

## 調查分析家庭用保鮮膜的客戶偏好及痛點

### Analyzing Survey Data on Customers' Preferences for and Pain Points against Family Plastic Wraps

楊淑宜 <sup>1</sup>	紀慧慈	黃群益	柯采君	姜瑀璿	黃靖智	葉峻傑	呂松珀
Shu-Yi	Hui-Ci	Qun-Yi	Cai Jun	Yu Xuan	Jing Jihi	Jun-Jie	Sung-Po
Yang	Ji	Huang	Ke	Jiang	Huang	Ye	Lu
明志科技	明志科	明志科技	明志科	明志科技	明志科技	明志科	明志科技
大學經營	技大學	大學經營	技大學	大學經營	大學經營	技大學	大學經營
管理系副	經營管	管理系	經營管	管理系	管理系	經營管	管理系
教授	理系		理系			理系	

#### 摘要

近年來全球糧食日益短缺，聯合國全球盟約呼籲尋找緩解糧食不足問題的方法。家庭用的保鮮膜常被用來延長食物的賞味期，若能提供較佳的客戶體驗，有助於提升使用意願、減少食物的損失或浪費。雖然保鮮膜有基本的市場需求，但是市場上國內外品牌眾多、競爭激烈，廠商需要思考如何在競爭困境中找出一片藍海。然而，既有文獻尚未見這方面的研究。基於此動機，本研究的目的是調查分析潛在客戶對於家用保鮮膜的偏好與痛點，且應用藍海策略尋找新的產品商機。本研究以家用保鮮膜為標的，依研究目的發展問卷，調查對象為台灣 20 歲以上的成年人，採用多元方式發放問卷，收回 271 份的有效問卷資料進行統計分析。基於分析結果，本研究提報主要發現：(1)客戶非常重視的產品屬性：品質認證、產品材質、可抗菌防腐、可分解處理、裁切片使用安全等；(2)客戶對於行銷工具的主要偏好：延長保鮮、南亞品牌、中尺寸、實體通路、Momo 電商平台、賣場型錄、價格促銷；(3)客戶的主要痛點：開封時滾捲容易掉落、撕開時易被外盒的裁切刀劃傷、撕開時不容易、包覆及接觸食物時不利健康、拋棄的處理不環保。最後，本研究應用藍海策略的「四個行動架構」，建議保鮮膜的價值創新的行動方案。本研究的發現產生實務與學術的意涵，其可幫助保鮮膜廠商打開新的產品成長機會，也可作為未來相關研究的參考案例。

關鍵字：保鮮膜、客戶偏好、客戶痛點、買方效益圖、航向藍海

#### Abstract

Given that the world has continued to suffer from increasing food shortages in recent years, the United Nations Global Compact advocates seeking methods of alleviating food scarcity problems. Family plastic wraps, which are often used to extend food expiration date, help reduce food losses or waste if providing better customer experience that promotes use willingness. Although there is a basic market demand for plastics wraps, many domestic and foreign brands in the market face intense competition.

<sup>1</sup> 通訊作者([syyang@mail.mcut.edu.tw](mailto:syyang@mail.mcut.edu.tw))

Therefore, firms producing plastic wraps need to consider looking for a ‘blue ocean’ in such a competitive predicament. However, little research on such an issue is found in the extant literature. Based on this motivation, the aims of the present study are to conduct survey research on potential customers’ preferences for and pain points against family plastic wraps and to apply the blue ocean strategy perspectives to seek new business opportunities. To this end, this study selects family plastic wraps as the research product, develops a survey questionnaire based on the research purposes, targets people aged 20 years or above, distributes questionnaires via multiple ways, and then conducts statistical analyses of 271 valid questionnaire data collected. The analysis results lead to the following main findings: (1) highly valued product attributes of plastic wraps are quality guarantee, product materials, antibacterial and antiseptic attributes, decomposable attributes and safe to use cut slices, etc.; (2) customers’ preferences regarding marketing tools: more extended expiration date, NanYa brand, medium size, physical channel, Momo electronic platform, store catalog, price promotion, etc.; (3) customers’ main pain points: disposal of plastic material is not environmentally friendly at its disposal, there is some doubt about health when food is wrapped with film and touched, the rolls are easy to fall from the box, it is easy to be scratched by the outer box cutter when tearing, and it is not easy to tear the film. Finally, this study applies the “four action framework” of the blue ocean strategy to propose action plans for value innovation for plastic wraps. The findings lead to practical and academic implications, which can help plastic wrap manufacturers to open new product growth opportunities and can also serve as a reference case for future related studies.

Keywords: Plastic Wrap, Customer Preference, Customer Pain Points, Buyer Utility Map, Blue Ocean Shift

## 1. 緒論

### 1.1 研究動機

近年來聯合國全球盟約(UN Global Compact)呼籲尋找緩解糧食問題的方法(United Nations, 2022)。聯合國秘書長 2022 年 6 月警示全球糧食日益短缺(自由時報, 2022/6/24)、商業周刊 2022 年 7 月(第 1807 期)專題報導全球面臨新糧食風暴, 這些進行中的現象映照解決或緩解糧食問題是現代商務及人類生活必須重視的議題之一。除了有關當局應設法讓糧食的生產與供應維持正常, 一般民眾若能將食物保鮮儲存、延長賞味期, 也有助減少糧食浪費、損失, 應是緩解糧食危機的重要方式之一。就一般認知, 目前普遍、成本相對較低的保鮮食物方法之一, 是使用保鮮膜來延長食物的賞味期間, 因此這項產品如何能更符合一般民眾及家庭的使用需求, 就是一項值得深

入探討的實務問題。

一般的保鮮膜是指用於保持食品新鮮(家庭用、超市用、燴廚用)或工業包裝用的塑膠薄膜(plastic wrap/ cling film)(南亞塑膠, 2022)。家庭用的保鮮膜主要是家戶用來延長日常食物的保鮮期, 對於珍惜糧食資源有相當的重要性。基於聯合國提出糧食議題的迫切(United Nations, 2022/6/2), 且保鮮膜主要為家庭廚房用品, 本研究聚焦在「家庭用」保鮮膜(family/household plastic wrap), 探討消費者對產品的需求及意見。

從保鮮膜廠商經營的角度, 市場上有眾多國內外競爭品牌的保鮮膜, 而且市面上出現一些替代品(例如蜂蠟保鮮布), 可見保鮮膜產品市場存在同業之間與替代品的高度競爭, 那麼產銷保鮮膜的廠商如何找出產品在市場上的有利差異、提

升客戶價值，以突破紅海競爭、開創新藍海？為此，相關廠商有必要深入探討、瞭解保鮮膜究竟帶給消費者甚麼樣的感受，例如對於產品屬性的偏好與使用的痛點為何，才能以客戶為中心來制定較佳的產品決策(例如改良產品)。然而，既有文獻尚未見這方面的研究。如果有研究提供這方面的重要資訊，將有助於保鮮膜廠商創造較佳或新的產品價值、促進銷售穩定與成長，也間接為緩解糧食短缺帶來一些貢獻。

基於此，本研究參考 Kim (2005)的觀點，應用藍海策略理論來探討前述議題。Kim and Mauborgne 在 2021 年 Thinker50 網站榮登為全球第三名管理思想家，兩位學者 2005 年發表《藍海策略》(Blue Ocean Strategy)及 2017 年發表新書《航向藍海》(Blue Ocean Shift) [中譯本, 2018]，其代表之藍海觀點指引企業如何突破商業競爭的困境，且做到「價值創新」(value innovation)。自 2005 年以來，全球已有許多企業應用藍海策略找到公司產品或服務的新市場利基，例如：我國研華科技 2011 年成立「數位行銷創新中心」(李郁怡, 2015)、大聯大公司推動數位轉型(王郁倫, 2019)及美國 Salesforce、巴西 Kimberly Clark、法國 ActiFry ...等)(Kim & Mauborgne, 2017)，但是目前尚未有企業將藍海策略觀念應用於尋找保鮮膜產品的市場利基。藍海策略的核心思維是從優化客戶效用(buyer utility)來進行價值創新，其關鍵是廠商需要設想未來可能的情況—瞭解客戶的偏好與隱藏痛點(hidden pain points)，以掌握產品或服務的新成長機會(Kim & Mauborgne, 2017)。雖然這是有意義的實務議題，但也尚未有研究應用藍海策略觀點探討客戶對於保鮮膜的偏好與痛點，以提供廠商參考，此為規劃產品價值創新實務的一項知識缺口。

## 1.2 研究問題及目的

基於前述既有文獻缺少以尋找藍海的思維來調查客戶對於保鮮膜的偏好與痛點之研究缺口，本研究以藍海策略的實務應用為導向，從廠商的角度調查客戶對於使用家庭用保鮮膜的意

見，主要探討三個研究問題：(1)客戶偏好哪些產品屬性？(2)客戶對於行銷工具偏好是哪些？(3)客戶感受的隱藏痛點是甚麼？另外，基於消費者的人口特性及經驗可能影響購買決策(Armstrong & Kotler, 2013)，本研究也將從調查樣本的基本人口資料(經驗、性別、年齡...)，附帶分析、瞭解潛在客群的購買經驗、購買意願與人口特性的交叉分布狀況，以及購買經驗與購買意願是否有關聯，以輔助提供意涵。

於是，本研究目的是調查分析潛在客戶對於保鮮膜的偏好與痛點，然後基於統計分析結果與應用航向藍海的策略觀點與工具，提出保鮮膜價值創新的行動方案，以滿足客戶的需求、幫助廠商拓展商機，從而也為珍惜糧食資源盡一份微薄心力。

## 2. 文獻探討

### 2.1 家用保鮮膜

#### 2.1.1 產品材質與用途

依據網站資料(好物推薦新媒體 mybest、產品官網...)，家庭用塑膠保鮮膜(以下簡稱保鮮膜)的母料材質分為：PE (聚乙烯)、PVC (聚氯乙烯)、PVDC (聚偏二氯乙烯)及 PMP (聚甲基戊烯)，比較且整理這四種材質的主要性能，如表 1。

由表 1 可知，不同材質的保鮮膜各有相對優勢(表 1 內的數值表示各性能的等級，數字愈小表示等級愈高，依序為  $1 > 2 > 3 > 4$ )：(1)就安全性而言(指沒有添加防霧劑等有毒化學物質)，PE 及 PMP 材質較優。(2)耐熱性(指高溫下不用擔心溶出有害化學物質)：以 PMP 較優，PVDC 次之。(3)黏著力：以 PVDC 較優，PVC 次之。(4)強韌度：以 PVDC 較優，PVC 次之。(5)透氧性：PE、PVC 及 PMP 較優，PVDC 次之。(6)透濕性：PVC 較優，PE、PVDC 及 PMP 次之。另外，從表 1 的各材質來看，PE 材質的安全性及透氧率較佳；PVC 材質的透氧率及透濕性較佳；PVDC 在黏著力與強韌度較佳；PMP 在安全性、耐熱性及透氧率較佳。簡言之，不同材質的保鮮

