

新產品開發與產品定位 —以樂事果汁為例¹

New Product Development and Product Position

李安悌 *Andie Lee*

國立勤益工商專科

National Chin-yi Institute

壹、前言

佳佳公司創業已有三十餘年。自 1975 年以貿易商型態代理聞名全球的柳橙汁樂事果汁至今，該公司已成功轉型為飲料製造廠商，並且自創品牌，產品線達上百種。

依據 1992 年哈佛企管市調中心與突破雜誌調查，37% 受訪者圈選佳佳公司代理品牌樂事果汁為消費者心目中的第一品牌，實際購買的受訪者亦佔 36.1%。然而 1996 年由佳佳公司委託廣告公司所作之同類型調查，僅有 23.3% 的受訪者認為樂事果汁是果汁中的第一品牌，因此廣告公司提出品牌年輕化的產品策略，暨求突破目前品牌老化的瓶頸。除此之外，該公司行銷企劃人員亦提出新產品開發的需求，希望再創果汁王國的熱潮。

貳、公司研革

佳佳公司創立於 1975 年。公司草創初期是由八名志趣相投的好友以貿易公司型態代理美國知名品牌樂事果汁於臺灣內銷。1977 年經由經濟部核

¹ 為求保障個案公司隱私權，本個案公司採匿名方式且所有個案公司管理相關數據皆有變更。

准，與美商樂士農業聯盟技術合作，並授權使用樂事果汁商標及果汁原料，生產柳橙汁。同年與位於臺中市工業區附近大學技術合作，共同研發果汁產品。此外，為求產銷一致，保障果汁品質，在臺中工業區破土設廠，面積達 3200 坪。

次年，美國樂事果汁正式在台上市。佳佳公司本著提昇國人生活品質，及邁向國際化為宗旨，率先引進環保包裝的新鮮屋，以確保產品品質。突破傳統的生產技術，及包裝容器，加上旺盛的企圖心，佳佳公司帶領我國飲料界由白汽水的傳統飲料進入果汁的新紀元。

1979 年，佳佳公司更率先業界，建立原料冷凍倉庫，並完成易開罐廠設備。如此可確保原料來源的穩定性。1983 年，開發「吃的果汁」涼果上市。甫上市即廣受小學生的歡迎，產品供不應求，經銷商連夜排隊，為求貨源。

1985 年設立汽水廠，並爭先推出天然的果汁汽水。1986 年引進美國可樂的第三品牌、風行百年的喜士可樂，包括檸檬、麥根、巧克力等多種新奇口味。

1987 年，有鑑於我國啤酒業民營化的潮流，成立子公司樂樂公司，代理美國啤酒第二品牌思樂啤酒。在眾多啤酒代理品牌的競爭中，第一年就利用其果汁特有的餐廳通路，勇奪進口啤酒的銷售冠軍。

1988 年經財政部證管會核准，補辦公司股票公開發行，財務正式公開化。資本額達五億零五百萬元。1989 年，臺中工業區二廠緊臨原先廠址，落成啓用，面積達 1300 坪。引進鋁罐加氮的填充包裝技術。1990 年公司成功建立資訊管理系統，公司全面電腦化。

1991 年有鑑於企業永續發展，佳佳公司決定自創品牌，推出佳音果汁系列。其中的芭樂汁及葡萄口味廣受消費者歡迎，市場佔有率節節上昇。此外，產品亦通過經濟部工業局 FGMP 憑核為 GMP 認證飲料廠。同年成立佳福子公司，掌握台灣地區經銷通路，並外銷果汁至東南亞、大陸、香港等區。

1991 年底，有鑑於國人健康意識抬頭，及為符合佳佳公司產品多元化的原則，與東海大學簽訂建教合作暨研究開發合作計劃，合作生產佳佳乳品系列。並於 1993 年，取得農委會 CAS 認證及日本果汁協會 JAS 認證，且在嘉

