

逢甲大學學生報告 ePaper

報告題名：星巴克之國家競爭優勢分析

International Business Management: National
Competitive Advantage of Starbucks

作者：莊媛、黃嘉翎、王文君、陳玉華、呂季真、劉璦瑋

系級：國貿三甲

學號：D0157620、D0166578、D0127310、D0107029、D0168728、D0127013

開課老師：羅芳怡

課程名稱：國際企業管理

開課系所：國際貿易學系

開課學年：103 學年度 第 1 學期

中文摘要

現如今，STARBUCKS 已經成為愛喝咖啡人都會選擇的品牌。不論是在知名百貨裡，還是在人流較多的街道邊，都會有星巴克的店面。而店裡的人向來不少，有時遇到促銷活動，更是會大排長龍。星巴克的成功是有目共睹的，它所創造的文化、服務都得到了全球消費者的廣泛認可，其品牌也是深入人心，可謂形成了一種獨特的咖啡文化。

我們主要通過自己對國際企業管理相關概念的理解來撰寫此篇文章，同時蒐集了期刊雜誌及網路上有關星巴克的相關資料加以分析、彙整、提煉，結合所學，完成此次研究。

此篇研究可以幫助讀者以鑽石模型分析了解美國咖啡業為何具有國際競爭優勢，並且系統的了解到星巴克的管理模式、全球性佈局、在地化政策等。

關鍵字：國際企業管理、星巴克、競爭優勢、在地化策略



Abstract

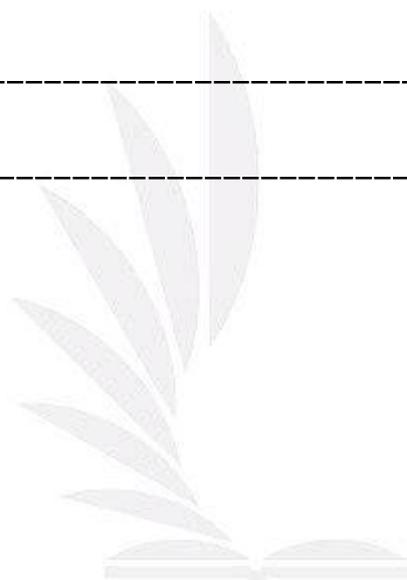
Nowadays, people go to work hoping to do two things. One is sharing great coffee with friends; the other is helping make the world a little better. Since Starbucks is a famous global coffee company and it is the largest coffeehouse company in the world, our team chooses Starbucks as a case to analyze the competitive advantage of American coffee industry. Moreover, this study shows the organization structure, human resources management, and localization strategy (food, peripheral products, architecture) of Starbucks.

Keyword : International Business Management, Starbucks, Competitive advantage, Localization strategy



目 次

一、前言	p. 4
二、簡介	p. 4
三、Porter 之鑽石體系分析	p. 7
四、文化差異	p. 11
五、國際企業的策略	p. 13
六、國際企業組織	p. 16
七、結論、心得	p. 17
八、參考文獻	p. 18



一、前言

在這個快速發展的時代，人們從週一忙到週五。這時，一杯咖啡可以讓你神清氣爽，快速投入到工作中。至於週末，約三兩好友在咖啡廳一坐，聊聊近來的趣事，這種，也是人們喜愛的生活方式。而對於愛喝咖啡的人來說，STARBUCKS 可謂首選。不論是在知名百貨裡，還是在人流較多的街道邊，都會有星巴克的店面。而店裡的人向來不少，有時遇到促銷活動，更是會大排長龍。星巴克的成功是有目共睹的，它所創造的文化、服務都得到了全球消費者的廣泛認可，其品牌也是深入人心，可謂形成了一種獨特的咖啡文化。

因此，為了更加了解星巴克這一品牌，我們決定運用國際企業管理相關知識對此作一番探討。

二、星巴克一簡介

成立：1971 年，華盛頓州西雅圖派克市場

代表人物：董事長兼總裁暨執行長：霍華·蕭茲

總部地點：美國華盛頓州西雅圖

產業：餐飲業

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。(2014 維基百科)

