

第四章 以加盟店作為新產品的推出平台

在上面一章我們知道，當一致性對消費者品質和價格的傳達，仍在某合理的範圍之內，如果新產品的推出不會增加合作的成本，我們可以預期加盟店可以作為新產品良好的銷售管道，而且會呈現一種定期做產品更換的動作。這一種良好的性質，讓我們可以用平台的概念來進行類比；平台的觀念是將溝通的介面規格化，提供一個有範圍的資訊維度，然後在這個既定的功能之內做變化，雖然某些功能會因此受到限制，但是這樣子的規範帶來的溝通便利，在資訊提供、接受、維護上，帶來的好處卻是更大。平台的提供者，只需要維持平台良好的資訊呈現，或是努力去擴大平台的服務對象，就能夠為平台的使用者贏取利益。

使用加盟店來做為一種新產品的銷售平台，類似創投具有促進產品創新功能；創投結合的是創業時缺乏的資金、技術、管理……等等，主要是克服新產品在研發製造階段上所遇到的困難，而加盟店比擬的新產品銷售平台，則能克服新產品要成功，在銷售上所遇到的困難。

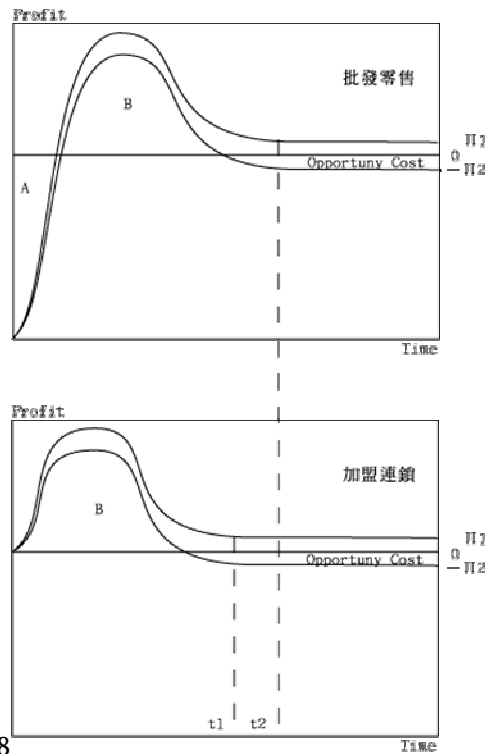
底下我們試著描述這樣一個平台，可能的操作模式。

加盟店因為不乏新產品的來源，所以可以定期的產品更換；但對於新產品的提供者來說，產品銷售的種類並不會被販售空間所限制，一項新產品的推出可能會預期銷售比較長久的時間。這樣子，新產品的提供者藉由加盟店的推出新產品在商品銷售的期間上似乎無法獲得滿足。

我們可以說明，產品的提供者跟加盟店的合作，不完全是著眼於銷售，和藉由較大並且較平穩的銷售達到降低交易成本的功用；僅由銷售衍伸而出的好處會隨著銷售的終止而消失，我認為新產品的提供者藉由加盟店的推出，還得到另外的好處。即在加盟店推新產品可以提早的提供產品提供者一項資訊，即這一項新產品究竟是具有潛力的，或是不具備發展下去的價值；在獲知此項資訊之後，如果是不具繼續發展價值，產品提供者可以結束此產品的銷售；若得知是具備長期穩定的利潤，產品的提供者能夠容易地找到願意販售此商品的商家而進行長期的販售。加盟店能夠以較高的效率引入新產品、以較快時間給予產品提供者較長期穩定的銷售數字、進一步讓其他通路提供者注意到這項新產品來進行銷售，這樣子的特徵是我以平台的觀念來類比的原因。

底下是將加盟店做為新產品推出平台時，作為平台提供者所要決定的價格和數量的簡單習作：

索價（價格）



圖表 18

假設新產品的售價在事前已經預定為固定的 \bar{p}

新產品提供者希望銷售的利潤

$$\Pi(Q) = \bar{p} \cdot Q(\bar{p}) - C(Q(\bar{p})) \geq 0$$

廠商瞭解自己的成本函數，因此在產品上市前，可以計劃一個必須達到的臨界銷售目標

$$Q^* = C(Q^*) / \bar{p}$$

其中 $Q(\bar{p})$ 即新產品長期的市場需求，我們假設有兩種情況

$$Q(\bar{p}) = Q_1 \geq Q^* \quad \text{機率為 } r \quad \text{此時的利潤為 } (\Pi_1)$$

$$Q(\bar{p}) = Q_2 < Q^* \quad \text{機率為 } 1 - r \quad \text{此時的利潤為 } (-\Pi_2)$$

而在 \bar{p} 下的市場需求究竟為多少，除非進行實際的銷售，否則無從知道。

而一旦發現 $Q_2 < Q^*$ ，新產品宣告失敗，另行企劃。

在一個固定的價格下，產品的供應者希望產品賣得越多越好，因此銷售點的數量越多越好，不過當市場飽和的數量已經到達時，我們認為銷售點的數量增加對於總量不會有影響，這時候市場的需求會接近我們所假設的性質：即數量為價格的函數。不過當銷售點的數量不夠多時，銷售總量還能靠銷售點的增加來衝高；因此，若產品的通路不夠大時，我們無法得知 $Q(\bar{p})=Q_1$ 或 $Q(\bar{p})=Q_2 < Q^*$ 。

