

南華大學

國際暨大陸事務學系公共政策研究碩士班

碩士論文

傳統糕餅產業發展策略之研究—
以豐原老雪花齋餅店為例

A Strategic Analysis of the Traditional Pastry Industry: A
Case Study of the Old Snowflake Bakery in Fengyuan

指導教授：張子揚博士

研究生：徐玉嬪

中華民國一〇二年五月十五日

摘要

豐原是台灣糕餅的發祥地，早於清末即享「糕餅之鄉」的盛名；但隨著時代的進步，西方糕點逐漸滲入台灣人民的飲食習慣，面對西式飲食文化之衝擊，傳統糕餅業有逐漸沒落之勢，嚴重威脅著傳統糕餅業的發展與生存。本論文以老雪花齋餅店為例，探討如何結合內部條件以及外部資源創造永續經營的動力。透過文獻探討及深度訪談，分析豐原傳統糕餅產業發展過程、未來規劃等研究問題，以老雪花齋餅店為例，以其經驗傳承分析各代傳承之品牌形象建立、經營管理、產品改良等三大構面，透過 SWOT 逐一分析，為何老雪花齋餅店能成為豐原傳統糕餅產業之特色廠商。總結歸納影響產業發展的重點因素為：雪花齋與老雪花齋的品牌商標易造成消費者混淆，二世代間經營理念相左，素食養生產品未積極創新研發。研究發現，並提出研究建議以作為個案廠商產業發展之參考與依據。

關鍵字：豐原、糕餅、老雪花齋餅店、百年老店

英文摘要

Abstract

Fengyuan is the birthplace of traditional pastry as early as the late Qing Dynasty. It got the reputation of “the town of pastry.” With the progress of time, Western pastries gradually infiltrated into the eating habits of Taiwanese. Facing the impact of the Western food culture and gradually declining of traditional pastry, a serious threat to the development and survival of the traditional pastry industry is imminent. In this thesis, take the Old Snowflake Bakery as an example, I discuss how to integrate internal conditions and external resources to create a sustainable business. I review the literature and take in-depth interviews. I use the SWOT analysis to discuss the brand image building by each generation of owners of the Old Snowflake Bakery, management model and product improvement. I try to find out why the Old Snowflake Bakery became a feature bakery in in Fengyuan’s traditional pastry industry.

Keyword: Fengyuan, bakery, Old Snowflake Bakery, traditional pastry industry

目 錄

摘要.....	I
英文摘要.....	II
表目次.....	V
圖目次.....	V
第一章 緒論	1
第一節 研究動機與目的.....	1
壹、研究背景及動機.....	1
貳、研究目的.....	2
第二節 研究途徑與方法.....	3
壹、緣由.....	3
貳、研究方法與資料蒐集之方式.....	3
第三節 研究範圍與限制.....	4
壹、研究範圍.....	4
貳、研究限制.....	4
第四節 預期成果與章節安排.....	5
壹、預期結果.....	5
貳、章節安排.....	5
第二章 文獻探討與研究架構	7
第一節 研究傳統糕餅業之文化意涵與經營管理.....	7
壹、傳統糕餅產業與文化意涵.....	7
貳、傳統糕餅產業與文化創意產業.....	9
參、糕餅產業經營與管理.....	11
肆、傳統糕餅產業與品牌形象.....	15
第二節 文獻回顧.....	17
壹、糕餅相關論文彙整.....	17
貳、糕餅專書.....	22
參、傳統糕餅產業經營成功之因素.....	23
第三節 研究架構.....	28
第三章 豐原糕餅產業的成長歷程	29

第一節	糕餅的發展與文化意涵	29
壹	糕餅緣由	29
貳	漢式糕餅的文化意涵	30
參	糕與餅的分類	35
第二節	糕餅祖師爺與糕餅節的源由	36
壹	糕餅祖師爺的源由	36
貳	糕餅同業公會	38
參	台中國際糕餅節與糕餅特區	38
第三節	台灣糕餅產業的成長歷程與現況	39
第四節	豐原糕餅產業的成長歷程與現況	44
第四章	老雪花齋個案研究	49
第一節	老雪花齋發展史	49
壹	發展沿革	49
貳	與都市文化之關係	54
參	老雪花齋經營者案例分析	58
第二節	受訪者對老雪花齋之 SWOT 分析	61
壹	外部環境方面	61
貳	內部環境方面	62
參	SWOT 策略分析	65
第三節	老雪花齋經營成功因素分析	70
壹	產品改良構面	70
貳	經營管理構面	70
參	品牌形象構面	72
第五章	結論與建議	75
第一節	結論	75
壹	品牌形象構面	75
貳	經營管理構面	76
參	產品改良構面	78
第二節	建議	78
壹	對個案公司的建議	78
貳	對政府的建議 — 打造豐原糕餅文化城	81
參	對後續研究者的建議	82
參考文獻		83
附錄		87

表目次

表 4-1：雪花齋大事紀.....	57
-------------------	----

圖目次

圖 1-1：研究流程圖.....	6
圖 2-1：研究架構圖.....	28

第一章 緒論

本研究旨在了解傳統糕餅產業發展過程、未來規劃等研究問題，以豐原老雪花齋餅店為例，以其經驗傳承分析各代傳承之品牌形象建立、經營管理、產品改良等三大構面，透過 SWOT 逐一分析豐原老雪花齋餅店成為豐原傳統糕餅產業特色廠商之因素。根據研究結果做出結論，並對傳統糕餅產業提出建議，希望對於傳統糕餅產業未來發展能有所助益，進而提升業績，提供後續研究者做進一步之相關探討。

本章共分四節，第一節為研究背景與動機；第二節為研究途徑與方法；第三節為研究範圍與限制；第四節為預期成果與章節安排，茲分述如下：

第一節 研究動機與目的

壹、研究背景及動機

身為豐原人，關心豐原事。從小到大就喜愛吃豐原糕餅，這充滿古早味的傳統食品是我童年美好的回憶。「豐原」這個民風淳樸且擁有古老歷史記憶的地方，在文化上、歷史上為台灣近代發展的重心之一，從當代在地糕餅飲食文化去發掘過去的豐原歷史，可以使在地糕餅文化所蘊含的歷史深度與多向度展現無疑。

豐原是台灣糕餅的發祥地，早於清末即享「糕餅之鄉」的美名；豐原擁有原物料取得方便之優勢，清末富商巨賈、騷人墨客與日治時期日本人的青睞，使得豐原糕餅聲名遠播，奠定了豐原「餅鄉」的封號，而在豐原最熱鬧的中正路，知名糕餅業者爭相聚集，因此有了「餅街」之稱。

豐原餅鄉的起源和糕餅達人呂水有密切的關係，呂水不但是豐原雪花齋和老雪花齋兩家著名餅店的創業者，也是綠豆椪和鹹蛋糕的發明者，就連現已有「台灣小金磚」之稱的「鳳梨酥」，呂水也曾經當過顧問參與研發。呂水一生的境遇充滿傳奇色彩，與當今載譽中外的歐式麵包達人「吳寶春」頗多相似；幼年家境清寒，命運坎坷，卻擁有超乎常人的毅力，憑藉一身精湛的手藝，風光獲得首獎，贏得外籍人士讚賞，繼而立業成家。直至今日，老雪花齋沿襲豐原傳統糕餅的文

化脈絡，為豐原傳統糕餅的指標店家，老雪花齋第二代接班人呂松吉曾說過，雪花齋對豐原糕餅業界最大的貢獻，就是讓糕餅店「集市」，「若說豐原是餅鄉、餅都，雪花齋就是餅鄉、餅都的火車頭！」¹

呂水時代的雪花齋，是豐原地區主要製作訂婚喜餅的名店，但隨著時代的進步，西方糕點逐漸滲入台灣人民的飲食習慣，然而台灣早期的傳統糕餅產業也慢慢的沒落，西式速食文化之衝擊，帶給老雪花齋的是更深一層之反思，也讓他們看到傳承傳統文化的急迫性。然而目前產業的競爭環境中，傳統糕餅不能只靠著老店的名聲來維持，面對當前各種食品業的衝擊，傳統糕餅業有逐漸沒落之勢，嚴重威脅著傳統糕餅業的發展與生存。以往豐原糕餅老店經營特質較為保守，創新意願低落，與民間團體或政府的互動甚少，使得地方文化產業在推動上有些阻礙。而民眾對糕餅雖有高度認同與信心，但對糕餅文化活動參與度不高，使得糕餅文化活動只能停留在製造氣氛。年輕族群崇尚西式烘焙，對於傳統糕餅興緻缺缺；以老雪花齋餅店為例，百年以來執豐原傳統糕餅業之牛耳，歷經歲月的淬鍊與滄桑，百年風華傳承下來，但仍屬地方性企業品牌，對於外地拓店，並未取得有利先機。所以，如何結合內部條件以及外部資源創造永續經營的動力，將會是豐原傳統糕餅產業面臨未來發展時的主要標的。

貳、研究目的

本研究期能從各個角度來探討老雪花齋餅店的歷年發展概況，以瞭解豐原糕餅產業在經營及發展層面上的運作與整合，藉著糕餅的發展歷程讓糕餅業者的業績蒸蒸日上，並為豐原糕餅產業帶來新契機與新方向。本研究之主要目的為：

- 一、由品牌形象、經營管理、產品改良等三大構面來探討老雪花齋經營成功之因素
- 二、老雪花齋經營成功因素與障礙、隱憂、經營危機

¹「老品牌的故事」，工商時報，2006年7月29日，D2版。

三、以個案研究了解老雪花齋的歷史沿革，三代經營者的經營理念與績效、經營策略，對社會文化之貢獻，帶動地方文化觀光

四、以個案的產業成長經驗，探討提供吾人及後續研究者或傳統產業經營者更深層的學習參考與啟示

第二節 研究途徑與方法

壹、緣由

本研究選擇以老雪花齋餅店為研究案例，係依據下列因素為主要考量：

一、老雪花齋餅舖源於1900年，至今歷時近113年，擁有足夠的歷史淵源與背景，可劃分為三個階段來分析。

二、老雪花齋餅舖發跡於具有歷史象徵意義的葫蘆墩，為臺中地區重要的老餅舖代表之一，地位十分重要。

三、日治時期（西元1925年）老雪花齋餅店的創始人呂水先生曾以「雪花餅」和「冰沙餅」，一舉拿下「台灣區糕餅大賽」的銅牌獎，全台大為轟動（當時比賽的前三名都是由日本人包辦），從此奠定了雪花齋在台灣糕餅業界無法撼動的地位。

貳、研究方法與資料蒐集之方式

本研究旨在探討老雪花齋餅店百年經營歷程與傳承之道，試圖整理完整清晰之脈絡，並對其作意義性之詮釋。本研究之資料蒐集方式如下：

一、文獻資料蒐集與分析

（一）為探討各時期台灣糕餅產業之發展與其時空脈絡，需以文獻蒐集加以彙整並分析，主要資料來源為豐原采風、餅源探源、台灣糕餅五十味等等，試圖為豐原糕餅產業發展與時空變遷整理出一個脈絡，並對應至本研究探討之個案中。

（二）個案資料蒐集與分析個案資料蒐集來源包括可述諸於文字的文件、檔案

紀錄。

二、深度訪談

訪談是研究者在透過口頭談話的方式從被研究者蒐集或建構第一手資料之方法，為質性研究中方法之一。由於本研究欲探討個案之成長歷程與傳承，需透過深入訪談試圖清晰建構出個案脈絡，亦即透過訪談之方式，了解老雪花齋對百年文化傳承之影響，並對其做意義性之詮釋。

三、田野調查

(一) 進行蒐集豐原地區傳統糕餅百年老店可應用之文化素材，建立基本資料以供佐證。

(二) 實地考察豐原地區傳統糕餅產業之背景，瞭解豐原地區傳統糕餅百年老店之地方文化，並深入探討與分析。

四、SWOT分析

以SWOT之相關理論為基礎，將老雪花齋餅店內部的優、劣勢與外部環境的機會、威脅進行分析，並由品牌形象、經營管理、產品等三構面探討其成功因素。

第三節、研究範圍與限制

壹、研究範圍

研究範圍界定於老雪花齋豐原總店，將訪談對象為老雪花齋第三代負責人呂弘仁先生，並佐以文獻分析，隨時與文獻對話，方能全面性瞭解個案之全貌。

貳、研究限制

本研究以「老雪花齋餅店」為個案研究案例，以社會科學中質性研究之個案研究法為主，著重於個案產業活動歷程之紀錄與分析，非統計上之績效分析，不適合用以推論至其他相關產業之範疇，是為本研究之限制。

第四節 預期成果與章節安排

壹、預期結果

透過本研究整理，了解豐原傳統糕餅產業發展過程、未來規劃等研究問題，以老雪花齋餅店為例，以其之經驗傳承分析各代傳承之品牌形象建立、經營管理模式、產品改良等三大構面，透過 SWOT 逐一分析，為何老雪花齋餅店能成為豐原傳統糕餅產業之特色廠商。

本研究提供傳統糕餅產業及後續研究者做進一步之相關探討。

貳、章節安排

在章節安排上，本文共分為五章，茲將內容簡述於下：

一、第一章緒論：緒論中安排研究動機與目的、研究途徑與方法、研究範圍與限制、預期成果與章節安排等四節做為前導性之概論，並為後續各章節做導引之基礎。

二、第二章文獻探討與研究架構：依據本研究豐原糕餅產業發展策略，本章分成研究豐原糕餅業之相關理論、相關文獻回顧、研究架構等三節來探討。

三、第三章豐原糕餅產業的成長歷程：本章探討糕餅產業在豐原地區的發展與時空變遷，多採用文獻蒐集與彙整方式，分成糕餅的發展與文化意涵、糕餅祖師爺與糕餅節的源由、台灣糕餅產業的發展歷程與現況、豐原糕餅產業的成長歷程與現況等四章節來探討。

四、第四章老雪花齋個案：本研究個案對象為老雪花齋餅店，除詳述老雪花齋歷史之沿革及未來展望外，並以S.W.O.T.策略研究分析老雪花齋餅店的內部資源與外在競爭能力，探究豐原傳統糕餅產業經營成功因素與障礙、隱憂、經營危機，理出老雪花齋百年糕餅之傳承脈絡；並由品牌形象、經營管理、產品改良等三大構面來探討老雪花齋經營成功之因素。

五、第五章結論與後續研究建議：綜合上述之研究，除回應本研究設定之研究問題與目的外，並提出具體結論與實務上之建議，並綜合外部與內部因素之各家學者觀點，做為後續文章論述之基礎。

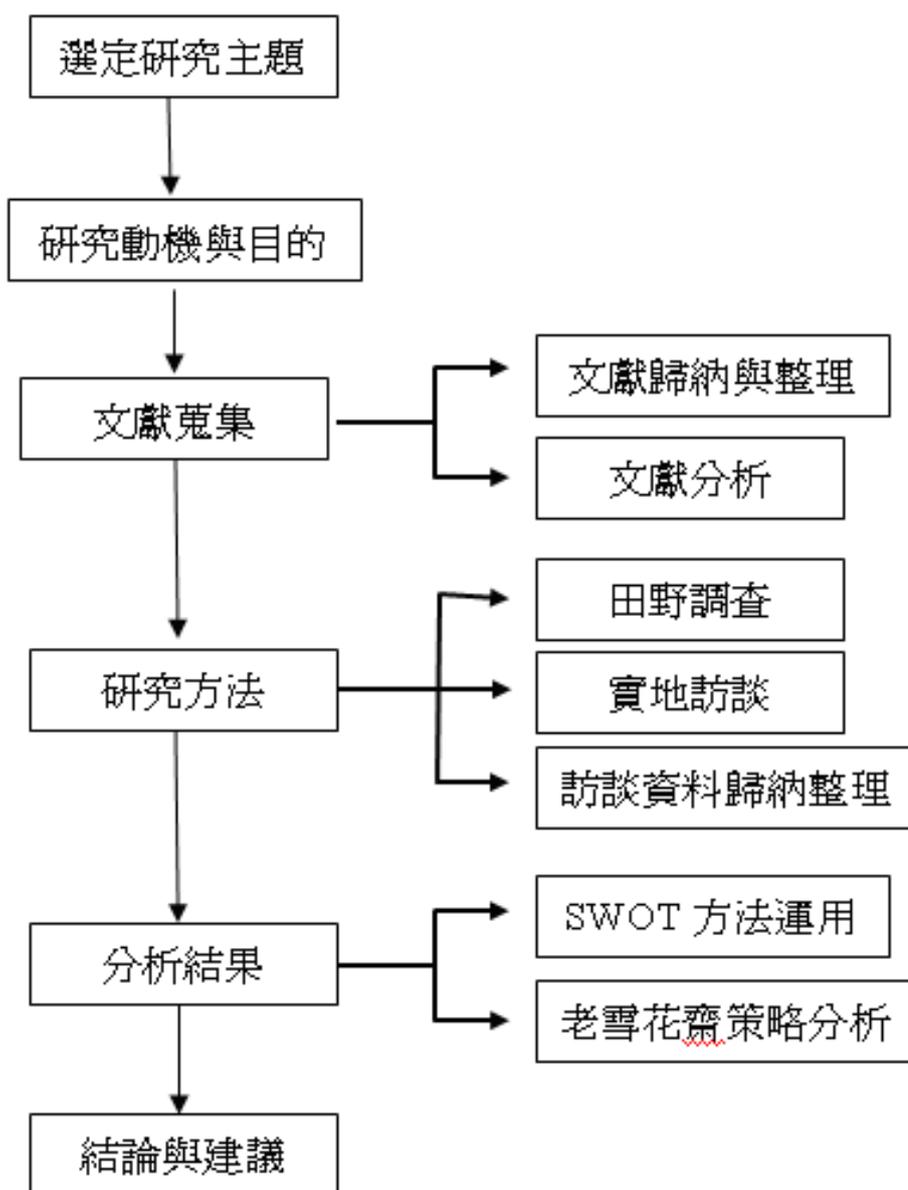


圖 1-1：研究流程圖

資料來源：作者

第二章 文獻探討與研究架構

本章旨在探討傳統糕餅業之相關文獻。全章共分成三節，第一節為研究傳統糕餅業之相關理論，第二節為相關文獻回顧，第三節為研究架構。

第一節 研究傳統糕餅業之文化意涵與經營管理

壹、傳統糕餅產業與文化意涵

豐原糕餅業的發展已百餘年，是為豐原重要的產業。在這總面積 41.1838 平方公里，人口僅 16 萬餘人的城鄉，卻擁有 48 家的餅店，而其中百年糕餅老店也有吉興、崑派、犁記、老雪花齋、德發等五家。

朱如幸提及「豐原餅舖眾多，每一家皆具有悠久的歷史背景，同與地方文化鏈結甚深，並且彼此互為競爭關係，若將他們以區域定位同等視之，而輔以相同的設計表現形式，恐將不盡完善」。²尤其這些老餅舖均屬於中小企業，多是家族經營模式，父子傳承，由於缺乏宣傳行銷與拓展通路的經費，因此市場擴展緩慢，一直停留在地方品牌階段難以跨越區域成為大眾品牌。加之無法克服產品質性的問題，受限於保存期限，因此市場拓展緩慢，除中秋節外，一般時日大多買氣低落，酷熱的夏季甚至虧本經營，亦不受年輕族群的青睞。所以，豐原糕餅的行銷，必須結合文化意涵與品牌，加強消費者體驗，以彰顯舊有文化的傳統價值，成為糕餅文化的代表，豐原糕餅文化除了因有舊有的傳統文化價值外，其獨特性及地方性是不可或缺的，既能表現自我特質，又能符合地方文化特色。這些糕餅老店毋須大肆行銷，或改頭換面，一味迎合新族群、新潮流，而忽略老顧客長期的信賴感與認知性，如此容易造成忠實顧客群無所適從。

林宣宏提出百年老店有「三個不必創新的特質：1.歷史品牌 2.古老技術 3.懷舊價值」；但隨著時代變遷，「古老的技術」已為現代化機器設備所部份取代，藉著自動化機器「量產」，並對糕餅做品質上的控制，就現代衛生的觀點而言，品

² 朱如幸，地方特產包裝設計對品牌形象之影響（銘傳大學設計管理研所碩士論文，2002年）。

質更能保證。所以本論文以為百年老店僅有二個不必創新的特質：1.歷史品牌 2.懷舊價值，但「技術」是需要隨時代科技進步與成長。³

此外，張尊禎提到台灣糕餅除了伴隨我們走過漫長的歲月，承載多重文化與滋味，留下美好的記憶，同時亦豐富了我們的飲食文化，美化我們的人生；張尊禎在文化特質方面，更將台灣糕餅歸納六特色：⁴

一、地方味：台灣南南北北有許多具地方傳統與當地特色的糕餅點心，如「豐原綠豆椪」、「台中太陽餅」等，被當成推廣地方文化的伴手禮。此外，在文化創意產業的推動下各地也誕生各色結合地方特產，以「文化」入餡的新產品，如大甲的「芋頭酥」、三義的「木雕餅」等新興的餅食，亦成為地方風味特產。

二、歲時味：台灣傳統糕餅文化與生命禮俗、婚嫁禮俗、歲時節慶、宗教祭祀息息相關。糕餅店也依時令、行事曆而有淡、旺季之別。以豐原傳統糕餅產業為例，中秋節的前兩週是最繁忙的時節，也是利潤最高的時期，俗諺「做一個八月半，可以吃一年」，恰足以說明中秋月餅的盛況。中國是禮儀之邦，藉著中秋佳節，向親朋好友表達一年的感恩致意。

三、吉祥味：糕餅的紋飾圖案，多是迎春納福，象徵幸福圓滿，吉祥如意，不但寓意深遠，且富藝術氣息，除味覺享受外，同時擁有視覺的美感。

四、人情味：糕餅長期以來一直是禮尚往來的最佳伴手禮，在昔日重視人情世故的社會中，頗具溫馨幸福的意涵，寓意深遠。

五、時代味：台灣南北各地地方特產、製餅方法各異奇趣，其中以「喜餅」最為顯著，形體上所謂「南方北圓」，各不相同，近年來，「舊振南」開發精緻縮小版，頗得中上階層的新人青睞；口味上，因應健康因素，改為少油、少糖，符合現代「三低二高」的輕食潮流。

