



99 年度優化商業創新與網絡發展計畫

優化商業標竿教學個案—野鹿(股)公司

主辦單位：經 濟 部 商 業 司

執行單位：台北市電腦商業同業公會

撰稿人：范 錚 強 教 授

中華民國 99 年 12 月



個案本文



野鹿股份有限公司

Hielo 霜凍優格的體驗行銷

Andy Ting (丁光正) 在台灣出生長大，12 歲那年前往美國求學。2006 年 Andy 拿到美國耶魯大學 MBA 學歷，面對生涯的第一份工作，Andy 有許多的選擇與機會；那時全球的經濟發展重心轉向金磚四國，特別是中國大陸的經濟發展，使大中華地區成為年輕學子畢業後最想前往的地區。當時 Andy 有一份人人稱羨的工作機會－McKinsey 位於香港分公司的企管顧問一職。麥肯錫公司 (McKinsey & Company，簡稱麥肯錫) 是一家全球型管理顧問公司，其服務對象是全世界的領導企業、各國政府和專門機構等，其專業學識、服務效率、人際素養和人才素質等，被形容為人才的夢工廠，是一頂尖的人才訓練機構。麥肯錫專門提供公私部門高階管理層級人士問題的解決方案 (Business Solutions)。麥肯錫在全球超過 50 個國家中皆有設立事務所，雇有逾 8,000 名顧問。《Fortune 1000》近 70% 的公司為其客戶，包括政府、非營利組織等。麥肯錫一直以來皆為全球各大商管學院畢業生最希冀服務的企業前兩名。《富比士》雜誌曾刊載麥肯錫在 2007 年的營業額當有 53 億 3 千萬美元。

麥肯錫成為 Andy 的第一個工作職場，Andy 在麥肯錫的工作是擔任 engaging manager，所謂 engaging managers，其主要工作係激發及賦予帶領的團隊有充份的能量把任務執行的更好。從事顧問 (engaging managers) 的工作包括待在顧客的企業、進行訪談、帶領腦力激盪的會議、協助顧客建立解決問題的能力，這個工作的重心在於建立問題解決的方法論及過程 (methodology and process)。雖然每次面對的顧客不同，挑戰及學習也不同，但在進入麥肯錫一年半的時間後，Andy 參與好幾次 engagement，Andy 發覺未來兩三年內的工作都將是類似的內容，覺得沒有意義，自己在職場上的成長開始趨緩，繼續待在麥肯錫，人生的職場未來將如何發展已經可以預期。

我不喜歡知道我三、五年後會變成什麼樣子，那種 *predicable* 的生活對我來說是不被允許的，這是個性上的問題。我覺得我的人生應該是精采的，像 *roller coaster* 這樣上上下下分明，就算是人生的低點我也覺得是一個人生的起點。創業其實是我一直以來都想做的事，我相信很多人都是 (Andy Ting)。



我們最近有同學會，看到同學都越來越成長，問每個人，80%的人都會想來創業，不管是 Merrill Lynch MMA 的 VP 了，他還是會有這樣的 drive，但大家一直在講，卻都沒有人去做(Andy Ting)。

於是進入麥肯錫一年半的 Andy 毅然決然的辭去這份高薪的工作，決定走向創業這條路，那時候 Andy 二十七歲。

你看像我三年後 opportunity cost 變得更高，更難擺脫這樣的事情（指辭職），所以我知道如果我（當時）不離開的話，我就應該永遠不會做了（指創業）(Andy Ting)。

建立 Hielo

二十一世紀是服務的世紀，Andy 決定創業後便開始思考應建立何種屬於自己的事業。Andy 在麥肯錫時已開始接觸零售業，他喜歡能直接與終端顧客接觸的實際感，相較於從事顧問總是在紙上談兵，很難看到真正執行的成效實績，Andy 認為零售業能更直接的影響顧客。在製造業的進入門檻較高，Andy 最後選擇了零售通路業。

開始接觸 retail，因為我知道我非常喜歡 retail，為什麼是 retail 呢？我覺得不只是我對行銷也好，能真正 directly impact 你的 customers 的生活，這點對我來講是很重要的(Andy Ting)。

我們很常看不到 impact，就會覺得自己做的東西到底是缺哪裡？所以我覺得 direct impact 對我來講是比較重要的，我也覺得當亞洲的經濟體，譬如說從以前是一個 expected-oriented 的經濟體，慢慢轉成服務業導向，變成一個消費經濟體的時候，當然你的 retail sector 就變的非常重要，我們看到台灣有這樣的轉變，就是從世界工廠變成世界市場，我相信在轉變的過程中會看到越來越多 retail sector 發展得更廣，所以那時候我對 retail 是非常有興趣的，不管是 market potential 還是自己的 interest 也好...那我選定了 retail。(Andy Ting)。

決定從零售業為出發點的 Andy 開始思考應該選什麼產品。

為什麼是 frozen yogurt 呢？我們去看了一下，我以前就有在吃，當然還



沒有想過要做這樣的東西，我們查了一下，*all of retail sectors* 還有什麼是過去幾年成長性最大的？（我發現）*frozen yogurt* 從 05' 年開始到 08' 年應該是成長最快的 *retail subsector*。不是說（個別）公司而是（整體）市場，有很多（*frozen yogurt*）的公司一直出來，我指的是（*frozen yogurt*）市場是當時成長非常快的。

我每次講到 *frozen yogurt*，很多人就會以為是 *Golden spoon*，就是那種很甜的 *frozen yogurt*，well，這次是不一樣的，變成是一個健康主導的東西，可以真正說是一個健康的 *dessert*，我相信非常少人可以做到這樣。了解了之後，我們就開始和每家大家（指公司規模大）的 *frozen yogurt* 開始談。

霜凍優格是什麼呢？簡單的說，就是做成冰淇淋型態的優格。由於是優格製成的，因此比冰淇淋來得清爽健康，0%脂肪且低熱量，但卻仍然保有冰淇淋綿密的口感。

由於 Andy 過去在麥肯錫擔任從事顧問的經歷，讓他輕易獲得許多機會和大規模的霜凍優格企業談代理權。

當初在談的過程中，還有一段就是我有看到很多 *private equity* 都進去了，譬如說 *Howard Schultz* 就是 *Starbucks founder* 下面的一個 *fund*，他就投資了一家叫做 *Pinkberry (frozen yogurt)*，也是投了 *Substantial amount*，你就知道了，因為有時候你會怕是 *high*（指已達高點或市場飽和），現在回頭來看，還好他們（*frozen yogurt*）還是有一個非常好的成長，只是在亞洲我們還沒看到很大的成長，越來越多 *quite equity* 投在美國市場，那我想亞洲市場還需要時間。

