

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

台灣全球化外帶式連鎖飲料業經營策略探討

—以 K 公司為例

A Study of Operating Strategy for Globalized Chain Beverage

Industry - Take K Company for Example

指導教授：謝 登 隆 博 士

研 究 生：柯 秋 燕 撰

中華民國 103 年 12 月

論文審定書

誌 謝

多年的職業婦女，生活上需要扮演多重角色，從不停的轉變當中，我最沒有想過的就是再次成為學生，重新回到校園。記得第一天進到東海校園時，右手拎著水壺，左手抱著書本，心情雀悅的像是一大一新生，有種年少青澀的感動，很熟悉、很期待。

東海 EMBA 是一個充滿活力、激勵、文化的學習園地，感謝品牌大師謝登隆博士的指導與鼓勵，在產業品牌再造、活化的啟發，感謝學弟們幫忙協助蒐集文獻，使得本文得以完成。

在此同時，感謝一直支持我的家人、公司老闆兼好友兼學姊的馬雅芬小姐給予上課期間的體諒及敦促。最後感謝東海 EMBA 各位師長的不吝指導，各位同學的相互提攜關愛。學習無止盡、願這份友誼化為永久的收藏存放在你我生命當中。

柯秋燕謹致於

東海大學管理學院高階經營管理碩士在職專班(EMBA)

中華民國 103 年

論文名稱：台灣全球化外帶式連鎖飲料業經營策略探討—以 K 公司為例

校所名稱：東海大學高階經營管理碩士在職專班

畢業時間：2014年12月

研 究 生：柯秋燕

指導教授：謝登隆 博士

論文摘要：

台灣外帶式飲料業之蓬勃發展，逐漸取代罐裝食品飲料業，成為現代人生活之必需品。在此完全競爭市場內如何帶領企業穩定成長、長久獲利，站上潮流頂端成為企業發展目標。

本研究透過市場白地探討，外帶式飲料業應當擴展核心事業，從核心活動中將關鍵資源及關鍵流程不斷地成熟複製，追求顧客之價值主張滿足，達到企業穩定成長、提高獲利目標之利潤公式。K 公司藉由加強核心競爭能力、透過建立 K 學院，安排學分制度，儲備管理人才，將 SOP 標準化流程整廠輸出，以精確複製、快速開發新市場；並整合本身之關鍵資源，不斷提高附加價值能力，靈活運用多角化經營開發關聯性市場，替企業本身創造價值，拓展企業版圖並帶領企業長久獲利。

關鍵字：外帶式飲料、市場白地、核心競爭力、多角化經營、關聯性市場

Title of Thesis : A Study of Operating Strategy for Globalized Chain Beverage Industry
- Take K Company for Example

Name of Institute : Tunghai University

Executive Master of Business Administration

Graduation Time : 12 / 2014

Student Name : Chiu-Yen Ko

Advisor Name : Teng-Lung Hsieh

Abstract:

Recently, the takeaway beverage shops has replaced the bottled beverage industry, and became one of lifestyle in Taiwan. Steady growth, long-term profitability and be on the top of trend become the main purpose of enterprise developments in such a free competitive market.

Through the discussion of White Space, the takeaway beverage industry should expand the core business, and pursuit the customers' satisfaction by copying the resource and critical processes of main activities to reach steady growth and increase the profit. K company copies and develops the new market by enhancing the core competitive ability, building up the K institute, reserving the talent personnel and exporting the whole set of SOPS . By integrating the critical resources to increase the value to lead the enterprise to a path of long-term profitability.

Key words: Takeaway Beverage, Brand Innovation, White Space, Core Competence,
Market Relevance

目 次

第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究目的	2
第三節 研究架構	3
第二章 文獻探討	4
第一節 市場區隔	4
第二節 核心競爭力	5
第三節 經營策略	8
第四節 國際行銷	11
第五節 市場白地	13
第三章 市場概況與分析	18
第一節 全球化飲料市場趨勢分析	18
第二節 全球各區域消費文化差異分析	20
第三節 台灣全球化的作業流程	23
第四章 台灣外帶式連鎖飲料業經營策略之探討-以 K 公司為例	27
第一節 K 公司之顧客價值主張	27
第二節 K 公司之利潤公式	30
第三節 核心競爭能力之探討—個案探討	31
第四節 提高與競爭者差異化能力—個案探討	33
第五節 提高附加價值能力—個案探討	36
第六節 接觸消費者能力—個案探討	40
第五章 結論與建議	43
參考文獻	46

表 次

表 2-1	市場區隔變數彙整表	5
表 2-2	策略的定義	9
表 2-2	策略的定義(續 1)	10
表 2-2	策略的定義(續 2)	11
表 2-3	企業的隱性成本	16
表 3-1	台灣飲料業整體產值	19
表 3-2	各地區飲料消費概況	23
表 3-3	八大技能訓練表	25
表 3-4	K 公司升遷辦法	25
表 4-1	顧客之價值主張	29
表 4-2	店面型態	39

圖 次

圖 1-1	研究流程圖	3
圖 2-1	Hamel 商業模式架構圖	6
圖 2-2	市場白地定義	14
圖 2-3	四格商業模式	14
圖 2-4	產業外移的經濟分析	16
圖 3-1	營業額圓餅圖	22
圖 3-2	員工訓練甘特圖	24
圖 4-1	供應鏈流程圖	30
圖 4-2	新產品開發流程圖	35

第一章 緒論

本章以介紹研究動機為開端，說明研究動機係隨著全球經濟發展及消費習慣之改變，外帶式飲料業在消費行為大幅改變後逐步取代罐裝飲料業，而成為飲料業之新寵兒。如何成為業界之潮流浪頭及長久穩定經營則為企業之重要課題。

而研究目的則在尋求台灣外帶式飲料業為企業成長擴展核心事業，將如何增加核心競爭力提升企業獲利，及如何提升附加價值能力找到關聯性市場，如何發展差異化能力開發新市場成為企業之獲利基礎。

研究流程以圖示說明本研究主要研究架構與研究流程，在確認台灣外帶式飲料業之未來發展藍圖後，找出台灣外帶式飲料業之核心競爭力以維持長期穩定經營之結論。

第一節 研究背景與動機

隨著經濟發展與科技進步，江芝韻(2010)全球的消費習慣也隨之改變，加上市場環境與消費行為大幅改變下，飲品是最為被大眾所接受的產品，人手一杯飲料似乎成了每天的必需品，這樣的消費習慣已不知不覺融入生活中。陳嘉安(2014)外食人口逐年增加，導致餐飲產業蓬勃發展，品牌及服務也隨之被受到重視。則陳宛鈴(2013)在研究中發現，女性對於低酒精性飲料的需求將逐漸增加。陳欣榮(2011)則以機能茶飲藉著健康議題銷售，發現企業只要發展出品牌形象，並穩定機能茶品質將可提高消費者購買意願。馮紹祥(2010)用王品集團以及西方速食的作業流程，應用於在西餐和東方飲食的製作過程與服務上。鄧卉琚(2012)則探討濾泡式咖啡在市場銷售策略及購買意願做分析。透過幾位學者研究發現，在外帶式飲料的琢磨很少，因此，本研究將探討外帶式飲料市場並開拓企業在外帶式飲料市場之經營策略。

消費習慣也因世界各地的人文風俗各有不同，在飲食文化上也有許多差異，可能會因各地區的氣候與環境的不同，或是食物的認定與口感上的差異，導致商

品往往要地區化才能進入在地市場，在外帶式飲料業也同樣會受到這個限制，各地區對於外帶式飲料的消費服務模式有不同的主觀認定與喜好，該如何進入全球市場，首要瞭解企業本身之核心競爭力及蒐集全球飲料市場特性與概況，進而分析出適用各地不同的商業模式。

台灣外帶式連鎖飲料業跨足全球化經營，如何透過本研究整合運用企業之關鍵資源及關鍵流程，為顧客創造價值、為企業本身及股東提升利潤。在外帶式飲料業轉型過程中，企業應採取何種策略?本研究將探討台灣外帶式連鎖品牌 K，需整合那些能力，以作為企業轉型與員工共存共榮之優質連鎖總部。

第二節 研究目的

台灣外帶式飲料市場長久處於熾熱競爭中，雖趨於飽和但仍不斷有創新品牌爭奪同一族群消費者，而其中又因企業品牌長久及其他潛在性因素，致使有企圖心的員工，於企業品牌不再拓展加盟後，選擇自創品牌或出走其他新企業成為加盟主，導致企業品牌各項供應成本不降，亦無形當中成為新創品牌之人才培訓中心，相對企業資源耗費、競爭力削減。企業品牌總部不斷的將自己成功的經驗傳承給優秀員工，期望員工能在企業體本身拓展全球化連鎖經營策略之下，與企業共存共榮提升企業價值。

本研究藉由相關產業的文獻探討、分析外帶式連鎖飲料產業概況，並尋找適當之商業理論，針對企業之經營策略進行改善，運用企業在台灣的经营經驗建構適合開拓全球化市場的經營策略，因此本研究之目的為：

- 一、為企業成長，如何增加核心競爭力？
- 二、為企業成長，如何找到關聯性市場？
- 三、為企業成長，如何找到新市場？

第三節 研究架構

本研究的內文共有五章，分述如下：第一章緒論，分別為「研究背景」、「研究動機與目標」與「研究流程」。第二章文獻探討，分別為「市場區隔」、「核心競爭力」、「經營策略」、「市場白地」。第三章市場概況與分析，分別為「全球化飲料市場趨勢分析」、「全球各地區消費文化差異分析」與「台灣全球化的作業流程」。第四章台灣外帶式連鎖飲料業經營策略之探討-以 K 公司為例，分別為「核心競爭能力之探討」、「提高與競爭者差異化能力」、「提高附加價值的能力」、「接觸消費者的能力」與「個案探討」。第五章結論與建議。本研究的研究流程如圖 1-1 所示：

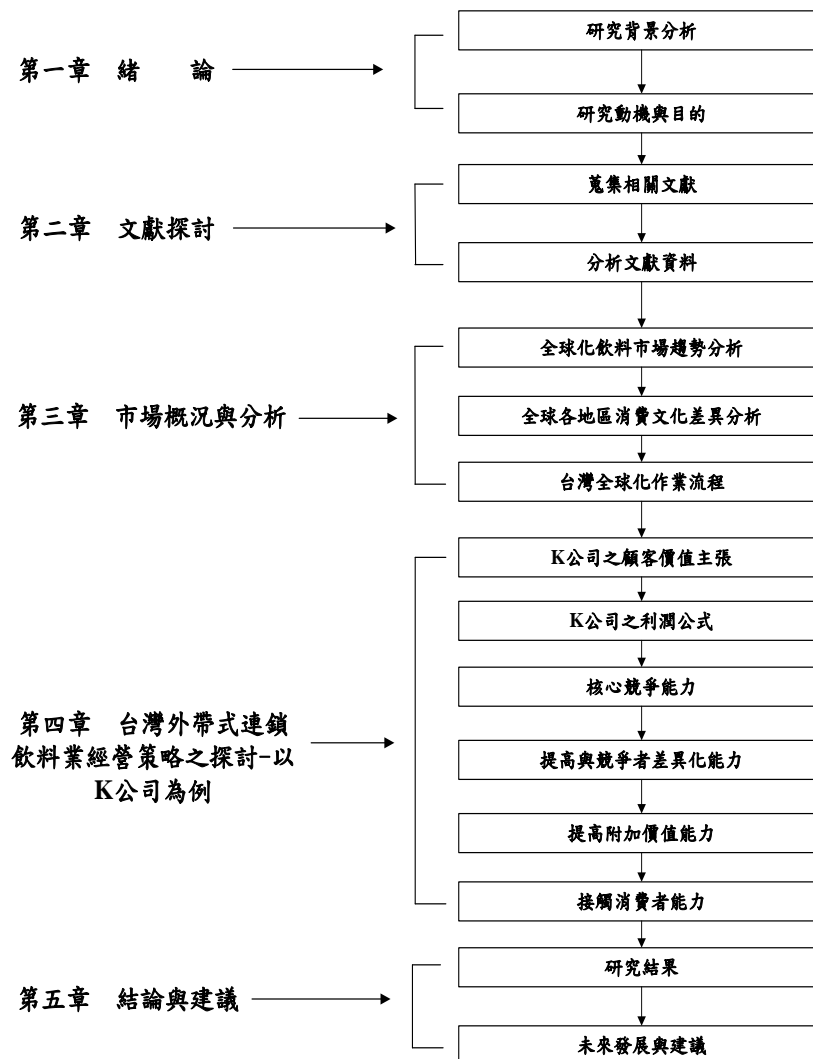


圖 1-1 研究流程圖

第二章 文獻探討

本章說明主要參考文獻有四大部分：市場區隔、核心競爭力、經營策略、市場白地。

本研究主要為探討台灣外帶式飲料連鎖總部全球化經營，透過市場區隔、核心競爭力分析，建構出企業經營策略，進而尋找出台灣外帶式飲料業長久經營之圭臬。

企業存在的意義為提供價值以交換報酬，為因應新的市場出現時，會有不同的操作，需運用全新的商業模式，以提供新價值並重新思考企業運作的基本要素，將透過市場白地策略，以白地策略來探討台灣外帶式飲料業必須思考如何為顧客提供新興價值，透過外帶式連鎖總部精進關鍵資源與關鍵流程之連結，發展出企業獨特的核心競爭力，成功找到創新商業模式。核心競爭力主要以 Hamel 之理論觀點：以如何提高差異化能力、增加附加價值能力、擴張接觸消費者能力，探討台灣外帶式飲料業，透過加強核心競爭力，培養忠誠員工，共同開拓台灣外帶式連鎖飲料業全球市場，創造企業價值。