膜的保鮮功效不同，所以消費者有必要根據個人的需求與目的，選擇適當材質的保鮮膜(mybest, 2022)。

就產品用途而言，保鮮膜的用途愈來愈廣泛，除了保存食物的傳統功能之外，因其阻隔的功能，還可衍生其它的用途，例如：用來製作一些可以簡單清潔的物料、保護資料和傢俱用品、防止灰塵附著和材質氧化的問題、護髮染髮...等許多的用途(Kiss, 2014；維基百科, 2021/7/25)。

表 1 保鮮膜材質的主要性能比較

性能	材質			
	PE	PVC	PVDC	PMP
安全性	1	2	2	1
耐熱性	4	3	2	1
黏著力	3	2	1	3
強韌度	3	2	1	3
透氧率	1	1	2	1
透濕性	2	1	2	2

(資料來源：好物推薦新媒體 mybest, 2022；大眾修繕, 2016)

### 2.1.2 代表產品之特色

國內市場銷售保鮮膜的品牌眾多，包含國產與進口品牌。徐敬芸(2011)根據 TVBS 報導指出，南亞、妙潔及楓康為我國保鮮膜產品的主要公司品牌。本研究也從網路蒐尋國內市場銷售家庭用保鮮膜的主要品牌，有些網站提供不同方式的排名。「TOP10 排行榜網」根據品牌評價及銷售量評選出 2020 年保鮮膜十大品牌排行榜，其中前五名分別是妙潔、南亞、美國 3M、中國茶花(CHAHUA)、韓國克林萊(CLEANWRAP)。

為對於保鮮膜的特色有基本的認識，本研究依徐敬芸(2011)的資訊，選擇國內市場的傳統知名品牌(南亞)及前兩大知名品牌(妙潔及楓康)的代表產品進行比較。本研究在 2019 年 7~8 月從網站(官網、購物網...)蒐集這三家公司代表保鮮膜的產品資訊，比較相同尺寸(寬 30cm×長 60m)且保存期間相同(五年)產品的主要差異，統整如表 2。

表 2 保鮮膜三大品牌代表產品之特色比較

品牌	南亞	妙潔	楓康/吳羽
產品名稱	PVC 保鮮膜	PE 保鮮膜	PVDC 保鮮膜
材質	PVC	PE	PVDC
尺寸(寬 x 長)	30cm×60m	30cm×60m	30cm×60m
單價(元)	\$85	\$115	\$243
平均面積價格 (=價格/面積) (元)	\$85/180000 =\$0.0005	\$58/180000 =\$0.0003	\$243/180000 =\$0.0013
耐冷熱範圍	-60℃~120℃	-20℃~95℃	-60℃~140℃
產地	台灣	台灣	日本(原裝進口)

(資料來源：各品牌公司官網，2019，2022；玉美生技官網，2022；PChome 價格查詢，2019)

表 2 顯示國產的南亞保鮮膜在價格方面具有相對優勢，但是因使用 PVC 材質，其耐熱的上限不如日本進口的楓康吳羽保鮮膜(PVDC)，後者的單價約為南亞的 3 倍。另外，從網站資料可知這些產品在國內的主要通路為量販店、超市、網路平台(PChome、Momo、蝦皮...)等。

## 2.2 藍海策略觀點

### 2.2.1 起源與重要性

Kim and Mauborgne 是 INSEAD (歐洲工商管理學院) 的策略教授，2011~2022 年多次被評為全球前四名管理思想家(management thinker) (<https://thinkers50.com/>)，最具代表思想為「藍海策略」(Blue Ocean Strategy)，展現於全球暢銷著作—《藍海策略》(2005)及《航向藍海》(英文版，2017；中譯版，2018)。《航向藍海》將藍海策略的觀點進一步深化，且更完整地提出對應的分析工具，有助企業具體應用來發展航向藍海的策略方案(EMBA 雜誌，2017)。2022 年美國頂尖期刊 HBR 評薦 Kim and Mauborgne 所寫藍海策略文章為近 100 年來 HBR 出版最具影響力及創新的文章之一(Blue Ocean 官網，2022; HBR, Porter, Christensen, Kim, & Mauborgne, 2022)。

自從 2005 年 Kim and Mauborgne 推廣藍海策略以來，全球已有許多企業應用藍海策略找到公司產品或服務的新市場利基，例如：法國氣炸鍋 ActiFry 找出客戶痛點創造新價值(Kim &

Mauborgne, 2017, 中譯版, 2018), 其驗證 Kim (2005)認為藍海策略的理論能具體應用於實務。

## 2.2.2 價值創新

依據 Kim and Mauborgne (2017)說明, 藍海策略的主要目標是指引組織設法避開高度競爭(紅海), 且核心觀念是追求「價值創新」(value innovation)—首先是降低或刪除比較沒有顧客價值的特色或服務, 然後就是提高或創造具高價值的特色或服務, 同時又不致大幅增加成本, 也就是公司的行動對本身的成本結構及對顧客提供的價值, 都能發揮有利的影響。簡言之, 公司的航向藍海/價值創新策略, 需要能夠同時低成本與差異化, 且開創新的、沒有競爭的市場空間, 為客戶及公司本身共創雙贏。

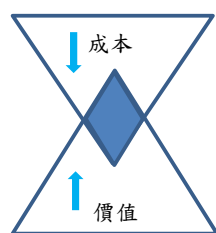


圖 1 價值創新

(上、下三角形之交集處)

(資料來源：Kim & Mauborgne, 2022, Blue Ocean 官網)

相較於 Michael Porter (1985)主張策略只能從低成本或差異化中擇其一(因為差異化往往需要較高的成本), 來達到競爭優勢, 然而藍海策略之價值創新思維則特別強調, 管理者必需運用創造力及有效的方法, 設法打破價值(有利差異)與成本的取舍關係, 重建一種「新的價值成本邊界」(new value-cost frontier) (Kim & Mauborgne, 2017, Figure 1-1, p. 12 ; Blue Ocean 官網 <https://www.blueoceanstrategy.com/how-to-shift-red-blue-oceans/>) (整條曲線向外擴展, 表示可同時追求低成本與差異化)。所以, 藍海的價值創新更能幫助企業突破當今企業面對多樣化及更激烈的產業競爭、開創新的市場利基。

## 2.2.3 買方效益與痛點

企業如何探知客戶對於既有產品及服務有

任何感到不便, 或忍受使用的問題? Kim and Mauborgne (2017, p. 145)提出「買方效益圖/表」(“buyer utility map”)作分析工具, 以發掘客戶的隱藏痛點—買方效益的障礙(blocks to buyer utility), 亦即限制產業規模的痛點(pain points)。

Kim and Mauborgne (2017, p. 147~157)的「買方效益圖」是以客戶為中心、6 x 6 的矩陣分析— (1)橫軸為買方體驗週期的六個階段(six stages of buyer experience cycle): 購買(purchase)、交貨(delivery)、使用(use)、輔助(supplements)、維護(maintenance)、拋棄(disposal), 這些階段可被客製化以較佳適合個別產業的特別情況, 且每一個階段又可細分為不同的特殊體驗。(2)縱軸為六種買方效益槓桿(six buyer utility levers): 客戶生產力(customer productivity)、簡單(simplicity)、便利(convenience)、風險降低(risk reduction)、有趣及形象(fun & image)、環境友善(environmental friendliness), 於是結合橫軸與縱軸, 產生 36 個潛在的效益空間(utility spaces), 如圖 2。

具體來說, Kim and Mauborgne (2017)認為公司團隊成員以客戶的角度, 例如透過訪談客戶及非客戶(noncustomers)的觀點, 決定此圖的橫軸(Step 1)、縱軸(Step 2), 然後就產生的 36 個效益空間中, 找出買方效益的瓶頸(Step 3), 且以創新方式設法消除這些瓶頸, 這樣有助將瓶頸翻轉為新的商機, 創新客戶效益與公司價值。

買方體驗週期 買方效益槓桿	採購	交貨	使用	輔助	維護	拋棄
顧客生產力						
簡單						
便利						
降低風險						
樂趣與形象						
環境友善						

圖 2 藍海策略的買方效益圖(buyer utility map)

(資料來源：Kim & Mauborgne, 2017, p. 148)

本研究認為「買方效益圖」(Kim & Mauborgne, 2017)的橫軸代表循序的客戶體驗階段，可以「透過客戶旅程來了解客戶體驗」(“understanding customer experience throughout the customer journey”)，且創造優質的客戶體驗是重要的管理目標(Lemon & Verhoef, 2016)。另外，買方效益圖同時搭配縱軸的買方效益槓桿，有助於同步思考在每一個客戶體驗階段上，哪些是產業、公司施加在客戶上的痛點？關鍵的原因是甚麼？如何來改善客戶效益？(Kim & Mauborgne, 2017) 基於此，本研究認為「買方效益圖」能幫助公司經理人及團隊比較周延、有效地找出客戶的問題、關鍵原因，且設法從解決客戶的問題中創造效益，這樣才有機會創造新的市場價值。

#### 2.2.4 關鍵行動

承前所述，藍海策略目的是要達到價值創新，那麼如何做到價值創新？Kim and Mauborgne (2017) 提出四個行動架構(The Four Action Framework)作為簡易的思考工具，本研究將之簡化如圖 3。

成本降低	價值增加
減少(Reduce) (↓)	提高(Raise) (↑)
消除(Eliminate) (—)	創造(Create) (+)

圖 3 四個行動架構

(資料來源: Kim & Mauborgne, 2017, p. 220)

簡單來說，公司的團隊可評估公司的價值主張元素中，哪些元素可以消除、減少、提高或創造出來？然後，公司一方面透過執行消除或減少一個行動，藉由競爭因素來達到擷節成本；另一方面長期下來，隨著執行價值的提升或創造的活動，促進銷售量提高，使規模經濟因素發揮效用，進而又降低成本，所以能夠同時做到低成本且差異化的優勢。例如 Kim and Mauborgne (中譯版, 2018)輔導的成功個案：Kimberly Clark 巴西分公司推出 Neve Compacto 全系列產品是極具創意的藍海轉型案例。這產品名稱叫「握一下」

(Just a Hug) 與標準尺寸一樣有相同數量的衛生紙，但是壓縮過的捲筒尺寸較小，比較容易攜帶與儲存。在銷售場域要找到這種產品輕而易舉，而且壓縮後的尺寸使得運輸成本下降 15%，包材的成本也下降 19%。由於真空包裝使得破損率下降，退貨量也下降。特別是，因為產品是以永續與可回收纖維製造，既環保又是有競爭力的價格銷售，成功吸引不同市場區隔的顧客，結果公司毛利增加超過 20%，超出業界水準。