【公司歷程】

(1) 1971 年，星巴克在西雅圖派克市場成立第一家店，開始經營咖啡豆業務。

傑拉得·鮑德溫(Gerald Baldwin)、戈登·波克(Gordon Bowker)和希格爾(Zev Seigl)共同創辦星巴克這一品牌。這三個人是在舊金山柏克萊讀書時，便很喜愛烘焙大師阿爾弗雷德·畢特(Alfred Peet)的重烘焙咖啡。到了1971年4月，第一家星巴克成立與美國西雅圖派克(Pike)市場。

在一開始的經營中，星巴克只是賣訂購的畢特咖啡豆，而非販賣煮好咖啡，一些時候會在現場泡咖啡以便客人試著品嚐。



位在西雅圖市場第一家星巴克

(2) 1987 年，霍華·蕭茲先生收購星巴克，並開出了第一家銷售滴濾咖啡和濃縮咖啡飲料的門店。

霍華蕭茲於1982年加入星巴克。一次到義大利工作，他參觀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。霍華蕭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。

(3) 1992 年，星巴克在紐約納斯達克成功上市，從此進入了一個新的發展階段。

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。

(4) 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。

1998 年 1 月 1 日統一星巴克股份有限公司正式成立，該公司由美國 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，一起在台灣開設並經營 Starbucks Coffee。同年 3 月 28 日，台灣第一家星巴克門市在台北市天母開幕；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。2007 年，第 200 家門市—大英門市開幕。截至 2009 年 3 月，台灣已經有 223 家 STARBUCKS 門市。

統一星巴克股份有限公司以在全球各地選購、烘焙的優質高原咖啡豆為基礎，結合本地傑出人才的培育訓練，為台灣的消費者提供高品質的產和與服務。此外，各店面配合星巴克獨特的空間設計理念，為消費者打造一個除居室與辦公室之外，第三個品嚐咖啡的絕佳地點。

(5) 目前，星巴克在全世界 39 個國家擁有超過 13,000 家門店，145,000 名夥伴。

星巴克在全球範圍內已經有近 12,000 間分店遍佈北美、南美洲、歐洲、中東及太平洋區。星巴克不打算調低在全球開設 4 萬間店的長期計劃，迄今已開了逾 1.5 萬間。2007 年 11 月，星巴克表示將在該財政年度增設 2500 間分店，美國占 1600 間，比最初計劃少約 100 間(2012 維基中文百科，流星的雨季)。

【產品專區】(2012 星巴克)

每月專區

- 焦點飲料
- 糕點新品
- 最新馬克杯
- 最新隨行杯
- 休閒娛樂



糕點專區

- 優活早餐
- 活力午晚餐
- 現烤糕點
- 冰淇淋
- 輕食三明治
- 麵包/點心
- 蛋糕甜點
- 包裝食品
- 生日快樂



飲料專區

- 咖啡飲料
- 星冰樂
- 茶系列
- 其他飲料
- 濃縮咖啡用語
- 台灣在地茶



咖啡設備專區

- 咖啡機
- 磨豆機
- 個人咖啡用品
- 濾壓壺



【商標】



1971 星巴克第一個商標



1992-2010 期間星
巴克所使用的商標



於 2011 年所改用的
星巴克商標

星巴克商標第一個版本是個棕色的商標，它的由來是一幅 16 世紀斯堪地那維亞的雙尾美人魚木雕圖案。

後來星巴克被霍華·蕭茲所創立的每日咖啡合併，所以換了新的商標，也就是其第二版商標。新的商標沿用美人魚圖案，但在美人魚的身體部份做了改動，她沒有赤裸乳房，整個美人魚變大，且商標的顏色變成了綠色，代表每日咖啡。由此，一個融合了原始星巴克 logo 與每日咖啡的特色的商標就誕生了。

