

萬歲牌、可樂果市占第一的秘密， 聯華食**3**招「把分眾做到透」

產業風雲 | 撰文者：游羽棠 | 出刊日期：2024-05-09

1. 少子化、健康風盛行下，聯華食品怎做到營收10年翻倍、淨利成長3.3倍，旗下萬歲牌堅果、元本山海苔和可樂果都市占第一？
2. 它以「精兵戰術」聚焦利基市場，針對不同通路客群推出不同新品。
3. 打造一套B2C溝通流程，除了常見的市調報告、內部研發，它還以客服電話及通路回饋，掌握顧客真實需求。



聯華食品休閒事業部總經理江志強（圖）說，要將產品帶進歐美日韓等高消費力市場。（攝影者·郭涵羚）

少子化加上健康意識抬頭，休閒食品業首當其衝。台灣卻有一家上市食品業者，十年來營收幾乎翻倍，達百億元，淨利成長三．三倍，一年賺進九億七千萬元——它就是聯華食品，

旗下有萬歲牌堅果、元本山海苔與可樂果等品牌，還為統一超商代工鮮食，皆是各領域市占第一。

這讓它受資本市場看好，股價三級跳，從二〇一四年的三十一．一元，五月七日收盤價達九十八．二元。

i 小檔案_聯華食品 

成立：1951年
董事長：李開源
主要產品：休閒食品、鮮食製造銷售
成績單：2023年營收約109億元、淨利約9.7億元

精兵戰術，聚焦利基市場 不同產品滿足不同通路客群

台北迪化街起家、營運逾七十年的它，不顯老態，反而在商品汰換速度很快的台灣，靠著一批老品牌，持續推升自身含金量。

聯華食品休閒事業部總經理江志強解析，他們採用的，是精兵策略，投入的領域不多，但很聚焦，「專心做好很niche（利基）的市場，人們講到這產品，就想到我們。」

他以該公司營收占比最高的品牌萬歲牌舉例。他們不只是靠琅琅上口的廣告詞行銷，並且以堅果為核心，持續推出符合消費潮流的產品，「充飢、零食、保健用途……，不斷橫向展開新品項，產品夠多元，只要有關於堅果的需求，都能帶給消費者利益點（編按：意指產品能帶來的意義）。」

萬歲牌市占率約七成，依市場規模推估，該品牌年營收逾十五億元。它能穩坐龍頭，在於對分眾需求也能細緻滿足。

面對不同通路對產品區隔的盼望，它不像多數品牌，只是換包裝、調整規格，而是能識別不同客群需求，主動提案，在各類型通路都端出具特色的新品。

例如，針對電視購物、超市的中高齡客群，推出機能性堅果飲，解決食量小、營養補充不易的痛點；年輕客群為主的超商，則開賣椒鹽味的起司堅果零嘴，豐富調味滿足口慾，卻比洋芋片更健康；官網電商販售包裝精美、獨門製程的伯爵奶茶堅果，口味新奇，適合送禮……，如同前述，持續有新品帶動之下，近五年萬歲牌營收年均成長達一成。

成功大學企業管理學系教授周信輝認同，企業持續成長、獲利的關鍵在於洞悉「需求」。持續被需要，就有機會從中成長，保有競爭力，「聯華就是有做到這點。」

「因為大部分產品在零售通路銷售，要營運與通路的**B2B**業務，但我們花很大力氣在經營**B2C**關係，直接溝通需求，」聯華食品行銷處公關汪姍吟點出關鍵。

台灣最大電商平台momo一年銷售二萬五千個品牌、四百二十萬種商品，超市龍頭全聯則常備八千到一萬二千個個品項，「只把商品丟上貨架，會石沉大海，」一手打造桂格熱銷燕麥飲、智複利管理顧問公司創辦人暨顧問陳民選指出，產品要持續熱銷，事前調查、事後服務都要做，「持續暢銷靠的是消費者溝通。」

