



## 逢甲大學學生報告 ePaper

報告題名：

# 星巴克之策略矩陣分析

作者：賴怡靜 林宜臻 溫苡辰 鐘惠萍 黃慈慧 黃相儒

系級：企業管理學系四年丙班

學號：D9550103、D9427157、D9427216、D9473282、D9473456、D9550000

開課老師：鄭孟育 老師

課程名稱：企業政策

開課系所：企業管理學系

開課學年： 97 學年度 第一 學期

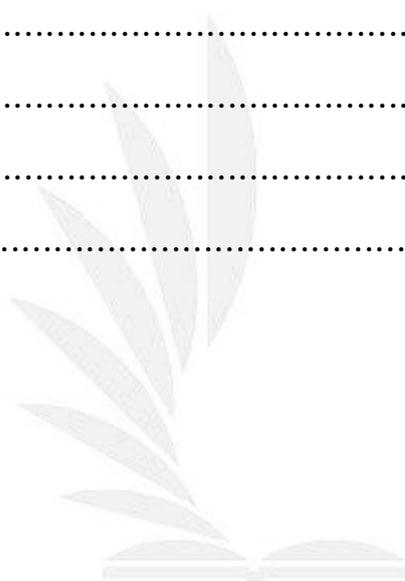
## 中文摘要

基於本科課程-企業政策之課程需求，故我們將根據一個我們所感興趣的個案內容來探討研究。本報告主要以搭配課本之決策矩陣來陳述，整個報告都是環扣在星巴克的整體的優勢與其主要策略主軸線來發展，藉由此種理論來分析星巴克整個企業的經營策略為何，我們也根據此方法來了解到星巴克的優勢與弱勢，就這種正反兩面的關係組合讓我們更了解到星巴克的主要理念與經營模式。而且在我們研討的過程中，不僅提升我們對於星巴克的了解之外，也讓我們可以清楚了解到企業政策課本上想傳的理念！但是在研討報告的過程中，總是有讓人感到挫折的地方，但幸好討論是以小組為單位，故唯有透過不斷的分析與研討以及小組間互相腦力激盪後才能讓我們得到更多的知識與能力。總之，我們藉由了實際分析探討來提升了我們對於專業知識、組織架構以及分工合作等等經驗與知識的累積。在這門課中，我們覺得受益真的匪淺。最後由衷地感謝鄭孟育老師不辭辛苦地指導我們如何做分析與決策，才能使得我們順利完成這份報告！

**關鍵字：** 策略矩陣分析、星巴克競爭優勢、體驗行銷

## 目 次

一、前言 .....	P. 1
二、研究動機 .....	P. 2
三、星巴克的歷史 .....	P. 3
四、星巴克如何被引進台灣 .....	P. 5
五、策略矩陣圖-總表 .....	P. 6
六、單論 .....	P. 7
七、策略矩陣組合 .....	P. 31
八、替代與互補 .....	P. 43
九、結論 .....	P. 45
十、補充資料 .....	P. 47
十一、參考文獻 .....	P. 53



## 一、前 言

基於本科課程-企業政策之課程需求，故我們將根據一個我們所感興趣的個案內容來探討研究。本報告主要以搭配課本之決策矩陣來陳述，整個報告都是環扣在星巴克的整體的優勢與其主要策略主軸線來發展，藉由此種理論來分析星巴克整個企業的經營策略為何，我們也根據此方法來了解到星巴克的優勢與弱勢，就這種正反兩面的關係組合讓我們更了解到星巴克的主要理念與經營模式。而且在我們研討的過程中，不僅提升我們對於星巴克的了解之外，也讓我們可以清楚了解到企業政策課本上想傳的理念！但是在研討報告的過程中，總是有讓人感到挫折的地方，但幸好討論是以小組為單位，故唯有透過不斷的分析與研討以及小組間互相腦力激盪後才能讓我們得到更多的知識與能力。總之，我們藉由了實際分析探討來提升了我們對於專業知識、組織架構以及分工合作等等經驗與知識的累積。在這門課中，我們覺得受益真的匪淺。最後由衷地感謝鄭孟育老師不辭辛苦地指導我們如何做分析與決策，才能使得我們順利完成這份報告！

## 二、研究動機

國內咖啡館之發展，已由早期的個人咖啡店，朝向大規模經營的連鎖咖啡店，由於國際化經濟政策的推動，許多擁有豐富連鎖經營經驗的國際性知名企業陸續登入國內市場，而隨著生活水準的提升，咖啡逐漸普及化，咖啡的消費人口也愈來愈多。消費者對於咖啡的需求已從傳統的產品與服務，提升到對咖啡的品牌吸引力及消費的感受體驗。星巴克，已經成了咖啡的代名詞，達到了品牌的最高境界。星巴克在於強調不只賣一杯咖啡，還要販賣一種「咖啡體驗」，把單純「喝咖啡」的消費行為轉為「享受悠閒時光」的經驗。人們只要提到星巴克就代表高品質、高服務和熱心公益的企業形象，對於產品品質的堅持，從選擇咖啡豆到調配的過程都鉅細靡遺，絕不馬虎，贏得顧客的信任。

最近金融風暴使得全球經濟低迷，造成消費緊縮，也使得許多產業都搖搖欲墜，單價較高的咖啡連鎖龍頭星巴克，績效也大受波及，甚至宣佈關閉六百家星巴克分店門市，這對於星巴克是一重大衝擊。前陣子，報導了星巴克傳出美國業績大幅衰退，第四季獲利狂掉 97%；但是在台灣的星巴克績效卻逆勢成長，今年營業額預估成長至少一成，淨利超過二成，這讓我們對於這個現象產生興趣，除了前一陣子統一 30 週年慶，7-11 有一系列的集點活動，其中的關係企業星巴克也加入此行銷活動，集滿點數可至星巴克門市享有買一送一的優惠，造成一股熱潮，星巴克藉由促銷更提高買氣，那還有哪些策略使得台灣星巴克不受景氣的影響，持續的提升銷售量是值得我們去探討研究，此篇將探討星巴克興起的因素為何能成為市場龍頭的原因，和在經濟的不景氣下星巴克的經營策略。

### 三、星巴克之歷史

#### 簡史

只要走進星巴克，你就能享受世界上最優質的咖啡。但在 1971 年，只有到西雅圖才可以享受到星巴克咖啡，因為當時只有位於西雅圖派克市場唯一一間店。

#### 1970s



首間星巴克咖啡店開幕。店名來自赫曼·梅維 (Melville Herman) 所寫的世界名著《白鯨記》(Moby Dick) 裡那艘船上大副的名字史塔巴克 (Starbuck)。每當船一靠岸，這位大副便會循著咖啡香，去找尋歇腳的地方。STARBUCKS 咖啡創辦人霍華·舒茲 (Howard Schultz) 特別把史塔巴克的名字後面加個「s」，就是希望他的員工們也都像這位大副一樣熱愛咖啡。

#### 1980s



霍華舒茲於 1982 年加入星巴克。一次到義大利工作，他發現了米蘭著名的特濃咖啡吧，深深被其文化和普及性吸引，更體會到這概念在西雅圖有極具潛力的商機。霍華舒茲在看到與飲過鮮奶咖啡和朱古力咖啡後，他發現西雅圖人通通都迷上了咖啡。

#### 1990s



星巴克發展超出了西雅圖。首先在美國其他省份開拓，接着延至全世界。星巴克更率先向自己的兼職伙伴(員工)提供股份認購權，及後更成為公開上市公司。

#### 2000s



星巴克的奇蹟繼續漫延，現時，星巴克公司已在 30 多個國家開了設 6000 多間分店。除了出色的咖啡以及特濃咖啡飲品之外，在星巴克更可以享受到泰舒茶和星冰樂。

### ※歷史補述：

1971年4月，STARBUCKS的創始店在西雅圖開幕，當時，STARBUCKS只賣咖啡豆，不賣一杯杯煮好的咖啡，創辦人有三位，分別是鮑德溫(Gerald Baldwin)、波克(Gordon Bowker)和席格(Zev Siegl)。當時有一家很有名的畢茲咖啡茶品專賣店其老闆艾佛瑞畢茲(Alfred Peet)就是星巴克的精神教父，鮑德溫和波克就是在畢茲調教下，學會了與美式淺烘焙大相逕庭的重烘焙技術，奠定了STARBUCKS的基礎。畢茲認為自己進口的咖啡豆一定要採重烘焙才能表現出絕佳風味。他們並未研究市場趨式，而是要以供給優質咖啡豆來創造。

STARBUCKS三元老從不曾放棄追求最高品質的承諾。他們在各方面都有創新和發明的空間，唯有一個理念必須堅持不放：「我們販賣最高品質新鮮烘焙咖啡豆的目標永不改變。這是我們最珍貴的堅持。」STARBUCKS因此醉心於品管，舉凡選購生豆、烘焙、調製到販售，都不假手他人，以確保產品的穩定性。此時，STARBUCKS的店面雖然已有連鎖，可是卻都還是以賣咖啡豆為主，對於想喝咖啡但是又懶得或沒有器具自己煮的消費群而言，並不受重視。直到當時還是一個小員工的霍華·蕭茲(Howard Schultz)提出了賣煮好的咖啡的想法，三元老害怕STARBUCKS淪為「外帶咖啡專賣店」，於是在1984年4月星巴克開設第六家分店時才讓蕭茲在店面裡面設立一個小小的咖啡吧。1984年STARBUCKS在西雅圖市中心開了第六家店面，這是星巴克歷史上一大突破，因為它是第一家獲准兼售咖啡豆和熱騰騰咖啡飲料的店面，也是STARBUCKS座落商業中心地段的首家店。

當時在他們小小的咖啡吧試賣咖啡的構想非常的成功，但是蕭茲卻無法與星巴克的三元老有共識。蕭茲覺得若要引進新的咖啡時尚，首要之務便是要先開一家賣咖啡的店面，向民眾展示義式咖啡館的迷人氣氛，而不只是賣咖啡豆。蕭茲在不放棄STARBUCKS原有的堅持，卻想保有自己的構想下，於1987年出資買下STARBUCKS的股權，成為STARBUCKS的總裁。從此之後，STARBUCKS便開始以義大利式ESPRESSO咖啡吧為經營重心，兼賣他們所自行烘焙的咖啡豆，慢慢的席捲了整個美國社會，甚至使這樣的風潮蔓延到全世界，也席捲了台灣。

※合資與授權經營之門市：分佈在奧地利、巴林、北京、加拿大、智利、塞浦路斯、法國、希臘、夏威夷、香港、印度尼西亞、日本、喬丹、科威特、黎巴嫩、澳門S.A.R.、馬來西亞、墨西哥、紐西蘭、阿曼、中華人民共和國(北京、上海/中國華東地區、中國華南地區)、秘魯、菲律賓、波多里哥、卡塔爾、沙烏地阿拉伯、上海、南韓、西班牙、瑞士、臺灣、土耳其與阿拉伯聯合大公國等地。

#### 四、星巴克如何進入台灣市場

起源：1971年創立於美國西雅圖的派克市場。

命名：星巴克(Starbucks)是以赫曼·梅維爾在《白鯨記》一書著作中的大副之名(Starbuck)而命名的。

#### 關於統一星巴克如何進入台灣市場：

統一星巴克股份有限公司於1998年1月1日正式成立，是由美國 Starbucks Coffee International 公司與台灣統一集團旗下統一企業、統一超商三家公司合資成立，共同在台灣開設經營 Starbucks Coffee 門市。

美國 Starbucks Coffee International 公司為全球第一大的咖啡零售業者 Starbucks Coffee Company 之經營授權公司；Starbucks Coffee Company 總裁霍華·蕭茲先生經營咖啡事業著重在人文特質與品質堅持，強調尊重顧客與員工，並堅持採購全球最好的咖啡豆烘焙製作，提供消費者最佳的咖啡產品與最舒適的消費場所，經營 Starbucks Coffee 成為當今全球精品咖啡領導品牌，備受國際學者專家推崇，譽為「咖啡王國傳奇」。

台灣的統一企業則是1967年創立於台南永康，三十多年來，在高清愿先生的帶領下，從傳統食品出發，走向全方位產銷，滿足消費者的所有需求。它的產品系列，在台灣、海峽兩岸、亞洲、以致於全世界的食品業，都擔任領導者的角色。統一企業同時也是台灣最大的企業集團之一，旗下擁有的企業包括飼料、油脂、食品、飲料、物流、通路、金融、保險乃至於休閒產業。

成立於1978年的統一超商則是台灣目前最大的連鎖便利商店體系，直營及加盟店總數超過四千家。旗下的轉投資企業同樣枝葉茂盛，包括物流、藥品、清潔用品、藥妝百貨、企管顧問、文化出版、以及統一星巴克、上海統一星巴克兩個咖啡飲料零售公司。

統一星巴克股份有限公司以 Starbucks Coffee Company 在全球各地選購、烘焙的優質高原咖啡豆為根本，並甄選本地優秀人才培育訓練，提供台灣消費者高品質的咖啡與服務，搭配 Starbucks 獨特的空間設計理念，提供消費者在居家與辦公室之外，一個品嚐咖啡的第三個好去處。2002年統一星巴克公司已經在台灣地區達成了百店的里程碑，目前門市已經散佈到台北縣市、基隆、桃園、新竹台中、台南、高雄、屏東、南投、澎湖等台灣各地區。目前全台已有220家星巴克門市。(截止2008年7月)

### 五、策略矩陣總表

原料		製造															產品						
		研發			資訊系統			倉儲			運輸			通路			咖啡飲品	非咖啡因飲品	星冰樂	糕餅	其他促銷商品	其他商品如：馬克杯	
選豆	其他原物料	採購	技術研發	烘焙	包裝	資訊系統	倉儲與存貨	配送物流統一	門市通路	店面取得	裝潢設計	人員訓練	烹調技術	品牌	品管	服務							A18
A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	A19	A20	A21	A22	A23	產品線廣度與特色
○	○	○	○	○	○	○	X	X	X	X	X	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
B01	B02	B03	B04	B05	B06	B07	B08	B09	B10	B11	B12	B13	B14	B15	B16	B17	B18	B19	B20	B21	B22	B23	目標市場區隔與選擇
○	○	○	○	○	○	X	X	X	X	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20	C21	C22	C23	垂直整合程度之取決
X	X	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	X	○	X	X	X	○
D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	D11	D12	D13	D14	D15	D16	D17	D18	D19	D20	D21	D22	D23	相對規模與規模經濟
○	X	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	X	○	X	X	X	○
E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20	E21	E22	E23	地理涵蓋範圍
○	○	X	○	X	○	X	○	○	○	○	○	○	○	X	X	○	X	X	○	○	○	○	○
F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17	F18	F19	F20	F21	F22	F23	行銷
○	X	X	○	○	○	X	X	X	○	X	○	○	○	○	○	○	○	X	○	X	○	○	○
G01	G02	G03	G04	G05	G06	G07	G08	G09	G10	G11	G12	G13	G14	G15	G16	G17	G18	G19	G20	G21	G22	G23	競爭優勢
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	X	○	X	○	○	○