本研究認為衛生紙與保鮮膜都是基本的民生用品，Neve Compacto 這系列產品的成功經驗，可供保鮮膜廠商參考，以策略思考如何進行有意義的產品價值創新的行動方案。

#### 2.3 產品屬性

產品屬性(product attributes)是公司制定產品決策的重要考慮因素(Armstrong & Kotler, 2013)，而且分析產品屬性有助於開發新產品的概念產生與評估(Crawford & Di Benedetto, 2015)。

Armstrong and Kotler (2013)以公司的產品決策及重視客戶的角度，認為產品屬性是提供之產品能帶給客戶甚麼利益，主要包含：(1)產品品質(quality)：狹義而言，品質定義為沒有瑕疵(freedom from defects)；廣義而言，品質指滿足客戶明述或隱含的需要。(2)產品特色(features)：與競爭者產品有所差異(重要、有趣、特別)的項目。(3)風格與設計(style and design)：風格(style)只是產品的外觀，而設計(design)進入產品的核心，因為好的設計不僅有助於產品的外表，也有助於產品的有用性。Crawford and Di Benedetto (2015)以新產品開發角度，認為產品屬性包含三類型：(1)產品利益(benefits)：零件、材料、價格等；(2)產品特色(features)：構面、來源成分、服務、結構；(3)產品功能(functions)：審美特徵、製造過程的效能、商標。

前述兩份文獻(Armstrong & Kotler, 2013；Crawford & Di Benedetto, 2015)所提產品屬性分

類及項目雖然有些不同，但彼此可互補或尋求共通的产品屬性要素。本研究以互補觀點來界定家用保鮮膜的主要產品屬性：(1)產品品質：品質認證、強韌度、裁切片使用安全；(2)產品特色：材質、品牌、規格、延展性、保鮮期間長短；(3)產品利益：可抗菌防腐(保鮮)、使用便利；(4)產品功能：包裝設計。另外，在當今全球重視環保意識下，本研究也加上綠色環保的屬性：可重複使用及可分解處理。

## 2.4 行銷工具刺激

基於組織運用知識創造優勢的觀點(Knowledge-based Theory, Grant, 1996)，廠商在構思產品的買方效益槓桿時，除了可從內部經驗來思考，也可從影響消費者購買的因素作為思考的起點。本研究依據行銷專家的看法(徐世同、楊景傳譯, Kotler & Keller, 2016；曾光華, 2018)，歸納影響消費者購買的刺激/因素(stimulus)主要包含：(1)總體環境刺激(政治、科技、經濟、文化)；(2)行銷 4P 刺激(產品、價格、配銷、推廣/溝通)；(3)消費者個人的心理(動機、知覺、學習、記憶、信念態度)；(4)消費者的個人特性(年齡、性別、經濟能力、職業、生活型態)；(5)消費者的社會文化背景因素(次文化、家庭、參考團體、社會階層)，這些因素可能會影響購買決策的關鍵選擇，例如產品、品牌、經銷商、數量...等。

本研究在探討客戶對保鮮膜的偏好因素方面，選擇聚焦在行銷 4P 的刺激(Product、Price、Promotion、Place stimuli)。Armstrong and Kotler (2013, p. 157 & Figure 5-1)認為 4P 的刺激會進入「買方的黑箱」(buyer's 'black box')—買方的人口特性與購買決策過程，其轉變為客戶的回應，所以行銷人員要了解這些行銷刺激如何變成客戶回應，例如買什麼、何時買、哪裡買、買多少...等。基於此觀點，4P 刺激往往是初始引發客戶購買的動機或認知，所以 Lamb, Hair, and McDaniel (2004)認為 4P (行銷組合的要素)是企業發展行銷策略的關鍵因素。依據 Armstrong and

Kotler (2013)及徐世同、楊景傳譯，Kotler and Keller (2016)說明行銷 4P 刺激：(1)產品刺激：任何能滿足消費者個人需求的東西，包含實體樣品、無形的服務等。(2)價格刺激：消費者為了取得某個產品得付出的代價，包含貨幣(金錢)或非貨幣的付出(精力、時間)。(3)配銷/通路刺激：產品從買方到賣方的配銷過程中，進行產品配送與銷售工作的個人與機構，其挑選及銷售消費者需要產品的活動。(4)推廣/溝通刺激：將組織與產品訊息傳播溝通給目標市場的活動，讓消費者知曉、了解、喜愛或購買產品及服務，進而也影響知名度、品牌形象、銷售量及獲利等。

## 3. 研究方法

### 3.1 研究對象與資料蒐集

本研究聚焦 B2C 消費市場，調查對象為目前民法規定年滿 20 歲的成年人(潛在消費者)。考量研究經費與時間的限制，本研究以發放 300 份問卷為目標，且依縣市別的人口數採比例抽樣，鎖定台灣人口數較多的縣市—行政院主計處網站發佈民國 109 年人口數在 100 萬人以上的七個縣市，依序為新北市、台中市、高雄市、台北市、桃園市、台南市、彰化縣，分別依這七個縣市人口數之約當比例發放問卷給目標對象。

本研究為提升問卷填答率及填答的品質，提供填答者小小禮品(IKEA 可摺疊、輕巧購物袋)，且研究團隊成員自行負擔贈品、問卷印刷及郵資的費用。本研究人員從民國 109 年 10 月~11 月在前述目標七個縣市地區，以多種方式發出問卷 300 份，以增加樣本數 [研究人員依個人或親朋好友的居住地，自選負責的縣市，然後每位人員(a)親送或郵寄(附回郵信封)紙本問卷給親友填寫；(b)幾位研究人員的親友幫忙轉送一些問卷給朋友或同事填寫(類似滾雪球抽樣)，然後親友幫忙收齊問卷之後一起寄回；(c)少數親友要求直接 email 問卷及填答後回傳]。

本研究共收回 287 份，扣除 16 份無效問卷，有效問卷數合計為 271 份，有效問卷的回收率



為 90.33%。(註：考量資料蒐集不易且個人資料不會影響研究問題的分析結果，本研究認定「無效」問卷為，填答者對於保鮮膜的意見的題項有重複、無差別、或不全填答的問卷，但不含個人資料有遺漏的問卷)

### 3.2 問卷設計

本研究依研究目的、藍海策略觀點(Kim & Mauborgne, 2017)及相關文獻(如 2.3 節及 2.4 節所述)，自行發展調查問卷，以了解與描述保鮮膜的潛在客戶的態度及行為。為了問卷的有效性，本研究依照方法學書籍的指引(陳曉萍、鄭伯堃、沈偉、黃敏萍，2018，第 7 章；楊世瑩，2015，第 4 章)設計問卷，例如注意選項的周延及互斥，避免語句陳述有雙重語義、誘導性、不易理解…等問題。

本問卷主要包含四大部分：(1)第一部分請勾選(a)是否曾經及是否想要購買保鮮膜，(b)不想購買的原因(複選)。(2)第二部分請評估(a)保鮮膜產品屬性因素影響選購決定的重要性程度：本研究考量無法確定所調查「產品屬性」重要性的兩兩等級之間的距離相等，所以在此採用調查分析常見的做法，視為重要性程度大小的順序分類(胡政源、楊浩偉，2020；楊世瑩，2015)，(b)最可能考慮哪一種材質的保鮮膜。(3)第三部分請就購買使用經驗、意願，勾選(a)對於保鮮膜的產品、通路及推廣偏好的選項(複選)，(b)使用保鮮膜的缺點(痛點)(複選)。(4)第四部份：填答者的基本資料(人口背景：性別、年齡、職業、所得...)。

本研究請保鮮膜業界 3 位資深的中高階主管(專家)預試問卷初稿版，請從業界的專業與經驗的角度，檢視問卷問題及其選項的合適性，並請提供改進建議，因此修改後的問卷內容，可視為具有專家效度。另外，本研究發放問卷初稿版給幾位親友預試，依其回饋意見酌修一些題項的文詞，修改之後的內容作為定稿及列印紙本。

### 3.3 樣本結構

#### 3.3.1 人口敘述統計

如前述，本研究的有效問卷共 271 份，所有填答者的基本資料使用 Excel 建檔及以表格分析樣本的結構。如表 3 所示，從表 3 中可看出各人口特性資料中佔比最大的群體(1)性別：女性比例 74%；(2)年齡：50~59 歲比例 33.58%；(3)教育程度：大學比例 39.62%；(4)職業：企業員工 39.48%；(5)家庭型態：小家庭比例 61.19%；(6)用餐習慣：在家用餐比例 57.03%。(如 3.1 所述，有些填答者的個人資料如：教育程度、居住地區，及經濟狀況有一些缺漏，所以個別的總數分別微小於 271)。表 3 也指出曾經購買保鮮膜的人數比例 88.56%多於不曾購買的比例 11.44%；想要購買保鮮膜的人數比例 75.65%多於不想購買的比例 24.35%。

表 3 樣本人口統計分析 (n = 271)

基本資料	類別	次數	百分比
購買經驗	是	240	88.56%
	否	31	11.44%
購買意願	是	205	75.65%
	否	66	24.35%
性別	男	70	25.83%
	女	201	74.17%
年齡	20~29 歲	48	17.71%
	30~39 歲	49	18.08%
	40~49 歲	63	23.25%
	50~59 歲	91	33.58%
	60~69 歲	18	6.64%
	70~歲以上	2	0.74%
教育程度	高中職(含)以下	86	31.74%
	專科	47	17.34%
	大學	105	38.75%
	研究所(含)以上	27	9.96%
	未填	6	2.21%
職業	學生	19	7.01%
	家管(含退休)	41	15.13%
	公務員(軍警公教)	44	16.24%
	企業員工	107	39.48%



基本資料	類別	次數	百分比
	研究機構員工	5	1.85%
	醫護人員	5	1.85%
	社福人員	5	1.85%
	其他(服務員、櫃姐、服裝搭配師、專業技術員...)	45	16.61%
家庭型態	一人	22	8.12%
	夫妻兩人	26	9.60%
	小家庭(夫妻與其未婚子女)	165	60.88%
	單親家庭(父親或母親與其子女同住)	15	5.54%
	祖孫/隔代家庭(祖父母或外祖父母與其孫子女同住)	6	2.21%
	大家庭(夫妻與具有血緣關係的親屬同住)	36	13.28%
	其他	1	0.37%
居住地區	台北市	37	13.65%
	新北市	73	26.94%
	桃園市	34	12.55%
	台中市	38	14.02%
	彰化縣	8	2.95%
	台南市	25	9.23%
	高雄市	47	17.34%
	其它(非目標地區：南投縣、屏東縣...等)	8	2.95%
	未填	1	0.37%
經濟狀況 (月所得)	\$25,000(含)以下	48	17.71%
	\$25,001~30,000	48	17.71%
	\$30,001~40,000	57	21.03%
	\$40,001~50,000	39	14.39%
	\$50,001~60,000	37	13.65%
	\$60,001~70,000	13	4.80%
	\$70,001~80,000	9	3.32%
	\$80,001~90,000	2	0.74%
	\$90,000 以上	14	5.17%
	未填	4	1.48%

