

南華大學管理學院文化創意事業管理學系

碩士論文

Department of Cultural & Creative Enterprise Management

College of Management

Nanhua University

Master Thesis

台灣伴手禮關鍵成功因素之研究：以鳳梨酥為例

A Study on the Key Success Factors of Taiwan's  
Souvenirs: Taking Pineapple Cake as an Example

王貞尹

Chen-Yin Wang

指導教授：黃昱凱 博士

Advisor: Yu-Kai Huang, Ph.D.

中華民國 108 年 6 月

June 2019

南華大學  
文化創意事業管理學系  
碩士學位論文

台灣伴手禮關鍵成功因素之研究：以鳳梨酥為例

A Study on the Key Success Factors of Taiwan's  
Souvenirs: Taking Pineapple Cake as an Example

研究生：王貞尹

經考試合格特此證明

口試委員：劉李奴  
胡宇元  
黃星凱

指導教授：黃星凱

系主任(所長)：楊政郎

口試日期：中華民國 108 年 5 月 25 日

## 中文摘要

近年來觀光產業蓬勃發展，伴手禮成為觀光客消費市場中很重要的一環。而作為代表台灣的伴手禮中又以鳳梨酥最具有指標性，鳳梨酥產業因此高度成長。鳳梨酥在烘焙技術上，屬於基礎烘焙產品，所以販售的通路十分廣泛。因此，如何在廣大的競爭者中，成功經營鳳梨酥的品牌在市場上佔有一席之地，便是經營者必須面對的問題。本研究以彰化縣秀水鄉旺梨小鎮為個案，探討其在鳳梨酥經營上的關鍵成功因素為何。

本研究以層級分析法來探討鳳梨酥經營的關鍵成功因素，以三大構面「產品品質」、「市場通路」、「促銷策略」，以及九項評估項目「口感風味」、「食材製作」、「產品包裝設計」、「店面販售」、「網路販售」、「機場免稅店」、「體驗活動」、「媒體廣告」、「置入性行銷」。

研究結果顯示：「產品品質」是最重要的構面，其中「口感風味」、「食材製作」、「產品包裝設計」三項評估項目在整體權重分析中也分占第一位至第三位，是最重要的關鍵成功因素。

**關鍵詞：**鳳梨酥、旺梨小鎮、層級分析法、關鍵成功因素

## 英文摘要

In recent years, the tourism industry has developed vigorously, and the gift has become an important part of the tourist consumer market. As a representative of Taiwan, the pineapple cake is the most indexable, and the pineapple cake industry is highly grown. Pineapple cake is a basic baking product in baking technology, so the sales channels are very extensive. Therefore, among the vast number of competitors, the successful operation of the brand of pineapple cake has a place in the market, which is a problem that operators must face. This study takes Pineappletown, Xiushui Township, Changhua County as a case to discuss the key factors in its success in the management of pineapple cake.

This study uses the stratified analysis method to explore the key success factors of the management of the pineapple cake. The three major facets are "product quality", "market access", "promotional strategy", and nine evaluation items "taste flavor" and "food production". "Product Packaging Design", "Store Sales, Online Sales", "Airport Duty Free Shop", "Experience Activities", "Media Advertising" and "Placement Marketing".

The results of the study show that "product quality" is the most important facet, and the three evaluation items of "taste flavor", "food production" and "product packaging design" also occupy the first to third place in the overall weight analysis. , is the most important key success factor.

**Keywords:** Pineapple cake, Pineappletown, The key success factors, AHP

# 目 錄

中文摘要	.....	i
英文摘要	.....	ii
目 錄	.....	iii
表目錄	.....	iv
圖目錄	.....	v
第一章	緒論.....	1
1.1	研究背景與動機.....	1
1.2	研究目的.....	3
1.3	研究流程.....	3
第二章	文獻回顧.....	5
2.1	鳳梨酥產業相關研究.....	5
2.2	關鍵成功因素相關研究.....	12
第三章	個案探討.....	15
3.1	創業背景與動機.....	18
3.2	發展現況.....	23
3.3	經營理念與策略.....	27
第四章	資料分析.....	30
4.1	層級分析法問卷設計.....	30
4.2	層級分析法問卷結果.....	33
4.3	研究發現與討論.....	40
第五章	結論與建議.....	42
5.1	研究結論.....	42
5.2	後續研究建議.....	43
參考文獻	.....	44
附錄	層級分析問卷.....	48

## 表目錄

表 2.1	鳳梨酥相關研究論文列表.....	7
表 4.1	本研究三大構面說明表.....	31
表 4.2	構面「A.產品品質」的評估準則.....	31
表 4.3	構面「B.市場通路」的評估準則.....	32
表 4.4	構面「C.促銷策略」的評估準則.....	33
表 4.5	層級分析問卷一致性檢定表.....	34
表 4.6	層級分析問卷項目權重表.....	34
表 4.7	層級分析問卷「構面」權重表.....	35
表 4.8	「產品品質」評估項目相對權重排序表.....	36
表 4.9	「市場通路」評估項目相對權重排序表.....	37
表 4.10	「促銷策略」評估項目相對權重排序表.....	38
表 4.11	鳳梨酥經營關鍵成功因素之整體權重分析表與雷達圖.....	39

## 圖目錄

圖 1.1	本研究流程圖.....	4
圖 2.1	鳳梨酥相關研究論文篇數統計圖.....	5
圖 2.2	鳳梨酥相關研究統計圖.....	6
圖 3.1	旺梨小鎮位於彰化縣秀水鄉的店面.....	16
圖 3.2	旺梨小鎮交通位置圖.....	16
圖 3.3	旺梨小鎮店內商品陳設.....	17
圖 3.4	旺梨小鎮官方網站文宣.....	17
圖 3.5	日治時期鳳梨耕種改良一等賞獎狀.....	20
圖 3.6	旺梨小鎮的土鳳梨酥餡料.....	22
圖 3.7	使用直火熬煮的土鳳梨酥餡料.....	22
圖 3.8	旺梨小鎮商標與店面內部.....	24
圖 3.9	旺梨小鎮文宣.....	24
圖 3.10	旺梨小鎮鳳梨酥製作.....	26
圖 3.11	旺梨小鎮鳳梨酥.....	26
圖 3.12	旺梨小鎮鳳梨酥包裝圖.....	26
圖 3.13	社區媽媽製作鳳梨酥.....	28
圖 3.14	整理收購的土鳳梨.....	28

# 第一章 緒論

## 1.1 研究背景與動機

無煙囪的觀光產業是近年來政府產業發展的重點之一，1994 年行政院推動社區總體營造開始，讓台灣各鄉鎮逐漸發展出結合地方特色的文化產業與休閒活動。爾後，2001 年政府實施週休二日制度，帶起國人的休閒旅遊風潮，地方特產開始與文化觀光、休閒產業結合。糕餅點心業者在休閒觀光風潮的影響下，開始轉型為以地方伴手禮為主的銷售模式，各式糕餅點心業者開始積極開發能與地方產業結合的新產品。

根據交通部觀光局 2017 年所做的旅遊狀況調查，國內外旅客的旅遊消費支出中，地方名產的消費支出高達三成以上，其中烘焙與糕餅的品項是旅客優先選擇的品項。在烘焙與糕餅的品項中，又以鳳梨酥最受到國內外觀光客的親睞。2006 年臺北市糕餅公會與臺北市政府合辦「鳳梨酥文化節」進行鳳梨酥競賽，透過媒體的報導與宣傳，參賽業者有了曝光機會並成功引領了話題，形成一股鳳梨酥的熱潮，也讓鳳梨酥與臺灣伴手禮成功連結，鳳梨酥成為熱門的臺灣伴手禮，同時創造了龐大的鳳梨酥商機。

隨著鳳梨酥從傳統糕餅躍身為臺灣伴手禮代表，鳳梨酥的市場競爭也趨於白熱化。全臺灣各地各具特色的鳳梨酥店家百家爭鳴，從百年老店到新創品牌業者、從鳳梨酥到土鳳梨酥、從傳統包裝到創意行銷包裝，琳瑯滿目應有盡有提供消費者更多樣的選擇。此外，因鳳梨酥的製作不需要複雜的烘焙技術，各式西點麵包店都有販售，所以產業的入門門檻低，使得市場的競爭更加激烈。在激烈的市場競爭中，如何讓鳳梨酥成為有特色的產品，在市場上脫穎而出，成為糕餅業者最重要的課題。

行政院經濟部「推動傳統產業特色化—經濟部 10 項傳統產業維新方案與推動計畫」計畫中，針對糕餅產業即有「幸福點心計畫」。該計畫歸納糕餅點心業在產業發展上，有幾項需要面對的問題：(一)生產層面部分，因受到外來飲食文化的影響，食品原物料的使用大多仰賴外國進口，臺灣在地化的



食材難以進入生產體系，形成一個完整的產業鏈；(二)技術層面部分，糕餅製作的機器設備、技術多由歐美、日本提供，且食材的穩定度、食品的保存方法一直都是糕餅烘焙業者的難題；(三)市場層面部分，進入糕餅點心業的門檻不高、技術及資金成本的障礙低，易導致完全競爭的市場以及難以擴大的產業規模。同時該計畫提出維新的方向：(一)發展具有在地特色的烘焙製品原料或素材，將生產、製作、銷售進行資源整合；(二)產品加工技術的創新與關鍵製程技術的開發與升級；(三)推動優質的管理機制，並進行文化創意的包裝與增值；(四)建立 MIT 點心王國，形成產業聚落。

鳳梨酥主要原料是臺灣代表性的水果鳳梨，具有臺灣在地風味與特色，且價格相對平實，又因製作過程不含水分，易於保存且保存期限長。加上政府與媒體舉辦的各式競賽、報導，提供多管道、多樣的各式宣傳，鳳梨酥成為臺灣點心的代表，克服了「幸福點心計畫」所分析的糕餅點心業發展瓶頸。但是，搭上觀光熱潮的鳳梨酥，如何在成為熱門商品後，能永續經營成為經典商品，各家鳳梨酥品牌如何經營成功在市場佔得一席之地，成為值得探討的問題。

位於彰化縣的旺梨小鎮，主打商品為手工百分之百土鳳梨酥，在市場上打出名號。旺梨小鎮的鳳梨原料來自八卦山脈，經營者家族四代種植鳳梨，並與周邊鄰里農家契作，帶起農村的活絡。旺梨小鎮自品牌創立至今約十年時間，靠著口碑宣傳，吸引媒體、電視節目主動採訪，成為鳳梨酥經營成功的品牌。因此，本研究欲探討鳳梨酥作為台灣伴手禮的關鍵成功因素，以旺梨小鎮為研究對象，利用層級分析法分析鳳梨酥經營成功的關鍵因素。

## 1.2 研究目的

在競爭的鳳梨酥伴手禮市場中，位於彰化縣秀水鄉的旺梨小鎮主打手工土鳳梨酥，成為鳳梨酥的代表性品牌之一。本研究以旺梨小鎮為個案，利用層級分析法來探討台灣伴手禮中鳳梨酥的關鍵成功因素。

本研究的研究目的如下：

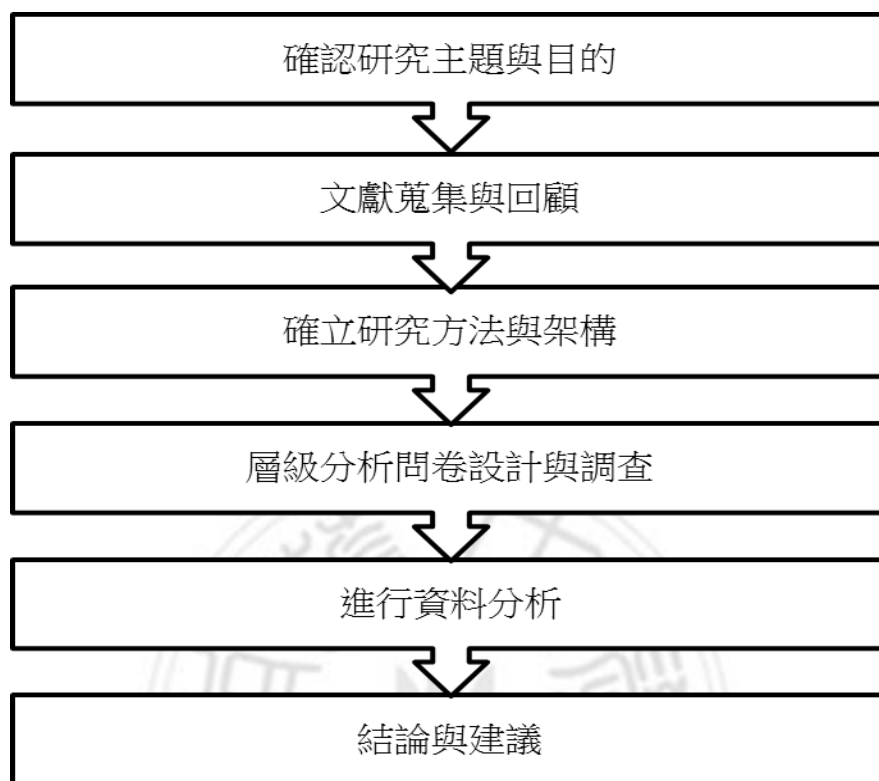
1. 了解研究個案之發展歷程及現況
2. 探討個案未來發展經營成功的關鍵因素
3. 分析個案在未來經營上如何創造持續的競爭優勢