## 六、單論

### 1.選豆

	關係	選豆說明
產品線廣度與特色	O	根據星巴克選豆的資料可以得知，星巴克選用拉丁美洲、非洲/阿拉伯、亞洲/太平洋等世界各地的咖啡豆來產生出各種不同地區風味的各種不同的咖啡產品。
目標市場區隔與選擇	O	星巴克主要的目標顧客組群是以收入較高族群來定位，故星巴克的價位也較一般咖啡高，他們以提供最優質的咖啡給顧客為使命，所以星巴克會以其所設立的目標顧客組群來挑選最適合的咖啡品種。
垂直整合程度之取決	X	根據選豆資料，我們可以得知星巴克的咖啡豆多是根據世界各地原本就具有相當名聲的頂級咖啡豆來採購，所以可知星巴克的咖啡豆不是星巴克自己生產，故無垂直整合。
相對規模與規模經濟	O	選豆對於星巴克來說適能構成相對規模經濟，星巴克為採購的大客戶，並擁有相當數量的直營門市，在採購上能夠形成以量制價的效果。
地理涵蓋範圍	O	星巴克的咖啡豆多是依總公司就有的採豆地區來進行選豆，故即使是在台灣的星巴克，其咖啡豆也是與總公司的拉丁美洲、非洲以及亞洲地區來進口咖啡豆，所以其地理涵蓋範圍是相當大。
競爭優勢	O	星巴克以提供最頂級優質的咖啡給顧客為其使命，故其在選豆上對於產品給人的咖啡豆品質是較有信任價值的競爭優勢的。故也因為如此星巴克的咖啡品牌一直深得人心。
行銷	O	星巴克對於選豆的要求與標準，給顧客一種信任與肯定，故即使星巴克並無廣告或是其他行銷手法來自行銷，但是星巴克已成功地將自我塑化成高品質高價位的咖啡飲品店，故選豆對於其行銷上已產生了一種潛移默化的作用了。

## 2.其他原物料

	關係	其他原物料說明
產品線廣度與特色	O	藉由不同的原物料來產生不同的產品廣度與產品特色是有絕對相關的，因為星巴克藉由添加不同的原物料，例如糖、奶精、香料等等，來產生不同口感與種類的咖啡飲品。
目標市場區隔與選擇	O	星巴克根據本身目標市場來定位自己的高品質的定位來進行運作，故即使是其他原物料的東西，星巴克也是會以符合其本身高品質的要求來挑選其他原物料的來源。
垂直整合程度之取決	X	因為星巴克的其他原物料並不是它自己所生產的，故其只能向外採購，所以並不能達到垂直整合。
相對規模與規模經濟	X	就如同上述星巴克的其他原物料並不是星巴克自己能生產與控制的，故無法為星巴克創造規模經濟的效益。
地理涵蓋範圍	O	就全世界各地的星巴克而言，其他原物料都是根據總公司所嚴選的廠商來採購，但是他會以鄰近的原物料商來購買其他原物料。像台灣的星巴克就是根據統一來進口原物料。
競爭優勢	O	因為星巴克是統一由總公司來管控原物料的，所以就原物料來說，各間分店都能取到同一品質的原物料，而且價格上星巴克也較能統一來向供應商壓低。
行銷	X	因為其他原物料對於星巴克來說只是種配角，並不能為星巴克帶來任何的其他行銷價值。

### 3.採購

	關係	採購說明
產品線廣度與特色	O	星巴克根據不同的採購來增加產品線與其特色，例如：星巴克藉由採購不同的咖啡豆或是其他室內裝潢的物品等等，都提升了星巴克給消費者的產品線廣度與特色。
目標市場區隔與選擇	O	星巴克所有的採購都是根據其定位來決定，例如：星巴克根據其高品質與高價位的定位來給於其目標市場客戶高貴且優雅的氣氛當他們走進星巴克的各個門市中喝咖啡時，都能感受到。
垂直整合程度之取決	O	星巴克的採購全是由其總公司來決定，為的是要給全世界各個區域的人對於星巴克一致的品質與感受，所以星巴克在採購這方面的垂直整合是做得相當明確。
相對規模與規模經濟	O	就如同上述所說，星巴克的所有採購都是根據其總公司來決定，故其總公司對於採購這方面就能跟供應商談判價格，進而要求優惠等等，以達到其規模經濟的效益。
地理涵蓋範圍	X	星巴克的採購主要是透過星巴克總公司來決定其採購方面的決定權，所以總公司會根據其在世界各地所合作的供應商來提供給總公司在由總公司來發放原物料或是其他設備給其他分店。
競爭優勢	O	因為總公司掌控了全世界各地星巴克的採購，故其能向消費者宣稱星巴克在全世界的品質都是一致的，故這也是星巴克在消費者上得到的競爭優勢，信任。
行銷	X	因為星巴克並無特地的利用廣告來宣稱星巴克採購這方面的資訊給消費者，故我們無法說星巴克用他對於採購的掌控權做為其行銷手法。

#### 4.技術研發

	關係	技術研發說明
產品線廣度與特色	○	不斷研發咖啡豆的新配方、新口味的其他飲料。
目標市場區隔與選擇	○	星巴克推出新產品的速度不斷加快，1995 年所推出的碎冰卡布其諾，讓向來喝熱咖啡的美國人愛上了冰品咖啡，甚至打破傳統調有甜味或是無咖啡的飲料，增加星巴克對年輕族群的吸引力。
垂直整合程度之取決	○	設立「科技應用中心」實驗室:重金聘請三十名氣、液體、食品科學家，埋首開發新一代的咖啡產品，研究下一年度上市的配方。
相對規模與規模經濟	○	與其他公司策略聯盟開發新產品，星巴克將本身發展的冰淇淋、餅乾糖果、蛋糕、沖泡式可可粉等與百事可樂共同研發出罐裝咖啡冷飲，放置於便利商店與食品雜貨店等販售。
地理涵蓋範圍	○	各地的咖啡師依據當地人的口味小幅調整每個國家的商品內容。例如：統一星巴克瑩和東方口味的「抹茶奶霜星冰樂」。
競爭優勢	○	研發團隊不僅在咖啡口味上創新，更以服務顧客為導向來提升顧客滿意度。
行銷	○	隨著各地文化和節慶而研發新產品，不斷吸引顧客目光，間接口耳相傳的口碑行銷。

### 5. 烘焙

	關係	烘焙說明
產品線廣度與特色	○	針對不同品種的咖啡豆，有專屬的烹調方式和烘焙程度，讓咖啡烘焙室按照制定出來的比例去調配，各有風味的咖啡。
目標市場區隔與選擇	○	經星巴克烘焙法處理過的咖啡豆比淺色烘焙的咖啡豆的咖啡因含量要低，而其較長而緩慢的烘焙過程使咖啡豆風味更加純與扎實。
垂直整合程度之取決	○	有獨立咖啡豆烘焙廠，並確立不同品種之烘焙方法。
相對規模與規模經濟	○	星巴克經由專家以杯評法嚴格評選出的咖啡豆進入咖啡烘焙室，按照嚴格的標準接受烘焙和混合，平均每年必須品評十萬杯以上的咖啡，以確保品質符合甚至超出標準。
地理涵蓋範圍	X	星巴克在全球一共有 4 個烘焙廠，分別是：華盛頓州肯特市、賓州約克市、內華達州卡森谷及荷蘭阿姆斯特丹，生產線上的烘焙部隊超過 1,000 人。
競爭優勢	○	星巴克擁有自己獨有的技巧-星巴克烘焙法。
行銷	○	若咖啡豆烘焙的品質未達標準，或是咖啡豆拆封後一個星期未被賣出，將被淘汰。堅持給顧客高品質咖啡的體驗行銷。

## 6. 包裝

	關係	包裝說明
產品線廣度與特色	○	星巴克自有獨特設計外觀，有品味與享受的優越感。
目標市場區隔與選擇	○	依目標市場對品質的需求，對於產品的包裝設計讓人感到有質感與高檔的感覺。
垂直整合程度之取決	○	開發出咖啡保香帶，烘培後以保持咖啡的香氣及品質。透過這項設計，得以打破擴點的距離限制，不管離烘培廠多遠的咖啡店，都能使用到同等品質的咖啡豆。
相對規模與規模經濟	○	全球星巴克所使用之咖啡豆保香袋和外包裝皆一致的規模經濟。
地理涵蓋範圍	○	咖啡烘培完成後立刻使用咖啡豆保香袋包裝，並運送至 DC。隨著特殊節慶也推出不同的包裝設計，例如：聖誕節。
競爭優勢	○	強化品牌，代表高品質和高認同的咖啡印象。
行銷	○	透由顧客口耳相傳或人人隨手一杯星巴克咖啡，藉此行銷。

### 7. 資訊系統

	關係	資訊系統說明
產品線廣度與特色	○	星巴克統一使用格式化的商品條碼，以利用各分店使用 POS 系統在終端掃描器記錄銷售資訊。
目標市場區隔與選擇	X	星巴克透由隨行卡提高顧客的便利和效忠，但並為此做完整的顧客關係資料管理。
垂直整合程度之取決	○	星巴克依靠 POS 機提供資料，各分店通過 E-mail 上報這些資料，大約每週訂一次貨，有專業的物流公司負責配貨。
相對規模與規模經濟	○	星巴克總部和所有連鎖店的管理、財務、人事、物流等將全部實現統一的資訊化管理，整體運作效率得到大幅提升。
地理涵蓋範圍	X	對於星巴克的資訊系統沒有確切詳述資料。
競爭優勢	○	在訂貨與配送的作業流程上更有效率。
行銷	X	實際上，隨行卡並無實施其顧客關係管理的資料建立，所以是無行銷活動。

### 8. 倉儲與存貨

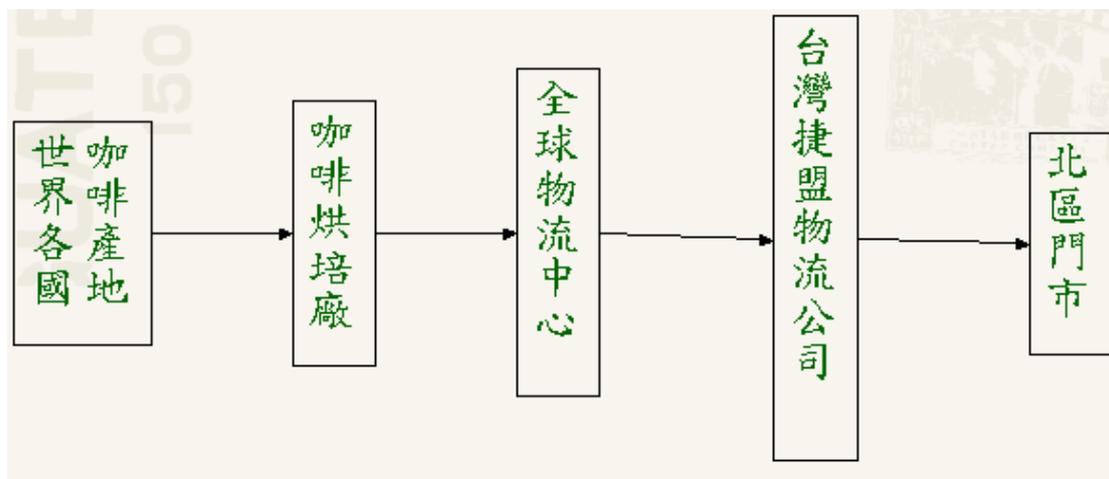
星巴克的咖啡豆都不在台灣烘焙，所以都是向美國總公司訂貨，在運送回台灣來。咖啡豆的新鮮程度，先由包裝做起，再來為冷藏貨櫃的運輸（約 30 天至 40 天），至後經由 POS 系統配送各店，每家店的庫存都會有一定基本量。而總倉儲皆為常溫保持（20 度上下），運送亦同，所以不易造成損壞。

訂貨流程，當台灣門市的庫存不足時，門市向台灣星巴克總公司訂貨，接著會從北區的統一物流公司，經由 POS 系統配送各店，此階段物流公司為捷盛物流公司，台灣總公司在庫存方面則會向美國星巴克總公司訂貨，再經由最靠近台灣的星巴克新加坡 DC，運送咖啡至台灣。

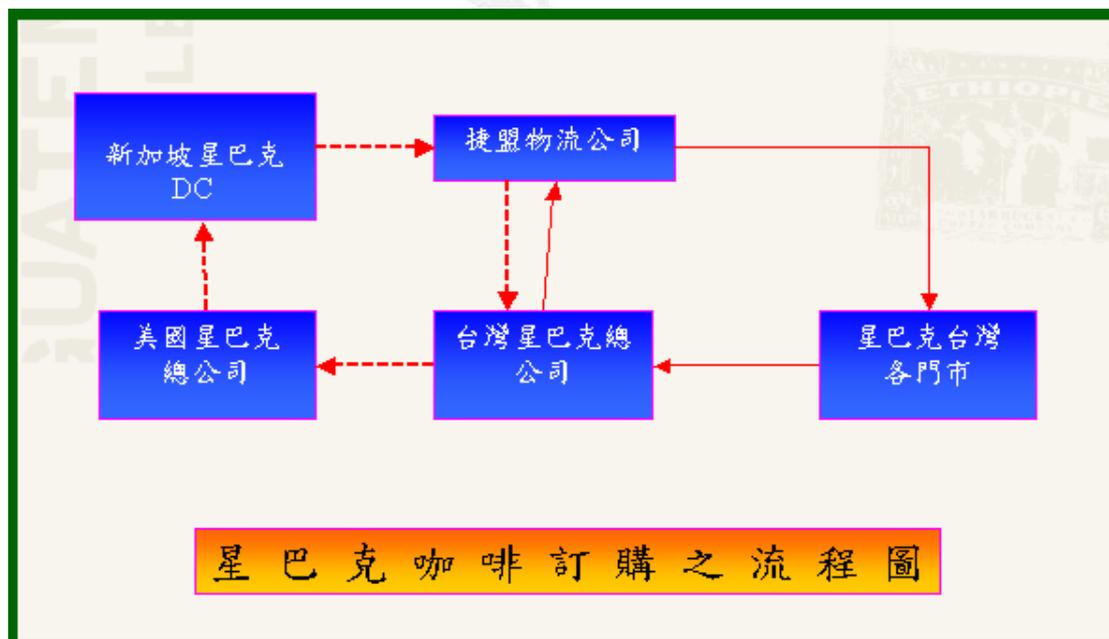
	關係	倉儲與存貨說明
產品線廣度與特色	X	倉儲及物流的過程僅將烘焙好的咖啡豆及其他原料，由物流中心配送至各個門市，並不會影響產品的廣度與特色。
目標市場區隔與選擇	X	透過各個鄰近的物流配送中心，配送咖啡豆、原料等產品，並不會影響目標市場的區隔與選擇。
垂直整合程度之取決	O	星巴克有四個自己的物流配送中心分別位於新加坡、英國、阿姆斯特丹及美國，統一由各地總公司向美國總部訂購，在由鄰近物流中心配送。在台灣的倉儲部份，由統一集團下之物流公司，經由 POS 系統配送各門市。
相對規模與規模經濟	O	在星巴克強調食材產品品質下，存貨相當的少，而倉儲部份，透過資訊系統及經營規模夠大，能夠形成規模經濟。 在台灣的部份，與統一集團捷盛物流公司負責，
地理涵蓋範圍	O	咖啡豆在烘焙之後馬上以真空包裝，緊接者送往星巴克的四個物流中心 DC(Distributor Center)，分別為 Singapore(新加坡)、UK(英國)Amsterdam(阿姆斯特丹)及 Carson Valley,Nev。由各物流中心負責鄰近區域的物流配送。

星巴克之策略矩陣分析

競爭優勢	O	在全世界星巴克有自己的物流中心負責原料及產品的配送，能夠掌握快速及準確的物料供應給各國門市。
行銷	X	倉儲只是幫助物流更順暢而已，讓商品更流暢的送到顧客手中而已。



圖：星巴克之物流圖



圖：星巴克咖啡資訊流程圖

### 9. 配送物流

	關係	配送物流說明
產品線廣度與特色	X	配送物流主要加快後勤補給門市原物料，而與提供的產品廣度與特色相關性較低。
目標市場區隔與選擇	X	配送物流主要加快後勤補給門市原物料，對於目標市場區隔並不會有直接的影響。
垂直整合程度之取決	O	<p>星巴克的配送物流，是由總公司統一處理送至各個物流中心，在由物流中心分配到鄰近的各地分公司，並由當地物流系統利用 pos 系統遞送至各個門市。</p> <p>以台灣來說，由統一集團下轄之集團企業，捷勝物流公司透過 pos 系統負責星巴克的物流配送。</p>
相對規模與規模經濟	O	<p>透過資訊系統將各地訂單統一由美國總公司訂購及配送咖啡豆，如星巴克咖啡資訊流程圖。能夠幫助星巴克在物流上創造出相對規模經濟。</p> <p>在台灣方面，與統一集團的物流公司配合，也可以發揮集團互補的資源並達到綜效。</p>
地理涵蓋範圍	O	<p>星巴克的配送與物流，影響範圍相當的廣泛，從 4 個物流中心，配送至各個國家及各個門市。</p>
競爭優勢	O	<p>星巴克有自己的物流中心及配送的系統，能夠讓他們的原物料及咖啡豆，迅速快速的遞送到個各國家及門市，不經過其他物流業者，同時也能夠自己把關產品的品質，及運送過程的細節。</p>
行銷	X	<p>在物流配送方面，僅提供快速及省時的遞送過程，對於產品服務的行銷方面，影響相當有限，僅能說可能讓原物料如咖啡豆，能夠很新鮮的送至門市，但在行銷上非主要的影響。</p>

