

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

台灣咖啡供應商經營策略探討

-以U公司為例

**The Business Strategy of Taiwan Coffee Supplier**

**-Case study of U company**

指導教授：謝登隆 博士

研究生：胡善緯 撰

中華民國103年12月

論文名稱：台灣咖啡供應商經營策略探討－以U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：2014年12月

研究生：胡善緯

指導教授：謝登隆博士

## 論文摘要：

國內有關咖啡供應商的經營策略研究相關論文非常少，其內容多著墨於消費者行為或咖啡連鎖店的消費行為服務品質(黃元駿,2012;郭景文 2010;葉佳瑋,2012;許育寧,2012;姜虹宇 2013)、產業觀光(羅建怡, 2006;薛人鳳, 2008;簡雅琦, 2013)及情境空間(吳美枝, 2004;沈慶倫, 2010)等方面探討為主。所以,本文是以台灣咖啡供應商的經營研究探討，除了解決顧客對咖啡口味的訴求之外，也發現咖啡商品的健康及便利性發展趨勢。

根據Mark Johnson(2010)顧客價值主張，經過本文的研究結果，(1)目前咖啡市場的顧客價值主張，除了咖啡口味的提升外，也對產品健康性及便利性特別被重視。(2)找出台灣咖啡供應商的關聯性市場商品，掛耳式咖啡能解決消費者出外旅遊，觀光，辦公室飲用等，解決消費者對飲用咖啡的便利性及健康性，故判斷未來的市場佔有率會大幅的提升。(3)找出台灣咖啡供應商的白地市場，解決消費者對咖啡追求速度、品質及便利性的訴求，未來幾年櫃台咖啡的營運模式將會隨處可見。

根據Hamel & Prahalad( 1994)以核心競爭力的概念,U公司本身為強化全球競爭力，於產地國有派駐人員確認品質，具有垂直整合優勢外，並持續透過提升顧客價值來強化品牌競爭力，提升產品品質、技術服務，創造共同最大利益。

關鍵詞：核心競爭力,市場白地,顧客價值,垂直整合

Title of Thesis: The Business Strategy of Taiwan Coffee Supplier

-Case study of U company.

Name of Institute: Tunghai University

Executive Master of Business Administration

Graduation time: December, 2014

Student Name: Shan Wei Hu

Advisor Name: Dr. Teng-Lung Hsieh

### **Abstract:**

In Taiwan , there are few theses about the business strategy of Taiwan Coffee Supplier. Most of the people study and focus on the aspects of the Consumption Behavior, the service quality of Chain Coffee Store, the Development of Coffee Industry as well as the visual design. However this study is aimed at researching the business Strategy of Taiwan Coffee Supplier. It not only solves the problem that customers pursue the mouth feel but also correspond with customers' demands of the health, convenience and quality of coffee.

According to Mark Johnson(2010) , the Stand of Customer Value, this study found several main findings through the research. They are as follows: (1) At the present time, the stand of Customer Value of Coffee Market is aimed at raising the mouth feel. Besides, it also attaches importance to clients' requirements of health and convenience. (2) To search out the adjacencies of products of Taiwan Coffee Supplier, such as Drip Coffee, could correspond with clients' demands of the convenience and health , especially when they go travelling , visit outside or work in the office. Thus, from this product, it reveals that there will be a large market share in the near future. (3) To find out the White Space of Taiwan Coffee Supplier could solve those demands that customers require the speed, quality as well as convenience of drinking coffee, for example , the business model of Coffee Counter came up everywhere in recent years.

According to Hamel Prahalad(1994) ,through the Concept of Core Competence, U company itself intends to reinforce the global competence. Consequently, it sends the staffs to

the place of origin in order to check the quality of goods. Besides, it gets the superiority of the vertical Integration and keeps promoting Customer Value in order to strengthen the brand competence, raise the quality of products or the service of the technology and create the largest common profit.

Keywords: core competency ,white space, customer value ,Industrial Vertical Integration

# 目 次

表次.....	VII
圖次.....	VIII
第一章 緒論.....	1
第一節 研究動機.....	1
第二節 研究目的.....	2
第三節 研究流程與步驟.....	2
第二章 文獻回顧.....	3
第一節 策略的定義.....	3
第二節 核心競爭力.....	3
第三節 白地策略.....	8
第四節 顧客價值主張.....	9
第五節 垂直整合策略.....	10
一、    垂直整合定義.....	10
二、    垂直整合之分類.....	13
三、    垂直整合原因.....	13
第三章 咖啡市場概況分析.....	17
第一節 全球咖啡市場概況分析.....	17
一、    世界咖啡的成長分析.....	17
二、    台灣咖啡的成長分析.....	19
三、    國內飲料市場分析.....	20
第二節 咖啡市場通路市場概況分析與顧客價值主張.....	27
第三節 咖啡市場發展趨勢.....	29
第四節 台灣和日本的咖啡市場消費關連性探討.....	32

第四章 台灣咖啡市場經營之探討以 U 公司為例.....	38
第一節 如何找出台灣咖啡的白地與關聯性市場.....	38
第二節 U 公司的產品優劣分析及補強、深化策略分析.....	42
第三節 咖啡市場經營策略分析-以台灣 U 公司為例.....	45
第五章 結論與建議.....	53
第一節 結論.....	53
第二節 建議.....	54
參考文獻.....	56

## 表 次

表 2-1 垂直整合定義.....	12
表 2-2 垂直整合原因.....	15
表 3-1 全球各國咖啡消費量(輸出入國).....	17
表 3-2 全球各國咖啡每人平均消費量.....	18
表 3-3 台灣咖啡消費量.....	19
表 3-4 台灣咖啡豆進口量與價值.....	20
表 3-5 台灣飲料業整體產值.....	22
表 3-6 飲料市場 2003 年到 2014 年內銷量.....	23
表 3-7 飲料市場 2003 年到 2014 年內銷量份額表.....	24
表 3-8 台灣經濟成長率.....	24
表 3-9 國際及一般觀光旅館旅客人數及旅管數統計表.....	31
表 3-10 U 公司業務用通路-飯店通路銷售表.....	31
表 3-11 台灣連鎖超商之現煮咖啡成長數.....	33
表 4-1 咖啡飲品分類與顧客價值主張.....	38
表 4-2 廠商 <b>差異化競爭</b> 比較表.....	39
表 4-3 廠商 <b>提升顧客附加價值</b> 比較表.....	40
表 4-4 廠商 <b>接觸顧客能力</b> 比較表.....	41
表 4-5 U 公司與其他廠商競爭比較分析.....	42
表 4-6 U 公司與其他廠商競爭比較分析.....	44

## 圖 次

圖 1-1 研究流程圖.....	2
圖 2-1 核心競爭力競爭四層次.....	7
圖 2-2 市場白地.....	9
圖 2-3 成長落差.....	10
圖 3-1 輸出國各國每人平均消費量.....	22
圖 3-2 各類飲料銷售值成長趨勢.....	24
圖 3-3 飲料業內銷量走勢圖.....	25
圖 3-4 咖啡銷售市場通路架構圖總銷量趨勢圖.....	26
圖 3-5 台灣 U 公司三合一咖啡總銷量趨勢圖.....	30
圖 3-6 家庭用咖啡通路與業務用咖啡通路份額比率圖.....	31
圖 3-7 日本五大連鎖超商總成長數.....	33
圖 3-8 日本 U 公司無糖黑咖啡成長趨勢圖.....	35
圖 3-9 台灣 U 公司無糖黑咖啡銷售數量.....	35
圖 3-10 日本-掛耳式咖啡市場規模銷售量推移.....	35
圖 3-11 台灣-掛耳式咖啡市場規模銷售量.....	35

# 第一章 緒論

## 第一節 研究動機

在咖啡的交易量目前是僅次於石油為全球第二大的交易商品，咖啡已是人們日常生活所需的飲料之一。依據國內生產與進出口資料估計，台灣一年咖啡豆市場約有一萬八千公噸，平均每人消費量0.8公斤，顯見台灣咖啡市場潛力仍大。喝咖啡人口不斷增加之外，咖啡市場的競爭也愈來愈白熱化，廠商提供商品服務也由三合一咖啡、罐裝咖啡、到現在的研磨咖啡，代表消費者飲用模式也漸漸改變中，面臨消費者的習慣改變，處於轉變的時刻中，咖啡產業也應當快速做出符合消費者期待價值及領先潮流之成功策略模式來因應。

歐美多數已開發國家的咖啡平均消費每人每年達4公斤以上，鄰近的亞洲國家，如日本的平均咖啡消費量為3.36公斤。相較於歐美國家、鄰近的日本而言，我國平均消費量算低，可見國內的咖啡市場還有很大成長空間。根據全國飲料市場統計分析，自塑化劑發生之後，碳酸飲料、蔬果汁不管在銷售額與銷售量皆為衰退情形，而健康取向飲料如：茶和咖啡卻持續成長，代表顧客價值主張是健康且為消費者逐年追求的目標。

目前國內有關咖啡產業的相關文獻，針對咖啡供應商產業相關議題之研究，根據全國碩博士論文資訊網，以「咖啡」為關鍵字進行搜尋的論文資料，其內容多著墨於消費者行為或咖啡連鎖店的消費行為服務品質(黃元駿, 2012; 郭景文, 2010; 葉佳瑋, 2012; 許育寧, 2012; 姜虹宇, 2013)、產業觀光(羅建怡, 2006; 薛人鳳, 2008; 簡雅琦, 2013)及情境空間(吳美枝, 2004; 沈慶倫, 2010)等方面探討為主。因此，筆者將嘗試以「台灣咖啡供應商產業策略」的觀點進行經營策略探討。

從個案U公司在咖啡市場的顧客價值主張趨勢發展，找出台灣咖啡供應商的白地與關連性市場。雖然在技術或成本之競爭壓力下管理者的決策與策略也決定著企業在市場上的存亡與否。透過U公司案例依其產業特性、結構及資源，協助U公司在產業中的定位。並了解應如何制訂策略以適應百家爭鳴的咖啡市場，使其

更貼近消費者的需求，以達到永續經營之實現。

## 第二節 研究目的

本研究以個案研究方式 對個案 U 公司在採取四格商業模式架構下成功之經驗，供我們參考。本研究主要目的：

- (一)從研究咖啡市場的顧客價值主張的趨勢發展。
- (二)從研究咖啡市場的顧客價值主張找出台灣咖啡的白地與關連性市場。
- (三)探討台灣咖啡市場的經營策略以 U 公司為例。

## 第三節 研究流程與步驟

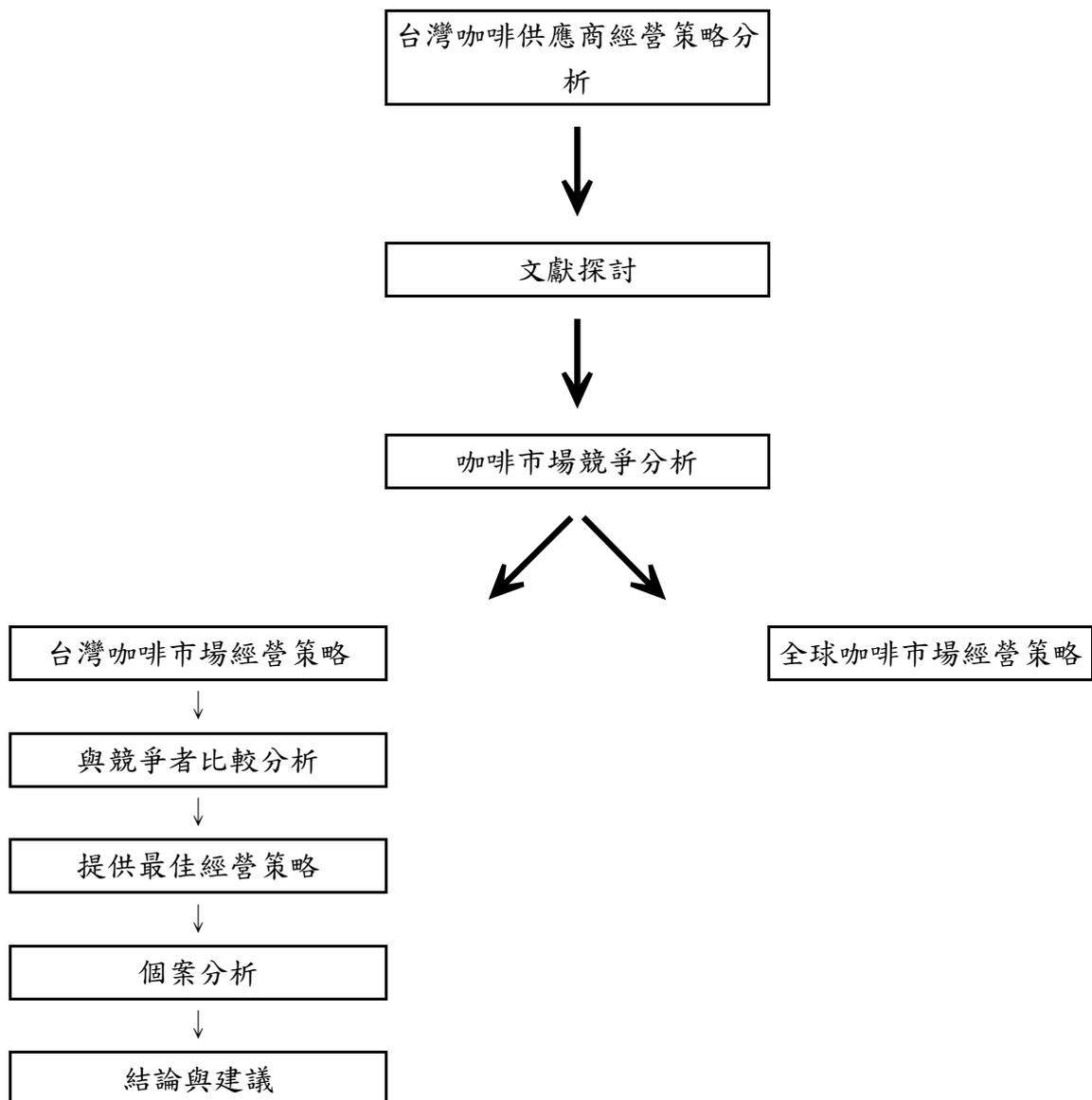


圖 1-1 研究流程圖

## 第二章 文獻回顧

### 第一節 策略的定義

Ansoff (1965) 提出策略是依照企業內部及環境變數、產品、市場範圍、成長向量、競爭優勢、綜效等交互影響而成。Hofer and Schendel (1978) 認為策略可提供組織指導原則以達成目標，並配合環境做適當變化。策略是一組活動及應用資源在活動上，以利企業達成競爭優勢及目標 (Cool, 1985)。策略是為了達成企業基本目標而設計的一套具備協調性、整合性、廣泛性的計畫 (Glueck, 1989)。策略是指企業經營的形貌，以及不同時間點間，這些形貌改變的軌跡 (司徒達賢, 2003)。Hill & Jones (2007) 認為策略是一公司為達成一個或多個目標所採行的行動。綜合各學者的意見可知，策略是經過企業透過對於內外環境的衡量與分析活動後，所進行企業資源調配及運用的抉擇，亦可成為企業經營活動的指導方針。

### 第二節 核心競爭力

在詭譎多變的環境中，企業為了求生存，必定要擁有具競爭性的資產或技術，也就是所謂的關鍵成功因素，才能為企業取得競爭優勢；然而核心競爭力是創造企業競爭優勢的重要手段，為了探討在成功的企業中，核心競爭力在公司的重要性及其不同階段所扮演的角色，於是本文進一步研究這些核心競爭力在公司不同階段的影響。

企業擁有獨特的核心競爭力是增加企業競爭優勢的最終關鍵因素。當企業掌握了自身的核心能力之後，可以使公司在競爭力或製程上的相關研究，相較於其他競爭者研發的商品或服務，擁有較高的附加價值，這將是掌握競爭優勢的秘訣。就研發的技術能力而言，企業的技術能力愈強時，則可以對產品功能提升或設計的持續改進，並在生產製程上提高效率，以期研發出具獨特性或差異化的市場競

爭力商品。

### 核心競爭力的概念

核心競爭力自 Prahalad and Hamel 於 1990 年發表了 “The core competence of the corporation” 之後，就受到相當的重視與討論，尤其在日益激烈的全球化競爭局勢中，也促使許多企業藉以檢視企業體自我的核心競爭力，並進一步發展出回應市場競爭環境之周詳計畫。Pralhad and Hamel 當時也指出，驅動能力(capability)雖是企業體生存必備的能力，它無法提供企業任何的優勢，但是核心競爭力(core competence)卻是可以。由此可見，企業的核心競爭力是企業生存最重要的能力，也是企業擁有競爭優勢的重要關鍵因素。核心競爭力有一個重要的觀念：它必須要能滿足顧客的真正需求，如此才能產生價值，才能建立企業在市場的競爭優勢。這也正說明了，核心競爭力它最重要的功能，它可以把與顧客的交易關係，藉由核心能力的滿足客戶真正需求，所產生的價值，形成互利的合作關係。

