

百年風華再現——舊振南

The Reappearing Glory of Jiu Zhen Nan

詹錦宏 *Chin-Horng Chan*

長庚大學工商管理學系

Department of Industrial and Business Management,
Chang Gung University

張乃仁* *Nai-Jen Chang*

國立中山大學企業管理學系

Department of Business Management,
National Sun Yet-Sen University

摘要

面對結婚人數逐年遞減、現有中高齡的老年人客群日漸萎縮、以及年輕人不喜愛傳統中式喜餅的情況下，對於中式喜餅市場造成極大的衝擊。此外，西式喜餅的趨勢越來越明顯，年輕人的自主性也越來越高，主要的全國性喜餅競爭業者紛紛推出創新商品與口味來吸引消費者的注意，舊振南遭遇到經營上的困境。面對這樣的困境，舊振南積極地想把品牌朝向時尚化、年輕化的路線，搶攻年輕人客群。舊振南該如何調整品牌定位？又可以採取那些策略創新？

關鍵詞：品牌定位、策略創新、舊振南

* 通訊作者：張乃仁

Abstract

The decreasing numbers of marriage, the recessions of currently elder customers, and the disfavor of traditional Chinese bride cakes in youth have significant impact on the Chinese bride cake market. Additionally, the more and more obvious trends of west bride cake and higher autonomy in youth, major wedding bakery companies start to introduce the innovative products and flavors in order to attract the customers' attentions, and Jiu Zhen Nan encounters the difficult positions in operation. Facing these difficult positions, Jiu Zhen Nan actively leads its brand position into fashion and youth as well as exploits the young customers. How does Jiu Zhen Nan adjust its brand position? What strategic innovation can be adopted by Jiu Zhen Nan?

Keywords: Brand Position, Strategic Innovation, Jiu Zhen Nan

壹、前言

舊振南餅店，早期為興業於台南府城之「正利軒」，台灣光復後遷移至打狗高雄鹽埕區（大溝頂），更名為「振南餅舖」，店址遷移新興街後，加上「舊」字，更名為「舊振南餅店」，舊振南不僅是將做餅製程寫進祖訓裡的老字號，也是專心用心將餅藝永續傳承的人文餅店，現在總公司位於中正路上。「香傳百年，餅藝獨具」，舊振南自西元 1890 年創店以來，堅持提供給顧客純手工的精緻糕餅，秉持著手工製作為理念，依循四道古法製作糕餅，舊振南餅店也憑藉著祖傳的綠豆椪，終於在南台灣打出了一片江山，並與基隆李鵠、台北郭元益及豐原犁記齊名；且舊振南至今仍堅持老師傅「純手工」製餅的原則，即使生產速度不及接單的量，也絕不委外代工或以機器生產，而這也是舊振南最引以為傲的製餅精神。

在李雄慶先生於 1996 年接了舊振南董事長後，很積極的在幫舊振南轉

型，在產品包裝、門市裝潢甚至通路上都做了很大的改變，除了直營門市外，也讓傳統餅店進軍到全省百貨公司通路，讓百年老店有了嶄新的氣象。2003年李雄慶先生進入中山大學唸EMBA，而EMBA的求學生涯讓他接觸到更多不同產業的經營者與不同年齡層的同儕，也激發他對舊振南有更多的想法與危機意識。他發現，糕餅產業的趨勢越來越西化，中式糕餅的接受度越來越低，且現有顧客的平均年齡層也過高。南部市場雖然穩定，但成長日趨緩慢，經過一段時間的實地了解，公司從內部調查中發現，糕餅業的消費習慣與趨勢都不斷在改變，越來越偏好西式、小巧精緻與創新的口味。此外，舊振南在中北部知名度也比南部低得多，有高達一半以上消費者對其品牌毫無印象。他開始擔心，舊振南會不會被時代淘汰？年輕一輩的人會不會越來越不吃中式糕餅？甚至也不再訂購中式喜餅？也因此，李雄慶先生積極地與老師及同儕們討論對舊振南與糕餅業的看法，他對舊振南有了更多的期許與不同的定位，他不願再只做地區性的傳統品牌，並想賦予舊振南新的品牌形象。

貳、喜餅產業概況

一、市場規模

喜餅市場是糕餅業重要的焦點市場之一，但因社會變遷，家族和人際關係不似往常密切，使得喜餅業者近年來的喜餅單次訂購數量有縮減的趨勢，再加上外籍新娘多沒有使用喜餅的禮俗，且外籍新娘的比例逐年上升，因此也造成訂單數量下降的現象，從近幾年喜餅食用率逐年下降的情況就可以明顯看出，如表1所示。近幾年結婚對數受到景氣之影響，造成結婚對數呈現劇烈變動，從2007年的13.5萬對，2008年增加到15.5萬對，2009年減少到11.7萬對。同時，根據李雄慶先生的說法與相關研究顯示，如表2所示，目前每對新人的喜餅支出約5萬元左右。以2009年的11.7萬對結婚數來計算，一年的喜餅整體市場產值大約是60億（李雄慶，2005）。

表 1 2007~2009 年喜餅食用率

年份	2007 年	2008 年	2009 年
喜餅食用率	53.42%	37.75%	34.17%

資料來源：財團法人食品工業發展研究所 (2011) /本研究自行整理

表 2 喜餅禮盒購買預算與可接受之單價

項目	價格範圍(元)	百分比(%)
購買喜餅禮盒的預算	20,000 以下	8.9%
	20,001 ~ 35,000	21.7%
	35,001 ~ 50,000	35.7%
	50,001 ~ 65,000	17.1%
	65,001 ~ 80,000	6.6%
	80,000 以上	10.1%
能接受的喜餅禮盒單價	300 以下	9.0%
	301 ~ 500	55.5%
	501 ~ 800	29.7%
	801 ~ 1,000	4.3%
	1,000 以上	1.6%

資料來源：劉瑞琴 (2004) /本研究自行整理

喜餅產品以中式喜餅為其結婚禮俗，但經時間與生活形態的轉變與廠商陸續代理國外喜餅，故在喜餅產品組合上除了既有的喜餅外，亦加入西式小餅乾，增加產品多樣性，並以獨具特色的西式餅乾禮盒為包裝。由於現今年輕人挑選喜餅多以西式禮盒為主，使得中式喜餅的需求逐漸下降，而西式喜餅禮盒成為現代喜餅的主要商品。新人訂購喜餅也由早期中式為主，轉為中西式共同訂購，訂購比例由早期的中、西式 7:3，降至目前的 4:6。但是在長輩的觀念中，中式喜餅仍是不可或缺的訂婚必備禮俗。就產品來說，目前在市面上的喜餅根據口味/種類可以分為四大類：西(歐)式、中(漢)式、綜合、與日式，如表

3 所示。在口味和包裝上各有千秋，消費者在選購上完全以個人的喜好為指標。伊莎貝爾、郭元益、禮坊、大黑松小倆口是國內糕餅業最主要的競爭廠商，雖然結婚對數呈現下滑的趨勢，但近年來消費者對於喜餅的口味、樣式、及包裝上的要求也越來越多，更不惜以較高的價錢購買精緻的喜餅。因此，市場競爭日趨白熱化，但對於勇於突破、創新的喜餅業者，每年的營業額仍然呈穩定的成長。