Andy 最終決定代理美國的「*Hielo*」（*hielo Inc., U.S.*）。Hielo 是由一群專門研發製造優格原料的樂活年輕人在美國洛杉磯設立，「*Hielo*」（音同英文的 *yellow*）是西班牙文「冰」的意思，亦即「最純淨的形式」，代表著「*Hielo*」要求完美的精神，有別於一般坊間搭配冷凍優格所使用的產品，「*Hielo*」利用高科技研發出能夠配合新鮮優格使用的原物料，益菌數檢測結果超過美國優格協會所訂定的優格益菌數標準，確保製作出天然、健康的優格。

那時候我們就開始談了，那時候我們也是找大（規模）的 *retail* 談，剛



開始我們不管你是做 B2B 或是做 retail 都去試、都去了解，當然我和大（規模的公司）談的時候我自己的空間就少了，因為它給你的規範非常多，我覺得就失去了很多我想要做的理想，（同時）談判條件他們也訂得非常多，我們後來就找了一家我們覺得它的 policy 是（和我們）真正契合的，他們是真正做優格的，又沒有碰 retail sector，所以我覺得是非常非常強勢，所以我們就討論出一個 development 出來，一個方案就是用 Hielo——他們原來的名字，所以你們看到我們現在的樣子，都是後來我們和他們討論出來的，因為他們原來是沒有這塊，他們就是做 wholesale（批發商）。

由於 Hielo 在美國僅著重於製造部份，並沒有經營前端的銷售及通路，Andy 認為如此一來便有較大的發揮空間，打造屬於自己特色及理念的公司，而不會受到總公司太多的干涉及限制。Hielo 給予 Andy 很大的空間，因為 Hielo 本身並沒有經營通路的經驗，所以零售通路這部份，美國的 Hielo 完全授權予 Andy，Andy 在談判時獲得亞洲區全權的加盟經營權，換言之，包括中國大陸、新加坡、日本、韓國等亞洲區域，將來都等著 Andy 去開發及經營。

為讓台灣消費者也可以享受到這如冰淇淋般的綿密口感，並同時擁有優格有益健康的好處，且較不易肥胖的商品，並進而體驗樂活的生活方式，於是在美國生活求學多年的 Andy 把霜凍優格引進台灣，成立野鹿股份有限公司，經營台灣的「Hielo」品牌。藉著過去在麥肯錫的背景，Andy 開始做研究、撰寫計畫書，同時向銀行尋找資金。很幸運的，在資金的籌措上很順利地取得 Hielo 一開始建立需要的 2 千多萬資本。98 年 6 月野鹿於台北市忠孝東路四段東區商圈開設第一間「Hielo」直營門市。

然而，台灣市場對霜凍優格的認識程度超乎想像地低，霜凍優格因在歐美為消費大眾所熟知的商品，但對於台灣消費者而言，仍屬於陌生領域的商品，尚須提升消費者對商品的認知。此外，由於「Hielo」為美國品牌，在原有口味的調配以及配料的選擇上，較偏向美國民眾之喜好，為發展更貼近本土喜好口味，Andy 積極利用各種管道蒐集台灣消費者之口味喜好，以提供 Hielo, Inc. (u.s) 作為口味創新研發的依據。

當然（剛開始）進來（霜凍優格的市場）的時候，10 個人找不到 1 個吃過 frozen yogurt 這個東西，大家都以為他就是麥當勞的霜淇淋或是淡



水那邊的霜淇淋(Andy Ting)。

Andy 的另一個重要任務是尋找優秀的團隊，跟他共同建立 Hielo。

那有了一點點錢之後就要開始找 *management team*，那我覺得 *management team* 是一家公司成功與否的 *key*，以前我們在投資的時候都很了解，都是以投資 *management team* 為優先，很多很多人來做，很多這樣子的東西，所以我知道我需要一個非常好的 *management team*... 那時候我在想我到底 *lack* 什麼...(其實是)*lack* 兩大東西：第一個我們知道這是一個 *marketing war*。

Targeting：目標市場的選擇

Andy 思考該如何抉擇 Hielo 霜凍優格的市場定位。Hielo 可以從降低成本的角度，例如霜凍優格裡面不要滲入這麼多的優格，機器不要每天洗(洗一個機器需要一個人力一個小時，麥當勞是兩個禮拜洗一次)，採用平價的 *topping* 等，來進入台灣的市場。相反的，Hielo 也可以走高價位、高品質的定位，所有能做到最好都將它做到最好，食材的新鮮度，優格用 24 小時、包裝製品使用可自然分解環保材質、沒用完就全部倒掉，機器每天都洗，水果用最新鮮的等。

從顧客的觀點思考，雖然「霜凍優格」在歐美為消費大眾所熟知之商品，但對於台灣消費者而言，仍屬於陌生領域商品。借鏡歐美的經驗來看，首先，霜凍優格的顧客多屬於金字塔上端的消費者。因此，Andy 推估，Hielo 有一批潛在顧客可能於國外已經聽說過這項產品，對這個產品不陌生；或是在國外曾經消費過，而住在附近的朋友也都已經開始吃霜凍優格。第二，以霜凍優格的健康訴求來看，潛在顧客較重視健康愉悅的生活方式與態度，Andy 認為，這樣的顧客往往收入高於平均收入水準，較注重形象，對於品質也十分要求。此外，霜凍優格低熱量的特色，應該能夠吸引到愛吃甜食的女性顧客的青睞。

Andy 曾針對麥當勞的策略做了深入的分析。20 年前麥當勞進入台灣的時候，吉士漢堡大概是 82 元以上，麥香堡大概是 70 幾元。可以發現 20 年前和現在價格沒有顯著改變，但是吃的人卻變了。麥當勞剛引進台灣時，是了解美國文化的小孩來消費，現在則是擴散到一般大眾。循著這樣的思考邏輯，Andy 認為很多新進的品牌都有類似的情形。因此，Hielo 決定走高單價路線，將目標顧客



