

逢甲大學學生報告 ePaper

報告題名：台北塑膠廠老闆：用一支冰棒翻轉台東小鎮
The owner of Taipei Plastic Factory flipped the town
of Taitung with a popsicle

作者：林佩玲

系級：行銷學系二年級

學號：D0637625

開課老師：張秀樺 老師

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 二 學期

中文摘要

此個案出發點為由中小企業董事長深耕在地看見民間疾苦因而想要幫助農民轉型，在缺乏經驗的情況下，決定加工生產冰棒開始，我們可以看見李銘煌先生的努力及用心，堅持用最好的水果製作，堅持品質嚴格把關，製作出能吃的到籽的冰棒，為台東鹿野創造出新的名詞，也妥善利用了原本將要浪費的過量水果。經過利害關係人分析、PEST 分析、競爭者分析、十字定位、SWOT 分析及 4P 分析後，認為春一枝主要缺少物流通路及知名度，進而提出三個問題及相對應的可行方案，在縝密的分析過後，決定針對知名度去著手可行方案，利用冰品舉辦抽獎活動、集章活動、集點活動，增加不只是遊客還有消費者的互動，從活動中讓消費者產生興趣，吸引目光，再由公益活動、路跑活動與大量市民進行互動，透過公益活動幫助需要幫助的弱勢族群外也能為企業累積良好的品牌形象，不只是身為企業，更是這個社會的一份子。亦可再增加與物流業者的合作，將冰品以冷凍技術運送到各大縣市販售，與各大超商、賣場、量販店或合作店家進行合作，增加產品的曝光度，進而提高銷售額，達到永續經營的目標。

關鍵字：春一枝、堅持品質、永續經營、中小企業轉型

Abstract

The starting point of this case is that a SMEs president of the brand catch sight of the pain of nongovernment and came up with the thought to help farmers to do transformation. Without experience, they decided to start from producing popsicle. We can see Ming Huang Lee spend how much in producing and how care about quality insistence for making a popsicle which contain the seed to create new noun of Luye Taitung and proper use the excessed fruit which will be wasted.

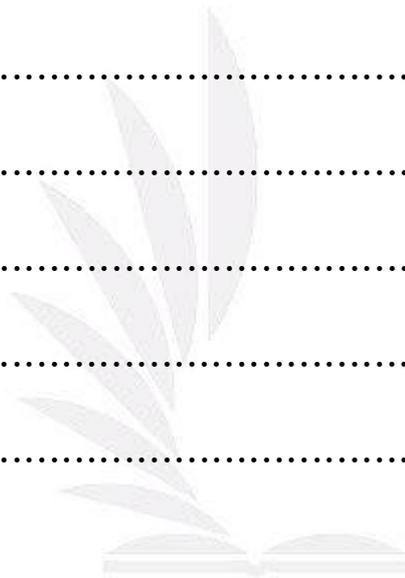
Through the stakeholder analysis, PEST analysis, competitor analysis, Cross shap localization, SWOT analysis, and 4P analysis, I think Icespring mainly missing logistics pathway and reputation, and for these I put forward to three questions and relative available programs. After comprehensive analysis, decided to start with rising reputation by holding raffle activity、stamp and point collection activities to improve not only the interactive of traveler and consumer but also attract sights and make consumer interest with, then through charitable and road running activities to interactive with lots of citizen. Charitable activities can help the vulnerable groups who really needs help and also accumulate positive corporate image, but for being a part of this society. Also can increase the cooperation with logistics operator, to deliver ice products to each cities and collaborate with each convenience store、Hyper-market、supermarket and cooperation shops to improve the exposure rate of the product, then increase the sales amounts and reach the target of sustainable development.