六、虔誠味：在宗教祭祀的禮俗中，祭祀食物是人與神靈等溝通的重要媒介

³ 林宣宏，糕餅產業創意經營的特質分析～以豐原葫蘆墩社區為例（大葉大學休閒事業管理學系碩士論文，2005年）。

⁴ 張尊禎，台灣老餅鋪與傳統餅食研究（台北藝術大學傳統藝術研究所碩士，2008年）

物之一。祭典時的供桌上，不乏各式的糕餅，甚或以各式糕餅做成「盞」、麵豬、麵羊等麵雕，以取代活體祭祀，凡此都可知悉糕餅在民間祭典的重要地位。

這六項特色將台灣糕餅文化做完整的歸納與詮釋，並形塑新的糕餅文化意涵。張尊禎在「台灣老餅鋪與傳統餅食研究」論文中勾勒出台灣傳統餅食與老餅鋪的雛型，探索台灣傳統餅食市場發展，並發掘的傳統餅食文化精髓，是後學研究糕餅文化重要的參考。

貳、傳統糕餅產業與文化創意產業

西元 2002 年，行政院核定「挑戰 2008-國家發展重點計畫(2002-2007)」，正式提出文化創意產業構想，並積極透過相關單位進行輔導及推動計畫，計畫以「全球接軌，在地行動」為發展策略。各縣市積極推動「一鄉鎮一景觀一特產」，地方特色產業遂成為行銷城市的重要環節。此時，「百年老鋪」再度成為發掘的目標，許多的關注力投向「百年老店」。

張育甄中將台灣傳統糕餅各年代所具之符號意涵劃分為四：⁵

一、1960 年代：傳統糕餅除了用於正式的節慶與祭祀之外，亦是祝賀或歡聚時最佳點心，具有點綴歡樂氣氛的意義，商業價值高，但衛生及人工色素等因素堪慮。但整體社會對於糕餅之接受度及觀感，仍屬正向，經濟效益頗高。

二、1970 年代：西風東漸，此時期的美援麵粉以及小麥協會在台推廣麵包、蛋糕等製作技術，帶動了台灣民眾食用西點麵包的風氣，較於西式糕點，傳統糕餅多油多糖以老年人為對象，既無法取悅年輕人，又無法符合高漲的健康意識，且在製作方式上仍倚重師父手藝，產量及效率都無法與已機械化的西餅匹敵，雖然傳統糕餅仍穩占傳統慶典、祭祀用途等市場，但訂婚喜餅或平日歡聚茶點卻被西餅所取代，可見傳統糕餅已不符合時代潮流。

三、1980 年代：傳統糕餅除口味未能符合潮流外，又受限於保守的經營方式，

⁵ 張育甄，百年風光—老餅店品牌形象經營研究與設計（朝陽科技大學設計研究所，2009 年）。

難敵西式糕餅連鎖店的競爭，傳統糕餅業成為辛苦的行业，年青人多不願傳承，因而逐漸沒落，辛苦而沒落的行业。

四、1990 年代：此年代是糕餅業的動蕩時期，多家糕餅專賣店結束經營或將經營權易手，如開創台灣西式喜餅風潮的超群喜餅，亦在此階段結束營業，而使得漢式喜餅重回舞台，又台灣社會開始實施週休二日，短程的休閒風氣漸起，傳統糕餅與老店開始逐漸成為地方文化與觀光的推手，繼而在地味、活古蹟、復古風、懷舊風吹起，漢式喜餅捲土重來。

張育甄更提及「老店的歷史故事與產品價值突顯形象差異，已成為宣傳重點」，加之地方單位所舉辦的行銷活動，更擄獲消費者的心理，也為老店的重新出發加注生命力，創造新的業績，並奠定永續經營的基礎。其實，這些老品牌的文化價值與意涵遠大於其產品的價值，其中所蘊含的地方認同感，也正是道地的台灣味。

蔣佳璘對文化創意產業做以下詮釋「文化創意產業即是源自創意或文化累積，透過智慧財產的形成與運用，具有創造財富與就業機會潛力，促進整體生活環境提昇的行業。」⁶而聯合國教育、科學及文化組織對於「文化、貿易及全球化」的問題與解答，認為，創意是人類文化定位的一個重要部分，可被不同形式表現。一般認為「文化產業」(cultural industries)，適用「那些以無形、文化為本質的內容，經過創造、生產與商品化結合的產業」。這些內容典型是被著作權保障著，並且可以採用產品或者服務形式來表現，所以，文化產業可視為「創意產業」。蔣佳璘又提出「創意產業的核心價值(Core value)，在於文化創意的生成其發展關鍵在於其有國際競爭力的創造性與文化特殊性」。糕餅被界定為點心，正餐飲食之外的美食，介於兩餐之間的休閒食品，古今中外一直都很受歡迎，糕餅業把其核心價值，應很容易開創具有國際競爭力的台式糕餅文化。此外，吳家慧更將文化創意產業績效歸納七項關鍵影響因素：「人、品牌、故事化、財務透明化、智

⁶ 蔣佳璘，糕餅產業之經營策略研究—以台中縣糕餅業為例（逢甲大學經營管理碩士在職專班碩士，2007年）。

慧財產的保護與應用、策略聯盟及產業平台的建立、美力與設計」，其中尤以「人與品牌因素」最為重要。⁷

二十一世紀是全球化競爭激烈的世代，文明的到來使得產業焦點歸於經濟的體驗，實際體驗也為經濟活動帶來全新的價值，文化創意產業的蓬勃發展，更是具有劃時代性的意義，所以由蔣佳璘與吳家慧的研究中知悉，文化產業被視為具有潛力成長產業，但文化產業與商業社群媒合的操作機制，仍需加強運作模式，地方特色產業更面臨文化產業化與產業文化化兩種模式的升級。

參、糕餅產業經營與管理

現代的行銷概念已由往日以業主主觀意識的 4P 逐漸轉變為以消費者需求導向的 4C 行銷理念。林慧生提到以「顧客至上」，以 4P 與 4C 相互配合，能使企業在競爭激烈的市場中，獲得有利先機。⁸所以，豐原傳統糕餅產業在逐漸萎縮的市場中，考量現今顧客的需求，研發新產品，在雙方滿意的售價下，讓顧客感到「物超所值」；另外，為消費者方便購買，考量網購、便利超商等行銷方式；透過政府舉辦的活動，與顧客面對面溝通，滿足顧客喜好、擄掠消費者的心，博得消費者的好感。

而黃一誠指出「傳統糕餅產業的經營管理，以策略管理、政策方針定位，首先必須有前瞻性及全面性的規劃」，⁹內容應包括下列三大項：

一、市場走向的研判

(一) 認識消費者—消費者導向即是市場導向

二十一世紀的產業成長，端賴「顧客滿意度」，這也是產業行銷的成敗關鍵，企業以消費者的立場為出發點，以客觀的角度思考合於消費者的行銷模

⁷ 吳家慧，文化創意產業經營績效之影響因素探討—以地方特色糕餅廠商為例（中興大學企業管理學系研究所碩士論文，2005年）。

⁸ 林慧生，食品工廠經營與管理（台北華香園出版社，2001年）。

⁹ 黃一誠，傳統糕餅產業成長策略之研究—以百年老店玉珍齋為例（中華大學建築與都市計畫學系碩士論文，2004年）。

式，滿足消費者的喜好。另外，市場區隔、購買動機、服務品質、價格水平、顧客購買力以及瞭解顧客需求，亦是資訊研判的重要法則。

（二）認識同業競爭

同業競爭中，對方的經營目標、組織、文化、經營策略、生產規模、成長績效、行銷企劃、新產品研發及上市策劃、SWOT 分析等資料的蒐集是制定經營策略，及未來行銷計劃的重點。

（三）認識產業

外在環境影響未來發展走向，而瞭解一個產業的外在因素，諸如：政經背景、人口文化、科技與制度面等，是分析該產業潛力與資源開發不可或缺的。另外，掌握週邊產業、配銷體系、產業規模結構、產業生命週期等，是企業在未來發展所需的重要資訊。

二、 制定策略與執行力

有關策略擬定，俞清宇主張尤其重要的是研擬策略的過程中，將重要因素之間的關係做分析評比，瞭解策略的成因、進行步驟、預期達成效果、關鍵因素及其他備案。¹⁰

這些「策略」，無所謂「對」與「錯」，成功的策略往往需要考量「時機」、「環境」、與「資源」等多項組合因素，並時時注意大環境的變化，把握產業的目標與願景，並將不同事物的變化，做詳細的分析與解讀，隨時準備好應變的方案，並運用多方向的知識與經驗，面對問題，解決問題，接受新的思維，思考企業未來走向，這都是在策略研擬時的重要方案。其思考模式是以科學方法做為解決問題的主要基礎，經驗與創意經營次之，並著重結果審查與差異的調整面對總體環境的分析與訂量化效益指標，是互為因果關係的。

三、 產業生命週期

¹⁰ 俞清宇，**挑戰全球化市場：價值與速度**（台北：中國生產力中心，2001年）。

豐原糕餅產業發展的現況與未來趨勢，會影響消費者的購買力，也會影響經貿政策、資金供需、原物料供應、人才需求等各方面的發展。產業的運作與規劃，必需立基於對整體環境的瞭解，產業擬定經濟決策時，必須參照大環境的變動趨勢，對於未知的未來加以準備，才能做進一步的策略擬定。王正雄等將產業生產週期的分析，可做為初步的指標：¹¹

（一）萌芽期

萌芽期的階段時間長短不一，產品研發速度較慢，影響因素包括：價格、消費者的接受度、技術成熟度、法規限制等，在此時競爭者最少，消費者尚未發現需求，並缺乏品牌意識。早期進駐的產業，易占有領導地位，可獲取高利潤。

萌芽期的成長空間很大，而投資策略應是樂觀、謹慎的，主要是密切注意產業成長的助力及阻力指標，謹慎投資。此時之行銷策略，以教育意見領袖級客戶，發展品牌認同度為主，為進入下一期做準備，主要投資標的是發掘確定使用者需求為主。

（二）成長期（奠基期）

產業在成長期階段，購買需求迅速成長，技術逐漸成熟，產品因經濟規模擴大，產品大量生產，因此價格降低，此時也正是產業奠定基礎時期，即所謂「奠基期」。如產業所需投資的資金不高，會引來大批投資客，形成新的競爭對象，其中的成敗，端賴產業策略的應用。

產業在成長期的策略方面，以建立產業門檻為主要目標，這也是產業投資的方向。成長期的產品，其行銷策略以鎖定特定市場中的區隔為主，而在選擇市場區隔時，宜以容易為消費者所接受的新產品，較高的消費族群，或標竿性的產品使用者為參考原則，並轉向擴大市場占有率，並為進入成熟期做準備。

陳奂好提及「老店產品的製程多以經驗和個人領悟有關，很難靠SOP完全傳

¹¹ 王正雄、廖月霞、蕭淑君主編，**餅圓探源：豐原糕餅發展史暨文藝季活動紀實**（台中縣立文化中心，1997年）。

承。」¹²但事實上老雪花齋餅店第三代接班人呂弘仁證實老雪花齋與雪花齋餅店早在此一時期已建立SOP，中央工廠作業中除「包餡」的程序外，都是機械製作量產，可日產三萬顆雪花餅。

（三）成熟期

產業在進入成熟期前，第一次購買量已漸減少，轉而開始「轉換」產品，已進入的廠商開始降價、合併、淡出市場，並出清存貨。此時，消費者已有購買經驗，產業須留意以下狀況：

- 1、吸引消費者購買之因？
- 2、回客率的多寡？
- 3、產品更換率？

而成熟期階段，消費者首次購買已非常少，投資方向以提升運作效率及擴大市場占有率為最高指標，此時產品的利潤降低，廠商為回收早期投資成本，不惜削價競爭，所以擴大原有市場占有率，更換新商品，發掘新需求，成為本期努力的目標。

（四）衰退期

黃一誠提及「衰退期的投資策略，以降低成本，減低開銷為主要考量重點，但亦可利用全球化市場的優勢，延續在原有市場逐漸衰退的產品，進而延長產品生命週期」。而對產品生命週期而言，每個階段時間長短不一，產業須思考未來延續現階段之方向及可能性，以免遭受損失。¹³

豐原傳統糕餅產業的經營方式，是以傳統技藝、古法操作為主軸，經營方式傳統且保守，以中秋月餅為例，「做一季八月半，可吃一年」。對於平時的慘淡，中式喜餅市場的衰退，業者始終難以突破現狀；也由於傳統產品的質性問題，難以進入國際市場，畢竟產品是行銷的核心與重點，通路則是不可或缺的管道，產品是透過行銷通路輸送到消費者的手中，才能完成行銷。

¹² 陳奐妤，**台灣百年老店經營之關鍵成功因素**（臺北科技大學碩士論文，2009年）。

¹³ 黃一誠，**前揭書**。

肆、傳統糕餅產業與品牌形象

近年來，品牌形象議題在台灣、歐美十分熱門，不僅僅是製造廠商、行銷傳播代理商推陳出新探討各自的品牌哲學，連政治人物、演藝人員也以此形塑個人品牌形象哲學。

黃銘永提到，在今日高度競爭的時代，建立商品的差異性，以往單純功能品質考量與長期累積品牌形象，以及建立品牌形象與消費者之間良好的溝通，都是達成商品差異化的主要方式。而建立一個清晰的品牌形象能使消費者了解哪些需求能被滿足與顧客溝通良好的品牌形象，將有助於品牌定位，確立利基，並建立市場潛力，進而發展行銷策略。¹⁴所以，一個溝通良好的品牌形象是品牌經營成功的要素之一；品牌形象對消費者而言，是主要的購買動機。他指出「品牌形象建構，實務運作上，因為產品優質，加上定位明確能有效滿足目標市場消費者的需求，產品除了馬上得到很高的接受度，產品形象也跟提高」，這一類型的品牌形象建構方式「運用不同的品牌認同和品牌定位，結合行銷溝通模式，隨著各個產品形象的建構，相對的也因企業形象的提升，使得整體企業的品牌形象」。因此，黃銘永更進一步指稱「品牌形象的維護，必須不斷的透過行銷手法進行，才能不斷的累積資產，否則將逐步走向衰退的路」；品牌形象、行銷方式與產品品質三者息息相關，優質的產品透過行銷通路到達消費者手中，為消費者提供更優良的服務，從而建構品牌形象。

徐華強認為未來各品牌需要努力的方向是立地選擇、商品研發、服務品質、品牌經營、環境舒適、附加價值、塑造鮮明的品牌個性等各方面，都要有積極的突破與表現，才能長期留住消費者，創造更多的利潤，這是所有經營者必需面對的課題。尤其，烘焙工業屬於傳統工業，與人民的生活息息相關，是民生工業的一環。所以，先進國家投入大量經費研發新的產品、原料和設備，並培養人才，

¹⁴ 黃銘永，**台灣烘焙業品牌形象建構之研究**（中原大學企業管理研究所碩士學位論文，2002年）

所以烘焙工業在傳統工業中仍不斷地提升，迎合世界的潮流，走在時代的前端。¹⁵

蔡耀坤認為國內烘焙糕餅業者必須要有以下幾點認知，方能在往後劇烈的競爭市場中立於不敗之地：¹⁶

- (一) 開發生產好吃、具獨特性差異化的產品，以加大存在空間。
- (二) 合理的成本控制，減少不良率的發生，保證產品品質
- (三) 注意世界潮流，開發引進符合世界潮流的產品，建立電子網路商務系統，來增加銷售量
- (四) 善加利用上游廠商的資源，協助開發新產品
- (五) 找出利基，了解競爭優劣勢、獨特性、差異化，以利行銷。

在過去烘焙產業的價值大都建立在其生產能力上，現在產業的價值則有賴品牌的建立。未來發展競爭激烈趨勢下，烘焙業者建立健全的體系，適時推出整體性的宣傳活動，才是企業長期永續發展的基礎。

馮淑亭提出建立一個有價值的品牌必須是能激發消費者的忠誠，提高品牌價值，且不斷創新品牌價值，才能提升企業績效。所以，目前糕餅產業無論是擁有淵源歷史的地區口碑性知名品牌，亦或是行之有年的全國連鎖品牌，唯有能讓所屬品牌經營型態從不斷的創新中對應市場、消費者、競爭環境變化，掌握先機才能創造繁榮。¹⁷

品牌往往是追求最大利益，為了實現這種目的，需要為消費者提供更優良的服務，從而建構品牌變為品牌文化，而人具有喜新厭舊、追求潮流的天性。因此，烘焙糕餅業者，若能時時注意歐美日烘焙業的發展，適時引進符合世界潮流的產品，或略做調整為本土化，在國內推出，將可帶動流行，增加產品的銷售，替業者帶來可觀的利潤。

¹⁵ 徐華強，**世紀烘焙業轉型的方向與未來展望**（2001年）。

¹⁶ 蔡耀坤，**推動臺灣烘焙糕餅業發展概談**（2004年）。

¹⁷ 馮淑亭，**品牌形象、品牌策略與品牌價值之關係研究--以郭元益公司為例**（育達商業技術學院企業管理研究所碩士論文，2005年）。

第二節 文獻回顧

2002年，台灣行政院在「挑戰2008-國家發展重點計畫(2002-2007)」中正式提出文化創意產業此一構想，接著2008年政府大力提倡「一鄉鎮一景觀一特產」觀念，傳統糕餅產業逐漸成為熱門話題，亦順應目前周休二日的趨勢，產業文化逐步結合了休閒文化產業，而地方特產則扮演著地方產業文化推廣的要角。有關傳統糕餅產業的研究日益增加，大多偏向行銷策略、包裝設計、餅模藝術之研究，以下回顧前人研究分類與分析如下：

壹、糕餅相關論文集整

一、探討行銷策略相關概念：

(一) 李雄慶為舊振南餅店負責人，研究糕餅市場發展之六大趨勢以及未來走向，以舊振南餅店為研究案例，擬定四大行銷策略，並區隔地方性同業競爭者，讓筆者對舊振南餅店經營者之及經營理論與企圖心有更深一層瞭解，可做為對照老雪花齋餅店行銷策略之參考。¹⁸

(二) 吳宜蓁研究糕餅產業—吳記餅店之行銷策略，探討如何透過行銷策略在保有傳統風味與回應市場間取的平衡，從糕餅產業行銷環境，到區隔市場、選擇目標市場及定位，歸納出產品、推廣、通路、價格等四大策略，及發展成為地方特產、增加通路、完整產品線廣度、結合相關產業四大建議。¹⁹此篇研究著重吳記餅店之行銷策略，可做為對照老雪花齋餅店經營實務與拓展業務之參考。

(三) 施如真以玉珍齋餅舖為例，探討傳統糕餅產業面臨大環境的轉變時因應之道，對於生產經營、創意行銷與糕餅文化推廣提供四點建議，使其發展永續經營。此篇研究提供本論文對照老雪花齋餅店經營實務與拓展業務之參考。²⁰

(四) 李宗憲藉由「俊美」、「日出」與「微熱山丘」鳳梨酥名店，探討「台灣糕餅的歷史」、「台灣消費社會的變遷」與「市場行銷學的轉變」三個層面，

¹⁸ 李雄慶，**糕餅業之行銷策略研究—以舊振南餅店為例**（國立中山大學，高階經營碩士班碩士論文，2005年）。

¹⁹ 吳宜蓁，**傳統糕餅業行銷策略之研究—以吳記餅店為例**（國立中山大學 企業管理學系研究所碩士論文，2010年）。

²⁰ 施如真，**玉珍齋之糕餅文化產業發展**（大葉大學設計暨藝術學院碩士在職專班論文，2009年）。

藉以瞭解台灣糕餅產業於社會文化的變遷與影響。²¹其中有關「鳳梨在地化價值與情感」單元，實屬多餘。此篇研究提供本論文糕餅市場行銷之參考。

(五) 蒙宗漢探討郭之益及玉珍齋兩個百年糕餅老店，轉型策略及發展過程，除探討兩個百年老店經營現況外，並採用 Michael、Porter 五力之 Tows 分析法，分析了解市場概況和競爭力。²²內容就兩百年老店經營現況異同改進和分析比較，分三階改進的探討，不僅提供老雪花齋餅店經營之參考，亦可做為其擬定行銷策略之參考。

(六) 吳生泉為先麥食品公司負責人，其父吳聰朝，人稱「阿聰師」，發明台灣芋頭酥，標榜以「大甲特產」作行銷，也因為「先麥」搭配「一鄉鎮一特色」政策推廣，而確立大甲為芋頭的故鄉。父子理念不一，其父阿聰師著重於產品研發，吳生泉著重行銷策略，以自家為研究案例，²³從傳統的糕餅業者轉型為文化創意產業，由地方性特色品牌，發展為台灣全國性品牌，分析先麥品牌的定位策略與產品的行銷策略，歸納出外部與內部環境分析，提供老雪花齋餅店從事產品定位策略決策時做參考，本研究案例，是文創產業典型的定位歷程。

二、探討經營策略相關概念：

(一) 黃一誠探討傳統糕餅產業轉型之經營策略，以玉珍齋為研究個案，利用相關理論與S.W.O.T.策略研擬成長策略，提出六點建議，以供老雪花齋餅店對照參考。²⁴

(二) 吳家慧探討文化創意產業，以先麥食品公司與裕珍馨餅店為例，分析台灣與各國文化創意產業現況，發現影響地方特色產業績效因素七大項關鍵因素：人、品牌、故事化、財務透明化、智慧財產的保護與應用、策略聯盟及產業

