

夕陽產業的競爭策略關鍵因素-以 G 婚紗公司為例

Key Factors of Competitive Strategy of Sunset Industry -Taking G Wedding Mall as an Example

朱培宏¹

國立高雄科技大學 企業管理系 副教授

peihung.chu@nkust.edu.tw

曾惠勤²

國立高雄科技大學 企業管理系碩士在職專班 研究生

J110257120@nkust.edu.tw

摘要

隨著人們的思想與喜好改變，對於拍攝婚紗的需求逐漸降低，使得婚紗公司的經營逐步沒落、甚至倒閉。過去幾年又承受著疫情的壓力，婚紗產業面臨衰退的窘境，步入夕陽產業。婚紗產業該如何突破、擺脫走下坡的趨勢，本研究以G公司為例探討夕陽產業的競爭策略關鍵因素，應用平衡計分卡架構展開各項準則，並運用層級分析法透過18位專家問卷調查進行研究分析。

經由文獻探討、專家問卷剖析與專家實務經驗訪談後，結果顯示：在平衡計分卡四大構面之中以「財務健全」構面最為重視；展出的十二項評估準則中，依重要性權重前五項排序依序為：「資金調度」為考量之最關鍵因素，其次為「團隊合作」，第三「訂價策略」、第四「鼓勵久任」、第五「企業形象」。在夕陽產業中要維持穩定的獲利與成長，顯然要具備三個要素：財務面的健全(資金與訂價)、長久留住適任且善打團體戰的員工、與良好的企業形象。

關鍵詞：夕陽產業、婚紗公司、平衡計分卡、競爭策略、層級分析法

Keywords: Sunset Industry, Wedding Mall, Balanced ScoreCard, Competitive Strategy, Analytic Hierarchy Process(AHP)

1.緒論

1.1 研究背景與動機

台灣婚紗產業隨著經濟成長緩慢、人口老化、生育率降低及年輕人晚婚、不婚趨勢漸高等影響，對於拍攝婚紗、婚禮攝影等需求逐漸降低，使得婚紗市場大幅萎縮、尤其近年間消費客群移轉，導致近半成的婚紗公司面臨倒閉危險，婚紗產業現在正面著臨嚴重的挑戰。

因此婚紗業只好轉換策略，除了婚禮當天攝影外，力推全家福、寶寶照、孕婦照、寵物寫真等挽救一些流失的業績。但除了傳統婚紗店外自助婚紗、婚紗工作室甚至是個人攝影工作室也在採取相同策略，且婚紗市場飽和度已超標，結婚、拍照的需求已逐年下降，尤其是大型婚紗公司人事成本、房租壓力等內在成本高，相對地對於人們的拍照需求越少越不利於大型婚紗產業，面臨夕陽產業的婚紗店應如何面對？婚紗店能夠採取的競爭策略關鍵是什麼？本論文將運用平衡計分卡的思維，實地訪問婚紗產業的專家進行問卷調查，並使用層級分析法進行問卷分析，找出夕陽產業的競爭策略關鍵因素。平衡計分卡與層級分析法將在第二與第三章節進行更詳細說明。

1.2 研究目的

本研究運用平衡計分卡—財務管理、顧客服務、內部流程、學習成長，四大構面逐項展開評估指標，採用層級分析法(Analytic Hierarchy Process ,AHP)，探討夕陽產業的經營競爭策略關鍵因素。藉由檢視企業現況與這四個構面的衡量指標加以評估、進行改善，並與企業目標結合，用於管理績效、擬定策略方案。綜合前述研究背景與動機，本研究具體彙整出研究目的分為以下三點：

- (一)探討夕陽產業－傳統婚紗店發展現況與困境。
- (二)透過平衡計分卡，訂定層級分析法之構面與評估準則，瞭解以G公司為例之傳統婚紗店的競爭策略關鍵因素。
- (三)探討以G公司為例之傳統婚紗店經營者與工作者之決策分析，歸納研究結果與建議，以作為婚紗業者相關參考數據。

1.3 研究流程

為確立婚紗產業競爭策略關鍵因素分析評選指標之構面與準則，首要擬定研究方向、依照研究背景與動機及研究目的進行文獻蒐集、整理、分析，最後歸納出本研究欲探討的議題。並進行專家訪談後填覆回收有效問卷，透過系統分析後探討各構面與準則所佔比之權重評估作為研究結論與建議。

2.文獻探討

2.1 台灣婚紗市場概述及產業現況與發展

結婚是多數人人生中的一件大事，根據李玉瑛(2004)將台灣婚紗產業分為三個階段：1970年代的起始期、1980年代的轉型期、1990年代的包套服務期。自2000年代後(邱文科，2004；羅慧卿，2006)消費者意識抬頭、電子化產品逐漸興盛，因此客製化需求激增，傳統婚紗公司的包套專案已不符合消費者需求，因而婚紗工作室、自助婚紗興起，帶給消費者更多元及專業的服務。

婚紗業是一個注重專業技術及服務品質的行業，現今已進入成熟期，然而人口結構改變嚴重打擊婚紗市場，生育率日漸減少，及晚婚、不婚的普遍現象，更讓結婚人數降低，使得婚紗產業逐漸邁入夕陽產業。近年因新冠疫情襲捲全球，各產業受到重創，面臨這些問題與同業的競爭，下一步將採取的策略與解決方案正是婚紗業應優先討論的重點事項。

2.2 平衡計分卡理論與應用

平衡計分卡(The Balanced ScoreCard, BSC)是由哈佛商學院的Kaplan and Norton(1992)提出，當時針對12家不同企業進行研究後所設計出來的企業績效管理工具。

企業可透過平衡計分卡將其組織策略與目標轉化成各項衡量指標，擬訂出一連串的行動策略與解決方案，對於管理者來說，也可以對各項組織目標善用平衡計分卡為企業本身創造其在市場上的競爭優勢。至今平衡計分卡已廣泛的被應用在各個領域作為策略與績效衡量的工具，Balanced Scorecard Collaborative Pty Ltd在2003年訪問了全球企業中有73%正在進行平衡計分卡或預計實施平衡計分卡做為績效評估管理。調查數據結果顯示出全球企業對於使用計分卡這項工具用來衡量組織的需求逐漸成長(顏巧婷，2020)。

2.3 財務健全

(一)資金調度

企業在財務管理上須有足夠的營運資金支持及運轉，流動性的資產與負債問題即是財務槓桿須衡量的指標。根據Smith(1980)提及控制營運資金是企業的執行義務，因為這會影響到企業的風險和盈利能力，若能有效的進行營運資金管理，應會對公司的盈利能力和流動性產生重大的積極影響。

婚紗公司大部分皆採取預收方式能促使公司對內對外資金靈活運用、增加現金流，使公司營運順暢。不但能確保買方的需求也能讓賣方有充足的資金能做預先規劃，造成雙贏局面。此外，在新冠疫情期間，現金的流通更是支援企業財務面資金運用及管理的經營能力。

(二)場景投資

婚紗創業三大條件：攝影棚(場景)、婚紗禮服、技術人員。大部分自然場景為國家共有資源，然而有些場地屬私人場所，多數需要申請及付費才能使用。在顧客選擇拍照場景時，這些費用將會轉嫁到使用者身上，對於顧客的預算也是一筆須考量的負擔。

為此，婚紗公司長期的策略目標為場景投資，取得大面積場地打造成室內攝影棚，以及與政府BOT合作經營自然場景或觀光景點，成為獨家場景，更能在婚紗產業界拿下更多資源、使其更有競爭力。對顧客來說不僅選擇多樣化、對國家的自然資源維護也是資產的利用與投資策略。

