

# 自創品牌面對的行銷通路問題—以 T 公司為例

## Marketing channels problems of self-created brands - in case T

黃禮林<sup>2</sup>

服務單位 逢甲大學 科技管理所

leelien.huang@gmail.com

黃超群<sup>1</sup>

服務單位 逢甲大學 科技管理所

M0310916@fcu.edu.tw

### 摘要

炎炎夏日人手一支冰品，在台灣是最常見的消暑方式，台灣對冰品的消費者，從而讓冰品市場的競爭相當劇烈，冰品花樣百出，從樸實的糖水冰到現在飄散輕煙的乾冰冰淇淋，讓人從視覺到味覺都能感受到沁涼。

本文主要研究台灣冰品自創品牌在進入冰品市場時所面臨到的行銷通路狀況之探討，以個案研究法進行研究，以T公司為例子。透過訪談與觀察法了解與體會冰品自創品牌的各種挑戰，如製造、通路、品牌建立等等。盼能提供未來想投入冰品市場的品牌自創經營者幫助。

**關鍵詞：**自創品牌，通路，冰品。

**Keywords:** self-created brands、channel、ice cream

## 第一章、緒論

### 1.1 研究動機與背景

冬天已去，夏天的腳步悄悄來臨，在台灣夏日總是潮濕而悶熱，冰品市場也在這時候大躍進。在台灣，冰品市場有每年有40億的潛在商機，各大飲料與冰品廠商在夏天都卯足全勁，創新各種冰品搶占市場。除了量產量販的冰品以外，從古早味的剉冰、蛋蛋冰、綿綿冰、泡泡冰、蜜豆冰、豐仁冰.....等等，另有配合各地名產的冰品，如：芋圓冰，或是當季盛產的水果冰，如：夏季芒果冰、冬季草莓冰等等，以帶動台灣芒果炫風的「冰館」來說，其夏天賣芒果冰，冬天賣草莓冰，生意最好時每日來客超過一千人，顧客常要排半小時以上的隊伍才能吃上一盤，而也是趕搭芒果炫風、捲土從來的香港甜品許留山，以新鮮水果與嗆辣的視覺效果著稱。此外，還有一直為國人喜愛的日式口味，如麻布茶坊、麻翁里...等，及美式、義式的冰品，如HaggenDazes的冰淇淋、Bopa-loo的乳凍冰淇淋、洋緹的義式冰淇淋、星巴克的星冰樂（Frappuccino）也是受到廣大消費者的喜愛。冰品市場儼然是一種百家爭鳴的炫彩時代。

本研究個案為在冰品產業以自創品牌之姿闖蕩的T公司，探討其在冰品產業競爭中所面臨的通路問題。

### 1.2 研究目的

台灣人相當喜愛吃冰，光是吃冰的種類就有許多花樣，本研究個案T公司，以純手工純天然食材製作的冰淇淋為自身主打產品，但由於是新創且自闖的品牌公司，在發展上因為許多大廠與其他同類的競爭者而有所限制，因而綜合衍生出以下研究文提：

1. 自創品牌在冰品產業所遭遇的狀況
2. 拓展通路面臨的障礙及可行的創新方法

## 第二章、文獻探討

### 2.1 產品概況與產品的定義與特性

凡是冷凍、冷藏的點心都可稱為冷凍甜點（frozen desserts），冷凍甜點的種類多樣且複雜，不容易分類。冰品係為冷凍類的甜點，多以牛乳、乳製品貨飲用水加上糖或其他添加物，加以凍結後供人食用之食品，台灣食用冰品的產品種類相當多，如冰棒、雪糕、甜筒、雪果霜、霜淇淋等等，在二、三十年前的枝仔冰、刨冰為冰品之主流，而隨著經濟起飛後，國人生活水準日漸提升，消費力大增後，各種西式冰淇淋也相繼進入國內的冰品市場，使得冰品市場競爭激烈，產品多元，在1995年時，冰棒與雪糕在國內市場已佔了五成，而冰淇淋與甜筒佔近三成，各種不同的價格定位有著不同的消費族群。

