

國立屏東商業技術學院
企業管理系
學生專題論文

客萊斯麥觀光烘焙食品廠之通路策略

指導老師：張秋菊 教授

學生：楊雅菁、蔡芝嫻、蔡佳珉、鄭蕙誼、劉佳純

中華民國 102 年 12 月

目錄

第壹章、緒論

1-1 觀光工廠之緣起與現況-----	1
1-2 研究動機與目的-----	2

第貳章、文獻探討

2-1 組織市場批發通路-----	3
2-1-1 組織市場之購買者對象-----	3
2-1-2 組織購買者購買決策的主要影響因素-----	4
2-1-3 組織購買的主要類型-----	5
2-1-4 組織購買者決策程序-----	6
2-2 消費者市場零售通路-----	8
2-2-1 消費者市場之購買者對象-----	8
2-2-2 一般消費者購買決策的主要影響因素-----	8
2-2-3 消費者購買的主要類型-----	9
2-2-4 消費者購買決策程序-----	10
2-3 組織市場批發通路與消費市場零售通路之比較----	12
2-4 電子商務虛擬通路-----	13
2-4-1 B2B 電子商務的定義-----	13
2-4-2 B2B 的行銷策略-----	14
2-4-3 B2B 電子商務的交易模式-----	14
2-4-4 B2B 交易平台的影響因素與效益-----	18
2-4-5 B2C 電子商務的定義-----	20

	2-4-6 B2C 電子商務的商業模式-----	21
	2-5 B2B 與 B2C 之比較-----	26
第參章、	個案企業介紹與通路策略分析	
	3-1 個案企業介紹-----	27
	3-1-1 基本資料-----	27
	3-1-2 營業項目-----	28
	3-1-3 銷售通路-----	28
	3-1-4 企業發展沿革-----	29
	3-2 通路策略分析-----	32
	3-2-1 組織市場批發通路-----	32
	3-2-2 消費者市場零售通路-----	33
	3-2-3 電子商務虛擬通路-----	33
第肆章、	結論與建議	
	4-1 結論-----	34
	4-1-1 組織市場批發通路與消費者市場零售通路比較-----	34
	4-1-2 B2B 與 B2C 之比較-----	34
	4-2 建議-----	35
附錄、		
	附錄 1 訪談大綱與逐字稿-----	40
	附錄 2 吐司麵包作業流程與營業設備-----	48
	附錄 3 參考文獻-----	51

表目錄

表 2.1 B2B 垂直交易市集的產業背景-----	16
表 2.2 B2B 水平交易市集的產業背景-----	17
表 2.3 B2B 交易平台的影響因素-----	18
表 2.4 B2B 交易平台的效益-----	19
表 2.5 B2C 實體策略與 B2C 虛擬策略之比較-----	21
表 2.6 B2C 電子商務營運模式-----	22
表 2.7 網路交易應注意的事項-----	24
表 2.8 B2B 與 B2C 的比較-----	26
表 4.1 B2B 與 B2C 之比較-----	34
表 4.2 SWOT 分析-----	35
表 4.3 SWOT 交叉分析-----	36

圖目錄

圖 2.1 組織購買者購買決策的影響因素-----	4
圖 2.2 組織購買程序的 8 個階段-----	6
圖 2.3 消費者購買過程-----	8
圖 2.4 消費者購買決策過程-----	10
圖 2.5 紡織品產銷知識應用服務資訊網-----	16
圖 2.6 專家禮品首頁-----	17
圖 3.1 實地拍攝-----	28
圖 3.2 實地拍攝-----	28
圖 3.3 實地拍攝-----	28
圖 5.1 篩粉機-----	48

圖 5.2 老窖機	48
圖 5.3 臥室攪拌機、螺旋攪拌機	48
圖 5.4 分割機	49
圖 5.5 滾圓機	49
圖 5.6 中間發酵機	49
圖 5.7 入模	49
圖 5.8 最終發酵室	50
圖 5.9 隧道烘烤爐	50
圖 5.10 冷卻	50
圖 5.11 切片機	50

第壹章 緒論

1-1 觀光工廠之緣起與現況

曾經創造台灣經濟奇蹟的傳統製造業，在生產成長逐漸上升後，面臨大陸及東南亞等後進國家競爭，生產線逐步外移，製造業外移導致中高齡人口失業、消費力降低以及留下閒置的廠房。19 世紀時，因應時代潮流的演變，以服務為主的產業觀光，成為 21 世紀一項新興的休閒產業，未來最可行的發展途徑是服務業國際化及製造業服務化。美國、英國、荷蘭、法國、日本等與民生消費相關的工廠觀光化已行之有年，例如：瓷器、水晶、玻璃、食品、製酒、汽車等工廠，早在 20 世紀就已經由製造兼營觀光服務踏出產業轉型，結合旅遊業朝向國際觀光之成功發展，實為今日觀光工廠的先驅。

近年來外部環境快速變化，許多企業紛紛發展求新求變，產業結構從製造業轉變成服務業，於是我國經濟部工業局、經濟部中部辦公室為輔導傳統製造業轉型，自 2001 年起推動觀光工廠計畫，委由工業技術研究院執行制訂觀光工廠輔導事項與評鑑規範，發佈「工廠兼觀光服務作業要點」並參考國外經驗，協助國內具有獨特、產業歷史文化，並有意願轉型升級的工廠，藉由整體再發展的設計規劃後，展現新意與魅力，讓工廠的經濟效益，轉化為地方觀光收入的邊際效益，也可滿足多元化觀光旅遊的市場需求，一舉數得，迄今已經成功篩選出各產業領域中足稱表率的觀光工廠示範點遍佈在全國各地。

經濟部又自 2003 年起推動「觀光工廠輔導」相關計畫，協助具有產業文化或觀光教育相關的傳統工廠轉型為「觀光工廠」型態，輔導項目包括從製造擴充到工廠參觀、教育解說、實作體驗、文化休閒等服務多元化的活體工廠。為了使輔導計畫更為周全，因此在 2008 年度開始實施「觀光工廠評鑑機制」，選出優良觀光工廠，並讓有轉型意願的廠商有所遵循。

觀光工廠以創新的經營元素，能讓傳統產業在企盼轉型時提供另一種變身的方法，在微利且充滿競爭的時代中能覓得再創事業高峰的新藍海，這曾經帶動進步起飛並創造世人稱羨經濟奇蹟的台灣中小企業，其動人風華將再次席捲台灣各個角落。

累積至 2013 年申請設置觀光工廠的製造業共有 112 家，通過觀光工廠評鑑廠商家數共有 95 家，而通過優良觀光工廠評選的家數也有 43 家之多。現今，經濟部依各個觀光工廠之產業性質，分為以下 5 大類別：

藝術人文 超歡樂	開門七件事	居家生活 超幸福	健康美麗 超亮眼	醇酒美食 超級讚
<ul style="list-style-type: none"> • 樂器 • 玻璃工藝 • 陶藝 • 燈籠 • 彩繪 • 氣球 • 紙藝 • 緞帶 	<ul style="list-style-type: none"> • 柴 • 米 • 油 • 鹽 • 醬 • 醋 • 茶 	<ul style="list-style-type: none"> • 戶外休閒 • 生活用品 • 衣飾 • 建材 • 寢具 • 衛浴 	<ul style="list-style-type: none"> • 咖啡 • 美食 • 酒廠 • 魚產 • 糕餅 	<ul style="list-style-type: none"> • 生計 • 美妝 • 養生

(觀光工廠自在遊，2013)

1-2 研究動機與目的

近年來因產業結構的變化帶起觀光工廠的興起，而觀光工廠的產業分類以飲食居多，在屏東市就讀的我們，因課程的安排，於 2012 年 12 月 15 日至附近新開幕的觀光工廠-客萊斯麥作參訪，在參訪過程中瞭解其初期銷售產品的對象，為早餐店、大賣場及知名連鎖咖啡店等組織消費者，至今，全新架設網路購物平台及設立觀光工廠，行銷對象擴展至一般消費者。因此我們想深入了解客萊斯麥的通路策略，作為實務專題製作的研究目的。

第貳章 文獻探討

本章參考康寧漢(2001)、聽姆斯(2000)、唐納利(2002, 2005)、柯特勒(2006)；
樂斌、陳苡任、羅凱揚(2011)等以上書籍中之資料彙整組織市場批發通路、消費者市場零售通路、電子商務虛擬通路的特徵分別說明如下：

2-1 組織市場批發通路

2-1-1 組織市場之購買者對象

組織市場之組織購買者，可大致分為以下四種：

1. **製造商**：這類型的組織購買者主要是購買商品和服務，並將所購得的商品和服務用以製造其他商品和服務，再銷售給其他消費者或其他組織的企業。
2. **中間商**：中間商或轉售商（Resellers）購買產品以供轉售獲利。這個族群包括各種類型的轉售商，他們向製造業者購買產品並分銷給消費者及其他組織購買者。中間商也會為了經營自己的業務而購買產品及服務。
3. **政府單位**
4. **其他機構**：除了企業及政府單位之外，行銷人員亦可銷售產品及服務給其他機構，例如醫院、博物館、大學....等。這些機構為非營利組織，他們購買產品及服務以維持運作及服務客戶。

2-1-2 組織購買者購買決策的主要影響因素

組織消費者通常會因為以下 4 種因素影響其購買，分別說明如下：

環境因素	組織因素	人際因素	個人因素
<ul style="list-style-type: none">• 需求水準• 經濟展望• 資金成本• 供給情形• 技術變革的效率• 政治及法令的發展• 經濟發展	<ul style="list-style-type: none">• 目標• 政策• 程序• 組織結構• 制度	<ul style="list-style-type: none">• 權威• 地位• 感同力• 說服力	<ul style="list-style-type: none">• 年齡• 教育• 工作職位• 人格• 風險態度

圖 2.1 組織購買者購買決策的影響因素

1. 環境因素

組織購買者深受目前及預期的經濟環境因素，像是基本需求水準、經濟展望、及資本成本等的影響。當經濟不確定愈高，組織購買者將會減少新的投資，並企圖降低存貨。另一逐漸重要性環境因素是關鍵原料短缺，許多公司目前較有意願購買與儲存大量稀有原料，以確保供應無缺。

2. 組織因素

每一個購買組織都有他自己的目標、政策、步驟、組織結構及制度。企業行銷人員必須盡可能詳細地去了解這些組織因素。

3. 人際因素

購買中心通常包括許多相互影響的參與者。企業行銷人員很難完全了解在購買過程中，會有什麼人際因素與群體互動現象發生。購買中心理層級最高參與者，也未必就有最大的影響力。參與者對購買決策具有影響力，也許是因為他掌握賞罰、頗得別人愛戴、有特別專業能力，或與某重要人物關係密切。

4. 個人因素

在購買決策程序裡，每個參與者多少會受到個人的動機、認知，與偏好影響。這些個人因素又受到參與者的年齡、所得、教育、專業、人格，以及對風險的態度等各人特徵所影響。同時，不同的購買者有不同的購買風格。

2-1-3 組織購買的主要類型

1. 直接再購

購買者不需做任何修改，即直接進行例行的訂購。基於過去的購買滿意程度，訂購者只是從其供應商名單中挑選供應商，被列入名單的供應商則努力維持產品及服務品質，他們通常會建議顧客採用自動再訂購系統，以節省採購人員再訂購時間。

2. 修正再購

購買者想要修改產品的規格、價格、交易條例或供應商。

3. 新購買

採購者首次購買產品或服務。在這種情況下，採購的成本越高，風險越高，則參與決策者的人數將愈多，再收尋資訊的付出則愈大。這種新購買的情境乃是行銷人員最大的機會，同時也是最大的挑戰。行銷人員應該設法接近並影響購買的所有人員，但也提供資訊與協助。

