

※ 考生請注意：本試題不可使用計算機。請於答案卷(卡)作答，於本試題紙上作答者，不予計分。請閱讀以下個案，並詳細回答問題。

1. 請分析天仁處於何種產業？在產業的價值鏈中，它扮演何種角色？它所處的產業環境為何（提示：此小題可運用五力分析）？（40%）
2. 立基於產業中，天仁有何競爭優勢？這些競爭優勢與之後它所進行的一連串多角化活動有何關係？「喫茶趣」前景為何？（40%）
3. 天仁的展店方式，即讓店長投資30%的資金而成為該分店股東，有何優缺點？（20%）

發源於高雄縣岡山鎮，並在台南市西門路開設第一家門市，對當時剛起步的天仁茗茶而言，經營環境充滿了競爭。雖然創辦人李瑞河的家族本身就是茶農，但是從「種茶」到「賣茶」，面對截然不同的外在競爭環境，內在經營心態也經歷相當大的轉變。民國五零年代的台南市區，已經有兩家老字號的茶行—嗎哪和峰茂，各擁有自己的忠實客群。天仁加入戰局後，形成三足鼎立的局面。天仁不只在產品上力求品質穩定，更試圖在服務方面與對手做出區隔，例如在茶行中設置茶桌讓客人可以現泡現喝，進店即熱情的招呼、奉茶，店員都要穿著整齊的制服，以及提供不限數量專人送貨、包退包換等服務。

除了服務上的創新，天仁在茶葉的合堆技術上也領先同業，因此天仁茶行的產品量大質均，形成獨特的競爭優勢。「就好像賣西瓜，因為氣候的變化，不容易將西瓜的甜度和價格從年頭到年尾都維持一樣，賣茶葉原本也是這樣。但是我們卻可以做到向客人保證，無論是二月份還是八月份在天仁買的一斤一千塊相同包裝的烏龍茶，其口味皆一樣。也唯有做到這樣，我們的客人才會說：『喔！我進來就是要買那罐。』因為他已經知道那罐的味道了。』天仁營運副總經理莊遠明說。

當時茶葉消費者普遍具有「眼見為憑、手觸為實」的觀念，認為買茶葉一定要看得見、摸得到，甚至還會抓一把聞一聞；確定要買哪種茶葉後，再論斤秤兩的買。這樣的作法除了購買時不夠衛生，當時的茶行又都是用紙包茶，沒有防潮的功能，產品出售後的保證也很難盡如人意。

在同業當中，天仁率先採用白色塑膠袋做為茶葉的外包裝，外面再套一層紙盒，以維持茶葉的品質。接著，天仁將市場上各式各樣的茶葉名稱化繁為簡，例如鐵觀音就統稱「天仁鐵觀音」，再用價位區分品質高低，並事先包裝好，印上天仁的標誌。這些作法對當時以販賣散裝茶為主的市場來說，具有很特殊的時代意義。

在台灣連鎖店風氣尚未盛行的1960年代，天仁茗茶就開始運用連鎖店的商業模式，將經營從一家分店複製到另外一家分店。從相同的招牌到店內相同風格的裝潢與佈置，無不給予消費者在不同分店消費完全一樣的感受，並且藉由標準化的服務與商品，讓消費者意識到在每一家天仁茗茶分店獲得的產品與服務品質都是一致的。

※ 考生請注意：本試題不可使用計算機。請於答案卷(卡)作答，於本試題紙上作答者，不予計分。

在天仁展店的過程中，創辦人李瑞河採用一套特別的管理方式，他將公司內有經驗的員工分派到各分店當店長，並且讓這些店長投資 30% 的開店資金而成爲該分店股東，因此當年底結算有盈餘時，店長可享有 30% 的分紅。

1980 年開始至 1990 年，天仁進行一連串的多角化活動。1984 年當時在美國的天仁門市有販賣威斯康辛州生產的花旗蔘，因爲銷路不錯，故天仁把它引入台灣，成立了天心堂蔘藥公司，專門販賣美國花旗蔘。後來發現顧客除了買人蔘還想買其他如四物、八珍等補品，更甚者顧客希望能來看病，因此天心堂開始賣中藥並請中醫師駐診，最後天心堂演變成一家中醫醫院。

同年天仁的另一家關係企業天廬飯店成立。起源是天仁在開發高山茶的同時，創辦人李瑞河於廬山買了一塊地供員工休憩使用。李瑞河的朋友提出改建成旅館並共同經營的想法，天仁於是跨入飯店業。李瑞河利用天仁的門市作爲宣傳管道，伴隨著媒體亦於此時開始對廬山溫泉感興趣，於是天廬飯店的業績與廬山的觀光業一同被帶起，之後，天廬飯店更在日月潭進行展店。繼飯店以後，李瑞河又在埔里附近開設一家北山花園農場。這二家飯店和一處花園農場與天仁茗茶的關係密不可分，除了對進出的客人奉上天仁的茶品外，飯店內還設有天仁茗茶專櫃，並有茶藝館及茶藝表演。

