

國立臺灣大學管理學院商學研究所

碩士論文

Graduate Institute of Business Administration

College of Management

National Taiwan University

master thesis

新產品開發之消費情境與行銷策略分析與個案研究

A Case Study of Consumption Scenario and Marketing

Strategy for New Products Introduction



蘇立文

Li-Wen Shu

指導教授：游張松 博士

Advisor: You Chang-Song, Ph.D.

中華民國 101 年 6 月

June, 2012

口試委員審定書

國立臺灣大學碩士學位論文 口試委員會審定書

(中文) 新產品開發之消費情境與行銷策略分析與個案研究

(英文) A Case Study of Consumption Scenario and Marketing Strategy for New
Products Introduction

本論文係蘇立文君 (R95741013) 在國立臺灣大學商學
研究所完成之碩士學位論文，於民國 101 年 5 月 31 日承下
列考試委員審查通過及口試及格，特此證明

指導教授： 游詠松 (簽名)

口試委員： 李松 游詠松

_____ 陳文生

林水松 張錦德

系主任、所長 孫明志 (簽名)

謝誌

人生旅路充滿意外與驚奇，創業則屬一個偶然的緣起，即便期間不乏崎嶇與艱難，但一起走過的時光，其結果，是美好。

論文完成的同時也是我們創業階段的重要里程碑，沒有這段歷程就沒有這份論文。在此首先感謝協助我完成論文的游張松老師，謝謝老師總是在幾近三更夜半的夜裡指導我的論文寫作；感謝雪坊的每一位夥伴—懿慧、慶麟、佳蓁與全體同仁；感謝我們創業以來一路提攜扶住我們的每一位貴人—宏宇、代琳、宏宇媽媽、吳秀明老師、設計師何先生、木工丁師傅、水電王師傅、冷藏設備姜先生、房東陳媽媽、胡媽媽、黃媽媽、侯小姐，感謝長久支持我們的老顧客，沒有你們也就沒有今日的雪坊。

距離我們的志業成就還有一段不短的路要走，但無論如何我們已經攜手來到這裡，未來相信只要志願堅定，我們宏深的理想與抱負必能獲得實現。

最後，以研究所期間寫下的兩首古體詩作為謝誌的結尾，一首關於雪坊，一首關於人生：

〈雪坊〉

馥郁一抹透清涼，滋味千般化煩憂，
人間幾得天上物，露華凝香雪溫柔。

〈水月人生〉

夏雨生春草，晚風拂芭蕉，
但見水中月，不知人將老。

南無西方極樂世界佛中之王阿彌陀佛

南無大慈大悲觀世音菩薩摩訶薩

南無大勇大力大勢至菩薩摩訶薩

中文摘要

本研究以台灣手工鮮奶優格領導品牌「雪坊優格」作為研究對象，依個案研究法探討雪坊優格經營團隊創業初始階段之目標市場界定與產品差異化策略，並研究其如何針對不同使用情境下之消費者行為特徵分析擬定行銷策略，本研究除針對雪坊優格之行銷策略執行結果進行分析檢討外，結尾處並根據研究結果與行銷組合 4P 理論提出最適行銷策略架構以俾將來相關管理領域經營者或研究者參考。



Abstract

Using the leading brand of homemade set yogurt in Taiwan "SNOW FACTORY" as an example, the study analyzes the marketing strategies of target market definition, product differentiation, and situation segmentation in the initial phase of a start-up company. Based on the findings and conclusions, this study also provides an optimal marketing strategy framework for related companies and some recommendations for future studies.



目錄

第一章 緒論	1
第一節 研究背景	1
第二節 研究動機與目的	1
第二章 研究方法	2
第一節 個案研究法與研究對象	2
第二節 個案研究資料來源	2
第三節 研究程序	3
第四節 研究個案行銷策略之分析性架構	4
第三章 文獻探討	5
第一節 情境與使用情境	5
第二節 行銷策略與行銷組合 4P	7
第四章 總體市場概述與目標市場分析	9
第一節 總體市場概述	9
第二節 目標市場分析	11
第三節 產品開發	13
第五章 消費者使用情境與行為特徵分析	15
第一節 健康養生使用情境與消費者行為特徵分析	16
第二節 美食甜點使用情境與消費者行為特徵分析	19
第三節 年節禮品使用情境與消費者行為特徵分析	20
第六章 行銷策略擬定與執行結果分析	22
第一節 健康養生市場之行銷策略	22
第二節 美食甜點市場之行銷策略	26
第三節 年節禮品市場之行銷策略	32
第四節 行銷資源配置權重分析檢討	34
第七章 結論與發現	35
第一節 最適行銷策略---以行銷組合 4P 為架構	35
第二節 其他研究發現	38
參考文獻	40

表目錄

表 5-1 三種使用情境之消費者行為特徵分析表.....	1
------------------------------	---

圖目錄

圖 2-1 研究程序圖.....	3
圖 2-2 研究個案行銷策略之分析性架構.....	4
圖 3-1 情境分析圖.....	6
圖 4-1 歷年台灣發酵乳產銷統計.....	10
圖 4-2 消費者最常購買的保健食品.....	11
圖 4-3 雪坊優格產品差異化策略.....	13
圖 4-4 雪坊固狀優格.....	14
圖 4-5 雪坊鮮果優格.....	15
圖 6-1 調整後的三類目標市場之行銷資源配置權重.....	35
圖 7-1 最適行銷策略---以行銷組合 4P 為架構(1).....	36
圖 7-2 最適行銷策略---以行銷組合 4P 為架構(2)	37

第一章 緒論

第一節 研究背景

二十一世紀初期，伴隨著全球化潮流的日趨成熟以及中國大陸的經濟興起，台灣社會的產業結構亦逐漸由製造業導向轉為服務業導向。根據行政院主計處統計(2010)資料 (<http://www.cdri.org.tw/ezfiles/0/1000/img/62/02-ch-02.pdf>)，2009年台灣商業服務業生產毛額約為新台幣5.5兆元，占台灣各業別生產毛額約44%，工業生產毛額則約3.8兆元，占台灣各業別生產毛額約30%，整體服務業佔產業結構比例更高達68.59%，在服務業產出已相對高出工業產出的產業結構下，服務業儼然成為主導台灣經濟發展的主要因素。

此外，由於近年來總體教育政策的發展所致，造就台灣社會形成高學歷、高失業率的荒謬光景，一般大學畢業生起薪相較一、二十年前不升反降，縱使有能力進入知名品牌抑或百大企業工作者，往往僅能領取與工作付出顯不相當的薪資對價，而不甘於作為大機器中的一顆螺絲釘者，創業則為最後並且唯一的出路。

然而，有別過去台灣經濟起飛時期，現今的創業者所面對的已不再是戰後嬰兒潮世代生長的遍地是金的美好年代；相反地，環顧現在的經濟社會，多數的資源掌握在越趨少數的個人、企業與財團手中，舶來品牌與跨國企業更是前仆後繼接踵登台，新時代的台灣服務業創業者所遭遇的問題不只迥異於過往以生產、製造因素為思維主體的傳統企業，如何在國內外既有競爭勢力的包夾下另闢徑路，更是每位創業者都將共同面臨的嚴肅課題。

第二節 研究動機與目的

本研究之研究者為研究對象——雪坊志業股份有限公司之創辦人，研究者於就讀碩士班二年級時自行創業，該公司在不到二十萬元的創業資金挹注之下成立，歷經四年的財務虧損，於第四年年底達到損益平衡，第五年開始持

續獲利並穩定成長，本研究即以該公司本身與該公司四年多以來之經營歷程作為研究標的，探討當前競爭激烈的台灣產業環境之下，是否存在資源稀缺創業者得以成功創業的可能空間？若然，則該創業者係以何種經營策略獲致成功？期以能夠從中歸納出若干具有研究價值並得以普遍演繹適用之經營法則並提出相關建議，裨供同產業經營者抑或其他創業者得以作為借鑒參考。

第二章 研究方法

第一節 個案研究法與研究對象

個案研究法是質性研究中最常採用的研究方法之一，所謂「個案」，Andrews (1951) 認為：個案乃對真實狀況的一種描述。而「個案研究」，根據葉重新 (2001)，是指對特別的個人或團體，蒐集完整的資料之後，再對其問題的前因後果做深入的剖析。Alavi 和 Carlson (1992) 指出個案研究首重於觀察，是在自然實際的環境下從事研究，並可有多種的資料蒐集方法，且研究模式中的自變數與應變數及衡量方法尚未完全確定，因此可被歸屬為探索性研究。關於個案研究法適用的時機，Yin (1993, 1994) 主張適用於某一現象的範圍及關係脈絡都不甚清晰之際，在真實生活背景下進行現象的觀察，並且可從多方面來收集證據以更瞭解現象的真貌。Benbasat (1997) 認為個案研究法適用於當理論和研究處於早期尚待定型的階段，相較之下被研究者的精神顯得重要而且關鍵者。

本研究以台灣手工鮮奶優格品牌雪坊志業股份有限公司（以下簡稱雪坊優格）為研究對象，以單一個案研究法進行研究，先透過理論分析，說明該公司於進入市場前對於總體市場環境的觀察與評估，探討該公司如何就原已存在之產品市場與消費者使用情境擬定行銷策略，就策略執行後之結果進行分析討論並解釋其策略意涵。

第二節 個案研究資料來源

個案資料來源包含檔案紀錄、開放式深入訪談以及直接觀察，說明如下：

- (1)「檔案紀錄」：研究對象所提供的公司內部營運資料，包含實際銷售狀況、顧客資料庫、網路銷售紀錄、內部會議討論檔案、各實體據點之營業紀錄。
- (2)「直接觀察」：研究場域涵蓋個案公司的工作人員與消費者、廠商、行銷活動合作對象任何有接觸的場所，包含所有歷史實體據點與網際網路上的虛擬環境。觀測時間從 2007 年 12 月 22 日正式開始營業的首日，到 2012 年 4 月 30 日為止。
- (3)「開放式深入訪談」：舉凡公司經營階層、公司員工、通路廠商與消費者皆是本研究訪談之對象。

