

臺灣茶產業的電子商務營運模式

The business model of E-commerce in the Taiwanese tea industry

郭雍勝¹

國立臺中科技大學 企業管理系碩士班 研究生
s1810804013@nutc.edu.tw

李家瑩²

國立臺中科技大學 企業管理系碩士班 教授
cyli@nutc.edu.tw

黃彥智³

國立臺中科技大學 國際貿易系碩士班 副教授
yencku@gmail.com

摘要

本研究探討臺灣茶產業的電子商務營運模式，依據個案研究法與訪談法茶葉企業主進行訪談，分析臺灣茶產業在面臨數位銷售普及情境下之現況與困難。本研究架構基礎係依照商業模式的九大因子，同時融合及電子商務四流構面為基礎，並以四個臺灣茶產業企業為研究個案與業者進行訪談與分析討論，並訪談資料與歸納整理分析，後提供相關結論與建議。

本研究結果顯示，臺灣茶產業對於電子商務的營運已初步萌芽，茶葉企業也漸漸由傳統線下銷售，拓展至線上營銷，通過虛實整合的方式，增加通路、拓展顧客群，更提昇品牌知名度。逐漸成為臺灣茶產業未來發展的新零售策略，本研究作為將來茶產業之業者欲跨入經營電子商務市場時之參考。

關鍵詞：茶葉產業，商業模式，電子商務

Keywords: Tea industry、Business model、Electronic Commerce

第一章 緒論

第一節、研究背景與動機

「臺茶」在市場中佔有極大的經濟效益，由於茶葉為一種多樣性的價值產品，不僅具有很高的文化價值，而且還具有保健及養生、送禮等實用性功能，在國內外均有廣闊的銷售市場，例如：天仁茗茶、Teascovey 發現茶、3 點 1 刻、歐可茶葉 OK TEA。然而，傳統營銷模式依然通過實體通路、店舖等方式來銷售，例如：古典玫瑰園、聯合利華(立頓)。有鑑於大數據趨勢及科技創新，臺灣茶產業銷售方法也隨之面臨轉型，須調整經營方式與特色，才能夠增加競爭力。

經濟全球化背景下，電子商務為工商產業迎來新的發展機會，銷售渠道不斷拓寬，逐漸向海外市場拓展，為經濟成長做出極大的貢獻(李紅曦，2019)，根據行政院主計總處的統計，臺灣工商服務業應用電商銷售的比率增加 7.4 個百分點(楊惠如與黃瑋傑，2018)。與傳統營銷模式相比，電商銷售模式的成本較低，且透過互聯網科技，能夠打破時間、空間的限制進行販售，虛實整合增加便利性，為客戶提供高質量產品，滿足客戶多樣化的需求，若能將電商模式推廣到茶葉產業，為茶葉產業的經營與發展提供新商機。

傳統營銷模式下，新產品上市，顧客尚未瞭解，企業需要大力推銷，由業者直接向消費者推銷，或委託中間商銷售，導致大量人力資源的消耗、銷售時間的延長。由於茶葉產品的特殊性，如包裝不當或運輸過程中有擠壓情況，都會造成茶葉產品的變質或毀損。若茶產業運用電商平台進行銷售的模式，茶葉的管銷資料可通過電商進行控管，其自動化程度提高，於電商平台上藉由影音的描述與呈現，方便消費者對茶葉的瞭解與購買。電子商務交易方式有助於交易成本低、方便快捷等優勢迅速吸引大量的客戶、茶葉採購商與供應商等，亦能夠借助簡單、完善的電子化交易規則，加強企業間緊密合作和溝通，使茶葉企業造就規模經濟(高義強，2017)。總而言之，隨著電商科技

的發展與傳統銷售方式的變革，茶產業應用電商帶來前所未有的機遇，電商本身具全球性、開放性、低成本、高效率的特點，茶產業實施電子商務日漸成為營銷的新行銷方式(王靜、李凱悅，2016)。

在國內外的市場競爭下，臺灣茶產業缺乏規模經濟效益，礙於資本規模與技術人員，經濟發展有限，導致無法與其他國內外產品競爭，因此是臺灣茶產業目前面臨到的困難點。過去已有茶葉的企業嘗試採用電商模式來擴大產品銷售，只是目前大多數茶產業規模小、資金薄弱、本地化，多數企業只為當地用戶提供茶葉產品和服務，服務的輻射範圍較小。鑑於電子商務所具有開放性與全球化的特點，有助於茶產業的發展創造更多貿易機會，為茶產業打開一扇通往全國乃至世界市場的窗口。

目前臺灣茶葉產業中，透過電商經營茶葉成功的案例很少，而且臺灣文獻大多集中在茶業產銷現況與經濟模式等領域，較少探討在電子商務中經營茶葉的銷售，故本文希望探討電子商務對於茶葉產業的應用價值。藉由商業模式，可審計企業所傳遞的價值主張、組織的內部營運、外部市場的經營與財務結構等內容，作為企業未來營運的參考依據；透過電子商務四流構面，能夠瞭解企業應用電子商務營運模式。若能使茶葉推向國際，如同其他臺灣的知名業者，電商平台為一個有效的行銷通路，為臺灣茶產業的新型營銷模式做為參考的依據。

第二節、研究目的

根據上述的背景與動機，得知臺灣茶產業面臨全球資訊浪潮與經濟全球化的改善，透過將傳統營銷模式逐步改善轉型為電商營銷模式，以建立競爭優勢。此外，業者能夠持續推陳出新，開發創新的服務方式、顧客導向的觀念、結合網路科技等，提升產業的價值，掌握未來發展機會。因此，本研究將探討臺灣茶產業的應用電子商務對可能帶來之價值，透過文獻資料中所蒐集的商業模式的九大因子與電子商務四流構面進行分析，結合臺灣茶產業的營運，並以質性訪談進行資料蒐集，最終根據訪談結果歸納與整理茶產業的經營現況與問題，再提出結論與建議。故，本研究將試圖探討的研究議題如下：

- 一、透過電子商務營運模式與商業模式分析為基礎架構，訪談相關業者以歸納茶產業的經營現況。
- 二、從電子商務營運模式與商業模式，探討分析茶產業商業經營所遇的困難點並給予建議。

第二章 文獻探討

近年隨著商業全球化的影響，網際網路環境的應用迅速發展，社會大眾使用網際網路的頻率倍增，促使社交網絡蓬勃興盛，消費行為也從傳統實體通路購物轉變為網路購物的行為，逐漸成為電子商務型態之供需市場通路。本章為文獻探討，第一節論述臺灣茶葉產業文獻，第二節介紹電子商務，最後一節為商業模式的文獻。

第一節、臺灣茶葉產業

臺灣茶葉，自清領日治時期開始，在國際市場，有著舉足輕重的地位，臺灣所產的茶葉受各國的喜愛與好評(陳世賢，2009；張遵倩，2010；張忠正，2010)。臺灣雖幅員不大，但茶葉品質優良且種類豐富，不僅擁有濃厚的歷史與人文，傳承了茶道，與精湛的陶藝結合，向消費族群推廣健康、養生的茶文化知識，使泡茶、茶藝、品茗，進入消費者的日常生活中(黃郁方，2018)。

林義豪(2015)指出 1980 年為臺灣茶產業的分水嶺，過去因臺灣工資便宜、幣值較低，臺灣茶葉以價格合理、品質佳的優勢而大量外銷；但隨著後來經濟發展，使得台幣幣值上升、工資飆漲，導致成本上升，且加入 WTO，與其他新興國家，喪失競爭優勢，外銷大幅下降，逐漸沒落。臺灣茶產業為顧及經濟，兼種其他經濟作物，茶園面積與產量也開始減少(經濟部商業司，2005；農委會，2003)。

由於臺灣茶葉在市場上競爭轉弱，開始向外國進口茶葉，自此臺灣茶葉產業結構由外銷導向轉變為內銷與進口，面臨進口茶葉低價的競爭威脅、茶飲文化的變遷與外國食安標準等挑戰(Ting, 2019；劉瑞華和葉明憲，2003；莊瑞雄與雷立芬，2016；黃玉如，2017)。

隨著產業結構改變，茶葉產業外移，部分茶農將茶種與技術帶往東南亞與中國，對臺灣茶葉產業造成巨大衝擊(莊雅惠，2012)，越南與中國製的茶葉大量回銷，不肖業者更將進口茶葉與臺灣茶葉混充銷售，以致於茶葉品質參差不齊，造成產銷鏈混亂(張瑞成，2013；賴正男等，2016)。

