

「飲」進全球，讓利得利 — 蕻茶加盟連鎖集團

岑淑筱^a · 黃文資^b · 吳政和^c · 吳欣諭^d

摘要

本個案以蕻茶精緻茶飲為例，說明中小企業如何透過區域代理商 (regional agent)、連鎖加盟體系 (franchising) 進行其全球在地化 (Glocalization) 策略，進行市場佈局。個案公司蕻茶，藉由「價值準則」中的兩面向，以促進顧客價值：「卓越運營」、「客戶親密合作關係」策略，（另一面向是 - 「產品領導力」策略）致力於提供客戶卓越的價值。蕻茶透過聚焦業務範圍，而非擴大業務範圍的方式，進軍越南市場，獲得「以小搏大」的領導地位；克服「市場看的到，卻得不到」，無法觸及顧客的窘境。蕻茶如何「借力使力」策略佈局，透過代理商、連鎖加盟制度，進軍越南市場，成為一方之霸；並且透過「讓利、得利」，與當地代理商成為利害共同體，奠基組織發展利基點，獲得市場、搏得商機。個案將提出價值觀點的理論模式，解釋蕻茶如何透過「價值觀點」來發展海外市場，並與區域代理商互利雙贏，成功開拓越南市場。

關鍵詞 蕻茶、連鎖加盟、商業模式、價值觀點

a 靜宜大學 觀光事業學系 教授，E-mail：shtsen@pu.edu.tw

b 蕻茶全球集團顧問，E-mail：cruisermaurice@yahoo.com.tw

c 靜宜大學 觀光事業學系教授，E-mail：chwu@pu.edu.tw

d 靜宜大學 觀光事業學系碩士生，E-mail：a0988456018@gmail.com

Give in Profit, Gain in More Back — Ding Tea Group

Shu-Hsiao Tsen^a · Wen-Tzu Huang^b · Cheng-Ho Wu^c · Hsin-Yu Wu^d

Abstract

The study was to explain how SMEs adopt the "regional agent", "franchising system" as a way to execute it "globalization strategy", and to obtain the international market. In the case, DING TEA has focused on two of three value disciplines-strategy of "operational excellence", and strategy of "customer intimacy" (another one is strategy of "product leadership") to deliver Superior customer value to run the market plan. Thus, DING TEA has become champion and outperformed two of these disciplines, and resulted taken leadership positions of Vietnam by narrowing its business focus, deeply on its specific scope; and tried to leverage its niche, to overcome the market barriers, then make Vietnam market available and achievable. The case would reveal DING TEA how to "level up" its business, by means of the "Regional agent", "franchising system" to occupy its market share, and to be a champion of Vietnam. Besides, DING TEA also intrigued strategy of "give in, and gain in", to appeal the local area agent to be an intimacy partnership, both sides shared a common interests and realities of the market. The case would propose an idea on Value disciplines to explain that how DING TEA succeed by selling "value disciplines" its regional agent, and illustrate the way that DING TEA how to coordinate the area agent to reach the "win-win" condition, and gain the mutual benefits, resulted that occupied the main market shares of Vietnam.

Key Words DING TEA, Franchising, Business model, Value discipline

a Professor, Department of Tourism, Providence University, E-mail : shtsen@pu.edu.tw

b Consultant for Global strategy, Ding Tea Group, E-mail : cruisermaurice@yahoo.com.tw

c Professor, Department of Tourism, Providence University, E-mail : chwu@pu.edu.tw

d Graduate student, Providence University, Department of Tourism,
E-mail : a0988456018@gmail.com

壹、前言

根留台灣，面向國際

2018年底2019年初尾牙，許維翔總經理（簡稱許總）開心的跟員工們分享，這十幾年來他的創業歷程。2019年7月，搬進台中七期大遠百斜對面中國信託大樓的21樓，許總站在辦公室的透明落地窗往外俯瞰台中市街景，心中點滴，如人飲水，冷暖自知。

目前，蕭茶在全球有六百多家的加盟店，蕭茶在全球六百多家加盟店的經營管理上，「幾乎」由總部「親力親為」，直接與加盟夥伴聯繫，六百多家公司的背後，人力相當精簡，是如何做到的呢？

洞察趨勢，「飲」進全球

一路走來，對於一位從逢甲大學商學院畢業的學生來說，看起來理所當然，極為順利的背後，其實，有非常多的決策與思考，許總如何用很低的成本經營管理這六百多家店呢？

貳、蕭茶緣起

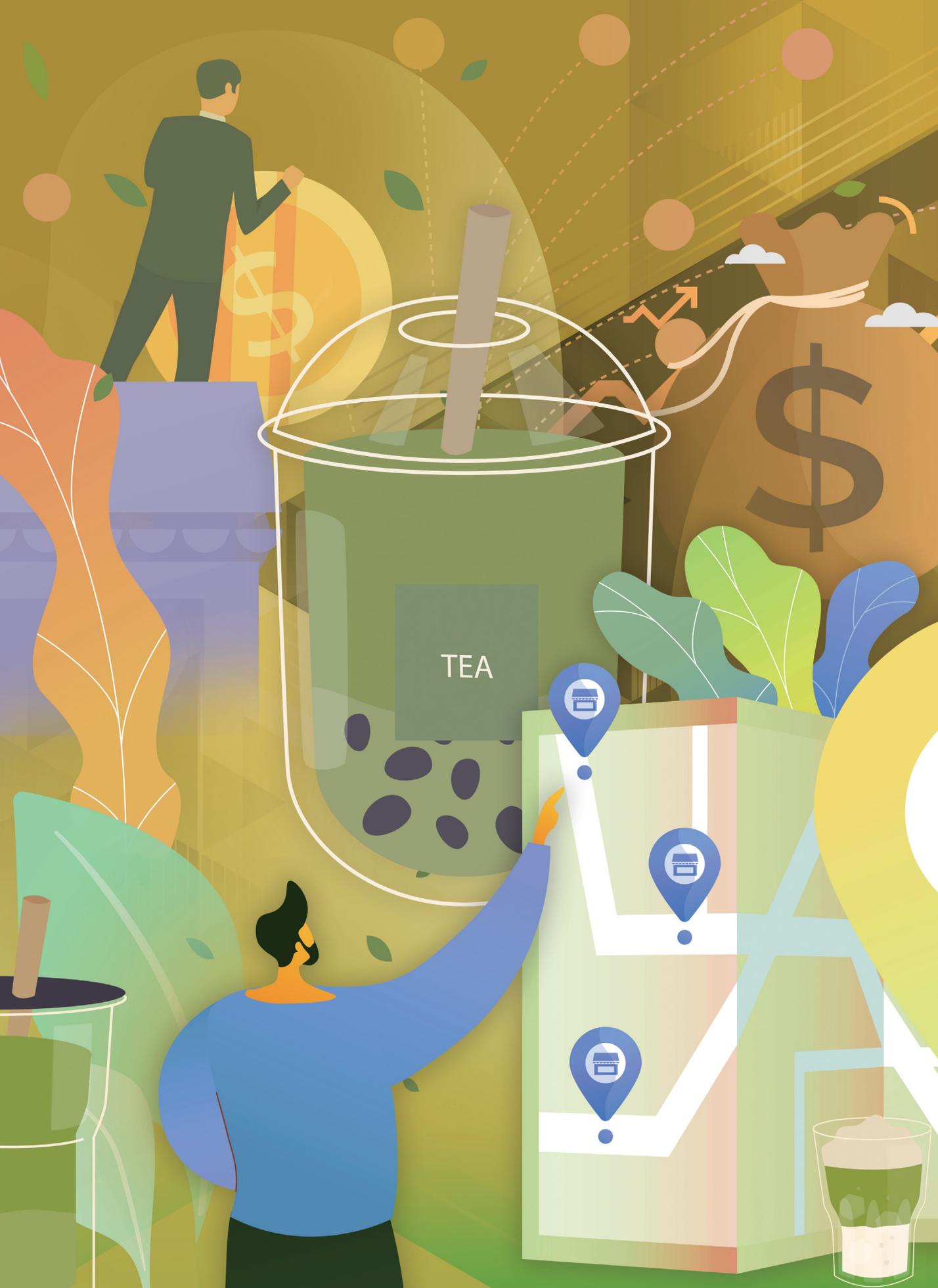
話說從頭

大學時，許總就讀於逢甲，也於鄰近的逢甲商圈泡沫紅茶店工讀，發覺，在人潮聚集的地方，例如，逢甲夜市，大批的學生會來此逛夜市、吃美食。而

當在逛街覺得口渴時，人手一杯手搖飲，儼然成為一種生活方式，因此，許總毅然決然決定小試身手，便從大學工讀以來，最熟悉的手搖飲料店著手。自2004年時，於台中逢甲地區，成立了蕭茶台灣總公司，同時開了第一家蕭茶連鎖店，位於台中大甲地區。2004年，是許總人生創業的開始，也是他的手搖飲料店元年，帶著年輕人初出創業的兢兢業業，一步一腳印；幸運之神，眷顧著他，當時手搖飲的風氣，方興未艾，手搖飲人手一杯，形成一種習慣，接納度也高。

順利啟航 - 台灣一年100家加盟

非常迅速於2005年，台灣的連鎖加盟店數，突破100家，簡易換算，每三天會有一個加盟業主與許總接洽，並進行開店、展店，也因這樣的激勵，讓許總經理認為機不可失，原來，占地為王是相當重要的。而許總透過連鎖加盟的體系，自身販售原物料給廠商，如此一來，便不需擁有太多前置準備的資金，可直接透過販售原料、物料及材料，給予新加盟業者。許總相信，只要將產品品質控制在水準上，售價的利潤在合理範圍內，加盟總部協助新加盟者將基本生產過程準備好，收取加盟金，前置建置後，新加盟業者便可開展自己的事業，減少了新加盟業者在開店、展店，需準備物料及前置作業的繁複程序，許總認為，「一舉兩得」，對蕭茶總部及新加盟者來說，是雙贏的。



時間來到了 2006 年，蕭茶在台灣的連鎖加盟店數，突破了 200 家，是一個令許總開心愉悅的過程。許總自豪地認為，每年幾乎吸引加盟店數 100 家，努力已一步一腳印的開枝散葉。