第一節 市場區隔

最早為 Smith (1956)提出，市場區隔的概念為要在眾多差異中，找尋市場的部分同質性，以作為行銷的基礎，並且針對消費者的需求訂定產品或行銷策略；Boote(1981)認為將市場區隔成不同消費群，並對各群施行特定產品或行銷組合，以增加行銷的可能性；Kotler、謝文雀 & 寇勒(2000)與高瑞陽(2011)所提出，企業為獲得最大效益，將市場區隔成幾個異質性的過程，稱為市場區隔；Schiffman & Kanuk(2007)則提到，人的需求、動機、決策過程與購買行為都不同，為滿足消費群所制定的產品與策略。

在各學者提出定義中，除了市場區隔的定義外，在市場區隔的理論中有一些干擾其運作之變數，如表 2-1 所示：

表 2-1 市場區隔變數彙整表

學者	年代	區隔變數
Haley	1968	人口統計變數、地理變數、使用量、利益追尋動機
Wind	1978	個性、人口統計、社經特徵、生活型態、心理變數、使用頻率、品牌忠誠度、使用購買型態
Lombo and Morrison	1989	地理變數、人口統計變數、目的、心理、產品相關、行為以及行銷通路
Kotler	1997	地理變數、人口統計、心理統計變數(社會階段、生活型態等)及行為變數(購買時機、利益尋求、使用率及忠誠度等)

根據上述的專家學者及研究，企業將會依照不同的市場去作出區隔，並且訂定出有效的策略及產品，若尚未化分區隔則可將市場視為一個同質市場，將可運用同樣的行銷組合，反之則依據下述區隔作劃分林佳穎(2011)：

- A. 差異策略：將市場分為兩個以上的區隔，並對各區隔用不同的行銷組合
- B. 集中策略：將市場區隔出來後，對某特定區域推行一種行銷組合
- C. 顧客化行銷；為每位顧客量身打造的行銷組合

本文中在市場區隔部分，則根據 2012 年台灣區飲料工業同業公會針對台灣地區 15~70 歲調查，偏好茶飲的人口比例最高，有 53.9% 民眾偏好之，其中女性(55.6%)較男性(52.2%)相對高一些，在年齡層方面以 15-49 歲族群之偏好在平均值之上，顯見該族群為茶飲之重要顧客群。若從年齡層來看，可以發現紅茶、奶茶、果茶及花茶飲料係以 15-19 歲族群偏好比例最高，綠茶飲料以 30-39 歲族群最高，烏龍茶飲料以 40-49 歲族群最高，功能茶飲料則以 40-59 歲最高，顯見各種類的茶類飲料在不同年齡層偏好上各有傾向。

第二節 核心競爭力

在 Hamel(1990)一書中提到核心競爭力不但是建立企業核心資源，讓企業發展成獨特競爭優勢，並開發出創新的產品與延伸市場占有率，才能保持長久不衰的基礎，並且能影響培育學習得環境和工作流程還有經營策略，將企業引導至成功。

Tampoe(1994)則認為能夠多方位整合企業經營流程及科技，並發展出具有獨特與持久之競爭優勢，就能創造組織的附加價值；Hafeez、Zhang & Malak(2002)定義核心競爭力是由眾多價值能力的集合，且能夠改變潛在事業的成功及策略彈性；楊琬婷(2006)認為核心競爭力的「核心」是指關鍵重要的因素或基本原則。

綜合上述學者所定義的核心競爭力，也就是企業需建構核心競爭力和延伸核心競爭力，才得以佔有競爭優勢及創造出顧客價值，而核心競爭力及延伸的部分，則可透過 Hamel 理論達成。

根據相關的研究，王漢文(2003)是利用 Hamel 商業模式架構對陶瓷廠作個案研究，並藉由全面檢視，分別對產業及陶瓷廠提出經營建議；劉盈秀(2003)以系統整合廠商為個案研究，並採用描述性個案研究法，以 Hamel 商業模式來談討企業之營運狀況，並針對系統整合服務業和公司提出經營上的建議；賴政延(2005)則是以 Hamel 商業模式架構來探討企業商業模式，認為商業創新能為企業創造財富或財富的潛力；廖聰傑(2009)則使用 Hamel 商業模式架構對非營利運動組織作研究分析，並建構出創新的非營利運動組織營運模式；呂明美(2012)使用 Hamel 的商業模式架構套至企業併購的組織再造，並整合產業上、下游的資源，達到外部擴張的目的，藉此取得策略性資源，增加價值網絡，提升企業的獲利能力；程賢碩(2013)則以 Hamel 的商業模式架構為連鎖旅館的個案探討，企業將雲端服務融入其事業及價值創造。

企業若建立高效率的創新系統，勢必要拆毀與重建既有的商業模式，並且需設計出全面也容易理解的商業模式架構，其中需包含四個構面與連結的三個要素，最後從四類利潤決定因素許方藍(2013)，如圖 2-1 所示：

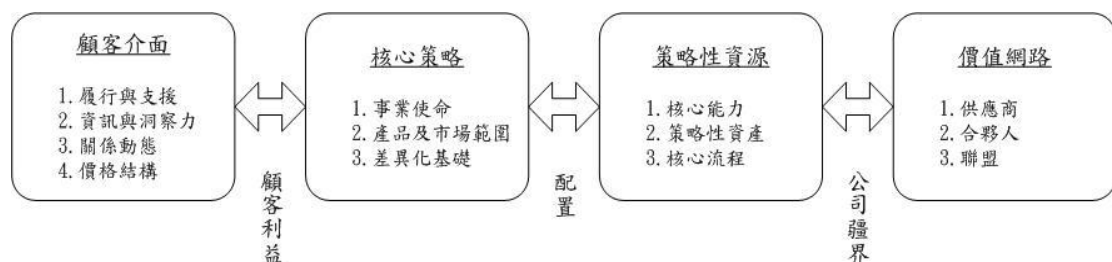


圖 2-1 Hamel 商業模式架構圖

- 一、 顧客介面(Customer Interface)：顧客在購買產品時所考量的各種因素，若能考量消費者的關鍵因素而滿足其需求，將能創造對該企業之滿意度與忠誠度。
- (一) 履行與支援：企業使用何種方法上市與接觸顧客，並運用何種管道或形式提供顧客支援及服務。
 - (二) 資訊與洞察力：企業運用顧客所回饋的資訊，提供顧客更完善之產品與訊息，並且針對顧客的購物資訊衍生出企業洞察力。
 - (三) 關係動態：企業與消費者之間的互動，除了金錢的良好關係外，需使顧客對其產生情感依賴，以提升顧客對企業之忠誠度與滿意度來強化雙方情感。
 - (四) 價格結構：買賣雙方對商品價值得定位，也是顧客要不要購買產品的關鍵因素。
- 二、 核心策略(Core Strategy)：企業選擇如何競爭的基礎，包含企業使命、產品及市場範圍、差異化基礎。
- (一) 事業使命：企業策略的整體目標，所建立的企業使命及願景還有核心理念，藉此了解公司方向與衡量績效的標準。
 - (二) 產品及市場範圍：全球化的影響下，需界定顧客、地區、目標市場、產品區隔等，以利與競爭者有明顯的不同，並提高市場的競爭力及佔有率。
 - (三) 差異化基礎：在商業模式的架構下，找尋並創造與競爭者增加差異化的機會，製造出獨特性的產品以佔有市場。
- 三、 策略性資源(Strategic Resources)：企業所獨有的競爭優勢，並有特定的資源為企業營運的基礎。
- (一) 核心能力：企業所擁有的無形資產，包含知識與技能還有獨特的能力，並能夠保持營運及企業的高度競爭力。
 - (二) 策略性資產：企業所擁有的有形資產，包含品牌、專利權、基礎建設、專利標準、顧客資料、其他稀少的資源、有價值的東西等。

(三) 核心流程：公司將投入變成產出所運用的方法與例行流程。

四、 價值網絡(Value Network)：企業之價值網絡有彌補與放大公司現有資源的作用，能夠藉此提升企業競爭力。

(一) 供應商：供應商位於產業鏈之上游，企業若善用供應商之網絡可望降低本身的營運資金並增加彈性。

(二) 合夥人：供應企業本身不足的互補品或提供企業解決方案，雙方運用各自公司的資產與能力，使組織發揮最大的營運績效。

(三) 聯盟：在風險過大或金額龐大的環境中，企業將會和有類似想法的業者結盟。

經營模式的四個構面之間，可以產生出以下三種連結：

1. 顧客利益(Customer Benefits)：提供給顧客特定利益的組合，並作為核心策略與顧客介面間的聯繫。
2. 配置(Configuration)：企業利用獨特的方法結合能力、資產、流程等，來支援特定的策略，並連接核心策略與策略性資源。
3. 公司疆界(Company Boundaries)：界定工作需為公司或外部廠商完成，其之間的公司疆界該如何設定，是策略性資源與價值網絡的連接。

Hamel(2007)所提出的經營架構，在關鍵構面以及配合構面得運作情況下，分為二個區塊，分別為企業分配策略性資源及運用策略性資源與外部價值網絡連結，如此，才能夠包含關鍵的主導核心和資產還有企業流程，也能夠定義哪些事情由公司自己作或是外部廠商作，進而打破公司疆界和外部廠商建立合作關係，最後企業在將核心策略與顧客界面連接，提供顧客特定的產品或服務。

第三節 經營策略

一、經營策略的定義

策略是達成特定目標所採取的手段，主要為對重要資源的調配方式，並考量

企業機構的經濟目的、外在及內在環境中的優勢及弱勢評估，隨著產業的不同，各企業有著不同的經營模式及策略與目標方向。馮紹祥(2010)認為策略是企業對於未來行動的方向、計劃，以決定企業採用何種產品進入何種特定市場。Neumann & Morgenstern(2007)就曾提出策略之概念，並將策略定義為「廠商為因應某些特殊情勢，所採取的行動和一系列的行為」，企業經營策略之描述構面包括企業的經營範疇、獨有的能力、與企業的治理，若企業能夠掌握這些變數，將可從中獲取關鍵成功因素 Henderson & Venkatraman(1999); Hofer & Schendel(1978); Mintzberg(1979)也認為「策略是組織與環境間的組合力量」；司徒達賢(1995)企業資源運用長期承諾和行動依據，便能夠影響企業長期競爭的成敗。因此，企業的經營策略影響十分重大，不僅影響企業目前營運的方式，更主導未來發展的方向。為了進一步了解學者對策略的定義，請參閱表 2-2：

表 2-2 策略的定義

年代	學者	定義
1944	John von Neuman & Oskar Morgenstem	企業是為因應特殊情勢，所採取的行動和一系列的行為。
1954	Peter Drucker	探尋企業的資源，並且分析目前情勢後，判斷是否有必要改變情勢。
1962	Alfred D. ChandleIgor Ansoff	策略是企業長期的基本目標及目的，所採取的行動方案與必要資源分配。
1965	Igor Ansoff	確立企業與環境間的共存脈絡，由產品與市場範疇、成長向量、競爭優勢和綜效所交織而成。
1968	Thomas Cannon	企業再經營的範圍內，所具有方向性的決策。
1969	Kenneth Andrew	為達成特定目的所發展之目標、政策和計劃的組合，並以此描繪企業目標及未來的發展。

表 2-2 策略的定義(續 1)