根據農委會(2003)與臺灣區製茶工業同業公會(2015)的統計，目前臺灣的茶葉市場約 85%仰賴進口。政府為因

應國際局勢，輔導茶產業轉型，設置生產專區與共同廠房，以期提高品質與產量，並透過共同運銷、製茶機械化以降低成本。同時，為刺激茶業競爭力與研發品質，舉辦茶葉競賽，鼓勵茶產業自產自銷，成功將茶葉產銷結構轉變為內銷(邵志忠，1991；林義豪等，2015)。政府為推廣茶葉分級與促進銷售，舉辦比賽，選出「特色茶」與「冠軍茶」，走向精緻茶葉路線，將過去的加工生產導向全面性垂直整合(張淑君、龐佑欣，2004；鍾健平、黃子驊，2014)。

臺灣茶葉產業鏈可分為，上游：以研發、培育以及育種等需經驗的茶農、茶園、批發商構成；中游為茶菁收購、加工、精緻及包裝；下游則是茶莊、茶行與零售通路(江文基，2016)。目前臺灣茶葉產業的經營方式以「自產、自製與自銷」為主，茶農自行設立中、小型的製茶廠，原料運用自產茶葉，配合製茶機械製造精茶，再透過盤商分層行銷或直接批發給茶行與消費者(張瑞成，2013；林義豪等，2015)。

李紅曦等(2019)指出，臺灣茶葉產業面臨國際化與自由化的威脅，面臨與外國低價茶削價競爭的困境，因此應當逐漸朝向精緻、高品質的路線，商用茶與精緻茶應當並進，期使臺灣茶葉具有國際競爭力。黃啟東、王素梅與簡相堂(2015)亦發現，雖然臺灣茶由於失去外銷的競爭力，但國人茶飲風氣頗盛，加上政府與民間團體的積極推動，將產業結構，轉入內銷市場，近年來，手搖茶飲與包裝茶(立體茶包、即沖式等)的風行，加上觀光遊客的採購，推動臺灣茶葉市場仍然快速增長。藉由產地或國家品牌的建立，增加茶葉附加價值，使國內外買家與消費者認識臺灣茶葉，有助於臺灣高等優質茶的行銷與推廣(周孟嫻，2014)。農委會致力於推廣茶葉產業轉型，同時將茶葉整合觀光發展，以建立臺灣茶葉的自我品牌價值，同時深耕輔導茶農提升品質，增加競爭力(黃上晏，2015)。

何志峰(2021)研究發現，目前茶葉產業的問題為臺灣政府的政策主要為產製研發高等茶種，放棄附加價值低的低等茶；亦指出臺灣正，面臨以劣等茶混裝或偽裝成臺灣茶至市場銷售的廠商、農藥殘留、違法開法山坡地與破壞自然生態等挑戰。

綜上所述，臺灣茶產業正面臨轉型，建立自我品牌，並透過電子商務，推廣行銷的趨勢勢在必行。

第二節、電子商務

一、電子商務的概況

商業全球化的影響，伴隨 2019 年新冠肺炎疫情的衝擊，許多尚未使用過電子商務的消費者與企業，嘗試了第一次的使用。多數民眾選擇足不出戶，連帶快遞、網購服務等需求增加，鉅額商機由實體門市轉至線上，加快推動企業的數位轉型。零接觸經濟成為最熱門的消費模式，疫情肆虐的局勢下，電子商務成為相對安全的購物方式，催化電子商務的發展。

靖心慈(2019)指出，電子商務雖有世界貿易組織(WTO)、經濟合作暨發展組織(OECD)等國際組織的推動，將相關規範，以原則與建議的方式，提供各國於立法時做為參考。至今仍有許多國家僅依內容加以修正、調整，以符合其國內的交易環境，因此有不一致的狀況，各國之間採取諸多的限制與障礙，例如：關務措施、稅制、監管制度等。

電商的出現徹底顛覆人們對交易方式的想像，過去僅能通過實體進行買賣，現今僅需於網路上不出家門便能輕鬆達成，不僅改變了人們的生活模式，也創造出無數的商機。電子商務泛指在網路上的商業活動(經濟部商業司，2014)，但事實上，網際網路的交易行為，涵蓋範圍更加廣泛，不只涵蓋商業交易，包括各式各樣的電子化資訊服務與應用，如：遠距網路教學、稅捐與保險醫療申報、網路銀行、企業間的協同合作企業內部的營運管理等。因此，電子商務指的是所有使用電子科技所產生的活動行為(Schneider, 2006)。

二、電子商務之定義

電子商務的發展至今，國內外文獻對於電子商務的解釋與定義皆不相同，以下為本文對於電子商務的定義。

Zwaas(1996)提出電子商務是藉由電信網絡共享資訊，維持商業關係以及進行交易，傳統的電子商務使用以專用或增值網上的電子數據交換為中心的資訊技術來進行，現今正在向網際網路轉移。根據 Kalakota and Whinston(1997)的研究指出，電子商務為一種現代化的商業經營模式，運用電子通訊科技從事商品、服務的活動，以數位為基礎進行商業交易與電子式的商務交易服務。企業透過電腦網路科技進行購買與銷售，並蒐集客戶決策資訊，使企業將產品、服務等商業活動作結合，滿足客戶的需求，讓企業追求產品與服務的品質的同時，加快服務效率，同時能節省成本與費用。Ray and Jaworski(2001)認為以資訊科技為媒介做交易，並帶動團體間的電子化活動即

為電子商務。Laudon and Traver(2002)對於交易基礎的概念進行定義，指出通過資訊科技完成的交易稱為「數位化交易」，個人與組織間藉由價值交易，取得商品或服務則為「商務交易」，其認為電子商務係透過網際網路，在個人與組織間，進行數位化的商業交易活動。電子商務為經濟與資訊科技發展相互作用下所衍生出的產物，交易場所的改變，將交易發生地點轉移至網路上，因此比傳統交易方式更加容易、便利，甚至完成跨國界的買賣(張瑞芬等，2012)。

根據我國經濟部商業司於電子商務年鑑(2014)指出，電子商務為領先的資訊科技，藉由流程改造將企業的成本降低與提升效率，增加客戶滿意度與信賴度之商業活動。廣義而言，舉凡交易雙方使用新的科技的交易媒介，再透過網路科技進行交易活動與商務活動，均可稱為電子商務，如：商業與金融之電子資訊交換、網路購物、網路銀行、行動支付、電子訂單、網路下單等皆涵蓋其中。大致可歸納出，電子商務為電腦通訊科技技術的結合，於電腦間的電子方式從事活動行為。

由Laudon and Traver(2020)指出電子商務可從四流(Main Flow)來探討，包含商流、物流、金流與資訊流。眾多學者也以其四流做為電子商務研究的關鍵因素(例如：張簡雅文，2015；楊清喬，2017；李桂枝等，2017；鍾依霖，2018)。

楊清喬(2018)及鍾依霖(2018)指出企業電商管理的關鍵成功因素，包含：商流、金流、物流與資訊流的整合能力。有鑑於本研究欲探討電子商務對茶葉產業的應用價值，因此依循過去相關研究以電子商務之商流、物流、金流與資訊流作為主要研究架構，以四流進行探討的研究基礎與分析根據，以下將介紹電商中重要的商流、金流、物流、資訊流的現況。

1. 電子商務之商流

張愛華與曾忠蕙(2008)研究指出，行銷策略對電商企業的營收具正向的顯著影響，說明行銷策略為電商的營運績效的重要指標，Ramanathan(2010)指出，電商企業管理與顧客忠誠度有關，若能提供便利性及時處理顧客問題，代表電商平台有優良的售前售後服務，將有助於增進顧客對電商平台的忠誠度。鍾依霖(2018)發現，商流的行銷策略與銷售管理，對企業的銷售成長與獲利能力有正向影響。行銷策略指企業透過廣告與促銷的形式，增加顧客接觸企業商品的機會；銷售管理則是企業透過建立制度、計畫、執行銷售活動，以管控銷售的目標。

因此本研究以商流的行銷策略與銷售管理，探討茶葉企業發展電商之現況與應用價值。

2. 電子商務的金流

金流最廣為人知的定義，係買賣雙方交易的資金流動，無論是商業或非商業性的。而電商金流發展的最基本要件為，支付工具多元化、安全且有效率，目前可歸納出以下支付型態：信用卡、第三方支付與帳戶型(張郁芝，2014；李桂枝，2017)。張郁芝(2014)對於電子金流支付工具的研究指出，信用卡一直是電子支付工具的主流，可即時且快速的完成交易並付款；第三方支付則是買賣雙方均有虛擬帳戶，付款者預先將資金存入帳戶中，由第三方平臺將付款者之指定金額轉至商家的帳戶中(例如：街口支付、Line Pay等)；帳戶型支付則透過轉帳、匯款等方式付款。

