

緣圓坊一喜餅產業行動支付之抉擇¹

江藍龍 陳鳳珠²

2022年元月初的午後，陳鳳珠（緣圓坊創辦人，下文簡稱鳳珠）站在辦公室望著門市櫃台內忙著點數一疊厚厚鈔票的趙若涵（門市人員，下文簡稱若涵），張淑卿（職業媒人婆，熟客，下文簡稱淑卿）在她面前不停的嘀咕：「水餃店、計程車、塩酥雞攤、自助餐都可以用手機付款，你們這麼大間門市竟沒用信用卡或是手機 Pay，帶這麼多現金不會危險嗎？真落伍。」

鳳珠不知聽過多少次顧客對緣圓坊結帳方式的抱怨聲浪，明知開放使用信用卡或行動支付功能是勢在必行之路，礙於上游廠商所提供的代銷利潤有限，扣除營業費用後實在所剩無幾，但來店顧客十位至少有六位都問相同問題——可以用信用卡或手機付款嗎？面臨此一難題，緣圓坊是應順應潮流開放使用以便利顧客結帳與擴展客群、降低收取現金風險？或是以利潤導向維持現狀的結帳方式？

壹、產業概況

「結婚」，不論在中西文化的觀點皆被視為是人生里程碑，尤其在華人社會更是具有特色文化的代表，因此婚禮禮俗是相當的繁瑣與耗時。然而，隨著時代進步及社會型態變遷，多數的傳統禮俗已逐漸被精簡，但是「喜餅」在整個婚俗過程仍扮演著不可或缺的角色，因為「喜餅」不僅是新人對彼此情感的誓言、傳遞幸福時刻的見證，更是雙方長輩社經地位、人際關係與吾家有女初長成喜悅的象徵。

如今，台灣喜餅市場面臨大環境衝擊：經濟不景氣、國人不（晚）婚者人數上揚、少子化、外籍配偶比例增加等因素挑戰下，喜餅市場商機大幅衰退。相關資料指出：2000年結婚對數約為 18.3 萬對是創歷史新高，接續逐年下滑，到 2018 年勉強撐在約 14 萬對，2020 年更因

¹ 本個案摘錄自《管理個案評論》第 14 卷第 1 期，P.29~56，原題目為「緣圓坊一喜餅產業行動支付之抉擇」，著作財產權屬於財團法人光華管理策進基金會所有。

² 作者江藍龍為元智大學管理學院副教授；陳鳳珠為元培醫事科技大學企業管理系助理教授。

* 本收錄庫所收錄/出版之個案與配套教材，包括文字、照片、影像、插圖、錄音、影音片或其他任何形式之素材等，均由作者獨家授權光華管理策進基金會出版，受到中華民國著作權法及國際著作權法律的保障。所有個案或配套教材的全部或部分內容都不能被複製、影印、掃描、儲存、電子傳輸、分享或公告於任何網站。

** 本收錄庫所發行之個案均為紙本套朱紅色印刷，如發現盜印或任何侵害作者智慧財產權之行為，歡迎備證來信檢舉，電子郵件：kmcccase@gmail.com，查證屬實者，備有獎金酬謝。

*** 如需訂購光華管理個案收錄庫之個案，歡迎上網查詢。網站位址：<http://www.kmcc.org.tw/>。

COVID-19 疫情席捲全台之際降至 12 萬對³。假設每對新人購買喜餅金額推估為五萬元，那 2000 年及 2020 年兩者相較之下，台灣喜餅市場產值就縮水超過 31 億元。

業者為迎戰上述困境及突破經營難關，紛紛展開多角化轉型策略：郭元益專研伴手禮與年節禮盒的創新、設立郭元益糕餅博物館、跨足婚紗業、DIY 體驗教室與複合式咖啡廳⁴；大黑松小倆口力拚觀光產業，成立觀光工廠與博物館，並於購物商城設置伴手禮專區⁵；奇華喜餅與億之鄉則進駐人潮聚集的百貨公司。企業在面臨大環境轉折所做的一切努力，無非是希望在喜餅送禮商機再度崛起時，能加快步伐快速前進。

貳、個案公司—緣圓坊

緣圓坊為 2002 年由創辦人鳳珠成立於新竹市的喜餅經銷商，其擁有多品牌的經銷權：國內品牌有奇華喜餅與億之鄉，而紅帽子、雅禮莎、艾莉娜及麗貝卡則是日系進口品牌，銷售範疇為喜餅、彌月與節慶禮盒⁶，喜餅及彌月禮盒為主力商品。利基市場為品牌商的直營門市多設置於大都會區，為使產品與服務能遍及全台，其餘地區則倚重在地經銷商經營消費市場。

經銷商為品牌商與顧客之間的橋樑，是協助將產品銷售給合適的人，是最貼近市場面的行銷人員。緣圓坊基於地利之便及長期耕耘，對新竹市商圈消費型態有深入的理解，因此，對顧客而言，除可提供專業化建議協助獲取適合的產品，同時也因代理多品牌而能給予多元化產品的加值服務；對品牌商來說，緣圓坊可以幫忙掌握客群縮短與其之距離、運用原有通路快速進入當地消費市場、擴張產品和服務的範圍及花費較少力氣取得行銷資源等多功能價值。

參、不意外地顧客心聲

「嗨！淑卿姐，早安。」2021 年 10 月初的早晨，若涵忙著開店前的準備工作，聽到玻璃門上懸吊風鈴的叮噠聲響，抬頭望見淑卿正推著門把準備進來，身旁站著兩位年輕人（張俊國及詹嘉嘉，下文簡稱俊國、嘉嘉），即刻放下工作起身打招呼。

「早！帶新人來看喜餅，他們婚期是今年（2021 年）12 月底，麻煩妳介紹一下喜餅！」淑卿是緣圓坊的熟客，結緣為她來替自家小孩挑選喜餅，對整體服務品質（產品介紹、婚俗諮詢、喜餅價格與售後服務）感覺非常甲意，爾後如有親友詢問相關喜餅的商家，她都大力推薦緣圓坊。淑卿退休前是房屋仲介員，人脈廣闊與能言善道，加上生活美滿及熱衷公益，許多長輩會請她為家中已屆適婚年齡的孩子牽線，如有促成佳偶則進一步扮演媒人婆角色完成後續的婚俗禮儀。鳳珠對淑卿的熱心幫忙全看在眼裡，礙於喜餅獲利實在有限無法給予實質的回饋，

³ 中華民國內政部統計處（n.d.）。歷年結婚統計表。2022 年 01 月 21 日，取自 <https://www.ris.gov.tw/app/portal/346>

⁴ 沈瑾暘（2019 年 04 月 01 日）。百年喜餅拚轉型！推複合下午茶、手作教室。TVBS 新聞網。 <https://news.tvbs.com.tw/life/1108766>

⁵ 孟國華、李仁文（2019 年 10 月 22 日）。喜餅市場萎縮！士林喜餅街爆退租潮 業者「轉型」觀光工廠。SETN 三立新聞網。 <https://www.setn.com/News.aspx?NewsID=622718>

⁶ 節慶禮盒係指春節、端午節、中秋節等三大年節送禮禮盒。