

東海大學管理碩士在職專班

碩士論文

指導教授：謝 登 隆 博士

台灣不含酒精飲料產業

通路結構改變前後品牌經營策略之探討



研究生：施泰嶽 撰

中華民國九十三年六月二十六日

# 第壹章 緒論

## 第一節 研究動機

台灣不含酒精飲料產業(以下簡稱飲料業)市場在 1985 年銷售總市值為 104 億新台幣，到 2003 年時總市值為 480 億新台幣，在 18 年間市場銷售總市值共增加 376 億新台幣，成長 4.6 倍。除總銷售市值有大幅變化之外，產品結構也有變化：從早期碳酸飲料佔總市值的 50% 以上，到 2003 年茶飲料佔總市值的 31.3% 居首位，碳酸飲料佔 17.3% 排名為第二，其間變化相當大。18 年間，各品牌的消長、成功與失敗是受到什麼因素所影響呢？從早期只有黑松汽水獨大，到 2003 年一年共有 636 種新產品上市；早期品牌少，新產品上市不多，能成功的產品也不多，而現在每年新產品有數百種上市，能成功的仍然屈指可數。是成功的產品開創新趨勢呢？還是順勢而為才能成功呢？這問題並未隨著飲料市場的日趨成熟而獲得答案。而連鎖現代零售通路在 1970 年代開始發展，到 2003 年的成長已明顯趨緩，然而誰掌握了通路，誰就控制了市場，現代通路對飲料業的影響仍與日加深。飲料大廠商透過垂直整合，掌握通路的市場力量及消費市場資訊，也充份掌握了成本優勢。飲料市場的生態自此產生極大的變化，飲料廠商在通路結構改變前後的品牌經營策略必有所不同，那些差異有多大，執行的績效各如何？此仍引發本研究之動機。

## 第二節 研究目的

飲料業近年來的成長趨緩，整個產業處於成熟階段，市場的成長幅度不高，但在品類別間互相消長的現象明顯，廠商間競爭激烈。在通路產生變革之後，傳統通路逐漸萎縮。而現代通路的規模擴大，支配產品銷售的力量愈來愈大。在競爭的環境下，飲料大廠紛紛採取垂直整合的策略，如統一向後整合了製罐業，向前整合了零售業(家樂福、7-11)，泰山轉投資福客多連鎖便利商店，光泉轉投資萊爾富連鎖便利商店等，在向前的通路整合上都有積極的作為。這些變化深深影響廠商的競爭行爲，也必然影響廠商的品牌經營策略。

本研究是透過飲料業各界資料的收集，經過整理歸納，藉由競爭事業系統分析(competitive business system analysis)的方法加以分析。希望能找出通路變革前，以及通路變革後，有推出產品成功的公司，在產品設計與開發、採購、製造、行銷、配送與銷售等五系統上的競爭優勢，及其所採取的品牌經營策略。探討通路變革前推出新產品成功的公司，通路變革後是否仍會成功？通路變革後推出新品成功的公司，如何創造競爭優勢及其採取何種品牌經營策略？

本研究的目的是，是希望在，有飲料大廠完成向前整合及向後整合的環境中，找出適當的品牌營策略，以供沒有垂直整合優勢的廠商，做爲經營新品牌的參考，減少失敗，增加產品成功的機會。

### 第三節 研究架構

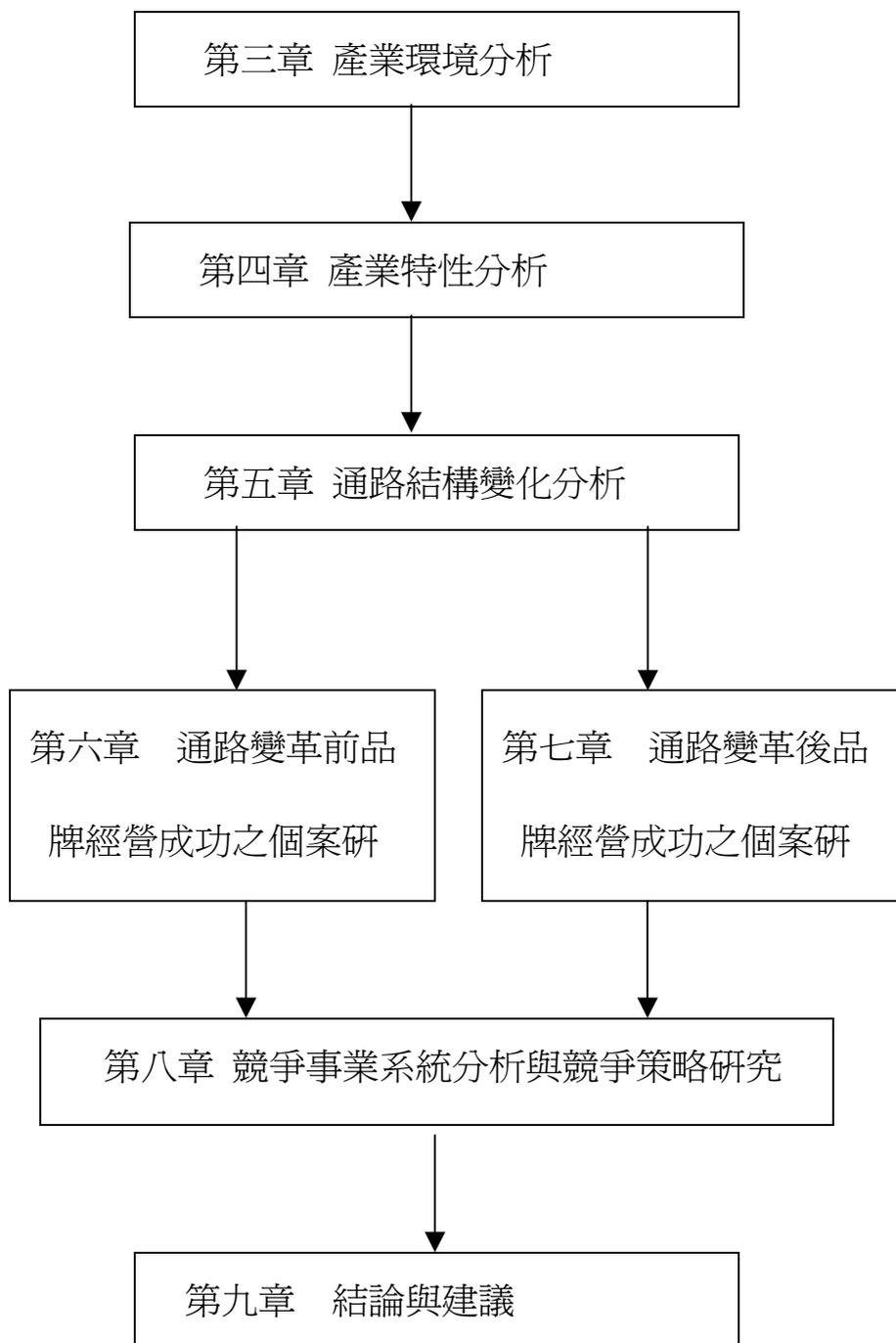


圖 1-1 本研究架構

品牌經營成功的定義：

本研究將產品品牌經營超過三年，總市值超過十億新台幣定義為成功

#### 第四章 研究範圍

本研究是以台灣近二十年來的飲料市場為研究目標，蓋因在更早以前的市場資料缺乏，既使偶爾找到相關的陳年報導，其參考價值也相當有限。

現代通路的發展對飲料市場影響最大的，應以量販店及連鎖便利商店。台灣的量販店在 1989 年萬客隆進入市場後，開啓量販站的風潮，1990 年遠東集團設立愛買，以後數年是台灣量販店高幅度成長的時期，直到 1995 年達到最高峰(年增率 29.70%)，此後年增率開始逐年下滑。而連鎖便利商店的發展較早，在 1985 年統一轉投資的 7-11 便利商店，在連續虧損七年之後已轉虧為盈，而第二大的全家便利商店在 1988 年才設立，目前(2004 年)也坐穩第二大。本研究所謂的通路變革前的市場是指，現代連鎖通路尚未發展成熟，通路的談判力尚弱，且當時的飲料市場是屬於成長期。有關通路變革的時間之界定，本研究以上述通路發展的年份紀事，以及飲料市場在 1994 年達飽和而進入成熟期(參考第 16 頁)等資料做依據，概略的以 1988 年以前做為通路變革前的市場，以 1994 年以後做為通路變革後的市場，通路變革後的飲料市場已達成熟期，且現代通路的談判力強。本研究選擇以黑松沙士、可口可樂、舒跑運動飲料、開喜烏龍茶、波蜜果菜汁、伯朗咖啡等做為通路變革前的各品類品牌經營成功的代表，係因為這

些品牌都是在 1988 年以前推出，並都被業界認為成功且足以代表各品類的第一品牌。選擇以統一純喫茶、統一茶裏王、御茶園、味全每日 C、愛之味鮮採蕃茄汁等，做為通路變革後經營成功的品牌，係因為這些品牌都是在近十年來推出，而常被媒体報導也被業界認為成功的品牌。

本研究所需的市場資訊有從零售市場半月刊、流通快訊旬刊、飲料公會會訊、廣告雜誌、突破雜誌、動腦雜誌、食品研究所研究報告、政府部門資料如行政院主計處公告資料、市售相關書籍、廣告公司收集的品牌廣告量等，有的具客觀的數據可供研判，有的雖帶主觀的見解，但必需有相關的資料做依據而加以推論而得。

## 第二章 文獻探討

### 第一節 不含酒精飲料產業轉型策略之探討(2001 張振瑤)

此研究主要在探討台灣飲料產業，在面臨市場環境變遷及消費者行為改變之衝擊下，飲料業者想藉由資料之蒐集，去找出在食品領域中，尚有那類食品類別較具有發展潛力。並由安索夫之產品市場擴張矩陣理論在產業應用面之研究，以及現有成功轉型個案之探討中，去找出在既有品牌基礎或通路基礎之專業能力上，發揮技術或行銷方面之綜效優勢。藉由此核心能力及未來趨勢發展，思索傳統飲料產業可欲轉型之類別。

### 第二節 影響量販店與供應商議價因素之研究(2003 許文艷)

此研究以議價力為主軸，所探討的構面分別為通路權力、通路依存度、通路合作與通路績效等四大部分。並以百貨、食品雜貨、飲料等三種品類為研究範圍，探討之結論，量販店之議價力明顯高於供應商。再以研究結果為基礎，在實務上給予量販店與供應商在經營管理上之建議如下：1.量販店並非永遠的贏家，在合理範圍下使供應商能有獲利及生存，對量販店而言是有其必要的。2.在供應商方面，創造與強化供應商自身之獨特性資源、提高對量販店之貢獻度與依存度、開發新通路與運用聯合議價方式，以增加與發展供應商自身之彈性與創新，如此方能有效提高議價力。

### 第三節 垂直整合策略與競爭效應分析之研究- 以國內飲料產業廠商為例(2003 陳雅玲)

此研究發現，企業選擇垂直整合通路，必須是對通路有高度依存度、與產品線廣度。由於飲料產業的競爭特性，製造商擁有通路可加速企業新產品或品牌上市速度，以及取得優勢陳列位置，並有更多機會執行通路行銷活動，吸引消費者購買公司產品，因而可提高市場佔有率與建立消費者忠誠度，因此，垂直整合通路之飲料製造商，如能擁有具高度競爭優勢的通路，其所形成的競爭阻絕效益，確實可觀。相對的，未採通路垂直整合策略之廠商，則應持續建立品牌資產，創造消費者需求，運用產品優勢形成競爭力，並減低對集中通路之依存度以延續企業經營。

#### 第四節 各文獻內容摘要整理與本研究的目的比較

表 2-1 各文獻內容摘要整理與本研究的目的比較

| 研究題目                                    | 研究目的  | 結論  |
|---|---|---|
| 不含酒精飲料產業轉型策略之探討(2001 張振瑤)               | 藉由探討傳統食品產業的發展潛力，提出飲料產業轉型之建議   | 轉型建議:<br>1 保健食品<br>2 冷藏食品<br>3 家庭代餐   |
| 影響量販店與供應商議價因素之研究(2003 許文艷)              | 1 探討實務上影響供應商與量販店之間議價力的因素為何<br>2 探討不同外生變數在議價力上的差異                          | 1 量販店並非永遠的贏家，在合理範圍下使供應商能有獲利及生存，對量販店而言是有其必要的。2 在供應商方面，創造與強化供應商自身之獨特性資源、提高對量販店之貢獻度與依存度、開發新通路與運用聯合議價方式，以增加與發展供應商自身之彈性與創新，如此方能有效提高議價力。  |
| 垂直整合策略與競爭效應分析之研究- 以國內飲料產業廠商為例(2003 陳雅玲) | 解析飲料製造廠商垂直整合通路的作法，以及不同策略作法對於其競爭優勢的影響                                      | 垂直整合通路之飲料製造商，如能擁有具高度競爭優勢的通路，其所形成的競爭阻絕效益，確實可觀。相對的，未採通路垂直整合策略之廠商，則應持續建立品牌資產，創造消費者需求，運用產品優勢形成競爭力，並減低對集中通路之依存度以延續企業經營。  |
| 台灣不含酒精飲料產業通路結構改變前後品牌經營策略之探討 (本研究論文)     | 在飲料大廠完成向前整合及向後整合的環境中，找出適當的品牌經營策略，以供沒有垂直整合優勢的廠商，做為經營新品牌的參考，減少失敗，增加產品成功的機會。 | 1 研發創新，在成熟的產業中，以創新開創新契機，建立先入者優勢。預測未來的發展趨勢，投入中長期的研究，為建立起未來三、五年可發展的選擇權。2 整合企業內、外部各系統的核心能力，培養、建立起組織智慧型的策略性資產，使競爭對手難以複製及模仿。<br>3 採行差異化的行銷策略，避免與競爭者正面交鋒。<br>4 致力於品牌的經營。建立進入障礙，延長產品的生命週期。 |

## 第三章 市場環境分析

### 第一節 台灣飲料市場發展概述

台灣飲料業發展的歷史大約為 70 餘年，其發展的情形大概可分為下述幾個階段：

#### 1、1960 年以前 黑松汽水的時代

白汽水及沙士時代，黑松公司以黑松汽水、黑松沙士居市場領導品牌地位，被譽為飲料界的常青樹。直到 1981 年金車公司以差異化的商品策略，推出麥根沙士，才分食了黑松的市場。

#### 2、1968 年 可樂發展的年代

政府開放國際品牌設廠及銷售，1968 年的可口可樂以「清涼順暢、心曠神怡」的青春歡樂主張打進台灣市場。1970 年的百事可樂相繼進入台灣，造成可樂風潮。1975 年加味氣水帶來碳酸汽水多樣化的選擇，以黑松吉利果，百事華年達，可口萬達汽水為領導品牌。

#### 3、1978 年 果汁發展的年代

香吉士在 1978 年以紙盒包裝容器推出純果汁系列產品，以「純純果汁我們叫他香吉士」領導純果汁系列產品的流行。味全及統一隨後推出鮮果汁系列產品，帶動果汁飲料市場的擴張。本研意見：波蜜果菜汁在 1975 年推出，因此在 1975~1978 年應可推論為果菜汁

發展的年代。

#### 4、1982年 運動飲料發展的年代

1982年當年市場共有仕康佳、舒跑、寶礦力、寶健、賜跑力等運動飲料品牌相繼進入飲料市場，共同抄熱運動飲料的市場。而舒跑最後在眾多品牌中脫穎而出，成為運動飲料的領導品牌。

#### 5、1982年 咖啡飲料發展的年代

伯朗咖啡在這一年率先推出罐裝咖啡，以“Mr. Brown”人物造形及特殊命名塑造浪漫、悠閒的產品個性，開發出罐裝咖啡市場。而隨後有羅莎、黑松相繼加入市場。以上係節錄自「行銷戰教守策」（1988 陳偉航）。

#### 6、1989年 茶飲料發展的年代

茶飲料在1981年就陸續有統一、黑松、金車等大廠推出茶飲料。但直到1989年，在開喜烏龍茶推出4年後（1985年推出）以獨特的促銷方法滲透市場，並在1991年以新新人類前衛的廣告表達，以二、三十歲年輕上班族為訴求對象。新新人類的主張引起廣大消費者的討論，因此開創了烏龍茶的消費熱潮，而隨後的道地、古道的相繼投入，更鞏固了茶品類的市場地位。以上係節錄自「行銷啓示錄」（1994 陳偉航）。

## 7、1994 年 水飲料發展的年代

包裝水在 1994 年總銷售量達十九．三噸（中華民國工業生產月報）自此每年皆穩定成長。到 1996 年時已達三十八噸，市場有悅氏、統一、泰山、清境等品牌。而多喝水在 1997 年才上市，卻後來居上，97 年剛一上市就居第三位，目前已居第一位成爲領導品牌（范碧珍 2001）。自此台灣飲料的六大品類（茶、碳酸汽水、蔬果汁、咖啡、運動飲料、包裝水）等六大品類已然形成，再加上產值很少的機能性飲料（如提神飲料）及其他（如傳統飲料等），共計八大品類（註 1）的市場結構即已底定。

註 1：根據經濟部工業局的分類方法，以及經濟部智慧財產局的定義，清涼飲料產業的產品，按其特性可區分爲下列八大品類

- 1、碳酸飲料：添加二氧化碳的飲用水或飲料，如汽水、沙士、可樂等。
- 2、果蔬汁飲料：以各種新鮮水果或蔬菜製成，以罐、瓶、紙容器或其他容封裝之果（蔬）汁製品，如柳橙汁、芭樂汁、果菜汁、蘆筍汁等。
- 3、茶類飲料：如紅茶、烏龍茶、奶茶、綠茶、花茶等。
- 4、咖啡飲料：罐裝、鋁箔包、杯裝等即飲咖啡飲料。
- 5、運動飲料：具有調解人體電解質功能之飲料。
- 6、機能性飲料：具有強化機能作用的清涼飲料，以添加的素材分爲食用纖維、寡糖、維生素、礦物質等。
- 7、包裝飲用水：密閉容器包裝之飲用水、礦泉水等。
- 8、其他飲料：不屬於上述各類別的飲料，如青草茶、仙草蜜等。