Hamel & Prahalad(1990)認為廠商要改善其競爭力，首先應糾正高階主管忽略核心能力此不正確經營理念，正如同我們不能只注意一棵大樹的葉子，而忽略這棵大樹的根一樣。資源之於企業，就同根與樹的關係一樣的重要。因此認為實務上，可以用三個簡易問題來檢視組織之核心資源，第一個問題為消費者心中，是否經由核心能力之貢獻，而使最終產品獲得最大利益？公司是否可經由專屬之核心能力，進入不同之市場？競爭者是否難以模仿？若符合此三項條件，則公司將具備核心能力優勢。Watson(1993)也提出核心能力必須符合三種情況，第一個情況為核心能力在公司所涉及的事業領域中具有廣泛的應用性，是廠商得以進行多角化的基礎。第二個情況則是核心能力應能對被認知的顧客利益有顯著的貢獻，亦即能夠成為廠商競爭優勢的來源。最後此種能力是專屬於廠商內部的資產，很難被競爭對手模仿。對一企業而言，一組核心能力可能包括對顧客的服務、商品化的技術、新產品上市時機的掌握及產品可靠性的改善。

核心能力若無法提供顧客重大的價值，那麼就無法成為競爭優勢的來源

若想要知道目前公司所掌握或學習的核心技術是否真正難以模仿，唯一的辦法就是多瞭解市場，多與競爭者做比較。

核心能力(core competence)一詞，最早出現在哈佛商業評論，由 Hamel & C.K. Prahalad(1990), 所發表的企業的核心能力一篇文章中，之後核心能力成為商場的主流思想之一。他們將核心能力定義為「組織由過去到現在所累積的知識學習效果，它需要各事業單位間充分溝通、參與投入，特別是使不同生產技能之間能合作無間或將各種不同領域的技術加以整合的能力，並且能提供顧客特定的效用與價值」。他們認為核心能力是企業組織內集體學習的能力，尤其針對生產技能及技術的協調和整合，而且是跨部門的溝通。核心競爭力就是「創造價值的能力」，必須在所界定的競爭領域及分工體系中，提供不可取代的價值給合作夥伴及顧客。

由 Collis(1996)；Day(1994)提出核心競爭力，包括技術創新與商品化能力、技術資訊蒐集能力、產品品質提升能力、成本降低能力、顧客支援系統、管理能力、人際網路等。Collis & Montgomery (1995) 則認為核心能力並不是把自己企業所具備的能力做清點，以為做得最好的叫做核心能力，核心能力是要做的比競爭者好，而且是市場所需的。

Hamel & Prahalad (1990) 提及三種辨識公司核心能力的方法。

1. 核心能力可以提供公司未來進入多種產品市場的可能途徑。
2. 核心能力必須要對使用最終產品的顧客產生價值。
3. 核心能力必須是對手很難模仿的。

Barton(1992) 將之定義為：單一(unique)、獨特(distinctive)、不易模仿優於競爭者的資源運用與技能(skills)。Hamel(1994) 核心能力是組織內多種技術的整合、不是實體的資產，而是一種可以「創造顧客核心價值」、「與競爭者差異性」、「進入新市場」的能力。Coates(1995) 也認為核心能力包括，第一是核心技術能力，指企業在某一領域所投入並累積創造出來的技術能力。第二是核心行銷能力，指企業對供應商及客戶間之市場掌握能力。

核心競爭力的觀念，最早出現在 Seiznick (1957) 的“獨特能力”，它的意思是說“企業要提升為機構化，須擁有的特殊特性，而獨特的能力是組織執行特定任務重要的內涵。Hamel 及 Prahalad (1994) 在合著「競爭大未來」一書中提及「建立競爭力的列車一旦駛離車站，再想要上車就難了」。競爭力的建立，靠學習累積多過發明的大躍進，縱使產品的生命週期越來越短，但要在核心競爭力取得領先地位，仍可能要耗費數年而不是數月的時間。因此，競爭力領導地位之爭通常先於產品領導地位之爭，從此，核心競爭力觀念成為企業策略擬定的重要指導原則。

Hamel & Prahalad (1994) 將核心能力分成三類：

- (一) 市場傾向的能力 (market access)：品牌發展、銷售與行銷、分配與後勤、技術支援等接近顧客的能力。
- (二) 產品整合相關的能力 (Product-integration)：品質、作業時間、即時存貨管理以使公司較競爭者更快更有彈性且可靠。
- (三) 功能相關的能力 (functionality)：使其服務或產品有別於競爭者的特殊機能與顧客滿意的三種能力

Hamel & Prahalad (1994) 定義“能力”為公司成長成功之周邊要素或核心要素，如果是周邊要素，則稱為非核心能力；若為核心要素，則為核心能力，核心能力需符合三項標準：

- 1、顧客價值：顧客價值標準要求核心能力必須對顧客的認知價值有不尋常的高度貢獻。
- 2、競爭者差異：若某項能力是唯一的，或公司的此項能力水準高於其他競爭者，則此能力稱為具有競爭者差異。
- 3、擴散性：若某項能力被用於多項產品中，則稱為具有擴散性。

Hamel & Prahalad (1994) 認為，凡成為核心競爭力必須通過 3 項考驗：

- (一) 顧客價值

能讓公司為顧客提供重要利益的技能就稱得上是，區別核心與非核心的標準之一，就在於他貢獻的是核心還是非核心的顧客利益。

### (二) 競爭差異化

普遍存在於整個產業的能力，通常不能算做核心，除非這家公司的競爭力水準遠超出其他同業，把無所不在或亦於模仿的競爭力當作是核心競爭力，是沒有多大意義，唯有獨樹一幟的競爭力才是核心競爭力。

### (三) 展延性

經理人在判定核心競爭力時，必須非常努力地把注意力自目前應用到這種競爭力的實際產品上，轉移到想像如何能把這競爭力運用到未來廣泛的產品領域內，只要不要在以產品的角度，改以技巧的角度來看本身競爭力，很快便能發現新商機，唯有能協助企業進入新市場的競爭力，才稱得上是核心競爭力。

Hamel & Prahalad (1994) 認為核心競爭力的競爭分為四個層次，如圖 2-1 所示。

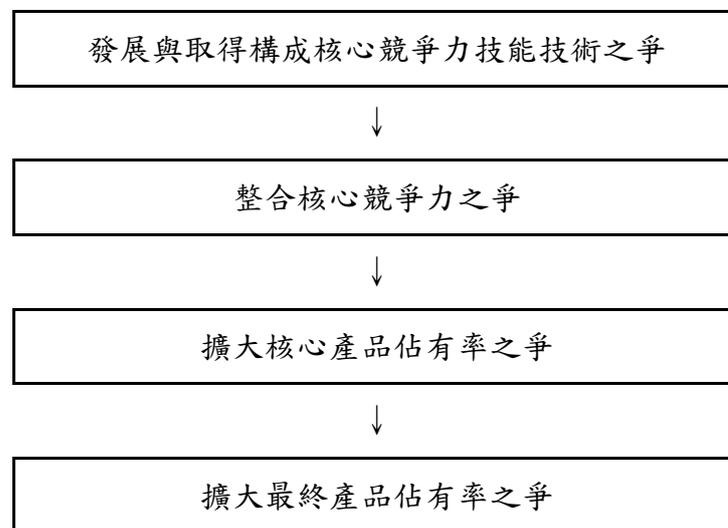


圖 2-1 核心競爭力競爭四層次

企業整體的策略必不止於個別事業單位策略的總和，核心競爭力是制定策略層次最高也最持久的單位，它們必然是企業策略的中心主題。他們必須明白，公司的現有競爭力是否正在逐漸腐蝕，還是正在增強中，他們必須能夠分辨哪一事

業單位應該縮減，該事業單位的哪些競爭力應當保留，他們必須對對手正努力建立競爭力的情況瞭若指掌，也必須認清公司的競爭力競爭對手，或許並不等於目前在最終成品上的競爭對手。

Hill and Jones (2008) 認為一家公司可能擁有獨特有價值的資源，除非公司具有善用那些資源的能力，否則無法創造出獨特競爭力；相對的，公司即使不具備獨特且有價值的資源，仍可建立獨特競爭力。因此，在獨特競爭力的要素中，動態的能力勝過靜態的資源。

### 第三節 白地策略

根據 Mark Johnson(2010)市場白地在商業用語上，指的是未知的領域或尚未獲得充分服務的市場；不屬於在公司現行商業模式界定或處理的潛在活動範圍，也就是：在公司核心、關聯性市場之外，需要運用新商業模式的機會。掌握市場白地所帶來的可能性，將帶來許多企業領導者所希望的轉型成長。

隨著公司的趨於成熟，營運有了完善的定義，界限也更清楚確立。公司開始將心力集中在核心營地帶。再過一段時間，成功企業變得非常擅長擴展核心事業，它確保資源、改進現有產品、創造新產品、擴展市場，並且改進流程以提高效率，持續發展和改進重要的商業規則和標準。但是當公司是愈成功的市場領先者，愈有能力投資在「連續性創新」上，把原有產品做得更好，以取得更高的市場占有率及顧客滿意度，也因此容易忽略市場上正興起看似微不足道的破壞式創新的力量；另一方面也因為企業愈成功，就會愈重視現有的客戶，相對地內部的資源也以滿足現有客戶為優先配置，如此很可能就會疏忽及錯失了潛在客戶，進而錯失未來的機會。

機會  
本質

與目前的組織



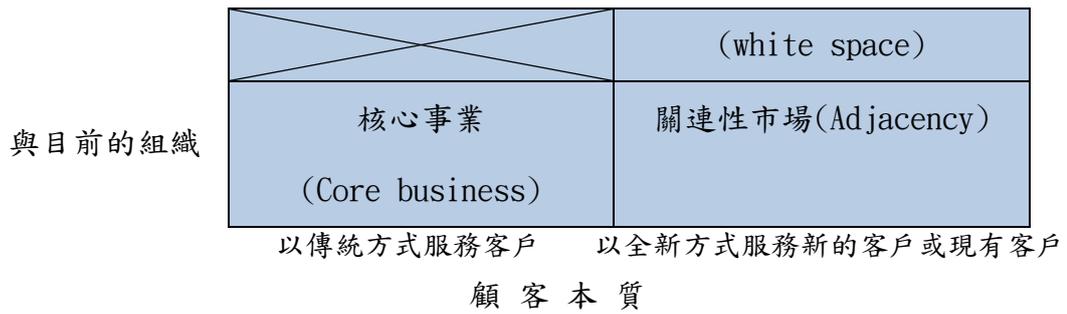


圖 2-2 市場白地

資料來源：Mark Johnson(2010) SEIZING THE WHITE SPACE

#### 第四節 顧客價值主張

Mark Johnson(2010)顧客價值主張，是協助顧客以特定價格，更有效、可靠、便利或經濟實惠的解決重要問題的提議。

強而有力、目標明確的顧客價值主張，是所有成功商業模式的基礎。一個偉大的顧客價值主張，會指出重要、未獲滿足的消費者問題或是「工作」，提出一項目標明產品或服務(或兩者的組合)，以特定代價從事該工作。

成功的顧客價值主張，其整體價值來自三個關鍵的衡量標準：

- (一)待完成工作對顧客的重要度。
- (二)顧客業現行解決方案的滿意度。
- (三)相較於其他選擇，新供應項目對任務的完成度。

而創新的基礎就是增加顧客價值，若要提升顧客價值。有明確的價值主張之後才能將創新予以落實。新的商業模式能讓業者了解何時需要改變原有的商業模式，以接觸新的目標客戶，帶來整體的成長。能徹底的改變產業不是強大的賺錢方式，而是提出革命性賺錢方式的強大顧客價值主張。

#### 成長落差

Mark Johnson (2010) 如圖 2-1 所示企業經營一段時間後，處在產品和系統

趨於成熟的企業，絕大多數能單純仰賴核心事業來成長。接著移往關聯性市場，運用現有的商業模式，以不同方式服務新顧客或現有顧客；可以長期繼續製造新產品和服務，達成其財務目標；精進過往模式，加強服務現有顧客，甚至尋找和服務新顧客。而在新市場擴張趨緩時，進行流程創新，也能創造出明顯的效率和持續成長。

但是既有產品線完全成熟、流程創新達到效率門檻上限、新產品研發步調趨緩的時候到了。接下來，企業期望的成長途徑，會與現有業務和關聯性市場可提供的成長之間，隱現一個缺口—成長落差 (growthgap) Christensen & Raynor (2003)。商品化、技術中斷、破壞性威脅、政府政策或社會期望的改變，以及加劇的競爭，都會擴大成長落差，造成大幅降低核心成長力的市場情況。

公司需要比成長更根本的東西：革新 (renewal)。公司必須提供新價值，這表示，必須離開核心領域的安逸環境，追求「市場白地」(White Space) 的機會。也就是企業可以再引進或製造與公司目前商業模式不同的新產品，來滿足或開發現有的市場或新的市場，以創造公司的業績成長，達成公司永續發展的目標。

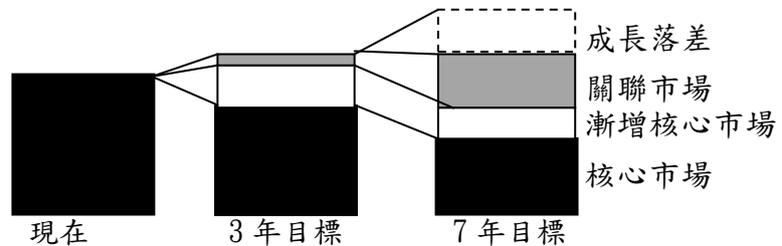


圖 2-3 成長落差

資料來源:Mark Johnson (2010) SEIZING THE WHITE SPACE

## 第五節 垂直整合策略

### 一、垂直整合定義

垂直整合的概念，Coase (1937) 在廠商的本質 (The Nature of the Firm) 一文中提到：「垂直整合是廠商建立自身體系，將在公開市場的交易行為，透過內

部交易的方式取代，並且自己完成投入與產出的活動。」 Hill and Jones (1998) 指垂直整合意謂廠商自行生產其投入(向後或向上游整合)，或自行處理其產出(向前或向下游整合)。垂直整合是考慮要在原物料到顧客的價值鏈中，使價值鏈上的每個階段的價值鏈附加在產品上，以選擇某一個階段的價值附加活動來從事競爭。Williamson (1979) 提出：「垂直整合可以減少上下游的溝通及議價成本，並可以減少行銷、驗收、倉儲、物流等相關費用。且企業多角化購併後的組織，可以形成一個小型的內部市場，管理者可以透過內部市場清楚瞭解所有的相關訊息，所以在資源配置上會相較於外部市場來得有效率。」而 Waterson (1980) 則指出：「垂直整合是上(原物料)、中(零組件)、下游(最終產品)其中一段，由廠商進行內部整合管理。」

Clarke (1985) 指出：「垂直整合除了結構要素外，更是一種移動至另一種製程的廠商行為。」。Ellison (1991) 認為：「兩個或兩個以上的連續生產過程，透過聯合管理的方式則為整合，此行為可視作企業體向供應商或客戶端的擴張與延伸。」

Stigler (1951) 則指出是否進行產業垂直整合的發展型態主要與產業的生命週期相關。而絕大多數產業的發展型態始於垂直整合，之後可能因為市場逐漸擴大，遂形成專業分工。當企業選擇垂直整合或垂直分工的商業模式也會與市場成長率有關，也就是說當市場成長率高，則產業傾向於使用垂直分工，當市場成長衰退則有利選擇垂直整合。當企業透過垂直整合的方法來擴大生產規模與產量時，則在規模經濟效益下，可提升企業的獲利率 (Stigler, 1951; Harrigan, 1985)。

Salinger (1988) 認為垂直整合會造成市場封殺和節省成本兩種效果，故垂直整合對於市場競爭有好有壞。所以垂直整合對社會福利的影響，應視節省成本與市場封殺兩種效果的大小而定。Coase (1937) 在『The Nature of the Firm』有提到，當在交易成本過高的情況下，人們將會避免使用價格機制來進行交易，而是改成用訂定長期契約的這種方式，也就是利用垂直整合或利用水平整合的方式，來降低交易成本。

Osegowitsch 與 Madhok ( 2003)統整相關文獻後，也認為企業會採取垂直整合策略時，其所考量的層面，可以統整歸納有，策略層面與效率層面，以策略層面而言，企業會希望藉由垂直整合的策略，擴張企業經濟規模以取得市場獨佔地位( Porter, 1980)；若從效率層面的考量而言，企業則希望藉由垂直整合來降低交易成本，企業則須從這兩個層面，去找出組織最佳效率的垂直整合規模。

