

致理科技大學國際貿易系
國貿實務專題

老品牌如何透過品牌年輕化
維持消費者購買動機
--- 以廣達香為例

指導教授：雷立偉教授

學 生：吳若欣、謝瀨萱、魏子琳

中華民國一一年九月

誌 謝

專題終於到了尾聲，回想起當時尋找指導老師到現在校內競賽結束後這段漫長卻又飛逝的時間，從初期的混亂到最後的默契，特別想感謝製作這份專題的組員們以及在這份專題中曾經給予協助與建議的人。首先，想要感謝指導教授——雷立偉老師，在我們初期選擇主題時，指引我們方向；定期開會給予我們建議，在我們遇到問題時，替我們解決問題；還有在上台報告前對於我們口頭報告提供建議、在競賽前的加油打氣，對我們都是激勵，讓我們能夠順利完成競賽。

其次，要感謝廣達香的蕭韻紋品牌總監及林湘昀資深貿易專員，願意撥出自己寶貴的時間接受我們的訪談，用淺顯易懂的言語回答我們問題，讓我們了解更多關於廣達香的資訊；除此之外，還要感謝致理畢業的林湘昀學姊在專題上給予我們很多幫助，願意撥出時間耐心、仔細地幫我們閱讀專題內容，並針對專題內容提出寶貴的意見與修正方法，讓我們專題更順暢、更完整！

最後，最想感謝的是自己的組員，在製作專題的過程中難免會遇到困難，從剛開始對於研究內容感到徬徨無措，經歷了更換題目、重新整理內容、研擬段落主題，不斷修改的過程中，我們一步一步共度難關，到現在排除萬難完成了這份專題，看著彼此互相扶持，在競賽前的互相鼓勵，讓我們擁有了更團結的心，能夠迎接每個挑戰。

摘要

在第二次世界大戰後，台灣憑著廉價的勞工和生產線，以加工出口的工業帶動經濟發展，走向後工業國家的道路。極力推動工業發展的環境下，人民對於食品的認知以滿足口腹之慾為首要考量。而現今人民對於生活儀式感的追求與產業結構的變革，食品業的生存必須掌握顧客需求、品牌形象、管理營運創新，提高消費者忠誠度是非常重要的課題。

因此本研究以廣達香為目標企業，探討創立於台灣食品發展的初期，如何持續優化轉型，並在當今食品市場上佔有一席之地。

關鍵詞：顧客需求、品牌形象、營運創新、消費者忠誠度

目 錄

第壹章 緒論

第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的.....	2
第三節 研究流程.....	3

第貳章 文獻探討

第一節 產業背景.....	4
第二節 台灣傳統食品業的衝擊與挑戰.....	10
第三節 傳統食品業創新商業模式.....	12

第參章 研究設計

第一節 研究架構.....	14
第二節 研究方法.....	15
第三節 研究目標企業分析.....	16

第肆章 個案描述與分析

第一節 研究目標企業訪談內容.....	19
第二節 同質企業個案比較.....	23

第伍章 結論與建議

第一節 研究結論.....	25
第二節 研究建議.....	28
參考文獻.....	30

圖 目 錄

圖 1 研究流程圖	3
圖 2 研究架構圖	14
圖 3 廣達香長久且穩定之企業營運因子分析魚骨圖	16

表 目 錄

表 1 廣達香 SWOT 分析表	17
表 2 廣達香受訪對象	19
表 3 本研究之訪談大綱	20
表 4 同質企業比較	23

第壹章 緒論

第一節 研究背景與動機

過去傳統產業靠著具地方特色的「在地化」行銷、強調傳統製法無多餘添加物，與低廉的價格，維持在市場上的品牌競爭優勢。隨著新興產業逐漸成為市場主流，企業整體經營主軸由產品轉變為顧客導向，再加上資訊與通訊技術的創新度與易取得性，日益提升，行銷推廣全面走向數位化，等種種因素，導致傳統產業，於市場上生存門檻提高。唯有透過不同的管理方式，快速掌握市場趨勢，並隨時優化自家老品牌所提供的產品服務，以此來維持顧客關係。

面對現代快速變遷的市場結構，要能夠接受多元競爭的挑戰，是重要條件之一，此時企業可透過，產學合作、異業結盟、行銷創新，幫助老企業以較新穎的思維，延伸出能夠全面適應的商業模式，這時，就會考驗到營運者在新興市場開發、行銷方法創新、顧客關係管理、社群銷售、數位行銷、官網優化，這方面的能力，並提高自家品牌於市場上的不可取代性。試圖生存於競爭相當激烈且市場需求變化快速的環境下，其中經營上的軟實力也相當重要，包括了，創新力、適應力、社交力、營運力、議價力。

近年來擁有新形象的創新品牌增多，在地老品牌正面臨顧客與品牌形象老化、消費者行為改變、國際市場競爭者干預，等問題，於市場生存力被迫受阻。如何讓自產自銷50年以上的在地老品牌能夠與新興品牌與之競爭，不被取代為各家老品牌主要的課題。我們時常聽到企業在產品面擴張產品線，不定時的在產品上推陳出新，並透過多角化經營多方發展吸引各層面的顧客群。管理上調整商業模式(Business Model)，掌握關鍵合作夥伴(Key Partners)、關鍵活動(Key Activities)、關鍵資源(Key Resources)、價值主張(Value Provided)、顧客關係(Customer Relationships)、目標客群(customers)、通路(Channels)、成本結構(Costs)、收入與好處(Revenue and Benefits)。

現今市場趨勢從產品導向轉為顧客導向，行銷手法走向數位化，而廣達香歷經九十年的經營，是如何透過品牌年輕化、產品創新、品牌精神維持與品牌價值傳遞，成功在許多新品牌介入的市場中，維持舊顧客的忠誠度同時開發新的潛在客群，依然站穩在食品市場爭中的地位，將是本研究欲探討的主要課題。

第二節 研究目的

依據上述研究背景與動機，本研究主要探討新北在地五十年以上自產自銷老品牌轉型面臨之難題，如何透過品牌年輕化，同時落實品牌永續經營及顧客關係連結。首先藉由過去文獻了解品牌老化的本質和可能的活化策略，再透過目標研究企業廣達香的企業經營方針，分析如何在食品業長久且穩定營運的關鍵因素，並歸納出具體品牌年輕化經營策略，作為五十年以上之老品牌參考，本研究擬達成之目的為：

- (一) 分析品牌精神與品牌價值對於品牌年輕化所帶來的變數。
- (二) 探討品牌再造、品牌形象年輕化對未來拓展產業市場衍生之價值為何。
- (三) 根據研究結果，歸納出具體品牌年輕化經營方法。

第三節 研究流程

本組透過以下思考程序策劃出本研究方向。流程圖如下

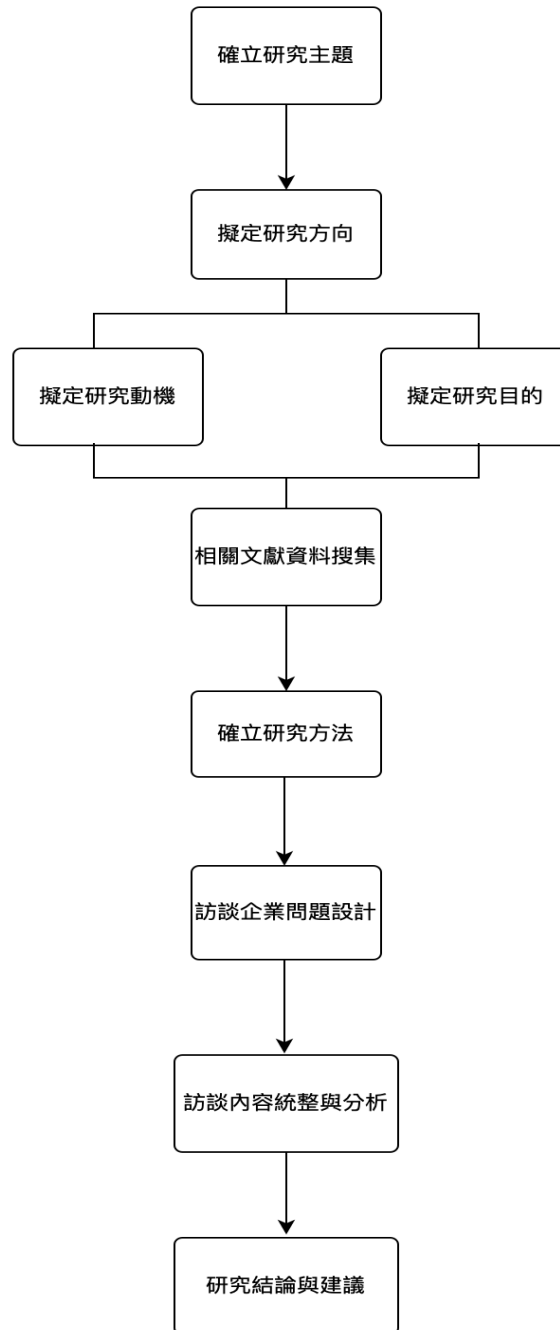


圖 1 研究流程圖

第貳章 文獻探討

第一節 產業背景

(一) 廣達香企業發展

由三兄弟廖心廣、廖心達、廖心贊創辦而成，取三人名字最後一個字『廣』、『達』，再加上所生產出來的產品芳『香』宜人、美味可口，因此取名『廣達香』。三兄弟名字中都有『心』字，故用三顆心連在一塊，再用三個同心圓框在一起，代表著兄弟同心不分家，用此做為註冊商標。