表 3 2007~2009 年最常吃的喜餅種類

年份 種類	2007 年	2008 年	2009 年
西(歐)式	50.4%	51.0%	45.6%
中(漢)式	26.7%	23.2%	27.3%
綜合	19.3%	19.0%	21.0%
日式	3.1%	6.4%	5.9%
不知道/忘記	0.5%	0.4%	0.2%

資料來源：財團法人食品工業發展研究所 (2011) /本研究自行整理

在消費者購買行為中，購買喜餅的新人，大多不願使收禮者重複收到相同的喜餅產品，因此在選購喜餅時重視產品本身及包裝是否具其獨特性，如表 4 所示。在選購喜餅時，不僅需要考慮產品本身的屬性，且容易受到長輩、親友、服務人員等外部資訊的影響，因此決策過程較一般消費品複雜，如表 5 所示。喜餅選購時機最多於訂婚（使用）前 3 個月內約佔 75%，且由於一生幾乎僅購買一次，所以對品牌熟悉度低於一般消費性商品，但由於消費者需支付購買金額平均五萬元，並且送禮的對象為親友、長輩、同事等，除了產品基本功能外，尚有體面、品味、個人風格等需求，故購買涉入程度高於日常消費品，所以造成選購時間短而比較的品牌比較多的現象。

表 4 喜餅禮盒形象與風格之偏好

項目	屬性/樣式	百分比(%)
喜餅禮盒形象偏好	復古	28.6%
	個性化	26.3%
	現代	10.6%
	其它	2.4%
	無特別偏好	32.2%
喜餅禮盒風格偏好	簡約	32%
	時尚	27%
	簡約和時尚	27%
	保守	14%

資料來源：劉瑞琴 (2004) / 鄭傑仁 (2009) / 本研究自行整理

表 5 喜餅資訊來源與產品屬性之重要性評估

重要性排序	資訊來源	產品屬性
1	親友介紹	口感佳
2	店家之服務人員介紹	店家之服務態度好
3	電視廣告	價格公道
4	結婚用品展覽會	造型設計美
5	報章雜誌廣告	親朋好友的口碑佳
6	戶外看板廣告	門市的地點方便
7	網路廣告	款式新穎
8	宣傳單	品牌知名度高
9	電台廣告	附加的贈品多

資料來源：劉瑞琴 (2004) / 本研究自行整理

二、喜餅產業現況

現今喜餅產業經營可分為中式、西式二大形式，絕大多數業者也同時採中西合璧方式共同經營，例如郭元益、伊莎貝爾、禮坊、大黑松小倆口，這些業

者都是全國性的大型連鎖業者。本研究針對全國 25~40 歲年輕族群喜餅購買行為進行分析，其結果顯示該族群最常收到喜餅品牌排名依序為依莎貝爾、郭元益、禮坊、大黑松小倆口，而舊振南排名為第 7 名，各品牌所獲得百分比如表 6 所示。

表 6 消費者最常收到之喜餅品牌

排名	喜餅品牌	百分比(%)	累計百分比(%)
1	伊莎貝爾	24%	24%
2	郭元益	20%	44%
3	禮坊	11%	55%
4	大黑松小倆口	9%	64%
5	丹比	9%	73%
6	皇樓	7%	80%
7	舊振南	5%	85%
8	拉法頌	5%	90%
9	義美	5%	95%
10	元祖	3%	98%
11	奇華	2%	100%

資料來源：本研究調查結果 (2008)

由表 6 可發現，前三名的全國性品牌市佔率總計高達 55%，產品雖以中高價位為主，但因其品牌形象佳、產品包裝精美、口感好而深受消費者喜愛，緊追在後的大黑松小倆口則以較低價位獲得價格敏感度較高的消費者芳心。根據本研究的調查，如以北中南三區來探討民眾最常收到喜餅品牌，發現南部民眾最常收到舊振南喜餅的份數遠遠高於北部和中部，歸咎其原因在於舊振南於台南發跡並擁有百年悠久歷史，南部民眾普遍認為舊振南喜餅是品質保證、好吃的，老一輩的南部民眾甚至認為購買舊振南的喜餅可以象徵其身份地位，給人奢華尊貴的形象。舊振南雖於南部擁有較高的知名度，但面臨全國性品牌的競爭，舊振南仍倍感壓力。舊振南要如何在面對喜餅市場競爭激烈的狀況下，正確地區隔市場並找出自我品牌定位，正是舊振南目前刻不容緩之課題。

三、通路介紹與推廣方式

對中國人而言，結婚是一生中的大事，藉由喜餅的發放與親朋好友一同分享喜悅，故在購買喜餅的通路選擇上，大多選擇各業者的直營門市。此外，同業具有群聚效益，在同一地區內同業者會同時開設門市，例如：台北市文林路是欲將挑選喜餅的新人必到之處，此街道同時也可購足結婚需要的相關產品；新北市板橋區南門街、桃園市中山路、台中市三民路、台南市東寧路、高雄中正路亦是如此。近年來，由於人們消費習慣與型態改變，本研究針對全國 25~40 歲族群的喜餅購買行為進行分析，其結果顯示該族群購買喜餅時，55% 以上的消費者偏好於知名喜餅連鎖店購買喜餅，其次才是老字號的傳統餅舖。但進一步從年齡別分析，21~25 歲消費者對於老字號傳統餅舖的偏好較其他年齡層來得低，大約只有 7%；而選擇婚禮企劃與無指定通路的比例較高，這代表傳統老字號的餅舖對越年輕的消費者來說，影響力越來越低，無偏好的比例偏高則可能是因為對喜餅的購買不像其他年齡層來得這麼重視，因此，他們在這方面沒有特別偏好，甚至願意交給婚禮企劃公司來代為購買，顯示不同世代的消費者在消費習慣與送喜餅的禮俗上有不小的改變。

喜餅購買考量因素由以往「貨比三家不吃虧」的價格考量的主要心態，轉為重視品牌知名度、產品選擇是否多元、是否具其方便性等因素，探究其原因，是因為現今大眾生活步調緊湊、工作繁忙，故有些民眾轉向便利性較高的婚禮企劃公司，少數民眾甚至於高單價的百貨通路購買喜餅，但目前仍有五成以上的民眾偏好於喜餅的群聚地之直營門市購買喜餅。目前喜餅的推廣手法更推陳出新，不單單只有傳統的行銷廣告、口碑行銷，許多廠商更參加各式各樣與結婚相關的展覽，例如：世貿館展出的婚紗展、食品展皆可看到喜餅的蹤影。在推廣方式上，考量婚期受到傳統習俗的影響，主要的選定因素取決於農曆中的嫁娶吉日，故業者普遍會在旺季前在媒體上密集地曝光，例如：電視、平面、廣播、戶外看板等等，如表 7 所示，除了告知新產品訊息之外，也加強品牌知名度。近年來，網路行銷逐漸盛行，更有許多以婚禮為主題的網站出現，例如：享婚主義、婚禮情報、非常婚禮等等。除了提供消費者婚禮相關的資訊，也提供各項商品/服務的討論與經驗分享。當今的喜餅業者已非透過以往的口碑行銷、平面媒體等方式，而是藉由主動出擊，利用曝光度高的電子媒體，快速地推廣品牌形象。然而，除了全國性的大型連鎖業者之外，地方性的小型傳統喜餅業者仍無法使用昂貴的電子媒體作為推廣工具。