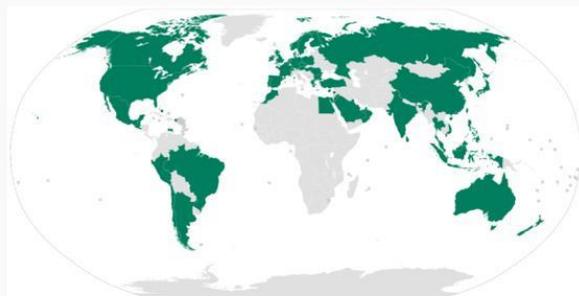
迄今，只有位於美國西雅圖派克市場的首家星巴克店還保有第一版的商標，其販售的商品也多配有第一版商標。

而 2006 年的 9 月，星巴克又重新啟用棕色商標，不過只限於熱飲的紙杯上。據悉，星巴克這麼做是為了慶祝 35 週年紀念，且這個活動會在 9 月底便會結束，而且適用地區僅限美國。

2011 年 1 月，星巴克公佈新的商標，新商標捨棄了舊商標上的「STARBUCKS COFFEE」字環，僅保留中間的美人魚圖樣，於 2011 年 3 月全面更換，但人們對此新商標的評價褒貶不一(2014 維基百科)。

【各國分店】

歐亞	非洲	南美洲	大洋洲	亞洲	歐洲	北美洲
<ul style="list-style-type: none"> • 土耳其 • 俄羅斯 	<ul style="list-style-type: none"> • 埃及 • 摩洛哥 	<ul style="list-style-type: none"> • 阿根廷 • 巴西 • 智利 • 秘魯 	<ul style="list-style-type: none"> • 澳大利亞 • 紐西蘭 	<ul style="list-style-type: none"> • 巴林 • 香港 • 澳門 • 中國 • 印度 • 印尼 • 日本 • 約旦 • 科威特 • 黎巴嫩 • 馬來西亞 • 阿曼 • 菲律賓 • 卡達 • 沙烏地阿拉伯 • 新加坡 • 韓國 • 斯里蘭卡 • 台灣 • 泰國 • 越南 • 阿拉伯聯合大公國 	<ul style="list-style-type: none"> • 奧地利 • 比利時 • 保加利亞 • 臺灣 • 捷克共和國 • 丹麥 • 芬蘭 • 法國 • 德國 • 希臘 • 匈牙利 • 愛爾蘭 • 荷蘭 • 挪威 • 波蘭 • 葡萄牙 • 羅馬尼亞 • 西班牙 • 瑞典 • 瑞士 • 英國 	<ul style="list-style-type: none"> • 阿魯巴 • 加拿大 • 庫拉索島 • 薩爾瓦多 • 瓜地馬拉 • 哥斯大黎加 • 墨西哥 • 波多黎各 • 巴哈馬 • 美國





圖：印度第一家星巴克



圖：英國第一家星巴克



圖：日本第一家星巴克



圖：法國第一家星巴克

三、Porter 之鑽石體系分析 → 美國咖啡產業優勢分析

以 Porter 之鑽石體系分析美國咖啡產業與國外相關產業之相對優勢所在。

【生產要素】

(1) 人力與知識資源豐富

由於咖啡在美國是一種文化，人們對咖啡的瞭解深入，對喝咖啡較為講究，儘管國內的勞工成本比東方國家更高，但咖啡烹煮技術較為領先，對許多高價位的咖啡餐飲業者而言，美國擁有咖啡專業人才，使用的設備多也很先進。

(2) 天然資源-咖啡豆有賴進口

美國的咖啡產業中，像是星巴克這類大品牌都設有專門的採購系統。他們常年旅行在印尼、東非和拉丁美洲一帶，與當地的咖啡種植者和出口商交流、溝通，購買優質咖啡豆，以保證讓所有熱愛該品牌咖啡的人都能品到最純正的咖啡。