4. 系統性銷售

從單一銷售者購買一套完整的解決方案，避免在複雜情境下陷入分開決策。系統行銷是贏得顧客和維持顧客的一項重要的企業行銷策略，得標者往往是提供最完整系統以滿足顧客需求的公司。

2-1-4 組織購買者決策程序

面臨新購買情況的購買者通常會經歷這購買程序的所有階段；而修正或直接再購的購買者，可能會略過幾個階段。下面我們將以典型的新購買情況來檢討這 8 個階段。

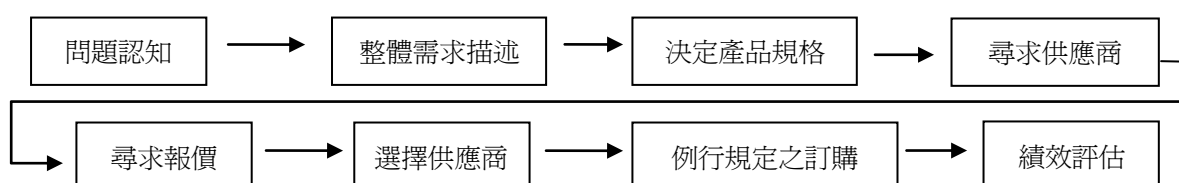


圖 2.2 組織購買程序的 8 個階段

1. 問題認知

購買程序始於當公司內有人體認到某項問題或需要，可能經由購買產品或服務來解決。問題認知可受內在或外來的刺激而發生。事實上，企業行銷人員常常在其廣告，提醒顧客注意潛在的問題，並告訴顧客其產品提供的將如何幫助解決問題。

2. 整體需求描述

認知某種需求之存在後，購買者將進而準備描述整體需求描述，列出所需產品應備的特徵和數量。在這階段，機警的企業行銷人員可以幫助購買者界定他們的需求，並提供個別產品特徵價值的相關資訊。

3. 決定產品規格

購買組織接著要發展所需產品的技術性產品規格，通常是透過工程團隊價值分析來幫忙。價值分析（value analysis）是一種降低成本的方法，其作法是仔細研究產品的零組件，決定能否從新設計、標準化，或用其他較經濟的生產方法來製造。這個團隊決定最適的產品特徵，並依此決定產品規格。供應商也可利用價值分析，做為爭取新顧客的工具。藉由更好的產品製造方式，未入選的供應商能夠將原本直接再購，轉換成新購買情況，而藉機爭取新訂

單。

4. 尋找供應商

在此階段購買者會找尋一最適合的供應商。購買任務越新，購買的品項越複雜或金額越大，別購買者花在尋找供應商的時間就越多。

5. 尋求報價

在尋求報價階段，購買者邀請合格的供應商提出報價。因此，為回應購買者尋求企劃書和詢價，企業行銷人員應精通研究，撰寫企畫書（或報價書）和做簡報。

6. 選擇供應商

在選擇供應商階段，購買中心成員檢視供應商所提的企劃報價書，以選出供應商。

7. 例行性訂購

例行性訂購是由購買者開出一份訂購規格，他包括給入選供應商的訂單並列出技術規格、所需數量、預期交貨時間、退貨政策、保證等項目。購買者與供應商建立一種長期關係，而供應商承諾在議定的期間內，按約定的價格和條件供應購買者所需數量，存貨由供應商持有，當需要存貨時，購買者的電腦會自動地印出訂單給供應商。此法消除了每次需要存貨時，重新議價的耗時費錢過程，它也讓購買者能開立少量多次的訂購單，使得存貨水準和持有成本降低。

8. 績效評估

在此階段，購買者檢視供應商的績效。購買者可能連絡使用者，要使用者對其滿意程度提出評估。績效評估的結果將導致購買者繼續、修正，或取消與供應商的合作關係。供應商的工作則在注意購買用以評估滿意的因素，並確保供應商有提供預期得滿意度。

2-2 消費者市場零售通路

2-2-1 消費者市場之購買者對象

消費者市場之購買者為一般消費者或稱最終消費者，所謂消費者是指從事消費之人，亦即購買、使用、持有以及處理物品或服務之人，是指最終產品或服務的使用人。

2-2-2 一般消費者購買決策的主要影響因素

圖 2.3 消費者購買過程指出，影響一般消費者購買決策的主要因素有：社會因素、行銷因素、情境因素、心理因素，簡單說明如下：

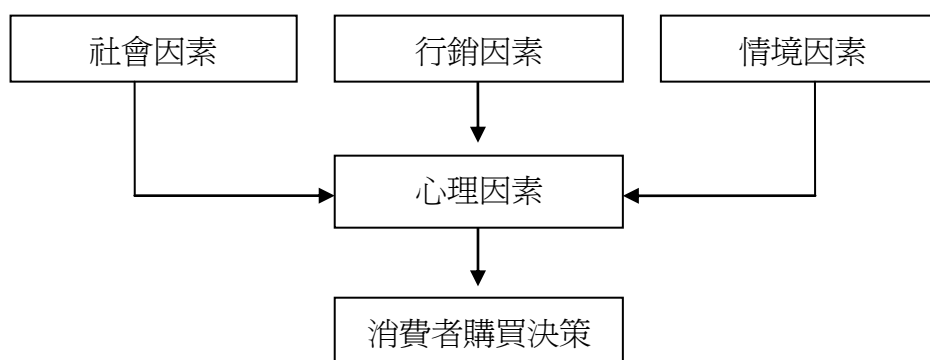


圖 2.3 消費者購買過程

1. 影響消費者購買決策的社會因素

行為科學家已越來越重視社會環境和人際互動在人類行為上的有力影響。以消費者行為而言，消費者的購買行為和決策與文化、社會階層和具有影響力的參考群體皆有其關聯性。值得注意的是這些因素在消費者購買過程中，皆有直接或間接的影響，直接影響是指個人和其他社會成員在其所在意之特定決策的直接溝通，間接影響是指社會對於個人價值觀和態度的影響及群體中的重要人物對於個人個性的引導。

2. 影響消費者購買決策的行銷因素

行銷策略經常是爲了影響消費者的決策，藉以導致有利的交易所設計的。行銷組合的每一項要素（產品、價格、推廣和通路）都可以藉由各種不同的方法來影響消費者。

3. 影響消費者購買決策的情境因素

情境的影響因素是指所有可以被觀察的因素，並且這些因素對當時的行爲具有明確和系統化的影響，特別是時間和地點。

4. 影響消費者購買決策的心理因素

參考群體、行銷活動和情境影響因素皆會影響消費者對特定產品和品牌的看法和感受。然而，有許多的心理因素影響消費者如何解讀或使用這些資訊及其對消費者購買決策的影響。

2-2-3 消費者購買的主要類型

1. 廣泛決策

需要花大量的時間和精神，因爲選購一樣複雜且昂貴的產品對消費者而言是重要的。例如，當消費者需要購買一部車、一棟房子或一台電腦時，常需要花很多的時間及精神去做比較，然後決定哪一項產品是最合適的。就購買的次數而言，運用到廣泛決策的消費者較少，但是對於複雜或昂貴產品的行銷人員來說，他們必須瞭解，此類型顧客通常願意運用大量的資訊來幫助他們做出最有利的決定。因此，行銷人員應凸顯此類高複雜性產品的競爭優勢，而提供給消費者最真實的資訊。

2. 有限決策

雖較廣泛的決策普遍，但仍須花費較多的時間在搜尋資訊及詢價上。例如：當消費者購買襯衫或短褲時，通常會到不同的商店，根據不同的品牌樣式選購。因此，行銷人員會利用廣告及店內展示讓消費者認識其產品，並激

發消費者的購買意願。

3. 例行性決策

是最普遍的行銷形式，消費者購買的日用品大多屬於這一類型。這些產品的特色是簡單、便宜、和眾所周知的，消費者購買這類產品是不需多加考慮，因其心中皆有所偏好的品牌。例如，消費者依其習慣喜好購買汽水、糖果或罐頭湯，並不刻意比較不同產品的差異性。行銷人員必須要鋪設此類產品在各個不同的銷售點，並維持價格的競爭性，對消費者而言，價格是購買物品時很大的考量。銷售業者經常以名人來代言產品，或跟產品無直接關係的提示來刺激買氣。

2-2-4 消費者購買決策程序

圖 2.4 為消費者在購買各式產品和品牌的決策過程。一般而言，消費者會先確認對產品的需要，其次為蒐集可以滿足需要的各式方案之資訊，然後評估所蒐集的資訊，實際購買及購後評估。

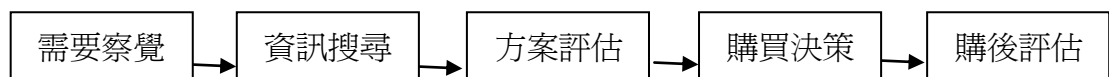


圖 2.4 消費者購買決策過程

1. 需要察覺

購買過程開此於需要確認，消費者察覺到問題或需要。當一個人的正常需要如飢餓、口渴與性方面的需要高到足以成為驅使的程度時，需要就會受到內在刺激而啟動。

2. 資訊搜尋

有購買興趣的消費者不一定會搜尋資訊。如果消費者的驅力非常強烈，且隨手可得可以滿足需要的產品，消費者即可能立即進行購買。如果不是上

述情況，消費者可能將需要先記在腦中或進行與該需要相關的資訊搜尋。消費者資訊蒐集來源有以下數種，包括人際來源、商業來源、公開來源與經驗來源。

這些資訊來源的相對重要性依產品與消費者個人而定。隨著獲得的資訊增加，消費者對品牌與產品特性的認識與知識也隨之提升，這些資訊可幫助消費者從原先的考慮清單中將一些品牌剔除掉。公司必須將其行銷組合設計到足以使其潛在顧客可以認知並了解其品牌的程度，且應該仔細確認消費者的資訊來源與其相對重要性。

3. 方案評估

消費者透過資訊搜尋蒐集到最後可供選擇的一組品牌方案，消費者如何從這些不同的方案中做最終的選擇呢？行銷者必須知道消費者的方案評估過程，亦即消費者如何處理資訊來進行品牌挑選。在所有的購買情境中，消費者並非僅用一套簡單單一的評估過程，而是同時使用不同到的評估過程。

4. 購買決策

在評估階段，消費者評比品牌並形成購買意象。一般而言，消費者的購買決策應該是購買最喜歡的品牌，但在購買意象與購買決策之間還受到兩個因素的影響。第 1 個因素是他人的態度，如果消費者的重要他人認為應該要購買最低價的汽車，那麼該名消費者購買較高價格汽車的機會將會大大減低。第 2 個因素為不預期的情境因素。消費者可能根據預期的收入、預期的價格或預期的產品利益來形成購買意向，然而，不預期的事件可能改變購買意向。

5. 購後評估

一般來說，如果個人發現某些行動可以達成某些目標，或滿足某些需求，則這一成功的經驗模式將會被記憶。在未來相同或類似的狀況發生時，相同的行動可能會被採用。換言之，當相同的需要發生時，該行動被重複使用的可能性很高。也就是說學習行為已產生，不斷重複特定的行為，則此行為會強化為習慣。同樣的，當一反應沒有適當的滿足需求，則相同的反應被重複

的機率將降低。

行銷人員需瞭解，當個人發現其所購買的產品可滿足需求，則下次在有此需求時，購買相同產品的可能性提高。這點可以從商店的促銷成果顯示。當一顧客重複購買曾令其滿意的產品時，他對這一產品或品牌會產生忠誠度，進而成為習慣性購買，這一點競爭對手很難改變。

2-3 組織市場批發通路與消費市場零售通路之比較

組織市場和消費者市場有許多類似的方面，兩者皆牽涉到人，每個人扮演不同購買角色，並做許多購買決策以滿足其需要。然而，組織和消費者市場在許多方面亦存在差異，其主要差異包括在於市場結構與需求、購買單位的本質、決策的類型與決策的程序，接下來將各別說明其內容。

