

逢甲大學學生報告 ePaper

「企業運作實務」專題報告：

星巴克傳奇的探討

作者：郭珍雀

班級：經濟系四年甲班

學號：D9253601

指導老師：蔡豐隆 老師、鄭保村 老師

開課老師：陳金發 老師

課程名稱：企業運作實務

開課系所：經濟系四年級

開課學年：九十五學年度第一學期

摘要

在經濟學上所學到的就是經濟價值，舉凡所有賺錢知道經濟價值即是最大的目標。但隨時代推演，目標已經從「商品經濟」到「服務經濟」一直到現在現階段的「體驗經濟」來追求顧客所能回饋的附加價值，而什麼是體驗經濟，星巴克的服務方式既是最好的例子之一。本報告以統一星巴克為主體來討論，利用有關星巴克的研究資料、以及各網站的分析、或是書目介紹，統合研究星巴克為何如此成功。首先介紹星巴克的背景；其次，就商圈地點、品牌形象、顧客管理三方面探討星巴克成功的關鍵因素；然後以 SWOT 分析現階段的星巴克，並和最近竄起的 85°C 平價咖啡店做比較；最後，提出建議：星巴克如果要在大中華地區要有更大的市場佔有率，需要如何加強。結論是：體驗行銷的方式雖然是讓星巴克成功的因素，但並不是唯一方式。

關鍵詞：SWOT 分析、市場佔有率、星巴克、體驗行銷

<目 錄>

壹、緒 論.....	1
一、研究緣起.....	1
二、研究動機與探討主軸.....	1
貳、星巴克現況.....	3
參、星巴克的成功因素.....	6
一、商圈地點方面.....	6
二、品牌形象方面.....	6
三、顧客管理方面.....	7
肆、星巴克的SWOT分析與 85°C 的比較.....	9
一、星巴克的SWOT分析.....	9
二、星巴克與 85°C 的比較.....	9
陸、結 論.....	14

壹、緒論

一、研究緣起

在網路科技先進的同時，台灣的產業也陸續一步一步走向全球化，不管在消費飲食、休閒等等都容易受到美風、歐風的影響。就猶如麥當勞進入市場，就是在我們產業轉換之下的產業，速食在繁忙的生活之中多了一點方便性。現在呢？在大家工作最繁忙的時候，政府週休二日政策強調家人的團聚，也讓休閒變成這幾年的產業趨勢，重視歐風休閒；當然這時就發現「統一星巴克」正符合現在台灣所流行的一句話，「再忙也要跟你喝一杯咖啡」的休閒樂趣。不過，星巴克所強調不只如此，而是強調著喝咖啡的舒適環境的歐風，讓人的生活步調減慢。在這五年星巴克帶入「人手一杯」的咖啡風潮，相信在未來五年，對台灣的咖啡產業更有幫助。

二、研究動機與探討主軸

在注重休閒的時代，在商人的頭腦裡已經從價格導向變成服務導向，賺錢的方式並不是只是壓低價格就可以，而是講就整體感，從一進去一家店的感覺，服務人員的態度，產品的新鮮度、好不好吃與否，甚至到顧客的內心感受，身為一個老闆，我想現在應該就是要注重的。當然，在繁忙的生活中，一杯咖啡的調劑對現代人而言無行之中可以減少需要壓力。星巴克就是達到顧客的需求，強調一等的咖啡品質，現代人對於星巴克已經耳熟能詳。不過最近平價咖啡—85°C 竄起，雖然走的是平價風格，不過卻在咖啡市場大餅之中切走了一大塊。統一星巴克或許就是注意到，所以才發現他們的顧客絡繹不絕，讚賞有佳，當然這也就是我想探討的原因。

在那麼多類似的咖啡餐廳裡，為什麼星巴克可以常常在耳旁聽到，星巴克到

底強調的是什麼，為顧客做了什麼？或是現在 85°C 平價咖啡店分店也是開的琳瑯滿目是否會對星巴克造成威脅？再來就是要探討依下星巴克的行銷未來與分析星巴克 SWOT，未來如果要在這麼競爭的市場當中，如何可以屹立不搖而且占有龐大的市場佔有率（在台灣的市場佔有率是否會受到其他因素而受影響）？接著則是探討體驗經濟上的追求之虞會遇到怎樣的問題，是否可以在未來依然使用這種方式，最後就是個人對星巴克行銷的統合意見與建議。因為對星巴克所存有的疑慮，形成寫這份專題的原因。