Keyword: Icespring、Quality insistence、Sustainable development、

Small and Medium Enterprise(SMEs) transformation

目 次

壹、個案概述.....	4
貳、立場分析.....	5
參、企業理念.....	6
肆、環境分析.....	6
伍、困境分析.....	9
陸、提出問題.....	12
柒、提出可行方案.....	13
捌、可行方案比較.....	16
玖、決策方案與提議.....	16
拾、結論.....	16
拾壹、參考資料.....	17



壹、個案概述

產品概述

身為一個塑膠廠的老闆，一位典型的中小企業家改變原本的企業型態，深入在地，看見民間疾苦，果園生產的水果至少總生產量的5%至10%無法送至大盤販售，加上盛產價低等因素，農產滯銷使果農們只能讓顆顆飽滿的果實在果園回歸大地，造成莫大的遺憾。因此李銘煌認為必須改善這情況而進行一連串的改善，原本只是為了幫助台東鹿野從茶農轉果農，水果卻銷售不出去的困境，進而提出「既然銷售不出去就來加工」這樣簡單的想法，使農民們擁有固定的收入，也將銷售不出去的水果有更妥善的處理，減少資源的浪費。對於製作冰棒來說，李銘煌可說是個門外漢，從摸索開始用心製作，在品質方面嚴格把關，發展出「吃的到籽的冰棒」與各大觀光勝地合作推出聯名款兵困刺激買氣，在加上對品質的堅持與在食安問題中全身而退，對於消費者而言能夠更安心的食用，進而打響名號。

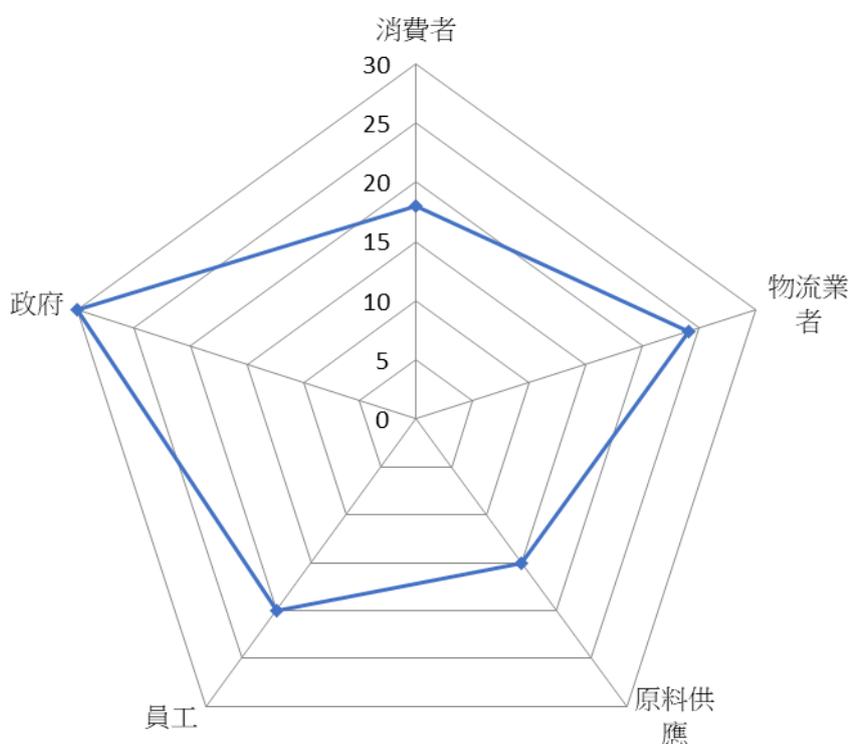
現況

現今普遍對食品安全的問題有所關心，在塑化劑事件後更是人心惶惶，消費習慣也因時勢的變化有所改變，交通發達帶來更多的商機，要如何在這樣冰品百家爭鳴的情況下脫穎而出，面對製程繁複且需要大量人工及冷凍設備，運輸高抽成但售價不及高檔冰淇淋的四分之一，入不敷出的情形，是必須要以品質取勝，而春一枝在品質上無人能敵，要如何吸引消費者青睞，藉由以下分析一一說明。

