

東海大學高階經營管理碩士在職專班(研究所)
碩士學位論文

技術推動、市場拉動對新產品開發績效之研究—以台灣地區食品業為例

The study on the new products development effectiveness by the technology development and the market pulling—a case study of food industry in Taiwan



指導教授：周瑛琪 博士
研究生：陳湘媚 撰

中華民國 108 年 06 月

謝 誌

轉眼間到東海大學已近二年，能在這麼美麗的校園求學，跟不同產業的同學互動，是多麼的愜意，課堂中老師們的知識傳授彷彿對我醍醐灌頂，論文撰寫期間感謝恩師-周瑛琪教授的指導，如今才得以完成個人碩士論文，亦師亦友，既是心靈導師，也是我非常崇拜的對象。

在家庭、工作以及學業三者間要取得平衡實在很不容易，偶爾精疲力竭，舉步維艱，幸好同學、朋友、同事以及老師的鼓勵及扶持，才得以化阻力為助力，完成這項階段性任務。也感謝當初董事長 董大斌的激勵，促使我義無反顧、奮不顧身的往這條路前進，如今學業有成，能在做中學，也在學中做，課堂的案例在實務中得以印證，讓工作與學習效果相得益彰，亦是我此趟學習旅程最大的收穫。再者開拓了人生的視野及廣度，涉獵到很多的學習管道及研討會資源，讓我踏在時代資訊趨勢的軌道上，我會帶著這些繼續延展、深耕，期待蛻變。

最後，我要感謝摯愛的家人們，這段期間用行動支持我，尤其是在假日時幫忙照顧小寶貝，才得以成就今天的我，感謝你們的愛與包容。

論文名稱：技術推論、市場拉動對新產品開發績效之研究-以台灣地區食品為例

校所名稱：東海大學高階經營管理碩士在職專班 (研究所)

畢業時間：2019 年 06 月

研 究 生：陳湘媚

指導教授：周瑛琪 博士

論文摘要：

本研究旨在探討食品業新產品開發的方式採用技術推動或行銷拉動對產品開發的績效的影響，且考量企業在進行產品創新過程時亦受到外部環境風險不確定性與本身資源的影響，故加入市場通路構面一同探討。

針對8家食品業研發及行銷進行個案訪談，發現擁有高科技的技術發展出的產品，若沒有市場需求支持，要長時間養成，對於生產及營利獲利都是很大的考驗。唯有市場才能創造銷售業績，進而讓企業永續經營。因此，新產品開發應先了解市場導向趨勢需求，輔以技術建立差異化的競爭力，否則再高的技術也無法發揮效益創造價值。採用差異化的策略，可減少競爭者的威脅、形成一種進入障礙，阻止新的競爭者再進入，可以降低購買者的議價能力。從創造業績的角度，市場拉動是比較快的操作策略，但發展過程必須留意市場是否已有先趨品牌，避免落入紅海市場。從公司長期經營的角度來看，布建技術推動的開發能力才能永續發展。

本研究亦發現，通路在新產品發展中佔有舉足輕重的角色，零售通路的採購有間接主導產品開發方向的權利，食品公司產品上架必須取得通路的認可；若是一階通路的盤商不會有開發主導性，但它有機會影響消費者採購行為。

綜合研究結果建議，新產品發展是企業永續的根本，掌握產品的競爭策略以及環境趨勢各因素的變化，才能創造企業存在的價值。

【關鍵字】 技術推動、市場拉動、新產品績效、通路、台灣食品業

Title of Thesis : The study on the new products development effectiveness by the technology development and the market pulling-a case study of food industry in Taiwan.

Name of Institute : Tunghai University

Executive Master of Business Administration Program

Graduation Time : (06/2019)

Student Name : Hsiang-Mei Chen

Advisor Name : Ying-Chyi Cho

Abstract :

This study aims to explore how the pushing of technology and pulling of marketing impact the new product development in food industry. The facet of market distribution channel is also taken into exploratoin considering the enterprises also face the risk and uncertainty from outer environment and from the influence from own resource during product innovation process.

Eight food companies were chosen for individual case interview. It is found that without the support from market demand, it would take a longer time to fully develop the product in the market and pose great challenges for production and profitability, because sales value can only be created in the marketplace and lead to a sustainable enterprise. Therefore, new product development should first learn the trendy needs of market development, assisted by competitive advantage of differentiation of technological establishment or new product development would never yield the added value even from more advanced technologies. Adopting a differentiation strategy will form a higher entry barrier, prevent new competitors from entering the market, and decrease the bargaining power from buyers. From the angle of creating sales value, market pulling is a faster way of operating strategy, but one need to fully aware of whether there is an existing leading or pioneering brands and product during developmental duration in order to prevent from entering a red sea market. From the angle of long-term operation, only the progressive construction of development capability of technology pulling can sustainably support

development.

This study also indicates the sales channels have major roles in new product development. The buyers of retailer channel have an indirect influencing power over the product development path. The launching of new products from food companies have to earn the recognition from sales channels. Even if the level-one distributors do not dominate the product development, it will definitively have the chance to affect the buying behavior of consumer.

The consolidated research results indicate: New product development is the root cause of the sustainability of any enterprise. Only the fully grasp of the competitive strategy of products and changes of each factor of environmental trends can create the value of enterprise existence.

Key words: pushing of technology, pulling of market, performance of new product, distribution channel, Taiwan Food industry

目次

第一章	緒論	1
第一節	研究背景	1
第二節	研究動機	2
第三節	研究目的	3
第二章	文獻探討	4
第一節	技術導向	4
第二節	市場導向	7
第三節	產品創新	11
第四節	通路	15
第五節	台灣食品業	17
第三章	研究方法	23
第一節	研究流程與架構	23
第二節	研究方法	24
第三節	訪談內容	25
第四節	研究對象	27
第四章	訪談結果與分析	31
第一節	訪談內容彙整	31
第二節	研究發現	56
第五章	結果與建議	57
第一節	研究結論與管理意涵	57
第二節	研究限制與建議	60
第六章	附錄	61
第一節	空白訪綱	61
參考文獻		63
一、中文文獻		63
二、英文文獻		64

表 次

表 3-1 本研究訪談類別及題綱	25
表 3-2 任職研發單位的受訪者名單	29
表 3-3 任職行銷單位的受訪者名單	30
表 4-1 問題 1.受訪者結果整理	31
表 4-2 問題 2.受訪者結果整理	34
表 4-3 問題 3.受訪者結果整理	37
表 4-4 問題 4.受訪者結果整理	40
表 4-5 問題 5.受訪者結果整理	42
表 4-6 問題 6.受訪者結果整理	45
表 4-7 問題 7.受訪者結果整理	47
表 4-8 問題 8.受訪者結果整理	50
表 4-9 問題 9.受訪者結果整理	52
表 4-10 問題 10.受訪者結果整理	54
表 5-1 市場拉動與技術推動的開發流程	57

圖 次

圖 2-1 Narver 與 Slater 之市場導向圖	8
圖 2-2 公司導向類型	10
圖 2-3 新產品定義	12
圖 2-4 創新架構	13
圖 2-5 行銷通路圖	16
圖 2-6 台灣食品工業產值在製造業中的地位	18
圖 2-7 台灣食品工業產值規模與變化	19
圖 2-8 2012-2016 年台灣食品飲料新品支數及上市類型	20
圖 2-9 2015-2016 年台灣食品飲料新品主要品類	21
圖 3-1 研究流程與架構圖	23
圖 5-1 波特的原型競爭策略	58

第一章 緒論

第一節 研究背景

食品產業是國家的民生必需產業，更是反映國家發展程度和人民生活品質的重要指標。近年來隨著全球化趨勢快速發展，市場競爭愈加激烈，因此臺灣食品企業如何掌握本土市場優勢，並拓展國際化商機，已成為產業發展的重要課題。從食品產業長遠發展來看，確保食品安全與安心，強化行銷，導入跨領域整合與創新以提昇國際競爭力，值得各界共同努力。

台灣食品飲料新產品推出數持續成長，2016 年成長率約12%。新產品開發型態以全新產品推出為主，占57%；其次三成為延伸性新產品。食品產業廠商結構中小企業占九成，但產值集中大廠商。據BMO 研究，2016 年食品消費約新台幣16,938 億元（成長率2.6%），預測至2020 年可達19,140 元。2016 年人均食品消費約新台幣71,903元（成長率2.3%），預測至2020 年可達80,362 元（成長率2.9%）。生活演變及外來人口移動及觀光人潮的轉變，臺灣食品需求持續有成長空間，但型態將陸續轉換。

新產品是企業創造營收成長的原動力，也是公司永續經營的必要條件。因此，充分瞭解新產品成功的因素，是企業開發新產品時首要努力的方向，如何降低新產品開發的失敗和風險，如何去衡量和提昇新產品的績效，在現今競爭愈來愈複雜的企業環境中，顯得格外的重要。

產品開發過程，行銷及研發人員常因本身專業背景的不同，對彼此觀點的不理解，而導致開發過程的磨擦，進而影響開發績效。因此，希望透過此研究，讓技術背景職的研發人員也能理解行銷的思維及觀點，對於新產品開發有更深一層的認識，共同為產業及公司創造營收。

第二節 研究動機

產品創新的「新」主要透過其對公司的新穎程度或對市場的新穎程度而言，即“產品創新性”，創新內容不只限於技術或製程上的創新性，更涵蓋如何將新產品引薦至新市場及提供新的銷售系統或通路等一連串的行銷創新活動，皆屬企業的產品創新活動。最近研究亦顯示，新產品上市成功的主要因素並非只在技術層面的創新，而在於如何將技術層面轉換至商業層面(Rice, Kelly, Peters and Olarelli O'Connor,2001)，由此可知結合技術與行銷資源是現代企業從事產品創新時需考量的重要議題。

在現有創新管理文獻中研發&行銷界面的結合，成了非常重要的討論議題，過去學者多著重在，在新產品的成功與失敗因素Jeffrey(1995)以及功能層次與互動過程的結合(Bozeman& Link, 1983;Martin,1984; Danila, 1989)；其中功能互動尤以行銷與研究發展部門之關係最為學者所重視 (Bonnet,1986;Shanklin & Ryans,1987)。接著，Brockhoff & Pearson (1992)以策略積極度的觀點將技術與行銷的連結提升至策略層次，在其「技術/行銷積極度和研究發展的效率」之實證研究中發現，技術策略和行銷策略積極度對創新績效有顯著性影響。而且在技術上採追隨策略之市場領導者績效最佳，防禦者之績效最差，其他策略配合群則無明顯差異。

另有研究指出，企業從事產品創新活動時，不僅受到研發、製造、行銷等策略性因素的影響(Schoeffler1,1974;Buzzell, Gale &Sultan,1975；Cooper,1984)，還會因本身的創新能力及外在環境的影響而有不同的產品創新績效。因此，本研究將交叉探討市場拉動及技術推動二種不同的產品開發手法與外在通路因素對產品開發的影響。

第三節 研究目的

本研究基於以上的研究動機，分別探討技術導向及行銷導向與產品創新成效的方式作連結，且考量企業在進行產品創新過程時亦受到外部環境風險不確定性與本身資源的影響，故加入市場通路構面一同探討，以期提供更完備的研究模式。主要的研究目的在於下列所述：

- 一、探討市場拉動、技術推動兩種開發方式對食品業新產品開發成效的影響。
- 二、探討影響食品業產品開發成效的因素為何？
- 三、食品業產品開發方式是否受不同通路模式的影響。

第二章 文獻探討

第一節 技術導向

一、 技術的類型

江炯聰(1984)從「產業及技術移轉策略影響」之角度，將技術分為六大類：

- (一) 資源型技術：包括農、林、漁、牧、礦等資源開發及初級加工技術。
- (二) 系統型技術：此類技術規模較大，各構成要素間之關係密切，故有較嚴密的系統規格來貫穿整個系統。
- (三) 關鍵要素型技術：如高技術核心零組件、機械設備及原料等。(這種技術的引進，會使得引進者花相當長的時間依賴提供者原物料及設備)
- (四) 高度化型技術：此類技術的品質等級很多，如電子、一般機械、材料處理等。
- (五) 行銷型技術：此類技術的深度有其限度，但設計多樣化、市場通路廣、品牌知名度重要，故其技術移轉以產品技術為主。
- (六) 成熟型技術：多半屬於傳統基礎材料產業，其發展歷史悠久，產品已標準化，製程改進也已接近極限。(故一旦移轉，則代表原來之技術擁有者已失去該市場)

二、 技術的來源

Friar and Horwitch (1986)將技術來源方式區分為： 1.內部技術來源：為由企業研發實驗單位或部門所主導，透過內部創業獨立事業部來發展，以取得所需的產品或技術。 2.外部技術來源：為向外部研究單位簽訂技術發展合約、或併購擁有技術的公司、或透過技術授權、或投資擁有技術的公司取得技術、或其他取得發展技術的方法。

張昭仁(民 83)認為技術可從內部發展或由外部取得：1.內部發展：經由企業累積的技術能力，進行內部研究發展出所需之技術；內部研發亦可累積企業內部的技術能力，缺點是有研發失敗的風險。2.外部取得：外部取得的方式依各種不同情況，可蓋分為六種，套裝技術的購買、技術授權、創業投資高科技公司、策略聯盟的成立、併購科技公司、工業合作協定。

三、 技術的構面

Maidique and P.Patch(1982)認為技術創新可分成六個構面：

- (一) 技術之選擇。以「產品技術創新」或以「製程技術創新」為導向。
- (二) 技術能力之層次。以基礎或應用研究、工程發展為導向。
- (三) 技術來源。包括自行研究，技術購買，或取得技術授權。
- (四) 研究發展投資水準。
- (五) 競爭時機。指新產品進入市場前後對事業單位競爭地位之影響。
- (六) 研究發展組織及政策。包括獎勵及激勵措施，R&D 單位之組織地位等。翁明祥(1994)。

