

國立政治大學 經營管理碩士學程

科技創新管理組

碩士學位論文

指導教授 李仁芳 博士

消費者為基礎的食品製造商品牌與  
零售商自有品牌權益之研究

**(Consumer-Based Brand Equity of Food Industry  
Manufacturer Brand and Retailer Private Brand)**

研究生 廖怡禎

中華民國一〇〇年一月

## 致謝詞

離開學校十六年後，能夠重新踏入大學校園當學生，實在是自己在個人職業生涯與人生規劃上的意外。不過，對一個大學時期主修食品科學的我而言，對於企業管理卻也早就情有獨鍾，更曾夢想擁有食品科學與企業管理雙碩士的規劃。大三之後，輔大企管系的走廊上，也常有我的身影。只是，基於現實經濟的考量，雖然能順利的拿到美國賓州州立大學食品科學博士的學位；但是，企管碩士的願望，卻一直沒有機會實現。時間流逝，這一晃，自己也步入了不惑之年。政大EMBA經營管理碩士學程，應該算是一了自己多年來希望自己能夠擁有商學管理學位的宿願，更期盼能在未來的職場上有所發揮。

感謝我的太太嘉珮，在過去兩年半的支持與鼓勵。由於自己工作時間較長，平常就沒有太多的相處時間，EMBA兩年的課程學習，更佔據了絕大部份的晚上與週六的時間。兩個可愛的女兒，承祖與承恩，也都在國外念書，空巢期的提早來臨，確實需要極大的包容與愛心。

感謝97EMBA科創組的學長姐，因為有你們，讓自己生活更充實而有目標。指導教授李仁芳老師說：朋友是老的好；能在這個年紀有這麼多優秀的學長姐當同學，更是件難得的樂事。

感謝李老師在政大科管所與文建會公事繁忙之餘，總是在下班之後匆忙的趕回家，一邊吃著簡單的餐盒，一邊耐心的指導著我們；也謝謝李師母像媽媽一樣的照顧我們。

大學畢業的學士照已經在母親的床頭擺了二十八個年頭，美國博士學位畢業時忘了留下照片，希望政大EMBA的碩士學位畢業照，能在母親的床頭再擺上另一個二十八年。

## 中文摘要

以消費者為基礎的零售市場趨勢變化，重新定義了品牌對於消費者的意涵，使製造商品牌和零售商自有品牌權益的戰爭有了新的趨勢。新的零售概念開始萌芽後，零售商自有品牌逐漸成長，而通常付出代價的是製造商。

本研究試圖由消費者、製造商、與零售商三個不同構面，探討對於品牌權益的認知差異。以消費者為基礎的零售商自有品牌權益認知的問卷調查資料，也依據抽樣樣本的性別、年齡、月收入、教育程度與職業別進行分析，以期能檢視不同消費族群，對於零售商自有品牌主觀認知的差異不同。

研究發現，台灣的消費者對於零售商自有品牌的品牌識別比例高達97.87%；但是對於品牌意涵的回應比例卻低於25%。儘管高達83.45%的消費者認為零售商自有品牌，在未來的發展會有增加的趨勢；但對於高價零售商自有品牌的接受性還是較低。

性別對於零售商自有品牌的主觀認知影響不大。但是年齡差異的影響則明顯不同。雖然三十歲以上的消費者，主觀的認知到零售商自有品牌的產品創新，不過對照其他不同年齡組群，也只有年齡較長的消費者(四十一歲以上的族群)，基於對於製造商品牌心理的連結與行為的忠誠度，未來還是選擇不會購買更多的零售商自有品牌產品。顯然的，零售商自有品牌產品的品牌權益，對於四十一歲以上的理性族群消費者的吸引力仍舊不足；反倒是，商店本身的品牌權益，對於各年齡層的消費者購買行為，都具有正面的效果。

同樣的，消費者的教育程度與自有品牌創新的滿意度成反比。而不同於一般人主觀的認知，高收入的族群對自有品牌產品的滿意度，已經實質的高過其他中低收入族群。

對於零售商自有品牌的趨勢而言，個案中的零售便利商店，都認為自有品牌會是零售商未來的發展方向與趨勢。不過，零售便利商店對於自有品牌創新差異化模式，會因不同零售商而有很大的差異。7-ELEVEN的差異化，是在價值上的創新，價格因素還是主要考量；全家便利商店則認為產品的獨特與創新上的差異，會是吸引消費者購買的重要因素。因此，全家對於自有品牌的品牌權益與價格溢酬，自然會有比較樂觀的看法。而單就自有品牌商品營業額的成長幅度而言，7-ELEVEN和全家便利商店去年分別高達110%與130%。

食品製造商由於主觀認知上的落差，因而忽視來自零售商品牌的威脅所導致的危機。這種狀況或許可透過不同通路系統多樣性的代工模式，進而分散來自零售便利商的威脅與風險。品牌產品製造與自有品牌代工兼容並進的雙軌發展模式，會是製造商生存的策略之一。

零售通路的自有品牌產品，已經得到消費者主觀認知上的注意與肯定。聰明的消費行為，也讓消費者逐漸轉向價值創新的零售商自有品牌，而捨棄了製造商品牌產品。零售商自品牌產品，不再只是市場的低價替代性產品。創新價值的零售商自有品牌產品的品牌權益，賺取了原本屬於製造商品牌的價格溢酬。

低價不是便宜，而是刪除了不合理的價格溢酬。雖然價格是品牌發展的重點，可是價值更是關鍵。零售商自品牌產品『平價奢華』的價值創新，會是感動消費者的價值主張。

消費者已經清楚知覺到零售商自有品牌所提供的品牌價值；零售商也知道自已擁有的通路優勢與經濟的規模，並以產品價值創新與獨特的差異性，積極零售商自有品牌權益的革命。製造商必須注意消費者對於零售商自有品牌權益的認知、與正面自有品牌回應的趨勢，以及零售商的積極品牌打造的企圖心；清楚品牌競爭的事實，以維護製造商產品的品牌權益。

製造商品牌並沒有消失，只是品牌權益已不再是製造商所獨有。零售商自有品牌，會是製造商未來必須面對的最大挑戰。

關鍵詞：零售商自有品牌、製造商品牌、品牌權益、價格溢酬



## Abstract

Recent change in the consumer-based retail market trend has redefined consumers' perception of the meaning of brand. War over brand equity between the manufacturer and the retailer has evolved to another level. As retailers' private brand (PB) takes on a new concept, it is taking a toll at the manufacturer's expense.

This research tries to identify the perception of private brand from three different perspectives: the manufacturer, the retailer, and the consumer. The consumer-based retailers' PB equity survey data was analyzed for the difference in subjective perspective based on respondents' gender, age, personal income, level of education, and occupation.

The result shows that 97.87% of the respondents recognize the brand identity of retailers' PB. However, only 25% of the respondents are aware of the brand meaning and actually purchase PB products on a regular basis. 83.45% of the respondents answered positively on the future development of PB, but the majority still can't accept the notion that retail prices for PB are higher than the manufacturers' brand (MB).

Gender does not seem to be a factor in the consumer's perception of PB. However, age does have a major influence on the acceptance of the PB for consumers. Although older respondents, 30-years old or older, recognize the competitiveness of PB products for their innovative capability, with the emotional connection and the brand loyalty toward MB, the group of 41-year-olds or older expressed reluctance to purchase more PB products in the future. Obviously brand equity of PB products has yet to develop brand relationship with older consumers to allure them into the shops. On

the contrary, brand equity of the retailer shops itself does have a positive influence on the sales of PB products.

Consumers' educational level has a negative effect on the degree of satisfaction in PB product innovation. Furthermore, contrary to general perception, consumers with higher income level registered a higher preference for the PB product as well.

Both of the two convenience stores (CVS) in this case study agree with the upward trend of the PB. In fact, in 2009, 7-ELEVEN and FamilyMart each grew an impressive 110% and 130% respectively in sales revenue of their PB products.

However, both CVS have very different innovation models in strategic thinking and positioning their stores. 7-ELEVEN focuses more on value innovation and uses pricing as differentiation tactic in the market. On the other hand, FamilyMart puts product innovation and uniqueness as its priority to attract consumers.

Manufacturers who choose to ignore the threat of PB may subject themselves to the high risk presented by the burgeoning of such products. One possible solution may be through OEM/ODM of PB for various retailers in order to diversify and minimize possible threats and risks. Production of manufacturers' own brand and retailers' private brand in a two-track manufacturing system may well be a strategic way to survive for manufacturers.

Consumers are aware of and have recognized the existence of PB in retailer stores. The idea of smart shopping has its own right on the value innovation of PB for the consumer. PB no longer represents cheap products in the retail market. As PB positions itself with higher retail prices, it will possess the brand equity and earn the price premium at the toll of MB.

Low pricing does not imply cheap quality but the elimination of excessively unreasonable price premium of a product. Pricing is important to brand development, but value should be the key in establishing the perception of brand quality. Affordable luxury is a value innovation of the PB that creates an irresistible value proposition to touch the heart of consumers.

Consumers have clearly perceived the brand value of the PB. Retailers are also aware of the advantages they have with the channel, the scale and scope of economy; as a result, they are vigorously preparing for the battle to redefine the meaning of brand. It is time for manufacturers to change their mindset and face the inconvenient truth of the competition over brand equity.

Manufacturers' brand still has its own right, but the brand equity is no longer monopolized by them. Retailers' PB has certainly become the strongest competition that manufacturers will need to confront now and in the near future.

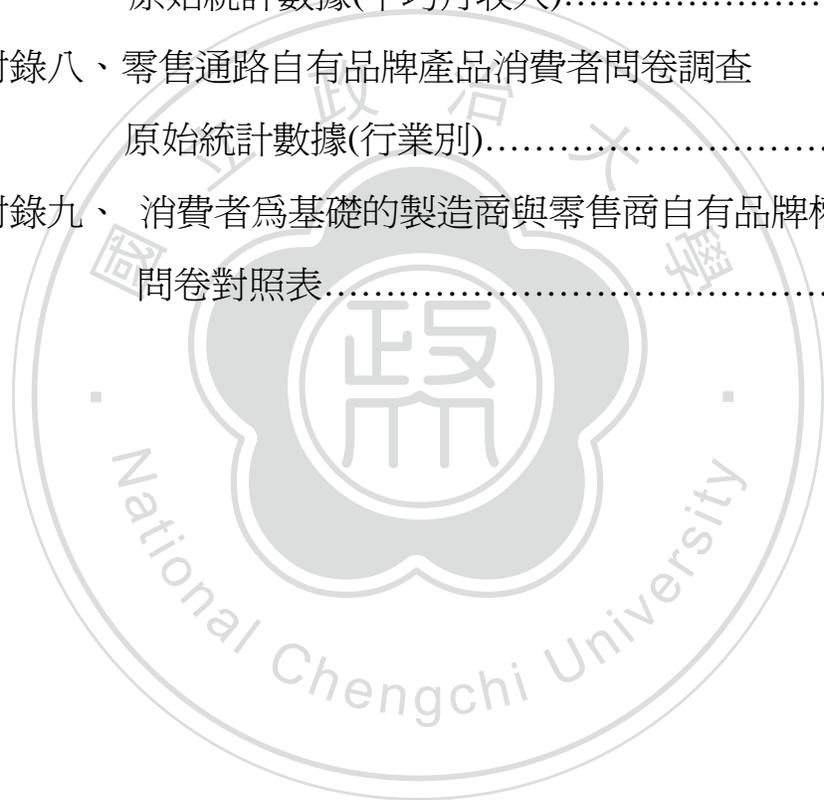
Keywords : Retailer's Private Brand, Manufacture's Brand, Brand Equity, Price Premium

# 目錄

中文摘要 .....	III
英文摘要 .....	VI
目錄 .....	IX
圖目錄 .....	XII
表目錄 .....	XIV
第一章 緒論 .....	1
第一節 研究動機與背景 .....	2
第二節 研究目的與問題 .....	3
第二章 文獻探討 .....	5
第一節 品牌權益 (Brand Equity).....	5
第二節 零售商自有品牌 (Retailer Private Brand).....	14
第三節 價值鏈與核心競爭力 (Value Chain & Core Competence).....	23
第四節 賽局理論 (Game Theory) .....	29
第五節 本章小結.....	36
第三章 研究設計與方法 .....	39
第一節 研究架構 .....	40
第二節 研究流程 .....	41
第三節 研究方法 .....	42
壹、 文獻回顧.....	42
貳、 訪談與問卷設計 .....	42
一、 製造商深度訪談題目.....	43

二、 零售商深度訪談題目.....	44
三、 消費者問卷調查題目.....	46
第四節 分析方法 .....	47
第五節 研究範圍與限制 .....	48
第四章 個案研究 .....	49
第一節 零售商個案分析 - 統一超商(7-ELEVEN).....	50
第二節 製造商個案分析 - 義美食品股份有限公司.....	75
第五章 研究結果與分析.....	96
第一節 消費者主觀認知與需求構面研究分析.....	108
第二節 零售商自有品牌發展策略構面分析.....	138
第三節 製造商品牌與代工策略構面分析.....	155
第四節 總結.....	167
第六章 結論與建議及未來研究方向.....	176
第一節 結論與建議.....	176
第二節 研究限制與未來方向.....	178
參考文獻.....	181
中文文獻.....	181
英文文獻.....	182
網路文獻.....	185
附錄.....	187
附錄一、自有品牌產品代工生產製造商深度訪談問卷.....	187
附錄二、販售通路自有品牌零售商深度訪談問卷.....	191
附錄三、零售通路自有品牌產品消費者問卷調查.....	195
附錄四、零售通路自有品牌產品消費者問卷調查	

原始統計數據(全體、性別).....	198
附錄五、零售通路自有品牌產品消費者問卷調查	
原始統計數據(年齡).....	199
附錄六、零售通路自有品牌產品消費者問卷調查	
原始統計數據(教育).....	201
附錄七、零售通路自有品牌產品消費者問卷調查	
原始統計數據(平均月收入).....	202
附錄八、零售通路自有品牌產品消費者問卷調查	
原始統計數據(行業別).....	203
附錄九、消費者為基礎的製造商與零售商自有品牌權益	
問卷對照表.....	205



# 圖目錄

圖 2-1 品牌權益構面圖.....	7
圖 2-2 以顧客為本的品牌權益金字塔.....	9
圖 2-3 品牌製造商生產通路品牌時的惡性循環.....	19
圖 2-4 Michael E. Porter的價值鏈模型.....	24
圖 2-5 滿足越消費者需求的價值鏈策略.....	25
圖 3-1 論文研究架構.....	40
圖 3-2 論文研究流程.....	41
圖 4-1 台灣便利商店食品自有品牌的重要類別.....	68
圖 4-2 7-ELEVEN便利商店自有品牌7-DESIGN商品.....	71
圖 4-3 7-ELEVEN便利商店食品自有品牌7-SELECT.....	73
圖 4-4 義美產品年代表.....	85
圖 4-5 義美食品公司組織圖.....	92
圖 4-6 義美食品公司2011年高階單位組織圖.....	95
圖 5-1 消費者問卷抽樣調查樣本.....	109
圖 5-2 消費者購買便利商店自有品牌產品經驗與頻率.....	112
圖 5-3 零售商自有品牌產品品質/相對品質/性價比 之消費者主觀認知.....	114
圖 5-4 零售商自有品牌發展限制/趨勢/高價策略 之消費者主觀認知.....	117
圖 5-5 零售商自有品牌創新/市場性/通路/品牌權益 之消費者主觀認知.....	118
圖 5-6 零售商自有品牌低價/品牌/多樣性/品牌形象	

之消費者主觀認知.....	120
圖 5-7 消費者為基礎的零售商自有品牌權益認知 與性別差異.....	127
圖 5-8 消費者為基礎的零售商自有品牌權益認知 與年齡差異.....	128
圖 5-9 消費者為基礎的零售商自有品牌權益認知 與教育程度差異.....	130
圖 5-10 消費者為基礎的零售商自有品牌權益認知 與月收入差異.....	131
圖 5-11 消費者為基礎的零售商自有品牌權益認知 與行業別差異.....	133
圖5-11 消費者為基礎的零售商自有品牌權益認知 與行業別差異(續) .....	134

## 表目錄

表 2-1 食品製造商發展不同策略之特性與行動方案.....	35
表 4-1 便利商店營業額排行榜.....	56
表 4-2 台灣便利商店近五年店數統計表.....	56
表 4-3 台灣零售商食品自有品牌推出件數.....	67
表 5-1 全球通路商自有品牌消費性產品銷售比例.....	97
表 5-2 全球最大零售商與製造商營業規模與 零售商自有品牌比例.....	97
表 5-3 台灣地區連鎖零售通路家數統計表.....	99
表 5-3 台灣地區連鎖零售通路家數統計表(續).....	104
表 5-4 洋芋片零售通路市場販售品項與售價調查.....	105
表 5-4 洋芋片零售通路市場販售品項與售價調查(續).....	105
表 5-5 消費者問卷的題目與圖示縮寫對照表.....	115
表 5-6a 自有品牌產品通路零售商深度訪談.....	139
表 5-6b 自有品牌產品通路零售商深度訪談(續).....	144
表 5-6c 自有品牌產品通路零售商深度訪談(續).....	146
表 5-6d 自有品牌產品通路零售商深度訪談(續).....	148
表 5-6e 自有品牌產品通路零售商深度訪談(續).....	153
表 5-7a 自有品牌產品代工生產製造商深度訪談問卷.....	158
表 5-7b 自有品牌產品代工生產製造商深度訪談問卷(續)...	161
表 5-7c 自有品牌產品代工生產製造商深度訪談問卷(續)...	163
表 5-7d 自有品牌產品代工生產製造商深度訪談問卷(續)...	166
表 5-8 零售便利商自有品牌與食品製造商品牌價值鏈分析...	176

# 第一章 緒論

製造商品牌是二十世紀消費市場的主流。消費者由區域性工廠生產的商品，轉而購買知名的製造商品牌。製造商品牌象徵產品的知名度、品質、與信賴；甚至被視為形象、品味與生活格調的象徵。

隨著零售商發展全國性連鎖通路，製造商凌駕零售商的優勢開始受到考驗。零售商自由品牌由低階市場切入，物美價廉的產品定位與經營模式，符合經濟原則的發展趨勢。相對低價是零售商自有品牌現階段發展特性。大型連鎖零售商的興起，讓過去二十年來，產生了零售商自有品牌革命。

零售通路的分散與廣告傳播媒體的集中，讓製造商品牌取得市場優勢。後起的大型連鎖零售商的經濟規模、與現代非傳統傳媒的分散，卻是讓零售商品品牌逐漸佔得消費市場先機的原因。品牌權益的定義，似乎不再是局限於傳統製造商品牌的框架，零售商自有品牌也是一種品牌。

消費者為基礎的零售市場趨勢變化，影響品牌對於消費者的意義，更需要重新定義；於是製造商品牌和零售商自有品牌權益的戰爭，有了新的趨勢。雖然，零售商自有品牌主要的優勢，來自成本的槓桿因素；但是，零售商自有品牌低價的策略，還不足以成為零售商在價值鏈的核心競爭力。價格不是吸引消費者的唯一因素。零售商品品牌形象與零售商自有品牌權益，更象徵著零售商自有品牌的產品品質。消費者對於高價零售商自有品牌的主觀知覺認知轉變，影響製造商品牌與高價零售商自有品牌的品牌權益，更會是決定這場品牌戰役成敗的主要關鍵。

台灣零售商自有品牌現階段的發展情況，相對於歐美國家市場的成熟成長，顯然有很大的潛在空間。就製造商品牌而言，未來消費市場的生存競爭壓力，將會是一個不能視而不見的挑戰。台灣消費者對於高價零售商自有品牌的認知，更關係到這場品牌戰役的成敗。本研究將以零售商高價自有品牌的崛起，製造商品牌的品牌權益以及消費者的品牌忠誠度三個構面，探討台灣食品產業製造商的競爭策略。

## 第一節 研究動機與背景

品牌權益的建立是傳統行銷學上製造商主要的核心競爭力來源。品牌權益賦予了品牌的獨特屬性，更解釋了為何產品有品牌與無品牌所創造的差異性與附加價值。然而，零售商站在與消費者接觸的第一線，更擁有寶貴的銷售架位，對於製造商品牌的價格溢酬，自然羨慕不已。

隨著零售商日愈茁壯，以及規模經濟的擴張，零售商已經逐漸握有消費市場的通路優勢，與製造商談判的優勢亦隨之而來。通路商為了讓自己的公司命運掌握在自己的手中，新的零售概念開始萌芽，零售商自有品牌已逐漸的在市場上成長，通常付出代價的是製造商品牌。

自有品牌似乎不再以功能性為思考邏輯，價格因素也不再是唯一的考量。零售商開始把自有品牌定位為名牌。聰明的消費主義更是購買零售商品牌的正面思維與趨勢。『平價奢華』的高價零售商自有品牌成功案例，說明了消費者的忠誠度不再是製造商品牌的專屬。

高價零售商自有品牌的品牌權益建立，更強化了零售商自有品牌的價值主張。價值鏈的轉移意味著製造商面對行銷策略上的兩難，已非單純的製造商與零售商的競合關係，而是一個擁有市場與資源相對優勢的市場競爭品牌。

台灣便利零售商店的龍頭統一超商(7-ELEVEN)，在全台灣擁有多達4759家的強大通路。“7-DESIGN”更透過主題式企劃的故事與圖片搭配，闡述自有品牌的品牌故事。“7-SELECT”強調「超質選」，以「給你超質好生活」為訴求。時尚產業裡，著名的“平價奢華”的成功例子，像是“ZARA”和“H&M”，會是未來零售商建立自有品牌的品牌權益與價格溢酬的行銷策略的典範。

台灣食品製造商必須重新思考的是，這些不同於傳統概念無品牌/白牌的零售商自有品牌，在7-ELEVEN強勢自有品牌 Logo 下的「平價奢華」背後的意義。製造商品牌權益在價值鏈的核心競爭能力轉移下，還剩下什麼？

## 第二節 研究目的與問題

在製造商品主宰消費市場的世界裡，品牌定義了消費者的生活。隨著時間的演變，零售市場開始起了變化，大型連鎖商店取代了傳統的小商店，便利商店成為日常生活的重心。以前，消費者是為了節省支出，而逐漸轉向購買零售商的自有品牌。後來消費者發現，零售商自有品牌的產品品質，其實比想像中的好。歐美零售市場的成功經驗告訴我們，

零售商自有品牌已經慢慢佔據消費者的採購清單。

雖然，零售商自有品牌，已經足以和製造商品牌，在消費市場上一較高下，但是大多數的研究，仍然忽略零售商品牌的存在。一般的行銷策略重點，還是在製造商品牌。而，儘管零售通路早已主宰了產品的行銷市場，製造商普遍的心態，還是把零售商品牌產品視為次級產品，天真的以為零售商自有品牌會自己消失。歐美的統計數據告訴我們，零售商自有品牌已經是個超過一兆美元的產業，高價零售商自有品牌更是零售商建立商店品牌差異化、品牌權益與整合價值鏈的重要策略手段。

台灣或許沒有如Wal-Mart與Target等歐美國家據規模優勢的連鎖零售通路，Tesco 也早在2005年退出台灣的零售通路市場。然而，佔據台灣每個角落的便利零售商通路霸主，7-ELEVEN，創造差異化的高價值感，所謂“平價奢華”的7-SELECT自有品牌的戰略，勢將掀起台灣日常消費品市場版圖的大洗牌。更會引起零售通路與產品製造廠商間的競合關係，改變產業價值鏈的重新整合與定義。

就台灣食品製造商的角色而言，了解消費市場的轉變，分析零售商自有品牌發展策略、以及消費者對於高價零售自有品牌食品的接受性，會是製造商品牌重新找回產品的品牌權益，與建立產品價值鏈的核心競爭能力的關鍵，更是在競爭激烈的消費市場裡，尋求生存的必要條件。本研究的目的是探究以下的問題：

1. 消費者對於零售商自有品牌接受性與主觀認知？
2. 零售商對於自有品牌發展的趨勢認知與策略思維？
3. 品牌製造商對於零售商自有品牌發展認知與因應策略？

## 第二章 文獻探討

本章就品牌權益、零售商自有品牌、核心競爭力、產業價值鏈、以及賽局理論等相關的文獻進行探討。

### 第一節 品牌權益 (Brand Equity)

品牌的意義在於區別不同產品的生產者。所以，早期品牌的發展主要的功能，只在於對於產品所有權的辨識。但隨著時代的演進，品牌逐漸成爲消費者在購買決策時考量的因素之一。品牌權益是指產品因爲本身的**品牌名稱**，而產生遞增的附加利益和價值 (Rangaswamy et al., 1993; Park & Srinivasan, 1994)。所以，品牌是一組有關產品的相對定位，一致的品質保證及功能屬性資訊的集合；是消費者購買決策的輔助工具，亦即品牌是影響消費者行爲的重要因素。

品牌代表產品在顧客心中定位與價值。它的決定因素很多，例如產品的外觀、屬性、功能，及產品在消費者生活中扮演的角色。產品品質與功能性雖然重要，如果沒有品牌在消費者心中產生價值，產品的價值作用，也無法發揮至極大。因此，顧客心中持有的品牌正面態度，會創造一個品牌的價值，此即顧客爲基礎的品牌權益觀念。而其價值的顯現，則藉由消費者的態度或行爲，以增加品牌市場價值。

品牌權益是品牌所賦予產品的附加價值(Farguhar, 1990)。而產品附加價值可因製造商、零售商與消費者三個不同的觀點而差異。就製造商而言，產品品牌權益來自品牌的聯想。品牌權益的附加價值可以產生價格溢酬與促銷費用的減少，而增加現金流量；就零售商而言，品牌權益

為超越市場上其他的品牌，包括產品高的接受性、廣泛的銷售通路、較低折扣費用、較大貨架空間等所產生的品牌槓桿(Brand Leverage)；對消費者而言，品牌權益來自實體產品與個人記憶對於該品牌的聯想，是決定購買行為的主要因素。總言之，品牌權益是指能喚起消費者思考、感受、知覺和聯想，近而吸引消費者產生購買力的品牌組合 (Kim, 1990)。

品牌權益是連結品牌、品名及符號的一種品牌資產/負債的集合體，是企業維持核心競爭優勢與掌握盈餘的重要來源。行銷的戰爭就是一場品牌的戰爭(Aaker, 1991)。為了爭奪品牌在銷售市場的統制力，企業都把品牌視為公司最有價值的有形/無形資產，品牌行銷是企業經營的重要競爭策略。因此，Aaker 認為，創造品牌權益的價值來自五項品牌權益資產：品牌忠誠度、品牌知名度、品牌知覺、品牌聯想，以及其他專屬品牌資產，如圖2-1品牌權益構面圖。Aaker將企業的關鍵成功因素(Key Success Factors; KSF)定名為「永續的競爭優勢(Sustainable Competitive Advantages; SCAs)」，並提出SCAs的特徵如下：包含該產業之關鍵性成功因素；足以形成異質價值，而在市場形成差異性；可承受環境變動與競爭者反擊之行動。由此觀之，Aaker所強調的企業競爭優勢，必須與產業或環境中的競爭優勢相配合，並能產生實質差異價值的一種永續競爭優勢，也就是品牌權益。

張榮華(2005)以「品牌知識」、「知覺品質」、「品牌忠誠」代表品牌權益的內涵；而以邱志聖(2006)的4C架構之「資訊搜尋成本」、「道德危機成本」、「專屬陷入成本」等，三構面代表三種無形的交易成本，研究推論品牌權益之內涵，透過中介變數交易成本，而形成品牌權益。品牌權益形成的過程中，「品牌知識」、「知覺品質」、「品牌忠誠」

等因素，並不是直接形成品牌權益；而是，透過三個內隱的交易成本，才進一步的形成品牌權益。藉著品牌知識、知覺品質與品牌忠誠度，來降低資訊搜尋成本與道德危機成本，而使品牌權益提高；知覺品質與品牌忠誠，則可以提高專屬陷入成本，再使品牌權益增加。

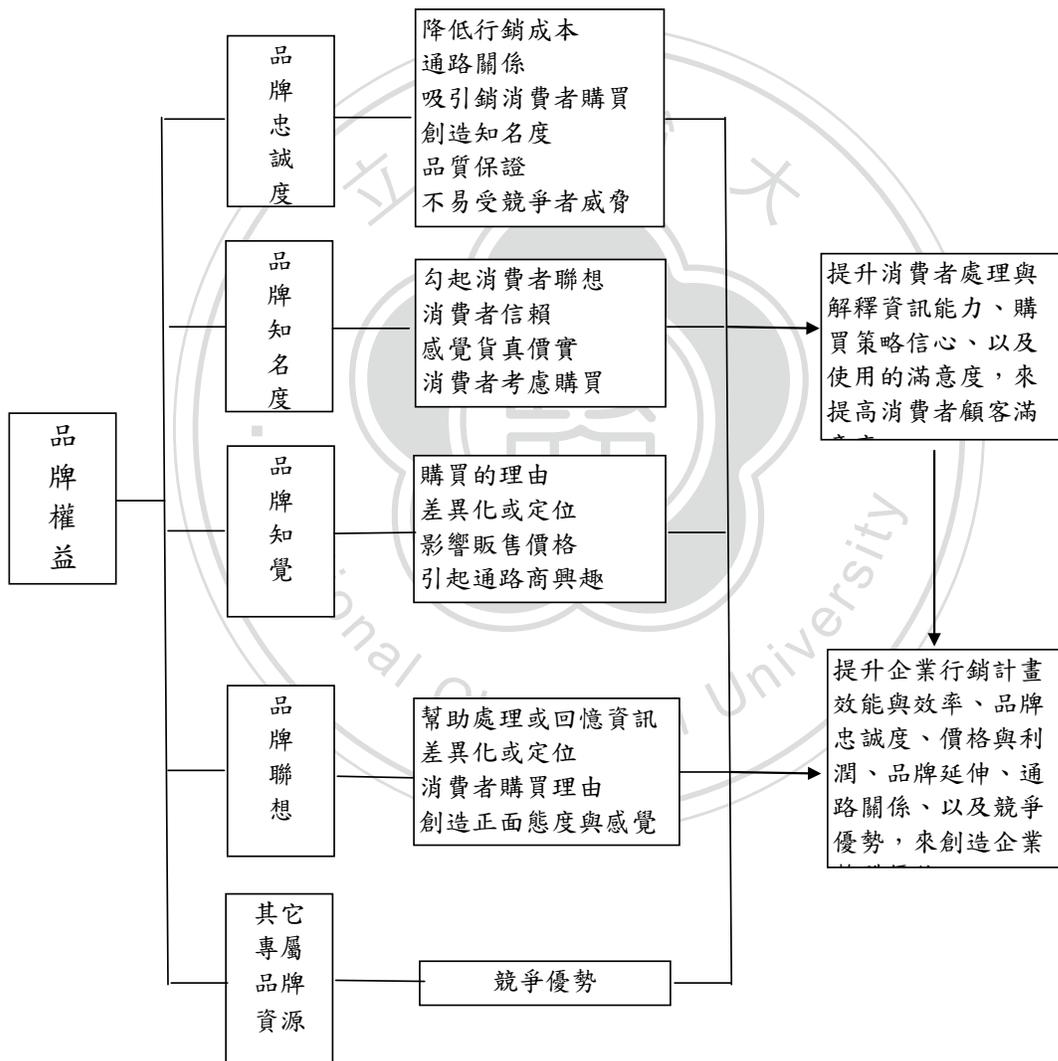


圖 2-1 品牌權益構面圖  
資料來源：Aaker (1991)

Aaker (1995)更提出品牌權益的定義，主張品牌聯想為品牌權益的核心價值。消費者以對於品牌所產生之聯想為中心，進而擴展至不同構面的評估。Krishnan (1996)以品牌聯想為主軸，探討消費者對於品牌的偏好度，其主張品牌聯想的內容，是一品牌的代表性指標。品牌權益，主要是在說明，品牌在行銷策略上的重要性。儘管，對於品牌權益的觀點，學界並沒有一致的定義，但是大多數的學者專家都能同意，品牌權益主要是來自行銷策略操作，以及其所賦予在品牌上的獨特屬性。美國達特茅斯學院 (Dartmouth University) 教授Dr. Keller 於1998年在“Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Brand Equity”一書，「以顧客為本的品牌權益」(Customer-Based Brand Equity; CBBE) 概念模式，將品牌權益定義為：“顧客腦海中的品牌知識以及對於行銷活動回應的差異效果；”而主要的組成因素包括了：差異化效果、品牌知識、以及消費者對於行銷活動的回應。Dr. Keller提出了品牌辨識 (Identity)、品牌意義 (Meaning)、品牌回應 (Responses) 到品牌關係 (Relationship) 的階梯式金字塔模型 (圖2-2)，說明產品要先創造品牌可辨識性與認同，才能建立品牌意義；發展品牌意義後，才能產生品牌反應；而產生適當的品牌反應，才能形成品牌關係，完成品牌權益的建立。

對於不同的品牌，當消費者面對相同的行銷活動、及產品服務時，某些價值的差異，就是由於品牌而形成的，這就視為該品牌的品牌權益；亦即，品牌權益可定義為該品牌名稱為其對產品所貢獻的額外價值。消費者對於低涉入性產品 (例如：消費性產品、包裝食品) 的購買決策時，因為缺乏動機，或是類異點資訊分辨能力，故只能根據其所熟

## 品牌打造基礎

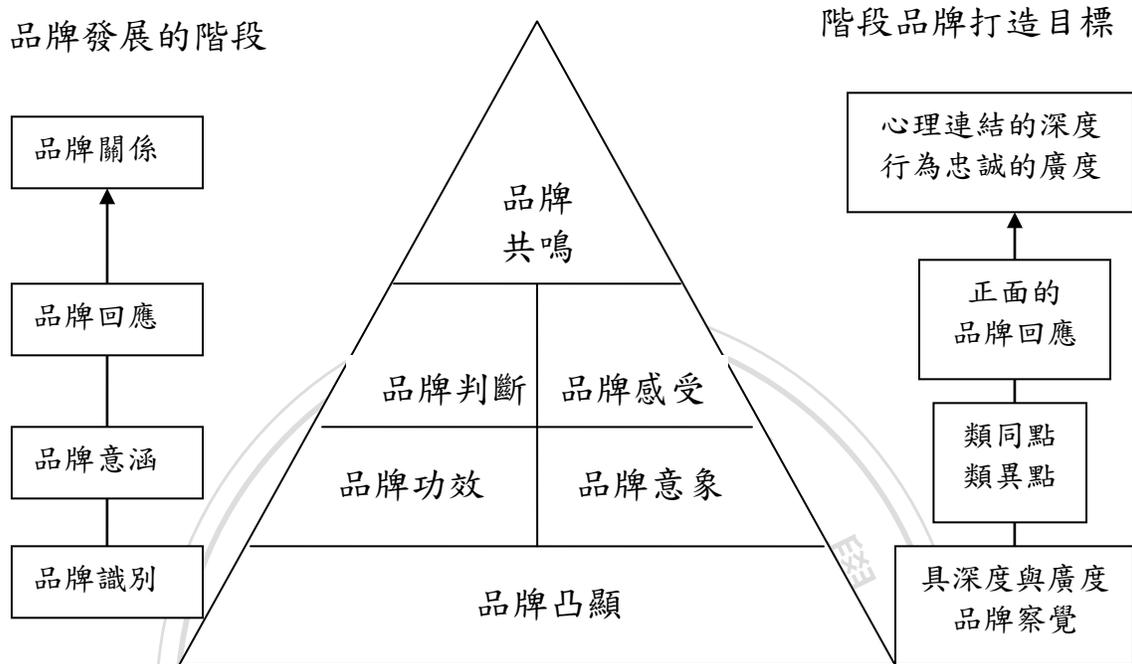


圖 2-2 以顧客為本的品牌權益金字塔  
資料來源：Keller (1998)

悉的品牌來進行購買決策。因此，品牌聯想的強度、喜好度、以及獨特性，對於品牌權益的建立，扮演著很重要的角色。對於食品製造商而言，產品的品牌權益，更是清楚決定了其在零售商店的貨架位置與銷售量。

Keller 認為品牌知識構面，可分為品牌察覺（即品牌的知名度）及品牌形象（即品牌聯想的組合）所形成的聯想網絡模式。品牌覺察(Brand Awareness)是指消費者對品牌回想及品牌辨識的表現，包括：1. 品牌回

想(Brand Recall)：是指給消費者一組產品類別，而消費者能記憶回想起該品牌的能力。例如，消費者想到碳酸飲料時，就會自然而然的想起可口可樂品牌的能力；2. 品牌辨識 (Brand Recognition)：則是指當給予某品牌為一既定線索時，消費者能確定該品牌曾出現過的能力。換言之，當消費者進入零售商店時，其是否能辨識出品牌的能力。一般而言，如果消費購買決策是在購買當下才決定的，那麼品牌辨識就變的相當重要。反之，對於需要想過才買的產品，則品牌回想就是產品銷售的關鍵。

品牌形象(Brand Image)，則是指存在於消費者記憶中與某個品牌相連的聯想。反應出對該品牌的認知，也就是消費者已經形成有關該品牌的知覺組合；亦可說是消費者對於該品牌的主觀知覺性概念。也就是說，品牌形象可細分為：1. 品牌聯想的種類：包括屬性、態度及利益三種類型；2. 品牌聯想的喜愛：對各品牌聯想有不同的喜好程度及評價；3. 品牌聯想的強度：消費者如何處理及儲存已收到的資訊。當消費者對於該品牌產生知覺價值或重要性時，則未來購買時會很容易被回想起來；4. 品牌聯想的獨特性：就是與其他品牌比較起來，該品牌是否具有獨特的競爭優勢。而這些都可視為建立品牌權益的基本因素之一

Kotler (1997) 認為，品牌形象是消費者根據每個品牌屬性，所發展出來的品牌信念；也就是，對某一特定品牌所持有的品牌信念組合，可稱為品牌形象。消費者可能會因個人的經驗與選擇性認知、扭曲、或記憶的效果，而對某一品牌的信念有所不同，並用以區別不同競爭者的產品與服務。故清晰的品牌形象，可使消費者易於辨認產品、評估產品品質、降低購買時的認知風險、並得到差異化的感受與滿足。成功的品牌形象塑造，對於消費者而言，更是一種價值的創造。進而能被目標消費

群所認同。所以，經營成功的品牌形象，可與競爭品牌形成明顯的區隔。故可知品牌形象，是建立以顧客為基礎的品牌權益中，不可或缺的因素。

品牌權益是產品市場模式的理論基礎，是透過品牌在產品市場所產出體現出來的效益。最常被提及的測量市場產出指標是價格溢價(Price Premium)，即與無名品牌產品相比，品牌產品索取更高價格的能力。溢價的理論依據是，有品牌的產品，應比相同功能和質量的沒有品牌產品的價格來得高，溢出的價格就是品牌權益。品牌溢價乘以該品牌的銷售量是該品牌的總價值，這也就品牌鑑價的財務構面衡量方法。

品牌權益也可由行銷構面來論述。Aaker (1992)提出品牌權益是聯結於品牌、品名和符號的資產和負債的集合；其可能增加或減少該產品或服務對公司和消費者的價值。品牌權益是由於品牌所達成在市場的地位，使其超過其實體資產價值的額外價值。而品牌權益是品牌賦予實體產品的附加價值。在考慮品牌的延伸時，品牌權益可解釋為一種剩餘價值，存在於喜歡的印象、態度及行為偏好的形式中。而Keller (1993)則從個別消費者觀點，來定義品牌權益；認為顧客基礎的品牌權益，是消費者對某一品牌之營銷效果刺激，而反應於品牌知識的差異。

Lassar et al. (1995) 認為，品牌權益為一個品牌在顧客心中，所增加的知覺效用及利益。品牌權益就定義上，需考慮五個重要因素：1. 品牌權益指的是顧客的主觀認知，而不是一些具體的指標。 2. 品牌權益是對品牌整體的價值聯想。 3. 品牌的整體價值主要源自於品牌名稱，而不只來自於品牌的實體部分。 4. 品牌權益並非絕對的，而是與其競爭對手相對比較的。 5. 品牌績效對於財務績效有正面影響。 Lassar et al.

(1995)提出了五項，用來衡量品牌權益的成份；包括：1. 認知表現 (Performance)：品牌的關鍵要素。假設品牌所具備的功能、和品質，不被消費者所認同，消費者不願意購買此產品，該品牌不會產生高的品牌權益； 2. 社會形象 (Social Image)：是一種附加價值。因為社會的名聲與擁有者及使用者連結一起。好的社會形象能讓消費者產生認同感； 3. 價格/價值 (Price / Value)：一般消費者會在該產品的價格與價值間取得平衡點。所以擁有高品牌權益的品牌通常具備了高價值； 4. 信賴 (Trustworthiness)：因為消費者信賴該品牌，所以，該品牌便有較高的價值；與5. 認同感 (Identification / Attachment)：消費者對於某些品牌會發展出情感或認同的態度，亦即消費者對於品牌產生了所謂的陷入成本。

創造高的品牌權益，就是要建立強勢品牌；也就是必須能表現出與競爭品牌有強烈差異的特色 (Aaker, 1991)。品牌權益能創造競爭障礙，而提供實質的核心競爭優勢。長期而言，藉由加強知覺品質、品牌忠誠度、品牌知名度/聯想，能增進品牌權益、能穩固品牌權益、或是具有強勢品牌的產品，對公司而言，就是一種正資產。

傳統製造商對於零售商自有品牌，大多抱持排斥態度；甚至以降價反擊與推出戰鬥品牌來正面回擊 (Quelch & Harding, 1996)。 Quelch & Harding 認為：製造商品牌不可基於剩餘產能的利用，而替自有品牌產品代工，以免損及自己的品牌權益。

黃姿云(2005)以消費者的觀點探索發現，不論是製造商品牌或是零售商自有品牌，促銷活動、品牌形象、促銷價格，都能夠有效的提高品牌權益，更能提高消費者購買傾向。而產品銷售價格，並不會直接影響

購買者的決策。所以，低價策略，並不盡然能為製造商贏得市場優勢。品牌權益是中介產品促銷活動與品牌形象的綜合表徵，這才是實際影響消費者購買行為的重要因素。

沈家玄(2006)則以地質學上的河川襲奪(Stream Privacy)現象，提出品牌權益侵襲的三個階段，以說明自有品牌侵襲製造商品牌權益的過程。更從品牌權益侵蝕觀點(The cannibalization of Brand Equity)研究發現：零售商自有品牌，透過委託知名製造商代工的方式，侵蝕製造商品牌權益的動機和效果有限；但製造商卻能以代工自有品牌帶來產能利用、集體採購原料成本優勢、增進與零售商關係聯合打擊其他競爭者等為其帶來好處。

只是，所謂知名製造商的“知名”兩個字，才是促成這場價值活動的合作關鍵；亦即，“知名”指的是具有品牌權益的市場領導品牌的製造商。相對於此階段的零售商自有品牌，製造商的品牌形象、品牌知名度與品牌價值等品牌權益早已建立。對於在銷售市場非一線的製造商而言，品牌權益顯然無法抵擋零售商提供代工的經濟誘因。但是，零售商自有品牌權益，對於一線的品牌製造商的威脅，卻也不容等閒視之。

就傳統的品牌權益的定義與認知而言，零售商販售的無品牌產品是沒有品牌權益的產品。相對的，製造商品牌則是產品產生品牌溢價的關鍵，更是製造商在價值鏈所擁有的核心競爭力。只是，隨著通路商慢慢掌握了規模優勢與談判優勢之後，零售商自有品牌的崛起，也逐漸的凌駕於製造商的品牌之上。製造商品牌與品牌權益維護的概念，會是關係著這場與通路零售商生存競爭的主要策略思維。

## 第二節 零售商自有品牌 (Private Brand)

品牌的建立動機，來自早期的工匠，爲了讓顧客能夠容易辨識其產品，所使用的標誌而來(Keller, 2008)。所以，產品商標的使用，可以回溯到，被用來鑑定手工打造商品的來源之古代工匠所設計的標記。顧客也會依工匠所留下的標記，作爲品質的保證與辨識的憑藉。這些標記符號在早期的中國陶瓷、羅馬的陶甕、以及西元1300年的印度商品上所發現。應該算是最早的產品品牌概念的起源！

早在西元1266年，英國法律便要求麵包店，必須將他們的商標印在麵包上。金、銀器工匠，亦被要求在其打造的商品上簽名，或是印上代表個人的標記。嚴格來說，這些地方性小商店自己製造、售販的產品，不僅是具有品牌的圖騰意象，更應該是所謂零售商自有品牌的開始。

西元1600年早期，菸草商開始出口菸草。到了1800年，製造商產品開始以知名的品牌名稱流通全國。當歐洲人移居美洲大陸，便將這種產品品牌的概念與習慣傳到了美國，而專利藥品與煙草製造商，成了早期美國品牌打造的濫觴。製造商會在藥品上印上精製的標籤，甚至在藥品包裝上放上店家本人的肖像。1850年，美國煙草製造商開始認知到，創意的產品名稱，有助於產品的販售。1860年代，菸草製造商便開始直接販售小袋裝的商品。外觀吸引人的包裝和商標、象徵性符號，成爲吸引顧客的重要觀念；也開始了製造商品牌的概念。

二十世紀是製造商品牌的世紀。消費者從十九世紀地方性工廠，所生產品質不穩定的無品牌商品，即初期的零售商自有品牌，漸漸轉而購

買全球性的製造商品牌產品。總括而言，美國近代品牌發展的歷史，從1860年開始，到進入現代化品牌發展的1985年，約可分為四個階段(Keller, 2008)：

- 一、 全國性製造商品牌出現期：在1860年到1914年左右，美國在內戰後，大眾化商品品牌，提供了各種事業機會。如：運輸、製程改良、包裝、廣告業以及零售業的發展等。而1879年、1880年、以及1906年多次美國商標法改革，使得品牌識別更受保護。報紙與雜誌的大眾廣告，更加促使這些品質均一的製造商品牌消費品，透過商標使用的普遍化，發展出一群品牌忠誠的顧客。於是企業界便開始發展出消費性產品的品牌；一些著名的消費性產品大型製造商，如：桂格麥片、漢斯 (Heinz) 番茄醬、可口可樂等公司，都是在這個時期開始推出其全國性的製造商品牌。
- 二、 全國性製造商品牌主導期：在1915年至1929年左右的十五年期間，美國消費者對於製造商品牌接受性日高。品牌行銷變成專業化的業務工作。精進的行銷技巧，更結合了具創意的媒體傳播與廣告。美國日常生活中，已經充滿了許多知名的製造商品牌。這些在企業化的大品牌，開始真正經營史上第一批的品牌。由於這些大眾化產品，是由擁有製造工廠的公司所推出，所以稱為製造商品牌(Manufacturer Brand)。製造商品牌由於產品功能性品質良好，又投入大量的廣告行銷經費，成功的建立了製造商品牌的品牌權益，更成為製造商品牌重要的競爭優勢。這些成功的製造商品牌，逐漸跨越美國各州，所以，又稱

為全國性品牌(National Brand)。不過，這些廣泛販售於大眾市場的製造商品牌，並沒有完全擊垮傳統通路的區域性零售商自有品牌。很多地區性的小品牌依舊存在。而長久以來，行銷通路內的批發商和零售商，一直都在抗拒強勢的製造商，更是百般不願意的替製造商支付巨額的品牌廣告費。這個時候消費者認識的是品牌，而銷售市場的優勢是在製造商的這一邊。

### 三、製造商品牌挑戰期/零售商自有品牌的崛起：1930年至1945

年。1929年開始的經濟大蕭條給製造商及其品牌帶來新的挑戰。消費者對於價格敏感度提高，零售業者伺機而動，下架銷售不佳的製造商品牌。零售商認為製造商品牌的商品零售價格和毛利太高。所以，開始推動自己的零售商自有品牌，並以低價的主要訴求，來和製造商品牌瓜分消費者日漸枯竭的荷包。由於，實際通路所有權掌握在零售商手上，為了提升營運效率，不少零售商開始刪減上架的商品品牌個數。製造商品牌也因此被淘汰掉；製造商也開始尋求各種廣告行銷方法，來說服消費者購買廣告上的產品。當時這個製造商和通路商的競爭現象被稱為品牌戰役 (Battle of the Brands)。不過，這個時期的零售商自有品牌還只能算是無名品牌(No-name Brand)產品。

### 四、製造商品牌再次興起/高品質品牌標準建立期：1946年至1985

年。二次大戰之後，消費者開始對於高品質的品牌產品需求，導致製造商品牌銷售再度興起。隨著全球性經濟的起飛、個人所得增加、市場需求隨著人口成長而迅速擴大，全國性品牌需求也隨之高漲。製造商品牌再度主導了消費性產品的通路權。雖然，在二十世紀的製造商與零售商的角力賽中，由於零售商

的規模相對於製造商而言，是處於弱勢。但是，隨著1970年起的國際性通路與連鎖零售商店的崛起，消費市場主導權的革命性變化，也慢慢的成型。零售商的自有品牌，或者對早期消費者而言，更精準的名稱應該是自有標籤 (Private Labels)。嚴格來說，1976年法國大型量販零售商店家樂福 (Carrefour) 推出的所謂自由產品 (Produits Libres; Free Products)，應該是開啓近代歐洲對抗製造商品牌的高價零售自有品牌產品的濫觴，更是二十一世紀策略性品牌地位戰爭的開端。

雖然，品牌權益的建立傳統上是製造商的關鍵性工作，但並非他們獨有的特權。在經濟因素的考量下，隨著景氣的循環，低價的零售商自有品牌，也滿足了某些消費者的需求，爭取了部份消費市場的機會。而由於，零售商比製造商更接近最終消費者，更擁有實體的銷售空間；似乎沒理由不會讓許多零售商，虎視眈眈的思考著如何發展自己的品牌。相較於製造商品牌或全國性品牌，這些經銷商或零售商自行發展的品牌可稱為私有商標(Private label)、商店品牌(Store Brand)、零售商品牌(Retailer Brand)、或通路商品牌(Channel Brand)。

根據Ghosh (1990)的定義，消費性商品的品牌，可以區分為製造商品牌 (Manufacturer Brand)、自有商標 (Private Label)及一般性商標 (Generic Label)等三大類別。製造商品牌指由製造廠商生產及配銷，且為消費者所認知的品牌，又稱為為全國性品牌(National Brand)；自有商標，則是指零售商委託製造商代為製造其產品，再冠上零售商自己的商標、符號，於專門的零售商店內自行銷售的商標產品。所以，也可稱為自有品牌(Private Brand)、商店品牌或配銷商品牌；而，一般性商標則又可稱

無名品牌(No-Brand)。指的是產品上無任何辨識的商標、或品牌的產品。就廣義的定義，無名品牌由零售商店自行製造、販售，消費者相信的是零售商店的招牌與形象，故已經可以算是零售商自有品牌的一種雛形。本研究文內將統稱為零售商自有品牌(Private Brand)。而，就品牌權益的觀念來說，現在的零售商自有品牌，已經不像過去的家樂福連鎖零售商店，推出的低價無名品牌/白牌產品。從整個品牌價值鏈來說，高價的零售商自有品牌，應該已經是個具有品牌權益的品牌產品。

製造商打造品牌最重要的原因之一，在於賺取更高的價格溢酬。由於製造商長期投入很多行銷經費，建立製造商品牌權益，產品的市場定價，自然比零售商自有品牌昂貴。因此，低價當然是零售商自有品牌的最重要市場切入點。傳統以來，當經濟不景氣時，美國零售商自有品牌市場占有率就會增加；當經濟景氣好時，零售商自有品牌的市場占有率就會減少。因此，製造商品牌產品的品牌權益，依舊顯現出其價值的差異性。所以，零售商自有品牌並不是現在才出現，事實上，它似乎是隨著市場的經濟景氣而循環。

製造商的銷售利潤雖然較高，但為了建立產品品牌權益，全國性品牌必須經常會舉辦價格促銷，導致價格促銷的開支占營業額的比重增加。在與零售商自有品牌產品的戰爭中，反而提高了消費者的價格敏感度，也間接鼓勵消費者轉換低價品牌購買；另一方面，當製造商追求近利經常促銷時，就會減少廣告支出，卻反而傷害到長期辛苦建立起來的品牌形象和品牌權益，而給了零售商有機可乘的機會。這就是Kuma and Steenkamp (2007)所謂的品牌製造商生產通路品牌時的惡性循環(圖 2-3)。

