

逢甲大學學生報告 ePaper

台北塑膠廠老闆：用一支冰棒翻轉台東小鎮

Taipei Plastics Factory owner: Turning Taitung Township with a popsicle

作者：高莉歲

系級：企業管理學系一年甲班

學號：D0787213

開課老師：張秀樺

課程名稱：管理學

開課系所：企業管理學系

開課學年： 107 學年度 第 2 學期

中文摘要

這是以第二個個案—「台北塑膠廠老闆 用一支冰棒翻轉台東小鎮」來分析的報告，由文中可以大致看出春一枝的發展方向，內文中第一部分大概說明這項個案的內容，讓我們能夠了解春一枝的情況，第二部分則是分析他的優劣勢、機會和威脅，第三部分則以第二部分的基礎，提出我覺得春一枝可能面臨到的困境，第四部份則是我想出可以解決第三部分所提出的解決方案，第五部分則是總結前面四個部分所說的一些東西，再來就是參考文獻和我做這項作業的一些心得感想。

在現在的社會中，創業是非常常見的，每個年輕人都擁有一個創業夢，但是在現在市場逐漸飽和中，想要再闖出一翻天地是一個具有挑戰性的舉動，但是，李銘煌在這短短的有生之年中，著手創造了兩個完全不同領域的企業，儘管有了一次的經驗，但是第二創業時，他還是遇到了一些瓶頸，為了附近的鄰居，他咬牙堅持了下去，並想出一些解決之道，幫助他度過重重考驗，才有我們現在所見到的春一枝。



關鍵字：

台東、冰棒、李銘煌、春一枝

Abstract

This is a report from the second case, "The owner of the Taipei Plastic Factory flipped the town of Taitung with a popsicle." The text can give a general idea of the development direction of IceSpring. The first part of the text probably explains the content of this case. Let's understand the situation of IceSpring. The second part is to analyze its advantages, disadvantages, opportunities and threats. The third part is based on the second part, proposing the dilemma that I think IceSpring may face in the future. The fourth part is that I figured out that I can solve the solution proposed in the third part. The fifth part is to summarize some of the things mentioned in the previous four parts. Then I will refer to the references and some of my feelings about doing this homework.

In today's society, entrepreneurship is very common. Every young person has an entrepreneurial dream, but it is a challenging move to find another world in the current market gradual saturation. However, in *LI, MING-HUANG*'s short lifetime, he set out to create two completely different fields of business. Despite he has some experiences, he encountered some difficulties in the second startup. He insisted on sticking his teeth for the neighbors, and he came up with some solutions to help him through the problems. Therefore, there is the IceSpring that we have seen so far.

Keyword :

Taitung, Popsicle, LI, MING-HUANG, iceSpring

目次

壹·內文

一、個案介紹-----P. 4

二、內外部分析-----P. 5

三、問題分析-----P. 7

四、解決方案-----P. 9

五、結論-----P. 11

貳·參考文獻-----P. 12

參·心得報告-----P. 13

個案介紹

「命運本是平行線的他們，因一枝冰棒而交織展開」

在李銘煌成為台東鹿野的半個在地人後，他發現許多鄰居是空有一身手藝的茶廠師傅，轉而從農甚至失業，也知道附近果農收成送不進大盤再加上盛產價低、天氣等因素，果農們只能讓水果在果園裡爛掉作廢，進而加強他想利用人力以及水果這兩項低度利用的資源轉變為高價值的商機的想法。

在進入二度創業的他也遇到了不少的挑戰。

落實「用果肉做冰棒」的想法之後，他發現果肉冰棒的流程是冰淇淋的三倍、設備數量是四倍，但是售價卻只有高檔冰淇淋的四分之一，且有七成的工序需要人工完成。在這最難熬的時刻，他選擇去聽消費者的需求，發現人們確實對新鮮水果製成的無人工添加食品是有需求的。確定需求後就是要面臨如何投入研發、提高產品力、與大眾溝通……等的問題。