表 7 喜餅業者之媒體使用與廣告類型分析表

喜餅品牌	常用媒體	廣告類型	預估費用
郭元益	電視/平面	新產品廣告/品牌廣告	2500 萬
伊莎貝爾	電視/平面/車體/戶外	新產品廣告	1000 萬
皇樓	平面/車體/戶外/廣播	提醒示廣告	500 萬
禮坊	電視/平面/網路/廣播	新產品廣告	2500 萬
丹比	電視/平面	新產品廣告	1000 萬
大黑松小倆口	平面/戶外	新產品廣告/品牌傳播	500 萬
金格	平面	無規律	100 萬
一之鄉	平面	新產品廣告	150 萬
高帽子	平面/網路	固定品牌廣告	200 萬
元祖	電視/車體	新產品廣告	130 萬

資料來源：曾玉卿 (2009) /本研究自行整理

四、主要競爭者概述

目前喜餅市場在各品牌競爭激烈下，形成寡占市場競爭，前四名皆為全國性的大型連鎖業者，依序為伊莎貝爾、郭元益、禮坊和大黑松小倆口，此四大品牌共佔了喜餅市場約64%，直營門市在大都會區多形成『喜餅街』，群聚效應營造出更大的競爭環境。以下將分別就此四大品牌做概述：

(一) 伊莎貝爾

台灣伊莎貝爾食品有限公司創立於 1994 年，資本額為 3 億元，主要產品類型為喜餅、彌月與蛋糕點心餅乾三大類，喜餅品牌年實收額約為 9 億元。伊莎貝爾本身走法式喜餅路線，靠全新的行銷手法及包裝異軍突起，不論在廣告、企劃或商品設計上，提供給客戶不同於以往及的全新感受，並以廣告詞「我們結婚吧，伊莎貝爾」一炮而紅。鑑於中西式喜餅不論是在產品或是在行銷定位中的重大差異，以及進一步滿足中式糕點喜餅與節令市場的需求，再度於 1997 年推出中式品牌-皇樓系列產品。2004 年又看準國內哈日族風潮，又推出另一個獨立日式喜餅品牌-御倉屋。此三個品牌的主要喜餅定位為：伊莎貝爾

--法式喜餅，傳達典藏法式文化精髓，訴求時尚、浪漫、柔美及新女性化感覺；皇樓--中式喜餅，講求精緻的風格，包裝展現皇室貴族的尊貴感；御倉屋--日式喜餅，整體包裝簡約樸實，展現日本道地精湛的文化。2007 年伊莎貝爾整合三大品牌開出新一代旗艦店的全新嘗試，光門市面積就有 80 多坪，整合法式的伊莎貝爾、中式的皇樓、及日式的御倉屋，可以同時涵蓋不同的客層。

伊莎貝爾自成立以來，在產品上，始終追求「創新的技術」、「卓越的品質」；在服務上，堅持以顧客為尊，提供「最幸福的款待」。唯有卓越的產品與滿意的服務相互結合，才是穩佔市場的關鍵、永續經營的成功基石。同時，更以「提昇健康」為宗旨，致力生技研發並領先業界導入生化營養食品研究，更參照美國 FDA 標準厲行最高衛生要求。台灣的快速成功與海外市場的需求，更促使伊莎貝爾的經營格局邁向全球。目前，在台灣的直營門市，伊莎貝爾有 21 家、皇樓 21 家、御倉屋 5 家，三品牌分別有著不同的市場區隔。在海外，目前的銷售範圍已到達美加、大陸港澳、紐澳、東南亞及東北亞。無論在國內外禮盒市場中，已擁有最高的市場佔有率。伊莎貝爾卓越的經營成果，已成為優良品牌與品質保證的代名詞。歷年來，不但屢獲台灣喜餅禮盒金牌殊榮，並年年榮登全國消費者票選理想品牌與第一品牌寶座。

(二) 郭元益

郭元益於 1867 年創立，民國 72 年成立郭元益股份有限公司，資本額約為 12 億元，除導入 GIS 流程外，最重要的是採取專業經理人經營的方式，企業化經營這間糕餅老店，並建立起郭元益的知名度，主要產品類型為喜餅、彌月、伴手禮，其中喜餅品牌年實收額約為 11.6 億元。郭元益原以生產漢式喜餅為主，但為因應市場競爭，於 1981 年研發西式喜餅成功，正式推出鐵盒裝西式餅乾。1984 年郭元益品牌已在喜餅市場建立了相當知名度。但面對消費者需求日增、業績逐年成長、競爭日趨激烈的情況下，郭元益嚴格要求提昇產品、包裝品質，進行整體的規劃設計。1991 年，漢式、西式喜餅導入中國風，具中國傳統風味的典雅設計，應用在公司、工廠、門市的裝潢及產品包裝，其清新高雅的設計，令人耳目一新，更造成市場的大震撼。產品新包裝於 1992 年成功導入市場，並於 1993 年「十大國家設計獎」贏得多項殊榮，於糕餅食品業中揚眉吐氣，同時門市通路也逐漸增加、知名度更加提昇，公司形象的成功轉型，助使郭元益成為糕餅業界的領導品牌。

隨著時代潮流的演進，喜餅風格不斷更新，為了因應市場的多元需求採取多品牌策略，除了引進法國時尚喜餅－拉法頌外，也與日本技術合作日式西點麵包－木村屋，郭元益本身品牌的產品組合越趨豐富。2003 年黃金喜餅的推出，包裝走入立體時代，2003 年的拉法頌時尚喜餅，導入日本商品的移地生產與專業的手工生產技術系統（QRHM），同年 8 月的珍珠喜餅使包裝走入留置性時代，這些都來自郭元益產業領導的商品研發，開創一波又一波的喜餅新潮，贏得消費者的喜愛。郭元益更於 2001 年設立台灣第一座糕餅博物館，開放給一般民眾參觀、教學，館內陳列糕餅歷史與禮俗的發展，其行銷廣告手法多採電子、平面媒體，宣傳中保存結婚禮俗文化的重要性。郭元益為因應自由化、國際化的時代潮流，並朝向多角化經營，於 2006 年成立郭元益婚紗會館，整合糕餅本業和婚姻產業的資源，提供新人全方位服務，並逐步擴大經營，未來將朝婚紗攝影、婚宴廣場、文化傳播、海外投資合作設廠等方向發展。郭元益於 1986 年轉由郭家第四代四兄弟接手經營，並在老大郭石吉的帶領之下，不僅使郭元益名聲日益茁壯，企業也益加發揚光大，也改變了郭元益的傳統形象，更成為新一代優勢糕餅的帶領人。目前，全台灣共有 28 家門市據點，自 2003 年起更連續八年勇奪「消費者心目中理想品牌」的第一名，成為台灣糕餅的領導品牌。

（三）禮坊

宏亞食品有限公司(禮坊)創立於 1976 年，資本額為 8.12 億，在品牌策略方面採單一品牌，主要產品類型為喜餅、彌月蛋糕、與法式甜點蛋糕巧克力，目前共有 19 家門市，喜餅品牌年實收額約為 4 億元。自 1976 年成立以來，秉持著『誠信、創新、品質、服務』的經營理念，歷經三十多年的穩健成長，建立了國內食品業優良的口碑。從休閒食品專家到精緻烘焙典範，由製造品質的精進到跨足通路經營，宏觀新世紀－美食的未來，宏亞以不變的誠信，不斷追求卓越，用心寫下台灣食品的歷史。了解市場趨勢，充分掌握新技術、新設備、新原料，期許在口味、製造、管理的全面創新下，研發出安全、衛生、高品質的產品，並將美味回饋給顧客。

