

# 緣圓坊—冰心月餅通路的抉擇

## Understanding the New Marketing Channels in the Retailing Industry – A Case of Yuan Yuan Fang

陳凰珠 *Huang-Chu Chen*

元智大學管理學院  
College of Management,  
Yuan Ze University

江藍龍\* *Lan-Lung Chiang*

元智大學管理學院  
College of Management,  
Yuan Ze University

吳相勳 *Hsiang-Hsun Wu*

元智大學管理學院  
College of Management,  
Yuan Ze University

本文引用格式建議：陳凰珠、江藍龍、吳相勳，2020，「緣圓坊—冰心月餅通路的抉擇」，中山管理評論，28 卷 4 期：625~652。

Suggested Citation: Chen, H. C., Chiang, L. L., and Wu, H. H., 2020, “Understanding the New Marketing Channels in the Retailing Industry – A Case of Yuan Yuan Fang,” **Sun Yat-sen Management Review**, Vol. 28, No. 4, 625–652.

---

\* 通訊作者：江藍龍；地址：320 桃園市中壢區遠東路 135 號(元智大學管理學院)；電話：03-4638800 分機 6312；E-mail: lukech@saturn.yzu.edu.tw

## 摘要

近年來，在面對全球化經濟與競爭態勢下，對企業而言，如何將自身產品有效地讓目標族群接觸到日益變的重要。而不論是產業界或是地方政府都體認到成功的行銷通路可在經濟及社會溝通上產生正面且巨大的效益，甚至可創造更多消費者終身價值。而就以往相關文獻來看，鮮少文獻進行較完整的個案研究方法，探究供應商自身在參與不同行銷通路之後其會計/財務與行銷實際的績效之相關影響。故本個案研究的目的是在於銜接過往的研究缺口，以實際會計/財務/行銷相關資訊為主要個案研究架構，進行延伸應用，並透過不同情境的多樣分析，所產出研究結果未來可以給予產業界在設計通路行銷之參考依據與實務意涵。

**關鍵詞：**多通路行銷、會計學

## Abstract

It has become increasingly difficult for businesses to sell its products and/or services to targeted audience since the latter half of the twentieth century. Industry practitioners and governments have realized the enormous potential of 'Marketing Channel' to generate positive impacts on economic and social-communication while still sticking with a customer-based mindset. Moreover, marketing channel aims to reach customers at various brand touchpoints and maximize lifetime value. However, in-depth case study research of investigation of supplier's perspectives (i.e., accounting and marketing information, etc) was still scant compared with that in other sectors of the retailing industry. By taking all perspectives into consideration, the study thus creates and extends case study research that shows the relevant channels in terms of a variety of accounting and/or marketing performance. The results of the present study can help planners to develop effective channel marketing strategies by comparing different scenarios.

**Keywords:** Multi-channel Marketing, Accounting

# 個案本文

## 壹、前言

陸橋下方溫度計顯示 35.5°C，陳鳳珠望著玻璃門外艷陽高照的天氣，腦中卻不斷在思考，LH 電子團購網常勝軍—冰心月餅，今年中秋節(2018 年 09 月 24 日)該何去何從，才有機會創造雙贏局面？台灣喜餅市場因大環境變遷面臨產值萎縮困境，喜餅廠商轉戰搶攻送禮市場，科技大廠更是兵家必爭之地。LH 電子是一家位於新竹科學園區，擁有一萬多名員工的晶圓代工廠，福委會在春節、端午節、中秋節等三節會設立團購網方便員工選購應景商品，公司新系統於 2017 年 11 月上線，團購網業務改委外給 Easy Mall 電商企業福利網負責。2018 年的中秋節，陳鳳珠面臨抉擇難題：「冰心月餅」該委由 Easy Mall 電商平台銷售？或是另有出路？

## 貳、個案公司—緣圓坊

緣圓坊為創辦人陳鳳珠設立於 1996 年，位於新竹市的喜餅經銷商，擁有國內喜餅 (奇華、億之鄉、達斯)與進口禮盒(高帽子)等多品牌的經銷權，舉凡上游廠商生產、代理的喜餅、彌月、節慶(春節、端午節、中秋節)產品皆是銷售範疇，本身並無製造工廠。成立利基點為喜餅是婚禮習俗必備物品之一，各大品牌欲成立直營門市多以人口集中的六都為首要目標市場，直轄市以下無法服務到位的區域則委由在地經銷商推廣，同時因位居人口數較少的三級鄉鎮，為避免商圈出現同質性競爭者，通常會囊括上游廠商的經銷權。此外，基於地緣關係，對所在地消費市場型態的深入了解與長期耕耘，加上擁有不同品牌的產品可以提供客戶良好與多元化的產品組合服務，因此建立緊密的顧客關係；另直接面對消費者能確實了解顧客需求與市場動態訊息，是上游廠商搜集市場資訊與情報來源的對象。

國內喜餅廠商與進口品牌除在六都有自設直營門市外，各地區還有合作的在地經銷商，其代理範疇不受限於特定區域，全省消費市場皆是服務標的，喜餅與彌月為平日主要營收來源。另外，喜餅廠商與進口品牌在重要節慶(春節、端午、中秋)還會增設臨時銷售據點(四大超商、大型超市、電商平台、百貨公司)方便消費者選購應景商品。因此，緣圓坊在消費市場的競爭者：未取得經銷

權的糕餅同業、經銷品牌的直營門市與其他在地經銷商，年節還多臨時通路分食送禮市場。

## 參、產業概況

從古至今，結婚是人生大事，婚禮習俗在華人社會中是具有重要象徵性與特色的文化(李映嫻、朱旭中，2015)。隨著時代變遷，許多傳統禮俗的繁文縟節都已逐漸被簡化，但嫁女兒送喜餅仍是現代人相當重視的習俗，是禮俗中不可或缺的一環，因為「喜餅」不僅代表新人及雙方家長社會地位與人際關係，也是傳遞喜訊及分享吾家有女初長成的喜悅。

然而喜餅市場因大環境的改變，台灣進入晚婚世代，國人晚婚或不婚者愈來愈多、少子化、外籍新娘不送喜餅的婚俗、經濟不景氣的衝擊之下，喜餅產業商機快速下滑。根據內政部統計(中華民國內政部統計處，2019)，2000年結婚對數18萬3,028對為創歷年新高，2004年SARS因素下滑至12萬9,274對，2009年結婚對數更受挫至11萬6,392對，2017年勉強撐在13萬7,620對，若與2000年相較，兩者就大減超過4萬5千對，如以每對新人平均購買喜餅金額四萬元推估，台灣喜餅市場產值大幅縮水18億元。大黑松小倆口邱總經理、宏亞食品企劃部陳經理表示：台灣主要喜餅品牌幾乎都會集中一條喜餅街，消費者比價效應很強，這幾年在原物料成本大幅增加、末端售價卻難以調漲的情況下，喜餅毛利率從35%已縮水至二成多；對喜餅大廠而言，喜餅生產量只要達到經濟規模，還是可以硬撐下去，但對小品牌恐怕就很難生存(楊雅民，2008)。

喜餅市場產值萎縮已是大勢所趨，以喜餅為主的糕餅業者紛紛轉型迎戰營業額大幅衰退的窘境。大黑松小倆口轉型做觀光休閒，設立觀光工廠與博物館，同時在地下街與商品城增設伴手禮專櫃；郭元益則持續研發新產品搶攻送禮商機，並於2016年底登陸上海灘拓展海外市場；也有喜餅業者轉型賣早、午餐和咖啡(孟國華、李仁文，2019)。

