

東海大學高階經營管理碩士在職專班(研究所)  
碩士學位論文

咖啡器具製造商之個案分析：以品勝公司為例

A Case Study of Coffee Equipment Maker Company:

The Example of YUKAWA Company

指導教授：吳金山 博士

研究生：葉鎧元 撰

中華民國 108 年 7 月

論文名稱：咖啡器具製造商之個案分析：以品勝公司為例

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：2019 年 07 月

研 究 生：葉鎧元

指導教授：吳金山

### 論文摘要：

本研究旨在從咖啡器具製造業來看，以品勝公司為個案分析探討研究，品勝公司是一個在台灣最大和創立超過 40 年的咖啡器具領導者公司。本文從近年來全世界越來越流行的咖啡文化產業說起，再介紹到世界咖啡器具代表的知名品牌與咖啡器具發明演變的重大文化歷史，研磨咖啡和手沖咖啡的流行也帶動市場多樣多變的咖啡器具產生。之後敘述個案公司創始歷程和發展到現在所遭遇的興盛經過，再進一步地說明公司主力產品從原物料到成品的製作方法，並進一步分析探討企業經營策略成功的原因，並結合麥克波特的五力分析、Grove 第六力分析、SWOT 優劣勢分析、PEST 分析，能提供給此個案公司在於未來咖啡器具製造商競爭激烈的環境中可以提早一步做足準備。本個案分析討論，可提供給類似產業個體公司經營者參考。對於台灣有心切入咖啡器材製造產業之中小型企業，可以本個案中歸納方向，朝單一部分專精發展核心技術切入，進而培養關鍵技術發展能力，於產業中佔一席之地進而擴大發展。

**【關鍵字】** 咖啡器具、品勝、法式濾壓壺、咖啡、手沖

Title of Thesis : A Case Study of Coffee Equipment Maker Company :

The Example of YUKAWA Company

Name of Institute : Tunghai University

Executive Master of Business Administration Program

Graduation Time : ( 07 / 2019 )

Student Name : Teng-Yuan Yeh

Advisor Name : Chin-Shan Wu

## **Abstract :**

The purpose of this research is from the perspective of coffee equipment maker manufacturing industry with YUKAWA company as a case study. YUKAWA company is a professional manufacturer with a leading Coffee & Tea makers for more than 40 years in Taiwan. From the coffee culture industry, which is becoming more and more popular in the world in recent years, it introduces the major cultural history of the invention of the world-renowned coffee appliances. The popularity of ground coffee and Handmade pour over coffee tools has also led to the production of diverse and varied coffee makers in the market. After describing the company's founding process and the prosperity of the company, it further explains the production methods of the company's main products (French Press) from raw materials to finished products, and further analyzes the reasons for the success of the business strategy, combined with McPatter's Five Force Analysis, Grove Sixth Force Analysis, SWOT Advantages and Disadvantages Analysis, and PEST Analysis can be provided to this case, which can be prepared in advance in a highly competitive environment for future coffee makers.

Key words: Coffee Maker 、 YUKAWA 、 French Press 、 Coffee 、 Pour Over Coffee

# 目次

表次 .....	V
圖次 .....	VI
第一章 緒論 .....	1
第一節 研究動機 .....	1
第二節 研究目的 .....	1
第三節 研究架構 .....	2
第二章 文獻探討 .....	3
第一節 經營策略定義 .....	3
第二節 波特五力分析 .....	4
第三節 Grove 第六力分析 .....	8
第四節 SWOT 分析 .....	10
第五節 PEST 分析 .....	13
第三章 產業介紹 .....	15
第一節 咖啡產業概況 .....	15
第二節 咖啡器具品牌與文化重大歷史發展 .....	19
第四章 個案分析 .....	29
第一節 個案公司介紹與歷程 .....	29
第二節 個案公司發展源起與歷程 .....	30
第三節 個案公司經營理念 .....	45
第四節 個案公司之產品生產流程 .....	46
第五節 個案公司之波特五力分析與 Grove 第六力分析 .....	50
第六節 個案公司之 SWOT 與 PEST 分析 .....	53
第五章 結論與未來研究建議 .....	59
第一節 結論 .....	59

第二節 未來研究建議 .....	60
參考文獻 .....	61
一、中文文獻 .....	61
二、英文文獻 .....	63

## 表 次

表 2-1：SWOT 空白分析表.....	10
表 3-1：咖啡器具市場知名品牌介紹表 .....	19
表 3-2：咖啡器具文化重大歷史發展表 .....	23
表 4-1：品勝公司法式濾壓壺 BOM 表 .....	47
表 4-2：品勝公司法式濾壓壺零件簡易製程 .....	49
表 4-3：品勝公司 SWOT 分析表.....	53

## 圖 次

圖 1-1：研究架構圖 .....	2
圖 2-1：波特五力分析架構圖 .....	4
圖 2-2：Grove 的六力分析架構圖 .....	8
圖 2-3：PEST 縮寫圖 .....	13
圖 3-1：2014-2018 年中國與全球咖啡消費量對比圖 .....	15
圖 3-2：2019 全球各國人年均消費咖啡量統計情況圖 .....	16
圖 3-3：全球與中國的即溶咖啡和現磨咖啡消費比例圖（2018） .....	17
圖 3-4：沖煮咖啡的相關器具 .....	18
圖 4-1：品勝公司外觀圖 .....	29
圖 4-2：品勝公司自有品牌圖 .....	29
圖 4-3：品勝公司沖床機台圖 .....	30
圖 4-4：品勝公司法式濾壓壺 .....	32
圖 4-5：品勝公司獨家 Pyrex 台灣區代理授權 .....	33
圖 4-6：品勝公司 ERP 系統 .....	36
圖 4-7：品勝公司產品樣品室 .....	37
圖 4-8：品勝公司產品樣品室 .....	37
圖 4-9：品勝公司廠內模具 .....	38
圖 4-10：品勝公司廠內模具 .....	38
圖 4-11：品勝公司廠內沖床機台 .....	39
圖 4-12：品勝公司廠內沖床機台 .....	40
圖 4-13：品勝公司廠內連續模模具 .....	40
圖 4-14：品勝公司廠內沖床機台 .....	41
圖 4-15：品勝公司廠內機台 .....	41
圖 4-16：品勝公司廠內機台 .....	42

圖 4-17：品勝公司廠內機台 .....	42
圖 4-18：品勝公司廠內機台 .....	43
圖 4-19：品勝公司廠內庫存區 .....	43
圖 4-20：品勝公司廠內包裝區 .....	44
圖 4-21：品勝公司廠內出貨區 .....	44
圖 4-22：品勝公司廠內標語 .....	45
圖 4-23：品勝公司產品製程流程圖 .....	46
圖 4-24：品勝公司法式濾壓壺產品 .....	46
圖 4-25：品勝公司法式濾壓壺產品分解圖 .....	47
圖 4-26：品勝公司波特五力分析圖 .....	50
圖 4-27：品勝公司 Grove 第六力分析圖 .....	52
圖 4-28：品勝公司 PEST 分析圖 .....	57
圖 5-1：品勝公司成功經營策略圖 .....	59

# 第一章 緒論

## 第一節 研究動機

台灣發展咖啡起源可以考據的時間是從台灣光復初期已經有一百多年的歷史，咖啡算是台灣民間的奢侈品，喝咖啡也是一種藝術，早些年類喝咖啡的場所俗稱咖啡廳，用於交際與約會和談公事。但隨著台灣生活水平的提高，咖啡的普及逐漸增加，市場上的咖啡店逐年增長，咖啡消費額也增加。在 20 世紀 80 年代，由於主要的咖啡連鎖系統打開了咖啡的浪潮。近年來，台灣咖啡店迅速擴張，咖啡店不受台灣土地狹窄的限制。相反，在有限的空間內，台灣咖啡店繼續增加，隨著近年來飲食習慣的改變，咖啡也逐漸融入我們生活的每個角落，從之前的奢侈品成為飲料市場的熱門巨星。臺灣咖啡市場很激烈競爭，從連鎖咖啡店，連鎖快餐店，便利店，早餐店，咖啡無處不在，咖啡開始潮流遍布台灣各地。此外中國大陸的咖啡市場和咖啡飲料的人口也增長迅速。越來越多的人正在喝咖啡，相當可觀的經濟效益使更多的玩家投資咖啡館。也使更多玩家在家裡使用咖啡器具自行沖泡咖啡，本研究想以個案咖啡器具製造商製造各式器材的角度，想了解開發眾多咖啡愛好者不同的器材有何差異，藉由個案公司歷史起源與過往經營策略，藉此個案研究得以供相關咖啡器具業者參考。

## 第二節 研究目的

本研究用個案分析，作者身為品勝實業股份公司的一員，對於品勝實業股份公司過望歷史和經營方向與策略懷著濃厚的期待與興趣。品勝實業股份公司是目前台灣少數非電動咖啡器具最大製造能力的公司，研究探討品勝實業股份公司過往的策略，同時在研究探討的過程，也希望能找到不同的解決方案，可給於品勝實業股份公司未來的經營與商業策略的思考方向。

### 第三節 研究架構

本研究方法以歷史文獻歸納學者發展研究策略回顧，整合不同理論及搜集市場次級資料，深入研究個案公司公開資料以建構研究模型，並且以現有經營者之經營策略解析以了解經營實務上的現象。本研究以特定咖啡器具製造商為研究對象，設定以個案研究法為主，採用深入探討的方式，透過資料收集與文獻探討，再輔以訪談已達研究成果之可信結果。並探討其創業至今，公司之相關策略及其面臨之困難與問題。藉由波特的五力分析，建立內外部環境 SWOT 優劣勢狀態加上 Grove 的產業大環境分析，瞭解咖啡器具製造業之策略規劃，掌握產業形態及客戶變化，因應未來趨勢。本研究架構流程，如下圖所示：

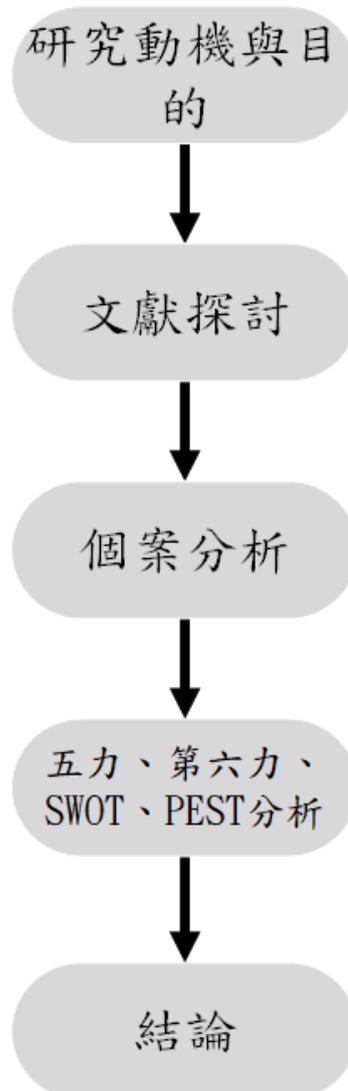


圖 1-1 研究架構圖

## 第二章 文獻探討

本章節欲探討咖啡器材製造業，依據對策略有卓越研究學者所定義，據以瞭解企業經營所需之領導方針，對目標所採取行動等與本研究相關之文獻，深入探討本各案。藉由相關學術文獻中之產業環境與企業競爭的策略分析架構，運用在個案研究之公司上。本章將進行相關研究文獻之回顧與探討並利用波特五力分析、Grove 的第六力分析、PEST 分析、SWOT 分析，分析企業的因應對策分析來進行本研究相關探討，讓企業確保績效而使之永續的經營。

### 第一節 經營策略定義

所謂的經營策略是為實現組織目標必須採取的決策和行動。企業經營策略是說明一個企業在激烈競爭的環境之中，考慮其自身的優勢和劣勢，優勢可以造就企業領先的地位，劣勢可以集思廣益的思考未來生存的對策。經營策略本身無論是製造業還是服務業，無論是營利性組織或者是非營利性組織，無論組織規模如何，都可以應用經營策略。戰略是管理者必須學習和管理者必須知道的應用主題。策略「Strategy」原是指的是軍事計劃的藝術，俗稱戰略，後來擴展到為行動或某個目標設計的行動方案。策略的基本目標是使公司具有產生同產業的優勢。經營策略規劃的要點是能提供公司管理經營階層。在思考公司的未來相關決策過程中，可以有一個不一樣且全面的思維和共通的語言來建立共識。經營策略要隨時根據局勢去變動，必須觀察企業內部條件改變，而或者外部變因而進行即時性的調整。管理層還必須兼具不同的管理模式，具體取決於公司的體質和不同的階段。在世界環境快速變化的時代，為了使企業具備可持續的競爭優勢，除了能夠實現更好的效率，質量，創新和客戶服務方面，公司的經營策略是一家公司成功的決定性關鍵。因此，利用企業的有限資源，爭取企業未來另一階段的高峰。

