

個案研究 · 台灣版 Taiwan HBR Case Study

台灣茶系列二 精品英國市場？龐大中國市場？

小農特色茶，尋找 通往國際第一站

林亦凡希望將台灣小農栽種的特色茶葉推往國際市場。能接受高單價卻需要教育消費者的英國市場，及飲茶文化與台灣接近但競爭激烈的中國市場，都是選項。然而，礙於資金緊縮，林亦凡只能從中選一，她應如何抉擇？

文 / 黃秀英

英國，倫敦。
林亦凡估計時間差不多，茶應該夠味了，於是她優雅地拿起茶壺，為對面座位的英國茶商 William 倒茶。在骨瓷茶杯潔白的內緣襯托下，琥珀色的茶湯顯得亮澄澄地，她很滿意。

William 拿起茶杯啜了一口，驚喜地說：「之前也有茶商給我東方美人茶，想找我合作，但我覺得味道普通。你們這茶甘甜多了，香氣濃厚。」

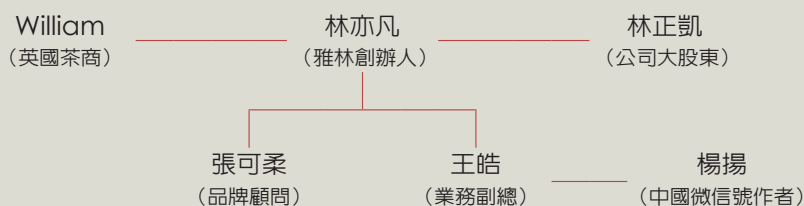
「同樣的茶，不同茶園和不同

等級，風味當然有差。我們的東方美人茶產於台灣苗栗頭份，是這種茶最有名的產區，」林亦凡笑著解釋說。

切入高級英國市場的機會

林亦凡是雅林公司執行長，三年前創業的初衷，是想將台灣好茶銷往海外。雅林是單純的貿易商，並不擁有茶園或製茶技術，採購之後，以自有品牌 F-Farms 銷售。林亦凡擅長尋找茶的來源，採購 12 種分布全台的特色茶。為支持這些茶

登場人物介紹



製表：吳敦畫

《哈佛商業評論》的虛構個案，呈現公司領導人在真實情況下可能面對的兩難抉擇，並由專家建議解決方案。

「財團法人研華文教基金會」為推廣台灣個案寫作及閱讀，以提升產業對管理議題的探討，進而提升管理品質，贊助《哈佛商業評論》全球繁體中文版一系列個案寫作，此個案為本系列之一。



黃秀英

逢甲大學國際經營與貿易系副教授。

園小農及確保資源穩定，雅林的收購價，是一般盤商價的1.5至2倍，墊高了進貨成本。

這次林亦凡出差來到倫敦，是因為爭取到為台灣文化部在倫敦主辦的東亞電影節晚宴提供茶飲。這類晚宴向來以香檳酒宴客，主辦單位這次刻意以F-Farms的茶取代傳統香檳，想營造出異於歐洲文化的東方風情。林亦凡在會中認識了很欣賞台灣茶的一名英國賓客，透過他的引薦，聯絡上英國茶商William，於是，她與同行的業務副總王皓臨時決定多留三天，與William洽談，並進一步了解英國的茶飲市場。

他們這麼拚，是因為公司仍在虧損，之前嘗試進軍中國和美國市場都不成功，現在資金已經燒得差不多了，林亦凡希望再募一千萬元，但大股東林正凱只願意增資三百萬元，雅林必須趕緊找到穩定的營收

來源。

王皓接著問：「我們的茶都是全葉片茶，以烏龍茶之類的半發酵茶為主，不加其他東西，單純品嚐原味。不過，我發現，英國是以紅茶之類全發酵茶的碎茶為主。你認為，英國人對我們這種茶的接受度高嗎？」William剛才招待他們喝英國紅茶時，加入牛奶和三顆方糖，王皓看了，感到有些擔心。