進軍大陸市場

2007 年時，許總決定進軍中國大陸市場，在 2008 年、2009 年時，蕭茶在中國大陸市場拓展相當的快速，但也因發展迅速，來不及對加盟業者及廠商，進行較深入的控管，因此，之後便發生了加盟廠商自己進行批貨並註冊蕭茶商標，侵犯了蕭茶在當地智慧財產權 (IP, Intellectual Property) 及商標的辨識權利，稀釋產品品質的一致性，罔顧總部經營管理產品品質與安全需求。

許總心想：「怎麼會這樣呢？又該如何才能夠預防這些事情的發生呢？」許總一直希望，能夠將台灣的手搖飲料，化身為國際化的企業。2010 年時，許總參加了中國大陸的世博會展覽，當時是相當先進的做法，透過世博會增加曝光度，讓中國大陸的參訪者能夠看見蕭茶的產品。也因為如此，後來中國大陸其他各省紛來的廠商，見到世博會上的蕭茶，紛紛想與許總合作，因緣際會，讓許總不禁想到，除中國大陸之外，是否還有其他市場，能夠變成國際化的版圖呢？

轉進新加坡，前進東南亞

2011 年時，一位新加坡的朋友來拜訪，並向許總說道：「每一次到台灣，都非常想念珍珠奶茶。」也因這句話，觸動了充斥在許總身上的生意魂，許總心想：「這也許是個起點。」新加坡是東南亞許多地方的軸心，透過新加坡的輻射，應能夠與上海世博會的效果相當，能夠放眼東南亞；而前往新加坡展店的結果也是順利的。同時，來自印尼、馬來西亞等其他東南亞國家的廠商，看到蕭茶的 brand，考慮加盟；但廠商們也向蕭茶表達，相對中意於 CoCo 都可與五十嵐等比較知名的茶飲品牌，雖然這些品牌的加盟金較高，但其品牌形象及成立知名度，較為響亮。如此的反應，帶給許總更大的提醒，原來自己到東南亞市場，不是先驅，因此，當地廠商便會用其他品牌的標準來檢視蕭茶。

許總認為，要屏除既定印象，是相當困難的。這不禁讓許總想到，也許，應該朝比較新的區域進行拓展，可能有潛在的生機，但卻沒有台商的所在之地，此時，許總看見電視上的報導……。

如果，不只是如果；先驅者如何「讓如果，有結果……」

於 2013 年時，許總認為，也許可以到越南試試看，許多台商到越南開拓市場，再加上，有許多新住民及越南配偶，在人們對於台灣茶的喜好，讓許總對於

越南的市場，相對有把握。同時，許總也認為，越南經濟快要起飛，加上人口年齡層較年輕，相對的，購買力及消費力，應會同步成長才是。

如何進入市場？新模式 vs 舊經驗的拉扯

市場行銷部的職員歡歡表示：「我們應該看看市場上的領先者他們所做的事情，例如：85 度 C 在中國大陸，日出茶太、CoCo 都可，與 KOI 五十嵐，進入某些市場時，尤其在中國大陸市場，都會從直營店或合資直營店開始拓展為加盟的模式。因為，直營店可以確保我們在開店時，對於產品品質的穩定，透過直營店，有一定程度的叫貨量，這樣我們的倉儲與貨櫃原物料過去時，極有程度的能見度與銷售的產品管道。」歡歡接著說道：「透過直營店，才能夠讓大家看到我們的品牌，也透過直營店維持品牌產品的穩定度。」

但，市場企劃部的職員婷婷說：「直營店會吃掉很多成本，我們之前在中國大陸市場也是讓加盟者加盟，加盟者自己都想要創業、想要賺錢，他們怎麼可能會將自己的錢開玩笑，隨便亂做呢？！」

「所以，在中國大陸沒有開設直營店，導致加盟者自己叫料、不守規矩，或者是自己印製杯子的外觀，也都用比較便宜的原物料。當初在大陸的加盟店，因為加盟者自行其事，造成產品品項、

叫貨材料良莠不齊、最後失敗收場，加盟者認為自己擁有所有權，同時也想擁有經營權與決策權，這些加盟者的自利行為，難道只有開設直營店時才可以預防嗎？」

「其實，發生的頻率偶爾會有，但也不是為了避免這些成本，我們卻花了更大的成本去開直營店，這樣不是划不來嗎？」

許總想「如果只是單純透過加盟店，似乎就少了示範店的味道，加上台灣目前的現狀，很多店都是直營店與加盟店一起搭配，這並沒有很大的衝突啊！直營店與加盟店者，可以共享品牌雨傘與原物料的採購成本；直營店與加盟店可為互挺的關係，而不應該只是擇一的關係吧？」

參、下一步 -- 南海 vs 藍海？

當年……2013 年

於 2013 年，許總動心起念，想要前進越南市場，當時的馬來西亞，有 2971 萬人口，而越南有 9150 萬人口。當初，因為到新加坡參展，而受到東南亞華人市場的關注，並到馬來西亞等國開疆闢土，開枝散葉的同時，台灣的茶已是廣為人知，同時，大家也都已經認識五十嵐、日出茶太等其他茶飲品牌，此致薈茶在前進東南亞市場中，有點失去先機，

大家喜歡利用既有他家品牌加盟條件及茶飲的品項來與蕻茶做比較討論。

國際報導皆說明了，日商、韓商及許多台商，都會前進越南，而在手搖茶飲這一塊，似乎還屬於未被開發的商機。越南市場人口數比馬來西亞多，人口年輕，也就具有相當程度的勞動力及購買力，在年輕人嘗鮮的同時且願意消費的趨勢之下，手搖茶飲應該是一門好生意吧。

相較於馬來西亞市場，越南市場特質，皆有些相似，再加上，勞動力及年輕人口眾多，應該是相當不錯的目標市場。

勇於跨前一大步，打破既有的營運框架？

雖然過去所學似乎都顯示「前店後廠」、「中央工廠」是開疆闢土的必經過程，可是真的只能這樣嗎？如果採取貨櫃輸出方式，而不用中央工廠的話，那麼這些貨櫃要如何送達各個地區、各個國際加盟者的手中呢？如果他們貨櫃的船期、交期，與貨櫃產品的品質上有疑慮的時候，那要怎麼辦呢？

大家耳熟能詳的都是 FOB 的模式，FOB（船上交貨）是當賣家船的貨櫃，上了船後，權力轉屬於買方；之後，包括當地的關稅、產品的責任義務，也就轉交到買方手上。但 FOB 旅程中，還包括上船前隱性的風險與成本。這些加盟業者的廠商，來自不同國家，一有問題

的時候，就要與全球各地的加盟業者做聯繫與回覆，這也是個尾大不掉的工作。

許總想著是否能從反向思考，改採 EXW（工廠出貨），當廠商的貨與原料在自己工廠的倉儲，已成貨櫃之後，直接出工廠的門，責任、產品的品質就轉交到買方手上，是否可行？可是，這是過去大家沒有做過，會不會增加彼此的風險？或是讓買方會覺得很麻煩，所以不願意，而增加自己在交易銷貨，賣方與買方達成加盟連鎖合約的風險呢？

許總思索著：「在出貨取貨的過程中，為了標榜台灣茶優質的原物料，並且讓對方『眼見為憑』，也許讓他們來到臺灣，親自挑選原物料，是個不錯的方法。」

在出貨的貿易實務上，似乎大家都熟悉使用 FOB（船上交貨），但是，許總個人認為，若能夠用相對物美價優，且產品品質良好的原物料，同時在價格上，較具競爭力的出貨方式，並透過讓代理商、經銷商或是加盟業者眼見為憑，來台灣挑貨，組成貨櫃，以 EXW（工廠出貨）的方式，給予相對「物美價優」的出貨條件及經濟實惠的原物料價格；如此一來，在工廠出貨的過程中，只要對方挑了貨，貨運裝載成櫃，送出工廠大門，蕻茶也就解決了一樁心事，而代理商及加盟業者，也能夠自由尋找所中意的廠商進行運輸。

同為市場行銷部冰冰：「這樣不是很奇怪嗎？若他們都找自己的貨櫃廠商，

對於薈茶來說，很混亂，也很麻煩，不是嗎？」

許總回：「不會的，其實我們只需將經常合作的貨櫃廠商提供給對方，並給予價格對照表，個別商家貨櫃的量，相對來說，一定比由薈茶大量的貨櫃量來的少，因此，單價便會高出許多，但加盟業者也能夠擁有自主權；但經過一、兩次後，商家便會發現，自組貨櫃，不見得較經濟實惠，但這過程，薈茶可以獲得加盟業主的信任，經過一些時間，也許加盟業主會改心轉意，回頭交由薈茶幫忙叫貨櫃，如此一來，便又回歸到薈茶幫忙組貨櫃的規模經濟。藉由一開始獲得加盟業主的信任，接下來，建立信任之後，眼見為憑，信心為安之時，加盟業者也許又會將叫貨櫃的權利，交付薈茶協助，不是嗎？」

EXW(工廠出貨)可行？

EXW(工廠出貨)，上船前成本跟貨運的風險就全部轉嫁到買家身上，但是，許總願意讓買家來挑貨，加盟金與物料成本相對實惠、買家挑熱賣品項的產品，讓他們自己接洽貨櫃的廠商，與選擇貨櫃的商家，如果他們有需要，總公司還是可以幫忙，但是他們可以自己決定與議價。

許總想讓加盟者覺得自己大權在握、是有決定權的人，提供相對優惠的加盟金，較低的貨物成本，CP值比較高。原物料品質好，但沒有收取這麼高的價格，

透過讓利的概念，大家得到好處；而薈茶也可以避免一些營運上的麻煩，同時得到某些隱形的好處，也許這是個方法，只是他沒有把握，因為所有書上都不是這樣教的，而業界也沒有人這麼做，所以，許總經理正努力的思考著。

越南市場特殊性 vs 產品

許總心想：「當初在中國大陸或新加坡展開第一家區域店時，都是從台灣直接運貨櫃出去；現在全球化的過程，物流產業也是相當成熟，通常運貨櫃出去，應該都可以到某個經濟效益以上，一定要建立所謂的直營店與中央工廠嗎？一定要先從直營店開始嗎？不能有別的營運模式嗎？或者直營店有什麼特殊的功能，是一般加盟店所沒有的呢？」

而越南、馬來西亞市場最大的差別是，越南市場並不像傳統的華人市場，會說華語的人少；而且，越南人具有相對團結及排外的民族性，也表現出共同抵抗外人的習性、強悍，彼此之間相當團結。民族性，使得越籍人士不容易相信外人，相較以前進入東南亞市場及大陸市場的開疆闢土上，有很大的不同，在人生地不熟的情況下，許總該如何切入這塊市場呢？甚且，他對越南當地的語言、法規皆是陌生的，又應該怎麼做呢？更重要的是，許多前進越南開疆闢土的台商，或者是來到台灣讀書的越南人、越南華僑以及許多新住民們，對台灣手搖茶飲甚是稱道，許總嗅到商機，