### 10. 門市與通路

	關係	門市與通路說明
產品線廣度與特色	X	星巴克的門市主要提供產品及服務，門市上與提供服務的方便性有關，而與提供的產品廣度與特色相關性較低。
目標市場區隔與選擇	X	星巴克的門市主要提供產品及服務，門市上與提供服務的方便性有關，與目標市場區隔與選擇影響較少，因為星巴克主要是透過門市銷售咖啡產品給顧客，主要的目標顧客，是重視產品品質及星巴克提供的氣氛及服務。門市主要就是提供服務及產品的管道。
垂直整合程度之取決	O	<p>星巴克強調品質一致與穩定，因此在門市上堅持不開放加盟，目前的門市皆為直營店，雖然在世界各地，會與當地企業合資開設，但所有門市皆為直營方式。</p> <p>另外，在台灣特別的是與統一超商策略聯盟，藉由 7-ELEVEN 通路便利性，銷售星巴克 隨行杯、咖啡豆、咖啡蛋捲、濾壓壺等商品，另一則是提供預購星巴克的明星商品。</p>
相對規模與規模經濟	O	<p>透過複製成功的直營店經驗，以擴張新的直營店面，也是星巴克成功的因素之一。</p> <p>在台灣統一超商與統一星巴克結盟，是統一流通次集團資源整合與發揮綜效的再次展現</p>
地理涵蓋範圍	O	<p>星巴克其地理涵蓋範圍相當廣，在世界各地有許多分店，各地大城市都能看見星巴克的分店，提供產品給顧客。</p>
競爭優勢	O	<p>星巴克在世界各地有相當多的門市，能夠提供給顧客其產品及服務，並提供良好的氣氛。在各門市上，星巴克堅持不開放加盟，以統一所有門市傳遞給顧客的感覺及形象。</p> <p>在台灣甚至與統一超商合作，發展出特有的通路，讓消費者能夠過綿密的統一超商門市購買到星巴克的咖啡產品。</p>

行銷	X	<p>在門市與通路較少有配合的行銷活動，尤其以門市很少投入在行銷上，星巴克重視的在人力投資的部份上。</p> <p>另外在台灣的部份，與統一超商合作，因而才有少部份的行銷促銷搭配活動，如三十週年集點活動，能兌換星巴克特定商品。</p>
----	---	---

### 11.店面取得

	關係	店面取得說明
產品線廣度與特色	X	店面取得為服務的據點，提供服務及產品的門市據點，並不會影響到產品本身的廣度與特色。
目標市場區隔與選擇	O	星巴克的店面選址，會經過許多的考量，如目標顧客的流量、商圈性質等因素，星巴克主要的開設在高學歷高知識的地區。吸引重視服務及品質的目標顧客群。
垂直整合程度之取決	O	星巴克強調統一的形象及服務，在店面取得上，也有一組專門的經營團隊及設計隊伍專門做星巴克店舖的選址及設計指導。
相對規模與規模經濟	O	星巴克對於具體開店的位置有其一套獨立的流程。
地理涵蓋範圍	O	在店面取得上，在許多經濟繁榮的大城市，都能看到星巴克的分店，
競爭優勢	O	星巴克有專門的團隊做規劃及評估，同時星巴克堅持的直營方式也讓他們店面能夠有一致的形象，在取得店面上能夠符合星巴克所需要的，在星巴克的店面取得上，因必須透過嚴密的評估及審核，帶來的缺點是無法立即快速的擴展門市，以服務更多目標顧客。
行銷	X	<p>前置時間過長!</p> <p>店面取得，對於星巴克在產品行銷上，僅扮演直營店銷售產品上，但在店面取得之過程中並沒有行銷活動。</p>

## 12. 裝潢設計

	關係	裝潢設計說明
產品線廣度與特色	X	裝潢設計與產品研發沒有正向的關係。
目標市場區隔與選擇	O	星巴克店鋪之裝潢與外觀設計、以及氣氛之塑造等，則容許各店因其商圈特性而有所調整。
垂直整合程度之取決	O	星巴克有自己專業的設計團隊為他們自己的門市設計與裝潢!
相對規模與規模經濟	O	星巴克有專業自己的設計團隊故他們能將既有的設計的經驗與知識傳承下去，故他們能將他們的產品提供一致的產品與好的氣氛給顧客，而星巴克也強調星巴克是顧客第三個家。
地理涵蓋範圍	O	在星巴克的美國總部，有一個專門的設計室，那裡有一批專業的設計師和藝術家，專門設計全球各地的星巴克店面。他們在設計每個分店的時候，都會依據當地的商圈特色，然後去思考如何把星巴克融入其中。每次增加一家新站，星巴克就用數位相機把店面內景和環境拍下來，照片傳回美國總部，他們會藉此進行設計配合。所以，星巴克的每一家店，在品牌統一的基礎上，又儘量發揮了個性特色。
競爭優勢	O	<p>星巴克的裝潢不可或缺的東西是透明落地櫥窗，它代表與外界的隔離也是唯一的聯繫，讓櫥窗內外的人可以相互注視，但又互相何持距離，似遠似近的感覺有著某種既疏遠又親近的獨特情感。再來就是木質的桌椅、富有質感的地面、質地優良的裝飾材料、與眾不同的大杯子，以及鬆軟的沙發和光線充足的休閒環境。屋子的一角則排滿了各種製作咖啡的器皿和工具。多數東西都是從美國總部運到分店的，包括價目板、壁畫、照片、桌椅、燈飾、垃圾筒等，以加深「複製」原版美式風格的印象。</p> <p>至於店內的壁畫等裝飾物，則因分店的所在地而各個不同。比如，在美國，店內的壁畫通常比較前衛，炎有後現代主義的藝術風格，壁畫上結合亞洲島嶼圖騰等異國風與古樸味盛行的圖案。而在亞洲的一</p>

		<p>些分店，牆面上則有豔麗的美國時尚畫、藝術品，店內採用暗紅色、橘紅色，暖色調又明亮的視覺空間，給人外冷內熱的感覺。</p> <p>星巴克店內之裝潢可分為四種概念與特色。</p> <table border="1"> <tr> <td>裝潢分類圖像元素</td> <td>圖騰代表色彩</td> <td>代表意義</td> </tr> <tr> <td>Grow 地</td> <td>綠色為主</td> <td>成長</td> </tr> <tr> <td>Roast 火</td> <td>紅色為主</td> <td>烹培</td> </tr> <tr> <td>Brew 水</td> <td>藍色為主</td> <td>調煮</td> </tr> <tr> <td>Aroma 風</td> <td>土色為主</td> <td>香味</td> </tr> </table>	裝潢分類圖像元素	圖騰代表色彩	代表意義	Grow 地	綠色為主	成長	Roast 火	紅色為主	烹培	Brew 水	藍色為主	調煮	Aroma 風	土色為主	香味
裝潢分類圖像元素	圖騰代表色彩	代表意義															
Grow 地	綠色為主	成長															
Roast 火	紅色為主	烹培															
Brew 水	藍色為主	調煮															
Aroma 風	土色為主	香味															
行銷	O	<p>星巴克對於裝簧設計的講究，也使得消費者喜歡它們的環境，願意以較高的價錢來喝咖啡，享受其優美的氣氛。</p>															

### 13. 人員訓練

	關係	人員訓練說明
產品線廣度與特色	O	<p>進入星巴克的員工，首先要做的就是學習關於咖啡豆、咖啡種類、添加物、生長地區、烘焙、配送、包裝等各方面的詳細知識。專業的培訓師會教他們如何以正確的方式聞咖啡和品嚐咖啡，以及確定它什麼時候味道最好，喚醒對咖啡的感覺。星巴克的資深員工們，都熟悉咖啡的芳香、酸度、咖啡豆的大小和風味，知道使用一套全新的辭彙描述咖啡的味道。這樣的訓練下，員工也可能創新研發出不同的產品或口味。</p>
目標市場區隔與選擇	O	<p>針對他們目標顧客的需求來訓練員工以提供他們的服務。</p>
垂直整合程度之取決	O	<p>星巴克整個員工訓練都是由星巴克自己培育而成，固所有技術與服務都能充分由星巴克而掌控，而且星巴克創辦人-霍華對員工有很好的福利以「健保計畫」和「員工配股計畫」來回饋員工，使的員工流動率很低。</p>

<p>相對規模與規模經濟</p>	<p>O</p>	<p>「顧客進門之後，十秒鐘之內店員就要給予眼神接觸」這是星巴克的鐵則，而用熟悉、親切的眼神來招呼客戶，也成了星巴克的無價之寶。這也是星巴克能開闢新的客源，鞏固舊有客層的最大因素。每到固定時間，便有店員貼心的送上開水；若是熟客，只要一個眼神店員便會送上你習慣的飲料。</p>
<p>地理涵蓋範圍</p>	<p>O</p>	<p>星巴克人員的訓練並非在當地，(會送至原創始國家(西雅圖)訓練完後)再送至各分店服務。</p>
<p>競爭優勢</p>	<p>O</p>	<p>統一星巴克為提供顧客高品質且一致的服務，安排新進伙伴教育訓練課程，藉此使其能熟悉星巴克的企業文化及使命，並提供符合公司預期之服務給顧客，並透過員工對星巴克咖啡的熱忱、專業知識及與顧客建立良好的互動關係，增加顧客對星巴克的親切感與忠誠度。星巴克相信員工是公司最重要的資產，將員工利益放在第一位，尊重他們所做出的貢獻，才會帶來一流的顧客服務水準，自然會取得良好的投資回報。</p>
<p>行銷</p>	<p>O</p>	<p>員工在咖啡和顧客之間是十分重要的橋樑，星巴克所販賣的不僅止於咖啡，更是對咖啡的體驗。若員工本身對咖啡的體驗沒有良好的感覺，便不能將這份情感傳達給顧客。因此，在招聘員工時，所挑選的人員必定是符合星巴克充滿自信、熱情的。專注每一杯咖啡；著重服務每一位客人的態度，這是星巴克的待客之道。</p>

#### 14. 烹調技術

	關係	烹調技術說明
產品線廣度與特色	O	由於星巴克有特殊的烹調技術，使得消費者對咖啡口味的需求增加，使得星巴克咖啡的種類也就愈來愈多，來滿足消費者的需求。
目標市場區隔與選擇	O	針對顧客的需求來提供烹調最適合顧客的產品，例如：顧客喜歡濃度較濃的咖啡或是不加奶泡的咖啡等。
垂直整合程度之取決	O	星把克擁有獨特的烹調技術，可以說是整個烹調的技術都是由星巴克自己來掌控的，所以都是星巴克來控管自己的烹調技術。
相對規模與規模經濟	O	煮咖啡的技術是由每個員工累積經驗傳承下來的。
地理涵蓋範圍	O	星巴克在烹煮上都經過相同的訓練，故不論地理涵蓋範圍星巴克都能提供一致烹煮咖啡溫度。
競爭優勢	O	「每杯濃縮咖啡要煮二十三秒，那堤的牛奶至少要加熱到華氏一百五十度，但是絕不超過一百七十度……」每一個星巴克的員工都會接細微到水的溫度、咖啡粉和水的比例、咖啡豆的新鮮度、研磨的粗細等的一切告誡。 為了沖煮出完美的咖啡，星巴克在各個細節上都確定出標準，如同做科學實驗一般精準。
行銷	O	星巴克烹調有一定的技術與程序，但它可以依消費者的喜好來做不同的調配。

### 15. 品牌

	關係	品牌說明
產品線廣度與特色	O	星巴克這品牌可說是非常的響亮，它就靠著他們獨特的咖咖與服務的口碑創造出今天的佳績，也因為大家對星巴克的印象很好，雖然價位較高，但還是願意掏出錢來購買，也是因為許多消費者的支持，使得星巴克除了賣咖啡外，也開始賣其他的產品，如：星冰樂、熱巧克力、果汁系列…等。
目標市場區隔與選擇	O	星巴克針對其目標市場來塑造其品牌以及給顧客的品牌形象是一致。他們是將自己定位在高品質與服務好氣氛佳等等特質，故會提供給顧客一致的品牌形象。
垂直整合程度之取決	O	星巴克品牌知名愈高，對於選擇供應商有較多的選擇，且也較有異價的空間，因為品牌打的愈好，生意愈好，供應商為了要長期與星巴克合作，在能接受的異價範圍都會賣給星巴克。
相對規模與規模經濟	O	倚靠員工訓練過程所培養出的專業，在向消費者介紹產品時，能夠主動提供相關資料和一切顧客想知道的咖啡知識。不但可藉此推廣咖啡教育，在同業當中建立專業形象；完全的重視顧客的需要，這是一般連鎖店業者無法做到的。顧客對品牌的忠誠度也在員工的親和力驅使下一點一滴的建立起來。
地理涵蓋範圍	X	並非所有的國家都有星巴克。
競爭優勢	O	相對於其他家咖啡，星巴克咖啡價位較高，但可以說是以服務創造品牌價值，星巴克的服務幾乎能夠讓每一位喝過它們家咖啡的消費者願意下次再花同樣的錢來喝咖啡。
行銷	O	星巴克不依靠廣告做行銷，而是希望藉由塑造一種特殊的星巴克體驗來讓顧客喜歡來星巴克。對星巴克而言，口碑就是最好的廣告。為實現這種口碑的效應，就要服務好每一位客人。星巴克的標準是：煮好每一杯咖啡，把握好每一個細節。你可能今天面對的是第100位客人，但對客人來說，喝到的卻是第一杯咖啡，他對星巴克的認識就是從這杯咖啡開始的。

### 16. 品質管理

	關係	品質管理
產品線廣度與特色	O	星巴克對於品質的把關非常的重視，咖啡在任何一家喝起來都有一樣的好滋味，是星巴克產品的特色，甚至是人員烹煮時也會加以訓練，與提供的產品廣度與特色相關性較非常的高。
目標市場區隔與選擇	O	星巴克的門市不論在任何一家門市，產品的品質都有一制性的口味，所以不論再哪裡購買的星巴克咖啡都能有一樣的好味道，雖然星巴克對產品有不斷的創新，但基本上都可以做到相當標準化的產品。
垂直整合程度之取決	O	星巴克強調品質一致與穩定，對於咖啡整各價值鏈上都有作品保，雖然星巴克會因此增加成本開銷，但確保產品標準化使得品保為星巴克的核心價值之一。星巴克自己垂直整合坐咖啡相關的品保，可以自行準確掌握品質程度，也可以避免各店面重複設置品保人員的浪費。
相對規模與規模經濟	O	透過大量的烘培，使的各家咖啡店賣的品質一制，使機器有運作上的經濟規模(成本、良率)。統一由品保人員的管制下，可以減少重覆僱用品保人員的成本。
地理涵蓋範圍	X	星巴克其地理涵蓋範圍相當廣，但是烘培是由星巴克固定地區烘培場統一烘培，品保人員在選材上做特別的把關，和地理涵蓋範圍並無直接關係。
競爭優勢	O	因為星巴克可以讓產品有標準化，讓顧客不會因為在不同家購買而有不同的風味，使的產品有強烈的競爭優勢。
行銷	O	對於品質上能夠一致，對於星巴克而言就是最大的行銷點，不會因不同店家而風味不同，使的消費者在對品質的形象上不會有混淆。

