理構面下，比較「定價策略制訂」、「實體營收維持」、「潛在獲利增加」之重要性；合併後的矩陣值如表 4-8，計算所得出的權重值如表 4-9。在品質構面，「實體營收維持」權重  $0.365 >$  「潛在獲利增加」權重  $0.331 >$  「定價策略制訂」權重  $0.305$ ；「實體營收維持」的因素被認為是最重要的，可見實際的營業與收入攸關獨立書店的生死存亡，實體營收的維持影響獨立書店生存和長期發展，為增加收入來源，獨立書店常需要通過零售銷售、服務業務、課程活動、獨特商品、租賃等多種途徑來獲得實體營收支持，減少對單一收入來源的依賴（Teece,2010; 經營者A、C）。

表 4-8 第三層級財務管理各因素比較矩陣

	定價策略制訂	實體營收維持	潛在獲利增加
定價策略制訂	1	0.854	0.904
實體營收維持	1.171	1	1.126
潛在獲利增加	1.107	0.888	1

$$\lambda_{max} = 3.0004, C.I = 0.0002, C.R = 0.0004$$

表 4-9 第三層級財務管理各因素權重

	權重	排序
定價策略制訂	0.305	3
實體營收維持	0.365	1
潛在獲利增加	0.331	2

4. 在基礎建設構面下，比較「網路資訊設備」、「經營者特質」、「場域氛圍營造」之重要性；合併後的矩陣值如表 4-10，計算所得出的權重值如表 4-11。在基礎建設構面，「場域氛圍營造」權重  $0.572 >$  「經營者特質」 $0.278 >$  「網路資訊設備」 $0.150$ ；「場域氛圍營造」的因素被認為是最重要的，場域氛圍是吸引目標客群前來的最主要誘因，獨立書店的場域氛圍營造需要結合各店的特點和價值主張，創造一個有吸引力、溫馨或有趣的環境，讓顧客感到舒適，覺得在這個獨特空間被接納與啟發，願意一來再來，從而提高消費的意願，場域氛圍的營造過程常需要經過不斷的嘗試與驗證 (Raffaelli, 2020; 羅玫玲, 2022)。

表 4-10 第三層級基礎建設各因素比較矩陣

	網路資訊設備	經營者特質	場域氛圍營造
網路資訊設備	1	0.528	0.267
經營者特質	1.893	1	0.476
場域氛圍營造	3.749	2.102	1

$$\lambda_{max} = 3.0004, C.I = 0.0002, C.R = 0.0003$$

表 4-11 第三層級基礎建設各因素權重

	權重	排序
網路資訊設備	0.150	3
經營者特質	0.278	2
場域氛圍營造	0.572	1

### (三) 整體層級權重排序

茲將第三層級中所有因素的權重乘以因素所屬的第二層級之構面權重，且整體層級的權重總合為 1，即可得出該因素在第三層級中所佔的權重比例，最後加以排序出各因素的權重順序，其計算之結果，如表 4-12 及圖 4-1。

表 4-12 獨立書店服務模式影響成功因素之整體層級權重比較

各個構面 W2	因素	局部權重 W3	第三層整體權重 W2*W3	排序
價值主張 0.420	特定目標客群鎖定	0.437	0.183	1
	特色商品及服務設計	0.279	0.117	3
	企業社會責任賦予	0.284	0.119	2
營銷策略 0.215	利害關係人網絡建立與維繫	0.399	0.086	4
	關鍵活動與流程優化	0.248	0.053	10
	銷售通路	0.353	0.076	7
財務管理 0.234	定價策略制訂	0.305	0.071	9
	實體營收維持	0.365	0.085	5
	潛在獲利增加	0.331	0.077	6
基礎建設 0.131	網路資訊設備	0.150	0.020	12
	經營者特質	0.278	0.036	11
	場域氛圍營造	0.572	0.075	8

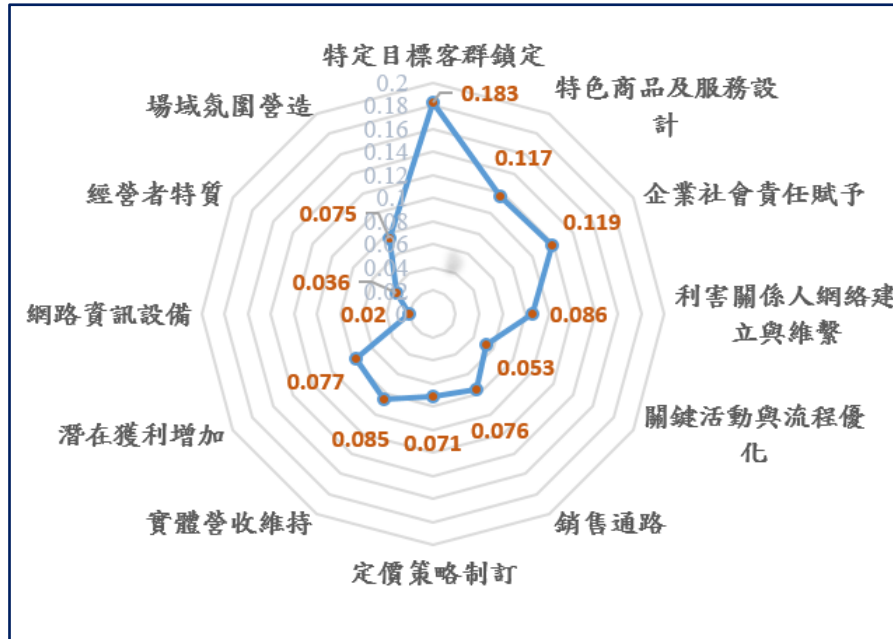


圖 4-1 獨立書店服務模式影響成功因素之整體層級權重比較圖

從表 4-12 中可發現，在獨立書店服務模式影響成功因素的整體權重排序中，以「價值主張」構面中的「特定目標客群鎖定」最為重要，「企業社會責任賦予」次之，「特色商品及服務設計」是第三個重要影響因素，三者皆為「價值主張」構面下的影響因素。由此可知獨立書店主要透過鎖定目標客群，將企業社會責任融入產品與服務的特色中，藉由滿足特定目標客群需求的方式，傳遞其價值主張，並以價值換取價格，以支持獨立書店的發展 (Umenhofer, 2019)。

## 二、獨立書店虛擬聯盟創新因素

### (一) 第二層級相關構面比較矩陣

本研究之獨立書店虛擬聯盟創新因素的 AHP 層級架構中，第二層級構面的成對比較矩陣，比較「成員組成面」、「功能技術面」、「執行面」之重要性。合併後的矩陣值，如表 4-13，計算所得出的權重值，如表 4-14。在「獨立書店虛擬聯盟創新因素」第二層級相關構面中，「成員組成面」權重  $0.422 >$  「執行面」權重  $0.339 >$  「功能技術面」權重  $0.197$ ，因此「成員組成面」被認為是最重要的構面，即專家團隊認為成員的組成是虛擬聯盟的重要關鍵，聯盟的成功與否取決於

其成員之間的相互作用、實力、影響力、利益、和目標等綜合實力，如果成員的目標相同，就會更容易合作和協調，影響力就越大，因此成員組成面確實是獨立書店虛擬聯盟創新因素中最重要構面（Lück & Leyh, 2016; 陳振成，2008）

表 4-13 獨立書店虛擬聯盟創新因素第二層級相關構面比較矩陣

	成員組成面	功能技術面	執行面
成員組成面	1	1.684	1.300
功能技術面	0.594	1	0.675
執行面	0.769	1.481	1

$$\lambda_{max} = 3.0020, C.I = 0.0010, C.R = 0.0017$$

表 4-14 獨立書店虛擬聯盟創新因素第二層級相關構面權重

	權重	排序
成員組成面	0.422	1
功能技術面	0.239	3
執行面	0.339	2

## （二）第三層級相關構面與因素比較矩陣

在此層級比較的項目當中，分為三個部份：

1. 在成員組成面下，比較「相容性」、「互補性」、「配合度」之重要性；合併後的各因素比較矩陣，如表 4-15，計算所得出的權重值，如表 4-16。在成員組成面的構面下，「相容性」權重 0.392 > 「互補性」權重 0.308 > 「配合度」權重 0.300；「相容性」的因素被認為是最重要的，可說明虛擬聯盟成員的組成，如果價值觀、產業文化等方面的相容程度越高，成員間越容易達成協議，合作就越順利，越容易實現聯盟的目標；因此，聯