第三節 研究程序

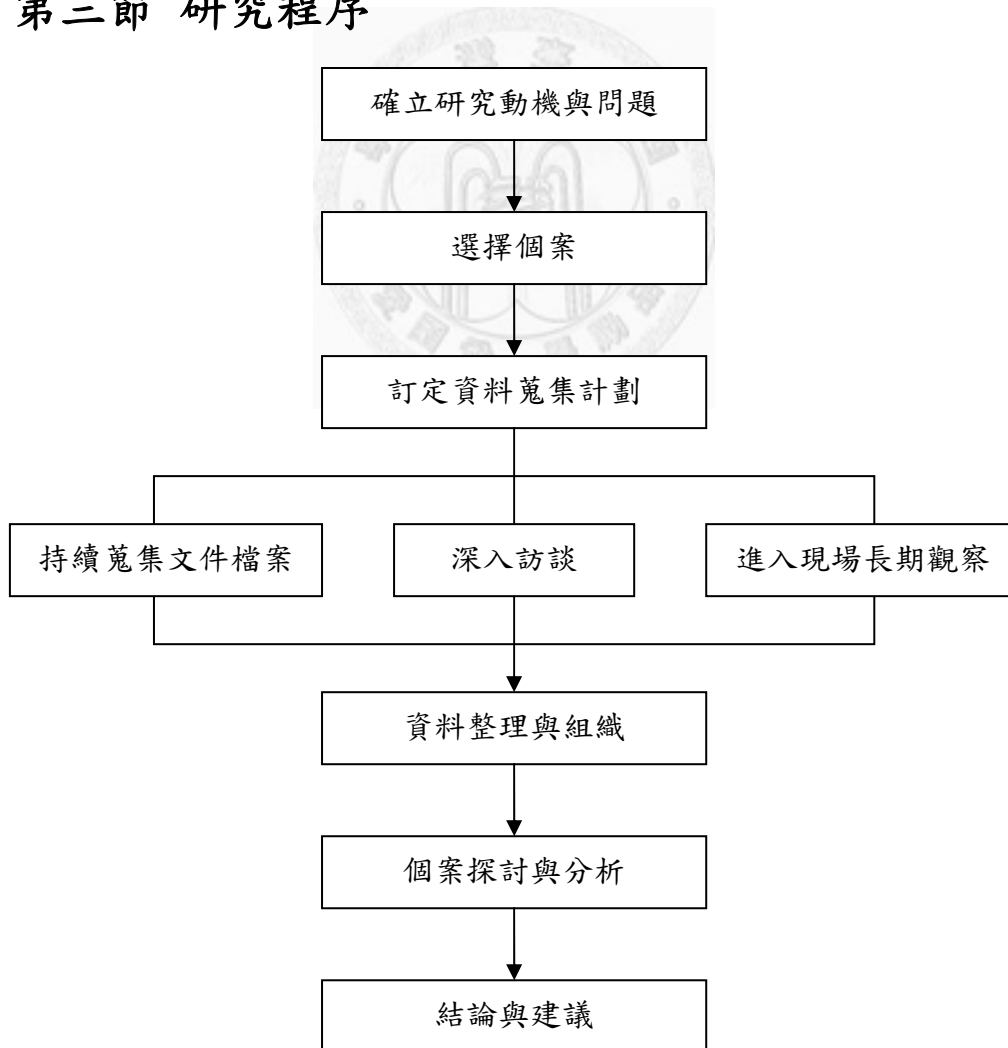


圖 2-1 研究程序圖

第四節 研究個案行銷策略之分析性架構

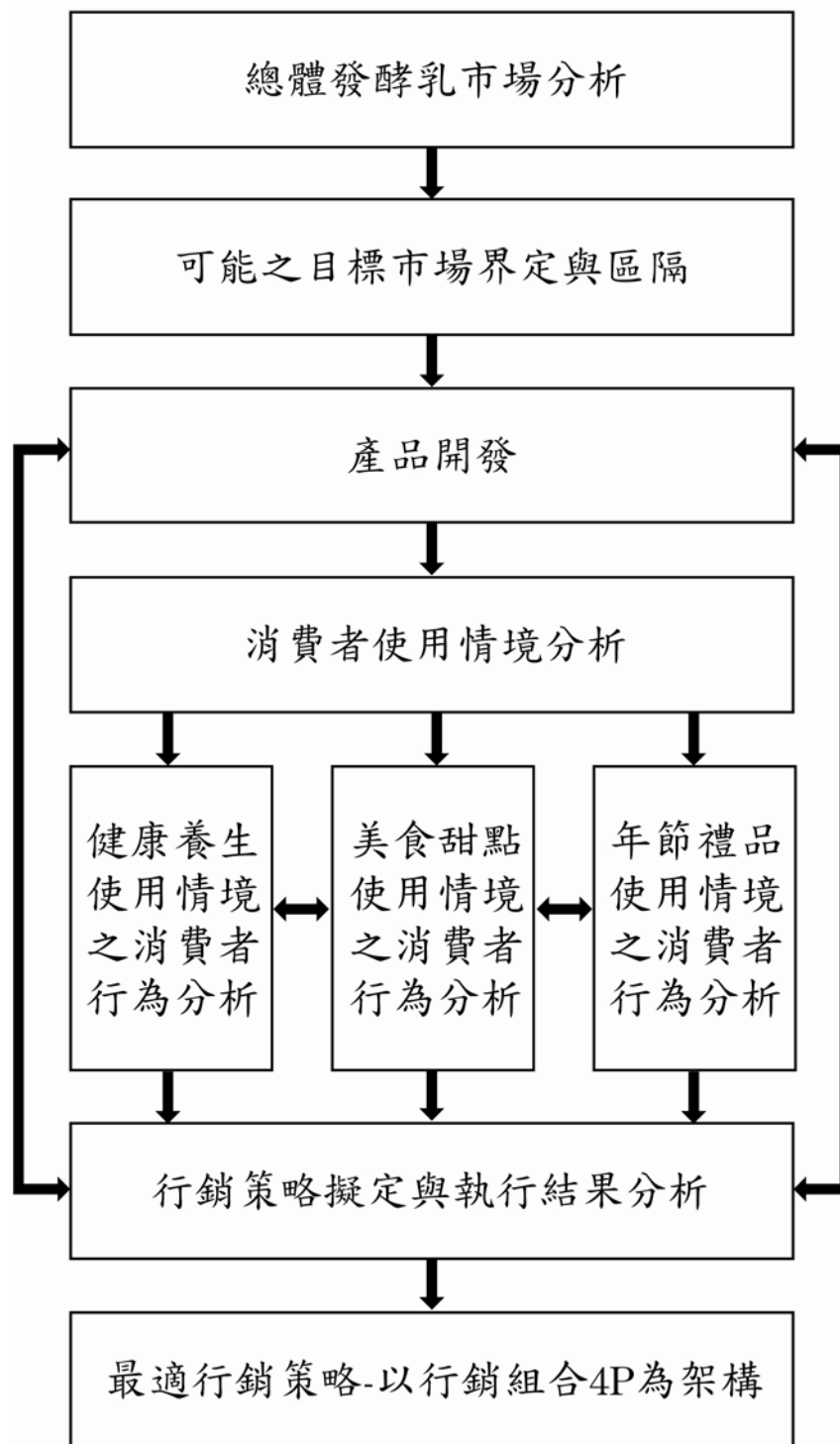


圖 2-2 研究個案行銷策略之分析性架構

本研究之針對雪坊優格行銷策略所做之分析架構如圖 2-1 所示，期冀透過個案研究法完整而詳實的呈現雪坊優格的策略構面。底下針對各別分析架

構進行說明：

- (1)總體發酵乳市場分析：雪坊優格係以優格作為新創事業進入市場的第一項商品，因此，本研究首先即針對台灣整體發酵乳市場現況與趨勢進行分析。
- (2)可能之目標市場界定與區隔：分析雪坊優格創業時，如何就原已存在之產品市場進行目標市場區隔，並開發可能進入之潛在目標市場。
- (3)產品開發：說明雪坊優格在完成目標市場界定與區隔後，如何針對各種可能存在之目標市場進行產品開發。
- (4)消費者情境分析：說明雪坊優格於產品開發完成開始進入市場後所實際經驗的各種消費者情境。
- (5)健康養生市場之消費者情境：即以“健康養生”為目的而選購雪坊優格之顧客其消費者情境。
- (6)美食甜點市場之消費者情境：即以“美食甜點”為目的而選購雪坊優格之顧客其消費者情境。
- (7)年節禮品市場之消費者情境：即以“健年節禮品”為目的而選購雪坊優格之顧客其消費者情境。
- (8)創新行銷策略之擬定與執行：說明雪坊優格在實際了解各種可能存在的消費者情境後，針對各種不同屬性顧客之消費者情境擬定創新行銷策略並實際執行之情形。
- (9)執行結果分析：說明各種創新行銷策略之具體執行結果。

2.3 研究個案背景介紹

第三章 文獻探討

第一節 情境與使用情境

一. 情境的定義

Belk (1975)認為情境是在某特定的觀察時間和地點，影響現有的行為、具有可證明與系統性的所有因素，而這些因素沒有包含對個人內在或刺激物

屬性的瞭解。Belk 將心理學的「刺激—有機體—反應」模式修改後，用以說明情境的意義與重要性，其模型如圖 3-1-1 所示：

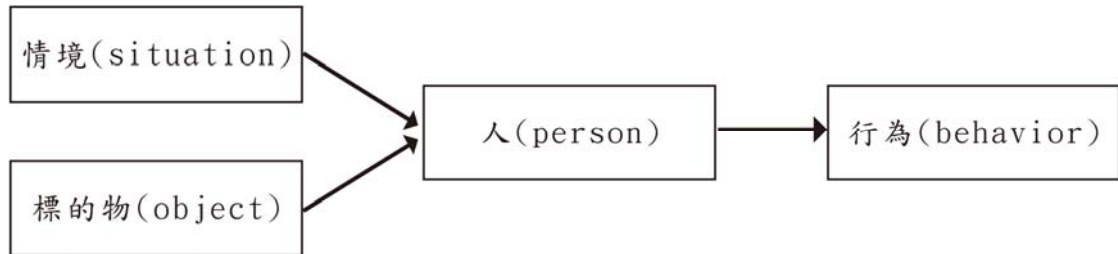


圖 3-1 情境分析圖

資料來源：Belk, R. W. (1975). Situation variable and consumer behavior. *Journal of Consumer Research*, 12, 158.

二. 情境的分類與使用情境

在行銷策略上，情境有三種相關的分類方法，包括：溝通情境 (communication situation)、購買情境 (purchase situation) 及消費情境 (consumption situation)，溝通情境與購買情境則是指影響消費者行為的環境變化，而消費情境指的是對產品使用期望的情境 (Lai, 1991、Assael, 1998)。

Blackwell、Miniard 和 Engel(1993)也說明消費的情境包含與人或與物接觸的情況，因此必須在這些獨特的情境中區分這兩種情況的影響力，並將情境分為以下

三種界定方式：

1. 溝通情境 (The Communication Situation)：

定義為消費者在與人員或非人員的接觸或溝通時所處的情況。人員的溝通是指消費者可以與他人溝通，像是銷售人員、親朋好友；非人員的溝通則是指某範圍內的刺激，例如：廣告、媒體報導、或海報等。透過溝通情境讓顧客接受到適當的刺激，對顧客的購買行為具有很大的影響。

2. 購買情境 (The Purchase Situation)：

定義為消費者在獲得產品或服務時的情況。大致可分為以下三個部分探討：

(1) 資訊環境 (The Information environment)：指可提供消費者所有使用產品的相關資訊。當顧客從事於非日常生活的決定時，資訊環境的性質，例如：資訊的效度、資訊的承載數量及資訊的呈現方式，構成了顧客購買行為上重要的決定因素。

(2) 零售環境 (The Retail Environment)：零售店環境的實體財產，亦可稱為商店氣氛。在管理者心中，商店氣氛具有三項影響力：I、可以吸引顧客的注意力，以及增加顧客的停留時間；II、塑造商店形象；III、商店氣氛可以激發出顧客特殊的情感。而商店氣氛包含音樂、店內陳設與佈置、購買點 (Point of Purchase)、海報、銷售人員以及店內擁擠程度。

(3) 時間的影響 (The Influence of Time)：指時間構成的壓力所造成的影響，不同的時節會影響到許多產品的需求與定位，例如：在聖誕節時，玩具是個非常重要的產品。而時間構成的壓力會影響消費者決策的過程和結果，例如：家裡的冰箱壞掉而迫切地需要一台新的。

3. 使用情境 (The Usage Situation)：

指使用產品的時機或狀況。有時購買情境與使用情境實際上是相同的，例如：消費者到速食店用餐；而在購買一項產品時，購買情境與使用情境是不同的，因為購買情境很快就結束。使用情境與購買情境發生在不同時間時，消費者在購買決策時會將可能的使用情境考慮在內而影響購買的最後決定。