William喝了一口茶，然後說：「這種全葉片茶被歸類在高級茶，價格較高，有一些小眾的消費客層支持。」

「我們的茶葉是用自然農法栽種，是很精緻的高級茶葉。我想，英國這麼喜歡喝茶的國家，應該有不少能品味我們這種茶的顧客吧？」林亦凡追問。

雅林的茶，全部來自採自然農法耕作的小農，這種農法

不施用農藥與除草劑，以天然方式防蟲制菌，達到自然環境與生態保護。林亦凡是留學英國的企管碩士，畢業後，在台灣一家上市公司任職，擔任行銷企畫工作多年。由於工作上的需要，林亦凡曾深入造訪全台農村，發現不少優質的台灣茶，不但自己愛上喝台灣茶，也逐漸產生把台灣茶推廣到國外的念頭，同時，還能協助小農突破盤商的層層剝削，改善收入。林亦凡在工作十年後毅然辭職，賣了房子，且邀集相同理念的朋友，共同出資新台幣兩千萬元成立雅林，林亦凡占總股份40%，其次是一位商界朋友林正凱，占30%。

「英國人容易接受不同口味的茶，但不少英國人對中式茶的印象，還停留在中國餐館提供的那種淡而無味的廉價茶，」William回答：「你們提供的是較具特色的高級中式茶，必須多花點時間教育英國消費者怎麼品嚐。」

「不過，據我所知，英國高價茶市場由幾家大公司壟斷，像Fortnum & Mason、Whittard和Twinings這些名牌，就占了英國90%的市場，」王皓指出。

William點點頭說：「你說的不錯。不過，換個角度想，這些經典品牌，有名的都

是傳統的英式紅茶，並不擅長東方式全葉茶，也許這正是F-Farms切入英國高階市場的機會。」

「聽說你已經進口了一些東方茶，走高級市場路線？」林亦凡問。

「是的，我已經引進一些品質很好的日本茶進入高檔餐廳。目前有一些高檔餐廳已經開始提供東方茶飲，做為餐廳特色，」William停頓了一下，微笑著說：「我很欣賞你們的茶，應該很適合加入我的東方高級茶系列。不知道你們是否有興趣和我合作？」

搶搭中國高端茶會所之風

從倫敦出差回來休息兩天，林亦凡和王皓又赴上海考察。

兩人中午抵達，下午就來到一家高端純會員制茶會所，與一名經營談品茶微信號相當成功的作者楊揚見面。

近年中國興起一股高端茶會所風，這類會所花大錢投資於設計裝潢，標榜高端文化與茶藝，提供優質茶品與服務，符合中國富人階層對於內心修養和社交的需求。

雙方略作寒暄，林亦凡就說：「我有訂閱妳的微信號，妳這麼年輕就這麼懂茶，很高興妳喜歡台灣茶。」

「台灣地不大，但茶種類不少，滋味多變，茶葉製作工藝也相當先進，挺有特色，」楊揚笑著說。薄施脂粉、裝扮時尚大方的輕熟女楊揚是白領專業人士，另外也經營一個有關品味生活的微信號，尤其喜歡分享品茶，曾經寫過一系列微信號文章詳細介紹台灣茶，點閱量逼近八萬，表現優異。

林亦凡好奇問道：「我看到市場上有賣西式的紅茶與花草茶。妳也喝嗎？」她知道，一些西方茶葉品牌也看好中國市場，已經陸續登陸，她之前也去過新加坡高級茶品牌TWG在上海徐匯區開設的餐廳喝下午茶。

「有！有喝過！價格挺高的，」楊揚說：「但西洋茶多半加些花花草草或果乾，我不太習慣，喝不出茶本身的味道。好的茶不需要添加任何東西，對吧？還有，西洋茶沖泡一次後，再沖就沒味道了。不像我們中式茶，回沖個三、四次，滋味還是一樣好。中國人就是習慣喝中式茶。」