貳、星巴克現況

一、消費全球化

星巴克是一家以重烘焙咖啡豆為基業，再轉進咖啡館、罐裝咖啡飲料，咖啡冰淇淋、咖啡館情境 CD 唱片和零售家用咖啡機具，是垂直整合成功的企業。而星巴克是最近 10 年來美國最吸引人的餐飲零售傳奇，1971 年，星巴克在西雅圖平民的傳統市場區誕生。1996 年，星巴克正式跨入國際，在流行的東京銀座開了第一家海外咖啡店。星巴克一圈綠底白字的美人魚標誌，打入了全球 32 個市場，現在更以每一天這個地球上就多了 3、4 家星巴克的速度成長；而且星巴克已成了美國家喻戶曉的商標，更是老饕咖啡的主要集聚地，美國柯林頓總統也是星巴克迷，他經常以星巴克咖啡豆餽贈國外貴賓，所以也讓星巴克被視為美國當代文化不可或缺的象徵。

星巴克要讓顧客深刻享受美好體驗為最終目的，無非就是希望顧客能夠因而感受到產品或服務的消費價值，此體驗價值會進而協助顧客建立產品或服務選擇的決策標準，以及最後購買該產品或服務。所以在區分價值之下，星巴克擁有了功能性、社會性、情感性上的價值。因這三項的價值存在，使星巴克一家一家的建立，其顧客也在全球的每一個角落快速增加，其影響相當可觀。

以下就功能性、社會性、情感性上的價值分述如下：

1、功能性價值：主要是要讓顧客對產品或服務產生某些功能屬性上的聯想，以滿足顧客使用的目的，因此，透過強調價格、保證、呈現、耐久程度等等產品的特徵與屬性，可以喚起顧客的體驗認知。

2、社會性價值：主要是要讓顧客將產品或服務與其他社會群體、參考群體或是某種社會符號價值的象徵互相連結，可以提升顧客對該產品或服務社會性價值的體驗認知。

3、情感性價值：則是要觸發顧客某些情感或改變其情緒狀態的能力，因此，產品或服務如果能夠傳達與眾不同的情感與感官承諾，進而引發顧客對該產品或服務正面的聯想，則此產品或服務即具有情感性價值。嘗新性價值主要引發顧客的好奇，以滿足顧客新奇感與獲取知識的慾望。例如在杯子的設計上，星巴克咖啡以文字或圖案的方式，呈現了對咖啡執著的情感性價值。

二、星巴克的創意

經濟價值的演進從早期貨物經濟、商品經濟時代，然後到服務經濟時代，現階段經濟價值則已經進入所謂的「體驗經濟」時代。星巴克咖啡是大量運用體驗媒介，讓顧客體驗到消費上各種不同的價值。例如星巴克咖啡在產品的包裝上，即使是在台灣，所有的包裝產品，都以原產國的包裝直接陳列在貨架上。另外，星巴克咖啡店內的設計以橙色、綠色、深褐色系的色彩運用為主，傳達了和諧、和平與香味的情感性價值；店內木質桌椅以及投射燈光的設計，則展現了消費場所的社會性價值；同時，在造型運用的方式上，星巴克咖啡將咖啡豆從咖啡樹到成爲一杯咖啡的過程，以簡捷的方式呈現一種知識性的嘗新性價值。而在服務人員的表現上，星巴克的員工要求必須具備咖啡的知識，從咖啡的歷史到咖啡豆的選擇、烘焙和沖泡等專業知識，可以提昇星巴克咖啡的品牌功能性、社會性以及嘗新性價值。最後，對於久候的消費者適時的提供一小杯免費的咖啡，對於消費者的情感性價值提供了加強的效果，如此可以看到哪一個咖啡店可以讓人決定印象深刻，我想也只有星巴克了吧。

其實只要到了星巴克裡喝杯咖啡，一定知道什麼叫做「體驗行銷」，因為在員工身上，星巴克可是把員工不當作員工的在僱用，因為他們相信只要星巴克對員工好，自然而然員工也會對顧客和藹。我想這種「連鎖反應」，其他很多家的咖啡廳不見得做得到，畢竟有些還在強調經濟價值，不能體會到顧客的內心。其實要抓住顧客永久性的消費，有點難。所以星巴克聰明的地方，應該就是懂得抓住永遠的顧客，而非短暫性的顧客。



