



## 103 年度商業服務價值提升計畫

標竿教學個案－秉瀚食品股份有限公司

主辦單位：經濟部商業司

執行單位：台北市電腦商業同業公會

撰稿人：馬裕豐

中華民國 103 年 12 月

# 秉瀚公司－中華一餅虛實通路智慧餐飲服務

## 摘要

秉瀚食品股份有限公司（以下簡稱秉瀚公司）係由謝忠達執行長（以下簡稱謝執行長）、謝志怡董事長（以下簡稱謝董事長）與謝秉峻副總（以下簡稱謝副總）三兄弟聯手創立的。最早時，謝董事長認為：「漢堡，兩塊麵包夾肉，可以賣全世界；潤餅為什麼不行？」故於 2003 年成立了「潤品屋」，將其父親經營多年的「潤餅攤」由路邊搬到店面經營；2008 年更集資打造出「中華一餅」這個品牌，並於設立中央工廠及克服配送問題後，積極開放開盟，期得以快速地拓展秉瀚公司的市場規模。

創業之初，三兄弟的父母親並不支持三兄弟的想法，說：「將潤餅攤搬進店面，會死路一條。」惟截至 2013 年底，該公司年營業額已高達新台幣 7 千 6 百萬元，分店達 10 多家，並提供外送、到府等服務。故探討其如何將攤販轉換為店面經營？傳統小吃「潤餅」如何轉變為正餐？其所涉及開業、轉型的「市場分析」與決策等有關議題之討論，有其價值性。

「潤餅」須以新鮮天然食材手工現作，因受「現作現賣」因素之限制，故極為重視食材保鮮及庫存管理兩項因素；如操作不當，將極易有斷貨及採購成本提高等問題發生。又秉瀚公司受本身規模不經濟及店面租金持續高漲之影響，難以有效提高店頭坪效，也造成了秉瀚公司難以快速累積擴展市場所需資金的情況。

以「潤餅」為銷售主力的秉瀚公司，在餐飲業激烈競爭的狀況下，欲藉雲端服務及 App 應用服務將中央廚房及各門市服務流程予以整合，並以行動訂餐服務及個人化客製菜單服務...等提供消費者（會員）創新的服務體驗；此外，亦希望能將消費者

的喜愛及動向予以數據化及加以蒐集、分析，藉以做為發展異國風味新商品及調整行銷或服務模式之依據。

本個案可以「組織變革」、「新科技導入」為主軸，掌握導入變革的決策過程，思考如何在組織變革中能有效地化解阻力，降低衝擊，以達成變革的目標，該等引進新技術議題之相關討論，實有其重要性。

**關鍵字：**餐飲業、組織變革、新科技導入、市場分析、潤餅

# 壹、個案公司描述

## 一、前言

相傳因敬祖的寒食節而發展出來的「潤餅」，除該生菜有開五臟、去伏氣之效外，尚有讓人體小宇宙的陰陽之道和大宇宙的除舊迎新相互感應，與藉著大地在立春後冒出的野菜新芽，來淨化身體的起承轉合之用（韓良露，2008）；在臺灣與福建等地區，「潤餅」是清明節、家族聚會、過節時的飲食，更是臺灣街邊或夜市之零嘴小吃。消費者可挑選自己喜愛菜色加上花生粉與砂糖粉，以潤餅皮包裹後食用，常見的配料有高麗菜絲、豆干、豬肉、胡蘿蔔絲、黑木耳絲等。

行銷管理名師 Ted Levitt 說：「管理者絕不能認為自己是在生產產品，他應該認為自己是在為顧客創造價值滿意度；他必須將這種構想推向組織的每個角落」，即企業的使命在於落實「創造顧客價值」。「中華一餅」（秉瀚公司之主要品牌）老闆三兄弟謝執行長、謝董事長與謝副總於 2003 年成立了「潤品屋」，將其父親經營多年的「潤餅攤」由路邊搬到店面經營，2008 年更集資打造中華一餅之品牌，設立中央工廠並拓展營業據點。