1971	W. H. Newman & J. P. Logan	策略是具前瞻性的計劃，透過預測的方式，在合適的機會採取行動。
1975	Jerome McCarthy	策略是目標的選擇和達成目標的方法
1976	William Glueck	為達到企業基本目標，而設計出具一致性、廣泛性、和整體性的計劃，即為策略。
1977	Rogers	在資源有限的情況下，如何運用資源取得競爭優勢。
1978	C. W. Hofer & D. E. Schendel	企業針對目前和未來在資源上的佈署，並在環境互動上所採取的行動，使企業達成目標。
1979	Henry Mitzberg	組織與環境間整合的力量。
1980	Michael Porter	能使企業在產業中獲取優勢地位所採取的攻防行為。
1980	Quinn	策略是整合組織目標、政策和行動順序，使其成為一個整體的模式或計劃。
1982	許士軍	資源分配的重要性為達成特定目標所採取的手段。
1984	大前研一	針對競爭者，企業調整自身實力得一種行動。
1986	Leslie Rue	在環境的機會和威脅下，企業為實現目標充分分配資源與能力。
1993	Thompson	策略為組織達成預期目標的工具。
1995	Hitt, Irel & Hosksson	組織為發展核心競爭力，並取得競爭優勢的整合性和協調性。
2000	吳思華	企業為維持競爭優勢及達成目標的活動，形成資源分配過程的指導原則。

表 2-2 策略的定義(續 2)

2000	Hamel	如何利用成本優勢和差異化策略創造價值和競爭力的最大化。
2003	Philip Kotler	架構獨特且一致的價值主張，並投入目標市場。
2009	蔡展為	企業如何成長與競爭之理論或手法。

由上述學者所認定的策略可得知，策略是透過整合組織與市場的力量，並協調與分配資源，所發展出能在市場中獲得更高利益或目標的方法，以利達到企業目標或整體營運計劃。

若從企業的實務面出發，企業主要追求的是利益，可再細分為提升經營效率、產品品質、營業額、市占率、獲利率等，或建立獨特性、開發新市場、掌握關鍵資源與技術，藉由達到目標以提升企業競爭力。過去研究中多數學者提出不同的策略類型與架構，其中以 Porter(1980)之競爭策略，能以簡單的概念性架構表達企業經營的複雜現象，Porter 之競爭策略主要分為三種策略(許志隆，2004)：

1. 成本領導策略(Cost-Leadership)：組織可透過規模經濟(Economies of scale)的建立，以低成本與同業競爭。
2. 差異化策略(Differentiation)：主要在使企業的產品或服務與競爭者有所不同，藉以作出市場區隔的策略。
3. 集中策略(Focus)：企業選擇只開發特定的市場，集中力量在追求成本或差異化優勢，此項經營策略可與前兩項經營策略一併使用之。

第四節 國際行銷

在國內市場已成熟情況下，企業具有一定規模與經驗後，為尋求更大的利潤與市場，開拓國際市場是一個發展的方向與目標。黃鈺君(2009)認為在國際行銷與國內行銷在原理並無太大差異，但在實務運用為因應全球各區域的差異，企業在

國際行銷上所面臨環境遠比國內行銷複雜且更具風險。張國雄(2002)在國內行銷與國際行銷主要有下列三項差異：

1. 國際環境複雜：國際行銷將會面臨到各地區的文化、經濟、法律等不同的環境差異，企業在國際行銷需考慮的因素更為複雜，相對在投資成本的風險也提高。
2. 策略擬定之差異：國內行銷所使用的策略概念可以延伸至國際行銷上，但國際行銷在訂定策略上必須考量到整合與彈性，在產品、價格、銷售等行銷策略上，在全球共同的節日透過整合訂定策略提高效率，而在口味、營運模式等則需要符合各地區消費需求。
3. 組織結構的不同：國際行銷與國內行銷在基本的組織結構為相同的，在國際行銷需要考慮到國際部門或國外分公司之設立。在組織結構必須要整合與協調國外分公司，使國外分公司可以完整接收組織資源同時並具有適用於當地消費文化的能力。

Terpstra(1983)簡單定義國際行銷是指執行一個或多個跨越國家的行銷活動，美國行銷協會（American Marketing Association, AMA）則於 1985 對國際行銷進行更完整的定義：「以多國規劃並執行創意、產品及服務的概念化、定價、促銷與配銷活動，透過交換過程，滿足個人和組織的目標。」，之後有多位學者對國際行銷不同的定義，Subhash(1987)則定義國際行銷為組織將資源及目標集中於全球市場，透過重要資源分配方來達目標所採取的方法。Seifert & Ford(1989)更詳細定義國際行銷的策略，企業為因應內外部環境因素所採取的方法包括了產品策略、價格策略、促銷策略、通路策略等不同的經營策略。在國際行銷的領域中有兩種不同的國際行銷的概念，為標準化(Standardization)及順應化(Adaptation)國際行銷策略。Douglas & Wind (1987) 將完全標準化與完全順應化視為連續帶的兩端，策略的訂定大部分是在二個極端之間的混合策略(hybrid strategies)，當行銷策略愈接近完全標準化時，標準化程度愈高；愈接近完全順應化時，則標準化程度愈低。Onkvisit and Shaw (1989)對標準化程度的定義亦提出類似的概念，收斂—發散連續尺度，完

全標準化為收斂，標準化程度最高；完全順應化為發散，標準化程度最低(李采憶，2006)。而對於策略的訂定應為標準化或順應化學者有不同的主張：

1. 標準化國際行銷策略：Buzzell(1968) 和 Jain(1989)認為完全標準化國際行銷策略是藉由相同的通路系統、相同的推廣方案，在不同的國家提供相同價格的產品。
2. 順應化國際行銷策略：Jain(1989)是在不同的國家，採用完全不同的行銷組合。從事國際行銷重視國外消費者偏好的差異會採取適應化國際行銷策略，Jaworski & Kohli(1993)認為順應化國際行銷策略對績效有正面的影響。

透過國際行銷的策略發展，能有效協助企業開拓國外新市場。企業衡量組織內部結構，訂定適合當地的發展策略，在標準化與順應化的國際行銷策略中取得最大利益，因此如何評估國際行銷的策略，須分析產業結構與國外市場現況。

第五節 市場白地

企業存在的意義為提供價值以交換報酬，每家公司都有自己的方式創造顧客價值並且獲得利潤，各公司將會隨著產品或服務趨於成熟並專注於提高效率、改善流程、建立紀律等，當企業愈來愈擅長擴展核心事業，以便從核心活動擷取最大的價值，以因應新的市場出現時，會有不同的操作，包含不同的利潤公式、不同的資源和流程、不同的專業技術等，也就是公司面對新市場的機會，稱為市場白地，必須運用全新的商業模式，以提供新價值並重新思考企業運作的基本要素，如圖 2-2 所示吳思穎(2013)：

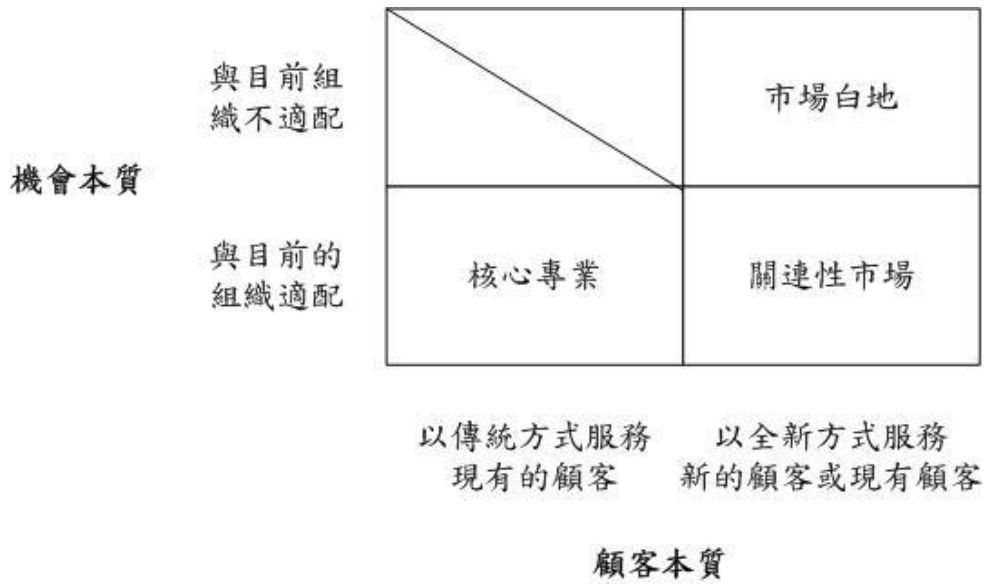


圖 2-2 市場白地定義

企業在日常經營的過程中，難免都會遇到瓶頸而無法突破，輕則使企業獲利減少，重則將面臨生死存亡的經營壓力，因此將商業模式創新是非常重要的。尹秀連(2011)而學者 Johnson(2010)則提出四格商業模式，以顧客價值主張作為企業創新、轉型成長、革新主軸，來連結利潤公式、關鍵資源和關鍵流程才能創造完整的商業模式，如圖 2-3 所示：

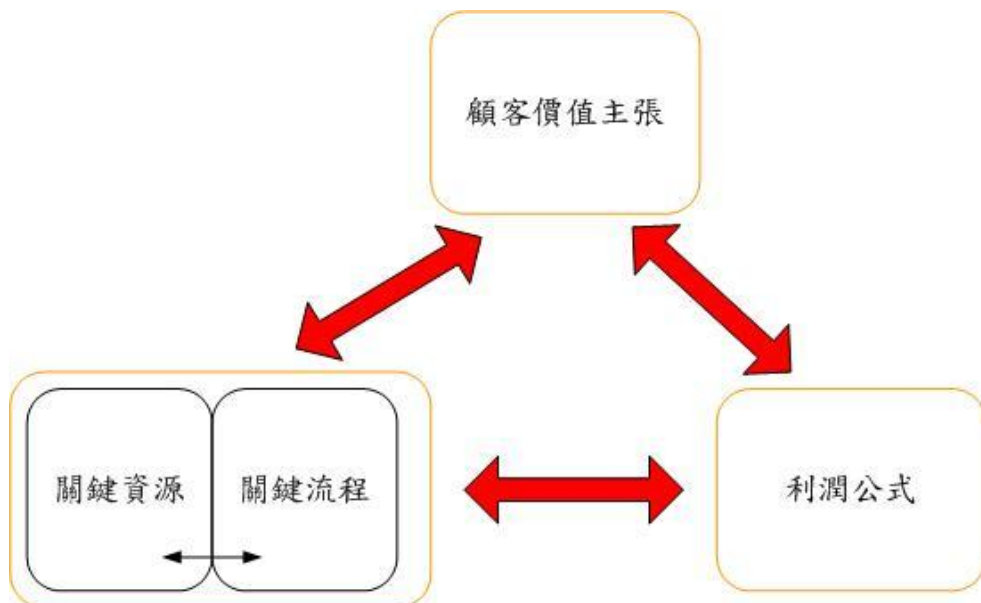


圖 2-3 四格商業模式

1. 顧客價值主張(CVP)

將產品、服務、或組合，協助顧客有效率、便利，或以更經濟實惠的方式，為特定的顧客創造價值極大化，而再協助顧客滿足他們想要的事情，則有三大重點：

- a. 目標客戶(市場)：選定目標的客戶或市場。
- b. 供應物件：是用來解決問題或滿足需求，內容包含商品及銷售。
- c. 待完成的工作：為目標顧客解決重要問題或滿足需求。

2. 利潤公式

公司掌握價值的賺錢方式，並計算營收模式、成本結構、毛利結構、資源速度，以利企業獲得最大利潤。

- a. 營收模式：需從市場佔有率、補充銷售、購買頻率等方面去思考。
- b. 成本架構：則是從直接成本和經常費用還有規模經濟去思考。
- c. 毛利結構：每筆交易需淨賺的利潤，得以負擔經常費用並達到獲利水準。
- d. 資源速度：需花費多少時間來達成資源的目標量，包含前置時間、資產利用率、處理量、存貨周轉率等。

企業為了能在新的市場能夠擴展核心事業，並從核心活動擷取最大的價值，雖然透過白地市場策略，在利潤公式中能夠改變營收模式、成本架構、毛利結構、資源速度，但似乎在評估業務外移時所作的經濟分析中有看不到的隱憂。

在 2014 年哈佛商業評論 Michael E. Porter 對於企業在業務外移的經濟分析中，可以瞭解到因全球化之影響，企業對於業務外移的評估，Porter(2014) 應該注重外移的隱性成本。當企業分析每年度現金流增減預估時，該考慮短期、長期之直接成本及間接成本，如果企業遇到隱性成本高於預估時，則實際的現金流將可能低於預期，因此，必須考慮隱性成本對於實際效益的影響，如圖 2-4 及表 2-3 所示：

