

東海大學高階管理碩士在職專班(研究所)
碩士學位論文

外帶式連鎖飲料業經營策略之研究
-以大苑子為例

A Study of Operating Strategy for Chain Beverage Industry
-Take Dayungs Company for Example

指導教授：王凱立 博士
研 究 生：邱瑞堂 撰

中華民國 104 年 06 月

中文摘要

論文名稱：外帶式連鎖飲料業經營策略之研究-以大苑子為例

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：2015 年

研 究 生：邱瑞堂

指導教授：王凱立 博士

論文摘要：

台灣飲料市場年產值已突破 450 億元，單以外帶式手搖飲料便佔整體產值的十分之一以上。由於外帶手搖飲料業之技術、資金門檻均偏低，使得這類小型外帶飲料店如雨後春筍般地在台灣蓬勃發展，近年來則逐漸走向品牌連鎖加盟的發展形勢，約略統計全台灣略具規模之連鎖品牌即達 50 個以上。

本研究以外帶式飲料產業的大苑子公司為研究主體，研究目的主要探討外帶式飲料業未來的發展趨勢與競爭優勢，運用五力分析、SWOT 分析並透過深度訪談來了解產業的經營現況及未來發展的方向，歸納出外帶式飲料業經營策略的重要性及影響性，以期達到企業永續經營的發展。本研究以策略層級理論為基礎，彙整個案公司之經營策略，再利用與專家學者的深度訪談來給予建議與檢討外帶式飲料業之經營策略，研究結果發現著眼於台灣市場之競爭激烈，個案公司採取以新鮮水果為主軸的產品差異化策略，成功地在外帶式飲料業佔有一席之地，進而朝向國際化發展以達到企業持續成長，將可提供給予未來想要進入外帶式飲料業的創業者，或其他餐飲同業在經營策略上的參考。

關鍵字：外帶式飲料、大苑子、加盟連鎖、經營策略

Abstract

Title of Thesis : A Study of Operating Strategy for Chain Beverage Industry-

Take Dayungs Company for Example

Name of Institute : Tunghai University

Executive Master of Business Administration Program

Graduation Time : 06/2015

Student Name : Chiu ,Jui-Tang

Advisor Name: Wang,Kai-Li

Abstract :

The annual value of beverage market has exceeded NT \$ 45 billion , including take-out beverage will account for more than one-tenth overall value in Taiwan. Due to technical and capital threshold was low, so these small take-out beverage industry flourished in recent years ,and gradually to brand chain franchise development situation, rough statistics sizeable number of brands in Taiwan, which amounts to 50 the above.

In this study, adopt Dayungs company as a case study, the research goal focuses on the take-out beverage industry in the future development trend and competitive advantage, and use Porter five forces analysis, SWOT analysis and through in-depth interviews to understand the operation status of the industry and the direction of future development, sorting out the importance and influence of business strategy in order to achieve sustainable business development.

In this study, according to the Strategy Formulation theory(Hofer , C., and Schendel , D.(1978)), generalize the case company's business strategy, re-use and in-depth interviews of experts and scholars to give advice and review the business strategy take-out beverage industry, The results found that the case company adopt fresh fruit as the main product differentiation strategy was the main success factors. And then towards the international development in order to achieve sustainable growth of

enterprises, will provide give entrepreneurs want to enter the next take-out beverage industry, or other food and beverage industry in the business strategy of reference.

Key Words : Take-Out beverage store · Dayungs · Chain Beverage · Operating Strategy

目次

頁次

第一章 緒論

第一節 研究背景及動機.....	1
第二節 研究目的.....	3
第三節 研究流程.....	4

第二章 文獻探討

第一節 外帶式飲料產業的發展.....	5
第二節 加盟連鎖.....	8
第三節 經營策略.....	11

第三章 研究方法

第一節 研究架構.....	17
第二節 研究方法.....	17
第三節 研究對象.....	19
第四節 訪談對象.....	19

第四章 大苑子經營策略之探討

第一節 個案公司簡介.....	20
第二節 產業現況及企業內外部環境分析.....	23
第三節 經營策略分析.....	27
第四節 深度訪談內容.....	29

第五章 結論與建議

第一節 研究結論.....	38
第二節 研究建議與限制.....	40

參考文獻.....	42
-----------	----

表次

	頁次
表 2-1 加盟連鎖類型的比較.....	10
表 2-2 策略構面—策略類型對照表.....	13
表 3-1 訪談名單.....	19
表 4-1 公司沿革表.....	20
表 4-2 大苑子 SWOT 分析表.....	26
表 4-3 訪談對象背景	29
表 4-4 訪談內容重點整理-1.....	29
表 4-5 訪談內容重點整理-2.....	30
表 4-6 訪談內容重點整理-3.....	32
表 4-7 訪談內容重點整理-4.....	33
表 4-8 訪談內容重點整理-5.....	34
表 4-9 訪談內容重點整理-6.....	36
表 4-10 訪談內容重點整理-7.....	37

圖次

	頁次
圖 1-1 研究流程.....	4
圖 2-1 Hofer 與 Schendel 之策略層級.....	14
圖 2-2 動態策略規劃.....	16
圖 3-1 研究架構.....	17
圖 4-1 大苑子組織架構圖.....	21
圖 4-2 產業生命週期.....	23

第一章 緒論

第一節 研究背景及動機

隨著時代變遷，台灣人的生活步調逐漸的加快步伐，茶飲市場的消費習慣也從最早期的內座式泡沫紅茶店，演變至現今強調便利和快速的外帶式飲料店。如今，台灣外帶式飲料店林立，但仍持續隨著消費者的喜好不斷進化，各家同業也在互相比較下推陳出新，來順應目前不進則退的競爭趨勢。

根據經濟部統計處 2015 年調查公布之「商業營業額統計」，近 5 年飲料產業市場規模持續攀升得知，2014 年產業規模更高達 459 億元，其中外帶式飲料產業如此偌大的市場，吸引各式各樣不管是連鎖體系或是自創品牌的外帶式飲料業者皆來搶奪這塊市場。外帶式飲料店之進入障礙並不高，一般而言，要自行開立一間外帶式飲料店約莫需準備新台幣一百萬元左右即可開店營業，正因如此，市場上不乏有許多自創品牌，但經常由於經營不善或其他因素，導致許多自行創業者悻悻然地退出市場。

影響消費者對於外帶式飲料的選擇，不外乎品質、價格、服務、衛生等原因，但是飲料店的經營模式需不斷的求新求變，才能跟得上市場的變動，因此，新一代的外帶式飲料連鎖品牌，在經營策略上除了必須維持產品品質、成本和人員服務外，更需要在產品、店格、品牌形象、行銷手法上推陳出新，才能夠吸引消費者持續回流。

因此外帶式飲料經營者的營運模式已經與早期的做法有所不同，像早期在商圈經營上的策略是以被動的方式等待消費者上門，到今日隨處可見店家發 DM、送試飲的主動出擊，並開始對商圈進行詳細的立地評估、有效掌握商圈，了解商圈性質，同時依據商圈特性，規劃相關促銷活動。建立商圈評估資訊，了解消費者的喜好和消費習慣後，同業開始會作競爭性的優惠促銷，此時製造促銷活動的誘因或是賣點，就能掌握競爭先機。

外帶式飲料店一開始以簡單的茶飲系列飲品為主，但由於台灣的消費者的消

費意識抬頭，又喜歡嚐鮮，逐漸使各家推陳出新、求新求變，因而慢慢融入冰沙、氣泡飲、鮮果系列等商品，讓外帶式飲料變得更多元化，甚至結合其他周邊商品吸引消費者購買。連飲品製作，也開始重視消費者甜度與冰量口味的客製化需求，外帶式飲料業的市場競爭激烈可見一斑。

隨著消費者從追求便利與價廉，逐漸轉向注重品質與服務，所以各家外帶式飲料店除了產品的差異化之外，也開始在服務的細節上投注更多的心力，也更加重視消費者的客訴意見，以給予消費者更貼心、更滿意的服務。

由於外帶式飲料市場規模極大卻也競爭十分激烈，要從眾多競爭者之中脫穎而出，取決於品牌定位是否能夠得到消費者的認同；行銷策略能否精準地切中消費者的需求，並能採取積極性的企業發展規劃和不同的行銷開發策略，來鞏固企業的永續發展空間。

第二節 研究目的

外帶式飲料市場競爭激烈，品牌與產品的種類眾多，而且外帶式飲料還必須迎合消費者客製化的需求進行飲料的調製，從單一的飲品到多樣化、客製化的產品皆一再地說明此產業的競爭程度，所以在品牌經營上，也逐漸正視經營策略的重要性，才能讓企業持續成長、永續發展。

因此，本研究將透過個案研究的方式，以產業競爭環境分析(五力分析)及經營資源的SWOT分析對個案公司進行分析並探討其經營策略，並期望能藉由此一研究提供給未來想要發展外帶式飲料業者，了解目前產業的狀況以及在經營策略上給予建議或討論的參考。

本研究擬達成的研究目的為：

- 一、分析外帶式連鎖飲料業的未來發展趨勢
- 二、探究直營與加盟發展對外帶式連鎖飲料業的重要性及影響性
- 三、透過 SWOT 分析、五力分析、策略層級理論與深度訪談分析外帶式連鎖飲料業之經營策略

第三節 研究流程

本研究採用個案研究法來進行各項相關資料之分析與探究。希望藉由本研究針對個案公司的分析和相關文獻的佐證，來了解台灣外帶式連鎖飲料產業的經營狀況和策略擬定，最後對此產業未來可發展的經營策略提出建議和討論。

本研究的內文共分為五個章節，第一章為緒論，其內容在說明研究背景與動、研究目的、研究流程。第二章為文獻探討。第三章研究方法。第四章大苑子經營策略之探討，了解市場概況與分析，藉由次級資料來做討論和分析，並經由深度訪談來探討大苑子的經營策略上是否得宜或給予建議。第五章結論與建議。本研究之研究流程如圖 1-1 所示：