冰淇淋（Ice cream）係源於義大利，經法國、英國而自歐洲諸國傳入美國，已成為各國大眾化的甜點，其製法大略是以一定比率混合牛奶中脂肪和其他乳固態成份的冷凍食品，目前通常還會添加砂糖、香料、安定劑、乳化劑、色素、雞蛋或水果。粗略介紹冰淇淋的製作過程：混合→殺菌→均質→陳化→凍結→硬化。冰淇淋的物理結構很複雜，氣泡連續性分散於環繞冰塊周圍的液相中，液相則含有凝固的脂肪球、乳蛋白、不溶性鹽類、乳糖結晶、安定劑、溶液壯蔗糖、乳糖和鹽類，所以冰淇淋是一種液相、氣相與固相形成的產品。

冰淇淋之種類分為硬質冰淇淋及軟質冰淇淋（或霜淇淋）。硬質冰淇淋係指一般置於冰櫃內的冰淇淋，而軟質者係於製造過程省去最後硬化操作。冰淇淋產品的消費層大於其他冰品，家庭式消費者佔有一定比例。近年國內已有廠商推出健康取向之產品，如杜老爺低脂冰淇淋，因其價位較高，且消費者健康意識日重，頗受廠商的興趣。另外如強調維他命或促進消化之寡糖，由於消費年齡層較低且較無概念，尚無法達到預期效果。近年類似冰淇淋口味卻標榜是低熱能的冷凍優酪乳（frozen yogurt）在歐美漸成為人們的新寵。1995年開始國內多數廠商引進國外冰品，其中低脂冰淇淋及冷凍優格冰淇淋等產品相當盛行。

冰品可依主原料成分與包裝形態各別進行分類，其定義如下：依主原料成分標準依中國國家標準（CNS）分類，係以冰品（已包裝者）中乳脂肪（或脂肪含量）與主成份不同分為五大類，各類冰品產品之原料需符合以下條件：

表一、冰品產品之原料之條件

水	符合飲用水水質標準
乳製品	採用符合食用級國家標準之乳及乳製品
糖	應採用符合食品級國家標準之蔗糖、糖漿、蜂蜜、麥芽糖、葡萄糖等，不得使用人工甘味劑
果實蔬菜	採成熟者，果汁應符合CNS水果及蔬菜之規定
品質	本品之色澤、香味良好，無異臭味，組織細緻，柔軟適中，成品表面無積雪狀硬塊，組織中無液溶解狀及大塊冰結晶
溫度	販賣儲存溫度-18℃，運輸溫度-18℃
包裝	應採用清潔緻密材料緊密包裝，以保持內容物清潔衛生，並防止內容物溢出。

資料來源：CNS 中國國家標準，民國75年1月17日。

## 2.2 國內冰品之歷史及變化

國內於民國25年(光復初期)冰品為奢侈品，一開始只有簡單的糖水枝仔冰，口味也較為簡樸；民國45年西方人喜愛的冰淇淋才進入台灣市場，台灣冰品市場也因此開始出現高級雪糕及冰淇淋，但因價位高昂，一般消費者無法負擔，直到民國48年福樂門市部(士林)成立，消費者開始有機會嚐到高品質雪糕及冰淇淋，自此價格才較為親民，而後冰品界的發展花樣百出，從口味到冰品造型都千變萬化。

接下來將以表格呈現國內冰品的歷史回顧：

表二、冰品歷史回顧

年別	代表產品	特性或特殊事件
1936	糖水冰棒、叭嘍冰淇淋	售價：2毛錢 口味有酸梅、芋頭、紅豆
1945	小美冰棒	純手工，無包裝，梅子冰
1956	福樂高級雪糕及冰淇淋	價位高
1959		福樂於士林成立門市部
1962	小美有包裝冰棒、紙杯冰淇淋	售價2至3元

		引進機械設備，自動化生產 口味； 紅豆、鳳梨、花生、草莓
--	--	---------------------------------

表二、冰品歷史回顧(續)

年別	代表產品	特性或特殊事件
1969		雙葉投入自動化生產，於校園販賣
1977	百吉POKI 棒棒冰、小美閃電棒 小美脆皮雪糕	售價3至7元 內層夾心外層冰
1981		尚德、統淇、杜老爺加入市場
1986	百吉金指雪糕	
1989	義美紅豆冰、雪糕與甜筒	6支家庭號包裝倡導冬天吃冰習慣每支15至18元，通路以連鎖商店為主15至20元
1990	杜老爺超級甜筒	
1991	義美雪糕、綠豆、花生、義美冰粽、 百吉布丁雪糕	
1992	福樂西瓜棒、雙葉卡通造型	
1993	百吉綠色情人雪糕、杜老爺情人果 脆冰棒、楊桃、汽車、水果冰棒	
1994	義美麻淇冰、雙葉冰角、百吉爆冰 族、杜老爺低脂冰淇淋	
1995	紐西蘭低脂冷凍優格、鮮奶冰淇淋 (義美)、日本明治冰品(百吉)、日本 Lotte 冰淇淋(旺陞)	進口冰品大量引進 小美重回冰品市場
1996	雀巢福樂引進法、澳、荷、西班牙 冰品	泰山加入冰品市場 綠茶冰棒為明星產品 各家拓展專屬冰櫃、業務用通路