廣達香於 1932 年創立，初期以生產並販售燒臘、肉鬆、肉脯等產品。在 1953 年開始生產肉醬。廣受歡迎後，又獲國防部訂單、成為戰備糧食供應商，才決定買地設廠走上罐頭生產之路。1998 年，為提升廣達香食品已達到國際水準，斥資新台幣 2 億元，興建符合 GMP 標準的新式廠房。2002 年，獲得中華民國食品 GMP 小組認證通過，為台灣第一家榮獲 GMP 認證之肉類罐頭製造廠。

從民國六十年代開始，廣達香便不定期發放白米給企業所在地的低收入戶；近年來更積極投入慈善公益團體捐贈、贊助學生社團，到各地偏鄉服務與物資發放的扶助義舉，以實際行動回饋社會；2020 年 12 月伯利歐公益路跑、今年初的台北捐血中心，鼓勵民眾捐血，以及參與人安基金會「寒士三十」募款，藉由拋磚引玉提醒大眾關心弱勢族群。廣達香樂善好施，以社會責任為己任，希望取之社會，回饋社會。

「讓消費者吃得開心、吃得安心，這樣才能讓我們很放心」，這是廣達香一直以來的堅持。「信、實、誠、正」是廣達香的精神，信賴的品質保證；互信的真誠關懷、實在的原材物料；信實的立業精神、真誠的顧客服務；誠懇的待人處事、嚴正的生產製程；正派的經營原則。傳遞"食"在好味道，開創生活新主張，讓有華人的地方就有廣達香，這是企業的願景。而企業理念則是：1.堅持以最新鮮、衛生的原料製造產品。2.不斷研發消費者及廠商需求的產品。3.讓消費者有最安全無虞的食用產品(廣達香食品股份有限公司)。

(二) 廣達香參與協會

1. 財團法人食品工業發展研究所

財團法人食品工業發展研究所為非營利性財團法人組織，成立於 1965 年。成立初期協助台灣罐頭食品業提升產品之國際競爭力，創造台灣鳳梨、洋菇、蘆筍、竹筍出口連年世界第一的美譽。之後逐步擴展研發領域，建立食品與生技產業之關鍵技術，為台灣食品領域最具規模之研究發展與專業訓練機構。此外，該研究所於 1982 年成立菌種保存及研究中心，2002 年更名為生物資源保存及研究中心，為亞洲最完整之生物資源中心（財團法人食品工業發展研究所）。

2. 台灣罐頭食品工業同業公會

台灣罐頭食品工業自民國前十年即已開始萌芽，最初以小型工業逐漸發展，民國 38 年台灣光復以後，由於我國政府積極輔導民間工業發展，進而促成民營罐頭工廠如雨後春筍般紛紛設立，又在政府以農業培養工業，以工業發展農業之政策下，促使台灣罐頭食品產業蓬勃發展（台灣罐頭食品工業同業公會）。

公會成立於民國 43 年，初為省級公會，民國 56 年改組為全國性區級公會，民國 50 至 77 年間曾分別組設聯購鳳梨農務處，鳳梨、洋菇、蘆筍等罐頭之聯營出口公司及外銷竹筍罐頭小組，對內辦理各項罐頭計畫產銷，對外聯合業者爭取國際市場，農產加工罐頭曾是台灣外銷的主力，並稱霸國際市場。民國 56 年罐頭外銷金額佔全台出口總值達 12.5% 之歷史高峰，創造了台灣罐頭史上最輝煌的一頁，同時對繁榮農村經濟提供最大貢獻，並奠定了台灣經濟發展的基礎（台灣罐頭食品工業同業公會）。民國 70 年以後，由於農產原料供應短缺及勞工成本不斷增加，加上新台幣大幅升值，致使我國農產品罐頭不再具競爭力。之後會員逐漸轉型開發多元化商品，近年隨著國人生活及飲食習慣改變，方便即食的調理罐頭食品越來越受到消費者喜愛，產業商機無限，公會將秉持設立宗旨，加強服務能量，並協助會員參加國際食品展拓展外銷市場（台灣罐頭食品工業同業公會）。

3. 中華民國對外貿易協會

中華民國對外貿易發展協會，簡稱外貿協會或貿協，為臺灣最重要的貿易推廣機構，由經濟部結合民間工商團體成立之公益性財團法人，以協助業者拓展對外貿易為設立宗旨。目前擁有 1,300 多位海內外專業經貿人員，除臺北總部外，設有桃園、新竹、臺中、臺南及高雄等 5 個國內辦事處、遍佈全球各地 60 個海外據點及超過 300 個簽有合作協議之國際貿易推廣姐妹機構，形成完整的貿易服務網，提供零時差、無國界的即時服務，持續與廠商共同追求台灣經濟的穩健發展，是業者拓展貿易的最佳夥伴。

2020 年，甫迎 50 週年的外貿協會，為強化跨領域整合創新，重新定位為國際鏈結智慧整合中心，結合法人、大學、觀光、展會、城市、公協會、海外台商，為業者開發國際市場、進行國際合作、數位轉型、連接國際網絡，提供整合性、數位化服務，期許成為臺灣「數位經貿的領航者」及「創新模式的推動者」(中華民國對外貿易協會)。

上述三項機構廣達香皆有參與，這些都是跟食品和貿易有相關。外貿協會、罐頭公會會提供食品展覽或是相關的法規資訊。這幾年外貿協會有針對外銷出口補助的方案、國外推廣的活動，可以讓廠商在這些平台或是展覽露出。從 2020 年開始廣達香有參與農委會委託食品工業發展研究所舉辦的銀髮友善的評選，在這三年活動中，產品去做評選皆有獲獎，而透過這個活動平台可以讓孝親者或備餐者可以更認識該品牌。食品所也有透過產品的品質有做質地的分析，可以讓銀髮族群比較適合吃哪些商品，這些裡面都會有廣達香的產品。

在 2020 年廣達香也有參與優良老店的評比，從數百家企業中脫穎而出榮獲「傑出企業」大獎，這個評選會推廣各個其他的通路、平台推廣公司的產品或是有些活動可以邀請公司品牌做露出是個很好的管道，可以推廣自家的新品或是品牌的精神。

(三) 食品業現今概況

1. 已擁有食品業相關之政策規範
2. 隨著社會快速變遷，消費者需求也日新月異

- 在產品及服務上能夠客製化，針對不同的消費需求能有不同的對應方式。
 - 更重視成分與通路是否安全，挑選安心食品。
 - 包裝美觀，消費者會被獨特的包裝吸引，在眾多的商品之中第一眼非常重要，所以包裝若是能夠吸引眼球，消費者購買動機會更大。
 - 使用社群與論壇（META、DCARD、PTT、LINE），在了解企業新產品、舉辦之活動等資訊更為方便。
 - 過去電視購物、實體店面較為常見，現今更講求快速、便利和便宜，所以電商平台、購物網站、團購、直播等線上購物為消費者更喜歡的方式。
 - 以往主要使用現金支付，近年來更偏好使用行動支付與行動載具。
3. 科技發展的快速，食品業在科技環境及應用上也逐漸推出許多新科技
 - 人工智慧漸漸取代人力，推出 AI 機器人、機器手臂等。
 - 3D 食品列印（廖啟成，2017）
 - 新興食品，人造肉、人造蛋、人造牛奶（廖啟成，2017）
 - 生物科技，培養肉、基因改良鮭魚（廖啟成，2017）、發酵食品、試管植物（梁琬渝）、豆漿
 4. 運用物連網與大數據分析，讓複雜的程序簡單化，方便且能快速瞭解分析結果，並加以改善營運策略、管理倉儲。
 5. 全球供應鏈重組將以短鏈及區域化、在地化的形式存在，仍應考慮生產成本、內需市場及產業聚落做為企業整體移轉考量。規劃對公司短、中、長期之業務策略與供應鏈，從而為企業帶來增加產品銷售的競爭力（陳彩鳳、劉彥伯，2021）。
 6. 環保意識提高，綠能環保已是食品產業需要順應的趨勢，與企業永續經營畫上等號，環保形象與品牌相聯結時，能得到消費者更好的信賴，進而使顧客忠誠度提升（食力，2020）。
 7. 區塊鏈快速且安全，導入區塊鏈鎖短物流時間、縮減物流上花費之成本；區塊鏈管理同時反應在訊息的加密上，可以避免詐欺問題、避開所有將會影響供應鏈的因子，且在問題發生之前可以即時發現問題、解決問題（食

力，2020)。

8. 開通線上線下全通路(食力，2020)，不管是在線上還是實體都能獲得一致的功能與服務，且能夠預先知道商品是否有庫存，然而現今消費者所追求的就是快速便捷，線上線下全通路是必要存在的。
9. 供應鏈即服務成為最好的選擇，為節省供應鏈開發成本，將作業外包給專業的廠商，能夠更靈活運用空間，給予供應商更優化的營運成本控制(食力，2020)。
10. 以消費者為中心，提升供應鏈效率與彈性，更靈活彈性的供應鏈才能生存(食力，2020)。

食品業 109 年產值年增 2.12%，連續 5 年正成長，109 年達 4,727 億元，創歷史新高。「肉類加工及保藏業」小類為食品業 109 年成長之最大貢獻來源，主因為民眾因疫情減少外食而多自行烹煮。