設定為金字塔頂端的顧客群。台灣頂級冰品市場具備一定的規模，例如，Häagen-Dazs 冰淇淋專賣店一年銷售額可接近 5 億元，而且台灣民眾消費能力及對於外來新鮮事物接受度高。從行銷的角度來看，針對這些金字塔上端的顧客，Hielo 不需要採行大眾式的行銷手法，反而可以從意見領袖為起點，由上而下來影響其他人。

零售店面管理

零售店面的管理，牽涉到許多作業流程的細節，也直接影響顧客感受到的品質。麥肯錫的經歷讓 Andy 深深感覺到管理團隊的重要性。「我覺得 management team 是一家公司成功與否的 key。」Andy 認為：

以前我們在投資的時候都很了解，都是以投資 management team 為優先。你的 store 要先 up running 才有 marketing 可講，所以我們就開始鎖定到底什麼樣的人才可以幫我們丟掉 store disability(Andy Ting)。

在零售店面管理團隊的建構上，如果鎖定金字塔下面這段的顧客，Hielo 挖角的對象可能是鮮芋仙之類的連鎖加盟店。像是鮮芋仙的服務講究速度快，來客數很多，相對的顧客服務沒有這麼周到。Hielo 選擇了金字塔上端的顧客，可以看齊的對象很自然便推想到 Starbucks 等級的連鎖店。Andy 說：

為什麼呢？因為我們覺得喝一杯 95 塊、110 塊咖啡的(客)人其實就是我們(的)potential customers，當 consumer segment 有 overlap 的時候，我們就知道他們的 store manager 在我們這裡應該也能帶出很好的流程(Andy Ting)。

Hielo 從 Starbucks 請來 3 位經驗豐富的經理人，把 Hielo 店面的流程規劃出來。店面流程的規劃十分詳盡，所有的細節都不能馬虎。為了堅持高的品質，許多客人看不到的細節，例如機器每天洗，水果的清洗是使用過濾水等，甚至比一般家庭裡清洗水果的標準還高。同時，24 小時沒有銷售完的優格就把它倒掉。「既然選擇了金字塔上面顧客，自己就要到位。」Andy 堅持的說。

Hielo 門市內的空間設計方面，則是引進全亞洲唯一的室內高科技數位天空，並結合台灣當代藝術家作品，提供店內牆面供藝術家呈現其作品，打造獨一無二的時尚藝術空間。另一方面，由於女性客層是霜凍優格主要的銷售目標，因



此店面也使用了桃紅色調來搭配，創造更符合女性的、溫柔的感受。然而，店面經營的成本很高，Hielo 也曾思考以「外帶」的方式來經營。然而，外帶是完全以產品作為中心，例如五十嵐、清心等連鎖飲料店，缺少了體驗這一部分，顧客感受不到產品以外的價值。Hielo 希望賣的不只是 frozen yogurt，而是一個體驗。當客人進來時，Hielo 的裝潢、顧客吃到的東西、感受到的服務，都是體驗的一部分，讓顧客離開時，會覺得 Hielo 是流行、時尚的。目前新光三越 A8 館裡的 Hielo 分店則提供了顧客外帶的服務，希望努力將整體的感覺帶給顧客，讓品牌的價值可以走得更久。

Hielo 店面裡，一桌的客人坐下來大概 15 分鐘左右會離開。通常第一次上門的客人總是會買小杯的，第二次則大部分會買中杯。Hielo 目前的客餐價約在 NT\$150 到 NT\$160 之間，有越來越高的趨勢。主要的原因是店員越來越懂得如何向顧客推銷。例如，店員會建議：「嗯！你的套餐可以再加一個 topping 喔！」、「這邊要加個脆餅嗎？」，或是「我們都建議中杯的喔，剛剛好！」

從內部累積行銷能力

為了建構行銷的團隊，Hielo 努力向外尋找優秀的行銷人才。Hielo 首先嘗試了很多在行銷或公共關係(PR, *public relations*)有十年以上經驗的行銷人員，卻發現這些人與公司的文化並不契合。因為他們都習慣用很多的行銷預算來做事，然而進入 Hielo 後，卻必須用很少的資源來創造更多、更顯著的行銷效果，使挫折感油然而生。舉例來說，Hielo 做一個事件行銷時，希望這一個事件不只是一個單一事件，而是能透過這個事件影響到潛在顧客、能吸引到媒體的曝光，還能讓這些人上網，加入 Hielo 的 Facebook 粉絲，變成 Hielo 顧客名單的一部分。所以 Hielo 做每一個行銷活動時，都會仔細深入思考以求達到某種效果，擴大行銷的效益。而這些很有經驗的行銷人員，卻沒有這樣驅力，也沒有這樣的能力。

最後，Andy 發現 Hielo 不能藉助外力的幫忙，必須從內部來建立自己的行銷能力。

我們花了很多時間在了解什麼是行銷，什麼是 PR，台灣的 culture。台灣所謂的 trait 到底是什麼樣子，這就是非常 difficult 的 McKinsey project，進去你完全都不懂，然後在一段時間內你要變成 expert (Andy Ting)。



爲了快速累積行銷能力以深入台灣市場，Andy 分析了大量的個案，研究其他公司成功與失敗的經驗，也訪談了不少在 PR 和 marketing 方面的專家，匯集眾人的意見發展自己的想法，利用兩三個月的時間摸索，學習到如何發稿、何時發稿，記者想知道的是什麼、廣告要擺在哪些雜誌，那一個平面媒體的閱聽人與我們的顧客較接近等，都是行銷研究的一部分。

Hielo 花了 9 到 10 個月，進行大量的市場調查，例如對 frozen yogurt 本身、價格、什麼價格會願意買多少等，試圖了解顧客的需求曲線；甚至特地去競爭對手的店買了 100 份優格來吃吃看，了解他們如何經營。在試營運期間，更進一步調查來客到底是開心還是不開心，到底是對 Hielo 的產品有信心，還是對 service 有信心，對環境喜歡與否，到底是怎麼喜歡上 Hielo 的等。對 Hielo 而言，轉變顧客對霜凍優格的態度，是一個很困難的挑戰。Andy 說：

一開始是不如預期的，你看起來就像是霜淇淋啊、蛋捲冰淇淋啊、或者是優格霜淇淋，優格霜淇淋大家的印象都是停留在淡水那種，所以是非常非常不一樣的，所以我們的 *conversion base* 是很低的，所以行銷就變得非常重要(Andy Ting)。