正在努力的思考並伺機而動。然後，「越南是一個未開發的處女地，蕁茶產品項目單一，有利於管理，但是如果吸引客人，尤其越南是一個日漸開放的市場，消費者也可能想要多吃一些不一樣的產品呀，所以我們是否也要搭配一些不同的茶食、餅乾、小點心，甚至是蛋糕呢？」

許總認真地思考這個問題，產品項目多，目的當然是為了賺錢，但如果產品項目越多，反而會造成更多的成本，存貨成本的壓力，或者是原料進出口的不方便性，那這樣子還要做這件事情嗎？但他也擔心自己的產品品項會不會太過單薄？

此時，業務部的職員咪咪，接著說道：「但我覺得蕁茶的強項一直都是因為我們有非常好的供應商，跟我們合作已久的供應商這麼多年來一直跟我們配合，蕁茶幾乎是零庫存的，只要加盟商跟我們叫貨，我們就可以馬上跟我們的供應商訂貨、出貨，所以這才是我們可以做到零庫存一個很重要的原因；如果蕁茶增加了產品的品項，例如：蛋糕、餅乾之類的，不管是什麼，我們對這些產品的供應商是不熟悉的，甚至不知道跟誰叫貨才有穩定的貨源，而且目前業界裡面能夠像我們現在既有的原料供應商跟我們合作這麼久，是許總從大學開始跟他們互動，他們才願意跟我們長久的合作，我們幾乎沒有什麼庫存的問題，

只要透過『叫貨』就可以直接叫原物料到蕁茶倉庫來，然後，讓這些連鎖加盟的業者來倉庫看貨、取貨，如果是其他的產品項目來源有這麼好的事嗎？等於又要從零開始；而且考慮開疆闢土到海外市場的過程，這些原物料的出口又增加了變數，不但有保存期限的問題，還有食品安全的問題，更重要的是增加了供應原料的困難度，這樣子對我們真的是好的嗎？」

「台灣茶的茶飲是很有名的，但是台灣的蛋糕有很有名嗎？如果這不是台灣有名的強項，也不是我們可以吸引外國人的強項，為什麼要做這件事呢？」

許總聽完後陷入沉思，這個問題似乎也是一個需要思考的方向，一個企業經營的理念，是要將利潤極大化，而在這過程中，產品開發、品項的多元化，其實是其中的一個準則，但是卯足全力，以茶飲為出發點，開發茶飲的特色，以及顧客對茶飲的黏著性，似乎也是一個可以著力的方向；與其做得多、不如做得精深，而且著重海外市場開疆闢土當中，其實產品品項單純，去找相關廠商的時候，也比較容易導入相關的教育訓練以及標準作業程序，對於維護茶品的品質應該也是較方便的。再者，他考慮到加盟商的店面呈現，以及工作流程的方式，多了蛋糕之類的品項，做複合式的餐飲型態經營，真的會比較方便嗎？會不會增加營運上，以及現場管理的困難度呢？

福禍相倚：代理商 vs 經銷商？

此時，另一職員向許總建議：「也許我們應該採代理商或經銷商的模式啊，就讓對方來代理，如此一來，我們便能夠坐享其成。」許總想了想這個提議：「有這麼好的事情嗎？透過代理，就能夠什麼事都不用做了？」所謂的代理商，就是授權給當地的廠商，幫忙代理這個品牌。但是，若品牌都代理於他人，那麼品牌的生死，是否將會操之在他人手中呢（江艾軒、梁定澎、蘇國忠，2016）？

然而，若要像過去傳統的方式，一家家地個別與廠商，洽談加盟連鎖細節，在語言及文化陌生、越南當地法規相當繁瑣的情況下，再加上當地金融法規也不利於外商企業進入，許總是小本經營，也不像大的製造業廠商這麼有規模，他應該如何進入市場，才是最有利的呢？

冰冰又補充說明：「也許透過代理商的方式，我們一樣提供原物料給對方，且對方所有的原物料必須和我們簽約，從臺灣進口，也是我們非常具有賣點的地方啊！大家都很害怕喝到越南茶，連越南人本身也是；二次世界大戰的遺毒，落葉劑的陰影，對當地茶產業及咖啡產業都產生巨大的影響。不論是越南人或是東南亞人，其實對於台灣茶葉是有相當大的期待及優良評價的，也因為如此，我們更應該讓他們了解，我們用的是最純粹的台灣茶，並依我們在台灣原料供應的能力，販售原料給對方，同時，透過代理商替我們

找到下游加盟的廠商，這樣的方式，不是也很好嗎？如此一來，我們便可避免掉語言及相關繁瑣的細節。」

婷婷道：「許總，通常國外的人想要代理我們的品牌，像越南人、越南華僑.. 通常也都會希望是代理最具有台灣特色的手搖茶飲，而我們相對於 CoCo 都可茶飲、以及 Koi 五十嵐來說是弱勢的，薈茶品牌沒有這麼有名，那我們到底要怎樣才能夠吸引這些廠商，彼此利害相關、休戚與共呢？」

「而且再加上 CoCo 都可、Koi 五十嵐，直營店就增加了他們出貨的方便性；當國外業者加盟的時候，可以攤提這些總共出口的貨櫃量，單位成本應該會比較低，那如果我們都是要走區域代理的方式，或者是讓業者直接加盟的話，你怎麼知道他們不會做起來之後由小做大，然後就變心不再加盟我們，像大陸市場那樣！這樣出口的原物料會不會相對比較貴？」

咪咪回：「沒有直營店，不代表一定弱勢呀，因為薈茶的原物料供應優勢、配搭條件是其他廠商沒有的，正因為它牌有直營店，所以，設立於海外的直營店都還得攤提相關的成本，薈茶都走加盟店模式，我們只要好好的出貨，反而省去了有直營店成本的麻煩；別人看到這是直營店的貨可以跟加盟店的貨一起出貨，然後可以攤提成本，可是實際上的運作，卻是直營店的管理成本、管銷費用、人事成本……等等，其實會增加

在地營運的困難，蕭茶如果只是出口貨櫃到當地的加盟商，其實它相對的成本是少很多的。」

「在全球在地化（Glocalization）的過程當中，我們的問題應該是如何讓當地的加盟廠商會跟我們有可長可久的關係吧？那就算有直營店，也不能夠代表可以有可長可久的合作關係，所以重點是如何吸引加盟業者，讓對方一起合作，不要變心，而不是直營店吧？」

許總沉默，再度思考，有直營店的效果會比較好嗎？當年在大陸的市場也是有直營店的模式，但是後來在直營跟加盟兩種模式並行結果並不好；直營店的管銷成本的確太大，而加盟業者的確很容易變心，現在進入越南是一個很好的時刻，因為還沒有這麼多的台商在地「佔地為王」，而蕭茶的經營型態也許可以反其道而變成優勢。蕭茶的原料供應商，很多從他大學打工時代就認識，從大學打工時代開始就都已經了解這些進貨的管道，這麼多年累積下來，他知曉如何跟這些供應商合作，透過大家互信的基礎，也透過他精挑細選的合作夥伴，這些夥伴的出貨能力、品質都有一定程度的保證，蕭茶等於是將這些原料集大成，變成一個茶飲的菜單，然後將這個菜單做成討喜的客戶選擇，讓加盟業者拿到當地去銷售；蕭茶著重於協助在地業者如何進出貨方便、順利，透過這樣子的採購模式，以蕭茶來說幾乎是「買空賣空」，就是直接跟廠商叫貨，

自己不需要擁有很大的倉儲場所，加盟業者從國外來看貨時，到逢甲的總部讓加盟業者看看這些經過挑選、檢驗的原料產品的貨色，檢視、驗貨合格，就可以出貨給加盟業者。

在進出貨給加盟業者過程中，包括原料的成本、物流的運送方式，對蕭茶來說都是最「本少利多」的，幾乎沒有太大的沈沒成本、倉儲成本，透過關係脈絡挑選供應商、轉手「物美價優」原料，得到類「中間商」、「出口貿易商」的利潤，而這是很多人沒有辦法與之比擬、抗衡的，這也是蕭茶的優勢之一。

許總心想：「有這麼好的事情嗎？那為何對方要這樣做呢？他也可以代理其他品牌不是嗎？商業，就是非常現實的賭局，若將代理商養大之後，我們也很怕代理商尾大不掉，造成威脅，應該怎麼做才好呢？」

冰冰道：「經營的型態，除了加盟跟代理商之外，還有另一種，稱做經銷商，經銷商通常在代理商之下，幫忙尋找合作的廠商，販賣原物料，我們可以讓代理商兼作經銷商，將原物料出口給他之後，便等於是進口原物料再販售給廠商的經銷商呀！因此，他便扮演了兩種角色，一個是區域品牌授權加盟的代理商，另外則是原物料的供應商，也因為是原物料的供應商，可收取3%~5%，甚至是7%、8%~10%的經銷服務費用，而對他來說，是有利的。較好的做法是，將雙方利益綁在一起，當他是經銷商時，

越努力發展代理，經銷商的營收及服務費用便會增加，如此一來，雙方利益就有了一致性，不是嗎？我相信我們的茶飲及茶產品是具有號召力的，再加上，透過他們自身的努力，便可兩相得利，不是這樣子嗎？」

許總回應：「該如何吸引越南人成為自己的代理商呢？」

方方接著說道：「台灣有相當多的外籍新娘，中文都很流利，我們應該改變策略，也就是說，讓外籍配偶回到越南故鄉，進而和這些代理商談，外籍配偶了解台灣，同時也了解越南，因此，這些華文講得流利、已經融入台灣生活的外籍配偶，若可以變成我們的業務代表，到越南家鄉，幫助我們和對方談，如此一來，便可成為我們很好的特使。」薈茶是個小企業，小企業本身的特質就是靈活彈性，做茶飲，本就須融入當地，而這些外籍配偶或新住民不就是最好的外交尖兵（江艾軒、梁定澎、蘇國忠，2016）！？