## 肆、LH 電子公司新系統上線

「緣圓坊您好，很高興為您服務。」七月的午後，陳鳳珠在店裡忙著整理中秋客戶資料。

「鳳珠，我是 LH 電子股份有限公司(下文簡稱 LH 電子)職工福利委員會(下文簡稱福委會)行政助理王君玲，今年中秋節(2018 年 09 月 24 日)月餅評選會預計 8 月初開會，預算比照往年一盒\$300，大約 4,500 盒，要記得來喔！」

「最近幾年原物料、包材成本與人事費用大幅調漲，你公司預算十幾年都沒變動，禮盒還要豐富多樣化，真的很傷腦筋！」

LH 電子是一家位於新竹科學園區的晶圓代工廠，在台灣北(新竹 5 座)、中(台中 1 座)、南(台南 2 座)有 8 座廠房，一萬多名員工，中秋節公司除發送年節獎金外，福委會體恤生產線同仁，每人加贈一盒月餅；同時在三節成立送禮團購網，方便同仁選購應景商品。

回想 2000 年初次參加月餅評選會，踏進公司的會客大廳，映入眼簾是一、二十位糕餅同業的業務代表(下文簡稱業代)，大家推著堆滿樣品的手推車；魚貫進入會議室後赫然發現長桌上已擺滿禮盒，還有業代準備手搖飲料、咖啡、茶……，哇！大伙衝著百萬業績都火力全開。

君玲：「還有一件事，公司去年(2017 年 11 月)新系統上線，員工團購網業務外包給 Easy Mall 電子商務平台(下文簡稱 EM 電商)負責，冰心月餅妳要直接找他們業代討論。」30 年前的月餅禮盒大多還是以蛋黃酥、廣式月餅為主，「冰心月餅」這可是獨一無二使用冰淇淋內餡的月餅喔！冰的月餅光聽就足夠讓小孩子們口水直流了，加上獨特行銷手法—「寵愛孩子無極限，買冰心送玩具！」因此新品上市時在月餅市場掀起一股旋風，出現排隊人龍的搶購熱潮。隨著時間流逝，每到中秋前夕許多人都會不自覺想起這段小時候的回憶，老字號的「冰心月餅」逐漸奠定冰淇淋月餅品牌地位，擁有大批冰心迷，歷久彌新。

## 伍、緣圓坊的服務品質

「冰心月餅 667 張，9 月 6 日早上方便給我提貨券嗎？」2017 年 9 月 4 日傍晚陳鳳珠收到君玲的電子郵件。達斯食品股份有限公司(下文簡稱達斯食品)為冰心月餅的生產廠商，冰心月餅分實體產品及提貨券二種形式對外銷售，除直營門市與在地經銷商外，達斯食品也會在各地的百貨公司增設臨時服務據點，消費者可憑提貨券至全省上述三種通路(直營門市、經銷商、百貨公司)兌領或購買，因此在地經銷商(緣圓坊)的代理範疇為全省性服務，不受限於特定區域；另外，其他合作通路還有：四大超商、大型超市(全聯社)只販售實體產品，網路平台(momo、PChome)為銷售提貨券，超商、超市與網路平台皆不提供提貨券兌領

服務；LH 電子福委會基於便利性，採發放提貨券方式。「禮券定型化契約」規範禮券不得記載使用期限，冰心月餅為中秋節限定商品，當年度如來不及兌領者，可於明年繼續使用或改換達斯食品其他等值產品。經銷商向達斯食品申購提貨券係採先付款後取券方式，從申購到取券約需 7 個工作天，陳鳳珠盤點庫存券發現僅剩 500 多張，心想明天一早要跑趟高雄去達斯食品總公司了。

「同仁到台南服務據點沒有換到冰心月餅，現在要怎樣處理？」君玲來電申訴。達斯食品在各地設立的服務據點有時因冷凍車配送不及發生貨源短缺意外的小插曲，陳鳳珠透過福委會協調將冰心月餅冷凍配送(無加收運費)至客戶指定地點，並隨貨附贈一盒點心。「**能力所及提供超出客戶預定期望的有感服務，讓顧客萬萬沒想到！**」基於上述的服務精神培養眾多高忠誠度的顧客，除自身經常性之回購行為，也會透過口碑相傳介紹給周遭的親朋好友。

## 陸、Easy Mall 電子商務平台

陳鳳珠望著 EM 電商誘人的廣告文宣，再看長達 5、6 頁專案採購合約書，內心盤算著：「這要賣幾盒冰心月餅才能獲利？」業務外包是企業整合外部最優秀的專業化資源，從而達到降低營運成本、提高效率的經營策略。EM 電商主要業務是提供企業電子化員工福利平台服務，執行員工福利政策。LH 電子團購網業務外包，將使供貨廠商、員工與以往的命運大不同：

1. 陳鳳珠為進軍 LH 電子團購網，冰心月餅的提案報價已遠低於消費市場行情，在 EM 電商平台有年費、開辦費與交易服務費等銷管費用，須重新評估售價。
2. EM 電商基於地緣之利，在新竹市企業福委會委外市場上雄霸一方，市占率達 70%，大約有 4-500 家中小型企業的契約戶。供貨廠商與 EM 電商合作，可快速推廣產品及擴展客群；契約戶的員工透過平台購物，可享一視同仁的福利價，對小型企業員工應是利多消息。

EM 電商交易服務費抽成標準係以商品類別區分為：3C 家電類 8-10%、食品類 17%、居家用品 20%。分為以下主要幾筆費用：

1. 年費：通常為 5-7 萬元，本次屬短期(1 個月)專案模式，酌收 \$7,000。
2. 開辦費：\$3,000。
3. 交易服務費：交易金額的 17%。

## 柒、LH 電子現場展售

對新夥伴的合作條件有意見，陳鳳珠致電君玲徵詢意見。「以公司立場而言，把職工福利委外給專門辦理福利網之電商平台，除可使員工享受多元方便的福利，更重要是福委會不再接觸供貨廠商，可迴避一些紛爭。」君玲了解廠商的難處，礙於公司政策她也愛莫能助。

一星期後君玲來電，語帶興奮表示：「公司同意把冰心月餅的訊息 PO 在同仁交流園地，你方便到各廠區現場展售？」團購網以往從遴選商品到廠商送貨、請款整個作業流程，福委會為主要聯繫窗口，是員工與廠商之間的橋樑；現場展售則為工作人員到各廠區與員工面對面接觸，直接推廣產品與銷售提貨券；再者，團購網於商品上架後推播系統即自動通知全體員工，反觀同仁交流園地為有空的人偶爾上去逛逛。長期以來，只用 20%的資源，即創造 80%的業績量，現在可能是倒過來的情況，難道沒有其他選擇？

LH 電子現場展售分北、中、南部 8 天，於員工午休時段 11：00-13：00 在會客室舉辦。展售成本推估\$53,480；工作人員 3 位，分別負責產品介紹、發送試吃與銷售提貨券，時薪\$140，新竹廠每次 5 小時（含來回車程、佈置會場）、台中廠 6 小時、台南廠為 9 小時；新竹廠車資每次\$400(來回)、台中廠\$2,000、台南廠\$3,000；基於成本考量，各廠僅提供一箱(60 顆)試吃，每箱成本\$2,100；同時為確保試吃品質，全程使用乾冰維持冷凍溫度，乾冰一磅\$20，新竹廠每次 10 磅，台中、台南廠因路途遙遠，分別為 15 及 20 磅；場地費用每廠\$500。表 1 為現場展售成本彙整：

表 1：現場展售成本表

廠區	新竹一廠	新竹二廠	新竹三廠	新竹四廠	新竹五廠	台中一廠	台南一廠	台南二廠
工作人員薪資	\$2,100	\$2,100	\$2,100	\$2,100	\$2,100	\$2,520	\$3,780	\$3,780
車資	\$400	\$400	\$400	\$400	\$400	\$2,000	\$3,000	\$3,000
試吃品	\$2,100	\$2,100	\$2,100	\$2,100	\$2,100	\$2,100	\$2,100	\$2,100
乾冰	\$200	\$200	\$200	\$200	\$200	\$300	\$400	\$400
場地費	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500	\$500
合計	\$5,300	\$5,300	\$5,300	\$5,300	\$5,300	\$7,420	\$9,780	\$9,780