1. 市場結構與需求

組織市場通常面臨較消費者市場少數的大型購買者，而在地理位置較為集中，組織需求是衍生需求（derived demand），及其需求乃衍生自對消費性產品的最終需求。

2. 購買單位的本質

與一般消費者相比，組織購買通常牽涉到較多的決策參與更多的專業化的購買。通常，組織購買是由受過訓練的採購人員擔任，採購人員得整個生涯都在學習如何做好採購。購買的東西越複雜，參與決策的成員就可能越多；在購買重要產品時購買委員會的成員通常包括技術專家和高階管理人員。所以，企業行銷人員中必須有受過良好訓練的銷售人員，來應付受過良好訓練的組織購買者。

3. 決策的類型與決策的程序

組織購買者通常比消費者購買者面對較複雜的購買決策，企業購買往往

面臨金額較大、複雜的技術、經濟上的考量因素，和組織內許多層級成員的互動。因為購買的複雜性，組織購買者會花比較長時間來做決策。組織購買程序較消費購買更正式化。且組織購買的買賣雙方通常比消費購買更加相互依賴，企業行銷人員也要和顧客建立密切的長期關係，在長期，他們不僅要提供滿足顧客需求的產品與服務，還要和顧客合作，以協助其成功地令他們的顧客滿意。

4. 購買決策時間

組織購買的過程，通常是較長而複雜的，有時可能需要長時間教育客戶，關於產品及服務的特性及必要性，因為金額較高，而且決定購買的流程，以及參與決定的人，也是較多的，業務也會花較多時間建立關係，而相較於一般消費者購買決策的時間較短，因為金額不高，且決定購買時參與決定的人只有一般消費者本身。

2-4 電子商務虛擬通路

2-4-1 B2B 電子商務的定義

B2B 電子商務就是企業（B）和其上、下游協力廠商（B）之間，透過網路來進行商務的行為。一般來說企業須先做好對內的電子化，再提出對外（企業間）之整合與商務模式。對內，企業須建構起電腦與內部網路，整合企業現有採購流程，進而降低成本，並做為拉近夥伴間關係之電子採購模式基礎，進而增加企業生產力。而對外，則可利用商際網路的聯繫，有效整合產業的上、中、下游廠商，如此不僅可以簡化企業間資訊流通的成本，更可使企業與企業之間的交易流程更有效率，達到 B2B 整合，進而創造出協同商務的成效。

2-4-2 B2B 的行銷策略

電子商務的便利不僅可以節省成本，更可節省交易時間，那企業間是如何進行商務行為呢？

許多網路公司（特別是 B2B 業者）均是採多階段方式來建立客戶群，亦即每一階段採取不同的策略。

1. 先建立客戶的認知強度，逐漸取得市占率。
2. 讓潛在客戶免費使用網站提供的應用服務，並逐漸引導他們使用真正會讓 B2B 賺錢的服務。
3. 價格策略

一對一行銷亦是 B2B 常用的行銷手法，在傳統的「知道－興趣－渴望－行動（Awareness-Interest-Desire-Action；AIDA）」客戶溝通模式，一對一行銷主要專注於提升 Interest 層面。一對一主要是用來進行個人式交談，其用意是促成確切的購買行動。

2-4-3 B2B 電子商務的交易模式

B2B 電子商務的交易模式，可按照建立者（買方、賣方、公開市集、內容整合）與種類（垂直與水平），進行區分成不同的分類。

1. 按照建立者分類

根據 Morgan Stanley（2000 年）提出的 B2B 電子商務的交易模式，主要分成四種：由買方建立（Buyer-managed）、由賣方建立（Supplier-managed）、公開市集（Distributor/Market Markets）及內容整合（Content Aggregator），分別說明如下。

(1) 由買方建立

此交易模式是由大型買方所建立的交易市集，通常又可稱為買方導向的電子交易市集。在買方導向的交易市集中大都是私人的廠商，為了增加自己

的競爭力，以及節省自己研發的成本，便利用此方式向外界與技術提供者進行策略聯盟，藉此找出最佳的採購與交易的方式。

(2) 由賣方建立

此交易模式中，進行交易的廠商是具有市場獨占優勢，或專賣的供應商所建立的賣方交易市集。此市集能創造獨占、難以模仿的能力，可能是由原先廠商的品牌或知名度所建立，透過 B2B 交易市集形成獨占。例如：CISCO 及 Intel 的賣方交易市集。

(3) 公開市集

即交易行為不被買方或賣方所支配，為一個獨立公開交易市集，在此交易市場中，主要收益為訂單撮合與仲介費，幫助買賣雙方快速進行交易，減少交易成本，為一個 Many to Many 的架構。例如：eBay 跨國平台、阿里巴巴、台灣經貿網等。

(4) 內容整合

建構並維護多個供應商所需的產品目錄，讓供應商能在此交易市場中，購足所需的商品，節省採購的成本。例如台灣地區電機電子同業公會便蒐集了有關於電機電子公司的交易訊息，提供給所需的企業參考。

2. 按照種類分類

依交易市集商品種類來分，可分為垂直與水平 2 種。垂直和水平是相對於交易市集中的商品是否能滿足跨產業的企業而言，若是交易市集的商品種類只著重在某一特定產業，就屬於垂直 B2B 交易市集；反之，若是該交易市集的商品種類可以滿足不同產業的企業顧客需求的話，就歸類於水平 B2B 交易市集，說明如下。

(1) 垂直交易市集（Vertical Transaction Market）

垂直交易市集上的交易多半是單一特定產業中所不可或缺的原物料或是零組件，表 2.1 指出垂直交易市集的產業背景。垂直交易市集具備有該產業的

專業領域知識並且和上、下游之間擁有良好的關係，其所提供的服務通常是該產業採購過程的自動化，以及採購自動化程式的代管服務，並且提供該產業特殊的專業內容，例如紡織品產銷知識應用服務資訊網（如圖 2.5），在此網站上提供許多與紡織相關的知識。

表 2.1 B2B 垂直交易市集的產業背景

產業背景	說明
市場分散性	交易市集處於分散的市場，企業彼此之間溝通成本很高，將使供應鏈的營運效率降低。此時，企業爲了要提高競爭力，將會提高對於垂直交易市場的需求，藉此省去尋找商品及供應商的歷程。
知識專業性	由於垂直交易市場常爲單一市場，每種產業都有不同的特色以及需要具備不同的專業知識，因此，專業程度越高的產業，越需要一個能夠匯整上、下游廠商需求的交易市集，藉此提高彼此的競爭力。
服務完整性	當該產業要完成產品所需的服務、產品交流的需求越高，便會增加對 B2B 垂直市集的需求，藉此滿足各企業的所有需求，透過完善的服務來提高企業對市集的忠誠度與滿意度。



圖 2.5 紡織品產銷知識應用服務資訊網

（資料來源：http://monitor.textiles.org.tw/，2013年10月）

(2) 水平交易市集 (Horizontal Transaction Market)

水平交易市集提供的是每家企業在營運時，所必備的商品或功能性的服務，表 2.2 整理出水平交易市集的產業背景。這些商品或服務提供的對象不分大小、產業，因為是跨產業的交易，因此我們稱為水平交易市集，舉例來說像是提供禮品的禮品專家（如圖 2.6）。

表 2.2 B2B 水平交易市集的產業背景

產業背景	說明
標準流程程序	由於產業流程的差異，若要進行跨產業（水平）連結，則需建立水平交易市集來提供標準化的程序流程，讓參與的企業不用花費過多的時間修改程序，可省下費用成本的支出。
早期進入市場	越早進入水平交易市集卡位的企業，其成功機率越大，可提早建立品牌與商譽以及增加顧客的忠誠度，以提高進入障礙，讓競爭者不容易進入市場。
橫跨產業溝通	水平交易市集常牽涉到不同產業間的商務行為，若能與其他市集進行溝通，創造出營運的綜效，則可提高該企業在水平市場中獲得的效益。



圖 2.6 專家禮品首頁

(資料來源：http://www.giftpro.com.tw/，2013 年 10 月)

2-4-4 B2B 交易平台的影響因素與效益

對於想進入 B2B 交易平台買家、賣家、經營者來說，需要了解交易平台的影響因素及其所帶來的效益，如此，才能獲得最好的經營成效，因此，整理相關學者的意見（Ramsdell，2011 年），將 B2B 交易平台的影響因素分為市場（平台經營者）與公司（買家、賣家）2 類，如表 2.3 所示。其中，市場因素包括：足量的潛在市場、分散的買賣雙方、眾多的交易環節、健全的管理機制、開放的交易標準、高度的市場接受度；公司因素則包括：專業管理能力、儘早市場卡位、策略聯盟夥伴、建立聲望與信任。另外，由買方、賣方與整體市場出發，整理出 B2B 交易平台的效益，如表 2.4 所示。

表 2.3 B2B 交易平台的影響因素

分類	影響因素
市場因素	足量的潛在市場 ：足量市場是網路事業成功不可獲缺的一項要素，同時，該市場最好是一個巨大且無效率的市場，則對於交易平台的需求也會越高。
	分散的買賣雙方 ：對於分散的買賣雙方而言，將可提高對交易平台的依賴程度，當然也會使得交易平台更容易成功。
	眾多的交易環節 ：交易平台存在的價值在於簡化交易流程，當交易環節越多，代表可能存在無效率的經營過程，則會提高對交易平台的需求性。
	健全的管理機制 ：B2B 交易市集的風險控管與支付機制必須做到安全無慮，讓使用者產生信心，如此才會增加使用者的使用意願。
	開放的交易標準 ：交易平台要能夠發揮最大效益，就必須要能夠儘可能地吸引更多的廠商進行交易，而開放的標準則有助於提高買賣雙方、甚至市集之間的溝通順暢度。
	高度的市場接受度 ：市場接受度越高，越能形成具規模的市場，使更多分散的買賣雙方接受與使用交易平台，藉此創造正向的循環。
公司因素	專業管理能力 ：各公司必須擁有豐富的產業知識，以及良好的產業關係，能夠了解加入 B2B 交易平台所需的相關能力，藉此提高成功的可能。

	儘早市場卡位 ：早期進入 B2B 交易平台卡位是重要的，吸引買方或賣方上門，以獲得經營的規模與降低成本，藉由外部性的吸引力來提高其他公司的接受度。
	策略聯盟夥伴 ：除了加入交易平台外，公司還要解決金流與物流的問題，此時若能有良好的策略聯盟夥伴，就可專心在本業上打拼，提高公司的市占率與獲利。
	建立聲望與信任 ：B2B 電子商務交易最重視的是信任，因此，公司應提供建立良好的關係與創造被信任的感覺，進而讓顧客幫忙推薦，帶來更多的交易量。

表 2.4 B2B 交易平台的效益

分類	效益
買方	增加選擇的總類 ：網路上能讓買方接觸到許多不同的選擇種類，藉由比較可找出最適合自己的產品。
	提供充足的資訊 ：由於網路可讓買方找到許多的資訊，透過該平台將可讓買方在充足的資訊來源中選出想購買的項目。
	接觸新的供應商 ：以往的接觸方式都是透過關係，只能在現有的供應商中進行選擇，但透過網路將可接觸到全新的供應商，讓企業供應商的來源能夠增加。
	達成特殊的購買 ：買方若有特殊購買的需求時，可在網路上張貼公告，這會比透過傳統的方式更能找到賣方。
賣方	拓展銷售的管道 ：網路是買方另一個銷售的管道，透過網路可接觸到與以往不同的買方，藉此增加銷售的可能。
	降低實體的店面 ：以往要賣產品時需要有實體店面的協助，造成許多成本，而透過網路將可減少實體店面的成本支出，只要有單一網站便可以與全世界的消費者接觸。
	接觸國際的買方 ：網路的無遠弗屆可讓賣方接觸到國際上的買方，創造產品銷售的可能。
整體市場	減少交貨的流程 ：對於買方說最怕的是付了錢，卻仍然收不到貨品，而賣方則怕購買時間會耗費在冗長的交貨流程中。透過電子化將可減少交貨流程，增加交易的效率。
	獲得檢查的能力 ：電子化的好處就是可讓企業隨時進行檢查，減少因