(三) 產品組合利潤

產品組合管理在1970年代初期Boston Consulting Group提出BCG成長佔有率矩陣(BCG Growth-Share Matrix)，作為產品佈局思考，協助企業評估產品與產品線，並有效配置資源與現金的流用(簡瑋妮，2016)。

婚紗公司會經常對產品利潤的增長機會進行優先排序，透過服務人員的介紹與引導，從與顧客的溝通中搭配出最合適的方案。因此在產品的組合與搭配上可發揮原有的資源、提升其豐富度及獨家創新性，進而提高競爭優勢和經營效益。

(四) 小結

企業的經營無非就是營收獲利，適當的投資、吸引顧客的題材、走在潮流尖端也是婚紗工作者必備條件，資源的多樣性、場景的豐富度等，資金流動靠的就是人潮、流量，開啟了資金的流動，持續產生後續的利潤效益，為企業帶來財務績效。

2.4 顧客服務

(一) 企業形象

Walters and Paul(1970)指出企業形象是消費者對於企業的行為所產生的印象與感受。企業所提供的產品與服務可使消費者透過企業形象而加深對企業的認知，降低購買的不確定性(Robertson and Gatignon，1986)。陳鈺達(2002)良好的企業形象可使消費者對其產品及服務產生更進一步的認識，取得信任與好感，增加消費意願。

傳統婚紗店、自助婚紗、婚紗工作室、網路資訊琳瑯滿目，消費者的選擇皆須多重比較。在考量預算限制、喜好、種種需求等，企業的加分形象與既定的良好印象，促使消費者在選擇與比較的想法中終能脫穎而出，突顯人們透過視覺感受所留下的心理印象。

(二) 顧客關係管理

Robert Wayland and Paul Cole(1997)強調顧客關係是企業資產，利用了解顧客的資訊來創造價值、獲得企業的競爭優勢，藉以提高企業的盈利能力和成長。Galbreath and Rogers(1999)提及在合適的時間透過正確的管道以及運用合理的成本將正確的產品或服務遞送到合適的顧客手上，除了留住忠誠的舊顧客、取得新顧客資訊，更能持續發展新舊顧客的喜好資訊。顧客關係管理也是一種競爭優勢戰略。

婚紗店現在已不只侷限在婚紗照，無論是孕婦寫真、寶寶照、兒童成長系列、全家福、同性婚攝、寵物寫真、到個人的證件照等皆能接案，且可提供相同規格不同方案的多元化選擇。更從顧客一進門開始蒐集顧客的資訊，一連串的服務過程與顧客維持良好的關係，藉以挖掘後續能為此顧客所提供的服務或產品，使顧客能持續產生消費。

(三) 口碑行銷/滿意度

Westbrook(1987)認為消費者在商品或服務經歷使用後的評價、評論以非正式的表達傳遞給他人。透過人與人真實的談論、分享使用感想，將商品內容、品牌與資訊等傳播出去，隨之而來的口碑行銷因此產生。

林聰哲(2008)認為滿意度是消費者在購置商品或體驗服務後，對產品或服務的性能及其最初期望的綜合判斷。當消費者的滿意程度越高，就越有機會能對身旁的人闡述自身消費經驗，進而達到口碑行銷的效果。

傳統的口碑都是透過人與人之間面談的交流，現今在網路資訊化的時代，傳播者可利用各種方式進行資訊的傳遞，透過自身的消費經驗將消費感受提供給他人作為參考，也形成了網路口碑(林筱珮，2019)。而人們的傳播鏈式行銷是最主要的關鍵，同時對於公司本身也是最好的滿意度調查。

(四) 小結

婚紗屬於技術服務業，服務、技術、行銷、推廣都是婚紗公司知名度的極大關鍵。公司對於顧客就像人與人的相處，第一眼的企業形象、第二眼了解公司的產品與服務是否能滿足自身需求，現代消費者族群除了品牌知名度外也會優先在網路搜尋評價，以過去客戶的經驗分享作為選擇參考，最後在消費體驗後分享自身的經驗與感受。

2.5 持續改善的內部流程

(一)訂價策略

企業在訂價策略上為獲取最大利潤，其中同時會考量訂價所需的因素，如：成本、市場需求、環境因素…等，制訂出一個合理的價格。公司在選擇一般定價方法有三種：成本導向訂價法、市場需求導向訂價法、競爭導向訂價法(Kotler & Armstrong, 方世榮譯, 2004)。

(二)供應商資源管理

Maloni and Benton(1997)指出在供應鏈中為了實現各自的目標與利潤透過供應鏈各方(供應商、買方、客戶端)互相提供資訊與協助，達成風險分擔與降低存貨成本等財務上的績效。

相關供應商資源的提供，避免在與顧客洽談期間將全數成本都壓在顧客身上導致銷售金額昂貴，使顧客無法買單。適當的分散風險與規劃正是婚紗公司所採取的策略之一，由合作供應商負擔存貨、出貨成本等，同時也能在婚紗公司顧客有需求的同時給予即刻的資源。即使在經濟不景氣期間，面臨夕陽產業的婚紗公司也有長遠的經營規劃。

(三)商展籌劃

Bonoma(1983)將商展分為銷售目標與非銷售目標。銷售目標可獲得潛在客戶、實際進行銷售、解決目前的帳目問題；非銷售目標可保持對客戶跟競爭者的形象、蒐集對手的資訊或行銷策略、提升員工士氣，同時也可以在商展上測試新產品。婚紗公司運用內部資源與外部資源的結合與規劃，設計一系列的行銷方案、訓練及培養內部員工的技能、擬定本次參加商展的目標和策略。透過每次的商展籌劃，不斷的改善公司內部流程、討論解決方案及集思廣益創新發想下一次的參展策略方案，藉此達到公司營運績效。

(四)小結

在目前婚紗市場已飽和的狀態下，持續改善內部流程，來達到滿足股東與顧客的需求，為的就是提升利潤與滿意度。商展市場有很多展覽策畫公司招攬婚禮相關產業廠商進行婚紗展覽，吸引即將結婚之新人前來參觀採購，而為了保有一定的競爭力，企業也採取了很多不同機制吸引消費者前來諮詢，並持續增加內部專屬、獨家品牌推出，促使業績成長也趁機改變內部行銷策略。在夕陽產業下，不斷的找尋、改善公司策略，持續保持競爭力。

2.6 學習成長

(一)鼓勵久任

Vos and Meganck(2008)研究指出組織需有效地進行人力資源管理，了解員工留任的因素，提供相關的資源與機會促使組織留用人才以提高員工生產力，與日俱增的積累人力資本。

婚紗公司的從業人員都是促使婚紗產業前進的動力，在多數服務業中婚紗業從業人員所面對的高額的業績與成交帶來的高度成就感皆是鼓勵員工久任的一大誘因。公司配合員工的銷售與努力，將業績分紅與獎金、各項福利提供給員工，為的是希望員工能留下繼續為公司創造利潤。

(二)賦予權力

Barner(1994)指出賦權能有效的幫助員工發揮他們的技能，Kanter(1993)提出的授權理論中，提倡在工作環境中授予權力能促進員工取得更多資訊、資源、支持以及學習和發展的機會。賦權是管理者賦予員工權力，使員工有自我決策能力對其工作進行管理，進而產生自信心(Spreitzer, 1995)。

婚紗公司藉由門市人員接待顧客，與顧客溝通需求與介紹方案，確立訂單後安排客戶所有流程，再轉接其他技術人員協助辦理後續服務。過程中每位人員皆被公司授權其工作義務與責任，同時也被賦予權力能掌控顧客的要求。

(三)團隊合作

經由兩人或兩人以上的成員相互協助、協調互動來完成共同的目標與任務稱之為團隊合作(Larson, 1989)。而Scarnati(2001)談論到團隊合作是一個協同過程，在這個過程中，透過團隊的合作努力更勝過了個人的努力，成員間的相互依賴則被定義為成功團隊的關鍵特徵。