「不過，我發現，現在一般傳統茶館裡年輕人好像比較少？」王皓問道。

楊揚點點頭說：「現在90後、00後，都喜歡看上去新潮的店。也有人嫌功夫茶麻煩，冷泡茶、袋泡茶就簡單多了。」



不過，像我這樣對功夫茶有興趣想研究的也不少。你看這水晶吊燈，多有情調，在這樣的環境裡慢慢沏茶、賞茶、聞茶、飲茶、品茶，放鬆心情，文化人就這樣。」

楊揚描述的這家茶會所，裝潢精緻講究，林亦凡他們所在包廂的四面牆，都擺放了明式家具風格的櫥櫃桌案，座椅卻是歐式古典單人沙發，天花板上也是歐式吊燈，結合中西元素，與他們之前去過的那些純中式布置傳統茶館很不一樣。

三人談得很愉快，林亦凡送了楊揚一些雅林的茶，楊揚答應在雅林正式進軍中國之後，會為雅林寫一些文章。談完之後，楊揚先行離開，林亦凡和王皓繼續喝茶。

「這裡才是我們的茶該

來的地方，」林亦凡環顧四周之後，感慨地說：「之前那種訂單低價大量，根本不適合我們。」她已經在這個包廂坐了一下午，一直忙著談公事，先是一名大盤茶商，接著是楊揚，直到此時，才有機會好好看看這間會所。

雅林成立之初，林亦凡先鎖定台灣人熟悉，而且語言相通的中國市場。此外，茶葉是《海峽兩岸經濟合作架構協議》（ECFA）早期收穫清單中的項目，可以零關稅出口到中國，也是考量因素。近年來，中國政府大力推行茶產業與茶文化，因此各地不同產區的茶百家爭鳴。一般大眾常在超市和量販店採購日常飲用茶品，多半是平價茶葉，而中高端茶葉的銷售，以各地的茶館、茶會所居多。雅林投入中國市場兩

年，屢遭挫折，之前有興趣的茶商，給的多半是走超市量販通路的訂單，不符合雅林的產品定位，而且，試訂單一次就要三百斤，林亦凡估計，雅林的高級茶小農，較大規模者頂多一年一千斤產量，吃不下這種大單。

「的確。以前台灣茶真的很好賣，一盒三百公克的台灣高山茶，可以賣到四、五百元人民幣。但現在很多台灣人來中國賣茶，比較不像從前剛進來時那麼稀罕，我們得往上走高品質精緻路線，」王皓說。

雅林之前一直沒有在中國市場找到合適的機會，林亦凡為此換了幾位負責大陸市場的主管，直到曾在中國某知名電商擔任業務多年的王皓加入，才開始開發中高階市場。

「看來會所和我們的茶是

最相配的了，在這裡既可以泡茶，又可以買茶，其他通路不容易取代，」林亦凡說。

「這次這個盤商有進茶會所通路，也很有興趣進我們的茶，已經談得差不多了，我會盡快談定，」王皓說。

英國較貼近精品定位

三天後，雅林台北辦公室的會議室裡，正在進行新標誌設計的說明會議。投影布幕上顯示公司的新標誌，底色為純淨白，翠綠的新葉，象徵著自然、環保與永續，而代表茶葉來自台灣小農的品牌名稱 F-Farms，用的是高雅的莫蘭迪灰。