兩年過去了，獲利卻遲遲未出現，兩個原因困住了他。

一、零行銷預算，因為冰棒業和塑膠廠的經營模式並不相同，冰棒業是靠著廣告來推銷，增加產品的曝光度，進而讓消費者對產品有更多的認識。

二、通路高抽成，水果冰棒本身的成本就高，而一般通路對冰品的抽成高達售價的五成。

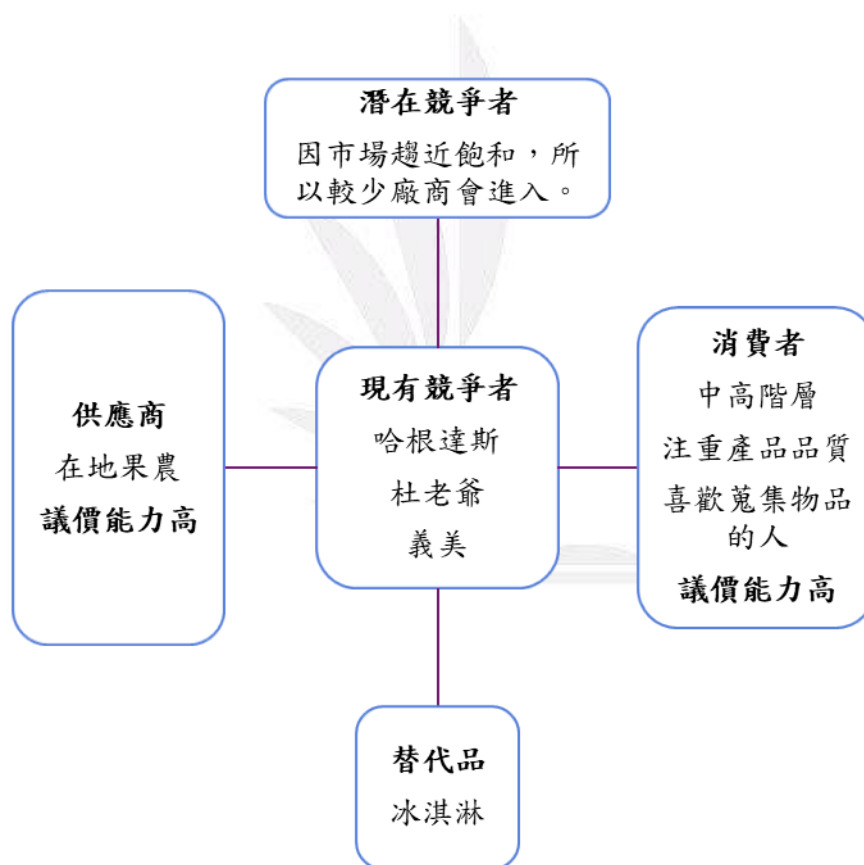
因此他的心產生了動搖，但隨即又想到如果放棄的話，那些鄰居會再度面臨失業的問題，甚至連朋友都做不成，也讓他明白這是不可失敗的，「不浪費農夫的心血

、位失業的茶農創造工作」也成了他的創業初衷。

2011年的塑化劑風波為他創造了轉機，他的「吃的到籽的冰棒」浮出檯面，也受到了不少人的青睞，更成為了無可取代的品牌特色。之後，他開始用塑膠本業玩起行銷，用客製化製作不同的冰棒棍吸引消費者，近年也進攻婚宴會場，開發小冰棒禮盒，挑戰哈根達斯的婚宴會場。他也一臉興奮的說到：「我看黃金交叉的那一天，應該不會太遠了！」

內外部分析

春一枝這間冰棒工廠主要的經營方式是 B2C，直接對消費者負責，為了吸引消費者，他提供客製化的冰棒棍，來增加消費者的購買慾，但是因為它的成本過高，以至於他的售價降不下來，消費者可能就會盡量少買，因此，消費者的議價能力高。最主要的供應商則是在地的果農，製作冰棒的原料比一般的冰棒業穩定，所以果農們的議價能力偏高。替代品則是冰淇淋這一類的產品。現有的競爭者有哈根達斯、杜老爺、義美、小美……等這些有製作冰品的企業。最主要的進入障礙是冰棒業的市場已趨近於飽和，很難再有很大的突破，除非有特別吸引大眾的特色，否則不會進入市場。



圖一、五力分析

春一枝主打用新鮮的水果做成冰棒，並且沒有人工添加物，對現今的社會大眾是很有吸引力的，再加上主要合作的廠商都是一些將客戶設定在中高階層的

公司，所以消費者大都可以接受比一般冰棒還貴的價格，而且能夠配合做出客戶專屬特色的冰棒棍，這些都是春一枝現有的優勢。除了這些優勢外，春一枝也擁有別的廠商所沒有的機會，比如他的水果供給較穩定，並不會面臨原料缺乏的困境；現今的社會提倡健康的食品，尤其是塑化劑事件後，很多人都會對食品的品質有一定的追求，再加上特色的冰棒棍，更加吸引大眾的眼球，這些都是春一枝能夠大放光彩的機會。

