

2014 年勞工領袖大學  
高階班

行銷策略與公關經營－義美食品

版權所有  
禁止翻印

指導教授：鄭尹惠

學 生：吳佩于

學 號：1 2 號

中華民國 1 0 3 年 1 1 月

## 一、研究動機

從 1980 年開始到現在，臺灣爆發多起黑心食品案件，每個黑心食品案件都有上百家的食品公司受到波及，而義美食品在這些黑心食品風波中皆安然無恙，是因為義美食品堅持以「食品是老實人的行業，良心可以發揮的產業」為信念，對社會、環保、文化的關心，善盡企業應有的責任；以旺盛的企圖心，持續「真誠實在」及「勤儉」的企業文化，作為永續經營的基石，在新世紀中展現年輕的活力，「生產重品質，品質重衛生」，堅持的不只是美味可口的食品，更提供食品安全衛生的品質保證，致力成為好食品的供應者。

唯獨在這次 2014 年 9 月爆發的『餽水油、回鍋油、飼料油混充食用油』黑心食品事件中，義美食品委外生產的肉鬆產品也用到黑心油，按照常理義美食品應該會頂新集團一樣，遭到大眾輿論上的撻伐跟抵制產品，可是連續這幾日的觀察發現義美食品的出貨量不減反增，義美超商門市每日的產品櫃幾乎都一掃而空，可見消費者對於義美食品在食品安全上的把關，相當的信任。究竟義美食品是用什麼樣的方式來贏得消費者信任與支持？

## 二、義美食品的經營方式

### ■ 理念一：良心+勤儉 堅持七十七年

1934年，高志明的曾祖父高番王創立義美商店，專賣糕餅。到1937年，由高騰蛟接下家業，逐漸擴展事業版圖，發展為全國性的食品企業。在高騰蛟時期，義美確立了「二大理念」——「做餅是老實人的行業、良心的事業」、「勤儉是家本、國本，勤儉更是環保的根本」。

說到父親高騰蛟，高志明直了直背脊，認真說道：「老董事長那個時代，一般人幾乎都把工作當成人生最重要的事情，從來沒有休閒娛樂。工作幾乎就是生命的全部。」無怪乎高騰蛟說自己的一生是「做餅的人生」。

而食品業最重要的是講求真材實料、不作假，且糕餅品質好壞一吃就知道，所以高騰蛟堅持賣高品質的產品，甚至把產品品質的重要性放在利潤之上。「那時代的人生活都很簡樸，老董事長認為做餅就是老實人在做的事情。另外，食品業也是利潤不高的產業，但只要從小錢開始踏實累積，也能積少成多。」

「勤儉」因此成為義美的另一項理念。

### ■ 理念二：五大原則 重視原料、價格、客戶、檢驗、驗收

「清楚原料來源」、「合理的原料價格」、「清楚客戶名單，看

他跟誰做生意」、「擁有實驗室檢驗能力」、「交貨時用心驗收」。

原料來源很重要，如果是中國大陸來的原料就要當心。中國大陸的東西，在農藥、抗生素、漂白劑、重金屬、防腐劑殘留的項目檢測上，往往至少有一項通不過。

另外，義美採購原料時，看的是「合理價格」，而非「最低價格」。例如柳丁多少個可以做多少 CC 的果汁，價格都是固定的。價格太低就有問題。

在客戶名單方面，則是看客戶的上、下游是誰，如果有問題一查就跑不掉。

實驗室檢驗能力，義美食品表示：「其實是用來發揮嚇阻作用的。讓外界知道義美有能力做檢驗，好的東西才能拿來，不好的不要拿來。」

最後是交貨前的用心驗收，「如果有異常，就通知實驗室檢驗。」

### ■ 理念三：品質第一 獲利不是唯一目標

義美從創立以來就堅持「產品品質」的重要性，甚至比利潤還重要。這樣的理念在一般企業中實屬少見。

在義美老董事長高騰蛟過世，高志明從高騰蛟手中接下經營權之後，除了「良知」、「勤儉」之外，還特別重視「環保」的理

念。

#### ■ 理念四：斥資六千萬元打造食品安全研究室

義美總經理高志明積極參加環保、生態相關活動，還曾親自走上街頭。「我參加環保運動以後，確實看到地球環境在惡化，看到將來我們可能遇見的問題——空氣污染、水污染、農藥、重金屬污染、抗生素濫用等。我不是特別去看三聚氰胺和塑化劑，但是我看到的是整個環境的問題。」