林亦凡專心聽著品牌顧問張可柔一一說明這個標誌的各項元素，與會的還有王皓和林正凱。

「這個新logo，是我們顧

問公司頂尖的瑞士籍設計師親自設計，高雅且充滿時尚感。我相信在設計水準上，絕對能與國際品牌並駕齊驅，展現精品的質感，」張可柔總結說。

「的確很有質感，」林亦凡點點頭表示。經過多次調整，她相當滿意這次的設計。林亦凡用徵詢的眼光望向林正凱，這是他第一次看到新品牌標誌的設計。

平時不太過問雅林營運細節的林正凱，推推金邊細框眼鏡之後說：「這個設計與一般台灣茶的傳統品牌不同，質感比較好。」他停頓了一下，才接著說：「花大錢確實不一樣。」

林亦凡點點頭，轉頭問道：「王皓，你覺得呢？」

「嗯……這個設計顛覆了傳統東方茶的形象，西方人應該能夠接受，」王皓說：「不

過，如果要用在中國市場，可能不太討喜，品牌甚至沒有中文名。」

「打進歐美市場，才能算是一流的國際品牌吧。站穩英國市場之後，就可以拓展到其他國家，才有機會讓我們的品牌成為真正的全球性品牌。所以我覺得，設計要考量到整個國際市場，」張可柔說。她和林亦凡一樣留學英國，很期待雅林能進入英國市場。

王皓不置可否地說：「或許吧。可是若要進軍英國，還要重新申請檢驗，符合歐盟規定，又要花不少時間。還有英國距離遙遠，光是運輸和倉儲成本就比中國高三倍。」雅林的茶已經通過中國的農藥殘留檢驗，但歐洲國家的檢驗標準更嚴格得多。

「況且，」王皓補充說：「英國全國人口加起來才六千多萬人，中國光喝茶人口估計就有五億人。雖然中國茶葉產量世界第一，仍舊供不應求，去年光是從印度，就進口了超過兩億人民幣的茶葉。」

「不過，茶是英國人的國飲，」林亦凡表示：「William也說，英國人的年平均茶消費量約兩公斤，排名世界第三。而且，英國人對茶葉的品質要求很高，劣等茶是無法生存的。」



「講到這個，我突然想到，」張可柔說：「上星期有個朋友送我一罐『大陸阿里山』的烏龍茶，滿香的，喝起來跟台灣的烏龍茶很像。沒想到是福建種的，去大陸要小心仿冒啊。」

「我猜那是漳平台灣農民創業園區的茶，」王皓說：「那邊的海拔有七、八百公尺，地勢和氣候都跟阿里山差不多，有台灣人去種茶，茶種、種植和製茶方式，都和台灣一模一樣。不過，我們要走的高端市場很講究品牌，這個問題應該比較小。」

「防不勝防，英國就比較不會有仿冒問題，」張可柔說。

中國已有成熟飲茶市場

「你說得沒錯，」王皓立刻說：「但中國消費者還是比較懂台灣茶。你覺得教會英國人喝台灣茶容易，還是教會中國人懂得欣賞台灣茶容易？中國消費者熟悉台灣茶，而且印象很好，目前在大陸還沒有夠響亮的台灣茶品牌，F-Farms 絕對大有可為。」

「其實，我倒認為，英國人對台灣茶陌生是個機會，我們可以成為第一個揚名英國的台灣茶，」張可柔不以為然地說。

「這倒是，」林亦凡接著說：「像我們這種高級品質的東方茶，在英國真正的競爭者，反而不像在中國那麼多，尤其沒有台灣同業已打出品牌，如果我們最先打響台灣茶高級品牌，就可以設定台灣茶的品嘗與分級標準，搶下先機。」

在上海時，楊揚曾告訴林亦凡，這幾年因為食安、健康因素，中國消費者開始注重品牌，而且買茶習慣看品類選茶區，會指名購買的如雲南普洱、武夷岩茶、西湖龍井等。林亦凡認為，這些知名中國茶跟台灣茶屬於同樣的茶文化，算是直接競爭對手，數量不少。

「上次在英國，William 不是跟我們估計過嗎？若要走精品端客層，在英國一年光基本的公關行銷費用，至少要五萬英鎊，」王皓冷冷地說：「況且就算是英國的台灣茶品牌第一，也比中國市場的第一小得多。」