表 2-1 垂直整合定義

學者	理論
Coase(1937)	當在交易成本過高的情況下，人們將會避免使用價格機制來進行交易，而是改採用訂定長期契約的這種方式，也就是利用垂直整合或利用水平整合的方式，來降低交易成本。 在廠商的本質 (The Nature of the Firm) 一文中提到：「垂直整合是廠商建立自身體系，將在公開市場的交易行為，透過內部交易的方式取代，並且自己完成投入與產出的活動。」 垂直整合系指由廠商完成投入與產出，取代在公開市場中購買投入並銷售產出的行為。
Stigler(1951)	當企業選擇垂直整合或垂直分工的商業模式也會與市場成長率有關，也就是說當市場成長率高，則產業傾向於使用垂直分工，當市場成長衰退則有利選擇垂直整合。當企業透過垂直整合的方法來擴大生產規模與產量時，則在規模經濟效益下，可提升企業的獲利率(Stigler, 1951; Harrigan, 1985)。
Williamson (1979)	提出：「垂直整合可以減少上下游的溝通及議價成本，並可以減少行銷、驗收、倉儲、物流等相關費用。且企業多角化購併後的組織，可以形成一個小型的內部市場，管理者可以透過內部市場清楚瞭解所有的相關訊息，所以在資源配置上會相較於外部市場來得有效率。」
Waterson (1980)	則指出：「垂直整合是上（原物料）、中（零組件）、下游（最終產品）其中一段，由廠商進行內部整合管理。」
Clarke (1985)	指出：「垂直整合除了結構要素外，也是一種移動至另一種製程的廠商行為。」
Ellison(1991)	垂直整合為企業向供應商或客戶端延伸擴展之活動行為。
Hill and Jones (1995)	垂直整合就表示公司須自行生產其投入（所謂的向後或向上游整合），或自行處理其產出（所謂的向前或向下游整合），將原本技術上全然不同的生產、分配、銷售和其他經濟活動，在一

	個廠商管轄內加以組合，而由原本僅有產業的某一環節業務，變成擴張至上、下游的相關環節。
Osegowitsch 與 Madhok (2003)	認為企業會採取垂直整合策略時，其所考量的層面，可以統整歸納有，策略層面與效率層面，以策略層面而言，企業會希望藉由垂直整合的策略，擴張企業經濟規模以取得市場獨佔地位 (Porter, 1980)；若從效率層面的考量而言，企業則希望藉由垂直整合來降低交易成本，企業則須從這兩個層面，去找出組織最佳效率的垂直整合規模。

## 二、垂直整合之分類

1. 向前整合：上游廠商向下游廠商進行整合。例如汽車產業中汽車製造商合併汽車經銷商則屬之。
2. 向後整合：下游廠商向上游廠商進行整合。例如汽車產業中汽車經銷商合併汽車製造商則屬之。
3. 完全垂直整合：所謂的完全垂直整合即一種將整合目標高度內部化之策略，係指將原本從市場外購的部份，完全納為廠商內部生產，而成為「自給自足」的方式。
4. 部份垂直整合：所謂的部份垂直整合即為一向前或向後的部份整合，廠商將本身內部無法供應的原料或服務活動等經由外部公開市場購買，意即進行「自製或外購」的決策行為。

## 三、垂直整合原因

廠商進行垂直整合的原因：

1. 提高生產技術效率：生產最終財貨或中間財貨的廠商經由垂直整合的方式，可促使其原本相互獨立之關係轉變成技術互補的關係，進而提高生產流程中不同生產階段的生產效率。
2. 降低存貨風險的負擔：在產品之生產過程中，各獨立廠商無不希望降低存貨所造成的負擔。而經由垂直整合的策略活動可降低存貨不確定的情況，甚至進一步的作有效控制。

3. 提昇管理與研發的經濟效率：進行垂直整合的廠商可有效提昇管理與研發的經濟效率，並汰除無效率的生產因素組合。
5. 避免對等廠商間之利益衝突：位於連續生產階段中的廠商若加以整合可降低中間投入成本及銷管費用等成本，化解彼此之間的利益衝突，增加收益。
6. 不確定風險：在現代經濟環境中充滿著不確定性，企業若無法掌握正確的資訊以協助決策的制定，將會造成企業巨大的損失。若是企業間進行垂直整合將可降低市場風險並減少花費。
7. 將效率損失內部化：在上下游產業中，若上游廠商為獨占而下游產業為完全競爭時，上游廠商存在著向前整合的誘因，因為其整合後可將因要素獨占所造成的生產不效率內部化，並將其獨占力延伸至下游市場，增加其利潤。反之，若上游產業為完全競爭市場而下游廠商為獨占時，下游廠商存在著向後整合的誘因，因可藉其將要素使用無效率內部化，增加整合廠商的利潤。
8. 有利進行差別取價：當上游的獨占廠商面臨多個下游市場時，此時上游獨占廠商會整合需求彈性較大的下游市場，然後在需求彈性較小的市場訂定較高的價格。
9. 提高進入障礙：優勢廠商可藉由向後整合，自行生產要素以減少對要素市場的需求，使的要素市場規模縮小，迫使競爭對手必須付出較高的成本購買要素，進而提高對手成本，無法與優勢廠商競爭。

綜觀以上整理，垂直整合主要以透過上、下游的結合，達到降低成本的效果，並因此在企業間競爭時，可以獲得低成本的競爭優勢，並有機會提升企業營運效率。但是若沒有進一步瞭解上、下游互相依存的關係，反而無法取得低成本的優勢，造成營運效率的降低。

表 2-2 垂直整合原因

學者-年代	垂直整合原因
O. E. Williansom-1975	垂直整合發生可能由於市場機能無法有效運作，使內部交易成本比市場交易成本還低，故會對廠商形成垂直整合誘因。
Stigler-1951	作者認為當產品導入期時，對於要素的需求較少，下游廠商不易購買到生產要素，也不易找到經銷商。當產品到了衰退期，市場需求變小，透過垂直整合可達到規模經濟。
Arrow-1975 Carlton-1979	廠商透過垂直整合可確保生產要素的來源，可解決資訊不對稱的問題。以避免在不確定的環境下做出錯誤的決定。
Blair &Kasermam-1978 Mathewson &Winter-1984	作者認為若製造商進行向前垂直整合，則可解決經銷商的外銷，而且整合後經銷商可完全配合製造商進行促銷活動，增加利潤。

當企業在進行垂直整合時，可避免資訊不對稱。綜合而論整合為合併其中的一種形式，在不同生產階段，結合兩個或以上獨立經營之廠商，共同合作之生產行為。而整合又可區分為水平整合與垂直整合兩種形式。所謂的水平整合係指具有相同生產機能或銷售同質產品廠商間的相互結合，其目的為提高產品的市場佔有率，以達規模經濟。而垂直整合指從產品生產到銷售過程中，不論生產要素的供給，產品的製成、加工、運銷等階段，均由單一企業加以結合兩種以上之活動產出。

垂直整合是指：「經由廠商內部完成投入和產出的活動，以取代在公開市場中購買投入要素並銷售其生產產出的行為。」在此，廠商可經由三種途徑達到垂直整合的效果：

- (一) 垂直合併；
- (二) 垂直擴張，指廠商以內部成長的方式，在鄰近生產階段設立新的附屬部門，這種內部成長方式通常可以增加生產及新的競爭；
- (三) 垂直限制，即上下游廠商之間簽訂長期契約，利用契約方式擴張至鄰近的生產階段，例如：

1. 搭售：當買受人欲購買甲產品時，出賣人要求買受人必須連帶購買乙產品，否

則拒絕單獨出售甲產品。

2. 獨家交易：係指供應商限制其經銷商只能向其購買產品，而不能銷售供應商競爭者之品牌商品。

3. 地域限制：係指劃分一定銷售區域，其僅能在所劃分之特定區域內銷售，而不能越區銷售之限制。

4. 維持轉售價格：係指提供產品之供應商對其所供應之商品設定一轉售價格。

因此，垂直整合之本質是為降低透過市場價格機能交易時之成本，而其可透過合併、垂直擴張與垂直限制等方式來達成。

## 第三章 咖啡市場概況分析

### 第一節 全球咖啡市場概況分析

#### 一、世界咖啡的成長分析

根據 ICO 的報告，咖啡生產國以發展中國家為主，分別為巴西、越南、哥倫比亞、印尼與衣索比亞等。進口國則以開發國家為主，全球總消費量光是美國、德國、義大利、法國、與日本的消費量就佔了近四成的全球消費量。2008 年咖啡的消費量已經達到了 128 億萬袋(每袋 60 公斤)而且每年仍有持續的成長。

近年來喝咖啡已成為最貼近現代人生活的一部分，不管是早餐或者是下午茶時間，幾乎是人手一杯咖啡。而咖啡的交易量僅次於石油，是全球第二大的交易商品，同時也是世界最風行的飲料之一。根據國際咖啡組織 (International Coffee Organization,ICO) 的資料顯示，2012 年全球咖啡豆產量為 120.9 百萬袋;在消費方面 2007 年全球總消費量為 124.4 百萬袋。示，2012 年全世界的咖啡產量約為 94,442,867,666 萬公噸，巴西為最大輸出國。而消費量則為美國為最大國，達 2,447,739 公噸。根據國際咖啡組織資料在人均消費量方面，主要輸出國部份以巴西為最高，2012 年達 6.09 公斤，其次為哥斯大黎加 3.45 公斤；輸入國之人均消費量，其中以盧森堡最高，為 24.4 公斤，其次為芬蘭 12 公斤。(表 3-1)(表 3-2)(表 3-3)

表 3-1 全球各國咖啡消費量(輸出入國)

年度	2009年	2010年	2011年	2012年
輸出國消費量小計	39,617	40,911	42,397	43,456
巴西	18,583	19,070	19,573	20,178
衣索比亞	3,089	3,253	3,383	3,387
印尼	3,333	3,333	3,333	3,584
墨西哥	2,200	2,239	2,354	2,354
菲律賓	1,770	1,973	2,150	2,175
印度	1,605	1,725	1,829	1,917

單位：1000 袋

委內瑞拉	1,649	1,650	1,650	1,650
越南	1,068	1,302	1,583	1,583
其他	6,320	6,366	6,542	6,628
輸入國 消費量小計	92,653	96,115	96,653	98,547
傳統市場	69,204	71,004	70,717	71,389
美國	21,436	21,783	22,044	22,238
其他	10,413	11,290	10,898	11,810
英國	3,220	3,134	2,925	2,926
西班牙	3,352	3,232	3,149	3,435
加拿大	3,273	3,586	3,574	3,498
意大利	5,806	5,781	5,689	5,731
法國	5,677	5,713	5,962	5,789
日本	7,130	7,192	7,015	7,131
德國	8,897	9,292	9,460	8,830
新興市場	23,449	25,111	25,936	27,157
俄國	3,131	3,661	3,695	3,767
阿爾及利亞	2,066	2,021	1,942	2,117
波蘭	2,001	2,156	2,034	1,950
大韓民國	1,551	1,666	1,801	1,714
澳大利亞	1,223	1,370	1,407	1,631
其他	13,478	14,236	15,057	15,979

資料來源：ICO 統計（2013 年 8 月）

表 3-2 全球各國咖啡每人平均消費量

單位：公斤/每人每年

輸出國	2008	2009	2010	2011	2012	平均
巴西	5.48	5.76	5.86	5.96	6.09	5.83
哥斯大黎加	3.53	3.15	3.12	3.53	3.45	3.356
衣索比亞	2.13	2.18	2.24	2.27	2.22	2.208
哥倫比亞	1.71	1.68	1.65	1.71	1.81	1.712
印尼	0.85	0.84	0.83	0.82	0.87	0.842
輸入國	2008	2009	2010	2011	2012	平均
盧森堡	29.24	26.63	27.33	24.59	24.40	26.44
芬蘭	12.57	11.89	12.07	12.17	12.00	12.14
挪威	8.97	8.87	9.15	9.54	8.70	9.05
丹麥	7.51	7.35	8.72	8.20	8.60	8.08
瑞士	9.01	7.48	7.75	7.84	7.85	7.99
瑞典	8.27	7.30	7.81	7.14	7.31	7.57
奧地利	6.53	6.35	6.45	7.95	9.00	7.26
德國	6.86	6.42	6.72	6.85	6.40	6.65
意大利	5.90	5.78	5.73	5.62	5.65	5.74
歐洲聯盟	4.85	4.76	4.89	4.82	4.84	4.83
比利時	3.62	5.16	4.78	5.09	4.96	4.72
荷蘭	4.81	3.25	4.86	3.27	4.96	4.23
美國	4.24	4.16	4.19	4.20	4.20	4.20
日本	3.33	3.36	3.39	3.31	3.36	3.35
英國	3.00	3.13	3.03	2.81	2.80	2.95
突尼西亞	1.83	1.65	1.70	2.32	2.32	1.96
土耳其	0.41	0.44	0.51	0.52	0.55	0.49

資料來源：ICO 統計（2013 年 10 月）

## 二、台灣咖啡的成長分析

早期台灣喝咖啡風氣未盛行，一般對咖啡的印象為高價、奢侈、外來的飲料。但是，隨著社會轉型，人們的生活品質提升。加上歐、美、日大型連鎖咖啡店的進駐，國人喝咖啡的風氣日趨越盛。我國咖啡市場的銷售值也不斷地成長攀升。

根據財政部關務署統計資料顯示 2003 年台灣咖啡消費總量僅 7,602 公噸，至 2013 年底達近 18,781 公噸，成長了 247%，主要原因可能乃在於城鄉差距變小、外帶式咖啡風行、週休二日、休閒與生活品味等因素，都直接或間接擴大了台灣咖啡市場規模。

而依台灣財政部關務署統計處咖啡豆進口量與價值國內生產與進出口資料估計，台灣一年咖啡豆市場約有 18,000 公噸，且觀察近年咖啡豆熟豆與生豆進口量與價值的成長狀況呈現持續成長的趨勢顯見台灣咖啡市場潛力仍大。

綜合上述資料，歐美多數已開發國家的咖啡平均消費已達每人每年 4 公斤以上，鄰近的亞洲國家，如日本的平均咖啡消費量平均為 3.36 公斤而台灣依人口數計算，則是每人每年平均消費量為 0.8 公斤。如果以一杯咖啡平均約使用 10 公克的咖啡量估算，台灣每人每年就喝掉大約 80 杯的咖啡，約 640 億的營業額產生。雖然相較於日本而言，我國平均消費量算低，可見國內的咖啡市場還有很大成長空間。

表 3-3 台灣咖啡消費量

單位：公噸

年度	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
重量	10,178	9,423	12,297	9,761	11,584	15,878	15,210	15,802	18,781

資料來源：財政部關務署統計處

表 3-4 台灣咖啡豆進口量與價值

年度	熟豆重量(公斤)	生豆重量(公斤)	熟豆價值(千元)	生豆價值(千元)
2004	73,168	9,588,921	\$22,851	\$446,868
2005	66,317	10,178,942	\$29,054	\$607,079
2006	81,695	9,423,427	\$41,584	\$664,919
2007	91,631	12,297,591	\$39,551	\$994,421
2008	98,985	9,761,243	\$49,996	\$935,082
2009	99,618	11,584,555	\$49,862	\$1,049,490
2010	116,607	15,878,542	\$45,647	\$1,569,905
2011	128,624	15,210,511	\$52,595	\$2,139,064
2012	77,136	15,802,463	\$30,321	\$2,079,268
2013	64,499	18,781,680	\$20,779	\$1,980,540

資料來源：財政部關務署

熟豆：已焙製咖啡，未抽除咖啡鹼者進口貨物數量、價值

生豆：未焙製咖啡，未抽除咖啡鹼者進口貨物數量、價值

結論一：從統計數字顯示，全球咖啡市場逐年成長。台灣咖啡也是成長，且相形比較之下，成長率大於全球咖啡市場，且未來成長空間很大。根據數字顯示台灣每人每年平均消費量為0.8公斤，日本每人每年平均消費量為3.36公斤，美國每人每年平均消費量為4.2公斤，相形比較之下，台灣咖啡市場還有很大的成長空間。

### 三、國內飲料市場分析

#### 1. 台灣飲料市場分類

依據經濟部的行業標準分類中定義飲料製造業分為非酒精飲料製造業與酒精飲料製造業。非酒精飲料製造業指得是從事含酒精成分不超過0.5%飲料製造之行業，如茶類飲料、碳酸飲料、咖啡飲料、醋飲料、運動飲料、包裝飲用水及蔬果汁飲料等製造。另外，經濟部工業局將飲料則依特性分類為八大類，分別是：碳酸飲料、蔬果汁飲料、茶類飲料、咖啡飲料、運動飲料、機能性飲料、包裝飲用水、其它飲料。