1984 年台灣的第一家速食連鎖店麥當勞在台北市開幕，也開啓了台灣這二十幾年來的速食業爭奪戰。在一次到美國訪察的行程中，李瑞河無意間嘗到哈帝漢堡的美味，回味無窮。當時台灣正處於連鎖速食業的春秋戰國初期，李瑞河看上速食業的高獲利與成長性，並且希望從哈帝漢堡學到美式連鎖店經營管理的方式，於是在 1985 年，天仁與美國排名第三的哈帝漢堡(Hardee's)簽約合作，進入速食業。哈帝漢堡營運的前一、兩年都面臨虧損，直到第三年開到第九家分店之後，才開始小有盈餘。雖然哈帝並未給天仁帶來可觀的營收，但是天仁確實從哈帝經驗當中學到連鎖事業經營管理的竅門。

除了上述產業外，李瑞河在 1988 年至 1990 年之間，分別開設了天仁證券公司、美國安可李茶業公司(製作袋茶，銷售歐美各國)、天富建設公司、天佑證券公司、天仁旅行社、天寶文物公司(藝術文物專賣店)等。每一家關係企業的負責人皆是與李瑞河一同打拚的子弟兵，因此獲得相當的信任與自主權。到 1990 年爲止，天仁總共有十七家的關係企業。

然而在 1990 年時，台灣股市大崩盤，天仁證券因爲從事三種墊款而陷入損失三十億的財務危機。當時天仁總公司成立危機處理小組，收掉所有關係企業變現，只堅持留下天仁茗茶，最後總算將財務缺口還清，保住天仁茗茶在台灣繼續經營。「從那次事件之後，最大的體認就是：從此天仁不再做茶業以外不相關的行業。」莊副總經理說。

※ 考生請注意：本試題不可使用計算機。請於答案卷(卡)作答，於本試題紙上作答者，不予計分。

在歷經大量多角化的階段後，天仁回歸到本業。但到了 1990 年代末期，天仁開始意識到「天仁」這個品牌正隨著顧客群年紀增長而逐漸老化的問題，在苦思該如何讓更多年輕消費族群接觸到該品牌之際，決定以善於「做零售、做服務、做連鎖店」的優勢進入與茶相關的餐飲業。順應時下泡沫紅茶與珍珠奶茶的飲茶文化新趨勢，以及希望提供顧客舒適的品茗與用餐環境，天仁要求餐廳的規模需「大坪數」，並保留「15%的空間作為茗茶展示部門」，且訂下了「年輕化」及「以茶為核心」兩個指標性的方向。而餐廳的命名，則引用 1989 年趙樸初寫茶詩：「七碗受至味，一壺得真趣，空持百千偈，不如喫茶去」，使用其中「喫茶去」的概念將餐廳取名為「喫茶趣」，以建立不同於以往茶葉門市的連鎖系統。

第一家喫茶趣於 2000 年在台北市開幕，運用茶葉製作獨特的餐飲與點心來挑動消費者的味蕾。店內的裝潢採用「現代多元中國風」的風格，以年輕、休閒、生活化的「新茶文化」為概念，將現代簡潔明亮的設計與中國細緻優雅的質感融合，創造出喫茶趣多元的風貌。不但延續天仁茗茶的傳統精神，並依市場的新趨勢注入了年輕的能量來顯示出喫茶趣的新風格，成為具現代、多元、中國風之新複合式茶館。

天仁「喫茶趣」店內所提供的餐點堅持以天仁茗茶品質最好的茶入味，並且不斷研發出創新且具有獨特風味的茶膳和茶點。天仁不是透過媒體，也不是透過廣告，而是透過實體通路去真正接觸消費者，讓年輕的消費族群藉由來餐廳光顧而喝到天仁的茶，實地接觸到天仁，並進一步認識天仁。天仁集團的莊遠明副總經理以展望的口吻表示：「當爸爸媽媽帶小孩來喫茶趣用餐，喝的是天仁的茶，小孩子就會認識天仁的牌子，也許十年後，這些孩子們就會懂得天仁是做茶的專家，他們就會來買天仁的茶葉。」

喫茶趣在初期的開店過程中，遭遇到很多意想不到的問題，莊副總經理形容當時的情景，會心一笑地說：「我們從來不知道餐廳一開門，會有這麼多人『同時』進來！」也談到了喫茶趣在草創初期慌張的情景，會因為動線設計的不流暢，造成服務人員經常跌倒的情況發生。莊副總表示，喫茶趣不論是在人員調度上，還是動線與廚房的規劃與吸音材質等這些硬體設備的考量上，都是從頭開始自行摸索，一點一滴的慢慢學習後才漸入佳境，並奠定了其特色店風格的地位。

天仁集團加入「喫茶趣」這個新的品牌之後，整個集團年輕活潑起來，不但吸引來年輕一代的消費族群，而內部幹部與管理階層也都隨著「喫茶趣」所帶來的新形象而在心態上有所轉變；此外，經營團隊包括第一線工作人員與第二線的主管年齡層亦皆明顯年輕化。喫茶趣的發展為天仁這個老字號的茶葉界巨人注入了新的生命。