本研究以使用情境作為區隔分析雪坊優格針對不同使用情境之消費者行為特徵所做之行銷策略。

第二節 行銷策略與行銷組合 4P

一. Kurtz & Boone (2009) 認為行銷策略是一組全面性且涉及整個公司的方

案，用來選擇一個特定的目標市場，並藉由行銷組合（marketing mix）來滿足此市場的顧客，行銷組合包括產品、配銷、促銷與價格。

二. Fist（2008）認為行銷策略則是更工具性、更操作性的策略——定義出品牌、產品、通路與傳播工具要如何運用，才能達到成功的目標。

三. 李育哲、張朝旭（1995）行銷策略（Marketing strategy）乃行銷廠商為達成行銷目標所採行的一些具體的行銷手段與作法。依 Simon 及 Freimer 認為行銷策略具有二個要素：

1. 目標市場的選擇，公司的力量投注於此：

目標市場即在特定的時間裡，公司或企業所要極力爭取的顧客群。

而目標市場選定又可分為三大步驟：（1）市場區隔。（2）目標市場選定。（3）市場定位。

2. 行銷組合的發展：

確定目標市場與定位後，就可依據此發展出適當的行銷組合，包括產品、價格、通路及推廣策略「4P」，企業可根據目標市場不同、定位的差異，來調整適當的行銷組合，以發揮最大的行銷效果，而達成行銷目標。

四. McCarthy & Perreault（2002）指出，「行銷策略」只設計目標市場及相關的行銷組合。它是公司在某一市場所從事工作的方向領導。其構成的兩項相關要素為：

1. 「目標市場」(Target Market)：一群相似（具相同性）亦為公司所欲吸引的顧客。

2. 「行銷組合」(Marketing Mix)：公司將某些可控制的變數組合在一起，用以滿足其目標顧客群。這些變數即構成「行銷組合」，又稱行銷策略組合（4P+STP=簡稱5P）。

McCarthy 在 1960 年提出了行銷組合的 4P 概念，產品 (Product)、

價格 (Price)、通路 (Place) 及促銷 (Promotion)。

(1) 產品 (Product): 產品可依其品質、規格、功能等變化; 包含有形、無形的商品。有形的商品是指商品的外型、尺寸、樣式、功能、顏色、品牌; 無形的商品指的是服務、創意、技巧。

(2) 通路 (Place): 通路則是一些用來傳遞產品以及服務的管道; 包括販賣商品的地點、儲藏處、物流、流通網路等。

(3) 價格 (Price): 價格則可高可低, 或有折扣、或因信用條件不同而有異; 包含批發、販賣、折扣、佣金、交易條件等等因素。

(4) 促銷 (Promotion): 促銷可利用各式各樣的媒體、銷售人員、品牌建立來 促銷, 包含利用傳媒、平面、網路來達到積極銷售的活動。

本研究末章以行銷組合 4P 理論為架構, 依對雪坊優格行銷策略所做之研究結果提出最適行銷策略作為結論。

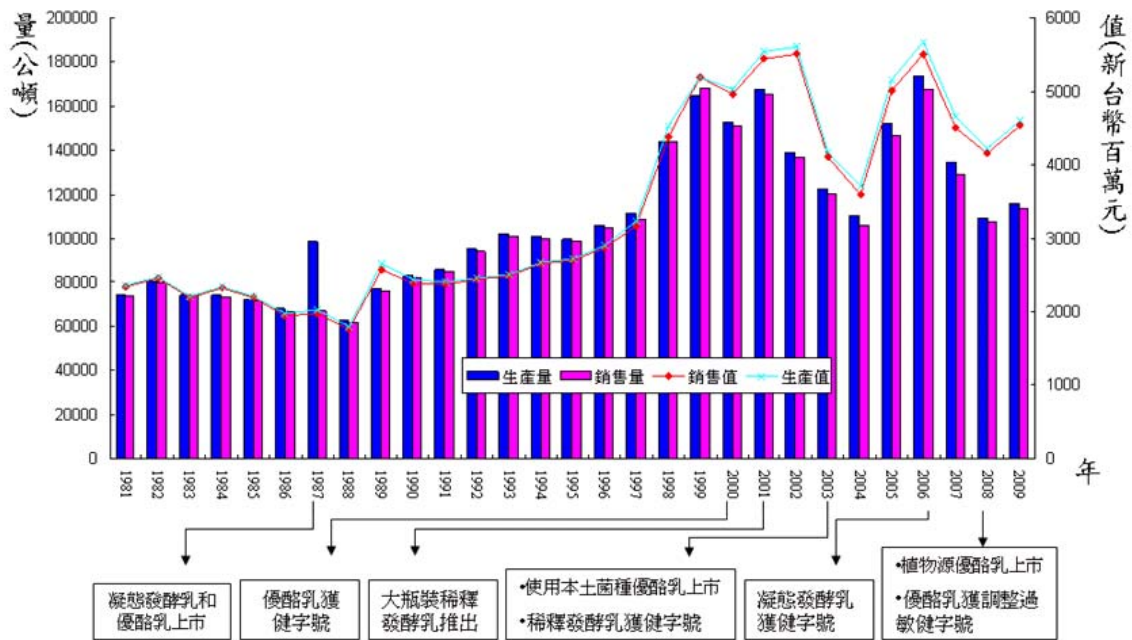
第四章 總體市場概述與目標市場分析

第一節 總體市場概述

一. 產業逐漸步向成熟, 發酵乳產業量明顯成長

台灣發酵乳市場目前存在三種產品類別: 分別為稀釋發酵乳(養樂多)、濃稠發酵乳(優酪乳)、及凝態發酵乳(優格)。目前, 整體市場中以稀釋發酵乳及濃稠發酵乳佔有近九成的市場, 屬於凝態發酵乳的優格其產銷量約佔整體發酵乳市場的一成多。

自 1964 年養樂多在台灣推出開始, 發酵乳進入台灣市場已 40 年有餘, 廠商透過容量、口味、添加不同機能性的素材(如啤酒酵母、蘆薈、植物纖維、綠茶多酚)、使用不同來源菌種(如國外、本土、人體、植物)、以及功效訴求(如調整過敏體質、健康美麗)上進行產品創新與開發, 共同促進台灣發酵乳品的產業量與值之成長。「台灣發酵乳市場概況及未來趨勢」(2010, 陳淑芳, ITIS 產業評析)指出, 根據經濟部工業生產統計資料(請參考附圖)顯示, 2009



年產銷量約為 12 萬公噸(較 1981 年成長 56%)，產銷值約新台幣 46 億元(較 1981 年成長 94.9%)。

圖 4-1 歷年台灣發酵乳產銷統計(資料來源：台灣發酵乳市場概況及未來趨勢，2011ITIS 產業評析，陳淑芳)

二. 國人健康意識抬頭，發酵乳的保健功效深入人心

根據食品研究所台灣食品消費調查統計年鑑資料，2006-2008 年內消費者重視保健資訊者的比重有所增加，消費者因重視自我保健而改變飲食習慣者的比重亦逐年增加，且消費者保健養生概念亦落實到實際飲食及行為之中(台灣飲食保健現況分析與趨勢, 2010)。而在各大食品公司近年來的廣告宣導下，目前台灣消費者對於優格的腸道保健功效已有高度認知，2010 年 7 月波仕特線上調查即顯示，當發生腸胃問題時，有近半數受訪者會以飲用發酵乳來改善症狀。

根據「2011 年台灣食品生活型態與消費者行為之研究」(食品所 IT IS 計畫)的調查發現，有高達 44.6% 的受訪者會購買乳酸菌、益生菌作為保健食品，是台灣熱門保健食品第一名(其次為鈣，43% 及維生素，33.4%)。

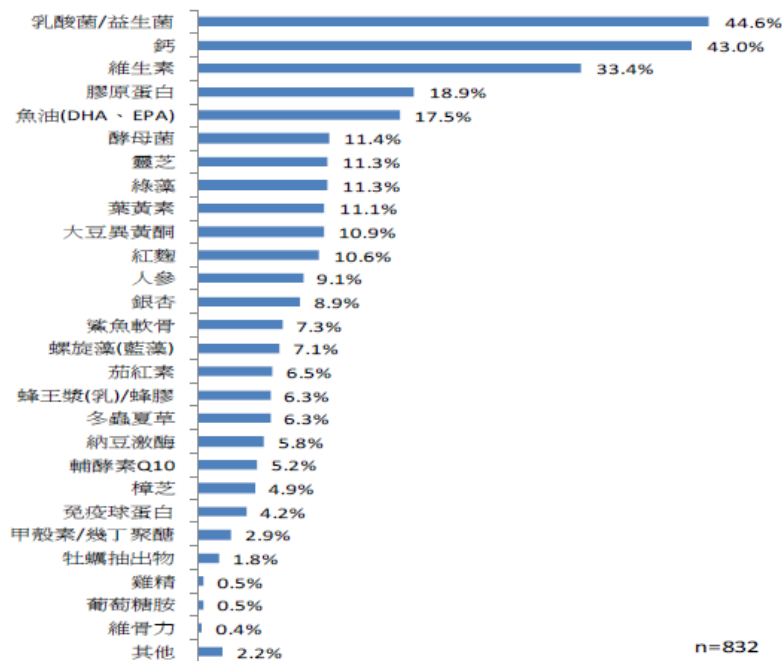


圖 4-2 消費者最常購買的保健食品(資料來源：2011 年台灣食品生活型態與消費者行為之研究，食品所 IT IS 計畫)

第二節 目標市場分析

雪坊優格創業初期欲以優格作為產品進入之三種目標市場，其中健康養生市場為當時優格原有之目標市場，美食甜點市場與年節禮品市場則為雪坊優格欲以開發之新目標市場，分別說明如下：

一. 既有市場：健康養生市場

雪坊優格創立於 2007 年，當時台灣市場上所存在的優格產品主要以開架陳列販售為主，常見販售通路則有超商、超市、大型賣場乃至於一般有機商店等。產品型態則以比菲多公司旗下品牌“植物的優”為代表，多屬“攪拌型優格(stirred yogurt)”。所謂攪拌型優格意指在製作過程中，先將整批鮮奶進行發酵，於發酵成型後再將完成之優格攪拌分裝於個別容器而後出售，故優格之狀態為濃稠液態。在優格的口味部分，當時市售優格產品多會另外添加糖分、香料、凝膠、水果作為調味。

優格進入台灣市場至少已有三十年以上的時間，在產品的功能性界定上

一直是以“健康養生”作為主要訴求，其中最成功的行銷個案則當屬比菲多公司“植物的優”，該產品先後找來林志玲與賈永捷等女星廣告代言，成功營造關於優格的“健康”、“瘦身”、“美容”概念，成功營造市場話題並成為當時優格市場的領導品牌。

因此，承繼前段所述的當時市場環境與產品發展脈絡，雪坊優格在創立之時即以“健康養生市場”作為第一個目標市場。

二. 新開發市場：

除了原已存在的“健康養生市場”作為目標市場以外，雪坊優格亦針對當時的市場環境評估兩個可能進入的目標市場：

(一) 美食甜點市場

台灣開始實施週休二日後，國內開始出現一股旅遊與美食風潮，除了早先媒體開始大量報導旅遊與美食資訊以外，網路時代來臨後，更推波助瀾地加強了這股熱潮，特別是部落格的出現，讓每個人都能很容易的透過網路書寫成為美食部落客，分享台灣各地的各種美食資訊，因此，美食追尋文化也逐漸成為台灣社會中不可逆的一股趨勢。

此外，在雪坊優格創立之初，正好也是台灣宅配購物與團購美食熱潮方興未艾之時，國人開始習慣透過網路購物，上班族更時興所謂的“揪團”購買美食，在享受美食之外，也可以享受與別人一起分享的樂趣。

有鑑於此，雪坊優格的創辦人便希望能以優格作為一種美食，打入時興的“美食甜點市場”，這是雪坊優格當時評估的第二個目標市場。

(二) 禮品市場

逢年過節送禮贈物已為華人社會中根深蒂固、不可動搖的文化傳統，台灣自然也不例外。在禮品的選擇上，食品類的產品由於價格相對較低，禮物收受人的接受度也高高，故在禮品的選購上食品類的產品常居大宗。