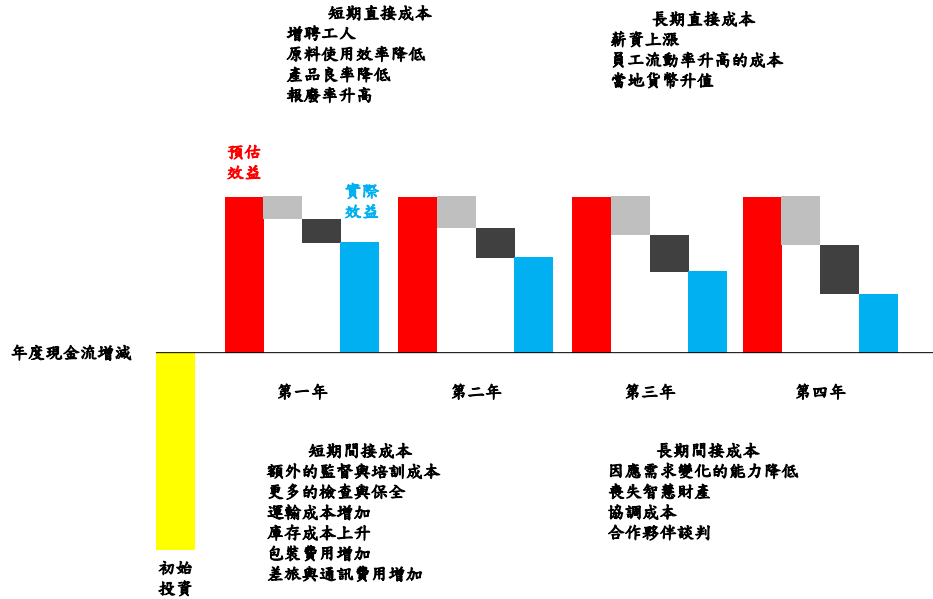


圖 2-4 產業外移的經濟分析

表 2-3 企業的隱性成本

隱性成本	短期	長期
直接成本	增聘工人 原料使用效率降低 產品量率降低 報廢率升高	薪資上漲 員工流動率升高的成本 當地貨幣升值
間接成本	額外的監督與培訓成本 檢查與保全 運輸成本增加 庫存成本上升 包裝費用增加 差旅與通訊費用增加	因應需求變化的能力降低 喪失智慧財產 協調成本 合作夥伴談判

在企業向國外發展時，在人員配置上必須增加，不論是聘請當地員工或者是企業內部員工轉移往國外都是會增加人事成本，長期而言人事成本會隨著薪資調漲產生成本上升的問題，導致人事成為直接成本方面的問題；不同區域分公司為了要進行事物上的溝通與整合將造成在管理與運輸等間接成本，隨著時間將會有更多的間接成本產生，例如：尋找新供應商與智慧財產權的花費。企業向國外擴

展時往往看到國外市場的利益忽略了隱性成本，而隱性成本將會隨著時間而增加最後對企業造成損害，如何降低隱性成本提升實際效益成為企業在開發國外市場的重要議題。

3. 關鍵資源

顧客提供價值的方法，關鍵的是人員、設備、資產、技術、活動。

4. 關鍵流程

關鍵流程指的是公司以持久且可重複使用的方式，讓企業重複運用及調整，以滿足顧客價值主張和利潤公式的運作，內含重點為：

- a. 流程：產品開發、設計、生產、銷售、資訊科技、招聘和訓練等。
- b. 規定和評估：投資的保證金、信用條件、供應商條件、前置時間等。
- c. 準則：需評估機會的高低，才得以展開投資。

第三章 市場概況與分析

外帶式飲料業在台灣已有相當成熟之經營經驗，國內的飲料市場趨近於飽和的狀態，在市場飽和的狀況下，開拓國外市場成為突破產業瓶頸的手段之一。透過分析國外飲料市場，瞭解全球各地區不同的飲料文化，協助國外分公司經營策略的訂定。對於企業本身的作業流程，則成為拓展國外市場的重要後援。故本章主要分析國外飲料市場概況，並瞭解企業內部流程。

第一節 全球化飲料市場趨勢分析

隨著資訊發達與交通運輸的便利，世界各地的商品可以互相交流，全球的市場也會影響各地區飲料市場的變化。透過全球市場的飲料趨勢分析，有助於瞭解市場未來發展與商品的開發。

目前「健康」是全球飲料持續關心的主題，因各種重大疾病的發生率持續升高，人們開始重視健康的生活與飲食。根據分析全球多數的消費者對於與健康有關的產品，願意將價值置於效能上，由此可見消費者對於健康產品的重視。一般常見的健康宣稱是強調天然、不含人工添加物及防腐劑、有機到低熱量。在健康飲料快速成長的情況下，碳酸飲料消費市場將受到強烈的影響，為了因應趨勢碳酸飲料也積極開發低熱量碳酸飲料，以低糖或人工代糖的方式改善飲料的熱量，但在人工代糖是否影響人體健康疑問下，在銷售方面也受到影響。在果汁方面，消費者購買果汁飲料的理由之一是追求健康效能，果汁在標示強化維生素、不添加糖特別受到歡迎，新鮮與健康果汁是飲料業相當重視的一個市場。咖啡在飲料市場一直都占據重要的地位，咖啡也加入低熱量產品的行列，咖啡透過不同包裝進入市場，例如紙盒裝、罐裝、附杯蓋裝等不同包裝，產品種類擴大增加銷售，咖啡的需求透過零售的方式持續成長。

茶飲料在健康意識上升的影響下在銷售上也是不斷成長，而隨著茶飲料市場的擴大，新產品也不斷的出現，各種特色茶飲與創意茶飲的出現，茶飲料的新鮮與多變特性吸引不同的消費者購買。而在 2013 年美國西雅圖的咖啡連鎖店星巴克

也正式進入茶市場，在加拿大農業和農業食品部發佈食品趨勢報告指出，預計至2020年，加拿大茶飲品消費量將增長40%，主要是因人們對健康和保健的興趣提升。整體而言，各種飲料都以健康取向作為發展，並且以茶飲料、能量飲料、果汁、功能性飲料為潛力商品，但碳酸飲料仍然具有一定的市場。

夏季高溫帶來飲料業的商機，尤其是廣告、促銷大戰也陸續開打搶進市場。根據統計飲料業銷售產值約為新台幣500億元，若以產品種類來看，茶類飲料產值最大達190億元，其次為咖啡飲料66.9億元，果蔬汁57.9億元、碳酸飲料54.3億元，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。

依據經濟部統計處資料顯示，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，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，如表3-1所示：

表 3-1 台灣飲料業整體產值

單位：新臺幣千元

項目別/ 年度	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

結論：

全球健康意識上升，在新產品的開發上，除了好喝之外也注重對於身體的影響。飲料市場整體趨勢注重健康與包裝，茶類飲料在各國的需求量日漸成長，可能為未來主要的飲料商品。

第二節 全球各區域消費文化差異分析

世界各地的人文風俗各有不同，在飲食文化上也有許多差異，在各地區的氣候與環境不同，將造成各地有不同的飲食特性。而食物商品則因各地區對於食物的認定與口感上的差異，商品往往要地區化才能進入在地市場，對於外地式飲料業也是如此，各地區的人對於飲料甜度、酸度與口感各有不同的主觀認定與喜好，如何進入市場首先必須瞭解當地的飲料市場特性與概況，而下列分別列出各地不同的飲料銷售概況。

在亞洲地區主要茶類飲料為主，像是日本、中國、韓國等國家都是以茶類飲料為主，其次以非碳酸飲料的成長非常快速，以運動飲料、咖啡、有機飲料等為主。根據創市際市場研究顧問對台灣、日本、中國、韓國所進行的市場調查，可以更清楚瞭解四國飲料銷售的情況與對飲料的喜好。

1. 台灣：對飲料的期望中以「對健康有益」比例占最多。

購買場所，以「便利商店」為主

2. 日本：以茶飲料銷售為主，茶飲料佔喜好飲料前 10 位中的 5 位以上。

購買場所，以「自動販賣機」為主

3. 中國：較容易接受外來品牌。

購買場所，以「路邊攤」為主

4. 韓國：為四國中飲用飲料頻率為最高。較特殊為隨著消費者年齡上升，飲用頻率升高。

在調查結果中，其實四國在飲料銷售情況大致上相似，對於飲料所重視的也都為口味，在飲用頻率上都以「一天 2 次以上」、「一天 1 次」為最多，對飲料期望則以「味道好」、「對健康有益」為最多。而可口可樂在四國的喜好飲料中都在前 5 名以內，具有一定的銷售市場。

在美洲地區以碳酸飲料為發展方向，健康型碳酸飲料需求上升，各種低熱量、低糖、無糖碳酸飲料相繼被開發，但是受到健康意識影響，碳酸飲料的需求有消退的趨勢，反觀在茶類飲料的趨勢正逐漸上升。飲用水方面，SOMA Beverage 公司在最近幾年推出了 MetroMint Water（薄荷水）系列，薄荷水是以獨特的特性占據飲用水市場，添加薄荷的飲用水除了清涼感之外，在健康方面有助於促進消化與放鬆肌肉等功效。

茶飲在美國的需求逐漸升高，星巴克在 2013 年宣布進入茶飲市場，星巴克成立名為 Teavana Fine Teas + Tea Bar 茶飲店，採用以往星巴克的販售文化，將東方文化與茶文化融合進入門市。又此可看出，在美國的茶飲市場就有相當的潛力與發展。近年來，美國茶葉進口量大增，調查研究機構 Euromonitor International 預計，到 2017 年美國即飲茶(On-trade)消費將增長 10%，至 37,727 噸。

在歐洲地區以運動飲料與能量飲料為主要銷售產品，在 2000 年至 2004 年，運動飲料增長了 67.9%，而能量飲料增長 50.3%。而最有潛力的產品則為功能性果汁飲料，是以水果與麥芽(malt)成份混合的飲料，飲料味道新鮮，且還是天然的強身飲料產品，這種飲料新產品，逐漸在歐洲和美國暢銷。歐洲主要以追求健康的飲食生活，使得果汁的新鮮與健康受到歐洲各國喜愛，各國公司研發特色產品。在德國果汁飲料發展的趨勢就是以方便、純天然、保險、便於攜帶為主題。為了要與傳統市場作為區隔，特別以水果和頂級水果果汁作為混合飲料，在德國非常流行。果汁飲料在荷蘭 2007 年時推出的新飲料產品中約佔 70%。在英國 Smoothies 品牌新飲料產品大受歡迎，銷售額為 1.34 億英鎊。Smoothies 品牌飲料的產品，都是使用頂級質量的水果原料，而且主要還都是冷藏的產品。茶飲料在英國則形成一種特殊性，英國人普遍喜歡飲用現泡的熱飲，冷的茶飲料進入英國時銷售受到一定的影響。在 2011 年台灣茶飲業者參加在巴黎所舉辦的加盟店商展中，店家強

調台灣文化，飲料概念、調配機器、配方、原物料都來自於台灣，為首先進入歐洲市場的業者。

K 公司為要獲得全球各地區消費文化之差異，以瞭解全球飲料市場概況與消費嗜好，進一步去擬定適合各地區的經營策略。透過在國外預設分店，去獲得當地市場消費資訊，並透過資訊系統整合分析，提供有用的資訊作為公司經營策略之依據與參考。K 公司為進行資料探勘，分析各地區市場，首先在新加坡、柬埔寨、印尼、廈門進行設點，對當地的飲料市場進行分析。

K 公司收集全球各地區的銷售資料，將 K 公司大類商品在銷售額所佔比例整理成圓餅圖，如圖 3-1。

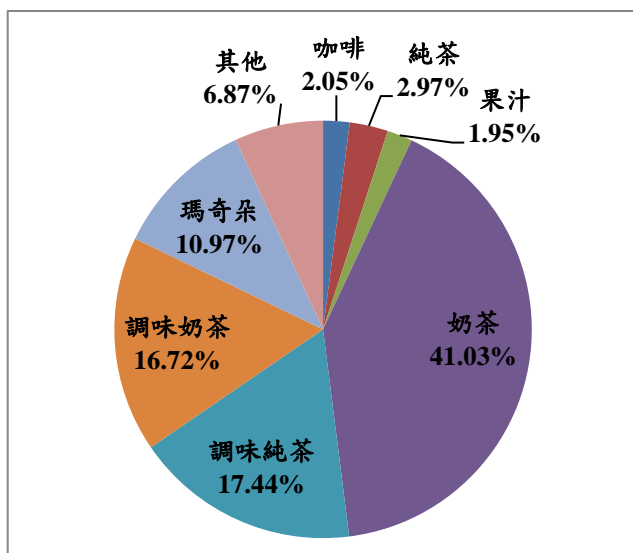


圖 3-1 營業額圓餅圖

資料來源:新加坡公司

透過銷售圓餅圖可以發現，國外市場飲料大致上以奶茶與調味茶飲佔多數，國外市場主力商品為奶茶類佔總營業額的 68.72%，超過總營業額的一半，而純茶類 20.41%。透過 K 公司內部銷售資料，可以發現 K 公司在國外市場的銷售情況，以奶茶與純茶類為主要銷售商品，可以發現在國外的喜好偏向奶茶與純茶的特調。