食品業雖是發展成熟的產業，但隨經濟發展及社會變遷，民眾飲食習慣更強調以下六種特性：

便利性與多樣性：隨社會生活步調加快，強調加熱即可食用的各類調理產品，極受消費市場青睞，另香腸、培根、火腿等醃漬肉品，更是外食族經常搭配之食材。

機能性與保健性：隨人口結構高齡化，預防保健意識提升，機能性保健及營養補充食品需求漸增。

飲食西化：隨民眾飲食習慣西化，乳品消費需求持續成長，加上飲品及咖啡的消費市場擴大，致鮮乳及調味乳產值續創新高。

休閒消暑食品：休閒零嘴向來是外出或家中必備食品之一，近年更是逐漸走向健康風，富含植化素及膳食纖維的果乾、堅果等產品增長快速，另隨氣候暖化，帶動冰品需求成長。

因疫情影響，宅食經濟需求仍在，加上海運缺櫃影響部分食品進口以及農業原料上漲，進而推升國產供給量與市場價格(經濟部統計處，2021)。

隨著網路科技快速發展，為了滿足消費者的需求，已有許多食品企業朝著數位轉型方向發展，而部分老品牌企業則致力於品牌年輕化上，在品牌年輕化中，數位行銷也是重點之一。數位行銷能夠決定品牌的競爭力，而現今消費者在消費行為上也趨向數位化，如何透過社群媒體、應用程式、創意行銷等拓展品牌及強化品牌、老品牌如何讓品牌年輕化以及企業如何讓品牌數位化是現今食品業重要的課題。

品牌形象：

一個品牌的誕生，所需要的媒材少不了基本設置，舉凡品牌的官方網站、社群網站架設，又如乘載品牌語彙的識別符號等，上述種種都指涉同一件事：與受眾溝通。品牌形象所包含的含義是更全面、一體的經驗，基於受眾過往與品牌每個接點的體驗，包括品牌名稱、品牌故事、品牌識別、設計元素、文字語氣、服務流程、到整體氛圍，層層疊疊累積而成受眾對品牌的認知，久而久之，這些品牌認知成為形塑品牌形象的堅實底蘊（Phil Studio，2021）。

品牌再造：

品牌再造是指透過改造現有品牌的目標客群、品牌形象、營運策略、產品類型等決策，重新尋找品牌的市場定位，透過一系列的改變找到市場對於品牌的新需求，讓品牌擁有順應時代變化的競爭力。品牌再造通常會包含 2 個層次「品牌升級」和「品牌重新定位」。品牌升級通常是為了進軍更大的市場，讓品牌乘著既有的成功，繼續往下一個層級邁進。品牌重新定位是指品牌一開始的營運策略可能有誤，透過重新尋找市場定位與產品規劃，讓品牌在市場當中找到對的位置。除此之外，若同一市場中，品牌與競業的調性、服務過度相似，也會透過品牌重新定位做出市場區隔（王麗婷、文筱如，2021）。

品牌年輕化：

品牌年輕化並不是指品牌老了或者是需要開創新的品牌，而是指品牌所推出的產品能夠保持常青狀態、與時俱進，創新生產時代所需，能夠滿足年輕一代的需求，獲取消費者的關注，時刻占據市場前沿，不被時代所淘汰。想要做到這點，品牌必須要有能夠帶給人們體驗十足的產品，適合現代年輕人消費群體需求的品牌才能時刻保持年輕化（校果研究院，2020）。

品牌久不代表品牌形象老，換而言之，品牌形象的老化，應是另有其因，而不只是時間長短的問題。「品牌老化」的徵兆，通常是在經過一系列的消費者調查後，發現品牌的主要使用者的年齡層有逐年提高的現象，或是發現主要使用者的年齡層，大於當初所設定的客群。對多數品牌而言，所謂的年輕消費者大多是指 20 至 30 歲間年齡層的客群，當這個年齡層的消費者占比呈現下降趨勢時，老化警報於是響起。因此，「品牌年輕化」的行銷課題，並不是單純字面上所代表「讓品牌回春」的意思，詳細說明，就是要讓品牌吸引年輕人的目光，得到青睞，再以他們的形象折射，進而讓品牌形象感覺年輕（許愈珮，2018）。

品牌年輕化的目的是解決品牌老化遇到的問題。品牌進入衰退後，可以採用不同的營銷方法來提高品牌價值，增加銷售增長率，同時提高知名度（校果研究院，2021）。

第二節 台灣傳統食品業的衝擊與挑戰

隨著資訊科技發展與智慧科技應用愈趨成熟，過去為台灣經濟奠定基礎的傳統食品業正面臨嚴峻的考驗，加上人口結構、社會形態的快速轉變，以及進口舶來品的市場衝擊，產業競爭優勢早已呈現衰退之趨勢，若業者持續侷限在舊有的食品範圍及市場，缺乏新視野或新策略，市場存活率將會大幅降低，進而被淘汰（段兆麟、蔡進發、謝碧枝，2004）。因此，本研究列舉以下幾點台灣傳統食品業的衝擊與挑戰並結合廣達香進行分析、探討。

（一）數位轉型

數位轉型最困難的是，傳統食品產業經營者多為第一、二代年長創業家，但隨著外在環境變化快速，新一代接班人想要嘗試導入數位科技，但因過去缺乏經驗或組織資深職員無法理解數位轉型之必要性，因此，在推行時面臨重大的難題。企業在進行數位轉型時，最常見的做法是將原先的代工轉為自有品牌，並利用電商做銷售；亦或是透過行銷工具將商品上架到電商平台（銀河互動網路領航員，2021），就以台灣罐頭老牌廣達香來說。廣達香參與了台灣經貿網與PChome 辦理之 PChomeSEA 招商說明會，PChomeSEA 提供台灣廠商上架東南亞電商平台的一站式方案，只需單一帳號，便可上架至 PChome Thai 與越南本土第二大電商平台 Tiki，並提供金流優惠手續費及國際運費補助方案，若廣達香朝著跨境電商領域邁進，不僅為進入東南亞市場拉開序幕，更為廣達香帶來新的競爭優勢（程倚華，2020）。

（二）顧客關係連結

過去的傳統產業型態是一卡皮箱走天下的時代，但隨著數位科技的發展、外部環境巨變、新通路模式的出現，當消費者的選擇變多時，企業就無法單靠生產技術與競爭優勢來維持公司業績的穩定發展，因此維繫顧客關係就成了企業最重要的課題。

過去廣達香營運模式是 B2B2C，透過虛擬通路與消費者進行互動，近年轉為 B2C 直接與消費者點對點接觸，為建置更有效的 CRM 系統，廣達香在創立 80 週年之際規劃了「爸說」品牌行銷方案，目的為確認目標客群、對顧客進行區隔、建立溝通管道、促進產品開發

及行銷活動規劃。此方案不僅為廣達香帶來高達八百多萬人次的曝光數，也強化了與顧客關係的連結，更重要的是提高年輕族群的認知度（蕭春雯，2014）。

（三）品牌老化

老品牌歷經幾十個年頭，成長、成熟、衰退，若沒有經歷轉型升級，產品會逐漸過時、服務失去競爭優勢、目標市場停留在過去、流失現有客群、品牌觸及率降低、組織文化僵化等，最後甚至退出市場（王樂如，2019），因此，如何重塑品牌形象及優化品牌行銷，成為了企業勢必正視的問題。

如同本研究對象—廣達香，歷經 90 個年頭的老字號食品加工廠，為國內第一罐肉醬罐頭，目前也面臨到了品牌過熟、老化的危機。根據市場調查，廣達香給消費者的品牌印象是歷史悠久、樸實、親切的，且對年輕消費族群而言，為老一輩才會購買、食用的品牌，面對消費客群的既定印象，廣達香的首要目標為活化品牌形象，打破舊有老品牌、鄉土味濃厚的品牌個性，達到與其他競品區隔之目的（蕭春雯，2014）。

（四）COVID-19 的衝擊

2019 年新冠疫情肆虐全球至今，世界各地陸續封城、停工停產，面對國際原物料價格上漲、運輸成本增加以及消費傾向大幅改變，台灣傳統食品業紛紛採取應對策略（康彰榮，2021），如加速展開線上銷售通路、價格優惠制定策略、整合外送平台合作等，就以本研究對象—廣達香進行探討。

根據衛生福利部統計數據顯示，2020 年受到新冠疫情影響，台灣罐頭生產量呈現 2 位數成長，總產值為 80.7 億元，總產量達到 1244 萬箱。過去消費者普遍認為罐頭添加許多對人體有害的防腐劑，加上外食比例逐年增長，因此罐頭購買率大幅降低，但近年受到新冠疫情的影響，民眾宅家時間遠超過以往，自家烹煮率攀升，顧客的消費傾向大幅改變，耐久存且食用便利的罐頭又成了民眾的優先選擇，不僅為傳統罐頭業增添不少宅家商機，更加速了罐頭產業的產品開發。

第三節 傳統食品業創新商業模式

隨著時間的蹉跎流逝，許多傳統食品業面臨了品牌老化的危機，伴隨而來即是企業的轉型挑戰。根據經濟部《中小企業白皮書》資料顯示，經營超過 20 年的中小企業正逐年攀升中，可以見得台灣的中小企業正面臨著品牌過熟、老化的危機。廣達香為傳統食品加工廠，在台灣深耕超過半世紀之久，然而，面對人口結構改變、外食比例增加、新的銷售模式出現以及新冠疫情的肆虐，企業勢必進行產業轉型、跨入新領域。因此，接下來將透過商業模式的不同面向，加以探討傳統食品業運用了哪些方面的優化，進而轉型升級，成功脫胎換骨。