四、 技術的創新：

Cooper (1984)指出，創新的企業通常是技術導向的，並且需要能具前瞻性及精密的技術去發展他們的企業。因此，Cooper 認為技術導向的企業，可被定義為具有能夠取得重要技術 的背景且將其使用於發展新產品的能力。另外，技術導向的企業 可以被描述為：有能力與有意願去建構其堅實的技術背景，並且運用至發展新產品，而這也同時意味著企業會以技術的能力去回應，來滿足顧客的需求 Gatignon and Xuereb (1997)。 Kotler (2000) 則認為技術導向的企業，會將精力專注在製作既有之優良產品， 並且重複性的一次又一次的改良並精進。Ettlie and Rubenstein (1987)則認為要以技術導向為基礎必須有所變動，才能導致產品的

創新。 Han, Kim et al (2001) 則提出技術導向的企業傾向於新技術的使用，在現有廠商的組織創新中明確的扮演主導方向的中央角色。且由於投資新的技術平台，通常需花費很高的研發創新費用，若不經努力維持一定技術導向的水平，一瞬間的創新，將會危及現有廠商創新的範疇。

Han, Kim et al (2001) 亦指出企業若想維持強大的技術導向，現有企業最好能管理產業裡，正在發展中的創新循環，而此循環可由三部份所組成：1。一個非連續性的創新會成為一個新的典範，2。隨後出現了漸進改善的潮流，3。直到產業中發生另一個瞬間改變的創新技術。 Gatignon and Xuereb (1997)與 Wind and Mahajan(1997)提出相對於顧客導向，技術導向反應出的是一種「技術驅動」(technological push)而非「顧客驅動」的概念，這樣的理念認為顧客會受到技術新穎的新產品所吸引。Baker and Frastaci (1999) 指出，「技術」經過價值化的研發是一項不可停止的企業活動，因此製造商必須深耕設計研發，並尋找新的製程來降低成本，配合有利基的行銷，則將是企業競爭優勢。Gatignon and Xuereb (1997) 歸納兩位學者的研究指出，創新型的企業具有強大的研發導向，能夠積極主動的取得新技術，並將熟練的技術用於新產品的發展上。技術導向也意味了公司可以使用技術的知識，來建立新技術解決方案，以回應並契合使用者的需求。

本研究採用 Wind and Mahajan(1997)的見解，技術導向反應出的是一種「技術驅動」(technological push)而非「顧客驅動」的概念，這樣的理念認為顧客會受到技術新穎的新產品所吸引。

第二節 市場導向

一、 市場導向的定義

市場導向是企業需通盤瞭解競爭對手的產品及其能力和顧客的評價，換句話說，顧客的需求要與企業能力相配合，同時考量競爭對手的產品，將此三者視為顧客價值定義的參考，一個市場導向的企業，必須所有決策都能掌握顧客資訊、市場競爭情報及企業本身的價值主張。

Shapiro (1998) 強調市場導向的組織必須具有三項特徵：第一、能將所有影響消費者購買決策的重要訊息，傳播到企業的所有部門；第二、策略性與戰術性的決策是由跨部門的人員制定；第三、各部門能相互協調並承諾徹底執行公司的決策。

Narver & Slater (1990) 對「市場導向」定義為：市場導向是一種組織文化，對產生優勢的顧客價值與企業績效之有效行為的建立。這個定義隱含著企業必須瞭解顧客的需求與競爭者的能力和劣勢，同時需執行顧客滿意的企業活動，最終目的在於產生優勢的顧客價值。顧客導向和競爭者導向是一種相對強調的概念，代表對顧客偏好或競爭者能力相關的資訊蒐集和資訊處理的強調性，跨部門的協調包括綜合組織資源和市場資訊傳播的協調運用。市場導向包括：顧客導向、競爭者導向、跨部門協調和二大決策準則---長期目標和獲利，Narver & Slater (1990)之市場導向的概念，由下圖2-1所示。

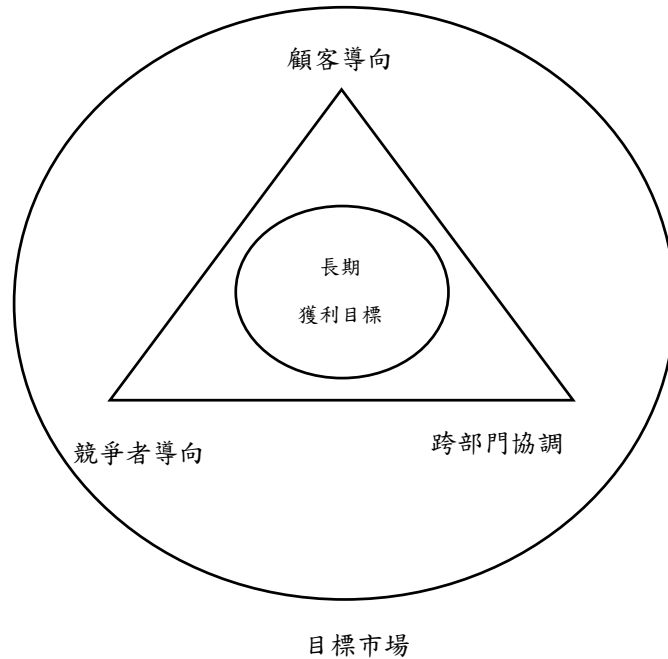


圖2-1 Narver 與 Slater之市場導向圖

資料來源：Narver & Slater(1990)

顧客導向：顧客導向是企業必須要瞭解買方整個的價值鏈，不僅是現在的顧客，同時要注意因受到內部和動態市場的演化而產生的潛在顧客。企業對顧客產生價值有二種方式，在相對的成本下提升產品或服務的價值，在相對的利益下降低顧客的成本。

Narver & Slater (1990) 指出顧客導向是組織完全瞭解目標消費者，為顧客創造連續優勢價值。而Gatignon & Xuereb (1997) 認為顧客導向的公司必須是具有能力及意願去分析、瞭解、回應顧客的需求，顧客導向可使公司學習市場技術問題，提供市場區隔評估、市場的重要性和市場成長率等資訊。

企業必須發展水平結構集中精力建立顧客價值，例如，掌握新產品上市時效，以跨功能團隊比傳統循序式的新產品研發方式，更快速輕易地的完成，如製造部門參與研發設計，確定產品合理的成本，工程和製造部門經常探討他們的能力、

銷售和行銷的限制，使產品或服務能發揮能力並避開限制。企業資源的協調整合對顧客產生優勢價值與顧客導向競爭者導向有緊密的關係。

由上述的論述，顧客導向就是要充分瞭解目標顧客的需求，並持續的去創造卓越的價值給他們，顧客導向同時要求企業要瞭解顧客完整的價值鏈。競爭者導向就是企業瞭解競爭者短期的優、劣勢，和長期對抗競爭者或潛在競爭者的能力與策略，其目的是在創造顧客價值，而部門間的協調合作是創造顧客價值最有效的辦法。

顧客導向、競爭者導向的活動包括在目標市場內對顧客、競爭者的資訊蒐集和資訊經由整個組織的傳播活動。跨部門協調是基於顧客、競爭者的資訊處理和企業協調的努力，對顧客產生優勢價值。因此，為建立顧客價值，企業組織必須同時兼顧顧客導向、競爭者導向以及部門間的協調合作，此三種行為同等重要，因而形成一個等邊三角形。

Kotler(2000)在其著作中認為，現代化公司須能兼顧顧客導向與競爭者導向。Kotler 認為可將公司的導向依「以顧客為中心」及「以競爭者為中心」區分為四類，如圖。第一類，公司對顧客及競爭者角色皆不注重，稱之為「產品導向」；第二類，開始注意顧客，以顧客為中心但不以競爭者為中心，稱之為「顧客導向」；第三類，開始注意競爭者，以競爭者為中心卻不以顧客為中心，稱之為「競爭者導向」；第四類，同時兼顧兩者以顧客為中心及以競爭者為中心，稱為「市場導向」。

		以顧客為中心	
		否	是
以競爭者為中心	否	產品導向	顧客導向
	是	競爭導向	市場導向

圖2-2 公司導向類型
資料來源 Kotler (2000)

本研究市場導向主要引用 Kotler (2000)，同時兼顧兩者以顧客為中心及以競爭者為中心，的「市場導向」進行分析。

第三節 產品創新

一、 新產品的定義

有關新產品的定義，由於立論基礎的差異，分析觀點不同，如以生產者、消費者或市場觀點而有不同的構面分析。Booz, Allen & Hamilton (1982) 根據產品對於「公司」及「市場」的新穎程度，將新產品區分成六大類，如下圖所示 2-3。

- (一) 新問世的產品：創造一全新市場的產品。
- (二) 新產品線：使公司能首次進入某現有市場的產品。
- (三) 強化公司現有產品線：補充公司現有產品線的新產品項目。
- (四) 現有產品的改良或更新：能提供改進效能或擴大認知價值以取代現有產品的新產品。
- (五) 重新定位新產品：將現有的產品導入新市場或新市場區隔。
- (六) 降低成本新產品：提供性能相同但成本較低的產品。

Kotler (2000)認為所謂新產品，包括公司經由自己的研究發展而開發出來的原始產品、修正的產品及新品牌。

Song and Parry (1999)：以對產業新穎程度、對市場新穎程度與對公司的新穎程度將新產品區分為高創新性和低創新性兩種類型。

Atuahene-Gima (1995)：以對市場的新穎程度和對公司的新穎程度為基礎將新產品區分為躍進式和漸進式。

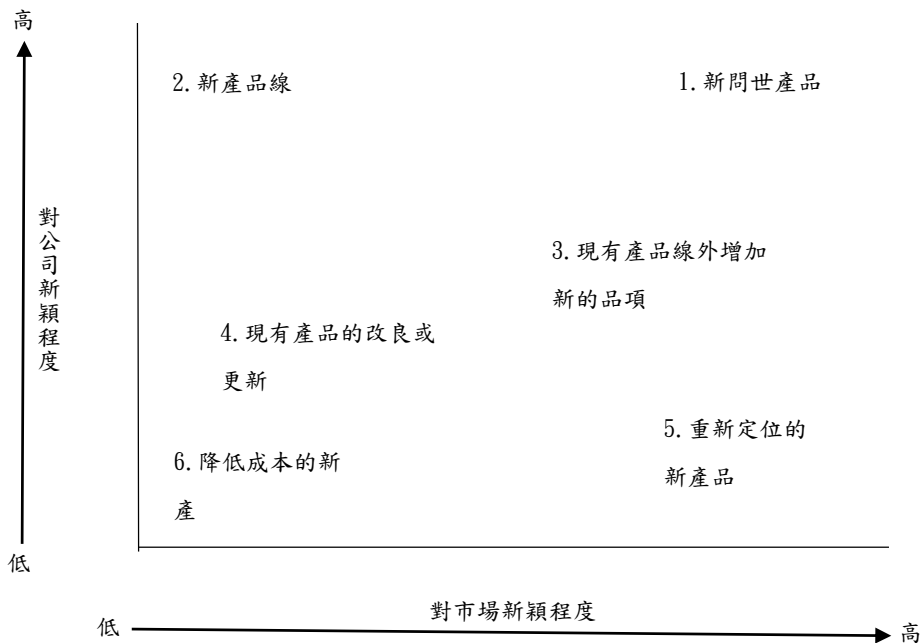


圖2-3 新產品定義

資料來源：Booz, Allen and Hamilton(1982)

二、 創新的內涵

Drucker (1985) 認為企業創造財富隨著知識經濟時代的來臨，從原先的土地、設備等，轉為知識工作者的知識投資；Sundaram and Webster (1998) 對創新一詞定義：「創新可以是一個配送系統的流程改變，透過一個比較好的方式增進企業達成目標的能力。換言之，創新是一個製程、產品、方法或系統」。

蔡啟通 (1998) 提出創新是企業內部產生或外部購得之技術產品的創新深度及廣度，深度包含：創新對企業的重要性及對企業的影響程度；廣度包含：設備、系統、過程。

莊立民 (2002) 表示創新乃是新服務的浮現、新產品的開發、新方法的產生、新的製造程序的引進，並將概念化的理念加以實現；創新最主要目的乃是在企業營運活動層面上，企業營運績效之改變、組織目標之達成效率等。因此，創新應該如

何使用才能夠發揮應有的功效，就有賴於企業管理者的智慧運用，將創新融入企業組織內並且配合做適度的調整。張瑩（2005）。

Henderson and Kim（1990）提出創新架構（圖2-4），茲將創新分躍進式創新（Radical Innovation）及漸進式創新（Incremental Innovation）：

- （一）漸進式創新：係指元件的核心設計被強化，使元件仍舊以相同方式連結。
- （二）模組式創新：係指元件的核心設計概念被更新，使元件仍舊以相同的方式連結。
- （三）架構式創新：係指元件的核心設計概念被強化，使元件以不同方式連結。
- （四）突破式創新：係指元件的核心設計概念被更新，使元件以不同的方式連結。

		核心加強	概念顛覆
核心概念及 組件之間的 連結	不變	漸進式創新	模組式創新
	改變	架構式創新	突破式創新

圖2-4 創新架構

資料來源：Henderson and Kim (1990)

蔡啟通（1998）將創新分為管理創新及技術創新，說明如下：

- (一) 創新（Administrative Innovation）：係指管理成員間的創新，影響組織成員「社會行為」，包括：角色扮演、社會規範、溝通橋樑。管理創新雖然不直接提升新產品或服務，但是將會間接影響到新產品或新服務的生產流程。
- (二) 技術創新（Technical Innovation）：係指作業成員間的創新，影響組織「技術面」，包括：組織生產作業流程、新產品、新服務等。

第四節 通路

通路 (Channels, CH) 這個構成要素，指的是：一家公司如何和目標客層溝通、接觸，以傳達其價值主張。一家公司會利用溝通、配送、銷售等通路，與顧客建立起往來的介面。

這些通路都顧客的接觸點，在顧客經驗中扮演了很重要的角色，通路有好幾個功能，包括：

- 一、提高顧客認知，使之更了解一家公司的產品和服務。
- 二、協助顧客評估一家公司的價值主張。
- 三、讓顧客得以購買特定的產品和服務。
- 四、將一家公司的價值主張傳達給顧客。
- 五、為顧客提供售後服務。

台灣快速消費品產業目前的產銷方式，都為製造商生產後透過「行銷通路」將產品送達各零售商供消費者進行採購，大部分的廠商和行銷中間機構共事，將產品帶至市場中，行銷中間機構組成「行銷通路」(Marketing Channel)，行銷通路是一個組織結構組成，其為從製造商到消費者移動產品和所有權的活動，是可以通路的階層數目來加以區分，並且由使用中間商的層數來決定通路的長度，依中間商的層數其種類可分為四種通路(圖2-5)，零階通路；一階通路；二階通路；三階通路。謝文雀(民103)。

