

東海大學高階經營管理碩士在職專班(研究所)
碩士學位論文

台灣傳統銀樓業經營關鍵成功因素之探討

The Study on Key Successful Factors of Management for Traditional
Gold and Jewelry Industry on Taiwan

指導教授：王凱立 博士

研究生：李欽榮 撰

中華民國 105 年 06 月

中文摘要

論文名稱：台灣傳統銀樓業經營關鍵成功因素之探討

校所名稱：東海大學高階經營管理碩士在職專班 (研究所)

畢業時間：2016 年 06 月

研究生：李欽榮

指導教授：王凱立 教授

論文摘要：

台灣傳統銀樓業起自日據時期，國民政府來台後，基於政策考量曾經一度管制黃金買賣。唯對民眾而言，黃金等貴重金屬，不只是為節慶婚嫁所必須，其次黃金更有著保值、儲蓄的價值觀，可說銀樓等同於經濟富庶的一種象徵。

半世紀以來隨著台灣的經濟發展，台灣傳統銀樓業也跟蓬勃發展，最巔峰時期，銀樓家數曾達五千家左右。唯 90 年代迄今，隨著國外大型連鎖珠寶商進駐台灣，加諸黃金價格劇漲，景氣不佳，銀行黃金產品興起，國內消費習慣改變，偶有治安事件發生，且對於使用黃金來保值的觀念，日漸薄弱，這些因素都壓縮了銀樓產業原本的市場，以致於銀樓業者衰退為三千多家。雖然如此仍然不乏經營，成功屹立不搖的業者。

本研究以訪談法與文獻分析法，以台灣銀樓業比較受業界推崇成功者為研究標的，他們盡管都由父祖手中承繼了銀樓，然而他們卻都善於經營，使得家傳之銀樓產業，於他們手中再創佳績，也擔任了金銀珠寶同業公會理事長，本研究由訪談得出之其經營關鍵成功因素有四：

- 一、誠信與穩健地經營
- 二、創造差異化特色
- 三、客服不斷的創新
- 四、整合聯盟再創生機

關鍵字：銀樓、創新策略、同業公會、文創、黃金、貴金屬、珠寶

Abstract

**Title of Thesis: The Study on Key Successful Factors of Management for
Traditional Gold and Jewelry Industry on Taiwan**

Name of Institute: Tunghai University

Executive Master of Business Administration Program

Graduation Time: (06/2016)

Student Name: Chin-Rong Lee

Advisor Name : Dr. Kai-Li Wang

Abstract:

Taiwan's jewellery shops originated during the Japanese occupancy. Then based on policy considerations, the sale of gold was regulated since the arrival of the Kuo Ming government. Gold and other precious metals are not only essential for festive marriages for the general public, they can also hedge against inflation, and act as savings. It can be said that jewellery shops are symbolic of an affluent economy.

With over half a century of economic development within Taiwan, the Taiwanese jewellery industry has also flourished. During the peak period, the island housed around five thousand jewellers. Only since the 90s did various factors reduce the size of the original jewellery industry to three thousand. These factors include the influx of large foreign jewellery chains, additional increases in the prices of gold and gold products, a change in domestic consumer behavior, occasional security incidents and the dwindling concept (belief) of buying gold to hedge against inflation. Nevertheless, many of them are still operating with success in an unshakable industry.

This study makes use of interviews and literature analysis to study Taiwanese jewellers. These jewellers have all inherited their father's jewellery stores and are courageously innovative, and making their business even more of a success in their hands. There are four main conclusions based on the interviews in this study:

- 1.To add a qualitative cultural aspect to the usual "buy and sell" jewellery shops.
- 2.Differentiation strategy.
- 3.Forming an enterprise and setting up a professional demeanor can cast aside the old stereotypes of jewellery shops.
- 4.Leveraging and forming business alliances.

Keywords : Jewellery shops, innovative strategy, guilds, cultural and creative industries, precious metals, jewellery

目 錄

中文摘要	i
Abstract.....	ii
目 錄	iv
表目錄	v
圖目錄	vi
第一章 緒論	1
第一節、研究背景與動機	1
第二節、研究目的	3
第三節、研究範圍	3
第四節、研究流程	3
第二章 理論與文獻回顧	5
第一節、台灣銀樓業之沿革	5
第二節、創新的定義與創新策略	11
第三節、企業五力理論	17
第三章 研究方法與步驟	25
第一節、研究工具的思考	25
第二節、研究方法	25
第二節、訪談之進行	27
第三節、訪談大綱	29
第四節、資料整理與資料分析	30
第四章 研究分析	31
第一節、銀樓產業的 SWOT 分析	31
第二節、台灣傳統銀樓產業的五力分析	33
第三節、傳統銀樓業經營的關鍵成功因素	36
第五章 結論與建議	53
第一節、結論	53
第二節、研究建議	54
參考文獻	57
〈附錄〉	61

表目錄

表 1-1 台灣珠寶產業的經營型態國外品牌	8
表 2-1 銀樓及珠寶業經營的概況	9
表 2-2 策略之定義	11
表 2-3 創新型態的分類	14
表 2-4 創新策略的定義與內涵	14
表 2-5 SWOT 分析矩陣表	23
表 3-1 受訪者基本資料表	28
表 4-1 台灣傳統銀樓成功經營者訪談內容整理	48

圖目錄

圖 1-1 研究流程圖	4
圖 2-1 五力的延伸對立態勢	18
圖 2-2 SWOT 分析經營策略類型	25

第一章緒論

本章說明研究進行背景、動機，研究進行的目的以及要解決的問題，為達研究目的所使用的方法，以及對研究進行流程的規劃。

第一節、研究背景與動機

解嚴之後，隨著台灣經濟起飛，全台銀樓業者也因人民的所得增加、購買能力的增強、發展出銀樓林立的景象，一般民眾更以黃金、金飾做為保本儲蓄的工具，民國60年到70年如果說是台灣銀樓的成長期，70年到80年則是飽和期

民國75年11月，政府開放黃金自由進口，台灣傳統銀樓業開始受到衝擊，賀冬美的研究報告指出：「在政府開放黃金自由進口之後，銀樓的買賣越來越競爭，在過多競爭者的情況下，銀樓業者開始接觸珠寶業務，轉型為一半販賣黃金一半販賣珠寶的金銀珠寶店，只有少數幾間銀樓以黃金為主。一般人對黃金的喜愛逐漸改變，改為K金或珠寶飾品為主。而世界黃金協會有感於黃金市場的衰退，推出各種不同款式的黃金飾品，希望引起消費者興趣。」（賀冬美，2002）

研究者從小耳濡目染接觸銀樓業已經 50 年，是家傳第三代，祖父是金飾師傅出身，16 歲就從事銀樓業，傳給我的父親又傳給我，現在正在培養第四代接班，從祖父算起來已是百年老店。這些年，親身經歷了銀樓業早年的畢路藍縷到鼎盛時期，不同的環境背景時期有不同的經營模式。曾經經營重點放在回收提煉白銀跟黃金，一度白金也很流行，又曾經營外幣買賣。前幾年黃金價格飆漲，回流的黃金量特別多，這個時候，銀行的黃金存摺，投資黃金的替代品卻也特別盛行。而黃金的成色隨著時期環境背景需求，也從 875 到 99，又從 995 到 999，甚至 9999。現在景氣不太好，傳統銀樓業有些衰退沒落，雖然是百年老店經營得還不錯，但是也感覺得到衰退的危機。加上現在擔任台中市直轄市的銀樓公會理事長也有使命感，深深感到銀樓業再創生機之迫切，覺得應該結合業界的力量，一起來為業

界找出一經營模式以因應現階段環境背景的需求。而北中南的銀樓公會理事長是業界推崇經營成功的代表人物，也有同樣的使命感，所以徵得其認同以他們為研究標的來訪談研究。但願從本研究中可以找出銀樓業經營關鍵成功的要素，拋磚引玉，給業界一些參考與建議。以鼓勵台灣銀樓業者重新再起，迎接台灣銀樓業的黎明。

中華民國金銀珠寶商業同業公會，蘇宗光理事長於創刊號所說的：

微利時代，我們要在劇變的經營環境中，獲致永續發展之契機，必須整合全國相關資源，團結同業、攜手同心（中華民國金銀珠寶商業同業公會全國聯合會創刊號，2015）。

又如高雄市金銀寶商業同業公會之理事長蔡明勳所言的：

目前大環境的景氣低迷，我們的行業經營非常難辛，我們必須更注意經營環境的安全，以避免損失，由這個時機充實自己的專業知識，參觀首飾的展覽會，增加對商品流行的敏感度，以增加自己店的競爭力（全國貴金屬監督委員會，2016）。

台北市金銀珠寶商業同業公會理事長洪長庚，也這麼說：

我們對本業的商品誠實標示與品質的提升工作卻絲毫未曾鬆懈、今年五、六月間更結合全國業界向經濟部標準檢驗局提出並完成飾物金（黃金）國家標準 CNS 成分的提升、由原 995 修訂為 999 以上，以便和國際接軌（金銀珠寶會訊，140 期）。

這群極具企圖心的銀樓經營者，如何以創新策略來改造自己銀樓的經營模式？以 SWOT 而言，銀樓業目前的優勢何在？機會何在？威脅在那裡？劣勢又在那裡？以五力來看，台灣銀樓業現有競爭者有哪些？潛在競爭者為何？有哪些替代品形成威脅？關於購買者的議價能力以及供應商的議價能力又為何？凡此皆為本研究進行的動機。

第二節、研究目的

本研究欲達四項研究目的如下所示：

- 一、回顧台灣銀樓業的沿革與現況困境概述。
- 二、分析台灣銀樓業之五力：現有競爭者、潛在競爭者、替代品威脅、購買者議價能力以及供應商議價。
- 三、研究台灣銀樓業當下的優勢、劣勢、機會與威脅。
- 四、探討台灣傳統銀樓業經營成功的關鍵因素。

第三節、研究範圍

以台灣傳統銀樓業為研究範圍，根據統計，迄至 2016 年 4 月底，台灣之銀樓有 3535 家。其經營大多採取家族式、小資本額的模式。小型的個人工作室、珠寶文創，乃至大型珠寶商，不在本研究進行的範圍。

訪談的對象有五家，具北中南代表性並為經營較成功者，且都擔任過市、縣銀樓公會理事長：

1. 台北市金來利銀樓，負責人洪長庚；
2. 桃園市金鳳凰銀樓，負責人曾榮富；
3. 台中市麗緻銀樓，負責人藍孝儒；
4. 台中縣金華山銀樓，負責人董嘉琦；
5. 高雄市金合成銀樓，負責人蔡明勳。

第四節、研究流程

本研究流程基於研究者所學，及自己從事銀樓的實務，形成了研究動機，當然也是研究背景的建構；進而確定研究目的；之後進行文獻蒐集，再思考研究方法：到底運用什麼方法可以讓研究者達成研究目的？在指導教授的建議下，使用

了訪談法與文獻分析法來進行。研究流程如下圖 1-1 所示。

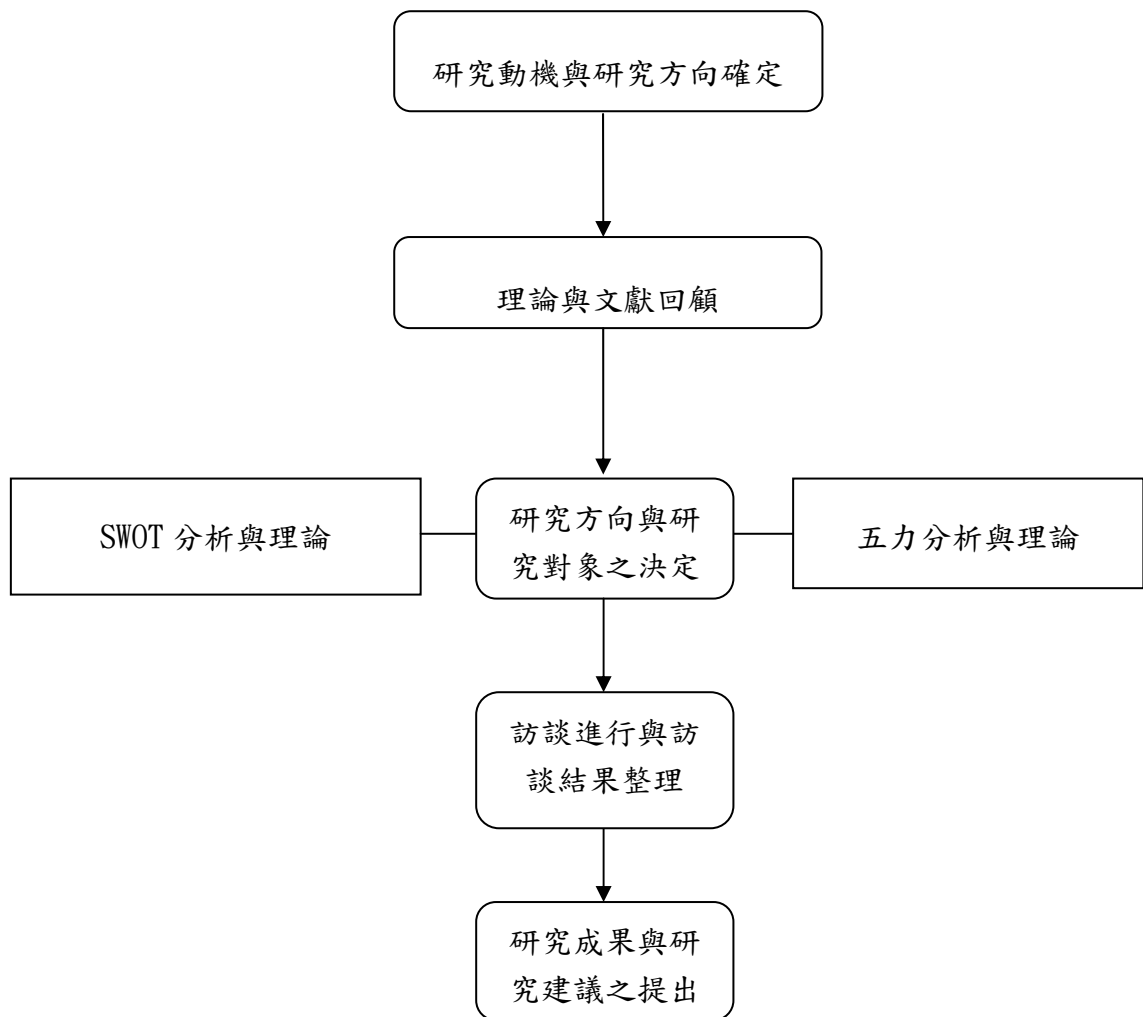


圖 1-1 研究流程圖

資料來源：本研究整理

第二章 理論與文獻回顧

本章對本研究所使用的理論與台灣銀樓業之源起、變革進行整理。

第一節、台灣銀樓業之沿革

一、日據時期

台灣銀樓之經營，基本上與早年的拓墾歷史脫離不了關係，早期金銀加工技師大多從大陸沿海一帶渡海而來。

在早期日治時期銀樓業的名稱為『金銀細工商』，其營業範圍侷限於金銀加工，設備簡陋且組織單純，業者均由加工技師出身，除教授學藝給徒弟之外還兼任店員，且家屬也擔任店員職位，為典型的家庭式傳統商店。到了日治時期階段，業者為團結聯合同業，一起交流技術與制定公定價格等，為銀樓公會的雛型。爆發太平洋戰爭後，日本政府為了供給軍需物資，下令收購民間金銀飾品及各種金屬製品，並禁止金銀飾品的製造與買賣，使所有的金銀店鋪被迫倒閉，相關從業人員因此失業，為銀樓業最黑暗的時期。（台中縣金銀珠寶商業同業公會，2006，引自葉佳蕙）