## 第二節 波特五力分析

哈佛大學的前商學院教授麥克波特是這個世界上經營策略和企業競爭力分析方面大眾認可的權威。在 1980 年提出，企業為了取得在相關產業中比較有利的位  
置，所使用的一種攻擊性行動或者是防禦性行動的方法。在波特所著作的  
Competitive Strategy 競爭策略這本書中，波特構成了一套企業相互競爭的完整模型，  
整合了競爭者分析、產業演化分析、產業結構分析的 3 個關鍵領域，波特認為影響  
產業競爭的因子有五個，透過這五個因子的深入分析探討，可以幫助和了解企業在  
相關產業的競爭獲利的強度，以上理論就是世界上有名的「五力分析」，從此以後  
也自此奠定了波特的在經營策略學術地位。

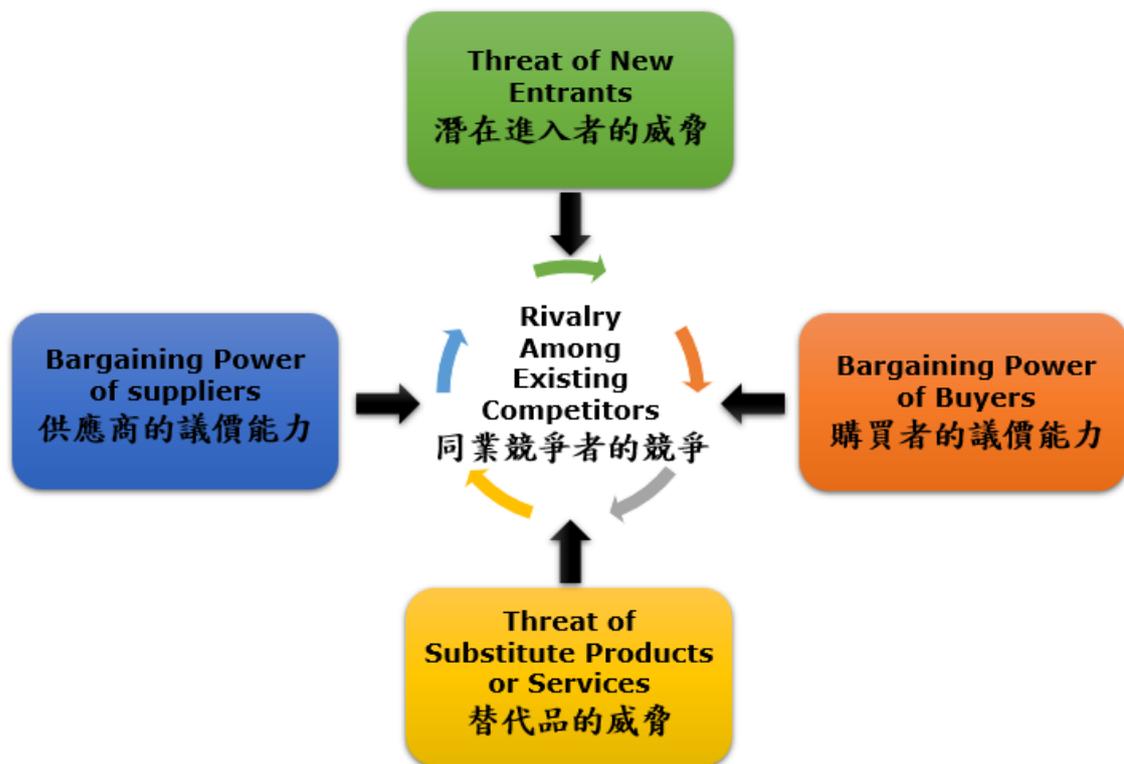


圖 2-1 波特五力分析架構圖

資料來源：Michael Porter (1980)

上圖 2-1 為波特五力分析的產業結構要素。這五種競爭力可以決定行業的盈利能力。通過波特五力分析我們可以理解目前公司自身的優勢和劣勢，以便進行制

定經營策略。波特認為世界上任何一個行業都可以利用這五種力量來分析解釋商業競爭的方法。

麥可波特五項競爭力詳述如下：

(1) 現有競爭者 (Industry Rivalry)：

現有競爭者是向同一消費者提供相似產品或服務的公司。在競爭者激烈的產業中，這類的公司很難控制產品的價格或是服務的價格。但是，若這一個企業在產業中獨大或是獨占時，這類的公司可以訂定市場產品的價格。

在下面情況下，現有競爭者與目前參與者之間的競爭可能很高：

- 產品市場販售率很低
- 出口障礙很高
- 產品無差異化或相似度高導致價格競爭
- 產品市場能見度低
- 現有競爭者與現有廠商規模相當
- 現有競爭者與現有廠商有類似的商業策略

(2) 潛在競爭者 (Threat of New Entrants)：

當進入一個產業的進入條件門檻很高的時候，因為產業高成本和激烈的競爭，潛在競爭者新公司很難進入這個市場。還有如同高度集中市場的產業，如汽車製造業或醫療保險業，可以聲稱具有競爭力，因為他們的產品不均勻，可以保持有利的產業地位。相反之，若是進入一個產業的門檻很低時，潛在競爭者新公司可以利用關鍵技術或是規模經濟或進入這個新市場。

在下面情況下，潛在競爭者進入市場的可能障礙可能包括：

- 品牌的依賴忠誠度
- 專利等智慧財產
- 原有廠商的規模經濟成本優勢。進入市場需要高初投資的成本
- 分配方式由現有參與者控制
- 立法和政府行為
- 缺乏重要資源
- 現有參與者控制原材料的獲取
- 現有廠商跟客戶的關係和增加客戶的轉換成本

### (3) 替代品的威脅 (Threat of Substitutes) :

替代品的威脅是說當客戶可以選擇許多替代服務或是替代產品時，公司就是價格的接受者，買方市場（客戶）決定價格，價格就會受到局限，企業競爭力就降低。另一方面，若是公司可以提供產品或服務的差異化策略時，可以讓買方市場（客戶）轉向競爭的能力。

在下面情況下，替代品的威脅可由以下因素決定：

- 最新產品流行趨勢
- 替代品相對價格的表現
- 客戶對品牌的可靠性
- 確保公司與客戶關係
- 轉換新客戶的成本

### (4) 購買者的議價能力 (Bargaining Power of Buyers) :

購買者的議價能力是指客戶的討價還價能力，當特定產品或服務的消費者數量很少時，客戶可以影響產品的價格和服務，因為客戶可以輕易的改變不同的賣家。客戶一次買少量的產品對於廠商的議價能力也很低。影響這種力量的因素包括對

總討價還價槓桿、此產品的依賴度、買方集中度、價格敏感度、隨時可用的購買信息、替代的產品和全部商品的交易量。

在下面情況下，購買者的議價能力會比較高：

- 供應行業由若干小型經營者組成
- 客戶一次購買大量產品
- 該產品有替代品
- 供應行業受到高昂的固定成本控制
- 客戶可以自己製造產品
- 客戶對價格敏感
- 生產和停產產品很簡單
- 生產和停產產品不會產生高成本

(5) 供應商的議價能力 (Bargaining Power of Suppliers)：

供應商的議價能力代表供應商影響價格的高低程度。若是相同產業有許多供應商時，客戶很容易選擇而轉向，因為供應商實際上並不影響價格並控制行業。相反的，當供應商數量相對較少時，供應商可以推動產品的單價漲幅。

在下面情況下，供應商議價能力會比較高：

- 沒有可以使用的替代商品
- 市場被少數供應商壟斷
- 供應商整合上下游和同業
- 供應商的客戶群是談判能力很低且分散的
- 供應商獨佔市場

### 第三節 Grove 第六力分析

美國企業家安迪·格魯夫（Andrew S. Grove）博士，出生於西元 1936 年在匈牙利，曾參與創辦美商英特爾（Intel Corporation）公司之一，並領導英特爾在 1980 年至 2000 年間的成功擴展規模。1998 年，Grove 博士被選為時代週刊年度世界風雲人物。大約在 20 世紀 1980 年代，正是西方商界重新考慮商業理論原則的時候。在此期間，美國目睹了 20 世紀 70 年代日本企業對工業大規模侵蝕美國的恐懼。美國的公司覺得這是日本用便宜的勞動力與美國競爭的結果。直到 20 世紀 70 年代後期，他們逐漸意識到其實不是因為如此。因此，波特才提出和推動所謂的競爭策略五力分析。但是六力分析的概念是 Grove 博士使用波特的五力分析框架作為重新審視和定義企業競爭六大影響的起點，補足五力分析不足的地方。

麥可波特五項競爭力如下圖所示：

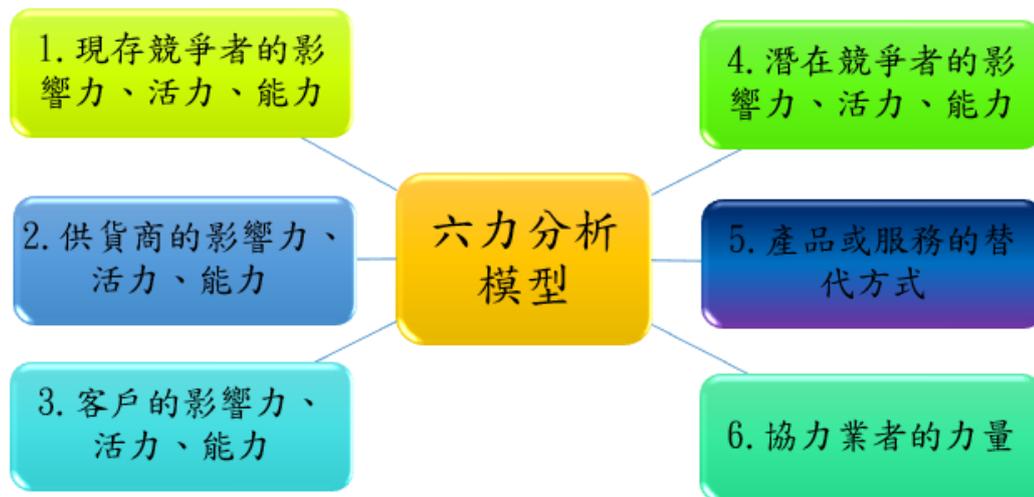


圖 2-2 Grove 的六力分析架構圖

資料來源：Andrew S. Grove (1996)

以上圖 2-2 來看，Grove 的六力分析與波特的五力分析差異最主要新增加第六項「協力業者的力量」，Grove 自波特五力分析中不足的地方產生出來的第六力。協

力業者通常是說自己企業和企業生產相關的協力互補公司。在協力互補的關係之中，該企業的產品與另一家企業的產品互相交替配合使用。與協力業者的利益通常是相互一致的。他們也可以稱為通路夥伴。通路夥伴互相支持並分享共同的利益。透過 Grove 六種力量的分析，可以幫助企業目前所在的環境競爭的狀態，看出企業在產業中能否與同業競爭的關鍵因素，並可以看出最能改善產業策略和企業本身的獲條件策略。

## 第四節 SWOT 分析

SWOT 分析方法的起源來自於 20 世紀 1960 年代到 1970 年代，斯坦福大學的阿爾伯特·漢弗萊 (Albert Humphrey) 領導的研究項目，使用了許多頂級公司的大數據。漢弗萊最初的想法是可以透過研究找出失敗企業的根本原因。這些研究的結果才正式確認了研究的工具和其關鍵的領域，漢弗萊和原研究團隊用幾項類別來分析「現在什麼是好的、目前是不好的 (Fault) 、滿意的 (Satisfactory) ，未來什麼是好機會 (Opportunity)」，這稱為 SOFT 分析。後來這個分析法的坐標軸和內容改變，就成了「SWOT 分析法」。有的書本也稱之強弱危機態勢綜合分析法。

表 2-1 SWOT 空白分析表



資料來源：<http://iknow.stpi.narl.org.tw/post/Read.aspx?PostID=2955>

在當前的企業經營策略規劃中，利用 SWOT 分析是視為一個大眾化的分析方法。來自麥肯錫公司的 SWOT 分析方法，包括對公司的內部條件 (Internal) 和外部環境 (External) 作兩大部分，外部可再細分為優勢 (Strengths)、劣勢 (Weaknesses)，則內部可再細分為機會 (Opportunities)、威脅 (Threats) 的分析，以四大面向可畫出一個四大方格的正方形表格。因此，SWOT 分析方法實際上是一種綜合企業內部和外部條件的分析方法，然後分析企業組織環境目前的優劣點、機會和威脅。通過 SWOT 分析方法，可以幫助公司在他們的優勢和最有機會的地方得到相關資源和下一步的行動，對公司目前的營運評價威脅，制定未來策略使公司的戰略清晰，在未來才有競爭力。

以下分內外環境兩種觀點介紹：

#### 1、 外部機會與威脅分析：

隨著世界經濟全球化的變遷，科技的進步與整體經濟迅速發展，消費者需求的多樣化與全球網路化連結的建立，企業的經營環境更加開放和全球化。這一個變化對世界上幾乎所有的企業都產生了深遠的影響。因此，外部環境分析已成為企業重要的參考指標。外部環境發展分為兩大類：一類代表外部環境的威脅，另一類代表外部環境創造的機會。環境威脅是不利於環境中業務發展的挑戰。如果不採取決定性的商業戰略行為，環境威脅的不利趨勢可能會使公司在產業的地位被淘汰，在相關產業競爭力也會下降。環境機會是對企業產品或是公司研發的新技術或新服務對未來在產業有利的領域，公司將具有產業競爭的優勢。