他回憶，過去許多品牌會做顧客研究，無論焦點座談或是問卷調查，每次動輒五、六十萬，長期下來，成本吃不消。如何有效理解消費者就成了業者的一大難題。

江志強解釋，聯華食品自有一套消費者溝通，乃至於開發新品的流程。

除了常見的市調報告、內部研發，它還以客服電話及通路回饋，蒐集消費趨勢。汪姍吟舉例，每次消費者打電話提出產品使用疑問，或給予產品建議時，客服都會詢問購買品項、購入通路，以此理解各通路客群的痛點。開發新品後，在官網電商銷售，測試買氣。一旦受歡迎，就沿用產品概念，以它對各通路客群的理解，微調後上架，以成效來看，「比做幾百萬元的調查還有用。」

「大家都知道健康是趨勢，最難的是，哪些東西符合健康需求，又是消費者會喜歡吃的？」江志強笑說，即使消費者常許願無加糖產品，實際推出後發現，多數人嚷著想減重，走到貨架前，還是想找好吃、但不一定最健康的食物。

正因為消費行為不見得理性，「如果能有試運行（**pilot run**），可信度會比較高。」

做了一甲子製造業的大廠會發展出這套**B2C**溝通流程，剛開始，也是被市場逼的。

十五年前跨攻生醫碰壁 反練出「向客戶提案」本事

十五年前，聯華食品看準健康商機，成立聯華生醫研究室，研發、製造保健食品。它原以為，沿襲休閒食品的做法，鋪貨進藥妝通路就能賣，「過了幾個月都賣不動，才發現高單價商品不是這樣就能**work**（運作）的，」江志強回憶。

當時，聯華在生醫領域品牌知名度不高，又因為事業規模小，很難像其他保健品牌砸大筆行銷預算。眼見產品效期一天一天過去，「當時就決定把通路上的產品都回收，自己想辦法在網路賣。」

「倉庫一下子堆了五、六千盒庫存，還真的不知道去哪找幾千個消費者，壓力很大，」江志強苦笑。

但，這讓聯華因而從頭開始磨練直接面對消費者銷售的能力，學著向顧客提案。

以它最熱銷的蛋白飲為例，它找小編做內容行銷，充實販售頁面，不只寫出成分，也科普營養價值，比豆漿、雞胸肉更優，攤開數據說服；另外，找來研發團隊拍影片，詳述產品特色，突出使用體驗。

為此，它也擴增客服，做好售後服務。汪嫻吟解釋，過去品保部門接客服電話，是處理產品問題。它開始賣保健品後，找來六個人做售後服務，每週接數十通電話，「保健品有膠囊、沖泡，消費者常搞不清楚怎麼吃、吃幾次。」一盒保健品單價是零食的百倍以上，得為這群付得更多、期待更高的消費者，提供更細緻服務。





聯華食品的電商部門自架攝影棚、鑽研拍攝手法、行銷文案，此通路年營收逾億元。(攝影者：郭涵羚)| [🔍放大原圖 \(https://ibw.bwnet.com.tw/AC_Gallery\2024\05\37d574e3-68dd-4d1d-7089-196ea919fdef.jpg?rf=google\)](https://ibw.bwnet.com.tw/AC_Gallery\2024\05\37d574e3-68dd-4d1d-7089-196ea919fdef.jpg?rf=google)

掌握社群、售後服務、金流 機能堅果飲貴近4成仍暢銷

它不只成功賣掉了那批保健品，也在過程中意識到電商是個可行通路，「社群操作、售後服務、金流系統.....，花時間逐漸布建起來，」江志強說，這讓它在社群世代，更懂得與消費者互動，探索、滿足分眾需求。

例如，今年二月推出的機能堅果飲系列，其中的好眠芝麻堅果飲，就是前述流程產物。即使售價比同品牌平價款高了近四成，依然一上市就登暢銷榜第一名。

事實上，一包五十八元高蛋白飲、十三元機能堅果飲與十元平價堅果飲的研發團隊都是同一批，他們只是找出含金量更高的新需求，並運用既有技術滿足它。

江志強說，生醫團隊早知現代人有睡得好的迫切需求，且芝麻有助眠效果，提出新品點子後，還會提點後端設計，「市面上睡眠類產品都是紫色外包裝，消費者很習慣這種聯想，」當萬歲牌推出助眠產品，就能沿用保健品know-how（知識）。