盟成員的選擇，應評估其相容性，使成員的差異性越小，才能夠確保建立一個穩健的聯盟（吳怡靜，2012）。

表 4-15 第三層級成員組成面各因素比較矩陣

	相容性	互補性	配合度
相容性	1.000	1.359	1.227
互補性	0.736	1.000	1.093
配合度	0.815	0.915	1.000

$$\lambda_{max} = 3.0041, C.I. = 0.0020, C.R. = 0.0035$$

表 4-16 第三層級成員組成面各因素權重

	權重	排序
相容性	0.392	1
互補性	0.308	2
配合度	0.300	3

2. 在功能技術面下，比較「聯合倡議」、「共享資源」、「聯盟學習」之重要性；合併後的各因素比較矩陣，如表 4-17，計算所得出的權重值，如表 4-18。在功能技術面，「聯盟學習」權重 0.382 > 「共享資源」權重 0.348 > 「聯合倡議」權重 0.270；「聯盟學習」的因素被認為是最重要的，因此可知聯盟成員在合作過程中，彼此觀摩學習是參與虛擬聯盟的重要誘因，透過聯盟的協作與共學過程可以促進聯盟成員之間的相互理解與刺激，提高合作效率（吳明烈，2008）。

表 4-17 第三層級功能技術面各因素比較矩陣

	聯合倡議	共享資源	聯盟學習
聯合倡議	1	0.819	0.669
共享資源	1.221	1	0.962
聯盟學習	1.496	1.040	1

$$\lambda_{max} = 3.0030, C.I = 0.0015, C.R = 0.0026$$

表 4-18 第三層級功能技術面各因素權重

	權重	排序
聯合倡議	0.270	3
共享資源	0.348	2
聯盟學習	0.382	1

3. 在執行面下，比較「降低成本」、「擴大市場」、「建置聯合銷售平台」之重要性，合併後的各因素比較矩陣，如表 4-19，計算所得出的權重值，如表 4-20。在執行面，「擴大市場」權重 0.404 > 「建置聯合銷售平台」權重 0.312 > 「降低成本」權重 0.285；「擴大市場」的因素被認為是最重要的，可知擴大市場是虛擬聯盟模式合作的最重要目標，藉由虛擬聯盟合作方式以實現資源整合、品牌形象提升、風險共擔以及共同發展等多方面的優勢，提高聯盟成員的市場競爭力和市場佔有率，創造更多的商業價值與市場機會（Alabady et al., 2020; 黃照貴、張海青，2000）。

表 4-19 第三層級執行面各因素比較矩陣

	降低成本	擴大市場	建置聯合銷售平台
降低成本	1	0.746	0.864
擴大市場	1.341	1	1.370
建置聯合銷售平台	1.158	0.730	1

$$\lambda_{max} = 3.0031, C.I = 0.0016, C.R = 0.0027$$

表 4-20 第三層級執行面各因素權重

	權重	排序
降低成本	0.285	3
擴大市場	0.404	1
建置聯合銷售平台	0.312	2

### (三) 整體層級權重排序

茲將第三層級中所有因素的權重乘以因素所屬的第二層級之構面權重，且整體層級的權重總合為 1，可得出該因素在第三層級中所佔的權重比例，其後加以排序出各因素的權重順序，其計算結果，如表 4-21 及圖 4-2。

表 4-21 獨立書店虛擬聯盟創新因素之整體層級權重比較

各個構面W2	因素	局部權重W3	第三層整體權重 W2*W3	排序
成員組成面 0.422	相容性	0.392	0.165	1
	互補性	0.308	0.130	3
	配合度	0.300	0.126	4
功能技術面 0.239	聯合倡議	0.270	0.065	9
	共享資源	0.348	0.083	8
	聯盟學習	0.382	0.092	7
執行面 0.339	降低成本	0.285	0.097	6
	擴大市場	0.404	0.137	2
	建置聯合銷售平台	0.312	0.106	5

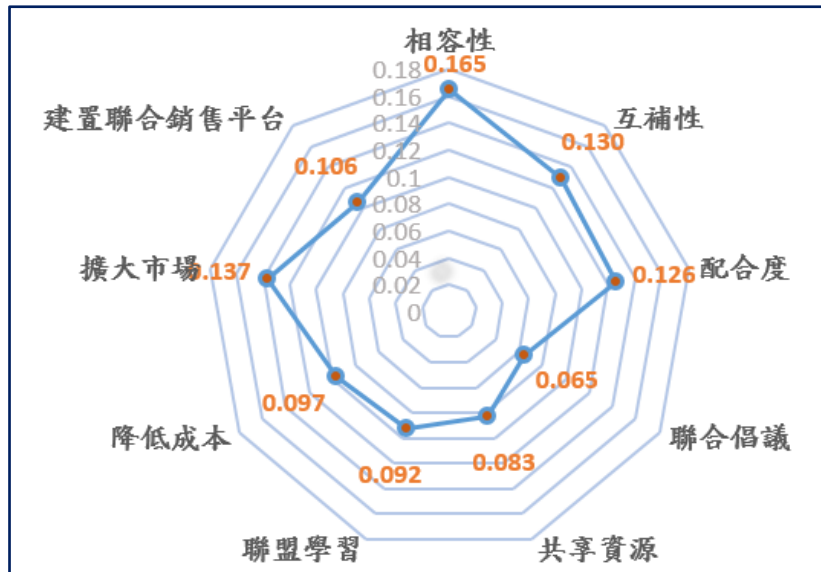


圖 4-2 獨立書店虛擬聯盟創新因素之整體層級權重比較圖

從表 4-21 及圖 4-2 可發現，在獨立書店虛擬聯盟創新因素的整體權重排序中，以「成員組成面」構面中的「相容性」最為重要，「執行面」構面中的「擴大市場」次之，「成員組成面」的「互補性」是排序第三重要之影響因素。「相容性」是整體權重排序中最重要之因素，表示專家團隊在評估虛擬聯盟服務模式時，認為虛擬聯盟成員間的相容性是最關鍵的因素，因為組成成員間的相容性很可能會影響到團隊的合作氣氛和溝通方式，甚至影響整個團隊的效能和生產力；其次，「擴大市場」是第二個重要的關鍵因素，說明擴大市場的確可以為參與虛擬聯盟的獨立書店，帶來更多的機會和利潤，因此在評估虛擬聯盟的執行能力時，能否擴大市場與整體聯盟成員的競爭力，是聯盟長期發展的重要關鍵；最後，「成員組成面」中的「互補性」是第三個重要的關鍵因素，這說明具有互補性的聯盟成員可以通過協同工作，互補長短，提高團隊合作與規模經濟效能，帶來更多的商機和成長機會（Hitt et al., 1997; 高孔廉、鍾東仁，2004）。

## 第五章 結論與建議

隨著智慧型手機的發達，網路消費、社群網站、與手機遊戲等數位化浪潮的衝擊，已經大大改變當代實體書店的經營樣貌，沒有財團與大型資本奧援的獨立書店面對種種不利的因素下，該如何因應或蛻變，同時思考以書為策展的核心，實驗書店經營的各種可能成為經營的最大課題。進入數位化時代，科技引領企業翻轉，各行各業都必須面臨數位轉型的問題（蘇孟宗，2020），尤其面對未來世代是從小就生長在充斥各式數位產品的環境中，透過網路吸收所有資訊與知識的數位原住民（Digital native），獨立書店應開始規劃如何讓自己具備充分的資訊量能，同時整合公私部門資源，藉由虛擬聯盟合作模式的優勢，共同精準行銷獨立書店的品牌形象，以成為能夠接軌下一世代的新型態書店。

本研究主旨在進行獨立書店服務模式影響成功因素及獨立書店虛擬聯盟服務模式影響創新因素之評估，研究之結論與建議分述如下。

### 第一節 研究結論

#### 一、AHP問卷專家團隊意見回饋

- (一) 獨立書店對於資源有限的偏鄉，存在的意義大於營利。
- (二) 政府制定之新書售價規範應落實，因為書籍不只是商品，關乎著創作自由與多元文化的體現，希望能有更健全的制度來保障出版業者、創作者、及實體書店的利潤，使書業的市場更多元，利潤分配更合理。
- (三) 獨立書店可先藉由小區域的聯合行銷活動開始合作，例如：互相調書、一起舉辦閱讀市集、講座活動等，若能夠有跨區域性的合作，對於推廣閱讀或推動多元議題會更有幫助。
- (四) 虛擬聯盟需要有好用又直觀的資訊系統與相關的支持機制，方能順利執行。
- (五) 虛擬聯盟的創新趨勢，須視各家獨立書店的條件，才有共同合作的機會，企

