

東海大學管理學院企業管理研究所

碩士在職專班論文

台灣手搖茶產業競爭策略之研究：

以 D 集團為例

**The Study on the Competitive Strategies of**

**Taiwan's Handmade Drink Industry:**

**The Case Study of D Group**

指導教授：黃開義 博士

王凱立 博士

研究生：許維翔 撰

中華民國 107 年 10 月

## 致謝

首先感謝指導老師：黃開義教授、王凱立教授，給予許多寶貴的建議與指導，使能順利完成論文外，亦提供最大的協助，讓我這段學習過程中受益良多，僅此謹申謝忱，提攜勉勵之情，畢生永生忘懷。

此外，感謝董澍琦教授、葉宗穎教授、徐啟升教授擔任口試委員、給予口試及論文上的指正與建議，並細心審查本論文，使論文更趨完整，再者，也感謝在東海EMBA學習期間的諸位教授及同學們等，能與先進共同學習，將各人在不同工作領域的經驗及心得共同分享，互相切磋，實是人生中最寶貴的回憶。

最後，感謝我的家人，謝謝你們在這兩年來給予我支持鼓勵與悉心關懷，使得這一段求學生涯無後顧之憂，才得以順利完成學業。僅以本文獻給我敬愛的家人及所有關心我的人，感謝你們在我人生旅途中給予我的所有成長動能與關懷，謝謝。

許維翔

東海大學高階經營管理碩士在職專班

中華民國107年10月

論文名稱：台灣手搖茶產業競爭策略之研究：以D集團為例

校所名稱：東海大學高階經營管理碩士在職專班(研究所)

畢業時間：107 年 10 月

研究生：許維翔 指導教授：黃開義、王凱立

## 摘要

台灣美食聞名世界，尤其是手搖茶飲更是在逐步的盛行，而台灣的手搖茶產業已經達到一定的飽和狀態，但該產業仍然持續著增長，且業者開始紛紛開拓海外市場，該產業的發展趨勢引起業界與群眾的關注，因此如何提高自身競爭優勢予以應對市場上的變動，迎合國際的發展，這都是手搖茶產業目前所遇到的問題。本研究針對台灣手搖茶產業進行深入的分析，包括對產業內外部環境分析和競爭策略分析，對相關產業主管深度訪談的方式，透過SWOT分析、五力分析、4P和STP作為架構進行深入的探討。

本研究歸納重要結論如下：（1）產品結合時代的變遷和新興的消費觀念很重要，追求健康且美味的手搖茶飲更是現代人每日標配之一，做好品質的同時和潮流與時俱進是創造新興手搖茶飲的重要策略之一；（2）消費形態的變遷是挑戰更是機遇，品牌的感染力則是體現著其能擁有與其競爭者不同的產品形象與地位，把握機遇才能成為長期以來的競爭優勢；（3）穩固基層員工和系統培訓管理層人才是產業重點競爭策略之一，不論是基層員工還是管理層人才，都具備不同的重要性；（4）台灣手搖茶產業衝出亞洲走向世界，台灣手搖茶飲的與時俱進，根據各國口味在不改變品牌所秉持文化的狀況下進行調整；（5）台灣手搖茶業順應盛世大環境活出自己的特色，手搖茶業者在盛世中活出自己的特色建立自己的品牌，是台灣手搖茶產業競爭策略重要的一環。

關鍵字：手搖茶業、競爭策略、個案分析

Title of Thesis : The Study on the Competitive Strategies of Taiwan's Handmade Drink Industry: The Case Study of D Group

Name of Institute : Executive Master of business Administration, Tunghai University

Graduation Time : 10/2018

Student Name : HSU WEI HSIANG

Advisor Name : HUANG, KAI-I Ph.D.

WANG, KAI-LI Ph.D.

**Abstract :**

Taiwan cuisine is famous the world, especially the hand tea is gradually prevailed, and the hand of tea industry in Taiwan has reached a certain saturation state, but the industry continues to increase, and the industry started to develop overseas markets, the industry trend of the development of the industry and the attention of the masses, so how to improve their competitive advantage to respond to market changes, to cater to the development of international, this is all hand the encountered problems of tea industry. This study conducts an in-depth analysis of Taiwan's handshaking tea industry, including analysis of the internal and external environment of the industry, analysis of competitive strategies, in-depth interview with relevant industry executives, and in-depth discussion through SWOT analysis, five-force analysis, 4P and STP as the framework.

This study concludes the following important conclusions :(1) it is important to combine products with the changes of The Times and new consumption concepts. The pursuit of healthy and delicious hand-shaken tea is one of the daily standard of modern people. (2) the change of consumption patterns is both a challenge and an opportunity. The appeal of a brand is that it can have a product image and status different from its

competitors. Only by seizing the opportunity can it become a long-term competitive advantage. (3) stabilizing grassroots employees and systematically training management personnel is one of the key competitive strategies of the industry. Both grassroots employees and management personnel are of different importance. (4) the handshaking tea industry in Taiwan has rushed out of Asia and entered the world. The handwaving tea in Taiwan keeps pace with The Times and is adjusted according to the tastes of different countries without changing the culture of the brand. (5) the handshaking tea industry in Taiwan lives its own characteristics in response to the general environment of The Times. It is an important part of the competitive strategy of the handshaking tea industry in Taiwan to build its own brand.

Key word: Handmade Drink Industry, Competitive Strategies, Case Analysis

# 目錄

致謝.....	I
摘要.....	II
Abstract.....	III
目錄.....	V
表目錄.....	VI
圖目錄.....	VII
第一章、緒論.....	1
第一節、研究背景與動機.....	1
第二節、研究目的.....	4
第二章、文獻探討.....	5
第一節、台灣手搖茶業現況與發展.....	5
第二節、競爭策略理論之相關文獻.....	10
第三節、手搖茶產業策略相關文獻探討.....	17
第三章、研究方法與設計.....	20
第一節、研究方法.....	20
第二節、研究對象與範圍.....	28
第三節、深度訪談題目設計.....	29
第四章、研究分析.....	30
第一節、D 集團介紹.....	30
第二節、訪談資料分析.....	41
第三節、台灣手搖茶產業競爭策略分析.....	60
第五章、結論.....	67
第一節、研究結論.....	67
第二節、研究建議.....	72
第六章、參考文獻.....	74
一、中文文獻.....	74
二、英文文獻.....	79

## 表目錄

表 2-1 飲料店業各類別近五年家數統計與銷售額概況.....	7
表 3-1 SWOT 分析之觀念架構.....	24
表 3-2 研究對象.....	28
表 3-3 訪談大綱.....	29
表 4-1 D 集團歷年盛事.....	34
表 4-2 D 集團高品質的產品與原物料.....	38
表 4-3 訪談題目 1.....	41
表 4-4 訪談題目 2.....	47
表 4-5 訪談題目 3.....	50
表 4-6 訪談題目 4.....	54
表 4-7 訪談題目 5.....	57
表 4-8 SWOT 分析.....	60
表 4-9 五力分析.....	62
表 4-10 4P 分析.....	64
表 4-11 STP 分析.....	66

## 圖目錄

圖 1-1 台灣手搖茶產業口碑來源占比.....	2
圖 4-1 D 集團經營理念.....	30
圖 4-2 D 集團組織結構.....	32
圖 4-3 D 集團完善供應鏈.....	33
圖 4-4 D 集團營運支援輔導.....	33
圖 4-5 D 集團茶葉製作過程及特色.....	39
圖 4-6 D 集團茶葉製作工序.....	40

# 第一章、緒論

## 第一節、研究背景與動機

台灣美食世界聞名，而手搖茶更是日益興起，人手一杯飲料甚至已成為一種潮流，大街小巷中大大小小的飲料店都各有各的特色，雖然市場已經達到一定的飽和，但該產業依然持續在增長，那麼在如此盛產的產業中要如何找到自身的優勢，在競爭中找到機遇，都是值得探討的議題。黃營芳和張志瓏（2013）根據針對台灣地區15~70歲1200位民眾進行的2011年食品消費與通路調查資料分析顯示，包裝飲料族群最大佔57.9%，其次自備飲料族群佔25.5%，現調飲料族群最小佔16.6%。

曾敏婷、尤依白、陳亮宇和張佳蕙(2016)透過銷售額數據觀察，近五年來飲料店的銷售額持續攀升，尤其以2014年為例，期銷售額高達436.7億元新台幣，相比去年2013年大幅成長了19.74%，可謂規模空前。而根據經濟部統計處公布的數據指出，台灣每年賣出的手搖茶飲約10.2億杯，平均每人每年買44杯，相當於每8天就喝一杯，數量驚人。且財政部財政及稅賦的統計資料顯示，2014年台灣包含手搖茶飲店、咖啡館、冰果店的「飲料店」，總共約有16,836家，增加了近2,000家。其中，國內連鎖茶飲品牌總數高達上百個、總店數近9,000家，可說是連鎖加盟產業中的第一大，遠超過台灣盛行的早餐店和火鍋店。

## 台灣手搖茶產業口碑來源占比

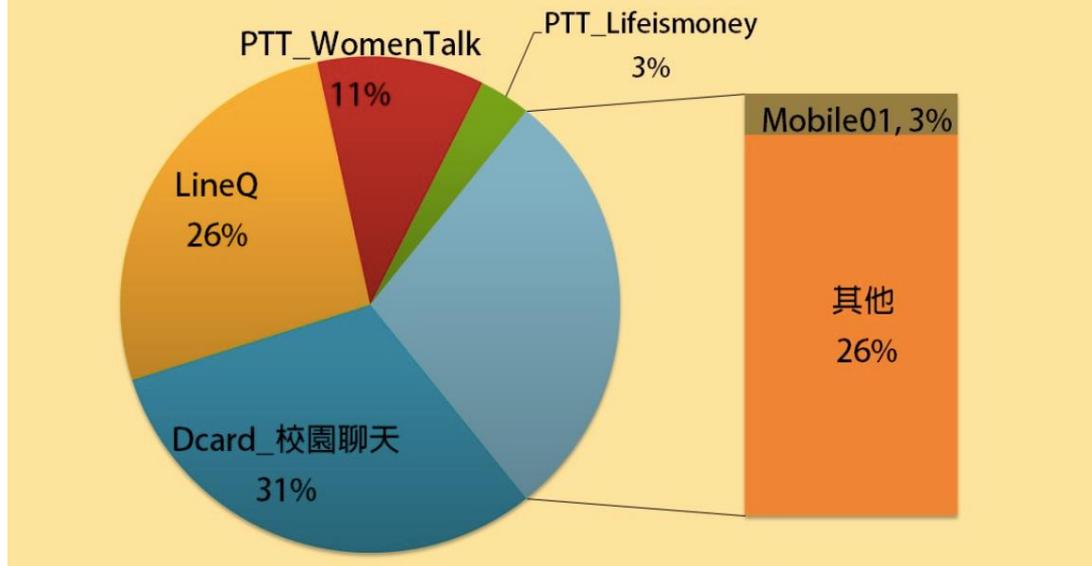


圖 1-1 台灣手搖茶產業口碑來源占比 資料來源：i-Buzz 網路口碑研究中心

在前五大頻道中，匿名社群Dcard為最主要的搖茶口碑來源；當中常可看到現職或前任店員現身說法，分享業內八卦或私人特調、推薦飲品清單，造福有選擇障礙或不得點餐訣竅的民眾，如Q品牌員工現身推薦神秘飲品，或是D品牌店員針對冰塊甜度的詳細解釋，這種類型的分享往往能引發廣大迴響；而近來興起的LineQ，在官方渠道的推廣下，成為網路口碑的第二大來源；另外，鄉民的起源PTT（批踢踢實業坊），使用者年齡逐年增長，當中的女孩版和省錢版分占第三、第四名的口碑來源（台灣手搖飲料產業報告，2017）。

進入工業話社會後，不同以往，人們吃的食物幾乎都不靠自己生產。即使生產食物，絕大部分也不是為了生產者自己食用，迥異於初民社會與農業社會，工業社會的食物生產、加工以及供應的革命性技術，深深影響著今日人類的日常生活（楊士範，2011）。近年來，由於飲料原料、包裝材料、燃料費等相關原材料上漲，導致全球原物料價格持續上揚並帶動食品飲料類價格上漲，如糖價、果汁原料等，造成業者經營壓力。飲料供應商為因應高漲的採購成本，部份供應廠商

也採取因應策略，包括聯合採購及向上游穩定原料供貨來源等，例如統一企業以整合亞洲生產基地的力量進行聯合採購，而味全與康師傅控股進行聯合採購等，希望藉由整合力量，降低採購成本（黃營芳和張志瓏，2013）。

食安問題的出現，對於餐飲業的影響不容小覷，除了有毒化學物質之外，手搖茶飲提供的空熱量也容易引起肥胖問題。目前在臺灣手搖茶飲茶葉來源與標示尚無強制管理、過程無品管要求、製備人員無需專業證照，都帶來了食品安全的隱憂，使得消費者心中藏有許多疑慮，導致影響其消費行為（吳瑞華，謝建正和傅安弘，2017）。

除成本、食安問題外，店內環境同樣是重要的一環，朱光裕(2005)調查臺灣消費者茶類消費與飲茶習慣，以瞭解臺灣消費者對傳統熱泡茶、連鎖茶飲料店茶飲與罐裝茶飲料等三種型態茶飲之飲用與消費特性，發現受訪者中有六成以上會至連鎖茶飲料店購買茶飲，即使是習慣喝熱泡茶之受訪者中，也有超過七成會到連鎖茶飲料店消費，其主要原因為口味好喝及止渴，而不喜歡購買的主要原因則為不衛生及不合自己胃口等個人喜好因素。可見衛生的疑慮會降低消費者的購買意願。衛生單位也呼籲消費者購買手搖飲時最好多觀察現場製作環境及販售場所之環境衛生、有無病媒出沒，調配飲品人員是否維持手部清潔，才能安心飲用。另一方面，受國內飲料市場漸趨飽和、以及業者積極經由量販通路促銷產品等影響，飲料產品價格不斷調降，尤其面臨競爭品牌日益繁多，業者不得不改採薄利多銷的價格策略，使得整體飲料市場銷售規模不易擴大。再加上通路的開發又受制於通路業者，產品銷售成本較高，由於此類新興通路佔零售業之比例有逐年增加之勢，通路上架費用逐漸的增加，及為配合大型通路商之促銷需配合降價，業者獲利空間日趨受到擠壓。故本研究將探討預測台灣飲料店業市場之營業額，並找到一可行且準確的預測模式（黃營芳和張志瓏，2013）。

## 第二節、研究目的

目前手搖茶市場飽和且品牌眾多，而替代品如便利商店的罐裝飲料、沖泡式飲品等瓜分市場，國人健康意識抬頭，而近年塑化劑等負面新聞亦有影響，造成市場成長趨緩，必須要在這樣艱困的環境中找到自己競爭優勢才能走得長遠。

目前台灣手搖茶面對的即是機遇更是挑戰，在迎合台灣經濟的同時，更應該衝出國際。本研究即針對手搖茶產業進行分析，進一步探討D集團如何在台灣手搖茶市場保持自我的優勢，因為業者眾多、消費替代性高、競爭者眾，綜觀台灣手搖茶市場更新換代迅速，但對其研究競爭策略均很少見。基於以上動機，本研究希望能探討出台灣手搖茶產業競爭優勢的關鍵因素，盼能幫助D集團找出競爭策略之參考依據。

因此，針對本研究動機，本研究目的如下：

- 一、探討台灣手搖茶產業發展與趨勢；
- 二、探討台灣手搖茶產業之內外部環境分析；
- 三、探討台灣手搖茶業競爭策略之關鍵因素。

## 第二章、文獻探討

### 第一節、台灣手搖茶業現況與發展

台灣手搖茶風靡已久，漸漸的已經變成了人們生活上的一種習慣，大街小巷中滿目琳琅的手搖茶店，人手一杯的暢飲已經成為一種即時尚又日常的風景；茶味千萬變化，手捧著一杯飲料是一種幸福享受，手搖茶飲已經遍佈臺灣大街小巷，其中以珍珠奶茶廣為人知，成為臺灣最具代表性的飲料與小吃之一。近幾年，手搖茶飲更從臺灣流行至東亞、歐洲、美國甚至中東國家等地（鍾翠綾，2011）。台灣飲料同業公會表示，雖然台灣飲料市場已經成熟，但是每一年仍然維持微幅成長的趨勢。隨著現代人飲食習慣的改變，各類飲品的產值不斷增加，其中「茶類」飲料需求越來越大。根據「EOlembrian東方快線」在2014年就有調查發現，僅有21%的受訪者在想喝手搖茶時會優先考慮在便利商店購買，但有58%的受訪者會優先考慮連鎖手搖茶店，其中高達7成表示選擇手搖茶飲的原因是因為能夠客製化冰塊及甜度的需求。這也顯示了手搖茶已成為台灣人最普遍的飲茶方式（馬雅芬，2017）。

