跨領域科技管理國際人才培訓計畫
（後續擴充第 2 期）
101 年海外培訓成果發表會

品牌經營為企業帶來的價值
以星巴克與 85 度 C 為例

指導教授：溫肇東（政治大學科技管理研究所教授）
組　　長：吳象天（仁寶電腦工業股份有限公司）
組　　員：于建國（悅斯國際會計師事務所）
林仲禹（和碩聯合科技股份有限公司）
陳敏中（橙果設計有限公司）
陳信旭（中國鋼鐵股份有限公司）

論文撰寫分工說明

章節	作者
貳、文獻探討 叁、品牌經營案例討論-星巴克與 85 度 C	吳象天
叁、品牌經營案例討論-星巴克與 85 度 C 伍、企業價值之評估	于建國
貳、文獻探討 肆、品牌經營中所產生智慧財產權管理與分析	林仲禹
貳、文獻探討 陸、結論與建議	陳敏中
壹、序論 伍、企業價值之評估	陳信旭

誌謝

感謝劉江彬教授開設「跨領域科技管理研習班(MMOT)」讓我們在智財管理、技術移轉、投資評估的知識及運用上著實有了一大躍進；並感謝溫肇東教授在本組論文寫作過程中的專業指導；最後感謝在學習過程中，所有老師及同學，讓我們在 2012 年有了一趟不凡的學習之旅。

第六組全體組員：吳象天、于建國、林仲禹、陳敏中、陳信旭　　敬上

中文摘要

品牌經營已是跨國企業全球化中的普遍議題，本論文將研究其對企業本身帶來的價值，而在品牌經營中所產生智慧財產權管理與分析則是另一個討論重點。

本論文的研究對象為星巴克與 85 度 C，兩者皆為成功商業案例，顧客群則各有鎖定。其中星巴克已公認為全球企業成功案例，並創造了一群品牌忠誠度高的擁護者。85 度 C 則以五星級的品質、平民化的價格為口號，利用開放式廚房及蛋糕展示窗為設計基調成功進入市場，目前主要顧客分布在台灣與中國大陸。首先參考先前文獻與企業中管理階層深度訪談所得資訊，彙整出兩家企業的品牌經營策略，以及全球化中，其執行策略與所遇瓶頸加以比較討論。接下來再針對兩企業體中，因品牌經營過程中所產生的智慧財產權(商標、商業外觀、營業秘密、著作權等)管理與分析作深入討論。接著，利用 Interbrand 品牌價值評估系統、有形資產評估作為企業價值判定方法。

最後，將綜合兩企業在品牌經營中的綜合分析供參考，並提出利用服務設計、統包輸出，為台灣企業在全球化過程中，如何找出適合介面與模式，或解決擴展瓶頸，同時藉此提高企業價值。

關鍵字：品牌經營、智慧財產、企業價值、服務設計、統包輸出

英文摘要(Abstract)

Brand management is a broadly discussed topic in the multinational companies. How 「Brand Management」 can create value for business will be the thesis of this report. The management and analysis of intellectual property related to the brand management will also be discussed.

The targeted businesses studied in this report are Starbucks and 85°C. Both enterprises have successful business model that focus on different customers respectively. Starbucks has been a well-recognized successful enterprise and it has its own loyal followers. 85°C entered the market successfully by starting with a slogan of 「Five-Star quality for a low price」, and they use open kitchen space, and cake display window to attract customer's attentions. The focus of their major markets is Taiwan and China.

First, studies from the reference articles and the information from the interview with these two different companies, we observed their brand management strategies and their execution strategies. Second, we will discuss how they manage their intellectual properties, and these include trademark, trade dress, trade secrets and copyright. Third, we will use the brand evaluation system provided by Interbrand, and calculate their tangible assets of both enterprises.

In the end, we will evaluate the key factors of making the brand management successful for Starbucks and 85°C, we can propose to enterprises in Taiwan to utilize the 「Service Design」 and 「Turn-Key Solution」 in finding out the proper interface and business model suitable to help expand and grow their business, therefore increasing their business value.

Key Words: Brand Management, Intellectual Property, Enterprise Value, Service Design, Turn-Key Solution.

目錄

誌謝……2

中文摘要……3

英文摘要(Abstract) ……..4

壹、序論……...……7

一、研究動機與目的……...7

二、研究背景與原理……...7

三、研究對象與範圍……...8

四、研究方法……...9

貳、文獻探討……10

一、品牌經營……..10

二、智慧財產……..13

三、企業價值……..17

四、服務業……...……...17

五、咖啡連鎖店……...……...19

六、星巴克之相關論文探討……...……...22

七、85 度 C 之相關論文探討……...……22

八、企業全球化……...……...23

九、服務設計……..25

十、統包輸出……..31

叁、品牌經營案例討論-星巴克與 85 度 C……..34

一、星巴克之簡介與品牌經營……..34

二、85 度 C 之簡介與品牌經營……..42

三、星巴克與 85 度 C 品牌經營之綜合分析……..51

四、星巴克與 85 度 C 的服務設計……..54

肆、品牌經營中所產生智慧財產權管理與分析……..58

一、企業從事智慧財產權管理之目的……..58

二、品牌經營中的專利權管理策略……..58

三、品牌經營中的商標權管理策略……..59

伍、企業價值之評估……..68

一、品牌價值評估……..68

二、星巴克與 85 度 C 之有形資產評估……..78

陸、結論與建議……..87

一、智慧財產於品牌經營中的重要性……..87

二、利用服務設計為企業帶來價值……..88

三、利用統包輸出為企業拓展市場……..88

四、結語……..89

壹、 序論

一、研究動機與目的

二十一世紀是知識經濟的時代，卻也是一個充滿不確定的年代，經營企業必須靠著我們的腦力，以創意與創新來面對全球化的劇烈競爭。我國由於經濟發展快速，產業結構於五十年間，逐步由農業、民生工業、重工業、技術密集產業，以至現今的服務業導向。本論文期望透過品牌經營成功提升企業價值，並且配合智慧財產管理，使台灣服務業達成國際化的目標。

經建會統計在台灣服務業產值於2011年已達9.4兆元，占GDP的比重達68.71%，平均就業人口為627.5萬人，占總就業人口58.6%，可以說服務業已成為我國經濟活動主體[1]，其中政府於2010年更選定美食國際化、國際醫療、國際物流、音樂及數位內容、會展產業等十大重點服務業作為推動服務業發展的主軸[2]。台灣眾多服務業中本身不乏既具備有優質的產品，餐飲型服務業是我國服務產業提升價值的新趨勢[3]，如台灣糕點、小吃、茶葉便是舉世聞名，但擁有這些優質產品的服務業往往規模有限，並且不知如何透過好的品牌經營與智慧財產管理，使其提升企業價值。

最著名的跨國服務業成功案例便是星巴克，除了在全球各地提供一致性的高品質咖啡外，更透過體驗式服務，將一杯原本價值不高的咖啡，使成為高價化並成功席捲全球的咖啡市場，創造出為數眾多高忠誠度的星巴克迷。而星巴克品牌價值何其高，可由知名品牌鑑價機構Interbrand與美國商業周刊每年發表的全球最有價值品牌排行榜，窺見一斑，成為品牌經營的最佳典範，也是品牌為企業創造價值的最佳例證。

二、研究背景與原理

本研究旨在突破我國服務業加值不易與國際化困難之窘境，嘗試利用品牌價值與有形資產評估，來佐證品牌經營為企業帶來的價值，並期盼藉此提供台灣服務業在知

[1] 行政院經濟建設委員會，十大重點服務業，100年度執行成果。
[2] 劉憶如，行政院經濟建設委員會業務報告，P11，立法院第7屆第6會期經濟委員會。
[3] 徐小波， 發展知識型服務業 提高附加價值，2004/09/21 經濟日報。

識經濟中國際化的參考，更引領服務業能邁向品牌經營、智財管理的創新時代，在本論文中，更利用一般民眾最容易接觸與觀察的美食飲品服務業作為研究主題，期許可以讓一般國民輕易了解品牌經營與智財管理的威力，並深植人心成為大眾的一般常識。

三、研究對象與範圍

本論文所選企業比較對象為星巴克與 85 度 C，兩者皆為成功餐飲型服務業案例。其中星巴克已被公認為全球最成功連鎖飲品店案例，目前不僅擁有 1 萬 6 千餘家連鎖店，更連續十一年進入全球百大品牌中，在飲品產業中位居全球第三大企業，僅次於可口可樂與百事可樂，亦成功延伸許多產品線，以在地化方式開發出許多獨特的產品口味，成立至今雖已變更許多次品牌商標，但仍創造了一群高品牌忠誠度的擁護者，俗稱星巴克迷，其成功的故事，亦不斷的被許多研究者探索，成為另一門顯學。

85 度 C 為快速崛起的咖啡蛋糕烘培品牌，於台灣創立，深知中國大陸市場營業模式，成功在中國大陸快速且大量展店，已達 360 家的規模，目前仍以約 50 家店與 2~3 座中央廚房成長，亦將觸角延伸至美國與澳洲等地市場展店，其號稱以五星級的品質、平民化的價格為口號，利用開放式廚房及蛋糕展示窗為設計基調成功進入市場，在競爭激烈的飲品、糕點市場出色的占一席之地，甚至漸漸取代許多既有連鎖品牌，成為一線的領導品牌。由最新經濟部國際貿易局主辦、中華民國對外貿易發展協會執行、《數位時代》雜誌和國際知名品牌顧問公司 Interbrand 承辦的「2012 年台灣國際品牌價值調查」中，主打咖啡蛋糕烘培 85 度 C，以 2.72 億美元品牌價值，進入台灣前十大，是繼 2011 首次進入前二十大，連續第二年進入該榜中，而成長幅度更高達 25%，是全部品牌中成長率最高的品牌[4]，85 度 C 更將於未來十年在台灣投入 20 億元，加深布局台灣市場， 2012 第四季於美國加州將成立一座大型中央廚房，將開始為擴張美國營業據點預做準備[5]。

以上兩家企業皆因成功的展現其品質與服務，不僅在商業模式不斷的被推舉與仿

[4]葉家瑋，台灣 20 大品牌價值合計 3705 億元 5 家食品餐飲入榜，2012/09/25 鉅亨網。
[5]陸煥文，王品、F-美食在大陸布局比較，2012/10/02 經濟日報。

效，甚至許多業者貪圖捷徑，直接抄襲品牌商標或模仿其商店設計、商品裝飾或服務模式等企圖欺騙混淆消費者原本對其的品牌印象，使原品牌採取多種智慧財產管理方法加以保護，關於兩企業的智財管理更是本論文所探討的方向與範圍。

四、研究方法

本論文研究的方法上，首先在美國東西岸、日本東京、中國大陸北京與廈門與台灣區域，採取企業、專業學者與律師進行訪談，配合連鎖店實地觀察與顧客面對面的採訪，配合文獻理論的蒐集，整理出兩企業品牌經營的策略，並彙整先前文獻與企業中管理階層深度訪談所得資訊，針對品牌經營過程中所產生的智慧財產(商標、商業外觀、營業秘密、著作權)在兩個企業體中的策略中作深入討論，訪談中亦將全球擴張的策略列為另一項重點，並將分析在不同區域所遭遇之瓶頸。接著，參考 Interbrand 品牌價值評估系統與有形資產評估作為企業價值判定方法，以佐證品牌經營為企業帶來價值的真實性。

貳、文獻探討

本章將利用文獻探討方式，依本論文論述鋪成，依序定義品牌經營、智慧財產、企業價值、服務業以及咖啡連鎖店，再以星巴克與 85 度 C 現有文獻為基礎作討論，並提出幾個企業在全球化過程中，與在地化相衝突的例子做討論。

一、品牌經營

(一) 品牌經營的定義

Philip Kotler 行銷管理大師說:「品牌的意義在於企業的驕傲與優勢，當公司成立後，品牌力就因為服務或品質，形成無形的商業定位。品牌首先是獨佔性的商業符號，也就是商標。然後，這一符號需要被人所認知，也就是具有意義。」品牌經營的定義是指將品牌視為獨立的資源和資本，並以此為主導，來關聯、帶動、組合其他資源和資本，從而取得最大經濟效益和社會效益的一種經營活動和經營行為。

一般而言，品牌經營的發展模式大致包括：建立品牌核心價值、擬定品牌發展策略、從事品牌行銷活動等面向，建立品牌核心價值由下列三項所構成：(1)經營者的理念，(2)企業的核心競爭價值，(3)消費者認知策略地圖。企業在選定核心價值做為建立品牌的基礎之後，會依此訂定品牌的發展策略，例如，良好的品質、誠信與售後服務、創新研發增加產品差異化等策略的運用，來規畫品牌的行銷活動。

而品牌經營的要件，必須為產品、服務或企業建立既穩固又明確的識別，並賦予鮮明的個性，以產生識別性。必須將產品與其他競爭產品做出明確的區隔，以產生差異性。必須在廣告、公關、促銷及包裝中，賦予清楚且強烈的定位，聲明只有您的產品、服務或企業才能做到的獨特之處；做些競爭者不能說、不敢說或懶得說的聲明，以產生獨特性。

簡單來說，品牌就是產品的靈魂，它能幫助消費者做選擇，因為它代表了可靠的品質、形象與售價。如果經過適當的行銷與刻意營造，品牌甚至會觸發消費者心中強烈的情感作用，進而強化他們對於產品的忠誠度，而這種忠誠度，有時甚至可以持續一輩子。因此，擁有品牌的公司，必須能夠掌握業務的重心，重視品牌價值，避免掉

入盲目擴張、降價促銷，以及唐突地進行現代化等陷阱當中。

當人們所購買的已經不僅僅只是商品，而是一種他們嚮往的生活方式的時候，這個就是一個成功的品牌經營。以企業文化經營品牌，是傳承品牌魅力最能持久的妙方。這一點，是星巴克在品牌經營上，最為成功的地方，星巴克創造了一個透過感官體驗的感性品牌。

(二) 品牌經營的目的與意義

品牌經營的目的通常為以下幾點。

1. 產品更容易被記住
2. 各種廣告宣傳行銷之間作為連結的效應
3. 每個品牌都有宣傳價值，可連結顧客的相關利益
4. 若品牌建立良好，新產品推出都將事半功倍
5. 跨市場領域的連結

而品牌經營的意義則為以下幾點。

1. 建立識別：更快速讓顧客知道您的產品，來自您的品牌。
2. 建立高品質的聲譽：因為高品質的保證，是您的品牌更值得信賴。
3. 對市場負責的態度：認真、負責的態度，讓顧客為您做宣傳，且虛心改進。
4. 令人記憶深刻：產品在市場的接受度高，相對品牌在顧客的記憶也會加深。

(三) 品牌定位

品牌定位是指企業在市場定位和產品定位的基礎上，對特定的品牌在文化取向及個性差異上的商業性決策，它是建立一個與目標市場有關的品牌形象的過程和結果。換言之，即指為某個特定品牌確定一個適當的市場位置，使商品在消費者的心中占領一個特殊的位置，當某種需要突然產生時，隨即想到的品牌，比如在炎熱的夏天突然口渴時，人們會立刻想到「可口可樂」紅白相間的清涼爽口。

品牌定位是品牌經營的首要任務，是品牌建設的基礎，是品牌經營成功的前提。品牌定位在品牌經營和市場營銷中有著不可估量的作用。品牌定位是品牌與這一品牌

所對應的目標消費者群建立了一種內在的聯繫。

品牌定位是市場定位的核心和集中表現。企業一旦選定了目標市場，就要設計並塑造自己相應的產品，品牌及企業形象，以爭取目標消費者的認同。由於市場定位的最終目標是為了實現產品銷售，而品牌是企業傳播產品相關信息的基礎，品牌還是消費者選購產品的主要依據，因而品牌成為產品與消費者連接的橋梁，品牌定位也就成為市場定位的核心和集中表現，好的品牌定位主要要素如下。

1. 必須事先決定，希望顧客在做決定前及購買前，有什麼想法或感覺。
2. 必須運用創意、形象、激發購買動機，讓您的品牌和其他牌子有所區隔。
3. 必須給予顧客最動心的理由，最為購買的考量，這些理由是顧客的需要、希望及個人興趣。這些理由可以是理性的或是情感的，或兩者都是。總之將產品必須要放對位置(領域或族群)。

(四) 地域品牌與跨文化品牌

每個品牌都是在一定地域產生的，因此品牌在一開始的時候，更多是本地域的強勢品牌，然後才逐步擴張為跨區域甚至是國際品牌。企業在跨區域擴張的時候，要注意品牌和當地區域的消費者需求的吻合度，併在某些文化差異較大的市場作一些調整，在文化差異較強的區域，品牌在面對這些不同的市場的時候，一定要考慮文化上的跨越。目前 85 度 C 積極往海外擴張，遇到的同樣是跨文化的品牌管理問題，品牌在誕生時就要註意多吸納其他區域的文化元素，有助於品牌的跨區域經營。在本論文當中，品牌在地化的主題當中，我們會再探討到文化差異在全球市場在地化時，品牌經營的困難所在。

而文化創意產業顧名思義為結合了文化及創意的產業，而對「文化」一詞有諸多不同的定義。廣義來說泛指在一個社會中共同生活的人們，擁有相近的生活習慣、風俗民情，以及信仰等。狹義的來說，即是指「藝術」，是一種經由人們創造出來新型態的產物。不論就狹義或廣義的文化而言，「文化創意」即是在既有存在的文化中，加入每個國家、族群、個人等創意，賦予文化新的風貌與價值。文化創意產業就其定

義而言，它是「源自創意或文化積累，透過智慧財產的形成與運用，具有創造財富與就業機會潛力，並促進整體生活環境提升的行業」。

飲食文化是人類文化中極為重要的一環，也是產業中極為重要的一環，然而，一般而言，餐飲業在文化創意產業中，一般是被歸類於" 創意生活產業"，意即「凡從事以創意整合生活產業之核心知識，提供具有深度體驗及高質美感之產業」。透過文化和創意的累積和結合，透過智慧財產的形成和運用，是將飲食文化產業化經營的重要方法之一，同時他更創造了可觀的財富和強大的品牌。

今天我們想要探討的餐飲的主角是"咖啡"—星巴克和 85 度 C，探討的主題是，如何將文化創意融入品牌的經營當中，塑造並強化品牌的特色。當品牌經營是由文化創意所傳達的品牌精神為主軸的時候，如何來進行品牌的經營？

二、智慧財產

(一) 何謂智慧財產

一般所謂「財產」，所指的是不動產（如土地、房子）及動產（現金、珠寶、股票...）等是「有形」且具體可見的。而所謂「無形財產」則泛指基於人類思想透過創作活動而產生的智慧產物，例如音樂（如曲詞之創作）、書籍（如小說、學術論文之創作）、畫作（如國畫、油畫、漫畫之創作）、網站設計（如雅虎入口網站之設計）、電腦軟體（如微軟 OFFICE XP 套裝軟體）、發明專利、商標（如 IBM、MICROSOFT）等。國家以立法方式保護這些人類精神智慧產物賦與創作人享有的專屬權利，就叫做「智慧財產權（Intellectual Property Rights，IPR）」，包括專利權、商標權及著作權等。這些無形的智慧產物往往難以估計其經濟上之價值， 一般來說，對他人有形財產之權利比較容易產生尊重，而對尊重他人智慧財產權則相對薄弱，市面上的仿冒盜版，或是使用類似商標混淆消費者等行為，都是不尊重智慧財產的常見例子。 與侵害他人有形財產之的結果相同，侵害他人智慧財產權屬違法行為，其法律上，除了對權利人負民事的損害賠償外，刑事上亦可能要受到處罰。

因為智慧財產權係由人類精神活動而產生成果，進而受到法律保護，所以智慧財產權必須兼具「人類精神活動之成果」，以及能「產生財產上價值」之特性。就「人類精神活動之成果」之特性而言，如果僅是體力勞累，而無精神智慧之投注，例如僅作資料之辛苦蒐集，而無創意之分類、檢索，並不足以構成「人類精神活動之成果」。又此一「人類精神活動之成果」如不能「產生財產上價值」，亦無以法律保護之必要，必須具有「財產上的價值」，才有如一般財產加以保護之必要。而1967年於國際間所建立的「世界智慧財產權組織公約」（Convention Establishing the World Intellectual Property organization）即以單一之公約統一規範相關智慧財產權之保護。隨著人類文化及科技的進步，上述定義有些已過於抽象，因此需要更精確的文字來加以規範。

(二) 中華民國智財相關法律

1. 專利法

專利法係為保護發明所制定的法律，中華民國憲法第一六六條提到：「國家應獎勵科學之發明與創造。」而專利法第一條則規定：「為鼓勵、保護、利用發明與創作，以促進產業發展，特制定本法。」所以，專利權之授與、實施及保護為專利法之主要內容，並希望藉此促進產業發展。為達成此目的，利用法律保障發明人於一定期間內對其發明之壟斷權利，並以其發明資訊與成果需公開為交換，達到分享創造發明成果、不因重複研發浪費資的目的，同時在原始發明的基礎上繼續創造更進步的發明，均有利於產業科技與經濟之提昇。

在我國，專利權採取先申請主義，專利法第二十七條第一項及第二項規定：「二人以上有同一之發明，各別申請時，應就最先申請者准予發明專利。但後申請者所主張之優先權日早於先申請者之申請日時，不在此限。前項申請日、優先權日為同日，應通知申請人協議定之，協議不成時，均不予發明專利。」即不論發明先後，同一發明有二人以上提出專利申請案者，以先申請者先准予專利。另外，實行審查主義於專利法第三十六條第一項規定：「專利專責機關對於發明專利申請案之實體審查，應指

定審查委員審查之。」即經濟部智慧財產局應主動對專利申請案作實質的技術審查。

專利權取得首先須符合專利適格性，並應達到產業上實用性、新穎性、非顯著性。我國專利權僅保護產品或方法，單純的概念則排除在外，且專利說明書必須接露具體技術內容。[6]