## 第二節 台灣飲料市場現況

### (1) 近三年飲料總銷售額與市場結構分析

表 3-1 近三年飲料業總銷售額 單位：億元

| 飲料類別   | 2001 年 |      |       | 2002 年 |      |       | 2003 年 |      |       |
|--------|--------|------|-------|--------|------|-------|--------|------|-------|
|        | 國產     | 進口   | 合計    | 國產     | 進口   | 合計    | 國產     | 進口   | 合計    |
| 1.茶飲料  | 130.0  |      | 130.0 | 140.0  |      | 140.0 | 150.0  |      | 150.0 |
| 2.碳酸飲料 | 86.5   |      | 86.5  | 85.1   | 0.1  | 85.2  | 82.7   | 0.3  | 83.0  |
| 3.果蔬汁  | 62.7   | 5.8  | 68.5  | 65.4   | 5.6  | 71.0  | 68.0   | 6.5  | 74.5  |
| 4.咖啡飲料 | 52.0   |      | 52.0  | 51.0   |      | 51.0  | 54.0   |      | 54.0  |
| 5.包裝水  | 49.4   | 1.6  | 51.0  | 44.5   | 2.5  | 47.0  | 40.0   | 2.3  | 42.3  |
| 6.運動飲料 | 34.0   |      | 34.0  | 29.7   |      | 29.7  | 30.0   |      | 30.0  |
| 7.機能飲料 | 12.0   |      | 12.0  | 16.0   |      | 16.0  | 19.0   |      | 19.0  |
| 8.其他飲料 | 19.7   | 3.3  | 23.7  | 22.0   | 4.1  | 26.1  | 23.6   | 3.6  | 27.2  |
| 合計     | 446.3  | 10.7 | 457.7 | 453.7  | 12.3 | 469.0 | 467.3  | 12.7 | 480.0 |

資料來源：零售市場半月刊 429 期 2004 年 2 月 25 日

說明：1.國產值(扣除外銷)參考經濟部及飲料公會資料由業者綜合推估

2.進口值根據財政部進出口貿易統計月報調製

3.其他飲料包括傳統飲料(例如麥茶、菊花茶、冬瓜茶、薑母茶、青草茶)  
豆米裝、麥芽飲料等不含酒精飲料

表 3-2 近三年市場結構之變化

| 飲料類別   | 2001年 |       | 2002年 |       | 2003年 |       | 成長率<br>% |
|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----------|
|        | 銷售值   | 結構比%  | 銷售值   | 結構比%  | 銷售值   | 結構比%  |          |
| 1.茶飲料  | 130.0 | 28.4  | 140.0 | 30.0  | 150.0 | 31.3  | 7.1      |
| 2.碳酸飲料 | 86.5  | 18.9  | 85.2  | 18.3  | 83.0  | 17.3  | -2.4     |
| 3.蔬果汁  | 68.5  | 15.0  | 71.0  | 15.2  | 74.5  | 15.5  | 4.9      |
| 4.咖啡飲料 | 52.0  | 11.4  | 51.0  | 11.8  | 54.0  | 11.2  | 5.8      |
| 5.包裝水  | 51.0  | 11.1  | 47.0  | 10.1  | 42.3  | 8.8   | -10.0    |
| 6.運動飲料 | 34.0  | 7.4   | 29.7  | 6.4   | 30.0  | 6.2   | 1.0      |
| 7.機能飲料 | 12.0  | 2.6   | 16.0  | 3.4   | 19.0  | 4.0   | 18.7     |
| 8.其他   | 23.7  | 5.2   | 26.1  | 5.6   | 27.2  | 5.7   | 3.8      |
| 總計     | 457.7 | 100.0 | 466.0 | 100.0 | 480.0 | 100.0 | 3.0      |

資料來源：零售市場半月刊 429 期 2004 年 2 月 25 日

2003 年包裝飲料市場因各飲料廠商積極開發新品及冷藏飲料，再

加上下半年景氣逐漸復甦，以及天氣異常炎熱等對市場有利因素之刺激，使銷售值小幅成長 3.0%，市場值約為 480 億元。

茶飲料是 2003 年市場成長幅度次大的飲料品類，各品項都有成長，但其中以綠茶成長最大。碳酸飲料雖然持續微幅下跌，然市場仍大致維持在 83 億元的規模。蔬果汁於 2002 年在蕃茄汁帶動下表現突出，2003 年蕃茄汁熱潮逐漸衰退，但市場規模仍小幅成長達 74.5 億。咖啡飲料市場，近年來有微幅成長，2003 年市場規模達 54 億。運動飲料市場，由於健康新素材『胺基酸』的加入，藉以維持衰退的運動飲料市場，胺基酸飲料已佔整體運動飲料的 11%。水飲料市場由 2002 年的 47 億，下滑到 42.3 億，下滑幅度 10.0%，主要仍受茶飲料成長的影響。沉寂多年的機能飲料，2003 年飲料大廠紛紛投入漢方新機能飲料的開發，因市場規模不大，市值成長 3 億元，成長率為 18.7%。

## (2) 近三年新產品包裝容器之變化分析

表 3-3 近三年新產品包裝容器之變化 單位：支

| 類別/年度     | 2001 年 | 2002 年 | 2003 年 |
|-----------|--------|--------|--------|
| 1.玻璃瓶     | 20     | 22     | 15     |
| 2.鐵鋁罐     | 158    | 204    | 151    |
| 3.鋁箔/紙盒包  | 102    | 149    | 163    |
| 4.保特瓶/塑膠瓶 | 216    | 347    | 295    |
| 5.其他      | 6      | 10     | 12     |
| 合計        | 502    | 732    | 636    |

資料來源：零售市場半月刊 429 期 2004 年 2 月 25 日

2003 年飲料市場所推出之新產品共有 636 支，其中有 46.4%的新產品

共 295 支是保特瓶裝居第一位，其次是鋁箔紙盒包共 163 支佔 25.6%，第三位是鐵鋁罐 151 支佔 23.7%。以近三年的數據顯示，保特瓶裝的新產品持續居首位，主要是由於保特瓶，具攜帶方便性及重覆使用性，而成爲目前的包裝趨勢。而鋁箔紙盒包裝，首度超越鐵鋁罐而站上第二位，其成長的空間是來自於現代通路，對冷藏品的排面大勢擴充及推動所致。

### (3) 近三年新品上市統計分析

表 3-4 近三年新品上市統計

單位：支、%

| 類別/年度  | 2001 年 |       | 2002 年 |       | 2003 年 |       |
|--------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|
| 1.茶飲料  | 143    | 28.49 | 269    | 36.75 | 220    | 34.59 |
| 2.碳酸飲料 | 45     | 8.96  | 98     | 13.39 | 61     | 9.59  |
| 3.果蔬汁  | 139    | 27.69 | 205    | 28.00 | 164    | 25.79 |
| 4.咖啡飲料 | 47     | 9.36  | 74     | 10.11 | 84     | 13.21 |
| 5.包裝水  | 87     | 17.33 | 51     | 6.97  | 40     | 6.29  |
| 6.運動飲料 | 15     | 2.99  | 20     | 2.73  | 25     | 3.93  |
| 7.機能飲料 | 12     | 2.39  | 5      | 0.68  | 20     | 3.14  |
| 8.其他飲料 | 14     | 2.79  | 10     | 1.37  | 22     | 3.46  |
| 年度總計   | 502    | 100   | 732    | 100   | 636    | 100   |

資料來源：零售市場半月刊 429 期 2004 年 2 月 25 日

近三年來以茶飲料推出的新產品最多，2003 年共推出 220 支，佔全年度新品的 34.59%，比茶飲料的市佔比 31.3%還高，顯示業界普遍看好茶飲料的未來發展。果蔬汁新品推出數目也連續三年排名第二，2003 年推出 164 支，佔 25.79%，比果蔬汁的市佔比 15.5%高出 10 個%，可以看出業界看好該品類未來的發展潛力。咖啡飲料在 2003 年共有

84 支新品推出佔 13.21%，比往年的 9.36%、9.36%都高，依此推論該品類將維持或持續小幅成長。而市值佔 17.3%居第二位的碳酸飲料，2003 年共推出 61 支新品佔全部新品的 9.59%，新品力道相對較弱。

### 第三節 飲料市場趨勢分析

- 1、產品朝向健康、美味、機能性、方便性發展。具健康概念的商品將是未來數年主流價值的發展商品，茶飲料、果蔬汁仍將持續成長。
- 2、有糖飲料、碳酸飲料市場規模受健康意識影響成長不易。
- 3、由於通路對冷藏飲品排面大幅增加以及新鮮概念的影響，冷藏品將持續成長。
- 4、連鎖便利商店、量販店的自有品牌以後數年間將會增加。
- 5、產品包裝將以 PET 隨手瓶為主要流行的趨勢。
- 6、台灣在 2004 年 65 歲以上的人口已達 9.3%已進入老人化社會，保健飲料後市發展可期。
- 7、隨都市化社會的發展，忙碌的現代人沒有時間吃飯、沒有時間運動、沒有時間準備營養品，運動燃脂、精力補充、營養補充等機能性飲料將成為明日之星。

## 第四章 產業特性分析

### 第一節 歷年飲料業銷售額與國民所得

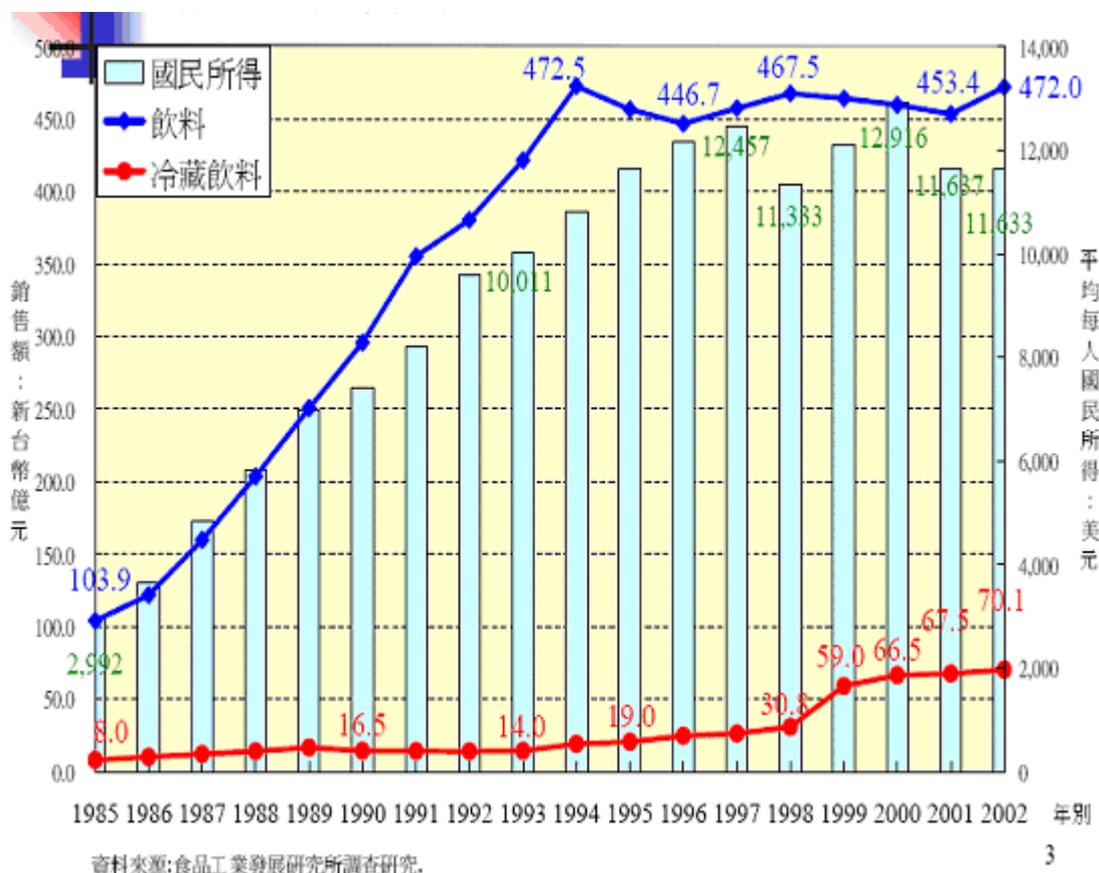


圖 4-1 歷年飲料業銷售額與國民所得

由上圖食品工業發展研究所(簡稱食研所)調查研究資料所示，台灣飲料銷售總值隨國民所得的增加而上升，在1994年達到最高。之後國民所得成長趨緩，而飲料業的成長曲線亦隨之在472億以下小幅震動不再成長。台灣區飲料公會會訊第35期(2003年11月15日)報導如下：

根據”New product news”(第38卷，第12期，2003年1月)指出…美國在2001年個人年飲料消費量約358公升…。再根據”Beverage

Japan”（第 254 期，2003 年 2 月）指出…2001 年日本個人飲料年消費量達 162 億公升的規模，約合個人年消費量 135 公升。…至於我國…2002 年市場規模達 26 億公升，個人年消費量約為 113 公升。本研究據此推測，2003 年之後台灣的經濟若能持續成長，國民所得必也隨之成長，當國民所得再有一波大幅成長之時，飲料產業將會有另一波榮景。

## 第二節 歷年飲料品類結構變化分析

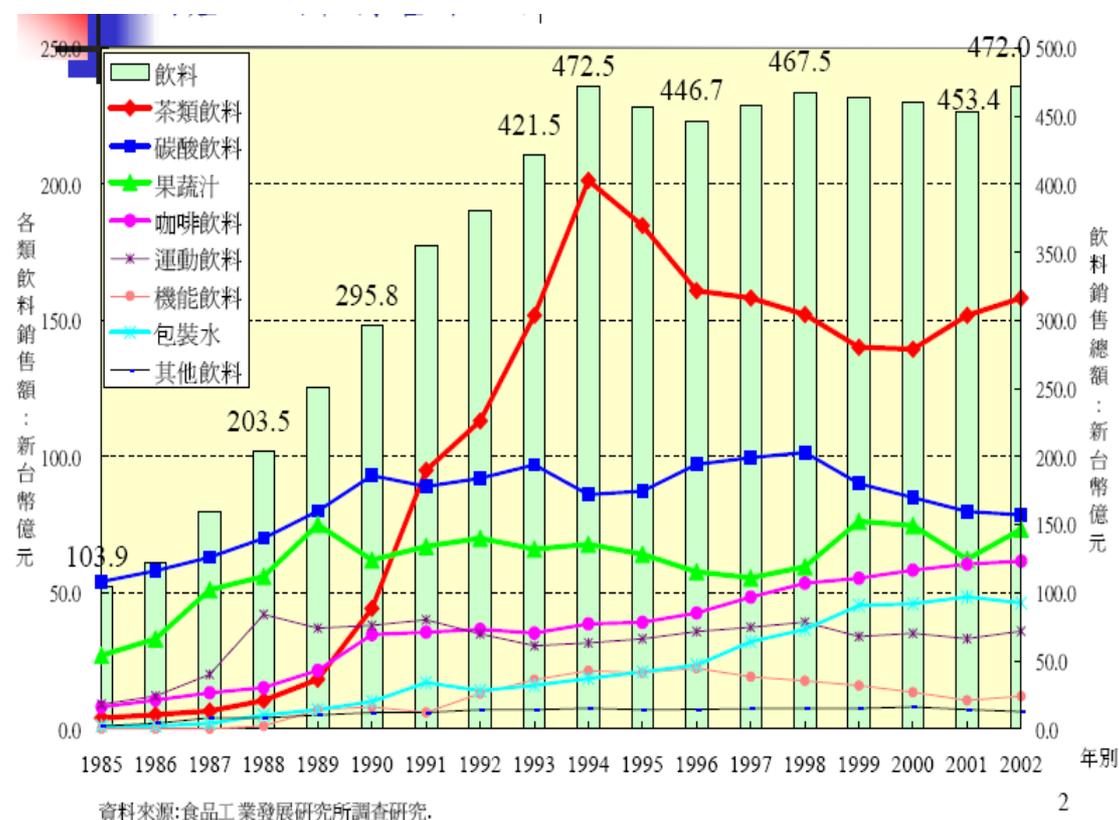


圖 4-2 歷年飲料品類結構變化

根據上圖食研所調查研究資料所示，碳酸飲料在 1990 年之後到今年(2004 年)止，14 年來中間曾有小幅成長，但最終仍呈現下滑。

茶飲料自 1989 年起快速成長，到 1994 年達到最高峰後也呈現下滑現象，到 1999 年碳酸飲料大幅下滑時，由茶飲料來填補才再開始另一波成長。

果蔬汁在 1989 年達到最高峰後，十餘年來上下震動無成長，直到 2002 年番茄汁開啓健康意識的消費訴求，才又開始受到消費者的重視。由於健康意識將是未來消趨勢的主流，預測果蔬汁應還有新一波的成長空間。

咖啡飲料十餘年來都呈穩定成長的趨勢，潛力十足。運動飲料似已達成熟期，機能性飲料規模小且呈下滑，二者在健康意識、與功能需求日增的消費趨勢下，是否能掌握適當的時機開創另一片天空，仍有待業界的努力。

包裝水十餘年來也是有大幅的成長，唯近年來有小幅下滑的現象。

### 第三節 產業集中度分析

產業經濟學(陳正倉等著 2003)對產業結構分類有如下述定義：

| 市場種類                             | 主要特性                                |
|----------------------------------|-------------------------------------|
| 完全獨佔 (monopoly)                  | 一個廠商佔有 100%市場且無相近的競爭者。              |
| 寡佔                               |                                     |
| 領導性廠商                            | 一個廠商佔有 50%~100%市場且無相近的競爭者。          |
| 高度寡佔 (tight oligopoly)           | 最大 4 家廠商的集中度為 60%~100%，容易進行勾結抬高價格。  |
| 低度寡佔 (loose oligopoly)           | 最大 4 家廠商的集中度約為 40%~60%，實際上不太容易進行勾結。 |
| 獨佔性競爭 (monopolistic competition) | 許多有效競爭廠商存在，最大四家廠商的集中度小於 40%。        |
| 完全競爭 (perfect competition)       | 超過 50 個競爭廠商，每一廠商的佔有率很小，小於 3%。       |

食研所對國內飲料產業結構調查研究，有如下資料可供參考：

表 4-1 國產飲料市場集中度



### 國產飲料市場集中度

| 市場集中度<br>銷售額所佔比例 | 單位：%  |       |       |       |       |       |
|------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                  | 前四家   |       |       | 前八家   |       |       |
|                  | 1996年 | 2001年 | 2002年 | 1996年 | 2001年 | 2002年 |
| 茶類飲料             | 59.82 | 41.31 | 53.63 | 82.74 | 62.11 | 75.46 |
| 碳酸飲料             | 83.25 | 84.74 | 83.63 | 94.07 | 98.54 | 97.96 |
| 果蔬汁              | 40.43 | 58.34 | 49.43 | 64.45 | 76.89 | 79.17 |
| 咖啡飲料             | 89.81 | 92.30 | 92.94 | 95.00 | 97.97 | 97.72 |
| 運動飲料             | 89.56 | 93.03 | 92.44 | 98.34 | 97.20 | 97.37 |
| 機能飲料             | 72.14 | 88.72 | 80.77 | 93.14 | 97.65 | 97.67 |
| 包裝水              | 67.78 | 59.58 | 64.98 | 84.63 | 80.65 | 83.63 |
| 整體飲料             | 44.69 | 47.09 | 47.66 | 64.54 | 67.62 | 67.40 |