近年來，臺灣餐飲產業蓬勃發展，運用資訊科技於經營管理上，已被證明能有效「創造顧客價值」（曹素維，2013）。因資訊科技應用於採購、客人定位點餐、聯繫消費者、廣告應用，可有效提高人、物力的投入效率；電子點餐系統和財務系統的整合，除提供快速的會計流程處理外，可減低人工處理的疏失；電子資料檔案的處理，可幫助業者了解消費者行為和習慣，便於應用適當的行銷策略，亦可串連到後端的生產或食材採購補貨規劃，以降低食材庫存，該等對餐飲產的經營管理均有很大的助益。以「潤餅」為銷售主力的秉瀚公司，在餐飲業激烈競爭的狀況下，欲藉由現代行動科技與雲端服務應用，整合中央廚房及各門市服務流程、開發行動訂餐服務、數據化消費者的喜愛及動向等，以改善經營效率、降低

成本，創造「顧客價值」，已儼然成為該公司往後經營能否成功的重要關鍵因素。該等因引進科技技術與經營轉型之決策與管理等所衍生的相關議題，均值得加以探討研究。

## 二、個案企業背景

### (一)改寫人生的「潤餅」

潤餅改寫了謝家兄弟的人生……

那是個「臺灣錢淹腳目」的時代，他們的父親謝吉安自嘉義北上，做過各種小吃，1987 年開始賣潤餅後，生活才逐漸穩定。位於土城傳統市場的小攤，只寫著「潤餅攤」三個字，沒有店號，只做 1 種口味，只賣 1 個早上，就夠供應全家人生活。

#### 1. 「潤餅」不如漢堡？

做過證券營業員、土地代書的謝董事長，在股市投資慘賠退出後，回到土城市場和父母一起經營潤餅攤，「凌晨 3、4 點和麵糰、擦餅（製作潤餅皮），5、6 點開始擺攤。」伴著三兄弟長大的小攤位，成為安頓轉職空窗期的落腳處。

謝董事長幫父母做生意時，注意到：「客群涵蓋男女老少，遍及各行各業。」印象最深的是有媽媽對小孩說：「潤餅有菜、有肉又營養，怎麼都比漢堡好。」

秉瀚公司老闆三兄弟謝執行長、謝董事長及謝副總，想得簡單：「漢堡，兩塊麵包夾肉，可以賣全世界；潤餅為什麼不行？」

## 2. 「潤餅攤」不能搬進店面經營？

直到有天，隔壁攤位的阿伯說：「年輕人，這裡不是你該待的地方。」一言驚醒，謝董事長於是展開自己的經營之路，把潤餅攤開進店裡，叫做「潤品屋」。

2003 年，準備成立「潤品屋」之際，父母率先發難：「潤餅攤搬進店面，死路一條。」

謝執行長解釋：「就是不習慣啊！」、「20 幾年前，臺灣出現窗明几淨的 7-ELEVEN，歐巴桑以為進門要脫鞋一樣。」除了客人可能流失、不上門外，還有成本考量，因為潤餅就是多食材、多手工，所以成本特別高。

但，三兄弟反而樂觀看待：「從路邊攤搬到店面，感覺變大了。」包著新鮮蔬菜等食材的潤餅，符合輕食養生的現代用餐哲學，不只是早餐，還能全時段供應，更一舉攻進外送市場。

## 3. 「潤餅」皮是成功關鍵之最？

潤餅冷冷的吃，一旦變爛變軟就走味了。阿爸有交待：「潤餅ㄟ料只要好吃，安怎變攏ㄟ要緊，但是伊ㄟ皮絕對毋倘變！」

一切，就從改良餅皮開始。信心滿滿的謝董事長最早投入，「除顧慮食材水份控制，保持吃起來濕潤，還要注意餅皮不受濕度影響、變成爛皮。」，「彈 Q 不困難，難在成分天然與薄透。」耗時半年，終於摸索出完美餅皮，他鎖定外帶、外送為主的市場，謝執行長說「就是必須考量時間、距離。」。

