

1 天仁茗茶的业绩与成长历程

一、公司简介

天仁茶叶股份有限公司（以下简称“天仁茗茶”）创办于 1953 年，1975 年改制为天仁茶业股份有限公司，为目前台湾岛内规模最大的专业茶业制造厂商，以自有品牌“天仁茗茶”行销于国际市场。2008 年营业收入达新台币（以下同）1 748 265 千元（约 4.20 亿元），截至 2008 年 12 月 31 日，资产总额为 1 679 035 千元（约 4.03 亿元）。截至 2009 年 4 月，天仁在台湾有茶叶门市（连锁店）49 家，天仁吃茶趣门市 10 家（不含子店），天仁茗茶百货专柜 19 家，发货中心 3 处，制造部门 2 处，茶文化园区 1 处，在美国、加拿大、日本等地区开设海外加盟店 60 个。近年来其经济成长情况如图 3-1 所示。

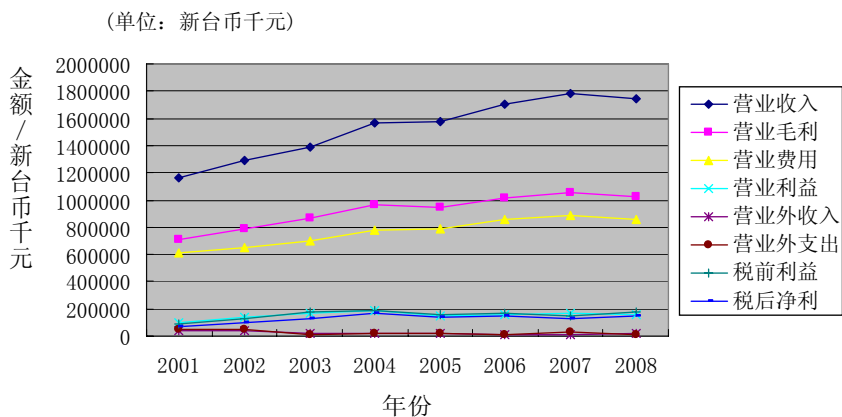


图 3-1 天仁茗茶 2001—2008 年企业成长指标变化

资料来源：作者根据天仁茶叶股份有限公司 2001—2008 年年报绘制

1993 年天仁选择到中国大陆创立“天福茗茶”，截至 2009 年 4 月，





在中国大陆天福茗茶的直营连锁店已达 913 家^①，2006 年天福茗茶荣获“中国驰名商标”称号，是大陆获此殊荣的第一家茶业企业，成为大陆茶叶第一品牌。天福集团集茶叶生产、加工、销售、科研、文化、教育、旅游为一体，本着“根植福建、香传全国、名扬世界”的经营理念，除前述的 913 家直营连锁店外，在福建、四川、浙江等省还建有 7 家茶叶及茶食品工厂、两家茶博物院，两个高速公路服务区、1 个“唐山过台湾”石雕园，正在建设全球第一所茶专业高校——天福茶职业技术学院，形成世界规模最大的茶业产供销一贯的企业集团，其业务范围遍及全大陆地区，产品更远销美国、加拿大、东南亚地区。

天仁茗茶的创办人李瑞河，1935 年出生于南投县名间乡的茶农世家，从小接触茶叶，1953 年随父亲卖掉茶园，举家迁往高雄冈山开设铭峰茶行（天仁茗茶的前身）；1961 年，李瑞河在台南开设第一家“天仁茗茶”，后于 1975 年改制为天仁茶业股份有限公司，随着台湾经济的发展，天仁的事业版图不仅扩展到海外，也发展了其他相关事业。本着继承传统茶文化，塑造现代茶文化的使命，早在 1980 年，天仁就在台湾创立了“陆羽茶艺中心”，推展茶文化和茶艺生活化，并研发新风格茶器，创新饮茶现代化，目前“陆羽茶艺中心”已进入北京、成都等地区。本着“取之于茶，用之于人类社会”的企业精神，天仁 1984 年就在美国、加拿大成立了天仁茶艺文化基金会，发扬茶艺文化，积极参与国际性的茶文化交流，促进茶文化全球化的企业理想，使茶艺传得更深，茶香飘得更远。^②

李先生曾指出：“19 世纪英国红茶垄断国际，20 世纪美国可乐横扫各地，21 世纪中国茶将席卷全球。”而他自己的使命，则是为“让中国茶席卷全球”实实在在地尽自己的努力。因此，李瑞河先生提出新的十

^① 天福公司网站，<http://www1.tenfu.com/index.asp>

^② <http://www.culture.gov.tw/action/creative/paper.html>

年宏愿：将直营连锁店发展至 1000 家，另外发展合作连锁店 1000 家、加盟连锁店 1000 家，使天福分店达 3000 家，遍布海内外，进一步实现“根植福建，香传全国，茗扬世界”的目标^①。为此，他计划整合集团海内外资源，2009 年先切割大陆生产部门在新加坡挂牌，2011 年再切割大陆旗下 1000 家直营店赴香港挂牌，最迟于 2012 年天仁在美国各自独立的 7 个品牌也将完成大一统，随后另行在美国上市，向全球布局迈出大步^②。

天仁企业发展史可详见附录。

二、天仁家族

1. 台湾天仁茗茶

天仁创始于 1953 年的高雄县冈山，当时名为铭峰茶行。1961 年于台南创立第一家天仁茗茶门市，后于 1975 年时改制为天仁茶业股份有限公司；至 2008 年 4 月底止，包含吃茶趣在内，天仁茗茶共拥有海内外直营及加盟店共 134 家。此外，天仁茗茶并结合了天仁茶艺文化基金会与陆羽茶艺中心，肩负起茶艺生活的传承与创新，以及发扬中华茶艺文化的责任。

2. 天仁吃茶趣

为顺应饮茶文化的新趋势，提供顾客舒适的用餐与品茗环境，天仁于 2000 年成立吃茶趣，结合天仁茗茶连锁店全系列的风格特色，融入了年轻、休闲、生活化的新茶文化，成为具现代、多元、中国风之新复合式茶馆。吃茶趣研发出具有独特风味的茶膳、茶点、茶饮口味，而店内所提供的餐点皆以天仁茗茶质量最好的茶入味，目前台湾已有 11 家吃茶

^① 天福集团：“让中国茶席卷全球”。华夏经纬网。2004-07-23，<http://big5.huaxia.com/sw/qyfc/00224902.html>

^② 横跨两岸茶叶王国，天福 2011 年要超过 1 千店。（台湾）中国时报。2007-06-14





趣，除了在台湾展店外，也积极扩张海外版图，洛杉矶、雪梨亦有分店，并授权给日本 Sugakico 集团发展日本东京的市场。

3. 天福集团

天福集团创建于 1993 年，是集茶叶自产、制、销、科研、文化于一体的综合性茶叶集团。本着“根植福建、香传全国、名扬世界”的经营理念，开设连锁专卖店，截至 2008 年 4 月止已在中国大陆地区设立超过 777 家直营连锁店，共拥有 8 家公司、5 家茶叶、茶叶食品及茶叶蜜饯加工厂，形成了世界规模最大的茶业产供销一体的企业集团，其业务范围遍及中国大陆地区，产品更远销美国、加拿大以及东南亚地区。

4. 天仁茶文化馆

以推广台湾当地珍贵的茶文化，负起茶文化的推广与教育责任，以及宣扬台湾茶业优势为设立目的，天仁茶文化馆于 2006 年 6 月 15 日正式揭幕；同时结合“专业制茶厂”、“门市部”、“吃茶趣”建成了包含茶叶生产、销售、教育、休闲等多元功能的“茶文化园区”。

茶文化馆占地 200 坪，以“茶觉台湾味”为中心理念，透过九大主题展示区的规划，以及创新有趣的设计，让一般民众藉由看、闻、听、触、碰等自然体验方式，深刻了解茶的奥秘与乐趣，进而更重视台湾茶的优势，一齐将台湾好茶推向全世界。

5. 海外加盟店

天仁于 1979 年起至 2008 年 4 月陆续于美国夏威夷、洛杉矶、圣盖博市、蒙特利公园市、罗兰岗市、旧金山、圣荷西、硅谷、西雅图、纽约、法拉圣、芝加哥、加拿大的多伦多、温哥华、日本神户、横滨及马来西亚、吉隆坡、檳城、澳洲雪梨等都市设立 60 处营业据点。

三、企业愿景与经营理念

天仁公司的愿景：天仁在“老行业，新经营”的第二波改造愿景下，以建立“可以持续的竞争优势”为目标，以优质的服务、突破的文化开创企业永续的价值，逐步实现“有足迹的地方，就有天仁茗茶”。

“天然、健康、人情味”是天仁的经营理念，天仁将沿此方向开创连锁渠道更高的经营效率与价值，以踏实经营为原则，以顾客满意为目标，并融合最新的经营管理方法，提高服务质量，加强产品研究发展及海外市场的开拓。

天仁茶叶的台湾式茶文化使得它远远超出了卖茶本身。天仁茶业最初主要是靠李氏家族成员一起奋斗而创立的，本质上是一家家族性企业，希望后辈能够在本领域和其他领域再接再厉。在这样的期望下，该公司曾涉入广泛的多元化领域，例如快餐餐饮业与证券业等，但因战线过长经营失败。之后，李胜治先生代替了前任总裁李瑞河，转而从相关多元化角度投入茶本业。其公司内部员工向心力强，团结一致促进本企业发展，必要时刻曾主动要求减薪帮公司渡过难关，在现代化的公司管理体制下散发出浓厚的传统人情味。为了彻底革新家族式企业的弊端，引进现代企业制度，天仁聘请了林宗仁为专业经理人，李氏家族成员改为董事会成员，从而开创了新局面。

四、天仁茗茶公司组织系统

天仁主要有以下几个各具相应功能的部门，如图 3-2 所示，有总经理室、企业服务部、财务部、会计部、国贸部、业务部、行销企划部、店面开发部、茶具开发部、业务中心、食品研发小组、天仁茶文化馆等。其中大部分是“营销”部门，还有茶食品研发小组和茶文化馆，直接由





总经理管理。可见天仁注重企业营销，并不断创新产品，挖掘新市场。

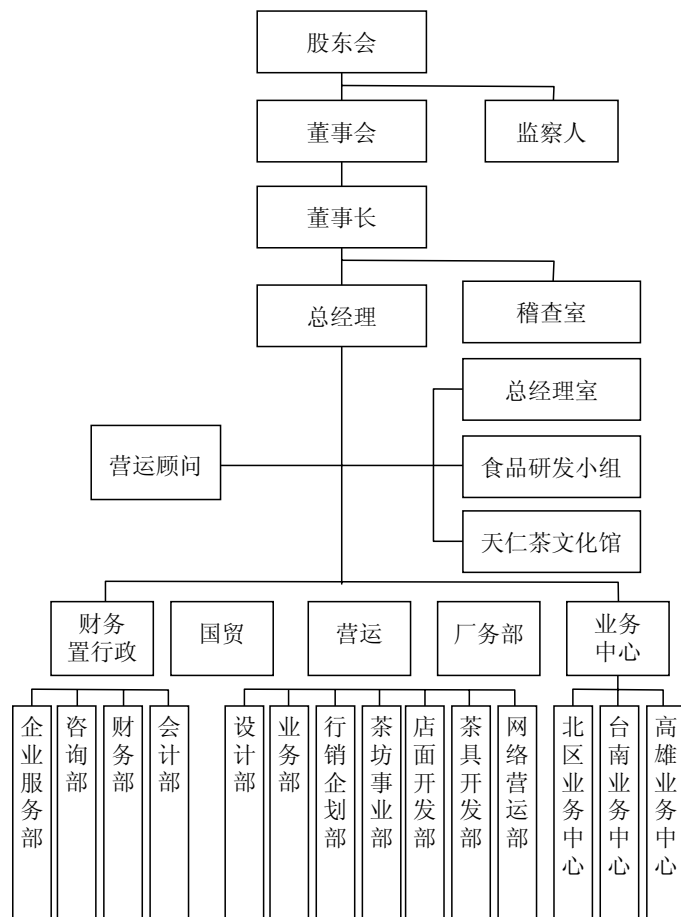


图 3-2 天仁茗茶公司组织系统图

资料来源：天仁茗茶公司组织系统 2007 年年报

五、天仁经营现况

天仁茗茶在台湾采用的是直接经销的特有经营方式，在海外也有天仁茗茶，但是涉及法律等问题，天仁则是采用加盟的经营方式。截至 2008 年 4 月，天仁在海外的加盟店达到了 60 家，分布于美国、日本、新加坡、