如第一屆傳家寶工藝大賽獲第二名薛焜山，出身於高雄茄定鄉，才十三歲為了分擔家計便前往姑丈處學習金工，他回憶道：每天工作十二小時，月休兩天，每月的薪水卻只有100元，工作半年後還曾經食指前三分之一段骨頭被碾碎（傳家寶，2015）

薛焜山的學徒經驗，可說是早期金工師傅們學徒生涯的縮影。

在日治時期階段，業者為團結聯合同業，一起交流技術與制定公定價格等，為銀樓公會的雛型。

二戰後，日本政府為了供給軍需物資，下令收購民間金銀飾品及各種金屬製

品，並禁止金銀飾品的製造與買賣，使所有的金銀店鋪被迫倒閉，相關從業人員因此失業，為銀樓業最黑暗的時期。

二、戒嚴時期

台灣被國民政府接收之後，銀樓業者才紛紛回籠，復業家數為十家（台中縣金銀珠寶商業同業公會，2009）。加工過的黃金商品及少量高單價的寶石與鑽石，此時出現（林佳均等，2015）。因戰爭才結束當時金飾雖然可以自由買賣因為物價波動很大，市面造成搶購金飾的風潮，而原來的打金師傅紛紛轉行，也使得銀樓一時之間找不到技師。

當時政府為了穩定金價及物價，曾開辦了黃金儲蓄存款，不過黃金官價低於市價，造成套購走私進口的情形，而在來年停辦。之後，政府頒行了「有關金融措施辦法」，規定人民只准持有黃金，但不得自由買賣，國內銀樓業者所用的金飾原料，主要由政府向生產者收購（林佳均等，2015）。當時由於兩岸未開放，也有一些業者從事地下金融如人民幣、美金的匯兌。

戒嚴初期，銀樓同業發起了同業的串連，對台灣銀樓業的合作影響極深，以台中縣為例，當時為了聯絡同業間的感情，加強金銀加工技術交流，由吳阿溪（金珍成）、邱坤厚（金玉興）、秦阿德（老昆山）、黃景秋（松成）、林繼樵（金和成）、林繼（林金成）等共同出資雕塑「聚寶真君招財王」神像並成立先師會，此即為台中縣金銀珠寶同業之前身，迨至民國 42 年 9 月成立了台灣第一家縣級金銀珠寶的同業公會（台中縣金銀珠寶商業同業公會，2009）。而民國 54 年全台性的金銀珠寶同業公會正式創立（台灣省金銀珠寶商業同業公會聯合會，2015）迨至 2009 年，全台的銀樓公會會員曾一度達 5000 多家。

三、解嚴之後

解嚴之後，政府開放新銀行外匯自由兌換，開放黃金期貨市場自由買賣。並對外採取開放港商進入台灣的金飾業市場，共同分別佔原有的狹小台灣金飾市場。使得台灣銀樓一度衝向前所未有的榮景，家數曾經高達五千家，但也立即下

坡。其中隨著全球經濟愈發活作，資訊愈趨公開及透明，消費者容易在網路取得資訊並從中比較，影響了整個消費市場、消費行為、產品及服務，使得傳統銀樓業者逐漸式微。使得台灣珠寶市場從早期的傳統銀樓紛紛轉為珠寶業務（黃高權，2001）。加上知名連鎖珠寶專櫃品牌憑著雄厚的資本，快速崛起，也使得傳統銀樓業者遭受衝擊。劉謙慧（2007）研究豐原地區之銀樓文化，透過金飾產業、匠師、行銷型態之轉變，與在地性間的關連，分析歸納出的結論：¹即包括目前豐原地區銀樓的經營者，大多都是匠師出身的。其二，豐原銀樓販賣的傳統金飾，主要來源為與開工作室的匠師合作，以打金仔方式手工打造。另外亦顯示出工業量化金飾和 K 金產品，目前對豐原地區的銀樓產業有相當程度的衝擊。而豐原地區之銀樓狀況，亦是台灣銀樓慘澹經營的縮影。

四、現況與困境

(一)傳統銀樓業的產業鏈：

提煉廠、進口商 --- 製造工廠---中盤商、跑街---銀樓---顧客

- 1、提煉廠或者進口商：提供一定成色的顏料金，一般以 9999 為主，俗稱「公斤條塊」。不只供金飾製造工廠，也供應電子工廠等。
- 2、製造工廠：也有銀樓業者自行提煉，有大有小，或者專精某些種類樣式的飾品。主要在賺取工資和舊金交換成色%的扣重。
- 3、中盤商：從各個製造工廠提供的成品，以便銀樓店家來選擇，有固定的營業場所。
- 4、跑街：類似「中盤商」，但是他是行動服務者，帶著有特色的成品，或者多樣的成品到銀樓，提供店家來選擇購買。跑街和製造中盤商都是賺取工資的差價和成色的交換扣重。

¹該研究四項結論是為（1）黃金飾品的設計文化以傳統造型紋飾為主，並無豐原地區特色之產品呈現。（2）豐原地區銀樓的經營者，大多都是匠師出身的。（3）豐原銀樓販賣的傳統金飾，主要來源為與開工作室的匠師合作，以打金仔方式手工打造。（4）工業量化金飾和 K 金產品，目前對豐原地區的銀樓產業有相當程度的衝擊。

5、銀樓店家：直接面對消費者，店家將回收的「舊金」，向中盤商或者跑街換成品，當然附一些加工的工資，回收的舊金，也要扣一些成色、貼補，銀樓店家會選擇較近的中盤商，或者有特色的跑街，選取已經賣掉的或者較好賣的產品來提供給客戶，這樣過構成了一個銀樓的產業鏈。

(二)目前台灣珠寶產業經營的型態，大致可以分成以下幾類：

表 1-1 台灣珠寶產業的經營型態國外品牌

國外珠寶商	國外精品珠寶品牌	以貴重珠寶為主，國際企業化經營，如 Tiffany、Cartier 等。
	國外品牌珠寶	專注產品風格與形象，國際企業化經營，如 Georg Jensen 等。
國內本土珠寶商	國內高級珠寶品牌	以貴重珠寶為主，偏向家族企業經營，如翡麗、米蘭等。
	國內品牌珠寶	專注產品風格與形象，偏向企業化經營，如點睛品等。
	國內傳統珠寶銀樓	銷售以黃金為主、珠寶為輔，大多為家庭式經營。
	國內設計師珠寶	以設計師之作品做為銷售，如林曉同，呂政男等。
	國內設計師工作室	接案方式，為客人量身訂做或少量製作。

資料來源：徐維琳（2004）

換句話說 90 年代之後，台灣傳統銀樓之市場，不只遭到國內優秀設計師崛起的瓜分，同時亦有國外珠寶搶進。根據蘇孝思之研究，我國零售業之工藝產業自 2008 年成長至 2010 年攀至高峰後下滑，至 2012 年出現較大幅度營業額衰退，其

中最大的負貢獻為金（銀）飾批發的-26.04%，其次是金（銀）飾零售的-4.03%；而消費型態的改變，促使了許多大型的黃金珠寶連鎖精品店不斷的進駐台灣，打破了台灣傳統銀樓的銷售模式，正因如此，傳統銀樓業的生存空間遭到壓縮及強烈的打擊（蘇孝思，2015）

另一項統計數字，亦可讓吾人了解台灣目前銀樓及珠寶業經營的概況：

表 2-1 銀樓及珠寶業經營的概況

營業額級距	家數		營業額	
	實數	佔比	實數	佔比
未滿 0.5 百萬元	1,717	31.64%	369,231,878	1.16%
0.5~5 百萬元	3,162	58.27%	5,183,438,721	16.31%
5~10 百萬元	286	5.27%	1,957,527,061	6.16%
10~20 百萬元	146	2.69%	2,004,866,978	6.31%
20~30 百萬元	47	0.87%	1,154,132,541	3.63%
30~40 百萬元	14	0.26%	454,120,350	1.43%
40~50 百萬元	8	0.15%	356,279,750	1.12%

50~60 百萬元	9	0.17%	484,023,178	1.52%
60~70 百萬元	5	0.09%	318,310,927	1.00%
70~80 百萬元	2	0.04%	149,602,809	0.47%
0.8~1 億元	4	0.07%	362,731,924	1.14%
1~2 億元	9	0.17%	1,179,591,013	3.71%
2 億元以上	17	0.31%	17,800,267,200	56.02%
總計	5,426	100.00%	31,774,124,330	100%

資料來源：流行時尚產業資訊網（2012）

上表中，兩億元以上的超級資本額投資的佔有 56.01%營業額，這些便屬於跨國性的國外大型珠寶商，而台灣珠寶商主要是為資本額 500 萬元以下的，家數盡管佔有 89.91%，唯其營業額卻只佔 17.47%。杯水車薪、三個和尚沒水喝的窘況可以想見。

（三）目前台灣銀樓業的困境，主要來自消費者觀念的轉型。以往人們購買黃金之目的，一是裝飾之用、二是禮俗文化之用，三則為儲蓄保值。近幾年台灣替代品尤其是黃金存摺影響很大，銀樓生意慘淡，難免業界惡性競爭，價值競爭得很

厲害。另外便是對黃金觀念的轉變。目前轉變為追求流行時尚，且以郭亭亞之研究顯示，雖然景氣低迷，但台灣之珠寶銷售卻不減反增。面對港商和外來知名品牌的競爭，珠寶業者不僅必須從傳統的銀樓轉為現代化經營且必須了解消費者對品牌形象、服務品質和顧客滿意度的看法，藉以制定行銷策略來贏取顧客（郭亭亞，2011）。以服務品質之提供為例，廖浩能（2012）針對台灣的金銀珠寶業之服務品質、商品知覺價值、顧客關係管理、顧客滿意度、信任及顧客忠誠度影響關係進行研究，並以彰化市某金飾珠寶店的顧客為研究對象。經由調卷調查即發現：

1. 服務品質對顧客滿意度有顯著的正向影響。
2. 商品知覺價值對顧客滿意度有顯著的正向影響。
3. 顧客關係管理對顧客滿意度有顯著的正向影響。
4. 顧客關係管理對信任有顯著的正向影響。
5. 顧客滿意度對信任有顯著的正向影響。
6. 信任對顧客忠誠度有顯著的正向影響。

換句話說銀樓經營者再不能如以往只「作信用」以及服務老顧客。而必須強化客戶服務。

然而銀樓業者要轉型，面對著不少現實的困境，例如曾健民之研究（2007）指出，目前金飾手工的打造被模組化機械量產所取代。新產品的產出，配合品牌化的意識提昇，傳統銀樓業者為銷售新產品不得不參加品牌金飾商的「通路聯盟策略」，並分擔支付部份行銷廣告費用，銀樓業者之參與「策略」主要基於三種考量：其一、是為廣告效益、金飾商的品牌效益、創造年青族群的啟動效果，增加新客源而參加的；其二、實際業績與預期參加的結果相符合的為0，是為矛盾心態，沒賺到錢當作是在做廣告；其三、由於國內品牌金飾商資本額及規模有別，不滿意金飾商的處理方式，銀樓業者大多自動放棄合作另尋找其它品牌廠商合作的消極處理方法（曾健民，2007）。

銀樓業者並非不期待轉型或害怕改變，而是面對轉型的困難，不知如何應對。

第二節、創新的定義與創新策略

本小節整理學界之創新策略相關理論，以為銀樓業經營之研究分析。

一、策略的定義

策略 (Strategy)，Michael Porter 給策略所下的定義是--策略就是「做選擇、設定限制、選擇要跑的比賽，並且根據自己在所屬產業的位置量身訂做出一整套活動」。學界對策略之說法極眾，本小節按學者提出年代，整理學界對策略的論述。

表 2-2 策略之定義

學者	年代	策略定義
Chandler	1962	策略決定企業的基本長期目標及標的及為完成這些目標所採取的行動與資源之分配。
McNichols	1972	策略是企業運用他所擁有的技術與資源，在最有利的情況下，達成基本目標的科學與藝術。
Mintzberg	1978	策略是組織與環境間的調和力量，即組織應付環境的決策。
Glueck	1976	策略是為了達到組織的基本目標而設計的一套統一協調的、廣泛性、整合性的計劃。
Haner	1976	策略是完成一個特定目標的多項步驟方法：這個方法由一個計劃所控制。這個計劃必須包含兩個要素：1. 公司中選擇性的組成份子和資源的協調運用 2. 完成目標的時間架構。
Boseman	1978	策略乃是基本目標，是為達成標的，政策之階層系統。它乃是經計畫之建立，資源之分配運用以試圖達成目標之要求。

表 2-2 策略之定義(續)

學者	年代	策略定義
Smith & Walsh	1980	策略是帶著方案到達企業目標之通路。
Bates & Eldredge	1980	一個組織在分配它的資源，已完成目標的一種哲學。
許士軍	1980	策略代表為達成某特定目的所採取的手段，表現為對重要資源的調配方式。
大前研一	1984	策略的制度是為了解顧客的需要，並盡力去滿足顧客的需要；真正的策略是替顧客創造價值，而且是令其滿意的價值。
司徒達賢	1995	策略代表一種重點選擇，企業生存空間，指導功能性策略之取向及建立長期競爭優勢等。
吳思華	1996	<ol style="list-style-type: none"> 1. 評估並界定企業的生存利基。 2. 建立並維持企業不敗的競爭優勢。 3. 達成企業目標的系列重大活動。 4. 形成內部資源分配過程的指導原則。
Hill and Jones	1998	策略是一系列的決策制定規則，用來指引企業組織行為。

資料來源：本研究整理

本研究認為策略是一種對產業自身狀況之了解，而後針對目標及方向所進行的有目標、有時間表的佈局。

二、創新的定義

創新的觀念，最早是由古典學派的經濟學者熊彼得（Schumpeter）所提出，熊彼得認為企業的利潤，源於創新活動。當創新活動被模仿，而失去其利潤，則企業需要再創另一個創新活動，才能再有利潤可圖。並指出經濟成長變動性來自系統兩個創新因素，分別為技術性變革及生產組織的變革，並對創新提出看法：1. 推出新產品或新產品品質。2. 新生產方法，可能來自於科學的發現，也可能是產品商業化的新方法。3. 新市場的開發。4. 新材料的使用。5. 新的產業結構，如獨佔或破除獨佔。而其決定力量一方面來自供給面，即技術由技術開發系統之推力決定，另一方面來自需求面，即新技術的產生受市場需求之拉力決定。

之後Freeman（1982）認創新，可以是第一次企圖將點子實現的行動；Rogers（1983）認為是一種新的觀念、做法、具體事物，或被個人、組織認可的過程；影響創新的知覺屬性包括五種特性，分別為相對優勢（Relative Advantage）、相容性（Compatibility）、複雜性（Complexity）、可試用性（Trialability）以及可觀察性（Observability）會影響資訊科技採用。