	人工作業所可能產生的問題。
	不限時間的銷售 ：透過網路可創造 24 小時都能銷售產品的可能，只要企業可自動地進行銷售流程，當買/賣方上門後可自動處理後續的活動，將可創造隨時能銷售的理想。

2-4-5 B2C 電子商務的定義

傳統的 B2C 商務行為是透過實體店面，在製造商與消費者之間築起銷售的管道。製造商須經由其協助將產品販售給消費者，而消費者也必須到銷售的通路中選購其所需要的產品，這過程難免受到空間與時間的限制。因此在經營傳統 B2C 商務時，首先要思考的就是區位 (Location)，通常都會選擇交通樞紐之地，期望能接觸到最多的消費者，並獲得較高的利益。

隨著網路的興盛，B2C 銷售有了變化，消費者除了可在實體店面選購產品外，還可在網路上進行採購。而後者是由製造商、零售商或是其他銷售業者將產品型錄放在網路上，然後由消費者上網點選，並利用信用卡或是其他的付費方式付款，最後，自由銷售業者將產品 (或服務) 利用物流 (實體或是虛擬) 傳送給購買者，藉此產生與實體店面相同的銷售行為。

換言之，透過網路的連接，將可使實體銷售轉變為電子化銷售 (Electronic Retailing)，讓銷售業者可更直接將產品銷售給消費者，而此種經由網路讓銷售業者將產品或服務銷售給消費者的商務行為即稱為 B2C 電子商務。

樂斌·陳苡任·羅凱揚(2011)利用 4P (產品、通路、促銷、價格) 與 4C (顧客經驗、關係行銷、溝通、社群)，整理出 B2C 實體策略與虛擬策略之比較，如表 2.5 所示。由表中可知 B2C 實體策略與虛擬策略最大的差異在於，前者具有實體通路，可直接與消費者接觸，後者則是透過網路來進行商務行為，無法直接與消費者接觸，需解決物流、金流等問題。也就是說，這兩者具有不同的優缺點，許多企業選擇結合兩者的實需整合方式，藉此增加企業的曝光度與購買管道，進而提高企業的營業額。

表 2.5 B2C 實體策略與 B2C 虛擬策略之比較

比較	B2C 實體策略	B2C 虛擬策略
產品	可直接完成產品的交易，受到銷售空間而限制產品的品項，同時，獲利時可能無法拓展銷售空間，或需有高花費。	沒有實體銷售空間的限制，可直接對消費者銷售各式各樣的產品，但銷售時要解決產品物流與金流的問題。
通路	通路中的區位是 B2C 傳統商務成敗的關鍵，找到一個競爭者較少、消費者接受意願較高的地域，則較容易成功。	面對的是全球通路的競爭，同時，如何快速的將產品送到消費者手上，是 B2C 電子商務業者須解決的課題。
促銷	促銷活動較不能立即修改。	可依照市場需求的變化改變促銷的活動。
價格	需負擔實體通路的成本，但只要區位選擇得宜，較不會落入價格戰，而能維持一定的獲利。	不須負擔實體通路成本，若能增加銷售量，就能靠著較低的單位成本來提供低價產品，通常會陷入價格戰的問題。
顧客經驗	可直接與顧客見面，在每次的消費過程中了解該顧客的需求。	無法直接與顧客見面，須利用分析軟體來了解顧客的想法。
關係行銷	較容易建立信任，當消費者習慣後往往會重複購買。	很難與顧客間建立信任感，消費者很容易因價格而產生轉換行為。
溝通	須等到消費者前來店裡才能與其溝通，其餘時間很難建立溝通的管道。	可利用網路(像是 Facebook、e-mail)來建立溝通管道，容易建立起溝通管道。
社群	通常以家庭為 B2C 傳統商務的社群模式。	目前越來越多的 B2C 電子商務業者在網路上成立社群，期望能建立網路使用者的注意與消費的可能。

2-4-6 B2C 電子商務的商業模式

關於 B2C 電子商務的營運模式，整理如表 2.6，以下針對入口網站、網路交易和虛擬社群做說明。

表 2.6 B2C 電子商務營運模式

模式	種類	說明
入口網站 (Portal)	資訊提供者	提供資訊的入口網站，像是提供每天的報導、新聞或是金融資訊，並可在網頁上連結到商家的網頁，以收取連結的佣金做為主要的營收來源。
	企業通路者	這是指企業自己的入口網站，通常都提供企業現況的說明、產品的種類等資訊，目前也有一些企業透過入口網站進行商務等行為。
網路交易 (Transaction Aggregators)	銷售通路者	是指透過該網站進行產品銷售的行為，藉此收取費用做為收入。
	市場製造者	網站可製造不同屬性的市場，像是收費 e-mail 市場、網路購物市場或是現在很熱門的拍賣市場等；網站需思考自己的專長以找出最適合發展的市場。
	交易服務者	泛指交易過程需要提供的服務，像是安全機制的建立、通路的管理或是產品的品質保證等，讓買賣雙方都能在安心的環境下進行交易行為。
虛擬社群 (Virtual Communities)	社群建立者	提供網路使用者自由建立虛擬社群的平台，包括在網頁上加入有興趣的團體，或是自己建立專屬社群，像是 Yahoo! 社群服務。
	分享提供者	越來越多的企業嘗試在網路上發展出企業部落格，藉此來主動分享產品或服務的資訊，同時，也可讓消費者可以在網路上分享自己的想法，藉此創造出行銷與銷售的可能。

1. 入口網站的經營模式

以前，台灣入口網站的經營模式幾乎都是先講求使用者的流量數極大化，透過免費新聞資訊、電子郵件信箱以及免費資源等服務來吸引大量網友光顧網站，再以銷售網路廣告為主要的營運模式。而經歷過 2000 年網路泡沫化與

2008 年的全球經濟衰退，入口網站的營運模式紛紛以獲利為目標，所以，許多入口網站紛紛跨入網路商店交易的領域，希望增加收入。入口網站的 5 種經營模式如下。

(1) 整合所有的服務

許多入口網站皆企圖包含所有的服務，例如以基本搜尋引擎模式，在加上一些免費的個人網頁、電子郵件、聊天室、黃頁目錄、網路社團……等，目前大部分網站仍以此模式為主，造成入口網站之間的同質性過高，網路使用者的忠誠度降低。

(2) 提供專業化平台

由於入口網站具有過高的同質性，為了提高網路使用者的忠誠度，開始有專業化的入口網站出現。

(3) 發展個人化服務

越來越多網站嘗試發展出黏人攻勢以留住使用者。其中，提供個人化服務是最好的戰術，如果使用者有非回到該入門網站不可的理由，黏人攻勢就成功了。

(4) 多品牌策略

入口網站業者正按照消費市場傳統的遊戲規則在競賽，上網群眾增加，品牌也隨之增加以吸引消費者。

(5) 網路交易策略

入口網站業者紛紛與零售業者進行策略聯盟，藉此成立虛擬購物中心，並委託其他公司來經營銷售的平台，或是只扮演資訊中心的角色把商品及購物資訊彙總在網站上，除了可以向商家收取列名費與上架費之外，還可以瓜分商品的所得。

2. 網路交易

網路交易是網站帶來獲利的方式之一，企業需注意表 2.7 中的 8 個影響項目，時時做好監控，掌握消費者的需求變化，進而能在競爭激烈的網路購物市場上找到生存的空間。

表 2.7 網路交易應注意的事項

事項	說明
經營能力	購物網站經營仍需要有經營的能力，像是網頁設計、產品金流與物流的管道或是客源等，若不具備此能力就貿然開店，往往都會以失敗收場。
商店定位	由於購物網站日漸增多，為了避免陷入價格戰的困境，在經營時需要注意商店的定位。要有明確的定位來進行商品、顧客等的聚焦，如此才能集中資源，由自己專精的項目切入，以創造獲利。
簡化流程	消費者在線上購物時，往往依靠的是衝動性購買。如果購物流程過於繁複，消費者會直接點選關閉視窗的按鈕，所以在經營購物網站時，流程能夠越簡化越好。
品牌認知	創立網路交易須建立品牌的知名度，避免走向低價或無利潤的品牌認知。
實虛整合	透過實體通路來加強消費者購買時的信心，而虛擬通路則可提高使用的便利性。
充足資金	網站經營需經歷一段時間的虧損期，故須有充足的資金撐到使用者數量增加時，才能藉此創造獲利。
顧客導向	須針對每一個顧客的需求建立個別的資料，藉此追蹤消費者個別的購買行為，並做出銷售的建議。
避免詐騙	網路購物最怕遇到詐騙的事件，網站需提供適度的防範措施，以提高使用者的使用意願。

3. 虛擬社群

透過網站、虛擬群體、部落格所建立的虛擬社群可讓行銷者獲得與消費者互動的空間，進而協助電子商務業者提高顧客滿意度與創造出網路口碑的行銷模式。由此，將虛擬社群互動的基礎分為下列 4 大項的基本需求。

(1) 興趣

大多數的網路使用者通常都有個別的興趣，也有很多人想要對這些興趣做進一步的探討和分享，因此社群因應而生。

(2) 人際關係

人們通常都會渴望接觸相同經驗的人，Kim,Baker&Song（2007 年）的研究中表示，當虛擬社群的成員發覺彼此有相同背景或特色，會想有更緊密的互動。

(3) 幻想

網路環境創造了一個充滿幻想和娛樂的新空間，吸引許多網路使用者共享探險的樂趣。

(4) 交易

虛擬社群提供社群使用者線上「交換」情報和討論購買經驗，延伸出許多的交易行為。

而虛擬社群除了匯集許多的資訊與資源，真正的價值在於它讓人們聚集在一起，並使人們在社群中自由互動，像是建立虛擬社群的社群建立者或是分享專業知識的分享提供者。

不論是關於建立虛擬社群網站，或是想嘗試以社群的概念來凝聚消費者的忠誠度，目前的虛擬社群經營大多是由以下 4 個方向與模式出發：

(1) 創造價值

要能留住網路使用者就需要提供具有價值的資訊，讓使用者願意主動加入與長期使用，這與以往強調豐富資訊做為切入點的模式不同，這裡指的是

深度而非廣度，甚至可利用會員制的方式來進行，獲利方式主要是銷售具有價值的資訊、顧問或演講等。

(2) 交流管道

這是許多社群網站的應用模式，透過建立網站讓使用者討論，來留住使用者。雖然這些網站也會提供完整資訊來吸引使用者，但成員間的互動與交流，還是使用者接受與使用的主因。

(3) 交易機制

當前的網站除了廣告收益外，都會想直接與社群使用者進行交易。不過要記住的是，社群的本質與販賣的商品要能夠契合，最好是能夠聚集具有相同購買興趣與需求的消費者以發展社群，再順水推舟地把東西推銷給他們。

(4) 策略夥伴

這是仿照 B2B 電子商務的概念，整合上、下游相關連的網站，期待能透過合作將社群轉化成獲利的來源，使 B2C 網路社群能夠持續經營。

2-5 B2B 與 B2C 之比較

一樣是電子商務的型態，以下為兩者比較後的差異：

表 2.8 B2B 與 B2C 的比較

	B2B	B2C
銷售對象	組織消費者	一般消費者
銷售模式	業務	產品、服務
購買動機	理性	感性
決策時間	長	短
購買數量	多	少
付款方式	銀行轉帳、支票	現金、信用卡
購買考量因素	利潤	價錢