根據Nielsen(2014)的網際網路調查，36%臺灣消費者傾向使用信用卡付費，除信用卡外，現今最熱門電商議題的為第三方支付，臺灣稱之為電子支付機構，依照「電子支付機構管理條例」對其之定義，係指經主管機關許可，以電子支付平台或網路為中介，由使用者註冊開立資金儲值與移轉的帳戶，並透過電子設備傳遞收付，即買賣雙方非透過金融機構進行資金轉換的支付方式。

第三方支付的優點在於高效率、低成本、高普及與低風險，提高購買的便利性，更提升消費者購買意願(張郁芝，2014)，為電子商務發展，如虎添翼。李桂枝(2017)研究發現，臺灣超商密集度與金融服務高，電商平台業者發展出貨到付款、信用卡付款、超商取貨付款、ATM轉帳等多元支付方式。而臺灣目前消費者的支付習慣，仍已實體貨幣為主，對於電商發展的推動仍待加強。

鍾依霖(2018)指出金流的安全性與便利性均能對企業的銷售成長、獲利能力有正向影響。其中，安全性係指顧客使用電子商務的安全信任程度(張簡雅文等，2015)；便利性則是顧客藉由電子商務購買商品的付款方式較傳統的選擇更多，有省時省力的效果(張紹勳，2000)，使顧客更有意願透過電商進行購買。本研究以金流的便利性，探討茶葉企業發展電商之現況與應用價值。

3. 電子商務的物流

中華民國物流協會(TALM) 定義物流為物的實體流通，藉由運輸、裝卸、倉儲等相關程序、滿足社會與顧客的需求。隨著電子商務的發展，對物流的需求倍增，電商廠商除了自行物流經營與自建倉儲外，更有產地直送的方式，使物流更加多元化(李桂枝，2017)。

朱海成(2016)提到，電商主要會於運送商品的過程中耗費較多的成本與時間，若能加速銷售週期，有助於增進銷售金額成長與資金回收率。Ramanathan(2010)研究顯示，物流的即時性與顧客忠誠度正相關，即商品越快送到顧客手中，能夠增加顧客忠誠度。羅宇強(2016)研究指出，電商需監管商品的銷售數據，隨時調整商品的進銷存情形，避免發生供不應求或存量過多的狀況，減少存貨之倉儲成本，以平衡成本效益，並增加市占率。李桂枝(2017)指出於電商時代，對物流的準確性及及時性的要求越來越高，如何縮短銷售週期、減少商品庫存、提高服務與產品品質、並降低物流成本，為現今轉型為電商產業的重要課題。

目前臺灣電商市場對物流的優勢在於，國內企業集團(例如：統一集團、嘉里大榮等)已加入物流的行列中，結合商流與物流降低流通成本，增加產品的競爭力，而劣勢則是人才的訓練不足，國際連結性仍需加強，並與國際接軌(李桂枝，2017)。

楊清喬(2017)研究指出，電商物流的機動性與即時性，有助於電商企業的經營績效的表現，鍾依霖(2018)研究亦發現，電子商務物流的機動性與即時性對電商的銷售成長與獲利能力有正向影響。機動性係指企業能隨時掌握商品的寄送情況，隨時調整物流通路的佈局；即時性則是企業是否建立即時送達的模式，以最快效率將商品送到顧客的指定地點。

故本文以物流的機動性與即時性，探討其對茶葉企業電商發展的現況與應用價值。

4. 電子商務的資訊流

資訊流即資訊的交流，用以紀錄電商的商流、金流、物流等資訊，為電商平台業者呈現商家與產品資訊，及所有過程中產生的數據加以應用分析。李桂枝(2017)研究發現，臺灣電商的優勢在於網路媒體與廣告的曝光率高，能在曝光當下蒐集使用者行為數據，演算法以大數據為基礎，從中精確行銷，其為日後商品接觸目標客群的有效價值。

Ramanathan(2010)研究指出，商品於網路上的價格比較與顧客忠誠度正相關，當電商平台提供的商品與資訊多元能供消費者比價，有助於提升顧客忠誠度。黃名義(2012)發現，電商平台功能與企業績效有正向直接的效果，即電商平台提供的功能越完整，越能提升企業績效，若網頁介面與系統設計良好，有助於消費者快速尋找所需之資訊，間接影響消費者的購物行為。鍾依霖(2018)亦發現，資訊流的豐富度與流暢度能正向影響企業的銷售成長與獲利能力。豐富度指企業提供多元的商品資訊予顧客參考及比較；流暢度則是顧客瀏覽網路介面時，容易尋找所需的資訊。

因此，本研究以資訊流的豐富度與流暢度探討茶葉企業發展電商的現況與應用價值。

鍾依霖(2018)指出電子商務中商流的行銷策略、金流的安全性、便利性，物流的機動性、即時性與資訊豐富與流暢度，皆能正向預測電商平台業者的營運現況。故本文希望藉由電商的研究，探討商流、金流、物流與資訊流，對於茶產業的應用價值，進行歸納分析，期未來對於茶產業發展有所助益。

三、電子商務之商業模式型態

電子商務的商業模式種類繁多，發展出與傳統企業不同的營銷模式、管道，若以銷售對象做區分，根據 Kalakota and Whinston(1997)與 Laudon and Traver(2002)的架構其交易模式可分為四種：

1. B2B 企業對企業
2. B2C 企業對消費者
3. C2B 消費者對企業
4. C2C 消費者對消費者

除以上四種模式，共衍生出 B2B2C(電商平台串聯上游企業，將商品售予消費者)與、O2O(Online to Offline，線上消費帶動現下活動)、G2B(政府稅收、採購、管理條例的發佈)與 G2C(政府藉由網路向民眾提供線上服務，如：申報繳納綜所稅、自然人憑證等)的相關模式(Laudon and Traver, 2002;張郁芝，2014)，皆為電商商業模式的運用。

根據行政院主計統處的統計，臺灣 2019 工商服務業之電商網路銷售金額相較於 2018 年，增加 7.4 個百分點，

顯見企業透過電商進行交易，漸成為企業重要的銷售渠道之一(謝惠姍與陳聖如，2016)。

楊惠如與黃瑋傑(2018)指出，根據行政院主計總處的統計調查結果，企業的電商交易有明顯成長，顯見國內企業積極投入經營電商，漸影響企業的營運模式，其中以大型企業的績效較優，而中小企業仍待發展，可能受限於規模小與資源缺乏，展望電商的發展，臺灣工商業漸由實體與網路店面的競爭，轉變為線下與線上相互整合的局面，於電商的浪潮下，讓市場拓展至全球，迎接銷售無國界的時代，企業應與時俱進，掌握契機。

由於臺灣茶產業多數尚未成立電商模式來針對消費者進行販售，因此本研究主要透過 B2C 企業對消費者的商業模式作為研究情境。

第三節、商業模式(Business model)

一、商業模式

商業模式係指企業為客戶創造最大價值的方式，將企業營運中的內外要素整合，建立完整高效率的核心系統，達到具競爭力的模式，並將其滿足客戶的需求，進而實現客戶價值，透過其相輔相成，使系統達成雙贏目標的方式與方法(Amit and Zott, 2011)。商業模式的概念，隨著 1990 年代網際網路的崛起，其觀念開始蓬勃發展，應用在實務與學術界，於學術期刊、雜誌與企業財務報告書中出現。由此趨勢顯見，商業模式為分析企業在營運時的重要理論依據，相關學者亦定義商業模式，並且進行探討。

Amit and Zott(2001)認為企業可從商業模式中找尋機會並創造其價值，並發現商業模式正成為新的企業分析方法，其強調透過系統性的方法為企業解釋如何拓展業務，於企業創造價值的過程中，有著舉足輕重的地位。Afuah(2004)提出商業模式是一個獲利架構，企業達成顧客需求的一系列活動。透過商業模式，運用資源形成競爭優勢，並提供更好的價值給顧客，創造企業的利潤。Chesbrough and Rosenbloom(2002)研究商業模式於創新中所獲取價值的作用，指出企業創新過程中，通過技術商業化所能獲取的潛在價值，並將其技術與經濟價值加以實現，創造企業的利潤。公司於企業透過與合作夥伴結盟，並創造其價值，為網路與電子商務中，新的模型框架 (Dubosson et.al. 2002)。Osterwalder and Pigneur (2010)定義商業模式，並指出企業應當先定位其價值主張，再透過直接或間接的方式與客戶進行交易，進而實現價值。產業鏈不同時，其方式也不相同。綜上所述，商業模式為企業針對市場所採用的一種方法，於特定環境的情況下為企業所採用。

