

# 台灣甜柿的品牌建立與行銷經驗談

林世豐

## 和平鄉甜柿產銷班第一班

### 前 言

隨著台灣加入世界貿易組織（WTO），進口水果更多樣化，售價也可能更便宜，對消費者而言可謂一大福音，但是對農民卻帶來極大的衝擊，於是政府為因應帶來的衝擊，提倡休閒農業及農業產業策略聯盟，但是因和平鄉受限於原住民保留地土地無法開發利用，休閒農業的構想無法使我們有所發揮，而甜柿策略聯盟又沒有高層強烈主導下，使我們無所適從，近四年來適逢宅配業者強調新鮮配送到家，而開啟了我們的直銷，透過宅配的幫忙，讓消費者安坐在家中即可享受新鮮美味的水果，也開闢了農民新的財路。

由於政府大力提倡產銷合一、共同運銷，及共選共計下，所以本班於九十年決定以班為單位建立班共同品牌，但是實行一年後，遭遇種種困難，班品牌停止運作，在沒有金錢及班員缺乏共識意見相左的困擾下，轉而創立了個人品牌，今天就本班及個人品牌的建立與行銷的經驗與大家分享。

### 班共同品牌建立緣起、運作過程及遭遇的困難

目前甜柿的種植面積已經超過二千公頃以上，產量一年比一年還要多，尤其加上進口及偷渡進來的甜柿，讓盛產期的甜柿會有「銷沒路」的隱憂，所以除了生產品質優良的甜柿之外，就是如何把好的甜柿給銷售出去。

而甜柿要好賣，就是你的甜柿要比別人有名氣，要如何有名氣就靠品牌的建立，品牌的維持就靠品質的控管及產品的行銷，以下就是本班

創立品牌的過程及所遭遇的困難。

班共同品牌於成立的時機剛好是在政府加入世界貿易組織，加上台灣因甜柿價錢好，全台皆有搶種風潮，而市售甜柿品質參差不齊，很多甜柿都冠上摩天嶺甜柿的名號，當時在南投的包裝材料行，還可以買到摩天嶺甜柿的箱子，致使消費者對摩天嶺甜柿信心大打折扣，有鑑於此本班為了讓真正的摩天嶺甜柿能夠讓消費者更加有信心，特別創立陽月紅甜柿品牌，品牌命名的由來是摩天嶺甜柿大多在農曆十月份開始陸續採收，農曆十月叫陽月，因此我們以此名稱來命名。

經過班幹部討論一致通過，成立自有品牌，成立初期經過多次會議籌劃人員的整合、出貨的規格品質認定，共選地點的選定及集貨場的選別人員；銷售業務接洽及電話接聽人員的排定等，都是經過一次又一次的開會討論。

班品牌成立之後首先我們確立分級包裝的準則、包裝紙箱的設計，接著與宅急便洽談宅配業務及費用，再經由宅配業者配合，尋求媒體文宣，隨即來了六家報社記者的報導，打開了我們的品牌行銷商機，促使我們得以順利進行，由於媒體刊登時期甜柿尚未大量盛產，因此造成供不應求的窘境，在訂購流程上，除了訂購專線不足，接線人員的專業及經驗不足，及電話佔線的怒氣，造成了消費者的諸多抱怨，不過出貨之後還是得到不少消費者的熱烈迴響。

### 運作過程當中遭遇到以下的困難

- 一、由於班員甜柿種植在和平鄉達觀村屬於山坡地，每個班員的坡向及管理方式不盡相同，以致於產品品質各有差異，使消費者無法買到一致的產品。
- 二、因為本班班員小農栽培，人力以自家工為主農忙時沒有多餘的人手可以協助共同品牌的運作，而且又處於山區，不利於僱工的聘請，致使第二年無法繼續運作下去。

- 三、分級包裝方面由於沒有實施共選共計，每個人對產品的外觀及品質認定各有所差異，所提供的產品會增加操作人員品管上的困擾。
- 四、班上沒有一個共同運銷的集貨點，所以還要承租場地，造成班員在出貨時間上及運輸上的困擾及租金成本的增加。
- 五、各個班員無法按照預定出貨時間集貨，造成來不及宅配配送的時間。
- 六、由於品質無法一致，班員間出貨量有的多有的少，造成出貨少的班員有諸多抱怨。
- 七、支出與收入無法成正比，班員每人必須收取基金，但是人員的開銷、包裝資材及行銷費用的支出大於班員的利得，所以造成大家經營班品牌的意願不高。