第叁章 個案企業介紹與通路策略分析

3-1 個案企業介紹

3-1-1 基本資料

1. 公司名稱：客萊斯麥觀光烘焙食品廠
2. 企業宗旨：本著專業、創新、追求永續經營的理念，落實真材實料、誠信實在、美色香味合理化的經營，創造出優質健康的烘焙美食，來滿足消費者的需求，達到三贏的目標。
3. 負責人：董事長 梁國城
4. 創立時間：1992 年
5. 員工人數：南部廠約 70~80 人；北中南加起來約 130 人
6. 資本額：約 2,500 萬~3,000 萬
7. 瑞金企業集團：

(1) 大中華生技食品股份有限公司－客萊斯麥觀光烘焙食品廠

位於屏東市民生工業區，佔地約 3000 坪，新一代標準廠房，全新歐洲進口機械設備，配有吐司、漢堡、月餅、蛋糕等各式自動化生產線，並附有無塵、負壓及滅菌式的一萬級無塵式的包裝環境。全廠區以觀光工廠模式經營，貴賓可實際導覽麵包生產過程，並有專業師傅指導您親手製作糕點，體驗 DIY 的樂趣。

(2) 瑞儀食品股份有限公司－客萊斯麥麵包廠

位於屏東縣，佔地約 500 坪的動線產房，專業的烘焙技術，快速優質的生產線，負責供應嘉義以南全省國際大賣場及咖啡連鎖店、五星級飯店及早餐店…等等。

(3) 金禾麥食品有限公司－客萊斯麥麵包廠

位於桃園南崁工業區，佔地約 1200 坪，寬廣的廠房，完善的設備，負責供應全省國際大賣場及咖啡連鎖店、五星級飯店…等等。

3-1-2 營業項目

1. 冷凍麵糰：可頌、丹麥類、各式產品冷凍麵糰。
 2. 歐式、德式、美式、日式、中式麵包、藝術造型麵包。
 3. 常溫蛋糕：起酥蛋糕、蜂蜜蛋糕、天使蛋糕。
 4. 冷凍冷藏類蛋糕：藝術蛋糕、慕斯蛋糕。
 5. 年節中點：月餅、鳳梨酥、年糕。
 6. 糖果餅乾類：巧克力、牛軋糖、南棗核桃糕、手工小西餅、堅果類餅乾。
 7. 酒會中西式點心、旅行餐盒。
- (以上內外銷批發零售皆可。)



圖 3.1
(實地拍攝)



圖 3.2
(實地拍攝)

3-1-3 銷售通路

1. 大中華生技食品股份有限公司 → 佔地約 3000 坪的廠房，負責供應台中以南賣場通路、咖啡連鎖店及早餐店。
2. 金禾麥食品有限公司 → 佔地約 1200 坪的廠房，負責供應新竹以北賣場通路、咖啡連鎖店、五星級飯店及團膳等。



圖 3.3
(實地拍攝)

3-1-4 企業發展沿革

以下根據「屏東縣 觀光工廠促進協會」提供的資訊，分四個階段來說明客萊斯麥的發展沿革。

1. 第一階段：臨危授命草創期

台灣第一烘焙食品品牌—客萊斯麥，董事長梁國城是屏東高樹鄉出身的客家人，從軍中退役後，偶然機會因為借錢給老師傅經營麵包店，後來老師傅決定不做了，身為合夥人的他，只好硬著頭皮接手，而開始了經營烘焙美食的生涯。

梁國城回憶草創期，他看出小麵包店經營的困難，所以儘管沒有經驗，仍以他對企業與生俱來的敏感度，立志追求工廠式經營的目標，以量大來補薄利，他形容自己是鄉下人，有的是堅毅不怕苦特性，再加上，以真誠為出發點，使他更堅信事業可以成功。然而，梁國城第一步是與便利超市合作，附設麵包坊，請來店長與工作人員，4人負責一家店經營管理，卻由於人力困難，員工管理難控制，而不得不一一收攤，天性不怕失敗的他，最後決定破釜沈舟，擴大轉為工廠經營烘焙食品，果然以科學管理食品製造的精神，越做越順利，漸漸擴大至如今成立大中華生技食品公司的規模。

2. 第二階段：從回饋故鄉站穩腳步

決定設工廠後，梁國城首先就回到故鄉高樹，設立瑞儀食品公司客萊斯麥麵包廠，佔地約 500 坪的動線廠房，專業、快速的生產線，生產烘焙食品負責供應台中以南賣場通路、咖啡連鎖店及早餐店。

他以企業經營理念來管理公司，堅持產品要有生產履歷，從使用的油、原料等，都要經過 SGS 檢驗合格後才使用，採用的農特產食材，也要具有生產履歷，才安心使用，而產品完成後，再送 SGS 檢驗通過，才會送到消費者選購

的賣場，他認為，吃美食是浪漫又享受的，而吃得安心則是最重要的基礎，這也是他最堅持的「企業誠意」。

出身農村的梁國城，開創採用當地農業特產來做烘焙美食材料的風氣，他使用水源潔淨的養生之鄉—高樹的木瓜、芒果、荔枝、香蕉、芋頭等，來製作烘焙美食，由於他對農產品的認識太豐富了，也最懂得如何讓農產品特殊風味，經由特別的方法，充分揚發出來，例如：高樹芋頭先烤熟，再把芋頭肉挖出來做蛋糕內餡，就是他獨門的製作方法。而如何在農產品量多時，大量收購，研發製作方法，一方面幫辛勤的農民解套，一方面也創造出自家產品的特色，這些做法也都源自於他想回饋鄉里，照顧農民的心意。

熱心教育的梁國城，經常捐資興學，20 多年來持續捐助泰北異域的子弟教育經費，也因兒子就學，在家長會中經常幫助弱勢無力升學的孩子；在家鄉的高樹國小成立文教基金會，協助推動學生品德教育等，而他對地方公共事務也十分熱誠，並捐錢購車服務鄉內老人，目前工廠內，則大量提供技職體系學生建教合作機會，讓學生從工作中學習，也提供未來就業的另一個選擇。

3. 第三階段：導入科學化管理，秉持天然最好

客萊斯麥麵包屏東廠負責供應台中以南通路；在桃園南崁工業區佔地約 1200 坪的廠房，負責供應新竹以北賣場通路、咖啡連鎖店、五星級飯店及團膳等，在屏東工業區 2011 年成立的新一代標準廠房，新歐洲進口機械設備，吐司、漢堡、月餅、蛋糕等各式自動化生產線，並且有無塵、正壓及滅菌式的無塵包裝環境，產品標準製作流程，皆符合歐盟標準，讓消費者買的安心，吃得安心。

梁國城自己並不是麵包師傅出身，但是他常說：做出一個符合標準又好吃的麵包容易，要做出十萬個品質均符合標準又好吃的麵包，才是不容易，因此他主張用科學精神來做麵包，公司已通過 ISO22000 國際食品安全認證，

以及 ISO9001 國際品質認證，所有原、物料使用前及成品，皆經 SGS 檢驗合格，而所有產品製作過程，皆有 SOP（標準作業流程）規範。

此外，梁國城認為天然的滋味才是令人感動的味緒，食品製造更是良心事業，因此他不強調業務員來推動業務，只堅持原料的高品質與安全，他以真誠的心來製作烘焙美食，也以善心來為美食增味，擺脫傳統製造業，以產品為主要的思想，而以服務業以人為本的精神，來做為企業服務核心，決定將工廠規畫成觀光工廠，用意也在於，讓更多民眾參觀了解廠區運作，及產品製造流程外，也讓更多人體驗產業升級與異業結盟的傳統產業新型態，開拓農業生產新契機。

4. 第四階段：配合公部門，發展屏東觀光

客萊斯麥從地方型傳統產業，已轉型升級為國際化企業，梁國城對屏東正全力推展的觀光事業，更想要協助推動，他認為屏東縣多元族群形塑的多元文化、美好的陽光與鮮甜空氣所營造的優質環境、公部門推動建設的單車國道，都是屏東發展觀光事業最優越的條件，烘焙美食再與觀光事業結合，不僅讓各界了解屏東豐饒的物產面貌，更可以開創新客源，為農村帶來新生機。

他的觀光工廠設想參觀遊客可以搭配屏北休閒農業遊程以外，還可以有原住民文化園區一日遊、墾丁國家公園二日遊等組合，公司並已與高樹鄉 11 所中小學合作，辦理戶外教學以推動觀光工廠理念，將投注資金在新廠軟硬體設施，全廠區將以觀光工廠模式經營，設有門市、DIY 教學教室、展示區與餐廳，導覽民眾可以實際參觀麵包生產過程、享用道地歐式美食，並有國家乙級烘焙師，教導親手製作蛋糕，體驗 DIY 樂趣，同時也將屏東的觀光推展至國際觀光層級。

3-2 通路策略分析

本組同學於 2013 年 11 月 26 日邀約梁哲偉特助進行訪談調查。本節根據訪談內容，整理分析客萊斯麥的通路策略。

3-2-1 組織市場批發通路

現今台灣的經濟趨勢為 M 型化社會，眾多至麵包店購買麵包的消費族群多為中產階級，但此塊市場在這幾年已逐漸消失，富者越富，貧者越貧，高經濟消費能力者多會在高消費的商店消費，而低經濟消費能力者則會至賣場消費，所以在經濟低迷時，消費者反而會轉向賣場消費，因此客萊斯麥認為賣場這塊組織市場是值得進入經營的。

一、客萊斯麥組織市場之組織購買者分為 3 部分：

1. 賣場：包括好市多及全聯福利中心。
2. 超商、超市：包括統一集團旗下的 7-11 便利商店，屏東好媳婦超市。
3. 高屏地區之早餐店及部分飯店。

二、客萊斯麥之所以在眾多競爭者中勝出，贏得以上組織購買者長期採買訂單的原因有 3 點：

1. 有南北廠區可調節供貨需求，且反應時間快，機動性高，可滿足各組織消費者的彈性需求。
2. 供貨穩定性高，例如在賣場有公司分派的理貨員在場注意產品的存貨量、回應顧客需求，並隨時回報公司。
3. 因現今食安問題越趨重視，公司訴求產品”營養、美味、健康”以及獲得歐盟雙重國際認證等品質保證，使組織消費者能安心向公司下訂單。

組織購買者與公司每年都會簽訂例行的合約。而組織消費者的產品訂購量情形，以全聯福利中心為例，各分店會自行向公司下單，設定所需的數量已遠超過公司的起定量；而 COSTCO 好市多部分，則由公司自行評估出貨量，每日的天氣都會影響市場銷售情形，因公司已有豐富經驗，已可精確評估每日的出貨量。

3-2-2 消費者市場零售通路

因為有「雞蛋不能放同一個籃子裡」的理念，客萊斯麥在近年開始打通消費者市場，直接面對消費者，去除中間商的利潤，消費者可以得到更便宜的價格，公司也可以拿到較好的利潤。

為了擴展消費者市場，於 2012 年 12 月 15 日開設了「客萊斯麥觀光工廠」，藉此宣傳自有品牌，並教導消費者正確的飲食觀念。而透過觀光工廠可看到公司的實際生產狀況，讓消費者吃得安心。

雖然目前公司百分之七十的營運規模還是著重於組織市場通路上，但是因為觀光工廠的宣傳，尤其是在每年的寒暑假，有許多學校喜愛帶領學生進客萊斯麥做 DIY 體驗活動，以口耳相傳的方式，於今年（2013 年）已湧進上千人的消費者進入觀光工廠，可見此況的效益是可觀的。而未來公司規劃開設全省連鎖麵包店，以天然酵母做成麵包的訴求，開通零售店市場。

