



客製化店家特性與經營策略之探討 —以新堀江觀光商圈為例

黃勝雄¹ 郭羿君² 姜逸³ 何郁潔⁴ 江長勳⁵

摘 要

觀光商圈在台灣觀光產業相當具有重要性，帶來的經濟效益極高。其特色之一是商圈內有相當比重的小型企業，甚至微型資本的攤販業者，雖然其產業地位不高，但因為數眾多，對一個地區、商圈甚至整個國家的經濟影響力亦不容小覷。另一方面，客製化商品的經營手法與一般工廠量產的商品有所差異，因此對許多消費者而言，客製化有其存在之需求。本研究選取南台灣頗具盛名的高雄新堀江商圈作為研究取樣地點，以新堀江內的客製化商品店家作為研究對象，探究客製化店家之特性及其經營策略。

由於客製化店家為數並不多且具差別性特色，故本研究決定採用質性的研究方法，除由研究者親自進行田野調查與紀錄外，主要透過立意抽樣模式選出一些店家進行半結構式的深入訪談，鼓勵受訪者積極回應，提高研究內容的豐富度，同時避免離題現象發生。在探討店家經營策略上，本研究本要針對集中化、定價、通路、產品、行銷和差異化等六大策略，分析了解客製化店家的操作模式。研究結果發現：大多數的店家在市場定位上以年輕族群為主；定價策略上傾向薄利多銷以提升營收；通路策略傾向於單純，大都採直接銷售模式；店家會以固定週期性推出新產品或修改樣式等方式，以增長商品的生命週期；行銷策略會採取類會員制；並以持續創新和獨特設計/經營風格來增加同業間的差異化。最後本研究針對商圈和客製化店家的未來經營策略提出一些簡單的看法與建議以供參考。

關鍵字：客製化店家、店家特性、經營策略

¹ 國立屏東商業技術學院休閒事業經營系副教授

² 國立屏東商業技術學院休閒事業經營系學生

³ 國立屏東商業技術學院休閒事業經營系學生

⁴ 國立屏東商業技術學院休閒事業經營系學生

⁵ 國立屏東商業技術學院休閒事業經營系學生



2010

文化創意產業永續與前瞻研討會

文化、創意與在地產業：跨域、互依與整合



Characteristics and Management Strategy of the Customized Stores — A Case Study of the Shinkuchan Commercial Zone

Abstract

The tourists shopping district is considerably one of the most important elements of the tourism industry in Taiwan. A large number of small scale businesses and micro-capital street vendors formed the characteristics of the customized stores, and its beneficial influence over the country's economic should not be underestimated. Customized business practices is quite different from the general manufacturers, customization has its own demand. In order to gain more understanding concerning the characteristics and management strategy of the customized stores, this study selected some of the customized stores located in the well-known Shinkuchan commercial zone in Kaohsiung as the sampling objective.

With limited number of the customized store, this study used semi-structured in-depth interview scheme as the theme design, respondents were encouraged to respond positively to enhance the richness of the contents while avoiding irrelevant phenomenon. As to further understand the management strategy of the customized stores, this study focused on six major strategies of centralization, pricing, channel, product, marketing as well as differentiation. The results showed that : Marketing positioning of the stores based on the younger groups; Pricing strategy tend to meager profit but with high turnover; Channel strategy simply adopt direct sales model; Introduction of new products or modify the style at fixed periodic basis to increase the life cycle of goods; Marketing strategy take some kind of membership system; And enhancing continuous innovation and unique design / management style to increase the differentiation. Finally, this study provides for the customized stores some simple views and suggestions as their future management strategy references.

KEYWORDS : CUSTOMIZED STORES, STORE'S CHARACTERISTICS, MANAGEMENT STRATEGY



壹、緒論

一、研究背景與目的

身處在台灣這個地狹人稠、商業密度高、資源有限的情況下，小型商家或微型企業者想要在市場上生存，只憑單打獨鬥很難行的通，更難以和資源資本條件較雄厚者去做競爭，因此經營策略的使用在現今商業環境中有其存在之必要性。以往關於策略的研究大多指向大型產業或具有一定規模之公司，極少著墨於商圈，但正因為小型店家資源不齊、能力有限才更須講究策略之應用，尤其是經營小眾市場的客製化店家，其所面臨的挑戰更為艱鉅，容易被市場淘汰，故本研究針對客製化商品店家來做深入之探討，其原因在於客製化商品符合年輕人求新求變、追求新鮮感之特質，但客製化商家大多為少量生產，對上游供應商議價能力較低，加上客製化商品定價通常較高，顧客需求也相對降低，面臨兩難的局面客製化商家該如何透過適當的經營策略來善加應對，為本研究探討的重心，期望透過分析客製化商品店家之特性輔以策略之應用來達到強化客製化商家體質之目的。

二、研究內容、範圍與名詞定義

(一)研究內容：主包含兩大部分

1. 客製化店家特性探討

(1)經營者特性：探討其經營動機及人力資源的規劃。

(2)店家(業者)特性：針對五個重點議題，即產品、經營模式、網絡、顧客忠誠度、製作方法，來探討店家的特性。

2. 經營策略探討

分別從集中化策略、定價策略、通路策略、產品策略、行銷策略、差異化策略等六種經營策略，全面地探討了解客製化店家經營時策略的運用及重要性。

(二)研究範圍

本研究對象為店家位置位於高雄新堀江商圈範圍內的各式客製化商品店家，店家型態及商品種類均不設限。新堀江商圈之地理位置與範圍如下圖1所示：



(三)研究名詞定義

1. 客製化店家—指在經營方式和服務內容上，可以提供不同顧客少量多樣化、差異化的個人商品之設計、製做等服務或商品之業者，包括具有固定店面之店家或無店面的攤販。
2. 經營策略—店家為追求利潤而制定具有指標性的準則，使店家在遇到各種問題與挑戰時都能想辦法去因應。
3. 差異化策略—有不同於其他競爭者的產品，打造出不一樣的風格來吸引消費者。
4. 集中化策略—店家的區位或客群設定等具有刻意某種集中之傾向的操作經營方式。

貳、文獻回顧、探討

一、策略定義與內涵

(一) 經營策略的定義

策略(Strategy)一詞源自希臘文，而策略的狹義解釋為「將領之術」；廣義的解釋為策略就是一個國家或者幾個國家資源之綜合運作以贏得戰爭或和平之運作之意。後來因社會型態的轉變，策略也被應用在企業的经营裡，國外的學者Chandler是最早將策略用在管理學上，而Chandler (1962)所著「策略與組織結構」中，他認為「策略是決定企業的長期基本目標，與達到此目標時應採取的行動與資源配置標



