

沁涼時光

張振銘先生訪談紀錄



訪 問 日 期： 2022 年 03 月 20 日，下午 3 時至 4 時
2024 年 07 月 11 日，上午 8 時 15 分至 9 時 10 分
訪 問 店 家： 以利泡泡冰店
訪 問 地 點： 以利泡泡冰店
使 用 語 言： 國、臺語
訪 談 人： 王可安、李語彤、張晏瑄、曾獻緯
紀 錄 人： 王可安、李語彤、林心筠、張晏瑄



上圖：張振銘先生。文舍 / 周湧偉 攝



張振銘

1979 年生，臺北士林人。父親張聰祥先生是「以利泡泡冰」的創始人，自宜蘭起家後，在基隆遠東戲院旁擺攤賣泡泡冰，創立了好口碑。冰店幾經波折，最後落腳於士林，之後陸續在臺灣各地開設分店，更曾進軍香港與新加坡。第二代老闆張振銘於大學畢業接手冰店經營，為了讓冰店更上層樓，除了堅持一直以來的好味道，也努力提升店內裝潢、外帶包裝與衛生水準等，更進駐百貨公司增加知名度，持續拓展客源。雜貨店，仍持續記錄著士林老街的歷史。

探索以利泡泡冰：張聰祥先生的創業故事

我的父親張聰祥，出生於 1933 年，老家在宜蘭火車站附近。聽家中長輩說，以前宜蘭火車站周圍的土地都是我們家的，但從曾祖父那一代起，家境就大不如前，生活十分困苦。因此，父親幼時為了幫忙家計，中斷小學學業，轉而開始批發蔬菜銷至宜蘭的軍營。他累積了一些積蓄後，十六歲時到臺北向一位有名的棉被師傅學習彈棉被的技術，學成後回到宜蘭，與七、八位合夥人一起彈棉被、出貨。二十歲左右，他成為頗有名氣的棉被師傅，賺的錢已經足夠買三家店面，但卻不幸罹患肺炎，治療花了一大筆錢。康復後他不再彈棉被，轉行出海捕魚，雖然一開始並不是很順利，但憑藉著不服輸的脾氣與毅力，獲得船長的肯定，最後升上大副，¹也賺取一小筆財富。但父親出海回來後卻染上賭博，幾乎將家產敗光，最後選擇到羅東擺攤。

父親在羅東擺攤期間，大概是 1955 年左右，他開始在冬天賣鹹湯圓，夏天賣冰。過去曾有一句諺語說，「第一賣冰，第二做醫生」，²意思是指賣冰比較容易賺錢。早期的冰品多以枝仔冰、清冰為主，後來他自己研發出「泡泡冰」，也慢慢發展出多種口味，我們很努力把冰做得好吃，自然而然吸引了不少客人，一路持續經營至今。之所以會研發製作泡泡冰，一開始是為了方便客人食用而提前將冰和配料拌好。我們會先用刨冰機將清冰磚刨細，再加入配料或不同口味的果醬，在碗公中用湯匙拌均勻，快速攪拌會讓冰變得更綿密、紮實，口感彷彿起泡泡般，所以才會被客人取名為「泡泡冰」。雖然製作過程並不複雜，但攪拌的手法需要練個兩、三年以上才會熟能生巧。

初期的品項並不多，有花生、花豆花生、雞蛋牛奶、芋頭及烏梅口味，果醬類的口味較少，後來陸續增加了草莓、百香果、情人果及芒果口味，這些配料和果醬都是我們自己熬製的。不同客群有各自喜歡的品項，例如年輕學生會選擇草莓和芒果，但我們店賣的算是傳統冰品，學生的接受度不高，約只佔客源的一成左右。如果是家庭或是成年人，常會選擇口味獨特的招牌品項花生花豆或花生。

1 大副（Chief Mate）：是商船上的主要管理和操作官員，僅次於船長，是船上的二把手。大副的主要職責包括維護船舶的安全、保養船隻、管理貨物裝卸以及督導船員的日常工作。此外，大副還負責航行中的導航工作，確保航行安全，並在船長不在或無法執行職務時，代替船長指揮船舶。大副通常有豐富的航海經驗，熟悉航行、貨物操作及船上應急措施，是船上不可或缺的重要人物。

2 形容賣冰和當醫生皆是利潤豐厚的行業。



左圖：以利泡泡冰士林總店招牌。

後來因父親結交了許多義兄弟，與地方幫派起了衝突，在賭債和幫派的脅迫下，他只好跑路至基隆，在熱鬧的遠東戲院旁經營冰店，也就是以利的前身。基隆的角頭看見當時冰店生意很好，想要來分一杯羹，但父親不願將自己的心血分給他們，便選擇將店交給乾女兒和乾兒子後，離開基隆到臺北重新開店。基隆的那間店也成為現在的遠東泡泡冰。