- (1) 碳酸飲料：添加二氧化碳之飲用水或飲料，如汽水、沙士、可樂等。
- (2) 蔬果汁飲料：以各種新鮮水果或蔬菜製成，以罐、瓶、紙容器或其他容器封裝之果（蔬）汁製品，如柳橙汁、芭樂汁、果菜汁、蘆筍汁等。
- (3) 茶類飲料：如紅茶、烏龍茶、奶茶、綠茶、花茶等。
- (4) 咖啡飲料：罐裝、鋁箔包、杯裝等即飲咖啡飲料。
- (5) 運動飲料：具有調解人體電解質功能之飲料。
- (6) 機能性飲料：具有強化機能作用的清涼飲料，以添加的素材分為食用纖維、寡糖、維生素、礦物質等。
- (7) 包裝飲用水：密閉容器包裝之飲用水、礦泉水等。
- (8) 其他飲料：不屬於上述各類別的飲料，如青草茶、仙草蜜等。

## 2. 飲料市場的概況

夏季高溫帶來飲料業的商機，廣告、促銷大戰也陸續開打搶進市場。根據統計，台灣每年飲料市場規模約為500億元，分別以咖啡飲品及茶飲為主要商品，其中咖啡飲料市場約75億元，茶飲市場約250億元。雖然台灣飲料市場已經是相當成熟，但每年仍維持微幅成長趨勢。（取材自2014年07月13日中央社）

依據經濟部統計處資料顯示(表3-7)，臺灣的飲料市場從2004年的367億元到2013年的490億元，其中雖略有增減，但是每年平均都近有440億以上的市場營業額顯示台灣飲料產業已相當成熟。亦代表飲料市場競爭相當激烈，根據經濟部統計處內銷量顯示(表3-8)，2004年到2013年間，在將近500億的飲料市場中，茶飲料就近佔了190億顯示茶類飲料在整體飲料市場中的比例最高，占了將近40%的市場。

表 3-5 台灣飲料業整體產值

單位：新臺幣千元

項目別/ 年度	蔬果汁	碳酸飲料	礦泉水	運動飲料	咖啡飲料	茶類飲料	其他不含酒精飲料	年度銷售總額
2004	6,952,822	6,850,719	2,243,922	2,566,610	3,830,481	9,556,373	4,769,336	36,770,263
2005	7,191,699	6,901,744	2,703,465	2,428,400	4,548,186	12,969,361	5,459,408	42,202,263
2006	6,572,399	6,416,317	3,081,189	2,580,520	5,021,132	13,855,406	5,284,220	42,811,183
2007	6,313,580	5,629,517	2,839,301	2,083,908	5,321,013	15,007,836	5,210,221	42,405,376
2008	7,597,755	5,211,235	2,942,486	2,113,382	5,779,017	16,249,548	4,434,660	44,328,083
2009	8,307,780	5,860,201	3,047,979	2,059,557	5,657,484	15,756,203	4,511,515	45,200,719
2010	7,115,284	5,692,316	2,965,496	2,273,207	6,018,494	17,388,328	5,220,963	46,674,088
2011	5,824,823	6,105,336	3,336,116	2,098,151	6,645,409	18,166,644	5,735,701	47,912,180
2012	5,919,557	5,790,026	3,260,444	2,271,844	6,533,377	19,654,153	5,766,944	49,196,345
2013	5,794,278	5,437,323	3,673,786	2,561,946	6,695,395	19,191,055	5,896,619	49,250,402

資料來源：經濟部統計處（2013）

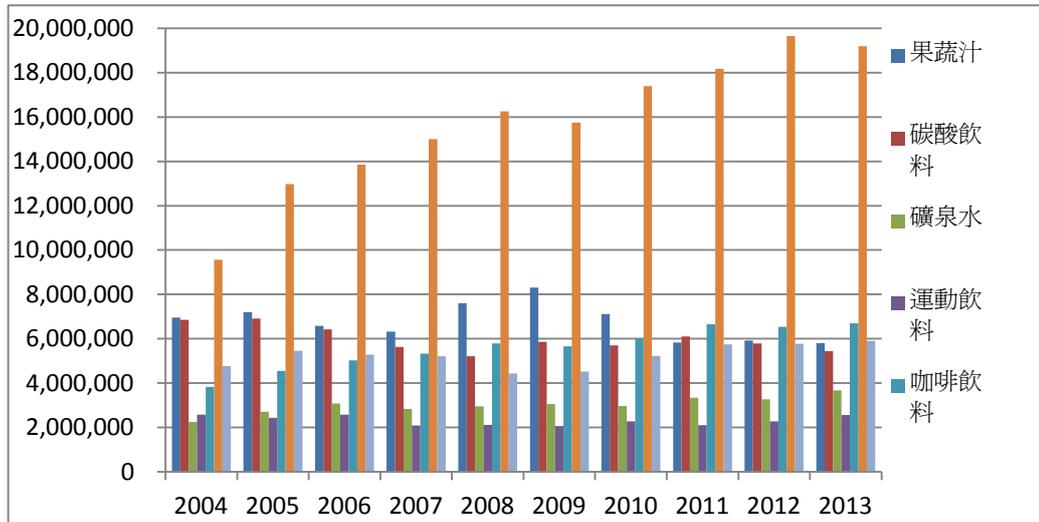


圖 3-1 輸出國各國每人平均消費量

根據資料顯示，茶飲料雖然在市場上是銷售額最大的飲品，在與碳酸飲料、蔬果汁、機能飲料相較之下，咖啡飲料每年市場銷售額亦有穩定成長的趨勢。運動飲料市場份額變化不大。而礦泉水近五年市場份額變化也不大，市場份額最高出現在2006年，為7.1%。不過，2010年銷售值衰退2.6%，僅新台幣29億元，市場份額僅6.2%，是近五年的新低。

蔬果汁在2008年及2009年因市場吹起一股健康風，銷售值達到新台幣80億元及87億元，2009年市場份額達18.8%，為近五年最高。但2010年不敵各類標榜有助於減少體脂肪的茶類飲料攻勢，銷售值衰退13%，僅新台幣75億元，市場份額下降至15.6%。碳酸飲料方面，銷售值由2006年69億元衰退至2010年57億元，其中只有2009年成長3.3%，其餘年度都是衰退，近五年平均衰退幅度達3.4%，為各類飲料當中衰退幅度最高的。而2006年碳酸飲料的市場份額約14.7%，但2010年市場份額只剩下12%。

若以各種飲料的成長動能來看，2013年市場份額最高者為茶類飲料為39%，市場份額次高則為咖啡飲料(14%)。從各種飲料銷售值成長動能分析來看，除了反映碳酸飲料市場的式微外，各類飲料成長性波動劇烈的情況，也反應出咖啡在飲料市場中無法取代健康的茶飲料，但是卻可以取代非健康的飲料。例如：蔬果汁、碳酸飲料。

表 3-6 飲料市場 2003 年到 2014 年內銷量

單位：千公升

項目別 /年度	蔬果汁	碳酸飲料	礦泉水	運動飲料	咖啡飲料	茶類飲料	其他不含酒精飲料
2003	319,238	428,234	309,261	159,898	98,528	669,102	4,772,866
2004	312,108	401,167	349,650	137,659	98,715	562,788	4,769,336
2005	332,026	391,783	372,305	85,820	121,938	839,268	5,459,408
2006	302,000	358,412	398,770	84,872	141,800	861,727	5,284,220
2007	282,676	311,725	487,733	84,042	156,772	914,690	5,210,221
2008	340,779	281,050	463,498	90,267	152,197	1,021,124	4,434,660
2009	367,735	297,461	488,462	80,986	149,800	966,751	4,511,515
2010	311,548	289,587	468,986	88,069	153,992	1,079,342	5,220,963
2011	249,580	303,123	485,791	76,792	162,291	1,134,431	5,735,701
2012	263,442	291,185	459,343	83,673	158,955	1,185,714	5,766,944
2013	264,554	273,808	517,807	94,231	159,488	1,140,603	5,896,619

資料來源：經濟部統計處 (2013)

表 3-7 飲料市場 2003 年到 2014 年內銷量份額表

項目	果蔬汁	碳酸飲料	礦泉水	運動飲料	咖啡飲料	茶類飲料	其他不含
2004	19%	19%	6%	7%	10%	26%	13%
2005	17%	16%	6%	6%	11%	31%	13%
2006	15%	15%	7%	6%	12%	32%	12%
2007	15%	13%	7%	5%	13%	35%	12%
2008	17%	12%	7%	5%	13%	37%	10%
2009	18%	13%	7%	5%	13%	35%	10%
2010	15%	12%	6%	5%	13%	37%	11%
2011	12%	13%	7%	4%	14%	38%	12%
2012	12%	12%	7%	5%	13%	40%	12%
2013	12%	11%	7%	5%	14%	39%	12%

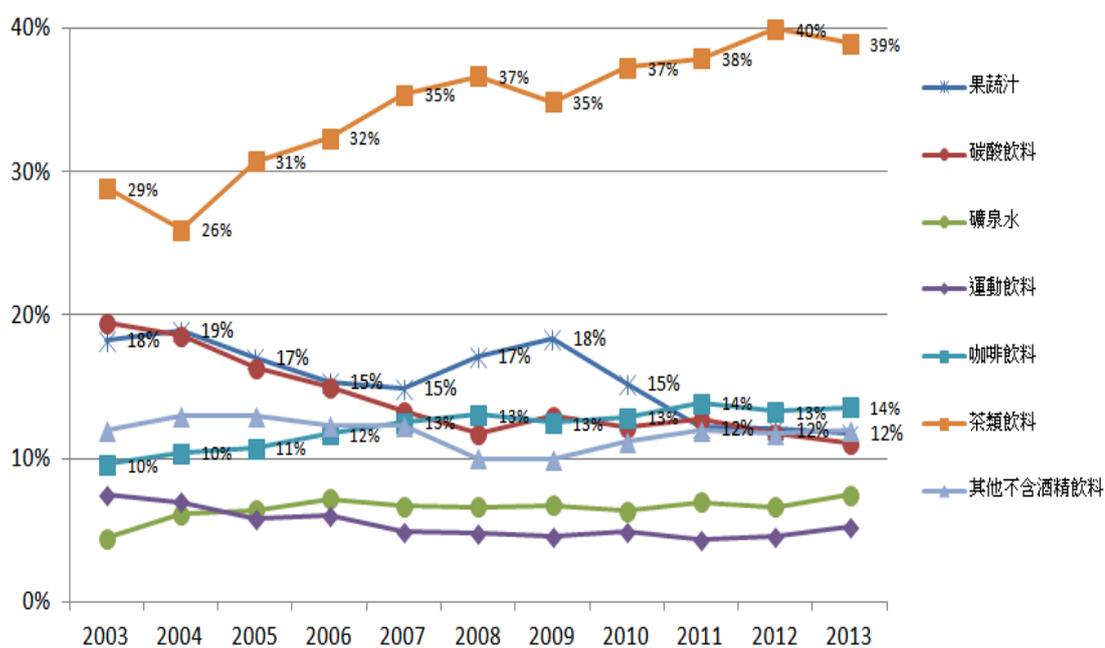


圖3-2 各類飲料銷售值成長趨勢

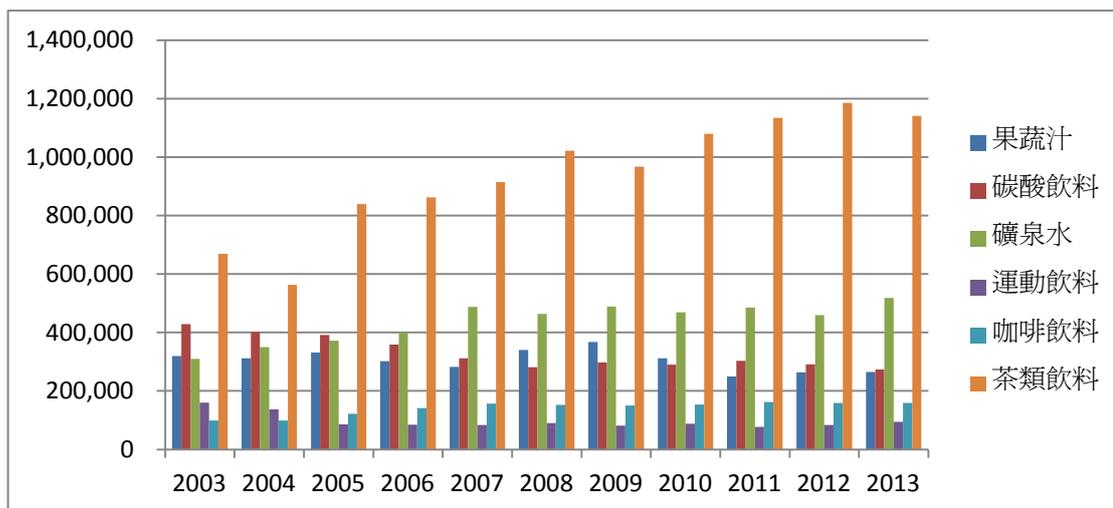


圖 3-3 飲料業內銷量走勢圖

表 3-8 台灣經濟成長率

年度	經濟成長
<b>100 年</b>	<b>4.19</b>
<b>101 年</b>	<b>1.48</b>
<b>102 年</b>	<b>2.09</b>

資料來源：主計處

結論二：根據全國飲料市場統計分析，自塑化劑發生之後，碳酸飲料、蔬果汁不管在銷售額與銷售量皆為衰退情形，而健康及機能性飲料如：茶和咖啡卻持續成長，代表顧客價值主張是健康且為消費者逐年追求的目標。

### 3. 咖啡的萃取與健康

近年來健康意識抬頭，飲料種類目不暇給，替代品的威脅相對非常高，所以消費者也擁有比以前更多的選擇。許多飲品推陳出新訴求健康、高機能進入市場。然而，咖啡可以算是最具爭議性的飲料之一，咖啡的飲用量與健康的議題息息相關。多年來許多不同的研究對咖啡的討論有褒有貶。一九三三年，Harald Holck 博士曾探討棋士在咖啡因影響下解決二百五十個棋技難題，棋藝表現遠優於未注

射咖啡因的棋士。九〇年代以前的相關咖啡研究報告多為負面報導，例如咖啡的飲用量與心血管疾病、癌症成正比關係，但是九〇年代之後的報告則較有正面的研究論述。在2001年Dr.Walter C.Willet認為若是適量的飲用咖啡，咖啡是安全的飲料。咖啡長久以來被視為有礙健康，其實是形象被扭曲。近十年的研究報告也出，很多人喝咖啡添加奶精、糖包、奶油來調味，這些才是心血管疾病的幫兇。如果把單純的只喝黑咖啡，不少報告指出，認為黑咖啡可抗癌、預防糖尿病、肝硬化、老人癡呆等慢性病。藥學博士三宅美博、古野純典等多位日本學者曾發表過，即溶咖啡與黑咖啡對膽固醇的影響，取樣4587人，進行六年研究發現黑咖啡不會影響膽固醇的濃度、但是即溶咖啡卻會明顯的提升總膽固醇的濃度，以及低密度脂蛋白。所以有可能是即溶咖啡或三合一咖啡有添加大量糖、奶精、或棕櫚油有關。

2005美國賓州史坎頓大學化學博士文森(Joe A. Vinson於美國化學會第230屆年度會議中探討「抗氧化物對健康的潛在好處」(The Potential Health Benefits of Antioxidants)的研究報告中提出咖啡有豐富的抗氧化物，不但是美國人早餐必備的飲料，也是美國人補充抗氧化物最佳來源。2004年挪威奧斯陸大學醫學院的史維拉斯教授(Arne Svilaas)領導的研究團隊所研究報告亦也指出咖啡是挪威人每日抗氧化物的最大來源。日本也有研究顯示每日喝咖啡的人比不喝咖啡的人罹患癌症機率少了一半。

近年來有關咖啡可預諸多慢性病的研究相當的多，荷蘭國家公共衛生研究院的學者范達姆(Rob M.vanDam)和費斯坎(Edith J.M.Feskens)進行長達十年，取樣17000人的研究，研究指出咖啡喝的愈多，罹患第二型糖尿病的風險愈低。二人的研究結果顯示，每天喝3-4杯黑咖啡者患糖尿病的比率只有每天喝不到2杯的79%;每天喝5-6杯黑咖啡，罹患率降低到73%;如果每天喝7杯以上黑咖啡，罹患糖尿病風險又比每天喝2杯以下的人降一半。(咖啡飲料量對糖尿病成明顯負相關。2002年<<柳葉刀醫學期>>(Lancet)2004年芬蘭科學家<<美國醫學協會期刊>>的研究也指出，每天喝3-4杯咖啡的人可降低糖尿病罹患率30%，而喝10杯以上者，可降低79%的罹患率。不過，目前尚無法證實咖啡裡到底哪種成份可預防糖尿病。因為，