### 3.3.2 購買經驗與意願的分布

本研究進一步使用 Excel 樞紐分析，整理購買經驗(曾經 vs 不曾)與購買意願(想要 vs 不想)交叉分析的敘述統計，如表 4 的細格(cells)：(1)

曾經購買且想要購買者的比例為 73.8% (= 200/271)；(2)不曾購買且不想購買者的比例為 9.6% (= 26/271)；(3)曾經購買但不想購買者的比例為 14.76% (= 40/271)；(4)不曾購買但想購買者只佔 1.85% (=5/271)。由表 4 的統計結果來看，至少有 7 成的填答者接受或習慣使用家庭用保鮮膜。

表 4 購買經驗 x 購買意願者之交叉分析

	購買經驗					
	曾經購買		不曾購買		加總	
購買意願	人數	百分比	人數	百分比	人數	百分比
想要	200	73.80%	5	1.85%	205	75.65%
不想	40	14.76%	26	9.59%	66	24.35%
總計	240	88.56%	31	11.44%	271	100%

### 3.3.3 購買經驗、意願與人口特性的分布

本研究也使用 Excel 樞紐分析，將表 4 展開，編製購買經驗、購買意願與人口特性(聚焦在性別、年齡與月所得)的交叉分析表，以了解比較精細的人數統計。

從表 5~表 7 可看出，曾經購買且想要購買的填答者(佔全體樣本的 73.8%)之中，(1)性別：主要是女性(56.09%)；(2)年齡：主要是中年人(比例最多的群別是 50~59 歲，次之為 40~49 歲)；(3)平均月所得：主要是中低所得者(比例最多的群別是 \$31,000 ~ \$40,000，次之為 \$25,000 ~ \$30,000)。另外，從表 5~表 7 看出所有不想購買者(佔全體樣本的 24.35%)之中，(1)性別：主要是女性(16.24%)；(2)年齡：主要是 20~29 歲者(7.38%)；(3)月所得：主要 \$25,000 以下(6.27%)。

表 5 購買經驗 x 購買意願 x 性別之列聯表

	購買經驗					
	曾經購買		不曾購買		加總	
購買意願	人數	百分比	人數	百分比	人數	百分比
想要購買	200	73.80%	5	1.85%	205	75.65%
男性	48	17.71%	0	0.00%	48	17.71%
女性	152	56.09%	5	1.85%	157	57.93%
不想購買	40	14.76%	26	9.59%	66	24.35%

男性	12	4.43%	10	3.69%	22	8.12%
女性	28	10.33%	16	5.90%	44	16.24%
總計	240	88.56%	31	11.44%	271	100%

表 6 購買經驗 x 購買意願 x 年齡之列聯表

	購買經驗				總計	
	曾經購買		不曾購買			
購買意願	人數	百分比	人數	百分比	人數	百分比
想要購買	200	73.80%	5	1.85%	205	75.65%
20~29 歲	26	9.59%	2	0.74%	28	10.33%
30~39 歲	34	12.55%	1	0.37%	35	12.92%
40~49 歲	51	18.82%	1	0.37%	52	19.19%
50~59 歲	73	26.94%	1	0.37%	74	27.31%
60~69 歲	14	5.17%	0	0.00%	14	5.17%
70 歲以上	2	0.74%	0	0.00%	2	0.74%
不想購買	40	14.76%	26	9.59%	66	24.35%
20~29 歲	11	4.06%	9	3.32%	20	7.38%
30~39 歲	6	2.21%	8	2.95%	14	5.17%
40~49 歲	7	2.58%	4	1.48%	11	4.06%
50~59 歲	13	4.80%	4	1.48%	17	6.27%
60~69 歲	3	1.11%	1	0.37%	4	1.48%
總計	240	88.56%	31	11.44%	271	100%

表 7 購買經驗 x 購買意願 x 月所得之列聯表

	購買經驗				總計	
	曾經購買		不曾購買			
購買意願	人數	百分比	人數	百分比	人數	百分比
想要購買	200	73.80%	5	1.85%	205	75.65%
\$25,000 以下	32	11.81%	0	0.00%	32	11.81%
\$25,001~30,000	37	13.65%	1	0.37%	38	14.02%
\$30,001~40,000	39	14.39%	4	1.48%	43	15.87%
\$40,001~50,000	27	9.96%	0	0.00%	27	9.96%
\$50,001~60,000	29	10.70%	0	0.00%	29	10.70%
\$60,001~70,000	12	4.43%	0	0.00%	12	4.43%
\$70,001~80,000	5	1.85%	0	0.00%	5	1.85%
\$80,001~90,000	2	0.74%	0	0.00%	2	0.74%
\$90,001 以上	13	4.80%	0	0.00%	13	4.80%
未填	4	1.48%	0	0.00%	4	1.48%

不想購買	40	14.76%	26	9.59%	66	24.35%
\$25,000 以下	9	3.32%	8	2.95%	17	6.27%
\$25,001~30,000	6	2.21%	4	1.48%	10	3.69%
\$30,001~40,000	12	4.43%	2	0.74%	14	5.17%
\$40,001~50,000	6	2.21%	5	1.85%	11	4.06%
\$50,001~60,000	4	1.48%	4	1.48%	8	2.95%
\$60,001~70,000	0	0.00%	1	0.37%	1	0.37%
\$70,001~80,000	3	1.11%	1	0.37%	4	1.48%
\$90,001 以上	0	0.00%	1	0.37%	1	0.37%
總計	240	88.56%	31	11.44%	271	100%

## 4. 研究結果

### 4.1 購買經驗與購買意願的關聯性

除了表 4 交叉分析可看出填答者曾經購買且想要購買佔全體人數的 73.8%，本研究以表 4 進一步分析保鮮膜購買經驗(曾經購買 vs 不曾購買)與購買意願(是 vs 否)兩個類別型變數是否有統計上顯著關聯。

本研究使用 SPSS 軟體，以全體有效樣本的資料(n=271)進行卡方檢定之獨立性檢定，分析結果為：購買經驗與購買意願有顯著的關係(卡方檢定統計量  $X^2_{(1)}=67.30 >$  卡方臨界值， $p < 0.05$ )。至於兩者之間關聯程度的大小，本研究仍以 SPSS 計算這兩個類別變數的關聯係數(measure of association) Phi ( $\Phi$ )係數= 0.49 ( $p < 0.000$ )，顯示中等程度正相關且統計顯著(邱皓政，2020)。綜合這些統計結果可看出，曾經購買保鮮膜的填答者有中等程度傾向願意再購買保鮮膜。

### 4.2 產品屬性因素之重要性

本研究問卷的第二部分是從藍海策略的買方效益圖及行銷 4P 工具的角度，列出保鮮膜的主要產品屬性因素共有 14 項(如表 8 的第 1 欄)，請填答者評估各項產品屬性的重要性程度(順序尺度；類別型資料)。

雖然本研究的有效樣本數為 271 人(如表 3~表 7)，但是問卷第二部分及第三部分是請受測者若勾選想要購買保鮮膜，請繼續填答對產品屬性與偏好的意見，共有 205 人；另外，勾選不想購

買者之中有 20 人仍填寫對產品的意見。本研究考量產品購買者與使用者未必是同一人(曾光華、饒怡雲, 2017)、基於發掘潛在客戶的角度, 這 20 位的意見也值得參考且不影響其它的分析, 於是納入統計分析, 所以問卷第二及第三部分的填答者合計為 225 人, 統計結果如表 8 ~ 表 12-2。

本研究使用 Excel 的統計函數 COUNTIF(range, criteria), 計算各項屬性不同重視程度的填答次數(單選), 結果如表 8 所示。從表 8 的結果可看出各項產品屬性(標號 a, b, c, d~m, n)在客戶心中的重視程度(順序尺度), 及人數分布(最多人數以圈框標示): (1)「非常重視」人數最多—品質認證 > 產品材質 > 可抗菌防腐 > 可分解處理 > 裁切片使用安全 > 保鮮期間長短 > 延展性/彈性, 而且前 5 項屬性有超過 50%的填答人數(> 115 人), 可謂重要中之重要。(2)「重視」人數最多—強度 > 規格 > 產地 > 品牌。(3)「普通」人數最多—包裝設計 > 價格便宜 > 可重複使用, 相對來看這 3 項屬性比較不是客戶在乎的。有點出乎預期的是, 約 1/3 的填答者(80 人)對於保鮮膜「價格便宜」的重視程度僅為「普通」, 似乎反映潛在客戶對於保鮮膜的價格敏感度不會太高。

另外, 從表 8 的第 2 及第 3 欄來看, 屬性因素(m)—可重複使用被評為「不重視」與「非常不重視」的人數合計有 73 人, 顯示這項屬性相對於其它屬性, 不重視的人數比較多。

本研究在問卷第二部分最後也提問「最可能考慮哪一種材質(耐冷熱度)的保鮮膜?」(註: 這些材質均限定為符合國家食品安全衛生標準), 經統計勾選材質的人數由多到少排序為: PMP (71 人) > PVC (51 人) > PE (42 人) > PVDC (38 人) > HDPE (22 人) > 其它(1 人)(合計 225 人)。換言之, 31.56% (71÷225)的填答者偏好 PMP 材質的保鮮膜, 可能是其耐冷熱度範圍最廣(-30 度 C ~ 180 度 C); 次為 22.67% (51÷225)的填答者偏好

PVC 材質, 可能這是最傳統、最熟知的材質, 目前仍有一定的客戶接受度。

表 8 產品屬性的重視程度(順序尺度)

	非常不重視	不重視	普通	重視	非常重視
(a) 產品材質	1	2	11	68	<b>143</b>
(b) 可抗菌防腐	0	4	24	59	<b>138</b>
(c) 延展性/彈性	0	3	46	77	<b>99</b>
(d) 保鮮期間長短	0	2	54	69	<b>100</b>
(e) 價格便宜	2	15	<b>80</b>	76	52
(f) 裁切片使用安全	3	1	26	80	<b>115</b>
(g) 規格	1	5	71	<b>93</b>	55
(h) 強度	0	1	27	<b>105</b>	92
(i) 品質認證	1	0	14	64	<b>146</b>
(j) 包裝設計	7	26	<b>106</b>	59	27
(k) 產地	5	6	52	<b>86</b>	76
(l) 品牌	4	11	68	<b>85</b>	57
(m) 可重複使用	20	53	<b>61</b>	47	44
(n) 可分解處理	3	7	36	61	<b>118</b>