父親在基隆做生意的那幾年，偶然與我母親羅純機相識。母親是臺中霧峰人，年輕時由舅公介紹到基隆當家庭幫傭，後來想要學做生意。剛好阿姨和父親的朋友是夫妻，在他們的牽線下，兩人熟識後日久生情，結婚後生下我和妹妹。

擴展足跡：從國內展店到邁向海外市場

離開基隆後，父親先在西門町落腳開店，收掉後改到公館，最後才拓店至士林。士林的第一家店面位於美崙街，之後才搬進華榮街。當初父親之所以會將店面選在華榮街，因為覺得市場比較熱鬧、好做生意。而且又鄰近天母商圈，當時天母的有錢人比較多，想說富人比較不會殺價，或許可以賺取較可觀的利潤。我們在華榮街曾經搬遷過幾次，租過 67 號和 18 號，後來買下了 12 號和 4 號的房子。但因為要還父親的賭債與幫忙他的友人債務，我們把 12 號賣掉，只剩 4 號。目前的士林總店是租的，2008 年合作金庫遷離後，才將店面遷至現址。

1979 年前後，我們曾在臺中市府路附近開設分店，主要由我母親管理。但因父親持續賭博，為了償還賭債，臺中分店賺的錢就被拿去貼補花費。臺中店大概開了十年左右，1990 年時頂讓給父親教的一位學徒，將店名改為「伊豆」。

雖然父親只有小學學歷，母親是國中學歷，但他們認為先做了再說，後續有不足的再來補強。這樣的想法其實和我修讀企管系時所學到的很雷同，都認為不要等萬事俱備再去嘗試，這樣反而難以成功。我的雙親在做生意上都很大膽。有次他們到香港玩，觀察到旺角的人口密度高，認為在那裡做生意應該滿好賺的。1987年在旺角開設了由父親主理的分店，母親則是顧臺灣的店。香港分店的生意極好，甚至上過報紙，但當時因不懂香港的法規，經常被罰錢。後來剛好遇到香港的某位官員去吃冰，與父親熟識後便幫忙解決被罰錢的問題。經營了十年，只有最後一年才比較少被罰錢。父親因為在香港待了很久，還拿到了香港的身分證。後來父親因生病嚴重回臺灣治療，加上年紀也大了，我們便勸他回臺灣發展，2000年左右就將香港分店收掉了。

父親回臺灣後，選擇在剛崛起、十分熱鬧的士林夜市買攤位做生意，攤位位置大約在現今的劍潭捷運站對面，經營的主力是還在讀大學的我、阿姨和兩個員工。當時的生意非常好，幾乎要排 75 公尺的隊伍，附近的攤位也都是賣吃的，周遭非常熱鬧，人潮很多，人群移動的速度非常慢，要應付當時的人潮實在是有點吃緊。臺北的冬天又冷又下雨，回想當時每次騎車來開店時，冰冷的雨打在臉上很痛，不免覺得心酸。

我妹妹夫妻倆則是在 2012 年去新加坡開了分店，原本兩人都是在科技業工作，年薪相加可能有兩、三百萬，但經營冰店大概只能賺一百多萬，相差甚大，沒多久分店就關了。我認為其實是有機會賺到錢的，只開一間店利潤會比較低，但開十間店的話，利潤自然會更高。我們在國外開設的分店，品項基本上和臺灣一樣，但新加坡分店的配料有一些變化，會加小熊軟糖和巧克力豆。當時妹妹在經營時，使用的原物料都是從臺灣運到新加坡。香港店的話基本上也是如此，不過父親曾去過重慶跟深圳找製作花生醬的廠商，其他原物料也是和做進出口的朋友配合，將臺灣的食材運至香港。

我們曾在臺灣的不同地區開過店，也有拓展到海外市場。以前在夜市也有過兩、三個攤位。店面的話有總店士林店、西門店，其他還有加盟店，但加盟店就是斷斷續續。現在 2024 年只剩下總店士林店與公館店，有考慮是否要收掉公館店，因為去年計算營收時，扣除掉經營成本、稅金等，實際上利潤只剩一、兩成而已。我自己的心態比較保守，以求穩為主，希望在我這一代可以將基底打得更穩，或許等下一代再去開創其他新事物，但這樣的經營理念和父母差異很大。