我國現行專利法規定，專利分發明、新型及新式樣三種其定義如下。

(1) 發　明：凡是利用自然法則之技術思想之創作，且可供產業利用之發明，得申請發明專利。發明專利權期限，自申請日起算20年。

(2) 新　型：凡利用自然法則之技術思想，對物品之形狀、構造或裝置之創作，且可供產業上利用之新型，得申請新型專利。新型專利權期限，自申請日起算10年。

(3) 新式樣：指對於物品之形狀、花紋、色彩或其結合，透過視覺訴求之創作，且可供產業上利用之新式樣，得申請新式樣專利。新式樣專利權期限，自申請日起算12年。

2. 商標法

商標法係為表彰商品或服務所制定的法律，並保護可使消費者區別他人商品或服務之標識。商標法第一條規定：「為保障商標權、證明標章權、團體標章權、團體商標權及消費者利益，維護市場公平競爭，促進工商企業正常發展，特制定本法。」商標對於商品或服務，其目的便是在交易過程中，透過標記即得以辨識，促使交易過程中消費者易於辨識。

而商標的構成在商標法第5條規定：「商標得以文字、圖形、記號、顏色、聲音、立體形狀或其他聯合式所組成（第1項）。前項商標，應足以使商品或服務之相關消費者認識其為表彰商品或服務之標識，並得以與他人之商品或服務相區別（第2項）。」可知商標之構成要素是文字、圖形、記號、顏色、聲音、立體形狀或其他聯合型式。又依第2項，應足以使消費者對於其商品或服務容易辨識之標識，根據我國商標法，凡具有識別性之文字、圖形、記號、顏色、聲音、立體形狀或其他聯合型式，均足以

[6] 章忠信(2002年10月15日)，專利制度概要，摘錄於2012年10月07日，自 http://www.copyrightnote.org/crnote/bbs.php?board=1&act=read&id=39

作為商標。

3. 著作權法

著作權法係為保護著作人權益的法律，著作權法第一條規定：「為保障著作人著作權益，調和社會公共利益，促進國家文化發展，特制定本法。本法未規定者，適用其他法律之規定。」由該條文所揭櫫之立法目的可知，著作權法之立法目的在希望藉由保障著作人著作權益之近程目標，並以調合社會公共利益之中程目標，最後達到促進國家文化發展之終極目標。

不同於專利先申請原則，著作人自創作完成日即享有著作權，是為創作保護主義。在原創性部分，只要是獨立無抄襲創作，即使與他人著作雷同或相似，亦不構成侵害，且各自受到著作權法之保護。因此，著作權之侵害祇有全部或部分重製或改作之問題。著作創作程度則必須要投入人類智慧。此外還有建立在國際關係上的如屬地主義、互惠保護等特殊原則。

4. 公平交易法

公平交易法係為維護市場之正當運作，並消除有礙市場交易之阻力所制定的法律，公平交易法第一條規定：「為維護交易秩序與消費者利益，確保公平競爭，促進經濟之安定與繁榮，特制定本法；本法未規定者，適用其他有關法律之規定。」其法主要規範反托拉斯的獨佔、結合、聯合行為，以及不公平競爭中維持轉售價格、妨礙公平競爭、仿冒他人商品或服務表徵、虛偽不實廣告、損害他人營業信譽、不當多層次傳銷、其他足以影響交易秩序之欺罔或顯失公平等行為。

5. 營業秘密法

營業秘密法係為維護產業倫理與競爭秩序所制定的法律，而對於營業秘密之定義則在第二條做了解釋：「本法所稱營業秘密，係指方法、技術、製程、配方、程式、設計或其他可用於生產、銷售或經營之資訊。」所以，營業秘密所指方法、技術、製程、配方、程式、設計或其他可用於生產、銷售或經營之資訊，另外還需符合非一般涉及該類資訊之人所知者，因其秘密性而具有實際或潛在之經濟價值者，所有人已採

取合理之保密措施者。簡單舉例來說，刊登在同業公會雜誌的客戶名單，就不具秘密性，不受營業秘密法保護。若某公司老闆的私人娛樂，雖具秘密性但不具經濟價值，因此也不受營業秘密法保護。最後，已採取保密措施如簽保密契約，或是標示「機密」等記號便受營業秘密法保護。

雖然營業秘密法屬於智慧財產權法的一部分，但是營業秘密保護與專利、商標不同的是，專利必須透過申請、公告、審查、登記...等程序才能得到專利權的保護，但營業秘密不需經過法律程序，和著作權同樣屬於「創作完成保護」。在保護期間方面，營業秘密的保護只要符合保護要件就可以持續獲得保護。

6. 積體電路佈局保護法

積體電路電路布局保護法係為維護保障積體電路電路布局所制定的法律，積體電路電路布局保護法第一條規定：「為保障積體電路電路布局，並調和社會公共利益，以促進國家科技及經濟之健全發展，特制定本法。」而其第二條對於積體電路與電路布局則有明確定義：「積體電路：將電晶體、電容器、電阻器或其他電子元件及其間之連接線路，集積在半導體材料上或材料中，而具有電子電路功能之成品或半成品。電路布局：指在積體電路上之電子元件及接續此元件之導線的平面或立體設計。」

三、企業價值

企業中的品牌價值評估有兩種基本取向，一是著眼于從消費者角度評估品牌強度，即品牌在消費者心目中處於何種地位。比如，消費者對品牌的熟悉程度、忠誠程度、品質感知程度、消費者對品牌的聯想等等。從這一角度評估品牌，主要目的是識別品牌在哪些方面處於強勢，哪些方面處於弱勢，然後據此實施有效的行銷策略以提高品牌的市場影響力或市場地位。目前西方市場行銷學術界主要側重從這一角度評估品牌。

另一種取向則是側重從公司或財務角度，賦予品牌以某種價值。在公司併購、商標使用許可與特許、合資談判、稅收交納、商標侵權訴訟索賠等許多場合都涉及或要求對品牌作價，許多資產評估公司採用。

四、服務業

(一) 服務業之定義

服務業是指利用設備、工具、場所、信息或技能等為社會提供勞務、服務的業務。，服務業可分為初級服務業(如餐飲業)、中級服務業(如倉儲運輸業)及高級服務(金融、財務、投資、法律、會計)業。依據行政院主計處90年1月第七次
行業標準分類，服務業可分為批發及零售業、住宿及餐飲業、運輸倉儲及通信業、金融及保險業、不動產及租賃業、專業科學及技術服務業、教育服務業、醫療保健及社會福利服務業、文化運動及休閒服務業、公共行政業及其他服務業等十一大類。

(二) 知識型服務業

知識型服務業為利用知識而產生高附加價值服務之服務業，知識型服務業之特性，主要表現於以專業知識為主要投入要素，並重視視創新研發，其特性可歸納如下。

1. 擁有專利權、著作權等智慧財產權或know-how，並以智慧資產為重要的收入來源。
2. 授權費、權利金等智財權、顧問費、設計費等收入比例高。
3. 營收毛利高、設備的折舊佔成本結構低。
4. 員工的專業知識在服務過程中重要性高。
5. 重視人才培養與訓練，及研發費用比例高。
6. 新種服務項目比例高。

由於知識型服務在研發與創造過程中，不僅重視智慧財產權等無形資產，亦重視製造與發展，使得服務業與製造業關係密切，有愈來愈來難以區分的趨勢。此外，不同領域及型態的服務業，所提供服務的內容極為不同，各種服務業或所提供的服務差距頗大，單一法令規範難以一體適用所有服務業。發展服務業所遭遇的困境尚包括各單位缺乏產業政策部門及事權不統一。知識型服務業多屬於高度管制行業，例如金融、電信、媒體等服務業。我國於服務業之發展，缺乏統籌單位及明確政策而散見於財政部、經濟部、交通部、內政部、教育部、農委會、衛生署及環保署等單位，造成

各政府單位缺乏產業發展部門，無法積極發展及執行產業政策。當地國法令限制所造成的障礙，往往超過產業本身的技術或know how的進入門檻，亦為發展服務業的阻礙之一。

五、咖啡連鎖店

(一) 咖啡連鎖店之定義

林良振(1999)定義咖啡店主要商品為利用咖啡機所煮泡之咖啡飲品，並搭配其他餐點販售；除了餐飲，亦提供活動空間、桌邊服務或櫃檯服務。紐撫民(1995)定義所謂連鎖經營為使用同一店號、商標、企業識別系統，並以統一模式套用其商品組合、服務項目、行銷方法、門市陳列及佈置。Swaroop Rout則定義連鎖店為專門販賣性質相同且定價固定之商品，而各分店經營權屬於總公司，並由總公司負責商品採購及配送，店面規模視地區彈性變化。根據「國際連鎖加盟協會」(IFA)則對連鎖加盟的定義為連鎖總公司與加盟店兩者間的持續契約關係。根據契約，總公司必須提供一項獨特的商業特權、人員訓練、組織結構、經營管理以及商品供銷協助，而加盟店也必須付出相對報償，其主要三種連鎖型態比較如表2-1。

比較項目＼連鎖型態	直營連鎖	特許加盟	自願加盟
資　金	總公司完全投資經營成本最高	總公司佔部份股權經營成本次高	各店自行投資經營成本最低
契約之訂定	不是由契約結合而成，連鎖店屬總公司所有	由契約結合而成	由契約結合而成，連鎖店所有權不屬於總公司
經營權	全部屬於總公司完全參與連鎖店的經營	部份歸各店主，輔導連鎖店的經營	各店主控制連鎖店的經營
企業形象	較易維持一致	較易維持一致	較不易維持一致
營業費用與利潤	分享連鎖店利潤，並分擔其費用	分享連鎖店部份利潤，並分擔其部份費用	不分享連鎖店利潤，亦不分擔其費用
權利金	不收連鎖店權利金	收取連鎖店權利金	收取連鎖店權利金

商品進貨	總公司統一進貨	總公司統一進貨	各店主有較大的自主權
價　格	統一售價	統一售價	售價的彈性較大
Know-how與教育訓練	由總公司全套提供	由總公司全套提供	自行利用
連鎖店店數成長	較慢	較快	較快
約束控制力	較佳	較佳	較差

表 2-1_連鎖型態比較表

(二) 咖啡連鎖店經營模式關鍵因素

洪良坤(2011)提出咖啡連鎖店的經營模式是商品與顧客相互結合而成，並定義產品服務、經營型態、品牌文化、顧客、消費型態及市場趨勢為經營之六大元素且互為因果。秦建文(2002)則提出五項經營咖啡連鎖店的關鍵成功因素，分別為店址和商圈的選定、完善教育訓練體系、新產品研發能力、廣告及促銷活動、產品的獲利性。蔡百豐、鄭友程、陳宜亨、易明慧更提出選擇加盟咖啡連鎖店之決策分析的評估準則，其內容表 2-2。

序號	評估準則名稱
1	支付加盟總部之總費用
2	定期公開營運狀況
3	積極拓展國際市場
4	產品具有獨特性
5	產品訂價之合理性
6	不斷開發新產品維持優勢
7	目前加盟店數
8	在消費者心中形象良好
9	品牌目前在市場居領先地位
10	適時揭露重要訊息
11	善盡企業公民責任
12	品牌通過品質認證
13	善於利用資訊科技
14	挑選加盟者之過程嚴謹
15	營業組織架構完整
16	維持直營店與加盟店之良好比例
17	經常進行市場調查了解消費反應

18	與總部之經營理念相當契合
19	協助加盟者進行詳細的商圈評估及店址選擇
20	協助人才培訓能力
21	完善的營運支援能力
22	穩定的協力供應商
23	總部成立時間
24	品牌具有高度國際化程度
25	產品反映本土特色

表 2-2_咖啡連鎖店之決策分析的評估準則

(三) 咖啡消費市場區隔與定位

Engel、Blackwell、Miniard(1995)認為產品完全客製化勢必提高成本，所以需要「市場區隔」降低整體市場內消費者行為差異，並以標準化流程減少產品成本，進而提升競爭力。McCarthy(1981)認為「市場區隔」會為市場帶來好處，例如顧客獲得更大照顧、產品利潤提升、避免過度競爭市場；而 Sally Dibb、Lyndon Simkin(1996)則認為「市場區隔」可以為企業帶來更多優勢，例如：市場核心定義更清楚、更了解消費者購買模式、企業優勢最大化、交易設計更完整。Rise & Trout(1992)則定義「市場定位」始於產品，並且使產品在潛在顧客心中佔有重要地位。而 Aaker(1982)則建議做好「市場定位」應分析屬性、價格、用途、使用者、產品類別、競爭者。

(四) 促進咖啡消費的文化現象

Ray Oldenburg 在著作「The Great Place」(1989)中定義「空間-家」、「第二空間-工作場所」外之「第三空間」，第三空間的存在非提供生活必須而是生活品質，它必須供應容易被消費者接受的食物飲料且價格平實，室內環境舒適且服務至上，地點須坐落可步行距離內，通常是熟悉顧客們慣常的聚會地點。第三空間對於市民社會、城市動力、民主極其重要，且可以凝聚出環境意識。

David Brooks 在著作「Bobos in Paradise」(2000)中定義現今社會中新崛起的新族群「布波族」，其主要特徵混合了布爾喬亞資產階級及波西米亞性格，同時擁有積極

進取的雅痞生活與崇尚自由的嬉皮價值。此族群消費模式肯為生活必需外之生活品質投注更多資金，且商品除本身功能如附帶更多意義，則更為布波族群消費者青睞。

六、星巴克之相關論文探討

吳怡靜(1998)寫到星巴克創辦人 Howard Schltz 在接受天下雜誌專訪中所提觀點，他認為咖啡是一種抗景氣循環的消費品，一般人在不景氣時或許會放棄高價消費品，但像咖啡這種較低花費卻又帶來滿足的消費品是人們願意花錢購買的。

魯靜芳(2001)提出星巴克為全球產業卻深耕在地，並深刻影響消費者在世界潮流中對自我定位的企圖，星巴克所利用消費者品鑑、識別效應已形塑出消費識別現象，並且成功營造出全球咖啡零售領航者形象。

黃曼爵(2005)提出星巴克利用價格的差異、舒適的空間擺設，進而獲得消費者的擁護。並且運用體驗經濟的特殊策略，配合區域性文化背景而產生消費升級，使星巴克維持全球競爭優勢。

詹益昕(2007)提到星巴克以選購、烘培全球優質咖啡豆為本，並徵選在地由秀人才培訓，為提供高品質咖啡與服務，搭配其獨特的設計空間，提供消費者在家庭、辦公室外的「第三空間」去處。

洪良坤(2011)提到星巴克將體驗式消費趨勢注入都會商圈的各直營連鎖門市，並且以熟悉咖啡知識的員工、高品質現煮咖啡、衍生商品與貼心服務，成功地吸引白領消費者。

七、85 度 C 之相關論文探討

洪良昆(2011)將 85 度 C 定位在「住宅區與次級城市平價糕點麵包咖啡店」的模式。這與密集分佈在都會商業區，購物中心及遊樂景點有很大的區隔，並參考林峰立(2009)資源基礎概念將分析分為六個面項：內部及外部之物質基礎、能量動力及精神主宰，並得到 85 度 C 未來經營成效將優於星巴克。

陳俊羋(2007)針對 85 度 C 的消費者所做的實地問卷得知，其中提神功能取向遠大於社交及流行取向。另外，從問卷得知 85 度 C 的消費者以女性、學生、未婚及年收入低於新台幣 20,000 居多。

另外，詹益昕(2007)則針對星巴克與 85 度 C 在消費者心中主觀認知，似乎星巴克在所謂外觀，氣氛，形象皆較 85 度 C 為佳。

此外，馬岳琳(2009)也提出 85 度 C 也將在地的成功經驗複製到中國大陸與部分美、澳華人區域，不同於星巴克的「全球在地化」的方式，而是偏向採用在地全球化的方式，進行擴張(葉肅科，2011)。以往在全球化的擴散邏輯思維裡，將治理網絡視為中央處理器，其工作乃進行資訊的流通、交換與轉述，透過治理將全球化強大的穿透性減弱，對在地力量的衝擊盡可能降到最低，並嘗試鑲嵌入在地化的邏輯中，而非硬碰硬的直接衝擊，此即「全球化力量的在地呈現」，亦可稱為「全球在地化」（global localization）。反之，在地化力量亦透過治理網絡向外行銷其價值與核心思維，透過資訊交換的過程，對全球化影響進行回應，此即「在地力量的全球回應」，亦可稱為「在地全球化」（local globalization）(邱重崴，2005)，85 度 C 標榜「五星級商品、平民化價格」的策略進行行銷，因烘焙商品比重佔營收一半，全球化過程中，烘培人才培育相對困難，因為「麵包師傅很難很難很難養成，」85 度 C 的四大天王主廚之一鄭吉隆連用了三個「很難」形容。麵包酵母菌是活的，會受到天候、麵粉筋性的影響，品質比較難以控制，ＳＯＰ也很不容易寫。除了中央廚房能夠掌控的配方與麵團，到了店裡現做，還有色澤、柔軟度、尺寸、口感的差別，不像蛋糕，經過冷凍成形，標準容易控制。必須中央廚房才能夠掌控的配方與麵團，雖然以直營方式採前店後廠的麵包現做模式會拉下展店的速度，但卻能夠建立起品牌與門檻，以台灣主廚人才在開放的研發平台上互相交換資訊作為強力後援，亦是在地全球化的表現，85 度也成功使有著不同文化的人們搶著體驗台式平價奢華。

八、企業全球化

當企業於在地發展至一定規模，在成長趨緩後為追求更大的經濟規模時，便考慮往全球化進行擴張，企業由以往單純的在地型商品轉化成為跨國型連鎖商品的移植過程中，常因各經濟體本身的文化不同時常遭遇許多阻力，典型行為文化差異的例子，如台灣人到日本喜歡送鳳梨酥，因為好東西跟好朋友分享，但日本人喜歡乾淨，鳳梨酥吃後的碎屑，打掃上不太方便，所以希望可以改送其他禮品。又如文義差異的例子，某一可樂公司至中東推銷可樂，在報上登了三張圖片的廣告，由左至右依序為，一個年輕人在沙漠上奄奄一息，第二張圖片是他喝了可樂，第三張圖片中，他在沙漠上開始可以健步如飛。不過，問題出在該公司登廣告推銷可樂時，並不了解中東人看圖是右至左，廣告效果不想也知。這二案例告訴我們，了解不同文化下消費者需求導向是相當重要的(王健全，2011)。然而，一些著名且成功於許多經濟體的企業，也可能於某些特定的經濟體中也會遇到不同的阻力，如沃爾瑪與家樂福，在近些年相繼退出日本、韓國市場，究其原因，就是不懂得「入境隨俗」。一些分析師認為，沃爾瑪不夠了解韓國消費者的行為。「貨架即倉庫」是這類大型連鎖店的特徵，但是韓國消費者仍希望擁有在百貨公司購物的感覺。而家樂福在日本失敗的原因，是因為未根據當地的商業文化與消費習慣做調整。雖然遠離市區的家樂福門市擁有價格低廉的優勢，但是目標消費者講究食材的新鮮度，購買大量商品放在家裡慢慢吃並不符她們的需求。以上例子證明了全球品牌如果沒有加入在地化的精神，絕對難以得到當地人的支持。在全球化已成趨勢之後，許多人對品牌的四處擴充已逐漸產生反感甚至一傳十，十傳百的批判，開始拒絕成為全球品牌的殖民地，最後淪教科書中失敗的案例之一。

「文化差異」才是經濟體與經濟體之間的最大障礙，「文化差異」是由許多面向所組成的，文化差異可能由於宗教界別、種族群體、語言能力、政治立場、社會階級、性別、民族主義、年齡代溝、文學修養、藝術認知、教育程度等之不同，而產生的差異。許多企業面對此問題紛紛導入全球在地化策略，然而這就像天平的兩端，一端是全球化，一端是在地化，企業必須明確區隔全球化與在地化的意義，並且在全球市場的架構下，找出一個最適切的點切入，發展出適應本土市場的策略。

進入國外市場的方式分為：1.間接出口，2.直接出口，3.授權，4.合資，5.直接投資，五個階段，愈到後面的階段，公司涉入程度愈深、風險愈大、控制與利潤潛力亦愈大（Kotler，1994）。

很多企業並不了解全球化的意義，當某項商品在某個市場上銷售長紅，便認為在別的市場一定也會成功；他們更天真地認為，只要使用當地語言架設好網站，再佐以同樣的廣告與促銷活動，消費者就會蜂擁而來。使但事實絕非如此。或者常見的方法便是企業併購的方式，得以快速的擴張，但很多企業並不了解欲購併的品牌之核心精神，以致在購併之後，因為操作手法違背該品牌原本的形象，反而損害了品牌價值。

全球在地化主張企業必須因應各地的特殊文化。原則上，帶著愈多文化意義與感情，或欲強調個性化的商品，需要愈多的在地化，才能讓消費者接受。

九、服務設計

(一)服務設計的背景

有關服務設計發展的背景，服務設計並不是一個人、或一個組織所產生出來的名詞、它其實只是正好對應了服務業作為第三級產業的事實。舉個例來說、工業設計對應到製造業（第二級產業）也只是最近六十年的事情、但工業革命到現在卻發展了近兩百年。服務業的定義其實從二次大戰後才開始、但到最近十年才有人在說服務設計、其實是相對的快速。

服務設計的基礎基本上還是經濟學。也就是說、如果沒有資訊科技、服務設計仍舊會存在、服務業的創新一直都存在。它不像是工業設計。服務設計之不同在於只要一個新的服務被設計出來、整個組織、人事、資訊系統等等的界面都需要被重新整理、越大膽的提案風險就越高。這個是不爭的事實。

不過換個角度、服務設計很適合規劃「尚未出現」的服務、這可能是個新的服務性產品、或是單純創造資訊、又或是新的事業體系。服務設計的性質即是找出可能突破的設計點時、尚未成型的點子最適合在設計階段被提出。換句話說、服務設計是屬

於事業發展最前端可以進行的方法之一，和管理顧問的服務性質沒有太大的不同、差別只是切入的角度的不同。

服務設計希望能夠在顧客端達到可以用、很好用(理性/機能性)，到很想用為主要目標(感性/互動性)，在現在服務系統日趨複雜的產業環境，似乎是越來越需要重視這個議題。就好比以星巴克這個大家耳熟能詳的案例來說，基本上它是一個多管道(multi-channel)的服務系統，消費者可能透過網站了解到產品的最新消息、查詢相關購買資訊，也可能到現場的店面裡，因著實體環境設計與擺設、人員服務或是流程相關設計，而對於星巴克的服務體驗或是服務品質有不同的感受。

另外，服務設計講的就是解決問題能力，需要跨領域多專業的設計人才共同合作才能夠做好事情。服務設計帶來共同創造的方法也帶來共同創造的力量，對團隊跨領域人才的培養具有可觀的效果。

(二) 服務設計之定義

服務設計是指服務企業根據自身特點和運營目標，對服務營運管理作出的規劃和設計，其核心是完整的服務包與服務傳遞系統的設計，其定義如下。

1. 是以使用者為中心的方法進行開發，聚焦著力於顧客的服務上，以提升服務前端的品質為成功的關鍵及價值所在。
2. 是一個需全面性地考量如何整合關於策略、系統、程序、節點的設計決策方法。
3. 目標是創造有用、好用、人們渴望、效率好又有效的服務。

(三) 服務設計之特質

服務同設計兩個概念的結合在設計學的發展過程中是一個比較新穎的領域。服務設計主要研究將設計學的理論和方法系統性地運用到服務的創造、定義和規劃中。上世紀 90 年代以來才逐漸的興起，而且最初是跟工業設計有著密切的關係，其特質如下。

1. 有別注重實體產品與數位介面設計。

2. 服務設計注重的是產品服務系統之間的整體解決方案。

3. 非但要具有設計創意，更要有能實踐的藍圖與骨架。

4. 與商業模式創新息息相關，策略性與戰略性。

5. 期望透過服務設計，透過融合服務相關機能司掌單位之間的配合，在提供與使用者經驗及互動的顧客旅程中，達到感動與創新的標的。

6. 服務設計亦講究，創新服務在提供的過程中，能夠隨著時間，不斷進化與演化，實踐更系統化又更貼心的創新動能。

服務設計的流程必須確認目標市場、明瞭顧客需求、定義服務組合、決定作業焦點以及設計服務傳送系統。此外，服務設計基本上分為三大部分：

1. Identify：識別與確認
2. Build：建構流程
3. Measure：測量與分析

這三大部分可再細分為以下六項。

(1) Orientate and Discover：定位、觀察與發現

(2) Systematic Generation：將觀察所得具體化概念化，以產生回應

(3) Synthesize and Model：整合並建立模型與流程的標準

(4) Specify：將服務細節具體說明

(5) Produce：設計並建立服務的”接觸點”(Touch Points).