婚紗鏈是環環相扣的一條龍服務，從顧客進門到服務結束，這之中的每個環節都經過層層人員的服務與努力。一筆訂單的成立，也代表著公司利潤即將進帳，透過各部門人員的團隊合作，團隊的每位成員都須將這筆訂單以長遠角度來看，每個舉動都是引導顧客未來再購意願與口碑行銷的巧思。

(四)小結

員工是企業重要的資產，也是企業長期進步與成長必須投資的基礎關鍵。「即將進入夕陽產業的婚紗公司」這已不是秘密，是現下婚禮工作者不說的事實，技術者的出走、人才的流失、結婚率下降，這是企業現在面臨的一大挑戰，如何帶領員工走向下一個巔峰，一起學習新事物也是主管們該共同檢討實施的最新挑戰，而如何擺脫婚紗公司進入到夕陽產業，公司應對其人員的學習成長構面定期調整策略。

3.研究設計與方法

3.1 研究架構

本研究依據層級分析法(AHP)進行相關研究，AHP分析流程圖如圖3-1，首先先確認研究的主題，並開始進行文獻蒐集、建立各層級架構之構面與準則，依此層級架構設計專家問卷，再對婚紗產業中的工作者等18名專家進行問卷訪談、填答，再將問卷填覆結果透過系統分析後評估各層級間權重，藉以驗證一致性及確認信度。

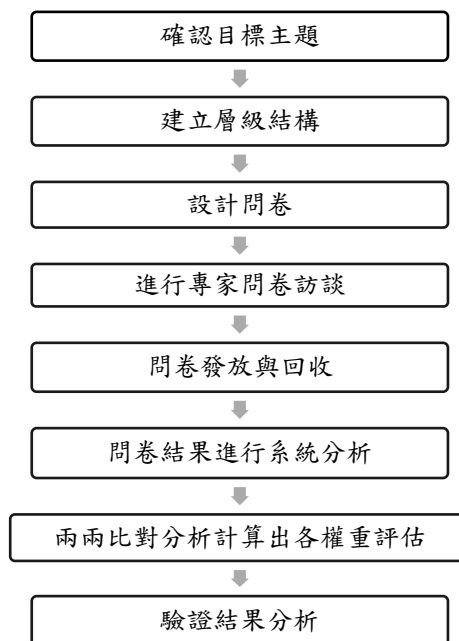


圖 3-1 AHP 分析流程圖

3.2 層級分析法(AHP)

1971年由Thomas L. Saaty(匹茲堡大學教授)所發展出分析層級法(Analytic Hierarchy Process, AHP)，主要應用於多數個評估準則的決策問題上。分析層級程序法是將複雜的問題化繁為簡，分解成多個小的子問題後，根據評估各子問題的屬性之間進行成對比較。

其步驟與演算方法如下：一、將複雜決策或問題列出相關因子，建立層級結構。二、評估各項相關因子其屬性，建立成對比較矩陣。三、計算各屬性間特徵值與特徵向量值，求出各層級要素的權重。四、驗證一致性。現今AHP這套理論也在經濟、社會、科學等領域持續發展與廣泛的應用，處理複雜的決策問題。

3.3 研究構面與準則評選

本研究目的在於運用層級分析法(AHP)建構出以G婚紗公司為例的競爭策略關鍵因素，以定義本研究的評估構面與指標準則等項目。

本研究使用平衡計分卡這項工具，透過與企業的營運策略互相結合，逐層分解轉化成相對應的準則指標。首先經由平衡計分卡的四大構面「財務健全」、「顧客服務」、「持續改善的內部流程」、「學習成長」等相關文獻回顧，

歸納及彙整婚紗公司對於此四大構面關注的重要評量因素，展開以下評估準則，共計有「資金調度」、「場景投資」、「產品組合利潤」、「企業形象」、「顧客關係管理」、「口碑行銷/滿意度」、「訂價策略」、「供應商資源管理」、「商展籌劃」、「鼓勵久任」、「賦予權力」、「團隊合作」等十二項，作為本研究構面及準則架構基礎，說明如表3-1。

表 3-1 以 G 婚紗公司為例之競爭策略關鍵因素研究構面與準則說明

研究構面	準則	準則內容說明
財務健全(A)	A1 資金調度	公司對內對外資金靈活運用、增加現金流，使公司營運順暢。
	A2 場景投資	公司投資景點、打造攝影棚，提供拍照客戶有更多選擇。
	A3 產品組合利潤	計算多項產品等花費成本，組合成各項方案，獲取利潤。
顧客服務(B)	B1 企業形象	透過企業的標誌（如產品特點、網路資訊等）而建立起來的總體印象。
	B2 顧客關係管理	透過與顧客關係的維持及互動，加深與顧客情感聯繫的基礎，進而產生對組織的持續性消費。
	B3 口碑行銷/滿意度	透過消費者體驗及社群媒體曝光，製造企業產品或服務的聲量和討論度，藉此提高口碑和知名度，提升顧客消費與滿意度。
持續改善的內部流程(C)	C1 訂價策略	為獲取最大利潤，考量多方因素後擬定出的價格方案。
	C2 供應商資源管理	提供給企業產品或服務的供應商，透過管理資源分配與風險分攤，降低營業成本。
	C3 商展籌劃	各式品牌合作規劃的大型商演。提供消費者一個大型空間，把所需求商家集中搭配抽獎折扣等誘因吸引消費者。
學習成長(D)	D1 鼓勵久任	高業績獎金與高成就感產生工作正面評價而選擇留任於原企業。
	D2 賦予權力	管理者賦予員工權力。
	D3 團隊合作	一筆訂單的過程會經過多位從業人員的工作連動相互影響。

本研究將上述整理歸納所得到的四大構面及十二項準則，得出G婚紗公司之競爭策略關鍵因素樹狀圖，如圖3-2所示，再設計專家填答問卷，進行互相對應的因素做兩兩比較，可以得知影響企業選擇的競爭策略關鍵因素各項指標權重，來獲取具有重要性的參考價值指標，提供予產業相關之經營者所參考。

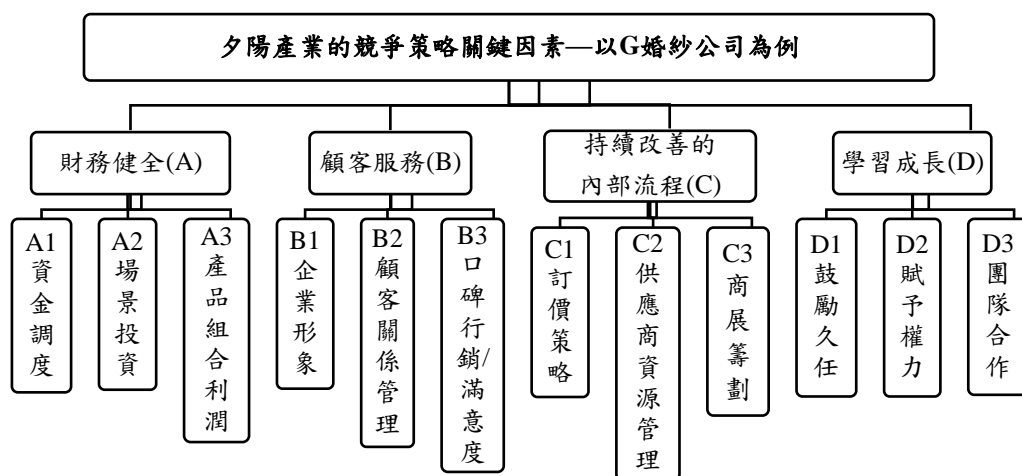


圖3-2 G婚紗公司之競爭策略關鍵因素樹狀圖

3.4 研究範圍及研究對象說明

本研究以G婚紗公司之工作者為主要研究對象，探討身在夕陽產業下的大型傳統婚紗公司上下層級工作者所關注的決策點。因此問卷發放填寫之對象，以G公司所屬之股東、各部門管理者及職場內各部門員工進行專家意見蒐集，訪談由平衡計分卡四大指標所展出之層級架構，了解其實際看法。