雖然萬事起頭難，市場調查的結果也帶來了值得鼓舞的好消息，發現顧客的保留率很高；也使得 Hielo 深信，「教育顧客」是值得且必要的投資。

行銷方式

從行銷活動的規劃來看，在有限的預算下，Hielo 很少以購買廣告的方式行銷品牌，而是透過 PR(公關行銷)，不論從霜凍優格的角度切入也好，從創業者自己的故事切入也好，就像女明星搏版面那樣，不斷地爭取曝光的機會。一開始的時候，有很多媒體也覺得看起來像蛋捲冰淇淋一樣東西沒有什麼新聞價值。然而，由於「霜凍優格」在歐美爲消費大眾所熟知之商品，但對於台灣消費者而言，仍屬於陌生領域商品，但是其健康、無負擔、低熱量、與流行時尚的訴求，吸引了大型的國際性雜誌，如 GQ 與 Vogue，針對霜凍優格好店推薦的主題，介紹了 Hielo 的品牌定位、空間設計，以及產品特色。

此外，Andy 認爲「就像一條街全部都是名牌，看了一家你不認識的牌子，你也會相信他也是很高貴。」因此，Hielo 透過連結名牌的方式，來提升身價。



由於 Hielo 的品牌定位與時尚的品牌有相同的顧客市場區隔，例如 Marc Jacobs, Juicy Cotor, Bobby Brown 等；Hielo 盡量將品牌放在大品牌的旁邊，當目標顧客看到的時候，就自然對 Hielo 的品牌產生偏好與忠誠度。除了 Häagen-Dazs 以外，並沒有很多餐飲業願意從這個角度來經營品牌。

由於 Hielo 的來客數越來越多，一些時尚品牌也想來分享 Hielo 的顧客群，因此也願意配合或主動與 Hielo 連結品牌。舉例來說，因為化妝品的單價高，對他們來講，一天有 3、40 個客人可能已經算高了。但是對 Hielo 來講一天可能至少有 2、300 個客人。在百貨公司裡，2、300 個客人都會看到 Hielo 做的活動，例如試吃券等。因此這些時尚品牌也會想要耕耘這塊；因為他們知道 Hielo 的客人，與他們的顧客一樣，也是走在時尚前端的一群。

整體而言，Hielo 針對不同的族群，採取了不同的行銷活動以強化消費者的體驗，也能夠提高行銷的效果，使得有限的資源發揮最大的效用。(1) 針對喜好嚐鮮的消費者，透過 iPhone 與 Facebook 平台，傳遞訊息並與消費者進行互動。(2) 針對追求時尚的人士，則與化妝品、時尚品牌及雜誌結合，推出搭配款商品，也建立品牌形象。(3) 針對重視健康飲食的兒童與年長者，於 DM、育兒及健康養生雜誌中展示霜凍優格的健康面。(4) 針對喜好美食的消費者，透過美食部落客的分享，增加他們嚐試的意願。(5) 針對重視消費氣氛的消費者，加強門市的设计感，創造舒適的飲食空間。(6) 針對注重生活品質的顧客，強調 Hielo 的品管與霜凍優格的益處，並以高品質的服務強化回購的意願，成為忠誠的顧客。

社群經營

隨著網路的發達，消費者也愈來愈習慣透過網路傳遞口碑，網路社群平台更是個聚集同好，分享使用經驗的新管道。對 Hielo 而言，透過網路社群來傳遞品牌訊息，是一個讓更多消費者認識 Hielo 的好方法。也因此，Andy 一開始便希望能善用諸如 Facebook, Twitter, Plurk, YouTube 等網路社交工具，以建立 Hielo 癡迷社群，藉由不定期發佈各式資訊，有效推廣「霜凍優格」。

根據 104 市調中心的調查，35 歲以下的族群，超過一半的人有在玩 Facebook，35~40 歲的族群有在使用 Facebook 的人也超過了 40%，顯見 Facebook 的影響力是相當高的。於是 Hielo 選擇了在 Facebook 上建立了粉絲專頁 (<http://www.facebook.com/?ref=home#!/lovehielo>)，藉以聚集 Hielo 的癡迷，並讓

消費者對霜凍優格有更進一步的了解。

建立社群只是個開始，重要的是透過社群與消費者互動，建立更密切的消費者關係。社群上的活動是一個相當重要的行銷工具，「我們發覺其實做 Facebook 活動的效果一直還滿好的，」Andy 指出，「我們就一直在 Facebook 上作活動，然後一直有人看到更多（更新的）活動，然後就加入。」這些活動，使得 Hielo 快速的累積了許多的粉絲，粉絲人數早已超過原訂 8,000 人的目標，而超過了 11,000 人。Hielo 更成立專責的網路行銷單位，藉積極經營社群，使社群成員成為 Hielo 的忠實顧客群。