全球在地化 vs 立足越南當先驅！

越南市場到底該如何佈局，正當許總思考著直營店、加盟店，與中央工廠的問題時，此時業務部妙妙：「似乎，越南市場是一個值得開發的市場，這麼多台商都進去了，他們應該會得到思鄉病，想要喝台灣的珍珠奶茶，或手搖飲料。如果到河內或峴港，這些地方都是有利可圖、有機可趁的，那我們應該就

要趁台商的市場，順勢開疆闢土啊！」再加上現在到越南去的船運也相當發達，許總認為運送原物料應也不成問題。

「越南人的屬性屬於團體戰，為什麼我們不要透過授權經銷商，或區域代理商的概念，讓越南人來幫我們工作呢？對於越南，太不熟，英文不太好，越南文更不行。如果對方英文講得好，對我們也有幫助，越南不像去新加坡、馬來西亞及印尼市場，有這麼多的華人可以幫忙，有很多的加盟業主甚至略懂華文，講的也非常好；但是，到越南這個地方不一樣，人生地不熟之外，語言與文化的障礙也是很大的因素。」這些因素讓許總有些擔心，如果到越南展店的話，很多的狀況要從頭來過，跟過去在新加坡、馬來西亞、印尼展店的模式可能不一樣，因為語言是最大的因素，在短時間內，去哪裡找到會講越南文的人呢？在這些地方如何找到地頭蛇呢？

妙妙接著說道：「沒有共同的語言，很難了解當地的一些文化、風土民情，更重要是越南人是打群體戰的民族性，如果，我們今天能夠讓他們用區域帶的話，在做生意的過程中，就會一呼百應，透過自己人來管理自己人，這樣不是更好嗎？我們主要做的事情是把規則做好。」

冰冰接道：「若在越南的區域代理商變成了當地的領頭，透過薈茶的讓利行為，便能夠得到較多的利潤，除了經營管理加盟業者的權利金之外，還能夠

擔任原物料的進口商與經銷商，將台灣進口的原料販售給當地加盟業者。相較來說，比代理其他品牌（蕁茶的競爭者、競爭品牌）賺得更多，這可是其他競爭者沒有採取的策略！」

咪咪附和著：「對阿對阿！且越南當地的加盟業者，同時亦需要來自台灣的品牌保證，才能夠使在地經營可長可久。」

對於蕁茶來說，也是個「互相成全」、「兩全其美」，「互利共好」的過程，換句話說，透過讓利，促進在地廠商在全球在地化的過程中，也使得當地業者與蕁茶的利益相互綁在一塊，成了生命共同體。

這時，許總思考著，「在全球在地化的過程中，讓越南人在地治理，能夠擔任蕁茶在越南的經銷商及代理商，經銷原物料與材料給當地加盟者，同時能夠作為代理商，將品牌複製擴散給其他加盟業者進行加盟；如果店開得多、加盟店多，也就會賺得多。」可是，許總又想到，這樣的話，如果以後這個代理商叛變了，他豈不是輸者全無，兩袋空空任人宰割嗎？許總有點擔心這樣的過程。對許總而言，這樣人生地不熟的越南市場，到底採取何種進入模式的策略，才是適當的呢？

參考文獻

立盟全球供應鏈股份有限公司（2016）。運通知識庫 - 國貿條規。取自：<http://www.leader-mutual.com.tw/m/404-1438-29329.php?Lang=zh-tw>

江艾軒、梁定澎、蘇國忠（2016）。服務業國際化的情境智慧策略。《產業與管理論壇》，18（2），4-22。

劉正松、黃清政（2013）。《國際貿易實務：方法、技巧、效益》。新北：前程文化。

延伸閱讀

何宜霈、朱俊宇、邱威樺、邱威凱、陳牧忠（2019）。《創業的 50 道陰影 - 第 17 章 一杯飲料的全球競爭策略》。台北：台商資源國際有限公司。

何明豐、林博文（2015）。移地邏輯：進入新興市場的商業模式演進。《中山管理評論》，23（1），91-135。

哈佛商業評論（2016）。入境隨俗新興市場。取自：https://www.hbrtaiwan.com/article_content_AR0005073.html。

附錄一 「薈茶」歷年盛事

2004年

- * 台灣總公司成立於台中逢甲地區
- * 第一家連鎖專業店於台中大甲成立

2005年

- * 榮獲頂級商品金鑽獎
- * 訂貨、POS 系統全面 E 化
- * 北區營運中心於台北成立
- * 台灣連鎖加盟店突破 100 家

2006年

- * 榮獲顧客滿意金質獎、全國十大優質企業商品精品獎
- * 南區營運中心於高雄成立
- * 台灣連鎖加盟店突破 200 家

2007年

- * 榮獲消費者金字招牌獎、優良食品推廣門市
- * 倉儲物流中心於台中成立
- * 蘇州總部成立

2008年

- * 榮獲傑出企業家獎
- * 與伊甸社會福利基金會合作
- * 加入愛心守護商店
- * 上海區域代理成立
- * 全球連鎖加盟店數突破 300 家

2009年

- * 杭州、無錫、佛山、武漢、深圳與揚州區域代理成立
- * 集團控股公司成立於香港

2010年

- * 進軍日本
- * 名古屋、天津與青島區域代理成立
- * 中國區法人成立
- * 亞太營運總部於上海成立
- * 進駐上海世博會
- * 全球連鎖總店數超過 350 家

2011年

- * 進軍新加坡、馬來西亞
- * 安徽蕪湖、廣州與成都區域代理成立

2012年

- * 進軍、印尼雅加達、馬來西亞沙勞越、印尼巴丹島與越南河內

2013年

- * 進軍越南、汶萊分店與印尼民丹島
- * 宜春區域代理成立

2014年

- * 前往印尼棉蘭、美國加州與越南海防市
- * 貴陽、河內區域代理成立
- * 升級四代店裝潢

2015年

- * 前往越南、下龍灣、富國島、香港、廣寧省、義安省、老街省與峴港市
- * 前往加拿大開幕

2016年

- * 廣州、越南河內直營旗艦店開幕
- * 成立薩摩亞有限公司
- * 前往越南清化省、海陽省、南定省、宣光省、越池市、河靜省、太平省、芒街市、太原省、安沛省、北寧省、北江省與美國聖地牙哥
- * 越南營運總部於河內成立

2017年

- * 進軍越南和平、省高平省、慶和省-芽莊市、興安省、萊州省、河南省、諒山省、廣平省、巴地頭頓省、廣治省、廣南省-會安市、富安省-緩和市、嘉萊省、同奈省、廣義省與平陽省

2018年

- * 美國拓展 12 個州 - NV.WA.OR.OK.FL.TX.SC.CO.UT.IL.GA.MI
- * 前往加拿大溫哥華、澳洲 (Australia)- 墨爾本 (Melbourne)、波蘭 (Polska)- 華沙市 (Warszawa)、日本 - 大阪市、越南 - 大叻市、美湫 (托) 市、潘切市、芹苴 (肯特)、平福省
- * 與朝陽科技大學簽訂產學合作
- * 榮獲比利時 iTQi 風味絕佳獎 - 最高三星等級
- * 商業周刊專題報導
- * 與靜宜大學簽訂產學合作

2019年

- * 前進日本與波多黎各等

資料來源：本個案整理

附錄二 「蔘茶」教學指引

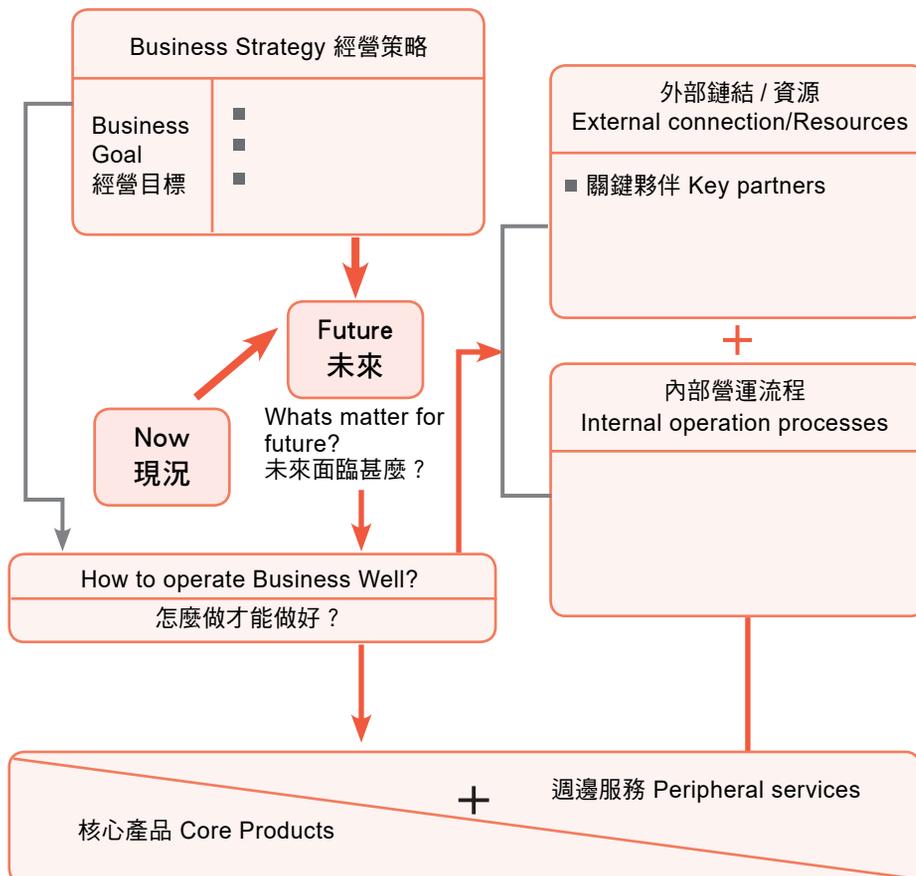
壹、個案總覽

一個具有六百家店規模的台灣蔘茶，只有二十位左右的員工；員工要負責總部營運、人力資源管理、行銷、庫存與倉儲物料管理，管理幅度遍及全球，營運順利，工作的夥伴，很多是從當年與許總經理一樣，從工讀生做起的員工。沒有學過特別的管理理論，卻可以與時俱進，與市場共同進步。

到底許維翔總經理是如何營運蔘茶事業王國呢？還有經歷過什麼樣的決策與抉擇，讓我們抽絲剝繭，一探究竟。

貳、板書計劃

本課程適用於「國際企業管理」、「策略管理」、「組織發展」課程之大學部與碩士班學生，透過個案，讓學生了解進入國際市場的方法，以及策略佈局。



參、個案討論

暖身及破題時，可詢問學生，若今天您是許總，在當初原只想做本小利多的生意，因緣際會轉念想大展鴻圖時，要如何才能夠達到以小搏大，用小本資金，透過營運管理的能力，並讓廠商的利益與自身利益結合，用自身的小本資金以小搏大呢？