路透紐約 2014 年 11 月 19 日運輸資料顯示，星巴克今年從中國採購的咖啡豆數量是其歷史最高水準。這表明，在咖啡豆傳統出口國供應存在擔憂之際，中國正

在成為咖啡豆供應的新興力量。根據輸運資訊服務公司 PIERS 的資料, 星巴克今年前九個月從中國向美國進口阿拉比卡咖啡豆近 1.4 萬袋, 是去年進口總量的五倍有餘, 星巴克兩年前在中國咖啡主要種植地區--雲南推出其首個咖啡種植者支援中心, 但在亞洲仍沒有咖啡豆烘焙工廠。雲南在咖啡豆產量方面不太可能很快就趕上全球頭號咖啡產地巴西的米納吉拉斯州(Minas Gerais)。但面對乾旱及疾病威脅巴西和中美洲地區的咖啡產量, 星巴克會更加仰賴從中國等地進口咖啡豆。

(3) 資本資源豐富

美國經濟依然有世界上最大的國內生產總值(GDP)。美國經濟被認為是世界上最大也是最重要的經濟體。美國經濟高度發達, 資本資源豐富, 有利於咖啡餐飲業的發展。

(4) 基礎建設發展迅速

美國科技進步腳步十分迅速, 咖啡業者更將科技與咖啡消費相結合, 顧客除了可以用現金付款外還可買咖啡券, 在特定商圈內可至咖啡店刷卡消費。電子轉帳與付款系統的快速普及, 有利於刺激咖啡消費的成長。

(5) 小結

整體而言, 美國咖啡業在生產因素方面是處於較有利的地位。但天然資源部分還是要做長遠的考量, 咖啡豆的進口應保持穩定, 以維持正常的供需。

項目	產業狀況	得分
人力與知識資源	咖啡專業人才與技術能力較佳	5
天然資源	咖啡豆的來源仍有賴進口	3
資本資源	資金來源充沛, 國民消費水平高	5
基礎建設	科技發達且普遍運用與各個領域, 有利於咖啡消費的成長	5

【需求條件】

(1) 國內市場易刺激產業優化

美國的生活中, 咖啡文化非常深遠, 美國人的生活中咖啡是不可少的, 所以咖啡的需求量很高。這種需求包括, 價格與品質的考量和對服務的重視; 隨著咖啡業

者積極推動咖啡飲食文化,挑剔型顧客也將越來越多,如此可刺激業者追求高品質、完美的產品和周全的服務,積極從事創新活動,有利提昇產業競爭力。

(2) 國內市場龐大

美國是世界上咖啡消耗最大的國家,美國人幾乎時時處處都在喝咖啡,不論在家還是學校或者公園、辦公室還有公眾場合,隨處可聞咖啡的香氣。據說第一次登上月球的阿波羅號,在返航的途中發生了故障,在生死關頭的時候地面的工作人員安慰飛船上的宇航員:「別擔心,香氣撲鼻的美式咖啡等著你們呢!」

(3) 國內市場需求轉換為國際市場需求的能力高

美國人對咖啡的瞭解較為深入,且如今亞洲等地咖啡習慣已逐漸形成,美國國內咖啡市場的需求已轉換為國際咖啡市場的需求,並逐步擴張。

(4) 小結

項目	產業狀況	得分
國內市場的性質	咖啡文化盛行,利於刺激產業從事改良、創新	5
國內市場的大小	龐大內需市場促使業者投資新產品或新設備,有利提升產業競爭力,但也存在市場飽和的問題。	4
國內市場需求轉換為國際市場需求的能力	國內咖啡市場的需求較易轉換為國際咖啡市場的需求。	5

【相關支援產業】

包括咖啡相關設備的專業製造商、咖啡烘焙廠以及辦理進口業務的貿易商。美國國內咖啡市場成熟,許多咖啡相關設備先進,有咖啡相關設備的專業製造商,例如美國最大包裝咖啡製造商 J. M. Smucker Co(SJM)和卡夫食品集團(KRFT)等。美國的貿易商在國際市場上顯得非常活躍,有助於咖啡業原料與設備來源的順利取得;而國內的咖啡烘焙廠的技術能力先進,得以提升美國咖啡業的國際競爭力。