綜合整理各全球各區域的飲料消費市場調查，可以瞭解各地區在飲料文化上雖然有差異，但消費習慣還是以世界飲料消費趨勢偏向健康需求為主，各地區消費情況整理如表 3-2：

表 3-2 各地區飲料消費概況

地區	消費情況
亞洲地區	以茶類飲料為主，以運動飲料、咖啡、有機飲料等為主的飲料成長非常迅速。
美洲地區	碳酸飲料為最大宗但有消退跡象，茶類飲料需求逐漸升高。
歐洲地區	以果汁為主，茶類飲料以熱飲為主。
東南亞地區	在預設分店所收集的資料中，奶茶與調味茶飲為熱門商品。

結論：

依據資料之收集，可以發現除了在亞洲地區的外帶式飲料業市場趨近於成熟且已達到飽和的狀態，在美洲、歐洲與東南亞地區的外帶式飲料業市場仍持續擴張中。在國外市場的外帶式飲料業市場具有相當的潛力，但市場資訊並不完整，具有一定的風險，如何瞭解當地消費者的口味與消費型態，並進一步調整適合當地飲食文化的飲料將成為台灣全球外帶式飲料業者重要的課題。

第三節 台灣全球化的作業流程

從前採用口述方式教導員工煮茶、調配、操作等作業流程，會因沒有統一明確的作業流程，造成產品的不穩定導致各家店面在飲料的口味上有所不同，影響顧客對於品牌的印象。在外帶式連鎖飲料業的作業流程分為許多部分，從中央廚房到各家店面，員工訓練與手冊，訂定明確的作業流程與統一的標準，有助於生產與員工操作上有許多的幫助，藉此達到降低錯誤與加快員工訓練速度。

K 公司基層員工的員工訓練時間為兩個月，第一個月由訓練員陪同教導，一開始介紹原物料、商品與店面讓新進員工對 K 公司與自己的工作有基礎的瞭解，之後便進行作業訓練，作業訓練則分為三個部份流程訓練、廚房訓練、吧台訓練，最後進行筆試考核。流程訓練主要訓練員工在服務部份的知識與技巧，內容包含點單、外送與服務禮儀，讓新進員工可以瞭解店面基礎的工作。在廚房訓練部份，

則先由資深員工教導新進員工如何烹煮原物料，透過配方與手冊教導新進員工，並親自示範教導如何進行烹煮。之後總部訓練員作為陪同，巡視新進員工在廚房工作的學習進度與成果。在吧台訓練部份，新進員工必須經過前兩項的訓練，才可以到飲料吧台工作，吧台工作除了調配飲料之外，最重要的就是面對顧客，顧客的第一印象就是吧台的工作人員，所以 K 公司相當重視吧台形象。吧台訓練的內容主要為調配飲料比例與操作，也必須學習如何保持吧台整潔與物品的補充。第二個月則主要由新進員工開始進行自身調配飲料，主要分為兩個訓練飲料調配與獨立泡製，飲料調配是由訓練員監督與從旁指導，首先由訓練員舀糖及奶精等原料配方比例，學員只需將茶汁倒入即可完成包裝。而獨立泡製則由訓練員在旁輔助觀察學員泡製飲品，由學員依照各商品之比例配方，調製並包裝完成。最後由店長進行筆試考核及泡製考核，決定該學員是否通過升職，如圖 3-2 所示。

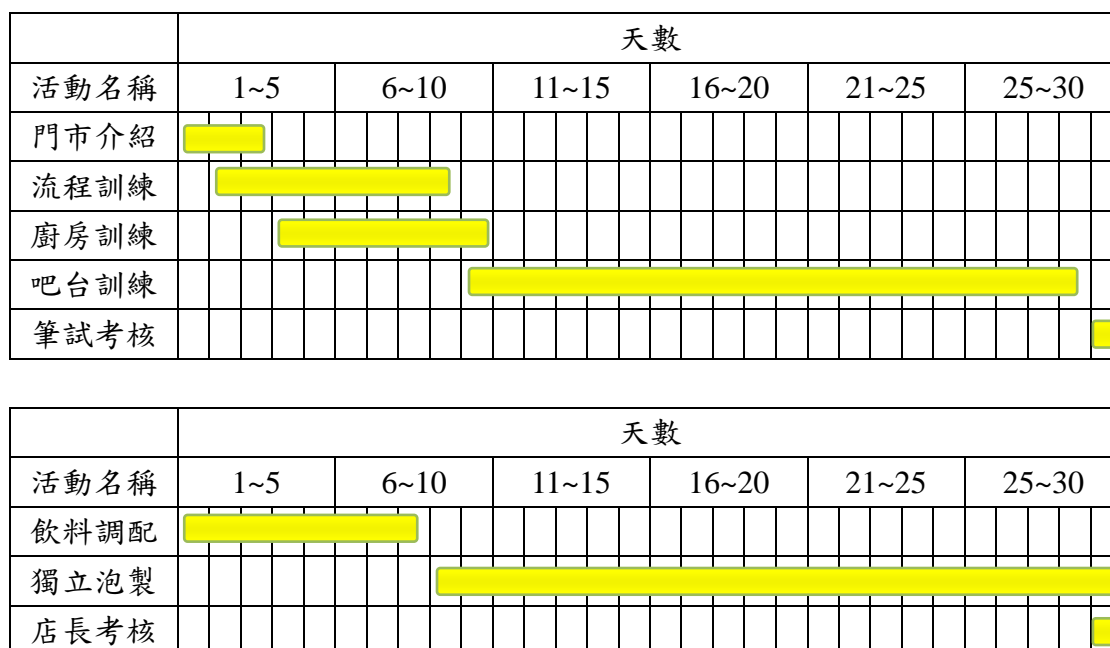


圖 3-2 員工訓練甘特圖

透過訓練新進員工可以迅速的理解飲料的調配方法，與對顧客的服務。更重要的為處理顧客的客訴服務，客訴處理主要分為三種階層，等級一外送未準時送到、飲料錯誤由基層員工處理相關問題。等級二飲料出現異物或服務態度問題，

由店長與資深員工出面處理與協調。等級三有關傳播媒體與政府機關問題，將由店長先行處理並會報總公司進行後續問題討論與解決。新進員工在員工訓練完成後轉成正職人員，正職人員如果要晉升其他職務，需經過績效審核、評估與八大技能訓練後可進行升職。八大技能訓練詳細說明如表 3-3。

表 3-3 八大技能訓練表

序號	技能	詳述
一	人事	面試與人員配置等，人事問題處理。
二	現場管理	預備銷貨物料與客訴、危機處理能力。
三	物流	廠商的聯絡、庫存盤點等。
四	設備保養	各樣器具的保養與維修。
五	報表	班表、營運與薪資等報表製作。
六	對帳	帳目整理分類、營業報表回報。
七	環境、品質	環境整潔、服務訓練與商品控管。
八	教育訓練	員工教育與流程教育等。

K 公司為求人才在公司內部有良好的發展與有效的管理，分成各樣職位如表 3-4。

表 3-4 K 公司升遷辦法

職等	職稱	升遷辦法
一	試用正職	新進員工，需經訓練並通過筆試考核、店長考核後升職正職員工。
二	正職人員	能正確執行工作，並培訓新進人員。透過門市店長推薦信與總部主管面試，通過可升為儲備幹部。
三	儲備幹部	需熟悉八大技能訓練項目，並符合年資且經歷過 2 間以上門市經營環境，通過考核後則可升為儲備店長。
四	儲備店長	需熟悉八大技能訓練項目，預備管理店面。管理後並給予 6 個月店鋪績效考核期，通過考核升職為店長。
五	店長	需實際經歷 2 間以上店面管理，擔任八大技能授課講師指導經驗，有區域店長職缺即可轉任區域店長。
六	區域店長	採年度簽約制，直接管轄 4 至 6 間店面，優先獲派開發新城市商圈管理。

在外帶式飲料業競爭激烈的情況底下，人才的培養與保留是相當重要的。K 公司透過人才培育計畫，以面試方式瞭解人才的特性與需求，藉由工作上的觀察與分析，給與人才足夠的發揮空間，配合公司政策拓展新市場，並且營造出歸屬感以降低人才外流的機率。而透過人才培育計畫，K 公司在海外拓點，可以擁有足夠的領導人才協助與管理，在海外營運總部可以更有效率管理，進行營運改善與拓店評估，使公司在海外的發展更為順利。

K 公司為求穩定與有效的管理商品品質，透過一定的生產流程管理原物料與配給，K 公司的原物料來源有幾種不同的方式：

1. 供應商直接供應：茶葉、醃製品等。
2. K 公司提供配方，廠商製作運送：冰淇淋、布丁等。
3. 供應商供給各店面：鮮果、農產品等。

K 公司以資訊系統掌握各店面的銷售狀況，並透過營業額等資料分析原物料耗損的狀況，進行原物料配給達到有效的運送配置。而需要新鮮的原物料，則先由公司總部與供應商洽談價格，並且與各店面需求量加總進行以量制價的方式，降低原物料成本，之後經由各店面向特定供應商直接進行採買，以維持商品的新鮮度，提供更好的商品品質。

結論：

K 公司在人事方面，以員工教育訓練為重，制訂專業課程培養員工能力與向心力，為未來企業在國外發展定下基礎。在供應鏈方面則有固定供應商與資訊系統可以確保原物料供應完全，成為企業穩定的後援。

第四章 台灣外帶式連鎖飲料業經營策略之探討-以 K 公司為例

本章從市場白地策略(Johnson, 2010)理論中，分析外帶式飲料業之顧客價值主張，分別為飲料品質、流行與創新、食品安全與衛生三大顧客價值主張，透過建立固定流程與監控機制，並收集相關資訊瞭解顧客需求以解決顧客之價值主張。在利潤公式方面，以固定配合供應商和以量制價成為企業主要獲利來源。並藉由國外市場開發與店面型態的創新，在飽和的飲料市場中開拓新的飲料市場，以提升公司獲利。

續以(C. K. P. a. G. Hamel, 1990)提出之經營模式的架構，從核心策略、策略性資源、顧客介面、價值網路分析 K 公司的經營策略優勢，並歸納出 K 公司經營策略的核心競爭能力、競爭者之差異化能力、提高附加價值能力與接觸消費者能力。瞭解成功企業非單一因素所造就，而是發展特殊有效適合自身企業組織的經營模式(Business Model)及策略。

第一節 K 公司之顧客價值主張

外帶式連鎖飲料業的商品為顧客導向，K 公司依照顧客價值主張商品定位，首先必須先透過分析外帶式連鎖飲料業的市場瞭解顧客價值主張。K 公司的顧客價值主張建立於市場趨勢與區域文化差異，世界飲料市場趨勢成為 K 公司商品主要架構與開發方向；區域差異化成為 K 公司調整各地飲料與經營模式之重要考量。

一、市場趨勢

市場趨勢主導顧客消費取向與飲料開發方向，瞭解市場趨勢符合顧客需求為開發飲料之基礎，如何發展為領先其他飲料業者之創新產品，將成為 K 公司最終目標，K 公司透過歷年飲料市場調查與分析，瞭解世界飲料市場趨勢，並深入分析市場的變化與未來發展。

二、區域文化差異

各區域因不同人文、氣候、地形等多種因素影響當地消費型態，商品在地化，將成為連鎖產業在發展國外市場中重要的策略，K 公司藉由預設分店收集當地飲料需求與消費型態，並訂定區域經營策略與套用不同的店面經營模式。

而 K 公司透過多年經營經驗瞭解顧客對於飲料的基本需求，分為下列三大方向：

一、飲料品質

消費者對於飲料品質為基本需求，K 公司透過作業流程與員工訓練固定每一杯飲料的調製過程，使飲料的品質可以維持在穩定的品質，使顧客可以在每間不同的分店享用同樣高品質的飲料。

二、流行與創新

現代在資訊流通相當迅速，飲料的風潮容易改變，如何掌握飲料的趨勢對於企業是相當重要的。K 公司透過收集顧客意見回饋，並隨時觀察飲料產品的動向，瞭解顧客需求藉此創造符合顧客的新產品。

三、食品安全與衛生

食品安全的問題日漸受到重視，K 公司有固定配合的供應商，並且對於原物料的嚴格監管，強化食品安全。透過公開的飲料調製，顧客可以直接看到飲料調製過程，且維護店面的衛生整潔，使顧客可以安心的飲用飲料。

顧客需求為 K 公司所注重的資訊，透過市場趨勢與各區域差異化架構企業的核心競爭力之主軸，核心競爭力成為支撐 K 公司在經營策略建立與國外市場發展上重要的基礎。

表 4-1 顧客之價值主張

顧客之價值主張	解決方案	達成效益
市場趨勢	藉由分析歷年市場資料，瞭解市場的變化，進一步掌握市場趨勢。	成為 K 公司在訂定市場開發的方向，符合顧客需求。
區域文化差異	建立預設分店收集當地飲料需求與消費型態。	獲得當地消費文化，銷售資料成為公司內部重要資產，並且為公司決策參考依據。
飲料品質	建立固定作業流程與員工訓練，維持飲料品質。	分店的飲料品質並不會出現落差，而影響顧客觀感。
流行與創新	收集顧客意見回饋與掌握飲料風潮動向。	開發出符合顧客需求的飲料新產品。
食品安全與衛生	固定配合供應商、原物料監控。開放式吧台與整潔空間維護。	減少原物料食安問題，提升顧客對飲料與企業信心。