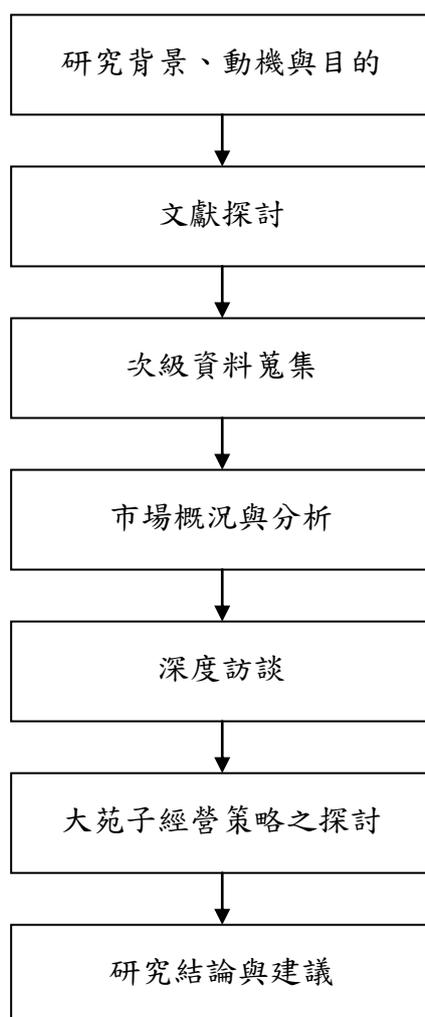


圖 1-1 本研究流程

第二章 文獻探討

第一節 外帶式飲料產業的發展

台灣最早期是以小攤子的方式販售飲料，對於當時台灣勞工階級人數居多的環境，這種便宜、方便又止渴的飲料，非常能夠吸引大部分的消費者購買，也逐漸把這種消費習慣變成人們的日常需求，所以台灣有句俚語說『第一賣冰，第二做醫生』，就是在形容當時產業的盛世。

這種成本低、門檻低、獲利高的新興行業，使得大家開始爭先恐後的仿效和投入。但也由於品質參差不齊和同質性過高，也讓這股外帶式飲料店的同業競爭程度不斷升高。因此，『休閒小站』所創立的連鎖體系，就在此時異軍突起，建立了外帶式連鎖飲料體系的龐大規模。

一、連鎖體系的崛起-『休閒小站』

『休閒小站』於 1992 年創立，是第一個具有規模性的外帶式飲料連鎖體系，在成功的快速複製式展店及開放加盟下，全台灣到處可見『休閒小站』的蹤跡，於是各家業者嗅到商機，開始陸續模仿跟進，『快可立』、『樂立杯』等...也在此時發跡，並朝向連鎖品牌的方向經營，於是開啟了外帶式飲料市場的戰國時代，也奠定了外帶式飲料連鎖體系的加盟組織型態。

但也由於逐鹿者眾，加上各家品牌的經營模式幾乎相同，想在市場這波激烈的競爭中殺出一條血路，變成一件難上加難的事。因此『杯樂』、『QQ 的』這類便宜又快速的 10 元桶茶連鎖飲料店，開始出現在市場上吸引消費者的注意。

二、10 元飲料專賣店-『杯樂』、『QQ 的』

當時的『杯樂』、『QQ 的』，由於打著 10 元飲料專賣店的頭銜，這種便宜的訴求，十分吸引消費者，對勞工朋友尤是。加上製作方式也更為簡易方便，飲品以桶裝事先備好，只需直接舀入飲料杯內就可封杯完成，完全不需要做手搖，加快製作速度也縮短了客人等候時間。

因為簡化了製作流程，完全沒技術可言，所以進入的門檻更低，因而吸引更多

多加盟者投入經營，漸漸的取代了『休閒小站』在市場的佔有率。

當時的『杯樂』、『QQ 的』是主要的兩大競爭對手，雖有其他同業試圖竄入，但仍不敵這兩家的市場佔有率。但兩家的營運模式幾乎雷同，所以也產生了惡性競爭，削價促銷的狀況，雖樂了消費者，但卻苦了經營者。

三、重量不重質-『阿好孀古早味紅茶冰』

隨著這種惡性競爭的價格戰在市場蔓延，於是慢慢延伸另一種回歸早期的經營模式，採路邊或騎樓經營的小攤式的外帶式飲料店-『阿好孀古早味紅茶冰』，並擷取『杯樂』、『QQ 的』快速飲料調製的優點，並加大容量，以 1000cc 的胖胖杯飲料販售，吸引更精打細算的消費者。此時也掀起另一波外帶式飲料的戰國時代，各家業者開始推出重量不重質的 1000cc 容量產品，以應付這場戰役。

另外，在不需要租賃店面的條件下，對於經營者也大幅地降低了營運成本，以求在這場價格戰中，可以屹立不搖，於是『李記』、『紅茶屋』等品牌開始競相投入市場混戰之中。

四、品質的要求逐漸重視-『五十嵐』、『喫茶小舖』

但在這場混亂價格戰中，仍有業者清楚了解，品牌的經營才是長久之計，於是不追隨盲目的流行，開始重視品牌、企業識別設計和飲品的包裝設計，同時提高對於品質的把關-『五十嵐』、『喫茶小舖』等品牌的出現，也讓消費者慢慢了解一分錢一分貨的概念，逐漸在購買時，重視品牌效應和養成對品牌忠誠度，讓外帶式的飲料價格戰轉換成品牌的包裝的策略戰，也引導著各家連鎖飲料店紛紛轉型，重視經營形象。

此時，各家外帶式飲料店開始建立出自己的品牌 KNOW HOW，制訂操作標準的 SOP 流程，對於營運經營管理，也更重視仰賴 POS 機系統的數據分析，讓加盟連鎖經營更加系統化、規模化。

由於連鎖體系的專業度提升，於是加盟門檻也跟著拉高，各家連鎖體系開始規範企業的加盟條件，重視起加盟者的素質和能力，逐一篩選適合企業團隊的人加入。對於加盟主的訓練，也不再只是單純的飲料操作，更注入了觀念性和營運

能力培訓。此時的外帶式飲料市場體系，更趨成熟穩定。

五、獨特性與天然、新鮮取向-『大苑子』

隨著外帶式飲料市場已趨於成熟，各家的形象包裝也逐一建立，加上消費者對於品牌忠誠度的消費習慣也形成，於是市場也產生一股淘汰的風潮。在適者生存、不適者淘汰原則下，各家知名的品牌也清楚瓜分了市場版圖，此時，若想在競爭激烈的外帶式飲料市場殺出重圍，就取決於經營者對品牌經營理念的獨特性和市場區隔性。

當各家品牌仍利用化學製作的原物料，在設計各項五彩繽紛的飲料時，『大苑子』開始選擇以新鮮水果為產品主軸，依照不同季節的盛產水果推季節限定的鮮果系列產品，堅持不使用任何化學濃縮果汁。因為經營者清楚了解，除了品牌要與市場同業有區隔性、獨特性外，消費者將漸漸更重視天然、健康與新鮮的消費概念，不再只重視品牌形象及包裝設計。因此，除了所使用的各項原物料均會經過檢驗，替消費者做品質的把關，也進一步並與台灣各地果農契約合作，確保顧客購買每杯飲品的水果品質，此創舉也是此一產業中與其他同業大相逕庭的經營管理模式。因此，『大苑子』才能在外帶式飲料市場中佔有一席之地，吸引更多消費者的青睞與喜愛。

第二節 加盟連鎖

一、加盟連鎖的定義

國際加盟協會(International Franchise Association, IFA, 1959)對加盟連鎖的定義：「連鎖總部與加盟者二者間持續的契約關係，依據契約，連鎖總部必須提供一項專屬的商業授權，加上經營管理、人員教育訓練與商品採購之協助，而加盟店則必需支付相對應之費用。」日本連鎖加盟協會(Japan Franchise Association, JFA, 1972)則對連鎖加盟定義：「連鎖總部和加盟者締結契約，將自己的店號與商標，以及其他足以象徵營業的東西和經營的技術授權給予對方，使其在同一企業形象下販賣其商品。而加盟者在獲得上述的權利之同時，相對的需付出一定的金額給連鎖總部，並且在連鎖總部的指導及援助下，雙方存在的一種持續性關係。」

行政院公平交易委員會所稱的加盟連鎖是指加盟總部透過契約之方式，將商標或經營之技術等授權給予加盟店使用，並輔導或協助加盟店之經營而加盟店對此必須支付一定對價之持續性關係。但其關係並不包括單純用相當或低於批發價而購買商品或服務再為轉售或出租等情形。

另外，也有學者也對連鎖加盟提出各自不同的看法或是定義，Carman and Kenneth (1973)針對加盟連鎖的定義是，需擁有至少兩家類似的店以上，並且要有實質的功能給予分店在各種任務活動上給予輔導且擬定經營管理上的策略，而且是採取一致性的行動。Kotler (1997)認為連鎖店是持有或控制兩家店以上，且這些店都是藉由統一採購和販售相同的商品，在店面的外觀上是有一致性的。

從以上不管是各組織協會或學者對加盟連鎖的定義都不盡相同，但是其中的精神是大同小異的，而大概強調的重點都是加盟連鎖的成立是建立在契約關係之上。透過加盟總部與加盟者兩者之間的契約關係，雙方各有可享的權利以及應盡的義務：加盟總部必須提供給加盟者相關的授權與支援以換取報酬，相對的，加盟者則付出報酬以取得加盟總部的授權與支援。

二、連鎖體系的類型

根據經濟部商業司(2007)對連鎖加盟體系的經營模式，依照授權內容、管理方式或所有權的不同，可區分為以下四種類型：

(一) 直營連鎖(Regular Chain)：

分店是由加盟總部獨資設立的，總部對分店有絕對的控制權力，各項決策皆能夠徹底的執行，且標準化程度是較高的，但是對於總部來說必須承擔相當的風險，而且經營成本也是相對比較高的。

(二) 自願加盟(Voluntary Chain)：

分店設立所需的各項資金、營運期間的費用及人事成本等都是由加盟者自行負擔，加盟總部僅透過契約授權的方式給加盟者來經營，而分店所有的毛利淨利都是加盟主獨享，相對的加盟者的自主性會比較高。