註：此表中之茶類飲料為廣義茶類飲料，包括茶類飲料及傳統飲料。

資料來源：食品工業發展研究所調查研究。

依上述食研所調查研究資料再整理如下：

表 4-2 國產飲料各品類市場集中度

單位：%

| 市場集中度<br>銷售額所佔比率 | 前四家    |        |        | 市場分類          |
|------------------|--------|--------|--------|---------------|
|                  | 1996 年 | 2001 年 | 2002 年 |               |
| 茶飲料              | 59.82  | 41.31  | 53.63  | 低度寡佔，廠商不易進行勾結 |
| 碳酸飲料             | 83.25  | 84.74  | 83.63  | 高度寡佔，廠商容易進行勾結 |
| 果蔬汁              | 40.43  | 58.34  | 49.43  | 低度寡佔          |
| 咖啡飲料             | 89.81  | 92.30  | 92.94  | 高度寡佔          |
| 運動飲料             | 89.56  | 93.03  | 92.44  | 高度寡佔          |
| 機能飲料             | 72.14  | 88.72  | 80.77  | 高度寡佔          |
| 包裝水              | 67.78  | 59.58  | 64.98  | 高度寡佔          |
| 整體飲料市場           | 44.69  | 47.09  | 47.66  | 低度寡佔          |

本研究整理

#### 第四節 產品生命週期分析

隨著經濟發展，國民所得提高，我國飲料工業也隨之蓬勃發展。在過去一支成功的產品，自推出到銷售高峰約有 5~10 年之久，如開喜烏龍茶於 1985 年推出於 1993 年達到銷售高峰。但由於飲料業加工層次不高，進入障礙低，市場漸趨成熟穩定，整體成長有限，使得近年來在各類飲料之間的競爭相當激烈。再者由於現代通路興起，傳統銷售通路被破壞，以年輕都會上班族為主要客層的連鎖便利商店及量販店取而代之。在這通路上的消費者比較喜歡嚐鮮，對新品較容易接受。而現代通路對新品採收上架費，上架無需透過經銷網的建立，所以上架不難，但上架之後如沒有強大的行銷廣告來支援，下架會是更容易的事。因此近年來新品推出至銷售高峰的時間逐漸縮短，如每日

C 在 1997 年上市，2000 年達銷售高峰；鮮採番茄汁在 2002 年推出，2003 年銷售成長趨緩。當紅飲料類別產品最多只能維持 2 至 3 年，並且因價格戰，使得產品銷售即使數量增加，價格及利潤空間仍縮減，進一步使業者的經營受到嚴酷的考驗。整體而言，過去推出新產品的成長期長，銷售量比較大可以創造出利潤，而在市場日趨成熟而競爭的環境下，新產品的推出要面對的消費者對飲料的忠誠度不高，通路只要三個月內對該商品的利潤不滿意就要求下架，產品的生命週期愈來愈短，品牌的建立日愈困難。

## 第五節 進入與退出障礙

飲料業的研發與製造技術層次不高，投資金額也不大，進入障礙低，所以台灣的飲料製造小廠林立。早期產品要進入市場銷售必需建立通路，通路的建立費時且不易。當現代通路蓬勃發展並採上架付費的方式經營，只要廠商推出的商品符合消費需求，廠商有能力支付現代通路的行銷費用，商品就能很快的上架銷售。雖然飲料製造設備是專屬設備，一經停產，設備不能轉做他用，但由於一般小廠在設備投資上不會採用昂貴的機器，投資不高損失也不會太大，所以退出障礙也不高。

## 第六節 人口結構之變化與消費趨勢

2004年2月底臺閩地區總人口為2,261萬6千人，年增率僅0.36%；性比例103.8，均續呈降低趨勢。

65歲以上老人所占比率9.3%，老化指數升破47.0%，雖仍較歐美國家及日本為低，但較其他亞洲國家為高。

縣市別人口數以臺北縣368萬人、臺北市263萬人、桃園縣183萬人居前三名；性比例以連江縣133.0最高，僅臺北市、臺中市未及97呈女多於男；老化指數以澎湖縣82.9%最高，臺中市31.3%最低，城鄉差異顯著。如下表戶政司統計資料所示：

表4-3戶籍登記現住人口數按年齡分

| 年(月)底別       | 戶籍人口登記數    |        | 年齡結構百分比(%) |        |       | 性比例    | 扶養比   | 扶養比   |       | 老化指數  |
|--------------|------------|--------|------------|--------|-------|--------|-------|-------|-------|-------|
|              | 人數         | 年增率(%) | 0-14歲      | 15-64歲 | 65歲以上 |        |       | 扶養比   | 扶老比   |       |
| 民國84年底       | 21,357,431 | 0.85   | 23.77      | 68.60  | 7.64  | 106.02 | 45.78 | 34.65 | 11.13 | 32.13 |
| 民國85年底       | 21,525,433 | 0.79   | 23.15      | 68.99  | 7.86  | 105.80 | 44.94 | 33.55 | 11.39 | 33.95 |
| 民國86年底       | 21,742,815 | 1.01   | 22.60      | 69.34  | 8.06  | 105.53 | 44.22 | 32.60 | 11.62 | 35.65 |
| 民國87年底       | 21,928,591 | 0.85   | 21.96      | 69.79  | 8.26  | 105.22 | 43.30 | 31.47 | 11.83 | 37.59 |
| 民國88年底       | 22,092,387 | 0.75   | 21.43      | 70.13  | 8.44  | 104.95 | 42.60 | 30.56 | 12.04 | 39.40 |
| 民國89年底       | 22,276,672 | 0.83   | 21.11      | 70.26  | 8.62  | 104.66 | 42.32 | 30.05 | 12.27 | 40.65 |
| 民國90年底       | 22,405,568 | 0.58   | 20.81      | 70.39  | 8.81  | 104.36 | 42.07 | 29.56 | 12.51 | 42.33 |
| 民國91年底       | 22,520,776 | 0.51   | 20.81      | 70.39  | 8.81  | 104.08 | 41.72 | 29.56 | 12.51 | 44.17 |
| 民國92年底       | 22,604,550 | 0.37   | 19.83      | 70.94  | 9.24  | 103.84 | 40.97 | 27.95 | 13.02 | 46.58 |
| 民國93年<br>2月底 | 22,615,997 | 0.36   | 19.75      | 70.97  | 9.29  | 103.79 | 40.91 | 27.82 | 13.08 | 47.02 |

資料來源：本部戶政司。

- 說明：1. 性比例=(男性人口數/女性人口數)\*100。  
 2. 扶養比=(0-14歲人口/65歲以上人口)\*(15-64歲人口)\*100。  
 3. 扶老比=(0-14歲人口)/(15-64歲人口)\*100。  
 4. 扶老比=(65歲以上人口)/(15-64歲人口)\*100。  
 5. 老化指數=65歲以上人口/0-14歲人口\*100。

台灣地狹人稠，隨經濟發展的進程、產業結構的變化、人口集聚等的影響，造成城鄉差異顯著。依行政院主計處「國民所得統計」：2002年各產業佔GDP比重分別為，農業1.86%，工業31.05%，服務業67.10%。農業生產力低，工業生產力佔比逐年降低的結果，更加速人口從鄉村往都市集中。消費市場集中在都市，消費人口集中在上班族、青少年及學生族群。消費場所集中於大賣場、連鎖商店。而消費嗜好偏向健康、美味及歡樂，消費習慣重視便利性。根據經建會推估台灣在2019年時將進入高齡社會，65歲以上的人口比例將達14.4%。估計到2029年時將進入超高齡社會，65歲以上的人口比例將達21.4%。而老人化社會的消費型態將日愈注重飲食健康保健。

## 第七節 垂直整合與水平整合分析

連鎖現代零售通路在1970年代開始發展，到2003年的成長已明顯趨緩，然而誰掌握了通路，誰就控制了市場，現代通路對飲料業的影響仍與日加深。飲料大廠商透過垂直整合，掌握通路的市場力量及消費市場資訊，利用POS系統(銷售時點資訊系統)掌握消費趨勢及競品商情，也充份掌握了成本優勢，飲料市場的生態自此產生極大的變化。

製造商如能擁有具高度競爭優勢的通路，其所形成的競爭阻絕效益，確實可觀。有關垂直整合的市場資料整理如下：

表4-4 飲料廠垂直整合一覽表

| 製造商/整合對象 | 連鎖便利商店 | 超級市場 | 量販店/購物中心 | 物流系統     |
|----------|--------|------|----------|----------|
| 統一       | 7-11   |      | 家樂福      | 捷盟物流、宅急便 |
| 味全       |        | 松青   |          | 康國物流     |
| 光泉       | 萊爾富    |      |          |          |
| 泰山       | 福客多    |      |          | 彬泰物流     |
| 黑松       |        |      | 微風廣場     |          |
| 久津       |        |      |          | 飛梭、久暢物流  |

本研究整理

由於市場競爭激烈，廠商彼此削價競爭的結果，利潤被擠壓。在1980年代飲料市場一片榮景，致使食品業者相繼投入飲料製造，造成產能過剩。飲料製造廠處在激烈競爭的市場以及強勢通路的雙重壓力下，在近年來曾有人提議水平整合，但始終未見有具體案例。而廠商間彼此採策略聯盟，相互代工的案例持續增加。

## 第八節 結語

飲料屬消費性產品，所以整個產業的成長受國民所得的成長所影響，如以美國人均年消耗358公升的水準來計算，台灣現在人均年消耗量才113公升，其成長的空間仍大，只待整體經濟再創另一高峰時，

飲料市場必獲再成長的能量。

目前飲料市場成長遲緩，近二年成長都在2~3%之間，市場的大變化只在產業內的品類間互相消長。

飲料大廠與通路的整合對市場的衝擊極大，它不但掌握了消費市場的即時資料，也對競爭對手的軍情瞭如指掌。由於廠商過去過份樂觀之投資，造成產能過剩，加上強勢通路對利潤空間極度壓縮以及對價格破壞，使無自有通路的廠商經營日愈困難。

在過去新品推出到銷售高峰的時間較長，品牌的經營有較高的業績量來維持，有利品牌的經營。而由於消費習性的改變以及通路改變的影響，產品的生命週期變得極短。

根據產業前四大集中度達47.66%，飲料業應屬低度寡佔的市場。但由於現代通路提供一個能快速上架的環境，使市場的競爭日愈激烈，而通路掌握市場，控制價格，使市場環境形同一個完全競爭的市場。

## 第五章 通路結構變化分析

### 第一節 連鎖便利商店(CVS)

本研究引用「90年流通產業研究成果」對連鎖便利商店之定義如下：

經濟部商業司在「便利商店經營管理實務」裡定義便利商店：坪數 50 坪、商品品項 3,000 種，商圈人口 3,000 人口。統一流通世界雜誌社便利商店研究所定義便利商店為：賣場面積 15 至 70 坪，主要銷售廣義食品且食品佔整體營業額之 50%以上，商品品項最少 1500 種以上，營業時間必須為一天 14 小時以上，且年營業天數至少 340 天；店中必須裝有收銀機、防盜設備、及追求效率化的設備。

連鎖便利商店係指目前國內主要連鎖式便利商店業者，如 7-11、全家、萊爾富、OK、福客多、中日、界揚、翁財記、司邁特與每一日等；「非連鎖式」便利商店則指非屬主要連鎖式便利商店者，包括小型連鎖式便利商店及獨立店。主要係由於小型連鎖店企業規模較小，所能提供的服務也較少。

我國便利商店的發展以 1979 年統一企業投資開設的「統一超級商店股份有限公司」，全省 14 家門市店同一天開幕，才奠定我國便利商店的根基，開啓了台灣便利商店的新頁。「統一超級商店股份有限公司」創立後不久在 1979 年 10 月引進 7-11 便利商店之經營技

術，並開始將便利商店移向商業區及幹道旁，同時推展二十四小時（全年無休）的營業服務。

至 1988 年，台灣國民所得達到 6,000 美元之際，各體系之便利商店開始拓展版圖。此時主要進入市場者有，味全食品公司與日本 AM/PM 合作開設的「安賓超商股份有限公司」，豐群企業集團與美國 Circle K 合作的「富群超商股份有限公司」，以及統一企業麵包部推展的「統一麵包加盟店」。隨著我國經濟水準與教育水準的提高，我國便利商店不僅遍及全國各城市鄉鎮，逐漸取代傳統的雜貨店，同時由商品零售者的角色，逐漸演變至服務的提供者。又因台灣地狹人稠，便利商店連鎖店的平均賣場面積日益減小，而便利商店的普及度，以及業者間的同質性高，使得同業競爭激烈、單店績效有下降趨勢，市場結構朝向「強者恆強，弱者愈弱」的寡占競爭發展。根據零售市場雜誌社的調查，截至 2003 年 12 月為止，7-11、全家、萊爾富、OK、福客多、中日、界揚、翁財記、司邁特與每一日等國內前十大主要的連鎖式便利商店總店數已到達 7509 店，我國便利商店的發展已進入成熟期。（2002 年日本連鎖便利商店達 37000 家，每店的平均人口數為 3421 人，台灣 2300 萬人有 7509 家，每站平均人口數為 3063 人，台灣便利商店的密度已居世界之冠。）

表 5-1 2003 年 12 月份台灣連鎖便利商店總家數統計

|        | 總店舖數    | 各區域分佈家數                    |
|--------|---------|----------------------------|
| 7 - 11 | 3 4 6 4 | 北區                         |
| 全家     | 1 5 0 0 | 北區 9 3 2 中區 2 7 0 南區 2 9 8 |
| 萊爾富    | 9 4 2   |                            |
| o k    | 7 4 3   | 北區 4 8 0 中區 2 2 1 南區 4 2   |
| 福客多    | 3 3 1   | 北區 3 0 9 中區 2 2            |
| 中日超商   | 2 1 4   | 北區 7 6 中區 7 2 南區 6 6       |
| 界陽超商   | 1 9 7   | 南區 1 9 7                   |
| 翁財記    | 7 1     | 北區 2 3 中區 1 6 南區 3 2       |
| 每一日    | 2 7     | 北區 1 0 中區 1 5 南區 2         |
| 司邁特    | 1 8     | 北區 8 中區 4 南區 6             |
| 總計     | 7 5 0 9 |                            |

資料來源：零售市場 426 427 期

根據 91 年流通產業研究成果報告指出 1998 年便利商店總數為 7533 家，其中連鎖便利商店 5260 家，非連鎖便利商店(平價中心)2274 家。依上表所述 2003 年連鎖便利商店共計 7509 家，推測非連鎖便利商店最少應減少 2 / 3，剩下 758 家應屬合理。

表 5-2 便利商店分項營業額比例

|                | 分項商品佔總營業額比率 % |         |
|----------------|---------------|---------|
|                | 連鎖便利商店        | 非連鎖便利商店 |
| 速食類（如即食、熟食、鮮食） | 10.3          | 7.8     |
| 菸酒             | 27.8          | 35.2    |
| 食品類            | 12.6          | 17.6    |
| 書報、文具          | 7.1           | 4.3     |
| 飲料             | 27.1          | 23.1    |
| 日常用品           | 6.7           | 9.6     |
| 服務性商品          | 4.7           | 3.4     |
| 其他             | 3.7           | 0       |
| 總計             | 100           | 100     |

資料來源：91年流通產業研究成果

## 第二節 量販店

本研究引用「90年流通產業研究成果」對量販店之定義如下：

簡立婷(2000) 定義量販店為：賣場面積大，貨色齊全價格導向，大包裝與零單共同販售，備有充足之免費停車位，裝潢簡單效率化與精緻多元化之兩極合一。尤丁白(1991)定義量販店為：賣場面積在一千坪以上，商品種類在一萬種以上。

量販店的真正濫觴可追溯到 1975 年，高峰企業集團成立高峰百貨量販公司，正式引進量販店的概念。但現代化量販店真正開始蓬勃發展始於 1989 年，由荷商 SHV 集團、泰國卜蜂集團與豐群企業合作設立萬客隆量販店，定位在倉儲批發業，顧客以小店家為主。因此採大包裝，入場要會員卡，地點選在高速公路附近。同年法商家樂福也與統一公司合作成家樂福量販店，在外資引入現代化量販經營模式的推動下，許多本土百貨業也透過與外商合作或以獨自經營的方式加入此一市場，前者如遠東百貨成立愛買吉安，後者則有大統百貨籌設大樂量販為例。而後又有大潤發、全買等紛紛加入，賣場更新，商品更多，地點更方便，使得萬客隆的特色漸失。

綜合而論，早期國內量販店多為歐系量販店業者如萬客隆與家樂福獨領風騷，近年國內業者如大潤發等連鎖規模急速膨脹，形成本土與歐系量販店同台較勁的局勢。

根據經濟部統計處「商業動態統計月報」的資料指出，我國量販店的營業額從 1994 年的 504.72 億元成長到 2001 年的 1,600.7 億元，成長率高達 217%，逐年成長且成長幅度相當可觀，見下表：

表 5-3 量販店歷年營業額 單位：億元

|     | 1994   | 1995   | 1996   | 1997   | 1998   | 1999   | 2000   | 2001   |
|-----|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 營業額 | 504.72 | 654.60 | 777.97 | 898.30 | 1081.9 | 1293.3 | 1512.3 | 1600.7 |
| 年增率 |        | 29.70% | 18.39% | 15.91% | 20.45% | 19.54% | 16.93% | 5.85%  |

資料來源：商業動態統計月報 2002年 3月

但若就量販店營業額佔零售業營業總額的比例來看，2001 年只佔整體的 5.84%，與中衛發展中心所估計先進國家 10%至 15%之比例相去甚遠。(91 年流產業研究計劃成果)

零售市場雜誌（396 期）指出到 2002 年 10 月為止，量販店共增加至 107 家，就展店數來看，經十多年的發展，目前國內量販店仍以家樂福門市占有率最高，且場所單位數已達 27 家之多，而前五大業者的門市占有率高達 71.9%（家樂福、大潤發系統、愛買吉安、高峰、萬客隆，總計場所單位數為 77 家），顯見量販店市場頗為集中，也是屬於寡占市場。此外若以展店速度來看，則屬大潤發系統的擴點速度最快，從 1997 年成立第一家店開始，5 年內設立 21 家。