小結

相關支援產業	產業狀況	得分
咖啡相關產業	國內具有大型專業製造商	5
咖啡烘焙廠	烘焙廠技術能力強	5
進口貿易商	在國際市場上頗具競爭力	5

【企業策略、結構與同業競爭】

(1) 企業策略

咖啡業者所採取的策略大致上分成兩種形態，價格和經營風格。大型企業集團的雄厚資本，造成業界戰況更加激烈。如：星巴克、麥斯威爾。此外咖啡店也有獨特的裝修風格以滿足顧客審美等方面的普遍需求。

(2) 企業結構

企業結構以連鎖咖啡店為主，大致分為直營店和加盟店。

而美國的咖啡產業多採直營店，最大的優點是管理統一，尤其在這個注重品牌行銷的市場，維護一個品牌形象比建立一個品牌還不容易。所以，一些業者是十分堅持直營的策略。例如星巴克咖啡。

(3) 同業競爭激烈

福格斯(Folgers)、麥克斯威爾和星巴克是美國前三位的咖啡品牌，福格斯(Folgers)咖啡業務為降低生產成本，用塑膠材料取代帶蓋的金屬小罐來裝咖啡，反而由於受到咖啡價格上升的有利影響而取得良好的業績。卡夫食品旗下的麥克斯威爾(Maxwell House)與其多年的合作夥伴Rainforest Alliance共同將環保咖啡(從種植到消費均對環境和人體無害)推上主流市場。

星巴克旗下的特殊釀造和西雅圖咖啡的合併，在2003年夏季給美國的咖啡業帶來小的波瀾。同時，由於這一合併，星巴克的即溶咖啡和咖啡豆的銷售額和銷售量的增長在全美前20個咖啡品牌中增長是最高的。這些咖啡業品牌間的激烈競爭，促使美國咖啡業整體實力提升。

(4) 小結

項目	產業狀況	得分
企業策略	完善	5
企業結構	以直營單店為主，使得海外開店有一些障礙。	4
同業競爭	競爭激烈	5

【政府與機會】

政府支援方面，據報導今年美國政府正加緊努力，協助中美洲農民對抗一種毀滅性的咖啡疾病，以遏止咖啡價格攀升。機會，即時機的掌握方面，遵循美國人

咖啡文化傳統, 二十世紀以來 Espresso 咖啡機在美國普及, 因為煮咖啡的過程能自動化, 免除過去煮咖啡受制於人的因素, 而且煮出來的咖啡品質穩定, 使得咖啡量產, 促成咖啡連鎖店的興起。

結論

項目	內容	得分
生產因素	整體而言, 美國的咖啡業在生產因素方面處於有利地位。但天然資源部分還是要做長遠的考量, 咖啡豆的進口應保持穩定, 以維持正常的供需。	4
需求條件	咖啡文化盛行, 利於刺激產業從事改良、創新。龐大內需市場促使業者投資新產品或新設備, 有利提升產業競爭力, 但也存在市場飽和的問題。	4
相關支援產業	國內具有大型專業製造商、烘焙廠技術能力強, 相關產業在國際市場上頗具競爭力	5
企業策略、結構與同業競爭	大型企業策略、結構較為完善, 同業競爭激烈, 有助於本國咖啡產業優勢的形成, 但直營店的模式使得海外開店的門檻較高。	4
政府與機會	政府有出台相關措施, 業者多能確實掌握商機, 大力推動咖啡業的發展	5

註:

1. 評等標準: 與其他國家的相同產業相較
2. 評等尺度: 5分(優)、4分(中上)、3分(中)、2分(中下)、1分(劣)

四、文化差異

【星巴克各地特色建築風格】

荷蘭阿姆斯特丹 A former bank vault in Amsterdam

是世界上最早的中央銀行的起源, 連鎖咖啡品牌 Starbucks 的荷蘭籍概念店設計總監 Liz Muller 則把荷蘭人引以為傲的中央銀行元素引入



生活中的極品享受—星巴克

了咖啡店面的設計當中，式樣仿照阿姆斯特丹銀行建造，店門使用了相當多的原木和可再生材料，天花板布滿了凹凸有致的木方塊，顯得古色古香。

瑞士 A train in Zurich, Switzerland

爲了讓顧客可以在上班路上品嚐到香濃提神的咖啡和點心，Starbucks(星巴克)近日與瑞士列車公司 SBB 合作設計了全球首架 Starbucks 火車，從 11 月 21 號起，顧客只要乘搭這個從瑞士日內瓦國際機場開往 St. Gallen 的 Starbucks “流動店鋪”，即可一試在上班途中從容享受早餐的體驗。