手搖茶至今已發展超過三十年，其產業與經營型態也產生若干變化，這點也反應在命名的歧異上。既有的研究往往將不同時期、不同型態的手搖茶混為一談，以至於過去的討論只能呈現出局部的樣貌，無法將它視為完整的產業加以分析。本研究認為，手搖茶至少歷經三種不同的經營型態，以各自不同的技術特質為核心，而這三種不同的技術也呈現出不同的茶飲文化，而它們的共同基礎，就深藏在台灣百年茶業的歷史之中（郭軒璋，2016），從設座式的泡沫紅茶店，轉變為外帶式的手搖茶，表面上是經營型態的改變，反映出從原先坐在文雅的茶藝館中，三五好友一起對時間與空間的消磨，轉變為適合都市化生活的步調，強調外帶、

個人化的消費模式，這些都是從既有研究中，已經指出手搖茶的幾項重要特徵。不過，當我們從技術的觀點加以檢視，從泡沫紅茶店到手搖茶，其實是技術特質的轉變。

朱光裕(2005)調查臺灣消費者茶類消費與飲茶習慣，以瞭解臺灣消費者對傳統熱泡茶、連鎖茶飲料店茶飲與罐裝茶飲料等三種型態茶飲之飲用與消費特性。研究發現購買連鎖茶飲料店茶飲之受訪者佔62.82%，即使是習慣喝熱泡茶之受訪者中，也有超過七成會到連鎖茶飲料店消費，喜歡購買連鎖茶飲料店茶飲之主要原因為口味好喝及止渴，而不喜歡購買的主要原因則為不衛生及不合自己胃口等個人喜好因素。郭軒璋(2016)以往總台灣憑藉著強大的代工製造能力，生產符合他國需求的產品，滿足國外買家的規格與需求是我們的強項，卻因此缺乏定義產品的能力。然而，手搖茶產業扎根於台灣社會，自訂我們的規格、滿足我們需求、卻不符合既有產官學界對產業創新的想像，它沒有高科技的技術研發基礎、也不是由傳統飲料工業投入資金所研發的創新，這麼一個不起眼的產業，充分運用在地的技術與知識，以一種截然不同的方式創造了獨具台灣味的創新產業。

中時電子報(2015)評論指出，臺灣的手搖茶飲，在2009金融海嘯之後創造了一個經濟奇蹟，讓很多創業青年找到了無薪假陰影下的一線生機，2014年臺灣飲料店業營業額高達459億元，其中茶飲料販售金額逾320億元，占飲料業之比例高達7成。根據經濟部統計處2015年調查公布之「商業營業額統計」，近5年飲料產業市場規模持續攀升得知，2014年產業規模更高達459億元，其中外帶式飲料產業如此偌大的市場，吸引各式各樣不管是連鎖體系或是自創品牌的外帶式飲料店業者皆來搶奪這塊市場。外帶式飲料店之進入障礙並不高，一般而言，要自行開立一間外帶式飲料店約莫需準備新台幣一百萬元左右即可開店營業，正因如此，

市場上不乏有許多自創品牌，但經常由於經營不善或其他因素，導致許多自行創業者悻悻然地退出市場（邱瑞堂，2015）。

根據財政部財政稅賦統計(2017)資料，台灣2017年包含手搖茶飲店、咖啡館、冰果飲料店，共有21,346家，較2016年的20,121家，成長約6.08%;較2015年的18,363，成長了16.24%;也比2014年的16,836，增加了將近4,510家，成長約26.78%;與2013年15,886家相比，成長幅度可達34.36%之多。其中，國內連鎖茶飲品牌家數持續微幅擴增，可說是加盟產業中之最大，超過早餐店和火鍋店，顯示茶在市場之重要地位。觀察銷售額數據顯示，近五年之銷售額，2016年之647.7億元銷售額，比2015年成長了30.47%；2017年的706.8億元比2016年銷售額，微幅成長9.12%，與前幾年平均國人每年每人買44杯之驚人消費量稍有減緩，如何吸引消費者目光，開拓更大商機，也是目前各家業者所重視之議題（林映慈，2018）。

表2-1 飲料店業各類別近五年家數統計與銷售額概況

	2013		2014		2015		2016		2017	
	數量 (家)	銷售額 (萬元)								
5621-11 冰果室冷飲店	12836	223.9	13599	255.7	14794	287.8	16173	428.5	17197	489.8
5621-12 咖啡館	1926	93.0	2187	123.4	2559	149.6	2953	162.3	3197	179.8
5621-12 茶藝館	373	8.7	360	9.0	342	9.0	326	9.1	308	9.0
5621-12 酒精飲料店	751	39.1	690	48.5	668	50.0	669	47.8	644	37.2

資料來源:財政部（2017）

郭軒璋（2016）發現手搖茶的發展仍在持續成長，並不代表手搖茶產業的發展是一段順遂的過程，也不代表經營一間手搖茶店是一件容易的事，因為這個產業經歷了一種台灣人做生意最怕遇到的東西，而且還經歷了好幾次，那就是一窩

蜂的逐利跟進、以及互相抄襲、模仿的競爭方式。綜觀手搖茶發展的30年歷史中，無數個小頭家抱持著「賣飲料好賺」、「起始成本和技術門檻低」的心態，一窩蜂地進入這個產業彼此競爭，自營的小茶攤逐漸被連鎖品牌取代，後續而來一個個新品牌各自用獨創的新飲品口味打響名號，「烏龍茶」、「鐵觀音拿鐵」、「翡翠檸檬」，不僅引起一波波的加盟熱潮，過沒多久這些所謂獨創的新口味也變成別家的招牌飲品。

郭軒璋（2016）隨著多次食安問題的爆發，業者每年花費大量的檢測費用以求自保，不過重複檢驗不僅是資源的浪費，那些無從檢驗的非法添加物更成為台灣所有食品相關產業共同的潛在風險。儘管經歷多次食安風暴，手搖茶產業仍然以台灣之光的姿態將台灣的品牌與原物料銷往全球，除了擁有雄厚資本的跨國企業以全球化的野心擴展據點，提供標準化、品質與口味皆一致的精緻茶飲之外，整合性供應商也持續發揮當年降低門檻、提供整套輸出的技術支援，使得擁有在地特色的品牌在各個國家遍地開花。

順應健康飲食的風潮，茶葉飲料超越碳酸飲料，成為臺灣最受歡迎的飲料。近代在臺灣社會流行的手搖茶飲文化是臺灣茶文化中一個新的發展，各種連鎖茶飲店紛紛成立，口味亦極為多變，其中最為人所熟知的代表性茶飲珍珠奶茶，已成為臺灣的代表性食物之一。手搖茶飲已經遍佈臺灣大街小巷，其中以珍珠奶茶廣為人知，成為臺灣最具代表性的飲料與小吃之一。近幾年，手搖茶飲更從臺灣流行至東亞、歐洲、美國甚至中東國家等地。換句話說，世界各地只要有華人的地方皆有手搖茶飲。遠在異鄉，手捧著一杯故鄉的飲料是一種幸福的享受（吳瑞華，2016）。手搖茶產業已經成功延伸到全球國際市場，相較於缺乏產業自主性的代工製造業，明顯具有定義產品規格以及茶飲口味的能力。不僅徹底改變了年

輕人喝茶的方式，也搖出一門能夠進軍國際的獨門產業，進而將這項茶飲革命推向世界，手搖茶王國的崛起可望為台灣經濟困境找到一條出路（郭軒璋，2016）。

直到近年來，台灣的手搖茶飲品牌又掀起一波「掛牌」的風潮，透過首度公開發行(IPO,Initial Public Offering)向資本市場募資，以全球跨國企業的野心與集團化的規模經營手搖茶，目前已經登記上櫃的品牌包括「雅茗天地集團」與「六角國際」，在中國擁有超過一千四百家分店的Coco都可也正在評估上櫃的階段。目前主要的市場仍集中於中國(含港澳)與東南亞(馬來西亞、泰國、印尼、菲律賓、緬甸、柬埔寨、越南、汶萊)，有了更充足的資金，這些品牌積極打造品牌形象，並持續開拓新市場至歐洲(德國、英國)、澳洲、東亞(日本、韓國)、中東(杜拜)與非洲(南非)。和麥當勞一樣，它們以全球化的方式經營，所有流程標準化、原物料一律交由自家的實驗室檢驗，確保品質與安全無虞。每一間分店都相同的品質，並根據每個社會需求的不同做出部份的在地化。這些擁有相對充分的資金與完整制度的跨國企業，各自以台灣之光的姿態進軍國際，成為眾人目光的焦點。不過除了它們之外，還有一群人居於幕後，默默地將手搖茶用另外一種方式外銷國際（郭軒璋，2016）。

## 第二節、競爭策略理論之相關文獻

Chandle(1962)認為策略是決定企業的長期目標，以及達成目標所需採用的行動方針和資源分配。張火燦(1996)經營策略乃是企業在追求目標時，如何界定與環境的關係，以及為適應環境的挑戰，所採取的反應或方法。吳思華(2000)指策略是評估企業內部資源分配用來維持企業的競爭優勢並達成企業目標的活動。

李明玉(2011)在企業的外部環境分析中，所謂機會是指那些有潛力幫助組織實現或超越其戰略目標的外部環境特徵因素；威脅則是那些可能阻礙組織戰略目標實現的特徵因素。具體的分析思路包括宏觀環境分析和行業環境分析。Skinner(1969)定義策略是由一套完整的計畫之組合，而公司的目標在於透過這些計劃與政策來超越其競爭對手以取得競爭優勢。黃庭聰(1995)認為策略指的是達成目標所採取的手段，強調企業要掌握目前和未來的環境之機會及威脅，並藉以配合企業內部的資源與技能，以期達成所設定的目標。

陳美津(2003)提到，SWOT分析的主要目的，是找尋企業資源與潛能可以和所處市場環境相互配合的策略，也就是說，策略的產生應建立在企業自身優勢之上，進而利用產業環境中的機會和企業自身的長處，以消除產業環境中的威脅及企業自身的短處，並界定出該階段企業生存的最佳位置。榮泰生(1995)認為組織的決策者在決定適當決策前需先衡量組織內部的優勢、劣勢條件；機會和威脅係針對組織外部環境進行分析，其目的在協助決策者掌握對於未來情勢演變之瞭解(David, 1999)。

Miles and Snow(1978)依據產品與市場的變動，並根據企業解決問題的策略，經過實證研究所提出的四種策略類型：(一)防禦者(defender)：企業固守住既有的市場地位，對新產品或新市場都持保守的態度，較不會去從事新產品或市場的開發，

比較強調於成本的控管或生產效率的提升或改善。(二)分析者(analyzer):此策略類型的企業於穩定的環境中求發展，一方面穩固原有的市場，另一方面也會尋求新的契機進入新市場，因此分析者策略的企業同時具有保守和積極之特性。(三)探勘者(pro prospector):採取此策略的企業，是以積極進攻型的方式，藉由不斷的開發新產品、尋找新市場及開發新顧客等等，領先於其他同業進入創新的市場。(四)反應者(reactor):此策略類型的企業是完全以被動的形式處於競爭市場當中，會觀察競爭者的策略或是環境產生巨大變化時才會採取適當的策略，缺乏一套完整性的規劃。

Porter (1980)認為競爭策略大致可分為成本領導策略(cost-Leadership)、差異化策略(differentiation)及集中化策略(focus)三種類型，經營者可由自身企業所在的產業競爭態勢中評估，從這三種策略中選擇出最符合企業的策略。(一)成本領導策略:企業經由提供產業中最低成本的產品，以獲得競爭優勢，透過規模經濟、自動化生產或降低勞動成本的方式來降低成本，達到在產業中成本最低者已提高市場佔有率。(二)差異化策略:企業策略主要是以創新、產品、服務及品牌形象等特性，來創造出有別於其他同業的獨特性以提昇產品的價值，但並非完全忽視成本，只是成本已經不是最主要的策略目標方向。(三)集中化策略:企業將資源投注於某特定消費族群、產品或區域的特定市場，並針對此目標進行服務，並且可以配合成本領導或差異化策略，進行資源的配置，減少企業資源的浪費。

Hofer and Schendel (1978)將策略區分為公司層級策略(corporate strategy)、事業層級策略(business strategy)及功能層級策略(functional strategy)，其說明如下:(一)公司層級策略:公司層級策略是策略的最高層次，決定整個公司未來經營的方向和目標，並用來整合公司的資源配置，發揮其內部優勢創造競爭優勢。(二)事業層級策略:事業層級策略是指單一事業體的企業，所進行策略分析與決策，

著重於在市場上的定位和如何與其他競爭者中取得優勢。(三)功能層級策略:功能層級策略是指一事業體裡生產、行銷、人資、研發及財務策略等的擬定，較屬於日常性的策略，藉由這些日常的決策讓企業發揮最大效能，以達到公司所設定的目標。

Ansoff(1965)針對企業的經營成長策略，根據產品與市場兩構面進行分類描述企業可執行的方向，大致可分為以下四種成長策略:(一)市場滲透策略(Market Penetration)企業以現有的產品面對現有的顧客，就目前的現有之產品市場組合為發展焦點，追求最大產品的市場占有率。藉由促銷或是提升服務品質等等方式來說服顧客改變使用習慣、增加購買量。(二)市場發展策略(Market development)以現有的產品開發新市場，企業必預在不同的市場上找到具有相同產品需求的消費者，其中現有的產品定位和銷售方法可能會有所變動，但產品本身的核心價值或技術則不會改變。(三)產品發展策略(Product development)企業推出新產品給現有的顧客，採取產品延伸的策略。通常是以擴大現有產品的深度和廣度或改良原有產品，推出新一代或是相關的產品給現有的顧客，提高該企業銷售量。(四)多角化策略(Diversification)發展新產品給新市場來達到企業成長的目標，而此時，企業所承擔的風險是最大的，也是最冒險的成長策略。

De Kluyver(2000)認為企業必預先了解自己所處的產業環境條件和位置，以及所擁有的核心競爭力。利用SWOT分析模式，徹底檢視企業目前狀況，藉由產業環境的機會和威脅，以及企業內部本身的優勢和劣勢作詳盡分析。之後，根據企業未來的發展之目標與方向，以及企業目前在市場上的競爭定位，並配合未來環境趨勢，擬定出一套適合企業發展之策略，進而運用執行可行的方案來達成目標的。此分析方法是分析企業環境最常使用的方法，Steiner(1969)認為將企業本身所擁有的優勢和劣勢，與環境中的機會和威脅組合起來，以擬定出適當的策略。

從企業的內外部環境分析來了解企業本身目前或是未來的優勢與劣勢，再配合外在環境的機會與威脅，進而衍生出組織所處的現況，並且擬定出適合企業與環境的策略，SWOT分析的分析程序主要是先由企業的環境開始描述，其次再確認會影響企業的所有外部因素為何，再來進行評估未來外在環境的變化，接著檢是企業本身的優勢與劣勢所在，再利用分析架構擬定企業可行的策略方案，最後才從各個不同的可行方案中進行策略選擇。SWOT分析在策略擬定的過程中是極為重要的一環，企業的經營策略就是要決定企業未來的發展方向與目標。一般策略管理模式，在策略產生過程中，主要是從企業內部和外部的角度，找出內部經營所擁有的優勢與劣勢；外部環境所面臨的機會與威脅，進行研擬出適當的營運目標和應對之策，以提供一種系統分析的觀念架構，使企業的策略擬定更明確、更有系統化（David，1986）。

Hill and Westbrook(1999)在分析公司的戰略地位時使用了各種框架和方法。最簡單的一個是SWOT分析，SWOT是“優勢，弱點，機會和威脅”的縮寫。在經驗上調查這種工具的使用情況比較少見。Dyson(2004)發現SWOT分析旨在確定組織的優勢和劣勢以及環境中的機遇和威脅。確定了這些因素後，開發了可以建立在優勢上，消除弱點，利用機會或抵禦威脅的策略。優點和缺點是通過對組織的內部評估和外部評估的機會和威脅來確定的。Pickton and Wright（1998）SWOT不應該被視為一個靜態的分析工具，其重點只在於其輸出。它應該被用作管理和業務發展過程的動態部分。作為框架SWOT分析是非常有意義的，因為其簡單性和價值關注於影響業務發展和增長的關鍵問題。企業僅僅能夠識別自身存在哪些優劣勢，知道環境帶來哪些機會和威脅還不夠，必須對它們做出迅速反應和果斷的決策。因此，可將調查得出的各種因素根據輕重緩急或影響程度等排序方式，構造SWOT矩陣。在此過程中，將那些對組織發展有直接的、重要的、大