但餅皮改良後，問題接踵而來，謝執行長說「員工手法不同，大小不均或是沒捲緊，品質參差不一。」。

大量訂單消化不良，「客人指定 12 點，卻遲了 1 小時。」生意不好很煩惱，生意太好也是苦惱，比方曾接到寶來證券 1 次訂購 300 卷的訂單時，當下是既開心又感到憂心。

#### 4.傳統小吃不必擴大經營？

小小一卷潤餅，包進了大量食材，每一樣，都耗費大量手工心力。看著父親及弟弟炒菜備料手都脫白了，亟思改革轉型。首先要解決產能問題，就要設立中央工廠，購進高效壓力鍋及急速冷卻機，持續進行生產流程與品質控管的強化，並逐步引進人才，建立管理制度，將原本的土城店面逐步擴展成連鎖模式。

「公說公有理，婆說婆有理，我覺得兩個都有道理。」謝執行長分析，癥結在於資金不足，「爸爸、弟弟，炒菜炒到腰酸背痛、手脫白，還有堅持傳統陶鍋燉肉，一鍋鍋煮才入味；但有些，明明可以用機器取代。」2008 年，他們向親朋好友集資，重新打造品牌中華一餅，設立中央工廠，購進高效拌料煮食機、高效壓力鍋及急速冷卻機等設備，再加上真空包裝以克服衛生及配送問題後，年花 400 萬元，開展了民權及敦南 2 家店。

開了店，才是挑戰的開始，第一步，就是要能精準估算每日銷售量與食材供應。原估計投資六、七十萬元，透過更新硬體設備、加上軟體產程改良及帶入標準化作業來達成此目標，最後卻花費百萬元才摸索出模樣，而且抵押房子所貸得的 600 萬元資金，不到 6 年就用罄了。

每日銷量難以估計，加上難以掌握備貨與擦餅時間，都在挑戰「現做」的終極訴求。「當天沒賣完，一定全丟掉。」實在太違背長輩節儉、惜物的價值觀；直到弟弟謝秉俊加入，改善產程後，業績開始持穩，每月營業額約 30 萬元。但「兩兄弟卻爭執不斷。」營運也因各執己見而無法再成長。

兩兄弟積極籌資來擴建中央工廠與拓點，努力追求擴大規模；但，因管理失當造成人員閒置及效率不彰的情況。沒想到，1 年連收 2 店，謝執行長說「不是賠錢，而是不賺錢，讓我看到連鎖經營的問題。」

#### 5. 「加盟」可再造高峰？

2013 年底，秉瀚公司新設置了店內消費型的門市，並推出各種嶄新異國風味，讓饕客直接登門嚐鮮，徹底擺脫傳統潤餅的局限。

一張餅無所不包、變化無窮，捲盡天下美味，秉瀚公司持續著餅與餡永不停止的創新之路，將源遠流長的「寒食」典故，注入海納百川、多元融合的臺灣精神，捲起一場以世界為舞臺的「涵食革命」，向世界一餅的夢想邁進。

## (二)企業簡介

### 1.企業名稱：秉瀚食品股份有限公司



圖 1-1：中華一餅 LOGO

資料來源：秉瀚公司

### 2.主要營業項目：

中華一餅：創意潤餅，外送外帶服務，直營加盟服務。

逗漾：豆漿創意飲品，外送外帶服務，直營加盟服務。

### 3.緣起：

謝吉安先生自嘉義北上，做過各種小吃業，1987 年賣潤餅，生活才逐漸穩定。

其位於土城傳統市場的小攤，只寫三個字：「潤餅攤」（沒有店號），只做一種口味、只賣一個早上，卻已足供全家人生活所需。

謝吉安先生的 3 個小孩謝執行長、謝董事長、謝副總，於 2003 年成立了「潤品屋」，將潤餅攤搬進店面，2008 年更集資重新打造品牌中華一餅，截至今年（2014 年）已有 10 家分店，2013 年的營業額更高達七千多萬元。