業文化及共同願景是合作的最基本條件。

(六) 目前有些地區已有類似虛擬聯盟的概念正在嘗試中，或許可持續觀察成效。

(七) 部分獨立書店經營業者認為每家獨立書店都有各自想要發展的方向與進程，虛擬聯盟服務模式恐有整合不易之疑慮。

## 二、獨立書店服務模式影響成功因素分析

(一) 獨立書店服務模式影響成功因素之第二層級中，專家團隊認為「價值主張」是最重要的構面。價值主張是獨立書店的靈魂與精髓，經營者透過價值主張傳達其價值觀、信念、及社會責任等，吸引更多願意支持的客群，對於文化多樣性的保護、社區凝聚功能和分眾化的服務體驗，有別於大型連鎖書店或網路書店，因此，價值主張的確是獨立書店的核心競爭力，也是市場定位和品牌魅力之所在。

(二) 獨立書店服務模式影響成功因素第三層級之結論，共分為四個部份：

1. 在價值主張構面下，專家團隊認為「特定目標客群鎖定」是最重要的關鍵成功因素。獨立書店要鎖定特定的目標客群，如果只依賴經營者個人理念，有時容易流於曲高和寡，需要深入瞭解目標客群的偏好，提供獨特的產品和調整服務體驗，同時加強社區互動和宣傳，藉由提供個別化的服務和選書推薦，才能吸引目標客群的關注和支持。
2. 在營銷策略構面下，專家團隊認為「利害關係人網絡建立與維繫」是最重要的影響成功因素。利害關係人網絡的建立與維繫的確攸關獨立書店的發展，獨立書店必須通過不同的方式與利害關係人進行互動，互相回饋彼此的需求，才能更瞭解利害關係人的利益關注點，甚至必要時，必須適時讓利於利害關係人，才能維繫與利害關係人的良好關係和信任感。
3. 在財務管理構面下，專家團隊認為「實體營收維持」是最重要的因素。實體營收是獨立書店能否永續經營的必要條件，不僅有助於舉辦更多的活

動和促銷，提高獨立書店的競爭力和吸引力外，更能確保獨立書店有足夠的資金可供運用，以利支持日常營運和未來發展。

4. 在基礎建設構面下，專家團隊認為「場域氛圍營造」是最重要的影響成功因素。由此可知，消費者願意選擇獨立書店，大多是醉心於獨立書店所提供的閱讀空間體驗，獨立書店需要打造出屬於自己的獨特風格和空間魅力，才能使藝文書香結合場域空間，營造知性氛圍和文化底蘊，也讓消費者願意一試成主顧。

(三) 在獨立書店服務模式影響成功因素之整體層級權重的排序中，專家團隊認為「特定目標客群鎖定」、「企業社會責任賦予」、及「特色商品及服務設計」是最重要的三個影響因素，三者皆為「價值主張」構面下的影響因素。由此可知，價值主張是獨立書店不可或缺的魅力所在，能夠幫助獨立書店建立其獨特的競爭優勢與定位，尤其獨立書店的資源有限，要在書業蕭條的現實環境中另闢蹊徑，更需要精準地行銷願意認同其價值主張之目標客群，同時獨立書店經營者，大多懷抱著對社會和環境有所貢獻的理想，試圖將多元議題融入獨立書店的特色商品、活動、或服務設計之中，以滿足消費者對其社會責任的要求，並增加目標客群對獨立書店的信任感和支持度。

### 三、獨立書店虛擬聯盟創新因素分析

(一) 獨立書店虛擬聯盟創新因素第二層級中，專家團隊認為「成員組成面」是最重要構面。虛擬聯盟能否成功運作的關鍵，來自於聯盟成員的組成結構，當彼此的影響力、知名度和聲望等都得到最佳的相互作用與激盪時，聯盟運作就能達到到有效率的平衡和運作，才能夠發揮虛擬聯盟的最大合作效益和影響力。

(二) 獨立書店虛擬聯盟創新因素第三層級之結論，分為三個部份：

1. 在成員組成面下，專家團隊認為「相容性」是最重要的關鍵因素。虛擬聯盟成員之間通常需要共享資源、資訊、和技術等資源，因此，當聯盟成員

之間的相容性和集體共識越高，越能有效率地進行溝通，提高協作效能，增強虛擬聯盟的總體競爭力，使其能夠應對市場變化和競爭，虛擬聯盟的合作模式成功機率自然就會增加。

2. 在功能技術面下，專家團隊認為「聯盟學習」是最重要的因素。透過聯盟學習，虛擬聯盟成員可以組成一個有效率的學習型組織，從彼此的經驗中互相學習，避免重複錯誤，提高合作效率和效益，增進相互信任和理解，激發彼此創新及創造力，擴大虛擬聯盟的發展空間，促進長期合作。
3. 在執行面下，專家團隊認為「擴大市場」是最重要的因素，擴大市場是虛擬聯盟模式組成的初衷與目標，成員透過群策群力、彼此貢獻資源等方式，共同開發創新的產品或服務，來擴大市場規模和整體影響力，特別是對於小本經營的獨立書店而言，透過聯盟合作的共同開發模式的確能夠獲得更多的新市場和新資源。

(三) 在獨立書店虛擬聯盟創新因素的整體權重排序中，專家團隊認為「相容性」、「擴大市場」、「互補性」是最重要的三個影響因素。當聯盟成員的相容性與互補性高時，通常能夠更有效地擴大市場規模，因為相容性高的成員更容易達成共識，提升服務的品質、創新性和市場競爭力，有助於滿足聯盟成員需求，同時互補性高的成員組成可以在各自擅長的領域互相滿足彼此的不足，匯聚優勢，提升聯盟整體影響力，因此，當虛擬聯盟成員的互補性和相容性越高，越能夠擴大市場的多元性，發揮規模經濟的最大效能。

## 第二節 未來發展與建議

基於本研究之限制，在此提出幾項建議供後續研究者參考：

- 一、目前獨立書店已有類似虛擬聯盟的概念正在嘗試整合，後續研究者可持續觀察獨立書店能否藉由虛擬聯盟模式來調整獨立書店數位轉型與聯合行銷之成效，並且能夠以雲端運算、行動應用、社群媒體、人工智慧、巨大數據、



物聯網等新興數位技術串聯整合，塑造獨立書店營運模式之創新。

二、近年來，文化部致力於書籍能回歸合理的新書售價規範，讓強勢通路之外的出版社、獨立書店、及創作者等都能獲得合理利潤分配，促進良性的競爭，建議後續研究者可針對此發展趨勢及政府政策之執行程度，蒐集相關數據資料、深入探究此議題。

三、可增加專家訪談之面向：本研究僅針對獨立書店經營者進行深度訪談，後續研究者可輔以消費者、學者專家、公部門相關業務執行者進行深度訪談，對獨立書店或虛擬聯盟等相關議題能有更全面性之掌握。

四、研究範圍可擴大並進行實證研究：獨立書店的商業模式型態多元，建議後續研究者將研究範圍擴大，建構更多不同類別的獨立書店模型，或針對不同的個案進行實證研究，增加此議題之豐富性。

五、本研究運用之層級分析法在結構方面具有嚴謹性，解決問題方面具有簡潔性，但有些受測者反映其 1 到 9 的評估尺度過於細瑣、標準化、以及判斷的感覺較模糊等質疑（鄧振源、曾國雄，1989b），建議後續研究者可採用模糊層級分析法（Fuzzy AHP）來改善上述問題。