參、星巴克的成功因素

一、商圈地點方面

在台灣的第一年，星巴克設在許多外國人居住的台北天母，就是設立在商業辦公區的附近，藉由出沒的外國人以及西裝筆挺的上班族向一般消費者宣傳星巴克，也同時吸引一般民眾注意。之後的門市設立往往就是較地點明顯的地方，如街角、捷運站出口、辦公大樓或是商圈附近，能見度很高，因此我們可以輕易地在市區找到星巴克。截至 2005 年底，星巴克全球的分店已達到 11000 家。一般而言，統一星巴克所選擇的店址不外乎有高度聚集顧客的能力也有高流動率、店內空間寬敞、及現實狀況考量等因素，因此常設於人口密集之商圈以及各街道的三角窗處。

二、品牌形象方面

1、品牌上

商標的美人魚是星巴克創始人之一：Terry Heckler(泰瑞赫克勒)花了很多時間在古老的海事書籍中找到一幅 16 世紀的斯堪地那維亞雙尾美人魚木雕圖案，意義是希望星巴克的咖啡就像這美人魚一般充滿魅力令人神迷。據說是這一位雙尾巴的美人魚，把咖啡從發源地帶到世界各地的！

統一星巴克打的是整體品牌策略，不會跟隨著市場波動起舞。徐光宇自豪的說，「我們的目標不僅是領導品牌，更是領袖品牌，領袖的責任是引領產業風潮，」統一星巴克強調的體驗行銷與產品創新，已經成為台灣咖啡館的主流商業模式，徐光宇認為「從全球品牌的角度考量，我們要的效果一定是『1+1>3』」，這項規劃四年的祕密武器，一定能立即成為即飲市場的領導品牌，「過去強調口味習慣的即飲市場，在星巴克加入後，將會成為品牌的戰爭」他一直強調。

2、形象策略

統一星巴克的每一家店內都有其風格，理念上是依各家分店其週遭環境的特色，來設計各店的裝潢，而店裡所放的音樂是由美國星巴克所提供的，大多皆為爵士樂；另外，店內原則是禁止吸菸的；不過，其爲了吸菸人士，在室外設置桌椅，讓想吸菸的人士，在室外設置桌椅，讓想吸菸的顧客，也可以邊吸菸，邊享受咖啡。統一星巴克主要以高級商品品質與優質的服務來營造好口碑，店內氣氛佳，且店員服務態度良好，星巴克認爲折扣是對品質的質疑，因此堅持商品不打折扣。爲了兼顧品質一致性與因地制宜，其通路除均採直營的方式之外，另一特色爲『各店經營』－亦即除了咖啡豆與其他商品之品質完全相同外，品項的多寡、店鋪之裝潢與外觀設計、以及氣氛之塑造等，則容許各店因其商圈特性而有所調整。

三、顧客管理方面

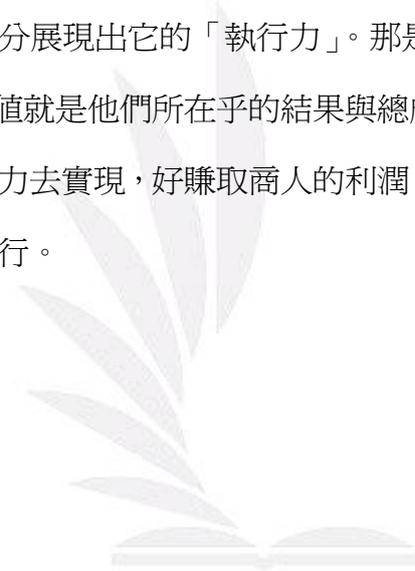
最初統一星巴克在訂價時，將自己定位於中高價位，確立咖啡「精品店」的定位。統一星巴克爲了能服務更多的消費者，期望塑造品牌親和力，讓所有想喝咖啡的人享受高品質的好咖啡。但由於堅持高品質，咖啡豆都由國外進口，自然成本就較高。初入市場之統一星巴克考量其他競爭者之價位後，希望能有更多的人來品嚐統一星巴克、接觸統一星巴克，因爲價格定的太低，因此便決定設定中高價位以保持高品質，但卻是眾人「負擔的起的奢侈」。在定價上星巴克以領導者的角度來評估，認爲要開拓整體市場、教育市場才能在咖啡市場中有好的銷售成績。

在很多咖啡店算是半自助方式，就是自己拿取自己點完的咖啡，但在星巴克不是，而是全套式的服務。在星巴克對待員工的方式，福利好而且對員工的訓練也是有加。當然這就是他們所強調的，對員工好，員工自然而然的就會對顧客好