資料來源：緣圓坊提供

達斯食品在客戶兌領或購買冰心月餅時為確保產品品質，除以保冷袋包裝外，每盒會放置一磅乾冰維持冷凍溫度，費用為發貨者負擔；冰心月餅係中秋節焦點商品，須租賃倉庫與專用冷凍庫存放相關物品，倉庫租金\$30,000(月)、冷凍庫\$50,000(月)、冷凍庫電費\$10,000(月)；同時為加強宣傳效果，聘請二位工讀生發送代理品牌的中秋 DM 與拜訪客戶，每人每日工作 6 小時，共計 30 天，時薪\$140；郵資費用\$12,800(全店中秋紙本 DM)。除上述費用外，門市固定營業費用(一個月)計有：門市租金\$40,000、薪資費用\$60,000(二位正職員工)、水電費\$10,000、電話費\$2,300、其他雜費\$3,000。

表 2：2018 年中秋節營業費用

<b>1. 冰心月餅直接營業費用</b>		
倉庫租金	\$30,000	
冷凍庫租金	50,000	
冷凍庫電費	10,000	
乾冰/磅	<u>20</u>	
<b>合計</b>		<b>\$90,000+乾冰</b>
<b>2. 營業費用</b>		
薪資費用(工讀生)	\$50,400	
郵資費用	<u>12,800</u>	
<b>合計</b>		<b>63,200</b>
<b>3. 門市固定營業費用</b>		
門市租金	\$40,000	
薪資費用(正職員工)	60,000	
水電費*	10,000	
電話費*	2,300	
其他雜費*	<u>3,000</u>	
<b>合計</b>		<b>115,300</b>

資料來源：緣圓坊提供

註：\*1. 水電費、電話費、其他雜費以 2017 年中秋節費用推估

2. 保冷袋經銷商無須額外付費



## 捌、兩難—無法抉擇的難題

中秋節產品經年無明顯差異化—蛋黃酥、廣式月餅、綜合型(月餅+糖果餅乾)，冰心月餅在消費市場較少有同質性競爭者，但礙於福委會對價格、後續兌領便利性等因素考量，遲遲無法在中秋送禮團購網銷售。經多年努力，終於獲得福委會首肯，上架價格又是一番廝殺。

「我好不容易說服委員們讓冰心月餅上架，價格不要這麼硬，其他品牌月餅都打 5 折，一盒還不到\$400，你只給 85 折，每盒還要賣\$833 這麼貴！」君玲展現三寸不爛之舌的殺價功力。

「不行啦！冰心月餅生產成本很高，後續還有冷凍倉儲、運送成本、乾冰……，折扣沒辦法比照常溫月餅。」雙方就在你來我往的攻防戰中達成協議：建議售價的 **79 折成交**。

達斯食品為維持中秋檔期市場行情與品牌形象，避免血淋淋的價格殺戮戰，在經銷商合約書中明文規範消費市場的折扣辦法(表 3)。緣圓坊中秋客源多為新竹在地的中小型企業，訂購金額在\$100,000-350,000 間並於團購期預購享有優惠活動。除 LH 電子為專案處理，其餘訂單皆嚴守表 3 之規範，因此推估一般客戶之平均折扣為團購期的 87%區間。

表 3：2017 年冰心月餅訂單折扣表

銷售級距	早鳥價 即日起-09/03	團購期	高峰期
		09/04-09/24	09/25-10/04
\$25,001-45,000	冰心月餅二件 88%	90%	95%
\$45,001-135,000		88%	90%
\$135,001-225,000		87%	89%
\$225,001-450,000		86%	88%
\$450,0001 以上		85%	87%

資料來源：緣圓坊提供

達斯食品對經銷商採用累進批量差價(即在中秋節檔期，以購買商品的總金額計算批量差價)進價方式，表 4 為 2017 年中秋節經銷商進貨折扣級距表。中秋檔期專營送禮市場，無喜餅、彌月等其他銷貨收入，陳鳳珠望著桌上 2013-2017 年中秋銷售報表(表 5)，冰心月餅占中秋業績總額 93%以上，LH 電子銷售額又

占冰心月餅 20%的業績量。冰心月餅在 LH 電子團購網能創下耀眼成績，除產品本身具有吸引力，福委會的穿針引線更是功不可沒，現因 LH 電子新系統上線將面臨抉擇難題：應該與 EM 電商簽訂合作契約，提高商品的曝光率或是接受福委會的好意去現場展售？還是另有出路？冰心月餅在不同銷售通路其末端售價要賣多少錢才有利可圖？一般客戶的平均折扣率？或是無折扣銷售？根據實務的銷售經驗推估，客戶的優惠減少將對整體業績量造成衝擊，因此估算使用一般客戶的平均折扣率銷量將只有 LH 電子歷年平均銷量的八成，而在無折扣情況下應只有六成左右的銷售量。

表 4：2017 年冰心月餅經銷商折扣級距表

級距	業績級距	折扣率
1	\$1,500,001-2,000,000	73%
2	\$2,000,001-3,000,000	72%
3	\$3,000,001-4,000,000	71%
4	\$4,000,001-5,000,000	70%
5	\$5,000,001-10,000,000	69%

資料來源：緣圓坊提供

表 5：2013-2017 年中秋節銷售額分析表

年份	2013 年	2014 年	2015 年	2016 年	2017 年
總銷售額	\$2,848,088	\$2,877,816	\$2,482,628	\$2,892,080	\$2,834,733
冰心月餅	\$2,509,264	\$2,754,734	\$2,337,044	\$2,578,655	\$2,804,993
LH 電子	\$540,252	\$534,060	\$620,748	\$484,524	\$516,258

資料來源：緣圓坊提供

陳凰珠撕下七月份的月曆紙，眼看離中秋節(9 月 24 日)剩不到二個月的時間，到底要抉擇哪一案方能破繭而出，吸引 LH 電子員工繼續當冰心月餅迷？

# 個案討論

## 壹、前言

本個案是一個真實事件的作業層級之田野個案，藉由本個案教學讓學生可以學習不同通路成本之計算與行銷策略等相關議題。個案主角陳鳳珠深諳經銷商在資源分配上遠不及上游廠商的直營門市，在消費市場競爭激烈的環境中，藉由行銷策略創造整體利潤最大化。然而在此次 LH 電子股份有限公司(下文簡稱 LH 電子)新系統上線所引發的議題，更突顯行銷策略的重要性。

本個案共分成五個部份：第一部份先簡介緣圓坊成立的環境背景與喜餅產業的現況；第二部份講述 LH 電子因新系統上線而引發的議題；第三部份為本個案的核心，也就是針對兩個不同行銷通路之營業淨利分析討論過程；第四部份為行銷策略面的探討；最後討論是陳鳳珠應於何種通路銷售冰心月餅給 LH 電子員工方能創造雙贏局面所需面臨的抉擇。

## 貳、教學效益與目標

本個案預期達成教學效益與目標如下：

- 一、透過個案主角陳鳳珠面臨 LH 電子新系統上線而引發的事件，讓學生了解零售業行銷通路不同可能會產生的營業費用問題。
- 二、協助學生思考如何正確分配上述費用，並對行銷策略、銷貨成本與營業淨利計算有更深入的理解。