然而台灣的量販店在 2003 年出現重大的事件，先是萬客隆於 2003

年 2 月宣佈結束營業，理由是不堪長期虧損，看不到遠景，快速結束營業能夠快速止血不再做無謂的投資浪費。而同年 11 月高峰亦不堪長期虧損，連水電費都繳不出來而被斷水斷電，在經營 28 年後無預警的結束營業。到 2003 年 12 月止總計家樂福 30 家，大潤發系 22 家，愛買吉安 13 家，萬家福 6 家，全買 5 家，大統大樂 4 家，喜互惠量販 4 家，德斯高 4 家，台糖量販 4 家，好市多 3 家，中興倉儲 1 家，全部共計只剩 97 家。年餘之間共減少 10 家。(零售市場 426 427 期)

### 第三節 超級市場

超級市場定義(蕭富峰 1990)：所謂超級市場(supermarket)是指，營業面積在 300 坪左右，商品項目七、八千種，以家庭主婦為主要訴求對象，並以滿足來店客對於日常用品及生鮮食品，一次購足需要的大型賣場，有的超市還有藥房、速食、麵包房等商品，以提供消費者更多樣化的服務。

早期大多數超級市場都附屬在百貨公司旗下，少有以專業獨立的型態經營。當時的婦女還不能接受不能討價還價，缺乏人情味的現代化賣場。但隨著國民所得的增加，以及雙薪家庭的日漸普遍，現代人對於超級市場的清潔、衛生、整齊、商品豐富、一次購足等特性也就愈感需要。

依照經濟部統計資料顯示，整個綜合商品零售業於 2002 年 1~11 月累計營業額相較 2001 年同期而言呈現 3.28% 的成長，而超級市場卻有 5.64% 的成長，因此相對而言，超市產業 2002 年的表現不差（民國 92 年 11 月 經濟部統計處新聞資料）。造成該現象的可能原因為景氣的波動影響，市場結構與消費習慣的變化。連續數年的不景氣影響，以及跨業種競爭所造成的利潤壓縮，經營績效較為不佳的連鎖體系紛紛尋求轉手機會。以 2002 年為例，台灣最大的連鎖超市體系「頂好惠康」於 10 月併購了擁有五家分店的易利購，又在 2003 年 1 月併購惠陽超商，接收其旗下的二十多家分店，店數超過 140 家。根據頂好惠康公司表示，併購現象乃台灣零售業的必經之路，尤其是在趨於飽和的市場當中，未來各種型態的企業合併仍會持續地進行。

目前各大連鎖超市系統如頂好、松青，皆逐漸放慢開店腳步，而以整頓現有店面為目標。然而 2002 年開始逐漸興起所謂「聯社」的經營型態，利用大量的分店拓展其銷售量，例如「全聯社」一年共開了 50 多家店，達到約 200 家店，並善用其規模大量進貨、低價售出，利用薄利多銷的方式，產生經營上的競爭優勢。並以乾貨、低溫冷藏冷凍商品為主，不提供生鮮商品，降低展店上的障礙，以快速增加據點，產生規模效益。據 2004 年 1 月 25 日零售市場第「426 427 期」統計台灣超級市場店數如下：

表 5-4 連鎖超市 2003 年 12 月份店數統計

| 公司名稱 | 展店區域  | 目前店數 | 備註      |
|------|-------|------|---------|
| 全聯實業 | 全省    | 200  |         |
| 頂好惠康 | 全省    | 150  |         |
| 農會超市 | 全省    | 90   |         |
| 自由聯盟 | 桃竹苗以北 | 52   |         |
| 味全青松 | 台北縣市  | 43   |         |
| 味全九久 | 中部地區  | 32   |         |
| 興農   | 中部地區  | 27   | 包含二家加盟店 |
| 億客來  | 中南部地區 | 26   |         |
| 省錢   | 中部地區  | 20   |         |
| 楊聯社  | 北部地區  | 20   |         |
| 統冠   | 花東地區  | 17   |         |
| 台北農產 | 台北縣市  | 15   |         |
| 愛心聯盟 | 桃、竹、苗 | 12   | 單店聯盟體系  |
| 海線聯盟 | 中部地區  | 12   | 單店聯盟體系  |
| 熊威   | 中部地區  | 11   |         |
| 喜美   | 中部地區  | 11   |         |
| 領鮮   | 中部地區  | 10   |         |
| 竹苗聯盟 | 苗栗地區  | 10   | 單店聯盟體系  |
| 善美的  | 台北桃園  | 10   |         |
| 好媳婦  | 屏東地區  | 9    |         |
| 彰化百貨 | 中部地區  | 9    |         |
| 全日青  | 台北地區  | 8    |         |
| 遠百   | 全台    | 8    |         |
| 愛國   | 南部地區  | 8    |         |
| 裕毛屋  | 中部地區  | 7    |         |
| 齊普   | 雲嘉南地區 | 7    |         |
| 農民   | 宜蘭地區  | 7    |         |
| 合計   |       | 831  |         |

資料來源：零售市場第「426 427 期」

#### 第四節 檳榔攤

檳榔攤原本是以中南部地區為主要分佈地，但隨人口流動，消費市場不斷擴充，連帶競爭也日愈激烈(沒有進入障礙)。根據 2002 年 12 月 6 日工商時報(記者陳彥淳)報導:「根據 AC 尼爾森的統計數字，全國食品銷售通路包括現代與傳統系統，共有二萬三千個銷售據點，但全台灣檳榔攤最少有三萬九千個，甚至，根據統一企業的自行推估，全台灣大大小小的檳榔攤至少有超過十萬個。…檳榔攤商機有多大至今無人能說得明白，主要是檳榔攤之供貨，是由分佈各地的中盤商負責配送，造成統計不易…不過若以十萬個攤位，每天只要銷售五瓶 20 元的飲料，一年的飲料項市場規模即達 36 億元」

檳榔攤的主要消費群以貨車及過路的司機為主，銷售品主要為檳榔、香煙、飲料、提神飲料、保健飲品等。它像是一個迷你的零售店，由於店面積小，上架的空間有限，所以店家所販售的飲料幾乎都是第一品牌，例如碳酸汽水排名第一的黑松沙士，咖啡為伯朗咖啡，運動飲料的舒……等。它習慣於傳統的銷售模式，架面不大，商品選擇的機會不多，但消費者的品牌忠誠度很高。

## 第五節 食品雜貨店(僅供參考不列入下節統計)

根據商業司民國 91 年流通業研究計劃統計，1991 年台灣的食品什貨店共有 80012 家，到 2000 年剩 41274 家，減少約 48.5%，衰退的幅度相當驚人。衰退的主因是由於傳統雜貨店的經營管理落後，而現代通路興起取而代之。台灣自 1977 年正式引入青年商店時，即已默默的改變了台灣的消費習性。而後從 1980-1990 初期的統一 7-11、全家 Family-Mart、光泉 Hi-Life、富群 OK 及泰山 Niko-Mart 等相關便利商店系統陸續誕生，使致台灣的便利商店從 1995 年起，逐漸發展出春秋戰國式的盛景。根據統計連鎖便利商店每年以約 20% 的成長速度在成長，相對的食品什貨店也依相對的比率在減少。因此依此推估 2000 年尚存的 41274 家食品什貨店，依每年 20% 減少到 2004 年將只剩約 16900 家。

## 第六節 飲料通路結構推估

為便於本章之後策略之分析，本研究針對通路結構多方收集資料。有的通路的資料是藉由政府機構、研究單位等已公佈的數據為依據，再加上必要的推測而得。有的通路資料如果沒有政府機構、研究

單位的資料為依據，則採用業界相傳，而未經詳細証實的資料做為參考，因此必需特別註明，以免他人誤用。

表 5-5 通路結構概況表

單位：家

| 通路別   | 名稱           | 數量    | 備註                   |
|-------|--------------|-------|----------------------|
| 連鎖便利店 | 7-11、全家、萊爾富… | 7509  | 根據零售市場 426 427 期公佈   |
| 量販店   | 家樂福、大潤發…     | 97    | 同上                   |
| 超級市場  | 惠康、松青…       | 831   | 根據零售市場 426 427 期公佈   |
| 食品零售  | 食品什貨、平價中心…   | 1375  | 根據零售市場 435 期公佈       |
| 餐飲服務  | 各式餐廳         | 18365 | 根據零售市場 435 期公佈       |
| 檳榔攤   | 檳榔攤          | 39000 | 工商時報 2002 年 12 月 6 日 |
| 自動販賣機 | 統一、可樂、金車…    | 60000 | 本研究推估                |

資料來源：本研究推估 2004 年 5 月 26 日

## 第七節 現代通路對飲料廠品牌經營之影響

- 1、現代通路對新品採收上架費，上架無需透過經銷網的建立，所以上架不難。連鎖便利商店、量販店等現代通路，提供一個能快速上架的環境，使市場的競爭日愈激烈。而通路掌握市場，控制價格，使市場環境形同一個完全競爭的市場。
- 2、現代通路興起，傳統銷售通路被破壞，以年輕都會上班族為主要客層的連鎖便利商店及量販店取而代之。在這通路上的消費者比較喜歡嚐鮮，對新品較容易接受。在市場日趨成熟而競爭的環境下，新產品的推出要面對的消費者是喜歡嚐鮮而且忠誠度低。產

品上架之後如沒有強大的行銷廣告來支援，通路對新產品的要求是，只要三個月內對該商品的利潤不滿意就要求下架，產品的生命週期愈來愈短，品牌的建立日愈困難。

- 3、通路商要求上架費、資訊費、新店贊助費、月扣、年扣…等通路費用高，製造商利潤被壓縮。
- 4、量販店慣用第一品牌來促銷，以低於品牌成本價做促銷，以招來客人，對品牌的價格破壞力大。
- 5、飲料大廠商透過垂直整合，掌握通路也掌握消費市場資訊；利用POS系統(銷售時點資訊系統)掌握消費趨勢及競品商情，也充份掌握了成本優勢，飲料市場的生態自此產生極大的變化（對競爭對手形成競爭阻絕）。
- 6、連鎖現代通路在達到一定規模時，在彼此激烈競爭之下，產生製販同盟之策略，也就是通路商分別找製造商生產專賣的產品，只要在自已的通路賣就不允許廠商在別的通路販賣
- 7、現代通路在達到一定的經濟規模之後，開始經營自有品牌，而將製造商定位為代工廠。

## 第六章 通路變革前品牌經營成功之個案研究

### 第一節 黑松沙士

黑松汽水在台灣是歷史最悠久的飲料，由於長期著力於品牌的經營，才能贏得”黑松就是飲料，飲料就是黑松”的大眾口碑。黑松的瓶蓋標誌是奠定黑松品牌資產的最佳商標，當時的台灣社會除了煙酒公賣局的招牌外的第二選擇就是黑松，也因此黑松以先入的經營者而佔有品牌優勢。

當時的台灣飲料市場是屬寡佔市場，而黑松汽水是居領導地位，對市場價格的制定掌握主導權，其他廠商都是依循黑松所定的價格而為。對於這樣一個強勢品牌，黑松並沒有放鬆對市場的耕耘。當時最暢銷的汽水是檸檬口味的汽水，黑松雖已居領導地位，但仍在 1950 年時，在多方嚐試之下開發出獨特配方的沙士口味汽水。沙士口味汽水在當時的飲料市場是一大突破，這個創新也開創了台灣飲料市場的另一片疆域，自此更奠定了黑松此後近 50 年霸業的基礎。

1968 年可口可樂入侵台灣飲料市場，隔年百事可樂相繼進入市場，兩大世界級大廠將戰火延伸到台灣飲料市場，也造成可樂的流行風潮。可樂以世界級名牌之勢，以享受青春、歡樂的流行風潮，在西式速食店迅速竄起，很快的在台灣飲料市場攻城掠地，銳不可擋。

黑松在這一波飲料市場的革命中，雖然也開發出新產品”果露”

來應戰，但仍不敵可樂的強大攻勢終於功敗垂成。黑松在流行的風尚的營造雖然一直居於劣勢，但由於長期在飲料市場的耕耘，黑松這個品牌已在消費者的認知上等同值得信賴、具親切感的老牌汽水，他仍穩居碳酸飲料的寶座。

碳酸飲料的重量消費群是以青少年為主，處在碳酸汽水的市場裏，其趨勢在如何滿足他們喜好流行的心理感受，賦於品牌年輕的新生命。而當洋可樂以屬於世界眾所周知的品牌資產”青春、歡樂、暢飲與音樂”來迎合年輕人時，這場持久的戰爭，黑松如何應戰？

當兩大可樂成功入侵之後，黑松以本土品牌的形象，如要跟隨可樂強調青春與歡樂，這種策略顯然是不會成功的。黑松似乎也警覺到這個道理，所以黑松採取新的廣告策略。新的廣告策略在鞏固本身的市場，試圖以新形象來區分與可樂的不同，以疼惜在這塊土地上成長的人，以感性訴求訴諸於一份親切、與鄉土化不開的感情，請求大家共同珍惜，而這是可樂無可著墨也無可取代的。

然而黑松給人本土而老化的形象如何化解呢？黑松如果只把對手當做唯一的敵人，那麼他的對策會只用在如何對付洋可樂的青春與歡樂的訴求，在這方面去思考必會被束縛而無法脫困而出。

黑松另以夢想起飛的訴求來兌變自己，因為自己才是最大的敵人，只有自我突破，才能海闊天空自我徜徉。黑松以本土名歌手伍佰

來做黑松沙士的廣告代言人，伍佰與樂團在演奏音樂並暢飲黑松沙士，這時有飛機從天空呼嘯而過，音樂隨著躍動，夢想也隨著飛舞，用這來暗示黑松沙士勇於追求年青的夢想。黑松在品牌的重新定位上，有取有捨，保留那份鄉土的親切，捨去給人老舊的感覺，成功的重新塑造一個年輕、有勇氣、有夢想而充滿活力的黑松。

當黑松全心致力於業內的競爭時，通路的革命也正如火如荼的進行。以連鎖便利商店取代傳統雜貨店的通路變革正在加速，這個以都會年輕人為消費群的新通路正快速而蓬勃的發展。黑松一邊成功的克服了品牌老化的問題，而另一邊，面對傳統通路被快速侵蝕的市場，經銷商經營困難，體質較弱的終被淘汰，黑松又如何應戰？

黑松在 1986 年成立第一個直營經銷商，至此展開直營所的佈建，當時傳統通路已開始警覺到 7-11 的威脅，但對於零售通路的經營並未介入，只在 2001 年成功的開發大型購物中心微風廣場。本研究分析在 1986 年時 7-11 已成立第七年，而且已轉虧為盈。而在 1988 年起正是各通路商開始佈建的時候，黑松選擇在飲料產業內努力。雖然黑松沒有像有些飲料大廠一樣，採向前整合的策略進軍零售通路的建佈，而專心於飲料品牌的經營。根據 2004 年 5 月 26 日中國時報報導「從飲料口味看世界品味」中指出黑松沙士的品牌力如下：

表 6-1 五、六、七年級代表飲料 TOP 5

|     | 五年級        | 六年級        | 七年級        |
|-----|------------|------------|------------|
| 第一名 | 可口可樂 24.6% | 可口可樂 22.9% | 可口可樂 24.6% |
| 第二名 | 黑松沙士 19.6% | 黑松沙士 14.1% | 純喫茶 17.5%  |
| 第三名 | 蘋果西打 12.4% | 蘋果西打 8.6%  | 左岸咖啡 11.6% |
| 第四名 | 舒 跑 10.3%  | 左岸咖啡 7.7%  | 珍珠奶茶 9.0%  |
| 第五名 | 伯朗咖啡 10.1% | 舒 跑 7.5%   | 茶裏王 7.5%   |

資料來源:創市際市場顧問研究公司

創世際網路調查 504 位不同世代網友「最能代表你這一世代的飲食」，結果發現在飲料方面，民國 50 年、60 年生的這兩世代分別以 19.6%及 14.1%選擇黑松，居第二，而民國 70 年生的選擇黑松的未在前五名內(徐亦橋，2004)。這份報導的嚴謹度如何不得而知，但依此黑松的品牌力仍相當出色，但對青少年的吸引力顯然有待加強。綜合上述對黑松沙士品牌經營的報導資料，分析研判黑松沙士上市時與往後持續經營，品牌經營成功的因素如下：

- 1、掛“黑松”品牌，有口皆碑。
- 2、創新研發沙士獨特口味，受消費大眾喜愛。
- 3、擁有先入者優勢，擁有強有力的配銷系統，商品配銷能力強。
- 4、在寡佔市場中居領導品牌地位，採開拓新市場空間的擴張策略。
- 5、有廣告來持續維持品牌力。
- 6、當可樂入侵後，勇於接受挑戰，採差異化的訴求別於可口可樂的“青春、歡樂、暢飲與音樂”。以夢想起飛的訴求來蛻變自己，重新塑造一個年輕、有勇氣、有夢想而充滿活力的黑松。

## 第二節 可口可樂

可口可樂於 1968 年正式進入台灣市場，以獨特的配方及受全世界年輕人喜歡的行銷策略，開創了台灣飲料市場的另一片疆域，後因「黑色汽水」謠言中傷及中美斷交政治事件影響使得銷售一蹶不振。1985 年美國可口可樂公司提出增資案，正式在台灣成立分公司。行銷策略是實行三 A 政策 “買得到(available)、買得起(affordable)、樂得買的(acceptable)”。可口可樂在以麥當勞為主的西式速食店快速竄起，又伴隨以西洋音樂流行的 MTV、迪斯可舞廳的風行而大受年輕人的喜愛。可口可樂網羅了高水準的行銷人才，並謹守製作廣告的三條原則：怡神悅目、簡潔有力、給人以清爽感。2000 年可口可樂的廣告費就高達到 1.9 億美元。而可樂以世界大品牌的行銷資源(如用世界級的大明星作為代言人等)及全球一致性的行銷策略，對台灣市場進軍。

飲料是屬於消費品中的便利性商品，此類的產品在消費者產欲望時，通常都希望可以立即獲得滿足，所以產品最好是可以就近購買可得的。對通路的滲透方面除連鎖便利商店、量販店、連鎖超市、等現代通路全面上架之外，對於一般超市、商店、速食店以及觀光景點等特殊路也極力開發，目前在台灣各地設有十一個營業所、四個供貨中心，兩大生產工廠(桃園、高雄)，直接將產品配送至客戶的手中。