2008 美國杜拉克大學醫學博士連恩(James D.Lane)最新研究報告指出證實咖啡因確實不利第二型糖尿病患。

## 第二節 咖啡市場通路市場概況分析與顧客價值主張

### 1. 咖啡市場通路概況

隨著咖啡風潮逐日興盛，咖啡的發展也從早期貴族享用到後來的平民普及化，直到現今為了滿足更多類型的消費族群而設立各種不同風格類型的咖啡店，也因不同文化環境以及社會經濟情況的變遷下，其發展出越來越多樣化的咖啡銷售型態來滿足各種不同消費族群。

台灣咖啡產業依銷售市場可以分為二大通路：

(a)家庭用市場：銷售通路主要為超市、量販、便利商店。其主力販賣產品為即溶咖啡、

罐裝飲料。例如：雀巢即溶咖啡、金車伯朗咖啡。屬性多為銷售金額低，

銷貨毛利率高的市場。

(b)業務用市場：主要銷售通路為飯店、咖啡廳、速食店、早餐店、西餐廳、辦公室。主要提供的商品為咖啡熟豆。例如：五星級的餐廳咖啡吧及早餐店提供咖啡飲料。屬於毛利率中等，附加價值高的市場。

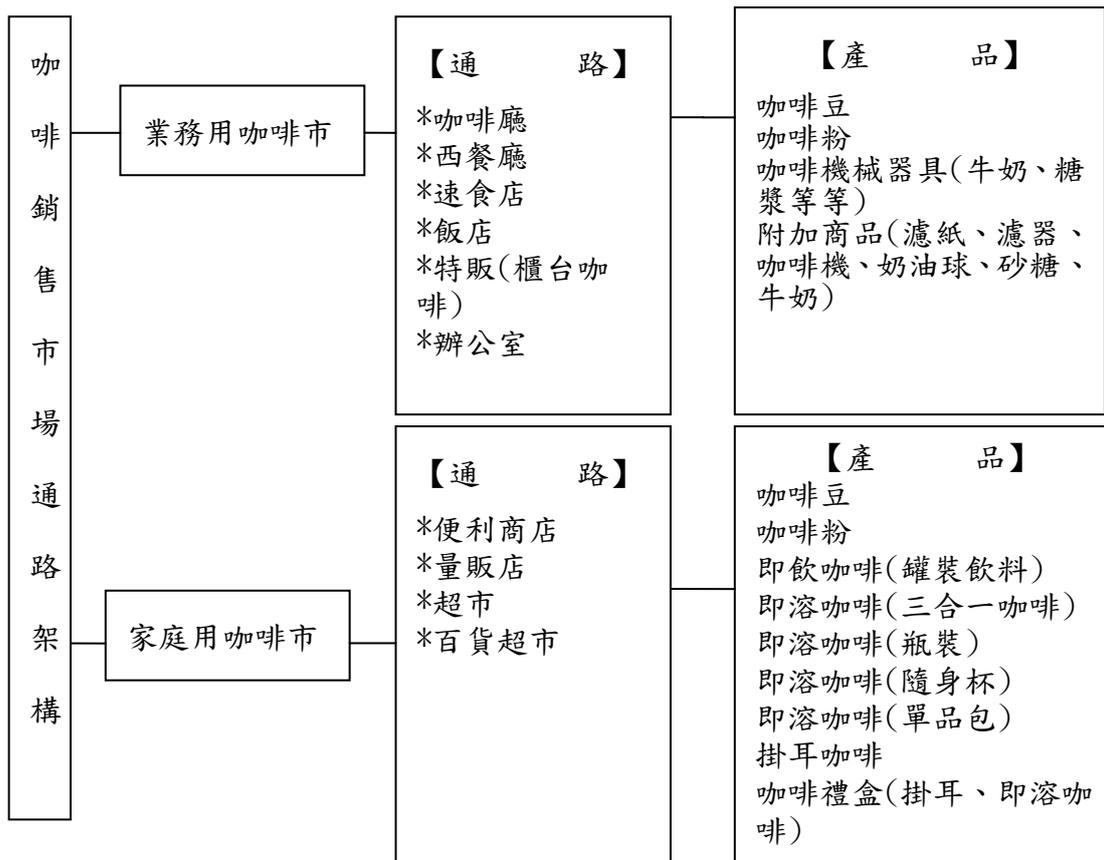


圖 3-4 咖啡銷售市場通路架構圖

目前市面的咖啡飲品，大致上可區分為三大類，包括了即溶咖啡、即飲咖啡與櫃台現煮咖啡。其中，「即溶咖啡」是以噴霧或冷凍乾燥後做成即溶咖啡粉。消費者用熱水沖泡就可飲用。市面上以單品包、瓶裝、隨身杯…等最為常見。如雀巢咖啡、麥斯威爾咖啡。提供的是較低階的咖啡豆所製造的沖泡咖啡，強調價格便宜，快速方便。因應現代人生活步伐急促，事事追求快捷、方便的特性。

「即飲咖啡」一般以罐裝、新鮮屋、鋁箔包及冷藏杯(瓶)等容器包裝後販售。消費者購買後可即刻飲用，十分方便。即飲咖啡對消費者而言是一種隨時隨地的便利性。即飲咖啡在市場上區隔為『常溫咖啡』和『冷藏咖啡』，常溫咖啡約佔市場的 60%，冷藏咖啡佔 40%，但冷藏咖啡近年來不斷成長，而常溫咖啡則出現逐年下降的趨勢，其主要原因冷藏咖啡能提供較好的品味與口感來滿足主要消費群。

「櫃台現煮咖啡」指附屬在超市、便利商店中的一個獨立櫃台。使用咖啡機

現煮咖啡，強調新鮮現煮研磨、快速。也因為隨著櫃台現煮咖啡的盛行而帶動了喝咖啡的風潮。

### 第三節 咖啡市場發展趨勢

台灣咖啡飲用的傾向，由強調方便的即飲咖啡到現在櫃台現煮咖啡：後者成長是逐年增長代表的是一種品味上的提升，加上因為如星巴克、便利商店等連鎖通路的帶動，使得喝研磨咖啡的比例大幅成長，但相對影響到即溶咖啡的銷售而呈現微幅下滑的趨勢。(圖 3-10)

而另一個新的趨勢則是掛耳式咖啡的興起：掛耳式咖啡的發展，反映的是消費者對咖啡無糖無奶精的需求，對於咖啡的味道有更高的追求。另一方面，則在於消費者健康意識的提高，認為糖、奶精對健康是有害的。

根據《精品咖啡學》一書中所描述第一波的咖啡熱發生在戰後的 1940~1960 年間，當時即溶咖啡大行其道，然而，雖然方便，但是風味不佳以及奶精因素將消費者推向以研磨咖啡為主的第二波咖啡風潮。1966~2000 年是第二波的咖啡進化時期，主要透過星巴克，成功將咖啡與時尚結合而台灣在便利商店推出的平價研磨咖啡，更是推動這波風潮的重要推手。第三波則是將咖啡美學化，特徵則予將各咖啡豆之特性活化的焙煎及萃取技術，分享咖啡風味、『把咖啡當成像紅酒般』享受醇淨且風味豐富、尚有「高香氣」及「酸味」為中心之味覺評價。自 2003 年開始，更強調咖啡的品種出身，採用原始的手沖式、濾泡式咖啡，更注重咖啡本身的品質，會因產區而有不同的咖啡風味。更強調不加糖不加奶以享受咖啡原味。

台灣的咖啡市場發展雖然較慢，但與全球或是日本卻也有雷同之處。根據台灣 U 公司二大通路銷售數據(圖 3-12)顯示台灣 U 公司 2008 年家庭用通路總銷售額整體成長了 147%。主要原因是 U 公司 2011 年時導入業界首推無糖罐裝黑咖啡，透過電視廣告行銷將產品大量曝光與鋪貨，並依產品消費屬性進行通路調整，以便利商店(CVS)為主，目前具有相當高市佔率。

另外，在業務用通路中，從 2008 年至 2013 年成長了近 185%倍，通路成長大

部份來源為 U 公司經營策略上導入了櫃台現煮咖啡，進而擴大了 U 公司業務用通路市場規模。在推廣策略上主要以連鎖超市(如：楓康、新東陽、惠康、ok、全國加油站…等)作為主要導入通路。由於以四大連鎖超商櫃台咖啡 7-11 已經有自己的 know-how 及原物料的垂直整合。所以 U 公司將透過其他連鎖產業體系以咖啡商品為核心資源，進而上中下游的垂直整合來維持競爭的利基，並再分析競爭環境利己與利他因素分析，利用咖啡商優勢，來掌握現煮咖啡市場競爭有利條件，並且藉由與通路業者、供應商建立合作夥伴關係，以致可滿足客戶需求達到較高的市場佔有率。在價格策略上，U 公司建議客戶以中低價作為切入點，平民化價格策略。並且同意讓 U 公司的品牌形象加值在連鎖超市通路上，讓消費者對於連鎖超市所推出的現煮咖啡其品質、口感深具信心。

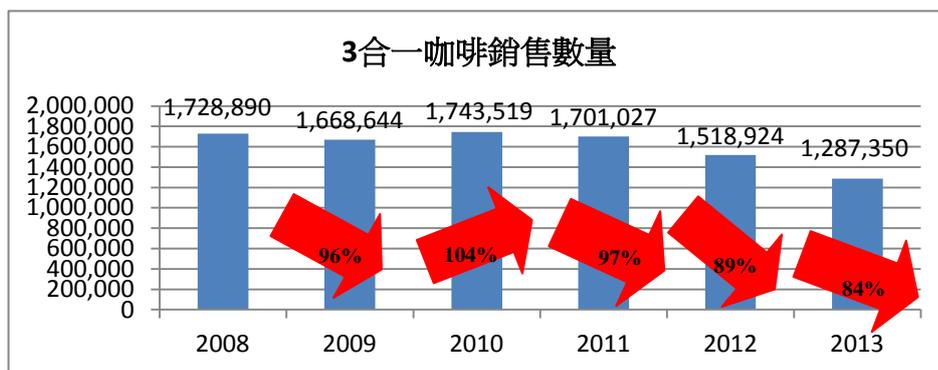


圖 3-5 台灣 U 公司三合一咖啡總銷量趨勢圖

以 U 公司為例，家庭用通路與業務通路兩通路依據圖 3-12 資料所示，家庭用通路已接近飽合市場，而業務用通路則是逐年增加，二通路的業績份額比也愈來愈趨進。業務通路的成長則在於外食產業及觀光產業成長帶動飯店通路的咖啡需求量增加。如表 3-5 國際及一般觀光旅館旅客人數及旅館數統計表顯示旅館數的逐年成長，旅客人數也同時逐年增加。

對應表 3-3 U 公司的飯店通路銷售總金額由 2009 年\$14,043,986 到 2013 年 29,089,752 成長了 207%。若是單純銷售咖啡豆的量則成長近 210%。櫃台現煮咖啡銷售總金額從 2009 年到 2013 年成長了 4,373%，非常驚人的成長率。在單純銷售咖啡豆 2009 年到 2013 年的成長竟高達 13,102%的成長。

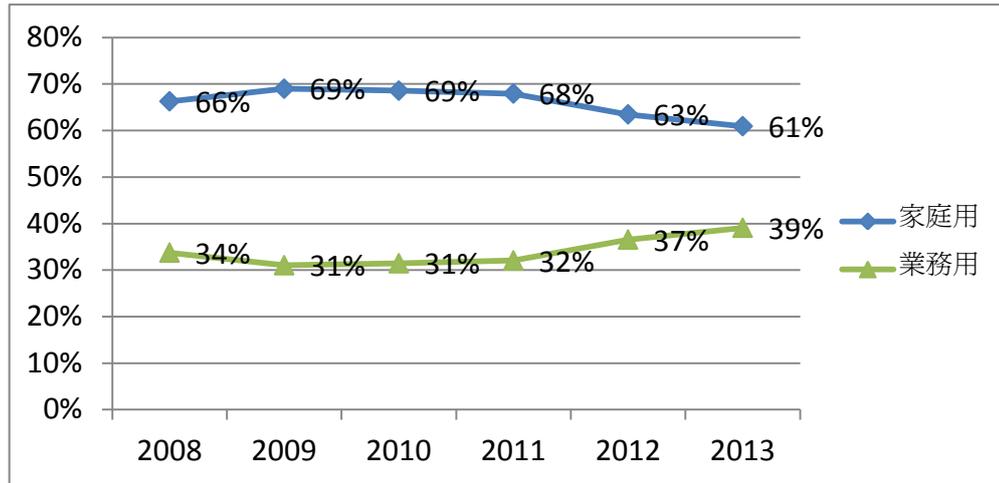


圖 3-6 家庭用咖啡通路與業務用咖啡通路份額比率圖

表 3-9 國際及一般觀光旅館旅客人數及旅管數統計表

年度	國際及一般觀光旅館旅客人數統計	國際及一般觀光旅館館數統計
2009	8,331,430	22066
2010	9,713,994	24779
2011	10,448,672	25293
2012	10,952,907	25529
2013	11,184,658	26074

資料來源：交通部觀光局

表 3-10 U 公司業務用通路-飯店通路銷售表

年度	飯店通路 銷售總金額	飯店通路 咖啡豆銷售量 kg	櫃台咖啡 銷售總金額	櫃台咖啡 咖啡豆銷售量 kg
2009	14,043,986	9,101	908,617	450
2010	19,032,954	10,648,	4,530,687	1,756
2011	21,495,623	10,556,	12,255,119	23,134
2012	25,573,450	14,228,	28,139,394	45,054
2013	29,089,752	19,121	39,734,562	58,959

結論三：由三合一咖啡市場銷售逐年衰退，可以了解消費者愈來愈重視產品健康訴求。

結論四：家庭用通路已接近飽和市場，業務用通路則是逐年增加，代表外食產業及觀光產業成長帶通路的咖啡需求量增加。

## 第四節 台灣和日本的咖啡市場消費關連性探討

台灣的飲食消費習慣多多少少受到日本的影響。日本咖啡消費的特徵，並非如歐美般以熱飲的方式享用，而是配合日本高溫高濕度的風土氣候，在夏季以冰咖啡的型態飲用。日本並不像義大利與西班牙般有發達的咖啡吧，因此用罐裝咖啡加以替代，並且更進一步配合單身家庭的增加與個食化的發展，將可萃取一杯份咖啡的滴漏式咖啡產品化等，考量各種場合與條件，創造出全世界首度商品化的產品，並企圖藉此擴大咖啡市場。（取材自食品市場資訊 100 卷第 11 期）

例如在台灣人的印象中便利商店是日系產物，其實台灣的超商服務已經走出自己的經營風格。7-11 雖然源起於美國，在日本有良好的經營，但早期台灣 7-11 總是將美國或日本的經營方式直接套用，卻忽略了兩國之間的社會、經濟、文化差異。以本研究台灣 U 公司與其日本總公司為例，在相同產品之下，所經營方向也有所異同。例如：櫃台咖啡，掛耳式咖啡、無糖咖啡三個產品項，在不同社會、經濟、文化環境下，即使是相同的產品卻也有不同經營結果與策略。

### 1. 櫃台咖啡

2013 年日本才進入「現煮咖啡戰元年」開始銷售櫃台現煮咖啡，而這一波現煮咖啡熱潮對日本企業界與民眾影響甚大，因為現煮咖啡的價格與罐裝咖啡價格是一樣，令許多業者打著便利性和平價的優勢，也讓業者發現便利超商煮咖啡是少數能拓展新市場的產品。紛紛搶攻現煮咖啡市場。加上咖啡豆的國際價格越來越低，企業希望透過現煮咖啡找出尚未被滿足的咖啡消費族群。對台灣咖啡市場而言，櫃台現煮咖啡概念大戰卻已經打了近十年，自 2004 年由統一超商推出 City

Café 開始。但是，為何日本超商這麼晚才開始賣現煮咖啡？其實，日本整體是以茶飲料為主要消費市場，喝咖啡的場所大都是在家裡，或是到咖啡店。在者日本的咖啡消費量是世界第四位，在日本隨處皆可買到自動販賣機的罐裝咖啡，許多消費者站在販賣機旁喝完就走，非常便利。如今日本超商業者紛紛投入櫃台現煮咖啡市場，將可預期日本超商業者的咖啡大戰將越演越烈。

而根據最新統計數字顯示，台灣國內四大便利店包括 7-ELEVEN、OK、萊爾富、全家總數目前突破 1 萬店(表 3-5)，是全世界便利店密度最高的國家。如今突破 1 萬店而隨著大店型的增加，商品結構也逐漸轉變，其中咖啡更已是基本配備之一。對於台灣的櫃台現煮咖啡市場而言也依然是塊大餅，值得業者紛紛投入。