²¹ 李宗憲，**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，2010年）。

²² 蒙宗漢，**台灣糕餅老店的發展與轉型**（長庚大學管理學院碩士論文，2010年）。

²³ 吳生泉，**台灣糕餅文創產業產品定位探討--以先麥食品為例**（逢甲大經營管理碩士在職專班論文，2010年）。

²⁴ 黃一誠，**前揭書**。

平台的建立、美力與設計。²⁵本文提供老雪花齋餅店文化創意產業經營之參考。

(三) 林宣宏以糕餅經營者特質為主軸，探討糕餅業融入文化創意理念，進而發展創意經營，以先麥食品公司與豐原葫蘆墩社區糕餅業者：崑派餅店、吉興餅行、犁記餅行、老雪花齋餅行為評比，分析豐原糕餅產業經營者之經營特質，文中提及「餅道」與「嫁餅」之創意行銷模式 藉此提升品餅文化，帶動糕餅產業與台灣品餅文化的成長。²⁶這是一篇以心靈美學，精神層面的提升，帶動知性行銷，強調讓消費者向吃餅升級為品餅，品味生活，體驗糕餅文化之美—感受比吃更重要。經營模式由被動銷售，提昇並加入創意，引導及提高購買動機.意願 品餅之樂轉變創新以提升糕餅的附加價值 帶動糕餅產業持續發展的新契機。「感受比吃更重要」之品餅文化是由老雪花齋餅店第二代呂松吉所提倡，在糕餅經營者特質與創意經營方面，可做為對照老雪花齋餅店參考。

(四) 蔣佳璘以台中縣糕餅產業的「文化創意」，「領導者的經營策略」與「品牌行銷」為研究主題，結合地方特色與宗教信仰，並提出經營策略的幾點建議以供糕餅業者之參考。但成書倉促，用字遣詞宜再修飾。²⁷此研究提供老雪花齋餅店「領導者的經營策略」與「品牌行銷」之參考。文中提及「國內知名的糕餅業者出現家族兄弟姊妹或分配不均的問題，讓第二代經營者在為了誰是正統的問題，吵的不可開交甚至鬧上法院來解決，而這些問題目前沒有出現在台中縣的糕餅業者身上，可見台中縣的糕餅業者還是比較有注重倫理道德。」，但事實上糕餅產業傳承數代，第一代經營者未妥善規劃經營權與產權等，子孫仍不免對簿公堂，例如雪花齋餅店大房與二房的爭產官司；先麥餅店父子吳聰朝與吳生泉父子互控，爆發經營權之爭，家族內訌，爭奪商標。

(五) 陳奐好將台灣百年老店經營成功關鍵分為「產品構面」、「經營管理

²⁵ 吳家慧，**文化創意產業經營績效之影響因素探討—以地方特色糕餅廠商為例**（中興大學企業管理學系研究所碩士論文，2005年）。

²⁶ 林宣宏，**糕餅產業創意經營的特質分析～以豐原葫蘆墩社區為例**（大葉大學休閒事業管理學系碩士論文，2005年）。

²⁷ 蔣佳璘，**糕餅產業之經營策略研究—以台中縣糕餅業為例**（逢甲大學經營管理碩士在職專班碩士論文，2007年）。

構面」、「內部組織構面」、「外部環境構面」、「歷史意義構面」五大構面，逐一探討各個構面的影響因素，藉由初步性的探索研究，提供百年老店業者更有利的發展策略。²⁸此研究提供本論文探討老雪花齋餅店經營成功因素之參考。

三、 探討包裝設計相關概念：

(一) 劉俊男探討台灣地區糕餅業中秋月餅禮盒包裝設計，針對國內七家知名糕餅業者，進行包裝設計要素探討與分析，50位設計人員進行中秋月餅禮盒包裝設計問卷調查，再與糕餅業者、包裝設計製造業、以及包裝設計師，從市場、產品、包裝設計、消費者行為...等幾個面向角度進行訪談。²⁹此篇研究提供老雪花齋餅店傳統糕餅包裝設計參考。

(二) 謝耿堂探討台中縣市傳統百年糕餅老店地方特產包裝視覺素材應用與地方文化關聯性，同時蒐集台中縣市地方文化特色相關資料，經彙整與歸納分類後，進行問卷調查，以瞭解具代表性之台中縣市地方文化特色。³⁰提供老雪花齋餅店傳統糕餅包裝設計之參考與地方文化的重視保存。

四、 探討糕餅文化相關概念：

(一) 張尊禎以歷史學文獻資料的分析，了解餅食的歷史傳統、社會情境和文化脈絡；作者有多年田野調查經驗，查訪台灣餅鋪歷史與各地特殊的餅食風俗；探討餅食上的紋飾寓意與包裝藝術，藉以了解傳統餅食的特色，並針對台灣六十年以上餅鋪做初步探討。³¹此研究提供本論文彙整餅食文化之參考。

(二) 許素鈴以臺灣做餅文化脈絡、買餅文化習俗與禮俗以及吃餅文化來演

²⁸ 陳奐好，**台灣百年老店經營之關鍵成功因素**（臺北科技大學碩士論文，2009年）。

²⁹ 劉俊男，**台灣糕餅業之中秋月餅禮盒包裝設計研究**（國立臺中技術學院商業設計研究所碩士論文，2006年）。

³⁰ 謝耿堂，**文化素材在包裝視覺設計的運用研究—以台中縣市糕餅類特產包裝為例**（臺中技術學院商業設計系碩士論文，2008年）。

³¹ 張尊禎，**台灣老餅鋪與傳統餅食研究**（台北藝術大學傳統藝術研究所碩士論文，2008年）。

變詮釋臺灣糕餅文化之變遷。³²內容豐富，提供筆者糕餅文化禮俗資料。

五、探討成長策略相關概念：

(一) 巫旻樺研究影響舊振南餅店變遷之內部與外部因素，並以全台六家同為百年糕餅老店與舊振南餅店比較與分析。其內部企業文化，著重於「定位」、「品牌管理」與「持續研發創新」。建立鮮明良好之企業文化，有助於建立企業品牌之識別標幟與有利於百年傳承，強調「傳賢不傳子」，「適才適任」，加上健全的經營管理制度，是傳承老店的重點原因。³³此研究提供本論文彙整企業文化之參考。

六、探討品牌形象經營相關概念：

(一) 張育甄探討台灣百年餅店品牌形象語言結構與剖析形象溝通之現況，並著重於品牌形象經營策略的建構與視覺展現，提出三大項策略性設計建議：一、以提昇產品價值的感性層次；二、藉由視覺口語化與保留實在文化；三、以故事體驗形塑品牌特質以此作為創作發展之依據。³⁴此外，更為鄭玉珍餅舖設計執行階段，實際幫助鄭玉珍建立消費印象與對外競爭的利器。本文提供百年老店品牌形象之策略，可作為筆者研究老店品牌經營與提供老雪花齋餅店建立品牌形象由地方性品牌躍升為國際性品牌之參考。

七、探討商業空間相關概念：

(一) 呂孟優探討豐原糕餅的「歷史發展」、「空間分佈」、「店家商業活動」、「消費者行為」、「地方產業發展」三方面，藉以瞭解豐原中正路糕餅業

³² 許素鈴，**做餅、買餅、吃餅—臺灣糕餅變遷之研究**（靜宜大學管理碩士在職專班碩士論文，2011年）。

³³ 巫旻樺，**百年糕餅產業成長歷程之研究—以舊振南餅店為例**（高雄餐旅大學台灣飲食文化產業研究所碩士論文，2010年）。

³⁴ 張育甄，**百年風光—老餅店品牌形象經營研究與設計**（朝陽科技大學設計研究所碩士論文，2009年）。

的發展歷史、商業空間結構與產業文化個面向。³⁵提供筆者豐原糕餅業的發展歷程資料。

貳、糕餅專書

(一) 王正雄等從豐原地區之沿革、開闢背景與經濟發展到社會結構做詳盡之介紹，完整呈現豐原糕餅從過去至現在之發展脈絡，探討豐原地區老餅舖每一時期之發展背景，最後論及豐原糕餅未來發展遠景。³⁶豐原地區為台灣糕餅發源之重鎮，素來以糕餅聞名，有「糕餅之鄉」「餅鄉」、「餅都」、「餅窟」之美名，很多知名糕餅師傅，都曾在豐原當過學徒，糕餅師傅學會手藝後，開枝散葉到各地開糕餅店，帶動整個台灣糕餅業繁榮，其對台灣糕餅文化之影響不容小覷。此書是撰寫本論文重要的典籍，提供豐富且詳盡的資料。

(二) 潘江東敘述中國飲食文化的源流，透過中國餐飲業祖師爺的信仰傳說，加以彙整分類，並探討其發展過程，而至形成因素，與行業的關係、祭拜原因及傳衍情形。³⁷本書幫助筆者更深入的了解糕餅祖師爺的源由，提供筆者各派糕餅祖師爺詳細的資料。

(三) 張尊禎走訪台灣全省百年老店，將這些老字號分成工藝、商品、食品、糕餅四大類內容敘述台灣傳統產業的興衰，起始於歷史典故，讓讀者對台灣傳統產業有更深入的了解，見證百年老店的歷史與傳承，了解老店故事之時，也等於走了一趟台灣歷史之老店的拓展、創新，將老店的精神與產品的沿續，並發揚光大推陳出新，成為新一代市場的佼佼者，重新給予老字號新的生命、新契機，甚至走出更寬廣的國際舞台，創造台灣產業奇蹟，展現台灣生命力。³⁸

老字號代表的是信賴、習慣，品質保證，所以能永續經營，歷久不衰，以具

³⁵ 呂孟優，**豐原糕餅業商業空間之研究—以中正路為例**（國立嘉義大學史地學系研究所碩士論文，2006年）。

³⁶ 王正雄、廖月霞、蕭淑君合編，**前揭書**。

³⁷ 潘江東，**中國餐飲業祖師爺研究**（台北：揚智出版社，1999年）。

³⁸ 張尊禎，**台灣老字號**（上旗文化，2004年）。

備時代意義，地方影響力的老店，做為有心永續經營者的參考，也經由老店的故事，更加了解台灣歷史。此書幫助筆者更深入的了解百年老店的歷史與傳承。

（四）壹週刊介紹台灣三十家知名老店經典名產，細數知名老店創始起源、傳承過程與經營理念。了解老店故事，等於走過時光隧道，重新給予老字號新契機、新生命，將老店的精神與產品發揚光大，走出更寬廣的未來，創造台灣產業奇蹟。³⁹此書幫助筆者更深入的了解百年老店的歷史與傳承。

（五）林仲燕介紹台中地區數十家知名餅店、老師傅名點，內容詳載各家招牌名點做法。⁴⁰由於不同的地理環境，生活條件及人文習俗，發展出各具特色的糕餅產品，也造就許多具歷史名店，培育出許多糕餅師傅，開枝散葉，在各地開設新店，並不斷創新研發新產品，以迎合時代潮流，像儼然伴手禮主流。此書提供本論文豐富且詳盡的同業資料。

（六）張尊禎有系統整理台灣傳統糕餅的美食故事，內容對於台灣200多年的糕餅發展做評畫解說，並分攤整理，從文化節慶、宗教、禮儀、藝術、品味字角度探討糕餅內涵獨具意趣，是為「餅食美學」。⁴¹由此書更能深入了解傳統糕餅業者多年努力與堅持。是撰寫糕餅相關論文不可或缺的書籍，作者以「台灣老餅舖與傳統餅食」這份論文為本，整合餅舖老闆所講述的故事，介紹傳統糕點心、古早風味餅、地方特色餅三大類五十餘種糕餅，並涵蓋餅道、餅俗、餅模藝術，豐富了糕餅文化意涵，提供筆者豐碩的糕餅文化資料。

參、傳統糕餅產業經營成功之因素

影響傳統糕餅產業經營之因素很多，以下就品牌形象、經營管理、產品改良等三大構面探討其經營成功因素：

一、產品改良構面

台灣傳統糕餅產業之所以能傳承百年、歷久不衰的因素，當然不外乎優良的

³⁹ 台灣伴手禮老字號（壹週刊，2007年）。

⁴⁰ 林仲燕，台灣糕餅名店（台中縣糕餅公會與生活家出版，2008年）。

⁴¹ 張尊禎，舌尖上的懷舊旅行：台灣糕餅五十味（台北：遠流，2009年）。

品質與講求「誠信」的原則，而獲得地方的認同感。第一代經營者創下的良好口碑與多年辛苦耕耘得來的商譽是成功之主要因素；但經過時代變遷，傳統糕餅產業除了傳承祖傳口味—「古早味」之外，在技術方面則不斷提昇產品品質，改良產品，並研發新口味，健康新導向產品—低油、低糖、低卡，以迎合新時代口味多變的消費者，提供消費者多樣性的選擇。

古法製作的產品本身擁有質佳、風味特殊的特色，是早期受到市場肯定的主因，但時空變遷，加之消費者口味多變的特性，傳統糕餅業者需不斷改良與創新產品，持續地研發新口味、新產品，迎合消費者，才能永續站穩市場，台積電董事長曾說「停止創新，就是走向死亡」，適時推出新產品、新構想，加入新元素，以適應時代變遷與需求。

二、經營管理構面

糕餅是各種粉、油、糖、奶、蛋等主要原料與其他配料、餡料等的相互融合的產物，糕餅師傅運用科學方法、技術與經驗，將各種主要原料、配料等製作成美味點心，這些美味糕餅能傳承至今，受到在地性顧客的肯定，乃是凝聚數代糕餅經營團隊的心血與努力的成果。

傳統糕餅老店傳承百年，長期受當地人士青睞與肯定，其遵循古法秘方，歷久不衰，且能強占先機，獨占壟斷，透過擄掠人心的廣告，及深耕地方的行銷手法，獨步市場，引領風潮。然而，台灣傳統糕餅產業當初創業市場環境的與現今市場環境截然不同，倘使仍遵循古老經營模式，無法適時轉變，易被時代所淘汰。所以，傳統糕餅業者在這西風東漸、逐漸式微的市場中尋求突破，順應市場變化，敏銳的市場洞察力，牢牢抓住市場的脈動，是傳統糕餅業者目前最重要的課題。

1、由上至下的決策：

台灣傳統糕餅產業經營決策權通常為經營者與管理部門，當銷售部門、內部烘焙部門成員素質不佳或流動率高時，獨裁式的領導有其功效；經營者具獨特的眼光，並熟悉顧客口味，而生產與銷售模式 **sop**，掌控風味不易變調，遵循古法，

保持原味，依經驗法則與獨特看法，經營者擁有充分的自主權與控制權，能快速制定決策與經營方向迅速把握時機，這是最有效力且直接的經營模式。

2、卓越的執行力：

將企業未來的經營方向、人力資源、財務管理與物料管理的能力，加以整合。企業的執行力是一個系統、組織和團隊，是企業管理成敗的關鍵。良好的管理模式、管理制度與經營者，充分調動全體員工的積極性，能創造百年企業的目標，獲得到最大的發揮。提高企業的執行力，不僅是要提高企業從上到下的每一個人的執行力，而且要提高每一個單位、每一個部門的整體執行力，才會形成企業的系統執行力與競爭力，順利實現公司經營目標。

3、家庭和諧度與家族團隊精神：

一般台灣傳統糕餅產業屬中小企業，大多為家族企業，有些財力雄厚，但財務制度不健全。因兄弟不和「爭產」、「財務分配」、「商標」等問題興訟或自立門戶者，屢見不鮮。而良好與健全的家族關係、開放式的溝通是家族企業向前邁進的動力，因此建立家族和諧的信念與家族凝聚力為經營決策的準則，也是最困難的任務，所謂「家和萬事興」。企業的經營是團隊經營，擁有強大願景及能力的領導者，帶領具有承諾與支持的成員，同甘共苦，共同努力，絕非一人單打獨鬥；而家人關係本就是最複雜的人際關係，更何況家族關係，所以領導者凝聚家族成員的向心力，建立休戚與共的觀念與家族團隊精神，是首要任務。

4、員工忠誠度

傳統糕餅產業員工大致分為管理部門、外場銷售部門、內部烘焙部門等；管理部門多為家族成員，人事制度與薪資結構均不健全，尤其薪資普遍偏低，資深漢餅師傅的薪資遠比西點師傅的薪資低；而銷售部門員工薪資更低，因此流動率較高，鐘點員工所占比例高；內部烘焙部門工作時間長，工作辛苦，且工作尖峰時間過於集中假日，離峰時間長，付出的勞力與所得不成正比，開業門檻又低，這些都是造成員工流動的因素。所以，建立員工忠誠度，降低流動率，薪資合理

化，強化員工長期自發性責任，樹立優良的企業文化，是業者當務之急。

5、傳承

傳統糕餅產業的傳承，不僅僅是歷代經營者的接棒，經營者的接班人由基層做起，直接面對消費者，實地實際參與製作，確保糕餅技藝的傳承與永續經營。糕餅師傅技藝的傳承、「口味」的傳承與消費者喜好的延續，更不容忽視。以漢餅為例，所謂道地的「社口餅」是獨有的技術，漢餅老師傅平均年齡偏高，老陳凋零，有些糕餅技藝斷層，後繼乏人，年輕人不願從事這項辛苦工作，是傳統糕餅業者面臨的困境，所以如何留住人才，整合員工，亦是業者另一個難題。

6、核心價值

面對瞬息萬變、生活步調驟變的現今社會，百年傳統的經營與成長，未必是一帆風順，糕餅老店必須因應時代的變化與需求，做深度與廣度的延伸，而非停滯不變的被動行銷模式。歷經時代的淬鍊，歲月的滄桑與百年風華，所憑藉的技藝與故事內涵等文化資產轉化為產品特色，是 2008 年政府積極推動的文化創意產業與發展策略，並積極開拓通路與佈局。而企業組織恆久的根本信條，明確的目標與經營理念，是經營者制定決策的重要依據，如何將這些技藝及資源延伸至不同領域與層次的應用，才是一大考驗。⁴²

7、親民作風

傳統糕餅老店的經營，拉近與顧客間的距離，建立良好的顧客關係，正面強化消費經驗，讓消費者有再度消費的意願，提昇顧客忠誠度，並吸引更多的年輕消費族群。⁴³

三、品牌形象構面

臺灣百年傳統糕餅老店，沿襲傳統文化與歷史脈絡，形成獨特的經營特定與特殊技藝，不僅擁有歷史地理背景、地方社群文化相謀合的地方特色產品，也承

⁴² 王振寰、溫肇東、陳踪淵編著，**百年企業產業百年：臺灣企業發展史**（台北：巨流，2011年），頁 25-31。

⁴³ 陳奐好，**前揭書**，頁 33-36。

載先民的生活點滴。

1、老店歷史悠久

品牌形象是企業成功之關鍵要素，亦是我們生活的記憶，更是品質的保證。企業能夠百年屹立不搖，其所傳遞的價值代表著消費者的信賴、肯定與習慣。相較於新興品牌，老店進入新興市場所需的成本較低。

2、產品具歷史文化價值

產品本身具地方歷史文化特色與象徵性意義，消費者藉由購買產品，瞭解品牌故事成長歷程與文化價值，以強化再次購買動機。從早期胼手胝足，筚路藍縷，歷經先人辛苦耕耘，代代相承，除了是歷史文物的軌跡，更是經濟活動的實體。

3、與地方發展鍵結

以豐原老雪花齋餅店為例，豐原是台灣糕餅的發祥地，早於清末即享「糕餅之鄉」的美名；豐原餅鄉的起源和老雪花齋第一代經營者呂水有密切的關係。而豐原擁有原物料取得方便之優勢，清末富商巨賈、騷人墨客與日治時期日本人的青睞，使得豐原糕餅聲名遠播，奠定了豐原「餅鄉」的封號。老雪花齋第二代接班人呂松吉曾說過，雪花齋對豐原糕餅業界最大的貢獻，就是讓糕餅店「集市」，「若說豐原是餅鄉、餅都，雪花齋就是餅鄉、餅都的火車頭！」⁴⁴

4、指標性店家

西元2002年，行政院核定「挑戰2008-國家發展重點計畫(2002-2007)」，正式提出文化創意產業構想，並積極透過相關單位進行輔導及推動計畫，計畫以「全球接軌，在地行動」為發展策略。各縣市積極推動「一鄉鎮一景觀一特產」，地方特色產業遂成為行銷城市的重要環節。此時，老店成為指標性店家，再度成為發掘的目標，許多的關注力投向「百年老店」。⁴⁵

⁴⁴「老品牌的故事」，工商時報，2006年7月29日，D2版。

⁴⁵張育甄，前揭書，頁2。

第三節 研究架構

本研究探討台灣傳統糕餅產業經營成功之關鍵因素，由品牌形象、經營管理、產品改良等三大構面進行研究分析，找出影響台灣傳統糕餅產業經營成功的關鍵因素，並確立其影響權重。根據文獻資料及受訪者資料針對傳統糕餅產業，採取 SWOT 分析法來分其優勢、劣勢、機會、威脅，作為老雪花齋檢討與改進之用。