結合時尚合作與產品開發調查的社群互動

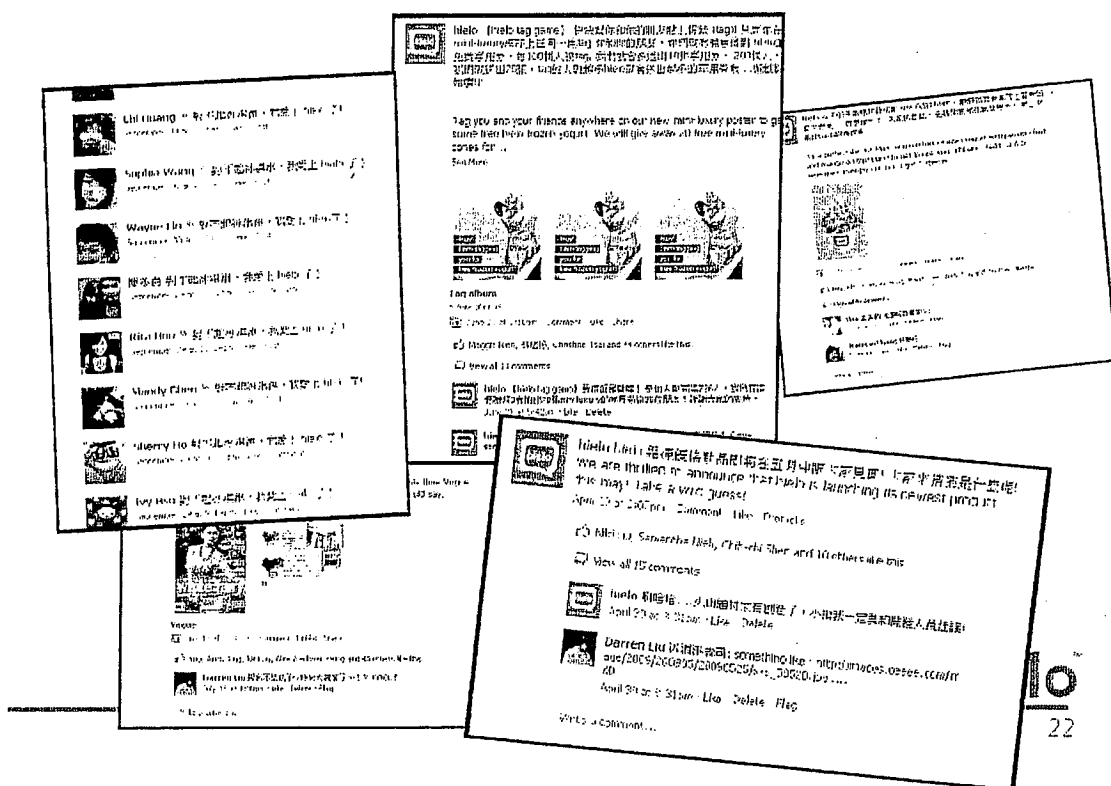


圖 1 Hielo 在 Facebook 與粉絲的互動畫面

資料來源：『hielo』消費者體驗優化計畫，結案審查簡報



圖 2 設計自己的霜凍優格產品

資料來源：<http://www.facebook.com/lovehielo>

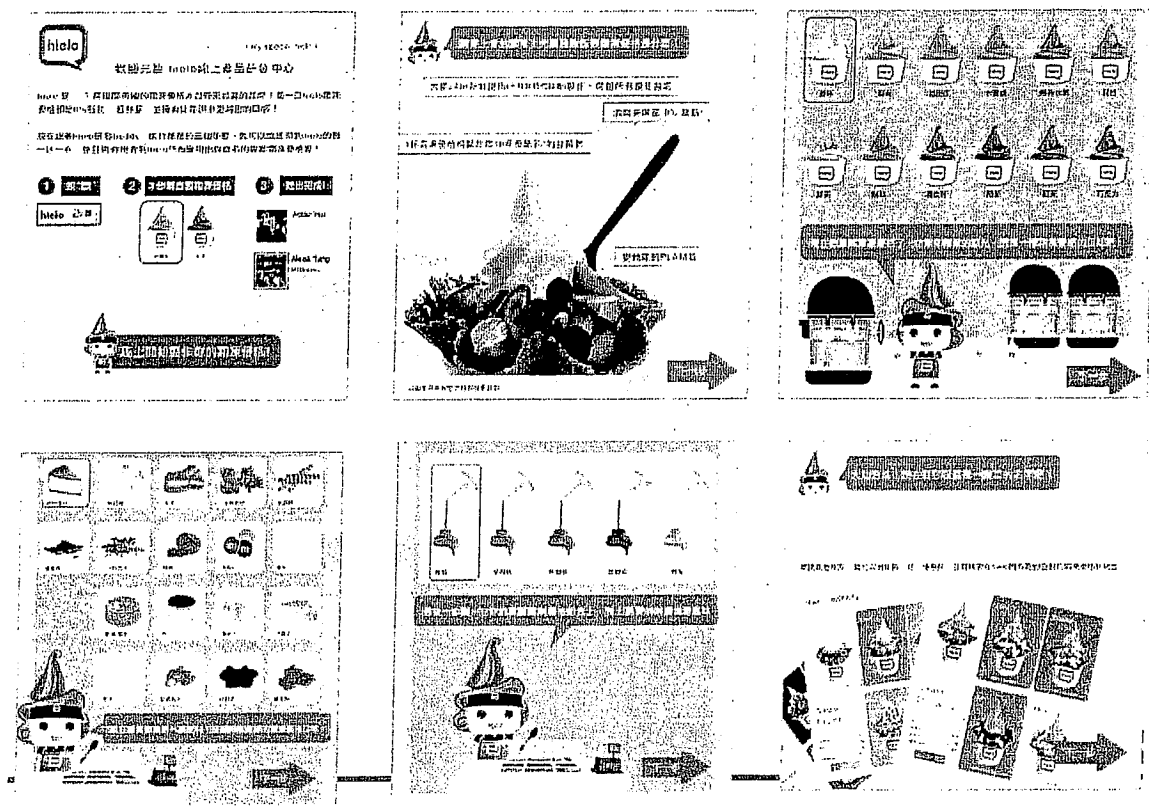


圖 3 Hielo 在 Facebook 上的遊戲畫面

資料來源：『hielo』消費者體驗優化計畫，結案審查簡報

除了活動之外，社群平台上的另一個主角是遊戲。社群粉絲們透過創意優格製作的小遊戲，扮演優格研發者的角色。一方面認識霜凍優格是什麼，一方面也透過小遊戲，傳遞了個人喜好的訊息。Hielo 經由這些資料的收集，更了解台灣消費者的偏好，作為後續研發新口味之參考來源，得以持續開發顧客的喜好菜單。正如 Andy 所說，「透過想要收集的資料，希望可以更 match 台灣市場喜歡的口味也好，喜歡的 topping 也好，像很多人喜歡在上面灑草莓醬之類的。」

iPhone 上的小遊戲，則是 Hielo 與消費者互動的另一個管道。根據波仕特的線上市調，稍具經濟基礎的中壯年族群，是購買 iPhone 意願最高的。這個族群與 Hielo 鎖定的金字塔頂端客層，有許多重疊的地方。Hielo 也希望能利用 iPhone 手機遊戲，吸引遊戲族群(13-49 歲)，成為 Hielo 的顧客。