4.研究結果分析

4.1 資料來源與內容分析

依據層級分析法(AHP)問卷部分，針對G婚紗產業中的工作者進行問卷訪談、填答，分別發放給各部門擔任主管職人員(含股東)8份及各部門部屬員工10份，共計18份問卷。

本研究主要探討主題「夕陽產業的競爭策略關鍵因素」為標的，將每項構面與準則展開相互比較，建立成對矩陣執行計算，參照 $C.I. \leq 0.1$ 之指標及最大特徵值 $C.R. \leq 0.1$ 之指標來驗證檢定兩兩比較的前後是否符合一致性。

4.2 研究結果

本研究採用決策工具軟體Power Choice依據「夕陽產業的競爭策略關鍵因素」各項構面與準則分別由訪談後的問卷結果遵循其相對權重及排序進行計算。

(一) G婚紗產業—主管職(含股東)部分

1. 第一層級構面衡量分析

根據表4-1得知夕陽產業的競爭策略關鍵因素之構面衡量分析，按照權重依序為：「財務健全」(0.664529)>「持續改善的內部流程」(0.15632)>「顧客服務」(0.092545)>「學習成長」(0.086607)；計算出 $C.I.=0.0069<0.1$ 、 $C.R.=0.00767<0.1$ ，數據判斷結果符合一致性。

表 4-1 夕陽產業的競爭策略關鍵因素衡量構面(權重分析-主管職含股東)

項目	衡量構面	整體權重	權重排序
1	財務健全	0.664529	1
2	顧客服務	0.092545	3
3	持續改善的內部流程	0.156320	2
4	學習成長	0.086607	4
	$\lambda_{max}=4.0207$	$C.I.=0.0069$	$C.R.=0.00767$

2. 第二層級準則衡量分析

2.1 「財務健全」構面的評估準則

根據表4-2數據結果得知，以「財務健全」構面下的準則其權重排序依序為：「資金調度」(0.45939)>「產品組合利潤」(0.404146)>「場景投資」(0.136464)；計算出 $C.I.=0.0004<0.1$ 、 $C.R.=0.00069<0.1$ ，數據判斷結果符合一致性。

表 4-2 財務健全構面評估準則(權重分析-主管職含股東)

項目	衡量構面	整體權重	權重排序
1	資金調度	0.459390	1
2	場景投資	0.136464	3
3	產品組合利潤	0.404146	2
	$\lambda_{max}=3.0008$	$C.I.=0.0004$	$C.R.=0.00069$

2.2 「顧客服務」構面的評估準則

根據表4-3數據結果得知，以「顧客服務」構面下的準則其權重排序依序為：「企業形象」(0.43204)>「顧客關係管理」(0.32058)>「口碑行銷/滿意度」(0.24738)；計算出 $C.I.=0.00406<0.1$ 、 $C.R.=0.00699<0.1$ ，數據判斷結果符合一致性。

表 4-3 顧客服務構面評估準則(權重分析-主管職含股東)

項目	衡量構面	整體權重	權重排序
1	企業形象	0.43204	1
2	顧客關係管理	0.32058	2
3	口碑行銷/滿意度	0.24738	3
	$\lambda_{\max}=3.00811$	C.I.=0.00406	C.R.=0.00699

2.3 「持續改善的內部流程」構面的評估準則

根據表4-4數據結果得知，以「持續改善的內部流程」構面下的準則其權重排序依序為：「訂價策略」(0.42453)>「供應商資源管理」(0.35079)>「商展籌劃」(0.22468)；計算出C.I.=0.00073<0.1、C.R.=0.00126<0.1，數據判斷結果符合一致性。

表 4-4 持續改善的內部流程構面評估準則(權重分析-主管職含股東)

項目	衡量構面	整體權重	權重排序
1	訂價策略	0.42453	1
2	供應商資源管理	0.35079	2
3	商展籌劃	0.22468	3
	$\lambda_{\max}=3.00146$	C.I.=0.00073	C.R.=0.00126

2.4 「學習成長」構面的評估準則

根據表4-5數據結果得知，以「學習成長」構面下的準則其權重排序依序為：「團隊合作」(0.43884)>「鼓勵久任」(0.40493)>「賦予權力」(0.15623)；計算出C.I.=0.00245<0.1、C.R.=0.00422<0.1，數據判斷結果符合一致性。

表 4-5 學習成長構面評估準則(權重分析-主管職)

項目	衡量構面	整體權重	權重排序
1	鼓勵久任	0.40493	2
2	賦予權力	0.15623	3
3	團隊合作	0.43884	1
	$\lambda_{\max}=3.00489$	C.I.=0.00245	C.R.=0.00422

2.5 整體權重結果分析

根據表4-6數據結果得知，在所有構面下的各項準則其前五項重要性的權重排序依序為：「資金調度」、「團隊合作」、「企業形象」、「訂價策略」、「鼓勵久任」；而重要性較低的後五項依序分別為：「顧客關係管理」、「口碑行銷/滿意度」、「商展籌劃」、「賦予權力」、「場景投資」。

表 4-6 夕陽產業的競爭策略關鍵因素各項準則(權重分析-主管職含股東)

項目	衡量構面	評估準則	整體權重	權重排序
1	財務健全	資金調度	0.459390	1
2		場景投資	0.136464	12
3		產品組合利潤	0.404146	6
4	顧客服務	企業形象	0.432036	3
5		顧客關係管理	0.320581	8
6		口碑行銷/滿意度	0.247383	9
7	持續改善的內部流程	訂價策略	0.424531	4
8		供應商資源管理	0.350793	7
9		商展籌劃	0.224676	10
10	學習成長	鼓勵久任	0.404934	5
11		賦予權力	0.156225	11
12		團隊合作	0.438841	2

(二) G婚紗產業—部屬員工部分

1. 第一層級構面衡量分析

根據表4-7得知夕陽產業的競爭策略關鍵因素之構面衡量分析，按照權重依序為：「財務健全」(0.442463)>「持續改善的內部流程」(0.214473)>「顧客服務」(0.210635)>「學習成長」(0.132429)；計算出C.I.=0.02232<0.1、C.R.=0.0248<0.1，數據判斷結果符合一致性。

表 4-7 夕陽產業的競爭策略關鍵因素衡量構面(權重分析-部屬員工)

項目	衡量構面	整體權重	權重排序
1	財務健全	0.442463	1
2	顧客服務	0.210635	3
3	持續改善的內部流程	0.214473	2
4	學習成長	0.132429	4
	$\lambda_{\max}=4.06697$	C.I.=0.02232	C.R.=0.0248

2. 第二層級準則衡量分析

2.1 「財務健全」構面的評估準則

根據表4-8數據結果得知，以「財務健全」構面下的準則其權重排序依序為：「資金調度」(0.57269)>「產品組合利潤」(0.26270)>「場景投資」(0.16461)；計算出C.I.=0.00061<0.1、C.R.=0.00106<0.1，數據判斷結果符合一致性。

表4-8財務健全構面評估準則(權重分析-部屬員工)

項目	衡量構面	整體權重	權重排序
1	資金調度	0.57269	1
2	場景投資	0.16461	3
3	產品組合利潤	0.26270	2
	$\lambda_{\max}=3.00123$	C.I.=0.00061	C.R.=0.00106