- 一、零階通路：又稱直效行銷通路，是指由製造商直接銷售給最終客戶。主要通路有網路購物(EC 電子商務)、電視購物、由製造商直接交易的通路商店(如：量販店、連鎖超市、便利商店等)。
- 二、一階通路：是透過一個中間機構、如零售商來銷售。
- 三、二階通路：有兩個中間機構、在消費品市場中通常是批發商與零售商。
- 四、三階通路：有三個中間機構、在消費品市場中包裝食品會透過批發商賣給中

盤商再轉售給零售商。

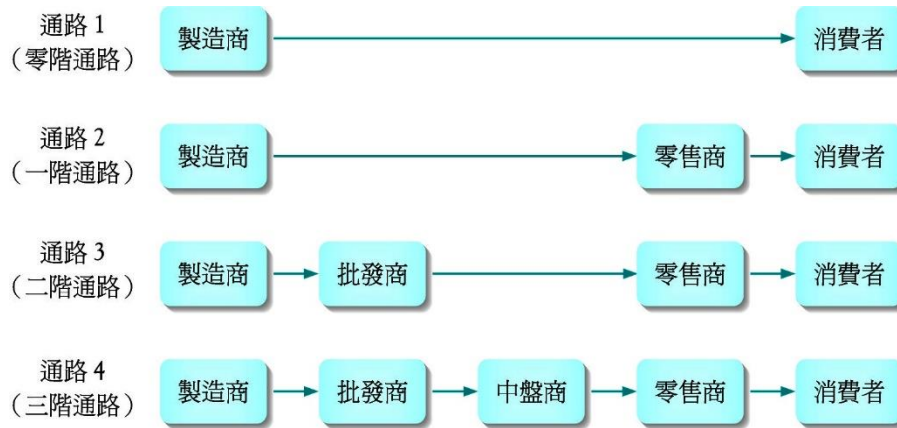


圖2-5 行銷通路圖

資料來源：行銷管理-亞洲觀點。謝文雀(1998)

第五節 台灣食品業

一、 台灣食品工業經營概況

依據2017年食品產業年鑑，臺灣擁有2300 萬人口，臺灣食品工廠約六千家，2016年從業員工13.2 萬人。台灣食品飲料及菸草製造業的整體產值為6.32 億元，占整體製造業的5.3%，在製造業中排行第七。前七大行業為屠宰業、動物飼料配製業、未分類其他食品製造業、非酒精飲料、菸草、碾穀及磨粉製品製造業。2016年食品製造業產值新台幣5,092億元，占整體製造業的4.1%。飲料及菸草製造業產值1,440億元，占製造業的1.2%。包含食品飲料及菸草製造業的整體產值為6,532 億元，占整體製造業的5.3%，在製造業中排行第七(圖 2-6)。

台灣食品飲料新產品推出數持續成長，2016年成長率約12%。新產品開發型態以全新產品推出為主，占57%；其次三成為延伸性新產品。食品產業廠商結構中小企業占九成，但產值集中大廠商。2016 年22 家上市食品企業包括統一、佳格、南僑、味王、聯華食、黑松等，合併營收與2015 年相若。

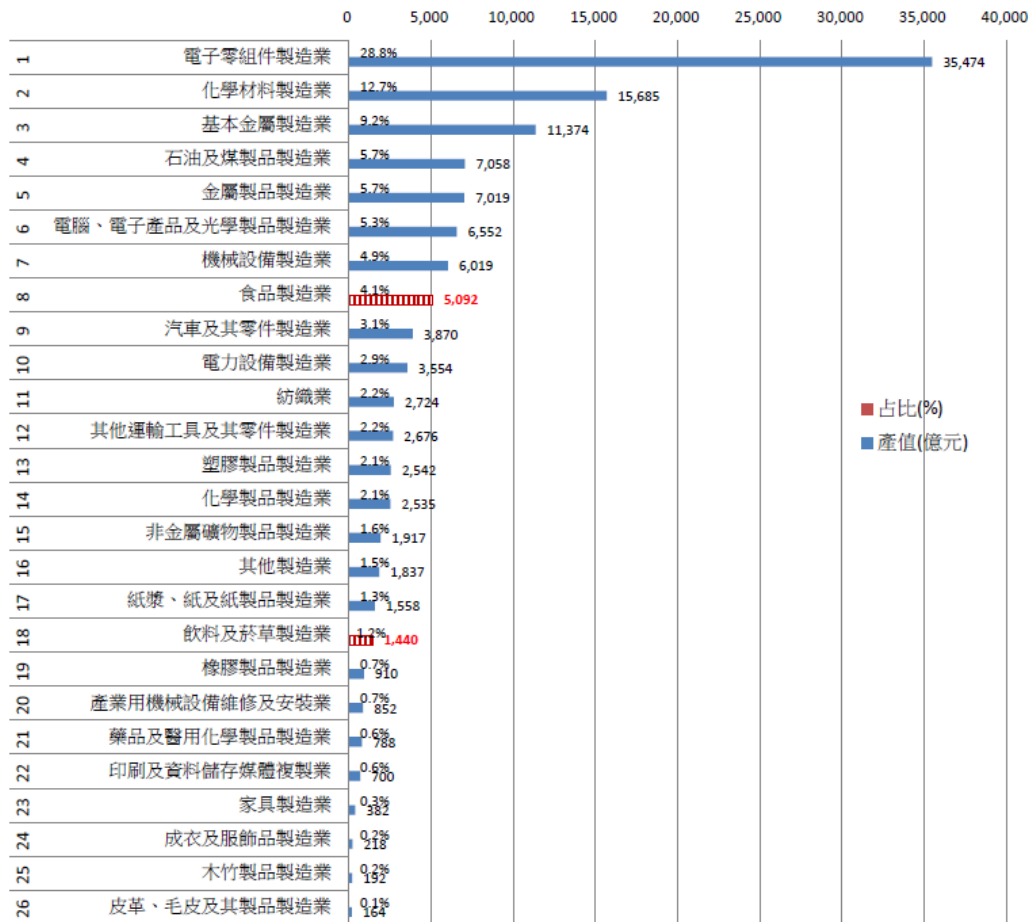


圖2-6 台灣食品工業產值在製造業中的地位

資料來源：經濟部統計處「工業生產統計月報」資料；食品所 ITIS 研究團隊分析整理(2017/06)

二、 各分業產值變化

2016 年整體食品工業產值新台幣6,532 億元，年成長 2.2%；若扣除菸草製造業，估計產值為6,063 億元，年成長 2.4%。前七大行業為屠宰業、動物飼料配製業、未分類其他食品製造業、非酒精飲料、菸草、碾穀及磨粉製品製造業；七大行業產值比重達59.5%。2016 年產值占比增加分業為未分類其他食品製造業、冷凍冷藏肉類、烘焙炊蒸食品、麵條粉條類食品、製糖、乳品製造業、屠宰業、冷凍冷藏水產、蔬果製品、糖果、肉品製造業及冷凍冷藏蔬果製造業(圖2-5)

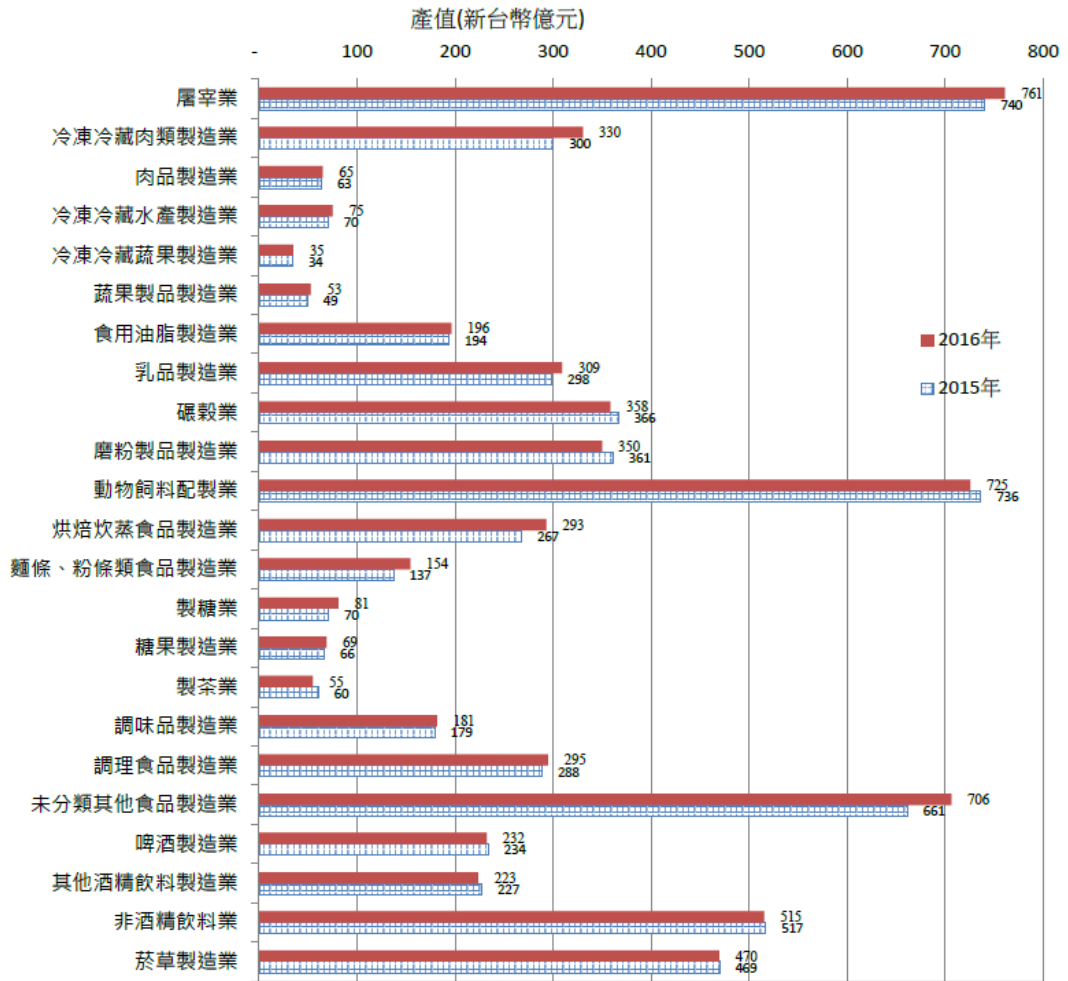


圖2-7 台灣食品工業產值規模與變化

資料來源：經濟部統計處「工業生產統計月報」資料；食品所 ITIS 研究團隊分析整理(2017/06)

三、 新產品上市類型

台灣食品飲料新產品推出數成長，2016 年成長率約12%(圖2-8)。新產品開發型態以推出全新產品為主，約占57%，較2015 年(63%) 為低。其次為新產品系列的延伸產品，約占29%，較2015 年(27%) 為高；新包裝之新產品占比10%，較2015 年(7%) 為高。

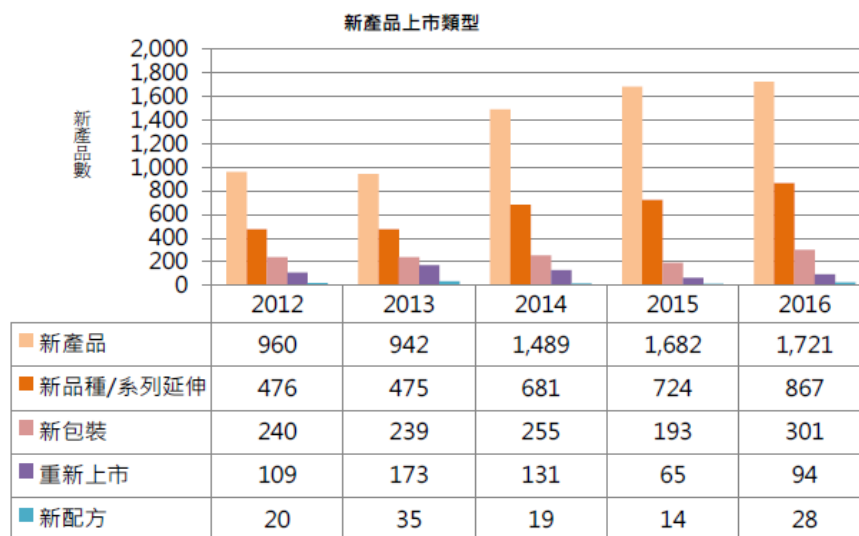
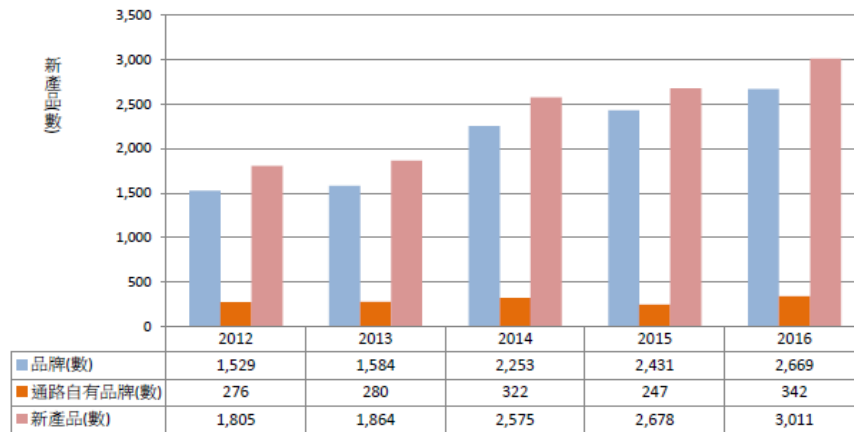
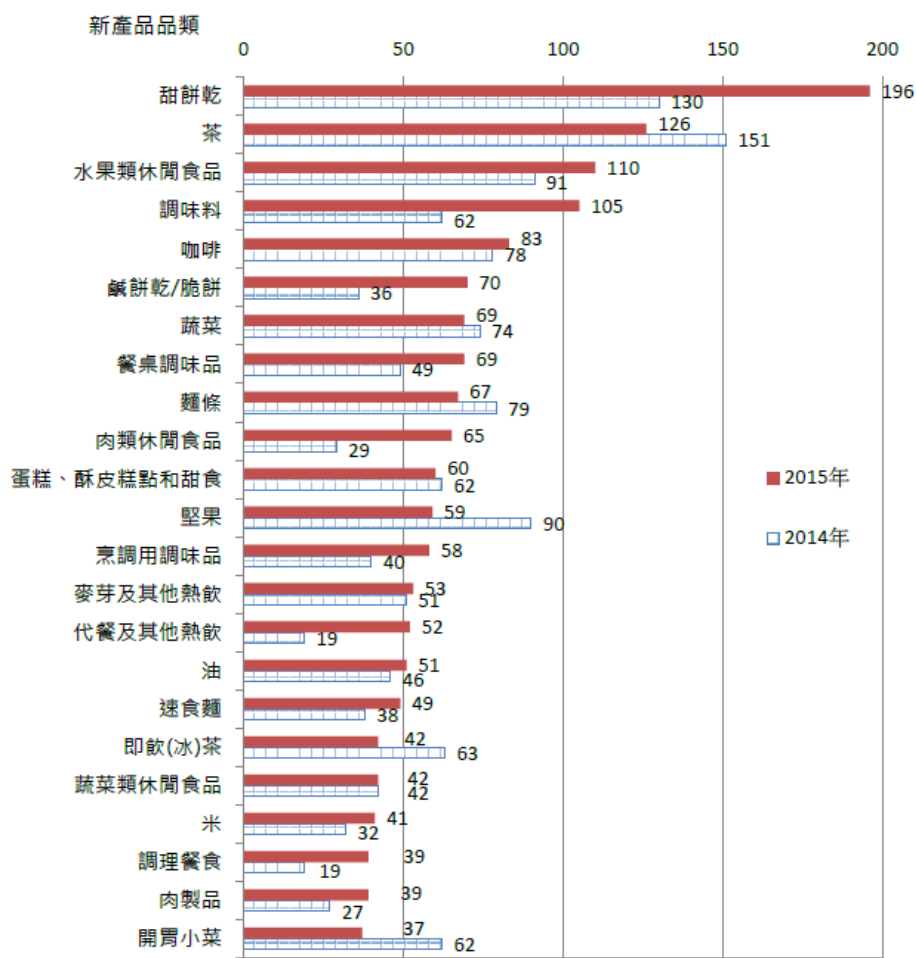