## 1.3 研究流程

本研究流程如圖 1.1，分述如下：

1. 確認研究主題與目的：  
確立研究背景與動機、確認研究對象、建立研究目的。
2. 相關文獻探討與回顧：  
針對研究主題，蒐集鳳梨酥產業、成功關鍵因素等相關研究資料，作為本研究之基礎及參考。
3. 確立研究方法與研究架構：  
確立研究方法、研究的流程與研究架構。
4. 層級分析問卷設計與調查：  
與研究個案進行訪談，透過訪談內容與文獻資料進行問卷設計。進行層級分析問卷實施，回收問卷。
5. 研究結果與資料分析：  
將施測的問卷進行資料統計與分析，歸納鳳梨酥經營成功的關鍵因素。
6. 結論與建議  
依據研究結果提出結論與建議。

圖 1.1 本研究流程圖



## 第二章 文獻回顧

### 2.1 鳳梨酥產業相關研究

隨著近年來鳳梨酥成為臺灣伴手禮的代表，相關研究也陸續增加。以「鳳梨酥」為關鍵字，輸入臺灣博碩士論文知識加值系進行檢索，自 2011 年開始出現以鳳梨酥為研究範疇的學術論文，2011 年至 2018 年，共有 30 篇鳳梨酥相關研究論文。2015 年，鳳梨酥相關研究的論文有 9 篇，則為近年來最多。相關研究論文篇數如圖 2.1。

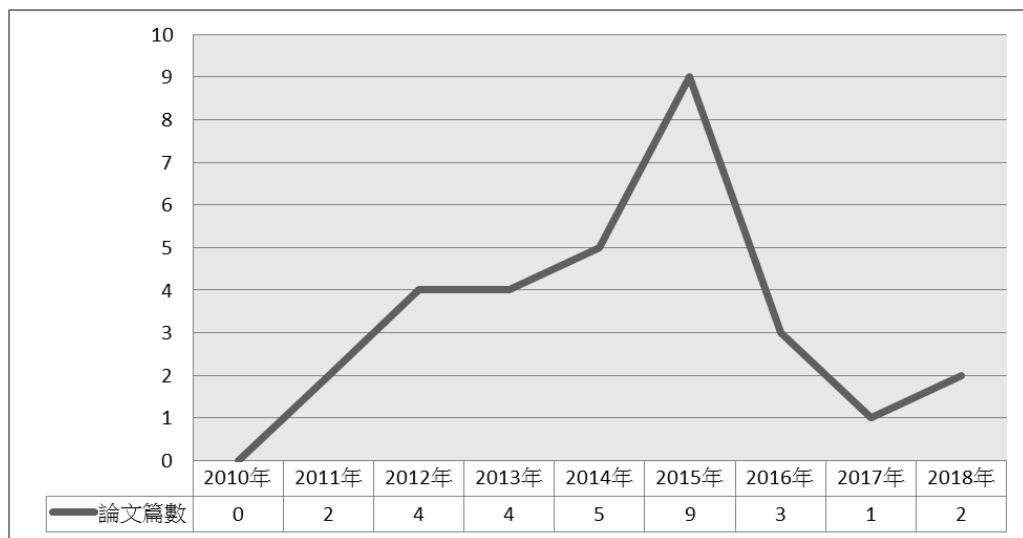


圖 2.1 鳳梨酥相關研究論文篇數統計圖

2006 年臺北市糕餅公會與臺北市政府合辦「鳳梨酥文化節」後，經由媒體報導開始形成鳳梨酥熱潮，鳳梨酥開始受到國內外消費者的喜愛，市場需求增加，產值也隨之擴大，相關研究也開始增多。2008 年開放中國遊客到臺灣旅遊，別具臺灣特色的鳳梨酥成為最受中國遊客喜愛的伴手禮選擇，鳳梨酥的熱潮持續擴大。今周刊(2014)專題報導「臺灣金磚奇蹟」，文中提及 2013 年台北市糕餅同業公會委託世新大學財金系調查鳳梨酥的產值，該調查以鳳梨酥餡料的主要製作廠商出貨量，回推臺灣鳳梨酥的年產量，根據調查，2011 年臺灣的鳳梨酥產值高達 189 億元。

以「鳳梨酥」為關鍵字，輸入臺灣博碩士論文知識加值系進行檢索，2011年至2018年，共有30篇鳳梨酥相關研究論文。將30篇研究論文依研究主題予以分類，分為食品科學類研究、藝術設計類研究、購買意願影響因素研究、城市行銷策略研究、經營與行銷策略研究、鳳梨酥商品與產業研究等類別。其中購買因素影響因素的相關研究有8篇，為鳳梨酥相關研究論文中最多。探討經營與行銷策略的相關研究有7篇，鳳梨酥產品與產業研究有6篇，以食品科學角度研究鳳梨酥、以藝術設計角度研究產品包裝的研究分別各有4篇，用鳳梨酥文化節探討城市行銷的研究1篇。如圖2.2所示。

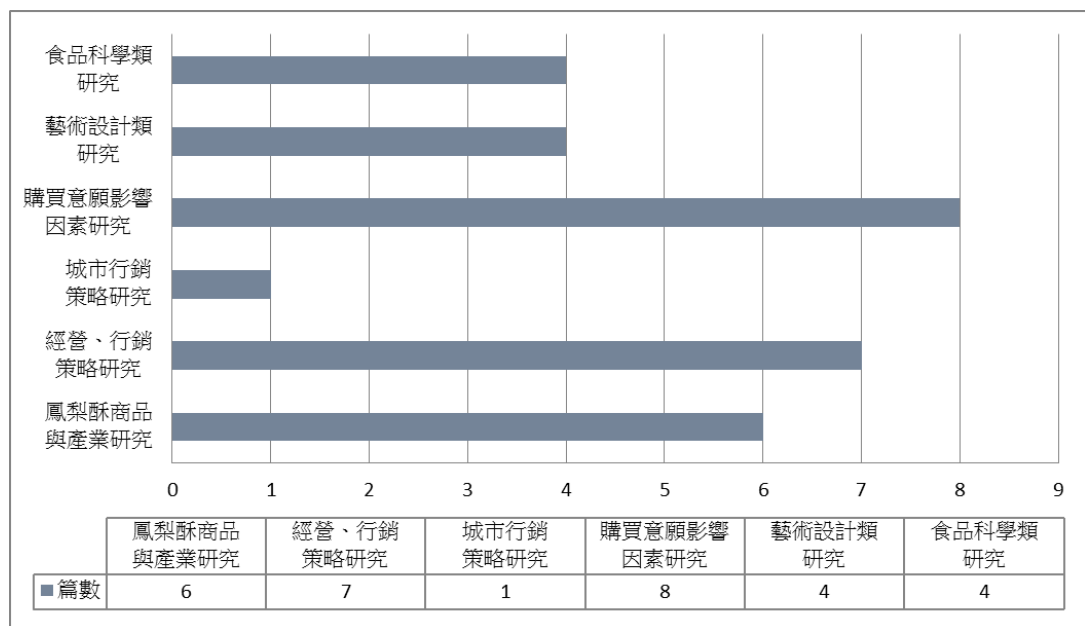


圖 2.2 鳳梨酥相關研究統計圖

鳳梨酥於近十年內，發展成為臺灣伴手禮代表，為糕餅產業、鳳梨栽培農業都帶來產值。從統計資料可知，相關論文的研究方向也從不同角度探討鳳梨酥產業的發展。近年來對於鳳梨酥熱潮帶起的鳳梨酥相關研究，以購買意願影響因素切入研究的比例最高，反映了近十年鳳梨酥帶起的伴手禮消費現象與觀光經濟產值，連帶引起研究者的研究興趣。而經營與行銷策略研究、鳳梨酥商品與產業研究的研究論文，則以探討鳳梨酥產業興起的現象為方向。

食品科學類別的研究與藝術設計相關類別與本研究探討之鳳梨酥經營關鍵成功因素相關性較小，本研究在此不予討論。另外，研究城市行銷策略的論文，探討的主題為鳳梨酥文化節帶起的城市行銷策略，與本研究探討主題方向不同，在此也不予討論。

依據檢索資料，30 篇論文中不計食品類別的 4 篇論文、藝術設計類別的 4 篇論文與城市行銷策略研究的 1 篇論，尚有 21 篇鳳梨酥相關研究論文，將論文條列整理如下表 2.1。

表 2.1 鳳梨酥相關研究論文列表

研究生	論文名稱
李宗憲(2010 年)	臺灣糕餅業之社會文化分析—以中部地區鳳梨酥產業為例
陳俊榮(2012 年)	從品牌故事觀點探討臺灣伴手禮行銷—以鳳梨酥為例
施宏漳(2012 年)	臺灣新興農企業行銷策略探討：以微熱山丘鳳梨酥個案為例
蔡育安(2013 年)	產品屬性、品牌故事與消費者購買意願之研究—以鳳梨酥為例
許燕斌(2013 年)	服務品質、知覺價值與選購行為關係之研究—以維格餅家臺灣鳳梨酥夢工廠為例
黃章恆(2013 年)	遊客選購鳳梨酥當伴手禮之因素探討
陳重安(2014 年)	食物品質、品牌形象與認知價值對顧客滿意度與顧客忠誠度之關係研究—以佳德鳳梨酥為例
張家紋(2014 年)	從傳統糕餅到創匯小金磚—論臺灣鳳梨酥一甲子之發展脈絡
楊永聚(2014 年)	鳳梨酥產業的變遷與遊客大量消費現象之研究：以 2006 年後的鳳梨酥產業為例
陳昱程(2014 年)	體驗行銷、顧客滿意度與顧客忠誠度關係之探討—以中部鳳梨酥店家為例
陳怡華(2014 年)	臺灣中部鳳梨酥消費者知覺價值、顧客滿意度與再購買意願之相關性研究

研究生	論文名稱
葉若文(2015 年)	鳳梨酥了，農業贏了嗎？
黎品濠(2015 年)	從資源基礎觀點探討文創商品的可持續競爭優勢之研究：以臺灣土鳳梨酥為例
吳品諭(2015 年)	鳳梨酥品牌故事、品牌知名度、價格促銷對再購買意願影響研究：以八野爺鳳梨酥為例
胡房融(2015 年)	微型企業關鍵因素探討：以微熱山丘鳳梨酥與十八度 C 為例
黃清溪(2015 年)	品牌形象、知覺價值、品牌知名度對微熱山丘鳳梨酥購買意願影響之研究—以南投縣為例
白正平(2015 年)	臺灣鳳梨酥產業經營策略之研究—以微熱山丘為例
黃立恆(2016 年)	鳳梨酥產業經營模式之分析—以維格餅家觀光工廠為例
徐瑜韓(2017 年)	產品涉入對購買動機、購買意願之影響—以鳳梨酥商品為例
龐超駿(2018 年)	網路口碑、品牌形象對土鳳梨酥購買意願之研究
徐鳳吟(2018 年)	臺灣鳳梨酥特徵價格分析

### 2.1.1 鳳梨酥購買意願影響因素相關研究

鳳梨酥購買意願影響因素研究共有 8 篇相關論文，為探討鳳梨酥的相關研究論文中比例最高的。8 篇論文皆以針對消費者發放問卷後進行分析，以消費者的角度探討鳳梨酥商品的消費現象。

購買意願是消費者願意採取特定購買行為的機率高低，是消費者選擇商品的主觀傾向。蔡育安(2013)、黃章恆(2013)、吳品諭(2015)、黃清溪(2015)、龐超駿(2018)的研究皆以「品牌」的角度探討對鳳梨酥購買意願的影響，研究「品牌故事」、「品牌形象」、「品牌知名度」對顧客滿意度、購買意願的影響，根據論文的研究結果，可知「品牌故事」、「品牌形象」、「品牌知名度」對顧客滿意度、購買意願有顯著正向的影響。蔡育安(2013)、黃章恆(2013)的研究結果顯示，「產品屬性」對於消費者購買意願有顯著影響，鳳梨酥的口味喜好是影響購買意願最重要的因素。

知覺價值是消費者對於產品所具有的主觀價值認知，除了產品的品質與價格外，包括個人主觀的想法。許燕斌(2013)、陳怡華(2014)、黃清溪(2015)的研究結果顯示「知覺價值」、「服務品質」、「顧客滿意度」對鳳梨酥購買意願皆為正相關。陳怡華(2014)的研究結果提及知覺價值中的「品質價值」對顧客滿意度與顧客再購買意願呈現顯著正相關。

產品涉入是指消費者對產品的重視程度，徐瑜韓(2017)的研究結果得到消費者對鳳梨酥的產品涉入程度會正向影響購買動機與購買意願。

上述論文皆以消費者為研究對象，藉由問卷調查進行量化的研究，探討購買意願的影響因素。了解影響消費行為的因素，提供鳳梨酥業者在經營策略上的參考。本研究則是以經營者的角度探討經營成功的影響因素，利用層級分析法探討成功關鍵因素。

### 2.1.2 鳳梨酥行銷與經營策略相關研究

鳳梨酥成為熱潮後，鳳梨酥從西點蛋糕店中的一項產品轉變為鳳梨酥專門販售的門市，從配角變身為主角，製作鳳梨酥的各個店家透過品牌故事的包裝、品牌形象的建立來吸引消費者的目光，品牌的建立也讓鳳梨酥不僅是吃的糕點更添加了文化意涵，無形中也提高了商品價值，因此，鳳梨酥業者建立品牌來行銷產品也成為趨勢。以知名品牌為個案，探討其行銷策略、經營策略的研究共 7 篇。