貳、立場分析

根據個案，決定站在春一枝的角度分析並發想改善方案，使企業能夠更加的蓬勃發展，以下列出業主、消費者、物流業者、政府及員工做利害關係人分析。

(一)利害關係人分析



由利害關係圖可見，越接近中心業者對企業的影響就越大，原物料(水果)的供應對業者而言具最大影響力；其次是員工，冰品製造有 70%製成仰賴人工操作；再來是消費者，消費者的反饋對企業而言是進步的動力，有消費者的寶貴意見能使企業更加精益求精，製作出更好的商品；接下來是物流業者，冰品的運送除需要從台東長途運輸到各的城市外還需要強大的冷凍設備，確保冰品在送達目的地前不會融化；最無相關的是政府，與各大觀光地合作推出限定冰棒棍，刺激觀光買氣。

參、企業理念

以幫助果農解決滯銷水果起家的春一枝肩負著果農的期待，對於李銘煌而言，製作冰棒是一種全新的體驗，從零開始，一步一腳印建立起春一枝，「春一枝是為人而作的品牌」春一枝以人為堅持，堅持品質，堅持無添加，堅持共好，從口碑做起，以人為本，獲得消費者的認證才走得長久走得遠，也因春一枝這樣的堅持才能夠在眾多冰品中脫穎而出，為品牌寫下新的里程碑。

肆、環境分析

(一)PEST 分析

農產品發展深受政策、科技影響，社會與經濟上的變動不只影響消費者購買，也與冰品的發展息息相關，以 PEST 分析從政治、經濟、社會及科技四個方向切入，對外部環境做多面向的分析。

政治因素(Politics)	社會因素(Society)
<ol style="list-style-type: none">1. 加入 WTO 之後原料受進口水果衝擊2. 政府推動農業保險3. 建立農產品產銷預警機制	<ol style="list-style-type: none">1. 農業不如以往興盛2. 品質至上，求精不求價低
經濟因素(Economic)	科技因素(Technology)
<ol style="list-style-type: none">1. 觀光發展興盛帶來商機2. 民眾消費水平提升3. 民眾有既定消費偏好	<ol style="list-style-type: none">1. 網路發達購物便利2. 交通便利縮短移動時間，增加觀光地遊客量

根據 PEST 分析，我們可以知道消費者的消費水平提升，對品質的要求也增加，隨科技的進步能夠在網路上自由購物，通路更多元，不只侷限於面對面的買賣，觀光興盛帶來的商機也成為商人的新目標，資訊爆炸通路多元的現在，更需要品質的堅持與多方的才能與消費者建立良好的連結。