量的、迫切的、久遠的影響因素優先排列出來，而將那些間接的、次要的、少許的、不急的、短暫的影響因素排列在後面（李明玉，2011）。

方世敏(2013)五力分析從競爭的角度幫助企業能瞭解自己行業的力量來源、強度、影響因素、競爭狀況、自身實力等，進而分析在內外環境中企業應該採取的措施。Narayanan and Fahey(2005)分析揭示了FFF理論結構的三個主要限定因素，交易成本，資本流動和競爭法。Porter(1980)提出一套產業分析的架構，用來了解產業結構與競爭的因素，他認為產業間的競爭強度是會受產業之結構所影響，而將其產業競爭分為五種競爭力，分別為產業內的競爭(Intra-industry competition)、潛在進入者的威脅(Potential Entrants)、替代品的威脅(The Threats of Substitutes)、購買者的議價能力 (Buyer's Bargaining Power)及供應商的議價能力(Supplier's Bargaining Power)。這五種競爭力能夠決定企業是否能夠獲利的主要因素，而產業的結構或規模皆會影響每一種競爭力強弱。Karagiannopoulos et al.(2005)根據波特的觀點，五大力量模型的集體實力決定了行業的潛在利潤。五力框架的批評性評論之一是其靜態性質，而競爭環境正在劇烈變化。這五大力量能夠預見到產業擴張嗎？公司可以最好地保護自己免受這些勢力的影響，或者影響他們的利益，或者是成為正在進行的商業的一部分，旨在創造創新的目標會擴大行業規模的想法。環境是否對組織構成威脅，導致供應商和買方作為需要解決的威脅的考慮，還為組織型行業合作夥伴關係提供依據。

范戈（2012）4P理論是隨著營銷組合理論的提出而出現的，「營銷組合理論」是指市場需求在某種程度上受各種營銷因素的影響。麥卡錫將這些因素概括為產品、價格、渠道、促銷四種因素。4P組合理論使市場營銷理論有了體系感，並促進了市場營銷理論體系的普及和應用。朱丹（2015）根據現在企業發展特點以及企業管理者管理思路，現行的4P營銷理論對企業營銷業績的影響主要表現為:(1)在

產品方面，以產品的品牌、服務、實體及包裝為主，實現產品營銷目標;(2)在價格方面，企業結合市場對產品進行相應的調價或定價，例如利用折扣、代金券等方式實現營銷目標;(3)在渠道分銷方面，主要選擇科學合理的渠道類別、渠道地點以及運輸方式實現營銷目標;(4)在促銷方面，主要以銷售人員推銷或者宣傳廣告推銷方法，促進企業營銷業績上漲，並實現營銷目標。

潘彤（2005）認為現代營銷策略的核心為STP策略，即目標市場營銷。所謂STP模式是按照目標市場營銷過程中細分市場（Segmenting）、選擇目標市場（Targeting）產品及市場定位（Positioning）三個步驟，在房地產項目前期策劃中引入行銷概念，制定出與房地產項目延向性一致的全程行銷策劃方案。房地產消費市場有突出的三個特點：一是消費者市場房產需要的多層次性。在同一商品市場上，不同消費者群體由社會地位、收入水平和文化素養的差異，其需求也會表現出多層次的特點。二是消費者市場對房屋需求的多變性。由於各種因素的影響，消費者對房屋會有多種多樣的需求，隨著生產的發展、消費水平的提高，消費者需求在總量、結構和層次上也將不斷發展，日益多樣化。三是消費者市場對房屋需求的可誘導性。消費者需求的產生，有些是本能的，生而有之的，但有些是與外界的刺激誘導有關的，如經濟政策的變動、社會交際的啟示、廣告宣傳的誘導等等，都會使消費者的需求發生變化，潛在的需求可以變為現實的需求，微弱的慾望可以變成強烈的購買欲望。這些特點要求市場營銷方案的制訂者必須根據自身條件準確地選擇目標市場以適應和滿足消費者的不同需求，並通過各種促銷途徑影響和引導消費。因此，房地產營銷方案要以消費者的未來期望、市場的現實需求、行業的競爭態勢為依據，按照不同的細分變量將市場劃分為不同的消費群，制定出衡量細分市場吸引力的標準，選擇擬定進入的市場，並根據企業自身的競爭地位來確定其核心定位，向目標市場提供合適的產品（潘彤，2005）。

營銷策劃應用STP模式的目的是要為項目的營建，在設計、建設、營銷、服務、管理等方面提出比競爭者更有效地滿足顧客需求的實施細則，從而為開發項目的整體概念準確地建立起一整套價值體系，力求通過產品差異化戰略，最大限度地避免競爭、超越競爭，使開發商及其產品在社會公眾面前樹立良好的品牌形象，最終達到良好的銷售目的（潘彤，2005）。

### 第三節、手搖茶產業策略相關文獻探討

鍾翠綾(2012)隨著手搖茶飲業者間競爭的白熱化，為了生存獲利各家手搖茶飲店無不使出渾身解數，發明更多口味的手搖茶飲，幾乎每一季都推陳出新，吸引消費者上門。近年來，養身風氣盛行，消費者在喝的品質上也更加注意，而不再只是解渴而已，消費者會去注重服務品質、飲品食材或熱量高低，國內手搖飲料市場已進入百家爭鳴的階段，其中又以連鎖體系的手搖飲料店為消費者主要的選擇。

陳宗勝(2011)研究連鎖茶飲之關鍵成功因素，經由過去文獻整理及問卷調查，獲得連鎖茶飲關鍵成功因素之構面，論文指出連鎖茶飲店控制成本是一項不可忽視的關鍵成功因素，然而，控制成本的同時是否也增加了手搖茶飲的隱藏風險，而集中採購與大量複製開店更增加這種風險擴張的可能。

邱瑞堂(2015)發現影響消費者對於外帶式飲料的選擇，不外乎品質、價格、服務、衛生等原因，但是飲料店的經營模式需不斷的求新求變，才能跟得上市場的變動，因此，新一代的外帶式飲料連鎖品牌，在經營策略上除了必須維持產品品質、成本和人員服務外，更需要在產品、店格、品牌形象、行銷手法上推陳出新，才能夠吸引消費者持續回流，帶式飲料店一開始以簡單的茶飲系列飲品為主，但由於台灣的消費者的消費意識抬頭，又喜歡嚐鮮，逐漸使各家推陳出新、求新求變，因而慢慢融入冰沙、氣泡飲、鮮果系列等商品，讓外帶式飲料變得更多元化，甚至結合其他周邊商品吸引消費者購買。連飲品製作，也開始重視消費者甜度與冰量口味的客製化需求，外帶式飲料業的市場競爭激烈可見一斑。由於外帶式飲料市場規模極大卻也競爭十分激烈，要從眾多競爭者之中脫穎而出，取決於品牌定位是否能夠得到消費者的認同;行銷策略能否精準地切中消費者的需求，

並能採取積極性的企業發展規劃和不同的行銷開發策略，來鞏固企業的永續發展空間。

張惠媛(2014)過去發現儘管在高度競爭與模仿的環境之下，手搖茶產業並沒有走向集中化與寡占市場，根據《2014年台灣連鎖店年鑑》截至2013年的統計顯示，台灣「休閒飲料」有112個品牌，總店家為6440家，其中9成屬於手搖茶店，知名大牌Q品牌1078家、L品牌509家、C品牌300家，儘管將這三大龍頭加總起來也只佔手搖茶總家數的32.5%，仍然有無數個小品牌仍然試圖在激烈的競爭市場中佔有一席之地。

葉純婷(2007)研究新式連鎖茶館之事業創新模式，選擇之三家新式連鎖茶館，包括翰林茶館、天仁喫茶趣、陽羨春水堂來研究其事業模式之創新，研究顯示，事業模式創新的確能為新式連鎖茶館帶來財富。業者實在不應使用食品添加物販賣廉價手搖茶飲，而是應該利用事業模式創新帶來更多的利潤。林鼎盛(2007)對手搖茶飲個性化的見解建立在冰塊、甜度、配料等客製化的觀察之上，並且將消費者能隨意將可用的材料互相搭配，視為一種「混雜」特性：「每一次點選茶飲與材料混合的過程中都具有極強的生產性與創造力」。

鍾翠綾(2011)研究了手搖茶飲消費者購買動機、涉入程度及消費者行為之關聯，結果發現手搖茶飲消費者以學生、21~39歲、擁有大學學歷、未婚、每月收入20,000元以下，職業為學生或服務業等上班時間較彈性及享有較多私人時間的消費者為大多數，以及偏好直接店裡自取的消費者。研究也指出，消費者在購買手搖茶飲時，受親朋好友的影響甚大。如何形成口碑應可作為手搖茶飲行銷工作者的努力方向。吳佩紋(2012)認為營養標示可使消費者產生正向知覺及購買意願，尤其是近年來國際間食品衛生安全事件層出不窮，也引發民眾對食品產地標示的重視。

郭軒璋（2016）將手搖茶產業拆為上、中、下游分別檢視，可以發現擁有廠房、設備的上游原物料生產者屬於資本密集、以統包解決方案整合資源的中盤商，屬於中游的技術密集，而下游的員工則是勞力密集。再以一、二、三級產業檢視，上游茶葉、水果等農作物的栽植與採集是一級產業，再透過中游製造業加工為拼配茶與濃糖果漿，再由末端手搖茶店的服務，將最終產品組裝、銷售給消費者。在手搖茶發展的三十年間，上、中、下游都具備「產業升級」的空間，隨著不同位置的行動者陸續進場，它們將各自擁有的技術資源帶進來，一方面創造出自身的利基，也進一步豐富了手搖茶的技術支援網絡，這樣動態的過程發生在產業的上、中、下游，超出既有產業類別的侷限，以跨領域的方式不斷創新，這正是台灣產業與技術的特質與活力來源。

無論是外帶式飲料還是手搖茶產業已進入產品生命週期的成熟期階段，業者需要制定具有競爭力的成長策略，以因應競爭激烈、不斷變化和顧客為導向的需求的企業發展環境，而一個有系統規畫的策略可以確保企業能夠長期持續的成長和效益。為了建立一個策略目標，外帶式飲料業者必預分析外部環境中所存在的機會與威脅，並透過運用企業本身的優勢去制定一系列的計畫以解決這些問題，然後在企業整體內部上下認真確實的執行其所訂定的計畫（邱瑞堂，2015）。

## 第三章、研究方法與設計

### 第一節、研究方法

本研究方法是根據質化分析、競爭策略內外部環境分析進行研究設計。本章主要介紹我們所使用的工具及方法設計大綱。

#### 一、個案分析

個案研究是一種科學研究的方法。運用技巧對特殊問題能有確切深入的認識，以確定問題所在，進而找出解決方法。針對的是其特殊事體之分析，非同時對眾多個體進行研究（沈文鵬，2017）。

個案研究法為一種可針對少數樣本或是特殊樣本進行全面性且深入探討的一種研究方法。個案研究法可以針對個案的資料進行脈絡發展或是主題式的建構，以利後續探索、描述、解釋與分析探討之用。個案研究法的資料來源是多元的，例如：調查法、訪問法、觀察法、研究文獻與報告、甚至是統計分析等，藉由多元的資料，呈現個案的發展脈絡與各種主題面向如何在個案中被呈現，而將個案的脈絡發展與主題式的資料構面進行交叉討論，可以發掘個案所隱含的訊息（Benbasat,Goldstein and Mead，1987;Donna，2009;謝金青，2011;蔡欣怡，2013;W. Lawrence Neuman 著，陳榮政主譯，2014）。

Buckley(1976)認為個案研究沒有實驗設計與實驗控制，可見得個案研究並沒有明顯的先前計畫，也不會去操縱或者架構研究環境。Yin(1985)認為個案研究法之定義包含以下幾點，第一、個案研究是一個實證性的研究;第二，在實際生活環境中研究當前的現象;第三，其現象與環境之間的界限並不清楚顯著;第四，使用

多種資料來源。Benbasat, Goldstein and Mead(1987)認為個案研究法之定義包含以下幾點，第一、在自然環境中審視一個現象;第二，使用多種資料收集方法收集相關資訊;第三，在研究的最初，其環境的界限並不清楚顯著;第四，使用多種資料來源。

個案分析法的特色為選擇的個案有所處的背景，如果將個案與背景分離，則所得到之結果將偏離事實。個案研究法雖然可以探討現象或是個案的深度訊息，但研究者也可預先定義變數、構面或提出研究假設，幫助資料的搜尋方向與歸納，減少研究資料發散，有利於研究的聚焦，減少研究者的負擔 (Benbasat,Goldstein and Mead，1987;Robert K. Yin 著，周海濤、李永賢、張蘅譯，楊雪倫校訂，2009;楊君琦和郭欣怡，2011)。

## 二、深度訪談法

潘淑滿(2003)認為深度訪談法可被界定為:「在自然情境下，研究者和被研究者透過雙向溝通的互動過程，收集有關口語與非口語的訊息，以便深入式的全面理解研究的現象」。而深入訪談主要使用開放、直接、口語的問題來引出故事和案例取向的敘事內容;此法是參與觀察的主軸，參與觀察者可以使用，不參與研究情境的研究者也可以使用(黃慧雯等譯，2003)。

訪談法是屬於調查法的一種，訪談法的過程是研究者與受訪者間的對話與互動，訪談內容會隨不同的目標對象而有不同的訪談內容，因此需要個別設計。訪談法內容的設計以及研究者的訪談技巧將會影響回收的訪談記錄之品質、嚴謹性以及可以獲取的資訊深度，因此訪談內容必須審慎設計，可分為結構式、無結構式與半結構式三種。結構式內容設計以研究目標進行有系統的設計，因此所得到的回應會導向於研究目的，但是獲得預期外的答案之機會較少;無結構式內容設

計無限定，因此獲得之回應開放程度最大，有可能得到偏離研究目的之回應，但較容易獲得預期外的答案；半結構式則介於兩者間(林生傳，2003;謝金青，2011;W. Lawrence Neuman著，陳榮政主譯，2014;蔡文發，2015)。

胡幼慧(1996)指出，深度訪談法可分為「結構式」、「半結構式」以及「非結構式」三種形式，其中半結構式又可稱為引導式訪談，研究者利用較廣泛的研究問題作為訪談的依據，以引導訪談的進行，而其優點在於可提供受訪者呈現較真實的感受與認知。因此本研究利用「半結構式深度訪談法」，在訪談之前根據研究的問題與目的，來設計訪談大綱，作為訪談指引的方向，另外於訪談的過程中，會根據實際狀況在訪談的問題做彈性調整，以期符合研究目的。此研究方法的優點在於保有結構式深度訪談的標準化程序，有重點與焦點的訪談，而不是漫無目的，而且還具備非結構式深度訪談的彈性，會使訪談過程更為順暢，並且比較能夠引導出受訪者的內在感受和想法(林金定、嚴嘉楓、陳美花，2005)。

### 三、SWOT分析

SWOT分析為組織進行策略管理時，為掌握組織所面臨的內、外在環境，常用的分析架構，透過相關資料的蒐集，針對組織內部所擁有的資源與所面臨的外在環境，做一全面性的檢視。使用SWOT分析的目的，在於充分運用組織內部的優點與外部機會，同時克服或減少弱點與威脅，期求化解組織發展或事業經營上的危機，以開創契機(潘振雄，劉文祺，龐淑芬和龐俊良，1999)。「SWOT分析」理論源自於1965年Ansoff對策略管理所提出的主張，認為在古典策略規劃核心架構中，主要以SWOT分析為主軸(Ansoff，1965)。目的是要解釋為什麼公司的策略規劃會失敗(Chapman，2004)。

SWOT分析最早是由美國舊金山大學韋里克教授於20世紀80年代初提出的，所謂SWOT分析法，是指一種綜合考慮企業內部條件和外部環境的各種因素，進行系統評價，從而選擇最佳經營戰略的方法。這裡，S是指企業內部的優勢（Strengths），W是指企業內部的劣勢（Weaknesses），O是指企業外部環境的機會（Opportunities），T是指企業外部環境的威脅（Threats）（張沁園，2006）。

洪承（2015）分析發現在1960年代開始，SWOT分析即為策略規劃的核心架構分析之一即強弱危機綜合分析法，競爭態勢分析方法，是市場營銷的基礎分析方法之一，通過評價企業的在競爭市場上的外部環境-機會(Opportunities)和威脅(Threats)，內部資源-優勢(Strengths)和劣勢(Weaknesses)，用以在制定企業的發展戰略前對企業進行深入全面的分析以及競爭優勢的定位。此分析方法是分析企業環境最常使用的方法，Steiner(1969)認為將企業本身所擁有的優勢和劣勢，與環境中的機會和威脅組合起來，以擬定出適當的策略。從企業的內外部環境分析來了解企業本身目前或是未來的優勢與劣勢，再配合外在環境的機會與威脅，進而衍生出組織所處的現況，並且擬定出適合企業與環境的策略。

四個字母所分別代表的意義為內在組織環境的優勢(優點、有利條件)、內在組織環境的劣勢(缺點、弱勢、弱點、不利條件)、組織外在環境的機會(契機)及組織外在環境的威脅(危機)，許多組織將SWOT分析當成策略管理時的首要步驟，是組織用來辨識、蒐集、控制、分析與綜合環境條件相關資料的一個過程，主要的目的為針對組織所面臨的內、外在環境加以檢視，找出內在組織環境的優勢與劣勢、外在環境的機會與威脅，SWOT分析所得結果可作為願景及目標的修改及訂定策略方案進行參考，最終的目的在訂出充分利用組織的優勢與外在環境的機會，並克服組織的劣勢與將威脅的影響降到最低的的策略，適用於有明確的競爭者的事業策略層級(謝琬倫，2004)。