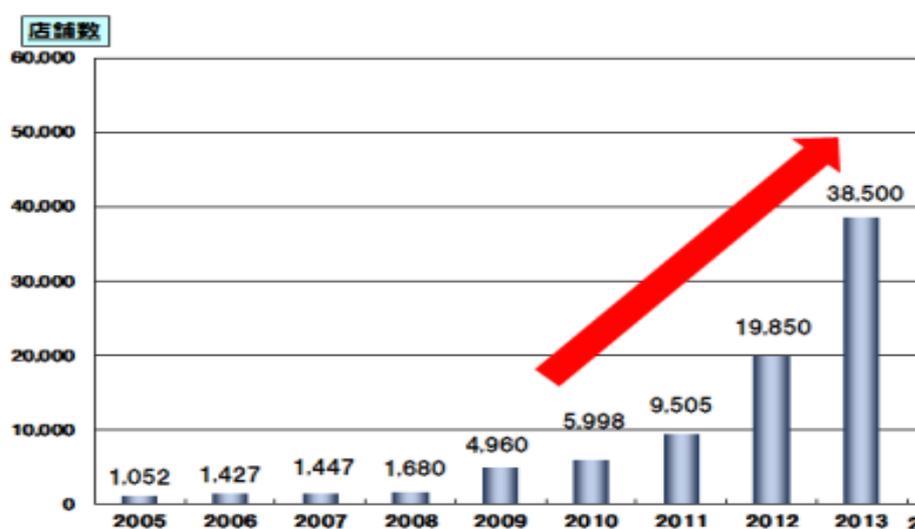


圖 3-7 日本五大連鎖超商總成長數

表 3-11 台灣連鎖超商之現煮咖啡成長數

超商	成立時間	櫃台現煮咖啡成立時間	2014 年止目前家數	咖啡名稱
	1979	2004 年	4943 家	City Café
	1988	2006 年	2900 家	Let's café
	1989	2006 年	1296 家	Hi ! Café

	1988	2006 年	880 家	OK Café
---	------	--------	-------	---------

## 2. 無糖黑咖啡

台灣近年來發生重大食品安全問題相關事件，包括 2008 年中國爆發的「三聚氰胺事件」，2011 年發生的塑化劑食品安全事件及 2013 年胖達人香精事件…等事件均對台灣社會影響甚大。

台灣消費者對食品的安全概念也漸漸提升，U 公司在飲料市場推出無糖黑咖啡，其主要目標消費者為對咖啡之口感、香味非常講究。消費者產品接受度也有著逐年增加的趨勢。目前在台灣便利商店(CVS)通路中居銷售領導地位。

其實，台灣 U 公司其在日本的總公司十年前就推出無糖黑咖啡，販售業績持續在日本銷售第一名，2008 年至 2013 年均穩定成長(圖 3-7)。十年後 U 公司在 2009 年將日本銷售的經驗引進台灣。當時台灣咖啡市場仍是三合一為主力商品，味全推出即飲咖啡-貝納頌，在台灣冷藏製品占有約 37%市佔率，加上台灣櫃台咖啡正處於高峰期，相對罐裝咖啡正處於衰退期商品。因此，在這樣市場環境下，U 公司對於無糖黑咖啡推出其行銷策略需更是要精確。

### (1) 無糖類罐裝咖啡市場趨勢變化—日本

從 2010 年到 2014 年之間銷售量與銷售金額都為明顯成長。數量為 6,020 千罐到 6,740，成長了近 26%。

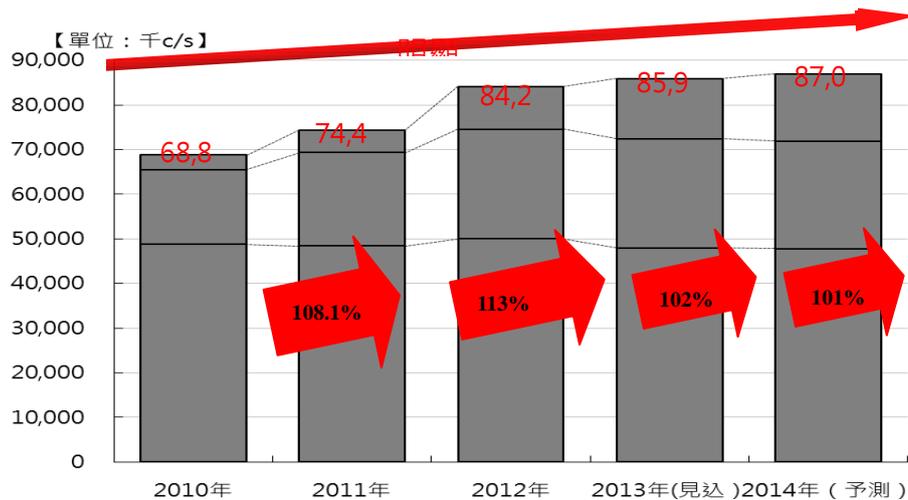


圖 3-8 日本 U 公司無糖黑咖啡成長趨勢圖

### (2) 台灣 U 公司無糖咖啡市場趨勢變化

從 2009 年到 2013 年之間銷售量與銷售金額都為明顯成長。數量為 180(千罐)到 3,999(千罐)，成長了近 22%。

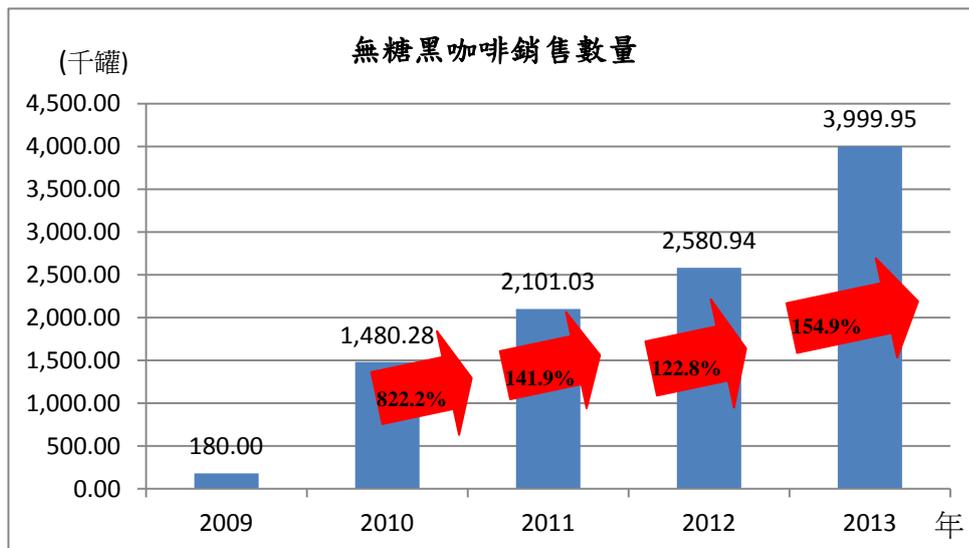


圖 3-9 台灣 U 公司無糖黑咖啡銷售數量

### 3. 掛耳咖啡

喝咖啡已儼然成為民眾的重要生活習慣，然而，掛耳式咖啡的風潮，在最近一兩年台灣逐年擴大趨勢，甚至各通路銷量直追三合一咖啡。從便利商店、連鎖咖啡店、大賣場等等都紛紛推出了掛耳式咖啡讓消費者多了新選擇。掛耳式咖啡

從日本流行過來的新喝法，產品特色省時又有可自己沖泡樂趣是其受歡迎的主因。因為與超商等通路的櫃台現煮咖啡、連鎖咖啡店一杯動輒破百的價格相比，精打細算的消費者而言平價的掛耳式咖啡是一個很好的選擇。以日本掛耳式咖啡銷售量來看 2013 年成長率為 115.2%。台灣的掛耳式咖啡銷售量 2013 年成長率高達 483.4%，代表目前台灣咖啡市場消費族群非常接受這樣的產品。

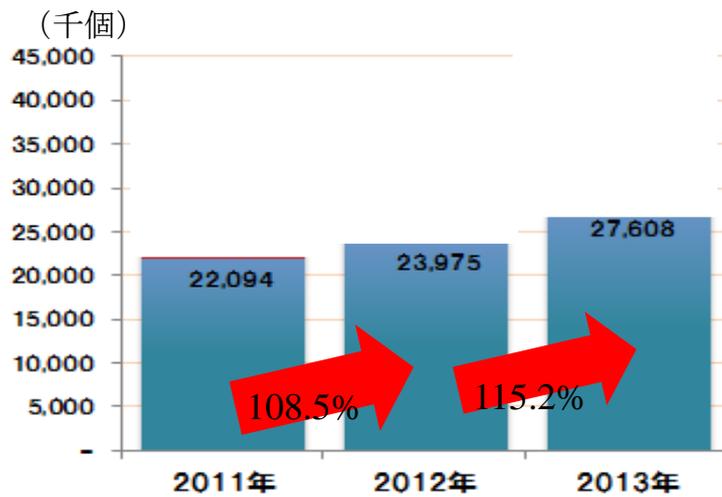


圖 3-10 日本-掛耳式咖啡市場規模銷售量推移

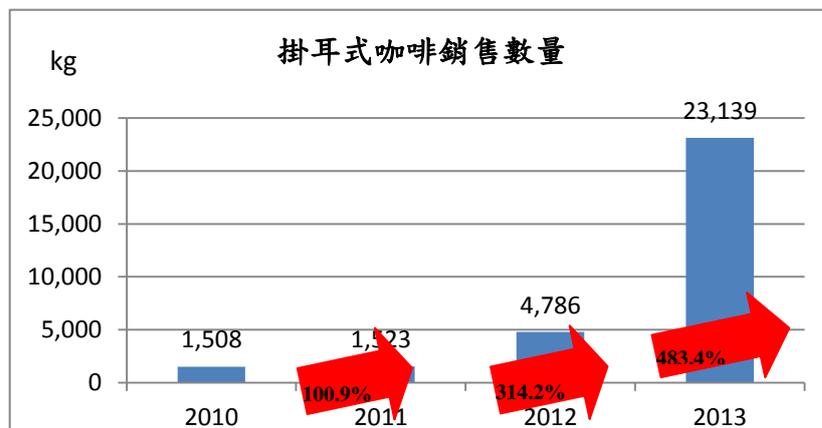


圖 3-11 台灣-掛耳式咖啡市場規模銷售量

台灣與日本整個咖啡市場產品趨勢變化異同比較

產品	說明
無糖黑咖啡	<p>(a)2009 年台灣 U 公司在飲料市場推出無糖黑咖啡，目前在台灣便利商店 (CVS) 通路中居銷售領導地位。</p> <p>例：【台灣 U 公司無糖黑咖啡】</p> <p>2009~2010 年成長率 822.2%， 2010~2011 年成長率 141.9%， 2011~2012 年成長率 122.8%，2012~2013 年成長率 154.9%</p> <p>(b)日本 U 公司十年前就推出無糖黑咖啡，販售業績在日本銷售維持第一名。</p> <p>例：【日本 U 公司無糖黑咖啡】</p> <p>2010~2011 年成長率 108.1%，2011~2012 年成長率 113% 2012~2013 年成長率 102%，2012~2013 年成長率 101%</p> <p>註：兩者導入時間相差近十年，台灣 u 公司目前成長率依然明顯。而日本 U 公司較早導入，目前則是趨緩成長。從圖 3-10 顯示日本無糖類咖啡將取代微糖類緊接在含糖類後的第 2 名之排行，也發現含糖類咖啡正逐年下降，其中咖啡歐蕾則是逐年微增。</p>
掛耳式咖啡	<p>(a)台灣掛耳式咖啡是從日本流行過來的，目前掛耳式咖啡成長逐年擴大。</p> <p>例：【台灣 U 公司掛耳式咖啡】</p> <p>2011~2012 年成長率 314.2%， 2012~2013 年成長率 483.4%</p> <p>(b)日本咖啡市場比台灣還早就推出掛耳式咖啡，其市場成長也逐年擴大。</p> <p>例：【日本 U 公司掛耳式咖啡】</p> <p>2011~2012 年成長率 108.5%， 2012~2013 年成長率 115.2%</p> <p>註：兩者導入時間相差近十年，台灣 U 公司目前成長率依然明顯。而日本公 U 司較早導入，目前也是逐年成長。</p>
櫃台現煮咖啡	<p>(a)2004 年台灣咖啡市場由 7-11 成功導入櫃台現煮咖啡，逐年成長。</p> <p>例：【台灣 U 公司 2009 年導入櫃台現煮咖啡市場】</p> <p>2009~2010 年成長比率 498.6%， 2010~2011 年成長比率 270%， 2011~2012 年成長比率 229%，2012~2013 年成長比率 141%</p> <p>(b)2013 年日本才開始導入櫃台現煮咖啡市場，許多連鎖超商紛紛加入咖啡大戰。</p> <p>例：【圖 3-8 日本五大連鎖超商總成長數】</p> <p>2009~2010 年店數成長比率 120%，2010~2011 年店數成長比率 158% 2011~2012 年店數成長比率 208%，2012~2013 年店數成長比率 193%</p> <p>註：兩者導入時間相差近十年，台灣 U 公司目前依然持續成長。而日本 U 公司較慢導入，目前連鎖超商快速成長。</p>

結論五：台灣與日本整個咖啡市場產品比較，無糖黑咖啡、掛耳式咖啡都從日本流行過來，而台灣咖啡供應商近年來引進櫃台現煮咖啡，業績大幅成長，日本近來才跟進。

結論六：不管產品導入先後為何，可看出顧客價值主張均以追求健康及便利性為趨勢。

## 第四章 台灣咖啡市場經營之探討以 U 公司為例

### 第一節 如何找出台灣咖啡的白地與關聯性市場

表 4-1 咖啡飲品分類與顧客價值主張

年代	產品	說明	顧客價值主張的演變趨勢
1940 ↓	即溶咖啡	追求快捷、方便的屬性，只需加熱水攪拌，隨時即可飲用。如：雀巢三合一咖啡包	強調價格便宜，隨時即可飲用。三合一為方便訴求，但較不健康。
1969 ↓	即飲咖啡 -常溫咖啡	所謂常溫咖啡即一般鋁罐裝之咖啡。 例如：伯朗罐裝咖啡、UCC BLACK 罐裝咖啡等	強調選購便利，保存期限長具攜帶性，口感較差，香氣不足。
2000 ↓	即飲咖啡 -冷藏咖啡	所謂冷藏咖啡即一般冷藏包裝之咖啡。 例如：味全貝納頌、統一左岸咖啡	強調選購便利 品質較佳口感豐富 強調產品新鮮(賞味期短) 需冷藏
2004 ↓	櫃台現煮咖啡 (Counter Coffee)	所謂便利商店櫃台，使用自動咖啡機現磨現煮之咖啡。 例如：7-11 的 city coffee， 楓康超市 UCC Coffee	強調新鮮現煮研磨 口感美味香氣豐富 價格較高
2008 ↓	掛耳式咖啡	使用濾袋，拉開兩側掛耳架在咖啡杯上，用開水沖泡即可飲用。而且，熱水非常方便取得。	天然健康 價格平價 方便性(出外旅遊方便)

結論七：從顧客價值主張的演變趨勢觀察，消費者對於咖啡的需求與日俱增，然而隨著時間和文化上的改變，各個時期所需求咖啡產品也不一樣！如：早期三合一咖啡，到目前單純直接沖泡的天然健康掛耳式咖啡。

## 一、國內咖啡廠商競爭者分析

本論文是採用 Hamel (1994) 所提出之理論觀點，核心競爭力是與競爭者具有

(一) 差異化的能力: 依產品的產地、商品多元、品質、服務及價格五個項目與競爭者做比較。(二) 提高附加價值的能力: 以品牌價值、技術服務、降低成本、國際認證及客製化等五個項目與競爭者做比較。(三) 接觸消費者的能力: 以業務行銷、網路行銷、口碑行銷、廣告行銷與通路整合等五個項目與競爭者做比較。

## 二、U 公司與其它廠商差異化競爭比較

表 4-2 廠商差異化競爭比較表

通路	家庭用咖啡市場				業務用咖啡市場			
品牌	U 公司	N 公司	M 公司	B 公司	U 公司	N 公司	C 公司	G 公司
國別	日本	瑞士	美國	台灣	日本	瑞士	台灣	台灣
1. 商品多元化	高	中	中	高	高	中	高	中低
2. 產品品質	高	中高	中高	中高	高	中高	中高	高
3. 產品服務	中高	高	中高	高	中高	中高	高	中
4. 產品價格	中高	高	高	中高	高	中高	高	中
5. 垂直整合能力	中高	高	高	中高	高	中高	中高	中高
分數	22	21	20	22	23	19	23	17