3-2-3 電子商務虛擬通路

在 B2B 方面，賣場是透過官方網站下單，而早餐店因規模較小，無法利用電子商務做交易，則是以電話聯絡來下單。主要販售商品為土司、麵包等利潤較低的非精緻化產品；在 B2C 方面，公司的官方網站因人力不足、配送成本也較高，已關閉一般消費者的訂購服務。因此，產品銷售的主力還是偏向組織市場。目前網站的主要功能，為提供相關資訊給一般消費者及潛在組織購買者。相對於 B2B，B2C 則是主打伴手禮、蛋糕等利潤較高的精緻化產品。

第肆章 結論與建議

4-1 結論

4-1-1 組織市場批發通路與消費者市場零售通路比較

客萊斯麥於組織市場和消費者市場兩者相同點皆是訴求**產品的安全衛生**，爲了增加消費者的信心，每樣食材原料都經過公司品管部門的層層把關，公司也通過 ISO 國際食品安全認證，讓消費者吃到美味又健康的麵包；兩者市場的差異則有 2 點：

1. 定價

組織市場的定價，需考慮到賣場中間商的利潤，在產品定價上會較低；相反消費者市場，無中間商利潤的考量，在定價上則偏高。

2. 產品包裝

對於組織消費者，是以「大份量」，且較「粗糙」的方式來包裝產品；而一般消費者，則以「個人」或「小家庭」的份量，且較「精緻」的方式來包裝產品。

4-1-2 B2B 與 B2C 之比較

針對客萊斯麥電子商務虛擬通路，表 4.1 列出以下幾點差異：

表 4.1 B2B 與 B2C 之比較

	B2B	B2C
銷售對象	賣場	一般消費者
銷售模式	簽約	觀光工廠
資訊溝通	電話	網路
購買動機	轉售	自用
決策時間	較長	較短
購買數量	較多	較少
付款方式	銀行轉帳、支票	現金、信用卡
購買考量因素	利潤	價錢

4-2 建議

表 4.2 是針對客萊斯麥觀光工廠所做的 SWOT 分析；表 4.3 則是 SWOT 交叉分析。

表 4.2 SWOT 分析

S	W
<ol style="list-style-type: none"> 1. 產品安全又衛生，已取得了雙重國際食品安全之認證。 2. 爲了確保品質，公司在 24 度 C 以下才做包裝，且配送的時間爲清晨 4、5 點，溫度不超過 30 度，所以不必擔心常溫產品壞掉的問題。 3. 主要消費族群爲組織市場，即使經濟不景氣，也能有許多商機。 4. 公司的供貨穩定、機動性高，能夠臨時調貨 5. 客製化，吐司的切片厚度可依照客戶需求調整。 6. 供給給組織市場間的產品不同，不會造成衝突。 7. 有訂單才會生產，不會有庫存問題。 8. 消費者可以透過觀光工廠，看到生產狀況，且可以教導消費者正確的觀念。 9. 各領域多有涉略，沒有主要的競爭者。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 客萊斯麥位於南部較偏僻地區，中北部觀光客會特地來參觀的機會較少。 2. 客萊斯麥在廠區空間規劃及體驗活動的部分，規劃尙不周全。 3. 對於一般消費者，知名度不高。 4. 網路行銷能力不足，且未提供線上訂購的服務，可能因此損失一些訂單。 5. 員工人數不足。 6. 產品價位偏高，大陸消費者以低價位爲優先考量，所以公司的產品不適合在大陸發展。

O	T
<ol style="list-style-type: none"> 1. 近年對於休閒體驗活動，人們深受喜愛，因此觀光工廠越來越受一般消費者的喜愛。 2. 可以與當地政府結合，發展成觀光地區。 3. 烘培零售業產值看漲。 4. 若資本額足夠，未來可朝上市、上櫃目標前進。 5. 開拓更多組織市場。例：楓康超市 6. 設置網路購物平台。 7. DIY 體驗行銷商機持續成長。 8. 產學合作盛行。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 烘焙業者日趨漸多，且師傅外移大陸嚴重。 2. 近年來食安問題嚴重，消費者對於食品業沒有很大的信心。 3. 組織市場營收佔比過重，若未來無法與 COSTCO、全聯繼續合作，將失去主要客源。

表 4.3 SWOT 交叉分析

SO	WO
<ol style="list-style-type: none"> 1. 未來開設零售店，主打營養、美位、健康，強調產品安全衛生。 2. 透過觀光工廠特色，與當地政府配合，發展成觀光地區。 3. 公司因供給組織市場之產品不同，不會造成衝突，未來可開拓更多組織市場，創造商機。 4. 觀光工廠越來越受消費者喜愛，可藉此宣導食用食品的正确健康觀念，吸引消費者。 5. 目前客萊斯麥產品銷售穩定，待資本額足夠，可朝上市、上櫃發展，能帶來更大收益。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 可配合當地政府發展觀光，或者與觀光旅遊業者聯盟，吸引中北部觀光客 2. 開設零售店面，吸引一般消費者。 3. 利用節日推出不同體驗活動。 4. 透過設置網路平台提供相關資訊給消費者。 5. 透過產學合作，培養未來員工。
ST	WT
<ol style="list-style-type: none"> 1. 客萊斯麥可強化目前的公司優勢，並持續保持經營理念，若未來環境變化大，也能保有主要客戶的訂單。 2. 公司產品獲得雙重國際食品安全之認證，足以克服食安問題，贏得客戶信心。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 可多培育麵包師傅，研發更多新產品，增加競爭優勢。 2. 拓展更多組織消費者，及開拓零售店面搶攻一般消費者，來分散風險，避免主要客源流失的危機。 3. 根據大陸市場做市調，做出符合該地區人民對產品的需求，讓市場不限於台灣地區。

透過 SWOT 分析，我們對於**組織市場**以及**消費者市場**有以下幾點建議：

1. 針對組織市場，拓展更多通路

爲了分散顧客集中的風險，可以拓展更多通路。例如：愛買、頂好超市、連鎖早餐店等。

2. 與旅遊業者推出觀光行程

爲了招攬更多遊客，可以結合當地文化特色及美食特產，與旅遊業者推出一系列觀光行程。如萬巒豬腳、潮州冷熱冰、車城綠豆蒜。

3. 產學合作

與鄰近學校，例如國立屏東商業技術學院等進行產學合作，活用年輕學子的創意發想，進行客萊斯麥觀光工廠特色設計競賽、客萊斯麥觀光工廠周邊遊程設計競賽等。另外，讓學生管理官方網站，可以解決人力不足問題，也可以避免流失網路顧客。與鄰近學校，例如美和科技大學、大仁科技大學、屏東商工高級職業學校餐飲管理相關科系進行產學合作，訓練並培養麵包師傅，未來可以拔擢成爲正式員工。

4. 開設零售店面

可針對以下重點進行市場調查，作爲開設零售店面的條件：

- (1) 商圈特性：零售店面可開設在人口密集度較高的商圈，例如住宅型商圈、住商整合型商圈、交通樞紐型商圈、商業型商圈等。
- (2) 商圈消費者年齡特性：以年齡層不同，主打不同產品。例如：年長者較注重養生，可以以全麥麵包爲主打商品。年輕消費者，則以布朗尼來做爲主打商品。

5. 宣傳活動

- (1) 媒體報導：可以請比較溫馨能夠觸動消費者的媒體做相關報導，像是”在臺灣的故事”這類的節目，可以讓消費者了解成立公司的過程及特色。

(2) **DIY 製作**：可以依節日推出不同的 DIY 體驗。例如：聖誕節可以製作薑餅屋；中秋節可以製作月餅。還可以舉辦 DIY 比賽，贏者可以拿到獎品等。

(3) **試吃活動**：可以定期的在屏東市區人群較多的地方，舉辦試吃活動，藉此打響知名度

6. 網路行銷

(1) 目前客萊斯麥觀光工廠沒有網路廣告，可以舉辦創意行銷廣告競賽，在 Facebook 上獲得讚數最多者為優勝者。

(2) 凡是到客萊斯麥觀光工廠的消費者，在 Facebook 上打卡，就送麵包或是折價卷等。

隨著 O2O(Online to Office)的時代來臨，虛實整合已成為一種趨勢。網路無國界，也沒有時間距離的障礙，客萊斯麥觀光工廠首先可以透過虛擬市場來拓展知名度，讓更多消費者熟悉該產品，未來，若能實現開設零售商店之規劃，達到虛實整合之效用，必定能開拓更多新商機。

附錄

附錄 1 訪談大綱與逐字稿

本研究訪談時間為 2013 年 11 月 26 日，訪談對象為客萊斯麥觀光工廠的總經理特助梁哲偉先生，此研究僅用以學術性之探討，不另作他用，在此特地感謝梁特助撥空時間參與此研究，相關訪談大綱如下：

一、 關於組織市場之問題

1. 公司為什麼會選擇組織消費者這塊市場?

其實這應該是一種趨勢，台灣是個 M 型化社會，很多去麵包店的都是中產階級，但這塊市場在這幾年已逐漸消失，富者越富，貧者越貧，有錢的人會找高消費的店消費，沒有錢的人會到賣場消費，所以在經濟越壞的時候，我只有看見我們生意越好，這是比較屬於不同方向的做法。

2. 公司與組織消費者間會簽訂合作協議嗎?若有，一般來說協議都會簽訂幾年呢?

與組織消費者一定會簽合作協議，通常都是一年一約

3. 公司有規定組織消費者在訂購時，達到一定數量才能定購嗎?

沒有起定量，以全聯而言是各店自己下單，他們自己設定他們所需的數量，其實我們規定的數量，他們已遠遠超過，所以我們不需要去規定數量。那 COSTCO 的部分是我們自己去做預估，因為 COSTCO 可以退貨，所以我們必須自己控制好成本，而我們每天也有做資料的記錄，像是今天天氣的溫度，都會影響到銷售情況，那我們做預估的小姐很有經驗，就可以知道要出多少的量給賣場。

4. 公司與組織消費者間的價格協議如何制定?

一般來說，供應商來做賣場時，沒有像外面麵包店這麼好，基本上賣場的訂價大概是以外面的價格 8 折到 9 折之間來做訂價，因為到賣場的主要訴求是便宜，那賣場自己本身的利潤大概是 10%~15%之間。

5. 公司在推廣組織消費者時，採用什麼方法?

基本上組織消費者會在意食品問題，我們有通過許多食品認證，像是 ISO 9001：2000 國際品質驗證等，供貨穩定性也很重要，還有機動性，我們比其他供應商高，更能臨時調貨，來滿足消費者的需求。

二、 關於消費者市場之問題

1. 什麼原因促使公司想進入消費者市場?

所有雞蛋不能放同一個籃子裡，今天你靠人家，就是聽人家的，為什麼說我們要從 costco 變到跟全聯變到跟超商就是因為我們在平衡我們的比例，不要讓任何一間賣場在我這邊的營業額超過一半的乘數，我的脖子才不會被掐著走。另外，獲利也不一樣，直接對消費者，去掉賣場這個中間人，消費者可能得到更便宜的價格，我們也可拿到更好的利潤。

2. 公司開設觀光工廠的動機與目的為何?

因為我們自己有品牌跟產品的宣傳，另外是要教導消費者一些正確的觀念，而且透過觀光工廠可看到生產狀況知道我們不是對外宣傳說我們怎樣怎樣，實際有看到生產狀況，可以安心，知道我們是很好的廠商，可以去消費。

3. 公司在推廣一般消費者時，除了蓋觀光工廠之外，還採用什麼哪些方法，有沒有想過要開零售店呢?