自 1985 年禮坊成立，以堅持原料安全、健康和口味創新的訴求，隨即引領喜餅業界一股新潮流。1994 年率先通過食品 GMP 認證，1998 年亦率先國內糕餅業者成功股票上票，並榮獲 ISO14001 國際環境管理系統認證。禮坊從

單一甜點的研發，到訂婚喜餅、彌月禮盒、年節禮盒等各系列產品，都是以帶給消費者『幸福的滋味』為使命。在喜餅產品方面，同時推出中式與西式喜餅，並提供中西式混合搭配組合。而獨具創意的時尚禮盒設計與行銷廣告，更令同業競相效尤。禮坊在廣告上主打『求婚』，並以高質感、高設計感的禮盒包裝作為一大賣點，且其高質感、年輕化的品牌形象深入人心。而推出的手提式喜餅盒-『愛情旅行箱』受到市場好評，更鞏固他在喜餅市場的地位。為持續不斷的創新與進步，禮坊引進日、法高級素材手感打造的法式甜點、手製巧克力，禮盒包裝更具的創新時尚設計，開創全新品牌精神『 Let's Celebrate! 』~任何值得慶祝的時刻，都有禮坊! RIVON 門市，除了服務人員秉持一貫親切誠懇的精神，全新禮坊門市改裝，更希望提供來店顧客高質感、現代時尚新體驗，讓禮坊門市成為一甜點新國度，更是消費大眾心中首選的品牌。

(四) 大黑松小倆口

邱氏鼎食品企業股份有限公司 1956 年成立大黑松牛軋糖，並於 1983 年推出小倆口喜餅，資本額約為 2 億 5 千萬。在品牌策略方面為單一品牌，主要產品類型為喜餅、糖果、伴手禮在全台已有 11 直營門市。在喜餅產品方面，同時推出中式與西式喜餅，亦提供中西式混合的禮盒。大黑松小倆口的本業為牛軋糖起家，因此，在中式與西式的喜餅禮盒內，幾乎都會搭配熱賣的牛軋糖產品。在喜餅禮盒設計上，早期較屬於跟隨者角色，在禮坊推出旅行箱系列大受好評後，大黑松小倆口也跟進設計旅行箱系列禮盒，款式為大包裝小包，紅色的手提包設計內另附一個紅色零錢包，內裝熱銷本業產品—牛軋糖和娃娃酥，包裝設計上試圖從本土化走向時尚、多用途禮盒型式。近期，則逐漸擺脫追隨者的角色，同時融入環保與曼谷包概念，在喜餅業界率先將禮盒與提袋分開設計，推出曼谷包系列喜餅，強調除了見證愛情的喜悅，並能將幸福隨時帶在身邊。

大黑松小倆口的行銷廣告採用大形戶外看板與平面廣告，並請知名藝人來代言。2005 年在土城工業區成立牛軋糖博物館及喜餅觀光工廠，除了介紹牛軋糖的產製過程與發展歷史，並介紹古代婚嫁用品及禮俗。同時，在博物館內可以直接看到整個生產喜餅的機械化製作流程。這項轉型策略促使一個月的客流量約 8000 人次，業績亦提升百萬以上，其品牌形象與產品認知的延續價值逐漸顯現。隨後，2008 年在桃園設立以「親愛的，嫁給我吧！」為主軸的愛

情故事館，提供遊客參觀、拍照，希望顧客在對故事館產生好感後，進一步成為大黑松小倆口喜餅的潛在客層。

各喜餅品牌之風格與價位，以及直營門市分佈與數量，分別整理成表 8 與表 9。於台南發跡在南部頗具盛名的舊振南，如欲想進軍中、北部成為全國性品牌，受到全國四大品牌的競爭壓力，形成擴張中北部市場的障礙，同時亦會被地區性中式知名喜餅店分蝕其市場，如台北的三協成、新協成；台中的俊美、玉珍齋、聯翔，再加上消費者購買中式喜餅的式微、喜餅業者微利的競爭皆使舊振南邁向全國性品牌之路倍感艱辛。

表 8 主要喜餅品牌之風格與價位

公司	品牌	風格	價位
台灣伊莎貝爾食品有限公司	伊莎貝爾	中法式混合	中高
	皇樓	中式	中
	御倉屋	日式	高
郭元益股份有限公司	郭元益	中西式混合	中高
	拉法頌	法式	高
宏亞食品有限公司	禮坊	中西式混合	中高
邱氏鼎食品企業股份有限公司	大黑松小倆口	中西式混合	中

資料來源：本研究自行整理 (2011)

表 9 主要喜餅品牌各地區直營門市分佈表

地區	品牌	伊莎貝爾	皇樓	御倉屋	郭元益	拉法頌	禮坊	大黑松小倆口
	北部	台北市	4	4	1	5	5	4
新北市		3	3	1	4	4	3	2
其它		4	4	0	4	4	4	2
小計		11	11	2	13	13	11	6
中部	台中市	2	2	1	3	3	2	2
	其它	2	2	0	3	3	1	1
	小計	4	4	1	6	6	3	3

地區 \ 品牌		伊莎貝爾	皇樓	御倉屋	郭元益	拉法頌	禮坊	大黑松小倆口
南部	台南市	2	2	0	3	3	1	0
	高雄市	2	2	1	3	3	1	1
	其它	2	2	0	2	2	2	1
	小計	6	6	1	8	8	4	2
東部	小計	0	0	0	1	1	1	0
總計		21	21	4	28	28	19	11

資料來源：本研究自行整理 (2011)

參、舊振南的歷史與背景

一、歷史沿革

台灣南部地區歷史最悠久、名氣最響亮的喜餅店舖非「舊振南餅店」莫屬。舊振南餅店，早期興業於台南府城之「正利軒」，當時，就享有「北有掬水軒，南有正利軒」的口碑。1945年台灣光復後遷移至打狗高雄鹽埕區(大溝頂)，更名為「振南餅舖」，店址遷移新興街後，加上「舊」字，更名為「舊振南餅店」，在台灣餅業人文史上，舊振南是第一個將百年做餅製程寫進祖訓裡的老字號，期許專心用心將餅藝永續傳承的人文餅店。於1996年由現任董事長李雄慶接下這塊百年餅店招牌時，舊振南餅店已出現了經營危機，顧客不斷流失，李雄慶先生仔細思考舊振南發展方向。首先，先著手於改善內部員工制度，在用人標準方面，其以「誠信」為首要標準，穩住員工，提升向心力；緊接著，李雄慶先生不斷擴張其營業據點，重新改變裝潢，提升服務態度，積極將已流失的老客戶重新找回，經過近三年的努力，公司很快步入軌道。

舊振南餅店營業至今已122年，在李雄慶先生接手經營後，對於舊振南抱有強烈的意圖，期許舊振南不只是傳統的地方品牌。畢竟，台灣傳統餅店何其多，產品項更是大同小異，希望能一改舊振南在傳統糕餅業中的定位。因此，在1996年高雄SOGO成立時，李雄慶先生便抓準此一契機順利進駐，讓傳統餅店在百貨公司通路中曝光，冀望藉此打響品牌，並行銷出更新的品牌形象—