的方式。當然專業的培養，在顧客點餐可以快速得知到咖啡的特色，當然也會常常開創新口味，造福常來喝的老顧客。當然這不是每個加盟主可以做出來的，所以強調加盟對顧客品質的保證。

對星巴克來說，加強控制勢在必行。但在星巴克的企業文化中，員工並非公司的僱員，而是擁有期權的合夥人，這樣才能做到員工得到尊重的同時也能為顧客做更好的服務。

最後，一片不景氣聲中，統一星巴克去年業績依然成長 30%，全省分店從七十八家增加到一百零一家，營運總部的人手卻沒有增加，各項成本支出也是明顯下降，從財務報表上充分展現出它的「執行力」。那是因為當今的顧客是非常價值取向的，而所謂的價值就是他們所在乎的結果與總成本。導致於現在的供應商也把顧客所在意的而努力去實現，好賺取商人的利潤。所以所有策略必須符合顧客需求之外還要付諸實行。



肆、星巴克的 SWOT 分析與 85°C 的比較

一、星巴克的 SWOT 分析

S（優點）：深獲青睞的品牌領導、全世界最大的咖啡連鎖店、懂得搭配配件販售、會做公益製造良好形象。

W（缺點）：行銷色彩過於嚴重、販售價格昂貴、分店數量過於稀少（能有很大的發展空間）。

O（機會）：善用連鎖店的龐大數目發揮規模經濟的優勢、與其他餐飲業策略聯盟、發展新產品拉住舊顧客。

T（威脅）：樹大招風、咖啡市場已趨成熟、替代品眾多，易於模仿。

在以上的分析下，我們都知道最近平價咖啡連鎖點 85°C 開分店的速度如此的快速，在消費者方面上面對於 85°C 價格上地接受度也越來越多，或許會有人說星巴克跟 85°C 是不相同性質的，但我們必須知道咖啡市場就是一個大餅，誰挖走了最多就會對別的咖啡店而造成威脅，所以當 85°C 竄起的同時，星巴克是要怎麼去面對、對起威脅作起反應措施呢？所以我們在下段與最近哈燒的平價咖啡連鎖點 85°C 做比較，其是站在消費者的角度，因為要先知道消費者的需求才能知道一家咖啡店要增強的方面是什麼。

二、星巴克與 85°C 的比較

1、產品面

星巴克—以賣咖啡文化起家，藉由空間的規劃、伴隨著室內音樂、泡製咖啡過程，不只是販售咖啡更是整個空間文化消費體驗，教導大家如何來喝好咖啡。至於 85°C 販售是五星平價蛋糕，藉由強而有力，個個擁有顯赫來頭的五星飯店

主廚，以中央廚房機制化統一管控製造，咖啡更使用國宴級的火山咖啡豆，以最平價、最高級的咖啡+蛋糕新鮮組合，販賣的是平價高檔的消費體驗，單純的品嚐。

很顯然的這方面，星巴克取材來源或整個店的模式會教消費者所喜愛，所以在產品面上星巴克有較好的優勢。

2、價格面

星巴克價位較高，一杯咖啡的價位在 85°C 可喝個三杯，所以經年累月下來是可怕的支出。

至於價格上星巴克就是比較弱勢，所以應在星巴克在價格方面要讓消費者真的有感到值得這方面的行銷，包括試喝活動要多，但不要僅限於自己的店面，我想在 7-11 的店面作促銷，也讓更多消費者嘗試到新鮮而且會覺得很不錯的咖啡。

3、顧客群

星巴克－因空間的設計，封閉式的設計，已事先隔絕掉多數的消費族群，他們的族群集中於洽談公司的上班族、找地方聊心事的年輕人，幾乎都是消費能力較高的族群。85°C－開放式空間設計，對消費者而言，很容易讓人親近，如果好奇就可直接在蛋糕櫃前觀看形形色色的蛋糕商品，不用介意店員的眼光，所以舉凡早起散步的阿公、阿嬤，趕著帶小孩上學的媽媽，去開會上班族，形形色色的消費族群就如蛋糕般的多采繽紛，族群十分廣泛。

顧客群方面上，乍看之下不相上下，因為其消費者的族群不一樣，但如果星巴克要考慮增加更多的消費者是否應該考慮 85°C 的「優點消費模式」，像是親近式的空間設計應該可以列入考慮。