義嘉太工業區設置嘉義廠，生產鋁箔無菌包裝產品，次年可以久藏一年的1000cc 久藏包裝系列上市，藉此降低倉儲成本。並於本年夾帶產品包裝優勢，推出百分百果汁系列。

1993 年，鑑於國人對黑啤酒的喜愛，遂與德國 ST. Pauli Girl 公司簽約，代理經銷 St. Pauli Girl 啤酒系列。同年針對新人類研究的口味，發展渾合口味的雙果汁與水果茶上市。

1994 年，與樂樂公司合併，公司改名為佳佳樂樂公司。公司股東黃水順接任董事長。公司為分散市場風險，並鑑於國人對日本酒的高接受度，代理經銷日本威士忌第一品牌的多利威士忌。同年美國思樂啤酒不滿佳佳樂樂公司代理其它酒類及與多利公司進行策略聯盟，欲自行建廠製造啤酒，思樂啤酒因此計劃轉移臺灣區啤酒代理權。

參、臺灣飲料業概況

根據經濟部工業局統計，1994 年止，我國飲料工廠共有一百四十四家，其中資本額在一億元以上者計有六家，占全部家數百分之四點二。資本額在四千萬元至一億元者占百分之十七點四，其餘皆在四千萬元以下。由於我國飲料業每年大約有三百多億市場，且進入障礙低故吸引不少廠商進入。

以 1994 年而言，我國不含酒精類飲料的銷售額計有 357.9 億元，其中

臺灣飲料業涵蓋範圍計有七大類：（臺灣地區果蔬汁工會，1994）

- (1) 果蔬汁飲料類：含柳橙汁、芭樂汁、葡萄汁、果菜汁、楊桃汁、蘆筍汁等；
- (2) 碳酸飲料：含汽水、沙士、可樂、加味汽水等；
- (3) 茶類飲料：含紅茶、花茶、奶茶、傳統花茶、傳統草茶、烏龍茶等傳統茶類飲料；
- (4) 運動飲料：一般運動休閒飲料；
- (5) 機能性飲料：調解人體功能的飲料包括維他命飲料、寡糖飲料、胡蘿蔔素飲料；
- (6) 啡飲料：咖啡飲料此指罐裝非研磨之飲料；

(7) 它飲料：乳品及酒類之外的飲料，如礦泉水、冬瓜茶等。

針對上述六種類型飲料，市場概況如下：

(一) 果蔬汁飲料類

由於國人的健康意識抬頭，非百分之百純果蔬汁的飲料銷售成長疲緩，由 1991 年的 60.5 億元降至 1993 年的 46.2 億元。傳統單一口味果蔬汁將漸不合時代潮流，未來果蔬汁消費偏好將朝多樣化、風味特殊及高純度的方向發展，以符合自然健康與個性化選擇。

(二) 碳酸飲料

含汽水、沙士、可樂、加味汽水等。自 1991 年起，市場主流轉為茶飲料，且消費者健康意識抬頭，低糖、天然、健康特性的產品。而具有高熱量、糖度高、有氣易飽特性的碳酸飲料，銷售額自 1991 年的一百零三點九億降至隔年一百零九億元。1993 年經過強力促銷才回升零點一億元。廠商預計推出低糖或機能性碳酸飲料以提昇產品附加價值。另外廠商亦加重廣告預算，已擴展市場。

(三) 茶類飲料

含紅茶、花茶、奶茶、傳統花茶、傳統草茶、烏龍茶等傳統茶類飲料。烏龍茶自 1991 年展露頭角，促成茶飲料市場由七十二點六億元劇增自 1993 年一百一十六點二億元。許多廠商紛紛購置製茶設備，並開發多樣茶飲料，如包種茶、綠茶、機能性茶飲料、加味茶等。在包裝方面，也由原來的包裝如利樂包、康美包、鋁罐，增加了大容量包裝如 900 ml 的鋁箔新鮮屋和 1500ml 的保特瓶。

(四) 運動飲料

一般運動休閒飲料。國內運動飲料以維它露公司的舒跑飲料為主。舒跑飲料於 1989 年成為國內飲料界主流，但是並未逃過國內三年一期的飲料產品週期宿命，自 1991 年起銷售額開始劇跌，從 32.6 億元降至 25.8 億元，單單是維它露的主要飲料—舒跑，銷售量就較前一年下跌百分之三十六。預估 1994 年一至六月銷售幅度將呈兩成衰退。