表 1-1 秉瀚公司大事記

年度	大事記
1987 年	開始自營潤餅攤
2002 年	引進連鎖店經營模式
2003 年	成立「潤品屋」進駐店面
2008 年	創立秉瀚公司
2008 年	創立中華一餅品牌
2008 年	設立中央廚房
2009 年	營業處暨物流中心設置完成
2009 年	設立 0800 客服中心
2013 年	「逗漾」品牌創立
2013 年	「逗漾」第一家板橋雙十店 10 月開幕
2013 年	秉瀚公司微風臺北店 12 月開幕
2014 年	秉瀚公司：「潤餅」正式更名為「華餅」

資料來源：秉瀚公司

#### 4. 公司經營理念

秉瀚公司以「顧客至上、服務第一；創新改善、追求企業永續經營」及「用感恩的態度傳承中華美食，用專注的精神創造優質感動」做為其經營理念。

在「潤品屋」時期，就有一般民眾詢問加盟事宜，但秉瀚公司未著眼於加盟主權利金及物料費用的賺取，而是一步一腳印的用心經營品牌與產

品，除設立中央廚房，建置自動化設備，以確保產品品質外，亦設立研發室，聘請食品專家擔任產品研發、營養調配、衛生控管等工作。所有的努力只希望能為國人提供營養又衛生的中華美食，顯示該企業永續經營的決心。

該公司經營理念的具體落實如下：

#### (1)獨家配方

傳承道地古法配方，熬製獨特醬汁，堅持傳統風味，並潛心研究數十種香料配方，以特有烹調技術，調和出各式獨家口味內餡；餅皮則是由老師傅傳授數十年經驗及獨家配方，使得每張餅皮能「薄、韌、香、Q」，令人吮指回味。

#### (2)專注食材品質，強調天然用心

秉瀚公司與優良的食材供應廠商配合，採用新鮮蔬果及 CAS 優良肉品，並經過多道過濾、清洗、處理流程，在運送、保存、製作上皆依循著標準作業程序，使食材得以保持新鮮，並符合衛生標準。每項口味都搭配多樣蔬菜來均衡營養，達到美味與健康新主張的雙重訴求。

#### (3)手工現做的感動

為擺脫以往購買路邊餐車時的冗長等待時間，秉瀚公司呈現在每位顧客的眼前的，是乾淨的製作臺、服裝整齊的製作店員、明亮的食品展示櫃及俐落的製作方法，除了美味的潤餅之外，更能讓顧客感受到製作餐點的用心、執著，大大的扭轉購買潤餅時的刻板印象，帶來與眾不同的創新體驗。

#### (4)品質保證

秉瀚公司的工作團隊，秉持著品質至上的理念，呈現給消費者獨特口味配方，嚴選上等新鮮素材，堅持手工現作，製作過程經由專業品管人員把關，維持每捲手餅份量的平均值及最佳美味的口感。

#### (5)制度化的建置

秉瀚公司經營的雖是傳統小吃產品的販售，但處處用心於每個經營環節，例如：物流產品的配送、新產品的研發、員工的訓練...等，為了企業的永續發展與制度化的建置投入相當大的心力。



圖 1-2 麵皮製作環境

資料來源：秉瀚公司



圖 1-3 潤餅製作環境

資料來源：秉瀚公司

#### 5. 公司組織及架構說明

該公司採執行長制，由執行長負責公司的主要運作，包括：日常經營事項、財務管理、業務範圍的增減、經營方向、主持公司的日常業務、對外簽訂合同或處理業務、定期向董事會報告業務。

下設：管理處、營業處、資訊處、研發處、廠務處、財務處（公司組織架構，詳圖 3；秉瀚公司各部門功能說明，詳表 2）。截至 2014 年 6 月底，正式員工有 128 人。