### 17. 服務

	關係	服務說明
產品線廣度與特色	O	星巴克的門市的店員都經過一段時間的訓練，對於服務的態度上會一套指導原則，以及詢問顧客時的口氣和台詞大致會相同，讓顧客感到尊重及品味的特色所在。在星巴克購買咖啡是不收取服務費，因為咖啡可以讓顧客依個人喜好添加糖或奶精，便利顧客遵循喜好，是一種相當特別的服務。
目標市場區隔與選擇	O	星巴克的門市主要提供產品及服務，門市上與提供服務的方便性有關，星巴克主要是透過門市銷售咖啡產品給顧客，主要的目標顧客是重視產品品質及星巴克提供的氣氛及服務。門市主要是提供服務及產品的管道。
垂直整合程度之取決	O	星巴克的服務皆是由的內部訓練，並不委外訓練，因此服務在垂直整合程度的取決是相當高。
相對規模與規模經濟	O	透過複製成功的的服務經驗，傳達到每一家的服務上，使的服務上有規模經濟上的效益。
地理涵蓋範圍	O	星巴克在各地都有店面直接服務顧客，不論你在美國或台灣都可以有星巴克的店面，藉此顧客獲得服務，故服務在地理涵蓋範圍相關程度相當高。
競爭優勢	O	星巴克賣的就是咖啡和服務，因此在業界上有相當大的競爭力，因為服務讓客人有被尊重的感覺，及服務的氣氛，是星巴克最強而有利的優勢。
行銷	O	服務即是一種行銷的手法，因為員工的良好服務，使的顧客有好的感受，良性的循環下變成口耳和品牌行銷最有影響力。

### 18. 咖啡飲品

	關係	咖啡飲品說明
產品線廣度與特色	O	星巴克的門市主要是提供咖啡飲品為主，對於咖啡的種類和口味上相當的有特色，以及詢問顧客時的口氣和台詞大致會相同，讓顧客感到尊重及品味的特色所在。
目標市場區隔與選擇	O	星巴克的門市主要提供產品及服務，星巴克透過門市銷售咖啡產品給顧客，目標顧客通常是對星巴克的咖啡飲品有偏好。門市的選擇通常會依附近的所得、生活型態、人各特質做完善的觀察，以確保咖啡飲品能準確的滿足到目標顧客。
垂直整合程度之取決	O	對於咖啡流程的價值鏈裡，許多部分都是由星巴克自行製作，如：選豆、烘培等，一方面是已確保品質。另一方面是可以防止星巴克的資訊及烘培技術外流，所以這也是不得不從事垂直整合的原因。 部分半成品，如烘培過後的咖啡豆，可以部份比例販售給愛自己煮咖啡享受的顧客使用，雖然垂直整合咖啡飲品有潛在的成本，但這也成為星巴克的競爭優勢之一。
相對規模與規模經濟	O	在國外的星巴克以直營店的模式，國內以合夥方式，對於咖啡的許多規模活動的產生(如：烘培和選豆等)。多半可以自己做，也因為星巴克的規模夠大，使的相關活動都因為量夠大而有規模經濟的效益存在。
地理涵蓋範圍	O	星巴克其地理涵蓋範圍相當廣，在世界各地有許多分店，咖啡飲品上並不會因為在不同地方有特別不同的咖啡品種，咖啡的烹煮上也沒有因地不同的現象，故咖啡飲品在地理涵蓋範圍方面是能給於全世界各地的消費者一致的品質。
競爭優勢	O	星巴克最大的特色就是它的咖啡與眾不同，雖然比較貴，但產品獨特的特色及經濟規模使的星巴克有極大的競爭優勢，各家星巴克咖啡風味一致也是競爭優勢之一。
行銷	O	咖啡是星巴克最大的特色，良好的風味，深受顧客喜愛，甚至有一群死忠的星巴克迷，這是星巴克以咖啡為最有利行銷特色的例證。

### 19. 非咖啡因飲品

	關係	非咖啡因飲品說明
產品線廣度與特色	O	星巴克的門市主要是提供咖啡飲品，對於非咖啡飲品是可以提供顧客有不同的選擇，而非只有咖啡的枯燥性，非咖啡因飲品增加產品線廣度。
目標市場區隔與選擇	O	星巴克的門市主要提供產品及服務，門市上提供非咖啡性飲品可能是目標顧客會帶有小孩，透過非咖啡飲品的提供能滿足其他需求的次要顧客。
垂直整合程度之取決	X	對於非咖啡性飲品並無垂直整合程度，這塊並非星巴克的核心產品或核心特色，若做垂直整合反而會使成本提高，並沒有創造優勢反而是劣勢。
相對規模與規模經濟	X	對於非咖啡性飲品並無相對規模與規模經濟，這塊並非星巴克的核心產品或核心特色，對此並未有夠大的量產生規模經濟。
地理涵蓋範圍	X	星巴克其地理涵蓋範圍相當廣，在世界各地有許多分店，在非咖啡因飲品上各家分店因各地分店的當地文化來提供，故其會因地理涵蓋範圍而產生不同的非咖啡因飲品。
競爭優勢	X	星巴克賣的就是咖啡和服務，因此在非咖啡飲品上並未有競爭優勢。
行銷	X	非咖啡飲品並非星巴克的行銷特色。

## 20. 星冰樂

	關係	星冰樂
產品線廣度與特色	O	在產品上星冰樂有不同的種類（如：咖啡星冰樂、摩卡星冰樂、香草星冰樂等等）供消費者依自己的喜好來選擇。
目標市場區隔與選擇	O	星冰樂有分有咖啡因系列與非咖啡因系列，可以讓顧客享受不同的咖啡享受也可以換換喝咖啡的口味，且也可以讓不想喝咖啡的顧客選擇非咖啡因系列的星冰樂來享受到星巴克的服務。
垂直整合程度之取決	O	星冰樂的系列產品都是星巴克自行研發與製造的，沒有外包
相對規模與規模經濟	O	大量開發星冰樂的系列產品種類。
地理涵蓋範圍	X	星冰樂只有台灣地區才有這種產品，故其會因為地理涵蓋範圍的不同而有所變化。
競爭優勢	O	咖啡星冰樂與摩卡星冰樂可以依照顧客的口味多加一份的濃縮咖啡或是天然糖漿，且星冰樂的種類很多，消費者可以以不同的方式來品嚐咖啡不一定要用沖泡式的。
行銷	O	針對台灣的星冰樂來說，例如：統一獅贏球時或有時會推出季節限定的星冰樂就會有行銷活動的產生。

## 21. 糕餅

	關係	糕餅說明
產品線廣度與特色	O	以星巴克的咖啡做出香濃的咖啡蛋捲，在蛋糕方面，有許多種類的小塊蛋糕供顧客選擇。
目標市場區隔與選擇	O	可以提供到星巴克談公事、聊天、喝下午茶等等的消費者做為點心。
垂直整合程度之取決	X	星巴克的糕餅類都是外包的，並非自行研發製造的，雖然咖啡蛋捲是星巴克自行研發的，但是由奇華代工的。
相對規模與規模經濟	X	糕餅類的市場需求並不多，所以不會大量的製造。
地理涵蓋範圍	X	全世界的星巴克分店都會因各地文化不同來販售不同的蛋糕，故會因地理涵蓋而不同。
競爭優勢	X	因星巴克的糕餅類並非他們的主要商品，且種類不多又容易被其他競爭者複製，所以沒有競爭優勢。
行銷	X	星巴克的主力商品是咖啡，糕餅類為星巴克的附屬商品，故星巴克沒有對糕餅類做行銷。

## 22. 其他促銷商品

	關係	其他促銷商品說明
產品線廣度與特色	O	促銷的內容有針對咖啡、餅乾、隨行杯等，推出很多產品的促銷產品。
目標市場區隔與選擇	O	星巴克為高消費的產品，顧客也大多為高消費族群，一旦推出優惠方案，可以吸引非高消費群的顧客前來購買星巴克的產品。
垂直整合程度之取決	X	推出的促銷方案賣的都是他們產品且各國的促銷方案都不一樣。
相對規模與規模經濟	X	因為只針對特定節日做促銷而已，並不是每天都有促銷活動，所以相對規模與規模經濟是沒有的。

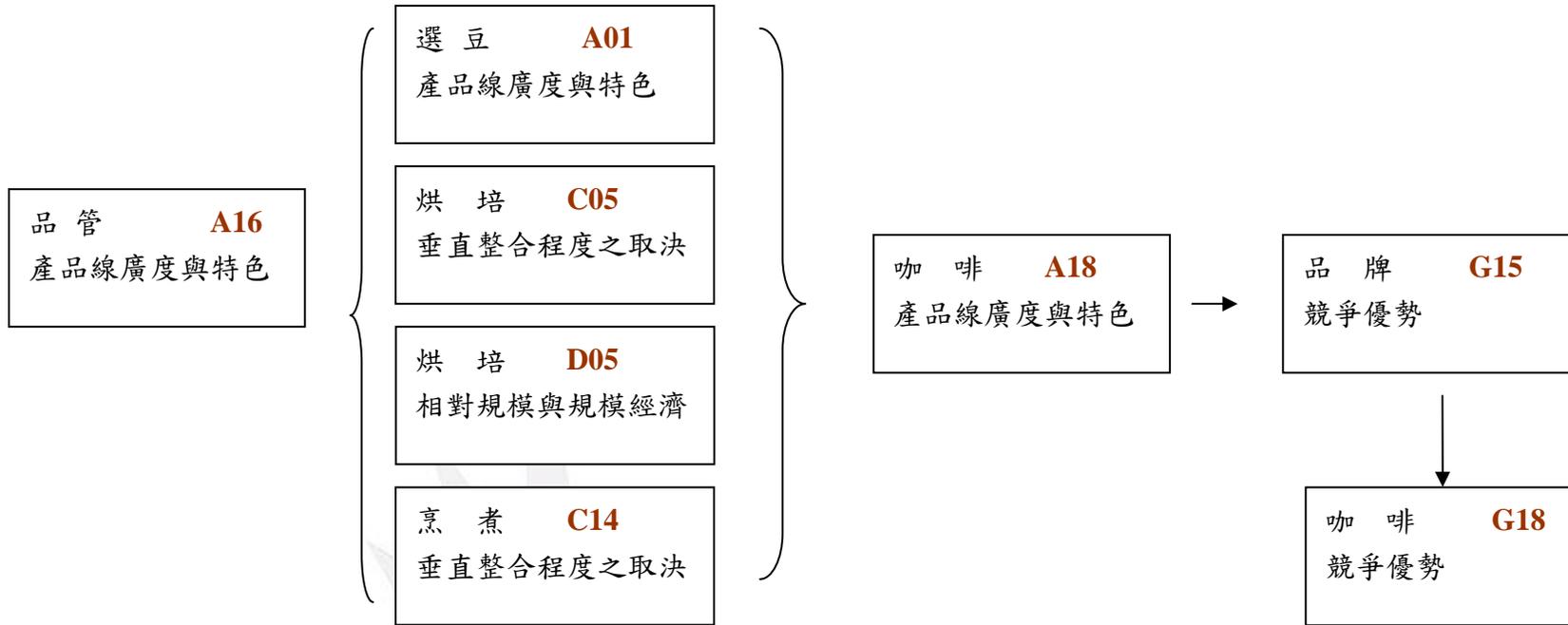
地理涵蓋範圍	X	各國星巴克推出的促銷商品都不一樣。
競爭優勢	O	星巴克是屬於高消費的產品，平時是很少做促銷的，一旦有促銷會強化消費者的購買力
行銷	O	在特定節日會推出促銷或折扣方案，例如：聖誕節系列產品 85 折或買大杯送中杯等等行銷活動。

### 23.其他商品

	關係	其他商品
產品線廣度與特色	O	星巴克的系列產品有隨行杯、馬克杯等，都有好幾種圖案樣式。
目標市場區隔與選擇	O	有上班族、學生、家庭等消費者群。
垂直整合程度之取決	X	這些附屬商品並非由星巴克自行製造，而是由外包公司製造。
相對規模與規模經濟	X	屬於星巴克的附屬產品，所以銷貨量都不固定，以致不會向咖啡豆那樣大量生產。
地理涵蓋範圍	X	全球的星巴克都有賣附屬商品，但是每個國家附屬商品的圖案都不一樣，故會因其而有不同。
競爭優勢	O	附屬系列產品的圖案樣式多樣且特別，且隨行杯的杯身牙刻力較厚，所以不易摔破。
行銷	O	在特定節日時，會推出限量商品來吸引消費者購買。

### 七、策略組合之論述

#### 1. 品牌策略流程組合圖



#### 論述部份：

「品管」讓星巴克在選擇咖啡豆時有一定的品質門檻，星巴克建立全方位品質控管系統，對於咖啡的原產地有相當品質的要求，讓咖啡豆品質高於其他咖啡豆品質。

A16→A01

「品管」替星巴克在烘培上做最有利的把關，咖啡烘培是星巴克最核心價值的其中一環，星巴克在全世界總共有四個烘培廠，星巴克統一烘培後再分發到世界各地的分店使用，這也是星巴克咖啡為什麼每一家分店的咖啡風味都相同的秘訣之一。

#### A16→C05

「品管」的產品線特色就是烘培的品質，因為星巴克在全世界只有四個廠，大量咖啡豆需要烘培之下，可以讓星巴克的烘培技術擁有相對的規模與規模經濟，讓咖啡品質達到最佳品質。

#### A16→D05

「品管」的訓練之下讓烹煮技術能夠維持水準，星巴克會透過訓練烹煮的程序，透過標準的烹煮程序來把關咖啡烹煮品質，透過星巴克自己的培養自己獨特的烹煮方式達到特殊咖啡風味，為此創造出星巴克獨特的優勢之一。

#### A16→C14

「選豆」的產品線廣度與特色，透過把關咖啡豆的品質創造出星巴克咖啡獨特的風味，一個產品要有特色與品質最重要的就是來自於材料與烹煮過程，選豆無疑是咖啡飲品的關鍵之一。

#### A01→A18

「烘培」的垂直整合，星巴克透過自己烘培咖啡豆，確實自行掌控咖啡的烘培品質，星巴克透過精選咖啡豆後，第二步驟最重要的就是把這些品質優良的咖啡都烘培最佳的狀態，才可以創造出星巴克的高品質咖啡。

#### C05→A18

「烘培」的經濟規模，透過全球的四個烘培廠，因為大量的咖啡豆自行烘培，可以有經濟規模達到咖啡飲最維持在最佳品質。

#### D05→A18

「烹煮」的垂直整合意謂星巴克透過自己培訓的員工烹煮咖啡，以確實掌握咖啡烹煮的的程序和要求，培訓員工自行烹煮咖啡成為咖啡飲品的最佳特色之一。

C14→A18

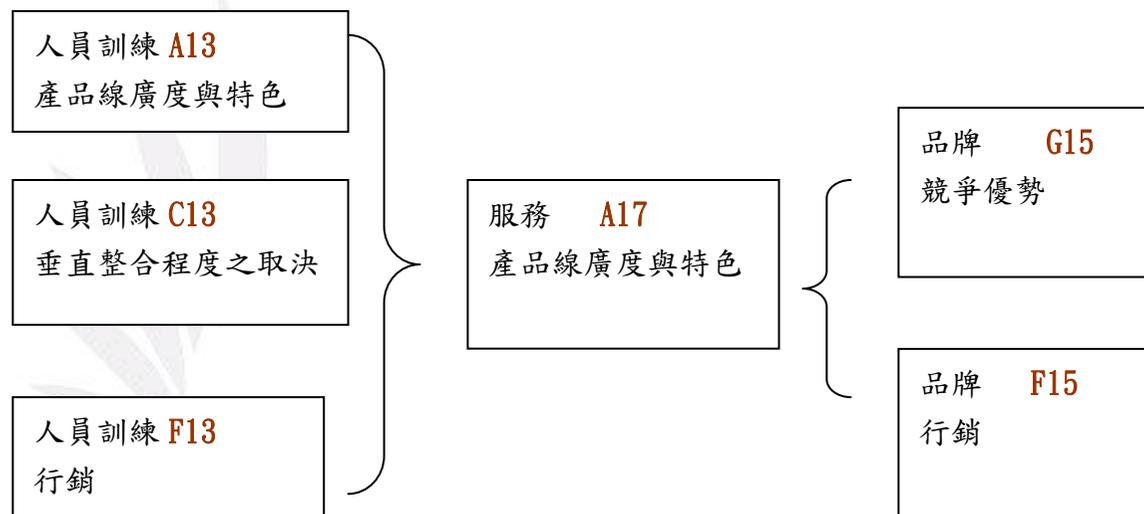
「咖啡」的產品線廣度與特色，透過上述的決策點造就咖啡飲品的獨有特色，星巴克的咖啡飲品一直是星巴克最核心的價值，成為星巴克品牌最佳的競爭優勢。