iPhone 遊戲畫面

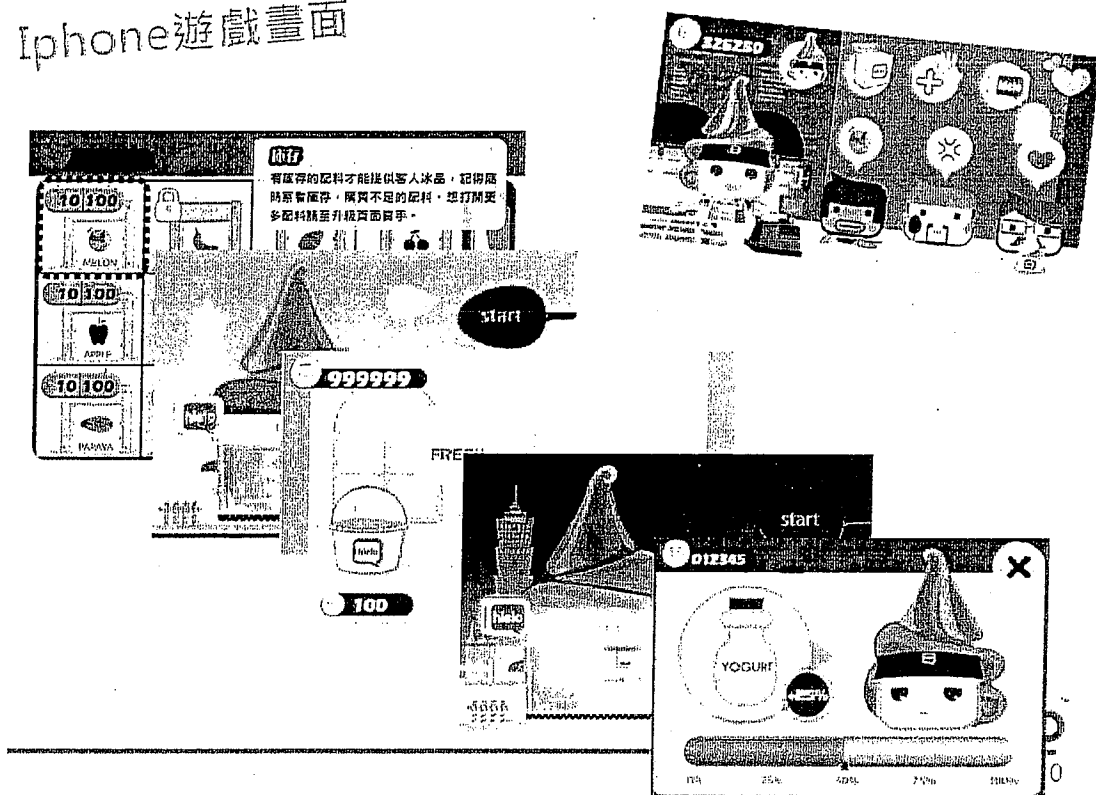


圖 4 Hielo 的 iPhone 遊戲畫面

資料來源：『hielo』消費者體驗優化計畫，結案審查簡報

不同於 Facebook 上的創意優格製作，iPhone 上的小遊戲讓玩家化身為 Hielo 門市的經營者。要讓消費者「坐在家裡，你就可以感受到我們的 store front」，Andy 說，「透過虛擬的環境你就已經可以體驗到 Hielo。」在遊戲中，玩家可以

知道 Hielo 的 layout、員工的制服等等實體店面才看得到的東西；也可以知道 Hielo 是如何經營一家店面，流程是怎麼跑的。經由這樣切身的經驗，玩家能夠建立與 Hielo 更密切的關係。

爲了吸引這些社群成員成爲消費者，Hielo 也將遊戲與活動結合。在 Facebook 上的小遊戲，提供了買一送一優惠的活動，將粉絲帶進實體店面。在 iPhone 上的遊戲，由於玩家扮演的是經營者的角色，因此可以在遊戲中賺取 Hielo 錢幣，玩家帶著 Hielo 錢來實體店面換得一些折扣。透過虛擬與實體的結合，Hielo 不但創造了更多與消費者的互動，也讓 Hielo 有機會辨識個別的消費者的偏好。

新產品的開發

Hielo 也持續開發符合台灣人喜好的新產品。其口味研發的流程，可以分爲三個階段。第一個階段是資料的蒐集。一方面針對潛在的消費大眾，藉由 Facebook 的小遊戲，讓他們自行創造新口味。另一方面，針對來店的顧客，則利用 iPhone、Facebook、iPad 等工具發放問卷了解消費者喜好；同時也在門市放置消費者互動機器，蒐集消費者的意見。第二個階段的工作是綜合這些資訊，進行原料採購與新口味的研發。研發結果先經由內部員工試吃及評分後，與決策支援系統建議產品的前五名進行比對，選出其中最高分的產品，作爲預備上市的新品。第三階段是了解消費者對新品的評價。因此會在正式上市前，邀請部落客與熟客試吃，並以問卷收集消費者的意見。透過這樣的流程，與消費者有更多的互動，也使得產品更多元並且更能滿足消費者需求。

與對手競爭與合作的關係

Hielo 思考要如何提出差異化的訴求，使自己能夠與市場上的競爭對手有所區別。但是在目前的這個階段，很多的消費者還不知道什麼是霜凍優格，因此最重要的還是以教育消費者爲主。Hielo 要教育消費者的東西非常多，譬如說使用的材料、水果都是現切、使用過濾水清洗水果、24 小時沒賣完就處理掉、機器每天洗，有很多的細節想要強調，但是目前最優先的還是以霜凍優格本身的教育爲主。



Andy 認爲，現有的市場還很小，在這麼小的市場去和對手競爭沒有什麼意

義。因此，Hielo 推出的標語是“對不起，冰淇淋”，目的是去爭冰淇淋那塊，想辦法從冰淇淋的市場中打出一塊新的區隔，把霜凍優格的市場做大。Andy 說：

所以有 competitor 開新的 store 的時候，我們真是又開心又難過，一種 mix feeling；一方面他會幫你做 education，但是他們又同時和你競爭現有的顧客(Andy Ting)。

塑造樂於分享的企業文化

Hielo 塑造了一個十分獨特的公司文化。員工有責任把自己的想法以及不滿的地方說出來。不論正職或是兼職的員工，這不是想不想說而已，而是員工的責任。由於 Hielo 有很多的員工之前是沒有工作經驗的，他的第一份工作就是 Hielo，因此可以順利的推動。Hielo 鼓勵員工直接向公司提出看法與建議，使得站在第一線的人員會一直不斷地回饋重要的資訊。例如，有時候員工會在晚上 12 點的時候，用 MSN 向 Andy 表示「Andy，我要加薪！」。或是有員工建議：「Andy，我今天發覺喔，就是如果你推薦客人加脆餅的話一般都會加，我覺得可以放在我們的 training 裡面。」