#### 2、 內部優勢與劣勢分析：

辨識環境當中的有吸引力的機會是一回事，有機會獲得成功所需的競爭力也是另一回事，每家公司都必須定期檢驗其優勢和劣勢，當兩家公司在同一產業市場時或他們有能力替同一個客戶提供相同的服務和相同產品時，如果其中一家公司

具有更高的盈利潛力或利潤時，那麼我們認為該公司比另一家公司更有競爭優勢。簡單的說，競爭優勢就是說明公司超越同業對手創造公司利潤的機會。然而，需要注意的，競爭優勢有時候並不一定馬上反映在更高利潤上，因為有時公司更願意增加投資或獎勵員工。所以說競爭優勢可以泛指公司或其產品在消費者眼中與競爭對手不同的任何優勢。它可以是產品的質量、良率、產品風格和產品形象以及售後服務。雖然競爭優勢實際上意味著公司比競爭對手擁有更強大的綜合優勢，但澄清公司哪個方面具有優勢更有意義，因為只有這樣才能用於避免弱點或粉碎。由於公司競爭優勢的來源非常的廣泛，因此在分析利弊時，有必要從整個價值鏈的各個環節對公司與競爭對手進行詳細的比較。例如產品製造過程、產品創新、產品販售價格、產品售後服務等是否具有競爭力。如果公司在一個或多個地方的優勢是該相關產業的關鍵成功因素，那麼公司的整體競爭優勢可能會更強。衡量一家公司及其產品在相關產業是否具有競爭優勢不是從企業的角度來看，而是需要從目前現有的潛在用戶角度來看。企業必須知道本身可以運用的資源和企業目前的能力，在保持競爭優勢的過程中，比需採取相對應的策略。因為一旦公司在一個方面具有競爭優勢，它必然會吸引競爭對手的注意力。總結來說，經過一段時間的努力，公司建立了一定的內部競爭優勢，那麼如果能保持這種競爭優勢，如果競爭的對手採取其他更強大的策略攻擊企業目前優勢，競爭對手會削弱這一優勢。

## 第五節 PEST 分析

PEST 是政治、經濟、社會、技術四個字母的縮寫，用於評估企業或組織單位的環境市場。PEST 是對公司環境的分析，包括政治（P，Political），經濟（E，Economic），社會（S，Social）和科技（T，Technology）。它比 SWOT 分析更廣泛使用，也常用於市場環境分析。一般來說，PEST 分析是用來了解消費市場上升或下降的一個工具，也是了解產業環境狀況、未來公司潛力與經營策略方向的有用工具。PEST 分析指導我們確定有效的經營策略，通過此分析，可以發覺經營企業相關的潛在機會，並可以預先找出威脅，以避免將來遇到這些危害企業的因子產生。PEST 分析的好處是透過四大子項目來預測目前產品的未來方向。可以更廣泛了解的目前所在的產業環境，可以提高對將來的威脅預防，可以幫助公司預測將來可能會遇到的問題，並採取預防措施以避免受其影響，亦能夠幫助企業發展更多無限的可能機會。



圖 2-3 PEST 縮寫圖

資料來源：[https://dotblogs.com.tw/unified\\_modeling\\_language/2018/04/10/164952](https://dotblogs.com.tw/unified_modeling_language/2018/04/10/164952)

如上圖 2-3，PEST 照字母排列可以簡單分成以下四大因素：

- (1) 政治因素：

政治因素都與政府干預企業經濟的程度方式有關。這可能包括海外市場的不穩定、政府政局穩定程度、政府外貿政策、稅收政策、政府金融政策、勞動基準法、環境保護法、貿易限制、關稅、中美貿易戰等。從上面的項目可以看出政治因素往往對企業組織產生影響，企業需要能夠因應政府目前修改中的法案與將來要修正的立法，並對應的調整其經營策略。

#### (2) 經濟因素：

經濟因素對企業如何盈利產生重大影響。經濟因素包括經濟成長率、存款利率、對外匯率、金融通貨膨脹率、消費者和企業的可支配收入等。經濟因素一般可以分成微觀經濟因素與宏觀經濟因素兩種，宏觀經濟因素是指所有涉及任何經濟體的需求管理，例如政府支出、政府已採取的稅收政策、利率管制等作為管理宏觀經濟因素的主要機制。微觀經濟因素都與人民百姓的收入方式有關。這對 B2C 組織產生了特別重大的影響。

#### (3) 社會因素：

社會因素又稱為社會文化因素，社會因素跟人民的生活社會方面有關或是生活態度或信仰領域有關。這些因素包括人口年齡層結構分佈、人口數量增長、人口健康意識、工作態度、安全需求等。這些社會因素特別有趣，因為它們直接影響企業管理人員如何理解客戶及其驅動因素。

#### (4) 科技因素：

科技因素著重在新型態技術、智慧自動化、新研發、新創產品。科技的快速發展可以對未來的社會經濟發展產生重大的影響，科的因素可以影響著人民的生活環境與工作方式。企業經營管理未來將改變了傳統的企業工作模式，將實現無人化的工廠，減少人力又可以大大提升了企業的生產率。以後企業的經營也跟網路一脈相連。所有企業都將成為一個大網路。

### 第三章 產業介紹

#### 第一節 咖啡產業概況

全世界人口目前每天平均會喝掉約 20 多億杯的咖啡，咖啡是地球上僅次於原油的第二大宗物品。全球咖啡市場快速擴張，咖啡消費市場是日本、歐洲、美國消費市場漲幅近幾年穩定，但是新興市場國家亞洲、非洲和亞洲等新興市場國漲勢比較明顯。在新興市場中，咖啡算不上普及的中國大陸咖啡消費增長尤為快速，但是這個咖啡消費市場基數很小卻人口眾多的國家，咖啡消費市場正積極的上漲，平均每年消費成長率達到 25%，超過世界其他國家的平均水準達 10 倍左右。近年來，以越南、泰國、俄羅斯、印度尼西亞等為代表的新興咖啡消費市場的快速崛起。

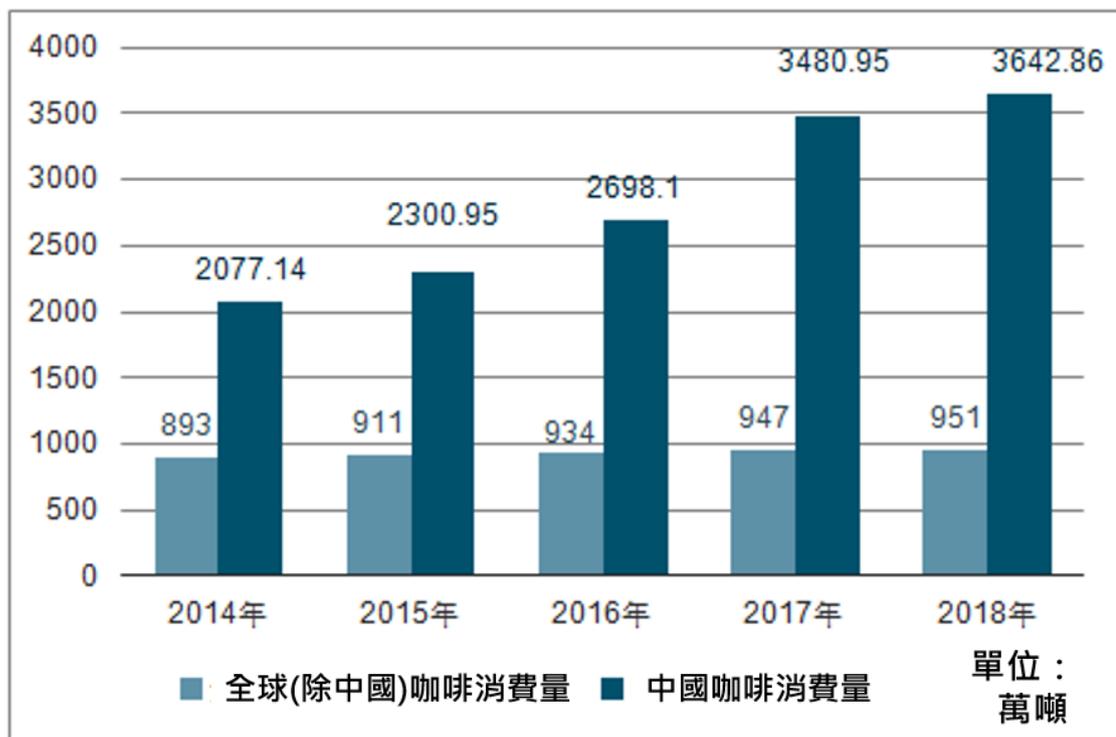


圖 3-1 2014-2018 年中國與全球咖啡消費量對比圖

資料來源：<https://m.chyxx.com/view/693214.html>

從上圖 3-1 來看，最近五年（2014-2018）在全球（除中國外）咖啡消費市場方面，淺藍色長條全球咖啡消費總量近五年來漲幅不大，維持在 1000 萬噸左右，2017

年消費總量為 947 萬噸，2018 年消費總量為 951 萬噸，最近一年才增加 4 萬噸，成長率百分比才 4% 左右，從 2014 到 2018 年這五年成長率百分比為 6.4%。但是單中國大陸地區咖啡消費總量就不一樣了，2016 年消費總量為 2698 萬噸，2017 年消費總量為 3480 萬噸，2017 年成長率百分比為 28.9%，2018 年消費總量為 3642 萬噸，從 2014 到 2018 年這五年成長率百分比為 75%。成長率很恐怖，在一兩年內可能達 100% 以上，但是世界隨著中國市場慢慢成熟，市場會進入整合期，上漲幅度隨著國家進步幅度有限。

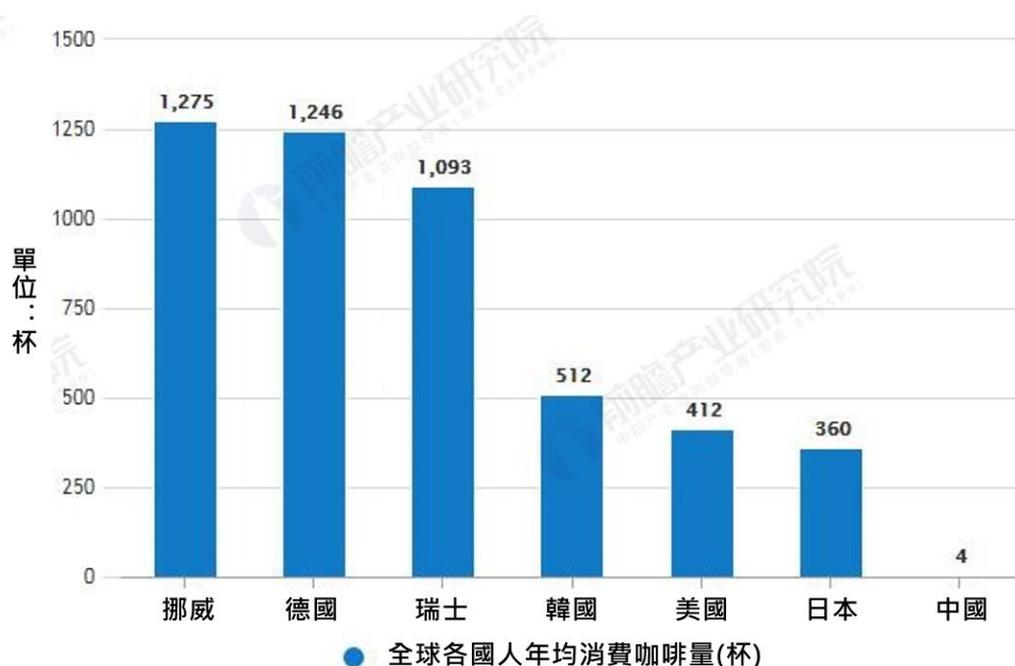


圖 3-2 2019 全球各國人年均消費咖啡量統計情況圖

資料來源：<https://bg.qianzhan.com/report/detail/458/190228-1280e357.html>

從上圖 3-2 來看，2019 年現階段目前，挪威人消費咖啡量是世界最高一人年均咖啡量有 1275 杯，其次相差不遠德國的 1246 杯，從圖可以看到歐洲比例為多數，若從亞洲國家來看，韓國人亞洲最高為年均消費咖啡量 512 杯，已超越美國，而日本人 360 杯，中國人消費咖啡量才 4 杯。相對比下，中國的消費咖啡量市場上升空間未來很可觀。中國咖啡市場在 2015 年的全年銷量金額約 700 億元人民幣左

右，市場預測中國咖啡市場在 2020 時銷量金額可以達到 3000 億元人民幣，在 2025 年銷量金額可以首次突破一兆人民幣。

咖啡是世界上的三大飲料之一，世界上咖啡是來自 50 多個咖啡豆生產國。巴西是目前世界上最大的咖啡豆生產國。2017 到 2018 年，巴西的咖啡豆這兩年產量超過 5100 萬袋。越南是世界上第二大咖啡豆生產國。印度原本是茶葉生產世界生產量最大的國家，也同時生產咖啡豆，印度在 2017 到 2018 年間生產了 580 萬袋咖啡，在隔壁國家斯里蘭卡生產了 33,000 袋。一些土地面積較小的國家也成為咖啡的主要生產國。例如，在洪都拉斯，去年的咖啡豆產量超過 830 萬袋，成為該國最大的出口產品之一。根據公平貿易基金會的統計，全球有超過 1.25 億人依靠咖啡維持生計，約有 2500 萬個小農場生產世界上 80% 的咖啡。