構造SWOT矩陣的過程，包括以下幾個步驟：列出公司的關鍵外部機會。列出面臨的威脅。列出公司的關鍵外部。列出公司的關鍵內部優勢。列出關鍵內部弱點。將內部優勢與外部機會相匹配並記錄SO戰略。將內部弱點與外部機會匹配並記錄WO戰略。將內部優勢與外部威脅相匹配並記錄ST戰略。將內部弱點與外部威脅相匹配並記錄WT戰略。需要特別指出的是，運用SWOT矩陣的目的在於產生可行的備選戰略，而不是選擇或確定最終戰略，並不是所有在SWOT矩陣中的戰略都要被實施（李明玉，2011）。

表3-1 SWOT分析之觀念架構

有利/不利 內部/外部	有利因素 (Favorable Factors)	不利因素 (Unfavorable Factors)
內部因素 (Internal Factors)	優勢 Strength	劣勢 Weakness
外部因素 (External Factors)	機會 Opportunity	威脅 Threat

資料來源:Asker，(1984)

#### 四、波特五力分析

波特五力分析(Porter five forces analysis)是80年代初期，由波特(Michael Porter)提出，認為產業結構強烈地影響著競爭規則的確立，以及潛在的可供企業選擇的發展策略。波特五力包括有：潛在競爭者、現有競爭者、替付品的威脅、購買者議價能力和供應商議價能力。

學者Micheal E. Porter於1979年在產業競爭結構分析理論中，發展出「五力分析」模型，他認為在外部環境分析方面，企業應持續不斷的強調外部環境的掌握，而其最主要分析的重點是在企業所處的產業環境中，所面臨的競爭狀態，即強調

企業應如何對產業環境的掌握，以建立核心的競爭優勢;此五種競爭動力決定一個產業的競爭模式。可作為了解競爭企業或個案所面臨的競爭狀態(洪承,2015)。

Porter (1980)提出一套產業分析的架構，用來了解產業結構與競爭的因素，他認為產業間的競爭強度是會受產業之結構所影響，這五種競爭力能夠決定企業是否能夠獲利的主要因素，而產業的結構或規模皆會影響每一種競爭力強弱。五力分析(five forces analysis)是分析某一產業結構與競爭對手的一種工具，決定企業在產業中的競爭優勢，經營者在評估及了解企業在產業中影響競爭的能力來源後，可依公司的優弱勢釐定企業在產業中的定位，並據以擬定策略與方案(王克武等人,2015)。Porter(2008)認為，行業競爭的根本原因是其經濟結構，即是競爭對手之間的競爭，並不僅僅局限於行業內的競爭，而是基於這五種力量的變化和它們之間相互作用的結果。

## 五、4P分析

McCarthy(1960)所提出的4P行銷組合，就是公司生產出滿足市場需求的產品、制訂出符合產品價值的價格、透過有效的經銷通路，並搭配適當的促銷推廣活動。4P營銷理論最早來源於Alderson(1957)的Marketing Behavior and Executive Action,他認為企業在做營銷決策時應該考慮產品、價格、渠道、廣告、人員推銷以及地點決策這六個方面因素。20世紀60年代麥卡錫在Basic Marketing中第一次提出4P營銷理論，4P理論將影響營銷活動的因素分為了兩大類:一類是企業的可控因素如政治、經濟、法律、競爭者和消費者等;另一類是企業的可控因素，即產品、價格、渠道和促銷。

市場需求或多或少的在某種程度上受到所謂“營銷變數”或“營銷要素”的影響。為了尋求一定的市場反應企業要對這些要素進行有效的組合，從而滿足

市場需求，獲得最大利潤。傑羅姆·麥錫(McCarthy)於1960年將這些要素一般地概括為4類:產品(Product)、價格(Price)、分銷(Place)、促銷(Promotion)，即為4P理論（洪承，2015）。

因此，4P理論的核心就是企業在充分瞭解自身所處在的不可控因素的條件下，合理對企業的可控因素進行組合使企業及時適應外部環境的變化。在當時產品供大於求的時代背景下，4P理論將錯綜複雜的營銷理論簡化為通過四個企業可控的因素來適應外部環境的變化，為企業在激烈的市場競爭中脫穎而出指明瞭方向。在理論界，4P理論的誕生是營銷學發展的里程碑，使營銷管理的研究思路變得更為清晰明瞭，直至今日其作用仍得到了眾多學者的認可（沈美收，2017）。

## 六、STP分析

學者Kotler(1994)認為，一個企業決定在某些市場營運時，為了選擇市場並有效地服務市場顧客，必先區分出主要的市場區隔，然後選擇這些區隔中的一個或多個目標市場，再建立產品在市場上重要且獨特的利益，並與目標顧客溝通，而將產品或品牌有效的深植於消費者的心目當中的明顯地位，具體的步驟包括進行市場區隔(Segmentation)、選擇目標市場(Targeting)、擬定市場定位(Positioning)(洪承，2015)，從而進行區隔，找到藍海市場，準確產品定位。

根據STP理論，市場是一個綜合體，為多元化和多層次消費需求的集合體，任何的企業都無法滿足所有的需求，企業應該根據不同需求或購買力等因素把市場分為由相似需求構成的消費群，即謂市場區分。企業根據自身戰略和產品情況，從市場中選取一定規模、發展前景且符合公司目標和能力之區分市場，以作為公司之目標市場。企業應將產品定位在目標消費者所偏好之定位上，透過一系列行

銷活動向目標消費者傳遞訊息，讓他們注意該品牌。該三部份結構分述如下（張進成，2015）：

1. 市場區分(Segmentation)：根據顧客需求上的差異把某個產品或服務的市場逐一細分的過程。
2. 目標市場(Targeting)：企業從市場區分中劃分出應進入之區分市場，也是對企業最有利的市場組成部分。
3. 市場定位(Positioning)：在行銷過程中將該產品或服務確定在目標市場中的一定位置上，確認其產品或服務在目標市場上的競爭地位，也叫「競爭性定位」。

## 第二節、研究對象與範圍

本研究資料來源以收集次級資料與深度訪談為主，並應用此資料加以分析探討目前台灣手搖茶產業競爭策略之因素。深度訪談對象以各台灣手搖茶產業相關高階主管進行訪談，透過深入分析本研究訪談對象之彙整，進而深入了解產業發展趨勢競爭策略及主要訊息，探討分析出結論與建議。如表3-2所示。

表3-2 研究對象

調查方法	說明				
	訪談對象	職稱	訪談日期	人數	時間
訪談對象	A小姐	海外代理商	2018年9月28日	1人	2小時
	B先生	營運經理	2018年9月27日	1人	2小時
	C先生	物料供應商	2018年9月30日	1人	2小時

### 第三節、深度訪談題目設計

本研究資料來源以收集次級文獻資料與深度訪談為主，並應用此文獻資料與訪談資料加以分析，探討目前手搖茶市場發展以D集團為研究對象。訪談對象為台灣業內人士高階主管。本研究訪談題目設計分為外部環境挑戰面、內部策略發展面、市場行銷面，題目大綱（表3-3）。

表3-3 訪談大綱

題目1	請問你認為在目前大環境下，台灣手搖茶產業所遇到的機會和挑戰為何？又具有哪些優勢與劣勢？
題目2	請問影響手搖茶行銷的關鍵因素為何？請就該產業包括產品設計(Product)、定價策略(Price)、通路佈建(Place)和促銷手段(Promotion)等方式，提出您的看法。
題目3	根據STP法則，請問台灣手搖茶銷售應如何做好市場區隔(Segmenting)、目標市場(Targeting)和市場定位(Positioning)，以找出的藍海市場？
題目4	針對台灣手搖產業海外拓展包括中國大陸、東南亞及歐美地區，請教可能面臨的困難與挑戰為何？因應策略為何？
題目5	面對手搖產業快速展店人才的需求，請教人才培育策略為何？如何做好人力資源的優化策略？

## 第四章、研究分析

### 第一節、D 集團介紹

#### 一、D集團簡介

2004年D集團品牌創始人有感於台灣茶飲市場百家爭鳴，但飲料加盟店的品質卻是參差不齊秉持著要帶給消費者更創新、更精緻的茶飲品質並且打造連鎖茶飲加盟理想品牌的想法，創立D集團連鎖精緻茶飲專賣店，推廣一種道新理念，一種飲料的新主流，讓更多人藉由茶飲連鎖加盟能更廣泛地親近台灣優質的茶飲文化。歷經十幾年時間的發展，D集團已由當初小小一間珍珠奶茶店，到現今成功橫跨兩岸三地、進軍國際市場，具有全球視野的精緻連鎖茶飲公司。

D集團創立以來，依循執行長秉持「尊重、服務、專業、創新」之經營理念，將台灣優質的茶飲推廣出去。產品品質需達其水準，受消費大眾肯定，使集團上下一心，不斷在產品、經營上創新求進，以提供消費者最體貼完善的產品服務與服務品質。贏得所有消費大眾的信任與尊敬，作為永續經營發展的基石。



圖 4-1 D 集團經營理念 資料來源：本研究整理

近年來，茶飲料的飲品迅速崛起，符合現代人的潮流，崇尚天然、綠色的消費追求，是21世紀全世界發展最快的飲料。而D集團以高品質、高規格為定位，推出新主義的獨特飲品，強調時尚與健康為概念，並鎖定金字塔尖端的白領階級為主要客群，服務茶飲市場的廣大消費族群。D集團營運長表示：「加盟經營者的成功，才造就今日」。D集團於2004年開放加盟後經過多年來的品牌經營，至今，在世界擁有350家以上的連鎖分店，每天為10萬以上的人士，提供精緻茶飲的服務，並以每年30%的成長速度持續不斷擴張中。

中國飲茶的紀錄源遠流長，早在於前公元2世紀《神農本草經》便有所記載，一般俗話說：「柴米油鹽醬醋茶。」茶文化更早已深入生活之中。隨著中國歷史的發度，至今有五千年之久。但是，麥當勞行銷漢堡到各國，星巴克的咖啡分店廣佈全球，而中國的茶文化卻尚未推廣發揚到全世界。因此，D集團就是秉持著傳承發揚茶道的這股信念，堅持用好的茶葉做茶底，調出最健康自然的茶飲料每一杯茶湯滋味都要達到最高品質要求。以優質的茶湯，完美的服務，給予超乎期待的滿意度，讓每位消費者只要提到飲就會聯想到D集團，永續經營的精神，讓D集團能遠播至中國各地朝向全業化組織及全球化的方向發展。

D集團運長說：「精緻飲是一個橫跨兩岸的領導品牌，更是唯一進駐2010上海世博會的外帶式茶飲。」D集團目前也是大陸佈點最多的連鎖茶飲品牌，在超過20個城市提供地道的台灣風味茶飲，短短三年間，中國版圖迅速擴張，展店超過百間，創下輝煌的佳績。

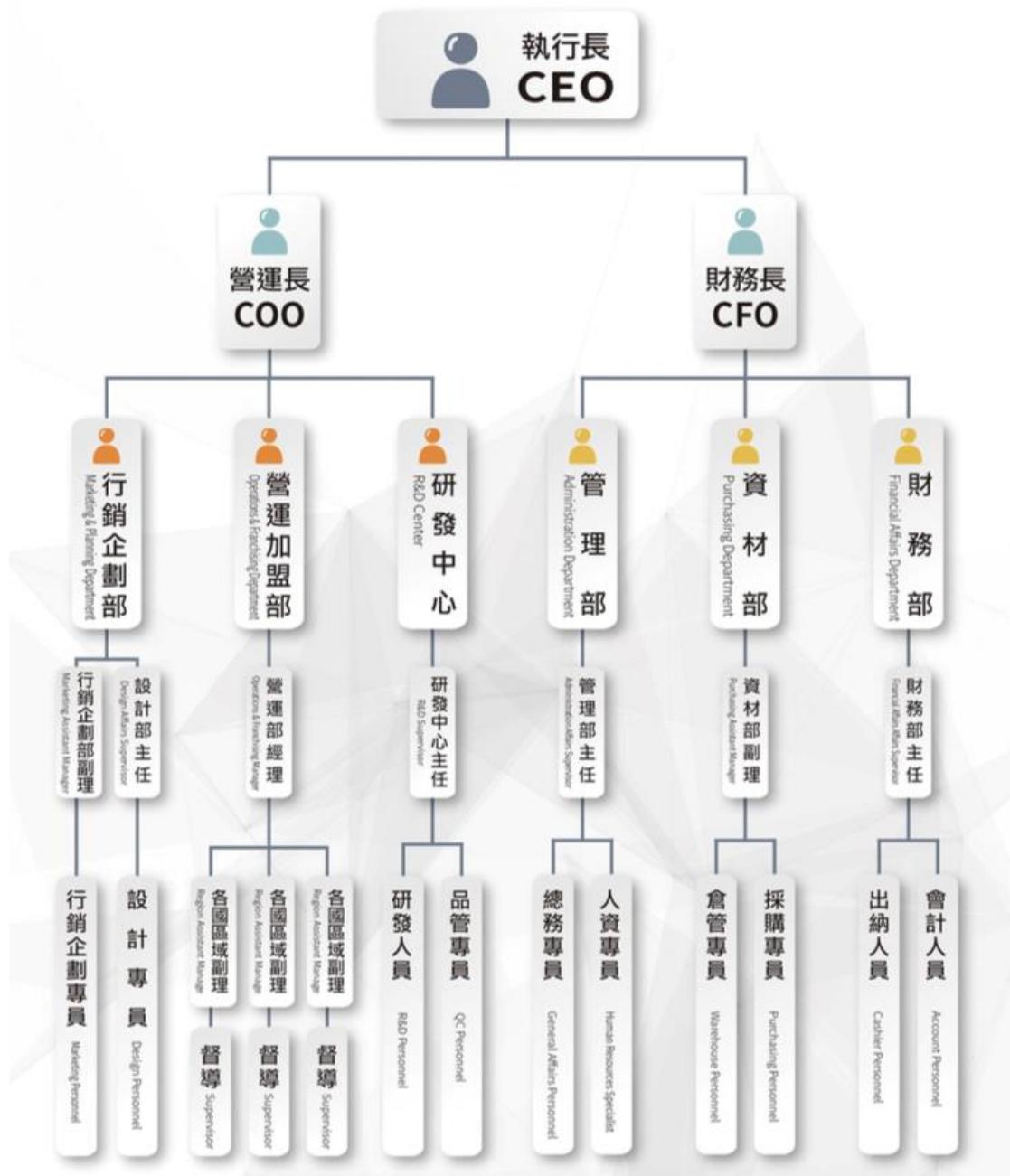


圖 4-2 D 集團組織結構 資料來源：本研究整理

D集團很早就比其他行業意識到競爭的含義不再是以往公司與公司之間的競爭，或品牌與品牌之間的競爭，而是供應鏈與供應鏈之間的競爭。供應鏈的管理與企業的市場競爭優勢已經密不可分。

D集團考慮不同地區、國家所面對的情況不一，所以在跨國的展店上是加聯盟體系為主。

D集團從本土餐飲行業逐漸成為跨國企業，而決定公司的價值鏈包含產品規劃、採購、生產、訂單完成、及服務與支援，供應鏈整合是一種供應鏈夥伴之間為了給顧客提供更高的價值和提高競爭優勢，而進行更高水平合作的管理。

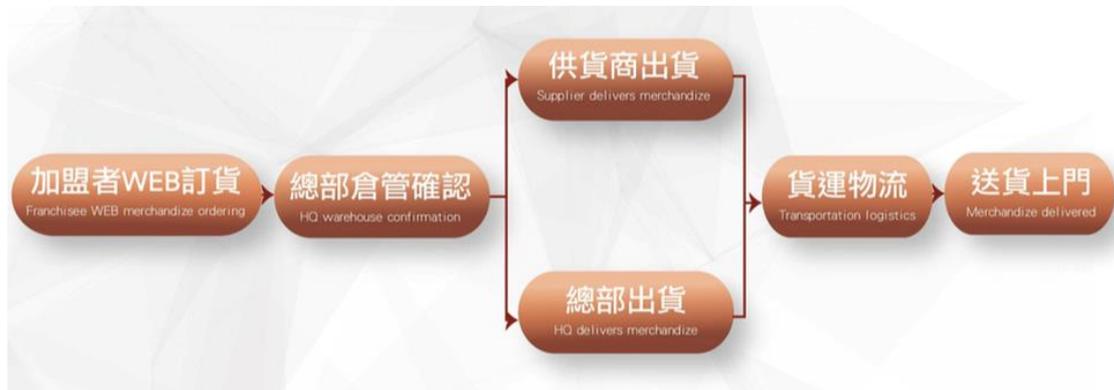


圖 4-3 D 集團完善供應鏈 資料來源：本研究整理

營運支援管道暢通於各店和總部之間，總部督導會持續關心分店與不定時巡店，了解各分店的營業狀況，並從旁協助指導各分店在經營上的各種問題，各分店的物品配送、行銷計畫、促銷活動，總部會全力支持並給予意見，相信投資連鎖加盟店並不是單靠著一張招牌，提供最完善的服務品質，作為永續發展，永續經營的基石。