A18→G15

「品管」的產品線與特色，透過嚴格的品質把關，讓星巴克的核心產品—咖啡，成為業界最有競爭力的咖啡飲品。

A16→G18

## 2. 人員訓練擁有品牌策略組合圖



**論述部份:**

「人員訓練」的產品線廣度與特色，是透過訓練員工達到更好的服務態度，也因此造就了星巴克服務舉世聞名。

A13→A17

「人員訓練」在垂直整合上，星巴克自行對員工加以訓練，透過內部的教育訓練的服務項目與態度，使的服務品質可自行作掌控和調整，墜使星巴克的福無成為核心能力的一環。

C13→A17

「人員訓練」在行銷上佔有獨特的地位，星巴克透過員工的服務行為，作為口碑行銷、體驗行銷、互動行銷、內部行銷、外部行銷的起始點。

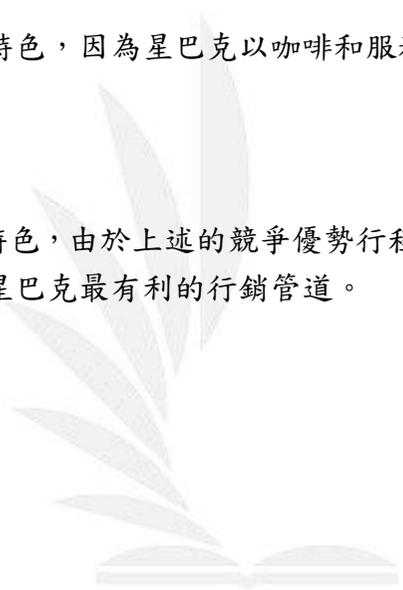
F13→A17

「服務」的產品線廣度與特色，因為星巴克以咖啡和服務為聞名，透過服務能增加星巴克咖啡飲品的附加價值，創造出星巴克品牌獨一無二的優勢。

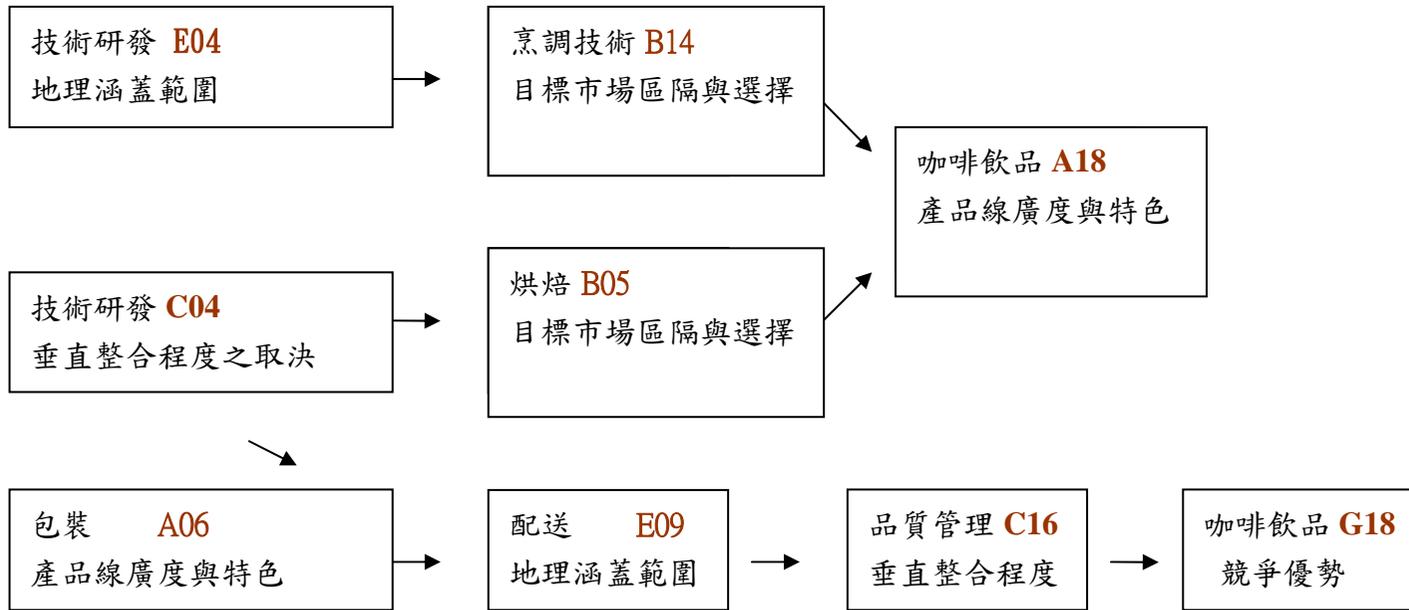
A17→G15

「服務」的產品線廣度與特色，由於上述的競爭優勢行程品牌最有利的行銷和口碑，透過服務產生的內部行銷、外部行銷、口碑行銷、互動行銷、體驗行銷都是星巴克最有利的行銷管道。

A17→F15



### 3. 技術研發策略組合圖



#### 說明：

各地的咖啡師會根據目標市場所在地區不同的文化、氣候和風俗習慣做小幅調整烹調，為當地人設計出合適的口味，使咖啡飲品的產品線廣度與特色增加。例如：抹茶咖啡，星巴克針對中國的傳統和特點，為迎合中國人的口味，推出了綠茶口味的咖啡。因為中國夏天氣溫高，不適合喝熱咖啡，所以星巴克順勢推出冰涼可口的冰咖啡。而烘焙廠的研究團隊，依據不同地區的咖啡品種特性研究出不同烘焙方式，並且保持咖啡豆原本的風味，專對目標市場烘焙出各有風味的咖啡，咖啡增加產品線的廣度與特色。巴克自己研發出的保香袋，在咖啡豆包裝上占非常強的競爭優勢，這種包裝袋再不拆封的情況下可保鮮一個月，表示她們的咖啡豆品質高且不容易變質，打破星巴克擴點的限制，在配送上全球各個星巴克門市不受地理涵蓋範圍影響，都能使用到同等品質的咖啡豆，而且拆封後一個月內沒有賣完就不再販售，以保持咖啡豆品質的新鮮度，其更強化其品質管理的垂直整合程度，使咖啡產品更有競爭優勢。

**論述部分：**

各個地區的星巴克的咖啡師，依據不同地區的文化和習慣而稍微調整烹調的配方，迎合當地人的口味。

E04→B14

針對地區性的顧客提供更多咖啡相關產品給顧客，增加產品線的廣度與特色。

B14→A18

烘培師依據咖啡豆的屬性與風味而研發出不同的烘培程度與技術，保持咖啡豆原有的香味，並對目標市場區隔出自有的特色。

C04→B05

對於目標市場提供獨特口味的咖啡，進而增加咖啡產品線的廣度。

B05→A18

星巴克的技術團隊研發出咖啡保香袋，在產品包裝上不同於其他咖啡店的特有專利。

C04→A06

其咖啡豆保香袋可保鮮一個月，在烘培過後立刻包裝並送往物流中心去，不受地理涵蓋範圍影響咖啡豆新鮮度。

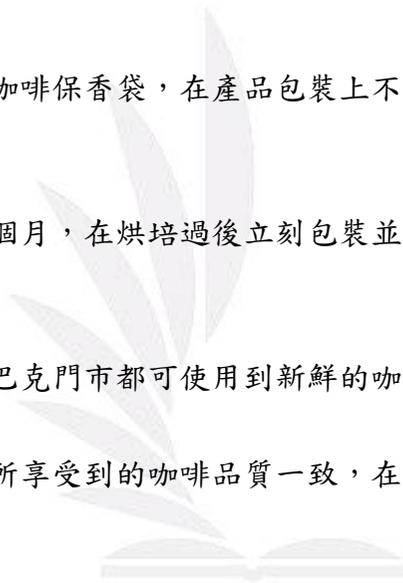
A06→E09

不論距離烘培廠多遠的星巴克門市都可使用到新鮮的咖啡豆，在品管的垂直整合程度上達到高品質的水準。

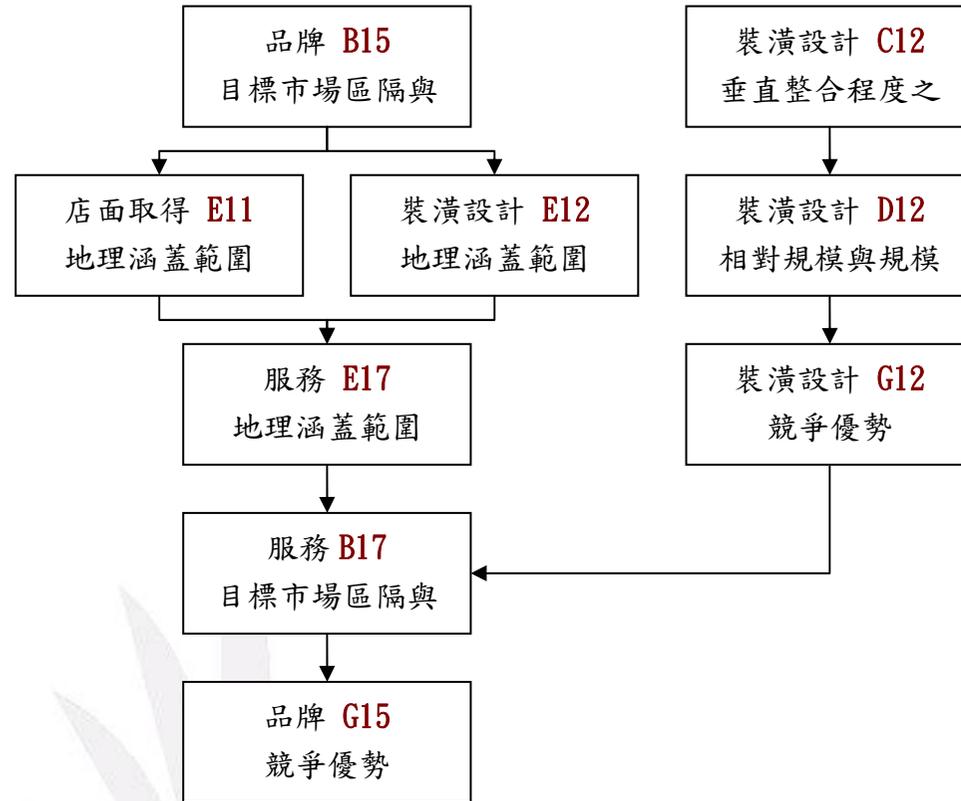
E09→C16

顧客在每一間直營咖啡店所享受到的咖啡品質一致，在與其他間咖啡店競爭上具有強烈優勢。

C16→G18



#### 4. 營造第三空間的品牌形象



說明：透過品牌的定位（星巴克的定位為高品質及提供顧客服務及氣氛→影響到門市的佈置及店面的位置的選擇），星巴克經過嚴密的選址之後，接著由自己的裝潢設計團隊負責各新店的空間規劃，垂直整合程度相當高，因此透過經驗曲線複製成功之直營門市的方式能夠使其有門市一致的氣氛及風格，並傳達給顧客一致的形象，以吸引目標顧客群的認同及持續消費，以形成高品質氣氛佳的品牌印象，在咖啡連鎖業中，獲得其獨特之競爭優勢。

### 論述部份：

星巴克的品牌定位，高品質的產品及服務，並強調讓消費者享受氣氛，其定位及目標市場的區隔，影響到星巴克的店面取得的位址，星巴克的門市多選擇在高學歷及經濟活動程度較高之處。

### B15→E11

而其定位要傳遞給顧客的氣氛，亦影響到其裝潢設計的地理涵蓋範圍，雖然擁有相似的門市氛圍但在各地仍有其彈性的調整，如在中國強調以金木水火土，五形的概念做裝潢，在世界各地也都有裝潢及外觀獨特的門市

### B15→E12

門市的取得及裝潢設計之地理涵蓋範圍，則提供了目標顧客得以在世界各地取得星巴克的產品及享受相同的服務及氣氛。

### E11、E12→E17

星巴克擁有自己的裝潢設計團隊負責各新店的空間規劃，垂直整合程度相當高，因此透過經驗曲線複製成功之直營門市的方式能夠使其有門市一致的氣氛及風格，形成其競爭優勢。

### C12→D12→G12

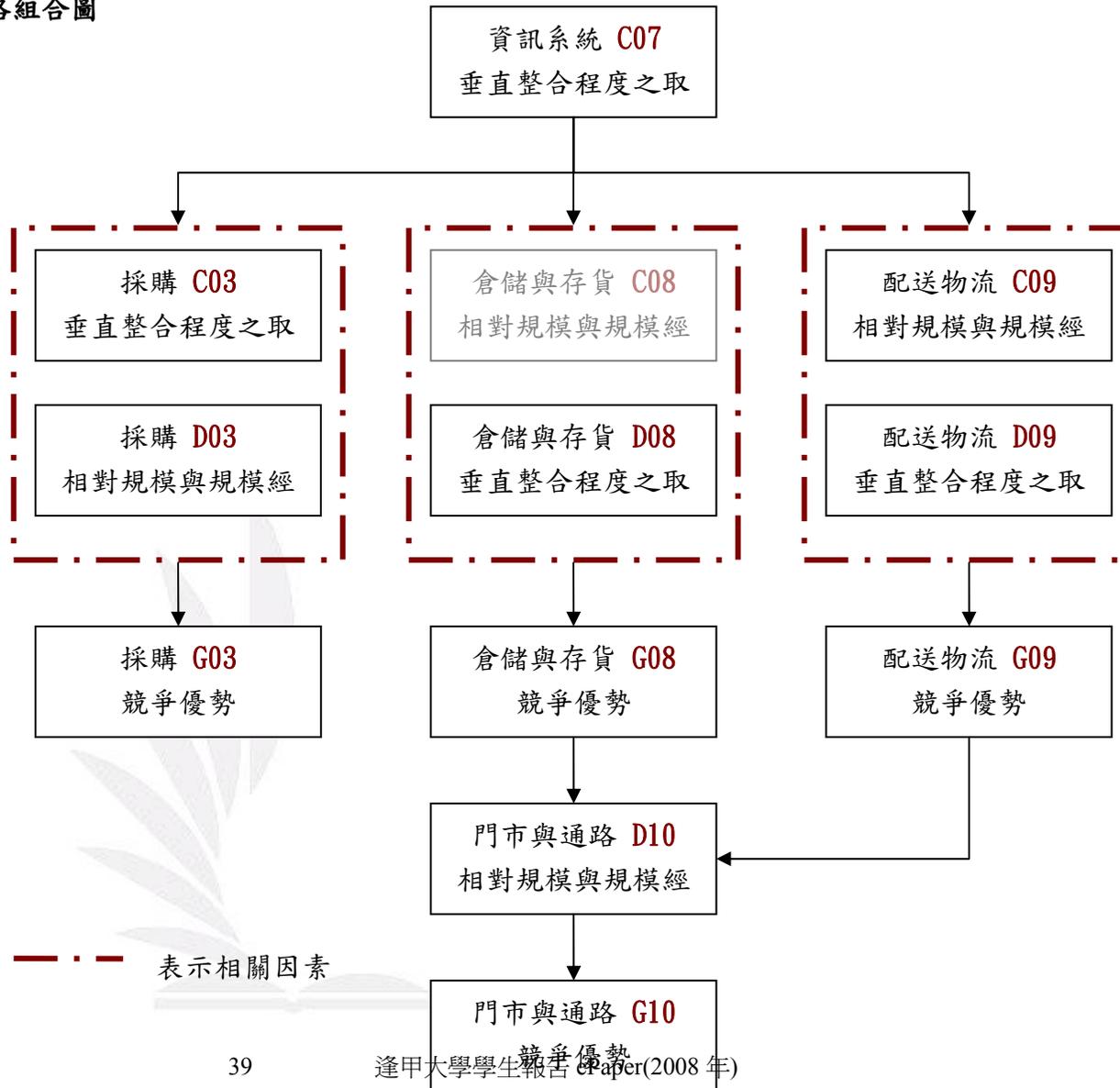
在服務的地理涵蓋範圍上，及裝潢設計的團隊創造出星巴克獨特的氣氛環境下，能夠提供給目標顧客好的形象及享受咖啡的空間與氣氛，並讓消費者在許多國家都可以買到星巴克並享受其氣氛。