本文研究架構如下：

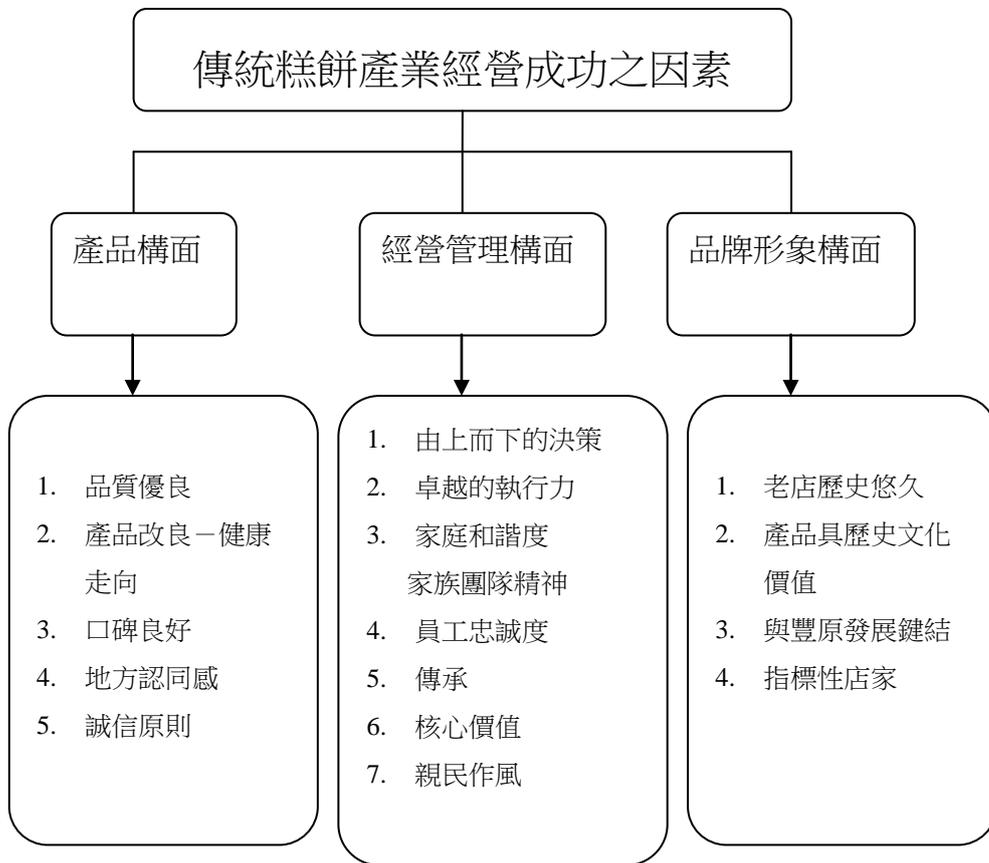


圖 2-1：研究架構圖

資料來源：作者

第三章 豐原糕餅產業的成長歷程

本章旨在探討豐原糕餅業之成長歷程。全章共分成四節，第一節為糕餅的發展與文化意涵，第二節為糕餅祖師爺與糕餅節的源由，第三節為台灣糕餅產業的發展歷程與現況，第四節 豐原糕餅產業的成長歷程與現況。

第一節 糕餅的發展與文化意涵

壹、糕餅緣由

麵食材料出現的時間其實很早，約在西元前10000年，在古老的洞穴中找到先人貯存的麥粒，推測人類在此時就懂得使用小麥或其他穀類作為糧食。

人類懂得使用火後，將生麵糊烤成熟麵餅，此為最初麵餅的型態。歷經數千年的演變，人類製作麵餅的型態，始終停留在老麵發酵法、使用土窯式烤爐的傳統製作方式，一直到西元前1200年發明平板式烤爐，17 世紀發現酵母菌發酵原理，18 世紀歐洲工業革命發明麵包製作機器，才真正對麵食製作帶來革命性的改革。以下就糕餅發展的歷史源由分期探討：

（一）上古時期之糕餅發展：

瑞士的蘇黎士博物館收藏著一塊約六千年前未經發酵過的麵包，這可能是存世最久的麵包。埃及的農業當時已很發達，所種植的大麥、小麥已經做成了各種麵包，在埃及一座古墓裡的壁畫，描繪著製造麵包的過程，現在，開羅的古代博物館裡，還陳列著西元前2400 年前的麵包化石。

西元前1200 年—西元400 年在希臘文學上也記載著不少關於製作麵包的方法。羅馬人的麵包業者更組織同業公會，開辦麵包學校。而在龐貝城遺址中，曾發掘出埋在灰燼中的烤熟麵包。

（二）中古時期之糕餅發展

自從羅馬人改良了烤爐的型態和麵包的品質，將製作麵包的技術推廣到歐洲各國後，麵包漸漸成為歐洲人的主食，且有統一的形式和作法。義大利、英國、

法國的貴族皆以麵包為主食，十分重視麵包的製作。

西元400-1000年，麵包隨著基督教傳佈，很快地流傳到歐洲各地，歐洲莊園制度衰退，麵包開始可以自由買賣，在此之前，烤窯是屬於特權階級的財產。

（三）18 世紀後期之糕餅發展

18 世紀中葉後，烘焙工業打破傳統的生產方式，工業技術大幅提昇，各種生產麵包的機具、設備、新式磨製麵粉設備、原料之開發、麵食烘焙的學術機構均不斷地創新、開發和成立，從此烘焙業有了革命性改革，步入上現代化機器、自動化大規模的新時代。

二次大戰後，因工業國發生勞工短缺，1960 年起蛋糕類預拌粉及冷凍半烤餐包應運而生。1970 年起推行冷凍麵糰，此方法不需要有麵包製作經驗的師傅，但可確保店中的麵包永遠是新鮮的。此節省人力的生產模式，至今已成為歐美烘焙工業的主力產品。⁴⁶

貳、漢式糕餅的文化意涵

中國為禮儀之邦，早期糕餅之食用帶有社會階級之意，在繁複的人際往來間，發展出以糕餅來待客或送禮。台灣糕餅具有濃厚的文化意涵，為漢文化最精緻的一面，與生命禮俗、歲時節慶、廟會慶典、婚嫁禮俗息息相關。為了這些歲時節令及婚喪喜慶，糕餅漸漸得到重視且種類日益增多；然而糕餅的種類及應用之節慶則因各地風俗習慣而有差異。以下將以台灣為例分別介紹糕餅與各類歲時節慶之關係：

一、糕餅與生命禮俗之關係

臺灣人的一生中，從出生到年老，都和糕餅有極密切的關係。從孩子出生、彌月、收延(收延餅)、作度啐到十六歲成年禮，以及壽誕、忌日等，各項禮俗的進行都與糕餅有密切關係。

⁴⁶ 呂孟優，**前揭書**，頁27-28。

(一) 彌月：台灣習俗在新生兒滿一個月稱「滿月」，祖母幫孫兒剃頭，外祖母則送童服、童帽、童鞋、俗稱「做頭尾」。同時準備滿月圓的紅龜粿、禮燭、禮款表示有頭有尾、長命百歲，主家也以「油飯」、「紅蛋」、「蛋糕」饋贈親朋好友，並準備雞酒、油飯敬神祭祖。

(二) 收涎：嬰兒滿四個月，由外祖母準備四月日桃與收涎餅，以紅線串餅掛於嬰兒的胸前，為他收涎，意即使嬰兒不再流口水，一邊收涎，一面說些祝福的吉利話。

(三) 周歲「抓周」：嬰兒出生滿一歲要舉行抓周，以測試其將來的前途性向。是日，男孩就準備雙連龜，女孩就準備紅龜粿，在餐後送親友，象徵小孩「長壽如龜」。

(四) 十六歲成年禮：台灣民俗十六歲即為成年，家中如有子女屆滿十六歲者，須準備紅龜粿等貢品向七娘媽祭謝，準備紅龜粿餽贈親友。

(五) 祝壽：五十歲需做壽，傳統上必須於生日前選定吉日舉辦「祝壽」儀式，做壽還要做壽龜、壽桃贈親戚朋友。

(六) 喪儀：弔奠禮品與答謝禮品有粿糕。此粿糕的顏色為青色，與掃墓、普渡相同。⁴⁷

二、糕餅與婚嫁禮俗之關係

從古至今，漢人文化崇尚禮儀，傳統婚俗以「周禮」為依規。有納采、問名、納吉、納徵、請期及親迎等六禮。在訂婚禮俗中，男方要準備禮餅、金飾、布料、禮香炮竹盒、聘金、福圓、斗二米、糖仔路等六禮。

(一) 文定：又稱「訂婚」，媒人陪同男方父母長輩到女方家，男方需準備禮餅送給女方親友，傳統以中式漢餅為主，形狀多以圓形為主，且烙有雙喜字樣，代表圓滿吉祥之意。男方所需準備的糕餅如下：

1、大餅：俗稱日頭餅，也就是漢餅。本省南部習俗，嫁女兒要吃大餅，

⁴⁷ 簡榮聰，**台灣粿印藝術：台灣民間粿糕餅糖塔印模文化藝術之研究**（台北市：漢光文化出版，1999年），頁45-49。

訂婚當日男方扛大餅到女方家。

2、盒仔餅：就是所謂的合婚餅，現今常見中、西、日式口味皆有；禮餅則是俗稱的大餅，由於俗語：「吃米香嫁好尪」，所以訂婚禮餅中多會備有米香，以期求嫁個好先生；至於狀元糕則有中狀元，步步高升之意味。

3、四色囍糖：桔餅、冬瓜糖、冰糖、糖果。

(二) 拜天公謝神：結婚前一晚祭拜天公，稟報天公家中有男長大成人，即將結婚，祭品有全豬全羊、五牲、紅龜粿、牽仔粿等。

(三) 迎娶：女方出閣前會先吃湯圓，並搭配吉祥話增加喜氣。

(四) 歸寧：新娘婚後第四天初次回娘家，謂之「歸寧」。由婆家準備「紅桃粿」為伴手禮分送娘家親友，俗稱「客桃」，以祈求平安順利，現在多以西餅禮盒代之。⁴⁸

三、糕餅與歲時節慶的關係

老祖宗們依據節令來決定作息、舉辦慶典活動，甚至分配飲食，連糕餅也蘊含深厚的節慶意涵，這都是中華先民們累積數千年的智慧，所傳承下來的文化精華。

(一) 除夕吃年糕、初一吃發粿：年糕，象徵年年高昇的吉祥寓意，春節期間另有發粿(發大財)、菜頭粿(好彩頭)、甜粿等。

(二) 元宵吃麵龜：元宵又稱「上元節」，人民以米圓(湯圓、元宵)、紅龜、紅桃祭天官或廟神。

(三) 清明吃清明粿：清明源於戰國時代，但清明節掃墓則源自宋代。臺灣地區清明節吃的清明粿(俗稱草仔粿、青草粿)是以鼠麴草與糯米粉為材料，相傳為客家人引進臺灣。而丁仔粿(象徵添丁)、發糕(象徵子孫發大財)、麵龜(象徵長壽)、米糕(象徵步步高昇)、潤餅、艾粿，都是清明節應景的特殊節

⁴⁸ 黃一誠，**傳統糕餅產業成長策略之研究—以百年老店玉珍齋為例**(中華大學建築與都市計畫學系碩士論文，2004年)，頁10-11。

食。

(四) 端午節吃粽子與綠豆糕：古時端午節划龍舟競賽、吃粽子以紀念屈原。老祖宗認為吃綠豆糕、鹹鴨蛋、喝雄黃酒可驅瘟解毒、去痧消暑，就可避免禡夏之苦，所以一直到現在仍盛行此習俗。

(五) 七夕吃巧果：七夕牛郎織女浪漫的愛情神話傳說，流傳千年、今人以麵粉、糖、芝麻、核仁、花生、玫瑰等材料，油炸成巧果以祭拜註生娘娘。

(六) 中元吃糕仔：農曆七月十五日，俗稱「七月半」，整個月份各地都盛大舉行普渡儀式，祭品豐富多樣化，其中糕餅類以糕仔居多，人民以糕仔祭拜好兄弟（鬼魂）、普渡眾生。

(七) 中秋吃月餅：中秋節起源於唐代中葉，是年中三大節慶之一，國人有拜月的習俗。通常在院子擺設香案祭拜太陰娘娘（月亮），案上除了香爐燭臺之外，非一般祭拜鬼神的習俗所用得三牲酒理醴，而是用「中秋月餅」來祭拜鬼神。在農曆八月十五日賞月吃月餅，以求人生之圓滿光輝；月餅以圓形為天上滿月的象徵，是取其團圓之意，全家團圓和樂。所以，人們都喜歡吃月餅，也很喜歡以月餅餽贈親友，以此互相祝福、賀節，取其團圓美滿的愉悅氛圍。古時，月餅又叫「狀元餅」，有「奪狀元餅會」的活動，含有祈求科舉仕途一路順風的意味。

關於中秋月餅的傳說之一：元朝時蒙古人入主中原，對漢人採取嚴苛的統治，漢人苦不堪言，常想利用機會起來推翻元人的統治。而在元朝末年起兵的各路人馬當中，朱元璋的首席軍師--劉伯溫，在某一年的中秋節前夕，做了很多月餅，月餅之中藏有紙條，紙條之上寫著有關起兵的事--「八月十五夜，殺鞑子，迎義軍」，並且家家戶戶分送月餅藉以傳遞消息。終於在推翻蒙古人的統治之後，重建漢人江山。從此以後，每年一到了中秋節，互贈月餅成為一種習俗。相傳月餅底下墊的小紙，就是代表劉伯溫起事時包在餅中的小紙條。而又圓又白的餅，代表中秋夜皎潔的明月，不但具有詩情畫意，也象徵「月圓人團圓」。由於中秋節是國人極重視的三大全家團圓年節之一，賞月、吃月餅又是不可或缺的過節方式，

且相傳月餅有助漢人重建江山之功，所以，月餅又稱為「國之餅」。

中秋月餅的傳說之二：元朝末年，義軍首領張士誠計劃在江蘇高郵起義，便在中秋夜將通知的字條塞在餅裡，以聯絡志士傳遞起義訊息，分送給所有同志，後來起義成功，人們為了紀念這件事，便在每年中秋節製作月餅，並流行拿月餅做為饋贈親友的禮物。然而「月餅」一詞的出現，早在的宋朝已可見到。南宋吳自牧所著的〈夢梁錄〉一書中，便有月餅的記載，而「武林舊事」這本書更說明了月餅是蒸製而成的一種發麵餅。這些記錄足以證明，月餅不是明朝才發明的，而是在宋朝就以月餅為中秋必食之物和饋贈親友的禮物，卻在明朝形成的風氣。月餅也叫「團圓餅」，同時又有別名月宮餅或豐收餅，慈禧太后曾下令一律改叫「月華糕」。⁴⁹

傳統月餅依製作方式及用料主要可分為京式、蘇式、台式及廣式四種。餅皮的製作方法又分為以下三大類：

1. 油酥皮（又稱油皮），如綠豆椪、太陽餅等即是這種做法。
2. 糕漿皮（又稱酥皮），如鳳梨酥等即是這種做法。
3. 清仔皮（又稱和生皮），常用於喜餅及廣式月餅。⁵⁰

（八）冬至吃湯圓：冬至那天吃湯圓，代表多長了一歲，當天亦需祭祀神明及祖先。⁵¹

四、糕餅與宗教祭祀的關係

依民間信仰及宗教習俗，糕餅類是主要的供品，一般分為糕、餅、粿、糖塔四類。⁵²藉由祭祀以感念上蒼、大地的恩賜，糕餅等祭品則是與鬼神溝通的媒介，表達信眾虔心奉獻，祈求賜福；儀式結束後分食，並分享神靈降賜的福祉。

⁴⁹ 張尊禎，**臺灣老餅鋪與傳統餅食研究**（臺北藝術大學碩士論文，2008年），頁11-12。

⁵⁰ 張尊禎，**前揭書**，頁16。

⁵¹ 許素鈴，**做餅、買餅、吃餅—臺灣糕餅變遷之研究**（靜宜大學管理碩士在職專班碩士論文，2011年），頁47。

⁵² 黃一誠，**前揭書**，頁8。

參、糕與餅的分類

「糕餅」一詞，在中國出現的時間稍晚。在唐朝時代，稱糕餅為「菓子」，與「茶」同食稱之為「茶果」；宋朝時，則稱之為「點心」；清康熙48年，北京糕餅同業公會組成，才出現「糕餅」一詞，而後各地同業公會也均沿用「糕餅」一詞，直至今日，台灣凡製作中點、西點、糖果等店家均是加入糕餅同業公會。⁵³

糕是一種介於兩餐之間的休閒食品。主要是因為經濟生活到了一定水準後，休閒食品才得以發展，因此傳統的糕並不作正餐來食用，而且品味時有其應有的環境來配合；即品味糕餅對於詩、琴、書、畫等環境配合的執著。一般而言，「糕」為米製品、「餅」為麵麥製品，二者都是磨成粉末製作而成的點心。「粿」是一般的俗稱，屬於米製品的一種糕，是平民百姓常見的點心。糕類製品大多非主食，故謂之「糕點」，是我國重要的傳統食品，取其諧音「高」一步步高昇之意。⁵⁴台灣氣候溫暖潮濕，適合稻米的栽種，因此以稻米為主食，因此台灣早期的傳統社會，點心多是米製品；而以麵粉製作而成的餅食，多半是富裕人家才吃得起的「點心」。

「糕」與「餅」不僅原料不同、製作方式也大不相同；以製作方式來說，餅是以水和麵粉揉成麵糰做成餅皮或調勻成麵糊，再以烤或油煎的方式烘焙；有的會包入內餡，有的則在麵糰上調味後直接烘烤；而糕仔為將米粒炒熟磨成米麩、摻入糖及餡料揉拌均勻後以印模緊壓塑型而成，做法不一。⁵⁵糕仔也是古代宮廷的經典點心，北京著名的糕點，像京兆尹的四時糕點就有桂花糕、紅豆糕、綠豆糕等，而台灣最特殊的是鹿港的鳳眼糕。

「南方食米、北方食麥」，一直是老祖先的飲食習慣，但在經濟漸趨富裕、人民購買力漸強的情況下，餅食逐漸取代糕仔等米製點心的地位，成為主流。五〇年代由於台灣人口遽增，政府為紓解糧食不足的壓力，鼓勵人民多吃麵食，因而

⁵³ 潘江東，前揭書，頁141。

⁵⁴ 張尊禎，前揭書，頁14-15。

⁵⁵ 周清源，「中國傳統食品文化介紹—糕與餅之區別」，**烘焙工業**，43期（1992年），頁38。

麵粉廠紛紛成立，麵粉供應充足，因此間接促進烘焙產業的成長；再者，糕仔的樣式變化少、口味又甜，自零食餅乾多樣化後，糕仔便漸漸式微，淡出台灣人的飲食生活。麵餅製品，則因烘焙技術進步、原料多元化，口味與種類變化多，在人們生活中扮演著重要的角色。⁵⁶

第二節 糕餅祖師爺與糕餅節的源由

壹、糕餅祖師爺的源由

我國民間工藝各行各業常見師徒相傳，飲水思源，因而衍生「祖師爺賞飯吃」的不忘本精神。民間各行各業為祈求「天地諸神、共扶百業」，均有專屬的，所謂行業神的「祖師爺」。而民間祭拜糕餅祖師爺的目的，無非是為了使糕餅行業興盛，財源滾滾，且具保護行業的作用，並藉以提昇糕餅業的社會地位，以借神自重心裡，彰顯糕餅祖師爺的神聖。同行間可以同心協力，團結一致，同遵行規，共設神祇祭祀，並發揚敬業精神，以達糕餅本行永業的最高生活目標。

然而，糕餅業供奉的神明眾多，有雷祖聞仲、關公、趙公明、馬王、火神、燧人氏、神農、灶司、諸葛亮、程咬金等，其理由莫衷一是，不外乎始用火、求財、做餅、賣餅等。⁵⁷

一、糕餅祖師爺傳說之一—雷祖聞仲

相傳聞仲為商紂王時期人氏，當時武王伐紂，紂王派「聞仲太師」隨軍出征，聞仲太師為了減少埋鍋造飯，縮短進兵時間，發明烙製糕餅之「皂爐」、「吊爐」、「爛爐」，並製作了一種糖燒餅作為行軍乾糧；從此，糖燒餅的製作方法傳入民間。聞仲稱雷祖，是因姜太公封其為「九天應元雷聲普化天尊」而得名。北京地區尊奉雷祖聞仲為糕餅祖師爺，北京糕餅業聞仲太師祭拜聞仲太師日期為其誕辰—農曆六月二十四日，又以關公、趙公明、馬王、火神為配神。周朝制禮制，文化發達，使得各種因應婚喪喜慶、年節的食品應運而生。然當時糕餅種類不多，

⁵⁶ 張尊禎，前揭書，頁 13。

⁵⁷ 潘江東，前揭書，頁 143。

且製作技術簡單，但已有書籍記載糕餅。⁵⁸

二、糕餅祖師爺傳說之二—諸葛亮

諸葛亮（西元181年—234年），字孔明，琅琊郡陽都（今山東省沂南縣）人，三國時期蜀漢劉備之軍師，名士司馬徽稱其為伏龍，與鳳雛龐統齊名。

相傳在三國時代，孔明率兵打仗，班師回朝途中，經過瀘水，忽然狂風大作，大軍無法渡河，當地土著說是水中冤魂作怪，須用四十九顆人頭祭拜才會平息，孔明不肯以人頭祭祀，遂以牛、羊肉剝成肉醬為餡，外包麵糰，蒸熟做成麵人頭，來代替人頭的祭品，頓時瀘水風平浪靜，大軍順利渡河。諸葛將其命名為「瞞頭」，即欺瞞河神之假頭之意。（一說命名為「蠻頭」，蠻人之頭之意）。此後，無論有無餡心，均統稱饅頭。直到北宋，方才出現了包子這一稱呼，替代有餡的饅頭，而饅頭一詞本身則逐漸變成無餡製品的統稱。不過，時至今日，在上海等地的方言中，仍然將包子和饅頭統稱為「饅頭」。

另一傳說，東吳的孫權眼看劉備日漸壯大，接受周瑜的計策，佯裝要將妹妹孫尚香許配給劉備，要劉備過江迎娶他妹妹。諸葛亮就先收購了所有糕餅店的餅，分送給東吳的民眾和孫權的將士，同時又叫人在境內放風箏，上面懸掛著『孫劉兩姓合婚』，藉群眾及兵士的力量來牽制孫權，最後終於使孫權假戲真作，弄假成真，沒辦法反悔，同時也保住了劉備的性命。從此男女婚聘爭相仿效，送餅通知親友，男女雙方不得食言反悔。諸葛亮就成為喜餅的發明者，也被奉為糕餅業的祖師爺。