2.2 「顧客服務」構面的評估準則

根據表4-9數據結果得知，以「顧客服務」構面下的準則其權重排序依序為：「口碑行銷/滿意度」(0.45936)>「企業形象」(0.33556)>「顧客關係管理」(0.20508)；計算出C.I.=0.0000005<0.1、C.R.=0<0.1(C.R.值趨近於零)，數據判斷結果符合一致性。

表4-9顧客服務構面評估準則(權重分析-部屬員工)

項目	衡量構面	整體權重	權重排序
1	企業形象	0.33556	2
2	顧客關係管理	0.20508	3
3	口碑行銷/滿意度	0.45936	1
	$\lambda_{\max}=3$	C.I.=0.0000005	C.R.=0

2.3 「持續改善的內部流程」構面的評估準則

根據表4-10數據結果得知，以「持續改善的內部流程」構面下的準則其權重排序依序為：「訂價策略」(0.41499)>「供應商資源管理」(0.40410)>「商展籌劃」(0.1809)；計算出C.I.=0.00104<0.1、C.R.=0.00179<0.1，數據判斷結果符合一致性。

表4-10持續改善的內部流程構面評估準則(權重分析-部屬員工)

項目	衡量構面	整體權重	權重排序
1	訂價策略	0.41499	1
2	供應商資源管理	0.40410	2
3	商展籌劃	0.18090	3
	$\lambda_{\max}=3.00207$	C.I.=0.00104	C.R.=0.00179

2.4 「學習成長」構面的評估準則

根據表4-11數據結果得知，以「學習成長」構面下的準則其權重排序依序為：「鼓勵久任」(0.42433)>「團隊合作」(0.42286)>「賦予權力」(0.15282)；計算出C.I.=0.00868<0.1、C.R.=0.01497<0.1，數據判斷結果符合一致性。

表4-11學習成長構面評估準則(權重分析-部屬員工)

項目	衡量構面	整體權重	權重排序
1	鼓勵久任	0.42433	1
2	賦予權力	0.15282	3
3	團隊合作	0.42286	2
	$\lambda_{\max}=3.01736$	C.I.=0.00868	C.R.=0.01497

2.5 整體權重結果分析

根據表4-12數據結果得知，在所有構面下的各項準則其前五項重要性的權重排序依序為：「資金調度」、「口碑行銷/滿意度」、「鼓勵久任」、「團隊合作」、「訂價策略」；而重要性較低的後五項依序分別為：「產品組合利潤」、「顧客關係管理」、「商展籌劃」、「場景投資」、「賦予權力」。

表 4-12 夕陽產業的競爭策略關鍵因素各項準則(權重分析-部屬員工)

項目	衡量構面	評估準則	整體權重	權重排序
1	財務健全	資金調度	0.57269	1
2		場景投資	0.16461	11
3		產品組合利潤	0.26270	8
4	顧客服務	企業形象	0.33556	7
5		顧客關係管理	0.20508	9
6		口碑行銷/滿意度	0.45936	2
7	持續改善的內部流程	訂價策略	0.41499	5
8		供應商資源管理	0.40410	6
9		商展籌劃	0.18090	10
10	學習成長	鼓勵久任	0.42433	3
11		賦予權力	0.15282	12
12		團隊合作	0.42286	4

(三) G婚紗產業—主管職(含股東)人員及部屬員工合併

1. 第一層級構面衡量分析

根據表4-13得知夕陽產業的競爭策略關鍵因素之構面衡量分析，按照權重依序為：「財務健全」(0.54494)>「持續改善的內部流程」(0.19149)>「顧客服務」(0.15033)>「學習成長」(0.11323)；計算出C.I.=0.01213<0.1、C.R.=0.01348<0.1，數據判斷結果符合一致性。

表 4-13 夕陽產業的競爭策略關鍵因素衡量構面(權重分析-主管含股東及員工合併)

項目	衡量構面	整體權重	權重排序
1	財務健全	0.54494	1
2	顧客服務	0.15033	3
3	持續改善的內部流程	0.19149	2
4	學習成長	0.11323	4
	$\lambda_{\max}=4.0364$	C.I.=0.01213	C.R.=0.01348

2. 第二層級準則衡量分析

2.1 「財務健全」構面的評估準則

根據表4-14數據結果得知，以「財務健全」構面下的準則其權重排序依序為：「資金調度」(0.52512)>「產品組合利潤」(0.32172)>「場景投資」(0.15316)；計算出C.I.=0.00051<0.1、C.R.=0.00088<0.1，數據判斷結果符合一致性。

表4-14財務健全構面評估準則(權重分析-主管含股東及員工合併)

項目	衡量構面	整體權重	權重排序
1	資金調度	0.52512	1
2	場景投資	0.15316	3
3	產品組合利潤	0.32172	2
	$\lambda_{\max}=3.00103$	C.I.=0.00051	C.R.=0.00088

2.2 「顧客服務」構面的評估準則

根據表4-15數據結果得知，以「顧客服務」構面下的準則其權重排序依序為：「企業形象」(0.38522)>「口碑行銷/滿意度」(0.35924)>「顧客關係管理」(0.25554)；計算出C.I.=0.00095<0.1、C.R.=0.00164<0.1，數據判斷結果符合一致性。

表4-15顧客服務構面評估準則(權重分析-主管含股東及員工合併)

項目	衡量構面	整體權重	權重排序
1	企業形象	0.38522	1
2	顧客關係管理	0.25554	3
3	口碑行銷/滿意度	0.35924	2
	$\lambda_{\max}=3.0019$	C.I.=0.00095	C.R.=0.00164

2.3 「持續改善的內部流程」構面的評估準則

根據表4-16數據結果得知，以「持續改善的內部流程」構面下的準則其權重排序依序為：「訂價策略」(0.4201)>「供應商資源管理」(0.38029)>「商展籌劃」(0.19962)；計算出C.I.=0.00089<0.1、C.R.=0.00154<0.1，數據判斷結果符合一致性。

表4-16持續改善的內部流程構面評估準則(權重分析-主管含股東及員工合併)

項目	衡量構面	整體權重	權重排序
1	訂價策略	0.42010	1
2	供應商資源管理	0.38029	2
3	商展籌劃	0.19962	3
	$\lambda_{\max}=3.00179$	C.I.=0.00089	C.R.=0.00154

2.4 「學習成長」構面的評估準則

根據表4-17數據結果得知，以「學習成長」構面下的準則其權重排序依序為：「團隊合作」(0.43017)>「鼓勵久任」(0.41583)>「賦予權力」(0.154)；計算出C.I.=0.005088<0.1、C.R.=0.00152<0.1，數據判斷結果符合一致性。

表4-17學習成長構面評估準則(權重分析-主管含股東及員工合併)

項目	衡量構面	整體權重	權重排序
1	鼓勵久任	0.41583	2
2	賦予權力	0.15400	3
3	團隊合作	0.43017	1
	$\lambda_{\max}=3.00177$	C.I.=0.005088	C.R.=0.00152

2.5 整體權重結果分析

根據表4-18數據結果得知，在所有構面下的各項準則其前五項重要性的權重排序依序為：「資金調度」、「團隊合作」、「訂價策略」、「鼓勵久任」、「企業形象」；而重要性較低的後五項依序分別為：「產品組合利潤」、「顧客關係管

理」、「商展籌劃」、「賦予權力」、「場景投資」。

表 4-18 夕陽產業的競爭策略關鍵因素各項準則(權重分析-主管含股東及員工合併)