(二)競爭者分析

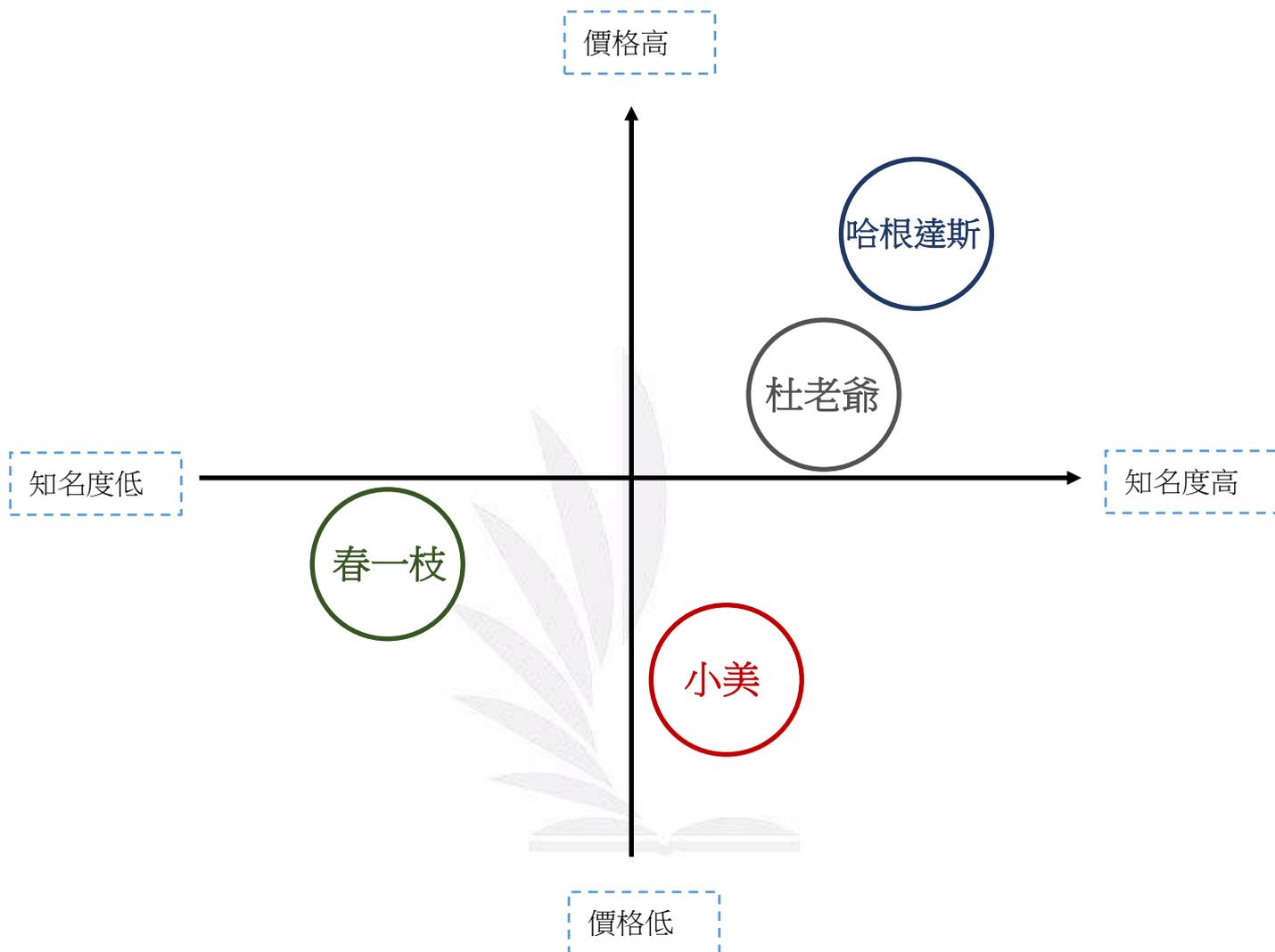
打著自家品牌名號在商場上競爭，各廠出產的冰品皆有其優缺，如今市面上已有超過百樣冰品，除春一枝以外，從商場上擷取的冰品來做這次競爭者分析的比較對象。

	春一枝	小美	杜老爺	哈根達斯
知名度	中	中高	中高	高
種類	水果冰棒	冰棒、雪糕、桶裝冰淇淋、杯裝冰淇淋、鑽石冰、銅鑼燒	冰棒、雪糕、桶裝冰淇淋、麻糬冰淇淋、意式冰淇淋、碎冰盒、聖代、霜淇淋、甜筒	雪糕、甜筒、冰淇淋蛋糕、雪酥、冰淇淋
產品特性	使用新鮮水果製作、不含人工添加物、吃的到籽的冰棒、客製冰棒棍	歷史悠久在地懷舊	誘發食慾的魅力賣相、口味推陳出新	最好原料打造新鮮濃醇的頂級滋味、不斷推出新口味
口味	超過 10 種	超過 10 種	超過 10 種	超過 30 種
口感	吃的到籽、細緻綿密	本土風味	多層次、豐富濃郁	絲滑柔順濃郁香甜
價格	30-300 不等	10-200 不等	30-350 不等	69-800 不等
銷售方式	網路、觀光地專賣店、合作商店	網路、各大超商賣場、合作商家	網路、各大超商賣場	網路、各大超商賣場、直營門市