## 個人行銷方式及經驗分享

- 一、產品的瞭解：首先要對產品本身的瞭解，所謂知己知彼百戰百勝，我們對本身所生產的產品特色愈瞭解，消費者對我們的產品會越有信心。通常客戶會想了解農藥的殘留問題，你的甜柿哪裡和別人有差異，有何特色為何單價較高等等。
- 二、品質與分級包裝：摩天嶺甜柿的特色在於在汁多、味甜、口感清脆。而這也是我們品質講求的標準，而直銷甜度至少 16 度以上，相信大家也有個經驗，同一片果園不一定所產的每一個柿子在口感上和甜度會一致，所以要作直銷一定要對自己的產品有相當的瞭解，把最好的產品呈現給消費者才能抓住這個顧客的胃口。分級包裝非常的確實，除了以重量的選別之外，我們對於產品，在同一等重量的產品更細分為五個項目，第一級外觀圓整飽滿無瑕疵著色良好；第二級着色沒有那麼好外觀稍差；第三級外觀良好有蒂裂現象者；第四級外觀比較不好或有瑕疵者；第五級有軟化現象者，分級越確實消費者買到的東西越有保障，相對對於品牌會越有信心，客戶回流率會更高。

- 三、包裝資材的設計：良好的品牌必須有精美的包裝設計來搭配，以日本為例產品也不見得是最好的，可是當你看到包裝就有購買的慾望，相對價錢也能提高。而甜柿是高單價的水果，一般都是送禮的成份居多，所以包裝越精美送禮更體面，選購的機率也會增高。
- 四、品牌的建立：品牌名稱必須有產品聯想與特殊意涵能傳達訊息與信念，例如知名洗髮精海倫仙度斯—去頭皮屑，止頭皮癢。知名手機 NOKIA—相信科技始終來自於人性，強調的是人性化的操作介面，以陽月紅為例，摩天嶺的甜柿產期大約都在農曆的十月份左右，很多消費者大約在中秋節就看到市面上已經開始販售，就會紛紛打電話來詢問，而這個又甜又脆又多汁讓人懷念的滋味產期就在農曆十月，農曆十月又稱陽月所以摩天嶺的甜柿在陽月就紅了，每每到了農曆十月顧客就會想到要吃摩天嶺的甜柿，而且我們堅持品質到達標準才上市，所以陽月也是我們上市的日期。或許你也可以強調 GAP 無農藥殘留，或號稱”妖受甜”。
- 五、價格的設定：當你想到高級房車你首先會想到什麼品牌，我相信大部份人都會想到賓士，但是賓士的價錢非常昂貴買得起的人相對減少，那以甜柿為觀點你希望你的顧客群大概在那個層次，就是你的定價標準。除了依分級包裝來做定價基準，價格的訂定我還會依據果菜市場的價格。一般市面上的價格及其它同業的直銷價格，來做定價的參考。
- 六、宣傳：善用廣告媒體，我們除了在六大報社有刊登之外，在民視消費高手、三立的台灣尚青報導，統一宅急便的黑貓探險隊商品型錄均有刊登，當媒體行銷已經退熱，我們的廣告宣傳單就是刺激消費者及提醒他們，再次購買的最佳利器。
- 七、促銷：促銷能夠刺激消費者的購買慾望，就如同百貨公司的換季大拍賣，房屋公司的買房子送裝潢，及婚紗業者鬼月為刺激買氣除了

特價再送幾樣大禮。而甜柿於盛產期最高峰，拿幾個等級的產品作促銷特價，可以防止滯銷的窘境，而對於幫忙召集購買及代銷的人施以小惠，俗諺：「拿人手短，吃人嘴軟。」給個優惠，贈送、或是提供一些給他去當公關的柿子，都會讓人願意為你去奔波勞碌的。

八、顧客滿意行銷：從接聽電話的服務專員除了禮貌上必須做好之外，對於產品的瞭解必須相當清楚，客戶的問題得以得到解答，客戶對產品有任何的報怨，服務人員立即提供換貨及補貨的保證，並且附上產品保證說明書。

九、客戶管理：以直銷為例，消費者的流動率並不大，我會把曾經訂購甜柿的客戶建檔起來，明年度甜柿產期之前寄發廣告宣傳單提醒顧客，我們的產期即將開始，至於有一些客戶訂購以價格為考量，每年會找價位比較便宜的品牌或生產者去選購，我會選擇放棄這類顧客，而不做價錢的無謂競爭，因為每年總有人會把價錢壓得更低。

十、銷售通路的配置：產品的分級包裝必須依銷售通路之需求而變化，我會把第一級的產品安排於直銷，除了舊客戶以外，我們在統一名店名物網，還有個人的網站—世豐農莊及黑貓探險隊我們都銷售第一級的產品，當然價錢也是最高的。第二級的產品銷往各地區的果菜批發市場，由於分級確實不致於有詐底現像所以價錢還比一般果農的價位還高，第三、四級的產品都由附近親戚朋友隣居等代為銷售，第五級品則以公關及試吃為主，或請親友代銷，通常這是老人家的最愛。至於直銷過剩的三四五級品、也是交由行口商代為銷售，當然價錢就差很多了。