目前主力還是在通路，這一塊是這一兩年才開始的階段，現在是以學校 DIY 為主，學生有來做過 DIY 回去就會口耳相傳，以這一塊來做宣傳，今年就來了破千人，尤其是寒暑假，效益很高。未來有想開全省連鎖的麵包店，天然酵母做的麵包，只是現在還在規劃中，因為台灣這邊的整體市場局勢不好，還有人力的尋找、資金的運用，所以都還在規劃及安排。

4. 公司榮獲了歐盟雙重國際驗證（ISO 9001：2000 國際品質驗證、ISO22000（HACCP）食品安全管理系統驗證），請問公司是如何做到這一點？除了這些認證之外，公司還可以用什麼方式來保證消費者可以吃得安心？

稽核的公司來做輔導，輔導的過程會發現有很多錯誤，加上 costco 會以美國 FDA 的要求跟他們總公司的要求來要求我們要達到這一塊，所以就是跌跌撞撞從錯誤中學習，把他做到符合賣場需求及國家規範。除了天然的東西訴求健康營養，很多原料都是從國外產地直接做採購，比如說要吃黑麥產品就直接從德國進口；橄欖油也都是直接原裝進口，盡量減少風險性。

5. 公司的消費者市場涵蓋北中南，是否會因為地區性的口味不同而賣不同的產品呢？

不會，因為是 SOP 的生產，所以北部跟南部都一樣但是銷量會有不同，像北部布朗尼的銷量就很高因為北部比較冷所以喜歡吃甜食，南部因為勞工多，所以土司賣的比北部好，因為勞工吃早餐都要便宜，所以吐司銷量很高。

三、 關於組織市場 VS.消費者市場之問題

1. 賣給組織消費者與賣給一般消費者的價格是否有很大的差異？以利潤來說，哪一市場的利潤比較高？

利潤方面，組織消費者大概占 7~8 成，一般消費者占 3 成

2. 對於公司來說，組織市場及消費者市場的相同點及相異點有哪些呢？

定價還有包裝是最大的差異，定價就是說賣場中間還是有賺一手，所以說你要怎麼樣賣，賣的比外面的又便宜，然後又要讓他們有利潤，然後工廠也要有一些利潤，這個是很大的差異性。包裝的話，對一般消費者的包裝就是小包裝，以個人或是小家庭做包裝，對組織消費者就是需要大包裝。另外還有差異點就是你去賣場買麵包或者去麵包店買麵包，賣場的麵包吃起來會比較淡一點、比較粗糙，而麵包店的麵包就比較軟、比較香，這也是一個差異。

相同點的話都要安全衛生。

3. 組織市場與消費者市場，如何配送？然而麵包是有時間性之食物，公司如何控管過期之問題？

配送問題：

1. 與其他麵包工廠做策略聯盟、物流公司做合作（占 3 成）。

2. 有自行的車隊（占 7 成）：

A. 早餐店（有三到四條路線配送）

B. 賣場，以全聯、好市多為例：

全聯（從台中往南送有 5 位司機）

好市多 5 間各有 1 位司機做配送。

過期問題：

冷凍冷藏品有冷藏車作配送，所以基本上這個不會有這個問題；那常溫品的話，我們就是在半夜的時候做配送，原則是早上 4、5 點以前就會送到賣場那邊了，在那時間配送的溫度基本上不會超過 30 度，所以是還 OK，不會有產品過期、壞掉的問題。

四、 關於電子商務之問題

1. 對於組織市場，公司有利用電子商務來做交易嗎？

電子商務只有賣場在用，基本上都是透過觀光網路在這個品牌合作下單；早餐店則是以打電話的方式，互相來做聯絡。比方說今天你早上賣得差不多了，然後我們下午就會打電話給你，問你說明天要不要吐司？然後下午的時候會把當日剩下的土司就直接做配送，這部分是每天打電話，除非，你今天打電話來跟我講說你甚麼時候不在，要出去玩或幹嘛的，就要提早講，早餐店的部分則是每天配送。

2. 公司如何利用電子商務與組織市場和消費者市場做資訊溝通？

如果我們有新產品推出的時候，我們還是會放在網頁上，如果是廠商的話，我們會以打電話的方式做聯絡；如果是一般消費者的話，會在我們網路上公布新的資訊；那如果是我們自己比較大的廠商的話，我們會去做產品的提案，會針對不同的時節去跟廠商做一個提案，看你需要甚麼，或是說你告訴我，你大概要再找哪個東西，哪個方向的東西，我來做給你這樣子，這部分則是以賴，或者是打電話的方式做聯絡。

3. 目前各市場的消費者利用公司網路平台購買的比率高嗎？通常是哪些族群呢？

其實現在公司網站公布這方面已經把它關閉了，因為我們沒有這個人力每天去盯著網站那邊的下單，還有一點就是，產品上還是比較偏向賣場這邊，所以我們比較沒有一些比較精緻化的東西出來，講實在的，你要去配送，搞不好你的運費比你本身的成本還要高，所以說我們把這一塊給關閉，現在你看到的應該比較偏向 B2B 的方式，就是讓對我們有興趣的一些老闆看看我們，它需要甚麼產品然後跟我們連絡這樣子。

4. 公司對於 B2C，除了建立了官方網站及 Face Book 來建立公司形象外，還利用哪些方法來吸引消費者?有沒有做網路廣告呢?

既然收入來源為賣場，賣場自己的宣傳比我們還要重要，賣場形象對消費者來說更重要，沒有特別打網路廣告。

五、 公司現況之問題

1. 公司的資本額多少?

最近我們一直再增資，以大中華來講，想要增資到五千萬。目前約兩千五百萬到三千萬左右，是利用股東的方式來增資，因為目標是要做 IPO，所以還會再增資。目前沒有上市，但這幾年的目標是要上櫃，所以要先擴大資本額以及把帳務整理出來。

2. 公司目前的員工總人數為幾人?那組織架構圖?

以南部廠來講，目前員工人數約 70~80 人，整個北中南的員工人數約 130 人，生產跟包裝的人工數量比較多。司機的部分約 10~15 個左右，一個送早餐店的司機，賣場如：好事多（五間店五個司機）跟全聯（台中以南也大概五個）。組織架構的話，分成管理部、會計部及生產部（麵包、蛋糕及運輸部），每個部門都有組長，上面有一個廠長。

3. 公司的物流情況?

南部的話，自己配送的物流占 7 成，另外 3 成的給貨運公司，或者跟其他工廠有策略聯盟，可以節省物流成本。至於北部則顛倒，自己配送的占 3 成，外包的 7 成。

4. 公司如何蒐集其他競爭者的各種資訊，會依競爭者的行動來決定行銷策略嗎？

以現在目前的狀況而已，不算有主要的競爭者。比如說你做早餐店的，有早餐店這塊的人在競爭，做通路的有做通路這塊的在競爭，因為我們都有涉及到，所以比較沒有屬於我們主力的部分。像我們主要分成三塊，一個是大賣場，一個是超商，一個是早餐店，還有少部分飯店之類的，所以說我們在這幾個主要範圍裡面，又另外成爲一個範圍。所以要說競爭的話，每個地方都有，但不會去查其他競爭者的資訊，大家都有各自的長處，他們要跟我們競爭，也不一定有我們的條件。最主要條件不一樣的地方，在於我們有北部跟南部的工廠可以做調節，反應時間快，機動性也比較高。比如說你今天的工廠在北部或南部，今天臨時缺貨要調貨，可能你早上跟我要，貨送到的時候可能已經下午了，但是我們沒有這問題，可能你早上八點跟我要，貨在十點十一點就到了，你下午一樣可以賣這些東西。所以在賣場上的優勢是我們的反應可以很快。如果以早餐店來講，我們的產品算貴族的產品，我們的產品都比外面的產品成本都還要來的高，因為外面很多都是小工廠，他們的東西比較沒有安全上的認證，可能烤好之後推到馬路上沾胡椒粉，然後再送到市面上。所以一般的老闆會用我們的產品，主要是對一些食品安全有認知跟要求的老闆。所以特別調查是沒有，但是有一些策略聯盟跟配送，所以哪一家做了什麼我們大概都知道。

5. 公司行銷策略上的優勢為何？

我們的行銷策略上的優勢主要在於食品安全的部分，像這幾年食品安全的事情越來越多，但我們的業績每年都至少都成長 10%以上，會成長 10%以上是因爲很多廠商都一直出包，會出包的原因歸咎於，東西是否天然。目前 costco 也在跟我們談這一塊，希望用天然的東西去做。大家都有這個觀念，自然而然就有我們的優勢了，我們也不會刻意去宣傳說純天然、柔軟、很香，

這都不是我們的訴求，我們只訴求” 營養美味健康” ，不會講好吃，但是營養跟健康很重要。

6. 公司是否考慮過併購來強化自己的市場力量，或是與其他異業結合，擴大公司的規模？

烘焙業是目前台灣比重比較重的市場，比方說現在股市烘焙業有上市的，股價都是一百到兩百這樣起跳，大家都覺得做烘焙這一塊其實是一個蠻賺錢的市場。現在這幾年下來，我們看起來很好，但是說實在的，外面這些麵包店或者工廠，其實倒掉的很多，每年都幾百間在倒。目前現在這個階段，會先專注在本業上，跟一些策略聯盟暫時還不太需要。

7. 麵包產業競爭激烈，市場逐漸飽和，是否有意到大陸市場，開拓新商機？

其實大陸可以去發展，但是發展的項目可能不太一樣，要以長效型的商品為主。不過大陸目前比較沒有食品的觀念，還是以便宜、省成本的去做，所以我們產品的吸引力不夠，因為我們的單價比較高。這一塊之前有去嘗試過，但是效果不好，以後如果有機會的話當然可以去發展大陸這塊市場。

8. 因為毒澱粉事件，貴公司的業績有成長嗎？那成長幅度約多少？

基本上從一開始的三聚氰胺，到塑化劑跟現在的毒澱粉，每年公司都有營業收入上的成長，成長幅度都 10%以上。以今年來講，預計有 10%以上的成長，去年是 20%以上，前年也大概有 10%以上。

9. 貴公司目前的價格在市場上是偏高還是差不多價位？

如果是賣場這一塊，我們應該是最高的。假設別人賣 20 元，我們可能會賣到 23 元，同樣的東西我們的價格會比別人高一些，不會為了客戶降低價格，秉持著重視品質。成本占訂價的 7~8%。