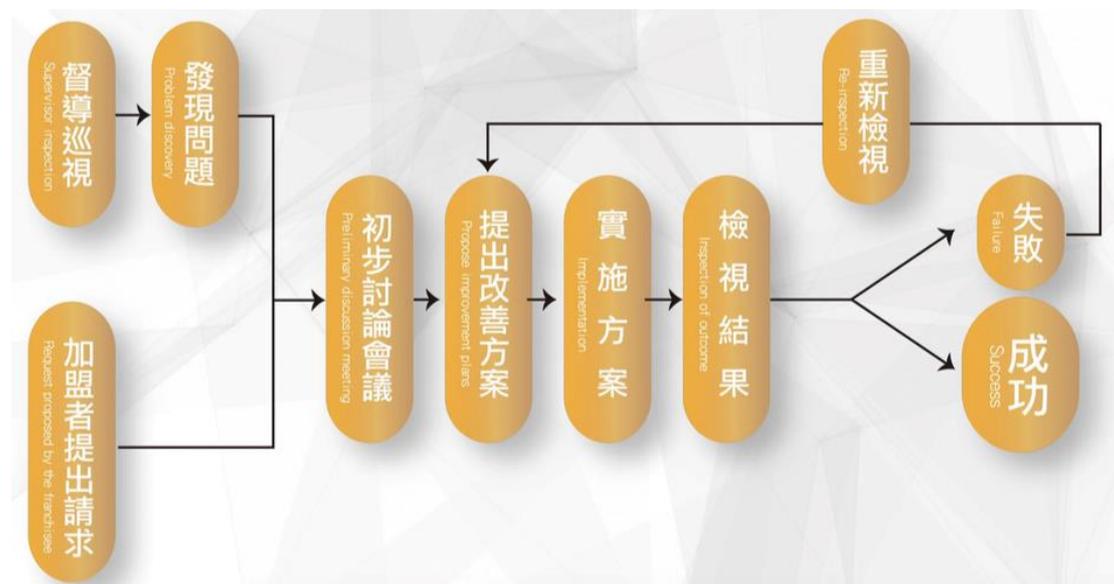


圖 4-4 D 集團營運支援輔導 資料來源：本研究整理

D集團於2008年8月加入【YD守護商店】，提供行善平台放置零錢箱及公益捐助卡DM，讓更多社會大眾來到門市，不只買到優質茶品，更能用身邊的小零錢支持公益，關懷社會弱勢。2009創世基金會成立創世台東QH植物人安養院，D集團與創世基金會合作，【把愛秀出來】將溫暖帶入偏遠的台東地區。2010門市商店加入YD社會福利基金會的守護商店，由梁文音擔任守護天使代言人，為「零錢捐」活動發聲，勸募社會大眾響應「一塊捐YD」，推廣「一塊作善事」！

## 二、歷年盛事

表4-1 D集團歷年盛事

2004	D集團台灣總公司設立於台中逢甲地區 D集團第一家連鎖專賣店於台中大甲成立
2005	D集團榮獲頂級商品金鑽獎 訂貨、POS系統全面E化 北區營運中心於台北成立 台灣連鎖加盟店數突破100家
2006	D集團榮獲顧客滿意金質獎 D集團榮獲全國十大優質企業商品精品獎 南區營運中心於高雄成立 台灣連鎖加盟店突破200家
2007	D集團榮獲消費者金字招牌獎 D集團榮獲優良食品推廣門市 倉儲物流中心於台中成立

	蘇州總部成立
2008	D集團榮獲傑出企業家獎 D集團與社會福利基金會合作 加入愛心守護商店 上海區域代理成立 全球連鎖加盟店數突破300家
2009	杭州區域代理成立 無錫區域代理成立 佛山區域代理成立 武漢區域代理成立 深圳區域代理成立 揚州區域代理成立 集團控股公司成立於香港
2010	進軍日本、名古屋代理成立 天津區域代理成立 青島區域代理成立 中國區法人成立 亞太營運總部於上海成立 D集團進駐上海世博會 全球連鎖總店數超過350家
2011	進軍新加坡 進軍馬來西亞 安徽蕪湖區域代理成立

	<p>廣州區域代理成立</p> <p>成都區域代理成立</p>
2012	<p>進軍印尼雅加達</p> <p>進軍馬來西亞沙撈越</p> <p>進軍印尼巴丹島</p> <p>進軍越南河內</p>
2013	<p>進軍越南分店</p> <p>宜春區域代理成立</p> <p>進軍汶萊分店</p> <p>進軍印尼民丹島</p>
2014	<p>進軍印尼棉蘭</p> <p>貴陽區域代理成立</p> <p>河內區域代理成立</p> <p>升級四代店裝潢</p> <p>進軍美國加州</p>
2015	<p>進軍越南下龍灣</p> <p>進軍越南富國島</p> <p>進軍香港</p> <p>進軍加拿大開幕</p> <p>進軍越南廣寧省、峴港市、義安省、老街省</p>
2016	<p>進軍廣州開幕</p> <p>成立薩摩亞有限公司</p> <p>越南河內直營旗艦店開幕</p>

進軍越南清化省、海陽省、南定省、宣光省、越池市、河靜省、太平省、芒街市、太原省、安沛省、北寧省、北江省

越南營運總部於河內成立

進軍美國聖地牙哥

資料來源：本研究整理

### 三、D集團產品簡介

總部的食品研發部門隨時掌握市場資訊，研發新產品，給予消費者更多更新好的味覺享受。D集團要茶飲之路，是傳承與創新的結合，並且走在市場前端的領先者。研發出來的產品，深具特色與獨創性，例如：北海道奶茶、貴妃玉露、百香果綠茶、水蜜桃奇亞籽，皆是帶動茶飲市場的流行潮流。

D集團創立於2004年，一直都以最專業的茶飲品牌為目標。因此，使用的原物料，除了取得國際認證SGS的檢驗報告。更通過嚴格的日本進口認可SGS的231項檢驗測試，完全不使用添加任何防腐劑或香精。除了比其他同業更具特色，還要帶給消費者最嚴格的健康與衛生品牌保證，呈現最專業、最精緻、最獨特的茶飲文化。

表4-2 D集團高品質的產品與原物料

<p>紅茶 Black Tea</p>	<p>本公司執行長為了尋找高品質的紅茶，親赴國外產地尋訪製茶名師合作，好的紅茶講究的是醇香，但不刺鼻，更不是添加香精的人工香味，而D集團的紅是唯一調和世界三大產區的紅茶，茶乾外形成碎條狀，色澤是深褐色，茶湯是朱紅色，口感自然清爽，味道厚實，有紅茶界香檳之稱。</p>
<p>綠茶 Green Tea</p>	<p>我們所嚴選之茶菁，是以近似香片等級外加茉莉花香的特殊風味，除口感順暢外，更孕育濃濃的綠茶香。綠茶講究的是品質，市面一般的低廉品，茶枝多於茶葉，無論怎麼煮，綠茶都會有苦澀味，香氣不揚，而D集團採用極品的高山茶葉，飽滿均勻，茶的形狀色澤呈翠綠色到墨綠色之間，茶湯清透帶點碧綠色，香氣淡雅清爽。有豐富的兒茶素與維他命C，不苦不澀為著稱,在業界中享有極大名譽。</p>
<p>烏龍茶 Oolong Tea</p>	<p>烏龍茶最重視的就是烘焙，過火易有苦澀味，焙的不足沒味道，其中精妙之處非專業茶師而不能作得出來，是所有茶類中最為複雜的一門工藝，同樣的茶菁由烘焙程度不同，可分為：龍井、包種、凍頂、白毫、鐵觀音等。而D集團的烏龍近似白毫，茶湯是琥珀色，有特殊的烏龍香，入口帶有火喉香，是被歐美人土稱讚為「東方美人」同型茶葉。</p>
<p>金萱茶 Jin Xuan Tea</p>	<p>D集團自創業以來即與高海拔的茶農簽約契作。孕育自上千公尺海拔的高冷茶園區，飄渺濃厚的高山山嵐繚繞於樹之間，茶葉受山泉充分滋潤，葉厚柔嫩，加上獨特篩選一心二葉，所沖泡出來的茶，不僅入口回甘，香氣特別清韻。而市面上大多數以越南來充當，以香精來提升茶的香氣，以甜度來抑制苦澀，品質相比之下自然有所差異。</p>

資料來源：本研究整理



圖 4-5 D 集團茶葉製作過程及特色 資料來源：本研究整理

### 第一關 | 採茶

採摘茶樹新長出的芽或葉作原料製造而成，茶葉葉面的完整與否攸關茶葉製造的品質

The tea is produced from newly germinated sprout or tea leaves; the integrity of the tea leaves is crucial to tea leaf production quality.

### 第二關 | 萎凋

約6-18小時的精工萎凋，使每片茶葉更為柔軟舒暢，兒茶素的活性徹底提升

Roughly 6~18 hours of exquisite withering makes each tea leaf soft and tender. The catechin's activeness is also drastically enhanced.



### 第三關 | 發酵

茶菁裡頭含有多種酵素，發酵是茶葉製作過程中決定茶湯顏色、香氣、滋味的一環

The tea leaves contain numerous enzymes. Enzymes determine the color, fragrance and taste of the tea soup during the tea making process.

### 第四關 | 殺菁

「殺菁」是為了停止茶菁的萎凋和發酵，使茶菁裡的酵素失去活性，停止發酵作用

The purpose of blanching is to cease the withering and fermenting effect of the tea leaves, so as to remove the activeness of the enzymes in the tea leaves and prevent fermentation.



### 第五關 | 揉捻

揉捻的壓力導致葉片內液汁滲出，附著於茶葉上，使得沖泡茶葉時茶液能很快溶解於熱水中

The pressure of rolling causes the fluid to ooze out of the leaves and become attached to the tea leaves, which allows the tea soup to quickly dissolve in the hot water.

### 第六關 | 乾燥

利用高溫破壞殘留再揉捻茶葉中的酵素，使其不易變質

High temperature is used to destroy the enzymes remaining in the tea leaves in order to prevent quality deterioration.



### 第七關 | 精製

藉由進一步的篩選分類：篩分、剪切、拔梗、整型、風選，讓茶葉品質趨於同級化

Through further selection and categorization: selection, cutting, branch removing, shaping and winnowing, the quality of the tea will be made more consistent.

### 第八關 | 焙火

經過熱度慢慢烘焙的焙火步驟，藉著烘焙的Maillard反應，產生茶葉烘焙特性之香氣和滋味

After slow roasting, the Maillard reaction will produce the unique fragrance and taste of roasted tea leaves.



### 第九關 | 薰花

利用茶葉「特別會吸收氣味」的特性，讓茶葉充滿花朵的香氣，成為帶有花味的茶香

Capitalizing on the scent-absorbing characteristic of tea leaves, the tea leaves will be infused with the fragrance of flowers.

### 第十關 | 包裝

業界多半用塑膠袋裝茶葉，而鼎茶直接採用真空包裝的填充方式，最能顧及到衛生與品質

The majority of franchises in the industry utilize plastic bags to contain tea leaves, whereas Ding Tea makes use of vacuum packing to ensure the customers' health and quality.

圖 4-6 D 集團茶葉製作工序 資料來源：本研究整理

## 第二節、訪談資料分析

本研究依據SWOT、4P和STP等層面向專家進行訪談並探討，將訪談資料彙整後歸納分析。

表4-3 訪談題目1

題目1	請問你認為在目前大環境下，台灣手搖茶產業所遇到的機會和挑戰為何？又具有哪些優勢與劣勢？
訪談內容	<p>機會：</p> <p>(1)市場擴張～行銷全球</p> <p>近年台灣手搖飲風靡全球，市場以不僅僅局限於台灣，從大陸、東南亞、澳洲、美加甚至歐洲地區都開始蓬勃發展，市場發展深具潛力。</p> <p>(2)銷售平台多元～刺激消費</p> <p>隨著消費平台的發展，許多外賣平台應運而起，而滿額減的促銷方式，進而增加了產品消費的客單價及數量。</p> <p>(3)資本操作～規模經濟</p> <p>由於手搖飲產業市場已非侷限於單一市場，具多方發展特性，且產值與獲利驚人，也讓許多資本投資關注此一新興行業，而資本的投入，也讓產業發展更加迅速，規模擴張急遽，帶動整體產業規模經濟效果。</p> <p>挑戰：</p> <p>(1)食安風險</p>

	<p>近年消費者對於食品安全問題重視，但手搖飲產業品質管控的潛在風險高，但一旦發生食安問題，對於品牌通路影響甚巨，甚至讓品牌消失。</p> <p>(2)人力資源短缺</p> <p>手搖飲業從業人員社經地位不高，社會往往將其當作短期工作或是兼職工作，導致行業內人力資源短缺，會導致產業發展受到影響。</p> <p>(3)跨國管理不易</p> <p>有鑒於目前手搖飲產業市場發展遍及全球，在跨國管理上容易產生管理斷鍊或是文化衝擊，另外外派人員在管理上也相對應需要增加許多管理成本。</p> <p>優勢：</p> <p>(1)消費文化形成</p> <p>台灣手搖飲已歷經二三十年的發展，已成為台灣民眾日常消費的一環，手搖飲已經不單單是擔任休閒飲品的角色，甚至已經發展為外食族消費便當之必備良伴，飯後人手一杯的現象比比皆是。當消費行為已形成為文化時，表示消費市場已經不會消失甚至不會縮小。</p> <p>(2)市場規模大</p> <p>根據經濟部統計處統計，近年來，國內飲料店業者致力開發新品，加上深耕品牌、積極展店，致營業額逐年攀升，105年營業額為491億元，續創歷年新高，年增3.9%，106年1至2月累積營業額83億元，為歷年同期新高，年增6.1%，預期106年營業</p>
--	---

	<p>額將突破500億元。台灣人一年更要喝掉十億二千萬杯的手搖茶，可見手搖飲料的市場規模龐大。</p> <p>(3)供應鏈成熟</p> <p>台灣手搖飲發展已久，整體產業鍊發展成熟，從原料供應、設備研發、物流供應便捷、產品口味多元、包材日新月異，使得有意進入手搖茶行業的門檻大幅降低。</p> <p>(4)多元行銷平台</p> <p>A.門市通路：</p> <p>台灣手搖飲分佈密集，可能在一條路上會見到多家茶飲店林立的狀況，近年連連鎖便利超商都加入提供手搖飲的行列，可見手搖飲的多元。</p> <p>B.社群媒體推廣</p> <p>各家品牌皆透過各類社群媒體推廣甚至發展APP會員系統，都讓產品與消費者的生活密不可分。</p> <p>C.外送平台的發展</p> <p>近期外送平台的發展也增加了消費者消費的行為模式，讓消費變得更加便利與不受限制。</p> <p>劣勢</p> <p>(1)市場競爭激烈</p> <p>根據財政部營利事業家數統計，105年底飲料店業共2萬121家，較上年底增加1,758家，以冰果、冷熱飲店之1萬6,173家最多，增加1,379家，另依台灣連鎖暨加盟協會統計，飲料店連鎖品牌數由101年136個逐年上升至104年241個，增加105個品牌，其</p>
--	---

	<p>中冰果、冷熱飲店104年底品牌數計151個，總店數高達6,600家，其中8成2為加盟店（5,415家）。市場競爭激烈，可見一般。</p> <p>(2)成本墊高</p> <p>A.租金成本：</p> <p>由於近年房地產飆升，連帶整體商圈租金成本不斷飆高。</p> <p>B.人工成本：</p> <p>政府近年不斷提高勞工最低基本工資與一例一休政策，在在都使得工資成本不斷攀升。</p> <p>C.原料成本：</p> <p>D.因為近年國人注重食品安全問題，供應商對於原料生產也更趨嚴謹（送檢、送驗..等等）連帶原料成本也不斷提升。</p> <p>(3)人員流動率高</p> <p>餐飲行業人員流動率高一向是行業最為困擾的問題，由於餐飲行業變化大，導致人員大多將餐飲服務業作為短期工作的規劃，或是學生、兼職人員的就業環境，因此人員流動率高，導致商家對於人員培訓成本不斷投入，人員不穩定甚至成為品牌市場發展的絆腳石。</p>
B	<p>在目前貿易國際化的狀況下，台灣手搖茶產業遇到了前所未有的巨大機會，可通過各項貿易流通藉此把產業輕易帶動去新的市場與領域，從而產生利潤與空間。</p>