施宏漳(2012)、白正平(2015)以微熱山丘為研究個案做產業分析，以行銷 4P 模型，SWOT 分析等方法，探討微熱山丘成功的關鍵因素和未來可能面對的挑戰。胡房融(2015)探討微型企業關鍵成功因素，以微熱山丘鳳梨酥與十八度 C 巧克力工房為例，研究結果發現：微型食品企業必然是以把產品做好，強化內部員工訓練為關鍵成功因素。

黃立恆(2016)分析鳳梨酥產業經營模式，以維格餅家的觀光工廠為個案，



探討傳統食品產業轉型為觀光產業的成功為何，提供中小型工廠在產業轉型時參考。陳重安(2014)則以佳德鳳梨酥為個案，探討食物品質、品牌形象與認知價值對顧客忠誠度與滿意度的影響，研究結果顯示均具有正向顯著的影響，而顧客最重視的是認知價值，以提高認知價值作為個案規劃行銷策略的參考。

陳俊榮(2012)從品牌故事觀點探討鳳梨酥作為臺灣伴手禮的行銷，透過質性研究，針對鳳梨酥烘焙的 20 家業者之品牌故事進行內容分析後設計問卷，以中國大陸旅客為施測對象，瞭解他們對鳳梨酥伴手禮的品牌定位與產品屬性之認知。陳昱程(2014)認為鳳梨酥業者採用體驗行銷的策略是創造鳳梨酥金磚熱潮的原因之一，其研究以中部鳳梨酥店家門市進行問卷調查，探討體驗行銷、顧客滿意度與顧客忠誠度的影響關係，研究結果顯示均有顯著正向影響。

針對鳳梨酥行銷與經營策略的相關研究中，以微熱山丘為研究對象的論文為多數。微熱山丘以土鳳梨酥打響名號，加上試吃體驗的體驗行銷模式帶起八卦山脈的觀光熱潮，進而成為跨國設置分店的國際行銷模式。不同業者的經營策略並不相同，追求的目標也不一致，但透過了解不同業者的成功經營策略，有助於掌握鳳梨酥經營的關鍵因素。

### 2.1.3 鳳梨酥商品與產業發展相關研究

李宗憲(2011)的論文「台灣糕餅業之社會文化分析—以中部地區鳳梨酥為例」為以鳳梨酥為研究對象的先例，利用社會文化的角度探討糕餅業的變遷，從富裕人家才能享受的點心成為送禮的選擇。以及糕餅業隨著時代的變遷，行銷手法、市場通路也跟著改變，將面臨全新的挑戰。

張家紋(2014)的論文「從傳統糕餅到創匯小金磚—論臺灣鳳梨酥一甲子之發展脈絡」，梳理臺灣鳳梨酥產業的發展與演變，以歷史資料進行文獻分析，探究鳳梨酥在近六十年的變化，並透過對鳳梨酥業者進行參與觀察與深度訪

談了解供需的意義建構。研究者以報紙資料為主體分析，將鳳梨酥的發展分為四個階段：(一)1957-1979年，財富象徵的奢侈品；(二)1980-2000年，西化下的節慶飲食；(三)2001-2007年，掙脫禮俗的伴手禮；(四)2008年以後，躍升國際的金磚。鳳梨酥產業的歷史轉變，從農業社會的奢侈品轉變為節慶禮品，受到觀光風潮與政策改革後成為具有台灣代表性的伴手禮，鳳梨酥在飲食的意義之外，被賦予了更多社會、文化、心理層面的意涵。一顆方寸之間的鳳梨酥所創造的黃金商機，不僅是經濟效益的展現，更是臺灣風土文化價值的形成。

楊永聚(2014)探討 2006 年後鳳梨酥產業的變遷與遊客大量消費現象，以對鳳梨酥有專業知識的五家鳳梨酥業者為深度訪談的對象，呈現業者的生命歷程、個人對產業的觀點。同時也針對 10 位中國大陸觀光客進行深度訪談，了解其伴手禮的消費經驗與對鳳梨酥消費現象的看法。研究結果發現，鳳梨酥產業發展過程中，受到政治、消費市場、消費者三面向的影響，產業會呈現不同樣貌，消費者的消費型態也隨著改變。本研究個案旺梨小鎮的業者，是此篇論文深度訪談的對象之一，透過楊永聚(2014)訪談的大綱與內容，提供本研究在進行訪談前對個案有一定程度的了解，有助於研究問題的深入探討。

葉若文(2015)的論文「鳳梨酥了，農業贏了嗎？」利用行政院農委會的統計資料探討鳳梨產業的變化因素，以及鳳梨酥的興起對種植鳳梨的農民產生影響的相關性。研究結果顯示，鳳梨酥的熱銷對鳳梨的價格有一定的穩定作用，農民在收入上較有保障，可達到一個雙贏的局面。

黎品濠(2015)利用資源基礎觀點探討文創商品的可持續競爭優勢，以土鳳梨酥文創商品作為研究案例。研究發現業者有提供且消費者有感受的關鍵資源中，「無形資源」為文創商品核心競爭力的重要資源類型，特別是「文化資源」。將商品賦予文化意涵，可提高競爭優勢。研究者認為文創商品除了必須向內管理商品核心競爭力，也要向外管理消費者的購買心理。

徐鳳吟(2018)利用特徵價格法分析影響鳳梨酥價格的各項隱含因素，以及各因素的隱含價格。透過收集 51 個品牌的鳳梨酥比較分析後，將影響價格的因素區分為感官特徵、營養特徵與品牌特徵三大類，探討各特徵的影響程度。結果顯示，感官特徵對價格的影響顯著，包含三個變數：是否單顆包裝、保存天數與每顆重量。

## 2.2 關鍵成功因素相關研究

企業經營的關鍵成功因素(Key Success Factors, KSF)是指影響企業經營運作的關鍵核心要素，這些核心要素關係著企業經營的成敗。關於企業經營的關鍵成功因素的研究數量非常多，且有跨足各式產業的研究，藉由對企業進行關鍵成功因素的探討，可以從實證分析中得到實務經營的成功要素，將成功的經驗提供他人參考。而近幾年，關鍵成功因素的研究除了企業經營也擴及其他領域及層面，像是各式活動舉辦、組織發展等，不再侷限於企業管理層面。

關鍵成功因素是動態的，會隨著時間、外部環境、人員差異等產生變化，評估關鍵成功因素的方法，有許多學者提出不同的意見與看法。依據研究對象、探討主題的不同，研究方法也跟著改變，除了概念性的研究方法外，進一步統計分析以獲知相關重要性與相應權重比例。研究關鍵成功因素較常使用的方法有層級分析法(AHP)、德菲法、因素分析法等。本研究使用層級分析法來進行研究。

因進行經營關鍵成功因素的相關研究非常多，以下僅以與本研究探討「鳳梨酥經營關鍵成功因素」較為相關領域的論文來探討其研究內容。

劉曉平(2010)的研究「糕餅業經營關鍵成功因素與策略分析」以小林煎餅股份有限公司為個案，探討糕餅業的經營策略，使用策略矩陣分析個案公司的關鍵成功因素。採行六項策略型態構面進行分析：1.產品線廣度與特色，2.目標市場區隔與選擇，3.垂直整合程度之取決，4.相對規模與規模經濟，5.

地理涵蓋範圍，6.競爭優勢進行分析，以了解個案現有策略與擬定未來經營方針的參考，使企業在分析與擬定策略時能排除思考上與溝通的盲點，簡明有效的制定策略並落實執行。劉曉平(2010)的研究探討糕餅業的經營關鍵成功，與本研究相似，但其研究對象為較大型的小林煎餅股份公司，與本研究探討的個案規模不同，在研究的切入點也有所差異。

廖瓊雯(2011)在研究論文「微型餐飲業創業動機、關鍵成功因素與創意績效之研究」中歸納何謂「關鍵成功因素」。關鍵成功因素的觀念最早出現在Daniel(1961)發表的「管理資訊的危機」，提及大部分的產業都具有3~6項的決定因素，一個企業想要成功，必須掌握這些關鍵因素且做得特別好。Aaker(1989)認為成功的經營者所擁有的優勢資源，就是產業關鍵成功的優勢資源。楊振財(1993)企業資源部署的地方、策略規劃的依據及關鍵成功因素。司徒賢達(1998)認為企業必須先檢視組織本身所擁有的資源或條件，在以此為基礎設計他人不易追隨與模仿的策略。

廖瓊雯(2011)的研究中，其中一個假設為「創業關鍵成功因素對創業績效有顯著影響」。此研究以「創意特質」、「創業準備」、「生產管理」、「行銷管理」、「人力資源管理」、「產品研發」、「財務管理」、「顧客關係」為構面探討微型企業的關鍵成功因素，並以微型創業業者為研究對象。經由廖瓊雯(2011)實證分析，得到其探討的關鍵成功因素中「顧客關係」對「創業績效」的影響顯著，且是關鍵成功因素中最具優勢的一項。此研究的「顧客關係」是指建立口碑、創造客源、建立顧客長久關係、誠懇親切的服務態度。

李冠儒(2015)研究論文「庭園餐廳創業動機與關鍵成功因素之研究—以『老古的家』庭園餐廳為例」，提及「關鍵成功因素」是從外部總體環境、企業分析所得到的企業經營成功的重要因素，而「獨特競爭能力」則為企業內部分析所發掘不同於競爭對手的獨特強項，透過兩者的互相分析、連結比較，可以提供企業制定最佳策略。因此，關鍵成功因素可以透過產業結構分析確認五種競爭力量：供應商的議價能力、顧客的議價力量、潛在競爭者的威脅、

替代品的威脅、現有廠商的競爭情況予以分析，及可歸納出在特定產業運作所必須具備的競爭性技術能力或資產，此及產業關鍵因素。李冠儒(2015)將關鍵成功因素定義為：企業運用獨特資產、資源相較於其他競爭對手有利。而要成功與他人競爭，企業具備的技術與資源必須專業化、持久與維護，因為成功因素會隨著時間改變，在經營時必須對於未來趨勢了解並適時調整。

李冠儒(2015)以質性研究理論來探討庭園餐廳的關鍵成功因素，透過對經營者夫婦進行深度訪談與工作場域中的參與觀察，歸納出成功關鍵因素。實證研究後，得到庭園餐廳「老古的家」的關鍵成功因素有：1.獨特性、2.高雄餐旅大學產學合作、3.無租金成本壓力、4.景觀維護消費體驗。

江正達，王怡文(2014)研究「地方行銷之關鍵成功因素整合性觀念架構研究」，針對地方觀光相關研究進行文獻分析，以掌握並綜合整理相關研究，歸納地方行銷活動的關鍵成功因素的整合性架構，以整體性的觀點進行論述。透過該架構可以得知產官學等各領域合作對地方發展的重要性，也可以知道諸多關鍵成功因素所需資源與能力，提供地方政府與經營者參考。研究結果將關鍵成功因素設計為四個評估構面：政府政策與措施、執行力、特色與創意、相關產業支持與優勢。

綜上所述，關鍵成功因素的研究主要用以探討企業成功核心的因素，了解企業的優勢能力與競爭力，藉由研究成功的因素以期再製成功的模式。本研究參考諸多文獻後，採行層級分析法(AHP)作為研究關鍵成功因素的研究方法。層級分析法採用階層式架構，把複雜關係的因素建立階層結構，再把可能的因素做成兩兩成對的重要性比較，透過量化讓研究者做出評比，得到可能因素的權重比例，找到關鍵成功因素為何。

### 第三章 個案探討

旺梨小鎮本店位於彰化縣秀水鄉花秀路上，是經營者藍優盡於 2009 年創立的品牌，代表性商品為手工土鳳梨酥，主打鳳梨餡料百分之百採用八卦山脈的臺灣二號、三號鳳梨(一般習稱台灣土鳳梨)。旺梨小鎮強調手工製作，不用工廠大量生產，不添加防腐劑、食品添加物，主打健康與高品質，靠著消費者口碑宣傳而受到矚目，被選為彰化十大伴手禮，在眾多的鳳梨酥品牌中佔有一席之地。

旺梨小鎮的官方網站，是這樣介紹自己的：

八卦山脈的紅土壤，鬆軟富礦物質，栽培出來的旺梨也特別香甜！阮家族世代種旺梨，自清光緒年的曾祖開始，就日日挑擔著旺梨，從自家山頭一路步行到各地鄉鎮市集，拉拔養育全家大小。

傳至日據時代受過嚴格日本教育的阿公，種出的旺梨同款優秀，種前必定詳細丈量土地間距，使每株旺梨擺排排對齊站好，堅持不洗農藥及生長劑，維持有機的生長環境，每天到旺梨園巡視，觀察天氣跟土地的變化，旺梨的生長週期，攏底伊心內運作。伊教育出來的旺梨，還榮獲當時台中州頒發的壹等獎狀，人講是旺梨界的資優生！

一班接一班，認真醞釀，在山頭熟成的黃金果香！阮攏講旺梨食好土，咱也惜「好土」，大地賦予的黃金水果一點都不可浪費，想起細漢時，媽媽總會將盛產的旺梨熬成餡膏或曬成乾，做成天然的零嘴，在咱家族流傳了百年。

作後輩的阮，有三十多年豐富的烘培和嚴格品管經驗，想起童年心底的甜蜜滋味，就把新鮮果肉熬成餡，精心製成土鳳梨酥，結果親友攏誇好呷，於是越做越上手，從此阿公的旺梨園，就交給阮來做純正的土鳳梨酥。