由此可見，諸葛亮不但是位軍事家、科學家、天文家，更是位了不起的政治家，不僅赤膽忠心，鞠躬盡瘁，更留芳萬世，成為糕餅同業供奉諸葛亮為祖師爺之緣由，實濫觴於此。⁵⁹

這兩則傳說，都點出諸葛亮對糕餅的貢獻，尤其是分送喜餅的習俗，更是造福了糕餅業者的生計。而中國糕餅行業祖師爺的祭祀傳承，仍以三國時代諸葛亮

⁵⁸ 潘江東，**前揭書**，頁144。

⁵⁹ 王正雄、廖月霞、蕭淑君合編，**前揭書**，頁 32-33。

的傳衍史料最為詳實，且影響深遠，因此台灣糕餅業者都將諸葛亮奉為祖師爺，並以為糕餅行業最高精神支柱。

貳、糕餅同業公會

1996年，在前台中縣糕餅公會理事長紀光成及台灣省糕餅同業公會聯合會常務理事呂嵩山的奔走下，更訂定每年農曆7月23日諸葛亮誕辰為「台灣糕餅節」。豐原糕餅業共同打造糕餅之鄉，由前台中縣糕餅工會借用慈濟宮舉辦「買月餅、吃月餅、送月餅」的「中秋三要事」推展活動，舉辦「捐熱血、贈月餅」愛心活動，民眾捐熱血，希望藉中秋佳節，人人發揮愛心，捐血一袋救人一命，集合了地方糕餅業者捐贈各家糕餅禮盒，由捐血中心派捐血專車配合，凡捐血民眾皆贈送糕餅一份，同時，為慶祝糕餅節，該項活動訂在孔明誕辰當天，並於慈濟宮內，由媽祖見證所有業者「卜爐主」儀式，糕餅代表業者的有心傳承與感恩回饋，這個活動一直延續至今十餘年，仍然每年舉辦此等善舉，難能可貴。

當時的台中縣文化局結合民間團體辦理「葫蘆墩文化節」，內容包含豐原漆器、葫蘆工藝及糕餅美食介紹與推廣，前述文化活動在豐原已蔚為地方主要產業文化，特別是糕餅業在豐原的發展歷史最悠久，地方糕餅業者能堅持傳統融合現代作良性競爭，維護整體美名，彼此之間維持良好的互動，幫助大小店家共同成長，共創業績，十分難得。

每年此時的慈濟宮前廣場舉辦「捐血送月餅」活動，請歌仔戲團在慈濟宮演出孔明作餅、朱元璋起義的戲碼，更添糕餅之鄉與大眾親密結合的文化氣息。⁶⁰

參、台中國際糕餅節與糕餅特區

也因為有臺中市糕餅同業公會及豐原糕餅業者多年的努力與付出，台中市政府經濟發展局於2012年3月31日在豐原區舉辦「台中國際糕餅節—千人製作

⁶⁰王正雄、廖月霞、蕭淑君合編，**前揭書**，頁32-33。

鳳梨酥活動」。台中是糕餅文化匯集的地方，豐原是台中糕餅的發源地，豐原糕餅有一百多年歷史，很多老師傅在豐原學會手藝後，開枝散葉到各地開糕餅店，帶動整個中部糕餅業繁榮。結合當地文化來行銷產業，地方民代提出構想，以糕餅產業拚觀光，推廣糕餅產業文化，讓糕餅文化節發揚光大。

臺中市府經濟發展局長黃晴曉指出，2011年糕餅節創造新台幣2億5000萬元的營業額，希望今年可以突破3億元佳績；現在太陽餅、鳳梨酥和芋頭酥聲名已遠播至大陸，因此珍惜糕餅業者這個根基，結合當地文化來行銷產業，讓它發光、發亮，創造更為凸出亮眼的佳績。

立委江啟臣更為豐原糕餅業請命，建議市長胡志強在豐原設糕餅特區，台中市糕餅公會指出，目前大甲區、豐原區及中區自由路已形成三大糕餅區塊，各有清楚的產品特色與定位，未來即使豐原糕餅特區成立，應不致形成排擠效應。⁶¹

第三節 台灣糕餅產業的成長歷程與現況

早期臺灣人民大多都是由中國大陸沿海地區遷徙過來的，傳統糕點的源自大陸，臺式糕餅則源自福建，因此臺灣糕餅食品擁有傳統中國南方的特色，沿襲了原鄉的舊俗與生活形態，又多數糕點為漢族所製作，所以糕餅又稱「漢餅」。⁶²

臺灣位處亞熱帶地區，盛產稻米及蔗糖，人民以稻米為主食。臺灣人會以小麥為食材，是從荷蘭人據臺時期開始，因小麥的進口，發展出以稻米與小麥為基本原料的食品。到了日據時期，日本移民、軍人、文官、商人等到臺灣來，也移入許多日本本土的飲食生活習慣，日本人喜好甜食，而以「和果子」為日式點心之代表。西元1945年日本在二次大戰戰敗，臺灣重回中國統治，西元1949年中華民國播遷來台，此時中國大陸個各省人民亦湧入臺灣，同時也帶入來自各地的飲食文化。之後，美國以小麥、麵粉支援臺灣，臺灣積極發展經貿，與世界各地接軌，

⁶¹ 自由時報，2012年4月1日，<<http://www.libertytimes.com.tw/2012/new/apr/1/today-center7.htm>>。

⁶² 周清源，「中式傳統糕餅糕點之發展」，**食品市場資訊**，8504期（1996年），頁6-9。

又引進了西式糕點。整個糕餅文化發展脈絡中與中國、日本、西方息息相關，並融入先進技術及其飲食文化內涵，豐富居民的日常飲食生活文化。台灣傳統糕餅受到經濟環境變遷之影響，經過本土化之洗煉，已呈現出與原鄉不同之風味。本章節就影響台灣傳統糕餅產業發展與時空變遷之始末整理出台灣糕餅產業的成長四階段：

一、明末清初（西元1661~1895 年）—萌芽期

明末清初，臺灣糕餅的食俗隨著閩、粵移民，成為臺灣漢人社會日常生活的食品之一，先民們自然也依例沿用舊俗，因此，此時期的點心多以米製的糕、粿為主。然而受到時代變遷、社會經濟進步的影響，各地出現了不同的餅食，於是臺灣匯集了來自大陸各地的飲食文化及特色。此時由於原物料有限，這時期餅食的種類與口味較為簡單純，多是以麵粉及糖製作而成。在先民移入臺灣的同時亦帶入原鄉的生活方式、風俗習慣、宗教祭祀，以此而製作的糕餅如祭品、禮品等，也一併轉移過來，形成先民的飲食習慣，因此臺灣的傳統糕餅的口味、風格、花式、品名等，與廣東、福建的傳統糕點有極大的相似度。此時期的糕餅並不普遍，一般人民多是在歲時節令、生命禮俗、婚嫁禮俗、宗教祭祀、餽贈禮品等重要日子才會用到糕餅。在此時期，地方士紳為突顯自身財富與品味，象徵自身地位，開始雇用專業廚師，專門負責廚房一切事務，包含招待客人之糕餅製作，這些專業廚師多成為百年糕餅老店之創始人，而糕餅之食用於早期社會帶有社會階級之意。

二、日據時期（西元1895~1945年）—奠基期

西元1894年，中日甲午戰爭的爆發，清廷戰敗，西元1895年雙方簽訂馬關條約，臺灣割讓給日本，開啟日本帝國殖民台灣五十年的歷史。日本人引進日本國內的飲食方式，包括糕餅點心亦不例外，加上日本師傅來臺開設「菓子舖」、教授學徒，於是有了和菓子、牛奶餅、黑糖糕、鹹蛋糕、羊羹的出現，共同特色為

口味較甜，但以砂糖為主原料之果子，仍屬上層社會階級使用之糕點。⁶³此時也是臺灣糕餅發展最迅速的時期，而這五十年的殖民歲月，自然也把日人的飲食習慣帶入臺灣。臺灣人民則因生命禮俗、婚喪喜慶、歲時節慶都承襲一定的禮俗與食俗，所以仍製作傳統糕餅以滿足祭祀供品的需求，而經營者都以「漢式糕餅舖」來稱呼，以與日式「菓子舖」區別。⁶⁴當時的台灣呈現台、日糕點文化之融合與多樣性，但仍以手工為主，日人經營之菓子舖兼賣蛋糕與麵包，為後來的漢餅舖朝多元化發展之方向影響甚大。

在此時期，是豐原「糕餅之鄉」的奠基期，受日本人影響甚深，日據時期日人在豐原地區設置麵粉廠，又有製作糕餅的其他原料—綠豆、鳳梨、糖，而豐原亦是三大林場的集散地，有許多來台工作的日本人，豐原糕餅業者迎合日本人的口味，製作各式糕點。其間以呂水先生所製作的「雪花餅」、「冰沙餅」同時榮獲「臺灣區糕餅大展」銅牌獎，是為臺灣人殊榮，頓時聲名大噪。

日本殖民統治時期，台灣地區之經濟建設主要表現在人力素質之提升、農業技術之進步、新興工業之萌芽、交通與運輸之改善等四大方面，此四項經濟建設奠基全台糕餅產業之發展。日人帶來其飲食文化與食俗，但一般台灣人仍承襲舊俗，展現其樸實無華之生活態度。⁶⁵

三、台灣光復後（西元 1945~1980 年）—成長期

西元 1945 年第二次世界大戰結束後，日本戰敗，宣佈無條件投降，臺灣為中華民國政府所接收，原本在台開設糕餅店的日人，紛紛撤離，店內台灣學徒有些承接店面，有些自行開店，因此帶動地方產業成為當地特產，光復初期，臺灣的糕餅業均屬是小規模的糕餅店經營。

西元 1949 年國民政府遷台，在此一時期，美國開始對台灣提供各種經濟援助，進口台灣必須物資，由於台灣氣候不利於小麥生長，麵粉須賴大量進口，政府為促使台灣經濟發展，遂將進口麵粉改成進口小麥，起初主要供應對象為軍糧及傳

⁶³ 張尊禎，**前揭書**，頁 25-27。

⁶⁴ 徐華強，「烘焙工業的回顧與瞻望（上）」，**烘焙工業**，91 期（2000 年），頁 49-52。

⁶⁵ 許素鈴，**前揭書**，頁 32。

統糕餅業者，一般台灣人消費習慣尚未受到影響，麵粉之消費情況並不高。美國小麥協會之技術協助培養更多台灣烘焙專業人才，重新建構台灣人對於麵食的概念，而美國小麥協會對糕餅烘焙業主要的貢獻有兩個，一個是在南港成立烘焙訓練班，另一個是成立穀類化驗中心，除了推廣烘焙的技術之外，也將麵粉的品質給穩定住，進而促使台灣糕餅業的成長。台灣人飲食消費習慣漸被改變，麵粉消費量增加，但一般均認為麵粉為高級主食，主要消費區域以都市者越多。美援之影響包含平抑物價與推動台灣各項基礎經濟建設，台灣戰後能夠擺脫困局，美援扮演一關鍵性之角色。

西元1960年由於國民所得的提高，台灣人已漸漸有足夠能力消費糕餅，糕餅已不再是富有人家享受之專利，此後，可說是台灣經濟快速起飛的時期。國民所得增加以後，麵粉消費量亦直線上升，對糕餅業而言，競爭亦愈激烈，糕餅業者開始致力於原物料品質之提升，向外吸收專業知識，更造成西式烘焙講習之興起。機器的引進與連鎖經營型態之模式，展開糕餅業自傳統邁向現代化之階段。⁶⁶

四、西風東漸（西元 1980 迄今）—衰退與轉型期

工業化與都市化的結果改善民生經濟，民眾生活水準已漸漸提高，以往農業時代於歲時節慶才能享用到的糕餅，已成為現代人隨時想吃就買得起的零食，不再是「奢侈品」，消費者對糕餅亦趨講究與挑剔。更進一步地，消費者開始注意糕餅衛生加上國外技術觀念之衝擊，促使糕餅業者亦開始注重自身生產過程，並開始邁向企業化管理模式。1980 年代後期，中華穀類食品研究所的成立，糕餅製造技術邁入工業化。糕餅種類因為國民政府的遷台帶入許多外省吃食，加上中美聯防時西式餐飲大量湧入的影響，使得糕餅的做法越來越多元化。所以 1980 年前後，講究高品質、高價位與精緻包裝之糕餅，儼然成為一種吸引消費者之策略。尤以「高價位」幾乎已成為糕餅業吸引消費者不可或缺的公式，其價格不但沒有嚇跑顧客，反而滿足消費者之虛榮心理。

⁶⁶ 呂孟優，前揭書，頁 31-33。

西元1980年台灣社會進入了穩定繁榮的經濟階段，此時影響傳統糕餅有兩大因素：全球化與本土化，在全球化的浪潮下，國人漸漸習慣西式化的糕餅，直接窄化了傳統糕餅業的市場，尤其是1987年超群喜餅的引進，更讓傳統喜餅的市場倍受打擊。⁶⁷

西元1985年前後，異國文化與台灣飲食文化碰撞，導致日常飲食消費結構之改變。包裝精美又能突顯自我風格與獨特品味的西式喜餅，快速成為市場主流，港式、廣式月餅於中秋節期間更是蔚為風潮。在都市化與工業化之眾多衝擊之下，都會地區之歲時節俗已不及傳統，昔日風光之漢式糕餅已趨於沒落，傳統糕餅店不敵西式糕點之衝擊，加上後繼無人之壓力，紛紛轉型投入西式糕餅麵包之行列。經濟情況之改善與飲食消費結構之改變，台灣民眾口味從崇尚份量大、重奶油的美式糕點走向小巧精緻之歐式與日式糕點。民生物質豐裕的結果，促使台灣民眾開始注重健康與養生，營養專家呼籲民眾糕餅「淺嘗即止」，糕餅業者至後期更加入養生素材，強調低脂、低糖、低熱量、高纖、高鈣之「三低二高」健康原則。⁶⁸

西元1995年文建會提出「文化產業化、產業文化化」的口號下，本土化思維興起，回歸鄉土、重視地方特色，糕餅業在周休二日休閒旅遊風潮的帶動下，開始轉型為地方「伴手禮」，各家餅店積極開發可以與地方產業做合的新產品，凸顯餅店的角色定位，台灣本土化再度受到重視，且融入在地地方特色，積極發展成在地特色產業。其中幾家業者進一步與政府合作，融合文化創意產業，把舊有糕餅以新思維的產業經營模式，發展出創意生活產業，或將具有歷史及文化價值的傳統糕餅業化身為觀光工廠，以延續文化之傳承。

近年來又出現預訂、網路購物、宅急便等新興消費模式，改變新一代年輕人之消費行為。在通路方面，除了傳統的自家門市銷售外，不少業者開始進駐百貨公司的專櫃。此外，網路購物及宅配的便利性，大大改變民眾的消費行為，讓糕餅業內瞬間增加不少的網路新星，許多餅店利用網購，來跟傳統店面的中式漢餅

⁶⁷張尊禎，**前揭書**，頁11。

⁶⁸呂孟優，**前揭書**，頁111-112。

做定位區隔，糕餅業者開始出現新的樣貌與眾多創意口味藉以吸引顧客前來消費，這又是另一個新興時代的來臨。⁶⁹

第四節 豐原糕餅產業的成長歷程與現況

一、豐原的地理與經濟環境

豐原位於台中盆地的北口，東與石岡鄉、新社鄉相接，西與神岡鄉為鄰，北隔大甲溪與后里鄉相望，南接潭子鄉，再往南即是台中市，地理位置優越，交通便利，為台中盆地北部最大的商業中心。

豐原總面積41.1838平方公里，最早名稱叫「泰耶爾墩」，漢人於清乾隆初年遷入，引大甲溪水開墾質地，遷入後訪音為「葫蘆墩」，為原住民稱呼音譯，原意「神祈子民在此建立的部落」，此地原屬平埔番岸裡社，清乾隆年間，福建漳州人廖舟等開始入墾，引進大甲溪水灌溉，形成街市，稱「岸裡新庄」。轄內有三個土墩，係由大甲溪的漂砂所堆積而成，境內的自然環境與大甲溪的變遷息息相關，舊時大甲溪流入台中盆地，把攜帶的泥砂石礫堆積在盆地裡，形成舊大甲溪沖積扇，豐原即在舊大甲溪沖積扇的扇頂。豐原市北邊有大甲溪橫亙，清代時在豐原境內順著自然傾斜的地勢，開鑿出兩條兼具灌溉與排水功能的水圳，灌溉了葫蘆墩一帶廣達千里的田地，對葫蘆墩聚落、經濟造成很大的影響。豐原土地肥沃，氣候溫和，水質良好，物產豐富，四季如春，所以也有人稱此地為『富春』。又因為豐原山明水秀，很像大陸蘇州的景色，也叫它『小蘇州』；早年謂豐原有三寶：水清、米白、女人美。日治時代改良的「蓬萊米」，在「葫蘆墩」試種，試種成功後，「葫蘆墩米」頗負盛名，獻給日本天皇的御用米，稱為「獻谷米」。西元一九二〇年，日本政府因「葫蘆墩米」品質甚佳，便以中國古代賜給日本的古印璽「豐葦之原瑞穗之國」（意指日本產稻豐富）之美稱中的「豐原」二字取代「葫蘆墩」古名。豐原在此得天獨厚的自然條件下，擁有潔淨的水質及品質極佳的製餅原料

⁶⁹ 巫旻樺，〈百年糕餅產業成長歷程之研究—以舊振南餅店為例〉（高雄餐旅大學台灣飲食文化產業研究所碩士論文，2010年），頁62-64。

(如白米、糖、綠豆、鳳梨)，為後來的糕餅業奠下良好基礎。⁷⁰

日治時期，日本人在豐原地區的統治與建設，較能發展地方文化產業的即為「漆器產業」與「糕餅業」：在漆器產業方面，而漆器是日本人生活中不可或缺的器物。日本領台之後，移民或往來台灣的日本人增多，又當時台灣木材資源豐富，豐原又為木材集散地，因此日本有計劃地在台灣（豐原）培植漆工事業，除了引種漆樹與設精製漆場外，並為漆器製作及推廣設立工藝傳習所，補助私人公司開發漆器產品，使得台灣漆器在日據時代有著蓬勃的發展。⁷¹在豐原糕餅方面，亦有正面的影響。例如：設置麵粉工廠，使製餅原料的取得更為方便，對糕餅業的發達有很大的影響。再者，大量開發林業，豐原成為三大林場的木材集散地，帶動地方繁榮，而營林所內工作人員有很多為日本人，也因此開發出許多迎合日本人口味的「日本餅」。

「新歲嚐新已薦瓜，春風消息到兒家；綠磁正汲南壇水，一樹玫瑰夜點茶」，這首詩是清朝同治年間進士丘逢甲在客居神岡鄉「筱雲山莊」期間所作，丘逢甲享用當時的豐原糕餅點心之餘，稱心愉快，而以「綠磁正汲南壇水，一樹玫瑰夜點茶」，歌詠「呷餅、配茶」的雅致情懷。

當時三角村的筱雲山莊主人呂家可以算得上是地方上數一數二的富戶，丘逢甲因讀書之餘休憩時，經常品嚐呂家購自葫蘆墩與神岡鄉社口一帶的傳統美味糕餅，有感於好餅配好茶而吟詠的上述詩句，不僅反映當時葫蘆墩多殷商富戶，也己能享有古早閒情逸致的優閒精緻飲食文化了。

二、 豐原糕餅的發展歷程

豐原糕餅歷史悠久、久享盛名，發展至今也逾百年。自開墾以來，因優越的自然環境，產生了很多富有人家、大地主，對這些豪門巨富而言，糕餅是品茗酬酢的點心及交際應酬的贈品，因此他們多會請家中廚師製作糕餅，在大宅中舉辦與糕餅相關的活動，凡此總總均帶動豐原地區糕餅的發展沿襲至今的老店，其創

⁷⁰ 王正雄、廖月霞、蕭淑君合編，**前揭書**，頁 27-30。

⁷¹ 呂孟優，**前揭書**，頁 31。

辦人多數出身名門世家或世家之廚師。一般所稱的台式月餅（綠豆凸）即是起源於豐原，以下將豐原糕餅成長歷程劃分為四個時期介紹如下：

（一）豐原糕餅的萌芽期：

豐原糕餅業起源，約在清中葉後期，甲午戰爭之前，當時並無專業化的餅店，糕餅是放在雜貨鋪中販賣，或是由小販挑擔走賣，也無專業的製餅師傅，通常是由廚師兼任製作糕餅的工作。清領時期台灣一般人生活清苦，多為大戶人家的佃戶，多以「番薯簽」糊口，生活困苦，一般民眾只有在節日才買來贈送地主，因此糕餅對普通人而言是奢侈品，只有在逢年過節或結婚喜慶時才有機會吃到糕餅。西元 1855 年，林振芳以經營「義春雜貨店」起家，為豐原、神岡地區最早做糕餅的店舖，是豐原糕餅業萌芽期初創餅店，爾後由林氏族人自行創立崑派餅店。

豐原糕餅早期的發展，與優越的自然環境、地方上的名門士紳的喜好，息息相關。地方士紳因宴客所需、加上重視品味與享受，糕餅是品茗酬酢的點心及交際應酬的贈品，因此他們多會請家中廚師製作糕餅，甚至在大宅中舉辦與糕餅相關的活動，如筱雲山莊之呂炳南家族、大夫第之林振芳家族，都和糕餅業發展密切相關。據廣興餅舖第三代傳人曾正雄提到，早期豐原月餅是以綠豆餡包入冬瓜糖為內餡，是為甜餡，士紳家族的夫人品茗茶果時，突發奇想，請師傅以滷肉丁入餡，經多次研發改良後，才是現今市售之鹹甜餡。

葫蘆墩糕餅起源地是在今豐原中正路（雪花齋）與神岡社口（犁記、崑派）一帶，而中正路素有「餅街」之稱，加上慈濟宮（清嘉慶十年興建）香火鼎盛，信徒前往祭拜時多半以糕餅為祭品，帶動糕餅業更加發達。⁷²