(6) Measure：測量服務的效能及效率之外，也同時測量服務的被需要性和易用性

最後所產出的流程，是可以一再被重複的。

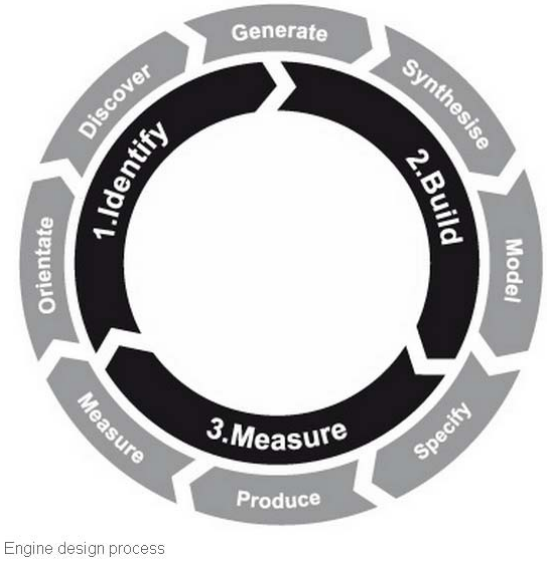


圖2-1_服務設計三大部分

(四) 服務設計之應用

在我們的觀點看來，服務設計是以客戶的某一需求為出發點，通過運用創造性的、以人為本的、客戶參與的方法，確定服務提供的方式和內容的過程。服務設計作為一門學科，不應當孤立的看待，而應該同服務開發、管理、運營和營銷結合起來。設計活動表現於在一個服務或產品的開發過程之中。對服務設計，則包括了從概念發掘到服務實施整個設計過程中的探索性、創成性和評價性的各項活動。同傳統設計方法相區別的是，通過探索性、沉浸式的研究發現戰略創新的機會顯得更為重要，同時也為設計相應的服務提供了背景。另外，服務設計並不是僅僅集中在設計過程上。對服務設計，過程分析是其中的一個維度；同時用戶的定位、背景融人等也將作為考慮因素。服務設計強調以人為本，利用各種方法，並最終通過服務設定和原型等技術展現出服務應有的特征及其相應的表現形式。從這個意義上講，服務設計的目標是設計出具有有用性，可用性，滿意性，高效性和有效性的服務。

在這裡，我們可以先從兩個例子來探討，第一個例子是，在西雅圖華盛頓大學商學院的課程中有關 ZipCar 的案例分享，ZipCar 想要在美國開創汽車共享共用的市場，他們先鎖定都會區交通便利，停車不易，個人汽車使用頻率不高的市場，開始提供個

人方便的短期汽車使用服務，同樣的也是在挑戰傳統個人擁有汽車的模式，這就是一種服務的創新。

第二個例子是，歐洲汽車公司 Streetcar 想拓展汽車共乘的市場，取代傳統個人擁有汽車的模式，這也是一種服務的創新。以上的兩個例子都是用於規劃「尚未出現」的服務，創造新的客戶需求，並且用最有效率的方式去滿足它。

同時，服務設計也是企業在優化所提供的服務時，很重要的一個工具，例如，歐洲汽車公司 Streetcar，當他們的會員數成長碰到瓶頸的時候，Live Work 運用服務設計的模式，去發現問題，解決問題。首先，Live Work 去測試新客戶第一次使用車的經驗，他們發現，因為 Streetcar 推廣的是新的用車模式，所以每個消費者都必須學會一套使用方式，這讓消費者覺得很困難，而且公司也必須派人去教，人力成本很高。那要如何解決呢？

Live Work 決定測試打電話詢問服務人員，但馬上設想到，如果試車者是在下雨天、燈光陰暗的環境下打電話，一邊開車、一邊要操作電子螢幕，也是非常不方便，因此，他們認為，最好的方式就是有一本很好的教學手冊，還有讓消費者隨時能查詢資料的網站。於是推出網站和簡單明瞭的使用手冊，只用四個步驟教消費者如何一次上手，網站也有電話詢問服務，有問題時由專人回答，手冊和網站推出後，讓 Streetcar 的業績快速上升，成為歐洲最大的共乘汽車公司。

「創新的兩難」一書的作者，哈佛商學院教授克雷頓．克里斯汀生（Clayton Christensen）認為破壞式創新能夠創造就業，而效率創新卻會減少就業，那真正需要了解的是什麼呢？克里斯汀生說真正需要了解的是客戶要完成的工作，創業者唯有真正理解了其產品服務所需滿足的買家需求之後，才能夠對自己的產品和服務做出優化。每一項需要完成的工作（這是當初要開發產品的原因）都有相應需要理解的社會功能，這樣才能提供合適的體驗。克里斯汀生說，就本質而言，產品是很容易複製的，但是工作的體驗和社會功能方面的東西則是很難效仿的。

克里斯汀生已擁有三十多年歷史的 IKEA 作為例子。其經營的模式看似容易被複

製，但是就是沒有一家公司能夠複製他們並對其模式做出改進，為什麼？因為他們真正理解了客戶想做的事情：「我今天想要佈置這個地方。」理解了這一點之後，事情就簡單了，他們只需圍繞著這一點對客戶的整個走選流程、購物體驗不斷進行優化即可。

克里斯汀生說，大多數早期階段的產品都超過最終的客戶需求，因此創業者和開發人員應當針對主流人群進行設計，而非為理想客戶或根據使用者案例量身定做。只有接觸客戶，與其互動並研究他們的問題才能對設計和產品研發進行優化。服務設計的價值是幫組織傾聽消費者聲音，並且幫組織從最明顯的地方著手，改善消費旅程，不僅能為企業帶來生意，更能強化企業品牌的經營。

十、統包輸出

「統包輸出(turnkey solution)」狹義的定義是將整套之機器設備及生產技術一起移轉，屬於一種較能適應市場需求或支援生產線之交易；廣義的定義則還包含與工程技術有關之設計及產品行銷，從市場分析、製造流程、工程設計、成本分析到機械設備安裝試車、人員訓練、技術及經營管理轉移等，因此廣義的統包輸出具有高度技術密集、附加價值及收入均較高的綜合資本財特性。

企業通常於兩種情況下會進行統包輸出，一是企業所屬產業於其國家已不具備競爭優勢，故企業會將整個產線外移至其他新興國家；另一是企業所擁有之技術設備具備品質差異化或創新差異化等競爭優勢，故將其基本的產線外移至新興國家生產，企業仍維持其市場領先優勢，並以統包輸出增加獲利。本論文所指統包輸出則是指在服務業中，將服務流程、SOP、人員訓練等由企業本部設計完成後，完整轉移至旗下連鎖店系統或分店中，達到與總部設計期待之效用與結果。而在統包輸出過程中，對產品產生的價值增減則如表 2-3，而對智慧財產的價值增減則如表 2-4。

期間	增加價值之因素	減少價值之因素
短期	1、產品質量的提升 ・產品性能的提升 ・產品可靠性增加 ・產品更趨一致性或良率增加 ・產品品質提升 ・產品客製化的程度 2、交易配送效率的提升 ・交易時程配合及準時交貨 ・交易配送路線的靈活性 ・交易產品及服務的準確配送 ・配送具良好效率 ・即時和正確的解決配送問題 3、其他支援服務 ・產品相關服務的提供	1、直接成本 ・材料和機器設備的售價 ・人員聘雇之薪資 2、間接成本 ・延遲交付間接成本 ・維修及保養費用 3、交易成本 ・庫存管理成本 ・訂單處理成本 ・進料檢視成本 ・生產投入 ・時間、勞力及相關能源投入 ・交易產生之衝突 ・統包輸出之輸出方之資料蒐集費用

期間	增加價值之因素	減少價值之因素
	・完整優質的培訓方案 ・服務靈活性 ・產品測試和驗證 4、獲得相關資訊或資源之管道 ・獲得客戶資訊 ・委外活動資訊 ・獲得商業資源 5、研發和經營之創新 支援統包輸出之需求者進行前期驗證測試以創造最適產出 提升創新及效率	・談判支出 ・合約擬定成本 ・建立提貨方式成本 ・物流成本 ・安裝成本 ・訂購費用 ・監控統包輸出之輸出方成本 ・與統包輸出之輸出方協調與溝通成本 ・內部協調成本
長期	1、統包輸出供需雙方良好之關係建立 ・建立良好的形象 ・雙方信任關係 ・建立合作關係 ・制定雙方共同目標 2、研發和經營之創新提升 ・原型產品之研發 ・研發客製化新的解決方案 ・積極創新開拓新的商業機會 ・產品之創新設計 ・解決問題之替代方案 3、良好的售後服務 ・良好的售後保證 ・良好的售後服務	1、策略交易成本 統包輸出之輸出方失去競爭優勢之相關風險 ・統包輸出之輸出方之投機風險 2、統包輸出之輸入方能力 統包輸出之輸入方研發能力可能減低或自主能力降低

表 2-3_統包輸出為產品產生的價值增減

	增加價值之因素	**減少價值之因素**
智慧財產權	智慧財產權的權利 ・專利權 ・商標權 ・著作權 ・營業秘密	智慧財產權的成本 ・取得成本 ・維護費用

表 2-4_因統包輸出產生智慧財產的價值增減

叁、品牌經營案例討論-星巴克與 85 度 C

本章將對簡介兩個成功企業-星巴克與 85 度 C，並針對其經營要素中之經營理念、經營策略、市場定位與區隔、全球化策略和企業願景做描述。

一、星巴克之簡介與品牌經營

(一) 星巴克簡介

星巴克於1971年發源於美國西雅圖派克市場，其名字取自小說「白鯨記」，而商標則出自一幅十六世紀斯堪地那維亞的美人魚圖。在早期，星巴克主要販售頂級「阿拉比卡豆」且擴展緩慢，但在1984年創辦人Howard Schultzm吸收米蘭經驗，並將義大利咖啡館的氣氛和飲品引進美國後，星巴克開始由美國奧勒岡加速擴店至加拿大溫哥華，1994年更突破咖啡連鎖店的傳統格局，與其他企業結盟開發瓶裝咖啡飲料、冰淇淋等其他商品。如今星巴克以咖啡飲料為主要商品，並於2010年拓展超過16000家分店，堪稱全球咖啡零售業龍頭。

(二) 星巴克經營要素

1. 經營理念

星巴克以「激發和培養人類精神--一次，一個人，一杯咖啡，和一個鄰居」為主體，並配合以下幾項做法，將美式咖啡文化在四十多年間推向全世界。

(1) 員工是公司的重要資產

從隨身手冊裡創辦人 Howard Schultz 寫道：「正是由於大家的共同努力，星巴克才能以提供極品咖啡和傳奇性的顧客服務，並始終堅守誠信原則而享譽全球。」就可看出星巴克對每位員工的重視。此外，為了讓每位員工覺得自己深具重要性，除了充分給予每個人自由發揮創意外，口袋中的隨身手冊將公司理念直接傳達於每位「夥伴」(星巴克對每位員工的稱呼)，將公司文化與個人特質成功地融合成最成功的服務系統。

(2) 重視細節創造客戶體驗

為維持咖啡和消費環境的高品質，星巴克重視與客戶相關每個細節，從硬體如桌椅擺設、裝潢設計、櫃台高度到軟體如音樂選擇、燈光調整、服務態度，無一不通過設計團隊仔細推敲，以期望創造最佳的客戶體驗。

(3) 使顧客感到熟悉與親切

進到星巴克，總是讓人感到舒適熟悉，星巴克團隊為達到此目的，利用原木桌椅、沙發、高腳座椅的搭配營造出家庭氛圍，並利用擺設產生不同動線。在色調上選用與品牌一致的綠色，不僅與原木搭配更增添品牌辨識。除此之外，叫出客人的名字、互動聊天等，同樣增加了令人熟悉與親切感。

(4) 面對阻力

任何工作環境都會有衝突及摩擦的產生，在隨身手冊裡同樣提供了與同事、顧客、供應商等任何人接觸時，如產生問題的處理原則。星巴克樂於接受來自顧客的批評與建議，為此甚至利用社群網站(例如：Twitter)讓大眾及時反映對星巴克看法，此舉除了讓顧客暢所欲言，更重要是免費獲取大量的市場調查，讓星巴克得以調整策略更貼近市場。

(5) 拓展咖啡文化

在星巴克開業之前，多數美國消費者分不出咖啡豆好壞，但星巴克依然以深度烘焙嚴選世界頂級咖啡豆開業。面對這樣的消費市場，星巴克試著從教育消費者開始，由專業訓練的員工，主動地為顧客講解各洲咖啡豆特色。星巴克相信，透過一對一的溝通，便能滴建立起品牌忠誠度與競爭優勢，這讓同業也承認，現今民眾懂得如何品嘗好咖啡的風氣來自星巴克的策略。此外，星巴克也編印各式咖啡常識小冊(例如：＜The World of Coffee＞、＜The Best Coffee at Home＞、＜The Story of Good Coffee＞等)傳達訊息，並且在店內設置咖啡豆烘焙過程的說明。除了為拓展咖啡文化教育大眾，咖啡本身更需要具備專業咖啡知識的員工所烹煮，為鑑別員工所擁有咖啡知識的程度，便發展出「咖啡大師」評鑑制度，因而提供了更高級的品牌服務，這些都是星巴克拓展咖啡文化的實際做法。

(6) 創造第三空間

星巴克創辦人 Howard Schultz 在一次出席義大利米蘭貿易展的機會中，被米蘭街上當時為數可觀的濃縮咖啡館(Espresso)所啟發，這些小咖啡店雖各具風格卻有著一件相同特色，便是店內客人彼此熟識且氣氛熱絡。對義大利人而言，這裡成了從家庭延伸出去的交誼場所，大家每天都要去的地方。因此 Howard Schultz 確信浪漫輕鬆的氣氛是咖啡館數世紀以來的精隨所在，並且因察覺到美國人對於這種浪漫場所的潛在需求，便決定把義式咖啡館的氣氛引進美國。如今，星巴克為消費者提供了家庭、工作場所外的「第三空間」，除了販賣咖啡，同時也行銷了氣氛、空間與顧客體驗。

星巴克的目標是讓客戶將星巴克定位為「第三空間」，並融入在客戶的生活方式中。也就是說，典型的星巴克顧客會花時間在家裡、在工作中、並在星巴克。為了鼓勵這種想法，星巴克的地點都配有舒適的休息區，提供電子設備的網點，和禁止吸煙的政策，確保所有的客戶都是舒適的環境中享用高品質咖啡。人們生活中的「第三空間」是指一種家庭和工作之間的聯繫，在那裡你可以閱讀報紙或書，或下載一些音樂，或與朋友進行社交，或在微黃的燈光下慵懶地在店中過一天。

本組訪問了許多在西雅圖的星巴克，我們發現了一些關於「第三空間」的設計元素，其中有 13 個元素，這些元件被分為兩組，一部分是硬體元素，其他是軟體元素。舉例說明，首先試想一下，你是第一次進入星巴克的店裡，當一踏入門它開始便開提供一連串的冒險之旅。這就是濃濃的香氣元素。咖啡的香味開始釋放你的心，不管你喜歡還是不喜歡咖啡。再來便是像是認識多年朋友般的親切問候，簡單的問候，拉近與客戶之間的距離，聊天中也會了解客戶的需求與名字，當然不免可以推薦一些新產品，其次是家俱元素，星巴克提供一種混合座位佈局，舒適的沙發，沙發椅子，或是可聚在一起的長桌和椅子的組合。就像你的家，你可以選擇你喜歡的地方。再者，值得注意的是路線元素，星巴克在動線的設計上，主要採用的方法是使用周邊產品作為區隔佈局的擺設，客戶沿著櫃台站著排隊，身邊就是一系列的商品。而且非常重要的是，因為這層擺設沒有任何正在思考點哪項飲品的人可以打擾坐在休息區的客戶。另

外咖啡吧與點餐櫃位區域是分開的，所以顧客必須步行到另處的咖啡吧台等待你的咖啡。咖啡機被放置在一個較低的水平位置，客戶已經能夠看到訓練有素咖啡師，正已專業與熟練的技巧準備你的咖啡。這是一個很好的視線的經驗。

然而不可缺乏的便是 SOP 元素，以其標準作業流程中，例如調味台每 10 分鐘便會清潔與填充調味台中的用品。你可以在所有空間感覺到舒適。即使是洗手間亦經常清潔，並容納任何想要使用他們的人，即使他們不是顧客。最後是新的循環使用元素，這是一個新的元素，是對環境友好的元素。星巴克位於西雅圖華盛頓大學的大學村分店，是在 2008 年重新整修並融入新的元素，是經過 LEED 認證的綠建築，其中咖啡吧是由包含 85%的再生材料所組成的。在吧台上方的檯面是利用一塊從當地一所學校回收的石板所製作。這種元素融合在地印象，也許已經深深的喚起同樣也是在地人的回憶。

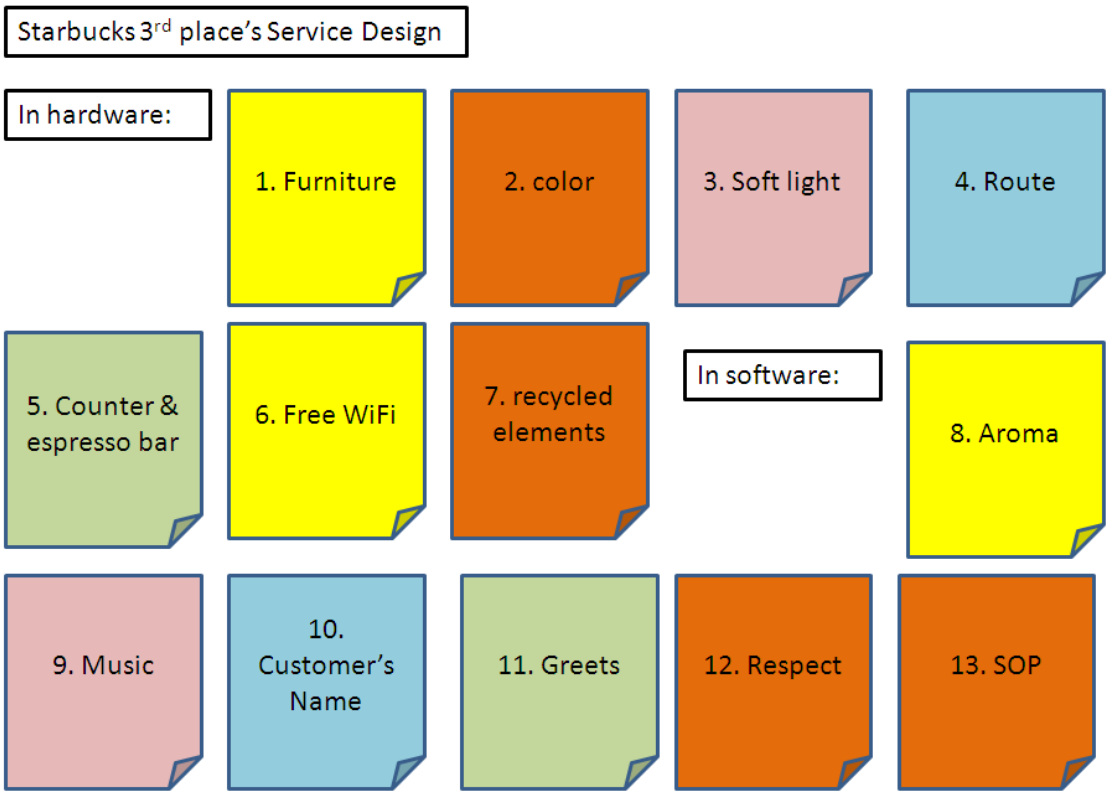


圖 3-1_第三空間的設計元素

除了實體的「第三空間」，星巴克更增加了「第四空間」這個新的概念，就是透過網路的連結，將星巴克的客戶連結在一起。在星巴克的辦公室裡面，可以看到兩個

大螢即時反映全球各地星巴克迷，利用社群網路(Facebook、Twitter)傳來的訊息。

(7) 跳脫一般連鎖店模式

身為連鎖咖啡店的星巴克，曾被顧客抱怨店面的設計過於單調，因為一般人對咖啡館的感覺是浪漫的且獨樹一格。星巴克對此作出改變，他們請設計師提出配合當地特色的店面設計。除此之外，星巴克的創意小組也針對一些象徵該城市精神的圖案做設計。