澳洲等国。在中国大陆，天仁茗茶公司成立了“天福茗茶”。由于台湾为了保护其茶业的优势和利益，制定了一些禁令政策，例如在《在大陆地区从事投资和技术合作的许可办法》中，就明确禁止台商在大陆地区从事投资或技术合作农业的项目。天仁看到了大陆广大的潜在茶市场，为了避开直接投资，利用美国天仁茗茶的资金名义，以天福茗茶品牌为载体，应用台湾运营模式，在大陆不断抢占和挖掘市场。经过 15 年左右的迅速成长，天福已成为在中国大陆的茶业龙头企业。

1. 主要产品及比重

(1) 天仁经营主要产品

- ① 各类特色茶，包括人参乌龙茶、天庐茶、天雾茶、普洱茶、春之茶、冬之茶等。
- ② 各式袋茶（含原片袋茶系列）及新式冷泡茶品。
- ③ 各式茶业礼盒及包装茶。
- ④ 茶具及茶艺用品。
- ⑤ 茶食、节庆茶食品（茶月饼）、茶酒。
- ⑥ 绿茶粉系列。
- ⑦ “吃茶趣”全系列餐食、饮品系列。
- ⑧ 健康食品：绿茶锭系列及其他机能性食品。

(2) 天仁经营业务的主要内容及营业比重表，如表 3-1 所示。

表 3-1 天仁茗茶股份有限公司产品营业比重表（2007 年）

产 品	比重/%
茶叶	66.23
茶具	2.61
餐饮	21.50
其他	9.66
合 计	100.00

资料来源：天仁茗茶股份有限公司 2007 年年报





2. 天仁计划研发的新产品

(1) 茶叶类有渠道（零售、批发）特色茶及礼盒、节庆特色茶、专案特色茶、各式新款礼盒和冷泡茶新口味。

(2) 茶食：新款茶月饼及茶食零食。

(3) 吃茶趣：四季茶膳、茶饮和茶点。

六、天仁茗茶成长的 SWOT 分析

以下对天仁茗茶股份有限公司的优势（Strengths）、劣势（Weaknesses）、机会（Opportunities）和威胁（Threats）进行分析。

1. 优势（Strengths）

(1) 产品研发创新能力

天仁茶叶股份有限公司注重基础科学技术的研发，并应用于茶产品的开发。天仁茗茶以持续的研发、创新及对于产品品质的坚持，为消费者提供最优质的“天仁茗茶”。“研发”、“创新”这是天仁在台湾茶业中获得绝对竞争优势的重要途径。天仁为其产品技术、包装及名称等注册专利。例如把产自梨山、雾社、庐山的茶分别命名为“天梨茶”、“天雾茶”、“天庐茶”，并进行专利注册，这三种茶成为主营的特色茶，深受消费者的欢迎。

天仁善于在产品上创新，不断推出各种新口味的茶产品，如“茶酒”，它是把乌龙茶和 XO 按一定的比例进行调和精制而成的。天仁不断加大研发费用和人才的投入，目前研发成功的商品有天仁绿茶锭、Midore & Tea 等系列商品。除此之外，还不断推出茶零食，如茶蜜饯、茶奶糖等；其次，天仁在生产设备及技术方面也不断创新，引进各种自动设备，如最新型的 IMA-C24 自动袋茶包装机及日本最新型的 GX-6 型保丽袋自动填充系统；在生产上同样要求创新，如茶叶精制采用恒温、恒湿设备，

为茶青发酵提供最佳的环境，增进品质的稳定性；随着环保意识的日益强烈，天仁在包装上加大了投入，研发出环保型的包装材料，减少不符合环保要求的材料及减少生产过程的能源耗用。

天仁同时也加大了研发费用的投入，研发出市场需求的新产品。研发费用投入概况如下：2006年在茶相关制品及食品研发方面投入的研发费用为73.7万元新台币，2007年则投入132.7万元新台币，比2006年增加近一倍。2008年前3个月的投入费用为48.3万元新台币。

（2）自创品牌优势

天仁茗茶股份有限公司秉持“老行业，新经营”的理念，以自创品牌商品为经营方式，不断推出新产品，显示了企业的创新活力。天仁是台湾唯一上市的茶企业，为了开拓国际市场，提高“天仁茗茶”国际品牌的认可度，把“中国茶文化”推向世界，天仁把“自创品牌”定位在全球茶业第一。在海外，天仁推出“轻松小站”，在美国受到美国国内消费者的青睐。天仁立足台湾，放眼世界，在国际市场上建立了“天仁茗茶”的品牌与形象，在美国、日本、新加坡、马来西亚和澳洲都设立了营运据点，不断开拓国际市场。海外加盟店得到各国消费者的认同，天仁茗茶的国际知名度得到了提升，品牌价值也随之提升。而天仁研发的新的茶渠道“吃茶趣”，进一步地市场细分，针对中高收入群体，定位在高质量、高价位，为自创品牌注入了更多的品牌价值。

（3）茶业经营专业化、企业化

1990年因为股市崩盘，天仁遭受到财务危机，损失了近30亿元新台币。主要原因是天仁进入了非竞争优势的行业。目前，天仁专心在茶业界经营茶业，从整个茶产业链出发，整合了茶业产业之中的中、下游，应用科学的企业化经营模式，形成完整的产业链，如图3-3所示，与中小规模的茶企业相比，天仁规模较大，天仁更具有规模效益，在台湾茶业企业中具有很强的竞争力。



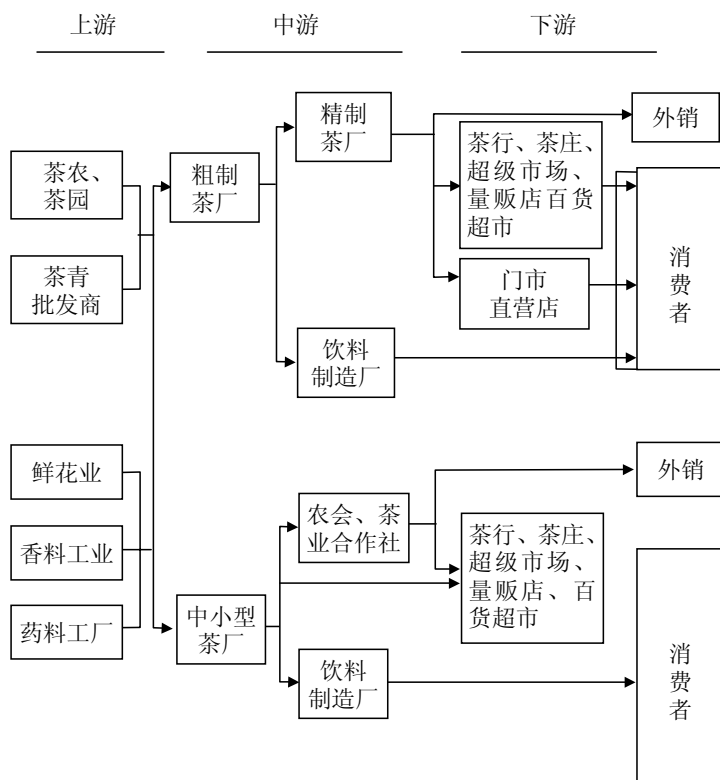


图 3-3 天仁茶产业链

资料来源：天仁股份有限公司 2007 年年报

天仁茶产业链上游主要从事茶青采摘至粗制茶完成的经济活动；中游产业负责制成精制茶至分级包装；下游产业则为产品营销渠道。

天仁公司为整合该行业的中、下游企业，不断强化企业化、永续性的经营理念，其理念实现于自有品牌产品的建立，产品品质的维护，以及台内的 74 个自营销销售据点负责渠道维持等方面，此与相同行业的其他厂商的经营不同，以致于该产业中不论经验或规模，天仁公司均居领导地位。



（4）茶叶销售渠道优于同业企业

台湾茶业的蓬勃发展，营销渠道显现出多样化、多元化的特点。茶业不仅仅通过传统的茶庄和菜市场等进行销售，还需借助现代化的连锁经营、大卖场等。但是传统的茶庄受到现代化新营销渠道的冲击，面临很大的竞争压力，经营业绩下滑，主要的营业收入大部分依赖于一定地域的老客户，缺乏经济效益。相较于台湾茶业制造者自产自销的经营形态，天仁茶业股份有限公司在台湾的营销渠道遍布台内各地。截至 2008 年 4 月，天仁在台湾有 74 家营业点，海外有 60 个营销据点，产品销售渠道显然更为活络。

（5）茶产业与茶文化观光产业相结合

天仁是台湾第一个成功将茶产业与茶文化观光产业相结合的茶企业。2006 年，天仁茶文化园区竣工，天仁茶文化馆正式开馆，传达了“天仁茗茶”在台湾茶业的成长历程。天仁茶业与观光结合，吸引了各地的游客前往观赏，宣传了“天仁茗茶”品牌，有效地提高了品牌知名度。在大陆的“天福茗茶”也同样采用了茶产业与茶文化观光产业相结合的策略，建立了“石雕园”、“茶博物院”等来宣传中国茶文化，同时也打响了“天福”的品牌。

（6）安全品质要求高，生产管理技术优良

随着消费者生活水平的提高，人们越来越重视身体健康与权益，天仁公司对于食品及品质的要求逐渐提高，对于台内外采购的茶业原料，均送交 SGS 专业机构，以符合 CNS 的标准逐件检验；天仁数度荣获“尾声管理优良食品工厂类”，且于 2000 年通过 ISO 9001 验证，2007 年同时取得 ISO 22000 及 HACCP 两项检验，是茶业界第一家取得三项国际验证的茶业公司，可见天仁茗茶股份有限公司对于工厂营运、生产管理及食品安全的重视。





据我们调研得知，天福为了保证优质原材料的供给，与茶农签订了合作协议。以福建漳浦为例，天福向当地茶农租地，并且提供优良的茶品种和花苗（茉莉花）。农民除了提供土地和负责采摘茶叶外，其余的由天福来进行规范化的统一管理，这就进一步保证了茶叶的品质（大大控制农药残留量等）和产量。相比之下，对于传统的茶农来讲，其对茶业原材料的安全品质的控制能力较弱，缺乏科学的管理技术和知识，茶叶中的农药残留超标等。因此天仁在这方面具有很大的优势。

（7）与供应商建立了良好关系

天仁公司经营历史悠久，累积了丰富的人脉与人才，并与供应商维持着良好的关系。分散采购的采购方式使得天仁能够掌握丰富多样的货源，其采购技术及其长期以来建立的优势是其他同业者难以与之竞争的。

2. 劣势（Weaknesses）

（1）专业人才培养较为费时及不易

培养具有茶叶、茶业知识的人才是既需要很长时间也十分不容易的事情，经过三年左右的专业学习才算是踏入茶之门，后面还需要不断地培训才可能成为专业人才。即使培养了一些专业人才，因为薪酬待遇等受到公司政策的限制，也会造成人才的流失；茶叶专业知识的训练渐进的培养，厨艺团队人才的培养也需要几年的时间。

（2）天仁餐饮的主要营业比重逐年增加

从天仁六年的营业比重变化趋势，如图 3-4 所示，可以看到，天仁的餐饮比重逐年递增，从 2002 年的 10.90% 增至 2007 年的 21.50%，比重增加近一倍。而茶叶的比重却逐年递减，从 2002 年的 76.28% 降至 66.23%。说明天仁的主营业比重向餐饮业倾斜，偏离了茶业经营的专业化，可能会造成成本的上升。

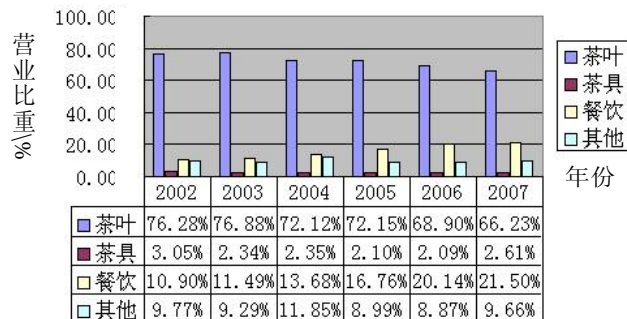


图 3-4 2002—2007 年的营业比重

资料来源：作者整理

(3) 天仁股权过于集中

天仁是一家李氏家族企业，股权集中在李氏家族的主要成员手中。股权的过于集中使得聘请的职业经理人的经营决策受到一定的限制和干预，不利于企业化的发展。

(4) 高级茶叶市场纷乱

在台湾高山茶区，茶叶的种植规模很小，茶叶的产量相对较少，加上市场的需求大于供给，消费者愿意出高价购买高山茶区的产茶。而对于企业化、标准化经营的天仁茗茶公司来讲，要对高价茶叶进行筛选后再标准化经营比较有困难。