(三) 委託加盟(License Chain)：

分店的開立包括生財器具、店面裝潢、商品等費用，都是由加盟總部百分之百投資，再由總部與加盟者簽立授權契約，將分店委由加盟者經營。簡單來說，分店的所有權歸屬於加盟總部，而經營權是屬加盟者，因此，相關的費用與利潤是由加盟總部與加盟者雙方共同承擔和共享。如此一來的話加盟者的自主性會相對較低，在台灣的超商大多是以這樣的模式在進行。

(四) 特許加盟(Franchise Chain)：

分店設立所需的資金，是由加盟總部與加盟者共同負擔，但通常大部分是由加盟者負擔，加盟者透過訂立契約的方式與加盟總部來取得授權經營，分店的各項相關費用都是由加盟者負擔，如此的話分店的所有權是由加盟總部和加盟者共享，而加盟者是享有經營權的部分，利潤的部分，由於加盟者負擔較多的投資，因此在毛利的比例會給予較高，通常也會有毛利的保證。所以加盟總部的控制力較不如委託加盟那麼強，而加盟者的自主性會相對較高。

以下表 2-1 針對加盟連鎖經營的類型進一步的分類比較。

表 2-1 加盟連鎖類型的比較

項目	直營連鎖	自願加盟	委託加盟	特許加盟
所有權	加盟總部	加盟者	加盟總部	雙方共有
經營權	加盟總部	加盟者	加盟者	加盟者
資金	加盟總部投資	加盟者	加盟總部投資	相互投資
單店決策	加盟總部	加盟者為主	加盟總部為主	加盟總部為主
CIS	統一	原則統一	統一	統一
商品進貨	加盟總部統一	原則統一	加盟總部統一	加盟總部統一
營業利潤	加盟總部	加盟者	加盟總部與加盟者分享(加盟總部較多)	加盟總部與加盟者分享(加盟者較多)
價格	統一售價	原則統一售價	統一售價	統一售價
經營技術	加盟總部供應	自由利用	加盟總部供應	加盟總部供應
教育訓練	加盟總部供應	自由利用	加盟總部供應	加盟總部供應
促銷活動	統一實施	原則統一實施	統一實施	統一實施

資料來源：台灣連鎖加盟促進協會

三、加盟連鎖的特性

- (一) 加盟連鎖：連鎖加盟店在總公司的形象下販賣其商品或提供服務。加盟者與加盟總部彼此透過合約關係規範，由總部提供加盟者所需的原物料、經營技術、商品以及後續的支援服務，而加盟者需給付加盟金及權利金予加盟總部。加盟店加盟的方式又可分成委託加盟、志願加盟以及特許加盟等三種不同的加盟關係。
- (二) 直營連鎖：由總公司百分之百擁有各連鎖店之經營管理、所有權。包括店面的投資，人員也全部由總公司所僱用，對加盟總部來說是累積各項經營 Know how 的重要基礎。

第三節 經營策略

企業為了要因應內外環境的變化，會調整組織以配合環境。在不同的環境下，一個企業宜採取不同的策略(Chandle, 1962)，因此，企業經營的策略可視為在競爭的市場中選擇最適合企業的市場定位。

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

一、經營策略的定義

Chandle (1962)認為策略是決定企業的長期目標，以及達成目標所需採用的行動方針和資源分配。Skinner (1969) 定義策略是由一套完整的計畫之組合，而公司的目標在於透過這些計劃與政策來超越其競爭對手以取得競爭優勢。黃庭聰(1995)認為策略指的是達成目標所採取的手段，強調企業要掌握目前和未來的環境之機會及威脅，並藉以配合企業內部的資源與技能，以期達成所設定的目標。吳思華(2000)指策略是評估企業內部資源分配用來維持企業的競爭優勢並達成企業目標的活動。張火燦(民，85)經營策略乃是企業在追求目標時，如何界定與環境的關係，以及為適應環境的挑戰，所採取的反應或方法。

歸納以上學者對策略的定義，本研究認為經營策略是企業在競爭的產業環境中，運用本身有限的資源，並考量到所屬產業的優劣勢及未來發展的機會，所擬定及採取的經營活動決策。

二、經營策略的類型

Miles and Snow (1978)依據產品與市場的變動，並根據企業解決問題的策略，經過實證研究所提出的四種策略類型：

(一) 防禦者(defender)：

企業固守住既有的市場地位，對新產品或新市場都持保守的態度，較不會去從事新產品或市場的開發，比較強調於成本的控管或生產效率的提升或改善。

(二) 分析者(analyzer)：

此策略類型的企業於穩定的環境中求發展，一方面穩固原有的市場，另一方面也會尋求新的契機進入新市場，因此分析者策略的企業同時具有保守和積極之特性。

(三) 探勘者(prospector)：

採取此策略的企業，是以積極進攻型的方式，藉由不斷的開發新產品、尋找新市場及開發新顧客等等，領先於其他同業進入創新的市場。

(四) 反應者(reactor)：

此策略類型的企業是完全以被動的形式處於競爭市場當中，會觀察競爭者的策略或是環境產生巨大變化時才會採取適當的策略，缺乏一套完整性的規劃。

Porter (1980)認為競爭策略大致可分為成本領導策略(cost-Leadership)、差異化策略(differentiation)及集中化策略(focus)三種類型，經營者可由自身企業所在的產業競爭態勢中評估，從這三種策略中選擇出最符合企業的策略。

(一) 成本領導策略：

企業經由提供產業中最低成本的產品，以獲得競爭優勢，透過規模經濟、自動化生產或降低勞動成本的方式來降低成本，達到在產業中成本最低者已提高市場佔有率。

(二) 差異化策略：

企業策略主要是以創新、產品、服務及品牌形象等特性，來創造出有別於其他同業的獨特性以提昇產品的價值，但並非完全忽視成本，只是成本已經不是主要的策略目標方向。

(三) 集中化策略：

企業將資源投注於某特定消費族群、產品或區域的特定市場，並針對此目標

進行服務，並且可以配合成本領導或差異化策略，進行資源的配置，減少企業資源的浪費。

吳思華 (2000)於策略九說中談到由營運範疇、核心資源及事業網路三個構面去探討經營策略，其中營運範疇的界定，包含產品市場、活動組合、業務規模及地理構形等方面，由這三個策略構面，並衍生出 12 種策略類型，其關係如下表：

表 2-2 策略構面-策略類型對照表

策略類型	策略構面					
	產品市場	活動組合	業務規模	地理構形	核心資源	事業網路
市場滲透策略			◆			
產品發展策略	◆		◆			
市場發展策略	◆		◆			
垂直整合策略		◆	◆			
投資水平策略			◆			
多角化策略	◆		◆			
水平購併策略		◆	◆			◆
全球策略			◆	◆		
策略聯盟					◆	◆
異業合作策略					◆	◆
低成本、差異化策略					◆	
資源統治策略					◆	◆

資料來源：吳思華(2000)，策略九說

三、經營策略的層級

Hofer and Schendel (1978)將策略區分為公司層級策略(corporate strategy)、事業層級策略(business strategy)及功能層級策略(functional strategy)，其說明如下：

(一) 公司層級策略：

公司層級策略是策略的最高層次，決定整個公司未來經營的方向和目標，並用來整合公司的資源配置，發揮其內部優勢創造競爭優勢。

(二) 事業層級策略：

事業層級策略是指單一事業體的企業，所進行策略分析與決策，著重於在市場上的定位和如何與其他競爭者中取得優勢。

(三) 功能層級策略：

功能層級策略是指一事業體裡生產、行銷、人資、研發及財務策略等的擬定，較屬於日常性的策略，藉由這些日常的決策讓企業發揮最大效能，以達到公司所設定的目標。

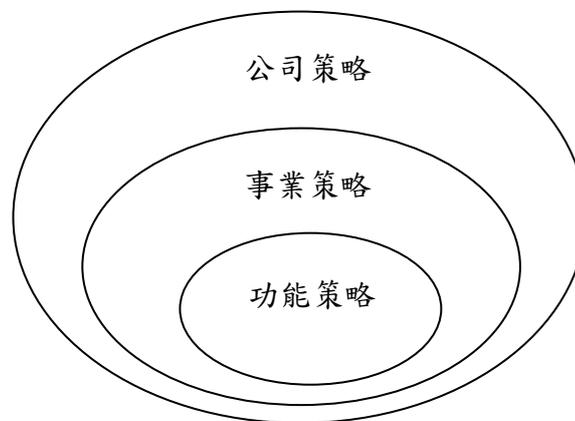


圖 2-1 Hofer 與 Schendel 之策略層級

資料來源：劉平文(1993)，經營分析與企業診斷

四、經營策略的制定

經由分析外部環境及內部優劣勢後，企業必須針對這些條件進行策略上的制定，以及各部門的資源配置，並決定出企業的核心價值。

Ansoff(1965)針對企業的經營成長策略，根據產品與市場兩構面進行分類描述企業可執行的方向，大致可分為以下四種成長策略：

(一) 市場滲透策略(Market Penetration)

企業以現有的產品面對現有的顧客，就目前的現有之產品市場組合為發展焦點，追求最大產品的市場占有率。藉由促銷或是提升服務品質等等方式來說服顧客改變使用習慣、增加購買量。

(二) 市場發展策略(Market development)

以現有的產品開發新市場，企業必須在不同的市場上找到具有相同產品需求的消費者，其中現有的產品定位和銷售方法可能會有所變動，但產品本身的核心價值或技術則不會改變。

(三) 產品發展策略(Product development)

企業推出新產品給現有的顧客，採取產品延伸的策略。通常是以擴大現有產品的深度和廣度或改良原有產品，推出新一代或是相關的產品給現有的顧客，提高該企業銷售量。

(四) 多角化策略(Diversification)