	<p>2017~2018年台灣市場手搖飲料的市場蓬勃發展但也趨近飽和的現象，市場競爭者多，不只是其他茶飲店，市面上的包裝飲料也成了不可小覷的競爭對手。</p> <p>但是現今台灣手搖個人認為有三大優勢：</p> <p>一、客製化，相較於市面包裝飲料，手搖茶產業可依照消費者的口感自行調整，加上門市的飲品選擇多樣化，且茶類新鮮現泡，能讓日益重視食安問的消費者安心食用。</p> <p>二、從原物料到整個品牌完成的一條龍服務，產業鏈健全。</p> <p>三、台灣手搖飲目前在國際市場上不管是品質與名聲還是全球之冠，也造就了讓新興品牌在國際市場的接受度，提高插旗設點的方便與順利。</p> <p>劣勢：</p> <p>台灣手搖業在茶葉上仰賴進口比例高達三分之二以上，與各地高昂的房租。</p> <p>原物料供應商眾多與競爭激烈，轉換成本較低，所以供應商議價能力小。</p>
C	<p>機會：產品彈性大，可不斷研發搭配出新產品。</p> <p>挑戰：競爭激烈，如何成功創造品牌在消費者心中留下深刻印象。</p> <p>優勢：消費者較能接受變化，新產品、行銷活動或新型態消費模式。</p>

	<p>劣勢：近年來消費者重視食安及健康問題，為手搖飲必須注重的環節。</p>
--	--

小結：

台灣手搖飲近年來的風靡，使得市場不斷的擴大，為手搖茶業者創造了更多的機會，這是個來自世界的機會、全球貿易國際化的帶動不同領域的交流溝通，目前就東南亞和歐美等地都有了蓬勃的發展，而多元的平台更是對總體經濟帶來新的刺激，而外送的服務對於餐飲有著一定的推動能力，對於產品客製化的要求也變得更高，因此在研發搭配上創造了很多的機會；而國際化的發展對於手搖茶業者的管理和當地文化衝擊有著很大影響，因此外派人員的管理成本對於企業整體資金運作有著一定得挑戰，且目前台灣滿目琳琅的手搖茶飲料店，幾近飽和的狀態對於消費者而言是更多的選擇，但是對於業者來說無疑是一個很大的挑戰，如何博得消費者的眼球也是致勝的關鍵所在，食安意識的逐漸抬頭，消費者對於食品安全有著更嚴謹的要求，對於業者而言亦是一種挑戰，手搖茶的全職從業人員有逐年減少的趨勢，導致行業內人力資源短缺，從而導致產業的發展，對手搖茶業管理層而言是一個嚴峻的挑戰，不單單是手搖茶業者之間的競爭，目前市面上的包裝飲品亦不容小覷。

中華民族對於茶的文化歷史悠久，一直以來深深的滲透到人們的生活裡，甚至成為一部分人日常生活中不可或缺的元素，而台灣的手搖飲也經過了近三十年的發展，是台灣總體經濟的一環，為台灣經濟做出了貢獻，因此對於手搖茶的優勢導致市場規模不斷的擴大，業者更為之努力的開發新品、深耕品牌、積極展店，促使該產業更為之完善，供應鏈亦逐漸達到成熟，就目前的發展，台灣手搖茶飲

在國際上都有了一定的知名度，也創造了讓新興品牌在國際市場的接受度，提高插旗設點的方便與順利；台灣手搖茶業在茶葉上依賴進口的比例甚高，且原物料供應商眾多競爭也較為激烈，轉換成本較低，所以導致供應商議價能力較低，因此進入手搖茶產業的人亦逐年增長，競爭壓力驟增，是手搖茶產業的劣勢之一，其二，近年房地產物價飆漲，連帶整體商圈租金成本的上升，對於業者存在一定的劣勢。

表4-4 訪談題目2

<p>題目2</p>	<p>請問影響手搖茶行銷的關鍵因素為何？請就該產業包括產品設計(Product)、定價策略(Price)、通路佈建(Place)和促銷手段(Promotion)等方式，提出您的看法。</p>
<p>訪談內容</p>	<p>A</p> <p>1.產品Product：手搖飲產品本身強調幾個特點</p> <p>(1)新鮮：產品現製現售，新鮮有保障。</p> <p>(2)商品多樣：商品多達數十種以上，可供消費者多樣化選擇。</p> <p>(3)快速：產品製程大約僅需一分鐘，消費者可快速取得商品。</p> <p>(4)客製化：加不加糖、少不少冰，廠商能根據消費者的需求客製化產品。</p> <p>2.價格 Price：手搖飲價格在國內與海外有其不同的發展模式</p> <p>(1)國內：國內由於產業已經深耕多年，且已成為文化的消費模式，因此在產品價格上已經有一定的規則默契，差異取價空間不大。</p>

	<p>(2)海外：對於海外市場來說，產品為舶來品，可依照產品定位與門市裝潢格局，進行差別取價。</p> <p>3.通路 Place：目前手搖飲的販售通路可分為以下幾種模式</p> <p>(1)傳統門市</p> <p>傳統門市大多聚集於人潮大的商圈，以來店銷售為其主力。行銷大多採傳統模式進行（海報、布條、立牌、DM）。</p> <p>(2)外賣平台</p> <p>近年外賣平台的發展，已讓消費者有新的消費模式可供選擇，再不出門的情形下，也能消費產品。因此外送APP與網站的行銷推廣更為著重。</p> <p>4.促銷 Promotion</p> <p>(1)讓利折扣</p> <p>市場多採買五送一、第二杯半價、加一元多一件等讓利促銷。</p> <p>(2)贈品</p> <p>藉由滿額搭贈禮品方式進行，如：凡購買100元可得精美文件夾一個。</p> <p>(3)新品搭售</p> <p>新品推出時通常也會搭售方式推廣，如：採凡購買任一產品可以20元添購新品一杯。</p>
B	<p>產品設計：1.選擇多樣化；2.客製化；3.利用視覺效果成為話題</p> <p>定價策略：1.普遍價格偏低(品質及價格都在可接受範圍內)</p> <p>通路佈建：1.全台各地飲料店；2.海外展店；3.連鎖加盟</p>

	<p>促銷手段：1.上節目推廣/代言/廣告/贊助；2.各店家不定期優惠方案 (Ex.新品嘗鮮價、集點卡、滿額送禮、自備環保杯享有折扣等方案吸引消費者)</p>
C	<p>產品(Product)：創新飲品為手搖飲關鍵因素，特色或季節性飲品，對於手搖飲消費者有較高吸引力，手搖飲消費群喜歡嘗鮮。</p> <p>價格(Price)：彈性訂價策略在特色或季節性產品已較高金額銷售，待銷售量提高穩定後調整為一般飲品價格，並將熱賣產品列入長期販售清單，同時可了解市場產品分析。</p> <p>通路(Place)：地點的選擇為重要因素，選擇在人潮眾多的地點設置，店面裝潢應具有本身品牌特色，利用統一風格提高消費者品牌識別度。</p> <p>推廣(Promotion)：廣告宣傳利用社群網站，除利用曝光度高的網路網站。近年來消費者熱衷拍照上傳社群網站，具有設計與質感的杯身變成吸引消費者關鍵。</p>

小結：

手搖茶產品較為多樣，因此給予消費者更多的選擇，幾乎都是採用現售現做，對於新鮮度來說具有一定的保障，客製化的服務更是引領著潮流，甜度冰量自行選擇，亦能做到快速的送達消費者的手中，近年來對於產品的視覺效果更有著新的要求，如不同時令的茶葉和水果的推出可以搭配不一樣的顏色，且現代的人們更推崇養生，因此推出不同的產品對於消費者的吸引力也可以達到一定的提升；

價格上市場一直有自行的定位，不宜過高亦不宜過低，差異取價空間不大，因此在搭配不同時令做調整可以減低相應的成本，從而達到商品價格的優惠，創造一定的優勢，但對於海外市場來說，手搖茶較為新興，可以根據不同的國家消費水平進行差別定價，從而獲取經營利潤。

根據時代的發展，目前餐飲業較為普遍的通路來自兩個通路分別是傳統門市和外賣平台，對應亦是線上和線下的兩個方向，相對於過去單一的門市銷售，經營的範疇也有了更進一步的提升；過去推廣通過廣告、電視節目電影的贊助、明星的代言等方式進行，有著一定推廣效果，而推廣上亦跟隨時代變遷更加多元，社區網絡的廣泛應用，年輕消費者交流方式的改變，發文點讚等等這些社交活動，對企業和產品增加了其曝光度，實現廣泛推廣的作用，同時亦不能忽略實質上推廣，如一些促銷活動，滿額送禮、集點卡等等這些都是有效深入滲透的推廣模式。

表4-5 訪談題目3

題目3	根據STP法則，請問台灣手搖茶銷售應如何做好市場區隔 (Segmenting)、目標市場 (Targeting) 和市場定位 (Positioning)，以找出的藍海市場？
訪談內容	<p>1.S:市場區隔(Segmentation)</p> <p>由於台灣面積不大市場差異性不高相較於國內市場，國外市場</p> <p>A 可進行市場區隔的變數較多</p> <p>(1)人口變數</p> <p>A.年齡：</p>

	<p>手搖茶飲在產品定位上以主打年輕客群為主，在廣告和產品形象皆傳達給消費者青春熱情的感覺，除了可以吸引年輕消費者購買，也可帶給其他年齡層消費者活力的感覺。</p> <p>B.所得：</p> <p>根據當地市場消費者的所得情況，制定高端、中端、平價的市場區隔。</p> <p>(2)地理變數</p> <p>A.城市：</p> <p>不同的城市可能具有不同的城市屬性，如工業城市、農業城市、旅遊城市，可根據城市屬性進行市場區隔。</p> <p>B.氣候：</p> <p>由於氣候的差異也可區隔市場，如：亞熱帶地區著重於冷飲需水量高產品、寒帶地區著重於熱飲。</p> <p>(3)心理變數</p> <p>A.生活型態：</p> <p>根據不同的生活型態也可以進行市場區隔，如：生活步調慢的市場可能需要設有內座的服務，步調快的市場可能更著重於便利性。</p> <p>B.個性：</p> <p>依據市場人群的個性可區分不同的市場區隔。如快速消費、休憩消費。</p> <p>(4)行為變數</p> <p>A.忠誠度：</p>
--	---

	<p>依據市場忠誠度區隔不同市場，依據區隔進行不同的經營策略。</p> <p>B.消費行為：</p> <p>依照消費習慣區隔市場，如外賣或來店。</p> <p>2.T:目標行銷(Targeting)</p> <p>在區隔後的市場中選擇主要的目標顧客群，並針對目標客群制訂行銷策略。</p> <p>3.P:市場定位(Positioning)</p> <p>依據目標市場設定目標族群，讓產品在消費者心中，擁有與其他競爭者不同的產品形象和地位。</p>
B	<p>台灣手搖茶銷售應保留台灣本質，同時創造當地新口味。使用台灣原產茶葉，帶有台灣文化。大多以年輕族群為主的目標市場，年輕人接受度較高。</p> <p>STP以D集團為例</p> <p>S:飲品品項價均30~65元之間以年輕學生族群為主力。</p> <p>T:針對各年齡層，中價位的訂價以及各式各樣的飲品，從學生愛喝的珍珠奶茶到年長者愛喝的烏龍茶與得獎ITQI三星金萱茶，針對各式各樣的消費者族群，推出不同的產品。</p> <p>P:D集團以北海道奶茶做為招牌，及各式調茶為主打。</p> <p>台灣手搖茶蓬勃但已逐漸讓市場趨近飽和狀態，台灣手搖茶市場部分品牌慢慢開始已走向全直營方式開始往人潮聚集的百貨拓點，如現今的鮮茶道、茶湯會、一芳..等品牌。</p>

	<p>手搖飲品牌同時也必須前進海外，才能增加獲利的動能，因產業的發展完善，原物料獲取容易與便宜，近年來延伸發展出更多的新興品牌的競爭對手，加上消費者健康意識抬頭，眾多品牌開始添加新鮮與健康元素的相關材料，雖然市場競爭激烈，然而台灣手搖市場在國際上目前還是站穩冠軍寶座。</p> <p>在銷售中可發起令人有共鳴的定位陳述 例如：以實現夢想為目標，鼓勵年輕人勇敢追夢或是令人印象深刻的標語。改變傳統手搖杯搖杯多採取外帶的方式，以進軍韓國手搖茶飲產業為例，通過經營咖啡店的模式來賣手搖飲料，不必在烈日下邊喝邊流汗，而是可以在店裡好好品嚐冷飲所帶來的沁涼感。</p>
C	<p>市場區隔：利用手搖飲在海外市場知名度，並做到堅持產品品質，使消費者能放心食用健康的手搖飲。</p> <p>目標市場：對不同地區、年齡及性別，推出不同的產品，滿足各國消費者的需求。</p> <p>市場定位：以現煮茶、物料等，新鮮製作產品，客制化調整喜好，使消費者喝的開心又健康。</p> <p>優勢：手搖飲在海外地區已具有一定知名度，但市場發展時間短尚未飽和，對於新創業者手搖飲是個跨入門檻低的服務產業，在海外地區確實還有很大的發展空間。</p> <p>劣勢：產品品質的難控制，海外地區路途遙遠原物料運送過程的保鮮；海外店鋪門市人員操作是否按照標準流程。</p>

小結：

手搖茶一直以來都被默認主打年輕人的市場，因此在人群上區隔，年輕人較多是以新興事物傳達給年輕消費青春熱情的感覺，相對於年長群體更多以健康養生的產品，這些差異同時也帶給不同年齡層消費者活力的感覺，不同的消費者無論是台灣還是國外都有著不同收入所得的差異，同時可以進行產品價格上區隔從而切合更多消費者的消費需求，不同地域亦存在不同的產品推廣，從而迎合當地人們的口感要求，消費者的消費行為亦可以用於區分市場的一個指標，時代的發展外賣的顧客群體也越來越大，可以根據外賣客群和來電客群提供不一樣推廣模式，促進不同客群對於品牌的忠誠度；台灣手搖茶的目標市場一直以來多主打珍珠奶茶和近年新興茶品水果茶，而推廣的對象亦以年輕族群為主，為了更切合的實現客製化的需求，要貼合市場區隔做產品的設計，迎合不同消費者的需求。

目前手搖茶的廣泛興起，導致越來越多市場定位一樣的業者相互競爭，當然亦有越來越多的業者走向國際開發更大的市場，而不同的國家亦帶來不一樣的消費效應，原材料的採用、地域文化都是對市場定位帶來不確定性，手搖茶業者更應該是做到根據不同發展策略對市場定位做調整。

表4-6 訪談題目4

題目4	針對台灣手搖產業海外拓展包括中國大陸、東南亞及歐美地區，請教可能面臨的困難與挑戰為何？因應策略為何？	
訪談內容	A	台灣手搖飲在海外市場競爭白熱化，各區大城市早已是成兵家必爭之地，各品牌為擴大品牌效應，從地理位置到行銷，皆下不少功夫為搶先建立品牌忠誠度。

	<p>競爭激烈的市場，必須維持消費者對品牌忠誠度，維持產品品質、服務過程中讓消費者感到愉悅，海外經營容易出現品質不穩狀況，應注意海外店家培訓課程，使海外店家提供品質穩定的產品及好服務，為拓展海外市場的首要條件。</p>
B	<p>雖海外拓展早就潛在機會，但是也存在不少挑戰，中國大陸網紅店創起，行銷、包裝及網路消息的散播慢慢地讓消費者對喜愛飲料的定義慢慢在改變，讓手搖飲業設備與耗材成本增加，同時促進各品牌的進步。手搖茶飲為台灣的特有文化，如想要推廣甚至扎根于其他國家市場，也會遇到與各地區客戶口味不一致狀況。</p> <p>面臨以上挑戰，台灣手搖茶飲行業也需與時俱進，通過市場調查與預測改變行銷策略，讓消費者有全新感受。也同時根據各國口味在不改變品牌所秉持文化的狀況下進行調整，適應當地市場。</p>
C	<p>在全球手搖飲市場規模金額每年增高的情況下，加速各大品牌在海外展店速度及數量，受到大環境影響，各國消費者已改變消費模式，手搖飲不再只是提供飲品，還要兼具吸引人的產品包裝，提供可拍照打卡的品牌附加價值，由此可見各區除產品口味需要區分外，強化行銷方案在拓展海外地區業務上同樣重要，新鮮、新奇及創意為近年來手搖飲提高消費者討論度，為品牌打響知名度。</p>

小結：

國際化的進程不斷的推動，不少的手搖茶業者近年開始轉戰國際市場，以成為一種白熱化的競爭，因此品牌效應對於海外的發展還是有著一定的影響，因此無論是海外市場還是台灣市場都應該做好品牌的經營，提升顧客的品牌歸屬感，此外，海外經營容易出現品質不穩狀況，應注意海外店家培訓課程，使海外店家提供品質穩定的產品及好服務，為拓展海外市場的首要條件；

手搖茶飲為台灣的特有文化，如想要推廣甚至扎根于其他國家市場，也會遇到與各地區客戶口味不一致狀況，如大陸地區的網紅店日益瘋長，迎合這種消費模式，手搖飲不再只是提供飲品，還要兼具吸引人的產品包裝，提供可拍照打卡的品牌附加價值，由此可見各區除產品口味需要區分外，強化行銷方案在拓展不同地區業務上同樣重要，新鮮、新奇及創意為近年來手搖飲提高消費者討論度，為品牌打響知名度。因此，台灣手搖茶飲行業也需與時俱進，通過市場調查與預測改變行銷策略，讓消費者有全新感受，也同時根據各國口味在不改變品牌所秉持文化的狀況下進行調整，適應當地市場。