食品所 ITIS 計畫整理

### 2.3 冰品產品生命週期

以George S. Day與David J. Reibstein (1987)主張的動態競爭策略檢視市場的特徵。

1. 策略目標：由於競爭激烈，品牌地位尚未穩固，此時的策略目標仍以建立消費者的品牌忠誠度為優先考量，藉以提高競爭優勢。
2. 競爭狀況：價格與通路的競爭同時展開，一方面針對不同的產品，採取不同的價格策略，一方面要拓展各式通路，品牌的知名度在此具重要影響力；市場變化快速，體質較弱的廠商逐漸退出市場。
3. 產品設計目標：產品生命週期短，新產品開發速度快，避免因產品老化而流失市場，而產品的設計朝向新穎、多樣化，以期吸引消費者並滿足各消費族群的需求。
4. 訂價：為擴大市場佔有率，時常可見削價求售的攻擊性策略，但為爭取銷售額的增加，以及品牌形象的建立，業者把握任何可提高定價的機會，如自產或進口部分高價商品，以利長期拉高價格線。
5. 推廣與媒體：現階段可謂同時針對消費者與經銷商進行促銷，利用各種大眾媒體的廣告效果，吸引消費者並培養品牌偏好，是廠商持續進行的推廣工作；而為穩定商品配銷，拓展通路，往往對銷售業績良好的經銷商給予銷貨折讓等優惠措施，以加強對經銷商的控制，維持其忠誠。
6. 通路：目前仍處對通路進行投資的階段，積極找尋對產品感興趣的各類通路，並維持較優惠的條件予經銷商。
7. 市場偵測之焦點：產品的推陳出新是目前市場的焦點所在，廠商掌握各種競爭產品與新產品的訊息，做為擴大市場機會的參考。

根據以上動態競爭策略的特徵，顯示目前國內冰品市場正處於成熟前期的階段，競爭激烈且不穩定。有關定價、促銷、通路等細節，以下將有較詳細之闡述。

## 2.4 產銷統計與市場分析

統計資料顯示，1995冰淇淋國產品銷售量(含內銷及外銷)2萬6千餘公噸，價值16億餘元。1990至1995年年平均成長率2.52%，市場擴展速度並不算理想，單價自1993年起維持在60元/公斤以上的高水準，反應出精緻品項所佔比重提高。唯市場變化起伏大，顯示在此競爭激烈的階段，廠商的策略應用，使市場存在許多變因。

國內自1982年起便有三一、醉爾思及雙聖等進口冰淇淋率先搶攻市場，不過當時進口冰淇淋銷售通路有限，多集中在專賣店或少數專櫃中販賣，且消費者對高價位冰品接受力仍不強，直至1991年前冰品市場多是中低價位冰品的天下。但自南僑於1993年引進HagenDaze冰淇淋來台銷售，顯示出高價位進口冰品若行銷策略得宜在台灣仍有銷售空間。其他業者亦紛紛開發進口來源，使進口量在1994、1995年均有大幅的成長，進口量佔總銷售量的比重由1%左右上升為4.2%。但單價的起伏很大，1995年的進口單價上漲至高點，日後是否仍維持此趨勢，仍有待時間的驗證。出口部分量值均極小，且1994年與1995年均無出口。

國內冰淇淋進口關稅為22.5%，非常不利於進口品與國產品的競爭，因此國外廠商以加強輸入高價品項，並與本地經銷商合作做為因應之道。而進口冰品對現有品牌的國內大廠，具有相輔相成的積極作用，一來不需投入大量生產資金，並可帶動原有產品品質與價格，對擴大整體市場亦有正面成效。