項目	衡量構面	評估準則	整體權重	權重排序
1	財務健全	資金調度	0.52512	1
2		場景投資	0.15316	12
3		產品組合利潤	0.32172	8
4	顧客服務	企業形象	0.38522	5
5		顧客關係管理	0.25554	9
6		口碑行銷/滿意度	0.35924	7
7	持續改善的內部流程	訂價策略	0.4201	3
8		供應商資源管理	0.38029	6
9		商展籌劃	0.19962	10
10	學習成長	鼓勵久任	0.41583	4
11		賦予權力	0.154	11
12		團隊合作	0.43017	2

5.研究結論

5.1 研究結論

本文探討著即將邁入夕陽產業的傳統婚紗公司該如何發展、轉型，探究其競爭策略關鍵因素。本研究如前所述，運用平衡計分卡展開四大構面，並列述十二項準則，經過問卷訪談後，再透過層級分析法得出結論。

(一)平衡計分卡四大構面結論

根據表4-1、表4-7及表4-13各構面權重排序，如同最初平衡計分卡的設計也是從財務構面開始發展，不僅企業本身，員工也是最為重視此條件。次重視的則是持續改善的內部流程，制度是死的、人是活的，透過企業內上下員工持續檢視工作內容和不斷地改善方法、策略和制度才是企業的成功關鍵。顧客服務排序在第三名，對於婚紗公司員工來來去去的客戶大多以一次性消費占最大宗，有了前項的內部流程持續改善，求新求變想方設法提升顧客服務的水準，將為未來帶來更多績效。反而學習成長則是最不重視的構面，對於婚紗從業人員大多不需要門檻限制，故與其他企業不同的是並非需要繁複的教育訓練，而是婚紗團隊間互相打配合戰、培養團隊默契。

表 5-1 股東、主管(含股東)、員工和整體構面排序

排序	股東	主管職(含股東)人員	部屬員工	整體人員
1	財務健全	財務健全	財務健全	財務健全
2	持續改善的內部流程	持續改善的內部流程	持續改善的內部流程	持續改善的內部流程
3	顧客服務	顧客服務	顧客服務	顧客服務
4	學習成長	學習成長	學習成長	學習成長

(二)十二項準則結論

根據表4-18主管(含股東)和部屬員工合併各項準則權重分析：

- 1.財務健全構面中，以「資金調度」最為重要，企業的財務即是核心基礎，資金的籌劃、調度解方，不論是對內員工薪酬發放或對外投資運用都是對於員工安心的承諾，也是奠定婚紗龍頭的根基。
- 2.顧客服務構面中，以「企業形象」最為重要，企業形象即是公司招牌，不僅是消費者、甚至是求職者都會關心所在意的企業其評價與印象。良好的聲譽、名譽和優秀的產品、完善的服務會持續為企業帶來更多績效。
- 3.持續改善的內部流程構面中，以「訂價策略」最為重要，如何促使一筆訂單成交後所帶來的利潤幅度多寡有其秘辛，有關訂價技巧都是透過現場服務人員的接待經驗觀察並多方討論後所訂定的關鍵策略。
- 4.學習成長構面中，以「團隊合作」最為重要，任何成就都不是單一人可以完成的，使一群人發揮所長、各司其職，藉由良好的溝通傳達、相互配合，不光是為自己達成業績也能為公司形象帶來加分的效果，而一路醜來團隊間的革命精神更是無可比擬。

(三) 主管職(含股東)人員和部屬員工前五項及後五項準則差異

根據表5-2合併整理，在最偏重的前五項準則中，「資金調度」為雙方首要重視的因素，而「場景投資」、「賦予權力」、「商展籌劃」及「顧客關係管理」四個準則偏重程度稍有些許區別，顯示雙方對於該因素有不同的想法。

表 5-2 主管職(含股東)人員和部屬員工前五項及後五項偏好準則差異

項次	最重視		最不重視	
	主管(含股東)	員工	主管(含股東)	員工
1	資金調度	資金調度	場景投資	賦予權力
2	團隊合作	口碑行銷/滿意度	賦予權力	場景投資
3	企業形象	鼓勵久任	商展籌劃	商展籌劃
4	訂價策略	團隊合作	口碑行銷/滿意度	顧客關係管理
5	鼓勵久任	訂價策略	顧客關係管理	產品組合利潤

5.2 管理意涵

本研究針對G婚紗公司為研究對象、了解其對於此婚紗公司面對市場的改變以及內部員工對公司的未來發展所期許，以及所擔心的議題，根據研究結果和結論，具體的予以適當建議，並結合實務上的管理加以論述。

(一) G 婚紗公司主管職(含股東)人員之總體因素研討

對於主管而言「資金調度」為首要、需要有足夠的資金，才能推動一間婚紗公司最基本的營運，有了營運才有人員、利潤等後續的考量及規劃。其次「團隊合作」為第二排名，婚紗服務產業無法僅靠機器設備運行，絕大部分需要人工人力與時間花費的管理及配合，故不單只是需要技術人才，更需要的是人才相互合作，除了能節省各種成本和內耗，更能齊心齊力為公司帶來績效，這正是主管職人員所重視的準則。

不管在任何服務業，人員流動率總是很高，在缺乏人力的情況下，工作更是加重。為維持公司營運，使公司能有穩健的資金發放，G 婚紗公司的主管職(含股東)需想方設法提高業績、為部屬員工向管理階層爭取獎金、福利等。在疫情期間因政府政策的關係，停止絕大部分的室外活動，為此 G 婚紗公司訂出優惠方案，吸引欲結婚的新人先行下訂單、期限內享受多樣結婚包套組合等促銷策略，為此能有現金流產生，擁有足夠的資金維持公司運營和持續發放薪資，留住員工。G 婚紗公司近五年各項目件數統計圖如 5-1 顯示，可以看出在 2020 到 2022 這三年間整體來客量及業績明顯下降。除了公司本身有龐大的資金運作之外，婚紗公司的上下員工一心同體，為了公司的目標與使命，共同努力，此為在夕陽產業中的必勝競爭策略！

然而，相對在財務構面和學習成長構面，「賦予權力」、「場景投資」被列為排行最後。對於管理者來說，員工已能自動自發完成工作，並且將客戶的要求與體驗服務的盡善盡美，因此會較不重視是否需授權給下屬更多的權利義務和責任。另場景投資排名其後，因為場景並不是現在新人列為選擇此婚紗的首選、現下年輕人喜歡風景、外拍，等趨勢的不同，人造場景如果沒有走出自己的特色、選擇的客戶群只會日益減少。又或是與國家標案合作的自然場景也都有一定限制和規範，用於養護、清潔、管理等成本上和用才的考量也是對婚紗公司來說一項可再深慮的決策。此外，在持續改善的內部流程構面，「商展籌劃」則排在倒數第三名，因為主管認為商展籌劃需要投入大量的資金和人力，而且收益不一定明顯，更需要著重花費時間在與其他公司進行協調、協商等溝通工作。若改成其他行銷策略和營銷手段，例如網路行銷、社交媒體宣傳等，能更好地接觸年輕的顧客群體，也更加現代化、高效、具成本效益。但是商展籌劃對於婚紗公司來說仍然是一種很重要的市場推廣方式，因此，主管職人員應該將焦點注重於效益評估，制定詳細的計劃和目標，並進行監控和評估，以確保其能夠為公司帶來實質的利益和價值。

