

## 十年有成：為下一波的成長做準備

2014年初夏燦爛的陽光灑在藤蔓攀爬的咖啡樹上，橢圓形的咖啡果實逐漸轉為深紅色，創立10年的雲林古坑咖啡企業有限公司（以下簡稱古坑咖啡公司）雖已快速發展而成為國內最大的本土咖啡豆製品業者，但現有的中價位即溶咖啡包產品已逐漸面臨成長瓶頸。徐總經理（以下簡稱徐總）在自家工廠前方用來接待客戶與朋友的會議桌旁，一邊看著太太熟練地研磨新鮮咖啡豆及準備沖泡，一邊思考是否應開發新的產品線來為下一波的成長做準備？如果要，應開發什麼產品？又如何才能讓新的產品較容易成功？因為新產品線的開發雖然可帶來成長的動力，但也常是造成企業失敗的風險所在。若能有較完備的資訊再謀定而後動會更好，但目前卻是千頭萬緒；自己相當熟悉的咖啡產業一直缺乏可靠的統計資料，雖然本身持續蒐集與累積資料，但卻因片段段而不太具參考性。此外，本土咖啡產業的上、中、下游都處於快速成長與變化中，每個產業環節尚且不清楚而無從分析起，哪有辦法謀定而後動？

就在徐總抓破頭也難解時，一股香濃且熟悉的味道撲鼻而來，是咖啡沖泡時所湧現的迷人香氣；濃郁的咖啡香不僅舒緩了徐總的神經，更讓其腦袋靈光一閃。邊喝著剛沖好帶有獨特風味的台灣咖啡，邊理了理思緒，開口問太太：「我們要不要開發本土的精品咖啡豆產品線，來拓展高端咖啡市場？」，徐太太回應說：「好啊！但要怎麼做？原料及烘焙都沒問題，

但要賣給誰？又該怎麼賣？」

## 故事緣起：回老家賣咖啡

「父母的年紀大了，加上故鄉土地的呼喚，我們回古坑老家吧！」徐總的思緒不禁回到當初決定進入咖啡產業時的情景，也想起當初跟太太說的這句話。2003年秋天的黃昏，徐總與太太觀摩完附近兩家新開幕的大型連鎖超商的回家路上，忐忑地跟太太提出近期時常浮現在心中的想法，也回憶起自己20歲時就出外闖盪的歷程。當時古坑的工商業很不發達、就業機會少，因此僅帶著1,000元就南下高雄求職與創業。曾擔任過建築工人、業務員，擺過路邊攤，也製作過多家店面的看板招牌，後來與太太共同創業並開了七家連鎖超商。徐太太雖然身為連鎖超商的老闆娘，聽了老公的話猶豫一下後，還是點頭答應，因此，兩人開始思考如何回古坑老家再創業。

2004年政府正在力推一鄉鎮一特產計畫，我想到一方水土養一方人，相對於好茶，優質咖啡更不耐運輸與儲存。古坑是台灣咖啡的故鄉，有上百年的咖啡種植歷史，只是以往在停止出口後，就逐漸沒落與被遺忘。若我們能以本土生產的新鮮咖啡豆來產製咖啡飲品，應會有其先天的優勢！

經過幾個月的探索與資訊蒐集，具有多年超市經驗的徐總憑藉其對零售商機的高敏銳度，對太太提出了上述想法。徐太太也覺得為在地農產品尋求出路應是有趣的事業，因此，兩人決定以當地最有特

色、但被忽略多年的休閒經濟作物——咖啡，做為他們新創事業的起點。不過到底應從源頭的種植咖啡著手？還是要開咖啡廳走熟悉的終端零售路線？若要種咖啡，雖然家裡有點地但不大，且種植到收成要好幾年，又要跟鄉親們競爭，沒有優勢且風險高。若要賣零售咖啡，雖然附近有登山步道，但因當地人口少且遊客有限，平日一天大概賣不了幾杯；另兩公里外的巴登咖啡已經營多年且有不錯的知名度，容易把遠地來的顧客吸引走。究竟還有什麼機會是較適合自己的？

當時台灣喝咖啡的風氣逐漸興起，除了可到咖啡廳喝一杯價格不菲的咖啡外，多數人主要以即溶式咖啡包隨時沖泡飲用。除了電視上常見且價格較高的知名品牌咖啡包外，也有些廉價的咖啡包在商場中販售；雖然基本上都是進口咖啡原料，但未必符合國人口味且品質良莠不齊。徐總因具有零售通路的經驗與關係，要開發出合適的咖啡包及找到通路來銷售是很有機會的；故選擇以產銷更貼近國人口味的即溶式咖啡包之方式來切入市場，並透過以往認識的同業來協助銷售。訂價方面，由於國外大廠的即溶式咖啡包訂價較高，本土廠商則以明顯較低的訂價來銷售，品質也相對較低。徐總覺得若走低價位因競爭者多，即使能賣出去也無利可圖；且沒有多少人願意花高價來購買即溶式咖啡，因此也不適宜走高價位。故只能選擇中等價位，且必須比競爭者的品質明顯高一些

才能吸引顧客並使其重複購買；只要銷量不錯及能夠持續，為維持較高品質所多花的成本就可以順利回收。同時，價位高一點也可以多一點零售利潤給通路商，這樣才能順利取得更多的零售通路；再加上顧客因品質好而重購率高，則通路商自然願意賣，就會形成正向的循環（有關國內咖啡零售市場演進概況請參閱圖1）。

經上述資源條件與優、劣勢的分析後，徐總夫妻兩人選擇先以產銷中價位的優質即溶咖啡包為切入點，再以鄉親們所生產的在地咖啡豆為基礎來提升其價值，以及補強本土咖啡產業鏈最弱的環節，故著手籌設雲林古坑咖啡企業有限公司，且先透過以往認識的同業進行銷售。由於產品的品質佳與服務好，古坑咖啡公司的營收快速成長，沒幾年當地的咖啡豆已不敷所需，故徐總跑遍全台咖啡產區以取得原料，過程中更積極協助農民提升生產技術與咖啡豆品質，逐漸成為台灣本土咖啡豆的最大買家。

### 解決咖啡小農的困境：古坑咖啡公司的初心<sup>1</sup>

徐總回想起決定回鄉創業時腦中所盤旋的想法：「古坑鄉附近並沒有適合的商圈，只有賣不出咖啡的小農，且缺乏產銷管道使得咖啡農的收入低且不穩定」。台灣自日治時期即引進阿拉比卡豆，由於雲林縣古坑華山一帶最適合咖啡生長，因此

1 資料整理自古坑咖啡公司網站(<http://www.roc-cafe.com.tw/about-us.html> TGC)及與徐總夫婦多次實地訪談。