Drucker（1985）認為，創新是創業家的特定工具，能夠將改變當作機會，開發成為不同的事業，或提供不同的事業，或提供不同的服務。Damanpour（1991）是一種新的產品或服務、製程技術、管理系統、組織結構、計劃、策略的發展。

Trott（2008）之研究，他明確的分析出，創新型態有以下幾種：（如表2-3創新型態的分類所示）

表 2-3 創新型態的分類

創新型態	例子
產品創新 (product innovation)	新產品或改善的產品之開發
程序創新 (process innovation)	新製程的開發
組織創新 (organizational innovation)	新的冒險事業部、新的內部溝通系統、導入新的會計程序
管理創新 (management organization)	全面品質管制系統 (TQC)、企業程序再造、導入 SAPR3(德國 SAP 軟體公司所研發的 R3 ERP 系統)
生產創新 (production innovation)	品質循環、及時 (JIT) 製造系統、新的生產規劃軟體、新的檢查系統
商業/行銷創新 (commercial/marketing innovation)	新的融資協議、新的銷售程序 (如直銷)
服務創新 (service innovation)	網路金融服務

資料來源：Trott (2008)

總結上述創新的定義，研究者認為是打破舊思維，從原先之不可能之中去尋求一種全新的嘗試模式。

三、創新策略的定義與內涵

關於創新策略的定義與內涵。本研究亦按學界及學者提出之年代排列製表。

表 2-4 創新策略的定義與內涵

學者	年代	創新策略之定義與重要性
Porter	1985	創新策略，為企業發展及使用技術的途徑。企業在擬定創新策略時，必須考慮到所處的產業狀況、公司能力與基本的競爭策略配合。由於技術變革，會影響產業結構和競爭優勢，使得創新策略成為企業整體競爭策略中的本質要素。
Parsons	1992	以競爭力及創新機會為兩購面，發展出三種不同形式的創新策略，分別是：全面領導者、追隨者以及賽跑者。
Branscomb & Kodame	1993	<p>創新策略分成四種類型，分別是：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.市場焦點型（Market Focused）策略 2.技術焦點型（Technology Focused）策略 3.產品焦點型（Product Focused）策略 4.系統焦點型（System Focused）策略 5.消費者觀點焦點型（Customer Relation Focused）策略
Gilbert	1994	<p>創新策略區分為兩種。一為「前瞻型」為對創新技術，比其他企業來的支持稱之。另一方面，有些企業具有學習其它企業之發明能力，在市場上成為跟隨者而非領導者，像這種對創新採取學習跟隨策略的特性，一般可稱為「反應型」的。前瞻型的創新策略，需奠基在發明能力上，而反應型則需隨時注意市場脈動。</p>

表 2-4 創新策略的定義與內涵(續)

學者	年代	創新策略之定義與重要性
Robert	1995	<p>將策略規劃分為八種類型，分別是：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 產品或服務觀念驅動型策略 2. 市場或顧客別驅動型策略 3. 產能驅動型策略 4. 技術或Know How 驅動型策略 5. 銷售或行銷方法驅動型策略 6. 配銷方式驅動型策略 7. 自然資源驅動型策略 8. 規模、成長、或是報酬、利潤驅動型策略
Danneels and Kleinschmidt	2001	<p>以產品/服務創新的觀點而論，新產品創新的屬性、使用的風險以及在已經建立的行為模式上的改變程度，皆是以消費者的觀點對產品/服務創新的程度來衡量。</p>

資料來源：本研究整理

Drucker (1985) 曾提出了六個論述，來強調創新的重要性：1.創新是企業不斷發展壯大的力量泉源。2.創新的價值不在於本身內容的新奇，而在於其市場中的成功於否；3.創新對企業的貢獻在於其產生的效益。4.創新的機會存在於變化中，成功的創新都很平凡，只要多問、多看、多聽。5.創新的焦點是市場，而不是產品。6.創新就是要將現有的元素，包括知識、產品、市場與消費者需求等，轉換為更有生產力的全新組合。Christopher Freeman (1982) 說道，一個企業，不創新只能坐以待斃。為了生存，企業必須不斷調適和創新。經營企業時必須了解，競爭者隨時可能在市場上推出新產品，改變競爭的基礎。改變和適應的能力是企業生存的重要條件。這些都可做為台灣銀樓經營轉型與創新的參考。

第三節、企業五力理論

五種競爭力模式 (Five Forces Model)，是M.E. Porter針對於產業的結構分析模式而使用的 (Porter， 1985)。指出一個企業的競爭環境，可由現有競爭者者、潛在進入者、替代品、客戶、供應商，這五種競爭作用力共同決定。這「五力分析」的建構，塑造出一個標準化的策略分析框架，提供企業分析所處環境，進一步選擇正確的策略。並認為影響市場吸引力的五種力量，是個體經濟學，而非一般認為的總體經濟學。這五種競爭動力除了決定產業的競爭態勢，也決定著該產業可能的獲利程度，透過五力分析，除了可瞭解目前產業之結構，也可比較企業本身在目標產業，所處的地位與優劣勢，以擬訂更適當的競爭策略，也有助於多項產業的分析。

企業的競爭不是只有現有競爭對手之間的較量，而是由五股力量共同作用的一個系統。這種由產業結構決定的競爭，波特稱之為「延伸的對立態勢」(extended rivalry)。

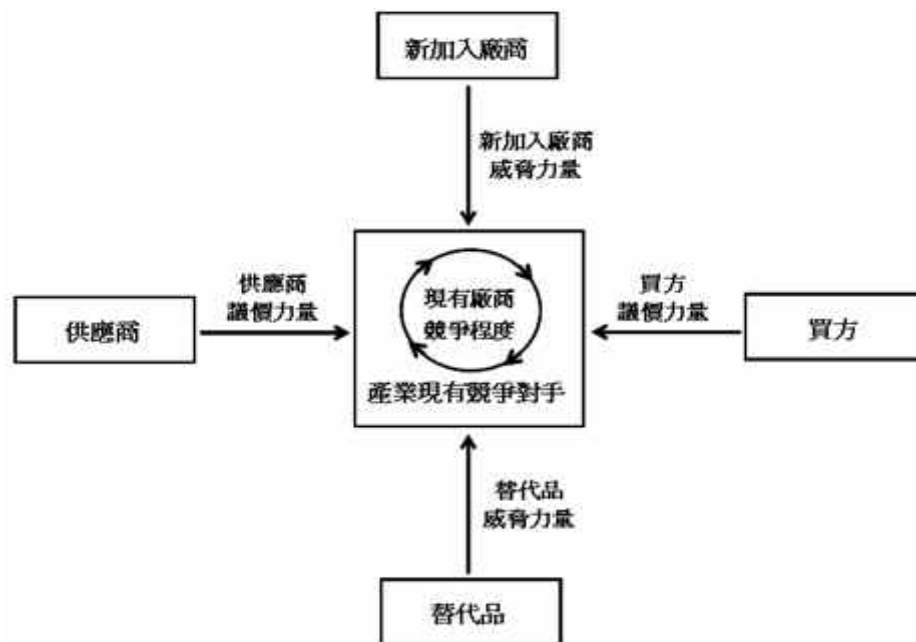


圖 2-1 五力的延伸對立態勢

資料來源：blog.xuite.net

一、潛在進入者的威脅 (Threat of Entry)

產業只要有可觀利潤，勢必會招來其他人，對這一產業的投資。而投資又必然會造成產業的產量增加、價格回落、利潤率下降，並衝擊原有在位企業的市場占有率，統稱為「進入威脅」。進入威脅的大小取決於兩個因素：一是進入障礙的高低，二是現有在位企業的報復手段。如果產業的進入障礙強大，或是新進入者預期在位者會採取激烈的報復，那麼潛在進入所構成的威脅，就會相對較小。

進入障礙包括市場性和非市場性。市場障礙是指產業競爭條件下的壁壘，非市場障礙，則是政府管制造成的壁壘，如法定的核准進入條件等。如果在位企業預期會展開報復，也會對進入威脅產生影響。

進入障礙的本質，是對潛在進入者形成進入的扼制價格，也就是進入該產業所必須克服的成本，加上「遭受報復的付價」，讓有意加入者來評估進入該產業後的預期收益是否划算。

新進者審視潛在競爭者，能否克服進入障礙而真正進入成為同業競爭者，也就是說造成現有公司的威脅大小，主要歸納為六種關鍵因素：

(一) 規模經濟 (Economics of Scale)

規模經濟是指在某一期間內，當產能達到某一水準後，單位成本才會降低的現象。如果某一產業具有這種特性，則新進者面臨選擇大規模進入，但是面臨現有公司的劇烈阻礙，而且可能無法滲透市場，而導致降價求售，以求小規模進入，忍受高成本。這樣一來就造成新進者的進入障礙。

(二) 產品差異化 (Product Differentiation)

現有的公司因為先進入產業，基於已經有廣告行銷、服務、產品特性差異、或因為其先進入者，而擁有忠誠的顧客與知名品牌。這樣也造成新進者的進入障礙。新進者為擁有這種特性，勢必花費大量資金，以克服其品牌忠誠度問題，這樣也可能造成新進入者初期或相當長期的虧損，這可能是新進入者在產品差異

化，得考量預估的風險。

（三）轉換成本（Switching Cost）

忠誠的顧客也許會有換品牌的可能，但是必須付出不包含於購買價錢上之成本，這個成本可能包括訓練使用者的成本、購買若干附屬設備的成本，原供應商所提供技術之中斷成本、產品的重新設計成本。此種轉換成本若使很高，則新進入者將不易吸引顧客，這樣也會造成新進者的進入轉換成本的進入障礙。

（四）行銷通路（Access to Distribution Channels）

新進入者在建立行銷通路時，可能面臨極大困難，因為此種產品的通路，可能為原供應商所擁有，如果想利用此種產品的通路，勢必花費價格折扣或其他手段，而增加行銷資金。

（五）資金需求（Capital Requirement）

新進者可能面臨極大的資金需求困難，因為新進者達成創造價值之前，必需從現有資金市場中，超越現實，能提供槓桿作用，創造低投資而獲高利潤的競爭利益，開闢財源，募款集資，舉債納利，還本兌現，需款孔急的狀況，造成了進入障礙。

（六）其他因素

包括如1.獨佔關鍵資源。2.取得資源關鍵。3.關鍵資源需求。4.政府的影響力。5.經驗及學習曲線。

二、消費者的議價能力（Bargaining Power of Buyers）

對企業來說，選擇客戶的基本策略，是判別客戶議價能力，找出對公司最有利的客戶，設法對它促銷。

一般而言，客戶的議價能力，會受到以下因素的影響：顧客集中程度、占顧客採購比重、目標產品差異性、顧客的經營利潤、顧客向後整合的力量等等。

當買方集合在一起向賣方購入相當數量的商品時，或是商品沒有差異性，其他競爭的公司都能製造時，這些買方就能共同擺出高的姿態，向賣方提出降價的條件。賣方為求能繼續生產，達到公司長期的營運目標，只好接受客戶的訂單，以維持正常的生產，但無形中卻增加公司的成本負擔。

只是，影響客戶議價能力的因素並不會靜止不變，隨著客戶所屬產業和企業自身的發展，客戶和供貨企業的關係，亦將處在一個不斷變動的過程中。基本上，議價能力較高的顧客，其具有下列幾種特性：

- (一) 相對於賣方銷售額而言，買方群體很集中，採購量很大。
- (二) 買方在此產業內採購的產品佔成本或採購量相當大的比例。
- (三) 買方向此產業購買的產品，是標準化，或不具差異性的商品。
- (四) 移轉成本低。
- (五) 獲利不高。
- (六) 買方擺出要「向後整合 (backward integration)」的姿態威脅。
- (七) 不影響買方的產品或服務品質。
- (八) 買方資訊充足。

可知消費者的競爭力主要因素為：消費者所需產品的數量、轉而購買其他替代產品所需的成本、可能要求降低購買價格、要求高質量的產品和更多的優質服務。使得競爭同業們互相殘殺，導致利潤下降。

三、供應商的議價能力 (Bargaining Power of Suppliers)

以產品流程來看，下游企業就是客戶，上游企業就是供應商。當企業進行銷售時，就是供應商角色，當企業採購時，就變成了客戶角色。供應商的價格談判能力，與供應商所屬行業的集中度、供應商產品的替代性、供應商產品在本企業成本組成中的重要性、供應商向前進行整合的能力等等。至於供應商的議價能力的強弱，取決於同業的市場狀況以及供應的重要性，其威脅手段是提高供應價格、

降低相應產品或服務的質量，從而使下遊行業利潤下降、面臨供應商競爭力，也面臨同業採購力之議價能力的威脅，影響採購策略，以及成本高而利潤低的障礙。

四、替代者的威脅（Pressure from Substitute Product）

替代品指的是和現有產品具有相同功能的產品。世界上有許多東西都可以被替代，但有替代的可能，並不見得就會發生替代。替代品是否產生替代效果，端看替代品能否提供比現有產品更大的價值／價格比。所以，替代品的實際功能，是對現有產品造成了價格上的限制，進而限制行業的收益。如果替代品能夠提供比現有產品更高的價值／價格比，而且買方的轉移壁壘很低，顧客或消費者可以在不增加採購成本的情況下，就轉而採購替代品，那麼這種替代品就會對現有產品構成巨大威脅。Porter分析，替代品產業在發展初期，對於現有產品的替代率往往十分緩慢，但是現有產品的生產企業，千萬不可掉以輕心，因為眼前尚未有大規模的替代，並不意味著替代品，與現有產品相較之下競爭力較低。顧客很可能只是因為心中，尚在進行「移轉成本（switching cost）」高低的盤算，或是另有其他「非經濟因素」的考量，因而暫時處於觀望狀態。一旦替代品被確證比現有產品有優勢，就會形成對現有產品的迅速替代。

五、現有競爭者的競爭力（Intensity of Rivalry among Existing Competitors）

現有的同業競爭者，爭奪市場佔有率和客戶。同業多而且規模又類似的企業，其市場密度必然相對擁擠，業績成長的速度，也會相對地緩慢。若該業界的固定資本愈大，則敵對的關係會愈明顯。有時因大企業收買競爭對手，會迅速改變相互間的敵對緊張關係。這些影響現有競爭強度的因素，彼此間也存在著相互抵消的關係，因此要判斷現有競爭者的競爭強度，就必須針對各種影響的面向，進行詳細而具體的全面分析，而不是僅僅比較市場佔有率、利潤率和成長速率而已。

第四節、SWOT理論與運用

本小節由環境因素來評估銀樓行業之競爭力。

一、SWOT理論之源起

SWOT 分析，最早是由舊金山大學管理學教授 Wehrich 於 1982 年所提出的，是一種強弱危機綜合分析法，也是一種針對企業競爭態勢的分析，屬於市場營銷的基礎分析方法之一，經常被用於企業戰略制定、競爭對手分析等場合。本分析法強調經由評價企業的優勢（Strengths）、劣勢（Weaknesses）、競爭市場上的機會（Opportunities）和威脅（Threats），用以在制定企業的發展戰略前，先行對企業或經營單位進行深入且全面的分析以及競爭優勢的定位。

表 2-5 SWOT 分析矩陣表

	優勢 (Strength)	劣勢 (Weakness)
機會 (Opportunity)	SO：Max - Max 利用優勢 - 利用機會	WO：Min - Max 減少劣勢 - 利用機會
威脅 (Threat)	ST：Max - Min 利用機會 - 減少威脅	WT：Min - Min 減少劣勢 - 減少威脅