### E17、G12→B17

當目標顧客購買產品及體驗其服務及店內的氣氛後，更能吸引目標客群的認同及持續消費，以加深對品牌的印象，如高品質及服務氣氛佳等口碑，以獲得其競爭優勢

### B17→G15 品牌的競爭優勢

### 5. 資訊系統影響策略組合圖



**【說明：】**

星巴克之資訊系統支援在全球各地的門市訂購咖啡豆等原料及倉儲、配送，整合全球的需求再購買原料亦能形成規模經濟的效果，並透過資訊系統幫助星巴克其自己的倉儲及配送物流活動更加順暢迅速，在全世界有四個物流中心及配合的物流團隊，並有許多的直營店透過資訊系統的支援以做規劃，透過資訊系統的溝通及整合，累積門市及通路的原物料配送及倉儲管理的競爭優勢，以形成門市的競爭優勢。

**論述部份：**

星巴克透過資訊系統整合各地門市的訂購訊息，並統一由美國母公司做訂購咖啡豆，藉此能夠在採購上以量制價，統一購買亦能夠達到規模經濟，並擁有採購上得優勢。

**C07 → C03、D03 → G03**

星巴克在全球擁有四個物流中心，分別處理鄰近地區的倉儲及存貨管理，如台灣的部份則是由鄰近的星加坡物流中心負責，由鄰近的物流中心能夠即時的做媛物料的支援與存貨的調度。

**C07 → C08、D08**

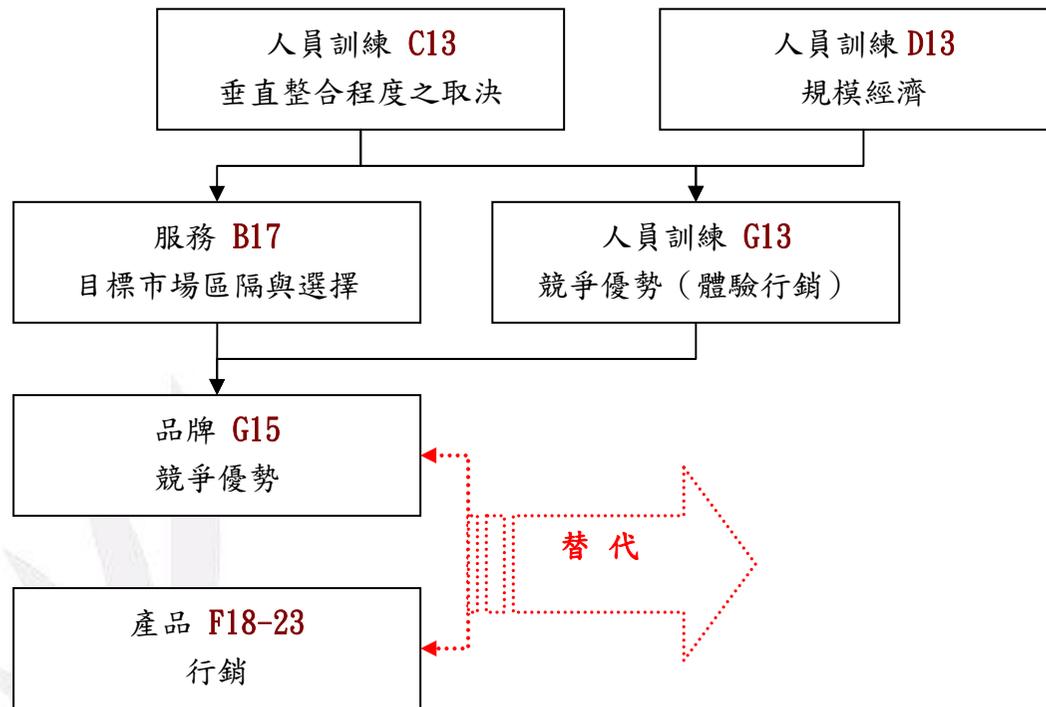
星巴克的配送，透過資訊系統的支援，能夠更即時省時的遞送到各地的門市，星巴克除了咖啡豆之外，仍有其他原物料如牛奶等，新鮮度是相當重要的，透過資訊系統如 pos 系統，及綿密的配送網路形成其競爭優勢。

**C07 → C09、D09**

在資訊系統的支援之下，加強了星巴克倉儲及配送物流的優勢，因此能夠將原物料順利的遞送至世界各地的門市手上，由許多的門市的規模下，也使得星巴克的倉儲及物流配送能夠有足夠的規模及數量，創造出規模經濟，並能夠透過自己的倉儲及物流團隊的經驗，複製成功經驗讓物流體系更完善，以成為門市與通路的競爭優勢之一，星巴克為提供產品之企業，能夠有綿密的物流系統幫助原物料（新鮮度）迅速即時的配送至各門市，也是各門市形成競爭優勢的因素之一。

G08、G09 → D10 → G10

### 6. 差異化分析策略組合圖



#### 說明：

星巴克重視人員的培訓及不吝嗇給予員工獎勵，例如給予豆股票。相當重視員工，並認為對員工好（內部行銷）給與員工福利，才能讓員工在愉悅的工作環境下，給予顧客好的服務（互動行銷、體驗行銷），以提昇品牌的競爭優勢。

另外星巴克重視員工，因此投入相當多的資源在內部訓練及員工開發等等，而非廣告、促銷等行銷方式。星巴克雖然很少有行銷，但其建立起的品牌及優良口碑，則可以取代之。

#### 論述部份：

星巴克重視員工，並提出人員為提供產品及服務顧客的第一線，因此相當重視員工的訓練，因此在人員訓練上星巴克強調教育訓練以及每年的學習計畫，並以優良的福利措施給予員工獎勵，例如給予豆股票。且透過自己的教育訓練的系統，能夠提供較一致的產品與服務，以符合目標市場的需求。

#### C13、D13→B17

此外，透過自己的訓練機制及累積成功的人員服務經驗並透過人員訓練機會，也形成了星巴克的競爭優勢，透過員工傳遞給顧客好的服務產生體驗行銷及互動行銷等，有別於其他連鎖咖啡店的競爭優勢。

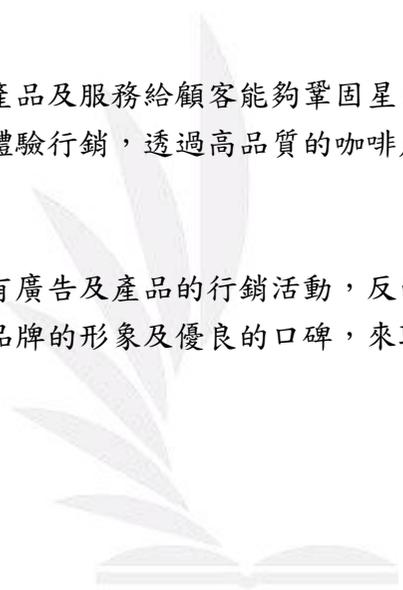
#### C13、D13→G13

透過優秀的員工提供好的產品及服務給顧客能夠鞏固星巴克的品牌形象，以提昇其品牌的競爭優勢，另外透過教育員工及複製過去人員服務的成功經驗，傳遞體驗行銷，透過高品質的咖啡產品及享受其環境及服務形成良好的口碑，創造品牌的競爭優勢。

#### B17、G13→G15

星巴克在世界各地都鮮少有廣告及產品的行銷活動，反而是將資源投入在人員上，以在產品及服務上能符合目標顧客的需求，而建立其品牌優勢，進而透過其品牌的形象及優良的口碑，來取代行銷活動的部份。

#### G15 v. s F18 ~ 23



## 八、互補與替代

\*互補→兩者間相輔相成，不可取代。

### 1. 人員—垂直 C13 VS. 品牌—定位 B15

人員的垂直是指星巴克自己作人員的訓練，因此造就良好的服務成為星巴克品牌的核心價值。星巴克的品牌定位在有良好咖啡品質和優良的服務，所以品牌越好代表著人員的服務也會很好，兩者相輔相成互相加分。

### 2. 咖啡—特色 A18 VS. 品牌—競爭 C15

星巴克咖啡透過選豆和烘培的控管下，讓這杯咖啡具有相當的咖啡特色，因為有特色和品質的咖啡造成咖啡的品牌競爭力。以星巴克最佳的競爭優勢而言，就是咖啡和人員的優質服務，所以當星巴克品牌越來越有競爭力時，意謂咖啡飲品越受顧客喜歡，所以星巴克獨門的咖啡特色和品牌的競爭優勢是相輔相成。

### 3. 資訊—規模 D07 VS. 倉儲—垂直 C08

透過資訊系統可以準確知道整各門市的需求，得知倉儲需要多少安全存貨，運用電腦資訊系統控制倉儲的進出貨問題，由於星巴克的烘培統一由四個烘培廠負責全球所需的咖啡豆，所以資訊系統必須和倉儲做非常好的搭配才會順利供應到全球各大門市的需求。

### 4. 人員—垂直 C13 VS. 服務—競爭 G17

人員作良好的訓練可以讓服務變得更好，星巴克透過自己訓練員工增加服務的競爭優勢，相對的有良好的競爭優勢，良好的服務就是由優秀的員工訓練形成的，這兩個的互補關係是無庸置疑。

### 5. 品管—垂直 C16 VS. 品牌—競爭 G15

因為星巴克從選豆到包裝的品管都是由星巴克自己內部人員來嚴格控管的，所以品管上的垂直整合使得星巴克在品牌優勢以品質為自己優勢來得到消費者對於星巴克的品牌肯定。而星巴克的品牌優勢也使得品管藉由垂直整合讓人員間，能更加肯定星巴克的品牌優勢。

## 6. 其他商品—特色 A23 VS. 品牌—競爭 G15

在星巴克的其他商品中，例如像星巴克的馬克杯，其實是有他自己一定的產品特色，例如包裝上的美感、包溫的效果等等，這些都促使星巴克這個品牌的商品比別人更有說服力，進而成為一種品牌的競爭優勢。而品牌上的競爭優勢更使得對於熱愛星巴克品牌的人更加強了對於其他商品的熱愛，例如：有許多人為了星巴克而瘋狂地收集星巴克的馬克杯。

## 7. 店面取得—目標 B11 VS. 裝潢—垂直 C12

星巴克針對自己的目標市場—高消費群，來選取各個門市的地點，而因為其主要顧客是屬於較高階級的，故星巴克以自己的設計團隊來為自己打造出最符合主要顧客需求的設計裝潢。而相對的因為裝潢設計團隊是星巴克自己的，故可以較能符合店面在取得上的定位目標需求，固兩者間是相輔相成的。

\*替代→兩種東西間可以有一方是較強、較弱，而由較強的來替代較弱者。

### 1. 品牌—競爭 G16 VS. 通路—地理涵蓋 E10

星巴克在品牌上的競爭優勢相當強，而相對的星巴克在門市的通路僅有直營店(全球來看)上是較弱，故星巴克藉由自己的品牌競爭優勢來替代自己通路上不足的地方。

### 2. 品牌—競爭 G16 VS. 產品—行銷 F18

星巴克自我的品牌的競爭優勢可以彌補星巴克對於行銷上無其他行銷活動的弱勢，故使其顧客因為星巴克的品牌而想去購買，而不用其他的宣傳活動來吸引顧客，因為它的品牌就夠吸引人了。

## 九、結論

### ◇ 成功因素

星巴克的成功並非偶然，從品牌及形象建立與定位的確定，並在星巴克企業的堅持下，強調透過人員傳遞給顧客優良品質的產品及服務，並堅持直營的決心不開放加盟，為了掌握人員素質、咖啡的品質...等等以絕對控管品質及門市的氣氛環境。

在咖啡連鎖店的產業下，要提供給顧客高品質及服務氣氛佳的環境，則需要靠第一線的員工來服務顧客，因此星巴克藉由內部行銷及訓練還有獎勵措施，來建立與員工的良好互動關係，並且建立高度的認同感以及降低人員的流動率，這也是星巴克不同於同產業中的對手獨特之處，能夠降低人員的流動率，可以幫助企業減少重複的人員訓練的浪費，另外建立員工的認同，也能提昇員工服務的態度，也才能夠幫助星巴克順利推行體驗行銷，建立良好的口碑行銷。

星巴克最好的口碑行銷靠的全是它良好的咖啡品質與獨特的烹調手法。星巴克藉由給顧客一種高格調的享受與品牌的信任以吸引消費者願意以高於平價的價位來購買星巴克的咖啡，主要是因為星巴克能做到從一開始的選豆、採購、技術研發、包裝以及人員的培訓等等都是由自己的人員來嚴加控管，而且所有的原來都有母公司嚴加把關選取最優良合適的原物料，在這麼嚴格的控管之下，使得星巴克成功的在每位熱愛星巴克的顧客心中將品質好與星巴克畫上等號的肯定，這樣的肯定就是推動星巴克口碑行銷的動力來源。

星巴克沒有廣告行銷活動，其廣告費，全投入在員工訓練及福利上，而且，星巴克不論進入那個市場，都沒有上媒體打廣告。星巴克全靠的是籠絡員工做行銷。這在消費產品中，找不到第二個例子。「星巴克沒有高科技、沒有專利，」蕭茲很了解星巴克的特質，「成功完全建立在員工與企業的關係上。」星巴克營收的85%是來自與消費者面對面接觸的門市，員工與消費者每一次互動，是品牌印象最大決定因素，員工士氣一低落，就會影響消費者感受到的品質。所以，星巴克把員工當成第一層顧客討好，把廣告、行銷資源都放在員工身上。給予員工很多教育訓練，讓大家有能力成為星巴克的咖啡大使，更不同的是，與給予所有員工廣泛的醫療保險與股票選擇權，叫做「豆股票」(bean stock)，讓大家享有更多的照顧與擁有感，連兼職員工也不例外。

另外，星巴克的資訊系統幫助星巴克整合全球的銷售訊息及物流配送能夠迅速即時，整合全球門市的訂單，以量達到規模經濟的效果，並同時利用自己的烘焙技術讓全球的咖啡豆能夠有穩定的品質及味道（透過咖啡保香袋），並透過資訊系統之配合，以迅速的透過各個物流中心即時的配送到全球門市。

星巴克也致力於技術研發上，不斷的推層出新咖啡口味，並結合當地文化習慣調整比例，並與其他企業策略聯盟研發更多產品線擴展範疇經濟。例如：星巴克 CD、冰淇淋、與百事可樂共同研發的星冰樂，其產品都大受歡迎。星巴克咖啡也做到客製化服務，可依顧客喜好多一盞斯咖啡或不加鮮奶油等，給顧客獨一無二的專屬咖啡。星巴克也把技術研發下放給員工，員工是服務的第一線，更清楚了解目標顧客的需求，例如：卡布其諾，其綿密的奶泡在口中柔順的口感，增添咖啡香醇的風味。由星巴克調製出的卡布其諾，更因此受到大家的注目。