1995年冰淇淋總銷售量達27,590公噸，平均每人每年消費量約1.3公斤，未來隨所得而成長的空間仍大，且高價品項的重要性增加，對銷售額的衝刺亦頗有助益。

## 2.5 通路效益

Gaski & Nevin(1985)認為通路效益乃供應商與經銷商之間的關係，能夠協助經銷商達到供應商所設定目標的程度，即指成員對通路的貢獻程度而言；Kotler(2003)指出當評估各可行方案與決定一套最有效的通路設計後，公司必須執行與管理所選定的行銷通路，並定期評估中間商的績效。透過通路績效的衡量可以讓企業對其資源的運用效率、效能做評估，並且根據評估結果了解管理的缺失，才能引導企業未來的資源分配，所以績效的評估，成為通路決策中重要的執行項目。

對於通路績效的橫梁有許多學者提出相關的評量標準，像是Rosenbloom & Anderson(1985)認為通路績效的評估因素包含：銷貨數量、存貨水準、銷售能力、通路成員等製造商與銷售產品的態度。而Lusch & Brown (1996)認為評估通路績效可以採用：銷售成長、利潤成長、整理獲利性、流動性、員工生產力、現金流量。

## 2.6 通路權力

通路權力為一個通路成員控制另一階層成員的行銷策略之決策變動的能力 (Stern et al.,1996)。權力來源為獎賞權、強制權、法定權、專家權、參考權與資訊權 (French and Raven, 1959；Raven and Kruglanski, 1970)。Etgar (1978) 將權力來源分為經濟與非經濟兩類，認為經濟權力來源可針對個別通路成員直接運用，非經濟權力來源則較缺乏此彈性，其中經濟權來自獎賞權與強制權，非經濟權來自法定權、專家權與參考權。Lusch and Brown (1982) 認為使用權力來源由經濟權轉為非經濟權時，表示由直接控制轉為間接影響；因此，若支配性通路領導善加運用非經濟權，通路成員將較願意接受領導者的價值觀與規範，會減少被權力約束的不悅感。

通路權力可使兩群體間的權力是對稱的或不對稱的 (Dwyer and Walker, 1981)。兩個權力對稱的通路成員以非正式溝通網路完成任務 (Burns and Stalker, 1961)。在通路成員彼此權力不對稱的條件下，支配性成員使用正式的方式來傳送資訊，特別是說服性資訊，可使較少權力的成員將其視為合法的，進而接受支配性成員要求 (Salancik and Pfeffer, 1977)。

通路的形成需要一群成員共同參與根據 (Chen et al., 2006)。而且透過權力運用，支配性廠商可以使用其權力來改善與其他成員的關係 (Frazier and Summers, 1986)。在通路中製造商會選擇性地以自身優勢能力透過權力來源影響其他成員；擁有權力的廠商在使用權力時，會優先考慮採用善意方式以建立彼此合作關係，期望能在互相支

持及信任下，使得雙方獲益最大；擁有高權力的廠商使用非強制的影響策略來支持通路成員，使彼此關係連結更緊密，在行使權力時，所處情境也是考慮因素之一。

## 2.7 品牌

品牌(Brand)是一種識別標誌、一種精神象徵、一種價值理念,是品質優異的核心體現。培育和創造品牌的過程也是不斷創新的過程,自身有了創新的力量,才能在激烈的競爭中立於不敗之地,繼而鞏固原有品牌資產,多層次、多角度、多領域地參與競爭。

品牌指公司的名稱、產品或服務的商標，和其它可以有別於競爭對手的標示、廣告等構成公司獨特市場形象的無形資產。

目前，理論界對於品牌的定義有多種，現列舉如下：

1. 品牌是指組織及其提供的產品或服務的有形和無形的綜合表現，其目的是藉以辨認組織產品或服務，並使之同競爭對手的產品或服務區別開來。
2. 品牌是一種名稱、術語、標記、符號或圖案，或是他們的相互組合，用以識別企業提供給某個或某群消費者的產品或服務，並使之與競爭對手的產品或服務相區別。（市場營銷專家菲利普·科特勒博士）
3. “品牌”是企業或品牌主體（包括城市、個人等）一切無形資產總和的全息濃縮，而“這一濃縮”又可以以特定的“符號”來識別；它是主體與客體，主體與社會，企業與消費者相互作用的產物。

競爭的加劇使品牌的問題凸顯了出來。一般認為，品牌是一種名稱、術語、標記、符號或圖案，或是它們的相互組合，用以識別某個銷售者或某群銷售者的產品或服務，並使之與競爭對手的產品和服務相區別。與品牌緊密聯繫的有如下一些概念：