資料來源：Wehrich, H. (1982)

策略規劃過程始於策略分析，藉由策略分析的過程，使企業經營者對企業本身所處的環境有一個完整的認識，進而使經營者能預先增加與培養企業優勢、彌補劣勢，以掌握外在環境的機會同時降低威脅。

二、SWOT基本策略模式

SWOT分析是最常被使用的策略選擇矩陣，又稱基本策略模式。SWTO 分析模式，是建議廠商採取策略制定前應進行所謂策略規劃；對企業內外部環境資源分析，以競爭對手的觀點評估自身條件的長處與短處；以及外在環境（總體、產業、作業環境）變化，找出產業經營的機會與威脅，以最大化的長處和機會、及最小化的短處與威脅，來界定企業該階段生存的最佳位置，而決定選擇策略。

其可使用策略包括：

- (一) 複合多角化策略：增加新的但不相關的產品或服務。
- (二) 水平多角化策略：為現有的顧客增加新的但不相關的產品或服務。
- (三) 集中多角化策略：增加新的且相關之產品服務。
- (四) 產品發展策略：在「產品市場」構面中，增加新的產品線。改進現有產品或服務或開發新的產品或服務，尋求增加銷售。
- (五) 市場發展策略：在「產品市場」構面中，增加新的市場區隔。介紹現有的產品或服務進入新的地理區域。
- (六) 創新策略：創新是創造一個新的產品生命週期，將類似產品淘汰或改變市場新需求。以新的創意尋求顧客認同，取代嚴厲市場競爭。
- (七) 轉進策略：因經濟退、產品無效率或被競爭者創新突圍，使公司利潤退，為使公司能重新出發，透過成本降低與資產降低，徹底改變經營。
- (八) 撤資策略：當緊縮無法達成經營希望、或與母公司不調和、公司財務需求或被判為獨占不公平市場時，即有撤資策略包含出賣整公司或公司大部分。
- (九) 清算策略：股東與經營者承認經營失敗而處理公司資產價值，通常以股東損失最小、可能報償最大化與現金轉換為原則。
- (十) 相關產品多角化策略：以市場、技術或產品觀點，選定與現有業務高度相容性，共用管理或技術、規模經濟，以增加優勢機會，降低成本的併購或

結合公司。

(十一) 合資策略：擴大雙方合作策略性關係，在一特定期間或範圍，提共技術經驗，並彼此擁有股權。

		各種環境機會			
		少	多		
重要內部短處	少	垂直整合策略 複合多角化策略 水平多角化策略	集中多角化策略 產品發展策略 市場發展策略 創新策略	多	實質內部長處
	多	轉進策略 撤資策略 清算策略	水平整合策略 相關產品多角化策略 合資策略	少	
		多	少		
		主要環境威脅			

圖 2-2 SWOT 分析經營策略類型

小結

本章整理台灣銀樓之沿革與經營現況，最主要就經營理論部份進行梳理，綜觀產業與企業之創新策略，即在於回應市場的需求，強化自身的競爭力，以免讓自身之企業與產業被淘汰，甚或超越現在競爭力獲得消費者的喜愛。

第三章 研究工具、研究方法與研究步驟

本章說明本研究對於研究途徑選擇的思考，研究方法的使用，以及蒐集第一手資料的進行步驟。

第一節、研究工具的思考

質性研究 (Qualitative research) 質性研究方法，又稱為質化研究，是一種自然探究 (Naturalistic inquiry) 的研究方法，主張從自然觀察的行為中蒐集所需的資料，並由觀察與深入分析的過程中探究一現象的發生，以及特定現象背後所蘊藏的意義 (程文郁，2002)。不是經由統計程序、數學計算或其他量化手續而產生研究結果的方法 (徐宗國譯，1997)。由於研究者本身原先在研究動機進行時，便決定是針對幾位創新有成的銀樓經營者，因此和量化研究之統計程序、數學計算等不合，且同時本研究在蒐集相關創新資料後，還必須使用歸納法分析資料和形成理論，而與研究者互動對其行為和意義建構獲得業界適性理解 (陳向明，2002)，這些思考決定了研究者以質性研究為途徑的思考。

第二節、研究方法

「研究方法」是從事研究的計畫、策略、手段、工具、步驟及過程的總和，是研究的思維方式、行為方式及程序和準則的集合 (陳向明，2002)。

根據研究主題及研究目的，本研究所採取的研究方法有：文獻分析法、深度訪談法等，於本小節敘述。

一、文獻分析法

文獻分析法亦稱「歷史文獻法」，此研究方法是應用科學方法找尋、蒐集相關

文獻或歷史資料，交互檢驗、比較歷史記錄，並加以客觀地分析、評鑑，以了解社會變遷及其規律性等現象的研究方法(王貳瑞,1998)。本研究使用文獻分析法，在於經營策略的相關理論、創新理論以及目前學界對傳統銀樓經營的相關研究。

此方法由於在某些限度內，可以幫助研究者了解過去、重建過去、解釋現有現象及推測未來發展，因此在社會研究領域中常被廣泛的運用(葉至誠、葉立誠,2011)。不同的文獻，對於研究本身所發揮的效益也不同。因此，需要研究者仔細的整理與過濾，以找出適合本研究的相關資料，發揮最大的助益。(葉至誠,2004)。

研究者經由台中縣同業公會之資料得到台灣銀樓產業之沿革的相關文獻，另外亦蒐集各地文史工作者對在地歷史悠久之銀樓的記載，其次則是由國家圖書館的「全國博碩士論文網」蒐集到學界對台灣銀樓經營的相關研究——這方面的資料並不多，取而代之是連鎖珠寶業之經營與行銷等，也可知銀樓產業之沒落以及有待振興。至於關於經營策略之 SWOT 與五力，研究者由自己平日所學，並到學校圖書館尋找相關資料，發現企業整體已強調「不創新就死亡」。更加確定台灣銀樓勢必改變及創新。

二、深度訪談法

訪談法非同於一般的談話，學術性的訪談的進行，是以學術研究之目的的達成而進行。因此是由研究者所主導的研究過程，也是一種具有直接性、適應性、完整性及可掌控性等特點的研究方法。訪談法依問題設計的嚴謹度，可分為結構式、非結構式及半結構式訪談等三種類型(潘淑滿,2010)：

(一)結構式訪談

結構式訪談是指研究者以預先設計好的問題，去瞭解受訪者的想法、意見或態度，因為受訪者所接受的都是同樣的問題，所以訪談時研究者只需按標準化程序進行即可。這種方式與問卷調查相似，只是受訪者的答案沒有預設的格式。運

用此方式雖較缺乏彈性，但可避免受訪者回答問題時偏離主題太多，所獲得的資料也便於作分析比較。

(二)非結構式訪談

非結構式訪談免除了正式訪談的標準化程序或問題順序，訪談常以日常生活會話方式進行，它是一種有控制的會話，是針對研究者的研究興趣進行的談話，其目的是要在自然情境中，瞭解複雜現象或行為背後的意義。這種方式有利於拓廣及加深對社會問題的研究。

(三)半結構式訪談

半結構式訪談是介於結構式與非結構式訪談之間的一種資料蒐集方式，研究者在訪談進行前，必須根據研究目的設計訪談大綱，作為訪談時雙方談話的指引。但在訪談的過程中，研究者毋須根據訪談大綱的順序，來進行訪談工作，可以依實際情況，彈性調整訪談題項的順序，而且通常在引導式的問題之後，會接著以開放說明式的問題，來探詢受訪者的感受、認知及其想法。

本研究事先進行題綱設計，以半結構式訪談來獲得本研究的第一手資料。

第二節、訪談之進行

一、訪談對象之確定與相關資料

本研究以訪談法，對研究者之銀樓同業進行訪談，受訪者們都有幾個共同特點：

- (一)都是第二代或第三代的經營者。
- (二)所經營銀樓都傳承自祖業。
- (三)從事銀樓之資歷都已超過二十年。
- (四)近年來積極投入同業公會之運作，希望結合同業力量，再創銀樓業巔峰。

關於本研究之受訪者相關資料如表 3-1 所示，代碼以姓之英文字母第一字代替，如洪為 H、蔡為 T、曾為 Z、董為 D、藍為 L。

表 3-1 受訪者基本資料表

受訪代碼	姓名	性別	相關職銜	銀樓經營資歷
H	洪長庚	男	北市銀樓同業公會理事長	銀樓經營40年、家傳三代
T	蔡明勳	男	高雄銀樓同業公會理事長	全國貴金屬監督委員會的主任委員、家傳銀樓40年，二代 M 拓展 10 家以上
Z	曾榮富	男	桃園市銀樓同業公會理事長	銀樓業務20年
D	董嘉琦	男	台中縣銀樓同業公會理事長	台中縣銀樓公會理事長兩屆、現任全國聯合會的副理事長、中華飾金寶石協會的理事長、銀樓業務34年家傳三代
L	藍孝儒	男	台中市銀樓同業公會理事長	銀樓業務33年、家傳三代

資料來源：本研究整理

二、訪談之邀約

本研究之訪談之邀約，基本上是自研究者開始思考論文研究時即開始，亦由

於都是同業，經常討論銀樓經營的困難與創新的必要，因此研究者一開始構思，這些受訪者即給我相當多的方向與引導，可以說是如果沒有他們的幫助，本研究之成果將大大的減分，對於訪談之邀請，他們更是大力肯定，甚或主動推介適合的受訪者，他們的熱情、不藏私、以及對銀樓業的理想與願意，研究者認為是催生台灣銀樓榮景的莫大力量。

唯基於學術倫理，研究者進與指導教授討論並擬定題綱之際，正式給予「訪談同意書」以確定其意願。同意書中亦說明訪談進行的相關權利義務。

待其簽名後，正式給予訪談題綱，並約定訪談時間與地點。

三、訪談之進行

本研究依動機及目的尋找相關文獻為主要架構，在訪談之前先了解主要詢問部分，需以受訪談對象談話內容為主，盡量保持彈性，不要主動做引導或干涉，其次由於研究者對這些受訪者的資歷和創新轉型過程，均相當的了解，因此必須不讓以往的「認知」，阻礙訪談的深入挖掘，研究者必須以全新的學術研究態度，認真聆聽，並鼓勵受訪者多談及銀樓轉型之過程。以使本研究之第一手資料能更豐富而多元的呈現。

第三節、訪談大綱

本研究主要訪談大綱如下列所示（完整談表如後〈附件〉）：

- 一、針對供應商的選擇，請教如何就 1.品質成色 2.款式新穎 3.價格高低 4.服務品質，做為考量？
- 二、相對於銀樓業傳統實體店面的行銷方式以外，請教是否曾從事其他種行銷方式？
- 三、此外，面對互聯網+ 時代，本產業的機會與挑戰為何？

四、依您的看法，本產業因應的作為為何？

五、針對員工專業素養的提升，貴公司人力資源養成的制度設計為何？請就 1.鑑定能力 2.設計研發 3.顧客服務 等三大構面，說明如何有效提升員工專業素養？

六、為了本產業的長遠發展，您覺得可否透過聯盟或公會的方式，創造更大的產業價值，具體的作為有哪些？

七、針對財務的管控，貴公司如何針對全球經濟變化、金價市場的漲跌來調配資金的運用？此外，針對社會治安方面，貴公司如何做好保全的管理？

八、鑑於本產業間高度競爭的態勢，請教您認為未來經營者需更加著重的核心能力與差異化為何？業界有哪些成功的案例？

九、有其他補充嗎？

第四節、資料整理與資料分析

依逐字逐句的內容檢視，按原始資料內容進行開放式編碼，逐句或小段落檢視資料內容，找出資料內容所涵蓋的主題和類型，並在空白處標誌紀錄；其二，將編碼後的資料加以比較、分類、歸納，將屬性相近的資料歸為同一類成為核心類別（core category），並確認其各範疇的面向和特質。第三，依據核心類別的關係加以組織，再次修訂組織架構。第四，以修訂後的組織架構為基礎，完整呈現訪談內容，並達成研究目的。

第四章 研究分析

本章整理訪談結果，並結合本研究之理論與文獻加以歸納。針對研究者自身從事銀樓業多年，親身經歷銀樓的鼎盛時期，迄至今日的衰落，至於本研究之受訪者亦身為第二代或第三代的銀樓經營者，受訪者之所以在經營上顯示出相對保守的心態，某種程度在於台灣之銀樓，委實面對極大的困境，這種困境和以往政策性的黃金買賣管控，或經濟不景氣以致於黃金消費緊縮有所不同，目前銀樓業者所面對的主要係因市場開放，致令國內外眾多業者崛起，台灣黃金珠寶消費市場擴張，然而競逐者眾的態勢下，原來由銀樓業者獨佔的局面，完全被打破，而消費者亦重新對黃金珠寶飾品及價值給予不同的定義，這些都是銀樓業遭逢的困境與挑戰，以 SWOT 來看這更是機會與威脅：

第一節、銀樓產業的 SWOT 分析

茲以個人的銀樓經驗及參考文獻，對台灣傳統銀樓的現況，予以 SWOT 分析。

一、優勢

- (一)長期的地區性經營、方便性、老主顧依舊在：雖然市場日益縮小，但是僅存的客戶是為歷經市場之競爭而不移可說是「死忠」的客戶，這些客戶又以長輩居多，他們於一個家庭中握有一定的經濟實力以及發言權，這也是為何晚輩嫁娶之時，均會由長輩陪同前來銀樓挑選金飾的緣故。
- (二)相較百貨商場較具信任感：誠信永續經營的理念強調注重成色品質令民眾對銀樓提供的黃金珠寶品質有一定的肯定，這些都是傳統銀樓的優勢。
- (三)技術與供應鏈之軟實力：傳統銀樓由於經過數代的耕耘，大多家族性投入相關金工、冶鍊等技術當中，且與其他銀樓、供應商、跑街關係密切，

遠非初入者可以想見，相較於一般珠寶廠的量產，傳統銀樓較能提供客制化的服務（潘逸棒，2012）。

(四)相較於國外進駐廠商，國內傳統銀樓業成本較低，且熟悉國內風土民情取得一定的優勢。

二、劣勢

(一)對傳統銀樓設計的刻板印象：金飾珠寶設計款式古板、不新穎、俗氣。

(二)門高戶深：銀樓裝潢過度「防盜化」，相較於連鎖珠寶專櫃或強調設計感的珠寶公司，予人不容易親近的感受。

(三)傳統銀樓的總體印象：過氣、老套，與時代脫軌。

(四)以往不少銀樓曾經涉及地下匯兌，甚至參與洗錢，對銀樓形象產生負面影響（王紹宸，2007；陳燕齡，2013）

(五)家族式經營為主，致令銀樓經營無法邁向專業，且成員以家族為主，且景氣不佳二三代接班興趣缺缺。

(六)資金規模難與國外大型品牌廠商抗衡。

三、機會

(一)結合 3D 技術開發異質材料結合，像水晶、琉璃、玉、他種貴金屬，可開發出討巧民眾喜歡的新穎飾品。

(二)服貿有威脅，卻也可以夾台灣優質經營經驗進軍大陸。

(三)多角化經營，如 K 金、白金、銀、珠寶，又如爭取黃金存摺、外幣買賣，均與銀樓本業有關，可以帶來其他營收。

(四)黃金珠寶之實體感無可取代：此以黃金存摺最為典型，消費者盡管可以開辦黃金存摺，唯買進 賣出的價差比較大，而且變換實體黃金還要有價差，稅金不能避免，還要有些手續費之外，它沒有握有實體黃金的感覺，

黃金珠寶本身的賞玩、把玩價值是無可取代的。

- (五)公會整合可開創無限生氣機：1.產官學合作舉辦大型金飾珠寶展，例如已經辦了三屆的台灣金飾珠寶展，提供了供應廠家、銀樓業及消費大眾交流的平台 2.甚或舉辦金飾珠寶設計比賽，產出優秀作品作為新產品開發製作生產行銷，都可達到聯合行銷的目的 3.產學合作開辦相關學系的金工設計、珠寶鑑定及經營管理的課程培育專業人才，拓展產業。
- (六)開始網路行銷，讓原先地區性銀樓走出地區性之局限，而得以參與於廣大網路世界，開拓新市場並接觸新客層。(潘逸榛，2012)

四、威脅

- (一)競爭者眾：國內外大型連鎖珠寶商、珠寶黃金個人工作室業者。甚至銀行、券商也在賣黃金、金幣、金塊、美元黃金(ETF)。
- (二)替代商品興起：尤其黃金存摺取代了以往黃金之儲蓄保值作用，影響銀樓業的交易甚大。
- (三)國內消費習慣改變：傳統因為節慶因為保值而買黃金的觀念，已經比較淡薄。
- (四)近年來黃金價格的波動劇烈，使消費者觀望，業者庫存需注意調整。
- (五)社會治安偶發事件，也對銀樓業產生很大的威脅。

第二節、台灣傳統銀樓產業的五力分析.