#### 4.3 客戶評估使用保鮮膜的缺點

本研究樣本中有 225 位(如 4.2 節所述)填答使用或認知受保鮮膜的缺點(本研究問卷的第三部分最後一題, 複選)。本研究依照邱皓政(2020)說明複選題的分析方法, 使用 Excel (或可使用 SPSS 軟體)統計各選項的次數及百分比, 依高低排序如表 9 所示。

由表 9 來看, 225 位填答者對於這題合計有 479 個反應, 最多人勾選第(a)項「材質不環保」, 計有 89 人, 佔全部反應值 479 個的 18.58%, 佔總填答人數 225 人(觀察值)的 39.56%。以觀察值百分比來看, 填答者勾選的前五大產品缺點為: (a)材質不環保(39.56%)、(b)對食物器皿黏著度不足(39.11%)、(c)滾捲容易從盒中掉落(37.78%)、(d)食品液體容易外溢(30.22%)、(e)容易被裁切面割傷(29.78%)。這樣的結果顯示, 許多填答者

認為保鮮膜的材質不環保，且使用上仍有一些問題，值得廠商注意。

表 9 使用保鮮膜的缺點 (複選)

使用保鮮膜的缺點選項	反應值 (註 1)		觀察值 (註 2) 百分比 (註 5)
	個數	百分比 (註 4)	
(a) 材質不環保	89	18.58%	39.56%
(b) 對食物器皿黏著度不足	88	18.37%	39.11%
(c) 滾捲容易從盒中掉落	85	17.75%	37.78%
(d) 食物液體容易外溢	68	14.20%	30.22%
(e) 容易被裁切面割傷	67	13.99%	29.78%
(f) 操作不便利	48	10.02%	21.33%
(g) 保鮮度不足	28	5.85%	12.44%
(h) 其他	6	1.25%	2.67%
合計	479 (註 3)	100.00%	212.89% (註 6)

註 1：反應值 = 各選項之填答者的答案個數。

註 2：觀察值 = 填答者的總人數。

註 3：本題為複選題，反應值的個數合計= 479 (個)。

註 4：反應值百分比 = 個數 ÷ 個數合計。

註 5：個別項目的觀察值百分比 = 該項目反應值的個數 ÷ 填答者的總人數(225)。

註 6：觀察值百分比的合計= 反應值的總數 (479) ÷ 觀察值的總數(225) = 212.89%，指每人平均填答 2.13 個選項。

註 7：上述統計方式，也適用於表 10 ~ 表 12-2 及表 14。

#### 4.4 客戶對行銷工具的偏好

有關行銷工具，本研究探討產品、通路與推廣三大方面的客戶偏好；至於價格方面，因為考量訂價因素是比較複雜的議題，例如對於一般正常財貨，客戶端希望價格愈低愈好，但是廠商端還需思考生產規模、成本及獲利...等因素，所以研究問卷中沒有納入價格偏好的因素。

如 4.2 節及 4.3 節所述，問卷第三部分的填答者共有 225 人，對於行銷工具偏好選項(複選)的分析結果如下，且均以觀察值百分比來說明。

##### 4.4.1 產品方面

本研究調查分析客戶對產品用途、品牌及價格的偏好。就保鮮膜的用途來看，如表 10-1 所

示，填答者購買保鮮膜的前三大用途為：(1)保持食物新鮮(84.89%)，(2)保護物品的清潔(57.33%)，(3)包覆用品抗菌、防疫(33.78%)，前兩項用途超過五成，可見客戶需用保鮮膜主要是為了保鮮食物與保護物品清潔，接著就是為了因應近年 Covid-19 疫情而衍生的抗菌、防疫用途。另外，保鮮膜用來護染燙髮包覆、美容護膚及其它用途的填答人數比例均小於 8%，顯示僅少數的客戶有這些方面的需要。

就品牌來看，如表 10-2 所示，填答者偏好的保鮮膜品牌的前三名為：(1)南亞(57.33%)，(2)妙潔(49.33%)，(3)楓康吳羽(34.67%)，這三個品牌均佔這部分填答人數的三成以上，特別是南亞品牌更是近達六成。值得注意的是，本研究的這項分析結果與 10 多年前 TVBS 報導國內前三大保鮮膜品牌的排名一致(徐敬芸，2011)，顯示長期間保鮮膜的品牌地位沒有特別改變，但是與「TOP 10 排行榜」2020 年的品牌排行則有些不同(如 2.1.2 節所述)。

就規格來看，如表 10-3 所示，填答者在選購保鮮膜的尺寸偏好，首要挑選中尺寸(寬 22cm × 長 30M 或 60M) (53.78%)，次為大尺寸(寬 30cm × 長 30M 或 60M) (48.89%)，可見對於小尺寸保鮮膜的需求相對較低(僅有 16%)。

##### 4.4.2 通路方面

如表 11-1 所示，填答者偏好的實體通路以超市最多(74.67%)，次為大型量販店(70.22%)，接著就是比較在社區巷弄的金五百貨行(12%)、便利商店(8%)，但所佔填答人數比例很低。至於電子平台通路，表 11-2 顯示 62.67%的填答者不使用電子平台購買保鮮膜，換言之，僅有 37.33%的人會使用網購，且比較偏好的電子平台(複選)以 Momo 最多(14.22%) > 蝦皮(Shopee)(13.33%) > PChome (12.44%) > 生活市集(9.33%)等(20 人以上)，但只有 1.78%透過社群媒體來買保鮮膜。綜合表 11-1 及表 11-2 來看，想要購買保鮮膜的填答者，最主要透過實體通路，特別是在超市及

大型量販店內購買，而透過虛擬通路購買的人數比較少。

#### 4.4.3 推廣方面

在行銷資訊溝通方面，表 12-1 顯示填答者大多看賣場的型錄來蒐集產品資訊(65.78%)，次為親友推薦的資訊(32.44%)，再次為從購物網站蒐集資訊(19.56%)。就促銷活動來看，由表 12-2 可看出最吸引購買的促銷方式為價格折扣(65.33%)，接著為產品組合優惠(35.11%)、數量折扣(21.78%)。有趣的是，有 15.56%的填答者認為無需任何促銷。

基於表 10-1 ~表 12-2，本研究將各表的觀察值百分比最高與次高的選項，統整摘要如表 13，可綜觀了解客戶對各行銷工具的主要偏好方式，也作為後續評估核心的客戶效益槓桿的參考。

表 10-1 產品用途 (複選)

用途	反應值 個數	觀察值 百分比
(1) 保持食品新鮮	191	84.89%
(2) 保護物品清潔	129	57.33%
(3) 包覆用品抗菌、防疫	76	33.78%
(4) 保護物品避免潮濕	62	27.56%
(5) 護/染/燙髮包覆	17	7.56%
(6) 輔助美容護膚	5	2.22%
(7) 其它	2	0.89%
合計	482	214.23%

表 10-2 產品品牌 (複選)

品牌	反應值 個數	觀察值 百分比
(1) 南亞	129	57.33%
(2) 妙潔	111	49.33%
(3) 楓康吳羽	78	34.67%
(4) OP 生物分解	64	28.44%
(5) 派樂 Lestco 樂事多	7	3.11%
(6) Hitachi	5	2.22%
(7) Glad Press'n Seal	4	1.78%

(8) 春福	4	1.78%
(9) 其它	10	4.44%
合計	412	183.10%

表 10-3 產品規格 (複選)

主要的規格(尺寸) (長 x 寬)	反應值 個數	觀察值 百分比
(1) 中尺寸(22cm x 30M 或 60M)	121	53.78%
(2) 大尺寸(30cm x 30M 或 60M)	110	48.89%
(3) 小尺寸(15cm x 30M 或 60M)	36	16.00%
(4) 其它尺寸	4	1.78%
合計	271	120.45%

表 11-1 實體通路 (複選)

通路	反應值 個數	觀察值 百分比
(1) 超市	168	74.67%
(2) 大型量販店	158	70.22%
(3) 五金百貨行	27	12.00%
(4) 便利商店	18	8.00%
(5) 員工福利社	8	3.56%
(6) 傳統市場雜貨店	7	3.11%
(7) 品牌公司的直營門市	4	1.78%
(8) 其它(含不在實體店面)	6	2.67%
合計	396	176.01%

表 11-2 電子平台 (複選)

平台	反應值 個數	觀察值 百分比
(1) 不使用網購	141	62.67%
(2) Momo	32	14.22%
(3) Shoppe	30	13.33%
(4) PChome	28	12.44%
(5) 生活市集	21	9.33%
(6) Yahoo 購物或拍賣	10	4.44%
(7) 品牌公司的官網	5	2.22%
(8) 露天拍賣	4	1.78%
(9) 社群媒體	4	1.78%
(10) 其它(Pakuten、外送平台...)	9	4.00%
合計	284	126.21%

表 12-1 資訊溝通 (複選)

資訊來源	反應值 個數	觀察值 百分比
(1) 賣場型錄	148	65.78%
(2) 親友推薦	73	32.44%
(3) 購物網站	44	19.56%
(4) 社群媒體	29	12.89%
(5) Google 搜尋	28	12.44%
(6) 其它	8	3.56%
合計	338	146.67%

表 12-2 促銷活動 (複選)

促銷方式	反應值 個數	觀察值百 分比
(1) 價格折扣	147	65.33%
(2) 產品組合優惠	75	33.33%
(3) 數量折扣	49	21.78%
(4) 無需促銷	35	15.56%
(5) 贈品	34	15.11%
(6) 會員優惠	32	14.22%
(7) 抽獎	7	3.11%
(8) 其它	1	0.44%
合計	380	168.88%

表 13 行銷工具偏好之彙總

類別	偏好 因素	最主要的 偏好	次要的 偏好	對照 表格
產品	用途	保持食品新鮮	保護物品 清潔	表 10-1
	品牌	南亞	妙潔	表 10-2
	規格 尺寸	中尺寸	大尺寸	表 10-3
通路	實體 店面	超市	大型量販店	表 11-1
	電子 平台	不使用 網購	Momo 購物網	表 11-2
推廣	資訊 溝通	賣場型錄	親友推薦	表 12-1
	促銷 活動	價格折扣	產品組合 優惠	表 12-2