一、您會想用何種方式，是直營店，具有示範效果？還是，直營店加上加盟店？還是純粹加盟店呢？

【追問若許總想再拓展一個新的市場時，例如，越南市場，又會採取何種進入市場方式呢？】

(一)直營店

直營店，也可稱為直營連鎖，是指總公司直接經營的連鎖店。意即由公司總部直接管理、投資、經營各個零售點的形態，並在同一經營資本及同一總部集權性管理機構統一領導、進行共同經營活動。

優點	缺點
<ul style="list-style-type: none"> • 外部效果內部化。 • 可以統一調動資金，統一經營戰略，統一開發和運用整體性事業。 • 作為商業資本所有者擁有雄厚的實力，規模經濟有利於金融界、生產廠商打交道。 • 眾多的成員店可深入消費腹地，擴大銷售。 	<ul style="list-style-type: none"> • 成員店自主權小，積極性、創作性和主動性受到限制。 • 需要擁有一定規模的自有資本，資本箝制，發展速度受到限制。 • 大規模的直營連鎖店管理系統龐雜，容易產生官僚化經營，企業交易成本提高。

(二)加盟店 (Kotler & Keller, 2015；商業經濟評論，2015)

加盟主在創業之前，加盟總部會先將本身的 know-how、技術……等經驗，教授給加盟主並且協助創業與經營，雙方都必須簽訂加盟合約，以達到事業之獲利為共同的合作目標；而加盟總部則可因不同的加盟性質而向加盟者收取加盟金、保證金以及權利金等。

優點	缺點
<ul style="list-style-type: none"> • 可提供較吸引顧客之知名商標名稱，對於顧客第一次消費有比較大的吸引力。 • 經營管理經驗累積較為快速且有效。輔導及訓練加盟者增加日後經營成功之可能性。 • 總部整體營銷及後勤專業支援運作，在經營上比自主創業占有優勢。 • 加盟店比自主創業擁有較低廉之進貨成本。 	<ul style="list-style-type: none"> • 加盟店與總部協調溝通不良，造成雙方負擔。 • 加盟總部的營銷策略、服務推廣，因個別加盟店的市場環境有異，可能不適合。 • 加盟總部的要求、監督、限制，可能會阻礙個人店面具有創意或獨特性的經營發展。

簡而言之，直營店可增加產品品牌雨傘的能見度，並且確保營運管理上的基本品質，透過直營店的建立，同時確保中央工廠的銷貨通路順暢，具有示範作用。若有加盟店，可透過直營店與加盟店的原物料成本達到規模經濟及降低採購成本。除加盟者受益之外，直營店本身也是會受益的。若只有純粹加盟店的話，雖然可省下許多固定資本支出，以及前置準備的資金，但可能品質控管不易，並出現破壞自己批貨的行為。

※請學生先行舉手表決說明會採取何種方式。

教師此時應向學生說明，此方式在營運過程中，具有那些優點及缺點，接著，加以

說明蔘茶使用何種方式經營。

(三)蔘茶後來採取的方式為完全加盟，在台灣僅有一家直營店，位於逢甲

其實也是一個讓大家能夠前往參訪的中心，外來客也能夠到此中心受訓及參訪。其他位於全球的 600 家店，皆為加盟店，蔘茶可以說是全台灣手搖茶飲店，唯一只有一家直營店面的品牌。

而只有一家直營店面的廠商，卻能夠吸引許多外來的投資者，分別加入蔘茶的品牌之列，反而其他直營店較多的品牌，卻沒有如此迅速展店的規模。

【學生知道蔘茶幾乎全部都是加盟店後，便可請學生繼續延伸思考第二個問題。】

二、那麼您覺得純粹的加盟店，若以事後諸葛及以果求因法來看的話，為何純粹加盟店的營運方式，可以幫助許總在全球化的過程當中，順利展店呢？

【請學生思考幾個原因，若您是加盟業者，您會考慮些什麼？】

- 成本物料來源品質穩定與否？
- 成本的原料價收入如何？
- 總部如何在給予支持下，又不會有太大干涉？

加盟業者希望能夠有自己的彈性，並且在剛開始雙方合作時，除了有形條約的約束之外，在心理上，似乎也需要某些自身掌控的空間，而加盟業者會認為，此一型態較不會受制於人。許總認為飲料是進入門檻較低的產業，最難以複製模仿的便是產

品的原料，再加上，若能夠使用相對較低的加盟金，例如，三年 3 萬美金，期限為三年，相對來說，一年只需 1 萬美金，如此的加盟金，是相對低的，在業界，**加盟金**大概起跳價都高於 10 萬美金。相對來說，透過讓利的過程，讓業者受到吸引，並且透過貨櫃直接性運輸，省去在當地的營運倉儲，或者中央工廠的成本，透過貨櫃直接點對點的運輸，除了確保產品的品質在相對的水準之上，亦可省去中央工廠

及營運運輸倉儲的成本。同時，許總也認為，商業反映人性。也就是說，他願意用較低的原料價格，販售給加盟廠商，而許總認為，加盟廠商相對來說，需負擔較多的責任及義務。因此，許總採取 EXW 的交貨條件，也就是工廠出貨。

加盟業者的廠商，到台中的倉儲中心挑貨檢貨，成貨櫃後，只要出了工廠的門，所有權及責任便屬於買方。同時，薏茶給提供某些貨櫃公司的名單及報價，廠商可由自家進行聯絡，因此，給予加盟廠商能夠當家做主的感覺。廠商們必須先下單並交付現金後，才會出貨；對許總來說，收入入袋為安，無所謂的資金壓力，不需要先投入資金。

薏茶直接從原物料商出貨，因此，也較無壓制的資金；若有直營店，許總便必須為了直營店，由自身承擔營運壓力及相當的備料過程，若全都是加盟店，便可省去這些麻煩。

(一)信任後，EXW仍轉交給薏茶總部叫貨

而當加盟業者開始有某個程度的信任之後，加盟者開始認為，也許由自家叫貨也不見得那麼的方便，反而進而轉交給薏茶總部進行。

除了怕麻煩之外，為何想要將訂貨櫃及出船的權力，交由薏茶進行負責呢？從加盟業者的角度進行思考，通常為：

第一，加盟者怕麻煩，第二，同樣是工廠出貨，所有權還是屬於買方，加盟者還是需負擔出貨櫃的資金，若許總能夠幫很多家廠商進行叫貨，相對的，貨櫃

價比加盟者各別分散與貨櫃公司議價來得便宜許多。

薏茶可幫眾多加盟者同時訂閱貨櫃，因訂閱貨櫃量多，在價格上，一定比各別的加盟業主自行選擇貨櫃公司，由自身議價的「單打獨鬥」的貨櫃優惠。委託薏茶幫忙的加盟業者越多，貨櫃量就會越多，自然價收入也就較低許多，形成良性循環。

(二)業界先例- EXW的出貨標準

許總，一開始皆是使用 EXW 的出貨標準，也就是工廠出貨，因此，在貨品出了工廠後，所有的原物料成本及責任，便都在買方身上。而起初，由買方自身負責挑選貨櫃，買方同時能夠安心，並覺得能夠自己當家做主。而在雙方有了信任感後，加盟者發現由挑選貨櫃之價收入成本並不會相對便宜，加盟者便會交由許總的公司進行負責出貨櫃之事宜。而通常在業界，若幫忙出貨櫃，通常需負擔 FOB，也就是賣方的責任需延伸較遠較久，並承擔較多，而許總的出貨條件仍是 EXW，也就是工廠出貨後，他就不負責的，即成了買方的責任，此點於業界相對少見。

簡單來說，類「買空賣空」，自身不負任何責任，即是買進原料來販售給廠商，既沒有中央工廠，透過門市倉儲，不論到各個地方，皆由台灣出貨，而出貨過程，交由買家自家選擇出貨廠商及貨櫃，最後，買家還是會回頭交由薏茶進行，這是一個，透過讓利而得利，「買空賣空」，經轉手之後，所有收入便能夠入袋為安。

三、您認為，所有的廠商是否都會產生自利行為？而慕茶作為一個加盟總部的角色，有甚麼兩相得利的因應之道？

廠商將本求利、以小搏大，且借力使力，而得到商機與生意，為理所當然；每家廠商在各方面都會有許多為了力圖組織發展而做的決策，產生所謂的「自利行為」。

「自利行為」可能來自於：

- (一)趨利，趨吉避凶，獲得利潤、主導權……等。
- (二)追求產品、品牌能夠成長茁壯，以得到市場占有率。

(三)縮減前置準備(downtime)的時間，而得到更佳的生产營運效果。

在大陸的例子中，廠商會自行採購原料，而破壞加盟連鎖環節中，品質一致性，即使不是所有的大陸廠商都會產生類似的自利、破壞加盟連鎖的行為，但加盟業者，本就是有自利傾向行為。

四、如果你是許維翔，在人生地不熟的環境，如何在國際市場以小搏大營運呢？會用哪種模式進入市場？是個別加盟？還是區域代理來推廣加盟？請學生表達看法。

【了解當初許維翔為什麼只做加盟店而不做直營店的原因，接下來要請教學生，加盟店通常都需要一間間與加盟業主去討論出貨事宜與營運管理的相關細節。若是代理商或經銷商，類似區域中心的概念，幫助把原物料的訂單，做前置處理，與後續服務，這樣也增加對當地廠商的鏈結。】

(一)1對1加盟合約

透過華人在地鏈結，確保貨運與原料一帆風順，許維翔在大部分的區域（除越南外），包括印尼、馬來西亞，之後的美國市場、中南美洲市場（多明尼加）、與東北亞市場（日本）、歐洲市場（英國、波蘭）等……，絕大部分90%的市場，多透過各別的1對1與加盟業者來進行加盟合約的關係。