關於台灣傳統銀樓產業之五力，於本小節加以分析。

一、買方的議價能力

- (一)老主顧 OK

(二)挑剔客難搞

一般來講，銀樓店家的誠信聲譽取得消費者的信任，加上服務好，尤其售後服務好，然後又是離家近、方便，就比較沒有議價的空間。但是若是那一種價詢三家的挑剔客人，常會要求比其他店家較低的價位來交易。這也是造成某些業者在景氣不好的情況下，競爭價格、惡性競爭的原因。

以台灣傳統銀樓之經營而言，目前所面臨的是買方在珠寶、黃金的選擇上，擁有絕佳的議價能力，而傳統銀樓居於絕對劣勢。

二、供應商的議價能力

(一)黃金價格透明化

(二)長久合作

(三)專業、交易量的議價

在銀樓產業鏈的供應商：有固定營業場所的中盤商、以及到府服務的行動的跑街者，提供選擇多。加上黃金價格透明化，而且大多已長久合作建立了一定的默契，較沒有議價的空間。如受訪者皆謂，我不會與供應商議價。最近因為成色995提昇到999，供應商在工資漲了約20%銀樓業者也都承受下來。如果有的話在以回收的金飾和提供的原料金成色的認定上議價、比價，因為成色影響了價格。比如說以98成色回收就比99成色少了1%，以金價每錢台幣5000元來計就少了50元，這就看專業與交易量了。

三、替代品的威脅

現有的替代品影響最大的是銀行的黃金存摺商品，早期到銀樓買金飾有實用與投資保值的觀念，現在卻以台灣銀行黃金存摺替代來投資保值。其有以下幾個特點：

(一)黃金存摺對銀樓業的影響

- 1、1g 就可以開戶黃金存摺，很少的金額。
- 2、跟一般存摺一樣的方便，櫃檯辦理或者網路辦理都可以交易。
- 3、存摺裡的黃金數量可以變換為實體黃金。
- 4、可以定時定額來儲存買進。
- 5、存摺裡的黃金價值可以來抵押質借。
- 6、免去保管實體黃金的風險。
- 7、免予保證黃金的成色。
- 8、黃金存摺可以像一般現金存摺轉帳。
- 9、提供乖離率作為購買的參考

但是，他跟實體黃金比起來也有一些缺點

- 1、買進賣出的價差比較大，而且變換實體黃金還要有價差。
- 2、營業時間的限制。
- 3、稅金不能避免。
- 4、需要有些手續費。
- 5、沒有握有實體黃金的感覺。
- 6、跟銀行一樣有風險。

這個是可以向客戶說明來與台灣銀行競爭的部分。而現在公會也在整合想要向主管單位申請銀樓也可以經營黃金存摺的業務。

(二)流當品：當舖業者的拍賣流當的金飾珠寶產品，這種手法也是威脅的替代品之一。

(三)出租品：還有的以出租替代購買，坊間也有出租結婚飾品的業務。

四、潛在進入者的威脅

(一)進入障礙已低

(二)全球化財金趨勢

現在的銀樓產業比較像零售服務，因為供應商選擇多提供的服務也多，只要突破資金的障礙，幾乎可以在沒有經驗技術下即可進入這個行業。唯國內進入者漸少，因為景氣不好且認為利潤不佳。但是國外精品名牌，港、陸大型金飾珠寶業等、比較可能夾著大資本及品牌的優勢進入威脅。

今日黃金存摺，他日黃金 ETF。隨著全球化財金趨勢，人們對於珠寶黃金等貴重金屬的精品化及投資視野日益開廣，以致需求日殷，這些都使得人們對相關的消費越來越講究，也越來越以開放的視角來進行，消費者心態的改變，帶動了舉凡與貴重金屬有關的產業的發展，這些都是傳統銀樓業潛在的進入者，一旦進入之後勢必會瓜分台灣傳統銀業既有的市場。

五、既有競爭者威脅

(一)黃金商店街的群聚。

(二)地方風土民情競價嚴重。

台灣傳統銀樓業者之競爭者眾，一則國內外具規模之大型珠寶商紛紛進駐台灣，次則早期傳統銀樓之經營者，二、三代接手之後，分枝散葉的結果是銀樓越開越多，最多時曾經達五千家之眾，唯台灣市場有限，大多地區黃金商店街群聚，加上有性地區地方民俗競價嚴重、使得同業之間為了搶奪有限的市場，從商品的價格、客服、成色、多元化展開激烈的競爭。

第三節、傳統銀樓業經營的關鍵成功因素

受訪者都承繼父祖創立銀樓，這些銀樓固有的經營理念，其中較關鍵的成功因素可歸納為四大項，以 SWOT 理論來看，這些固有的經營方式就是優勢，本小節加以分述。

一、客服不斷的創新

(一)杯茶水時間內調貨

Wehrich (1982) 所提出的 SWOT 策略之中，企業面對強勢的競爭，最重要者即是 SO：Max - Max)「利用優勢 - 利用機會」，到底台灣銀樓業者之優勢與機會何在？研究者認為優勢即是銀樓以其傳統而累積之「本錢」——亦即由家傳而傳衍下來的銀樓經營實力，如此轉變成一種銀樓專業，顯現在對消費者的服務上，滿足消費者的需要，事實上即是強化企業競爭力不二的手法，受訪者所強調的服務，一在於時間，次則在於差異化消費者的身份。

「對客人的管理 我是比較沒有留下他們的資料，現在因為個資的問題比較不好的留，不過客人的服務一定要好，我對於來店的客人一定盡量供他們選擇，細心的介紹，尤其我跟供應商建立很好的關係，假設有客人需要的款式重量，剛好店裡沒有，我會以請客人一杯茶的時間就調到商品，來滿足客人。」(T)

讓消費者的需要得到滿足，特別是「我跟供應商建立很好的關係，假設有客人需要的款式重量，剛好店裡沒有，我會以請客人一杯茶的時間就調到」，透過銀樓與應商關係之建立，讓供應商成為銀樓服務的延伸。如此讓消費者的需要得以滿足。

(二)免費快速簡易修理清洗

服務快速之提供，某種程度不只是「在商言商」，而是透過實際行動，讓消費者感受到銀樓業者對自己需要的在乎——在商言商是有利害關係存在的，然而當它質變成一種商業以外的關係，便拉近了銀樓與消費者之間的距離。對受訪者來說，顧客的每一項需要，都是給業者一個機會，來行銷自己的服務：

「對顧客管理，我是每一個來的客人一定把他留住，這當中一定要有耐心貼心的服務，尤其有些客人需要修理清洗的，我都快速的把它處理好，我覺得真的是我們店家很重要的一個服務。」(H)

「我的店面雖然是在鬧區夜市旁邊，但是老主顧還是很多，對客人有要清

洗修理，一直我都以快速免費處理，這是 這是招呼客人留下客人最好的方法。」(T)

上述這段訪談當中，「要有耐心貼心的服務，尤其有些客人需要修理清洗的，我都快速的把它處理好」，對銀樓業者來，「修理清洗」是沒有利潤可言，何況又要「耐心」，因此是純服務的，這樣的服務讓銀樓與顧客的關係，由「在商言商」，而晉升到一種非商業往來的關係，何謂非商業往來？其實便是一種相對於商業而接近友朋的關係。

(三)VIP 卡

商業關係要有商業行為才會建立，友朋關係則不，為了讓這種非純粹商業往來的關係能夠持續，受訪者進行的是為現有的顧客增加新的但不相關的產品或服務的「水平多角化策略」，其中貴賓卡的使用，讓消費者感受到自己的獨特性以及店家服務的「物超所值」。

「我們設計了貴賓卡，提供了長期免費的服務外，累積次數也有精美贈品，顧客間也建立了良好的口碑。」(Z)

讓傳統銀樓由一個純粹黃金、珠寶的買賣場所，晉階成為一個「關係」維繫的場所。既然是「關係」的維繫，那麼顧客便可以以「非消費」為目的而前往，擴大了銀樓與顧客間的關係，是誠類似關係行銷的進行。

二、誠信原則、穩健經營

(一)注重黃金飾品成色品質

台灣傳統銀樓業者之所以能夠由父祖輩流傳下來，基本上它所受到的顧客的信任是為重要的資產與優勢。前文所提到的類以關係行銷之進行，但關係行銷並不意味著關係代表一切，事實上關係行銷之基礎在於品質良好的產品的提供。以受訪者的角度來說，他們的銀樓之所以能夠長期經營，其競爭力最基本的在於誠

信，而此消費者對銀樓所持有的「誠信」，又與其所提供的產品有絕對的關係。

「我現在產品的挑選還是成色和品質為重，因為現在的產品週期短，每個工廠所生產的產品大同小異，要找到差異性不大，我現在供應商主要也是他服務要好。」(H)

「我的供應商都是服務到家，我有多家的選擇，我特別注意成色要足，還有款式新穎，我不與供應商議價，因為我流動快供應商自然服務好造成良性的循環。」(Z)

銀樓經營之專業亦展現於此，受訪者均以其專業來挑選供應商——以挑選之專業來為消費者消費行為的品質把關。「因為現在的產品週期短，每個工廠所生產的產品大同小異」，在這種情況下，唯有品質可以勝出，這種品質之誠信的累積又與消費次數有關，消費次數越多，更能夠由產品品質感受也理解到銀樓之「誠信」，老字號銀樓之所以能夠長期經營下去，誠信是最為無可代替的資產。

「我對於供應商的選擇，我最重要的是他的信譽，就是他的品質成色夠不夠好，其次才是他的服務，然後才是款式是否新穎，因為成色品質是我們誠信的原則，而且牽涉到是否會引起消費糾紛，我們銀樓經營最重要的就是要誠信才能夠永續經營。」(T)

上述訪談顯示出受訪者T的經營理念，品質至上，服務其次，再來是款式的追求。或許以設計而言，銀樓業者無法絕對勝出，但品質卻是消費者可以完全放心的。換句話說，銀樓的優勢在於由品質為中心所建構出的誠信。

(二)景色不好保守不再增加投資

面對經濟不景氣，與競爭者眾，是為當下銀樓經營者的劣勢與威脅，關於劣勢與威脅的因應策略，Wehrich, H. (1982) 提出了當 WO: Min - Max: 減少劣勢 - 利用機會以及 WT: Min - Min: 減少劣勢 - 減少威脅，來容量下降的情

況下，銀樓要在眾多競爭者中持續經營下去，財務管控與金流成為關鍵。

「對財務控管方要務實不能超出個人經濟能力過度。」(L)

「金價漲跌無法預測，我們不敢也不應作金價漲跌或金價期貨之投資，我們只做庫固定量之控管，只要我們持續經營，不需要在意金價漲跌，只要控管庫存量，我們要的是去求速度/銷售量/周轉率，我們要賺的是工資與進貨差價，因此我們只需約數百萬的周轉金。」(Z)

(三)庫存調節

受訪者的因應策略，一則在於以黃金價格為標的，次則在於固定量的掌控，基本上不會冒然投入太多成本，以讓自己不致因黃金波動而承受損失。

「我在黃金貴的時候庫存量就少一點，低的時候會怎樣就可以多一點，現在景氣不好要保守一點，減少資金再增加投入，一定要注意到風險。」

(H)

「我覺得金價格漲跌對我們因為也是有一些影響，我通常都是價格高的時候，我的庫存店面的庫存少一點，價格低的時候店面的飾品就可以多一點。」(T)

由上述訪談可以看到銀樓業者在市場環境相對劣勢下的穩紮穩打以及步步為營的因應策略，以及先求有再求好的經營心態。

三、創造特色差異化

(一)結合在地文創

台灣文創之風所導致的珠寶個人工作室興起，以新穎奇特的設計來獲得消費者的青睞，此其一，此外其他國內外大型珠寶商亦強調設計款式之新穎，這些都強化了貴重金屬之作為飾品的作用，受訪者求變的步驟，首先即跟隨文創之風，

從產品的設計展開改變。

「要積極培養年輕時尚消費的族群，年輕人選擇比較有個性流行的產品，但是都比較輕，基於上述我很致力於地方文化保存結合地方文化特色開發新產品創新新產品。」(D)

培養年輕的消費族群，提供年輕消費者喜愛的款式，以 SWOT 之產品發展策略而言，亦即在「產品市場」構面中，增加新的產品線。改進現有產品或服務或開發新的產品或服務，尋求增加銷售。

「我家因為地緣的關係，父親長期擔任媽祖廟的董事又著迷媽祖文化，成立私人的媽祖文化館來推銷媽祖文化並且提供民眾參觀展覽的場所，這個媽祖文化館除了提升聲譽，也達到行銷利用文化的創新研發設計的各種不同的神像及相關的黃金飾品，而且在文化館提供參觀的民眾做簡易的金工體驗與創造了文化的特色，我們家傳誠信永續經營為理念。」(D)

受訪者的文創之風，在實際操作上，一則納入在地宗教信仰，「利用文化的創新研發設計的各種不同的神像及相關的黃金飾品」；次則讓民眾可以實地參與「文化館提供參觀的民眾做簡易的金工體驗與創造了文化的特色」，這種文創體驗，一則讓銀樓由以往「節慶」等特殊日期的特殊意義，擴大到平常百姓與庶民生活之中，次則讓以往銀樓被限定的貴重金屬的消費，擴大到休閒消費行為當中，讓民眾生活與銀樓連結。研究者認為是為Robert (1995) 所規劃的八種創新策略當中的產品或服務觀念驅動型策略；產能驅動型策略；銷售或行銷方法驅動型策略的實踐與運用，讓貴重金屬對於民眾生活的參與度，放大、擴增。

