

逢甲大學學生報告 ePaper

報告題名：

成熟產業中的競爭優勢：信喜實業

mature industry competitive advantage

作者：郭俊儀、楊信益、陳柏廷、羅浩昕

系級：商學進修學士班四甲、水利工程與資源保育四甲、
外國語文學系四甲、國際貿易貿二乙

學號：E0363760、D0067283、D0077403、D0223777

開課老師：羅芳怡

課程名稱：策略管理

開課系所：國際貿易學系

開課學年： 103 學年度 第 2 學期

中文摘要

本課程中，我們以章節主要內容「成熟產業的策略」以及「衰退產業的策略」為架構，並以信喜實業的情形為影片的主軸，透過信喜實業的大起大落介紹課本中各項策略的應用。

拍攝前我們在積學堂一起討論劇本，過程中許多令人驚艷的想法，但多少都有些天馬行空，或是意境不合，但是透過各方不同領域的專長，大家全心全意分工合作，將每一幕可能出現的障礙及技術困難的部分一一排除。

我們使用簡單的 V8，積學堂的場地，以及隨手可得巧思的小道具，高效率的進行拍攝，雖然有 NG 重來，但也是為了呈現更好的效果。

信喜實業的開喜烏龍茶屬於成熟產業邁向衰退產業中的經典實例，其企業相關策略與本章內容相符，因此，我們透過實際演出信喜實業經典的歷史，忠實的呈現企業在面對不同情況時，所運用的策略，讓觀眾更輕鬆理解

關鍵字：成熟產業的策略、信喜實業、衰退產業的策略、開喜烏龍茶

Abstract

We are going to present business strategic theories we have learned in the strategic management course, including segment selection, differentiation and innovation, through a video.

In 1985, with the emergence of a great variety of beverages; the beverage market in Taiwan was very competitive at the time. However, Shin Shi Company stood out as a pioneer of launching Oolong tea beverage; Kai Shin Oolong tea beverage was born, subsequently.

In this video, we take Shin Shi company for example to present how a company transforms from a nobody to a dominator in beverage industry through several business strategies, including, segment selection, differentiation and innovation, but ends up failing to figure out its customer' s needs, which directly leads Shin Shi Company to failure.



Keyword: Declining Industry · Shin Shi Company · Kai Shin Oolong tea · Mature industry

目 次

一、故事簡介-----	4
二、理論與 film 如何搭配-----	5
三、各幕腳色對白& 重點影片摘錄-----	6
四、結論-----	13
五、參考文獻-----	14
六、本影片外部網址連結-----	14



一、故事簡介

傳奇的誕生

台灣罐裝及包裝飲用飲料市場的經典產品「開喜烏龍茶」1985年在台灣問世，成為了華人世界第一瓶易開罐及鋁箔包的烏龍茶，曾經每年營業額突破12億，並在華人世界興起喝茶風潮。1985年，信喜實業董事長深感台灣愛泡茶的習慣與待客禮儀，不管在騎樓門口三五好友聊天或是有朋自遠方來訪時，總是能看到一張茶几坐滿人，悠閒的邊聊天、邊泡茶，於是萌生將烏龍茶包裝成罐裝飲料的念頭。

『開喜烏龍茶巔峰時期的銷售量是伯朗咖啡的三倍，可口可樂的六倍，並從1993年三月份開始，禪連五個月單品飲料的第一名，創下營業額最高達70億、單月出貨量最高達200萬箱的天文數字，至今仍無人可以超越的佳績』(蘋果日報，2014)，證明東方人的茶打敗西方人的咖啡，並在廣告人「**葉兩傳**」創新的廣告促銷下，開喜烏龍茶在飲料市場上成為當之無愧的領導者。