準」。

Hofer and Schendel (1978)認為策略是目前與未來資源配置和環境交互活動的基本組型，用以指示組織如何達成目標，透過經營策略讓組織方面對環境結構從而影響其組織的表現，換言之策略是公司整體目標，而企業目標成功與否可以從其中的經營策略來發現。Hofer and Schendel (1978)兩人更進一步對此三種策略給予較明確的定義，其三種策略分別為總體策略、事業策略及功能策略。

(二)策略的分類

1. 策略相關理論：

雖然策略已經確定了各種方法，但大多數學者在該領域的策略管理，其與Hofer and Schendel (1978)的定義是一致的，即符合需要的權變理論與意見。根據這一定義，描述了一個策略的基本特徵相匹配的組織在其達到的技能和資源，機會和威脅，在其外部環境，使它能實現其目標和宗旨。

2. 策略的種類：

國內學者龔平邦(1997)認為，策略係具有一種廣博性與整合性的架構，用作引導實現組織目標，採取行動的方向與性質的一種選擇。因此組織管理者，為了完成目標，通常採行的策略包括有：穩定性、產品發展、市場發展、縱向整合、合併、緊縮等策略。

最後，Aaker (1992)認為眾多經營策略，大致上不離兩種分類：一般競爭策略(包括差異化、低成本、集中化、先佔及綜效五種策略)及投資成長策略(包括市場滲透、產品發展、市場發展、垂直整合以及多角化五種策略)。

(三)策略的內涵

策略的內容一般來講包含遠景與範疇、競爭優勢、經營模式、資源利用、取得、借用以及策略投資，特別是訂定具有特色的價值鏈來反應策略，讓企業得以確實地運用所有價值活動(Porter, 1996；方至民，2000)。國內學者林茜如(1999)指出，當企業經營環境發生了不連續之劇變與不確定之衝突，策略乃是決定企業之生存空間及企業賴以生存之憑藉，並提供了企業營運方向之廣泛概念，與擬定引導企業尋求機會之特定方針。

爰上概念，本研究從產品、通路、行銷、推廣、差異化、集中化六個面向之經營策略出發，將客製化店家特性與經營策略的關聯作一完整解釋。

二、客製化商品店家探討

(一)客製化定義

快速客製化的產品與服務，已不只是一項潮流而已，而是整個經濟市場的未來



2010

文化創意產業永續與前瞻研討會

文化、創意與在地產業：跨域、互依與整合



走向，大量生產的製造模式與產品週期較長的商品，已經無法成為二十一世紀的競爭策略(王海山，1998；Feitzinger, 1997；Kotler, 1989)。強調個性化的差異，要求產品與他人不同的需求日漸增強，同類商品的種類就不得不多樣化了，甚至走向少量多樣化的選擇模式(Gregory, 1995)。未來，消費者所需要的不僅是產品而已，更希望藉由購買的行為及過程，彰顯自己的個性與風格的差異(鞋類設計暨技術研究中心，2000；Johnson, 2001；Sandelands, 1994)。所以，Sheth and Sisodia (1999)提出企業利用現代科技，可提供一對一的產品給消費者，滿足消費者個人化的需求，如此才可以提升企業的競爭優勢。

(二)客製化商品定義

客製化商品就是其中的一種，在這個一對一的經濟體系中，商品及服務所強調的就是獨特的風格、差異性和個人的價值。展現獨特感強烈的商品就是消費者需要的，不管是想擁有只屬於自己獨有的有形產品，例如：車、手機、包包、信用卡…等等，又或是無形的，例如：自己製作的網站首頁，裡面只有我想看的資訊而且沒有廣告、能盡情展現自己能量的個人舞台，又或者是享受著頂級待遇的個人化服務…等等，但相對的這些商品大部分都要付出比起一般商品來得昂貴的代價，也正因為如此才能體現出個人的獨特價值與魅力。以此來讓身旁的人對自己產生好奇或為之驚嘆，藉此來獲得滿足、提升自信心。就因為如此，客製化商品才會越來越受消費者的青睞。

(三)微型企業

由於針對客製化店家之特性研究者極少，加上客製化店家特性大多數具有微型企業的特性，故本研究先以微型企業概念加以描述和了解之。

1. 類型：

微型企業就字面來說是比中、小企業規模還要來的小型的企业，其主要有三點特徵：(1)人力需求低；(2)資本額低；(3)進入市場容易。

微型企業有非常多種類型，但因其規模過小，通常只要遇到資金周轉方面的無法調度就會馬上倒閉，台灣的微型企業總體來說同質性的企業相互牽制，但是資本過低沒有辦法持續性的競爭，大部分微型企業非常的脆弱，遇到較快環境變遷就來不及應變就倒閉，因為進入門檻低，經營者的學歷程度分佈從國小到至大學皆有，但是只有能夠快速面臨到環境改變且思考應變才能夠持續的在市場環境中與對手競爭。

2. 店家特性：

1960年代後，由於都市化快速成長下，從鄉村、偏遠地區的大量勞動人口湧入都市之情況下造成都市的就業市場非常大的影響，那時還是以工業社會為經濟成長的速度完全跟不上都市化所帶來負向影響，如無業遊民、貧富不均、失業等



等問題，而在1973年時國際勞工組織(International Labor Organization)了推動世界就業方案運動(World Employment Program Mission)，其中「充分就業策略」取代傳統GNP之政策，都市非正式部門(informal sector)的概念成為研究開發中國家就業政策方面不可或缺的一環(陳小紅，1984)，當時的非正式部門就是現在的微型企業。

參、研究方法

一、研究方法與工具的選定

為探究客製化店家本身之特性、經營策略及特性與經營策略的關係，本研究先進行了實地的田野勘查後，就對研究地區之實際情況的評估後以立意抽樣的方式(考慮店家特色和規模等)選出受訪者，期望得到的資料更貼近研究目的。採用深度訪談法原因在於質性研究擅長對特殊現象進行探討，以求發現問題或提出不同的視角，且人文的問題往往錯綜複雜，很難以直線式的因果關係來分析問題(陳向明，2002；蕭瑞麟，2007)。半結構式訪談法，鼓勵受訪者積極參與，擴增受訪者的回應空間，提高研究內容的豐富度，同時又能避免離題的現象發生。透過訪談的方式，佐以研究者的聆聽與觀察，共同建構出社會現象的本質與行動的意義，進而透過詮釋過程，重現研究對象的行為與現象(潘淑滿，2003)。