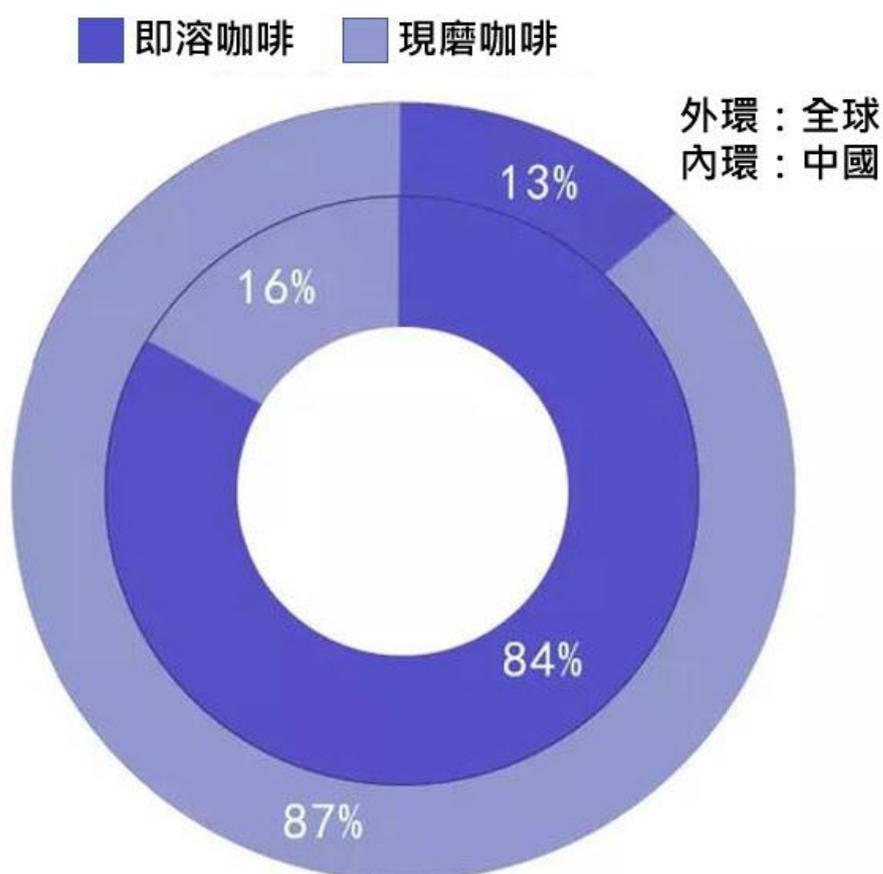


圖 3-3 全球與中國的即溶咖啡和現磨咖啡消費比例圖 (2018)

資料來源：<https://kknews.cc/zh-tw/tech/5b45glk.html>

從上圖 3-3 來看，從咖啡的飲用結構來看，全球現磨咖啡在咖啡總消費量中占比超過 87%，即溶咖啡占比小於 13%。而在中國大陸即溶咖啡市場占比達 84%，現磨咖啡僅占 16%。現磨咖啡相較於即溶咖啡，口感、香味都更好，更符合如今消費升級的趨勢，現磨咖啡市場未來將提升，帶動咖啡的人均消費金額，前景十分廣闊。

全球咖啡器具產業也跟著全球現磨咖啡市場一起連動，咖啡器具顧名思義就是泡咖啡的器材，咖啡器具使用的第一要素就是需要利用咖啡豆研磨後的咖啡粉，放入相關器具，製成一杯咖啡。全世界咖啡器具隨著時間千變萬化一直出現新的沖泡咖啡器具，如下圖 3-4 舉例一些流行咖啡器具產品，每種器具泡咖啡出來的味道不盡相同，因此咖啡器具對於咖啡產業也是重要不可或缺的一環。



圖 3-4 沖煮咖啡的相關器具

資料來源：方言文化出版社(咖啡的水科學)

## 第二節 咖啡器具品牌與文化重大歷史發展

1. 咖啡器具市場知名品牌介紹，如下表 3-1 所示：

表 3-1 咖啡器具市場知名品牌介紹表

	廠商	標誌	簡介
丹麥	Bodum		1944 年成立，法式濾壓咖啡壺品牌代名詞就是 Bodum。
美國	Starbucks 星巴克		1971 年成立，世界知名咖啡商，也設計了許多咖啡器具。
美國	BONJOUR		美國第一品牌，在美加地區唯一能與 BODUM 相抗衡之品牌，母公司為 1951 年成立的美亞廚具 MEYER。
美國	Aeropress 愛樂壓		2005 年發明的愛樂壓，是世界咖啡老饕的最愛，家庭使用也方便。

美國	Chemex	CHEMEX®	1941 年設計的 Chemex 手沖壺，是咖啡玩家的必選產品，並成為紐約近代美術館收藏品。
德國	Tchibo 奇堡咖啡		1949 年成立，德國最大的咖啡連鎖店，世界上最大的咖啡烘培商之一，德國國民家居用品品牌。
瑞士	Nespresso 雀巢集團		雀巢集團，1970 年成立，主要產品是膠囊咖啡機和咖啡膠囊。
義大利	BIALETTI 比亞樂堤		1919 年成立，比亞樂堤 (Bialetti) 是摩卡壺代名詞，近年銷售下降退流行，2018 現在義大利有 7 成的家庭都還使用摩卡壺，2018 年在法院的宣布下已正式破產。

義大利	DeLonghi 迪朗奇		1902 年成立的歐洲百年品牌，全球家用咖啡機設備領導者。
義大利	illy		1933 年成立，義大利國寶級咖啡品牌，專門生產咖啡豆和咖啡設備。
義大利	Lavazza		1895 年成立 LAVAZZA 全球咖啡的代言人，年銷量世界最大，義式咖啡第一品牌，也有咖啡設備。
義大利	Alessi		1921 年成立，全球首屈一指的家用品領導品牌，以設計義大利風格聞名，是工藝、美學與品味的代名詞。咖啡器具設計界中的佼佼者。

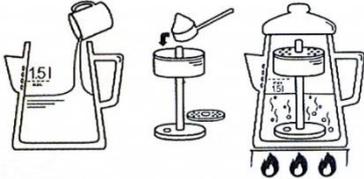
英國	Costa Coffee 咖世家		1971 年成立，在英國本土的市占率超越了星巴克，2018 年 8 月可口可樂公司宣布以 51 億美元收購咖世家
日本	HARIO		1921 年成立，以手沖咖啡器具和耐熱玻璃器具聞名，HARIO 英文發音是日文玻璃王的發音
日本	Kalita		1959 年成立，在世界咖啡設備品牌中的影響力名列前茅，成為眾多手沖咖啡熱愛者的不二選擇。
日本	KINTO		1972 年成立，品牌專注於美學家居生活，輕簡使用的產品設計。

資料來源：本研究整理

2. 咖啡器具文化重大歷史發展，如下表 3-2 所示：

表 3-2 咖啡器具文化重大歷史發展表

年代	器具	簡介
1401   1500	<p data-bbox="461 506 738 546">土耳其壺(IBRIK)</p> 	<p data-bbox="823 443 1380 1171">世界上最古老第一杯咖啡。在十五世紀中葉，烘烤果實內咖啡豆與果肉一起磨碎後烹煮，當地俗稱「咖瓦」，後來流傳到土耳其。土耳其的天氣很炎熱。將咖啡豆烘焙並研磨以製作咖啡。土耳其咖啡是最古老的提取方法。用來煮土耳其咖啡的器具叫做伊芙利克壺（IBRIK），看起來像長口壺的用具。在小火上慢慢煮，經過反覆攪拌加水，因為當地人喝的咖啡沒有過濾，這杯濃湯像肉湯一樣倒入杯中，不僅表面有黏黏的泡沫，杯底還有渣渣。</p>
1685	<p data-bbox="504 1339 692 1379">最早咖啡壺</p> 	<p data-bbox="823 1328 1369 1630">咖啡壺於法國問世是歐洲最早的發明之一，它在路易十五時期在全國各地廣為流傳。那時，它只是一個帶有加熱金屬板和下方有的酒精燈的玻璃水瓶。這種咖啡壺沖泡咖啡非常耗時。</p>
1763	<p data-bbox="477 1702 721 1742">法蘭絨(flannel)</p> 	<p data-bbox="823 1691 1353 1993">法國人頓馬丹發明法蘭絨，將粉碎的咖啡豆放在法蘭絨袋內，並將其掛壺邊側面。注入熱水後袋中的咖啡和熱水被受熱較長時間，產生不同的形式咖啡煮法。烹飪方法增強了咖啡的香氣。</p>

1827	<p>咖啡滲濾壺(Percolator) 琺琅咖啡壺</p> 	<p>誕生於法國，以前琺琅咖啡壺就是很受美國人歡迎的咖啡器具。使用方法是：使開水反覆通過一中心管，再返回濾過的磨好的咖啡豆，所煮出咖啡味道苦澀，濃重且帶有酸味。</p>
1830	<p>虹吸壺(Syphon) 賽風壺 直立式虹吸壺</p> 	<p>茵赫特莊園在官方網站上聲稱直立式虹吸壺是由德國 Loeff 於 1830 年代發明的。日本將虹吸壺發揚光大。台灣愛用虹吸壺是深受日本影響，虹吸壺在泡咖啡時的視覺效果非常好。下壺的水加熱會產生高溫水蒸氣，水蒸氣空氣壓力將水推入導管道並將其吸入上壺中以進行萃取咖啡。當下壺停止加熱時，下壺中的空氣將逐漸冷卻和收縮，上壺的咖啡液體由於失去下壺水蒸氣的支撐，液體會往下壺流去，咖啡渣會留在上壺的濾布內，最後拆掉上壺，在下壺就可以得到一杯咖啡。虹吸壺萃取方法可以平衡萃取咖啡豆的原始特色和風味。</p>
1833	<p>第一台加壓式咖啡機</p>	<p>1833 年，世界上第一台是英國人發明的。</p>
1840	<p>維也納咖啡壺 (比利時皇家咖啡壺)</p> 	<p>維也納(皇家)咖啡壺也稱比利時皇家咖啡壺，俗名是平衡式塞風壺 (Balancing Siphon)，英國造船師傅 Napier 所發明，19 世紀中期歐洲各國皇室的御用咖啡壺。這種加熱器是根據當水煮沸時，容納咖啡粉的容器中的空氣壓力降低，沸水自動被吸入咖啡中。</p>

<p>1852</p>	<p>法式濾壓壺 (French Press)</p> 	<p>1852年馬耶爾（Mayer）和德法奇（Delforge）在法國發明的活塞壺可以說是法式濾壓咖啡壺的前身。普及法式濾壓咖啡壺功勞是1929年義大利人申請了濾壓式咖啡的專利。法式濾壓壺是一種浸泡式器材，讓咖啡粉與水浸泡在一起，操作簡單進而達到更具一致性的萃取穩定的咖啡。（法式濾壓咖啡壺在法國稱 cafetière），歐美國家家庭最普及的沖泡咖啡器具。</p>
<p>1847   1902</p>	<p>蒸汽壓力咖啡鍋爐  咖啡機商業化</p>	<p>1847年，世界上第一台蒸汽壓力咖啡鍋爐是法國人室發國人發明的。1855年，法國改進了蒸汽壓力咖啡鍋爐成咖啡機，咖啡機出杯總數達到了10,000杯。1885年，咖啡機專利從法國人轉移到義大利人，咖啡機一次出杯數達到50杯。1902年，義大利為咖啡機添加了一個卸壓活塞裝置，並將咖啡機商業化。</p>
<p>1908</p>	<p>濾紙和濾杯誕生</p> 	<p>1908年，德國的梅莉塔 Melitta 申請了濾紙和濾杯專利，並建立了世界濾紙指標品牌 Melitta。她在銅鍋底部戳了幾個小孔，然後將吸墨紙切成圓形，放在銅鍋內。沒想到過濾效果非常好，煮好的咖啡大大降低了苦味。因此，世界上第一個濾紙和濾杯誕生了。</p>