眾多學者皆投入探討商業模式，涵蓋行銷、策略、電子商務、物流等領域，不同產業對商業模式的關注面向也不相同(例如：Amit and Zott, 2001; Afuah, 2004; Afuah, 2011; Chesbrough and Rosenbloom, 2002; Dubosson et.al.; 2002; Osterwalder and Pigneur, 2010)。此外，諸多學者提出不同的構面與構成要素(例如：Chesbrough and Rosenbloom, 2002; Osterwalder et al., 2005 等)，其觀點內容部分皆大致相同，而 Chesbrough(2007)與 Osterwalder and Pigneur (2010)更將其某個構成要素延伸。Chesbrough and Rosenbloom(2002)提出的構面包含「價值定位」、「市場區隔」、「價值鏈」、「成本與收益」、「價值網路」、「競爭構面」，而 Chesbrough, (2007)認為完整的商業模式構成要素應增加「價值主張」與「競爭策略」；Osterwalder et al.(2005)提出「產品」、「顧客介面」、「基礎建設管理」、「財務面」等為商業模式構念，Osterwalder and Pigneur (2010)近一步延伸出更為完整的構面「價值主張」、「顧客關係」、「行銷通路」、「顧客區隔」、「成本結構」、「收入來源」。本研究主要採用 Osterwalder and Pigneur(2010)商業模式，探討電子商務對茶葉產業的應用價值，歸因於該商業模式為近代研究中較完整的構面因子(胡永峰，2014)，故以其作為探討商業模式的構面，進行個案研究問卷內容的分析根據與理論基礎。

二、Osterwalder and Pigneur 商業模式

商業模式圖由 Osterwalder and Pigneur(2010)所提出，其探討企業經營構面的組成，將其分成商業模式的九大因子，並衍生出主要核心路徑，價值傳遞、內部營運、外部市場、與財務效益將企業進行分析將企業進行分析，在探討企業的商業模式的同事，亦可用另一種方式來描述九個構成要素，描繪出商業模式-九宮格，以及主要核心路徑的內容，如下表 2.1、表 2.2：

表 2.1 Osterwalder 主要核心路徑(九大因子)

價值傳遞	外部市場	內部營運	財務效益
價值主張	目標客層 顧客關係 行銷通路	關鍵資源 關鍵活動 關鍵合作夥伴	收益流 成本結構

資料來源：Osterwalder and Pigneur(2010)。

表 2.2 Osterwalder and Pigneur(2010)商業模式九宮格

目標客層(CS) 鎖定消費者群體、劃分客群	顧客關係(CR) 與每個目標客層建立關係	價值主張(VP) 根據客戶素描 →建立價值主張圖	關鍵活動(KA) 商業模式運行最重要的事項	關鍵合作夥伴(KP) 商業模式運行所需的供應商與合作夥伴
	行銷通路(CH) 與目標客層接洽、傳播價值主張		關鍵資源(KR) 商業模式運行最重要的資產	
收益流(R\$) 顧客接受價值主張後，為企業帶來的收益 →探討獲利模式		成本結構(RS) 商業模式運行所發生的所有成本		

資料來源：Osterwalder and Pigneur(2010)。

企業在商業模式中，瞭解客戶需求、鎖定住目標客層、滿足顧客並創造價值，實現顧客價值最大化，將企業經營的九大要素整合，形成完整高效率的運行系統，滿足顧客需求，實現顧客價值，同時繼續經營企業的目標。以下將 Osterwalder and Pigneur(2010)九大構面的詳細描述，內容皆由「價值主張年代」與「獲利時代」的書中提及(Osterwalder, 2012; Osterwalder, 2015)：

1. 價值傳遞 - 價值主張

1.1 價值主張(Value Propositions, VP)

價值主張即企業針對所鎖定的消費群體，提供商品、服務與品質水準，向顧客提供企業價值，讓顧客感到符合預期，並達成目標客層的需求與解決問題，創造價值(Osterwalder, 2015)。透過完成顧客的任務、消除顧客痛點，增加顧客獲益，創造價值主張：

2. 外部市場 - 目標客層、顧客關係與行銷通路

2.1 目標客層(Customer Segment, CS)

客戶為商業模式的核心，企業鎖定的消費者群體，例如：性別、年齡、居住地、教育程度、收入等，再進一步定義消費習慣、興趣喜好、價值觀、人生階段、生活型態等。藉由探討目標客層的行為模式，觀察客戶需求，探究企業須以哪種價值主張來滿足顧客，創造企業價值。其過程亦稱做市場劃分。價值主張與目標客層息息相關，設定目標客層的同時，亦需考慮「客戶想要什麼、會有何種行為」，方能掌握顧客喜好，得出適合的價值主張。

根據 Osterwalder(2015)所提出的「顧客素描」(Customer Profile)，企業能得出合適的價值主張，鎖定目標客層描繪出客戶素描，依此素描與價值主張相對應，瞭解其行為後，即可建構企業的價值主張。

Osterwalder and Pigneur(2010)於「價值主張年代」中提及，鎖定顧客最重要的是任務、痛點、獲益，從中找出適切的價值主張，設計出適合的商業模式。

2.2 顧客關係(Customer Relationships, CR)

顧客關係係指企業與目標顧客建立顧客關係，並維護適當關係，其類型有(Osterwalder, 2015)：

在建立可互關係時，企業亦須考慮「企業希望與每個客層建立何項關係？建立關係需花費多少成本費用？建立的關係如何與商業模式整合？」若建立適當良好的顧客關係，能幫助企業，獲得新客戶並與維繫原有顧客關係，達

成提高營業額的效益。

2.3 行銷通路(Channels, CH)

與目標顧客溝通、接觸、傳達價值主張，誘導顧客引發購買的行為，分為行銷通路之通路、功能的型態。企業的通路形式選擇正確，方能將價值主張傳達給目標顧客(Osterwalder, 2015)。

3. 內部營運 - 關鍵資源、關鍵活動與關鍵合作夥伴

3.1 關鍵資源(Key Resources, KR)

Osterwalder(2015)指出企業運行商業模式中，需要關鍵資源，利用其資源將價值主張傳遞予顧客，並與目標客層維持關係，以創造利潤，不同的業態，所需的資源也不相同，關鍵資源可為實體資源、智慧資源、人力資源或財務資源(Paredes et al., 2014)，以下為各資源的定義與舉例：

3.2 關鍵活動(Key Activities, KA)

企業經營商業模式時，透過商業活動，提供價值主張、維持顧客關係，以創造利潤所必要的項目，關鍵活動有下列幾項類別 Osterwalder(2015)：

3.3 關鍵合作夥伴(Key Partnership, KP)

Osterwalder(2015)指出企業經營中所需的合作夥伴網絡、關鍵合作夥伴關係與供應商，如非競爭者間的策略聯盟、發展新事業、共同投資、採購商與供應商間的上下游夥伴關係，確保供貨需求，使商業模式最適化、降低風險或取得資源。

4 財務效益 - 收益流與成本結構

4.1 收益流(Revenues Streams, RS)

企業從每個客層所收到的收益，產生收益的方式，其方式亦需考慮，客戶願意付費購買何種價值主張？顧客希望如何付款？每個收益流對整體收益的貢獻？企業提供價值主張之餘，思考如何獲取收益，每個收益皆有不同的方式與訂價機制 (Osterwalder, 2015; Chun and Kim, 2005)

4.2 成本結構(Cost Structure, CS)

Osterwalder(2015)指出企業運行經營時所發生的成本，為進行價值傳遞、內部營運與接觸外部市場以產生收益，都會引發成本。企業於商業模式上所涉及的成本。

綜上所述，本文以商業模式的九大因子歸納出四個主要核心路徑，探討其於臺灣茶產業的商業經營模式，審視企業如何傳遞價值主張、開拓外部市場、管理內部營運與財務結構等內容，為臺灣茶產業未來調整營運模式給予建議，並做為參考依據，如下表 2.3。

表 2.3 商業模式核心路徑

核心路徑	定義說明
探討價值傳遞	傳遞何種價值主張給予顧客，並滿足顧客的需求。
探討外部市場	以目標客層區分來付務顧客，與顧客維持關係，並通過行銷通路傳達價值主張予顧客。
探討內部營運	通過哪些關鍵資源、關鍵活動與關鍵合作夥伴來進行營運，使價值主張能夠完成，使商業模式有效經營。
探討財務效益	分析企業營運中最重要的成本結構，並探討其產生的收益來源。

資料來源：Osterwalde and Pigneur(2010)