為什麼這麼做呢？他認為，如果是各別訂定的話，透過既有的訂貨、交貨的程序進行。除了部份原物料，需根據季節、時令上的調整外，大多數採購品項，照著既有的時程安排就好。

(二)代理商，養虎為患？

如果代理商或區域經銷商，有潛在叛變利基，很容易成為一地之王，大陸業者

叛變之後，對於薈茶會有反思的效果。這件事情為很大的隱憂，所以，他喜歡跟各別廠商交往，保持 1 對 1 營運上生意夥伴的關係。

越南「有關係，就沒關係」

代理商，怕養虎為患，但越南市場許總放的是區域代理權，區域代理權容易尾大不掉，養虎為患，這其實也是許總的憂愁，但因為越南資金不易進出，有越南管理外匯、外國人投資的規定，相對在手續上麻煩許多；越南其實是「有關係，就沒關係」的地方，透過在地的鏈結，這些代理商可以幫處理好前置的相對作業，也可以保障日後進出口貨運原料的一帆風順。

(三)區域代理權vs讓利-互利共好，強強聯手

為了怕代理商會變成叛變的隱憂，所以，許維翔加深了自己讓利的力道，提升區域代理的互利共好；薈茶類大房東，而區域代理商為二房東，他把原物料賣給二房東，不去管二房東在當地原物料的售價、抽成的百分比，甚至除了賣原物料之外，當地代理商還多加一定 % 數的服務費，類似像房屋的仲介一樣，透過代理商服務，服務各個業者，然後賺取服務費。所以，除了可以賺到一部份原物料的金額之外，還有一定程度的服務費用，而也因為這兩項費用，所以越南的代理商為了增加利基，就會找更多的房客——加盟者加入；當這些廠商加入，薈茶還可以再收到加盟權利金，兩相成就、共利共好的方式。

(四)人心、人性-讓利，燃起加盟主展店創業慾望

薈茶為了拓展國外的市場，對於每個區域首先加入的加盟業者，因開疆闢土的先鋒，是區域先驅，廣納財源的先驅，因沒有直營店，只靠加盟，薈茶對於區域的先驅加盟者都給予很大的讓利。

一般來說，所有連鎖加盟品牌的加盟金都在美金 10 萬元左右，再加上前置開店需要固定支出約 5 百萬台幣左右，薈茶在展店時，採取很大的讓利姿態，薈茶認為企業可長可久主要獲利來源不是來自於加盟權利金，而是來自於原物料；所以，薈茶加盟金壓低到三年只要三萬美金。

因為，薈茶除逢甲店為唯一直營店，作為示範、教育訓練用，在世界各地僅有加盟店而沒有直營店。對於首先加入的幾家廠商，鼓勵每一位區域的先驅者，可以得到很大的加盟金優待，三年只要約 1 萬 2 千的美金左右，為相當大的優惠，鼓勵其他廠商加入；比照其他台灣出去的手搖飲料品牌：COCO、50 嵐、日出茶太，薈茶的加盟金相對優惠，在短期之內，就能夠看到誘因，因為加盟金的門檻降低，增加加盟業者願意開店、展店創業的慾望。

(五)除了加盟權利金，賣原物料才是長久之計

每三年簽一次的加盟權利金，雖然是一個收入；持續不中斷的賣原物料才是長久之計。透過加盟金的讓利，讓更多廠商加入自己旗下，保持穩定的供貨，才能賺到更多桶金。

五、您認為，慕茶在國際化「開疆闢土」過程當中，明白自己需借力使力、以小搏大；以中小企業組織規模、資金調度來說，在以小搏大的過程中，慕茶如何執行「讓利、得利」策略？

以果求因、事後諸葛的角度，看越南市場-慕茶透過讓利的過程，使越南人擔任區域加盟總部的角色，在越南招商引資、藉此「開枝散葉」，以吸引許多越南本土廠商跟慕茶越南區域總部做加盟連鎖，成為此區域總部的加盟廠商。

而加盟總部的越南廠商，亦能夠得到慕茶「類」加盟總部的好處，就更願意去招商引資、以開疆闢土，有利國際市場的開枝散葉。

越南商的區域加盟總部，除了能夠得到管理費與加盟總部的營運權利金之外，亦擔負食材成本的進出口原料商、貿易商的角色，從台灣進口到越南，經由越南加盟總部採購材料時，也能夠賺一手食材成本的「轉手價」，這是許總經理的另一讓利、越南總部的另一部分「得利」。

台灣有非常多的中小企業手搖飲，然而如此的營運模式是許總經理開啟先鋒；以一個「本小利微」、「鞭長莫及」的手搖飲加盟總部來說，很難有很大的力量控制海外市場，因此乾脆經由管理基本架構的建

置，進入市場，給予越南商合資，擔任加盟總部角色，促使越南區域總部廠商進行全球在地化以及加盟連鎖的推廣業務；這是「以小搏大」的策略作為。意即：

- (一) 台灣總部無需耗費龐大控制人力、經費成本。
- (二) 在越南當地，有攸關利益的越南商負責營運管理。
- (三) 妥善安排台灣的原物料，越南商簽訂合約，明訂彼此權利義務關係，透過台灣成熟技術而到國外開枝散葉。「本小」卻可以「利多」，使越南商幫慕茶「努力得利」、優勢互補、互相得利，許總透過讓利而得利。

再加上，台灣茶世界聞名，越南商對於台灣品牌的青睞、信任，台灣品牌在越南市場，也希望越南人覺得這是高級舶來品，而透過與慕茶的合作可以進口優質茶業又能夠學習到一流且完善的加盟總部概念，對於越南商來說是一個很好的利基與吸引力。

六、接下來老師可以詢問，是否有發現個案當中，許維翔跟其他的茶飲業不一樣的經營方式，許維翔為什麼到最後會使用區域代理的方式進入越南市場？

【而許維翔在海外品牌知名度可能不如 CoCo 茶飲、KOI、五十嵐的情況之下，為什麼還可以異軍突起，在越南開枝散葉、廣納加盟業者、且經營的不錯呢？】

(一) 加盟主「要」的是什麼？

請學生從加盟主的角度思考，加盟主「要」

的是什麼？所以慕茶可以提供什麼？首先，加盟主都是希望貨源穩定、並且具有

一定程度經營管理的彈性，而且也享有物美價優的產品原料，蕻茶的關鍵能力是將進貨、經過挑選審核之後的原料，設計成適合的茶飲菜單與茶品，將這些成套的管理知能、知識，與原料一併販售給越南的加盟業者，而正因為他不到國外去展店，也沒有國外的直營店，所以相對的，他在直接營運的成本上是少很多的。

也因考量加盟業者會「見異思遷」、「琵琶別抱」，所以許維翔一秉初衷，他認為讓利／讓別人得利，是不變的道理，加盟業者加盟品牌的目的都是為了良好的產品設計、以及營業的利潤，如果蕻茶可以將產品設計的不錯，有很穩定的原料供應來源，卻能夠相對「物美價優」、「經濟實惠」的出貨價格，就是吸引加盟業者的起因之一。

(二)因地制宜-全球在地化 (Glocalization)

再者，因為在越南，人生地不熟，語言也不熟，所以蕻茶認知沒有開直營店的本錢，那透過哪些經營管理的手段可以讓這些加盟業者的利益與自己綁在一起呢？

他認為越南人的民族性是很團結的，且越南人有人親土親的特質，所以許總認為如果可以讓這些加盟業者跟蕻茶是同心齊力、利益一致的話，那就能產生長久的互動；透過上述所說的叫貨、出貨的方式，再加上讓這些加盟業者當區域的代理商，可以變成蕻茶在越南的分身，這個代理商本身類似像區域加盟業者的頭（區域加盟總部），可以代理相關的原物料進去、對接下來的加盟業者收取服務費，變成在地化的加盟總部的概念。

(三)讓利、得利-區域代理商、利害與共

如同跟蕻茶訂購產品，然後再用區域代

理商的角色去讓越南當地的人進行加盟，所以這個區域代理商除了自己可以當加盟業者之外，也具備區域代理商的角色；這樣，蕻茶可以相對「讓利」、讓代理商「得利」，有比較好的利潤。

區域代理商除了原物料進出口的價差之外，還可以收取類似像管理、服務費用，有兩層得利，而這兩層的得利都是別的茶飲品牌無法提供的，因為別的品牌廠商有了直營店，也蓋了自己的中央工廠，或者是相對的會有一些其他的產品類別，例如說：蛋糕、餅乾……等等，這些品項都增加了營運上的複雜度，也就相對的提高了人事成本、管銷成本，也增加儲藏、運輸的成本。

(四)蕻茶-「自有品牌」的「進出口商」

所以蕻茶純粹而單純的原料進出口項目，透過單純的原料組合成不同的茶飲產品，又能夠符合話題性潮流，可是產品本身的原料卻是相對單純的，以這樣的方式讓利給這些區域代理商，讓代理商得利，也能夠將代理商的利益跟自己綁在一起；而越南的代理商，就會發揮自己的能力，多多去尋找下游的加盟業者，蕻茶扮演一個「自有品牌」的「進出口商」的角色，這是跟很多茶飲品牌不同的地方。

很多茶飲品牌總部多希望透過「垂直整合」來去串接自己的產品研發、原物料的採購，以及下游的產品銷售，上下游環環相扣、牽一髮會動全身，如果內部營運效能上做得好，可以得到垂直整合的好處；但相對的，可能會因此增加了管銷成本上的困難，這是蕻茶從出發國際時，很不一樣的思考。

七、您認為，許維翔總經理從大陸發跡、東南亞發展、在越南開枝散葉，以越南模式透過區域代理商的方式，並採取 EXW 的付款方式與區域代理商合作進行全球在地化，在此故事以中小企業來說，蕁茶以小搏大，進行全球在地化的佈局與市場上大的公司組織有哪些不同？

【提醒老師能夠帶出相關的個案，如：GOOGLE、FedEx、或麥當勞，這些企業在進行全球在地化時，其模式皆是以母國公司為基本發展模式，在進行國際發展時適時適地的調整，其經營營運的大架構與組織的政策和準則，多是以母國公司的角度為主；而許維翔總經理跳脫上述模式，貫徹全球化的動力。】

一般在全球在地化的過程當中有所謂的「3A 模式」動力 (Ghemawat, 2007; 2011)：

(一) 動態調適能力 (Adaptation)

動態調適能力，指在地調適的過程，以在地化為中心，考量母國公司經營營運的需求外，以在地化為主。

許總經理具體落實動態調適的經營管理概念，透過區域加盟總部的概念澈底實現。一般的連鎖加盟總部皆是以加盟總部為主，在各地方進行全球化時，以母國公司的觀點去經營而吸引各地廠商，「以我為主，你來配合我」，而許總經理，進行的是標準的 Adaptation 作法，透過當地「因地制宜」以貫徹「以小搏大」的國際化佈局；這亦是與其它品牌其區域加盟總部相當不同之處；即使是餐飲業龍頭的麥當勞，在進入各國在地經營的模式，亦皆以母國公司的政策和準則為主；許維翔總經理因受限於自身的本小利微，採用「動態調適能力」，由越南區域代理負責其在地化營運，以順暢其進行全球在地化目標。