## 參考文獻

### 一、中文部分

- 文化內容策進院 (2022)。臺灣獨立書店產業營運數據分析報告。2022 年 3 月。
- 方世榮、林谷合、歐珏竹、周家慧 (2012)。聯盟學習對組織創新能力之影響-以組織間對稱關係及吸收能力作為干擾變數。中山管理評論, 20 (4), 1105-1142。
- 卡洛琳 H. (2021)。閱讀社群的經營—論獨立書店的轉型與定位。臺灣出版與閱讀, 110 (3), 4-15。
- 台灣獨立書店文化協會 (2014)。聽見書店的聲音 (01): 給下一輪想開書店者的備忘錄。台中市: 臺灣獨立書店文化協會。
- 石橋毅史 (2013)。書店不死。台北市: 時報出版。
- 朱炫璉、鄭珍如 (2007)。某政府機關績效管理制度之實證評估-平衡計分卡及層級分析法之利用。管理學報, 24 (6), 689-705。
- 吳仁和 (2018)。資訊管理: 企業創新與價值創造 (七版)。台北市: 智勝。
- 吳忠衛 (2000)。虛擬組織關鍵成功因素之研究。銘傳大學管理科學研究所碩士論文。
- 吳明烈 (2008)。組織學習的發展趨勢與變革策略之探究。教育政策論壇, 11(4), 90-123。
- 吳惠斐 (2012)。書店作為一個文化社會行動的基地: 嘉義市洪雅書房文化協會的行動與限制。國立中正大學電訊傳播學系研究所碩士論文。
- 呂慈芸 (2020)。從個體到地方公共生活的獨立書店: 「嘉義書式生活」的文化政治。國立中正大學電訊傳播學系研究所碩士論文。
- 宋雪芳 (2014)。異業結盟—圖書館的跨界合作。103 學年度全國大專校院圖書館館長聯席會, 國立臺東教育大學。
- 李秀英、劉俊儒、楊筱翎 (2011)。企業社會責任與公司績效之關聯性。東海管理評論, 13 (1), 77-111。
- 李昆憲 (2019)。文化治理設計轉向之初探性研究: 獨立書店作為文化公共領域的設計力創新。國立雲林科技大學設計學系研究所碩士論文。

- 李昭嫻 (2022)。企業經營策略、策略聯盟與聯盟績效之相關研究—以獲得經濟部「推動中小企業城鄉創生輔導計畫」補助企業為例。國立高雄科技大學商業智慧學院博士論文。
- 杜鵬、李慶芳、周信輝、方世杰 (2017)。〔(創) 串新〕的服務模式：以價值共創觀點探索尚品宅配的服務流程與本質。管理學報，34 (3)，401-430。
- 汪世旭 (2015)。獨立書店核心能耐與管理機會方格之建構-以羅布森書蟲房為例。國立中興大學高階經理人在職專班碩士論文。
- 林正義 (2021)。新冠肺炎疫情衝擊全球永續發展目標。國際開發援助現場季刊，5，16-23。
- 林宛萱 (2019)。獨立書店小旅行：公民消費與空間體驗。國立臺灣師範大學大眾傳播研究所碩士論文。
- 林錫金 (2000)。不同價值組態企業組織虛擬化之策略要素研究—企業電子商務經營策略與經營模式探討。國立台灣大學商學研究所博士論文。
- 施光訓、黃煌達、姜禮煌 (2005)。虛擬化企業之價值創造策略-聯盟動態性，資訊技術，與專案執行之因素分析。中華管理學報，6 (2)，49-72。
- 施佳旻 (2020)。獨立書店的選書服務：兼論其與公共圖書館之行銷推廣合作。國立政治大學圖書資訊與檔案學系研究所碩士論文。
- 柳軍亞 (2018)。臺灣社會企業的美麗與哀愁-以地方創生發展地方產業為例。國立臺灣大學社會科學院政治學系碩士論文。
- 柳憶柔 (2016)。同質非營利組織間合作歷程之研究：以「逆轉聯盟」為例。東海大學行政管理暨政策學系第三部門碩士在職專班碩士論文。
- 洪宇萱 (2021)。實體書店的服務創新：應用服務設計觀點發展服務創新於提升顧客忠誠度。國立台灣科技大學工商設計學系研究所碩士論文。
- 洪震宇 (2021)。風土創業學：地方創生的 25 堂商業模式課。台北市：遠流。
- 唐震 (2007)。從組織技術觀點探討虛擬組織學術研究方向。中華管理評論國際學報，10 (4)，1-37。
- 根來龍之、富樫佳織、足代訓史 (2021)。商業模式大全：早稻田商學院教授，圖解 63 個世界級企業保證獲利模式，台北市：商業周刊。
- 高孔廉、鍾東仁 (2004)。大陸台商策略聯盟管理作為與其績效之關聯性研究。中原學報，32 (2)，121-139。

- 國家圖書館(2022)。110年台灣閱讀風貌及全民閱讀力年度報告。2022年3月。
- 屠淑敏、馮亞慧、李玲麗、粟慧(2015)。互聯網思維視野下的公共圖書館跨界服務思考。圖書與情報, 1, 125-131。
- 張小玫(2021)。COVID-19疫後重塑全球12大潛在新經濟與社會變化。國家實驗研究院科技政策研究與資訊中心。
- 張瑋欣(2009)。獨而不孤——獨立書店經營者的生存心態與職涯變遷。國立臺灣大學新聞研究所碩士論文。
- 張鐵志(2016)。燃燒的年代：獨立文化、青年世代與公共精神。新北市：印刻
- 陳宗義、蔡健鴻、蔡秀琴(2020)。行動技術支援之多對多群組協同照顧模式創新與成功關鍵因素探討。資訊管理學報, 27(2), 235-263。
- 陳宗義、蔡德謙、陳垂呈(2011)。知識商務模式分析。電子商務學報, 13(1), 196-216。
- 陳思婷(2021)。策略聯盟績效與企業能耐影響因素之探討。國立台北商業大學國際商務學系碩士論文。
- 陳映融(2016)。獨立書店策略定位及競爭優勢分析。國立中山大學企業管理學系碩士論文。
- 陳振成(2008)。淺析虛擬聯盟中信任關係的構建與維繫。工業技術經濟, 27(10), 50-52。
- 陳隆昊(2014)。網路書店下獨立書店的前行。文訊, 343, 75-77。
- 陳隆輝、薛昭義、黃子明(2018)。社會企業商業模式關鍵成功因素之研究。中山管理評論, 26(3), 381-414。
- 陳耀茂(2022)。圖解層級分析法。台北市：五南。
- 賀秋白、蘇峻弘、詹書麟(2010)。獨立書店的商業模式與契機-以公館溫羅汀文化圈為例。圖文傳播藝術學報, 111-122。
- 黃于珊(2019)。從憲法基本原則論我國獨立書店發展扶助機制。國立臺北教育大學教育經營與管理學系文教法律碩士論文。
- 黃晟羽(2021)。Developmental Issues & Human Resource Management: The Current Status and Future Perspective of Taiwanese Independent Bookstores。國立臺灣師範大學國際人力資源發展研究所碩士論文。
- 黃琬琿(2006)。策略聯盟夥伴之關係(Guanxi)、信任、聯盟績效及未來繼續合

- 作意願。國立中山大學企業管理學系博士論文。
- 黃照貴、張海青(2000)。全球資訊網策略聯盟運用發展之研究。中華管理評論，3(1)，59-73。
- 黃瀨緣(2020)。臺灣獨立書店經營者經營特質之探討。國立清華大學環境與文化資源學系碩士論文。
- 楊富閔(2016)。書店本事：在你心中的那些書店。台北市：新銳數位。
- 詹依萍(2016)。獨立書店網絡發展中之顧客關係經營：台灣獨立書店「小小書房」之個案研究。國立成功大學創意產業設計研究所碩士論文。
- 廖伶潔(2016)。臺灣的獨立書店—人文教育實踐的新基地。佛光大學文化資產與創意學系研究所碩士論文。
- 廖英良(2017)。除了補助外，政府還可以幫獨立書店什麼。2017年2月。獨書人，試刊號，35-40。
- 榮泰生(2018)。Expert Choice在分析層級程序法(AHP)之應用。台北市：五南。
- 劉常勇(2004)。創造獲利，為新事業設計商業模式。財金資訊，34-38。
- 蔡明燁(2018)。我所知道的英國書店二三事。臺灣出版與閱讀，107(3)，88-97。
- 鄧振源(2005)。計畫評估：方法應用(第二版)。台北：海洋大學運籌規劃與管理研究中心。
- 鄧振源、曾國雄(1989a)。層級分析法(AHP)的內涵特性與應用(上)。中國統計學報，27(6)，5-22。
- 鄧振源、曾國雄(1989b)。層級分析法(AHP)的內涵特性與應用(下)。中國統計學報，27(7)，1-20。
- 鄭怡世、紀惠容(2002)。非營利組織間的聯盟-以社會福利組織為例。社會工作學刊，2002，99-111。
- 鄭富春(2017)。滑世代學生「閱讀專注力開發」的快煮與慢燉-從閱讀興味出發，革新閱讀教材與書目舉隅。全國新書資訊月刊，219，4-9。
- 鄭燦堂(2016)。風險管理(八版)，台北市：五南。
- 聯合報系(2019)。尋找台灣閱讀力：不讀時代，你多久沒看書了？。台北市：聯合線上(電子書)。