1. 品牌名：品牌中可以讀出的部分——詞語、字母、數字或片語等的組合。如海爾、紅雙喜 1999、TCL 等。
2. 品牌標誌：品牌中不可以發聲的部分——包括符號、圖案或明顯的色彩或字體。如耐克的一勾造型，小天鵝的天鵝造型，IBM 的字體和深藍色的標準色等。
3. 品牌角色；是用人或擬人化的標識來代表品牌的方式，如海爾兄弟、麥克唐納、米老鼠、康師傅等。
4. 商標：受到法律保護的整個品牌、品牌標誌、品牌角色或者各要素的組合。當商標使用時，要用“R”或“註”明示，意指註冊商標。
- 5.

## 第三章、研究方法

### 3.1 質性研究法之定義

質性研究是一種避免數字、重視社會事實的詮釋。質性研究蘊含著不同的研究策略，當這些研究策略具有下列幾項特質才可被視為是質性研究：

1. 在研究過程所收集的資料，是屬於人、地、和會談等軟性（soft）資料，且這些資料有豐富描述（thick description）。
2. 研究問題並不是根據操作定義的變項而發展，相反的是在複雜的情境中逐漸形成概念架構。
3. 整個研究的焦點可以在資料收集過程中逐漸清晰，而不是在研究開始就設定等待研究者回答問題或等待研究結果驗證的假說。
4. 任何對研究現象或行為的理解，必須深入了解被研究者的內在觀點，外在可看見的因素往往只是次要的。
5. 資料收集過程較偏重在被研究者的日常生活情境中，與被研究者做持久的接觸與互動，從這些互動經驗中來收集全面式的資料。

從方法與策略層次來界定質性研究，可以看到質性研究所重視的是研究者自然的情境下，透過個案研究、個人生活史、歷史回溯、訪談、觀察、互動或視覺等資料，來進行完整且豐富的資料收集過程，進而深入了解研究

對象如何詮釋社會行為之意義。因此，質性研究者在整個研究過程，必須充分理解社會現象是一種不確定的事實。通常，質性研究者必須在自然的情境中，透過與被研究者密切的互動過程，透過一種或多種的資料收集方法，對所研究的社會現象或行為進行全面式的、深入式的理解。

### 3.2 個案研究法之定義

個案研究 (Case Study) 一般歸屬於描述研究 (Descriptive Study)，即類似於歷史研究是描述和形容某些特殊事物和特徵的研究設計。更精確地說，個案研究特別專注於研究探討有限數目的事件和情況及其相互關係。由於對少數樣本全盤性地、仔細地討論，故可以作為決策和判斷相類似事物的主要參考。此外，必須強調的一點是個案研究特別注重事件或情況發展的整個過程及其有關的因素。

採用各種方法，如觀察、訪談、調查、會談、測驗等以協助蒐集完整的資料，並了解事件的情境脈絡與意義，深入分析真相、解釋導因、解決或改善其中的難題，它具有特殊、描述、啟發、歸納、探索和解釋等特性，強調過程而非結果，重視情境脈絡而非特定變項，在乎發現什麼而非驗證什麼，整體有意義地呈現真實脈絡中的事件並建立豐富的概念系統。

「個案研究」是指：「以某一個社會單元作為一個整體所從事的研究，而所從事研究之單元可能是一個人、一個家庭、一個團體、一個機關、一個社區、一個地區或一個國家。」不過，並非個案研究的對象只能是一個，研究者視研究問題與目的，作為單一個案 (single-case) 或多重個案 (multiple-case) 選擇的參考依據。具有歸納整合、經驗理解、獨特性、厚實描述、啟發作用，和自然類推的特性。

個案研究主要的目的，是在探討一個個案在特定情境脈絡下的活動特質，以了解它的獨特性和複雜性；對個案研究者而言，研究的興趣在於了解過程，而不在結果；在於了解脈絡、而非一個特定變項。個案研究經常被視為是研究者對研究策略的。最常出現的是，在討論探索式的研究時，作者往往會用數行不等的文字，蜻蜓點水般的交代個案研究，甚或將個案研究等同於人類學的民族誌或參與觀察法。為了釐清大多數人對個案研究的迷思，將個案研究定義為：研究者透過多重資料來源，對當前真實生活脈絡的各種現象，所做的一種探究的方式。