而可樂在 1995 年後，則將“3A”發展為“3P”，即：無處不在

(Pervasiveness)、心中首選(Preference)和物超所值(Price to value)。世界各地的裝瓶商保證不管你身處何地，可口可樂都在你身旁。可見它在商店中的上架率、可見度和購買的方便性是任何地方任何其他飲料所無法相比的。作為全球 98%的人都能一眼認出的品牌，這無疑體現出可口可樂“無處不在”的內涵；可口可樂所蘊含的巨大的品牌價值和文化價值，給人的已不是一瓶汽水那麼簡單的感受，這就是“物超所值”的真諦，也是可口可樂在全球的行銷策略。可口可樂在台灣乃至於全世界，都專心致力於品牌的經營，並不介入零售通路的經營，然由於可口可樂的行銷抓得到年輕人的嗜好，所以根據 2004 年 5 月 26 日中國時報報導，在民國 50 年生、60 年生及 70 年生的世代的人都以可口可樂為第一品牌。綜上述對可口可樂的報導資料，分析研判可口可樂品牌經營成功的因素如下：

- 1、可口可樂在西式速食店竄起，伴以西洋流行音樂大受年輕人喜愛。
- 2、行銷策略是實行三 A 政策 “買得到(available)、買得起(affordable)、樂得買的(acceptable)”。
- 3、謹守製作廣告的三條原則：怡神悅目、簡潔有力、給人以清爽感。  
以世界大品牌的行銷資源做全球一致性的行銷策略。
- 4、對通路採全面滲透，現代通路全面上架之外，對於一般超市、商店、速食店以及觀光景點等特殊通路也極力開發。

- 5、可樂在 1995 年後，行銷策略輔以發展” 3P” ，即：無處不在 (Pervasiveness)、心中首選(Preference)和物超所值(Price to value)。
- 6、可口可樂以蘊含巨大的品牌與文化的價值，給人以不只一瓶汽水的簡單感受，而以享受青春、歡樂、暢飲與流行音樂的風潮，抓得到年輕人的嗜好。

### 第三節 舒跑運動飲料

參考陳偉航著”行銷教戰守策”對舒跑運動飲料的 brand 經營，有如下之見解：

1982 年投入運動飲料市場的，先後有 Shoot、仕康佳、舒跑、寶礦力、寶健、賜跑力等品牌。在當時味王公司所代理的寶礦力，原是日本銷售最好的品牌，因此引進台灣後，為各方所矚目。然而舒跑在眾多強力品牌的競爭下，最後能超越寶礦力，並在眾多品牌中脫穎而出，其原因有四點：

- 1、定位清楚：舒跑強調為運動飲料，補充運動後流失的水分和電解質，命名和包裝上的圖案很明顯，商品概念很清晰。而寶礦力定位為鹼性健康飲料，健康太抽象、太廣義，不易體會。

- 2、價格便宜：寶礦力上市 250cc 賣 20 元，舒跑一上市 350cc 也賣 20 元，相形之下較易被中低階層接受。
- 3、通路很強：舒跑在通路上係通過批發商大量普銷，舖貨率很高。雖然市價非常紊亂，但商品流通更廣，銷售更佳。
- 4、促銷頻繁：舒跑每年都舉辦路跑競賽，與消費者產生良好的互動，提高知名度，藉提倡運動擴大市場。並每年舉辦「再來一罐」開罐大贈送活動，中獎率高，因此消費者參與極為熱烈，市場滲透力更強，一舉將其他競品遠遠拋在後面。

本研究曾於 2003 年 10 月 31 日專訪生產舒跑運動飲料的維他露公司許董事長，請教有關舒跑成功的關鍵因素。

1981 年春天維他露公司認為台灣的生活水準已提升，應該可以推出運動飲料。推出之後市場的銷售狀況不佳，經銷商就認為不甜的飲料根本賣不出去，一時有被退貨的壓力，當時同業也都持觀望的態度沒有跟進。維他露認為飲料市場經常是一窩蜂的趕流行，但跟隨者通常是少有成功的機會。

舒跑推出時定位為運動飲料，強調補充運動後流失的水分和電解質。推出第一年銷售很差，經銷商不願意大力推銷。因此就由公司採大規模的試飲，將商品推薦給消費者。另一方面也對私人診所贈飲，將舒跑可以補充水分、電解質並含豐富的維他 C 等優點，充分讓消費

者親身試用。

1982年春連續下了三個月的雨之後，天氣大熱，造成飲料狂賣。舒跑早先評估運動飲料在軍營出操訓練後，應有大量需求，因而在此通路著力甚多。1982年夏，隨氣候轉為大炎熱運動飲料也跟著大熱賣。一時間，其他競品爭先推出，也共同把舒跑推上運動飲料的第一品牌。

許董事長總結舒跑成功的關鍵因素為：

- 1、 領先創新：要抓準產業的發展趨勢，研究開發新產品。
- 2、 行銷訴求簡潔有力：舒跑補充運動後流失的水分和電解質，之後更有流傳舒跑是喝的點滴。
- 3、 大量試飲推廣，並成功開發軍營的封閉市場。
- 4、 堅持理想，不輕易放棄。
- 5、 配合大量廣告資源投入。
- 6、 再來一罐促再銷成功，產品滲透力大
- 7、 同業競相投入，創造出運動飲料的品類。
- 8、 舉辦社會公益活動，與消費者產生互動。

#### 第四節 開喜烏龍茶

茶飲料在 1981 年就陸續有統一、黑松、金車等大廠推出茶飲料。但直到 1989 年，在開喜烏龍茶推出 4 年後（1985 年推出）以獨特的促銷方法滲透市場，並在 1991 年以新新人類前衛的廣告表達，以二、三十歲年輕上班族為訴求對象。新新人類的主張引起廣大消費者的討論，因此開創了烏龍茶的消費熱潮，而隨後的道地、古道的相繼投入，更進一步把開喜烏龍茶推向第一品牌的地位。1993 年開喜烏龍茶的業績即高達 40 億新台幣。

參考陳偉航著”行銷啓示錄”對開喜烏龍茶品牌經營成功，歸納如下七點原因：

- 1、 開拓利基市場：在茶飲料中，開喜雖然是後發品牌，但並不採正面攻堅的策略，切入紅茶市場，而是創先開發烏龍茶，以側翼攻擊的方式，建立自己的利基，在烏龍茶中成為先發品牌，當時機成熟時，因而掌握先機成為領導品牌。
- 2、 掌握消費時機：掌握消費趨勢往清淡健康的方向，茶飲料將成飲料市場的主流，而烏龍茶有機脫穎而出。
- 3、 主導通路改變成功：捨棄傳統的經銷商方式，改採直營方式，使開喜對市場掌控的自主性加大，而不必依賴經銷商的被動鋪貨，轉為主動開拓市場。

- 4、 廣告主題鮮明：「新新人類」的廣告訴求既大膽又獨特，正好迎合現代人的口味。
- 5、 定位正確：開喜烏龍茶將自己定位為中國人的飲茶，勾起大家對中國茶的懷念。
- 6、 廣告投資大。
- 7、 促銷活動大。

#### 第五節 波蜜果菜汁：

根據中央社記者韓婷婷 2003 年十月八日在台北報導：以生產波蜜果菜汁著稱的久津實業，在 1975 推出全球第一瓶果菜汁，儘管近年來市場競爭加劇，但市佔率仍達 82%，穩居第一品牌寶座，並在 2003 年創下總銷售量達 30 億包，每年近 8 億元的營業佳績(零售超過十億)，久津食品事業部總經理也是創辦人陳忠義今天再為自己訂下未來 10 年要達到第 2 個 30 億包的銷售目標。陳忠義表示，品牌的建立，最重要的是一致性與持續性，28 年的時間對於台灣本土品牌而言實屬不易，一貫的健康理念，口味沒有重大改變的堅持；民國 64 年偕同廣告界前輩林崇仁先生，經過近一年時間，嚴謹、前瞻的評估規劃，創造出全球獨一無二的產品，經過明確的產品定位及強力行銷，讓波蜜果菜汁在 28 年前成為明星商品。台灣飲料市場目前已經

進入成熟階段，消費者對於飲料的要求已經不僅止於解渴，還要無負擔，進而演化到期望飲料有其他附加價值，在此前提下，陳忠義認為，未來 1、2 年看好果蔬汁飲料及機能性飲料兩類別，果蔬汁飲料在未來 2-3 年營運可能超越碳酸飲料，躍昇為市場中第 2 大飲料類別。尤其冷藏飲料具有「新鮮」這個消費者極為看重的訴求，再加上冷藏品的風味通常比不需要放在冰箱的常溫飲料來得好喝，因此在眾多不同包裝及儲存方式的飲料中，冷藏飲料可望成為消費者的最愛。因此久津在 1999 年中更大力擴充冷藏產品，將波蜜果菜汁往冷藏品成功的增加產品品項。而久津實業更請棒球抗日英雄張誌家為產品代言，爭取更多年輕族群的認同。久津實業更表示，台灣加入世界貿易組織後，唯有冷凍冷藏的低溫飲品最具產品競爭優勢。

根據本研究在 2003 年 11 月 28 日向陳忠義總裁請益波蜜果菜汁成功的因素，表示如下：

- 1、波蜜果菜汁是台灣首先開發成功的果汁加蔬菜汁的飲料，是屬創新的產品，產品個性強。
- 2、產品以健康取向，” 均衡一下” 定位正確，符合時代潮流。
- 3、口味獨特，在當眾多的產品中獨樹一格。
- 4、率先採用一系列的行銷策略，從產品開發就用市場調查來配合藉以瞭解是否符合目標消費群的需求。

- 5、1975 年一年就投入 400 萬元的廣告費用，以強大的行銷資源來支援品牌的建立。
- 8、 波蜜果菜汁朝多種包裝發展，擴大產品的飲用消費群。

## 第六節 伯朗咖啡

1982 年 5 月金車公司推出新產品，命名為” 伯朗咖啡” ，開發出一個新市場----- 罐裝咖啡市場。在此之前人們想到喝咖啡的時候，都是會想到一杯熱騰騰的，香氣四溢的現煮咖啡。

伯朗咖啡的成功結合了許多因素：

- 1、 大膽的命名，率先採用外國姓氏命名” Mr.Brown” 為品牌名稱，不管是中文或英文名稱都可讓人朗朗上口。
- 2、 品牌個性鮮明，以中南美洲大鬍子的人物造型圖像為商標，給人一種悠閒、浪漫，展現獨特的親和力。
- 3、 突破而創新的罐型----245cc 矮胖罐型，也符合伯朗先生的人物造型，讓人過目不忘。
- 4、 大量廣告配合，利用情境式的音樂與人溝通，只要廣告歌曲一播放，配合 C F 中所塑造的歡樂氣氛，使消費者印像深刻。
- 5、 高價位的定價吻合產品形像，成功的塑造高級品牌的形像。

6、以伯朗咖啡為主要品牌，傘下有藍山、曼特寧…等以單品咖啡為名的副品牌，將產品線拉寬。

7、採與經銷商合資設立直銷商的垂直整合策略，成功將新商品推出市場。

金車伯朗咖啡以市佔率 70~80%，長久以來一直站在市場的領先地位，使其他業者根本無法攻城掠地。對金車來說，長久以來行銷的手法在注重於如何滿足顧客的需求，不是競爭者推出什麼攻擊性產品就跟著起舞，而是永遠走在競爭者之前。

## 第七節 結語

現代通路發展成熟之前，飲料市場仍屬成長中的市場，整個市場的競爭是一種正賽局。

本章所收集的品牌從黑松沙士、可口可樂、舒跑運動飲料、開喜烏龍茶、波蜜果菜汁到伯朗咖啡，除開喜烏龍茶之外，其他品牌到目前為止仍屬各自品類的領導品牌。從上述對各品牌的成功因素的分析，本研究整理出其相似和關鍵的重要因素如下：

1、注重研究開發，率先投入新品研究。

- 2、開創新品類，以創新領先，佔有先入者優勢。
- 3、對產品深耕，產品生命週期長。
- 4、強勢品牌，通路的談判力低。
- 5、大量媒體費用，面對的電視媒體，是四台無線的時代，大眾傳播的廣告力強。
- 6、產品定位清楚，品牌個性獨特出眾。
- 7、促銷活動成功，產品滲透力大。
- 8、正確掌握消費趨勢。

## 第七章 通路變革後品牌經營成功之個案研究

### 第一節 統一純喫茶

統一純喫茶是在 1994 年上市，推出時正處茶飲料走進衰退期(參考第 17 頁 歷年飲料品類結構變化)，茶飲料進入賽局理論(Game Theory)的零合賽局(Zero Sum Game)中，各產品間競爭激烈，彼此都以打擊對手為最佳競爭策略。統一純喫茶以五度 C 冷藏新鮮茶為產品定位，採掠奪性訂價法(Predatory Pricing)；以低於他廠成本價為出廠價，將未售價訂為 15 元，促使純喫茶在品項繁多的茶飲市場中，一開始就奠定了極佳的利基。

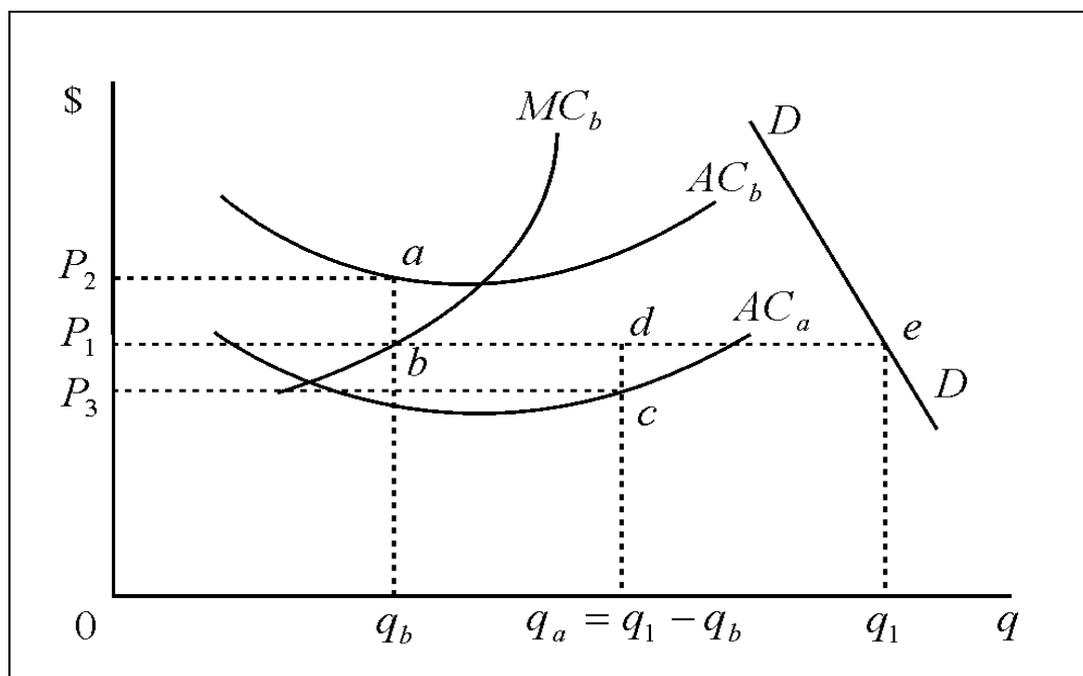
根據廣告代理商國華廣告表示(廣告雜誌 2002 年 2 月 第 129 期)，純喫茶主要消費群設定在 19 至 24 歲的學生和上班族，次要消費群則向上延伸至 35 歲，向下到 13 歲。根據日本電通對青少年族群生活與消費習性的觀測與調查，顯示青少年對於嚐新抱持著高度的興趣，因而衍生「Try it！」的廣告概念。

2001 年純喫茶開始以「Try it！世界多新鮮」為媒体宣傳主軸，至 2001 年以周杰倫為廣告代言人，結合名人、運動、音樂三元素與主消費族群溝通，成功的將全年銷售量成長 25%達 15 億新台幣。到 2003 年止年銷售量更達 1 億八千萬包，折合零售金額達 27 億新台幣(左恆悌，2003，「Try It！世界多新鮮：統一純喫茶」，廣告雜

誌第 129 期)。2004 年 5 月率先要求通路商提高末售價到 16 元。

本研究根據上述資料分析整理，對純喫茶品牌的經營策略歸納於下：

1、1994 年推出時正處茶飲料走進衰退期，各產品間競爭激烈。純喫茶採用掠奪性訂價法，有效阻止競爭對手進入。有關純喫茶的掠奪性訂價策略之圖解與計算，如下圖詳加說明。



資料來源: 陳正倉等著，2003，產業經濟學 雙葉書廊

圖 7-1 掠奪性訂價(具成本優勢)

純喫茶由於擁有全台最大的轉投資通路 7-11，通路費用相對比競爭廠商低，而且又是紙盒供應商 Tetra Pak 最大採購量的客戶，容器成本也低於競爭對手，所以純喫茶的平均成本  $AC_a$  低於他廠的平均成本  $AC_b$ 。純喫茶採掠奪性訂價，將價格訂於  $P_1$ ，由於  $P_1$  低於他廠

的平均成本 A C b，他廠如果進入將虧損 P2-P1-b-a 所示面積。因此其他廠商都無法進入 15 元的冷藏茶市場，直到 Tetra Pak 及國際紙業的紙盒供應價降低後，才有廠商進入，但為時已晚。

- 2、 率先以紙盒包裝冷藏茶進入冷藏品市場，以佔據先入者的地位。
- 3、 以” 冷藏新鮮茶” 產品定位正確，符合嚐鮮的消費需求。
- 4、 以 19 至 24 歲的學生和上班族為主要消費群，是最有消費潛力的族群。
- 5、 2001 年，結合名人、運動和音樂，以「Try it！世界多新鮮」為行銷主題，進入高成長期。
- 6、 2003 年，年銷售量達 1 億八千萬包，預估已達成熟期。
- 7、 2004 年將未售調高到 16 元，明顯的採用成熟期的收割策略。

## 第二節 統一茶裏王

根據數位時代雙週刊第 44 期 2003 年 8 月 12 日報導(簡大為，2003，「茶裏王茶中封王行銷術」)：茶裏王在 2001 年 4 月中旬推出，推出時原本以 5000 萬銷售額為目標，年底卻以 2 億 5 千萬元，高出原目標 5 倍的驚喜結果收場，2002 年預訂向 7 億元挑戰，結果到當年 8 月就幾乎達成目標，因此品牌經理表示當年營業額突破 10 億元應無問題。分析其成功的關鍵因素如下：

## 1、找到新目標對象切入

茶裏王品牌經理認為：在這之前，沒有一支品牌是專為上班族規劃設計的，茶裏王的廣告，是以受年青人喜歡的無里頭的表現方式，來刻劃辦公室文化，準確抓到上班族這個目標客群。