（二）豐原糕餅的奠基期：

清朝統治末年至日本領台初期，大約在清光緒十六年至清光緒二十六年之間（西元一八九0至西元一九00）之間，豐原的開發已有相當的規模，此亦是豐原糕餅奠基時期。豐原在日治時期因日本糕餅文化傳入，加上日本人愛吃糕餅甜食的

⁷² 王正雄、廖月霞、蕭淑君合編，**前揭書**，頁 37-38。

影響，逐漸發展成為當時台灣中部最重要的麵粉進口集中地，且在豐原設有麵粉工廠，也是製作糕餅其他原料（綠豆、鳳梨、糖）的集散地。糕餅業者不斷開發、改進產品的精神，也表現在日後的小月餅、鹹蛋糕等方面，因此，奠定豐原糕餅蓬勃發展基礎。在豐原糕餅的奠基期中，以「崑派」、「犁記」、「雪花齋」等三家為此一時期代表。

（三）豐原糕餅的成長期：

民國四年至民國七十五年德發、義華、薔薇派、國豐、寶泉、江大房、聯翔等餅店紛紛成立，帶動地方繁榮且大幅成長，糕餅業除了引進新技術、講求品質外也注重材料包裝行銷策略，正因如此這時期成就了豐原「餅鄉」、「餅都」、「餅窟」的美名。台灣光復以後，豐原糕餅業在穩定中持續成長。1960年代，台灣經濟轉型為「出口擴張」時期，設立加工出口區以吸引外資，並拓展對外貿易。其中1969年所設立的台中加工出口區即位於鄰近豐原的台中縣潭子鄉，帶動豐原地區輕工業蓬勃發展，糕餅業伴隨地方經濟的起飛而興盛。糕餅業是在火車通至豐原後，依賴鐵路運輸麵粉、糖、綠豆等原料與地方所產餡料結合做成糕餅，成為台灣有名的地方特產。

（四）從傳統到現代：

隨著時代的演變，糕餅業者也必須跟上新時代的改變，不斷的更新口味變化、製餅技術手法、引進新式的機器，並且注重食品安全衛生，與西方文化交流融入新的思想創意。最近二〇年來，豐原糕餅業的發展也達到最頂峰時期，老字號與中新生代的競爭更為激烈，目前的糕餅產業也走向專業化、多元化經營，將豐原糕餅推向最高峰。⁷³

⁷³王正雄、廖月霞、蕭淑君合編，**前揭書**，頁54-56。

第四章 老雪花齋個案研究

第一節 老雪花齋發展史

壹、發展沿革

一、「龜仔水」傳奇

(一) 生命中的貴人

豐原糕餅業的發展已逾 100 年，不但是豐原重要的產業，且名揚海內外。座落於豐原中正路 212 巷的老雪花齋餅店，西元 1900 年由呂水先生創立；呂水先生外號「阿水伯」、「龜仔水」，清光緒五年（西元 1879 年）生於台中市神岡區三角村，幼年家境貧苦，十三歲時結識精通廣東汕頭料理的師傅陳促，兩人成了忘年之交，並稱呼他為「促叔」。有一回陳促生了一場大病，呂水照顧他一個月，陳促感激之餘，於是傳授他一生精湛廚藝，這是呂水先生生命中的第一個貴人。

十七歲時，受聘為地方士紳陳德全的家中總舖師，使得一身精湛廚藝有了發揮的舞台，這是呂水先生生命中的第二個貴人。老雪花齋餅店第二代經營者呂松吉說「沒有陳德全，就不可能出現老雪花齋；沒有父親呂水，就不可能出現雪花餅，而汕頭廚師陳促，也是其中的大功臣。」他說，豐原，當時俗稱「葫蘆墩」，不僅是八仙山、大雪山木材集散地，也是商社的聚集地；更因為水質極佳，所盛產的白米品質好，日據時代是中部的米倉，這裡生產的白米專供日本皇室食用，當地就流傳了一句俚語：「柴乾、米白、查某（女人）水」，正是形容當時豐原地區的繁榮景象。在陳德全的門下，呂水充分發揮廚藝，同時還不斷改良菜色，所推出的汕頭料理，大受陳德全的賓客喜愛，尤其汕頭甜點，受到陳德全及賓客的讚賞，呂水愈來愈受陳德全的器重，表面上，兩人是主僕關係，私底下卻成了好朋友，這也奠定了呂水日後發展糕餅業的基礎。

(二) 店名的由來

西元 1900 年（清光緒 26 年，農曆庚子年），經由陳德全的協助下，於台中豐

原正式成立餅舖，店名原為「雪花齋」，由來頗富詩意，源於六位前清秀才吟詠之「雪花詩」：「花香天下中秋桂，雪映莊前臘月梅」，原欲以桂、梅之精神意涵比喻呂水先生之為人及情操而取店名為「桂梅齋」，然而因台灣氣候未見夏雪之故，取其上下聯之首字，由名書法家劉曉邨先生揮毫出「雪花齋」三字，店名於是誕生，成為地方的一段佳話，自此開啟「雪花齋」成功的一頁。⁷⁴

（三）萌芽期－雪花餅的誕生

呂水在開店經營之初並不順利，直到無心之下的傑作「雪花餅」開發出來，並參加日據時代的糕餅大賽得獎，雪花齋的名號才真正轟動起來。據稱，雪花餅是在一次偶然的機會下發明的：以前的餅以木炭烘烤，由於受熱不均勻，糕餅得採雙面煎烤的方式使其均勻受熱。有一次店裡太忙，呂水一時疏忽，忘了將幾個用蕃薯和滷肉做成的翻毛餅翻面烘烤，結果意外地烤出表面雪白、外皮中央微微凸起，樣子像是乒乓球，又內餡為綠豆製做的，這種「特殊效果」讓呂水大感驚訝，是為「綠豆椪」的由來。

（四）奠基期

1. 「雪花餅、冰沙餅」得獎

西元 1925 年（大正 14 年）呂水將綠豆椪正式取名為「雪花餅」，和另一款現在也是招牌產品的「冰沙餅」（以花豆為內餡），拿去參加當時台中舉辦的「台灣區糕餅大賽」，一舉拿下銅牌獎，讓全台大為轟動。因為當時比賽的前三名都是由日本人包辦，這是「潛規則」，在日本人統治下的台灣，當時中國月餅稱為「漢餅」或「蜜餞」，一切生殺大權都掌握在日本人手上，台灣人屬於次等國民，能夠製作中式月餅參展，已經事件不容易的事了，更何況還拿到第三名，這對台灣糕餅業界而言，簡直是一件破天荒的大喜事，從此奠定了雪花齋在台灣糕餅業界無法撼動的地位。雪花餅，對老一輩的日本人來說，存有一份美好的回憶，這也是日本人來台灣觀光旅遊時，喜歡特別繞到豐原市，帶盒雪花齋的雪花餅回

⁷⁴ 王正雄、廖月霞、蕭淑君合編，**前揭書**，頁49。

日本享用的原因。不過，呂松吉說，時至今日，一般消費大眾早已習慣稱「綠豆椪」，真正的名稱「雪花餅」反而較不為人知了。

儘管雪花齋得的是銅牌獎，但在台灣人心中那已經是第一名，這讓雪花齋聲名大噪、門庭若市，當時台灣各地也興起一股綠豆椪熱，綠豆椪至今仍是國人喜愛的漢式甜點之一；西元 1926 年（大正 15 年），呂水將綠豆椪正式命名「雪花餅」，對呂水來說，是由一個美麗的錯誤而引發的創新之舉，此時呂水已 47 歲，一生坎坷，這時才嚐到成名的滋味。

2. 「鹹蛋糕」的誕生

由於一身精湛的手藝，呂水曾經受聘到「豐原家政女學校」擔任料理講師，還在日本天皇裕仁之弟，戴仁親王來台主持台中車站剪綵儀式時，被校長推薦當國宴主廚，這又是另一個因緣際會。在晚宴即將結束之際，呂水才被告知戴仁飯後有吃蛋糕的習慣。呂水匆忙做了水蒸蛋糕，用紅蔥頭、碎肉、筍丁拌炒當內餡，發明出鹹蛋糕。戴仁親王大表讚賞，破天荒給了賞金 20 元，等於當時小學校長 1 個月的薪水。呂水先生把 10 元御賞捐給了「豐原家政女學校」，另外 10 元拿來宴請鄉里。這項殊榮讓呂水風光回到豐原時，鄉里沿路放鞭炮慶祝，鹹蛋糕當然也風靡一時。呂水由於廚師出身，對食材掌握徹底，才能急中生智，創新口味，成為一時之選——「鹹蛋糕」。

3. 分家

西元 1959 年，此時呂水已 71 歲，為了兒子們各自成家立業，便將雪花齋分為「雪花齋」及「老雪花齋」，雪花齋交由長子呂賢明與老二呂坤培手中繼承，另外自己帶著老三呂嵩山、老五呂松吉與老么李吉雄另組「老雪花齋」，加註一「老」字，成為老雪花齋表達對先人的感念。

說到豐原中正路212巷1號的老雪花齋現址，原本只是一間倉庫，有一回，呂水喝醉酒與友人打賭，結果花了16萬元買下倉庫。原以為只能當倉庫使用的店面，

最後卻變成了呂水再度創業、老雪花齋翻身之地。⁷⁵

西元1965年，老三呂嵩山另行開業，將餅店命名為「菊花齋」，於呂嵩山過世後，其兒子將「菊花齋」改為「呂氏柏記雪花齋」。

西元2007年在台中市成立新分店，「雪花齋」則由老二呂坤培的兒子呂忠政接手。以店面來說，豐原地區僅剩雪花齋與老雪花齋，台中市區則為老雪花齋與呂氏柏記雪花齋。

「雪花齋」、「老雪花齋」與「呂氏柏記雪花齋」之創辦與繼承人皆為呂水的子嗣，三家皆以雪花餅、冰沙餅、鹹蛋糕等糕點聞名，各有其老主顧。猶如呂松吉與呂弘仁所說：「三家市場的區隔幾乎不太可能，雖師出同門，但是各有特色，只能各自憑藉著自己的努力了」。直至今日，「雪花齋」、「老雪花齋」與「呂氏柏記雪花齋」是三家鼎立的局面。⁷⁶

二、第二代接班

1. 成長期

西元1969年呂水先生逝世後，「老雪花齋」正式交由老五呂松吉接管，即老雪花齋第二代接班人。西元1974年，老么呂吉雄亦另立門戶，然不久後即結束。

(1) 產品與技術改良

第二代接班人呂松吉出生於民國31年，在繼承衣鉢後，將老雪花齋定位為精緻漢點文化的傳承者，為了徹底改變傳統糕餅的重糖、重油、重口味，老雪花齋做了許多改變，包括食材與製餅技術等等。但是「改變，一定得經過陣痛期！」，舉例說，雪花餅剛開始改良時，許多上了年齡的老顧客，咬了一口雪花餅，發現「肥豬肉塊不見了」，頻抱怨老雪花齋疑似「偷工減料」，才會以碎豬肉取代豬肉塊。經過員工慢慢解釋後，後來才逐漸接受了健康取向的雪花餅。

在製餅技術方面，第二代接班人呂松吉積極推動以自動化、機械化取代部分手工。傳統烤爐的溫度難以控制，往往造成糕餅的品質不穩定，加上衛生考量，

⁷⁵ 「老品牌的故事」，工商時報，2006年7月26日，D2版。

⁷⁶ 張尊禎，前揭書，頁72-79。

雪花齋早在台灣光復初期，就從日本引進電烤箱取代烤爐，當年就有機械化的概念了。此外，過去糕餅大都採手工製作，但人都有情緒，手藝再怎麼好，難免因為情緒不佳或一時不專心，而出現用力不均勻，造成糕餅的緊密度不夠，口感就不夠紮實，或是糕餅外型大小不一；而且，手工揉麵容易產生溫度變化，早年使用的器具以竹製品為主，也容易影響到糕餅的風味。

呂松吉認為，糕餅業要朝精緻化發展，勢必得依賴機械化，因為，機械化可以讓糕餅品質更穩定、更衛生，所以，老雪花齋逐步以自動化取代部分手工，例如揉麵、切割等動作，就可用機械代勞，但像包餡，還是得依賴手工，目前老雪花齋的糕餅製作過程，約有 70%靠自動化解決。呂松吉在糕餅製作及選料方面皆師承父親呂水，但有感於家裡開糕餅店，需要商業人才與商業知識，乃選擇就讀商科。

（2）餅道

由於從小就跟在父親身邊學做糕餅，呂松吉對飲食文化有獨特的見解。他說吃要分成四個階段，首先是耳朵風聞，再來是眼睛看到、鼻子聞到，最後才是嘴巴吃到。吃的過程「感受」很重要，以入口即化的招牌雪花餅來說，在咬下一口之後，要配上一口溫茶，然後用舌頭擣碎餅皮和內餡，過程中嘴巴不要張開，慢慢將雪花餅嚥下，這個時候吸一口氣，口齒留香，整個吃的過程是一種藝術，感覺非常舒服，這是呂松吉獨創的「餅道」。

（3）麵雕達人

第二代接班人呂松吉同時也是位麵雕達人，師承叔父呂慶和。所謂「麵雕」，早期台菜宴客時，第十一道菜一定是以捏麵製成的飛禽走獸，提供賓客觀賞食用，俗稱「賞桌」。中部地區只要舉辦大型廟會、建醮等慶典活動，這些麵雕祭品皆出自呂松吉之巧手，並曾經在葫蘆墩文化中心舉行「呂松吉麵雕技藝展」。但隨著人民生活水準提昇，傳統「賞桌」習俗已不復見，而代之以甜點。⁷⁷

⁷⁷「老品牌的故事」，工商時報，2006年7月29日，D2版。

2.包裝設計—「笑臉月亮」

曾學過美工設計的呂松吉，多年前對著鏡子畫出自畫相「笑臉月亮」，放在老雪花齋包括盒上，象徵「月圓、餅圓、人團圓」，意謂圓滿，是笑臉月亮的意涵。

3.頂級精緻的漢餅專賣店

呂松吉規劃老雪花齋的未來走向是『頂級精緻的漢餅專賣店』，他說「台灣百年餅店不少，但論氣質、論文化，老雪花齋絕對不輸給他人」

三、第三代接班

1.成熟期—西元2000年老雪花齋餅進行改組及擴大經營，成立「桂梅莊老雪花齋興業有限公司」，並選定於民國89年8月8日父親節當日進行交棒，由第三代呂弘仁接掌營運，象徵世代的傳承。

2.創新一「四喜糕」口味、重新詮釋產品⁷⁸

貳、與都市文化之關係

雪花齋成立之初，地方秀才與名家之吟詩題字，已替雪花齋佈下一良好開端。雪花齋受到地方士紳名流之愛戴，更於日治時期榮獲糕餅大獎，並受到由日本皇太子之重賞，雪花齋集所有風華於一身，不僅讓其聲名大噪，更奠定雪花齋成為百年糕餅老店之地位。惟當時糕餅之發展表現於兩種體系：中下層階級體系之「點心」與歲時節令之「米製品」與位於社會階層體系之上層則有糕餅精緻化之雛型，包含「糖」、「麵粉」的使用與專業廚師之雇用，這些專業廚師多為今日之百年糕餅老店之創始人，如鹿港玉珍齋、台中犁記與台中雪花齋，顯示早期糕餅之食用帶有社會階級之意。⁷⁹

雪花齋源於擁有「糕餅之鄉」美名的豐原，致力於傳統文化之深耕，影響所及的是各地方的人，到了饒富古意的餅都，光復後，雪花齋雖陸續分家，然於台中地區仍富盛名。西式速食文化之衝擊，帶給雪花齋的是更深一層之反思，也讓

⁷⁸ 「老品牌的故事」，工商時報，2006年7月21日，D2版。

⁷⁹ 王正雄、廖月霞、蕭淑君合編，前揭書，頁43。

他們看到保留台灣傳統文化的急迫性。對雪花齋而言，他們要帶給顧客的，則是「吃的感受」，雪花齋不斷致力於漢餅之提升，期望從餅本身製作、店面裝潢，可以影響到吃餅人的層次。老雪花齋第三代接班人呂弘仁則表示，老雪花齋只有11種精緻的台式糕餅，少量精緻、清淡取向，以糕餅專業教育、引導消費者，是老雪花齋的特色。

老雪花齋的目標市場為中式喜餅市場、節慶禮品市場、中式糕點自用市場，主要產品類型為中式喜餅、鹹蛋糕、與中式零售傳統糕點。有2家直營門市位在臺中及豐原，為地傳統的門市通路型態，屬於地區性市場。以傳統方式經營，簡單樸實的門面裝潢。產品生產上，憑藉老師傅手藝，延續古法採手工製作來維持產品品質，口味維持傳統，如鳳梨酥以純豬油製作，產品包裝設計簡單。而老雪花齋差異化的優勢在於悠久歷史的商譽、特殊商品的獨賣。鹹蛋糕是雪花齋研發的糕點，由於大受歡迎，引起糕餅同業爭相跟進，單以豐原糕餅店為例，幾乎每家都販賣鹹蛋糕，只是口味變化不同而已。雪花齋的鹹蛋糕口味與眾不同，初入口時，清淡微甜，之後一股濃郁芳香的鹹味，隨即在口中散開，最好搭配濃淡適宜的溫茶一起享用，口感更是一絕。為了符合時代的健康訴求，鹹蛋糕已朝著低糖、低熱量方向改良。⁸⁰

老雪花齋第二代接班人呂松吉認為，雪花齋對豐原糕餅業界最大的貢獻，就是讓糕餅店「集市」。「若說豐原是餅鄉、餅都，雪花齋就是餅鄉、餅都的火車頭！」他說，台灣光復後，大家生活普遍好轉，中秋節已有買糕餅來吃的習慣，雪花齋的生意好轉，糕餅店也一家一家開設。雪花齋亦是台灣最早的漢點專賣店，培訓出很多優秀的漢點師傅，全台糕餅店創辦人，有許多人是師出雪花齋，甚至同樣身為百年糕餅老店，為了學習冰沙餅，屢屢登門求教。

西元1926年（大正15年）鐵路通車，由於豐原是鐵路必經之地，旅客到了一般火車站，習慣買便當吃，但到了豐原，卻是指定購買糕餅，豐原的糕餅慢慢成

⁸⁰張尊禎，**前揭書**，頁 72- 79。

為地方特產，「餅鄉」美名，不逕而走。呂松吉有感而發地說，當時的糕餅市場，不如現在這麼競爭激烈，更不會惡性競爭，反而糕餅同業會相互幫忙，同行之間很講義氣。例如鹿港百年老店「玉珍齋」，50多年前突然接到「姥類」糕點的龐大訂單，由於「姥類」純屬手工製作，且屬於高技術門檻，並非所有糕餅師傅都做得到，玉珍齋就聘請呂水前往幫忙。

雪花齋創業113年來，曾經歇業過二次，在第二次世界大戰期間，因為戰亂的關係，處於半歇業狀態。直到戰爭結束後，雪花齋的生意漸入佳境。雪花齋第一次歇業後（約西元1903年），呂水為了紀念恩師陳促，以汕頭料理手藝創業，開設「梅春香酒樓」。卻是曲高和寡，「梅春香酒樓」在苦撐了2年之後，就結束營業了。

漢餅在最近幾年拜懷舊風之賜，又慢慢復甦，受到消費者的重視，在此之前30幾年，漢餅幾乎要被西餅所凌駕，幾乎所有的漢餅店，都必須轉型兼做西點麵包，才得以存活。但老雪花齋100多年一路走來，堅持只做漢餅，以台式糕點專賣店自傲，曾經度過非常漫長的艱困期。守舊的堅持反而讓雪花齋歷久彌新，站在傳統上因應時代改良創新。像是招牌雪花餅，30多年前他就重新調配豬油和豬肉的比例，讓它更健康、味道更細緻。招牌產品：雪花餅、鹹蛋糕、冰沙餅、紅燒餅、四喜糕，都是經典之作。⁸¹

呂松吉以為中華飲食文化淵遠流長，一年三節應景食品皆有其深遠意涵，如中秋節團圓賞月、吃月餅，是不會改變的傳統文化，只要糕餅業者積極創新研發，未來市場仍大有可為。老雪花齋鎖定送禮市場，盡量不零售，並做好未來五年展店計劃；目前已轉型產銷分離，未來計劃擴大生產線，以因應未來新設立之門市。

呂松吉以為台灣已逐漸形成三大都會區，而中台中是休閒旅遊中心，只要固守台中老雪花齋現有根基，未來傳統糕餅市場仍大有可為。不過，展店仍以台中都會區為主，未來總店將轉型為糕餅博物館、指標店。呂松吉期許後代子孫能讓「老雪花齋」這塊金字招牌永遠發光發亮。⁸²

⁸¹ 王正雄、廖月霞、蕭淑君合編，**前揭書**，頁43。

⁸² 張尊禎，**前揭書**，頁72-79。

表 4- 1：雪花齋大事紀

年代	重要事蹟
西元 1900 年	呂水先生創立雪花齋
西元 1925 年 (大正 14 年)	1.呂水將綠豆椪正式取名為「雪花餅」 2.「雪花餅」、「冰沙餅」「台灣區糕餅大賽」，一舉拿下銅牌獎
西元 1926 年 (大正 15 年)	1.呂水將綠豆椪正式命名「雪花餅」 2.「鹹蛋糕」的誕生 3.日本天皇裕仁之弟戴仁親王來台主持台中車站剪綵儀式時大表讚賞，破天荒給了賞金 20 元呂水先生把 10 元御賞捐給了「豐原家政女學校」
西元 1959 年	呂水已 71 歲將雪花齋分為「雪花齋」及「老雪花齋」，雪花齋交由長子呂賢明與老二呂坤培手中繼承，另外自己帶著老三呂嵩山、老五呂松吉與老么李吉雄另組「老雪花齋」
西元 1965 年	老三呂嵩山另行開業，將餅店命名為「菊花齋」，於呂嵩山過世後，其兒子將「菊花齋」改為「呂氏柏記雪花齋」。
西元 1969 年	呂水先生逝世後，「老雪花齋」正式交由老五呂松吉接管，即老雪花齋第二代接班人
西元 1974 年	老么呂吉雄亦另立門戶，然不久後即結束。
西元 2000 年 (民國 89 年)	老雪花齋餅進行改組及擴大經營，成立「桂梅莊老雪花齋興業有限公司」，並選定於同年 8 月 8 日父親節當日進行交棒，由第三代呂弘仁接掌營運
西元 2007 年	台中市成立新分店，「雪花齋」則由老二呂坤培的兒子呂忠政接手