發展新產品給新市場來達到企業成長的目標，而此時，企業所承擔的風險是最大的，也是最冒險的成長策略。

吳思華(2000)在策略九說一書中提到，以動態策略規劃取代傳統策略規劃，企業外部環境與企業自身條件來進行動態策略規劃，為企業制定未來發展的方向。

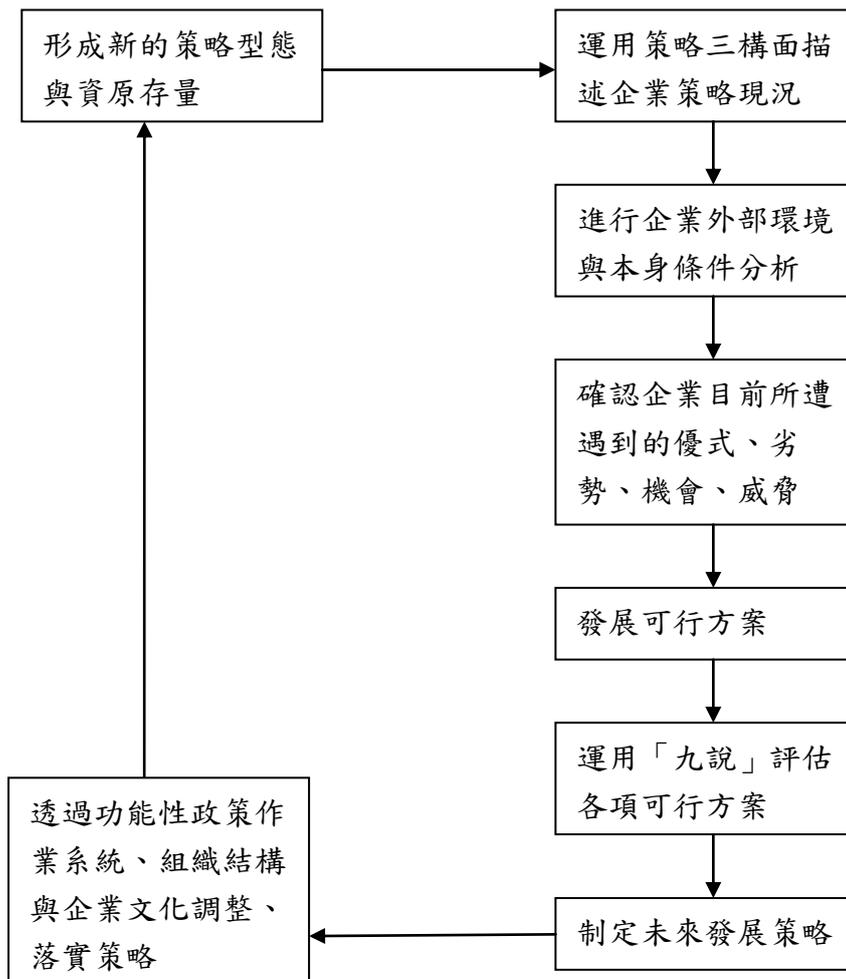


圖 2-2 動態策略規劃

資料來源：吳思華(2000)，策略九說

De Kluyver (2000) 認為企業必須先了解自己所處的產業環境條件和位置，以及所擁有的核心競爭力。利用 SWOT 分析模式，徹底檢視企業目前狀況，藉由產業環境的機會和威脅，以及企業內部本身的優勢和劣勢作詳盡分析。之後，根據企業未來的發展之目標與方向，以及企業目前在市場上的競爭定位，並配合未來環境趨勢，擬定出一套適合企業發展之策略，進而運用執行可行的方案來達成目標的。

第三章 研究方法

第一節 研究架構

本研究是採個案分析為探討方向，藉由相關的次級資料彙整與深度訪談歸納出市場經營策略之發展趨勢，進而對個案公司經營策略之擬定進行探討與建議，而本研究架構如圖 3-1 所示。

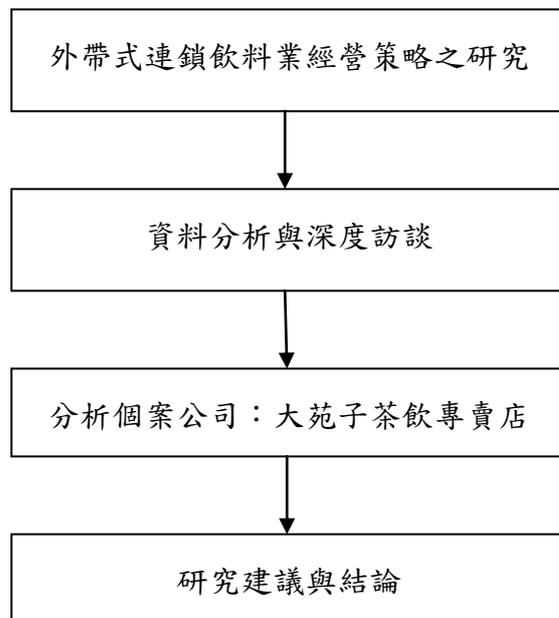


圖 3-1 研究架構

第二節 研究方法

本研究主要是探討外帶式連鎖飲料業之經營策略，在次級資料分析的部分，藉由產業的相關資料收集及執行內外產業經營環境現況與未來發展策略分析，期望經由研究了解相關經營策略的發展方向。並且透過深度訪問，五力分析及 SWOT 分析的運用找出個案公司經營策略與關鍵成功因素分析參考依據。

一、五力分析

Porter (1980)提出一套產業分析的架構，用來了解產業結構與競爭的因素，他認為產業間的競爭強度是會受產業之結構所影響，而將其產業競爭分為五種競爭力，分別為產業內的競爭(Intra-industry competition)、潛在進入者的威脅

(Potential Entrants)、替代品的威脅(The Threats of Substitutes)、購買者的議價能力(Buyer's Bargaining Power)及供應商的議價能力(Supplier's Bargaining Power)。這五種競爭力能夠決定企業是否能夠獲利的主要因素，而產業的結構或規模皆會影響每一種競爭力強弱。

二、SWOT 分析

此分析方法是分析企業環境最常使用的方法，Steiner (1969)認為將企業本身所擁有的優勢和劣勢，與環境中的機會和威脅組合起來，以擬定出適當的策略。從企業的內外部環境分析來了解企業本身目前或是未來的優勢與劣勢，再配合外在環境的機會與威脅，進而衍生出組織所處的現況，並且擬定出適合企業與環境的策略。

SWOT 分析的分析程序主要是先由企業的環境開始描述，其次再確認會影響企業的所有外部因素為何，再來進行評估未來外在環境的變化，接著檢是企業本身的優勢與劣勢所在，再利用分析架構擬定企業可行的策略方案，最後才從各個不同的可行方案中進行策略選擇。

三、深度訪談

本研究採質性研究做為本研究的研究方法，而本研究議題為外帶式連鎖飲料業經營策略之研究，經營策略是屬於企業經營最高層級的決策，公司高階領導人的眼光、想法及決策，常常會影響公司策略的決定和方向。是故若能藉以雙向溝通的方式，與管理專家或企業的高階領導人進行訪談，輔以觀察與聆聽進而透過了解和詮釋過程，將可被研究的議題及策略方向還原再現，質性研究的訪談是一種有目的且經過設計的談話過程，訪問者藉由訪談的過程，可以深入的了解受訪者對於某一事件的問題之想法、意見、認知與感受。

胡幼慧(1996)指出，深度訪談法可分為「結構式」、「半結構式」以及「非結構式」三種形式，其中半結構式又可稱為引導式訪談，研究者利用較廣泛的研究問題作為訪談的依據，以引導訪談的進行，而其優點在於可提供受訪者呈現較真實的感受與認知。因此本研究利用「半結構式深度訪談法」，在訪談之前根據研

究的問題與目的，來設計訪談大綱，作為訪談指引的方向，另外於訪談的過程中，會根據實際狀況在訪談的問題做彈性調整，以期符合研究目的。此研究方法的優點在於保有結構式深度訪談的標準化程序，有重點與焦點的訪談，而不是漫無目的的，而且還具備非結構式深度訪談的彈性，會使訪談過程更為順暢，並且比較能夠引導出受訪者的內在感受和想法(林金定、嚴嘉楓、陳美花，2005)。

第三節 研究對象

本研究的個案公司為大苑子茶飲專賣店，探討的構面包含公司的經營環境、行銷策略、競爭態勢、經營策略等，以及國內外相關產業的時事新聞等各方面來分析探討。

第四節 訪談對象

本研究主要的資料來源以蒐集次級資料及對專家和業者進行實地訪談。實地訪談餐飲相關領域的經理人，透過受訪者對於問題的看法或建議，進一步深入的了解各項經營策略及產業競爭發展的趨勢。訪談名單如表 3-1 所示：

表 3-1 訪談名單

代號	姓名	職稱	訪談日期
A	楊宗保	大苑子顧問	104.06.08
B	黃義展	百家珍餐飲通路部經理	104.06.03
C	簡明進	老日光業務部經理	104.06.05

資料來源：本研究整理

第四章 大苑子經營策略之探討

第一節 個案公司簡介

一、公司介紹

大苑子開發(股)公司於 2001 年在員林靜修路上創立了全台灣第一家大苑子外帶式飲料店，至今已有 14 年的時間。大苑子截至目前全台共有 188 家分店，資本額達 5000 萬元，店數仍在持續拓展中，同時也正積極朝向海外市場發展，2014 年 10 月已於印尼開出第一家海外門市、成立上海子公司，並於 2015 年 2 月在上海開出海外第一家直營門市，未來更以上市上櫃為企業發展目標。

「大苑」本為台灣前期的古地名，其自詡為「台灣之子」因此命名「大苑子」。在不斷的演進發展下，從一般手搖飲料店，到目前以採用當季盛產的新鮮水果現切鮮榨的獨有市場區隔性經營。並於 2009 年創立了果真新鮮裁切水果專賣店，讓消費者對於大苑子與新鮮水果做直接的品牌印象與連結。在原料掌握方面，則是通過成立一家「實現苑望」公司，負責鮮果的採購及物流，直接與農民進行契作的合作模式，也建立自己的物流系統配送鮮果，以求鮮果來源與品質的穩定。

二、公司重要沿革

表 4-1 公司沿革表

年份	重要事項
2001 年	第一家大苑子門市靜修店於彰化縣員林鎮開幕。
2004 年	領先同業導入銷售時點情報系統(POS 系統)，大幅減少點單錯誤的機會，並且每日回傳營業數據，讓銷售數據分析更有依據。
2005 年	累積直營店展店經驗，持續穩定拓展中部地區直營門市。
2006 年	獨家發行第一代晶片是儲值卡-旺卡，為外帶式飲料店的第一，也是唯一。
2008 年	設立專業且獨立的物流倉儲，並導入 ERP 系統。

