國立臺灣大學生物資源暨農學院農業經濟學系

碩士論文

Department of Agricultural Economics
College of Bio-Resources and Agriculture
National Taiwan University
Master Thesis

實施全面電宰後烏骨雞飼養戶自有品牌經營之個案研究

A Case Study of Branding Management for a Silky Fowl Farm after Implementing Electric Slaughter

張瑞芬

Jui-Fen Chang

指導教授：雷立芬 博士

Advisor: Li-Fen Lei, Ph.D.

中華民國 103 年 1 月

Jan, 2014

國立臺灣大學碩士學位論文
口試委員會審定書

實施全面電宰後烏骨雞飼養戶自有品牌經營之個案研究
A Case Study of Branding Management for a Silky Fowl Farm after Implementing Electric Slaughter

本論文係張瑞芬君（學號 P99627023）在國立臺灣大學農業經濟學所完成之碩士學位論文，於民國 103 年 1 月 24 日承下列考試委員審查通過及口試及格，特此證明

口試委員：

（簽名）

（指導教授）

系主任、所長 （簽名）

誌謝

首先要感謝的是我的恩師雷立芬教授，能跟著雷老師學習及做研究是我非常幸運的事。從討論論文題目、蒐集資料，老師總是耐心予以指導，而撰寫論文時，方向偶有錯誤，也幸得老師及時糾正，雷老師雖十分忙碌，但仍逐字逐句地檢閱並盡心指導。以前對雷老師又敬又懼，因老師具有洞穿力的犀利目光，彷彿可以直透人心，但和老師多次相處後，發現老師是個心思細膩、個性爽朗、慈善熱心的超級好老師，同學們總是戲稱很羨慕我能獲得雷老師的指導。

也非常感謝口試委員林常青博士及羅竹平博士，在百忙之中仍悉心指導我，口試前焦慮不已，但幸得兩位口試委員及雷老師在整個口試過程十分耐性且和藹地提供寶貴意見，協助本論文更趨充實完整。

特別感謝我的好朋友如玉及她的一家人，不厭其煩地回答我的問題，並放心地將客戶交易資料交予我做分析統計，全力支持我完成論文。謝謝我的好同學曉琪、嘉慧與林錦藤學長，鼓勵、督促我；若沒有林錦藤學長的薦舉，或許到今天我還是只把拿到台大碩士學位作為夢想而已。

當然不能忘記我親愛的爸爸、媽媽，謝謝您們給我一個良好的成長、學習環境，也謝謝妹妹瑞娟和弟弟庭維，你們是我最棒的手足，在我忙於論文的時候，代替我陪伴、照顧爸媽。也謝謝明儒，謝謝你在我曾經幾度要放棄時，不斷鼓勵我、支持我，分擔我爆錶的壓力，承受我突如其來的負面情緒，如果沒有你，我一定無法順利完成這篇論文。

最後，謹將這本論文獻給我在天堂的阿公，您的驟然離世是我最大的傷痛，好似把我的童年與孩子氣一併帶走了，至今憶起您還是忍不住淚眼潸潸，您的正直人品與溫和性格是我一生的表率，謹以此論文謝謝您對我的慈愛與教誨。

張瑞芬 謹誌於

國立台灣大學農業經濟學系研究所

西元 2014 年 2 月

摘要

雞肉為飲食中常見肉類之一，而在有色肉雞部分，約占臺灣雞肉消費市場消費量的 36%，其中烏骨雞為有色肉雞中較為特殊的雞種，約佔有色肉雞總消費量的 3.7%。烏骨雞在為傳統中醫食補觀念中為優良的進補食材，在民眾的心目中有其獨特的地位；由於傳統上烏骨雞的產銷通路較為封閉，且非主流之食用雞種，故而過去對於烏骨雞產業之相關研究文獻極少，但烏骨雞產業之獨特性及行銷潛力，值得深入探討。於 2013 年 5 月 17 日開始強制實施全面電宰後，產業出現劇烈變化，烏骨雞飼養戶若想要在市場上掌握新的競爭優勢，亦必須建立自有品牌，藉著營造品牌形象與競爭者做出區隔，產生附加價值，以提升單位產值。故本文旨在協助個案之飼養戶建立有效的品牌經營行銷模式，期使個案克服目前面臨的挑戰，創造新的利潤，更期望能以個案的成效進一步帶動產業的轉型升級。

本研究首先在研究個案的協助之下，針對烏骨雞之品種特性及產業進行深入的分析與了解，並請研究個案提供銷售數據，以檢視目前產業受全面電宰實行後之衝擊。然後參考國內外眾多行銷學與品牌經營的文獻及參考資料，並根據個案所處之產業特性，擬定一套使個案容易執行並具有修正機制的品牌行銷模型，然後根據此模型給予研究個案在行銷計劃上之實質建議及提出執行上可能遭遇之困難與挑戰。

總結來說，要將烏骨雞成功品牌化除了依靠行銷人員的規畫之外，還要有正確的品牌定位，優良的產品品質，持續改進的行銷計畫，且要重視消費者的意見及需求，最重要的，是要將傳統的價格競爭，轉變成為重視品牌價值的經營方式。

關鍵字：烏骨雞、品牌、市場區隔、品牌定位、行銷組合

Abstract

Chicken is one of the common meat in diet, and Colorful Broiler is about 36% of Taiwan's chicken market share. Among these Colorful Broiler, Silky Fowl is a unique breed which accounting for 3.7% in total consumption of Colorful Broiler. Silky Fowl is an excellent tonic ingredient in concept of traditional Chinese medicine and is unique for masses. Due to Silky Fowl's production and marketing channels is relatively closed in traditional and it is the non-mainstream breed, there are less research literatures which are relevant to Silky Fowl industry in the past. Actually it is indeed worthy of in-depth research for Silky Fowl industry's uniqueness and marketing potential. After May 17, 2013 the government enforces comprehensive electric slaughter, the chicken industry changed substantially. If Silky Fowl breeders want to possess the new competitive advantage in the market, they must found their own brands and create brand images to make segmentation from their competitors and to generate added value. In the end, they can enhance per unit of output. Therefore, this article aims to give breeder cases assistance in establishing effective brand marketing mode. Hope the cases to overcome the current challenges and create new profit, and the effectiveness of the cases can be expected to promote the restructuring and upgrading of industry.

Under the assistance of the researched cases, this research aims to go deep into analyzing the industry of Silky Fowl. In order to survey the impact of comprehensive electric slaughter, the researched cases would be requested to provide their sales data. Then refer to numerous literature and reference about marketing and brand management materials which are from domestic as well as international. On the other hand, according the characteristics of the case's industry, to develop a brand management and marketing mode which is easy to implement and make the case with correction

mechanism. And then give researched case proposal in marketing plan and bring out possible difficulties and challenges encountered in implementation according to this mode.

In conclusion, in order to make Silky Fowl product be branding successfully, in addition to scheme of Marketing Planning personnel, it should also have correct brand position, excellent product quality, continuous improvement of the marketing plan, and pay attention to the consumers' opinion and requirement**.** The last but the most important thing is, to bring the traditional price competition transform into operation which is paying much attention to the brand value.

Keywords: Silky Fowl, Brand, Brand Position, Marketing Mix.

目錄

口試委員審定書……I
謝辭……II
中文摘要……III
英文摘要……IV
圖目錄……VII
表目錄……VIII

第壹章　緒論……9
　第一節　研究背景與動機……9
　第二節　研究目的與研究架構……11
第貳章　烏骨雞產業現況與相關文獻回顧……13
　第一節　烏骨雞及產業現況簡介……13
　第二節　品牌建立相關文獻回顧……25
第參章　品牌化之行銷組合規劃流程……28
第肆章　個案研究分析……31
　第一節　個案介紹……31
　第二節　個案之品牌行銷策略規劃……40
　第三節　執行上之困難與挑戰……62
第伍章　結論……65

參考文獻……68
附錄……71

圖目錄

圖 2-1 研究個案飼養之烏骨雞 14
圖 2-2 傳統烏骨雞產業供應鏈圖 19
圖 2-3 全面電宰實施後的烏骨雞產業供應鏈圖 22
圖 3-1 品牌行銷策略決策流程 28
圖 4-1 個案飼養戶月銷售量變化折線圖(單位：公噸) 32
圖 4-2 個案飼養戶產地價格變化折線圖(單位：元/公斤) 32
圖 4-3 增加雞舍內通風效果的抽風扇 34
圖 4-4 飲水器 35
圖 4-5 飼料桶(左)及飼料盤(右) 36
圖 4-6 研究個案為因應電宰而購置的冷凍設備(左)及電宰後屠體(右) 40
圖 4-7 建立自有品牌後的供應鏈圖 41
圖 4-8 個案品牌形象 Logo 42
圖 4-9 1990 年臺灣地區家戶型態比例普查結果圖 44
圖 4-10 2000 年臺灣地區家戶型態比例普查結果圖 44
圖 4-11 2010 年臺灣地區家戶型態比例普查結果圖 45
圖 4-13 綜合的訂價因素決策模式圖 54

表目錄

表 2-1 2009 年至 2012 年度國內總供應屠宰屠體重比較（千公斤）..... 17
表 2-2 2009 年至 2012 年國內平均每公斤單價比較(元)..... 18
表 2-3 2009 年至 2012 年度國內總產值比較（千元）..... 18
表 4-1 個案防疫計畫日程表..... 37
表 4-2 我國家戶型態分類表..... 43
表 4-3 烏骨雞與仿土雞之 SWOT 競爭分析..... 47
表 4-4 對個案產品組合之建議..... 51
表 4-5 對個案產品訂價之建議..... 55
表 4-6 其他產品訂價表..... 56
表 4-7 銷售數量分析表..... 60

第壹章 緒論

第一節　研究背景與動機

雞肉為飲食中常見的肉類之一，從 2012 年農委會之全年統計數據來看，臺灣地區雞肉消費比例佔了總肉類消費量(含水產)的約 25%，僅次於豬肉的 34%，可知雞肉為國人飲食第二大肉類來源(農委會，2012)。而在臺灣地區消費的雞肉中，又可分為有色肉雞與白肉雞兩種，白肉雞為目前世界主要產肉雞種，常見的速食業、快餐店等所使用的雞肉多為冷凍分切的白肉雞肉，另外在生鮮市場中白肉雞也多以冷凍分切的形式販售；我國消費之白肉雞肉除了國產外，尚有部分約 30%為自國外進口之冷凍分切屠體(農委會，2012)。而在有色肉雞部分，約占臺灣雞肉消費市場消費量的 36%(農委會，2012)。有色肉雞品種極多，大多是由原本民間飼養之土雞品種，與國外引進之肉用雞種品系雜交而成，生長速度及飼料效率與傳統民間飼養之品種相比均較為優秀，因此提升了經濟價值。其中最常見的為紅羽土雞與黑羽土雞，此兩者俗稱仿土雞或仿仔雞，常用於傳統節慶祭祀之牲禮及傳統之全雞料理；而烏骨雞為有色肉雞中較為特殊的雞種，約佔有色肉雞總消費量的 3.7%(農委會，2012)。烏骨雞為傳統中醫食補觀念中優良的進補食材，在民眾的心目中有其獨特的地位，但由於價格較一般有色肉雞稍高，因此主動消費的需求較少；由於傳統上烏骨雞的產銷通路較為封閉，而且並非主流之品種，故而過去對於烏骨雞產業之相關研究文獻極少，但有鑑於烏骨雞產業之獨特性及行銷潛力，實是值得深入研究探討。

臺灣的有色肉雞(包含烏骨雞)市場在傳統上是由活體交易為主的流通模式，但活體現宰有食品衛生安全及疾病傳染上的顧慮，因此政府於 2010 年 4 月 1 日公告實施家禽屠宰管理新制，但一直都沒有強制執行；直到近年來亞洲地區接二連三爆發了多起的禽流感疫情，才於 2013 年 5 月 17 日開始強制實施。此後，所有的雞隻交易都必須先經過合法的電宰廠進行電宰之流程，嚴禁活體交易以杜絕病

源之傳播，但許多傳統的產業生產銷售流程也因此有所改變。在實施全面電宰之前，由於烏骨雞本身的稀有性及特殊性，烏骨雞的飼養場在其產業中有相對主導的地位，也不須經由中間商而可以直接接觸到客戶；但在實施全面電宰之後，由於所有的交易都必須經過電宰流程，因此擁有電宰廠的肉品廠及有色肉雞中間商都能藉此介入烏骨雞的市場，瓜分飼養戶的利潤。若烏骨雞飼養戶不能因應產業環境變化做出改變的話，最後將在產業中淪為弱勢，甚至成為企業的附庸。烏骨雞飼養戶想要維持在產業中的主導地位及增加利潤的方法,一是自行設立電宰廠,但由於設立電宰廠之固定成本極高，並非所有飼養戶都負擔的起。而另一可行之方向便是自行創立自有品牌,跳過中間商直接接觸消費者以增加單位利潤;另外，原本在飼養技術上的差異會造成雞隻外觀上的差異，進而形成價格上的優勢，對潛在競爭者形成進入門檻，但施行全面電宰後由於皆採屠體交易，外觀上的差異對產品價格已幾無影響，使潛在競爭者的進入門檻降低，整體產業的競爭勢必更加激烈，市場價格勢必下跌，利潤隨之減少，烏骨雞飼養戶若想要在市場上掌握新的競爭優勢，亦必須建立自有品牌，藉著營造品牌形象與競爭者做出區隔，產生附加價值，以提升單位產值，可以說建立自有品牌已經是未來產業轉型升級必然的趨勢。因此，建立自有品牌對烏骨雞飼養戶已是刻不容緩的課題。

近年來由於各地方政府與民間合力推動農業轉型的結果，國內有許多傳統農產品成功品牌化的案例，而對於農產品的品牌與行銷，在國內也有不少的研究；廖武正與張文賢(2006)研究國產品牌水果行銷策略，認為品牌的目的在於塑造消費者心中高品質的形象，但必須規劃與執行完善的品牌行銷策略；劉健哲與黃炳文(2006)以藍海策略來探討臺灣農業發展，認為藍海策略有助於開拓臺灣農業新境界；蔡明達與賴重光(2012)針對三家農會品牌之農特產品進行研究，認為品牌經營的兩大關鍵在於建立明確的品牌定位與價值以及提升品牌知名度；曾康綺(2013)針對農特產伴手產品的研究中，以產品、價格、通路、行銷溝通、顧客、

資源等六項構面進行行銷成功關鍵因素的分析。

一般而言，產品行銷策略之擬定都需要先經過市場區隔(Market segmentation)、選定目標市場(Market targeting)以及產品定位(Market positioning) (Smith, 1956)確認行銷之目標。然後以 SWOT(Strength, Weakness, Opportunity, Threat, Weihrich, 1982)進行情勢分析，再提出行銷組合(Product, Price, Place, Promotion, Borden, 1964)將策略轉化為實際的計畫。另外 Aaker(1991)提出品牌權益(Brand equity)概念，因為品牌會讓消費者建立忠誠度而重複購買，因此成為企業的競爭優勢，可做為檢視品牌執行成果之標準。烏骨雞因為小眾市場，如能以品牌化作為行銷策略的基本方針，或許可以開創另一片藍海。

第二節、研究目的與研究架構

烏骨雞是較為稀少的家禽，由於其稀有性加上在傳統中醫進補中有其特殊性的地位，其實是非常適合進行品牌發展的產品；但是傳統之經營者對於品牌行銷並不擅長，因此本研究便是以個案研究方式，分析傳統烏骨雞市場之產銷型態，以及深入了解個案的生產狀況後，整合數種品牌行銷理論，進而規劃出一套適合烏骨雞產業的品牌之經營行銷模型，以協助烏骨雞飼養戶達成建立自有品牌以及進一步促進烏骨雞產業之產業升級的目的。