林亦凡覺得王皓說得沒錯，還在思考他說的話，林正凱已經先發話：「得想一些創意的方式來做行銷，不能只是砸錢。無論中國還是英國，只要是愛茶人，總有些共同點吧。」

林亦凡眼看討論內容大幅偏離品牌標誌設計，於是趕緊

拉回來討論，最後決定要在一週後敲定設計。

資金有限的兩難抉擇

會議結束後，林亦凡回到自己的辦公室。她心中盤算著，英國市場看來遙遠，但已經有通路可以一試，而且有機會以英國為跳板，擴張成全球品牌，只是教育市場的挑戰不小，恐怕也很燒錢。而中國市場就不需要教育，而且市場潛力非常大，只是中國市場有仿冒等不少問題，而且當地的各級品牌很多，競爭不小，若要深耕做大，還是得有個辦事處，雇一、二個專職員工，才能全力衝刺。

但，目前雅林資金告急，增資也只有三百萬元，勢必只能在中國和英國之間選擇一個市場攻堅。她看著玻璃櫃裡從英國和中國帶回來的那些精緻茶具，心想究竟該選哪一個市場？^⑤

問題：林亦凡希望將台灣特色茶推往國際市場，在資金有限的情況下，她應走精英取向的英國市場，還是飲茶文化與台灣接近的中國市場？

以下有兩位專家學者，提出他們的見解。

版權所有，請勿影印重製，若需購買單篇文章，請上本刊網站。

先進駐中國，再放眼全球

林安鴻

生生國際(香港)有限公司創辦人



雅林想將台灣茶農辛苦栽培的高品質茶推介到英國，這份用心令人感佩，但我認為，要進軍國際，應從長計議，不宜貿然行動。因此，先進駐中國市場，是比較明智的做法。

首先，進軍到英國這樣文化差異極大的國家，免不了要投入巨大的資金，對消費者進行教育和溝通。以我自己創立的品家家品JIA Inc.為例，在歐洲展業時，就投入龐大的資金做行銷。雅林原本資金就不豐厚，加上它帶有些社會企業的色彩，強調對自然的尊重，而且給茶農的收購價格，是一般行情的一倍半到兩倍，更加重了它的負擔，並不適合一開始就進入英國市場。中國大陸和台灣文化同出一源，進入這個市場，省去許多再教育的花費。

更不用說，大陸市場之大，絕非英國市場人口可以比。英國全國人口加起來才六千多萬人，中國光喝茶人口就有五億人。雖然已有其他茶品牌在中國發展，但因為市場大，仍有許多需求。

因此，我建議雅林先進軍中國市場，打好財務基礎，再擴展到英國或往全球發展。

然而，儘管大陸喝茶的文化和台灣相同，他們了解茶，欣賞茶，但在市場操作上，仍是另一個國家。以下是給雅林經營大陸市場的一些建議。

雅林創辦人林亦凡應親自前往大陸經營，或是指派公司同仁坐鎮當地，不要只是透過代理商。代理商只能處理大眾商品的交易，雅林的茶走高價位，應該要訴諸感性，建立品牌，增加附加價值。而自己同仁和當地人的分工，應該是當地人負責配銷通路，自己同仁負責品牌，由自己掌控行銷的內容，品牌才不會走樣。同時要掌控自己的營運和財務狀況。

在行銷管道方面，雅林運用網紅是對的，因為以它的資金規模來看，要廣泛地在各地展店，是不可能的。

此外，**高價茶的市場畢竟有限，雅林可採取產品組合的模式來經營。**也就是說，除了頂級茶之外，也銷售價格稍低的中階茶，讓中階茶來創造市

場規模，獲取最大利潤，使企業有續航力，頂級茶則用來維護高階的品牌形象。但要注意的是，中階茶的品質仍要維持在一般水準之上，否則品牌一旦走下坡，要再提升，是不容易的。