2、產品品質以無糖、低糖及綠茶做健康訴求符合上班族的消費趨勢。

3、取名茶裏王，是在這個幽默年代，最與眾不同最好記憶的名字。

4、採用保特瓶(PET BOTTLE)隨手瓶包材，符合包材發展趨勢。

5、大量贈飲，讓產品快速與消費者接觸。

產品推出時，在通路行銷上用力很深。2002年5月4日起在7-11辦為期二週的「買御便當送茶裏王」活動，在二週內送出48萬瓶，使產品更廣泛的與目標消費群接觸。

6、重視品牌經營，廣告片多，廣告量大。

茶裏王的品牌個性鮮明，推出的第二年裏共拍攝六支廣告片，以刻劃辦公室文化的廣告，塑造特殊的產品個性。

## 7、採低價滲透競爭策略

最重要的關鍵因素在於訂價及容量的設定；在同一貨架上，茶裏王以600cc比競品”御茶園”的500cc容量大100cc，但售價為20元比御茶園的23元便宜3元。雖然緊跟著也迫使御茶園降為20元，但茶裏王仍以容量大領先。茶裏王的訂價策略是採取低價滲透策略，不

論在末售價格或出廠價格都低於競品，以低價快速滲透市場。

### 第三節 御茶園

2001年3月御茶園在台灣飲料市場率先推出第一瓶無糖日式綠茶，以”自然回甘，真正是好茶！”將產品與競品區隔，以差異化的行銷策略，成功的將產品推向市場，同時也帶動飲料市場的一股綠茶風潮。御茶園的品牌經營策略的決策過程如下：

#### 一、市場面：抓對市場趨勢

2000年茶飲料市場約124億，綠茶約佔20億，整體茶飲料市場比1999年微幅衰退，茶飲料市場經過連續5年的衰退後有回穩的現象。如下圖示：

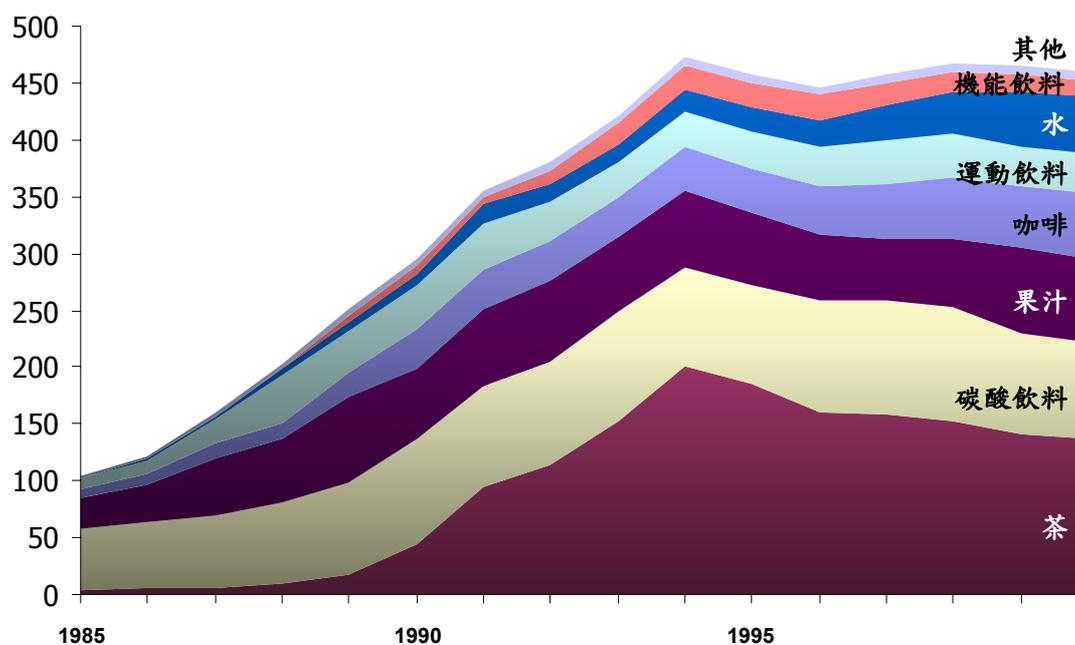


圖 7-2 飲料業成長趨勢圖

## 二、 競爭面：避開競爭市場，另闢新戰場

根據食研所調查資料顯示，最常飲用的綠茶以開喜為主，其次為古道與生活，但迄無領導品牌，綠茶均非各廠家主力商品，且過去幾年在茶飲料衰退中，綠茶一直維持在一定的水平。

## 三、 商品面：研究開發、領先創新

- 1、 口味：市場以梅子綠、茉香綠，含糖或低糖為主，尙無無糖綠茶。
- 2、 市面產品以鋁箔包為主，其次為保特瓶，容量以 300~375cc 為主。

市售價格在 15 元以下採低價低質的競爭。

## 四、 消費面：引導消費趨勢，開發消費者潛在需求

- 1、 綠茶產品具健康意識，但消費者對綠茶的品質意識尙未建立。
- 2、 無糖是消費趨勢，但適口性要好。
- 3、 茶為文化性商品，青少年及上班族的主流市場尙未被開發。
- 4、 經市場調查：低溫沖泡，會自然回甘的日式口味綠茶，可被主要目標費群 20~29 歲及 15~19 歲、30~39 歲的次目標消費群接受。

## 五、 品牌經營面

- 1、 目標消費群以 20~29 歲青少年及上班族為主、次消費群為 15~19 歲，及 30~39 歲，偏女性。
- 2、 產品以保特瓶，500cc 容量，全裹包、露肩包裝上市。

- 3、 定位為日式無糖綠茶，主訴求為” 自然回甘，真正是好茶！”  
首創低溫沖泡的製程來呈現現泡的自然香味，與市售低價綠茶區隔。
- 4、 採全台五大便利商店、量販店、傳統經銷通路同時上架，上市期間採嚐鮮特價推廣，並在全台各大火車站做慶中秋贈飲。
- 5、 中高價位定價---零售 23 元。當隨後統一茶裏王以 600cc 售 20 元的低價競爭下，改為零售 20 元。
- 6、 採差異化行銷策略，以日本偶像劇女星為產品代言人拍攝廣告片，塑造日式風格以凸顯產品的獨特風格。
- 7、 2002 年開始朝產品多樣化發展，首先推出微糖綠茶，隨後推出烏龍茶。

#### 六、 品牌經營成果

根據 AC Nielsen 統計自 2002 年 8 月到 2003 年 8 月，整體茶飲料市場規模有 169 億元，綠茶佔 35%居首位(據此推估為 59.15 億)。綠茶最大的通路市場在便利商店，佔全市場的 57%，而且又以 23%的高成長率在持續成長，其他各通路綠茶的佔有率為傳統商店 23%，超市 14%，量販店 6%。因此可推知綠茶的主要消費群與便利商店的客群相同。統一因擁有通路的優勢並掌握了消費者的消費習慣，因而以無人能抵擋的速度，用純喫茶及茶裏王二個品牌佔綠茶市場的

40%(23%+17%)，生活也以較低價位低質感的品牌定位佔有綠茶市場的 16%，御茶園以健康概念高質感的品牌定位佔有綠茶市場的 12%(依此推估為 7.1 億)。而綠茶主要品牌市場成長率為：純喫茶 24%，茶裏王 31%，生活 12%，御茶園 82%，依此相關資料推測，御茶園到 2004 年市場銷售額將超過 10 億新台幣。(利樂包公司，2003，「2003 台灣飲料市場資訊」)

#### 第四節 味全每日 C

根據飲料公會會訊第 33 期 2003 年 9 月 15 日「兩波新產品推出熱潮烘托出果菜汁發展前景」報導：1997 年味全推出每日 C (Daily C) 冷藏 100%果汁產品，以 PP 塑膠瓶成功區隔出異於以往以紙盒為主的冷藏果汁市場，其命名亦直指富含維生素 C，搭配其冷藏新鮮訴求，形象與訴求都相當鮮明。自 1997 年第二季推出，同業都採觀望態度，因此在推出前二年味全每日 C 幾乎囊括絕大多數之冷藏塑膠瓶純果汁之區隔市場，尤以柳橙汁為代表，並且業績呈現倍數成長，將冷藏塑膠瓶果汁市場(以 PP、PE 瓶桶銷售量來看)自 1997 年的 200 萬公升擴大為 1999 年的 3300 萬公升，成長超過 15 倍，但在新品後繼乏力，

且消費者在經濟衰退，消費萎縮之下，選購高單價純果汁頓時顯得猶豫，成長趨緩，到 2000 年還有 15% 的成長而達 3700 萬升，但之後逐年衰退到 2002 年之 3100 萬升。每日 C 自 1997 年推出到同業大舉跟進其間隔僅兩年，在 2000 年即已達顛峰，而後成長逐年遞減。

但根據突破雜誌 218 期 2003 年 10 月轉述 AC Nielsen 報導：蔬果汁品牌前五名，2002 年每日 C 排名第一，2003 年仍排名第二，輸給當紅的愛之味鮮採蕃茄汁，依此可以確認每日 C 仍然是經營相當成功的品牌，儘管它的成長期不長，導致很快達到穩定期。

## 第五節 愛之味鮮採蕃茄

2002 年之前，台灣蕃茄汁的第一品牌是可口美。由於經營層有日本與台灣理念上的差異，在對於蕃茄汁要不要加糖這個議題，還在爭論不休之際，愛之味即時在 2002 年推出蕃茄加蜂蜜的新產品，使得蕃茄汁第一品牌的寶座一夕之間易主。市場由於競爭而產生的變化可說是瞬息萬變。而分析可口美與愛之味的這一場競賽，實在有別於一般飲料界的惡性競爭，可以看成是一場非零和的賽局。

愛之味鮮採蕃茄汁推出前曾先做市場研究，從市場趨勢中尋找機會點，因此雖然愛之味發現蕃茄汁這具健康意識的產品符合飲料市場的趨勢時，但他們覺得後發品牌想成功切入市場，需要天時地利人和，因此他們先由市場面做工夫，然後等待時機出擊。首先針對消費者偏好做市場研究顯示，蕃茄汁的重度飲用人口約 10%，購買原因主要是好喝，當時的強勢領導品牌是可果美：喝過蕃茄汁卻不再喝的人，則大半都不喜歡那個口味。愛之味想吸引那 90% 不常喝蕃茄汁的消費者，所以產品一定要比可果美蕃茄汁好喝。

其次正好當時有名人在推廣蕃茄，于美人當時在電視推廣利用蕃茄來減肥，訊息不斷的在累積，就看誰來引爆以及怎麼引爆。愛之味抓準這個機會開始行銷作戰，他們用蜂蜜調味出甜的蕃茄汁，將商品定位成「具預防醫學概念的果汁」，以好喝和茄紅素為訴求，給消費者新的理由重新認識蕃茄汁。在廣告方面，愛之味找來「消費高手」節目主持人支藝樺代言，因為她曾經在節目中介紹蕃茄的好處，形象也很清新。在愛之味的炒作下，蕃茄汁市場銷售量在 2002 年 12 月達到頂峰，愛之味在半年內就狂賺 10 億新台幣。

整體飲料市場近年來趨於成熟。廠商之間經常以低價策略打擊第一品牌，再加上量販店、CVS 掌握通路優勢，壓迫製造商低價供貨，造成飲料廠獲利大幅衰退，很多廠商因此陷入經營困境。愛之味在 2002

年 7 月間推出以保特瓶裝的蕃茄汁加蜂蜜口味的新產品後，即時搭上可口美長期訴求茄紅素利益的便車，且又另外開拓新的市場空間，吸引那些排斥蕃茄汁特殊味道，又想嚐試茄紅素利益的人。本研究曾向可口美的顧問請教，可口美的市場並沒有因為愛之味佔上第一寶座而衰退，那些真正愛好茄紅素利益的長期顧客，仍未拋棄可口美，且由於媒体的音量加大，市場一瞬間仿佛在大量擴大一樣。愛之味與可口美在這場競賽中並未因競爭而採低價策略損害彼此利益，而是用開擴市場的方式維持各家的利益。

雖然愛之味 2003 年原計劃年銷售額 30 億新台幣為目標，然而市場卻快速衰退，到 2003 年市場人士推測，全年營業額不到原訂目標的一半，但愛之味鮮採蕃茄汁無疑已成為蕃茄汁的第一品牌。

## 第六節 結語

統一純喫茶以五度 C 冷藏新鮮茶為產品之定位，採掠奪性訂價法 (Predatory Pricing)；以低於他廠成本價為出廠價，將零售價訂為 15 元，促使純喫茶在品項繁多的茶飲市場中，一開始就奠定了極佳的利基。

茶裏王的廣告，是以受年青人喜歡的無里頭的表現方式，來刻劃

辦公室文化，準確抓到上班族這個目標客群。最重要的關鍵因素在於訂價策略，茶裏王的訂價策略是採取低價滲透策略，不論在未售價格或出廠價格都低於競品，以低價快速滲透市場而成功。以上統一的兩個品牌，都是在負賽局中採低成本的競爭優勢策略及優異的品牌操作策略而成功。

御茶園在台灣飲料市場率先推出第一瓶無糖日式綠茶，以”自然回甘，真正是好茶！”將產品與競品區隔，以差異化的行銷策略，成功的將產品推向市場，同時也帶動飲料市場的一股綠茶風潮。

每日 C (Daily C) 冷藏果汁產品，以 PP 塑膠瓶成功區隔出異於以往以紙盒為主的冷藏果汁市場，其命名亦直指富含維生素 C，搭配其冷藏新鮮訴求，形象與訴求都相當鮮明。因此在推出前二年，味全每日 C 幾乎囊括絕大多數之冷藏塑膠瓶純果汁之區隔市場，而成功的建立起品牌的領導地位。

愛之味等待適當時機，推出以保特瓶裝的蕃茄汁加蜂蜜口味的新產品，即時搭上可口美長期訴求茄紅素利益的便車，且又另外開拓新的市場空間，吸引那些排斥蕃茄汁特殊味道，又想嚐試茄紅素利益的人。因而在上市沒幾個月間業績大幅成長，在得到熱烈回應之後隨即投入更多的媒體費用，而隨後加入蕃茄汁市場的廠商，更共同把愛之味送上第一品牌的寶座。

現代通路發展成熟之後，飲料市場也進入成熟期，整個市場的競爭是一種負賽局的競爭。但各品牌由於所處的競爭不同，企業個別的核心能力也不同，因而所採用的品牌經營策略也各自不同。然而觀察近年來飲料業界對新品的推出，可說是前仆後繼犧牲慘重。在業界對新品推出普遍不具信心之時，以上的五支產品可說是近年來值得一提的經典之作。

## 第八章 競爭事業系統分析與競爭策略研究

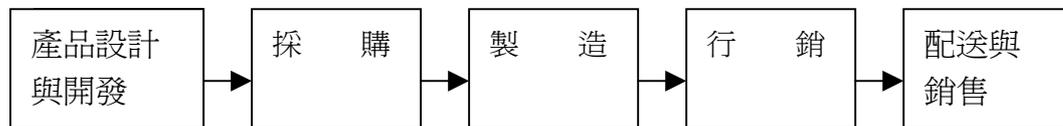
### 第一節 競爭事業系統分析

本研究以上述黑松沙士、可口可樂、舒跑運動飲料、開喜烏龍茶、波蜜果菜汁、伯朗咖啡為通路變革前的成功品牌，它各代表一個開創品類的成功領導者。以統一純喫茶、統一茶裏王、御茶園、味全每日C及愛之味鮮採蕃茄汁為通路變革後的成功品牌。在這裡會挑選茶飲料類及果蔬汁類最成功的品牌來分析，最主要的原因是，茶飲料及果蔬汁在最近三年所推出的新產品最多(參考本論文第 14 頁” 近三年新品上市統計分析” )，該品類的市場發展趨勢也最被業界所看好。本研究之所以選擇統一純喫茶及統一茶裏王，仍因在 1995 年以來在茶飲料及果蔬汁品類中，實再無比其更成功的品牌，另一方面也突顯統一在完成垂直整合後的企業競爭優勢。

本章將依 Koller.Murrin 著，陳隆麒等譯(2002 華泰出版的” 事業評價” 一書中提到的，競爭事業系統分析(Competitive business system)，的方法來分析上述成功的品牌所屬企業的核心競爭優勢。並將產業內的競爭及其所採取的品牌經營策略加以整理分析，藉以推論其所採取的經營策略是否就是促其成功的關鍵因素，以做為飲料產業品牌經營的參考。

事業系統是企業將產品特性傳送給顧客的一種方式，事業系統從

產品設計開發，延伸到採購、製造，市場行銷與銷售配送。藉由對事業系統的分析，可以進一步認識企業的核心能力，得知企業如何透過低成本、差異化或集中焦點於立基的策略，選擇最好的資本運用，或對顧客提供更高的價值，來形成競爭優勢。爲了完成這項分析，必須將下列與產業及競爭者有關的事業系統加以描述：



- 產品屬性
- 品質
- 上市時機
- 特殊配方

- 採購來源
- 採購成本
- 外包

- 製造成本
- 製造時間
- 製造品質

- 定價
- 廣告/促銷
- 包裝
- 品牌

- 銷售通路
- 銷售成本
- 配送運輸
- 銷售管理

## 第二節 產品設計與開發系統分析

本節依第六、七章所述的資料，針對各品牌在產品設計開發系統的能力加以分析，整理如下表：

表 8-1 各品牌上市時產品設計開發系統能力統計分析

|          | 產品屬性        | 品質 | 上市時機          | 特殊配方或製程          | 評比  |
|----------|-------------|----|---------------|------------------|-----|
| 黑松沙士     | 開創的新品類      | 高  | 掌握時機領先上市      | 引進新配方            | ☆☆☆ |
| 可口可樂     | 世界性領先品牌     | 高  | 搭全球一致性行銷策略    | 獨特配方             | ☆☆☆ |
| 舒 跑      | 開創的新品類      | 高  | 掌握時機領先上市      | 葡萄柚口味廣受喜消費者喜愛    | ☆☆☆ |
| 開喜烏龍茶    | 率先開發即飲烏龍茶   | 高  | 掌握時機領先上市      |                  | ☆☆☆ |
| 波蜜果菜汁    | 率先開發果菜汁新產品  | 高  | 掌握健康意識領先上市    | 首創果菜汁配方          | ☆☆☆ |
| 伯朗咖啡     | 開創的新品類      | 高  | 掌握消費趨勢領先上市    | 率先採用罐裝咖啡製程       | ☆☆☆ |
| 統一純喫茶    | 開創冷藏茶新市場    | 高  | 掌握通路擴充冷藏品時機上市 | 率先採用冷藏茶製程        | ☆☆☆ |
| 統一茶裏王    |             | 高  | 掌握消費趨勢走向清淡    | 率先使用無菌充填保特瓶包裝設備  | ☆☆☆ |
| 御茶園      | 率先開發日式綠茶新口味 | 高  | 掌握日式綠茶的健康趨勢   | 研發新製程克服茶乳沈澱，口味獨具 | ☆☆☆ |
| 味全每日C    | 開發冷藏果汁新市場   | 高  | 掌握健康的流行趨勢     | 率先使用PP塑膠瓶充填設備    | ☆☆☆ |
| 愛之味鮮採蕃茄汁 | 具保健意識產品     | 高  | 掌握健康的流行趨勢     |                  | ☆☆☆ |