承前節所述，雪坊優格既然以美食甜點市場作為第二個目標市場，在考

量透過選定多個目標市場以達成總營收最大化的前提下，年節禮品市場亦成為雪坊優格的第三個目標市場。

第三節 產品開發

經評估既有與潛在之目標市場後，雪坊優格採用差異化與利基市場策略，開發出一系列與當時市場販售不同之優格產品（參見圖 4-3），以下分就雪坊優格與當時市售優格不同之處分別說明

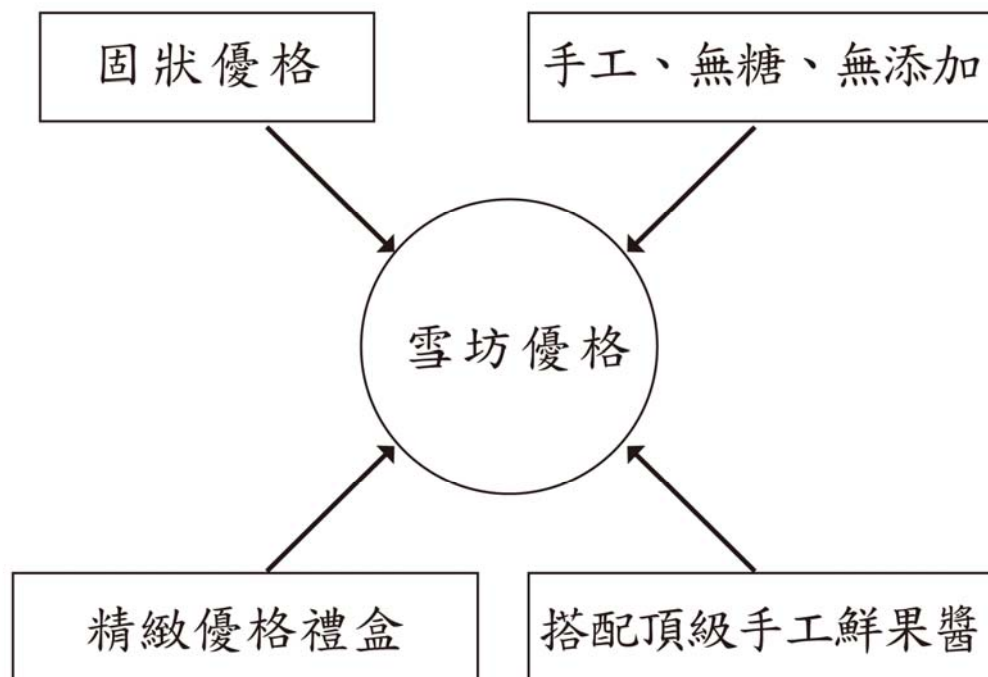


圖 4-3 雪坊優格產品差異化策略

一. 固狀優格 (Set Yogurt)

有別於當時市場上所販售之優格多屬稠狀液態之攪拌型優格 (stirred yogurt)，雪坊優格為台灣第一個以無添加凝膠、純鮮乳製作固狀優格之優格品牌。所謂的固狀優格 (set yogurt) 乃是在製作優格的過程中，先將牛奶殺菌並加入乳酸菌種後，在優格尚未發酵之前，將已加入菌種之鮮奶填裝於個別容器內而後進行發酵，待發酵完成後，優格即於容器內自然形成固狀樣態。

雪坊優格之所以推出固狀優格的主要原因乃在於固狀優格擁有光滑亮麗的凝固表面，乍看之下近似於奶酪、布丁、豆花等甜點類產品，故在產品的賣相上遠較一般凝狀液態的優格產品為佳，對於在台灣仍屬少數市場的優格的推廣自然也較為有利。此外，根據雪坊優格在產品開發階段所進行的市場調查報告指出，固狀優格較攪拌型優格更容易讓男性消費者接受，對於男性市場的開發亦有幫助。



圖 4-4 雪坊固狀優格

二. 手工、無糖、無添加的頂級鮮奶優格

當時市售的一般優格多數是以奶粉製作，並且為了調和優格特有的發酵酸味並增進口感，廠商多會在優格中添加糖份、香料與凝膠（多屬動物膠）等無益於身體健康之成分。雪坊優格即針對當時優格市場，推出不加糖、不含香料、凝膠之純鮮奶優格，在食用的口感與風味上，較一般市售優格來得細膩、清爽、自然而不膩口，並且在除了降低優格本身的熱量以外，更能呼應消費者對於健康的需求，以此作為產品之差異化區隔。

三. 鮮果優格：以新鮮水果製作的手工果醬搭配鮮奶優格

雪坊優格的原味鮮奶優格以鮮奶製作，並不額外添加砂糖，風味上帶有優格特有的自然微酸，有鑑於台灣仍有許多國人不敢食用不加糖的原味優格，為了有利推廣優格，雪坊優格推出一系列以新鮮水果製作的手工果醬讓消費者可以搭配優格食用，藉此提高消費者對於優格的接受度。

雪坊的鮮果優格與當時市售的水果優格相較，最大的特點在於雪坊鮮果

優格所搭配的果醬全都是以頂級新鮮水果製作，市售的優格則多是以罐頭水果加上香料調味，因此“美味”與“健康”自然就成為雪坊鮮果優格的**最大特點**。



圖 4-5 雪坊鮮果優格

四. 優格禮盒

考量到消費者往往會以自己喜愛的產品作為饋贈他人的禮品，雪坊優格在產品開發階段亦設計可供包裝十二入鮮果優格的精緻禮盒，除了可供消費者選購作為禮品以外，該包裝亦可供宅配運輸使用。

第五章 消費者使用情境與行為特徵分析

在產品正式上市後，透過虛擬通路與實體通路的實際銷售經驗與消費者的直接接觸並觀察整體優格消費市場的發展情況，雪坊優格依據消費者購買優格的三種功能性目的：“健康”、“美味”、“禮品”，將長期觀察的消費者使用情境區分為健康養生使用情境、美食甜點使用情境與年節禮品使用情境三大類型，唯應先說明的是，此三類型消費市場其區隔於實際上並非必然的涇渭分明，例如對於某些健康養生使用情境的消費者而言，“美味”可能也是影響選購的一項因素；反之對於美食甜點使用情境的消費者而言，也可能是因為出於增進健康的理

由而加強了其購買的動機；對於年節禮品使用情境的消費者而言，產品本身的“美味”與“健康”屬性自然也是選購禮品的考量重點。

第一節 健康養生使用情境與消費者行為特徵分析

對於將優格功能界定為“健康養生”目的並實際產生購買行為的消費者而言，其消費者行為通常具有下列特徵：

一. 每日食用：定期、定量的規律性購買

此類消費者通常會基於幫助胃腸消化、增進腸道健康、補充身體營養等功能性目的而每日食用優格，特別是工作較為忙碌，生活壓力較大的消費族群，其往往是因為本身具有排便不順等生理問題而購買優格，優格對於他們而言，即作為一種天天食用的日常生活必需品，具有定期、定量的規律性購買特性，依據涉入性之高低又可區分為兩大類型

(一) 低涉入，以取得便利性為主要考量的消費者

對於此類消費者而言，雖會以較為頻繁的週期購買優格食用，然而對於購買何種優格往往是基於取得便利性的考量。

例如雪坊優格自 2010 年 9 月 1 日起開始在台北車站捷運地下街之美食廣場設置短期專櫃，在經過半年的經營後，回購顧客對於每日平均營業額的貢獻度約為 25% 左右，該專櫃於 2011 年 3 月底結束，並自 2011 年 4 月 1 日遷移至實際步行路程僅 5 分鐘內的台北車站二樓微風廣場，且於遷移前一個月便開始進行公告，然而當台北車站二樓微風廣場專櫃開始營運後，根據第一個月的實際銷售統計資料顯示，每日平均營業額與捷運地下街據點雖然相差不多，然而，回購顧客對於營業額的貢獻卻僅約 10% 左右，意謂約 15% 的顧客因據點的更換而流失。

此外，值得注意的是，就雪坊優格在捷運地下街與台北車站二樓微風廣場的實際銷售經驗而作觀察，此類低涉入並且以取得便利性為主要考量的消費者，多半是在台北車站附近工作或上班通勤途中必須在台北車站換車者，

其購買情境往往發生於趕著上班、下班與搭車等非常倉促的移動過程之中，對於此類消費者而言，雪坊優格為低涉入產品，屬於順帶拿了就走的消費性餐點，當移動路線發生改變，或者據點發生遷移後，其購買意願便會大幅下降，以下列舉三個實際案例做為說明：

- a. 捷運蘆洲線於 2011 年 11 月 3 日開通後，原本上下班需在捷運台北車站轉乘公車等其他交通工具的通勤族便不需要再於台北車站出站換車，雪坊優格於捷運地下街之據點人流量便有明顯減少，並有原本居住於三重、蘆洲的通勤顧客因為不再經過該據點而不再購買產品。
- b. 當雪坊優格將捷運地下街據點遷移至台北車站二樓微風廣場後，有部份在台北車站附近上班的顧客明確表示他們認為購買的距離對他們而言變遠了，所以購買的頻率也就降低了。
- c. 台北車站 1 樓於 2011 年 3 月份開始逐步進行改裝，2011 年 7 月至 8 月份期間，2 樓亦開始進行改裝工程，部份一樓與二樓間之樓梯因施工而封阻暫停使用，當時除了每日平均營業額明顯下降約 20% 以外，回購顧客對於營業額的貢獻度亦有約 10% 左右的下降，部份顧客亦表示整個台北車站好像迷宮一樣，購買變得十分不方便，因而降低了他們的購買頻率。

(二) 高涉入，以產品功能性為主要考量的高忠誠度顧客

相對於前段所述的低涉入消費者，使用情境為“健康養生”目的的消費者中，亦有一部分屬於高涉入並以產品的功能性為主要考量的顧客，此類顧客購買雪坊鮮奶優格的明確動機是因為他們認為一般市售優格多為含糖並且含有香料、凝膠等無益於健康成分的產品，故基於健康養生考量，他們選購以純鮮奶製作，並且不加糖、不含額外添加物的雪坊鮮奶優格。

據雪坊優格實際觀察，此類型顧客通常亦具有相對較高的品牌忠誠度，

即便市場上出現類似的產品品牌，他們也不容易轉而購買其他品牌的優格產品。此外，此類品牌忠誠度較高的消費者亦容易向其親友推薦選購雪坊優格。

二. 偏好低單位取得成本之大容量產品

以優格作為健康養生食品的消費者往往是每日食用，故對於優格的平均單位取得成本較為敏感，雪坊優格甫上市時僅有 160g 單杯份包裝的鮮奶優格，屢有顧客詢問是否有大包裝且單位價格較低的產品。

三. 產品包裝需求度低，高度重視產品標示

由於多為自己食用，此類消費者對於產品外包裝的質感並不重視，但對於產品包裝上的產品成分、營養成分等標示則十分重視，屢有消費者於實體通路或透過電話、網路詢問產品標示資訊之情形。

四. 季節溫度敏感性高

依據雪坊優格實際銷售資料顯示，無論是初期透過網路、電話購買，接單生產的訂購模式，亦或者是後期的超市上架陳列販售，以優格作為健康養生食品的消費者其購買頻率受季節溫度影響甚大，每年中秋節過後此一市場區隔的銷售量便會明顯下降，至冬天時約僅有夏天時的 50%，與後述兩類市場類型有很大的差異。