具體研究目的詳敘如下：

一、檢視烏骨雞產業現況。

二、回顧農產品品牌化相關文獻。

三、研究個案情勢分析。

四、研究個案行銷組合策略建議與執行困難檢討。

本研究架構分為五章，內容如下：第壹章為緒論，包含研究背景與動機、研究目的以及研究架構之介紹；第貳章為烏骨雞產業現況介紹及品牌建立相關文獻回顧；第參章為品牌化之行銷組合規劃流程；第肆章為個案研究分析，包含本研究個案的介紹、對個案的品牌行銷策略建議及個案在執行實務上遇到的困難與挑戰；第伍章為結論，包含研究結果及建議。

第貳章 烏骨雞產業現況與相關文獻回顧

第一節 烏骨雞及產業現況簡介

一、品種

根據中華民國養雞協會網站資料，烏骨雞可分為白毛烏骨雞、黑毛烏骨雞、斑毛烏骨雞等品種，俗名極多，又稱竹絲雞、烏雞、藥雞、羊毛雞、絨毛雞、松毛雞、黑腳雞、叢冠雞、穿褲雞等等，亦有人飼養作觀賞用途。發源地在中國江西泰和武山北岩汪陂村，所以又稱武山雞。

烏骨雞體型頭小、頸短、腳短，性情溫和，不善於飛翔，適應性強且外型美觀。其外貌具有「十全」特徵：

1.桑葚冠：母雞冠小，狀如桑葚，公雞冠大，狀如綻放的奇花；雞冠顏色在性成熟前為暗紫色，與桑葚顏色相似，成年後則顏色減退，略帶有紅色。

2.纓頭：雞頭頂有冠狀羽，為一叢纓狀絲羽，母雞冠羽較公雞發達，型如絨球，而又稱“鳳頭”。

3.綠耳：耳葉呈現暗紫色，在性成熟前現出明顯的藍綠色彩，鮮豔奪目，但在成年後此色素即逐漸消失，仍呈暗紫色。

4.鬍鬚：從耳根到兩頰、下頜生有較長的絲羽，形同掛鬚。

5.絲羽：除翼羽和尾羽外，全身覆蓋潔白、纖細、鬆散柔軟的絨毛，翼羽短，尾羽不發達。

6.五爪：腳生有 5 趾。

7.毛腳：脛部和趾部生有脛羽和趾羽。

8.烏骨：骨質暗灰，骨膜呈黑色。

9.烏肉：全身肌肉、內臟及脂肪均呈烏黑色。

10.烏皮：全身皮膚以及眼、臉、喙、脛、趾均呈烏黑色，在不同的個體其烏黑的程度稍有差異。

圖 2-1 研究個案養雞場拍攝之烏骨雞

從圖 2-1 中可以發現，因臺灣坊間之烏骨雞自中國引進後，多次與其他有色肉雞雜交而使得體型變大，且「十全」特徵已不完整，但作為肉用雞種的經濟價值增加，目前常見者為為如圖中之白毛烏骨雞，飼養日程約 105 日，平均屠宰重公雞 3.5~3.9 公斤，母雞 2.2~2.8 公斤。

常見疾病

謝快樂等(1999)介紹臺灣烏骨雞飼養常見的疾病，主要分為病毒性、細菌性及寄生蟲性：

(一) 病毒性疾病：

病毒性疾病主要依靠疫苗的接種來預防，若出現被傳染症狀時，則以支持療法減緩症狀，增加雞隻的存活率，烏骨雞常見的病毒性疾病有：

1. 新城病(ND)：主要透過空氣及飲水傳播，對呼吸系統、消化系統、神經系統都有可能產生影響。
2. 馬立克病(MD)：主要透過空氣傳染，病變出現在神經系統及使內臟產生腫瘤。
3. 雞傳染性華氏囊炎(IBD)：常由雞隻間排泄物、飲水等途徑傳染，常出現在 3-6 週齡的雞隻，會使雞隻華氏囊產生病變，造成永久性的免疫系統傷害，從而對其他疾病的抵抗能力減低，因此也是防疫上須特別注意的疾病。
4. 傳染性支氣管炎(IB)：以空氣傳染為主，主要產生呼吸道症狀，兼有下痢等症狀，另外也有部分會引發腎炎。
5. 雞痘(FP)：經由接觸及蚊蟲傳染，會在皮膚上產生痘疹，或是在黏膜處出現潰瘍。
6. 家禽流行性感冒(AI)：由於病毒亞種極多，變異也大，因此傳播途徑極多元，不同病毒株產生的臨床症狀也多有不同。

(二) 細菌性疾病：

細菌性疾病目前主要仍是依靠各類之抗生素進行治療，烏骨雞常見的細菌性疾病有：

1. 雛白痢：受 *Samonella pullorum* 感染導致，好發於 2-3 週齡的雛雞，除了呼吸系統及消化系統的症狀外，也會出現神經症狀及關節腫脹等症狀。
2. 慢性呼吸器病(CRD)：受 *Mycoplasma gallisepticum* 感染導致，主要出現呼吸道症狀，症狀往往持續很久，且易併發其他細菌性或病毒性感染。
3. 雞傳染性鼻炎(可利查)(IC)：由 *Hemophilus paragallinarum* 感染導致，常與慢性呼吸器病併發。

(三) 寄生蟲性傳染病：

1. 球蟲病：為最普遍的寄生蟲性傳染病，雖然致死率低，但是會使雞隻增重緩慢，造成經濟損失，且一雞場一但有過此症之流行，往後便極難根絕。
2. 住血原蟲白冠病：主要透過病媒蚊傳染，在雛雞可能導致死亡，中大雞則會使生長遲緩，造成經濟損失。

烏骨雞的經濟價值

早在中國古代醫典之中對以烏骨雞下藥之藥效便多有紀載,其中李時珍(1578)所著本草綱目中便指出烏骨雞的食療之法，「女性下體分泌物顏色異常，用烏骨雞一隻，清洗乾淨，在雞腹中裝入白果、蓮肉、江米各五錢，胡椒一錢，均研磨為末，煮熟後，空腹吃下；男性夜間夢遺、小便色白混濁等症狀，治療方法同上；因脾虛造成長期下痢者，用烏骨母雞，清洗乾淨，在雞腹內裝入豆蔻一兩、燒至外部焦黑內部焦黃的蘋果二枚，固定後，煮熟，空腹吃下；雞冠血，塗在臉頰頰可治療因臉部神經麻痺造成的面部肌肉不協調，也可塗在瘡癬、蟲傷上；雞血，可安定心神，解除蟲毒，亦可用於治療筋骨折傷、白癜風、癰瘍風等症狀。」

(A+醫學網 本草綱目電子書)

除了在傳統中醫食補中獨特的地位，現代也有許多研究開發了烏骨雞更多的用途， 柳育澤等（2010）研究指出，「烏骨雞之冷凍乾燥血粉較白肉雞之冷凍乾燥血粉對於血管收縮素 I 轉換酶 (Angiotensin I converting enzyme, ACE) 抑制活性更佳，有開發為抗高血壓機能性健康食品之潛力」；蔡佩潔等（2011）研究指出，「烏骨雞爪酵素水解物具有能用來作為化妝品中抑制酪胺酸酶潛力的細胞光保護成份，所有烏骨雞爪酵素水解物在紫外線的波長範圍內皆有良好之吸光能力，有開發為防曬產品之潛力」。

二、產業現況

首先比較一下烏骨雞與其他有色肉雞自 2009 年至 2012 年間之年度總生產變化，由於紅羽土雞與黑羽土雞為臺灣地區有色肉雞生產的主要雞種且彼此之間替代性高，故在此以兩者加總後之數據與烏骨雞做比較。

表 2-1 2009 年至 2012 年度國內總供應屠宰屠體重比較（千公斤）

項目別	烏骨雞	年度變化率	紅羽土雞	黑羽土雞	紅羽+黑羽	年度變化率
2009	7,088	-	147,668	83,533	231,201	-
2010	7,525	6%	146,476	88,948	235,424	2%
2011	9,053	20%	137,500	108,047	245,547	4%
2012	8,858	-2%	123,158	99,250	222,408	-9%

資料來源：行政院農委會(本研究整理)

從表 2-1 中的總屠宰重量變化上來看，近四年來烏骨雞的總產量比起主要有色肉雞品種是相對成長較多的。表示烏骨雞的產業，比起已經飽和的一般有色肉雞市場，仍有相當的成長空間。

表 2-2 2009 年至 2012 年國內平均每公斤單價比較(元)

項目別	烏骨雞	年度變化率	紅羽土雞	年度變化率	黑羽土雞	年度變化率
2009	98.45979	-	81.9489	-	85.52327	-
2010	110.0016	12%	77.264	-6%	79.60459	-7%
2011	99.35999	-10%	85.69	11%	88.78167	12%
2012	105.5476	6%	81.4257	-5%	86.27135	-3%

資料來源：行政院農委會、研究個案銷售資料(本研究整理)

從表 2-2 中可知烏骨雞之價格長期高於一般有色肉雞品種。另外，在有色肉雞市場上，價格主要是受需求的影響，烏骨雞亦然；可以看出一般有色肉雞與烏骨雞之單位價格年度變化呈現反向的關係，因此可知在市場上兩者之間存在著互相替代的競爭關係。

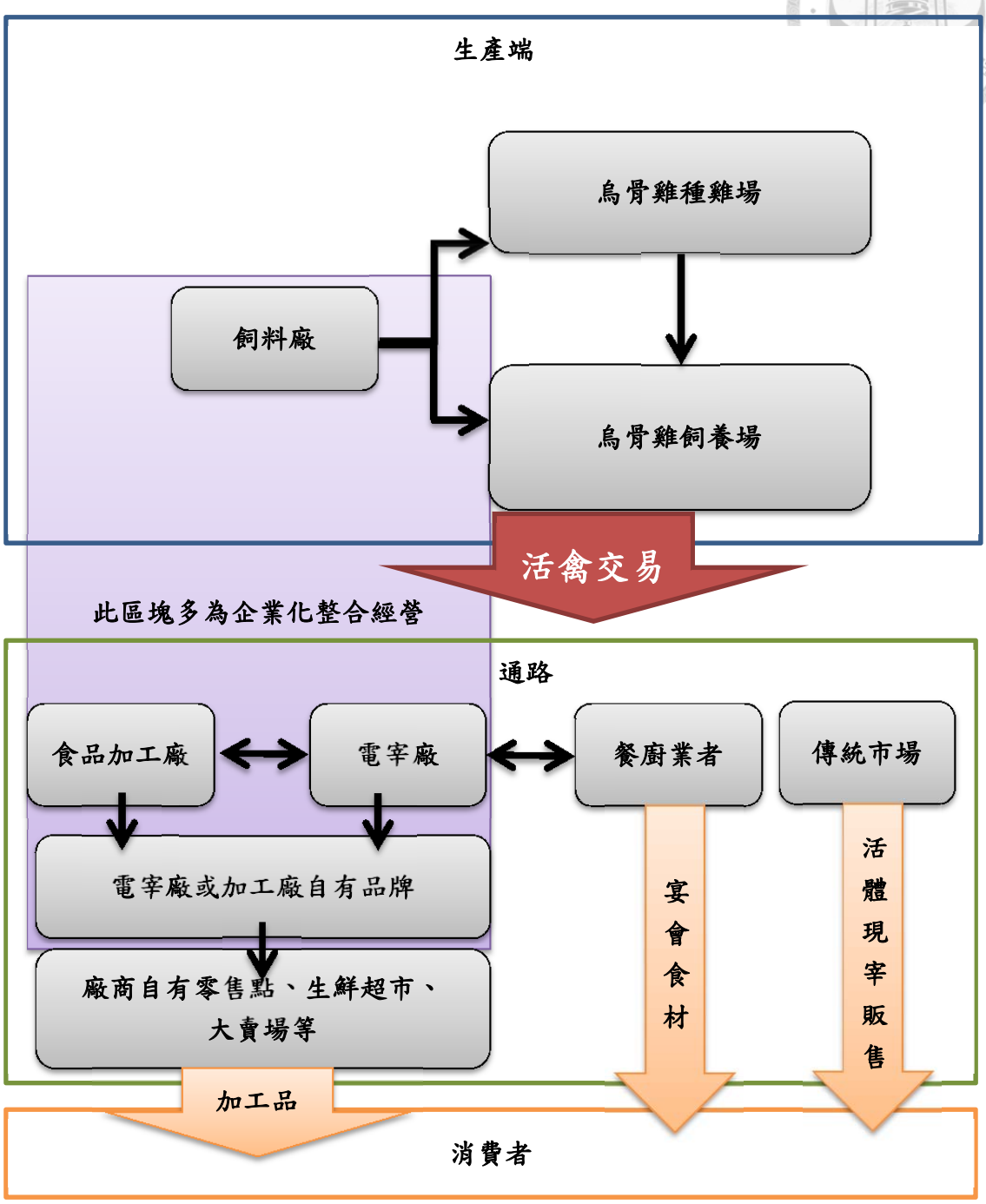
表 2-3 2009 年至 2012 年度國內總產值比較（千元）

項目別	烏骨雞	年度變化率	紅羽土雞	黑羽土雞	紅羽+黑羽	年度變化率
2009	697,883		12,101,236	7,144,015	19,245,251	
2010	827,762	19%	11,317,328	7,080,669	18,397,997	-4%
2011	899,506	9%	11,782,369	9,592,593	21,374,962	16%
2012	934,941	4%	10,028,225	8,562,431	18,590,656	-13%

資料來源：行政院農委會(本研究整理)

產值是產量與單位價格相乘的結果，從近四年的產值變化來看，相較於仿土雞的市場波動，烏骨雞的市場是持續在成長的，應是由於烏骨雞飼養的市場較為封閉，競爭較少，使利潤保持在長期穩定的影響下，烏骨雞飼養戶對於飼養的預期利潤更有信心，因此連帶的使產量穩定，不致大幅波動，也使總產值趨於穩定。

圖 2-2 傳統烏骨雞產業供應鏈圖



資料來源：烏骨雞飼養戶口述資料，本研究整理

在圖 2-2 中展示了施行全面電宰前，傳統的烏骨雞產業供應鏈運作模式，詳述如下。

(一)生產端：

1.烏骨雞種雞場與烏骨雞飼養場間為非契約式的長期合作關係，僅由烏骨雞飼養場向烏骨雞種雞場口頭承諾,概括承購該種雞場生產出之烏骨雞雛雞,但相對的若該種雞場想要出售雛雞予他人，也必須經過飼養場之同意；但也由於烏骨雞本身之特殊性及稀少性，此雙方合作關係十分穩固，尤其是當受到疫情或其他因素衝擊造成市場整體雛雞產量減少時，可最低限度的確保雛雞來源，不致陷入無雞可養的窘境。

2.傳統上烏骨雞多是活禽交易，故飼養管理技術上之良莠及經驗上的差距會表現在雞隻外觀上，形成不同飼養戶間的差異化所在，亦是潛在競爭者進入該市場之門檻所在。

3.飼料廠多兼營電宰廠及加工廠，對整體產業有巨大影響力；當前在臺灣有色肉雞市場上目前最具影響力的莫過大成及卜蜂兩大國際畜牧企業，其他還有許多的地方型中小飼料廠，在當地的有色肉雞產業扮演重要的角色。不同於傳統由飼養戶自行銷售的模式，目前常見到的商業模式是由飼料廠與飼養戶簽訂契約,由飼養者代養,即飼料廠擁有該批簽約雞隻的所有權，每羽由飼料廠支付飼養戶一筆代養費用，該代養費用可能是固定，也可能是依照飼養成績而波動，全視契約內容而定。在此模式下飼養者可能獲利減少，但是相對的會由飼料廠承擔市場雞肉價格波動時的風險，不過飼料廠可藉此擴充其在飼料市場的市占率，且由於許多飼料廠兼營供應鏈後端的電宰廠及肉品加工廠，能夠直接接觸消費者，在此商業模式中可減少整條供應鏈的成本，降低終端售價，提升產品競爭力，對這些大型企業來說是一舉數得；由於近年來有色肉雞市場價格波動極大，加上飼養期本來就長，在無法預估風險的情況下，越來越多飼養戶選擇與飼料廠簽訂契約，