當有重要的知識或訊息需要讓員工知道時，Hielo 會以 email 的方式，以公告發送到每個人的電子信箱中，包括正職或是兼職的員工。Hielo 也利用每個月所有分店的正職員工都會回來開會的場合，進行知識的分享。另外，Hielo 也透過 facebook 的方式，讓所有的員工在上面分享彼此的看法。Hielo 的員工每天都會有一杯免費的霜凍優格，員工都熱愛公司的產品。推出新的產品時，也讓全部員工參與評分後再篩選。

人力資源管理

以零售店面來說，因為兼職的員工很多，所以員工的流動率很高。相較於其他店面，Hielo 的忠孝復興店的流動率是最高的，接近 100%的汰換率。因為 2010 年的 4 月開始，忠孝復興店的生意突然起來，很多人就因為太忙了無法適應。那時 Hielo 又急著開新的店，微風廣場的點非常的不理想，沒有給水排水的設施，因為 Hielo 每天規定都要洗機器，必須要去提水回來洗，所以做的時候更辛苦。



Hielo 採用 360 度的績效評核方式。在公司內部人不多，每個人只要評核 4、5 個人，而店面的每 1 個人要評核 8 個人，店長也會被評。評核的內容有 18 頁。在量化的評分部分，每個題目是 1~5 分，雖然每個人在填答問題可能有自己的偏見，但是當 8 個人的分數聚集起來的時候，還是可以很容易看的出來員工在績效的表現。

除了量化的評分外，Hielo 會要求每個人都要寫三頁這個人做得好的地方，還有這個人需要進步的地方。此評核沒有正職與兼職的差別，因為正職與兼職的評核是一樣重要的。透過這樣的評核方式，使員工不會因為與誰關係特別好而績效更好，也不會因為和誰特別差而永遠不能翻身。對於分數很高的員工公司會加以表揚，並透過一些加薪或其他的獎勵方式來肯定他的表現。例如表現良好的兼職員工，也可以加入值班的工作。

冰店的宿命-冬季的壓力

現有的 3 個店面中，以忠孝復興店的營業額最高，與去年相較之下，這個店的營收增加了 8 成。估計該店面要達到損益平衡至少每個月營業額要在 90 萬元以上。由於忠孝復興店是路面店，受到天氣的影響最大。如果下雨的話，就會感覺到冷，店內就有很大的變化；冬天的話影響就更顯著。由於寒冷的冬天氣溫很低，吃冰的客人很少，冷清的店面帶來了很大的經營壓力。

Hielo 曾經嘗試在冬季推出一些熱的食品，例如沙拉、咖啡，希望可以平衡淡旺季的影響。然而，由於 Hielo 還是一個新的品牌，因此這樣的做法執行一段時間後，Andy 認為是一個錯誤的嘗試。Andy 說：

我們知道新產品不能離優格太遠，但是我們還是推了新產品，後來我們在檢視的時候，覺得我們不應該模糊我們的焦點，因為我們那時的來客數還沒有很多，應該是拿舊的產品來耕耘新的來客數，而不是拿新的產品來耕耘舊的(Andy Ting)。

檢討之後，Andy 認為在淡季(冬天)的時候，不應該順應冬天推出季節性的商品，反而應該做的是更多的促銷，更多的事件行銷，讓人更了解 Hielo 是 frozen yogurt，讓人想到霜凍優格時會聯想到 Hielo。Andy 說：「因為當你的品牌有模糊度的時候，你在夏天所失去的，會比你在冬天得到的還多。」與其花心思推出更

多的產品，不如更多促銷的活動，花多一點的東西在行銷上，就是希望顧客在冬天的時候也來吃霜凍優格。

過去 Hielo 的競爭對手也碰過類似的情況。當冬天來的時候，他們就供應冬天可以銷售的熱食，開始賣沙拉、又賣漢堡、賣湯、又賣 Waffles，也改變了店面的佈置。那時候台灣 Waffles 賣得很好，一直到現在都還是熱門的商品，他們就什麼熱門就賣什麼。到最後他們已經變成一個美式餐廳，沒有辦法去定位他們的食物。從顧客的角度來看，當品牌一模糊的時候，大家會說這家是賣麵包的也有賣優格，或賣優格還賣了熱湯。那這家店品牌的獨特性就消失了。所以當 frozen yogurt 的季節，也就是夏天來的時候，沒有人記得他的 frozen yogurt。顧客還是把它定位在一個美式餐廳，忘了這家店品牌的特色。因為美式餐廳太多了，顧客不需要特別來他的店裡吃，最後這家店就做不下去而收掉了。

Hielo 也考慮過做桶裝保麗龍的，或一杯一杯的霜凍優格，然後透過宅配或是在所謂的零售店（retail outlet）賣，像是 Häagen-Dazs 的做法。Häagen-Dazs 這樣的知名品牌，不會有任何模糊品牌的情形，但是 Hielo 在目前的階段品牌知名度還不夠深植人心，做這樣的事情效果有限。必須要先讓顧客進來體驗，能夠讓顧客清楚到底 Hielo 是什麼、到底霜凍優格是什麼。與其花心思在優格的填裝，不如花多一點的東西在行銷上。

天氣與季節對百貨公司的店面影響很小，因為百貨公司裡面都是恆溫的，營業額的多寡取決於百貨公司的人氣的多少。因此，Hielo 的策略是以路面店建立形象，打出品牌，然後透過百貨公司來產生公司主要的營收。

供應商管理

由於對自己經營與行銷的能力深具信心，因此，在尋找霜凍優格的供應商時，希望能在經營上擁有較大的主導權。Andy 在與許多供應商互動後，發現大型的供應商給的空間較少，要求的規範非常多，使 Andy 必須放棄很多當初想要做的理想。幸而後來找到了一家規模較小的、年輕人創業的新公司，他們的理念、政策與 Andy 的想法十分契合。這家公司沒有直接經營零售的市場，以 B2B 與批發為主，因此讓 Andy 在行銷與零售的部分可以有很大施展的空間。於是 Andy 決定直接採用他們公司名稱(Hielo)進軍台灣市場。Hielo 向美國的供應商購買機器後，定期向他們採購霜凍優格，並針對台灣消費者的口味，發展適合本土的食