高:5 中高:4 中:3 中低:2 低:1

### (1)U 公司家庭用咖啡市場廠商差異化競爭比較

參照表 4-2 分析 U、B 公司產品是最具多元化的，銷售產品包含：即溶咖啡、研磨咖啡、即飲咖啡、咖啡豆。B 公司的產品服務在商品上架、產品整合都能充分配合客戶需求。即溶咖啡品質則以 N、M 二家較好。而 U 公司除了即溶咖啡品質好之外，研磨咖啡、即飲咖啡、咖啡豆也很好。N、M 產品價格最具競爭力，其主要原因：N、M 二家公司的原料取得成本低，擁有自己的即溶咖啡製造工廠及在供應

鍊的上、下游廠商垂直整合能力強。均為目前世界上即溶咖啡市場的最大供應商。

## (2)U 公司業務用咖啡市場廠商差異化競爭比較

C 公司的商品多元性、服務、價格都深具競爭力。其主要原因在 C 公司是從販賣奶油球起家、果汁類則是配合大廠來進行銷售，充份的掌握市場通路進而發展自有品牌。同時在商品上架、產品整合的服務都能充分配合客戶需求。但是，品質上 C 公司則是劣於 U 公司，因為，U 公司有自己的農場、檢驗室。能提供消費者更優質的咖啡豆。

結論八：U 公司差異化競爭為家庭用市場產品多元化及產品品質較有競爭力。在業務用市場則是商品多元化、品質、價格較有競爭力。建議 U 公司增加人力資源以提升服務品質。

## 三、U 公司與其它廠商提升顧客附加價值比較

表 4-3 廠商提升顧客附加價值比較表

通路	家庭用咖啡市場				業務用咖啡市場			
	U 公司	N 公司	M 公司	B 公司	U 公司	N 公司	C 公司	G 公司
1. 品牌價值	中高	高	高	中	高	中	中	高
2. 技術服務	高	高	中高	中	高	中	高	中高
3. 降低成本	中高	高	中高	中	高	中	高	中
4. 國際認證	高	高	高	中高	中高	高	高	高
5. 客製化	高	中	中	中	高	中	高	中
分數	23	24	21	16	24	17	23	19

高:5 中高:4 中:3 中低:2 低:1

### (1)U 公司家庭用咖啡市場與其他廠商提升顧客附加價值比較

參照表 4-3 分析，因為 N、M 為國際性食品大廠，除了銷售咖啡之外還有奶粉、飲料…等其他食品。對於消費者品牌認知是具有優勢的。技術服務指咖啡產品研發能力以 U、N 最為優異，提供消費者產品的使用更加便利更加享受。U 公司在 1969 年開發了世界上第一個罐裝咖啡，在包裝技術上，生產真空包裝

的產品，以保持新鮮的味道和香氣。另外，也引進“TTND 製造方法”實現了罐裝咖啡也能保持香醇味道。N 公司則是為了解決巴西咖啡豆過剩問題，與巴西政府合作發展出了先進的噴霧乾燥法用於即溶咖啡製造。N 公司的原料取得藉由產地直接收購以達到成本降低。客製化服務部份 U 公司會提供客戶個別產品需求例如：產品配方彈性修正、ODM、OEM。

(2)U 公司業務用咖啡市場與其他廠商提升顧客附加價值比較

U 公司有自己的農場可以提供咖啡原料，成本具有優勢。透過國際品牌知名度在各大飯店銷售 U 公司商品。商品高品質高價格搭配五星級的飯店更能彰顯品牌效益。N 公司由於專攻於即溶市場而沒有研磨咖啡市場，所以無法取得較低的製造成本。國際認證 N、C、G 公司均已取得 HACCP(危害分析重要管制點)認證，HACCP 是一套「食品安全管制系統」。是目前世界公認為食品衛生最具成效、預防性之自主式製程管理系統。 客製化部份 U 公司則會提供客戶個別產品需求例如：產品配方彈性修正、ODM、OEM 等服務。U 公司的技術服務則是能提供產品設計與咖啡教學。

結論九：U 公司提升顧客附加價值為家庭用市場技術服務、國際認證、客製化能力均較有競爭力，在業務用市場品牌價值、技術服務、降低成本、客製化能力均較有競爭力。建議 U 公司強化台灣消費者對於該品牌的認知。

四、U 公司與其它廠商接觸顧客能力比較

表 4-4 廠商接觸顧客能力比較表

品牌	家庭用咖啡市場				業務用咖啡市場			
	U 公司	N 公司	M 公司	B 公司	U 公司	N 公司	C 公司	G 公司
業務行銷	中高	高	中高	高	中	中高	高	中
網路行銷	中	中高	中高	高	中高	高	高	中高
口碑行銷	中	中	中	高	中高	中高	高	中高
廣告行銷	中	高	中	高	中	中高	高	中
通路整合	高	高	高	高	高	中	高	中

分數	18	21	19	25	19	20	25	17
----	----	----	----	----	----	----	----	----

高:5 中高:4 中:3 中低:2 低:1

#### (1)U 公司家庭用咖啡市場廠商接觸顧客能力比較

參照表 4-4 分析，B 公司業務行銷、網路行銷還有通路的整合都具有優勢；原因在於台灣具有品牌知名度且形象佳，通路的整合能力強、行銷推廣活動資源豐富、有自己的網路行銷通路、產品包裝多樣化這些都條件使得 B 公司能充分接觸到顧客。而 U 公司在接觸客戶上明顯落後於競爭對手主要原因在於人員不足，尤其是網路行銷、廣告行銷遠不及其他競爭廠商。

#### (2)U 公司業務用咖啡市場廠商接觸顧客能力比較

參照表 4-4 分析 C 公司為全方位經營策略。業務行銷能力強，在商品整合能力也高，讓客戶依賴度高。從原先搭配其他品牌的資源，之後打出自有品牌，藉以增加市場客戶對 C 公司的依存度。

結論十：U 公司接觸顧客能力為家庭用市場通路整合較有競爭力。建議 U 公司在接觸顧客能力需要增加人員、增加廣告行銷曝光。

## 第二節 U 公司的產品優劣分析及補強、深化策略分析

### 一、家庭用咖啡市場

表 4-5 U 公司與其他廠商競爭比較分析

核心競爭力	劣勢分析	補強策略	優勢分析	深化策略
差異化競爭	<ul style="list-style-type: none"> <li>產品服務</li> <li>產品價格</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>增加人力支援</li> <li>品質提升差異化</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>商品多元性</li> <li>產品品質</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>持續研發商品</li> </ol>
提升顧客附加價值	<ul style="list-style-type: none"> <li>品牌價值</li> <li>成本降低</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>強化台灣消費者對品牌的認知</li> <li>在台灣增加生產設備投資</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>技術服務</li> <li>國際認證</li> <li>客製化</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>推動生產履歷國際認證</li> </ol>
接觸顧客能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務行銷</li> <li>網路行銷</li> <li>廣告行銷</li> <li>口碑行銷</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>增加人員</li> <li>經銷商 B2C 服務</li> <li>加強電視廣告預算</li> <li>試飲活動舉辦</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>通路整合</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>開發新通路</li> <li>供應鍊整合</li> </ol>

(一)表 4-5 以 U 公司與其他廠商比較其劣勢及補強策略：

(1)產品服務與業務行銷：藉由增加人力進行客戶服務的支援對於業務行銷也是

有所助益。

(2)產品價格：價格雖然不具有競爭力，但是可以透過品質提升來做差異化。

(3)品牌價值：強化台灣消費者對於U品牌的認知。因為N、M二家公司在台灣的電視廣告行銷做得很好，是U品牌值得經營方向。

(4)成本降低：將在台灣增加投資生產設備，例如：目前U公司的掛耳式咖啡都仰賴日本進口，若是能在台灣生產製造，台灣U公司的成本將可降低。

(5)網路行銷：目前只做到B2B,未來將透過經銷商規畫B2C。

(6)廣告行銷：加強電視廣告預算，目前U公司只對無糖咖啡飲料進行電視廣告行銷。

(7)口碑行銷：透過試飲活動舉辦，活動小禮贈送吸引潛在消費族群嘗試購買。

(二)表4-5以U公司與其他廠商比較其優勢及深化策略：

(1)商品多元性：持續研發咖啡相關商品，增加原料品質供貨來源。

(2)產品品質、技術服務與國際認證：透過研發創新製程，維持商品競爭優勢，持續推動生產履歷國際認證，持續創造客戶產品服務價值例如：產品設計與咖啡教學…等。

(3)客製化:U公司會提供客戶個別產品需求例如:產品配方彈性修正、ODM、OEM。

(4)通路整合：持續開發新通路，並且整合上、下游資源，創造共同最大利益。

## 二、業務用咖啡市場

表 4-6 U 公司與其他廠商競爭比較分析

核心競爭力	劣勢分析	補強策略	優勢分析	深化策略
差異化競爭	• 產品服務	1. 增加人員	• 商品多元性 • 產品品質	1. 加強客戶依存度 2. 加強研發
提升顧客附加價值	• 國際認證	1. 導入 ISO22000 及 HACCP 認證	• 品牌價值 • 技術服務 • 降低成本 • 客製化	1. 優化品牌價值 2. 增加產品售後附加價值
接觸顧客能力	• 業務行銷 • 廣告行銷	1. 人員不足 2. 舉辦試飲活動。	• 通路整合	1. 開發新通路 2. 供應鍊整合

(一)表 4-6 以 U 公司與其他廠商比較其劣勢及補強策略：

(1)產品服務與業務行銷：增加人力進行客戶服務的支援對於業務行銷將有所助益。

(2)國際認證：計畫三年內台灣 U 公司將導入 ISO22000 及 HACCP。

(3)廣告行銷：加強電視廣告預算，人員不足，透過試飲活動贈送小禮物吸引潛在消費族群。

(二)表 4-6 以 U 公司與其他廠商比較其優勢及深化策略：

(1)商品多元性：持續研發咖啡相關商品，增加原料品質供貨來源。

(2)產品品質、技術服務與國際認證：持續研發創新製程，維持商品競爭優勢，持續推動生產履歷國際認證，持續創造客戶產品服務價值例如：產品設計與咖啡教學…等。

(3)客製化：U 公司會提供客戶個別產品需求例如：產品配方彈性修正、ODM、OEM。

(4)通路整合：持續開發新通路，近年來隨著台灣旅遊觀光人數增加，飯店家數也大幅成長。產品通路鎖定在五星级酒店，透過高品質的環境及服務，間接可以讓消費者與咖啡連結，例如：飯店房間擺放的三合一即溶咖啡，飯店早餐吧的咖啡豆使用。透過上、下游資源整合，

創造共同最大利益。

結論十一：U公司歷經多次食安風波皆經得起所有食安檢驗更獲得消費者的認同。同時透過垂直整合例如：櫃台現煮咖啡，上、下游及廠商的資源整合，提供客戶完整的解決方案。也帶動其他相關週邊商品的業績，效益很顯著。藉由調整組織架構，許多的策略擬定，更是先由通路端先回應消費者的第一訊息，再回頭到供應端進行修正或調整。

### 第三節 咖啡市場經營策略分析-以台灣U公司為例

#### 一、U公司簡介與經營理念

U品牌為日本知名品牌至今已有80多年的歷史，在台灣亦成立分公司20餘年，以實現專業咖啡公司為企業經營的理念。目前除了自日本進口優質產品外，亦從三個自營咖啡農場，和世界十數個國家產地引進優質的咖啡生豆原料，從事專業咖啡豆烘焙研磨及即溶咖啡包裝生產，並藉由提供『業務用事業』、『家庭用事業』等通路管道，期望透過提供香醇美味咖啡，讓更多人能享受咖啡所帶來的美好生活品味。

U公司以咖啡為中心，「從一杯咖啡到農園生產」發展多角化經營，進而更致力於品質保證及文化相關等活動，形成綜合多元性發展的經營模式。U公司的事業版圖已從咖啡店等各種型態的餐飲店，深入家庭和辦公室等場所。現在，則將觸角延伸至能讓人獲得心靈滿足的各式場所與場合。讓更多的人不論何時何地，皆能品嚐到真正美味的咖啡，並將咖啡帶來的笑容擴展到全世界。創造出「Good Coffee Smile！」。

#### 二、U公司的顧客價值主張

1. 根據Mark Johnson(2010)顧客價值主張是協助顧客以特定價格，更有效、可靠、便利或經濟實惠的解決重要問題的提議。

- (一)待完成工作對顧客的重要度。
- (二)顧客業現行解決方案的滿意度。
- (三)相較於其他選擇，新供應項目對任務的完成度。

#### 垂直整合能力

根據 Osegowitsch 與 Madhok (2003) 認為企業會採取垂直整合策略時，其所考量的層面，可以統整歸納有策略層面與效率層面，以策略層面而言，企業會希望藉由垂直整合的策略；若從效率層面的考量而言，企業則希望藉由垂直整合來降低交易成本，企業則須從這兩個層面，去找出組織最佳效率的垂直整合規模。

- a)品質控制：「從一杯咖啡到農園生產」。從一株咖啡樹幼苗培育生產，原物料採購，進口，研發，質量保證，生產製造，產品銷售。U 公司咖啡不斷努力創造咖啡新的價值，滿足客戶所有的生活的期望。
- b)成本控制：U 公司擁有自己的農場。在牙買加的藍山咖啡區、夏威夷科納咖啡區及加勒比地區建立了公司直接管理的農場。透過自己直營農場種植咖啡，嚴格控制咖啡的品質與數量，也穩定供應給世界上最好的藍山咖啡及夏威夷的科納咖啡的高品質。並且，在巴西、越南設立生豆的品質檢驗室，由於巴西和越南目前為世界上最大量的咖啡生產國，在當地設立生豆品質檢驗室，由專業品質檢驗師嚴格認可後才進行出口，不僅品質有保證同時也降低咖啡生豆的採購成本。
- c)技術控制：U 公司在 1969 年開發了世界上第一個罐裝咖啡，也奠定了今天罐裝咖啡市場的基礎。在包裝技術上，於 1970 年，開始生產真空包裝的產品，以保持新鮮的味道和香氣。1996 年引入“超香氣的製造方法”從研磨到包裝過程的製造技術。另外，也引進“TTND 製造方法（專利 3057026 號）”實現了罐裝咖啡也能保持香醇味道。

製造技術	說明
香氣凍結過程	焙燒後立即在零下 2°C 快速冷卻
TTND 製造方法 (專利 3057026 號)	引入飲料行業的無菌罐裝系統實現了罐裝咖啡也能保持香醇味道。

### 三、U 公司企業責任

#### 1. U 公司環境理念

美味的咖啡是地球和太陽產生一個健康的全球環境的祝福。在這恩典中能夠永遠提供很多人享用，咖啡是 U 公司業務活動的基礎，U 公司決心繼續帶給大家一個美味咖啡的安全。將透過咖啡繼續保護咖啡物種的多樣性，希望地球保持一個健康的環境狀態。

#### 2. U 公司環境方針

(1) 提供有價值的產品和服務，了解對環境的影響。

(2) 推廣環境保護活動，以減少對環境的影響。

(3) 遵守環保法律和法規

(4) 對環境問題的認識

#### 3. U 公司咖啡物種的多樣性指標：

(1) 環境保護農場建設

(2) 土壤和水資源保護，咖啡物種的多樣性，並蔓延到世界達到直接管理咖啡農場目的。

(3) 對於未來努力保護咖啡品種，發展適應環境瀕危的咖啡物種，力爭供應穩定，安全和可靠的咖啡。

#### 4. U 公司實行咖啡原料的環保理念的做法：

(1) 原料的使用須考慮環境影響：為了繼續做出可口的咖啡減少對環境的影響以及全球環境影響。

(2)產品發展階段觀點為對環境保護：在確保安全和質量，並將會導致環境的影響進行改善和評估。

#### 四、提出 U 公司未來的最佳經營策略

##### (一)核心事業產品

U 公司產品 通路市場	產品項目	價格性 最佳經營策略	非價格性 最佳經營策略
家庭用通路	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 即溶咖啡系列</li> <li>• 研磨咖啡系列</li> <li>• 罐裝咖啡系列</li> <li>• 無糖黑咖啡</li> </ul>	a. 依通路制訂價格策略 b. 制定專賣價格合約 c. 破壞式價格策略	a. 客製化 b. 搭贈銷售 c. 商品上架服務 d. 試飲行銷 e. 開發新產品 f. 參加展覽
業務用通路	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 咖啡豆系列商品</li> <li>• 咖啡粉系列商品</li> <li>• 即溶咖啡系列商品</li> <li>• 液態咖啡系列商品</li> </ul>	a. 高品質低價格 b. 依客戶制訂價格策略	a. 技術服務 b. 與咖啡機租賃銷售 c. 提供測試咖啡豆服務 d. 引進新品 e. 加入台灣咖啡協會 f. 參加展覽