年份	重要事項
2010 年	實施國家級農藥安心檢測-綠盾認證，為每樣水果做好把關。
2011 年	成立南區分公司全面拓展南區直營門市。
2012 年	全台達 100 間門市，嶄新的企業識別系統全新啟用。
2013 年	秉持取之社會，還之社會的精神，自 4 月起每月 1 日為大苑子公益日，當日捐出至少 1% 的營業額給公益團體。
2014 年	<ol style="list-style-type: none"> 自 4 月 22 日世界地球日起，發起每月 22 日為大苑子環保日，只要在環保日當天自備環保杯消費即可享優惠。 海外門市印尼雅加達店於 10 月正式開幕，並在上海成立子公司，為發展中國市場準備。 領先同業率先推出 APP，讓消費更便利。
2015 年	全台預計達 200 間門市，海外第一家直營門市於 2 月在上海開幕。另外於馬來西亞成立子公司。

資料來源：本研究整理

三、組織架構圖

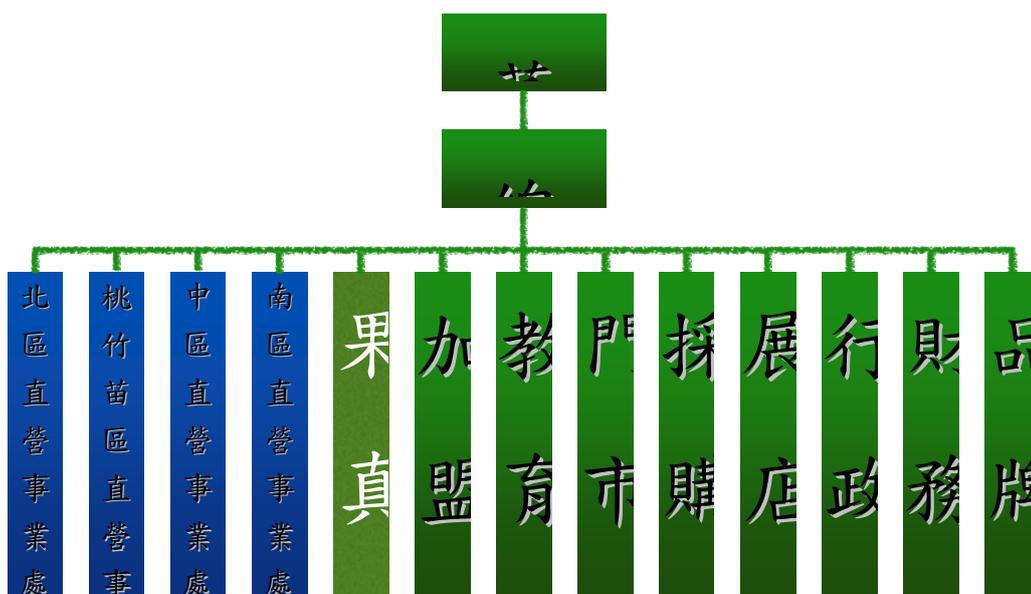


圖 4-1 大苑子組織架構圖

資料來源：大苑子官方網站

四、經營理念與願景

- (一) 大苑子期許企業存在的目的：「提供信賴、安心產品給顧客」。因此，大苑子對於產品的把關，品質是凌駕於一切最高指導原則，更甚於利潤的追求。
- (二) 嚴選各個水果的產地以確保品質，挑選當令水果產地直送保持新鮮，服務親切視每位客人如家人。
- (三) 「新鮮現榨」是大苑子對於飲品的第一訴求，採用新鮮現榨的天然果汁，且絕不添加任何的濃縮汁，保證品嚐到的一定是最新鮮、天然、品質最高的新鮮飲品。
- (四) 「大苑子要讓同仁能共同學習、成長、生活，並成為可以安身立命的企業」，因此為了提升同仁們的高度與視野、精進店長管理能力，每年度規劃的包含基礎技能課程以及經營管理課程，並以照顧、提升同仁福祉為持續努力的目標，期望與所有同仁共同成長。

五、產品特色

以「季節限定飲品」、「茶類與水果的結合」及「天然素材的飲品」為其特色。並於 2007 年推出業界首創的感應式儲值會員卡「旺卡」。大苑子一直以來堅持對品質的追求首先，從水果的選購上就有著嚴格的控管，以鳳梨這項水果為例，大苑子堅持只收購台農 17 號，也是所謂的金鑽鳳梨，而且如果水果品質或規格不符標準即不予採用。

在原物料的運輸上，大苑子採用自有的物流體系以保證水果的新鮮。每一批水果出貨前都由專業採購物流團隊全面施行蔬果農藥殘留快速檢驗(綠盾)，確保每樣水果檢測合格，一旦不符合國家安全標準，即刻將整批水果退貨。此外，在飲料製作的環節上，大苑子也有著詳細的操作手冊和製作要求。如水果不可以提前削好再等待顧客上門，而是要現點現做以最大程度保證飲品的新鮮、飲品的調配過程要使用量杯以精確掌握物料配比等。最後，在飲品交付到顧客手上時，也會提醒顧客儘量在兩小時以內飲用，以期更進一步確保顧客享用到新鮮的飲品。

第二節 產業現況及企業內外部環境分析

一、外帶式飲料業的產業結構

以大苑子為例，因為所屬的外帶式飲料業廠商數目眾多，產品不完全同質(意即，產品互有取代性，但也有差異，例如在品牌、產品、服務和品質上仍有不同)，所以外帶式飲料產業的結構基本上是屬於獨佔性競爭，競爭頗為激烈。依經營的形態分類，則有自有品牌與加盟連鎖兩種，而在市場上占有一席之地的多為加盟連鎖類型，因其有成本以及店數上的優勢。市場中進行獨佔性競爭的企業在短期具有獨佔性質，廠商使用非價格競爭手段在市場上與生產類似產品的競爭對手競爭。非價格競爭手段包括廣告、包裝、品牌、設計與贈品等。長期而言，獨佔性市場競爭也會逐漸接近完全競爭。

二、外帶式飲料業的產業生命週期

根據 Porter(1980)將產業的生命週期分為四個階段：導入期、成長期、成熟期和衰退期，如圖 4-2。以大苑子為例，外帶式飲料產業目前是處於成熟期，市場競爭激烈，替代性需求高，所以大苑子採取的是非價格競爭策略，專注於產品差異化，提供親切且專業的服務。

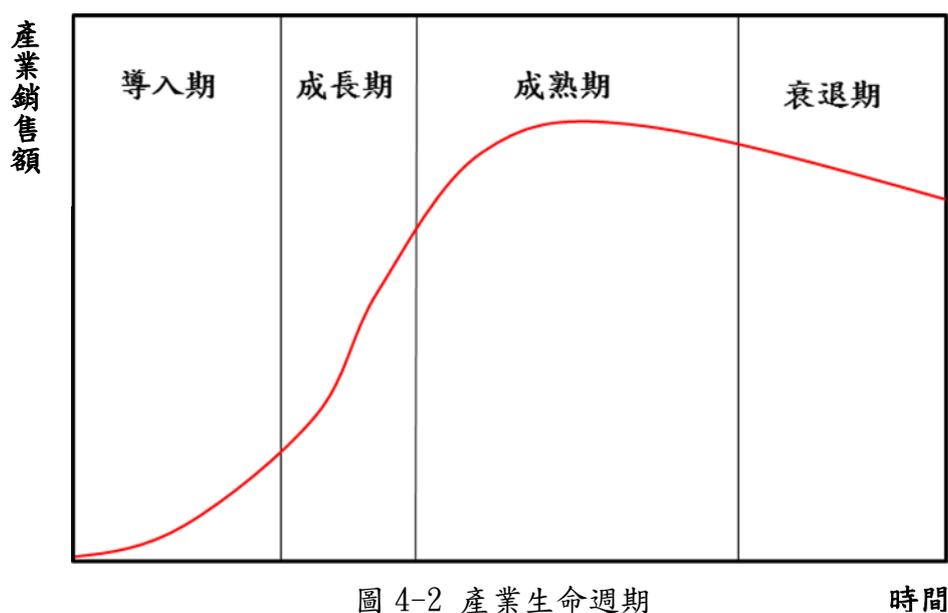


圖 4-2 產業生命週期
資料來源：本研究整理

三、五力分析

分析目前大苑子面臨到的競爭力如下

(一) 現有競爭者威脅

連鎖飲品業者眾多，較知名的品牌如：清心、50嵐、coco都可、清玉、茶湯會、comebuy等，尚有非連鎖而是獨資經營的外帶式飲料業者，競爭情況非常白熱化。

(二) 潛在進入者之威脅

潛在進入者主要有餐飲店、速食店、咖啡專賣店、冰品店等，因餐飲店的套餐採加購策略，速食店的飲品可加五元換大杯，另外，獨資進入門檻不高，故潛在進入者之威脅性高。

(三) 替代品的威脅

在便利商店、餐飲店、速食店、連鎖咖啡及麵包店之夾擊下，消費者可於上述各式各樣的店家獲得不同款或加購價之飲品，如：即煮咖啡、果汁、牛奶、豆漿等，若消費者追求的是便利性及地緣性之服務，大苑子則會因為店數之密度及營業時間不如速食店或便利商店而受到限制。

(四) 供應商議價能力

大苑子目前店數已接近200家，具有相當程度的經濟規模，憑著以量制價優勢，與契約合作之農家、茶商及其他原物料商具談判條件，所需原物料可一次大量進貨，因此對供應商的議價能力來說算高，可要求比較優惠的商業折扣。

(五) 消費者議價能力

商品價格固定，大部份消費者以少量（1杯至3杯）購買居多，所以消費者議價能力偏低，故在消費者議價能力上較不具明顯議價行為。

四、SWOT分析

為了能更了解外帶式飲料產業的外在環境的機會與威脅，運用系統分析思考的方式，將各種因素相互進行檢討分析，並藉由大苑子企業內部的優勢與劣勢，讓企業提出相對應的策略以面對外在環境的挑戰。

(一) 優勢(Strengths)