Drucker曾提出了六個論述，來強調創新的重要性：1.創新是企業不斷發展壯大的力量泉源。2.創新的價值不在於本身內容的新奇，而在於其市場中的成功於否；3.創新對企業的貢獻在於其產生的效益。4.創新的機會存在於變化中，成功的創新都很平凡，只要多問、多看、多聽。5.創新的焦點是市場，而不是產品。

6.創新就是要將現有的元素，包括知識、產品、市場與消費者需求等，轉換為更有生產力的全新組合。早年銀樓的經營大多採取單打獨鬥的方式進行，由家族一條龍式的管理、生產，當時的同業公會大多屬於同業間的應酬活動，唯近年來同業公會開始轉變成同業間的知識、經驗交流，甚或開始策略聯盟，共圖因應之策。

「我在我們這一個區的同業我們有互相一個很好的聯誼，每個月聚會一次，不同信息交流，彼此之間不會競價或者惡意中傷，這是業者很有必要作的。」(H)。

同業公會共同思索，對銀樓現有元素的生產力的全新組合，期待共同迎接台灣銀樓產業的黎明到來。

「我也經常關注貿易珠寶展供應商，並且考察兩岸三地黃金珠寶設計的理念及製作，金額採購行銷。」(D)

受訪者 L 所進行的，即是 Drucker 所強調的由產品轉變到市場的創新焦點的探索。

「我另外也一同業界建立跨區的交流、經驗交換、互相切磋經營的理念，甚至物流人流金流分享來共營市場。」(D)

跨區交流，經驗分享，亦即是 Drucker (1985) 所說的看似平凡的「多問、多看、多聽」，然後從變化中尋找創新的機會。

研究者者從受訪者訪談當中，感受到最大的創新策略的運用，是藉由公會的聯合行動，以及各式活動的舉行來爭取曝光度。

「我的特色每年參與國內外珠寶展 10 次，是最最重要的行銷平台。」(L)

Danneels and Kleinschmidt (2001)，以產品/服務創新的觀點而論，新產品創新的屬性、使用的風險以及在已經建立的行為模式上的改變程度，皆是以消費者的觀點對產品/服務創新的程度來衡量。受訪者 B 之參與珠寶展，透過珠寶展來行銷自己的銀樓，即是由消費者及市場的觀點來進行，否則以傳統銀樓的經營來看，

何需花錢去參加？有需要的顧客自然會上門。所幸這種守株待兔的心態，當下的銀樓經營者已然改變並加以調整。

「除了適時辦研習交流，更重要的每年舉辦一次產官學合作的飾金設計競賽，這個競賽可以達到提升業界的聲譽，尤其是比賽得獎的設計作品用來開發製造產生產，達到設計生產聯合行銷的目的。」(L)

「展覽不只是優良廠商與銀樓會員互動，我們也結合了產官學的合作，所以有正修科技大學、美和科技大學與金屬工業研究發展中心的參加，而且高雄市政府經濟發展局協助支援，希望藉由這一次的活動與我們銀樓業界產生密切的合作提升我們銀樓業界帶來更多的商機。」(T)

以創新理論來看，這兼具了 Gilbert (1994) 所說的「前瞻型」「反應型」的創新策略，既奠基在發明能力上，又隨時注意市場的變化，研究者之所以如此定義，在於年輕族群是為銀樓業者所希望攻下的消費市場，唯誰的設計最能掌握年輕族群的喜好？斷然是年輕設計師，受訪者 T 所談到的透過銀樓同業公會結合產官學的力量，一方面增加銀樓與年輕族群的關係，培養未來的消費者與設計者，另一方面借力使力，達到產官學的三贏。此外，更可以提高銀樓產業的曝光度，也一新銀樓產業予人老舊的印象。銀樓業者透過同業公會所展開的連合行動，某種程度也揭示著一個來自銀樓業者對自己所經營的黃金珠寶等貴重金屬的重新定義。

「珠寶品牌在消費者來講，是一種流行的想法或者生活上的一個觀念，比如說便利超商，他就是代表一種方便生活的型態，而非只是販賣商品的本身。」(D)

業者把早期黃金珠寶的功能性意義，如保值、儲蓄、紀念重大事件的意義轉成為一種生活態度的呈現，與 Drucker 關於創新之一項定義當中的，將現有的元素，包括知識、產品、市場與消費者需求等，轉換為更有生產力的全新組合若合符節。

然而這種重新塑造的生活觀念，依舊要建立於銀樓業者最強調的誠信原則之上，因此銀樓公會也展開了如下的活動：

「和各縣市的公會合力來推行優良飾金白金工廠的飾品成色標示，希望達到工廠店家雙贏確保會員和消費者的權益。」(D)

「和各縣市的公會合力來推行優良飾金白金工廠的飾品成色標示」，換句話說，公會與另一個公會，共同為標示之成色的品質保證，讓公會與公會的力量得以串連起來。銀樓力量的串聯，事實上正是導因於經營者心態的改變。」(D)

「二代經營者，正在為產業的發展與延續尋求突圍，我非常的希望以團結力量大心態，結合公會眾多學才精英，以公會的力量為後盾，尋求各種利基，當可生生不息，不斷進步，不斷成長。」(Z)

發現面對眾多且競爭力十足的外來競爭力，銀樓業者連對同業之心態都必須「創新」，必須由單打獨鬥，轉變成為聯手出擊。

(二)提升自家銀樓之競爭力

什麼是創新？由本研究之受訪者的視角來看，基本上是由經營者導向轉變為更加貼近消費者思維的消費者導向。例如受訪者Z表示儘管他的店面已經位於鬧區，有了地利之便，但仍然由八坪大空間不斷的強化使用效率，盡可能的讓八坪大的空間產生的價值極大化。

「我的店面位於桃園市的鬧區，人潮多，不過同一個區也有其他的店面，我的經營就優於他們很多，我的店面以黃金飾品為主要，珠寶K金等為輔，我在只有8坪的店面、燈光、擺置、動線費了很多的用心，並且每四年重新裝修一次保持店面的新形象。」(Z)

在這小小的空間中，一旦客戶走進來，他不只是一個消費者，更可以由員工

身上得到最適切的指引，銀樓不再如以往純粹自家人經營，而是必須如一般企業般視員工為企業資產，讓員工的才能能夠發揮，也讓員工的優秀與專業為自家的銀樓代言：

「我有八個員工同時看店，我充份信任他們，他們自行調配休假，但是星期天一定要全員到齊，我只要求每周上班時數要足而且只要達到業績，每周發給格外的獎勵金，我要求服務的態度一定要熱誠周到，我授權給他們有一定的折額度議價空間，我沒有每天盤點庫存只有點收現金，我每天的到客數可以達到80個人左右，我算是經營成功了。」(Z)

「員工的穩定性也會延續，累積專業技能與銷售技巧的提升，顧客也因與服務員長期的認識、服務，而成為好友，成為忠實的顧客，因此選擇一個能長期在公司上班十年、二十年的員工，是人力資源的寶藏，時間經歷也是提升專業能力無形的制度。」(Z)

從門面裝潢、到員工的留住，受訪者Z的創新策略顯示於他對自家銀樓的定義，銀樓要生存要有競爭力，必須走出家族式經營以及被動式經營的窠臼。也有的受訪者是突出商品的差異性，全力開發自己的強項。

「在競爭方面我現在自己喜愛的方向，比較擅長的像鑲工方面，我的主力產品為主。」(L)

不只滿足消費者的期待，同時更讓消費者發現銀樓的設計感完全不遜於珠寶精品。這點誠如受訪者L所言的：

「總而言之珠寶精品業小而精、小而美世界是絕對需要的，任何品牌精品才打不死你的，好的精巧珠寶任何人都在找，只要對行業花更多的心思任何問題都可以破解的。」(L)

自家銀樓的競爭力的提升，讓銀樓從以往的貴重金屬買賣的「據點」，轉變成

市場與消費者中心的服務行業。

四、整合聯盟再創生機

台灣目前銀樓同業公會之齊心、努力，以及對各種活動舉辦的踴躍程度，是為空前熱烈，這主要是導因於第二代或第三代經營者，特別感受到銀樓產業的危機，而願意拋棄門戶之見，攜手合作的緣故。

(一)聯合行銷

這種借力使力的運用，首先於由各縣市公會對黃金珠寶品質的鑑定與負責，以公會之名為個別有信譽的銀樓商品背書，讓消費者進入一家銀樓進行消費的同時，面對的是整個公會所帶出的對該銀樓產品的認可，自然提升了消費者對該銀樓的信任度，換句話說每一家加入公會的銀樓，後面是整個公會為其加持，團結自然力量大。

(二)產官學合作

其次聯合行動的借力使用，是與產官學界的合作，藉由各式設計比賽、專業講座的舉行，不只栽培設計人才，強化銀樓業者的專業，同時藉由這些活動的舉辦來加強於媒體的能見度，且此能見度又是與設計、專業有關，長期下來將致令台灣銀樓產業逐漸擺脫「古老」、「老舊」、「缺乏創意」及「家族經營」的刻板印象。

(三)推動 E 化之可能

以本研究之受訪者而言，E 化是一個尚待開展的領域。關於貴重金屬如何使用網路行銷？這點誠如受訪者 D、H 以及 T 所說的：

「現在網路交易還不太可行，但是潮流趨勢必然要去面對，我要藉著公會整合的力量來因應，另外也要等到交易的條件各方面成熟，畢竟金飾珠

寶有些價位比較高，沒有當面的觸摸與討價還價是比較難交易的。」(H)

促進國內外交流拓展 視野，然後異業聯盟行銷，還一定要藉著電子商務
信息互助互相支援整合場。」(D)

「網路行銷，我是覺得 網路上只能賣比較低價格的東西，高價格的東西
還是要到店裡還有可能成交，我也有自己店裡的網頁 FB，最重要的只
是行銷廣告，我們銀樓的東西講起來都是比較高價位的，大部分的客人
還是覺得要實際摸到看到才會做交易。」(T)

換句話說網路行銷要進行，不只業者要被教育，連消費者也要被教育，甚或
開始「習慣於」網路購買黃金珠寶的消費行為。

要打破以往「眼見為憑」的消費習慣，著實有一定的難度。然而當網路已經
成為一種消費平台時，經營者的心態也跟著要有所調整：

「沒有競爭就沒有進步，身為一個經營者，就必須面對這瞬息萬變的商場
環境，積極/主動/專業/服務是提升業績的不二法門，市場銷售型態的改
變，珠寶需求增加而黃金需求減少，客製化與獨特性稀有性也是近年來
銷售量成長的一環，隨是自我進步自我成長，也將帶動業績成長。」(Z)

事實上受訪者已經觀察到網路行銷與目前台灣銀樓業者所希望打入的青年族
群的購物習慣之間的關連：

「網路行銷可吸引年輕族群 24 小時 交易，不用店面，直接寄到客戶家
裡，目前限於小額交易像 K 金、銀飾品。」(T)

「大額交易較不可能，因為價位較高的商品不像汽車電視機都有固定的型
號供客人選擇，高價位的金飾珠寶一定要當面鑑定欣賞、議價等才放心
交易。」(T)

或許對年長者來說，貴重金屬不適用於網路消費，然而年輕人卻不然，對他們

來說網路的風評便是一種實際的口碑行銷，也因此有的受訪者已經踏出嚐試的第一步，因此對於未來網路行銷的效果上：

「網路的行銷一定要面對，我現在評估加入一個 91APP 平台大概要繳 30000 多塊的費用，效果怎麼樣還有待觀察。」(T)

小結

由於本研究之受訪者，於現有台灣傳統銀樓中，算是相對經營相當出色者，研究者茲整理受訪者的經營方式，如下表：

表4-1 台灣傳統銀樓成功經營者訪談內容整理

經營方式	受訪者				
	H	T	Z	L	D
供應商的選擇教您如何就:品質成色、款式新穎、價格高低、服務品質，做為考量？	品質成色，其次服務品質	品質成色，其次服務品質	品質成色，其次服務品質	品質成色，其次服務品質	品質成色，其次服務品質
相對於銀樓業傳統實體店面的行銷方式以外，請教是否曾從事其他種行銷方式？	藉著公會行銷	網路臉書行銷 91APP平台	新穎裝潢 擺置動線	每年國內外參展10次	1.媽祖文化館行銷;2參與設計比賽行銷
面對互聯網+ 時代，本產業的機會與挑戰為何？	1 網路交易是潮流趨勢，2 網路行銷應藉著公會力量來整合	網路交易有待觀察	尚待觀察	網路行銷時機尚未成熟	1.互相經驗交流;2 要自律和提昇黃金珠寶的品質成色場;3拓展視野
針對員工專業素養的提升，貴公司人力資源養成的制度設計為何？請就 1.鑑定能力 2.設計研發 3.顧客服務 等三大構面，說明如何有效提升員工專業素養？	具金工專業熱誠客服到店滿意售後服務免費快速整修	服務至上 調貨迅速 及時 產品研發 交給供應商	服務至上 績效講求 VIP卡 員工信任 管理 自動自發	具G I A 珠寶鑑定 師證照 開發鑲工 專長產品	培養兒子來第四代接班，已具有金工技術及珠寶鑑定師資格

資料來源:本研究整理

表 4-1 台灣傳統銀樓成功經營者訪談內容整理(續 1)

經營方式	H	T	Z	L	D
為了本產業的長遠發展，您覺得可否透過聯盟或公會的方式，創造更大的產業價值，具體的作為有哪些？	每個月聚會進行信息交流，聯合行動	由公會帶出各式聯合行動，1.定期舉辦研習除了金銀珠寶專業方面的知識技能以外；2每年舉辦一次消防講習。	1 透過公會力量，提供各種專業訓練與經營課程；2 提升業者現代化經營腳步；3. 由公會主導定期長期舉辦銀樓產業會議。	1.鼓勵獎勵誠實標示的優良廠商加入全國貴金屬監督委員會；2 是把優良廠商推薦給個公會銀樓會員知道	1.建立本會的專屬網站 2.協和業界拜訪相關警政單位 3.和各縣市的公會合力來推行優良飾金白金工廠的飾品成色標示，達到工廠店家雙贏 4.期許和美國 GIA 台北寶石學院及相關珠寶專業合作交流，提升業者的專業 5.配合政府實施相關政令宣導和講習，結合其他公會促進政府對與業界有利的政策推展。

資料來源:本研究整理

表 4-1 台灣傳統銀樓成功經營者訪談內容整理(續 2)

經營方式	H	T	Z	L	D
<p>針對財務的管控，貴公司如何針對全球經濟變化、金價市場的漲跌來調配資金的運用？</p> <p>此外，針對社會治安方面，貴公司如何做好保全的管理？</p>	<p>1.黃金貴的時候庫存量就少一點，低的時候會怎樣就可以多一點。2</p> <p>在治安方面一定要注意好必要的防盜措施以外警民合作關係要好請警察多巡防與街坊鄰居的良好互動。</p>	<p>一定要裝設監視防盜系統準備防身器具，同時要注意消防。</p>	<p>1.金價只做庫存固定量之控管；2 我們要去求速度/銷售量/周轉率；3 只要隨時做好監視系統與保全系統的維護與警局連線系統，並向保險公司投保足額的保險。</p>	<p>1.對財務控管方要務實不能超出個人經濟能力過度擴張；2 治安防範要特別注意也要做保險尤其要低調而且勿交損友。</p>	<p>警民合作建立聯線促請加強巡防</p>