3. 机会 (Opportunities)

(1) 加入世贸组织 (WTO)

台湾加入世贸组织，每个企业都面临着机遇和挑战，台湾的茶业也不例外，事实上，加入世贸组织更多的是对茶业的威胁。而对于天仁公司来讲，这是个很好的机遇。加入 WTO 之后，不仅可以扩大市场规模，而且茶业的原材料来源更加国际化且成本逐年降低。天仁公司采取了全球化的策略，在国际市场上，打出中国茶业的品牌，符合企业国际化的





发展方向。而其本身不断研发创新，改进技术，在传统的基础上对产品进行创新，不断推出新产品，增加与其他茶企业的产品差异化，提高竞争力，开拓更大的市场，加快了天仁走向国际的步伐。

（2）消费者日渐重视保健

随着生活水平的不断提高，近年来人们越来越重视自身的保健，对消费品追求自然健康。以茶叶自然、健康为诉求所发展出的相关的食品，也受到消费者的喜好，如绿茶粉、绿茶锭。据分析，茶叶中含有三百多种化学成分，如蛋白质、脂肪、氨基酸、碳水化合物、维生素和茶多酚、茶素、芳香油、脂多糖等，都是人体不可缺少和各具功效的重要营养及药用物质。这中间的有些成分，实际是一个大类，如茶多酚，就包括有三十多种的酚类物质；至于茶在防病和治病方面的作用，如茶叶对于防治痢疾、肠胃炎、肾炎、肝炎、糖尿病、高血压、动脉硬化、冠心病、癌症、白细胞减少和辐射损伤等，都具有不同程度的功效。如茶叶特别是绿茶的抗癌作用，据日本静冈县的调查，发现茶区特别是绿茶产地，癌症的发病率和死亡率，就明显比其他地方要低。现在基本了解了茶叶中的抗癌成分，主要是儿茶素，这种成分，在绿茶中约含 15%~20%。此外，茶叶中所含的维生素 C 和 E，也具有一定的抗癌辅助效用。可能正是因为这样，茶在国外才有“安全饮料”、“保健饮料”、“健康长寿饮料”等各种各样的赞誉之词。目前世界的三大饮料是茶、咖啡、可乐，其中，只有茶叶具有如此多的健康功效，符合消费者的喜好，因此茶业的国际潜在市场仍然十分巨大。

（3）饮茶阶层年轻化趋势

在饮料市场上，原来饮茶更多的是中老年人，而现在饮茶出现了新的阶层，年轻一族也加入了茶消费行列。比如深受年轻消费者青睐的“茶怪兽”及大学生上班族最爱的“茶里王”。由于“农委会”对茶饮的宣传与倡导，在茶饮中融入了健康、年轻、休闲的茶文化，更多的年轻消费

者加入了茶饮的群体，这将是未来的一种发展趋势。

（4）虚拟的营销渠道和渠道选择多样化

目前茶叶营销渠道更具有多样化，有传统的茶庄也有现代化的连锁店大卖场，竞争十分激烈。现代物流和电子商务平台使得茶农的直销比例逐渐提高。但是，天仁公司的品牌信誉度高及天仁公司正派经营的良好形象，吸引了国际一流的企业来联盟；短期计划加强运用导入的企业资源整合系统(ERP)、销售点管理系统(POS)、天仁商业智能系统(TRBI)及内部网络工程(Intranet)等企业电子化作业的效能，提升经营决策的速度与品质。与茶农相比，天仁将有更多的合作机会。另外因为像大型购物商场具有聚集商圈和人流的效益，也为茶业的营销渠道提供了发展的机会。

（5）两岸三通

茶是中国的国饮，具有悠久的历史。茶具有很多保健功效，深受国内外消费者的欢迎。天仁董事长李胜治认为，台湾与大陆的茶产业可以互补互利。在台湾，土地和人力的成本逐年增加，可以向烘焙等加工业和品牌营销发展，将茶产业与茶文化观光产业结合，走精致化路线。而在大陆，土地和人力的成本相比台湾较低，可以将大陆作为茶叶的种植生产地，而台湾可以做加工。

大陆的一般消费能力正在不断提升，对台湾高品质的乌龙茶，如阿里山茶的需求逐渐增加，因此对于有特色、质量好、又具代表性的台湾农业产品，乌龙茶一直处于屹立不倒的地位。

两岸三通将有更多的旅游者前往台湾观光。天仁是台湾唯一将茶产业和茶文化观光产业结合的茶企业，天仁借助“天福集团”品牌在大陆成长，品牌知名度高，吸引了大陆的旅游者慕名前往台湾观光天仁茶文化园区，这也是天仁提高知名度的机会。





4. 威胁 (Threats)

(1) 人力成本及土地成本上扬

台湾地区全民健保、十八号公报、劳动基准法基本工时的降低、劳工退休金新制实施，导致费用非策略性的提高。对于茶农来说没有受到影响，而对于天仁来说就是一个很不利的影响，增加了庞大的退休金成本。土地是紧缺不可再生的资源，人力成本和土地成本上扬，带动原材料成本提高。这些成本的上升，导致天仁的外销竞争力减弱。

(2) 茶叶耕地面积减少

之前北部茶园，如台北、新竹、桃园和苗栗等茶园，种植的茶叶供应外销，但是因为种植成本的上扬，茶叶品质标准的严格要求，并且茶叶的价格提高有限。因此有些茶园转为他用，茶农也放弃了传统的茶叶耕作，改变从事其他作业。另外茶叶的耕种对土壤、气候的要求很高，适宜种茶的土地十分有限。台湾茶园的面积逐年减少，从 1982 年的 29 315 公顷减少为 2005 年的 17 064 公顷。原材料的供给减少对于大需求商天仁公司是一个很大的威胁。

(3) 市场竞争不充分

台湾茶产业仍然没有建立起一个有效的产销秩序，而且产销未建立合理的分工体系，加上台湾为保护茶产业制定了一系列政策，限制大陆茶叶的进口以保护茶农茶商的利益。这样导致了茶叶市场竞争不够充分，市场无法充分发挥有效的导向作用。不完善的产销制定，对企业化经营的茶商不利，限制合法厂商的健康发展，造成了逆向淘汰的现象；对于消费者也是不利的。

(4) 替代品威胁

天仁公司通过台湾的“天仁茗茶”和大陆的“天福茗茶”打入并抢占世界茶叶市场。台湾天仁公司走的是高端精致的茶叶路线，产品定位定价较高，主要针对中、高收入的消费群体；而大陆的天福茗茶定定位

价相对天仁较低，主要的消费群体是大众。虽然天仁、天福的茶与低价位的茶有明显的区分度，但是也面临很大的替代威胁。由于消费者的偏好不同，天仁面临高价位的茶叶替代威胁较大，比如联合利华公司的“立顿”品牌的茶品，一直在与天仁抢占高价位茶市场。

（5）加入 WTO 与两岸三通

对大陆投资方面：2007年6月，台湾地区“经济部投资审议委员会”公布对大陆投资的负面表列清单，其中对果类及茶叶列入禁止投资的项目，且不开放大陆茶叶进口。为了保护台湾茶叶，虽然在《在大陆地区从事投资和技术合作的许可办法》中，明确禁止在大陆地区从事投资或技术合作农业的项目，但是加入 WTO 与两岸三通之后，大陆与台湾地区的农业品贸易将变得直接；台商在大陆对茶叶进行投资，台湾的茶叶技术、风味可能外溢，其优势将被弱化。

（6）茶产业老化

台湾的茶产业未来有老化的趋势，土地的减少与老化，茶农的转移与老化，将导致台湾茶叶产量减少，成本上升。天仁茗茶是台湾的第一大茶企业，茶产业的老化是个威胁，必须及时采取措施延缓产业老化。

（7）气候变暖，油价电价上涨

茶叶的品质优良直接受到气候变化的影响。全球气候变暖的趋势，还有难以预测的恶劣天气，都会导致茶叶的品质及产量下降。还有石油价格的逐渐飙升，使得生产成本、物流成本、运营成本上升，毛利下降。

七、天仁公司的成长策略

提高天仁茶业的经济价值和社会地位是天仁茗茶的经营目标，不被传统的经营方式所约束，也不追求短期的轰动效应，而是将茶文化、艺术、生命融入茶业，并将这些理念发扬光大。然而，天仁悠久的茶情、茶史、茶俗，使天仁在茶叶中的地位更加凸显，并在社会中有口皆碑。





以下是对天仁茗茶现行策略的分析。

1. 产品策略

天仁茗茶所提供的产品线是很广泛的，内容涉及制茶工厂、茶叶多元化食品（茶月饼、茶冻、茶糖果、茶饼干、茶梅）、茶具（泡茶器具、煮水器、周边配套）、加味茶（桂花乌龙茶）、茶文化园区、营销、复合式餐厅“吃茶趣”等，均通过茶业多元化经营策略满足市场需求，着力实现精致化与高质化的统一。天仁致力于研发以茶为核心的商品线发展策略，除了现有的茶叶、茶器、茶食等商品组合外，将结合生物与基础医学的研究结果推出茶叶保健商品。

（1）研究发展多元化新产品

茶叶产品及其多元化商品是未来的发展方向，天仁公司将坚持研发、创新及对产品品质的追求，给消费者提供最优质的“天仁茗茶”。中国茶叶传统的用法是冲泡饮用，随着现代食品科学技术的发展，满足消费者追求新口味的需求，积极开发多样化的茶叶消费形态，以提高茶叶消费量，促进收益，如茶冻、茶糖、茶月饼、其他茶饮料及生活用品等，使茶产品在消费者生活中的地位有所加强。此外，通过加强茶叶对人体保健中所具有的特殊功能，依据基础医学的研究结果，努力研发天然、健康的茶叶保健食品。在此方面，天仁公司研发的茶多酚绿茶锭及益生菌绿茶锭等新商品已经陆续推出。

（2）开发高品质及高附加值的产品

天仁在现有茶叶产品的基础上，向着高品质、高附加值、适合大众口味的产品发展，并不断改良创新包装。天仁具有很大的品牌信誉度，有很广的消费者基础，与台内其他茶业企业产品及进口产品相比，能更好地把握市场脉搏。天仁公司将茶叶多元化、高附加值产品作为努力的方向，吃茶趣渠道及系列产品的开发就是很好的佐证。

2. 生产设备及技术创新策略

茶叶生产技术必须配合消费者对产品需要，而延伸的延展趋势，需向以下重点发展：

(1) 自动化

各种自动设备的引进，如意大利最新型的 IMA-C24 自动袋茶包装机及日本最新型的 GX-6 型保丽袋自动填充系统。用以提高生产能力，适时供应市场上对相关产品不断成长的需求量。

(2) 环保化

环保化也是天仁走向世界舞台的必然要求，包装材料的环保化是茶叶的一个重点发展趋势，所以应减少不符合环保要求的包装材料的比例，同时在生产过程中减少能源的耗用。此外，从 2006 年起，天仁加工食品业产品的外包装薄膜必须符合环保规定，天仁公司用了两年的时间，陆续、分批展开了产品包装的更新工作，以符合法令规定及市场需求。

(3) 生产品质科学化

精制时采用恒温、恒湿设备，为茶青发酵提供最佳的环境，提升品质，并增进品质的稳定性。包装材料环保化，这种科学化的观念，在台湾省茶业改良场推动下，已逐渐普及。

3. “销制产”经营策略

在台南成立的第一家“天仁茗茶”，在传统茶行的基础上，开创了经营组建自有品牌，迈向连锁经营，开创茶业企业化的先例。天仁以营销为导向，由小做大，构建了市场、客户的连锁体系，把茶产业的经营链垂直整合，实现了销制产的混合整体经营，从而开启了经营的新契机。1984 年，天仁集团总裁李瑞河先生在美国加州林肯大学发表《销制产导向的经营》论文，详细叙述了天仁独特的“销制产”经营策略：先通过销售渠道的构建，再向生产制造的上游发展。而为整合茶行业的中、下游，其茶具以自行设计、委外代工为主，茶食（如：绿茶锭）亦委外加