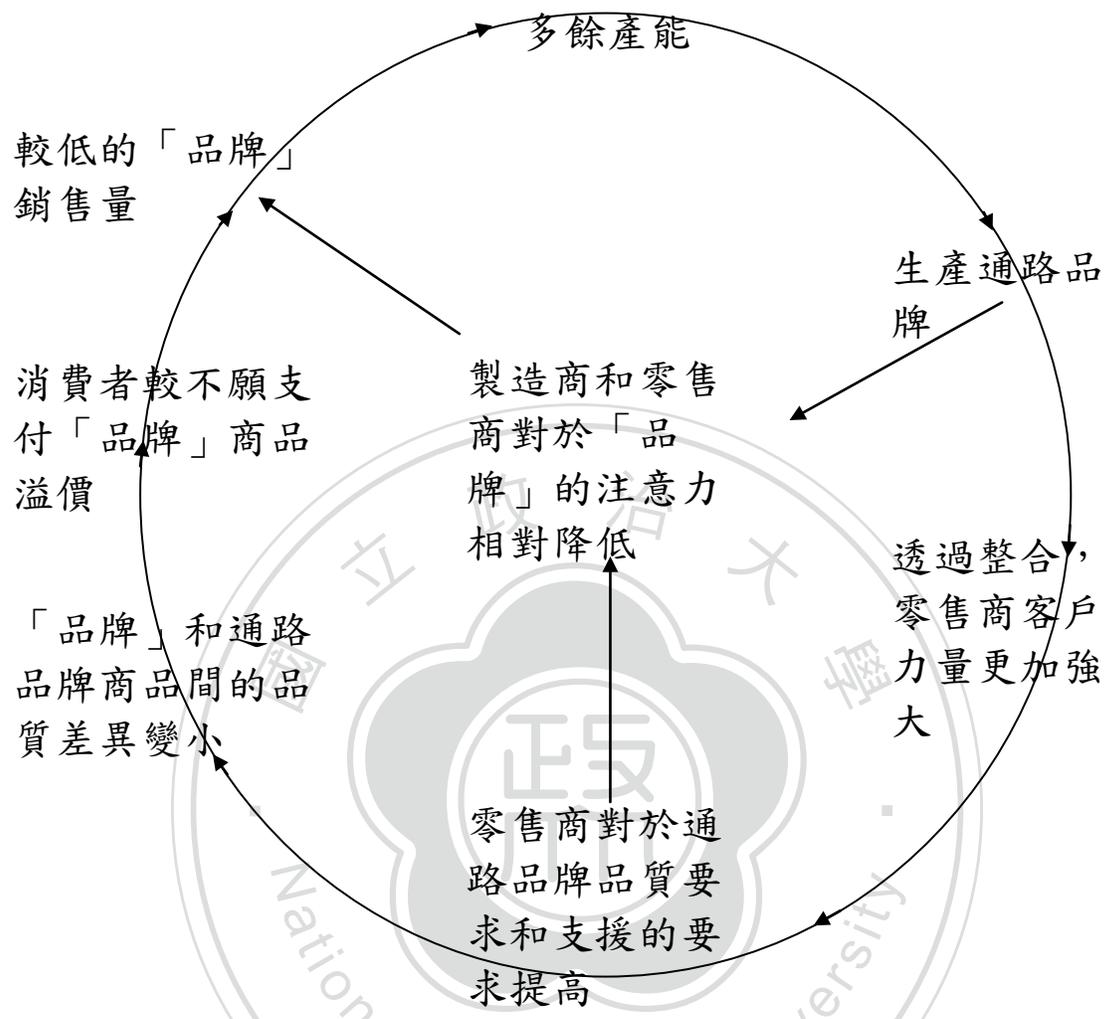


圖 2-3、品牌製造商生產通路品牌時的惡性循環  
 資料來源：Kuma and Steenkamp (2007)

近幾年在英國、美國西方國家的超市、便利商店、量販店等大規模連鎖通路發展，零售商自有品牌，又再度成爲威脅到製造商品牌的快速流動消費品(Fast Moving Consumer Goods, FMCG)。主要的原因是，這些產品的價格低廉、消費者承擔的成本風險小；不同品牌間的實質產品品

質與基本功能差異性不大；生產這些產品的技術層次不高，通路商容易找到製造商為其代工；零售商自有品牌產品的需求量夠大，具經濟規模，而且多屬民生必需品，更是在銷售市場中持續成長中。因此，零售商自有品牌，容易達到足以獲利的銷售量。而此種暢銷品項，常為少數幾家全國性製造商品牌把持。零售商藉由發展零售商自有品牌，也可以減少對全國性製造商品牌的依賴。

袁幸慈(2006) 研究分析，商品外部線索中，最關鍵的兩個變數：零售商商店形象與自有品牌形象，對於消費者評估自有品牌商品購買風險、商品品質以及後續購買行為之影響。零售商商店形象愈好，消費者對於該零售自有品牌形象之看法愈好。研究發現：1. 零售商商店形象愈好，消費者對於該零售自有品牌形象之看法愈好，不僅可以降低消費者自有品牌知覺風險，也可以提升消費者對於該自有品牌商品品質之看法；同樣的，2. 自有品牌形象愈好，不僅可以降低消費者自有品牌知覺風險，也可以提升消費者對於該自有品牌商品品質之看法。自有品牌商品知覺品質愈好，知覺價值愈高；以及 3. 自有品牌知覺風險與知覺價值，會影響消費者購買自有品牌商品意願。當自有品牌商品風險程度愈低或知覺價值愈高，消費者對於自有品牌商品購買意願愈高；也就是，零售商自有品牌產品，也逐漸藉由商店形象，建立起品牌的權益。

消費者的購買決策是以價值為基礎 (Dodds et al., 1991; Lichtenstein et al., 1990; Zeithaml, 1988)。價值在傳統上是指產品知覺品質與價格相比的比率(Hauser and Urban, 1986; Sawyer and Dickson, 1984)。由於零售商自有品牌，通常採取較低成本/較低品質的定位，以反映消費者的價格需求。所以相對於全國性品牌而言，零售通路自有品牌，長期以來都被

公認為低成本的替代方案。但是今日的自有品牌卻大為改觀，其品質等級正逐漸改善，因此，零售商自有品牌與全國性品牌之間的品質上的差異已大幅縮小(Bronnenberg and Wathieu, 1996; Morgenson, 1991)。

經營自有品牌產品也是通路商創造通路間差異性的手段之一。通路商希望除藉由自有品牌產品提升銷售量外，也希望能創造與其他通路商的差異化，培養消費者商店忠誠度，產生獨特的競爭優勢。因此，自有品牌不全然代表產品是低價、低品質的次級產品的代名詞。目前國內外的通路，在市場上推出不同定位的自有品牌產品的廠商有增加的趨勢。近年來，高價零售商自有品牌，似乎是個零售商自有品牌的熱門趨勢。不同於傳統模仿領導製造商品牌的無名品牌產品，零售商希望以自己的高價零售商自有品牌，與其他零售商甚或製造商的品牌做出區隔。

產品的知覺品質(Perceived Quality)是顧客相較於其他替代性選擇，對於這項產品或服務品質主觀認知的整體概念。所以，高價零售商自有品牌所謂的”高價”(Premium)，在概念上是指價格和價值雙層意義。主要是與通路無名品牌相比，是個相對性的概念。而不是跟製造商領導品牌比較的絕對性意涵。高價零售商自有品牌，在價格與品質上都優於傳統的通路的無名品牌或是模仿品牌。不過，與領導市場的製造商品牌的價格相比，所謂高價的零售商品牌，在價格上還是相對較低；但品質上卻不會比製造商品牌差，甚至可能會超過。

所以，高價零售商自有品牌產品的“高價”意涵，指的是“高價值”，而不一定是所謂的“高價格”。也就是，在合理的價格下，提供給消費者更高的產品品質、功能與形象。所以，這裡所指的高價，並不侷限於實

際的貨幣價格，而是包括了消費者主觀知覺上所能涉及的心理成本。因此，高價零售商自有品牌，所傳遞的是相對高的消費者的知覺品質與價格，也就是物超所值的觀念。平價奢華的聰明消費是自有品牌成功案例，如ZARA服飾，似乎也證明了“高價值”的零售商自有品牌的崛起。

消費市場的絕對低價，已非零售商自有品牌的主要策略邏輯。將產品的價格訂於低價折扣品與製造商品牌產品之間的中價位，讓消費者可同時享有經濟且優質產品的相對低價的方式，才是平價奢華的品牌內涵。全球前五大零售商，包括Wal-Mart、Carrefour、Metro、Tesco 以及 Kroger 等，在自有品牌的操作上，也多涵蓋了低價、標準及優質等不同定位的自有品牌產品。不過，隨著金融海嘯造成的經濟衰退，經濟因素確實成就了低價零售商自有品牌的復甦。然而，標準與優質的高價零售商自有品牌的趨勢，也確定了零售商自有品牌發展的方向，以及製造商與零售商間品牌價值鏈與核心競爭力循環轉移的模式。

近年歐美國家零售商自有品牌市場占有率不斷增加，主要原因還是消費者對消費性產品的價格敏感度高。在經濟規模/範疇經濟的前提下，只要產品消費市場夠大，零售商就可透過大量銷售降低成本；而，產品的毛利夠高，便值得投入資源開發零售商自有品牌；加上，此類產品品牌的市場廣告金額不大，製造商維護品牌不力，更給了零售商有機可乘。因此，零售商有能力發展高品質產品的零售商自有品牌。這其實正是製造商品牌的管理不良，導致品牌權益的逐漸消失，品牌價值鏈的核心競爭力亦日益下降。低價的零售商自有品牌，無法真正的建立在消費者心中認同的產品品牌權益。不過，高價零售商自有品牌產品，就價值鏈的分析而言，才是讓零售商自有品牌產品真正建立品牌權益的關鍵。

品牌權益可以透過產品價值鏈與核心競爭力來衡量。由於，製造商的主要競爭優勢之一就是在於生產。面對零售商自有品牌的威脅勢力不斷增強，製造商努力改善生產製程、降低成本，並且反應在售價，是最常見的策略反應。然而，增加對於產品研究發展和創新的投資、提升產品品質、不斷開發和上市新產品，更是強化產品核心競爭力的不二法門。在行銷策略上，則是以增加品牌廣告和促銷費用、開發低價的「戰鬥品牌」，直接和零售商通路品牌競爭；並且，追蹤了解，在每一個銷售市場上，通路商品牌和製造商品牌的消長，以適時制定更佳行銷策略與抉擇。

### **第三節 價值鏈與核心競爭力 (Value Chain & Core Competence)**

消費者通常是以產品的品質與價格的主觀知覺，來評估產品的價值。美國哈佛大學麥克波特(Michael Porter)教授在1985年提出價值鏈(Value Chain)的策略工具，來分析創造顧客主觀認知的價值的方法。所謂價值鏈是指企業創造有價值的產品、或勞務以提供給顧客的一連串「價值活動(Value Activity)」。價值活動不僅為顧客創造價值（產品或勞務），也為公司創造價值（利潤）。而價值鏈是由許多價值活動所構成，企業在分析價值鏈的個別價值活動之後，就可以瞭解企業本身所掌握競爭優勢的潛在來源。波特以包含設計、製造、運送、以及產品支援等價值活動的組合，來定義一個公司的價值鏈；而主要的價值創造活動，則包括了境內物流、營運、境外物流、行銷、與服務；以及由這些

主要活動所衍生的輔助活動，包括公司組織、人力資源管理、技術研發、與採購等(圖2-4)。



圖 2-4 Michael E. Porter的價值鏈模型

企業的價值鏈與企業競爭策略規劃息息相關，根據波特的競爭優勢分析，欲達到價值創造的最大，不外採用成本優勢(Cost Advantage) 與差異化(Differentiation) 兩大策略。成本優勢其實就是在每一價值鏈環節中，盡可能降低成本；而差異化則是達到比競爭者更佳的效能，藉以增

加獲利。換句話說，即是提升獲利/成本的比值。上述價值鏈的考量是站在個別企業的角度。如果將不同企業所處的產業環節連結起來，即成為所謂的價值系統(Value System)，包括供應商價值鏈、製造商價值鏈、零售商價值鏈與消費者價值鏈，如下圖 2-5，以創造一個能滿足甚至超越消費者需求與欲望的價值鏈策略，並藉以達到鏈上的所有成員之間最佳的整合。

根據波特的主張，公司可以在上述的各種價值創造活動層面上，提高績效與降低成本，來創造競爭優勢。而藉由價值鏈中的上下游供應商與分配商的合作，企業才能創造價值鏈的整體競爭優勢。進而產生獨特、偏好的品牌聯想，成為品牌價值的來源，建立產品的品牌權益。

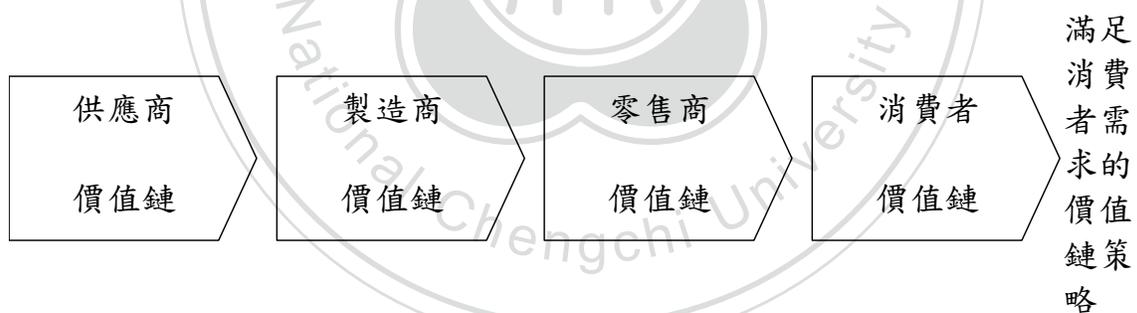


圖 2-5 滿足越消費者需求的價值鏈策略

所以，價值鏈就是以企業對顧客承諾的最終品牌價值為導向和目標。從企業經營的整個價值鏈入手，管理和改善每一個環節，使之符合品牌價值的要求。這樣的價值鏈貫徹企業經營的所有環節，包括產品研發、採購、生產、分銷、服務、傳播等。在品牌營銷中，也存在著這樣一個鏈條，稱之為「品牌價值鏈」。所定義的企業，就理論而言，可以是製造商品牌企業，當然也可以是零售商自有品牌的連鎖企業體。主要的關鍵在於價值鏈的核心競爭力動態競爭下，品牌權益的建立是否能為消費者創造知覺上的價值。

現代商業社會的競爭，已經從單一能力的競爭，進入到企業綜合實力的競爭；也有人稱之為整合價值鏈能力的競爭。吳思華(1990)的價值說認為，企業真正能戰勝競爭對手的存活策略，是它創造了新的價值，而不是打敗了敵人。創造價值的方法，在於消費者對於廠商的認知價值。廠商透過一連串的價值活動，提供商品組合，以滿足顧客的需求。但是，廠商不必自行完成所有價值活動，而可以考慮找合作廠商來經營。司徒達賢(2000)對於價值鏈中的價值活動，進一步的定義認為，經營流程中，每一項可以創造價值的項目，稱為「價值單元」(Value Unit)。波特的「價值活動」是行為與動作的表現；而在司徒達賢的價值單元中，除了「活動」外，還包括了「資產」；例如採購，製造，研發等是「活動」；而品牌，零組件，產品等則是「資產」；是相對於傳統價值活動僅專注於功能性的活動而言。所以，司徒達賢的價值鏈中定義的價值單元，即是價值活動與策略資產的共同稱謂，更有助於分析資源與能力對於核心競爭力的影響。

因此，以品牌價值為導向建立品牌價值鏈，也是企業獲得核心競爭

力的重要途徑。而在選擇品牌價值時，企業就會面臨著如何選擇的問題。在產品導向的時代，一個好的產品往往就可以樹立起良好的品牌形象。比如福特的T型車，就以獨特的產品形象獨霸美國市場50年。但那樣的時代已經過去了。現在產品的品牌權益，必須構建於內涵豐富的品牌價值體系，從消費者可接觸的每一個接觸點去傳遞品牌價值。只有這樣才能在消費者頭腦中，樹立起栩栩如生的立體的品牌形象，也才能讓產品的品牌權益，真正的創造出市場價格溢酬。

品牌價值的定義實現，需要企業從工業設計、製造、包裝、分銷、物流、售後服務、品牌建設等，所有業務環節進行價值活動，建立一整條品牌的價值鏈。而且，價值鏈上的每一個點，都能為客戶創造價值，主觀認知上的價值。因此，傳統定義的品牌價值，必須得到所有價值系統上合作伙伴的認可。供應商、經銷商、服務商都是這個價值系統的合作伙伴，也是品牌價值鏈上的重要節點。如果，企業的品牌價值沒有得到他們的認同與合作，那就意味著這個價值鏈，存在著隨時斷裂的危險。因此，與合作伙伴一起討論制定品牌價值是十分必要的。然而，零售商自有品牌的興起，似乎重新定義了零售商的價值鏈，銷售市場上與傳統製造商品牌競爭品牌的權益，彼此競合的關係，更危及了整個價值系統的存在。

Prahalad & Hamel (1994) 認為「核心競爭力」並不是一個企業對自身價值的衡量，而是指在顧客眼裡，這個公司提供的價值活動有多大的價值。任何定義都必須從顧客的角度出發。假如企業的某個特性並不是顧客想要的，那麼它就不能被稱為「核心競爭力」。一般而言，企業都面臨三個不同等級的產業競爭：「核心競爭力」，「核心產品」，「最

終產品」。核心產品能夠對眾多最終產品提供競爭力；而核心競爭力的具體內容，就是這些核心產品。企業組織應該圍繞著核心產品，而核心產品的養分供給來自於核心競爭力。

隨著消費市場由賣方市場轉向買方市場，通路商站得接近消費者的先天優勢，取得消費者市場的需求訊息，轉而成爲產品價值鏈上的主要核心競爭力的整合者角色。讓過去的價值鏈關係重新洗牌。此種價值鏈整合，類似組織階層的發展模式，通路商透過生產自有品牌產品，向上游製造商進行整合，同時不僅負責產品的流通，也參與產品生產、開發、設計及品質管控。隨著通路力量的增強，過去製造廠商在市場上擁有的競爭力與利益，也部分轉移至零售通路商手上。價值鏈上夥伴間的資訊不對稱關係，開始有了一百八十度的轉移。礙於現實的生存壓力，製造商不再談企業的核心競爭能力，反而被零售商自有品牌整合到產品價值鏈中，以期能在市場上持續短暫的生存，並降低經營的風險及不確定性。陳麗婷(2009)針對台灣食品製造業，面對零售商自有品牌的競爭，提出製造商品牌突圍的八字建言：「迴避」、「專精」、「創新」、與「魄力」；建議食品製造商必須能，「迴避」零售商主要發展自有品牌的產品品項；「專精」產品的差異化；「創新」產品與價值的開發；以及更有「魄力」的堅持製造商品牌無形資產的價值。

製造商品牌和零售商品牌的戰爭，在歐洲和北美有愈演愈烈之勢。近二十年來，彼此品牌消長也闡述兩造間的競合(Co-opetition)關係。在台灣品牌競技場才上演不久，零售商和製造商對於品牌權益的認知與心態轉變，以及經營策略抉擇，應該是決定價值鏈上優勢的競爭力與品牌權益動態競爭的成功關鍵因素。

## 第四節 賽局理論 (Game Theory)

賽局理論或稱博奕理論、競局理論、對局論、局論，是一種策略性邏輯思考。賽局理論提供一個有系統的方法，來分析這種相互影響的策略。主要是藉由形式化的推理，來決定賽局者爲了要理性地追求其利益，會採取何種決策；以及如果他們真的如此選擇，會產生什麼結果。在利害衝突下，透過策略推估自己的最大勝算或利益，尋求的最適的因應策略，從而在競爭中求生存。

數學家兼電腦的發明人馮諾曼(Von Neumann John) 和普林斯頓經濟學家摩根斯坦 (Morgenetern) 於1944年合著的『賽局理論與經濟行爲』(Theory of Games and Economic Behavior)，進一步闡釋了『零和』賽局理論，也奠定了現代賽局理論的基礎。馮諾曼可堪稱爲「賽局理論」發明人。『賽局理論與經濟行爲』一書是將賽局分爲「規範性賽局」(Rule-based Games) 與「自由式賽局」(Freewheeling Games) 等兩類。前者的參賽規則明確，且參賽者的各種反應是可預知的；但後者沒有明確的規則限制，參賽者互動可有較大的變化空間。

就商業上的競爭，一般而言，經常同時兼具兩種賽局的特性。但似乎以「自由式賽局」的思維，比較容易創造雙贏的機會。創造雙贏的賽局，主要是著眼於如何改變賽局進行的方式，而比積極打倒競爭對手還來的重要。例如，當市場處於供過於求的情況，彼此以降價進行流血競爭，最後必然沒有真正的贏家。處此情境，如能思考如何改變市場環境與競爭規則，使所有有實力的競爭者，都能獲得合理的市場佔有率與利潤空間，這就是一種雙贏的策略思考。零售商自有品牌的興起，對於製

造商而言，就是一種必須面臨的賽局，而且是一種既合作又競爭的兩難的賽局。

過去，零售商與(食品)製造商的競合關係，大多著墨於不同的製造商品牌如何出線、爭取貨架陳列的空間。因此，關注的焦點多在於高昂的上架費成本、層出不窮的促銷活動費用，以及如何衝高貨架單位面積的營收等，以求站穩貨架空間的使用權。現在，零售商自有品牌的出現，共同爭取貨架上的展示空間，複雜了零售商與製造商的競合關係。對製造商品牌而言，零售商自有品牌的最大的威脅，就在於握有通路優勢的不平衡競爭。因此，有別於西方全國品牌製造商，以競爭動機為主的代工自有品牌策略，台灣私有品牌目前正值萌芽發展階段，本土品牌製造商在消費者為主的基礎下，對於『利潤』、『關係』與『競爭』三個構面的整體思考，會是因應零售商自有品牌的重要策略邏輯思維。

1950年賽局理論的發展，繼而由1928出生，為電影「美麗境界」所敘述的主人翁，被譽為是20世紀下半葉「最傑出的數學家」的美國普林斯頓大學的納許(Nash, John Forbes Jr.)提出『Non-cooperative Games』博士論文，以研究設定「多人非合作」之賽局為論述，後來被稱為「納許(Nash)平衡」的概念，為日後「非合作賽局理論」(Non-cooperative Game Theory)和「交易理論」(Bargaining Theory)作了奠定性的貢獻。因此，納許於1994年與加州柏克萊大學的哈桑尼(Harsanyi, J. C.)及德國波恩大學的賽爾登(Selton, R.)等賽局理論研究者同為諾貝爾獎候選人，以研究發展非零和賽局(Non-zero-sum Games)之「囚犯困境」(Prisoner's Dilemma)理論，獲得諾貝爾經濟學獎。

「納許平衡」的涵義為：在多人競爭的情況裡，有些參賽者會結盟以對抗他人；有些賽局可能有無限多種策略；還有非零和賽局。從這些賽局的數學分析，可以得到混合策略的組合的平衡解，假設每位參賽者都堅持其平衡方式，每位參賽者都有一個解，每人都沒有理由偏離這組解。納許證明，多人、非合作、有限策略的賽局都有至少一組平衡解。

「囚犯困境」，係由弗拉德(Flood, Merrill M)在1951年所提出，之後由塔克(Tucker, Albert W.) 加以明確公式化和命名。所謂「囚犯困境」，是以描述隔離審訊兩名共犯案例，警察審訊囚犯採取抗拒從嚴，坦白從寬的策略。囚犯被隔離時，多害怕對方招了而自己沒招時，會使自己刑責加重，對方則無罪開釋；結果囚犯雙方最後皆採取認罪策略，而雙雙被關進牢裡。納許以此證明，人性在被隔離的限制因素下，產生的各謀自己利益的謀略，形成「囚犯困境」現象，反而造成雙輸的局面，這就是著名解讀賽局理論之「囚犯困境」案例。在真實消費市場裡，零售商自有品牌與製造商品牌，是這種既競爭又合作的常態，以自我利益為出發最後結局，可能是「雙贏」或「雙輸」。這就必須靠與賽的零售商和製造商的正確策略思維與抉擇。

管理學上的「賽局理論」與「囚犯困境理論」模型被應用在商場競爭，因而產生競爭的貢獻價值概念，是一個企業經營的重要關鍵。競爭對企業成長的貢獻，遠比穩定現況，對企業的貢獻更高。因為，穩定發展會隨著產業競爭的轉型，發生空洞化現象，或自我戰鬥力漸趨衰弱。製造商面臨零售商在市場品牌權益的競爭，或許亦可成為正面競爭的動力。創造競爭，讓協調談判策略正式被思考，也是企業防止空洞化與增強共同利益創造之更精密佈局的良方。

企業管理學上的賽局理論另一種更現實的「嚇阻標的」協調談判案例模型，對於製造商策略思維也是種可能的選項。市場知名製造商品牌，面對新進的零售商自有品牌，考慮進入市場情境下的策略邏輯思維為：在製造商品牌獨占市場的情況下，設法讓新進零售商自有品牌競爭者不進入的情況下，製造商品牌有100元利潤；如果零售商自有品牌競爭者進入，但製造商品牌不進入或退出的情況下，零售商自有品牌競爭者有20元利潤；但是如果兩造都選擇進入市場，則各賠了10元。

因此，就競爭的構面來看，要以此「嚇阻標的」來嚇阻競爭對手的進入，製造商品牌就要去努力塑造有利的氣候。靠協調談判策略，以進入是沒有好處的的訴求，來說服競爭者；如果堅持進入，將會陷入囚犯困境中，屆時將進退兩難。不過，製造商必須維護品牌權益，利用市場『拉』的力量，提供足夠的競爭優勢，才能達到嚇阻的力量。

林宜青(2004)利用賽局理論，分析自有品牌與製造商品牌競爭對通路權力、及整合效果的影響力。結果顯示若兩品牌特性差距愈大，製造商希望提升消費者對製造商品牌的需求，零售商希望追求消費者對於其零售自有品牌的需求。雙方競爭的情勢將使得價值鏈整合機制失效；而，製造商與零售商在通路上的相對權力大小，會影響整合機制的表現。

而賽局理論指出，當必須依賴對手產生價值，此時依賴者就受制於人。因此，就合作的構面而言，要盡量使對手依賴你，才能顯示在賽局中的價值與地位；也就是在這場賽局中，製造商可以協助零售商，生產製造自己市場上的競品，而且是無法取代的依賴關係。所以，賽局理論，在一般自由賽局追求雙贏的策略，亦可稱之為『競合理論』。

所謂『競合理論』就是以「對立統一」的「矛盾法則」的競爭與合作過程，漸進增加自己在賽局中的價值。通常價值不會自動出現，必須主動觀察、研究、與創造策略性手段來促成。複雜世界中，沒有真正的『零和賽局』，永遠都存在可以互利、妥協的雙贏空間。賽局的勝利，主要建立在本身的獲益程度，而不是建立在對手失敗的基礎上。零售商與製造商的複雜賽局關係，也提供了競合理論很好的研究範例與說明。

Brandenburger與Nalebuff 在『Co-opetition』提出一個類似上述吳思華（1990）的價值說理論；而將競合的過程，分為『創造價值』與『爭取價值』。『創造價值』的本質是合作的過程：為創造價值，人們不可能單獨行動，各個參賽者必須彼此互相依賴。為創造價值，公司必須和顧客、供應商、員工及許多其它的人結合。這是開拓新的市場和擴大現有市場的方法；而，『爭取價值』的本質卻是競爭的過程：是隨著市場佔有率的提昇後，就會有利益分配的問題。這是競爭。就如公司彼此為了市場佔有率競爭；顧客和供應商，也是為了自己爭取更大的利益。

Brandenburger與Nalebuff 認為，在商場上戰爭與和平是同時發生的。也就是，在開拓新市場和擴大現有市場的時候，與競爭對手之間是合作；當分配商業利益時與合作夥伴之間是戰爭。將合作與競爭結合之後，所產生的動態關係遠大於個別的「合作」或「競爭」；如同Novell 創辦人Ray Noorda (2006) 所說：在商場上的參賽者「必須同時合作和競爭」，這也是在商場中的賽局中所不可或缺的競合策略。競合策略的主要論點，在於如何藉由競合創造出不同於以往的嶄新價值。但是，在建立新價值的過程中，卻需要透過競爭與合作力量的平衡協調來達成。

邱稜育(2007)研究台灣食品品牌製造商，為維持或創造企業利潤，面臨了私有品牌侵蝕的威脅，與是否代工零售商私有品牌的決策。研究結果顯示，台灣全國品牌製造商，對於「經濟性動機」構面最為重視，次為「關係性動機」，最後為「競爭性動機」。經濟性動機顯示，品牌製造商認為，分攤成本可帶來適當利潤；就關係性動機而言，為避免貨架空間縮減，造成的市佔率下降，會協助零售商開發低階私有品牌，以換取零售空間，更能節省巨額上架費，及奪取其他競爭者的陳列空間；最後，在競爭性動機上，全國品牌製造商，可能策略性的思考培育，具競爭力的零售商自有品牌，以作為打擊其他競爭者的戰鬥品牌，以提升製造商總體市場佔有率。

從食品製造商與零售通路商間的關係結構來看，零售通路商是食品製造商的行銷代理人，從事銷售、配送的代理工作；同時，也是消費者的採購代理者，提供正確的產品資訊與產品利益。以產業結構來看，國內零售業之市場呈大者恆大的局面，也有朝水平及垂直整合發展的趨勢；並以連鎖化、差異化等方式建立競爭優勢。相較於通路業的市場優勢地位與產業集中度，食品製造商是處於弱勢的一方；而製造商家數眾多，且以中小型業者為主，趨近於完全競爭市場。張瑩婉和簡相堂(2008)研究食品製造業與通路商競合關係，將不同條件之食品製造商適合發展的競合關係，以及食品製造商在不同競合關係下，其策略做法之特性與行動方案做一歸納、說明，如表2-1。並建議食品製造業者應創造並強化自身獨特優勢與資源，提高本身對通路商之貢獻度；同時，開發新通路，增加本身在研發、製程、行銷等方面的創新與彈性，以提高自身議價力。

表2-1 食品製造商發展不同策略之特性與行動方案

策略	特性	行動方案
食品製造商同時生產通路品牌產品	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 強化與通路商間的關係</li> <li>2. 節省費用，提升利潤與對該類產品的影響力</li> <li>3. 增加產能利用率及規模經濟</li> <li>4. 代工產品與本身產品易產生競食效應</li> <li>5. 食品製造商可能有公開產品技術、科技等的風險</li> <li>6. 本身品牌產品和通路品牌產品間的品質差異變小</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 考量成本、競爭與市場現況</li> <li>2. 區隔產品品質策略，避免通路品牌產品與本身品牌產品發生競食現象</li> <li>3. 製造商代工與品牌單位各自獨立</li> </ol>
專業通路品牌製造商	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. 較缺乏創意，以模仿、複製品牌業者產品為主</li> <li>8. 依賴大型零售通路商</li> <li>9. 追求低成本</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 加入製造業服務化的概念</li> <li>2. 與零售通路商發展跨功能團隊</li> <li>3. 加強生產線的靈活彈性</li> <li>4. 明確定位產品與服務</li> </ol>
強勢製造商品牌供貨	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 製造商通常聚焦於品牌的經營與產品差異化</li> <li>2. 自身品牌產品擁有一定數量的忠誠顧客</li> <li>3. 率先投入新品研究，以創新領先佔有先進優勢</li> <li>4. 強勢品牌，通路的談判力較低</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 與強勢通路商建立有效雙贏合作關係</li> <li>2. 深耕品牌經營，建立進入障礙</li> <li>3. 定期更新產品或創新品牌，延長產品生命週期</li> <li>4. 協助彼此競爭的通路商達成差異化</li> <li>5. 運用「核心品牌」商品，發展全新的經營模式</li> </ol>
弱勢製造商品牌	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 易被其他同類品牌產品或通路品牌產品取代</li> <li>2. 依賴通路業者且其產品有隨時下架的風險存在</li> <li>3. 需支付較多資源、費用給通路商</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 發展利基型商品</li> <li>2. 轉型為專業代工製造商</li> <li>3. 轉型為專業通路品牌製造商</li> <li>4. 積極開發多元性通路</li> </ol>
自創通路品牌	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 廠商特質兩極化</li> <li>2. 直接與下游消費者接觸</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 在店格規劃、經營等方面應與文化創意做連結。</li> <li>2. 產品需不斷推陳新</li> <li>3. 大型食品製造業者可與國際一流品牌結盟，加強塑造品牌地位。</li> <li>4. 小型食品製造商宜採焦點經營策略。</li> </ol>

資料來源：張瑩婉和簡相堂(2008)

任何合作模式後面都會隱藏著競爭的影子。製造商與零售商合作與競爭的關係，會依市場情勢與消費者的需求，而在價值鏈上不斷轉移，呈現動態的平衡。無論是品牌製造商轉型成爲專業代工廠、或是零售商開始販售自有品牌，扮演起品牌經營的價值活動，都是依據消費市場的需求，而彼此不斷建立企業的核心競爭力，與整合價值鏈上的價值活動。就產業的整個價值系統而言，製造商與通路零售商合作模式，原先已是達成均衡的賽局，而隨著交易的進行，彼此的合作關係，會因爲商業上的市場競爭、產業環境、與競爭優勢等等條件的改變，而導致造成交易結構中的價值活動，在製造商品牌與零售商自有品牌之間的移動。新的非均衡賽局與兩難的情境，於是乎再度浮現；也因此，必須有新的合作模式，以及對自己(認知)更有利之利益分配方式，作爲雙方競合關係的策略思考的依據。新的競合模式，將會產生新的利益分配的均衡條件，也會短暫的達到平衡這場賽局；卻也醞釀著下一個賽局的重新開始。

## 第五節 本章小結

施振榮在1992年提出微笑曲線(Smile Curve) 的企業競爭策略。微笑曲線，是一條說明產業附加價值的曲線；曲線分成三部分，左邊爲研發，技術，智財，中間爲生產製造，右側則爲品牌與服務；而曲線代表的就是企業所在產業價值鏈的位置。位置的所在同時也代表了獲利高低，曲線中間的生產製造位置獲利明顯偏低，而在左右兩端位置則爲獲利高點。似乎，品牌權益的建立與研發技術累積才是企業永續經營的利基。

台灣資訊電子廠商，長久以來，在國外品牌大廠為降低人工成本、釋出產能與資金，以便將能力專注於提升產品價值的研發創新與品牌行銷的情況下，以代工的方式尋求生存，並藉以培養本身的製造能力。透過參與其他品牌廠商的產品設計與開發工作，而讓本身不但具有為顧客產品提出改善建議的能力，還能有能力執行自產品創意到產品商品化的價值鏈活動。但近年來，台灣的資訊電子製造業正面臨新興開發中國家的低價競爭，使其陷入微利的生存空間。許多過去以代工生產為主的製造廠商，當其遭遇到強大的競爭壓力，使獲利空間受到擠壓時，其所思考的策略，常是想運用行銷資源的投入建立『製造商自有品牌』，藉此作為提升績效或達成成長目標的途徑之一。

零售商的自有品牌策略，是否具有實質效益，關係著許多不同的變數。而近年來，類似包裝食品的消費性產品的零售通路商，於思考下一個成長出路時，常常會想要建立『零售商自有品牌』。然而，自有品牌後面，如果沒有具有創意性的產品，組織研發與技術能力的配合，充其量不過就是個品牌名稱，是不具有強勢或有價值的品牌權益的品牌產品。零售商業者只看見製造商品牌業者表面擁有的價值與利潤，卻忽略建立品牌與投入成本的風險。

相對的，原本擁有品牌的食品產業製造商，卻在消費市場快速的脈動下，礙於零售通路商發展自有品牌的競爭兩難下，選擇走向代工的價值活動。雖然，製造商品牌的利潤及所創造的附加價值，不一定優於自有品牌的產品代工業者。但是，如果僅是想以剩餘的產能，代工製造零售商自有品牌產品，反而忽略了，製程產品研發、行銷，甚至沒有通路與服務等價值活動的能力。對於製造商而言，代工業務的短期利益，可

能會讓製造商品牌陷入圖2-3所指的製造商代工的惡性循環；長期而言，無非也是品牌製造商的一種策略上的自殺行爲。

品牌並非改善經營績效的萬靈丹，品牌權益的建構是需要企業(包括製造商或是零售通路商)長期的資源挹注。品牌不僅僅是個名稱而已，還代表顧客對產品或服務的認同與價值的認定。製造商品牌與零售商自有品牌的生存競爭，主要在於消費者主觀認知的品牌權益的歸屬。而價值鏈上的價值活動，取決於雙方的核心競爭力的移轉與動態的平衡。這種競合關係，使過去供應鏈上下游的對應角色，變的更加不確定。只要有能力，企業都可以把握機會，提供滿足消費者的需求價值鏈活動與策略。商場上沒有永遠的朋友或是敵人，有的只是日趨複雜與微妙的競合關係，以及維持產業供應鏈的動態平衡的不穩定性。如何永續企業的經營價值，會是競合雙方思考的重點。製造商在通路權力凌駕的情境下，該如何思考下階段的生存空間；以及，零售商對於自有品牌建立的正確策略邏輯與方向，將會決定下一回合賽局勝負的關鍵。

本研究企圖以零售商自有品牌權益的觀點，探討製造商在價值鏈上的價值活動的活動價值。在研究上透過企業訪談的初級資料分析，與次級資料蒐集的方式，來了解零售商與製造商個案公司，在企業核心競爭力、與產業價值鏈的競爭策略邏輯；並結合對於消費者主觀認知的半量化的問卷調查，期能在學理上與實務上加以解析探討。希望能提出一些實務上建議，以做為品牌製造商，瞭解企業本身所掌握競爭優勢的潛在來源，做為企業發展核心技術能耐、確定產業價值鏈、建立品牌權益策略參考。

### 第三章 研究設計與方法

在社會科學研究中，有幾種較常見的研究方法：個案研究、實驗研究、問卷調查、歷史比較研究法及彙總研究法等。雖有部份學者認為不同的研究策略，應該要配合研究階段加以運用；例如：個案研究法很適合探索階段的研究，調查研究和歷史研究法則適合描述階段的研究，而實驗法則是進行解釋性或因果探究的唯一方法。然而，這種階段性的觀點並不一定正確。所有的研究策略，都可以適用於探索性的、描述性的、解釋性的這三個不同的目的。研究者在選擇研究策略時，真正應該考慮的是：研究問題的類型、研究者在實際事件上所擁有的操控程度、以及研究主題著重在當時的現象，而非歷史現象的程度。如此才能充分發揮每一種研究方法的優點並避開其缺點。

由於對相關情境所知甚少，或是過去究竟如何解決問題，並沒有相關資料可供參考。故本研究主要以探索式研究為主。所採取之研究策略係以半定量研究為主。對於製造商與零售商的問卷訪談，只在分析事物的本質，而非以定量研究分析數量化的資料。質化研究是以文字敘述呈現所表示的事實，對於所產生描述性資料研究分析，而不是針對這些文字、行為與紀錄，賦予某些數學符號而已。用以瞭解主題事物的情境與意義，作為研究取向的基本概念。探索性研究只在引導研究方向，其目標是發展研究假設，而非檢定假設。不過，為利於消費者的問卷回答與意見整合，消費者的研究部分則以量化的數據，以呈現消費者族群整體的主觀認知。故本研究是以探索性研究的設計，來進行個案研究與分析，且可作為後續進入研究者繼續進階研究的基礎。

## 第一節 研究架構

本研究希望利用次級資料的搜集，與產業初步分析檢核，以了解製造商與零售商對於消費者為基礎的品牌權益的態度與策略思維。透過國內食品製造商、以及便利通路零售商的問卷訪談初級資料彙整分析。由不同的構面，試圖探討國內食品產業零售商自有品牌發展趨勢，與製造商策略態度。更進一步利用問卷方式，審視觀察國內消費者對於零售商自有品牌的主觀認知，對於產品品牌權益的動態競爭(圖3-1)。主要目的在於釐清國內食品製造商，與零售通路商之市場競爭狀況與競合關係，探討零售商、製造商與消費者三方面對於品牌權益的認知，期待在以消費者為基礎的品牌權益與價值觀念下，對於食品製造商與通路零售商，提供一個價值鏈競爭的策略思維與創造價值的雙贏合作方向。

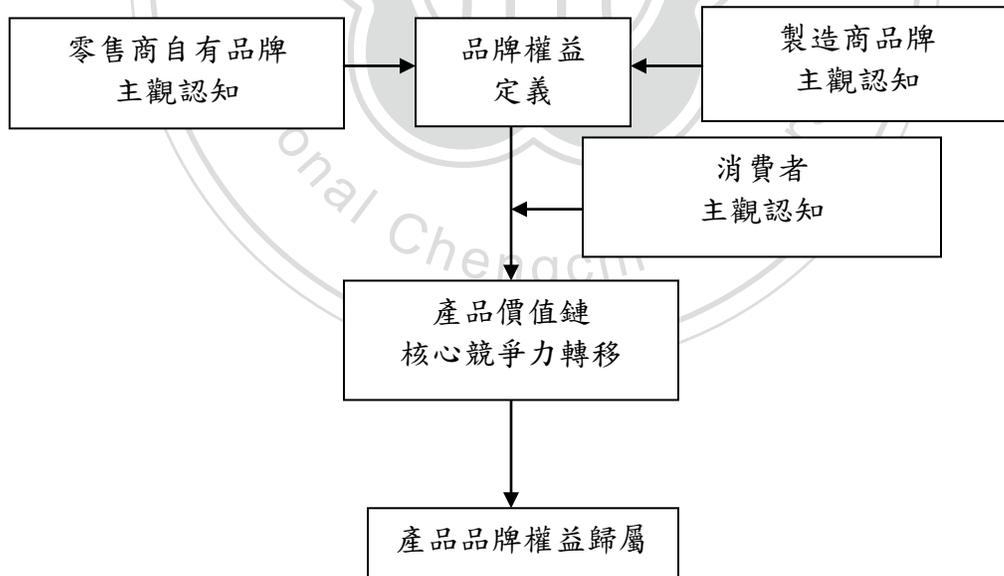


圖 3-1 論文研究架構

## 第二節 研究流程

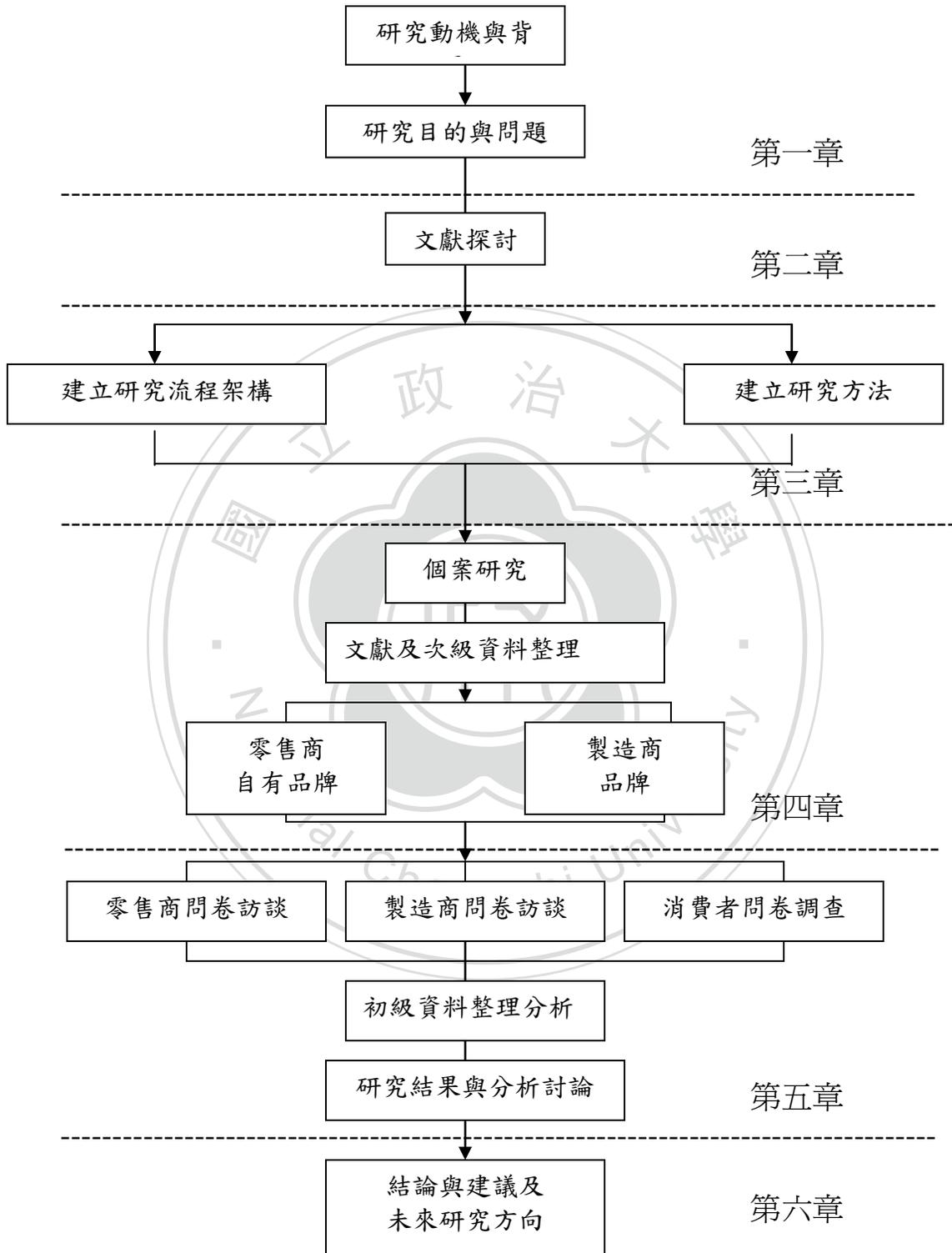


圖 3-2 論文研究流程

## 第三節 研究方法

### 壹、 文獻回顧

本研究試圖蒐集零售商自有品牌與製造商品牌權益，相關報導、期刊、研究報告、論文、書籍以及網路資訊等，作為研究主題研究探討的基本文獻資料，並嘗試歸納自有品牌發展歷程與趨勢，以及其對高價零售商自有品牌發展，和對於傳統製造商品牌的品牌權益的影響。作為建立食品產業分析架構，藉以設計深度訪談與消費者問卷的題庫，分析建構消費者主觀知覺以及隨著產品價值鏈循環以及企業核心競爭力的轉移，做為描述消費者對於高價零售商自有品牌以及製造商品牌的品牌忠誠度的改變。期能提供台灣食品製造商業者一個因應日越強勢的零售商自有品牌的崛起的策略思維。

### 貳、 訪談與問卷設計

本研究利用個案研究，以問卷訪談的方式，訪問國內具代表性的便利商店零售商通路 - 統一超商(7-ELEVEN)負責自有品牌相關行銷與管理的業務主管，以及知名食品製造商 - 義美食品公司的通路與行銷主管。希望能探討零售商對於自有品牌發展的策略邏輯，以及食品製造商對於此消費市場變化的解讀與因應策略；並希望藉由消費者問卷的量化分析，利用消費者問卷便利抽樣研究，對照個案分析中的製造商，與零售商重要主管訪談方式，進行深度探索，並取得初級資料。作為研究消費者對於品牌權益的主觀認知，以及製造商與零售商在產品價值鏈的競爭能力移轉，對於消費者忠誠度

變化的影響。以作為深入探討零售自有品牌權益，對於消費市場，以及製造商與通路零售商的競合策略邏輯影響研究的依據。

針對製造商、零售商、以及消費者三方針對品牌權益的主觀認知比較，發展出成三份題目，如下；並發展成三份問卷，如《附錄一》、自有品牌產品代工生產製造商深度訪談問卷；《附錄二》、販售通路自有品牌零售商深度訪談問卷；以及《附錄三》、零售通路自有品牌產品消費者調查問卷。

#### 一、製造商深度訪談題目

1. 您認為零售商自有品牌/商標是否已經威脅到貴公司市場銷售與營運？
2. 您認為零售商自有品牌產品是否已經影響到貴公司的產品營收與利潤？
3. 您認為現在的零售商自有品牌商品在品質上與過去相比是更好還是更差？
4. 您認為消費者對於現在的零售商自有品牌商品在品質上的認知與過去相比是更好還是更差？
5. 您認為消費者為什麼會購買零售商自有品牌商品？
6. 您認為現在的消費者對於零售商自有品牌產品的想法上在過去幾年已經有隨時間而改變？
7. 貴公司目前有沒有在代工生產零售商自有品牌產品？
8. 貴公司過去幾年在生產代工零售商自有品牌產品業績是否有逐年成長？

9. 貴公司代工生產零售商自有品牌產品的主要原因是什麼？
10. 貴公司是否考慮在未來增加代工生產零售商自有品牌產品的營業比率？
11. 貴公司對於對抗零售商自有品牌產品的行銷策略是什麼？能詳細的闡述嗎？
12. 您認為零售商自有品牌產品的發展是否會因為產品品項類別不同而受到限制？
13. 您認為在未來市售高價零售商自有品牌產品是否有越來越多的趨勢？
14. 您認為未來的消費市場是否有可能出現零售商自有品牌產品價格會高過製造商品牌產品？
15. 您認為對消費者而言，零售商自有品牌在產品創新上並不會輸給製造商品牌產品？
16. 您認為自己未來會不會推廣更多的零售商自有品牌產品？
17. 您認為你(製造商)是否能接受一家只賣零售商自有品牌產品的零售通路商店？
18. 您認為零售商自有品牌是不是已經是個具有品牌權益不折不扣市場品牌？

## 二、零售商深度訪談題目

1. 您認為零售商自有品牌/商標對貴公司整體市場銷售與營運而言是否已經是越來越重要？
2. 您認為零售商自有品牌產品是否已經是貴公司非常重要的的產  
品銷售與利潤來源？

3. 對貴公司而言，零售商自有品牌產品營業額是否有逐年增加的趨勢？
4. 您認為現在的零售商自有品牌商品在品質上與過去相比是更好還是更差？
5. 您認為消費者對於現在的零售商自有品牌商品在品質上的認知與過去相比是更好還是更差？
6. 您認為消費者為什麼會購買零售商自有品牌商品？
7. 您認為現在的消費者對於零售商自有品牌產品的想法上在過去幾年已經有隨時間而改變？
8. 貴公司是否計畫在未來的幾年增加零售商自有品牌產品？
9. 您認為零售商自有品牌產品的發展是否會因為產品品項類別不同而受到限制？
10. 貴公司生產零售商自有品牌產品的主要原因是什麼？
11. 您認為在未來市售高價零售商自有品牌產品是否有越來越多的趨勢？
12. 您認為未來的消費市場是否有可能出現零售商自有品牌產品價格會高過製造商品牌產品？
13. 您認為對消費者而言，零售商自有品牌在產品創新上並不會輸給製造商品牌產品？
14. 您認為自己未來會不會推廣更多的零售商自有品牌產品？
15. 您認為你(零售商)是否能接受一家只賣零售商自有品牌產品的零售通路商店？
16. 您認為零售商自有品牌是不是已經是個具有品牌權益不折不扣市場品牌？

### 三、消費者問卷調查題目

1. 您有購買零售商自有品牌/商標產品 (例如：統一超商 (7-ELEVEN)) 的經驗嗎？
2. 您購買零售商自有品牌產品的頻率？
3. 您對於零售商自有品牌商品的品質的滿意程度？
4. 如果與市售製造商品牌產品品質相比，您對於零售商自有品牌商品的品質的滿意程度？
5. 您對於零售商自有品牌商品的價值(產品功能與價格比；性價比)的滿意程度？
6. 您認為零售商自有品牌產品的發展是否會因為產品品項類別不同而受到限制？
7. 您認為市售高價零售商自有品牌產品在未來是否有越來越多的趨勢？
8. 您認為未來的消費市場是否有可能出現零售商自有品牌產品價格會高過製造商品牌產品？
9. 您認為對消費者而言，零售商自有品牌在產品創新上並不會輸給製造商品牌產品？
10. 您認為自己未來會不會購買更多的零售商自有品牌產品？
11. 您認為你是否能接受一家只賣零售商自有品牌產品的零售通路商店？
12. 您認為零售商自有品牌是不是已經是個不折不扣品牌？
13. 您是否會因為零售商自有品牌產品，比其他同品項的製造商品牌產品價格比較低，而到該零售店購買產品？

14. 您是否會因為零售商店，有你喜歡的自有品牌產品，而特別到該零售店購買產品？
15. 您是否會因為零售商店，有特別多的自有品牌產品選擇性，而特別到該零售店購買產品？
16. 您是否會因為個人喜好的零售商店，而會特別到該零售店購買自有品牌產品？
17. 您是否會因為零售商店的名氣，而順便購買該零售店的自有品牌產品？