（一）核心價值：

在基業長青一書中，作者認為核心價值和核心使命，用以規定企業的基本觀念和存在的原因，是企業長久不變的東西。核心價值是一個組織最基本、最持久的信念。(基業長青，吉姆·柯林斯，傑里·波拉斯，1994) 核心價值的定義，就是企業存在的價值，同時更是品牌建立過程中的引導指標。價值創造過程的連續性、一致性和可信度更是核心價值組成的重要元素。企業的核心價值並不是為了短期獲利，而是為了企業能夠永續經營，並創造企業、顧客、社會三贏。(Homer 平凡之外的旅，2020) 建立核心價值之後就能夠運用策略規劃去因應競爭，並且擴大商業機會。就以「長久不變的好味道」打響知名度的廣達香為例，雖然已有成立八十年的歷史，始終如一的維持新鮮衛生的原料製作，並持續因應顧客新的需求研發出新產品(捨舊謀新傳百代，創造多角力食代，事後新聞稿，2018)，奠定出了扎實的競爭優勢。而對於食品業來說，掌握企業的誠信、健康安全、永續發展，無庸置疑地將會獲得消費者認同。

（二）消費者需求：

企業於市場上所有的產出能夠有所回饋，最直接的思考方式就是消費行為的產生。若企業主能夠以同理心的思維，思考顧客的需求，接著再透過品質的把關，競爭市場上的流行趨勢掌握，就能與消費者產生長期的互利關係。其中會考驗到企業主對市場的察覺靈敏度，在資訊爆炸的時代，新興產品不斷推陳出新，消費者喜好也不斷

改變，在激活消費者心理需求一書中，觀察到，對於消費信息的認知、微妙的消費態度與充滿變數的購買決策（徐賢君，2011，激活消費者心理需求）都是傳統食品業在創新思維上很好的切入點。就廣達香而言，因應消費者行為改變，人們現在追求快速、方便、易取得性，因此不單單販售於各大量販店與便利商店，近年轉為 B2C 直接與消費者點對點接觸，表現出了企業與時俱進的一面。（陪伴大家 80 年的好味道，純樸的滋味來自廣達香，2018）並且在面對消費者飲食習慣改變難題中，以推出季節性限量商品，維持消費者對產品的新鮮感與忠誠度。

（三）財務：

營運過程中，想要以何種收益流模式賺取利潤，換句話說，是一種讓顧客認同產品價值進而產生購買行為的過程，最後使企業主產生收入。而在創新營運的過程中，運用對的工具，能夠使得所投入的資金在短時間內得到回饋並獲得最大的經濟效益。而廣達香為了避免品牌老化，致力於品牌活化並尋求協助。新世代族群的生活型態及飲食習慣都和前一代有了明顯的不同，消費者多選擇方便的即食產品。於思索解決之道時，直覺就是品牌的年輕化，並將目標族群設定在 30 歲以下的年輕人，接著就是換新包裝、搞文創，但此舉是一把雙面刃，取悅年輕族群的同時，可能也讓既有顧客們感到疏離（品牌發展的挑戰，往往來自於內部，2013）。

（四）供給：

要成為成功的供應商，穩定供給是能夠與顧客達成長期交易關係的元素之一。如果一個供應商雖然掌握了市場需求，但沒辦法及時供應並滿足消費者需求，也將無法在市場上佔有一席之地。因此當我們談到供給，擁有長期穩定的供應商或合作夥伴也是企業主於創新營運時必須加以深思的。而廣達香的產品無論是在各式大賣場或線上通路均能購買，在貨物運輸方面，於訂單完成後，最晚 7 個工作天內會送至消費者手中，減少消費者在期望與現實中產生失落感。同時擁有如此多的管道，與消費者頻繁接觸，也能夠提高市佔率與存在感，更因為交期穩定延伸出了信賴感。

第參章 研究設計

第一節 研究架構

根據本研究動機、研究目的與文獻探討擬出本研究架構，旨在探討品牌精神與價值是否為品牌年輕化帶來新的變數，和品牌優化為品牌再造衍生之價值為何，以及品牌年輕化、品牌再造兩者對消費者購買意願之關聯性。以架構圖表示本組整體研究概念，如圖 2 所示：

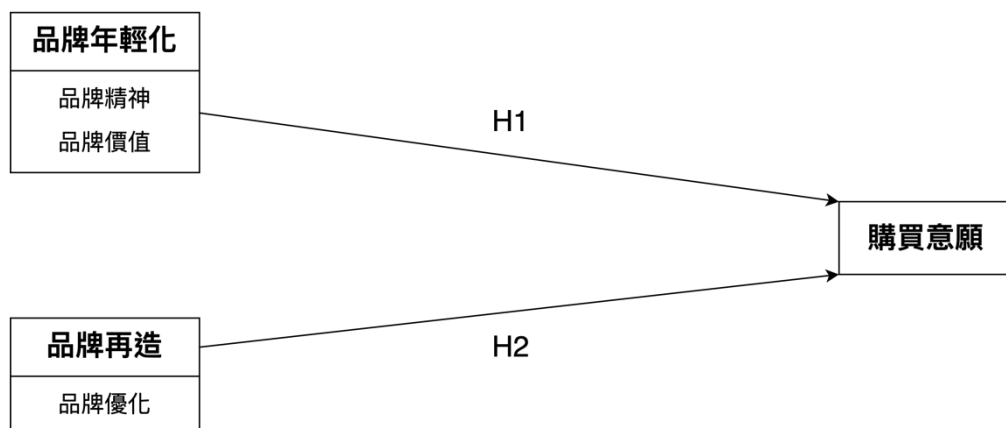


圖 2 研究架構圖

資料來源：本研究繪製

第二節 研究方法

本研究先依照研究目的分別採用「PEST 分析」、「魚骨圖分析」、「SWOT 分析」針對研究目標企業進行初步的分析，並且提出假設，接著再透過「訪談法」、「個案比較法」加以論證，以下說明之。

一、PEST 分析

PEST 分析能幫助企業檢視宏觀商業環境，評估影響組織運營的主要外部因素變化，可能會為企業帶來哪些機會或威脅，以便在市場中變得更有競爭力。PEST 分別指影響企業經營的 4 大力量：政治、經濟、社會、科技（黃楸晴，2019）。

近幾年影響企業的外部因素越來越多，尤其是受疫情衝擊、科學素食以及綠色飲食的興起，因此本研究將探討品牌會受哪些外部環境影響，以下為本研究之分析：

1. 政治（Political）

- 在【食品添加物使用範圍及限量暨規格標準】法規中，罐頭一律禁止使用防腐劑。
- 衛福部食藥署為提供民眾最正確的外食、用藥、醫材的知識以及破除謠言推出了食藥好文網。而其中就有破除罐頭有防腐劑的謠言。
- 食品所在農委會計畫支持下，開發適合以牙齦咀嚼與容易咀嚼、無磷酸添加之畜肉食材產品，提供高齡長者、餐飲服務、及醫療團膳便利餐食的新選擇。
- 為精進本國對於輸入肉品的境外源頭管理，衛福部食藥署訂定實施「輸入禽畜動物肉類產品應檢附輸出國官方證明文件」，並宣布肉類罐頭於 2023 年 7 月實施。

2. 經濟（Economic）

- 疫情衝擊下導致原物料與電費上漲，經營成本也隨之提高。
- 因應防疫需求，罐頭購買力上升。

3. 社會（Social）

- 有些人對於罐頭存在著刻板印象，像是罐頭含有防腐劑、老人家才吃罐頭。
- 現今毒品會利用各種食品包裝來偽裝，罐頭也是其中一項（中央社，2016）。
- 鮪魚、旗魚等大型魚類吃多了會有重金屬超標的問題（聯安預防醫學機構，2022）。
- 雖然原物料上漲，但罐頭在食品類中依舊是較為便宜且方便的食物。

- 科學素食的興起，素食的罐頭也越來越多。

4. 科技 (Technological)

- 台灣活優科技股份有限公司透過微膠囊技術與配方研發出的純植物製油脂，突破植物肉的熔點限制，讓植物肉品擁有更近似真實肉類的口感。此項技術或許有機會使用在罐頭上，推出植物肉罐頭 (楊乃錚, 2022)。
- 食物科技獨角獸 Not 公司獲得了一項新的技術專利，可以檢測植物的味道，再將其組合為人們喜歡、懷念的氣味，這也是世界第一的植物食品氣味人工智慧技術。這項技術將為食品業帶來顛覆性的改變，原因就在於，氣味是人們用餐時判定食物是否美味的重要元素，這項技術將讓植物飲食取代畜牧產品更為可行 (曾令懷, 2022)。

第三節 研究目標企業分析

一、魚骨圖

本研究彙整第二章文獻探討台灣傳統食品業面臨之衝擊與挑戰，點出傳統食品業面臨人口結構、社會形態快速轉變帶來的難題，如傳統食品產業經營者多半為第一、二代年長創業家，因此在推行數位轉型時勢必是最為困難之決策，若持續在舊有的食品範圍及市場，缺乏新視野、新科技工具，市場存活率會大幅度降地。其中本研究探討在地深耕 90 年的廣達香，將廣達香食品長久且穩定之企業營運，透過魚骨圖分別以顧客關係、品牌形象、數位轉型及企業理念四大構面如圖 3 呈現之。