工生产，而茶饮及茶餐则是自行研制使食材与茶叶能互相结合，提供给天仁吃茶趣顾客多样化茶相关产品的选择，主要着眼于茶商品的技术研发，提高顾客满意度，天仁公司的企业化、永续性的经营理念，建立自创品牌，保证了产品的品质，维持了各自营销据点，并创新了营销渠道。

4. 营销渠道策略

天仁茗茶公司持续台内市场渠道发展的策略，根据渠道的性质区分为茶叶专卖店、吃茶趣、百货商场专柜及普销量贩渠道等，依据各个渠道的特性，调整行销策略组合，以期相辅相成，扩大市场。从1980年开始，天仁先后在台北、台南、高雄成立了三个营销渠道的中心，主要负责茶叶专卖店、连锁店、百货商场等营销渠道的运营，将研发的新产品打入市场，获得更多的消费者群体。天仁公司不断加强台内的直营连锁店的设立，扩大营销渠道网络，特别将加速发展台湾中部及南部地区的市场。

截至2008年4月，天仁茗茶公司在台湾设立了3个发货中心，包含吃茶趣在内，天仁茗茶拥有海内外直营及加盟店共134家。其中天仁茗茶门市48家，吃茶趣门市11家，天仁茗茶百货专柜17家，还有从1979年起始，天仁在美国的夏威夷、洛杉矶，日本的神户、加拿大的多伦多、温哥华，新加坡和澳洲雪梨等都市设立了60家加盟店。立足台湾放眼世界，不断扩大世界市场，增加品牌知名度。

5. 技术策略

提升生产效能与技术升级，引进各种自动设备，如意大利最新型的IMA-C24自动袋茶包装机及日本最新型的GX-6型保丽袋自动填充系统。用以增加生产能力，强化市场竞争力。加强与医疗及学术机构合作，支持茶叶基础与应用科学的研究工作，作为行销与新产品研发的基础。

天仁作为茶企业化的先驱者，主张将茶与文化结合，企业才能长久

发展。同时天仁亦是茶产品技术的革新者，具有代表性的产品如电子焙茶机、加味茶产品、为茶产品申请专利（如 913、919、天庐茶、天雾茶等新茶名），并以茶为核心再创新形态的“天仁轻松小站”及茶复合渠道“天仁吃茶趣”。

全力与海内外合作伙伴合作事业，包括授权可口可乐的茶饮料、日本吃茶趣的发展，及海外天仁加盟店的支持协助，以建立一个以经营技术与内涵取胜的竞争优势。天仁以传统茶和吃茶趣形态的营销渠道以及品牌授权的途径，进军传统茶之外的市场。2001 年，天仁与日本贺喜屋集团和新加坡的免税商店 FARQUSON 集团成功结成合作伙伴。2003 年，天仁公司与国际一流品牌美国的可口可乐公司签订了商标许可协议，推出多款饮料新品，通过可口可乐公司新颖的营销手法及媒体造势，已成功开启天仁茗茶重新介入茶饮料市场的契机。天仁公司也与台湾的知名品牌统一结盟，将吃茶趣的“普洱牛肉面”方便化，介入方便面市场。

6. 服务策略

为了提升天仁贵宾联谊会价值，天仁与永丰金控合作推出了“天仁联名卡”。该卡不仅可创造顾客的方便性与提升企业的形象，更将透过各种行销设计与互惠合作，提升卡友更多价值的服务。消费者可以通过电话、网站等购买天仁的商品，天仁为顾客提供“包送包退”的服务，受到消费者的支持。为了落实顾客满意的经营宗旨，天仁与台北国际商业银行合作推出了天仁茗茶认同卡，同时通过经济部商业司主办的 GSP 认证，荣获“优良商店认证（GSP）”和“优良商号”的荣誉。





2 以创意升级为目标商业模式创新 ——以天仁吃茶趣为例

天仁茗茶以“老行业，新经营”的精神，致力于产品创新、渠道创新及组织创新，除了将商品以茶为核心向各类型食品发展外，为因应饮茶文化的新趋势，提供顾客舒适的用餐与品茗环境，以茶为核心再创新形态的茶复合渠道，于2000年成立“吃茶趣”（cha FOR TEA）复合式餐饮连锁系统。

吃茶趣中文命名来自1989年原中国佛学会会长赵朴初题写的茶诗：“七碗受至味，一壶得真趣；空持百年偈，不如吃茶去。”希望提供一种清心、陶冶情趣的品茶新境。英文命名则源于，茶是由中国传往世界各地，各国的名称不外乎是由广东的 cha 或由福建话的 tay 所组成的。cha FOR TEA 即是 cha is tea，代表着天仁茗茶将中华茶文化推展至全球各地。结合天仁茗茶连锁店全系列的风格特色，融入了年轻、休闲、生活化的新茶文化，成为具有现代、多元、中国风的新复合式茶馆，以追求茶叶国际化、生活化、年轻化的目标。天仁吃茶趣明确的愿景共识为：实现全球华茶文化的第一品牌，以新茶文化作为发展愿景的核心思考架构，创造出新形态的茶渠道，也就是创新喝茶“年轻化”的新复合专业茶馆，立志做茶馆界的第一名。吃茶趣研发出具有独特风味的茶膳、茶点、茶饮口味，而店内所提供的餐点皆以天仁茗茶质量最好的茶入味，目前台湾已有11家吃茶趣，包括台北市的衡阳一店、大直店、复兴一店、阳明店、内湖一店；台北县的淡水店，苗栗县的竹南店，台中市的中店、宝成分店，高雄市的大远百店、梦时代店；各自有不同的设计和故事主题。

一、天仁吃茶趣升级具体过程分析

下面将以天仁进行的创意产业升级过程，依照创意升级的过程图（如图 3-5 所示）分为三大部分具体研究分析其过程和方法。

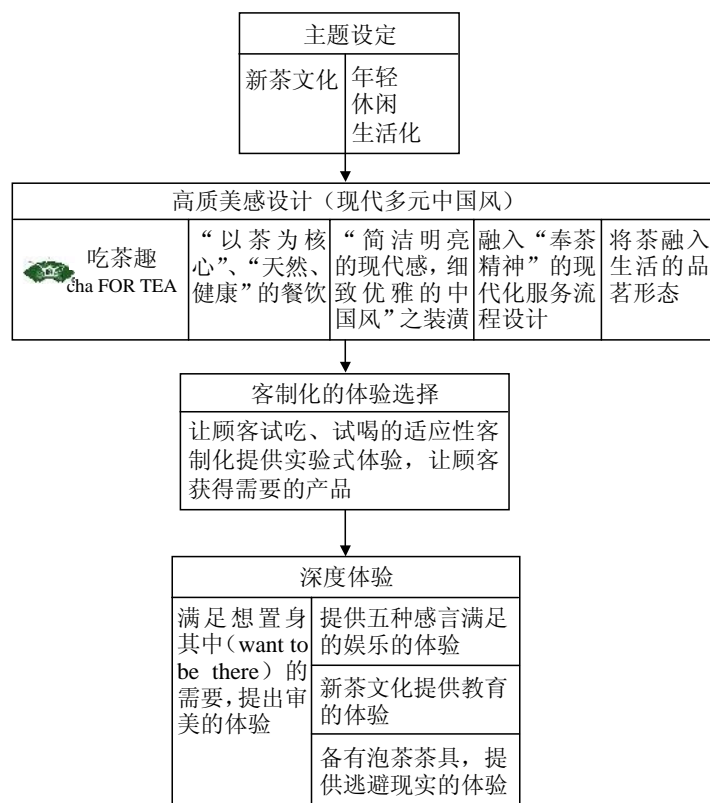


图 3-5 创意升级的过程图

资料来源：作者整理

1. 转型主题设定

天仁于 2000 年成立吃茶趣，除了结合天仁茗茶连锁店全系列的风格特色之外，还融入了年轻、休闲、生活化的新茶文化，将其定位为具有现代、多元、中国风的新复合式茶馆。在追求茶叶国际化、生活化、年





轻化的目标下，以新茶文化为核心，致力于产品创新、渠道创新及组织创新。

吃茶趣的主题“年轻、休闲、生活化的新茶文化”就包含了文化内涵和创意表现。

（1）文化内涵

在天仁的主题“年轻、休闲、生活化的新茶文化”中，“新茶文化”即指其文化内涵。一直以来天仁深切的体悟是“茶是世界的和平饮料”，以茶文化作为国际外交，将台湾茶产业走出去。而新茶文化不但秉承了茶文化的精髓，将天仁茗茶强调的“天然、健康、人情味”的理念传承下去，而且在此基础上进一步创新，将传统茶文化进行了现代化，使得传统融入现代，将茶文化以一种全新的方式传承下去。

（2）创意表现

介于过于麻烦的传统茶艺馆，与太过快餐的泡沫红茶店之间，使年轻消费族群（约 20~40 岁）也能轻松享用好茶。和传统天仁茗茶的茶庄式门市不同，吃茶趣带有一种休闲、轻快的舒适感，让消费者更容易接受。天仁“年轻、休闲、生活化的新茶文化”主题很清晰的阐明了其“老行业，新经营”的精神，将传统茶产业不断的休闲化、生活化及年轻化。除了吧台、珍珠奶茶、茶餐等过去传统茶艺馆看不到的东西，高质量和较高的定价也明显和市场区隔。吃茶趣成为国际商务人士和假日需要休闲用餐去处的家庭或年轻族群的首选。

2. 高质美感设计

天仁吃茶趣自 1999 年起，花了一年时间在世界各地展开了全球茶馆渠道的市场调查，搜集了详细的市调资料，然后分析发展的差异性，内容包括市场定位、商标设计、目标市场的选定、商品的组合、硬件的规划、卖场的意涵、营运的流程、地点的评估、经营团队的重组及创新价值的呈现等。可以看到在确定了市场定位及主题之后，关于吃茶趣的

具体设计部分尤为重要，所以根据图 3-5 设计的部分将从五个方面阐述——品牌设计、产品设计、空间设计、服务设计、活动设计。

（1）品牌设计

提到品牌第一个想到的就是商标（logo），商标作为非语言形式的标志语，以其明快的色彩、象征性力量传达出一个企业的文化特色、核心主题、经营理念，大众对商标的认同就是对企业的认同。吃茶趣的商标（如图 3-6 所示）整个风格定位在绿色，给人一种自然清新之感。正中间是一个现代感的中国茶壶，要泡好一壶新鲜的好茶，茶壶是必不可少的，而茶壶上方的烟形，既像是好茶的香味袅绕，又好像跳动的音符，使整个标志更加生动活泼。吉祥植物纹则代表着“现代、多元、中国风”，至于背景是一窗型，如同坐在古朴的茶社品茶，偶一抬头，透过窗户看见满眼的绿，心情惬意。

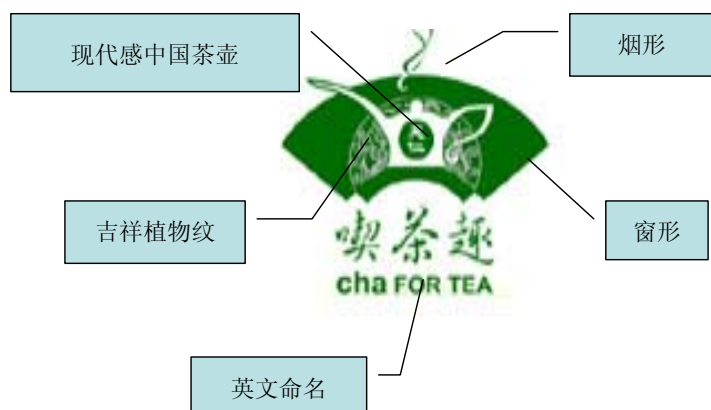


图 3-6 吃茶趣的商标

前面已提到中文名“吃茶趣”三字来自唐朝赵州从谗禅师的禅语“吃茶去”，意旨是茶具有去杂生津、清心陶情及平和心境的功能，另有近代赵朴初的茶诗：“七碗受至味，一壶得真趣；空持百年偈，不如吃茶去。”而英文名称为“cha FOR TEA”即是现今世界各地惯用茶的声韵，有