圖 3.1 旺梨小鎮位於彰化縣秀水鄉的店面



圖 3.2 旺梨小鎮交通位置圖



圖 3.3 旺梨小鎮店內商品陳設



圖 3.4 旺梨小鎮官方網站文宣



## 3.1 創業背景與動機

### 3.1.1 土鳳梨—藍家的百年鳳梨園

鳳梨是臺灣具有代表性的水果之一，一年四季皆可以品嚐到鳳梨，每年的二月到三月、六月到九月是盛產季節。鳳梨的營養價值極高，清熱解渴，可益助人體分解消化，加上台語「旺梨」、「旺來」諧音，帶有吉祥興旺的祝福之意，而廣受大眾喜愛。目前臺灣的鳳梨品種經過改良後有高達數十種品種，多數以生果食用為主。而一般習稱的「土鳳梨」是指「開英種 (Cayenne)」的「臺農一號」、「臺農二號」、「臺農三號」的鳳梨品種。雖然稱作「土」鳳梨，但事實上，鳳梨並非臺灣的本土種作物。

鳳梨學名 *Ananas comosus* (L.) Merr.，原產於南美洲的亞馬遜河流域一帶，主要分布地區為南北緯 30 度之間。十五世紀末葉至十六世紀初，歐洲探險家在中南美洲各地發現鳳梨，隨著歐洲人海外拓殖的展開，鳳梨也被從美洲傳播到世界各地與臺灣。

根據史料記載，臺灣的鳳梨最早在十七世紀末即有種植的紀錄。清康熙年間，鳳梨苗隨著來自中國閩粵地區的移民一同遷徙到臺灣，最初在南部地區廣為種植，以今高雄市鳳山、大樹一帶最負盛名。後來隨著移民開墾臺灣的腳步，鳳梨開始被引入中部地區種植。此時期自中國閩粵地區引入栽種的鳳梨品種，後來統稱為「在來種」，俗稱「本島仔鳳梨」。特色是果實較小，果肉纖維稍多，花腔較深，香氣與風味十足。

1895 年臺灣進入日治時期，日本政府在臺灣發展熱帶物產栽培與研究。加以罐頭製造技術引進臺灣，鳳梨罐頭製造產業開始在臺灣發展，因此鳳梨栽培種植的面積也開始增加。「本島仔鳳梨」是日治初期製作鳳梨罐頭的原料，但因果實結眼較深，不適合用新式機械去皮，需要人工逐個去皮，增加製作鳳梨罐頭的成本。

總督府為發展鳳梨罐頭產業，自爪哇、新加坡、菲律賓、夏威夷等地引入多樣的品種進行試種，後經嘉義農業所試驗，「開英種」與「沙勞越種」為

優良加工品種。總督府殖產局開始在臺灣積極繁殖推廣這兩個品種，並同時進行品種改良實驗，試圖培育出適應臺灣風土的新品種。直至 1930 年代，才確定中部地區適合栽種開英種鳳梨。

臺灣中部八卦山山脈的地理條件和夏威夷相似，土質為適合鳳梨生長的紅土，加上午後陣雨的濕潤氣候不利鳳梨害蟲粉介殼蟲生存，因此，八卦山脈的鳳梨種植面積在日治後期超越南部，成為鳳梨種植中心。八卦山台地是臺灣種植鳳梨的最北邊，因局部地形的霧罩日曬以及八卦山特有的紅土，使得二號、三號鳳梨的甜酸比在臺灣成為一種特殊風物。

二號、三號鳳梨栽種不需要農藥、自然成長，不需要在結果期帶上傘帽，因為鳳梨葉子夠長足以結頭自然形成遮陽效果。二號、三號鳳梨還有一種強烈的香氣，因著四時運作有「正田仔—夏季端午前收成的土鳳梨」、「熟梨仔—冬季底收成的土鳳梨」兩種類別，甜度、酸度皆有所差異。

旺梨小鎮經營者藍優盡，家族世代在八卦山脈種植鳳梨，從小在鳳梨園中長大，對於鳳梨的一切都瞭若指掌，可說是為鳳梨達人。藍家自清光緒年間藍優盡的曾祖開始，靠著鳳梨種植拉拔養育一家大小。昭和十八年(1942年)藍優盡的曾祖父藍元和祖父藍文在父子兩代獲得總督府鳳梨耕種改良一等賞的光榮，是鳳梨栽種的專家。鳳梨種植前必定詳細丈量土地間距，每株鳳梨都要排排對齊站好，不洗農藥、生長劑，每日都要到鳳梨園巡視，觀察天氣與土地的變化。藍優盡的父親藍邦郁自十四歲起跟著長輩綁園種鳳梨，學著耕種鳳梨的新技術與專家的態度，一直到現在，藍邦郁仍是每日清晨綁上臀架插進鐮刀，到鳳梨園巡視，繼續作為職人的堅持。

八卦山台地地形上有諸多限制，不好整田翻作，看顧鳳梨多數的時間需要垂直移動，勞動的付出很大。在臺灣整體水果加工業漸漸被東南亞取代後，很多的鳳梨田開始荒廢了，改為種植其他作物以維生。而繼續種植的也沒能夠符合改良品種的經濟效益，因二號、三號鳳梨較酸在生果食用的市場上較不受消費者喜愛。但藍邦郁仍繼續守著祖上留下來的田園，守著二號三號鳳梨，沒有放棄對鳳梨的堅持。直到土鳳梨酥的製作，開始了八卦山脈鳳梨栽

培的改變契機。藍家四代傳承鳳梨栽培技術，到了藍優盡手裡將栽培變成烘焙，重新找出土鳳梨的價值，將土鳳梨變成熱門伴手禮土鳳梨酥。八卦山脈的二號、三號鳳梨栽培農業因為土鳳梨酥，又開始熱門了起來。

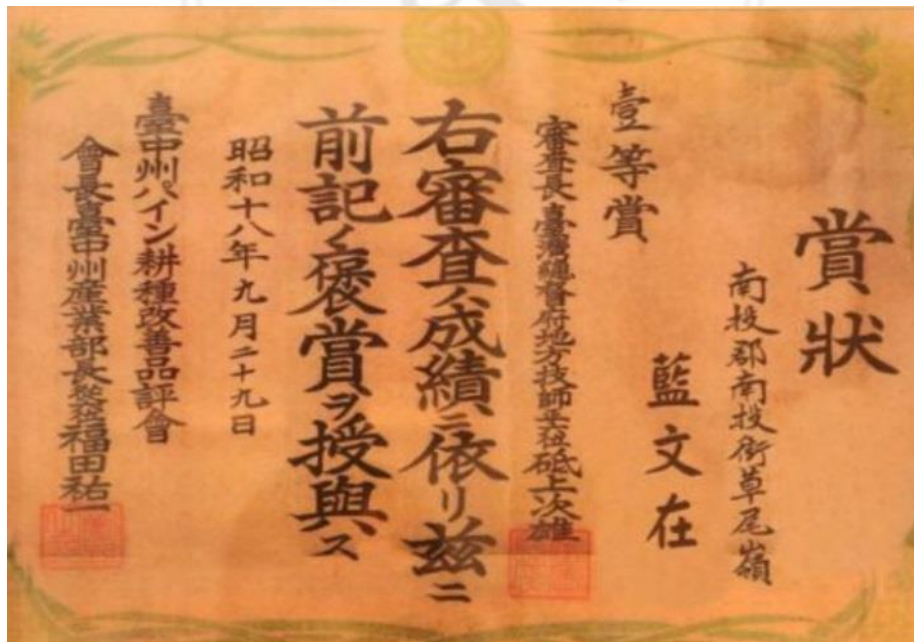
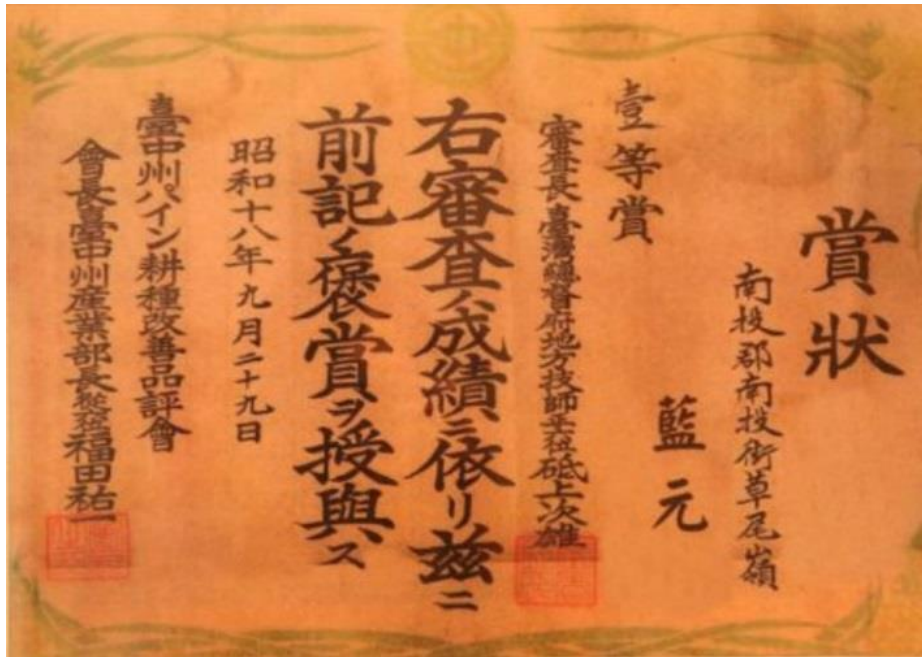


圖 3.5 日治時期鳳梨耕種改良一等賞獎狀

### 3.1.2 土鳳梨酥—媽媽的味道

近年來，鳳梨酥成為臺灣伴手禮的代表，鳳梨酥的製作將傳統中式糕餅口味與西方烘焙技術巧妙結合，在市場上的接受度高。古早的鳳梨酥外皮較硬，後來有糕餅師傅使用西式烘焙方法，將製作用油從豬油改成無水奶油，並且使用西式模具做造型，從喜餅大餅改為小巧外型的鳳梨酥。

內餡使用部分，最早鳳梨酥業者們將鳳梨製作成果醬作為內餡，但因酸度太高、纖維較粗，整體口感不甚理想，不受消費者歡迎。在業者多次實驗下，找到組織纖維細密、含水量高的「冬瓜」作為鳳梨酥內餡的主原料，再加入鳳梨、糖、麥芽熬煮後製作成鳳梨冬瓜醬，纖維細密整體口感佳、味道甜而不膩、不黏牙、不酸，市場接受度高，因此鳳梨冬瓜醬成為臺灣代表性的鳳梨酥口味。但食品加工業蓬勃發展後，業者為節省成本，內餡完全使用冬瓜餡，調味加入鳳梨香精，欲以最低成本來或去最大的經濟效益，市面上開始充斥著沒有添加鳳梨的鳳梨酥。

在食安問題接二連三爆發後，大眾開始更加注重食品安全，消費者開始注重食品原物料的來源、品質、添加物。加上鳳梨品種的不斷改良，纖維較為細緻，鳳梨果肉甜度提高，市面上開始有業者製作純鳳梨內餡的鳳梨酥。而不同品種鳳梨所製作的鳳梨酥，口味、口感皆有差異，也成為不同業者的各自特色。

旺梨小鎮的「土鳳梨酥」是以二號、三號鳳梨為原料製作內餡，採用百分之百的土鳳梨內餡，不使用改良品種的鳳梨，鳳梨栽種不使用農藥與生長激素，製作過程不添加食品添加物、防腐劑，保留土鳳梨的天然口味、口感，冬季的鳳梨製作出來的鳳梨酥偏酸、夏季的則偏甜。藍優盡堅持保留這樣天然的品質差異，保留媽媽的味道。

土鳳梨膏必須使用直火熬煮數小時，如同養育小孩般要時時眷顧，而糖加入鳳梨餡的時間，是攸關口感和品質的最大關鍵，熬煮時間長短、溫度高低、鳳梨的產季都有著微妙的關係，這是藍家一脈相承，和在地風土所孕育

的經驗值，是媽媽祖傳的密技。旺梨小鎮想要消費者吃到的鳳梨酥，是藍家人守著土地百年來的土鳳梨風土，堅持天然的安心滋味。



圖 3.6 旺梨小鎮的土鳳梨酥餡料



圖 3.7 使用直火熬煮的土鳳梨酥餡料

## 3.2 發展現況

### 3.2.1 創業—西式早餐店到旺梨小鎮

藍優盡於國中畢業後，離鄉背井到台北三重跟著叔叔學做西點麵包，練就了一身烘焙技術。當兵退伍後結婚，婚後搬到彰化縣秀水鄉居住並準備創業。當時，開設一間麵包店的成本很高，因為創業的資金不足，決定轉而投入當時臺灣正開始興起的西式早餐店。

藍優盡的早餐店從吐司、漢堡用的麵包到各項配料皆由自己生產製作，因為美味健康、口味獨到的早餐餐點備受好評，在秀水鄉遠近馳名，有很多忠實的顧客。在早餐店的經營穩定後，藍優盡開始發揮所長製作糕點、麵包等烘焙食品於早餐店內兼著販售。但小時候媽媽熬著鳳梨膏的滿室芬芳，那古早的水果香味令他難以往懷，再加上因香甜多汁的金鑽鳳梨成為鳳梨生果市場的主流，老家八卦山脈種植的土鳳梨大量滯銷，藍優盡便以自家種植的土鳳梨來製作百分之百的土鳳梨酥，置於早餐店內販售。