(五) 機能性飲料

機能性飲料定義為具有解渴及調解人體機能的飲料，包括維他命飲料、寡糖飲料、胡蘿蔔素飲料等。機能性飲料於 1988 年所引入市場，當時銷售額為 5.7 億元，至九三年驟升為 34.7 億元，成長 167%。而根據台灣果蔬汁公會調查，1993 年國人最喜歡的飲料類型，機能性飲料占 2%，較 1991 年成長四倍。

(六) 咖啡飲料

咖啡飲料市場品牌忠誠度高，有別於一般飲料市場消費習性。市場之領導品牌以金車的伯朗咖啡為主。金車並成功的分隔既有市場，另行開發屬於中年男性的罐裝咖啡市場。不過在茶飲料的強烈攻勢下，咖啡市場較去年減少 4.2%，銷售額由 1991 年的 35.1 億元內縮至 34.0 億元。

(七) 其它飲料

乳品及酒類之外的飲料，如礦泉水、冬瓜茶等。其它飲料類別以礦泉水最受業界矚目。1991 年礦泉水市場銷售值約為十七億，1993 年預計有二十億之市場價值。由於國內消費者飲料購買特性驅向自然、健康的產品，因此業者預估具有健康意識的礦泉水有可能成為市場新寵。目前已有不少貿易商代理加味或加氣型礦泉水，初探市場。(王素梅，1994)

表 1 1991-1993 年台灣各飲料銷售額 單位：台幣億元%

飲料別	1991 銷售額	1992 銷售額	1993 銷售額	1993 成長率	1993 佔有率
果蔬汁	60.5	52.8	46.2	-12.5	12.9
碳酸飲料	103.9	100.9	101.0	0.1	28.2
茶飲料	72.6	84.0	116.2	38.3	32.5
運動飲料	32.6	27.6	25.8	-6.5	7.2
機能性飲料	5.7	13.0	34.7	167.0	9.7
咖啡飲料	35.1	35.5	34.0	-4.2	9.5
礦泉水	17.0	14.0	--	--	--
總計	324.4	327.8	357.9	9.2	100.00

資料來源：食品工業研究所，1994 年 8 月，p29。

由以上的市場調查發現，具有健康意識的天然飲料，在競爭激烈的飲料市場依然能佔有一席之地，且儼然成爲未來的發展重心。而在口味清淡茶飲料及具有調解人體機能的機能性飲料異軍突起的狀態下，其它類別的飲料更須積極從事市場調查，滿足消費者需求，以避免市場萎縮。

肆、消費者行爲分析

由於飲料市場已經漸由製造導向轉移到市場導向，且由前文顯示，消費型態逐年不同，如何掌握消費者行爲，已經成爲一項不容忽視的重要課題。本研究僅從下列各項分析消費者行爲：

一、消費者飲料喜好類型

飲料屬於低風險、購買頻率高的產品，消費者的品牌忠誠度亦低。因此業者絞盡腦汁，思考如何開發符合消費者口味的飲料，以臺灣果蔬汁公會 1994 年年刊顯示，消費者最喜歡的飲料類型依序爲茶飲料 (36.2%)、果蔬汁 (22.7%)，運動飲料 (12.7%)。而爲業者一至看好的純果汁在去年銷售量僅佔百分之三。

二、飲料消費者行爲分析

根據研究，消費者買飲料的動機主要爲解渴。因此飲料的銷售旺季集中於四月至十月。銷售巔峰於端午過後至八月底。雖然消費者購買飲料的要因爲解渴，但是選擇飲料時，依舊有不同動機。以碳酸飲料而言，主要消費群爲十五到二十九歲青年，購買動機爲氣泡的刺激感；茶飲料的目標市場爲學生及上班族，購買動機爲提神、解渴。其它飲料之購買行爲如下表：(黃傳軒，1994)