這又引伸出義美為甚麼能夠在食品安全方面先於同業。高志明說：「因為關心環保，我看到現在環境的變化，也看到食品安全會遇到的問題。」

因此早在六年前，義美就斥資六千萬元打造食品安全研究室，成為全國廿一個衛生署認證可檢驗塑化劑的實驗室之一。其中每年維修費就上千萬元的「液相層析串連質譜儀」（LC／MS／MS）能檢驗出三聚氰胺、瘦肉精、防腐劑、塑化劑等化學物質。

就因為這般遠見，義美安然度過多次食品風暴。

## ■ 理念五：堅持用紙盒 改變台灣冰棒包裝型態

然而，堅持正派經營並不容易。在過程中，義美也曾遭遇很大的困難。高志明斂了斂眉說：「最大的困難發生在 1989 年推出紅豆牛奶冰棒時。當時的冰棒都是十枝裝在一個保麗龍盒子賣，但是我們用紙盒。」紙盒雖然較環保，但成本比保麗龍高。剛推出時因為價格較高賣不出去，壓力很大。「所有的業務代表都說沒辦法賣，要我用保麗龍裝給客人。但是我反對。我認為不能退卻，但是又沒有辦法。」

在「內外交攻」下，義美冰棒的銷售成績一直沒有起色。直到中秋節過後，義美拍廣告打出有創意的「秋天吃冰」概念，市場反應才開始好轉。到 11 月，很多賣場都把冰品下架，換成火鍋料。「我們沒有辦法，所以就把片子改成冬天吃冰。」最後賣場把很多冰品都退掉了，只剩下義美的紅豆牛奶冰棒和銅鑼燒冰淇淋。

賣到隔年黃曆過年前，賣場又要把冰品換成冷凍年菜。「這時候我們就趕快再拍一部廣告『新年吃冰萬事興』。這樣一拍，賣場就繼續賣。賣得很好！」

義美總經理高志明眉飛色舞地說：「從此就改變消費者吃冰棒的習慣了！現在市面上已經沒有保麗龍包裝的冰棒！」

在高志明的堅持和創意下，義美冰棒「山不轉路轉」！

另一個困難是鮮榨果汁產品。這種果汁是在台灣加入WTO後，老董事長高騰蛟擔心台灣農業的困境，刻意向農民購買水果做成的台灣本地果汁。但果汁賣得並不好。一位前義美員工說，西瓜汁放著就會分層，因為西瓜渣會沉澱，而瓶子是半透明的，看起來就是分兩層，賣相很差！

「其實要改善不難，起雲劑加下去應該就搞定了！」但是義美堅持不加，因此這款果汁到現在仍未獲消費者青睞。

堅持品質、不加添加物，使得某些產品因為在市場上賣相不佳，或價格比同類商品昂貴，加上斥資數千萬成立檢驗實驗室的經營方式，義美的利潤率不高。

#### ■ 理念六：不西進、不上市 堅持當最後贏家

另外，這些年義美一直堅持不進入中國大陸市場，被外界認為喪失了搶占中國市場的先機。對此，高志明微笑地說：「一個產業在一個國家能夠發展，必須那個社會的制度是健全

的，不然這個發展只是短暫的。一個企業要永續經營並不是看短時間，競爭是看長遠的時間。很多企業是曇花一現，台灣也有很多。」

「義美至今仍沒有股票上市」。對此，高志明開了個小玩笑作為解釋：「如果上市，如果我是美國式的 CEO，一年一聘，獲利不好大概就被趕走啦！所以義美能夠堅持經營理念，一方面也是因為沒有上市。」