圖2-8 2012-2016年台灣食品飲料新品支數及上市類型

資料來源：Mintel,GNPD資料庫；食品所ITIS研究團隊分析整理(2017/06)

四、 新產品種類

2016年新產品種類以甜餅乾項數最多，占比為6.2%，較2015年(5.9%) 高。其次為茶，占比為4.9%，較2014 年(4.0%) 高。其次依次為水果類休閒食品/零食、咖啡、調味料、鹹餅乾/ 脆餅、蔬菜、蛋糕酥皮糕點和甜食、麵條、蔬菜休閒食品、餐桌調味品、即飲(冰) 茶及調味料等(圖2-9)。



註：針對 2015/1/1-2016/12/30 新品分析

圖2-9 2015-2016年台灣食品飲料新品主要品類

資料來源：Mintel,GNPD資料庫；食品所ITIS研究團隊分析整理(2017/06)

五、 未來食品產業發展重點

(一) 持續關注及因應國際法規及食品生態圈變化

國際食品相關規範標準持續調整已為常態，市場運作規則不斷調整；國際創新創業風潮瞄準食品產業，具破壞式創新力道及大規模資金投注的食品生態圈，變革正在持續進行。即時關注與因應，攸關國內食品產業未來國際角色定位及商機變化。近年各國在營養健康、過敏原及溯源資訊等法規規範的調整，歐盟及日本等要求食品標籤需詳註營養資訊及來源國等，隨時抓緊國際法規動向，可彈性且快速因應調整，在未來更顯重要。

(二) 深化食品安全管控機制與運作

國內多項食品安全衛生管理法，如「農藥殘留容許量標準」、「應建立食品追溯追蹤系統之食品業者」、「食品添加物使用範圍及限量暨規格標準」等進行修正，加快食品相關業者自行建立食品安全管理機制的速度。隨食品業者積極建構食品安全管理機制，國內食品安全標準與品質日趨國際化管理，得以降低食安風險。

(三) 奠基新南向發展能量與布局

隨全球經濟景氣漸回溫，東協市場發展空間相對大及新南向政策的推動等，產業及企業加大對東南亞市場拓展，方向及力道已明確。如何整合臺灣產業鏈資源及能力與當地原料、產業鏈到政府政策等有效串連及多元合作，攸關未來布局效益的展現。借力日本合作，共同拓展東協是可行的策略。跨在區域合作的角度，集眾人之力，目前已有合作案在推動。後續合作效益愈明確且獲支持，新南向的動作將會更加順遂且具體。

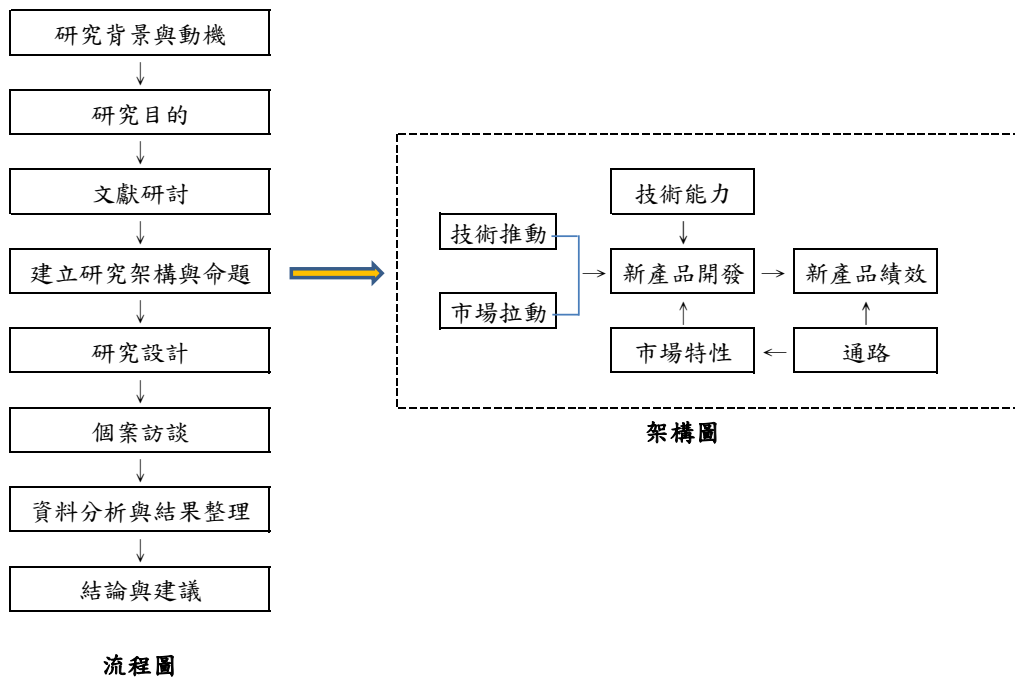
(四) 強化電商平台連結與布局

今智能科技已融入消費者生活，不論行動裝置、購物或飲食生活無一不智能化。通路為王時代，在智能化時間又有不同的演化，食品產業鏈不論自建電商官網或專業電商平台，須需緊緊扣合民眾日常生活模式及延伸的飲食變化所需，才真與消費者連結及溝通。電子商務結合行動購物，可與實體店鋪產品銷售組合互補，同時掌握電商物流倉儲效益。雖食品電商發展現仍存在低溫倉儲及運輸物流等高昂成本問題，但未來發展演化及互動關係，仍是食品業者的重要課題。重視電商或新平台的海外拓展力量。國內已有多項品牌透過電商平台成功進入海外市場；隨愛東南亞偏好使用網路者增，加上東南亞民眾購買力逐年提高，相關平台的連結及應用，是未來產品拓展市場，不可忽視的利器。

第三章 研究方法

第一節 研究流程與架構

本研究對新產品之定義，採 Booz, Allen & Hamilton 的論述，根據產品對於「公司」及「市場」的新穎程度，將新產品區分成六大類；其中「公司」是由內而外的技術能力，「市場」是由外而內的市場導向能力，與本研究主題探討市場導向、技術導向對新產品績效之研究相契合，而研究主題是針對台灣地區食品業的相關公司進行調查研究，新產品係指最近五年內公司曾推出上市的產品。



資料來源：本研究整理

圖3-1 研究流程與架構圖

第二節 研究方法

所謂深入訪談法乃是跟個案公司之特定關鍵人士進行深度訪問，訪談的問題及受訪者的答案沒有預先設定的形式，深入訪談的好處在於詳細描述事情發生的經過，以及從中獲取額外資訊，最後綜合不同資訊來源，歸納整合性看法。訪談的模式可分為非結構式、半結構式或結構式。非結構式：沒有嚴格限制談話內容，可就某項研究主題自由交談。這種方式有利於拓寬和加深社會問題的研究。

一、半結構式：談話內容沒有嚴格限制，會訂下訪談大綱，根據談話的進度適當追問和修正問題。

二、結構式：有具體的訪談問題，但沒有預設的答案格式。先擬訂好具體問題，再跟著這些問題來進行訪談。此法比較缺乏彈性，但因為問題格式統一，故得到結果便於比較分析。

本研究以半結構式訪談為主軸，主要訪談問卷的設計方向，是依據文獻資料加上本身的實務經驗的整理而來，詳細訪談題目設計請參見附錄。取得受訪者同意後，即交由受訪者確定訪談問題並進行準備，在訪談過程中，透過受訪者的專業知識與歷練表述其真實經驗，與研究者提出之關鍵點互動並加以深入探訪，同時記錄下訪談過程的所有內容，獲取多元化的研究資料，並藉由這些資料結合理論分析的框架來進行內容分析。

第三節 訪談內容

一、訪談說明：

新產品開發過程為產品構想的設計、研發到量產上市，其過程需要研發與行銷共同參與方能完成，希望受訪者針對所參加過的許多新產品開發專案中，挑選出印象深刻、已開發完成且上市的專案，並以此專案為基礎，回答本研究之所有問題。

1. 「技術推動」的新產品開發，是先確認自身的進入障礙來源後，再來評估是
否有市場需求。
2. 「市場拉動」的新產品開發，是先確認發現市場需求，再來圍築進入障礙。

二、訪談題綱

表 3-1 本研究訪談類別及題綱

類別	序號	題 綱
(一)	1	若新產品的開發方式以市場拉動與技術推動兩構面進行劃分，在食品業使用何者較適合？為什麼？貴公司主要採用的作法？為什麼？
	2	接上題，您覺得是否會受通路因素影響？為什麼？
	3	您覺得就食品業而言，影響新產品績效重要的因素是什麼？產業環境變化速度快，通路當作新產品策略對新產品績效的干擾變數適不適合？
(二)	4	有些新產品的技術性高，例如：新穎程度或功能性很好，但後來其新產品績效並不好。你覺得主要原因為何？有哪些產品發展類似如此？
	5	有些新產品的市場成熟度高，例如：顧客對象及顧客需求明確，企業追隨跟進後其新產品績效並不好。你覺得主要原因為何？有哪些產品發展類似如此？
(三)	6	您認為一家食品企業在進行新品開發時如何發掘顧客及市場潛在的隱性需求？貴公司是否有類似的產品？對新產品績效的貢獻度？

	7	您認為台灣食品業目前在產品開發上有什麼問題？
(四)	8	關於我們整個新產品的研究方向(如何讓研發及行銷人員更有共識、了解彼此，對產業的貢獻度)，你的看法如何？
	9	根據您的觀察，貴公司產品的核心競爭力是什麼？為什麼？
	10	公司產品在做開發或市場定位的流程，定案是由誰(或單位)決定？

第四節 研究對象

本研究對象所探討的產業為台灣食品製造業，採用深入訪談個案公司之行銷人員及研發人員，透過與受訪者針對特定議題進行深入的訪談，並可依據訪談有疑問的部分進行更深入的探討，藉此找到事實背後的真實面貌。同時深入了解個案公司新品績效以及相關的因素。

一、 個案公司簡介

茲將此次研究的八家個案公司及品牌整理如下：

(一)A公司【品牌：金○】

亞洲佔地最大、生產品項規模本著中央大廚房的概念，希望將所有各式各樣、不同國籍的料理用最簡單、最方便的方式呈現在消費者面前，讓人們只需要短短的 3~5 分鐘就能夠立即擁有一桌好菜，除了所有食材的挑選、處理、烹調、包裝等都符合國際食品安全認證外，透過大量採購的議價優勢，更讓消費者可以用經濟實惠的價格享用如同五星級大廚親手烹調的料理。行銷 5 人；研發 7 人。

(二)B公司【品牌：無】

專業植物萃取製造商，2008 年，在多位資深研發專家、業務經理人及研究機構之參與及協助下成立，為具有多年醫藥背景，結合專業食品、飲料、生藥經驗的生物萃取技術公司。擁有多國專利萃取技術，為領先全球之生物萃取技術，並擁有美國、台灣、大陸及德國專利。藉由專業技術與製程條件，達到萃取條件最佳化，增加有效成分含量，提高產量，提昇效率。行銷 3 人；研發 5 人。

(三)C公司【品牌：無】

成立於民國 93 年 8 月，由具有食品科技專業的股東所組成，主要產品為素食冷凍加工產品。研發 03；行銷 01(比值)。

(四)D公司【品牌：有○園】

生產天然、生機、無毒、無添加化學成分、品質穩定的食品，推廣健康飲食的觀念與方法，讓食物的自然營養帶給人們健康的身體，宣導厲行環保的生活與態度，讓現代人真正享受「樂活」，有自己的門市及工廠。研發 04：行銷 01(比值)。

(五)E公司【品牌：谷○粒】

主要經營進出口食品原料以及食品製造代工OEM、ODM的相關業務。主力產品為各式沖調營養補充飲品和即食穀物加工製品，多年來為許多知名的品牌客戶客製化研發商品配方。研發04：行銷01(比值)。