訪談前先對受訪店家作基本了解，徵求其同意後會於訪談時錄音(向其承諾資料僅供研究)，事後再根據錄音內容及重點記錄製成逐字稿，轉為文字資料後依照紮根理論三步驟進行資料登錄：

- (一) 開放譯碼(open coding)：在逐字稿中找到關鍵字、事件或主題，並加以標記。
- (二) 主軸譯碼(axial coding)：在概念或主題中找出相同及相異之處，協助研究者更深層的檢視概念與概念間彼此的關連性。
- (三) 選擇性譯碼(selective coding)：由研究者選擇可以彰顯研究主題的主軸概念，作為研究問題詮釋的依據(潘淑滿，2003)。

二、操作程序

- (一) 實地田野調查與紀錄：事先擬定調查事項、設計紀錄表(表1)於假日前往新堀江商圈觀察，時間訂在午後1點至6點，範圍是整個新堀江商圈所有的客製化商家為主、商家與商家間的關係為輔，並詢問客製化店家是否有意願接受本研究之深入訪談。觀察後發現，新堀江商圈內的客製化店家，其商家占地差不多3~5坪內，客製化的商品主要以成衣類、銀飾類、吊飾類等皆屬於小型商品，而新堀江內的客製化商家數占整個商圈的10~15%。



(二) 與店家連繫並確立受訪店家。

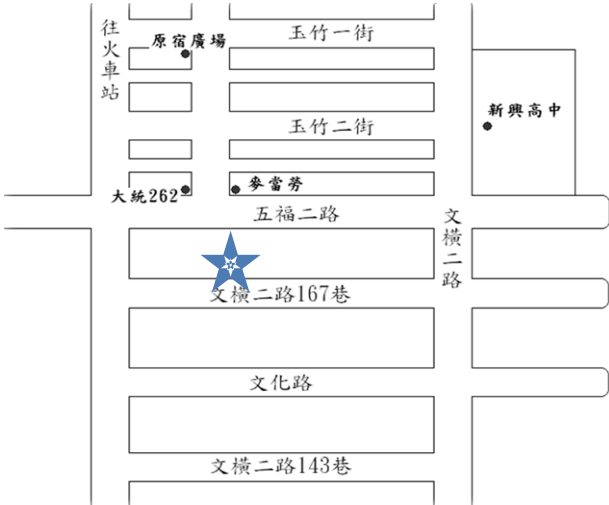
(三) 擬訂訪談重點與架構：

1. 採取半結構訪談。

2. 訪談架構確立：訪談架構(圖2)初擬完成後並請教專家學者的意見及實際觀察過程中受訪者的反應再做修改，以契合研究目的。

(四) 進行訪談和資料整理。

表1 設計紀錄表

店家名稱	Go Go			備註
訪談對象	小新老闆			
訪談時間	2010/5/2 星期六 下午時段			
地點	高雄市新興區文橫二路167巷22號			
地圖				 此星星符號為店家所在地點
店面/攤販	店面			4~5坪
產品種類	服飾	7.產品風格	潮牌	
其他				

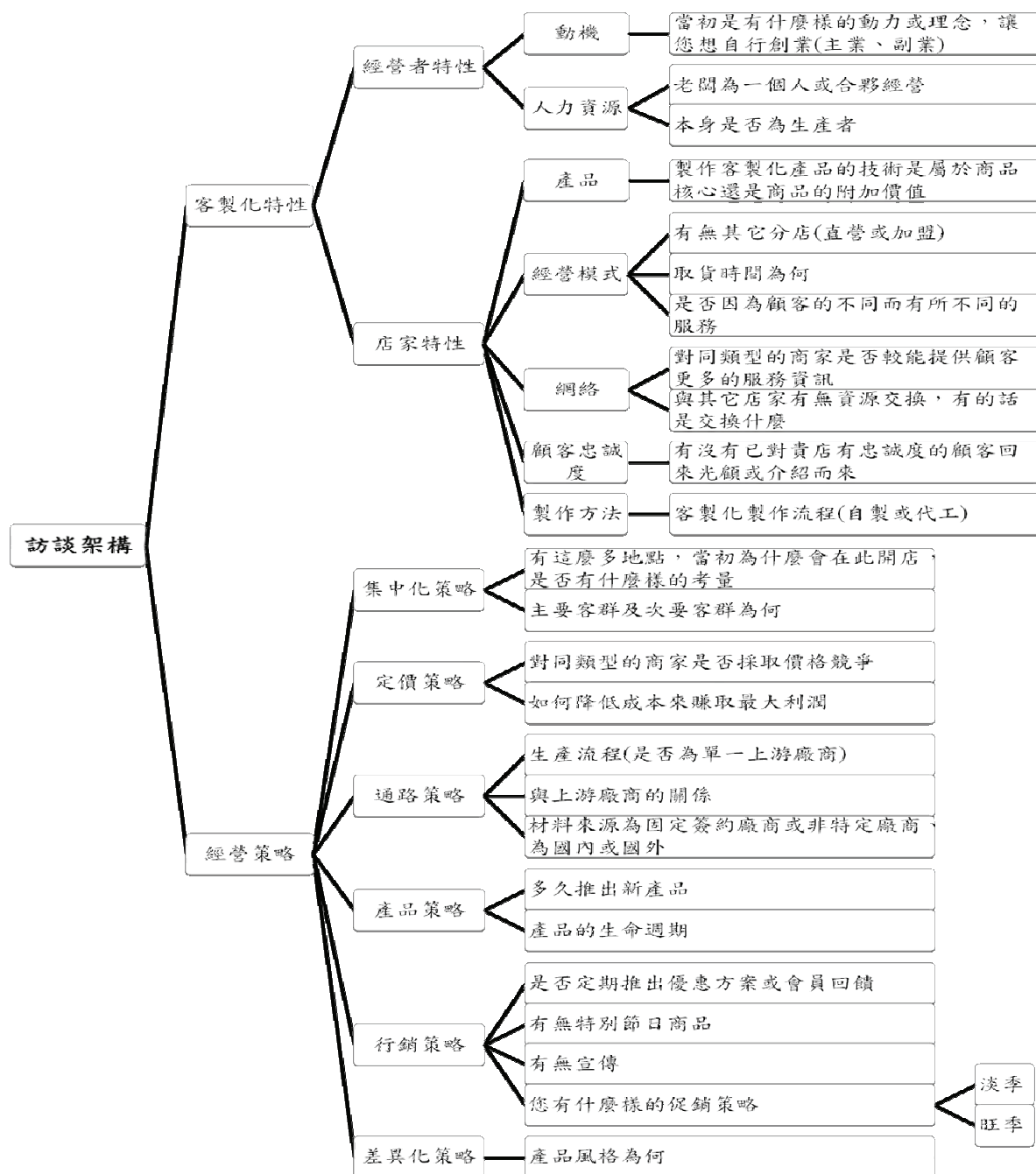


圖2 訪談架構圖

三、研究對象(訪談樣本)