日本 Toyama Kansui Koen, Japan

透明的玻璃建築可以將窗外的景色一覽無遺外，櫻花盛開的季節坐在店內品嚐咖啡更是別有氣氛。



印尼峇里島 Ubud, Bali, Indonesia

深具當地民俗風情的特色門市，不只可以品嚐當地限定口味，還能體驗當地文化。



倫敦 London

特色建築內的星巴克很有濃濃的英倫風格。



星巴克福州

星巴克三坊七巷店位於中國十大歷史名街之一的“三坊七巷”歷史文化街區，是福建地區首個星巴克咖啡店。星巴克三坊七巷店沿襲了明清時期傳統的建築風格，傳統的窗櫺、精緻的木雕，中式的條桌、櫃子，古樸典雅。



【星巴克全球在地化飲品及餐點】

大陸市場推出咖啡月餅、星冰粽，由冰皮製成，有咖啡口味、草莓口味、抹茶口味、芒果等 4 種口味。



台灣市場推出擂茶咖啡系列，有「擂茶咖啡那堤」與「擂茶咖啡星冰樂」兩種口味。



【星巴克各地城市商品-馬克杯】

越南：正面的是越南女學生的裝扮、斗笠、白色長袍，騎車有菜籃的腳踏車。因越南規定高中學校應該把傳統服裝奧黛倫為校服，而且是一套連身全白色制服。背面是世界自然文化遺產-下龍灣。



倫敦：倫敦的杯子當然不能少了大笨鐘與倫敦橋，而實穿的泰晤士河當是背景不可或缺的景象之一，所以另一面的意象，就像乘坐船隻在河面上遠望著倫敦市景。



阿姆斯特丹：被譽為全世界最適合騎單車的城市，除了熟悉的荷蘭街景之外，單車當然就是杯子上的 logo。



香港：杯身看來是太平山獨有的纜車繪圖，而背面是名列世界三大百萬夜景的維多利亞港。



巴黎：巴黎鐵塔和塞納河



五、國際企業的策略

【Porter 低成本與差異化策略】

星巴克利用了規模經濟的效應，以全球星巴克分店的巨大進貨需求為後盾，大大壓低咖啡豆的價格以減少成本，而關係模式也由供應鏈上游延伸到供貨商們，包括咖啡種植園的農場、麵包廠、紙杯加工廠等，星巴克對供應商的挑選、評估等程式相當嚴格，星巴克花費大量人力、物力、財力來開發供應商，能夠力保與供應商保持長期穩定關係，這樣一可節約轉換成本，二可避免供應商調整給業務帶來的衝擊(宋仁，2010)。

在技術管理方面，也要求每一個分店的主管，都要回到星巴克的西雅圖總店受訓，接受咖啡藝術及服務品質的教育，星巴克也與世界各地的合夥人各持一半的股份，這種做法不僅可以督促當地人勤奮於工作，更可以借重當地人的知識，讓星巴克更融合於本土。