#### 4.5 非客戶的隱藏痛點分析

如 3.2.2 節所述，本研究的樣本中共有 66 位

表示不想購買保鮮膜(如表 4)，其中 65 位填答問卷第一部分所問不想購買的原因(複選)，統計反應值及觀察值的分布如表 14。這一群填答者可視為 Kim and Mauborgne (2017)在書中所提「三層的非客戶」(Three Tiers of Noncustomers)—(1)第一層：快要變成「非客戶」(noncustomers)(想跳船)；(2)第二層：拒絕的非客戶(雖考慮產品但有意選擇不要)；(3)第三層：未被探索的非客戶(目前似乎在遙遠的市場)。基於藍海觀點，廠商若能了解及設法解決「非客戶」的痛點，有助開拓新的市場空間，以本研究分析這群非客戶為什麼不想購買保鮮膜的原因。

表 14 指出這 65 位代表非客戶對於本題合計有 134 個反應，最多人勾選不想購買的原因是(a)可用替代品，計有 43 人，佔全部反應 134 個的 32.09%，但佔填答總人數(觀察值)的 64.62%，可能原因是當今消費者的環保意識抬頭，且使用替代的產品(非塑膠及或可重複使用的保鮮盒/布、鍋具...)漸增，所以不考慮購買。

接著以觀察值百分比來看，填答者不想購買的次要原因(b)材質影響健康(43.08%)：可能是擔心塑膠保鮮膜若接觸到食物中的油、熱氣，是不利人體健康的；(c)材質不環保(36.92%)：可能因保鮮膜使用塑料，認為這會傷害地球而不想購買。而且，表 14 顯示這兩項原因(b)及(c)共佔觀察值百分比的 80%，可看出有關材質的因素是目前「非客戶」不想購買的主因。值得注意的是，有關材質問題也是表 9 列示客戶(想要購買者)評估使用保鮮膜的首要缺點—第(a)項，可見是客戶與非客戶的共通困擾。至於原因(d)、(e)及(f)，雖然佔比較低，但也會限制市場規模、影響個別廠商的保鮮膜的市場競爭力，不應完全忽略。

表 14 不想購買保鮮膜原因 (複選) (n = 65 人)

不想購買的原因	反應值		觀察值 百分比
	個數	百分比	
(a) 可用替代品	43	32.09%	66.15%
(b) 擔心材質影響健康	28	20.90%	43.08%

(c) 認為材質不環保	24	17.91%	36.92%
(d) 不習慣使用	23	17.16%	35.38%
(e) 使用麻煩	8	5.97%	12.31%
(f) 使用時手部容易被裁切片刮傷	2	1.49%	3.08%
(g) 其他原因	6	4.48%	9.23%
(h) 購買不方便	0	0%	0%
合計	134	100%	206.15%

## 4.6 買方效益矩陣分析

### 4.6.1 分析步驟

本研究進一步依據以上的分析結果，設想一般客戶的觀點、不限定某特定廠商，及應用 Kim and Mauborgne (2017, Chapter 8)說明，以三大步驟建構保鮮膜的買方效益圖(如 2.2.3 節所述)。

步驟 1：系統性思考一支保鮮膜的客戶體驗——從購買至拋棄的全部體驗，分為六個主要的體驗階段，如表 15 的橫軸：(1)購買(在實體通路購買或電子平台通路訂購保鮮膜)、(2)取得(拿或收到保鮮膜及了解說明)、(3)開封(打開盒蓋、拉出保鮮膜)、(4)撕開(將保鮮膜沿鋸齒撕開)、(5)包覆(將保鮮膜黏合在食品或其它器具，以保鮮食物或其它用途)、(6)拋棄(保鮮膜及外盒使用後丟棄)。

步驟 2：本研究團隊思考保鮮膜帶給客戶的六項核心的效益槓桿(levers of buyer utility)，如表 15 的縱軸：(1)客戶生產力(節省客戶的時間、力氣及或金錢)、(2)簡單(消除或降低複雜度或客戶心智煩惱的任何事物)、(3)便利(客戶買得保鮮膜的時間及地點方便)、(4)降低風險(客戶使用安全或減少身體受傷的風險)、(5)有趣及形象(有形及無形的美感外觀、觸感及設計風格)、(5)環境友善(有益於或降低破壞自然環境)。然後，結合買方體驗週期的六個階段及六種買方效益槓桿，建構保鮮膜的買方效益分析框架，如表 15 的矩陣。

步驟 3：本研究團隊使用表 15 的 36 個矩陣方格——「潛在的效益空間」為工具，依據 4.1 節

~4.4 節的調查分析結果(包含客戶感受的保鮮膜缺點，及非客戶不想購買的原因...等)，以客戶觀點來思考兩個重要問題：(1)在這個階段，哪一個是阻礙客戶效益的最大障礙(痛點)? (2)這個效益障礙的關鍵原因是甚麼？這樣有助思考今天的痛點，及如何可能轉變為未來潛在的機會(Kim & Mauborgne, 2017)。然後，本研究團隊依據調查客戶偏好與意見的結果，思考產業當前聚焦的核心客戶效益空間(utility space)。

### 4.6.2 分析結果

本研究基於表 8 ~ 表 14 的資訊，討論、評估客戶在保鮮膜的體驗階段可能會遇到一些效益障礙，即客戶的隱藏痛點，也是廠商需要設法解決的問題或改善的地方，在表 15 中標示為  $X_i$  (橫軸\*縱軸)。然後，本研究評估產業目前聚焦的買方效益空間，在表 15 中標示為  $O_i$  (橫軸\*縱軸)。於是，本研究完成表 15—保鮮膜的買方效益矩陣，且說明表中的  $X_i$  與  $O_i$  如下：

$X_1$  撕開\*簡單：保鮮膜撕開不容易(麻煩)。

$X_2$  開封\*降低風險：保鮮膜從盒中滾出/掉落

$X_3$  撕開\*降低風險：被外盒裁切刀劃傷。

$X_4$  包覆\*降低風險：包覆在器具時容易接觸食物，不利人體健康。

$X_5$  拋棄\*環境友善：拋棄後的處理對自然環境有害。

$O_1$  購買\*客戶生產力：大部分客戶無需花費很多心力就可買到保鮮膜。

$O_2$  購買\*便利：七成以上的客戶在超市及量販店就可方便購買保鮮膜。

$O_3$  取得\*便利：方便收到或拿到保鮮膜，且方便閱讀使用說明。

在此提醒，本研究找出上述的  $X_i$  與  $O_i$  是依照調查資料的分析，來評估客戶痛點與當前的效益空間，尚未考慮特定廠商的狀況及問題，所以可能未盡周全或未能完全適用於特定廠商。



表 15 保鮮膜的買方效益矩陣

		買方體驗週期的六個階段					
		購買	取得	開封	撕開	包覆	拋棄
買方效益槓桿	客戶生產力	O <sub>1</sub>					
	簡單				X <sub>1</sub>		
	便利	O <sub>2</sub>	O <sub>3</sub>				
	降低風險			X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	
	有趣及形象						
	環境友善						X <sub>5</sub>

## 5. 實務意涵、建議與結論

### 5.1 實務意涵與建議

本研究調查保鮮膜潛在客戶的經驗與意見，基於分析結果，提出以下策略意涵與建議，希望有助廠商策略思考如何讓產品更能延長保鮮糧食、更符合環保、更優化客戶體驗...等之創新價值，以因應紅海競爭、建立獨特且不易被模仿的競爭優勢。

#### 5.1.1 購買經驗與購買意願的關聯

本研究發現填答者曾經購買與購買意願有顯著中等程度正相關。換言之，一般而言曾經購買保鮮膜的客戶傾向願意再度購買使用，可能是大部分曾經購買者感受保鮮膜有助於延長保鮮食物，或已成為生活習慣而願意再購買，所以這類有購買經驗的對象應是廠商的最基本的目標客群。

再細部一點來看，這群曾經且願意購買的填答者中(佔全體 73.8%)，以女性、中年(40~59歲)、及月所得在\$60,000 以下者為多。基於目標市場行銷的觀念(曾光華、饒怡雲，2017)，本研究建議保鮮膜廠商應設法穩固、加強這些目標客群對公司品牌的忠誠度，至少可維持基本的產品營收水準。

另外，對於目前不願意購買的填答者(佔全體 24.35%)所代表的非客戶，本研究建議廠商考

慮以表 15 所列的產品價值創新方案(非互斥)，或其它的創新替代方案，應有機會將非客戶轉變為客戶，開創新的市場空間。

#### 5.1.2 重要的產品屬性

本研究發現有 5 項產品屬性：品質認證、產品材質、可抗菌防腐、可分解處理、裁切片使用安全，各有 50%以上填答者認為是選購保鮮膜的非常重要因素。另外，保鮮期間長短及延展性/彈性兩項因素也有 40%以上認為非常重要。所以，這些屬性因素是廠商在未來設計及生產保鮮膜，特別需要思考如何改善。例如，基於潛在客戶對於品質認證及產品材質相當重視，本研究建議廠商應積極取得製程、技術、材質安全...等方面攸關的國際(內)品質認證，從認證的質與量提升，讓客戶更安心地使用保鮮膜，應有助拓展客源，及提升客戶再購買的意願。

雖然保鮮膜的不同材質的性能各有優弱勢(如表 1)，但就填答者考慮優先選購的材質來看，本研究統計前四大材質排序為 PMP > PVC > PE > PVDC (如 4.2 節)，這項由潛在客戶評估的資訊，可提供廠商選用主要材質的補充參考。此外，本研究發現許多潛在客戶具有環保及健康意識，擔心塑膠材質的保鮮膜會影響自然環境與人體健康(在包覆時保鮮膜容易接觸到食物)，所以建議廠商積極研發減塑的材料，降低客戶的擔憂與替代品的威脅。

#### 5.1.3 客戶的經驗與偏好

本研究調查填答者的使用經驗與偏好，發現保鮮膜的最主要兩大用途是保持食品新鮮及保護物品清潔，當然其它的用途也不可忽略(如表 10-1)。本研究建議廠商若想拓展保鮮膜的市場邊界，設法有效擴大客戶在其它用途方面的需求，也是一種可行的途徑。

本研究也發現填答者考慮購買保鮮膜的前三大品牌仍是南亞、妙潔及楓康，顯示這三大品牌在國內市場上維持一定的知名度與顧客忠誠度。本研究建議各品牌業者，除了持續做好品牌管理，也須持續強化客戶偏好及所重視產品屬性

的產品優勢，或尋找利基市場，以降低品牌對手之間的競爭。

從通路來看，本研究發現有 62.67% 的填答者不使用電子平台來購買保鮮膜(如表 11-2)，也就是大多數潛在客戶偏好在實體通路(超市及大型量販店，如表 11-1)購買保鮮膜，即使本研究問卷的發放期間已是在 Covid-19 疫情發生之後。這項發現提醒廠商應留意多數客戶的購買習慣，雖然虛擬通路因疫情逐漸被廣為採用，對於銷售保鮮膜而言，實體通路仍然相對比較重要。