旺梨小鎮土鳳梨酥的製作與販賣就是從小小的家庭工廠開始的。因為產品的品質良好，靠著顧客間的口碑相傳，無名的鳳梨酥開始打響名號，在地方上小有名氣。當時臺灣各地正開始風行鳳梨酥，鳳梨酥漸成為代表臺灣的伴手禮，因此有人建議藍優盡應該建立屬於自己的品牌來賣自家的鳳梨酥，藍優盡開始著手旺梨小鎮品牌的建立。

「旺梨」鳳梨的台語發音，強調商品皆以純正鳳梨為原料。「小鎮」是本店所在地彰化縣秀水鄉，一個以農業為主體的農村小鎮。創造品牌名稱時，藍優盡思考的是從自身出發，不忘本的務實精神。

品牌的商標是以藍優盡父親的形象來繪製的，頭戴斗笠手拿旺梨，呈現鄉土親和力十足的形象。藍優盡說，自小在八卦山台地高低起伏的坡度上，跟在父親高大身影背後，只看得見父親揹在腰間的臀架，一把鐮刀插在其中，像鐘擺一樣，始終從中點晃向左右，看著就有一種安心的感覺。就如同旺梨小鎮想要消費者吃到的鳳梨酥，是藍家人守著土地百年來的土鳳梨風土，堅

持天然的安心滋味。因此，決定成立品牌商標時，以將百年鳳梨園堅持下來的父親為意象，也代表旺梨小鎮對品質的堅持。旺梨小鎮的廣告文宣也採用手工彩繪的風格來呈現，展現質樸實在的經營模式。



圖 3.8 旺梨小鎮商標與店面內部



圖 3.9 旺梨小鎮文宣

### 3.2.2 經營現況

#### 一、銷售通路

旺梨小鎮目前的銷售通路有三大類，分別有店面經營販售、網路接訂單宅配、機場免稅店昇恆昌合作販售。三種銷售通路的營業額皆很穩定，以網路訂單與機場免稅店的銷售佔的比例較高。店面主要以鄰近地區性的顧客市場為主，旺梨小鎮目前有兩間店面，除了彰化縣秀水鄉花秀路的本店之外，在彰化市埔西街設有分店。另外，在高鐵站也設置有販售櫃位。網路的銷售方面，以官方網站(<http://www.pineappletown.com.tw/>)接訂單宅配的方式銷售以擴大服務範圍，2018年4月與香港士多 ztore 合作，在香港販售部分商品。

#### 二、經營規模

旺梨小鎮的主要經營為藍優盡夫婦，其兒子主要協助網站經營與網路通路訂單處理。旺梨小鎮店面後方即為烘焙的工作場域，烘焙生產從鳳梨原料收購到削皮、製作餡料全部都是自家員工處理。目前，員工總數有 18 人，多為鄰近社區的婦女，屬於微型企業。

#### 三、產品項目

手工百分之百鳳梨酥是一開始的主打商品，市場穩定後，旺梨小鎮以土鳳梨為主體，開始開發結合土鳳梨的各式新產品，多樣性商品一方面擴大市場，另一方面也增加土鳳梨更多的可能性，不在局限於鳳梨酥。主要產品項目有土鳳梨酥、土鳳梨蛋黃酥、土鳳梨杏仁酥、土鳳梨牛軋糖、土鳳梨牛軋餅、鳳梨核桃糕、酒釀桂圓南棗糕等，夏天有 100%土鳳梨原汁、土鳳梨冰棒。最新產品是每天早上現烤的土鳳梨蛋糕。產品除了禮盒販售，還有製作結婚喜餅禮盒的項目。





圖 3.10 旺梨小鎮鳳梨酥製作



圖 3.11 旺梨小鎮鳳梨酥



圖 3.12 旺梨小鎮鳳梨酥包裝圖

### 3.3 經營理念與策略

#### 3.3.1 從「心」出發

旺梨小鎮經營者藍優盡在接受採訪時，被問到土鳳梨商品打響名號後，有沒有想過擴大事業規模大量生產、廣開分店的計畫時表示：「我只想專心做好一件事。沒想過做大事，只想做對的事。」

藍優盡堅持手工生產，不找代工廠生產，沒有大量生產就沒有為了延長保存食物新鮮的化學添加物殘留，顧客吃到的才會時好的健康的產品。他從顧客的角度出發，認為鳳梨酥不能只是出爐那剎那的香味燦爛，從出產成品到送進顧客口中，大概五到七天甚至所謂十四天後的到期日，在不加防腐劑和化學添加物之下，抑制油耗和結構的不粉不崩，同時保留餅皮奶香和土鳳梨餡的酸喂不衰退，甚至在吃下肚後的三五小時，不會礙著食用者的味蕾和脾胃。旺梨小鎮的鳳梨酥是堅持使用直火熬煮九到十小時，直火是指使用瓦斯爐對著鍋爐直接加熱熬煮，如此才能保持土鳳梨纖維粗絲的口感，保留媽媽的味道，那種煮給自家人吃的不惜工本的心意。

鳳梨酥成為臺灣伴手禮的代表被炒熱市場後，八卦山山脈沒落的鳳梨栽培農業也因為土鳳梨酥的炙手可熱，原先荒廢的鳳梨田開始復耕了，原先改種其他作物的田園也改回了種植鳳梨。原料百分之百產自八卦山脈的旺梨小鎮土鳳梨，原先只使用自己家栽培的天然有機土鳳梨，隨著土鳳梨酥的熱銷，開始與鄰近鄉里父老契作收購土鳳梨。八卦山脈的從事鳳梨的農事者多為中老年人，藍優盡的父子與這些鄰里契作，不分級數、大小皆予以收購，以照顧鄉里的心出發，帶動故鄉地方產業的發展。在契作的同時，也要求鳳梨栽培的過程不使用生長劑、殺蟲劑等化學藥劑，強調天然的友善土地概念，有品質好的原料才有品質好的產品。此外，旺梨小鎮以小型加工為主，訓練社區鄰里的婆婆媽媽來承擔專業，提供就業機會也落實回饋鄉里的精神，「小農經濟」、「友善土地」是旺梨小鎮質樸務實的堅持。



圖 3.13 社區媽媽製作鳳梨酥



圖 3.14 整理收購的土鳳梨

### 3.3.2 經營策略

#### 一、堅持品質

旺梨小鎮的鳳梨酥原料強調高品質控管，採用放山土雞的紅殼雞蛋黃、八卦山脈產的土鳳梨、天然奶油等，使用通過合格檢驗的產品，不添加防腐劑與其他化學添加物。二十五克餅皮配三十五克內餡的完美比例，是藍優盡一再地改良研究出來的最佳品質搭配。近年來，原物料的價格不斷提高，旺梨小鎮沒有因此而降低對原料品質的要求，繼續堅持他們的良心事業。

#### 二、口碑行銷

旺梨小鎮經營者認為只要自己產品夠好，就不需要擔心賣不出去。因此，在整體經營上，在廣告宣傳上的預算很低，產品的行銷主要靠著顧客的口耳相傳，靠著產品的好口碑來行銷。經營者認為只要產品有良好的品質，自然會有顧客上門。而得利於網路的普及，產品透過顧客的網路分享宣傳，旺梨小鎮建立起口碑與知名度，讓市場不侷限在地區性市場而是臺灣各地甚至是海外。旺梨小鎮與機場免稅店昇恆昌的合作開端，是昇恆昌的董事長在吃過往梨小鎮的鳳梨酥後，請員工主動聯繫旺梨小鎮而開始的。

#### 三、「旺梨」的品牌

藍優盡的旺梨小鎮主打八卦山脈的土鳳梨製作的鳳梨酥，近年來陸續開發各種鳳梨相關的新產品，一開始是為了消耗過多的鳳梨，才開始研發的新的鳳梨產品，也為了開發年輕族群的客層，而有像鳳梨原汁、鳳梨冰棒等產品的研發。在這樣的過程中，旺梨小鎮也找到新的目標—成為鳳梨的代言人，希望可以讓人一想到鳳梨就可以聯想到旺梨小鎮。要實現這個目標，旺梨小鎮除了更多新產品的研發外，也計畫增加廣告行銷的強度，讓旺梨小鎮成為「旺梨」的品牌。

## 第四章 資料分析

### 4.1 層級分析法問卷設計

#### 4.1.1 問卷構面

美國行銷學會於 1985 年提出行銷的定義：行銷就是將一種理念、貨品與服務，以產品、定價、推廣、通路的規劃與執行，藉由創造與交換而滿足個人與組織的目標。商品行銷主要是透過某些策略或方法，讓消費者獲得其所需，也讓企業達到所要的營業目標。企業經營的成功關鍵因素，必定是有其成功的行銷模式。本研究欲探討旺梨小鎮在鳳梨酥經營的成功關鍵因素，使用層級分析法來進行研究。層級分析問卷的以「行銷組合(4P)」—產品 (Product)、價格 (Price)、通路 (Place)、促銷 (Promotion) 為參考來進行問卷的構面設計，藉由問卷的調查來探討對於旺梨小鎮經營者而言，經營成功的關鍵因素為何。

本研究問卷的構面設計為三大構面：「產品品質」、「市場通路」、「促銷策略」，行銷 4P 當中的「價格」予以省略。本研究的研究主軸為鳳梨酥的經營，鳳梨酥的價格制定一般而言為成本導向的定價，市場上不同經營店家的鳳梨酥價格差異不大，加上鳳梨酥價格不易因市場需求強弱而產生價格上的波動。因此，本研究的問卷設計不採計「價格 (Price)」面向來設計問卷構面。

本研究的問卷設計三個構面：構面 A—「產品品質」，指的是產品的口感風味、產品原料使用的食材、符合食品安全衛生的規範、產品的外包裝設計等影響鳳梨酥經營的構成要素。構面 B—「市場通路」，探討對於經營者而言，店面販售、網路販售、機場免稅店等不同的市場通路，對於鳳梨酥經營成功的影響程度差異。構面 C—「促銷策略」，探討業者認為提供試吃體驗活動、接受電視媒體採訪、各式廣告宣傳、置入性行銷等各式促銷策略，對於鳳梨酥經營成功的影響程度，同時探討業者在未來經營的促銷策略上是否會調整促銷的方式。本研究構面說明整理如下表 4.1 所示。

表 4.1 本研究三大構面說明表

構面	內容說明
A.產品品質	產品的口感風味、在地化食材的原料使用、食品安全衛生以及包裝設計，對於鳳梨酥經營成功的影響程度。
B.市場通路	產品銷售的通路包括店面販售、網路販售、機場免稅店等，市場通路對於經營成功的影響程度。
C.促銷策略	提供體驗活動、媒體廣告、置入性行銷等促銷策略，對於鳳梨酥經營成功的影響程度。

#### 4.1.2 問卷評估準則

構面「A.產品品質」的評估準則依據各項參考資料，訂為「口感風味」、「食材製作」、「產品包裝設計」三個評估準則。本研究主軸的產品為「鳳梨酥」，食用的口感、食品的原料到食品的包裝都是影響行銷的關鍵。構面「A.產品品質」的評估準則訂為三個準則，分述如下「A1 口感風味」一業者利用專業的技術與能力，製作口感風味優良的產品，符合消費者的需求。「A2 食材製作」一業者在產品的原料上，選用當季食材，注重產品製作過程的安全衛生，符合食品安全衛生的規範，提供消費者優良的產品。「A3 產品包裝設計」一業者在產品包裝上，應清楚標示產品營養、包存期限、食用方式等詳細資訊，進一步對產品進行主題包裝與美學設計元素，賦予產品更多價值。說明如表 4.2 所示。

表 4.2 構面「A.產品品質」的評估準則

構面	評估準則	內容說明
A.產品品質	A1 口感風味	利用專業的技術與能力，製作口感風味佳的產品，滿足顧客的需求。
	A2 食材製作	選用當季當地食材，注重製程的安全衛生，提供優良的產品。
	A3 產品包裝設計	產品營養標示、包裝的美學設計、產品的主題性與故事性，賦予產品更多價值。

構面「B.市場通路」的評估準則參考個案旺梨小鎮的營業現況，主要的銷售通路為店面經營銷售、自家網站接訂單販售、機場免稅店的合作販售等。因此，評估準則訂為「店面販售」、「網路販售」、「機場免稅店」三個評估準則，「B1 店面販售」—店面的位址、店面消費的動線、店面產品的陳列等實體販售通路，對於產品的販售具有一定程度的影響，對於業者經營的成功與否也具有關鍵影響。「B2 網路販售」—在網路的世代，透過網路的販售經營模式是必要的，業者透過官方網頁提供網路販售、接訂單，增加銷售管道，服務更廣大的客群。「B3 機場免稅店」—旺梨小鎮業者在經營上，長期與機場免稅店合作，此一銷售管道對於整體經營成功的影響程度為何，藉此評估項目來了解。藉由以上三個評估準則，來了解對個案的經營成功關鍵進行評估。構面「B.市場通路」的評估準則說明如表 4.3 所示。

表 4.3 構面「B.市場通路」的評估準則

構面	評估準則	內容說明
B.市場通路	B1 店面販售	店面位址、店面消費動線、店面產品陳列等實體販售通路，對產品銷售的影響。
	B2 網路販售	利用官方網頁、網路販售平台增加產品的銷售管道，服務廣大的客群。
	B3 機場免稅店	與機場免稅店合作，增加銷售通路。