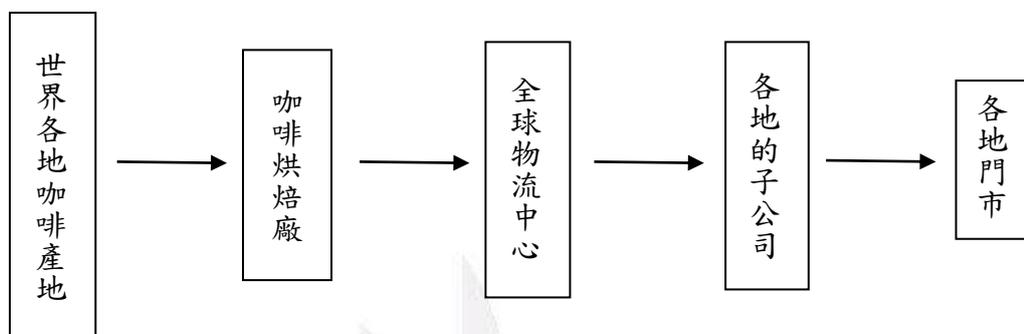
因此在星巴克的美國總部，有一個專門的設計室，擁有一批專業的設計師和藝術家，專門設計全世界所開出來的星巴克店面，在設計每個門市的時候，都會依據當地商圈的特色，進而去思考如何把星巴克融入其中(張輝，2005)，在設計上，星巴克強調每棟建築物都要有自己的風格，在不破壞建築物原本樣貌前提下，讓星巴克融合到其中。因此每增加一家新店，他們就會拍下店內場景和周圍

環境，將照片傳到美國總部，請他們幫助設計。如此一來，星巴克才能做到原汁原味並且融入當地。

由此可見，星巴克是偏重於差異化策略的。

【Porter 價值鏈】

物流



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，再由物流中心分配到鄰近的各地分公司。也因為星巴克擁有自己的物流中心及配送的系統，能夠讓原料及咖啡豆，迅速快速的遞送到各個國家及門市，不經由其他物流業者，同時也能夠自己把關產品的品質，及運送過程的細節。(黃相儒，2008)

【4大策略】



從星巴克這一品牌名稱上，我們就可以清晰地明確其目標市場的定位—「多數人承擔得起的奢侈品」，星巴克鎖定的不是普通的大眾，而是一群注重享受、休閒、崇尚知識及尊重人本位的富有小資情調的城市白領，這些顧客大部分是高

級知識分子，愛好精品、美食和藝術，而且是收入較高、忠誠度極高的消費階層（智庫百科）。

星巴克將自己定位在較高價格的市場，面臨的低成本壓力不高，在地回應壓力才是必須正視的，所以他們在品牌統一的基礎上發揮個性特色，使每一家店面都有自己的風格。

【星巴克的在地回應】

以亞洲為例

*台灣

在餐點方面，配合國內的節慶，在端午節推出「星冰粽」，在中秋節推出特殊月餅。

在建築物方面，星巴克近年在台灣各地尋找有特色的老式建築，透過改造為融合歷史、人文、咖啡三大元素的「咖啡故事館」，透過保留外觀、原味維修內裝，讓咖啡館成為當地歷史文化的保存及社區記憶的延續，更貼近地方風物，例如台北重慶門市（保留日據時期所留下的半圓形建築）、漢中門市（原為救國團蓮苑舊址，是個官方K書中心，外部使用紅磚砌成，內部大量使用木材創造出質樸的清新感，融入了濃厚本土色彩）、基隆義14門市（完整的保留住上個世代的老屋特色，帶點巴洛克式的風味，還有獨特的東西融合設計，顯示了先前基隆港興盛貿易的時代）等都是這樣子的老屋活化案例，透過「老房子·新利用」，讓新門市直接與居民舊回憶連結，成為「在地人的咖啡館」，產生更大的消費者期待感與黏著度，創造星巴克與其他咖啡館的市場區隔。

特別是虎尾門市，為雲林虎尾三級古蹟「合同廳舍-消防廳」的老屋活化。外觀上，星巴克保留了「合同廳舍」完整的巴洛克式歷史古蹟特色，讓原有建物的門、窗、騎樓等早期設計風貌完整呈現，僅在新建門框上輔以星巴克綠色的「STARBUCKS」字樣。

*中國

中國13億人口中的大部分並不喜歡喝星巴克的招牌產品——咖啡，因為中國是一個盛行喝茶的國度，咖啡只有為數不多的追隨者。

然而星巴克飲品菜單上以咖啡飲料為主，並且與美國的相同，茶飲料只佔到很小一部分（JANET ADAMY，2006），所以為了迎合市場，特別研發出售中式茶、綠茶奶酪蛋糕和中式月餅。