## 參、相關議題

零售業通路、顧客關係管理、行銷策略、營業利益等議題。

## 肆、個案適用之課程

本個案適用在「行銷學—零售業通路、行銷策略、顧客關係管理」等課程，適用對象為商管學院大學部及碩士班課程的學生。

## 伍、個案問題與討論提綱

### 一、個案問題

陳鳳珠面臨 LH 電子新系統上線所引發冰心月餅應於何種通路銷售給 LH 電子員工的抉擇。

### 二、討論提綱

1. 經銷商在通路的價值。
2. 陳鳳珠如何抉擇今年中秋節(2018 年 09 月 24 日)銷售冰心月餅給 LH 電子員工的通路。
3. 敏感度分析。
4. 顧客價值對通路的考量。

### 三、課前問題作業

1. 個案公司的大事記為何？
2. 中秋節全店、冰心月餅之營業費用(直接+間接)有哪些？
3. 不同通路(現場展售與 EM 電商)各自的直接營業費用有哪些？

## 陸、教學所需之相關理論基礎

### 一、會計學基本原理

本個案運用會計學的基本原理，例如計算營業淨利作為評估通路的衡量工具之一： $\text{銷貨收入} - \text{銷貨成本} = \text{銷貨毛利}$ ， $\text{銷貨毛利} - \text{營業費用} = \text{營業淨利}$ ， $\text{直接營業費用} + \text{間接營業費用} = \text{營業費用}$ (李欣怡等，2019)。

### 二、費用分攤

學生可運用本個案的資料了解營業費用的計算與學習間接營業費用之分攤，以正確計算出各通路的營業費用。

### 三、攸關性決策

攸關性決策為成本與管理會計中重要的一環。攸關性與決策有關，具有改變決策之能力，具備攸關性的資訊可幫助管理者評估過去、現在或未來之重要事件(王怡心，2010)。

攸關性由三項因素組成：

1. 預測價值：運用過去資訊能協助決策者預測未來事項的可能結果。
2. 回饋價值：資訊能使決策者確認過去所做決策之合理性及正確性。
3. 重要性：當某項會計資訊被遺漏或錯誤表達時，可能影響管理者的決策。

本個案係運用冰心月餅於三種不同銷售額之營業淨利參數做為擬定行銷策略的重要參考依據。

#### 四、敏感度分析

敏感度分析可分為決定性及機率性二大類型，進行敏感度分析是將某些特定的參數值在可能變動的合理範圍內作改變，以了解成本效益分析結果隨之改變的幅度大小(財團法人醫藥品查驗中心，2013)。從成本與管理會計的角度而言，了解成本、數量、利潤中任一個或多個參數的改變對損益平衡點或對損益的影響(王怡心，2010)，以提供決策者在風險規避時的參考資料。

#### 五、客戶價值

Woodruff(1997)認為顧客價值是顧客對特定使用情景下有助於(有礙於)實現自己目標和目的的產品屬性、屬性績效以及使用後的結果所感知的偏好與評估。企業唯有提供比其他競爭者更多的價值給客戶，才能保留並造就忠誠的客戶，從而在競爭市場中立於不敗之地。

## 柒、個案解析

### 一、經銷商在通路的價值。

#### 問題 1-1 緣圓坊在喜餅產業的價值為何？

所在地的優勢正是經銷商最強的競爭優勢，通常比直營門市對其所經營的消費市場有深入的了解，同時對於長期經營的商圈能夠及時提供良好的服務品質，也藉由取得不同品牌的商品，對消費者進行多元化的產品組合服務，因而獲取消費者的認同。對喜餅上游廠商而言，與在地經銷商合作除可節省公司營運成本，經銷商為最接近消費端的角色，能確實了解顧客需求與市場動態訊息，因此為公司搜集市場資訊與情報的對象，在品牌規劃新產品時有直接的助益(陳

佳麟，2013)。

緣圓坊在喜餅產業通路扮演在地經銷商的角色，為上游廠商無法服務到位的區域代為推廣產品。對顧客不只是銷售行為而已，更能在銷售前、後提供各式各樣的服務，這些服務包括在產品選擇上的建議、婚俗介紹、提供租借物品(木槓、珠寶盒)、協助處理突發狀況(臨時訂單)與服務失誤補救等措施，填補上游廠商無法及時提供的良好服務品質。

對達斯食品而言，愈接近終端消費者所需提供的服務愈繁瑣與五花八門，相對須付出更高的營運成本，且對當地商圈型態的了解及顧客關係遠不及在地經銷商的長期深耕，與其公司花高成本經營，倒不如藉由在地經銷商的地緣優勢共創商機。除上述因素外，經銷商還提供：市場即時信息、商品移庫(上游廠商將商品移至經銷商倉庫，節省倉儲費用)等功用。

## 二、陳鳳珠如何抉擇今年中秋節(2018年09月24日)銷售冰心月餅給 LH 電子員工的通路？

### 問題 2-1 緣圓坊中秋節全店營業費用、冰心月餅與 LH 電子之營業費用(直接+間接)各為多少？

營業費用可區分為直接營業費用與間接營業費用，直接營業費用係指可直接歸屬至品牌的費用，例如冷凍庫租金、倉庫租金、冷凍庫電費與乾冰；間接營業費用則係無法直接歸屬至品牌的費用支出，例如門市租金、門市人員薪資費用、水電費與其他銷管費用。

#### (一) 營業費用分攤

中秋節為糕餅業的焦點市場，除門市固定費用外，還會增加代理品牌的中秋產品因其特殊性而衍生的必備費用，例如租賃倉庫、冷凍庫、乾冰等。依個案本文所提供之資料(表 2、5)計算出冰心月餅所應分攤的營業費用，如表 6。計算如下：

1. 首先計算中秋節全店營業費用**\$178,500**。
2. 中秋檔期專注經營月餅伴手禮市場無其他銷貨收入，故營業費用以中秋節銷售額按比率攤提。為避免失真，以過去五年平均銷售額作為計算基準，分攤比率為 **$\frac{\$2,596,938}{\$2,787,069}=0.932$** ，冰心月餅應分攤全店營業費用**\$166,323**。
3. 冰心月餅直接營業費用**\$90,000+乾冰**。

4. 冰心月餅營業費用(間接+直接)**\$256,323+乾冰**。
5. 根據 LH 電子歷年平均銷售額分攤營業費用**\$53,217+乾冰**。

緣圓坊中秋節全店營業費用**\$178,500**，冰心月餅營業費用**\$256,323+乾冰**，LH 電子營業費用**\$53,217+乾冰**。

表 6：營業費用分攤明細表

<b>1. 中秋節全店營業費用</b>	
工讀生薪資：\$140(時薪)×2(人)×6(小時)×30(天)	\$50,400
郵資費用(中秋紙本 DM)	12,800
門市租金(一個月)	40,000
薪資費用(正職員工@\$30,000×2)	60,000
水電費(一個月)	10,000
電話費(一個月)	2,300
其他雜費	<u>3,000</u>
<b>合計</b>	<b>\$178,500</b>
<b>2. 冰心月餅分攤全店營業費用</b>	
中秋節平均銷售額(2013-2017 年)	
(\$2,848,088+\$2,877,816+\$2,482,628+\$2,892,080+\$2,834,733)÷5	\$2,787,069
冰心月餅平均銷售額(2013-2017 年)	
(\$2,509,264+\$2,754,734+\$2,337,044+\$2,578,655+\$2,804,993)÷5	\$2,596,938
<b>冰心月餅分攤全店營業費用*</b>	
<b>\$178,500×(\$2,596,938÷\$2,787,069)</b>	<b>\$166,323</b>
*攤銷比率=各品牌銷貨收入÷總銷貨收入，為避免失真，分攤時建議直接以攤銷公式計算，例冰心月餅分攤費用= \$178,500×(\$2,596,938÷\$2,787,069)=\$166,323，其餘依此類推。	
<b>3. 冰心月餅直接營業費用</b>	
倉庫租金	\$30,000
冷凍庫租金	50,000
冷凍庫電費	10,000
乾冰/磅	<u>20</u>
<b>合計</b>	<b>\$90,000+乾冰</b>
<b>4. 冰心月餅營業費用(間接+直接)</b>	
<b>\$166,323+\$90,000+乾冰</b>	<b>\$256,323+乾冰</b>
<b>5. LH 電子分攤營業費用</b>	
LH 電子歷年平均銷售額(2013-2017 年)	
(\$540,252+\$534,060+\$620,748+\$484,524+\$516,258)÷5	\$539,168
LH 電子分攤營業費用(直接+間接)	
<b>\$90,000×(\$539,168÷\$2,596,938)=\$18,686(直接費用)</b>	<b>\$53,217+乾冰</b>
<b>\$166,323×(\$539,168÷\$2,596,938)=\$34,531(間接費用)</b>	