個案研究法與其他研究方法最大的不同，在於研究者能夠進入被研究對象的生活場域，在不干擾被研究對象的自然情境下，進行有關研究現象或行動的觀察，並透過豐富資料的收集過程，對研究現象進行概念建構的過程。

個案研究法主要是運用全方位的研究策略，針對單一研究對象，透過多重方式來進行有關研究現象或行動意義的了解，所以在整個研究過程中，研究者不僅要深入探究被研究對象的生活複雜面，同時也要進一步深入了解其內在理念與行動的互動關係，讓研究者，對某一特定現象的發展歷程與生活模式，進行長時期的檢視，研究者可以從歷史發展脈絡的觀點，深入了解觀察的現象與政治、經濟、社會文化變遷等的關聯。歸納邏輯思維來進行研究，在研究過程所收集到的豐富資料，研究者將會運用歸納、比較、對照的方式進行資料分析，最後發展出新理念或新思維，並作為建構理論的基礎。

### 3.3 資料搜尋之方法

#### 1. 訪談法 (Interviewing)

研究者運用口語敘述的形式，針對特定對象或行動有全面式的了解。

#### 2. 次級資料 (Secondary Qualitative Study)

運用他人蒐集的資料而得的研究發現。

#### 3. 觀察法 (Observation)

分析人類如何透過對周遭世界的觀察來了解社會世界，就可發現並非直接透過現象本身，而是透過關係脈絡及情境互動的感應，創造出觀察現象的意義之了解與詮釋。

## 第四章、個案分析

### 4.1 國內標竿廠商與產品個案分析

國內冰品市場競爭態勢已由過去單純的價格戰提升到產品開發能力的優劣上，再由新舊及國內外業者相繼投入市場的情況，預料短期內冰品市場的競爭將愈趨激烈。

由於產品生命週期短，因此每年均需開發大量的新產品以替換舊產品，避免市場的流失。實際生產冰品的廠家(不含製冰廠)約在六十家左右，許多是以供應地區性需求為主的小廠家，以下將對市場具影響力的重要廠商做一簡介。

表三、冰品產業的重要公司簡介

公司名稱	大事件	特色
福樂公司	1956年與國奶品公司合資設立 1994年雀巢入股，重視台灣食品市場	知名度在國人心目中有不可動搖的地位
雙葉公司	1980年遷廠至林口 1995年調整公司體質	推出阿奇儂品牌系列產品，穩定追求發展
國際皇家乳品公司	1991年率先引進有碎餅粒的雪糕—曠世奇派	採杜老爺及HaggenDazs雙品牌經營策略 成功開發百貨公司及遊樂場等新銷售通路
百吉公司	1970年代創立	生產技術來自日本明治公司
小美公司	擁有60年以上歷史	小美冰淇淋
義美公司	1989年生產紅豆牛奶冰棒，開創台灣秋冬吃冰的習慣	銅鑼燒、餅乾以及麻糬冰淇淋。

本研究整理

本研究個案T公司，成立於2010年，年營業額約30萬，其規模尚無法與上述廠商相比，係屬開發中的小廠商，還有許多地方需要努力。

目前T公司產品品項，固定口味有10種，季節限定有4種，尚在積極研發新口味當中。

在通路方面，T公司因為上述原因，也正在積極拓展通路，以下將對T公司進行進一步的個案分析。

### 4.2 個案分析-定價策略

國內冰品市場經營的困難，在於地方品牌的競爭，部份業者對於口味相同之產品，採低價的方式進入，而各賣場在激烈的競爭中削價求售亦是最常用的促銷手段。由於過去消費者對冰品有廉價、技術層次低的認知，且品牌忠誠度低，產品取代性高，促使業者不敢貿然脫離價格線，以免流失顧客群。

但1989年以來，大廠利用各種媒體的廣告，不僅創造一項項明星產品，也教育消費者要享受美味、多樣的產品，價格是反應產品品質所需花費的成本。隨著國民所得的提高，以及1993年以來進口品對市場的刺激，國內冰品已逐漸往高品質、高價格的趨勢發展，當然這與近年進口品帶動國人吃高級冰淇淋的風潮有關，而業者不斷在內容物與包裝方面講求高級與精緻，以滿足消費者對高品質的需求。但針對部分消費者對較廉價商品的需求，短期內並不會完全放棄中、低價位的產品。