#### 第四節 分析方法

本研究採用半量化研究進行分析。亦即，本研究並不企圖以統計程序或是統計量化的方法來找出研究的結果。作者試圖以非數學的分析程序，藉由各種探索方式，包括觀察、文獻資料、書籍、著作、個人問卷訪談、以及消費者問卷，來蒐集研究分析所需的資料。是屬於對於人的生活、故事、行爲、思考、邏輯、以及組織、社會、人際關係的社會科學研究。

從零售商、製造商、以及消費者三個構面，針對相同問題或邏輯思維，進行零售商與製造商的質性問卷與消費者的量化問卷分析，以期能進行三點驗證比對，探討三者對於自有品牌的認知差異。而受訪製造商與零售商個人或填寫問卷的消費者抽樣代表，均能以自己的語彙與邏輯思維，來表達其個人的想法與意見。以達到研究樣本的代表性與客觀性。

## 第五節 研究範圍與限制

本研究為深入而客觀的了解，掌握了物流通路、且大肆發展的零售商自有品牌的連鎖零售商，以及處於競爭劣勢、試圖爭取生存空間的食品製造商品牌，兩者相對的因應策略與邏輯思維。但礙於研究時間與相關資源的不足，故僅針對分別代表國內便利零售通路龍頭的統一超商(7-ELEVEN)，以及常年發展委託加工的國內知名綜合食品製造業者義美食品公司，作為訪談、研究與分析個案。研究範圍僅限於便利商店主要銷售的消費性包裝食品為主。

由於消費者是決定產品最後行銷的策略目標，故消費者的主觀知覺，會是決定產品價值與品牌的核心競爭力的主要關鍵。亦即，品牌權益的所產生的產品溢價，還是源自消費者的需求與品牌忠誠度。礙於消費者對於問答式問卷的心理排斥，故相關主題問卷設計以簡單的選擇勾選為主，故在個人意見的闡述較受限制。有鑒於一般消費者對於自有品牌以及品牌權益等專有名詞認知不一，故問卷有針對幾個專有名詞稍作解說。

國內便利零售商店普及率與使用率，涵蓋各不同地區、年齡、職業、教育程度、與收入階層。抽樣樣本主要以作者個人、職場、與專業關係網絡為主。抽樣範本涵蓋政大EMBA學生、就職公司與工廠的同仁、高中與大學學生、財團法人研究人員、公務機關辦公室人員、以及專業協會與學會會員等；地理範圍更涵蓋基隆市、台北縣市、桃園縣、台中市、台南市、與高雄市等地區。在人力、資源、與時間不足的局限下，取得抽樣的代表性與平衡。

## 第四章 個案研究

個案乃是對某些真實狀況的一種描述。個案通常是以文字書寫描述問題實際狀況，以引起閱讀者的思考，使其了解事實的真相、問題、以及如何策略抉擇。因此，所謂的個案，乃是許多相關事實的說明；它提供問題的狀況，以待尋求解決問題的可行方案。它所描述的事實或事件必須是客觀而真實，不可杜撰；且應該有一個或數個中心問題，並且不可作主觀的評論（陳萬淇，1995）。所以，個案所代表的應是一項事實、或一組事件。它提供一個問題或一連串的問題，以供研究者思考，並嘗試去解決它的一份資料。故個案可被視為是一能引發思考、判斷、和正確行動的工具。

個案研究則是以一個整體的社會單位為對象。這對象可能是一個具有代表性的個人、家庭、社會團體、或社區；而藉由對已選定的個案，進行仔細地資料蒐集與分析，以期從中獲得結論。因此，個案研究是為了解決定導致個人、團體，或機構之狀態或行為的因素、或各種因素之間的關係；而對此研究對象，做深入而縝密的研究，廣泛地蒐集個案的資料，徹底的瞭解個案之現況及發展歷程，並予以研究分析，以確定問題癥結，進而提出矯正的建議方案。個案研究首重在個案發展的資料分析。一般皆以具有代表性的個別或團體為對象，經由仔細分析樣本的資料，從中獲致結論，以概括所屬的母群體（葉重新，2001）。

就企業管理的領域而言，其意涵則可指針對一家公司。利用蒐集其公司內部與外部的所有資料，來做分析與研究；探討的構面則包含公司的經營目標、人事管理、企業策略、商品組合、行銷策略、市場佔有率、

市值、營收狀況、獲利能力，以及國內外相關產業的時事新聞等，以瞭解其行為背後的成功因素，進而提出適當之因應策略。

總而言之，個案研究的意涵為針對單一或若干個案進行研究，藉由多元資料的蒐集及多重的比較分析，以期找出規律性的東西；是一種邏輯性的導向思考過程，以便尋求解決問題的方法或途徑。

因此，本研究針對零售商與製造商採用個案研究方法。針對7-ELEVEN以及義美食品公司內部與外部的資料來做分析研究。並對照消費者問卷量化資料整理，以找出零售商與製造商在經營模式的策略差異和所遭遇的問題，作為製造商與零售商之間的競合關係分析與建議。

## **第一節 零售商個案分析 - 統一超商(7-ELEVEN)**

統一超商股份有限公司是台灣規模最大的便利商店零售商。為台灣本土食品製造商「統一企業」之關係企業。主要業務為經營7-ELEVEN便利商店，屬於統一流通次集團(President Chain Store Corporation; PCSC)的核心企業。統一超商近年努力於提升7-ELEVEN門市成為“數位化的社區服務中心”，積極零售商自有品牌產品的市場行銷，協助7-ELEVEN加盟主成為最卓越的便利商店經營者，並整合與運用集團化資源，持續以多角化暨國際化的經營模式，構築7-ELEVEN成為國內最具品牌權益的流通零售事業品牌。

### **一、統一超商的崛起**

國內最早的便利商店為成立於1977年的中國青年商店股份有限公

司。但1979年成立的統一超級商店股份有限公司，則為引進現代化經營方式的便利商店。統一超商為由統一集團投資設立，1980年開始導入美國南方公司的經營方式，以7-ELEVEN的名稱正式經營便利商店市場。由於1980年代國人所得不高，消費力仍低，消費習慣亦尚未改變，業者經營經驗不足，經營環境尚未成熟的結果，導致業者營運狀況普遍不佳。

7-ELEVEN早期出現連續6年的虧損窘境，1982年因虧損累累而被合併入統一企業。在之後經歷了一段時間的努力與摸索，終於於1986年轉虧為盈，開設第一百家門市，並重新獨立為「統一超商股份有限公司」。1994年7月門市成立後首度突破1,000家；1999年突破2,000家；1995年進入宜蘭；1996年進入花東地區，完成台灣本島縣市全部展店目標。1999年開始，也跨海至離島展店，先後在澎湖縣、金門縣本島、烈嶼、馬祖南竿、北竿、東引、綠島、小琉球等離島成立超過40家門市。於2000年4月20日與美國7-ELEVEN簽訂永久的授權契約。統一超商成為全球7-ELEVEN 第三大連鎖便利體系。自 1990 年開始持續成為台灣零售業霸主。截至 2009 年 12 月底，統一超商總店數已達 4,750 店。

統一超商經營20多年來，陸續成立了捷盟行銷、統奕包裝、樂清服務、統一生活事業（康是美）、統一型錄、統一星巴克、統一資訊、首阜企業管理顧問、大智通文化行銷、統昶行銷、統一武藏野、統一多拿滋、台灣無印良品與統一速達、統正開發（夢時代購物中心）、統一百華（阪急百貨）等等數十家公司，有多家已經進入台灣服務業500大之林；2000年開始跨足國際經營的上海星巴克與菲律賓7-ELEVEN；2004年也跨足中國零售市場。近年來更整合統一集團下所有流通相關企業，成立統一流通次集團，目前整個次集團各業種總店數超過5100家。2008

年5月29日，台灣統一超商獲得上海7-ELEVEN特許經營權；2009年4月30日位於上海徐匯區、盧灣區、浦東區的4家門市同時開幕，台灣統一集團投資1億元，成立統一超商（上海）便利公司。

在全球的7-ELEVEN體系中，統一超商的店舖形式最為多樣化。主因是台灣地小人稠，店面狹小，常常無法與日本或美國一樣以標準店型開店。加上同業間競爭，因此，從車站、地下街、體育場、學校、醫院、百貨公司到公司行號都有7-Eleven的蹤跡，店面大小差異也很大，相較日本近幾年才跨入特殊通路店舖。台灣7-ELEVEN店型變化之大，可以堪稱全球之最，發展出許多不同的經營型態(詳見統一超商：維基百科網路資料)，例如：1. 運動場的門市：1999年2月，統一企業正式認養臺南市立棒球場，做為統一獅職棒隊主場根據地，並於該球場一壘側入口成立「職棒門市」，成立初期營運時間即為早上7點至晚上11點，成為少數名符其實的7-ELEVEN門市。在台北小巨蛋內還有「小巨蛋門市」；台北中山足球場亦有「圓山門市」。不過，2008年底中山足球場為配合舉辦2010年臺北國際花卉博覽會而改建，圓山門市結束營業；2. 新東山門市：2002年4月開幕，位於福爾摩沙高速公路東山服務區，是第一家設於高速公路休息站的門市。統一超商也是從此家門市開始跨入商場經營；3. 學校內的門市：統一超商在許多學校內都設有店舖，例如：台灣大學、政治大學、清華大學、交通大學以及南台科技大學等；4. 公司行號內的門市：部分門市直接開設於公司或工廠內，例如：台積電門市、宏達電門市、聯電門市。此類型門市大多提供公司員工折扣優惠；5. 捷運站內的門市：第一家台北捷運站內門市為台北車站的「運通門市」；第一家高雄捷運站內為三多商圈站的「雄捷門市」；6. 醫院內的門市：

附屬於醫院當中的門市。例如：萬芳醫門市、長庚門市、義大門市、中國醫藥大學附設醫院的立夫門市與五權門市。此類型門市大多提供醫院員工折扣；7. 台鐵站內的門市：2000年，台灣便利商店業界首次在鐵路車站內開店。配合車班運作，站內的7-ELEVEN並非全部皆24小時營業，類似早期的月台上的販賣部。全台灣最小的7-ELEVEN門市，就是位於斗南車站內的斗南站門市。目前台鐵台北車站站內有6間門市（兩間位於站內）；8. 百貨公司內的門市：位於台北「紐約紐約購物中心」內的「曼哈頓門市」是第一家開設於百貨公司內的門市。不過，2010年九月份購物中心經營全轉移全面整修。台北101 (TAIPEI 101) 內B1，也開設了台金門市；東南亞最大的高雄夢時代購物中心亦設有夢時代門市；9. 地理之最門市：全台灣最高的門市為2007年於嘉義縣阿里山鄉的阿里山國家森林遊樂區內開幕，標高海拔2170公尺的「阿里山門市」。先前海拔最高頭銜為南投縣霧社清境農場，海拔1743公尺的「清境門市」；最南邊的門市為位於墾丁的「船帆石門市」；10. 離島門市：綠島、澎湖、金門、馬祖、小琉球皆有7-ELEVEN門市。統一超商也是第一家展店至全國25縣市的便利商店；11. 麵包坊複合門市：近年來為因應市場變化，嘗試開發設立現烤麵包設備之門市，提供顧客新鮮現烤出爐的麵包。此類型門市目前不多，例如花蓮車站內的花蓮站門市；12. 附設加油站門市：2008年9月於桃園縣設立第一個附設自助加油站的「勇利門市」；13. 複合式廣場：統一超商與其他業者或其流通集團開設之商場，例如：高雄義大廣場、高雄大順廣場、南投清境商場等。

2010年7-ELEVEN門市更成功的打進了國軍的營區，取代了傳統軍中福利社的功能。桃園國際機場，也在2010年十月份引進7-ELEVEN，

以期改變機場貴而不惠的不良商店印象，提供機場旅客，相同於一般便利商店的質優而平價的便利商品。

統一超商在1998年與中華電信共同推出電話費代收的業務，這也是台灣便利商店業者首次跨入費用代收的領域。當時爲了避免人工錯誤與加速處理流程，設計了一種三段式條碼的系統，從此，也成爲台灣便利商店代收業務的共同標準。目前此項業務快速發展，已經從電話費代收擴大到瓦斯費、停車費、水費、電費、保險費、信用卡...等多達上百種費用代收。代收業務的金額龐大，統一超商光是2006年的代收金額即可超過三千五百億元，是本業營收的三倍以上。

代收的利潤(手續費)平均約佔便利商店整體淨利的20%。爲即時掌握消費者需求，強化行銷體系，統一超商於2003年，結合其所轉投資之公司「統一資訊」以及NRI(日本野村總合研究所)、NEC(恩益禧股份有限公司)，合作開發「第二代POS服務情報系統」。此套系統具有高效能的情報力，包括以每小時爲單位的進銷存情報、每日四次的天氣情報、以及多媒體方式傳送集中化的商品情報等，能快速反應消費者需求，有效提昇經營水準。

統一超商與中國信託合作，在全國的7-ELEVEN門市(超過3,500家)，安裝ATM機器(2,000台)。統一超商在2007年又與中國信託合作，在全國的7-ELEVEN門市使用 icash wave感應式晶片信用卡。icash wave兼具電子錢包和信用卡功能，能讓消費者免除攜帶零錢的困擾、免除現金加值的不便並且能迅速完成交易，便利又安全。2010年4月與悠遊卡公司聯合發行 icash悠遊卡，並開始接受悠遊卡小額消費。

由於過去幾年市場的快速成長，使得便利商店在2001年，不論在營業額或在展店速度上都較前幾年緩慢。而在這時期也由於黃金地段的飽和，策略邏輯的改變，各家便利商店開始往旅遊區或台鐵車站展店，如7-ELEVEN 在2000年於全國30個台鐵車站，開設36個7-ELEVEN Express store 服務旅客，在2002年7-ELEVEN 於南二高速公路的東山休息站與清境農場休閒中心設立大型複合式商圈，並且開始推出自有品牌產品，同時與銀行合作設置自動櫃員機，如中信銀ATM 進駐7-ELEVEN，台新銀的ATM 則進駐全家等超商，藉此來提高差異化。

雖然台灣連鎖便利商店之總店舖數逐年上升，而店舖數成長率卻呈現下滑的情形，這是因為台灣便利商店市場已經進入飽和期，儘管店數仍在增加，但同質性高，加上商圈重疊，單店單日營業額不增反減，造成投資效益遞減。要創造第二成長曲線，勢必要創新形態或發展第二品牌通路。

2008年國內便利商店整體營業額已達2,122億元(表4-1)。而店數方面，至2008年底止，全台便利商店總店數已經達到9,200大關，各家便利商店數也不再只呈現增加的狀況。界揚超商、中日超商、福客多、翁財記、與每一日便利超商等，分別於2006 - 2008 年退出市場或是被併購。由此可見，便利商店通路市場在趨近飽和的狀態下，業績營收表現也趨於平緩。

表4-1 便利商店營業額排行榜（單位：億元）

2008年 排名	2007年 排名	店名	2008年 營業額	2007年 營業額	營業額 成長率	2008年 稅後淨利
1	1	統一超商※	1,459.00	1,023.64	-	35.20
2	2	全家便利商店	378.00	334.09	13.14%	7.50
3	3	萊爾富國際	183.00	181.00	1.10%	-
4	4	OK便利店	102.00	111.58	-8.59%	-
		<b>整體營業額</b>	<b>2,122.00</b>	<b>1,650.31</b>		

※統一超商2007之營業額僅取零售部分數據

資料來源：「2009台灣地區大型店舖總覽」流通快訊雜誌社(2009)

表4-2 台灣便利商店近五年店數統計表

店名	年度/月份					
	2004/12	2005/12	2006/12	2007/12	2008/12	2009/10
7-ELEVEn (統一超商)	3,679	4,037	4,402	4,705	4,800	4,800
FamilyMart (全家)	1,702	1,851	2,012	2,228	2,326	2,385
Hi-Life (萊爾富)	1,064	1,160	1,261	1,296	1,239	1,141
OK (便利商店)	804	873	869	818	830	834
台糖蜜鄰	16	20	20	20	20	19
界揚超商	198	201	202	-	-	-
中日超商	195	151	10	-	-	-
福客多	356	366	301	併入全家	-	-
翁財記	56	52	-	-	-	-
每一日	21	21	21	21	-	-
<b>合計</b>	<b>8,091</b>	<b>8,732</b>	<b>9,098</b>	<b>9,88</b>	<b>9,215</b>	<b>9,179</b>

資料來源：「2009台灣地區大型店舖總覽」流通快訊雜誌社 (2009)

7-ELEVEN2008年以1,459億的營業，以及35.2的稅後淨利，捍衛其不可動搖的零售便利商店龍頭寶座。不過，全家便利商店的規模也不容小覷。在統一超商的店數擴張趨於和緩的狀態下，全家便利商店依然持續穩定的擴張據點，並且以13.14%的年營收成長率。雖然在稅後純利上比不上統一超商，但是，依然可以憑藉著經營團隊的行銷手段、及服務手法，在零售便利商店業中異軍突起。

店數成長方面(表4-2)，2008年統一7-ELEVEN增加了95家；全家增加98家；萊爾富減少57家；OK則增加12家。店數年增加數已低於200家。未來，各家便利超商除了持續推出加值優惠外，不管在周邊服務或其他異業結盟等，以及多方面的服務、行銷手段、和零售自有品牌商品的推出，將是在大環境中建立商店品牌權益，持續逆境發展與生存的不二法門。

## 二、行銷策略

7-ELEVEN的行銷策略，以「核心定位 - 便利」當作所有的產業行銷思考的源頭，再落實到4p (Product、Price、Place、Promotion)的企業策略行銷的執行面。爲了滿足大部份消費者需求，及既然要成爲「您方便的好鄰居」，在產品、價格、促銷、與通路的策略方面，均有相當程度的串連運用。近年強調打團體戰的「店舖整體行銷」，不論是上2008年「沒有嘴貓」及2009年「沒有耳朵的貓」，都有不沒錯的成績。(黃仁益，2009)

(一)、產品(Product)策略： 商品完整性是最大的考量。7-ELEVEN 對

於統一企業集團內統一食品公司品牌產品的銷售，或委託7-ELEVEN零售商品牌代工為優先的考量，在策略邏輯上思考是另一件事。超過幾千種商品管理，在實際操作方面分幾個層面思考：

1. 商品結構：便利商店內有限貨架空間的商品，主要分為常銷性商品(便利商店基本物品，與其他CVS均大同小異)、差異化商品(為凸顯與其他CVS的不同差異性商品，如：自有品牌產品)、與服務性商品(如：不一定會賺，但維持要便利性的需求所必須存在門市)；2. 新商品引進評估管理。商品引進與開發是跟據類似商品及POS情報分析；以及 3. 既有商品管理。利用POS系統情報的運用，每一支商品每個月效益分析，決定是否要繼續存在門市，及訂貨量決定重要依據；而在類別管理上，業績目標、成長與衰退控管為管理重點。

(二)、價格(Price)策略：商品訂價方式很多種，但7-ELEVEN與其他便利商店的訂價並不是以「便宜」為考量，反而是以商品創造的新鮮度，形成「高價值」感，反而是較高的「價格」訂價(差異化商品訂價)。一般市場行情訂價，有些商品零售價是固定的，但一些心理訂價的運用是存在的。以經營者角度而言，與其說價格，不如說是「成本」與「利潤」控管較為貼切。單品及類別毛利控管是重要課題。所以「折扣」的談判反而是與供應商攻防的重要課題。

(三)、促銷(Promotion)策略：包括廣告 - 打的是企業形象的廣告、店舖整體行銷(促銷)方案、以及假日節令商品操作(過年、中秋、母親節、情人節，暑假…商品操作及促銷等)，建立的是企業整體品牌的權益。

(四)、通路(Place)策略：統一超商本身是通路零售商，除了實體店舖

經營(7-ELEVEN門市) 以外，在展店方面，目前有近5,000多家門市，快速展店與邊陲地區經營:離島(金門、馬祖)、以及供應鏈垂直整合效益(供應鏈的商流、物流、資訊流整合)，讓整體經營品質控管更加有效率(便當廠、物流中心、運輸車隊…)。而虛擬店舖經營(預購、電子商務)，如7net為7-ELEVEN的購物網站，更是標榜著全站數萬件商品，今天訂貨明天取貨的網購便利與多樣性。

7net 為7-ELEVEN所成立的網路購物新品牌，其品牌精神延續統一超商一貫的企業精神，以「商品豐富，品質優良，衛生保證，服務親切」為中心思想，並整合次集團企業資源，提供消費者無限的便利購物空間，滿足消費者多元化的購物需求。以創新、便利性服務為概念的7net購物中心，除了結合7-ELEVEN近5,000間門市，提供虛實整合的便利服務外，也將逐步結合統一流通次集團資源，架構統一流通次集團(PCSC)全方位購物網，提供消費者簡單、方便的購物流程與優惠的商品價格。除了上述便利且多元的購物管道外，7net更重視讓消費者有完善的購物服務，以訴求「三好」配合「一公道」(商品優惠價格的「新經濟政策」)為概念，並以「三好貼心服務」，讓消費者能在輕鬆且愉快的心情中，享受安心與物超所值的購物樂趣：(1). 購物好便利：簡易購物流程，配合7-ELEVEN取貨付款，免運費更便宜，全網站數萬種商品可今天訂，明天取；(2). 商品好優惠：提供豐富的生活量販商品，而且天天量販價，照顧您的生活經濟；(3). 創新好服務：7net除了提供購物紅利點數回饋，且整合7-ELEVEN的各項優惠活動，帶給您更多生活的便利與驚喜！

7net目前結合7-ELEVEN門市、傳真、型錄等多重資源，以網路購物為主體，配合多功平台與通路，成為統一流通次集團間無店舖行銷通路

唯一窗口。7-ELEVEN更強調，不論現在或是未來，7net都將以全新的風格與面貌，帶領消費流行，成為消費大眾輕鬆購物的好幫手。

根據流通快訊雜誌分類，民眾最常使用便利商店之商品，主要為熟食、禮盒、CD、預付卡等11項產品；其中以熟食、微波食品、便當等鮮食產品比重為大，整體佔比為29.2%。主要是便利商店的競爭激烈，業者無不積極開發多樣化、高附加價值之鮮食商品，加以產品開發速度加快，平均15天就有新品上市，整體產品生命週期短，而維持商品新鮮感，以吸引消費族群。其次則為電話卡/預付卡商品，比重為8.7%，主要是國內手機普及率高，加以外勞多使用具有便利性的預付卡。因此，成為消費者最常購買之產品。

至於民眾最常使用的服務，主要為繳費、影印/傳真、快遞/宅配/宅急便、沖洗相片、提款機等10項服務，其中以繳費及影印/傳真的服務比重為最大，整體佔比為93.9%左右，而便利商店藉提供附屬性服務，穩定客源以增加獲利。

7-ELEVEN行銷策略就定位上而言，就是「滿足消費者的即時需求」。根據行政院主計處產業關聯表統計資料顯示，便利商店之主要銷售對象為個人，以消費年齡來區分，分為青少年、青年、中年及老年人；其中以青年及中年的消費比重為最高，各佔35%，其次為青少年為20%，而老年人消費比率為最低，約為10%（主計處產業關聯表，2003）。

一般來說，便利商店顧客層可分為三大族群，第一類型是學生群：學生全年齡層自七、八歲到十七、八歲。該階段消費者一般無自有收入，可支配金額低。但金錢觀念薄弱，受同儕影響大，喜歡追求流行。所以，

針對這群學生層訂價時，擁有較寬廣的空間。因學生喜愛流行、品牌，廣告對於他們有極大的效用，價格高低並非絕對購買因素；第二類型是商班族：年齡約介於二十至四十歲左右。此層消費者擁有收入自主權，他們大都是單身貴族或是夜貓族。該族群所需的是極大的便利，然而其在價格並非不計較，只是在便利與金錢兩者之間，只要價格不過高，他們通常會選擇便利；第三類則是主婦群。該階段主婦群雖有收入卻需負擔家庭所需，對於價格非常敏感。所以，便利商店業者可能在柴米油鹽方面定價要小心點。而以上第一、第二種類型為便利商店的目標客戶，佔消費者來店數的70% 以上，對便利商店定價較不敏感，較注重的是便利商店提供的便利性、多樣的產品變化及便利商店整齊清潔的環境。

7 ELEVEN廣告或行銷文案上，以前熟悉的企業標語：『有7-Eleven真好』，已被更換為輕快的「Always Open, 7-Eleven」所取代。7- ELEVEN從創立到現在以來，換了3次企業標語。第一代標語是「您方便的好鄰居」，表現出一種朋友般的關係，而7- ELEVEN無時無刻亮著招牌，彷彿是每個人的左右鄰居般方便，它是屬於7- ELEVEN的全球形象策略一環外；另一個重要因素是，當時便利商店對台灣而言，還是一種全新的業態。如何讓消費者明白7- ELEVEN是什麼樣的店舖？而企業標語就是溝通的第一步。第二代標語是「有7- ELEVEN真好！」。已經成爲一種企業的承諾。希望無論到哪，7- ELEVEN都能讓消費者感受到即時的溫暖，它同樣屬於全球形象策略。但更換企業標語和競爭環境改變，也有著很大的關係。第三代標語則是「Always Open, 7-Eleven」。

這個標語代表三層7- ELEVEN想和消費者溝通的層次。第一層是說明7- ELEVEN是24小時營業、不打烊的經營業態。第二層則展現企業的

企圖心，「Open」象徵7-ELEVEN開放的經營心態，不斷有新的創新，例如：飯糰、便當、各種預購，到宅急便、繳費、電子商務。7-ELEVEN讓許多麻煩的事變得簡單。不斷在思考還有什麼更棒的服務消費者的方法。第三層是7-ELEVEN對整個社會的關心與期望。

從「您方便的好鄰居」、「有7-Eleven真好」到「Always Open, 7-Eleven」，即使企業標語已歷經三代，但從前的標語用字，也成為7-ELEVEN對顧客溝通非常有力的資產。例如7-ELEVEN的公益基金會就叫做「好鄰居基金會」；「有7-Eleven真好」也還不時會出現在各種宣傳的文案中。曾經擁有過的印象不會消失，只會累積為有感情的記憶。7-ELEVEN 歷年的廣告標語有：「永不打烊的光亮」、「您方便的好鄰居」、「有7-Eleven真好」（使用至2006年12月止，但仍保留在形象曲中）、「Always Open, 7-Eleven」（2007年開始使用）、「7-Eleven總是打開你的心」（2010年開始使用）。Open小將（暱稱OPENちゃん）是超商形象代言玩偶（吉祥物），另有一系列相關人物和設定背景，則是由統一超商委託日本電通公司設計，如今常用於台灣7-ELEVEN的平面宣傳與廣告上，並有一系列週邊商品。

代收的業務是統一超商參考日本便利商店發展經驗。在1998年與中華電信共同推出電話費代收的業務，這也是台灣便利商店業者，首次跨入費用代收的領域。當時為了避免人工錯誤與加速處理流程，設計了一種三段式條碼的系統，從此也成為台灣便利商店代收業務的共同標準。目前此項業務快速發展，已經從電話費代收擴大到瓦斯費、停車費、水費、電費、保險費...等多達上百種費用代收。2009年，7-ELEVEN代收業務金額已高達4,000多億台幣。

至2010年為止，台灣各縣市共設有4,722家7-ELEVEN門市，在門市總數上僅次於美國、日本與泰國。但在土地平均分店密度方面，台灣以每7.663 km<sup>2</sup>就有一家門市的平均密度，遙遙領先在美、日之前，在排行上僅次於香港與澳門，密度居世界第三。但在人口平均分店密度方面，台灣則以每4,800人一家分店的平均密度，居世界之冠。

由於人口結構老化與少子化的關係，對消費行為的影響在台灣也日益明顯。所以，台灣零售業不約而同地進行轉型，或是經營方式的改變，例如大潤發成立得來速門市，頂好惠康超市另開Jason's Market Place，松青超市成立MATSUSEI。而本研究對象7-ELEVEN當然也不例外，讓便利商店和咖啡店結合，成為複合經營。

台灣便利商店的發展，若由1979年7-ELEVEN的佈樁設點算起，台灣便利商店之經營普遍存在一個現象：注重外觀，內涵不夠，以致存在下列幾項問題：1. 即時性產品過於缺乏：整個商品結構偏重食品類，約佔百分之七十；而非食品類僅佔百分之三十。顯然無法滿足消費者的即刻需求。2. 差異性產品不足：即使是大連鎖系統，對於此類商品的開發仍顯不足。面對通路競爭時，產品差異性是重要因素。3. 部分商品品項過多：在便利商店有限的坪數中，重覆性商品大多，相對的降低經營績效；4. 整體店面趨於雜亂：有時為求有更多的商品容納空間，於是貨架商品堆高的情形比比皆是。相對的，降低了購物的舒適感；5. 連鎖與加盟混淆不清：許多人無法區別連鎖與加盟的不同。只要開個店掛個招牌，自認有CI，便堂而皇之的以連鎖自居。商店服務品質良又不齊，降低了便利商店整體的形象；6. 房租飆漲情形嚴重：便利商店是房租高，而獲利不是很高的產業。在經營上是未來亟待克服的瓶頸；7. 店

面空間過小：爲了讓店面有更多的商品可以擺放，於是整體的活動空間縮水。目前台灣的7-ELEVEN平均在二十六至二十七坪。了解現階段台灣7-ELEVEN運作上普遍存在的現象，將有助於面對通路競爭時，以及發展零售商自有品牌，掌握致勝因素的策略思考。

便利商店業者，其實並不需要去想要賣幾千幾萬種產品，其實其最重要產品就是提供消費者「便利」。江材祥 (2000) 就便利商店提供的「便利」，提出說明如下：1. 距離的便利性：便利商店一般都設在住宅區、辦公大樓、或學校附近，其商圈較小，顧客可徒步到達即購買到所需的商品；2. 時間的便利性：此便利定義有兩種；一種是便利商店開店時間爲24 小時，使顧客能夠在任何時候都能買到其所需要的商店，而另一時間便利是指便利商店所銷售的商品陳列整齊清楚，使顧客一目了然，能在很短的時間內找到其所需要的商品，減少其搜尋及採購的時間；3. 商品的便利性：根據流通世界雜誌調查顯示，「貨物齊全/有賣我想要的東西」是除地理位置方便性以外，消費者最常去便利商店的原因。因此，建立良好的商品組合，來滿足消費者的商品需求，提供商品的便利，是便利商店業者需重視的地方；4. 服務的便利性：從原有的郵票、電話卡販售，慢慢的增加環保回收、中獎發票號提供、影印、公車儲值卡，到現在的代收電話費…等等，都是在滿足消費者服務的便利性；5. 現代化的店鋪與設備：便利商店對於店面的佈置設備，及商品的陳列都有整體性和現代化的規劃。店內光線明亮，又有冷氣及音樂，可提供顧客乾淨清爽的環境。由以上的敘述可知，「便利性」是便利商店的核心產品，包括提供消費者距離的便利性、購物時間的便利性與商品的便利性，並兼有現代化的設備與有效率的服務。

7-ELEVEN從發展到現在，不僅遍佈大街小巷與社區鄰里，也漸漸成爲人們生活中的好鄰居。各門市數目更是逐年成長，使得7-ELEVEN與同業的競爭更加激烈。由於7-ELEVEN不斷的擴展市場，也不斷的開發新商品、策略聯盟等。目前台灣平均每3,291人就有一家便利商店。由此可知，市場已經趨於飽和狀態。然而，地球每天都在轉動，消費者的思維也不斷在改變，只要消費者有新的需求，市場就還有商機。

網際網路的出現對人們的消費行爲也帶來不少影響。7-ELEVEN的門市據點多、分佈廣且24小時全天候營業，而消費者消費能力也不低。如何將消費者從實體通路的購物環境，轉換至虛擬網路上消費，也是7-ELEVEN業者所必須面臨的課題。電子商務是以消費者爲導向的經營方式，但至今卻仍有許多消費者不願意採取上網購物的方式，其最主要原因就是付款機制的安全性。因此，該如何運用資訊科技來提供給消費者更優質的服務，如何提供更有效率的服務性商品給消費者，將是未來的發展契機。然而，電子商務所提供的不只是商品，還提供多元化的服務，在全球e化的腳步中，配合電子商務的時代，7-ELEVEN應該利用便利商店據點普遍的特色，和虛擬商店合作，擔任虛擬商店的實體據點，不但可降低網路消費者的風險知覺，又能夠提升網路交易的安全與確定性，同時開創便利商店的商機。

台灣便利商店市場進入飽和期，儘管店數仍在增加，但同質性高，加上商圈重疊，單店單日營業額不增反減，造成投資效益遞減，要創造第二成長曲線，勢必要創新服務或發展零售通路自有品牌。

### 三、自有品牌

「商品大同小異，行銷方式如促銷、集點送公仔等都容易相互模仿，只有自有品牌才能創造長期性的差異優勢。」7-ELEVEN統一超商行銷群總經理陳瑞堂，點出主打自有品牌的主要意義，就是期望結合自有品牌與全國品牌，形成長期差異化的商品組合（李芸霏，2007。）不同於大賣場的自有品牌商品走低價折扣路線，7-ELEVEN的自有品牌，不僅要便宜，還要讓消費者感受「高價值感」，但低價日常消費品，如何創造高價值感？

國內的量販店、超市、及便利商店，從1979年起就可以見到自有品牌產品出現在貨架。其中以便利商店與量販店兩大類型的通路商，最積極的發展自有品牌。在便利商店的自有品牌發展方面，國內便利商店的自有品牌產品，主要以鮮食類與微波食品居多。7-ELEVEN是以「製販同盟」模式的訴求為主，即由7-ELEVEN決定開發具有市場鎖售潛力的商品規格，再找代工廠商製造生產。目前我國便利商店在鮮食方面的自有品牌商品品項與收入正持續成長中。

經濟部技術處IT IS(Industry & Technology Intelligence Service；產業技術知識服務計畫)研究計畫資料指出，台灣8家零售通路推出的食品自有品牌件數約有1,335件；其中量販店自有品牌食品的總件數達1,088件，平均件數為363件，是台灣食品自有品牌推出的重要通路；其次是便利商店及超級市場，總件數分別為達159件及88件。(表4-3)不過，這項統計資料是以包裝食品為主。佔零售便利商店自有品牌產品最多的鮮熟食與18°C產品沒有計算在內。

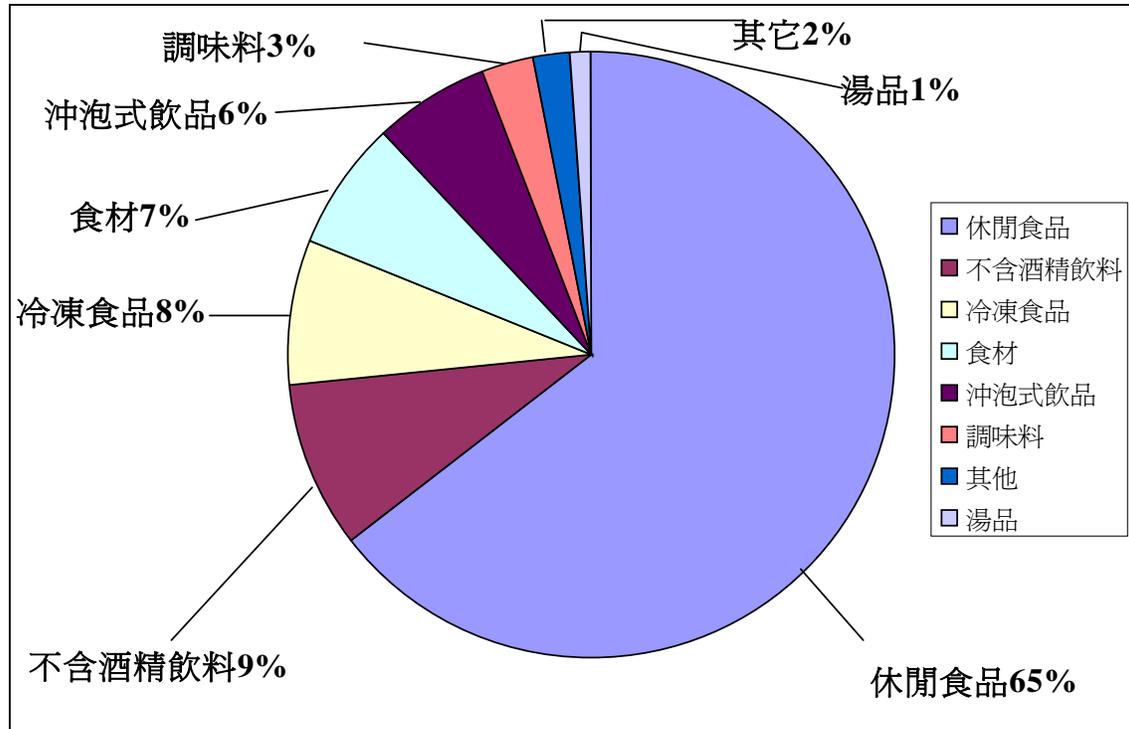
表4-3 台灣零售商食品自有品牌推出件數

通路 類別	廠商 名稱	品項數目	各類別品項 總數目 (件)	平均品項數 目 (件)
量販店	家樂福	564	1,088	363
	大潤發	383		
	愛買	141		
超市	頂好	88	88	88
便利 商店	7-11	124	159	80
	萊爾富	0		
	全家	35		
合計		1,335		223

資料來源：陳麗婷(2009)

在159 件便利商店自有品牌食品中，休閒零食比重達65%，顯示便利商店對休閒零食自有品牌的重視及投入明顯高於其他零售通路業者(圖4-1)。另外，不含酒精飲料(9%)、冷凍食品(8%)及食材(7%)，亦是便利商店自有品牌發展的重要品項之一。便利商店的不含酒精飲料自有品牌，特別強調通路品牌的價值及新鮮感。冷凍食品自有品牌的發展，則以補強18°C及4°C等鮮食產品的儲存時間限制，擴大產品範圍為重點。食材自有品牌的發展，則以強調便利商店嚴選食材的品質保證為訴求。

台灣的通路零售商自有品牌食品，在量販店及超級市場走的路線，多數仍以合理價格及經濟效益為主。僅便利商店能發展出獨特的自有品牌產品特性，甚至是獨特自有品牌的品牌價值。(陳麗婷，2009)



資料來源：陳麗婷(2009)

圖 4-1台灣便利商店食品自有品牌的重要類別

以7-ELEVEN為例，(調查產品以包裝食品為主，不含18°C、4°C鮮食及麵包等產品)，發現7-ELEVEN的多項自有品牌產品，強調的是通路與消費者，長期連結建立的消費觀察及行為體驗。透過產品的篩選及獨特的包裝，與消費者間進行互動。產品價格非但不是低價訴求，反而較部分製造商品牌食品的價格高；也就是較一般量販店自有品牌產品，擁有更高的品牌權益。2008年7-ELEVEN陸續推出自有品牌的礦泉水、泡麵及冰品等全新系列商品；2009年2月再推出自有品牌蔬果汁，皆係從最基本的生活細節，構思開發自有品牌產品。其中針對市場礦泉水飲料產品容量上之缺口，設計推出1000cc容量礦泉水；而委託日本優雅食公司量身打造風味相同，但麵體的設計具獨特性的雞汁寬條點心

麵；另推出之17元茶飲系列，更強調口感及包裝的設計感與奢華感，與發展高層次自有品牌的國際新趨勢相吻合。

7-ELEVEN全力發展自有品牌，以「創意設計、安心、歡樂感」三大主軸為發展依據。除了在品質上嚴格把關外，同時強調注重「設計」質感，特別請日本知名設計師為產品及包裝設計操刀，以優良的品質及設計美感呈現商品價值，提供兼具價值與平價的商品，破除消費者普遍認為自有品牌「量多價低」的觀念。由商品的差異化吸引來客、讓通路更具價值。7-ELEVEN自有品牌橫跨食品、飲料及一般用品等，目前有200多種品項，未來將持續開發新品。

7-ELEVEN自有商品，強調嚴選素材系列，每年都會換一次包裝。一方面是為了增添新鮮感，同時讓消費者知道那是原來的商品。成功的包裝，不一定要繁複或花俏，而是要打動消費者的生命情境。2002年，7-ELEVEN推出五年級的懷舊系列，迅速走紅。但消費者求新求變，現在卻採用現代設計風，試圖將傳統產品現代化，例如原味覺醒系列的傳統零食，如豬耳朵、卡哩卡哩等，給老商品穿上現代感的新衣。

除此之外，包裝設計更要融合流行元素，如LOHAS（樂活），標榜無添加、天然等有機概念；讓一包普通蜜餞，經過外袋的素雅設計，變得氣象一新，使人食指大動。

7-ELEVEN於2008年推出網路版設計雜誌「7-DESIGN」，透過主題式企劃的故事與圖片搭配，闡述自有品牌的故事。7-ELEVEN推出

「7-ELEVEN DESIGN：獨家企劃、製販同盟，為您設計好生活的」為口號；其中，「製販同盟」一詞源於日本，意即由銷售/通路端以消費趨

勢與需求觀察為基礎，融入顧客情境思考，向製造端提出商品的定位、設計、價格等建議；兩造達成共識之後，由製造端為銷售/通路端進行代工生產，品牌則以銷售/通路端的品牌名稱掛名。此即為零售商自有品牌的產品衍伸策略。

7-ELEVEN目前在全台灣擁有多達4759家的強大通路，向製造商提出商品企劃案，進而由製造商代工生產，以7-ELEVEN為品牌，在統一超商專賣。消費者能夠用更便宜的價錢，在值得信賴的通路，買到由正規製造商代工生產的商品，「三贏模式」能達到消費者、製造商與通路商三贏的理想境界。從2007年八月推出自有品牌，透過與國內製造廠商如統一企業、義美食品、華元食品、聯華食品、味丹企業、旺旺、唯力，以及國外廠商日本優雅食、馬來西亞廠商等製造代工。自有品牌商品到2007年底為止推出一百九十八種品項，到2008年初為止，已經超過兩百四十四種品項。

在消費趨於保守的氣氛之下，為了達到「超質平價」的目標，自有品牌的商品，平均比一般製造商的品牌便宜一成左右，包裝設計力求讓設計進入生活，提升生活美學，讓平價商品也有高價的設計感。網路設計雜誌「7-DESIGN」從2008年二月中旬上線，每個月推出一個主題，圍繞著自有品牌的設計與情境故事(圖4-2)。運用網路版的設計雜誌作為行銷切入點，超商的網路行銷策略又多了新的可能。在其網站上可看到其發展這個自有品牌的想法稱「品牌故事」，什麼製販同盟，最懂得消費者需要什麼之類的，賣的商品還不只是飲料而已，總共包括有，人氣飲料、暢銷零食、質感文具、美味輕食、便利用品、流行美妝等共有六類。

2010年7-ELEVEN以不景氣的時代，不但要過得去，還要過得好，推出獲消費大眾共鳴「就近買、省時間、省油錢」的「7-ELEVEN新經濟政策」價值主張。有鑑於宅經濟效應帶動歐、美、日等先進國家冷凍食品市場快速成長。7-ELEVEN更以「價格」與「品質」不必取捨，可以兼得行銷策略，以生產、品質、價格、內容、等級、安心與便利的「超質七選」消費者為主的訴求。強調相同的價格給你更好的品質、相同的品質給你更好的價格，正式推出7-SELECT零售商自有品牌。包括：「7-SELECT微波即食冷凍小點」、「7-SELECT微波即食冷凍品系列」、「7-SELECT美味素食料理」、「7-SELECT微波即食元氣杯湯」、以及「7-SELECT熱門推薦零食系列」。強調的就是平價時尚的品牌權益。



資料來源：7-ELEVEN 官網(<http://www.7-11.com.tw/>)

圖 4-2 7-ELEVEN便利商店自有品牌7-DESIGN商品

以「7-SELECT微波即食冷凍品」系列為例，以主餐及零嘴型配菜(Finger Food)為主軸，開發10款商品。從主餐型的義大利麵、披薩、日式烏龍麵、到零嘴型配菜的紐奧良雞翅、雞塊及毛豆等，可自由組合搭配成經濟的一餐。7-SELECT與國內知名大廠(如：義美食品)共同開發，從製程、口味、份量、包裝、價格等全流程投入。份量上，打破目前冷凍食品大包裝大份量，常造成吃不完浪費，加上個人或小家庭為未來社會主結構。故訴求以一餐式的份量，更符合現代生活趨勢。包裝上，符合LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability)風潮，融入環保及便利概念開發，免撕袋可直接微波的透氣微波袋，並省去一般冷凍品會有的餐盤、內膜，共減少45-50%的包材費用，直接反映在售價，優惠又環保。一餐式的份量及簡便環保包裝，以28元均一實惠價回饋，企圖帶動「在家享受、簡單料理」的生活型態，希望藉由「7-ELEVEN新經濟政策」，能吸引更多新來客、改變消費者既有的通路購買習慣，以帶動新的零售商高價自有品牌購物潮。7-ELEVEN 零售商自有品牌的價值主張絕不只是便宜，而是『超質』的7-SELECT系列(圖4-3)。

截至2007年底，7-ELEVEN計推出228項商品，預計創造40億業績。到了2008年，更打算將自有商品的品項提升至500項，占全店商品比例的25%。自創品牌商品倘若受到歡迎，也不排除進軍其他通路。參考日本7-ELEVEN自有品牌的巧克力，是由巧克力王國瑞士進口、日本廠商製造，其售價甚至比全國性品牌來得貴。現階段7-ELEVEN自有品牌乃委託一般工廠生產，下階段可能朝向日本設計、第三國製造、台灣銷售的模式。從通路霸主，到大舉揮軍自有品牌，7-ELEVEN這次雄心勃勃的戰略，勢將掀起日常消費品市場版圖的大洗牌(李芸霈，2007年。)

## 7-SELECT超質選 平價時尚正在流行



資料來源：7-ELEVEN 官網 (<http://www.7-11.com.tw/>)

圖 4-3 7-ELEVEN便利商店食品自有品牌7-SELECT

金鼎綜合證券股份有限公司的(2010)產業察訪報告指出，7-ELEVEN至2009年底的總店數為4750家店（較2008年底淨減少50店），市佔率約在51%~52%間。公司規劃2010年相較2009年持平。自2008年起統一超將展店幅度放緩，並將重點放在現有店數的改裝及汰弱留強。2009年並開始新型態Food Store 門市的開展。此類新門市較不要求位在三角窗位置，以降低租金成本。然坪數較一般傳統便利商店大近一倍，鮮食類及自有商品比重較高，且有設置座位可方便顧客在店內享用。預估此類新門市可提升高毛利的自有品牌及鮮食類的銷售比重，2010年門市調整以改裝為新型態門市為主，預估將由200家增為800家。

近3年統一超的自有品牌營收佔比，分別為2007年的14~15%，2008年的20%，2009年的22~23%。若2011年自有品牌產品營收比重如公司預期成長2~3個百分比，該類產品今年的營收比重將達約25%；亦即統一超每年上千億元的營收中，有1/4強(約逾250億元)是來自於自有品牌的貢獻。7-ELEVEN的自有品牌產品可分為鮮食與飲料2大項。鮮食品項包

括米飯類的便當、飯糰，以及關東煮、麵包、三明治、沙拉、水果、蛋、饅頭、包子等；飲料類產品則有City Café、思樂冰以及掛有7-ELEVEN logo的飲料產品。7-ELEVEN的鮮食營收佔比，從2008年的13.7%在去年增至15%；而飲料類中的City Café成長也很驚人，該品項營收佔比從前年的1.7%在去年增至3.7%，由於City Café的毛利率高達50%以上，產品愈受歡迎，公司毛利率成長的動能愈強。

統一超2009年總營收為1017.56億元，當期的數據較去年同期變動(YOY)為0.43%，營收衰退主因之一為健康捐影響其煙酒營收。總營收雖衰退，然毛利率呈現成長的趨勢，統一超除以店面改裝及遷移等方式改善營運。近年來更以自有品牌產品來增加毛利。其自有品牌包含鮮食、City Café及思樂冰等，其自有品牌商品佔總營收比重在2008年已提高至20% (2007年比重15%~16%)，品項超過200項，與同類商品相較，自有品牌商品可較其他商品增加5%~10%的毛利率，2009年自有品牌比重進一步拉高至23%，預期2010年可望持續提升至25%以上(公司內部目標為30%)，公司目標為3年後進一步提升至50%。(理財網，2010)

2010年統一超商法人說明會，徐重仁總經理更提出2010年台灣7-11的五大經營策略：1. 建構虛實整合的服務平台；2. 新型態門市的開展與商圈整合；3. 調整商品組合，豐富商品結構；4. 多樣化行銷活動，增加消費附加價值；以及5. 虛擬商機創新服務。其中第3點更詳列了：單品精緻化：每天City Café成為現代人的Life Style提供消費者安心、美味、健康的鮮食服務；結構齊全化：NB(National Brands)與PL(Private Label)商品的組合，提供消費者多樣化的商品選擇；以及價格合理化：提供消費者價格合理的日用品及PL商品。

## 製造商個案分析 - 義美食品股份有限公司

義美食品是傳統老牌的食品公司。七十多年來在台灣食品界努力不懈地耕耘，早已成為許多國人生活中的一部份。對很多老一輩的顧客而言，義美是伴隨他們長大的傳統和記憶：如義美喜餅、義美鳳梨酥、牛奶糖、義美冰棒、義美餅乾、義美巧克力等。台灣的消費者成長中甜蜜的滋味，都有『義美』的記憶。由於公司經營者瞭解製造實務，並隨時掌握國外最新資訊，積極生產流程、機器特性、產品開發及改良，不斷研發上市符合現代潮流的食品；更用心於台灣民俗、傳統、以及節慶的美味與現代健康觀念相融合，在國內、外食品市場一直居重要之地位。

### 一、義美食品公司的崛起

「義美商店」最早是由故董事長高騰蛟的父親高番王先生，草創於1934年日人時代太平町蔣渭水醫生所創大安醫院舊址；即臺北市延平北路二段31號，現為義美食品延平門市所在地。

真材實料的義美鳳梨酥、綠豆糕、雞蛋捲、漢餅…等產品，很快成為全台灣知名品牌。很多人來到台北，都要專程到義美的店裡，買回中南部，當伴手禮或與家人分享。義美的煎餅、月餅、囍餅也同時受歡迎。常是早年許多人來台北求學、甚至結婚、生子，每個階段都有義美食品的美好回憶。義美也由台北市的一家店，逐漸擴展至全國各大都市與區域。

義美也陸續開發了糖果、夾心酥、米果、蘇打餅乾、巧克力法蘭酥、小洋羹、小泡芙、水餃、貢丸、茶碗蒸、湯圓…等知名的產品，供應全

國通路各零售店。在各類產品中，多為具有領導品牌的地位。

義美的現代化的食品工廠廠區，也由台北陸續擴展至六堵、龍潭、南崁以及越南河內等地區。義美各項產品強調真材食料的好口味與好品質。在八十年代各國速食連鎖店進入台灣之際，義美很自然的成為漢堡麵包、乳製品的供應商；九十年代的義美更由糕餅、巧克力、乳品跨足果汁、冰棒、冷凍冷藏食品、飲料的市場，以真正的好產品改變了傳統的消費習慣。

#### (一)、基本資料

##### 1. 公司簡介：

創立於1934年3月30日，原名為「義美商店」，1964年正式改名為「義美食品股份有限公司」。2009年實收資本額：新台幣2,121,800千元。

負責人：高騰蛟 董事長

##### 2. 主要股東及持股比例

股份	持有股份	持股比例
主要股東名稱		
高騰蛟 A101913598	18,574,920	8.75%
高志尙 A101913605	12,750,800	6.01%
高志明 A101944208	12,560,260	5.92%
高志誠 A101913589	12,581,400	5.92%
高志遠 A100354228	12,422,640	5.85%
高宋秀霞 A201912511	3,715,040	1.75%
其他股東	139,574,940	65.78%
合計	<b>212,180,000</b>	<b>100%</b>

## (二)、營運狀況

### 1. 經營狀況：

義美食品公司經營寬廣多樣的品類、多樣的口味、多元的包裝，以滿足各類消費群在每一天，任何時機對食品的需求。主要產品包括麵包、乳品、西點、餅乾、糖果、冰品、冷凍調理食品、果汁飲料及素食製品等。1998年，總營業額已經達新台幣100億，2009年度財務報表總營業額萎縮為新台幣49億元，年度研發費平均約為6,000萬元左右。