以求取穩定的利潤。但在各種有色肉雞中唯有烏骨雞產業，由於雞種的特殊性及雞隻價格波動較小，此種與飼料廠契約飼養的情況較少。

(二)通路端：

1.傳統上烏骨雞之通路較為零亂，並非整批次雞隻皆為同一下游廠商所購買。

2.一般由通路商自行處理屠宰之程序，飼養業者只有在產量過剩時才會自行送電宰後冷凍庫存。

3.有四類主要客戶，食品加工廠、電宰廠、餐廚業者及傳統市場。

4.傳統市場以販賣現宰之溫體肉為主。

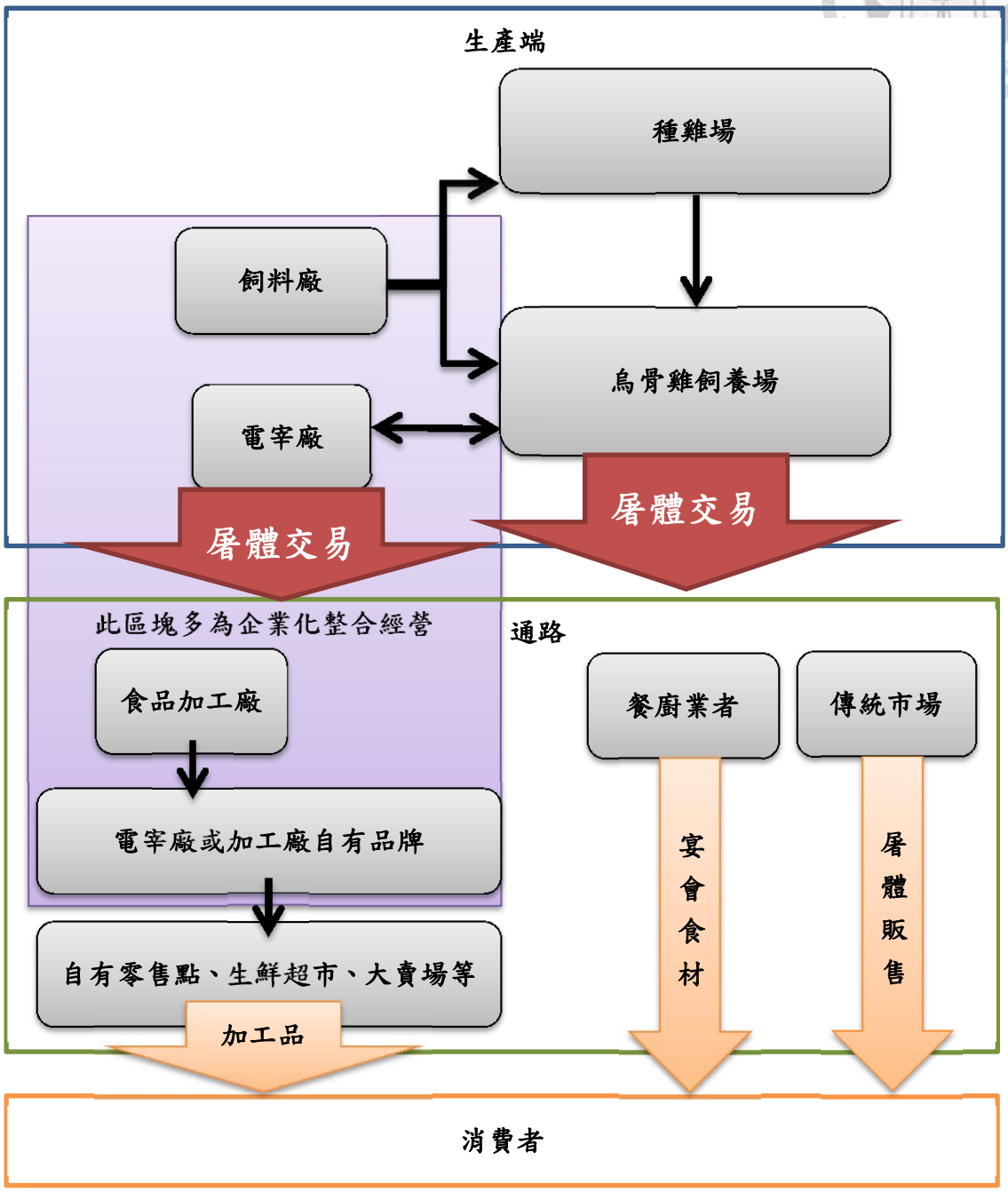
5.食品加工廠會先將雞隻送往電宰廠電宰後再做進一步加工處理，最後以冷凍加工品的形式在市場上出售。

(三)消費者：

1.對消費者來說，雞隻是由誰飼養並不重要。

2.消費者完全沒有機會直接接觸到飼養者。

圖 2-3 全面電宰實施後的烏骨雞產業供應鏈圖



資料來源：烏骨雞飼養戶口述資料，本研究整理

圖 2-3 中展示了施行全面電宰後，重新調整後的烏骨雞產業供應鏈運作模式，詳述如下。

(一) 生產端：

1. 由於強制以屠體交易，故飼養管理技術上之良莠及經驗上的差距所表現在雞隻外觀上的優勢不復存在，不同飼養戶間的差異減小，潛在競爭者進入該市場之門檻降低。因此，更有利於飼料廠以契約飼養方式進入烏骨雞產業，原本飼養其他種類有色肉雞的飼養者改養烏骨雞或接受飼料廠契約代養烏骨雞合約的意願也增加。
2. 由於所有雞隻在到消費者手上之前都須經過電宰廠處理，不只成本增加，供應鏈更是受到控制，因為若不經電宰處理，即使有買家也無法出貨，會使其他無電宰廠的下游廠商卻步，而若雞隻已屆待宰日齡而電宰廠蓄意拖延排程，飼養場由於飼養天數的增加會使飼料成本大幅增加以及雞隻損失的增加，假如再遇上疫情爆發，更可能造成飼養場鉅額之損失。
3. 擁有電宰廠者等於完全控制了生產端，甚至可以此優勢與飼養戶競爭供應鏈下游的訂單。擁有電宰廠之飼料廠更有可能以此為飼料交易之條件，例如以電宰的優先處理為條件來使飼養戶使用其飼料。因此某些較大型飼養戶會自設電宰廠，或是合資設立電宰廠，以避免成產業中的弱勢。

(二) 通路端：

1. 產品間差異減小，市場競爭者增加，使通路端有更大的議價能力，致使飼養戶最終只能以價格來競爭訂單，加上電宰廠的競爭，飼養戶利潤大為減少。
2. 原本傳統市場由於是活禽交易，現宰現分切，不受電宰廠的影響，但全面電宰施行後，傳統市場雞肉商也受制於電宰廠而利潤減少。電宰廠在介入後可利用冷凍庫存，在需求低時以冷凍存貨，待需求高時再售出，創造高額利潤。而電宰廠也成為了其他通路能否繼續經營的關鍵。

(三) 消費者：

1. 由於消費者只接觸到末端通路，極少有機會直接與飼養戶交易，除了在傳統市場現選現宰的消費模式因法令而停止，其他方面與實施全面電宰前的消費模式無異。
2. 雖然在表面上消費者受全面電宰影響不大，但背後卻是有利有弊；對消費者有利的是，可以增加雞肉的食品衛生安全性，減少疾病傳染途徑；但由於產品上市後之外觀不易辨別品質優劣及是否為庫存多時之肉品，給了不肖業者從中獲利的空間，而消費者可能花了同樣的價錢卻得到品質較差的產品。

而在全面電宰後，為了因應產業變化，飼養戶勢必增加某些成本，詳述如下：

1. 固定成本(Fixed Cost, FC)：
   (1) 自設電宰廠：規模較大之飼養戶或是一般飼養戶合資設立電宰廠，以擺脫制肘於他人的窘境。雖然是一筆很大的資本投入，但是對設立之後的生產、銷售成本都能有效降低，多餘的產能甚至可以對外營業，創造額外收入。
   (2) 冷藏、冷凍設備：電宰需一次較大批量的處理才符合成本，因此電宰後須有冷藏及冷凍設備儲存屠體，以備出貨。
2. 變動成本(Variable Cost, VC)：
   (1) 電宰成本：不論是自有電宰廠或是交由非自有之電宰廠做電宰處理，都會有成本產生，每隻屠宰價格 20 元，雖然可轉嫁於售價上，但由於客戶之價格彈性大，該成本勢必仍有大部分由飼養場自行吸收。
   (2) 存貨成本：以冷凍庫存方式因應平時訂單需求波動所產生。

第二節 品牌建立相關文獻回顧

Kotler and Armstrong (2009)定義品牌是一種名稱、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一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。品牌至少包含下列要素：品牌名稱：品牌中可以讀出的部分如詞語、字母、數字或片語等的組合。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。

Aaker(1991)認為品牌權益是聯結於品牌、品名和品牌符號的集合，為公司無形資產的重要一環。而品牌權益通常是來自於下列四項因素的集合：

(一)品牌知名度(brand awareness)：通常在當提起某類產品時，能越快被消費者想到的品牌即擁有較高的品牌知名度；例如講到汽車就想到 TOYOTA。在某些消費者心中，品牌知名度與其產品品質是有正向關係的，而大部分人在消費行為前的資訊蒐集階段時，也多會先蒐集到高知名度品牌的產品資訊，因此品牌知名度為品牌權益中最為重要的一項。

(二)品牌忠誠度(brand loyalty)：主要評估的是消費者的重購率及願意推薦親友使用的意願，企業的長期利潤的來源主要來自老客戶的重購，因開發新客戶所花費的資源遠較鼓勵老客戶進行重購為高，因此品牌忠誠度可視為品牌為企業帶來長期利潤的指標。

(三)知覺品質(perceived quality)：消費者對該品牌的產品，「品質」好壞的既定印象，通常是來自長期的消費經驗及周遭親友的經驗分享，例如大同電鍋已經成為耐用家電的代名詞。

(四)品牌聯想(brand association)：與知覺品質不同的是，品牌聯想是消費者對該品牌之「產品訴求」的印象，主要來源有兩種，一是品牌行銷活動中，企業刻意傳達給消費者的訊息，另一種是該品牌的使用者中，所擁有的一種共通的特質；例如 Apple 的產品給人時尚，走在潮流前端的印象。

對於傳統的生產者來說，由於生產的產品與競爭者的產品區隔不易，市場中僅存在單純的量價關係，因此，當在同一市場中存在越多的競爭者時，量增價跌，廠商利潤亦隨之減少；若要在目標市場中，讓自己的產品能夠與競爭者的產品做出區隔，品牌化便是必要的一個途徑。具體而言，品牌的用途主要可以表現在以下幾個方面：

1.產品辨識：品牌可以讓目標顧客與通路成員能夠輕易的區別自己的產品和競爭者產品間的差別。

2.回購：回購源於顧客對於前次消費的滿意，而品牌可以幫助消費者確認其所想要重複購買的產品，避免買到不同的產品。

3.促進新產品銷售：當品牌已在消費者心中建立起知名度後，當新產品掛上同一品牌，往往可以降低消費者對新產品的疑慮，提高接受度，促進銷售。

簡而言之生產者進行品牌化的最主要目的便是使消費者更願意且容易選擇自己所生產的產品，達成提升利潤或擴展營業的經營目標。另外，對於消費者來說，由於品牌產品代表著廠商必須對自身品牌負責，因此會盡力維護生產的品質，因此消費有品牌的產品對消費者來說也是一種保障。

國內對於農產品行銷、農產品品牌建立、生產者自有品牌建立的相關文獻列舉如下。

劉健哲與黃炳文(2006)以「藍海策略」來探討臺灣農業發展，認為在農產方面，應創造具特色的農產品、並將產銷履歷與 HACCP 結合以提升公信力，消除安全與衛生的疑慮。

詹億祥等(2011)認為，許多國產農產品的品牌名稱，未能使消費者將產品與產地做連結，因受限於行銷人力與專業不足，地區品牌的行銷方式仍依循既有的

模式進行產品行銷，因此地區農民組織需提升產地品牌權益的層次，進行多樣的行銷推廣來強化地區品牌的權益。

蔡明達與賴重光(2012)針對三家農會品牌農特產品之品牌行銷策略進行個案研究，結果提出兩項關鍵策略：

一、應明確設定品牌定位與價值，以在市場上建立優勢的品牌聯想，本策略須仰賴四項實施要點的執行：須以產品的品質為其核心價值、要有具地方特色的品牌定位、建立品牌識別、參加競賽及政府評選。

二、提升品牌知名度，有六項具體作為：掌握各種展售機會、體驗行銷、拓展實體零售通路、網路社群經營、高效益的廣告策略、發展異業合作。

曾康綺(2013)針對行銷上的六個構面研究農特產伴手產品關鍵的行銷成功因素，認為「產品」構面中，其關鍵成功因素最重要的為「新產品有創新、創意」;「價格」構面，以「產品販促組合」項目為最重要關鍵因素;「通路」構面，其關鍵成功因素最重要的為「與鄉鎮特色整合」;「行銷溝通」構面，以「挑選具服務熱忱的行銷人員」最重要的因素；在「顧客」構面，最重要的因素為「顧客滿意程度」;在「資源」構面，專家群認為「農民團體自有資金」、「經營者（總幹事）行銷規劃能力」、「員工教育訓練」、「客服體制」皆為最重要的成功關鍵因素。