註：☆☆☆ 代表程度”高”

☆☆ 代表程度”中”

☆ 代表程度”低”

本研究整理分析

### 第三節 採購系統分析

表 8-2 各品牌上市時採購系統能力分析

|              | 採購來源             | 採購成本  | 外包 | 評比  |
|--------------|------------------|---|----|-----|
| 黑松沙士         | 原料取得無慮<br>控制特殊原料 | 營收已具經濟規模，採購議價<br>能力強，具成本優勢                            | 無  | ☆☆☆ |
| 可口可樂         | 原料由總公司<br>供應     | 營收具經濟規模，但因品牌授<br>權的關係，成本優勢有限                          | 無  | ☆☆  |
| 舒 跑          | 原料取得無慮<br>控制特殊原料 | 營收未具經濟規模，採購議價<br>力不強，不具成本優勢                           | 無  | ☆   |
| 開喜烏龍茶        | 原料取得無慮           | 企業營收未具經濟規模，原物<br>料及設備的採購議價力不<br>強，不具成本優勢              | 無  | ☆   |
| 波蜜果茶汁        | 原料取得無慮           | 企業剛開始營運，原物料及設<br>備的採購議價力不強，不具成<br>本優勢                 | 無  | ☆   |
| 伯朗咖啡         | 原料取得無慮           | 飲料事業剛開始營運，成本優<br>勢有限                                  | 無  | ☆☆  |
| 統一純喫茶        | 原料取得無慮           | 企業營收已具經濟規模，原物<br>料及設備的採購議價能力<br>強，具成本優勢               | 無  | ☆☆☆ |
| 統一茶裏王        | 原料取得無慮           | 企業營收已具經濟規模，原物<br>料及設備的採購議價能力<br>強，具成本優勢               | 有  | ☆☆☆ |
| 御茶園          | 原料取得無慮           | 企業營收已具經濟規模，，但<br>因新製程品質要求高，成本優<br>勢有限                 | 有  | ☆☆  |
| 味全每日 c       | 原料取得無慮           | 企業營收已具經濟規模，原物<br>料及設備的採購成本較低，但<br>飲料未具規模經濟，成本優勢<br>有限 | 無  | ☆☆  |
| 愛之味鮮採蕃<br>茄汁 | 原料取得無慮           | 企業營收已具經濟規模，原物<br>料及設備的採購成本較低，但<br>飲料未具規模經濟，成本優勢<br>有限 | 有  | ☆☆  |

本研究整理分析

#### 第四節 製造系統分析

表 8-3 各品牌上市時製造系統能力分析

|          | 製造成本             | 交貨時間            | 產品品質          | 評比  |
|----------|------------------|-----------------|---------------|-----|
| 黑松沙士     | 企業營收已具經濟規模，具成本優勢 | 製造能力強供貨無慮       | 有充足的管理經驗製造品質高 | ☆☆☆ |
| 可口可樂     | 企業營收已具經濟規模，具成本優勢 | 製造能力強供貨無慮       | 有充足的管理經驗製造品質高 | ☆☆☆ |
| 舒跑       | 企業營收不具經濟規模，無成本優勢 | 市場成長快，時有缺貨現象    | 飲料業生產技術成熟品質高  | ☆   |
| 開喜烏龍茶    | 企業營收不具經濟規模，無成本優勢 | 市場成長快，時有缺貨現象    | 飲料業生產技術成熟品質高  | ☆   |
| 波蜜果菜汁    | 企業營收不具經濟規模，無成本優勢 | 市場成長快，時有缺貨現象    | 飲料業生產技術成熟品質高  | ☆   |
| 伯朗咖啡     | 企業營收不具經濟規模，無成本優勢 | 市場成長期長設備填購從容    | 飲料業生產技術成熟品質高  | ☆☆  |
| 統一純喫茶    | 企業營收已具經濟規模，具成本優勢 | 市場成長期長設備填購從容    | 飲料業生產技術成熟品質高  | ☆☆☆ |
| 統一茶裏王    | 企業營收已具經濟規模，具成本優勢 | 製造能力強供貨無慮       | 新無菌充填設備管制須加嚴  | ☆☆  |
| 御茶園      | 企業營收已具經濟規模，具成本優勢 | 上市初期製造能力不強有缺貨現象 | 飲料業生產技術成熟品質高  | ☆☆  |
| 味全每日 c   | 企業營收已具經濟規模，具成本優勢 | 上市初期製造能力不強有缺貨現象 | 飲料業生產技術成熟品質高  | ☆☆  |
| 愛之味鮮採蕃茄汁 | 企業營收已具經濟規模，具成本優勢 | 上市初期製造能力不強有缺貨現象 | 飲料業生產技術成熟品質高  | ☆☆  |

本研究整理分析

## 第五節 行銷系統分析

表 8-4 各品牌上市時行銷系統能力分析

|              | 定價 | 廣告               | 促銷 | 定位             | 品牌           | 評比  |
|--------------|----|------------------|----|----------------|--------------|-----|
| 黑松沙士         | 平  | 大量廣告<br>老牌汽水     | 多  | 黑松沙士<br>消暑解渴   | 沙士口味<br>第一品牌 | ☆☆☆ |
| 可口可樂         | 平  | 大量廣告<br>青春歡樂     | 多  | 青春歡樂<br>熱門旋律   | 碳酸飲料<br>第一品牌 | ☆☆☆ |
| 舒跑           | 平  | 大量廣告<br>解渴飲料     | 多  | 補充水份<br>電解質    | 運動飲料<br>第一品牌 | ☆☆☆ |
| 開喜烏龍茶        | 平  | 大量廣告<br>新新人類     | 多  | 中國人的<br>飲茶     | 烏龍茶第<br>一品牌  | ☆☆☆ |
| 波蜜果菜汁        | 平  | 大量廣告<br>均衡一下     | 多  | 果汁加蔬<br>菜的飲料   | 果菜汁第<br>一品牌  | ☆☆☆ |
| 伯朗咖啡         | 高  | 大量廣告<br>悠閒浪漫     | 多  | 以人物命<br>名個性強   | 即飲咖啡<br>第一品牌 | ☆☆☆ |
| 統一純喫茶        | 低  | 大量廣告<br>Try it ! | 多  | 冷藏新鮮<br>茶      | 冷藏茶第<br>一品牌  | ☆☆☆ |
| 統一茶裏王        | 低  | 大量廣告<br>無里頭式     | 多  | 上班族的<br>茶      | 常溫茶系<br>第一品牌 | ☆☆☆ |
| 御茶園          | 高  | 大量廣告<br>日式風格     | 多  | 自然回甘<br>真正好茶   | 日式綠茶<br>第一品牌 | ☆☆☆ |
| 味全每日 C       | 高  | 大量廣告<br>健康訴求     | 多  | 100%冷藏<br>新鮮果汁 | 冷藏果汁<br>第一品牌 | ☆☆☆ |
| 愛之味鮮採<br>蕃茄汁 | 高  | 大量廣告<br>健康訴求     | 多  | 鮮採蕃茄<br>汁      | 蕃茄汁第<br>一品牌  | ☆☆☆ |

本研究整理分析

## 第六節 配送與銷售系統分析

表 8-5 各品牌上市時配送銷售系統能力分析

|              | 傳統市場<br>銷售系統 | 配送 | 現代通路  |      |      | 對通路議<br>價能力 | 評比  |
|--------------|--------------|----|-------|------|------|-------------|-----|
|              |              |    | C.V.S | K.A  | S.M  |             |     |
| 黑松沙士         | 經銷體系         | 委外 |       |      |      | 強           | ☆☆☆ |
| 可口可樂         | 直營體系         | 自營 |       |      |      | 強           | ☆☆☆ |
| 舒跑           | 經銷體系         | 委外 |       |      |      | 強           | ☆☆☆ |
| 開喜烏龍茶        | 直營體系         | 委外 |       |      |      | 強           | ☆☆☆ |
| 波蜜果菜汁        | 經銷體系         | 自營 |       |      |      | 強           | ☆☆☆ |
| 伯朗咖啡         | 直營體系         | 自營 |       |      |      | 強           | ☆☆☆ |
| 統一純喫茶        | 直營體系         | 自營 | * 上架  | * 上架 | 上架   | 強           | ☆☆☆ |
| 統一茶裏王        | 直營體系         | 自營 | * 上架  | * 上架 | 上架   | 強           | ☆☆☆ |
| 御茶園          | 經銷體系         | 委外 | 上架    | 上架   | 上架   | 中           | ☆☆  |
| 味全每日 C       | 經銷體系         | 自營 | 上架    | 上架   | * 上架 | 中           | ☆☆  |
| 愛之味鮮採<br>蕃茄汁 | 直營體系         | 委外 | 上架    | 上架   | 上架   | 中           | ☆☆  |

註： C.V.S 代表連鎖便利商店

本研究整理分析

K.A 代表連鎖量販店本研究分析

S.M 代表連鎖超級市場

有\* 記號代表有關係企業經營的通路

在黑松沙士、可口可樂、舒跑、開喜烏龍茶及伯朗咖啡上市的年代現代通路仍未興起，飲料廠的品牌只要夠大，一般商店對飲料直營所或經銷商的談判及議價能力低(也就是飲料廠對通路的議價力強)，因此黑松沙士、可口可樂、舒跑、開喜烏龍茶及伯朗咖啡在配送銷售系統的能力強。

現代通路興起之後，通路大略分為傳統通路與現代通路，現代通路指連鎖經營的販售系統，除此之外泛指為傳統通路。

統一純喫茶、統一茶裏王，因成功向前整合最大的連鎖便利商店及量販店，所以在現代通路的談判通暢無阻。而又由於統一仍是全台最大的食品飲料廠，在傳統通路自設直營所，所販售的食品及飲料產品線寬且長，在傳統通路的經營能力也相對較強。

御茶園靠商品力以及付上架費，得以在現代通路全面上架。而在傳統通路，因有長期經營而較完整的飲料經銷商銷售系統的配合，因此配送與銷售系統能力為中等。

而味全每日 C 與愛之味鮮採蕃茄汁，也靠商品力及付上架費在現代通路上架，而在傳統通路上因既有食品飲料經營系統所以整體配送銷售能力為中等。

## 第七節 通路變革前品牌經營策略研究

表 8-6 通路變革前品牌經營策略分析

|       | 推出時的市場結構        | 競爭事業系統分析 |      |      |      |      | 品牌經營策略  |
|-------|-----------------|----------|------|------|------|------|---|
|       |                 | 研發能力     | 採購能力 | 製造能力 | 行銷能力 | 配銷能力 |   |
| 黑松沙士  | 領導性寡佔市場         | ☆☆☆      | ☆☆☆  | ☆☆☆  | ☆☆☆  | ☆☆☆  | 飲料產業處在成長期，採開創新產品的擴張策略使黑松沙士成功的成為第一品牌                 |
| 可口可樂  | 高度寡佔市場          | ☆☆☆      | ☆☆   | ☆☆☆  | ☆☆☆  | ☆☆☆  | 飲料產業處在成長期，黑松以先入者佔領導地位，可口可樂以獨特的配方及創新的行銷策略開創出可樂口味的新市場 |
| 舒跑    | 低度寡佔市場<br><br>↓ | ☆☆☆      | ☆    | ☆    | ☆☆☆  | ☆☆☆  | 飲料產業處在成長期，舒跑採開創新品類的經營策略，成功的成為運動飲料的領導者               |
| 開喜烏龍茶 |                 | ☆☆☆      | ☆    | ☆    | ☆☆☆  | ☆☆☆  | 飲料市場處在成長期，開喜以創新通路及創新的行銷廣告策略開創茶飲料的新紀元                |
| 波蜜果菜汁 |                 | ☆☆☆      | ☆    | ☆    | ☆☆☆  | ☆☆☆  | 飲料市場處在成長期，波蜜以開創新品類的經營策略成為果菜汁的第一品牌                   |
| 伯朗咖啡  |                 | 獨佔性競爭市場  | ☆☆☆  | ☆☆   | ☆☆   | ☆☆☆  | ☆☆☆   |

本研究整理分析

在通路變革前的飲料市場是屬於成長期，市場結構是處於寡佔的市場。當時市場的進入障礙是在通路的建立困難，以及品牌投資的不確定性高。而綜觀上述成功品牌的共同性在(1)掌握時機，研發創新品類。(2)產品定位清楚，靈活運用促銷及廣告策略，行銷能力強。(3)末端通路的談判力弱，通路策略運用成功，產品快速滲透到市場。

## 第八節 通路變革後品牌經營策略研究

表 8-7 通路變革後品牌經營策略分析

|                  | 推出時的<br>產業結構 | 競爭事業系統分析 |      |      |      |      | 品牌經營策略               |
|------------------|--------------|----------|------|------|------|------|----------------------|
|                  |              | 研發能力     | 採購能力 | 製造能力 | 行銷能力 | 配銷能力 |                      |
| 統一<br>純喫茶        | 完全競爭         | ☆☆☆      | ☆☆☆  | ☆☆☆  | ☆☆☆  | ☆☆☆  | 採掠奪性訂價策略<br>及多樣化策略並用 |
| 統一<br>茶裏王        | 完全競爭         | ☆☆☆      | ☆☆☆  | ☆☆   | ☆☆☆  | ☆☆☆  | 採低價競爭策略及<br>多樣化策略並用  |
| 御茶園              | 完全競爭         | ☆☆☆      | ☆☆   | ☆☆   | ☆☆☆  | ☆☆   | 採差異化競爭策略             |
| 味全<br>每日 C       | 完全競爭         | ☆☆☆      | ☆☆   | ☆☆   | ☆☆☆  | ☆☆   | 採差異化競爭策略             |
| 愛之味<br>鮮採蕃<br>茄汁 | 完全競爭         | ☆☆☆      | ☆☆   | ☆☆   | ☆☆☆  | ☆☆   | 採差異化競爭策略             |

本研究分析

在通路變革後的飲料市場，開始進入成熟期，又因連鎖便利商店、量販店等現代通路，提供一個能快速上架的環境，使市場的競爭日愈激烈。而通路掌握市場，控制價格，使市場環境形同一個完全競爭的市場。

現代通路興起，傳統銷售通路被破壞，以年輕都會上班族為主的消費者比較喜歡嚐鮮但忠誠度也低。產品上架之後如沒有成功的行銷廣告策略來支持，只要上架三個月內銷售不佳，就會被下架，產品的生命週期愈來愈短，品牌的建立日愈困難。

而在各大飲料廠警覺到強勢通路的威脅時，統一已成功的完成向前垂直整合通路的策略。而就本節所列舉的品牌中，統一掌握通路優勢及成本優勢，因此純喫茶以掠奪性訂價策略領先進入冷藏茶的市場，並以多樣化策略快速擴充各種口味，使該品牌達到經濟規模而獲利。而統一茶裏王也以同樣的優勢，採價格競爭策略進入久藏品市場，輔以多樣化策略擴大市場佔有率。

在上述的競爭環境下，未具通路優勢的廠商，經營成功的品牌，如御茶園、味全每日 C、愛之味鮮採蕃茄汁等共同的策略是採行差異化的經營，避免與之正面交鋒。

## 第九節 競爭性行銷的時代

台灣飲料市場競爭的廠家已是百家爭鳴，而且產品的同質性高，這些競爭對手所能提供的，同樣的另外的廠商也能夠提供相同的產品。因此在眾多競爭對手環伺下，某一品牌欲脫穎而出，被顧客挑選上，就必須具備一些特殊的競爭優勢。因此一種新的行銷觀念因應而生，那就是競爭導向的行銷觀念(余朝權著，1993，「競爭性行銷」，長程出版社)。企業應該避開強大競爭者的威脅，避免和實力相當的競爭者正面衝突，或不理會小競爭者的挑釁，也就是企業不僅要滿足顧客的需求，同時也要採用競爭者無法模仿的方式來服務顧客。競爭導向的策略是避免產品模仿 (Me-too)、價格競爭及在通路和促銷上正面的衝突，防止兩敗俱傷的可能。

爲了獲得成功，企業必須發展出一套競爭性的行銷策略，以有效的對抗競爭者，並維持長期的競爭優勢。企業的競爭決定於其在產業中的競爭地位、經營實力、市場機會等因素來決定採取何種競爭策略。波特在競爭策略一書中提到，企業在競爭中所採取的有三種相當成功的策略，即是低成本策略、差異化策略及集中火力對焦(利基)策略，應視企業所處的競爭地位及自身實力如何而定。

飲料市場在 1994 年以前仍處在成長期，在此期間各品類如碳酸飲料、茶飲料、果蔬汁飲料、運動飲料、咖啡飲料、飲用水、機能飲

料及其他傳統性飲料等八大類，都蓬勃發展，原則上當時的市場是屬於寡佔市場，領導品牌廠商都具有高額利潤。而隨著經濟環境的變化，現代通路發展成熟之後，通路掌握市場，控制價格，使市場環境形同一個完全競爭的市場。在統一向前整合通路成功之後，飲料市廠的經營環境丕變，其他廠商都再無法在低成本策略上與之競爭。而差異化策略及集中火力對焦(利基)策略，是現階段品牌經營最佳的策略。

#### 第十節 成功的關鍵因素

在”現代競爭分析”(Sharon M.Oster 原著 洪明洲編譯，1999，華泰書局出版)一書中提到具競爭優勢的廠商，即使在整體產業獲利不佳，或產業已進入成熟期時，這些廠商仍然能維持良好的獲利能力。

飲料廠在競爭激烈的環境中，品牌經營要能成功應該要有下列三個能力：

- 1、能預測市場的變動，並能快速利用新機會，在早期還沒有進入者拉低市場價格之前，就要先看到趨勢，抓對時機開創品牌的新商機。
- 2、能防止被人模仿，減緩或阻止其他品牌進入市場，使品牌能在良