五. 口味多樣性之需求度低

由於此類型顧客將優格當作是一種日常健康輔助食品，因此多會購買不搭配果醬的小杯裝原味鮮奶優格與桶裝大容量原味鮮奶優格，部分購買桶裝大容量原味鮮奶優格的顧客也會加購玻璃瓶裝的手工果醬，但大部分情況下，都是以一桶或兩桶大容量優格搭配一罐果醬的組合選購，相較於購買一箱 12 入鮮果優格的消費者，健康養生市場的優格消費者對於口味多樣化的需求度確實較低。

六. 對產品品質變化之敏感度高

雪坊優格迄今仍以手工方式製作優格，而優格本身的酸度與風味受溫度

的影響甚鉅，故於季節交替或是溫差變化較大的時候，便需於製程上進行溫度的調整，俾使優格的品質維持一致。製程溫度的調整往往需要經過幾次的實際生產並檢測優格發酵完成的風味後方能確定，因此在此一期間難免會出現優格酸度風味略有變化的情況，對於健康養生市場的消費者而言，儘管優格本身的酸度與風味變化不大，但此類消費者一方面長期食用，二方面則多半選購原味鮮奶優格，因此對於這些輕微的變化較為敏感，往往會主動透過顧客服務管道反應，雪坊優格亦以此作為製程調整的一項重要依據。

第二節 美食甜點使用情境與消費者行為特徵分析

對於將優格功能界定為“美食甜點”目的並實際產生購買行為的消費者而言，通常具有下列行為特徵：

一. 口味多樣性之需求度高

以“美食甜點”為使用情境的消費者，絕大部分的購買皆以小杯裝搭配果醬的鮮果優格為主。雪坊鮮果優格係指以一杯 160g 原味鮮奶優格加上一份 30g 手工果醬的販售組合，例如藍莓鮮果優格即為一杯鮮奶優格加上一份手工果醬，消費者可以自由選購其所喜好的口味，通常雪坊優格會提供六種以上的手工果醬口味供消費者選購，並隨季節的更替不斷推陳出新，開發以時令水果製作的新口味。

選購鮮果優格的消費將優格當成一種甜點，除了固定選購自己所喜愛的口味以外，亦常詢問是否有新口味可供選擇，特別於季節更替，時令水果產季即將到來的前夕，例如夏天的愛文芒果與冬天的大湖草莓，便會有許多消費者開始詢問推出日期。此外，當新口味第一次開發上市後，此類型的消費者亦最為樂於嘗試，通常銷售人員只要稍加介紹便會購買嚐鮮。

二. 季節溫度敏感性低

根據雪坊優格於實體通路銷售之實際資料得知，在諸如車站、百貨公司等以流動性消費人潮為主的通路，購買優格的顧客約有超過 80% 多屬美食甜點

市場消費者，其購買行為偏向衝動型購買，意即純粹因為經過銷售據點而臨時起意購買，此類型使用情境之消費者其購買行為最大特色乃在於其購買行為並不因當時天氣冷熱變化甚至下雨與否所影響。根據實際銷售數據統計，在以流動性消費人潮為主的通路，每日銷售金額主要與當日賣場人潮流量成正相關，與當時天氣狀況卻無明顯關聯。最明顯的例證為雪坊優格 2009 年 9 月設於台北捷運地下街的販售據點，該據點之每月營業額從當年 9 月至隔年 3 月間，不僅未隨天氣變冷而逐漸下滑，反而屢因年節假期等使賣場人潮增加之因素呈現平穩成長態勢。此現象與一般人既定印象中冷藏食品於冬天之銷售較差的假設有明顯不同之處，頗值後續探討研究。

三. 購買頻率較低，且易於疲乏

以“美食甜點”為使用情境的消費者因多屬衝動型購買，故回購期間通常較以優格當作“健康養生”食品的消費者為長。此外，根據雪坊優格實際的銷售經驗，此類型消費者常常會在第一次購買時認為產品十分的好吃並且又非常的健康，因次會產生後續幾次頻率十分密集的訂購，甚至會購買送給親朋好友作為推薦。但在此之後其購買頻率便會急速下降，購買期間亦明顯拉長。

四. 對產品品質變化之敏感度低

以“美食甜點”為使用情境的消費者因為其所購買的產品多為鮮果優格，故在搭配手工果醬食用的前提下，優格本身因為溫度冷熱、保存期間長短等因素而產生的酸度變化便很少被此類型消費者當成問題而提出反應。此外，即便手工果醬採用的天然水果在不加香料與色素的前提下，每一批水果往往會因採收時的氣候條件而在甜度、香氣略有差異，但事實上於雪坊優格的實際銷售經驗，並未有任何顧客察覺並反應此類問題。

第三節 年節禮品使用情境與消費者行為特徵分析

對於將優格功能界定為“年節禮品”目的並實際產生購買行為的消費者

而言，其消費者使用情境通常具有下列特徵：

一. 高度重視產品包裝

以“年節禮品”為使用情境而購買雪坊優格禮盒的消費者，依過去是否曾經購買過雪坊優格產品為區分，可分為初次購買的消費者與再次購買的消費者。兩種類型的消費者同樣重視產品包裝形象，而對於初次購買的消費者而言，產品外包裝更是其購買決策最為重視的一項依據。

依據雪坊優格於車站與百貨公司兩種類型通路的銷售經驗，以“年節禮品”為使用情境的消費者，如果是初次購買的消費者，由於缺乏實際的消費經驗，因此在購買的決策過程中，主要是依據其對於產品外包裝的喜好程度而決定是否購買。舉例而言，早期雪坊優格的禮盒包裝為藍白色純淨風格，在視覺上並不特別醒目，但在 2011 年雪坊優格進行品牌形象改造，將禮盒包裝改為以紅、黑、金三種主要色調呈現的高級精品風格，上市時恰逢該年中秋節期間，禮盒銷售量便較前年同期成長三倍以上，成效可謂頗為顯著。

二. 價格敏感度較低

依據雪坊優格的實際銷售觀察，以“年節禮品”為使用情境而購買雪坊優格禮盒的消費者其價格敏感度相對較低，此類型消費者雖然心中仍然會有一定的採購預算上限，但通常會較為寬鬆，主要還是產品的包裝精緻度、產品的健康屬性與產品的特別性作為採購的考量依據。例如，雪坊優格的六入禮盒因為額外包含一個黑色燙金紙袋，訂價為 600 元，平均一份優格單價為 100 元，較單杯購買一份鮮果優格 85 元或 89 元的價格為高，但此類型的消費者依然會選擇購買平均單價較高但卻較為精美的六入禮盒作為年節伴手禮。

表 5-1 三種使用情境之消費者行為特徵分析表

	健康養生 使用情境	甜點美食 使用情境	年節禮品 使用情境
購買頻率	高	中	低
價格敏感度	高	中	低
季節溫度變化 敏感度	高	低	中
品質差異敏感度	高	中	低
口味多樣性 需求度	低	高	中
重視產品包裝程 度	低	中	高
其他	低涉入：重便利性 高涉入：重功能性		

第六章 行銷策略擬定與執行結果分析

經由創業初始階段對於目標市場的區隔界定並透過分析實際銷售經驗中不同使用情境之消費者行為特徵，雪坊優格針對三種目標市場類型中的的消費者使用情境擬定不同行銷策略，本章將分別說明並分析檢討其執行成果。

第一節 健康養生市場之行銷策略

承前章所述，健康養生使用情境之消費者，其行為具有購買頻率高、品質敏感度高、注重取得便利性、包裝需求低、單位取得成本敏感度高、季節

敏感度高、口味多樣性需求度低等特性，針對此類使用情境中之消費者偏好與需求，雪坊優格擬定下列行銷策略：

一. 長期訂購折扣方案：預付制 V.S. 會員卡折扣制

健康養生市場之消費者通常具有長期定期定量購買的傾向，故價格敏感度相對較高。針對此部份消費者，雪坊優格於創業初期曾經推出預繳折扣方案，讓消費者可以折扣價格預先給付相當數量的優格費用，之後再分次提領，例如一次繳清 12 箱 12 入鮮果優格費用，則總費用就可以享有九折優惠。

在預付方案之後，雪坊優格也曾推出 VIP 會員卡優惠方案，即消費者消費滿百元可累積一點點數，滿二十點後便發給 VIP 會員卡，此其後持 VIP 會員卡至雪坊優格專櫃購物即可享有九折優惠。

執行結果分析：

預付制度推出之時曾經成功吸引許多欲以優格作為健康養生產品而長期食用的消費者，然而綜觀推行結果，預付制度卻往往造成消費者的提領壓力，即便雪坊優格並未規定需於一定期間提領完畢，然而卻有顧客明確表示一直食用優格會有壓力，部分的顧客則會有忘記提領的狀況，甚至有相隔一年以上才又再度提領的情況。此外，也是由於長期提領的壓力，使得食用優格變成一種負擔，容易吃膩，故多數的預付顧客在提領完畢以後便不會再選擇繼續預繳，其結果可說是適得其反。

相較於預付制度，VIP 會員卡制度可說是較為成功許多的方案，許多顧客為獲得 VIP 會員卡因此而持續購買累積點數，且在獲得 VIP 會員卡後因為可以享有購物優惠折扣，故持卡消費的頻率也會相對較高，且持有 VIP 會員卡的顧客因為長期購買雪坊優格產品，故其品牌忠誠度也相對較高。然而，由於雪坊優格後期多數實體通路據點多為百貨公司通路，通路商通常會抽取營業額 20%-30%不等的金額作為租金，因此當顧客持 VIP 會員卡消費時，會造成整體利潤率過低的問題。

由於預付制度與VIP會員卡方案各有利弊，在綜合評估之後，雪坊優格決定推出集點卡方案，讓顧客在每次消費時獲得點數，當累積至一定點數後可以換取和前兩種折扣方案相同之一定金額產品，以贈與產品代替消費金額折扣，以此改善利潤率過低的問題。

二. 推出大容量包裝原味鮮奶優格

雪坊優格創業初期所推出的優格皆為160g容量的小杯裝優格，並搭配30g的手工果醬一起販售，消費者雖然可以單獨購買小杯裝的原味鮮奶優格，但由於單位成本較高，對於長期大量食用的消費者而言並不划算。此外，能夠長期食用優格的消費者，其多半能夠接受直接食用優格而不需要佐以果醬搭配調味，且對於產品的外包裝精緻度並不要求。因此常有顧客詢問是否能夠推出精簡包裝且容量較大的優格產品。

針對消費者的要求，雪坊優格於2008年9月份後開始推出容量1000g的大包裝原味鮮奶優格，且在產品的外包裝設計力求簡單，以此降低整體成本並訂定較低的單位售價。

執行結果分析：

大容量鮮奶優格的推出可謂是十分的成功，依目前2012年雪坊優格的實際生產銷售情況而論，大容量優格約佔整體優格生產產能的60%-70%左右，比重以較小杯裝的優格為高。

大容量鮮奶優格能夠有效的提高銷售營業額，然而由於大容量優格的包裝較為簡單精省，故對於品牌高級形象的形塑會較定位為精緻美食的小杯裝鮮果優格（優格加上手工果醬的販售組合）為差。因此雪坊優格在2011年進行精品化行銷計劃之時，也將大容量優格的外包裝標籤貼紙盡量以較為精緻高級的圖面進行設計，並評估於將來更換容器包裝，甚至推出更高等級的大容量優格以提升品牌形象。

三. 專人免費配送方案

雪坊優格創業初期採用網路、電話、傳真等虛擬通路銷售模式，先由顧客於線上訂購後再依指定時間到雪坊優格公司處取貨或是透過宅配寄送到府。針對健康養生市場之消費者，雪坊優格亦搭配預繳方案同時提供免費宅配到府方案，因多數顧客集中於台北地區，且考量到委託宅配業者運送時會有減損優格品質的問題（註：雪坊優格係於杯中發酵之固態優格，但因未添加任何凝固與安定劑，故於宅配過程中經過一定程度力量之搖晃、碰撞便會影響優格的固體狀態，影響食用口感，但不影響食用風味）。因此在初期階段台北地區的顧客皆由雪坊優格公司專人親送到府，除了降低顧客消費成本以外，並能確保優格的固態品質。