本研究選定之個案對象為目前仍在高雄新堀江(包含原宿玉竹商圈)內經營客製化商品的店家，亦包括無法當場立即製作商品之店家(即以下訂單的方式預先訂購)。在此商圈內的商家初步訪談過後，有六家客製化店家表明可以進行後續訪談，進而對此六家業主進行深度訪談，並了解客製化商家的特性以及經營策略的範疇。而下列為客製化商家的基本資料，如表 2 所示：



2010

文化創意產業永續與前瞻研討會

文化、創意與在地產業：跨域、互依與整合



表2 店家簡介

代碼	店名	訪談對象	地點
店家一	G o G o	小新老闆	高雄市新興區文橫二路167巷22號
店家二	銀鑽	銀鑽老闆娘	高雄市新興區文橫二路167巷39號1樓3街
店家三	D I Y M	DIYM老闆娘	高雄市文化路88號（新堀江南區1F）
店家四	haharita	瑞塔老闆娘	高雄市樹德家商旁的OK便利商店
店家五	綠蝸牛工坊	方老闆娘	新堀江楓之林精品館前的攤位
店家六	幸福9號（Jacky）	吳大光老闆	高雄市新興區文化路82號1F

肆、店家特性與經營策略分析

客製化店家特性為能夠因應顧客需求且快速的提供顧客想要的服務，要求與他人擁有一樣的產品和生產技術，使商品多樣化，達成少量多樣化的產品生產及顧客服務模式，使消費者可以得到差異化的個人商品。店家為追求利潤而制定具有指標性的準則，使店家在各種層面上遇到各種問題與挑戰時都能想辦法去因應的轉則，此為本研究探討經營策略之部分。

研究議題一：客製化特性-經營者特性(動機、人力資源)

一、動機—店家創業的動力或理念

Go Go：為躲警察，才找店面，1、2年前覺得有利潤，才開始賣潮T(雜誌認定)。

銀鑽：因自己的原因回高雄。

DIYM：先生有興趣而開始，從路邊攤做創意商品起家後才開店。

Haharita：從高中就在做且有興趣的，在自己的網路上有公布消息，因有些知名度才被商場經理找來做，希望興趣能當職業。

綠蝸牛工坊：只因為想賺錢，並沒有興趣。

幸福9號-Jacky：以前是導遊知道國外貨源，之後日本廠商請我們做代理，有機會做獨家代理才創業。

分析：

經營者大部分開店原因都是為了生活，少部份則是為了興趣，原因如下：(一)學一技之長來開創一條路。(二)把興趣融入工作上。(三)成本考量。



二、人力資源－有無想繼續擴大事業或找人來合作，是否為生產者

Go Go：無合夥及工讀生，需要時會請家人幫忙。

銀鑽：無合夥及工讀生，不完全是生產者，主要是購買成品再依需求加工，會批發給下游也會有一些客製化。

DIYM：算是生產者，店內皮件幾乎是自己做的。以前存貨是會賣給其它店家。

Haharita：無合夥及工讀生，會請家人幫忙但也只是做一些記帳，都是自己畫的，不會代工或向外叫貨。

綠蝸牛工坊：無合夥及工讀生，會請親戚來幫忙，商品都是自己做的。

幸福9號－Jacky：我們沒有分上下級，三個人都是老闆。

分析：

經營者都是自己，無與其它業者合夥，也沒請工讀生，忙碌時段，會請家人或朋友幫忙。原因如下：(一)資金不足。(二)技術考量。

研究議題二：客製化特性－店家特性(產品、經營模式、網絡、顧客忠誠度、製作方法)

一、產品－客製化技術是屬於核心還是附加價值

Go Go：自製或代工都有，除班服訂做外，也做童裝及親子裝，不過量大才會接收，潮T則少有要求客製化。

銀鑽：主要是附加價值，飾品主要是裝飾，本身較少為客製化，主要為批發再依需求加工，所以顧客對於商品有需求都是可以的。

DIYM：店內皮件幾乎是自己做的，客人想要特別訂製都會拿自己的設計給我，但皮革本身滿厚的，有些東西做起來會有困難。

Haharita：商品核心是另類的，圖像送人或做紀念都很好。會有一些公司來委託製作，通常一次的量比擺攤來得大。

綠蝸牛工坊：主要是以客人想要的樣式去作，不過有人會直接挑現成的。

幸福9號－Jacky：訂做只是附加的服務，店內的都不是自己做的，全是外面批的。

分析：

商家技術層次較高，會以客製化為主要項目，而進入門檻低的商品，業者會向大盤商批貨，輔以少部分的客製化服務。流行性、裝飾性質的商品特別要求時效性，產品的流動率高、更新速度快才能獲取利潤，單靠客製化的訂單難以維生。且流行性商品替代



性高，選擇性多，客製化的需求相對降低，客製化商品成本較高於量產商品，所以店家多將其當成附屬商品，增加選擇性同時提升商品價值。

二、經營模式—有無分店、客製化取貨時間、是否因顧客不同而服務不同。

(一)有無分店

Go Go：不會想開分店，怕擴展太快資金流轉不好，未來會選擇網路拍賣。

銀鑽：只有經營這一家並沒有其他店面。

DIYM：看人潮就知道，一店的動線不好，客人不太會逛到這裡，我們把一店收了想好好經營二店，在左營也有用花車設點。

Haharita：不會想要開分店，希望以現有的網路和攤販為主，未來生意穩定不排除開店面，但目前有收支上的壓力且還在觀察市場。加盟問題多，個人畫風不同，怕客人不接受其他風格，目前就顧好品質。