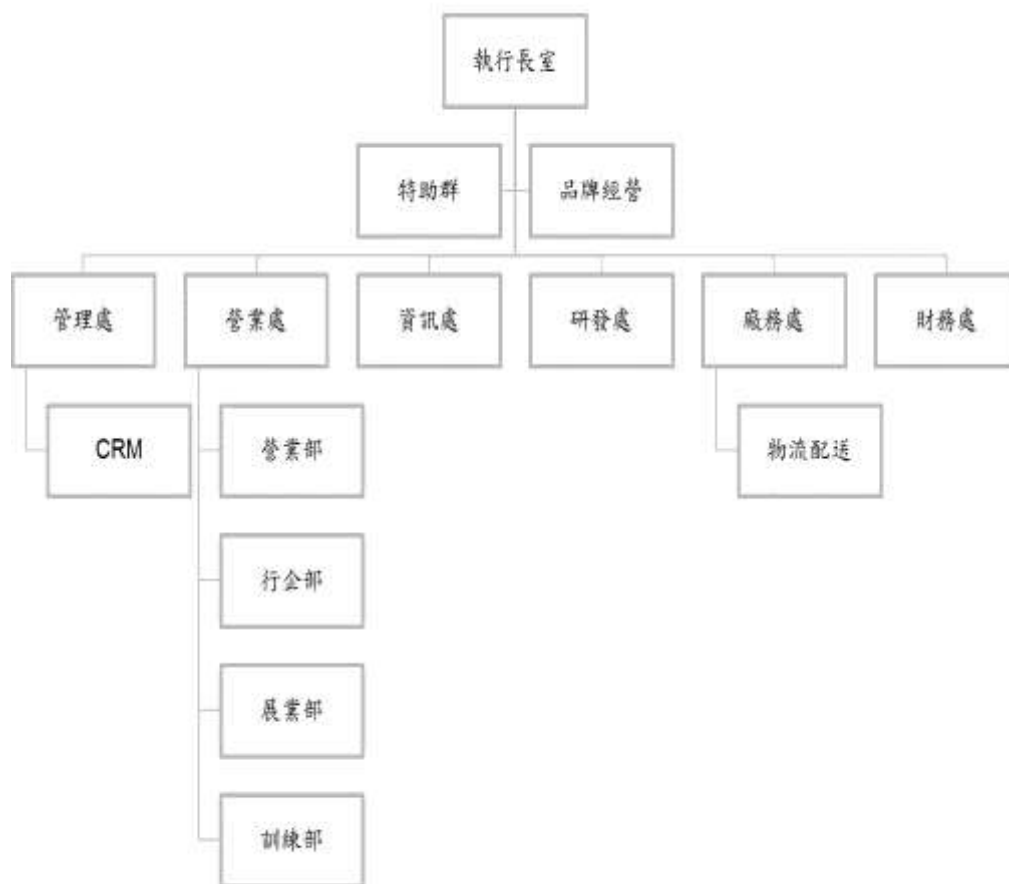


圖 4 公司組織架構圖

資料來源：秉瀚公司

表 1-2 秉瀚公司各部門功能說明

部門	功能說明
執行長室	綜理公司策略規劃、經營分析與制度管理等事務
特助群	協助執行長室相關事務辦理與計畫推動
品牌經營	綜理品牌及媒體關係經營，及支援各項行銷活動之企劃及推行
管理處	綜理總務、財產管理、人力規劃及管理，與辦理執行長室之管理需求等事項
管理處-CRM	綜理會員經營與管理等事務
營業處	綜理管理各門市經營，達成公司目標
營業處-營業部	綜理各門市營運、商品銷售、客戶服務等事項
營業處-行企部	綜理各項行銷活動之規劃與推行等事項
營業處-展業部	綜理通路拓點之規劃、開發、評估及籌設等事項
營業處-訓練部	綜理人員訓練之規劃與執行等事項
資訊部	綜理公司資訊系統規劃、建置、日常維護及確保資訊安全等事項
研發處	綜理公司商品及製程研發等事項
廠務處	綜理原物料採購、食材加工、資材管理、物流配送等事項
廠務處-物流配送	屬自營運輸車隊，處理食材及各項原物料配送至各門市
財務處	綜理財稅務規劃、出納、帳務管理等事項