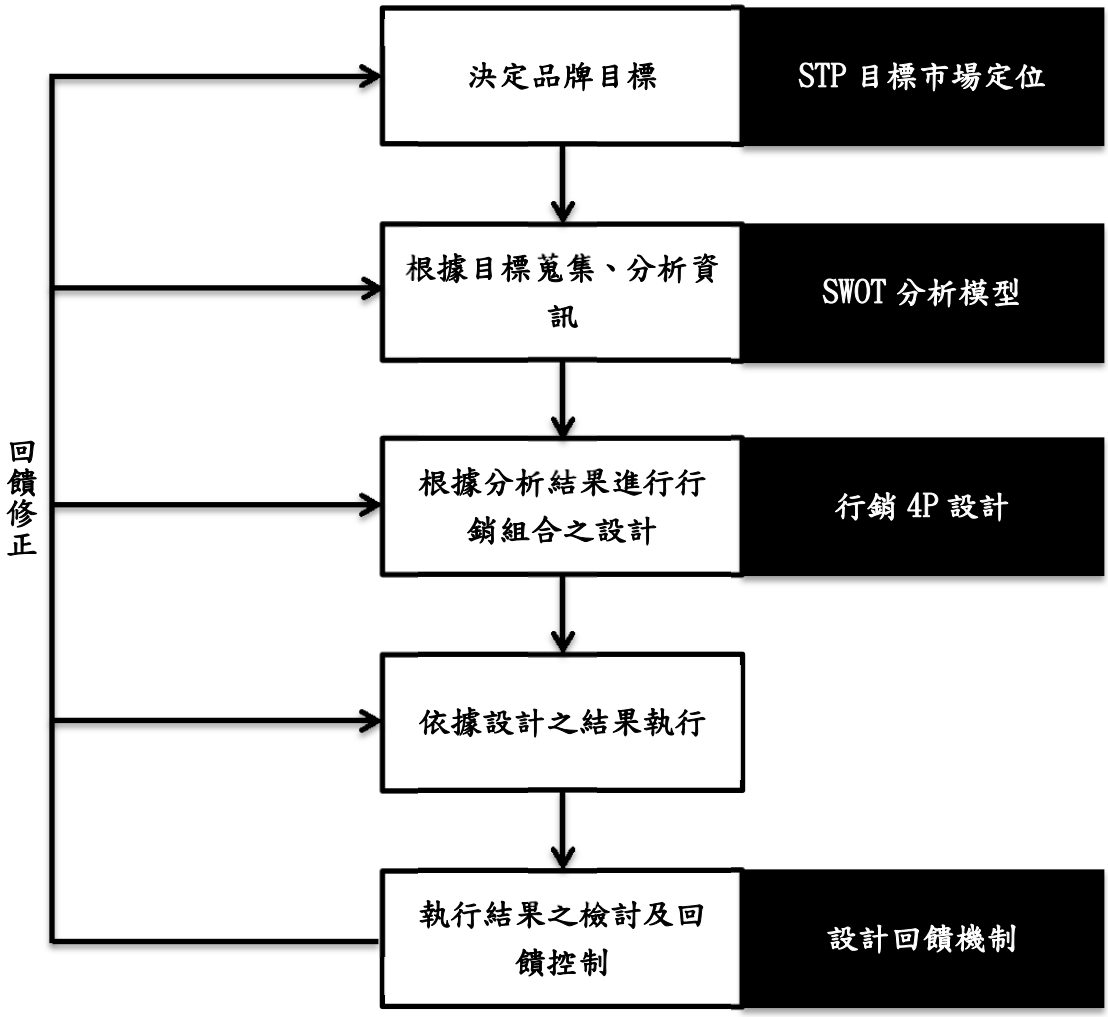
另外，由於網路通路為近年來的發展趨勢，關於農產品網路行銷的研究也開始受到重視。

李謀監等(2005)針對農產品網路行銷的研究中指出，因為消費者仍透過傳統人際來源方式搜尋資訊，因此網站應利用促銷手法製造話題，以達到宣傳推廣效果。

第參章 品牌化之行銷組合規劃流程

圖 3-1 為本研究參考 Ries and Trout (1981), Weihrich(1982), Kotler and Keller (2000), Kotler and Armstrong(2009)等等,所採用之品牌行銷策略的決策流程原則，首先以 STP 原則分析潛在消費族群並進而選定目標市場以及位產品定位；然後運用 SWOT 做個案情勢分析；接下來根據 SWOT 分析法所得之結果分別進行行銷的 4P 設計；最後建立成果回饋機制，才能在執行後檢視結果並回饋修正。

圖 3-1 品牌行銷策略決策流程



當企業依照一開始的行銷設計在市場上經營後，需要持續地檢視執行的成果，以及當成果不如預期時，如何找出問題所在，並進行回饋修正，如此才能因應環境的變動來調整行銷策略(Anderson, 2006)。由此衍伸出了下列幾種分析方法，各從不同的角度對企業的經營進行分析：

一、銷售分析：

首先檢查實際銷售金額或銷售數量與預設行銷目標的差距，然後對各項變數進行分析，從中找出可能造成銷售量不如預期的變數，或是使銷售量超乎預期的原因，常用的變數如下，彼此之間又可做交叉分析：

1. 產品別：分析不同產品別在銷售表現上的差異，藉此進行調整，如在生產時增加銷量好的產品的產量，減少銷量差的產品的生產，以減少生產成本的浪費，或是調整產品線，將銷售表現差的產品去除，以減少資源的浪費。
2. 顧客別：分析不同顧客族群的消費差異，了解為何對某些顧客族群的銷售表現較差，加以改善，或是針對反應較好的族群做強化的行銷。
3. 地區別：不同地區的消費習慣多少會有所差異，針對每一地區的銷售狀況做實際調整。
4. 時間別：人在不同的時間點上有其固定的消費習慣，行銷活動往往需要配合適當的時間才能發揮最好的效果。例如由於早餐時段人們對於炸雞的西式速食接受度較低，因此麥當勞在早餐時段另外推出了不同的菜單，以配合人們的消費習慣。
5. 通路別：有時一樣的商品在不同的通路上會有截然不同的表現，此時就必須要調整通路的策略，減少配銷成本的浪費。或是針對不同的通路設計不同的行銷方法。

一、 市場占有率分析：

市場占有率有時較單純的銷售分析更能表現出市場的競爭態勢，需要注意的是，應以產品所在定位相同或相類似的產品做市佔率的比較，否則其數據會失去參考意義。例如將進口雙B高級轎車與國產轎車做市占率比較便不洽當，因其市場定位完全不同。

二、 行銷成本分析：

對於行銷活動所支出的成本監控分析，看是否在合理的範圍，若超出正常比例，則必須進行調整，以控制成本支出。常見的分析如下：

1. 行銷成本占銷售金額的比例
2. 廣告成本占銷售金額的比例
3. 推廣成本站銷售金額的比例
4. 公關支出占銷售金額的比例
5. 行銷人員薪資站銷售金額的比例

三、 顧客反應分析：

在關係行銷中，顧客的反應及意見是重要的，因此也可供行銷控制時做修正方向的參考，必須收集且重視顧客的意見，作為改善的重點。而一些可量化的指標也可用來評估行銷活動的成效，且可將這些指標與競爭者的做比較，更能了解市場競爭情況：

1. 新客戶的成長數
2. 舊客戶的流失比例
3. 客訴件數及客訴種類的統計

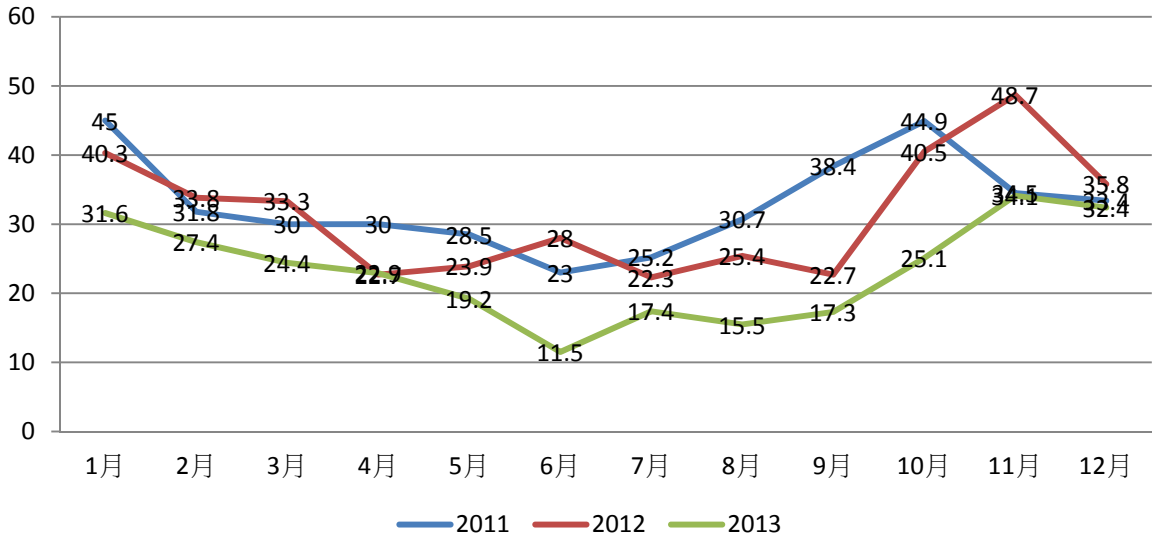
第肆章 個案研究分析

第一節 個案介紹

本研究之個案對象為雲林縣的一大型烏骨雞飼養場兼運輸商，投入烏骨雞產業至今三十餘年，最早期為小規模飼養，主要供應對象為村莊傳統市集之需求，規模僅數百隻，隨著市場的不斷成長，期間逐漸地擴張飼養規模，但仍是以供應鄰近地區市集需求為主，當時個案飼養戶除了自家飼養的烏骨雞之外，亦受雇於中部雞隻批發市場的一家烏骨雞運銷盤商，協助其處理雞隻運銷業務，因而在運銷上累積了相當的經驗及人脈。於 1994 年時，便應中部地區部分烏骨雞飼養農戶的支持，自立商號，建立運輸車隊，除了自家飼養之烏骨雞外，亦開始向其他飼養戶收購烏骨雞並運送至北部批發市場，進行喊價拍賣，而後規模迅速成長，並於 2006 年時，以自有的商號，再次進入中部雞隻批發市場。其自有的飼養規模至 2006 年時亦成長至約 18 萬隻。在 2006 年之後，產業型態開始改變，由於飼養成本高漲，養雞不再是穩賺不賠的事業，故產業中契約飼養之風日盛。個案也因此開始與鄰近鄉鎮的養雞場合作，簽訂契約請其他飼養戶代養烏骨雞，至 2013 年底統計，自有雞舍面積為 17,459 平方公尺，飼養烏骨雞約 23.7 萬隻，另外簽訂契約請他人代養者約 16 萬隻，總飼養規模近 40 萬隻。

根據個案飼養戶提供之銷售統計數據變化，可了解在全面電宰施行後對烏骨雞飼養戶的衝擊。個案提供了 2011、2012、2013 三個年度的銷售數據，經整理後呈現出下列兩個圖表，銷售量變化折線圖及產地價格變化折線圖。

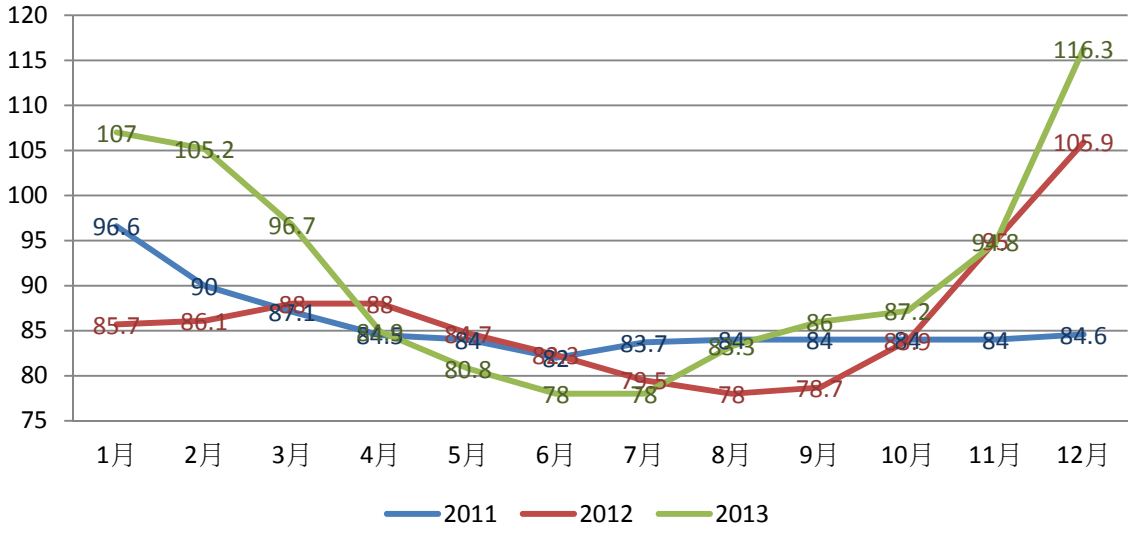
圖4-1　個案飼養戶月銷售量變化折線圖(單位：公噸)



資料來源：個案飼養戶銷售數據

在圖 4-1 中，可以發現在此三年的數據之中，大致呈現冬季高於夏季之趨勢，但 2013 年受到強制全面電宰政策的影響，整體銷售量明顯較前兩年衰退，尤其是在 5 月正式開始執行後，可以發現 6 月份銷售量嚴重下滑。

圖4-2　個案飼養戶產地價格變化折線圖(單位：元/公斤)



資料來源：個案飼養戶銷售數據

圖 4-2 中從 2013 年 5 月之後的產地價格數據，對照圖 4-1 的銷售量數據可知，該期間由於產業變動，致使生產者皆採取觀望態度，減少投入生產，導致 2013 年底供不應求，價格飆漲。

烏骨雞之飼養

個案之烏骨雞場採平面開放式雞舍飼養，平均飼養密度約每平方公尺 14 隻，其飼養管理要點如下：

(一)溫度

由於雛雞對外界溫度變化的適應能力較差，因此需要進行保溫，臺灣傳統飼養場一般並無特別設置育雛舍，而是在雞舍內以長形鐵片圍成育雛圈，並架上加溫用的育雛器，個案雞舍所使用之育雛器為使用桶裝瓦斯作為燃料。一開始須保持育雛圈內地面溫度在 35℃。隨著雛雞日齡的增加，育雛器溫度可視雞隻情況逐漸降低，夏季時，育雛器最多使用一週即可撤下，若在冬季，則至少使用兩週，至雞隻有自我適應環境溫度的能力為止。雞隻飼養的溫度，除了觀察溫度計外，更重要的是觀察雞隻之行為，若溫度剛好，雞隻會均勻地分佈在育雛器的周圍。溫度過低時，雞隻會聚集擁擠到育雛器下，應盡快提高育雛器溫度。溫度過高時，雞隻會遠離育雛器，應降低育雛器溫度，但不可以突然降溫。育雛期結束後，皆採常溫飼養，唯須注意雞舍帆布的升降，以在天候變化時，維持室內環境之舒適。

(二)濕度

臺灣地區長期環境濕度皆偏高，主要仍靠飼養人員觀察雞隻的表現來判斷室內的濕度是否適合。在臺灣地區極少遇到濕度不足的情形，而若要想降低室內濕度，可以升起雞舍帆布通風，但應同時注意室內溫度。

(三)通風

雞舍通風的目的是排出雞舍內較差的空氣，換進新鮮空氣，並調節室內溫度和濕度。室內空氣品質在是靠飼養人員的感覺，如果進入雞舍時覺得氨氣味道重，會有刺激眼睛的感覺，表示氨氣濃度過高。在育雛期時，由於雛雞之排泄物分量不大，較不會有氨氣過濃之問題，而在 3 週齡後，一般都會調整雞舍帆布，夏季更會開啟風扇來進行通風，避免室內氨氣濃度過高，對雞隻呼吸道造成傷害。

圖 4-3 增加雞舍內通風效果的抽風扇

(四)日常管理

飼養員應觀察雞隻採食及飲水狀況等，確認雞隻的健康及精神狀況，首先應供應雞隻充足的飲水，供應的飲水水溫夏季盡量維持在 25℃，冬季盡量維持在 20℃。飲水器距離地面的高度，應隨雞隻日齡而逐漸調整，並須注意出水口是否有阻塞，水盤內水是否遭汙染。

圖 4-4 飲水器

飼料要新鮮，大小適中，易啄食、消化，一般會在飼料中加入少量砂礫，以促進消化吸收。餵食時間及分量應盡量固定，多餘的剩料易發霉變質，影響雞隻健康，並通過觀察採食量的變化了解雞隻的生長狀況，若雞隻正常生長，採食量應逐漸增加，一旦出現採食量減少的現象，則可能有以下問題發生：

1. 飼料腐敗變質或有異味。
2. 環境溫度不適，飲水不足
3. 疾病影響。

圖 4-5 飼料桶(左)及飼料盤(右)

通過觀察雞群的精神狀態，發現生病、孱弱及發育不良的雞隻，可及時從雞群中剔出，單獨隔離飼養或淘汰，以增進整體經濟效益。同時要觀察雞的糞便顏色、形狀是否正常，以判斷雞隻的健康狀況。還要觀察雞群有無啄羽、啄肛、啄趾及其他異食現象，以便及時進行處理。