假設採不採用加盟店銷售，新產品最後成功的機率都是 r ，並且平穩的銷售數字相同。我們只設想，不用加盟店來推新產品需要花費 t_2 的時間來商談足夠的通路獲得 $Q(\bar{p})$ ，而使用加盟店我們可以只用 t_1 的時間來獲得 $Q(\bar{p})$ 。

假設一家廠商在同一時間點上只進行一定數量的新產品推廣，假設為一項，那麼在 T 的期間中，會一共進行過 T/t 次的產品推出。見圖 14，我們將好處拆成兩方面來看。

(1)一個是在產品銷售達到穩定前的損益(假設加盟店中的 B 和批發零售體系的 B 面積一樣)，在批發零售體系中銷售利益為 $\frac{T}{t_2}(B-A)$ ，在加盟聯中銷售利益為

$\frac{T}{t_1}B$ ；這一部分的索價總計為 $\left(\frac{T}{t_1}B - \frac{T}{t_2}(B-A)\right)$ 。

(2)另一方面的好處是只需花費 t_1 的時間就能夠知道品成功或是失敗。產品推出成功的話，在未來的時間會帶來利潤，推出不成功的話，未來不進行販賣，因此沒有利潤也沒有虧損。假設一新產品在銷售穩定之後的壽命為 τ ，一項新產品推出的預期利潤為 $r\Pi_1\tau + (1-r)0 = r\Pi_1\tau$ ，因此在 T 期間之內，這一部分使用加盟店銷售新產品能帶來的利益為 $\left(\frac{T}{t_1} - \frac{T}{t_2}\right)r\Pi_1\tau$ 。

綜合(1)(2)，一個期間為 T 的上市銷售方案，可索價 $\left(\frac{T}{t_1}B - \frac{T}{t_2}(B-A)\right) + \left(\frac{T}{t_1} - \frac{T}{t_2}\right)r\Pi_1\tau$ 。

新產品密度的決定（數量）

加盟連鎖店銷售新商品具有較高的利益，而且在我的分析當中幾乎無虧損的風險；但也不能夠因此販賣過多的新商品，必須維持一定範圍內的新舊商品比例，以及適當的新產品內容，來維持足夠的一致性。因此可以容納多少新產品主要決定因素是商店能夠販賣商品的總量來決定。

不過這樣的分析，是基於我們認為隨著時間的推進，商品能夠創造的利潤是穩定的。事實上將市場的風險考慮進來，會比較貼近現實。所謂的市場風險，包

含總體消費的變動、分店週遭的供給改變(例如販售產品的互補品或替代品)、時尚流行的變化、地理上相關聯的需求變化(例如某項商品可能會先在台北引起流行，經過媒體的注意報導之後，中南部才開始流行)……等等，這時候新產品密度的選擇，就要考慮風險和報酬率之間的關係；越高的風險，應該要有越高的預期報酬，此時使用財務投資時投資組合的概念，會是相當有用的。

1.考慮面臨某種衝擊對於原本舊的產品影響較小，而對於新的產品消費影響較大時，我們可以決定一個適當的新產品密度。

2.除了產品的密度，決定產品的內容也可以降低某些風險。例如一家便利商店推出兩款新的飲料，當隔壁新開了一家便當店，這一家便利商店新的飲料銷量就會暴增；當隔壁新開了一家飲料店時，這一家便利商店新飲料的銷售量就會不好。這個例子中，便利商店推出兩款新飲料的風險就會比推出一款飲料和一款便當的風險來得高。

總之，加盟店若能克服合作的困難，則具有成為新產品推出平台的潛力；而若要成為一個平台，價格、數量、內容等等的決定，都會是相當實際的問題，而本論文僅進行最概略的分析，後續更詳盡的內容，已經不在本論文所欲談論的範圍中了。

實例說明

以下節錄自 www.foodnews.com.tw 食品資訊 207 期”新聞蒐錄”：

統一超商牽線 飲料業興代工熱

在統一超商穿針引線之下，今年將有更多日本一線食品飲料大廠如可果美、KIRIN、美國 Arizona 等，來台找代工廠，把配方、技術一併移轉輸入台灣。統一超商積極架構日本品牌進口管道，讓日本流行飲料 2 到 3 個月就在門市上架，實現日、台「飲料流行零時差」。日本飲料大廠早就在大陸設廠生產，在大陸可見 KIRIN、三得利等飲料品牌，過去這些品牌不一定到台灣生產。統一超商運用通路規模優勢，去年說服日本三得利，把旗下 C.C.檸檬等三支暢銷商品，品牌授權，交給名牌³⁷、悅氏等台灣食品廠代工，第一個月三支商品狂銷 100 萬支。目前已有可爾必思等，採同樣模式進入台灣。生產線都從日本進口的名牌，代工收穫最豐，包括三得利的燃燒系、可口可樂的茶飲料、可爾必思等，都是名牌的代工大客戶，該公司更證實，透過 7-ELEVEN 的介紹，近期還有新的代工合作案在談，預估今年代工業務營收占比可達 20%。

這個新聞我們可以視為日本的飲料利用加盟店擴散，在台灣上市，並且獲得了日後名牌、悅氏等代工廠的銷售管道；最有趣的是，這是由 7-ELEVEN 直接下來撮合的。我們可以看到加盟店藉由通路的力量，確實可以建立起某種常態的模式，逐漸將加盟店打造成新產品推出平台。

³⁷ 這裏”名牌”是一家工廠的名稱，不是一般知名品牌的名字。