綠蝸牛工坊：只想擺攤就好，沒有擴大經營的計畫。

幸福9號—Jacky：之前在百貨公司有擺攤，本來還有一家店，但因地區規劃而收掉了，現在只剩這間了。

分析：

經營型態分為三類：路邊攤、館內小攤位、店面。路邊攤付租金還要躲避警察臨檢，且生意易受氣候狀況影響，因此有規模的店家都想有店面，但當地同質性店家比例高，導致競爭白熱化，為降低成本經營者皆自行看顧店面。客製化的性質特殊，風格是吸引客人的主因，擴張營業規模需考量本身所能產出的量，連鎖不易統一品質、樣式風格，故店家存有不少限制擴張之因素。

(二) 取貨時間

Go Go：訂做衣服的話差不多要等個5~7天便可取貨。

銀鑽：看訂做的商品，但大部分訂做之後的取貨時間都要一個月。

DIYM：大的可能要一個月，小的也要1~2個禮拜，顧客訂貨通常是1~2個禮拜，但是都會說保守確定時間為一個月。

Haharita：大約15~20分鐘就可以，但有特別訂做，就要看其他廠商的時間。

綠蝸牛工坊：大約15~20分鐘可完工。

幸福9號—Jacky：大約3~7個工作天，依商品來估天數，因為有些比較麻煩，沒有辦法馬上就好，量多或比較精細的可能需要一個星期到10天的時間才可交貨。

分析：

本身為生產者的話，作品幾乎可以當天交件，尤其一些附加式的商品(皮革刻字、飾品零件加工……等)，大概十幾分鐘可完成，但業者若轉交由其他工廠加工製作的話就需配合加工廠時程，而淡旺季所需的時間也不同，若原物料難以取得通常得等上一個多月。

(三) 店家營業時間

Go Go：從13:00～23:00，假日時會延至半到一個小時。

銀鑽：從13:00～22:00，假日時會延至半個小時。

DIYM：從14:00～22:30，看人潮會延至半個小時。

Haharita：從16:00～10:00，假日14:00～10:00(依人潮狀況)，周三公休，但若客人有特別要求，還是會擺攤。

綠蝸牛工坊：從14:00～23:00，假日15:00～22:00，有時會17:00才來擺。

幸福9號—Jacky：從13:00(12:30精品館開門)～22:15。若有需要可請管理員讓客人進來取貨。

分析：

在精品館內或有統一人員管理的，通常需配合統一營業時間，路邊攤則因應人潮集中時間，若氣候不佳擺設機率也會降低。

(四)服務

Go Go、銀鑽、綠蝸牛工坊：皆無

DIYM：本店商品有永久的售後服務，費用要看產品大小來斟酌收材料費，非人為損害則免費。如果想換包包的皮帶也可以，不是我們家賣也可以。

Haharita：畫在紙上為主，若有顧客想畫在其他物件上也可以，若有要求印製的話會另外幫客人找。

幸福9號—Jacky：售後服務無期限，只要在這裡買的我們都可以處理，全系列商品無期限保固。有時候也會接受客人的委託從國外帶包包、鞋子。

分析：

客製化很重視服務，這不僅是對品質的保證，也能拉近與顧客的距離，因客製化最重要的是滿足顧客個別的需求，藉由談話來了解其需求是客製化最主要的訴求。顧客滿意度也是影響客人是否回流的重要因素，與顧客保持良好溝通，客人才會



2010

文化創意產業永續與前瞻研討會

文化、創意與在地產業：跨域、互依與整合



信任店家。

(五) 網絡—能否比其他商家提供顧客更多的服務，與其它店家有無資源交換。

Go Go：很少給顧客其他店家資訊，除非是朋友，與其他店家無資源交換。

銀鑽：若我沒有顧客有需要的商品或是資訊，會介紹到朋友那裡，其他店家無資源交換。不管認不認識，店家彼此都會介紹。

DIYM：會介紹顧客到朋友的店去，也會推薦其他便宜或有往來的店家給消費者，會主動介紹較便宜的店家。

Haharita：沒有和同業互動不過會有異業結盟，若沒有的顧客想要的，有知道的店面我會做介紹。

綠蝸牛工坊：不會和同業往來，自己做自己的沒有交流。

幸福9號—Jacky：不會和同業有甚麼交流，其他店家來問在哪批貨我們不會講。

分析：

店家普遍沒有與同業互動，對於貨源線索也持保留態度，若是消費者對相關產品有所需求，店家大多會推薦自己朋友的店。店家的網絡關係只發生在上游或無利益衝突之店家，對於網絡的態度可分為必要性與非必要性，上游通常為必要性，因客製化商品量不多，不太可能自行花費機器設備成本，店家只負責提供設計構想，生產的工作轉交給上游。同行或是無利益衝突之店家則屬於非必要性，對於與之建立網絡而帶來的利益無期待，認為專注於自家店面的經營即可。

(六) 顧客忠誠度—顧客是否會回來光顧或介紹朋友來。

Go Go：不怕與同業競爭，因為店內的價錢比較便宜，會出現在與有合作的雜誌上增加曝光率，故熟客多且回流率高，且客人也會介紹朋友來。

銀鑽：熟客回流率滿高的，客人也都會介紹客人來。

DIYM：客人回流率滿高的，因品質不錯客人都會介紹給客人。有感受到南部的消費者比較獨愛一家店，不像北部的較不固定，商品耐用不容易壞，買一個可以用很久。

Haharita：顧客忠誠度高，同一位客人會重複來，客人通常是為了做紀念或送人。也會再介紹新的客人來。

綠蝸牛工坊：顧客回流率不多不少，也有客人介紹的。

幸福9號—Jacky：老客戶會介紹其他人來，顧客忠誠度蠻高的，國外的客人(



新加坡、加拿大)平均每年也會來一次。

分析：

商品的獨特性、品質、服務態度和價格合理是影響顧客忠誠度的要項，且顧客對店家有忠誠度也會自動幫店家作口頭宣傳，學生的忠誠度建立在商品的價格及款式上；上班族則以品質及款式為優先考量。

(七)製作方法—客製化製作流程(自製或代工)。

Go Go：自己設計圖稿、學生自己畫好圖稿或看雜誌範本，再請廠商製作。

銀鑽：主要是購買銀飾成品，再依顧客需求進行加工。

DIYM：只有先生在生產，顧客的需求只要做得出來就沒問題，做不出來就不會接。購買手工皮飾，可當下免費刻字、烙印。

Haharita：都是自己動手畫的，以客人的要求為主，商品都是客人自己要求加東西，我只會讓他們看產品的樣式和裝飾品，若需由其他廠商去訂做的話，也會提供樣本讓他們參考，確認過後我才會做。現場會擺放周邊商品，讓客人了解說可以做成這些樣式，畫好的紙張也會幫客人包裝、表框，增加商品的完整性。