資料來源：秉瀚公司

## 6. 關係品牌：逗漾

秉瀚公司另一主產品：豆漿，命名為：「逗漾」(SOYoung)；該產品標榜「八度濃漿」，在烹煮生漿的過程中，先以高溫將每滴豆漿煮熟，再以低溫進行悶煮，歷時 33 分鐘，完全煮透，才能去除生豆的澀味，SOYoung 的豆漿沒有任何豆菁味，秘訣就在這裡。這樣的豆漿濃度高達 8°Brix，這是接近可以製作豆花、豆腐之濃度 (9°Brix ~12°Brix)，完全無須添加濃稠劑，又沒有過於厚重的滯膩感，故定名為「八度濃漿」。截至 2014 年 12 月底，有直營店 4 家，加盟店 4 家。

表 1-3 逗漾之加盟條件 (2014)

項 目		98 青年育成專案	288 藍海頭家專案
營業模式		外帶、內用店	外帶、內用店
店舖租金		15 萬~25 萬	15 萬~25 萬
店舖需求	坪 數	30 坪以上	30 坪以上
	店 型	三角窗或 6 米店面	三角窗或 6 米店面
投資金額	加 盟 金	45 萬	45 萬
	商標權利金/年	12 萬	12 萬
	技術移轉費	10 萬	10 萬
	店舖銷售管理訓練費	20 萬	20 萬
	聯合行銷贊助費/年	6 萬	6 萬
	施工設計管理費	5 萬	5 萬
	裝 潢 費	總部投資 190 萬	190 萬
	設 備 費		
	器皿、五金、雜項		
合 計		加盟主自備 98 萬	288 萬
毛利額保障			
毛利分配		總 部 25%	加盟主 100%獨享
		加盟主 75%	
所 有 權		總 部	加盟主
經 營 權		加盟主	加盟主
可選擇附買回 (總部享有保留權)		可選擇分期買回 價格另議	
合約年限		5 年	5 年

資料來源：秉瀚公司

## 貳、產業概況描述

### 一、全球產業發展趨勢

我國餐飲業由於歷史因素使然，相繼受到中國大陸、日本及美國文化的影響，而美、中、日之餐飲業發展有其特別可借鏡之處，未來這些國家或地區亦為我國餐飲業對外發展之重要目標，因此對於美國、中國大陸及日本餐飲業之發展情況應有所了解並掌握。

#### (一) 整體評述

現今餐廳界為配合消費者需求及消費導向，正引起一股潮流，形成的趨勢包括：

1. 用餐休閒化：桌布和正式服務消失，由較為現代的裝潢取代。
2. 較彈性的用餐時間：深夜用餐、早午餐合併。
3. 以永續性、有機及在地食材為焦點：餐廳擁有自己培育蔬菜園和養蜂的趨勢逐漸成長。
4. 擺盤：素淨的白盤被色彩繽紛、質地更加天然且形態各異其趣的盤子取代，而菜色本身樸實簡潔，大量使用當季香料、蔬果，以及看似隨意實乃精心佈置的擺盤。
5. 開放式廚房：將烹飪技術成為表演藝術，透過視覺的交流，讓消費者與廚師們近距離接觸。(Natascha Mirosch, 2013)