根據競爭者分析我們發現春一枝的價格高於其他兩家平價冰品，低於高級冰品，口感特殊於吃的到籽且全部使用水果製作，口味因水果種類而受限，銷售方式與其他廠牌無差異，再知名度部分相對較低，希望能夠提升知名度的部分，讓更多人認識在地的味道，進而增加銷售量。

(三)十字定位

春一枝主要將產品定位在價格及知名度，以十字定位圖分析。



透過十字定位圖的分布可以得知，春一枝的知名度不及其他三個品牌，價格位於中下，進而影響消費者的選擇，大部分消費者的購買意願會與品牌知名度成正相關，對於知名度不高的產品持保留態度，因此提升春一枝的知名度成為主要目的。

伍、困境分析

SWOT 分析

優勢(Strengths)	劣勢(Weaknesses)
<ol style="list-style-type: none">1. 品質堅持，口味多元2. 原物料來源穩定3. 自有設備4. 特殊口感-吃的到籽的冰棒5. 無人工添加6. 人脈廣7. 有充足資金	<ol style="list-style-type: none">1. 農業不如以往興盛2. 市場受進口商品侵占3. 地點偏遠4. 高成本低利潤5. 通路高抽成且受限6. 生產流程繁雜7. 缺乏廣告預算
機會(Opportunities)	威脅(Threats)
<ol style="list-style-type: none">1. 與觀光市場連結2. 健康意識抬頭3. 塑化劑事件4. 客製化	<ol style="list-style-type: none">1. 季節變化影響銷量2. 水果產季與非產季時價格波動大3. 與較低價格的冰棒產生競爭4. 消費者偏好多變

優勢(Strengths)

1. 品質堅持，口味多元

春一枝含有果肉的比例是其他品牌的四到五倍，且堅持不添加人工添加物，成分始終只有水、砂糖及水果，因此香氣和口味全仰賴果肉本身的品質，對水果品質嚴格把關，將最優良的水果本身的原味製作成冰棒，更為春一枝增加迷人之處。

2. 原物料來源穩定

原物料來自台東鹿野，穩定且長期的合作關係，確保原物料通過正確管道且品質控管縝密。

3. 自有設備

自有工廠及設備，不需委託其他工廠製作，減少代工支出的同時，能隨時監控工廠進度及控管品質，避免品質的不穩定。

4. 特殊口感-吃的到籽的冰棒

顛覆對一般冰品的想像製作有籽的冰棒，吸引消費者購買，亦能達到宣傳的效果。

5. 無人工添加

現今許多產品為了增加食品的口感或是提升味道，常在食品內添加化學藥劑，雖是增加食用時的豐富性，卻也將副作用一點一滴累積在人體內，無人工添加可確保食品的純正性，使消費者食用時無須顧慮。

6. 人脈廣

現今社會無論想發展何種商業，人脈是很大的個人軟實力的部分，擁有人脈能夠減少宣傳，若是商品好自然會被介紹出去。

7. 有充足資金

投入任何的商業活動時最重要的是充足資金，從原料到工廠製作到包裝運送販賣，每一項都是環環相扣的，都需要資金的幫助，擁有充足資金能夠使產業更好的發展。

劣勢(Weakensses)