(8) 深耕品牌並回饋社會

上述幾項做法讓星巴克成功深耕其品牌，讓世界認同星巴克為咖啡的代名詞，更讓為數眾多的咖啡迷趨之若鶩。當企業達到如此成功的境界，星巴克同時強調環境保護、社區活動的重要且鼓勵員工參與。如此負起社會責任，不僅增加了顧客信賴感，更提升了企業形象。

2. 經營策略

(1) 維持咖啡店的顧客經濟。

(2) 建立品牌信賴感。

(3) 開發各種產品的輔助行銷通路。

(4) 延長顧客對於咖啡店品牌的信賴與忠誠到零售通路上。

(5) 強調人員組織教育訓練，並提供完整獎勵辦法。

(6) 拒絕加盟，以避免其他加盟者的參差品質影響品牌。

(7) 拒絕販售人工調味咖啡豆，且避免化學香精汙染頂級咖啡豆。

(8) 完美烘焙最高級咖啡豆。

(9) 持續創新：星巴克如何進行產品的創新呢?星巴克除持續不斷針對主要商品咖啡，投入大量研發工作去開發新產品外，在其他商品如茶，創造一個新的花草茶的品牌 TAZO，試圖擴大飲料的市場，而不只是集中在咖啡的市場之中。

3. 市場定位與區隔

星巴克的訂價方式，並不只是計算成本，然後加成利潤之後計算而來的，而是同

時考量產品在市場上的定位之後才決定的，以西雅圖的星巴克為例，其價目表如表3-1。從表星巴克絕非只是單純想要給顧客提供不同選擇，同時也在設法讓顧客不注意價格，例如做一杯特大杯咖啡，或加一些巧克力，成本增加有限，但星巴克卻能把成本幾乎相同的產品，訂出天差地遠的價格，把那些對價格較不敏感的消費者誘拐出來。然而想要讓顧客多付一點錢，產品就要特別一點（例如飲料多加奶油、白巧力，或是提供公平貿易咖啡豆等）。這樣高定價策略可行，其一是因為星巴克不是從成本觀點去決定價格，而是從產品和星巴克這個品牌的觀點來決定價格，通常星巴克的價格和其他品牌的類似產品比較起來，星巴克的價格通常會來得高，而這種「自投羅網」來讓客戶承認自己是不怕貴的策略，在很多時後是奏效且成功的另外，其不同價格的意義，可以由表3-2真正了解到星巴克針對不同消費者心理，所隱藏差別定價[7]背後的真正涵義。

熱巧克力	$ 2.20 USD
卡布奇諾	$ 2.55 USD
摩卡咖啡	$ 2.75 USD
白巧克力摩卡	$ 3.20 USD
560CC 卡布奇諾	$ 3.40 USD

表3-1_西雅圖的星巴克咖啡價目表

熱巧克力	給不需要花俏的客人
卡布奇諾	給想要一點花俏的客人
摩卡咖啡	給喜歡特別的客人
白巧克力摩卡	給喜歡非常特別的客人
560CC 卡布奇諾	給貪心的客人

[7] 提姆。哈福特，誰賺走了你的咖啡錢，早安財經文化，2006年，頁50-52。

表 3-2_隱藏在星巴克咖啡價目表背後的顧客導向

星巴克高定價的另一個策略是讓客戶承認自己是不怕貴的人[8]，對於星巴克的主要白領消費族群，他們願意出更高價錢享受更好的服務，而星巴克在咖啡外所創造出「第三空間」概念與消費型態，更加滿足了這些白領消費者，對家庭與辦公室外的聚會空間需求。除此以外，星巴克所走一貫不變的高訂價路線，也可說是對咖啡品質、生活品味的保證與象徵，而星巴克除了營利也提撥營收贊助公益活動，讓消費者覺得花錢有價值同時也提升企業形象。

4. 全球化策略

星巴克被認為是最成功的咖啡領導品牌，也是成功的全球化企業，其成功的關鍵是具備良好的在地適應能力(Healim，2012)，其全球化方法是與當地企業聯盟成立新公司以直營或授權方式拓展營業據點，星巴克根據各國各地的市場情況而採取相應的合作模式。以美國星巴克總部在世界各地星巴克公司中所持股份的比例為依據，所以在全球普遍推行三種商業組織結構：合資公司、許可協議、獨資自營。第一：星巴克持100%的股權，如在英國、泰國和澳大利亞等地。第二：持 50%股權，如在日本、韓國等地。第三：股權較少，約在 5%左右，如在夏威夷、台灣、香港和增資之前的上海等地。第四：不占股份，只是純粹授權經營，如在菲律賓、新加坡、馬來西亞和北京等地。一般而言，美國星巴克在某一個地區所持的股權比例越大，就意味著這個地方的市場對它越重要。例如 1996 年北美地區星巴克與 Pepsi-Cola 合資(SCI 占 50%)，1997 年由星巴克與台灣統一超商合資成立的統一星巴克股份有限公司(所有股份中統一超商占 50%，統一企業占 45%，SCI 僅占 5%)。

星巴克在全球各地分店管理上，除了公司內部規制、門市區位選擇與員工雇用擁有自主權外，其他關於公司經營理念、經營手法乃至於門市內的裝潢設計及布置用具等，都必須遵守美國星巴克的相關規定，因此在店態與商店經營模式上基本上與美國星巴克並無二致，故表面上可視為美式企業風格的完全移植或美國咖啡文化的完全拷

[8] 同註１，頁 56-57。

貝，除了保留其核心咖啡產品與品牌意向外，為了使成在地化，星巴克開放與合資公司授權在地化副品牌，並同意其創造在地化新口味的商品(Lauren Roby，2011)，例如在北美授權與 Pepsi-Cola 以 Frappuccino®冰飲品與 Starbucks DoubleShot®罐裝咖啡品牌生產行銷，2005 年在日本與 Suntory Limited 以 Starbucks Discoveries®副品牌提供冰咖啡，2006 年在韓國與 Dong Suh Foods Corporation 授權 Starbucks Discoveries®副品牌與 Starbucks Frappuccino®產品進口，2008 年授權 Unilever 與 Pepsi-Cola 於美國生產與銷售 Tazo®茶飲品(Licensing — Branded products) 。

另外，對於創新在地商品的例子中，星巴克針對中國人中秋吃月餅的習慣，於是大膽推出了不同於一般的月餅禮盒。根據統一星巴克的觀察，有別於傳統月餅，國人對於新口味的嘗試意願是越來越高，於是大膽推出「月光寶盒」頂級冰淇淋禮盒)和「月光花園」(經典咖啡月餅禮盒)等兩款月餅禮盒，及獨家首創咖啡鳳梨酥，外皮以星巴克獨特咖啡技術調製帶有淡淡咖啡香，咖啡和月餅，兩個看似無相同之處的食品，竟然碰撞出奇妙的火花，讓咖啡的香氣詮釋中國傳統的點心，一個中西的獨特合併，成為亞洲人另一項中秋佳節的最好伴手禮。另外又推出咖啡蛋捲禮盒，讓咖啡香再次施展它的魅力，創新的獨特口味，增添消費者禮盒的多樣性選擇，在日本更推出抹茶咖啡迎合喝茶的日本民族。除此之外，星巴克在日本的 7-11 開始銷售耳掛式沖泡咖啡，這款產品是 Starbucks 非常引以為傲的產品，因為其口感和現煮的咖啡幾乎一樣，且具有市面上沖泡咖啡沒有的方便性，但目前只以日本銷售的原因，，是因為在日本文化中，喝茶是一種生活習慣和方式，沖泡的過程在生活中已習以為常，所以消費者對於耳掛式沖泡咖啡這類的商品之接受度較高，因而率先推出。

而星巴克為克服異地文化差異過程中除了開創在地副品牌與創新口味外，更是試圖傳播星巴克的咖啡文化，靠著積極的解說咖啡文化，並且強調咖啡的品質，終於讓星巴克的咖啡文化直接移植，尤其在許多未廣泛接觸咖啡的經濟體如亞太區域中的日本、中國大陸、台灣、韓國等得以蓬勃發展。

另外，在併購策略上，星巴克同時併購另一咖啡品牌「Seattle's Best Coffee」，其

想法在於星巴克認為本身雖然已經是一知名的咖啡品牌，但「Seattle's Best Coffee」在西雅圖仍有其市場地位，併購的決定主要還是行銷的考量，一方面為了避免在西雅圖直接強烈的競爭，另一方面也以此品牌和其他產業結盟，例如以「Seattle's Best Coffee」和「Subway」結盟，既可同時擴大公司整體的營運和市場，又不會因此有傷害星巴克品牌的疑慮。

5. 企業願景

(1) 提供消費者一種可以豐富精神、提升道德的生活體驗。

(2) 經營一家品牌卓越的公司，並且以鼓舞人心而聞名於世。

(3) 成為偉大且歷久不衰的公司。

(4) 擁有最被認同且受尊敬品牌。

二、85 度 C 之簡介與品牌經營

(一) 85 度 C 簡介

85 度 C 創辦人吳政學是個質樸踏實且勇於築夢的人， 2003 年初的一天，吳政學剛結束在世貿中心的連鎖加盟參展活動，在與重要幹部到君悅飯店吃下午茶，突然覺察到餐點雖然很好吃，但價格實在不是一般大眾所能負擔。一個念頭於是在與員工的七嘴八舌討論中產生了，就是「如果我們把東西做得有五星級飯店的質感及品質，然後價格只有五星級飯店的一半」那一定會賣得很好。從那時起，85 度 C「高品質商品 平價化價格」、「咖啡與蛋糕」的品牌定位模式就在吳政學的心中深根發芽。

85 度 C 的經營團隊是從台中起家。一開始，先經營”50 元熱到家 Pizza”，但當時的 Pizza 皮是買現成的，變冷之後皮與餡料分離，而且皮會變硬，口感不佳，曾與供應商聯華食品商議改良，但未能達成共識，因此在 Pizza 生意失敗後，經營團隊決定未來再開發產品時，一定要自己擁有技術能力。

創立當時的環境為國內發生卡債風暴，主要消費族群的年輕人口減少，然而，在台北五星級飯店卻在販售 160 元的便當，卻還要排隊，以中部人的觀點來看北部人，

都覺得瘋了，但也因此認為"五星級產品平價化"是會有市場。但經營團隊卻沒有十足把握一定可以成功。公司在此時開始進行市場調查，發現星巴克在 2003 年時，在台灣有大約 170 家店，但全部集中在北部，苗栗以南只有 16 家店，當時中南部並沒有咖啡市場，並且消費者有「便宜的不喝，貴的喝不起」心態，迫使 85 度 C 決定從北部開始開店，並選擇人口密度最高的中永和，選定在永和樂華夜市開了第一家店，以當時對咖啡市場來看，其相對的點心較弱，於是決定主攻糕點。

在 85 度 C 網站上，有這一樣段話介紹這自己：「2003 年創立『85 度 C』，是一家以咖啡、蛋糕、烘焙為主的專賣店，打著五星級主廚與國宴指定的頂級咖啡豆而成立的新型態創意店，藉以高雅、明亮的店裝搭配簡潔的品牌形象，讓消費者在明亮的開放式空間裡享受甜食所帶來的美感與誘惑，一個感動您視覺、味覺、嗅覺的新飲食創意店。」由此看出 85 度 C 成立之初便是希望以五星級的產品、平價化的價格，普及並深入台灣各角落，用高級的原料與技術，呈現出精美、平價的商品，讓人人都能享有五星級的待遇與五星級的享受。

(二) 85 度 C 經營要素

1. 經營理念

(1) 消費經濟實惠無負擔：注重食材的挑選，堅持選擇最好商品品牌，並提供消費者經濟實惠的售價，讓您輕易品嚐。

(2) 最符合大眾口味的飲品：針對國人飲食習慣，且依季節性提供最符合大眾口味的商品。消費經濟實惠無負擔。

(3) 最合乎市場主流經營趨勢：滿足消費者需求兼顧美味以及健康的趨勢。

(4) 最具特色的經營模式：開放式消費空間、即時性外送服務、提供多樣化的蛋糕及飲品組合，以滿足消費者的需求。

(5) 消費經濟實惠無負擔：注重食材的挑選，堅持選擇最好商品品牌，並提供消費者經濟實惠的售價，讓您輕易品嚐。

(6) 最符合大眾口味的飲品：針對國人飲食習慣，且依季節性提供最符合大眾口味的商品。消費經濟實惠無負擔。

(7) 最合乎市場主流經營趨勢：滿足消費者需求兼顧美味以及健康的趨勢。

(8) 最具特色的經營模式：開放式消費空間、即時性外送服務、提供多樣化的蛋糕及飲品組合，以滿足消費者的需求。

2. 經營策略

85 度 C 一開始就決定主攻點心市場，由中央工廠來烘培，一直到開了 40~50 家店才被認知為「咖啡店」。從全球營收方面來說，麵包 40%～50%，蛋糕 30%，咖啡 20%，其中在台灣部分，是咖啡銷售大於蛋糕，共有 71 家店有賣麵包，目前只有台灣有開放加盟，加盟店約 300 家，直營店 41 家，其他海外地區都是採直營的方式。在台灣之外的海外市場，蛋糕銷量是高於咖啡是消費市場自然形成的，而非刻意引導，促銷通常是以飲料為主，銷售以烘培產品為主是市場的決定。

在 85 度 C 創立之初，7-11 已經有在少數、集中在北部的加盟店內賣咖啡，但是以美式咖啡為主，並且以煮好一壺的方式販賣，而非現在是以咖啡機單杯的方式販賣，最後並未成功。另外，當時另一家咖連鎖店「壹咖啡」已開始走下坡，在這樣的時空下 85 度 C 便決定先試開 1~2 家店，當時設立的資本額為 1200 萬，直到 2005 年才到台中公益路開第 3 家店。設立中央廚房已花費了三分之一，剩餘的款項只夠開一家大型店和一家小型店，於是選擇北部人口最密集的永和地區的樂華夜市開第一家店，原本只打算做直營，不打算開放加盟，但營運模式被迅速的模仿，於是出現了傑克魔豆、北海道、.....等夜市品牌，如果仍走直營方式，只能用第一家店的收入才能開其他的直營店，為了快速擴點，鞏固品牌，於是開放加盟。

一開始，85 度 C 的中央廚房是與他人合租，但因生意不錯，合租人也打算開始生產相關產品，因而被趕出去，於是，決定自己投資設立中央廚房。一開始也只能供應到 30 家店，於是，另租廠房，可以供應到 60 家店，4 個半月之後，已成長到 80 家店，廠房又不夠用，於是自己買地，重蓋中央廠房，選擇蓋在五股工業區。在此一

階段，面臨的問題是市場上有眾多店家模仿其商業模式，批發蛋糕來銷售，而且市場反應是否只是一時熱潮，何時會萎縮無法預料，是否有泡沫化的危機。而 85 度 C 開始以 35 元的售價並不賺錢，一直到開到第 18 家店才打平，門市有賺錢，但工廠並不賺錢。

85 度 C 強調自己是賣產品，而產品是消費市場自然形成的，而非刻意引導，促銷通常是以飲料為主，銷售以烘培產品為主是市場的決定，與星巴克賣氛圍不同。也不想只為了增加營業額而銷售杯子等週邊產品，只想專注在本業上新產品的開發，做好該做的事，在未來也希望能在包裝上加強產品辨識。

對於星巴克，85 度 C 則視為很好的合作夥伴，合作把咖啡市場做大，把吃小蛋糕的市場做起來。7-11 是之後才進入市場，85 度 C 同樣樂見有人加入市場，刺激市場。待市場做大後，星巴克也開始到中南部展店。在 85 度 C 的刺激下，星巴克也開始變更促銷模式，增加原本一年只有一次的促銷，並且星巴克也調整正職與兼職人員的比例。85 度 C 的初期策略是到鄉鎮展店，因鄉鎮地區缺乏消費場所，此舉反而吸引星巴克、麥當勞到跟進開店，提供鄉鎮消費者不同的消費場所的選擇。而在美國，星巴克在到 85 度 C 美國洛杉磯分店參觀後，也決定提高烘培產品的比重。

簡而言之，85 度 C 的經營策略可綜合成以下幾點。

(1) 產品多樣化：各門市的產品多樣且口味多重，搭配看似複雜但是製作方式只在調味醬不同的飲料，讓客人可以有多樣的選擇。

(2) 門市透明化：85 度 C 的蛋糕櫃採完全透明，並置於門市中最顯目的位置，讓任何路過的人都有機會駐足觀賞，期望提高了客人購買的意願，因為對於食品，顧客的購買慾常常與賣相有關，所以容易觀察產品形式的蛋糕櫃變成了吸引潛在客戶的主要因素。

(3) 快速加盟：85 度 C 針對加盟主謹慎選則，並且經過完整的市場評估，不會讓各家分店產生自己人打自己人的情況，所以讓每一家加盟主願意在所屬區域加盟，有一點類似特許加盟的型態。之後利用快速且有效的加盟方式讓顧客對於該品牌的認知程度提高，自然當你想到吃蛋糕及喝咖啡時，你就會考慮到 85 度 C。

(4) 外帶為主：透過以外帶為主的方式，門市內便不需要太多座位，如此可以減少開

店成本，同時外帶為主的產品可以讓產品傳撥到更多也許不是85度C的客人也有機會是看看該公司的產品，增加消費的動機。

(5) 統一產品：85度C蛋糕產品或是飲料產品你在每一個門市所吃到的，都是由中央廚房生產, 品質及口味都是固定的，所以你只要是85度C的顧客，到任何一家85度C你都會吃到同樣的東西，這樣可以讓客人在建立產品忠誠度之後，可以把對產品的喜好延伸到各家分店當中，增加客人消費次數。

(6) 專業產品：85度C的蛋糕以及點心都是經過飯店級主廚所設計，並且可以一般價位享用將原本高價位的蛋糕商品，經過客人比較, 更提高客人對於產品的接受度。

(7) 口味分類：85度C的各種產品對於各種客人的需要都可以滿足，從最平常的黑森林到主廚特別設計的草莓塔，讓各種客人的味道都可以被滿足。

3. 市場定位與區隔

想對於星巴克強調的是家和工作以外的第三個地方，85度C卻認為這是因為在美國一般可去的地方少，但是台灣卻有很多的選擇性，因此經營模式是以11坪的空間，以外帶為主，強調產品本身而非咖啡的氛圍，這也是外國人難以模仿的經營方式。

基本上，和星巴克業態不同，85度C並不想只為了增加營業額而銷售非本業（例如：杯子）等週邊產品，只想專注在本業上新產品的開發，做好該做的事。未來，也希望能在包裝上加強Brand Image，反而85度C強調的品牌特色為其下。

(1) 創新與研發：如研發出海鹽咖啡這類市場上獨創的產品，該產品曾獲得美國TIME 時代雜誌的報導。

(2) 以五星級飯店主廚製作的蛋糕為賣點：並配合季節開發出新產品，讓消費者持續保持新鮮感。大廚們並積極參加各種美食競賽，提昇品牌的知名度。

(3) 嶄新的消費空間與24小時的服務：採用國際時尚品牌慣用的雪白色，以簡約風格混搭歐式浪漫，跳脫一般咖啡館最常使用的深色及美式風格，並以二十四小時的經

營方式隨時散發溫馨明亮的氣息。其中以第二點更為其品牌的核心價值，以五星級的大廚為號召，並提供優質平價的好產品，實實在在地抓緊消費者的心。

(4) 在產品策略定位上，培養主顧客分析不同時段之消費者, 推出適合時段之產品研究結果，從早開始來店的客人分別是學生、上班族、老人與小孩、媽媽族群。

(5) 定價定位則以平價體驗五星級的享受，高品質、低價格的行銷策略，平價的咖啡蛋糕店要讓一般人都消費得起，門外的櫥窗清楚地秀出商品及價格，拉近與客人間的距離。

4. 全球化策略

85 度 C 在尋求快速發展的前三年，即意識到公司需要向外發展，然而在國際化的過程中，公司所面臨的是品牌知名度不足（雖然當時在台灣市佔率已很高）而無法像星巴克一樣尋求國際知名廠牌合作，英語人才的不足，及申請海外工作簽證的難度等等，皆為 85 度 C 帶來擴展上的瓶頸，並針對 85 度 C 海外擴展的方向如下。

(1) 第一個海外據點－澳洲

在 05~06 年間，管理當局已意識 85 度 C 台灣市場飽和，需要向外擴展；從 2004 年在台北開第一家店開始，到 2006 年達到 70~80 家店，此時評估全台灣每個鄉鎮的人口數，多少人可以養一家店，分析下來，台灣市場似已飽和，公司若要成長，需要向海外擴展。

在 2005 年時，康師傅也提出邀請去大陸開店，於是公司便到大陸考察。當時大陸市場很大，但是當時咖啡的業態像是 20~30 年前的台灣的咖啡廳市場，咖啡售價一杯 RMB70~80，像上島咖啡這樣類型的。但是當時大陸的問題是，大陸法令規定零售業不可以由外資獨資設立，所以必須要用人頭，因此公司會面臨極大的風險，因而暫緩大陸投資，直到 2006 年開放獨資時，85 度 C 才在 2007 年時進軍中國大陸開始擴展。

但是海外擴展計劃並未因此停止，公司剛好遇到一位在澳洲開泡沫紅茶店的華

人，相對於美國，台灣和澳洲的距離較近，飛行時間可在半天內可抵達和船運時間9天，皆較美國方便，台灣支援比較容易。且澳洲和美國環境結構相似，都是移民國家，可做為挑戰美國市場的試驗廠；另外，若不幸在澳洲發展不成功，也不會對日後進軍美國有顯著影響。