(六)F公司【品牌：無】

研發多樣化的甜式香料，提供完善的香料客製化服務。調香師運用多年的專業經驗，呈現出客戶心中所想像的好味道，致力與客戶齊心研發出美味的商品。沒有獨立的行銷部門，目前業務有部份的角色。研發有12位(基礎研究3位;調香8位;香辛料應用1位)。

(七)G公司【品牌：無】

產品類別由食品類延伸至與食品安全相關的環境優化清淨設備(用品)，提供更多元的優質產品以滿足客戶的現行與未來的需求。而銷售的通路，除了由台灣出口優質產品至美、加、澳等國外市場外，目前也開始精選泰國優質產品至國外市場使公司產品項目更豐富。而台灣市場則針對環境優化清淨設備(用品)於特定通路銷售以使客戶端可獲得最合理的價格。研發01：行銷01(比值)。

(八)H公司【品牌：波○】

以自有產品結合代工代理，為台灣地區飲料、食品之領導行銷公司。研發05：行銷03(比值)。

二、受訪者基本資料

茲將任職研發單位及行銷單位的受訪者基本資料分別整理如表 3-2 及 3-3 所示：

表 3-2 任職研發單位的受訪者名單

公司	營業項目	職稱	訪談日期	訪談方式	時間
A 公司	冷凍復熱即食 調理食品	處長	2018/4/5	面談	60-90 分鐘
B 公司	專業植物萃取 產品	經理	2018/4/8	面談	60-90 分鐘
C 公司	素食冷凍加工 產品	工程師	2018/4/10	面談	60-90 分鐘
D 公司	天然、生機、 無毒、無添加 化學成分食品	工程師	2018/4/20	面談	60-90 分鐘
E 公司	各式沖調營養 補充飲品和即 食穀物加工製 品	工程師	2018/4/18	面談	60-90 分鐘
F 公司	專業香料生產 製造商	工程師	2018/5/20	面談	60-90 分鐘

資料來源：本研究整理

表 3-3 任職行銷單位的受訪者明單

公司	營業項目	職稱	訪談日期	訪談方式	時間
D 公司	天然、生機、無毒、無添加化學成分的食品	專員	2018/7/23	面談	60-90 分鐘
G 公司	食品貿易及環境清潔用品	經理	2018/7/14	面談	60-90 分鐘
H 公司	專業食品飲料生產製造商	專員	2018/7/23	面談	60-90 分鐘

資料來源：本研究整理

第四章 訪談結果與分析

第一節 訪談內容彙整

一、問題1. 若新產品的開發方式以市場拉動與技術推動兩個構面進行劃分，在食品業使用何者較適宜？貴公司主要採用的作法？為什麼？

表 4-1 問題 1. 受訪者結果整理

公司	訪談結果
A公司 (研發處長)	<p>✚ 以市場拉動做為規劃較適宜，開發出有市場性的產品，才有消費者願意付費買單，才有業績的來源。</p> <p>我們公司以技術推動為主，以研發為導向，行銷較弱，目前已有在做優化，布建行銷人力。</p> <p>✚ 本公司主要採用的作法是市場拉動，因為空有技術做出的產品沒有市場，需要時間養成，對於生產及營利獲利都是蠻大的考驗及阻礙。</p>
B公司 (研發經理)	<p>✚ 認為行銷比較強的公司適合市場拉動；研發比較強者適合技術推動。</p> <p>✚ 本公司主要採用的作法是技術推動，這是很多客戶找我們合作的主要原因，再者也擁有多項專利技術)。如：工研院想做產學；食品工業發展研究所因為想要找我們合作量產。</p>
C公司 (研發工程師)	<p>✚ 應依需求判斷，針對包裝或製程可以使用技術推動，口味部份，食品業大多會走市場拉動。</p> <p>✚ 本公司主要採用的作法是市場拉動，主要是因為人力及設備的考量。</p>

<p>D公司 (研發工程師)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ 市場拉動，即使有技術沒有市場也沒有用。新產品發酵時間長，要花很多行銷資源。如:產品曝光或宣傳/試用讓消費者知道有這個產品。 ✚ 本公司主要採用的作法是市場拉動，會先看國外流行什麼產品，看台灣有無市場需求，才會安排引進。如:假設要開發異生菌產品，會先看市場有什麼需求再去開發。
<p>D公司 (行銷專員)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ 市場拉動，找出市場需求，上架存活率會比較高。 ✚ 本公司主要採用的作法是： <ol style="list-style-type: none"> 1. 我們公司是先想產品再找特色去推廣，不易存活。 2. 傳統產業會以技術出發。公司一年推8、9支產品卻沒有連續性，亂槍打鳥，但中的機率卻高。 ✚ 我們有產線，之前都是分裝，現在廠長有能力可以提升製造能力，工廠為了維持運作，要持續接單。目前公司共四個通路：實體流通(經銷商，屬於B to C。全省有機店)直營門市；外銷；網路；電視購物。
<p>E公司 (研發工程師)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ 以市場拉動做為規劃較適宜 ✚ 本公司主要採用的作法是兩者皆有，先觀察自市場導向是什麼，再用技術去發揮。因為主要還是市場導向再來發揮。
<p>F公司 (研發工程師)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ 我覺得市場大公司會偏向技術(但都是參考國外引入台灣在地口味)，中小型企業會偏市場拉動。 ✚ 本公司主要採用的作法是市場拉動。 ✚ 我們公司偏向市場拉動。在香料這個產業有標準品，只要仿的像就有機會，當然也在意人脈關係，有交情較容易賣東西。(老闆是超級業務，他可以掌控最

	前端的訊息)
G公司 (行銷經理)	<p>以市場拉動做為規劃較適宜</p> <p>本公司主要採用的作法是市場拉動。沒有市場需求再高的技術也只能放在倉庫。鈣離子粉有技術但要評估市場需求。</p>
H公司 (行銷專員)	<p>以市場拉動做為規劃較適宜</p> <p>本公司主要採用的作法是市場拉動。有市場才有銷售才能永續經營。</p>

小結：

1. 都認為食品業應以**市場拉動**較適合。
2. 公司特質不同採取不同的對應模式，此次訪談的個案公司普遍認為是**市場拉動**；只有一家以技術代工為主的個案公司認為是技術推動。
3. 採用**市場拉動**的公司，其觀點整理如下：
 - (1) 空有技術做出的產品，若沒有市場，要養成的時間長，對於生產及營利獲利都是很大的考驗及阻礙(人力及設備)。
 - (2) 有市場才有銷售才能永續經營，因此應先了解市場導向是什麼，再用技術去建立差異化，否則再高的技術也只能放在倉庫。
 - (3) 對香料公司而言，只要有市場的商品(受訪者稱：標準品)，模仿的像就有機會取代。同時補充與通路採購者的人脈關係有關；有交情較容易買賣合作。(能掌控前端的訊息，當然也較容易取得領先市場的地位)
 - (4) 對代理的公司而言，也偏向市場拉動。會先看國外流行什麼產品，評估台灣有無市場需求，能創造什麼差異化，才會安排引進。如：椰子油，會評估差異化的自然療法等消費賣點給業務進行銷售。

二、問題2 接上題，你覺得是否會受通路因素影響？為什麼？

表 4-2 問題 2.受訪者結果整理

公司	訪談結果
<p>A公司 (研發處長)</p>	<p>會，不同的通路執行作法不同，簡述如下：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. CVS 如：7-11-通路會主導。【會】 2. 超市-競品或市場需求的跟進。【會】 3. 連鎖餐飲通路(央廚)，會依客戶需求開發。如：麥味登、拉亞、沙魚咬吐司。【會】 4. 盤商【不會】 5. 校園通路【不會】
<p>B公司 (研發經理)</p>	<p>會，不同的通路執行作法不同，簡述如下：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 封閉通路，如：藝術講堂、診所-安養中心。【會】 2. 食品加工廠-代工，如：統一，會告訴我方他要什麼規格，我們幫他們設計，依我們設備條件設定他要的製程參數。如：源鴻、漢馨，會跟我們買拿原料，我方會提供產品特色訴求(如：單位皂干或風味強度)【會】 3. 若是公司開發規格品銷售，會維持原技術去生產，若客戶有其它需求會建議微調。【不會】
<p>C公司 (研發工程師)</p>	<p>會，簡述如下：</p> <p>素食人口逐年增加，年齡層也有下降趨勢，根據 2017 年研究機構 Global Data 編制的「Top Trends in Prepared Foods 2017」報告指出，截至 2014 年，只有 1%的美國人將自己稱為素食者，但 2017 年已成長至 6%。以前</p>

	<p>大多是老年人有吃素習慣，因此都會在傳統市場購買素食產品，由於近 10 年素食人口的增加，其購買方式也有許多不同的選擇，如：超市、餐廳、網路...等。因此通路對於市場拉動是密不可分的。【會】</p>
<p>D公司 (研發工程師)</p>	<p>會，不同的通路執行作法不同，簡述如下:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 不同通路有不同的屬性及架構。如:買保健品會找保健品的品牌及商店。【會】 2. 有機通路，如:里仁、無毒的家、棉花田、聖德科斯，及直營門市，會互相進行訊息回饋進行產品的開發。【會】
<p>D公司 (行銷專員)</p>	<p>不會，因為是依市場需求去延伸；若是技術則會因為通路族群的不同而受到影響。</p>
<p>E公司 (研發工程師)</p>	<p>會，同性質商品的曝光度。</p>
<p>F公司 (研發工程師)</p>	<p>會，不同的通路執行作法不同，簡述如下:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 從食品加工廠通路來，他們遇到斷貨或成本問題，會找第二供應商，就會拿出來請香料公司模仿。業務會跟通路研究員保持關係，知道他們想做什麼方向，公司就會因應需求主動開發推薦給他們，或者資訊交流的服務。客戶國內是給代理商如:盛美(南)/高香(北)，國外才是主動銷售。
<p>G公司 (行銷經理)</p>	<p>會，如果通路採購與公司沒有共識，則新產品將不會被採購，進而導致銷售受阻。</p>
<p>H公司 (行銷專員)</p>	<p>會，採購是否有意願或需求。如:7-11或全聯的採購。雙方會互相提新品的需求。</p>

小結：

1. 都表達會受通路影響。

2. 不同的通路執行作法不同，其觀點整理如下：

(1) 零階通路：【製造商→消費者】

A. 直接銷售食品加工廠，依樣仿製或代工，則開發方向會依通路需求。

B. 若是自有品牌規格化銷售給食品加工廠，則不會受通路左右產品開發方向。

(2) 一階通路：

A. 【製造商→零售商→消費者】，會，通路主導，依其需求開發。如果通路採購與公司之間沒有共識，則此商品將不會被採購，進而導致銷售受阻。

✚ 7-11或全聯通路的採購，會因應行銷主題活動，主動提新品的需求；公司也可以提新品上架，但要經通路審核同意。

✚ 連鎖餐飲通路(受訪者公司稱：央廚。如：麥味登、拉亞、沙魚咬吐司。

✚ 有機通路，如：里仁/無毒的家/棉花田/聖德科斯及直營門市，會互相進行市場訊息探詢，來執行產品的開發。

✚ 特殊封閉通路，有直接的銷售的管道。如：藝術講堂/診所/安養中心。





B. 【製造商→批發商(或盤商)→消費者】，不會。

✚ 盤商不會有開發主導性，但它有機會影響消費採購行為。

三、問題3 您覺得就食品業而言，影響新產品績效最重要的因素是什麼？產業環境變化速度快，通路當作新產品策略對新產品績效的干擾變數適不適合？

表 4-3 問題 3.受訪者結果整理

公司	訪談結果
<p>A公司 (研發處長)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ 產品定位及目標族群是否符合市場需求，因為會影響定價策略。 ✚ 認為通路適合當作新產品策略對新產品績效的干擾變數 ✚ 因為每個通路(即目標族群)需求都不同，知道他們的需求才能開發符合他們的產品，換言之，通路的變化企業也要事先掌控。
<p>B公司 (研發經理)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ 消費者的認知及行銷。如:紅豆水，消費者對於紅豆水利尿的知識已有，就易推廣。 ✚ 認為通路適合當作新產品策略對新產品績效的干擾變數 ✚ 公司不會自行開發通路，但市場需求量大時，研發因應的速度就要很快，業務跟研發常有爭議。目前公司正在規劃自有品牌中，行銷佈建中，且積極參加生技展。
<p>C公司 (研發工程師)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ 對於新品來說，產品辨識度及曝光率是極為重要的。 ✚ 認為通路適合當作新產品策略對新產品績效的干擾變數 ✚ 應該不限通路，先增加曝光率，讓大眾知道該產品為最優先。
<p>D公司</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ 對於產品的熟悉度。

<p>(研發工程師)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 認知程度，我們通路很多產品都是新的，需要進行消費者教育。如:椰子油，是有機第一道冷壓製作，含有月桂酸含 52% 適合用來抗發炎(殺菌)。 2. 找世界各位天然食療保健的素材，體驗價購買，做訊息回饋。 3. 代言人，吳永志自然療法。胡蘆巴子可以用在食療。糖尿病的人加在精力湯中。 <p> 認為通路適合當作新產品策略對新產品績效的干擾變數</p> <p> 關鍵在於消費者是否有繼續回購新產品，是否會被其它產品取代。如：胡蘆巴子，議題一下子就淡忘了，椰子油就有發酵。行銷要強且產品價格要有競爭性，再加上時下話題加持，才有機會上來。現在進口很容易，進入門檻低，我們通路會跟消費者討論互動(這是跟全聯的差異化)，有機店喜歡產品區隔，不同通路做商品區隔，才不會比價格。</p>
<p>D公司 (行銷專員)</p>	<p> 上架率</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 推廣。 2. 價格，當商品差異低，通路又相同，價格就很重要的。 3. 商品特色，當滿足需求時，貴一點也沒關係。 <p> 認為通路適合當作新產品策略對新產品績效的干擾變數</p> <p>如：全聯，因為通路夠大，屬於店內購，賣的好就會一直賣。</p> <p>傳統產業研發能力很重要，要備很多口袋產品可以隨時</p>