(二) 聚集策略 (Aggregation)

指組織進行全球在地化時，會以母國公司的需求為主，並透過跨國公司之間的強項

連結，強強互補、增強自身母國公司在地研發、生產、製造、行銷的優勢。

Aggregation 策略，是打破國與國之間的框架，以便於推展全球在地化策略，透過強化母國公司在各個地方的優勢發展，亦是一個強力控制的過程，通常需要大資本的跨國企業，才有能力做到。

(三) 套利策略 (Arbitrage)

透過國與國之間條件的差異，在 A 國買進低成本的原料，並在 B 國加工製造後售出；Arbitrage 藉由國與國之間的經營管理條件、匯率和產品價格差異，而套取其中的利潤，通常會涉及一些投機行為；並不止是指從 A 國買原料加工製造，即能夠至 B 國販售，且透過生產過程中的加工製造使產品加值，而是反過來藉由在 A 國買、B 國賣類似產品，透過兩個國家不同的環境、經濟關係，而「賺取價差」，arbitrage 策略，通常是最快速、立即的報酬，然而對組織準則，卻沒有太多好處與幫助。

綜合上述，許維翔總經理的採取全球在地化 3A 策略中的 Adaptation 適應化策略，就是透過思考、揣摩當地的經營營運狀況、生產與研發後，調適出一套最適合紮根的策略，而此策略亦是使蕁茶，

能夠以小搏大、進行全球在地化的一個關鍵因素。

正是因全球在地化的目的，才採取區域加盟商為手段，也因為區域加盟商透過讓利取利的過程，並與加盟商的緊密合作，因此能夠在越南開枝散葉，在人生地不熟的國際間，進行全球在地化。

藉由區域代理商幫忙進行在地管理，是相當特別的例子，即使在製造業、服務業或食品產業，一個母國公司將全球在地化 3A 當中的 Adaptation 發展到極致，亦是許總經理在進入越南市場後摸索得出的模式；往後至南美洲、非洲及其他歐洲地區亦都採取類似模式，而得到以小搏大的經營管理利潤。

這跟過去許多管理學所研究的案例與現象不同，但中小企業來說，卻是相當經典的以小搏大、就地取材（區域代理商）、彼此之間密切合作，能夠澈底貫徹 Adaptation，也就是動態調適管理全球在地化的能力，這是非常難得的（羅顯辰、許文靜、吳清炎、胡美智，2018）。

（延續上題，繼續追問）透過區域代理商彼此合作，蕁茶在當地開枝散葉進行全球在地化的過程中，能夠得到什麼好處？

【老師可以使學生想想全球在地化的目的是什麼？對於一個加盟總部來說，最重要的即為獲利與取利，而透過全球在地化的過程，藉由讓利並與區域廠商合作反而得利，那麼在蕁茶國際化過程，其實與過去大公司進行全球在地化的手段，有相當大的不同。】

（一）文化適應 Acculturation

（Kumar & Steenkamp, 2013）

組織進行全球在地化過程中，最大的困難

在於人生地不熟，亦沒有一個關鍵性的軟實力能夠觀察與了解在地的風土民情，蕁茶透過越南區域加盟總部適當讓利而得利；區域加盟總部會扮演兩個關鍵的角色：

1. 區域代理商

類似於當地的區域加盟總部，招攬本土的連鎖加盟廠商，在與廠商互動的過程中，因他們是在地人，更了解當地的風土民情。

2. 原物料進出口的代理商

透過原物料／半成品代理商的角色，加盟業者的原物料進出口，可另外賺上一筆；因此除了加盟金與權利金外，還能夠賺取原料貨物進出口的價差。這經營管理方式原本是受限於蕁茶的本小利微，亦是所有中小企業廠商所面臨的劣勢，雖然有宏圖大志想要進軍全球，卻無法像大公司一樣擁有一個大框架、大架構使大家（分散各地的加盟業者）配合組織策略與架構來進行在地化的調適；但這樣的受限，反而使許總經理變化出另一套模式，透過讓利、得利，與區域代理商（品牌總部＋原物料進口）合作，得到最好的在地調適，協助蕁茶進行全球在地化時的文化適應，是相當經典的「援用他人之力，為己所用」的全球在地化案例。

（二）適度的鬆管控制 Loose Tight Control

（Bhide, 2010）

回到組織經營管理的原則，為了使組織能夠發展、紮根、足以使組織發展穩健的商業模式，透過 Loose Tight Control 的過程與區域代理商緊密合作；某種程度的鬆綁，反而能夠促進緊密合作，如此與區域代理商兩方的 Tango（探戈），反而可以譜出較長的舞曲、以及精采的

變化模式；而這樣策略，在許多大公司相較不容易執行。

為講求全世界營運的一致性，包括產品一致性、加盟品牌形象一致性……等，總部經常採取相較嚴厲的控管。

蔦茶在這部分充滿彈性，基本原則為原物料須從台灣進口，要符合彼此互利合作的條款；其餘營運調整，皆是以區域加盟總部（類似區域加盟的總公司、母公司的概念）／區域代理商來負責規範、規劃，進

行在地化的市場營運原則；因此我們能夠發現：從越南，乃至後續中南美洲、波多黎各、歐洲的某些店面，除蔦茶的 LOGO 之外，在地的裝潢、營運動線與店面的區位選擇，其實皆是當地代理商所決定。

相較於麥當勞或肯德基……等餐飲連鎖業的先驅與大老，蔦茶的營運模式為一種異軍突起，可卻能夠在世界競爭的過程中，以小搏大，獲得一席之地，是相當難能可貴的例子。

八、透過蔦茶這個個案，請學生來歸納、綜整、比較組織在國際化的過程當中可能有的幾種營運模式？

【老師要帶出 Treacy & Wiersema (1993; 1997) 提出來的 Value Discipline 價值屬性的原則（參見圖 1），提及到組織在追求擴張的時，三大途徑（參見圖 2）。價值模式 Value Discipline 蔦茶需要思考組織與資源的限制，本身有什麼且可以做些什麼？自身沒有什麼，而須趨避什麼 (Avoidance)？蔦茶透過優勢發展，以避免獻醜及暴露短處，應該怎麼做呢？透過 Value Discipline 價值模式找到著墨的方向。組織策略透過 Value Discipline 確定方向後，那蔦茶的組織作為？蔦茶進行全球在地化的過程中，透過區域代理商作為工具跟手段，能夠得到三 A 與文化調適，透過鬆綁，而得到最有效的控制。再者為透過具體執行的細節，包括如何透過區域代理商，加上原物料進出口商的角色，使蔦茶讓利而得利的具體方法。這樣一整套的 Value Discipline 為全球在地化的三 A、文化適應模式及在執行全球在地化的具體作為。】

(一) 追求產品的差異化 (Product leadership)

產品的差異化主要是追求最好的產品，透過產品的差異，讓顧客對產品差異的屬性有所認知，所以非買不可，願意付比較高的價錢去買這個具有差異性的產品。

(二) 優異的營運效能 (Operational excellence)

追求的是最佳成本 (Best total cost)，透過營運上的效率與效能，能夠使得成本最佳化、相對地經濟實惠、物美價優。

(三) 顧客的親密關係 (Customer intimacy)

就是透過回應顧客的需求，給顧客最好的回應 (Best total solution)。

1. 價值模式 Value disciplines

Treacy & Wiersema (1993; 1997) 的價值屬性說明上，認為一個組織要能夠吸引顧客，維持可長可久的互動，一定要做到這三大策略當中，其中至少一個面向，才能夠讓顧客對組織「具有黏著度」，

藉由 Value disciplines 架構，檢驗薈茶的操作模式，主要是以營運上的效能為主，具有營運上的成本最佳化，也因為營運的成本最佳化，讓顧客可以得到物美價優的產品跟原料，同時也兼具顧客親密性的一個策略，也就是從顧客的角度出發，透過讓利、得利的過程，讓顧客得到相對的利潤。

除此之外，薈茶透過區域代理商的概念，授予越南的區域代理權，因為人生地不熟，所以透過區域代理商的方式，讓越南的加盟業者，有一部分的人來扮演區域代理商的角色，可以透過進貨的過程，賺取原料的價差之外，還可以收取類區域加盟總部的服務費跟管理費，給予這些後來當地的加盟業者一些管理上的輔導，這樣子的一個「讓利、得利」的模式，讓區域代理商與薈茶的合作關係休戚與共、利害相

關，兩者合作密不可分；這也是薈茶能夠在越南穩紮穩打的因素之一。

2.借力使力-全球在地化（Glocalization）

相較於 CoCo 都可茶飲以及五十嵐，自己設立了區域加盟總部、中央工廠，這看起來似乎是直接**全球在地化（Glocalization）**的好途徑，能夠親臨現場、了解當地，但是其實這也增加了營運上的成本；再加上類似像東南亞的這些地方，如果不是華人多的目標市場，對在地市場的文化、語言以及關係脈絡是不瞭解的，那麼這時候由品牌商自己來進行區域加盟總部、建立直營店，在經營管理上的困難跟程度，還有隱形成本、管銷費用，是很大的一筆開銷。

而許維翔一開始就看清楚自己的限制，反而轉化限制做彈性的發揮，讓薈茶有了更

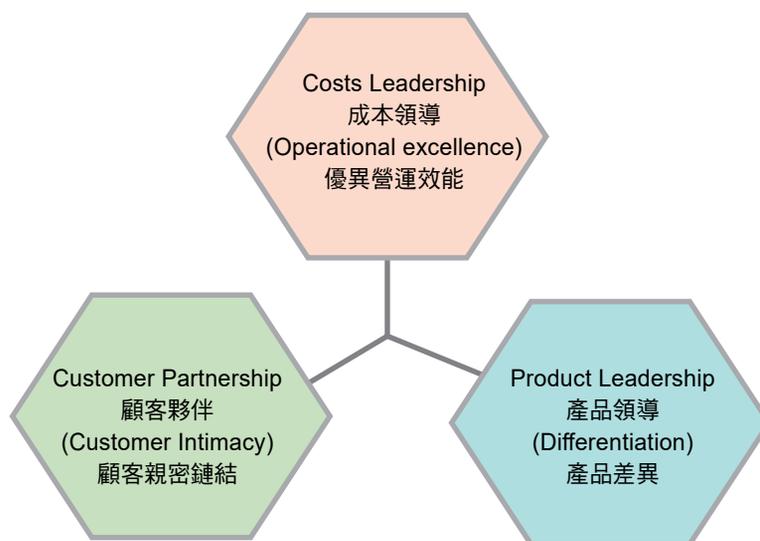


圖 1 Value disciplines 價值屬性圖

資料來源：Treacy & Wiersema (1993 ; 1997)