(一) 健康管理

1. 個案飼養場之防疫計畫：

確實的防疫計畫可減少許多在雞隻飼養上因疾病造成的損失。

表 4-1 個案防疫計畫日程表

日程	接種類別	接種方式
1 日齡	MD / ND*IB	皮下注射 / 溶劑點眼
7 日齡	ND*IB*CRD 三合一	皮下注射
7-10 日齡	IBD	飲水投藥
14 日齡	ND*IB / CRD / FP	飲水投藥/皮下注射/穿翅
3 週齡	IBD	飲水投藥
4 週齡	ND	飲水投藥
8 週齡	ND	飲水投藥
12 週齡	ND	飲水投藥

資料來源：個案提供

2. 治療常用藥品：

在肉用養雞場中治療投藥的方式主要是透過將藥物溶入雞隻飲水中，進行全場性集體投藥，須注意的是飲水的 pH 值及水中微量元素可能會影響藥物溶解度或力價，另外，還須注意在不同的氣溫下，雞隻飲水量會有所變化，可能會使藥物攝入量有所差異，影響療效。下列為養雞場的常用藥品(中國化學製藥股份有限公司，2014)：

『Amoxicillin(愛默士黴素) 水溶性散劑：

(1) 適應症：防治家禽細菌感染所引起的疾病性肺炎、CRD、可利查、大腸桿菌症、細菌性下痢、葡萄球菌症。

(2) 用法用量：預防：125gm/每噸水，1-3 天治療：250gm/每噸水，2-3 天，需連續投藥至少 48 小時至症狀消失，勿使用超過 5 天。

(3) 停藥期：5 天。

Doxycycline(脫氧羥四環黴素)水溶性散劑：

(1) 適應症：治療家禽 CRD 及併發症如可利查、家禽霍亂。

(2) 用法用量：添加於飲水中，劑量為 50ppm 即 1 噸水中添加 250 公克。

(3) 停藥期：1 天。

Erythromycin(紅黴素) 水溶性散劑：

(1) 適應症：治療雞隻呼吸器病(CRD)、傳染性可利查。

(2) 用法用量：

1.一般治療：每公噸飲水添加 200 公克使用 5 天或依獸醫指示使用。

2.緊迫治療：每公噸飲水添加 200 公克，最好在緊迫前二天即開始使用，繼續服用三天，在緊迫期間維生素及礦物質亦須添加。本劑禁止連續使用 7 天。

(3) 停藥期：5 天。

Tilmicosin (氨基泰黴素)水溶液：

(1) 適應症：Mycoplasma gallisepticum 以及 M.synoviae 所引起的雞呼吸道疾病之防治。

(2) 用法用量：100 公升的飲水中加入 30 毫升，等於每公升飲水含有 75 毫克的 tilmicosin，且連續使用 3 天。

(3) 停藥期：12 天。

Tylosin(泰黴素)水溶性散劑：

(1) 適應症：治療因 Mycoplasma synoviae 菌所引起之雞隻氣囊炎，及因 Mycoplasma gallsepticum S6 菌所引起之慢性呼吸器病。

(2) 用法用量：將 150gm 之散劑溶入 200 公升水中，作為家禽唯一飲水來源，連續飲用 2~5 天。

(3) 停藥期：1 天。

SULFAMETHOXAZOLE / TRIMETHOPRIM(聯磺甲氧苄啶)類制菌劑口服懸浮液 48%：

(1) 適應症：治療大腸桿菌症、沙門氏菌症、巴斯德桿菌症或傳染性可利查。

(2) 用法用量：在 500 公升飲水中加入本劑 200ml 。連續使用 5 天或至症狀消失 2 天後停藥，勿使用超過 14 天。

(3) 停藥期：5 天。

呼吸道症狀舒緩藥物：

每家藥廠成分有些差異，用法用量也有些不同，但主要仍是由止咳、祛痰、緩解過敏症狀等藥物組成，使雞隻在受到呼吸道感染時能夠減少緊迫，保持食慾，維持生長，增加存活率。

3. 環境衛生：由於臺灣家禽養殖密度高，加上野鳥繁多，防疫執行十分困難，但建立良好場內衛生仍可降低感染機會：

(1) 車輛、人員進場時須確實消毒。

(2) 設置防鳥網，避免因野鳥帶來的病源。

(3) 每批雞隻售出清空後，必須對雞舍進行徹底清潔消毒。

個案目前因應全面電宰所做的改變

個案為因應全面電宰的政策，購置了一冷藏一冷凍共兩個大型冰櫃。

圖 4-6 研究個案為因應電宰而購置的冷凍設備(左)及電宰後屠體(右)

第二節 個案之品牌行銷策略規劃

在第貳章的產業結構介紹中曾提到，烏骨雞市場由於全面電宰的施行，造成市場通路結構的改變，生產者對通路的控制能力減弱，甚至反而受制於電宰廠。若能成功地建立品牌，所形成的品牌知名度及消費者的品牌忠誠度能讓生產者重新掌握通路的控制權，而知覺品質與品牌聯想的建立，更能使產品跳脫傳統農產品市場上，近乎經濟學上完全競爭市場的紅海式競爭，而追求更高的利潤。

圖 4-7 中展示了建立自有品牌後，預期的烏骨雞產業供應鏈運作模式，詳述如下。

(一)生產端：

1. 飼養戶以自有品牌突顯產品品質與其他競爭者的差異，脫離價格競爭模式，減少全面電宰所造成的衝擊。
2. 在傳統的通路之外另闢蹊徑，避開競爭者與電宰廠的競爭。

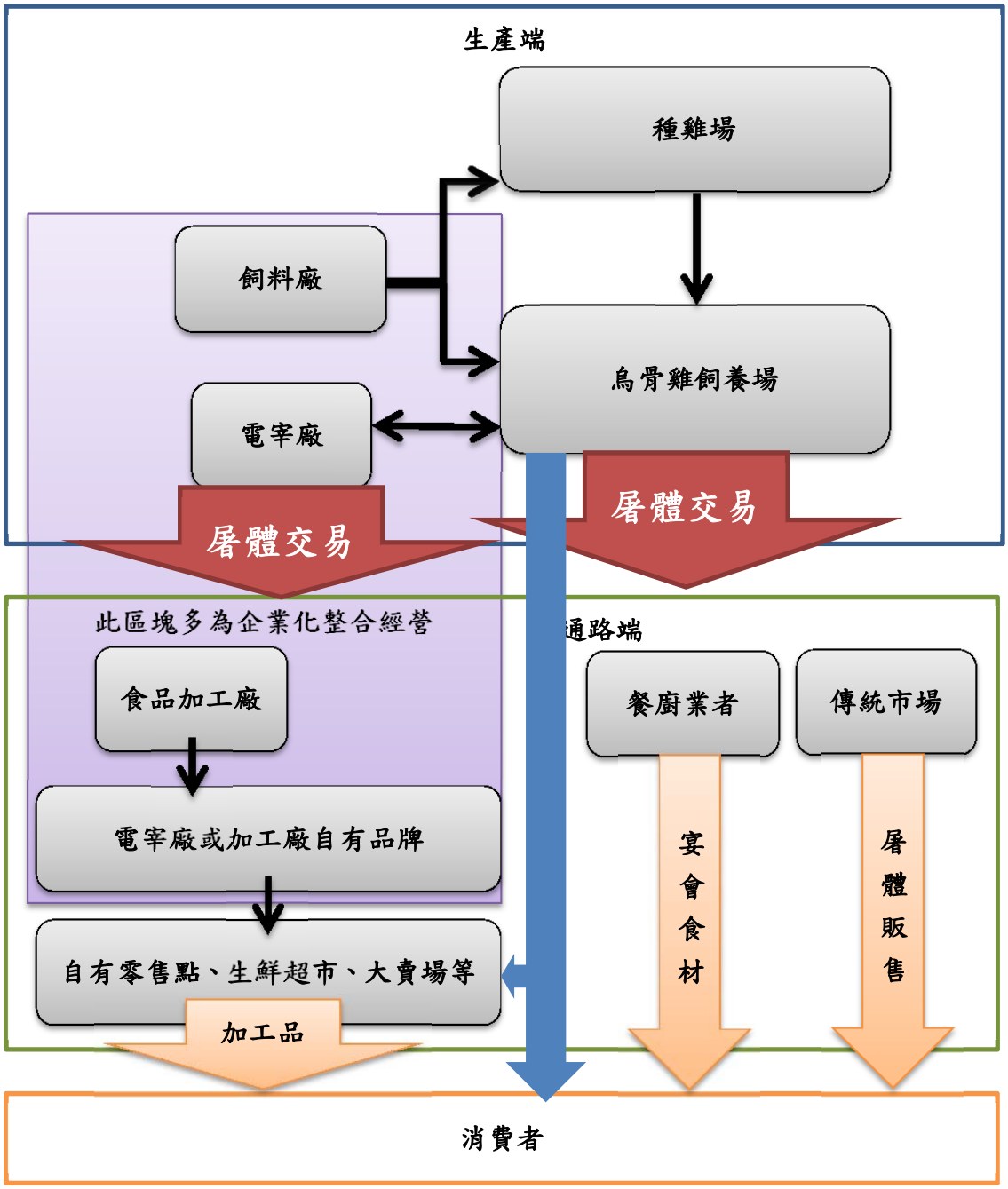
(二)通路端：

1. 直接接觸消費者及末端通路商，由於少了多層的中間商，可反映在終端售價上，也增加了飼養場本身的利潤。
2. 對於市場需求可更直接掌握。

(三)消費者：

有品牌的產品在責任歸屬上更為明確，消費者可以從品牌上辨認產品品質，買的更安心，對於生產者和消費者雙方都是一種保障。

圖 4-7 建立自有品牌後的供應鏈圖



資料來源：烏骨雞飼養戶口述資料，本研究整理

一、 品牌理念與形象 Logo

取名為「日出牧場」乃因農民跟隨豢養的家禽自然的生理時鐘，過著日出而作，日入而息的的單純簡樸生活。認真、勤奮的農民們天一亮，就到農場開啟飼料桶，在雞舍中邁開步伐，一一喚醒還屈著身子窩在巢中取暖的雞群們，趕著牠們伸展腳爪、抖抖翅膀，呼吸早晨清新的空氣，享用以高優質玉米、黃豆、紅麴等天然原料製成的早餐;因為秉持跟隨大自然的腳步,飼養出最天然的食用雞隻，故命名為「日出牧場」。

1. 品牌願景：讓消費者以最簡便的加熱方式即可享用衛生、安全的烏骨雞傳統美食。本節所有企劃將以本願景為出發點。

2. 圖 4-8 個案品牌形象 Logo：

二、設定個案之目標市場

(一)建立市場區隔（Segmentation）：

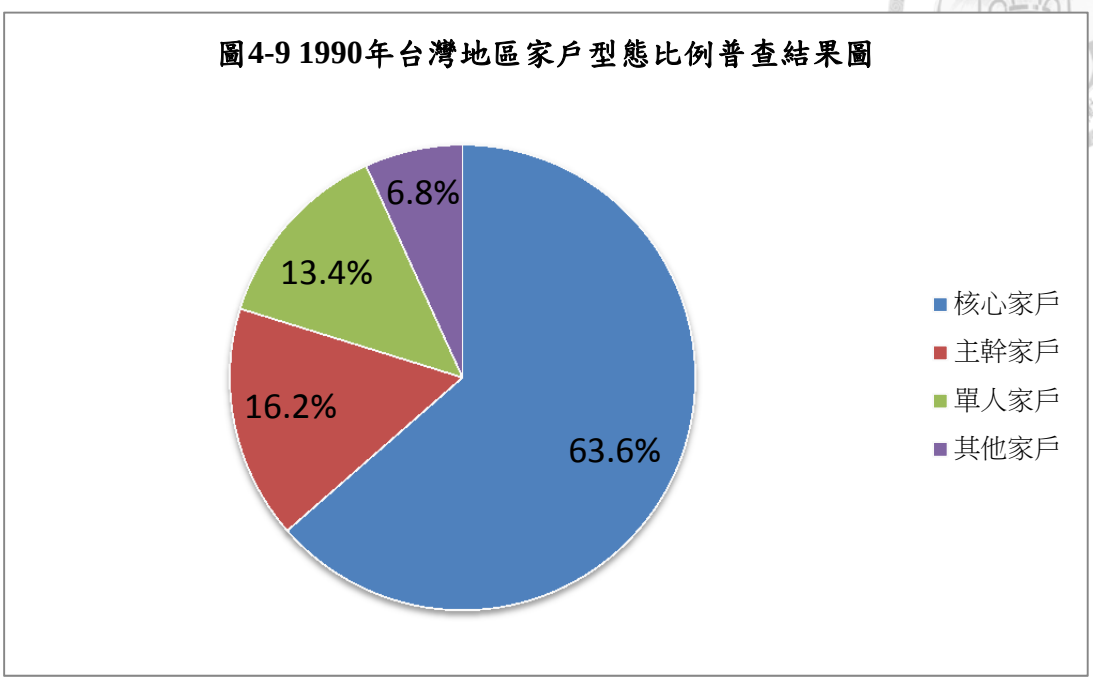
現代社會家庭組成結構轉變，產生許多不同種類的家戶型態，而不同的家戶型態對於飲食的消費需求會有明顯差異。因此本研究選擇以家戶型態為市場區隔之變數。目前行政院主計處對我國家戶型態區分標準如表 3-2。

表 4-2 我國家戶型態分類表

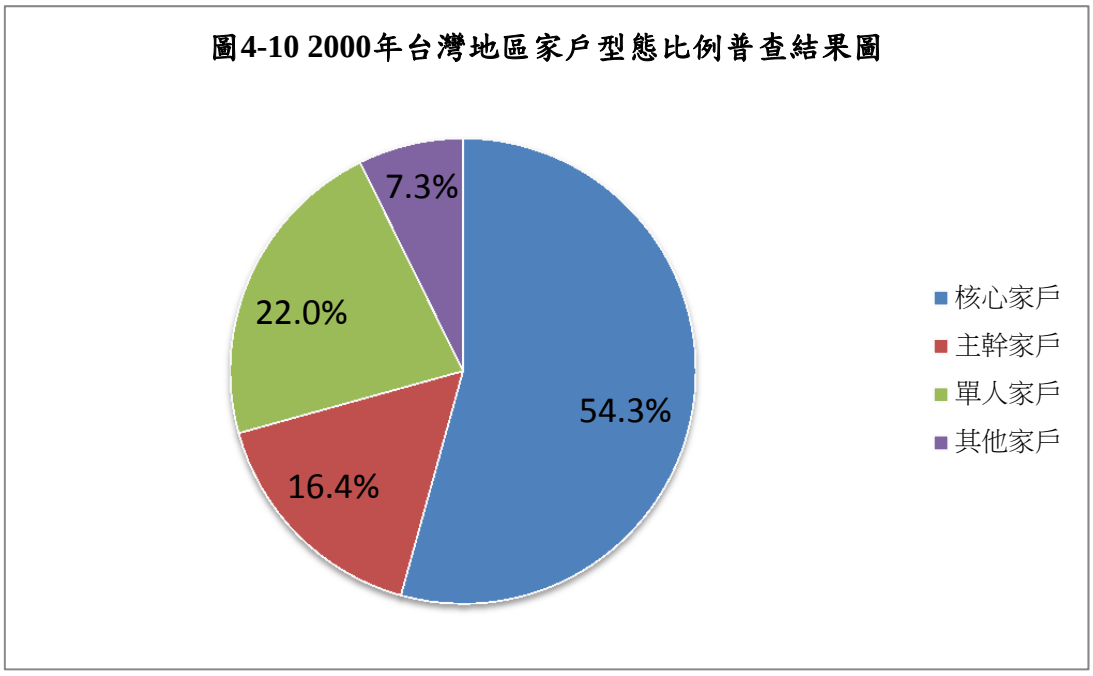
核心家戶	主幹家戶	單人家戶	其他家戶
夫婦	祖父母、父母及未婚子女	(無分類)	有親屬關係
夫婦及未婚子女	夫婦及已婚子女		無親屬關係
單親家庭	隔代家庭		