下圖：位於華榮街口的以利泡泡冰店面。陳有瑾 攝



傳承與改變：第二代老闆張振銘先生接棒經營

我出生於 1979 年，從小便在冰店幫忙。幼稚園時我常常站在調理區，踩在凳子上用碗公攪拌泡泡冰。由於父母經營冰店，自己也從小就在店裡幫忙，我一直都知道自己未來除了接手冰店外，並沒有太多選擇的餘地。只有高中畢業那年的暑假，因不想只做與冰店相關的工作，而短暫打了一份送報紙的零工。為了能讓冰店有更好的管理和經營，我在選擇大學科系時，從原本嚮往的設計系改讀企管系。大學畢業後，我也曾嘗試應徵其他工作。但考量到父母經營一輩子的冰店能夠發展到如今的規模十分不易，加上自己對店裡的大小事都非常熟悉，還是選擇回來接手繼續經營下去。我從外場顧店開始，逐步瞭解內場的運作與生產，最終全面負責管理。

我雖然「接手」了冰店，但父母的事業心很重，放心不下生意，仍常常與我討論冰店的經營，我們也會因理念不合而吵得面紅耳赤。例如，店面的空間安排，我曾提議將店面的四周圍起來，重新裝潢成像咖啡廳般的環境，以提高衛生水準。然而，父親認為店就位於菜市場旁，應該維持開放的空間，這樣熱鬧的氛圍才能吸引更多客人。我們曾為此有過幾次爭吵，最終在這兩年內將店面重新裝潢成現在明亮乾淨的樣貌。但是父母那一代的觀念根深柢固，需要我們不斷勸說，才能讓他們理解現在的經營方式更有利於冰店的發展。

關於食材的選擇，我和父親也有不同的看法。我們店裡最受歡迎的招牌是花生花豆和花生口味。但曾有客人反映花生口味變得比較油膩，吃多了感覺有些不適。這是因為父親在兩年前，突然決定將我們一直使用的十一號花生換成香氣更濃的九號花生。但九號花生較為油膩且價格也更高。我認為應該以客人的需求為主，選擇過去固定使用、味道較清淡的十一號花生，才能保持客人長久以來喜愛的口味。

雖然與父母在一些理念上有分歧，但他們也將許多事情交由我全權負責。例如國稅局要求要開發票，我們約在 2014 年開始開立發票。另外，我們經常收到客人的投訴，反映冰裡面有鐵絲。這是因為製冰過程中，鐵刀刮到鐵碗後會掉落鐵屑。直到這幾年，我們從原本使用的鐵製冰刀，換成符合食安規範的塑膠刀，才真正解決了這個問題。而大眾一直關注的食品安全問題，例如塑化劑和大腸桿菌風波，這些需要對外說明的事件，不論是面對媒體，還是應對店面現場的突發狀況，都是由我一個人負責處理。

隨著時代的變遷，我們的冰店也作出了相應的調整。大約在十年前，我們開始接受電商平臺的冷凍配送訂單。為了保持冰品的品質，我們會先將其冷凍，再使用保麗龍盒進行配送。我們起初使用的杯子是塑膠杯，但在客人的關心環保問題的反饋後，我們決定更換為紙杯。這一轉變需要重新設計包材，經過一番摸索和調整，才達到滿意的效果。雖然我們已經做出了改變，但依然有需要改進的地方。客人給的回應和建議，我們都會吸收並持續改善。

以前沒有外送平臺時，都是我們自己送貨，基本上只要我有空就會幫忙。現在我們和外送平臺 Uber Eats 合作，一般會被抽成，但我們秉持著服務客人的理念，並未將

增加的成本轉嫁到商品價格上，所以利潤就相對較低。如果超過 Uber Eats 的配送範圍，我們就會以黑貓宅急便來運送。

打開知名度：進駐百貨公司拓展客源

早期生意好的時候，有滿多學生會來吃冰。再加上旁邊是菜市場，菜籃族也是我們的主要客群。時間飛逝，我們經營了這麼多年，一些老客人過世了，也有的是阿公阿嬤、爸爸媽媽帶著小孩，一代一代過來吃。有些年紀很大的老客人，甚至推著輪椅也要天天來吃冰，這代表泡泡冰早已成為熟客一輩子的回憶。

我們客源比例中，觀光客佔得很少，約只佔一到兩成，大多數人吃完冰後就會離開，很少回流。主要的顧客仍然是臺灣本地人，且外帶的比例遠高於內用。外帶的包裝經歷了幾次更改，最初使用透明塑膠袋，後來改為塑膠杯，現在則改用紙杯。為了不讓外帶冰品融化過快，我們會將冰凍得像石頭、冰磚一樣，以延緩融化速度。