忠誠計畫也是需要的，也就是對頻繁購買的顧客，提供一系列購買優惠、增值服務或其他獎勵，以鼓勵他們購買，並留住他們。

在中國市場獲利後，雅林可以思考如何進駐英國或其他市場。王德傳茶莊便是一個很好的案例，它於1862年在台灣創立，幾經品牌翻新，然後進入大陸市場，後來進入日本，這樣的路徑，讓它經營得相當成功。

當然，對雅林而言，若真的發展到中國之外的其他國家，那時，產品重新包裝是很重要的，因為銷到文化迥異的英國或其他國家，與銷到文化相同的大陸，是不一樣的。但有了穩固的財務基礎，再加上已有周延的規畫，相信成功機率會大得多。(採訪整理/鄧嘉玲) ©

選擇英國，更快接軌全球

余日新

逢甲大學企管系講座教授



如果雅林最終目標是要進軍全球市場，我會建議選擇走英國市場。

因為中國大陸和台灣文化同出一源，選擇先走大陸市場，會拉不開目前的文化品牌形象與市場定位，不易實現市場區隔。等到真的要打入文化迥異的歐美市場時，必須重新塑造產品形象，不如把握契機，一步到位地建構可經營國際品牌的策略，直取英國茶飲市場。

英國長久的歷史中，就有重視生活美學的傳統，關於這一點，我們可以從英國東印度公司自17世紀就開始進口香料和茶看出來。英國和台灣相似，也是一個文化底蘊深厚、重視儀式的國家，他們喝下午茶的習俗由來已久。一旦找到切入點，英國人接受台灣高檔茶的機會是很大的。

此外，英國至今仍保留皇室制度，上層社會的貴族氣息，還是社會中某類人嚮往的，雅林茶飲可藉著結合尊榮的文化意象，凸顯產品優勢。而英國和歐洲國家非常注重環保，個案中的台灣茶，皆以無

毒和有機的方式栽培，也非常契合歐洲對於永續的訴求。

基於以上理由，雅林要進入英國，已擁有許多優勢。然而，要打入國際市場，需跨越巨大的文化障礙。我建議，雅林可以從下列做法著手：

首先，要塑造品牌形象。英國社會屬於高脈絡文化，注重人際往來，因此需要借助一些實體活動來吸引消費者，和消費者互動。舉例來說，雅林在引進高檔茶到英國時，可和皇室或上流社會的活動結合，運用名人效應，必要時，可和其他精品聯名。

其次，要掌握中、高階產品的不同通路。雅林的茶包括中、高階茶，可採「品牌屋」(brand house)策略，建立由高階到中階的產品組合，由上往下逐步擴散。先以高階產品打入Harrods、Selfridges等百貨公司高階通路，特別是Harrods，它有中東阿拉伯背景，對經營茶、咖啡具備通路優勢。等品牌形象在英國市場站穩腳步，再打進Tesco、Sainsbury's等的中階大眾通路。單靠一支產品打天下不容

易，目前許多精品也發展出較低階版，以此版本擴大收入來源，維持公司財務健全。

台灣在這一波疫情中控制得當，已建構了國家品牌的高度，可順勢搭建台灣的健康、永續品牌形象，創業者再結合自己的創業理念與願景，以及產品的生活美學，用故事行銷的方式來打動國外消費者。而在塑造文化品牌的過程中，親身和當地對話很重要，商品並非放在貨架上就自動會銷售。

例如，來自台中的石城實業，集結了四十餘家茶農的茶源與產銷履歷，提供外賓參訪，提倡台灣「新茶文化」，將台灣茶推向世界。並按各國市場喜好，調整茶品風味，從休閒飲品、頂級台灣茶到天然養生飲品都有，目前成功行銷18個國家。

任何文化產品要在國外建立品牌，都是不容易的，但深入當地分析、互動，運用創意做行銷對話，成功就在不遠之處。(採訪整理/鄧嘉玲) ©

版權所有，請勿影印重製，若需購買單篇文章，請上本刊網站。