資料來源：行政院主計處

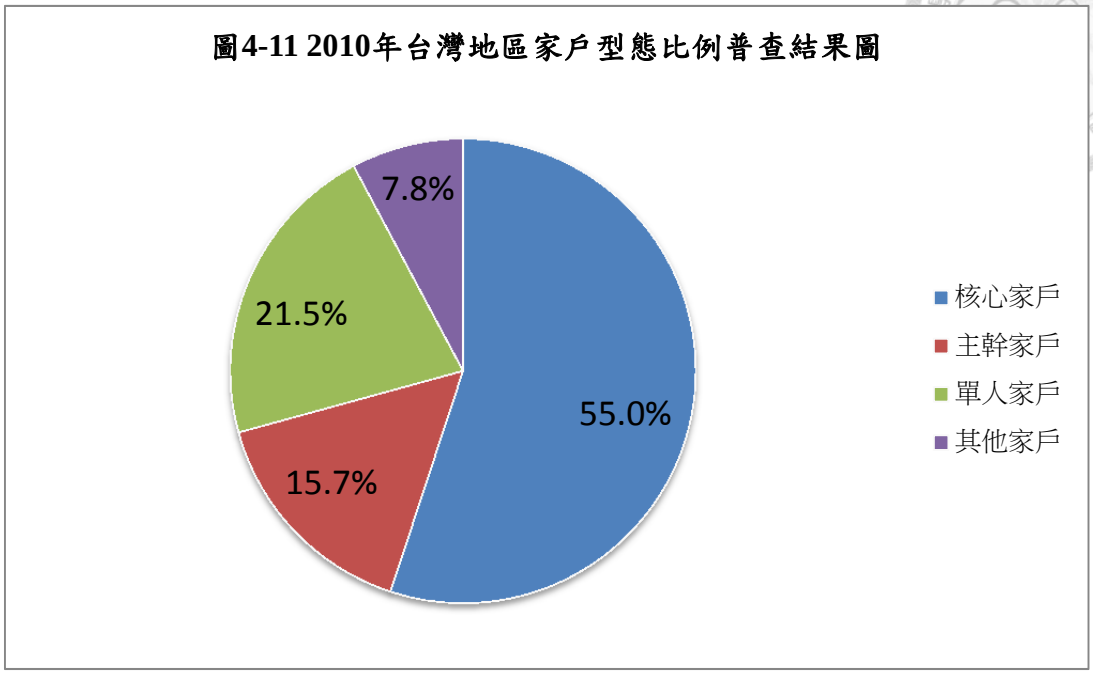
我國人口及住宅普查為十年一次，由圖 4-9 至圖 4-11 可看出我國家戶型態在 1990 年至 2010 年間之變化。由三張圖的變化可以看出，受到晚婚及不婚趨勢的影響，以及許多人因工作關係獨自住在都會區，使得核心家戶比例逐漸下降，而單人家戶比例逐漸上升，由於單人家戶本為最主要的外食族群，加上現在許多核心家庭的年輕夫妻也多以外食為主，因此我國外食消費比例也隨之增加。另外在主幹家戶及其他家戶的部分，則變動比例不大。



資料來源：行政院主計處



資料來源：行政院主計處



資料來源：行政院主計處

(二)選擇市場（Targeting）：

我們將以家戶型態為變數所區隔出的四個市場區隔一一檢視，並配合產品特性選出適合的區隔市場。

1. 核心家戶：雖然比例逐漸下降，但仍為主要之家戶型態，現在有許多夫妻雙方皆有工作組成的為雙薪家庭，由於工作繁忙無暇進廚房，因此許多核心家庭也選擇不開伙而以外食為正餐。為一有效的市場區隔。但市場上已存在許多藥膳雞湯之類的的冷凍加工品，如何從眾多產品中脫穎而出是一需要面對的課題。

2. 主幹家戶：家中有長輩同住者，這一類家戶雖然能夠接受烏骨雞的食補概念，但許多長輩對從外面買現成料理的這種概念接受度較低，因此即使要購買烏骨雞也會經由傳統通路購買並自行調理。該市場區隔雖然也具有足量性，但在推廣過程所遭遇的阻礙會相對較多。

3. 單人家戶：比例仍在成長中的一類家戶型態，許多一個人住的消費者在飲食方面往往以方便為主，若能開發一人份的冷凍料理包，便能讓消費者即使只有一個人住也能享用美味食補，吃的健康；此類型產品目前仍甚少廠商開發，但在未來必為趨勢之一，因此該市場為一有效的市場區隔。但小份量的產品必會相對增加包裝成本，是必須要考量的地方。

4. 其他家戶：此分類雖然被主計處獨立分出，但其中有許多家戶型態類似前列之核心家戶或是主幹家戶，故可併入其中討論，例如無血緣關係的同居未婚男女其家戶型態近似於核心家庭，因此不對此類家戶做獨立探討。

目標市場選擇策略：

由於資源有限，在產品市場選擇上必須採用集中化市場策略，也就是集中資源於最有利的少數幾個市場區隔，以求在高度投入的少數市場中能夠獲得市場優勢。經由分析之後，核心家戶仍為目前主流之家戶型態，市場最大，雖市場上已存在不少競爭者，但只要能做出與競爭產品有效的差異化，仍能取得優勢，脫穎而出；另外單人家戶的市場區隔雖然較核心家戶為小，但未來成長性高，且競爭者仍寡，另外該族群消費者大多對於新型態產品接受度高，且更偏好於使用非傳統通路的網路通路，亦是值得投入的市場區隔，唯單人分量的產品在加工及包裝上之成本相對較高，是需要克服之處。在經過分析後，本研究選擇以核心家戶市場及單人家戶市場兩者為目標市場。

(三)設定產品定位（Positioning）：

決定以核心家戶及單人家戶市場為目標市場後，我們要打造品牌在消費者心中的獨特定位，在行銷設計上應該要傳達的核心理念便是，產地直銷，品質安心，價格合理、烹調簡單、營養健康的烏骨雞料理。再以此定位去進行產品的差異化。

三、情勢分析-與其他仿土雞比較

經過 STP 模式完成行銷目標的設定後，便要依據此目標，收集個案內外環境的資訊，並使用 SWOT 分析法進行分析，以確定整體行銷策略的方向。在本個案中，我們以仿土雞為競爭者來做分析；烏骨雞和仿土雞在傳統料理中都常常使用到，用途也差異不大，因此我們先將烏骨雞與仿土雞做 SWOT 之比較分析，看烏骨雞在市場上應該使用何種行銷策略方向。

表 4-3 烏骨雞與仿土雞之 SWOT 競爭分析

	烏骨雞	仿土雞
優勢(S)	1. 飼養較為專業化。 2. 烏骨雞素來是傳統中醫進補的優良食材。 3. 烏骨雞外型討喜。	1. 飼養者眾多，難免良莠不齊。
劣勢(W)	1. 缺乏專業的行銷人員，多以傳統的模式經營。 2. 仍以傳統家族式經營為主，財力及資源有限。 3. 生產期長，單位成本較高。	1. 仿土雞在品牌行銷上較烏骨雞領先。 2. 企業經營者契約飼養逐漸盛行，產銷已逐漸分離且行銷專業化，財力、資源充足。 3. 生長期較烏骨雞短一些。

表 4-3(續) 烏骨雞與仿土雞之 SWOT 競爭分析

機會(O)	1. 國人養生意識興起，食補再度受重視，烏骨雞被認為是食補的優良食材。 2. 網路行銷盛行，只要能夠引起足夠話題性，便能成功行銷，烏骨雞以其獨特外型及稀有性較容易引起話題。	1. 仿土雞在使用方法上與烏骨雞相類似，但傳統上被認為進補效果不如烏骨雞。 2. 仿土雞不若烏骨雞具有獨特特色。
威脅(T)	因全面電宰導致烏骨雞之產業結構受到衝擊。	因仿土雞有部分已是由企業契約飼養，對於全面電宰受到的衝擊較小一點。

四、4Ps 行銷組合：

在設定了個案的自有品牌定位，確立了在實際市場競爭態勢中應採用的策略方向後，分別依行銷 4Ps 設計適合個案現況的行銷計畫。

(一)產品(Product)：

1. 產品組合策略：

(1) 寬度(Width)：因應所設定的目標區隔市場有核心家戶及單人家戶兩種，將初期產品線分為全雞調理包及個人調理包兩條，另外還有一條其他產品之產品線主要為屠體分切後多餘部位之料理，寬度為 3。

(2) 長度(Length)：前兩條產品線初期均規劃人蔘雞湯、麻油雞湯、十全大補雞湯等三種口味，其中個人家戶產品線又分碗裝及袋裝兩種包裝，另外其他產品線為藥膳滷味之雞爪、雞脖子、雞心及雞胗，因此總共 13 種產品，長度為 13。

(3) 深度(Depth)：在個人調理包產品線中的每種口味都還有腿、翅、身體部位等 3 種變項，在滷味產品中每種產品都有大小兩種包裝，因此產品組合的平均深度是 2.23。

(4) 一致性(Consistency)：各口味的產品間僅在調理的時候有所差異，其他的生產資源皆可共用。

2. 產品線策略：由於研究個案的資源有限，產品線的管理更形重要，做好產品線的管理，才能將有限的資源做最有效的利用，對於個案對產品線的管理原則建議如下：

(1) 產品線延伸(Line stretching)：由於研究個案生產之產品屬於食品，而一般消費者對食品的需求價格彈性較大，故不適合在同一產品線內作向上延伸，若要開發高價位產品應另闢產品線較為適合；而由於品牌原本定位就是以平價為主導，因此也無向下延伸之空間。

(2) 產品線填補(Line filling)：在產品導入初期，產品種類不應過多，但仍可持續研發新產品，視後續銷售情況加入產品線。

(3) 產品線縮減(Line pruning)：銷售表現不佳的產品必須深入了解其原因，若為行銷上的問題則設法改進，若確實為消費者無法接受之產品，則必須將其自產品線中刪除，以減少生產、行銷資源的浪費。

(4) 產品線調整(Line adjusting)：產品線中的所有的產品都必須視市場反應定期做產品的調整。

3. 產品策略：

(1) 產品品質：在食品安全的部分，將導入 HACCP 之食品安全認證，以維護產品的安全性。在產品的品質方面，生產上全面導入 SOP(標準作業流程)，以維持品質的一致性。

(2) 產品功能：在食品類的產品上，產品功能代表的是其口味能被消費者接受的程度，由於口味好惡是相當主觀的，因此要從消費者的回饋來了解改善的方向，並持續的使其更符合消費者的需求。

(3) 產品外觀：食品講究的是色香味俱全，因此在外觀上也必須保持美觀。

(4) 包裝：在包裝上，分兩條產品線規劃：

核心家戶產品線:基本包裝採用,之所以不採用另一種常用的鋁箔袋包裝，則是為了方便消費者可微波加熱或退冰，在基本包裝外並不再加另外的外包裝，實踐節能減碳之理念。包裝外觀規劃以白色為基調，設計不宜太過花俏，以迎合當今簡約的潮流，創造較高的產品質感，同時也可融入烏骨雞的外觀元素，成為品牌識別特徵。

單人家戶產品線：分為兩種包裝，基本包裝同樣皆是採用符合食品安全標準之耐熱塑膠袋包裝，但其中的一種包裝在基本包裝之外，另外加一個紙碗以方便食用，但有紙碗的包裝價格較高，以鼓勵消費者使用自備容器，傳達節能減碳之理念。包裝的外觀設計理念則與核心家戶產品的理念類似，以期形成家族化的包裝風格，增加品牌包裝識別度。

(5) 其他部位之利用：由於單人家戶產品的屠體部位在分切後會餘下，雞爪、頭頸等部位，可開發成藥膳魯雞爪、藥膳滷雞脖子等相關產品，以達最大的經濟效益，且可充實品牌之產品線。

表 4-4 對個案產品組合之建議

產品線	產品品項（數量/包裝）	產品分項
核心家戶產品線	人蔘雞湯(淨重 3kg，袋裝)	全雞
	麻油雞湯(淨重 3kg，袋裝)	全雞
	十全大補雞湯(淨重 3kg，袋裝)	全雞
單人家戶產品線	人蔘雞湯(淨重 600g，袋裝)	翅
		腿
		軀幹
	麻油雞湯(淨重 600g，袋裝)	翅
		腿
		軀幹
單人家戶產品線	十全大補雞湯(淨重 600g，袋裝)	翅
		腿
		軀幹
	人蔘雞湯(淨重 600g，碗裝)	翅
		腿
		軀幹
	麻油雞湯(淨重 600g，碗裝)	翅
		腿
		軀幹
	十全大補雞湯(淨重 600g，碗裝)	翅
		腿
		軀幹

表 4-4(續) 對個案產品組合之建議

其他產品	藥膳滷雞爪	6 支，小袋裝
		15 支，大袋裝
	藥膳滷雞脖子	3 支，小袋裝
		7 支，大袋裝
	藥膳滷雞心	60g，小袋裝
		135g，大袋裝
	藥膳滷雞胗	60g，小袋裝
		135g，大袋裝

(二)價格(Price)：

一般而言，在訂價時皆會考慮多項因素，並綜合各種因素取一最為適合的訂價法。在此分成三條產品線分別分析：

核心家戶產品線：

1. 成本因素：由於研究個案為新建立的品牌，無法準確預估實際的銷售量，因此較適合採用成本加成法(Markup pricing)，因此訂價計算方式為：

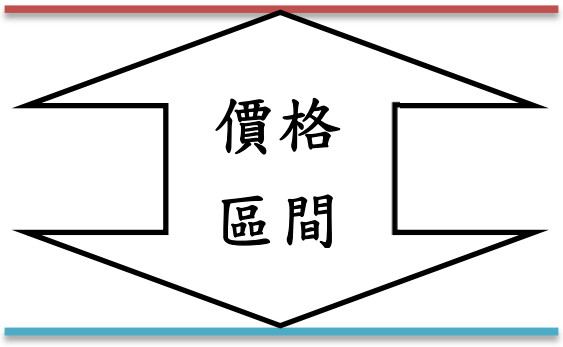
   成本： [(以目前產地售價每公斤約 120 元*母雞平均 2.5 公斤)+(電宰費用 20 元+藥材、調味 50 元+包裝 20 元)+(物流成本、上架費用、通路抽成等 50 元)] =440 元；成本 440 元*[1+(預期基礎利潤率 25%)=550 元。

   計算時之所以採用產地售價而非飼養成本是因產地售價才是真正的經濟成本(機會成本)，由於烏骨雞之產地價格為持續波動的，為避免產品價格調整過於頻繁，因此可採用年度的平均價格為準，並每年定期做調整。為避免加成的比例流於主觀，仍必須參考另外兩種價格因素的分析成果，可以說參考成本因素可具體知道訂價時可供參考的價格底限所在，因此在核心家戶產品線產品的訂價底限至少應維持基礎利潤率，也就是 550 元。

2. 消費者因素：由於研究個案之產品為食品，消費者一般在心中對各類的食品有習慣上認定的習慣訂價，若訂價超過該被認定的範圍，消費者接受度便會大幅下降，加上在此市場區隔內同類競爭產品較多，因此在消費者因素上的考量應以習慣訂價法(Customary pricing)為訂價的基礎，即與同類產品訂在差不多的價格水準，但同時也結合心理訂價法(Psychological pricing)中的畸零訂價法(Odd-even pricing)將訂價的尾數取非整數的 9，使消費者有較整數便宜的心理感覺。市面上同類型產品的訂價為 660 元，我們可將尾數以畸零訂價法改為 9，成為 659 元。另外，在其他的行銷活動上必須要盡量增加顧客「認知的產品價值」，因顧客的認知產品價值代表的便是顧客所能夠接受的價格上限，這部分可以靠高質感的包裝、故事性的推廣文案等來達成，當顧客認知價值提高，即使不以低價競爭的方法，也能夠增加消費者的消費者剩餘，提高顧客滿意度，同時也能維持一定的利潤，達到雙贏的目標。