有了優勢和機會，就一定有劣勢和威脅。春一枝的生產流程較為繁雜，且有高達七成的工序是要人力來運作，因此，它的製作成本較高，並且一般通路的抽成較高，所以利潤較為微薄，再加上李銘煌在創業一開始忽略掉了廣告預算的費用，這間冰棒工廠大約有兩年的虧損期，以上都是春一枝的劣勢。主要的水果來源來自附近的果農，但是農業都是靠天吃飯的行業，容易因為季節的變化就引想到了水果得產量，甚至一到盛產期，水果會賣不出去，同時還要面對其他冰棒業的低價挑戰和消費者的偏好多變……等，都是春一枝所要面對的種種威脅。下面是將上述所提到的東西簡化成表格：

優勢	劣勢
<ol style="list-style-type: none">1. 新鮮水果2. 獨特通路3. 自有設備4. 品質的堅持，無人工添加5. 客製化冰棒棍	<ol style="list-style-type: none">1. 製作成本高2. 通路高抽成且受限3. 生產流程繁雜4. 廣告預算缺乏
機會	威脅
<ol style="list-style-type: none">1. 市場需求（對天然的食物）2. 水果來源穩定3. 塑化劑風波4. 消費市場（消費者喜歡視覺享受）	<ol style="list-style-type: none">1. 季節變化2. 盛產價低3. 其他冰棒業4. 消費者偏好多變

表一、SWOT 分析

問題分析

在這個個案中，李銘煌在最初的兩年都是虧損的，原因出在他對這項企業有不了解的地方，儘管已有一次塑膠業的創業經驗，但是還是會面臨種種的問題，這說明了就算有了一定的經驗，也是會遇到措手不及的挑戰，畢竟每個產業所注重的地方不一樣，每個產業都有每個產業的特色和經營模式。

接下來，我從前面的內外部分分析和個案介紹，提出一些春一枝現在或者未來可能會遇到的種種困境，還有造成這些困境的原因：

1. 通路受限：

- 1) 可以由文章中得知，春一枝主要是和一些中高品牌的企業合作，不能夠像是其他冰品一樣，隨處可見
- 2) 中高品牌的廠商分布並不密集

2. 成本過高：

- 1) 在製造看的到籽的冰棒之過程中，需要運用人工的地方很多
- 2) 近年來不斷提高最低薪資，春一枝所要負擔的人力成本也逐漸升高
- 3) 主要的原料是在地的新鮮水果，並不像其他業者使用色素和香精……等人工添加物，所以原料成本居高不下
- 4) 生產流程複雜

3. 利潤不高：

- 1) 製造成本過高
- 2) 通路高抽成
- 3) 為了能夠讓社會大眾購買產品，定價一定不能太高

因此，可以看出春一枝的利潤並不高，甚至虧本。

4. 季節、天氣變化：

- 1) 農業都是靠天吃飯的

- 2) 我們無法控制天氣來穩定水果的產量
- 3) 夏秋兩季最常見的颱風
- 4) 颱風過境所造成的焚風

這些天氣因素都會對台東的水果產量受到極大的影響，因此，季節或者天氣的變化是影響水果產量的決定因素。

5. 容易被別的產品代替：

- 1) 定價略高，因為春一枝的製作成本過高，再加上為了吸引消費者，定價不能定的太高
- 2) 其他冰棒業與之相比並沒有成本過高的問題，所以他們的售價可以壓低，來爭取銷售量
- 3) 產品的特色不足以吸引眾多的消費者

春一枝無法以壓低價格這種方式來競爭，所以，這是一個很大的問題。

6. 消費者偏好多變：

- 1) 有很多替代品供消費者選擇
- 2) 消費者喜歡新的事物

為了增加銷售量，除了要抓住消費者的味蕾，也要抓住他們的視線，所以如何在眾多的商品中脫穎而出，也是春一枝所要面對的一大學問。

解決方案

先以前面的 SWOT 分析結果來大概說明春一枝未來可能需要做的改進和適合發展的方向：

內部 外部	優勢	劣勢
機會	<p><u>S-O 策略：</u></p> <p>因為市場對美觀的食物和無人工添加的食品有極大的需求，再加上春一枝的新鮮水果，可以讓它更有競爭力，所以可以繼續朝這裡發展，在未來可以更加發光發熱。</p>	<p><u>W-O 策略：</u></p> <p>精簡生產流程以求降低生產成本，並配合市場需求，增加產品在大眾眼中的曝光度。</p>
威脅	<p><u>S-T 策略：</u></p> <p>利用客製化的冰棒棍和新鮮水果的特色，來強化自己和別人不一樣的地方，讓自己不被其他冰棒業所取代。</p>	<p><u>W-T 策略：</u></p> <p>拓廣自己的通路及降低生產成本，以利於跟其他同產業競爭。</p>