4、服務品質

星巴克一對消費者可說是百依百順貼心服務，可說體驗來，讓人不只是心寧的放鬆更是另一種感官享受；85°C — 這方面略遜一籌，有時候服務人員會出現面無表情，可能是太忙，忙到忘了笑容吧，這方面實在有待加強。

在最後這方面上，很容易了解星巴克所強調的體驗行銷就是其強調其服務品質，所以星巴克再這方面能當繼續保持原有的消費者，抓住顧客的心。



伍、星巴克在台灣行銷的未來

假如我是星巴克公司台灣的負責人，美國總公司要求我在下一年度增加市場占有率，當我們面臨到要增加市場佔有率的問題，就是考慮到現在的劣勢在哪裡而進行去修飾、改進。而統一總經理徐光宇認為提高市場占有率靠的是「一窩蜂搶占市場，不保證能經得起考驗。」產品與策略，但要經得起市場淘汰競爭，靠的是品牌的綜合價值。所以在做完以上的討論之前我統合了星巴克與眾不同與所強調的行銷觀念。

1. 不加盟
2. 不降價（不做價格競爭）
3. 不做折扣（維持高品質、高服務）
4. 強調品牌

以上四點，個人感覺到星巴克對自己品牌的自信，當然今天要增加市場占有率似乎會因為以上四點而想不出來，因為大家所想到是薄利多銷。不過學經濟的，轉換另一種想法會覺得其實這四點也是讓市場不做惡性競爭、要求好的品質。一定的自信是需要的，要不然市場外價格打得火熱，怎麼可能不受影響？所以自信很重要。所以乍看之下，星巴克似乎是完美的，要增加市場佔有率最簡單就是開分店，不過不開放加盟，其成本會提高。當然也要考慮在地的消費物價，如果設置在物價較低的地方並不是好的策略。而且台灣文化與生活水準的不同其所面對的策略就不太相同，所以我覺得以下可以看看可否增加台灣市場佔有率。

- 1、先增加休閒需求，譬如現在的人用筆記型電腦很多，他們會常常帶著走，甚至比較希望到有這種服務的地方消費，不過對學生族群、上班族，都多了一個去處。
- 2、強打主題商品，譬如先分類一周裡面要鎖定的族群是什麼，在對此強打什麼咖啡適用於什麼樣的族群，跟隨活動促銷。

- 3、出自於一個在星巴克打工說的話。「其實我覺得星巴克的優點是不怕客人試吃記得當時每天都會切 1-2 塊蛋糕作促銷也會泡小壺的咖啡請客人試喝兼互動不過後來就越來越少了這項優點隨著人力的 cost down 就漸漸不見了」很明顯，要有人潮就是不惜成本把當初該做的服務，忽略掉的服務再找回來，好好的做服務。
- 4、星巴克的美國公司有隨行卡，除了顧客點餐方便和儲值功能以方便扣除點數之外。可以建議在隨行卡裡面要做顧客紀錄，一來服務人員可以看紀錄來了解顧客對星巴克的熟悉程度，也方便服務人員更親近於顧客。
- 5、在語言上，我覺得也要要求，在台灣最近幾年講求母語的同時，可見現在的台灣也是民族的大熔爐，要提高佔有率就是要深入不一樣的地區，所以雇員對母語的學習應該有要求，畢竟語言也是拉近人與人之間距離的因素之一。
- 6、其實星巴克開分店大部分處於台北，那是在價位上或許在台北的消費會覺得星巴克的價格是還算可行，但如果來台中逢甲或許行不通，不過我們可以換一個角度去想，其實現在人潮來往流通性很大，基本上我們也要考慮到消費低的地方也有人會去想消費星巴克這種高價消費，所以其實星巴克的「能見度」應該更提高，也就是分店所開設的地點應該要更寬廣，舉例說，雖然我們逢甲消費物價低，但這種人群來往多的地方，為何不開一家分店呢？
- 7、養成人民的喜好、習慣。資料顯示台灣咖啡市場還具有很大的成長空間，表示人民的習慣從喝茶還沒改掉，當然也不建議改掉，不過倒是可以想想一些方法讓不曾嚐試咖啡的願意踏出一步嚐看看，所以建議多配合辦活動，多舉辦試喝活動，增加顧客的熟悉度。

最後，大家都很清楚，星巴克一進軍台灣的時候，他們所創的奇蹟之一「開分店」，在短短的 5 到 7 年內，在全球設立了 3 千多家的分店，實在是太厲害了。他們以培育優良人才和咖啡品質的嚴選，以及烘焙時間的拿捏恰到好處，這就是星巴克成功的原因。