<p>1921</p>	<p>Hario V60 濾杯</p> 	<p>1921 年，日本 Hario 發明了 V60 濾杯，改良當時的過濾器支撐物。這個圓錐形濾杯錐度 60°，延長粉水接觸時間。它還有一個大孔洞，可減少咖啡過濾時間，其他類似的器具只有數個小孔洞。V60 濾杯還有螺旋狀溝槽，讓空氣流通，也因此能讓咖啡粉盡量膨脹。</p>
<p>1933</p>	<p>摩卡壺(Moka)</p> 	<p>1933 年，比亞樂堤 (Bialetti) 發明了摩爾壺，這是摩卡壺的代名詞。俗稱爐頂義大利咖啡壺，九成義大利人都擁有摩卡壺。摩卡壺有三個隔間，一個裝水，一個裝咖啡粉，一個裝於煮咖啡。將摩卡鍋放在爐子上加熱，使水產生蒸汽，增加底部隔間中的壓力，將水推向咖啡顆粒，最後進入上部隔間。當咖啡充滿上隔間時，可以倒出咖啡。摩卡壺煮的咖啡較濃郁但變數太多，不好掌握，對於入門者而言，比較容易失敗煮出過酸或過焦苦的咖啡。</p>
<p>1938</p>	<p>雀巢咖啡</p> 	<p>來自瑞士的雀巢公司成立於 1930 年。該公司開發的即溶咖啡雀巢咖啡是一種冷凍乾燥工藝，可最大限度地提高咖啡的醇厚口感，因此在眾多咖啡品牌中脫穎而出。而近年來雀巢集團的膠囊咖啡機和咖啡膠囊也是指標器具。</p>

<p>1930   1940</p>	<p>冰滴咖啡 (荷蘭式冰咖啡滴濾器)</p> 	<p>又稱荷蘭式冰滴，日本的冰滴咖啡已經存在了數百年，也被稱為京都咖啡(Kyoto coffee)或是日式慢滴(Japanese-style slow drip)。許多著名的冰滴品牌也來自日本和韓國冰滴在韓國，幾乎每家咖啡館都在銷售冰滴咖啡。其實荷蘭很難找到冰滴咖啡。日本咖啡製造商虛構的荷蘭冰滴咖啡起源故事「在17世紀，荷蘭人從當時的印度尼西亞殖民地帶來咖啡並返回歐洲。由於船上沒有熱水，他們不能喝熱咖啡，所以他們用冷水萃取出咖啡，咖啡柔軟順滑，香氣撲鼻」。</p>
<p>1941</p>	<p>Chemex 手沖壺</p> 	<p>1941年德國化學家彼得·施倫博發明了經典的玻璃手沖壺 Chemex。他申請了超過三百項專利，包含雞尾酒調酒器和汽車。因他在化學上的專業，他非常清楚咖啡萃取的方式，也藉此發明了厚濾紙，他的合作廠商說這些濾紙能讓咖啡不苦、不油、沒有殘渣。</p>
<p>1988</p>	<p>VIVACE 美國</p> 	<p>Vivace 的義大利咖啡館成立於1988年的美國西雅圖，專注於義大利濃縮咖啡的生產，致力於將傳統文化引入美國，這對美國咖啡文化的發展產生了深遠的影響。在這個階段，Vivace Coffee 是西雅圖最受尊敬的咖啡之一。</p>

1992	<p>星冰樂</p> 	<p>美國喬治豪威爾 George Howell 發明了名為星冰樂的咖啡奶昔，在波士頓地區咖啡連鎖店推出。由於其清爽的口感，上市熱銷。George Howell 後來把所有咖啡館和星冰樂配方賣給星巴克，號稱是星冰樂之父。</p>
2005	<p>愛樂壓(Aeropress)</p> 	<p>2005 年史丹佛大學 Alan Adler，設計一組看起來很奇怪咖啡器具，但可以快速製作美味的咖啡，因為它有一層濾紙，可以過濾多餘的雜質，製作乾淨的咖啡，它不會法式濾壓壺咖啡渣沉澱底部產生偏苦的味道。愛樂壓結合了法式濾壓壺的浸泡萃取方法和義式加壓萃取和手沖咖啡濾紙過濾。將咖啡粉和熱水混合之後，用壓筒擠壓空氣並穿過過濾蓋濾蓋萃取出風味乾淨的咖啡。</p>
2010	<p>聰明濾杯 (Clever Coffee Dripper)</p> 	<p>聰明濾杯為台灣之光革命性咖啡器的商品，贏得了眾多世界發明獎項，原理是將咖啡粉與水混合，閥門設計允許咖啡液體保留在濾杯中，直到浸泡完成再將濾杯扣壓上容器才會流出咖啡。傻瓜般的操作可以充分表達細緻咖啡的味道。聰明濾杯在 2010 年受到外國主流媒體的歡迎，並受到紐約時報和華盛頓郵報的報導。2012 年，著名的日本設計雜誌 Casa BRUTUS 也將其評選為咖啡器具進化關鍵字之一。</p>

資料來源：本研究整理

## 第四章 個案分析

### 第一節 個案公司介紹與歷程

#### 一、個案公司簡介：

品勝實業股份有限公司現為台灣最大專業咖啡器具生產製造公司，公司註冊商標為「YUKAWA」，目前公司生產主要產品有法式濾壓壺（沖茶器）、咖啡手搖磨豆機、冰滴咖啡器材、咖啡杯、手沖咖啡相關器具、密封罐、保溫瓶、密封罐等咖啡器具和泡茶器具相關產品，公司除了擁有堅強研發團隊，外銷全世界，廠內產品設計、製造、生產、包裝與售後服務，也在有自主品牌。



圖 4-1 品勝公司外觀圖

資料來源：本研究整理



圖 4-2 品勝公司自有品牌圖

資料來源：本研究整理

## 第二節 個案公司發展源起與歷程

品勝實業股份有限公司前身是叫晉發企業社，晉發企業社創立於西元 1975 年，公司位置在彰化縣和美鎮還社里，在這個里民不到 400 人的小農村內，創辦人葉進成從，當兵完退伍回來，正值 20 歲年輕小夥子時期，葉進成當時只有國小畢業，學歷不高，並沒有任何的一技之長，也沒辦法到好的公司去上班，便思考如何經營一個小本生意，一開始創業僅靠著父母給予的資金 5 萬元，創業初期需要購買沖床機械 (Stamping Press)，資金並不充裕，便向親朋好友周轉購買沖床機台資金，順利取得一台二手沖床機械，靠著與胞兄葉傳章等三人，開始利用家裡約 30 坪大的空間，使用此一台機器開始接單加工沖床零件，創業初期的訂單並不多，兄弟們花的比賺的多，常常挨餓的有一餐沒一餐的日子，面對這種生活還是繼續經營下去維持家族生計的小生意。



圖 4-3 品勝公司沖床機台圖 (中間為創業之初最早機台)

資料來源：本研究整理

自 1965 到 1974 年（民國 54~63 年），台灣平均經濟成長率超過 10%，被稱為台灣經濟黃金十年。1975 年創立的晉發企業社剛好也搭上台灣經濟黃金十年的末班列車，台灣經濟起飛，政府推動客廳即工廠政策，曾經家家戶戶客廳就當成工廠，每個家都是小沖床機器賺起小生意，台灣家庭代工撐起台灣工業基礎，晉發企業社也是受惠於台灣經濟起飛而沖床零件加工訂單數量激增，葉進成賺到第一桶金後，也在當時幾年間陸續再添購更多的設備擴大營運規模，直到西元 1976 年，公司正式改名為品勝實業股份有限公司，並搬遷到目前現址，這就是品勝 1976 年誕生的典故。往後並陸續做了 2 年的零件沖床加工。

在 1978 年時，葉進成去法國旅遊時，意外發現有個泡咖啡的器具在當地非常的流行，幾乎是家家戶戶必備的東西，這東西就是法式濾壓壺（French Press），歐洲人除了拿法式濾壓壺來泡咖啡外，英國人最喜歡拿來泡花茶或水果茶，後來在 80 年代初期法式濾壓壺甚至風靡美國，也成為美國居家泡咖啡的首選工具。法式濾壓壺當時在臺灣的名字還不是「法國壓」而是「濾壓壺」，那時臺灣對此壺相當陌生，不少飲料店拿它來調理花果茶，完全不知道這器材原先是為浸泡咖啡而設計的。葉進成突然心中有個想法，想說為何不試著生產法式濾壓壺來看看，葉進成認為若只做沖床零件加工的利潤有限，捨棄廉價的加工思維，利用現有的機台去生產整個產品，以便追求更大的盈利。經過當時台灣的市場調查，能做出此一產品的工廠少之又少，毅然決然的試著研發法式濾壓壺，研發 2 年後，也就是 1980 年正式推出品勝公司的第一個法式濾壓壺產品。後來台灣也流行利用法式濾壓壺沖泡茶葉，台灣人俗稱法式濾壓壺為「沖茶器」，這是公司第一項產品也是公司唯一的產品。品勝實業股份有限公司也在 1983 年 11 月 7 日，正在於台灣經濟部核准登記為合法正式工廠。品勝公司生產的法式濾壓壺如下圖 4-4：



圖 4-4 品勝公司法式濾壓壺

資料來源：本研究整理

時間來到 1980 年代，台灣因為 1974 年行政院院長蔣經國推動十大建設的基礎下，80 年代台灣工業化成果卓越，台灣百業經濟起飛，造就台灣當時人民的富足，台灣在當時成為亞洲四小龍之一的中小企業王國。在 80 年代俗語稱之「台灣錢淹腳目」，台灣百業齊飛，各行各業皆很容易賺到錢，品勝實業股份有限公司也不例外把握這段期間努力接單生產，品勝實業股份有限公司自 1980 年研發製造法式濾壓壺以來，不到五年的時間，採購大量沖床機械和半自動化連續模沖床設備，開始大規模生產法式濾壓壺並持續壓低成本，1985 年時，品勝公司出品法式濾壓壺的單價為全台灣最便宜且單月產能最大的龍頭廠商，本公司招牌法式濾壓壺品牌的鷹球牌（優卡娃）商標也在當年時成為台灣最流行的法式濾壓壺商標，當時品勝實業股份有限公司員工人數多達 100 人，1989 年台灣人民所得一直上升，台灣

股市歷史首次突破萬點，出口產業興盛。由於當時環境台灣景氣經濟正好，台灣百業齊飛，公司的訂單也必須 24 小時不停營運才能消化訂單，這一時期是品勝實業股份有限公司第一次最輝煌的時候。



圖 4-5 品勝公司獨家 Pyrex 台灣區代理授權

資料來源：本研究整理

如上圖 4-5 品勝公司獨家 Pyrex 台灣區代理授權，法式濾壓壺玻璃 Pyrex 台灣地區獨家代理也是品勝公司濾壓壺壯大的主因之一，百麗耐熱玻璃（Pyrex）它是一種具有優異耐熱性的玻璃。由康寧於 1915 年所開發。Pyrex 玻璃廣泛用於廚房用品、光學設備、化學實驗室設備等。Pyrex 玻璃已成為其原料硼化玻璃的商標。若打開英漢字典查 Pyrex 就是耐熱玻璃的意思，這是商標成為耐熱玻璃代名詞的一個經典例子。品勝實業股份有限公司在當時取得 Pyrex 台灣地區獨家代理，世界第一的康寧 Pyrex 玻璃更確保了品勝實業股份有限公司法式濾壓壺龍頭地位，出產的法式濾壓壺產品也有口碑，客戶指定搭配此一玻璃的法式濾壓壺產品，全台灣也只

有品勝公司可以出產，此時壟斷了所有台灣法式濾壓壺同業市場，若品勝公司產品使用 Pyrex 玻璃，會在法式濾壓壺玻璃瓶身中央有明顯的 Pyrex 商標，以區隔其他玻璃法式濾壓壺產品，如上圖 4-4 可以清楚看見 Pyrex 商標。

時間來到 1990 年代，品勝實業股份有限公司已是成立快 15 年的公司行號，當時期台灣的傳統工廠客戶幾乎都是貿易商，再由貿易商去國外展覽會展覽接外國品牌商的單子，簡單的外銷動作在台灣行之有年，品勝實業股份有限公司當時也是如此，廠內的所有客人都是貿易商。1995 年時，創辦人葉進成認為更需要到國外去開發客戶，毅然決然地跳脫當時台灣工廠國貿模式，品勝實業股份有限公司用自己公司的名義去參加世界各地的大型咖啡器具相關貿易展覽會，其中包含每年在法蘭克福舉辦的國際春季消費品展覽會（俗稱 Ambiente），到目前為止這是全世界最大歷史最悠久規模的貿易展覽會，在當時法式濾壓壺也讓世界品牌商認識台灣工廠製造出來的優良品質和價格優勢，直面對國外客戶，開發出了更多的外銷訂單。

危機還是轉機？原本台灣工廠的商業模式少了一個貿易商環節，品勝實業股份有限公司遇到了從創立以來最大的危機，因為自己公司跳過貿易商出去國外展覽，與現有客戶貿易商變成競爭對手，遭到全台灣的貿易商抵制，貿易商轉單，抵制時間長達三年之久，第一年甚至全公司訂單減少 90% 以上，但葉進成面對公司存亡之際，第二年卻沒輕易收掉公司，更是加倍參加更多國外貿易展覽會，企圖讓世界更多機會看到公司的製造能力，第三年後國外訂單才紛紛回籠，客戶也覺得賺到貿易商價差，品勝實業股份有限公司也贏得了客戶口碑，品勝實業股份有限公司也算轉型成製造和貿易的中小企業，這也是奠定品勝在法式濾壓壺台灣製造龍頭不敗的地位，其他台灣同業製造法式濾壓壺的廠商還是受限於價格被貿易商所掌握。1998 年，品勝實業股份有限公司為服務海外市場客人，年中國大陸成立兩個經銷據點，配合海外客戶需求主要由中國大陸相關配合工廠直接出貨給海外客戶，