表4-7 訪談題目5

<p>題目5</p>	<p>面對手搖產業快速展店人才的需求，請教人才培育策略為何？如何做好人力資源的優化策略？</p>
<p>訪談內容</p>	<p>A</p> <p>人才培育</p> <p>(1)人才篩選：由於產業特性會挑選較為積極樂觀社與人交際的人員較佳。</p> <p>(2)人員培訓：會依照公司SOP進行訓練，亦步亦趨完成學習工作所需具備的能力。</p> <p>(3)海外人員：需要獨立自主、適應性強，能夠單兵作業的人員較佳，因此會選擇公司較為資深的人員前往外派。</p>
	<p>B</p> <p>人才培育以品牌總部派請訓練師，導入調茶師制度，從實習到首席各分級制的方式，結合系統化和匠人方式學習傳承手搖茶技藝，加以培訓門市操作技術面與服務面和心智層面，可派至各分店支援，操作實習來增加經驗與接觸各門市的不同消費族群與眾多同事的相處來增加抗壓性。</p> <p>對服務業有極大的熱誠者，熱愛手搖飲業與喜愛人與人之間得相處及服務者，為茶飲業找尋的人才條件。</p> <p>海外人員外派開店手與帶店手和督導工作安排，個人職掌執行各個任務，開店手按各國家各區域制度法規和消費型態的不同來作各系統設置與各業務上需求，並與合作廠商做最接近的接觸，第一時間的協調，還有地方行銷與推銷者；帶店手落實執行品牌販售之飲品SOP、教導傳承新人手搖茶飲技能、穩定新</p>

	<p>店飲品 品質增加客流量開創業績；督導檢查各區域分店有無落實執行飲品SOP與任何的管理規章。</p>
C	<p>人才培訓重點在期初為門市SOP操作，在期初培訓期間即展現個人個性與行為，由此判斷是否為合適管理者；店鋪、倉儲與物流管理培訓，由培訓課程建立員工正確的觀念。在手搖茶產業必須保持對市場新事物的高度敏感度，能掌握新事物整體狀況與市場動態，結合培訓期間實務操作技能就能成為手搖茶產業關鍵人才。從總部外派或雇用當地華僑，有當地經營管理經驗之人才做為管理者，門市操作店員於當地聘用即可，在管理上面貼近各國需求，使用當地聘用比起由總部跨海派員工駐點可減少人事成本支出。</p>

小結：

餐飲業的人才招募上更多是偏向於積極樂觀的人員，尤其是手搖茶產業的接觸更多的是年輕人的市場，因此年輕人的加入可以更好的活化組織內部的研發，對外亦有著較大的優勢，對服務業有極大的熱誠者，熱愛手搖飲業與喜愛人與人之間得相處及服務者，為茶飲業找尋的人才條件；人員的培育每間公司都有著不同的SOP進行培訓，更切合的培育符合自己企業的優質人才。

而海外市場的不斷拓展，外派的海外人員亦應該具備更獨立自主的要素和適用當地氣息文化的能力，海外人員外派開店手與帶店手和督導工作安排，個人職掌執行各個任務，開店手按各國家各區域制度法規和消費型態的不同來作各系統

設置與各業務上需求，並與合作廠商做最接近的接觸，第一時間的協調，還有地方行銷與推銷者或從總部外派或雇用當地華僑，有當地經營管理經驗之人才做為管理者，門市操作店員於當地聘用即可，在管理上面貼近各國需求，使用當地聘用比起由總部跨海派員工駐點可減少人事成本支出；在手搖茶產業必須保持對市場新事物的高度敏感度，能掌握新事物整體狀況與市場動態，結合培訓期間實務操作技能就能成為手搖茶產業關鍵人才。

### 第三節、台灣手搖茶產業競爭策略分析

台灣手搖茶產業經過時代的變遷、社會社交的進步迎來了高密度、高競爭、低門檻的成熟時期，無論是對手搖茶業者還是上下游關聯商都是一種挑戰，而近年的國際化的發展，使得更多的業者開始衝出台灣甚至衝出亞洲，把台灣手搖茶文化發揚到世界各地，帶動台灣經濟的發展。一個成熟又新興的產業，同時也伴隨著各種機會與挑戰，故我們利用策略工具SWOT、波特五力、4P和STP對台灣手搖茶產業競爭策略作分析，期能更深入的了解該產業目前的發展及剖析未來所會遇到的困境與挑戰並能找到應對的措施。

#### 一、SWOT分析

針對產業內外部環境策略分析，詳細請參照表4-9 SWOT 分析。

表4-8 SWOT分析

---

S (優勢)	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 產業發展成熟，從原物料到品牌都有完善的服務，產業鏈健全，客源穩定性高；</li><li>2. 門檻低，複製快速，傳遞速度亦相對其他產業要迅速，消費者較能接受變化，新產品、行銷活動或新型態消費模式；</li><li>3. 華人生活習慣(茶飲料)，茶飲在華人市場具有一定歷史，囊括消費者年齡範圍較廣，顧客接受度高；</li><li>4. 台灣手搖茶飲於國際市場上無論是品質還是聲譽上都具備優良口碑，從而提高了國際市場的接受度。</li></ol>
W (劣勢)	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 消費群體廣泛、門檻低，導致越來越多的業者加入，競爭對手驟增，加大了行業競爭壓力及增加了競爭成本；</li></ol>

---

- 
2. 成熟行業，原物料供應商眾多及其競爭激烈，轉換成本較低，容易導致廠商更換頻繁，影響產品品質穩定；
  3. 時代瞬息萬變，對於茶飲亦有了更高的要求，消費者容易喜新厭舊，產品需隨時事熱度作相應的調整更新，高頻研發變動；
  4. 近年物價攀升，導致一系列的成本上升，包括租金成本、人工成本、原物料成本等，人員流動率高。

- 
- O (機會)
1. 市場需求度高，搭配消費者的生活習慣，推廣程度相對較容易，社交平台的發展更好的建立品牌的建立；
  2. 手搖茶產業特有的扁平化組織，機動性高，可以不斷有年輕血液的加入，帶動組織活力，貼合時代變化；
  3. 產品彈性大，可不斷研發搭配出新產品；目前產品健康主軸，符合市場方向；
  4. 隨著消費平台的發展，許多外賣平台應運而起，而滿額減的促銷方式，進而增加了產品消費的客單價及數量。

- 
- T (威脅)
1. 競爭激烈，滿目琳琅的手搖茶品牌，給了消費者更多的選擇，在創造品牌在消費者心中留下深刻印象變得更為艱難；
  2. 其他文化的融合(其他飲料)，包括氣泡飲料的加入，市面上的包裝飲料都紛紛分割手搖茶飲的市場；
  3. 近年消費者對於食品安全問題重視，尤其對於手搖飲產業品質管控的潛在風險高，對品牌影響甚大；
  4. 台灣手搖茶行業內人力資源短缺，跨國管理人員缺乏，人才的培育成本在不斷的擴大。
-

## 二、五力分析

針對產業內競爭者策略分析，詳細請參照表4-10五力分析。

表4-9 五力分析

潛在競爭者	高
	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 由於進入門檻不高，如出現更具特色性的連鎖加盟店，消費者將會轉移市場，D集團的品牌在海外(中國、越南、美國)有不低的知名度，但產品差異性不大易被替代；</li><li>2. 替代品數量眾多且威脅高，加上現有競爭者多樣性，進入障礙較低，技術取得容易，每單位附加價值攤提到固定資產的金額數目較大(回收快)，較容易吸引潛在競爭者進入，但是進入此產業仍有一定的資金需求，再加上飲料市場趨於飽和也會影響潛在競爭者的進入。</li></ol>
現有競爭者	高
	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 同業競爭者眾多，如：貢茶、日出茶太、KOI、COMEBUY等，數目之多，競爭情況十分激烈；</li><li>2. 目前手搖飲行業競爭者眾市場幾乎達到完全競爭的狀態，且市場對於手搖飲業商品價格已有一定之行情。</li></ol>
替代品的威脅	高
	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 消費者選擇的種類眾多，有罐裝飲料、DIY沖泡式飲料、新鮮果汁、其它品牌手搖飲、咖啡、茶類的飲料等。D集團開店時間有限制，如在營業時間以外的時間想喝飲料時，會選擇購買替代品，所以替代品威脅性高；</li></ol>

- 
2. 替代品眾多，消費者的選擇彈性較大，替代品通路多，如：飲料業通路劃分則量販店(如家樂福、大潤發)、便利超商(如 7-11、全家)、自動販賣機、流動攤販、超市(如松青、頂好)...等為通路競爭者，加上大多數消費者對飲料產品較無特定偏好，當飲料價格提高消費者將會尋找相似產品作取代。
- 

買方的議價能力 低

---

1. 手搖飲的特殊性不大，購買者的消費金額不高，故議價程度不大；
  2. 手搖茶產業通常以薄利多銷為主，產品價格相差不遠且偏向大眾化，購買者購買數量的多寡並無法直接影響價格，消費者集中度程不高缺乏優勢，因此購買者的議價能力較小。
- 

供應商議價能力 中

---

1. 供應商在資本設備投資較大，較多以大批量生產，成長曲線高、產能好，因此不到一定的量議價能力較低；品牌若足夠大，批量購入物料皆為大量採購，則對供應商議價能力偏高；
  2. 供應商目前不占少數，因此業者也有了更多的選擇，亦有更多的選擇去挑選不同議價能力的供應商，因此供應商議價能力較為中。
- 
-

### 三、4P分析

針對產品策略分析，詳細請參照表4-11 4P 分析。

表4-10 4P分析

產品 (Product)	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 手搖茶產品特點：新鮮（現賣現做）、豐富多樣、快速製程、客製化強；</li><li>2. 創新飲品為手搖飲關鍵因素，特色或季節性飲品，對於手搖飲消費者有較高吸引力，手搖飲消費群喜歡嘗鮮；</li><li>3. 利用視覺效果成為話題，網紅店、網紅飲品帶動了潮流的導向，因此產品的賣相也越發的重要。</li></ol>
價格 (Price)	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 彈性的制訂價格策略主要在特色或季節性產品，了解市場產品分析；</li><li>2. 品質與價格都需在可接受範圍內，合理定製，避免價格上的惡性競爭，破壞行業規矩；</li><li>3. 海外價格的訂製可以根據當地的經濟狀況，及當地物價成本、管理成本等作為考量的要素，進行差別取價。</li></ol>
通路 (Place)	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 隨著時代的發展，目前手搖茶飲店的通路主要分為兩大類，傳統門市以及外賣平台，相輔相成；</li><li>2. 加盟店可有效的增加消費者的忠誠度，海外展店的發展可鞏固消費者歸屬感；</li></ol>

- 
- 推廣 (Promotion)
1. 社交網站的興起，亦可以看出目前推廣方式的改變，迎合消費者熱衷拍照上傳社群，再吸引更多的消費者；
  2. 節目、電影電視贊助和明星代言的效應，更深度的滲透到各層級的消費者；
  3. 實質的優惠活動，如讓利折扣、贈品、新品搭售等等，都能有效的留住消費者，達到重複消費的行為。
-

#### 四、STP分析

針對市場競爭策略分析，詳細請參照表4-12 STP 分析。

表4-11 STP分析

市場區隔 (Segmenting)	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 手搖茶市場區隔更多是以人口變數(年齡和所得)、地理變數(城市和氣候)、心理變數(生活型態和個性)和行為變數，從而進行不同的行銷方案；</li><li>2. 而年齡區隔更為有效的來確定目標客群，年輕的客群一直以來是手搖茶產業的主力客群，較能接受新興事物，而年長層較多以養生產品為主。</li></ol>
目標市場 (Targeting)	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 海內外業務都需要對不同地區、年齡及性別，推出不同的產品，滿足各國消費者的需求；</li><li>2. 針對各年齡層，中價位的訂價以及各式各樣的飲品，從學生愛喝的珍珠奶茶到年長者愛喝的烏龍茶，針對各式各樣的消費者族群，推出不同的產品。</li></ol>
市場定位 (Positioning)	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 依據目標市場設定目標族群，讓產品在消費者心中，擁有與其他競爭者不同的產品形象和地位；</li><li>2. 目前台灣手搖茶市場以現煮茶、物料等，新鮮製作產品，客制化調整喜好，使消費者喝的開心又健康；</li><li>3. 台灣手搖茶蓬勃但已逐漸讓市場趨近飽和狀態，台灣手搖茶市場部分品牌慢慢開始已走向全直營方式開始往人潮聚集的百貨拓點。</li></ol>

## 第五章、結論

### 第一節、研究結論

台灣手搖茶產業於台灣走過繁盛時期，引領著人們的潮流，大街小巷中齊聚各具特色的飲料店，可見台灣市場已達到一種飽和的狀態，但是仍然有許多人想要投身進入該產業，在如此高競爭、高挑戰、低門檻的產業中脫穎而出可謂要做到天時地利人和，縱觀產業如何找到自身優勢及劣勢，在競爭中找到機遇，都是值得探討的議題。本研究採SWOT分析和五力分析探討台灣手搖茶產業內外部發展現況，並使用4P分析與STP分析及台灣手搖茶產業相關高階主管訪談，歸納整理出如下結論。

#### 一、產品結合時代的變遷和新興的消費觀念很重要

台灣手搖茶一直以來以珍珠奶茶聞名世界，品質亦有目共睹，但隨著時代的變化，消費者對食品安全的意識抬頭，近年來發生的食安問題悄然影響餐飲業的運營，尤其是對於手搖茶產業，品質管控的潛在風險高，一旦發生食安問題，對於品牌通路影響甚巨，甚至會導致品牌的沒落，因此品質的監管監督被提升到了重要的議程，既要要做到自身的監管到位，還要消費者的所能眼見為實、真真切切能感受到是品質監督，才能做到百年品牌的延續，更是屹立台灣手搖茶產業競爭互古不變的制勝優勢。

手搖茶現在已經不僅僅滿足口慾之福，賣相更是成為現代年輕人所追求要素之一，發文、點讚一直到現在網紅的出現都帶動著消費者的動向，迎領著時代的潮流，如何吸引這些網紅的注意除了可口的產品還有就是出眾的賣相和新穎的噱

頭，客製化不再單單是多少冰量、多少甜度，水果茶可以隨意搭配任意的水果和不同的茶種，或是不同的珍珠，都是目前商家逐步再完善的客製化服務，而長青客群更多的是推出健康類飲，高血脂血壓、糖尿病的普及，追求健康且美味的手搖茶飲更是現代人每日標配之一，做好品質的同時和潮流與時俱進是創造新興手搖茶飲的重要策略之一。

## 二、線上消費形態的變遷是挑戰更是機遇

隨著時代的發展，消費型態已經有了悄然的變化，各種外送平台“跑腿”服務已經如火如荼的發酵，行銷、包裝及網路消息的散播慢慢地讓消費者對喜愛飲料的定義慢慢在改變，讓手搖飲業設備與耗材成本增加，同時促進各品牌的進步。因此對於手搖茶業是一種挑戰，實體中吸引消費者而線上亦要吸引到消費者，線下的新品試飲等現實互動則無法從線上傳遞給消費者，線上更多是量大消費群體，是促銷的黃金時代，買五送一，集點消費等都是手搖茶飲轉型的新機遇，各家批評皆透過各類社群媒體推廣甚至發展APP會員系統，都是讓產品更貼近消費者生活的新興通路。

當然不是所有消費者都會選擇線上消費，城市與鄉村的差異、年齡與個人收入所得的差異等等都是造成消費心態不同的各種因素，因此在市場區隔上可根據消費行為進而確定目標市場，並針對目標客群制定行銷策略，品牌的感染力則是體現著其能擁有與其競爭者不同的產品形象與地位，把握機遇才能成為長期以來的競爭優勢。

### 三、穩固基層員工和系統培訓管理層人才是產業重點競爭策略

人才一直以來都是企業最珍貴的資產，不論是基層員工還是管理層人才，都具備不同的重要性，而手搖茶產業更多面臨的是基層員工流失率高，流動性強等問題，從而導致人事成本的提升，因此從招募挑選開始，積極樂觀、社交人際關係強的人員為佳，對服務業有極大的熱忱者，熱愛手搖茶飲業與喜愛人與人之間的相處及服務者，為茶飲業找尋的人才條件，進而依照公司SOP進行訓練，亦步亦趨完成學習工作所需具備的能力，對人員進行逐步的篩選，給予足夠的公司福利及補貼，從而穩固基層人員流失率，減少人事成本。

管理層人才的系統培訓更是不可或缺的重點要素，在期初的培訓期間所展現的人格特性及其行為，均可用以判斷是否為合適管理者，繼而再進一步於店舖、倉儲與物流管理培訓，由培訓課程建立員工正確的觀念，尤其對於海外人員外派開店手與帶店手和督導工作的安排，個人執掌執行各項任務，開店手按各國家各區域制度法規和消費型態的不同來作各系統設置與各業務上需求，並與合作廠商做最接近的接觸，這些都是關乎企業的品牌發展及未來前景的重要環節，而這些環節均由企業的各方面人才所組成，是產業重點競爭策略之一。