第三章 研究架構與方法

本文主要透過臺灣茶產業的電子商務營運模式來做研究，根據第二章的文獻，歸納整理出本研究的架構，依照資料蒐集與整理，將個案研究代入 Osterwalder and Pigneur(2010)商業模式與電子商務四流構面的概念，進而分析臺灣茶產業的商業模式與電子商務的關鍵因子，並將個案做歸納，本章共分為二節，第一節為研究架構，第二節為研究方法。

第一節 研究架構

本研究參酌 Osterwalder 商業模式的九大因子，並將其區分為四個主要核心路徑進行分析探討，如表 3.1，其研究架構如圖 1 所示：

表 3.1 Osterwalder 核心路徑(九大因子)

價值傳遞	外部市場	內部營運	財務效益
價值主張	目標客層 顧客關係 行銷通路	關鍵資源 關鍵活動 關鍵合作夥伴	收益流 成本結構

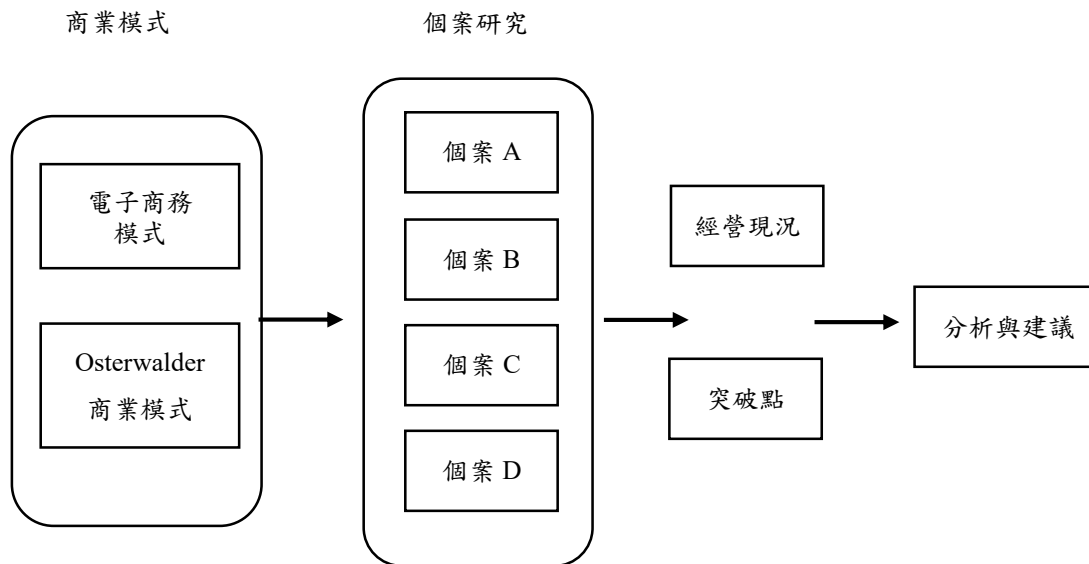


圖 2 研究架構圖

第二節 研究方法

(一) 個案研究法(Case Study)

根據吳萬益(2019)對於個案研究的定義，係以一獨立個人、團體、機構或社區做為研究對象，研究人員針對一個個體、團體，進行探討研究資料收集的過程。

個案研究特別專注於探討有限數量的情況與事件及其相互的關係。由於對少量樣本仔細、全盤的探討，故可作為判斷與決策類似案件的主要依據。此外，必須強調的是個案研究特別著重情況或事件發展的詳細過程與有關的因素(王文科、王智宏，2007)。

吳芝儀與李奉儒(1999)指出個案研究的主要目的，在探討個案於特定情境與脈絡的活動特性，瞭解它的複雜性與獨特性，對個案研究而言，其為深度描繪，且偏向質性研究的方法，期望對個案深入瞭解，探究其相同與相異點。探討並分析其生活過程。以事實蒐集、是當處理、精密診斷與正確紀錄為過程。其研究範圍則以形成背景與發展過程到組織內容做項盡、全面與深入的研究。其蒐集資料，原始的與次級的均無不可，惟必須依賴分析、歸納、會談、問卷來定取捨(王文科、王智宏，2007)。

個案研究法歸納出七個特色，大致可歸納出七點(邱憶惠，1999；林佩璇，2000)：

一、整體性

個案研究希望由完整情境脈絡裡，充分掌握研究現象，不在案例間或現象間的相互比較，而是對研究對象的全面瞭解，反對量化研究的化約主義。

二、詮釋性

應提供足夠的脈絡作為依據，對其事件作詮釋，因須瞭解其複雜關係，就必須注意其意象，將研究訊息傳達

給讀者，並對個案的事件加以詮釋。

三、獨特性

重視每個個案的獨立特質，居有獨特性，所以必須深入瞭解被研究者的事件、個案、情境與現象，其呈現的意義為何。

四、描述性

不同於量化研究方法，對研究結果的呈現，透過厚實描述的方式，對其研究意義加以詮釋，而非由統計數計來呈現。

五、啟發性

透過研究過程闡明研究結果，對現象的瞭解與洞察外，同時亦發展出對社會現象與問題的敏銳觀察。

六、歸納性

依賴歸納理性，研究過程中的概念、假設或推論，皆應在資料中浮現出，研究者應充分運用蒐集的資料，從中發現事件的關係、概念與脈絡，或相關因素，對其現象加以瞭解。

七、自然類推

強調研究結論係將個人經驗，融入對研究行為與現象的理解，並對日常習慣，重新理解、詮釋，進而對已存在的通則加以修正。

個案研究法主張每個研究對象皆是一個獨立個體，每個獨立個體都有不同的特質，而個案研究法通過多面向的方式，深入瞭解研究對象的世界。通常，研究者在自然情境下，對受訪者深入的瞭解、採取全面式，並藉由厚實的過程描述，重現被研究者的生活經驗，並加以分析探討(王文科、王智宏，2007)。

(二) 訪談法(Interview)

根據吳萬益(2019)對於訪談法的定義，訪談法為社會科學研究中的重要方法，以研究者本人作為研究工具，在情境下採用多種資料收集方法對社會現在進行整體性研究，使用歸納法分析資料和形成理論，通過與研究對象互動對其行為和意義建構獲得解釋性理解的一種方法。在質性研究中，收集資料的方法有很多，其中最主要的方法是訪談、觀察和實務分析。

透過人們間的相互交流溝通，訪問者得到所需的資料，悉知受訪者的意見、觀念等看法。依照研究目的並根據研究主題，藉由房談者面對面訪談所定的研究對象，蒐集資料的方法。觀察法與訪談法不同，訪談主要口問耳聞，觀察則是眼看耳聞。在訪談法有其特點，使用訪談法時須掌握技巧與原則，所得到的資料才俱可靠性。訪問者像受訪者提出問題並加以記錄其反應，簡單來說訪談法為雙方透過交流，其交流可能透過面對面親自訪談或是電話訪談，再者藉由問卷，採用有目的的對談，獲得研究資料。訪談過程中是社會互動的過程，其資料代表社會互動的產物。(林金定，2005)。

萬文隆(2004)依照研究的性質、目的的不同，有不同的方式。如，根據雙方的交流方式，區分為直接或間接，前者為面對面訪談，後者則透過通訊軟體進行訪談。而依照訪談人數，又可區分為個別與集體。目前社會科學研究廣泛使用控制程度加以分類，按照此分類模式，分為結構式與非結構式訪談及半結構式訪談。

訪談法最大的特點，係面對面的交流，雙方交流互動，影響貫穿過程並對其研究結果產生影響。蒐集的資料，意見看法都受到受訪者的想法與看法影響。

訪談涵蓋結構式、非結構式與半結構式三種方式，代表其既能用於質化研究，更可用於量化研究；既可小規模亦可大規模調查；既可瞭解客觀價值、感情、動機方面問題，亦可瞭解主觀問題。因此，相比於其他調查方法，訪談法可獲得的資料更加豐富，實施更彈性、靈活，應用範圍廣泛，有利於問題探索(萬文隆，2004)。

而訪談法的缺點在於，對敏感性問題、隱私問題與尖銳問題，受訪者皆不作真實回答或者不願回答，這將不利影響研究結果，此類問題應於訪談法剔除。如無法以言語表達的情感過程、經驗以及場所變化等社會測量資料都無法透過訪談法，而需要通過觀察法及其他調查方法獲取。此外，相較訪談法與其他調查方法，訪談費用較高、人力需求較多、費時較長，因此限制它的規模(林金定，2005)。

第三節 訪談內容

本研究主要透過電商，探討茶葉企業商業模式，參酌 Osterwalder and Pigneur(2010)商業模式的九個因子，建構訪談內容，進而歸納與分析個案經營業態之詳細內容，如表 3.2：