資料來源：本研究整理

## 問題 2-2 兩種不同方案(現場展售與 EM 電商)各自營業費用為多少？

除須分攤共同營業費用外，因通路不同而產生各自的直接營業費用。表 7 為現場展售與 Easy Mall 電子商務平台(下文簡稱 EM 電商)通路的營業費用分析。

### (二) 兩種方案的營業費用分析

#### 現場展售：

根據表 1 現場展售成本表之資料，彙整如下：

1. 工作人員薪資： $\$140 \times 3(\text{人}) \times 5(\text{時}) \times 5(\text{天}) + \$140 \times 3(\text{人}) \times 6(\text{時}) + \$140 \times 3(\text{人}) \times 9(\text{時}) \times 2(\text{天}) = \$20,580$
2. 車資： $\$400 \times 5(\text{新竹}) + \$2,000(\text{台中}) + \$3,000 \times 2(\text{台南}) = \$10,000$
3. 試吃品： $\$2,100 \times 8(\text{箱}) = \$16,800$
4. 乾冰費用： $\$20 \times 10(\text{磅}) \times 5(\text{新竹}) + \$20 \times 15(\text{磅}) \times 1(\text{台中}) + \$20 \times 20(\text{磅}) \times 2(\text{台南}) = \$2,100$
5. 場地費用： $\$500 \times 8(\text{廠}) = \$4,000$
6. 直接營業費用： $\$20,580 + \$10,000 + \$16,800 + \$2,100 + \$4,000 = \$53,480$
7. 營業費用(直接 + 間接)： $\$53,480 + \$18,686 + \$34,531 + \text{乾冰} = \underline{\$106,697 + \text{乾冰}}$

#### EM 電商：

1. 直接營業費用： $\$7,000(\text{年費}) + \$3,000(\text{開辦費}) + \text{交易服務費}(\text{交易金額} \times 17\%) = \$10,000 + \text{交易金額} \times 17\%$
2. 營業費用(直接 + 間接)： $\$10,000 + \text{交易金額} \times 17\% + \$18,686 + \$34,531 + \text{乾冰} = \underline{\$63,217 + \text{交易金額} \times 17\% + \text{乾冰}}$

現場展售與 EM 電商兩種方案之營業費用分別為  $\underline{\$106,697 + \text{乾冰}}$ 、 $\underline{\$63,217 + \text{交易金額} \times 17\% + \text{乾冰}}$ 。



表 7：現場展售與 EM 電商營業費用分析

現場展售		EM 電商	
工作人員薪資	\$20,580		
車資	10,000	平台年費	\$7,000
試吃品	16,800	平台開辦費	3,000
乾冰	2,100	交易服務費	<u>交易金額×17%</u>
場地費用	<u>4,000</u>		
小計	<b>\$53,480</b>		<b>\$10,000+交易金額×17%</b>
直接營業費用	<b>18,686+乾冰</b>		<b>18,686+乾冰</b>
間接營業費用	<b><u>34,531</u></b>		<b><u>34,531</u></b>
合計			
營業費用(直接+間接)	<b><u>\$106,697+乾冰</u></b>		<b><u>\$63,217+交易金額×17%+乾冰</u></b>

資料來源：本研究整理

問題 2-3 兩種不同方案(現場展售與 EM 電商)其分別的營業淨利各為多少？

### (三) 兩種方案損益分析

根據會計學基本原理，銷貨收入－銷貨成本＝銷貨毛利，銷貨毛利－營業費用＝營業淨利。為客觀呈現，以 LH 電子歷年平均銷量 696.42 盒為三種假設折扣之計算基準點，根據不同折扣分別計算兩種方案各自的營業淨利，如表 8：

1. 冰心月餅建議售價：\$833÷85 折=**\$980**(參閱本文：兩難—無法抉擇的難題第二段)
2. LH 電子歷年平均銷售額(參閱表 5)：  
 $(\$540,252+\$534,060+\$620,748+\$484,524+\$516,258)\div 5=\$539,168$
3. 歷年平均銷量為 **696.42 盒\***
4. 中秋節一般客戶多為中小型企業，訂購金額為\$100,000-350,000 間並於團購期預購享有優惠價，折扣率在 86%-88%區間(參閱表 3)，因此推估平均折扣率為 87%。

\*LH 電子售價為建議售價的 **79 折**(參閱本文：兩難—無法抉擇的難題第三段)

平均銷量：\$539,168÷79 折÷\$980=696.42(盒)

為計算不同方案下的營業淨利，假設三種折扣情境：

1. 假設一：折扣 79 折，為 LH 電子歷年的優惠折扣，得知現場展售營業淨利(**\$66,026**)、EM 電商營業淨利(**\$114,205**)。
2. 假設二：一般客戶的平均折扣 87 折，依實務經驗的估算得知，促銷價格提高相對影響銷量，因此以 696.42 盒的 8 成為預估銷量，計算結果得知現場展售營業淨利(**\$30,481**)、EM 電商營業淨利(**\$67,753**)。
3. 假設三：無折扣銷售，以 696.42 盒的 6 成為預估銷量，現場展售營業淨利**\$3,700**、EM 電商營業淨利(**\$22,434**)。

表 8：兩種方案利益分析比較表

通路	現場展售			EM 電商		
	假設一： 折扣 79 折	假設二： 折扣 87 折	假設三： 無折扣	假設一： 折扣 79 折	假設二： 折扣 87 折	假設三： 無折扣
	\$539,168	\$475,014	\$409,495	\$539,168	\$475,014	\$409,495
銷貨收入	\$980×696.42 (盒)×79 折	\$980×696.42 (盒)×87 折×80%	\$980×696.42 (盒)×60%	\$980×696.42 (盒)×79 折	\$980×696.42 (盒)×87 折×80%	\$980×696.42 (盒)×60%
	<b>(484,569)</b>	<b>(387,655)</b>	<b>(290,741)</b>	<b>(484,569)</b>	<b>(387,655)</b>	<b>(290,741)</b>
減： 銷貨成本	\$980×696.42 (盒)×71 折	\$980×696.42 (盒)×71 折×80%	\$980×696.42 (盒)×71 折×60%	\$980×696.42 (盒)×71 折	\$980×696.42 (盒)×71 折×80%	\$980×696.42 (盒)×71 折×60%
銷貨毛利	\$54,599	\$87,359	\$118,754	\$54,599	\$87,359	\$118,754
減： 營業費用	<b>(120,625)</b>	<b>(117,840)</b>	<b>(115,054)</b>	<b>(168,804)</b>	<b>(155,112)</b>	<b>(141,188)</b>
營業費用	\$106,697	\$106,697	\$106,697	\$63,217	\$63,217	\$63,217
乾冰	13,928 (\$20×696.42 盒)	11,143 (\$20×696.42 盒 ×80%)	8,357 (\$20×696.42 盒 ×60%)	13,928 (\$20×696.42 盒)	11,143 (\$20×696.42 盒 ×80%)	8,357 (\$20×696.42 盒 ×60%)
服務費 17%				91,659 (\$539,168×17%)	80,752 (\$475,014×17%)	69,614 (\$409,495×17%)
營業淨利	<b>(<u>\$66,026</u>)</b>	<b>(<u>\$30,481</u>)</b>	<b>\$3,700</b>	<b>(<u>\$114,205</u>)</b>	<b>(<u>\$67,753</u>)</b>	<b>(<u>\$22,434</u>)</b>