	因應。
E公司 (研發工程師)	<p>✚ 銷售額。</p> <p>✚ 認為通路適合當作新產品策略對新產品績效的干擾變數</p> <p>或許產品不適合A但可能合B，或者我們沒有找到適合的通路。</p>
F公司 (研發工程師)	<p>✚ 符合市場需求，能不能賣錢。東西好賣不掉，下游廠商會拿東西來模仿，只是備用。</p> <p>✚ 認為通路適合當作新產品策略對新產品績效的干擾變數</p> <p>像客戶開發，要試車下單了，結果突然就停了，造成損失嚴重。在飲料會看日本的流行趨勢，再看客戶是否有需求這種東西，現在客戶在意附加服務。</p>
G公司 (行銷經理)	<p>✚ 到底沒有有符合客戶的需求。</p> <p>✚ 認為通路適合當作新產品策略對新產品績效的干擾變數</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 如果通路不認真幫你推廣，則無成效。如:DM活動檔期，如果銷售不如預期通路採購也會被檢討 2. 如產品已上洋人超市，我方想做促銷卡但通路不願意，則會影響銷售。
H公司 (行銷專員)	<p>✚ 有無打中消費者的心，滿足消費者需求。</p> <p>✚ 認為通路適合當作新產品策略對新產品績效的干擾變數</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 產品上全聯通路即有基本盤，但會有銷售量的底限，不然會被強制下架。要有通路可以消化。 2. 存貨太多會評估是否要繼續銷售。

小結：

1. 影響新產品績效最重要的因素，觀點整理如下：

(1) 產品定位以及是否符合消費者的需求，如：價格、產品特色。有打中消費者的「心」，貴一點沒關係；若是在相同通路下產品差異性低，價格就相對很重要。

(2) 產品的辨識度/曝光率及消費者的認知程度有關，是否還需進行知識或用法的教育，案例說明如下：

A. 紅豆水，消費者對於紅豆水利尿的知識已有，就較易推廣。



B. 椰子油，它的好處用途&用法延伸，有○圓的椰子油，訴求有機-第一道冷壓榨，含有月桂酸含量52%，具抗發炎(殺菌)，取其特點推廣方向為：漱口、抹身體滋潤(有傷口亦可使用)，當作天然的抗發炎原料。

(3) 附加價值。如香料公司(主要客戶是飲料廠)，則會看日本的流行趨勢，進行調香開發，再對主要客戶提案，節省客戶開發時程。

2. 皆表達通路適合做為評估新產品績效的干擾因素。

四、問題4 有些新產品的技術性高，例如：新穎程度或功能性很好，但後來其新產品績效並不好。你覺得主要原因為何？有哪些產品發展類似如此？

表 4-4 問題 4.受訪者結果整理

公司	訪談結果
A公司 (研發處長)	 技術高不等於市場需求度高。  例如:HPP技術(設備投入成本高)的果汁，高於市價50-10倍的價格，消費者不如買現壓榨的更新鮮。
B公司 (研發經理)	1. 單價高，如：冷凍乾燥、超音波萃取，客戶知道，但是聽到價格就會退縮。

	<p>2. 強調有效成份的通路。如:白蘭氏。</p> <p>3. 業務會用濃度的方式進行轉換，如: 用量減 30%。</p> <p>✚ 我們公司就類似如此。如：鹿角靈芝，本身原料貴+新穎技術，銷量就不好。</p>
C公司 (研發工程師)	<p>✚ 價格太高、行銷手法不足、健康概念興起、品質不一、不符合客戶需求。如:馬卡龍。</p>
D公司 (研發工程師)	<p>✚ 消費者使用習慣性問題。</p> <p>✚ 消費者使用習慣性問題。針對食品類沒想到，但概念就類似舒潔濕式衛生紙，功能性佳(濕紙巾不能分解但濕式衛生紙可以)，但是市場取代性不佳，消費者還不習慣改變既有的使用模式。</p>
D公司 (行銷專員)	<p>✚ 賣不好一定是銷售對象沒有達到需求。</p> <p>1. 我們做有機食品最常看到，如：產品-律動機可以讓小孩長高，這個訴求對媽媽講會很有效，甚至去採買。有依據去訴說產品特色;若找錯對象則會接受但不一定會買。</p> <p>2. 高鈣燕麥。(膳食維，鈣的含量)取代乳糖不耐症患者。他卻賣不好。因為價格太高，超出消費者需求點。</p>
E公司 (研發工程師)	<p>✚ 不符合消費者的需求或價格。</p> <p>✚ 目前我們公司沒有類似的產品。</p>
F公司 (研發工程師)	<p>✚ 覺得應該是不符合客戶的需求。</p> <p>✚ 仿製調香要仿製的像;成本要符合需求。</p>
G公司 (行銷經理)	<p>✚ 自我感覺良好。產品要接地氣，產品好但是價格高不親民。</p> <p>例如：4年前”和旌生物科技”推出瘦身的水果果昔。</p>
H公司	<p>✚ 自己太專注於技術缺少對消費者使用的深入了解。</p>



(行銷專員)	飲料屬於成熟產業，較沒有技術問題，但有口味問題。
--------	--------------------------

小結：



1. 一致表達在於未滿足**市場需求**及**顧客需求**。
2. 食品業的產品案例如下：
 - (1) 超高壓技術(High pressure processing, HPP)的果汁，**價格**高於市價50-10倍(跟投入的費用有關)，但銷售量卻不好，受訪者提及不如買現壓榨的就好。
 - (2) 受訪公司生產的鹿角靈芝，本身原料貴加上使用新穎技術生產，原料及製造成本反映成本，導致**售價高**，銷量就不好。
 - (3) 高鈣燕麥，訴求膳食維及鈣的含量，亦可取代乳糖不耐症的患者使用，但他卻賣不好，受訪者認為**價格**太高，超出消費者願意選購的價格帶。
 - (4) 其它補充，有受訪者提到要特別注意**購買行為**，有時使用者不等於採買者，若找錯對象可能事倍功半；以及**消費者使用習慣性問題**，功能性佳但是市場取代性不佳，很有可能是既有的習慣(口味、操作順序)無法被立即調整，需長時間投入引導。

五、問題5 有些新產品的市場成熟度高，例如：顧客對象及顧客需求明確，企業追隨跟進後其新產品績效並不好。你覺得主要原因為何？有哪些產品發展類似如此？

表 4-5 問題 5.受訪者結果整理

公司	訪談結果
A公司 (研發處長)	 目前在做的人也多，投入紅海市場。  如:泡麵或飲料市場。
B公司 (研發經理)	1. 認為是通路或品牌知名度不足。 2. 我們公司主要是代工，影響因子應該是價格。

	<p>✚ 我們已有品牌知名度，已有合作的大廠，品質的保證度高。可是只能針對特定客群服務。</p>
<p>C公司 (研發工程師)</p>	<p>✚ 相似度太高、辨識度低、品牌效益未彰顯，容易被替代。</p> <p>✚ 如:漸層式飲料。</p>
<p>D公司 (研發工程師)</p>	<p>1. 品牌忠誠度及產品定位問題。市場佔有率的影響。</p> <p>2. 消費者主觀認定問題，大品牌與小品牌的差異。如:白蘭氏雞精是龍頭，別人去跟隨不能洗牌；一般跟隨除非有差異性。</p> <p>✚ 如:桂格大燕麥片品牌。明星品牌再來就是低價品牌，中間很難存活。</p>
<p>D公司 (行銷專員)</p>	<p>✚ 品牌力。</p> <p>1. 我們公司就是如此，品牌力相當時就是價格。me too 產品一定要有差異性才有可能翻轉。如:通路已經上A品牌就不會刻意換B，會換最主要是利潤(價格)。</p> <p>2. 公司是有機公司，單價高，跟一般公司不能相提並論。律動機是新產品又是新技術，客戶若有需求就會去買。如:股肉委縮症。血脂、中風，這些族群會有興趣了解。</p> <p>3. 我們公司2大類，食品類及機具類。商品都生的出來，但是還是要回到剛剛提的市場。</p>
<p>E公司 (研發工程師)</p>	<p>✚ 品牌知名度。大家不認識這個產品及品牌。</p> <p>✚ 自家公司品牌=穀諾力</p>
<p>F公司 (研發工程師)</p>	<p>✚ 我個人覺得是品牌</p> <p>✚ 有些產品如食品，流行口味出來一窩蜂跟進，大餅大家去搶，但消費者會停留在原有品牌上。如:厚奶</p>

	茶。
G公司 (行銷經理)	 記憶味覺與品牌影響消費者購買決策。如：沙茶醬。
H公司 (行銷專員)	 產品品牌忠誠度高。 1. 如:茶，要有多元資源才能進入。 2. 大家對品牌及口味都有既定的印象，可能是做的不到位。如:口味已既定印象。如:咖啡。

小結：

1. 可能的影響因子整理如下：

- (1) 既有市場已有領先品牌且顧客忠誠度高，對品牌及口味都有既定的印象(食品業特殊影響因子-味覺的記憶是根深柢固的，口味若已習慣則較不輕易變動)。
- (2) 若品牌力不分高下，則價格為主要影響因子。
- (3) 跟隨者的產品一定要有差異化(產品力或價格)，才有可能翻轉市場進而生存下來。
- (4) 若是食品代工廠，則價格(代工費)是主要影響因子。

2. 食品業的產品案例如下：

- (1) 桂格大燕麥片，品牌力強大，能在市場存活的，除了名星品牌，再來就是低價品牌，中間品牌很難生存。
- (2) 義美-厚奶茶，流行口味出來，因技術進入門檻低，導致市場一窩蜂跟進，但消費者可能只會停留在原有品牌上。
- (3) 受訪者自家公司的品牌-穀○力，品牌力明顯不足，新品績效不彰。
- (4) 口味可能做的不到位(既定味覺印象)，如：咖啡，消費者對品牌及口味都有既定的印象。

六、問題6 您認為一家食品企業在進行新品開發時如何發掘顧客及市場潛在的隱性需求？貴公司是否有類似的產品？對新產品績效的貢獻度？

表 4-6 問題 6.受訪者結果整理

公司	訪談結果
<p>A公司 (研發處長)</p>	<p>1. 自有品牌：透過市場調查，找出未滿足點進而推出隱性需求。</p> <p>2. 客製品：要跟客戶做深入溝通，用心了解為何要開發此產品，主要用途為何，才能貼近消費者。</p> <p>✚ 無類似產品</p>
<p>B公司 (研發經理)</p>	<p>做簡報，告訴客戶產品差異化特性(如：萃取保留下的有效成份與其它競爭者的差異。或者，提訴求給客戶。如：紅黎。色澤/風味/存度/價格的呈現，非只是訴求-好吃。</p> <p>✚ 有類似產品，對新產品績效的貢獻度很好，所有的新產品幾乎都是如此操作。</p>
<p>C公司 (研發工程師)</p>	<p>1. 以使用者導向的產品設計思考。</p> <p>2. 業務與客戶交流時，透過溝通，了解客戶使用的習慣及不便地方。</p> <p>✚ 無類似產品</p>
<p>D公司 (研發工程師)</p>	<p>椰子油含月桂酸，只存在母乳中，具有天然抗菌。故發展天然的漱口水，取代現有漱口水(因為它裡面會使用色素/防腐劑/化學抑菌劑)。</p> <p>✚ 有類似產品，但對新產品績效的貢獻度成效沒有很彰顯。</p>
<p>D公司 (行銷專員)</p>	<p>1. 我們公司是技術導向，商品出來再去找市場，延伸商品在市場本來就賣的不錯。如:枸杞菊花茶，一直有</p>

	<p>穩定銷量。今年改小包裝出一系列的商品，就有活下來。</p> <p>2. 商品上架與業務獎金有關，在家用市場比較沒有差別只有上架費。若是在營業端，要不要努力的推廣及塞貨，就有影響。又跟業務獎金有關。如：單價高，賣多少量可以抽幾%?跟公司文化及制度有關。</p> <p>✚ 有類似產品，如:枸杞菊花茶。洛神飲品，蠻好的，數值無法提供</p>
E公司 (研發工程師)	<p>靠前端業務拜訪去了解客戶的需求。</p> <p>✚ 有類似產品，如：快速麻糬粉，尚未表現在業績上。</p>
F公司 (研發工程師)	<p>✚ 研發要定期提供大陸業務台灣的食品市場資訊，彼此交流。</p> <p>✚ 公司會提供書面資訊加樣品，由業務當橋梁，了解客戶想要的研發產品方向，如：茶飲料要綠茶口味，研發會去跟客戶接觸並且做介紹品種/香氣/組成或其它主題或香料做成樣品去給他喝，提供給客戶開發的想法。</p> <p>✚ 有類似產品，目前不多，業績普通，只能算是服務，不能直接貢獻業績。真正的還是在轉換時機點，時機對了就會換過去，否則可能不容易取代舊的。</p>
G公司 (行銷經理)	<p>✚ 洞察末端消費者消費習慣、營養健康趨勢、閱讀食品與消費者相關趨勢報導。</p> <p>✚ 公司目前還沒有類似產品，從業界的角度。如:拌麵(方便，且既定印象覺得現煮麵比泡麵好)，透過名人加持提升銷售(信任感)---此題是回答業界。</p> <p>尚無類似產品</p>

<p>H公司 (行銷專員)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ 用心體會消費者的使用方法;消費者報導的使用趨勢。如：每朝健康-綠茶，大家都想減肥。 ✚ 大家注重健康，發展100%果蔬汁，無加香料，無色素、無防腐。如:一日蔬果。 ✚ 重視食安，慢慢找出消費者的隱性需求。 ✚ 業績日益增加。
-----------------------	---

小結：

1. 個案公司普遍都有依上述觀點，發展類似的新產品，但在業績的貢獻有限。若屬於附加價值的部份，在服務中同時提供產品，很難立即貢獻業績，時機對了自然水到渠成。
2. 個案公司案例舉例如下：
 - (1)香料公司的研發，會準備書面資料加上打樣品，由業務當橋梁，開發者親自了解客戶想要的研發產品方向，如：茶飲料要綠茶口味，研發就會去跟客戶接觸並且做介紹，如：品種、香氣、組成、其它主題或香料做成樣品提供給客戶試喝並提供客戶開發想法。
 - (2)從技術端開發出快速便利的麻糬粉，麻糬粉加水、油，攪拌3分鍾即可吃到麻糬，透過探詢顧客需求配合技術開發出市場新產品。