#### ◇ 台灣統一星巴克之發展

近年來，因為全球環境不景氣的影響之下，星巴克的全球業績衰退，並宣佈關掉了許多的門市，在台灣過去幾年也曾關閉多家門市，但在重新檢視人員訓練活動之後，又已經重新擴展新的門市，在這一波不景氣中，統一星巴克績效卻逆勢成長，在台灣星巴克與統一集團及統一超商合資並形成策略聯盟，在加上擁有認同感高的員工及配送物流，使得統一星巴克能夠擁有特殊的競爭優勢，以在全球環境不景氣的今天，仍能創造出成長的業績。



### 十、補充資料：策略矩陣分析關係圖

#### 1. 品牌策略流程組合圖

原料		研發		製造		資訊系統		倉儲		運輸		通路								產品			
選豆	其他原物料	採購	技術研發	烘焙	包裝	資訊系統	倉儲與存貨	配送物流統	門市與通路	店面取得	裝潢設計	人員訓練	烹調技術	品牌	品管	服務	咖啡飲品	非咖啡因飲品	星冰樂	糕餅	其他促銷商品	其他商品如：馬克杯	
A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	A19	A20	A21	A22	A23	
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	產品線廣度與特色
B01	B02	B03	B04	B05	B06	B07	B08	B09	B10	B11	B12	B13	B14	B15	B16	B17	B18	B19	B20	B21	B22	B23	目標市場區隔與選擇
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	垂直整合程度之取決
C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20	C21	C22	C23	相對規模與規模經濟
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	地理涵蓋範圍
D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	D11	D12	D13	D14	D15	D16	D17	D18	D19	D20	D21	D22	D23	行銷
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	競爭優勢
E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20	E21	E22	E23	
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17	F18	F19	F20	F21	F22	F23	
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
G01	G02	G03	G04	G05	G06	G07	G08	G09	G10	G11	G12	G13	G14	G15	G16	G17	G18	G19	G20	G21	G22	G23	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

2. 人員訓練擁有品牌策略組合圖

原料		研發製造				資訊系統		倉儲		運輸		通路								產品			
選豆	其他原物料	採購	技術研發	烘焙	包裝	資訊系統	倉儲與存貨	配送物流統一	門市與通路	店面取得	裝潢設計	人員訓練	烹調技術	品牌	品管	服務	咖啡飲品	非咖啡因飲品	星冰樂	糕餅	其他促銷商品	其他商品如：馬克杯	
A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	A19	A20	A21	A22	A23	產品線廣度與特色
○	○	○	○	○	○	○	X	X	X	X	X	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
B01	B02	B03	B04	B05	B06	B07	B08	B09	B10	B11	B12	B13	B14	B15	B16	B17	B18	B19	B20	B21	B22	B23	目標市場區隔與選擇
○	○	○	○	○	○	X	X	X	X	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20	C21	C22	C23	垂直整合程度之取決
X	X	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	X	○	X	X	X	
D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	D11	D12	D13	D14	D15	D16	D17	D18	D19	D20	D21	D22	D23	相對規模與規模經濟
X	X	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	X	○	X	X	X	
E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20	E21	E22	E23	地理涵蓋範圍
X	○	X	○	X	○	X	○	○	○	○	○	○	○	X	X	○	○	X	X	X	X	X	
F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17	F18	F19	F20	F21	F22	F23	行銷
○	X	X	○	○	○	X	X	X	○	X	○	○	○	○	○	○	○	X	○	X	○	○	
G01	G02	G03	G04	G05	G06	G07	G08	G09	G10	G11	G12	G13	G14	G15	G16	G17	G18	G19	G20	G21	G22	G23	競爭優勢
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	X	○	X	○	○	

3. 技術研發策略組合圖

原料		研發		製造		資訊系統		倉儲		運輸		通路								產品			
選豆	其他原物料	採購	技術研發	烘焙	包裝	資訊系統	倉儲與存貨	配送物流統一	門市與通路	店面取得	裝潢設計	人員訓練	烹調技術	品牌	品管	服務	咖啡飲品	非咖啡因飲品	星冰樂	糕餅	其他促銷商品	其他商品如：馬克杯	
A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	A19	A20	A21	A22	A23	產品線廣度與特色
○	○	○	○	○	○	○	X	X	X	X	X	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
B01	B02	B03	B04	B05	B06	B07	B08	B09	B10	B11	B12	B13	B14	B15	B16	B17	B18	B19	B20	B21	B22	B23	目標市場區隔與選擇
○	○	○	○	○	○	X	X	X	X	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20	C21	C22	C23	垂直整合程度之取決
X	X	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	X	○	X	X	X	
D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	D11	D12	D13	D14	D15	D16	D17	D18	D19	D20	D21	D22	D23	相對規模與規模經濟
X	X	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	X	○	X	X	X	
E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20	E21	E22	E23	地理涵蓋範圍
X	○	X	○	○	X	○	○	○	○	○	○	○	○	X	X	○	○	X	X	X	X	X	
F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17	F18	F19	F20	F21	F22	F23	行銷
○	X	X	○	○	○	X	X	X	○	X	○	○	○	○	○	○	○	X	○	X	○	○	
G01	G02	G03	G04	G05	G06	G07	G08	G09	G10	G11	G12	G13	G14	G15	G16	G17	G18	G19	G20	G21	G22	G23	競爭優勢
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	X	○	X	○	○	

4. 營造第三空間的品牌形象

原料		研發		製造		資訊系統		倉儲		運輸		通路										產品		
選豆	其他原物料	採購	技術研發	烘焙	包裝	資訊系統	倉儲與存貨	配送物流統一	門市與通路	店面取得	裝潢設計	人員訓練	烹調技術	品牌	品管	服務	咖啡飲品	非咖啡因飲品	星冰樂	糕餅	其他促銷商品	其他商品如：馬克杯		
A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	A19	A20	A21	A22	A23	產品線廣度與特色	
○	○	○	○	○	○	○	X	X	X	X	X	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
B01	B02	B03	B04	B05	B06	B07	B08	B09	B10	B11	B12	B13	B14	B15	B16	B17	B18	B19	B20	B21	B22	B23	目標市場區隔與選擇	
○	○	○	○	○	○	X	X	X	X	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20	C21	C22	C23	垂直整合程度之取決	
X	X	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	X	○	X	X	X		
D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	D11	D12	D13	D14	D15	D16	D17	D18	D19	D20	D21	D22	D23	相對規模與規模經濟	
X	X	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	X	○	X	X	X		
E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20	E21	E22	E23	地理涵蓋範圍	
X	○	X	○	X	○	X	○	○	○	○	○	○	○	X	X	○	○	X	X	X	X	X		
F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17	F18	F19	F20	F21	F22	F23	行銷	
○	X	X	○	○	○	X	X	X	○	X	○	○	○	○	○	○	○	X	○	X	○	○		
G01	G02	G03	G04	G05	G06	G07	G08	G09	G10	G11	G12	G13	G14	G15	G16	G17	G18	G19	G20	G21	G22	G23	競爭優勢	
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	X	○	X	○	○		



6. 差異化分析策略組合圖

原料	製造																產品							
	選豆	其他原物料	採購	技術研發	烘焙	包裝	資訊系統	倉儲與存貨	運送物流	門市與通路	店面取得	裝潢設計	人員訓練	烹調技術	品牌	品管	服務	咖啡飲品	非咖啡飲品	星冰樂	糕餅	其他促銷商品	其他商品如：馬克杯	
A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	A19	A20	A21	A22	A23	產品線廣度與特色	
○	○	○	○	○	○	○	X	X	X	X	X	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	產品線廣度與特色
B01	B02	B03	B04	B05	B06	B07	B08	B09	B10	B11	B12	B13	B14	B15	B16	B17	B18	B19	B20	B21	B22	B23	目標市場區隔與選擇	
○	○	○	○	○	○	○	X	X	X	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	目標市場區隔與選擇
C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	C11	C12	C13	C14	C15	C16	C17	C18	C19	C20	C21	C22	C23	垂直整合程度之取決	
X	X	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	X	○	X	X	X	垂直整合程度之取決	
D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	D11	D12	D13	D14	D15	D16	D17	D18	D19	D20	D21	D22	D23	相對規模與規模經濟	
X	X	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	X	○	X	X	X	相對規模與規模經濟	
E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20	E21	E22	E23	地理涵蓋範圍	
X	○	X	○	X	○	○	○	○	○	○	○	○	○	X	X	○	○	X	X	X	X	X	地理涵蓋範圍	
F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17	F18	F19	F20	F21	F22	F23	行銷	
○	X	X	○	○	○	○	X	X	X	X	○	○	○	○	○	○	○	X	○	X	○	○	行銷	
G01	G02	G03	G04	G05	G06	G07	G08	G09	G10	G11	G12	G13	G14	G15	G16	G17	G18	G19	G20	G21	G22	G23	競爭優勢	
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	X	○	X	○	○	競爭優勢



## 十一、參考文獻

### 書籍：

1. 星巴克的咖啡王國傳奇/羅月婷，華立出版2007[民96]
2. 巴克模式：體驗熱情煮沸的經營哲學 / 約瑟夫. 米其里(Joseph A. Michelli)原著；胡瑋珊譯，臺北市：美商麥格羅. 希爾國際股份有限公司臺灣分公司出版，2007[民96]
3. 星巴克如何賺走你的錢/鹿荷，普天出版社2007年03月08日
4. 星巴克救了我一命：從一杯Latte開啟的生命奇蹟/麥可. 蓋茲. 基爾作/初版，2008.05[民97]
5. 大杯星巴克比較划算：價格與生活的經濟學吉本佳生，天下文化，2008/07/28
6. 成長股投資日記：星巴克的一年/凱倫·布魯曼索，財信出版，2008/01/01
7. 魅力星巴克完全解析手冊，慕容館/2007/03/17
8. 咖啡中的極品：星巴克：全球最具影響力的連鎖品牌經營策略/羅月婷，臺北市：維德文化，民94
9. 統一星巴克總經理徐光宇/莊素玉著，遠見，2001年10月05日
10. 我家不只賣咖啡 星巴克帝國的品牌奇蹟/陳廣，海洋文化，2006.05.02
11. 複製星巴克，Rubinfeld, Arthur，臺灣培生教育出版 紅螞蟻圖書總經銷 2005[民94]
12. 星巴克模式：體驗熱情煮沸的經營哲學 / 約瑟夫. 米其里(Joseph A. Michelli)原著；胡瑋珊譯，臺北市：美商麥格羅. 希爾國際股份有限公司臺灣分公司出版，2007[民96]
13. 星巴克品牌的傳奇和理念

### 報章、雜誌：

1. 不景氣，不喝高檔咖啡了…星巴克獲利劇減 麥當勞銷售增  
2008-11-12/經濟日報/A8版/國際焦點

**2. 喜歡嗎？大家喝不起！星巴克獲利銳減**

2008-11-11·聯合晚報·B6·國際財經·編譯范振光/綜合報導

**3. 儲值卡將解禁 可跨業種消費**

**電子票證草案初審通過 iCash、悠遊卡、ETC等 未來可整合通路 不限單一商店使用**

2008-11-07·聯合報·B2·錢線焦點·記者陸倩瑤/台北報導

**4. 店家鼓勵投票 引發爭議**

**手握已投票貼紙 餐點半價**

2008-11-05/經濟日報/A5 版/話題新聞

**5. 葛羅斯：星巴克越多 金融危機風險越高**

2008-10-27/聯合報/AA2 版/國際

**6. 流通業 搞創新才會紅**

2008-10-24/經濟日報/E3 版/我要做老闆

**7. 星巴克那堤優惠活動**

2008-09-20/聯合報/D9 版/消費

**8. 甜點咖啡業推鹹品 拉攏外食族**

2008-08-20/Upaper/9 版/消費

**9. 咖啡店過期蛋糕 深夜棄街頭**

**近半年常見 小巨蛋、星巴克：集中放置 有垃圾車來收 不會往外丟**

2008-08-17/聯合報/C1 版/北市·教育

**10. 上季財報集錦**

**星巴克每股虧1美分 營收增9%**

2008-08-01/經濟日報/A9 版/國際財經

**11. 星巴克裁減1000個職位**

2008-07-30/聯合晚報/A7 版/寰宇

**12. 書店免費喝咖啡 送庫存書**

2008-07-08/聯合報/C2 版/高市澎縣新聞

13. **善用信用卡點數 小錢大享受**  
2008-07-04/聯合報/C2 版/新竹縣市新聞
14. **星巴克瘦身關掉 600 家**  
2008-07-03/聯合報/AA1 版/國際·運動
15. **統一超衝業績 整合八大通路**  
2008-07-03/經濟日報/D8 版/綜合產業
16. **副總裁變星巴克打工仔 賺到單純的快樂**  
2007-10-01/商業周刊/1036 期/P. 160
17. **三十分鐘朝會 凝聚十年向心力**  
**《統一超商集團》一起誦經、做運動、喝咖啡**  
2006-10-16/商業周刊/986 期/P. 162
18. **聽令行事反而會挨罵**  
**《豐田新思維四》星巴克小員工自創暢銷全球飲品**  
2006-08-07/商業周刊/976 期/P. 076
19. **感謝小卡片 讓員工獎勵多了溫度**  
**《統一星巴克》提高門市服務品質從熱情開始**  
2006-05-08/商業周刊/963 期/P. 140
20. **效法麥當勞 星巴克推出「得來速」**  
**跨行模仿，提升業績**  
2006-02-20/商業周刊/952 期/P. 130
21. **星巴克把咖啡變黃金登上《財星》五百大**  
2004-02-16/商業周刊/847 期/P. 120
22. **星巴克在中國 不賣咖啡賣氣氛**  
2003-08-04/商業周刊/819 期/P. 125
23. **咖啡食品連鎖店，不景氣中一枝獨秀**  
2001-06-04/商業周刊/706 期/P. 132

24. 星巴克捲入無線上網大戰

無線基地台卡位戰白熱化

2001-12-03/商業周刊/732 期/P. 114

25. 獎勵網站要「黏」住網友的忠誠度

你喝咖啡，我買單

2000-05-29/商業周刊/653 期/P. 214

26. 星巴克、伊是與真鍋三方熱戰

爭食三百億元咖啡市場大餅

1999-03-22/商業周刊/591 期/P. 104

27. 國際焦點。要用精品咖啡店，比下星巴克：73 年老字號伊利咖啡的正統保衛戰

伊利咖啡一路走來，始終專攻咖啡豆銷售，  
但眼見美國的星巴克搶走義大利咖啡的正統地位，  
伊利咖啡第三代掌門人決定反攻，他要如何做？

商業周刊 2007/7/12 第 1025 期

28. 星巴克咖啡

禁菸 環保 拒用壞油，高規格自我期許

康健 7 月號/2007 第 104 期

論文

1. 空間印象、生活型態與忠誠度關係之研究：以**星巴克**為例。

中原大學/室內設計研究所/91/碩士/091CYCU5221014 研究生：陳文麗 指導教授：莊修田

2. 體驗模組與品牌權益關係之研究-以統一**星巴克**為例。

中國文化大學/觀光休閒事業管理研究所/93/碩士/093PCCU1742002 研究生：紀慧琪 指導教授：謝益

銘

3. 體驗行銷之探索性研究-統一**星巴克**個案研究。

中國文化大學/觀光事業研究所/90/碩士/090PCCU0571004 研究生：陳育慧 指導教授：劉元安；謝益銘

4. 轉換型領導對個人工作態度反應之影響—以統一**星巴克**為例。

東吳大學/企業管理學系/95/碩士/095SCU05121051 研究生：張佑寧 指導教授：劉宗哲

5. 新消費工具在台灣---以**星巴克**為例。

國立政治大學/社會學研究所/92/碩士/092NCCU5208008 研究生：楊佳勳 指導教授：劉維公

6. 跨國娛樂資本的空間生產—以台北**星巴克**為例。

國立臺灣師範大學/地理研究所/89/碩士/089NTNU0136021 研究生：蔡文芳 指導教授：陳憲明

7. 黎育昇，《品牌體驗行銷在複合式咖啡產業之應用—星巴克個案研究》，逢甲大學經營管理碩士在職專班，2007年

[http://ethesys.lib.fcu.edu.tw/ETD-search-c/view\\_etd?URN=etd-0814108-225419](http://ethesys.lib.fcu.edu.tw/ETD-search-c/view_etd?URN=etd-0814108-225419)