1. 堅持使用天然、現榨果汁，絕不使用濃縮果汁。
2. 茶類絕不採用茶精及隔夜茶。
3. 獨家使用儲值式的會員卡，讓消費者省去帶零錢的麻煩。
4. 領先同業使用 POS 系統。
5. 自有資金成立物流，讓原物料可以由其專業物流進行配送。
6. 推出環保隨手杯，落實環境保護。
7. 結合公益與環保，定期舉辦相關活動。
8. 未來朝向國際化拓展與朝向以上市上櫃為發展目標。

(二) 劣勢(Weaknesses)

1. 門市人員流動率高。
2. 各個加盟店品質服務不一。
3. 因為產品皆新鮮現做，所以客源很多時無法提供即時的產品與服務。
4. 產品具季節性，無法一年四季提供一樣的產品。
5. 加盟店大多分布於中部，相對於北部來說知名度偏低。

(三) 機會(Opportunities)

1. 以新鮮為主打的經營理念，符合當今消費者追求健康意識的抬頭。
2. 長期重視原物料把關工作，面對嚴重的食安問題，更能凸顯與其他同業的差異。
3. 年輕人對於飲品的喜好及偏好增加。
4. 因應未來利用儲值卡消費的趨勢，並期能結合悠遊卡。
5. 海外市場具有發展潛力。

(四) 威脅(Threats)

1. 外帶式飲料業同業家數多競爭激烈。
2. 景氣影響所得下降，購買能力恐會降低。
3. 各式物價上漲，使經營成本會越來越高。
4. 替代品過多。

表 4-2 大苑子 SWOT 分析表

S 優勢(Strengths)	W 劣勢(Weaknesses)
<ol style="list-style-type: none"> 1. 堅持使用天然、現榨果汁 2. 茶類絕不採用茶精及隔夜茶 3. 儲值式會員卡 4. POS 系統 5. 專業物流配送 6. 落實環保及公益活動 7. 朝向國際化與上市上櫃 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 人員流動率高 2. 加盟店品質難控管 3. 產品具季節性，無法全年提供 4. 北部知名度偏低 5. 客源多時無法提供即時服務與產品
O 機會(Opportunities)	T 威脅(Threats)
<ol style="list-style-type: none"> 1. 現代人追求健康的概念 2. 長期重視原物料品質 3. 年輕人對飲品的需求增加 4. 儲值卡片的小額付費 5. 海外市場具發展潛力 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 產業內競爭激烈 2. 景氣差影響購買力 3. 經營成本墊高 4. 替代品過多

資料來源：本研究整理

大苑子處在競爭相當激烈的外帶式飲料產業裡，由於明確的產品市場定位與品牌經營理念，在接近飽和的台灣市場開拓出一定的口碑與穩定的客源。目前台灣市場經營條件日益嚴苛，如何運用大苑子自己本身的優勢在未來創造出價值，替公司拓展獲利空間，是大苑子現階段重要的課題。

第三節 經營策略分析

本研究將以 Hofer and Schendel (1978) 所提出的策略層級來探討大苑子目前所採取的經營策略，以下分別討論之。

一、公司層級策略

目前大苑子採用的公司層級策略包含：

(一) 垂直整合：

由於大苑子強調堅持使用「新鮮水果」的核心價值，因此從供應鏈著眼進行垂直整合，藉由逐步與上游果園、農場洽談契作，確保水果原物料的品質、供應量；自有物流體系的建置，使大苑子在原物料的品質與配送穩定度掌握主控權；在品牌發展的過程中，雖然透過開放加盟，可讓整體店數、獲利大幅成長，但是大苑子仍然堅持直營門市持續展店，直營門市始終為占總店數約 30% 的高比例，以帶動大苑子整體的品質、服務的提升，也使大苑子能夠持續強化核心競爭力。

(二) 主軸事業多角化：

除原有的『大苑子茶飲專賣店』品牌通路外，另外成立專營進口水果禮盒、裁切水果與鮮果周邊商品販售的『果真新鮮』品牌，並將果真新鮮的部分商品導入大苑子門市銷售，把握堅持使用「新鮮水果」的核心價值進行多角化經營，以提升整體經營之附加價值。

(三) 國際化：

台灣為海島型的經濟模式，市場有限，營業額及品牌的發展容易達到瓶頸，且隨著外帶式茶飲展店日益劇增，國內市場達到接近飽和，另外，加上其他零售業者跨業競爭，如便利商店推出各式手搖茶飲。因此，許多外帶式連鎖飲料品牌在各方考量之下，皆走向國外拓展市場。

目前大苑子在去年 2014 年 10 在印尼設立海外第一家加盟門市，同年在中國上海成立子公司，並於 2015 年 2 月在上海開立第一間直營門市，預計在 2015 年下半年會在馬來西亞開出直營門市，持續朝向海外發展，希望能將台灣的成功

經驗不斷複製，把品牌推上全球的舞台。

二、事業層級策略

依 Porter 在《競爭策略》書中之論述，事業層級策略的制定，應充分了解企業自身的經營模式、競爭優勢以及市場定位後，選擇採取的經營策略。以大苑子來目前採取的差異化集中策略來說，即是經過五力分析評估後，公司認為使用新鮮水果現榨的作為產品主軸，能夠與其他外帶式飲料同業的產品做出明顯的差異化，同時藉由所擅長之精緻、細膩的服務，塑造出品牌的高質感，吸引願意支付較高單價的目標客群。

三、功能層級策略

在功能層級下的策略，以大苑子的行銷策略 4P 來說明：

(一) 產品(Product)

1. 新鮮水果現榨，嚴選天然素材
2. 原物料堅持使用當季盛產的新鮮水果，產季結束產品立即下架，並不定期推出新產品維持產品嘗鮮、常鮮。

(二) 價格(Price)

1. 高單價定位，均杯價約 46 元，為其他同業的兩倍。
2. 季節限定產品，可依 POS 銷售數據調整年度定價，保持價格彈性。

(三) 通路(Place)

1. 整體空間以白、綠兩種簡單基本色調，營造清新明亮的空間氛圍。
2. 店鋪型態以街邊店為主，近期也積極洽談百貨商場設櫃機會。目前台灣地區總店數已達 188 家。

(四) 推廣(Promotion)

1. 每月更新的檔期促銷。
2. 儲值會員卡「旺卡」享有消費 9 折、每周卡友日指定品項優惠、節慶限量卡友禮。
3. 未來將會與悠遊卡結合，方便顧客來購買，來滿足消費者的需求。

第四節 深度訪談內容

本研究針對個案公司之屬性，分別透過相關產業專家及個案公司的顧問進行深度訪談，深入了解各訪談者對外帶式連鎖飲料業之經營策略之看法與建議。本研究設計之訪談大綱是以策略層級理論為主要構面，共計有七個題綱，訪談對象背景及訪談內容重點整理如下：

表 4-3 訪談對象背景

受訪者	工作職稱	產業背景
楊宗保	中山大學企管系企業講師	個案公司顧問
黃義展	百家珍公司餐飲通路部經理	個案公司原物料供應商
簡明進	老日光公司工程經理	個案公司設備廠商

一、公司層級策略

題綱一：台灣餐飲產業國際化的趨勢有何看法與建議？

表 4-4 訪談內容重點整理-1

受訪者	訪談內容重點整理
A	在台灣餐飲業國際化是必然的，主要原因還是由於台灣市場太小，台灣的餐飲業者其實是有優勢存在的，如產品的獨特性和勇於創新的態度，因此國際化較並不會受到發展的限制。台灣餐飲業者國際化最長以授權的方式來進行，但這往往是最不安全的，所以在進行國際化時，建議要先做好企業本身的優劣勢評估，找出最適合的策略來執行。
B	由於台灣是海島型國家，市場受限，以及未來人才培育聘僱的限制，國際化是必然的趨勢，如很多知名的餐飲業像麥當勞、星巴克等都是因國際化而受惠，才得以發展成現今大規模的連鎖餐飲業。未來建議茶飲業若要朝向國際化可以先從東北亞和東南亞先開始，因為

	這些國家的接受度相對比較高，而且國際化可帶給企業多面向的發展與策略思考，這些都是有助於企業未來永續的發展。
C	台灣算是美食王國，台灣人在餐飲方面非常勇於創新，也很敢於走出去，因此很多小吃都能躍升為國際聞名的美食。但是，品牌輪替的速度相當的快，餐飲業國際化是一個必要的趨勢，因為台灣地狹人稠，人潮等於錢潮，想要有更多的獲利，就必須向外擴展，找尋更大的市場。

小結：綜上所述，受訪的三人一致的認為餐飲業國際化是必然的趨勢，但是要進軍的市場及策略都必須審慎的評估，因為並不是說國際化就必然能夠成功國際化，還必須結合產業的發展方向和公司經營策略的考量，才能將本土成功的經驗複製於國外，並且立足於國際間。

題綱二：外帶式飲料產業在台灣相當的競爭，其產業的限制與危機為何？

表 4-5 訪談內容重點整理-2

受訪者	訪談內容重點整理
A	由於外帶式飲料業的進入門檻低，主要是以產品為訴求，各品牌之間的差異性並不大，且台灣的消費者又喜新厭舊，所以競爭相當激烈，在台灣的外帶式飲料業者常以店面的外觀或品牌所塑造的形象來尋求差異化。其產業的危機是產品的生命週期是不長的，但是市場是不會消失的，如何永續經營是業者必須思考的。
B	大概可以從內外部環境來探討其限制和危機： 外部： 1. 受限於未來國內的法令(如食品衛生)會越來越嚴苛，產品的發展會受到一定的限制。

	<p>2. 經濟環境的變化，在未來像是房租、水電費及人事費用會逐年上漲。</p> <p>3. 人口結構的改變，像是少子化和老齡化，會造成人才招募的困難，而且由於市場的老齡化也必須考慮到未來將產品延伸至老齡化的市場。</p> <p>內部：</p> <p>1. 在台灣外帶式飲料產業組織結構較多是屬於集權化管理，缺乏彈性，因此在管理加盟店的規範並不完善，所以常常會造成總部與加盟店的角力。</p> <p>2. 由於外帶式飲料產業裡以加盟店為多數，因此，總部是否有考量到加盟主未來發展的空間，讓加盟主可以更無後顧之憂的為品牌打拼也是需要去探討的。</p>
C	<p>限制：台灣畢竟地方小，消費人口數量有限，外帶式飲料競爭品牌眾多，就連便利商店和速食業都是競爭對手，消費者能夠選擇購買的地方太多太方便。外帶式飲料的內容不外乎是茶、咖啡或新鮮果汁，各家品牌很難跳出這些品項框架的限制。</p> <p>危機：消費者喜新厭舊的速度太快，如果再遇上食安風暴，媒體大肆渲染，品牌很容易受到傷害。</p>