構面「C.促銷策略」的評估準則訂為「體驗活動」、「媒體廣告」、「置入性行銷」。目前市場上代表性的鳳梨酥店家，有以提供試吃體驗而成功推廣產品的店家，也有透過媒體採訪報導而知名度大增的成功促銷策略。本研究在此向構面的評估準則以目前市場上主要的促銷策略來設計，欲以此了解對本研究個案而言，商品成功的促銷策略比重為何。「C1 體驗活動」—指業者提供消費者試吃、參觀產品製作過程、參與產品實際製作等體驗活動，提高消費者對產品的認同與滿意度，藉以達成銷售的目的。「C2 媒體廣告」—利用

媒體傳播強化品牌形象，經由媒體採訪介紹經營理念、產品特色，以增加品牌知名度並藉此提升產品在市場上的競爭力。「C3 置入性行銷」—與電視節目、產業活動等合作置入性行銷，提供產品的大眾能見度與增加知名度。構面「C.促銷策略」的評估準則說明如表 4.4 所示。

表 4.4 構面「C.促銷策略」的評估準則

構面	評估準則	內容說明
C.促銷策略	C1 體驗活動	提供顧客試吃體驗、參觀產品製作體驗、參與產品製作過程，提高顧客對產品的滿意度。
	C2 媒體廣告	用媒體傳播強化品牌形象，經由媒體採訪介紹經營理念、產品特色，以增加品牌知名度，提高產品的市場競爭力。
	C3 置入性行銷	與電視節目、產業活動等合作置入性行銷，提供產品的大眾能見度與增加知名度。

## 4.2 層級分析問卷結果

### 4.2.1 層級分析法問卷實施

本研究研究鳳梨酥經營的關鍵成功因素，對個案旺梨小鎮的主要經營者與產品製作者藍優盡夫婦及兒子 3 人，發出 3 份問卷，回收 3 份，回收率 100%，有效問卷 3 份。

### 4.2.2 層級分析法問卷調查結果

將回收之問卷數據輸入 AHP Excel 試算表，得到一致性檢定的結果。在整體構面及三個項目上，一致性指標(C.I.)及一致性比率(C.R.)值皆小於 0.1，顯示填卷者的判斷前後一致，通過一致性檢定，結果如表 4.5 所示。



表 4.5 層級分析問卷一致性檢定表

	整體構面	A 產品品質	B 市場通路	C 促銷策略
一致性指標(C.I.)	0.011 < 0.1	0.000 < 0.1	0.000 < 0.1	0.016 < 0.1
一致性比率(C.R.)	0.020 < 0.1	0.000 < 0.1	0.000 < 0.1	0.028 < 0.1
通過/不通過	通過	通過	通過	通過

將回收之問卷數據進行 AHP 計算，依層級分析法計算各構面與各評估項目間之相對權重，結果如表 4.6 所示。

表 4.6 層級分析問卷項目權重表

構面	構面權重	關鍵因素評估項目	評估項目權重
A. 產 品 品 質	0.656	A1 口感風味	0.416
		A2 食材製作	0.416
		A3 產品包裝設計	0.169
B. 市 場 通 路	0.183	B1 店面販售	0.423
		B2 網路販售	0.423
		B3 機場免稅店	0.153
C. 促 銷 策 略	0.160	C1 體驗活動	0.249
		C2 媒體廣告	0.505
		C3 置入性行銷	0.247

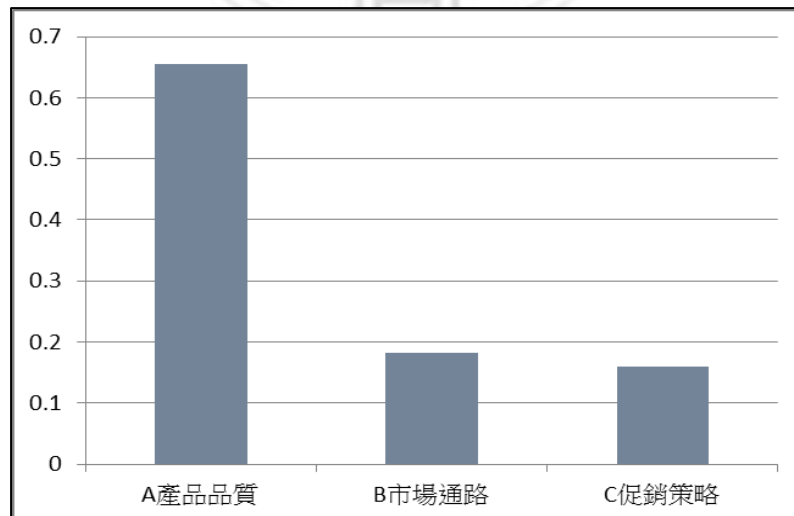
### 4.2.3 層級分析法問卷調查結果分析

#### 一、構面相對權重分析

本研究在構面評估上共分為「產品品質」、「市場通路」、「促銷策略」三個項目。本研究將三個構面相互比較權重分析後，依相對重要性排序分別為：「A.產品品質」(0.656)、「B.市場通路」(0.183)、「C.促銷策略」(0.160)，其中「產品品質」重要性比率高達 0.656，約為其他兩個構面的三倍，是影響鳳梨酥經營成功的最重要因素。依據分析結果顯示產品的口感風味、產品原料使用的食材、符合食品安全衛生的規範、產品的外包裝設計等因素，是鳳梨酥經營成功的關鍵因素。構面結果分析如表 4.7 所示。

表 4.7 層級分析問卷「構面」權重表

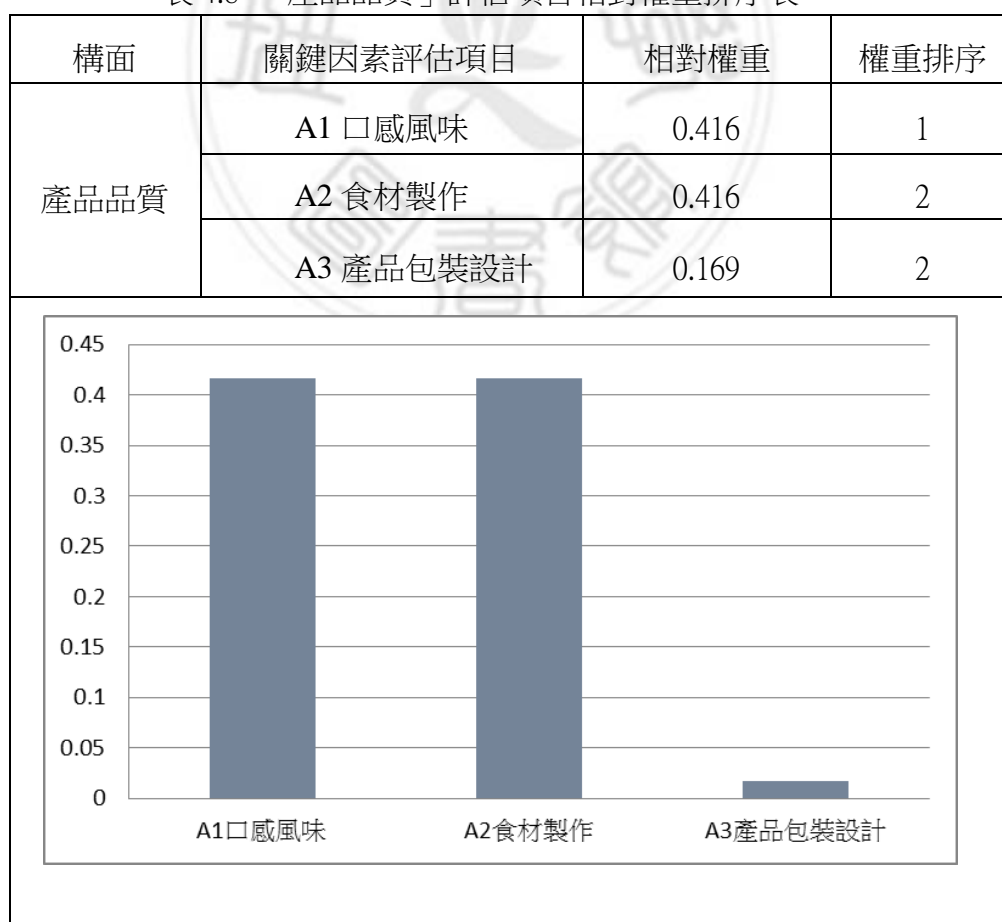
構面	構面權重	構面權重排序
A.產品品質	0.656	1
B.市場通路	0.183	2
C.促銷策略	0.160	3



## 二、「產品品質」評估項目相對權重分析

在「產品品質」構面中，口感風味、食材製作、產品包裝設計三個評估項目，其相互比較權重分析後，依相對重要性排序分別為：「A1 口感風味」(0.416)、「A2 食材製作」(0.416)、「A3 產品包裝設計」(0.169)，其中「口感風味」與「食材製作」兩項評估項目相對重要性相同，皆為0.416，約為「產品包裝設計」權重的兩倍。研究結果顯示，業者利用專業的技術與能力，選用八卦山脈自家生產的土鳳梨，沒有使用農藥與生長激素，使用高品質的鳳梨作為產品原料，不添加任何化學香料與防腐劑。在製作過程中注重食品安全衛生，注重製程中的每一個細節，以口感風味佳、品質優良的產品，獲得消費者的認同與青睞，是鳳梨酥經營成功的關鍵因素。「產品品質」評估項目相對權重排序表，結果如表 4.8 所示。

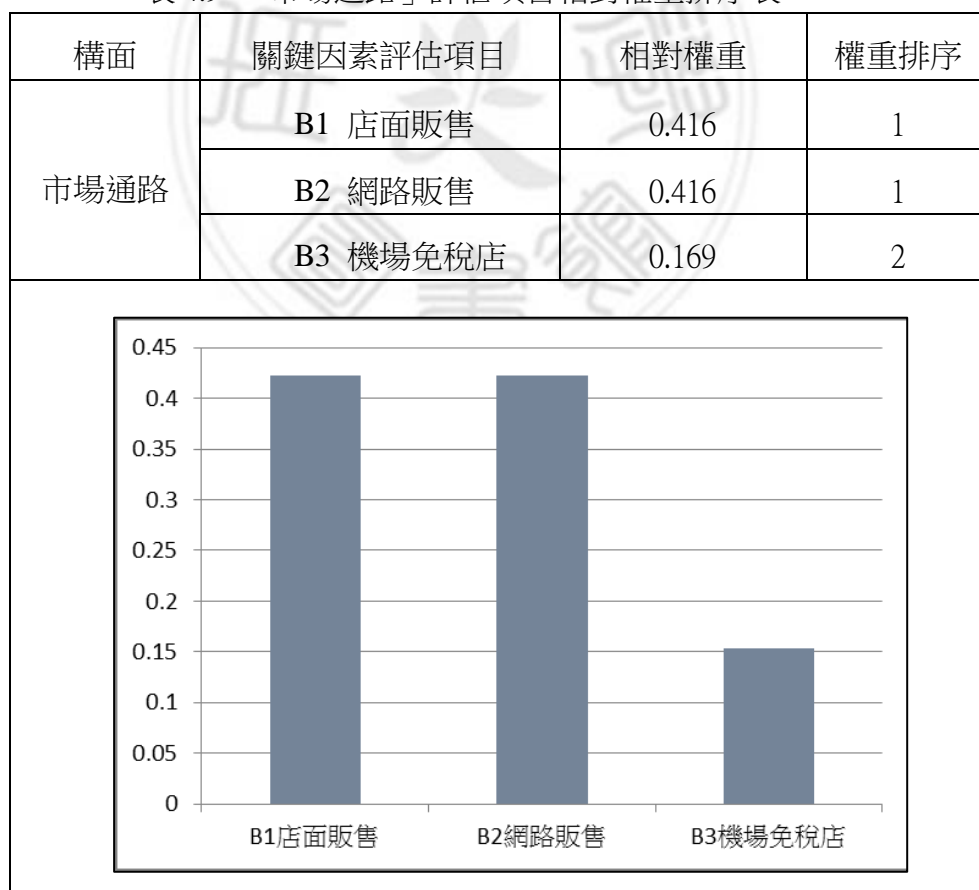
表 4.8 「產品品質」評估項目相對權重排序表



### 三、「市場通路」評估項目相對權重分析

在「市場通路」構面中，店面販售、網路販售、機場免稅店三個評估項目，其相互比較權重分析後，依相對重要性排序分別為：「B1 店面販售」(0.423)、「B2 網路販售」(0.423)、「B3 機場免稅店」(0.153)，其中「B1 店面販售」與「B2 網路販售」兩項評估項目相對重要性相同，皆為 0.423，約為「B3 機場免稅店」2.5 倍。研究結果顯示，店面位址、店面產品陳設、消費動線等實體販售通路，對於產品銷售是經營成功的關鍵因素。在二十一世紀的網路世代，透過自家經營的網站接訂單販售，擴大產品的客群，將消費族群擴增至台灣各地，甚至是國外，使產品銷售的範圍不受到地點的限制，增加產品的市場通路。「市場通路」評估項目相對權重排序表，結果如表 4.9 所示。