附錄 2 吐司麵包作業流程與營業設備

一、 土司麵包作業流程

篩粉→老麵培養→攪拌→分割→滾圓→中間發酵→入模→最終發酵→隧道爐烘烤→冷卻→切片→包裝出貨

二、 營業設備（實地拍攝，2013）

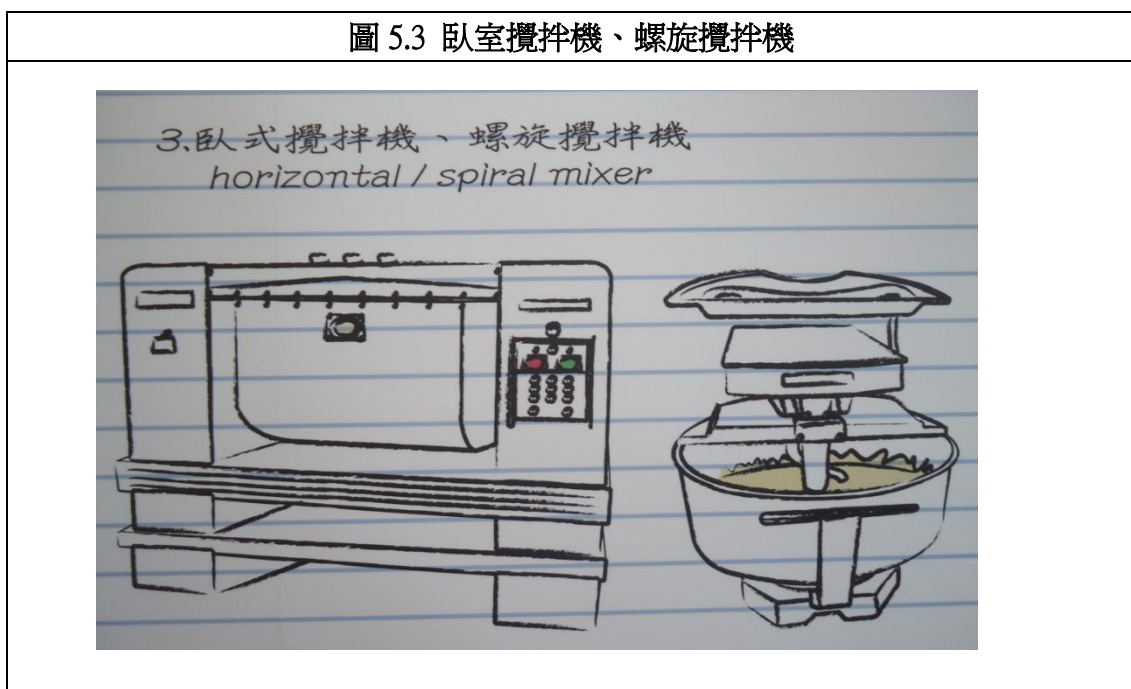
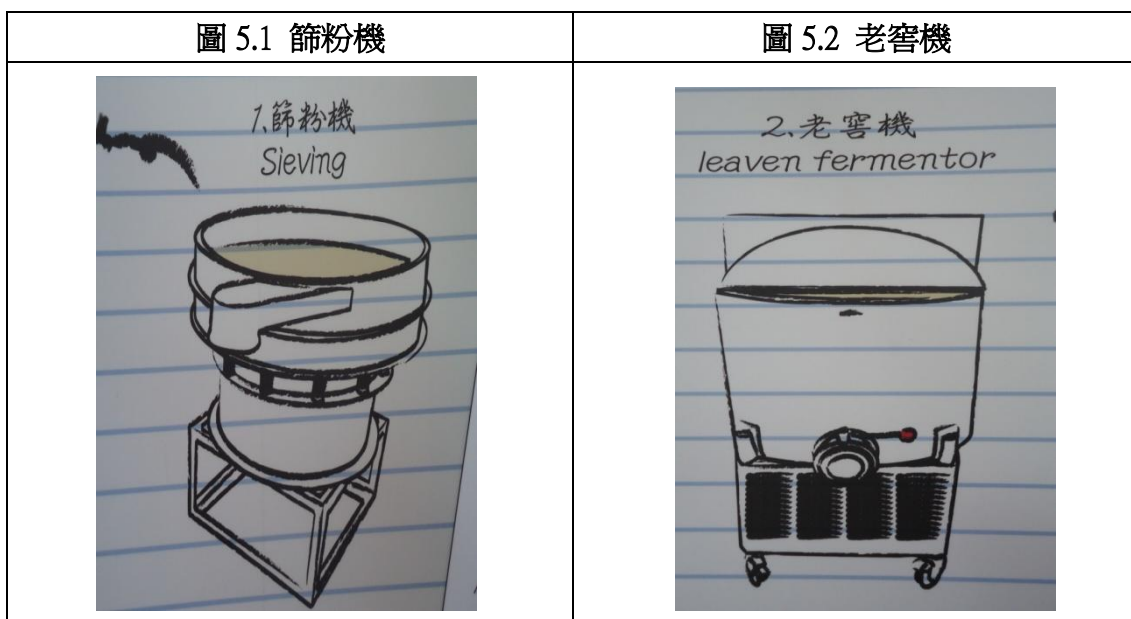


圖 5.4 分割機

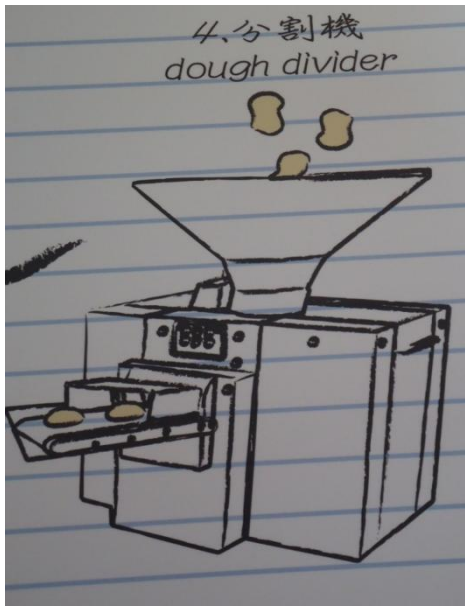


圖 5.5 滾圓機

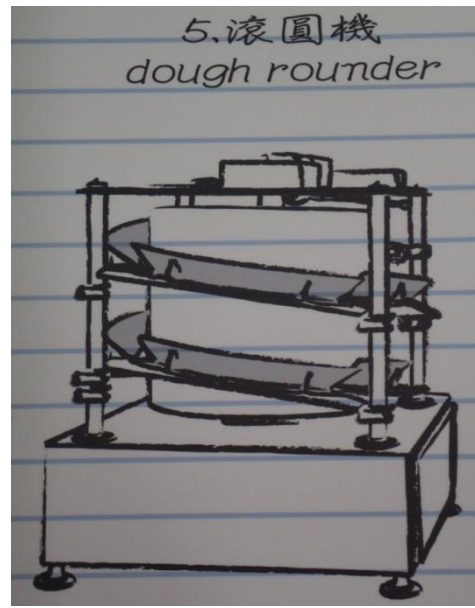


圖 5.6 中間發酵機

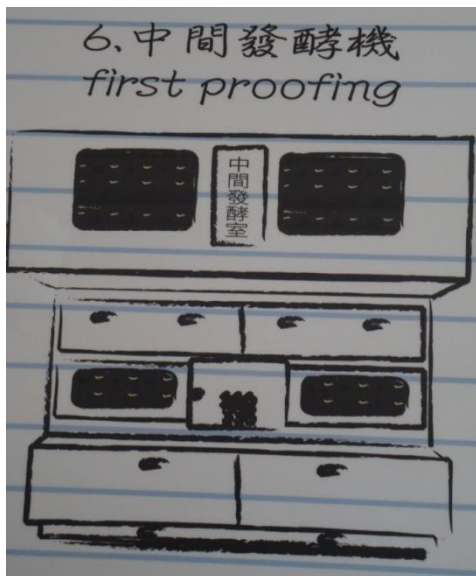
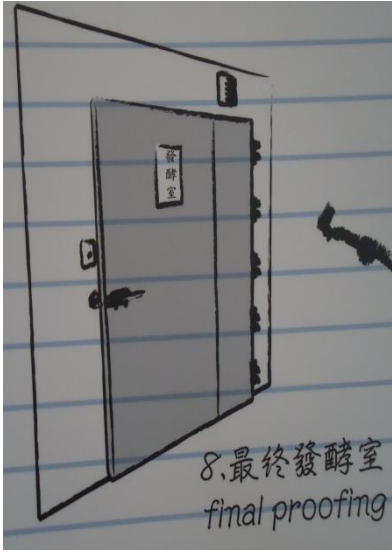


圖 5.7 入模

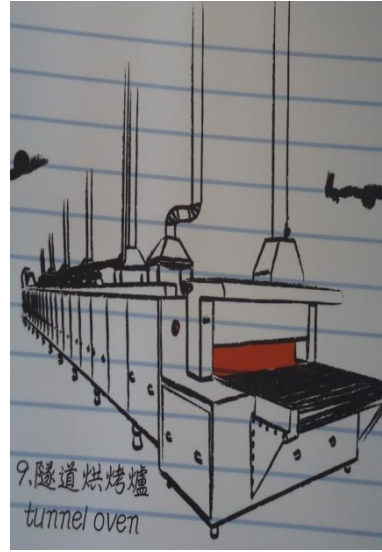


圖 5.8 最終發酵室



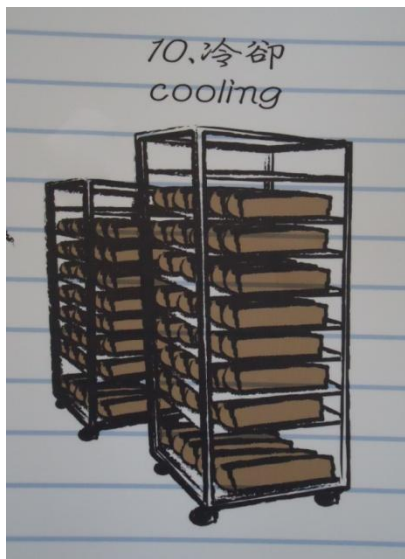
8.最終發酵室
final proofing

圖 5.9 隧道烘烤爐



9.隧道烘烤爐
tunnel oven

圖 5.10 冷卻



10.冷卻
cooling

圖 5.11 切片機



11.切片機
bread slicer

附錄 3 參考文獻

一、書籍資料

1. 柯特勒，2006，行銷管理，初版，台灣培生教育出版股份有限公司。
2. 唐納利，2002，行銷管理，第九版，新文京開發出版股份有限公司。
3. 唐納利，2005，行銷管理，初版，美商麥格羅希爾國際股份有限公司台灣分公司。
4. 張正鋈，2005，我國傳統製造業轉型觀光工廠之經營策略探索性研究，中原大學企業管理研究所碩士論文。
5. 康寧漢，2001，B2B 獲利不再虛擬，初版，天下遠見出版股份有限公司。
6. 聽姆斯，2000，企業對企業電子商務，漢智電子商務出版社有限公司。
7. 樂斌、陳苡任、羅凱揚，2011，電子商務，七版，滄海書局。

二、網路資料

1. B2B 企業經營方式，[http :
//tw.myblog.yahoo.com/jw!E0EO4CyXHgRValTsoiceUUI-/article?mid=74](http://tw.myblog.yahoo.com/jw!E0EO4CyXHgRValTsoiceUUI-/article?mid=74)，
2007/07/05。
2. Digitimes 觀光工廠，[http :
//www.digitimes.com.tw/tw/dt/n/shwnws.asp?CnlID=10&id=0000141477_ZMG
34A848LJOIL67Q68K3#ixzz2VVhoceAG](http://www.digitimes.com.tw/tw/dt/n/shwnws.asp?CnlID=10&id=0000141477_ZMG34A848LJOIL67Q68K3#ixzz2VVhoceAG)，2009/07/06
3. 地方型群聚產業發展計畫，[http :
//idipc.tainan.gov.tw/Download/1010223_factory%20tour.pdf](http://idipc.tainan.gov.tw/Download/1010223_factory%20tour.pdf)，2012/02/23。
4. 商務專欄-B2B 與 B2C 的不同，[http :
//www.enspyre.com/%E8%A1%8C%E9%8A%B7%E9%8A%B7%E5%94%AE/
B2B%E8%B7%9FB2C%E7%9A%84%E4%B8%8D%E5%90%8C](http://www.enspyre.com/%E8%A1%8C%E9%8A%B7%E9%8A%B7%E5%94%AE/B2B%E8%B7%9FB2C%E7%9A%84%E4%B8%8D%E5%90%8C)，
2013/11/16。

5. 電子商務經營模式，[http :
//zh.wikipedia.org/wiki/%E9%9B%BB%E5%AD%90%E5%95%86%E5%8B%99%E7%B6%93%E7%87%9F%E6%A8%A1%E5%BC%8F](http://zh.wikipedia.org/wiki/%E9%9B%BB%E5%AD%90%E5%95%86%E5%8B%99%E7%B6%93%E7%87%9F%E6%A8%A1%E5%BC%8F)，2013/11/24。
6. 觀光工廠自在遊，[http :
//www.taiwanplace21.org/factory/index.htm](http://www.taiwanplace21.org/factory/index.htm)，
2013/09/14。
7. 觀光工廠輔導做法大躍進，[http :
//assist.nat.gov.tw/GIP/wSite/ct?xItem=10882&ctNode=23&mp=2](http://assist.nat.gov.tw/GIP/wSite/ct?xItem=10882&ctNode=23&mp=2)，2008/07/28