“CHA”及“TEA”两大系统，所以“天仁吃茶趣”这个商标，放在世界任何一个国家，大家都能了解其含义。

（2）产品设计

根据天仁集团 2006 年度年报将其产品分成茶叶、茶具、茶食、茶饮及茶餐和健康食品，所以产品设计就从这几个方面来讨论。

① 茶叶

茶叶是中华民族乃至全世界历史最悠久的传统饮料之一，一直伴随着中国人的生活发展。随着食品科技的发展和消费者的追求新口味，天仁积极开发茶叶多样化消费形态，加重茶叶在消费者生活中的地位。此外，天仁也在不断加强茶叶对人体保健所具有的特殊功能，不断研发出天然、健康的茶叶保健食品。传统的天仁茶产品比较经典和精致，而吃茶趣在内容和设计上稍作调整，围绕“新茶文化”的主题，风格上更加适合现代快节奏的生活方式，更加年轻化、简单化、生活化。吃茶趣店内所用均是天仁茗茶质量最好的茶叶。

② 茶具

茶具除作为品茗工具之外，设计制造精巧的茶具兼具有观赏和收藏的价值，台湾传统茶具在设计及质地上较欠缺特色，故天仁在茶具开发与转投资陆羽茶艺社公司设计具有实用及收藏双重价值的新风格茶具，屡获各项设计展首奖，专供天仁贩售，以与市场同业明显区隔。如 12 生肖壶或星座壶等，摆放在天仁茗茶或吃茶趣的门店里，吸引了大众对喝茶的兴趣。

③ 茶食

以天然茶叶为基础添加原料，搭配糕饼、蜜饯、谷物等各种食品而成，可作为休闲点心或其他保健用途。与茶叶、茶具相辅相成，除丰富了品茶情境外，亦让饮茶文化随着茶食的拓展深植消费大众。目前天仁推出的有茶月饼、茶蜜饯、绿茶粉等多项产品，除了赋予自有品牌形象

外，更注重茶食在食品卫生、包装上的改进与认证。这类商品的相继推出，扩大了茶叶市场，更赋予茶叶更多元化、生活化的特性。

④ 茶饮及茶餐

自 2000 年起随着“天仁吃茶趣”连锁店陆续设立，自行研制各项食材与茶叶互相结合的商品，并将茶饮与茶餐适度组合（如图 3-7 所示），提供消费者高附加价值的用餐享受。持续研发新茶饮、茶点及茶膳，提供天仁吃茶趣之顾客多样化茶相关产品的选择，提高顾客满意度。



图 3-7 天仁吃茶趣的茶饮及茶餐



吃茶趣的茶饮主要有冷饮和热饮，呼应了“年轻、休闲、生活化”的主题，茶的口味比较年轻，添加了水果或者花，还提供水果茶、花茶。

吃茶趣的茶餐是有专属的厨房研发制作的，强调以茶入菜，呼应“天然、健康”的主题，而且顺应时序推出季节料理以满足消费者的胃口。

⑤ 健康食品

近年来，消费者对于个人保健日益重视，而天仁以自然、健康为诉求所发展出的食品正符合了现代人追求健康的要求。如以绿茶萃取物及绿茶粉为基础原料，采用 DOUBLE-DOUBLE 双包覆技术，合成最优质的“绿茶锭”，另添加天然的机能性益生菌 Lipid-Lac TM，可帮助促进新陈代谢、儿茶素亦能调节身体机能、减少疲劳感及维持窈窕体态，最适



合忙碌、经常外食的现代人摄取。

（3）空间设计

天仁茗茶努力跳出传统中式茶庄的刻板印象，所以在吃茶趣的硬件主风格定位上锁定在了“现代多元中国风”，窗明几净、宽敞明亮的空间，如图 3-8 所示，跳出了一般茶馆的风格，摒除了中国老旧的复古风，也不模仿市场羡慕的东洋禅风，而现代的精緻装潢，搭配略带中国风味的摆设一点也不觉得突兀，提出自己的创新风格，具有十足的现代感，融合全球文明概念及元素，又不脱离华茶文化的聚象，独树一帜，走出了茶文化创新之路。若不是玻璃窗内各式茶具及茶品的摆设，真的让人很难联想到这是一家中式饮茶店。



图 3-8 吃茶趣空间设计

目前吃茶趣共有 11 家分店，采用主题式“新复合茶馆”，每一家的设计有不同的茶文化，呈现的主题和塑造新茶文化的舞台。虽然风格相同，但是各有其表现形式，消费者仔细观察就会发现每家吃茶趣都有其不同的涵义。如中山店设计以“天然”为茶文化主题，店内特开一区绿色竹林区，将大自然的原始风貌搬进店内让消费者品茗的同时享受原野碧绿鲜活的清晰洗礼；复兴店装潢采用“现代多元中国风”，将现代简洁、和平、明亮设计与中国细致优雅质感相融合，凸显“和平”的主题；南京店强调年轻、休闲、生活化的“新茶文化”概念，以“茶文化、竹君子、陶艺行”为设计概念，以“大地”为主题的作品表现了感恩之心；敦南店以“芬芳”为主题，“茶香、书香、你的心更香”为设计概念，提供给

都市人一个心灵舒放的空间；台中店设计风格以“圆融”为主题，呈现茶文化的多元与宜古宜今的特色。内湖店设计具现代且隐含典雅、富有未来感和远大的想象空间；衡阳店以“回甘”为主题，描绘传统与现代茗茶、茶馆、茶具、茶艺之大成。

小型吃茶趣（cha FOR TEA）是天仁为了扩大市场，而将吃茶趣做小型化、简单化，是吃茶趣的延伸，它针对的客户群年龄层更年轻，产品风格更简单化、价格更低廉，锁定在提供饮料的角色上，仍以“自然、健康”的理念，为忙碌的现代人轻松地喝一杯茶提供一个去处。

（4）服务设计

天仁是一家家族性企业，是传统并且人情味相当浓厚的企业组织。以“茶”为天然、健康的诉求，另以全体员工共存共荣，实践企业家族为理想，建立“天然、健康、人情味”的经营理念。因此吃茶趣除了对茶的质量要求很高外，还维持了天仁茗茶一贯的品牌形象——浓厚的人情味，只要客人一上门，马上就有服务生过来带位，并奉上一杯免费迎宾茶。对于新进职员，天仁都有一套“职前训练”办法；而维护茶叶品质的关键人才，由精制厂的师傅负责逐渐训练；为了精确掌握消费市场脉搏，中高级主管都到台湾大学上有关 e-BUSINESS 的课程，一切目的都是为了给顾客提供最佳的服务。此外天仁建立了贵宾联谊会 VIP 系统，维护顾客关系，与台北国际商业银行合作，发行天仁茗茶认同卡，以落实顾客满意经营宗旨，并通过经济部商业司主办的“优良服务认证”（GSP）。

（5）活动和营销设计

① 根据 Schmitt 的体验营销理论，现在的营销包括五个方面：感官营销、情感营销、思考营销、行动营销、关联营销。吃茶趣在“感官营销”上做得很成功，首先一进入店内就是绿色的翠竹给人很轻松的感觉，再加上茶香，悦耳的主题音乐，美味的茶食、茶、茶餐以及优质的茶具，





在五官上满足了顾客的需求，引发了顾客的消费动机。而触动顾客内在的感情与情绪的情感营销，则由天仁固有的“奉茶精神”来完成，一进门就奉上一杯迎宾茶，让顾客感受到“人情味”，享受到情感体验，而且建立的会员制也保持了天仁的人情味精神。

在“思考营销”设计方面比较少，除了让顾客潜移默化地感受茶文化的内涵，基本上没有直接引发顾客的思考。但是顾客在吃茶趣里品尝各种茶产品，感受其年轻化、休闲化、生活化的设计时，能感受到整体生活形态的体验，这就是“行动营销”。

基于以上四种营销上的“关联营销”，吃茶趣还没有建立强而有力的品牌关系与品牌社区。但是天仁有信心打造“茶业星巴克”。

② 体验营销的完成是靠体验媒介而发生，Schmitt 将体验媒介分为了七种：沟通、视觉口语的识别、产品呈现、共同建立品牌、空间环境、网站与电子媒体、人。视觉口语的识别、产品呈现、空间环境、人这一点在前面已经具体阐述了，下面具体讨论其他三个媒介。

在沟通上，天仁没有广告宣传，基本靠其老字号品牌信赖感、天仁茗茶的会员制度和口耳相传。除了会员制度，鉴于目前盛行简约、自然、环保、健康的乐活（LOHAS）浪潮，天仁启动了乐活吃茶计划，发行了“天仁茗茶联名卡”，赋予了更多优惠给会员。

在共同建立品牌上，首先有天仁基金会、陆羽茶艺社推广茶文化，赞助茶艺相关活动，如 2006 年吃茶趣推出“吃茶趣健康筷”，鼓励大家一起为地球保护用心；天仁茶文化园区竣工，天仁茶文化馆正式开馆；吃茶趣举办“茶点子创意王”大赛，将市场及顾客的需求，融入产品研发等。此外，天仁茗茶还与国际知名品牌合作来扩展海外市场，提升了国际知名度。如 1996 年，委托法国 JOMET 酒厂制造“919XO 茶酒”系列产品；2003 年，天仁提供技术和品牌给可口可乐公司，进入罐装茶饮料市场。

在网站和电子媒体方面，天仁茶叶股份有限公司及旗下分公司都有了专属的网站，内容很丰富，顾客可以随时搜索最新的产品信息。而且吃茶趣店内也导入计算机点购系统点餐，还具有存货管理、现货调配和营业统计的多重功能。不但消费者可以快速地享用美食，改变以往喝茶太多手续的观念，也增加了不少便利性。此外，国外的分店有录像设备，藉由影像监视系统，即使在台湾也可以轻松掌控国外据点的最新信息。

3. 客制化的体验营销

根据 Pine & Gilmore 的体验经济理论，在设定了主题和统一的设计之后，接下来就是将企业提供的商品与服务进行“体验化”的过程，而客户的体验来自于不同的印象，提供客制化的商品或服务自然地会为顾客带来正面的体验。客制化目的就是在回应“每个顾客都是独特的”这条真理，消除顾客不满。消除不满的方法有四种客制化途径：协作性、适应性、装饰性、透明性，四种途径提供了不同的体验。

(1) 协作性客制化：由于让顾客自己调制茶品从多方面考虑都不可行，而且没有办法保证茶品的品质，因此目前天仁茗茶还没有进行协作性客制化的计划，以后也不考虑加入。

(2) 适应性客制化：来到吃茶趣的客人，不但可以享受到茶专家调制的冷热茶饮、茶点、茶膳，吃膳喝茶，自在伴随的趣味，还提供了天仁茗茶“茶商品”任君选购及试吃试饮服务。在试吃的过程中，还可以欣赏销售人员的茶艺表演，让顾客近距离体验到茶艺文化。

(3) 装饰性客制化：这是出自因商品外形（包装、呈现方式、送货时间和地点）有所缺陷的情况而来。天仁茗茶在茶品包装上有专门的设计，除了针对不同规格和形态的产品进行精致的包装设计外，而且随着技术及时代的进步，包装上既有传统的设计，又加入了时代性的特性，满足了顾客的时尚追求。在搭配上，顾客可以自己选择配好的礼盒外，还可以根据需要自己组合理想的礼盒。让每位顾客都享有“只为我”设





设计的自我满足体验。

(4) 透明性客制化：虽然说天仁已经架构了自己的网站，但是还没有达到透明性的客制化设计，对于这一点天仁可以利用已有的网站和会员系统，建立顾客的资料库，将顾客感兴趣的产品资料及时发送给顾客，这样既可推销产品，也减少了顾客选择购买的时间，让顾客在不知不觉中接受为他们客制化的商品和服务。

4. 深度体验

根据创意产业升级的过程，最后一步就是要让顾客进行深度体验。Pine & Gilmore (1999) 依据积极与消极的参与程度、吸收与沉浸，将体验类型分为娱乐、逃避现实、教育、审美的体验，这四个体验的侧重点其实是相互兼容的，提供教育的体验是满足消费者想去学习的需求 (want to learn)、娱乐的体验是满足消费者想去感觉的需求 (want to sense)、审美的体验满足的是消费者想置身其中 (want to be there) 的需求、逃避现实的体验则是在满足消费者想去做 (want to do) 的需求^①。