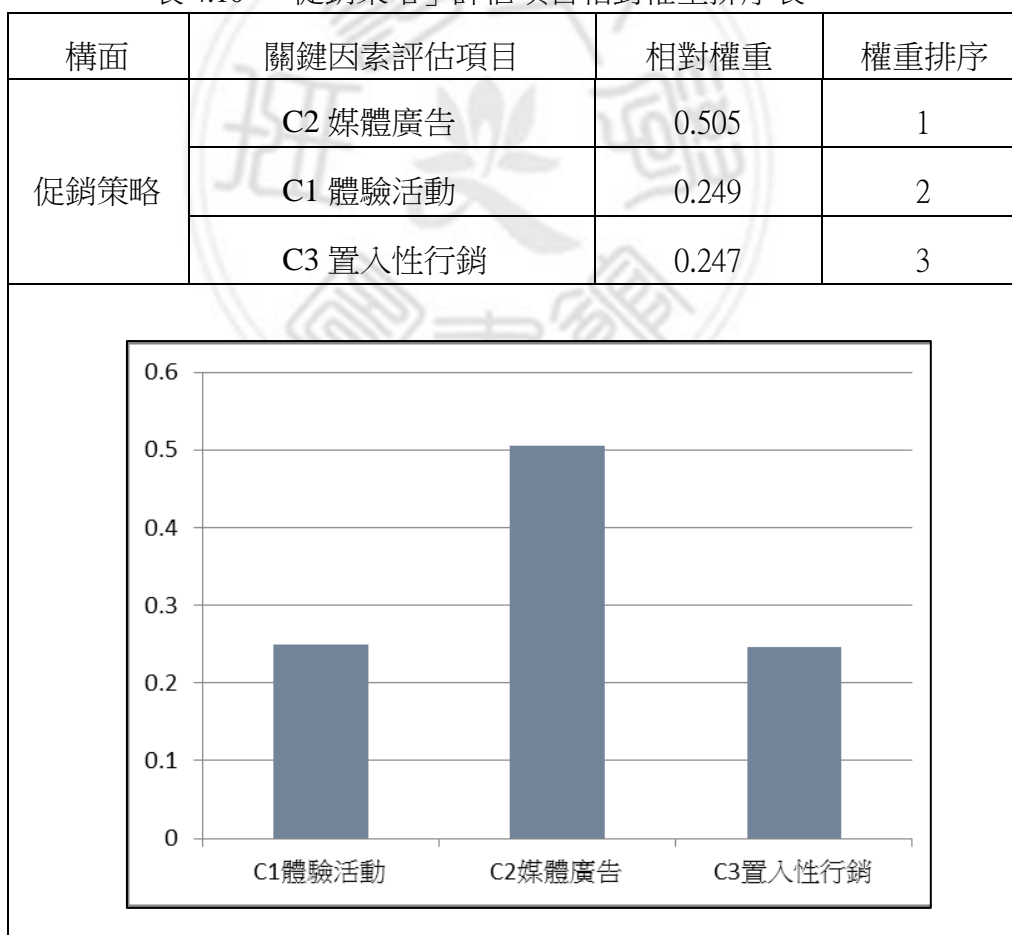
表 4.9 「市場通路」評估項目相對權重排序表



#### 四、「促銷策略」評估項目相對權重分析

在「促銷策略」構面中，三個評估項目，其相互比較權重分析後，依相對重要性排序分別為：「C2 媒體廣告」(0.505)、「C1 體驗活動」(0.249)、「C3 置入性行銷」(0.247)，其中最高的為「媒體廣告」，相對權重高達 0.505，約為「體驗活動」與「置入性行銷」兩項評估項目的兩倍。研究結果顯示，業者認為透過媒體傳播可以強化品牌形象，經由新聞媒體、旅遊美食節目的採訪，介紹產品的經營理念、產品原料的特色、製作過程的仔細用心，以增加品牌知名度並藉此提升產品在市場上的競爭力，是鳳梨酥經營成功的關鍵因素。「促銷策略」評估項目相對權重排序表，其結果如表 4.10 所示。

表 4.10 「促銷策略」評估項目相對權重排序表



## 五、關鍵成功因素整體權重分析

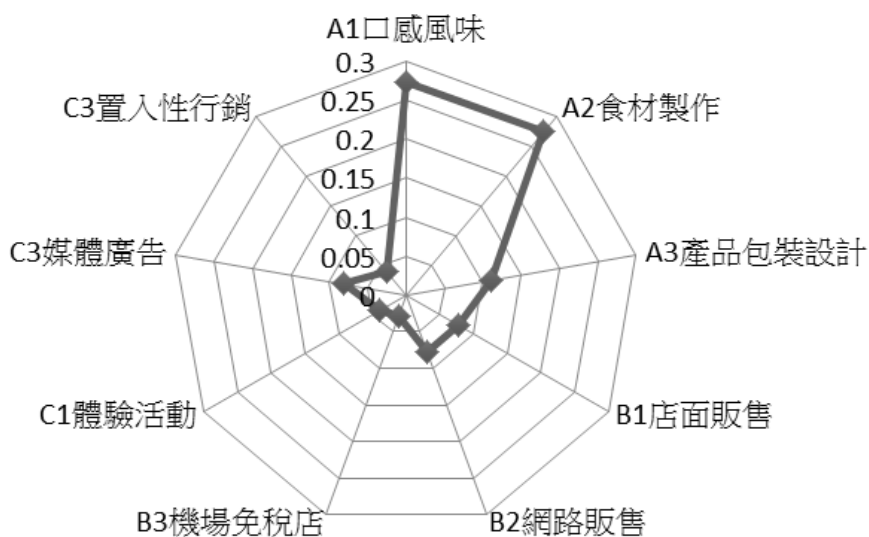
本研究依據上述所得之構面權重與評估項目權重數據，計算出整體評估項目的比較權重，並列出整體權重排序如表 4.11。由表中可知：

1. 重要性最高之評估項目前三項均集中於「產品品質」構面，其中「口感風味」與「食材製作」評估項目的重要性偏高。
2. 「促銷策略」構面重要性雖然低於「市場通路」構面，但其中評估項目「媒體廣告」，其重要性卻略高於「市場通路」構面內的「店面販售」與「網路販售」。可知媒體廣告對產品銷售具有高度影響。
3. 九項關鍵因素中，重要性最高之項目為「口感風味」與「食材製作」，最低為「機場免稅店」。

表 4.11 鳳梨酥經營關鍵成功因素之整體權重分析表與雷達圖

構面	構面權重	關鍵因素評估項目	評估項目權重	整體權重	整體權重排序
A. 產品品質	0.656	A1 口感風味	0.416	0.273	1
		A2 食材製作	0.416	0.273	1
		A3 產品包裝設計	0.169	0.111	2
B. 市場通路	0.183	B1 店面販售	0.423	0.078	4
		B2 網路販售	0.423	0.078	4
		B3 機場免稅店	0.153	0.028	7
C. 促銷策略	0.160	C1 體驗活動	0.249	0.040	5
		C2 媒體廣告	0.505	0.080	3
		C3 置入性行銷	0.247	0.039	6

雷達圖



#### 4.3 研究發現與討論

本研究經由層級分析法問卷的調查與分析，得到旺梨小鎮經營者對於鳳梨酥經營的關鍵成功因素的權重排序，以下針對研究結果進行分析說明。

一、在構面評估上最重要的因素為「產品品質」，所佔權重是其他二項構面「市場通路」、「促銷策略」的三倍之多。鳳梨酥經營的關鍵成功因素的最重要的就是鳳梨酥這項產品。鳳梨酥作為台灣的伴手禮代表之一，販賣鳳梨酥的店家非常多，如何在市場上脫穎而出，產品品質成為首要關鍵。旺梨小鎮的土鳳梨酥主要原料是來自八卦山脈的二號、三號鳳梨，業者的家族是四代種植鳳梨的農家，在鳳梨的種植培育方面是專家。旺梨小鎮的土鳳梨酥從鳳梨的收購到鳳梨酥內餡的熬煮，全都是業者親力親為，且土鳳梨酥不添加防腐劑與添加物，這是業者對自家產品的堅持也是最大的特色。因此，以旺梨小鎮個案為例，鳳梨酥的產品品質是最重要的成功關鍵因素。

二、在評估準則的權重排序上，前三高的準則為「口感風味」、「食材製作」、

「產品包裝設計」，三項都是「產品品質」構面的評估準則，在整體權重比較上倍於其他項目，顯示「產品品質」是高度影響鳳梨酥經營的關鍵因素。個案經營者在受訪時曾表達「專心做好一項產品」的精神，用謹慎仔細的態度追求優良的產品品質，注重生產的每一個環節，包括不施用生長激素的土生土長鳳梨、堅持九小時直火慢熬的鳳梨餡料、注重生產的每一個環節、食品安全衛生的把關。

三、第四項至第六項依序分別為「媒體廣告」、「店面販售」、「網路販售」，屬於通路與行銷方面的影響因素。旺梨小鎮的經營在媒體廣告方面投入的成本是極少的，業者認為產品做得好自然就會有市場，產品的宣傳主要都是靠著口碑行銷。在現今社群網路發達的時代，在網路上分享食衣住行成為一種生活型態，各式各樣的產品經由人們在網路上的分享、評價漸漸打開知名度，進而吸引電視媒體、旅遊節目的報導與介紹，帶來更廣泛的顧客群。

四、根據個案訪談，旺梨小鎮經由店面販售與自家網站販售的營業額各佔總營業額約三分之一，剩下的三分之一是機場免稅店的販售。而在層級分析問卷的結果中，在「市場通路」構面中「機場免稅店」的權重的最低的，在整體評估準則權重中「機場免稅店」也是所占權重最低的。分析其中原因，「機場免稅店」的通路並非旺梨小鎮業者主動去打開的市場通路，而是機場免稅店的業者向旺梨小鎮提出合作方案，進而開啟的通路市場。根據訪談內容，機場免稅店的業者是因老闆曾經吃過朋友贈送的旺梨小鎮土鳳梨酥，對產品有高度正面評價，便指定要與旺梨小鎮合作。因此，「機場免稅店」這項評估準則在權重比較當中所占比率偏低。



## 第五章 結論與建議

鳳梨酥在二十一世紀初，從上個世紀的大漢餅演變至現今小巧方寸的鳳梨酥，從喜餅、祭拜食物演變至今臺灣代表性伴手禮，這變遷的過程除了鳳梨酥食物本體的變化，更展現臺灣食俗的豐富文化意義，還有消費文化帶來的經濟產值提升。鳳梨酥的「成功關鍵」來自於鳳梨是臺灣特產、易於保存、價格適中、攜帶方便、廣泛的通路，搭上觀光發展的熱潮，成為炙手可熱的伴手禮產品。而在競爭激烈的鳳梨酥伴手禮市場中，如何佔得一席之地，是本研究透過實證分析想要探討的問題。

### 5.1 研究結論

旺梨小鎮的土鳳梨酥原本是早餐店餐架上無名的產品，因為美味與真材實料的高品質，透過消費者的口碑行銷，在地方鄰里間小有名氣。在觀光伴手禮的風潮興起後，鳳梨酥透過臺北市糕餅公會舉辦的鳳梨酥文化節，透過競賽與民眾票選的活動，加上媒體的報導與宣傳，鳳梨酥成為臺灣伴手禮代表。無名的土鳳梨酥建立起自己的品牌—「旺梨小鎮」，旺梨小鎮的經營者四代祖傳鳳梨栽培的技術，對土鳳梨酥的原料二號、三號鳳梨十分了解，熬製成鳳梨餡料則是傳承自媽媽的祕技。以資源基礎理論的觀點分析，旺梨小鎮具有獨特的、他人難以複製的資源，成為旺梨小鎮在市場上的競爭優勢。旺梨小鎮以土鳳梨酥打出品牌知名度，接著開發其他鳳梨的相關烘焙產品，持續穩定的經營發展，與八卦山鳳梨農戶的契作，也幫助八卦山脈沒落的鳳梨產業再次興盛。

在實證結果分析中發現，「產品品質」是權重比例最高的，可知鳳梨酥的「產品品質」是旺梨小鎮的關鍵成功因素。對旺梨小鎮的未來發展來看，因為擁有穩定的原料來源，只要持續堅持嚴格的產品品管，在激烈的市場競爭中能有辦法維持優勢。另外，持續地進行相關土鳳梨產品的開發，增加產品品項的多元化，在經典產品鳳梨酥之外，提供消費者更多選擇，也是旺梨小鎮可以拓展市場的方式。

旺梨小鎮以祖傳的百年鳳梨園為根基，對鳳梨的栽培有清楚的認識與了解，掌握了鳳梨酥原料最關鍵的一環，堅持不使用生長劑、農藥的天然有機栽培，提供品質優良的鳳梨，從食品原料的源頭開始嚴格把關，才能提供真正優良的商品。旺梨小鎮的土鳳梨酥因採用百分之百的二號、三號鳳梨製作，保留鳳梨天然的風味，所以冬季口味偏酸，夏季口味偏甜。旺梨小鎮堅持不添加食品添加物來將口味均一化，保留最自然的風味讓顧客品嚐。但是，可能會有顧客認為口味不一是品管不佳，所以本研究建議業者可以將不同季節的鳳梨酥在包裝上做出差異化，並在介紹文宣上說明冬季、夏季鳳梨的不同，亦可順便介紹八卦山的風土給消費者認識，更增添鳳梨酥產品的文化意涵，也加深消費者對旺梨小鎮的印象與認同。

## 5.2 後續研究建議

本研究以層級分析法進行鳳梨經營的關鍵成功因素，以旺梨小鎮為個案，研究結果提供給相關鳳梨酥經營方面研究參考，但本研究僅探討鳳梨酥的經營，且以規模 20 人以下的微型企業為個案，後續研究可以針對其他產品的成功經驗探討，或是研究更大規模的企業經營的關鍵成功因素。本研究以層級分析法進行分析，後續研究可採用其他研究方法來探討關鍵成功因素，以獲致更全面的研究結果。