表 2 飲料消費者行為分析

飲料別 屬性	碳酸飲料	茶飲料	果蔬汁	運動飲料	咖啡	機能飲料
目標市場	15-29 歲 青少年	15-29 歲學生 及上班族	30-39 歲 中年女性	30-34 歲 15-19 歲	15-39 歲 學生	20-29 歲 上班族
購買地點	速食店、 便利商店	便利商店、 販賣機	超級市場、 量販店	便利商店、 超級市場	便利商店、 販賣機	便利商店
使用場合	運動後、 休閒	休閒、聊天	休閒、 招待親友	運動後、 休閒	休閒、 熬夜、聊天	工作休息後
購買動機	氣泡刺激感	解渴、提神	營養、自然	解渴、 補充電解質	解渴、 疲勞時喝	補充營養、 好奇
容量偏好	350cc、 鋁鐵罐	375cc、 鋁箔包	250cc、 無菌紙包	350cc、 鋁鐵罐	250cc、 鋁鐵罐	150cc、 玻璃瓶
品牌偏好	高	低	高	高	高	低
飲用頻率(週)	3-4 次	3-4 次	1-2 次	2-3 次	2-3 次	1-2 次

資料來源：黃傳軒，1994 年 6 月，p110。

伍、公司經營面與新產品開發

佳佳樂樂公司由於初期以貿易型態經營，所以專業經營上略為不足，有鑑於此，該公司企劃部特別聘請數位由國外歸來學有專長之企管碩士。但是因為公司草根性較大，且公司管理文化驅向保守，所以幾位碩士有無法施展所長之感，故皆於在職未滿一年辭職。該公司管理人對此，頗有微詞，認為還是專科、高職畢業生比較認真、穩定。

本土性濃厚的佳佳樂樂公司，除了對上述歸國學人所帶來的美式管理文化感到稍為不適應，其他人事之間倒也相安無事。該公司標榜鄉土、人情，公司員工相處和諧。為了加強公司員工向心力，每天早上還要做早操。公司員工表示此舉可以健身，大多贊同。另外定期舉辦自強活動，以活絡管理階層與員工彼此的情感，也讓各部門互相交流，可說是一舉兩得。不過佳佳樂樂公司為家族企業，由廖、李兩大家族掌控，員工升遷機會較少。

目前公司產品開發大多採取追隨者策略。由業務部門事先瞭解市場動向及鋪貨情況，再向企劃部會報，作為新產品開發的參考資料。企劃部也參照市面競爭品牌的銷貨狀況，然後由生產部門評估開發的可行性。除此之外，公司每年會定期派人參加美、日的飲料博覽會，以便為產品開發的依據。企劃經理表示，雖然佳佳樂樂公司果汁品牌是市場領導品牌，但是新產品開發所費甚鉅，且不保證成功，所以公司還是採取追隨者策略。

企劃部穩建的市場策略特性，其來有自。1992年，公司挾果汁品牌優勢，耗費巨資，打算生產當時領導時尚的纖維飲料。就在產品上市前夕，公司接到競爭對手的存證信函，表示產品不得上市，否則要控告佳佳樂樂公司侵權。原來公司新產品品牌早已被對手登記。從此以後，公司作風趨向保守。相對的，公司第一代經理人及最近上任的黃董事長對樂事果汁十年前首開業界風氣及領導流行的作風感到懷念與自豪。「二十年前，樂事剛引進臺灣時，」黃董事長說道，「我們還是一群不怕死的小伙子。當時臺灣是白汽水的天下。樂事果汁就用大量廣告，以青春活潑的形象引爆市場。通路也首開風氣，專門找中式餐廳合作。到最後上餐館一定要喝樂事果汁才有面子。以前那幾位業務經理都有用不完的點子。大家爲了公司還可以一步一腳印的踏遍市場。」黃董緬懷過去一同打拼的同伴，「可惜他們都離職了。」企劃部廖經理則有不同意見，「以前樂事果汁一年可以賺三億，有錢當然好辦事。」