吃茶趣兼具了这四种体验，而且顾客在吃茶趣中所追求的应该是想置身其中 (want to be there) 的需求。吃茶趣的每一家分店空间设计都有不同的风格，或融入了“现代、多元、中国风”的高质美感，或现代中隐含典雅，充满远大的想象空间，让顾客有着不一样的美好感受，让顾客有想置身其中的强烈愿望。至于娱乐体验，主要是通过吃茶趣给予顾客的五官感受、心的感受来实现的。

至于教育的体验和逃避现实的体验，在吃茶趣里比较少，这从其“年轻、休闲、生活化的新茶文化”的主题定位可知。吃茶趣对于茶文化的推广比较生活化，主要将文化融入其产品、空间设计等，让顾客在不知不觉中感受传统茶文化的魅力。不过天仁茗茶开办了各类的茶艺班，还

^① Pine B Joseph II, James H Gilmore; The Experience Economy, USA: HBS PRESS, 1999

有茶艺文化基金、陆羽茶艺中心定期地开展茶艺文化推广活动，所以有兴趣的人仍然可以接受教育体验。在吃茶趣备齐有功夫茶的器材，但是现代快节奏的生活方式，使得现代人没有那么多时间坐下来享受悠闲的功夫茶，不过偶尔去吃茶趣泡上一下午，在服务员的指导下享受自己动手做的体验，也算是“偷得浮生半日闲”了。对于疲惫的现代人不失为一种休闲的选择。

二、天仁吃茶趣创意升级的绩效

在前面将天仁成立吃茶趣的这种商业模式创新——“创意升级”过程以图 3-5 表示，根据访谈天仁在吃茶趣的创意发想上，第一步骤即是设定“年轻、休闲、生活化的新茶文化”为主题，接下来的品牌、产品、空间、服务、活动和营销设计皆是围绕这个主题，以“现代多元中国风”为统一风格，由专业团队注入高质美感于各种设计中，根据研究结果天仁吃茶趣仅有适应性客制化，因此是比较缺乏客制化的产品或服务，分析前三项成为体验型产业必备的条件后，关于天仁吃茶趣提供的深度体验类型，我们认为是在审美的体验领域同时含有另外三种体验领域特质。

天仁相关部门主管表示，天仁吃茶趣成立后的一系列创意升级成果除了营业额的提升，在企业形象、品牌价值上都有明显的升级。同时，其引发的新茶文化概念也成功推广给了台湾地区。

成功转型后的天仁，在企业形象上最大的改变就是给顾客的印象和过去的不同，从“传统”到“年轻化”，过去的天仁没有吸引年轻人的兴趣，现在却扩大了顾客群，成功让年轻人也成为天仁的顾客，天仁行销副理也提到天仁现在招聘员工，很多年轻人都是冲着对吃茶趣的印象而来的，都会提到天仁吃茶趣的成功。通过天仁吃茶趣的开设注入了传统天仁所缺少的年轻顾客层。不过目前年轻顾客群的消费仍多限于天仁吃茶趣的部分，如何将年轻客群引导到天仁茗茶，消费茶叶、茶具等传统





类商品，仍有需要努力与期待的空间。

天仁的“年轻、休闲、生活化新茶文化”一开始就把具体内容定位于天仁吃茶趣要提供给顾客的是简单化、生活化，流程简单化的泡茶程序，更容易融入生活内，像过去泡茶要很多器具，是功夫茶，但是新茶文化的泡茶，只要一个杯子就够了，让享受茶更简单、更方便，是一种高质美感的休闲消费情境与生活形态，这种概念在天仁茗茶也同样遵循，现代的天仁茗茶除了传统茶叶产品、茶具，也积极开发更简单、更生活的茶产品。

在实际营业额上，吃茶趣的成立对实际营业收入有很大的影响，这几年天仁的营业额一直向上提升，加上天仁吃茶趣的分店不断地开张，也为消费者接受，营业收入有一定水平，当然在营业额上面有所帮助。在茶叶产品的销售上，透过在天仁吃茶趣进行消费的过程中，也会带动顾客想去了解天仁的产品，增加了产品的知名度，所以对产品的销售量也有正面提升的影响，可以说吃茶趣和天仁茗茶是相辅相成的效果。

天仁集团在天仁吃茶趣成立后，天仁的品牌价值也相对提升了，内部管理阶层的人认为天仁成功的多元化经营，因为扩大经营的路线，天仁不再只是传统的经营茶叶的贩卖，扩大产业的经营是成功的。就天仁茗茶来说，吃茶趣的成立也帮他们再把知名度打了起来，而且增加了顾客群。

在天仁的企业体系中，吃茶趣只是其中之一，但是对天仁集团具有深刻的代表意义，是一个新的里程碑，吃茶趣的开设代表了天仁的转型，从传统产业升级到文化创意产业，吃茶趣经营的成功代表了转型的成功，在天仁集团中其代表的意义就是“传承传统的茶文化，让茶艺文化年轻化、生活化、简单化，成功地发扬了新茶文化”。对台湾的茶艺文化或饮茶文化也带动了改变，建立了一个标准，把以前传统的茶艺文化现代化了。另外，也有新的消费意涵，就是茶艺文化的年轻化、简单化，让新

一代的年轻人愿意接触传统的茶艺文化，在茶艺馆来说代表的是一个新的形态，或者可以说是现代茶艺馆的标杆。

天仁在茶产业的发展上，确实达成了产业的升级，从经济价值递增图来看，如图 3-9 所示，从茶叶原料到茶叶产品的贩卖是一般传统茶园、茶行所涵盖的业务范围，一般的泡沫红茶店、缺乏主题的茶艺馆则是进入到提供服务的阶段，天仁集团在 1992 年成立轻松小站即是进入了此阶段。吃茶趣所具有的文化性、创意性让天仁集团走向提供体验的阶段，成立吃茶趣后的天仁集团所进行的不只是企业的多元化经营，更是企业的“创意升级”，甚至可以说是达成了茶产业的“创意升级”，进入到了经济价值的提供体验价值阶段。

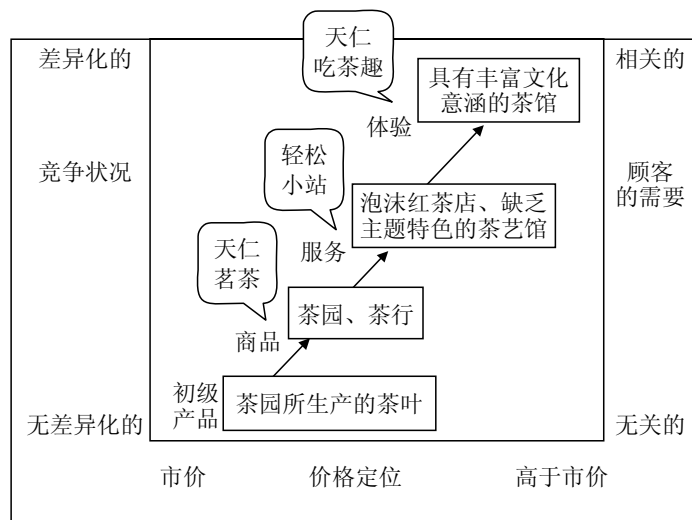


图 3-9 茶产业的经济价值递增





3 天福茗茶的商业模式创新

一、天福集团在大陆的成长历程

1993年2月，李瑞河总裁带着他四十年来的成功经验，以“根植福建，香传全国，茗扬世界”的宏伟目标，开始在大陆投资创办了中国天福集团。

1993年，成立福建优山合作茶场，设立福州天元制茶厂。

1994年，建立漳浦天福茶庄，漳浦天福食品开发有限公司成立，厦门分公司成立。

1995年，先后成立北京分公司、上海分公司、潮汕分公司。

1997年，在大陆泉州、烟台、大连、青岛、成都、哈尔滨、济南相继成立分公司；天福813茶王荣获亚太经合会大会指定用茶和纪念品。

1998年，购地80亩成立天福茶业有限公司，作为天福茗茶科技实验园，部分规划为茉莉花茶加工厂用地。

1999年，“天福茗茶”直营连锁店已达190家，并开始从沿海大城市发展到内陆的中西部地区。在惠州、昆明、乌鲁木齐、天津、郑州、西安等地相继成立分公司。

2000年，世界最大茶博物院在漳浦奠基，邀请全国政协副主席张克辉先生主持奠基典礼。天福观光茶园（石雕公园）有限公司暨旧镇高速公路服务区（即闽台文化旅游服务中心）奠基。在漳浦天鹅山开发区购买300亩土地开发为无公害茶园，并拟建一座亚洲最大的乌龙茶工厂。大陆“天福茗茶”直营连锁店已达250家。

2001年，在北京王府井大街最繁华地段购买店面并开设大型连锁店。与云南省思茅地区及镇沅县签订“2700年茶树王”认养协议，正式认养

世上最古老的茶树王。公司产品“高山茶王”、“金玉满堂”等七种茶叶、茶食品荣获为上海 APEC 大会用茶及礼品。大陆“天福茗茶”直营连锁店达 260 多家。

2002 年，天福茶博物院开幕；四川成乐高速公路夹江天福服务区开幕；福建厦汕高速公路漳浦天福服务区开幕；大陆“天福茗茶”直营连锁店已达 300 家。

2003 年，云南昆曼高速公路思茅天福服务区奠基；北京陆羽茶艺中心成立；厦汕高速公路天福服务区石雕园开幕；天福茶博物院荣获国家旅游局评为“AAAA 级旅游景区”；大陆“天福茗茶”直营连锁店已达 400 家。

2004 年，四川成乐高速公路夹江天福茶园开幕；福建省漳浦天福茶博物院、四川省夹江天福茶园相继被评为“全国农业旅游示范点”，漳浦天福观光茶园“唐山过台湾”，石雕园被评为“全国农业旅游示范点”、“爱国主义教育基地”。漳浦天福食品开发有限公司、天仁食品开发有限公司、天福茶博物馆有限公司、漳浦天福茶业有限公司配合集团发展需要合并为漳州天福茶业有限公司；大陆“天福茗茶”直营连锁店已达 460 家。

2005 年，天福茶学院校办厂举行奠基典礼，全国政协副主席张克辉、福建省人大副主任曹德淦等领导为天福茶学院奠基；成都陆羽茶艺中心成立；韩国釜山 APEC 高峰会，天福集团产品“阿里山乌龙茶”和“台湾凤梨酥”再一次成为赠送各国元首的礼品；大陆“天福茗茶”直营连锁店已达 530 家。

2006 年，“天福茗茶”荣获中国驰名商标上海陆羽茶艺中心成立；天福茶学院校办厂投产。大陆“天福茗茶”直营连锁店已达 610 余家分布于各大城市，正式员工近 7000 人，形成了茶业产供销一条龙的集团公司。

2007 年，截至 2008 年 1 月 12 日为止，天福集团已开设茶业直营连锁店 765 家，其中，海外店数 1 家（加拿大温哥华店）。在福建的福州、





漳浦、华安、安溪及四川、浙江、云南等地建有 9 家茶叶或茶食品工厂。四川省乐山市夹江县台资企业天福观光茶园正在建设中。天福茗茶茶文化馆荣获“闽南十佳茶店”。台商办茶学院也迎来“开门红”，录取优质生源 600 名。表 3-2 为大陆直营店增长情况。

表 3-2 天福集团在中国大陆直营店增长情况 家

时 间	直 营 店
2000 年	250
2001 年	260
2002 年	300
2003 年	400
2004 年	460
2005 年	530
2006 年	610
2007 年至 2008 年 1 月 12 日	765

资料来源：作者整理

二、天福集团商业模式创新

截至 2008 年 1 月 12 日，天福集团在中国大陆的直营连锁总店数高达 765 家，其中海外店数 1 家（加拿大温哥华店）。直营连锁店以平均每年约 54 家的速度增长。这种广而密的销售网络，在同行业中居全国第一。分布情况如表 3-3 所示。

表 3-3 天福集团直营店在中国大陆分布情况

省 市	店 数	省 市	店 数	省 市	店 数
北 京	62	山东省	60	四川省	29
福建省	69	江苏省	56	重 庆	12
上海	42	河南省	12	浙江省	30
广东省	121	陕西省	20	湖南省	19

续表

省 市	店 数	省 市	店 数	省 市	店 数
河北省	26	湖北省	25	黑龙江省	15
吉林省	20	辽宁省	36	新疆	15
江西省	9	云南省	12	天津	34
山西省	9	广西省	6	贵州省	3
安徽省	13	海南省	3	高速公路	6