## 參考文獻

### 一、書籍

行政院農業委員會農業試驗所著(2007)，臺灣的鳳梨，遠足文化。

高淑媛(2014)，經濟政策與產業發展：以日治時期臺灣鳳梨罐頭業為例，台北市：稻香出版社。

張尊禎(2009)，台灣糕餅 50 味：舌尖上的懷舊旅行，遠流出版社。

### 二、論文

江政達、王怡文〈地方行銷之關鍵成功因素整合性觀念架構研究〉，《國民教育》54 卷 5 期，2014 年:31-43。

白正平（2015），台灣鳳梨酥產業經營策略之研究-以微熱山丘為例，淡江大學國際行銷碩士在職專班碩士論文。

吳品諭（2015），鳳梨酥品牌故事、品牌知名度、價格促銷對再購意願影響研究—以八野爺鳳梨酥為例，國立嘉義大學體育與健康休閒學系研究所碩士論文。

李宗憲（2011），台灣糕餅業之社會文化分析—以中部地區鳳梨酥產業為例，逢甲大學經營管理碩士在職專班碩士論文。

李冠儒（2015），庭園餐廳創業動機與關鍵成功因素之研究—以『老古的家』庭園餐廳為例，國立高雄餐旅大學餐旅管理研究所在職專班。

周祥蕊（2011），傳統伴手禮包裝設計風格因素之探討—以鳳梨酥為例，台南應用科技大學應用設計研究所碩士論文。

施宏漳（2012），台灣新興農企業行銷策略之探討：以微熱山丘鳳梨酥個案為例，國立臺灣大學商學組碩士論文。

洪依伶（2012），臺灣米穀粉應用於鳳梨酥製作之研究，康寧大學食品餐飲管理研究所碩士論文。

胡房融（2015），微型企業關鍵因素探討：以微熱山丘鳳梨酥與十八度 C 為例，國立彰化師範大學會計學系 企業高階管理(EMBA)碩士論文，

徐瑜韓（2017），產品涉入對購買動機、購買意願之影響—以鳳梨酥商品

為例，亞洲大學休閒與遊憩管理學系碩士論文，

徐鳳吟（2018），臺灣鳳梨酥特徵價格分析，長榮大學經營管理研究所碩士論文。

張怡荃（2015），品牌形象結合插畫手法之創作——鳳梨酥品牌「吉作八功夫」視覺規劃設計，國立臺灣藝術大學視覺傳達設計學系碩士論文。

張家紋（2014），從傳統糕餅到創匯小金磚——論臺灣鳳梨酥一甲子之發展脈絡，國立高雄餐旅大學台灣飲食文化產業研究所碩士論文。

許素鈴（2012），做餅、買餅、吃餅——台灣糕餅變遷之研究，靜宜大學管理碩士在職專班碩士論文。

許燕斌（2013），服務品質、知覺價值與選購行為關係之研究——以維格餅家台灣鳳梨酥夢工廠為例，醒吾科技大學觀光休閒系所碩士論文。

翁曉婷（2016），舶來·土產·伴手禮：以茶、鳳梨、芒果為論述對象，國立中央大學中國文學系碩士論文。

陳怡華（2014），台灣中部鳳梨酥消費者知覺價值、顧客滿意度與再購意願之相關性研究，台南應用科技大學生活應用科學研究所碩士論文，台南市。

陳俊榮（2012），從品牌故事觀點探討台灣伴手禮行銷-以鳳梨酥為例，國立嘉義大學管院碩士在職專班碩士論文。

陳昱程（2014），體驗行銷、顧客滿意度與顧客忠誠度關係之探討——以中部鳳梨酥店家為例，國立臺灣大學農業經濟學研究所碩士論文。

陳重安（2014），食物品質、品牌形象與認知價值對顧客滿意度與顧客忠誠度之關係研究-以佳德鳳梨酥為例，國立成功大學高階管理碩士在職專班(EMBA)碩士論文。

曾上哲（2012），利用鳳梨酥生產衍生廢棄物生產生質酒精，國立中興大學食品暨應用生物科技學系所碩士論文。

曾婉婷（2016），「寶島奉禮」鳳梨酥品牌視覺形象之包裝創作，國立臺中科技大學商業設計系碩士班碩士論文。

黃一栩(2014)，由台灣百年漢餅公司探討糕餅發展與創新，國立中興大學高階經理人碩士在職專班碩士論文。

馮開頤(2015)，常溫高油脂烘焙食品之快速架售期評估：以市售包裝鳳梨酥為例，國立臺灣海洋大學食品科學系碩士論文。

黃立恒(2016)，鳳梨酥產業經營模式之分析－以維格餅家觀光工廠為例，逢甲大學經營管理碩士在職專班碩士論文。

黃清溪(2015)，品牌形象、知覺價值、品牌知名度對微熱山丘鳳梨酥購買意願影響之研究-以南投縣為例，國立屏東科技大學農企業管理系所碩士論文。

黃章恒(2013)，遊客選購鳳梨酥當伴手禮之因素探討，中華大學企業管理學系碩士班碩士論文。

楊永聚(2014)，鳳梨酥產業的變遷與遊客大量消費現象之研究：以2006年後的鳳梨酥產業為例，國立東華大學社會學系碩士論文。

葉若文(2015)，鳳梨酥了，農業贏了嗎？，健行科技大學國際企業經營系碩士班碩士論文。

廖瓊雯(2011)，微型餐飲業創業動機、關鍵成功因素與創意績效之研究，國立高雄餐旅大學餐旅管理研究所在職專班。

劉宗儒(2015)，城市行銷策略之研究－以台北鳳梨酥文化節為例，國立臺北大學公共行政暨政策學系碩士論文。

劉俞青、梁任瑋(2014)，〈從大漢餅到小糕點〉，《今周刊》894：71。

劉曉平(2010)，糕餅業經營關鍵成功因素與策略分析，中華大學企業管理學系碩士班論文。

蔡育安(2013)，產品屬性、品牌故事與消費者購買意願關係之研究－以鳳梨酥為例，國立高雄餐旅大學餐旅管理研究所碩士論文。

鄭帛欽(2016)，不同油脂對烘焙產品感官與物性品質之影響-以鳳梨酥為例，國立臺灣海洋大學食品科學系碩士論文。

黎品濠(2015)，從資源基礎觀點探討文創商品的可持續競爭優勢之研究：

以台灣土鳳梨酥為例，國立嘉義大學企業管理學系博士論文。

謝璐暄(2013)，觀光客對臺灣名產之包裝喜好及創作—以鳳梨酥為例，大葉大學設計暨藝術學院碩士班碩士論文。

龐超駿(2018)，網路口碑、品牌形象對土鳳梨酥購買意願影響之研究，高苑科技大學資訊科技應用研究所碩士論文。

### 三、網站

旺梨小鎮官方網站 <https://www.pineappletown.com.tw/>

經濟部「幸福點心計畫」<http://www.taiwanspecialitysnackfood.org.tw/>

交通部觀光局行政資訊網

<https://admin.taiwan.net.tw/FileUploadCategoryListC003340.aspx?CategoryID=6f2f646b-872e-44f1-b725-a75c0f7d0bf9&appname=FileUploadCategoryListC003340>

### 四、英文文獻

Aaker,D.A.(1988) Managing assets and skills : the key to a sustainable competitive advantage.California Management Review,31(2),91-106.

Barnard,C.I.(1948).Organization and Management : Selected Papers. Cambridge,MA : Harvard University Press.

Daniel,R.D.(1961),” Management Information Crisis” ,Harvard Business Review,September,111-121.

Hofer,C.W.&Schendel,D.E.(1978).Strategy formulation : Analytical concepts. Minnesota : West.

## 附錄

### 層級分析問卷

「台灣伴手禮關鍵成功因素之研究：以鳳梨酥為例」

#### 層級分析問卷

敬啟者，您好：

感謝您百忙之中撥空填答此問卷。這是一份純粹學術性研究的問卷，旨在以「旺梨小鎮」為例，探討鳳梨酥經營關鍵成功因素為何？希望藉由您的寶貴經驗，提供研究個案之管理策略與優先改善項目之參考依據。敬請惠予指導與賜教，衷心的感謝您的支持與協助！

敬祝

身體健康 萬事如意

南華大學文化創意事業管理研究所

指導教授：黃昱凱 博士

研究生：王貞尹 敬上

中華民國 108 年 3 月

#### 評估構面與準則重要度調查

問卷填寫說明：問卷第一部分事在了解您對個評估構面及準則重要性的看法，以「產品品質」及「市場通路」兩個構面為例，若你認為左邊的構面比右邊的構面重要，請在左邊尺標中合適的空格打勾。下面的例子表示 A 構面較 B 構面重要，其重要性比重為 7:1。相對的，若您認為構面 B 比構面 A 重要，則請在右邊的 1:3, 1:5, 1:7, 1:9 四個空格中依這兩個構面重要性比重勾選，越靠近左右兩側，表示構面 A 或構面 B 的重要性越大，中間的空格 (1:1) 則表示兩個構面一樣重要。請依據此步驟填答下列的空格。

構面 A	構面(A)較重要 ← 一樣重要 → 構面(B)較重要									構面 B
	9:1	7:1	5:1	3:1	1:1	1:3	1:5	1:7	1:9	
產品品質		✓								市場通路

一、各評估構面重要度調查

構面	內容說明
A.產品品質	產品的口感風味、在地化食材的原料使用、食品安全衛生以及包裝設計，對於鳳梨酥經營成功的影響程度。
B.市場通路	產品銷售的通路包括店面販售、網路販售、機場免稅店等，市場通路對於經營成功的影響程度。
C.促銷策略	提供體驗活動、媒體廣告、置入性行銷等促銷策略，對於鳳梨酥經營成功的影響程度。

您對以上評估構面重要度排序：\_\_\_\_\_ ≥ \_\_\_\_\_ ≥ \_\_\_\_\_ 。 (請填代號)

各評估構面重要度分析 (請依據上述排序，比較各構面的相對重要程度)

評估構面	相對重要程度									評估構面
	絕對重要	極為重要	頗為重要	稍微重要	同等重要	稍微重要	頗為重要	極為重要	絕對重要	
	9:1	7:1	5:1	3:1	1:1	1:3	1:5	1:7	1:9	
A.產品品質										B.市場通路
A.產品品質										C.促銷策略
B.市場通路										C.促銷策略



二、「A.產品品質」各評估準則重要度調查

構面	評估準則	內容說明
A.產品品質	A1 口感風味	利用專業的技術與能力，製作口感風味佳的產品，滿足顧客的需求。
	A2 食材製作	選用當季當地食材，注重製程的安全衛生，提供優良的產品。
	A3 產品包裝設計	產品營養標示、包裝的美學設計、產品的主題性與故事性，賦予產品更多價值。

您對以上評估準則重要度排序：\_\_\_\_\_ ≥ \_\_\_\_\_ ≥ \_\_\_\_\_。（請填代號）

各評估準則重要度分析（請依據上述排序，比較各準則的相對重要程度）

評估準則	相對重要程度									評估準則
	絕對重要	極為重要	頗為重要	稍微重要	同等重要	稍微重要	頗為重要	極為重要	絕對重要	
	9:1	7:1	5:1	3:1	1:1	1:3	1:5	1:7	1:9	
A1 口感風味										A2 食材製作
A1 口感風味										A3 產品包裝設計
A2 食材製作										A3 產品包裝設計

三、「B.市場通路」各評估準則重要度調查

構面	評估準則	內容說明
B.市場通路	B1 店面販售	店面位址、店面消費動線、店面產品陳列等實體販售通路，對產品銷售的影響。
	B2 網路販售	利用官方網頁、網路販售平台增加產品的銷售管道，服務廣大的客群。
	B3 機場免稅店	與機場免稅店合作，增加銷售通路。

您對以上評估準則重要度排序：\_\_\_\_\_ ≥ \_\_\_\_\_ ≥ \_\_\_\_\_ 。 (請填代號)

各評估準則重要度分析 (請依據上述排序，比較各準則的相對重要程度)

評估準則	相對重要程度									評估準則
	絕對重要	極為重要	頗為重要	稍微重要	同等重要	稍微重要	頗為重要	極為重要	絕對重要	
	9:1	7:1	5:1	3:1	1:1	1:3	1:5	1:7	1:9	
B1 店面販售										B2 網路販售
B1 店面販售										B3 機場免稅店
B2 網路販售										B3 機場免稅店

四、「C.促銷策略」各評估準則重要度調查

構面	評估準則	內容說明
C.促銷策略	C1 體驗活動	提供顧客試吃體驗、參觀產品製作體驗、參與產品製作過程，提高顧客對產品的滿意度。
	C2 媒體廣告	用媒體傳播效果強化品牌形象，增加銷售量，增加產品的競爭力，促進顧客的印象及增加消費意願。
	C3 置入性行銷	與電視節目、產業活動等合作置入性行銷，提供產品的大眾能見度與增加知名度。

您對以上評估準則重要度排序：\_\_\_\_\_ ≥ \_\_\_\_\_ ≥ \_\_\_\_\_。(請填代號)

各評估準則重要度分析（請依據上述排序，比較各準則的相對重要程度）

評估準則	相對重要程度									評估準則
	絕對重要	極為重要	頗為重要	稍微重要	同等重要	稍微重要	頗為重要	極為重要	絕對重要	
	9:1	7:1	5:1	3:1	1:1	1:3	1:5	1:7	1:9	
C1 體驗活動										C2 媒體廣告
C1 體驗活動										C3 置入性行銷
C2 媒體廣告										C3 置入性行銷