### 四、台灣手搖茶產業衝出亞洲走向世界，競爭策略的選擇很重要

台灣手搖茶在台灣已經經歷競爭白熱化的時期，各區城市、鄉鎮已成為兵家必爭之地，各品牌為擴大品牌效應，從地理位置到行銷都搶先建立品牌忠誠度，是直營還是加盟，還是區域代理？都是每家企業的經營之道。D集團過去較多疑加盟為主的競爭策略，B2B能夠有效的管理展店速度快，遍佈較廣的問題，而海外地區更多要依照當地的法律法規進行不同策略的靈活應用，因此正確的依據環境選擇合適的競爭策略是成功的關鍵因素；而在台灣發揚光大的手搖茶飲已經逐

步的衝出亞洲走向世界；雖然海外拓展是潛在的機會，但是隨之有相應的挑戰接踵而來，中國大陸地區的網紅店的創起、日本北海道對奶素的要求、歐美地區對中國茶的認知，這些都是對手搖茶飲店挑戰，手搖茶飲一直杯認為是台灣的特有文化，如想要推廣甚至紮根於其他國家市場，則容易遇到與各地區客戶口味不一致的狀況。

因此，台灣手搖茶飲的與時俱進，根據各國口味在不改變品牌所秉持文化的狀況下進行調整，從而適應當地市場，因此在對於不同地區可以保留基本款同時推出當地限量款，即保留自身的特色亦迎合當地口味，維持產品品質、服務過程中讓消費者感到愉悅等都是海外經營需要加強的，而海外經營容易出現品質不穩的狀況，應注意海外店家對人才的培訓，從而穩定海外店家品質與服務，是拓展海外市場的首要條件。

## 五、台灣手搖茶業順應盛世大環境活出自己的品牌特色

台灣手搖茶飲一直以來都有著自己的文化與傳承，它代表著台灣餐飲的發展，導致外部紛紛的加入到手搖茶產業的隊伍中來，低門檻的定位無疑是拉低了整個產業的品質與消費者對該產業的觀感，無論是城市還是鄉村大街小巷中都開設了大大小小的手搖茶飲店，這同時亦是證明了手搖茶飲在人們日常生活中的需求，因此手搖茶業者在盛世中活出自己的特色建立自己的品牌，是台灣手搖茶產業競爭策略重要的一環；地理位置的選擇對於手搖茶產業而言有相對的優勢，人潮可以帶來知名的程度，從而再贏得人們對品牌的地忠誠度，當然好的地理位置會帶來較高的成本壓力，而手搖茶產業所創造的毛利亦可以做到相對的支撐。

無論是食安問題還是時代變遷的挑戰，忠於自身的創立品牌的初衷，所謂的特色不僅僅是產品上創新，是一種可以讓消費者在產品中找到對於企業品牌的歸

屬感，創造屬於自己的一套理念，讓員工順服、讓消費者認可，打造出與眾不同的品牌，貼合人們需求的產品，回饋社會資源，是企業應做到的事情，為企業在高競爭的環境下重要策略，亦是企業能夠永續經營的不二法則。

## 第二節、研究建議

台灣手搖茶產業在面對日益強勁的大環境下，都有著各自的經營之道，然而時代正在發展和進步，過去行銷方式方法也要做出相應的改進才能更好的去融入到現今的市場以及不同的消費人群。本研究根據前章節的分析，歸納整理對台灣手搖茶產業發展競爭策略，可作為手搖茶飲企業未來提升發展競爭優勢的參考，建議如下。

### 一、手搖茶飲企業實務上的建議

目前大環境下，現有競爭者與潛在競爭者不斷的上升，整體產業鍊發展成熟，從原料供應、設備研發、物流供應便捷、產品口味多元、包材日新月異，使得有意進入手搖茶行業的門檻大幅降低，從而加大了台灣手搖茶產業的競爭力，因此提升自身的綜合實力，品質的保證是餐飲最基本的要求，因此可以把製作過程透明化，讓消費者看得見每一個細節，包括後廚、進貨來源等等的資訊公開化，有助有提升消費者對品牌的認可；產品樣式符合品牌特色的同時亦要和隨時代的變遷人們變化的需求做出改變，網紅產品、養身配方等等都是商家不斷研發出來的新興產品，帶動時代的潮流的品牌才能走到產業前端。

時代的發展變遷是一種進步，然而也給手搖茶飲企業帶來挑戰，首先消費模式的變化，外送服務的盛行，無疑給門店的人員帶來負擔，而外賣APP的平台恰能解決這個問題，可以多與這種平台互惠互助，實現雙贏，甚至是足夠大的企業可以內增這樣一個部門，負責外送服務、外送促銷，減少門店的開銷。迎合時代的變數是企業進步的不二法則。

## 二、台灣手搖茶產業競爭策略建議

根據目前台灣手搖茶產業的優劣勢，要做到保持優勢繼而前行，把劣勢轉變為機遇。台灣手搖茶產業是一個既有歷史同時亦具備新興元素的產業，台灣手搖茶飲已歷經二三十年的發展，已成為民眾日常消費的一環，它不再是休閒飲品的角色，甚至已經成為日常餐飲的必備良品，飯後人手一杯的現象比比皆是，雖說現在大街小巷中並不缺乏手搖茶飲店，當時與外賣餐點的APP合作並不多，且門市設立的地點不單單只選擇鬧市等的條件，與其兩家手搖茶飲開著一起不如和老品牌的餐店成雙成對，發揮自身優勢發展更大前景。

台灣的手搖茶市場已經達到一定的飽和度，是手搖茶今年來的一個劣勢所在，商家也紛紛轉載海外市場，同時為產業帶來了前所未有的巨大機會，通過各項貿易流通藉此把產業輕易帶動去新的市場與領域，從而產生利潤與空間，而海外市場值得注意的是管理層人員調配，需要獨立自主、適應性強，能夠單兵作業的人員較佳，因此會選擇公司較為資深的人員前往外派往往可以達到事半功倍的效果，轉變劣勢為機遇是產業新的轉機。

## 三、未來研究建議

本研究探討台灣手搖茶產業競爭策略的關鍵要素，以D集團分析探討，主要是針對台灣地區大型手搖茶企業做研究分析，但對中小型的手搖茶飲、海外廠商，本研究並未深入探討；後續研究可針對消費者的面向進行調查或深入的訪談，在個案分析方面結合消費者的觀點做出整合，以便建立更全面的競爭策略分析。

## 第六章、參考文獻

### 一、中文文獻

1. 中時電子報(2015, 4 月 24 日)。批發業拖累 30 月商業營收小跌。2015 年 4 月 24 日, 取自: <http://www.chinatimes.com/newspapers/20150424000063-260202>
2. 王克武、賴姍姍和黃安文(2015)。以SWOT及五力分析探討民間參與校園休閒運動中心之經營。嶺東體育暨休閒學刊, 第13期, P1-12。
3. 台灣手搖飲料產業報告(2017), 參考網絡來源: [http://www.i-buzz.com.tw/industry/article\\_page/?id=ODI=](http://www.i-buzz.com.tw/industry/article_page/?id=ODI=)
4. 朱丹(2015)。基於4P營銷理論下的逆市房地產市場營銷策略分析。太原城市職業技術學院學報, 第9期, P161-162。
5. 朱光裕(2005)。臺灣消費者茶類消費與飲茶習慣調查。國立中興大學食品暨應用生物科技學系碩士論文, 未出版, 臺中。
6. 何維政.(2015). 建築營造業之競爭策略與行銷策略探討-以 A 公司為例. 清華大學高階主管經營管理碩士在職專班學位論文, 1-49.
7. 吳佩紋(2012)。營養標示與購買意願之關係:調節的中介觀點。國立臺北 大學企業管理學系碩士論文, 未出版, 新北市。
8. 吳思華(2000), 策略九說, 台北:臉譜出版。
9. 吳瑞華(2016)消費者對手搖茶飲的消費風險認知及消費行為之研究, 中國文化大學農學院生活應用科學系碩士論文, 台灣台北
10. 吳瑞華, 謝建正, 和 傅安弘.(2017). 手搖茶飲之消費風險認知與消費行為. 輔仁民生學誌, 23(1), 47-62.

11. 李明玉(2011)。淺談戰略管理中的SWOT分析法。價值工程，第227期， P14-14。
12. 沈文鵬(2017)遠東航空重整成功個案之研究，國立清華大學碩士論文，台灣新竹。
13. 沈美收 (2017) ，台灣豪宅行銷關鍵成功因素之研究:以R集團為例，東海大學管理學院企業管理研究所碩士在職專班論文，台灣台中。
14. 周海濤、李永賢與張蘅譯，楊雪倫校訂，Robert K. Yin 著(2009) Case Study Research Design and Methods(Third Edition)(個案研究設計與方法)，臺北市:五南。
15. 東方快線研究部EOlembrian (2014)，包裝茶vs手搖飲，你是哪一派？取自：  
[http://www.eolembrian.com.tw/Latest\\_View.aspx?SelectID=365](http://www.eolembrian.com.tw/Latest_View.aspx?SelectID=365)
16. 林生傳(2003)，教育研究法:全方位的統整與分析。臺北市:心理。
17. 林金定、嚴嘉楓、陳美花(2005)，質性研究方法:訪談模式與實施步驟分析，身心障礙研究，3:2 頁 122-136。
18. 林映慈 (2018) ，台灣茶飲門市市場區隔之研究-以北部地區消費者為例，致理科技大學企業管理系服務業經營管理碩士在職專班碩士論文，台灣新北
19. 林鼎盛 (2007) ，〈新式台灣茶飲的社會學分析〉。發表地點:國立花蓮 育大學 社會發展研究所碩士論文。
20. 邱瑞堂 (2015) ，外帶式連鎖飲料業經營策略之研究-以大苑子為例，東海大學高階管理碩士在職專班(研究所) 碩士學位論文，台灣台中
21. 洪承 (2015) ，房地產行銷策略研究~以代銷業銷售成功影響因素之探討。國立政治大學地政學系碩士論文，台灣台北。
22. 胡幼慧 (1996)，質性研究---理論、方法及本土女性研究實例，台北:巨流

23. 財政部財政統計資料庫，2018年9月2日，取自：  
<https://www.mof.gov.tw/List/Index?nodeid=100>
24. 馬雅芬 (2017)，手搖茶飲亞洲區域市場消費特性分析-以 KOI The? 為例，東海大學餐旅管理學系碩士論文，台灣台中。
25. 參考 MBA 智庫百科，STP 理論，取自：  
<http://wiki.mbalib.com/zhtw/STP%E7%90%86%E8%AE%BA>
26. 張火燦(1996)，策略性人力資源管理，台北:揚智
27. 張沁園. (2006). SWOT 分析法在戰略管理中的應用. 企業改革與管理, (2), 62-63.
28. 張惠媛，2014，〈夏日手搖茶特輯〉，自由時報，6 月 30 日。
29. 郭軒璋. (2016). 手搖茶王國的創新之路. 清華大學社會學研究所學位論文, 1-108.
30. 陳宗勝(2011)。連鎖茶飲之關鍵成功因素研究。國立成功大學經營管理碩士碩士論文，未出版，臺南市。
31. 陳美津，「企業由小到大經營策略研究-以味丹企業為例」，雲林科技大學企業管理系碩士班，碩士論文，2003。
32. 陳榮政主譯，W. Lawrence Neuman 著 (2014) Basic of Social Research:Qualitative and Quantitative Approaches(基礎社會研究法:質化與量化取向)，臺北市:臺灣培升教育，學富文化。
33. 曾敏婷, 尤依白, 陳亮宇, 和 張佳蕙. (2016). 品牌形象設計應用之創作論述一 以台灣手搖飲料企業形象設計案為例. 圖文傳播藝術學報, 313-336.
34. 黃慧雯等譯(Crabtree, Benjamin F. and William L. Miller 原著)，2003，最新質性方法與研究，台北:韋伯文化。

35. 黃營芳, 和 張志瓏. (2013). 台灣飲料店業的銷售預測模型. 商業現代化學刊, 7(2), 227-242.
36. 楊士範. (2011). 臺灣連鎖飲料店下的當代日常飲食生活—以咖啡和珍珠奶茶之連鎖產業為例. 中華飲食文化基金會會訊, 17(1), 38-47.
37. 楊君琦與郭欣怡。(2011)。社會企業組織型態與經營類型之初探。輔仁管理評論, 18(1), 53-77。
38. 葉純婷(2007)。新式連鎖茶館之事業模式創新研究。國立政治大學科技管理研究所碩士論文, 未出版, 臺北市。
39. 榮泰生, 策略管理學, 三版, 台北市, 華泰出版社, 1995。
40. 潘淑滿 (2003), 質性研究-理論與應用, 台北:心理出版。
41. 潘彤 (2005), 房地產營銷策劃的STP模式[J];番禺职业技术学院学报;2005年01期
42. 潘振雄, 劉文祺, 龐淑芬和龐俊良. (1999). 管理學理論與實務. 台北: 高立.
43. 範戈 (2012)。基於4P營銷理論下的逆市房地產市場營銷策略分析。西南財經大學碩士論文, 四川。
44. 蔡文發。(2015)。農村再生影響社區發展之研究-以雲林縣為例。南華大學建築與景觀學系環境藝術碩士班碩士學位論文。
45. 蔡欣怡。(2013)。營造產業之經營策略研究—以建源營造有限公司為例。嶺東科技大學經營管理研究所學位論文。
46. 謝金青。(2011)。社會科學研究法:論文寫作之理論與實務。新北市:威仕曼文化。
47. 謝琬倫. (2004). 私立幼稚園應用 SWOT 分析於組織經營之研究. 國立臺北教育大學幼兒教育學系碩士班學位論文, 1-0.

48. 鍾翠綾(2011)。手搖茶飲消費者購買動機、涉入程度及消費者行為之研究。  
私立南台科技大學財務金融系碩士論文，未出版，臺南市。
49. 魏明珠，2006，中小企業人力資源招募與甄選方法及成效之研究 -以北區資訊電子工業為例，國立中正大學勞工研究所碩士論文，台灣嘉義

## 二、英文文獻

1. Alan Chapman, "SWOT analysis", <http://www.businessballs.com>, 2004.
2. Alderson, W. (1957). Marketing behavior and executive action.
3. Ansoff, I. (1965). Corporate Strategy. New York: Prentice-Hall.
4. Ansoff Igor H., "Corporate Strategy", McGraw-Hill Book Co., 1965.
5. Benbasat, I., D. Goldstein, and M. Mead, (1987), "The Case Research Strategy in Studies of Information Systems," MIS Quarterly, Vol. 11, No. 3, pp. 369-386
6. Buckley, P. J., and M. Casson, (1976). The Future of the Multinational Enterprise. New York: Holmes and Meier.
7. Chandler, A. (1962). Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Enterprise, MIT Press: Cambridge, MA.
8. David, F.R. "Strategic Management Concepts", 7th Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey. 1999.
9. David, F.R. "Strategic Management", 7th ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1986.
10. De Kluyver, C.A. (2000), Strategic Thinking: An Executive Perspective, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
11. Donna M. Z. (2009). How to Do Case Study Research , 來源網址 : [http://scholarworks.umass.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1001&context=nursing\\_faculty\\_pubs](http://scholarworks.umass.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1001&context=nursing_faculty_pubs) , 搜尋日期: 2016/12/20
12. Dyson, R. G. (2004). Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. European journal of operational research, 152(3), 631-640.
13. Hill, T., and Westbrook, R. (1997). SWOT analysis: it's time for a product recall. Long range planning, 30(1), 46-52
14. Hofer, C., and D. Schendel (1978). Strategy Formulation: Analytical Concepts. Minnesota: West Pub. Company.

15. Karagiannopoulos, G. D., Georgopoulos, N., and Nikolopoulos, K. (2005). Fathoming Porter's five forces model in the internet era. *info*, 7(6), 66-76.
16. McCarthy, Gerome, 1960. *Basic Marketing: A Managerial Approach*, Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.
17. Michael Porter, "On competition Updated and expanded ed". Boston, MA: Harvard Business School Pub. 2008.
18. Miles, Raymond E. and Charles C.M. , Snow (1978). *Organization Strategies , Structure and Process*. N.Y.:McGraw-Hill, Inc
19. Narayanan, V. K., and Fahey, L. (2005). The relevance of the institutional underpinnings of Porter's five forces framework to emerging economies: An epistemological analysis. *Journal of Management Studies*, 42(1), 207-223.
20. Pickton, D. W., and Wright, S. (1998). What's swot in strategic analysis?. *Strategic change*, 7(2), 101-109.
21. Porter , Michael E.(1980). *Competitive Strategy*. N.Y.:Free Press
22. Skinner, W.(1969). Manufacturing-missing link in corporate strategy. *Haward Business Review*, 47(3), 136-145.
23. Yin, Robert (1985), *Case Study Research*, pp. 23.