1. 農業不如以往興盛

現今第三級產業興盛，農業人口比例減少，多數年輕人不願留在農莊工作，進而奔向大城市，留下年邁的果農們辛苦守著家園，

2. 市場受進口商品侵占

交通便利造成的進口多於出口，進口冰品占據大面積的冰品市場，衝擊本國原始冰品生態。

3. 地點偏遠

位於台東鹿野鄉，受限於山脈阻隔及交通，居住的人數本就稀少於大城市，來往人口多為觀光客。

4. 高成本低利潤

光是製程就有七個步驟，個個需要人力操作，再加上運輸及冷凍技術，售價遠不及進口冰品的四分之一，入不敷出。

5. 通路高抽成且受限

個個通路因運輸距離、重量及冷凍庫設備的需求收取高價運輸成本，本就賺不多的冰品生意因此受限。

6. 生產流程繁雜

生產流程包含打碎、絞拌、注料、插棒、拔冰及封裝，除需人工外，每一步都不能馬虎。

7. 缺乏廣告預算

扣掉原物料支出、生產支出及物流支出後，在加上利潤微薄，無法用剩餘的資金再撥出行銷方面的預算。

機會(Opportunities)

1. 與觀光市場連結

與觀光地區結合發展當地限定冰品，刺激買氣外能夠吸引蒐集控至各個觀光地遊玩購買，對春一枝及觀光勝地而言是一舉兩得。

2. 健康意識抬頭

近年來民眾對於健康有更多樣的認識，在多方的資訊吸收下，拒絕食用含有人工添加的食品，因此春一枝成為許多民眾對冰品購買的首選。

3. 塑化劑事件

食品安全問題造成許多廠商被迫勒令停業，使民眾對台灣的食品安全產生疑慮，影響台灣社會甚大，在這場風波中春一枝脫穎而出，堅持只用水、砂糖及水果製作，打敗多家廠商，獲得消費者的信任。

4. 客製化

近年來受流行風潮影響，客製化成為趨勢，製作屬於自己的冰棒棍，食用完冰棒後增加收藏價值。

威脅(Threats)

1. 季節變化影響銷量

夏季氣候炎熱常藉由冰品達到消暑效果，相反的，冬天氣候寒冷大部分人會避免食用冰品，家長會制止孩子吃冰以免感冒。

2. 水果產季與非產季時價格波動大

水果盛產季時市場價格降低，非盛產季時產量稀少而價格上升。

3. 與較低價格的冰棒產生競爭

因原料品質的堅持，價格上雖比進口冰品低卻依然比本土冰品高，且本土冰品的知名度及民眾信任度高於春一枝，消費者在冰品的選擇上，會與本土冰品產生競爭。

4. 消費者偏好多變

消費者口味因人而異，可能會隨著天氣、心情、健康意識增長或消費型態改變所改變。

由 SWOT 分析可得知春一枝的冰品品質優良，價格雖不及本土冰品般低卻還是落在親民價格內，在觀光地販售時遊客因遊玩心理而忽略價格，春一枝的優勢在於產品堅持用新鮮水果製作，能夠吃到籽，且不含人工添加物，吃的安心也吃得健康。雖缺乏廣告行銷預算，憑藉著人脈廣泛口耳相傳快速傳播，累積不少客戶，加上資訊網路發達，若是能夠多加推廣，讓更多人知道春一枝的好，便能創造更高效益。

陸、提出問題

問題一

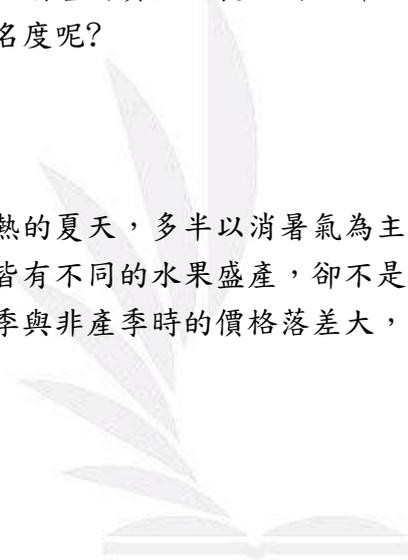
春一枝從生產、銷售到品牌經營都自己來，承受管理成本高，企業風險高，及固定支出成本高等限制，卻又不願意提高價格，高成本低利潤的情況下，導致春一枝無法拓展通路，若是能夠增加通路經營，必能將春一枝銷售至全國各地，甚至是外銷。