七、問題7 您認為台灣食品業目前在產品開發上有什麼問題？

表 4-7 問題 7.受訪者結果整理

公司	訪談結果
<p>A公司 (研發處長)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ 未真正了解消費者需求及其未滿足點 ✚ 目前市場銷售策略亦出現一種怪異現象，消費者對品牌並無一定的忠誠度，而是依架上促銷方案深淺左右購買的力道，這可能對生產端的品質及訂價策

	略有一定的影響力。
B公司 (研發經理)	<ul style="list-style-type: none"> ✚ 大部份是 me too，很少有極新穎的產品，最終就成為價格競爭。如：香草醛，具有功效性(香草原是做調味的)特殊的有效成份，要投入時間教育消費者也要有人投入抄作議題，大家才會認識。 ✚ 老闆做了很多研究，但需要找行銷推廣，現在都是迎合客人的需求開發。如:秋葵用於老闆的糖尿病病人身上有明顯效果。 ✚ 公司很多原料不錯幫客戶 OEM，但客人如何應用到最終產品，我們不是很清楚。
C公司 (研發工程師)	✚ 一味地模仿，導致最終只能用價格戰。
D公司 (研發工程師)	<ul style="list-style-type: none"> ✚ 最大的困難是法規問題，模糊定義，如:米的法規半年改一次，很難依循。造成包材庫存成本。投入量大，有風險性。 ✚ 新品投資不知市場狀況。 ✚ 台灣很多新的食品技術及包材都要仰賴日本。如:果凍/宏全蓋子的專利。日本因應便利、貼心創造的產品速度很快。
D公司 (行銷專員)	<ul style="list-style-type: none"> ✚ 沒有什麼問題，有問題的是政府。 ✚ 想要賣的貴就要放大差異化。如：乖乖與初鹿合作賣產品，從技術出發碰到市場面，創造差異性及話題性。
E公司 (研發工程師)	✚ 台灣沒什麼深入的技術，產品多以仿製為主。
F公司	✚ 依我們上游供應商，屬於市場拉動缺乏技術推動。

(研發工程師)	<p>✚ 技術不是主力，當您模仿別人相對也容易被模仿，沒有自己主力的產品，會是一個研發上的隱憂。</p> <p>✚ 以我們產業來說，長谷川、高沙公司會做自己的產品進行推廣，其它開始跟進。我們公司主要是做模仿人家的，這種技術容易被取代，日本香料做很好如:茶香不好仿，非單純的單體，屬於複方萃取物等。香料公司要永續經營不能只做仿製要有自己的產品。</p>
G公司 (行銷經理)	✚ 無長遠研發與市調規劃，多數皆為複製。
H公司 (行銷專員)	✚ 沒有什麼太大的問題，飲料發展已到成熟期，現在要找小眾偏好。

小結：

1. 無長遠研發與市調規劃，多數皆為複製，一味地模仿，很少有極新穎的產品，導致最終只能用價格戰。
2. 法規問題，模糊定義。如：米的法規半年改一次，很難依循，造成包材庫存成本投入量大。
3. 目前市場銷售策略亦出現一種怪異現象，消費者對品牌並無一定的忠誠度，而是依架上促銷方案深淺左右購買的力道，這可能對生產端的品質及訂價策略有一定的影響力。
4. 台灣很多新的食品技術及包材都要仰賴日本，如：果凍、宏全蓋子的專利，日本因應便利貼心創造新產品，且速度很快。

八、問題8 關於我們整個新產品的研究方向(如何讓研發及行銷人員更有共識，了解彼此，對產業的貢獻度)，你的看法如何？

表 4-8 問題 8.受訪者結果整理

公司	訪談結果
<p>A公司 (研發處長)</p>	<p>✚ 全新商品或 me too 商品對新品開發架構於前端開發流程會有些許不一樣。</p> <p>1. 全新商品：須由研發端針對新品又是及特色與行銷端進行提案，再藉由行銷端依此新產品特色、目標族群及市場進行研究調查，進而決定是否有進一步商化的可行性評估。</p> <p>2. me too 商品則跟上述相反，行銷端已看到現有客群及銷售市場，反過來與研發提案請求技術開發。</p>
<p>B公司 (研發經理)</p>	<p>✚ 研發本身的方向是技術</p> <p>✚ 產品開發是研發或行銷很難界定。研發開發好產品，行銷包裝。或者，市場需求回推給研發。</p> <p>✚ 公司現在沒有行銷部門，我們會直接與客戶做互動(訴求 vs.需求)。</p>
<p>C公司 (研發工程師)</p>	<p>✚ 無</p>
<p>D公司 (研發工程師)</p>	<p>✚ 認為市場拉動的影響性大於技術推動。</p>
<p>D公司 (行銷專員)</p>	<p>這樣蠻好的。</p> <p>✚ 行銷太天馬行空。研發有時太局限需要行銷去放大思考範圍。行銷最好要有研發底，故部門溝通很重要，行銷跟研發討論，是有依據的，如：跑市場或</p>

	<p>市調公司資料去討論，達成執行共識。</p> <p>✚ 高階為了因應業績要規劃策略往那個方向走，提供方向讓行銷及研發去執行，不然就會自己想自己的。</p>
E公司 (研發工程師)	<p>✚ 市場很重要，品牌曝光度很重要，跟消費者不能只講技術，市場還是比較重要的。</p>
F公司 (研發工程師)	<p>✚ 如果真的要來看業績的話市場拉動是比較好;要公司長期經營來看，也要有技術推動的產品，但績效無法立即呈現。投資報酬也是正相關的，要看工廠負責人的經營方式。</p>
G公司 (行銷經理)	<p>✚ 研究要回歸到消費者要什麼，我們再去開發，這樣對食品業才是有助的(通常食品業的研發都是埋頭研究)。</p> <p>✚ 食品業進入門檻低，台灣人喜歡複製:如:鳳梨酥/沖泡穀粉/能量棒/曾拌麵。</p> <p>✚ 可樂果一次出9個口味,想找異軍突起創造新口味趨勢。</p>
H公司 (行銷專員)	<p>✚ 研發跟行銷要多交流跟溝通。行銷從市場觀察但不見得是可開發的，研發的技術趨勢很多要分享。</p>

小結：

1. 正面認同，讓行銷及研發知道彼此的角度，創造雙贏的合作模組。
2. 如果真的要來看業績的話市場拉動是比較好的操作策略，但從公司長期經營來看要以技術推動為主。
3. 市場操作很重要，品牌曝光度也很重要，跟消費者不能只講技術。

九、問題9 根據您的觀察，貴公司產品的核心競爭力是什麼？為什麼？

表 4-9 問題 9.受訪者結果整理

公司	訪談結果
<p>A公司 (研發處長)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ 研發團隊能因應行銷及業務端需求靈活且機動開發所需商品。 ✚ 有完整且成熟的生產流程、技術及自動化設備，生產出符合市場需求且品質穩定之商品。
<p>B公司 (研發經理)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ 超音波萃取+冷凍乾燥。 ✚ 有專利跟設備。 ✚ 相同產品不同的萃取技術的削價競爭。如：熱萃、低溫(少溶劑)、酒萃及超零界萃取要投入的設備成本高，處理量低。 ✚ 公司萃取(初萃)出來是化合物，再用不同的膜濃縮去分離(純化)再者回收率也是關鍵之一。如：牛樟芝萃取具有差異化。
<p>C公司 (研發工程師)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ 本公司的產品其味道及質地符合一般大眾需求，且不限國內，國外接受度也很高，因此市場通路較廣。 ✚ 產品包裝也可以客製化。 ✚ 產品為冷凍品，保存期限長。
<p>D公司 (研發工程師)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ 可以直接面對面的跟顧客溝通，了解顧客的需求，傾聽消費者第一層的聲音。(現在會加會員的line，取得與顧客互動的平台資訊) ✚ 其它公司的銷售方式，請消費者直接去架上買或0800詢問轉好多手。公司店長會跟客戶進行顧客

	<p>體驗，且會將 A 顧客的經驗跟 B 顧客分享交流。</p> <p>可以立即打給你看。</p> <p>✚ 業務會排課去幫客戶(經銷商)上課，如:棉花田-氣炸鍋。</p>
<p>D公司 (行銷專員)</p>	<p>✚ 我覺得是業務能力很強，老業務很強，都有半企劃的能力，辦活動都可以兼職的做，可以將這些東西帶給經銷商，但是造就了行銷較弱，因為行銷是燒錢的單位，公司在這端投入的資源少，發揮就小。</p> <p>他認為業務就可以做了。每個通路的操作方式都不同，流通品不能跟經銷商比。</p>
<p>E公司 (研發工程師)</p>	<p>✚ 有多元的穀物原料粉。</p>
<p>F公司 (研發工程師)</p>	<p>✚ 快速仿製。</p> <p>✚ 老闆本身的人脈。</p>
<p>G公司 (行銷經理)</p>	<p>✚ offer what you need，貼近消費者需求。</p>
<p>H公司 (行銷專員)</p>	<p>✚ 在果蔬汁中屬於先趨品牌，已有一定的市場佔有率，其它公司要進入不容易。(如：佳美有HPP線，技術又是原料商，但他們沒有品牌)</p>

小結：

1. 技術能力

- (1) 研發團隊能因應行銷及業務端需求**靈活且機動開發所需商品**，並且有**完整且成熟的生產流程**。
- (2) **專利**及相較同業的製程能力。如：萃取的回收率。
- (3) 產品**保存期限**較其它產品長。如：冷凍調理食品。
- (4) 一應俱全的**原料粉**。如：穀物原料粉。

(5) 具有快速仿製的能力。

2. 市場特性

(1) 可以直接面對面的跟顧客溝通，透過會員或line方式，取得顧客資訊，了解他的需求，傾聽消費者第一層的聲音。

(2) 有實體店面，店長會將A顧客的經驗跟B顧客分享。如：買調理機，在店裡可以直接提供顧客體驗並進行顧客分享，且以同時推廣其它的產品。

(3) 人脈。如：老闆兼業務。

(4) 業務能力很強，年資高的業務都有半企劃的能力，可以直接傳遞給經銷商。
(缺點：造就了行銷較弱，因為行銷部是花錢單位，公司在這端投入的資源少)

(5) 已是市場先趨品牌，在這品類(蔬果汁)可以玩很多東西，其它公司要再進入不容易，如：佳美有既是原料商又擁有技術(HPP線)，但沒有品牌)

(6) 市場通路較廣，產品的味道及質地符合一般大眾需求，且不限國內，國外接受度也很高。

十、問題10 公司產品在做開發或市場定位的流程，是由誰(或單位) 定案決定?

表 4-10 問題 10.受訪者結果整理

公司	訪談結果
A公司 (研發處長)	✚ 一般是行銷主導，研發可提案
B公司 (研發經理)	✚ 老闆
C公司 (研發工程師)	✚ 業務部主管
D公司	✚ 行銷

(研發工程師)	
D公司 (行銷專員)	✚ 老闆決定。
E公司 (研發工程師)	✚ 大部是老闆決定的
F公司 (研發工程師)	✚ 大部是老闆決定的，少部份是研發。老闆身兼多職，多由他決定，在意的還是業績。
G公司 (行銷經理)	✚ 共同決定，唯有共識才能推動。
H公司 (行銷專員)	✚ 行銷想新品，跟研發討論於新品會議共識決，但最後是老闆決定。市場、產能都會影響新品的決策。

小結：

1. 老闆或行銷想新品，跟研發討論，在新品會議共識決，最後是老闆決定。市場/產能都會影響新品的決策。有5個受訪公司採用此方法。
2. 行銷主導，研發可提案。有2個受訪公司採用此方法。
3. 完全行銷主導。1個受訪公司採用此方法。
4. 業務部主管。1個受訪公司採用此方法。

第二節 研究發現

- (一) 公司一開始的發展方向會影響未來是否容易扭轉，眼前的核心競爭力既是優勢也可能成為未來拓展的伴腳石。以技術出發無發展品牌的公司，容易成為專業代工廠或台灣的隱形冠軍公司，當想要發展品牌時，會遇到操作手法的限制。
- (二) 市場拉動的操作策略，必須評估既有市場是否已有領先品牌且顧客忠誠度高，對品牌及口味都有既定的印象(食品業特殊影響因子-味覺的記憶是根深柢固的，口味若已習慣則較不輕易變動。如:桂格大燕麥片)。若品牌力不分高下，則**價格**為主要影響因子。採跟隨者策略的產品一定要有差異化(產品力或價格)，才有可能翻轉市場進而生存下來。倘若是食品代工廠，則**價格(代工費)**是主要影響因子。
- (三) 整個產品開發過程中通路占有舉足輕重的角色，影響了產品上架率及鋪貨廣度，以及企業如何與消費者溝通。**能接觸到消費者時**，透過業務或開發者與客戶直接做深入的溝通，了解開發的目的，提供專業的原料知識、技術差異訊息、市場趨勢，在互動中提供需求及協助。**無法接觸到消費者時**，則要慎選零售商、批發商或盤商，並且做市場調查，洞察末端消費者消費習慣，用心體會消費者使用方法，從中找出不滿足點進而新開發產品(隱性需求)。
- (四) 行銷及研發必須互補彼此的立場，才能創造雙贏的合作模組。行銷太天馬行空，研發有時太局限，需要行銷去放大思考範圍(最好能有研發基礎)；兩部門要多交流跟溝通，行銷從市場觀察有時不見得是可開發的，研發則要建立在消費者需求的前提下進行，切勿埋頭研究，若取得的術趨勢要跟行銷分享交流，創造新產品開發的價值。
- (五) 此次受訪企業皆為中小企業，雖然組織都有布建行銷及研發部門且執行新產品開發流程，但最終的上市決策權很多卻還是由老闆定奪，主導開發決策權的比例偏高。

第五章 結果與建議

第一節 研究結論與管理意涵

一、 市場拉動及技術推動對新產品開發績效的關係

擁有高科技的技術發展出的產品，若沒有市場需求支持，要長時間養成，對於生產及營利獲利都是很大的考驗及阻礙(人力及設備)。唯有市場才有銷售才能永續經營，因此，應先了解市場需求是什麼，再用技術去建立差異化，否則再高的技術也無法發揮效益創造價值，如下表5-1。採用市場拉動的差異化的策略，可減少競爭者的威脅、形成一種進入障礙，阻止新的競爭者再進入，也可以降低購買者的議價能力。