「具人文氣息的復古精緻風格」，一改傳統餅店總給人過於傳統老氣的刻板印象。在 2007 年，舊振南已在百貨通路打響名號，並進駐高鐵站設置專櫃，2011 年更進一步在中正紀念堂設立營業據點。目前，舊振南在全省共有 16 個門市據點。舊振南希望能用「故事」、「口碑」與「品牌」來塑造舊振南的形象，以提昇舊振南背後濃濃的人情味與懷舊深情。透過一步一腳印的方式，深耕台灣食品市場，進而展望亞洲與國際市場。

二、經營者的經營理念與公司管理

李雄慶先生在唸完中山 EMBA 後，最大心得就是『把核心本業做好！』。李雄慶先生指出，經營企業的首要之務，就是讓消費者知道你在賣什麼，有什麼特色，並以文化創意產業的觀點來經營糕餅業，利用具有高質感的包裝、深度體驗的行銷模式來重新塑造漢式糕餅文化。李雄慶先生採「產品深耕、多角發展」的產品策略，先找出銷售最亮麗、最具代表性的拳頭產品，作為市場滲透的利基，再開發獨特的新產品，來開拓新的市場例如：致力於研發精緻糕點，並挑出鳳梨酥等少數幾項產品主打伴手禮市場。企業管理上，舊振南打破家族式經營管理方式，聘請專業經理人並充份授權，業務部由專業主管負責各門市之管理，對外接洽開拓業務，如與機場、高鐵、政府機構、企業員工接洽；組織架構也從原本的精緻與彈性的組織結構，朝向結構化的發展，以功能區分成財務部、行政管理部、營業管理部及生產部，各部門各司其職、發揮其所長以提升效率；尤以生產方面，由多年經驗師傅親自操刀，強調手工生產，且依公司訂單批量採計劃性的生產，方便嚴格控管產品品質。

李雄慶先生說：「我們賣的不只是手工高品質糕餅，還有品牌、服務。」，除了不斷地賦予舊振南這品牌更多的意義，更一再強調一個真正成功的消費產品品牌，就是要變成文化象徵，而這也是舊振南差異化策略的基礎。李雄慶先生更認為，經營者必須體認策略是可以模仿的，但組織、文化與管理所綜合出來的執行力，就無法模仿。因此策略成功塑造的「差異化」，必須加上「執行力」，才能變成持久性的競爭優勢，而「執行力」的部份也是李雄慶先生最為看重的優勢之一。在李雄慶先生接手舊振南後，雖已使舊振南的營運步上軌道，並逐漸賦予該品牌正面形象，但李雄慶先生更期許舊振南能成為中式喜餅的代表，期望在市佔率上有所突破。目前整個喜餅產業約有 60 億產值，而中

式喜餅若保守預估佔其三成的話則有 18 億市值，並李雄慶先生設定舊振南目標為其中式喜餅產值中的 10%，也就是 1.8 億。

肆、舊振南的品牌策略與營運

一、主要產品線介紹

舊振南提供的產品可以區分成喜餅及伴手禮兩大產品線，喜餅約佔總營業額 36%，伴手禮約佔 64%。由於喜餅的潛在市場消費力相當大，李雄慶先生希望能朝喜餅與伴手禮各 50%的目標邁進。舊振南除了秉持著百年來不加防腐劑、材料新鮮、過程嚴謹的傳統守則，為了迎合現代人重視健康的需求，一改過去中式喜餅給人過於油膩且熱量過高的印象，新產品也朝向低糖、低油、低鹽的方向做研發與調整，自 2001 年起，更開始部份使用海藻糖製作用餅，讓糖尿病患者也能品嚐到部份美味的糕餅。目前產品線主要分為手工喜餅與伴手禮，詳細的產品組合如表 10 所示。

表 10 舊振南產品組合表

產品線	品項名稱	口味	備註
手工喜餅	花開富貴系列	15 種	香菇魯肉、鴛鴦餅、紅豆抹茶 Q、提子豆沙、香蘭蓮蓉、蓮蓉松子、棗泥核桃、蝦米肉餅、杏香酥、綠豆椪、烏豆沙、椰子酥、鳳梨酥、綠豆糕、伍仁
	繡緣系列	15 種	同上，但產品尺寸、大小與重量不同
	回禮系列	15 種	同上，但產品尺寸、大小與重量不同
伴手禮	常態點心	15 種	鳳梨酥、綠豆椪 (李白、蘇東坡、蛋黃、香椪)、紅豆 Q 餅、打狗酥、紅豆抹茶 Q、花生糖、棗泥核桃糕、鴛鴦餅、沙琪瑪、手工糕點 (綠豆糕、涼糕、鹹糕)

產品線	品項名稱	口味	備註
	中秋系列	9 種	伍仁、香茗豆沙、蓮蓉、蓮蓉蛋黃、棗泥蛋黃、香芒豆沙、抹茶紅豆、葡萄椰子、烏豆沙
	春節系列	8 種	米糰、花生糰、芝麻糰、椰糰、杏仁糰、棗枝、生仁、牛軋糖

資料來源：本研究自行整理 (2011)

在手工喜餅方面，舊振南提供客製化的服務，可依個人偏好來調整產品的口味。同時，在禮盒型式及包裝上，亦可由消費者自行決定組合方式。在伴手禮方面，自舊振南創店以來就強調傳統手工，遵循古禮的四道程序。然而隨著時代的轉變，也慢慢從古早味中，融入現代精緻化的質感，並且增加許多創新的口味。在年節時期，舊振南還會配合節慶每年推出新款禮盒，讓伴手禮禮盒的包裝和內容產品更為多樣化。例如在 2004 年春節推出以花生糰、芝麻糰和杏仁糰包裝而成的「春猴報喜」禮盒；2005 年春節時期，則是因應迎接雞年，推出四方形的「幸運巧盒」，以及另一款設計成蛋形模樣的雙層禮盒「幸運吉盒」，寓意金雞下蛋，第 1 層是招牌鳳梨酥，第 2 層是牛軋糖、養生果及進口糖。

二、喜餅的消費者及消費者行為

根據本研究的調查顯示，其會來舊振南挑選喜餅的原因中，親友推薦和口碑是其最主要的因素，如表 11 所示。而這些消費者年齡分布在 26-30 歲(37%)、31-35 歲(24%)、40 歲以上(18%)，中部有 23%集中在 21-25 歲，北部則有 20%集中在 40 歲以上。這些現有消費者中，平均有六成的顧客認為喜餅的形式應該是中式而非現代感十足的西式。若以年齡別來說，20-35 歲的消費者相對偏好西式喜餅的概念，然而無論對喜餅形式印象為中式或西式，高達 80%的顧客認為喜餅的口味應是多元化的。另外在購買動機上，有七成的顧客皆認為購買喜餅最主要的動機為與親友分享喜悅，尤以 21-30 歲更加顯著，在 21-25 歲年齡層中更有高達 85%的消費者如此認為。

表 11 購買舊振南喜餅之原因

購買原因	親友推薦	產品口碑	品牌形象	長輩要求	媒體報導
百分比(%)	58.3%	40.8%	32.7%	18.6%	3.3%

資料來源：本研究調查結果 (2008)