陸、結 論

從西方到東方，從美國到台灣，「體驗行銷」已儼然蔚為一股風潮。「體驗行銷」的風行主要是因為顧客早已厭倦目前市場上單調、制式化且一成不變的產品或服務，因此，讓顧客從生活與情境當中體驗產品或服務，將能讓顧客感受到更全面性的品牌消費價值認知，並進而影響顧客最終的消費決策。以下我們把星巴克與 85°C 平價咖啡做分類其經營咖啡店的特質，最後再做個總結。

一、經營咖啡店模式

在星巴克與 85°C 平價咖啡之比較之下，在研究資料發現經營咖啡店的成功因素可歸類有二：連鎖咖啡店、個性化咖啡店：

(一) 連鎖咖啡店的成功經營技巧

1. 立地商圈的選擇
2. 尋找咖啡店的獨特定位
3. 獲利性的計算與分析

很明顯的光 85°C 的設立就顯而易見，所以成了客戶的方便，而且在獲利上，以一杯咖啡 35 元就可以當成主打商品，其獲利的計算上，他們應較強調。

(二) 個性化咖啡店成功經營技巧

1. 個性化咖啡店的特殊定位
2. 個性化咖啡店的互動式行銷
3. 個性化咖啡店的成本與經營型態

星巴克在其定位上是以精緻來強調，也注重體驗行銷（亦是互動式行銷），很明顯的跟客戶的互動行銷，就跟許多咖啡店有所不同，所以在市場上就像是即將爆發的老虎一樣，其實還有很多潛力的可能存在。

雖然以上比較感覺不相上下，不過星巴克擁有很多顧客是毫無疑問的，而 85°C 才打入市場幾年，其市場佔有率也不斷上升之中。雖然兩家所追求的顧客族群不一樣，不過兩家都是在咖啡市場的大餅上。或許我們會思考，星巴克怎麼打贏 85°C 平價咖啡呢？但我想星巴克的獨特性，任何人想模仿都難。

二、星巴克要成爲都市綠洲

星巴克的主要目的是要成爲都會城市的「綠洲」，也就是要把星巴克變成顧客們「在異鄉的家」。所以在其強調星巴克的未來在哪，顯而易見其未來市場可以預測，當然星巴克前提之下能保持現在如此完好的策略，不過隨著時代變遷，體驗行銷不能擋住一輩子，所以在未來也要多多思考、當然也是無時無刻的都要思考消費者到底要的是什麼。這樣當瞭解消費者的需求，星巴克就會猶如綠洲般的成爲當地的第二個家也是在外地的第二個家了。

最後，一杯好的咖啡，一位好的服務員，一家好的咖啡店，是需要多少時間，多少磨練，才可以擁有亮眼的成績，面對這些困難的問題，星巴克都一一做到了，難怪他在咖啡界中是亮眼的。當然星巴克會成功不是沒有原因的，他們對咖啡的認真，以及對消費者親切的態度，足以創立一家成功又可以賺錢的好店。所以市場佔有率增加對他們而言是必然的，只是看快或慢，企圖心、行動力、執行力。

<參考文獻>

- 1、陳廣，「我家不只賣咖啡—星巴克帝國的品牌奇蹟」，2006.5，海洋文化有線公司出版。
- 2、Diana Luo，「咖啡中的極品-星巴克」，2006.3，維德文化事業有限公司出版。
- 3、約瑟夫·米其里，「星巴克模式」，2006.12.26，麥格羅希爾出版社。
- 4、李文龍，「如何開一家輕鬆又賺錢的咖啡店」，2003.6.23，知本家文化事業有限公司。
- 5、楊佳勳，「新消費工具在台灣—以星巴克為例」，2003。
- 6、林恩盈，「星巴克人在台北---消費文化的省思」，2001。
- 7、守靈靈，「星巴克靠服務員工壯大規模」，《商業週刊》，第 928 期。
- 8、陳昭靜、鄭凱文，個案分析— 以SWOT分析星巴克咖啡連鎖店之經營策略，
《遠東學報》，第22期
- 9、星巴克官方網站，取自 <http://www.starbucks.com.tw>
- 10、徐光宇，「從數字看執行力」，取自
<http://www.bookzone.com.tw/event/cb265/ceo-3.asp>
- 11、紡織娘， 民 94,6.26，「全球星巴克化」，取自
<http://lj.yuanmatch.com/Article.asp?cuno=2&wno=43&DocNo=400&pno=52>