資料來源：作者整理

參、老雪花齋經營者案例分析

老雪花齋第一代經營者案例分析：

項目	第一代	
經營者	呂水	
經歷過程	西元 1900 年至西元 1969 年	
特殊專長	汕頭料理廚師	
品牌形象 構面	社會文化貢獻	擔任「豐原家政女學校」料理講師
	重要事蹟	雪花餅、鹹蛋糕得獎（大正 15 年）
經營管理 構面	經營目標與理念	做餅、賣餅過生活
	生產規模	傳統古法手工製作
	通路系統	門市行銷
產品構面	產品區隔	傳統漢餅、傳統喜餅禮盒 鹹蛋糕、蛋糕卷、豬油糕
	創新產品	首創雪花餅（綠豆椪）、鹹蛋糕

資料來源：作者整理

老雪花齋第二代經營者案例分析：

項目	第二代	
經營者	呂松吉	
經歷過程	西元 1969 年至西元 2000 年	
特殊專長	麵雕達人	
品牌形象 構面	社會文化貢獻	贊助捐血送月餅活動、 餽贈清潔隊及豐原高中禮堂倒塌之救難隊

	重要事蹟	推動豐原地方文化創意產業先驅—「感受比吃重要」—氣質
經營管理 構面	經營目標	漢點專賣店
	經營理念	感受比吃重要（文創產業雛型）
	經營策略	中央工廠統一管控品質、傳承歷史
	生產規模	旺季：中央工廠 70%機器 30%手工 平時：60%手工 40%機器
	通路系統	門市行銷 貨運寄送
產品構面	產品區隔	傳統漢餅 傳統喜餅禮盒 鹹蛋糕、蛋糕卷 豬油糕
	產品改良	健康取向（低糖、低油、低卡）
	創新產品	1.改良雪花餅配方 2.產品配方改良

資料來源：作者整理

老雪花齋第三代經營者案例分析：

項目	第三代
經營者	呂弘仁
經歷過程	西元 2000 年迄今

特殊專長	紙藝達人	
品牌形象 構面	社會文化貢獻	贊助捐血送月餅活動
經營管理 構面	經營目標	頂級漢餅專賣店 朝精緻化經營 進入高層次場合
	經營理念	1.產品自然、儉樸 2.老店質樸、富人情味 3.活化經營、與消費者互動熱絡—親民作風
	經營策略	中央工廠統一管控品質、傳承歷史，與銀行、 公私立單位簽訂優惠方案
	生產規模	旺季：中央工廠 70%機器 30%手工 平時：60%手工 40%機器
	通路系統	門市行銷 網購—通路商（統一宅急便） 宅配 市政府活動—直接面對消費者
產品構面	產品區隔	傳統漢餅 傳統喜餅禮盒 鹹蛋糕、蛋糕卷 四喜糕
	產品改良	用新的角度，重新詮釋產品

	創新產品	創新四喜糕口味
--	------	---------

資料來源：作者整理

第二節 受訪者對老雪花齋之 SWOT 分析

本研究透過田野調查法與實地訪談的方式，直接與老雪花齋第三代經營者呂弘仁先生面對面溝通，取得第一手資料加以整理。

期間共訪談六次（民國 101 年 7 月 11 日、9 月 13 日、10 月 11 日、民國 102 年 2 月 19 日、2 月 23 日、3 月 20 日）

本節探討老雪花齋之優劣勢分析，透過訪談者之訪問內容資料瞭解台灣地區的糕餅產業變遷對老雪花齋的影響，在外部環境方面將進行各項分析；在內部環境方面則探討企業品牌形象、經營管理、產品改良等方面對傳統糕餅產業的影響。SWOT 分析之目的是將內部優勢條件極大化、劣勢條件極小化、捕捉外部機會、預防外部威脅的社會行銷策略。本文根據文獻資料及受訪者資料針對傳統糕餅產業，將SWOT 分析後發現的不利行銷的因素，及有助於傳統糕餅的發展潛力，將其優勢、劣勢、機會、威脅資料整理如下表並探討應採取之行銷策略：

壹、外部環境方面

一、優勢：台中市政府發展豐原糕餅產業之指標店家，頗受台中市政府關注，容易獲得政府資源。

二、劣勢：

1. 豐原雖是臺灣糕餅的發祥地，但經過多年的演進，而今風華不再；且非觀光地區，並無特色，缺乏觀光人潮，難以構成買氣。
2. 所在景點一廟宇（慈濟宮），人潮不穩定，已不如往年盛況；時代改變，供品多樣化，老店產品無法成為必需供品。
3. 原本會經過市區的車輛，因豐原大道開通，不再繞道市區採購；921 地震後，中橫公路中斷，谷關溫泉逐漸沒落，相對影響豐原糕餅買氣。

4. 節慶性產品，除中秋節外，平時沒買氣，是虧本經營，俗諺說「做一個八月半，可以吃一年」，所以是靠中秋節慶買氣支撐。
5. 缺乏大型主題活動（例如：宜蘭童玩節、大甲媽祖遶境）炒熱氣氛。
6. 台中縣市合併，行政重心轉移至台中市區，上班族與外地到豐原洽公者減少。

三、機會：

1. 台灣的中小企業是全世界最靈活的產業，糕餅業屬於其中行業別，加上糕餅公會及市府各單位的支持，不斷舉辦烘焙技術活動，讓糕餅業者有技術上的創新及外來資訊，配合行銷活動來帶動整體糕餅產業發展。
2. 政府推動文化創意產業，與豐原民俗結合，裨益行銷。例如漆器也是豐原特色產業之一，結合漆藝與餅藝，整合豐原特色，發展豐原潛力資源。
3. 台中市政府重點糕餅產業之龍頭。
4. 重新省思慈濟宮廟會遶境活動，可拓展商機，增加買氣。
5. 產、官、學三方配合，形塑三贏，以學術界爭取政府支援。
6. 市政府積極推動

四、威脅：

1. 異業替代性高
2. 糕餅行業開店門檻低

貳、內部環境方面

一、優勢：

（一）品牌形象：

1. 百年老店，具歷史文化價值、豐富的故事性與文化性。
2. 品牌著名且獨特，具相對競爭優勢。
3. 報章媒體（美食節目）、政府活動及文化創意產業等免費廣告行銷。

4. 擁有豐原傳統糕餅產業先進者之優勢，豐原傳統糕餅產業之龍頭。
5. 台中市政府發展豐原糕餅產業之指標店家，頗受台中市政府關注，容易獲得政府資源。
6. 品牌忠誠度高，形象優良，商譽佳。

(二) 經營管理：從傳統糕餅、囍餅出發，可結合現代機器量產（旺季時可日產3萬顆雪花餅）。

(三) 產品改良：

1. 產品有自己的風味，受地方人士肯定。
2. 以「天然食材，無人工添加」為號召，品質優良。
3. 生產重品質，品質重衛生。
4. 製作糕餅技術，百年經驗傳承。

二、劣勢：

(一) 品牌形象：仍屬地方性品牌，且直營店僅限台中地區，營業據點少，且業績僅老店之1/10，實質上是虧本經營。

(二) 經營管理：

1. 產品雖有特色，但不夠多樣化，僅11種產品，被消費者定位在傳統糕餅，無法擴大市場，雖可結合現代機器量產（日產3萬顆雪花餅），但缺乏完整行銷計劃及廣告；相關業者眾多，且投入者持續增加。
2. 產品設計外包裝顏色暗沉，圖樣單調，包裝氣勢顯現大器不足，並欠缺完整的商品包裝策略。
3. 銷售方式保守，經營的範圍局限台中地區。
4. 受雪花齋似名之累，老雪花齋店舖位於中正路212巷內，而雪花齋則位於中正路的大馬路旁，外地訪客常跑錯店家。
5. 店面裝潢老舊，空間狹窄，無法讓客人多停留，影響買氣。
6. 台中縣市合併後，行政重心轉移至台中，外地到豐原洽公者減少。

(三) 產品改良：

1. 僅11種產品，顧客可選擇性少。
2. 受限產品質性問題（如糕餅新鮮度、保存期限），不耐久放。
3. 原物料成本波動大，產品價格難相對提高。

三、機會：

(一) 品牌形象：

1. 在成長策略的運用上，不斷地研發與創新，方能永續經營。
2. 品牌著名且獨特，具相對競爭優勢。
3. 店名及產品名望高，不易衰退。
4. 積極參與政府各項活動，透過活動與消費者接觸、互動、交心，讓消費者更進一步認識老店，創造拓展行銷機會，向消費者推廣古早味產品，展現形象。
5. 創造地方認同感，品牌經營策略與豐原歷史、教育鍵結，將老雪花齋歷史文化融入地方鄉土教材，向下紮根。

(二) 經營管理：

1. 改善店面裝潢及空間擺設，延長消費者滯留店面時間，讓消費者有充分時間多認識產品，形塑「親民氛圍」。
2. 傳統糕餅店以西式做法行銷
3. 傳統糕餅老店起帶頭作用辦活動，配合政府活動，塑造成豐原景點；老店的繁榮與豐原發展，二者密不可分，相互輝映，老店應朝此方向進行產品行銷。
4. 傳統糕餅產業逐漸走向現代化。
5. 物流提昇效益。

(三) 產品改良： 產品外包裝視覺精緻化

四、威脅：

(一) 品牌形象：受雪花齋似名之累，瓜分市場。

(二) 經營管理：

1. 周遭新興相似類型產業眾多，替代品及新加入競爭者所造成的市場分散。
2. 節慶商品，多於特定節日購買。

(三) 產品改良：

1. 製餅原料中以豬油為主要油脂，用途受限，不如奶油用途廣。
2. 產品受懷舊古早味的銀髮族青睞；但西式糕點傳入，加之現今食品可選擇性多，對於年輕的族群而言，大多崇尚西式風味點心，漢餅並非午茶首選。
3. 雖然有固定的市場，但需再創新風格及特色，以免消費人口會因失去新鮮感而減少。
4. 原物料上漲，糕餅業者所使用的原料漲幅最多。
5. 缺乏素食產品。

參、SWOT 策略分析

一、 外部環境方面：

優勢 (S)	劣勢 (W)
台中市政府發展豐原糕餅產業之指標店家，頗受台中市政府關注，容易獲得政府資源。	1. 豐原非觀光地區，並無特色，缺乏觀光人潮，難以構成買氣。 2. 慈濟宮已不如往年盛況；供品多樣化，老店產品無法成為必需供品。 3. 豐原大道開通，車輛不再繞道市區採購。 4. 921 地震後，中橫公路中斷，谷關溫泉逐漸沒落。

	<p>5. 節慶性產品，平時沒買氣，是虧本經營，靠中秋節慶買氣支撐。</p> <p>6. 缺乏大型主題活動（例如：宜蘭童玩節、大甲媽祖遶境）炒熱氣氛。</p> <p>7. 台中縣市合併，行政重心轉移至台中市區，城鄉差距，豐原被邊緣化。</p>
機會（O）	威脅（T）
<p>1. 糕餅公會及市府各單位舉辦烘焙技術活動，讓糕餅業者配合行銷活動來帶動整體糕餅產業發展。</p> <p>2. 政府推動文化創意產業，與豐原民俗結合，裨益行銷。</p> <p>3. 台中市政府重點糕餅產業之龍頭。</p> <p>4. 重新省思慈濟宮廟會遶境活動，可拓展商機，增加買氣。</p> <p>5. 產、官、學三方配合，形塑三贏，以學術界爭取政府支援。</p> <p>6. 市政府積極推動</p>	<p>1. 異業替代性高</p> <p>2. 糕餅行業開店門檻低</p>

資料來源：作者整理

二、內部環境方面：

	優勢（S）	劣勢（W）
品 牌 形 象	<p>1. 百年老店，具歷史文化價值、豐富的故事性與文化性。</p> <p>2. 品牌獨特，具相對競爭優勢。</p> <p>3. 報章媒體、政府活動及文化創意</p>	<p>仍屬地方性品牌，且直營店僅限台中地區，營業據點少，且業績僅老</p>

	<p>產業等免費廣告行銷。</p> <p>4. 擁有豐原傳統糕餅產業先進者之優勢，豐原傳統糕餅產業之龍頭。</p> <p>5. 台中市政府發展豐原糕餅產業之指標店家，頗受台中市政府關注，容易獲得政府資源。</p> <p>6. 品牌忠誠度高，形象與商譽佳</p>	<p>店之1/10，實質上是虧本經營。</p>
經營管理	<p>從傳統糕餅、囍餅出發，可結合現代機器量產（旺季時可日產3萬顆雪花餅）。</p>	<p>1. 僅11種產品，被消費者定位在傳統糕餅，無法擴大市場。雖可結合現代機器量產（日產3萬顆雪花餅），</p> <p>2. 缺乏完整行銷計劃及廣告</p> <p>3. 相關業者眾多，投入者持續增加。</p> <p>4. 產品設計外包裝顏色暗沉，圖樣單調，包裝氣勢顯現大器不足，並欠缺完整的商品包裝策略。</p> <p>5. 銷售方式保守，經營範圍局限台中地區。</p> <p>6. 受雪花齋似名之累，老雪花齋店舖位於中正路212巷內，而雪花齋則位於中正路的大馬路旁，外地訪客常跑錯店家。</p> <p>7. 店面裝潢老舊，空間狹窄，無法延長遊客駐留的時間，影響買氣。</p>
產	<p>1. 產品有自己的風味，受地方人士</p>	<p>1. 僅11種產品，顧客可選擇性少。</p>

品 改 良	<p>肯定。</p> <p>2. 以「天然食材，無人工添加」為號召，品質優良。</p> <p>3. 生產重品質，品質重衛生。</p> <p>4. 製餅技術，百年經驗傳承。</p>	<p>2. 受限產品質性問題（如糕餅新鮮度、保存期限），不耐久放。</p> <p>3. 原物料成本波動大，產品價格難相對提高。</p>
-------------	---	---

	機會（O）	威脅（T）
品 牌 形 象	<p>1. 在成長策略的運用上，不斷地研發與創新，方能永續經營。</p> <p>2. 品牌著名且獨特，具相對競爭優勢。</p> <p>3. 店名及產品名望高，不易衰退。</p> <p>4. 積極參與政府各項活動，透過活動與消費者接觸、互動、交心，讓消費者更進一步認識老店，創造拓展行銷機會，向消費者推廣古早味產品，展現形象。</p> <p>5. 創造地方認同感，品牌經營策略與豐原歷史、教育鏈結，將老雪花齋歷史文化融入地方鄉土教材，向下紮根。</p>	<p>受雪花齋似名之累，瓜分市場。</p>
經 營 管	<p>1. 改善店面裝潢及空間擺設，延長消費者滯留店面時間，讓消費者有充分時間多認識產品，形塑「親民</p>	<p>1. 周遭新興相似類型產業眾多，替代品及新加入競爭者所造成的市場分散。</p>

理	<p>氛圍」。</p> <p>2. 傳統糕餅店以西式做法行銷</p> <p>3. 傳統糕餅老店起帶頭作用辦活動，配合政府活動，塑造成豐原景點；老店的繁榮與豐原發展，二者密不可分，相互輝映，老店應朝此方向進行產品行銷。</p> <p>4. 傳統糕餅產業逐漸走向現代化。</p> <p>5. 物流提昇效益。</p>	<p>2. 節慶商品，多於特定節日購買。</p>
產品改良	<p>產品外包裝視覺精緻化</p>	<p>1 製餅原料中以豬油為主要油脂，用途受限，不如奶油用途廣。</p> <p>2. 產品受懷舊古早味的銀髮族青睞；但西式糕點傳入，加之現今食品可選擇性多，對於年輕的族群而言，大多崇尚西式風味點心，漢餅並非午茶首選，。</p> <p>3. 雖然有固定的市場，但需再創新風格及特色，以免消費人口會因失去新鮮感而減少</p> <p>4. 原物料上漲，糕餅業者所使用的原料漲幅最多。</p> <p>5. 缺乏素食產品。</p>

資料來源：作者整理

第三節 老雪花齋經營成功因素分析

本章節主要是就第二章第二節台灣傳統糕餅產業經營成功之關鍵因素與豐原老雪花齋餅店對照，並逐一探討老雪花齋餅店之品牌形象、經營管理、產品改良等三大構面進行研究分析，並確立其影響權重。

壹、產品改良構面

老雪花齋餅店之所以能傳承百年、歷久不衰的因素，當然不外乎優良的品質與講求「誠信」的原則，而獲得地方的認同感。第一代經營者呂水先生創下的良好口碑與多年辛苦耕耘得來的商譽是成功之首要因素；經過時代變遷，老雪花齋餅店除了傳承祖傳口味—「古早味」之外，第二代接班人呂松吉 1980 年代將老雪花齋定位為精緻漢點文化的傳承者，為了徹底改變傳統糕餅的重糖、重油、重口味，做了許多改變，包括食材與製餅技術等等。產品改良經過陣痛期，將其招牌「綠豆椪」肥肉餡改為麻仁肉醬餡，起初被疑似「偷工減料」以碎豬肉取代豬肉塊，後來才逐漸接受了健康取向的雪花餅。

再者，老雪花齋餅店僅精選 11 種產品，優點是原物料易掌控，能符合消費者口味不易浪費。在技術方面則不斷提昇產品品質，改良產品，並研發新口味，健康新導向產品—低油、低糖、低卡，以迎合新時代口味多變的消費者，提供消費者多樣性的選擇，才能永續站穩市場，適應時代變遷與需求。在面對環境的變遷，國人健康飲食消費習慣的改變，能夠適時因應，並不斷創新，以順應現代人追求養生的生活型態，進行新產品研發與改良，這是成功之第二因素。

貳、經營管理構面

老雪花齋餅店傳承百年，長期受當地人士青睞與肯定，其遵循古法秘方，歷久不衰，且能強占先機，獨占壟斷，透過擄掠人心的廣告，及深耕地方的行銷手法，獨步市場，引領風潮。然而，老雪花齋餅店當初創業市場環境的與現今市場環境截然不同，但在多次的訪談過程中，發覺老雪花齋餅店在經營管理方面，是

典型的家族經營模式，傳統且保守，在這西風東漸的市場中如何尋求突破，以順應市場變化，憑藉敏銳的市場洞察力，牢牢抓住市場的脈動，是老雪花齋餅店目前最重要的課題。以下就經營管理構面逐項進行研究分析：

一、由上至下的決策：

老雪花齋餅店雖已傳承至第三代，但目前經營決策權仍掌控於第二代，獨裁式的領導在產量控管方面，確有其功效，第二代經營者熟悉顧客口味，適時掌控產量，依經驗法則，使產銷平衡，不致造成產品浪費與損失。

在設立博物館、文物館、觀光工廠方面，老雪花齋以為資源效用不佳，投資金額甚鉅，平日多為「蚊子館」，以大甲裕珍馨為例，設於光明旗艦店二樓的「大甲三寶文化館」，常是門可羅雀，所以經營者不設立觀光工廠為明智的決策之一。

二、家庭和諧度與家族團隊精神：

企業傳承百年，因兄弟不和、爭產興訟等問題者，屢見不鮮。老雪花齋餅店為家族企業，而在數次的訪談中發覺呂弘仁、弘恣兄弟感情甚篤，夫妻和睦，妯娌融洽；第三代經營者呂弘仁十分企盼赴日學習「和果子」的胞弟弘恣，帶回海外新知並共同打拚，兄弟合作共創嶄新的「第三代老雪花齋」。所謂「家和萬事興」，良好與健全的家族關係是家族企業向前邁進的動力，因此老雪花齋餅店在家庭和諧的信念與家族凝聚力方面已踏出成功的第一步。企業的經營是團隊經營，絕非一人單打獨鬥；第三代經營者呂弘仁擁有強大願景能力與氣度，領導家族團隊，帶領具有承諾與支持的家庭成員，同甘共苦，共同努力，所以，第三代經營者呂弘仁雖未實際掌握經營權，但能凝聚家族成員的向心力，建立休戚與共的信念與家族團隊精神，是邁向成功的第二步。

三、員工忠誠度

老雪花齋餅店員工大多為家族成員或親朋好友，人事制度並不健全。但在內部烘焙部門方面，擁有忠誠度極高的資深漢餅師傅，低流動率，員工長期自發性責任，如同老雪花齋餅店中央工廠懸掛「無理由」匾額，是保持穩定產品品質，

長期獲得消費者信賴的主要因素。

四、傳承

老雪花齋餅店傳承至第三代呂弘仁、弘恣兄弟二人，接班人由基層做起，直接面對消費者銷售產品，並實地實際參與製作，確保糕餅技藝的傳承與永續經營。在內部烘焙部門方面，資深糕餅師傅亦將製餅技藝傳授予年輕糕餅師傅；能長期有計劃的培植年輕糕餅師傅，留住人才，使老雪花齋餅店的糕餅技藝傳承不致有斷層的危機，又能適時整合員工，亦是老雪花齋餅店成功的關鍵因素。