- 謝建達 (2022)。通路聯盟建立共同行動科技網絡之關鍵成功因素模型。中國文化大學商學院國際企業管理學系博士論文。
- 謝曉霞 (2020)。非營利組織財務管理：以中國為例。新北市：財經錢線。
- 鍾芳玲 (2002)。書店風景。台北市：秋雨文化。
- 簡逸君 (2012)。臺灣獨立書店的社群經營之研究。國立臺北藝術大學藝術行政與管理研究所碩士論文。
- 簡瑞容 (2017)。獨立書店的商業模式—以荒野夢二為例。國立中央大學企業管理學系碩士論文。
- 羅惠瓊、李麗日 (2015)。獨立書店的生存策略與經營特色。區域與社會發展研究, 6, 3-29。
- 譚綸 (2017)。臺灣獨立書店發展現況之初探。中華印刷科技年報, 324-338。
- 蘇至弘 (2014)。聽見書店的聲音：三十而「綠」—水木變形記。台中市：台灣獨立書店文化協會。
- 蘇信璋 (2022)。區域經貿整合的數位潮流。臺灣經濟研究月刊, 45 (5), 92-98。
- 顧瑩華 (2022)。後疫情時代臺灣面對的機會與挑戰。經濟前瞻, 199, 109-113。

## 二、英文部分

- Abuzaid, A. N. A. (2014). The impact of strategic alliance partner characteristics on firms' innovation: Evidence from Jordan. *International Journal of Business and Management*, 9(3), 77.
- Achtenhagen, L., Melin, L., & Naldi, L. (2013). Dynamics of business models—strategizing, critical capabilities and activities for sustained value creation. *Long Range Planning*, 46(6), 427-442.
- Alabady, S. A., Al-Turjman, F., & Din, S. (2020). A novel security model for cooperative virtual networks in the IoT era. *International Journal of Parallel Programming*, 48, 280-295.
- Alexa, L., Apetrei, A., & Sapena, J. (2021). The COVID-19 lockdown effect on the intention to purchase sustainable brands. *Sustainability*, 13(6), 3241.
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 493-520.

- Baidis, S., Greco, A. N., Kontolios, M. D., McCullen, M., Rittenhouse, N., & Wharton, R. M. (2019). Creating competitive advantage: The growth of independent bookstores in the US 2009–2018. *Publishing Research Quarterly*, 35, 670-684.
- Baron, D. P. (2001). Private Politics, Corporate Social Responsibility, and Integrated Strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, 10(1), 7-45.
- Chiu, C. M., Hsu, M. H., Lai, H., & Chang, C. M. (2012). Re-examining the influence of trust on online repeat purchase intention: The moderating role of habit and its antecedents. *Decision Support Systems*, 53(4), 835-845.
- Collinson, V., Cook, T. F., & Conley, S. (2006). Organizational learning in schools and school systems: Improving learning, teaching, and leading. *Theory into Practice*, 45(2), 107-116.
- de la Sierra, M.C. (1995). *Managing Global Alliances*. Wokingham: Addison-Wesley.
- Dos Santos, P. H., Neves, S. M., Sant'Anna, D. O., de Oliveira, C. H., & Carvalho, H. D. (2019). The analytic hierarchy process supporting decision making for sustainable development: An overview of applications. *Journal of Cleaner Production*, 212, 119-138.
- Heuvel, K. V. (2020, May 12). The ingenuity keeping indie bookstores going. *The Washington Post*.
- Hitt, M. A., Dacin, M. T., Levitas, E., Arregle, J. L., & Borza, A. (2000). Partner selection in emerging and developed market contexts: Resource-based and organizational learning perspectives. *Academy of Management Journal*, 43(3), 449- 467.
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 86(12), 50-59.
- Kale, P., Singh, H., & Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. *Strategic Management Journal*, 21(3), 217-237.
- Laing, A. (2020). Indies in Scotland: Exploring the Unique Role of Independent Bookshops in Scotland's Towns and Villages. *Publishing Research Quarterly*, 36(4), 585-600.
- Laties, A. (2011). *Rebel Bookseller: Why Indie Bookstores Represent Everything You Want to Fight for from Free Speech to Buying Local to Building Communities*.

New York: Seven Stories Press.

- Lück, D., & Leyh, C. (2016). Integrated virtual cooperation in product costing in the discrete manufacturing industry: a problem identification. In Proceedings of the Multikonferenz Wirtschaftsinformatik, 279-290.
- Luyt, B., & Heok, A. (2015). David and Goliath: tales of independent bookstores in Singapore. *Publishing Research Quarterly*, 31, 122-131.
- Lyu, H. M., Zhou, W. H., Shen, S. L., & Zhou, A. N. (2020). Inundation risk assessment of metro system using AHP and TFN-AHP in Shenzhen. *Sustainable Cities and Society*, 56, 102-103.
- Magretta, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, May, 86-92.
- Mansfield, G. M., & Fourie, L. C. H. (2004). Strategy and business models-strange bedfellows? A case for convergence and its evolution into strategic architecture. *South African Journal of Business Management*, 35(1), 35-44.
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. (2005). The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), 726-735.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16(1), 1.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2015). *Value proposition design: How to create products and services customers want*. New York: John Wiley & Sons.
- Panchal, S., & Shrivastava, A. K. (2022). Landslide hazard assessment using analytic hierarchy process (AHP): A case study of National Highway 5 in India. *Ain Shams Engineering Journal*, 13(3), 101626.
- Raffaelli, R. (2020). *Reinventing retail: the novel resurgence of independent bookstores*. Harvard Business School Working Papers. Retrieved from: [https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/20-068\\_c19963e7-506c-479a-beb4-bb339cd293ee.pdf](https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/20-068_c19963e7-506c-479a-beb4-bb339cd293ee.pdf).
- Rangan, U. S., & Yoshino, M. Y. (1996). Forging alliances: A guide to top management. *The Columbia Journal of World Business*, 31(3), 6-13.
- Saaty, T. L. (1980). *The Analytic Hierarchy Process*, 1st, New York: McGraw-Hill.



- Saaty, T. L. (2008). Decision making with the analytic hierarchy process. *International Journal of Services Sciences*, 1(1), 83-98.
- Squires, C., (2022). Essential? Different? Exceptional? The Book Trade and Covid-19, *C21 Literature: Journal of 21st-Century Writings*, 9(1).
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194.
- Umenhofer, L.(2019). Gaining ground: Search engine optimization and its implementation on an indie book press. *Publishing Research Quarterly*, 35(2), 258-273.
- Wei, Y. (2007). Factors influencing the success of virtual cooperation within Dutch–Chinese strategic alliances. Enschede: University of Twente.
- Yang, C.C., Marlow, P.B. & Lu, C.S., (2009). Assessing resources, logistics service capabilities, innovation capabilities and the performance of container shipping services in Taiwan. *International Journal of Production Economics*, 122, 4-20.
- Yu, D., Kou, G., Xu, Z., & Shi, S. (2021). Analysis of collaboration evolution in AHP research: 1982–2018. *International Journal of Information Technology & Decision Making*, 20(1), 7-36.