T公司採取的價位為中高價位的次高級品，講究純手工的高品質，儘管此類產品因成本較高且費工費時獲利有限，但因為創辦人自身理念的堅持，而選擇這條較為艱辛的自創品牌之路。

我之前在台北工作，在永慶房屋當業務主任，那個時候我有一個客戶是在做糕點和冰淇淋的，那時他剛好要退休了，有一批冰淇淋的機器想要賣掉，那因為我們一直有連絡，再來因為我那時候也一直有想要創業的念頭，就想說，這麼剛好，冰淇淋也是我自己喜歡的，我那時候，就把這些機器買下來了！之後就開始研究冰淇淋相關的東西了。

目前冰品廠家的定價策略，基本上採取市場跟隨，先決定產品定位與定價，計算利潤是否符合預期，再正式開發新產品。而具策略性商品則可不依循市場行情，差異性大可採高價策略。

### 4.3個案分析-五力分析

表四、T公司之五力分析

進入障礙	小	消費者對飲食講究度提高，廠商投資規模增加。且市場為開放市場，任何有意願的人都可以加入市場競爭。
現有廠商競爭	大	大廠商爭奪市場占有率，小廠商爭取生存空間。
供應商議價能力	小	可透過大量購買進行議價可能性。
購買者議價能力	大	通路競爭激烈，經銷商議價空間非常大。但本產品因強調純手工製作，所以在價格上面也有所原則。
替代產品之威脅	中	目前市面上有許多冰品選項，替代性相當高，但若消費者重視食安與真材實料，則替代性便會降低不少。

本研究整理

### 4.4個案分析-SWOT分析

表五、T公司之SWOT分析

強勢	機會
用料實在不馬虎 小量生產對品質控管得宜 具研發新口味/提升口感之熱誠	食安風暴大起 民眾對食安意識抬頭
弱勢	威脅
生產者僅品牌人一人 生產者非食品相關科系畢業 暫時無力招架大筆訂單 通路	自身名氣上不響亮 有許多相當強勢的廠商已佔大席

#### T公司 優勢

T公司用的原物料都相當實在，沒有偷工減料，且因為是自產自銷不假他人之手，因此在產品品質控管上可以有較精準的產出；T公司對於新口味的開發也有自己的想法，對於研發完畢的口味，也會對於口感方面繼續研究，透過調整各種材料比例藉以調適出最佳口感，堅持不使用化學原料，以純天然的方式手作的熱誠，便是T公司本身的優勢了。

#### T公司 劣勢

T公司係因目前絕大部份時間僅有一人獨力接單生產，無法受理突然大量的訂單，目前通路僅有周末夜市攤以及網路拍賣兩個較為固定的銷售方式，相較於其他廠商而言，在通路的部分，T公司顯然相當弱勢。

另外，T公司非本食品科系相關背景出生之人，在初創品牌時，時時碰壁，對於食品調配與食材特性的熟悉度需要經過多次調理烹煮後，方可得到所要的結果，在初期，T公司無形中耗費了比他人更多的成本。

#### T公司 機會

近來食安風暴大起，民眾對於食安意識抬頭，對於純手工純天然的T公司這是一大商機，T公司亦有透漏，在食安風暴後，訂單有明顯的成長。

#### T公司 威脅

T公司的名氣尚未打響，且市面上大廠的市佔率極高，目前，本個案該如何提高自身名氣以增加客源，是一大問題。

## 第五章、結論與建議

透過個案的研究中，看見了自創品牌所面臨的各種困難，尤其本研究個案T公司創辦人並非食品科系出身，因此在創辦初期面臨到更多問題。

我不是本科系的，我一開始連打鮮奶油都不會哩！哈哈！我原本以為你就一直打，他就可以打發了，你可能以為很簡單對吧，可是打鮮奶油其實和你的鮮奶油有關，鮮奶油有分植物性和動物性的，你打植物性的直接打可



以，因為他有調理過，但你打動物性的不可以直接打，要隔著冰水打，因為動物性鮮奶油他比較不穩定，他如果溫度太高的話，他會油水分離，就是我們說的蛋花，阿我一開始就不知道，我只是覺得為什麼這個可以那個不行，我就覺得是不是自己哪裡有問題，我打了好幾次都開花，一直開花，真的覺得很煩，而且那個又很難洗！