小結：綜上所述，外帶式飲料業的市場是非常的競爭的，進入的門檻不高，因此，業者必須思考自我品牌的定位，以及產品所帶給消費者的定位為何，必須塑造出差異化，才能夠在如此競爭的市場中脫穎而出。

題綱三：外帶式飲料產業未來發展的趨勢為何？

表 4-6 訪談內容重點整理-3

受訪者	訪談內容重點整理
A	<p>就外帶式飲料產業未來主要會是以連鎖通路為主要發展並朝向國際化，此外，由於產業的競爭力度大，主要還是靠產品來獲利，因此未來若有業者能朝向垂直整合，將上游廠商進行整合，如與茶農直接合作，可以增加產品的安全性與多樣性，雖然外帶式飲料產業的市場會逐漸萎縮，但並不會消失，若能做好的話，企業是能走向永續發展的。</p>
B	<p>未來產業勢必是走向國際化的，另外國內的市場會走向少子化與老齡化，要如何克服是業者必須考量的重點。業者須讓產品加值讓未來少子化趨勢下的消費者也能夠買單，才不至於使業績一落千丈。</p>
C	<ol style="list-style-type: none"> 1. 加強與徹底落實原物料的安全管理，增加健康安全概念，避免捲入食安問題。 2. 透過與網路科技的方式來進行行銷，讓消費者對品牌有信心，因為消費者的支持就是品牌延續和成功的最佳動力。

小結：綜上所述，外帶式飲料產業未來發展走向國際是必然的，若經營業者不是短視近利的話，將市場放眼未來的話，就必須將做好垂直整合提升原物料的安全性以及增加產品所帶給消費者的價值，然後透過各種行銷手法來延續品牌及生命週期。

題綱四：對個案公司未來面對的挑戰與關鍵的成功因素看法為何？

表 4-7 訪談內容重點整理-4

受訪者	訪談內容重點整理
A	<p>大苑子主要的成功因素是以品牌做為訴求，而且有推出儲值式會員卡(旺卡)以及自有物流的建置，讓產品的品質能夠相對穩定，此外，未來市場一定會朝向對健康做為主要的訴求，這是大苑子必須掌握住的，但這些因素主要還是取決於經營者的經營心態。未來面對的挑戰，除了新加入的競爭者和模仿者外，還必須面臨市場的轉變，像是市場必然會逐漸的萎縮等的問題。</p>
B	<ol style="list-style-type: none"> 1. 國際化：大苑子在國際化的起步相對於其他同業是較晚的，因此所感受的競爭力度一定相對較高，如何去克服這些困難點來提升知名度，是現階段要思考的重點之一。 2. 產品：因為大苑子的主要產品以水果為主，因此在原物料的控管上難度較高，但是若能將此克服成功的話，相對可以提高其進入的門檻，成為市場的先行者。 3. 人才培育：大苑子的直營店佔了三分之一，未來在人才的發展與升遷管道會相對的有空間，而且相對於同業比較起來是穩定且有競爭力的。
C	<p>大苑子目前最大的挑戰是在台灣如何維持年年穩坐新鮮果茶第一品牌的寶座，以及在品牌國際化時關鍵原物料的進出口、運送和保存。而未來要面對的關鍵成功因素就是新鮮健康的堅持。</p>

小結：綜上所述，個案公司的主要成功的關鍵因素是與其他同業在販售的產品上有差異性，並推出同業所沒有的儲值式會員卡，另外大苑子也建置自有物流，針對水果原物料掌握配送及品質控管的關鍵，而且直營店的比例遠高過於同業，這

些都是大苑子能夠在如此競爭的環境中脫穎的決定性因素。而未來面對的挑戰除了同業的競爭，以及走向國際化後面對不同市場詭譎變化的因應之道外，如何把台灣的成功經驗與要素複製到海外市場，將會是大苑子必然會遭遇到重要課題。

二、事業層級策略

題綱五：餐飲連鎖事業的經營上，直營與加盟各有何優缺點？

表 4-8 訪談內容重點整理-5

受訪者	訪談內容重點整理
A	<p>加盟：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 可以快速展店，而且總部投入的資源相對少。 2. 加盟主對品牌的忠誠度相對低。 3. 容易與總部產生溝通上的問題。 <p>直營：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 公司對於品牌操作容易。 2. 公司必須投入的資源相當大，而且若經營不善容易造成骨牌效應。 3. 營運管理的難度高，風險也相對高。
B	<p>若是以餐廳跟外帶飲料店分開來看，由於餐廳的技術層面要求較高，所以大多是採直營的方式下去展店，對於產品的品質較可以做直接的控管(如王品集團)；而外帶飲料店的技術相對於餐廳式較低的，為了要增加其市占率，大多的業者都是採以加盟的展店方式為主，而單就直營與加盟的優缺點如下：</p> <p>直營：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 政策管理方便，顧客的溝通能有效的傳達給公司。

	<p>2. 人才的培育基礎穩定，管道較廣。</p> <p>3. 對於市場的敏銳度是相對高的，而且決策的眼界是會看得比較遠。</p> <p>4. 容易造成資金流的問題及公司成本的負擔。</p> <p>加盟：</p> <p>1. 市場的佈建相對的迅速。</p> <p>2. 公司不容易控管加盟店的經營狀況。</p> <p>3. 顧客的反饋力較不如直營店，容易導致公司不容易了解顧客的需求。</p>
C	<p>直營：</p> <p>能夠落實公司制訂的 SOP 及政策，讓品質穩定，但是會容易造成資金壓力大，需自行承擔門市的盈虧，且無法快速擴展門市的家數。</p> <p>加盟：</p> <p>對總公司來說，有資金收入而不需要承擔加盟店的門市營業盈虧。然而公司較無法有效控管加盟店的品質和流程，容易影響品牌的穩定度，容易有糾紛產生。</p>

小結：綜上所述，直營的優點不外乎是能夠落實公司的制度與流程，在管理上相對方便，讓產品品質可以穩定，但缺點就是資金成本龐大，經營風險相對高。而加盟的優點則是展店速度快，能夠迅速提高市佔率，公司不用有額外的資金投入，但缺點就是對公司來說較不易控管加盟店的品質和落實公司制度。

題綱六：在外帶式飲料產業的價格策略上，應朝向高價或是低價策略？

表 4-9 訪談內容重點整理-6

受訪者	訪談內容重點整理
A	由於未來市場的萎縮，很多隱性的成本會陸續的出現，像是要求開立發票、人事成本逐年提升等，因此若採取低價策略勢必會遭遇到市場所淘汰，所以在外帶式飲料產業必須朝向相對高價的策略。
B	隨著未來各種成本的上升，一定是要走向高價策略的，而且未來外帶式飲料產業勢必會走向百貨公司或商店街的經營模式，藉由此來移轉固定成本，降低成本提高的壓力。
C	要國際化的品牌本應該走向合理的高價，掌握市場的主動權，樹立高質感的品牌形象，才能與同業有所區隔。

小結：綜上所述，三位受訪者皆認為未來各項成本只會越墊越高，勢必要走向高價策略，但並非是訂定高的價格，而是要定訂出可以讓消費者接受的合理高價。未來的市場若採行低價策略必然會被淘汰掉的，且朝向國際化發展更加不可能有走低價策略的發展空間。

三、功能層級策略

題綱七：在外帶式飲料業裡，顧客的回流率是每個業者都相當重視的，那要如何
去提升其回流率使顧客對品牌的忠誠度上升？

表 4-10 訪談內容重點整理-7

受訪者	訪談內容重點整理
A	<p>將顧客分為 4 個階段，潛在顧客、試用顧客、愛用顧客及忠誠顧客，而就潛在顧客就是不斷的開發，但是企業所必須將重點放在愛用顧客及忠誠顧客，面對愛用顧客企業必須要讓產品有吸引力，提升品牌的活絡度讓其有感，進而成為忠誠顧客。而對忠誠顧客則可以利用顧客關係管理來進行，更深入的了解顧客的需求，提高顧客的忠誠度。</p>
B	<ol style="list-style-type: none"> 1. 必須增加顧客的黏度，如透過行銷策略與 3C 做結合。 2. 電子錢包的趨勢，未來會走向 E 支付，讓消費者更方便的購買產品。 3. 提升品牌的信賴感，重視顧客的承諾，對於忠誠顧客的商品回饋來滿足顧客的需求，以提高顧客的忠誠度。
C	<ol style="list-style-type: none"> 1. 維持優良的服務態度和安全的產品品質。 2. 定期發表新產品增加消費者的新鮮感。 3. 不定期的推出各項優惠活動來吸引消費者持續消費。 4. 與公益合作建立品牌正面的形象，塑造社會企業的形象。

小結：綜上所述，要增加顧客的回流率除了要把原本的產品品質跟服務做好之外，品牌的行銷也是很重要的一環，提升顧客對品牌的信賴感，並且要了解顧客的需求，同步也要提高產品對消費者的吸引力。

第五章 結論與建議

本研究藉由相關文獻的探討與個案公司的分析，並透過與相關產業通路的經理人的深度訪談，來了解台灣外帶式連鎖飲料產業的經營狀況和策略，進而探討其產業未來發展的趨勢。透過個案研究的方式，以產業競爭環境分析(五力分析)及經營資源的 SWOT 分析對個案公司進行分析並探討其經營策略，並針對外帶式連鎖飲料業的未來發展趨勢、探究直營與加盟發展對外帶式連鎖飲料業的重要性和影響性，以及了解外帶式連鎖飲料業不同競爭策略之優劣勢來作探討。最後則提出建議提供未來研究者可以繼續研究的方向。