我們目前正在積極開發新客群，其中一個開拓方向就是百貨公司的快閃店。我父母參與總店與分店的經營，但百貨公司的部分是由我來負責，基本上臺北市的百貨公司我都曾設過店，例如遠東 SOGO 百貨、新光三越等。通常會選擇利潤抽成較低、生意較好的百貨繼續合作，例如鄰近臺北車站的京站，人潮多生意好。去年我們開始嘗試進駐量販賣場大潤發，今年則是 IKEA。百貨公司的櫃位成本雖然比較高，但優點是只要在夏天開店就好，無須開一整年，如此一來冬天就不用花費人事成本、水電費和房租，避免了以夏季利潤補貼冬天的情形。



右圖：百香果泡泡冰與招牌泡泡冰。陳有瑾 攝

在百貨公司的快閃店中，我們會推出該店的限定口味，例如今年的新口味是酪梨，未來也會根據果醬的開發情況嘗試其他口味。其實冰店進駐百貨公司獲得的是廣告效益，打開知名度後，才能撐得更久，如果只是停留在原地，就很容易被遺忘，嘗試不同的可能性才有更好的發展。雖然冰店的客人以在地人居多，如士林和天母，但這十年來，我們在臺北的知名度因進駐百貨公司也有所提升，例如，我們店面的房東也知道我們在松山站有分店。

除了進駐百貨開拓新客源外，我對於未來店面的經營模式也有一些改進的想法，希望未來外場動線更改後，各店面可以使用送餐機器人和點餐機，以減少人力消耗和降低客人與店員之間的摩擦。產品部分，我也計劃推出吸引年輕客群的新品項。目前初步規劃是撤出公館店的老員工，讓 18 歲至 22 歲的工讀生成為主力，讓他們負責管理店面、分帳和叫貨等事務，並參與分潤。這不僅能給予年輕人學習的機會，讓他們可以有所發揮，也能激發他們的新想法和創意。

經營細節與未來展望

冰店的生意淡、旺季相差極大，高達十倍之多。從一整年來看，夏天旺季賺的利潤剛好補貼冬天的淡季。可能大家會認為夏季的利潤很高，但其實原物料一直上漲。特別是在疫情期間，暑假生意非常慘淡，幾乎沒有人光顧，偶爾只有一、兩位顧客。然而，基本開支如房租、水電費和員工薪水仍然需要支付，這使得我們在疫情期間幾乎是在吃老本。但我們很努力維持讓價格不往上調，泡泡冰的價格始終保持 55 元。唯一例外的是在百貨公司的店，由於人事成本上升，我們不得不將價格調漲 5 元。儘管物價上漲，我們本可以選擇漲價以應對增加的成本，但我們經營冰店不僅僅是為了盈利，除了肩負對父母和員工的責任，也珍惜與客人之間的情誼，這些都超過了漲價所能帶來的經濟效益。



左圖：
店員細心將泡泡冰分裝至碗中。
陳有瑾 攝



上圖：以利泡泡冰菜單招牌。陳有瑾 攝

其實經營冰店的人力成本很高，電費也很貴，之前一度電約兩、三塊，現在漲到六到八塊。我們營業時間是早上八點半到晚上十一點，員工約八點上班，有一個小時的前置作業，差不多在九點後開始有客人。聘請員工的部分，初期店裡大概聘有十幾位年輕的男員工，大部分都是輟學、被父母送來學習一技之長的孩子，也避免孩子走上歧途。這些孩子幾乎都是我們家本來就認識的，其中也不乏家人以及父親結拜兄弟的兒子，當時亦有提供員工宿舍。三十多年前（1990 年前後），我們才開始聘用多位女店員，他們算是終身制，每個人對店內事務都盡心盡力，就連生病仍牽掛著店裡的生意。有兩、三位阿姨是因為癌症逝世才離開的，他們過世前幾個月都還在上班。這讓我認為，若是不好好發展冰店，會辜負了他們的心意和努力。

目前我們的店面銷售與生產線是分開的，但是生產量尚不足，除非成功拓展第二條生產線，否則目前暫時不考慮加盟或增設分店。不過拓展生產線的問題還需要和家人討論。我認為做生意不可原地踏步、不作為，必須先做出成果，再來慢慢調整。冰店還有很大的進步空間，除了要對得起價格外，無論遇到什麼事，都必須要調整到讓客人滿意才行。另外，我們家對於冰店經營的堅持，受到「嚴以律己、寬以待人」的家風影響很大，對客人寬鬆、對自己嚴格，才能使冰店更加進步。