在建築物上，中國也很講究融入文化細節，以凸顯出當地特色，像是福州的星巴克三坊七巷店沿襲了明清時期傳統的建築風格，傳統的窗櫺、精緻的木雕，中式的條桌、櫃子，古樸典雅。（han18，2011）

*日本

在建築物方面，強調融入當地風情，因為日本是個櫻花盛開的國家，可以把

建築物的外觀製成透明玻璃，讓店內客人能夠將窗外的櫻花景色一覽無遺，好好的感受櫻花季節的來臨。

總結來說，星巴克的低成本壓力偏低，面對的當地回應壓力也不是很高，主要還是以母公司的理念政策為主，只會針對小地方作微調，像是建築物和部份餐點，所以較偏向於國際化策略。

六、國際企業組織

(1) 組織結構同時具有

a. 功能別部門

- 行銷、供應商、人事、會計
- 國際規劃及財務、一般管理、公共關係、生產

b. 產品別部門

- 北美零售區、特別客戶及批發商、郵購或網路下單、國際客戶、合約客戶

(2) 控制和激勵措施

a. 星巴克比較偏向文化控制的那一類型，其原因如下：

- 員工為重，認為員工就是最好的宣傳方式
- 第一家優先給員工股權
- 對供應商首要要求為品質，喜歡與合作者利益共享
- 屬於大型企業，旗下擁有許多各國子公司，重視在地化

b. 獎勵措施的報酬是採考核制度，在考核的過程中保有客觀性和明確清楚地知道員工的工作範圍，以表明考核項目的責任歸屬，才能排除在外因素，公平公正的去審核。

(3) 組織文化

身為一個國際性企業，最重要的莫過於與顧客維持良好的關係，為此星巴克提出以「我」的理念-第三生活空間，讓現代忙碌的消費者除了公司和家以外，有第三個生活空間，即星巴克的咖啡店面。真誠的服務和精緻優雅的裝潢讓消費者可以在工作繁忙之餘坐下來好好品嚐一杯咖啡，也會根據不同的國家，設計出符合當地特色的飲品、糕點和裝潢設計，同時科技的快速發展，消費者可以即時掌握到關於星巴克的訊息。

小結:跨國公司在經營上對人力資源管理縱然有一個大方向和目標，但細節規範上以及具體實踐還是必須仰賴子公司的人力管理政策來配合運作。

七、結論、心得

我們知道美國咖啡業是佔據領先地位的，通過使用波特鑽石模型，讓我們了解到美國咖啡產業具有競爭優勢的影響因素。由於世界各地的文化差異，星巴克使用了在地化政策，融合了當地文化的特色，體現在建築、商品、HR 等。因此星巴克成功打入多國市場並深受消費者喜愛。

經由這次的探討，讓我們對星巴克有了更進一步的了解。身為一個全球性的跨國企業竟能如此地成功，讓我們感到相當佩服。在這個經濟萎靡的時代，尤其是走高檔路線的情況下，很容易處於高風險的狀態，但是仍然有許多支持者和愛好者觀顧，可見星巴克在咖啡飲品業下了很多功夫，也很用「心」地在做經營。



參考文獻

<http://hsenming.pixnet.net/blog/post/28626065>

<http://www adaymag.com/2014/08/05/think-most-special-starbucks-store.html>

<http://www.want-daily.com/portal.php?mod=view&aid=28773>

<http://fj.sina.com.cn/news/z/2010-09-28/170369235.html>

咖啡豆主產地供應堪憂 星巴克從中國進口量大增

<http://cn.reuters.com/article/CNAnalysesNews/idCNKCS0J40VY20141120>

美國咖啡和茶的市場概況, 劉丹靜 編譯, 2003

<http://zh.wikipedia.org/wiki/星巴克>

星巴克之全球佈局與組織協調-以台灣、美國及大陸為例

南台科技大學知識分享平台

百度文庫-企業內部控制失調案例分析之星巴克公司

圖片來源-A Day Magazine