好的環境下運作增加成功的機會。

3、能建立並維持品牌的競爭優勢，才能延長產品的生命週期。

以下就第八章提到的事業競爭系統分析中的各系統來加以探討：

#### (一) 研發系統

產品應朝向健康、美味、機能性、方便性發展。具健康概念的商  
品將是未來數年主流價值的發展商品，但是健康概念、機能性概念的  
產品與美味概念的產品之間往往有相互衝突之處，研發人員尤應注意  
飲料乃屬於嗜好性產品，其單價低，產品必須被廣大的消費者喜愛才  
會成功，因此美味不宜被忽視。未來以健康取向的飲料產品大致可區  
分為二類，且各有其特殊的訴求。第一類的訴求為可提高生活品質，  
並具有維持身體健康功能的產品，包括健康自然、營養均衡(如維生  
素、礦物質飲料、有機飲料、果汁飲料等)，幫助消化(如寡糖飲料、  
茶飲料)等。第二類訴求為可降低罹病風險及具保健功能的飲料，唯  
這類的訴求受健康食品法的限制，對於觸及藥效、療效等的主張都需  
申請健康認證通過後才可以主張。就長期發展趨勢來看茶飲料、果蔬  
汁飲料及具保健、減重等機能性飲料仍將持續發展。

在產品的設計與開發方面的能力，乃取決於企業是否有能力提供  
給顧客較具價值的產品，那是競爭對手所無法達到的，這樣才能在數

百種新產品中脫穎而出。然而研發與創新雖然是極具價值的，但開發新產品具有很高的不確定性，新品推廣費加上新品廣告費的投資又相當高。尤其台灣飲料市場的新品每年推出有數百種，而每年能成功的可說是屈指可數，甚至常有全軍覆沒的情形。而飲料業的研發技術層次不高，當產品開發成功後，競爭對手往往很快的會跟隨，關鍵就在於領先的時間是否足夠建立起先入者優勢的堡壘。William T. Robinson, Jeongwen Chiang, 2002, 在“Product development strategies for established market pioneers, early followers, and late entrants”一文中指出：廠商必須培養精於技術創新、新產品開發、新市場開發的能力，並將創新與承擔風險融為企業文化，成為企業的核心能力。因此本研究認為，企業要具有預測產業發展趨勢的能力，研究開發的方向要抓準，研發的速度要快。自己不但要有研究的能力，手頭上還須握有已研究成功的產品，等待適當的時機率先推出以開創新市場。

## (二) 採購系統

台灣 2003 年飲料業總市值為 480 億新台幣，前四大飲料廠市佔率佔總市值的 47.66%，為低度寡佔的市場結構。

由於台灣飲料廠在中國大陸的投資經營日具成效，有些大廠如統一、味全(頂新)等成功的在華人地區建立起食品王國，其採購的經濟

規模大而議價能力強，採購成本必遠低於同業。因此未來只有跨兩岸食品大廠如統一、味全等才具有成本優勢，而其他飲料廠不宜採低成本競爭策略。

### (三) 製造系統

台灣飲料業在 1985~1995 年間市場大幅成長，由於生產技術層次不高，製程也不複雜，因此吸引食品業界如油脂工廠、餅乾廠等相繼投入，帶動整體業界的投資熱潮，最後造成過度投資的現象。而在整個飲料業的發展過程中由玻璃瓶裝飲料、鐵鋁罐裝飲料、紙盒包裝飲料到現在流行的保特瓶裝飲料；從久藏品飲料到最近開始發展的冷藏品飲料；從碳酸飲料製程、低酸性飲料製程、熱充填飲料製程到無菌充填製程，這些製造技術都已相當成熟，只是處在產業內的廠商，必須具有敏銳的市場趨勢分析能力，對設備的投資需正確，才能爭取到比競爭者更低的成本，使資本的運用更有效率。

對於製造系統的能力，應配合產品的研發同步發展，培養製造系統具有精於技術創新能力，如能在新產品的開發同時研發新製程，則較能建立競品的進入障礙，或即使未能阻止競品進入，但仍能以品質優勢爭取足夠的時間，來建立領導品牌的競爭地位。

#### (四) 行銷系統

要建立行銷系統的競爭優勢，不是拍很多有趣的廣告，把產品銷售到通路上後舉辦促銷活動而已。如果是這樣，那麼任何人都可以委託同一家廣告公司做廣告，任何人都可以向現代通路報價將產品上架販售。因而行銷系統的能力應整合研發系統的能力，在創新能力上領先群倫，讓競爭者難以模仿，或整合企業低成本的競爭優勢，而採取低價競爭策略等，端視企業的核心競爭力如何而定。以下茲就行銷系統的 4 P 的競爭策略論述：

##### (1) 產品策略

前述台灣飲料市場一年共推出數百種新產品，而能夠存活下來的無幾。而其中有的是創新商品概念的產品，但大多數新產品都是跟隨的產品，這些跟隨的產品都是企業經理人在強大業績壓力下，只為舒緩短期業績目標壓力所做的決策而已。

台灣飲料市場在通路結構變化之後，新產品開發的資訊已變得無機密可言。新產品在現代通路上架前二個月，就必需向現代通路的聯合採購單位提商品概念、包裝設計、廣告計劃及產品口味評鑑，因此新產品的資訊很快的在業界流通。產品的開發經營，需要掌握部份核心技术，以防止競品的模仿或延遲競品模仿的速度以爭取足夠建立成

為領導品牌的時間。

所以開發新產品應選擇商品利益能持續被消費者接受，產品生命週期長的商品；應注意避免在流行性商品上投資，因為流行性商品的生命週期短，往往在所做的投資還來不及回收之前，商品就不再被消費者所接受。致於商品的多樣化策略則端視市場的發展情況而定，如果市場尚無競爭者，則不宜太早進行產品多樣化，如此徒降低產品利潤而已。如果競爭者實力不強，則應視消費市場的需求變化而定，在一加一大於二的適當時機，適時推出不同口味的產品來滿足消費者。總之新產品中、短期的研發計劃應準備就序，如本節中研發系統所述：手頭上還須握有已研究成功的產品，等待適當的時機率先推出以開創新市場。這就如同財務管理談到的購買選擇權的觀念，它的開發成本有限，但在適當的時機可為企業創造無限商機。

## (2) 訂價策略

咖啡飲料在台灣飲料市場是屬於高度寡佔的市場(參考本研究第 20 頁)，伯朗咖啡是市場的領導品牌，伯朗的定價就採價格領導策略，訂出高價及中價位產品的市場價格，競爭者跟隨之。而在茶飲料市場是屬於低度寡佔的競爭市場，統一具低成本優勢，因此在純喫茶以掠奪性訂價策略，有效阻止競爭者進入，在冷藏茶市場佔有先入者的領

導品牌優勢；統一茶裏王以低價競爭策略，快速滲透市場建立領導品牌的優勢。而不具成本優勢的廠商，則不宜輕啓價格戰。

### (3) 廣告策略

飲料是於消費性產品，是屬於需要大量廣告建立品牌的產業。在產品導入階段，廣告用來建立產品意識，提供消費者產品資訊，這時廣告扮演公共財的角色。如 2002 年愛之味鮮採蕃茄汁採順競爭 (pro-competitive) 廣告，強調鮮採及茄紅素的功能，廣告後引發更多競爭者相繼投入，共同抄熱市場，這時廣告是爲了擴充市場，既使同類產品的生產者也都可以增加銷量，但也無礙於愛之味的銷售成長及品牌經營。這時期的廣告是當做投資，產品在此階段的經營尙未能獲利。

對很多廠商而言，產品在成熟階段所做的廣告和爭取市場佔有率有絕對相關，這時候廣告扮演著使產品差異化的角色，廣告可以用來降低產品的交叉彈性，所以用價格競爭的效果也會減少。通常廣告的競爭會比價格的競爭複雜，因爲廣告的競爭很難模仿，廣告往往需要一段時間的醞釀，無法一蹴即成。一個成功的廣告活動，他所創造出來的價值，不能企圖單單以大量的廣告費用來成就他。在競爭產品中，創新的廣告構想，會比只顧花大錢做廣告，或不斷重複同一個訊息的廣告有更高的投資報酬率。

#### (4) 配銷策略

台灣飲料業在早期沒有製造廠直接介入通路的經營，廠商都透過中間商如經銷商、中盤商、零售商等將商品銷售到消費者手中。通路的建立非一朝一夕所能成就的，因此通路就形成進入的障礙。而當現代通路發展完成之後，如本研究前述連鎖便利商店有 7509 店，量販店有 97 家，超級市場有 831 家，現代通路的店數雖已成長緩慢，然它的飲料銷售量，依本研究推估應達整飲料市場約有 40%以上。因此現代通路雖然不是飲料市場的全部，但絕對是影響成敗的關鍵因素。因為現代通路代表消費市場的主流意見，而且在現代通路上架比之在傳統通路上架較為容易。

台灣飲料業大廠在前一波從事通路的垂直整合之後，已如本研究第四章第七節(第 24 頁)所述，少數達營運經濟規模的廠商已具整合效益外，部份廠商仍在致力於經濟規模的建置，因此未進入通路經營的廠商已再無進入之可能及必要性。然而有經營通路的飲料廠，對於各品牌在通路上販售的情形，及消費市場的趨勢可有較接近市場的資訊供參考。

對於現代通路以外，尚有為數相當可觀的銷售點，飲料廠有的採直營的方式經營，有的採經銷制的方式經營。對於採用何種方式為佳，也應視經濟規模而定，如果直營所的銷貨潛力具有可達到損益兩

平以上的規模，則採直營為佳，否則宜採經銷制。但不管是採直營或經銷制方式經營，當產品處於導入期，需要對零售點快速滲透時，需要有靈活有效的通路促銷，使產品在傳統通路的上架能讓產品與廣大的消費大眾接觸。

#### (5) 定位策略

行銷定位是要在目標市場裡消費者的心中，建立起屬於商品品牌本身獨特的地位，也就是要使在眾多的商品訊息中，塑造出獨特的品牌個性。因此在做定位策略時，必需先分析市場的實際狀況，尋找商品在目標市場中的角色與功能，行銷人員必須將其品牌定位在關鍵性的利益上，品牌的整體定位亦稱為「品牌價值主張」。但千萬不要模仿競爭者的定位，品牌應建立起獨自的品牌主張。

#### (五) 成功的策略

“現代競爭策略分析”一書中提到，Winter 認為組織的知識與專業技能，要成為能獲利的組織策略性資產，必須合乎三個要件：(1)知識是隱性的，而不是顯性的；(2)知識在使用時無法觀察；(3)知識是複雜的而不是簡單的。如果組織的專業技能合乎上述條件，競爭對手將很難發現並加以複製。許多創新必須有組織其他功能的支援，例如財

務系統、人力資源系統、研發系統、採購系統、製造系統、行銷系統、配銷系統等整合而行成創新的執行力。本研究探討通路變革前後各成功品牌的經營策略，其關鍵的成功要素各如第八章所述；在雷同的競爭環境中，由於各品牌的組織策略性資產不同，其採行的策略當然也不盡相同，而當產業環境相異時，其成功的策略也必然不同。

## 第九章 結論與建議

### 第一節 結論

本研究透過飲料市場的資料收集，經過第六章、第七章的整理歸納，並藉由第八章的競爭事業系統分析，對台灣飲料市場做競爭策略研究分析之後，有以下的結論：

- 1、 通路變革前的飲料市場，因伴隨著國民所得的持續成長而成長，因而開展出一個欣欣向榮的發展。這期間創新品類的產品，紛紛運應而生。成功的品牌不但在當時開創出各自品類的一片天空，而且時至今日(2004年)，仍像一顆顆的長青樹一樣屹立而不搖。其原因仍在於他們藉由第一品牌的先入者優勢，不斷的再投資於品牌的經營，不斷賦於舊品牌新的詮釋，以延續品牌的生命。
- 2、 通路變革後的飲料市場，依其市場的成長趨勢圖來判斷，正符合成熟期的曲線圖。整個飲料市場的成長趨緩，只待台灣的產業結構能成功的由偏向製造利潤，轉型成為利潤來源是偏向由微笑曲線兩端的研發與行銷所創造出來一知識經濟型的產業。當國民所得能有再一波大幅成長時，必定帶動消費性產業---如飲料業---的另一個成長高峰。預估未來飲料產品將朝向健康、美味、機能性、方便性發展，尤其具保健概念的商品的發展可

期。

- 3、現階段的飲料市場，由於現代通路興起，使得新品上架不難，下架也容易，飲料市場巖然就像是一個完全競爭的市場。在此通路上架的產品，由於業績成長過份依賴現代通路，因而產品的生命週期漸漸變短，品牌的經營日漸困難。
- 4、垂直整合成功的飲料大廠如統一，掌握了通路的經營權，佔有通路的優先上架權，也擁有通路的絕對成本優勢。食品飲料大廠如統一、味全成功的整合兩岸食品業的發展，具有經濟規模的成本優勢，其他廠商無法在低成本策略上與之競爭。
- 5、現代通路強大的議價力下，製造商的利潤空間被壓縮，再加上現代通路大力發展私有品牌，不利飲料廠的品牌的經營，飲料廠如接受通路的私有品牌的代工，將輪為通路商之代工廠。通路商主導冷藏品的發展，受限未售價格偏低，也不利冷藏品的發展。

## 第二節 建議

本研究經過第八章的詳細分析研究之後，對於飲料市場未來新品牌的經營提出以下的建議：

- 1、 未垂直整合通路的飲料廠，必須培養研發創新的能力，並將創新與承擔風險融為企業文化的一部份。
- 2、 研發創新---在成熟的產業中，以創新開發新契機，建立先入者優勢。預期未來的發展趨勢，投入中長期的研究，建立起未來三、五年可發展的選擇權。
- 3、 整合企業內、外部各系統的核心能力，培養、建立起組織智慧型的策略性資產，使競爭對手難以模仿。
- 4、 採行差異化的行銷策略，避免與競爭者正面交鋒。
- 5、 致力於品牌的經營，建立獨特的品牌價值主張，藉以建立進入障礙，延長產品的生命週期。
- 6、 新產品的通路策略宜採取在現代通路上架，在傳統通路深耕滲透。

## 參考文獻

### 中文部份

- 1 方世榮譯，Philip Kotler 著，2000，「行銷管理學」，華泰書局出版
- 2 王素梅，2003，「飲料市場現況與發展」，食品工業發展研究所出版
- 3 王素梅，2003，「兩波新產品推出熱潮烘托出果菜汁發展前景」，飲料工會會訊第 33 期
- 4 戶政司，2003，「民國 93 年 2 月人口統計資料」，戶政司網站
- 5 主計處，2003，「國民所得統計」，行政院主計處公佈
- 6 左恆悌，2003，「Try It！世界多新鮮：統一純喫茶」，廣告雜誌第 129 期
- 7 李孟熹著，1994，「新流通連鎖店成功戰略」，群泰事業公司叢書
- 8 李茂興，沈孟宜譯，M.J.Xavier 著，2001，「策略性行銷」弘智出版
- 9 利樂包，2003，「2003 台灣飲料市場資訊」，利樂包公司編輯
- 10 余朝權著，1993，「競爭性行銷」長程出版社
- 11 范碧珍，2001，「用個性區隔市場」，突破雜誌，191 期
- 12 波特著，周旭華譯，1998，「競爭策略」，天下文化出版
- 13 吳凱琳譯，Clayton M.Christensen 著，2000，「創新的兩難」商周出版

- 14 林育如著，2004，「飲料市場 2003 年專題報導」，零售市場半月刊 429 期(2004/02/25)
- 15 邱高生，2003，「台灣超級市場市場分析」，流通快訊，396 期 (2003/03/30)
- 16 洪明洲譯，Sharon M.Oster, 1999, 「現代競爭分析」，華泰書局出版
- 17 柳嬋倩，2003，「我是怎麼找茶的」，動腦雜誌 331 期
- 18 突破報導，2003，「便利商店的茶飲料消費者最愛」突破 218 期
- 19 突破報導，2004，「2004 年台灣全區，消費者心目中理想品牌調查排行榜」，突破 222 期
- 20 許長田著，2003，「行銷超限戰」弘智出版
- 21 徐亦僑，2004，「飲料口味看世界的品牌」中國時報，2004，5，26
- 22 許文艷，2003，「影響量販店與供應商議價因素的研究」
- 23 陳隆麒等譯，Koller Murrin 著，2002，「事業評價」華泰出版
- 24 陳偉航著，1988，「行銷教戰守策」時報文化出版
- 25 陳偉航著，1994，「行銷啓示錄」，遠流出版
- 26 陳正倉等著，2003，「產業經濟學」，雙葉書廊出版
- 27 陳彥淳，2004，「擴大差異超商大玩自有品牌」，工商時報 (2004/6/10)
- 28 陳玠錕，2004，「2003 連鎖店年鑑普查出爐」，零售市場 435 期

- 29 陳雅玲，2003，「垂直整合策略與競爭效應分析之研究---以國內飲料產業廠商為例」，國立台灣大學國際企業學研究所碩士論文
- 30 動腦編輯部，2003，「愛之味掀起蕃茄全民運動」，動腦雜誌 328 期
- 31 張世杰，2004，「中小企界商進內大型連鎖零售商之困難與因應之道」，中正大學企管研究所碩士論文
- 32 張振瑤，2001，「不含酒精飲料產業轉型策略之探討」，東大 EMBA 碩士論文
- 33 飲料會訊編，2003，「健康取向的飲料發展」，飲料工會會訊 27 期
- 34 飲料會訊編，2003，「檳榔攤裡透露的飲料商機」，飲料工會會訊 25 期
- 35 飲料會訊編，2003，「自新品推出看飲料未來發展方向」，飲料工會會訊 32 期
- 36 飲料會訊編，2003，「飲料發展趨勢分析」，飲料工會會訊 35 期
- 37 經濟部商業司，2001，「90 年度流通產業研究計劃成果」，經濟部商業司公佈
- 38 經濟部商業司，2002，「91 年度流通產業研究計劃成果」，經濟部商業司公佈
- 35 經濟部統計處，2002，「商業動態統計月報」，經濟部網址：

<http://www.moea.gov.tw>

- 39 經濟部統計處，2004，「經濟部統計處新聞資料」，經濟部網址：  
<http://www.moea.gov.tw>
- 40 零售市場編輯部，2004，「連鎖超商、超市、量販店店數統計」，  
零售市場半月刊 426 427 期
- 41 蕭富峰著，1990，「行銷組合讀本」，遠流出版社
- 42 謝登隆著，2003，「個體經濟理論與運用」，智勝出版
- 43 簡大為，2003，「茶裏王茶中封王行銷術」，數位時代雙週刊，  
2003/08/12

## 英文部份

1. Don E. Waldman, Elizabeth J. Jensen, 2001, "Industrial Organization",  
Addison Wesley Longman, Inc
2. HILL/JONES, 2004, "Strategic Management Theory", Houghton  
Mifflin Company
3. Michael E. Porter, 1991, "Towards a dynamic theory of  
strategy", Strategic Management journal. Vol. 12. 95-117
4. Willian T. Robinson, Jeongwen Chiang, 2002, "Product development  
strategies for established market pioneers, early followers, and late  
entrants", Strategic Management Journal. 4.