就促銷來看，本研究發現雖然有 65.33% 填答者在許多的促銷選項中最偏好價格折扣(如表 12-2)，但是價格本身合理並未被認為非常重要的產品屬性因素(如表 8)。由於價格折扣可能會引來同業之間的價格戰，且直接降低本身的獲利，本研究建議廠商使用這項促銷之前應再三思而後行。如果廠商真的需要進行促銷，不妨考慮採用次要選項，例如產品組合優惠或數量折扣，比較能降低對獲利的不利影響。

#### 5.1.4 客戶的痛點

有關調查目前客戶及非客戶(不想購買)對保鮮膜的負面意見，本研究歸納為兩大原因：(1) 材質因素(對健康的疑慮、環境不友善)及(2)使用上的問題(如表 9 及表 14 列示：滾捲容易從盒中掉落、手部容易被裁切片刮傷...等)。

接著，本研究應用買方效益矩陣(如 4.6 節所述)，發掘幾個核心的買方效益障礙(痛點)，標示為  $X_1$ 、 $X_2$ 、...、 $X_5$ (如 4.6.2 節及表 15)。本研究建議保鮮膜產業、廠商應重視潛在客戶感受的這些痛點，策略性思考如何有效解決或緩解這些問題，且能帶給產品有新的價值。

為此，本研究團隊假設產業選用 Kim and Mauborgne (2017, p. 193)的“重新思考產業的功能與情緒導向”(rethink the functional-emotional orientation of your industry)作為打開新的市場前緣的途徑，然後提出以下產品價值創新的建議。

#### 5.1.5 價值創新的行動方案

承上，本研究以客戶的觀點、應用藍海策略

的「四項行動架構」(如 2.2.4 節)，透過研究團隊批判性及創意思考，進一步建議保鮮膜價值創新的行動方案(非互斥)如表 16，且說明如下：

##### ● 減少(Reduce)行動

對於客戶痛點或不太重視的因素，本研究建議廠商採取減量的行動，例如：(1)*產品材質減少使用各類塑料的成分*。雖然目前許多品牌的保鮮膜在外裝標示添加的原料符合國家食品安全衛生標準，但塑膠保鮮膜對於健康與環境的影響仍讓許多潛在客戶感到擔心。所以本研究建議廠商研發改良材質配方，降低塑料的使用比重。(2)*減少產銷小尺寸規格的保鮮膜*。據本研究的調查資料，客戶多使用中、大尺寸的保鮮膜，所以建議廠商減產小尺寸規格的保鮮膜，避免造成存貨的風險。

##### ● 提高(Raise)行動

對於客戶非常重視或比較重視的因素，本研究建議廠商採取增加的行動，例如：(1)*多申請且通過國際(內)專業認證*。本研究發現品質認證是最多填答者認為非常重要的因素(如表 8 的第 i 項)，所以建議廠商增加保鮮膜品質相關的國際認證，且需有效溝通資訊，例如在賣場產品型錄，公司官網及包裝紙盒上揭示認證資訊，降低客戶對產品的疑慮。(2)*增加產銷 PMP 材質的保鮮膜*。本研究發現 PMP 材質的保鮮膜最受歡迎(如 4.2 節所述)，所以建議廠商規劃調整產品組合，增加 PMP 保鮮膜的產銷比重，以符合較多客戶的需要。(3)*提升保鮮的效能*。保鮮膜的最主要使用目的是保鮮食物(如表 8 的第 b 及 d 項)，所以建議廠商持續研發改良材質性能，例如降低透氧率，讓食物可以保鮮較久，減少糧食損失。

##### ● 消除(Eliminate)行動

對於潛在客戶非常不重視或極少偏好的因素，本研究建議保鮮膜廠商採取捨棄的行動，例如：(1)*刪除產銷其它規格的保鮮膜*。本研究發現大、中或小尺寸以外保鮮膜的偏好只有 1.78% (如表 10-2)，所以建議廠商可能無需再投入資源

來產銷其它規格的保鮮膜，這樣可將寶貴資源轉做其它有價值的活動。(2)刪除使用率極低的電子平台通路。本研究發現調查對象使用露天拍賣及社群媒體來購買保鮮膜的人數比例個別只有1.78% (如表 11-2)，基於成本效益極低，所以建議廠商割捨這兩種虛擬通路來販賣保鮮膜。

#### ● 創造(Create)行動

對於潛在客戶非常重視的產品因素，但目前產業內尚未見或極少見的特性，本研究建議廠商採取創新行動且申請專利，以開拓新的市場空間及築起競爭者的模仿障礙，例如：(1)研發可全部或局部分解處理材質的保鮮膜。本研究發現可分解處理因素受到非常重視(如表 8)，所以建議廠商研發可生物分解的保鮮膜，或至少能做到部分材質可分解，例如評估使用 PLA、PBAT 原料(未來生活實驗室，2020)，或黏土奈米薄膜(材料世界網，2022)。(2)新增抗菌、防疫的功效。本研究發現調查對象偏好用途的第三名是可用來「包覆用品以抗菌、防疫」(如表 10-1)，所以建議廠商研發新增這項產品功效，有助於在當今全球疫情之下拓展客源。(3)創新安全性的產品使用設計。本研究發現「裁切片使用安全」是調查對象非常重視的第四大產品屬性(如表 8 的第 j 項)，而且發現潛在客戶感知的使用缺點及不想購買的原因之中(如表 9 及表 14 列示)，許多是源於產品使用設計未盡完善。基於此，本研究認為創新保鮮膜的使用設計是重要的，應有助改善客戶體驗及客戶感知價值。所以，本研究建議廠商挑戰傳統思維，創意思考是否可能翻轉既有的開封、撕開與包覆的使用流程與方式，優化客戶體驗。(4)將環保理念注入內外包裝設計。本研究發現許多潛在客戶具有環保意識(如表 8、表 9、表 14)，另對於保鮮膜的包裝設計有普通程度的重視(如表 8)，所以建議廠商考慮與供應商合作，就產品內外包裝新增環保作為(例如使用回收紙製作、歐美認證合格環保油墨印刷、產銷補充包...)，以降低對自然環境的傷害。另外，為了創新

使用設計，本研究也建議廠商考慮運用設計思考(design thinking)技巧(Brown 原著，吳莉君、陳依亭譯，2021)、與學界合作研究如何以同理心、創新保鮮膜的設計與形象，增加客戶感知的價值。

表 16 保鮮膜的價值創新行動架構

成本降低	價值增加
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 減少(↓)</li> <li>◇ 材質減少塑料成份。</li> <li>◇ 減少產銷小尺寸規格。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 提高(↑)</li> <li>◇ 增加國際(內)的專業認證。</li> <li>◇ 增加產銷 PMP 材質。</li> <li>◇ 提升保鮮強度。</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 消除(—)</li> <li>◇ 刪除其它尺寸規格。</li> <li>◇ 刪除使用率極低的電子平台通路。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 創造(+)</li> <li>◇ 研發全部或局部可生物分解處理的材質。</li> <li>◇ 新增可抗菌、防疫的功效。</li> <li>◇ 創新安全性的產品使用設計。</li> <li>◇ 將環保理念注入內外包裝設計。</li> </ul>

## 5.2 研究結論與貢獻

### 5.2.1 研究結論

雖然保鮮膜是高競爭、低單價的民生用品，但若廠商能參考本研究的分析與建議，則保鮮膜對於拓展客群、廠商獲利及緩解糧食危機，預期能“小兵立大功”。本研究綜合分析結果、實務意涵與建議，統整為簡要的結論：

第一，保鮮膜屬性中的五項因素-品質認證，產品材質、可抗菌防腐、可分解處理、裁切片使用安全均有 50%以上填答者認為非常重要。另外，填答者的各項偏好：主要用途為食品保鮮，次為保護物品清潔；第一品牌為南亞，次為妙潔；主要規格為中尺寸，次為大尺寸；大部分人在超市、大型量販店購買；從賣場型錄及親友推薦獲得產品資訊；最偏好促銷為價格折扣，次為產品組合優惠。

第二，應用買方效益圖找出主要的客戶痛點

有五項—(1) $X_1$ ：保鮮膜撕開不容易(麻煩)；(2) $X_2$ ：保鮮膜從盒中滾出；(3) $X_3$ ：被外盒裁切刀劃傷；(4) $X_4$ ：包覆在器具時容易接觸食物，不利人體健康；(5) $X_5$ ：拋棄後的處理對自然環境有害。

第三，基於前述兩點結論，本研究建議保鮮膜產業、廠商可應用「減少、刪除、增加、創造」的行動架構，策略規劃與執行 5.1.5 節所提之產品價值創新的替代方案，提升產品競爭力。

第四，問卷填答者中，曾經購買、想要購買保鮮膜的人數分別佔全體 3/4 以上，可見保鮮膜確實是普遍的民生用品。就人口特性來看，女性、50~59 歲、大學學歷、企業員工、小家庭、月所得在\$30,001~\$40,000 等各族所佔比例較多。另外，填答者的購買保鮮膜經驗與再購買的意願有顯著的正向關聯。而且，曾經購買也想要購買者的人口特性，以女性、中年人(40~59 歲)，及中低所得(\$25,000~\$40,000)群所佔比例較多。基於客戶導向的行銷策略(Armstrong & Kotler, 2013)及目標市場行銷(曾光華、饒怡雲, 2017)觀點，這些特性的民眾可能是比較重要的目標客群，建議廠商在規劃 5.1 節所提保鮮膜價值創新的策略方案、拓展客群時，也能考慮這些人口特性的可能影響，應能發展更具市場競爭優勢的策略。

### 5.2.2 研究貢獻

本研究依據 Kim (2005)的建議，將藍海策略的理論轉化為實務(from theory to practice)，因此本研究的分析方法、研究發現與提出的建議具有實務應用價值，其對學術也有一些意涵，具體的研究貢獻如下。

第一，如導論所言，本研究為首次將藍海策略工具(買方效益圖、四個行動架構)應用於保鮮膜的實務研究，以客戶觀點為廠商思考如何打開保鮮膜創新價值(策略)的機會。也就是，本研究將調查資料分析，然後轉為策略意涵。如果個別廠商以本研究的發現為基礎，內部進一步深入調查潛在客戶的想法，且透過跨部門溝通公司的目標與資源，精進策略規劃與執行方案，應該能成

功“航向藍海”。而且如果保鮮膜能有創新設計與功能、更符合使用的需要與安全、使用減塑或環保材質...等，應可透過這些價值創新來擴大客群及提高使用率，從而更能降低糧食浪費、緩解人類糧食危機，這也是企業實踐環境永續責任的一種方式。