或者進口入台灣再由台灣出口到全世界各地，前者可以節省很多運輸的時間成本，在當時中國大陸的商品也比台灣非常低價，客戶也有更選擇，後者可以讓更多的器具進入和強化台灣內銷市場。在 1999 年，台灣遭遇九二一大地震，震災發生後，客戶心理因素大於實質影響因素，訂單紛紛凍結或是取消，造成公司短暫的影響。大概需要一年後才逐漸脫離 921 地震的陰影，全球訂單紛紛回籠，公司也朝向地震前復甦之路邁進。2002 年，品勝實業股份有限公司更通過 ISO9001 品質管理國際標準。更投入大量自動化設備和廠房擴建，當時以法式濾壓壺每月 120,000 組的產能，此一產量規模在當時產能也是世界上法式濾壓壺產能前幾大廠商之一。

好景不常，第二次的經營危機是在 2005 年後，新的沖泡咖啡器具雨後春筍的出現在世界各地，法式濾壓壺流行風潮在全世界各地退潮，法式濾壓壺訂單像溜滑梯一下迅速下滑。葉進成此時已思考到如果公司若一直生產單一產品而不轉型，就當時已經算是台灣產能最大的法式濾壓壺，必將倒店收攤。突然靈機一想，何不利用廠內現有機械生產其他的咖啡器具，把這個咖啡器具市場做大，在同年，就推出了一系列咖啡器具，如虹吸式咖啡壺、手搖磨豆機、手沖壺、手沖濾杯、手沖周邊、冰滴咖啡壺、咖啡杯、保溫瓶，一系列的咖啡器材生產，也與相關同業配合生產一些廠內無法做到的器具，和服務客戶客製化的標準，也可以滿足客戶多元器材的需求，所有需要的器材包含濾紙，皆都可以由品勝公司出口到全世界市場。台灣製造的生產與口碑，也贏得了許多國外客戶的認同。

2006 年，全公司開始建置 ERP 系統，配合彰化在地 ERP 廠商尚揚電腦，客製化了品勝公司獨一無二專用 ERP 系統，符合品勝公司生產模式，使得當初紙本的管理頓時有了電腦系統化管理，從客戶下訂單到生產和到工廠出貨的即時狀況，管理人員都可以簡單清楚的隨時掌握，這對營運成本有很大的幫助。到目前 2019 年的現在，十幾年來 ERP 歷經多次小改版，更是目前公司不可或缺的重要系統，如下圖 4-6。



圖 4-6 品勝公司 ERP 系統

資料來源：本研究整理

2016 年，品勝公司更是在美國客戶的要求下通過了美國海關 C-TPAT 反恐驗證，C-TPAT 認證是由美國官方的國土安全部所屬的海關邊境保護局（簡稱 CBP，US Customs and Border Protection），在美國 911 事件發生後，CBP 希望能與製造商建立完善的安全管理供應鏈系統，可以保障製造商從生產開始到交貨終點運輸的貨況安全，針對不同業別如海空陸運承攬商、碼頭營運商、美國進口商、供貨至美國製造商...等，以提升供應鏈安全的管控阻止恐怖份子的介入。C-TPAT 計畫的成員可享有更快速的通關程序，包含減少驗關手續、通關時間及美國海關抽驗次數，於特殊情形下，甚至可享有貨物被優先檢查及處理的優勢，大大節省客戶的清關時間。品勝實業股份有限公司也因為通過 C-TPAT 認證，C-TPAT 認證為世界指標性認證，提升品勝實業股份有限公司在世界工廠的競爭力。

目前現階段，持續的研發是品勝實業股份有限公司的重要任務之一，提供產品品質的嚴格把關也是重要課題。目前研發有有跟台灣國內知名得獎設計師或設計公司專案合作，創造出更多新型產品。世界各國客戶皆可以做到 OEM（Original

Equipment Manufacturer，代工生產)、ODM (Original Design Manufacturer，原廠委託設計代工)、OBM(Own Branding & Manufacturing，自有品牌及生產)、JDM(Joint Design. Manufacture，聯合設計製造管理)等需求。隨著品勝實業股份有限公司多年經營的努力，廠內模具也高達千套以上，世界多國專利已達數百種以上，專利保護本身公司確保客戶商業競爭和商品的獨占性，現行公司是客戶以一個國家為代理原則，同一項產品不在同一個國家不同客戶避免同公司產品競爭，並與客戶簽訂長期供貨不漲價合約，以避免淪為商品價格戰的鬥爭。未來品勝實業股份有限公司努力的目標是更積極開發新產品，滿足世界各國泡咖啡的工具需求，持續降低台灣高漲的成本競爭優勢。下圖 4-7 為品勝公司樣品室，圖 4-8 為主力產品法式濾壓壺。



圖 4-7 品勝公司產品樣品室

資料來源：本研究整理



圖 4-8 品勝公司產品樣品室

資料來源：本研究整理

如下圖 4-9、4-10 為品勝公司模具，不論沖床或塑膠，模具占很大成本：



圖 4-9 品勝公司廠內模具

資料來源：本研究整理

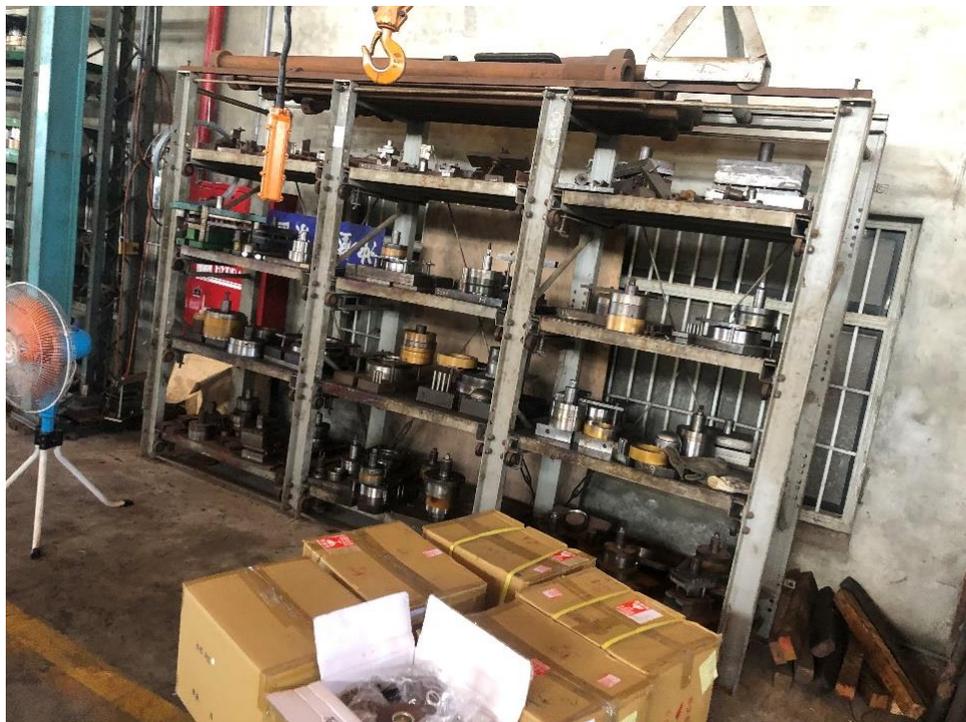


圖 4-10 品勝公司廠內模具

資料來源：本研究整理

如下圖 4-11、4-12 為品勝沖床機台，沖床就是一台壓力式沖壓機，沖床機台可以透過模具利用板材生產各式產品。能做出沖孔成型、沖孔、拉深、整形、下料、擠壓件和鉚接等，廣泛應用生活中很多可見的物品製造。沖床出來的產品具有大量生產價格優勢，但若沒有產量會造成模具費大筆支出無法回本。



圖 4-11 品勝公司廠內沖床機台

資料來源：本研究整理



圖 4-12 品勝公司廠內沖床機台

資料來源：本研究整理

如下圖 4-13、4-14 為品勝連續模模具和沖床機台，一次沖床生產大量產品。



圖 4-13 品勝公司廠內連續模模具

資料來源：本研究整理



圖 4-14 品勝公司廠內沖床機台

資料來源：本研究整理

如下圖 4-15 左到右為品勝車床、磨床、車床三個機台，車床是對圓形原料工件利用刀具作旋轉加工的動作，磨床是運用砂輪作表面精密研磨。



圖 4-15 品勝公司廠內機台

資料來源：本研究整理

如下圖 4-16 為品勝 CNC 全自動送料車床，無人自動化生產是現代化優勢。



圖 4-16 品勝公司廠內機台

資料來源：本研究整理

如下圖 4-17 為品勝為廠內為了生產加速自製的客製機械



圖 4-17 品勝公司廠內機台

資料來源：本研究整理

如下圖 4-18 為品勝為廠內點焊機，用於焊接不銹鋼物件相連。



圖 4-18 品勝公司廠內機台

資料來源：本研究整理

如下圖 4-19 為品勝為廠內庫存區，庫存半成本和成品。



圖 4-19 品勝公司廠內庫存區

資料來源：本研究整理

如下圖 4-20 為品勝為廠內包裝區：



圖 4-20 品勝公司廠內包裝區

資料來源：本研究整理

如下圖 4-21 為品勝為廠內出貨區：



圖 4-21 品勝公司廠內出貨區

資料來源：本研究整理

### 第三節 個案公司經營理念

企業願景：

成為全世界咖啡器具製造商龍頭企業。

企業經營理念：

- (1) 落實品保制度
- (2) 持續改善績效
- (3) 提高顧客滿意

廠內標語：

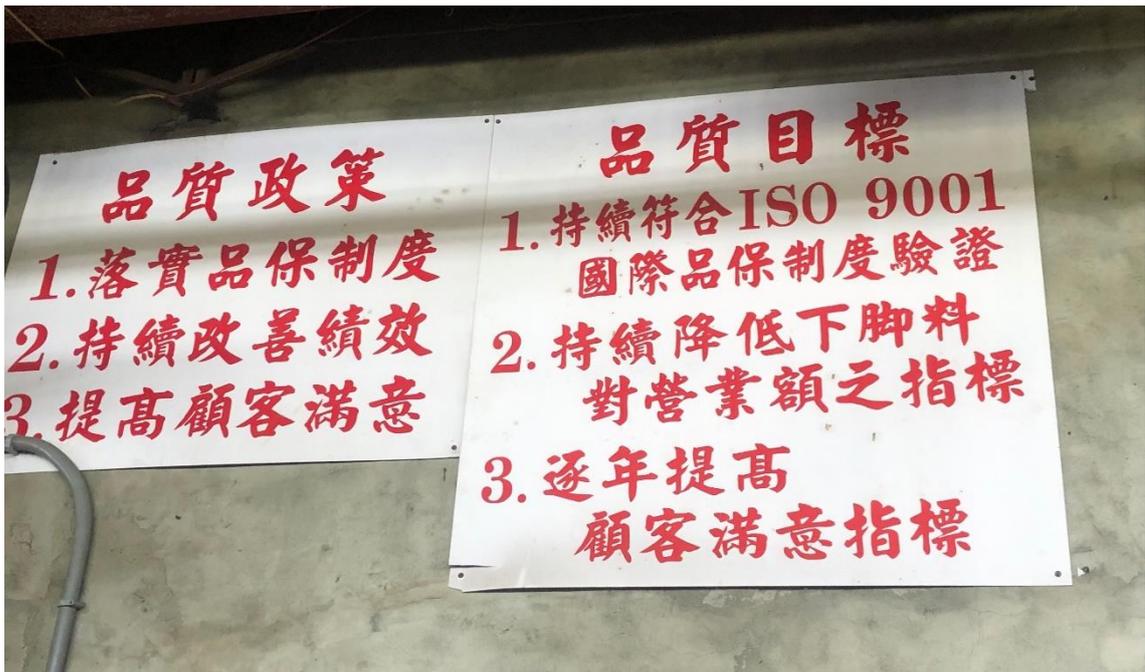


圖 4-22 品勝公司廠內標語

資料來源：本研究整理

#### 第四節 個案公司之產品生產流程

咖啡器具不外乎由幾個原物料組成，例如金屬（不鏽鋼、鐵、銅、銅等）、玻璃（用於咖啡器具多屬於耐熱玻璃，玻璃也有分機械玻璃跟手工玻璃）、塑膠、木頭、陶瓷等，與上游購買原始材料經過加工處理，再組裝成一個咖啡器具商品。個案品勝公司產品生產大致流程如下圖 4-23：



圖 4-23 品勝公司產品製程流程圖

資料來源：本研究整理



圖 4-24 品勝公司法式濾壓壺產品

資料來源：本研究整理

從上圖 4-24 是品勝公司法式濾壓壺 T217 成品圖，可以大致分解成三大區塊，從左到右分別是蓋子含過濾器、玻璃壺身、架子含把手，如下圖 4-25 所示：



圖 4-25 品勝公司法式濾壓壺產品分解圖

資料來源：本研究整理

生產一個法式濾壓壺雖然表面上只有像上圖 4-25 的三大零件，但完整製造出一個法式濾壓壺商品（含包裝彩盒）的步驟非常瑣碎，所以製程無法全部於品勝公司內單獨完成，有些更需要外面配合廠商（塑膠廠、電鍍廠等）的協助。以下就品勝公司內部 ERP 法式濾壓壺的 BOM 表製程來看整個詳細製程，如下表 4-1 所示：