附註：選項為複選，故合計百分比會超過 100%

本研究進一步分析不願意購買舊振南喜餅的原因，如表 12 所示，北部和中部民眾不願意購買的主要原因皆為知名度不夠，此項對舊振南的不利因素在南部則減弱許多。但是，對南部民眾而言，最主要的原因則是價格太貴與中式不喜歡。此情況也間接反應出現在的消費者越來越傾向購買西式喜餅，以及南部所得偏低而導致民眾感覺價格相對變貴。

表 12 不願意購買舊振南喜餅之原因

原因 \ 地區	北部地區	中部地區	南部地區
價格太貴	14.8%	16.3%	31.7%
知名度不夠	45.4%	41.3%	12.2%
口碑不佳	4.6%	8.7%	2.4%
中式不喜歡	14.8%	14.4%	39.0%
口感不喜歡	6.5%	12.5%	8.5%
包裝設計差	11.1%	5.8%	14.6%
服務差	5.6%	3.8%	3.7%
購買不方便	15.7%	20.2%	6.1%

資料來源：本研究調查結果 (2008)

附註：選項為複選，故合計百分比會超過 100%

對於消費者在喜餅的購買選擇上，採中西合購比例較多，絕大數原因為滿足親朋好友的偏好，親友喜好負擔較小、外包裝精美、具有現代化的西式喜餅。根據本研究針對現有消費者對其它競爭對手的偏好進行之分析結果顯示，心中

偏好的其它喜餅品牌與市場上最常收到的品牌雷同，除了舊振南之外，前四名依序為伊莎貝爾、郭元益、大黑松小倆口和禮坊，而偏好舊振南的主要因素為口感佳、產品新鮮，選擇其它知名品牌的原因則以口味多樣、包裝精美、品牌知名度為主，如表 13 所示。

表 13 消費者對於各喜餅品牌之喜愛原因

喜餅品牌	喜愛原因
郭元益	口味多樣、包裝精美、品牌形象佳
禮坊	包裝精美、口味多樣、品牌形象佳
伊莎貝爾	知名度高、產品新鮮、口感佳
大黑松小倆口	口味多樣、知名度高、包裝精美
舊振南	口味多樣、口感佳、產品新鮮

資料來源：本研究調查結果 (2008)

在消費者的收入方面，平均收入多介於 2-5 萬，如表 14 所示。根據李雄慶先生表示，北區消費者的平均收入較高，但仍以 3-5 萬顧客最多，此客群的預算規劃在 50,000 以上者和高收入顧客群(50,000 以上)者差不多，也就是說大部份的營業額仍是來自於中收入客群。另外，高雄縣鳳山門市的消費者平均收入雖較低，集中在 2-3 萬，但其預計的喜餅預算有 43%集中在 50,000-80,000 元，這是高於平均值的，顯現高雄鳳山的消費者對中式喜餅的偏好程度較高，雖未處於市政、商業中心，但其對中式喜餅的消費能力卻不容小覷。

表 14 消費者之平均收入

平均收入 (元)	20000 以下	20000 ~ 30000	30000 ~ 50000	50000 ~ 70000	70000 以上
百分比(%)	8%	35%	42%	10%	5%

資料來源：本研究調查結果 (2008)

進一步分析消費者收入與預算規劃的關係，發現高收入者(50,000 以上)在預算規劃上較為一致，約 30,000 起跳，但收入中低以下的消費者則較為不一致，從 20,000 以下到 80,000 以上都有。整體而言，對於這群消費者而言，收入並非是影響預算規劃的最主要因素，反而是年齡與預算規劃的關係相對較為顯著，如表 15 所示，年齡越高者其預算規劃愈高，。

表 15 消費者年齡和預算規劃交叉表

年齡 規劃預算	21~25歲	26~30歲	31~35歲	36~40歲	41歲以上
20000以下	0%	4.8%	1.2%	2.9%	5.5%
20000~35000	40.6%	20.8%	17.4%	11.8%	5.5%
35000~50000	43.8%	45.6%	38.4%	50.0%	30.1%
50000~80000	9.4%	20.0%	25.6%	29.4%	41.1%
80000以上	6.3%	10.4%	17.4%	5.9%	17.8%

資料來源：本研究調查結果 (2008)

三、現有通路介紹與特色

舊振南以直營門市及百貨公司的固定專櫃為主要通路，網路亦是目前發展的通路之一。此外，配合特殊節慶，亦有其他不定期的銷售通路，茲詳述如下：

(一) 通路分佈與類型

舊振南目前共有 16 家固定門市，如表 16 所示。除了高雄中正總店、高雄鳳山店以及台南東寧店以門市經營，其餘則在百貨公司、高鐵站及機場設置專櫃，而高鐵左營店、高鐵台中店與中正機場免稅店都是在 2007 年新增，但都創下銷售佳機。舊振南在通路比重上很特別的是不同於傳統餅店，在百貨專櫃通路上的店數比率接近 40%。

表 16 舊振南各地區直營門市分佈表

地區		數量	備註
北部	台北市	3	SOGO 忠孝店、SOGO 天母店、新光三越信義店
	新北市	0	
	其它	2	桃園機場、高鐵新竹站
	小計	5	
中部	台中市	3	新光三越中港店、台中中友百貨、高鐵台中站
	其它	0	
	小計	3	
南部	台南市	3	新光三越西門店、高鐵台南站、台南東寧店
	高雄市	5	SOGO 高雄店、高鐵左營站、中正總店、鳳山店、小港機場
	其它	0	
	小計	8	
東部	小計	0	
總計		16	百貨 X7、高鐵 X4、門市 X3、機場 X2

資料來源：本研究自行整理 (2011)

目前舊振南網站上有線上購物系統，無論是伴手禮的各項商品與喜餅的不同組合皆有販售，然而使用率仍尚待提升，但點閱率已逐漸提高，且促銷折扣比一般通路更多。此外，舊振南亦透過「固定客戶大批訂購」、「百貨臨時櫃」、「臨時量販通路」等通路去做伴手禮的販售。舊振南並與便利超商通路合作，都是推出伴手禮禮盒為主。

(二) 通路對象與特色

在現有通路上，不同的通路皆有其不通的目標對象與特色，相對的，亦有其受限之處，如表 17 所示。然而，伴手禮的上架空間與主打程度卻高出喜餅許多，這也是舊振南目前很兩難的部份，因為這些通路在推廣喜餅有其很大的侷限性。伴手禮雖為現有的主力商品，但喜餅在單價、獲利與訂單上都相對高於伴手禮，實為相當有潛力的市場。然而，目前的通路選擇方式，多以百貨專

櫃為主，在空間和氛圍上來說，對喜餅的販售較為不利，不僅陳列的上架空間有限，相對於門市來說，更沒有寬敞舒適的諮詢與試吃之空間。舊振南曾採用的通路方式很多，但仍以固定一般門市和百貨專櫃為主。