第二，不同於許多企業以網路資訊或從觀察、經驗來主觀判斷客戶需求，本研究則是發展問卷、實際調查客戶意見及統計分析，找出潛在客戶的特性、偏好與痛點等，提供新知識。本研究提供以證據為基礎(evidence-based)的策略方案，可作為學界及業界未來進行調查分析與規劃產品藍海策略的參考範例。

### 5.3 研究限制與未來研究的建議

本研究應用實務知識，且盡力投入資源來蒐集原始資料進行統計分析，研究結果仍有下列限制，從而提出未來研究的幾項建議。

第一，本研究無法取得保鮮膜產業及特定廠商內部有關的實際資訊(目標、資源、營運...等)，以致分析受限於來自於問卷的資訊，無法完整地覺察產業、廠商、產品的其它重要現象或問題，從而分析結果可能只是反映部分樣貌，且建議的價值創新方案(如表 15)可能只是航向藍海的部分解方。因此，未來的實務研究不妨考慮與特定廠商合作，除了問卷調查，也需要人員訪談潛在客戶，蒐集更豐富的客戶意見，而且訪談產業專家及公司代表主管，蒐集內部的攸關資料...等，以多元資訊進行整合分析，相信可為保鮮膜提出更為可行、價值更高的創新方案。

第二，承上資訊取得的限制，本研究只能應用 Kim and Mauborgne (2017)提供航向藍海的部分步驟及工具，限制了其它可能的價值創新方案。基於此，本研究希望廠商或未來的研究能取得所需的攸關資訊，以應用完整的航向藍海步驟及工具，規劃更有建設性的保鮮膜藍海行動方案。另外，未來的研究或企業也可應用於其它處於紅海的产品或服務，找出獨有的價值創新方案。

第三，有策略規劃力也還要有策略執行力(湯明哲，2003)。本研究也建議未來的研究可延伸探討保鮮膜藍海行動的技術面、財務面可行性，及如何有效執行。例如，研究者與特定廠商的跨部門主管深度討論、依照公司資源及情境調整規畫、也將財務部門納入規劃實行的細節(組織人與事)...等，提高藍海行動的執行力，也有助後來若情況改變進行「滾動式修正」。

第四，為了能更深入量化分析客戶的偏好、取捨、痛點與對於價格的敏感度等，未來研究可考慮更新問卷以蒐集更豐富的資訊，然後使用多變量統計方法，例如聯合分析(conjoint analysis)用於分析客戶如何比較產品資訊，並評估個別產品因素如何影響潛在客戶的購買行為與決策(SPSS 官網，2022)，從而擬定可提升客戶及公司價值的產品決策。

第五，本研究是以實務導向為主，且查詢中文(華藝)及英文(Business Sources Complete)資料庫，似乎還未有與本研究主題相關的期刊論文可供參考，這反映類似的重要議題是一塊有待開拓的研究空間。未來研究若能進階多添加學術養分—強化理論依據、發展及檢驗研究假說(例如：探討購買意願與客戶的偏好及痛點是否有顯著關聯)，應有助於建構攸關的理論、提升學術方面的研究貢獻。

第六，本研究的對象是一般的成年民眾，受限於個資保護法規，無法取得國內縣市的個人地址或電子信箱資訊做為樣本名冊，又因研究人員的財務預算(含小贈品)有限，無法大量發放問卷。未來研究若能克服這些資料蒐集的限制、爭取足夠的經費，使用數位科技蒐集潛在客戶行為的大數據資料(big data)，可能會有更豐富、更精確、更有價值的分析與發現。

第七，本研究將「產品屬性」的重要性程度視為順序的分類(如第 3.2 節所述)，建議未來研究的問卷包含更多元、更細部的產品屬性的題項，或相關的心理或態度的題項，且假設這些題項

的測量為等距尺度(數值型的資料)，則可進行因素分析，可能可獲得更多有用的產品偏好的資訊。

#### 附註與致謝

本研究是作者以發表在「2022 Formosa 產業個案研討會」的論文為基礎，予以延伸、深化及大幅補充內容而成。在此，本研究感謝研討會的匿名審查委員及場次評論人惠賜寶貴建議，也感謝學報的三位匿名審查委員惠賜寶貴的意見與建議。

#### 參考文獻

1. Kiss (2014/5/14)，28 種保鮮膜的神奇用途，取自 ClickMe.net 網站 <https://clickme.net/26700>。
2. EMBA 雜誌編輯部 (2017)，跳出競爭，開創新市場，*EMBA 雜誌*，375 期。
3. IBM SPSS 官網(2022)，IBM SPSS Conjoint。取自 <https://www.ibm.com/tw-zh/products/spss-conjoint>
4. TOP 10 排行榜網 (2020)，保鮮膜十大品牌排行榜。取自 <https://top10bikeguide.com.tw/pinpai/mzbxm.html>
5. 好物推薦新媒體 mybest (2022)，2022 最新推薦十大保鮮膜排行榜，取自 <https://my-best.tw/59046>；推薦十大保鮮膜人氣排行榜，取自 <https://my-best.tw/59046#toc-1>
6. 大眾修繕 (2016)，保鮮膜可以加熱不？PVC 保鮮膜使用不當會致癌，每日頭條，取自 <https://kknews.cc/zh-cn/health/yz22nk.html>
7. 王郁倫 (2019)，掀起半導體零件業的短鏈革命，大聯大揭數位轉型兩大心法，*數位時代*，取自 <https://www.bnext.com.tw/article/52985/wpg-holdings-digital-transformation-blue-ocean->

- strategy?
8. 玉美生技公司 (2022), 家用部官網, 取自 <https://www.sinon.com.tw/careers-detail/30/> 台灣楓康超市官網, 取自 <https://www.sinon.com.tw/careers-detail/31/>
  9. 未來生活實驗室 (2020), 100% 無塑保鮮膜 | 保存食物不怕吃進塑化劑, 丟進植盆還能夠自然分解, 取自 <https://www.lifeaholic.tw/article51528/>
  10. 南亞塑膠官網 (2022), 南亞保鮮膜, 取自 <https://www.npc.com.tw/j2npc/zhtw/prod/Plastic/PVC-Cling-Film/PVC%20Cling%20Film>
  11. 行政院主計處 (110 年), 109 年人口及住宅普查初步統計結果提要分析, 取自 <https://www.stat.gov.tw/public/Attachment/1112143117MKFOK1MR.pdf>
  12. 吳莉君、陳依亭譯, Tim Brown 原著 (2021), 設計思考改造世界 (十周年增訂新版) *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation* (10<sup>th</sup> Anniversary Edith), 聯經出版公司。
  13. 李郁怡 (2015), 在 B2B 世界開拓藍海, *哈佛商業評論*(全球繁體中文版), 2015 年 3 月。
  14. 胡政源、楊浩偉(2020), *行銷研究：市場調查與分析*, 第 5 章問卷設計及第 6 章對態度之衡量。新北市：文京出版社。
  15. 脫普聚益(ToP)(妙潔)官網 (2022), 取自 [https://www.newtop.com.tw/product\\_brand\\_list.php?bid=156](https://www.newtop.com.tw/product_brand_list.php?bid=156)
  16. 周曉琪譯, Kim and Mauborgne 著 (2018), *航向藍海：突破價值成本邊界，開創新市場的策略行動*，天下雜誌出版。
  17. 邱皓政 (2020), *量化研究研究方法(二)：統計原理與分析技術* (2 版)，雙葉書廊。
  18. 徐敬芸 (2011), 塑化劑風暴／市佔 9 成！3 知名保鮮膜釋微量「塑」, TVBS 新聞網, 取自 <https://news.tvbs.com.tw/life/57571>
  19. 徐世同、楊景傳譯, Kotler, P. & Keller, K. L. 原著 (2016), *行銷管理* 15 版, 華泰文化出版。
  20. 湯明哲 (2003), 競爭力就是執行力, *遠見雜誌*, 2003 年 2 月。取自 <https://www.gvm.com.tw/article/8151>
  21. 材料世界網 (2022), 可延長蔬果保鮮期的黏土奈米薄膜, 取自 <https://www.materialsnet.com.tw/DocView.aspx?id=49925>
  22. 陳曉萍、鄭伯壘、沈偉、黃敏萍 (2018), *組織與管理研究的實證方法*(3 版), 第 7 章、實證研究中的問卷調查法。台北：華泰書局。
  23. 楊世瑩(2015), *Excel 統計分析實務—市場調查與資料*, 第 4 章 設計問卷與取得資料。台北：基峯出版社。
  24. 曾光華 (2018), *行銷管理理論解析與實務應用*, 前程文化出版。
  25. 曾光華、饒怡雲 (2017), *解析行銷管理*, 前程文化出版。
  26. 盧沛樺 (2018), 台灣非一無所有! 精摘 5 個藍海心法, *天下雜誌*, 661 期, 頁 150-153。
  27. 盧沛樺 (2018), B2B、B2C 和個人都適用! 《藍海策略》大師對談, 為台企解惑, *天下雜誌*, 658 期。
  28. PChome 24h 購物官網 (2019), 保鮮膜, 取自 <https://24h.pchome.com.tw/store/DEAG0H>
  29. Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Marketing: An Introduction* (11<sup>th</sup> ed., Global Edition). Pearson Education.

30. Crawford, C. M., & Di Benedetto, C. A. (2015). *New Products Management*. New York: McGraw-Hill.
31. Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122.
32. Kim, W. C. (2005). Blue ocean strategy: from theory to practice. *California Management Review*, 47(3), 105-121.
33. Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2022). About the Authors (Blue Ocean website). <https://www.blueoceanstrategy.com/authors/>
34. Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2022). *Value Innovation* (Blue Ocean website). <https://www.blueoceanstrategy.com/tools/value-innovation/>
35. Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2017). *Blue Ocean Shift: Beyond Competing-proven Steps to Inspire Confidence and Seize New Growth*. Hachette Books.
36. Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. (2004). *Marketing (7<sup>th</sup> ed.), Chapter 2 Strategic Planning for Competitive Advantage (pp. 42-44)*. Canada: South-Western, Thomson.
37. Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96.
38. Porter, Michael E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
39. United Nations (June 2022). UN Global Compact announces new SDG Pioneers. <https://www.unglobalcompact.org/news/4934-06-02-2022>
40. United Nations (June 2022). Advancing Sustainable Development. <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/our-work/sustainable-development>
41. United Nations (2015). A Global Compact for Sustainable Development. [https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/issues\\_doc%2Fdevelopment%2FGCforSDbrochure.pdf](https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/issues_doc%2Fdevelopment%2FGCforSDbrochure.pdf)
42. Harvard Business Review, Porter, M. E., Christensen, C. M., Kim, W. C., Mauborgne, R. A. (2022). *HBR at 100: The Most Influential and Innovative Articles from Harvard Business Review's First Century*. Harvard Business Publishing.