表 3.2 Osterwalder and Pigneur(2010)商業模式訪談問題

商業模式構面		訪談問題
價值傳遞	價值主張	<ul style="list-style-type: none"> ● 請問您的品牌理念與定位為何？ ● 請問您最能吸引顧客的特色或理由為何？ ● 您最主要的競爭者是誰？與其差異為何？ ● 請問顧客如何看待您的商品？
	目標客層	<ul style="list-style-type: none"> ● 請問您的主要客群是誰？ ● 您的客群屬於哪一類？有何差異？ ● 您未來預計想開發的目標客群為何？ ● 請問您與一般同業有何不同？
外部市場	顧客關係	<ul style="list-style-type: none"> ● 請問您如何維持現有客戶關係 ● 您有何具體做法使顧客再光顧？
	行銷通路	<ul style="list-style-type: none"> ● 您如何開發新的客戶？如何增加接觸潛在客戶的機會？ ● 打算如何將推廣給更多消費者？
	關鍵資源	<ul style="list-style-type: none"> ● 請問您有哪些資源，是不會被其他競爭者取代的？ ● 您營運中需要投入哪些關鍵資源？
內部營運	關鍵活動	<ul style="list-style-type: none"> ● 請問您如何建立品牌特色？ ● 請問您針對主要客戶所提供的服務項目為何？
	關鍵合作夥伴	<ul style="list-style-type: none"> ● 請問您有無長期的合作夥伴？ ● 請問您如何選擇合作夥伴？與原因？ ● 請問您如何與合作夥伴進行合作與搭配？
	收益流	<ul style="list-style-type: none"> ● 請問您主要的營業項目為何？ ● 請問你主要收益來源為何？所佔營收的比重？
財務效益	成本結構	<ul style="list-style-type: none"> ● 請問您經營支出成本較大的項目為？為什麼？ ● 請問您有何方法可以降低/節省成本？

本研究整合電子商務的商流、物流、金流、資訊流的構面，探討茶葉企業經營模式，建構訪談內容，進而歸納與分析個案電子商務營運模式之詳細內容，如表 3.3。

表 3.3 電子商務四流構面訪談問題

電子商務構面	訪談問題
1.商流 行銷策略 行銷管理	<ul style="list-style-type: none"> ● 請問您行銷策略為何(FB 或其他平台的經營與推廣促銷方法、提高曝光度)？ ● 您的銷售管理如何(是否於平台更好管控銷售活動，透過數據得知客群如：FB，以達到促進銷售的目標)？
2.物流 機動性 即時性	<ul style="list-style-type: none"> ● 您的商品如何送到客戶手中？選擇的原因？效率如何(多久到達顧客手中)？ ● 您是否可以隨時掌握貨物的寄送情況，隨時調整通路的佈局？
3.金流 便利性	<ul style="list-style-type: none"> ● 請問您的客戶如何付錢給妳？您如何收款？選擇的原因？ ● 透過電商的付款是否比傳統的選擇更多？省時省力？
4.資訊流 順暢度 豐富度	<ul style="list-style-type: none"> ● 您網站的內容是否流暢，顧客很容易找到所需要的資訊？ ● 您是否提供大量多元的商品與相關資訊給顧客參考與比較？

第四節 訪談對象與範圍

透過訪談對象之實際經驗及陳述內容作為本研究之個案分析，以現有客戶與潛在客戶作為主要研究對象，採用 Osterwalder and Pigneur(2010)商業模式進行訪談，以商業模式與電商四流構面進行歸納與分析，輔以次級文獻與網站上的文獻綜合評論，選定五個臺灣茶產業做為研究個案與訪談對象相關資料如下表 3.4：

表 3.4 受訪者單位與網址

項目	受訪者單位	網址
A	古邁茶園梨山茶	https://lishantea.com/
B	崧園茗茶	https://www.twincn.com/item.aspx?no=45413028
C	泰洋企業社	https://reurl.cc/DvNbZ6
D	上鈺茶葉	http://www.taiwantea888.com/

註：本研究自行整理

第四章 研究結果與分析

本文主要探討臺灣茶產業的電子商務營運模式之個案研究，依據第三章的研究方法中所提及之內容個案研究法與訪談法，則設計問卷並以研究對象為資料蒐集為主體進行探討，本研究之基礎架構，參酌文獻收集資料與整理，將 Osterwalde and Pigneur(2010)商業模式的九大因子代入個案研究中，其因子為：價值主張、目標客層、行銷通路、顧客關係、關鍵資源、關鍵活動、關鍵伙伴、成本結構、收益流，並將其區分為主要核心路徑：價值傳遞、外部市場、內部營運、財務效益以及電子商務的四流定義構面的概念，進而探討分析臺灣茶產業的商業模式現況與困難點，並將個案做整理進行歸納分析，本章共分為節，分別為臺灣茶產業個案研究，第一節，最後一節商業模式個案綜合分析與探討，電子商務四流個案綜合分析與探討。

一、個案受訪者

個案研究透過受訪者實際的經營經驗，詳細記錄訪談內容做為後續分析的依據，考量目前茶產業的商業模式與電子商務營運模式的現況，本研究採用 Osterwalde and Pigneur(2010)做為個案分析的模型，選四個臺灣茶葉企業做為研究個案的訪談對象。

二、個案綜合探討與分析

1. 商業模式個案探討與分析

(1) 價值傳遞—價值主張

個案企業在商業模式中的價值主張歸納後，可以發現，其價值主張都是以茶葉商品的品質好、品質佳，企業所追求的，無非是品質好的商品，因為質佳，才能吸引回頭客，而且標榜為客戶找好茶，通過同樣的價錢，找到更好的商品給予顧客，以此與顧客間的關係與知名度隨之打開，更形成競爭優勢。

(2) 外部市場—目標客層、顧客關係與行銷通路

將個案企業於外部市場的目標客層、顧客關係與行銷通路進行歸納分析後，可以發現其共通性，臺灣茶產品的主要客戶，大部分都是屬於對於茶葉已有興趣的客戶，不乏已具備茶葉專業的顧客，因茶葉屬於中高單價的高附加價值作物，而中小企業主亦或是金字塔頂端的客群，更願意花費較高的價格，得到較好品質佳的商品，茶葉不僅是品嚐，亦能與人進行交流。

顧客與企業間建立聯繫，藉由人與人的交流，將客戶作為朋友，與客戶溝通、互動聯繫，並站在客戶的角度著想，建立信任關係，自然而然，客拉客，新的客戶亦越來越多。其四個個案的他們除了通過一般的經銷商與電話行銷進行銷售外，更藉開始發展網路行銷的部分，可以知道企業嘗試增加銷售管道以拓展銷售的機會。

(3) 內部營運—關鍵資源、關鍵活動與關鍵合作夥伴

個案企業對商業模式中的內部營運，可以瞭解，臺灣茶產業於經營時，大部分皆為第二代以上的家除傳承，擁有家族所傳承的資源、經驗與生產的技術與品質管控。而臺灣茶產業這塊，大多數都已深耕已久，擁有的資源與技

術，無法取代，現今重要的課題在於，如何創新與成本，形成競爭優勢，為企業的獲利與銷售成本得到提升。

臺灣茶產業的關鍵活動，主要在於生產與行銷部分，而個案的不同，其活動也不相同，由四個個案顯示，都非常注重大多數茶園的管銷，與所產出的品質有關，好的茶園、植株，就有擁有好的茶商品，而擁有好的品質，更能推廣給更多的顧客，顧客所追求的就是品質佳的商品。

關鍵合作夥伴研究四個個案可以發現，除自己擁有茶園，自產、自製、自銷外，都是與茶農形成一個產業鏈，與茶農互補，相互支撐、關聯，形成穩定的結構，茶農負責生產品質佳的商品，企業負責將產品推廣，形成雙贏；而自行產製的茶園，與批發商合作，為自己的商品提高銷售機會、獲利與銷售成長，如此位產品的品質價格各更具市場的競爭優勢。

(4) 財務效益 - 收益流與成本結構

個案企業對商業模式的財務效益，將收益流與成本結構歸納後，由收入來源可以看出，企業大部分都是通過自產自製或進貨的方式，來取得茶葉商品，除了通過經銷商的方式銷售，已有業者開始，拓展其他新客源的管道，藉由網路銷售，提高能見度與曝光率，藉由新型的銷售型態，增加其他客層，同時創造收益來源，提高企業的獲利。

並由個案中可以發現，臺灣茶產業的茶園管理與人力成本均屬於成本較高的結構，為提升產品品質，與維護植株，投入相對較高的成本，而由於茶產品的性質，於採茶時期須投入大量的人力資源，主要企業營運的成本，不外乎是生產、行銷、管理、人力資源、倉儲等。