政府機構雖然有提供相關的扶持創業計畫，但其教學製造的冰品與創辦人的理念不同，因此創辦人決毅自力更生，追求自己的理想。

冰淇淋的比例就沒地方學，雖然資訊局有，但那是套混的，他是用冰淇淋粉下去做的，做出來的就是工業冰淇淋啊，哈哈，那個不是我要的冰淇淋，他就是冰淇淋粉，一包大概三四百塊，阿他也會說他自己是義大利冰淇淋喔，不過他是義大利冰淇淋粉，那個都是調好的，就是加水下去攪一攪，比較有良心的就給你加點水果，然後弄好之後讓他陳化再放進機器出來就好了，啊我的冰淇淋就比較「搞剛」(台語：麻煩)，我還要去煮，我要打鮮奶油，還要混和一些東西，比例啊甚至的，有時候在倒的timing也要因為層次而有所不一樣，譬如說冰淇淋粉，就是粉倒進去然後沉化反應，再倒進去冰淇淋機就好了，阿我的是牛奶、食材倒進去，有些食材還需要打碎，然後開始去煮，把水分蒸發掉，在製作的過程中，還要因為不同口味加食材的時機也不同，譬如說我的草莓冰淇淋，我裡面有分打碎的草莓和打成汁的草莓下去煮，然後還有沒有煮過草莓塊和草莓丁，因為草莓煮過和沒煮過的口感是有差的，你看，光草莓冰淇淋就有四道工序，這些是我自己看書自己研究的，畢竟我不是本科系出生的，我之前常常半夜在研究冰淇淋做到四五點，那時候一想到有什麼新的idea就會嘗試做看看，做完吃看看有沒有什麼改善的地方或還可以再加強的地方。

經過訪談數次與資料蒐集後，本研究整理出下列表格呈現自創品牌在進入冰品市場競爭時可能會遇上的狀況，以及其可能可行的銷售方式，即通路。

表六、自創品牌進入冰品市場可能遇到的障礙

	事件一	事件二	事件三
障礙	起初對於產品製造流程不熟悉	產品品質調整與品項增減	產品品質趨於穩定 口味可隨季節改變
銷售方式 (通路)	夜市與文創市集擺攤兜售	使用網路訂單	受理各式活動訂單

本研究整理

可以發現自創品牌在起初進入冰品市場時，若無雄厚資本支援，在產品的製造流程以及保藏上可能會面臨許多問題，可能會造成產品良率不高，此時能做的銷售方式可能僅為在夜市與文創市集擺攤兜售；經過產品製造流程的改善，品質的提升與品項的增減後，此時自創品牌方可嘗試接受網路訂單的服務，此方式在產品製造上雖能達到一定水平，但在製造量上還是有著相當的障礙，惟候後期穩定發展後，產品數量方可提升到一定程度，此時自創品牌者，也許便能考慮設廠或是添購更多設備，以因應未來更好的發展。

## 參考文獻

1. 江宜芳、周文瓊、謝明慧(2009)，中小企業自創品牌之路：其策略轉折之過程，行銷科學學報，2期，203-219。
2. 沈瑞榮(1983)，外銷績優廠商行銷通路結構之研究，1983管理評論，12月，38-47。
3. 林瑩禎(1996)，冰淇淋及冰品產品專題報告，食品所產業報告，3-24。
4. 林誠、徐淑珠(2010)通路權力與通路氣候對夥伴關係影響合作績效之研究-以某醫藥公司為例，健康管理學刊，2期，121-135。
5. 林淑萍(2013)，政府機關對於產業行銷策略之研究—以客庄特色產業行銷之輔導經驗為例，商業現代化學刊，1期，263-275。
6. 吳香君(2010)，台灣數位出版業者通路效益之研究，2010中華印刷科技年報，423-438。

7. 胡同來et al.(2010)，通路權力、通路氣候、夥伴關係與合作績效之研究：數位相機產業實證，管理與系統，2期，183-205。
8. 張心馨、王怡臻(2008)，多國籍企業海外行銷通路、網絡關係及電子化程度對通路績效之實證研究，資訊管理學報，2期，47-83。
9. 曾博泰、李妮瑋、管文麒(2012)，通路權力與通路結構於垂直差異模型的應用，大漢學報，廿六期，1-31。
10. 經濟部中小企業處(2007)，中小企業品牌經營模式，2007中小企業白皮書，160-185。  
劉怡君(2011)，台灣汽車公司自創品牌策略之研究：以納智捷汽車為例，國立政治大學，碩士論文。