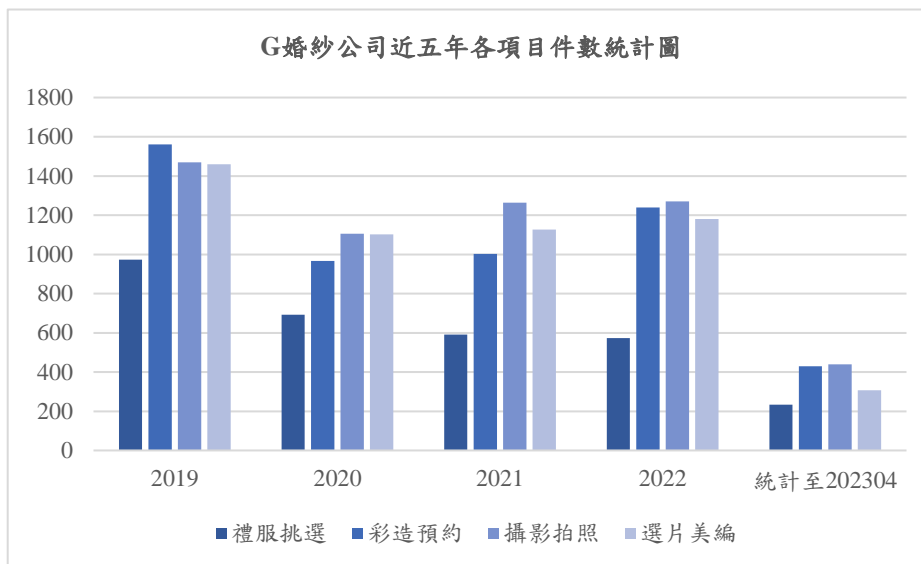


圖 5-1 G 婚紗公司近五年各項目件數統計圖

(二) G 婚紗公司部屬員工之總體因素研討

絕大多數企業員工都是領薪者，對於領薪者最擔心的就是這企業能否正常支付薪資，因此研究結果顯示以「資金調度」最為重要。在疫情期間全球經濟、各產業鏈大受影響、許多產業被迫停工、放無薪假、甚至裁員，經濟蕭條，當時沒有人知道這樣的日子什麼時候會結束，生活很苦悶，此時若企業沒有足夠的資金來源支撐，企業如何繼續經營？員工只擔心辛苦的工作卻沒有領到相對的報酬，也會思索著如何在此繼續發展...，同時這波疫情的衝擊也會讓企業重新思考如何對應以及擬訂策略。而員工第二重視的則是「口碑行銷/滿意度」，近世代網路無遠弗屆，透過口碑行銷、網路口碑的資訊傳遞的力量遠大於實體攬客。無論男女、資深或年輕的員工都知道網路行銷的重要性，透過自己曾經服務過的新人、客戶等，累積出自己的成果作品、打造口碑，正符合現今年輕人大多以網路評價、服務、滿意度做為參考指標，增加員工自己的曝光率以及來客量，員工會非常關注顧客的反饋和評價，及時處理顧客投訴和問題，提升顧客對公司的滿意度和信任感，因為顧客的口碑同時也會間接影響公司的品牌形象和市場口碑，故「口碑行銷/滿意度」則對於員工則是次重視的重要準則。

前一小節提到的疫情期間資金調度策略使員工能在經濟不景氣的狀況持續擁有收入外，G 婚紗公司的高額獎勵和績效評估制度，能有效的燃起員工鬥志，積極推動員工在工作與業績上表現出色、優異。此外近期也建立獨特的獎金、股份紅利分潤制度，對內員工不吝嗇分潤、對外能與其他婚紗產業的競爭對手與之抗衡，如此持續的改進各項策略，這就是 G 婚紗公司不會落入夕陽產業的競爭策略之一。

同於主管的結果分析，員工相對比較下來的最後兩名為「場景投資」、「賦予權力」。在「場景投資」的準則中，員工認為以他們自身技術人員來說，任何地方都可以是拍攝的場景，且再加上手機、相機的普及、修圖軟體的方便性，人人隨時隨處都可拍照。對於現下年齡層的顧客更喜歡的是以大自然場景為背景，所以實體攝影棚的場景已逐漸無法再增加吸引力；與國家合作標案的獨家場景又更顯得單一化，反而增加的是更多額外的勞動工作。而「賦予權力」準則來說，有沒有權力對員工而言不重要，對員工來說最現實的是能不能加薪，因為擁有權力的同時也等於壓力，婚紗產業是半個服務業、半個技術業組成，除了要有技術能力還要會服務，在面對顧客時又得顧慮公司授權的比重程度，往往會變成事倍功半。同樣地，與主管職人員研究結果排名於倒數第三名的準則為「商展籌劃」，因員工必須投入大量的時間和精力，需要快速做出反應並處理各種問題，同時也須盡全力達到公司所制定的業績目標，這對於員工而言反而是增加工作壓力和負擔。

(三) G 婚紗公司主管職(含股東)和部屬員工合併之總體因素研討

一間公司最重要的就是財務基礎，企業上下一致最重視的都是營運、收入，尤其前幾年因疫情的肆虐，全球企業大受影響，若沒有足夠的資金支應也無法遭受第二次財務危機的打擊。可以看出婚紗公司背後資金的流動、調度是

非常重要的，在婚紗市場上與眾多同業商家競爭，如何擬訂銷售策略、包套組合行銷、管理企業形象等都會連動影響整體營運；此時股東及主管為了激發員工士氣與動力之外，也需共同商議獎勵方案，以達成提高營運業績收入及留用人才和犒賞為公司努力的員工。

由於近年來人們對於婚紗攝影的態度和需求發生了變化，使得婚紗公司主管和員工對場景投資較不重視，由於市場需求減少、成本壓力等因素影響。整體會較傾向將更多的資源投入到其他方面，例如服務品質、服務創新、網路營銷等方面，以提高公司整體的競爭力。而在婚紗公司的工作性質較為注重團隊合作和協調，每個人的角色和責任都相對明確，權力的分配也相對平等。婚紗行業的特點是以客戶為導向的，因此公司成員會更注重如何滿足客戶的需求和期望，而不是只在意自身被授予的權勢。然而，公司中的權力賦予仍然很重要，它可以影響員工的動機和工作績效，因此公司應該仍然要確保公平和透明的權力分配機制，以確保公司成員的工作效率和滿意度。

在平衡計分卡的四大構面，無論是股東、主管、員工三個群體的重視排序皆為一致，這也強調了在跨部門和跨層級的合作與溝通的重要性。在現階段的 G 婚紗公司，其財務健全構面是非常穩健紮實的，也讓三個群體的人員間有共同的依賴性；但在另外三個構面的權重則與財務健全構面相差較多，代表著顧客服務、持續改善的內部流程及學習成長正是 G 婚紗公司在平衡計分卡中的弱項，這正是 G 婚紗公司需要加強評估和調整的重要指標。透過一層層競爭策略的制定與推動，以婚紗服務產業來說，G 婚紗公司在其運營管理方面皆有完善的方案及措施，符合股東、主管、員工各個群體所重視的構面及準則，因此才能成為夕陽產業中的長青樹。

(四)總結

每一個構面分別都有一項準則落在前四名與倒數四名之中，這樣的研究結果顯示 G 婚紗公司在平衡計分卡四大構面和十二項準則的兩兩比較中皆屬穩健，但在公司經營的策略方針其中每一構面都有部分準則屬弱項。「學習成長」構面其權重無論在主管職人員或是員工部屬間都是最低的，與最重視的「財務健全」構面落差懸殊。原因是：在婚紗產業的從業人員包括攝影師、造型師、服裝設計師、策劃師等等，多半是從擔任助理開始，通過協助主管或其他團隊人員了解並學習相關的專業知識和技能，並獲得實踐經驗。這樣的學習成長過程不僅可以幫助助理逐漸成長為專業人士，同時也有利於企業提高員工素質和專業水平，從而提高整體經營效益。故在學習成長構面對於婚紗公司來說是潛移默化的，在與其他企業中顯得較為不同。

婚紗企業的發展取決於抓住人們的喜好才能創造出更多的利益，然而喜好是會因為各種因素改變的，如何能吸引消費者青睞，唯一能解決眼下大環境帶來的影響就是「改變」，改變經營策略、增加客戶需求、創新發展等，才能促使這夕陽產業有轉型的發展機會。