結論：

市場趨勢與區域文化差異兩者為影響國外市場重要因素，K 公司主要藉由資料收集與分析掌握市場整體狀況，維護商品品質則透過作業流程的建立。資訊收集機制與作業流程，為發展 K 公司企業核心競爭力重要基礎。

第二節 K 公司之利潤公式

一、供應鏈

K 公司在台灣的外帶式連鎖飲料業深耕二十年，建立相當穩固的根基，並且品牌形象深植消費者心中。在飲料技術與原物料品質掌控也都趨近成熟，擁有固定合作的原物料供應商與製造商，在有完整的供應鏈情況之下，K 公司具有相當高的穩定性，為擴展店面打下穩固的基礎。透過供應鏈流程圖可以清楚瞭解到 K 公司生產模式與獲利來源。

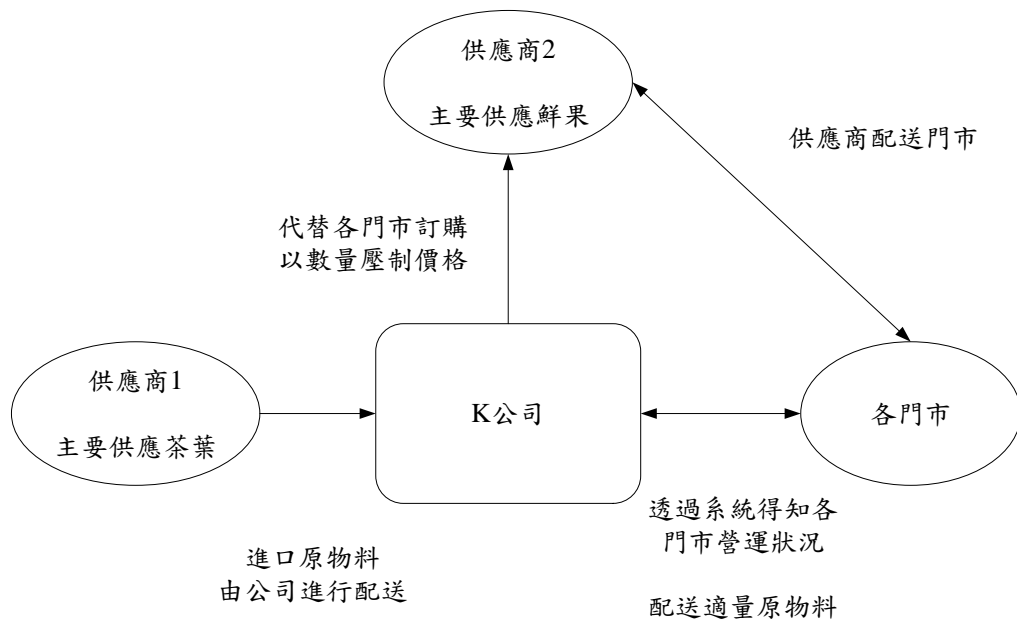


圖 4-1 供應鏈流程圖

K 公司獲利來源主要分為兩個，一是茶葉類供應商的原物料成本為獲利之一，另外一個則是從各店面所得的營業利潤作為主要獲利來源。而 K 公司對於鮮果類供應商則是扮演整合議價的角色，以龐大門市的總需求量與供應商洽談優惠的價格，提供給各門市更低的價格以提升利潤。成熟的供應鏈與物流作業，為 K 公司打造良好的基礎並擁有大量原物料資源，做為各地銷售型態與國外市場的發展後盾。

二、市場開拓

在台灣飲料市場已經飽和的情況下，開發國際市場與新型態店面變成 K 公司主要經營目標。國外市場尚未成熟並且具有廣大的新市場，K 公司透過預設分店，收集國外飲料市場與當地口味特性等資料，經過資料分析後可以協助 K 公司進行經營策略訂定。K 公司提供員工許多專業知識訓練，培養員工管理與創新等知識，造就未來在國外分公司的管理人員，而各區域公司在具有領導能力人才的帶領之下可以有更好的發展。K 公司透過異業結合開發新店面型態，以自身飲料品牌與技術的優勢，結合餐飲與糕餅業等多種不同的產業，提供創新銷售商品及商業模式。並吸引除了原有的顧客之外不同階層的消費客群，領先其他外帶式連鎖飲料業，開拓出新的飲料市場。

結論：

以固定配合之供應商與以量制價成為 K 公司的獲利來源。

以分店建置與資料收集分析來協助國外市場的開拓與公司經營策略訂定。

以創造新型態店吸引不同階層顧客達成開拓新市場增加顧客。

第三節 核心競爭能力之探討—個案探討

首先要探討公司內部的核心價值及競爭力之問題，手搖飲料店主要分為三個部份，商品、服務、氣氛，首先為商品部份，重要為成本分析及商品的標準配方表及製造流程，為手搖飲料店之核心部份，在 K 公司的商品部份，主要是建立商品平台，原物料百分之六十為外部代工之線上可用品，指的是立即可直接使用，並經過公司商品檢驗之後，才可上架販售，而百分之四十來自公司自身研發商品，這樣的經營模式，在於成本及品質控制上有著良好的控管，同時也作為基本的成本分析，作為未來調整的方針。接下來為商品的標準配方表，在公司基本展店至今，整理出各店販售之商品排行統計資料及市場調查後，更瞭解各地區消費者的口味狀態，適當推出當地當季推薦商品。公司本身對於各飲料配方，有著基礎配方，並配合統計資料，調整並符合當地消費者的口味。在店內商品製造流程的部

份，包括員工之門市教育訓練，配方調製流程及精進製程時間控管，應用精簡人力達到到客數高時負擔能力等等。

第二在服務的部份，主要針對售前、售中、售後部份探討，在售前部份，為公司支援飲料店原料的部份，因店面每天都會有販售資料進入公司系統中，各類商品所販買的杯數及金額與原料的存量都有進行控管的部份，不會造成店內無料可用，公司及店都有設定安全存量，並運用公司物流系統支援各店情形。在售中的部份，公司在各店都有設定坪數擺放工作器材的佈置設計，讓在店面生產飲品時，工作能加速及順利產生時效，以面對高量的到客數。在售後部份，提供透明的資訊及客訴管道給消費者相關選項，例如：熱量、0800 客服電話、信箱等等，還有未來推薦之新飲品等等。

第三部份氣氛，為店面裝潢規劃設計及員工服務之態度養成，主要給予消費者面對 K 公司本身的印象，包括：員工本身的招呼方式、笑容之訓練，因外帶式飲料店不僅是食品業更是服務業，提供良好的服務及商品，對於未來競爭力有著相關大的連結關係。

在 K 公司內部各項指標性項目討論，包括二大部份，門市營運績效提升及門市成本管控和汰換策略分析，公司內部在門市營運績效提升部份包括了許多重要的項目，例如：同業競爭損益分析和市場規模調查，門市投資報酬率及損益平衡點精算，連鎖門市開發策略和商圈調查，門市營運績效分析，不良店提升績效及改善對策，商品開發和汰換策略分析，而在門市成本管控和費用控制部份，對於門市日常營業費用控管技巧，商品成本結構分析和訂價策略，商品周轉率和利潤率精算方法，門市排班及人時生產力提升技巧，點餐單設計和行銷損益分析等等都是公司重要性指標，這些都是過去經營二十年所累積下來的經驗，加入科學化的管理所設定的經營性項目指標，可成為未來在經營及營運上參考的依據及突破市場的重要資料。

在供應商部份，在 K 公司系統，原料供應商主要有二個部份，一為公司內部總廠，二為外部供應商，所提供的原料比例，分別為百分之四十及六十，內部總

廠所提的原料大部份為茶類及醃漬農產品等等，而百分之六十的部份由外部供應商所提的原物料包材，包括：生鮮類的農產品為主及代工之飲料用品，例如：飲料杯，吸管等等，而內部的成本控管是由 K 公司所設定成本，而百分之六十的成本制定是由 K 公司根據地區店面數量及所需的原物料和外部供應廠約定價格，由外部供應廠直接面對店面的物流，由店面當面現金支付，這樣的策略可使得成本降低之外，也可讓商品品質穩定，同時給予店面成本下降外，外部供應廠得到穩定的供貨來源，在公司部份，節省大量人力物力及成本，使得公司正常運作。

結論：

外帶式連鎖飲料業主要以商品、服務、氣氛三個部份構成核心價值，商品透過多年在飲料業經營的經驗創造獨特的配方具有商品品牌。服務藉由系統建置掌握各店面原物料存量狀況，提供透明資訊與客訴服務達到良好服務品質。氣氛透過員工教育訓練與環境整潔維護給予顧客良好印象，成為 K 公司核心競爭力。

第四節 提高與競爭者差異化能力一個案探討

K 公司與競爭者主要差異化的部份，主要分為三個部份，第一建立 K 學院，第二商品研發，第三為勢力發展。過去傳統的手搖飲料店的訓練方法，是由各分店自行訓練員工泡製流程及認識原物料，造成員工基礎知識不足，品質無法一致，問題機率升高，同時因員工把飲料業當為過渡時的工作或是純粹打工性質，造成員工畢業後離職率高。多數人都會認為飲料店不是可長久性發展的事業，畢業後總尋求與學業相關行業，或在未能充分選擇以下，仍然選擇先行離職，造成員工流動率居高不下等問題。而 K 公司創新建立 K 學院，成為員工教育訓練基石，讓員工深刻認識整體公司發展方向，而突破過去傳統手搖飲料店的訓練方式，由公司建立 K 學院，建置訓練吧台設備及統一製作流程，教導新進員工認識及了解原物料分辨，並充分授課，安排學分制度，讓員工瞭解店面的經營及製作飲料方式，並配合公司研發的最新配方及簡化實務流程等等，而不在只是給予單純的製作手搖茶飲工作，而是給予員工未來發展的機會及希望舞台。

第二在商品研發的部份，首先 K 公司在資訊化過程當中，建立 ERP 及 POS 系統，目前已擁有大量各地區及各分店的資料，瞭解各地區各分店的經營情形，也瞭解當地文化、地區、建立口味資料庫，整合餐飲、食材出口飲食文化，恰如其分地扮演當地外帶式飲料大使的角色。以融合傳統和創新精神，從食材，設備，裝潢，場域，人員等，透過 SOP 規範來達到整廠輸出，使全球的消費者都能享受品質一致，且精心的服務。在二十年經營上的地區發展出的口味及受歡迎的產品，在 K 公司制定了新產品上市原則及流程，主要原則包括下列的原則和流程：

- 1.符合公司經營之方向，類別，以自然，健康，無太多人工化學添加物為主
- 2.市場接受意願高，普遍性佳，或具獨特性。
- 3.產品競爭力考量
- 4.有助提昇品牌形象
- 5.有助提高銷售利潤
- 6.相關食材，器具之取得及成本考量
- 7.操作流程之時間考量
- 8.現有環境之空間考量
- 9.外帶外送之包裝考量
- 10.人員之技術訓練及品質一致性考量