表二、SWOT 矩陣

就像個案最後張智閔所說的：「如何拓展通路、提高價位，將是它未來走向規模化的關鍵。」

法一：拓展通路

因此，我覺得接下來春一枝可以朝著如何拓展通路發展，畢竟以現在它的通路來說，實在是太狹窄，所以增加產品的能見度，讓消費者知道有「春一枝」這個品牌的存在，是一個很重要且需要改進的地方。

1. 可以和便利商店、全聯這種分布平均且廣的企業合作，可以提供春一枝的曝光度，在商店購買時，消費者選擇也變多了，可以以自身的特色，來從同業中搶得消費者的青睞，進而增加銷售量。
2. 在炎炎的夏日之下，總想買冰來吃，這時可以找幾間同樣的冰店，甚至是多多研發新穎又美味的口味，去找相關的廠商製作販賣機，放置幾台機器在各大觀光區，提供社會大眾在遊玩期間，隨手就可以吃到新鮮、健康、美味的水果冰棒。

法二、提高價位

就如字面上的意思，春一枝的產品品質是非常優質的，但是一支冰棒就只賣30~50元，可以說是非常有良心的，但隨著近年來工資的上漲，成本也漸漸的增加，利潤也隨之減少，所以適當的提高售價也是有利的。

法三、增加產品特色

除了原本客製化冰棒棍的特色之外，我覺得可以再多多玩出更多變化，以吸引鄉費者的眼光。

利用塑膠本業設計模型：

美化的冰棒棍是可以吸引消費者的購買慾，但是久了，或者被其他業者效仿了去，這都不再有特色，所以我覺得可以從冰棒的形狀下手，再配合各種水果的顏色，玩出不一樣的新境界。

法四、增加產品多樣性

不需要在一棵樹上吊死，既然有了足夠的水果，就可以利用水果做出不一樣的東西，有了冰棒，就可以做冰淇淋、霜淇淋，再加上季節限定，就可以吸引到大批的消費者，畢竟，人們對季節限定、限量這總詞彙有莫名的吸引力。

結論

以前面的解決方案可以解決之前所提出的一些問題。

一、解決方案中的法一可以解決問題分析中的第一個一通路受限：

只要拓展了通路，想要有一定的銷售量就不困難了，如果和便利商店合作，帶來的效益我覺得應該會比博物館、誠品這些效益還要大，因為便利商店是隨處可見的，且每個人每個禮拜都會去便利商店幾次，順手就會買瓶飲料、餅乾、冰……等這些商品，而博物館這些地方，每個人基本幾年才去一次，所以銷售量會比較少。

還有冰棒販賣機的實施可能性我還不大會評估，但是一有這種東西出來，我覺得是很有趣的，甚至還可以慢慢普及到每一個公共空間、學校，寫來有事一筆不錯的收益。

二、法二可解決利潤不高的問題：

由個案中的內容所說，想要降低成本是很困難的，畢竟，一開始李銘煌創業的動機是為了不讓農夫損失太慘重，和提供附近失業的人工作或者使家庭主婦多了一筆收入可以貼補家用，所以人力資源是有點難下降的。

提高了售價後，利潤也隨之增長了，我覺得它也可以朝著哈根達斯的形勢發展，客戶鎖定在中高階層，走精緻化路線，闖出了一定的品牌，就可以像是運動品牌那樣，不管多貴，都有人會接受甚至追求，吃冰非春一枝不行。

三、法三和法四可解決容易被別的產品代替和消費者偏好多變這兩個問題：

我覺得有了足夠的特色就可以吸引住大眾的目光，創造新的商機，畢竟，在現在的社會中，每樣產品的選擇性眾多，消費者並沒有忠誠度可言，所以，只能靠一些小技巧吸引消費者的眼球，不斷的創新，才能在業界屹立不搖，否則就被淘汰。

參考文獻

春一枝官網。上網日期：108 年 7 月 24 日，檢自 <https://icespring.com.tw/>