執行結果分析：

免費配送方案雖能提高顧客購買意願，甚至選擇長期預繳方案，然而，如同前述，選擇長期預繳折扣方案的消費者往往會有食用壓力，導致顧客於提領完畢後不願意繼續購買。此外，部分顧客於預繳時選擇每個禮拜定期配送，但實際配送時卻往往會因為顧客週末出遊、生病、出國等諸多因素造成定期配送的中斷。再者，免費配送方案大幅提高了雪坊優格本身的經營成本，油料、車輛折舊、人力等相關支出皆甚為可觀，且配送人員遇有多組顧客指定於相同時段到貨時往往疲於奔命，故在經過實際檢討評估後雪坊優格認為此一方案成本過高，並不適合繼續採用。

唯宅配到府方案對於多數消費者而言仍具有相當強烈的吸引力，能有助於提高消費者的購買意願並增加公司整體營業額，因此在幾經考量評估後，雪坊優格提出兩項改善措施：

1. 委由專業宅配業者配送到府：由於公司自行配送的成本過高，因此雪坊優格於檢討配送成本與經營效率後，決定將多數宅配服務委由專業宅配業者配送，在配送地距離雪坊優格據點非常接近的情況下（一公里內）方由公司專人親送。

2. 有條件的免運費優惠：依現行宅配業者計費標準，長、寬、高合計 60 公分的冷藏宅配物件其運送費用為 150 元；90 公分者為 210 元；120 公分者為 270 元。雪坊小杯裝優格一箱 12 入與大容量桶裝優格 3 入其包裝外箱長、寬、高總長皆為 60 公分，此為多數顧客最常訂購產品之包裝尺寸。雪坊優格於檢討並調整產品成本與訂價後，將專人宅配到府服務改為有條件免費委託宅配業者配送到府服務，即當顧客訂購產品滿一定金額便可以享有免運費優惠，藉此降低雪坊優格的經營成本，並有效提高經營效率。

四. 拓展百貨公司超市上架通路

對於低涉入且具有高度取得便利性需求的健康養生市場消費者，實體據點越多，取得便利性自然也就越高。針對此類消費者之取得便利性需求，且兼顧維持“高級”的品牌形象，雪坊優格於 2011 年年度開始與台北市各大百貨公司接洽，並陸續於各大百貨公司內的超市上架，以此增加實體據點數量並方便消費者就近選購。

執行結果分析：

依據雪坊優格所做之三種消費者對於優格的使用情境區分，多數消費者選購優格的使用情境仍以健康養生為主，故健康養生市場仍為台灣現行優格產品之最主要市場所在，因此在百貨公司中的超級市場上架陳列販售優格產品，不僅能夠方便消費者選購並增加整體營業額，且由於百貨公司中的超級市場仍屬百貨公司通路，雖不若有專人服務的專櫃據點，但某種程度上仍然給予消費者一種比較高級的情境氛圍，故對於品牌形象並不致於有太大的減損。

然而，相較於雪坊優格過去創業初期接單生產的零銷售庫存與後期的實體專櫃據點銷售模式可針對即期品進行折價促銷，在百貨公司中的超級市場上架卻會產生產品過期的退貨折讓成本。且由於健康養生市場中的消費者對

於天氣變化的敏感性較高，故於秋冬、冬春等季節冷熱之交替變化較大的時節往往會影響百貨超市中的優格銷售，因而產生較高的退貨成本，故如何有效建立庫存預測與管理系統以降低百貨超市所產生的退貨成本便是一項不可忽視的議題。

第二節 美食甜點市場之行銷策略

美食甜點市場之消費者其消費者行為具有口味多樣性需求度高、季節溫差敏感度低、購買頻率較低等特徵，雪坊優格針對此類消費者之行銷策略說明如下：

一. 持續推出新口味以滿足消費者之多樣性需求

美食甜點市場之優格消費者多半將雪坊鮮果優格視為一種具有健康性質的甜點，故相較於布丁、泡芙這類常見的甜點，消費者會有於較短期間內重複購買鮮果優格的消費意願。根據雪坊優格實際的銷售經驗，最常見到的情況是首次購買雪坊優格的顧客，在第一次品嚐到令其驚為天人的美味優格後，在幾天到兩個星期內便又再次回購，然而，當持續購買次數超過三到四次以後往往就不會再於短期間內持續購買。

針對此一情形，雪坊優格除透過諸如部落格、facebook 等訊息傳遞媒介進行網路行銷外，每年更依季節推出以時令新鮮水果製作的鮮果優格口味，以不斷推陳出新的方式讓顧客持續有機會能更換選購口味，避免重複食用同樣口味因而產生吃膩的情況。

執行結果分析：

持續推出新口味以迎合消費者容易喜新厭舊的心態，此一行銷策略基本上並無太大問題，唯應注意的是，優格本身屬於略帶酸味的食品，因此在選擇用以搭配優格的佐醬時，根據雪坊優格的實際經驗，以新鮮水果做成的手工果醬因為水果本身在甜味以外，多多少少都具有一些自然的酸味，因此與優格搭配最為適宜。

再者，將新鮮水果製作成手工果醬的好處除了可以經由適當的料理增添食物原有的風味以外，更重要的是，手工果醬以水果加糖熬煮，而糖分可以延長食物的保存期限，用以搭配優格販售便無新鮮水果保存期限極短的問題。

然而，也並非所有的水果都適合製作成與優格搭配的果醬，例如哈密瓜、香蕉、奇異果等水果若以生食方式與優格搭配食用，風味盡皆十分美味，但若製作成果醬，味道卻遠不如原本以生食方式食用的水果風味，故亦不適合與優格搭配。在這樣的情況下，鮮果優格的口味多樣性就會受到一定程度的限制，雪坊優格因此在 2012 年開始採用蜂蜜、有機柴燒黑糖等其他非水果製作的食材與優格搭配，試圖提供消費者更多的選擇口味，並藉此降低生產成本。

二. 拓展實體專櫃銷售據點

美食甜點市場之優格消費者其消費行為多屬非預期性、無目的性的衝動型購買，並且根據雪坊優格實際銷售經驗，優格雖屬冷藏食品，但非若冰品屬於零度以下食品，因此季節性的氣溫因素對於產品銷售的影響其實不大，特別是對於美食甜點市場的消費者而言，當日的溫度並不是決定其是否購買的主要因素，整體的銷售營業額主要仍取決於通路的人潮流量而定。舉例而言，雪坊優格於台北車站捷運地下街美食廣場的銷售營業額從 2010 年 9 月至 2011 年 3 月，每日平均營業額並未隨天氣氣溫遞降而產生遞減情形，反而維持 3%-5% 的成長，而在跨年夜與春節等車站人潮流量劇增的時候，即便當時氣溫往往只有 10 度左右，但銷售營業額仍較每日平均營業額多出一倍以上，足見人潮流量相較於氣溫因素於決定銷售營業額仍為較重要因素。

針對此一消費行為特徵，雪坊優格自 2010 年 9 月起陸續於台北市內各類型通路設置實體專櫃，透過實體銷售據點的增加，提高公司整體銷售營業額，並增加更多於消費市場曝光的機會以提高品牌知名度。

執行結果分析：

實體專櫃的設置有助於提高品牌知名度，至於各實體據點的財務經營成效則取決於該據點所在通路的屬性，雪坊優格自 2010 年 5 月起至 2012 年 4 月底於台北市各類型通路設置期間長短不等的臨時櫃與正櫃，前後計有大葉高島屋百貨、捷運地下街美食館、京站轉運站美食街、微風廣場台北車站、統一阪急百貨、誠品信義旗艦店、台北榮總大成生活廣場、SOGO 太平洋百貨忠孝本館、新光三越百貨信義新天地 A11 館、誠品站前店等 10 個通路據點，各通路據點之通路特性可分為三種類別，分別說明如下：

1. 交通轉運通路：

雪坊優格所曾經營之實體通路中，捷運地下街美食館、微風廣場台北車站、誠品站前店皆屬交通轉運性質通路。在三種類型性質通路中，交通轉運通路由於位處人潮往來密集的交通樞紐位置，故平均單日流動人潮為三種類型通路之冠。此外，在每日的流動人潮總量部分，依一週分佈而論，星期五至星期日為每週人潮流量最高期間，遇有佳節連假期間則人潮流量達於巔峰。再者，交通轉運通路之人潮流量亦受該據點所在地之交通意涵所左右，例如原本捷運地下街美食館在捷運三重線開通後，部分原本必須在捷運台北車站出站換搭公車至三重的乘客便不再需要出站，因此該據點的人潮即有明顯下降。在交通轉運通路在流動人潮消費力部分，交通轉運通路因涵蓋各種類型人口，故消費力之高低分布也最為平均。

關於通路特性反應於財務成效部分，交通轉運通路的每日來客數為三種類型通路中之最高，平均客單價則為最低，反應出流動人潮多且人口消費力高低分佈平均之情況。在每日營業額部分，交通轉運通路的每日營業額變化相對較為穩定，週末時段（星期五至星期日）的平均營業額約為平常日平均營業額的 1.4 倍~1.5 倍左右，並未如百貨公司通路會有週末平均營業額動輒為平常日平均營業額 2 倍~3 倍以上的情況。整體而論，交通轉運通路人潮流量極大，除能有效的增加整體營業額並且獲利以外，也有很高的曝光效果，

對於增加品牌知名度有良好之作用。

2. 百貨公司通路：

在雪坊優格所曾經營的實體據點中，大葉高島屋百貨、統一阪急百貨、京站時尚廣場、新光三越 A11 館、SOGO 太平洋百貨忠孝本館、信義誠品皆屬百貨公司通路。百貨公司通路具有單日流動人潮變化量極大之特性，居三種類型通路之冠。依每週時段而論，假日人潮流量往往動輒為平日 2 倍~3 倍以上，而其中統一阪急百貨、信義誠品、SOGO 忠孝本館又皆位於捷運站出入口處，故平日人潮流量較其他類型百貨公司為多。此外，百貨公司人潮流量變化亦深受百貨公司所舉辦之促銷活動影響，例如百貨公司舉辦週年慶時通常即為該年度人潮流量之最高峰。

根據雪坊優格實際經營經驗，在百貨公司設置實體專櫃不僅對於品牌知名度之提昇有所幫助，對於品牌形象之提昇亦有加分作用，特別是在 SOGO 太平洋百貨、新光三越兩家具有指標性之百貨業龍頭設立據點後，不僅能夠有效提升消費者心中之品牌形信並增強其對於產品之信賴，對於往後與其他通路商接洽設立新據點之事宜皆有實質幫助。

關於雪坊優格在百貨公司通路設立專櫃之實際財務經營成效，在雪坊優格的實際經營經驗中，營運成效之優劣除了取決於該據點所在百貨公司的人潮流量與消費力以外，更受該據點於百貨公司內所設立之區域類型所影響，雪坊優格的百貨公司專櫃通常皆位於百貨公司 B1 以下的餐飲與食品樓層，而一般百貨公司的餐飲與食品樓層通常又會分為兩大區域，一為熱食餐飲區，一為名店食品區，以下分別說明：