第一節 研究結論

一、外帶式連鎖飲料業未來的發展趨勢

台灣是海島型國家，外帶式連鎖飲料業的發展受限於市場的整體規模，已逐步趨近於飽和，此外台灣人口結構少子化趨勢明顯，除了消費人口減少外，勞動人口逐年遞減，企業人才培育聘僱不易，也已經開始對於經營造成負面的影響。因此，藉由投入新的市場帶動組織規模持續成長、永續發展，也為企業內部人才創造更大的舞台，邁向國際化勢必不可避免的，而外帶式飲料業在朝向國際化發展前必須確實評估自身企業的優劣勢，及適合發展的海外市場。本研究個案公司由於國際化發展相較於其他同業已屬起步較晚的，因此相對而言在海外市場所要面對的競爭力度也較高的，但也由於有許多同業在不同海外市場的發展策略與發展狀況可以作為借鏡，因此策略擬定與發展過程上，可以避免掉很多不必要失誤學習以及摸索期，能夠更精準快速地切入海外市場。

二、外帶式連鎖飲料業直營與加盟的重要性和影響性

以連鎖經營而言，直營門市是公司在累積各種經營管理與發展的重要基礎，卻會對於公司的財務資源分配造成較大的負擔；推展加盟則能夠快速的展店並且立即挹注加盟金、權利金等現金流，但也存在產品品質、顧客服務難以嚴格控管

的限制。加盟與直營的發展在制度上各有優缺點，綜觀外帶式連鎖飲料產業，多數公司考量經營成本與發展速度，在直營門市往往較少投入，而以推展加盟做為主要發展重心。個案公司不同於其他同業，在加盟拓展的同時，直營店也同步持續展店，以維持直營店佔整體店數比率約 30%，也因此個案公司在品牌的經營上，相較於其他同業來的更能夠貫徹執行對於品質以及服務的堅持，塑造品牌形象與口碑，也更能夠貼近、掌握消費者的需求。另外，由於是直營的經營在人力的培訓上有基礎和暢通的管道，對於穩定人力資源是個相當重要的關鍵因素。

三、外帶式連鎖飲料業不同競爭策略的優劣勢

隨著未來各種成本的上升，並且要維持相當的產品品質，外帶式連鎖飲料業必定是會走向高價的產品價格策略，採取低價競爭策略的業者，面對人事、水電、租金等經營成本日漸調漲的嚴苛經營環境，在未來必然會面臨經營策略調整的抉擇，甚至遭到市場自然淘汰。由於外帶式飲料高替代的特性，業者除了持續開發新顧客之外，對於舊有的忠誠顧客，一定要有相當的產品吸引力和不定期的推出各種行銷活動來留住忠誠顧客。個案公司除了維持一定的產品品質與顧客服務外，也會不定期的推出新產品與舉辦各種行銷活動，在常態活動部分規劃有每月固定的「公益日」及「環保日」活動來吸引認同公司重視公益與環保的顧客，朝向成為社會企業的方向努力，讓消費者對於品牌的信賴感有更進一步的提升，如此在訂定價格策略時會比起其他同業更有彈性與競爭力。

個案公司在行銷策略上特別值得一提的是自 2006 年起推出儲值會員卡「旺卡」，透過提供會員專屬優惠、會員獨享贈品搭配每月更新的「檔期」活動，目前旺卡會員人數已接近 70 萬人，平均結帳使用率超過 30%，對於提升消費者回流率及忠誠度具有相當重要的影響，已走出和其他廠商一味使用價格競爭手段之外的不同道路。

第二節 研究建議與限制

一、對產業的建議

(一) 產業的升級，提升產品價值

由於台灣市場規模有限，未來經營環境也會越來越嚴苛，各項經營成本不管是人事、租金及水電等都會逐年的上升，若只在低價的紅海裡面競爭的話，必定會遭到市場所淘汰，因此建議業者要朝向提升產品的價值，讓消費者能夠接受合理的高單價產品。此外，導入 APP 服務、E 支付功能等也是未來產業升級的重要發展方向。

(二) 食品衛生安全的控管

隨著近年來食安問題層出不窮，消費者的意識逐漸抬頭，很多產業都戰戰兢兢，除了政府要為食安問題把關盡速訂定出相關政策與罰則外，業者也要秉持著為消費者把關的正向經營心態，而不是一昧想要壓低成本來獲利，如此才能讓消費者使用的安心，對品牌也會更有信心。

(三) 朝向國際發展

台灣市場競爭激烈，而且也趨向飽和，業者若想要有更進一步的獲利或是發展，一定要朝向國際市場去發展，但在國際化的過程要特別注意市場的選擇，像以外帶式飲料產業的話，在中國大陸或是東南亞的接受度會比較高，另外，國際化也必須留意當地市場政府法規與國家文化，再配合做當地的風俗民情做適度的策略調整，才能夠成功的站穩國際市場。

二、對後續研究者的建議

本研究由於時間、受訪者與作者本身時間和能力的限制，在結果上難免有不完善之處，希望提供後續研究者深入探討的參考方向。

(一) 與其他同質產業進行個案比較，藉由多方的比較能讓整個研究內容會更加完善跟嚴謹。

(二) 由於本研究是採取質化的研究來探討經營策略，未來研究者若可以結合量化數據的分析，在加以比較必定能使提出的建議更加有說服性。

三、研究限制

本研究是採用質化研究，因此會有以下幾項限制：

- (一) 在個案研究的過程中，有很多次級資料的蒐集，可能會因為主觀的判斷而影響到研究的客觀性，造成研究的誤差產生。另外，受限於受訪者對經營策略有較主觀的看法，在實質效果的分析上，難免會有客觀測量的困難存在。
- (二) 本研究採質性研究方式，著重於個案公司的經營結果的呈現與分析，缺乏量化研究的數據統計分析，故較無法完整表現產業整體的情況。
- (三) 本研究雖有個案公司作為例子，但由於必須顧及到個案公司一些較機密性的資料需要保密無法詳盡呈現於本研究，故在內容表現上可能會受到影響。

參考文獻

一、中文文獻(依筆畫順序)

1. Carman, J.M. and Kenneth, P. (1973) , 行銷學—原理及方法, (林富松, 1979 譯), 臺北市, 徐氏基金會。
2. 台灣連鎖加盟促進協會 (2006), 建立連鎖加盟總部評鑑機制計畫:法規彙整與定型化契約, 經濟部商業司委託研究。
3. 吳思華 (2000), 策略九說, 台北:臉譜出版。
4. 林金定、嚴嘉楓、陳美花(2005), 質性研究方法:訪談模式與實施步驟分析, 身心障礙研究, 3:2 頁 122-136。
5. 李淑玲 (2014), 線材產業經營策略與關鍵成功因素之探討—以 Y 公司為例, 東海大學經營管理研究所碩士論文。
6. 李元恕 (2010), 低涉入才之消費購買行為及忠誠度之研究-以國內某連鎖飲料專賣店為例, 逢甲大學經營管理研究所碩士論文。
7. 胡幼慧 (1996), 質性研究---理論、方法及本土女性研究實例, 台北:巨流。
8. 沈順意 (2012), 智慧型手機行動銀行對銀行業經營策略之分析, 逢甲大學電子商務研究所碩士論文。
9. 柯秋燕 (2014), 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, 東海大學高階經營管理研究所碩士論文。
10. 游元宗 (2012), 台商在中國進行連鎖茶飲創業規劃, 國立中央大學企業管理研究所碩士論文。
11. 盧佩穎 (2013), 等待服務與企業經營之關聯-以外帶式飲料店為例, 銘傳大學高階經理研究所碩士論文。
12. 嚴正豐 (2007), 台灣地區綜合旅行社經營策略之研究-以躉售業為例, 銘傳大學觀光研究所碩士論文。
13. 戴勝裕 (2012), 新興市場的產品行銷策略-以鋁輪圈產品在越南市場行銷為例, 國立高雄大學高階經營管理研究所碩士論文。

14. 張火燦（1996），*策略性人力資源管理*，台北：揚智。
15. 經濟部（2007），*2006 年度連鎖加盟業主計畫-連鎖加盟實用手冊*，經濟部商業司編著。
16. 劉平文（1993），*經營分析與企業診斷－企業經營系統觀*，台北：華泰書局

二、英文文獻(依字母順序)

1. Ansoff , I.(1965).*Corporate Strategy*. New York : Prentice-Hall.
2. Boote, Alfred S. (1981). Market segmentation by personal values and salient product attributes. *Journal of Advertising Research*, 21(1), 29-35.
3. Chandler, A, (1962) . *Strategy and Structure : Chapters in the History of American 33 Industrial Enterprise*, MIT Press : Cambridge, MA.
4. De Kluyver, C.A. (2000), *Strategic Thinking: An Executive Perspective*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
5. Hofer , C., and D. ,Schendel (1978).*Strategy Formulation :Analytical Concepts*. Minnsota : West Pub. Company.
6. Henderson, J.C., and N. ,Venkatraman (1999). Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. *IBM Systems Journal*,38(2.3), 472-484.
7. Johnson, M.W. (2010). *Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal*: Harvard Business Press.
8. Jaworski, BJ. and A.K.Kohli.(1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*. 57:53-70.
9. Kotler, P. (1997), *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, 9th edition, New Jersey, Prentice Hall.
10. Miles, Raymond E. and Charles C.M. , Snow (1978).*Organization Strategies , Structure and Process*. N.Y. : McGraw-Hill, Inc
11. Porter , Michael E.(1980).*Competitive Strategy*. N.Y. : Free Press
12. Skinner, W.(1969). Manufacturing-missing link in corporate strategy. *Haward Business Review*, 47(3), 136-145.
13. Seifert, Bruce and John Ford. (1989). Are Exporting Firms Modifying Their Product,Pricing And Promotion Policies?, *International Marketing Review*.

三、網頁資料(依筆畫順序)

1. 大苑子官方網站，取自 <http://www.dayungs.com.tw>
2. 日本連鎖加盟協會，取自 <http://jfa.jfa-fc.or.jp>
3. 經濟部統計處，取自 <http://www.moea.gov.tw/Mns/dos/home/Home.aspx>
4. 國際連鎖加盟協會，取自 <http://www.franchise.org>