2. 電子商務營運模式個案探討與分析

(1) 商流

傳統的運銷體系裡，茶產品大多經由盤商、經銷商、零售再轉入消費者手中，而隨著電子商務的發展，產生了新型態，企業通過社群軟體、電商平台等虛擬通路進行銷售，更能通過平台，進行演算法與數據管理，進行行銷評估與企畫，。

由本研究可知，目前臺灣茶產業的銷售通路，逐漸形成虛實整合，不僅除了實體的線下銷售外，更通過虛擬的電子商務通路，進行銷售，虛實並行，不僅創造新的銷售渠道，更利用電子商務無時差、空間限制的特性，使企業的銷售成長與獲利提高。

(2) 金流

本研究四個案中，常見的金流為超商取貨付款、貨到付款、轉帳匯款、超商代收、信用卡刷卡等，除本身自己企業方便管理外，提供付款方式多樣化與便利性，也能增加顧客的購買意願，更使企業的銷售成長與獲利增加。

(3) 物流

電子商務使茶葉產品的，發展空間變得更大，過去企業僅能通過傳統盤商與實體店面，進行線下銷售。因此透過電子商務營運模式進行網路銷售，現階段物流技術的蓬勃發展，配送效率的提高，客戶下訂，隔天到貨的優勢，使客戶更能及早獲得商品。更能隨時藉由物流的管控模式，隨時查詢配送情況，解決客戶需求，並以最快的效率送達顧客手中，縮短銷售的週期，增加回購率，進而提高企業的獲利。

(4) 資訊流

由研究可知，企業陸續從傳統實體通路，逐漸往網際網路發展，與傳統行銷相比，網路行銷，更節省成本，帶來更大的利潤。

藉由電子商務提高產品曝光度，使顧客能容易地藉由網路搜尋到企業的產品、相關資訊，並通過圖案、影片與文案設計，提高產品的認識度，搭配社群網站與電子商務平台的推廣，使更多的人知道茶葉商品，提高臺灣茶企業的獲利與銷售成長。

第五章 結論與建議

第一節 分析結果彙總與建議

一、商業模式

(1) 價值傳遞—價值主張

經由個案研究可以發現，臺灣茶產業的價值主張，為產品的品質，認為商品品質好，價格公道，即可滿足顧客，就不怕沒顧客，而臺灣進而形成競爭優勢。

面對現階段茶產業的飽和與競爭，如何經營自我品牌，是現今臺灣茶產業的重大課題，藉由自己的品牌理念與口碑，傳達給顧客價值主張，特別在現今數位網路發達的電商時代，傳統茶業轉型成為虛實整合的營銷模式刻不容緩。

(2) 外部市場—目標客層、顧客關係與行銷通路

企業的外部市場，先鎖定目標客層，並維繫顧客關係，皆是企業的一環，將產品差異化，形成競爭優勢，亦可通過茶葉商品的客製化，滿足顧客需求。

臺灣茶產業的營運模式，針對客群，使顧客能夠瞭解茶產品的價值，並通過傳達價值主張以及行銷宣傳，建立顧客忠誠度、信任度與品牌的口碑。

(3) 內部營運—關鍵資源、關鍵活動與關鍵合作夥伴

企業內部營運，最主要是擁有關鍵的資源、與合作夥伴，進而擁有品質較佳的產品。將茶產業的結構進行整合，由上游的技術導向的茶園、茶農，中游的精製、加工、包裝等，至下游的品牌經營、線下與線上的通路，無論是資源、合作夥伴與活動，通過整合達到規模經濟，使企業能夠有效經營。

(4) 財務效益—收益流與成本結構

經營一家企業，無論是經營管理、存貨、設備、人力資源與其他系統整合等，都需要於資本充裕的情況下，臺灣茶產業，如何將成本與收益配合，皆為攸關企業商業經營的重要策略。

二、電子商務營運模式

由於電子商務的發展將牽動整個產業，透過此一高效率且即時性，使產業的銷售無遠弗屆，隨著全球與臺灣電子商務的發展迅速與完善，臺灣茶產業對於電子商務的應用亦蓄勢待發，但目前所面臨的也有不少困境。由目前茶產業的營銷現況，我們對於問題與挑戰進行分析並給予建議。

(一) 問題與挑戰

1. 內部問題

臺灣茶產品的生產端，易受天災影響，使供應量不穩與每個茶季的品質難以統一，為目前所最大的問題。

推廣茶葉線上行銷的過程中，缺乏電商營銷管理與技能的人才，僅能依靠下一輩年輕世代，在一定程度上限縮茶葉企業的發展

2. 外部問題

電子商務最大的挑戰在於流量，如何推廣自身產品，除了通過網路行銷媒體，進行廣告投放外，是否能通過其他方式建立品牌知名度與曝光度，於流量部分，大多企業開始經營自我社團、直播，建立流量池，通過自然的流量將投入廣告的成本降低，亦可將品牌的忠誠度提高，並由分享與互動的方式，獲得顧客的回饋，並且幫助商品推廣，使大眾更能得知自己的品牌。

電商打破時間、空間與地域的限制，此模式也存在資訊不對稱的風險，雖有網站瀏覽與商家講解，並不能完全消除消費者的擔憂與顧慮，缺乏具體實物參照，顧客無法對茶葉的等級、品質做出有效的辨別。因此做為商家依定要建立良好的信譽，注重產品質量，以長遠利益出發，提高消費者忠誠度，消除信任危機，為顧客提供高質量的產品與優質的服務，營造良好的茶葉電商環境。

(二) 建議

1. 電商營銷與傳統營銷相結合

電商作為新型的營銷模式，在互聯網的影響下，被越來越多企業所應用。但此新型營銷模式在我國出現的時

間並不長，因此很多茶葉企業在對電商的應用與認識方面依然存在著許多知識盲區，而且應用實踐也沒取得效益。因此針對此現況，茶葉企業應做轉變，結合雙方特點與優勢，採用傳統線下與線上電商進行綜合營銷。

2. 加強茶葉電商市場的規範性

電商為一種新型的模式，由於起步時間較晚，臺灣依然沒有形成完善的市場法律規章。例如，在電商方面，缺乏相關的法律法規對營銷商及消費者的相關行為進行有效約束與規範。

3. 開拓多樣化的促銷渠道

茶葉企業對茶產品進行促銷的過程中，採用多樣化的促銷手段，賦予茶葉產業文化意義。推廣茶葉的同時，可以借助現代新媒體等進行文化傳播，不但可以宣傳企業的茶文化，而且可以將企業的茶產品做為系列產品進行行銷推廣，促銷過程中提高企業和茶產品的知名度。

第二節 研究貢獻

過去有許多商業模式與電子商務營運模式的相關文獻，但有關於臺灣茶產業的研究，進行商業模式與電子商務營運模式的探討與分析，幾乎於學術上很少有相關文獻進行分析與探討。因此，本研究針對臺灣茶產業個案的商業模式現況以及電子商務營運模式的概況，進行綜合分析與探討，並提供建議，為整個茶產業提供一個新的參考依據。

第三節 研究限制與建議

本研究以質性研究之個案訪談方法，對臺灣茶產業的商業模式與電子商務營運模式進行個案分析與探討，並將其結果歸納結論。雖然研究過程中，為避免偏誤，已蒐集廣泛的相關資料，並以嚴謹、詳盡、進行深度性的瞭解個案訪談。但由於個案樣本有限，可能無法有效呈現整體的現象，亦受主觀性的影響，可能會產生偏誤。若後續有學者能藉由其他的方法與角度，以更適合臺灣茶產業分析電子商務應用價值的研究，提供更嚴謹且非主觀的因果關係解釋，應是相當有貢獻的。