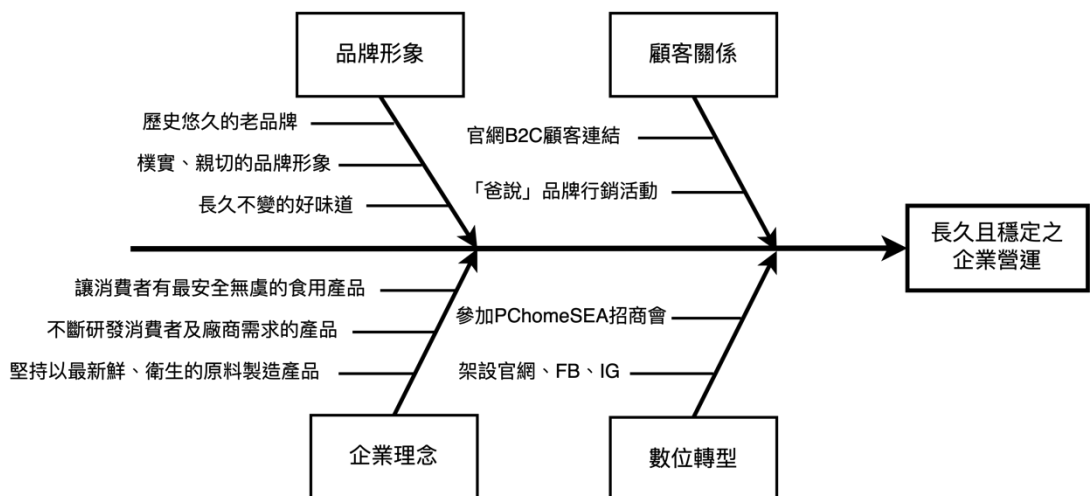


圖 3 廣達香長久且穩定之企業營運因子分析魚骨圖

資料來源：本研究繪製

透過廣達香長久且穩定之企業營運因子分析魚骨圖探索結果為：食品業極其重視的是食安問題，若沒有新鮮且衛生的原物料，或在製造過程中未滅菌完全等，不僅是對該食品衛生安全產生極大的疑慮外，更是對產品品牌造成直接性的衝擊。作為傳統食品業前輩的廣達香甚至將企業理念訂定為「堅持以最新鮮、衛生的原料製造產品」、「讓消費者有最安全無虞的食用產品」，也透過秉持近一世紀的企業理念，奠定了廣達香穩定的企業營運，同時也為廣達香帶來歷史悠久的好口碑、長久不變的好味道以及樸實、親切的品牌形象。

有穩定的企業營運，就要追求長久的發展。廣達香過去的營運模式為透過虛擬通路與消費者進行互動的 B2B2C，近年轉為 B2C，不僅架設官網，建立 FB、IG 帳號直接與消費者進行點對點接觸，更在廣達香創立 80 週年之際，舉辦「爸說」行銷活動，同時也提高了年輕族群對廣達香的認知。近年也積極參加 PChome SEA 招商說明會，持續朝著跨境電商領域邁進。

二、SWOT 分析

分析廣達香走向品牌年輕化輕化之後為企業營運上所帶來之影響。

表 1 廣達香 SWOT 分析表

<p>外部環境</p>	<p>內部環境</p> <p>優勢 Strength</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 經營九十年的老品牌，透過樸實、親切，以及長久不變的好味道的品牌形象，擁有一群忠實顧客。 2. 因應市場變化，能夠透過市調，不斷更新品牌在網路上的聲量、搜集競品資訊，並且不排斥於新品上架前與餐廳合作，瞭解商品於市場上接受度 	<p>劣勢 Weakness</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 三十歲以下的族群，對於罐頭食品存在著「添加許多防腐劑」的錯誤認知，導致對於廣達香罐頭食品無法產生認同感

<p>機會 Opportunity</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 現代人對於食品期望商品包裝具有設計感，同時希望能夠達到新鮮、衛生的需求 2. 疫後時代，報復性旅遊，露營掀起一陣風潮，因而對於方便攜帶、烹煮方便的罐頭食品，產生需求 	<p>S1+S2+O1:</p> <p>運用市調，了解消費市場需求，同時以品牌年輕化作為出發點推出因應新市場喜好的產品，但同時堅守著「長久不變的好味道」此品牌形象。</p>	<p>W2+O2:</p> <p>掌握市場趨勢，以過去無法被市場所接受的罐頭食品作為主打，並透過知識傳遞的方式，強化品牌價值</p>
<p>威脅 Threat</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 老客群對於新產品形象存在無法認同的風險 2. 對於「未來食品業趨勢」發展，如植物肉、功能性產品、保健食品產業，市場上有多位競爭者進入，多家通路均有販售生鮮食品，消費者選擇琳瑯滿目，瓜分消費市場 	<p>S1+T2:</p> <p>研發新品的同時強化品牌形象，讓消費者購買商品的同時能夠認知到廣達香食品是基於長久不變好味道、與堅守新鮮衛生得理念，推出新品 在眾多競品的市場中穩固地位</p>	<p>W2+T2:</p> <p>運用「功能性食品」的風潮，向消費者傳遞罐頭產品的正確觀念，強化品牌價值。</p>

資料來源：本研究繪製

談論到品牌年輕化，考驗著品牌與時俱進的能力，例如掌握市場趨勢，消費者喜好、市場需求，廣達香已歷經九十餘年的營運，依然穩坐台灣食品市場的地位，然而千禧世代的消費者是一群偏好方便、快速、易取得，同時還要能達到健康的時代。為此因應市場變化，廣達香透過市場趨勢的掌握，堅守著原有的品牌精神，在新品上推成出新，獲取消費者認同，創造品牌價值，以品牌年輕化的目標。但如果極力推動品牌以較創新與新穎的新形象呈現，對於已擁有一群 40-55 歲的忠實客群的老品牌來說，存在著獲得年輕客群的青睞的同時流失舊客群的風險。

品牌精神就像一個人的靈魂，是支撐品牌的價值。(丁菱娟，天下雜誌，2017)。品牌是抽象的，品牌價值來自消費者的心，要能夠產生價值需透過

與消費者的接觸點而產生連結點，並透過消費者認知為品牌價值創造支撐點。(陳偉志，Labsology)

- (一) 根據魚骨圖發現，廣達香堅守著「長久不變的好味道」、「最新鮮衛生的食材製作」的品牌精神，在變化多端的市場推出新產品的同時，不會讓消費者感受到失去品牌初衷的感受。
- (二) 透過 SWOT 發現廣達香能夠運用原有的優勢，掌握市場趨勢，運用「功能性產品」風潮，在此契機下推出原本不被消費者所認同的「罐頭食品」，向消費者傳遞正確觀念，強化品牌價值。

本組根據魚骨圖與 SWOT 分析提出兩假設，品牌精神與品牌價值為品牌年輕化成功的關鍵因子，以及，品牌走向年輕化的同時，不能讓消費者失去對於品牌既有的印象，否則將失去消費者對於品牌的認同感。

以上為本組在分析目標企業後提出的假設，接下來將透過品牌總監蕭韻紋與資深貿易專員林湘昀實際訪談後，加以論證本組所提出的假設是否正確。

第肆章 個案描述與分析

第一節 研究目標企業訪談內容

(一) 訪談法

本研究結合研究目的，探討廣達香永續經營、產品創新、品牌年輕化以及因應市場變化之策略，並設計研究問題，擬訂研究訪談大綱。根據本組設計之訪談問題，分別於 2022 年 4 月 8 日以及 2022 年 8 月 30 日，與廣達香兩位受訪者透過半結構式訪談方式進行訪談，訪談時長約莫 1 小時，受訪者如下表 2 所示：

表 2 廣達香受訪對象

受訪者/ 職位	年資	訪談時間	訪談地點
蕭品牌總監	12 年	2022 年 4 月 8 日	廣達香會議室
		2022 年 8 月 30 日	線上視訊會議

林貿易專員	7 年	2022 年 4 月 8 日	廣達香會議室
		2022 年 8 月 30 日	線上視訊會議

資料來源：本研究繪製

本組將訪談內容加以彙整，下表 3 為本研究歸納主要訪談大綱：

表 3 本研究之訪談大綱

訪談主題	訪談內容
市場契機	<p>Q1：是否經歷過所謂市場上的轉換點？</p> <p>A1：轉換點一為十幾年前自行開發沙拉醬，所幸有Costco的市場需求，使小家庭也成為沙拉醬的客群。因此沙拉醬從原本的大容量包裝，轉為小容量杯裝，過程中為了因應新市場需求而增添機器設備以便大量生產。</p> <p>轉換點二為廣達香廠房為因應現代追求環境保護，花了企業上千萬拉天然氣管線，周圍的舊廠房絲毫沒有想要拉新管線的意願，而新廠房可能早在廣達香想增添天然氣管線前就已完工，因此廣達香全權負擔此筆費用以達到環境保護作用。</p>
因應市場變化	<p>Q2：是否朝「未來食品業趨勢」發展，如植物肉、功能性產品、保健食品產業？</p> <p>A2：已經朝「功能性」的產品發展了，例如阿發師與廣達香聯名的人參糯米雞、麻油杏菇雞罐頭。期望將好吃的東西做成罐頭，打造出具備即時性，且同時符合年輕消費族群喜好，例如連湯都能喝的麻辣鴨血。</p> <p>Q3：面對現在市場變化快速的情況下，推出新品前會透過哪些事前作業，確保此項產品是能夠符合市場需求的？</p> <p>A3：目前有找其他公司做市調，觀察網路上的價格變動、網路聲量、蒐集競品資訊，找出自身利基且不排除在新品上市前，先找餐廳合作。</p>
企業經營策略	<p>Q4：先前透過網紅合作以及限量銷售，未來還有計畫以什麼方式使品牌年輕化？</p> <p>A4：預計年底推出麻辣鴨血，目的是為了讓產品年輕化，利用產品把原先的中高消費年齡層帶到低年齡層，同時也開始不斷地更新、推出符合年輕人口味的新產品。</p> <p>Q5：在產品數量以及貨物運輸方面，是如何掌握運輸分流、人力分配的，以此避免缺貨與消費者等待時間過長的可能性發生？</p>