和當初在台灣開始發展的情況一樣，雖然85度C在台灣發展很成功，但公司並不確定這樣的經營模式能在澳洲也行得通，於是蛋糕全從台灣海運到澳洲（9天的運送期），由於沒有經驗，也無人將蛋糕從台灣出口，開始規畫從無到有，並研究相關法令規定，雖費時摸索，但還算順利。出口到澳洲的蛋糕價格為台灣的2.2倍。開店後生意很好，平均2天出一個貨櫃。在澳洲生意好之後，遭到澳洲政府找麻煩，要求出具原物料的相關檢疫證明，以及應有一定比例之原物料需為當地生產，強迫去當地投資。（公司在2008年於澳洲成立中央廚房）。

澳洲的產品銷售上，蛋糕的業績很好，但咖啡卻不好，後來觀察到顧客都會到85度C買蛋糕，但是會去附近的Gloria drinks 買咖啡，因為澳洲85度C的咖啡訂價比照星巴克 的價格，因此無法吸引消費者，後來才接管回來，由台灣直營控管。

(1) 成長最快海外據點－中國大陸

在2007年開始，85度C選擇以中國大陸為主要發展市場，主要是考慮語言問題，以及工作簽證問題，皆相較於其他西方國家來得容易，另外從全球擴展的佈局來看，85度C必須先壯大自己，才有可能在未來和國際一流公司合作，若85度C可以在中國大陸擁有一席之地，也就容易在其他市場和知名國際通路商談合作。

目前，中國大陸已是85度C最大市場所在之處，共有234 家店，分佈遍及中國大陸一級大城市、二級城市以及鄉村，也是目前所有營收貢獻最多的地方，約有 2/3的公司營收是來自中國大陸，但中國地區的店王並不是出現在北京、上海等大城，而是出現在江蘇省的南京市，甚至有些國人較為陌生的地方其門市的營業額都比一線大城市來的高，這個可以供大家來思考如何在有限的資源下想進軍中國市場時的通路布建該如何規劃。此外，中國地區執行副總邱志宏特別提醒與會廠商，在中國經營開店，

該遵守的規定千萬不能省，如消防檢驗、環保檢驗、食品藥物檢驗及工商登記證等等相關文件，一定要完全拿到手，避免有心人士在此做文章，畢竟只因其中一個小環節忽略而出紕漏就得不償失了。

邱志宏另外指出中國市場中的投資者、競爭者眾多不只大陸商、港商，還包括美商、歐商、日韓、新加坡等。中國將從世界工廠轉型成為世界市場，沒有人會放過這個全世界人口最多、廣大且非單一的市場，所以競爭相當激烈。也因為經濟成長快速造成消費者崇尚品牌，各省市的消費習慣及水平不同且檔次雜陳，特重區域（本地）人文關係，單位福利品團體採購量可觀，在這樣獨特需注重關係的經營環境中，要找到對的單位及抓住關鍵人物，且需避免過多的仲介謊言。

在消費習慣中，雖然新式通路衝擊舊式層級通路，尤其是網路購物，但一般人仍習慣從報紙及電視獲得資訊且宣傳效果佳，且街坊民眾好奇心重促成圍觀促銷效果好，但要注意在逐漸開放的社會中被日益注重的消費者權益。此外，中國大陸在一胎化政策下，促使父母親及祖父母花錢不手軟。其他要注重周休二日及五一勞動節、十一國慶等長假，這些假日所帶來的大筆消費金額。

(2) 未來計畫市場－美國

85 度 C 在美國市場所創造的營收是驚人的，但美國據點的擴展卻無法像中國大陸一樣的速度增長，主要原因來自於語言的問題，另外，美國複雜的工作簽證流程及管制，也是無法快速展店的原因。公司的策略在 2012 年開始調整方向，不再追求每年 30%的成長，而是開始在美國深耕，再往其他海外國家發展。

相較於美國星巴克在台灣選擇統一集團合作，85 度 C 如何和當地一流通路商合作，在美國建立像台灣星巴克的成功模式，關鍵因素在於如何先讓自己品牌強大起來，利用在大陸廣大的店面為基礎，並成功在台灣上市（很多國際大企業的合作對象只限於上市公司），希望能健全制度，強化實力證明是有能力的，才有能力找到大品牌來合作。

(3) 海外擴展時所遇挑戰

85 度 C 所有的海外擴展，都是靠糕點來獲取消費者的喜好，因此，中央廚房的發展就成為 85 度 C 擴展海外市場的成敗因素。

以澳洲的發展，剛開始用海運來運送蛋糕的方式，這樣的經營模式會阻礙擴展的速度；長達 9 天海運時間，也會影響品質；最後，這個模式無法廣泛推廣到全世界。相反地，85 度 C 在中國大陸的發展卻是在短短 3 年時間，擴展 100 多家直營店的規模，但是大陸的發展經驗卻無法複製到其他地區及國家，其主要原因卻在於語言及工作簽證。

由於 85 度 C 強調五星級蛋糕的品質，也因此，如何將中央廚房制度順利移轉到海外就成了 85 度 C 是否能成功擴展的重要因素，統包輸出（Turnkey Project）的觀念則提供一個可行的策略來處理此一議題，統包輸出（Turnkey Project）的關在於串聯三大元素，第一是原來製造產品的經驗（亦即無形資產）；第二是機器設備的設計研發製造及整合；第三是建廠的整廠設計[9]。以 85 度 C 的蛋糕為例，其原料，食材加工，調味等等，這些皆是最重要的營業祕密，而 85 度 C 在海外擴展的成敗關鍵就在中央廚房的建立，因此，可靈活運用商標權，know-how，營業秘密等智慧財產權來擴展全球化的市場。

以英國愛丁堡為例，其威士忌博物館，可讓買家了解從頭到尾的生產過程，但也保留原料，配方等智慧財產權，等於一年三六五天全球買家可以隨時採購[10]；而 85 度 C 的中央廚房可運用類似的觀念，發展核心優勢（蛋糕及麵包）並成為市場的領導者。

另外，台灣市場有其特性和不同的思維，台灣在客製化的產品上，早已存在，Cold Stone 是“make your own ice cream”. 台灣人早就有”make your own 豆花、四果冰、泡泡冰”，差別只是在於敢不敢走出去做國際化。但要走出台灣，85 度 C 建議先在台灣上市、健全制度、強化實力後，才考慮是否像星巴克一樣在台灣與統一合作的模式，與其他國家的當地的品牌合作，所以 85 度 C 選擇先在大陸做起來，證明是有能力之後才能找到大品牌來合作。至於海外擴展所遇最大挑戰，85 度 C 認為還是人才的儲

[9] 徐小波，台灣需要有頭腦的轉型，財訊，2010 年 6 月，頁 76。
[10] 徐小波，成為新興國家的領導者，財訊，2010 年 3 月，頁 82。

備和如何提升競爭能力。

5. 企業願景

(1) 讓 85 度 C 台灣品牌成為兩岸最大的咖啡、蛋糕複合式餐廳品牌連鎖店。

(2) 有華人的地方就喝得到 85 度 C 咖啡

(3) 讓 85 度 C 成為國際連鎖品牌

三、星巴克與 85 度 C 品牌經營之綜合分析

(一) 星巴克之 SWOT 分析

1. 優勢

(1) 提供聲譽良好的產品和服務，並已經成為一個全球性的咖啡品牌。

(2) 員工認同度高:人才流失率低，員工可協同創造新點子，最著名的是星冰樂的發明。

(3) 具有很強的道德價值觀念和道德使命，'星巴克致力於做行業的佼佼者。

(4) 品牌知名度高:造就許多忠實的星巴克迷，成為一種個人魅力的象徵。

(5) 產品多樣化:組合多種品牌產品的延伸，推出週邊產品。

(6) 品牌壯大:容易結合在地優質品牌企業作策略聯盟或採直營販售，無加盟系統下品質差異的問題。

(7) 原料採購量大:具備收購與議價能力，對原料掌控度大。

(8) 商標識別明顯: 已成為全球著名商標，產品、店面設計、服務設計已深植人心。

(9) 商標訴訟經驗豐富。

2. 劣勢

(1) 店內座位不足。

(2) 對於消費能力較低的地區點心價格彈性不足。

(3) 行銷色彩過於嚴重、販售價格昂貴。

3. 機會

(1) 第四空間的概念: 善用電子社群創造更深層的連結。

(2) 建立新的電子商務: 許多電子付費的整合。

(3) 新的咖啡市場: 許多區域生活水準提高，如印度和東南亞地區的國家。

(4) 建立成為社區文化的一環: 以環保和社區為主題創造出獨特的星巴克社區文化。

4. 威脅

(1) 成為國際品牌樹大招風容易成為惡意告訴或誣陷的目標。

(2) 星巴克的成功吸引許多競爭對手紛紛進入市場或複製品牌，從而構成潛在威脅。

(3) 區域傳統麵包店複合式、連鎖咖啡館的競爭。

(4) 咖啡和奶製品成本的上升。

(5) 需要成長動能，展店數極多逐漸呈現飽和，相對受全球經濟影響性大。

(二) 85 度 C 之 SWOT 分析

1. 優勢

(1) 以價格進行市場區隔，平價超值。

(2) 服務、產品、行銷創新，機動性強。

(3) 商標鮮明，選店能力佳。

(4) 大中華區展店能力強。

(5) 中央廚房管理經驗豐富。

2. 劣勢

(1) 連鎖店商品、服務品質控制不易。

(2) 品牌偏好度不足。

(3) 產品線廣度不足。

(4) 中央廚房設置需要符合更多的在地法規。

(5) 缺乏商標訴訟經驗。

3. 機會

(1) 勇於變革與創新的經營理念。

(2) 策略聯盟的發展空間大。

(3) 新的市場:許多區域漸漸提高資訊自由度但經濟尚未完全起飛，對高品質平價的模式需求大，如東南亞地區的國家。

(4) 經濟成長趨緩對高品質平價的模式需求大。

4. 威脅

(1) 加盟店水準不一，品牌形象建立不易。

(2) 直(間)接競爭者不斷崛起(金磚咖啡、City Café、便利商店・・・)。

(3) 咖啡和奶製品成本的上升。

(4) 模仿者漸增，尤其在主力市場。

(三) 綜合分析

餐飲型服務業是台灣要走向價值提升的新趨勢，而餐飲型服務業與品牌建立之間的連貫性與不斷透過創新的體驗設計、商業模式，搭配著智財策略的運用，而成為國際跨國的產業。本研究以咖啡市場為例，將全球最著名的星巴克與近年來台灣在咖啡市場表現優秀的85度C來做一個比較。

星巴克在全球開設上千家連鎖店，靠的是對客戶所創造出來的體驗行銷之親切服務，甚至總公司甚至為了維持所有分店的品質一致，親自以視訊方式來傳授煮咖啡的技巧，全球各門市店因此同時歇業幾十分鐘[11]，這種對咖啡的堅持也造就了無數星巴克迷，消費者用他們的忠誠回饋星巴克，並保證無論你在西雅圖，東京，北京或廈門都能享受到同樣高品質的星巴克咖啡。

85度C是一個純台籍的企業，在公司發展的初期即意識到整個企業需要向台灣以外的海外市場擴展，85度C在台灣成功的快速展店，並在公司成立的第三年就在澳洲設立了第一個海外據點。其後在大陸快速展店，並於2010年在台上市。85度C所展現則是有別於星巴克的經營模式，比星巴克低價的咖啡，加上五星級的糕點師傅所打造的蛋糕及麵包，所呈現是有別於星巴克的咖啡加糕點的新咖啡文化。

[11] 達夫。尤里奇及諾姆。史莫五德，＜為什麼人都喝星巴克不喝即溶咖啡＞，易富文化，

四、星巴克與 85 度 C 的服務設計

從本論文中，我們看到所探討星巴克和 85 度 C，這兩家公司對於服務的價值的認知有著極大的不同。以星巴克為例，如果是有習慣買咖啡豆在家裡煮咖啡的人都知道，咖啡的成本是很低的。但是，為什麼有這麼多的人願意花數倍的價錢去買星巴克的咖啡？事實上，當顧客在星巴克花了數倍的價錢買了一杯大杯星巴克的咖啡，那杯咖啡其實是星巴克提供給顧客的附加價值。

圖3-2_星巴克的服務設計

當人們走進星巴克點了一杯咖啡，看書、上網、聊天等等，消磨了大半天，或是和好友約了在星巴克見面小聚，與朋友聯繫情感，或是手上拿著一杯星巴克的咖啡走在路上，讓自己覺得值得對自己好一點，這就是星巴克帶給顧客的情感上或是體驗上的主要價值。相對於這些主要價值，那杯咖啡就值得了。而在 85 度 C，強調的是以平實的價格，提供客戶 5 星級的甜點，其主要的思維仍以產品為中心，而非以顧客為中心。若只是專注在賣產品，而沒有去思考如何藉由服務為顧客帶來更高的價值，那麼品牌在顧客心中的價值，自然是高下立見。

台灣是以製造業起家的，所以在轉型到服務業的過程中，一直有著來自製造業根

深蒂固的迷思，就是產品要定價在高於成本的合理利潤的價格，就必須要依靠包裝和行銷。以產品為中心的思維，讓服務業很少去思考如何在產品之外去創造價值，創造價值是來自於是否能滿足顧客的需求，而需求來自顧客的生活風格和生活方式。如果沒有去發現需求，只靠行銷或僅強調產品本身，抑或只在定位價格層面上滿足了很低層次需求，這樣是無法創造高的附加價值的。

85 度 C 是成功的台灣品牌，但他也反映了台灣服務業普遍的盲點與體質問題。如果能夠在管理與行銷等傳統領域以外，多去思考使用者經驗設計的態度、原則、知識與方法，相信必能更有效地發現顧客需求，與顧客共創價值。如果要像星巴克一樣，把咖啡賣到一般咖啡店兩倍或以上的價格，必須要思考的問題是，這項產品和服務能滿足哪些更高層次的需求。滿足更高層次的需求才是主要的價值，而產品本身只是附加價值。

如果藉由你所提供的產品和服務，使顧客的心理狀態和生活經驗有所不同，這就是你的產品為顧客帶來的價值。如果想要提供高價值的服務，就必需跳脫出產品和服務場所的本身，從人們的真實生活為出發點，去發現如何讓顧客能夠因為你的產品和服務，產生美好的生活體驗。體驗的創造是要透過觀察，並且常常是從一些似乎與產品本身無關的事情中被發現，而找到其中的關聯性，並在服務設計中融入促成這些事情發生的元素。一個好的服務設計要能夠連結生活軌跡、鼓勵人們在日常生或中創造個人的、獨特的生活經驗。最有價值的使用者經驗永遠是由顧客自己設計的。所以，「如何與顧客共創價值」是服務設計中非常重要的一個環節。很多品牌都開始學會使用共同創造，例如沙發客，就是由全世界的人串連成一個服務系統，由會員提供自己的家，讓需要借助的旅行者借住一晚，讓旅行的人能有不同的住宿體驗。這就是一個服務系統，由參與的人去創造個人的、獨一無二的體驗，並從中共同創造價值。

「設計」與「服務」是台灣產業升級的重要方向，但若是以製造業的思維來思考，兩者的價值常常不容易被突顯，難以體會其真正的價值。

就設計而言，在討論產品的時候，常常還是以「製造」的觀點出發，我們常常會

說某樣產品是「德國製的」，或是「日本製的」、「品質很好」、「作工細緻」、「用料實在」……等等。基本上這是受到製造業思惟的影響，單純就製造過程來看，比較容易想像設計在產品上面的表現。然而在體驗的層次上，產品所帶給顧客的感受，則是設計在產品內化層面上的表現，這才是獨特而無法複製的。

就服務而言，服務業也常常是以製造業的觀點出發。以餐飲業(或是85度C)為例，顧客最常給的正面評價「料好實在」、「五星級的品質」、「平民的價格」都是來自商品本身。服務過程中實體商品的價值人們比較容易看見，但是服務過程的價值則不容易感受到，體驗的層次，更不容易在服務的過程中被突顯出來。

不論是設計或是服務，產品從原物料被製造和生產的過程，比較容易被理解，但是在製造之前的設計的過程，則是難以想像，為什麼會想要設計這樣的產品？這個產品為什麼要設計成這樣？這個過程常常被忽略，這就是為什麼設計的價值往往被低估，也造成產業的創新常常都還是停留在"產品製造"的層面，難以提升。

「設計」相對於「製造」，和「服務」相對於「行銷」，這之間的轉換其實是包含了從製造者為中心到以使用者為中心的思維的轉變。藉由以使用者為中心的體驗與互動的過程幫助使用者感受到價值並建立適當的心智模式。你先為使用者創造價值，使用者自然會為你創造價值。良好的設計與服務必需透過良好的使用者經驗被傳達。使用者經驗的研究與設計是跨領域且知識密集的過程，在發展上是有難度的。
與服務相關的領域的整合性的發展，包括心理學、社會學、以及人類學等等，需要以整合性的方式來設計服務。經由不同領域的整合，去觀察顧客在服務系統中如何覺知、學習、注意、記憶、理解、推論、判斷、決策與解決問題，分析了解這些特性，才能夠將訂定出最佳的服務，創造服務的價值。

對於經營成功品牌所需的知識與技術資源的取得，是相對容易的，然而，透過觀察並定位，去辨認並整合最重要的資源的能力，才是困難的。這也是塑造品牌價值時最重要的元素。

品牌在表面上是一組符號，代表產品與服務的語言，深層的意義則是人們對這組

符號代表的產品與服務的主觀認知，因此，對人的認知能力特性及運作方式的深入的了解，才是在品牌經營上最主要的切入點之一。品牌的本質，就是品牌代表的產品與服務。品牌的經營，最終還是必須回歸基本面，讓使用產品或接受服務的人有美好的體驗。產品與服務應該以人為中心，在設計時就仔細分析目標使用者的認知能力特性與限制，並盡最大的努力讓產品與服務適應那些特性與限制，才能夠增加品牌價值並強化品牌競爭力。要讓品牌獲得正面的認知，就必須更加專注於服務的設計與創新。在服務的設計與創新過程中，對人的行為模式的假定必須是經過客觀的認知分析，不能夠只是基於經營者主觀的個人直覺，必須經由系統性的方法來評估既有服務或新服務的流程或方法，才能真正創造品牌的價值。

肆、品牌經營中所產生智慧財產權管理與分析

在全球市場日漸開放的現代社會，跨國企業全球運籌策略規劃的重要性不言可喻；跨國企業經營全球市場的過程中，其品牌印象往往會成為跨國企業價值與形象的表彰，尤其是以顧客關係為經營目標的服務業。對品牌效益的發揮及維護，要靠智慧財產權的經營與管理行為。

一、企業從事智慧財產權管理之目的

企業從事智慧財產權管理之目的大致上可以包括：保護智慧財產權所有權人的產品及服務（表彰來源、品質保證、廣告、保護消費者等功能）、防止他人使用、製造、販賣或進口受智慧財產權保護範圍效力所及的產品（減少同業競爭）、透過授權賺取利潤、以「策略聯盟」將智慧財產權以其他方式商品化、以智慧財產權作為融資的工具等等…。

服務業是一種「整合性的產業」，服務業通常是透過一個平台來提供各種不同的產品或服務來滿足客戶需求，因此更著重於透過品牌的經營來發展、創造企業核心價值。企業於市場上建立起品牌文化且讓消費者產生對品牌的認同後，即可以品牌及多元的行銷方式[12]提升產品或服務的附加價值，為企業創造更多的利潤及企業競爭力。

二、品牌經營中的專利權管理策略

星巴克創辦人 Howard Schultz 曾說到：「我們所創造的一切(產品)都沒有專利…」13這與我們在對星巴克的研究過程中，所蒐集到的資訊相去不遠，星巴克所持有的專利性質除部分產品的專利外，尚包括特定的服務系統（商業模式）以及外觀設計等，其中較為知名的專利如：1989 年時為改善咖啡豆長途運送過程失去香味所使用至今的「咖啡保香袋」、透過企業併購所取得的「真空壓力咖啡機」(The Clover® Brewing

[12] 如：體驗式行銷、口碑行銷、文化行銷、公益行銷等等…
[13] "We have no patent on anything we do and anything we do can be copied by anyone else. But u can't copy the heart and soul and the conscience of the company." Howard Schultz

System）以及以回收纖維製作，供外帶客人使用的外帶杯套（Insulating cup sleeve）；然而在我們造訪星巴克位於西雅圖總部時，星巴克受訪員工不諱言的表示：「絕大部分關於咖啡飲品製作方面的專利都由雀巢公司（Nestlé）所有。」，因此星巴克在其經營的策略上並不採用硬碰硬的方式與雀巢公司一較高下，而是選擇以不同的產品定位及價格做出「市場區隔」，再透過「品牌的加值」以及「服務創新」來取得市場對其產品的認同。

商業模式的創新和專利技術的應用需相互搭配，方得相輔相成、相得益彰，從我們所蒐集到的資料中進行分析，我們可以看到 Starbucks 將大多數研發的資源還是投注於產品配方的開發，除了少部分食品萃取的專利技術以外，大多的研發成果都是透過營業秘密來保護。

三、品牌經營中的商標權管理策略

(一)「商標的管理行為」與「商標的經營行為」

商標是品牌經營的基礎，其所表彰的意義是產品或服務的潛在價值、所傳遞的企業文化與所販售的產品品質，對於商標的管理或經營行為可再類型化為「商標的管理行為」以及「商標的經營行為」兩者在品牌經營上都是相對於其他智慧財產權較重要的環節。

1. 商標的管理行為

所謂「商標的管理行為」係指在商標權的申請、取得、使用、收益、處分、救濟等等...，性質上較偏向契約上或法律上（包括商標法、民法及行政法）的管理或管制措施。在產品或服務還在開發、設計的階段，企業經營者往往就要開始鎖定未來產品或服務所欲推廣的目標市場，決定目標市場的同時也就是企業經營者應該擬定商標權管理策略的最佳時點。商標權管理策略的制定，包含許多管理的手段和策略的分析行為，如：對目標市場商標法的適法性研究（商標權的種類及其效力範圍、商標權的取得/處分方式、商標權的保護/維持方式、商標申請被駁回時的救濟方式等...）、調查市場上是否已存在相同或近似的商標，有無潛在的商標侵權者或搶註者、商標註冊、維