### 2. 廠房、設備投資與產能：

義美食品公司主要廠房為南崁廠區及龍潭廠區，因應企業成長，一直在持續擴建中。南崁廠區土地面積約20餘公頃，陸續建有五期廠房、二棟兼具常溫、冷凍及冷藏功能之自動化倉儲等，設備也逐年投資增加中。龍潭廠區土地面積約3公頃多，已建有二期廠房。2010年十月正動土鄰地擴充興建的第三期多功能廠，預計2011年底。

#### (1). 生產基地：

i. 義美龍潭廠區：1975年設立。生產餅乾類(健康取向蘇打餅乾,夾心餅乾,高纖餅乾…等)。零食類(小泡芙…等)、糖果類(牛奶糖、知心軟糖…等)、巧克力類(巧克力酥片、皇家巧克力…等)、羊羹類、及相關禮盒。

ii. 義美南崁廠區：1982年設立。包括 (i). 西點麵包廠：生產天天出爐的新鮮麵包、西點、漢餅以及訂婚喜餅、月餅、蛋糕、肉粽、糕仔、客製化手工烙印蛋糕…等；(ii). 蛋捲囍餅廠：蛋捲、台北蛋捲、QQ軟

糖、水餃、布丁、茶碗蒸、小西點、丹麥製品、和核棗糕等；(iii). 冰品奶品與飲料廠：以生產奶品、飲料、冰品、非基因改造豆腐、豆花、冰棒、豆奶、糙米奶、咖啡鮮奶油、和果汁…等；(iv). 料理餐食廠：以生產製造冷凍調理食品如：冷凍御禮年菜、炒飯、炒麵、自主麵、包子、饅頭、蘿蔔糕、蛋品、貢丸、魚丸、料理豆腐、熟香腸、與火鍋料等。

iii. 義美越南廠 (越義美食品責任有限公司)：1995年設立。生產米果類、餅皮類 (蔥油餅、蔥抓餅、蛋餅)、以及初級農產品加工…等。

### 3. 產品銷售方式、銷售據點及分佈、銷售通路與主要客戶：

義美集團的行銷營運團隊是個完整垂直整合的事業體，涵蓋了門市通路、物流倉儲、行銷與配送以及國際行銷等業務。包括：

(1). 義美股份有限公司 (1934年成立)：即傳統的「義美門市」。銷售義美食品公司各廠所產製各項產品為主；

(2). 富美股份有限公司 (1960年成立)：負責進口原物料及義美產品外銷業務；

(3). 台灣聯合物流公司 (1986年成立)：負責後勤、物流與通路服務；

(4). 瑞盟行銷股份有限公司 (1987年成立)：負責國內外品牌食品之銷售代理與策略結盟；

(5). 祥美食品公司 (1987年成立)：負責供應全國加工食品原料及冷藏與冷凍食品銷售。

義美食品國內銷售方式分為直營門市及經銷批發通路二部分。直營門市部分據點遍及全台各地，目前共約60多家門市。全盛時期全台灣共

有99家義美門市。經銷批發通路客戶包括家樂福、大潤發、遠東愛買等各大賣場，7-ELEVEN、全家、福客多等便利商店系統，以及其他零售通路。

1982年於台中創立「每一日便利商店」。「每一日便利商店」是義美食品所轉投資經營，隸屬於台灣聯合物流公司經營。因此，商品部份可獲得義美食品百分之百強力支援。「每一日便利商店」內所有商品，皆由總部提供，加盟主沒有存貨壓力，經營零負擔。加盟特色與優勢：

- 1.首創「不拆帳」的特許加盟制度，利潤由加盟主獨得。
- 2.義美食品公司優質產品支援及成功經營KNOW HOW移轉。
- 3.導入先進的POS、EOS及檯帳系統，讓經營更有效率。
4. 販賣商品由總部供貨。

「每一日便利商店」全盛時期有直營店14家、加盟店48家。2008年不敵國內統一與全加便利商店的強勢壟斷，以12家直營商店規模正式結束營業。

銷業務方面，眾多義美的商品外銷至北美、歐洲、中東、東南亞、澳洲等世界各地。代工業務涵蓋國內外不同自有品牌與連鎖零售通路，亦包含台灣最大便利零售商7-ELEVEN的多項自有品牌產品。2004年7-ELEVEN掀起的超商冷凍年菜10億市場商機熱潮，主要也是由義美公司代工生產。

麥當勞1984年進入台灣速食市場之初，就開啓了義美食品公司的品牌代工業務。二十幾年來，義美公司依舊是台灣速食業(麥當勞、漢堡王、肯德基以及摩斯漢堡等)包括漢堡、貝果、英國瑪芬以及奶昔與包裝鮮乳的主要供應者。

### (三)、經營理念及策略

義美食品公司強調以實實在在的態度，真材實料地把食品做好，從中得到顧客的迴響。因此，能在台灣還在經濟艱苦的年代快速成長。義美食品一向秉持「食品是老實人經營的行業，良心可以發揮的產業」為信念，以「真誠實在」為經營理念，努力生產更營養健康、美味可口的食品，提供給顧客。七十多年來，一直以台灣本土企業自居，熱愛這塊土地，近年來更以「根留台灣 放眼世界」為經營策略，大步開發國際市場，為台灣農業及食品加工業的提升發展而努力。

高騰蛟董事長認為：糕餅店直接面對客戶，除了要滿足不同顧客的需求，品質更要好，因為客戶一吃就知道、騙不了人。因此，他經營企業，向來秉持品質重於利潤的理念，堅持以最好的產品回饋社會。台灣加入WTO後，高騰蛟董事長憂心將對台灣農業造成嚴重殺傷力，要義美開發出具有台灣特色的柳丁、西瓜汁等本土新鮮原汁產品。雖然，成本比起國際進口濃縮汁成本來得高，但他仍堅持以企業力量，協助農民因應外來變局

義美是十分重視傳統的台灣本土企業。在現代化的衝擊下，許多本土的文化漸漸被人淡忘，因此，義美特別專注於本土文化的提昇，以台灣傳統的歌仔戲、布袋戲為贊助協助對象，向社會推廣。同時，也藉由自己的廣告、商品、刊物，為本土文化、弱勢文化得到應有的尊重，默默貢獻力量；如：在包裝上使用滿文、滿語，使大眾知道產品的來源；在廣告中尊重母語。義美綠豆牛奶冰棒，使用客家話廣告，並提供「台灣諺語」廣播節目，讓閩南語文化能夠不斷傳承、發揚。

義美食品雖立足本土，但格局不小；不但放眼國際，甚至有與跨國食品集團一較長短的企圖心。所以，除了穩健拓展本業及多角化經營，也積極贊助公益環保及心靈改革活動，希望能在企業形象及社會貢獻上與跨國企業相提並論。義美高家長期堅持不上市股票掛牌買賣，隨者台灣經濟的起飛，未能及時有效利用市場資金擴充規模，固守市場規模有限的台灣本土市場；通路又受制於7-ELEVEN和大潤發等零售和批發通路龍頭；因此，亟思開闢第二戰場。

義美標榜本土草根性，無法像統一、大成等食品上市公司，積極赴大陸投資，只好另謀出路。一方面，義美自許為食品業中的台積電，專為麥當勞等國際知名品牌業者代工，包括冰淇淋、乳品和麵包等產品；另一方面義美，也積極進行國際貿易。在北美以華人食品為經營主力的大華超市成立二十多年來，和義美往來已久，也是大華超市進口冷凍調理食品的主要供應商。

從糕餅起家，到現幾乎什麼都有，面貌越來越多元的義美，從來沒有忘記，自大稻埕而起的台灣味道。因為不上市，義美食品的財務數字對外總是蒙上一層神祕面紗。但可以確定的是，穩健的經營風格讓義美每年都能維持穩定的獲利。對於業外的投資也非常審慎，十足是老一輩台灣企業家的保守經營風格。許多老台北人，至今仍懷念到延平北路的義美商店，買蛋捲冰淇淋吃的香濃記憶。義美產品高達一千多種，從傳統的節慶食品與伴手禮，到成為今天幾乎涵蓋所有包裝食品品項生產、製造、與行銷。義美身為台灣老牌食品大廠，不做和同業一樣的事，堅持股票不掛牌，也不赴大陸投資，成為國內傳統產業的異數。隨著大陸觀光客來台旅遊數量增加，強調產品「Made in Taiwan」十足台灣味的

義美食品，或許反而能逆勢翻紅。

#### (四)、傳統家族企業

義美公司前董事長高騰蛟，以「終生現役永不退休」的精神，在義美公司七十六年地經營歲月，實際掌舵義美公司長達七十四年之久。父親名高番王，在高騰蛟16歲的時候過世，高騰蛟當時還是中學生，就讀台灣商工學校(今為台北開南大學)。高騰蛟於1937年接下家中的糕餅店(義美商店)，之後一路發展為全國性企業。曾任台灣區糖果餅乾麵食工業同業公會理事長、中華民國食品發展協會創會理事長、台灣英文新聞(Taiwan News)董事長、台灣基層產業拚經濟協進會理事長、以及和台糖和金車合資的越台糖廠公司董事長。(高騰蛟，2001年)

高董事長2010年9月6日於睡夢中辭世。義美食品在經濟部工商登記資料仍是高騰蛟為董事長，四名兒子為董事。事實上，由於是百分之百的私人企業，一直以來，實際經營責任都由四個兒子分擔。

老大高志尚擔任副董事長，負責財務與對外業務。前董事長高騰蛟過世後，旋即正式發布接任義美食品公司董事長一職；高志尚是典型的雅痞，酷愛古典音樂、熱中國際事務，也擅長高爾夫球運動。1999年曾任大安銀行的副董事長，2006年以台新金監察人身分暫代彰化銀行董事長，2008年辭台新金監察人職務，現為彰化銀行常駐監察人。高志尚董事長在金融財務方面的專才，也使外界對義美的實力更加刮目相看。

老二高志明出任總經理，負責義美食品公司實際生產、銷售與營運

管理。高志明總經理熱中環保與媒體事業，在十幾年前買下《China News》英文報，更名為《Taiwan News》(台灣英文新聞報)後，並在二〇〇一年又創辦《Taiwan News財政經總合周刊》。

近來高志明總經理積極拓展多媒體數位出版事業，並兼任台灣數位出版聯盟協會理事長；與王榮文等大出版公司為主的台灣數位出版聯盟互別苗頭。而且，高總經理更正式將《台灣英文新聞報》於2010年十月轉型為多媒體數位報紙，旗下的《財政經總合周刊》也已在今年七月發行最後一期紙本刊物，轉型為網路版。

老三高志誠是義美關係企業台灣聯合物流、與瑞盟行銷公司的總經理一職。擔任義美食品公司在整個供應鏈上非常重要的物流與配銷工作。原「每一日便利商店」的零售通路系統經營，亦屬於高志誠總經理負責。東吳大學會計系畢業的高志誠，是台大EMBA班學生，也積極參與物流協會會務，逐漸走上檯面。算是四位兄弟中唯一有商學管理背景的人。2009年義美集團取得照相手機模組廠美錡科技四董一監席次，以低於五〇%的持股正式取得美錡絕對主導權。高志誠接任董事長一職。

老四高志遠是台灣聯合物流副總經理，負責義美越南高爾夫球桿廠的經營管理；同時也是經營百盟行銷公司，負責越南轉投資的銷售高爾夫球用品。近年才逐漸參與義美食品公司的實際經營管理工作。

義美副董事長高志尙的長公子高漢克，1979出生於澳洲，算是高家長孫。在台灣長大，高中畢業18歲和姐姐高易誼到美國念書。2003年回國，目前接掌義美食品國際行銷部。也是唯一進入義美食品公司的第三代經營者。

## 二、好的食品的供應者

「義美食品」是國內食品界歷史悠久的領導品牌，成立於西元1934年。七十多年來以「真誠實在」的製餅精神，伴隨著國人度過每一個傳統節慶習俗。義美食品公司堅持保留傳統的食品並積極現代化，以「好食品的供應者」為定位，期許對社會、環保、文化的關心與永續。

大多數消費者在重大節日如元宵節、端午節、中秋節、過年等，都會馬上聯想到「義美」湯圓、肉粽、月餅、年糕、圍爐好菜；還有夏天的冰棒、牛奶、霜淇淋等。義美食品和台灣消費者的日常生活，實際上是緊緊相繫的。義美食品重視食品品質、以及安全與衛生的用心程度，更是足為世界食品業界的楷模。

義美由台北市大稻埕的一家傳統商店，拓展至全國各大都市的直營連鎖門市商店與知名製造商品牌。近年來，義美又陸續開發了糖果、夾心酥、米果、蘇打餅乾、巧克力、法蘭酥、小羊羹、小泡芙、布丁、水餃、貢丸、茶碗蒸、湯圓、春捲…等特色產品，供應全國通路各零售店，在各類產品中多具有領導品牌地位。義美各項產品真材實料的好口味、好品質。在八十年代各國際速食連鎖店進入台灣之際，義美很自然的成為漢堡麵包、乳製品供應商，如 麥當勞、漢堡飽王、肯德基炸雞、德州炸雞等，其他如餐包、焙果、奶昔、聖代、霜淇淋也都來自義美食品。義美的生產品質、管理，多年來贏得許多國際知名跨國企業嚴格標準的一致認定，因此合作關係密切，也成為國內多家跨國食品公司的好伙伴。九十年代的義美由糕餅、巧克力、乳品，進入果汁、冰棒、冷凍、冷藏食品、飲料的市場，以真正的好產品改變了傳統的消費習慣(圖4-4)。



義美產品年代表



圖 4-4 義美產品年代表

義美對於食品管理的理念是：「生產重品質，品質重衛生」。不只著重生產、著重品質，更著重食品安全衛生。近來除致力於推動「HACCP制度」外，更引進美國烘焙學院(American Institute of Baking International, AIBI)的「聯合食品安全衛生稽核制度」，每年接受美國烘焙學院派員實地蒞廠稽核，皆獲得高分，得到「Superior」最高等級的評價。義美強調的不只是美味可口的食品，更提供食品安全衛生的品質保證，在堅持品質的努力，對於品牌形象的建立不遺餘力。

七十多年來，義美公司秉持：「這樣做對消費者好不好，會不會更好」的理念，不斷地創新，不斷地自我要求。要把最好的食品，合理的價格，貢獻給顧客。因此，義美十分專心，用心地在食品領域中，作自主性的垂直及水平拓展，和協力廠商長遠合作發展。

自創業以來，義美一直以本土的企業自居，自信充滿世界觀。以愛這塊土地，一心為這塊土地做代誌，真誠實在的永續經營下去。

另外，正如故董事長高騰蛟老先生生前一向的堅持：『做餅是老實人的行業、是良心的事業。』；義美品牌的信譽，都是來自好品質的口口相傳，更注重維護『食品安全』的高標準。為了『食品安全』的需求必須添購精密儀器時，總是不惜投入重金；尤其為了持續維護『食品安全』，每個月例行的檢驗成本費用亦很可觀。更於2005年前瞻性的建立台灣食品公司第一個「食品安全研究室」。2008年國內三聚氰胺毒奶粉食品安全事件發生，義美食品公司因此能夠全身而退，更加強了義美食品公司產品的形象與權益。

「義美專注於執行『食品安全』的所有細節。從原料選材、進廠、

製程、成品出廠，皆嚴格為消費者食的安全層層把關，除了通過國內、外食品安全認證外，本身並擁有ISO『國際認證實驗室』認證資格。今日的義美食品，不但是自動化食品生產公司，更是現代化高科技食品製造者。2008年引入ISO9001品質管理系統，以及ISO22000的食品安全管理系統。更於2009年通過ISO17025條文的全國認證基金會 (TAF)實驗室認證系統，以及2010年成為台灣衛生署食品藥物管理局(TFDA)的正式認可的實驗室機構。食品安全品質政策以：『確保食品安全』、『追求最佳品質』、『滿足顧客需求』為目標。

2000年，義美公司以轉投資方式，成立五王糧食股份有限公司，製造上市『義美出好米』。義美出好米利用二十一世紀新興的綠色製程技術，利用純淨無污染的超臨界流體(Supercritical Critical Fluid)，以專利技術，有效去除食米中的可能農藥與重金屬殘留、與殺滅微生物及蟲卵污染。這個利用於半導體工業的高科技淨米技術，不但對於現代食米的衛生與安全做了新的詮釋，更是有科學根據的加工製程與產品保證。對於時下黑心食品充斥消費市場，消費者不知該如何正確選購安心的食品的時候，以創新的技術為了國人主食健康努力，更建立了「好的食品供應者」的產品市場定位。

義美食品不但是製造商，也身兼零售通路商、供應商、網購平台等多重角色；如果少了電腦化系統就根本無從管理。以目前60多家門市、每家管理超過1,500多種流通商品的角度來說，總公司的ERP(Enterprise Resource Planning)系統中有很完備的進、銷、存管理模組，且POS(Point of Sale)系統都設有產品『安全庫存量』控管，利用國際條碼蒐集產品銷售數字，以達到即時補貨、防止缺貨的供貨系統完善。

另外，以製造商管理的角度來說，義美利用國際條碼蒐集、分析市場銷售情報，以了解怎樣預估原物料準備量、包材印量、安排各廠生產製程、安排出貨、安排補貨等諸多重要作業細節。尤其很多食品的效期都很短，爲了讓消費者買的安心、吃的安全，對批號、效期控管一向都非常的嚴格。像是義美的『飲料系列』商品的效期，能精確地標示到秒數，所有標示都會與生產系統串聯，納入條碼化管理與產品追溯。

現代化營運的義美食品，在董事長、總經理主持之下，不但展現本土特質，而且堅持台灣優先。義美強調的是：「台灣加入世界貿易組織(WTO)後，義美開發具台灣特色的產品，協助農民因應外來的變局，與台灣農民一起打拚。」「另外，義美珍惜台灣這塊土地，食品安全從『源頭管理』，慎選食材、盡可能採用天然食材原料，避免不必要添加物的使用。伴手禮包裝以故宮、台灣本土風格設計展現，推出故宮之美、文創之美、台灣之美等系列產品共同品牌產品，將台灣產品之光推向國際，踏踏實實走出屬於義美特有的企業風格和市場定位。除了食品安全衛生，義美好吃、健康的食品，也是市場競爭優勢的一大重要關鍵。

義美食品雖然是老字號品牌，在產品創新上卻不遺餘力。在冰品方面，1989年推出的義美紅豆牛奶冰棒、2001年上市的黑炫風冰品等，都是市面上首見的嶄新商品概念。一推出就造成冰品市場的震撼，並深受年輕消費族群的喜愛，也給義美這塊老招牌挹注新生命。

義美在行銷上還有更多創新想法。例如，冰品原是夏季的熱銷產品，在冬天的銷量大幅下滑，爲開創市場藍海。義美創先提出「冬天吃冰」的概念，讓冰品在冬天開闢出一條活路。另外，義美也提倡冰品是

「宴後甜點」，果然帶動宴會後吃冰的風氣。接著，又告訴消費者「吃完火鍋，來根冰棒」，這些現今習以為常的消費行為，其創意行銷的原創者就是義美。

義美很早就運用熱門本土化行銷策略，以及台灣文化創意產業的結合，更重視傳統文化資源。利用策略聯盟與國立故宮博物院推出雙品牌伴手禮產品。將台北故宮的象徵文物翠玉白菜與白瓷嬰兒枕，融入禮盒設計，將台灣傳統糕點的滋味與故宮古物的文化創意融合，成功的跨業結合。因此，台灣一開放陸客觀光，很快就搶得市場先機。

義美食品始終未去大陸投資設廠。但是，義美很早就發展生產自動化生產與倉儲設備，降低人力使用率，打下深厚的製造與生產基礎，經營不一樣的成本利基與競爭優勢。義美為傳承高騰蛟董事長，一生奉獻於糕餅製作及根留臺灣的理念，2006年在桃園南崁廠成立「南崁廠示範、訓練、見學館」。2008年，義美更將桃園南崁廠區，改裝為占地千坪注重生產、生活與生態的觀光工廠。將公司發展史和產品的展覽館、小吃部、麵包屋讓觀光客一覽無遺；戶外甚至還陳列著多具剛汰換的製冰、製餅老機器，搭配旁邊的解說牌，讓大家更能了解義美食品的歷史；更發揮了傳統製品牌造商的體驗經濟行銷策略與方向。2009年通過經濟部工業局評定為優良觀光工廠，更擴大開放觀光園區；除了提供工作人員的銷售示範及教育訓練外，還有食品安全、生態、環保、團體教學與臺灣傳統民俗與節慶禮俗的介紹講解。

義美對社會、生態環境、藝術文化的關心一直不遺餘力。企業除做好自身角色，也善盡企業的社會責任；故生態、環保、節能、減廢等，

在觀光工廠生態園區處處可見。走一趟義美觀光工廠環保、食品懷舊之旅；除了可以體驗一般觀光食品工廠的新鮮與新奇，更展現的是創辦人對於地球只有一個的永續環保經營理念，更為共同生活的土地台灣美麗的生態環境、以及這個又平、又擠、又熱的地球共盡心力，同心推環保的本土企業對於社會責任的用心。凡此種種，都是義美公司努力建立，在消費者良好品牌形象與權益的重要堅持。

### 三、義美食品公司的經營之策略與變革

義美食品公司在經營的策略與變革之道，可歸納成幾個方面來探討，茲分述如下：

(一)、領導者本身文化和象徵領導：組織中許多看似明顯的事件和過程，卻都隱含著隱晦和不明確的原因，組織外圍的人是很難了解之。而當面對此不確定和隱晦時，人類創造了象徵性理念與符號來解決困惑以引導方向，以及預測他們的工作或生活。故許多組織裡所發生之各種事件及其過程，諸如儀式、組織承諾...等，皆會成為組織之共同文化模式。更是影響成員的價值觀與信仰，以及成為組織內部行事之依據。義美董事長高騰蛟秉持其父親(高番王)的經營理念，強調以「勤儉」作為組織核心價值，並從中衍生出其他相關經營理念；如本土、關懷、環保...等等鄉土之情，影響了整個義美公司與工作同仁之價值觀與信念。

(二)、組織成員互動：義美公司算是台灣少數食品業界很早就推行e化的公司。在推動組織e化策略之時，其除幾位高階主管外，更由各部門徵調人員，組成任務性工作小組，全面推動e化策略。此外，亦透過各種

溝通管道，接納各種意見、甚至是有意參與此工作團隊之成員，顯現出義美公司內部活絡組織人力資源之技巧。

義美公司董事長所秉持之經營理念，亦成為全體成員所共享之價值觀，成為共有之文化模式，以使上下步調一致，落實的組織文化。對於公司內部推動新措施，義美公司亦強調與相關工作成員進行溝通與提供相對應之訓練機會。一方面不僅增強員工的認同與支持，另一方面則提升組織成員之專業能力。

圖4-5為義美食品公司組織圖，其中並未涵整個義美集團的版圖。因應全球化的競爭趨勢以及公司代工業務成長，人力資源與組織架構近年大肆變動。總經理室下設15個幕僚單位，完全公司研發、生產、與行銷營業職責。所有資源共享的組織與專案，都直接編隸直屬總經理辦公室，以縮短組織橫向溝通時間，增加工作效率。為加強公司製造方面的專業與能力，品質管制中心也於2005年整編，直接隸屬各廠並設立品管課。2010年實施「產品監護人(Products Guardian)」制度，強調品管人員的產品品質管理的權責。研發中心專業人員，則依專業技能與工作屬性，直接劃編各廠。原「研品二部」亦進行功能性調整，專責研發創新性與未來發展的新產品。扁平化的組織變動，加重了總經理一職的職責與工作。不過，近年也逐漸出現中高階管理幹部，與技術人員的流動與斷層現象。

近年「研品二部」專職以傳統發酵技術與生技產品開發為主。包括了酒、醋、味噌、味霖、以及紅麴等。2010年成立益美生技公司，結合產學合作計劃，初步規劃生技與健康調味料產品的研究與開發功能。

### 義美食品股份有限公司組織圖

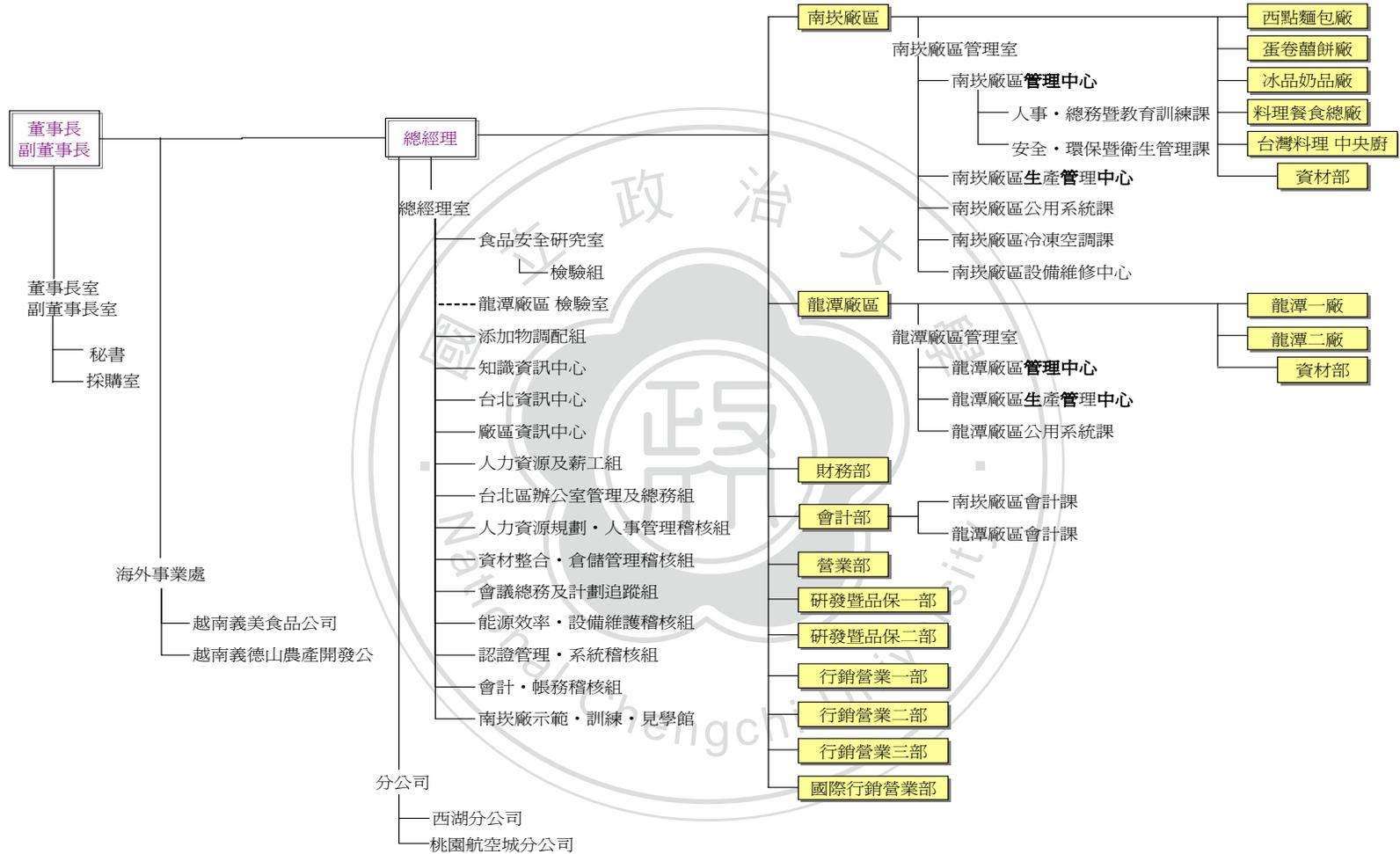


圖 4-5 義美食品公司組織圖

### (三)、組織內部運作改良：

善用資訊與網路科技---e化策略；節約成本---夜間儲電、汽電共生、廠內焚化爐設備；監督整體作業流程，掌握各環節；引進產品品質管理系統，如 ISO9001；強化食品安衛生稽核制度HACCP、AIB、CAS、GMP、ISO22000制度；以及積極TAF實驗室分析檢驗實驗室認證(ISO17025)，和行政院衛生署食品藥物管理局(TFDA)認證實驗室核可。強化組織內部運作機能與效益。

### (四)、組織外部互動：

加強與社區之互動，建立企業社會責任與關環社會的良好形象。配合體驗行銷，強化企業與消費者的連結。作法上包括了：

1. 服務行銷：服務是一種無形性的商品，用來滿足消費者與企業用戶需求。義美公司秉持著「不斷的自我要求，要把最好的食品，合理的價格，貢獻給顧客」之精神，是種以服務為導向之經營策略；

2. 關懷行銷：為了與顧客建立、發展和維持成功的長期關係，積極投入的所有相關活動；主要四大基礎為信任、承諾、互惠、同理心。義美公司主張藉由以服務至上原則，企圖與顧客建立朋友而非買賣交易關係，以維持顧客對公司之忠誠度；

3. 形象管理：義美積極結合本土文化、關懷社會問題、與關注環保議題。不僅走全向台灣更跨步國際，在國內，重新整頓門市，以「台灣好鄰居」為口號；對於國外，則採化危機為轉機的全性企業策略聯盟。

義美公司於老董事長騰蛟先生2010年9月過世後，開始強化董事長與董事會對於組織的管理機能。因應全球激烈的產業競爭，提升公司整體競爭力，加強全球市場拓展、貫徹分層負責，配合「利潤中心」、「責任中心」制度的實施，強化對各關係企業之稽核，以提高整體經營管理績效、增強進軍國際市場的實力，董事會於2010年11月初正式發文，特別增設「稽核室」之組織編制，直接隸屬董事會。分階段、分期協助義美食品公司、及其關係企業所屬各單位，建構健全的稽核制度；並定期辦理稽核工作，以協助各公司經營層、及高階主管瞭解經營管理的盲點和可以再改善之處。稽核室編制「總稽核」一人、及專業之稽核人員1~3名；總稽核乙職，由會計部主管協理升任。並增聘顧問數位。

為提高經營管理績效、加強高階主管專業及管理職責，董事會更於同時間，特別調整高階主管組織編制。義美食品公司增設「財務副總經理」、「生產副總經理」、及「業務副總經理」三個職稱之編制；以分層負責之方式，以協助董事長、總經理、落實經營管理目標之達成(圖4-6)。然此次組織變革並未設立「研發副總經理」一職。各廠新產品研發權責執行，仍由總經理辦公室以專案形式派人負責。上市產品的改良與品質維持，則由各廠品管課人員與各專責產品「產品監護人」負責。

由於義美所屬各廠生產線規模龐大，而公司產品的品項繁雜，產品研發與生產換線成本過大，加上經濟規模的考量，產銷協調不易。近年持續檢討不符經濟規模品項的刪減，加強委託代工的業務與專業製造能力的加強。以策略品牌產品製造與專業零售自有品牌代工雙軌策略，朝向「食品界的台積電」願景邁進。

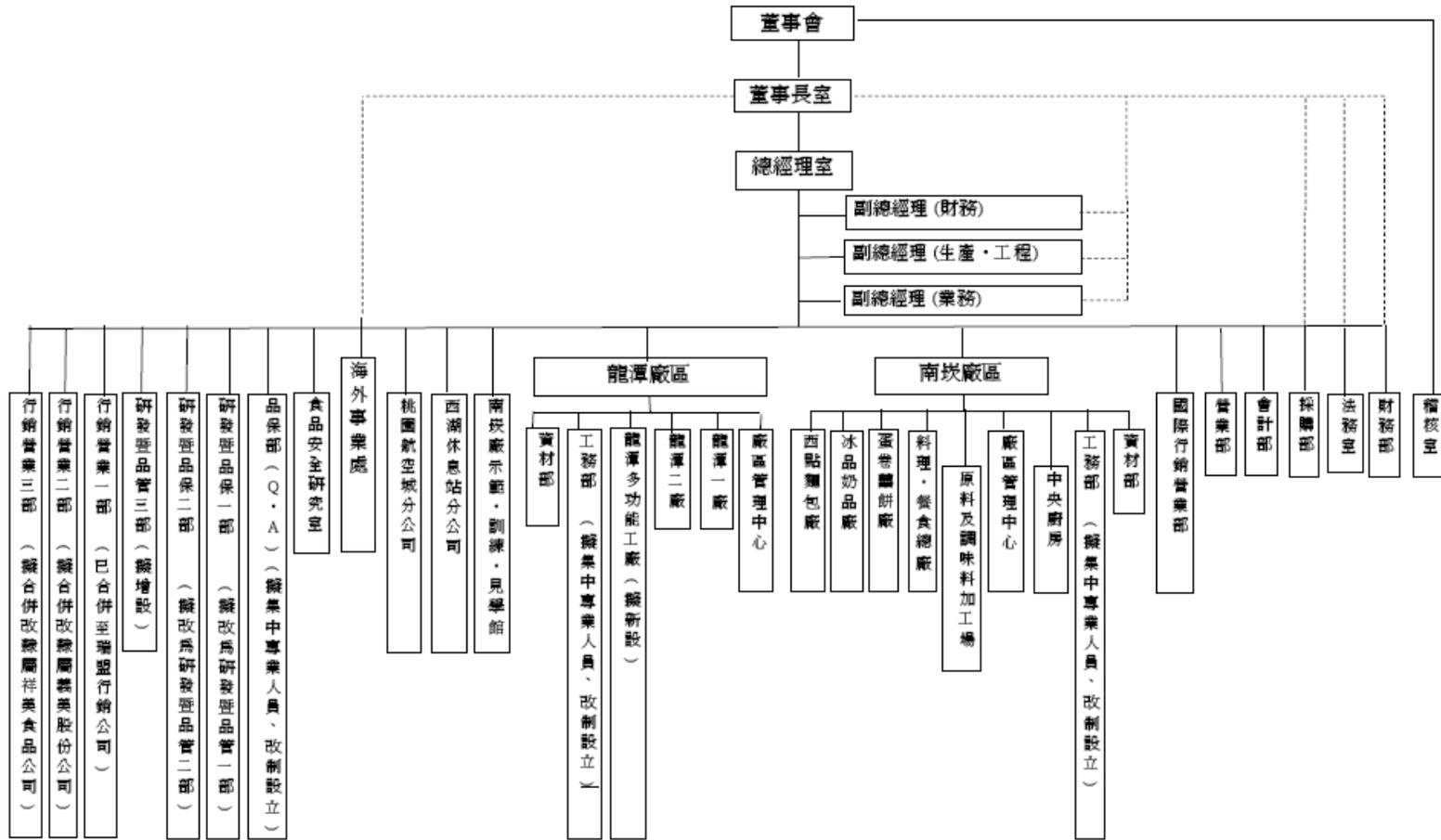


圖 4-6 義美食品公司2011年高階單位組織圖

## 第五章 研究結果與分析

品牌就是承諾，是一種將產品和消費者連結起來的承諾，一種將真正的價值帶給對於顧客的承諾。製造商品牌曾經主宰過消費市場，也定義了我們的生活。隨著傳統零售商店的消失、大型連鎖零售商店的崛起，通路的力量，似乎也已非大型製造商所能忽視的。歐美國家通路商自有品牌的發展趨勢，對於製造商品牌業者而言，已是個不願卻不得不面對的事實。M+M零售星球調查公司調查與預估，全球各區域通路商自有品牌消費性產品銷售比例，西歐與北美地區在自有品牌的發展最為明顯，預估2010年將近30%的銷售比率；全球平均也高達22%(表5-1)。

事實上，Kumar & Steenkamp (2007)整理的資料顯示(表5-2)，全球最大的幾家零售通路沃爾瑪(Wal-Mart)、家樂福(Carrefour)、特易購(Tesco)與好市多(Costco)等，不僅在銷售額已經遠遠的高於國際知名的製造商，如雀巢(Nestle)、寶鹼(P&G)、聯合利華(Unilever's)、百事可樂(Pepsi)與可口可樂(Coca-Cola)等；在零售商自有品牌的銷售比例與總營業額也都是非常的驚人。美國最大的零售量販通路沃爾瑪為例，三千多億美金的年營業額中竟然有40%，即1,260億美金，為通路自有品牌的銷售營業額；而英國的零售超市阿迪(Aldi)的自有品牌通路比率更高達95%。

如果二十世紀是製造商品牌的世紀，那麼二十一世紀顯然會是屬於零售通路商的世紀。相較於製造商在二十世紀利用品質穩定、產品創新，與大肆的投資媒體廣告，建立起品牌優勢與產業規模；二十一世紀的零售商的規模與自有品牌的優勢，不僅在於供應商談判上佔有優勢，更成為零售商自有品牌權益與製造商品牌在消費市場競爭的關鍵。

表5-1 全球通路商自有品牌消費性產品銷售比例

區域	零售通路商自有品牌銷售額比例(%)	
	2000年	2010年(預估)
全球	14	22
西歐	20	30
中歐與東歐	1	7
北美	20	27
拉丁美洲	3	9
大洋洲	15	22
日本	2	10
中國(含台灣)	0.1	3
南非	6	14

資料來源：M+M零售星球調查公司網站(2004, <http://www.planetretail.net/>)  
(轉載自Kumar & Steenkamp (2007))

表5-2 全球最大零售商與製造商營業規模與零售商自有品牌比例

公司名稱與排名	通路零售商			製造商	
	總營業額(億)	自有品牌營業額(億)	自有品牌比例(%)	公司名稱與排名	總營業額(億)
1. 沃爾瑪	3,160	1,260	40	1. 雀巢	750
2. 家樂福	940	240	25	2. 高特利	690
3. 麥德隆	730	260	35	3. 寶麟	570
4. 特易購	710	360	50	4. 嬌生	510
5. 克羅格	610	150	24	5. 聯合利華	500
6. 皇家阿霍德	560	270	48	6. 百事可樂	330
7. 好市多	530	50	10	7. 泰森食品	260
8. 目標	530	170	32	8. 可口可樂	230
9. 利維	510	130	25	9. 莎莉	200
10. 阿迪	430	410	95	10. 萊雅	180
11. 史瓦茲集團	430	280	65	11. 日本煙草	180
12. 英特瑪詩	420	140	34	12. 達能	170

資料來源：Kumar & Steenkamp (2007)

國內零售通路市場的發展與消費者的購物習慣不同於西方國家。歐美國家主要以大型零售量販、超市、折扣店與百貨超市為集中通路；台灣則是以零售便利商店為主。依據流通快訊雜誌2008年的調查，截至五月份台灣地區連鎖量販店總數約為103家，連鎖超市共有1,163家；不過，便利商店總數卻已達9,113家(表5-3)。國際性自有品牌的成功案例，大都屬大型連鎖量販商店。雖然好市多(Costco)、家樂福(Carrefour)等、甚至本土性的大潤發量販店，在台灣也都有很好銷售業務；但是區域性市場的零售通路發展情況，與消費者對於自有品牌知覺品質的接受性和主觀認知的不同，對於台灣零售商自有品牌發展趨勢與速度顯然會有落差。

經濟規模是決定商業化流通零售產品品牌權益的必要條件之一。製造商品牌在配銷零售通路分散的時代，利用媒體集中的力量，以大量的廣告和優良與穩定的產品品質，建立了製造商品牌的品牌權益。隨著歐美大型零售通路商營業規模的超越製造商，零售商利用通路的集中與經濟規模的掌控，也改變了品牌的競爭環境。

台灣的零售通路形式多樣、便利、且較為分散，自有品牌的建立有其一定的難度。特易購在2006年正式退出台灣；家樂福有48個賣點；而好市多也只有五個賣場。台灣的量販店無法複製歐美零售商自有品牌的成功模式，主要的問題就在零售點與規模的不足；多少可說明台灣零售商自有品牌發展，遠不及歐美消費市場的原因。相反的，台灣零售便利商店的蓬勃發展模式類似日本。零售店面數量與營業規模遠大於量販店，應該會是發展零售商自有品牌的優勢所在。故本研究以台灣地區規模最大的零售便利商店7-ELEVEN作為個案探討，期許能成為台灣整個零售自有品牌的未來發展，描述出具代表性的策略思維與發展模式。

表5-3 台灣地區連鎖零售通路家數統計表

系統分類		Jan-08	Feb-08	Mar-08	Apr-08	May-08
量    販    店	家樂福	47	47	47	48	48
	大潤發	23	23	23	23	23
	愛買吉安	14	14	14	14	14
	萬家福	7	3	3	2	1
	全買	6	6	6	6	6
	台糖	5	5	5	5	5
	好市多	5	5	5	5	5
	大樂	3	3	3	1	1
	亞洲購	1	1	1	1	1
<b>總數</b>	<b>107</b>	<b>107</b>	<b>106</b>	<b>104</b>	<b>103</b>	

系統分類		Jan-08	Feb-08	Mar-08	Apr-08	May-08
便  利  商  店	7-ELEVEN	4,740	4,764	4,770	4,779	4,791
	全家	2,246	2,247	2,256	2,260	2,269
	萊爾富	1,280	1,259	1,235	1,218	1,223
	OK	818	825	820	820	830
	台糖	20	20	20	20	20
	每一日	12	12	12	-	-
	<b>總數</b>	<b>9,116</b>	<b>9,127</b>	<b>9,113</b>	<b>9,097</b>	<b>9,113</b>

資料來源：流通快訊雜誌, 2008

表5-3 台灣地區連鎖零售通路家數統計表(續)

系統分類		Jan-08	Feb-08	Mar-08	Apr-08	May-08
	惠康	202	203	201	202	202
	松青(丸九)	72	72	72	72	73
	美聯社	56	61	61	63	83
連	台北農產	7	-	-	-	-
	熊威	9	9	9	9	9
	興農	34	34	34	35	35
	凱福登	4	4	4	4	4
	齊普	10	10	10	10	10
	大同	2	2	1	1	1
	愛國	10	10	10	10	10
	全聯福利中心	388	391	394	396	403
	好媳婦	5	5	5	5	5
	俗俗賣	15	15	15	14	14
	統冠	17	17	17	17	17
	宜蘭農民	8	8	8	8	8
	自由聯盟	59	59	60	60	60
	愛心聯盟	16	16	16	16	16
	農會超市	91	90	90	90	90
	超	上青	8	8	8	8
巧鄰		7	7	7	7	7
喜美		21	21	21	21	21
全買		3	3	3	3	3
億客來		19	19	19	19	19
喜互惠		12	12	12	12	12
Jason's		6	6	6	6	6
領鮮		4	4	4	4	4
814生鮮		10	10	10	10	10
樂克多		5	5	5	5	5
市	主婦省錢	26	26	26	26	26
	City Super	2	2	2	2	2
	<b>總數</b>	<b>1,128</b>	<b>1,129</b>	<b>1,131</b>	<b>1,134</b>	<b>1,163</b>

資料來源：流通快訊雜誌, 2008

M+M零售星球調查公司2004年報告預估(表5-1)，2010年，涵蓋台灣在內的中國市場，零售商自有品牌市場比例也只有3%。事實上，在2000年中國的自有品牌零售市場銷售只有0.1%。鄰近的日本，雖然預估2010年零售商自有品牌市場比例會高達10%，但是在2000年也只有2%。不過，不論如何，日本與中國(含台灣)的零售自有品牌發展，與全球發展的平均22%的趨勢比起來，顯然還是屬於零售通路自有品牌產品比例偏低的國家。國內量販店業者一直以來嘗試發展自有品牌產品。只是，消費者的市場的銷售，似乎沒有顯示出量販業者的成功模式。

中國經濟起飛，零售通路尚未成熟；台灣與日本人口集中，零售通路的多樣性、便利性與分散性，顯然不同於歐美國家消費市場與購物習慣。零售便利商店的自有品牌發展，會是台灣品牌市場的重要指標。相對於國際零售商自有品牌成熟發展，台灣地區食品製造業者，所面臨的零售商自有品牌發展與威脅，以及品牌競爭對象，在認知上與心態上，勢必要有與歐美自有品牌市場成熟國家與地區不同的策略思考。

零售通路市場趨勢以及品牌權益歸屬，消費者主觀認知，會是決定這場品牌戰爭真正贏家的重要依據。消費者通常願意支付不成比例的價格，來換取產品的品質；主要是因為在做出購買決定的那一刻，品質的考量通常會比價格重要。這也創造了製造商品牌相對於通路低價無名品牌的『價格溢酬』。簡單的說，知覺品質的差距，就是消費者對於價格與價值的主觀認知。零售商自有品牌發展革命的戰爭中，消費者對於產品所提供的有形與無形品牌意涵的知覺與回應，會是建立品牌關係的關鍵。台灣是屬於零售商自有品牌低度發展的國家。隨著零售便利商店規模的擴大與通路的集中，能不能跟隨著歐美自有品牌強大的發展趨勢，

則7-ELEVEN零售便利商店的策略行銷邏輯思維，自然將會是台灣食品製造商品牌與零售通路商自有品牌權益爭奪戰場的重要指標。

食品研究所2009年IT IS計畫，調查台灣零售商食品自有品牌推出件數(表4-3)。統計的8家零售商自有品牌件數總計1,335件；其中量販店零售通路自有品牌產品達1,088件；其次是便利商店的159件與超市的88件。不過這項統計數據主要以消費性包裝食品為主，並不包括鮮熟食與18°C產品。以台灣大型量販店一般高達25,000以上單品項(SKU)而言，量販店統計平均363項零售商自有品牌的比例，佔了所有銷售品項的不到1.5%。而以便利超商平均2,500 SKU來計算，國內的便利商店平均80 SKU的自有品牌產品，則比例上約有3.2%。不過，IT IS的這項統計僅針對食品類別。所以，加上非食品類的實際零售自有品牌的比例，以及量販店的自有品牌銷售額，似乎M+M零售星球調查公司2004年報告的2010年3%銷售額佔比，應該是合理的預估值。

根據IT IS的研究調查，7-ELEVEN的124 SKU食品自有品牌品項比例計算約為5%，已經高於M+M零售星球調查公司的平均預估值。如果把其他非食品的品類(30%)計算進來，則占比約達7.1%以上。徐重仁總經理在統一超商的2010年度股東說明會報告，零售自有品牌總營業額25%佔比年度目標，似乎符合泛經濟學的『20/80法則』。相對而言，全家只推出了35項的自有品牌食品，而萊爾富在自有品牌的品項掛零。國內的幾家連鎖便利商店，對於零售通路自有品牌的發展，在現階段似乎有不同的邏輯思維與策略考量。

經濟部工業局ITIS 2009年調查報告顯示，休閒零食包裝食品，佔所

有零售商食品類自有品牌產品的最大比例。就量販店而言，休閒零食包裝食品約為27%，而在便利商店休閒零食包裝食品佔比則高達65%。

本研究實際進行零售市場調查，台灣包裝洋芋片(休閒食品)在不同零售通路，實際架上單品項(SKU)與銷售價格(表5-4)。基於通路的定位不同與訂價上的差異，零售通路主要分為便利商店、連鎖超市、百貨超市、以及量販店四種；包裝淨重規格，則為便於分析而分類成四大類：50g~99g為第I類、100g~149g為第II類、150g~199g為第III類、大於200g則歸類為第IV類。

調查分析資料顯示，國內便利超商、連鎖超市品項選擇性，平均約為17 SKU和20 SKU；主要包裝淨重規格以第I類50g~99g小包裝以及第II類100g~149g中型包裝為主；包裝平均單價也局限於29元與32元等低價位國產產品為主；而單位價格平均為0.33元/g、與0.35元/g。百貨超市，則以進口品牌為主。品項涵蓋了50g~200g以上的四種包裝規格，平均高達46 SKU；產品來源國多元，包括美國、德國、日本、比利時與澳洲；包裝淨重、單價、與單位價格都比便利超商、連鎖超市等零售通路高出甚多，分別為138g、108元、與0.86元/g。

量販店方面，品項除好市多僅有6 SKU以外，家樂福與大潤發平均為50 SKU；在包裝淨重、包裝單價、與單位價格方面，家樂福與大潤發平均為138g、44元、與0.33元/g。不過，同屬量販系統的好市多，在這三個規格上分別為674.9g、277.7元、與0.41元/g。好市多在品項、包裝規格、定價上市場的定位，明顯的和一般的大型量販有很大的差異。不但品項少、包裝規格更大幅提高；重要的是產品的單價和單位價格上，

已經不是低價的販售概念，而是比超市、便利商店與一般量販店在量與價方面都要高的創新商業模式。

各零售通路主要以製造商品牌產品為主，7-ELEVEN則積極發展並推展自有品牌產品。7-ELEVEN除9個SKU的自有品牌外，上架4種製造商品牌產品，全家則僅有2種品牌產品。7-ELEVEN架上SKU數有21項，全家架上SKU數只有13項。自有品牌產品除佔據有利的貨架正式排面外，更以特殊端架明顯的陳列。便利超商洋芋片平均淨重都小於100g。7-ELEVEN平均約76.64g。不過，如果去除品客的140g罐裝產品，其餘傳統切片洋芋片都屬於第I類50g~99g規格，平均淨重只有62.72g。主要鎖定在乎口味、選擇性與便利性小包裝的年輕客群作為區隔。

表5-4 洋芋片零售通路市場販售品項與售價調查

零售通路		SKU	淨重 *(規格; g)	單價 (平均; 元)	單位價格 (平均; 元/g)	來源國 (製造/進口)	備註
便利商店	7-11	21	76.64 I:18 SKU II:3 SKU	30.64	0.33	台灣: 17 SKU 美國: 4 SKU	樂事: 2 SKU 湖池屋: 2 SKU 卡迪納: 4 SKU 自有品牌: 9 SKU 品客: 4 SKU
	全家	13	87.58 I:10 SKU II:3 SKU	28.18	0.33	台灣: 13 SKU	樂事: 9 SKU 卡迪納: 4 SKU
連鎖超市	惠康	16	68.44 I:16 SKU	28.57	0.37	台灣: 16 SKU	樂事: 13 SKU 湖池屋: 3 SKU
	松青	29	82.86 I:23 SKU II:6 SKU	32.04	0.37	台灣: 23 SKU 美國: 6 SKU	樂事: 11 SKU 湖池屋: 3 SKU 波的多: 5 SKU 卡迪納: 4 SKU 品客: 6 SKU
	全聯社	16	110.13 I:7 SKU II:9 SKU	36.08	0.32	台灣: 10 SKU 美國: 6 SKU	樂事: 10 SKU 品客: 6 SKU

(7-11推出的9個SKU自有品牌洋芋片單價為27元，單位價格為0.35元/g)

(\*：包裝淨重規格：50g - 99g →I; 100g - 149g →II; 150g - 199g →III; > 200g →IV;)

表5-4 洋芋片零售通路市場販售品項與售價調查(續)

零售通路		SKU	淨重 *(規格; g)	單價 (平均; 元)	單位價格 (平均; 元/g)	來源國 (製造/進口)	備註
百貨超市	Jason's Market	52	135.44 I: 13 SKU II: 16 SKU III: 14 SKU IV: 9 SKU	95.78	0.65	美國: 34 SKU 日本: 2 SKU 德國: 6 SKU 比利時: 5SKU 澳州: 5 SKU	樂事: 15 SKU 品客: 8 SKU Maxi: 3 SKU RUFFLES: 3 SKU HERR'S: 3 SKU 湖池屋: 2 SKU Lorenz: 6 SKU Hamlet: 5 SKU Nosh-Deli: 2 SKU Jump's: 3 SKU
	City Super	40	140.09 I: 9 SKU II: 8 SKU III: 23 SKU	120.5 5	1.07	美國: 24 SKU 日本: 7 SKU 德國: 9 SKU	樂事: 9 SKU House-Ozack: 2 SKU US-Foods: 3 SKU Oregon: 3 SKU Sun-Chips: 3 SKU Burgerking: 2 SKU 切克思: 2 SKU Calbee: 1 SKU 明治: 2 SKU Lorenz: 9 SKU

(\* : 包裝淨重規格 : 50g - 99g → I; 100g - 149g → II; 150g - 199g → III; > 200g → IV;)

零售通路		SKU	淨重 *(規格; g)	單價 (平均; 元)	單位價格 (平均; 元/g)	來源國 (製造/進口)	備註
量販店	大潤發	46	131.5 I: 14 SKU II: 25 SKU III: 0 SKU IV: 7 SKU	39.98	0.32	台灣: 38 SKU 美國 8 SKU	樂事: 21 SKU 卡迪納: 9 SKU 波的多: 4 SKU 湖池屋: 2 SKU 浪味: 1 SKU 賽喀喀: 1 SKU 品客: 8 SKU (組合包 SKU: 8)
	家樂福	54	144.6 I: 12 SKU II: 24 SKU III: 4 SKU IV: 14 SKU	48.52	0.34	台灣: 44 SKU 美國 10 SKU	樂事: 21 SKU 卡迪納: 10 SKU 波的多: 5 SKU 湖池屋: 3 SKU 浪味: 2 SKU 滿天星: 1 SKU 賽喀喀: 1 SKU 品客: 6 SKU Lay's: 4 SKU (組合包 SKU: 14)
	COSTCO	6	674.9 IV: 6 SKU	277.7	0.41	美國 6 SKU	Lay's: 3 SKU Pringles: 3 SKU (組合包 SKU: 4)