圖 2 Value disciplines 三大擴張途徑圖

資料來源：Treacy & Wiersema (1993 ; 1997)

多的事業夥伴，從事後諸葛、「以果推因」的角度來說，其實許維翔的區域加盟總部的概念是成功的，蔘茶後續開拓了日本、波多黎各，還有美國的市場，都是透過這樣的觀念來去開拓，而這些「區域總部的代理商」對於台灣的手搖茶飲都相當地有興趣，但只有許維翔給了很彈性的空間，而讓這些廠商都覺得「決策操之在己」，包括從進出口原料的時候就可以自己選擇運輸貨櫃的廠商，然後還可以扮演起區域加盟總部的角色，這些條件對於這些廠商來說非常具有吸引力，而許總認知清楚，透過顧客親密的策略為主，並且透過在原料端的關係脈絡，能夠有卓越的營運優異的效能，藉以降低成本，得到物美價廉的原料，這兩個面向，有利於蔘茶這樣「小

的總部」，進行「小公司、大布局」海外市場的開疆闢土、紮根發展都是有利的，等於是別人幫他打天下（羅顯辰、許文靜、吳清炎、胡美智，2018）。

3.知己知彼、精準給「對」

同時，他也釐清的非常透澈，認為手搖茶飲業沒有太高的進入門檻，重點就是「快速到位、即時提供、價美物優」這三個關鍵而已，所以他把自己定位在類似像游牧民族逐水草而居的加盟總部模式，透過區域代理商幫忙開疆闢土、開枝散葉，蔘茶將這些原物料賣到世界各地，不僅增加蔘茶跟原料端的議價能力，同時也增加了去談判貨櫃（container）的議價能力；當他跟這些不同的貨櫃廠商談判時，因為蔘

茶出口的量夠大，所以也就使得蕭茶議價跟談判的空間更大，不管在源頭端的原物料，或者是貨櫃上都是如此，這是許維翔獨到之處。

連鎖加盟時廠商的自利行為，可能會對加盟總部（蕭茶）所造成的衝擊；因此，在廠商的自利過程即為營運過程中需考量的因素，不論是私下進貨、或短少回報營業額，其實皆為自利環節的一環；在大陸加盟連鎖的經驗中，不愉快的互動過程，之後皆成為蕭茶進軍其他地方的養分。

以中小企業的加盟總部來說，關鍵能力在於如何用最少的控制跟成本，卻能夠有基本規範架構與加盟業者彼此互利。例：鬆綁控制（loose tight control）+ 文化調適（acculturation）；鬆綁亦是有控制，藉由

並藉由區域加盟總部，而快速達到文化適應的過程，進行全球在地化，同時也使廠商的自利行為與蕭茶組織發展目標共謀、共合；廠商自利，蕭茶也能夠得利。

蕭茶與區域加盟總部、以及在地廠商合作的過程中，無法避免廠商的自利行為，若此廠商的自利行為，亦能夠使蕭茶得利，即是一個非常合適、且和諧的雙人探戈。因此，蕭茶——以一個中小企業來說，不可能走奇異、或麥當勞的模式，進行全球在地化；透過區域加盟總部的設立及 EXW 的付款條件與越南代理商的角色 + 進出口商品的代理商，使區域代理商能夠得利；在越南廠商自利時，蕭茶亦得利，這是最大的關鍵點。

九、綜觀上述，你覺得在許總開了這麼多間店之後，我們想像中的蕭茶在全世界各地區域，長什麼樣子呢？這時候，請老師們給學生看越南市場上的店面，老師可以詢問學生，為什麼一樣叫蕭茶，可是外觀的裝潢卻不一樣呢？

【這好像違反大家在商業上所學的標準化精神，不是嗎？不是應該按招牌標誌走到哪裡都應該一樣，就像麥當勞到哪裡也都一樣，不應該是這樣嗎？】

(一) 加盟業主為自己店的主人，發揮長才、展現地區特色

許總說：以前，課本上教他要標準化、一致化才叫做管理。所以，他認為外表應該長的一模一樣，包括連鎖餐飲管理的課本，學習到要設立中央廚房，所有加盟店的吧台、飲料、生產管線與動線，都該依循總部建議，以建立標準化的作業程序、維持品質，與外觀上一致性的標準，這也是公司商標的落實。

(二) 全球在地化(Glocalization)-回應在地法規、特色，總部反而更順利

但是，後來許維翔發現，各個地方的餐飲，與營運的相關法規都不同，對於烹飪防火建材的規格、明火、暗火管線的要求、技術、食品安全衛生的管理、生產，與營運方式都不一樣。而且第一，他不會講流利的英文，第二他覺得到當地要了解這些法規太細瑣，若有問題，大家都打電話來公司抱怨，實在疲於奔命，半夜還要接到廠

商說施工的問題，有些時候，兩家同時出問題，就火燒眉毛、緩不濟急，鞭長莫及，非常疲憊。

當熟知當地的加盟廠商跟他抱怨：**我們比你更懂，你什麼都不懂，憑什麼收我們這些錢？**這句話打醒了許總，是啊！為什麼要管人家？當地如何做，其實只要安全就好。所以，調整為薈茶畫建議的圖，但都

不收繪圖費用，圖示基本識別系統，包括裝潢、動線安排，與生產營運的管線。廠商可以自己找公司來施工、監控品質、顧及當地安全衛生，與營運場所的條件，而有不圖的動線、外觀；因為每個地方的風土民情不一樣，就像台灣的手搖飲料店到大陸後，都從小攤位變成大店面，還要有精緻餐飲的裝潢與氛圍。

肆、個案總結

當初在進軍全球市場時，總部內部曾辯論過要採取何種模式，而大家都認為要採取**合資型直營店**的經營模式，不可能直接全部出資，因為資本會太大，會吃掉很多靈活運用的資金成本。可是，透過直營店，可以確保品質，例如：採取大家比較常做的做法，在100%股權裡，45%與55%的股權分配，或是40%、30%、30%由不同百分比的資金組成、分配。總之，透過直營店佔有一席之地，擁有一定百分比的股權，控管單店與薈茶品牌之間的關係，確保叫貨、產品的品質，較不會擔心這些店會叛變。

但是，如果直營店會增加總部營運上資金的困難與負擔，所以，可以**開放部分的加盟**，讓這些慕名而來的廠商，透過自力更生的方式、獨立自主的營運。這樣，不但總部的物料可以賣得出去，賺得到錢與權利金的收入之外，對於品牌的開枝散葉，與品牌雨傘的建立，極有幫助。第三種方式，採取**授權代理商與經銷商**，幫忙營運與管理。

許維翔覺得，每個市場有所謂的**適切性**，加盟業主都是自己店的主人，會把自己的錢當錢，到底要怎麼做加盟者最清楚，他只要求薈茶 logo 與具體的識別標誌，其他全交由加盟主自己決定。所以，**安全衛生法規與當地營運的狀態**，是加盟主自己要負責，且也容許在地特色，每家店外觀都各有風貌。

這是特別的，即使星巴克在一些歷史等級、特別經營管理，或具有歷史意義的地方，可以古蹟復活，來做星巴克相對地搭配、相容性的裝潢，但也不是每一家星巴克都長得不一樣；薈茶在世界各個地方，開的每家店都長得不一樣，與其說是薈茶的風格，不如說是加盟業者展現在地特色的風格。所以，每間薈茶喝的一樣，只是外觀上與感受氛圍極為不同，這也是許維翔獨到之處，也是目前為止，在連鎖加盟過程當中，講求一致性的識別標準與理論之外，薈茶實例表現出與所有理論不一樣的營運模式，但是，卻可以成功的補充理論模式的見解與觀點。

參考文獻

- 尤晴韻 (2017)。台灣連鎖加盟產業經營現況與未來發展。臺灣經濟研究月刊，40 (1)，130-136。
- 王慧美、鄺芃羽 (2017)。代理商與國際品牌廠商交易關係管理之探究。輔仁管理評論，24 (2)，1-18。
- 徐世同、楊景傳 (譯) (2016)。行銷管理 -15 版 (Kotler, P. & Kevin, L. K. 原著)。台北：華泰文化。
- 商業經濟評論 (2015)。加盟店的優點與缺點，分析的太透徹了。取自 <https://kknews.cc/zh-tw/other/3mo5yry.html>。
- 劉怡媛、吳貞和 (2010)。服務業海外市場進入策略：機構理論觀點。亞東學報，30，219-227。
- 蔡顯童、呂姿瑩、鍾君宇 (2015)。連鎖加盟者主動貢獻行為之研究。管理評論，34 (3)，1-21。
- 羅顯辰、許文靜、吳清炎、胡美智 (2018)。台灣中小企業進入新興市場之商業模式初探 - 以印尼為例。產業與管理論壇，20 (3)，56-77。
- Bhide, A. (2010). *The judgment Deficit*. Retrieved from <https://reurl.cc/Xk1Eg7>.
- Choi, J.A. (2017). Imitation as a viable strategy: The case of Ediya in Korean coffee franchise industry. *Journal of Distribution Science*, 15(6), 47-56.
- Ghemawat, P. (2007). *Managing Diferences: The Central Challenge of Global Strategy*. Retrieved from https://www.hbrtaiwan.com/article_content_AR0000429.html.
- Ghemawat, P. (2011). *The Cosmopolitan Corporation*. Retrieved from <http://reurl.cc/VXAY0n>.
- Kumar, N. and Steenkamp, Jan-Benedict E.M. (2013). *Diaspora Marketing*. Retrieved from https://www.hbrtaiwan.com/article_content_AR0002481.html.
- Michael, T. and Fred, W. (1997). *The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market*. New York, US: Basic Books.
- Michael, T. and Fred, W. (1993). *Customer Intimacy and Other Value Disciplines*. Retrieved from <https://hbr.org/1993/01/customer-intimacy-and-other-value-disciplines>.