### 三、網路資源

- 小小書房 (2008)。不願面對的真相：折扣戰、難以面對的真相：閱讀人口與出版的轉向，誰需要獨立書店？獨立書店的存在意義是什麼？。2008年6月18日，小小書房。2022年12月14日，取自 <https://reurl.cc/7j3Dml>。
- 文化部 (2013)。龍應台與獨立書店圓夢者對話，「公民意識覺醒，讓街角書店維持社區的生活型態」。2013年9月25日，文化部文化新聞。2021年10月3日，取自 [https://www.moc.gov.tw/information\\_250\\_30634.html](https://www.moc.gov.tw/information_250_30634.html)。
- 文化部 (2023)。「獎勵實體書店串聯辦理創新書市活動」即日起受理申請，文化部長史哲：盼非典型書展在臺灣百花齊放，讓民眾「重新走進書店」。2023年4月18日，文化部文化新聞。2023年4月25日，取自 [https://www.moc.gov.tw/information\\_250\\_152797.html](https://www.moc.gov.tw/information_250_152797.html)。
- 王力行 (2022)。元宇宙中的出版社。2022年9月5日，遠見華人精英論壇。2022年12月24日，取自 <https://gvlf.gvm.com.tw/article/93607>。

- 王巧文 (2023)。獨立書店逆風復興！英國和愛爾蘭店數攀 10 年新高。2023 年 1 月 8 日，經濟日報。2023 年 4 月 2 日，取自 [https://money.udn.com/money/story/5599/6892221?from=edn\\_hotestlist\\_storybottom](https://money.udn.com/money/story/5599/6892221?from=edn_hotestlist_storybottom)。
- 王美珍 (2014)。滑世代，你讀書了嗎？。2014 年 9 月 30 日，遠見雜誌。2021 年 12 月 8 日，取自 <https://www.gvm.com.tw/article/19706>。
- 台南市政府經發局網站 (2023)。2023 年 4 月 10 日，取自 [https://www.tainan.gov.tw/news\\_content.aspx?n=13370&s=8147415](https://www.tainan.gov.tw/news_content.aspx?n=13370&s=8147415)。
- 台灣獨立書店文化協會網站 (2022)。2022 年 5 月 21 日，取自 <https://www.taibc.org.tw/>。
- 朱家安 (2010)。要獨立書店幹嘛？。2010 年 7 月 23 日，哲學哲學雞蛋糕。2022 年 10 月 17 日，取自 [https://phiphicake.blogspot.com/2010/07/blog-post\\_5652.html](https://phiphicake.blogspot.com/2010/07/blog-post_5652.html)。
- 吳尚軒 (2021a)。「多少折扣都沒用」，南崁小書店掙扎 8 年領悟：只賣書連工讀生都請不起。2021 年 2 月 18 日，新新聞。2022 年 10 月 17 日，取自 <https://new7.storm.mg/article/3362566>。
- 吳尚軒 (2021b)。當孩子的眼球都被網路占滿，三餘書店：我們得談「走出書店能做什麼」。2021 年 2 月 18 日，風傳媒。2022 年 10 月 20 日，取自 <https://today.line.me/tw/v2/article/Kv3pgk>。
- 吳怡靜 (2012)。讓對手成為你的幫手。2012 年 6 月 25 日，天下雜誌第 177 期。2022 年 12 月 28 日，取自 <https://www.cw.com.tw/article/5034892>。
- 李志銘 (2022)。從苑裡「掀海風」到「掀冊店」(上)：返鄉社造青年的逆襲。2022 年 10 月 22 日，鳴人堂。2023 年 3 月 22 日，取自 <https://opinion.udn.com/opinion/story/12369/6783317>。
- 李清志 (2016)。獨立書店的文化革命。2016 年 6 月 28 日，名人堂電子報第 958 期。2022 年 3 月 20 日，取自 <https://paper.udn.com/udnpaper/PID0030/299237/web/>。
- 周維忠 (2020)。新一波數位化浪潮來襲，善用科技化危機為轉機。2020 年 1 月 21 日，網管人。2022 年 12 月 25 日，取自 <https://www.netadmin.com.tw/netadmin/zh-tw/viewpoint/886D2564923C466E89DDA3A9C88D671D>。
- 林昕璿、吳冠伶、陳嘉怡、徐嘉璟 (2021)。做自己的上游--小書店轉動圖書

- 供應鏈的「友善」革命。2021年3月23日，華視新聞網。2022年10月17日，取自  
<https://news.cts.com.tw/unews/campus/202103/202103232035767.html>。
- 高雄市政府文化局網站（2023）。2023高雄獨立書店讀冊漫遊READ & RAMBLING計畫。2023年4月10日，取自  
[https://www.khcc.gov.tw/rwd\\_home02.aspx?ID=\\$5101&IDK=2&EXEC=D&DATA=65651&AP=\\$5101\\_HISTORY-0^\\$5101\\_PN-1](https://www.khcc.gov.tw/rwd_home02.aspx?ID=$5101&IDK=2&EXEC=D&DATA=65651&AP=$5101_HISTORY-0^$5101_PN-1)。
- 張晟嘉、楊偉如、蔡云慈（2023）。友善書業 200 多家獨立書店聯手突圍。2023年3月29日，生命力新聞。2023年4月10日，取自  
<https://ssur.cc/oh8UFiy>。
- 傅朝文（2017）。圖書統一定價制相關問題研析。2017年4月1日，立法院全球資訊網。2022年1月30日，取自  
<https://www.ly.gov.tw/Pages/Detail.aspx?nodeid=6590&pid=85473>。
- 程紀韶、項澤洋（2018）。獨立書店發展獨特文化，夾縫中求生存。2018年11月17日，小世界周報。2022年10月17日，取自  
<https://reurl.cc/RzdGvD>。
- 雲林縣政府文化觀光處網站。2023年2月28日，取自  
<https://content.yunlin.gov.tw/>。
- 黃美珠（2017）。獨立書店是「蝦毀」？。2017年9月17日，自由時報。2022年2月25日，取自  
<https://news.ltn.com.tw/news/life/breakingnews/2195848>。
- 楊馥嘉（2021）。疫情衝擊下的書市如何因應，全球出版業有哪些創意抗疫妙方？。2021年7月7日，博客來閱讀生活誌。2022年10月17日，取自 <https://okapi.books.com.tw/article/14746>。
- 詹正德（2019）。獨立書店的光明燈：如何判斷書店「獨立」與否？。2019年11月16日，報導者。2022年8月24日，取自  
<https://www.twreporter.org/a/saturday-features-independent-bookstore-the-definition-of-independent-bookstore>。
- 詹正德（2020）。什麼才是獨立書店該有的「提案力」？。2020年9月26日，報導者。2022年4月10日，取自 <https://www.twreporter.org/a/saturday-features-independent-bookstore-proposal-ability>。
- 詹正德（2021）。疫情下，獨立書店的困境與生存。2021年10月18日，公民

- 行動。2022年10月30日，取自  
<https://www.civilmedia.tw/archives/105504>。
- 詹正德（2022）。有人走有人來，獨立書店的「報復性開幕」。2020年7月25日，報導者。2022年12月14日，取自  
<https://www.twreporter.org/a/saturday-features-independent-bookstore-begin-during-covid-19>。
- 廖英良（2019）。掙扎的生命才有力道，獨立書店店長的叛逆之旅。2019年3月22日，中山新聞。2022年10月17日，取自  
<https://news.nsysu.edu.tw/p/404-1120-202130.php?Lang=zh-tw>。
- 潘千菱、蔡惠芯（2021）。疫情下的「獨立書店」生存法則：迎向網路門市、打造特色企劃、經營愛書人社群。2021年11月5日，生命力新聞。2022年12月28日，取自  
<https://crossing.cw.com.tw/article/15487>。
- 鄭綺元（2021）。誰需要獨立書店？獨立書店的困境與出路，疫情下獨立書店面臨什麼樣的生存困境？大通路折扣戰與圖書統一定價制的拉扯。2021年10月22日，關鍵評論。2022年4月10日，取自  
<https://www.thenewslens.com/article/157950>。
- 盧明正（2020）。獨立而不孤立的書店，擾動社區情感關係。2020年7月16日，社區力點線面。2023年3月20日，取自  
[https://ms-community.azurewebsites.net/spotlight\\_20200716/](https://ms-community.azurewebsites.net/spotlight_20200716/)。
- 賴品瑀（2014）。我們是關心社會的基地，獨立書店揪團，首參國際書展。2014年2月6日，環境資訊電子報。2022年4月3日，取自  
<https://e-info.org.tw/node/97260>。
- 謝平平（2021）。台灣書店四次革命，獨立書店接棒實體、網路書店。2021年12月07日，聯合新聞網。2022年12月17日，取自  
<https://udn.com/news/story/6846/5941346>。
- 羅玫玲（2023）。羅玫玲談數位時代實體書店如何變形求生。2023年3月14日，閱讀誌。2023年4月10日，取自  
<https://www.openbook.org.tw/article/p-67410>。
- 蘇孟宗（2020）。後疫時代來臨，台灣五大跨域創新，打造藍海優勢。2020年10月11日，中時新聞網。2022年11月20日，取自  
<https://www.chinatimes.com/newspapers/20201011000139-260204?chdtv>。

## 附件一 訪談大綱

### 訪談同意書

您好，我是南華大學資訊管理學系碩士在職專班研究生，目前正在進行如何提升獨立書店競爭力的研究，希望藉此探討獨立書店如何透過翻轉經營模式，以滿足消費者之需求，並協助獨立書店業者在後疫情時代能夠找到自身的價值與競爭優勢。