參考文獻

一、中文部分

1. 王文科、王智宏(2007)，教育研究法，臺北市：五南。
2. 王素鸞(2010)，我國中小企業發展與電子商務運用狀況之研究，行政院主計總處委託研究。
3. 王靜、李凱悅(2016)，茶企行銷渠道策略發展之研究--以八馬茶業為例，商業創新期刊，2，34-47。
4. 朱海成(2016)，電子商務概論與前瞻，臺北：基峰。
5. 吳萬益(2019)，企業研究方法，華泰文化。
6. 吳芝儀、李奉儒(1999)，質的評鑑與研究，臺北市：桂冠。
7. 林佩璇(2000)，個案研究及其在教育研究上的應用，質的研究方法，高雄：麗文文化。
8. 林金定、嚴嘉楓與陳美花(2005)，質性研究方法：訪談模式與實施步驟分析，身心障礙研究季刊，2，122-136。
9. 林義豪、潘韋成、郭婷玫、林金池、賴正南(2015)，茶產業缺工狀況調查。臺灣茶業研究彙報，34，237-246。
10. 李桂枝、陳佳宜、余季秋、林心怡、黃鈺清、黃馨儀與胡芷絃(2017)，跨境電子商務營運模式之分析--以亞洲市場為例，管理資訊計算，3，151-163。
11. 李紅曦、蔡憲宗、蔡偉皇與陳南宏(2019)，邁向臺灣茶產業 3.0 之轉型契機與發展芻議，農業科技決策資訊平台。
12. 江文基(2016)，我國茶葉在 TPP 與 RCEP 國家中有沒有潛在出口市場？關稅貿易障礙的觀點，經濟前瞻，168，86-96。
13. 邱憶惠(1999)，個案研究：質性取向，國立高雄師範大學教育學系教育研究期刊，7，113-127。
14. 何志峰、林浩鉅與何青儒(2021)，臺灣茶葉產業結構與經營模式的轉變，北商學報，37，1-25。
15. 高義強，2017，探討在地農業之電子商務與經營模式，碩士論文，中原大學企業管理學系碩士論文。

16. 胡永峰(2014)，LED 產業之商業經營模式-以 E 公司為例，碩士論文，國立高雄大學高階經營管理碩士在職專班。
17. 周孟嫻(2014)，善用多元策略 再現台茶風華我國-茶葉加值策略分析，臺灣經濟研究月刊，3，34-41。
18. 黃上晏、蘇家誼與羅子茹(2015)，臺灣茶園的經營模式探討-以望高茶園為例，觀光與休閒管理期刊，1，153-164。
19. 張瑞芬等(2012)，電子商務概論，華泰文化。
20. 張淑君、龐佑欣(2004)，南投縣鹿谷鄉茶產業發展之探討--以文化創意產業為例。農林學報，533，211-218。
21. 張郁芝(2014)，我國電子商務之現況與未來趨勢-以第三方支付為例，經濟研究年刊，14，109-129。
22. 張忠正(2010)，日治時期臺灣茶葉的發展，德霖學報，24，319-338。
23. 張遵倩(2010)，清末臺灣茶葉的發展，德霖學報，24，295-318。
24. 張瑞成(2013)，見證近半世紀臺灣茶，茶訊，919，2-5。
25. 張愛華、曾忠蕙(2008)，電子商務業者的顧客資本、市場導向與經營績效之研究，電子商務學報，3，727-766。
26. 張簡雅文、李明青、黃正魁(2015)，以保險從業人員觀點探討保險業電子商務平臺成功關鍵因素，電子商務研究，3，355-376。
27. 張紹勳(2000)，網際網路行銷之成功模式，中華管理評論，3，17-38。
28. 謝惠嫻與陳聖如(2016)，電子商務發展趨勢，主計月刊，727，12-16。
29. 楊惠如與黃瑋傑(2018)，我國電子商務發展一由工商普查資料觀察，主計月刊，752，70-76。
30. 楊清喬、呂介豪與張智姮(2018)，國際物流中心整合跨境電商管理之關鍵成功要素探討，航運季刊，2，73-97。
31. 靖心慈(2019)，跨境電子商務國際規範之建立和探討，經濟前瞻，181，92-97。
32. 莊雅惠、巫嘉昌、李嘉雯、李靜怡(2012)，臺灣及東南亞國家茶葉生產與發展現況，茶業專訊，81，9-13。
33. 莊瑞雄、雷立芬(2016)，貓空地區茶業發展策略之研究，臺灣農學會報，17，415-42
34. 鍾健平、黃子驊(2014)，凍頂烏龍茶產銷關鍵成功因素之探討：以個案公司為例。經營管理論叢，15-30。
35. 鍾依霖、江啟先(2018)，探討跨境電子商務永續發展之關鍵因素-以新南向政策國家為例，商學學報，26，123-156。
36. 黃玉如(2017)，國內茶葉常檢出之農藥種類—各國標準比一比，茶業專訊，100，5-6。
37. 黃名義、許乃文(2012)，電子商務應用對房仲業績之影響，國立屏東商業技術學院學報，14，97-124。
38. 劉瑞華、葉明憲(2003)，全球化與本土化的交織-臺灣茶產業的長期變遷，思與言：全球化與臺灣社會專輯，41，19-38
39. 賴正南、潘韋成、郭婷玫、林金池、林義豪(2016)，臺灣地區茶業青年農民經營管理能力及成功因素之研究，臺灣茶業研究彙報，35，207-218。
40. 陳世賢(2009)，120 周年特刊：百年魅力。臺北：臺北市茶商業同業公會出版。
41. 邵志忠(1991)，我國茶葉產銷現況與展望。臺北市銀月刊，22(3)，25-49。
42. 萬文隆(2004)，深度訪談在質性研究中的應用，生活科技教育，37，17-23。
43. 羅宇強、葛郁弘、盧禎慧(2016)，從數據看見／創造使用者經驗—Shopping99 菲律賓女性購物網站個案研究，實踐設計學報，10，316-330。
44. 臺灣區製茶工業同業公會(2015)，臺灣製茶工業六十年，臺北。
45. 行政院主計總處(2019)，108 年電子商務統計結果。
46. 經濟部商業司(2012)，電子商務 C2C 拍賣平台交易安全規範。
47. 經濟部商業司(2005)，茶產業營運模式與供銷架構之研究。
48. 農委會(2003)，臺灣茶產業輔導現況及展望。
49. 農委會(2015)，「亮點茶莊」帶您體驗臺灣茶產業新價值。

二、英文部分

1. Amit, R. & Zott, C. (2001), Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6/7), 493-520.
2. Amit, R., Zott, C. & L. Massa. (2011). The Business Model: Recent Developments & Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042.
3. Afuah, A. & Tucci, L. (2001), Internet Business Models & Strategies: Text & Cases, The McGraw Hill Companies, Inc.
4. Adam, N. R. & Tesha, Y. (1996). Electronic Commerce. Berlin, Springer, 6-12.
5. Afuah, A., (2004), Business Models: A Strategic Management Approach, N.Y.: McGraw-Hill.
6. Chesbrough Henry & R. S. Rosenbloom. (2002). The Role of Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-off Companies, *Industrial & Corporate Change*, 11(3), 529-555.
7. Chun, S.H. & Kim, J.C. (2005). Pricing Strategies in B2C Electronic Commerce: Analytical & Empirical Approaches. *Decision Support Systems*, 40, 375-388.
8. Chesbrough Henry, (2007). Why companies should have open business model. *MIT Sloan Management Review*, 48(2), 22-28.
9. Kalakota, R. & Whinston, A. B. (1997). Electronic Commerce: A Manager's Guide. *Addison-Wesley Publishing Company*.
10. Laudon, K. C. & Traver, C. G. (2002). E-Commer: business, technology, society, *Addison-Wesley Publishing Company*.
11. Laudon, K. C. & Traver, C. G. (2020). E-Commer: business, technology, society, Pearson Education.
12. Osterwalder, A., Pigneur, Y., & C.L. Tucci. (2005). Clarifying Business Model: Origins, Present, & Future of the Concept. *Communication of the Association for Information System*, 16(1), 1-25.
13. Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernard, G. & S. Alan. (2015). Value Proposition Design: How to Create Products & Services Customers Want.
14. Peck Ting Gan, Adeline Su Yien Ting (2019). Our Tea-Drinking Habits: Effects of Brewing Cycles & Infusion Time on Total Phenol Content & Antioxidants of Common Teas. *Journal of Culinary Science & Technology*, 17(2), 170-183.
15. Paredes, M.R., Barrutia, J.M. & Echebarria, C. (2014). Resources for Value Co-Creation in e-Commerce: A Review. *Electronic Commerce Research*, 14, 111-136.
16. Ramanathan, R. (2010). The moderating roles of risk & efficiency on the relationship between logistics performance & customer loyalty in e-commerce. *Transportation Research Part E: Logistics & Transportation Review*, 46(6): 950-962.
17. Ray, J. F. & B. J. Jaworski. (2001). E-commerce, N.Y.: McGraw-Hill.
18. Schneider, G. P. (2006). Electronic Commerce. 6th edition. Cengage Learning Publishing Company.
19. Dubosson-Torbay, M., A. Osterwalder & Y. Pigneur. (2002). E- Business Model Design, Classification, & Measurements. *Thunderbird International Business Review*, 44(1), 5-23.
20. Zwass, V. (1996). Electronic commerce: structures & issues. *International Journal of Electronic Commerce*, 1, 3-23.