表 4-1 品勝公司法式濾壓壺 BOM 表

序	製程	階層	詳細製程
1	自製	1.....	T217 踩頭配白鐵銀蓋
2	委外製造	.2.....	亮面電木頭 黑色 材質：PP(自有塑膠模具)
3	鎖蓋	.2.....	鎖 T217 白鐵銀蓋
4	電鍍(外)	..3.....	T217 白鐵蓋 電鍍(5)
5	採購		0.6 * 123 * C (m/m) 白鐵料,金面,深吞料
6	沖壓		T217 白鐵蓋 紡(4)
7	紡工(外)		T217 白鐵蓋 切嘴(1)+修唇(2)+成 型(3)
8	採購	..3.....	白鐵上蓋螺絲母 5/16"-W24 牙

9	採購	..3.....			白鐵#302 上蓋螺絲公 5/16"-W24 牙
10	委外製造	..3.....			T217 白內套 材質：PP(自有塑膠模具)
11	自製	..2.....			T217 鎖 A 級配件(無尼龍網)
12	自製	..3.....			9.5m/m #304 打頭下接 (24 牙)
13	自製	..3.....			2 杯四孔 瑞白鐵瑞頭(24 牙)
14	去油	..4....			2 杯四孔 振動去毛邊+去油(2)
15	採購				0.6 * 62 * C (m/m) 白鐵料，金面
16	自製				2 杯四孔 切嘴(1) 8.178g
17	自製	..4....			9 * 7 白鐵瑞頭(24 牙)
18	自製	..3.....			2 杯 ST 網(中) 哈多妹公成型+瑞華 司(3)
19	檢驗	..4....			2 杯 ST 網 全檢刺手毛邊
20	採購				40# * 80 目 * 156 * 100 尺 304 (日本網)
21	自製				2 杯 ST 網 切嘴(1)+成型(2) 2.2g
22	採購	..4....			0.4 * 32 * C (m/m) 白鐵料,金面
23	自製	..4....			2.4 杯共用 ST"哈多妹母" 成型(1)
24	電解(外)	..3.....			2 杯彈簧圈 電解成品(3)11.1g 用 0.8-8 發條
25	自製	..4....			2 杯多孔圈 穿 0.8-8 發條(2)
26	自製	..5....			2 杯多孔圈 切嘴(1)
27	採購				0.4 * 63 * C (m/m) 白鐵料，金面
28	採購	..5....			2 杯直發條(線徑 0.8mm,外徑 8mm)
29	去油	..3.....			163m/m 剖 24 中心骨 振動去油(4)
30	採購				#304 白鐵圓線 5.0 * 3105 (m/m),金面
31	自製				163m/m 中心骨 剪骨+剖 24+滾牙+滾花
32	採購	1.....			2 杯美娜 A 玻 PYREX ※高度 133mm。
33	電鍍(外)	1.....			T217 鐵架 電路(5)
34	採購				1.0 * 183 * C (m/m) 鐵料,金面
35	自製				T217 鐵架 切嘴自動(1)
36	自製				T217 鐵架 沖手把孔(2)+成型(3)
37	自製				T217 鐵架 焊接(4)
38	委外製造	1.....			T217 尼龍手把 黑色
39	採購	1.....			手把螺絲母 ~ 白鐵 #304 5/32"-W32 牙
40	採購	1.....			手把螺絲公 ~ 白鐵 #304 5/32"-W32 牙
41	委外製造	1.....			英文說明書(100 張/網)
42	採購	1.....			20 * 29 + 31 雙層氣泡袋
43	委外製造	1.....			T217/T218 咖啡豆彩盒 尺寸: 125 x 83 x 205 mm
44	委外製造	1.....			T217 外箱(K888) 520 * 394 * 436 (m/m)

資料來源：本研究整理

表 4-2 品勝公司法式濾壓壺零件簡易製程

產品照片	產品		製程
	零組件	零組件製程	產品設計圖
	蓋子	金屬原材	↓ 製造零組件
	過濾器	沖壓模具沖壓成型	↓
	金屬架	去毛邊	零組件組裝
		研磨拋光	↓
		去油	成品 QC 檢驗
電鍍		↓ 包裝	
耐熱玻璃	玻璃模具 委外玻璃廠製作機械	↓ 出貨	
	玻璃成形 採購玻璃公模產品或 手工玻璃		
把手	塑膠模具 委外塑膠廠射出成形		

資料來源：本研究整理

## 第五節 個案公司之波特五力分析與 Grove 第六力分析

個案品勝公司所做之波特五力分析如下圖：

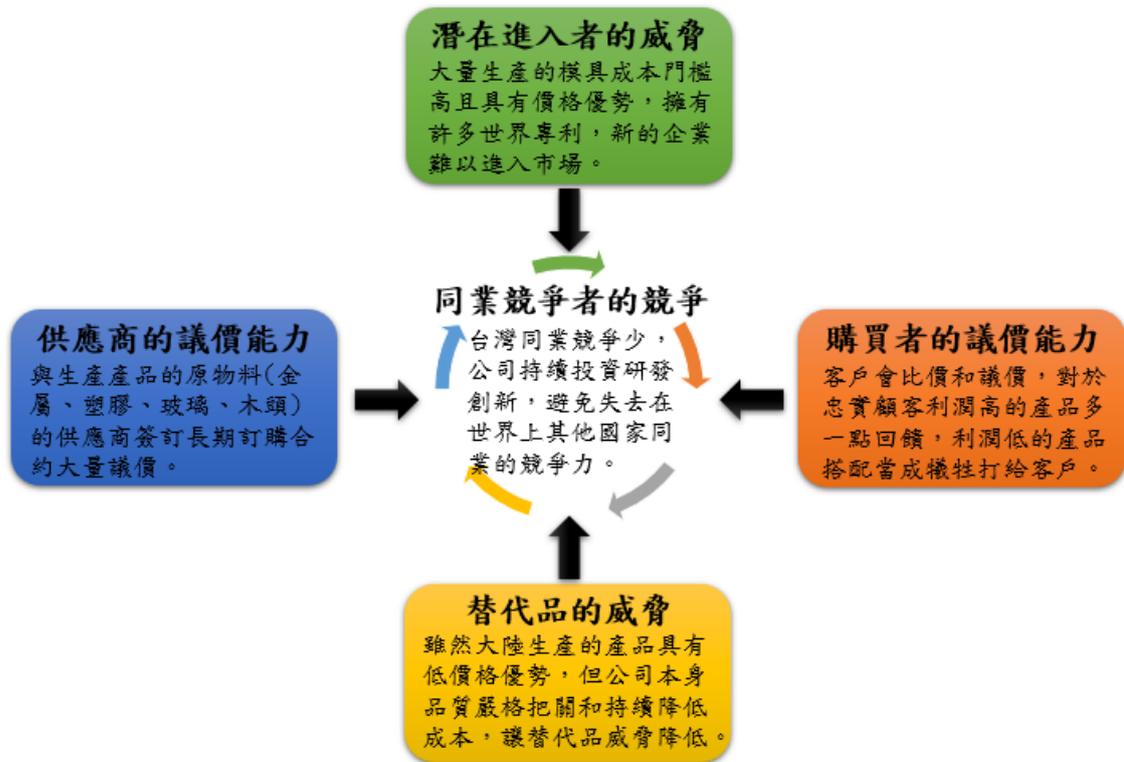


圖 4-26 品勝公司波特五力分析圖

資料來源：本研究整理

從上圖 4-26 來細項說明品勝公司波特五力分析：

### (1) 現有廠商之競爭：

目前台灣同業競爭少，國內大規模生產法式濾壓壺的廠商有限，國內製造商大多專注單一品項產品，皆無法同時製作其他多種類的咖啡器具，這也是品勝公司大量模具的優勢，公司也持續投資研發創新，避免失去在世界上其他國家同業的競爭力。

(2) 潛在競爭者：

潛在競爭者若想進入台灣咖啡器具產品市場，只要花大錢投資生產設備或是模具就可以進入市場。但品勝公司大量模具生產的單位成本具有價格優勢且擁有許多世界專利，新的企業雖然可以進入市場占小部分，但與品勝競爭市場的大單還是有難度。

(3) 替代品的威脅：

雖然大陸生產的產品具有低價格優勢，但公司本身品質嚴格把關和持續降低成本，讓替代品威脅降低。在這個市場上，很容易出現替代品，消費者常常以售價為第一考量點，所以公司還是要再研發比替代品更好的新功能，才不會被市場淘汰。

(4) 購買者的議價能力：

客戶會比價和議價，對於忠實顧客利潤高的產品多一點回饋，利潤低的產品搭配當成犧牲打給客戶。品勝公司並提供客戶商品長期合約，合約期限內部會任意漲價，對客戶有所保障，任何匯損或原物料波動皆由公司承擔風險確保客戶權益。

(5) 供應商的議價能力：

與生產產品的原物料(金屬、塑膠、玻璃、木頭)的供應商簽訂長期訂購合約大量議價，取得原物料的價格優勢來彌補台灣高生產成本，供應商的選擇也是盡量以第一手進口商或生產公司為主，避免被中間商賺差價，這樣可以在報價競爭的貿易市場上易於取得客戶訂單。

由上圖五力分析基礎加上 Grove 第六力分析協力廠商的力量如下圖：

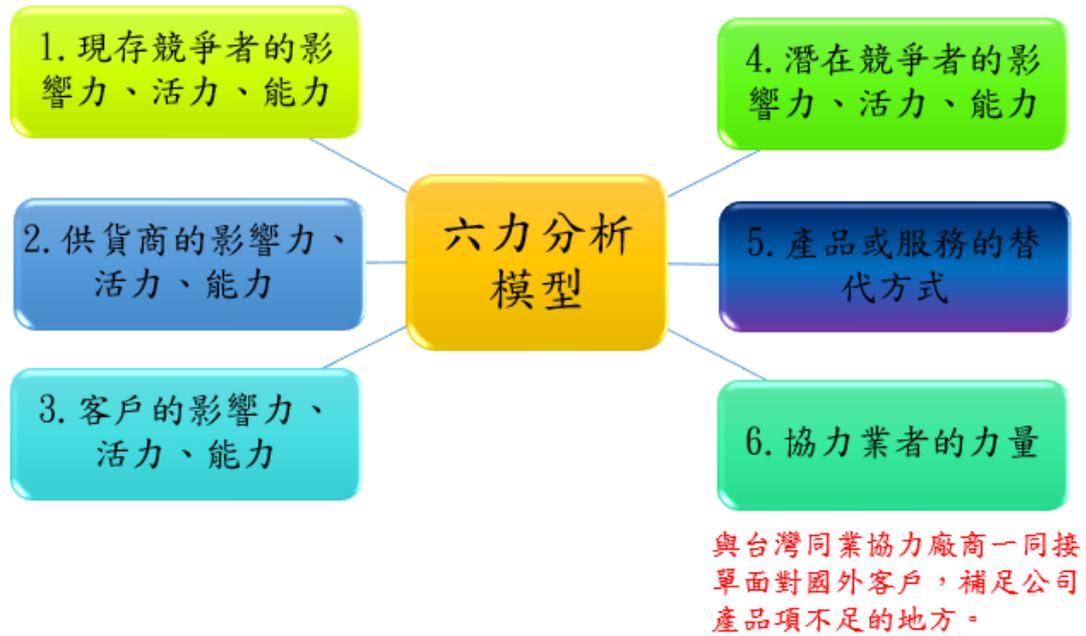


圖 4-27 品勝公司 Grove 第六力分析圖

資料來源：本研究整理

從上圖 4-27 來細項說明品勝公司第六力分析：

(6) 協力業者的力量：

與台灣同業協力廠商一同接單面對國外客戶，補足公司產品項不足的地方。品勝公司產品不能一條龍滿足客戶的所有要求，例如客戶除了下單多項品勝松產品，想同時採購品勝公司沒有出產的濾紙或是其他台灣同業生產的咖啡器具，此時公司就會找同業協力的濾紙廠商和其他器具廠商，幫忙品勝公司的客戶代工，滿足國外客戶咖啡器材包裹式的所有需求。

## 第六節 個案公司之 SWOT 與 PEST 分析

個案品勝公司所做之 SWOT 分析如下表：

表 4-3 品勝公司 SWOT 分析表

Strength 優勢	Weakness 劣勢
法式濾壓壺台灣產能第一 全咖啡器具 OEM.ODM 生產 協同同業統包式生產 台灣製造價值和直接對客戶 接單才生產低庫存 與知名產品設計師配合 創新研發能力和投資新機台 每年參與世界最大展覽會	沖床人員為台灣人才危機 沖床為高風險產業 無法滿足單一品牌商所有產品 自有品牌知名度小 廠內自動化程度不夠
Opportunity 機會	Threat 威脅
咖啡市場持續發燒 個人自己沖泡咖啡者遽增 國內政治經濟環境改善 全球經濟成長 訂單客戶全球持續增長 未進入的國家市場 持續與相關同業合作 中國訂單的回流	台灣人力成本越來越高 大陸或東南亞同業的興起 自由貿易協定 大陸產品品質提升且價格不變 原物料進口緩慢漲價 台灣小型同業工廠競爭 進口玻璃越來越貴 台幣升值不利於出口 出口多數國家無關稅優惠