(\* : 包裝淨重規格 : 50g - 99g → I; 100g - 149g → II; 150g - 199g → III; > 200g → IV;)

全家沒有非傳統擠壓成型的品客洋芋片，品項涵蓋第I類50g～99g與第II類100g～149g兩種的重量規格，平均包裝淨重比7-ELEVEN高，約87.58g。7-ELEVEN產品平均淨重量最少，但平均單位價格，與全家相同，為0.33元/g。不過，就平均單位價格而言，調查的7-ELEVEN的零售通路自有品牌產品平均單位價格為0.35元/g，高於同一個零售店有些的製造商品牌的產品。證明了低價不是7-ELEVEN的訴求。儘管17元的茶飲料確實創造了7-ELEVEN自有品牌產品話題與銷售業績，7-Select的「超質選」強調的是高品質，即產品的高價值。傳統的自有品牌產品必須低於製造商品牌二、三成的價格，已經不是絕對的產品概念。

實際市場調查顯示，便利超商洋芋片單價一般都小於40元。7-ELEVEN平均約30.42元。不過去除品客洋芋片140g 賣66元的品項外，其餘SKU平均單價為23.13元。全家平均包裝淨重規格較大；所以，平均單價較高約28.18元。全家架上產品都為品牌產品，7-ELEVEN推出自有品牌，佔SKU的50%以上。顯現7-ELEVEN因應全球性經濟退現象，積極『平價奢華』價值主張的趨勢，以及跨足自有品牌的企圖心。

便利超商洋芋片除品客洋芋片為進口的產品外，全為國內製造產品。國產洋芋片在便利超商共34 SKU的佔比，樂事的11 SKU排第一位；由華元代工的7-ELEVEN自有品牌佔9 SKU排第二位；其次才為聯華卡迪那的8SKU、以及於華元代工的湖池屋2SKU。對於華元食品而言，雖然其生產的製造商品牌「波的多」，沒有同時在7-ELEVEN和其代工的7-ELEVEN自有品牌產品正面競爭。不過，同樣為華元代工的「湖池屋」還是面臨了銷售市場的競爭壓力。對華元食品而言，代工業務的經濟動機與競爭動機是直接的，至於關係動機的效果就比較難以評估。

零售商自有品牌的發展優勢在於零售通路的掌握。因為能第一線接觸消費端，故能有效分析消費者的行為模式與需求，作為產品研發與市場策略依據。所以，在策略上更能佔有優勢。不同於先前製造商與零售商在產品與行銷上的競合關係，除了管銷費用與進貨成本上的議價空間外，零售商的自有品牌上架展示空間，顯然也會排擠到製造商品牌。

成本優勢與通路優勢，是零售商自有品牌的價值創新核心能力。產品價值鏈的整合降低了商品生產的成本，價值系統的整合也有效控制了商品處理的管銷費用。規模與成本的因素，讓零售商能夠降低商品的成本，而不需要犧牲產品的品質。創新價值的零售商能以最低(合理)的價格，提供價值最高的優良品質商品。

價格溢酬的利潤當然是零售商自有品牌的發展目的。所以，就定義而言，零售商的自有品牌必須真正具有品牌的權益，才能實際受惠於價格溢酬；而不是七〇年代的所謂無名品牌或是白牌的零售商自有品牌商品。自有品牌權益符合消費者知覺品質的產品，才能讓消費者願意支付知覺上合理的價格。零售商開發不同品項的自有品牌產品，對於零售商間的差異化競爭、與消費者忠誠度的建立，也有一定的影響。

某個程度而言，零售商也需要製造商品牌，來維持產品的價格差異。消費者的主觀知覺與製造商與零售商的競合關係，會是影響零售商自有品牌市場整體發展的關鍵因素。本研究試圖針對消費者、製造商、與零售商對於品牌權益的認知，由三個不同構面進行探討。期能對於自有品牌的發展描繪出清楚的輪廓，對於消費者的實際需求、傳統食品製造商的因應之道、與零售商的策略行銷三方面有完整的了解與建議。

## 第一節 消費者主觀認知與需求構面研究分析

現在資訊的發達，消費者對於商品的資訊搜尋能力，已經不再侷限於傳統電視與平面等大眾媒體的傳播；品牌的概念也不再狹隘的針對傳統製造商品牌。產品品牌權益的打造基礎在於消費者的主觀知覺品質。對零售商自有品牌而言，消費型態的改變、品牌忠誠度的降低以及品牌意識界線的模糊，造就了零售商自有品牌的競爭機會，價格因素亦關係消費者的購買的決策模式。製造商品牌以及零售商自有品牌的消費市場決戰仲裁權必須回歸於消費者為基礎的知覺品質。誰能實際滿足消費者的需求，自然能在這場競爭中脫穎而出成為勝利者。消費者為基礎的品牌權益，自然是本研究探討製造商與零售商兩造策略行銷的分析重點。

本研究以調查消費者對於零售通路自有品牌的識別、意涵、回應、與關係的建立為基礎的問卷調查方式《附錄三》，利用傳統紙本問卷與網路電子問卷檔案方式寄送。問卷調查實施時間為2010年11月5日到11月26日。共計填寫回收436份問卷，其中有效問卷423份。主要還是以紙本問卷回收為主，計回收392份。雖然電子問卷網路傳送問卷方式較為便利，但是實際電子版本僅回收31份。

圖5-1為消費者問卷抽樣調查樣本統計。消費者抽樣調查採隨機模式，並未刻意安排性別上的分配比率。不過，由分析資料顯示，本研究423樣品數中男女的比率正好為1:1。似乎間接的證明了抽樣樣本的隨機性與合理分配。在教育層度的分配則主要以大學程度為主，佔了62%，其次是研究所以上的23%；高中及國中以下的族群只佔了此次抽樣樣本的14%與1%。反映了台灣消費族群的高教育程度的特殊社會結構。

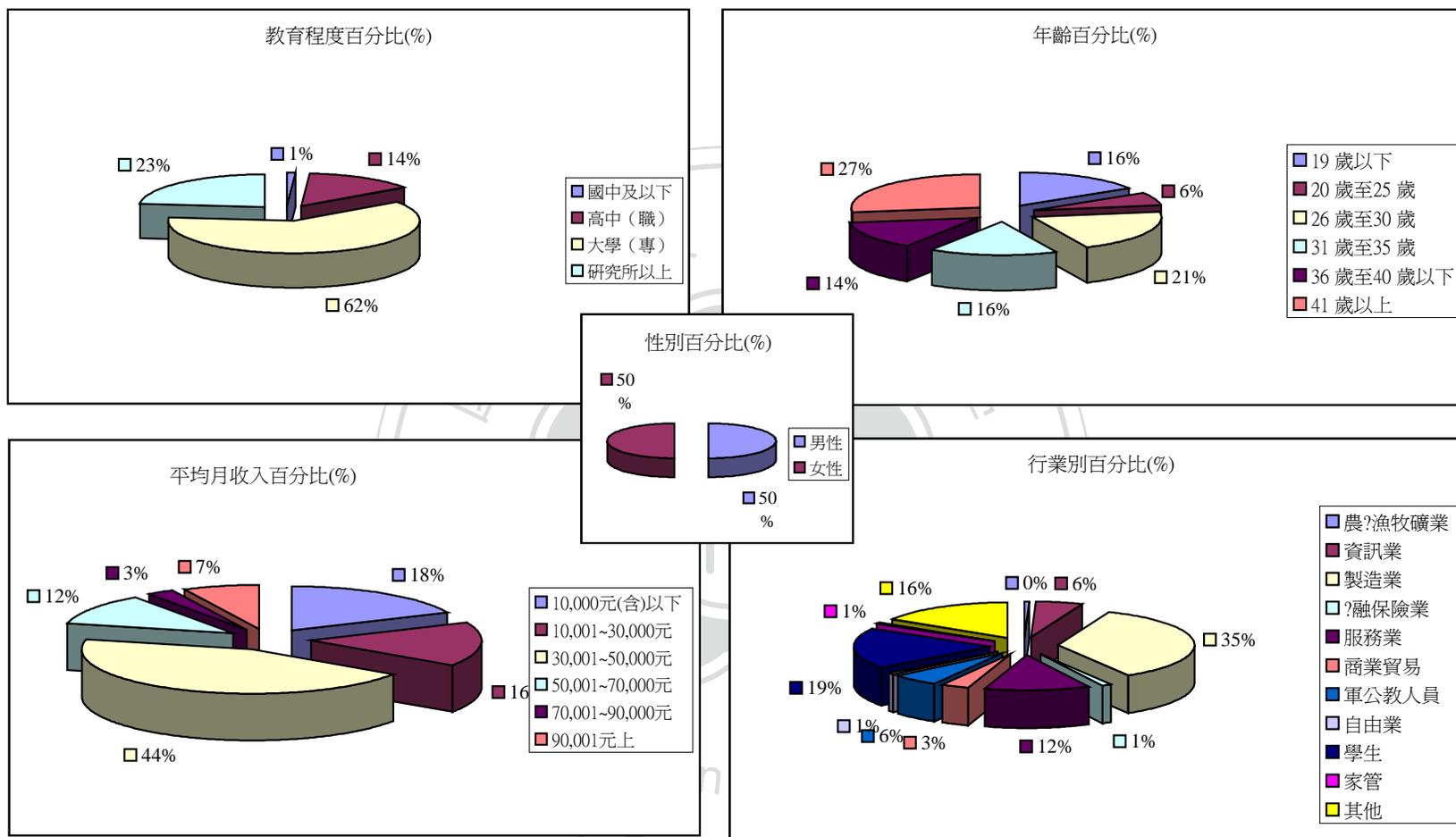


圖5-1 消費者問卷抽樣調查樣本

對於抽樣族群的年齡分布，因為是透過個人專業、職場與學校的人脈資源網絡的系統，進行便利抽樣問卷調查。所以，年紀上分佈以大於41歲族群的27%佔比最大；而23%的研究所以上學歷偏高的族群比率，也反映了此抽樣方法的族群特性。反而是20歲到25歲的年輕世代族群，只佔了樣本數的6%最低。其它四個年齡層，包括19歲以下、26歲到30歲、31歲到35歲以及36歲到40歲，的族群抽樣分布分別為16%、21%、16%以及14%，分布上則較為平均。

因為一般學生族群，大多屬於沒有收入的一群。但是打工風氣很盛的大學生族群，如果以時薪95元計算，每月必須工作超過105小時以上才能有10,000元以上的月收入，亦即每天工作必須超過5小時以上，或是利用八個周末假日超時加班13小時以上。所以，平均月收入族群分布調查，以10,000元的可支配金額作為第一級區分，歸類於最低收入族群。因考慮國內最低工資為17,820元，以及教育部擴大就業方案的22,000元的基本工資，故設定10,001元到30,000元的平均月收入作為第二級別；其他族群依序為30,001元到50,000元、50,001元到70,000元、70,001元到90,000元、以及設定為高收入的月薪90,000以上的消費群。即各類的族群差距則以兩萬元為標準。

以台灣平均年所得為一萬六千美元來計算，平均月收入(12個月)約合台幣40,000元；即落在屬於中間第三收入級的族群。事實上，依據主計處與經建會2101年十月份公布資料顯示，台灣地區民國99年的平均薪資所得為44,453元；比98年國內金融海嘯時的經濟萎縮時期的42,176元高出2,277元，甚至比金融海嘯前97年的44,424元高出29元。所以，中間第三收入級的族群的收入範圍，也涵蓋了平均薪資所得標準。

而月薪90,000以上的收入至少為國內所得平均值的2.25倍以上。廣義而言，遠低於台灣貧富差距的6.34倍的中間值(3.17倍)。不過，台灣貧富差距嚴重；所以，合理的平均月收入族群分布的中間值應該低於3.17倍。依據98年行政院主計處家戶所得五等分位組：組別1為28萬2260元(最低)、組別2為54萬4532元、組別3為77萬1572元、組別4為104萬9242元、而組別5為179萬418元(最高)。如年所得以十二個月計算，且計算平均每戶家庭有工作收入成員約為2人，作為個人平均月收入計算基礎，則各組所得級距為，組別1：11,760元、組別2：22,689元、組別3：32,149元、組別4：43,718元、組別5：74,600元。所以，此研究中規範的月薪收入調查分級應屬合理。

平均月收入百分比統計圖示，抽樣樣本中族群比例最高為第三收入族群(30,001元到50,000元)的44%(圖5-1)。因為台灣地區民國99年的平均薪資所得公告為44,453元。所以，就統計分析的概念來說，符合族群常態分布平均值比例最高特性；其次是低於10,000元的最低收入族群，約佔18%。主要是來自19歲以下的學生族群。然而，10,001元到30,000元的平均月收入作為第二級別比例高達16%，屬於第三大的族群。顯示，國內就業人口有很大一部份，是屬於基本工資收入的族群。50,001元到70,000元的族群則佔有12%，70,001元到90,000元、以及設定為高收入的月薪90,000以上的消費群人口比率分別為3%與7%。

圖5-2為本研究調查423位接受問卷的消費者，針對消費者購買便利商店自有品牌產品經驗與頻率進行調查統計。數據顯示，高達92.91%的消費者購買過零售商自有品牌的產品。只有，不到5%的人知道自己從來沒有買過零售商自有品牌的產品。換句話說，這些算是少數沒有購買經

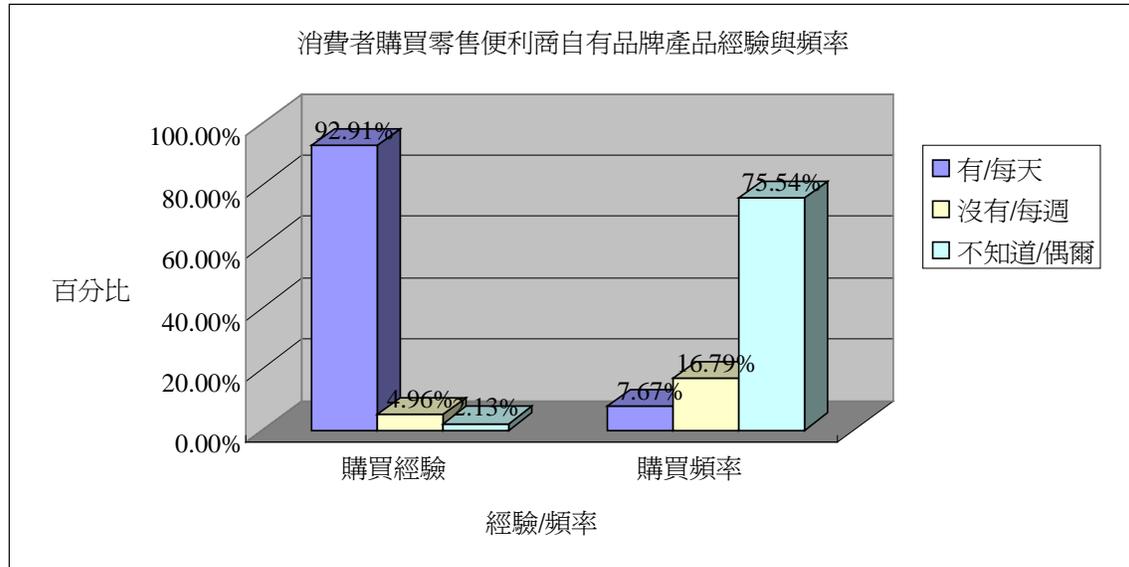


圖5-2 消費者購買便利商店自有品牌產品經驗與頻率

驗的消費者，也意識到零售商自有品牌產品存在資訊；就品牌識別而言，已經成功達到了品牌打造基礎的第一步驟。事實上，只有2.13%的人沒有注意到市場上已有零售商自品牌的產品存在。不過，這些消費者可能也已經買了自有品牌產品而不自知的消費族群。所以，台灣在零售商自有品牌發展趨勢上，和全世界各國的零售商自有品牌消費者調查報告數據相近。根據Keith and Thomassen (2009)消費者自有品牌購買的經驗比例，美國為93%、英國為91%、瑞典有80%，而大陸比例較低只有69%。很意外的是，美國的購買自有品牌經驗的消費者，竟然比目前全世界自有品牌發展最盛的英國都高。顯示自有品牌在美國最近發展的後勁，絕大部分的消費者，已經開始檢視自有品牌產品的類同點與類異點，更有27%的消費者給予了自有品牌產品正面的回應。而台灣的92.91%對於自有品牌識別比例，大體上也追平了美國的93%。顯示，台灣的消費者在對於自有品牌的接觸與購買經驗上，是和歐美自有品牌市場成熟的國家是相同的。

台灣消費市場零售商自有品牌營業額只有3%預估佔比的關鍵，在於台灣消費者對於自有品牌的接受性。在超過九成有購買自有品牌產品經驗的族群裡，有75.54%的消費者表示，僅偶爾購買零售商的自有品牌產品；而有16.79%的人表示每週都會購買自有品牌產品；只有高達7.62%的族群標示每天都會購買。相對於Keith and Thomassen (2009)的調查顯示，表示最近期間有購買零售商自有品牌的消費者比例，美國為96%、英國為98%、瑞典有98%、而大陸為89%；台灣的消費者屬於每天或是每週購買的比例加起來，如果定義為最近期間購買，也只有24.41%。顯然反映了目前台灣地區零售自有品牌的營業額佔比，相較於歐美國家，甚至大陸地區，確實大幅偏低的現象。不過，以大陸購買頻率的89%來看，台灣75.54%的偶爾購買的族群，應該隱藏有很大的一部分比例，會是屬於有最近購買經驗的抽樣族群。

對零售商而言，自有品牌的資訊確實已經成功的傳達到了消費者端。接下來的工作，就是如何贏取消費者的親暱，願意進一步來購買零售商的自有品牌產品，甚至開始信任自有品牌產品，進而建立對自有品牌的忠誠度，並產生與消費者情感上的連結。這就是關係到產品品牌的打造與品牌權益的建立。本研究想要探討的另一個構面，就是對於製造商而言，這個長久以來屬於製造商品牌權益，是否已經不存在？面對零售的強勢通路與品牌權益的競爭，加上消費者的主觀認知與選擇，製造商似乎已經不能坐視，任憑把辛苦建立起來的製造商品牌權益，拱手讓給零售商自有品牌，而自己甘心回到專業品牌代工的輪迴。

圖5-3 零售商自有品牌產品品質/相對品質/性價比之消費者主觀認知。整體樣品消費者問卷題組統計分析，以及依據不同族群分類的統計

分析數據則詳列於《附錄四》。為方便圖表的顯示，消費者問卷的題目與名詞圖示縮寫對照，表列於表5-5。

消費者問卷問題3、4、5為檢測消費者，對於零售商自有品牌產品的品質、相對品質與性價比(價值)滿意度的題組。結果顯示，消費者對於零售商自有品牌產品主觀知覺品質，在此三個評估標準的反應趨於一致。對於品質的滿意度普遍的認為屬於『普通』的範疇，分別為77.57%、71.84%、以及66.27%。不過，三個主觀認知的品質與滿意度因素，在『普通』選項的百分比有逐漸減少的現象。而在於製造商品牌的相對品質、與性價比的百分比增減，卻有兩個不同方向的變化。消費者對於零售商自有品牌產品相對品質滿意度沒有增加，不滿意度卻多了6.68個百分點，約為12.65%。

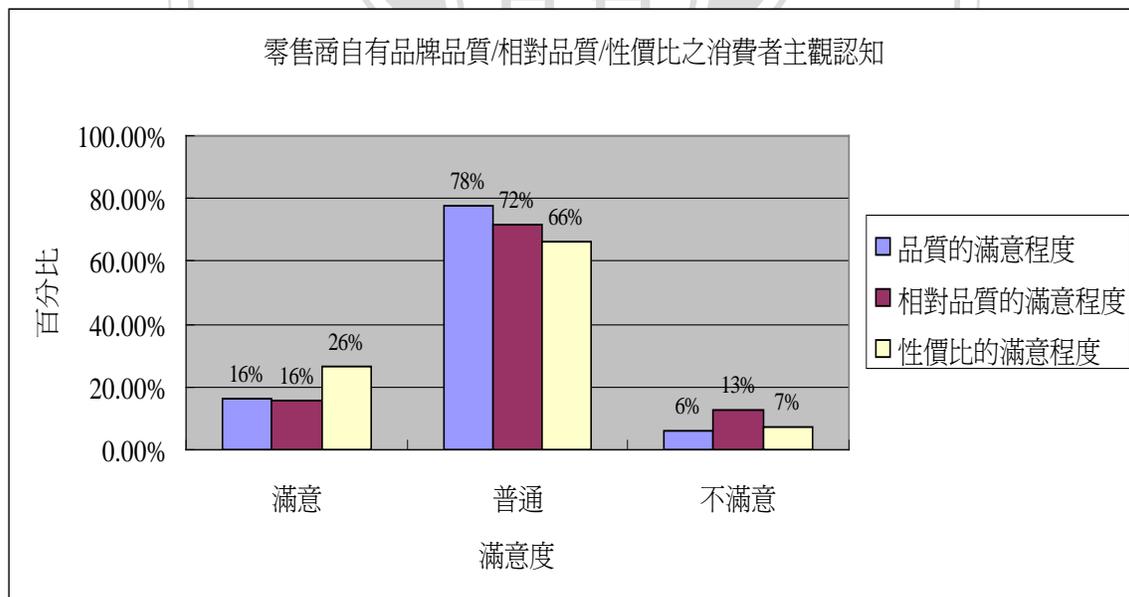


圖5-3 零售商自有品牌產品品質/相對品質/性價比之消費者主觀認知

表5-5 消費者問卷的題目與圖示縮寫對照表

消費者問卷的題目	圖示縮寫
1. 您有購買零售商自有品牌/商標產品 (例如：統一超商 (7-ELEVEN)) 的經驗嗎？	購買經驗
2. 您購買零售商自有品牌產品的頻率？	購買頻率
3. 您對於零售商自有品牌商品的品質的滿意程度？	品質的滿意程度
4. 如果與市售製造商品牌產品品質相比，您對於零售商自有品牌商品的品質的滿意程度？	相對品質的滿意程度
5. 您對於零售商自有品牌商品的價值(產品功能與價格比；性價比)的滿意程度？	性價比的滿意程度
6. 您認為零售商自有品牌產品的發展是否會因為產品品項類別不同而受到限制？	發展品項類別限制
7. 您認為市售高價零售商自有品牌產品在未來是否有越來越多的趨勢？	發展趨勢
8. 您認為未來的消費市場是否有可能出現零售商自有品牌產品價格會高過製造商品牌產品？	高價自有品牌產品
9. 您認為對消費者而言，零售商自有品牌在產品創新上並不會輸給製造商品牌產品？	自有品牌產品創新
10. 您認為自己未來會不會購買更多的零售商自有品牌產品？	自有品牌產品市場性
11. 您認為你是否能接受一家只賣零售商自有品牌產品的零售通路商店？	專賣零售通路商店
12. 您認為零售商自有品牌是不是已經是個不折不扣品牌？	自有品牌權益
13. 您是否會因為零售商自有品牌產品，比其他同品項的製造商品牌產品價格比較低，而到該零售店購買產品？	產品低價格策略
14. 您是否會因為零售商店，有你喜歡的自有品牌產品，而特別到該零售店購買產品？	產品品牌策略
15. 您是否會因為零售商店，有特別多的自有品牌產品選擇性，而特別到該零售店購買產品？	多樣性策略
16. 您是否會因為個人喜好的零售商店，而會特別到該零售店購買自有品牌產品？	品牌權益(個人喜好)
17. 您是否會因為零售商店的名氣，而順便購買該零售店的自有品牌產品？	品牌權益(企業形象)

事實上，消費者還是認為製造商品牌產品的品質，比較符合消費者主觀的知覺品質。只是，這個相對品質上的差異並不是太大；而有15.51%的消費者選擇『滿意』自有品牌的相對品質。另一方面，如果客觀的以產品的性價比(價值)，來衡量零售商自有品牌的產品，滿意度卻升高為26.37%，比起消費者對於品質、與相對品質的滿意度的16.47%、與15.51%增加了將近十個百分點；不滿意的比例也回到了7.36%《附錄四》。所以，總括而言，消費者普遍接受，也主觀認定自有品牌產品，提供的『普通』品質；只是，當對比於製造商品牌時，則不滿意的百分比會增加；而在合理價格策略的前題下，自有品牌提供給了高於消費者預期的功能性需求，因此，滿意度有會大幅提升十個百分點。

所以，消費者在感情上的知覺裡，認為自有品牌的品質理當不如製造商品牌；不過，在理性下的思維，還是滿意自有品牌所提供的相對品質、與產品價值。零售商自品牌產品的價格策略不見得是低價，但品質的提升才是關鍵，以創造符合甚至超過消費者預期自有品牌產品價值。

7-ELEVEN以「超質選」定調的「7-ELEVEN新經濟政策」，在價格與價值的策略行銷方向，符合了消費者在經濟不景氣下，對於低價格高品質的平價奢華風的消費趨勢。樂觀的說，現在的消費者，並沒有很滿意零售商自有品牌產品的品質、相對品質、與性價比。絕大多數的消費者認為零售商自有品牌產品在其主觀上的品質認知上，都還只是在「普通」的階段。不過，以目前零售商積極的態度與企圖，努力價值鏈的整合、積極品牌權益的建立、與通路的掌握優勢，這個差距在未來的幾年應該會有趨勢性的變化，這個警訊確實值得製造商品牌業者注意。

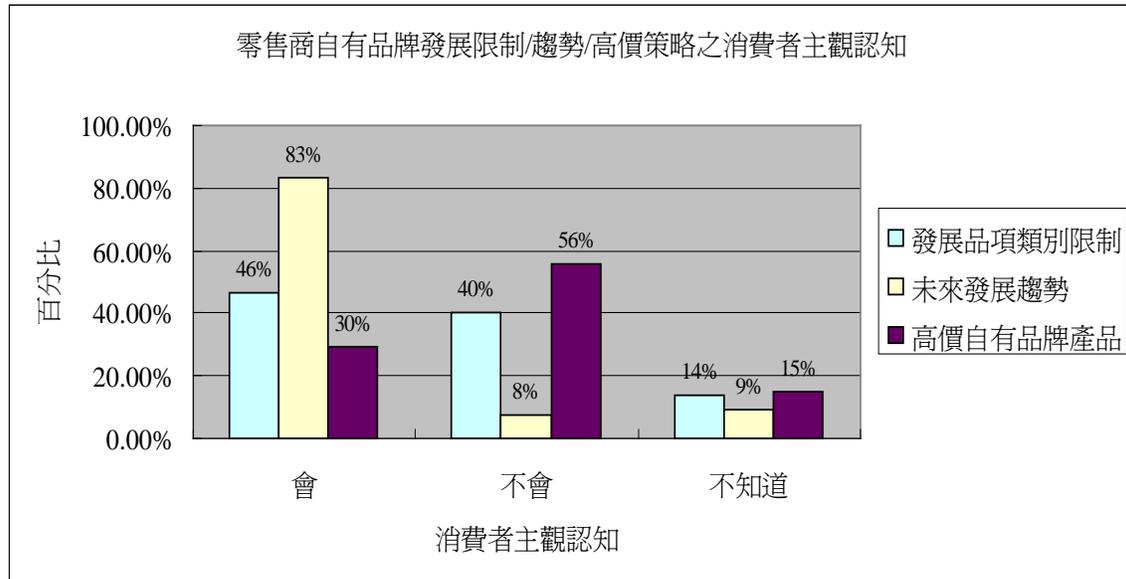


圖5-4 零售商自有品牌發展限制/趨勢/高價策略之消費者主觀認知

對於自有品牌產品品項發展限制的問題，因為需要消費者，對於此議題有一定的理解與主觀判斷，選擇上會有一定難度；因此，認為『會』和『不會』的比例差距不大，分別是46.34%與39.95%(圖5-4)。然而，高達83.45%的受訪者一致認為零售商自有品牌，在未來的發展會有增加的趨勢。而對於價格高於製造商品牌的零售商自有品牌的接受性，有55.71%的消費者表示還是無法接受。不過，已經有29.52%已經認為未來的消費市場，是有可能出現零售商自有品牌產品，價格會高過製造商品牌《附錄四》。

零售通路的自有品牌所定義的「高價」，是相對於傳統的無名品牌或是低價模仿品牌等自有品牌產品；指的是在價格與品質都「優」於傳統的通路品牌。不過，就實際的價格來說，還是會低於真正高價的製造商品牌產品。所以，行銷通路上都會以“品質”較優作為訴求。

7-ELEVEN的「超質選」應該就是以此策略邏輯為出發。就消費者而言，“高價”的零售商自有品牌的產品，強調的是價值的創新“高價”。

高價零售商自有品牌與七〇年代的模仿品牌最大的差異，在於零售商業者對於品牌的明確願景與訴求。藉由在產品品質上的改進、自有品牌的建立，與製造商品牌產品做品質與價值上的區隔；更希望藉由高價自有品牌產品，和其他的零售通路競爭對手，做出差異性的區隔。雖然真正價格高於製造商品牌產品的例子不是很多，但在歐美國家卻已經有成功的個案。如英國的瑪莎百貨的Per Una Due內衣品牌、聖伯斯瑞的Taste the Difference、以及特易購的Premium系列產品。這些在品質上正面迎擊製造商品牌的產品，不但能從品牌名稱上可以看出零售通路商的企圖心，在價格上更採高價策略，迎合消費者的需求。以聖伯斯瑞的個案來說，Taste the Difference的系列產品高達八百多項，年營業額更高達八億美金；與主流的製造商品牌相比，這些真正高價的自有品牌產品，已經擁有製造商品牌產品，所有品牌產品的特性與權益。就品牌策略而言，高價的自有品牌清楚了零售商產品的獨特性、差異化與定位。

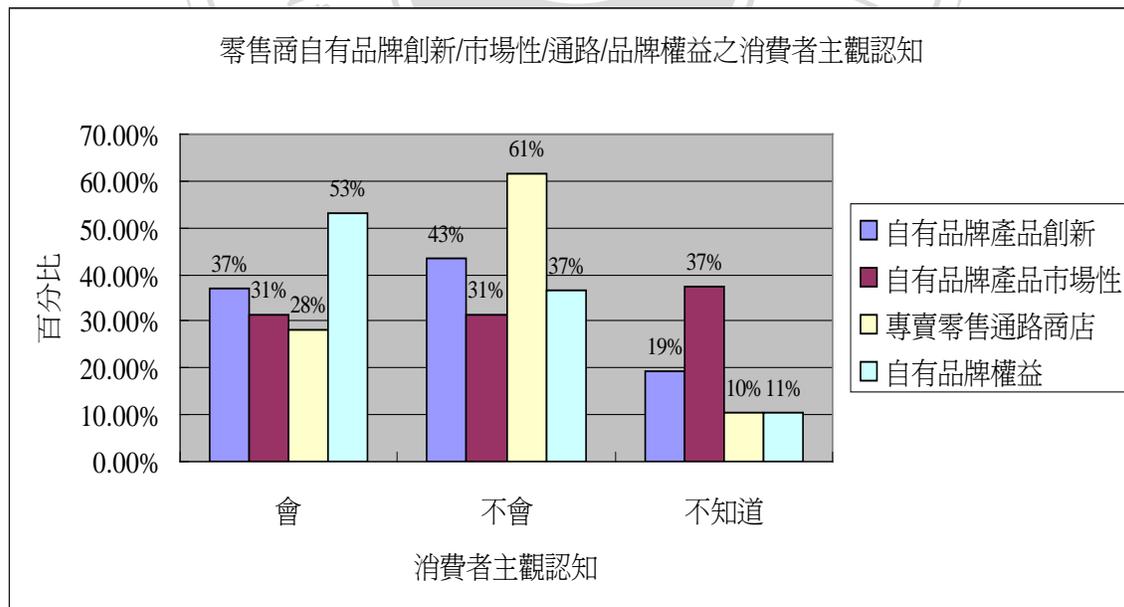


圖5-5 零售商自有品牌創新/市場性/通路/品牌權益之消費者主觀認知

圖5-5是零售商自有品牌創新/市場性/通路/品牌權益之消費者主觀認知。對於產品創新性而言，43.47%的消費者認為自有品牌的產品創新『不會』輸給製造商。不過，37.44%的受訪者還是認為自有品牌創新不如製造商品牌。雖然兩者之間比例差異不是很顯著，對於製造商而言，卻是個嚴重的警訊。因為消費者對於自有品牌產品的主觀認知，已經明顯的變好。只是，對於消費者自己未來會不會購買更多的自有品牌產品的問題上，反而以回答『不知道』的人佔37%佔了相對的優勢。有趣的是，認為「會」與『不會』的消費者在這個議題上以31%比例打平《附錄四》。

顯然，對於自有品牌的未來市場性，消費者還是處於觀望的態度；也就是零售商自有品牌，在品牌的意涵上還沒有消費者的正面回應，更談不上在品牌的關係上的心理連結與行為忠誠。不過，相對的，消費者對於製造商品牌的信心，也不是牢不可破。套句選舉常用的語言，目前中間選民佔了關鍵的多數，接下來的戰役端看最後，是誰能夠真正的贏得消費者的喜好、信賴與認同。

對於未來專賣零售商自有品牌的零售商店的可能性，卻有占多數的61.37%表示『不會』。不過，可以接受的比例也有28.20%。對消費者而言，這也不是絕對不可能的選項。最後對於自有品牌的品牌權益的認知，卻是有過半數的52.98%消費者認為，零售商自有品牌已經是個真正的品牌《附錄四》。因此，製造商品牌的競爭對手，除了其他製造商的競品以外，現在連零售商自有品牌都加入了戰局。問題是，在“通路是王”的現實不利環境下，製造商更陷入競爭與合作的兩難情況，面對在價值系統的合作多年夥伴的品牌的競爭，卻沒有太多的勝算把握。

對於消費者而言，零售商自有品牌的產品低價、自有品牌忠誠度和多樣性(選擇性)的策略，對於建立消費者因個人喜好和對企業整體商店忠誠度，以及自有品牌權益建立主觀認知分析如圖5-6。由統計數據發現，消費者對於自有品牌產品的價格、品牌、以及多樣性方面都有較高的正向趨勢，分別為57.72%、62.47%、以及51.54%《附錄四》；亦即低價策略還是消費者所在意的購買因素之一。不過，還是有約三分之一的消費族群表示，『不會』以低價格作為購買零售商自有品牌產品的依據。這個論點是比較基準是在自有品牌產品的品質上；也就是相對於其他競爭對手的產品，包括製造商品牌與零售商自有品牌，品質在客觀的認為相同或更好的基礎上來比較。只是，客觀的品質認知，在很多時候，還是很主觀。所以，價格的接受性，還是建立在消費者對於品質主觀知覺。

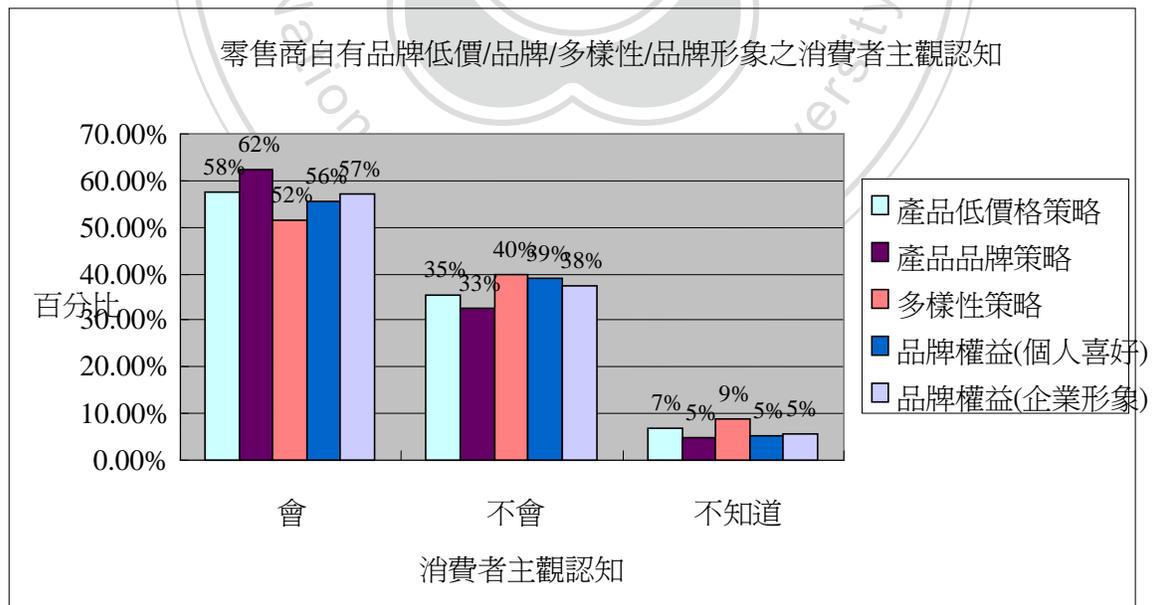


圖5-6 零售商自有品牌低價/品牌/多樣性/品牌形象之消費者主觀認知

以零售商的角度來看，對於自有品牌零售商店產品品牌策略而言，獲得消費者認同的比例的62.47%，遠高於不認為自有品牌產品會對於零售商店的正向影響的32.54%。所以，對於強化零售商間的差異性競爭，確實是可行的策略。同樣的，零售商產品選擇的多樣性來看，也會是個影響消費者的購買意願的因素之一。只是，礙於便利商店的有限架位與空間，產品品項的多寡會直接衝擊到管理上的成本與效益。故在品項的發展與選擇上會是一大考量的重點。所以，類似英國阿迪(Aldi)販售高達95%的自有品牌產品的策略，以目前的台灣的市場而言，消費者的接受性，可能還是會有發展上的障礙。不過，如果零售商能嚴格自有品牌的產品品質、開發與創新，並提供多種自有品牌副品牌，增加消費者的選擇權，而且在產品價格優勢上明顯的做到物超所值，相信還會是個值得學習的商業模式。

零售商自有品牌產品與消費者所建立的品牌上的認同，以及商店品牌權益的建立，也有益於通路上對於消費者的忠誠度的競爭。不過，消費者對於零售商自有品牌的忠誠，到底是來自整體零售商自有品牌的價值主張(低價：57.72%、品牌策略：62.47%、以及多樣性：51.54%)，還是對於特定自有品牌產品的個人喜好(55.58%)或是零售商企業形象與權益(57.01%)，則由上述的比例數據上很難判別《附錄四》。可以確定的是，對於品牌權益的影響都是正向的；而就消費者的主觀認知而言，上述的影響因子還是存在著優先順序；即自有品牌產品的價值(品牌策略)，是建立產品品牌權益與消費者忠誠度的主要因素；其次才是價格(低價策略)；而商店產品的(多樣性)選擇，則為再其次的購買決策因子。而由於個人喜好或是商店的形象，對於自有品牌的購買會有正面影響。

自有品牌的低價策略，成就了早期的通路商品牌產品，如無名品牌以及模仿品牌。雖然價格在消費者的心中重要性，略低於產品的提供的價值；不過，低價自品牌產品，還是目前全世界零售通路品牌的主要產品。這些便宜的次等商品，確實提供了對於價格敏感的消費者，另一個選擇。就品牌權益定義而言，這些低價產品無法提供價格溢酬，自然沒有品牌權益的存在，也不算是個品牌。零售商自然也很難由低價的無名品牌或模仿品牌得到實質獲利。當零售商產品進入了與製造商品牌品質的競爭模式，低價的無名品牌與模仿品牌，慢慢的蛻變成爲『價值創新』的零售商自有品牌產品。低(合理)價格、高品質的平價奢華的新價值主張，是具有價格優勢的高價(品質與價值)產品；也已然與製造商品牌進行低價折扣戰。價值創新的零售商自有品牌，具備價格溢酬，已經是個不折不扣的品牌。在消費者的主觀認知上，也證明了自有品牌的價值(62.47%)比價格(57.72%)更重要《附錄四》。ZARA服飾的模仿品牌，應該是時尚業創新價值零售商自有品牌的成功個案代表。

對消費者而言，多樣性的選擇一直是大型量販店的重要訴求。一次購足，對於美國式的消費行爲模式，確實是帶來很大的便利性。不過，Costco的成功卻是提供有限的產品品項，犧牲了產品的多樣性選擇；降低一般量販店動則幾萬種、甚至十幾萬種商品庫存管理的成本，藉以極大化產品在品質與價格的效益。洋芋片調查個案顯示(表5-5)，便利商店的洋芋片品項，以7-ELEVEN爲例，只有21個SKU，相對的量販店洋芋片的品項則高達四、五十SKU。不過，Costco卻只提供了6個SKU的產品。Costco的成功個案，似乎推翻了行銷策略上多樣性的主流想法。零售商不一定要備齊所有的品項，但必須是消費者熱愛的品牌。

消費者對於價值創新的零售商自有品牌產品，主觀概念是「更好，但更便宜」。消費者希望零售商自品牌產品，在品質要能媲美、甚至高於製造商品牌，但是價格上卻相對的平實低價。所以，自有品牌產品定位上，不再只是低價的替代產品；而是在價格、品質、與價值差異性上取得平衡的品牌產品。

本研究針對消費者為基礎的零售商自有品牌權益認知的調查資料，也依據抽樣樣本的性別、年齡、月收入、教育程度與職業別分別進行分析；以期能檢視不同消費族群，對於零售商自有品牌主觀認知的差異。問卷調查原始統計數據詳細表列於《附錄四 - 附錄八》。

由於部分抽樣族群人數明顯過低，為避免樣品數過低造成抽樣誤差過大，且為方便統計分析與討論，部分的抽樣族群於統計分析時重新整合分組。除性別上的抽樣族群男女各占50%外，年齡分類上，則整合為19歲以下和20歲至25歲為同組；26歲至30歲與31歲至35歲為一組；以及36歲至40歲以下和41歲以上等，共分三組比較。教育程度分組上，則將國中及以下和高中(職)分為一組；其他大學(專)、與研究所以上族群，則維持原分組。平均月收入或每月可支配的零用金，則將10,000元(含)以下及10,001~30,000元平均月收入者，劃分為低收入組；30,001~50,000元及50,001~70,000元平均月收入者，則歸入為中收入組；而70,001~90,000元及90,001元以上平均月收入者，則定義為高收入組。行業別則依工作性質與人格特質歸類分組，則將農林漁牧礦業和製造業歸類為一組；資訊業、金融保險業、服務業、及商業貿易列為同組；軍公教人員及自由業為一組；學生及家管為一組，而未表列的其他行業者歸類為一組。

研究發現，性別上的差異，並不會造成對於零售商自有品牌權益認知的不同(圖5-7)。全部的十七項零售商自有品牌品牌權益調查，雖然，在主觀認知上男性與女性的意見在比例數字上有些許的不同，但趨勢上卻相當完全一致。足見便利商店在台灣普遍性，且已成為不分男女的消費族群日常生活中的一部分。唯一較明顯的差異只在於，女性對於購買零售商自有品牌產品經驗比例，較男性高，分別為96.65%與88.94%；而女性似乎對於便利商店的零售商自有品牌產品購買，也有較高的經驗比例。而這個差異表現在對於自有品牌的「產品品牌策略」上就更加明顯；有70.05%的女性表示會因為零售商，有喜歡的自有品牌產品，而特別到該零售店購買產品，但男性的比例卻只有55.77%《附錄四》。

消費者的主觀認知上，年齡上的差異意見較為分歧，但也僅針對幾項議題，包括：「發展品項類別限制」、「自有品牌產品創新」、「自有品牌產品市場性」、「多樣性策略」、以及「品牌權益(個人喜好)」(圖5-8、附錄五)。在「發展品項類別限制」上，當問及零售商自有品牌產品的發展，是否會因為產品品項類別不同而受到限制？只有26~30歲組與36~40歲組的消費者認為『不會』受到限制，但是認為『會』與『不會』的比例差距不大；分別是48.28%比43.68%以及48.28%比41.68%。但由於26歲至30歲與31歲至35歲在統計分析上歸為同一組，以及36歲至40歲以下和41歲以上也列為同一組；所以，在平均數據上顯著性相互抵消。如果以全體423個樣本數來計算，則表示『會』與『不會』的比例為46.34%比39.95%。而表示不知道的人也佔了13.71%。

對於「自有品牌產品創新」議題上，年齡上的差異就更明顯。三十歲似乎是個分界線。三十歲以下的消費者，認為零售商自有品牌在產品

創新上，『會』輸給製造商品牌產品，即認為製造商品牌產品在創新議題上，還是優於零售商自有品牌；而三十歲以上的消費者，則認為零售商自有品牌產品在創新議題上，已經『不會』輸給製造商品牌產品。似乎，年紀較輕的消費者，直覺的認為製造商品牌創新上應該較好；但是，年紀大於三十歲以上的消費者，則理性的分析認為零售商品牌，確實在創新上已經大有改善。

就整個抽樣樣本的平均而言，表示『會』的比例為：37.05%；『不會』的：43.47%；『不知道』的：19.48%《附錄五》。整體而言，大部分的消費者認為，在產品創新上，零售商自有品牌產品，已經可以和製造商品牌，在消費市場上正面競爭。所以，如果零售商在產品的研發上，真的可以做到創新，並在行銷策略上說服消費者，那麼製造商賴以生存的品牌權益就完全消失了。

在「自有品牌產品市場性」的議題上，年齡上的差異就又往上進一級。只有40.00%的四十一歲以上的族群，認為自己未來「不會」購買更多的零售商自有品牌產品。不過，還是有34.78%的四十一歲以上的族群認為『會』。只有25.22%的四十一歲以上的族群對於「自有品牌產品市場性」未能清楚決定，故選擇『不知道』的選項。而其他四十歲以下的所有族群，則反而大部分採取保留而開放的態度，表示『不知道』。

就整個抽樣樣品平均計算，選擇『會』：『不會』：『不知道』的比例分別為：31.28%：31.28%：37.44%；亦即認為『會』與『不會』的族群，在自己能清楚判定的族群中，各占一半。不過，大部份的人還是不知該如何抉擇。可見此議題還未能清楚顯現消費者的傾向，只有在年

齡較長的消費族群會有較清楚的判斷。不過，對照於年紀較長的消費者(四十一歲以上的族群)調查認為，零售商自有品牌產品的創新性『不會』低於製造商品牌，卻選擇未來『不會』購買更多的零售商自有品牌產品。可見，心理的連結與行為的忠誠等品牌權益的影響是主要的因素。這也可能是製造商品牌的一線生機；只是，對於年輕的族群而言，製造商品牌權益的優勢，似乎已不是很清楚。

同樣的，在「多樣性策略」、以及「品牌權益(個人喜好)」議題上，還是以年齡為主要的差異所在。四十一歲以上的族群，理性的認為自有「品牌的多樣性」，以及對於「自有品牌的個人喜好」，『不會』影響其購買行為，分別是50.88%、49.12%。而三十歲至四十歲以下則在「品牌權益(個人喜好)」議題上，附和了四十一歲以上的族群的看法，佔多數的51.72%。其他的年齡層的組群，則都一致的直覺的認為，這兩個因素『會』影響其購買的意願。

就所有的抽樣族群的總和平均趨勢，在「多樣性策略」、以及「品牌權益(個人喜好)」兩個議題上，還是以超過半數的51.54%與55.58%認為『會』為主。不過，認為不會的消費者比例，也分別為：43.28%與38.81%。倒是在「品牌權益(企業形象)」議題上，年齡的差異就不見了。所有的消費族群都同意，會因為零售商店的名氣，而順便購買該零售店的自有品牌產品。認為『會』與『不會』的比例為57.01%與37.53%《附錄五》。

所以，商店的企業形象與品牌權益，對於消費者是會有正面的影響。但目前而言，零售商自有品牌產品的品牌權益，對於四十一歲以上

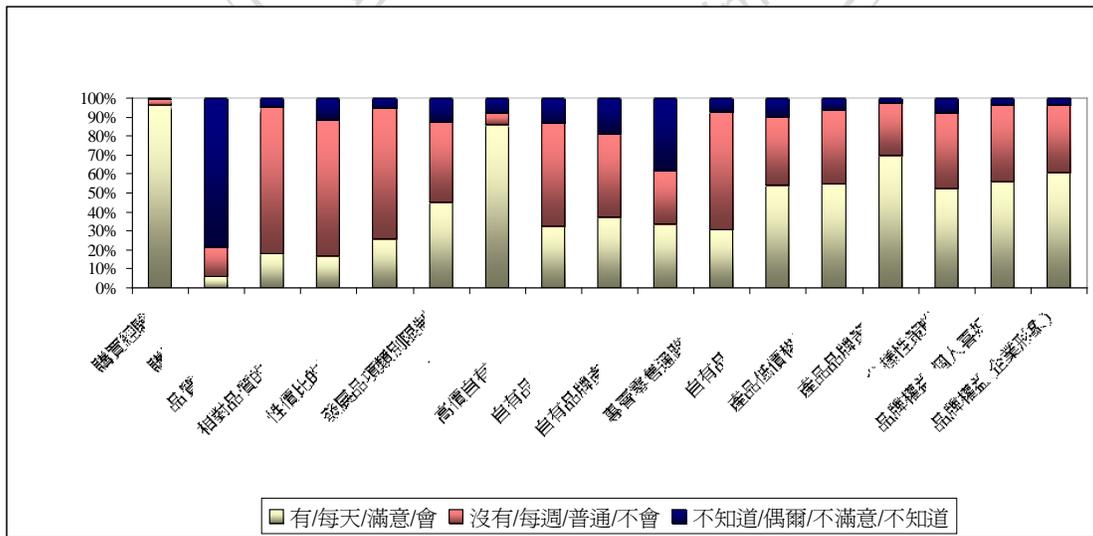
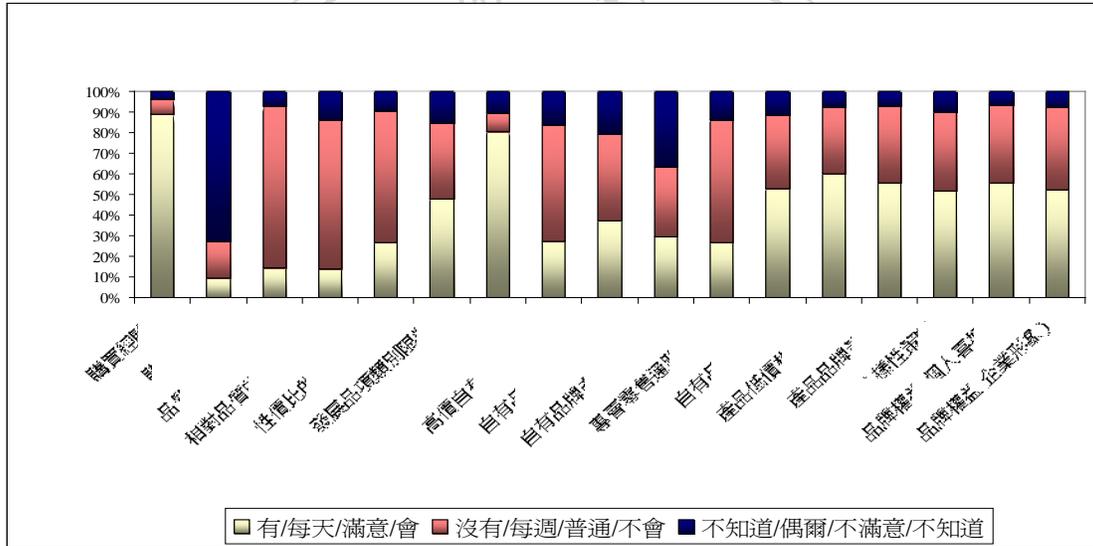
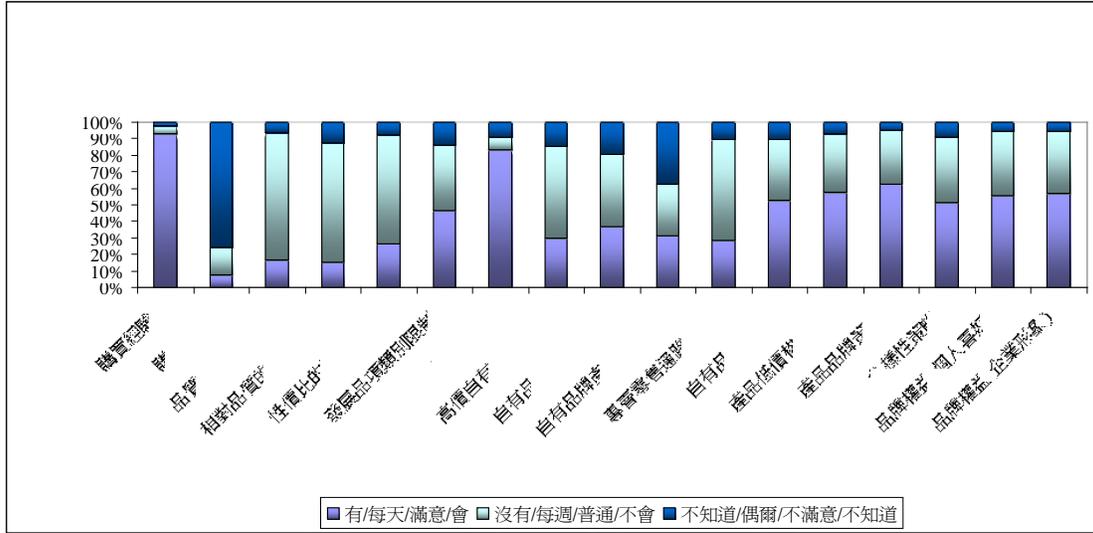