资料来源：作者整理

从 1993 年投资福建以来，天福茗茶在大陆经营已经近 15 年了。这 10 多年来，天福茗茶根据大陆新的市场环境和阶段特征，创造出了适合自身资源和优势的新商业模式，并取得良好的成长绩效。这些创新主要体现在：

1. 产品研发

从天仁集团的年报得知，2006 年投资在茶相关制品及食品研发方面的费用达 7370 万元新台币，2007 年 1 月到 3 月在这方面的费用是 210 万元新台币。目前研发成功的商品有绿茶锭和 Midori & Tea。为了促进品质提升采用恒温、恒湿设备。制茶技术配合消费者对产品的需求而衍生的发展趋势，主要向自动化和环保化发展。制茶技术创新有最新型的 IMA-C24 自动袋茶包装机，同时也引进了日本最新型的 GX-6 型保丽袋自动充填系统。

目前公司的主要商品有：各类特色茶（人参乌龙茶、天庐茶等）、绿茶锭系列、“吃茶趣”全系列餐食系列、健康食品（绿茶锭及其他机能性食品）、茶具及茶艺用品等。

产品的研发趋势：一方面，研发发展多元化新产品，随着现代食品科技的研究及消费者追求新口味，加强茶叶对人体的保健所具有的特殊功能，以及基础医学的研究结果为依据，研发天然、健康的茶叶保健食品。天福和天仁在此方面已陆续推出益生菌绿茶锭等新商品；另一方面，研发高品质及高附加值的产品，以既有的茶叶产品为基础，并向高品质、





高附加值、适合大众口味的产品和创新新包装发展，并运用接近消费者及拥有强势品牌的优势。吃茶趣渠道及系列产品的研发，即为天福将茶业多元化及提升高附加值产品的明证。

2. 迅速布建全国渠道：广而密的直营连锁店网络

前面已提到截至 2008 年 1 月 12 日，天福集团在我国大陆的直营连锁店总店数高达 765 家，其中，海外店数 1 家（加拿大温哥华店）。除了西藏、青海、甘肃、宁夏和内蒙古五个省、自治区没有设立直营连锁店外，其余省份的连锁店数从最少 3 个（贵州省）到最多 121 个（广东省），平均每个省（市、自治区）有近 25 个，具体分布如表 3-3 所示。直营连锁店以平均每年约 54 家的速度增长，总裁李瑞河先生预计“未来几年，我想在大陆开到 1000 家直营茶叶专卖店，再发展 2000 家全球加盟店。”这种广而密的销售网络是任何一个同行业企业无法相比的。

此外，连锁店在大陆各个中心城市的分布，加快了连锁店和消费者之间的信息传递，即加快了企业将消费者发出的信息加以解读、设计和转化到媒介（产品）中去，最后以产品为媒介将信息传递给消费者（即消费者购买）；也即加快了消费者向企业传递需求的信息。大大缩短了新产品的上市时间，从而抢先占据市场。天福新产品的迅速更新换代，使得其他的企业只能作为跟随者。

3. 独特的品牌和茶文化宣传途径

天福集团的茶叶和茶食品产品的宣传没有用现代营销惯用的铺天盖地的广告来追求轰动效应，除了应用正常的杂志、网络宣传（但是没有在电视媒体上进行宣传）外，天福还具有其独特的品牌文化宣传途径。

（1）在旅游景点的高速路口设置服务区和茶观光园。目前，天福集团在大陆的主要的高速路地段建立了两家茶博物院，两个高速公路服务区、一个“唐山过台湾”石雕园。这种特有的方式达到了对品牌和企业

文化很好的宣传。以把服务区与旅游景点有机结合的目前全国规模最大、最有特色的高速公路服务区——漳浦石雕园服务区为例，2007年9月，我们到漳浦天福集团调研，汽车沿着高速公路进入漳浦县境内，在离目前全国规模最大，集旅游观光、休闲购物、餐饮娱乐为一体的高速公路服务区——天福服务区约有4千米的地方，就能看到天福服务区的标志性石雕屹立在山头上。走进服务区，我们就被错落有致一块块巨石上雕刻的有关茶的名诗名句营造了浓郁的茶文化氛围所包围着，热情训练有素的服务人员为过往游客提供品茗、用餐、观光等服务，给人一种家的感觉。另外，茶庄内的良心亭24小时免费为过往的客人提供茶水。不管是特地过来观光石雕园的游客，还是经由服务区的人群，独特的企业形象都能够在他们心里留下深刻的印象。

(2) 在飞机场设立企业形象店。据调研所知，天福集团在上海浦东国际机场设立了一家形象店，作为企业品牌和茶文化的宣传。虽然企业设在飞机场的经营成本比较高（该店每年亏损100多万元），但是天福产品还是坚持不提价（全国统一价）出售给国内外游客，很好地在国内外游客心中树立了良好的企业形象，也很好地宣传了中国的“茶文化”。

(3) 通过国际性的亚太经合组织峰会（APEC）、世博会平台，把中国“茶文化”和天福品牌推上国际舞台，同时天福也打开了世界茶产品市场。例如，1997年11月，在加拿大温哥华召开的亚太经合会议上，天福集团生产的天福813人参乌龙茶，经过严格检验测试，被亚太经合组织峰会（APEC）组委会，选定为大会用茶及纪念品，被送给18个国家和地区的政要，作为代表中国传统文化的乌龙茶和代表西方文化的西洋参这两种中西方文化交流的象征，天福813人参乌龙茶首次登上国际舞台成为当地报纸的热点新闻。2001年在上海召开的亚太经合会，天福集团的七种茶叶、茶食品被大会选为会议用茶和纪念礼品，天福产品





再次登上国际舞台。2005 年天福茶作为釜山 APEC 的大会用茶，同时被作为礼品赠予到会各国元首与政要。

(4) 兴建天福茶博物院。天福茶博物院是由天福集团投资兴建的公益文化事业，也是集团总裁李瑞河先生为弘扬中华茶文化所作出的一大贡献。天福茶博物院始建于 2000 年初，2002 年建成开院。整个博物院总占地 80 亩（5.3 公顷），是目前世界最大的茶博物院，现为国家 AAAA 级旅游景区，农业部首批全国农业旅游示范点。

博物院共有四幢主建物：① 主展馆：主要展示茶的历史、中国茶文化及茶叶产销状况、世界主要产茶国的茶情及天福集团的发展历程等；② 茶道教室：一楼设有专业茶艺表演厅和溢和轩、品茗阁等优雅的品茗场所，兼作茶道教学。二楼为设施先进的国际会议厅；③ 日本茶道馆（福慧庵）：日本式庭院及茶室，设有精亭、俭亭、敬亭分别代表三个不同的时代风格的日本茶室；④ 书画馆（厅石斋）内设三个展厅。主展厅展示本馆收藏字画，活动展厅不定期举办个人主题书画展；二楼设联谊厅不定期举办笔会及现场挥毫；厅石斋主要展售各种厅石、雕刻等工艺品。

博物院内还有汉亭、唐山、宋桥、元塘、明湖、清池、兰亭曲水、武人茶苑、茗风石刻、示苑茶园等造景设施。环境幽雅自然，是一个集学术研究、文化传承、教育娱乐为一体的茶文化大观园，参观者能在娱乐中获得茶学知识，认识茶叶，了解茶艺及传承茶文化。

(5) 设立天福茶职业技术学院。天福茶职业技术学院位于福建省漳浦县盘陀天鹅湖滨，国道 324 线旁，距离漳浦县城 10 千米，距离漳州市区 50 千米。校园依山面湖，风景旖旎，交通便捷，水、电资源充足，办学自然条件良好。总占地 1100 亩，总投资 2 亿元人民币。

天福茶职业技术学院于 2007 年秋季开始招生，共设五个专业，分别为：茶叶生产加工技术专业、市场营销专业（茶业经营方向）、食品加工技术专业（茶叶应用方向）、茶艺文化专业、旅游管理专业（茶业观光

方向)。在此基础上,积极创造条件,根据社会发展需求适时调整,增加专业。

天福集团还在茶学院的对面建成了大型的生产基地作为校办厂区,包括茶厂、茶食品厂、茶具厂等,共7万平方米的厂房,以最先进的茶叶、食品生产线和完整的实验、检验设备为设计、建设目标,形成一个现代化茶叶、食品厂区,既可以作为天福集团的主要生产工厂,也可供学院作为学生实习和产教结合的基地。为中国茶业培养更多具有理论基础和较高实践能力的专业人才。

4. 标准化、专业化的服务

总裁李瑞河非常注重培养员工服务人的气质。在茶庄内举办传统文化讲习班,聘请老师给员工讲授《三字经》、《弟子规》。在天福茗茶店随时可以看到一张张自然微笑的脸庞,听到“早上好,欢迎光临”等亲切的问候。进入漳浦高速路服务区,过来游玩的客人一走下车门,立刻就有温暖的问候声,很快就有人捧上香气诱人的香茶(据访谈得知,按规定在30秒内)。在漳浦我们也走访了几家天福茗茶连锁店(位于繁华人流量大的地段),走进天福茶店,热情的服务人员就带领我们到古典优雅的茶几就座,现场给我们展示熟练的泡茶技艺,然后给我们品尝不同的茶叶。在天福店每一位顾客都可以体验这种茶文化。访谈中我们得知,员工要通过专业训练合格之后才能够上岗,经过两个月的试用期后转为正式员工。员工都有定期的培训,培训时间一般在一个月至三个月,培训内容专业知识、销售技巧等。一些精英还会被派送到台湾进行学习。另外,店面的装潢设计展示了李瑞河的新理念“精致典雅中国风”,六分传统,四分创新。而且店面的设计每5年更新一次。

5. 产品质量控制方式

据我们调研得知,天福为了保证优质原材料的供给,与茶农签订了





合作协议。以福建漳浦为例，天福以每亩地 250 元向当地茶农租地，并且提供优良的茶品种和花苗（茉莉花）。农民采摘的茶叶再卖给天福。农民除了提供地和负责采摘茶叶外，其余由天福来进行规范化的统一管理。这就进一步保证了茶叶的品质（大大控制农药残留量等）和产量，生产成本也得到了很好的控制。这可以和福建目前的茶叶生产企业比较，他们普遍规模较小，而且生产、加工与销售严重脱节。导致茶园管理分散和管理总体水平不高，使得茶叶的单产较低，标准化程度低，茶叶的生产成本大大增加，而且茶叶的质量也得不到保证。福建省茶叶竞争力调研课题组选择了安溪、建瓯、福安三个县（市）进行生产成本调查，从调查情况看，茶叶种植成本和管理成本都过高^①。另外福建的大多数茶叶生产企业的生产和销售严重脱节，因此从茶叶生产到消费需要进行多个环节，包括代理商、批发商、零售商等，销售成本远远高于茶业综合性的天福集团的销售成本。因此天福的生产成本和销售成本相对于同行业更具有竞争力。

此外，根据图 3-10，生产、加工和销售的严重脱节，不但使生产成本和销售成本偏高，还会导致“一连串的信息流”在传递过程中受到阻滞甚至中断。销售商不能主动收集和及时传递消费者信息，生产厂商也就不能及时的根据消费者的需求信息研制新产品，即使产商得到了需求信息也是相对滞后和不够全面的。就导致“收集市场信息”和“传递市场信息”两个环节所花费的时间偏长，在不考虑研发新产品的时间的情况下，新产品的研发和新产品的上市都是相对滞后的。而与生产、加工和销售为一体的天福相比，“一连串信息流”传递迅速流畅，研发时间（从提出概念的时刻开始到新产品上市为止）就相对较短。

^① 福建省茶叶竞争力调研课题组. 福建省茶叶竞争力分析及发展对策. 福建茶叶, 2003 (1)