資料來源:本研究整理

表 4-1 台灣傳統銀樓成功經營者訪談內容整理(續 3)

經營方式	H	T	Z	L	D
鑑於本產業間高度競爭的態勢，請教您認為未來經營者需更加著重的核心能力與差異化為何？業界有哪些成的案例？	整合聯合行銷研發故事文化商品	產官學的合作，以帶動商機。	客服佳 賣氣旺	舉辦研討會以強化業者核心能力，如貴金屬產品如何創立品牌；未來走向；貴金屬怎麼樣來檢測；銀樓要怎樣經營管理；珠寶設計的鑑定講座。	1 異業聯盟行銷；2 藉著電子商務信息互助；3 互相支援整合場

資料來源:本研究整理

本章整理本研究之受訪者關於台灣銀樓之經營策略、困境以及創新策略的因應，發現當前經營者盡管都有包袱，然而面對市場的需要，他們開始了另一項嘗試。改變和適應的能力是企業生存的重要條件，不創新只能坐以待斃。如何因應競爭者及市場的需要，主動的回應，並在市場上推出新產品，改變競爭的基礎。(Christopher Freeman, 1982)，吾人可看到台灣銀樓業者的努力與嘗試。

第五章 結論與建議

本研究以訪談法及文獻分析法，探討台灣銀樓業者面對日漸萎縮凋零的銀樓市場，他們的經營方式、遭遇困境以及因應的創新模式。本章提出本研究之結論，做為研究成果，另研究者亦由於個人之銀樓經營實務，加上本研究的進行，對於銀樓業者亦提出相關建議。

第一節、結論

台灣傳統銀樓產業的經營沿革中，在每個時期的環境背景有不同的機會與威脅。針對台灣傳統銀樓產業的優弱勢與關鍵成功因素，本研究分析如下結論：

一、台灣傳統銀樓產業的五力分析

- 1、顧客在議價較有優勢。
- 2、與供應商的議價有一定的默契。
- 3、潛入者已較無障礙。
- 4、產業間有部分地區競價較嚴重。
- 5、替代品的威脅大，尤其是銀行的黃金存摺。

二、台灣傳統銀樓產業的 SWOT

- 1、有在地的優勢掌握了老顧客與在地習俗。
- 2、傳統保守的態度，經營模式尚待重新塑造。
- 3、整合與聯盟是業界再創商機的期待。
- 4、大品牌的外商與景氣不好是業界的威脅。

三、關於台灣傳統銀樓產業經營的關鍵成功因素，經訪談具代表性的五個業者可以歸納出有四項必備因素。

- 1、誠信與穩健地經營。
- 2、創造特色差異化。

3、客服不斷的創新。

4、整合聯盟再創生機

第二節、研究建議

一、對業者的建議

研究者以自己實務及因本研究進行所觀察到的台灣銀樓經營現況，茲對業者提出以下三點建議。

(一) E化之嚐試是為必然趨勢

如同受訪者所提到的：

「現在網路交易還不太可行，但是潮流趨勢必然要去面對，我要藉著公會整合的力量來因應，另外也要等到交易的條件各方面成熟，畢竟金飾珠寶有些價位比較高，沒有當面的觸摸與討價還價是比較難交易的」(H)。

但研究者經由本研究之進行，發現消費是一種「習慣」，消費果真要面對面、「眼見為憑」嗎？網路剛推出時，吾人很難想像衣服不用試穿便購買，食物可以上網選購，送到家再自己烹煮加熱.....然而今日這些都不過是再平常的事，且事實上高單價如精品、服飾之選購，在網路上亦已經開始，為什麼黃金珠寶不能開放網路行銷？如果消費者願意刷信用卡選購，為什麼銀樓業者要固步自封？網路行銷之所以只有少數銀樓業者嚐試，在於生怕引發消費糾紛。

然而究諸事實，這些都是可以克服的，研究者認為傳統銀樓業者，可以經由商品保證書之出示，或錄影、照相等方式並嚐試與治安機關連線，以保護自己亦保護消費者，讓消費者有足夠的訊息了解自己的產品，這又有何不可？何況網路是一無遠弗屆的市場，它的市場不只在社區、縣市，甚或更及於海外，銀樓業者應將e化視為空前契機，而不是只一味搖頭，認為不可行。

(二)產業公會對個別銀樓業者之輔導

誠如研究者前文所提到的，台灣銀樓以及珠寶等產業公會、聯合會，在幾位識之士的帶動之下，呈現前所未有的活躍，事實上由本研究之訪談，亦可發現銀樓業者面對九〇年代以降的萎縮與凋零，所當作的是積極回應市場的需要，以創新來帶動改變，而由受訪者的現身說法，亦可發現他們的確都讓祖傳的銀樓再創佳績。

然而究諸目前全台三千家銀樓，這只是極少的少數，大部份業者，往往顧店的是為「老」老闆娘，顧客一走進去，是好幾支監視器在監控現場……研究者最常從這些業者口中聽到的是，「做這項無效，乾脆收一收。」設若果真要以如此老舊的方式來經營，惡性循環之下，的確只能「收一收」。是以研究者建議應由產業公會以個案探討的模式，主動邀請銀樓業者一起探討，甚或由公會對業者個別輔導，扶持有意願的銀樓業者一把，讓成功的個案得以擴大持續，以帶動更多銀樓業者起而效法，翻轉整個台灣的銀樓產業。

(三)多角化經營才能把餅作大

就向己的資金專長來調配像白金、K 金、銀飾，不同種類、價位的珠寶做多元、多角化經營。多角化經營可說是面對不景氣，各行各業的王道。綜觀 21 世紀的今天，銀行早已由以往的收放款，跨足到黃金存摺、基金和保險服務。

街頭巷尾的超商，更是由早年雜貨店的雛型，變身到今日幾乎吾人生活大小事都與超商脫離不了關係。唯以銀樓業者而言，受限於黃金與珠寶本身的貴重特性，業者對上門的客人，可謂是既期待又怕受傷害，也因此遲遲未能展開多角化經營，殊為可惜。

治安與經營及來客數的提升之間，並不必然會有衝突，業者需要改變的是固有的銀樓經營心態，如何讓「銀樓」有銀樓的本質，但又有 21 世紀的況味，如何透過多角化經營，讓來客數增加，進而所提供服務，能夠服務最多消費者，讓銀樓經營得以創造最大的利潤，是為吾人銀樓業者所當共同面對及思考的。

二、對未來研究的建議

學界對於傳統銀樓業之研究，研究者亦由自己的實務經驗以及本研究之進行提出相關建議。

(一)銀樓同業公會對台灣傳統銀樓業發展之影響

研究者進行本研究時，適好研究對象均對產業公會投入甚深，亦發現產業公會對傳統銀樓業的用心與努力。唯設若以銀樓業者的角度而言，到底同業公會所舉辦之產官學合作，甚或品質提升，乃至於各式設計比賽之提倡等活動，到底對台灣銀樓產業有何助益？純屬會員之銀樓業者，採取何種角度來看同業公會之運作？同業公會應如何運作，才能促使更多同業投入？進而帶動台灣的傳統銀樓產業迎向另一個春天？研究者是以提出本研究之建議。

(二)台灣傳統銀樓產業經營成功之量化研究

本研究為深入獲得傳統銀樓創新成功者的相關經驗，是以以質性研究之訪談法進行，唯受限於質性研究之特色，只能以受訪者有限及主觀視角來窺見台灣銀樓經營成功之道，而未能呈現普遍且全面的觀點，因此建議學界可採取量化調查研究。

參考文獻

一、中文專書期刊與論文

- 1.大前研一（1984），*策略家的智慧*，長河出版社。
- 2.中華民國金銀珠寶商業同業公會聯合會，會刊（2015）。
- 3.王紹宸（2007），*兩岸地下金融犯罪研究--以兩岸地下通匯為例*，台北大學犯罪學研究所。
- 4.王貳瑞（1998），*學術論文寫作*。臺北：東華。
- 5.台中縣金銀珠寶商業同業公會（2009），*第二十二屆暨創立五十六週年特刊*，台中縣金銀珠寶商業同業公會。
- 6.台北市金銀珠寶商業同業公會，*金銀珠寶會訊*，140期。
- 7.台灣省金銀珠寶商業同業公會聯合會（2015），*第十八屆會員名錄*，台灣省金銀珠寶商業同業公會聯合會。
- 8.台灣銀樓業職業工會（2015），*傳家寶*，台灣銀樓業職業工聯合會特刊。
- 9.司徒達賢（1995），*策略管理*，遠流出版公司。
- 10.全國貴金屬監督委員會（2016）。*全國貴金屬監督委員會*，10。
- 11.余佩珊譯 Drucker， P.F. 著、(1996)，*非營利機構的經營之道*。台北：遠流。
- 12.吳思華（1996），*策略九說-策略思考的本質*，台北：麥田出版社。
- 13.卓佳穎（2005），*供應商管理和顧客關係管理在傳統銀樓業的應用*，大葉大學事業經營研究所碩士論文。
- 14.林佳均、王威盛、劉玟秀、黃文明、黃冠霖、阮氏紅（2015），*傳統與連鎖之經營模式探討—以台灣珠寶產業為例*，朝陽科技大學四企3C畢業專題。
- 15.研究。國立中山大學企業管理學系研究所碩士論文。
- 16.徐維琳（2004），*台灣珠寶消費行為及市場區隔之研究-以生活型態為區隔變數*，銘傳大學管理學院研究所碩士論文。

- 17.郭亭亞 (2011), 消費者對品牌形象、服務品質及滿意度之看法研究—以 T 珠寶公司為例, *商業現代化學刊*, 6 卷 1 期, 頁 251-275。
- 18.陳向明 (2002), *教師如何做質的研究*。台北: 洪葉文化。
- 19.陳燕齡 (2013), *論我國觀光賭場洗錢防制相關法律制度建立之探討*, 東吳大學法律學系碩士論文。
- 20.曾健民 (2007), *以傳統銀樓業者之觀點探討我國品牌金飾商通路聯盟策略之研究*, 大葉大學 事業經營研究所碩士在職專班 研究所碩士論文。
- 21.賀冬美 (2002), *珠寶產業的國際行銷策略—「S」公司前進澳洲市場之行銷組合*。
- 22.黃瀆權 (2001), *台灣珠寶產業的新活路*, *台灣區珠寶工業同業公會會刊*。
- 23.葉至誠 (2004)。 *社會科學概論*。台北: 揚智文化
- 24.葉至誠、葉立誠/合著 (2011), *研究方法與論文寫作*, 台北: 商鼎。
- 25.葉佳蕙, *金飾業供應鏈管理模式之研究-以銀樓業為例研究*, 國立高雄海洋科技大學管理學院運籌管理系。
- 26.廖浩能 (2012) *顧客再購意願因素之研究-以某珠寶銀樓為例*, 彰化師範大學會計學系企業高階管理 研究所碩士論文。
- 27.劉謙慧 (2007), *傳統銀樓文化產業演變之研究—以豐原地區為例*, 大葉大學設計研究所 碩士論文。
- 28.潘淑滿 (2010)。 *質性研究理論與應用*。臺北市: 心理。
- 29.蘇孝思 (2015), *台北市傳統零售業之服務品質、知覺價值、商店形象與顧客滿意度及顧客忠誠度之關係: 以台北市 DM 銀樓為例*, 世新大學 公共關係暨廣告學研究所 (含碩專班) 碩士論文。

二、外文專書與期刊

1. Bates, D. L. and Eldredge D. L. (1980). *Strategy and Policy : Analysis, Formulation and Improvement*, Wm.C, Brown,Iowa.

2. Boseman, G. (1978). *Policy Formulation and Strategy Management*, John Wiley & Sons.
3. Branscomb, L.M. & F. Kodama (1993). *Japanese Innovation Strategy*.
4. Chandler, A. D. (1991). *Strategy and Structure, 7th ed.*, Cambridge Mass : M.I.T. Press.
5. Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of management journal*, 34(3), 555-590.
6. Danneels, E., and Kleinschmidt, E. J. (2001). Product innovativeness from the firm's perspective: its dimensions and their relation with project selection and performance. *Journal of Product Innovation Management*, 18(6), 357-373.
7. Freeman, C. (1982). *The economics of industrial innovation*. Cambridge, MA : MIT Press.
8. Gilbert, J. T. (1994). Choosing an innovation strategy: Theory and practice. *Business Horizons*, 37(6), 16-22.
9. Glueck, W. F. (1972). *Business policy: Strategy formation and management action*. McGraw-Hill.
10. Haner, F.T. (1976), *Business Policy, Planning and Strategy*, Cambridge.
11. Hill, Charles W.L. and Jones, Gareth R. (1998), *Strategic management theory : An integrated approach*, 4th ed, Boston, Houghton Mifflin.
12. Mintzberg, Henry (1978). Patterns in strategy formulation. *Management science*, 24, 934-948.
13. Parsons, A. J. (1992). Building Innovativeness in Large U.S. Corporations. *The Journal of Consumer Marketing*. 9(2), 35-50.
14. Robert, M. (1995). *Product Innovation Strategy Pure and Simple*, NY : McGraw-Hill, Inc
15. Rogers, E. M. (1983). *Diffusion of Innovations (3rd ed.)*. New York : The Free Press.
16. Smith, S. and Walsh, J. E. (1980). *Strategy in Business*, John Wiley & Sons, Inc.

17. Steiner, G. A., Miner, J. B., and Gray, E. R. (1986). *Management policy and strategy: Text, readings, and cases*. Macmillan Publishing Company.
18. Trott, P. (2008). *Innovation Management and New Product Development, 4th ed.*, Pearson Education Limited.
19. Wehrich, H. (1982). 'The TOWS matrix- A Tool for Situational Analysis', *Long Range Planning, 15, 2*.