由於各式餐廳評選結果已成為國際觀光客品嚐及業者發展方向的重要參考指南，綜整各方評鑑結果得知，餐廳的「在地化」成為重要的發展因素，

越是做到在地化的餐廳，在國際市場中愈具吸引力與競爭力（中時電子報，2013）。

## 1. 美國

美國知名餐飲業市場研究顧問業者 Technomic 公司專家實地觀察和評估全美各地餐飲業，並與業者、廚師和消費者訪談，探討出可能會給餐飲業有帶來重大影響的 2014 年新趨勢，這些趨勢中有一些發展是反映出社會的走向趨勢，也有一些可能會席捲全美餐飲業的特殊、新出現的食品偏好。

- (1) 以真材實料取信消費者：消費者要確信所用的食物是真材實料。菜單上的選項不僅要列出材料成分，也要指明來源以及如何料理烹調；本地產食材較以往更顯重要，但餐館如標明為某一外國料理，那所使用的材料一定要來自該國，並且要依真正的外國料理方法來烹調。
- (2) 蛋白質肉類求取平衡：由於牛肉價格上漲，促使 2014 年雞肉市場成長看好，然而最近熱門的肉類蛋白則是來自豬肉，常出現於烤肉、西語裔和其他族裔餐館的伙食以及在熟食店和豬肉絲三明治等；另外，羊肉和狩獵來肉品（指鹿、野鴨和野牛等）亦漸受歡迎。除了肉類外，蛋、洋菇、豆及豆製食品等的蔬菜替代品也成為具創意的主菜。
- (3) 碳水化合物再回頭：澱粉重回市場，從拉麵到蕎麥麵條以及用不常見材料製的通心麵條都有，這是因為消費者著迷於亞洲飲食以及碳水化合物與健康有關。米飯（泰國香米、印度米）將占優勢，薄脆餅片、菜肉捲餅皮（wraps）以及各種手工麵包，包括全穀的健康麵包等，也都另有新的呈現，甚至鬆餅（waffle）也成為主菜或配菜的底料。

- (4)多脂、多乾酪、高脂肪食品：雖然消費者要求健康飲食，少油、少鹽，但餐點卻出現相反現象，有愈來愈多加上更多片起士 (cheese) 的餐點、多油脂醬料的通心麵、油炒的開胃菜和配菜，以及怪異的甜甜圈三明治等。也有一些速食餐館限量供應多層起士加上肥滋滋肉片的超大型漢堡。
- (5)追求異國風味：從韓國到北歐等較不常見的族裔飲食口味都有不少消費者熱愛著，人們對醃漬、發酵以及酸食的興趣不少，韓國泡菜以及醃漬洋蔥、墨西哥青辣椒、生薑、小蘿蔔等在各族裔餐館和漢堡店都可見。在飲料上，也出現酸雞尾酒以及加上酸味的新口味飲品，一改先前流行的糖果甜飲品。
- (6)不少餐館推出創意早餐：例如雞肉、火雞肉或牛排早餐三明治，以及加上 chipotle (燻乾墨西哥青辣椒) 或 Sriracha (泰式是拉差香甜辣椒醬) 等的超辣菜肉捲餅，也都全天供應。僅供早午餐點的餐館漸有利潤，而促銷 late-night 早餐的餐館也都提供 24 小時開車取餐的得來速 (drive-thru) 服務。
- (7)每個時段都是小吃時段：由於小吃進入主流，餐館食客也就對菜單上的點心不再感興趣。有限服務的速食餐館 (limited-service restaurants, LSR) 較注重小吃的份量以及讓手拿著或車上食用方便的包裝。由於家庭式餐館 (family-style restaurants, FSR) 的顧客已從肉和馬鈴薯的主菜轉至其他菜餚，餐館業者乃特別供應兩菜式或三菜式的兩人份或三人份共享快餐，並將菜單全盤更新，包括三人份的湯、啤酒及甜點等。
- (8)飲料：飲料世界出現技術的革新，例如桶裝冷泡咖啡能由改裝的啤酒桶水龍頭流出，而促成新型咖啡吧的出現；蘇打水龍頭讓廚師能自創水果