表 17 舊振南現有通路類別與特色

通路類別	目標對象	通路商品	特色與限制
百貨專櫃	逛街民眾、特地訂購喜餅之民眾	伴手禮為主，喜餅禮盒為輔	空間較小，不方便詢問與試吃，喜餅只展示部份禮盒
高鐵站	商務人士	伴手禮為主，喜餅禮盒為輔	皆擺放組合好的禮盒，喜餅僅展示小巧型的大餅禮盒
機場免稅店	國外遊客	僅有伴手禮	主打精巧版鳳梨酥禮盒，暫不展示任何喜餅禮盒
直營門市	一般民眾	伴手禮與喜餅禮盒都有擺設	有足夠的展示空間，並有人員協助諮詢，方便喜餅的試吃與購買

資料來源：本研究自行整理 (2011)

百貨專櫃為第四代李雄慶先生接手後，從 1996 年開始設立，舊振南一改糕餅業自營門市經營模式，於全省各大百貨通路設置專櫃，由南而北搭建的百貨系統通路，相當不同於傳統餅店，多在自家門市或特產店鋪貨，這最主要的原因就是因為李雄慶先生希望藉由百貨通路行銷出舊振南的”新”形象，鎖定較高收入的族群，以符合走中高價位的市場區隔，並同時藉以提高曝光度及知名度，以傳達舊振南高品質純手工的糕餅文化與送禮樂趣。除此之外，舊振南亦在高鐵站和桃園機場設置專櫃，專攻鳳梨酥等伴手禮，這是由於李雄慶先生希望舊振南不只是高雄的傳統地方品牌，更能成為代表台灣伴手禮的知名品牌。

(三) 百貨專櫃與直營門市的取捨

百貨專櫃的管銷成本相對比一般門市成本較易掌控，不僅相對成本亦較低，利潤上亦比較穩定與固定。公司內部調查發現，無論是在喜餅或伴手禮的

消費習慣上，多數消費者都以直營門市為主，也因此高雄中正門市總店仍舊是主要的業績重鎮，佔總體營業額的 25%。除了固定專櫃之外，於年節時期舊振南也會在各大百貨公司設置臨時櫃，增加銷售量，成效相當顯著。由於一般門市和百貨專櫃的消費者屬性不同，百貨專櫃以伴手禮點心類的銷售狀況較佳，喜餅銷售則較顯不足，且在百貨通路消費的族群通常都不是為了單一商品而去。而且，百貨通路的櫃位空間狹小，也嚴重壓縮到喜餅的展示，因此，仍應多設置直營門市以方便銷售喜餅，且門市位置應位於喜餅街、婚紗街等。但是，就聚客力而言，喜餅街的聚客力不及連鎖百貨公司的聚客力，舉例來說，百貨公司的聚客力，每日可以高達上萬人，但是，喜餅街則未必。此外，門市的租金、裝潢費用與管銷成本都相當高，以台北市的精華區而言，每月租金約 20~30 萬元，若是高雄市的店面租金則大約 5~10 萬元，能否回收和達成預期效益是主要的疑慮，然而直營門市更能經營顧客也可能有更高獲利。不過，管理人才仍是舊振南目前的一大問題，李雄慶先生很強調「人對了，事情就對了！」，未來的幾年內，更期許能在北部和中部各開一間具有旗艦店性質的據點，去打響中北部市場知名度。

四、舊振南之品牌權益建構

(一) 產品策略與服務特色

「香傳百年，餅藝獨具」，舊振南自西元 1890 年創店以來，堅持提供給顧客純手工的精緻糕餅。在食材的選擇上，盡可能都選擇在地的食材，例如：屏東萬丹的紅豆、台南關廟的鳳梨等。除此之外，也強調健康的概念。近年來，養生概念與健康需求日益增加，根據調查顯示，消費者近年來普遍重視天然、無防腐劑、低脂、低糖、低鹽，如表 18 所示。舊振南的產品除了通過 SGS 的認證之外，也強調低糖、低鹽、低油、不添加防腐劑。有別於一般西式喜餅的固定口味形式、保存期限過長、及過度包裝，舊振南也提供客製化的服務，不僅可讓顧客自行彈性選擇搭配，更可以依造個人偏好來調整產品口味。隨著素食人口的增加，素食喜餅的需求也相對的逐年增加。李雄慶先生表示，過去幾年都有贊助佛誕節的活動，公司在素食喜餅的訂單也逐年成長。因此，素食市場是一個相當有潛力，也是值得去深耕的市場。在未來，舊振南的所有產品將

盡可能朝向可素食的方向，提供消費者客製化可素食的產品。總而言之，舊振南精緻的手工產品、新鮮的食材內餡、以及優質的客製化服務，是舊振南長期的主張。雖然，舊振南堅持純手工的傳統製餅原則，再加上目前擁有傳統中式糕餅技藝的師傅多為中高齡，產量上受到相當的限制。面對大量的訂單來臨，其體力恐難以負荷，亦成為了產品數量上的一大變數。

表 18 2007~2009 年消費者對食品/飲料產品特質之需求(最重要的產品健康需求)

年度 排序	2007 年		2008 年		2009 年	
	健康需求	比例	健康需求	比例	健康需求	比例
1	低糖	56.7%	無防腐劑	42.7%	低糖	48.6%
2	低膽固醇	47.0%	低膽固醇	42.7%	低鹽	39.8%
3	低脂	46.8%	低熱量	41.5%	低脂	39.0%
4	低鹽	46.0%	低脂	38.5%	無防腐劑	37.1%
5	低熱量	43.0%	天然	35.5%	天然	36.0%
6	無防腐劑	36.7%	低糖	35.2%	低膽固醇	33.8%
7	天然	29.4%	低鹽	34.1%	低熱量	32.7%
8	高鈣	17.7%	高纖	18.8%	添加維生素 B 群	19.5%
9	高纖	16.7%	添加維生素 B 群	16.5%	添加維生素 C	15.1%
10	有機	10.3%	高鈣	16.2%	高鈣	11.8%
11	高鐵	10.2%	有機	11.2%	高纖	11.1%
12	添加維生素 C	9.7%	添加維生素 C	10.8%	非基因改造	6.4%
13	非基因改造	9.4%	非基因改造	7.1%	有機	5.3%
14	添加維生素 B 群	7.4%	高鐵	6.8%	高鐵	4.1%
15	其它	0.5%	其它	1.2%	其它	0.8%

資料來源：財團法人食品工業發展研究所 (2011) /本研究自行整理

(二) 推廣策略與包裝設計

銷售促銷又可分為促銷、公關活動與廣告、廣宣等，其主要目的在於增加銷售量，刺激購買。舊振南曾經使用過的促銷方式大致以優惠折扣為主，配合百貨公司活動等做促銷，並以公關活動、平面廣告為輔，來打知名度。李雄慶

先生表示，透過在百貨公司、高鐵站、機場、甚至是中正紀念堂設營業據點，一方面可以在特定的族群打開知名度，另一方面，也可以享受到這些通路的附加價值。從整體的銷售促銷上，舊振南近年來在喜餅上並無特別的促銷手法，無論是公關活動、廣告等版面都遠遠不如伴手禮，這也導致在喜餅市場上消費者結構日趨老化，品牌形象更趨傳統老氣。然而，隨著時代的轉變，舊振南也慢慢從古早味中，融入現代精緻化的質感，並且增加許多創新的口味。根據調查顯示，消費者對於新產品上市時的態度，觀望一陣子就去購買的比例越來越高，如表 19 所示。因此，在口味創新上，舊振南就推出紫糯米、果膠與油豆沙製成的紫米鴛鴦餅、香蘭蓮蓉口味的喜餅、香茗與香芒口味的月餅，且平均每年推出一款全新口味，來吸引觀望的族群。