本研究訪談內容主要是有關您對獨立書店經營的策略與經驗，訪談時間約需 1-2 小時，希望透過您的專業，協助本研究提升研究之客觀性與專業性。為確保您的隱私和權益，以及研究過程的嚴謹性，希望您仔細閱讀下列事宜。

1. 本訪談純屬學術性的研究，所得資料僅供論文分析使用，不作其他用途或公開使用，研究的結果將以論文發表。
2. 訪談對象願意接受至少一次的面對面訪談，必要時，願意進行第二次的追蹤訪談，以確保資料的完整性和正確性。
3. 訪談對象願意接受訪談過程錄音。
4. 若訪談對象對本研究有任何意見與疑問，歡迎與研究者聯繫或反映。
5. 誠摯感謝您的協助與配合，本研究因有您的參與而豐富。若您同意參與本研究，請您於下欄空白處簽名。

立同意書人： (簽名)

南華大學資訊管理研究所

指導教授：陳宗義 博士

研究生：李秀桂 敬上

Email:11069504@nhu.edu.tw

中華民國                      年                      月                      日

## 基本資料

### 第一部分 訪談對象基本資料

1. 性別：男 女
2. 年齡：20 以下 20-29 30-39 40-49 50-59 60 以上
3. 學歷：國中以下 高中（職） 大學/專科 碩/博士
4. 居住地：北部地區 中部地區 南部地區 東部地區 離島地區

### 第二部分 獨立書店基本資料

1. 書店成立的時間（民國111年為準）：2年以下 2-5年 5-10年 10-20年 20年以上 其他\_\_\_\_\_
2. 書籍販售類型：（可複選）新書 二手書 書籍出借制 會員制  
其他\_\_\_\_\_
3. 專業選書類別：（可複選）童書/繪本 漫畫 文學 社會人文  
自然探索 藝術/設計 社區/文化資產 性別/多元文化  
人權/動物平權 海洋/土地/環境友善 心靈/宗教 旅遊/飲食  
獨立出版品/自創刊物 其他\_\_\_\_\_
4. 目前使用的虛擬社群媒體和網路平台於行銷或服務推廣：無  
YouTube直播 LINE Instagram Meta(Facebook) TikTok  
Podcast 其他\_\_\_\_\_
5. 曾經舉辦過的活動：（可複選）無 讀書會 新書發表會 市集  
社區活動 講座（公共議題等） 課程 走讀 線上活動  
其他\_\_\_\_\_
6. 目前參與的獨立書店平台或聯盟：（可複選）無 嘉義，書是生活  
台灣獨立書店文化協會 友善書業供給合作社 溫羅汀獨立書店  
文化圈 東北角書店聯盟 其他\_\_\_\_\_
7. 目前複合式經營的項目：（可複選）無 餐飲 文創/手作  
旅宿 小農/地方特色小物/雜貨 場地租借 其他\_\_\_\_\_
8. 目前是否參與異業聯盟：否 是，\_\_\_\_\_
9. 是否申請政府相關部門補助：否 是，\_\_\_\_\_

## 訪談大綱

1. 獨立書店的主理人是自己書店的策展人，必須有能力對重要議題做出回應，並能與讀者及社會互動，激盪出更多反思及再創作。請問貴店的經營策略(例如：專業選書、場域風格營造、提案力、行銷、特色活動、志工參與、多角經營、資源整合、社會參與...等)為何？
2. 友善書業供給合作社是全臺唯一由獨立書店共創，成立目的是希望打造圖書出版業供輸、媒合、推廣、協力串連的平臺，以解決經銷通路的障礙。請問貴店使用該平台的經驗及遇到什麼問題？
3. 請問貴店曾經與目前參與的聯盟有哪些？您認為結盟在提升獨立書店集體與個別的能見度或競爭力上，有何助益或有何困境？
4. 針對連鎖書店、網路書店、閱讀型態的轉變及新冠肺炎疫情衝擊，請問貴店因應方法為何？您認為後疫情時代獨立書店的機會或困境有哪些？
5. 貴店是否有應用虛擬社群媒體於數位行銷或閱讀推廣...等的經驗？施行時有什麼成效或困境？
6. 行政院宣示民國 108 年為台灣地方創生元年，將地方創生納入國家發展的重要政策，針對地方振興與社區發展的重要議題，國發會提出「設計翻轉、地方創生」計劃。請問政府公部門是否提供獨立書店關於地方創生相關配套措施？貴店是否有連結當地文化及風土特色的經驗，曾經遭遇什麼困境？

## 附件二 問卷

### 獨立書店虛擬聯盟服務模式創新及成功因素評估 AHP 問卷

#### 基本資料：

性別：男性 女性

年齡：\_\_\_\_\_歲

最高學歷：\_\_\_\_\_（含科系）

獨立書店經營業者：

是，書店成立\_\_\_\_\_年

書店所在區域：北區 中區 南區 東區

否，服務機構：\_\_\_\_\_

擔任職務：\_\_\_\_\_

專長領域：\_\_\_\_\_

#### 研究主題與主要內容：

本研究「獨立書店虛擬聯盟服務模式創新及成功因素評估」，主旨在瞭解獨立書店服務模式影響成功因素及獨立書店虛擬聯盟創新因素，以目前台灣的獨立書店為主要研究對象。獨立書店對於城市內涵的供給、偏鄉資源的凝聚以及小眾精神的維繫，有著非常重要的存在價值與意義。由於數位化浪潮、連鎖書店、網路書店折扣戰、閱讀紙本書籍人口下降、新冠疫情衝擊等綜合因素，獨立書店的經營面臨重重困境；科技的進步，實體書店終究要走向數位化，獨立書店能否順應數位化浪潮，透過結盟之利基，以虛擬聯盟模式來驅動產業轉型與服務創新，是數位化時代獨立書店必須面臨的挑戰與未來趨勢。



## AHP 問卷說明

1. 第一部分為「獨立書店服務模式影響成功因素 AHP 問卷」：用以評估獨立書店商業模式影響競爭力的各項因素。
2. 為因應獨立書店面對的不確定性環境，本研究提出「獨立書店虛擬聯盟創新模式」，以結盟與數位聯合行銷的方式，透過同業合作、異業結盟方式取得資源、資訊與能力的交換，讓虛擬聯盟成員達到資源互補、互相學習的目的，以突破經營困境、政策法規限制與產業競爭惡相，強化獨立書店的生存優勢。
3. 第二部分為「獨立書店虛擬聯盟創新因素 AHP 問卷」：用以評估本研究所設計之虛擬聯盟模式創新的各項因素。

## AHP 問卷填寫方式

1. 每一個題目會有 3~4 因素比較之間的重要性。
2. 每個因素會兩兩互相比較之間的重要性。
3. 答題前可先思考每個因素的重要性順序。
4. 左右兩兩因素比較區間只可填寫一個區塊。

範例題目：關於影響購買商品的因素，請比較「價格」、「實用」、「喜好」。

評估指標	絕對重要		極重要		重要		稍重要		同等重要	稍重要		重要		極重要		絕對重要		評估指標
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
價格															V			實用
價格											V							喜好
實用					V													喜好

## 第一部分 獨立書店服務模式影響成功因素 AHP 問卷

- 一、**價值主張**：指獨立書店在提供產品或服務時，所要傳遞的訴求與主張。例如：特定目標客群鎖定、特色商品及服務設計、企業社會責任賦予。
- 二、**營銷策略**：指獨立書店為達到獲利的目的所制定的計劃和方法。例如：利害關係人網絡建立與維繫、關鍵活動與流程優化、銷售通路。
- 三、**財務管理**：指獨立書店安排與分配財務等資源，以求最低成本與最大效益之目標。例如：定價策略制訂、實體營收維持、潛在獲利增加。
- 四、**基礎建設**：指經營獨立書店應具備之軟硬體設施。例如：網路資訊設備、經營者特質、場域氛圍營造。

問題一：請比較「價值主張」、「營銷策略」、「財務管理」、「基礎建設」四個構面之重要性。

評估指標	絕對重要		極重要		重要		稍重要		同等重要		稍重要		重要		極重要		絕對重要		評估指標
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
價值主張																			營銷策略
價值主張																			財務管理
價值主張																			基礎建設
營銷策略																			財務管理
營銷策略																			基礎建設
財務管理																			基礎建設