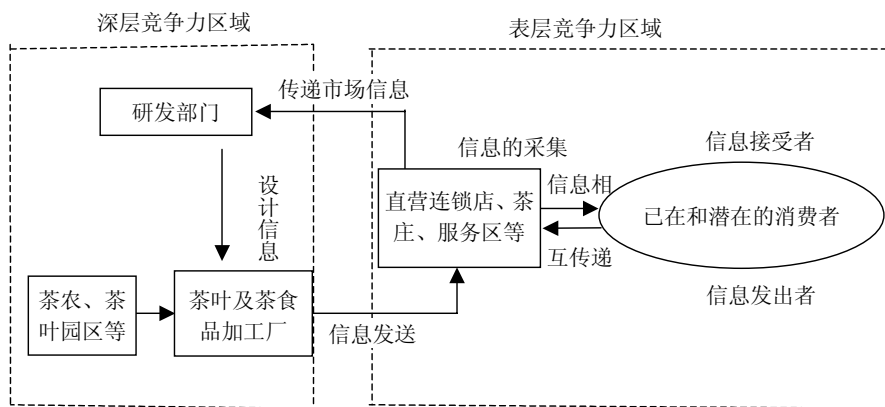


图 3-10 天福集团商业模式竞争力

资料来源：作者绘制

总结

中国人有喝茶的悠久历史，茶叶早已是我们日常生活中的普通饮料，但并不是每个人都能体会到品茶背后的深厚文化内涵。天仁茗茶正是通过“体验经济”的模式为企业营造现代、多元、中国风的茶文化，通过天仁“吃茶趣”茶餐厅、茶蜜饯食品、高速公路观光茶园、茶博物院、茶学院等经营模式创新，让消费者在饮茶中品味到乐趣、在体验中享受生活、在文化中陶冶情操。随着高科技的不断发展，世界变得很“平”，各种文化传播速度越来越快，消费者的消费理念也逐步由物质消费转向精神和文化层面的消费。

现代社会的文化越来越多元化，天仁茗茶将古老的茶文化融入了年轻、休闲、生活化等新的内涵，不断推展茶文化和茶艺生活化、研发新风格茶具、建设现代、多元、中国风的新复合式茶馆，逐步对产品、渠道及组织进行创新。其主要特点总结如下：

(1) 运用体验经济理论，将普通的饮茶通过“体验化”的过程，为



每位顾客制定不同的体验计划，让他们在深度体验中感受到饮茶的乐趣，在休闲的环境中陶冶情操、放松疲惫的身心，为繁忙的现代人带来了休闲娱乐的新场所。

(2) 建立自有品牌，开创了茶叶企业化的先例。根据消费者的需要，不断实现茶叶生产技术的自动化、环保化、生产品质科学化，不仅可增加产能、提高品质，还能增强品质的稳定性。

(3) 致力于研发以茶为核心的商品线发展策略，除了现有的茶叶、茶器、茶食等商品组合外，还推出茶叶保健商品，通过茶叶多元化经营策略满足市场需求，着力实现精致化与高质化的统一。

附录 天仁企业发展史

时间/年	事件与内容
1953	在高雄县冈山创立铭峰茶行（天仁茗茶前身）
1961	在台南市开设第一家“天仁茗茶”门市
1968	天仁茶业有限公司正式成立
1975	公司组织改为天仁茶业股份有限公司（天仁茶叶股份有限公司登记设立，资本额新台币 1000 万元）
1978	创建远东区最现代化制茶厂“香山制茶总厂”于苗栗县头份镇，位于纵贯线上，为一观光茶厂，开制茶业风气之先
1979	创立天仁茗茶首家海外加盟店于美国洛杉矶
1980	总公司由台北市信义路迁至衡阳路。成立关系企业：陆羽茶艺中心
1983	制茶总厂获台湾“卫生处”颁发的“卫生管理优良食品工厂奖”
1984	成立财团法人天仁茶艺文化基金会。制茶总厂获颁“经济处”奖状
1985	制茶总厂获台湾“卫生处”颁发的“卫生管理优良食品工厂奖”
续表	
时间/年	事件与内容
1986	总公司迁至南京东路天仁大楼 授权罗莎食品股份有限公司产销天仁易开罐茶饮料 制茶总厂获台湾“卫生处”颁发的“卫生管理优良食品工厂奖”

1988	美国安可李茶业公司成立，并与台湾天仁茗茶签订商标相互授权协议 制茶总厂获台湾“卫生处”颁发的“卫生管理优良食品工厂奖”
1989	制茶总厂获台湾“卫生处”颁发的“卫生管理优良食品工厂奖”
1990	设立北区业务中心于五股，整合原有销售渠道 获“福利总处”颁发的“福利品供应优良厂商奖” 获台湾区制茶工业同业工会颁发的“象征制茶叶最高荣誉的金色奖”，表扬对台湾茶产业产销的贡献
1991	投资马来西亚天仁，进行东南亚市场开发。经台北市“税捐稽征处”审定为1990年度开立统一发票模范商店
1992	总公司迁址台北市忠孝东路 开发茶坊事业，以“轻松小站”为名进军泡沫红茶市场
1993	通过公开发售，结束与罗莎食品公司的合作关系，自行开发茶饮料市场 制茶总厂获台湾“卫生处”颁发的“卫生管理优良食品工厂奖” 五行壶之四“火凤凰”获台湾“建设厅手工业研究所”颁发的“手工业产品评选暨展览佳作奖” 获“福利总处”颁发的“福利品供应优良厂商奖”
1994	参与儿童福利基金会发起的“把爱聚起来——发票助学工程”，帮助失学儿童 碧螺春绿茶获“食品评鉴会”颁发的“金牌奖”及“包装设计奖” 获“福利总处”颁发的“福利品供应优良厂商奖”
1995	通过推动“贵宾联谊会”系统，强化顾客满意的服务 第七度荣获台湾“卫生处”颁发的“卫生管理优良食品工厂奖”
1996	委托法国 JOMET 酒厂制造“919XO 茶酒”系列产品 引进第六部 IMAC-21 自动袋茶包装机，投入生产行列 获商品条形码策进会颁发的“商品条形码品管优良厂商” 获年度风云商品暨企业选拔会“1996 年风云商品” “鼠来宝”对壶荣获台湾“建设厅手工业研究所”颁发的“1996 年台湾生活用品评选奖优选奖” 中秋节促销茶月饼，每盒提拨定额捐给心路文教基金会，举办“关怀智障者，团圆智障孩子心中的缺”活动
续表	
时间/年	事件与内容
1997	台湾天仁茗茶股票上柜，于 3 月 18 日正式挂牌 四十家门市获台湾“经济部商业司”颁发的“GSP 优良商店认证” 通过“美国驻关岛陆军采购处”卫生安全检查





	上柜报纸平面广告获“时报广告金像奖佳作” 成立子公司：天仁实业股份有限公司
1998	获“证期会”核准上市。推出新产品“绿茶粉”、“原片”袋茶，广受市场好评
1999	台湾天仁茗茶股票上市，于1月20日正式于集中市场挂牌 “卯兔得宝”壶受邀参加“文建会”主办的纽约、巴黎特展，并获永久典藏奖殊荣及获颁纪念状褒扬
2000	香山制茶总厂通过贝尔国际公司2000年版ISO 9001认证 天仁茗茶开始发展“吃茶趣”连锁系统
2001	天仁茗茶与日本寿贺喜屋（Sugakico）集团签约，寿贺喜屋在日本发展“吃茶趣”连锁系统 与新加坡 Farquson Pte. Ltd. 签约，加盟“天仁茗茶”，并于10月设立牛车水加盟店
2002	天仁茶业股份有限公司购并陆羽茶艺股份有限公司 日本名古屋吃茶趣（荣町店）7月份开幕，加入营运
2003	购入衡阳店（1~5楼），并规划结合天仁茗茶、吃茶趣、陆羽茶艺成为完整的茶文化旗舰店 商标授权予台湾太古可口可乐股份有限公司，推出“天溪绿茶”、“天雾乌龙茶”等饮茶系列 天仁吃茶趣通过2003年台湾“经济部工业局”创意生活产业发展计划的“创意生活事业优良案例”表扬 2003年11月日本名古屋吃茶趣二店（矢场町）展店成功
2004	增资至新台币 87953.3 万元 引进意大利 IMA C-24 型全自动袋茶包装机，于2月份加入生产行列 引进日本松乐 GX-6 型保丽袋自动充填系统，于3月份加入生产行列 e 化工程正式启动，导入 ORACLE 的 ERP 系统、POS 系统与网络工程 通过由台湾“经济部商业司”主办的“优良服务认证”（GSP, Good Service Practice）的总部认证 获台湾“财政部”颁发的“开立统一发票绩优营业人” 获台北市颁发的“优良商号”表扬

续表

时间/年	事件与内容
2005	完成 e 化第一阶段工程正式上线，对于提升决策进度与质量，影响深远。天仁茶多酚绿茶锭荣获 2005 年康健杂志品牌大调查（营养补充品类）第一名 规划制茶总厂前栋整建工程为一个融合传统与创新的茶文化园区

	<p>天仁总部荣获连锁加盟总部评鉴特优等奖</p> <p>“职训局”通过天仁公司申请“2005 年度协助企业人力资源提升计划——联合型”专案补助成功引进日本绿茶系列 (Midori & Tea)</p>
2006	<p>配合“台湾茶艺邮票”的发行, 协办邮政博物馆“喝好茶·过好年邮展”</p> <p>赞助消基会举办“小小快乐赢家消费营”活动, 培育小朋友建立正确的消费概念及教导优良商品的选择</p> <p>吃茶趣推出“吃茶趣健康筷”鼓励大家一起为地球保护用心</p> <p>天仁茶文化园区竣工, 天仁茶文化馆正式开馆</p> <p>天仁吃茶趣举办“茶点子创意王”大赛, 将市场及顾客的需求, 融入产品研发</p> <p>台湾“经济部商业司”委托“工研院资通所”举办“产业供应链协同整合应用技术”技术移转说明会, 邀请该公司分享导入经验与具体效益</p> <p>启动 LOHAS 乐活吃茶计划, 未来营运活动将持续在“乐活主题”不断深化, 以期唤起社会大众认同, 共同来实践</p> <p>天仁茗茶连续三年获康健杂志评选为最佳品牌</p>
2007	<p>计划增资至新台币 90 591.9 万元</p> <p>吃茶趣于 2007 年第一季密集展店, 台中宝成、高雄大远百及梦时代店陆续加入营运行列</p>
2008	<p>通过美国可口可乐公司供应商资格检验</p> <p>参与台湾“经济部”委托“中卫发展中心”主持的“地方特色主题产业国际化辅导计划”, 期与政府及台茶业者共同努力, 将台茶推广到全世界</p> <p>荣获台湾“农委会”颁发的“2007 年度农产品外销绩优厂商”</p> <p>荣获台湾“经济部商业司”颁奖, 褒奖其投入“供销与物流整合技术发展计划”</p> <p>荣获台湾“经济部商业司”颁赠“优良企业道德奖”</p>

资料来源: 天仁茶叶股份有限公司 2006、2007 年年报





参考文献

1. 天仁茶业股份有限公司 2002、2003、2004、2005、2006、2007、2008 年年报
2. 天仁集团. 上网日期: 2008 年 6 月. 网址: <http://www.tenren.com.tw>
3. 苏东水. 产业经济学. 北京: 高等教育出版社, 2005
4. 芮明杰等. 产业致胜. 产业视角的企业战略. 杭州: 浙江人民出版社, 1999
5. 波特, 陈小悦. 竞争优势. 北京: 华夏出版社, 1997
6. 宁向东. 管理 10 论: 企业竞争的核心资本. 北京: 中国发展出版社, 2004
7. Bourgeois L J III. 战略管理. 第 2 版. 北京: 中信出版社, 2004
8. 藤本隆宏. 能力构筑竞争. 北京: 中信出版社, 2007
9. 茉莉. 茶叶市场特性与营销策略. 中国市场, 2008 (8)
10. 徐荣发. 台湾茶叶经营策略之研究——以天仁茗茶为例. 台湾中原大学企业管理学系硕士论文, 2006 年
11. 张依文. 体验经济下的文化创意生活产业. 台湾大学硕士论文, 2005 年
12. 余大杭. 透析天福茶文化探索安溪铁观音营销策略. 台湾农业探索, 2007 (2)
13. 福建省茶叶竞争力调研课题组. 福建省茶叶竞争力分析及发展对策. 福建茶叶, 2003 (1)

后记

本文写作过程中得到了台湾天仁茗茶企业的支持、指导和帮助，在此表示感谢！文中部分资料主要引自台湾大学硕士论文《体验经济下的文化创意生活产业》，对提供资料的指导教授李碧涵博士和作者张依文先生一并致谢！另外，本文亦为 2006 年年度教育部新世纪优秀人才支持计划项目和国家自然科学基金项目（70602002）的阶段成果。