傳奇的沒落

在廣告人「**葉兩傳**」創新的廣告促銷下(市場區隔與差異化)，是台灣當之無愧包裝飲料龍頭，卻因「**台灣商人的通病**」而自取滅亡，也就是只專精於製作好商品，卻為了節省成本忽略廣告宣傳所帶來的效益，因此，這樣的情形延續9年後，信喜實業董事長陳清林先生不願意再與葉兩傳分享利潤，結束雙方的合作關係，信喜實業自行設計廣告宣傳、買廣告時段，結果卻因專業不足東施效顰，畫虎不成反類犬，陷入惡性循環當中。(廣告很爛=>沒有業績=>砍預算=>沒資源做好廣告)市場新進入者**茶裏王**、**御茶園**等大品牌，大量運用專業的包裝行銷經營手法，沒有葉兩傳的開喜烏龍茶根本招架不住(陳明哲，2010)，最後連商標也用1億5千萬元，便宜賣給**德記洋行**，信喜實業從此退出台灣飲料界，替自己傳奇的王國畫下句點。



二、理論與 film 如何搭配

在成熟的產業中，有四種優勢：一、成本的優勢，二、市場區隔與顧客的選擇，三、追求差異化，四、創新，其中成本的優勢，不管是規模經濟、低成本的投入、或是低營運的費用，凡是能撐到產業成熟的企業，成本優勢的發揮自然是淋漓盡致，但想要在成熟產業中，占有一席之地，甚至是獨占鰲頭，那麼市場區隔與顧客的選擇、追求差異化以及創新，將會是關鍵中的關鍵 (Grant, 2011)。

在衰退的產業中，並非苟延殘喘等待倒閉，若能針對市場，找出需求的特質，擬定利基策略，即可立於不敗之地，再輔以領導策略得宜，企業回春並非望梅止渴。產業衰退非公司所能控制，只能因應，需有過人的智慧與遠見，勇敢的走在競爭者前面，倘若未來前景不樂觀，及早部署，適時行動，果斷執行收割策略或是撤資策略，此時更凸顯策略思考的重要與價值。

1985年包裝飲料群雄割據，影片將以信喜實業為例，企業如何在成熟產業中運用市場區隔與顧客的選擇、追求差異化以及創新，創造一片天。

信喜實業在其他飲料大廠紛紛投入，飲料市場衰退的情勢之下，無法找出市場需求的特質，陷入惡性循環當中，最後不得不撤資換手。

三、各幕腳色、對白&重點影片摘錄

第一幕 困境

發現大街小巷都有人喝茶，茶是國人不可缺少的隨手飲品
當年開喜弄出了一個烏龍茶的產品，但開喜陳家本身就是飲料製造商，半點行銷的能力都沒有

腳色：老闆(羅浩昕 飾)，銷售經理(陳柏廷 飾)，產品經理(郭俊儀 飾)



對白:

老闆：那麼多人喝茶，怎麼業績還這麼差？

產品經理：對阿，到底是什麼原因害的呢？

老闆：銷售經理，你給我解釋清楚！為什麼會賣不出去呢？

銷售經理：根據我們的調查，我們得品牌知名度不夠高？

老闆：那該怎麼辦？

銷售經理：我提議我們要拍一個廣告提高我們的知名度。

產品經理：可是我們都沒經驗，那我們該怎麼拍這個廣告呢？

銷售經理：這時候就要找傳說中的廣告神人….

第二幕 轉機

葉兩傳打造開喜婆婆(新的創新)當時飲料市場茶類佔比例很小，好的創新吸引顧客的選擇，茶與一般飲料有很明顯的市場區隔，以及強烈的差異化

腳色：葉兩傳(楊信益 飾)



對白:

葉大師：您好，我是葉兩傳，請問有什麼事嗎？

銷售經理：阿…葉先生您好，我是開喜的銷售經理，請你們救救我們公司。

葉大師：歐，請問發生什麼事呢？

銷售經理：我們公司的產品因為知名度不高，我們需要一隻神的廣告來幫我們行銷我們的產品！

葉大師：恩，小事一樁，就放心交給我吧

銷售經理：謝謝您，那就拜託您了。

葉大師：讓我想一想，開喜、烏龍茶、老婆婆…….阿，我想到了。

第三幕 再造

新新人類 繼續喝茶 5000 年，策略創新再造高峰，強力的市場滲透

腳色：老闆(羅浩昕 飾)，葉兩傳(楊信益 飾)，銷售經理(陳柏廷 飾)



對白:

銷售經理：葉大師，您之前做的廣告非常的好！讓我們的知名度大增，大師還有沒有好的建議呢？

葉：中國喝茶的文化已經很久遠了，但是現在的新人類都不喝茶，那我們就創造新新人類喝茶的風氣，讓喝茶的文化在持續 5000 年！

第四幕 自大

消失的策略創新，過度相信自己，造成自我膨脹，不相信專業，無創新策略

腳色: 老闆(羅浩昕 飾)，銷售經理(陳柏廷 飾)



對白:

老闆：銷售經理，雖然我們拍了廣告後越賣越好，但是這個葉師傅每年都拿走我們好幾億，拍這支廣告有必要花這麼多錢嗎？

銷售經理：其實我也這麼覺得，原來拍廣告這麼簡單，何必花這麼多錢呢？

老闆：好，現在馬上資遣他！

葉：嗯？開喜寄信給我，難道是要幫我加薪嗎？

啊！我被開除了？怎麼會這樣？「葉 師傅，你還是回去教詠春吧！」，什麼鬼東西嘛！

第五幕 衰退

產能過剩，缺乏技術變動，不願正視自身缺點，
財務危機形成退出障礙，最終換手經營

腳色：老闆(羅浩昕 飾)，銷售經理(陳柏廷 飾)，
產品經理(郭俊儀 飾)，德記洋行老闆(郭俊儀 飾)



對白:

老闆：怎麼回事？為什麼我們的飲料越賣越差？給我解釋清楚！

銷售經理：那...那是因為有這兩家的競爭者出現了。

產品經理：何止那些競爭者，還有這些！還有上一支廣告，我的家人說看完後覺得裡面辦桌的食物都比飲料美味，完全不知道在行銷烏龍茶！
如果在想不到好的策略來解決這個問題，我們只好硬撐下去囉！



老闆：老德，請你救救我們阿。

德記洋行老闆：我看你們也撐不住了，不然換手賣給我吧？2億如何？

老闆：2億…有點少耶…用3億跟我們買吧？

德記洋行老闆：3億？開玩笑，1億5000萬，不然就還錢！

老闆：這…好吧。

第六幕 振興

開喜婆婆 重出江湖

根據自身的品牌尋求利基點，再以新的技術做產品差異化

腳色：德記洋行老闆(郭俊儀 飾)，德記洋行員工 1(陳柏廷 飾)，
德記洋行員工 2(羅浩昕 飾)



老闆：開喜烏龍茶現在遇到瓶頸了，我們該怎麼幫他們走出低潮？
開喜的利基點是什麼？

員工 1：開喜是一家歷史悠久的品牌，而且品質天然，添加物較少。

如果有新的技術能夠加入，就可以達到產品差異化了！

老闆：那有什麼技術可以應用呢？

員工 2：啊！我想到了！遠紅外線的殺菌技術！

老闆：恩… 好！就用遠紅外線的殺菌技術。

四、結論

產業就像是一個人，會經歷各種考驗
如何在高低起伏的情況下，制定適當的策略，
避重就輕因應環境變遷，延長產業的生命周期
便是本章節的重點



參考文獻

<http://www.appledaily.com.tw/appledaily/article/supplement/20140729/35972377/> 2014 年 7 月 29 日 蘋果日報 「開喜 30 年進化(大事紀)」

<http://setn.com/News.aspx?NewsID=34883>

三立新聞網 PTT 熱文／開喜烏龍茶為什麼不紅了？

<http://www.gmp.org.tw/newsdetail.asp?id=3025>

台灣優良食品發站協會網站

<http://www.dsc.com.tw/newspaper/92/92-3.htm>

企業通 92 期電子報

<https://www.ptt.cc/bbs/Gossiping/M.1171194016.A.6E4.html>

批踢踢實業坊

<http://zh.wikipedia.org/wiki/%E8%8C%B6%E8%A3%8F%E7%8E%8B>

維基百科

Grant R. M. 著，劉恆億 譯，〈《現代策略管理》(CONTEMPORARY STRATEGY ANALYSIS)〉，華泰文化事業股份有限公司 2011 六版。

陳明哲，〈《動態競爭》(Competitive Dynamics)〉智勝出版社，2010。

六、本影片外部網址連結

影片網址

<https://www.youtube.com/watch?v=ScdIpGbSLhU&feature=youtu.be>