譜。

Hielo 之霜凍優格需即時製作，霜凍優格需要量不易固定，同時霜凍優格具賞味期的特性，故在生產製造上，有大規模量產之困難。為解決此一困難，Hielo 將生產與消費分開，經由流程之專業分工與整合，應用製造業生產之優勢，製作門市端餐飲所需之基底食材(霜凍優格)，其他配料食材則透過委外供應商供應，並透過良好的低溫冷藏配送機制，以提供各門市所需。故於餐飲服務門市端可立即依消費者喜好，製作其喜好口味之霜凍優格。

在供應鏈的部分，最重要的是產品的原料，例如水果等。Hielo 的水果幾乎都有一個以上的來源。Hielo 盡量對兩家採購相同的比例。例如，A 廠商這次提供的奇異果品質不好，Hielo 會將該批水果退貨，然後向另外一個廠商購買。Andy 希望能夠盡量採購台灣優質的水果，然而，卻發現國外水果的品牌化做得比台灣好，例如 Zespri 的奇異果。台灣只有愛文的芒果，以及大湖的草莓。但是愛文芒果也只有幾個月的產期，7、8 月以後就沒有了。大湖草莓一年只有 3 個月的產期，其他的時間必須依賴進口。所以，雖然台灣人的觀念裡，明明台灣就有草莓，價錢應該可以降下來，所以不可能賣人家 NT\$40 元。但是 Hielo 的草莓常常需要靠進口。特別是草莓容易爛，很難保存，所以 Hielo 賣草莓都是賠錢的。

從整個供應鏈來看，Hielo 霜凍優格產品係透過直營門市，以服務喜好霜凍優格的消費者，當消費者至櫃檯點餐，可選擇喜愛基底霜凍優格與配料(水果或乾配料)，或「Hielo」已配好的經典霜凍優格。當「Hielo」門市霜凍優格的原物料不足時，則透過電子郵件或傳真直接向供應商詢問及訂購所需的原物料，由供應商直接供應至門市。

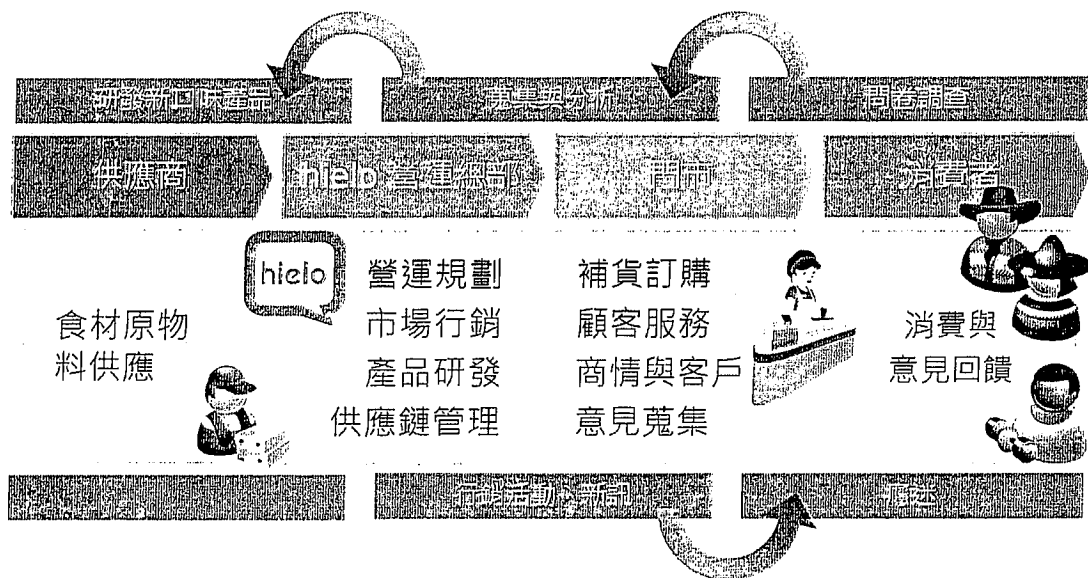


圖 5 Hielo 營運模式現況圖

資料來源：『hielo』消費者體驗優化計畫書

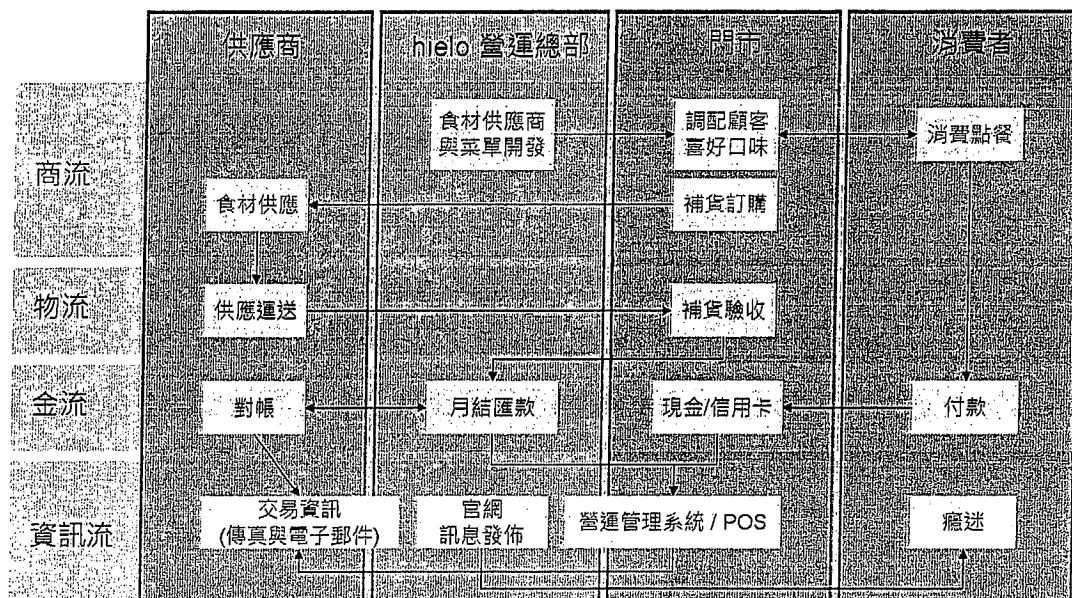


圖 6 Hielo 作業流程圖

資料來源：『hielo』消費者體驗優化計畫書