除了客戶的需求日益增加也多變外，大環境的變化也使得傳統婚紗產業面臨未知的危機、而這個趨勢危機是帶給婚紗公司是好的提醒抑或是壞機遇並沒有正解，針對婚紗公司的後續建議可先從市場定期調研著手，瞭解市場趨勢和消費者需求是婚紗公司成功的重要因素之一，掌握市場的變化和消費者對婚紗服務的需求變化，從而更好地制定市場策略。再來是加強品牌管理，從品牌定位、品牌形象到品牌價值的塑造等方面進行全方位的管理和提升。從中也需要隨時掌握數據、進行分析，隨著數據技術的不斷進步，越來越多的消費者開始通過網絡來搜索和購買婚禮、婚攝相關服務，婚紗公司可以提高在網絡上的曝光度和可見度，同時也可以透過 APP 或人工智慧程序等方式提供更便捷的服務，滿足消費者的需求、再通過大數據分析，瞭解消費者的購買行為和喜好，從而制定更有效的銷售策略和產品設計方案。此外，婚紗公司還可以透過網絡和社交媒體來開展營銷活動，提高品牌知名度和忠誠度。最後是提升創新服務，提供個性化和差異化的服務，從而滿足消費者的多元化需求，增加公司的市場競爭力，以上提供給 G 婚紗公司後續建議策略簡化如圖 5-2。

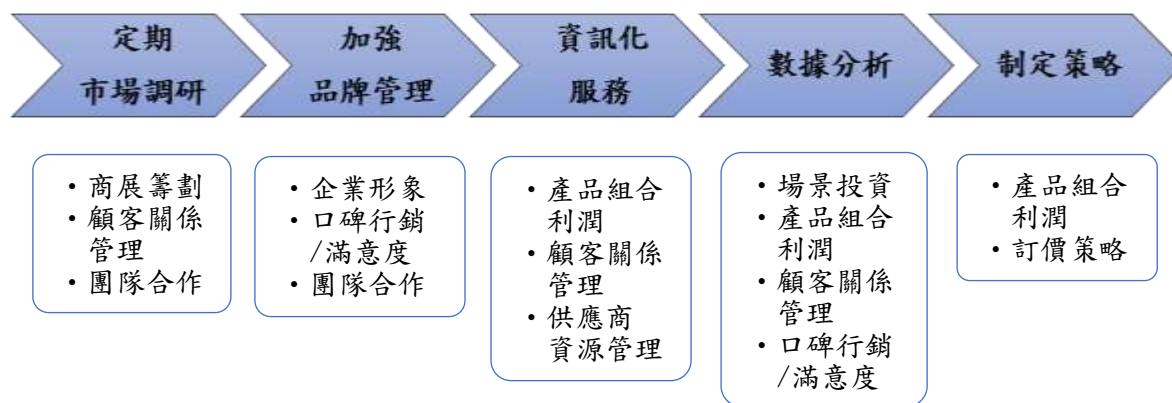


圖 5-2 提供給 G 婚紗公司後續建議策略

5.3 研究限制與後續研究建議

(一)研究限制

婚紗產業鏈包含從婚紗公司到個人工作室等，本研究僅以 G 婚紗公司為例進行研究分析，在婚紗產業取樣上較為侷限。且婚紗產業遍佈全台、包含少數商家亦承包國外業務等，在地區、工作業務範圍上皆有不同的差異。故在研究取樣、問卷蒐集至研究結果分析、研究結論實屬拘束，無法客觀的作為整體產業鏈真實狀況反應呈現，使得本研究論文有所限制。

(二)後續研究建議

本研究以平衡計分卡作為層級構面的評估，再加以展開各項相關準則階層，建議後續 AHP 層級分析法的樹狀圖構面和準則可採用其他管理方法進行分析。另外在研究限制提及的婚紗產業鏈生態、業務型態等可加入探討，並加入不同決策工具以蒐集更多專家的產業經驗與判斷，使研究結果方向更多元。協助未來無論是婚紗產業或是其他業者能在夕陽產業下跳脫原本的經營模式，找出競爭策略，藉以改變、轉型成新型態市場指標，持續蓬勃發展。

參考文獻

中文文獻

1. Kotler, P., & Armstrong, G. (2004)。行銷學原理第 10 版(方世榮譯)。東華書局。(原著出版於 2003 年)
2. 邱文科(2004)。台北市婚紗攝影業經營策略之研究。元智大學管理研究所碩士論文，未出版，桃園市。
3. 李玉瑛(2004)。裝扮新娘—當代台灣婚紗業的興起與發展歷史。逢甲人文社會學報，8，183-217。
4. 林筱珮(2019)。傳統餐飲產業品牌建立對顧客認知與購買意願之影響之研究—以網路口碑為中介變數。國立高雄科技大學行銷與流通管理系碩士論文，未出版，高雄市。
5. 林聰哲(2008)。中部地區高爾夫球場服務品質、消費者知覺價值、滿意度與行為意向之研究。管理實務與理論研究，4，196-214。
6. 陳鈺達(2002)。企業形象、服務補救期望與補救後滿意度關係之研究。中國文化大學企業管理研究所碩士論文，未出版，台北市。
7. 顏巧婷(2020)。運用平衡計分卡探究國營企業營運績效之關鍵成功因素—以台電公司為例。亞洲大學財務金融學系碩士論文，未出版，台中市。
8. 簡瑋妮(2016)。設計師自創品牌之產品組合發展。國立臺灣科技大學設計研究所碩士論文，未出版，台北市。
9. 羅慧卿(2006)。見證愛情—台灣當代婚紗攝影之社會學分析(1970 年~)。元智大學資訊社會學研究所碩士論文，未出版，桃園市。

英文文獻

1. Barner, R. (1994). Enablement: The key to empowerment. *Training and Development Journal*, 48(6), 33-36.
2. Bonoma, T. V. (1983). Get more out of your trade shows. *Harvard Business Review*, 61(1), 75-83.
3. Galbreath, J., & Rogers, T. (1999). Customer relationship leadership: A leadership and motivation model for the twenty-first century business. *The TQM Magazine*, 11(3), 161-171.
4. Larson, S. (1989). Arguing persuasively. *Argumentation and Advocacy*, 26(2), 86-88.
5. Maloni, M. & Benton, W.C. (1997). Supply chain partnerships: Opportunities for operations research. *European Journal of Operational Research*, 101(3), 419-429.
6. Kanter, R. M. (1993). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
7. Robertson, T. S., & Gatignon, H. (1986). Competitive effects on technology diffusion. *Journal of Marketing*, 50(3), 1-12.
8. Saaty, T. L. (1980). *The Hierarchy Analytic Process: Planning, priority setting, resources allocation*. New York: McGraw-Hill.
9. Scarnati, J. T. (2001). On becoming a team player. *Team Performance Management*, 7(1/2), 5-10.
10. Smith, K. (1980). Profitability versus liquidity tradeoffs in working capital management. In R.W. Sweeney (Ed.), *Readings on the management of working capital* (pp. 549-562). St. Paul, MN: West Publishing Company.
11. Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
12. Vos, A. De., & Meganck, A. (2008). What HR managers do versus what employees value: Exploring both parties' views on retention management from a psychological contract perspective. *Personnel Review*, 38(1), 45-60.
13. Walters, C. G., & Paul, W. G. (1970). *Consumer behavior: An integrated framework* (3rd ed.). Washington: Richard D. Irwin, Inc.
14. Wayland, R. E., & Cole, P. (1997). *Customer connections: New strategies for growth*. Boston: Harvard Business School Press.
15. Westbrook, R. A. (1987). Product/consumption-based affective responses and postpurchase processes. *Journal of Marketing Research*, 24(3), 258-270.