資料來源：本研究整理

註：以 LH 電子歷年平均銷量 696.42 盒為三種假設折扣之計算基準點

依據表 8 得知現場展售與 EM 電商的營業淨利，除現場展售無折扣情境下有獲薄利**\$3,700**，其餘皆呈現虧損狀態，個案主角陳鳳珠是否應該承接 LH 電子團購案？俗話說：「殺頭生意有人做，賠錢生意沒人做。」按常理推論，企業是以營利為目的，如放棄 LH 電子團購案，不僅可節省上述兩種通路的直接營業費用，LH 電子員工自組團購網可享有消費市場的優惠活動，緣圓坊也因售價提高相對獲利增加，但通路不便利性將對銷量造成衝擊。

問題 2-4 個案主角最後是否應該承接 LH 電子團購網的銷售案？

陳鳳珠審慎評估後決定一應該承接 LH 電子團購網冰心月餅的銷售案！

問題 2-5 LH 電子歷年團購網銷售額產生的營業利益有多少？一般客戶銷售額的營業利益又為多少？整體銷售額的營業利益為多少？

為了解承接虧損生意的緣由及 LH 電子銷售額對冰心月餅業績的影響力，將分別計算 LH 電子、一般客戶與整體銷售額三者營業淨利之差異，如表 9。計算如下：

#### (四) LH 電子銷售額

1. 冰心月餅建議售價：\$980
2. LH 電子歷年平均銷售額：**\$539,168**
3. 銷貨成本：**\$484,569**
4. 銷貨毛利： $\$539,168 - \$484,569 = \mathbf{\$54,599}$
5. 營業費用： $\$34,531(\text{間接}) + \$18,686(\text{直接}) + \$13,928(\text{乾冰}) = \mathbf{\$67,145}$
6. 營業淨利： $\$54,599 - \$67,145 = \mathbf{\$12,546}$

#### (五) 一般客戶銷售額

1. 銷貨收入：**\$2,057,770**
2. 銷貨成本： $(\$2,057,770 \div 87 \text{折}) \times 72 \text{折} = \mathbf{\$1,702,982}$
3. 銷貨毛利： $\$2,057,770 - \$1,702,982 = \mathbf{\$354,788}$
4. 營業費用： $\$163,402(\text{間接})^{**} + \$90,000(\text{直接}) + \$48,270(\text{乾冰}) = \mathbf{\$301,672}$
5. 營業淨利： $\$354,788 - \$301,672 = \mathbf{\$53,116}$

\*一般客戶折扣前金額為\$2,365,253，依表 4 得知進貨成本落於級距 2 區間，為 72% 進價。

\*\*間接營業費用： $\$178,500 \times [ \$2,057,770 \div (\$2,787,069 - \$539,168) ] = \$163,402$

#### (六) 整體銷售額(LH 電子+一般客戶)

1. 銷貨收入：**\$2,596,938**
2. 銷貨成本： $(\$539,168 \div 79 \text{折} + \$2,057,770 \div 87 \text{折}) \times 71 \text{折} = \mathbf{\$2,163,898}$
3. 銷貨毛利： $\$2,596,938 - \$2,163,898 = \mathbf{\$433,040}$

4. 營業費用：\$166,323(間接)+\$90,000(直接)+\$62,199(乾冰)=**\$318,522**

5. 營業淨利：\$433,040-\$318,522=**\$114,518**

\* LH 電子折扣前金額為\$682,491，一般客戶折扣前金額\$2,365,253，

\$682,491+\$2,365,253=\$3,047,744，依表 4 得知為級距 3 區間 71%進價。

經由上述結果得知：LH 電子銷售額營業淨利(**\$12,546**)，一般客戶銷售額營業淨利**\$53,116**，總銷售額之營業淨利**\$114,518**。

表 9：冰心月餅營業淨利分析表

	LH 電子銷售額	一般客戶銷售額	整體銷售額* (LH 電子+一般客戶)
銷貨收入	\$539,168	\$2,057,770	\$2,596,938
減： 銷貨成本	<b>(484,569)</b> (\$539,168÷79 折)×71 折	<b>(1,702,982)</b> (\$2,057,770÷87 折)×72 折	<b>(2,163,898)</b> (\$539,168÷79 折 +\$2,057,770÷87 折)×71 折
銷貨毛利	\$ 54,599	\$354,788	\$433,040
減： 營業費用	<b>(67,145)</b>	<b>(301,672)</b>	<b>(318,522)</b>
間接營業費用	\$34,531	\$163,402	\$166,323
直接營業費用	18,686 13,928(乾冰) [ \$20×696.42(盒) ]	90,000 48,270(乾冰) { \$20× [ (\$2,057,770÷87 折) ÷\$980 ] }	90,000 62,199(乾冰) { \$20× [ (\$2,057,770÷87 折 +\$539,168÷79 折)÷\$980 ] }
營業淨利	<b><u>(\$12,546)</u></b>	<b><u>\$53,116</u></b>	<b><u>\$114,518</u></b>

資料來源：本研究整理

註：\*整體銷售額為 2013-2017 年歷年平均銷售額

達斯食品的冰心月餅對經銷商進貨折扣係採用累進批量差價計價方式(參閱表 4)。表 9 為冰心月餅在三種不同銷售額之營業淨利分析，雖然承接 LH 電子團購案對營業淨利沒有直接助益，但如捨棄訂單將對整體業績表現會有重大衝擊；另外，冰心月餅營業淨利在兩者（一般客戶與整體銷售額）有明顯差距 **\$61,402**，故在行銷策略規劃上為犧牲 LH 電子銷貨收入的直接利潤，藉以衝高業績量降低整體進貨成本(由 72 折降至 71 折)與攤提營業費用，使營業淨利有更多獲利空間。因此，企業管理者的思維模式，在行銷策略操弄上有時會基於某些特定因素，不是考量從單一行銷事件對利潤的直接貢獻度，而會選擇局部性犧牲以獲取特定檔期整體營業利益最大化；再者，如回拒 LH 電子邀約，其他通路必定趁虛而入，等同把經營已久的消費市場拱手讓給競爭對手。

## 問題 2-6 個案主角最後應該以何種通路銷售冰心月餅及其考量因素為何？

由於不同通路皆有其特性與功能，消費者易於多通路環境下產生比較利益，業者可提供多種通路以滿足顧客需求並提升其滿意度(游琬容，2013)。陳鳳珠決定承接 LH 電子團購案，並採用虛實整合模式。首先，現場展售以 87 折銷售與歷年團購網 79 折的優惠較為相近，應是 LH 電子員工可接受的漲幅範圍。現場展售可視為門市服務價值的延伸，直接接觸目標客群，可同時滿足消費者對於通路便利性與價格優惠的需求；其次，門市實體通路則提供產品兌換與選、換購服務，消費者購買達一定金額則可享有消費市場的優惠活動；另在 EM 電商平台部份，因需負擔高抽成的平台費用，擬以無折扣方式上架，雖然產品價格競爭力相對上述兩者通路較為薄弱，然對緣圓坊而言，EM 電商平台卻是提升知名度、拓展新客源與接觸潛在客戶的最佳通路。