綠蝸牛工坊：商品都有樣品或照片讓顧客選擇再製作，還是配合顧客的需要，完全自行生產製造。

幸福9號—Jacky：由上游製造出來後，經顧客要求對樣式加工，訂製商品則交由台灣的老師設計、製作。

分析：

客製化商品是依據客人指定的需求去設計，可分為三大類，第一類是完全由經營者自行設計、製作，第二類是將現成品加工，第三類是經營者設計，然後交由廠商加工製成。店家會在現場放置成品供參考，客製化的消費者主觀意識強，對於商品有自己的想法，經營者會評估後再接單，若牽涉到加工廠商則製程變數較大，量少的單廠商接受度不高。

研究議題三：經營者策略（集中化策略、定價策略、通路策略、產品策略、行銷策略、差異化策略）

一、集中化策略—主要、次要客群，店家們的行為是否影響生意。

Go Go：這一帶較為集中的是學生、上班族，我們的商品主要是賣給年輕的族群，學生是最主要的客群。

銀鑽：年輕族群在此最多所以才在這裡開店，而定價不太低主要是看消費能力是否足夠，對於上班族這個價位還能夠接受其次才為學生。



2010

文化創意產業永續與前瞻研討會

文化、創意與在地產業：跨域、互依與整合



DIYM：因為鬧區人群也多，我們商品幾乎是手工製作所以價位都有點高，而來店裡消費的幾乎都是有消費能力且有工作收入的人，客源算是滿固定的，而主要客群為上班族，其次才為學生。

Haharita：因經理介紹才來這裡開店，目前來說主要來的是學生，其次為上班族，學生會有消費能力的問題，所以都有折扣，作品其實價位不會太高，顧客通常都會回來要求的風格。

綠蝸牛工坊：只是因人潮量大，客群方面，主要為學生，其次為情侶。

幸福 9 號—Jacky：沒有特殊考量，銀飾類的商品價位通常不低大部分都是消費能力的顧客，主要來的客人以上班族較多，再來才是學生購買。

分析：

學生、上班族族群為這地區來了商機，而店家們一致反應出其地點重要性更勝於集中特定族群，此外大部分人潮幾乎又為學生，這也讓店家們集中在賣學生們熱愛的商品；從開店來說都是看在人潮流量大之原因，其次才為選擇興趣或是覺得有商機的商品，而對於不算本店販賣的族群，商家也有一些副商品，吸引客人購買。

二、定價策略—店家如何因客群的定位而定價，以及如何在壓低成本。

Go Go：客人要求我推薦話，我都會從低價位開始，持續促銷某些衣服，薄利多銷，以量制價。

銀鑽：大量進貨來壓低成本，採買斷的方式，少部分的商品會使用降價銷售。

DIYM：以大量進貨來壓低成本，不會價格競爭因為是原料進貨的成本很高，而生產的時間不短，只有先生一人生產，再有價格競爭就不用賺了。

Haharita：會依內容、難易度、人數現場估價，創作商品較沒有價格競爭，看需求來定價。

綠蝸牛工坊：競爭多但還不會作價格競爭，材料都是自己去買，量不多不太可能去壓價，不會採取價格競爭，因為單價不高。

幸福 9 號—Jacky：價格區間大學生可以挑單價較低的商品，店家間不會採價格競爭，不過會因為商品過時用成本價清出去，其餘的不會優惠，會依從國外進貨時的匯率給予折扣，若匯率使成本增加的話我們會依原本的價錢來賣，進貨的成本大部分是看匯率差異，利用匯差壓低成本。

分析：

(一)學生群消費低，商品同質性高，利潤低，成本高。(二)上班族消費力強，客製化需求較多，上游穩定，以量壓價，熟客有折扣。(三)在商品滯銷的情況下才會降價求



售，客製化促使價格上漲皆會與顧客溝通。

三、通路策略—瞭解商家和上游通路間的往來和銷售通路的運用。

Go Go：商品主要是台灣製造，未來考慮向韓國廠商合作，以女裝為主，至少會跟2~3家的上游合作或過一段時間換其他廠商，商品來源國內外皆有，主要的來源還是在國內，國外較少。

銀鑽：合作的廠商很多，非單一，有固定配合的廠商。購貨都會直接買斷。最主要的廠商以台灣為主，國外也有，以韓國及泰國居多，主要的銀飾品都是要從韓國或泰國帶入。

DIYM：皮革材料大部分從國外進口，台灣目前只有一家上游。半年出國採購，有些皮革太硬，我們會直接買成品來賣，本身雖然身為生產者，也算是加工者。

Haharita：會因客人需求去找不同的廠商，故有廠商能做得項目多，不然不太會有固定的廠商，但做不同項目的廠商不太可能換。

綠蝸牛工坊：自己去買不會到國外。沒有固定上游，哪裡便宜就去那買。

幸福9號—Jacky：覺得電視購物、網拍的行銷模式不好，因為有聽過人家反應畫面跟實際的有落差。每個月都會到國外挑貨，有兩家固定合作廠商，其他飾品有看到喜歡就帶回國，除非客人指定才會買同樣的商品回來，國外大部分是去日韓較多，並非單一上游，有兩家半寶石廠商提供貨源，材料與產品，大致從國外帶入國內。

分析：

銷售通路以實體店舖為主要通路，無涉足其他通路，希望能與顧客直接溝通以確切了解顧客需求。實體通路區分成二種：(一)有店面，資本大，經營時間長，上游多，商品多，客製化服務較多元。(二)無店面，資本小，經營時間短，商品少，產品線窄，無上游，商品自製，為過渡事業。

四、產品策略—新產品多久推出、如何推銷，舊產品的生命週期和如何出清。

Go Go：1~2個月會換新產品，一次一千件，每款樣式有100~200件，舊商品汰換率不高，較引人注目、設計感較重及較亮眼的衣服還是很熱賣。

銀鑽：商品放置特定時間限制，大約是每個禮拜都會有新商品，舊商品汰換率不高，不會太多滯銷，某些款式到現在還會因特定節日而供不應求。

DIYM：訂單做完後，有時間的話會推出新產品，舊商品沒有一定時限，放太久就會做些樣式修改再上架。Haharita：現場只會擺放周邊商品，讓客人了解商品可以做的樣式，供其參考。