3. 市場競爭因素：當以成本因素確立價格底限，以消費者因素認知價格上限後，如何在這範圍之內設定出最為適當的訂價則必須再以市場競爭因素進行分析，以核心家戶產品線的市場競爭態勢來看，由於市場上已存在一定數量的競爭產品，並不適合使用市場去脂訂價法(Marketing-skimming price)，而在大眾開始重視食品安全的潮流下，加上尚未建立起品牌知名度，使用市場滲透訂價法(Marketing penetration pricing)可能會使消費者產生品質不佳的聯想，影響後續的品牌發展，因此採用流行訂價法(Going-rate pricing)最為適合。

圖 4-13 綜合的訂價因素決策模式圖



上限：根據消費者認知價值

根據市場競爭狀況調整

底限：根據生產者的成本

單人家戶產品線：

1. 成本因素：在單人家戶產品上，其訂價基礎同樣採用成本加成法(Markup pricing)。雖然腿、翅及軀幹部位的成本價格不同，但為了建立起整體的品牌形象，故使訂價皆相同，為了盡量使各分量相同，將一隻全雞分成五份：兩支三節翅為一份、兩支腿各一份、軀幹左右各一份，共五份。因此成本為：[(產地每公斤單價 120 元*2.5/5)+ (電宰費用 20 元+藥材、調味 50 元)/5+包裝 10 元(碗裝 15 元)+(由於個人家戶產品初期暫定以網路通路為主因此通路費用較低以 10 元計)]=94(碗裝 99)。

   以碗裝計成本 99*預期利潤率 25%≒125 元。

2. 消費者因素：由於單人家戶產品在市場上參考對象極少，算是一個新的市場定位，消費者也無從進行價格的比較，故無法使用習慣訂價法(Customary pricing)來訂價，因此便以核心家戶產品的訂價做為參考，單人家戶產品的份量約為核心家戶產品的五分之一，但其生產、行銷等成本比例所占較高，因此將核心家戶產品訂價的五分之一再加上 20%加成，即為具有參考價值的價格水準，訂價時也同樣結合心理訂價法(Psychological pricing)中的畸零訂價法(Odd-even pricing)。

   (核心家戶產品訂價 659 元/5)*(1+20%)≒158 元

經畸零訂價法並將袋裝與碗裝作出區隔後訂為袋裝 159 元、碗裝 168 元(取國人喜好之諧音)

3. 市場競爭因素：由於該產品屬於較新的市場定位，該市場區隔內的消費者對於嘗試新產品的接受度較高，因此在新產品推出時可在合理訂價範圍中取較高的價位，即採用市場去脂訂價法，以建立較好的品牌形象及增加資金回收的速度。

表 4-5 對個案產品訂價之建議

產品線	產品品項	產品分項	建議售價/ 預估利潤率
核心家戶產品線	人蔘雞湯(袋裝)	全雞	659 元/50%
	麻油雞湯(袋裝)	全雞	659 元/50%
	十全大補雞湯(袋裝)	全雞	659 元/50%
單人家戶產品線	人蔘雞湯(袋裝)	翅	159 元/60%
		腿	159 元/60%
		軀幹	159 元/60%
	麻油雞湯(袋裝)	翅	159 元/60%
		腿	159 元/60%
		軀幹	159 元/60%
	十全大補雞湯(袋裝)	翅	159 元/60%
		腿	159 元/60%
		軀幹	159 元/60%

表 4-5(續) 對個案產品訂價之建議

單人家戶產品線	人蔘雞湯(碗裝)	翅	168 元/68%
		腿	168 元/68%
		軀幹	168 元/68%
	麻油雞湯(碗裝)	翅	168 元/68%
		腿	168 元/68%
		軀幹	168 元/68%
	十全大補雞湯(碗裝)	翅	168 元/68%
		腿	168 元/68%
		軀幹	168 元/68%

其他產品的訂價：

由於雞爪、雞脖子等部位，若與其他部位一同販售，其本身所具價值極低，但若獨立開發為產品後，即可大幅增加其價值，其訂價可採流行訂價法，如下表：

表 4-6 其他產品訂價表

品項	建議售價
藥膳魯雞爪(6 支，小袋裝)	30 元
藥膳滷雞脖子(3 支，小袋裝)	30 元
藥膳滷雞心(60g，小袋裝)	50 元
藥膳滷雞胗(60g，小袋裝)	50 元
藥膳魯雞爪(15 支，大袋裝)	60 元
藥膳滷雞脖子(7 支，大袋裝)	60 元
藥膳滷雞心(135g，大袋裝)	100 元
藥膳滷雞胗(135g，大袋裝)	100 元

(三)通路(Place)：

在通路策略的目標上，希望能夠減少通路階層，能夠越接近消費者越好，如此除了消費者可以更實惠的價格買到產品，在市場的反應及消費者回饋上也能更即時直接。

而在通路選擇的限制上，由於產品必須冷凍保存，因此在通路的選擇上必須選擇有設備能夠妥善保存產品的通路。

1. 在實體通路方面，由於要進入全國性的大型通路並不容易，初期較有可能進入的實體通路只有地方性的生鮮超市。亦可與地方農會合作在農會超市等販賣部販售，經營成地方特色。

2. 非實體通路的部分，應積極參與各地的農產品展，提升知名度，另外，現今網路上有許多平台可供使用，除了 YAHOO 拍賣、露天拍賣等可以由廠商自行經營的平台外，也可以和許多購物網站如 YAHOO 購物、PCHOME 購物、MOMO 購物網、森森購物、UDN 購物網等合作以增加產品的曝光率，另外在近年流行的許多團購網站如 GOMAJI、GROUPON、17LIFE 等皆有不容忽視的消費力，也是值得經營的方向。但網路通路有利有弊，有利之處是上架成本低，且沒有距離限制，缺點是，遠距離交易往往伴隨而來的是運輸的成本，若轉嫁於消費者，可能降低購買意願，若自行吸收則會增加不少營業成本，一般常見的做法為單次訂購一定消費量或消費額以上由賣方吸收運輸成本，反之則由消費者吸收。網路通路的另一個隱藏在盲點中的弊端在於，雖然網路通路的成本及門檻低，但是相對的也等於在網路上設立通路的店家極多，若沒有配合實體的行銷活動建立知名度，消費者將很難從網路上龐大的資訊量中得知產品的資訊。

(四)推廣(Promotion)：

1. 推廣的目標：由於研究個案為新進入市場之品牌，推廣的目的除了銷售產品、擴張市場佔有率之外還帶有建立品牌知名度的使命。
2. 推廣訊息的設計：在理性的層面上除了介紹產品內容如品項、口味，更要將產品本身的優勢傳達給消費者了解，如烏骨雞在食補上的優點、產地直銷更新鮮等。另一方面也要感性的訴說品牌的故事，能夠打動人心的品牌故事勝過所有的行銷手法，要讓消費者能夠感受到生產者的用心，並將品牌的理念-健康、活力、安心、美味，傳達給消費者，再配合設計令人印象深刻的烏骨雞吉祥物，將使品牌形象更深入人心。
3. 推廣預算編列：採用目標任務法，依據每個推廣活動分別編列所需的預算，由於產品線單純，因此並不會因採用目標任務法花太多時間在預算的編列上，也可減少不必要的資源浪費。
4. 選擇推廣方式：
   (1) 廣告(Advertisement)：由於資源有限，能夠投入廣告的資金並不多，即使勉強做出廣告，也達不到所需的效果，應把資源集中於其他推廣方式。
   (2) 促銷(Sales promotion)：由於是屬於新進入市場之產品，可在導入初期以折扣促銷的方式以鼓勵消費者嘗試新產品。但要注意控制促銷期間的長短，否則會使消費者心中對該產品的認知價值降低，一但結束促銷期，便無法再吸引消費者購買，形成行銷資源的浪費。另外，可推出團購優惠，一次訂購達一定數量後，可給予折扣，如此可快速地累積銷售量，回收資金，另一方面也可快速地提升知名度。

(3) 公共關係(Public relation)：研究個案由於身處農業縣市，可將產品的推廣與農村地方特色形象經營的理念結合在一起，配合地方農會的行銷活動，將產品形象打造成地方的特色農產品。由於國人對農會推廣之產品有多一份的信任感，可藉此提升消費者對產品品質的信任，另外也可吸引地方性媒體或美食節目的報導，增加知名度。

(4) 人員推廣：在研究個案上，主要會用到人員推廣的機會，是在擺攤設展的時候，需要有人員在現場向消費者推廣產品特色及品牌理念，但由於個案為家族式經營，且初期規模不大，可能仍是以家族內部人員為主。

(5) 網路行銷:由於研究個案在通路的規劃上,網路通路占了很大的比重，因此根據產品的特性，規畫網路行銷策略。

- 社群網路行銷：現今網路行銷最常見的就是利用 Facebook 的社群連結性，以各種優惠為條件，吸引消費者在 Facebook 的品牌粉絲團上打卡分享，讓品牌知名度以等比級數成長。也可藉由經營網路社群來營造品牌故事。
- 網路口碑行銷：傳統的口碑行銷，資訊分享的對象往往僅限於身邊的親友，傳播速度有限；但在現今智慧型手機人手一支的年代，有許多應用程式可以讓這種傳播力量發揮到最大，一個人可以在消費的同時立即將其消費經驗分享許多給完全不認識的人，但此種行銷方式須謹慎使用，若產品無法讓消費者滿意，其負面評價也同樣很快會讓許多人看到。

五、回饋機制：

1.銷售分析：針對不同產品線、同一產品線中不同品項、同一品項中不同變數、不同的通路別，分別依月分統計期銷售數量及銷售數量的變化，可以此作為產品調整及通路調整的參考。如表 4-7。

表 4-7 銷售數量分析表

產品線	產品品項（數量/包裝）	產品分項	通路	1月份	2月份	3月份	4月份	5月份	6月份	7月份	8月份	9月份	10月份	11月份	12月份	總計
核心家戶產品線	人蔘雞湯（袋裝）	全雞	農會超市													
			Yahoo													
			露天拍賣													
	麻油雞湯（袋裝）	全雞	農會超市													
			Yahoo													
			露天拍賣													
	十全大補雞湯(袋裝)	全雞	農會超市													
			Yahoo													
			露天拍賣													
個人家戶產品線	人蔘雞湯（袋裝）	翅	Yahoo													
			露天拍賣													
		腿	Yahoo													
			露天拍賣													
		軀幹	Yahoo													
			露天拍賣													
	麻油雞湯（袋裝）	翅	Yahoo													
			露天拍賣													
		腿	Yahoo													
			露天拍賣													
		軀幹	Yahoo													
			露天拍賣													

表 4-7(續) 銷售數量分析表

個人家戶產品線	十全大補雞湯(袋裝)	翅	Yahoo													
			露天拍賣													
		腿	Yahoo													
			露天拍賣													
		軀幹	Yahoo													
			露天拍賣													
	人蔘雞湯(碗裝)	翅	Yahoo													
			露天拍賣													
		腿	Yahoo													
			露天拍賣													
		軀幹	Yahoo													
			露天拍賣													
	麻油雞湯(碗裝)	翅	Yahoo													
			露天拍賣													
		腿	Yahoo													
			露天拍賣													
		軀幹	Yahoo													
			露天拍賣													
	十全大補雞湯(碗裝)	翅	Yahoo													
			露天拍賣													
		腿	Yahoo													
			露天拍賣													
		軀幹	Yahoo													
			露天拍賣													
總計																

2.財務分析：對各種生產、營運、行銷活動做嚴密的成本記錄，並確實記錄每個行銷活動如促銷、參展、網路行銷所帶來的效益。

3.顧客回饋分析：可用填寫回饋問卷即給予某些優惠的方式來吸引顧客對產品做出意見回饋，但要注意的是執行回收問卷之人員不可以敷衍應付的心態來對顧客做問卷調查。問卷內容另外客訴也是顧客回饋的一種形式，必須重視。本研究針對個案所設計之問卷，見附錄 2。

第三節 執行上之困難與挑戰

一、 產品：

1. 由於口味的部份十分主觀，要找到能夠迎合大部分人口味，而又能做出特色的產品並非想像中的簡單。

   解決方法：可配合問卷調查的結果來進行口味的回饋改進，雖然無法立刻就滿足所有消費者，但能夠持續不斷的改善進步。

2. 在單人家戶產品上，由於份量較少，必須將一隻雞分成數個部位分開販售，但每個人喜歡的部位不同，在對雞肉部位的偏好上仍會多少有數量上差異，以國人來說普遍較偏好雞腿部位，而軀幹部位則是較不受歡迎的，如此有可能形成某個部位製成的產品供應過剩的問題，這也可能是市場上同類型產品不多的原因。

   解決方法：要避免這種情況，可以在一段時間的銷售之後，觀察是否有此情形發生，若有，則視情況減少該部位產品的生產及供貨，想辦法將該部位肉品開發為新的產品，或是將該多餘之原料肉出售給其他肉品加工業者，以符合經濟效益。

二、 價格：

由於研究個案本身為飼養戶，若遇到雞隻產地價格高漲之時，勢必遇到兩難局面，若要調漲產品價格，勢必會影響銷售量，若不調漲，直接以屠體售出之利潤可能更高於加工產品的利潤。

解決方法：一般會遇到這種情況，是在傳統過年過節前後雞隻供不應求的時期，此時可因應這幾年的訂購年菜潮流，推出價格較高的年節特別產品，另外，因有些家庭仍習慣自己料理年菜，在此段期間也可推出對一般消費者接受零售屠體的訂購服務，價格由於少去中間盤商的層層利潤，也可在

年節市場上有一定競爭力，如此可在不影響消費者對品牌觀感的情況下減少雞隻價格高漲的壓力。

三、 通路：

1. 在實體通路方面，由於是新進入市場之產品，沒有品牌知名度，在與通路商洽談上架條件時將處於不利的地位，一開始可能必須採取寄賣之方式，且給通路商之抽成也會較高。

   解決方法：隨著品牌知名度的建立，在貨品陳列上的主導權會轉移至供貨者手上，因此提升品牌知名度為新生品牌必須盡快提升的方向。

2. 在參與各地農產品展覽之時，不可僅僅是做商品的陳列與販售，必須做到使消費者對品牌產生深刻印象，否則僅是浪費時間精力。

   解決方法：參展前必須詳細規劃參展內容，並確認要傳達給參觀者的主題。

3. 現今網路通路的經營雖然已較過去方便許多，但由於使用的商家也多，想要從眾多網路商店中脫穎而出，並不容易。

   解決方法：必須用心經營，結合其他的推廣活動，才能真正發揮效果。

四、 推廣：

研究個案為家族式經營的烏骨雞飼養戶，在推廣預算上較為有限，是其隱憂，且在所有權及經營權一體的情況下，若不能做到完全的授權給行銷活動的執行者，最後難免淪為人治，影響行銷推廣的實際效果。

解決方法：不論行銷執行者是否是家族內的人，都必須要完全授權，並同時也要負起全責，在權責相符的情況下，才能全力執行行銷業務。

五、 其他：

其實建立品牌的過程中最大的困難便是經營者自身是否有堅定的信念，由於品牌經營是一段艱難的過程，企業所需投入的資源甚鉅，而要能夠收到明顯的成果及利益需要一段漫長的時間，常有經營者在過程中無法堅持，半途而廢，或受到資金上的限制，無法完整執行品牌經營的策略，都會使之前的努力付諸流水

解決方法：在實際進行任何品牌行銷行動之前都務必經過審慎的整體規劃，並要事先計畫緊急應變的措施，方能按部就班，即使有突發情況也不致慌張失措，自亂陣腳，如此方可提高品牌建立成功的機會。