	<p>A5：廣達香有寄倉平台，保持隨時可出貨狀態。且秉持著訂單完成後，隔天立即出貨。如遇到購物節或突發狀況則會提前補進多一點貨量，避免顧客等待時間過長。除非遇到年假、物流業放假，否則很少會讓消費者等待。</p>
<p>企業應對策略</p>	<p>Q6：初期開始做品牌年輕化時，是否有遇到不被消費者所認同的困境？如何發現？如何解決？ A6：印象中沒有，即使在消費者所認同的困境中，我們也不知道消費者到底認不認同，公司不會特別去做這方面的市調。所以透過營業金額觀察，目前看來沒有因為不被消費者認同帶來的營業金額落差。</p> <p>Q7：進行品牌年輕化時，取悅年輕族群的同時，可能也讓既有顧客們感到疏離，是如何在這當中取得平衡的？ A7：換新品上市時，希望大家知道這個產品，因此會在產品外包裝上貼上QR Code，並且公告登錄發票即可參加抽獎，這樣不僅可以讓消費者知道我們的新品，還可以透過QR Code得知消費者在哪個通路購買的，讓我們更加了解怎麼跟新一代的年輕族群互動。</p>
<p>企業外部行銷</p>	<p>Q8：若是想要快速吸引年輕族群的關注，最直接的方法是找來年輕偶像或是話題人物作為品牌代言人。請問廣達香有無考慮尋找代言人？為品牌年輕化並提升顧客忠誠度嗎？ A8：如果想要吸引年輕族群，不一定要找偶像或話題人物之類的來當代言人，所以公司目前沒有要找代言人的想法。因為代言人需要長期配合公司的方向、文化，所以一個人可能沒辦法長時間配合，或是要簽這個人很多年，也有可能這個偶像只流行一陣子，或是某些族群或是有歲數的消費者不一定喜歡這個偶像，可能就不會去購買這個產品。所以在前兩年有設計自己的公仔—開心豬、快樂魚，今年也有推出 LINE 官方貼圖，可以更貼近年輕族群。且公仔是公司自己手繪，不用任何的代言費用，也不用擔心藝人會因為任何一則負面新聞出問題。我們推出的是卡通人物既可以做貼圖，也可以設計周邊，像是包包、衣服或是一些小玩偶等，這是公司未來發展會比較多元的考量。</p>

	<p>Q9：有無考慮出廣告歌或經典廣告台詞？ 若是靠著傳統廣告做行銷，年輕人未必會買單。但若是利用歌詞強調廣達香的產品價值，或是打造經典廣告台詞，不僅可以成功吸引年輕人目光還可以藉著琅琅上口的廣告台詞或歌詞開發新客群。</p> <p>A9：公司原本就有推出，只是大家不是那麼得耳熟能詳，在公司自己製作的影片後頭會有廣達香的企業尾音。且在廣達香創立80週年之際也有做一系列的活動，花了一些行銷預算製作一首關於公司的主題曲。因此，公司目前沒有考慮做特定的廣告歌或廣告台詞，主要在行銷方面會用公司網站上的企業文化或企業精神標語，露出在公司的形象產品上，不會說一定要打造一首歌。</p> <p>Q10：推出新產品的同時，在行銷手法上該如何拿捏，不讓產品精神失去原有的初衷？</p> <p>A10：慎選現在合作的部落客或網紅，因為現在都是視覺行銷，這些人物皆需要符合企業的文化，像是政治人物就不會採納。總之慎選代言人是比較重要的點，像是先前合作過的阿發師，他有豐富的閱歷，不僅是奧斯卡影片飲食男女幕後的那雙手，本身又是臺菜廚神代表，非常符合廣達香的企業文化。</p>
<p>企業未來發展</p>	<p>Q11：老品牌在年輕化上有難度，聽到廣達香可能只會想到肉醬罐頭，如何在產品上年輕化，讓消費者客群更廣？之前有推出年菜罐頭，現在有再計畫推出什麼創新產品嗎？未來有可能朝向植物肉罐頭發展嗎？</p> <p>A11：未來要年輕化的話，近一兩年主要是推出把「好吃的菜裝進罐頭」，不用到外面人擠人，或考量到疫情等等，在家打開加熱就可以吃了。之前有研發麻辣鴨血，因為年輕人比較喜歡吃辣，以及因疫情帶起吃罐頭的風氣，所以把好吃的菜裝進罐頭，在家就可以上網購買，例如經典的四神湯，或是一些湯品、主食，這些不像冷凍包裝，在運輸上比較不方便，且因為疫情對於年輕族群來說罐頭會更方便。</p> <p>植物肉有希望，但是要配合市場上的變化，要了解植物肉是否被炒過頭了、是否符合消費者的需求，再去做延伸，而不是因為流行就投入。</p>
<p>企業優勢</p>	<p>Q12：有參加什麼協會或公會來幫助傳遞品牌精神嗎？有參與其中，給予什麼樣的貢獻嗎？</p> <p>A12：有參加罐頭公會、外貿協會，還有其他的，像是參加食品展覽，他們就會提供食品相關的法規資訊給我們；獲選全</p>

	<p>國商業總會評比台灣優良老店，他們可以推廣公司的一些產品或幫助公司品牌露出。在今年廣達香創立90週年之際，無米樂也找我們合作一起聯名推出90週年禮盒。</p>
	<p>Q13：何時取得CAS？取得 CAS 和 GMP 的時候有遇到什麼困難嗎？</p> <p>A13：沒有困難，認證都是好的，主要是看政府執行或是顧客需求。像是我們之前取得了CAS 和 GMP，但現在流行TQF，每一個執政黨推行的法規都不同，或是每一個顧客要求不同，對公司來說是要多付更多的心思和認證組織機構做因應。</p>

資料來源：本研究繪製

隨著社會快速的步調、市場的更迭變換，對於長期在同一個市場未有過多改變的老品牌來說，就算過去是間營運成功的企業，若無法因應市場的變化將會面臨被淘汰的危機，因此對於老品牌來說，品牌年輕化是改變舊有行銷重要的一環。

近年來，廣達香也致力於品牌優化、品牌年輕化上，像是推出與台式廚神——阿發師合作的一系列聯名產品；調整了行銷策略，由「罐頭入菜」轉變為「將好吃的料理裝進罐頭」；推出最代表廣達香的肉醬罐頭悠遊卡；有自己設計的卡通人物——開心豬與快樂魚，也有推出各式各樣的周邊；在新產品包裝上貼上 QR Code，讓消費者能夠透過購買新商品的發票登入抽獎以及 QR Code 的回傳資料了解消費者多數的購買區域；90 週年與冠軍米出名的芳榮米廠合作推出「月月登丰」中秋限量文創禮盒。

第二節 同質企業個案比較

本研究主要探討老品牌如何透過品牌年輕化維持消費者購買動機，因此篩選出一家國外同為經營時間超過九十年之久的企業 Bush's Best，比較其公司的經營防針與品牌年輕化是如何運作，來驗證此企業與廣達香在品牌年輕化成功的相似處，並以表格呈現。

表 4 同質企業比較

時期	Bush's Best 事蹟	廣達香事蹟
----	----------------	-------

營運起步階段	<ul style="list-style-type: none"> ⑩ 於 1908 年成立。 ⑩ 致力於製造最好、最漂亮的產品。 ⑩ 生產不同款的罐裝豆類，如黑豆、鷹嘴豆、斑豆、炸豆、豌豆、玉米粥、清豆。 	<ul style="list-style-type: none"> ⑩ 於 1932 年成立 ⑩ 堅持以最新鮮衛生的原料生產 ⑩ 生產燒肉、肉鬆、肉脯、肉醬罐頭
營運成長階段	<ul style="list-style-type: none"> ⑩ 開發專屬 Bush's Best 的標誌與標籤，鮮明的包裝色彩塑造品牌意象。 ⑩ 善用電視廣告的興起，推廣產品。 ⑩ 建立品牌知名度後，擴展品牌支線，如蔬菜罐頭。 ⑩ 專注生產主打商品，乾豆製品。 	<ul style="list-style-type: none"> ⑩ 於官網設置品牌專屬食譜，提供消費者多元化烹飪靈感。 ⑩ 邀請知名歌手出演 80 週年宣傳廣告。 ⑩ 透過市調，了解市場變動趨勢，推出符合消費者需求之產品
創新研發階段	<ul style="list-style-type: none"> ⑩ 邀請知名歌手合作品牌主題曲。 ⑩ 於官網設置專屬品牌菜單頁面，提供消費者多元化烹飪靈感。 ⑩ 創立 YouTube 頻道，與粉絲建立互動管道。 ⑩ 推出品牌專屬周邊商品，提升趣味性。 	<ul style="list-style-type: none"> ⑩ 經營不同社群媒體如，Facebook、YouTube、Instagram，與粉絲建立互動管道。 ⑩ 推出肉醬罐頭周邊商品 ⑩ 推出品牌專屬公仔，拉近與年親消費者的距離。 ⑩ 與阿發師聯名推出開罐即可食用的罐頭料理