企劃部目前編制爲經理一人、課長一人、企劃專員兩名、廣告媒體專員兩名、美工設計一名、貿易一名。男女比例各半。企劃部廖經理有二十年的業務經驗。他專業的業務能力令員工折服。而他也很鼓勵員工自我充實。平時上班若有空閒，員工會自動自發看一些坊間企管行銷書籍，充實知識。企劃部員工感情融洽，每星期三下午經理都會偕所有的男性員工出外打保齡球，增進員工情誼。這些員工大都來自業務部門，有扎實的業務經歷。企劃經理對他的員工感到滿意，不過希望企劃人員最好由男性擔任。「比較好管，而且企圖心也較大。」至於企劃部人員主要工作爲產品開發、上市計劃、與廣告公司聯繫和產品鋪貨策略。企劃經理表示廣告公司會提出年度產品廣告策略，只要按圖索驥就可。

廣告公司認爲佳佳樂樂果汁近年來飲料營業額下降的主因是因爲通路的型態著重在封閉式的餐廳通路，市場開放性不足。公司以往主要依賴封閉式的餐廳通路及傳統通路，對於新興起的便利商店及批發倉儲通路並未積極開發。廣告公司認爲現在應該將重心逐漸移往開放市場。而開放市場飲料主要消費群爲青少年，因此公司產品有必要實行品牌年輕化的策略。廣告公司建議佳佳樂樂公司需要以大量廣告的方式，建立品牌形象。此外產品包裝要更換，吸引青少年注意。

對於廣告公司的意見，佳佳樂樂公司前任總經理很不以爲然。前任吳總經理是位業務出身的專業經理人。早幾年公司也花過巨資請行銷專家擬定行

銷計畫，但是效果不彰。吳總經理對於花俏的行銷策略因而感到懷疑。他認為業務推展好才是正途。企劃部經理廖先生也有同感。他以為以佳佳樂樂現有的資源，產品發展策略不宜太過前衛。雖然開喜烏龍茶利用上億廣告費用將產品推上市面並成為市場領導品牌，但是這種策略和經營風格太過激進，很可能成者為王，敗者為寇，所以廖經理對廣告商的建議，認為有保留必要。

不過在企劃部桑課長的爭取下，公司同意改變樂事果汁的產品包裝，使其包裝具有新穎、活力旺盛的感覺。經過廣告商多次與公司討論，樂事果汁產品包裝改裝參考 1992 年日本樂事果汁包裝設計。畢竟樂事果汁的主要通路是餐廳路線，如果包裝設計太新穎，恐怕餐廳顧客無法接受。「像某某品牌的包裝黑白鑲邊，不是觸喜慶客人霉頭嗎？」企劃部一員工道。經過公司主管整體考量，佳佳樂樂的果汁年度廣告費用計劃如下：

表 3 樂事果汁廣告及銷售費用分配明細表

單位：萬元

費用	促 銷	樂事果汁
促銷費	年度獎勵	239
	季獎勵	2,063
	零售店促銷	566
	消費者促銷	102
	小 計	2,970
廣告費	利樂包 250cc&	
	久藏 1000cc	1,100
	易開罐 350cc	364
	送禮篇 (禮盒裝)	350
	喜事篇 (禮盒裝)	900
	廣告贊助	48
	製 作 費	200
小 計	2,962	
配合款	經銷商獎勵	1,538
	冰 箱	700
	專 案	1,019
	小 計	3,257
總 計	總 計	9,189

企劃部桑課長看過上述消費者分析後，感覺百分之百純果汁是目前市場較欠缺的。他評估以樂事果汁在國內的品牌優勢，應該可以推出 1000cc 的純柳橙汁，加上新包裝及便利商店的新通路，掌握青少年的心應該不難。至於

經銷商方面，新的久藏包裝可以不用冷藏一年，不但可以減少經銷商存貨成本，還可以節省鋪貨開銷，可說是樂事果汁的秘密武器。至於柳橙果汁的新添競爭者，不足為慮。不過他也明瞭目前樂事果汁原料如果為純果汁，關稅驟增為 40%，獲利不豐。但是未來國內中小學可能禁止添加糖份的果汁在校園販售，所以開發此產品有其必要性。況且其它競爭者正虎勢眈眈要瓜分純果汁市場。