圖5-7 消費者為基礎的零售商自有品牌權益認知與性別差異

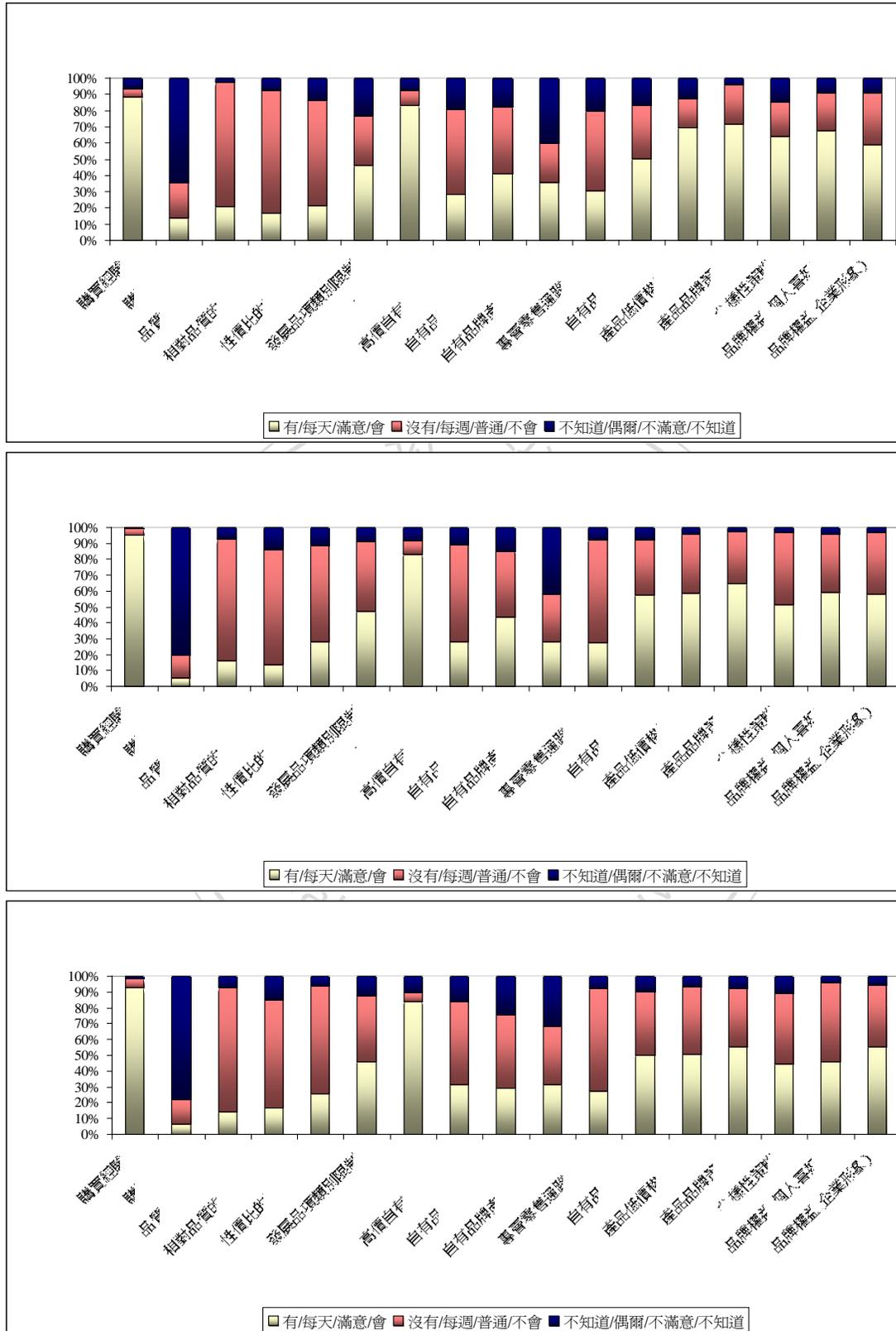


圖5-8 消費者為基礎的零售商自有品牌權益認知與年齡差異

的理性族群消費者的吸引力還是不足；反而是商店的品牌權益，對於消費者各年齡層，都具有正面的效果。或許這也是為什麼，7-ELEVEN企業形象與商店品牌廣告，幾乎天天可見於平面與媒體廣告。

對於消費者的主觀認知上，在教育程度上的意見差異較少(圖5-9、附錄六)。只有『研究所以上』教育程度的族群認為：零售商在「自有品牌在產品創新上」『會』輸給製造商品牌產品；不過，比例上並沒有呈現顯著的多數，「會」與「不會」的比例分別為：38.00%與37.00%。其他的大學及以下的教育程度族群，反而是主流意見；普遍認為零售商自有品牌在產品創新上，「不會」輸給製造商品牌產品。

在教育程度對於「自有品牌產品創新」的趨勢上，整體樣本平均的數據，認為「不會」輸給製造商品牌的比例為43.47%，也高於認為「會」的37.05%。『國中及高中』程度族群，則認為「不會」的比例更高達55.56%，遠高於認為「會」的33.33%。『大學』程度的消費族群則認為43.03%「不會」，而37.60%認為「會」《附錄六》。似乎，觀念上認為自主性較高的『研究所以上』教育程度的族群，會主觀的認為零售商自有品牌的創新性不如製造商品牌；而教育程度較低的族群，對於自有品牌產品創新的滿意度與信心，明顯高於其他大學以上教育程度族群。顯然，教育程度高的族群，在對於自有品牌產品的預期與要求上比較嚴格；零售商業者在這一方面必須更加努力，以爭取教育程度較高的消費者的產品認同與信賴。

傳統零售商自有品牌的產品，在觀念上是以收入較低的消費者，為主要的目標顧客群。在經濟不景氣的年代，功能性為思考的行銷策略選

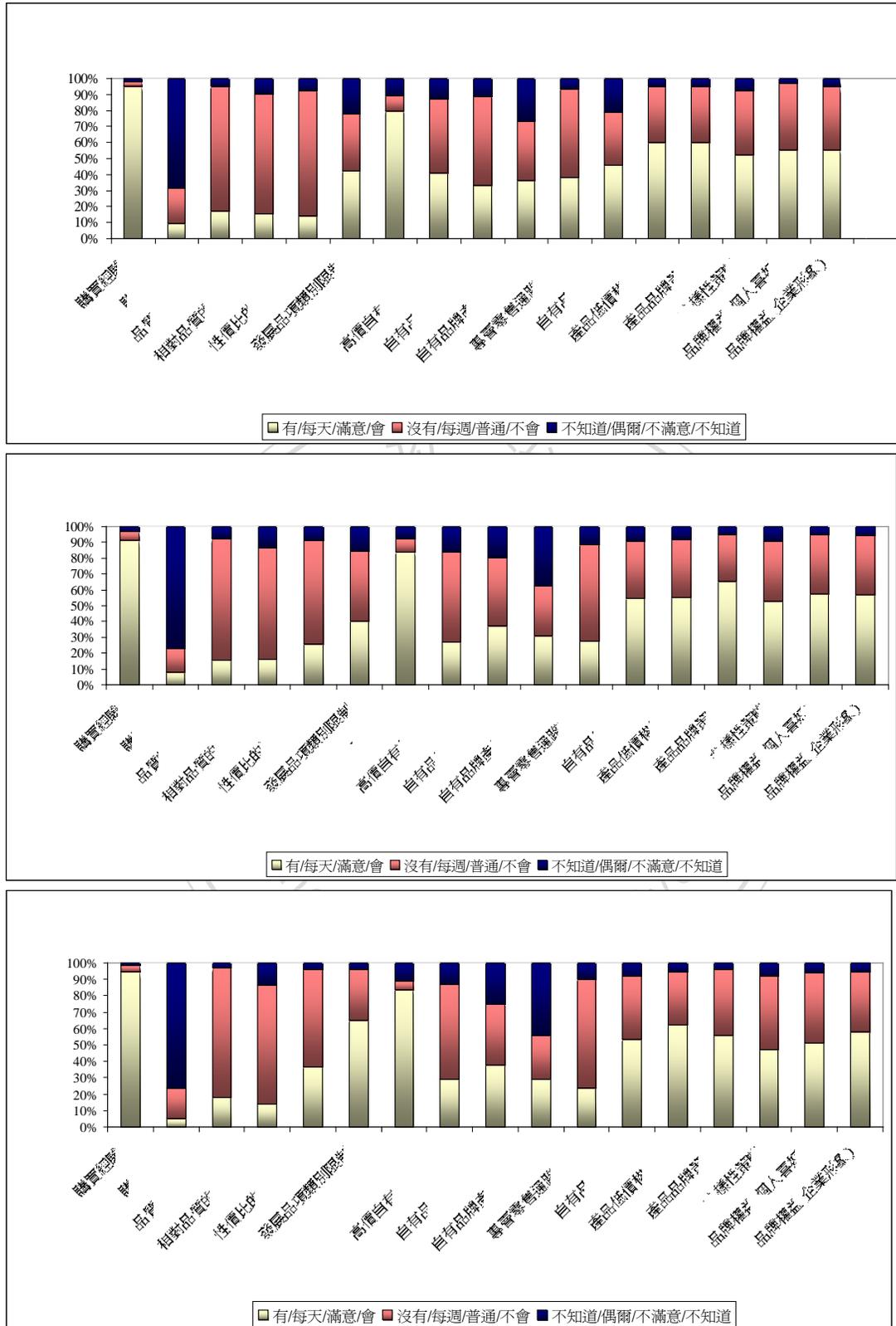


圖5-9 消費者為基礎的零售商自有品牌權益認知與教育程度差異

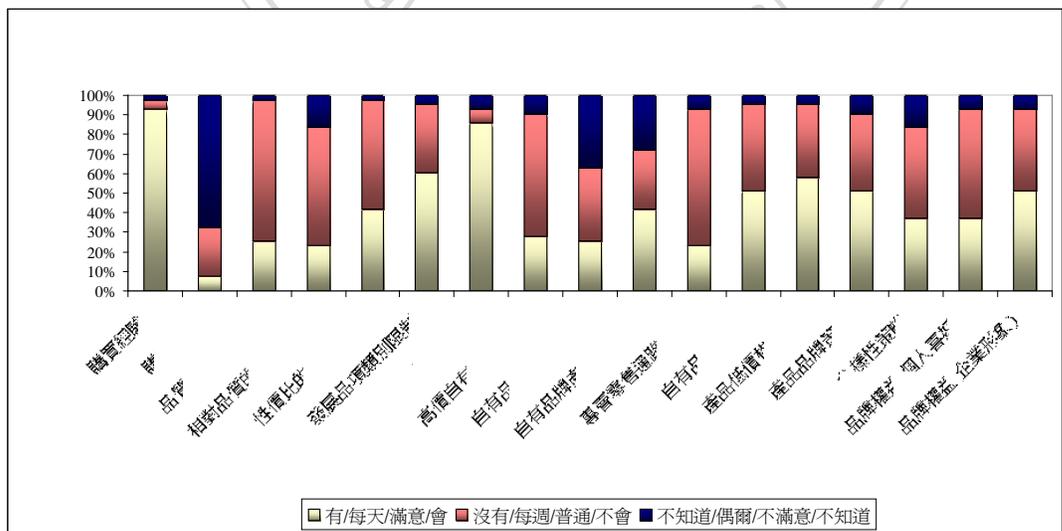
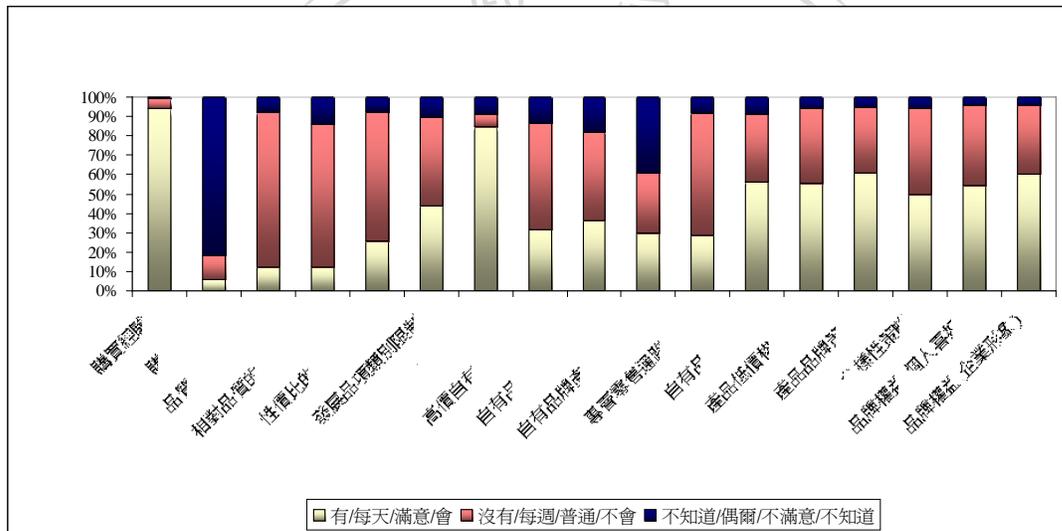
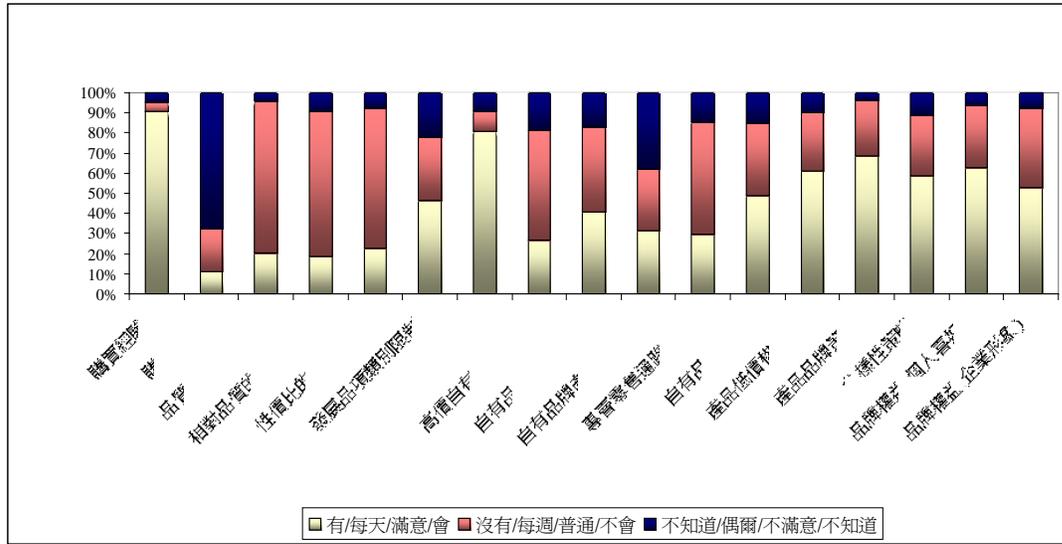


圖5-10 消費者為基礎的零售商自有品牌權益認知與月收入差異

輯，確實主導了自有品牌發展的方向與訴求。對於消費者的主觀認知上，如果零售商要將自有品牌產品重新定位為“價格合理的優質商品”，則對於高收入消費族群的主觀認知、與接受性會是研究的關鍵指標。

圖5-10是消費者為基礎的零售商自有品牌權益認知與月收入差異的趨勢《附錄七》。值得品牌製造商高興的是，定義為的高收入組，平均月收入為70,001~90,000元及90,001元以上者，與其他的收入較低的族群，同樣認為目前零售商自有品牌產品的『品質』、『相對品質』與『性價比』滿意度上，與製造商品牌相比，僅是屬於『普通』的層級。不過，值得注意的是，高收入的消費者對於零售商自有品牌產品的滿意度，反而高於一般中低收入族群。

雖然品牌形象的重要性，會隨個別消費者而不同。但一般而言，收入較低的消費者，會比較重視品牌的形象。因為購買製造商品牌產品，能滿足其內心對高級消費者的自我感受。品牌內涵的價值是一種抽象的東西，是目前零售商自有品牌的產品，所無法提供的品牌權益。因此，對於自有品牌的滿意度，在主觀的認知上，反而是較高收入的族群為低的。以中間收入的：30,001~50,000元、及50,001~70,000元，的族群為例，對上述三項代表“價值”的主觀認知，認為『滿意』的比例分別為12.55%、12.12%、與25.75%。反而是屬於高收入的70,001~90,000元及90,001元以上族群，認為『滿意』的比例分別為25.58%、23.26%、與41.86%。不過，基於經濟上的現實壓力，中低收入的族群為主要的消費者群，還是產品價值可接受性為『普通』零售商自有品牌產品的目標客戶群。

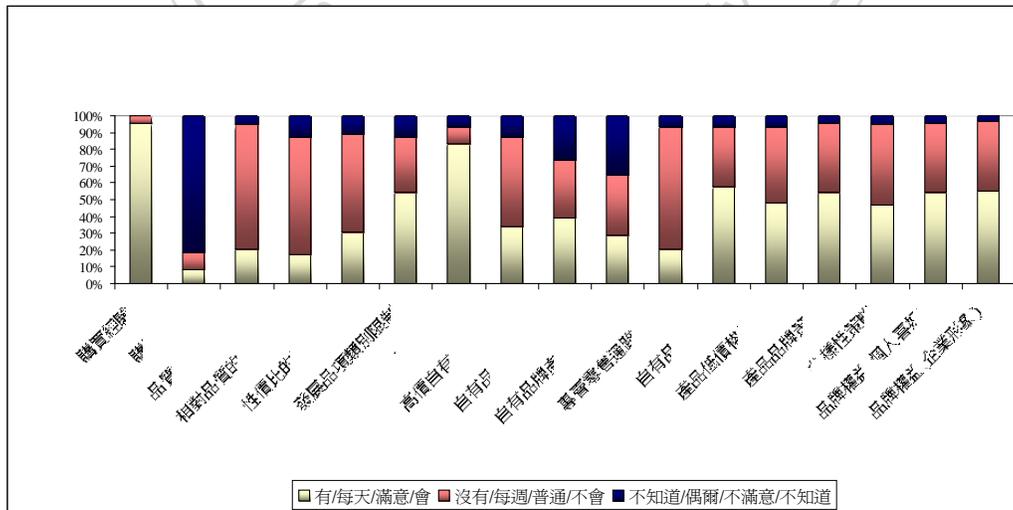
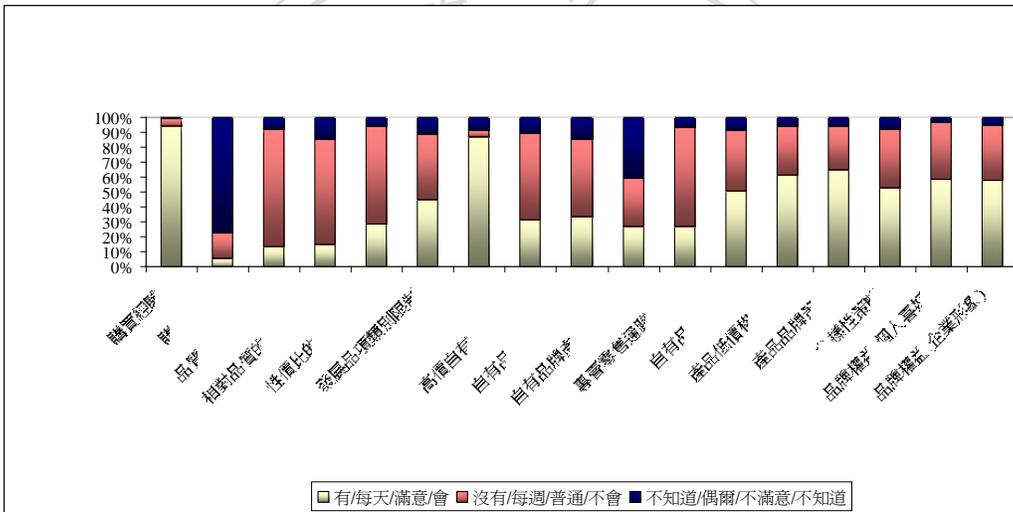
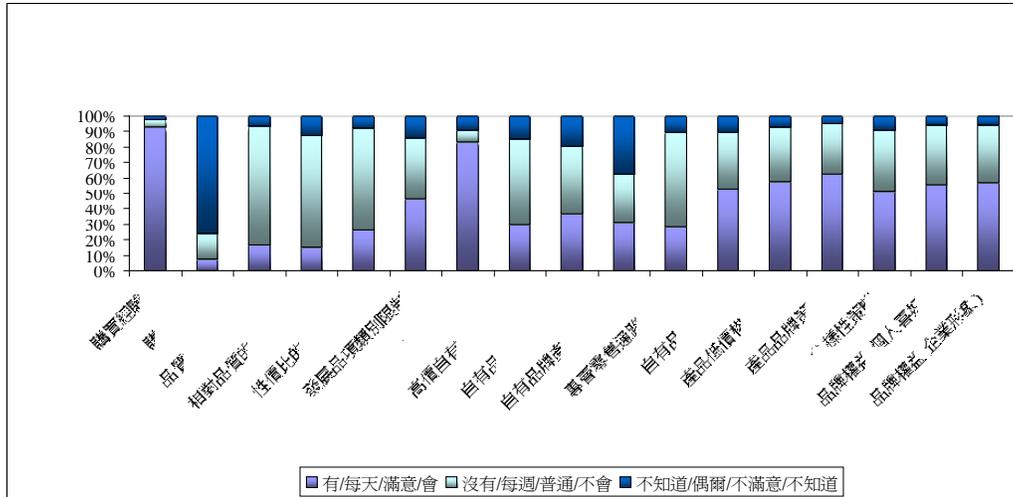


圖5-11 消費者為基礎的零售商自有品牌權益認知與行業別差異

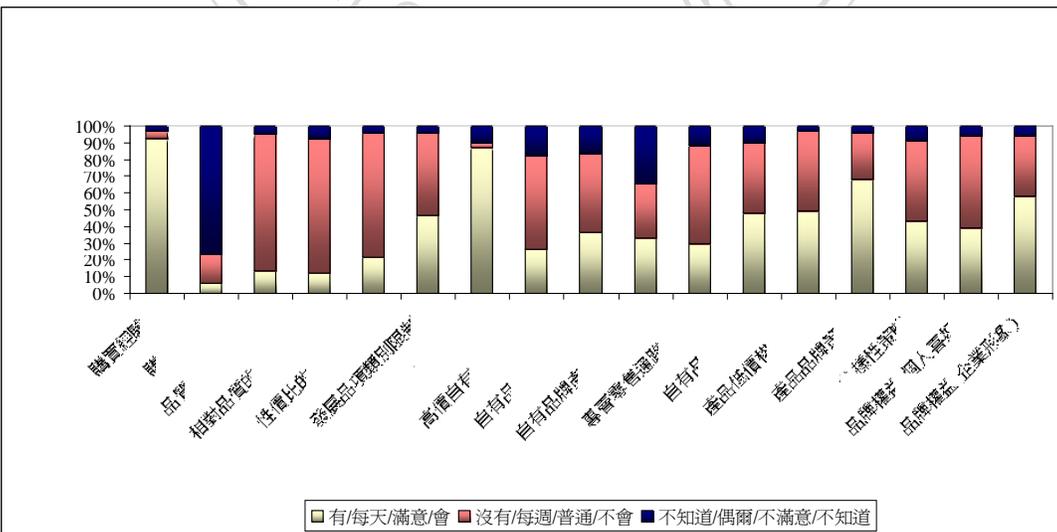
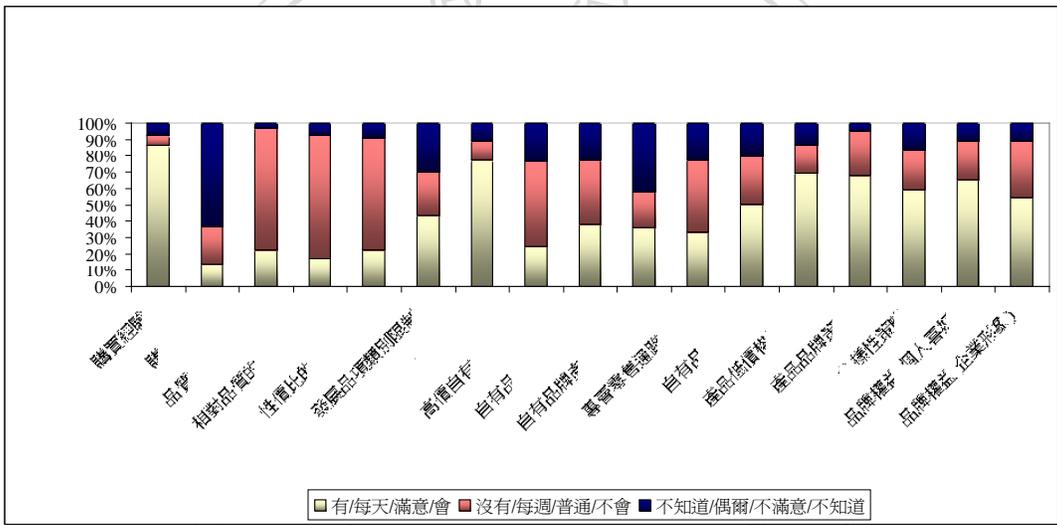
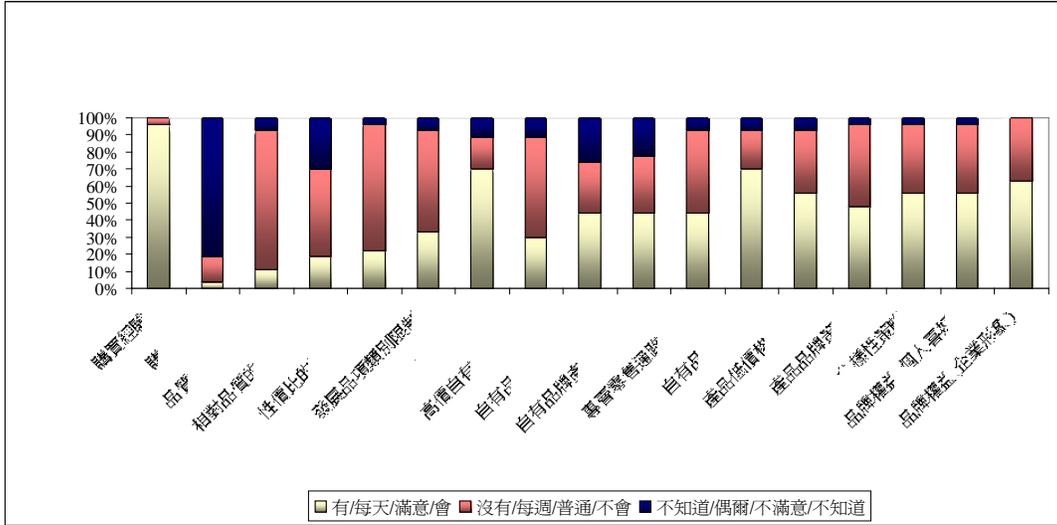


圖5-11 消費者為基礎的零售商自有品牌權益認知與行業別差異(續)

值得製造商品牌業者注意的是，零售商對於自有品牌產品客觀品質的改善，已經逐漸縮小在消費者知覺品質上的差異。產品的客觀品質與主觀知覺品質的感受，是有正相關的關係。知覺品質的定義在於消費者主觀認知產品的效能；也就是該產品表現的品質與功能性，是否超乎消費者的預期。

就經濟學的理论，消費者購買產品時，所願意支付的價格，是根據消費者主觀認知的產品效益來決定。合理的價格，會是零售商自有品牌產品成功的必要、但非充分條件。如果零售商自有品牌形象能逐漸加強，則製造商品牌與零售商品的競爭，就不是在價格之爭，而是轉移到非價格面的品牌權益之爭。產品成功的因素不在價格而在價值，亦即產品知覺品質與品牌形象。品牌的價格溢酬，自然會歸屬到最後擁有品牌權益的產品。消費者主觀認知的趨勢告訴我們，品牌權益已非必然站在製造商的這一邊，零售商自有品牌，也逐漸的打造了品牌的基礎。

十一項分爲五類的行業別調查分析來看，資訊業、金融保險業、服務業、及商業貿易組、以及軍公教人員、及自由業組，兩組在「自有品牌產品創新」與「自有品牌產品市場性」議題上，有不同於其他的族群的認知(圖5-11、附錄七)。上述兩組的消費者族群，都有較高的比例(39.36%；44.44%)認爲，零售商自有品牌的產品創新『會』輸給製造商品牌。不過在對於自己未來，會不會購買更多的零售商自有品牌產品的問題上，兩組地消費者，卻有完全相反的意見。資訊業、金融保險業、服務業、及商業貿易一組36.17%認爲自己未來『不會』增加購買自有品牌產品；而軍公教人員、及自由業一組則有44.44%認爲『會』。判斷，經濟面的考量，應該會是兩組群主要差異因素。

其他行業別的大部分族群，則雖然認同自有品牌的創新『不會』輸給製造商品牌；但因無法客觀判斷，未來的零售商自有品牌，與製造商品牌產品的主觀功能、表現與品質的差異；理性上雖然認同自有品牌在創新上的努力，感情上卻還不願輕言放棄製造商品牌，而在「自有品牌產品市場性」議題上，選擇態度保留的『不知道』選項。

品牌在定義上是個相對的觀念名詞。以價值鏈的相對位置與角色不同的主觀認定，不管是誰生產、掛上誰的品牌或商標，對消費者而言，都是一種品牌。研究報告指出，製造商品牌與零售商自有品牌的1%知覺品質差異能夠產生5%的價格差異。在品質相同的消費市場產品，製造商的品牌價格溢酬約為33%。品牌權益是製造商品牌傳統的優勢，但是製造商的品牌權益不是與生俱來，必須架構在製造商在產品品質、創新、以及與消費者的長期溝通，所建立的品牌識別、意涵、回應、與關係。

在消費者對於品牌忠誠度日益薄弱的消費市場而言，消費者對於品牌與產品的資訊來源的選擇性與多樣性，確實稀釋了製造商品牌權益的效益。不過，產品的品牌權益，還是消費者決定購買行為的基礎；只是，產品品牌權益所有權，已隨核心能力的建立與價值鏈重新整合，而部分轉移到了零售商自有品牌。消費者主觀認知調查發現，消費者已經接受了零售商自有品牌產品。雖然大部分的消費者還是相信製造商品牌，認為自有品牌的產品在知覺品質上，還是無法和製造商品牌相比；只是，這個差異性正慢慢的縮小。

零售商挾持通路與規模的優勢，正努力嚐試把產品的價值鏈重新整合，以賺取品牌產品的價格溢酬。重要的是，製造商必須認清現實，積

極面對不願卻不得不面對的消費市場的變化，快速調整心態、積極因應。製造商在消費市場競爭的對手，已不是單純的其他同業製造商，而是曾經臣服於強勢製造商品牌下面的零售通路商，而零售商自有品牌也已經加入了戰局。事實上，如表5-2所示，全球大型零售商自有品牌產品與規模，應該是國際性品牌產品製造商，所未曾面臨過的最大消費市場的競爭對手。



## 第二節、零售商自有品牌發展策略構面分析

根據2009年5月份「日本經濟新聞」報導，7-ELEVEN的母公司Seven & i 控股集團，宣布將透過旗下，遍佈15個國家，超過三萬六千家的便利商店，銷售其零售便利商店的自有品牌產品。這些自有品牌產品以食品為主；主要的競爭策略，在於利用原物料的統籌調度、再委託代工廠商的方式、以降低成本。定價為一般製造商品牌產品售價便宜二到三成。所以，價格還是7-ELEVEN自有品牌的主要策略考量。據報導該集團2007年，即開始在7-ELEVEN販售「Seven Premium」產品；2008年自有品牌營業額達2,000億日幣；2009年估計可達3,200日幣。而美國「7-Select」2008年銷售額，亦達200億日幣。相較於台灣的7-ELEVEN的「7-Design」和「7-Select」等自有品牌年營業收入高達250億台幣而言，台灣的7-ELEVEN零售自有品牌銷售市場相對的表現亮眼。

近年來零售商規模的擴大，改變了製造商與零售商之間的勢力平衡。現在的零售商不但掌握了規模經濟，在談判優勢上更大大的超越了製造商；新的自有品牌產品零售概念，也重新定義了產品的價值鏈與零售商的核心競爭力。製造商品牌的興起，歸功於早期製造商掌握了傳播媒體，降低了用消費者對於產品與品牌的資訊蒐集成本、以及零售商的分散與規模不足。如今，資訊業與數位電子化時代的來臨，又分散了製造商溝通消費者的管道。非傳統的廣告行銷手法，更活潑了傳播品牌產品資訊方法、以及創造了許多的銷售業績的網路奇蹟。大型的零售量販通路商，反而挾持的與消費者直接溝通的通路管道，整合消費市場經濟規模與範疇經濟，擴大消費市場的獲利的空間，利用產品的價格與價值的優勢，創造了複雜的零售商自有品牌。

表 5-6a 自有品牌產品通路零售商深度訪談

訪談對象 訪問問題	統一超商 新型通路 業務專員	統一超商 新型通路 業務經理	統一超商 新型通路 協理	全家便利商店 品牌促進室部長	全家便利商店 商品部主管
1. 您認為零售商自有品牌/商標，對貴公司整體市場銷售與營運而言，是否已經是越來越重要？	發展自有品牌是既定政策，通路商大都想要增加這個市場	有，隨著零售商品牌的名聲與社會觀感，往往會使PB/PL商品銷售好壞	是，自有品牌低價誘因可以吸引原有大賣場客層，增加來客數，全球先進國家自有品牌比例也逐年增加，成為尚未完全開發新興市場。	是。原因： i. NB品牌的一致性，無差異化 ii. 通路競爭，導致NB品牌價格波動幅度大，使得顧客會有比價效應 iii. 執行長期策略，需透過自有品牌來達成 iv. 自有品牌的掌控控高	是，獨特或獨家之商品，對消費者具有不同之吸引力，且長期經營可讓消費者對通路產生特殊之印象。獨特或獨家之商品，不一定要自有品牌或商標商品，而是只有其零售商有販售的商品
2. 您認為零售商自有品牌產品，是否已經是貴公司非常重要的產品銷售與利潤來源？	應該是，內容不便告知	YES, 不只是銷售與利潤，同時可使銷售商品，更符合零售商品牌所需	是，因為對營收和商品毛利率增加，都有很大貢獻。	成長策略上是重要的來源，但目前尚不是結構比最大	目前對本公司而言，是有特色經營之商品，但不是非常重要的銷售及利潤之來源
3. 對貴公司而言，零售商自有品牌產品營業額，是否有逐年增加的趨勢？	應該是，內容不便告知	yes, 差異化的商品，才能創造更佳的品牌價值	是，「7-SELECT」從2009年來銷售成長幅度高達110%。	是。	是，有逐年增加之趨勢。逐年成長(品項及金額)約130%

台灣傳統量販店與超市通路，對於自有品牌的發展主要以低價為訴求。7-ELEVEN卻發展出便利商店，特有的品牌產品特性與品牌價值。品牌力量就是市場的力量。零售商自有品牌的品牌力量，來自零售商的創新與品牌經營。7-DESIGN與7-Select等自有品牌系列，發展出多項的品牌新品；強調的是與消費者生活與互動上的連結，以及建立消費者對於品牌的信任、與「超質選」的『平價奢華』的價值主張。2001年創造年銷售一億個的國民便當，以及2009年推出的17元的茶飲料系列，推出短短一個月，竟狂銷了320萬瓶，創下5440萬元的業績；自有品牌產品，強調的除了物超所值的價值主張之外，高規格的包裝設計與優質的產品品質，更符合了消費者的期待與需求。

表5-6a 自有品牌產品通路零售商深度問卷訪談內容資料整理。本研究，針對國內零售商自有品牌的現況，配合與消費者和製造商，從不同構面的問題解析，而設立題組(附錄二)；利用電子問卷與電子郵件反覆來往請教、討論與說明方式，由個案分析的便利零售商7-ELEVEN的三位負責自有品牌產品組合的通路業務主管協助回答。問卷調查實施時間為2010年11月5日到11月25日。由於全家便利商店是台灣第二大零售便利商店連鎖系統。相對與7-ELEVEN，全家對於自有品牌的發展相對的保守。為釐清兩家便利商店，彼此間行銷策略上的差異，故本研究亦訪問全家便利商店的品牌促進室與商品部相關主管，試圖整理出國內零售便利商，對於自有品牌發展的策略、邏輯與思維。

由表5-6a可以歸類國內最大的兩家便利商店，對於零售商自有品牌的基本邏輯思維，與因應策略有很大的差異。統一超商發展自有品牌的著眼點，顯然著重在成本的效益和市場銷售與利潤。7-ELEVEN『超質

選』的價值主張，強調的是價格與價值的差異化。而7-ELEVEN通路業務主管，也明確指出，“發展自有品牌是既定政策”；“隨著零售商品牌的出名與社會觀感，往往會使(影響)PB/PL商品銷售好壞”；加上“自有品牌低價誘因，可以吸引原有大賣場客層，增加來客數，全球先進國家自有品牌比例，也逐年增加，成爲尙未完全開發新興市場。”(問題1)。

而全家超商則以產品品質與特性的差異化，作爲發展的策略考量，重視的是產品的獨特性。所以，“獨特或獨家之商品，對消費者具有不同之吸引力，且長期經營可讓消費者對通路，產生特殊之印象。獨特或獨家之商品，不一定要自有品牌或商標商品，而是只有其零售商有販售的商品”。而基於“i. NB品牌的一致性，無差異化；ii. 通路競爭，導致NB品牌，價格波動幅度大，使得顧客會有比價效應；iii. 執行長期策略，需透過自有品牌來達成；iv. 自有品牌的掌控控高。”因此，對於全家便利商店而言，自有品牌的發展，僅爲爲差異化策略性長期目標的考量之一；目前以鮮熟食爲主，消費性熱門包裝食品的品項，還是鮮少有自有品牌的產品(表4-3)。另外，兩家便利商店對於自有品牌的發展策略邏輯的差異，可由7-ELEVEN經營自有品牌平價咖啡的City Café，與全家便利商店的全家·伯朗咖啡館(Let's Café)合作模式看出端倪。

自有品牌產品，對於便利商店的產品銷售、利潤的重要性而言(問題2)，統一超商認爲“對營收和商品毛利率增加，都有很大貢獻。”而且“不只是銷售與利潤，同時可使銷售商品，更符合零售商品牌所需。”反之，全家則認爲，對公司“成長策略上是重要的來源，但目前尙不是結構比最大；”而“目前對本公司而言，是有特色經營之商品，但不是非常重要的銷售及利潤之來源。”

而對於營業額整體的貢獻度(問題3)，兩家便利商店，目前零售商自有品牌產品營業額，都有逐年增加的趨勢，統一超商「7-SELECT」從2009年來銷售成長幅度高達110%。”全家則宣稱，“有逐年增加之趨勢；逐年成長(品項及金額)約130%。”

表5-6b題組，則是想了解零售商與消費者，對於自有品牌產品的主觀認知上是否有落差(問題4)？在此議題上，統一超商的三位主管都認為：現在的零售商自有品牌商品，在品質上與過去相比確實是更好。主要的原因在於“有更多條件好的協力廠商幫忙，所以，品質上會更好。”以及自有品牌產品“已由單純低價成本，而進到質優價高的境界”。而且“銷售數量增加，對製造商談判空間更大，對製造商選擇增加後，可以用更低成本替換成品管較好製造商。”相對的，全家便利商店的主管則認為“各零售商品質不一，無法概一論定。”而“其他零售商有的變好，有的變差。”不過，“本公司狀況，以食品品項而言，一直都是與知名品牌合作，故維持高檔品質。而日用品是逐年變好。”所以，大體來說，7-ELEVEN對於自有品牌的品質與發展是正面而積極的；而全家便利商店，則只專注於產品的獨特性與差異化的發展方向，但，還態度上還較為保守，並不認為自有品牌已成為市場主流趨勢。

以零售商的角度，評估消費者對於現在的零售商自有品牌商品，在品質上的認知差異(問題5)。統一超商與全家便利商店兩家的品牌經營主管，對於消費者的主觀認知，還是有不同的看法。統一超商的主管一致認為：“商品行銷，對於消費者品牌認知度加強，販售品質方面控制，也增加消費者對自有品牌信賴度。”所以，“據超商的銷售量而言，消費者對於現在的零售商自有品牌，在品質上的認知，應該是越來越好。”

不過，“隨品牌不同，而品質感覺有所差異”。所以，自有品牌給予消費者的知覺品質，在積極的行銷推廣下，已經留給消費者正訊息。不過，不同的零售通路自有品牌產品，帶給消費者的品質主觀認知是會有差異。全家的主管也認為：“品質認知是相對概念，也就是說CP值。同時，這也與零售商本身品牌的強度有關。難以論定消費者是否覺得比以前好或不好。”不過也認為：“消費者對量販店品質，並無明顯變好之認知，超市應有變好，對便利商店認知逐年變好，而且拉大與其他型態通路之品質認知。”

消費者為什麼會購買零售商自有品牌商品的認知上(問題6)。統一超商認為：主要在於“差異化與價格。”“以較低價格獲得同等或類似品質商品，外加對零售商的忠誠度，”得到消費者的認同。更因為“長期經營品牌形象，漸漸獲得消費者信任。”由此，可知7-ELEVEN對於零售商自有品牌的經營，在邏輯思考上和品牌製造商是完全一樣。7-ELEVEN不再只是經營通路，而是利用成本與價格優勢，把零售商自有品牌，當成品牌來經營。全家超商也認為，零售商自有品牌的經營，也是因為：“1. 價格導向；2. 零售商的刻意性操作(ex.廣告投資)，使得消費者得以注意到該商品；以及3. 他人口碑；和 4. 零售商店頭陳列的引導”所致。不過，“於量販及超市為價格誘因。於便利商店則為獨特性誘因”。強調的還是產品獨特性與品質差異化。同樣是講差異化，7-ELEVEN強調的差異在於價值與價格，而全家則重視產品的獨特性。

對於零售商自有品牌而言，找出獨特的消費者訴求當然很重要，這也會是產品的價值主張，尤其目前大部分歐美成功的零售商自有品牌都採多品牌組合，不只開發單一通路品牌，來對抗製造商品牌與其他的通

表 5-6b 自有品牌產品通路零售商深度訪談問卷(續)

訪談對象 訪問問題	統一超商 新型通路 業務專員	統一超商 新型通路 業務經理	統一超商 新型通路 協理	全家便利商店 品牌促進室部長	全家便利商店 商品部主管
4. 您認為現在的零售商自有品牌商品，在品質上與過去相比是更好還是更差？	是的，因為有更多條件好的協力廠商幫忙，品質上會更好	更好，已由單純低價成本，而進到質優價高的境界	更好，銷售數量增加，對製造商談判空間更大，對製造商選擇增加後，可以用更低成本替換成品管較好製造商。統一超商都找一流大廠代工，甚至還跨向國際品牌合作，如日本的三多利品牌等。	各零售商品質不一，無法概一論定	其他零售商有的變好，有的變差。於本公司狀況，以食品品項而言，一直都是與知名品牌合作，故維持高檔品質。而日用品是逐年變好。
5. 您認為消費者對於現在的零售商自有品牌商品，在品質上的認知與過去相比是更好還是更差？	據超商的銷售量而言，消費者對於現在的零售商自有品牌，在品質上的認知，應該是越來越好。	隨品牌不同，而品質感覺有所差異	更好，商品行銷，對於消費者品牌認知度加強，販售品質方面控制，也增加消費者對自有品牌信賴度。	品質認知是相對概念，也就是說CP值。同時，這也與零售商本身品牌的強度有關。難以論定消費者是否覺得比以前好或不好	我認為消費者對量販店品質，並無明顯變好之認知，超市應有變好，對便利商店認知逐年變好，而且拉大與其他型態通路之品質認知。
6. 您認為消費者為什麼會購買零售商自有品牌商品？	長期經營品牌形象，漸漸獲得消費者信任	差異化與價格	是，以較低價格獲得同等或類似品質商品，外加對零售商的忠誠度。	1.價格導向；2.零售商的刻意性操作（ex.廣告投資），使得消費者得以注意到該商品；3.他人口碑。 4.零售商店頭陳列的引導	於量販及超市為價格誘因。於便利商店則為獨特性誘因

路品牌。不過，零售商通路自有品牌產品，還是零售商用來達成策略性目標的工具；也就是增加市占率以及最後的獲利目的。所以，其在消費市場角色扮演上並不單純，可能在策略上的應用會複雜許多。過度操作零售商自有品牌的產品市占率，某個程度而言，也可能反而會侵蝕到零售商的整體獲利。因為多重零售商自有品牌組合，同樣會面臨製造商品牌的品牌管理上的問題，最後競食(Cannablization)品牌間的銷售額。

表5-6c詢問通路商有關消費者對於零售商自有品牌產品的想法上(問題7)，統一超商認為：“自有商品從原來民生用品的低價替代品，到現在成為食物、飲料的獨立品牌選擇。”而“有些零售商引進不同於市面的自有品牌商品，差異化才能吸引消費者；”加上“包裝設計完美的自有品牌產品，在品質與價格上都有優勢，自然會受消費者喜歡。”所以，零售商自有品牌產品“在過去幾年已經有隨時間而改變。”全家便利商店也認為：“很多時候，顧客並未意識到他買的自有品牌。此外，零售商在PB品牌的使用上，有時也會另創品牌名稱，該品牌名稱不一定=企業名稱”，所以，很難確定消費者對於零售商自品牌的確切想法。但是自有品牌產品“但是對便利商店影響較大，量販通路及超市則只有品項增加，無質量提升之認知。”所以，7-ELEVEN對於自有品牌產品的經營，是以積極主動的態度，增加產品在消費者的品牌察覺，與品牌形象；加強產品的類同點與類異點，試圖也肯定贏得消費者的品牌回應；全家則認為消費者對於自有品牌察覺深度與廣度還不足；不過，零售便利商店自有品牌的發展還是比量販店成功。

對於零售商未來的幾年是否增加零售商自有品牌產品(問題8)？兩家超商的答案是一致的，不過方向與策略上還是不同。統一超商表示

表 5-6c 自有品牌產品通路零售商深度訪談問卷(續)

訪談對象 訪問問題	統一超商 新型通路 業務專員	統一超商 新型通路 業務經理	統一超商 新型通路 協理	全家便利商店 品牌促進室部長	全家便利商店 商品部主管
7. 您認為現 在的消費者 對於零售商 自有品牌產 品的想法上, 在過去幾年 已經有隨時 間而改變?	包裝設計完美的自有品牌產品,在品質與價格上都有優勢,自然會受消費者喜歡。	有些零售商引進不同於市面的自有品牌商品,差異化才能吸引消費者	自有商品從原來民生用品的低價替代品,到現在成為食物、飲料的獨立品牌選擇。	難以回答。很多時候,顧客並未意識到他買的自有品牌。此外,零售商在PB品牌的使用上,有時也會另創品牌名稱,該品牌名稱不一定=企業名稱	是的。但是對便利商店影響較大,量販通路及超市則只有品項增加,無質量提升之認知
8. 貴公司是否計畫在未來的幾年增加零售商自有品牌產品?	逐漸在增加,以前以常溫為主,今年也增加冷凍品	yes,少鹽自然的商品	是。「7-Select」將涵蓋十二大類別,包括:人氣飲料、暢銷零食、便利用品、美味輕食、流行美妝、質感文具。	有。主要以ready to eat的鮮食為主	是,但以逐年增加,但並不完全取代現有台灣製造商之產品為原則,仍要與廠商共同經營零售市場一起來奮鬥
9. 您認為零售商自有品牌產品的發展,是否會因為產品品項類別不同,而受到限制?	自有品牌產品會以通路較為暢銷產品為主	yes,因為要生產各類型商品,需要多種工廠,無法滿足所需	否。	不會。 i. 其限制主要在於生產商的專業能力理解和廠商開發上。 ii. 此外,也與零售商自己的關係企業是否有競爭關係有關。	會,有可能因保存期限及量產規模考量而影響

“以前以常溫為主，今年也增加冷凍品”；主要以健康取向為主，強調“少鹽自然的商品”；而“「7-Select」將涵蓋十二大類別，包括：人氣飲料、暢銷零食、便利用品、美味輕食、流行美妝、質感文具。”全家則以“主要以ready to eat的鮮食為主”；但強調“逐年增加，但並不完全取代現有台灣製造商之產品為原則，仍要與廠商共同經營零售市場一起來奮鬥。”事實上，零售商也清楚，當自有品牌開始模仿製造商品牌產品，自行開發創新產品與行銷時，原本擁有的低成本優勢就已經開始消失。所以，與製造商的關係必須建立在競合(Collaboration)的互補互惠的公平協同概念，以達到創造最高價值的最大競合點。而健康訴求的自有品牌產品，提供了差異化的不足，滿足了消費者的一種需求。

至於零售商自有品牌產品的發展，是否會因為產品品項類別不同，而受到限制的看法(問題9)，統一與全家彼此的意見較為分歧。統一超商新型通路業務經理認為：“因為要生產各類型商品，需要多種工廠，無法滿足所需”，所以，會受到品項不同的限制；而統一超商的“自有品牌產品會以通路較為暢銷產品為主。”而全家的商品部主管則認為，超商的產品品項“有可能因保存期限及量產規模考量而影響。”不過，統一超商新型通路協理，則持不同於上述的相反意見；這個看法也和全家便利商店品牌促進室部長的看法一致。

全家超商促進室部長認為，自有品牌產品不會因為品項差異而受到限制，而“i. 其限制主要在於生產商的專業能力理解和廠商開發上；ii. 此外，也與零售商自己的關係企業是否有競爭關係有關。”對於自有品牌品項上發展的限制，主要的障礙在於企業在產品價值鏈的定位與核心

表 5-6d自有品牌產品通路零售商深度訪談問卷(續)

訪談對象 訪問問題	統一超商 新型通路 業務專員	統一超商 新型通路 業務經理	統一超商 新型通路 協理	全家便利商店 品牌促進室部長	全家便利商店 商品部主管
10. 貴公司生產零售自有品牌產品的主要原因是什麼？	經營自有品牌價值	健康低脂,少油健康	毛利高、增加來客數。	i. 差異化 ii. 毛利較高 iii. 品牌價值的運用	開發本公司獨特商品,增加消費者購物樂趣
11. 您認為在未來市售高價零售自有品牌產品,是否有越來越多的趨勢？	會	yes, 因為通路零售的商品品質得到消費者肯定, 自然會有更多人願意採買.	有, 但短期內消費者仍較無可能願意花高價購買自有品牌。	不一定。 NB與PB的拉鋸戰恆常存在。	應會越來越多, 但為零售通路, 故高價品增加之速度不會太快
12. 您認為未來的消費市場, 是否有可能出現零售自有品牌產品, 價格會高過製造商品牌產品？	不一定	不全然, NB 商品仍會佔有主力市場	有可能, 但初期消費者對於高價商品接受度應該不高。	會。日本已有案例。日本7-11推出的自有品牌冰淇淋『究極』系列就比 Haagen Dazs 貴。	有, 零售商自己經營自有品牌為其通路之獨特商品, 為何售價要低於製造商品牌? 只要品質讓消費者認同, 再經過媒體包裝, 可自成其有特色並讓消費者期待之商品。
13. 您認為對消費者而言, 零售商自有品牌在產品創新上, 並不會輸給製造商品牌產品？	零售商可以蒐集消費者情報做分析, 可以用以產品創新	不全然, NB 商品的研發能力仍然很強, 會使自然競爭產生更好商品	是, 因為零售商直接面對消費者, 對消費資訊需求與創新有更高敏感度。	是。零售商高於製造商的優勢在消費情報的掌握, 特別是有POS情報的零售商。這使得零售商得以更加貼近顧客需求。	是, 同上述說明。