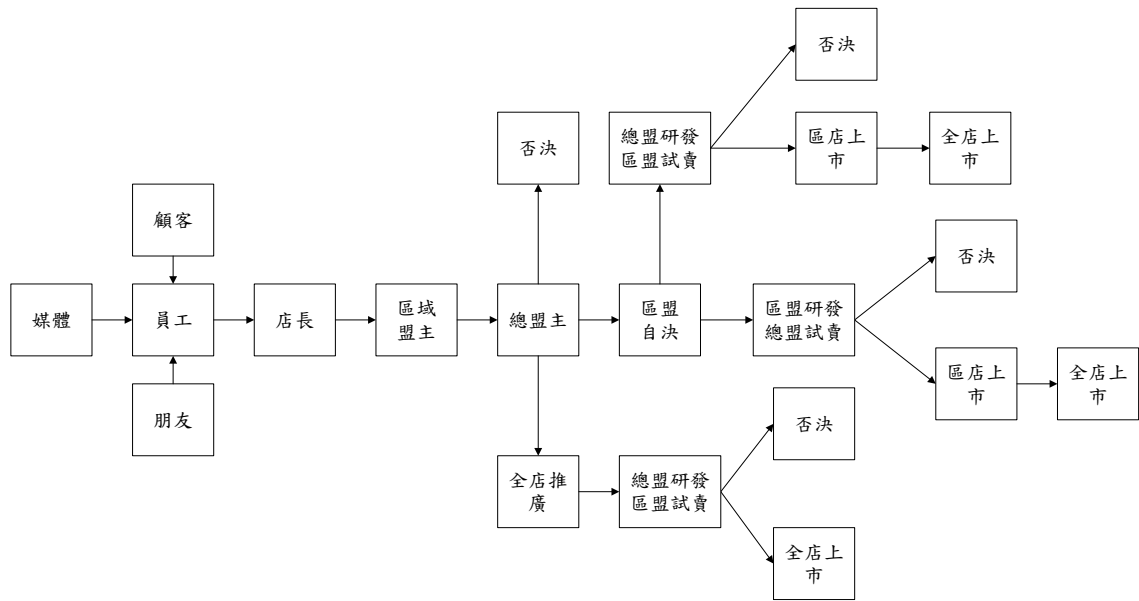


圖 4-2 新產品開發流程圖

最後為勢力發展主要分為二個部份，過去培養的勢力及新興培養力量，目前在台灣現在外帶手搖飲料產業當中，因 K 公司經營為二十餘年，為飲料產業的龍頭，也因過去經營員工制度上的關係，造成一度有離職後自創新品牌的情形發生，造成現在產業多頭的情形發生，過去培養的勢力都延用於在 K 公司所訓練的方式及經營方法。對於過去勢力的掌握，是有相關瞭解，也因過去發生的問題存在，在培養新興的力量時，必須制定策略是給員工快速直接的升遷管道及個人希望舞台，從 K 學院訓練開始，讓新興力量從基礎認識原物料開始到地區總經營上的營業運作訓練，發揮新興力量於全球。從一連串的專業知識訓練、原物料特性、建立標準員工手冊等等，安排各產業界精英授課，將組織進行再造及整體資訊化的提升。為全球化培養新興力量，將來自不同的領域、不同的心態人才，整合訓練為公司發展，由外而內需求的優秀管理人才，採取適地、語言、文化，發展全球合資 (Joint venture) 策略，為優秀員工發展舞台，職涯規劃及公司版圖的擴大創造全球勢力。

結論：

K 學院的設立不僅是教育訓練授予專業知識，更是強化員工向心力，給予員工整體發展與希望舞台。建立 ERP 及 POS 系統瞭解各地區經營情形，適時調整策略方向並藉由 SOP 規範達成整廠輸出複製效應。全球化由外而內需求的優秀管理人才，發展全球合資營策略，為優秀員工拓展企業版圖，創造與競爭者差異化之全球經營模式。

第五節 提高附加價值能力一個案探討

過去二十年來 K 公司從傳統手搖飲料純店面市場以產品為主導向，轉型到多角化經營模式，而過往的經驗形象造就了品牌的價值，企業面臨轉型時必須考量到消費市場的瞬息變化。在品牌的核心價值，K 公司從一開始就留給消費者很好的印象，為產品注入高品質、高單價形象，單純樸實。提供給消費者不僅是品質的保證更是分享快樂的首要選擇。但隨市場潮流混亂環境、競爭激烈、多變的口味及各項不確定因素之下，公司必須提升附加價值能力，在銷售及行銷上必須使力。K 公司在行銷策略上，導向店面服務模式變化，進行一代二代多代店的改變，給予消費者新期待及良好消費環境新思維，從原本的一代店服務，擴大二代店的服務層面，在接觸消費者的店面型態上進行優良服務及品牌形象的推展。實際店面除給予軟硬體支援，更能得到消費者的認同及提高新消費群的接受程度。而在提高銷售附加價值上，保有過去傳統的簡約風格之外，更在消費結帳工具上連結推出新服務，除電子錢包、儲值卡、交通卡等讓消費者有者新的體驗感受。在實體店面的裝潢風格變化上，主要分為四種階段，分別以傳統店面、二代店面、三代店面、四代店面為區分，而這四種階段差別在於本身的設備規劃及地區文化取向，在服務模式上也有些微改變。

在外帶式飲料（一代店）傳統店面，以過去的服務經營方式，基本上維持現狀，仍以飲料產品為主，經營策略上推動產品為大部份，利用產品基本行銷手法，推動產品的銷售。而在實體店面上，除保持清潔亮眼的外觀，仍然給予消費者品質信心、消費方便等需求，因消費者享用飲料，除好喝、解渴之外，仍然會考量店家提供的生產環境優不優良，也成為再來客的主要原因。而 K 公司要求實體店面皆必須通過公司管理認證之後，亦須符合各地主管機管所要求之規章規定，才能取得繼續經營的權利，也為保障消費者食用的安全，提供顧客好的消費服務經驗與品質。

而在一代店經營推展下，年輕族群逐漸成為外帶式飲料市場消費主角，隨著消費主角口味多變及消費模式求新求變，若只提供基本的行銷顯為不足，必須推動新的策略及服務模式上的變化，除了改善硬體的資源之外必須提升符合消費族群打破傳統消費習慣，但其中仍需顧慮到傳統消費者養成之習慣及口味。K 公司為了靈活因應市場改變，推動實體店面升級的策略，在原一代店負擔最少的情形之下推動二代店的更新，保住原本市場佔有率及開發符合新的消費群的需求，考量全面原因之後，推動二代店策略成行。而二代店具有風格及主推的策略為升級更好的服務，保留原本傳統店面特色進行實體調整，主要為顧客流動上設計良好動線空間，並給予具有時尚感的設計，加速產品生產速度，減少顧客等候時間，並設置座位讓顧客可以稍坐等候。在人員的訓練上專注於服務品質，但在銷售型態上並無作太大改變，卻在提升產品生產速度之後，提高尖峰時間客人的滿意度，對於二代店的業績有著重大的影響，而目前為 K 公司在台灣中部地區都為二代式飲料店面。

二代店推動一段時間後，發現區域多元消費的不同，例如：商業區及觀光區有著大量商業人潮或觀光客，必須適當提供座位，作為休憩、談論事情的地方需

求。而座位及原本的產品之外，必須滿足商務及觀光客的短暫停留需求，提升品牌服務滿足度，給予消費者加深認識 K 公司的用心經營品牌印象。因應目前市場區域需求必須瞭解之後提供適性需求的多元服務，才能滿足各區域不管為商務及其它消費群的各式消費需求，因上述的關係，K 公司在實體店體上，必須發展推動三代店成立，打破區域固定實體店面經營方式，提升服務品質，不僅突破原有產品販賣型態，並擴大實際店面的改變，以往只有吧台與廚房的店面，增加實際大量座位提供顧客優良舒適的用餐環境，除了主力茶飲、咖啡的商品，也藉此提升商品及品牌的重大的附加價值，連結 K 公司過去經驗與陳述未來，重新思考定義並打開公司未來的世界至進入消費者世界『陪伴你身邊、連結你的世界』效果，為品牌形象的最佳助力，希冀消費者不再限制於商品本質，而拓展成為生活品牌。

三代店是 K 公司積極推動的新興主力，在實體店面改革的經營模式過程中，三代店除了本身的新經營模式及服務之外，必須要擁有不斷的創新服務及商業經營模式。目前 K 公司已規劃出第四代店的創新服務模式，除了運用原本三代店資源外，將實際和異業結盟聯合經營模式，因四代店擁有的地點優勢，可將場地提供給中小型企業會議活動、企業主派對活動，也給予其他服務業更優質私密的商業洽談空間。第四代店重大的改革，突破傳統會議室、商業洽談模式，在產品及服務銷售方式，進行全新體驗平台服務，將更多元的異業結盟。例如：讓全新消費族群享用高規格之招待場所及舉行生活派對活動，活動所需的設備及產品皆作品質程度上的提升。K 公司所提供的不再只是產品，更客製化的結盟餐飲異業如糕點業、外燴餐飲業、宴會佈置行銷業等為消費者需求進行規劃。K 公司運用本身在飲料業上的專業，消費族群的拓展更為產品規格、品牌形象提升社會地位，為公司提高附加價值能力。

表 4-2 店面型態

店面名稱	販售型態
一代店面	維持傳統銷售現狀，仍以產品為主要訴求，經營策略上採用基本行銷手法，店面乾淨整潔。
二代店面	升級更好的服務，但仍保留原本一代店面特色。為顧客流動上設計良好動線空間，並給予具有時尚感的設計，並設置座位讓顧客可以稍坐等候，整體增加服務品質與效率。
三代店面	在實體店體上，打破區域固定實體店面經營方式，突破原有產品販賣型態，擴大實際店面的改變，以往只有吧台與廚房的店面，增加實際大量座位提供顧客優良舒適的用餐環境，主力茶飲、咖啡的商品為商務及其它消費群的各式消費需求，成為消費者生活品牌。
四代店面	第四代店重大的改革，突破傳統會議室、商業洽談模式，在產品及服務銷售方式，進行全新體驗平台服務，將更多元的異業結盟。

上述K公司在提升經營模式附加價值的能力，提升了不僅為產品的附加價值，同時也提升消費者對於K公司品牌用心經營的印象，反應在實際的銷售數據上。而成為消費者心中所在意的飲料品牌。消費者除在於飲料原物料本身的食物安全外，對於品牌認知度也有相當的關係，由於K公司的經營模式掌握潮流脈動，走在飲料市場的先驅，所作的改變讓同業受到很大的壓力。因為消費者需求是主導市場流行趨勢，企業必須時時掌握市場變化，所以K公司在經營上必須時時創新服務，滿足市場，但又不能偏離核心價值。在國外市場發展的應用透過銷售資料的分析，並配合各地區消費文化的差異不同的店面型態，在將成為各地區發展店面的主要型態，例如以韓國消費型態較偏向咖啡廳的模式，與三代店面較為相似，在韓國K公司打造優良的用餐環境，藉此達到吸引消費者；在新加坡則以地小人

稠，在無法增加店面坪數的情況下，以來客數增加銷售為主，以二代店面為主。K公司在店面與銷售型態的改變與創新，不僅提升國外市場的銷售，更為公司提升附加價值能力，同時宣傳產品優點與經營特色，成為消費者心中的第一品牌。

結論：

K公司因應不同區域特性提供相應的服務模式，並套用各代店面模組，以最適合當地的經營模式進入該區域，達到在地化的效果。不拘於傳統飲料店面的營運模式，不斷創新與靈活運用已成熟的銷售模組，開拓新市場，發揮連鎖複製的經濟效益，達到提升整體附加價值。

第六節 接觸消費者能力一個案探討

飲料市場面對消費者的觀念，從過去傳統被動方式轉為主動出擊方式，不以守株待兔方式進行銷售，因為市場需求改變快速及消費者口味改變的很快，要因應快速改變的市場，必須要有良好的接觸消費者的能力，才能因應快速的市場，過去在服飾產業，從製成到銷售，生產的周期很久，要因應快速流行的趨勢，面臨對如何縮短生產的流程，必須要有解決之道，ZARA 品牌的成功，在於能因應快速的流行脈動，掌握流行的風向球，加上實體店面快速的反應，銷售方法成功，成為全世界服飾一大品牌，由於在中部地區為飲料產業開發及發展創新最快速的地區，例如：很多新型的飲料口味都常在逢甲夜市發跡等，中部消費者對於創新口味的接受度高，視為飲料產業的一級戰區，對於所接觸的消費者，必須提升改變原有的策略及方法，而 K 公司在接觸消費者的能力，設定了許多推展的方法，加強員工對於接觸消費者能力教育訓練之外，並透過消費者對於 K 公司品牌認知行銷方式與提供店面資訊行銷，並舉行定期或不定期資訊及相關行銷活動，打入公司行號的福利團體，讓品牌加強在消費者的心中的印象提升認知度，同時配合多代店的策略推展，可和當地活動結盟的方式，加強和在地適性發展，使得和當

地消費者深入接觸，提升良好的顧客關係，同時藉由政府與民間所舉行活動，配合活動方式，利用展位推展品牌行銷，培養客戶的關係，例如：在學術、政府機關展覽中應邀擺設攤位，在活動過程中可以讓消費者更容易認識 K 公司，除了產品之外，也將品牌形象與代表性深植消費者心中。

另外 K 公司開始進行活動廣告的方式，開始進行邊做邊廣告的推動方式，利用品牌攤車機動的方式，讓消費者無時無刻看到 K 公司品牌，成為生活的一部份，而品牌攤車在設計有別於以往店面的方式，讓消費者想像不到的地區出現，即時提供飲料，同時也可配合合作的方式簽約，前往不同場地提供飲料，例如：球場或園遊會等，開拓店面無法達到的新市場，而品牌攤車具有高機動力及高機能性去開拓戶外消費者的銷售，同時可訓練員工接觸客人的能力，並達到成本低的高廣告效益。

在多代店的推展上，除了本身銷售產品外，和消費者的關係建立連結，在於三、四代店面的服務方式和一、二代店服務上有所不同，主要在消費者接觸能力達到社區服務的概念上，深入消費者在生活上品牌認知的加強上，透過舉行活動及座位服務外，三、四代店可以接觸更廣大的隱藏的消費者族群，因為參加活動或宴會人員是來自不同的背景及領域，藉由活動或宴會提供飲料直接體驗產品，及瞭解 K 公司飲料的特色與品質。