## 一、價值主張構面

- 1.特定目標客群鎖定：獨立書店透過分眾和市場區隔所提供的銷售服務，以滿足注重閱讀品質、重視社會文化、追求特色等因素之特定消費族群。
- 2.特色商品及服務設計：獨立書店根據專業選書、特色活動規劃、場域營造、文化體驗等活動，提供具多元性及差異化的商品與服務，吸引目標客群消費。
- 3.企業社會責任賦予：獨立書店常將企業社會責任視為其經營的核心價值，並且透過實踐理念的過程，提高社會影響力。關注的領域包括：推廣閱讀、社會公益、環保意識、公平貿易、多元文化等。

問題二：請比較「特定目標客群鎖定」、「特色商品及服務設計」、「企業社會責任賦予」之重要性。

評估指標	絕對重要		極重要		重要		稍重要		同等重要	稍重要		重要		極重要		絕對重要		評估指標
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
特定目標客群鎖定																		特色商品及服務設計
特定目標客群鎖定																		企業社會責任賦予
特色商品及服務設計																		企業社會責任賦予

## 二、營銷策略構面

- 1.利害關係人網絡建立與維繫：**獨立書店需瞭解出版商、經銷商、顧客、學校團體、社區機構及政府相關部門等利害關係人之期望和利益關注點，建立互惠與信任關係。
- 2.關鍵活動與流程優化：**獨立書店根據市場需求來優化選書策略、採購、銷售等關鍵活動和流程，以提升效能與服務品質。
- 3.銷售通路：**獨立書店結合實體門市、網路商店、社群媒體、自媒體、簡訊、裝置 App、市集、口碑等不同的銷售渠道，擴大書店的影響力和知名度，提高營運效益。

問題三、請比較「利害關係人網絡建立與維繫」、「關鍵活動與流程優化」、「銷售通路」之重要性。

評估指標	絕對重要		極重要		重要		稍重要		同等重要		稍重要		重要		極重要		絕對重要		評估指標
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
利害關係人網絡建立與維繫																			關鍵活動與流程優化
利害關係人網絡建立與維繫																			銷售通路
關鍵活動與流程優化																			銷售通路

### 三、財務管理構面

- 1.定價策略制訂：獨立書店衡量顧客需求、服務特性及市場行情，依據成本結構制訂合理計價方式，確保服務品質和營運效益的平衡。
- 2.實體營收維持：獨立書店透過商品販賣、餐飲、體驗活動等經營品項及多元化經營方式，持續獲取實體營收利潤，以支持獨立書店的長期發展。
- 3.潛在獲利增加：獨立書店透過與社區、學校機構、文化藝術機構等單位合作，滿足其發展過程所需之文化底蘊和知識需求，建立口碑信譽，並帶動周邊效益，吸引更多的潛在顧客，提高潛在獲利。

問題四：請比較「定價策略制訂」、「實體營收維持」、「潛在獲利增加」之重要性。

評估指標	絕對重要		極重要		重要		稍重要		同等重要	稍重要		重要		極重要		絕對重要		評估指標
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
定價策略制訂																		實體營收維持
定價策略制訂																		潛在獲利增加
實體營收維持																		潛在獲利增加

#### 四、基礎建設構面

- 1.網路資訊設備：獨立書店依據業務流程和現有資源建置適當的軟硬體基礎設備，並培養進貨、庫存管理、網路行銷等相關資訊應用能力。
- 2.經營者特質：獨立書店經營者所具備經營獨立書店的專業能力和個人魅力，包括：推動議題、社交技能等。
- 3.場域氛圍營造：獨立書店透過空間佈置、音樂選擇和商品陳列以營造獨特的文化氛圍和知識體驗空間，提供餐飲、藝文活動等附加價值服務，增加顧客停留時間和互動機會。

問題五：請比較「網路資訊設備」、「經營者特質」、「場域氛圍營造」之重要性。

評估指標	絕對重要		極重要		重要		稍重要		同等重要		稍重要		重要		極重要		絕對重要		評估指標
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
網路資訊設備																			經營者特質
網路資訊設備																			場域氛圍營造
經營者特質																			場域氛圍營造

## 第二部分 獨立書店虛擬聯盟創新因素 AHP 問卷

一、**成員組成面**：指虛擬聯盟組成的成員選擇考量因素。例如：相容性、互補性、配合度。

二、**功能技術面**：指虛擬聯盟提高獨立書店等成員競爭力的技術和方法。例如：聯合倡議、共享資源、聯盟學習。

三、**執行面**：指虛擬聯盟為實踐集體獲利的共同目標，進行的相關行動和策略。例如：降低成本、擴大市場、建置聯合銷售平台。

問題六：請比較「**成員組成面**」、「**功能技術面**」、「**執行面**」之重要性。

評估指標	絕對重要		極重要		重要		稍重要		同等重要		稍重要		重要		極重要		絕對重要		評估指標
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
成員組成面																			功能技術面
成員組成面																			執行面
功能技術面																			執行面

## 一、成員組成面

1. **相容性**：虛擬聯盟成員抱持平等和開放的態度，尊重與欣賞彼此不同的價值觀、文化背景和產業經驗，建立互信機制，促進合作默契。
2. **互補性**：虛擬聯盟成員皆能提供彼此在技術、市場、人力等方面的資源，確保每個成員都能夠有所貢獻，各取所需並互補其短，透過互惠關係來串接市場商機。
3. **配合度**：虛擬聯盟成員能夠積極參與和配合聯盟所推動的合作促銷、形象宣傳等活動，表現出對聯盟共同目標和價值理念的支持。

問題七：請比較「相容性」、「互補性」、「配合度」之重要性。

評估指標	絕對重要		極重要		重要		稍重要		同等重要	稍重要		重要		極重要		絕對重要		評估指標
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
相容性																		互補性
相容性																		配合度
互補性																		配合度



## 二、功能技術面

- 1.聯合倡議：**虛擬聯盟藉由宣傳、教育、游說等聯合倡議行動，呼籲政府與社會大眾對獨立書店的發展價值持續關注和支持，並促成相關的政策、立法或社會行動。
- 2.共享資源：**虛擬聯盟整合與管理聯盟成員現有之人力、財務、技術、資料庫等方面資源，避免資源重疊浪費，以確保資源的合理利用。
- 3.聯盟學習：**虛擬聯盟提供教育訓練、線上共同協作、成功經驗分享、邀請外部專家分享最新市場趨勢等活動，以獨立書店為知識交換平台，支持聯盟成員持續性且創新的團隊學習。

問題八：請比較「聯合倡議」、「共享資源」、「聯盟學習」之重要性。

評估指標	絕對重要		極重要		重要		稍重要		同等重要		稍重要		重要		極重要		絕對重要		評估指標
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
聯合倡議																			共享資源
聯合倡議																			聯盟學習
共享資源																			聯盟學習

### 三、執行面

- 1.降低成本：**虛擬聯盟成員透過聯合採購、協調運輸路線、共享庫存管理系統、善用人力調度等方式降低不必要的人事和時間成本，提高獲利空間。
- 2.擴大市場：**虛擬聯盟成員透過合作推廣與發揮網絡效應來擴大市場範圍。例如：元宇宙沉浸式閱讀體驗、共同開發結合在地產業文化的自有品牌商品或書籍專刊等，吸引特定目標客群或遊客等潛在客群。
- 3.建置聯合銷售平台：**虛擬聯盟建置線上聯合銷售平台，整合聯盟成員相關產品，以獨立書店為據點，結合線上策展、線上講座、線上訂購及物流整合等服務，同時利用大數據分析、人工智慧等工具蒐集銷售相關數據，進行精準行銷和策略調整。

問題九：請比較「降低成本」、「擴大市場」、「建置聯合銷售平台」之重要性。

評估指標	絕對重要		極重要		重要		稍重要		同等重要		稍重要		重要		極重要		絕對重要		評估指標
	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
降低成本																			擴大市場
降低成本																			建置聯合銷售平台
擴大市場																			建置聯合銷售平台

★.您對於如何運用虛擬聯盟創新模式提升獨立書店競爭力,如有其他寶貴意見或  
創新想法,敬請寫於下欄中:

---

---

---

---

本問卷至此全部結束,請您檢查是否有漏答題項,感謝您撥冗填答本問卷!



南華大學資訊管理研究所碩士在職專班

指導教授:陳宗義 博士

研究生:李秀桂 敬上