此外，它也把服務能耐擴展到萬歲牌，深知這群重視健康的消費者，很在乎自己吃進什麼、有沒有效果。所以它在旗下多數產品外包裝都放上QR Code，一掃描就能連進安心履歷頁面，甚至取經保健品，提供食用量建議、食材知識，每週都有超過五千人掃碼瀏覽。

全員都要有「客服精神」 教育訓練連法務也得參加

要讓這流程運作順暢，也有付出與取捨。例如，每次接到客服對話都得認真聆聽、記錄，也要適時改進。汪姍吟說，一款紫米堅果飲為保留口感，刻意不磨碎，卻接獲多位消費者來電，誤以為漂浮的紫米粒是蟲卵，這促使它立刻開專案研討改善，「很感謝每一次反饋，他們（消費者）大可以算了，從此不買，所以一定要認真看待。」

汪嫻吟說，聯華食品定期舉辦的客服教育訓練，除了該團隊要參與，與產品直接相關的品保、研發、業務，甚至是行銷、法務，全都是當然成員。「這是理解消費者很好的機會。」她以公關角度舉例，學習哪些用字能打動消費者情感、哪些詞彙可能帶來不良觀感，對外溝通時就更精準，為品牌形象加分。「期待每個單位都有客服精神，才能把握每次對外的機會，應對得好，也蒐集資料。」

並且，為了讓電商能發揮聚集人潮的試驗功能，即使產品再暢銷，都得維持獨賣，「一定要忍住，雖然直接複製到其他通路最快、最輕鬆。」江志強解釋，每個通路客群在乎的不同，只要確認有市場需求、是趨勢所在，就能因應調整。一款官網熱銷的零嘴，微調堅果種類，更符合超市的價位甜蜜點，兩邊客群都能顧。

陳民選坦言，食品很難以技術門檻為優勢，「大部分是優化改良，比的是能不能找出顧客痛點，改善競品做不到的事，」他也提醒，太小的創意、不夠痛的點都很難成功。

聯華食品投入生醫事業，因而建立**B2C**能耐，再反饋到它耕耘了數十年的休閒事業。正因為身在技術門檻相對不高的食品產業，唯有把握每次優化的機會，不斷升級自身能力，才能在時代變遷中，依舊保有競爭優勢，持續發掘下一個成長動能。



拚產品力卻忽略客戶需求？小心中了「行銷短視」陷阱

企業面對品牌老化，如何為既有業務找出新路，賦予產品新意義，同時又不會過度延伸，稀釋品牌精神，失去消費者認同感？

成功大學企業管理學系教授周信輝建議，企業應思考能滿足什麼樣的「需求」，並以此定義自身發展路徑，當今的熱銷產品只是與消費者溝通的媒介。倘若只聚焦「產品」，忙著提升既有產品力，很可能落後時代需求。

他指出，這就是行銷短視的概念，過度迷戀產品性能，而非關注市場變化，將帶來危機。例如，不少製造光碟的業者，消逝在時代洪流裡。「企業應定義自己是『滿足儲存需求』的產業，」想辦法拆解既有技術，盤點時代需求，找出可應用、發揮的方向。

以聯華食品為例，歷經多年仍能持續成長，是它在安心、自然、美味的品牌精神上，為應對新時代健康需求，優化既有媒介，開發出機能訴求的堅果飲、鹹口味的椒鹽起司堅果等，符合不同客群喜好。

面對新需求，它選擇強化既有價值主張，主打的依然是消費者熟悉的品牌精神，且能運用既有設備與行銷資源，投入成本相對小，風險較低。

曾任職桂格食品行銷主管、智複利管理顧問公司創辦人暨顧問陳民選建議，前述做法要成功，關鍵在能識別自家品牌顧客願意持續支持的原因，才能端出精準新品，互相幫襯。「給出對的東西，品牌力就越好，時間久了，你的品牌也會回頭保護（新品）銷量。」

（文●游羽棠）