問題二

春一枝既已擁有自己的生產線及穩定原物料來源，品質及安全性更是無須擔憂，充分具備能夠在市場上銷售的資格及良好的口碑，可依舊鮮為人知，如何將優良的產品發揚光大增加知名度呢？

問題三

冰品銷售旺季落在炎熱的夏天，多半以消暑氣為主要功能，台灣身為四面環海的島嶼型國家，一年四季皆有不同的水果盛產，卻不是每樣都能夠用來製作冰品販售，物以稀為貴，水果產季與非產季時的價格落差大，如何克服非產季時的成本問題？



柒、提出可行方案

根據問題一、二、三分別提出可行方案。

可行方案一:增加經營通路

為使全國各地消費者能方便快捷購買到春一枝冰品，與物流業者簽立條約，確保相互利益不被侵犯，由台東工廠出發，希望物流業者能夠透過物流網將冰品運送至全國各地，運送時確保冷凍設備的完善，不免冰品在運送中融化或變質，再結合各大超商、賣場、量販店及合作店家，將商品放置店家內販售，增加曝光度與購買的便利性，進而深耕至消費者內心，創造連結。

提出下列收送貨方案。

1. 與各大超商合作:

協助冰品的擺放上架，亦可結合促銷活動。例如:第二件 7 折。

店到店寄送快速且有冷凍設備運送。

2. 與各大物流業者合作:

設立 24 小時出貨、送貨到府及貨到付款服務，達特定金額免運費，運送快速且有冷凍設備運送。

3. 與網路通路合作:

消費者可透過各大網站下單，如蝦皮、PChome 等，支援貨到付款及刷卡服務，接收訂單快速且有冷凍設備運送。

可行方案二:增加知名度

4P 分析

(1)產品策略(Product)

春一枝以「為人作的品牌」做為企業精神，堅持品質堅持給消費者最安全的食品，現今最需要的是提升品牌得知名度及曝光度，除了與觀光地結合推出特別版冰棒棍刺激買氣及蒐集外，由缺少知名度進而發想出以下幾項活動吸引消費者購買。

1. 集點贈活動:

購買一枝獲得一點，集滿六點贈送一支冰棒活動。

2. 集章兌換活動:

與全國觀光地結合推出新式巡禮地圖，透過觀光地巡禮購買冰棒可得到當地特殊印章，蒐集完全台灣的印章之後可寄回公司兌換紀念品。

3. 抽獎活動:

舉辦大型冰品抽獎活動，在全國觀光地區巡迴舉辦，憑觀光地票券乙張可獲乙次抽獎資格，使用抽獎吸引消費者目光達到增加知名度的目的。

(2) 價格策略(Price)

依照上述六項活動設置價格

產品定價表

活動	定價
集點贈活動	原價 30/枝
集章兌換活動	原價 30/枝
抽獎活動	憑觀光地票券乙張可獲乙次抽獎資格

(3) 通路策略(Place)

通路設置表

地點	產品
各大觀光地	集點送冰棒 集章兌換贈品 冰棒抽獎

(4) 推廣策略(Promotion)

1. 舉辦公益愛心活動:

關懷弱勢老人、家庭，偏鄉學校、孤兒院、養老院、療養院、醫院等地發送冰品，呼籲社會上有能力的人們一起藉由購買冰品或投資來幫助弱勢族群，根據春一枝的理念，以人為本，增加顧客興趣及參與感，既能夠幫助社會亦能增加品牌知名度及信賴度。

2. 舉辦路跑活動:

結合生活娛樂發展品牌知名度，藉由路跑活動提倡健康意識的提升，推廣不只要健康運動生活，更要吃的健康，炎炎夏日人手一支的冰品也要吃得安心吃得健康，參加即可獲得運動衫、頭帶、毛巾、城市特定紀念套組、運動飲料乙瓶及冰品任選乙枝。