持費用的評估、商標註冊申請工作（或以其他方式取得商標權）等等...。商標註冊申請工作需要配合商品或服務的行銷策略執行，有的時候是透過一、兩個較具有代表性或較具有價值的商標，在全世界的數個目標市場同步進行申請，有時候只是在少數幾個目標市場進行多個不同種類的商標布局，然而無論其經營管理策略為何，商標申請工作的關鍵在於「迅速」及「確實」，即以最短的時間內有效取得商標權。

為何品牌可以為企業創造如此高昂的價值？這是因為品牌具有四大功能，包括差異化、表彰商品或服務的來源、建立信賴感及廣告宣傳。而品牌及商業外觀（Trade Dress）都是企業對外溝通的媒介，亦即品牌是企業或商品形象的表徵。在企業識別體系（CIS）裡，商標更是不可或缺。而且，商標權也是一項具有獨占性的智慧財產權，具有一定的經濟價值，可用來質押借款、作價入股、授權及出售，以獲得資金。

為了提升商標的價值，企業勢必要有一套管理機制，讓內外部使用該商標時有所遵循。商標管理主要視法規定而定，原則上，整個作業流程可分為命名、查名、申請、註冊、維護及延展幾個階段。

依我國商標法的規定，一件商標獲得註冊的要件有三：須有商業上使用的事實、須具備顯著性以及須指定使用商品，商標維護須注意以下幾點。

(1) 適當的標示，即獲得註冊的商標可標示「R」；符號，沒有註冊的商標只能標示「TM」符號。

(2) 商標獲得註冊後，應小心變換使用會產生的後遺症，即可能模糊了消費者對該商標的印象，以致於產生混淆或誤認。

(3) 舉凡型錄、包裝盒、廣告等物件，應有印製日期，以證明商標使用的事實。

(4) 力求商標使用的一致性，並且長期使用，以產生穿透力（或滲透力）。可口可樂之所以能有高品牌價值，就在於高穿透力，消費者看到或聽到可口可樂商標名稱時，便能聯想到它是可樂的第一品牌。

由於使用商標的媒介，例如：廣告、型錄、說明書、包裝盒等，其設計源頭常是行銷企劃、業務或平面設計部門，而這些媒介又隱含著商標及著作權的問題，為使這

些單位與法務單位能有一致的共識，應詳細檢核以下事項。

(1) 商標是否獲得註冊？是否有適當標示？

(2) 商標圖樣是否獲得註冊？是否相同或近似於他人的商標？

(3) 是否有加註印製日期或設計完成日期？

(4) 引用他人的商標或著作（圖片、文字），是否有註明其權利人或來源？

(5) 圖片是否自行拍攝？若否，是否取得授權？

(6) 網域名稱是否有申請登記？

2. 商標的經營行為

商標的經營行為，係指企業經營者透過經營方式來提升企業或商標價值的行為。商標經營方式十分多元，並無特定的模式，通常在企業經營者在了解目標市場的文化及其對商標所傳遞之內涵的感受後，便能開始著手推廣、營造品牌印象，最基礎的經營手法就是各種媒介的商業廣告、便利的交易平台或交易模式、創新的產品或服務，給予顧客不同的消費體驗。商標的經營行為目的在於強化企業在市場上的主導能力，提升更高的品牌價值。

(二) 星巴克之商標經營管理策略

相較於其他智慧財產權，星巴克對其商標權的經營與管理行為相對積極，除了跨國商標申請的管理策略外，對於各個潛在的商標侵權案件的調查亦不遺於力。

1. 星巴克的商標管理行為

星巴克在各國拓展、經營的每個階段，都曾遇見不同的商標侵權事件，在與星巴克法務同仁 Kim Teraberry 的訪談過程中，我們了解到星巴克每年約有 500 件以上的疑似商標侵權案件，其中 80%來自於亞洲的市場；對於疑似商標侵權的案件的處理程序，星巴克通常依照調查、證據蒐集、損害評估及訴訟的程序處理，然而星巴克並不會控告所有疑似商標侵權人，僅就影響其商標權情節特別重大的特殊案件才會以訴訟的方式維權。

2. 星巴克的商標經營策略

星巴克品對於牌經營上的經營可以概略區分為五個經營面向，其分別為：

(1) 透過與員工的合作夥伴關係創造良好工作環境

星巴克營收的 85%來自於與消費者面對面接觸的門市[14]，因此每天與顧客接觸的第一線員工便成為創造星巴克品牌印象的要角，星巴克為這些「合作夥伴」們提供完善的醫療、福利政策和股東期權分紅制度，因此每位星巴克員工都十分樂意透過互動式的服務與客人建立良好的關係，同時也帶給顧客對於星巴克品牌印象的正面效益，星巴克相信唯有將員工照顧好，才能夠期待員工來傳遞高品質的服務。

(2) 善用服務創新與滿足顧客需求

星巴克創辦人 Howard Schultz 曾說過：「星巴克所表彰的意義遠超越一杯 咖啡」[15]星巴克店內所販售的產品絕非僅只是飲品，而是一種「文化的體驗」，以咖啡為例，星巴克在為其顧客製做一杯香味四溢的咖啡時，所傳遞出去的不只有咖啡和牛奶，還有深度接觸的顧客服務。

(3) 與供應商間培養信賴關係維持產品品質

產品品質的維持，除了對產品製作過程的嚴格管理即把關，對於供應商的選擇同樣重要，星巴克的供應商包括了加工原料供應商（如：咖啡豆及牛奶供應商）、糕點、瓶裝飲料供應商、杯盤餐具工廠等等...。星巴克相當重視供應商的選擇與管理，並且與供應商建立長期、良好的工作關係，這些都是產品品質得以維持的關鍵因素。

(4) 嚴格挑選合作廠商，發揮交互行銷效果

星巴克針對不同市場有著不同的商業經營模式，透過其所建構出的合作者標準，選擇出商譽良好、對產品品質要求較高的合作夥伴進行異業結盟，共同開發不同的銷售管道和嶄新的商品或服務，星巴克與聯合航空（United Airline）和邦諾書店（Barnes & Noble）的合作關係就是最佳的交互行銷範例。

(5) 建構電子商務平台

[14] 陳廣，2012 年 2 月，《星巴克咖啡帝國傳奇》，頁 133。
[15] "Starbucks represents something beyond a cup of coffee."

星巴克向來重視電子商務平台的發展及運用，過去星巴克所努力經營的「熟客聚樂部」透過電子郵件固定向聚樂部成員寄發 News Letter，提供最新、最即時的活動及促銷訊息，並接受來自顧客反饋卡中的反饋意見；近年來，星巴克投注了大量的心血，利用 Facebook、Tweeter、Pinterest 以及其自有的 Starbucks Ideas 等社群網站（Social Networks）的經營與顧客間的互動關係，讓星巴克的品牌隨時可以出現在顧客的眼前，或進行直接的溝通，進行顧客需求的分析。

(三) 85 度 C 之商標經營管理策略

1. 85 度 C 的商標管理行為

85 度 C 已在全球市場註冊，取得商標，早期對於商標的仿冒，除非極為近似，否則通常不會提告，例如像 80+5 度 C 或 90-5 度 C 原則上都不會提告，重點仍放在加強品牌知名度，要讓別人知道你是誰。目前有內部的法務人員和律師，規劃策略和保護。

(四) 中國大陸、香港、台灣商標註冊制度之比較

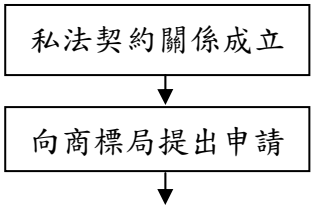
談論到商標權的管理，2011 年至 2012 年間兩岸三地間發生了許多知名商標訴訟案件，包括了蘋果公司（Apple Inc.）與中國唯冠集團間的 iPad 商標侵權案件，以及中國大陸知名涼茶品牌王老吉商標使用權爭議案件（當事人為中國廣藥集團與香港鴻道集團）等...，這些著名商標的使用、管理與授權，所牽動的利益與商機動輒可達到數百億甚至數千億元人民幣，因此此類的爭議案件往往也引起各國各個產業中企業經營者的高度關注，尤其是目標市場鎖定在中國大陸地區的產業。

iPad 商標侵權爭議案件從 2006 年蘋果公司推出第一代 iPad 平板電腦開始。在 2006 年蘋果公司透過其於英國註冊登記之紙上公司 IP Application Development Ltd.與唯冠集團協商 iPad 商標之轉讓，並於 2009 年與台北唯冠科技簽署商標轉讓協議，台北唯冠公司同意轉讓全球包括中國大陸等十個國家的 iPad 商標權；然而事後蘋果公司卻發現在中國註冊的 2 個 iPad 商標所有權屬於唯冠的深圳公司所有，其並未有效

取得中國大陸的商標權，蘋果公司遂於 2010 年 4 月向深圳中級人民法院提出確認訴訟。唯冠科技（深圳）有限公司（以下簡稱「唯冠科技」）是香港唯冠國際控股的子公司，該公司於 2010 年 10 月間曾傳出財務危機，對包括中國大陸的 8 間銀行負有高達 4,000 萬美金的債務。2011 年 12 月唯冠公司的債權人在福田、惠州二地向蘋果公司提起商標侵權訴訟，隔年年初又分別在中國上海和美國加州向蘋果公司提起訴訟，同年 2 月，惠州市中級人民法院判決蘋果公司敗訴，然而 5 月美國加州法院判決蘋果公司勝訴，兩造纏訟至 2012 年 7 月，原告與被告在廣東省高級人民法院的調解下以 6,000 萬美元的和解金達成和解。

圖 4-1_唯冠科技（深圳）有限公司 iPad 註冊商標

本案的關鍵爭議是：蘋果公司透過私法契約受讓 iPad 在各國商標的過程是否存在瑕疵？從法院判決要旨以及蘋果公司受讓 iPad 商標的整個交易過程中可以發現，蘋果公司在交易前忽略了對目標商標權所有權人的調查工作，也沒有對參與談判的對象進行身分確認，此外，還疏忽了商標註冊登記國法規中對於商標轉讓應踐行的程序。



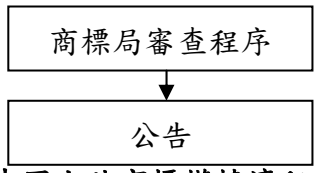


圖 4-2_**中國大陸商標權轉讓程序示意圖：**

依據國據數據公司（IDC）針對蘋果公司在消費科技產業中的分析報告顯示，中國大陸已經是蘋果公司在美國以外最大的海外市場，2012 年第一季蘋果 iPad 在中國平板電腦市場占有率的百分比達到約 65%，面對如此廣大優勢的市場，蘋果公司更應該步步為營。從這個商標權爭議案件我們可以歸納出，跨國企業經營者在企業經營的

國家/地區	中國大陸	香港	台灣
商標權之取得	先申請原則	先使用原則	先申請原則
申請類別	一項商標申請/註冊可包括多個類別的商品或服務	一項商標申請/註冊可包括多個類別的商品或服務	一項商標申請/註冊可包括多個類別的商品或服務
申請及審查期間	約 24~36 個月	約 9~12 個月	約 9~12 個月
商標權使用年限	10 年（到期可延展）	10 年（到期可延展）	10 年（到期可延展）

表 4-1_中國大陸、香港、台灣商標註冊制度一覽表

過程中，倘欲與其他公司進行智慧財產權的交易，除了應了解轉讓人的各個主觀及客觀因素，還應該要熟析目標市場的法律法規及行政命令。

(五) 美國對於 Trade dress 的保護

Trade Dress 這個法律概念在一般民眾的認識上顯得相對陌生。美國商標法（The Lanham Act, The Trademark Act of 1946）第 45 條對於商標（Trademark）的定義是：商標是包括任何文字、名稱、符號、圖案及其組合以作為辨識與區別其商品（包括製造商或他人銷售，具有獨特性的產品），並作為標識商品之來源…。而第 43 條(a)項基於避免不公平競爭對於來源之錯誤指示、錯誤或會產生誤導之事實描述（False designation of origin, false or misleading description of fact）而可能使他人產生混淆、受騙而將商品或服務之來源、贊助、許可等錯誤之聯想與連結有所禁止。同條的第(3)款提到該特徵應證明其不具功能性（The burden of proving that the matter sought to be

protected is not functional）。

引用 2012 年蘋果公司與三星電子公司（Samsung Electronics Co., Ltd.）間的專利訴訟的 Jury Instruction 中二段對於 Trade Dress 的初步定義如下：Trade dress is the non-functional physical detail and design of a product, which identifies the product's source and distinguishes it from the products of others.（Trade Dress 是一種可以表彰產品的獨特內涵且將自家產品與他人產品做出區隔，而又不具功能性的細部產品或服務的設計）

Trade dress is the product's total image and overall appearance, and may include features such as size, shape, color, color combinations, texture, or graphics. In other words, trade dress is the form in which a person presents a product or service to the market, its manner of display.（Trade Dress 是產品的整體外觀，其可能包括了大小、形狀、顏色、顏色組合、觸感或圖形；換句話說 trade dress 是一種獨特的商品或服務呈現方式）

透過上述二種定義可以大致了解 Trade Dress 性質上是一種「不具有功能性的商品外觀或包裝設計」，或可簡單翻做「商品外觀與包裝」。對於商品的外觀與包裝的設計在我國法律的保護架構下，係以商標法中的立體商標、顏色商標和公平交易法第 20 條對於商品或服務表徵加以保護。

Trade dress 在美國法的保護與商標類似，申請人同樣可透過在美國專利商標局（United States Patent and Trademark Office）申請註冊取得 trade dress 的權利，以保護其商品外觀、設計；此外，近年來企業經營者日漸重視產品與服務在消費者前的呈現方式，除了商品和服務本身以外，對於陳列商品或提供服務的店面配置給消費者帶來的空間體驗也成為產品銷售的關鍵，越來越多的企業成功的將店內展示及配置和設計（Interior Layout）註冊成為 trade dress 以使之成為法律上的權利保護客體。

在司法實踐上，法院對於 trade dress 的保護也日趨重視，在智慧財產權的經營上獨樹一格的蘋果公司在與三星電子（Samsung Electronics Co., Ltd.）間的專利訴訟當中，除了利用過去以技術本位為主的企業經營者所熟知的功能性專利（utility patent）

以外，更靈活的運用設計專利（design patent）以及商品外觀與包裝（trade dress）作為其產品整體的保護機制，美國法院在審理的過程中，參酌各種情境與損害賠償金額的賠償標準計算出合理權利金的數額以及損害賠償的金額；未來法院審理類似案件時，應如何評價此一抽象的權利客體、酌定合理權利金、損害賠償的範圍與金額並且找出審理、判決的標準將會是各國智慧財產訴訟上所需關注的重要議題。

1. Apple Store - May, 2010 Filed in USPTO

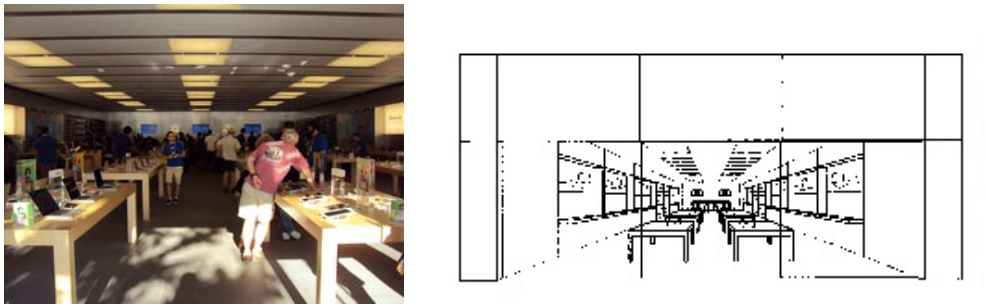


圖 4-2_Apple Store interior layout design

2. Microsoft Store – October, 2011 Granted

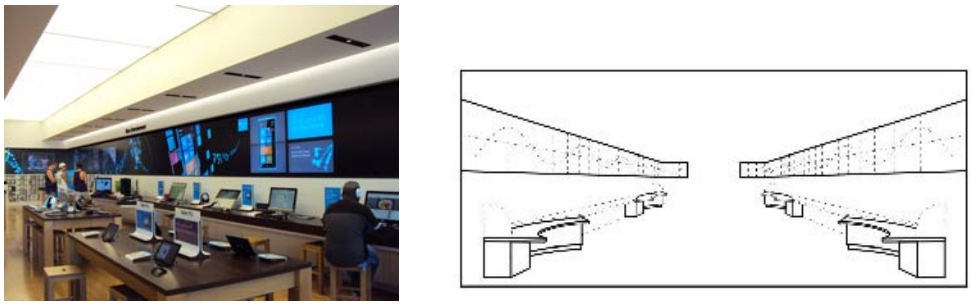


圖 4-3_Microsoft Store interior layout design

(六) 美國與台灣對於 Trade Dress 保護的比較

美國：商標法（the Lanham Act, the Trademark Act of 1946）

台灣：商標法(立體商標、顏色商標…)、公平交易法不公平競爭

不同的智慧財產權在不同的產業會有不同的價值，以服務業而言，對於商標的經營和營業秘密的保護有時更勝於專利的研發。服務業在市場需求變化迅速、商品及服務的性質與種類較為多元的環境因素下，在隨著商品或服務的成長或發展，創造出新

型的商業模式的同時，其商標管理必須具備較敏感的應變能力（星巴克商標演進），而於新產品或服務開發階段便應完整的對新產品或服務商標、標章的設計進行有效的管理與規劃。

伍、企業價值之評估

在本章，我們將針對星巴克與 85 度 C 的企業價值做討論，利用 Interbrand 品牌價值評估系統數據，做為品牌價值之參考，並利用西雅圖華盛頓大學商學院之計算方法，得出有形資產價值同樣做為參考。

一、品牌價值評估

(一) Interbrand 評估方法

1. Interbrand 簡介

Interbrand是全球最具知名度的品牌評估公司之一，成立於1974年，也是全球最大的綜合性品牌咨詢公司，迄今已在28個國家設有42個辦事處，由2001年開始連續12年針對全球提供百大品牌排名，已深具公信力，每年各企業財經資訊媒體皆引頸期盼報導其當年度提供的排名；其評估方式是利用品牌的三種經濟功能做為核心來估算，其內容如下。

(1) 協同作用，協同增效作用（人或公司共同協作所產生的效果優於各自單獨行動的效果）。

(2) 對商品或服務產生需求。

(3) 未來中對於操作面與財務面之風險降低的程度。

2. Interbrand 品牌價值評估步驟

Interbrand對品牌的評價五大步驟切割為財務分析、市場需求分析、品牌強度分析與品牌價值計算，如圖3-1所示。Interbrand方法是基於品牌的未來收益而對品牌進行評價的方法。這一方法涉及對過去和未來年份銷售額、利潤等方面的分析與預測，對處於成熟且穩定的市場品牌而言，它是一種較為有效的品牌作價方法。Interbrand公司

認為為確定品牌的未來收益，具體而言，涉及三個方面的分析，即財務分析、市場需求分析和品牌強度分析。

(1) 財務分析

財務分析是為了估計某個產品或某項業務的沉澱收益(Residual Earnings)，即產品

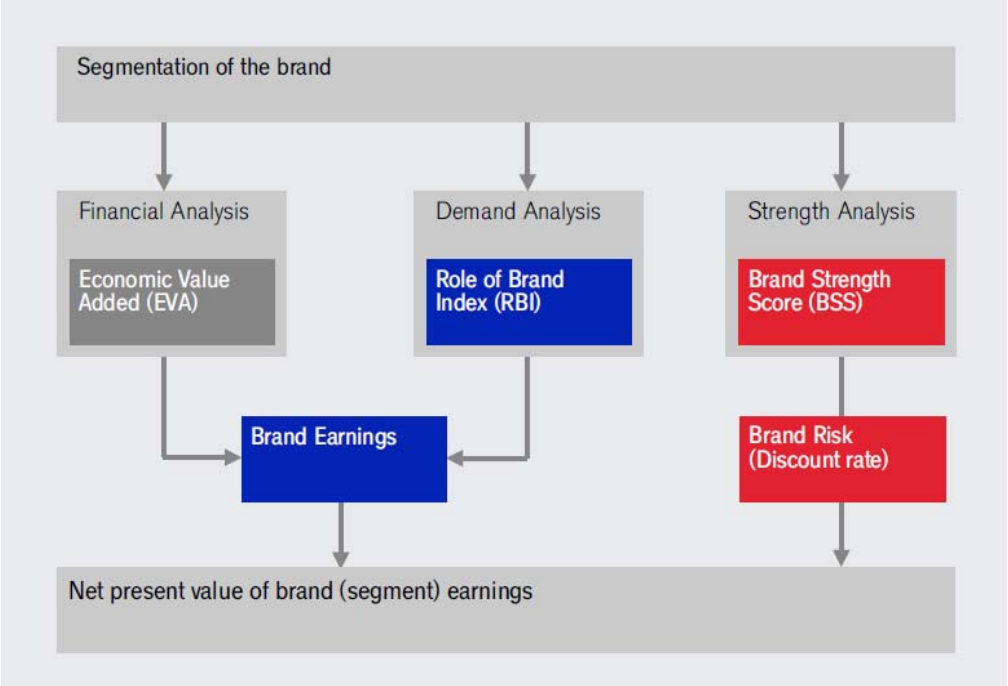


圖 5-1_Interbrand 對品牌的評價五大步驟

或業務的未來收益扣除有形資產創造的收益後的餘額。換言之，沉澱收益反映的是無形資產，其中包括品牌所創造的全部收益。估計沉澱收益，需注意以下三方面。

A. 只應包括使用被評估品牌所創造的收益，由非品牌產品或不在該品牌名下銷售的產品所創造的收益應排除在外。實際上，企業所銷售的產品中，可能大部分使用該品牌，也有一部分不使用該品牌或使用副品牌，不將後者創造的收益剔除，就會誇大品牌所創造的未來收益。