資料來源：本研究整理

從上表 4-3 來細項說明品勝公司 SWOT 分析：

S 優勢：

- 法式濾壓壺台灣產能第一，在 2019 現階段還是台灣法式濾壓壺龍頭產業。

- 全方面咖啡器具 OEM、ODM、OBM、JDM 生產咖啡器具生產，如虹吸式咖啡壺、手搖磨豆機、手沖壺、手沖濾杯、手沖周邊、冰滴咖啡壺、咖啡杯、保溫瓶等。
- 協同同業統包式生產，自己工廠內無法生產的產品，委託同業幫客戶代工，滿足客戶需要一次買齊器具而不用與其他公司產品併櫃。
- 台灣製造價值和直接對客戶，很多國外客戶(如日韓和歐洲)還是喜歡台灣製造的口碑與品質，大陸客戶也越來越喜愛台灣製造咖啡產品，這也是近年台灣政府極力推行政策。直接客戶為主的貿易模式，減少中間價差，是品牌商直接面對工廠的優勢。
- 接單才生產的低庫存，除了玻璃製品以外，因為本公司皆是客製品為主，產品多樣化無法大量庫存應付訂單，所以推行低庫存的接單生產。
- 與知名產品設計師配合，與許多得國外設計得獎(如德國 iF 設計獎 iF Design Award、紅點設計獎、美國 IDA 設計獎)的知名設計師合作開發新產品。
- 創新研發能力和投資新機台，持續研發改良產品，並加碼投資新生產和自動化機設備。
- 每年參與世界最大展覽會，每年固定參與世界兩大展，德國法蘭克福 Ambiente 展是全世界消費品行業內最大且具影響力的國際貿易展覽會，還有參與亞洲最大的香港家用品大展。

#### W 劣勢：

- 沖床人員為台灣人才危機，沖床加工雖然早期是台灣經濟重要行業，但現階段淪為夕陽產業，台灣年輕人比較不喜歡此類辛苦又高貝噪音的工作，好人才難尋找，以目前品勝公司沖床部只有管理人員是台灣人其餘都是外勞。

- 沖床為高風險產業，有句俗話說手指頭沒斷的不叫黑手，這是沖床產業的悲哀，早期沖床機台沒什麼安全機制常常有工安事件，在近 10 年來政府勞工安全衛生法的政策慢慢要求公司改善會造成工安的沖床機台(如双按鈕、人員遠離機台啟動、感應器啟動)。
- 無法滿足單一品牌商所有產品，大品牌商商品五花八門，也有可能同一產品代工委託多架製造商。
- 自有品牌知名度小，品勝公司主要都是幫客戶代工或貼牌，自有品牌佔小眾市場
- 廠內自動化程度不夠，因為產品多樣化廠內大部分是人工作業，未來可以考慮多增加自動化設備。

#### ○ 機會：

- 咖啡市場持續發燒，全球咖啡消費市場持續上升。
- 個人自己沖泡咖啡者遽增，這樣會增加購買咖啡器具的銷售。
- 國內經濟環境改善，咖啡屬於非生活必需品，但是景氣好好轉，上咖啡廳或喝咖啡的人口會成正比。
- 全球經濟成長，同上原因，經濟成長有助於咖啡成長。
- 訂單客戶全球持續增長，品勝公司外銷訂單沒受到 2018 全球景氣下降還是持續增長。
- 未進入的國家市場，全世界有太多國家品勝公司還沒進入當地市場，是有機會的。
- 持續與相關同業合作，品勝公司除了與相關同業配合生產咖啡器具，也與中國大陸等工廠密切合作，提供客戶多元選擇。
- 中國訂單的回流，品勝公司有的客戶曾經轉單給中國大陸工廠，但品質差品勝公司太多，產品也常常出其他問題，後來幾年前轉單的客人近年紛紛回籠。

T 威脅：

- 台灣人力成本越來越高，台灣勞基法的關係，人事成本也是品勝公司增加的威脅。
- 大陸或東南亞同業的興起，越來越多相關工廠往這些國家建立，只因為成本低。
- 自由貿易協定，台灣缺少區域或跟其他國家互惠的免關稅約定，對出口的產品報價是威脅。
- 大陸產品品質提升且價格不變，這些低成本國家的相關工廠以低價格搶市，產品品質也日漸提升。
- 原物料進口緩慢漲價，台灣原物料一直漲。
- 台灣小型同業工廠競爭，台灣還是有些小工廠用單項產品競爭，不與品勝打價格戰，而用功能性搶市。
- 進口玻璃越來越貴，台灣從以前玻璃保護政策，對於進口玻璃有管制或課重稅，會使的品勝公司與世界工廠競爭力下降。
- 仿冒品競爭，一些不良的同業甚至無視於專利做出一比一仿冒產品用低價搶市。
- 臺灣政局不穩定，台灣政治藍綠對決，常常改變對外政策，對出口廠商品勝公司也是一種威脅。
- 台幣升值不利於出口，出口報價都是以美元 FOB 報價，台幣升值代表美元下跌，品勝公司以出口外銷為主，台幣升值美元報價給客戶勢必得調高，客戶會無法接受漲價，訂單會減少。
- 出口多數國家無關稅優惠，例如中國大陸與很多國家簽有免關稅優惠，產品出口報價就差很多。
- 臺灣生產成本比其他國家高，台灣原物料一直上漲，勞工薪資也一直上調，對台灣出口導向的品勝公司不利。

個案品勝公司所做之 PEST 分析如下圖 4-28：



圖 4-28 品勝公司 PEST 分析圖

資料來源：本研究整理

從上圖 4-28 來細項說明品勝公司 PEST 分析：

- (1) P 政治因素：
- 各國食品容器安全法規修訂
  - 台灣少與其他國家自由貿易協定
  - 台灣政局不穩定，政策時常變來變去。
  - 各國食品安全法規。
  - 中美貿易戰。

- 每個國家進出口不同的法規。
- 台灣勞基法常常修改
- 政府推行休閒咖啡產業

(2) E 經濟因素：

- 全球經濟能力減緩，消費力下降，咖啡市場也隨之下降。
- 美金升值，台幣貶值，有利出口。反之，不利出口。
- 生產原物料上漲
- 2018 經濟成長率 3.8%
- 通貨膨脹率
- 銀行利率的變化

(3) S 社會因素：

- 近年來台灣喝咖啡文化在便利商店帶動下為全民運動。
- 台灣自行現磨沖泡咖啡人口比例增加
- 消費者對於咖啡器材的多樣性和多功能性
- 消費者對產品售後服務的要求

(4) T 科技因素：

- 改善沖床自動化設備。
- CNC 自動化綜合加工機。
- 持續創新研發新器材。
- 改善現有器材的功能
- 全自動生產包裝一條龍

## 第五章 結論與未來研究建議

### 第一節 結論

本個案以典型台灣起家中小企業型的咖啡器材製造商品勝公司為個案討論經營策略，在改名為品勝公司的過去（1976-2019年），這四十多年來的成長歷程以及經營方針與策略分析總合，其早期專精於代工製造出法式濾壓壺目標單一市場，大量且成本便宜製造的方法，避開世界各地激烈競爭對手，以取得經營利潤並持續成長的策略是成功的，但經營中段期（2005年後），因為泡咖啡使用者器材選擇性多且流行的器具隨著年代有更多新的泡咖啡器材流行，法式濾壓壺市場被瓜分，品勝公司原本整間工廠只生產法式濾壓壺市場的受到世界文化影響，公司營運迅速下滑為其帶來財務負擔，品勝公司為求營收成長，增加研發更多除了法式濾壓壺外的新產品，並購買許多生產機器投入市場，為其帶來世界強烈競爭力。經營者獨特的理念證實，地理位置並非企業成功必要因素，企業規模也非延續生存絕對因素，其創造企業核心價值，創新研發製造與精進技術，適應市場更多新需求應證企業持續經營要件。透過個案分析結論品勝公司成功的三大經營策略，如下圖 5-1 所述：



圖 5-1 品勝公司成功經營策略圖

資料來源：本研究整理

本個案分析還透過波特五力分析、Grove 第六力分析、SWOT 分析、PEST 分析討論，透過四大分析得到許多公司的優缺點，可提供給類似產業個體公司經營者參考。對於台灣有心切入咖啡器材製造產業之中小型企業，可以本個案中歸納方向，朝單一部分專精發展核心技術切入，進而培養關鍵技術發展能力，於產業中佔一席之地進而擴大發展。

## 第二節 未來研究建議

咖啡器具製造產業現階段是產品生命周期短的產業，約2~3年為一產品世代，產品生命週期時間相當短暫。品勝公司領先同業持續產出與眾不同的咖啡器具技術，在產品線處於領先地位，由於咖啡器材市場應用逐漸擴大，也因此吸引大廠持續投入競爭加入生產行列，未來競爭將異常激烈，品勝公司應思考提升、成本、製造效率，以因應全球咖啡器材流行變化迅速策略，維持並擴大市場佔有率。有興趣咖啡器具製造產業走勢的人，可以繼續觀察此公司未來的發展。

# 參考文獻

## 一、中文文獻

1. 王平 譯， Andrew S. Grove 原著 (1996)， *十倍速時代*， 臺北市：大塊文化公司。
2. 王彥文 (2018)。 *台灣地區咖啡市場發展研究趨勢文獻計量分析*。國立體育大學管理學院碩士論文，未出版，桃園市。
3. 中國產業信息網。(2019-2025 年中國咖啡廳行業市場供需預測及發展前景預測報告)。  
<https://m.chyxx.com/view/693214.html>  
(檢索時間 2019/05/11)
4. 朱文儀、陳建男、黃豪臣 譯 (2007)。 *策略管理*。臺北市：華泰文化。
5. 每日頭條。(2018 年全球咖啡產量和消費概況及 2019 年預測)。  
<https://kknews.cc/zh-tw/food/j54nv4l.html>  
(檢索時間 2019/04/01)
6. 每日頭條。(咖啡線上市場究竟有多大?)。  
<https://kknews.cc/zh-tw/tech/5b45glk.html>  
(檢索時間 2019/05/02)
7. 司徒達賢 (1995)。 *策略管理*。臺北市：遠流出版社。
8. 李明軒、秋如美 譯， Michael E, Porter 原著 (1999)， *競爭優勢 (上)*， 臺北市：天下文化。
9. 李明軒、秋如美 譯， Michael E, Porter 原著 (1999)， *競爭優勢 (下)*， 臺北市：天下文化。
10. 前瞻產業研究院。(2019 年中國咖啡行業市場分析：同質化現象嚴重，品牌核心是市場競爭關鍵)。  
<https://bg.qianzhan.com/report/detail/458/190228-1280e357.html>

- (檢索時間 2019/05/11)
11. 財團法人國家實驗研究院科技政策研究與資訊中心科技產業資訊室。  
(SWOT、PEST 與五力分析)。  
<http://iknow.stpi.narl.org.tw/post/Read.aspx?PostID=2955>  
(檢索時間 2019/05/07)
12. 謝雅玉 譯，魚希至 原著 (2018)，*咖啡的水科學：萃取原理、水質檢測與參數調整，全面揭露咖啡風味之謎*，臺北市：方言文化。
13. 壹讀。(咖啡文化的歷史與發展)。  
<https://read01.com/zh-tw/ggm77P.html#.XRTU4o9-XIU>  
(檢索時間 2019/05/02)
14. 華人百科。(六力分析模型)。  
<https://www.itsfun.com.tw/%E5%85%AD%E5%8A%9B%E5%88%86%E6%9E%90%E6%A8%A1%E5%9E%8B/wiki-5692486-4619266>  
(檢索時間 2019/04/24)
15. 維基百科。(五力分析)。  
<https://zh.wikipedia.org/wiki/%E4%BA%94%E5%8A%9B%E5%88%86%E6%9E%90>  
(檢索時間 2019/05/11)
16. 點部落。(什麼是 PEST 分析?)。  
[https://dotblogs.com.tw/unified\\_modeling\\_language/2018/04/10/164952](https://dotblogs.com.tw/unified_modeling_language/2018/04/10/164952)  
(檢索時間 2019/04/13)
17. 謝雅玉 譯，魚希至 原著 (2018)，*咖啡的水科學：萃取原理、水質檢測與參數調整，全面揭露咖啡風味之謎*，臺北市：方言文化。

## 二、英文文獻

1. Porter, M. E., (1980), *Competitive Strategy*, New York, Free Press.
2. Team FME. (2013). *PESTLE Analysis T. FME (Ed.)* Strategy Skills Retrieved from <http://www.free-management-ebooks.com/dldebk-pdf/fme-pestle-analysis.pdf>
3. Porter, L. W. & E. E. Lawler (1968), *What Job Attitudes tell about Motivation*, *Harvard Business Review*, Jan.-Feb. Vol.46, No.1,pp.118-126.
4. Porter, M. E., (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, Free Press.