的競爭力。通路商如果善用體驗行銷與長期的品牌經營，則零售通路的市場佔有率與品項的發展就不會是問題。不過，受限於便利商店的有限貨架空間與便利性的核心能耐，在品項的發展上，應該有其最佳化的比例。如何掌握每一個消費者，以品牌為核心的消費體驗，經營優質的自有品牌，創造零售商自有品牌的品牌性格與價值的核心，從而塑造出消費者品牌忠誠度，才能在這場與製造商和同業零售商競爭中脫穎而出。

消費者的忠誠度是品牌價值的核心決定因素，建立品牌權益的關鍵。零售商對於消費者的第一線服務經驗與資料分析會是重要的優勢。所以，生產零售商自有品牌產品的主要原因(問題10)，統一超商明確的指出：在於“經營自有品牌價值，”以及“毛利高、增加來客數”對於整體營收與利潤的貢獻。而將會以健康獨特的“健康低脂,少油健康”產品，作為差異化訴求。同樣的，全家超商認為零售商品牌有：“i. 差異化；ii. 毛利較高；iii. 品牌價值的運用”等優點，更可以“開發本公司獨特商品，增加消費者購物樂趣。”所以，零售商店間的差異競爭，以及價格的溢酬，都是促使零售商自有品牌產品生產的主要目的(表5-6d)。

對於未來市售“高價”零售商自有品牌產品生產的趨勢(問題11)，統一超商品牌主管都持正面的看法。主要是認為“通路零售商的商品品質得到消費者肯定，自然會有更多人願意採買。”但卻預期“短期內消費者仍較無可能願意花高價購買自有品牌。”所以，『超質選』的價值主張，在於價值的創新，而非價格的低價策略。以定位自有品牌也是名牌的思考邏輯，來孕育自己的零售通路自有品牌，建立品牌權益。相對的，全家則認為“不一定。”因為“NB與PB的拉鋸戰恆常存在。”不過，長遠來看“應會越來越多，但為零售通路，故高價品增加之速度不

會太快。”從客觀的品質或是實質的品質而言，高價零售商自有品牌產品的目標，是要在品質上超越市售製造商品牌。但是，即使是客觀的品質，對於許多類別的商品而言，還是相當主觀。所以，高價的零售商自有品牌產品的生產趨勢，會因為消費者對於自有品牌權益的建立與發展的主觀認同的狀況而定。好市多寇克蘭(Kirkland Signature)自有品牌商品的成功，應該可以激發零售商對於高價自有品牌策略的信心。

不過，對於未來的消費市場，是否有可能出現零售商自有品牌產品，價格會高過製造商品牌產品的問題(問題12)，全家超商卻有不同於統一超商的保守的見解。全家便利商店品牌促進室部長認為：“會。日本已有案例。日本7-11推出的自有品牌冰淇淋『究極』系列就比Haagen Dazs貴。”而其商品部主管更直言：“零售商自己經營自有品牌為其通路之獨特商品，為何售價要低於製造商品牌？只要品質讓消費者認同，再經過媒體包裝，可自成其有特色並讓消費者期待之商品。”相對的，統一超商的主管認為：“不全然，NB商品仍會佔有主力市場。”不過，也認為就機會上還是“有可能，但初期消費者對於高價商品接受度應該不高。”

在這個議題上，7-ELEVEN的態度反而和積極經營自有品牌的態度互相矛盾；或許這也反映了零售商自有品牌的發展，雖然7-ELEVEN強調價值，但價格上與製造商品牌相比，還是屬於相對的低價；對7-ELEVEN而言，真正在意的是對整體營業額與利潤的貢獻，至於是不是要經營真正高價格的自有品牌則不是最重要的策略考量。相反的，全家便利商店的行銷策略，則在於產品的獨特性與差異化，故對於自有品牌的品牌權益與價格的溢價，自然會有比較樂觀的看法。

零售商自有品牌在產品創新上，關係到消費者在品質與價值上的主觀認知與實際效益。相對於製造商品牌產品而言，早期的無名品牌與模仿品牌產品，無法吸引消費者光顧自己的零售店，不過，“高價”的零售商自有品牌產品，必須藉由創新來贏得消費者的信任與長期關係。更是用來區隔自己和其他競爭的零售商店。對於消費者在自有品牌創新上的主觀認知，自然會是零售商發展品牌的重要依據與指標。

對於零售商自有品牌在產品創新上，並不會輸給製造商品牌產品(問題13)的態度上，由訪問問卷可以知道，在創新議題上，統一超商是利用“蒐集消費者情報做分析，可以用以產品創新。”雖然通一超商新通路協理也認為，對消費者而言，零售商自有品牌在產品創新上，並不會輸給製造商品牌產品。“因為零售商直接面對消費者，對消費資訊需求與創新有更高敏感度。”但是，該事業部的業務經理，卻還是認為自有品牌在產品創新上還是“不全然”能超過製造商品牌，不過，“NB商品的研發能力仍然很強，會使自然競爭產生更好商品。”在創新上的觀點，全家還是相對的樂觀，認為“是。零售商高於製造商的優勢在消費情報的掌握，特別是有POS情報的零售商。這使得零售商得以更加貼近顧客需求。”

對於零售商自己未來會不會推廣更多的零售商自有品牌產品的思考(問題14)，兩家便利超商五位品牌經營與開發的主管都給予正面的反應(表5-6e)。統一超商認為：因為“自有品牌商品利潤較佳，”而且“目前自有品牌仍在穩定發展中，市場還有很大成長空間。”所以，對於未來自有品牌的推廣，“要看市場製造商品牌強弱趨勢而定。”全家超商表示：會以“鮮食為主，”但是，在發展的產品與品項的邏輯思考，會

“各有其戰略位置。”顯然的，對於零售商自有品牌的市場未來，都一致認為會是個趨勢，也是零售商為來的發展空間。不過，對於行銷策略上的考量，卻各有其盤算。

在於零售商主觀認知上，是否能接受一家只賣零售商自有品牌產品的零售通路商店的策略思維(問題15)；四位主管是持反對的意見，只有全家便利商店品牌促進室部長認為是可能的。主要的觀點差異，在於品牌促進室部長，引用了國際間的許多自有品牌專賣的成功個案，認為

“國際連鎖服飾店如GAP、zara、uniqlo都是全數銷售PB服飾。亦即店頭＝品牌，這種業態別名稱爲SPA(Specialty Private Brand of Apparel)。”

不過，“因零售商自己的研發能力，應無法高於台灣(甚至國際)製造商總合之研發力量。”所以，全家的商品部主管“不能接受”，一家只賣零售商自有品牌產品的零售通路商店。同樣的，三位統一超商的主管認為：“零售商盡可能提供消費者需要的商品，並不限於自有品牌，有NB品牌好的商品，都要提供才會完整。”而且，“自有品牌推出在於滿足消費者對於商品種類、口味與價格多元化需求，但無法有任何品牌，包括自有商品可以完全滿足顧客所有需求。”所以，不能也不必要發展自有品牌專賣的通路。況且“，因為這不是零售商主要選向，除非要成爲名牌店。”

反倒是問到零售商自有品牌，是不是已經是個具有品牌權益不折不扣市場品牌的議題時(問題16)，四位接受問卷的兩家零售商主管則異口同聲的認為自有品牌的氣候尚未成形。主要的原因是：雖然自有品牌

“會累積品牌價值。”但是，“，因為各家零售商PB商品的生產特性不同，故仍有很大差異的市場政策。”全家超商同樣認為“是不是擁有品

表 5-6e 自有品牌產品通路零售商深度訪談問卷(續)

訪談對象 訪問問題	統一超商新 型通路業務 專員	統一超商 新型通路 業務經理	統一超商 新型通路 協理	全家便利商店 品牌促進室部長	全家便利商店 商品部主管
14. 您認爲自己未來會不會推廣更多的零售商自有品牌產品?	會。自有品牌商品利潤較佳	要看市場製造商品牌強弱趨勢而定	會。目前自有品牌仍在穩定發展中，市場還有很大成長空間。	會。鮮食爲主	會，但各有其戰略位置。
15. 您認爲你(零售商)是否能接受一家只賣零售商自有品牌產品的零售通路商店?	零售商盡可能提供消費者需要的商品，並不限於自有品牌，有NB品牌好的商品，都要提供才會完整	不可能，因爲這不是零售商主要選向，除非要成爲名牌店	否，自有品牌推出在於滿足消費者對於商品種類、口味與價格多元化需求，但無法有任何品牌，包括自有商品可以完全滿足顧客所有需求。	可以。國際連鎖服飾店如GAP、zara、uniqulo都是全數銷售PB服飾。亦即店頭=品牌，這種業態別名稱爲SPA(Specialty Private Brand of Apparel)	不能接受，因零售商自己的研發能力，應無法高於台灣(甚至國際)製造商總合之研發力量。
16. 您認爲零售商自有品牌，是不是已經是個具有品牌權益不折不扣市場品牌?	會累積品牌價值	尙未，因爲各家零售商PB商品的生產特性不同，故仍有很大差異的市場政策	看品牌。7-SELECT已經成爲市場品牌，從隋棠、高以翔等藝人擔任廣告代言人的手法，提倡平價時尚的Lifestyle成爲成功的市場品牌。	不是。是不是擁有品牌權益，其實必須看它是否具有溢價的效果。否則，它很可能僅是利益結構下的產物而已，並非是積極運用品牌權益產生的效益。	不一定，看各通路經營之模式、深度及力道不同，消費者有不同之認知。

牌權益，其實必須看它是否具有溢價的效果。否則，它很可能僅是利益結構下的產物而已，並非是積極運用品牌權益產生的效益。”且要“看各通路經營之模式、深度及力道不同，消費者有不同之認知。”只有統一超商新型通路協理認為，自有品牌是否已經是個具有品牌權益。不過，還是要“看品牌”而定。“7-SELECT已經成爲市場品牌，從隋棠、高以翔等藝人擔任廣告代言人的手法，提倡平價時尚的Lifestyle成爲成功的市場品牌。”似乎，在策略上，兩家便利超商都認爲自有品牌發展是個趨勢。只不過，就目前市場的現實面來判斷，零售商反而不認爲，零售商自有品牌已具備了品牌權益的品牌要素。

就零售通路商而言，零售商自有品牌，可以讓零售商轉移產品的價格溢酬，得到更高的營業額與利潤。更是建立消費者對於零售商產品或是商店忠誠度的策略邏輯思考。不過，過度的強調零售商自有品牌產品的發展，因爲價格的競爭與產品選擇性的降低，反而會侵蝕製造商與零售商的獲利能力。雖然消費者會是贏家；但是，對於製造商與零售商而言，彼此的惡意競爭關係，反而可能造成兩敗的局面。一般而言，價格的改變，只能影響有限的銷售量增加。零售商自有品牌產品如果過於強調價格的差異，反而會增加自己的成本風險；對於營業額與獲利將會造成很大的傷害。適度維持零售商與製造商品牌價格適度的差異，才能增加零售商的實質收入。

自有品牌價值的創新，不僅利用成本上的優勢，以及提供產品功能與品質上價值，更提升了整體通路品牌的價值主張；而這些都必須依靠製造商的配合。零售商與製造商，彼此關係由相互競爭關係，轉變成有效合作，似乎是一條不可避免，創造三贏的品牌之路。

### 第三節 製造商品牌與代工策略構面分析

零售商自有品牌的大肆發展，是製造商不得不面對的事實。儘管這個情況在台灣消費市場，還沒有造成太大的震撼。不過，在大型零售通路強勢的主導市場的大環境下，零售商自有品牌的興起，對製造商而言無異是雪上加霜。對於大部分的製造商而言，未來的選擇，可能只有採取兼容的策略模式，同時生產品牌與代工零售商自有品牌產品；或是轉型成為專業的代工業務製造商的角色，完全生產零售商的自有品牌產品。台灣中小企業早期以代工起家，在經濟與規模慢慢成形後，便紛紛的嘗試建立製造商自有品牌，台灣的電腦宏碁(Acer)與華碩(ASUS)雙A廠商就是最好的成功案例。

現在，擁有品牌的(食品)製造商，在大型零售通路的強勢下，逐漸失去了品牌的自主性；難道只能伏首稱臣，甘心的放棄品牌，重蹈替零售商代工的覆轍嗎？雖然對於大部分製造商而言，為零售通路代工，只是個利用剩餘產能的經濟活動。不過，品牌製造商生產通路品牌時惡性循環的夢魘可能才剛開始。可怕的是，許多製造商可能還不清楚，在市場上競爭的，已經不是單純的同業的品牌競爭；來自零售商自有品牌的壓力，將會是潛在卻不能忽視的最大競爭對手。

零售商已正式的向消費者傳遞自有品牌的訊息。隨著零售商品牌的逐漸轉變，品牌製造商業者，面對零售商自有品牌的心態與認知，也必須做出適當的轉變與回應。認清楚自己未來在消費市場上最大的敵人，不再只是其他製造商品牌，而是在同一產品價值鏈上，佔有重要的一環的通路零售商。

本研究以老牌的食品製造商義美食品公司作為研究個案。以訪談問卷以電子郵件的方式，對於義美公司主管1. 常溫品行銷業務的行銷一部、2. 門市與封閉通路業務的行銷二部、以及3. 冷凍與調理的行銷三部等，三位行銷主管進行訪問與討論。試圖以台灣食品製造商的角度，探討面對零售商自有品牌興起的認知與策略思維。問卷調查實施時間為2010年11月5日到11月19日。

義美食品公司和許多國內知名的食品業者一樣，發跡於台北大稻埕。以傳統糕餅商店起家，逐漸成為擁有門市通路、物流、行銷、代理、進出口貿易的知名製造商品牌食品廠。早在1984年麥當勞第一次進入台灣的時候，就開始了代工的業務。現在更是許多國內的速食業者(麥當勞、漢堡王、肯德基)麵包、焙果、英式滿福以及奶昔、聖代的主要供應商。更是國內許多封閉市場，如飯店、餐廳的年節商品與料理產品的供應商。更與國外知名食品大廠合作，代工代品外銷日本、澳洲、韓國等國家。更是日本許多餐廳與速食通路主要產品供應商。近年也加入了國內零售通路的自有品牌包裝產品，與鮮熟食半成品的供應。因此，對於代工業務並不陌生。

對於零售商自有品牌的崛起與是否會影響公司的營運(問題1)，義美業務副總兼行銷三部協理表示：“零售商自有品牌行之有年，因其品質遠不及品牌製造商之品質。所以，不會威脅到公司的市場銷售與營運；”負責常溫品的行銷一部，則同樣認為零售商自有品牌：“目前影響不大。因通路皆選市場最強勢之商品類別，原品牌忠誠度高，分蝕以價格敏感度較高之消費者為主。分蝕標的反以次等品牌為主。”所以，也如行銷二部的協理表示：“目前尚未威脅到。”似乎，在心態上還沒有感

受到零售商自有品牌的威脅(表5-7a)。

對於提問的，零售商自有品牌產品，是否已經影響到貴公司的產品營收與利潤(問題2)? 義美業務主管，同樣以簡短的語句表示：“否。零售商自有品牌代工比率不高。” 主要是認為：“零售商自有品牌產品主要以低價分蝕市場，原領導品牌一般仍維持原價格策略，影響有限。” 所以，表示“目前沒有，但已排擠商品上架空間。” 對義美而言，目前跟零售商通路配合的產品，如滿福堡、焙果、白燒麵包等，因為在超商鮮食廠或早餐店再組裝過，成品是通路的品牌；在認知上，這部份應屬於物料供應商。所以，沒有列入自有品牌。而目前，配合年菜賣量販店，肉粽禮盒賣便利商店，都以義美品牌配合架售；祥美(義美冷凍品物流行銷公司)，廣義上來說沒有做通路代工；至於飯店節品代工等由行銷二部的系統處理，外商速食由國際行銷營業部處理。所以，只有少部份的餅乾、麵包、蛋捲等，真正的代工零售商店自有品牌包裝食品配合生產。

對於現在的零售商自有品牌產品，在品質上與過去相比的認知上(問題3)，冷凍食品的行銷三部認為：“整體而言，零售商自有品牌產品品質仍沒有提升。” 不過，負責零售便利商店最大宗的常溫品販售的行銷一部，則客觀的表示：“從前零售商自有品牌產品，皆以次等品牌代工或外國成本較低之區域進口，但目前強勢通路(如：7-11)，以通路之主宰力，及廠商考量市佔問題，已使部分領導品牌替其生產自有品牌，故品質有提升。” 門市通路的行銷二部同樣表示，零售商自有品牌產品“品質慢慢提升中。”

消費者對於現在的零售商自有品牌產品，在品質上的認知與過去相

表5-7a 自有品牌產品代工生產製造商深度訪談問卷

訪問對象 訪談問題	義美公司業務副總 兼行銷三部協理 (主管冷凍食品零 售通路市場)	義美公司行銷一部 協理(主管常溫食 品零售通路市場)	義美公司行銷二部 協理(主管門市與 封閉市場通路)
1. 您認為零售商自有品牌/商標，是否已經威脅到貴公司市場銷售與營運？	零售商自有品牌行之有年，因其品質遠不及品牌製造商之品質。所以，不會威脅到公司的市場銷售與營運	目前影響不大。因通路皆選市場最強勢之商品類別，原品牌忠誠度高，分蝕以價格敏感度較高之消費者為主。分蝕標的反以次等品牌為主	目前尚未威脅到
2. 您認為零售商自有品牌產品，是否已經影響到貴公司的產品營收與利潤？	否。零售商自有品牌代工比率不高。	零售商自有品牌產品主要以低價分蝕市場，原領導品牌一般仍維持原價格策略，影響有限	目前沒有，但已排擠商品上架空間
3. 您認為現在的零售商自有品牌產品，在品質上與過去相比是更好還是更差？	整體而言零售商自有品牌產品品質仍沒有提升	從前零售商自有品牌產品皆以次等品牌代工或外國成本較低之區域進口，但目前強勢通路(如：7-11)，以通路之主宰力，及廠商考量市佔問題，已使部分領導品牌替其生產自有品牌，故品質有提升	品質慢慢提升中
4. 您認為消費者對於現在的零售商自有品牌產品，在品質上的認知與過去相比是更好還是更差？	消費者對於現在的零售商自有品牌產品，以食品類而言仍缺乏信任	更好，原因如上	更好。有些自有品牌會標示製造商。若是知名製造商會對消費者的信賴感有提升作用

比的製造商主觀判斷上(問題4)，冷凍食品的行銷部門還是認為：“消費者對於現在的零售商自有品牌產品，以食品類而言仍缺乏信任。”負責常溫包裝食品與門市的行銷部門，則有感受到零售商自有品牌在品質上的改變，認為：品質上確實“更好。”主要是因為：“有些自有品牌會標示製造商。若是知名製造商會對消費者的信賴感有提升作用。”

對於消費者購買零售商自有品牌商品的原因(問題5)，三位行銷主管都認為“最主要還是價格”因素；即“與品牌製造商間的價格落差。”在“相同品質，但價格具有優勢。商品類別大多是一些消費者認為商品差異性不高的商品。如米、油、糖、衛生紙等；”品質較無差異的民生必需品。不過，可以確定的是，價格優勢是建立在“相同品質”的前提上。所以，製造商似乎有意識到零售商自有品牌，至少已經模仿了製造商品牌的品質。但在價格上卻更具競爭力。不過，認為價格是自有品牌的優勢；尚未正式面對零售商自有品牌在品質上的挑戰。(表5-7b)

所以，在現在消費者對於零售商自有品牌產品的想法上(問題6)，義美行銷主管認為，在過去幾年，已經有隨時間而改變的趨勢。不過，還是認為：“差異不大。主要都以市場熱銷產品低價搶銷。”不過，還是察覺到消費者市場隨時間的變化，認為：“i、早期銷售通路不標示製造商，消費者會覺得沒有信心，甚至覺得商品偷工減料；ii、近來因為商品上大都有標示製造商，消費者對商品會較有信心。”所以，嚴格來說，“隨著消費意識高漲，消費者同時相信通路品牌，也必須負製造商同等保證之責任。”亦即，義美以製造商角色，在認知上相信，消費者已經在潛意識下，認同了零售商自有品牌的品牌價值與形象。

對於目前有沒有在代工生產零售商自有品牌產品(問題7)? 義美公司主觀認知上，還是認為“除了部分包裝食品外，主要代工通路產品，例如滿福堡、焙果、白燒等，因為在超商鮮食廠或早餐店再組裝過，成品是通路的品牌，我們這部份應屬於物料供應商；”所以，基本上，還是以純供應商的角色，看待代工業務，並未認真的把零售商，當成市場的競爭對手。所以，義美門市通路，對於零售通路代工業務，表示“不了解。目前應該只是以半成品配合通路自有品牌的生產為主。”而常溫品的行銷也認為，這部份的代工業務“很少。僅考量市場相對弱勢品項。弱勢品項考量市佔問題而代工。”不過，代工品項的多少與代工業務營業額的佔比，應該代表者不同的意涵。以義美食品經常性的市售包裝食品品項多達1,500SKU來計算，零售商自有品牌的代供品項，確實佔比很低。不過，對於營業額的貢獻，卻遠超過品項的百分比。

所以，當問及公司過去幾年在生產代工零售商自有品牌產品業績是否有逐年成長(問題8)? 業務副總的答案是：“沒有。就義美公司而言，代工業務，包括年節月餅、禮盒、年菜等，大概維持在總營業額的10%以下。行銷二部則認為，“零售通路的自有品牌代工較少，主要以其它業務市場通路的代工為主。”對於針對零售商自有品牌的代工業務，行銷一部僅表示：“近期配合，尚無法評估。會依市場變化趨勢而調整公司策略。”不過，10%的代工業務年總營業額，相信對於義美公司的營業額的影響力，絕對高於單純從產品品項的佔比來比較。

一般製造商代工零售商自有品牌的原因，經濟因素是主要的考量。所以，對於代工業務的看法(問題9)，行銷三部的看法是，“利用剩餘產值為主要考量。主要是零售商自有品牌產品沒有直接衝擊到義美的品

表5-7b 自有品牌產品代工生產製造商深度訪談問卷(續)

訪問對象 訪談問題	義美公司業務副總 兼行銷三部協理 (主管冷凍食品零 售通路市場)	義美公司行銷一部 協理(主管常溫食 品零售通路市場)	義美公司行銷二部 協理(主管門市與 業務用通路市場)
5. 您認為消費者 為什麼會購買零售 商自有品牌商品？	與品牌製造商間的 價格落差	最主要還是價格	相同品質,但價格 具有優勢。商品類 別大多是一些消費 者認為商品差異性 不高的商品。如米 油糖衛生紙等
6. 您認為現在的 消費者對於零售商 自有品牌產品的想 法上,在過去幾年 已經有隨時間而改 變？	差異不大。主要都 以市場熱銷產品低 價搶銷。	隨著消費意識高 漲,消費者同時相 信通路品牌也必須 負製造商同等保證 之責任	i. 早期銷售通路不 標示製造商,消費 者會覺得沒有信 心,甚至覺得商品 偷工減料 ii. 近來因為商品 上大都有標示製 造商,消費者對商 品會較有信心
7. 貴公司目前有 沒有在代工生產零 售商自有品牌產 品？	除了部分包裝食品 外,主要代工通路 產品,例如滿福 堡、焙果、白燒等, 因為在超商鮮食廠 或早餐店再組裝 過,成品是通路的 品牌,我們這部份 應屬於物料供應商	很少。僅考量市場 相對弱勢品項。弱 勢品項考量市佔問 題而代工	不了解。目前應該 只是以半成品配合 通路自有品牌的生 產為主。
8. 貴公司過去幾 年在生產代工零售 商自有品牌產品業 績是否有逐年成 長？	沒有。就義美公司 而言,代工業務, 包括年節月餅、禮 盒、年菜等,大概 維持在總營也額的 10%以下	近期配合,尚無法 評估。會依市場變 化趨勢而調整公司 策略	不了解。零售通路 的自有品牌代工較 少,主要以其它業 務市場通路的代工 為主
9. 貴公司代工生 產零售商自有品牌 產品的主要原因 是什麼？	利用剩餘產值為主 要考量。主要是零 售商自有品牌產品 沒有直接衝擊到義 美的品牌	市場相對弱勢之品 項透過通路提升市 佔率	應該還是業務上的 考量。反正都是我 們的客戶。在通路 市場上也沒有直接 的衝擊與競爭

牌。”所以，是偏向經濟性動機考量；另外，行銷二部認為對於“市場相對弱勢之品項透過通路提升市佔率。”是增加產品市佔率的競爭性動機考量；不過，行銷一部則認為，基本上“應該還是業務上的考量。反正都是我們的客戶。在通路市場上也沒有直接的衝擊與競爭。”所以，是屬於混合經濟性動機與關係性動機的綜合性考量。

圖5-7c整理了製造商對於代工、品牌策略、品項限制、與高價定位的自有品牌看法。對於是否考慮在未來增加代工生產，零售商自有品牌產品的營業比率的問題(問題10)，義美則採保守的看法。基本上認為，義美公司“無”增加零售商自有品牌代工業務營業比的規劃。態度上，“主要是看未來市場的趨勢與實際業務發展。策略上並沒有偏向自有品牌或是製造商自有品牌的規劃。”不過也，“不排斥。但要看客戶需要的商品為何?合作模式為何?”“基本上，仍以自有品牌經營為主，代工乃屬特案，比率很低。”所以，對於對抗零售商自有品牌產品的行銷策略(問題11)，則以“實實在在經營品牌商品，創造出產品的差異性。”對於代工業務地態度是，“具優勢獨佔之商品拒絕代工，以及品質提升。”並注重“加強商品特色的差異化與品牌的信賴感。”所以，還是以強化製造商品牌權益，為主要的策略邏輯思維。

事實上，品牌製造商生產製造零售商自有品牌產品，在食品業界是常有的現象。只是製造商對此代工業務，都採消極的保密態度，避免對於自己的製造商品牌，帶來不良的影響。對製造商而言，是否要投入生產零售商通路自有品牌的問題，本來就是一個兩難的抉擇。會讓製造商，代工生產零售商的自有品牌產品，主要的理由，應該和義美公司目前思考邏輯是一樣的，以經濟性動機和競爭性動機為主。除了利用剩餘

表5-7c 自有品牌產品代工生產製造商深度訪談問卷(續)

訪問對象 訪談問題	義美公司業務副總 兼行銷三部協理 (主管冷凍食品零 售通路市場)	義美公司行銷一部 協理(主管常溫食 品零售通路市場)	義美公司行銷二部 協理(主管門市與 業務用通路市場)
10. 貴公司是否考慮在未來增加代工生產零售商自有品牌產品的營業比率?	無。主要是看未來市場的趨勢與實際業務發展。策略上並沒有偏向自有品牌或是製造商自有品牌的規劃	基本上，仍以自有品牌經營為主，代工乃屬特案，比率很低	不排斥。但要看客戶需要的商品為何?合作模式為何?
11. 貴公司對於對抗零售商自有品牌產品的行銷策略是什麼?	實實在在經營品牌商品，創造出產品的差異性	具優勢獨佔之商品拒絕代工，以及品質提升	加強商品特色的差異化與品牌的信賴感
12. 您認為零售商自有品牌產品的發展，是否會因為產品品項類別不同而受到限制?	用品類產品可能會成長。不過，基於食品安全的考量，食品類仍會以品牌商品為主	仍會受限制。品牌忠誠度高之類別，或切身關聯性高或差異化之商品，取代困難	主要會是在同質性較高，消費者不易感受到差異性的商品為主
13. 您認為在未來市售高價零售商自有品牌產品，是否有越來越多的趨勢?	否。零售商自有品牌產品的發展，會有一定的限制	會越多。會達一定比率，但不會再大幅增加	同品質的自有品牌商品要做到高價，個人認為並不容易，但從價格上來看，自有品牌價格較高者，應是可以嘗試的一條路。

產能獲得額外收益之外，擴大對該代工生產品項的市場影響力也是常見的思考。

對於自有品牌產品的發展，是否會因為產品品項類別不同，而受到限制的看法(問題12)，行銷二部主管認為，自有品牌發展的品項，“主要會是在同質性較高，消費者不易感受到差異性的商品為主。”所以，

“用品類產品可能會成長。不過，基於食品安全的考量，食品類仍會以品牌商品為主。”但是，部份自有品牌的品項，“仍會受限制。品牌忠誠度高之類別，或切身關聯性高或差異化之商品，取代困難。”

對於未來市售高價零售商自有品牌產品，是否有越來越多的趨勢看法(問題13)，三個部門主管的看法剛好有階段性的不同。冷凍食品市場的行銷三部認為：“否。零售商自有品牌產品的發展，會有其一定的限制。”不過，行銷一部的常溫包裝食品主管，則認為自有品牌產品“會越多。會達一定比率，但不會再大幅增加。”門市通路的行銷二部，也認為“同品質的自有品牌商品要做到高價，個人認為並不容易，但從價格上來看，自有品牌價格較高者，應是可以嘗試的一條路。”可見對於零售商自有品牌產品的發展，在趨勢上是肯定的；但針對不同的品項，會有階段性的差異與限制。自有品牌產品還是會有其最適的比例。

表5-7d是針對自有品牌產品的高價、創新、市場、專賣與品牌權益等題組的看法表列總和整理。對於進一步的評估未來的消費市場，是否有可能出現零售商自有品牌產品，價格會高過製造商品牌產品(問題14)? 三個製造商業務部門主管，在意見上比較一致：“可能性很小；”“機會不大；”以及“個人認為不容易。”主要的原因在於：“終究通路非生產之專業，且非專賣通路，難營造附加品牌價值；”“除非商品有顯著差異化。但目前大都是同質性商品為主；”或是“除非轉型成名牌店。不過，這和零售便利商店的定位不符。”所以，以製造商的角度還說，還是不認為零售便利商店，有能力超越製造商的創新與核心能力，變成真正高價格的自有品牌產品。

再從製造商的角度，評估對消費者而言，零售商自有品牌在產品創新的議題上(問題15)，則行銷二部與行銷三部的看法較為相近，認為：

“零售商通常以銷售大宗的商品推出自有品牌。所以，創新上遠不如製造商品牌；”並且覺得“通路擁有者，因為他的強項為通路經營非商品開發。在商品開發上要贏過製造商可遇不可求。”不過，包裝食品的行銷一部，則持保守的態度：認為“有些狀況是的。通路掌握第一手消費資訊，可透過市場之消費趨勢，請廠商代為開發特定商品。”對於以製造商身分，認為自己未來會不會推廣更多的零售商自有品牌產品的可能性上(問題16)，也呈現三種程度不同的看法。行銷三部認為：“不會。義美是知名的品牌。不會轉型成專業代工廠。不過，基於經濟利益考量，還是會在產能剩餘的情況下接單生產。”不過，行銷一部表示：“應該有限。公司政策仍以品牌經營為主；”行銷二部則認為“不一定。要看取得的商品為何而定。”

至於以製造商角度，是否能接受，一家只賣零售商自有品牌產品的零售通路商店的概念(問題17)，三位主管的意見，也剛好也和上述代工業務態度一樣，涵蓋了三個不同面向。行銷三部認為：“不會。因為零售通路的吸引消費者的特點在於產品的多樣性；”不過，行銷二部則認為：“無不可。品牌信賴度是關鍵。”而行銷一部則以為，事實上，“那種通路已經如無印良品，與一般銷售製造商與自有品牌共存之通路，是不同之經營型態。”

最後在問及零售商自有品牌，是不是已經是個具有品牌權益不折不扣市場品牌的心態上(問題18)，製造商的自我意識，還是三位行銷業務主管的一致認知。行銷三部給於零售商自有品牌權益的評價是：“沒

有。只能算是成本考量下的品牌替代性產品。”行銷二也認為：只有“少部份是，大部分不是。”不過，行銷一部還是客觀的認為：“透過通路之強勢推廣，有可能。”

表5-7d 自有品牌產品代工生產製造商深度訪談問卷(續)

訪問對象 訪談問題	義美公司業務副總 兼行銷三部協理 (主管冷凍食品零售通路市場)	義美公司行銷一部 協理(主管常溫食品零售通路市場)	義美公司行銷二部 協理(主管門市與業務用通路市場)
14. 您認為未來的消費市場，是否有可能出現零售商自有品牌產品，價格會高過製造商品牌產品？	可能性很小。除非轉型成名牌店。不過，這和零售便利商店的定位不符	機會不大。終究通路非生產之專業，且非專賣通路，難營造附加品牌價值	個人認為不容易，除非商品有顯著差異化。但目前大都是同質性商品為主
15. 您認為對消費者而言，零售商自有品牌在產品創新上，並不會輸給製造商品牌產品？	零售商通常以銷售大宗的商品推出自有品牌。所以，創新上遠不如製造商品牌	有些狀況是的。通路掌握第一手消費資訊，可透過市場之消費趨勢，請廠商代為開發特定商品	通路擁有者，因為他的強項為通路經營非商品開發。 在商品開發上要贏過製造商可遇不可求。
16. 您認為自己未來會不會推廣更多的零售商自有品牌產品？	不會。義美是知名的品牌。不會轉型成專業代工廠。不過，基於經濟利益考量，還是會在產能剩餘的情況下接單生產	應該有限。公司政策仍以品牌經營為主	不一定 要看取得的商品為何而定。
17. 您認為你(製造商)是否能接受，一家只賣零售商自有品牌產品的零售通路商店？	不會。因為零售通路的吸引消費者的特點在於產品的多樣性	那種通路已經如無印良品，與一般銷售製造商與自有品牌共存之通路，是不同之經營型態	無不可 品牌信賴度是關鍵
18. 您認為零售商自有品牌，是不是已經是個具有品牌權益不折不扣市場品牌？	沒有。只能算是成本考量下的品牌替代性產品	透過通路之強勢推廣，有可能	少部份是 大部分不是

事實上，由歐美的自有品牌發展中，製造商注意到了通路商自有品牌的成長，確實壓縮到了製造商品牌市場的規模與成長。現在的零售通路商，都積極的規畫通路自有品牌的產品，更清楚市場上哪些製造商品牌，是具有附加價值的。具有創新能力的製造商，對於零售通路的獲利是有價值的；更是零售商希望交易合作的對象。這交易的行為包括製造商品牌產品的上架，與委託代工產品的開發與生產。市場上排名不在前面的相對弱勢的製造商，極可能會被零售商，由進貨清單上刪除。因此，相較於零售商，傳統製造商品牌產品的市佔率正逐年下降；而領導品牌製造商競爭爭取的市場成長，主要來自弱勢製造商的退出市場，而不是搶到了零售商自有品牌的市場。因為，零售商的市場成長比例遠大於品牌製造商。

製造商必須清楚自己的定位與市場位置。在有限的資源下，必須慎選可能獲勝的品項與戰場。集中行銷活動於核心能力與產品的品牌，或許可以用來提升與保留品牌的銷售額。製造商必須有讓消費者信服的創新價值主張，在品質的創新上，提供合理的價格溢酬，達到價值的創新。如此，才能說服消費者，重新找回製造商產品品牌權益。

#### 第四節 總結

經濟規模是決定製造商與零售商品牌權益的必要條件之一。大型零售商營業規模，早已超越了品牌製造商；而零售通路的集中與經濟規模的掌握，更改變了品牌的競爭環境。消費市場趨勢、消費者知覺品質、以及對於品牌權益的歸屬主觀認知，更會是決定這場品牌戰爭贏家的重

要因素。消費者為基礎的分析數據整理於《附錄四》，與製造商品牌和零售商自有品牌在認知上的差異，可利用《附錄五》題組逐項探討比對。

英國、瑞典等西歐國家的零售商自有品牌的興盛，不同於美國大型量販店的通路模式；除了掌握了經濟規模外，每個城鎮地區都有零售通路據點的『便利性』，造就了無所不在的零售商自有品牌，以及超過30%的自有品牌產品營業額佔比的關鍵。台灣消費方式的多樣性、以及超過九千多家便利商店的林立，在整個消費行為與銷售環境模式上，比較接近歐洲國家的成功模式。所以，以零售便利商店，作為研究零售商自有品牌在台灣的發展趨勢個案，會比品項齊全、但是據點有限的大型量販店，更具有研究價值與代表性。對於為什麼台灣在全球零售商自有品牌發展上，遠低於全球平均值的原因探討，將有更接近實際的現況與趨勢的描述。

消費型態的改變、品牌忠誠度的降低、以及品牌意識界線的模糊，造就了零售商自有品牌的競爭利基。價格因素亦關係消費者的購買的決策模式。製造商品牌以及零售商自有牌的消費市場的決戰仲裁權，在於消費者對於產品的品牌權益的主觀認知。

低價不是便宜，而是沒有不合理的價格溢酬。對於製造商或是零售商而言，品牌的發展，價格是重點，可是價值更是關鍵。『平價奢華』的價值創新，會是感動消費者的價值主張。研究發現，在台灣高達92.91%的消費者購買過零售商自有品牌的產品，與零售商自有品牌成熟的歐美國家相比並不遜色；但是在消費者對於產品品質與價值的滿意度，還有一定的落差存在。絕大多數的消費者，對於自有品牌產品的滿意程度，

僅覺得是普通。相對於製造商品牌產品品質，消費者對於自有品牌產品質的不滿意度會相對的上升7%；而如果以自有品牌產品的性價比來考量，滿意的程度則反而會相對的增加10%。所以，在購買自有品牌的族群裡，75.54%的消費者表示，僅偶爾購買零售商的自有品牌產品。零售商自有品牌產品，佔據消費者購物清單的比例目前還是不高。

所以，儘管台灣消費者對於零售商自有品牌的品牌識別比例很高(97.87%)；只是，對於品牌的意涵和回應比例，相較於歐美國家則低了許多，只有不到25%。顯示，自有品牌與消費者的品牌關係，尚未成功建立，品牌也還談不上具有品牌權益。儘管高達83.45%的受訪者認為零售商自有品牌，在未來的發展會有增加的趨勢；但對於價格高於製造商品牌的零售商自有品牌的接受性，則有55.71%的消費者表示還是無法接受。

而對於自有品牌產品創新議題上，相對多數的43.47%消費者給予自有品牌正面肯定；不過，對於自有品牌產品市場的未來性，卻沒有明顯的正向趨勢；可以確認的是，61.37%的消費者不認為未來自有品牌能夠走向專賣店型態；值得注意的是，57.72%的消費者已經肯定零售商自有品牌產品已經是個品牌。

低價、自有品牌、多樣性等策略對於零售商店的營收是有正面的效果，而就消費者的主觀認知而言，三個影響因子存在著優先順序；分別是自有品牌、低價策略)、與多樣性的選擇策略。而由於個人喜好關係或是商店的形象建立，對於自有品牌的購買也都會有正面影響。

對於抽樣樣本的性別、年齡、平均月收入、教育程度與職業別分別

進行分析發現，男女對於零售商自有品牌的主觀認知差異不大，唯一有顯著性的趨勢是女性比較能接受自有品牌產品。

消費者對於自有品牌的主觀認知，在年齡上的差異就很明顯，三十歲似乎是個分界線。三十歲以下年紀較輕的消費者，感性的認為製造商品牌創新上應該較好；但是，年紀大於三十歲以上的消費者，則理性的分析認為零售商品牌，事實上在創新上已經大有改善。不過，對照於年紀較長的消費者(四十一歲以上的族群)調查認為，雖然零售商自有品牌產品的創新性，已經不會低於製造商品牌，卻選擇未來，還是不會購買更多的零售商自有品牌產品。可見，心理的連結與行為的忠誠等消費者為主的品牌權益，還是影響自有品牌產品銷售主要的因素《附錄四》。

理性的四十一歲以上的族群，認為自有品牌的多樣性，以及個人喜好因素，不會影響其購買行為。而三十六歲至四十歲以下則在個人喜好議題上，附和了四十一歲以上的族群的看法。對於企業形象議題上，年齡的差異就不見了。所有的消費族群都同意，會因為零售商店的名氣，而順便購買該零售店的自有品牌產品。所以，商店的企業形象或商店品牌權益，對於消費者是會有正面的影響。目前而言，零售商自有品牌產品的品牌權益，對於四十一歲以上的理性族群消費者的吸引力還是不足；反而是商店本身的品牌權益，對於消費者各年齡層，都具有正面的效果。

在教育程度對於自有品牌的認知上差異，也只顯現在對於自有品牌產品創新的趨勢上。整體樣本平均的數據，認為不會輸給製造商品牌的比例為43.47%，相對高於認為會的37.05%。然而，『國中及高中』程度

族群，則認為不會的比例，則高達55.56%%，遠高於認為會33.33%。『大學』程度的消費族群，則有43.03%%認為不會，而37.60%認為會。只有『研究所以上』教育程度的族群認為：零售商在自有品牌在產品創新上會輸給製造商品牌產品；不過，比例上並沒有呈現顯著的多數，「會」與「不會」的比例分別為：38.00%與37.00%。其他的大學及以下的教育程度族群，反而是主流意見；普遍認為零售商自有品牌，在產品創新上不會輸給製造商品牌產品。顯然，教育程度高的族群，在對於自有品牌產品的預期與要求上比較嚴格；零售商業者在這一方面必須更加努力，以爭取教育程度較高的消費者的產品認同與信賴。

不同平均月收入的族群，一致認為目前零售商自有品牌產品的品質、相對品質與性價比滿意度上，與製造商品牌相比，僅是屬於普通的層級。不過，值得注意的是，高收入的消費者對於零售商自有品牌產品的滿意度，反而高於一般中低收入族群。中間收入的入：30,001~50,000元、及50,001~70,000元，的族群為例，對上述三項代表“價值”的主觀認知，認為『滿意』的比例分別為12.55%、12.12%、與25.75%。反而是屬於高收入的70,001~90,000元及90,001元以上族群，認為『滿意』的比例分別為25.58%、23.26%、與41.86%。所以，消費者主觀上，零售商自有品牌產品，已經不是屬於中低收入族群的最愛。高收入的族群對自有品牌產品的滿意度，已經實質的高過其他中低收入族群。而對於自有品牌未來購買(市場性)的意願為41.86%，也高於平均值的31.28%。

就行業別調查分析來看，資訊業、金融保險業、服務業、及商業貿易組、以及軍公教人員、及自由業組，兩組在自有品牌產品創新與自有品牌產品市場性議題上，有不同於其他的族群的認知。上述兩組的消費

者族群，都有較高的比例(39.36%；44.44%)認為，零售商自有品牌的產品創新會輸給製造商品牌。不過在對於自己未來，會不會購買更多的零售商自有品牌產品的問題(市場性)議題上，兩組地消費者，卻有完全相反的意見。資訊業、金融保險業、服務業、及商業貿易一組36.17%認為自己未來不會增加購買自有品牌產品；而軍公教人員、及自由業一組則有44.44%認為會。經濟面的考量，應該會是兩組群主要差異因素。

品牌內涵的價值是一種抽象的東西，是目前零售商自我品牌的產品所無法提供的品牌權益。研究發現，對於自有品牌品質的滿意度，反而是高收入的族群高於中低收入的族群。商店的企業形象與品牌權益，對於消費者是會有正面的影響。但目前而言，零售商自有品牌產品的品牌權益，對於消費者的吸引力，還是不足以吸引更多的消費者來店購物。

台灣傳統量販店與超市通路，對於自有品牌的發展，主要以低價為訴求。7-ELEVEN卻嚐試發展出便利商店特有的品牌價值創新模式；而不同零售商，對於自有品牌的邏輯思維有很大的差異。

對於零售商自有品牌的趨勢而言，包括對於自有品牌產品對於零售商的目前營運、銷售、與營業額的影響(表5-6a)，7-ELEVEN與全家的態度一致，認為是策略性的發展方向與趨勢；不過，7-ELEVEN認為對於營業銷售與利潤上有實質的貢獻，而全家則認為有增加趨勢；不過，目前還不是結構性的重要來源。單就營業額的成長幅度而言，分別高達110%與130%。顯然，在認知上，零售商與消費者對於自有品牌發展趨勢的主觀認知是符合的。

針對以零售商立場，對於自有品牌產品品質的主觀認知，與揣摩消

費者的知覺品質的差異上(5-6b)，7-ELEVEN抱持比較正面的看法；認為實質上與消費者的認知上，自有品牌的品質是改善了。全家則品質上的認知是相對性的；所以，認為不全盤變好，而量販店與超市的自有品牌產品，品質上改善不如便利商店。而對於消費者的誘因上，7-ELEVEN認為價格與差異化，是建立消費者信心的關鍵；全家則強調產品的獨特性；亦即產品的差異化。不過，實質而言，7-ELEVEN的差異化，應該是在價值上的創新，不一定會是產品上的創新。相反的，全家則認為產品的獨特與創新上，會是吸引消費者購買的重要因素。7-ELEVEN對於自有品牌發展策略思維，顯然著重在成本的效益和銷售與利潤。『超質選』的價值主張，強調的是價格與價值的差異化。而全家超商則以產品品質與獨特性的差異化，作為發展的策略考量，重視的是產品的獨特性。只是，相對於消費者問卷的品質滿意度，似乎在品質上和消費者的預期還是有落差。

零售商對於自有品牌客觀看法、市場趨勢、與品項限制上(表5-6c)的看法，品項上的限制問題，不論是消費者或零售商都比較難有共識；不過，7-ELEVEN對於品牌的客觀看法，比較符合消費者的認知；但倆家便利商店，對自有品牌未來市場趨勢和消費者是一致的，都認為會更好；並以分別以健康少鹽和與製造商合作鮮熟食產品開發，為不同發展方向。

對於消費者購買自有品牌的原因、高價自有品牌的趨勢與未來、以及創新問題上(表5-6d)。零售商認為價格、與差異化的品牌價值是主因；但事實上，消費者還沒有完全的感受得到自有品牌的品質，所以，自然無法發揮品牌的價值，這和零售商的認知有明顯的差異。不過，對於

高價自有品牌的接受度，消費者的反應顯然和零售商有些落差。強調價值差異化的7-ELEVEN想法比較和消費者同步，全家的相對的反而看好這個高價的差異化策略。

零售商對於自有品牌的業務推廣、專賣店、以及品牌權益而言，與消費者的主觀相去不遠。認為自有品牌業務會越來越好；不過，對於專賣店的接受度雙方都認為不高；最大的差異在於，7-ELEVEN與消費者的想法比較接近，認為零售商自有品牌產品已經是個品牌；不過，全家則還是不做如此的認同。顯然，這也是影響兩家便利商店在自有品牌產品的開發上的態度不同，行銷策略自然互異。不過，現階段而言，7-ELEVEN還是比較符合消費者的認知與需求。

雖然7-ELEVEN強調自有品牌的產品價值，但實際價格上與真正高價製造商品牌相比，還是屬於相對的低價。全家便利商店的行銷策略，則在於產品的獨特性與差異化，故對於自有品牌的品牌權益與價格的溢價，自然會有比較樂觀的看法。但是，對於自有品牌的發展，反而認為不是必然產品獨特性的重點項目。獨特性產品的製造商品牌合作，會是全家便利商店的發展模式。

就個案的製造商代表義美食品公司而言，儘管代工的營業額佔約10%，但是，主要是涵蓋多種不同品項與通路、加上產品品項多元；所以，代工品項相對於品牌產品的生產比例較低，故心態上認為零售商自有品牌的影響不大。製造商的主觀認知，輕忽來自零售商品牌的威脅，可能會是個危機；不過，以目前義美的多樣而分散的代工模式，確實是分散了來自零售便利商的威脅與風險。所以，義美品牌產品製造與自有

品牌代工，兼容並進的雙軌發展模式，會是生存的策略之一。

製造商對於現在的零售商自有品牌產品，在品質上的認知，不同於消費者和零售商的看法。製造商仍認為零售商自有品牌，產品品質仍與品牌產品有差距。雖然消費者在品質上，給予製造商品牌較高評價；但在產品創新上，卻給予自品牌產品的肯定。而現階段消費者對於自有品牌產品的購買意願，雖然和製造商的想法較接近；但是，製造商還是注意到強勢通路，確實提升了自有品牌品質。在認知上，製造商認為低價是消費者購買自有品牌主因。所以，對於對抗零售商自有品牌產品的行銷策略，強調品牌經營、創造出產品的差異性；以強化製造商品牌權益為主要的策略邏輯思維。

差異化策略在邏輯上是正確的，但在實際的業務面上，還是有其執行上的困難。隨著經濟環境的變化，低價策略與價值創新的零售商自有品牌，對於造商品牌產品的直接威脅，應該會更複雜而艱辛。某方面而言，製造商的核心價值與能力，除了生產之外，還有許多的價值活動需要精進與整合。如果，只關心眼前的短期代工利益，沒有長期的核心能耐的發展與建立，消費者給予製造商的品牌權益，將會轉移成為零售商的競爭優勢，製造商所要面對的將是代工業務的惡性循環。製造商真的不能等閒視之。

零售便利商自有品牌與食品製造商品牌價值鏈價值活動能力轉移的分析，如表5-8。零售商自有品牌積極的生產與販售，強化了產品價值鏈上，其在技術研發與生產製造的不足，完整了整個價值鏈的建構與核心能耐。製造商必須避免進入生產通路品牌時的惡性循環，以免不自覺的

喪失了整個價值鏈的價值活動能力，而陷入成爲生產製造的專業代工廠的危機。

製造商的優勢在於生產，改善製程、降低成本、以及反應品牌產品合理的價格溢酬；產品的研究發展、與價值創新，更是強化核心競爭力的不二法門。不過，心態的轉變、認清品牌競爭對手、建立核心競爭能力、整合製造商產品價值鏈、維護品牌權益、制定有效的行銷策略，才能這場品牌消長與兩造競合的戰爭中生存。

表5-8 零售便利商自有品牌與食品製造商品牌價值鏈分析

價值活動	零售便利商		食品製造商	
	販售 製造商品牌	販售 零售商自有品牌	生產 製造商品牌	代工 零售商自有品牌
公司組織	+	+	+	+/-
人力資源管理	+	+	+	+/-
技術研發	-	-/+	+	+/-
採購	+	+	+	+/-
境內物流	+	+	+	+/-
生產製造	-	-/+	+	+
境外物流	+	+	+	+/-
行銷營業	+	+	+	+/-
客戶服務	+	+	+/-	-

## 第六章 結論與建議及未來研究方向

### 第一節 結論與建議

品牌權益來自製造商多年的用心經營，與消費者的信任與感情的連結。消費者相信，製造商品牌產品品質優良、穩定性高、而且值得信賴；近年來零售商的不斷創新與合理化價格，改變了消費者對於品牌的認知與定義。消費者對品牌產品的忠誠度，來自製造商品牌所代表的品質、與價值。甚至是商品帶給消費者，在主觀知覺上無形的象徵、與生活風格的利益。製造商品牌傳遞給消費者的是聰明消費的行為模式。不過，製造商品牌不合理的價格溢酬，與零售商自有品牌價值創新的價值主張，讓消費者重新思考品牌權益的歸屬、與品牌的意涵與價值。

當零售商開始將自有品牌，定位為平價奢華的名牌產品；開始建立與消費者的情感、與想像力的連結；零售商自有品牌，已經不是單純功能性考量的低價產品，而是具消費者為基礎的主觀認知、與價值主張有品牌權益的品牌產品。

零售通路自有品牌的積極轉變，已經得到消費者的注意與肯定。聰明消費的購物行為，也慢慢由價值創新的零售商自有品牌所取代，不再是製造商品牌產品的專有名詞。傳統以經濟因素為考量的無名品牌，與模仿品牌產品，也不再是低價市場的替代性產品。高價零售商自有品牌產品的品牌權益，賺取了原本屬於製造商品牌的價格溢酬。

零售商自有品牌產品對於製造商品牌目前的威脅不大。但是，製造商必須重新思考的是品牌產品的價格、價值與定位。審慎的思考，如何

建立核心能力，創新對於消費者有利的價值主張。製造商的兩難，在於必須依賴零售商的通路販售，卻又要替零售商代工製造在消費市場競爭的自有品牌產品。製造商必須避面陷入代工業務的惡性循環，強化策略品牌產品製造與專業零售自有品牌代工雙軌策略。

零售便利商自有品牌與食品製造商品牌價值鏈分析，清楚了零售商與製造商，在產品價值鏈的價值活動與核心能力的轉移。代工零售商自有品牌製造商，逐漸消失了價值鏈上主要與次要的價值活動；最後核心能耐，將只剩下單純的生產製造。製造商品牌權益，也將拱手讓給零售商自有品牌，自己淪為專業代工廠商。

消費者已經清楚知覺到零售商自有品牌的存在與其所提供的品牌價值；零售商也知道自己擁有的通路優勢與經濟的規模，並以產品價值創新與獨特的差異性，開啓了零售商自有品牌的革命；製造商必須了解，消費者對於自有品牌的認知與趨勢，以及零售商的積極品牌建立，清楚品牌競爭的事實，以維護的製造商品牌權益。

製造商品牌還沒有消失，只是品牌權益，已不再是製造商所獨有。零售商自有品牌，已經脫離傳統的定義，更是製造商未來必須面對的挑戰。製造商必須積極回應與有效的面對，這有史以來最大的競爭對手，才能重新在逐漸落後的品牌競賽中扳回一城。

## 第二節 研究限制與未來方向

本研究在過程中雖力求嚴謹，卻受限於人力、時間、金錢等資源之

限制，仍有下列未臻完善之處：

1. 在消費者樣本取樣上採取便利抽樣，多數受訪對象集中於都市地區之消費者；故在樣本上與整個消費族群可能會有所出入，形成將研究結果推論至其他區域時，而有效度上之限制。

2. 在零售商與自有品牌定義設定上不夠明確，可能造成消費者的誤解，問卷資料混雜傳統量販通路的產品形象，並不足以代表零售便利商自有品牌，在消費者主觀認知之研究結果。而零售便利商店主要訴求為便利，銷售品項以消費性產品為主，故本研究結論很難延伸到其他量販零售通路或是耐久性以及選擇性產品。

3. 在製造商選擇上，由於本研究所選擇的食品製造商代表，是主觀的分析個案選擇，造成對於封閉通路代工業務、半成品加工與零售商自有品牌等代工業務，角色與判斷尚無法有效區分，可能使本研究製造商主觀認知不同，可能會造成研究上干擾效果、與分析數據呈現上有所不足。

4. 在問卷設計上，部分專業概念，無法與消費者有效溝通，可能使受訪者在決策時，因資訊不足而有所混淆。

#### 後續研究建議：

1. 本研究主要以零售便利商店自有品牌產品為主要研究對象。然自有品牌商品還包括其他不同的形式如：量販通路、百貨公司、超級市場等。建議後續研究，可再選擇擴大選擇其他通路，並同時進行研究，以

驗證是否在不同通路廠商在行銷策略上，也會產生相同結果。

2. 本研究僅以消費者、零售商與製造商在品牌權益上的認知差異，作為自有品牌發展研究方向，卻未進一步探討未來的可能發展趨勢。建議後續研究，可考量以為消費者對於品牌權益的變數進行研究，清楚合理的價格因素，作為零售商與製造商在價值創新與產品創新參考依據。

3. 個案的製造商義美食品公司，本身針對零售便利商自有品牌，代工品項比例偏低；對於公司整體營業額的影響有限，對於自有品牌代工包裝產品與發展，易造成認知與心態上的偏差，代表性顯有不足。建議後續研究，可以目前配合零售商自有品牌生產的主要製造商，作為研究個案對象，並擴大深度訪談的樣本數，以真實的呈現製造商，在面對零售商自有品牌競爭的因應態度與策略邏輯。

## 參考文獻

### 中文文獻

1. 主計處產業關聯表 (2003)，台灣經濟研究院產經資料庫整理，2003年7月。
2. 司徒達賢 (2005)，策略管理新論：觀念架構與分析方法，再版，臺北：智勝文化。
3. 江材祥 (2000)，台灣連鎖便利商店經營策略之研究，大業大學管理研究所碩士論文。
4. 邱志聖 (2006)，「策略行銷分析- 架構與實務應用」，二版，台北：智勝文化。
5. 邱稜育 (2007)，「探究全國品牌製造商代工零售商私有品牌的策略動機因素」，國立高雄第一科技大學行銷與流通管理系碩士論文。
6. 沈家玄 (2006)，「全國品牌權益侵蝕：代工私有公司有品牌的後果分析」，國立高雄第一科技大學行銷與流通管理系碩士論文。
7. 吳思華 (2000)，策略九說，三版，台北市：臉譜出版。
8. 林宜青 (2004)，「自有品牌與全國品牌競爭下，對供應鏈整合機制之影響」，臺灣大學商學研究所碩士論文。
9. 高騰蛟 (2001)，「做餅的人生，明天有夢：義美六十七年」，盧世祥執筆，台北市，遠流。
10. 陳萬淇 (1995)，個案研究法，華泰書局，台北。
11. 葉重新 (2001)，教育研究法。台北市：心理出版社。

12. 袁幸慈 (2006), 「商店形象與自有品牌形象對自有品牌知覺風險、知覺品質、知覺價值與購買意願之影響 - 以大型量販店為例」, 國立成功大學國際企業研究所碩士論文。
13. 黃姿云 (2005), 「零售業商店國際品牌和自有品牌對於購買傾向的影響- 以家樂福量販店為例」, 國立成功大學企管理研究所碩士論文。
14. 張榮華 (2005), 「品牌權益與交易成本之關係研究」, 東吳大學國際貿易學系碩士班碩士論文。
15. 張瑩婉和簡相堂 (2008), 「研究食品製造業與通路商競合關係研究」, 食品工業發展研究所, 經濟部工業局 ITIS。
16. 陳麗婷 (2009), 「台灣食品自有品牌與製造商品牌之競爭態勢觀察」, 食品工業發展研究所, 經濟部工業局 ITIS。
17. 顏子瑋主編 (2009), 「2009台灣地區大型店舖總覽」, 流通快訊雜誌社。

## 英文文獻

1. Aaker, D. A. (1991), "Managing Brand Equity", New York: Free Press.
2. Aaker, D. A. (1992), "The Value of Brand Equity", Journal of Business Strategy, Vol. 13, p. 29.
3. Aaker, D. A. (1995), "Managing Brand Equity", New York, the Free Press.
4. Breandenburger, A. M. and B. J. Nalebuff (1996), "Co-opetition", Pearson.