國內百分百純柳橙果汁堪為樂事果汁競爭者的只有光泉、統一、和南聯的純品康納柳橙汁。光泉由於是牛乳的強勢品牌，可以藉此將公司其它產品打入超市及便利商店。另外公司成立數十家萊爾富便利商店，更是建立和消費者直接接觸的零售管道，通路的掌握度為佳佳樂樂公司所不及。此外，光泉產品包裝新穎，頗得新新人類喜愛。另一個競爭者統一企業集團是目前國內最大的零售業，1993 年統一公司的零售業營業額為一百七十六點七億元。統一結合物流中心和零售通路（統一麵包、7-11 便利體系和家樂福量販體系）的行銷策略帶動了製造業的發展。南聯企業為另一個強力對手。於 1984 年改組加入統一集團，成為統一在國內外行銷通路的輔助體系。而統一國內的雄厚通路實力亦協助南聯公司發展零售新據點。南聯的純品康納和威路氏果汁來勢兇兇，成為樂事果汁的勁敵。該公司目前更著手開發酒吧、餐廳通路的開發，並強化直營所體系，直接影響佳佳樂樂公司的餐廳通路。相較之下，佳佳樂樂的通路就有其特殊性。該公司設有北、中、南四個直銷商和一百家零售商及六萬個零售點。鋪貨效率高且基礎穩定，競爭者不易侵入。而該公司主力通路集中於餐廳，有別於一般開放市場通路。「開拓開放市場通路成本過高，」廖經理表示，「除了配合店頭一年三節和週年慶的 SP（促銷）還有上架費。如果產品鋪貨前三個月排名不佳，就得下貨，公司必須負擔所有損失。」廖經理對目前開放通路對廠商與予與求，感到不滿。

樂事百分百純果汁在全體員工的期待下，於八月上市。包裝從原先手繪柳橙改為實體攝影方式。看起來更能激發消費者想要品嘗的慾望。廣告的切入點以營養為產品定位，內容分兩期。第一期廣告告知經銷商和消費者樂事純果汁上市了，而且較百分之三十果汁更營養。第二期針對家庭消費者廣告，希望女性採買者注意家人的健康。果汁包裝分為 1000cc 久藏包裝、250cc 利樂包包裝。通路以餐廳和便利商店為主。價格策略採高價策略，一瓶 1000cc 果汁約七十五到八十元，較一般市價高出十元左右。250cc 果汁則為 25 元。佳佳樂樂公司對這次的新產品寄以厚望，他們相信此產品已經

掌握住消費者追求自然、新鮮、健康食品的心理，應該可以再創樂事果汁雄風。

陸、未來展望

佳佳樂樂公司在合併之後，爲了迎合國際化與自由化的競爭，積極計畫公開發行股票。並且本著日新又新的精神，期許能開發更高品質的健康飲品及進口各項知名酒類和其它產品以走向國際化路線。佳佳樂樂公司也不以果汁的領導品牌自滿，暨望拓展外銷市場，並希望進軍大陸，使樂事果汁不只是臺灣人的樂事，更是十二億中國人的樂事。

柒、問題與討論

1. 請評估樂事純果汁目標市場、通路策略、包裝策略、價格策略及廣告策略的一致性。
2. 你認爲免冷藏且可儲存一年的久藏包裝在市場上對消費者可能造成的困擾爲何？
3. 你認爲要達到品牌年輕化的目標，可以採用何種方案？
4. 你對佳佳樂樂公司產品開發策略的建議？
5. 就本個案，提出潛在問題及解決方法。

參考文獻

- 王素梅，1994，我國果蔬汁飲料產業發展趨勢，食品工業研究所。
- 佳佳樂樂公司，佳佳樂樂公司簡介、1994年年度預算及相關產品目錄。
- 佳佳樂樂公司企劃部作業觀察、採訪記錄，1994年1-2月。
- 黃傳軒，1994.6，潛力產品蒐尋架構之建立--茶飲料實證分析，國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
- 臺灣區果蔬汁公會，1994，臺灣區果蔬汁工會一九九四年刊。