(1) 熱食餐飲區：熱食餐飲區即百貨公司地下樓層常見之美食街區域，提供正餐、點心、飲料、小吃等現場食用之餐飲服務。

(2) 名店食品區：名店食品區即百貨公司地下樓層常見之伴手禮區域，提供例如巧克力、蛋糕、麵包、甜點、茶葉、名店名產等可能用以送禮或者

自用之外帶食用的銷售產品。

由於優格具有幫助消化的產品功能，且亦適合作為飯後甜點，因此在雪坊優格的實際銷售經驗中，當優格專櫃設立於熱食餐飲區時，因為該區域每日用餐時段皆有穩定的人潮流量，加上產品屬性容易引發消費者的衝動型購買行為，故營業額往往較設立於名店食品區的專櫃為佳，例如雪坊優格原本在 SOGO 忠孝本館 B2 名店區設有專櫃，在遷移至同館 B1 後營業額即有 2 倍以上之成長。名店食品區則由於缺乏類似熱食餐飲區用餐時段的穩定人潮，加以優格作為甜點在台灣仍屬小眾新興市場，故即便在假日與年節入館人潮流量較高的時段會相對較高的營業額表現，然整體營收仍遠不如設立於熱食餐飲區的優格專櫃，故雪坊優格自 2012 年起便不再於百貨公司名店區設立櫃點。

特殊通路——醫療通路：

依據一般通路業界之區分，醫療通路即屬特殊通路之一類。雪坊優格於 2011 年 6 月至 8 月與 2012 年 3 月至 4 月期間在台北榮總附設之大成生活美食廣場設立優格專櫃。醫療通路與前述兩類型通路最大的不同之處乃在於人潮之巔峰時段正好與前述兩類型通路相反，在交通轉運通路與百貨公司通路，週末假日通常為其人潮流量尖峰時段；在醫療通路，由於門診通常集中於星期一至星期五，故週末假日反而為醫療通路之離峰時段，星期一至星期五則為其人潮流量之尖峰時段。

根據雪坊優格實際之經營經驗與通路商之觀察分析，醫療通路屬於半封閉性通路，出現於該通路中之人潮有一部分為醫院的醫生、護士等工作人員，另有一部分則為該區域附近之居民，其他則為就診病患與病患家屬與親友。因此，在每日出現的人潮當中，醫院的工作人員以及住院期間的病患及其親友都是每日固定的重複人潮，是故在醫療通路中每日重複出現的人潮在比例上即較前述兩種類型通路為高。

關於雪坊優格在醫療通路的實際經營情況，由於優格本身即具有高度的

健康屬性，因此在醫療通路販售時，消費者對於產品的接受度亦相較為高，在消費者類型的區分上，以健康養生為消費者使用情境的顧客佔最大比重，該據點的大容量桶裝優格銷售量亦為各據點之冠。然而，也由於醫療通路具有每日重複出現人潮較高的情況，因此亦容易出現消費者在固定食用一段時間後即出現吃膩而消費疲乏的情況，在雪坊優格於 2011 年與 2012 年兩次於台北榮總設置臨時櫃的期間，每月營業額皆呈逐月下降之明顯情況，而該通路的經營者大成集團也因了解此一特性，故在臨時櫃的安排上即有每一廠商連續設櫃期間不得超過三個月的規定。

執行結果分析：

綜合雪坊優格實際經營經驗與檢討優格本身的產品屬性後，雪坊優格認為優格實體專櫃的設置應首先選在固定人潮流量較多且接近熱食餐飲區域的通路地點，並藉此鎖定以美食甜點為使用情境且對季節溫差變化敏感度較低的消費族群。醫療通路雖然適合優格的產品屬性，但由於屬於封閉型通路，故往後如果欲再於該類型通路設置據點應設法開發其他類型產品，以避免缺乏選擇的消費者在重複購買一段期間產生厭倦心理導致營業額下滑的情況出現。

第三節 年節禮品市場之行銷策略

相對於購買優格產品而自己食用的消費者，以“年節禮品”為使用情境的消費者其對於產品的價格敏感度相對較低，注重產品本身的健康屬性，並特別高度重視產品包裝與品牌形象。對於此類型的消費者而言，選購年節禮品的首要考量便是該產品的性質與包裝是否“精緻”、“體面”、“大方”，贈送對象將如何看待禮物本身的價值亦為此類消費者最為重視的一項功能性考量，而在雪坊優格進入優格市場之前，優格多半只是陳列於超商、大買場等開架通路上的日常食用產品，並不存在以優格作為禮物的年節禮品市場，雪坊優格在此重新定義優格本身的產品屬性，並透過一連串的精品行銷策略

提升品牌形象，藉此區隔劃定一嶄新的年節禮品市場，關於雪坊優格在此一部分的行銷策略分別說明如下：

一. 於高級百貨公司通路設置實體專櫃

在消費市場的實體通路中，百貨公司向來為高級通路之典型代表，其目標顧客之消費力通常亦高居各類型通路之首。因此，在百貨公司設置專櫃自然對於新品牌的品牌形象與品牌知名度之提昇具有實質幫助。雪坊優格自 2010 年五月中開始便陸續進駐台北市各大百貨公司，於發展歷程中累積了相當豐富之百貨公司通路經驗，除了幫助提升品牌知名度與品牌形象以外，更透過百貨公司據點的經營經驗有效提升顧客服務的品質，企圖在廣大消費者心中營造“唯一於高級百貨公司設置實體專櫃的精品級優格品牌”印象。

執行結果分析：

在雪坊優格的百貨通路發展過程中，雪坊優格發現在百貨業中，各百貨公司品牌亦各自具有不同之定位與屬性，以 SOGO 太平洋百貨忠孝本館與誠品書店信義旗艦店為例，SOGO 太平洋百貨的平均客層年齡較誠品書店為高，反應出消費能力的平均客單價亦遠較誠品書店為高，因此，若純就提升品牌形象與營造產品帶給消費者的精品印象而論，選擇於 SOGO 太平洋百貨與新光三越百貨等傳統百貨龍頭品牌設立專櫃自然就較於誠品書店與京站時尚廣場設櫃更為適宜。

二. 重新改造品牌形象與設計全新精品化之產品包裝

除了選擇於高級百貨通路設置品牌專櫃以外，雪坊優格在 2011 年年度進行了品牌形象的改造計劃與產品包裝的重新設計，藉此帶給消費者一個嶄新而高級的精品品牌印象。

在雪坊優格剛上市之初，其所採用的產品包裝顏色為清麗典雅的水藍色與白色，並以此作為品牌的識別顏色，給人一種清新健康的覺受。在 2011 年，雪坊優格將產品包裝顏色改以黑色、紅色、金色三種顏色呈現，給人穩重而

高級的覺受。在產品的開發與行銷策略上則以傳遞“精品”價值為主軸，強調頂級食材的選用、高成本的製作工序以及良好完善的顧客服務與消費經驗，藉由附加價值的提升同時提高消費者心目中的品牌形象。

執行結果分析：

就執行結果而論，雪坊優格的精品行銷計劃可說是十分的成功，透過品牌形象的改造與產品包裝的重新設計，讓產品在消費者心中的心理價值超過了消費者實際購買的具體價值，提高了消費者選購優格產品做為禮品的意願。舉例而言，根據雪坊優格實際的調查結果發現，實際販售價格為 540 元的六入優格禮盒，在消費者心中的預期價格則為 600 元-700 元，意即對於消費者而言，產品的實際售價遠低於其心中願意購買此項產品的價格，有助於促成消費者的最終選購。

再者，在產品包裝重新設計後的第一個年節-2012 年春節，雪坊優格的在年節禮品市場的銷售額即較前年同期成長 5 倍之多，足見產品包裝對於年節禮品產品之重要性。

第四節 行銷資源配置權重分析檢討

雪坊優格創業初期係以鮮果優格作為主力產品，期以在既有之健康養生市場以外，開發美食甜點市場與年節禮品市場，故行銷資源與生產產能配置權重皆以美食甜點市場為最大比重，三種類型目標市場之行銷資源配置權重比例約為 3(健康養生市場):6.5(美食甜點市場):0.5(年節禮品市場)。

在 2007 年至 2012 年期間，藉由針對具體銷售情況所做的消費者使用情境分析與實際市場驗證後，雪坊優格發現現行台灣市場環境與飲食文化中，優格產品仍以健康養生市場為主要銷售市場；藉由美食街通路之拓展則可以開發美食甜點市場，此為次要；年節禮品市場的開發則必須經由品牌形象的提升與產品包裝的精緻化來達成，雖然此部分市場較小，但與雪坊優格創業初期相較，於銷售額上之表現已有明顯之提升。