B. 合理確定有形資產所創造的收益。對與產品或業務相聯繫的有形資產如存貨、分銷系統、工廠與設備投資等應合理界定，對這些資產所創造的收益作出估計，並從總收益中扣除。

C. 應用稅後收益作為沉澱收益。這樣做一方面可使品牌收益計算具有一致的基礎，一方面也符合品牌作為企業資產的本性。

(2) 市場需求分析

市場需求分析的主要目的是確定品牌對所評定產品或產品所在行業的作用，以此決定產品沉澱收益中，多大部分應歸功於品牌，多大部分應歸功於非品牌因素。對於某些行業的產品，如香煙、飲料、化妝品等，品牌對消費者的選擇行為產生的影響較大，其沉澱收益的大部分甚至全部應歸功於品牌的影響。對於另外一些產品，如時裝、高技術產品和許多工業用品，品牌的作用相對較小，此時，產品沉澱收益中相當一部分可能應歸因於像專利、技術、客戶資料庫、分銷協定等非品牌無形資產。對非品牌無形資產所創造的未來收益，無疑應從沉澱收益中扣除。

Interbrand公司是採用一種叫“品牌作用指數”(Role of Brand Index，RBI)的方法來決定非品牌無形資產所創造的收益在沉澱收益中的比重。其基本想法是從多個層面審視哪些因素影響產品的沉澱收益，以及品牌在多大程度上促進了沉澱收益的形成。“品牌作用指數”帶有主觀和經驗的成份，考慮了品牌在不同行業和不同產品領域的作用存在差異，並採用“品牌作用指數”試圖從多個方面反映這種差異，這一做法亦應予以充分肯定。對“品牌作用指數”具體應如何編制，雖然Interbrand公司未作詳細揭露，但Interbrand公司認為，它仍不失為一種較系統的品牌作用評價方法。綜合品牌在業務中的作用和業務所產生的沉澱收益，就可以確定由於品牌影響力所形成的未來收益。以圖3-2中為某類商品為例，市場的需求中，被區分為八個小項，該類產品被市場接受與否是由這八個小項所支配，以品質占首位比重最大，依序排列，其中Interbrand將市場上該類依這八個小項做出品牌作用平均指數36%，再將依特定品牌套入，評估出其所屬品牌作用指數40%，意味此品牌於無形資產所創造的收益有40%的程度上促進了沉澱收益的形成，高於一般業界平均。

由於品牌未來收益是基於對品牌的近期和過去業績，及市場未來的可能變動而做出的估計，品牌的強度(Brand Strength)越大，其估計的未來收益成為現實收益的可能

性就越大。因此，在對未來收益貼現時，對強度大的品牌應採用較低的貼現率；反之，則應採用較高的貼現率。結合品牌所創造的未來收益和依據品牌強度所確定的貼現率，就可計算出品牌的現時價值。

(3) 品牌強度分析

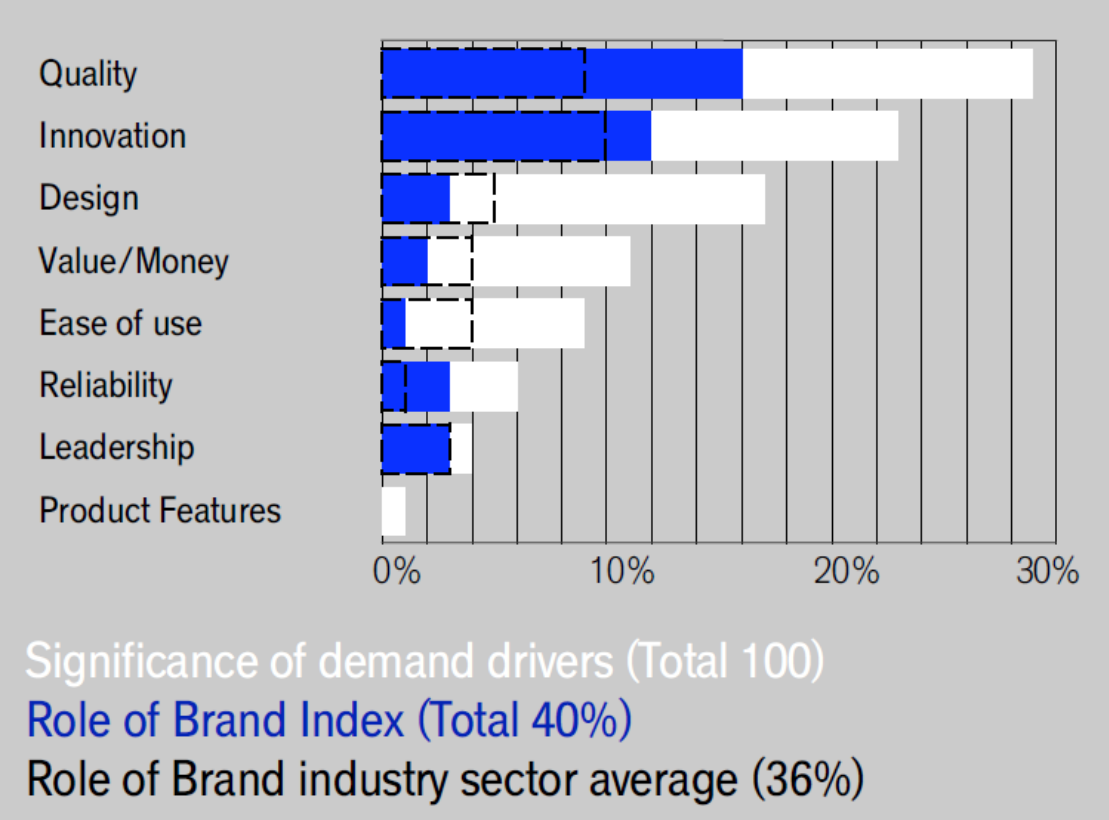


圖5-2_品牌作用指數分析

品牌強度分析是確定被評估品牌較之同行業其他品牌的相對地位。其目的是衡量品牌在將其未來收益變為現實收益過程中的風險，用Interbrand公司所用的術語就是據此確定適用于將未來收益貼現時的貼現率。主要從以下七個方面評價一個品牌的強度，其最高得分如表3-1所示。

A. 市場性質。一般而言，處於成熟、穩定和具有較高市場壁壘的品牌，強度得分就高。像食品、飲料等領域的品牌通常較高技術和時裝領域的品牌得分要高，原因是消費者在選擇後一類產品時，更多地受技術和時尚變化等方面的影響。

B. 穩定性。較早進入市場的品牌往往比新近進入的品牌擁有更多的忠誠消費者，因此應賦予更高分值。

C. 品牌在同行業中的地位。居於領導地位的品牌，由於對市場具有更大的影響力，因此，它較居於其他位置的品牌得分更高。

D. 行銷範圍。品牌行銷越廣，其抵禦競爭者和擴張市場的能力越強，因而得分越高。

E. 品牌趨勢。品牌越具有時代感與消費者需求越趨於一致，就越具有價值。

F. 品牌支持。獲得持續投資和重點支持的品牌通常更具有價值，同時，除了投資力度外，投資的品質與品牌強度亦有密切的關係。

G. 品牌保護。獲得註冊、享有商標專用權從而受到商標法保護的品牌較未註冊品牌或註冊地位受到挑戰的品牌價值更高。另外，受到特殊法律保護的品牌較受一般法律保護的品牌具有更大的市場價值。

市場性質	10
穩定性	15
市場定位	25
品牌趨勢	10
品牌支持	10
行銷範圍	25
品牌保護	15
合計	100

表5-1_評價品牌強度的七個方面與最高分數值

品牌強度特點表現在二個方面：一是對品牌強度的分析從七個層面考慮，並對每個層面規定最高得分，從而匯總出品牌的強度總分，這在現有品牌評估方法中比較獨特，並且反映了品牌強度是由多個因素決定的事實。二是用 S 型曲線將品牌強度分與品牌未來收益所適用的貼現率直接聯繫起來，即據此將某一品牌的強度分與特定的貼

現率相對應，從而用以對品牌未來收益轉化為現實收益的風險作出估計。S型曲線呈現其特定形狀所依據的原則和假定雖然也存在一定的經驗成分，但總體而言是符合現實情況的，並非主觀臆測，此為Interbrand公司所屬的營業秘密。圖5-3 品牌強度的分析實例中，七項分數總加為54分，對應圖5-4的S曲線，其貼現率為9%，其風險較一般業界低，意味品牌對於未來可以承擔風險較高，較不畏懼環境變化。

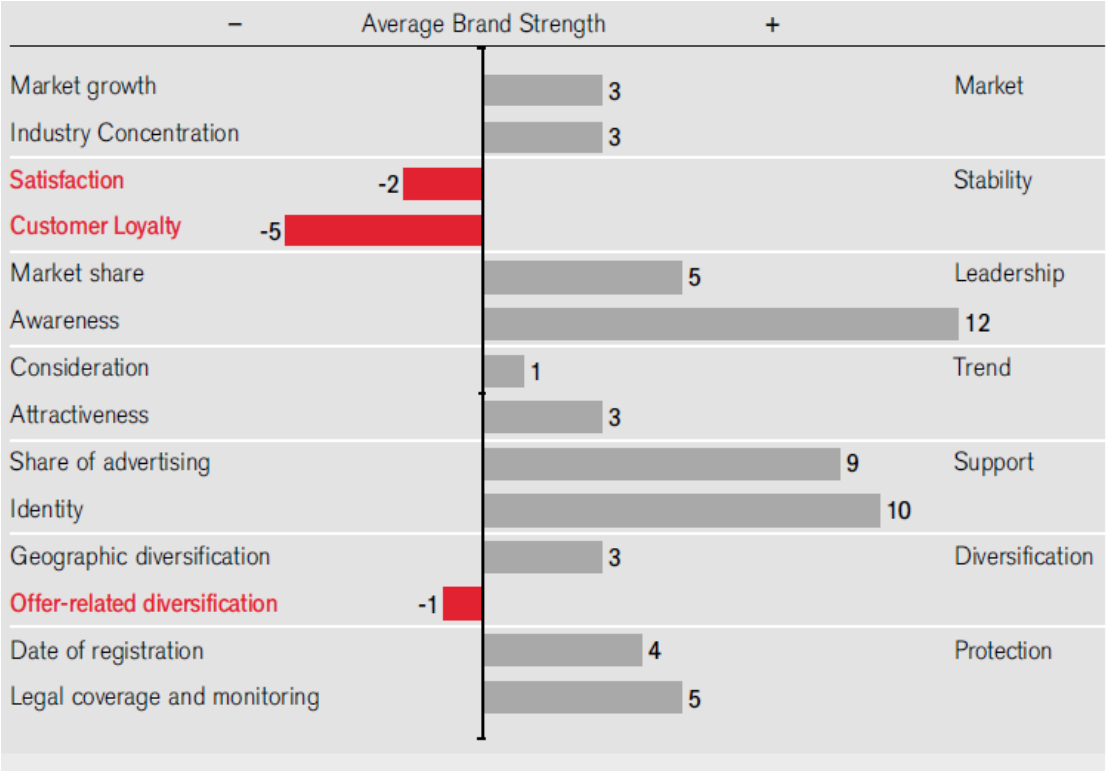


圖5-3_品牌強度的分析實例

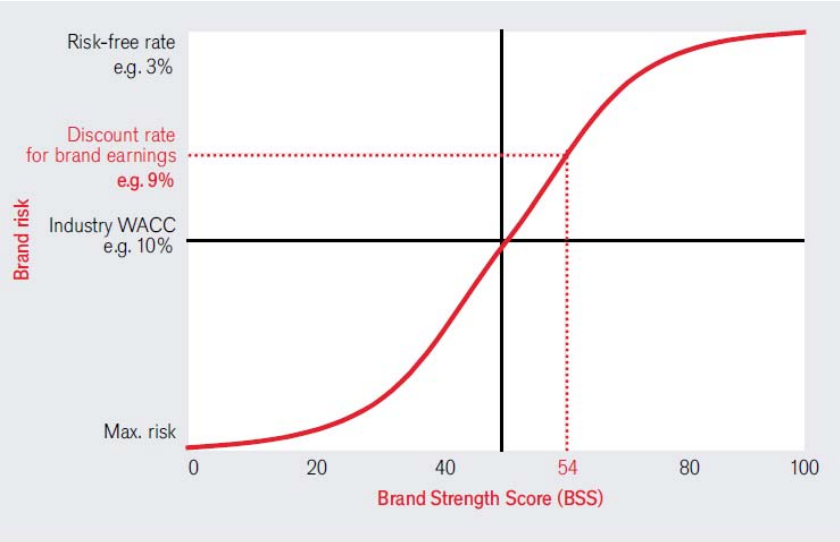


圖5-4_品牌強度的分析中S曲線實例

最後為計算品牌價值計算，綜合上述例子，如表5-1所示是運用Interbrand方法評價某一品牌價值的簡單實例如下。

Ex. 淨銷售收入是用當前年度（即第2006年）不變價計算的；淨銷售額不包括自有品牌和無品牌產品的銷售；有形資產包括固定資產與流動資產，均以第2006年不變價計價；有形資產的收益10%，排除了通貨膨脹的影響；品牌所產生的未來收益按全部無形資產所創收益的40%計算；在對行業、市場和品牌分析基礎上確定的貼現率為9%；第5年之後品牌收益增長為2%。

從表5-2中可看出，被評估品牌到第5年所創造的累積收益的現值為101萬元，第5年後品牌殘值折合現值為277萬元，因此，該品牌的總價值為378萬元。

	Year 2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Branded revenue	440	480	500	520	550	580	620	650
Operating costs	(357)	(390)	(407)	(423)	(447)	(472)	(503)	(528)
EBIT	83	90	94	97	103	108	117	122
Tax 26%	(22)	(24)	(25)	(26)	(27)	(29)	(31)	(32)
NOPAT	61	66	69	71	76	79	86	90
Operating assets	110	120	130	130	140	150	160	160
WACC 10%	(11)	(12)	(13)	(13)	(14)	(15)	(16)	(16)
Economic Value Added (EVA)	50	54	56	58	62	64	70	74
RBI 40% (Brand earnings)				23	25	26	28	29
Discount rate 9%								
Discount factor				1.09	1.19	1.30	1.41	1.54
Discounted earnings				21	21	20	20	19
Value until the year 2010				101				
Terminal value (growth = 2%)				277				
Net present value of the brand segment				**378**				

表5-2_品牌價值計算實例

3. Interbrand 品牌評估法受質疑之處

Interbrand方法也存在一些局限性。首先，對未來若干年銷售、利潤情況的預測存

在較大的不確定性。未來若干年內經濟狀況、市場環境、銷量和成本結構等方面均可能發生急劇變化，現在和過去的銷售態勢在未來急劇變動的環境下不一定能夠延續。

Interbrand方法的基礎恰恰是產品或業務的未來收益，基於未來收益的不確定性，一些學者對這一基礎的可靠性提出了質疑。雖然任何管理決策都存在風險和需要對未來作出某種程度的預測，但如何提高預測的可靠性和精確度確是不容回避的問題。從這一意義上說，品牌評估也可在某一悲觀預測和某一樂觀預測的基礎上作出，從而得出品牌價值的某一幅度範圍，而不一定是某一具體、確定的單一數值。其實，無論基於何種需要而對品牌作價，瞭解品牌價值的大概範圍仍然是具有重要意義的。其次，Interbrand評定品牌強度所考慮的七個因素是否囊括了所有重要的方面，以及各個方面的權重是否恰當，仍有商榷的餘地。再次，品牌的價值可能與所有者及其使用目的存在密切關係，Interbrand方法對此未予反映。同樣一個品牌如“雪碧”掌握在可口可樂公司手裏和掌握在別的公司手裏，其價值會有很大不同。在當今兼併風潮迭起、品牌被作為重要兼併物件的條件下，品牌與所有者之間的關係並非固定不變，品牌價值評估過程中不考慮所有者這一因素恐怕有失偏頗。另外，企業加在為不好友同階段的使用意圖，如是否將品牌延伸使用到其他產品領域，是否擴大品牌行銷的地域範圍，無不影響品牌的價值。

對於這一點， Interbrand方法也未能加以反映。最後，品牌價值是否可以從其他無形資產中分離仍是有爭議的問題。“賓士”的影響與“賓士”汽車本身的品質，與生產這種品質的技術、員工是難以截然分離的。在能否和如何分離的問題上，Interbrand並未提供最終答案。

(二) 品牌價值-星巴克與 85 度 C

2011年由經濟部國際貿易局主辦、中華民國對外貿易發展協會執行、《數位時代》雜誌和國際知名品牌顧問公司Interbrand承辦的「2011年台灣國際 品牌價值調查」中，表5-3所示，短短成立數年的85度C，迅速的竄升至台灣第11大品牌，品牌價值高達2.19億美元，讓許多成立數十年的品牌遠遠落於其後，若以Interbrand模式分析85度C快速

竄升最大的原因應為透過快速展店，擴大行銷範圍得以得到高分，當然其低價咖費消費市場、高品質的麵包糕點，都使仍具一定的市場領導地位與更迎合消費者的品牌趨勢，使品牌作用指數與貼現率都具良好的呈現，加上快速擴大市場營收，必然使品牌價值大幅提升。

排名	品牌	公司名稱	品牌價值(億美元)
1	HTC	宏達國際	36.05
2	Acer	宏碁公司	19.4
3	Asus	華碩電腦	16.37
4	TrendMicro	趨勢科技	12.17
5	MasterKong	康師傅控股	11.9
6	Want-Want	旺旺控股	7.39
7	Giant	巨大機械	3.37
8	Maxxis	正新輪胎	3.35
9	Synnex	聯強國際	3.17
10	Advantech	研華公司	2.41
11	85°C	**美食達人**	**2.19**
12	D-Link	友訊科技	2.01
13	Merida	美利達工業	1.87
14	Transcend	創見資訊	1.46
15	CyberLink	訊連科技	1.4
16	Zyxel	合勤科技	1.4
17	Delta	台達電子	1.39
18	Uni-President	統一企業	1.37
19	Johnson	喬山健康	1.37
20	KGI	凱基證券	0.99

表5-3_2011年二十大台灣國際品牌

知名飲料品牌星巴克是僅次於可口可樂與百事可樂的第三大飲料品牌，其過去十年間皆入選Interbrand百大品牌之中，由圖5-5可知品牌價值由2001年17.57億美元，逐

年以12%年平均成長率增加品牌價值，直到2008年達38.8億美元的品牌價值，而2009年因全球金融海嘯使其品牌價值減損了16%，至32.6億美元，但當海嘯過後，其價值亦迅速恢復至36.6億美元，顯示優秀的品牌，當面對不確定的未來時，其品牌強度仍使其得到相對的低風險性。

Interbrand於2011年對其評論，在咖啡產業中眾多競爭者，仍不斷持續威脅星巴克市場市佔率，星巴克尋找其品牌的強化，星巴克推出了重新調試標誌，並獲得專家和消費者大多正面的評價，並加強其成為一個社區機構，增進品牌認同感。如同其他消費品牌，星巴克正準備將中國成為其最大的市場，擴展包裝式商品和引進茶產品為基礎的數量，增進品牌銷售範圍。而星巴克正在不斷地持續努力發展公平貿易的承諾，到2015年，該公司期望將來全數採用通過具道德認證的來源提供成為其咖啡原料。期許成為社交媒體巨頭，為使品牌有效在網路線上連結，建立我的星巴克理念和我的星巴克簽名網站使熱衷消費者參與，不斷增強其品牌趨勢與提升品牌忠誠度。

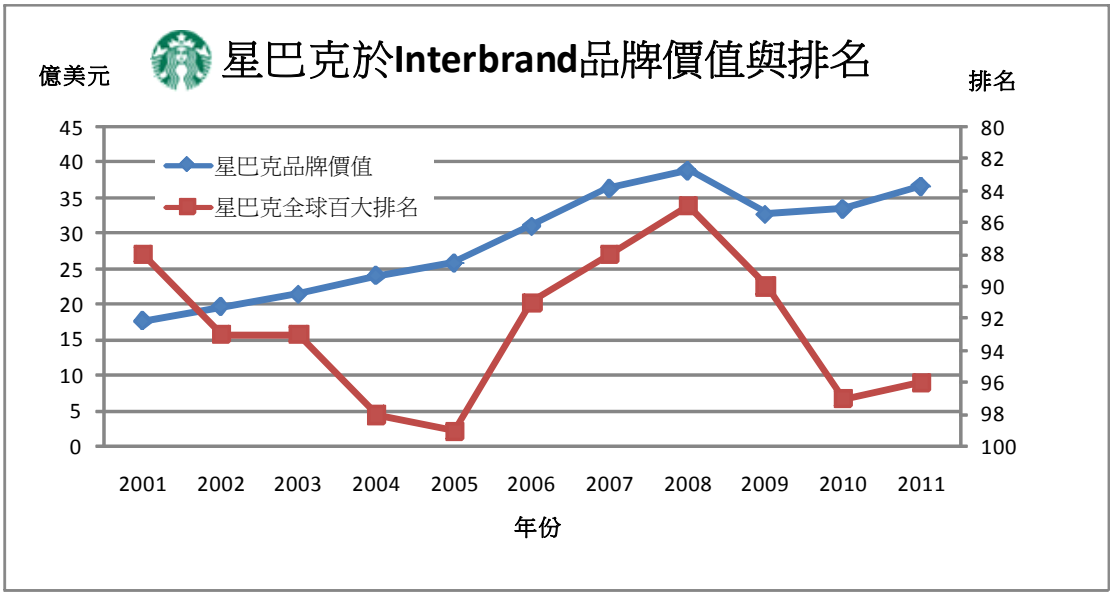


圖5-5_星巴克近十年品牌價值與排名

(三) 品牌價值與市場價值之比較-星巴克與 85 度 C

用前述Interbrand的品牌價值可知，星巴克在2011年之品牌價值為36.6億美元，相

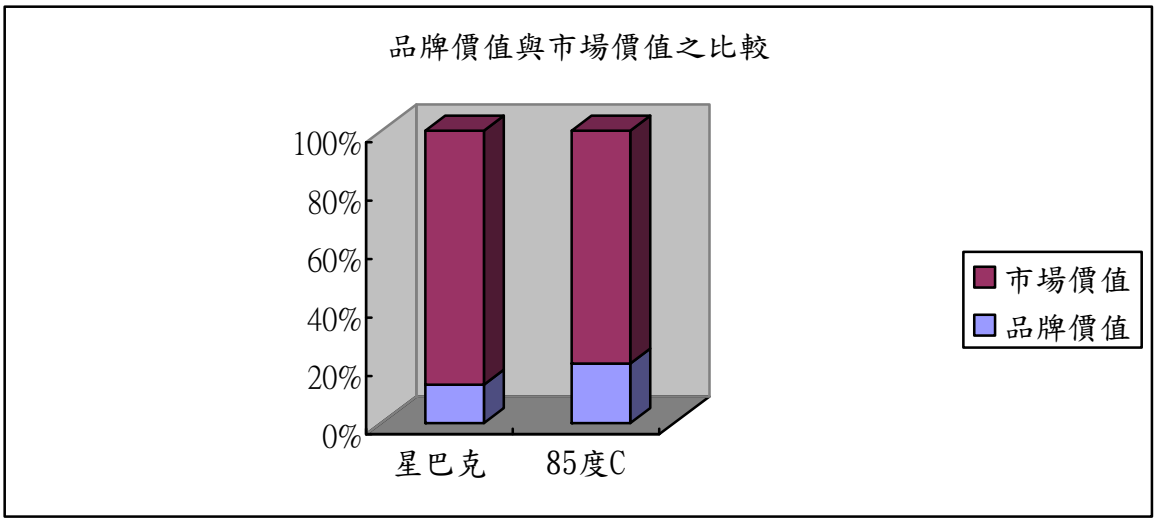


圖 5-6_星巴克與 85 度 C 品牌價值與市場價值之比較

對於當時之市場價值（Market Capitalization）[16]約美金243.3億美元，由圖5-6可知其市場價值約為品牌價值的6.5倍；反觀85度C，其品牌價值在2011年約為2.19億美元，其市場價值（Market Capitalization）[17]約美金8.6億美元，其市場價值約為品牌價值的3.9倍。從這裏可以看出，星巴克是處於一個相對成熟的市場，其市場價值相對於品牌價值的倍數比85度C高；從另一個角度來看，85度C在未來成長性及快速展店，使得它的品牌價值能快速增長，使得其相對的市場價值與品牌價值倍數比星巴克低。