十一、網路行銷：網路是一個長遠的投資，雖然說上網的人口已經超過1000萬戶，但是以目前而言水果的購買還是以傳統的通路為主，消費者在虛擬的網路世界依然無法看到我們描述的產品品質，加上線上付款的機制尚未成熟，是故網路上水果消費的機率並不是非常

高。但是有一點即休閒農業的盛行；目前上網找地方玩及採果的消費者不少，而網站的設置會增加我們本身的曝光率，及行銷我們個人及產品的管道，提供給消費者多樣化的資訊，如產品的生產流程，農藥施用管制，包裝方式，價錢，促銷及詳細的付款方式及交通資訊等等，省卻了詢問的時間及對我們本身有更進一步的了解。相信在將來網路購物的時機更成熟的階段，我們的投資不會白費。

## 檢討與建議

品牌的建立並不是一蹴可幾，必須投入相當的人力與金錢，就以分級包裝及行銷人員而言可能就必須多投入至少三人以上的人力來做，相對增加了人事的開銷，而行銷成本上，包裝禮盒的設計、文宣品、產品說明書、及網站的設置都是一筆為數可觀的成本，若是透過他人代為推廣還得多花公關費用，為創造商品的附加價值這些都是不可或缺的投資。

品牌要建立也必須結合志同道合的盟友，因為如果接到一筆同等級的大量訂單，我們常常無法一次提供如此大量的產品，若是無法找到品質相當理念相同的盟友實在無法維持下去，硬要自己出貨而濫竽充數只會造成品牌忠誠度下滑。

甜柿產業要能持續的經營下去必須靠大家的努力，相信大家也有體會到每當媒體持續宣傳某項水果，其消費量會大增，雖不是為個別農民而宣傳，但是消費者會對這項水果購買慾增加，但是當媒體有負面報導如農藥殘留或是吃了對身體不好，就像葡萄的農藥殘留及腎功能不佳不宜多吃楊桃的報導都曾造成極大的衝擊，因此大家必須本著共存共榮的信念才能將甜柿產業推向高峰。

宅配的成本相當高昂，但是服務的品質又相當重要，所以為免增加我們的成本必須教育消費者”使用者付費的觀念”。

不要以殺價作為競爭手段，因為買便宜貨的顧客，總以哪家才賣多少錢為藉口，我們永遠無法捉住他。

以下也有幾點建議希望農政單位幫忙解決：

- 1.農村人力資源不足，工資成本高。可否建請農委會協調勞委會准許農民或產銷班可申請外籍勞工以解決農村人口老化及人力資源不足情事。
- 2.宣導適地適種原則及鼓勵不適宜種植區域轉作，以減少低品質甜柿對台灣甜柿造成的產業衝擊。
- 3.積極協助拓展外銷市場，解決台灣甜柿供過於求的窘境。
- 4.於產期即將來臨前，協助尋求新聞或媒體採訪報導，以增加台灣的水果曝光率而不讓進口水果專美於前。
- 5.對於共同品牌的經營加強輔導，或由農會或果菜合作社來操作，解決山區人力及個人財力的窘境。

## 結 語

很多農民一直存在一個觀念，只要我的品質好就不怕產品銷售不出去，但是現今社會是靠包裝與行銷的年代，若是不注重行銷只能將產品銷往傳統的批發市場，而任憑行口商的宰割，品牌的建立實在是現今農民的當務之急，而品牌的建立是一步一腳印的工作，只要我們在品質的管理上及讓消費者對我們的服務滿意、售後服務上做的好，我們的品牌會得到良好的口碑，顧客就會由點而線成面的擴增，相信在你還沒開始銷售之前，顧客已經急著向你訂購了，而這不就是我們經營直銷品牌的終極目標嗎？

### 與談人：陳世芳(台中區農業改良場)

林世豐先生從旅遊業轉業回鄉接手父親的甜柿產業經營以來，非常用心運用企業經營理念，建立品牌與多樣化通路行銷，林先生個人頗懂得運用行銷資源，及了解顧客需求，其行銷經驗值得同業間學習。從其發表的經驗中談到了班品牌建立的困難，對於問題的檢討十分中肯，在品牌建立的過程中品質管制、出貨排程計畫事前明確訂定與分工非常重要，能不能成功班員的共識與決心為最關鍵因素。班品牌未運作後，陽月紅品牌當初是註冊為何人所有，其他班員還可以使用此品牌銷售？若可以個別班員品質差異形成無人控管，如何做到讓消費者知道出貨人是不一樣，個人又如何為自己的產品做保證等後續的問題需要有因應的管理方式。