故目前雪坊優格在三種類型目標市場之行銷資源配置權重比例調整為6(健康養生市場):3(美食甜點市場):1(年節禮品市場)，如圖 6-1 所示。

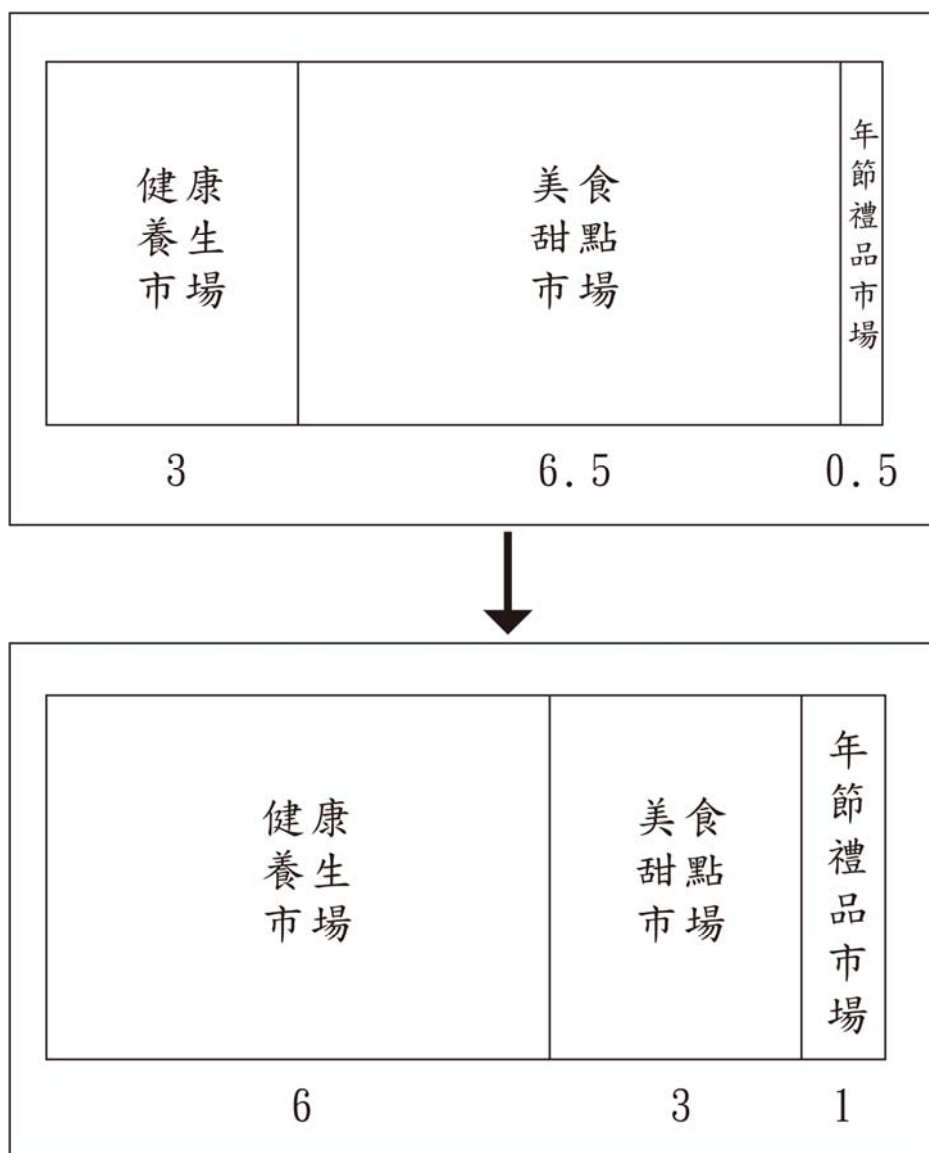


圖 6-1 調整後的三類目標市場之行銷資源配置權重

第七章 結論與發現

第一節 最適行銷策略---以行銷組合 4P 為架構

本研究針對雪坊優格創業初始階段擬定之行銷策略與執行結果，以行銷 4P 理論為主要分析架構，提出最適行銷策略結論如圖 7-1 與 7-2 所示，並分別說明如下：

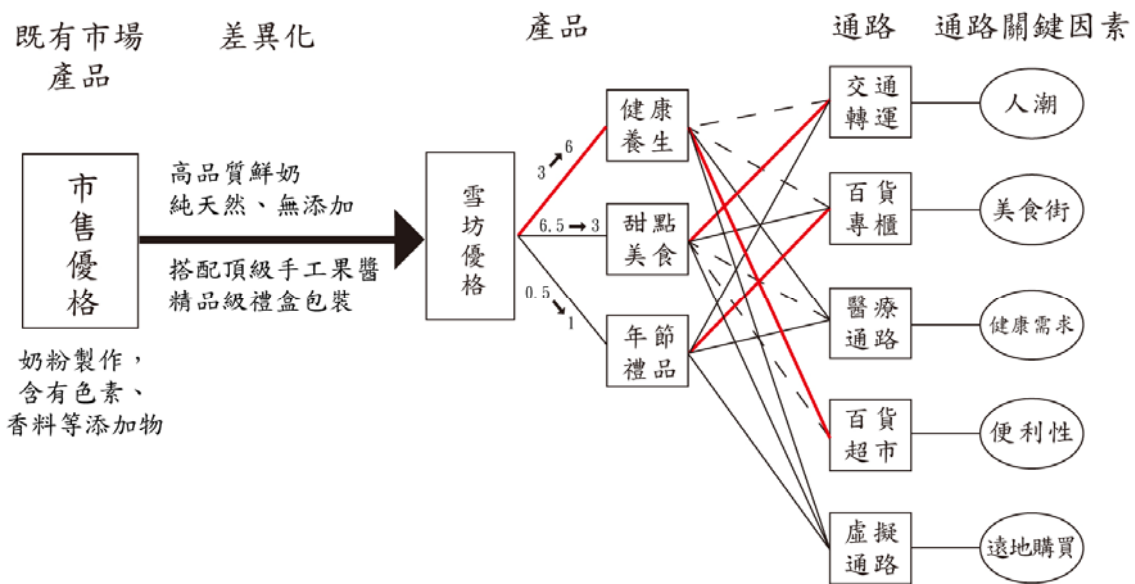


圖 7-1 最適行銷策略——以行銷組合 4P 為架構(1)

一. 差異化：針對市售優格多為含有色素、香料等添加物，且以奶粉製作之加工食品進行差異化，開發純天然、無添加之純鮮奶優格，並配合頂級手工果醬與精品級禮盒包裝進入不同目標市場。

二. 產品：依不同之消費者使用情境界定三種類型目標市場：健康養生市場、美食甜點市場、年節禮品市場；並針對各類目標市場之需求提出不同產品：大容量桶裝鮮奶優格、搭配果醬之鮮果優格、6 入/12 入之優格禮盒。在不同目標市場之行銷資源配置由原本之 3:6.5:0.5 調整為 6:3:1。

三. 通路：依消費者使用情境區分之目標市場選定五種最適通路。

(一) 交通轉運型：交通轉運型通路之通路關鍵因素為“人潮流量”，藉龐大人潮流量可創造營收與提升品牌知名度，適合美食甜點市場與年節禮品市場之發展。

(二) 百貨專櫃型：百貨專櫃型通路之通路關鍵因素為“美食街”，藉由美食街用餐時段之人潮創造營收，並提升品牌形象，適合美食甜點市場與年節禮品市場之發展。

(三) 醫療通路型：醫療通路之通路關鍵因素為“健康需求”，藉由醫院情境中的消費者對於健康之需求創造營收，適合健康養生市場與年節禮品市場

之發展。

(四) 百貨超市型：百貨超市型通路之通路關鍵因素為“便利性”，藉由增加百貨超市上架據點數量滿足消費者對於選購便利性之需求，有效提高營收並擴大市佔率，適合健康養生市場與美食甜點市場之發展。

(五) 虛擬通路型：虛擬通路包含電話、傳真、網路等訂購方式，其通路關鍵因素為“降低成本”，藉由降低通路抽成與人事成本提供消費者較低的購買成本，有助於銷售量之提升，適合健康養生市場、美食甜點市場、年節禮品市場之發展。

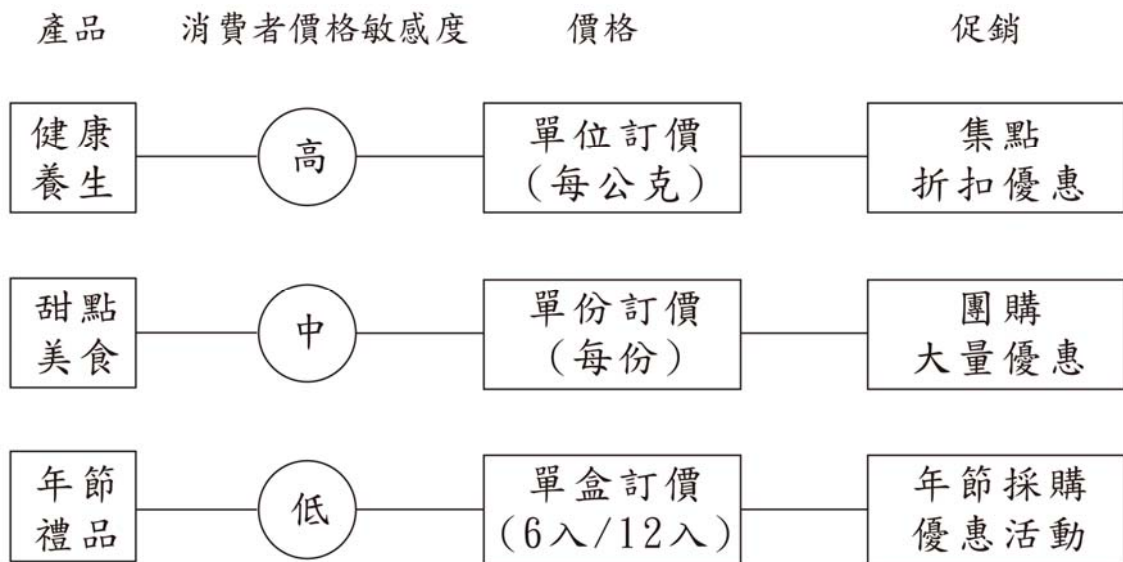


圖 7-2 最適行銷策略---以行銷組合 4P 為架構(2)

四. 價格：依三種類型產品所對應目標市場中消費者之價格敏感度採取不同訂價策略。

(一) 健康養生市場：此市場中之消費者價格敏感度最高，應設法降低產品成本，以大容量包裝方式提供最低單位訂價，例如雪坊的大容量桶裝鮮奶價格其每公克價格訂價為全部產品中最低者。

(二) 美食甜點市場：此市場中之消費者價格敏感度中等，且多為衝動型購買，單次購買數量較小，應針對消費者衝動型購買之價格閾限設定訂價，例如目前雪坊鮮果價格之訂價為 89 元與 85 元，並不訂價於消費者需要多加考

慮的 100 元之上。

(三) 年節禮品市場：此市場中之消費者價格敏感度最低，通常其心中已有一定採購預算，故應針對目標客群的平均單份禮品採購預算進行訂價，例如雪坊優格的 6 入優格禮盒訂價為 600 元，符合多數目標客群的禮品採購預算。

五. 促銷：依三種類型產品所對應目標市場擬定最適促銷策略。

(一) 健康養生市場：此類顧客多為長期購買食用，應以 VIP 會員制度提供最低單位購買價格之優惠折扣，藉以鼓勵消費者持續消費。

(二) 美食甜點市場：此類顧客多為衝動型購買，消費目的屬於休閒娛樂性質，故可進行團購優惠促銷活動，鼓勵此類消費者呼朋引伴一起購買，並藉由大量購買獲得折扣優惠。

(三) 年節禮品市場：此類顧客僅於特定節日或特定場合方有採購需求，故可以配合每年固定節日推出優惠促銷活動，並搭配顧客資料庫之建立，定期發送活動訊息通知，提供消費者選購禮品之參考。

第二節 其他研究發現

一. 經由發掘既有產品市場中尚未被滿足的隱性需求並提出適切的解決方案即可能在既有的產品市場內擴大該產品市場之範圍並為創業初始階段的事業提供進入既有市場的機會。雪坊優格的原味鮮奶優格以無糖、無添加物為訴求，更為貼近以養生健康為使用情境的消費者其核心需求，故能在各大食品品牌環伺的背景下，以獨特的利基做為區隔進入市場，是為建立品牌的良好起點。

二. 對於在消費者的使用情境中屬於低涉入性之產品，產品取得的便利性為消費者購買行為決策中所高度重視的一項因素，因此，關於低涉性產品的行銷策略應著重於在產品市場中持續曝光與拓展通路，藉此強化消費者之品牌忠誠度與對於品牌之認識。

三. 透過分析消費者可能之使用情境，重新界定目標市場並針對各類型目標市

場開發符合各目標市場需求屬性之產品，即有可能將原本屬於某一類型產品市場範圍內之產品帶入其他類型之產品市場內，進而為事業創造更高之營收。本研究中的雪坊優格便將優格從原本的健康養生市場帶進美食甜點市場與年節禮品市場，透過創造新的消費者使用情境而成功提高優格的銷售範圍。

四. 同一產品在不同使用情境下所對應的消費者其消費行為特性亦不盡相同甚至可能呈現完全相反之情形，事業應針對不同使用情境擬定不同之行銷策略。舉例而言，本研究中以優格為健康養生食品的消費者相較於以優格做為美食甜點或年節禮品的消費者，對於季節溫度變化的敏感性即相對較高，然而，後兩種類型的消費者於實際情況中則較不受季節溫度變化之影響，故行銷策略之擬定亦應有所不同。

五. 藉由適切的品牌形象營造與產品包裝設計能夠改變消費者對於產品原有使用功能的既有認知，並進一步創造新的使用情境，擴大消費者選購該產品的機會，本研究中雪坊優格透過品牌形象與產品包裝的精品化成功地將優格從原有的日常食品轉變為精緻而高級的禮品可供往後的品牌經營者做為參考。

參考文獻

中文部分：

1. Yin, R. K.(2001)，尚榮安譯，「個案研究法」，台北：弘智文化出版。
2. 黎懿慧 (2009)，「網路零售商口碑行銷策略—雪坊優格之個案探討」，國立臺灣大學商學研究所碩士論文。
3. 吳其祐 (2010)，「生技食品產業行銷策略之研究～以台灣某生技酵素企業集團為例」，國立中興大學高階經理人班碩士學位論文。
4. 陳麗婷 (2011)，「保健飲品之現況與趨勢」，食品工業發展研究所。
5. 謝侑蓉 (2012)，「健康革命_餐飲的影響力與商機」，食品工業發展研究所。
6. 吳凡星 (2007)，「以體驗行銷觀點探討消費情境因素與消費者體驗之關係—以水里蛇窯為例」，靜宜大學觀光事業學系暨研究所碩士論文。
7. 葉重新 (2001)，「教育研究法」，台北：心理出版社。