堅持良知、堅持讓消費者安心，可能短時間內看不到利基，但長期下來就是最後的贏家。

義美已經證明了這一點。

### 三、義美食品參與社會活動

#### ■ 公益活動的參與

1. 熱血 LOVE LIFE Tee & 義美集團義賣。
2. 與桃園縣政府共同舉辦「反詐騙宣導公益活動」。
3. 贊助台灣婦女團體全國聯合會舉辦的「號召天下，我 i 媽咪」活動。

#### ■ 成立「義美環境保護基金會」



1. 從 1995 年開始，持續贊助「綠鱷龜產卵地保護區之經營管理」之保育計劃。
  2. 參與黑面琵鷺保育。
  3. 參與西伯利亞老虎保育計劃。
  4. 「義」立不搖，「美」食良知－義美食品之消費者行為
  5. 參與棲蘭山天然檜木林保育。
  6. 參與「2002 攜手保鯊魚系列活動」。
  7. 參加「國際珍古德協會」、「中華民國永續生態旅遊協會」等團體，共同推動環保工作。
- 贊助台灣傳統的歌仔戲、布袋戲，向社會推廣，同時也藉由自己的廣告商品、刊物，為本土文化、弱勢文化得到應有的尊重，貢獻力量。

#### 四、行銷策略

##### ■ 產品策略

因應消費者對飲食的需求，產品日趨多樣化。對於產品與合作廠商要求嚴格，更在包裝上注重環保，如冰品方面以紙盒代替保麗龍。

「品牌可以是一種名稱，也可以是一種商標、符號或標記，甚至可讓消費者了解企業或產品的品質與特質。」（葉伊修，2007）。義

美商品中總是會出現義美紅紅大大的皇冠標誌，代表著義美食品在食品界裡有著舉足輕重的地位，更是有市場區隔、促進推廣的重要性，對於生產和價格更有穩定的功用。對於社會來說，有提升品質和增加創新的功用。

### ■ 價格策略

由於義美強調實在的原料，絕不摻雜化學添加物。因此，產品的價格訂價比同類產品高，也會推出不定期的折扣活動，像是第二件商品打六折或是第二件便宜 5~10 元，配合節慶也會有折扣活動。

### ■ 通路策略

國內通路多為自營門市、便利商店、大賣場、相關連鎖生鮮超市、百貨公司等及各縣市的經銷商販售，設立觀光工廠，亦開放網路上的販售，對外採取「『以夷制夷』」的策略，引進外籍兵團進行策略聯盟，或著透過開發本土特性與國外品牌做明顯區隔。」（鄭英傑，2011）

### ■ 推廣策略

義美的廣告如同他們的個性，以真誠實在的方式傳達給消費者，並提供產品的資訊，設有自己的網站進行網路行銷，或是電視媒體、報章雜誌等，以達到宣傳效果，同時推出義美週週折價券給予消費者折扣，在社區間採服務行銷、關懷行銷及形象管理，「秉持著『不斷

的自我要求，要把最好的食品，合理的價格，貢獻給顧客』之精神。」

（鄭英傑，2011）

## 五、結論

義美食品在面對食安問題的危機管理都是於第一時間立即認錯、道歉、說明、下架、回收，甚至捐款，都是非常正確且負責任的態度。最後以商品全面打折來回饋消費者，也可以說是補救商譽的一種行銷策略。

用義美食品當作範例，之前的三聚氰胺、塑化劑風暴，以及最近那麼多食品及原料出問題（粉圓、板條、黑輪、雞排驗出毒澱粉，毒醬油等），哪一家業者出來道過歉？哪一家業者出來承擔錯誤？甚至還有說自己也是受害者的知名大廠。

這就是義美之所以能在黑心食品案件中，還能夠不流失消費者，反增的理由，消費者的眼睛是雪亮的，只要企業肯負責有誠意，消費者還是願意回頭購買，正所謂嫌貨人才是買貨人。

參考文獻：

註一 堅持理念 義美力克食品風暴

<http://www.watchinese.com/article/2011/3296?page=3>