表 5-1 市場拉動與技術推動的開發流程

項目	市場拉動	技術推動
開發流程	<ol style="list-style-type: none">1. 發現市場需求2. 提出解決方案3. 建築進入障礙4. 實作、測試、修正5. 上市	<ol style="list-style-type: none">1. 找到獨特技術或資源2. 尋找市場需求3. 提出解決方案4. 實作、測試、修正5. 上市
管理重點	<ul style="list-style-type: none">* 建立對手的進入障礙* 確認市場需求強度與規模	<ul style="list-style-type: none">* 保持開放的心，觀察需求所在* 確認市場需求強度與規模

這個結論驗證了行銷大師波特的原型競爭策略，如下圖5-1。從業績的角度，市場拉動是比較快的操作策略，但從公司長期經營來看，應建構技術推動的開發能力，也必須留意市場是否已有先趨品牌，避免落入紅海市場。

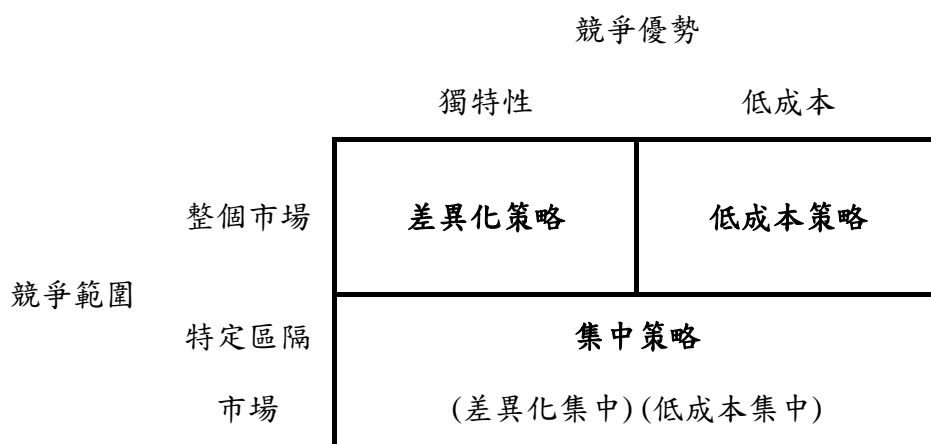


圖5-1 波特的原型競爭策略

二、 影響食品業產品開發績效的因素

研究發現產品定位以及是否符合消費者的需求是影響產品開發績效的主要因素，如：價格、產品特色。有打中消費者的心，貴一點沒關係；若是在相同通路下產品差異性低，價格就相對很重要。產品的辨識度/曝光率及消費者的認知程度也會影響績效，如：產品是否還需進行知識或用法的教育。另外，亦需考量附加價值。如香料公司(主要客戶是飲料廠)，則會觀測日本的流行趨勢，進行調香開發，再對主要客戶提案，節省客戶開發時程。

另外，食品業本身較傳統，國人對口味有一定的習慣性，食品加工技術也非常成熟，產品開發多有一定的軌跡依循，不易出現極快速或反傳統的翻轉性創新。因此，同業間極容易互相模仿，導致產品開發輪為價格競爭，為了確保企業在市場保有一定的競爭力，新產品開發較建議採用市場拉動，但一定要在公司、產品、競爭者間找到獨特的差異化優勢才能在市場保有一定的存在價值。

三、 產品發展與通路間的關係

不同的通路對於新產品開發的影響層面亦有差別。零階通路：【製造商→消費者】，直接銷售食品加工廠，依樣仿製或代工，則開發方向會依通路需求；若是自有品牌規格化銷售給食品加工廠，則不會受通路左右產品開發方向。

一階通路：【製造商→零售商→消費者】，通路主導開發。如果通路採購與公司之間沒有共識，則此商品將不會被採購，進而導致銷售受阻。如：7-11或全聯通路的採購，會因應行銷主題活動，主動提新品的需求；公司也可以提新品上架，但要經通路審核同意。有機通路，如：里仁/無毒的家/棉花田/聖德科斯及直營門市，會互相進行市場訊息探詢，來執行產品的開發。特殊封閉通路，則有直接的銷售的管道。如：藝術講堂/診所/安養中心。【製造商→批發商(或盤商)→消費者】，至於盤商不會有開發主導性，但它有機會間接影響消費採購行為。

四、 研究的其它發現

食品業的產品發展受到了近幾年食品安全風爆的影響，法規趨於嚴謹，業者受到的規範及限制不斷的增加，另一方面配方結構朝向了簡單潔淨標章，開發受外在環境趨勢的影響極大。食品業特殊影響因子-味覺的記憶是根深蒂固的，口味若已習慣或被養成，則較不輕易變動，一支可口可樂或牛頭牌-沙茶醬可能可以操作二個世代，這也造就食品業的發展開創性偏低，即使有新潮流的產品也多半是曇花一現，新的口味皆需時間養成，以泰式及韓式口味也是經過一段時間的口味融合才慢慢被國人接納。

第二節 研究限制與建議

- 一、為了提供食品產業更多更廣的產品開發意見，本研究採用多個案訪談分析法進行研究，故無法針對單一個案公司進行深入探討，建議未來可以針對單一個案公司進行動態發展的研究，取得更明確的開發效益的量化衡量指標。
- 二、此次研究意外發現，中小型食品企業新產品開發的決策部份由公司老闆主導，此一參數可做為未來研究延續，納入影響開發因素或深入探詢原因，亦可針對大型食品業的產品開發決策權進行複核。另外，食品市場涉及口味的飲食習慣問題，口味創新，可以結合潮流趨勢，透過電商的商業模式，取得消費者端的大數據，有跡可循，對於產品口味開發的對焦性會較精準。

第六章 附錄

第一節 空白訪綱

訪談主題：技術推動、市場拉動對新產品開發績效之研究-以台灣地區食品業為例

訪談日期：○○○○年○○月○○日○○時至○○時

訪談地點：○○○○○○

訪談說明：

新產品開發過程為產品構想的設計、研發到量產上市，其過程需要研發與行銷共同參與方能完成，在您所參加過的許多新產品開發專案中，請挑選出令您印象深刻、已開發完成且上市的專案，並以此專案為基礎，回答本研究之所有問題。

3. 「技術推動」的新產品開發，是先確認自身的進入障礙來源後，再來評估是否有市場需求。
4. 「市場拉動」的新產品開發，是先確認發現市場需求，再來圍築進入障礙。

訪談大綱：

1. 若新產品的開發方式以市場拉動與技術推動兩構面進行劃分，在食品業使用何者較適宜？貴公司主要採用的作法？為什麼？
2. 接上題，你覺得是否會受通路因素影響？為什麼？
3. 您覺得就食品業而言，影響新產品績效最重要的因素是什麼？產業環境變化速度快，通路當作新產品策略對新產品績效的干擾變數適不適合？
4. 有些新產品的技術性高，例如：新穎程度或功能性很好，但後來其新產品績效並不好。你覺得主要原因為何？有哪些產品發展類似如此？
5. 有些新產品的市場成熟度高，例如：顧客對象及顧客需求明確，企業追隨跟進後其新產品績效並不好。你覺得主要原因為何？有哪些產品發展類似如此？

6. 您認為一家食品企業在進行新品開發時如何發掘顧客及市場潛在的隱性需求？
貴公司是否有類似的產品？對新產品績效的貢獻度？
7. 您認為台灣食品業目前在產品開發上有什麼問題？
8. 關於我們整個新產品的研究方向(如何讓研發及行銷人員更有共識，了解彼此，
對產業的貢獻度)，你的看法如何？
9. 根據您的觀察，貴公司產品的核心競爭力是什麼？為什麼？
10. 公司產品在做開發或市場定位的流程，定案是由誰(或單位)決定？

參考文獻

一、中文文獻

1. 江炯聰(1984)，「產業發展與技術移轉之評價-兼論日、韓汽車技術合作之個案」，台灣經濟研究月刊，7卷10期，pp. 81-87。
2. 林明杰、洪秀婉、陳至柔(2009)，供應鏈關係品質對知識分享、動態能力與創新能力影響之實證研究，電子商務學報，11卷2期，頁339-365。
3. 莊立民(2002)，組織創新模式建構與實證之研究_以台灣資訊電子業為例，國立成功大學企業管理研究所博士論文。
4. 翁明祥(1994)，企業技術策略、政府鼓勵企業研發政策與企業技術創新績效之研究，中山管理評論，2卷4期，頁95-110。
5. 張瑩(2005)，組織創新前置因素、組織創新與組織績效之相關性研究-以台灣製藥業為例，國立成功大學高階管理碩士在職專班碩士論文。
6. 張昭仁(民83)。研究發展管理：理論與案例。漢蘆圖書出版公司。
7. 萬文隆(2004)。深度訪談在質性研究中的應用，37卷4期，頁17-23。
8. 蔡啟通(1998)，組織因素、組織成員整體創造性與組織創新之關係，國立台灣大學商學研究所博士論文。
9. 謝文雀(民103)。行銷管理-亞洲觀點。華泰文化股份有限公司。

二、英文文獻

1. Atuahene-Gima, Kwaku. (1995). An Exploratory Analysis of the Impact of Market Orientation on New Product Performance: A Contingency Approach, ” *Journal of Product Innovation Management*, Vol.12, 275-293.
2. Baker, S., Frastaci, M., (1999). Uncharted niches: Hi-tech skus in the wilderness, *Apparel Industry Magazine*, 60(2), 40-44.
3. Booz, Allen and Hamilton. (1982). *New Product Management for the 1980's*, NY: Booz, Allen and Hamilton Inc.
4. Bozeman, B. and A. N. Link (1983), *Investment in Technology*, N.Y.: Praeger Publishers.
5. Bonnet, D.C.L. (1986), Nature of the R&D/Marketing Co-Operation in the Design of Technologically Advanced New Industrial Product, *R&D Management*, 16(2), 117-126.
6. Brockff, K. and A. Pearson (1992), Technical and Marketing Aggressiveness and the Effectiveness of R&D, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 39 (4), 318-324.
7. Buzzell, R.D., B.T. Gale, and R.G.M. Sultan (1975), Market Share — A key to Profitability, *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 97-107.
8. Cooper, R.G. (1984). The strategy-performance link in product innovation, *R&D Management*, Vol. 14, No. 4, 247-259.
9. Cooper, R.G., (1984). New Product Strategies: What Distinguishes the Top Performance *Journal Of Product Innovation Management*, Vol. 2, 151-164.
10. Danila, N. (1989), Strategic Evaluation and Selection of R & D Projects, *R&D Management* 19 (1), 47-62.
11. Drucker, P. F., (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*.

Heinemann, London.

12. de Bretani U. (2001). Innovative versus Incremental New Business Services : Different Keys for Achieving Success, *Journal of Product Innovation Management*,18, 169-187.
13. Ettl, J.E. and Rubenstein, A.H. (1987). Firm Size and Product Innovation, *Journal of Product Innovation* 7(1), 89-108.
14. Friar, J & Horwitch, M. (1986). The Emergence of Technology Strategy, *Technology in the Modern Corporation-A Strategic Perspective*, ed. by Mel Horwitch, NY: Pergamon Press Inc.
15. Gatignon, H. and Xuereb, Jean-Marc. (1997). Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance. *Journal of Marketing Research* 34(1), 77-90.
16. Gatignon, Hubert and Jean-Marc Xuereb. (1997). Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance. *Journal of Marketing Research*, 34, 77-90.
17. Han, Jin K., Namwoon Kim & Hong-Bumm Kim. (2001). Entry Barriers: A Dull-,One- or Two-edged Sword for Incumbents Unraveling the Paradox from a Contingency Perspective, *Journal of Marketing*, 65(1), 1-14.
18. Henderson, R. M., & Clark, K. B., (1990). Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms, *Administrative Science Quarterly*, 35, 9-30.
19. Jeffrey, B. Schmidt. (1995) New Product Myopia, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 10(1), 23-33.
20. Kotler, P. (2000). *Marketing Management*, 10th ed., Prentice Hall, Inc.
21. Li, Tiger and Roger J. Calantone. (1998). The Impact of Market Knowledge Competence on New Product Advantage: Conceptualization and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, 62, 13-29.
22. Leifer, R., C.M. McDermott, G. Colarelli-O'Connor, L.S. Peters, M.P. Rice, and R.W

- Veryzer. (2000), “ Radical Innovation. How Mature Companies Can Outsmart Upstarts, Boston. M.A. : *Harvard Business School Press*.
23. Maidique M.A. and P. Patch. (1982). Corporate strategy and technology policy", in Reading in the Management of Innovation, M.L. Tushman and W.L. Moore, Eds. Marshfield MA: Pitman Publishing Inc.
24. Martin, J.C. Michael. (1984), Technological Strategies, *Managing Technological Innovation and Entrepreneurship* (Reston, Virginia: Reston Publishing Co, Inc.), 47-69.
25. Narver, John C. and Stanley F. Slater. (1990). The Effect of An Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54, 20-35.
26. Rice, Mark P., Donna Kelley, Lois Peters and Gina Colarelli O'Connor. (2001), Radical Innovation : Triggering Initiation of Opportunity Recognition and Evaluation, *R&D Management*, 31(4), 409-420.
27. Schoeffler, Sidney. (1974), Impact of Strategic Planning on Profit Performance, *Harvard Business Review*, Mar— Apr, 137-145.
28. Sundaram, D. S., & Webster, C. (1998). Service consumption criticality in failure recovery, *Journal of Business Research*, 41(2), 153-159.
29. Song, X.M. and M.E Perry. (1997). A Cross-National Comparative-Study of New Product Development Process -Japan and United-States. *Journal of Marketing*, Vol.61, 1-18.
30. Shapiro, B. P., (1988). What the Hell Is Market Oriented. *Harvard Business Review*, 66(6), 119-25.
31. Shanklin, W.L. and J.K. Ryans. (1987), *Essentials of Marketing High Technology*, (Lexington, Ma : D.C. Heath and Company).
32. Wind, J and Mahajan, V. (1997). Issues and Opportunities in New Product Development: An Introduction to the Special Issue. *Journal of Marketing Research*

34(1), 1-12.