五、核心價值

西元 2008 年政府積極推動的文化創意產業與發展策略，並積極開拓通路與佈局，積極透過相關單位進行輔導及推動計畫，計畫以「全球接軌，在地行動」為發展策略。各縣市積極推動「一鄉鎮一景觀一特產」，台灣傳統糕餅產業遂成為地方特色產業，是行銷城市的重要環節。此時，老雪花齋餅店成為豐原傳統糕餅的指標性店家，老雪花齋第三代經營者呂弘仁以獨特的眼光與經驗法則，搭文化創意產業的順風車，配合政府活動，使老店的繁榮與豐原發展密切結合，朝此方向進行產品行銷，拓展商機，增加買氣。透過政府各項活動，與消費者接觸、互動、交心，讓消費者更進一步認識老店，創造拓展行銷機會，向消費者推廣古早味產品，展現新形象。

六、親民作風

老雪花齋餅店第三代經營者呂弘仁配合政府糕餅節等各項活動，拉近與顧客間的距離，建立良好的顧客關係，正面強化消費經驗，讓消費者有再度消費的意願，提昇顧客忠誠度，並吸引更多的年輕消費族群。

參、品牌形象構面

老雪花齋餅店沿襲傳統文化與歷史脈絡，形成獨特的技藝經營，不僅擁有歷史地理背景、地方社群文化相謀合的地方特色產品，也承載先民的生活點滴。品

牌形象是老雪花齋成功之關鍵要素，老店歷史悠久，具歷史文化價值，與豐原發展鍵結；沿襲豐原傳統糕餅的文化脈絡，成為豐原傳統糕餅的指標性店家，許多的關注力投向「百年老店」。⁸³

雪花齋與老雪花齋兩家師出同門，均以雪花餅、冰沙餅、鹹蛋糕等糕點聞名，雖各有特色，但市場的區隔不易，受似名之累，易瓜分市場。老雪花齋為豐原傳統糕餅產業龍頭，但第三代經營者呂弘仁把眼光放遠，放下身段，以積極共榮的態度，起帶頭作用，配合政府糕餅節的各項活動，同時為雪花齋與老雪花齋的品牌形象推展再上層樓。

⁸³ 張育甄，前揭書，頁2。

第五章 結論與建議

第一節 結論

擁有 113 年歷史的百年老店—老雪花齋，傳承自呂水先生的精湛餅藝，企業的產品以歷史性獲獎的「雪花餅」與「鹹蛋糕」聞名，是豐原地區傳統糕餅產業的領導廠商，產品定位為「頂級精緻的漢餅專賣店」。在經過時間的累積與智慧的傳承，建立無可抹滅的資產；企業傳承自先人，產品以品質與口碑聞名，老店擁有的歷史品牌形象，在消費者心目中產生信任感與保證，是許多後進者最不易建立的資產，儘管西風東漸，消費者口味多變，新的競爭對手不斷出現，此等的大環境變遷，老雪花齋百年糕餅歷史的品牌價值，與本土文化融合的地方認同感，是無可取代的，這是老雪花齋最珍貴的文化資產。本研究綜合第三章、第四章資料，與老雪花齋第三代接班人呂弘仁先生的訪談後，就老雪花齋品牌形象建立、經營管理、產品改良等三大構面，分析老雪花齋競爭優劣勢，探討傳統糕餅產業成功之因素，獲得以下結論：

壹、品牌形象構面

西元1959年雪花齋第一代經營者呂水，為了兒子們各自成家立業，便將雪花齋分為「雪花齋」及「老雪花齋」，雪花齋交由長子呂賢明與老二呂坤培手中繼承，另外自己帶著老三呂嵩山、老五呂松吉與老么李吉雄另組「老雪花齋」。位於豐原中正路212巷1號的老雪花齋現址，原本只是一間倉庫，有一回，呂水喝醉酒與友人打賭，結果花了16萬元買下倉庫，原以為只能當倉庫使用的店面，最後卻變成了呂水再度創業、老雪花齋翻身之地。但老雪花齋店舖位於中正路212巷內，而雪花齋則位於中正路的大馬路旁，外地訪客常跑錯店家；加之兩家皆師出同門，均以雪花餅、冰沙餅、鹹蛋糕等糕點聞名，雖各有特色，但市場的區隔不易，受似名之累，瓜分市場。所以雪花齋與老雪花齋的品牌商標，易造成消費者混淆，使消費者無法清楚識別，影響購買意願。

貳、經營管理構面

傳統糕餅產業通常是家族經營的中小企業，作風傳統且保守，老一輩的經營者無法及時順應時代潮流與改變，不願改變經營模式，其因或生意興隆，無危機意識，毋需改善，或經營者早年辛苦經營，累積豐厚家產，生活安逸，衣食無虞，滿足現況，缺乏拓展鴻圖的野心。但放眼現在的傳統糕餅老店，仍能立足市場，並以傳統餅食為號召者，均是融入現代化的經營理念，才能維持百年聲譽屹立不搖的地位。

然而，支持企業永續經營的要件是經營管理與業績，以老雪花齋可日產三萬顆雪花餅的設備，僅靠每年中秋節這一季維持營銷，夏季常是虧本經營。至於喜餅、彌月禮盒、素食產品等可帶來大量業績的品項，卻未積極開發。

一、兩世代經營理念相左

在產業發展策略方面，老雪花齋數於傳統保守型，由其在多次訪談中，發覺老雪花齋雖已由第三代接棒，但實際掌握經營權的仍是第二代經營者，第三代經營者並未真正接手企業，無法真正掌控經營、拓展市場，這是老雪花齋在經營上不易突破的關卡。二世代間，經營理念相左，面對瞬息萬變的今日，老一代無法跟上新時代的腳步，新一代受制於舊制、舊思維，致使老雪花齋的發展，停滯不前，跟不上時代潮流。競爭環境的變遷，受限於產業本質，需要不同的組織能力、創新與變革，老一代經營者缺乏危機意識，新一代經營者綁手綁腳，背負老一代的包袱，難以實現抱負。

（一）拓展營業據點：

在拓展營業據點方面，2007年在台中崇德路開了第一家分店，座落於一般商業區，店面裝潢陳設，以唐式內斂簡樸的南方風格為主，將人文思想融合於空氣陳設中，古色古香，耗資不菲，但業績僅總店的 1/10；經營者的原目的是前進台中市區，增加曝光率，即使沒有預期的獲利，也有廣告效益。以台中自由路而言，具群聚效應，消費力道強；但非理性的拓店常是拖垮總店的重要因素，假使分店

設於台中自由路糕餅集市，不但業績可望超越總店，並可大大提昇品牌知名度，強化品牌形象，可謂拓點成功。

（二）觀光工廠、博物館、文物館之設立：

在設立觀光工廠方面，業者以為觀光工廠開設太多，「遍地播種卻未開花」；2012 上半年已 133 家，開設太多，資源效用不佳，但豐原糕餅業者經營方式傳統且保守，據悉目前並無參與意願，博物館、文物館亦因投資金額甚鉅，平日多為「蚊子館」，以大甲裕珍馨為例，設於光明旗艦店二樓的「大甲三寶文化館」，常是門可羅雀，所以經營者不設立觀光工廠為明智的決策之一。

（三）錯失躍昇全國性品牌的良機：

數十年前台中車站月台上叫賣販售的原是老雪花齋「杏仁餅」，因第二代接班人呂松吉之胞弟呂吉雄常延誤送貨，呂松吉只得停止此項交易，也因此錯失將老雪花齋拓展為全國性品牌的機會，假如當初能克服送貨的問題，如今胡自強市長倡導的應是「豐原杏仁餅節」，老雪花齋亦順勢名揚國內外。

二、加強員工教育訓練

門市銷售員是企業品牌行銷的第一線，而提昇員工素質，加強服務品質，無論是服裝儀容、敬業精神、電話禮貌等方面，都是老雪花齋急需改進的目標。

三、店舖空間氛圍之營造

店面裝潢老舊，空間狹窄，無法讓客人多停留，影響買氣。

四、喜餅等大宗買賣之市場調查與行銷企劃

漢式喜餅及彌月禮盒等大宗買賣，在未來的市場將會捲土重來，老雪花齋持品牌形象的優勢，本可在行銷方面佔有力的位置，但經營者尚未積極做市場調查與行銷企劃。

五、商品包裝策略

產品設計外包裝顏色暗沉，圖樣單調，包裝氣勢顯現大器不足，並欠缺完整的商品包裝策略。

參、產品改良構面

一、產品質性問題：

老雪花齋僅11種產品，顧客可選擇性少，且受限產品質性問題（如糕餅新鮮度、保存期限），不耐久放，又秉持「天然食材，無人工添加」理念，堅持不使用脫氧劑；以鹹蛋糕為例，雖已朝著低糖、低熱量方向改良，但其保存期限僅兩日，其他產品亦僅5—7日。

二、缺乏素食產品：

製餅原料中以豬油為主要油脂，用途受限，不如奶油用途廣。面臨素食人口遽增的今日，老雪花齋產品仍以豬油為主要原料，未能研發素食產品，如以「天然奶油，無人工添加」的理念開發素食產品，不但素食者可品嚐老雪花齋美味素食糕點，對店家而言，亦是未來獲利豐厚的商機。而第三代接班人呂弘恣赴日學習「和菓子」，希望改良產品與行銷模式，但礙於第二代經營者的堅持，迄今對素食養生產品未能積極創新研發，開創新的商機。因此創新樣式及新鮮的口感，滿足消費者喜新厭舊、追求潮流的習性，是傳統糕餅老店開創新市場的首要課題。如加之以華麗的包裝，不但能讓顧客耳目一新，有更多樣的選擇，亦是老雪花齋再度打響名號的新契機。

第二節 建議

台灣傳統糕餅產業如何基業長青，是多數企業所關注的，隨經營環境變化而做創新研發，就能不斷打亮百年老店這金字招牌，因此創新是老字号永保美譽的不竭動力。綜合前面各章觀點及研究結果，對台灣傳統糕餅產業的未來發展提出以下幾點建議：

壹、對個案公司的建議

傳統糕餅早期受到市場肯定的主因，但西風東漸，時代潮流改變，加之消費者口味多變的特性，傳統糕餅業者需不斷改良與創新產品，持續地研發新口味、新產品，迎合消費者，才能永續站穩市場，台積電董事長曾說「停止創新，就是

走向死亡」，適時推出新產品、新構想，加入新元素，適應時代變遷與需求，是傳統糕餅產業當務之急。

一、開發健康養生的產品：

因應人口老化，新產品的研發以「三低、二高」（低脂、低糖、低熱量、高纖維、高鈣）為原則，開發適合銀髮族健康、養生的產品。

二、開發適合年輕族群的產品：

傳統糕餅的消費族群，大多為銀髮族，年輕族群的品味與消費習性，已漸次改變，形成了消費者斷層；區隔消費者消費習性的需求，改良口味，開發不同年齡層產品，並針對年輕顧客族群，研發專屬產品，迎合現代人追求「便捷」的生活概念，是未來食品發展的方向。

三、開發素食產品：

現代人或因宗教，或因健康、養生概念所趨，素食人口遽增，但老雪花齋產品仍以豬油為主要原料，如能研發素食產品，仍以「天然奶油，無人工添加」的理念與堅持，開發素食產品，不但素食者可品嚐老雪花齋美味素食糕點，對店家而言，亦是未來獲利豐厚的商機。

四、依產品質性，重新組合與設計包裝：

產品的包裝除了保護內容物、方便食用外，並有產品識別、傳達訊息、商品促銷及提昇質感等功能，面對消費者喜新厭舊、追求潮流的天性，發展新的銷售模式與重新組合內容物，以多品項、數量少或精緻包裝吸引消費者，促進購買動機。

五、店舖空間氛圍，營造買氣：

（一）建構讓消費者多作停留的空間，設置試食與休憩桌椅，激發購買慾，強化消費感受。

（二）商品陳列空間氣氛營造，形塑典雅、高格調的形象。

六、親民作風：

個案店家以「頂級精緻漢餅專賣店」為經營方針，常予人曲高和寡的感覺；正面強化的消費經驗，讓消費者感受到「賓至如歸」，不斷地想要再次消費，提昇顧客忠誠度。尤其第一線的門市銷售員不僅要熟悉產品相關知識、地方風土文物，更應具親和力與耐心服務的熱忱，秉持「以客為尊」的理念，讓顧客感到賓至如歸。更應該要在保留百年的傳統原味下，展現與時俱進的創新。隨經營環境變化而做創新研發，就能不斷打亮百年老店這金字招牌，因此創新是傳統老店永保美譽的不竭動力。

七、強化顧客關係管理，建立消費者資料庫：

開發一位新顧客需用留住老主顧的五倍以上的心力，所以提昇消費者的「忠誠度」與「再購率」，是傳統糕餅業者必需努力的目標。可從新人訂購喜餅時就建立消費者資料庫，藉著資料庫的運作，依消費者需求狀態寄發新產品型錄、新活動訊息，並為消費者規劃彌月禮盒、伴手禮等，建立起企業與消費者的連結。⁸⁴

八、慎選營業據點：

對於企業業主而言選擇設置門市地點，是開拓財源的首要條件。而決策分析方法便扮演十分重要的角色。店址的選擇，不能全憑個人感覺作判斷，須經過詳細的規劃，理性的評估，長期審慎的市場調查，不僅可開拓財源，且可吸引更多的消費者，發揮宣傳力度。

九、經營者理念：

經營者的理念決定一個企業經營的成敗，擅於領導的經營者，需具備強烈的企圖心、專業的敏感度、正確且符合潮流的經營理念，強烈的自信心與毅力。

十、品牌與教育結合：

老雪花齋在 1998 年時被編入國中鄉土教材，但無疾而終；2012 年文化創意產生被列入國中綜合活動科教材，但未提及老雪花齋與豐原糕餅之鄉；如再度列入國中教材，能讓新生代了解百年糕餅老店與豐原歷史地理的鍵結，傳承豐原餅鄉

⁸⁴ 馮淑亭，**品牌形象、品牌策略與品牌價值之關係研究--以郭元益公司為例**（育達商業技術學院企業管理研究所碩士論文，2005 年），頁 81。

文化。

十一、重新省思喜餅市場：

台灣糕餅現今已成為一種流行的追求，糕餅價位與品質等，都是消費者考量的因素。然而經長時間技術的進步，所以現在的禮餅店漸漸的注重顧客的想法，因而創新許多的樣式及新鮮的口感來吸引顧客，在加上華麗的包裝，讓顧客有更多的選擇。西式喜餅保存期限長，包裝精美，常是新人的首選，但如何滿足消費者喜新厭舊的習性，是傳統老店開創新市場，打響名號的課題。另外，為了因應時代的潮流，許多各大的糕餅業逐漸將邁向品牌經營與多元化經營，由糕餅業到婚紗業的資源整合，成為承諾新人全方位服務的領導者，逐步擴大經營領域，朝婚紗攝影、婚宴廣場、文化傳播、海外投資合作設廠等方向發展，成為生根台灣、立足海外的國際化企業。⁸⁵

貳、對政府的建議 — 打造豐原糕餅文化城

日治時期，大量開發林業，豐原原為大雪山、八仙山、太平山三大林場的木材集散地，如今風華不再，豐原已是沒落，加之 921 地震後，中橫公路中斷，谷關溫泉逐漸沒落，且豐原大道開通，原本會經過市區的車輛，不再繞道市區採購，相對影響豐原糕餅買氣。

西元 2002 年，行政院核定「挑戰 2008-國家發展重點計畫(2002-2007)」，正式提出文化創意產業構想，並積極透過相關單位進行輔導及推動計畫，計畫以「全球接軌，在地行動」為發展策略。各縣市積極推動「一鄉鎮一景觀一特產」，地方特色產業遂成為行銷城市的重要環節，但自 2008 年迄今豐原未發展文化創意產業。

2012 年 3 月 31 日立委江啟臣為豐原糕餅業請命，建議市長胡志強在豐原設「糕餅特區」，目前大甲區、豐原區及中區自由路已形成三大糕餅區塊；鑑於群聚

⁸⁵ 楊千葳，**品牌經營與關鍵成功因素之研究—以糕餅業為例**（高雄海洋科技大學運籌管理系碩士論文，2007 年），頁 1。

效應，糕餅特區的規劃似乎有利於豐原糕餅行銷，實則不然，豐原中正路、社口兩區的店家並無遷移計畫。

基於以上因素，豐原糕餅產業發展除了需政府的關切與協助外，整體一致的規劃才能形塑豐原糕餅特色，讓老街、老店、老口味風華再現。以下就糕餅特區提出幾點建議：

- 一、相關交通要道設置交通指標
- 二、.規劃導覽志工
- 三、印製「觀光導覽手冊」
- 四、成立「糕餅教育文化館」—豐原近代發展史、糕餅發展史

參、對後續研究者的建議

本研究針對研究發現與研究限制，對於後續研究者進提出下列幾點建議：

一、本研究在時間與人力的限制下，僅以老雪花齋單一個案進行深入分析，所歸納之結果可能並不足以代表普遍性的準則。因此，建議後續研究者可採取多重個案方式，做更深入探討與分析。

二、本研究屬質性研究，資料分析與解釋較為主觀，建議後續研究者可以其他方法進行研究分析。

參考文獻

專書

- 王正雄、廖月霞、蕭淑君主編，1997年，**餅圓探源：豐原糕餅發展史暨文藝季活動紀實**（台中縣立文化中心）。
- 王振寰、溫肇東、陳踪淵編著，2011年，**百年企業產業百年：臺灣企業發展史**（台北：巨流）。
- 林仲燕，2008年，**台灣糕餅名店**（台中縣糕餅公會與生活家出版）。
- 林慧生，2001年，**食品工廠經營與管理**（台北華香園出版社）。
- 俞清宇，2001年，**挑戰全球化市場：價值與速度**（台北：中國生產力中心）。
- 徐華強，2001年，**世紀烘焙業轉型的方向與未來展望**。
- 張尊禎，2004年，**台灣老字號**（上旗文化）。
- 張尊禎，2009年，**舌尖上的懷舊旅行：台灣糕餅五十味**（台北：遠流）。
- 壹週刊，2007年，**台灣伴手禮老字號**（壹週刊）。
- 潘江東，1999年，**中國餐飲業祖師爺研究**（台北：揚智出版社）。
- 蔡耀坤，2004年，**推動臺灣烘焙糕餅業發展概談**。
- 簡榮聰，1999年，**台灣粿印藝術：台灣民間粿糕餅糖塔印模文化藝術之研究**（台北市：漢光文化出版）。

期刊

- 周清源，1996年，「中式傳統糕餅糕點之發展」，**食品市場資訊**，8504期。
- 周清源，1992年，「中國傳統食品文化介紹—糕與餅之區別」，**烘焙工業**，43期。
- 徐華強，2000年，「烘焙工業的回顧與瞻望（上）」，**烘焙工業**，91期。

碩士論文

- 朱如幸，2002年，**地方特產包裝設計對品牌形象之影響**（銘傳大學設計管理研究所碩士論文）。
- 吳生泉，2010年，**台灣糕餅文創產業產品定位探討--以先麥食品為例**（逢甲大經營管理碩士在職專班論文）。
- 吳宜蓁，2010年，**傳統糕餅業行銷策略之研究 - 以吳記餅店為例**（國立中山大學 企

- 業管理學系研究所碩士論文)。
- 吳家慧，2005 年，**文化創意產業經營績效之影響因素探討—以地方特色糕餅廠商為例**（中興大學企業管理學系研究所碩士論文）。
- 呂孟優，2006 年，**豐原糕餅業商業空間之研究—以中正路為例**（國立嘉義大學史地學系研究所碩士論文）。
- 巫旻樺，2010 年，**百年糕餅產業成長歷程之研究—以舊振南餅店為例**（高雄餐旅大學台灣飲食文化產業研究所碩士論文）。
- 李宗憲，2010 年，**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）。
- 李雄慶，2005 年，**糕餅業之行銷策略研究—以舊振南餅店為例**（國立中山大學，高階經營碩士班碩士論文）。
- 林宣宏，2005 年，**糕餅產業創意經營的特質分析～以豐原葫蘆墩社區為例**（大葉大學休閒事業管理學系碩士論文）。
- 施如真，2009 年，**玉珍齋之糕餅文化產業發展**（大葉大學設計暨藝術學院碩士在職專班論文）。
- 張育甄，2009 年，**百年風光—老餅店品牌形象經營研究與設計**（朝陽科技大學設計研究所碩士論文）。
- 張尊禎，2008 年，**台灣老餅鋪與傳統餅食研究**（台北藝術大學傳統藝術研究所碩士論文）
- 許素鈴，2011 年，**做餅、買餅、吃餅—臺灣糕餅變遷之研究**（靜宜大學管理碩士在職專班碩士論文）。
- 陳奐好，2009 年，**台灣百年老店經營之關鍵成功因素**（臺北科技大學碩士論文）。
- 馮淑亭，2005 年，**品牌形象、品牌策略與品牌價值之關係研究--以郭元益公司為例**（育達商業技術學院企業管理研究所碩士論文）。
- 黃一誠，2004 年，**傳統糕餅產業成長策略之研究—以百年老店玉珍齋為例**（中華大學建築與都市計畫學系碩士論文）。
- 黃銘永，2002 年，**台灣烘焙業品牌形象建構之研究**（中原大學企業管理研究所碩士學位論文）
- 楊千葳，2007 年，**品牌經營與關鍵成功因素之研究—以糕餅業為例**（高雄海洋科技大學運籌管理系碩士論文）。

- 蒙宗漢，2010年，**台灣糕餅老店的發展與轉型**（長庚大學管理學院碩士論文）。
- 劉俊男，2006年，**台灣糕餅業之中秋月餅禮盒包裝設計研究**（國立臺中技術學院 商業設計研究所碩士論文）。
- 蔣佳璘，2007年，**糕餅產業之經營策略研究—以台中縣糕餅業為例**（逢甲大學經營管理碩士在職專班碩士論文）。
- 謝耿堂，2008年，**文化素材在包裝視覺設計的運用研究—以台中縣市糕餅類特產包裝為例**（臺中技術學院商業設計系碩士論文）。