第伍章 結論

本研究首先在研究個案的協助之下，針對烏骨雞之品種特性及產業進行深入的分析與了解，並請研究個案提供銷售數據，以檢視目前產業受全面電宰實行後之衝擊。然後參考國內外眾多行銷學與品牌經營的文獻及參考資料，並根據個案所處之產業特性，擬定了一套使個案容易執行並具有修正機制的品牌行銷模型，然後根據此模型給予研究個案在行銷計劃上之實質建議及提出執行上可能遭遇之困難與挑戰。在此將研究結果及給予研究個案之建議具體歸納如下：

(一) 品牌目標：建議選擇核心家戶及單人家戶為目標市場，品牌之理念為活力、健康、安心、美味之烏骨雞料理。

(二) 品牌策略:利用烏骨雞本身在傳統中醫上的獨特地位,並加強品牌行銷能力，掌握市場健康養生潮流，將原本造成市場波動的電宰策略轉為行銷助力。

(三) 行銷組合：

1. 產品：依市場區隔分成核心家戶產品(4 人份)、單人家戶產品(1 人份)及其他產品線 3 條產品線。包裝以白色為基底,導入烏骨雞形象,並盡量簡約，營造質感。
2. 價格：以單位成本為訂價底限之參考，並參考競爭者之價格，訂出具有競爭力之價格，且須保留後續折扣空間，但切忌價格競爭，以免損害整體產業利潤。
3. 通路：核心家戶產品線以實體通路為主，網路通路為輔；單人家戶產品以網路通路為主，實體通路為輔。皆採選擇性配銷或是直效通路，以方便通路的控制。

4. 推廣：推廣重點除了介紹產品，更重要的是傳達品牌形象與理念，以促銷、公共關係、網路行銷為主，人員銷售為輔，捨棄昂貴的傳統廣告將資源集中於其他更有效益的推廣方式。

(1) 促銷：新產品推廣期可採折扣促銷，另外若訂購一定數量可給予折扣，以鼓勵團購及大量訂購。

(2) 公共關係：與地方特色農村打造理念結合，成為特色農產品。

(3) 網路行銷：利用 Facebook、智慧型手機美食軟體等達成大量推廣的目標。

(4) 人員行銷：主要在擺攤設展時，參展人員須對品牌理念十分了解。

(四) 回饋控制：在銷售控制及成本控制上設定控制標準，持續監控；對消費者的回饋及客訴慎重以對；並持續地進行行銷修正。

總結來說，要將烏骨雞成功品牌化除了依靠行銷人員的規畫之外，還要有正確的品牌定位，優良的產品品質，持續改進的行銷計畫，且要重視消費者的意見及需求，最重要的，是要將傳統的價格競爭，轉變成為重視品牌價值的經營方式。

在世界經濟自由化的趨勢下，未來國內農牧產品市場勢必逐漸與國際接軌，雖然目前仍未開放大陸畜產品大量進口，但未來也不能排除有開放的可能，若僅固守於傳統的產銷模式，在將來開放之時，將無法對抗大陸畜產品的價格優勢。再者，即使國人有心要支持國產畜產品，但若沒有可供辨識的標準，也難保進口產品魚目混珠，因此國內畜產品的品牌化更顯重要，有了品牌的保護，國人在選購畜產品時將能更安心，更有保障，對業者來說，也能增加利潤，促進產業的成長。政府在產業發展上一直是重高科技電子產業，輕農牧業，但近年來國內高科技電子產業發展已遇瓶頸，成長趨緩。反觀民間有部分農牧業者如生產雞蛋的石

安牧場、多家養豬業者聯合成立的雲林快樂豬等，皆靠著自身的努力及國人的支持，成功的建立起國產畜產品的自有品牌，由此可知臺灣未來在精緻化農牧產業的發展上仍有相當大的潛力，政府應正視這一趨勢，增加對國內農牧業者轉型升級的輔導，希望在不久的將來，精緻農牧產業能成為繼高科技電子產業之後，臺灣另一個聞名於世界的產業。

參考文獻

謝快樂、王俊秀、馮翰鵬、楊忠亮、李維誠、徐慶霖、沈瑞鴻等，1999。禽畜衛生保健，臺北：三民書局。

李謀監、蔡進發、呂致和，2005。「消費者網路購買農產品行為之研究」，生物與休閒事業研究，第 3 卷第 1 期，p.19-42。

柳育澤、鄭富元、蔡佩潔、賴坤明、林亮全，2010。「不同乾燥方式之白肉雞與商用烏骨雞血粉抗高血壓效果研究」，臺灣農業化學與食品科學，第 48 卷第 2 期，p.99-106。

曾康綺，2013。「農民團體開發農特產伴手產品行銷成功因素之研究」，臺中區農業改良場特刊，第 117 期，p.222-235。

詹億祥、蔡必焜、蔣憲國，2011。「農民組織建構農產品地區品牌歷程之研究」，臺灣農學會報，第 12 卷第 2 期，p.126-150。

廖武正、張文賢，2006。「國產品牌水果行銷策略分析」，農產運銷，第 133 期，p.40-56。

蔡明達、賴重光，2012。「農會農特產品品牌行銷之研究」，農業推廣文彙，第 57 輯，p.59-79。

蔡佩潔、鄭富元、柳育澤、劉思安、林亮全，2011。「酵素水解烏骨雞爪應用於抑制酪胺酸脢活性之研究」，臺灣農業化學與食品科學，第 49 卷第 1 期，p.26-32。

劉耀中、陳俊碩、黃月春，2007。「臺灣肉雞產業價值鏈的整合與競爭優勢之探討」，農產運銷，第 136 期，p.58-69。

劉健哲、黃炳文，2006。「由藍海策略探討臺灣農業發展之課題與對策」，農林學報，第 55 卷第 4 期，p.293-304。

Aaker, D. (1991). *Managing Brand Equity*, New York: Free Pres.

Anderson, C.(2006). *The Long Tail: Why the Future of Business Is Selling Less of More*, New York: Hyperion.

Borden, N.H.(1984). “The Concept of the Marketing Mix.”*Journal of advertising research*, Classics Volume II:7-12.

Kotler, P.(2000).*Marketing Management: Millenium Edition*, Boston: Pearson Custom Publishing.

Kotler, P. and K. Keller(2000). *Marketing Management: Millenium Edition*, Boston: Pearson Education Publishing.

McCarthy, E.J.(1960).*Basic Marketing*, New York: McGraw-Hill.

Ries, A. and J. Trout(1981). *Positioning: The battle for your mind*, New York： McGraw-Hill.

Smith, W.R.(1956).“Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies.” *Journal of Marketing*, 21(1):3-8.

Weihrich, H(1982),“The TOWS matrix—A tool for situational analysis.” Long Range Planning, 15(2):54-66.

行政院主計處 家庭收支調查報告
http://www.dgbas.gov.tw/ct.asp?xItem=19882&CtNode=3101&mp=1

行政院主計處 人口及住宅普查結果查詢系統
http://www.dgbas.gov.tw/public/data/dgbas04/bc6/census005(final).html

行政院農業委員會 畜產行情資訊網
http://ppg.naif.org.tw/naif/MarketInformation/Poultry/TranStatistics.aspx

行政院農業委員會 禽畜統計調查結果
http://agrstat.coa.gov.tw/sdweb/public/book/Book.aspx

行政院農業委員會 農產品及其製品進出口量值
http://agrstat.coa.gov.tw/sdweb/public/trade/tradereport.aspx

行政院農業委員會 糧食供需重要統計指標
http://agrstat.coa.gov.tw/sdweb/public/common/CommonStatistics.aspx

行政院農業委員會 禽畜產品生產量值統計
http://agrstat.coa.gov.tw/sdweb/public/inquiry/InquireAdvance.aspx

中華民國養雞協會-烏骨雞
http://www.poultry.org.tw/kind/2_6.asp

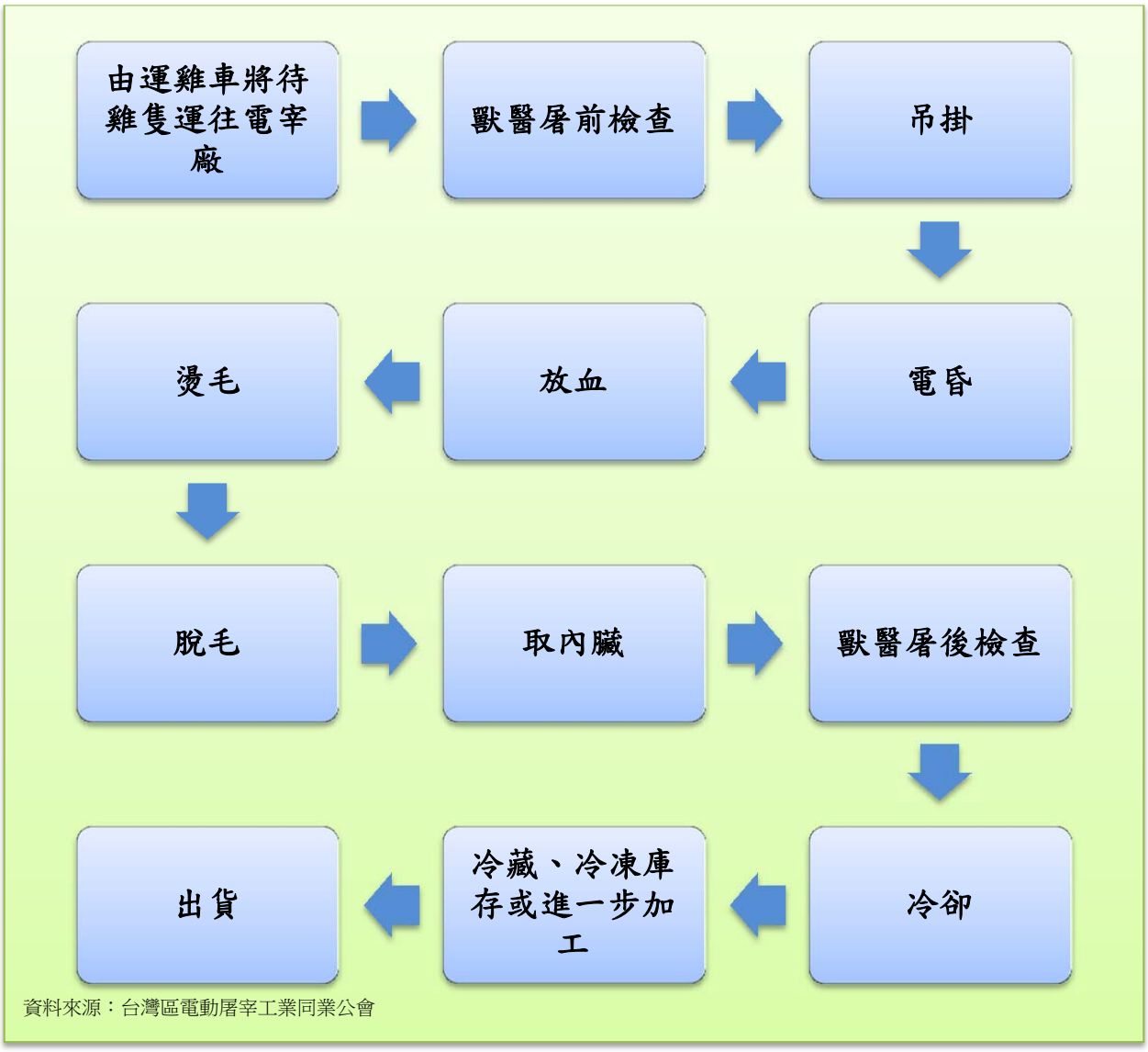
臺灣區電動屠宰同業公會
http://www.tppa.org.tw/news.php

中國化學製藥-家禽用藥
http://www.ccpc.com.tw/chinese/02_animal/01_list.aspx?MID=37

A+醫學百科 本草綱目 雞
http://cht.a-hospital.com/w/%E6%9C%AC%E8%8D%89%E7%BA%B2%E7%9B%AE/%E9%B8%A1#.UtldiBCSzel

附錄

附錄 1 電宰流程圖



資料來源：台灣區電動屠宰工業同業公會

附錄 2

日出牧場消費者問卷調查

您好，謝謝您購買「日出牧場」的產品，懇請您撥冗填答此份問卷，讓我們可以瞭解您的消費感受，並加以改善，以利日後為您提供更良好的產品與服務。謝謝您的協助！敬祝

平安　順心

日出牧場　敬啟

- 請問您通常在何處購買雞肉調理食品？
  □便利商店
  □傳統市場
  □一般超市
  □量販店
  □網路商店
  □其他：_____（請簡述）

- 請問您選購雞肉調理食品的優先考慮事項？（可複選）
  □價格
  □乾淨衛生
  □品牌
  □購買方式或地點的便利性
  □產品通過認證
  □包裝方式
  □美味與口感
  □親友或大眾（包括網路）評價
  □其他：_____（請簡述）

- 請問您是第一次購買「日出牧場」的產品嗎？
  □是　　□否

- 請問您是否購買過其他品牌的雞肉調理產品？
  □是　　□否

- 請問您是從何處得知「日出牧場」產品訊息？

□網路部落格或臉書推薦
□網路廣告
□親友介紹
□報紙雜誌推薦
□網路商店
□實體商店貨架
□其他：_____（請簡述）

- 請問您在何處購得「日出牧場」的產品？

□便利商店
□傳統市場
□一般超市
□量販店
□網路商店
□其他：_____（請簡述）

- 請問您選購「日出牧場」的產品的原因？（可複選）

□價格合理
□乾淨衛生
□品牌形象
□購買方式或地點的便利性
□產品通過政府認證
□產品具有產銷履歷可清楚知道飼養流程
□包裝與規格
□烹調便利性
□美味與口感
□親友或大眾（包括網路）評價
□其他：_____（請簡述）

- 您對「日出牧場」的產品滿意度

1. 烹調味道：□非常滿意 □滿意 □普通 □不滿意 □非常不滿意
2. 雞肉口感：□非常滿意 □滿意 □普通 □不滿意 □非常不滿意
3. 包裝規格：□非常滿意 □滿意 □普通 □不滿意 □非常不滿意
4. 品牌形象：□非常滿意 □滿意 □普通 □不滿意 □非常不滿意
5. 購買便利：□非常滿意 □滿意 □普通 □不滿意 □非常不滿意
6. 產品價格：□非常滿意 □滿意 □普通 □不滿意 □非常不滿意
7. 回購意願：□非常願意 □願意 □普通 □不願意 □非常不願意

其他意見：_____

_____

_____

消費人口統計資料

- 您的性別:
  □男　　□女

- 您的年齡：
  □ 20 歲以下　□ 21～25 歲　□ 26～30 歲　□ 31～35 歲
  □ 36～40 歲　□ 41～45 歲　□ 46～50 歲　□ 51～55 歲
  □ 55～60 歲　□ 60 歲以上

- 您的職業：
  □家管　□工　□農　□商
  □軍人　□教師　□公務人員
  □自由業　□服務業　□其他：_____

- 請問您居住於臺灣哪一縣市：_____

- 請問您家庭月收入大概是：
  □ 2 萬元以下　□ 2 萬 ～4 萬元
  □ 4 萬 ～6 萬元　□ 6 萬 ～8 萬元
  □ 8 萬 ～10 萬元　□ 10 萬 ～15 萬元
  □ 15 萬 ～20 萬元　□ 20 萬元以上

- 請問您家中每週平均開伙餐數：_____ 餐 / 數

- 請問您家庭常住人口數：_____ 人

- 請問您家中每月飲食開支約為：
  □ 5,000 元以下　□ 5,000 元 ～7,500 元
  □ 7,500 元 ～10,000 元　□ 10,000 元 ～12,500 元
  □ 12,500 元 ～15,000 元　□ 15,000 元以上

問卷到此結束，謝謝您的合作。