故透過多通路行銷，可讓品牌接觸到不同需求及不同定位的使用者，也藉由在不同通路的策略，曝光強化消費者對品牌的認同度與連結。緣圓坊從實體門市拓展至 LH 電子現場展售與 EM 電商平台：LH 電子員工對冰心月餅有高度的品牌忠誠度，現場展售雖調高售價，預估銷量應與歷年差距不大；透過 EM 電商平台可快速提升品牌知名度、推廣產品及擴展客群與接觸潛力客戶；而門市客群銷量有機會因品牌知名度提升而業績量增加，所以拓展通路對冰心月餅的銷量應有正面效應。

### 三、敏感度分析

敏感度分析為了解成本、數量與利潤中任一個或多個參數改變對損益的影響力，以做為決策者進行策略規劃與風險規避的參考依據。本個案以現場展售為例進行敏感度分析，分別計算樂觀與悲觀情境各自的營業淨利。假設在其他條件不變情形下，銷量為影響營業淨利主要因素，根據實務經驗推估，兩種情境(樂觀、悲觀)銷量應為原銷量 $\pm 20\%$ 的變動幅度。分析結果如下：

**參數基準：**以 LH 電子歷年平均銷量 696.42 盒，營業淨利為虧損\$66,026。

1. 樂觀情境(銷量  $\uparrow 20\%$ )：銷售量為 LH 電子歷年平均銷量的 120%，營業淨利呈現虧損\$57,892。
2. 悲觀情境(銷量  $\downarrow 20\%$ )：銷售量為 LH 電子歷年平均銷量的 80%，營業淨利為虧損\$74,160。

從表 10 敏感度分析得知，「**最樂觀的情況都是虧損的狀態**」：悲觀情境認為購買力會受經濟不景氣、市場競爭(新產品上市、市場需求飽和)等因素干擾，因此如前言所述，銷量應只有歷年平均銷量的 80%；樂觀情境則認為品牌知名度、消費者口碑的影響力等因素可以刺激買氣，銷量應可逆勢成長。現場展售為門市服務品質的延伸，在工作人員的主動積極推廣、現場氛圍與網路上正向口碑的影響下，LH 電子員工的購買意願應會有正向的提升。除此之外，還有內心對冰心月餅的兒時懷舊情懷、產品的稀少性(中秋節限定商品)、對品牌的忠誠度等都是影響現場銷量的重要考量要因。本個案若就單一行銷事件進行敏感度分析是賠錢的，然若加入大量進貨可取得的成本折扣及營業費用攤提，整體計算後是可獲利的，此亦為本個案的核心議題。

表 10：敏感度分析

情境規劃	悲觀情境(銷量 ↓ 20%)	參數基準	樂觀情境(銷量 ↑ 20%)
假設折扣	折扣 79 折		
銷貨收入	\$431,335	\$539,168	\$647,002
	\$980×696.42(盒)×80%×79 折	\$980×696.42(盒)×79 折	\$980×696.42(盒)×120%×79 折
減： 銷貨成本	<u>(387,655)</u>	<u>(484,569)</u>	<u>(581,483)</u>
	\$980×696.42(盒)×80%×71 折	\$980×696.42(盒)×71 折	\$980×696.42(盒)×120%×71 折
銷貨毛利	\$43,680	\$54,599	\$65,519
減： 營業費用	<u>(117,840)</u>	<u>(120,625)</u>	<u>(123,411)</u>
營業費用	\$106,697	\$106,697	\$106,697
乾冰	<u>11,143</u> (\$20×696.42 盒×80%)	<u>13,928</u> (\$20×696.42 盒)	<u>16,714</u> (\$20×696.42 盒×120%)
營業淨利	<u>(\$74,160)</u>	<u>(\$66,026)</u>	<u>(\$57,892)</u>

資料來源：本研究整理

註：以 LH 電子歷年平均銷量 696.42 盒為計算基準點

#### 四、顧客價值對通路的考量

##### 問題 4-1 顧客價值對不同通路考量因素為何？

Schiffman and Kanuk(1991)認為消費者行為是消費者為了滿足需求，對有關產品、服務、觀念的尋求，與對產品購買、使用、評價和處置等行為。本個案將從顧客價值面評估消費者在不同通路購買冰心月餅的考量要因為何。

Kotler(1994)從顧客讓渡價值和顧客滿意度的角度闡述顧客價值，所謂顧客讓渡價值是指總顧客價值與總顧客成本之差。顧客是價值最大化的追求者，在購買產品時希望用最低的成本獲得最大的收益，以使自己的需求得到最大的滿足。冰心月餅藉由虛實整合三種不同的銷售通路，對顧客價值滿足應有不同的呈現：

1. 現場展售：為門市服務價值的延伸，LH 電子員工可享有即時、良好的服務品質，同時可節省時間、體力成本的耗損。價格雖比歷年團購網略為調漲，但仍比一般消費市場優惠，加上對冰心月餅品牌的高忠誠度，因此顧客感知價值應是良好的。
2. 門市銷售：門市客源多為中小企業戶，購買達一定金額可享有消費市場的優惠價，可降低貨幣成本的支出。冰心月餅係實體產品與提貨券二種形式對外銷售，對企業主在送禮行為上提供多元與便利性的選擇，但因需至門市選購，相對時間、體力成本則會增加。另外，門市服務人員可提供即時性的優質服務品質，對服務、人員與形象等價值應有加分作用，所以顧客價值應可獲得滿足。
3. EM 電商：電商通路不受時間限制，為銷售通路的最佳途徑，但因平台有高抽成的服務費用，因此網站價格為無折扣銷售，相對於其他電商產品的比價效應則較無競爭力。電商客源多為小眾客群，無論是從虛擬平台或實體門市選購的買價都是一致，因此對顧客價值考量而言，貨幣成本增加，但相較時間、體力的耗損則是減少的。

## 捌、教學計劃與建議

為引起學生的興趣，建議教師可單刀直入切入個案主題，先詢問同學個案主角面臨什麼樣的難題及其引爆點為何，再導入緣圓坊在喜餅產業所扮演的角色及重要性。接下來帶入本個案的核心議題：如何抉擇銷售通路？分析過程可依本文所提供的資料與運用會計原理逐一計算，再請學生根據計算結果討論是否承接 LH 電子團購網的銷售案，應該選擇哪一種通路方可使緣圓坊與 LH 電子員工共創雙贏局面，再從消費者角度考量顧客價值面。

本個案教學建議設計為 80 分鐘，但可依實際上課學生討論狀況適度調整，建議教學時間與主題分配如表 11 所示：

表 11：教學時程規劃表

時間分配	主題	討論重點	說明
5 分鐘	主題一： 引導性問題	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 個案公司面臨什麼難題？</li> <li>● 發生原因？</li> <li>● 有幾種選擇方案？</li> </ul>	
10 分鐘	主題二： 經銷商價值	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 客戶為何向經銷商購買商品？</li> <li>● 經銷商提供何種服務？</li> <li>● 上游廠商為何需要經銷商通路？</li> </ul>	參考「柒、個案解析」第一大題討論
15 分鐘	主題三： 現場展售與 EM 電商兩種方案分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 中秋節全店營業費用？</li> <li>● 冰心月餅與 LH 電子之營業費用各為？</li> <li>● 兩種通路營業費用各是多少？</li> <li>● 現場展售與 EM 電商各自的營業淨利？</li> </ul>	參考「柒、個案解析」第二大題 2-1、2-2、2-3 討論
5 分鐘	主題四： 抉擇是否應該承接 LH 電子團購案	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 投票表決是否承接 LH 電子團購案，各自理由為何？</li> <li>● 個案主角決定為何？</li> </ul>	參考「柒、個案解析」第二大題 2-4 討論
15 分鐘	主題五： 冰心月餅營業淨利分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>● LH 電子歷年銷售額營業利益？</li> <li>● 一般客戶銷售額營業利益？</li> <li>● 整體銷售額營業利益？</li> </ul>	參考「柒、個案解析」第二大題 2-5 討論
10 分鐘	主題六： 通路考量	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 對 LH 電子行銷策略為何？</li> <li>● 投票表決最終決定在何種通路銷售？理由？</li> </ul>	參考「柒、個案解析」第二大題 2-6 討論
10 分鐘	主題七： 敏感度分析	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 樂觀情境</li> <li>● 悲觀情境</li> </ul>	參考「柒、個案解析」第三大題「敏感度分析」討論
10 分鐘	主題八： 顧客價值	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 不同通路對客戶價值的影響</li> </ul>	參考「柒、個案解析」第四大題 4-1 討論