另外未來推動利用 K 學院的部份，會朝向除了訓練員工的課程之外，還會加入觀光 DIY 的方式、配合團體企業參訪活動，加強接觸消費者的能力，推動消費者對於 K 公司品牌上的認知，讓消費者直接體驗各式的飲料，如何調製，讓消費者在體驗過程當中，深入瞭解公司的文化本質，同時讓消費者安心產品的製程，推動最直接的品牌行銷，認同 K 公司的品牌及提升顧客的忠誠度。

目前 K 公司已全面推動國外市場，許多年來國外市場已漸漸瞭解 K 公司產品的高要求品質及良好的服務，接下來 K 公司除積極提高海外市場的市佔率，並期

許 K 公司能成為台灣美食-珍珠奶茶代表，建立良好國際品牌形象。K 公司將最擅長的特色茶飲部份，為把台灣茶的文化與特色宣揚到各國去，並培養當地幹部及教育各地消費者對於台灣茶的知識，逐步進入全球國外市場，積極拓展「扎根台灣、推動海外、行銷全球」的目標。

結論：

K 公司除了以在實體店面接觸消費者之外，透過公司原有的品牌形象，在各美食展覽與國外展覽中作為台灣美食代表，加強消費者對 K 公司品牌的形象，在新型態的店面中提供場地與飲料之外，間接可接觸大量不同背景的消費者。

第五章 結論與建議

本研究除探討學者之論述外，另加入過去的二十年來在外帶式飲料業之實務經驗為基礎，彙整出以下結論與建議。

外帶式飲料業的產業結構與行銷方法較為單純，K 公司在國際行銷策略的訂定上，供應鏈與組織架構主要由總公司控管，以供應鏈為基礎延伸至國外市場，總公司成為國外分公司的原物料供應者，透過標準化的作業流程維護商品的品質與穩定。因飲料商品會隨著當地文化差異而有所不同，所以商品需要因應不同區域特性而做出調整，必須要收集當地資料找出適合經營策略。在國際行銷策略上，K 公司以標準化流程與供應鏈為主要核心能力。所以 K 公司在國際行銷策略上，進入國外市場的障礙較低，並且有足夠的應變能力順應當地的文化，拓展適合當地消費型態的營運模式，使企業可以在國外市場持續經營獲得利潤。

外帶式飲料業為追求成長，必須擴展核心事業，並從核心活動中不斷的運用獨特關鍵資源，且將關鍵流程透過連鎖複製效應，加強其核心競爭能力，滿足顧客之價值主張，達到企業穩定成長、提高獲利之目標。同時企業藉由加強核心競爭能力，快速開發全球新市場，透過差異化整合關鍵資源與關鍵流程，創新多角化經營模式以找尋關聯性市場，拓展企業全球版圖，達到長久獲利之目的。

而本研究藉由 Hamel 理論 Hamel(1990)及市場白地林麗冠 & Johnson(2010)探討 K 公司經營模式，並分析 K 公司的經營模式及成立 K 學院，從中瞭解出 K 公司成功之因素。

彙整研究與探討獲得以下結論：

一、Hamel 理論之應用：

1. 商品保有標準的作業化流程與獨家配方，供應鏈則有穩定配合的廠商以確保原物料的供應。
2. 差異化能力則運用 K 學院教導員工，除了員工訓練外，兼具培養領導能力的員工。

3. 附加價值能力則從傳統的手搖飲料店面轉型，以提高商品附加價值，並在店面與銷售型態進行改良，使消費者可以獲得更好的消費品質與服務。
4. 接觸消費者能力則透過政府機關展覽與品牌攤車增加曝光度，吸引消費者的目光。

一、市場白地理論之應用：

1. 顧客價值主張

- (1) 透過歷年飲料市場調查與分析，瞭解世界飲料市場趨勢。
- (2) 建立分店將獲得當地消費文化，銷售資料將成為決策參考依據。
- (3) 透過收集顧客意見回饋與掌握飲料風潮動向。
- (4) 注重食品安全與衛生，以減少原物料及食安問題，提升顧客對飲料與企業信心。

2. 利潤公式

- (1) 固定供應商與製造商，藉由茶葉供應商的原物料降低成本。
- (2) 從各店面所得的營業利潤作為主要獲利來源。
- (3) 龐大的總需求量取得優惠價格以提升利潤

二、建立多角化經營：

1. 國內市場方面，在傳統的外帶式連鎖飲料業發展，已建立深厚的根基，之後透過多角化經營接觸不同階層的消費者，深植消費者心中良好的品牌形象與信心，使消費者可以在多角化經營下的各種店面消費，促進營業額的增長。
2. 國外市場方面，部分原物以國內供給確保商品品質，並且借助國內品牌形象代表台灣美食，使國外消費者建立初步品牌形象，參加各國機關展覽推廣商品。

三、提升核心競爭力：

1. 核心競爭能力
 - (1) 標準的作業化流程
 - (2) 獨家配方
 - (3) 穩定配合廠商
2. K 學院
 - (1) 穩定商品品質
 - (2) 增加員工向心力
 - (3) 減少人才外流與競爭者增加
 - (4) 培養具領導能力的員工

四、尋找關聯性市場：

1. 多角化經營接觸不同階層消費者
2. 建立品牌形象與信心
3. 提高商品附加價值

五、尋找新市場：

1. 系統建置
 - (1) 控制物流與作業流程
 - (2) 有效收集銷售資料
 - (3) 分析市場趨勢

台灣全球化外帶式飲料業的擴展，必須要以滿足員工價值、顧客價值、提高企業價值為目標，真正發揮外帶式飲料業連鎖複製效應、達到整廠輸出，創造企業長久經營獲利之目的。

參考文獻

一、中文文獻

1. 尹秀連 (2011)。台灣資訊通路商的商業模式演進 -以個案公司為例。國立清華大學研究所，新竹市。
2. 王漢文 (2003)。以 *Hamel* 經營模式探討金門陶瓷廠之經營策略。銘傳大學研究所，台北市。
3. 司徒達賢(1995)。策略管理：远流出版事业股份有限公司。
4. 李采憶(2006)。整合性國際行銷策略屬性與進入模式之決定性因素與績效－以台灣貿易商為對象。義守大學研究所，高雄市。
5. 呂明美(2012)。企業策略性併購之法律分析及個案研究。國立臺灣科技大學研究所，台北市。
6. 吳思穎(2013)。台灣廣告代理商產業之競合結構及商業模式之研究。國立臺灣大學研究所，台北市。
7. 林佳穎(2011)。線上遊戲與網頁遊戲市場區隔與行銷策略之研究。銘傳大學研究所，台北市。
8. 林麗冠 & Johnson, Mark (2010)。白地策略： 打造無法模仿的市場新規則：天下遠見出版股份有限公司。
9. 陳宛鈴(2013)。女性消費者對於低酒精性飲料的涉入與消費之研究。東海大學研究所，台中市。
10. 陳欣榮(2011)。機能性茶飲品牌形象、知覺品質、產品創新與購買意圖對購買行為影響之研究。國立嘉義大學研究所，嘉義市。
11. 陳嘉安(2014)。餐飲行業品牌形象對顧客滿意與顧客忠誠影響之研究-以王品餐飲集團為例。東吳大學研究所，台北市。
12. 高瑞陽(2011)。定期海運業市場區隔與定位研究－以台灣至北美地區航線為例。逢甲大學研究所，台中市。

13. 許志隆(2004)。組織策略與人力資源管理活動配適度對組織績效之影響。國立中央大學研究所，桃園縣。
14. 許方藍(2013)。機能性紡織企業創新營運模式之探討 -以 Hamel 商業模式為架構。國立體育大學研究所，桃園縣。
15. 黃湘玲(2013)。金門前水頭村樂活民宿之經營模式研究。銘傳大學研究所，台北市。
16. 黃鈺君(2009)。台灣蝴蝶蘭競爭優勢與國際行銷策略之研究。屏東科技大學研究所，屏東縣。
17. 黃菟瑜(2013)。應用賽局理論探討白地策略之個案研究 -以統一超商為例。屏東科技大學研究所，屏東縣。
18. 張國雄(2012)。國際行銷學：本土化觀點與全球性思維。台北：前程文化出版。
19. 程賢碩(2013)。以創新事業模式初探 E 連鎖旅館業應用雲端服務之價值創造。靜宜大學研究所，台中市。
20. 馮紹祥(2010)。王品餐飲集團之創新經營策略—以金字塔經營策略架構檢視。實踐大學研究所，台北市。
21. 楊凱期(2009)。開放式經營模式演進歷程分析之研究—以台積電為例。國立政治大學研究所，台北市。
22. 楊琬婷(2006)。我國政府資訊人員核心能力之建構。國立政治大學研究所，台北市。
23. 葉錦榮(2014)。台灣小型建築師事務所經營策略之探討。東海大學研究所，台中市。
24. 詹坤峰(2012)。台灣塑膠模座製造廠經營策略。國立清華大學研究所，新竹市。
25. 廖聰傑(2009)。非營利運動組織營運模式創新之研究-以全國性單項運動協會為例。國立體育大學研究所，桃園縣。
26. 趙羚(2009)。中華電信 MOD 經營模式之規劃-以 Hamel 模式為架構。國立東華大學研究所，花蓮縣。

27. 劉盈秀(2003)。大同世界科技公司營運策略之探討：Hamel 經營模式之應用。銘傳大學研究所，台北市。
28. 鄧卉珺(2012)。促銷策略、產品知識對品牌形象與購買意願之影響-以濾泡式掛耳咖啡為例。南台科技大學研究所，台南市。
29. 賴政延(2005)。台灣休閒農場事業模式創新之研究。國立政治大學研究所，台北市。
30. 魏郁蓁(2014)。大陸地區手機遊戲市場區隔與行銷策略之研究。世新大學研究所，臺北市。

二、英文文獻

1. Boote, Alfred S. (1981). Market segmentation by personal values and salient product attributes. *Journal of Advertising Research*, 21(1), 29-35.
2. Buzzell, R.D.(1968). Can you Standardize Multinational Marketing, Harvard Business Review Nov./Dec.
3. Douglas S.P. and Y.Wind.(1987).The Myth of Globalization,Colombia.*Journal of World Business*,22,19-30.
4. Hafeez, K, Zhang, YanBing, & Malak, N. (2002). Core competence for sustainable competitive advantage: a structured methodology for identifying core competence. *Engineering Management, IEEE Transactions on*, 49(1), 28-35.
5. Hamel, C.K. Prahalad and Gary. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
6. Hamel, G. (2007). *啟動革命: 天下遠見出版*.
7. Henderson, J.C., & Venkatraman, N. (1999). Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. *IBM Systems Journal* ,38(2.3), 472-484.
8. Hofer, C.W., & Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: analytical concepts*: West Pub.Company.
9. Jain, S. C.(1990).Marketing planning and strategy,3rded. Cincinnati, Ohio:South-Western Publishing.
10. Jaworski, BJ. and A.K.Kohli.(1993). Market orientation: antecedents andconsequences. *Journal of Marketing.*, 57:53-70.
11. Johnson, M.W. (2010). *Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal*: Harvard Business Press.
12. Kotler, P., 謝文雀, & 寇勒. (2000). *行銷管理: 亞洲實例*: 華泰文化事業公司.

13. Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*: Prentice-Hall.
14. Onkvisit S. and J.J. Shaw.(1990).The International Dimension of Branding:Strategic Consideration and Decision, *International Marketing Review*,6(3):22-34.
15. Porter, Michael E. (1980). *Competitive Strategy*: The Free Press.
16. Porter, Michael E. (2014). 哈佛商業評論：麥可·波特訪台論壇典藏版 特刊：天下遠見出版社股份有限公司。
17. Schiffman, L.G., & Kanuk, L.L. (2007). *Consumer Behavior*: Pearson Prentice Hall.
18. Seifert, Bruce & John Ford. (1989). “Are Exporting Firms Modifying Their Product,Pricing And Promotion Policies?”, *International Marketing Review*, 6,pp.53-68.
19. Shimp Terence A. and, Subhash Sharma.(1987).Consumer Ethnocentrism: Construction and Validation if the CETSCALE,” *Journal of Marketing Research*,24 (3),280-289.
20. Smith, Wendell R. (1956). Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies. *Journal of Marketing*, 21(1), 3-8.
21. Tampoe, Mahen. (1994). Exploiting the core competences of your organization. *Long Range Planning*, 27(4), 66-77.
22. Terpstra, V. and R. Sarathy. (1997).International marketing, Forth Worth,TX:The Dryden Press.
23. von Neumann, J., & Morgenstern, O. (2007). *Theory of Games and Economic Behavior (Commemorative Edition)*: Princeton University Press.