5. Bronnenberg, B. J. and L. Wathieu (1996), "Asymmetric Promotion Effects and Brand Positioning", *Marketing Science*, Vol.15, pp.379-394.
6. Dodds, W. B., K. B. Monroe and D. Grewal (1991), "The Effects of Price, Brand and Store Information on Buyers' Product Evaluations", *Journal of Marketing Research*, Vol.28, pp.307-319.
7. Gass, S. I. and A. A. Assad (2005), "An annotated timeline of operations research: an informal history." Kluwer Academic Publishers, p.49.
8. Ghosh B. K. (1990), "Equipment Investment Decision Analysis in Cellular Manufacturing," *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.10 , No.7 , p. 5-20.
9. Hoch, S. J. (1996), "How Should National Brands Think about Private Labels?" *Sloan Management Review*, Vol. 37 (winter), p. 89 - 102.
10. Hauser, J. R. and G. Urban (1986), "The Value Priority Hypothesis for Consumer Budget Plans", *Journal of Consumer Research*, Vol.12, pp.446-462.
11. Keith, L. and L. Thomassen (2009), *Private Label*, Kogan Page, Philadelphia PA, USA.
12. Keller, K. L. (1993), "Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Equity", *Journal of Marketing*, Vol. 57(1), p. 1-22.
13. Keller, K. L. (2008), "Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Brand Equity", 3rd ed., Pearson Education, Inc., New Jersey: Prentice-Hall.
14. Kim, P. (1990), "A Perspective on Brand", *Journal of Consumer Marketing*, Fall, p 20- 30.

15. Kotler, P. (1997), "Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control", 9th ed., New Jersey: Prentice-Hall.
16. Krishnan, H. S. (1996), "Characteristics of Memory Associations: A Consumer-Based Brand Equity Perspective", *International Journal of Research Marketing* Vol.58, p. 97-105.
17. Kuma, N. and Jan-Benedict E. M. Steenkamp (2007), "Private Label Strategy: How to Meet the Store Brand Challenge", Harvard Business School Press.
18. Lassar, W., M. Banwari, and S. Arun (1995), "Measuring Customer base Brand Equity", *Journal of Consumer Marketing*, Vol.12, No.4, p.11-20.
19. Lichtenstein, D. R., R. G. Netemeyer and S. Burton (1990), "Distinguishing Coupon Proneness from Value Consciousness: An Acquisition-Transaction Utility Perspective", *Journal of Marketing*, Vol.54, pp.54-67.
20. Morgenson, G. (1991), "The Trend Is Not Their Friend", *Forbes*, September 16, pp.114-119.
21. Park, C. S. and V. Srinivasan (1994), "A Survey-Based Method for Measuring and Understanding Brand Equity and Its Extendibility", *Journal of Marketing Research*, 31(May), p.271-288.
22. Prahalad, C. K., & G. Hamel (1990), "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, May-June 1990. Vol. 68, No. 3, p. 79-91.
23. Quelch, J. A., and D. Harding (1996), "Brands versus Private Labels: Fight to Win", *Harvard Business Review*, (Jan. – Feb.), p. 99 – 109.

24. Rangaswamy, A., B. Raymond, and A. O. Terence (1993), “Brand Equity and the Extendibility of Brand Names”, International Journal of Research in Marketing, 10 (March), p.61-75.
25. Sawyer, A. G. and P. Dickson (1984), “Psychological Perspectives on Consumer Response to Sales Promotion, In: Jocz, K. (Ed.), Research on Sales Promotion”. Marketing Science Institute , Cambridge, MA.
26. Zeithaml, V. A. (1988), “Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence”, Journal of Marketing, Vol.52, pp.2-22.

## 網路文獻

1. Noorda, R. (2006), “Ray Noorda - Pioneer of co-opetition”, The Independent 。<http://www.independent.co.uk/news/obituaries/ray-noorda-422415.html>.
2. 李芸霽, (2007年), 「7-ELEVEN, 搶攻日常消費品版圖 零售通路霸主, 挺進上游搞品牌」, 30雜誌 。[http://www.dgnet.com.tw/articleview.php?article\\_id=754&issue\\_id=184](http://www.dgnet.com.tw/articleview.php?article_id=754&issue_id=184).
3. 黃仁益, (2009年), 「沒嘴的貓在賣什麼?」, 出版行銷誌 。<http://publishingmarketing.wordpress.com/2009/05/07/>.
4. 金鼎綜合證券股份有限公司產業察訪報告, (2010年), <http://pchome.syspower.com.tw/stockfile/20100420/127174092194.pdf>.
5. 統一超商, 維基百科, (2010)

年) ， <http://zh.wikipedia.org/zh-tw/%E7%B5%B1%E4%B8%80%E8%B6%85%E5%95%86>.

6. 理財網，(2010年)，「統一超今年自有品牌產品營收佔比上看25%，方巧文報導」，<http://www.funddj.com/KMDJ/News/NewsViewer.aspx?a=7f0e5944-01b8-4c39-8303-2215c6586f2f>



## 附錄

### 附錄一、自有品牌產品代工生產製造商深度訪談問卷

您好：

這是一份有關「消費者為基礎的食品製造商品牌與零售商自有品牌權益之研究」的問卷。目的在於了解消費者對於品牌權益的主觀知覺，以及產品價值鏈的移轉，對於消費者忠誠度變化的影響；以作為深入探討零售便利商自有品牌權益的建立，對於食品製造商的影響與因應競合環境下的策略邏輯思考。

請您以『自有品牌產品代工生產食品製造商』的角度協助回答以下問題。

您的意見和想法僅供學術研究之用，您的熱心參與將有助於本研究的順利完成，在此先向您致上衷心的感謝！

敬祝 健康快樂、闔府平安！謝謝！

國立政治大學商學院高階管理經營碩士學程科技創新管理組(EMBA)

指導教授李仁芳 博士

研究生 廖怡禎 謹啟

※請您回答以下問題前先閱讀以下名詞定義：

- 製造商品牌(Manufacture Brand):由國內外製造商生產並廣為消費者知曉的產品品牌。例如：義美、統一、金車、聯華、佳格...等。
- 零售商自有品牌(Private Brand)/自有商標(Private Label):指零售通路商自行製造生產或是委託製造商代為製造，並將產品冠與零售商自身名稱或是其他自有品牌名稱，而只在自己通路販賣的產品品牌。例如：統一超商「7-ELEVEN」的7-SELECT、家樂福的「家樂福」自有品牌、大潤發的First Price、COSTCO的Kirkland、...等
- 品牌權益就是品牌名稱加諸於產品上，增加消費者對於產品的認知、價值、功能、效用、或好處與購買意願。

《請由此開始填寫。問卷回答不必受限於字數或空間。謝謝！》

1. 您認為零售商自有品牌/商標，是否已經威脅到貴公司市場銷售與營運？請進一步說明：

答：

2. 您認為零售商自有品牌產品，是否已經影響到貴公司的產品營收與利潤？請進一步說明：

答：

3. 您認為現在的零售商自有品牌產品，在品質上與過去相比是更好還是更差？請進一步說明：

答：

4. 您認為消費者對於現在的零售商自有品牌產品，在品質上的認知與過去相比是更好還是更差？請進一步說明：

答：

5. 您認為消費者為什麼會購買零售商自有品牌商品？請進一步說明：

答：

6. 您認為現在的消費者對於零售商自有品牌產品的想法上，在過去幾年已經有隨時間而改變？請進一步說明：

答：

7. 貴公司目前有沒有在代工生產零售商自有品牌產品？請進一步說明：

答：

8. 貴公司過去幾年在生產代工零售商自有品牌產品業績是否有逐年成長？請進一步說明：

答：

9. 貴公司代工生產零售商自有品牌產品的主要原因是什麼？請進一步說明：

答：

10. 貴公司是否考慮在未來增加代工生產零售商自有品牌產品的營業比率？請進一步說明：

答：

11. 貴公司對於對抗零售商自有品牌產品的行銷策略是什麼？能詳細的闡述嗎？請進一步說明：

答：

12. 您認為零售商自有品牌產品的發展，是否會因為產品品項類別不同而受到限制？請進一步說明：

答：

13. 您認為在未來市售高價零售商自有品牌產品，是否有越來越多的趨勢？請進一步說明：

答：

14. 您認為未來的消費市場，是否有可能出現零售商自有品牌產品，價格會高過製造商品牌產品？請進一步說明：

答：

15. 您認為對消費者而言，零售商自有品牌在產品創新上，並不會輸給製造商品牌產品？請進一步說明：

答：

16. 您認為自己未來會不會推廣更多的零售商自有品牌產品？請進一步說明：

答：

17. 您認為你(製造商)是否能接受，一家只賣零售商自有品牌產品的零售通路商店？請進一步說明：

答：

18. 您認為零售商自有品牌，是不是已經是個具有品牌權益不折不扣市場品牌？請進一步說明：

答：

《問卷到此全部結束，請再次核對有無遺漏填答內容，最後衷心感謝您的合作，以協助此研究計畫順利進行。謝謝！》

## 附錄二、販售通路自有品牌零售商深度訪談問卷

您好：

這是一份有關「消費者為基礎的食品製造商品牌與零售商自有品牌權益之研究」的問卷，目的在於了解消費者對於品牌權益的主觀知覺，以及產品價值鏈的移轉，對於消費者忠誠度變化的影響；以作為深入探討零售便利商自有品牌權益的建立，對於食品製造商的影響與因應競合環境下的策略邏輯思考。

請您以『販售通路自有品牌食品零售便利商』的角度協助回答以下問題。

您的意見和想法僅供學術研究之用，您的熱心參與將有助於本研究的順利完成，在此先向您致上衷心的感謝！

敬祝 健康快樂、闔府平安！謝謝！

國立政治大學商學院高階管理經營碩士學程科技創新管理組(EMBA)

指導教授李仁芳 博士

研究生 廖怡禎 謹啟

※請您回答以下問題前先閱讀以下名詞定義：

- 製造商品牌(Manufacture Brand)：由國內外製造商生產並廣為消費者知曉的產品品牌。例如：義美、統一、金車、聯華、佳格...等。
- 零售商自有品牌(Private Brand) / 自有商標(Private Label)：指零售通路商自行製造生產或是委託製造商代為製造，並將產品冠與零售商自身名稱或是其他自有品牌名稱，而只在自己通路販賣的產品品牌。例如：統一超商「7-ELEVEN」的7-SELECT、家樂福的「家樂福」自有品牌、大潤發的First Price、COSTCO的Kirkland、...等
- 品牌權益就是品牌名稱加諸於產品上，增加消費者對於產品的認知、價值、功能、效用、或好處與購買意願。

《請由此開始填寫。問卷回答不必受限於字數或空間。謝謝！》

1. 您認為零售商自有品牌/商標，對貴公司整體市場銷售與營運而言，是否已經是越來越要？請進一步說明：

答：

2. 您認為零售商自有品牌產品，是否已經是貴公司非常重要的產品銷售與利潤來源？請進一步說明：

答：

3. 對貴公司而言，零售商自有品牌產品營業額，是否有逐年增加的趨勢？請進一步說明：

答：

4. 您認為現在的零售商自有品牌商品，在品質上與過去相比是更好還是更差？請進一步說明：

答：

5. 您認為消費者對於現在的零售商自有品牌商品，在品質上的認知與過去相比是更好還是更差？請進一步說明：

答：

6. 您認為消費者為什麼會購買零售商自有品牌商品？請進一步說明：

答：

7. 您認為現在的消費者對於零售商自有品牌產品的想法上，在過去幾年已經有隨時間而改變？請進一步說明：

答：

8. 貴公司是否計畫在未來的幾年增加零售商自有品牌產品？請進一步說明：

答：

9. 您認為零售商自有品牌產品的發展，是否會因為產品品項類別不同，而受到限制？請進一步說明：

答：

10. 貴公司生產零售商自有品牌產品的主要原因是什麼？請進一步說明：

答：

11. 您認為在未來市售高價零售商自有品牌產品，是否有越來越多的趨勢？請進一步說明：

答：

12. 您認為未來的消費市場，是否有可能出現零售商自有品牌產品，價格會高過製造商品牌產品？請進一步說明：

答：

13. 您認為對消費者而言，零售商自有品牌在產品創新上，並不會輸給製造商品牌產品？請進一步說明：

答：

14. 您認為自己未來會不會推廣更多的零售商自有品牌產品？請進一步說明：

答：

15. 您認為你(零售商)是否能接受一家只賣零售商自有品牌產品的零售通路商店？請進一步說明：

答：

16. 您認為零售商自有品牌，是不是已經是個具有品牌權益不折不扣市場品牌？請進一步說明：

答：

《問卷到此全部結束，請再次核對有無遺漏填答內容，最後衷心感謝您的合作，以協助此研究計畫順利進行。謝謝！》



## 附錄三、零售通路自有品牌產品消費者問卷調查

您好：

這是一份有關「消費者為基礎的食品製造商品牌與零售商自有品牌權益之研究」的問卷，目的在於了解消費者對於品牌權益的主觀知覺，以及產品價值鏈的移轉，對於消費者忠誠度變化的影響；以作為深入探討零售便利商自有品牌權益的建立，對於食品製造商的影響與因應競合環境下的策略邏輯思考。

請您以『零售通路自有品牌產品消費者』的角度協助回答以下問題。

您的意見和想法僅供學術研究之用，您的熱心參與將有助於本研究的順利完成，在此先向您致上衷心的感謝！

敬祝 健康快樂、闔府平安！謝謝！

國立政治大學商學院高階管理經營碩士學程科技創新管理組(EMBA)

指導教授李仁芳 博士

研究生 廖怡禎 謹啟

※請您回答以下問題前先閱讀以下名詞定義：

- 製造商品牌(Manufacture Brand)：由國內外製造商生產並廣為消費者知曉的產品品牌。例如：義美、統一、金車、聯華、佳格...等。
- 零售商自有品牌(Private Brand) / 自有商標(Private Label)：指零售通路商自行製造生產或是委託製造商代為製造，並將產品冠與零售商自身名稱或是其他自有品牌名稱，而只在自己通路販賣的產品品牌。例如：統一超商「7-ELEVEN」的7-SELECT、家樂福的「家樂福」自有品牌、大潤發的First Price、COSTCO的Kirkland、...等
- 品牌權益就是品牌名稱加諸於產品上，增加消費者對於產品的認知、價值、功能、效用、或好處與購買意願。

《※請您依據題意所述於選項中適合的口中打 x。如果您是以電子檔文件應答，則請在適合的口上點選滑鼠右鍵，再選取■即可。謝謝！》

《第一部分》：

1. 性別：男性 女性
2. 年齡：19 歲以下 20 歲至25 歲 26 歲至30 歲 31 歲至35 歲 36 歲至40 歲以下 41 歲以上
3. 教育程度：國中及以下 高中（職） 大學（專） 研究所以上
4. 請問您個人平均月收入(若無固定薪水收入，請填每月可支配的零用金)：  
10,000元(含)以下 10,001~30,000元 30,001~50,000元 50,001~70,000元  
70,001~90,000元 90,001元上
5. 請問您目前從事的行業：農林漁牧礦業 資訊業 製造業 金融保險業  
服務業 商業貿易 軍公教人員 自由業 學生 家管 其他

《第二部份》：

1. 您有購買零售通路自有品牌/自有商標產品的經驗嗎？  
有 沒有 不知道
2. 您購買零售商自有品牌產品的頻率？  
每天 每週 偶爾
3. 您對於零售商自有品牌商品的品質的滿意程度？  
滿意 普通 不滿意
4. 如果與市售製造商品牌產品品質相比，您對於零售商自有品牌商品的品質的滿意程度？  
滿意 普通 不滿意
5. 您對於零售商自有品牌商品的價值(性價比；產品功能與價格比)的滿意程度？  
滿意 普通 不滿意
6. 您認為零售商自有品牌產品的發展，是否會因為產品品項類別不同而受到限制？  
會 不會 不知道
7. 您認為市售零售商自有品牌產品，在未來是否有越來越多的趨勢？  
會 不會 不知道

8. 您認為未來的消費市場，是否有可能出現零售商自有品牌產品，價格會高過製造商品牌產品？
- 會 不會 不知道
9. 您認為對消費者而言，零售商自有品牌在產品創新上，並不會輸給製造商品牌產品？
- 會 不會 不知道
10. 您認為自己未來會不會購買更多的零售商自有品牌產品？
- 會 不會 不知道
11. 您認為你是否能接受一家只賣零售商自有品牌產品的零售通路商店？
- 會 不會 不知道
12. 您認為零售商自有品牌是不是已經算是個不折不扣品牌？
- 是 不是 不知道
13. 您是否會因為零售商自有品牌產品，比其他同品項的製造商品牌產品價格比較低，而到該零售店購買產品？
- 會 不會 不知道
14. 您是否會因為零售商店，有你喜歡的自有品牌產品，而特別到該零售店購買產品？
- 會 不會 不知道
15. 您是否會因為零售商店，有特別多的自有品牌產品選擇性，而特別到該零售店購買產品？
- 會 不會 不知道
16. 您是否會因為個人喜好的零售商店，而會特別到該零售店購買自有品牌產品？
- 會 不會 不知道
17. 您是否會因為零售商店的名氣，而順便購買該零售店的自有品牌產品？
- 會 不會 不知道

《問卷到此全部結束，請再次核對有無遺漏填答內容，最後衷心感謝您的合作，以協助此研究計畫順利進行。謝謝！》

### 附錄四、零售通路自有品牌產品消費者問卷調查原始統計數據(全體、性別)

消費者 主觀認知	全體樣本數統計比例			性別					
				男			女		
	有/每天 /滿意/ 會	沒有/每週/ 普通/不會	不知道/偶爾/ 不滿意/ 不知道	有/每天/滿 意/會	沒有/每週/ 普通/不會	不知道/偶 爾/不滿意 /不知道	有/每天/滿 意/會	沒有/每週/ 普通/不會	不知道/偶爾 /不滿意/不 知道
購買經驗	<b>92.91%</b>	4.96%	2.13%	<b>88.94%</b>	7.21%	3.85%	<b>96.65%</b>	2.87%	0.48%
購買頻率	7.67%	16.79%	<b>75.54%</b>	9.27%	18.05%	<b>72.68%</b>	6.31%	15.53%	<b>78.16%</b>
品質的滿意程度	16.47%	<b>77.57%</b>	5.97%	14.49%	<b>78.26%</b>	7.25%	17.96%	<b>77.18%</b>	4.85%
相對品質的滿意程度	15.51%	<b>71.84%</b>	12.65%	14.01%	<b>71.98%</b>	14.01%	16.99%	<b>71.84%</b>	11.17%
性價比的滿意程度	26.37%	<b>66.27%</b>	7.36%	26.57%	<b>63.77%</b>	9.66%	25.96%	<b>68.75%</b>	5.29%
發展品項類別限制	<b>46.34%</b>	39.95%	13.71%	<b>47.60%</b>	37.02%	15.38%	<b>44.98%</b>	42.58%	12.44%
發展趨勢	<b>83.45%</b>	7.57%	8.98%	<b>80.29%</b>	9.13%	10.58%	<b>86.12%</b>	6.22%	7.66%
高價自有品牌產品	29.52%	<b>55.71%</b>	14.76%	27.05%	<b>57.00%</b>	15.94%	32.37%	<b>54.11%</b>	13.53%
自有品牌產品創新	37.05%	<b>43.47%</b>	19.48%	37.02%	<b>42.31%</b>	20.67%	37.20%	<b>43.96%</b>	18.84%
自有品牌產品市場性	31.28%	31.28%	<b>37.44%</b>	29.19%	33.97%	<b>36.84%</b>	33.82%	28.02%	<b>38.16%</b>
專賣零售通路商店	28.20%	<b>61.37%</b>	10.43%	26.44%	<b>59.62%</b>	13.94%	30.77%	<b>62.02%</b>	7.21%
自有品牌權益	<b>52.98%</b>	36.52%	10.50%	<b>52.91%</b>	35.44%	11.65%	<b>54.11%</b>	36.23%	9.66%
產品低價格策略	<b>57.72%</b>	35.39%	6.89%	<b>60.10%</b>	32.21%	7.69%	<b>55.07%</b>	39.13%	5.80%
產品品牌策略	<b>62.47%</b>	32.54%	4.99%	<b>55.77%</b>	37.02%	7.21%	<b>70.05%</b>	27.54%	2.42%
多樣性策略	<b>51.54%</b>	39.67%	8.79%	<b>51.44%</b>	38.46%	10.10%	<b>52.17%</b>	40.10%	7.73%
品牌權益(個人喜好)	<b>55.58%</b>	39.19%	5.23%	<b>55.29%</b>	37.98%	6.73%	<b>56.04%</b>	40.10%	3.86%
品牌權益(企業形象)	<b>57.01%</b>	37.53%	5.46%	<b>52.40%</b>	39.90%	7.69%	<b>60.87%</b>	35.75%	3.38%

附錄五、零售通路自有品牌產品消費者問卷調查原始統計數據(年齡)

消費者 主觀認知	年齡								
	19 歲以下			20 歲至25 歲			26 歲至30 歲		
	有/每天 /滿意/ 會	沒有/每週/ 普通/不會	不知道/偶爾/ 不滿意/ 不知道	有/每天/滿 意/會	沒有/每週/ 普通/不會	不知道/偶爾/ 不滿意/ 不知道	有/每天/滿 意/會	沒有/每週/ 普通/不會	不知道/偶爾 /不滿意/不 知道
購買經驗	<b>86.76%</b>	5.88%	7.35%	<b>92.59%</b>	3.70%	3.70%	<b>95.40%</b>	3.45%	1.15%
購買頻率	14.71%	23.53%	<b>61.76%</b>	11.11%	18.52%	<b>70.37%</b>	5.75%	10.34%	<b>83.91%</b>
品質的滿意程度	22.06%	<b>75.00%</b>	2.94%	18.52%	<b>81.48%</b>	0.00%	17.24%	<b>75.86%</b>	6.90%
相對品質的滿意程度	17.65%	<b>75.00%</b>	7.35%	14.81%	<b>77.78%</b>	7.41%	11.49%	<b>73.56%</b>	14.94%
性價比的滿意程度	22.06%	<b>67.65%</b>	10.29%	25.93%	<b>74.07%</b>	0.00%	28.74%	<b>60.92%</b>	10.34%
發展品項類別限制	<b>44.12%</b>	25.00%	30.88%	<b>51.85%</b>	44.44%	3.70%	<b>43.68%</b>	<b>48.28%</b>	8.05%
發展趨勢	<b>82.35%</b>	8.82%	8.82%	<b>85.19%</b>	11.11%	3.70%	<b>85.06%</b>	8.05%	6.90%
高價自有品牌產品	29.41%	<b>52.94%</b>	17.65%	25.93%	<b>51.85%</b>	22.22%	22.99%	<b>65.52%</b>	11.49%
自有品牌產品創新	41.18%	<b>42.65%</b>	16.18%	<b>40.74%</b>	<b>37.04%</b>	22.22%	<b>54.02%</b>	<b>34.48%</b>	11.49%
自有品牌產品市場性	38.24%	20.59%	<b>41.18%</b>	29.63%	33.33%	<b>37.04%</b>	22.99%	29.89%	<b>47.13%</b>
專賣零售通路商店	32.35%	<b>45.59%</b>	22.06%	25.93%	<b>59.26%</b>	14.81%	30.68%	<b>60.23%</b>	9.09%
自有品牌權益	<b>50.00%</b>	32.35%	17.65%	<b>51.85%</b>	33.33%	14.81%	<b>62.79%</b>	27.91%	9.30%
產品低價格策略	<b>69.12%</b>	19.12%	11.76%	<b>70.37%</b>	14.81%	14.81%	<b>59.77%</b>	36.78%	3.45%
產品品牌策略	<b>69.12%</b>	26.47%	4.41%	<b>77.78%</b>	18.52%	3.70%	<b>67.82%</b>	29.89%	2.30%
多樣性策略	<b>58.82%</b>	23.53%	17.65%	<b>77.78%</b>	14.81%	7.41%	<b>50.57%</b>	47.13%	2.30%
品牌權益(個人喜好)	<b>66.18%</b>	23.53%	10.29%	<b>70.37%</b>	22.22%	7.41%	<b>60.92%</b>	35.63%	3.45%
品牌權益(企業形象)	<b>51.47%</b>	36.76%	11.76%	<b>77.78%</b>	18.52%	3.70%	<b>63.22%</b>	33.33%	3.45%

附錄五、零售通路自有品牌產品消費者問卷調查原始統計數據(年齡(續))

消費者 主觀認知	年齡								
	31 歲至35 歲			36 歲至40 歲			41 歲以上		
	有/每天 /滿意/ 會	沒有/每週/ 普通/不會	不知道/偶爾/ 不滿意/ 不知道	有/每天/滿 意/會	沒有/每週/ 普通/不會	不知道/偶爾/ 不滿意/ 不知道	有/每天/滿 意/會	沒有/每週/ 普通/不會	不知道/偶爾 /不滿意/不 知道
購買經驗	<b>95.59%</b>	4.41%	0.00%	<b>91.38%</b>	6.90%	1.72%	<b>93.91%</b>	5.22%	0.87%
購買頻率	4.41%	20.59%	<b>75.00%</b>	5.17%	15.52%	<b>79.31%</b>	7.34%	15.60%	<b>77.06%</b>
品質的滿意程度	14.71%	<b>77.94%</b>	7.35%	10.34%	<b>84.48%</b>	5.17%	16.22%	<b>75.68%</b>	8.11%
相對品質的滿意程度	16.18%	<b>72.06%</b>	11.76%	13.79%	<b>75.86%</b>	10.34%	18.02%	<b>64.86%</b>	17.12%
性價比的滿意程度	29.41%	<b>64.71%</b>	5.88%	29.31%	<b>62.07%</b>	8.62%	23.89%	<b>70.80%</b>	5.31%
發展品項類別限制	<b>51.47%</b>	38.24%	10.29%	<b>41.38%</b>	<b>48.28%</b>	10.34%	<b>47.83%</b>	38.26%	13.91%
發展趨勢	<b>80.88%</b>	8.82%	10.29%	<b>89.66%</b>	<b>0.00%</b>	10.34%	<b>80.87%</b>	8.70%	10.43%
高價自有品牌產品	34.33%	<b>55.22%</b>	10.45%	27.59%	<b>50.00%</b>	22.41%	33.63%	<b>53.98%</b>	12.39%
自有品牌產品創新	29.85%	<b>50.75%</b>	19.40%	31.03%	<b>41.38%</b>	27.59%	28.07%	<b>49.12%</b>	22.81%
自有品牌產品市場性	34.33%	29.85%	<b>35.82%</b>	25.86%	29.31%	<b>44.83%</b>	<b>34.78%</b>	<b>40.00%</b>	<b>25.22%</b>
專賣零售通路商店	23.88%	<b>70.15%</b>	5.97%	22.41%	<b>67.24%</b>	10.34%	29.82%	<b>64.04%</b>	6.14%
自有品牌權益	<b>50.75%</b>	43.28%	5.97%	<b>56.90%</b>	34.48%	8.62%	<b>46.90%</b>	43.36%	9.73%
產品低價格策略	<b>56.72%</b>	38.81%	4.48%	<b>53.45%</b>	43.10%	3.45%	<b>49.12%</b>	42.98%	7.89%
產品品牌策略	<b>61.19%</b>	35.82%	2.99%	<b>58.62%</b>	32.76%	8.62%	<b>53.51%</b>	39.47%	7.02%
多樣性策略	<b>52.24%</b>	43.28%	4.48%	<b>50.00%</b>	32.76%	17.24%	<b>42.11%</b>	<b>50.88%</b>	7.02%
品牌權益(個人喜好)	<b>56.72%</b>	38.81%	4.48%	<b>41.38%</b>	<b>51.72%</b>	6.90%	<b>48.25%</b>	<b>49.12%</b>	2.63%
品牌權益(企業形象)	<b>50.75%</b>	46.27%	2.99%	<b>55.17%</b>	39.66%	5.17%	<b>55.26%</b>	39.47%	5.26%

附錄六、零售通路自有品牌產品消費者問卷調查原始統計數據(教育)

消費者 主觀認知	教育								
	國中及以下、以及高中（職）			大學（專）			研究所以上		
	有/每天 /滿意/ 會	沒有/每週/ 普通/不會	不知道/偶爾/ 不滿意/ 不知道	有/每天/滿 意/會	沒有/每週/ 普通/不會	不知道/偶 爾/不滿意 /不知道	有/每天/滿 意/會	沒有/每週/ 普通/不會	不知道/偶爾 /不滿意/不 知道
購買經驗	<b>95.31%</b>	3.13%	1.56%	<b>91.51%</b>	5.79%	2.70%	<b>95.00%</b>	4.00%	1.00%
購買頻率	9.52%	22.22%	<b>68.25%</b>	8.17%	14.79%	<b>77.04%</b>	5.15%	18.56%	<b>76.29%</b>
品質的滿意程度	17.19%	<b>78.13%</b>	4.69%	15.63%	<b>76.95%</b>	7.42%	18.18%	<b>78.79%</b>	3.03%
相對品質的滿意程度	15.63%	<b>75.00%</b>	9.38%	16.02%	<b>70.70%</b>	13.28%	14.14%	<b>72.73%</b>	13.13%
性價比的滿意程度	14.06%	<b>78.13%</b>	7.81%	25.58%	<b>65.89%</b>	8.53%	36.36%	<b>59.60%</b>	4.04%
發展品項類別限制	<b>42.19%</b>	35.94%	21.88%	<b>40.15%</b>	<b>44.40%</b>	15.44%	<b>65.00%</b>	31.00%	4.00%
發展趨勢	<b>79.69%</b>	9.38%	10.94%	<b>84.17%</b>	8.11%	7.72%	<b>84.00%</b>	5.00%	11.00%
高價自有品牌產品	41.27%	<b>46.03%</b>	12.70%	26.85%	<b>57.20%</b>	15.95%	29.00%	<b>58.00%</b>	13.00%
自有品牌產品創新	33.33%	<b>55.56%</b>	11.11%	37.60%	<b>43.02%</b>	19.38%	<b>38.00%</b>	<b>37.00%</b>	25.00%
自有品牌產品市場性	36.51%	36.51%	<b>26.98%</b>	30.89%	31.66%	<b>37.45%</b>	29.00%	27.00%	<b>44.00%</b>
專賣零售通路商店	38.10%	<b>55.56%</b>	<b>6.35%</b>	27.52%	<b>60.85%</b>	11.63%	23.76%	<b>66.34%</b>	9.90%
自有品牌權益	<b>46.03%</b>	33.33%	20.63%	<b>54.47%</b>	36.58%	8.95%	<b>53.54%</b>	38.38%	8.08%
產品低價格策略	<b>60.32%</b>	34.92%	4.76%	<b>55.43%</b>	36.43%	8.14%	<b>62.00%</b>	33.00%	5.00%
產品品牌策略	<b>60.32%</b>	34.92%	4.76%	<b>65.50%</b>	29.07%	5.43%	<b>56.00%</b>	40.00%	4.00%
多樣性策略	<b>52.38%</b>	39.68%	7.94%	<b>53.10%</b>	37.60%	9.30%	<b>47.00%</b>	45.00%	8.00%
品牌權益(個人喜好)	<b>55.56%</b>	41.27%	3.17%	<b>57.36%</b>	37.21%	5.43%	<b>51.00%</b>	43.00%	6.00%
品牌權益(企業形象)	<b>55.56%</b>	39.68%	4.76%	<b>56.98%</b>	37.21%	5.81%	<b>58.00%</b>	37.00%	5.00%

附錄七、零售通路自有品牌產品消費者問卷調查原始統計數據(平均月收入)

消費者 主觀認知	平均月收入								
	10,000元(含)以下、及 10,001~30,000元			30,001~50,000元、及 50,001~70,000元			70,001~90,000元、及 90,001元上		
	有/每天 /滿意/ 會	沒有/每週/ 普通/不會	不知道/偶爾/ 不滿意/ 不知道	有/每天/滿 意/會	沒有/每週/ 普通/不會	不知道/偶爾/ 不滿意/ 不知道	有/每天/滿 意/會	沒有/每週/ 普通/不會	不知道/偶爾 /不滿意/不 知道
購買經驗	<b>90.97%</b>	4.17%	4.86%	<b>94.44%</b>	5.13%	0.43%	<b>93.02%</b>	4.65%	2.33%
購買頻率	11.11%	21.53%	<b>67.36%</b>	5.60%	12.50%	<b>81.90%</b>	7.50%	25.00%	<b>67.50%</b>
品質的滿意程度	20.14%	<b>75.69%</b>	4.17%	12.55%	<b>80.09%</b>	7.36%	25.58%	<b>72.09%</b>	2.33%
相對品質的滿意程度	18.75%	<b>72.22%</b>	9.03%	12.12%	<b>74.03%</b>	13.85%	23.26%	<b>60.47%</b>	16.28%
性價比的滿意程度	22.92%	<b>69.44%</b>	7.64%	25.75%	<b>66.52%</b>	7.73%	41.86%	<b>55.81%</b>	2.33%
發展品項類別限制	<b>46.53%</b>	31.25%	22.22%	<b>43.59%</b>	<b>46.15%</b>	10.26%	<b>60.47%</b>	34.88%	4.65%
發展趨勢	<b>80.56%</b>	10.42%	9.03%	<b>85.04%</b>	5.98%	8.97%	<b>86.05%</b>	6.98%	6.98%
高價自有品牌產品	26.57%	<b>54.55%</b>	18.88%	31.76%	<b>54.94%</b>	13.30%	27.91%	<b>62.79%</b>	9.30%
自有品牌產品創新	40.56%	<b>42.66%</b>	16.78%	36.48%	<b>45.49%</b>	18.03%	25.58%	<b>37.21%</b>	<b>37.21%</b>
自有品牌產品市場性	31.47%	30.77%	<b>37.76%</b>	29.61%	31.33%	<b>39.06%</b>	<b>41.86%</b>	<b>30.23%</b>	<b>27.91%</b>
專賣零售通路商店	29.37%	<b>55.94%</b>	14.69%	28.63%	<b>63.25%</b>	8.12%	23.26%	<b>69.77%</b>	6.98%
自有品牌權益	<b>48.95%</b>	35.66%	15.38%	<b>56.03%</b>	35.34%	8.62%	<b>51.16%</b>	44.19%	4.65%
產品低價格策略	<b>60.84%</b>	29.37%	9.79%	<b>55.79%</b>	38.63%	5.58%	<b>58.14%</b>	37.21%	4.65%
產品品牌策略	<b>68.53%</b>	27.97%	3.50%	<b>60.94%</b>	33.91%	5.15%	<b>51.16%</b>	39.53%	9.30%
多樣性策略	<b>58.74%</b>	30.07%	11.19%	<b>49.79%</b>	44.64%	5.58%	<b>37.21%</b>	<b>46.51%</b>	16.28%
品牌權益(個人喜好)	<b>62.94%</b>	30.77%	6.29%	<b>54.51%</b>	41.20%	4.29%	<b>37.21%</b>	<b>55.81%</b>	6.98%
品牌權益(企業形象)	<b>53.15%</b>	39.16%	7.69%	<b>60.52%</b>	35.62%	3.86%	<b>51.16%</b>	41.86%	6.98%

附錄八、零售通路自有品牌產品消費者問卷調查原始統計數據(行業別)

消費者 主觀認知	行業別								
	農林漁牧礦業、 及 製造業			資訊業、金融保險業、服務業、 及 商業貿易			軍公教人員、 及 自由業		
	有/每天 /滿意/ 會	沒有/每週/ 普通/不會	不知道/偶爾/ 不滿意/ 不知道	有/每天/滿 意/會	沒有/每週/ 普通/不會	不知道/偶 爾/不滿意 /不知道	有/每天/滿 意/會	沒有/每週/ 普通/不會	不知道/偶爾 /不滿意/不 知道
購買經驗	<b>94.00%</b>	5.33%	0.67%	<b>95.79%</b>	4.21%	0.00%	<b>96.30%</b>	3.70%	0.00%
購買頻率	5.41%	17.57%	<b>77.03%</b>	8.60%	9.68%	<b>81.72%</b>	3.70%	14.81%	<b>81.48%</b>
品質的滿意程度	13.42%	<b>78.52%</b>	8.05%	20.21%	<b>74.47%</b>	5.32%	11.11%	<b>81.48%</b>	7.41%
相對品質的滿意程度	14.77%	<b>71.14%</b>	14.09%	17.02%	<b>70.21%</b>	12.77%	18.52%	<b>51.85%</b>	29.63%
性價比的滿意程度	28.86%	<b>65.10%</b>	6.04%	30.85%	<b>58.51%</b>	10.64%	22.22%	<b>74.07%</b>	3.70%
發展品項類別限制	<b>45.33%</b>	43.33%	11.33%	<b>54.74%</b>	32.63%	12.63%	<b>33.33%</b>	59.26%	7.41%
發展趨勢	<b>87.33%</b>	4.00%	8.67%	<b>83.16%</b>	10.53%	6.32%	<b>70.37%</b>	18.52%	11.11%
高價自有品牌產品	31.08%	<b>58.11%</b>	10.81%	34.04%	<b>53.19%</b>	12.77%	29.63%	<b>59.26%</b>	11.11%
自有品牌產品創新	33.56%	<b>52.35%</b>	14.09%	<b>39.36%</b>	<b>34.04%</b>	26.60%	<b>44.44%</b>	<b>29.63%</b>	25.93%
自有品牌產品市場性	27.33%	32.00%	<b>40.67%</b>	28.72%	<b>36.17%</b>	<b>35.11%</b>	<b>44.44%</b>	33.33%	<b>22.22%</b>
專賣零售通路商店	26.85%	<b>66.44%</b>	6.71%	20.21%	<b>73.40%</b>	6.38%	44.44%	<b>48.15%</b>	7.41%
自有品牌權益	<b>51.02%</b>	40.14%	8.84%	<b>57.45%</b>	36.17%	6.38%	<b>70.37%</b>	22.22%	7.41%
產品低價格策略	<b>61.74%</b>	32.89%	5.37%	<b>47.87%</b>	45.74%	6.38%	<b>55.56%</b>	37.04%	7.41%
產品品牌策略	<b>65.10%</b>	28.86%	6.04%	<b>54.26%</b>	41.49%	4.26%	<b>48.15%</b>	<b>48.15%</b>	3.70%
多樣性策略	<b>53.02%</b>	38.93%	8.05%	<b>46.81%</b>	<b>47.87%</b>	5.32%	<b>55.56%</b>	40.74%	3.70%
品牌權益(個人喜好)	<b>58.39%</b>	38.93%	2.68%	<b>54.26%</b>	41.49%	4.26%	<b>55.56%</b>	40.74%	3.70%
品牌權益(企業形象)	<b>57.72%</b>	37.58%	4.70%	<b>55.32%</b>	41.49%	3.19%	<b>62.96%</b>	37.04%	0.00%

附錄八、零售通路自有品牌產品消費者問卷調查原始統計數據(行業別(續))

消費者 主觀認知	行業別					
	學生、及 家管			其他		
	有/每天/ 滿意/會	沒有/每週/ 普通/不會	不知道/偶 爾/不滿意/ 不知道	有/每天/ 滿意/會	沒有/每 週/普通/ 不會	不知道/ 偶爾/不 滿意/不 知道
購買經驗	<b>86.42%</b>	6.17%	7.41%	<b>92.75%</b>	4.35%	2.90%
購買頻率	13.58%	23.46%	<b>62.96%</b>	5.97%	17.91%	<b>76.12%</b>
品質的滿意程度	22.22%	<b>75.31%</b>	2.47%	13.43%	<b>82.09%</b>	4.48%
相對品質的滿意程度	17.28%	<b>75.31%</b>	7.41%	11.94%	<b>80.60%</b>	7.46%
性價比的滿意程度	22.22%	<b>69.14%</b>	8.64%	21.74%	<b>73.91%</b>	4.35%
發展品項類別限制	<b>43.21%</b>	27.16%	29.63%	<b>46.38%</b>	<b>49.28%</b>	4.35%
發展趨勢	<b>77.78%</b>	11.11%	11.11%	<b>86.96%</b>	2.90%	10.14%
高價自有品牌產品	24.69%	<b>51.85%</b>	23.46%	26.09%	<b>56.52%</b>	17.39%
自有品牌產品創新	38.27%	<b>39.51%</b>	22.22%	36.23%	<b>47.83%</b>	15.94%
自有品牌產品市場性	35.80%	22.22%	<b>41.98%</b>	33.33%	31.88%	<b>34.78%</b>
專賣零售通路商店	33.33%	<b>44.44%</b>	22.22%	30.00%	<b>58.57%</b>	11.43%
自有品牌權益	<b>50.62%</b>	29.63%	19.75%	<b>47.83%</b>	42.03%	10.14%
產品低價格策略	<b>69.14%</b>	17.28%	13.58%	<b>49.28%</b>	47.83%	2.90%
產品品牌策略	<b>67.90%</b>	27.16%	4.94%	<b>68.12%</b>	27.54%	4.35%
多樣性策略	<b>59.26%</b>	24.69%	16.05%	<b>43.48%</b>	<b>47.83%</b>	8.70%
品牌權益(個人喜好)	<b>65.43%</b>	23.46%	11.11%	<b>39.13%</b>	<b>55.07%</b>	5.80%
品牌權益(企業形象)	<b>54.32%</b>	34.57%	11.11%	<b>57.97%</b>	36.23%	5.80%

附錄九、消費者為基礎的製造商與零售商自有品牌權益問卷對照表

	消費者構面	零售商構面	製造商構面
消費者購買零售便利商自有品牌產品經驗與頻率	1. 您有購買零售通路自有品牌/自有商標產品的經驗嗎？	1. 您認為零售商自有品牌/商標，對貴公司整體市場銷售與營運而言，是否已經是越來越重要？	1. 您認為零售商自有品牌/商標，是否已經威脅到貴公司市場銷售與營運？
	2. 您購買零售商自有品牌產品的頻率？	2. 您認為零售商自有品牌產品，是否已經是貴公司非常重要的產品銷售與利潤來源？	2. 您認為零售商自有品牌產品，是否已經影響到貴公司的產品營收與利潤？
		3. 對貴公司而言，零售商自有品牌產品營業額，是否有逐年增加的趨勢？	
零售商自有品牌品質/相對品質/性價比之消費者主觀認知	3. 您對於零售商自有品牌商品的品質的滿意程度？	4. 您認為現在的零售商自有品牌商品，在品質上與過去相比是更好還是更差？	3. 您認為現在的零售商自有品牌產品，在品質上與過去相比是更好還是更差？
	4. 如果與市售製造商品牌產品品質相比，您對於零售商自有品牌商品的品質的滿意程度？		4. 您認為消費者對於現在的零售商自有品牌產品，在品質上的認知與過去相比是更好還是更差？
	5. 您對於零售商自有品牌商品的價值(性價比；產品功能與價格比)的滿意程度？	5. 您認為消費者對於現在的零售商自有品牌商品，在品質上的認知與過去相比是更好還是更差？	5. 您認為消費者為什麼會購買零售商自有品牌商品？
		6. 您認為消費者為什麼會購買零售商自有品牌商品？	6. 您認為現在的消費者對於零售商自有品牌產品的想法上，在過去幾年已經有隨時間而改變？
			7. 貴公司目前有沒有在代工生產零售商自有品牌產品？
零售商自有品牌發展限制/趨勢/高價策略之消費者主觀認知	6. 您認為零售商自有品牌產品的發展，是否會因為產品品項類別不同而受到限制？	9. 您認為零售商自有品牌產品的發展，是否會因為產品品項類別不同，而受到限制？	12. 您認為零售商自有品牌產品的發展，是否會因為產品品項類別不同而受到限制？
	7. 您認為市售零售商自有品牌產品，在未來是否有越來越多的趨勢？	7. 您認為現在的消費者對於零售商自有品牌產品的想法上，在過去幾年已經有隨時間而改變？	8. 貴公司過去幾年在生產代工零售商自有品牌產品業績是否有逐年成長？
	8. 您認為未來的消費市場，是否有可能出現零售商自有品牌產品，價格會高過製造商品牌產品？	11. 您認為在未來市售高價零售商自有品牌產品，是否有越來越多的趨勢？	13. 您認為在未來市售高價零售商自有品牌產品，是否有越來越多的趨勢？
		12. 您認為未來的消費市場，是否有可能出現零售商自有品牌產品，價格會高過製造商品牌產品？	14. 您認為未來的消費市場，是否有可能出現零售商自有品牌產品，價格會高過製造商品牌產品？

附錄九、消費者為基礎的製造商與零售商自有品牌權益問卷對照表(續)

零售 商 自 有 品 牌 創 新 / 市 場 性 / 通 路 / 品 牌 權 益 之 消 費 者 主 觀 認 知	9. 您認為對消費者而言，零售商自有品牌在產品創新上，並不會輸給製造商品牌產品？	8. 貴公司是否計畫在未來的幾年增加零售商自有品牌產品？	15. 您認為對消費者而言，零售商自有品牌在產品創新上，並不會輸給製造商品牌產品？
		13. 您認為對消費者而言，零售商自有品牌在產品創新上，並不會輸給製造商品牌產品？	9. 貴公司代工生產零售商自有品牌產品的主要原因是什麼？
	10. 您認為自己未來會不會購買更多的零售商自有品牌產品？	10. 貴公司生產零售商自有品牌產品的主要原因是什麼？	10. 貴公司是否考慮在未來增加代工生產零售商自有品牌產品的營業比率？
		14. 您認為自己未來會不會推廣更多的零售商自有品牌產品？	11. 貴公司對於對抗零售商自有品牌產品的行銷策略是什麼？
	11. 您認為你是否能接受一家只賣零售商自有品牌產品的零售通路商店？	15. 您認為你(零售商)是否能接受一家只賣零售商自有品牌產品的零售通路商店？	16. 您認為自己未來會不會推廣更多的零售商自有品牌產品？
	12. 您認為零售商自有品牌是不是已經算是個不折不扣品牌？	16. 您認為零售商自有品牌，是不是已經是個具有品牌權益不折不扣市場品牌？	17. 您認為你(製造商)是否能接受，一家只賣零售商自有品牌產品的零售通路商店？
零售 商 自 有 品 牌 低 價 / 品 牌 / 多 樣 性 / 品 牌 形 象 之 消 費 者 主 觀 認 知	13. 您是否會因為零售商自有品牌產品，比其他同品項的製造商品牌產品價格比較低，而到該零售店購買產品？		18. 您認為零售商自有品牌，是不是已經是個具有品牌權益不折不扣市場品牌？
	14. 您是否會因為零售商店，有你喜歡的自有品牌產品，而特別到該零售店購買產品？		
	15. 您是否會因為零售商店，有特別多的自有品牌產品選擇性，而特別到該零售店購買產品？		
	16. 您是否會因為個人喜好的零售商店，而會特別到該零售店購買自有品牌產品？		
	17. 您是否會因為零售商店的名氣，而順便購買該零售店的自有品牌產品？		