綠蝸牛工坊：各種款式會不定期新增，隨興創作，若我們有新的顏色或圖案我們會



2010

文化創意產業永續與前瞻研討會

文化、創意與在地產業：跨域、互依與整合



把它放進去。很少會有一樣的出來除非客人要，故東西都不固定。我們會配合節日推出款式，一次推出就十條。

幸福 9 號—Jacky：每月都會推出新的，舊商品會以出清價回饋給客人，若匯率有降低，也會打折，舊商品沒有一定的生命期限，沒有絕對的時間限制。

分析：

每家店推出新產品的時間都不同，舊產品不會因新產品的推出就下架，因客製化產品的生命週期都很長。原因如下：(一)客製化店家的型態眾多，依製作程度來斟酌推出新產品的時間。(二)供不應求、舊更新繼續推出。

五、行銷策略—是否重視行銷，對顧客來店數是否積極，對節、假日是否有特殊的因應措施。

Go Go：衣服廠商會免費幫店找雜誌來拍，因上雜誌，曝光率提高，客人可以上網訂購商品，我們也有會員制，會員可享九折優惠，加上顧客都會互相介紹，故宣傳的部分就不會加強；淡旺季差別，是因學生為主要客群，寒、暑假前 1~2 個月算是淡季，寒、暑假和假日幾乎都算旺季。

銀鑽：不會去做宣傳，但在節日時，我們會推出促銷。客人可以直接在網站上訂購商品，熟客會直接給予折扣；寒、暑假的前後屬淡季，假日都算是旺季。

DIYM：熟客會給予折扣，但也只能打九折，因成本真的較貴，又耗人力時間。我們沒有刻意做宣傳，有時媒體會主動來或是認識的顧客會介紹朋友來購買，節日商品，父親節主要是皮製商品，情人節是銀飾商品，淡旺季並沒有特殊分別，促銷策略是過年過節，銀飾品類都會打折，皮革因成本太高，所以不做促銷。

Haharita：宣傳的做法，是在部落格、臉書放作品，可以上網訂購，客源是網路和實體互相影響；針對節慶會推出活動，不同的畫風和特色來吸引人潮，我只會給學生折扣，淡旺季不明顯，比較旺的大概是節慶或公司的慶功活動等時間。

綠蝸牛工坊：除了情人節以外不會有優惠促銷，長期的是買十條有九折優惠，我們沒有淡旺季差別也不會做宣傳。

幸福 9 號—Jacky：不會特定推出優惠，只會以匯率差來給予折扣，除了母親節和情人節以外，其他的節日不會優惠，沒有淡旺季的差別，故不會有促銷活動，大部分是大家口耳相傳的，老顧客會給優惠價，折數給他們。

分析：

店家們幾乎不太重視宣傳，大部分採取提供數量折扣或品質保證及售後服務；而淡旺季大部分的客群為學生族群，故淡旺季以寒暑假來區分。

六、差異化策略—如何呈現產品的風格，來與其它同業做區隔。



Go Go：最近 1~2 年跟著潮流才改賣潮 T。潮 T 非國外商品，都是由台灣製造。近年賣潮 T 的人越來越多，不過同業的客群，因商品還是會有所差異。

銀鑽：每家店都有自己的風格及客群，我們不會刻意與同業做區隔，產品風格視情況更新，目前我們的風格較偏向流行趨勢。

DIYM：風格較偏向有個性及粗獷，銀飾則是偏向嘻哈風。

Haharita：製作的方法和其它店家不同來做區隔，較相似的應該是公仔，但這類型的店家老闆通常不是經營者，無法現場製作，我是親自在現場招呼客人，了解他們想要的風格、畫法，直接互動感覺距離又更接近了。

綠蝸牛工坊：我們的東西無特定風格，都要看客人的要求，才做變化。

幸福 9 號—Jacky：沒有統一風格，店內商品都是國外進口，故重複性不高，店內的商品都以實用好搭為原則，故較不會退流行。

分析：

每家店都有與同業不同的風格，開店久的店家，不會刻意做區隔。原因如下：(一)獨特的設計風格。(二)產品富有彈性。(三)不斷創新。

伍、結論與建議

一、研究結論

(一) 客製化店家特性

業者本身因為找工作不易且創業又能結合興趣和本身所擁有的技術，但因資本不夠雄厚，在人力上只能倚賴自己或是親朋好友；在店家特性上主要發現有二：

1. 可以客製化「技術層次」做為業者之類型劃分：

- (1)技術層次高，商品取得較不易：此類型店家以店面經營為主，店家會以客製化作為營業項目的重點，而所能提供給顧客的商品和材料也較為特殊。
- (2)技術層次低，商品取代性較高：此類型店家主要是以向上游廠商批貨來銷售，客製化不是其主要的營業項目，商品項目也以流行性、裝飾性的商品為主，此種商品在當地的取代性高且容易退流行。

2. 共同特性

- (1)加盟較為困難，因在客製化的商品的製作技術上會有所落差，很可能無法顧及品質和風格的統一，且商家也怕洩漏製作技術和商品的批貨來源，故對加盟



2010

文化創意產業永續與前瞻研討會

文化、創意與在地產業：跨域、互依與整合



連鎖有所顧忌。

- (2)網絡分佈狹窄，幾乎只有與上游廠商的材料、批貨或客製化製作的交流合作，同業之間並無資訊的交流和合作，對外也將上游廠商的各種貨品及技術...等有所保密。

(二)經營策略

本研究依集中化、定價、通路、產品、行銷和差異化等六大策略，對於此六家進行了深度訪談後，發現客製化店家在經營策略的主要模式為：

1.集中化策略

- (1)選址策略依人潮為主：以集中某特定族群使營收穩定成長。
- (2)客層市場定位以年輕族群為主：新堀江商圈素以新潮流行商品聞名，因此設店於此的客製化商家也將產品定位在滿足年輕族群的需要上。
- (3)以次要商品吸引其他客群：營收穩定成長後，再加入其他附屬商品吸引其他客群購買進而提升營收。

2.定價策略

- (1)店家間無價格競爭：店家多為小本經營所以不會做激烈的價格競爭，降價吸引買家的商品則大部分都是滯銷品或是放置很久的庫存商品。
- (2)大量進貨壓低成本：以大量進貨來壓低成本，並以數量折扣鼓勵顧客大量購買，提升店家利潤空間。
- (3)薄利多銷提升營收：讓顧客覺得價格合理，增加回購率。

3.通路策略：客製化店家的通路可分為上下游。

- (1)上游通路—主要是與國內廠商固定合作、代理國外商品亦或無特定合作廠商，四處採購合意之商品。
- (2)下游通路—藉由自行擺攤或開設店面進行商品的直接銷售，或架設網路平台，提供資訊之餘也可接網路訂單。