三、網路資源

1. blog.xuite.net
2. 流行時尚產業資訊網

附錄

《附錄一》訪談同意書

親愛的銀樓同業！

我是目前東海大學 EMBA 研究所的學生，由於深感台灣銀樓業之沒落，市場被大型珠寶商所瓜分，甚或經常聽聞「收收較快」的說法，本人深有台灣銀樓業何去何從的感慨。

也知道您不只長期投入銀樓之經營，更重要的是投入銀樓之創新，並且已經得到一定的成果。是以希望對您進行相關訪談；以希企藉由您的創新經驗，鼓勵同業不要放棄，堅守台灣銀樓文化及產業之美。

本研究之進行將聚焦於您個人親身經歷及創新所得，希望您能支持本研究之進行，若您同意接受訪談邀約，請於本同意書上簽名，我會與您約定日期、時間，進行訪談，每次訪談約 40-60 分鐘，視您的方便而決定，整理過後的逐字稿亦會給您過目，指正，從訪談到逐字稿完成，在研究發表之前，您都可依個人之意願，隨時決定中止，我將尊重您的決定。謝謝您的幫忙，敬祝

健康愉快

東海大學 EMBA 學生 李欽榮敬上

一、訪談者基本資料

- (一) 姓名
- (二) 代號
- (三) 訪談日期
- (四) 訪談地點
- (五) 銀樓經營資歷

二、訪談大綱

- (一) 針對供應商的選擇，請教您如何就 ①品質成色、②款式新穎、③價格高低、④服務品質，做為考量？
- (二) 相對於銀樓業傳統實體店面的行銷方式以外，請教是否曾從事其他種行銷方式？
- (三) 此外，面對互聯網+ 時代，本產業的機會與挑戰為何？
- (四) 依您的看法，本產業因應的作為為何？
- (五) 針對員工專業素養的提升，貴公司人力資源養成的制度設計為何？
- (六) 請就 ①鑑定能力、②設計研發、③顧客服務 等三大構面，說明如何有效提升員工專業素養？
- (七) 為了本產業的長遠發展，您覺得可否透過聯盟或公會的方式，創造更大的產業價值，具體的作為有哪些？
- (八) 針對財務的管控，貴公司如何針對全球經濟變化、金價市場的漲跌來調配資金的運用？
- (九) 此外，針對社會治安方面，貴公司如何做好保全的管理？
- (十) 鑑於本產業間高度競爭的態勢，請教您認為未來經營者需更加著重的核心能力與差異化為何？業界有哪些成的案例？
- (十一) 七、有其他補充嗎？

《附錄二》訪談紀錄

【訪談一】代號：H

我是台北市金銀珠寶公會理事長洪長庚，到今年我已經營 40 年。

1 我現在產品的挑選還是成色和品質為重，因為現在的產品週期短每個工廠所生產的產品大同小異，要找到差異性不大 我現在供應商主要也是他服務要好 (H)

2 我的通路就是我的店面，但是公會有作優良商店的行銷 (H)

3 對顧客管理我是每一個來的客人一定把他留住，這當中一定要有耐心貼心的服務尤其有些客人需要修理清洗的，我都快速的 把它處理好，我覺得真的是我們店家很重要的一個服務 (H)

4 我覺得行銷藉著公會的力量來比較大以前曾經流行招財戒就是鑲蟾蜍的寶玉戒指，他有一個意涵就是招財進寶，我們以公會的力量在節日或適當時機 推出具有文化意涵的金飾產品，我相信這個行銷的效果會很好 (H)

我在理事長任內推成了 3 年的台灣珠寶展覽會，提供業界一個很好的展銷平台，我自己的聲譽也提升了不少對顧客管理，我是每一個來的客金飾人一定把他留住，這當中一定要有耐心貼心的服務。尤其有些客人需要修理清洗的我都快速的 把它處理好，我覺得真的是我們店家很重要的一個服務 (H)

5 我在黃金貴的時候庫存量就少一點，低的時候會怎樣就可以多一點現在景氣不好要保守一點，減少資金再增加投入，一定要注意到風險 (H)

6 在治安方面一定要注意好，必要的防盜措施以外，警民合作關係要好，請警察多巡防，與街坊鄰居的良好互動守望相助

7 我在我們這一個區的同業我們有互相一個很好的聯誼，每個月聚會一次，不同信息交流，彼此之間不會競價而且或者惡意中傷，這是業者很有必要作的 (H)

8 現在網路交易還不太可行，但是潮流趨勢必然要去面對，我要藉著公會整合的力量來因應，另外也要等到交易的條件各方面成熟，畢竟金飾珠寶有些價位比較高，沒有當面的觸摸與討價還價是比較難交易的 (H)

【訪談二】代號 L

我是台中市珠寶銀樓公會理事長藍孝儒，我本人是因為家族繼承投入這個行業的

1 對這個階段我認為是景氣不好，我也是很辛苦艱難的時候

2 每一個公司經營的對象不一樣，我想客戶會來因為我想我應該是賺一些錢想來店裡買喜歡的金飾珠寶獎勵自己一下 (L)

3 年輕人的消費越來越少了，他們結婚還是要來一下 (L)

4 我認為人的行為的威脅來自四面八方，我有去各項專業功夫做足就不必煩惱了 5 國外大型店的侵入那一定是全球不可避免的，唯有自立自強本身下注功夫就不用擔心 (L)

6 日本品牌排 I primio，在台灣做的不錯

7 台灣市場稍小珠寶極易受全世界經濟影響吧 (L)

8 這個我不熟悉

9 珠寶也是十分燒錢的行業且量很難和大型供應商比

總而言之，珠寶精品業小而精小而美世界是絕對需要的，任何品牌精品才打不死你的 好的精巧珠寶任何人都在找，只要對行業花更多的心思任何問題都可以破解的，(L) 我已經營了 33 年

補充

1 我的特色每年參與國內外珠寶展 10 次，是最最重要的行銷平台 (L)

2 我現在我的產品都是特別挑選在同等級同價位和一定要有比別人更美好的競爭 (L)

3 對財務控管方要務實，不能超出個人經濟能力過度 (L)

4 治安防範要特別注意，也要做保險尤其要低調，而且勿交損友。

5 在競爭方面，我自己喜愛的方向比較擅長的像鑲工方面為我的主力產品 (L)

【訪談三】代號：D

我做過台中縣銀樓公會理事長兩屆6年，現在也擔任全國聯合會的副理事長我和幾位理事共同努力與和環球科大產學合作，他們今年加開始招生希望業界有實務經驗的合作，業界期待畢業生能夠投入銀樓業的工作，壯大銀樓產業我也擔任過中華飾金寶石協會的理事長，這是一個跨區的聯盟聯誼，這個協會除了適時辦研習交流，更重要的每年舉辦一次產官學合作的飾金設計競賽這個競賽可以達到提升業界的聲譽，尤其是比賽得獎的設計作品用來開發製造產生產，達到設計生產聯合行銷的目的（D）。

我家因為地緣的關係，父親長期擔任媽祖廟的董事又著迷媽祖文化成立私人的媽祖文化館來推銷媽祖文化，並且提供民眾參觀展覽的場所。這個媽祖文化館除了提升聲譽也達到行銷，利用文化的創新研發設計的各種不同的神像及相關的黃金飾品，而且在文化館提供參觀的民眾做簡易的金工體驗與創造了文化的特色。我們家傳承誠信永續經營為理念（D）我現在也積極培養兒子來第四代接班，他跟我一樣已具有專業的金工技藝以及珠寶鑑賞的能力。店面就在媽祖廟香火鼎盛人潮的旁邊，所以算是不錯的做生意地點。另外為注意到要積極培養年輕時尚消費的族群，年輕人選擇比較有個性流行的產品但是都比較輕，基於上述我很致力於地方文化保存，結合地方文化特色開發新產品創新新產品（D）另外我也經常關注貿易珠寶展供應商，並且考察兩岸三地黃金珠寶設計的理念及製作金額採購行銷（D）我另外也一同業界建立跨區的交流經驗交換，互相切磋經營的理念，甚至物流人流金流分享來共營市場（D）

我覺得在全球經濟不景氣中黃金珠寶首飾款式的產品生命週期越來越短，而且市場的同業競爭越來越多。現在是電子商務時代市場多元與開放場（D）並且邁向國際化，但是台灣市場一片低迷，我覺得未來展望一定要互相經營經驗交流，另外要自律和提昇黃金珠寶的品質成色場（D）其次還要促進國內外交流，拓展視野，然後異業聯盟行銷，還一定要藉著電子商務、信息互助互相支援整合（D）我覺得珠寶品牌在消費者來講是一種流行的想法或者生活上的一個觀念，比如說便

利超商他就是代表一種方便生活的型態，而非只是販賣商品的本身，所以我們店家本身就是品牌，消費者因為店家的品牌來消費購物，所以我們誠信銀樓經營才能夠達到行銷的目的滿足顧客的需求（D）我在擔任理事長的時間我推動了 1. 建立本會的專屬網站 2.有鑑治安威脅業者生存很大，協同業界拜訪相關警政單位，祈求警方配合遇有事情立即反應處理 3.和各縣市的公會合力來推行優良飾金白金工廠的飾品成色標示，希望達到工廠店家雙贏確保會員和消費者的權益（D） 4.本會期許和美國 GIA 台北寶石學院及相關珠寶專業合作交流，提升業者的專業知識及創造商機 5 配合政府實施相關政令宣導和講習，跟結合其他公會促進政府對與業界有利的政策推展。以上是我的想法。

【訪談四】代號：Z

我現在擔任桃園市金銀珠寶同業公會的理事長，我從事銀樓業近 20 年當初完全外行項目，一切自己經營期。曾經有業者提供很多意見，後來還是大部分自己的經營反而成長出一片天地。

我的店面位於桃園市的鬧區人潮多，不過同一個區也有其他的店面我的經營就優於他們很多 我的店面以黃金飾品為主要珠寶 K 金等為輔，我在只有 8 坪的店面燈光擺置動線費了很多的用心，並且每四年重新裝修一次保持店面的新形象 (Z)

我的供應商都是服務到家，我有多家的選擇，我特別注意成色要足，還有款式新穎，我不與供應商議價，因為我流動快供應商自然服務好，造成良性的循環 (Z) 我有八個員工同時看店，我充份信任他們，他們自行調配休假，但是星期天一定要全員到齊。我只要求每周上班時數要足，而且只要達到業績每周發給格外的獎勵金。我要求服務的態度一定要熱誠周到，我授權給他們有一定的折價額度議價空間。我沒有每天盤點庫存只有點收現金，我每天的到客數常可達到 80 個人左右，我算是經營成功了 (Z)

我現在擔任理事長和業界交流，積極的督促全國業界要整合要團結，團結力量大，以應用整合的力量來因應國內外的競爭壓力以及市場的趨勢潮流。

另外

回答訪談大綱二

未曾嘗試其它類種方式行銷。

對互聯網之其它銷售方式與經營也不甚了解 (Z)

老一輩的/年齡稍長的經營者，因已長期經營了一段時間，也累積些許財富，少了經濟壓力也少了對事業發展的積極性，倒是也看到了不少的年輕二代經營者，正在為產業的發展與延續尋求突圍，我非常的希望以團結力量大心態，結合公會眾多學才精英，以公會的力量為後盾，尋求各種利基，當可生生不息，不斷進步，不斷成長 (Z)。

回答訪談大綱三

規模人力觀念影響了也左右了經營者的作為，這是一個比較封閉習性的產業，敏感保守是產業的弱點，積極的態度需要觀念的轉變（Z）。

員工的穩定性也會延續累積專業技能與銷售技巧的提升，顧客也因與服務員長期的認識服務，而成為好友，成為忠實的顧客，因此選擇一個能長期在公司上班十年二十年的員工，是人力資源的寶藏，時間經歷也是提升專業能力無形的制度（Z）我們設計了貴賓卡，提供了長期免費的服務外累積次數也有精美贈品，顧客間也建立了良好的口碑（Z）

回答訪談大綱四

各縣市理監事，都來自於各縣市經營者的精英

全國聯合會的理監事們，也必是來自於各縣市精英中的精英，突破藩籬藉由各縣市先進的凝聚力與共識，將寶貴的經驗，彼此交流，讓產業間互信互助，透過公會力量，提供各種專業訓練與經營課程，提升業者現代化經營腳步，公會更應該主導定期長期舉辦銀樓產業會議，大家集思廣益，尋求產業永續發展（Z）。

回答訪談大綱五

金價漲跌無法預測，我們不敢也不應作金價漲跌或金價期貨之投資，我們只做庫固定量之控管，只要我們持續經營，不需要在意金價漲跌，只要控管庫存量，我們要的是去求速度/銷售量/周轉率，我們要賺的是工資與進貨差價，因此我們只需約數百萬的周轉金（Z）

針對治安問題，我們只要隨時做好監視系統與保全系統的維護與警局連線系統，並向保險公司投保足額的保險，我相信大家都會是無憂無慮，快樂的經營者。

回答訪談大綱六

沒有競爭就沒有進步，身為一個經營者，就必須面對這瞬息萬變的商場環境，積極/主動/專業/服務是提升業績的不二法門，市場銷費型態的改變，珠寶需求增加而黃金需求減少，客製化與獨特性稀有性也是近年來銷售量成長的一環，隨自我進步自我成長，也將帶動業績成長（Z）。

以上是我個人淺見，詞不達意，僅供參考，拍謝啦！

【訪談五】代號：T

我是高雄市珠寶銀樓公會理事長蔡明勳，我目前也兼全國貴金屬監督委員會的主任委員

我是家傳第二代已經 40 年，目前家傳二代拓展已經 10 家以上

一、我對於供應商的選擇，我最重要的是他的信譽，就是他的品質成色夠不夠好，其次才是他的服務，然後才是款式是否新穎。因為成色品質是我們誠信的原則，而且牽涉到是否會引起消費糾紛，我們銀樓經營最重要的就是要誠信才能夠永續經營（T）

二、對客人的管理，我是比較沒有留下他們的資料，現在因為個資的問題比較不好處理不過對客人的服務一定要好，我對於來店的客人一定盡量供他們選擇並細心的介紹，尤其我跟供應商建立很好的關係，假設有客人需要的款式重量剛好店裡沒有，我會以請客人一杯茶的時間就調到商品來滿足客人（T）

三、我的店面雖然是在鬧區夜市旁邊，但是老主顧還是很多，對客人有要清洗修理一直我都以快速免費處理，這是招呼客人留下客人最好的方法（T）

我對於治安的問題我們說一定要裝設監視防盜系統準備防身器具，不只治安要注意消防也要注意，我們的會員店家有約有 1 位因為發生火災損失慘重，所以我們公會辦研習除了金銀珠寶專業方面的知識技能以外，我們每年一定辦一次消防的講習

四、我對於網路行銷我是覺得網路上只能賣比較低價格的東西，高價格的東西還是要到店裡還有可能成交。我也有自己店裡的網頁 FB，最重要的只是行銷廣告，我們銀樓的東西講起來都是比較高價位的，大部分的客人還是覺得要實際摸到看到才會做交易（T）

五、我覺得金價格漲跌對我們因為也是有一些影響，我通常都是價格高的時候我的庫存店面的庫存少一點，價格低的時候店面的飾品就可以多一點（T）

六、覺得公會出的辦研習外也可以聯合採購一些用品像消防保安的用品，或者店面其他附屬的設備用品等等，一方面價格比較低，或者可能比較適合好用。

七、網路的行銷一定要面對，我現在評估加入一個 91APP 平台大概要年繳 30000 多塊的費用，效果怎麼樣還有待觀察 (T)

八、我們店家不要競爭拼價格，講起來銀樓我們都是高投入低收益，如果互相競價就很不值得 (T)

九、補充網路行銷可吸引年輕族群且 24 小時交易，不用店面直接寄到客戶家裡 目前限於小額交易的 K 金或銀飾品 (T) ;飾大額交易較不可能，因為價位較高的商品不像汽車電視機都有固定的型號供客人選擇，高價位的金飾珠寶一定要當面 鑑定欣賞議價才放心交易 (T)

值得附帶一提的是我在 4 月 17 號辦理全國貴金屬監督委員會優良廠商產品說明會，首先是為了鼓勵獎勵誠實標示的優良廠商加入全國貴金屬監督委員會，其次是把優良廠商推薦給個公會銀樓會員知道。這次的展覽不只是優良廠商與銀樓會員互動我們也結合了產官學的合作，所以有正修科技大學美和科技大學與金屬工業研究發展中心的參加，而且高雄市政府經濟發展局協助支援。希望藉由這一次的活動與我們銀樓業界產生密切的合作，提升我們銀樓業界 帶來更多的商機 (T)

我這個研討會包括有貴金屬產品如何創立品牌未來的走向分享，還有貴金屬怎麼樣來檢測，我們銀樓要怎樣經營管理，還有珠寶設計的鑑定講座。