二、星巴克與 85 度 C 之有形資產評估

本節運用在西雅圖華盛頓大學商學院所學之評價模式(Technology Valuation - Time Value of Money)來評價星巴克與 85 度 C。並參考西雅圖華盛頓大學商學院 Koski 教授所使用評估 Facebook 的模式，同樣建立了一個 Excel Spreadsheet 來評估星巴克與

[16] 請參考 http://www.wikinvest.com/stock/Starbucks_(SBUX)/Data/Market_Capitalization

[17] 請參考 http://www.google.com/finance?q=TPE%3A2723&ei=tCtZUMi4D8XvlAW8mwE

85 度 C。

首先，在關於星巴克與 85 度 C 在有形資產的評估，乃基於歷史可自由支配的現金流量（free cash flow），並假設這兩家公司在未來的財務報表和銷售之間的關係仍維持一定的比例；另外，針對兩家公司未來的成長率也做了一定的假設，最後再利用 CAPM 模式決定現金流量的折現率以得到折現值，並計算出每股價格，其詳細的計算模式及步驟如下。

(一) 星巴克之有形資產評估

1. 步驟一：取得最近三年的財務報表，其中包含損益表，資本支出及營運資金。

STARBUCKS CORPORATION				
CONSOLIDATED STATEMENTS OF EARNINGS – AS RECAST				
(unaudited, in millions)				
		2009	***2010***	***2011***
Net revenues				
Company-operated stores		8,180.1	8,963.5	9,632.4
Licensed stores		795.0	875.2	1,007.5
CPG, foodservice and other		799.5	868.7	1,060.5
Total net revenues		9,774.6	10,707.4	11,700.4
Cost of sales including occupancy costs		4,272.3	4,416.5	4,915.5
Store operating expenses		3,359.1	3,471.9	3,594.9
Other operating expenses		250.6	279.7	392.8
Depreciation and amortization expenses		534.7	510.4	523.3
General and administrative expenses		585.4	704.6	749.3
Restructuring charges		332.4	53.0	-
Total operating expenses		9,334.5	9,436.1	10,175.8
Gain on sale of properties		-	-	30.2
Income from equity investees		121.9	148.1	173.7
Operating income		562.0	1,419.4	1,728.5
Interest income and other, net		37.0	50.3	115.9

Interest expense		-39.1	-32.7	-33.3
Earnings before income taxes		559.9	1,437.0	1,811.1
Income taxes		168.4	488.7	563.1
Net earnings including no controlling interest		391.5	948.3	1,248.0
Net earnings attributable to no controlling interest		0.7	2.7	2.3
Net earnings attributable to Starbucks		***390.8***	***945.6***	***1,245.7***
Depreciation		998.2	759.3	366.7
Capital Expenditures		421.1	789.5	1019.5
Change in Working Capital		642.2	346	608

2. 步驟二：以銷售收入做為基底(Base)將上述最近三年的財務報表數字化為百分比，並取其均值或最可能(Most likely ratio)的比例做為假設。

Percent of Sales	**2009**	**2010**	**2011**	***Assumption***	
Net revenues					
Company-operated stores	0.84	0.84	0.82		
Licensed stores	0.08	0.08	0.09		
CPG, foodservice and other	0.08	0.08	0.09		
Total net revenues	1.00	1.00	1.00		
Cost of sales including occupancy costs	0.44	0.41	0.42	0.42	
Store operating expenses	0.34	0.32	0.31	0.32	
Other operating expenses	0.03	0.03	0.03	0.03	
Depreciation and amortization expenses	0.05	0.05	0.04	0.05	
General and administrative expenses	0.06	0.07	0.06	0.06	
Restructuring charges	0.03	0.00	-	-	←we will set these to zero going forward
Total operating expenses	0.95	0.88	0.87	0.88	
Gain on sale of properties	-	-	0.00		←we will set these to zero going forward
Income from equity investees	0.01	0.01	0.01	0.01	
Operating income	0.06	0.13	0.15	0.15	
Interest income and other, net	0.00	0.00	0.01		←we will set these to zero going forward

Interest expense	-0.00	-0.00	-0.00		←we will set these to zero going forward
Earnings before income taxes	0.06	0.13	0.15		
Income taxes	0.02	0.05	0.05	0.35	Percent of income before taxes
Net earnings including no controlling interest	0.04	0.09	0.11		
Net earnings attributable to no controlling interest	0.00	0.00	0.00		
Net earnings attributable to Starbucks	0.04	0.09	0.11		
Depreciation	0.06	0.05	0.05	0.03	
Capital Expenditures	0.05	0.04	0.05	0.05	
Change in Working Capital	0.07	0.03	0.05	0.03	

3. 步驟三：假設星巴克未來五年的成長率為 30%，未來六到十年的成長率為 25%，第十一年後之成長率為 6%，套用 CAPM 的模式，其折舊率為 11.54%。

	Y1~Y5	*Y6~Y10*									
Growth Rate	30%	25%									
Terminal Value Growth Rate	6%										
Discount Rate	11.54%										
Assumptions:	**Percent of**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
Revenue Growth Rate	Prior Rev.	**0.30**	**0.30**	**0.30**	**0.30**	**0.30**	**0.25**	**0.25**	**0.25**	**0.25**	**0.25**
Cost of sales including occupancy costs	Sales	0.42	0.42	0.42	0.42	0.42	0.42	0.42	0.42	0.42	0.42
Store operating expenses	Sales	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32
Other operating expenses	Sales	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03
Depreciation and amortization expenses	Sales	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05
General and administrative expenses	Sales	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06
Income from equity investees	Sales	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01
Operating income	Sales	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15
Provision for Income Taxes	Inc. Bef. Taxes	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35
Depreciation	Sales	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03
Capital Expenditures	Sales	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05
Change in Working Capital	Sales	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03

4. 步驟四：將上述假設套用到現值評價模式即可得每股股價約為 USD$51.88。

Projections:	**Actual**										

	2,011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Revenue	11,700	15,211	19,774	25,706	3,418	43,443	54,303	67,879	84,849	106,061	132,577
Costs and expenses:											
Cost of sales including occupancy costs	4,916	6,388	8,305	10,796	14,035	18,246	22,807	28,509	35,637	44,546	55,682
Store operating expenses	3,595	4,867	6,328	8,226	0,694	13,902	17,377	21,721	27,152	33,940	42,425
Other operating expenses	393	456	593	771	1,003	1,303	1,629	2,036	2,545	3,182	3,977
Depreciation and amortization expenses	523	761	989	1,285	1,671	2,172	2,715	3,394	4,242	5,303	6,629
General and administrative expenses	749	913	1,186	1,542	2,005	2,607	3,258	4,073	5,091	6,364	7,955
Total costs and expenses	10,176	13,385	17,401	22,621	9,407	38,230	47,787	59,734	74,667	93,334	116,668
Income from equity investees	174	152	198	257	334	434	543	679	848	1,061	1,326
Income from operations	1,698	1,977	2,571	3,342	4,344	5,648	7,059	8,824	11,030	13,788	17,235
Other income (expense), net	83	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
EBIT	1,781	1,977	2,571	3,342	4,344	5,648	7,059	8,824	11,030	13,788	17,235
Provision for income taxes	563	692	900	1,170	1,520	1,977	2,471	3,089	3,861	4,826	6,032
EBIAT	***1,218***	1,285	1,671	2,172	2,824	3,671	4,589	5,736	7,170	8,962	11,203
Depreciation	$550	456	593	771	1,003	1,303	1,629	2,036	2,545	3,182	3,977
Capital Expenditures	$532	761	989	1,285	1,671	2,172	2,715	3,394	4,242	5,303	6,629
Change in Working Capital	$608	456	593	771	1,003	1,303	1,629	2,036	2,545	3,182	3,977
Free Cash Flow		***525***	***682***	***887***	***1,153***	***1,499***	***1,873***	***2,342***	***2,927***	***3,659***	***4,574***
Terminal Value											***87,515***
NPV(1-10)	**9,460**										
NPV(TV)	**29,361**										
Total NPV	**38,821**										
Number of Shares:	**748.30**										
Per Share	**51.88**										

(二)85 度 C 之有形資產評估

1. 步驟一：取得最近三年的財務報表，其中包含損益表，資本支出及營運資。

85 C				
CONSOLIDATED STATEMENTS OF EARNINGS				
(NTD, in thousand)				
		2009	***2010***	***2011***
Net revenues				
Company-operated stores		$6,285,522	$836,861	$1,137,866
Sales Return		-2,158	-6,145	-7,196
Total net revenues		6,283,364	8,347,168	11,456,414
Cost of Goods Sold		3,110,115	3,936,394	5,323,405
Operating expenses		2,129,908	3,319,821	4,729,115
Other operating expenses				
Depreciation and amortization expenses				
General and administrative expenses				
Restructuring charges				
Total Cost & Expenses		5,240,023	7,256,215	10,052,520
Gain on sale of properties				
Income from equity investees				
Operating income		44,441	95,014	155,142
Operating loses		34,031	30,117	33,505
Interest expense				
Earnings before income taxes				
Income taxes		295,537	318,989	387,665
Net earnings including no controlling interest				
Net earnings attributable to no controlling interest				
Net earnings attributable to Starbucks		***758,214***	***836,861***	***1,137,866***

Depreciation		418,403	354,889	831,281
Capital Expenditures		741,497	613,488	1,582,314
Change in Working Capital				257,635

2. 步驟二：以銷售收入做為基底(Base)將上述最近三年的財務報表數字化為百分比，並取其均值或最可能(Most likely ratio)的比例做為假設。

Percent of Sales	**2009**	**2010**	**2011**	***Assumption***	
Net revenues					
Company-operated stores	1.00	0.10	0.10		
Sales Return	-0.00	-0.00	-0.00		
	-	-	-		
Total net revenues	1.00	1.00	1.00		
Cost of Goods Sold	0.49	0.47	0.46	0.46	
Operating expenses	0.34	0.40	0.41	0.41	
Other operating expenses	-	-	-	-	
Depreciation and amortization expenses	-	-	-	-	
General and administrative expenses	-	-	-	-	
Restructuring charges	-	-	-	-	
Total Cost & Expenses	0.83	0.87	0.88	0.87	
Gain on sale of properties	-	-	-	-	
Income from equity investees	-	-	-	-	
Operating income	0.01	0.01	0.01	0.01	
Operating loses	0.01	0.00	0.00		←we will set these to zero going forward
Interest expense	-	-	0.01		
Earnings before income taxes	-	-	-		
Income taxes	0.05	0.04	0.03	0.05	Percent of income before taxes
Net earnings including no controlling interest	-	-	-		
Net earnings attributable to no controlling interest	-	-	-		
Net earnings attributable to Starbucks	0.12	0.10	0.10		

Depreciation	0.07	0.04	0.07	0.07	
Capital Expenditures	0.12	0.07	0.14	0.07	
Change in Working Capital	-	-	0.02	0.02	

3. 步驟三：假設星巴克未來五年的成長率為 30%，未來六到十年的成長率為 20%，第十一年後之成長率為 10%，套用 CAPM 的模式，其折舊率為 11.54%。

	Y1~Y5	***Y6~Y10***									
Growth Rate	30%	20%									
Terminal Value Growth Rate	10%										
Discount Rate	11.54%										
Assumptions:	**Percent of**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
Revenue Growth Rate	Prior Rev.	**0.30**	**0.30**	**0.30**	**0.30**	**0.30**	**0.20**	**0.20**	**0.20**	**0.20**	**0.20**
Cost of sales including occupancy costs	Sales	0.46	0.46	0.46	0.46	0.46	0.46	0.46	0.46	0.46	0.46
Store operating expenses	Sales	0.41	0.41	0.41	0.41	0.41	0.41	0.41	0.41	0.41	0.41
Operating income	Sales	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01
Provision for Income Taxes	Inc. Bef. Taxes	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05
Depreciation	Sales	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07
Capital Expenditures	Sales	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07
Change in Working Capital	Sales	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02

4. 步驟四：將上述假設套用到現值評價模式即可得每股股價約為 NTD$214.36。

	NTD in millions										
Projections:	**Actual**										
	2,011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Revenue	11,456	14,893	19,361	25,170	32,721	42,537	51,044	61,253	73,504	88,204	105,845
Costs and expenses:											
Cost of sales including occupancy costs	5,323	6,851	8,906	11,578	15,052	19,567	23,480	28,176	33,812	40,574	48,689
Store operating expenses	4,729	6,106	7,938	10,320	13,415	17,440	20,928	25,114	30,137	36,164	43,397
Other operating expenses		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Depreciation and amortization expenses		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
General and administrative expenses		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total costs and expenses	10,053	12,957	16,844	21,898	28,467	37,007	44,408	53,290	63,948	76,738	92,085
Income from equity investees		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Income from operations	1,404	1,936	2,517	3,272	4,254	5,530	6,636	7,963	9,555	11,467	13,760
Other income (expense), net	122	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
EBIT	1,526	1,936	2,517	3,272	4,254	5,530	6,636	7,963	9,555	11,467	13,760
Provision for income taxes	388	97	126	164	213	276	332	398	478	573	688
EBIAT	***1,138***	1,839	2,391	3,108	4,041	5,253	6,304	7,565	9,078	10,893	13,072
Depreciation	$831	1,043	1,355	1,762	2,290	2,978	3,573	4,288	5,145	6,174	7,409
Capital Expenditures	$1,582	1,043	1,355	1,762	2,290	2,978	3,573	4,288	5,145	6,174	7,409
Change in Working Capital	$258	298	387	503	654	851	1,021	1,225	1,470	1,764	2,117
Free Cash Flow		1,541	2,004	2,605	3,387	4,403	5,283	6,340	7,608	9,129	10,955
Terminal Value											782,499
NPV(1-10)	**$25,570.20**										
NPV(TV)	**262,529**										
Total NPV	**288,099**										
Number of Shares:	**1,344.00**										
Per Share	**214.36**										

(三) 綜合分析

我們利用了兩家公司最近三年的財務報表的資料算出星巴克每股的價值約美金51.88，與2012年11月2日星巴克在美國紐約證交所收盤價格50.52相比，其差距不遠；另外針對85度C的每股價值，我們得到約214.36，對照85度C在2012年11月2日在台灣證交所收盤價208元來看，這個評估模式在某種角度來說是可以提供投資人一個參考價值，並做一個判斷依據。

另外，這種評估模式要隨時依新的狀況（無論是競爭對手，策略修正，或其他情形），依據新的情況而重新修正參數，以其評估模式能反應真實情況。

陸、結論與建議

在本論文最後，將列舉智慧財產於品牌經營中的重要性，並且建議以服務設計、統包輸出兩方法，為台灣企業在全球化過程中，如何找出適合介面與模式，或解決擴展瓶頸，同時藉此提高企業價值。

一、智慧財產於品牌經營中的重要性

從本論文討論中可知，智慧財產權的保護，並不是單一的保護方式，就品牌經營而言，智慧財產權的保護主要是在於商標權的管理，商標權在法律上的維護成本相較於其他的智慧財產全是比較低的，但是市場商譽的建立是非常困難的，而且，受法律保護的智慧財產權並不代表有市場價值，商標權的申請費用並不高，但是商標權不等於「品牌」，品牌是需要花費時間投入精力去經營的。智慧財產權在評估其價值時，可能會使用其對外授權的實績，做為評估其價值的參考，例如，連鎖商店的商標及營業秘密的授權費用及加盟店數額等。

新創公司往往在初期智慧財產權的歸屬方面沒有詳細的規劃，權力不清楚容易導致其後價值減損或無法實施。公司股東，個人的智慧財產權不等於公司的智慧財產權，公司董事、經理人、受雇人等，都需要有明確的契約約定處理智權事宜。在現今網路的時代裡，網域名稱的註冊與管理，也是品牌經營中重要的一環。現在有愈來愈多的網域名稱被開放使用，企業要註冊所有與商標有關之網域名稱，幾乎可說是不可能的任務。

商標權人並不當然應擁有特定網域名稱，商標不等於網域名稱，網域名稱之註冊或使用，亦不等同於商標使用或侵權。若特定網域名稱無法註冊取得或為他人所用，可能造成品牌經營的困難。規畫、經營品牌，應考量網域名稱與商標的問題。品牌也不等於商標，註冊商標只是品牌發展的一小步，但若無法取得商標的保護，亦難談品牌發展。在企業註冊網域名稱時，商標的註冊是優先於網域名稱註冊，但商標註冊時

亦應考慮網域名稱是否已有其他人註冊，並且應先至少註冊一組核心的網域名稱，建立商標之網域名稱防護準則，善用全球、區域網域名稱爭議處理辦法。同時，認爭經營企業網站相較於一個好的網域名稱對於企業品牌保護是更為重要的。

二、利用服務設計為企業強化品牌經營

本篇論文的主題為「品牌經營為企業帶來的價值-以星巴克和 85 度 C 為例」，星巴克和 85 度 C 都是餐飲服務業，其品牌的經營都和服務有著很深的關聯，我們建議利用「服務設計」為服務業找出適合的介面與模式。

「服務設計」簡單來說就是：「改變或創造新的客戶需求，並且用最有效率的方式去滿足它」。服務設計很適合規劃「尚未出現」的服務，這可能是個新的服務性產品、或是單純創造資訊、又或是新的事業體系。

以此服務設計的角度來看，星巴克和 85 度 C，「服務的創新」其實都深植於這兩家公司的基因之中，星巴克的一切服務都在於針對「第三空間」的體驗，不斷進行優化，而 85 度 C 則是專注於提供平價的五星級享受，以此為主軸，來提供商品或服務，並且不斷在服務上面創新，即使企業中並不特別強調所謂的「服務設計」，但是，一旦一個新的服務被設計出來、整個組織、人事、資訊系統等等的界面都需要被重新整理，以貫徹其主要產品或是服務的精神，從中去凸顯品牌的獨特性和，創造差異化的優勢。

我們建議利用服務設計的價值是幫組織傾聽消費者聲音，並且幫組織從最明顯的地方著手，改善消費旅程，不僅能為企業帶來生意，更能強化企業品牌的經營。

三、利用統包輸出為企業拓展市場

由本論文可知，在企業全球化過程中，會遇到許多在技術移轉、服務流程、SOP、人員訓練等問題，例如 85 度 C 遭遇在連鎖店商品、服務品質控制不易，或如何將中央廚房制度順利移轉到海外等問題。統包輸出則提供解決方案，如可將技術、服務流

程、SOP、人員訓練於企業本部設計完成後，完整轉移至旗下連鎖店系統或分店中，達到與總部設計期待之效用與結果。

另外，由於統包輸出非單一資產移轉，其囊括各項有形資產及無形資產(專利、商標、著作權及營業秘密等智慧財產權，移轉資產可能涉及之智慧財產權)，且於移轉後，輸出方仍可能提供相關售後服務、材料、半成品、或是從中建立雙方未來之合作關係，故其具有交易時間長、交易內容複雜，以及強烈整合性質等特色。統包輸出之價值應是由多面向所組成，故於衡量價值時，應通盤考量各項影響價值之因素，才能衡量出合理之價值。

四、結語

「世界是平的」作者弗里曼提到，台灣雖然地狹人稠、自然資源困乏，但在這島上卻有著最可貴的資產「腦礦」。在面對國際競爭下，台灣不斷成功地轉型並獲利，但其實我們靠的除了利用這個寶貴資產外，更重要的是勤奮工作與努力儲蓄，但面對全球化加劇，及其他競爭國家崛起的狀況下，如何讓我們的「腦礦」發揮最佳效果，便是現今最急迫的議題了。

期待台灣企業能參考本論文所討論成功企業之品牌經營，以及品牌經營中所產生智慧財產管理，並且以服務設計、統包輸出兩方法在全球化過程中，找出適合介面與模式，或解決擴展瓶頸，藉此提高企業價值；並靠著創意與創新，在知識經濟時代中，本著根留台灣，放眼全球的視野，最終創造出世界知名品牌，並達成國際化的目標。