3. DIY 活動:

設置產農合作教室提供親子體驗活動，從水果的摘取處理到製作冰棒皆可體驗，利用活動讓生產透明化，加深消費者信任度，促進親子互動。

4. 結合網路:

製作宣傳廣告、DM 或看板，加強視覺上的記憶，增加曝光度與知名度，帶動消費者購買。

可行方案三:非產季時水果成本問題

堅持使用水果製作冰品並嚴格控管品質，製作時最重要的便是原物料，台灣一年四季都有產水果，是物產豐饒的島國，因氣候變遷及地形變化影響，台東並非一年四季都生產相同的水果提供工廠製作冰棒，當水果處於盛產季時，供給多於需求則可能造成剩餘，相反的在非產季時，供給少於需求，無法提供應有的數量給工廠，造成冰棒製作上的困難，因此發想出以下方案。

1. 使用進口水果:

因氣候影響，位於比我們低緯國家即使在冬季依舊能夠生產水果，再配合低問空運，將水果提前摘下後運送至工廠，計算水果的成熟期，使水果在送抵工廠時是充分成熟能夠直接利用製作成冰棒的。

2. 使用冷凍技術:

在盛產季時將無法被妥善利用的水果放置冷凍庫低溫保存並抑制成熟，放置至冬季再使用。

3. 推出夏季冬季限定水果:

撇除台灣一年四季都會生產的水果外，將比較特別在冬季或下季生產的水果定為限定版，滿足在四季都想吃冰又有不同口味需求的消費者。

捌、可行方案比較

比較可行方案一、二、三，方案一需要較多的物流成本及設備成本，只是增加物流方面的流通而非增加知名度吸引消費者購買，只會增加負債造成入不敷出更加嚴重。

方案二致力於提高知名度及曝光度，對於春一枝而言屬於立即且能夠快速看到成效的方案，舉辦各式活動帶來的效益遠超過靠口碑口耳相傳來的高且快速，獻身公益活動能夠創造良好的形象，消費者也會因此選擇商品購買。

方案三屬於生產成本的部分，需要原物料才能夠生產產品，普遍在冬季購買冰品的人較為稀少，工廠產量也會減少，在加上冷凍技術

玖、決策方案與提議

根據可行方案一、二、三的比較，最終選擇方案二做為最終決策方案，方案二題提供較多宣傳活動及方式，能夠立即性的達到提高知名度及曝光率的目標，舉辦各式公益路跑類型活動可以與消費者及當地民眾建立連結，增加品牌形象，不只是企業，更關懷社會。或許舉辦活動會需要較多的資金，得到的效益卻是長遠而無法估計的。若是能再與物流業者進行合作，以物流方式將冰品運輸至全國各地，與各大超商、賣場、量販店合作上架販售，是必能增加更多的買氣。

拾、結論

春一枝實為注重以人為本，堅持品質的優良食品企業，應該被發揚光大而非埋沒，透過更多的行銷宣傳及活動，塑造良好的品牌形象，吸引更多消費者知道這個品牌，因為信任這個品牌而購買，吃的安心也吃得健康，能夠將品牌精神發揮到淋漓盡致，春一枝就是為人而作的品牌。

拾壹、參考文獻

- 春一枝官方網站。上網日期：108 年 5 月 18 日，檢自：
<https://icespring.com.tw/>
- 小美冰淇淋官網。上網日期：108 年 5 月 18 日，檢自：
<http://www.shaomei.com.tw/web/index>
- 哈根達斯官網。上網日期：108 年 5 月 18 日，檢自：
<https://www.haagen-dazs.com.tw/all-pints-minicups/>
- 杜老爺官網。上網日期：108 年 5 月 18 日，檢自：<https://www.duroyal.com.tw/m/>
- 2011 台灣塑化劑事件。上網日期：108 年 5 月 18 日，檢自：
<https://zh.m.wikipedia.org/zh-tw/2011年臺灣塑化劑事件>