資料來源：本研究繪製

Bush's Best 致力於將蛋白質、纖維和其他必需營養物質添加到您的家庭餐中，在豆子、醬汁追求卓越和卓越的口感，且一直堅持品質是最好的政策。恰好與本組研究目標企業廣達香所要傳遞的「把好吃的菜裝進罐頭」的精神類似，製作過程中秉持著「長久不變的好味道」、「堅持以最新鮮、衛生的原料生產」。

雖然營運時間都已超過半世紀，但在食品市場中依然在消費者心中佔有一席之地，下一個章節本組將歸納出老品牌如何在變化快速的市場中，透過品牌年輕化的營運策略，維持住消費者持續回購的動機。

第伍章 結論與建議

第一節 研究結論

根據第三章本組自行彙整的魚骨圖、SWOT 分析、同質企業比較提出的假設以及第四章的訪談內容，可以得出本研究針對品牌精神與品牌價值對品牌年輕化所帶來的變數。

廣達香透過自行設計的公仔，以開心豬、快樂魚作為傳遞年輕且正面形象的媒介，並多角化推出不同的周邊產品，如悠遊卡、貼圖，未來也不排斥推出設計款包包、衣服與造型玩偶。此手法能夠最直接的代表公司形象，並吸引年輕消費族群，正面的意向提高了獲得消費者認同的可能性，不知不覺中培養出了品牌忠誠度。但若是邀請品牌代言人，合作的過程中，代言人若是出現了負面新聞，將會為品牌帶來傳遞錯誤企業文化的風險，最後為企業內部帶來成本問題，對企業外部帶來負面形象，而衍生成無法獲得消費者認同，最後造成無法替品牌年輕化，因此「品牌精神」會是影響品牌年輕化的變數之一。

廣達香與阿發師聯名推出了一系列年菜罐頭，較具「功能性」的產品。即開即食為此商品最大亮點，若需加熱也無需太耗時，其中一款人蔘糯米雞份量不多卻有飽足感，能夠滿足想吃宵夜或小鳥胃的消費者，這樣的商品特性，同時能夠滿足想過節但家庭人口數不多的市場需求。為了因應不同的市場需求，廣達香也不斷推陳出新，以打造出具備「即時性」，同時符合「年輕消費族群」的喜好為未來發展目標。

透過行銷策略的改變，將過去的「罐頭入菜」轉變為「將好吃的料理裝進罐頭」，的產品研發策略，在疫情下罐頭產品需求增加的市場機會，成功與消費者日常生活飲食產生了連結感，成功將罐頭食品深入消費者心中地位，讓消費者感受到便利的同時，也因為菜色較新穎，更能吸引年輕族群購買。破除了消費者過往對罐頭食品有增添許多防腐劑的錯誤迷思。

在植物肉風潮興起的同時，廣達香也有考慮推出植物肉罐頭，但會先深入市調，配合市場上的變化，確認是否符合消費者的需求，以及是否有符合原本的企業品牌價值，而不是一昧跟隨流行否則可能會面臨與企業原本的品牌精神前後不一致的風險。

新品上市時，於產品外包裝上附上 QR Code，並公告登錄發票可以參加抽獎，以有效率且低成本的方式讓消費者接收到新品資訊，也可透過後台數據分析得知消費者大多於哪些通路購買，讓廣達香更了解如何與新一代年輕族群互動。

以上敘述可以發現廣達香為了更接近年輕族群，透過與顧客互動、市場調查清楚的得知現今市場需求後，精準的推出能夠符合年輕族群偏好的產品，然而，在不斷推出新品的同時，依然秉持著「創新、始終如一的好味

道」。讓消費者接收到新產品的同時，不會有一種與過去的廣達香有脫軌的情形發生。為了消費者而不斷提升自身品牌價值，且不斷優化品牌行銷策略，讓年輕消費者進行購買抉擇時，產生品牌喜好趨向，平常習慣購買的產品無法被其他品牌所推出的類似產品取代，成功的使消費者對自家產生品牌認同，並且成功達成品牌價值的傳遞。因此「品牌價值」會是影響品牌年輕化的變數之二。在品牌精神與品牌價值傳遞的過程中能夠獲得消費者的認同最後驅使消費者產生購買動機，與長期持續回購的慾望，最後才能成功建立品牌年輕化的形象。

品牌年輕化、把好吃的菜裝進罐頭一直以來都是廣達香的目標，近年與臺菜廚神—阿發師聯名佛跳牆罐頭以及人參糯米雞、麻油杏菇雞、麻油雙菇罐頭，打破大眾對傳統食材之印象；今年創立 90 週年，更是推出了廣達香肉醬 3D 造型悠遊卡，不僅再次打破消費者對近百年本土企業之刻板印象，且拉近了與年輕族群的距離。為了有效地將中高消費年齡層帶到低消費年齡層，預計於今年年底推出年輕人最愛一連湯都能喝的麻辣鴨血。且乘著疫情帶起的宅家經濟，年輕族群的消費屬性漸趨不同，消費者發覺到了罐頭比冷凍包裝來得更為方便、健康，因此廣達香近年之目的為不斷推陳出新，打造更符合年輕人消費的口味，上述之舉更為拓展未來產業市場劃下完美的一筆，因此本文研究目的二：探討品牌再造、品牌年輕化對未來拓展產業市場衍生之價值為何，以此呈現之。

第二節 研究建議

本研究的問題主要在於品牌精神與品牌價值對品牌年輕化所帶來的變數，以及品牌再造、品牌形象年輕化對未來拓展食品市場衍生的價值為何？透過與研究企業的訪談結果與研究結論，歸納出企業於品牌年輕化具體的經營方法。

在影響品牌年輕化的變數中，找出了品牌精神與品牌價值這兩項關鍵因子。對於營運時間已超過五十年的老企業來說，如何消除在消費者心中品牌形象老化的既有思維，是驅使品牌優化轉型的動機之一。因此所展開的品牌年輕化須先思考如何向消費者傳遞品牌精神與品牌價值，最終促使品牌年輕化的成功。研究結論證實上述所言，具體執行方法如下。

（一） 品牌精神傳遞方法：

1. 建立正面形象傳遞媒介

廣達香夠過自行設計的品牌形象公仔----開心豬、快樂魚欲向消費者傳遞，在產品品質上的嚴格把關，堅持以最新鮮、衛生的原料生產，期望消費者吃了開心、吃得放心，並以樸實、親切的品牌形象，持續提供給消費者長久不變的好味道。

2. 塑造市場上的獨特性、標誌性

廣達香所推行的產品眾多，但在包裝上選定了藍色與紅色為主要配色，強化產品於市場上的品牌意象。即使在競爭商品眾多的食品市場中，運用鮮明色彩提高於市場上的辨識度，讓消費者在抉擇的當下，能夠優先吸引消費者的注意力

（二） 品牌價值的建立：

1. 與消費者日常飲食產生連結感

順應疫情下罐頭產品需求增加的市場機會，運用將「好吃的料理裝進罐頭」的行銷策略，推出具「功能性」的罐頭料理，成功將罐頭食品深入消費者心中地位，與消費者日常生活飲食產生了

連結感。

2. 順應市場趨勢，篩選出與品牌價值最匹配的市場機會

當市場新趨勢興起的同時，廣達香會優先進行市調，了解消費客群是否也有此市場需求，以及否有符合原本的企業所要傳遞的品牌價值，避免與原本的企業文化背道而馳。

3. 優化轉型的同時，秉持著原有的品牌核心價值

面對市場變化，品牌因應市場的行銷策略應隨時做出修正，但是品牌核心價值必須始終如一，廣達香在不斷推出新品的同時，依然秉持著「創新、始終如一的好味道」，讓消費者接收到新產品的同時，不會有一種與過去的廣達香有脫軌的情形發生。

最後，本組希望欲透過此研究提供給予於台灣食品市場上同樣面臨品牌形象老化的困境之企業，對於品牌優化層面一個具體參考的方法，在競爭者眾多的市場上，找出屬於自家企業的地位。

參考文獻

廣達香九十週年感謝信(無日期)。新北市：廣達香食品股份有限公司。

https://www.kthfoods.com/information/news&news_id=27

品牌故事(無日期)。新北市：廣達香食品股份有限公司。

<https://www.kthfoods.com/our-story>

品牌核心(無日期)。新北市：廣達香食品股份有限公司。

<https://www.kthfoods.com/brand-core>

企業沿革(無日期)。新北市：廣達香食品股份有限公司。

<https://www.kthfoods.com/milestone>

沿革(無日期)。新竹市：財團法人食品工業發展研究所。

https://www.firdi.org.tw/Firdi_Info_1.aspx

歷史沿革(無日期)。臺北市：台灣罐頭食品工業同業公會。

<https://www.canner.org.tw/GoWeb2/include/index.php>

廖啟成(2017)。台灣食品產業現況與政策分析。財團法人食品工業發展研究所。

https://www.tqf.org.tw/upload/event/download_17112801371337101796.pdf

食力(2017)。產業革命新風潮！2021年顛覆食品供應鏈的7大趨勢正發生。Smart自學網。

<https://smart.businessweekly.com.tw/Reading/IndepArticle.aspx?id=6003112>

楊光正(2021)。109年食品業連續5年產值創新高，今年可望續創佳績。經濟部統計處。

https://www.moea.gov.tw/Mns/dos/bulletin/Bulletin.aspx?kind=9&html=1&menu_id=18808&bull_id=9362