然而，隨著結婚人數逐年遞減，喜餅市場已趨飽和，為配合吸引年輕族群，李雄慶先生希望能在喜餅上做更多創新，做法包括：中西合璧、更精緻小巧的包裝等。同時，希望找出全台消費者所共同喜愛且熱賣的品項作主打，並提倡『奉餅傳情』的貼心送禮文化，並改走時尚精品路線。在包裝上，舊振南產品包裝以簡單大方為主要訴求，材質均以紙盒為主，喜餅部份以紅色為主要色系，另也有金黃色以及紫色的包裝，襯托出產品高級質感。現今的消費者對於外包裝的設計更為講究，希望是以『高雅簡約、時尚復古』的風格為主。因此，舊振南在產品的包裝設計上，除了講究時尚與質感之外，並且融入中華文化與漢式美學的原素，讓傳統與時尚接軌，並融入設計當中。

表 19 2007~2009 年消費者對於食品/飲料新產品上市時的購買態度

購買態度 \ 年度	2007 年	2008 年	2009 年
只要是新產品就會去買來吃(喝)看看	13.5%	13.3%	14.4%
觀望一陣子後就去買來吃(喝)看看	26.8%	32.2%	38.6%
等該產品較普遍、較多人吃(喝)過後，才去買	29.5%	19.4%	18.8%
不為所動，繼續吃(喝)原來喜歡的食品/飲料	28.8%	34.3%	27.3%
其它	1.4%	0.9%	0.9%

資料來源：財團法人食品工業發展研究所 (2011) /本研究自行整理

(三) 訂價策略與品牌定位

由於李雄慶先生認為舊振南具有百年傳統手工糕餅老店之姿，在現有客群擁有相當良好的口碑，特別是在南部地區，如表 20 所示。為了給予消費者最精緻、高品質的中式喜餅，他選擇走中高價位市場，以價值基礎定價法為主要訂價方式，並輔以競爭者基礎訂價和目標利潤訂價來決定產品販售價格，定價比同業高出 15%~20%。雖然若是不熟悉舊振南的消費者對於價格可能會有疑慮，但是公司仍主張以舊振南的產品品質、定位、市場競爭的狀況，現行的價格策略是可行的。略高的產品價格，反而才能區隔出市場。李雄慶先生認為糕餅業競爭激烈導致的低價格戰，最終只會破壞市場價格，甚至永遠都走不出這太過競爭的紅海。因此，舊振南目前選擇走中高階路線，希望偏愛舊振南的族群是具有人文氣息、講求送禮文化、有品味的中高收入消費者。因此，鎖定中高階價位，不僅能維持利潤，更能維持產品高品質、精緻的形象。

在品牌定位上，舊振南在未來依然堅持著傳統與手工。李雄慶先生表示，百年老店有百年老店的美，例如：勞力士、可口可樂等。以德國汽車業三大品牌來說，Benz 強調安全、BMW 強調科技、Audi 強調時尚。有別於其它國內喜餅業者，特別是西式的喜餅業者，具有高度的同質性，舊振南強調的就是東方中華文化，在喜餅市場中塑造出獨特的品牌形象。此外，李雄慶先生也提到，隨著晚婚的效應逐漸發酵，衍生出的文化需求與意義也逐漸增加。傳承，就是其中一項重要因素，舊振南堅持手工的意義就是強調傳承。老一輩的人之所以會記得他們當年所購買的喜餅品牌，甚至會代代相傳，就是因為這些品牌具有獨特性與紀念性。手工，就是塑造品牌獨特性與紀念性的關鍵。以婚禮衍生性商品來說，舉凡：西裝、鞋子、禮服、喜餅等等，購買現成的商品，時間久了，消費者就會忘記，也就沒有什麼紀念性可言。但是，這些商品若是純手工的客製化商品，消費者就會一輩子記得，也會將這個品牌繼續傳承給下一代。此傳承的意義，也正是堅持傳統與手工的百年老店才有辦法形塑。

表 20 各地區消費者對舊振南之品牌形象

地區 品牌形象	北部地區	中部地區	南部地區
沒有印象	74.8%	69.1%	19.4%
具現代流行感	1.0%	3.1%	2.5%
具設計風格	1.0%	2.8%	5.3%
品質保證	5.8%	8.0%	26.1%
彰顯個人地位	0.5%	3.1%	4.6%
奢華尊貴	0.5%	3.5%	3.2%
傳統老店	18.2%	19.4%	54.1%
富文化意涵	5.6%	6.3%	13.8%
知名度高	3.6%	2.8%	23.7%
公益形象良好	1.2%	2.4%	4.2%

資料來源：本研究調查結果 (2008)

附註：選項為複選，故合計百分比會超過 100%

伍、未來策略議題

近年來，結婚對數不斷下降，新人的自主性也越來越高，年輕人普遍喜歡西式喜餅，不喜歡傳統的中式喜餅。此外，舊振南的現有客戶大多數都是中高齡的老年人族群，隨著現有的客戶逐漸萎縮，再加上主要競爭者紛紛推出創新商品與口味來吸引消費者的注意，舊振南遭遇到經營上的困境。面對這樣的困境，李雄慶先生目前積極地想把品牌帶往時尚化、年輕化的路線，搶攻年輕人客群。面對現有客戶都是中高齡的老年客群之情況下，新的品牌形象勢必會對現有客群對於舊振南既有的品牌形象造成矛盾與衝突，甚至有可能會造成現有客群的流失。面對時尚與傳統這兩個看似矛盾與衝突的品牌形象，舊振南在品牌的定位上該如何去調整呢？

陸、參考文獻

- 李雄慶，2005，糕餅業之行銷策略研究—以舊振南餅店為例，國立中山大學企業管理研究所碩士論文。
- 曾玉卿，2009，價值觀、個人品味、品牌與喜餅消費者行為之關係研究，元智大學資訊傳播學系碩士論文。
- 劉瑞琴，2004，未婚男女喜餅消費行為，國立中山大學企業管理研究所碩士論文。
- 鄭傑仁，2009，台灣喜餅禮盒之包裝設計研究—以郭元益為例，大同大學工業設計學系碩士論文。
- 財團法人食品工業發展研究所，2011，「食品產業知識庫」，<http://www.firdi.org.tw/index.htm>, accessed on June 25, 2011.

作者簡介

詹錦宏

長庚大學工商管理學系副教授，日本九州大學財務經濟學博士、國立台灣大學商學研究所碩士，曾任長庚大學企業管理研究所所長、商管專業學院主任。研究領域為財務管理、衍生性金融商品及台塑管理實務，論文曾發表於 Japan Journal of Finance, Asia Pacific Management Review 等期刊，並出版「庶民投資學六講」、「向台塑學合理化」、「向台塑學追根究柢」（合著）等書。

E-mail : chanch@mail.cgu.edu.tw

張乃仁

國立中山大學企業管理學系博士，研究領域為策略管理、國際企業管理、行銷管理、綠色行銷、綠色企業管理、綠色創新管理，論文曾發表於管理與系統、中山管理評論、環境與管理研究、遠東學報等期刊。

E-mail : winfred@ms23.hinet.net