1. U 公司**家庭用咖啡市場**通路之核心事業產品，即溶咖啡系列、研磨咖啡系列、罐裝咖啡系列，無糖罐裝系列為核心競爭力產品的最佳經營策略。

##### (A)價格性最佳經營策略

a. 依通路制訂價格：例如量販店、超市此類型通路，將依其產品提供販售專案價格。

b. 制定專賣價格合約：例如全聯社、Costco, 引進獨特專屬產品提供販售。

c. 破壞式價格：例如即溶咖啡系列(三合一)產品為了搶攻市佔率，產品可低於毛利率報價進入市場。

(B)非價格性最佳經營策略

- a. 客製化：會提供客戶個別產品需求例如：產品配方彈性修正、ODM、OEM。
- b. 搭贈銷售：依據不同季節搭贈不同產品。
- c. 商品上架服務：透過上架服務，好的產品架位使消費者能快速找到商品。
- d. 試飲行銷：透過體驗式行銷，增加消費者對商品的接受度。
- e. 開發新產品：透過研發創新，保有市場競爭力。
- f. 參加展覽：參加各種產業的展覽，提升產品及品牌的曝光度提升價值。

2. U公司業務用咖啡市場通路之核心事業產品，咖啡豆系列商品、咖啡粉系列商品、即溶咖啡系列商品、液態咖啡系列商品的最佳經營策略。

(A)價格性最佳經營策略

a. 高品質低價格：為了與競爭對手相抗衡，U公司的價格除了有競爭力之外，品質也優於競爭對手。

b. 依客戶制訂價格策略：依客戶的消費者屬性提供適合產品及制訂不同銷售價格。

(B)非價格性最佳經營策略

a. 技術服務：咖啡教學、咖啡機保養服務。

b. 與咖啡機租賃銷售：為了增加咖啡豆銷售量可以免費提供咖啡機的差異化服務。

c. 提供測試咖啡豆服務：針對客戶需求提供不同產區咖啡豆讓客戶有更多的選擇。

d. 引進新品：為了更滿足客戶對產品需求及提高市場競爭力。

e. 加入台灣咖啡協會：協會是一個產業的中心，可藉由協會的平台進行資訊交流，對產品的開發與創新有很大的助益。

f. 參加展覽：參加各種產業的展覽，提升產品及品牌的曝光度提升價值。

(二)關聯性市場產品

U 公司產品 通路市場	產品項目	價格性 最佳經營策略	非價格性 最佳經營策略
家庭用通路	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 奶精包、奶油球</li> <li>• 可可三合一</li> <li>• 濾紙、濾器</li> <li>• 茶飲料</li> <li>• 磨豆機</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. 依通路制訂價格策略</li> <li>b. 制定專賣價格合約</li> <li>c. 破壞式價格策略</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. 技術服務</li> <li>b. 品牌行銷</li> <li>c. 參加展覽</li> </ul>
業務用通路	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 奶油球</li> <li>• 果汁</li> <li>• 牛奶</li> <li>• 果醬</li> <li>• 茶包</li> <li>• 糖</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. 依客戶制訂價格策略</li> <li>b. 高品質低價格</li> <li>c. 破壞式價格策略</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. 提供商品試飲服務</li> </ul>

1. U 公司家庭用咖啡市場通路之關聯性市場產品，奶精包、奶油球、可可三合一、濾紙、濾器、茶飲料、磨豆機的最佳經營策略。

(A)價格性最佳經營策略

a. 依通路制訂價格：例如量販店、超市此類型通路，將依其產品提供販售專案價格。

b. 制定專賣價格合約：例如全聯社、Costco, 引進獨特專屬產品提供販售。

c. 破壞式價格策略：例如奶油球，為了搶市佔率，產品可低於毛利率報價進入市場。

(B)非價格性最佳經營策略

a. 技術服務：提供上架及咖啡周邊產品的整體銷售服務。

b. 品牌行銷：透過品牌行銷，客戶購買產品的信賴度會更加。

c. 參加展覽：參加各種產業的展覽，提升產品及品牌的曝光度提升價值。

2. U 公司業務用咖啡市場通路之關聯性市場產品，奶油球、果汁、牛奶、果醬、茶、糖

的最佳經營策略。

(A)價格性最佳經營策略

a. 依通路制訂價格：例如量販店、超市此類型通路，將依其產品提供販售專案價格。

b. 制定專賣價格合約：例如全聯社、Costco, 引進獨特專屬產品提供販售。

c. 破壞式價格策略：例如茶包為了市佔率，產品可低於毛利率報價進入市場。

(B)非價格性最佳經營策略

a. 提供商品試飲服務：透過體驗式行銷，增加消費者對商品的接受度。

(三)白地市場產品

U 公司產品 通路市場	產品項目	價格性 最佳經營策略	非價格性 最佳經營策略
家庭用通路	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 掛耳式研磨咖啡</li> <li>• 膠囊咖啡</li> </ul>	a. 破壞式價格策略	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. 與通路商策略聯盟</li> <li>b. 提供實機測試</li> <li>c. 建立網路經銷網</li> </ul>
業務用通路	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 櫃台現煮咖啡</li> </ul>	a. 依客戶制訂價格策略	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. 技術服務</li> <li>b. 咖啡豆與咖啡機搭售</li> <li>c. 多樣化策略</li> <li>d. 品牌行銷</li> </ul>

1. U 公司**家庭用咖啡市場**通路之關聯性市場產品，掛耳式研磨咖啡、膠囊咖啡的最佳經營策略。

(A)價格性最佳經營策略

a. 破壞式價格：藉由特殊通路(Costco)推廣掛耳式研磨咖啡進行破壞式價格策略。

(B)非價格性最佳經營策略

a. 與通路商策略聯盟：藉由特殊通路(Costco)來進行產品體驗及產品促銷。

b. 提供實機測試：為了增加膠囊銷售量，會提供膠囊機供客戶體驗。

c. 建立網路經銷網：因為 U 公司網路行銷無法，會跟實體經銷商產生利益衝突。所以虛擬通路將委由經銷商、中盤商、通路自行經

營。

2. U 公司業務用咖啡市場通路之白地市場產品，櫃台現煮咖啡的最佳經營策略。

(A) 價格性最佳經營策略

a. 依客戶制訂價格：會依客戶的消費者屬性提供適合產品及制訂不同銷售價格。

(B) 非價格性最佳經營策略

a. 技術服務：提供咖啡機設備相關保養服務。

b. 咖啡豆與咖啡機搭售：藉由咖啡機租用提升咖啡豆銷售量，保持客戶關係緊密。

c. 多樣化策略：除了咖啡飲料亦也有提供茶飲、冰淇淋多元化商品。

d. 品牌行銷：提供導入櫃台咖啡客戶可以使用 U 公司的品牌做為廣告宣傳。

## 第五章 結論與建議

### 第一節 結論

根據 Mark Johnson(2010)顧客價值主張，他認為一家公司，往往經七年以後，往往會呈現衰退的現象，因為競爭者增加之後會產生成長衰退<sup>2</sup>。因為關聯性產業往往無法擴張起來<sup>3</sup>。沒有再去尋找新的市場，就是白地策略，因此以台灣咖啡供應商的角度，我們要探討如何帶動長期成長，我們得到結論如下：

- 一、尋找關聯性的市場，根據本文的研究結果，現在的顧客價值主張，解決顧客的重要問題，主要追求健康的訴求以及顧客的方便性，根據醫學報導，不含奶精及糖的咖啡是對人類心血管疾病有幫助，所以咖啡是有利健康的。近幾年來由於經濟的蓬勃發展，在全球化的浪潮下，出國旅遊，商務出差、或是家庭飲用、辦公室咖啡等等的行為，增加許多，經過生活品質的提升，為了喝一杯健康的飲品，往往需要可攜帶式的咖啡遂大幅興起，所以掛耳式咖啡為近幾年來大幅的成長，可視為台灣咖啡市場的關聯性市場。
- 二、尋找咖啡市場的白地市場，根據本文研究的結論，因為外出及旅遊的人數逐年增加，根據 Mark Johnson(2010)顧客價值主張，現代人由於生活壓力大，時間往往不夠用，對於上下班時間的緊迫，又對咖啡品質的渴望，消費者會到便利商店購買現磨現煮的櫃台咖啡。
- 三、如何增加企業核心競爭力？，根據 Hamel & Prahalad (1994) 將核心能力分成三類如何提升與競爭者的差異化能力？如何提升附加價值能力？如何提升與消費者的接觸能力？根據本文的研究 U 公司需要增加產品服務與業務行銷人力，透過品質來提升差異化能力，強化品牌價值，並透過在地化的生產來降低製造成本，增加網路行銷規劃並定期舉辦試飲活動來增加消費者購買意願。持續研發咖啡相關商品，增加並增

加原料供貨來源，透過研發來創新製程，維持商品競爭優勢，持續推動生產履歷、國際認證，創造客戶產品服務價值，持續開發新通路，並且整合上、下游資源，創造共同最大利益。U 公司差異化競爭為家庭用市場產品多元化及產品品質較有競爭力。在業務用市場則是商品多元化、品質、價格較有競爭力。建議 U 公司增加人力資源以提升服務品質。

## 第二節 建議

依據 ICO 預估我們的成長率-台灣平均咖啡消費量相較於我國平均 0.8 公斤高出許多，相較歐美多數已開發國家的咖啡平均消費已達每人每年 4 公斤以上可見國內的咖啡市場還有成長空間，台灣仍有潛在咖啡人口未被開發。因此有關咖啡產業的發展，需要不斷有創新的觀念、在未來競爭的市場，開創出屬於適合經營的市場白地。

目前咖啡市場品牌知名度高大廠無自行投入網路購物行銷建置，均委外管理而 U 公司未來可以透過經銷商規劃網路行銷的發展。雖然目前銷售主力仍為實體店面通路，但是電子商務快速成長儼然形成另一種新消費經濟亦是一種不能忽視的一環。透過虛實的整合網路，讓傳統通路也能因為透過網路而有新活力新市場。在台灣家庭用咖啡市場若要能精準掌握市場端的資訊，建議要更深入探究消費者，對產品的品質要求、服務需求及更優惠價格。而 U 公司經營品牌已有一段時間因此在經營上追求市佔率為目標，可以透過品質、服務、價格來提升客戶價值，以期將資源集中運用，冀能在台灣咖啡市場另闢市場白地。為了要能更深化台灣業務用咖啡市場，建議要再拓大服務範圍，增加產品多元化、強化服務。「服務的差異化、服務流程的再造，已形成企業成長最重要的課題，更是形塑企業特色，創造企業差異化競爭的關鍵。」建議可以持續增加營業據點，提供更加快速的服務內容來創造企業差異化，以期能創造出顧客服務的價值。

一家公司經過七年以上往往會出現成長落差，企業經營一段時間後，處在產品和系統趨於成熟的企業，絕大多數單純仰賴核心事業來成長。會與現有業務和關聯性市場的成長之間，隱現一個缺口—成長落差（growthgap）Christensen & Raynor（2003）。建議U公司必須提供新價值，離開核心領域的安逸環境，追求「市場白地」（White Space）的機會。運用現有的商業模式，以不同方式服務新顧客或現有顧客；繼續製造新產品和服務，甚至尋找和服務新顧客，以達成永續經營的目標。

# 參考文獻

## 中文文獻

1. 司徒達賢(2003) 策略管理新論：觀念架構與分析方法，台北：智勝文化事業有限公司。
2. 田口護(2004)。咖啡大全(田口護の珈琲大全)(黃薇嬪譯) 台北市：積木文化
3. 林麗冠(譯)(2010)。Johnson, M. (著)。白地策略(Seizing The White Space)。台北：遠見天下文化
4. 林威逸(2005)。雲林縣古坑鄉咖啡產業觀光發展與空間生產。世新大學觀光學系碩士論文。
5. 郭景文(2010)。台北都會區咖啡消費行為、產品屬性對飲用頻率關聯性之研究 研究生。臺北大學企業管理學系碩士論文。
6. 郭恬君(譯)(2012)。Ansoff, I. (著)。企業經營策略(Strategy Management Classic Edition)。台北：商周。
7. 張惠雯(2007)。桃園地區不同的咖啡連鎖店之商店印象與消費者行為關係之研究—以星巴克與真鍋咖啡館為例。萬能科技大學經營管理研究所碩士論文。
8. 韓懷宗(2011)。咖啡學 秘史、精品豆與烘焙入門。台北：時周文化。
9. 簡雅琦(2013)。臺灣雲嘉南地區咖啡產業文化研究—以古坑、阿里山、東山為例。國立臺南大學台灣文化研究所碩士論文。
10. 羅建怡(2010)。古坑華山地方產業轉型觀光發展的問題與策略。世新大學觀光學系碩士論文。
11. 蘇彥彰(2003)。咖啡賞味誌。台北市：積木文化。

## 英文文獻

1. Ansoff, I. (1965). *Publication of Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.
2. Arrow, K. J. (1975), "Vertical Integration and Communication", *Bell Journal of Economics*, vol.6, p.p.173-184.
3. Blair, R. D. and D. L. Kaserman (1978), "Vertical Integration, Typing and Antitrust Policy", *American Economic Review*, vol.68, p.p.397-402.
4. Collis, D. J. (1996), *Organizational Capabilities as a Source of Profit, Organizational Learning and Competitive Advantage*, Sage: London, p.139-163.
5. Collis, David J. and Montgomery, Cynthia A., (1995). *Competing on Resource Strategy*.
6. Coase, R. (1937), "The Nature of the Firm", *Econometrica*, vol.4, November.
7. Carlton, D.W. (1979), "Vertical Integration in Competitive Market under Uncertainty", *The Journal of Industrial Economics*, vol.27, p.p.109-189.
8. Day, G. S., (1994), *The Capabilities of Market-Driven Organizations*, *Journal of Marketing*, Vol.58 (4), p. 37-52.
9. Hamel, G. and Prahalad, C. K. (1990). *The Core Competence of Corporation*, *Harvard Business Review*, Vol. 68, pp. 79-91.
10. Hamel, G. and Prahalad, C. K. (1994). *The concept of core competence-based competition*, *Harvard business Review*, 5 (1), pp. 11-33.
11. Hill, C. W. L. and Jones, G. R. (1998), *Strategic management theory: Integrated approach*, McGraw Hill.
12. Harrigan, K. R. (1985), "Exit barriers and vertical integration," *Academy of Management Journal*, 28(3), 686-697.
13. Hofer, C. W. and Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, New York: McGraw-Hill.
14. Hill, C.W.L. and Jones, G.R., (2007). *Strategic Management Theory*, 7th/e, mass. Boston: Houghton Mifflin Company.
15. Johnson, M. (2010). *Seizing the White Space – Business Model Innovation for*

Growth and Renewal. Cambridge,MA : Harvard University Press.

16. Leonard-Barton D., (1992), ,“Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development, *Strategic Management Journal*, Vol.13 (2), p.111-125.
17. Osegowitsch, T. and Madhok, A. (2003), “Vertical integration is dead, or is it? ” *Business Horizons*, 46(2), 25-34.
18. Prahalad C.K and Gary Hamel ( 1990 ) .The core competence of the corporation,*Harvard Business Review* , May-June, 79-90
19. Selznick, P. ( 1957 ) . *Leadership in Administration; a Sociological.*
20. Salinger, M. A. (1988), “Vertical merger and market foreclosure,” *Quarterly Journal of Economics*, 103(2), 345-356.
21. Sullivan, L. A. (1977), *Handbook of the law of antitrust*, St. Paul, West Publishing.
22. Stigler, G. J.( 1951 ),“The Division of Labor is Limited by the Extent of the Market”, *Journal of Political Economy*, vol.59, p.p.185-193.
23. Williamson ( 1975 ) , *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York: The Free Press.
24. Watson,GH ( 1993 ) .How process benchmarking supports corporate strategy. *Planning Reviews*, 21(1),12-15
25. William F.Glueck ( 1976 ) .*Business policy :strategy formation and management action* .NY:McGraw-Hill
26. YOSHIHIRO MIYAKE, ( 1999 ) .*Relationship of Coffee Consumption with Serum Lipids and Lipoproteins in Japanese Men*. Elsevier Science Inc.

## 網站部份

<http://www.ico.org>

<http://www.life.com.tw/?app=view&no=14627>

<http://opinion.cw.com.tw/blog/profile/200/article/1039>

<http://g.udn.com/NEWS/WORLD/WOR4/8426287.shtml>

<http://news.tvbs.com.tw/entry/517836>

<https://tw.news.yahoo.com/focus%E6%96%B0%E8%81%9E-%E8%B6%85%E5%95%86%E5%92%96%E5%95%A1%E5%B9%B4%E8%B3%A34%E5%84%84%E6%9D%AF-%E7%99%BE%E5%9C%93%E5%83%B9%E6%A0%BC%E7%A0%B4%E5%A3%9E%E6%88%B0-132800287--finance.html>

<http://www.chinatimes.com/newspapers/20140212000164-260204>

<http://t-hotel.tbrc.gov.tw/report/list.asp>