資料來源：本研究整理



教學板書分配方式建議如下：

<p style="text-align: center;"><b>【板書一】 5 分鐘</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● 個案公司面臨的難題？</li><li>● 發生原因？</li><li>● 有幾種選擇？</li><li>● .....</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>【板書二】 10 分鐘</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● 客戶為何向經銷商購買商品？</li><li>● 經銷商提供何種服務？</li><li>● 上游廠商為何需要經銷商通路？</li><li>● .....</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>【板書三】 15 分鐘</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● 中秋節全店營業費用？</li><li>● 冰心月餅與 LH 電子營業費用各為？</li><li>● 兩種通路營業費用各是多少？</li><li>● 現場展售與 EM 電商各自營業淨利？</li><li>● .....</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>【板書四】 5 分鐘</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● 投票表決是否承接 LH 電子團購案，理由？</li><li>● 個案主角決定為何？</li><li>● .....</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>【板書五】 15 分鐘</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● LH 電子歷年銷售額營業利益？</li><li>● 一般客戶銷售額營業利益？</li><li>● 整體銷售額營業利益？</li><li>● .....</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>【板書六】 10 分鐘</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● 對 LH 電子行銷策略為何？</li><li>● 投票表決最終決定在何種通路銷售？原因？</li><li>● .....</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>【板書七】 10 分鐘</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● 樂觀情境</li><li>● 悲觀情境</li><li>● .....</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>【板書八】 10 分鐘</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● 不同通路對顧客價值影響</li><li>● .....</li></ul>

圖 1：教學板書建議

資料來源：本研究整理

## 參考文獻

- 中華民國內政部統計處，2019，「歷年結婚統計表」，  
<https://www.moi.gov.tw/stat/index.aspx>, accessed on March 01, 2020. (Department of Statistics, Ministry of the Interior, R. O. C (Taiwan), 2019, “Marriage Registration Statistics,” <https://www.moi.gov.tw/stat/index.aspx>, accessed on March 01, 2020.)
- 王怡心，2010，成本與管理會計，二版，台北：三民書局。(Wang, Y. X., 2010, **Cost and Management Accounting**, 2<sup>nd</sup>, Taipei, TW: San Min Book.)
- 李欣怡、陳佳輝、林鳳儀、王偉權、余奕旻、王麗幸、高孟君、潘昭儀，2019，初級會計學，五版，台北：全華圖書。(Li, X. Y., Chen, J. H., Lin, F. Y., Wang, W. Q., Yu, Y. M., Wang, L.X., Gao, M. J., and Pan, Z. Y., 2019, **Fundamental Accounting**, 5<sup>th</sup>, Taipei, TW: Chuan Hwa Publishing.)
- 李映嫻、朱旭中，2015，「女性消費者購買喜餅消費決策之研究」，文化創意產業永續與前瞻學術研討會論文集。(Li, Y. X. and Zhu, X. Z., 2015, “Study on Purchasing Decision of Wedding Cake of Female Consumer.”, **Proceedings of Culture and Creative Industries Sustainability and Forward-looking Academic Seminar**.)
- 孟國華、李仁文，2019，「喜餅市場萎縮！士林喜餅街爆退租潮 業者「轉型」觀光工廠」，<https://www.setn.com/News.aspx?NewsID=622718>, accessed on March 01,2020. (Meng, G. H. and Li, R. W., 2019. “When Faced with A Shrinking Market of Wedding Cake ! Lease Surrender of Shilin and the Merchants Transfer Their Shop to Tourism Factories,” <https://www.setn.com/News.aspx?NewsID=622718>, accessed on March 01, 2020.)
- 財團法人醫藥品查驗中心，2013，「貳、醫療科技評估成本效益分析方法學指引」，[https://www3.cde.org.tw/Content/Files/HTA/3/3\\_醫療科技評估方法學指引\\_CEA.pdf](https://www3.cde.org.tw/Content/Files/HTA/3/3_醫療科技評估方法學指引_CEA.pdf), accessed on June 25,2020. (Center for Medical Evaluation, 2013, “Two, Guideline for Methodologies of Evaluation of Medical Technology Cost-effectiveness,” [https://www3.cde.org.tw/Content/Files/HTA/3/3\\_Guideline for Methodologies of Evaluation of Medical Technology, CEA.pdf](https://www3.cde.org.tw/Content/Files/HTA/3/3_Guideline_for_Methodologies_of_Evaluation_of_Medical_Technology_CEA.pdf), accessed on June 25,2020.)
- 陳佳麟，2013，營收分享機制對雙占廠商均衡通路策略之影響，國立中興大學高階經理人碩士在職專班碩士論文。(Chen, J. L., 2013, **The Impacts of Revenue Sharing on the Equilibrium Channel Strategies of Duopoly Firms**, Master Thesis, National Chung Hsing University.)
- 游琬容，2013，多媒體—多通路零售之整合行銷模式—綜效或競蝕，國立台中科技大學流通管理系碩士班碩士論文。(You, W. L., 2013, **Multi-media and Multi-channel the Integration of Retail Marketing Model Synergy or Cannibalization**, Master Thesis, National Taichung University of Science and Technology.)

- 楊雅民，2008年，「不婚越來越多 喜餅業淘汰賽激烈」，  
<https://ec.ltn.com.tw/article/paper/215199>, accessed on March 25, 2020. (Yang, Y. M., 2008, “The Growing Number of Unmarried People Cause A Shakeout of Wedding Cake Makers,” <https://ec.ltn.com.tw/article/paper/215199>, accessed on March 25, 2020.)
- Kotler, P., 1994, **Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control**, 8<sup>th</sup>, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Schiffman, L. G. and Kanuk, L. L., 1991, **Consumer Behavior**, 2<sup>nd</sup>, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Woodruff, R. B., 1997, “Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage,” **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol. 25, No. 2, 139-153.

## 作者簡介

### 陳鳳珠

目前為元智大學管理學院博士候選人、緣圓坊負責人。研究領域為消費者行為、行銷管理相關議題。

E-mail: [s1049411@mail.yzu.edu.tw](mailto:s1049411@mail.yzu.edu.tw)

### 江藍龍

美國愛荷華州立大學行銷博士，目前為元智大學管理學院助理教授。研究領域主要著重於服務產業(如旅遊及零售產業)之消費者行為與體驗行銷等相關議題實證研究，包括顧客終身價值、顧客價值共創/涉入行為、顧客資訊搜尋行為，以及體驗行銷等，研究成果多半收錄於SSCI，如Technological Forecasting & Social Change, Journal of Business Research、Journal of Travel & Tourism Marketing, International Journal of Tourism Research等期刊。

E-mail: [lukech@saturn.yzu.edu.tw](mailto:lukech@saturn.yzu.edu.tw)

### 吳相勳

國立台灣大學國際企業策略組博士，目前為元智大學管理學院助理教授、揚明光學獨立董事。研究領域為策略管理、組織理論。學術論文曾發表於中山管理評論、產業與管理論壇、Journal of Engineering and Technology等期刊。

E-mail: [sonicwu@g.yzu.edu.tw](mailto:sonicwu@g.yzu.edu.tw)