Phil Studio(2021)。什麼是品牌形象(Brand Image)?。Phil Studio感學品牌顧問。

<https://www.phil-studio.com/journal/what-is-brand-image>

王麗婷、文筱如(2021)。品牌再造與行銷策略。巨鵬跨界智慧創新集團。

<https://www.geo.com.tw/Entrance/CrossBorderDetail/content/75>

校果研究院(2020)。如何實現品牌年輕化，讓品牌保持「常青狀態」。壹讀。

<https://read01.com/zh-tw/BJm5eA8.html#.YxQW93ZBxEY>

許愈珮(2018)。【奧美觀點】品牌的回春術。天下雜誌。

<https://www.cw.com.tw/article/5090202>

校果研究院(2021)。【品牌管理】品牌年輕化的根本原因是什麼？如何解決品牌年輕化問題。百聞網。

<https://uobai.com/zh-tw/furnishing/11715.html>

段兆麟、蔡進發、謝碧枝(2004)。企業轉型中的多角化策略選擇—以食品業為例。生物與休閒事業研究，1，75-100。

銀河互動網路領航員 (2021 年 5 月 7 日)。讀懂數位轉型 讓傳產實力從小兵變將軍。

取自 <https://udn.com/news/story/6868/5439975>

程倚華 (2020 年 7 月 10 日)。用跨境電商把貨賣出去！PChomeSEA 上線，一次把產品賣到泰國、越南。

取自 <https://www.bnext.com.tw/article/58429/pchomesea-e-commerce>

蕭春雯 (2014)。台灣食品加工品牌加值之研究—以廣達香食品為例。國立台灣大學生物資源暨農學院農業經濟研究所碩士論文，台北市。

王樂如 (2019)。台灣品牌企業發展類型剖析 (四) 成熟品牌企業的過熟危機與轉型挑戰。台灣經濟研究月刊，7，57-64。

康彰榮 (2021 年 9 月 3 日)。台灣食品業現況和應對疫情策略。取自

<https://research.hktcdc.com/tc/article/ODQxNTU4NDIw>

十方廣華會計師事務所 2021 年 8 月 31 日

取自 <https://macrocpa.com.tw/商業模式/>

吉姆·柯林斯，傑里·波拉斯(1994)。基業長青。遠流

Homer 平凡之外的旅人，2020 年 7 月 15 日。

取自 <https://homerchan.com/1572/如何建立與管理企業的核心價值>

捨舊謀新傳百代，創造多角力食代，事後新聞稿，2018 年 4 月 24 日

取自 <https://www2.pccu.edu.tw/crjadv/lecture20180424-2.html>

徐賢君 (2011)。激活消費者心理需求。機械工業出版社

陪伴大家 80 年的好味道，純樸的滋味來自廣達香，2018 年 5 月 17 日

取自 <https://www.setn.com/News.aspx?NewsID=380840>

Lalamove (2021 年 4 月 20 日)。一分鐘帶你了解商業模式。

取自 <https://www.lalamove.com/zh-tw/blog/>

品牌發展的挑戰，往往來自於內部，2013 年 5 月 31 日

取自 <https://www.jabamay.com/2013/05/blog-post.html>

顧客忠誠度案例剖析，行銷人必讀的 6 大計畫，有效提升品牌忠誠度，2021 年 4 月 28 日

取自 <https://meet.bnext.com.tw/blog/view/33750>

禮莊食品官網

<https://www.lijuang.com.tw/page/888>

風暴延燒 黑心油問題產品清單 2014 年 9 月 5 日

取自：<https://news.ltn.com.tw/news/life/breakingnews/1098974>

189.文獻分析法 (Document Analysis) (2016)。社團法人中華民國晴天社會福利協會。

<https://www.sunnyswa.org.tw/12345/189->

[%E6%96%87%E7%8D%BB%E5%88%86%E6%9E%90%E6%B3%95%EF%BC%88document-analysis%EF%BC%89](https://www.sunnyswa.org.tw/12345/189-%E6%96%87%E7%8D%BB%E5%88%86%E6%9E%90%E6%B3%95%EF%BC%88document-analysis%EF%BC%89)

黃楸晴(2019)。星巴克要在全球做生意，靠的不是咖啡！用 PEST 分析看企業該懂的政治經濟情勢。

<https://www.businessweekly.com.tw/management/blog/26575>

2022 亞洲生技大展(2022)。中華民國經濟部。

https://www.moea.gov.tw/Mns/populace/news/NewsActive.aspx?kind=4&menu_id=43&news_id=100982

精進輸入肉品境外源頭管理，輸入時應檢附輸出國官方證明文件(2022)。衛生福利部食品藥物管理署。

<https://www.mohw.gov.tw/cp-16-70456-1.html>

食品添加物使用範圍及限量暨規格標準(2022)。全國法規資料庫。

<https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=10040084>

顛覆！你對罐頭與真空包裝食物的錯誤迷思(2016)。衛生福利部食品藥物管理署。

<https://article-consumer.fda.gov.tw/subject.aspx?subjectid=1&id=1134>

曾令懷(2022)。路易莎再推植物肉三明治，秘方來自獲富比士肯定的台灣新創 Lypid。今周刊

<https://esg.businesstoday.com.tw/article/category/180687/post/202207290034>

楊乃錚(2022)。多汁酥脆的植物肉是真的！星巴克、漢堡王都愛用，還能減碳逾 7 成的秘訣是「它」。商業週刊。

[https://tw.news.ya-](https://tw.news.yahoo.com/%E5%A4%9A%E6%B1%81%E9%85%A5%E8%84%86%E7%9A%84%E6%A4%8D%E7%89%A9%E8%82%89%E6%98%AF%E7%9C%9F%E7%9A%84%EF%BC%81%E6%98%9F%E5%B7%B4%E5%85%8B%E3%80%81%E6%BC%A2%E5%A0%A1%E7%8E%8B%E9%83%BD%E6%84%9B%E7%94%A8%EF%BC%8C%E9%82%84%E8%83%BD%E6%B8%9B%E7%A2%B3%E9%80%BE-7-%E6%88%90%E7%9A%84%E7%A7%98%E8%A8%A3%E6%98%AF%E3%80%8C%E5%AE%83%E3%80%8D-230009496.html?guccounter=1)

[hoo.com/%E5%A4%9A%E6%B1%81%E9%85%A5%E8%84%86%E7%9A%84%E6%A4%8D%E7%89%A9%E8%82%89%E6%98%AF%E7%9C%9F%E7%9A%84%EF%BC%81%E6%98%9F%E5%B7%B4%E5%85%8B%E3%80%81%E6%BC%A2%E5%A0%A1%E7%8E%8B%E9%83%BD%E6%84%9B%E7%94%A8%EF%BC%8C%E9%82%84%E8%83%BD%E6%B8%9B%E7%A2%B3%E9%80%BE-7-](https://tw.news.yahoo.com/%E5%A4%9A%E6%B1%81%E9%85%A5%E8%84%86%E7%9A%84%E6%A4%8D%E7%89%A9%E8%82%89%E6%98%AF%E7%9C%9F%E7%9A%84%EF%BC%81%E6%98%9F%E5%B7%B4%E5%85%8B%E3%80%81%E6%BC%A2%E5%A0%A1%E7%8E%8B%E9%83%BD%E6%84%9B%E7%94%A8%EF%BC%8C%E9%82%84%E8%83%BD%E6%B8%9B%E7%A2%B3%E9%80%BE-7-%E6%88%90%E7%9A%84%E7%A7%98%E8%A8%A3%E6%98%AF%E3%80%8C%E5%AE%83%E3%80%8D-230009496.html?guccounter=1)

[hoo.com/%E6%88%90%E7%9A%84%E7%A7%98%E8%A8%A3%E6%98%AF%E3%80%8C%E5%AE%83%E3%80%8D-230009496.html?guccounter=1](https://tw.news.yahoo.com/%E6%88%90%E7%9A%84%E7%A7%98%E8%A8%A3%E6%98%AF%E3%80%8C%E5%AE%83%E3%80%8D-230009496.html?guccounter=1)

聯安預防醫學機構(2022)。天天這食物當早餐，健檢才知重金屬超標！10 種常見食物能加速排毒。早安健康。

<https://www.edh.tw/article/26210>

中央社(2016)。安毒偽裝芒果罐頭 企圖闖關遭查獲。中時新聞網。

<https://www.chinatimes.com/realtimenews/20160711006001-260402?chdtv>

history(n.d.)。BUSH ˆS BEST Official website。

https://www.bushbeans.com/en_US/about-us/history

Bush Brothers and Company(n.d.)。Wikiwand。

https://www.wikiwand.com/en/Bush_Brothers_and_Company

Tori Chambers (2014)。 *Bush ˆs Baked Beans : A Tasty Interactive Marketing*

Strategy ◦ ENVERITASGROUP ◦

<https://enveritasgroup.com/campfire/bushs-baked-beans-tasty-interactive-marketing-strategy/>

Magan Poinski (2021) ◦ *How Bush's plans to keep people interested in beans beyond the pandemic* ◦ FOODDIVE ◦

<https://www.fooddive.com/news/how-bushs-plans-to-keep-people-interested-in-beans-beyond-the-pandemic/601674/>

Bush's Beans Taps into Internet's Love of Beans to Roll That Beautiful Bean Footage in First-Ever "Can" Film Festival(2022) ◦ Cision PR Newswire ◦

<https://reurl.cc/YXnmGl>