8. 陳弘峻，《消費者對連鎖咖啡專賣店消費認知及滿意度之研究-以台中市星巴克咖啡店為例》，逢甲大學景觀與遊憩研究所，2006年

[http://ethesys.lib.fcu.edu.tw/ETD-search-c/view\\_etd?URN=etd-0223107-121601](http://ethesys.lib.fcu.edu.tw/ETD-search-c/view_etd?URN=etd-0223107-121601)

9. 體驗行銷之探索性研究-統一星巴克個案研究 陳育惠(90)中國文化大學 觀光事業研究所

10 星巴克行銷美學之應用分析 陳宜稚 (2007) 雲科大視覺傳達設計系碩士論文

11. 服務行銷專題研究報告，指導教授：陳怡之教授 學生：葉乃榕 923151  
元智大學企業管理學系 2006/12/07

12. 成長限制：以統一星巴克股份有限公司為例；國立中山大學企管碩士論文

13. 蘇修賢（2007年）—以系統思考探討組織文化中價值體系所造成之

## 期刊

1. 平民路線 vs. 城市雅痞—85度C緊逼星巴克/ 李雪莉(2007)，天下雜誌，第363期。

## 網路資料：

1. 統一星巴克

<http://www.starbucks.com.tw/home/>

2. Starbucks Coffee Company

<http://www.starbucks.com.hk/zh-hk/>

3. 星巴克 - 維基百科,自由的百科全書

<http://zh.wikipedia.org/wiki/%E6%98%9F%E5%B7%B4%E5%85%8B>

4. Starbucks Coffee

<http://www.starbucks.com/>

5. 商業周刊--要用精品咖啡店 比下星巴克

<http://www.businessweekly.com.tw/webfineprint.php?id=27637>

6. Cheers雜誌：星巴克的下一個大夢

<http://www.cheers.com.tw/doc/print.jsp?id=402881e8134e403a01134e45937805de>

7. 星巴克 - 天下雜誌

<http://www.cw.com.tw/search/event.do?event=GeneralSearch&keyword=%E6%98%9F%E5%B7%B4%E5%85%8B>

8. 星巴克的行銷報告 - Yahoo!奇摩知識+

<http://tw.knowledge.yahoo.com/question/question?qid=1405121919077>

9. 星巴克咖啡 - Yahoo!奇摩知識+

<http://tw.knowledge.yahoo.com/question/question?qid=1607033003308&q=1008012104428&p=%E6%98%9F%E5%B7%B4%E5%85%8B>

10. 星巴克將再關澳洲 61 家分店 裁員千人

<http://www.gmp.org.tw/newsdetail.asp?id=7101>

11. 中時理財新聞掃描|焦點新聞|美星巴克衰退 台灣逆勢成長

<http://news.chinatimes.com/CMoney/News/News-Page/0,4442,content+110601+112008111300379,00.html>

12. 星巴克試賣一美元咖啡 免費續杯

<http://www.epochtimes.com/b5/8/1/25/n1990745.htm>

13. 篇名：星巴克 4P 行銷策略與未來展望(pdf)

<http://www.shs.edu.tw/works/essay/2007/03/2007032911495353.pdf>

14. [記食] 星巴克 07' 中秋商品 (I)：冰淇淋月餅 | Christabelle的藝想世界

<http://www.christabelle.idv.tw/archives/551>

15. 水龍頭不准關 美星巴克挨轟

<http://www.nccu.com.tw/2107>

16. 麥當勞與星巴克 by 閻驊

<http://www.1001yeah.com.tw/article/010137-S.htm>

17. MSN 台灣 新聞 - 美星巴克衰退 台灣逆勢成長

<http://news.msn.com.tw/news1045438.aspx>

18. 星巴克大股東 不玩了!

<http://www.gmp.org.tw/newsdetail.asp?id=7171>

19. 星巴克理論

<http://tw.myblog.yahoo.com/jw!EpmwHZ6UBRpmkOPYAFGXoI8-/article?mid=601>

20. 商業周刊-國際話題-全球話題-要用精品咖啡店 比下星巴克

[http://tw.wrs.yahoo.com/\\_ylt=A3eg8p.EFx5JcfAAI\\_pr1gt.;\\_ylu=X3oDMTBzYnRpMWs1BHNIYwNzcgRwb3MDMzAEY29sbwN0dzEEdnRpZAM-/SIG=12kqsvh4e/EXP=1226795268/\\*\\*http%3a//www.businessweekly.com.tw/webarticle.php%3fid=27637%26p=1](http://tw.wrs.yahoo.com/_ylt=A3eg8p.EFx5JcfAAI_pr1gt.;_ylu=X3oDMTBzYnRpMWs1BHNIYwNzcgRwb3MDMzAEY29sbwN0dzEEdnRpZAM-/SIG=12kqsvh4e/EXP=1226795268/**http%3a//www.businessweekly.com.tw/webarticle.php%3fid=27637%26p=1)

21. 麥當勞搶星巴克的飯碗 速食戰火一觸即發\_專題\_財經\_北美新浪網

<http://financenews.sina.com/focusnews/2008/0109/538.html>

22. 客戶發行卡片展示 星巴克

[http://www.disonic.com.tw/Success/Card\\_Starbucks.htm](http://www.disonic.com.tw/Success/Card_Starbucks.htm)

23. 全球品牌的設計管理：設計在星巴克 | 美感經濟 與 風格社會 的對話

<http://www.aestheticeconomy.com/blog/?p=24>

24. 誠品網路書店 - 星巴克模式

<http://www.eslite.com/product.aspx?pgid=1001114561663014>

25. 星巴克苦鬥求生\_北美新浪財經

<http://financenews.sina.com/MarketWatch/000-000-107-108/301/2008-07-30/070044924.html>

26. 鉅亨看世界-星巴克指數-新聞-鉅亨網cnYES

[http://news.cnyes.com/dspnewsS.asp?rno=6&fi=\NEWSBASE\20081027\WEB2281&vi=33905&sdt=20081025&edt=20081027&top=50&date=20081027&time=18:00:01&cls=index1\\_totalnews](http://news.cnyes.com/dspnewsS.asp?rno=6&fi=\NEWSBASE\20081027\WEB2281&vi=33905&sdt=20081025&edt=20081027&top=50&date=20081027&time=18:00:01&cls=index1_totalnews)

27. 方言:星巴克敗走澳大利亞的啟示 - 中國報道 - 國際線上

<http://big5.cri.cn/gate/big5/gb.cri.cn/18904/2008/08/05/2865s2178546.htm>

28. 台麥當勞星巴克 驗出餐紙不合格

<http://tw.epochtimes.com/bt/5/9/1/n1037472.htm>

29. 星巴克麥當勞健康與環保的評比

<http://news.epochtimes.com.tw/8/2/14/77334.htm>

30. 星巴克拼了! 1 美元咖啡試賣

[http://www.tcoc.org.tw/\(A\(jf8p2q1jyQEkAAAAAM2I4YT110TEtMmExMy00Yzc xLWI2ZWQtZDRjNmFjNDRmYTY1M9zxaNaTMDbn6iwApY5yhEuWAQE1\)S\(wnakofu55 hjzqozkmg3ayl55\)\)/IS/Dotnet/ShowArticle.aspx?ID=38476&AspxAutoDetectCookieSupport=1](http://www.tcoc.org.tw/(A(jf8p2q1jyQEkAAAAAM2I4YT110TEtMmExMy00Yzc xLWI2ZWQtZDRjNmFjNDRmYTY1M9zxaNaTMDbn6iwApY5yhEuWAQE1)S(wnakofu55 hjzqozkmg3ayl55))/IS/Dotnet/ShowArticle.aspx?ID=38476&AspxAutoDetectCookieSupport=1)

31. 30hf收支報告

<http://www.worldvision.org.tw/news/aboriginehope.htm>

32. 金融危機 最新指標 星巴克店愈多 國家傷愈重-Yahoo!奇摩新聞

<http://tw.news.yahoo.com/article/url/d/a/081027/4/18c9k.html>

33. 星巴克活動記錄

[http://ntu.elearn.hinet.net/v30/album\\_2006starbucks.jsp](http://ntu.elearn.hinet.net/v30/album_2006starbucks.jsp)

34. 星巴克將關閉全美 600 家分店

<http://www.rti.org.tw/News/NewsContentHome.aspx?NewsID=117009&t=1>

35. STARBUCKS vs. 星巴克

<http://www.tbweb.com.tw/tbdoc/tbsd03.asp?docs=sbb2005-05-24>

36. 聯合新聞網 | 全球觀察 | 國際財經 | 大家喝不起! 星巴克獲利銳減

<http://udn.com/NEWS/WORLD/WOR2/4596286.shtml>

37. 商標大戰 星巴克告壹咖啡敗訴 同為綠色底圖 圖案字體不同 - 台視新聞

<http://www.ttv.com.tw/096/12/0961222/09612224736804I.htm>

38. 博客來書籍館>我家不只賣咖啡:星巴克帝國

<http://www.books.com.tw/exep/prod/booksfile.php?item=0010330111>

39. 全球化經濟下 小蝦米遇大鯨魚 星巴克和衣索比亞政府的咖啡品牌之戰

[http://tech.digitimes.com.tw/print.aspx?zNotesDocId=0000043371\\_A3E4472T8I80V6Q04IKV2](http://tech.digitimes.com.tw/print.aspx?zNotesDocId=0000043371_A3E4472T8I80V6Q04IKV2)

40. STARBUCKS以員工創造城市綠洲| 數位時代 Beta2.0

[http://www.bnext.com.tw/LocalityView\\_6339](http://www.bnext.com.tw/LocalityView_6339)

41. udn全球觀察 - 全球書選 - 書市情報 - 《星巴克了沒?》錦上添花又一書

[http://mag.udn.com/mag/world/storypage.jsp?f\\_ART\\_ID=104962](http://mag.udn.com/mag/world/storypage.jsp?f_ART_ID=104962)

42. 發展歷史 (PDF)

<http://www.ba.nfu.edu.tw/Chinese/download/PwuTsai/BB14.pdf>

43. 自由電子報 - 《連鎖店應戰》統一星巴克:強調專業 高貴路線不變

<http://www.libertytimes.com.tw/2008/new/apr/6/today-e6.htm>

44. 請星巴克從故宮裏出去(圖) \_中國經濟網——國家經濟門戶

[http://tw.wrs.yahoo.com/\\_ylt=A3eg86gnHh5Jd1QB2iFr1gt.;\\_ylu=X3oDMTBzc21idDBpBHN1YwNzcgRwb3MDODYyEY29sbwN0dzEEdnRpZAM-/SIG=1397qqubu/EXP=1226796967/\\*\\*http%3a//big5.ce.cn/gate/big5/mba.ce.cn/offic e/qzbs/200701/12/t20070112\\_10070812.shtml](http://tw.wrs.yahoo.com/_ylt=A3eg86gnHh5Jd1QB2iFr1gt.;_ylu=X3oDMTBzc21idDBpBHN1YwNzcgRwb3MDODYyEY29sbwN0dzEEdnRpZAM-/SIG=1397qqubu/EXP=1226796967/**http%3a//big5.ce.cn/gate/big5/mba.ce.cn/offic e/qzbs/200701/12/t20070112_10070812.shtml)

45. 自由電子報 - 獲利不再飄香 美星巴克關 600 店

<http://www.libertytimes.com.tw/2008/new/jul/3/today-life4.htm>

46. 兔眼看天下 " 星巴克 Starbucks

<http://blog.libraene.com/tag/%E6%98%9F%E5%B7%B4%E5%85%8B-starbucks>

47. 星巴克 | 台灣環境資訊協會-環境資訊中心

<http://e-info.org.tw/taxonomy/term/9670>

48. 餐飲食品

[http://www.tcfa.org.tw/asp/dyna\\_detail.asp?sn=9173659&class=2](http://www.tcfa.org.tw/asp/dyna_detail.asp?sn=9173659&class=2)

49. 星巴克 - 連鎖咖啡店列表-星巴客

<http://www.youthwant.com.tw/event/foncafe/cafelist.php?g=A>

50. 明天, 相約星巴克-產業新聞-新浪新聞中心

<http://news.sina.com.tw/article/20080919/859585.html>

51. 星巴克靠服務員工壯大規模

[http://elc.it.lhu.edu.tw/LHUIT/bulletin/controlbulletin?event=show\\_board&num=74](http://elc.it.lhu.edu.tw/LHUIT/bulletin/controlbulletin?event=show_board&num=74)

52. 上海星巴克被判侵權 將更名為"韻

<http://www.tbweb.com.tw/tbdoc/tbsd03.asp?docs=SBB2007-05-18>

53. 遠見雜誌 - 全國第一Web2.0 財經網

[http://www.gvm.com.tw/Forum/content\\_print.aspx?ser=12764](http://www.gvm.com.tw/Forum/content_print.aspx?ser=12764)

54. HiNet 新聞-雜誌-星巴克、雅虎、戴爾創辦人跳回第一線

<http://times.hinet.net/times/magazine.do?magid=2140&newsid=1378341>

55. AOL台灣--財經投資 | 星巴克關店六百家 股票應聲上揚 4.7%

<http://money.aol.tw/post/47512>

56. 家數與金融風暴成正比?台灣星巴克:只賣咖啡-生活新聞-新浪新聞中心

<http://news.sina.com.tw/article/20081027/1004077.html>

57. 統一與星巴克共舞:星巴克變局幕後

<http://big5.huaxia.com/sw/szjy/00046302.html>

58. 關店裁員 星巴克擴張畫句點

<http://www.ctjob.com.tw/EnterprisesNews/News.aspx?ArticleId=6581>

59. <http://www.atchinese.com> - 星巴克咖啡店變身賣唱片

[http://www.atchinese.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=30643&Itemid=39](http://www.atchinese.com/index.php?option=com_content&task=view&id=30643&Itemid=39)

60. 《百貨股》統一超旗下星巴克推耶誕新品, 今年淨利成長可望破兩成 - Yahoo! 奇摩股市

[http://tw.finance.yahoo.com/news\\_content/url/d/a/081112/3/183bh](http://tw.finance.yahoo.com/news_content/url/d/a/081112/3/183bh)

html

61. 星巴克 星巴克 - 經濟部工業局\_無線上網點資訊交流平台

<http://myap.twroam.org.tw/Conagent/ViewConagent.aspx?ID=16>

62. 金融危機最新指標星巴克店愈多國家傷愈重

<http://www.brp.com.tw/NewsPaper/NewsDetail.asp?ID=N0800000501427>

63. 星巴克(4337)-港股-股市-鉅亨網

[http://www.cnyes.com/hkstock/hk\\_symbol.asp?symbol=4337](http://www.cnyes.com/hkstock/hk_symbol.asp?symbol=4337)

64. 從星巴克探討咖啡連鎖店之商店印象與消費者行為 (PDF)

<http://www.ibs.ncnu.edu.tw/file/project/2005/9.pdf>

65. 中時人力網 求職求才資訊、專案外包、職場新聞-星巴克大股東 不玩了!

<http://www.ctjob.com.tw/JobNews/JobNews30.aspx?ArticleId=3504&NewsTypeId=1>

66. 麥當勞單挑星巴克 三分之一店完成改裝

[http://www.tcfa.org.tw/asp/left\\_main.asp?act=dynadetail&sn=9174755&class=2](http://www.tcfa.org.tw/asp/left_main.asp?act=dynadetail&sn=9174755&class=2)

67. 星巴克王國—咖啡香後的心機

<http://www.shs.edu.tw/works/essay/2006/03/2006030501023312.pdf>