4.產品策略

- (1)固定週期性推出新產品：通常以一個月的時間為基準，推出新產品。
- (2)客製化商品生命週期長：客製化商品講究個人風格、特色，不像一般流行商品有短暫週期性之限制。
- (3)舊商品修改樣式再上架：客製化商品可修改原有樣式，增添新元素，延長產



品生命週期。

5.行銷策略

- (1)採取⁶類會員制：通常都只有經營者一人在販賣所以漸漸地由會員制變成給予熟識的顧客折扣。
- (2)數量折扣：客製化店家光是租金和進貨成本壓力就很大，所以幾乎不推出大型行銷活動，多以長期性的數量折扣來回饋給顧客。
- (3)優良的售後服務：客製化店家相當重視與顧客的溝通交流，希望藉以拉攏顧客的心。
- (4)節日商品、促銷：節慶行銷可以刺激買氣，特別的商品輔以價格促銷往往可以提升不少業績。
- (5)透過網路平台提供資訊及行銷：網路經營成本較實體店面低，成為不少賣家擴展通路的新選擇。

6.差異化策略

- (1)獨特設計/經營風格：客製化商品主打的就是獨特的設計與風格，因此每一家客製化商品原則上不會重複。
- (2)客製化商品富有彈性：客製化商品主要是依據個別顧客的要求與喜好來做生產，因此店家會盡力去迎合顧客的需求。
- (3)持續創新：為了讓顧客有更多的新選擇，吸引更多廣的客群，客製化店家不斷研發新商品，開發新技術。

二、建議

(一)對新堀江商圈的經營建議

1. 在商圈內舉辦行銷活動：建議市政府或店家們可以合作通力舉辦客製化商品的專屬活動。
2. 規劃客製化商品專區：建議可以重新規劃新堀江的部分區塊，讓攤販經營合法化，不僅能避免攤販造成市容不佳的狀況，也讓人群走動的路線更加順暢。

(二)對客製化店家的經營建議

1. 開拓其他通路：建議店家可以開拓其他通路市場，像是利用網路拍賣，克服客製化店家難以擴張的僵局，運用便捷的網路通訊及物流系統增加商品的流動率，讓商品在市場上打出知名度，帶動客製化的風潮。

⁶ 類會員制：因小本經營人手較為不足，主要只有一人經營，所以變成認識的熟客再給予折扣。



2010

文化創意產業永續與前瞻研討會

文化、創意與在地產業：跨域、互依與整合



2. 精品化包裝以增加附加價值：建議店家將商品的包裝做一改善，朝向百貨精品的路線，提升客製化商品的附加價值及品牌價值。
3. 同/異業結盟：店家間結盟能使上游廠商投注更多注意力在客製化市場，客製化店家可進一步與上游製造商保持合作開發之關係，大大擴展產品廣度，讓設計理念與製造工法雙向流通，讓消費者心目中理想的產品能夠實現，也使客製化商品的層次疊疊攀升。
4. 增加經營項目：建議店家可以代接一些相關或類似不同風格種類的商品，讓店家能從中再多賺一筆費用。

三、後續研究建議

建議後續研究者可以繼續研究如下：

(一)採用質量並重方式

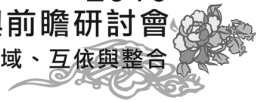
本研究焦點較偏重客製化店家的經營者特性與經營策略，故採取偏質化之研究方法，僅對店家經營者層面進行深度訪談的研究，建議後續研究可同時進行對消費者層面的研究，可用問卷方式來粗淺了解到消費者對客製化店家的想法，相信這樣能讓店家經營者更能知曉未來的經營方針。

(二)探討店家之顧客網絡

業者能把握住最重要的一道關鍵，就是提高顧客忠誠度，想必鐵能保有後續的事業，而本研究僅對顧客忠誠度粗淺談到，且研究的網絡部份也只是針對店家與店家之間，因此建議後續研究可對顧客網絡再做深入探討。

(三)如何提昇業者之文創能力與操作模式的探討

本研究僅初步了解店家是何時推出新產品及產品風格為何而已，建議後續研究可再繼續深入探討客製化經營者是如何得到新產品的靈感，如果遇到做不出新產品而感到挫折時，經營者會是如何面對，如果能了解的話，如此一來讓消費者在買到產品的同時，也能感受到此產品所帶著的含意。



參考文獻

一、中文文獻

- 王海山(1998)。科學方法百科。台北市：恩楷。
- 方至民(2000)。企業競爭優勢。台北市：前程文化。
- 林茜如(1999)。台灣媒體專業服務公司經營策略之探討。國立台灣大學商業研究所碩士論文。
- 陳小紅(1984)。開發中國家都市非正式部門之研究。國立政治大學學報，50期，79-106。
- 陳向明(2002)。社會科學質的研究。台北市：五南。
- 智慧型足部量測系統研究(2000)。台中市：鞋類設計暨技術研究中心。
- 潘淑滿(2003)。質性研究：理論與應用。台北市：心理。
- 蕭瑞麟(2007)。不用數字的研究：鍛鍊深度思考的質性研究。台北：台灣培生教育。
- 龔平邦(1997)。管理學(第三版)。台北市：三民書局。

二、英文文獻

- Aaker, D. (1992). *Developing Business Strategies*. (3rd ed). John Wiley & Sons Inc.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure*. Cambridge: Harvard University Press.
- Feitzinger, E., & Lee, H. L. (1997). Mass customization at Hewlett-Packard: The power of postponement. *Harvard Business Review*, 75(1), 116-121.
- Gregory, A. (1995). Meeting customer demand for endless change. *Work Management*, 48(5), 25.
- Hofer, C. W., & Schendel, D. (1978). *Strategy Formation: Analytical Concept*. St. Paul: West Publishing Co.
- Johnson, M. D., & John, E. (2001). Technology, customization and reliability. *Journal of Quality Management*, 6(1), 193-210.
- Kotler, P. (1989). From mass marketing to mass customization. *Planning Review*, 17(5), 10-14.
- Porter, M. E. (1996). What Is Strategy. *Harvard Business Review*, Boston:Nov.-Dec. 74,



2010

文化創意產業永續與前瞻研討會

文化、創意與在地產業：跨域、互依與整合



61-78.

Sandelands, E. (1994). Marking mass customization happen. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 24(3), 11-12.

Sheth, J. N., & Sisodia, R.S. (1999). Revisiting Marketing's Law like Generalizations. *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, 17(1), 71-87.