味軟性飲料；高檔超市也有現場酒桶流出的品酒站；小桶裝吧臺概念跟著興起；另外高檔酒吧有使用 RFID 控制的自助啤酒牆式販賣機。

(9)快速服務：速食服務模式也有時會受到延擱，例如顧客指明所點的三明治或麵餅捲需要那些材料就會減慢了服務速度。餐館業者必須找到利用科技來加速和更精確點餐的方法。已有一些餐館在餐桌側裝設點菜平板電腦讓顧客點餐，以提升服務速度，預期將會見到由顧客在自己的行動裝置上點餐的互動服務系統。

## 2. 中國大陸

中國大陸 2012 年餐飲業營業額達 4,419.85 億人民幣，從業人員達 2,437 萬人。自 2004 至 2012 年，無論營業額與從業人員均成長迅速，如下圖 5。

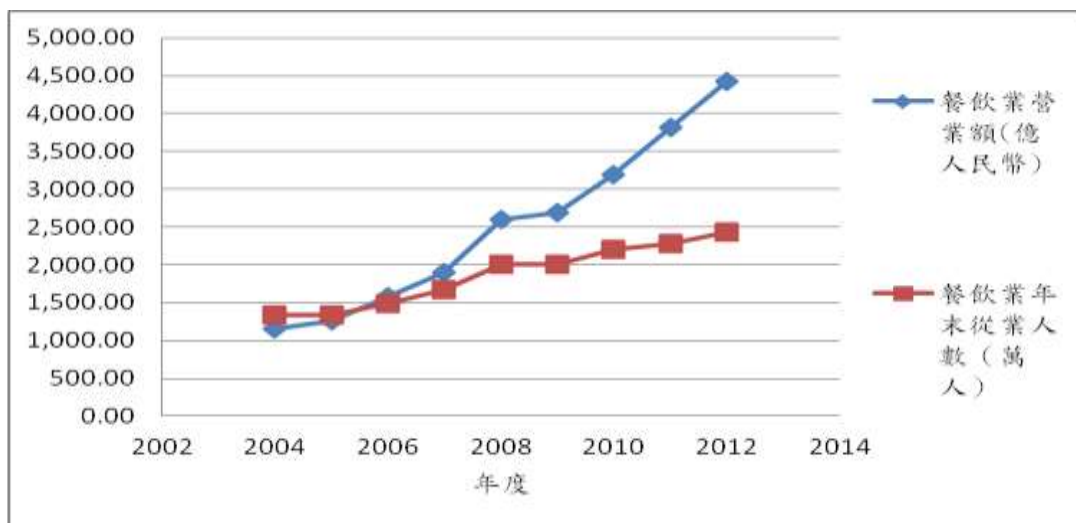


圖 2-1 2002-2012 年中國大陸餐飲業營業額與從業人員統計

資料來源：中國大陸統計局（2013）

有關中國大陸餐飲業之發展趨勢如下：

- (1)集團化、連鎖化、產業化是餐飲業發展的主流：餐飲業由單店競爭、傳統加工朝向經營模式集團化、連鎖化、加工模式產業化的新型餐飲產業發展，大型連鎖企業和百強企業的競爭優勢將進一步凸顯，行業集中度將進一步提高。
- (2)隨著國民收入的增加、消費觀念的成熟、生活方式的變化以及國民旅遊計畫的推行，以家庭消費為代表的大眾化餐飲和節假日市場不斷擴大。
- (3)品牌與文化競爭成為餐飲企業的核心競爭力：特色，是擁有不同於他人或優於他人的產品和服務，是企業賴以生存和發展的重要條件，尤其在餐飲企業同質化競爭日趨激烈、消費者圖新求變的當下，餐飲產品的市場週期趨於縮短，飲食和服務文化成為餐飲競爭的分水嶺，品牌成為餐飲企業的核心競爭力。
- (4)科學化、營養化成為餐飲業的重要指標隨著國民經濟的持續快速發展：最近 10 年中國大陸居民的膳食、營養狀況有了明顯改善，但同時也開始面臨著營養失衡的挑戰，一些與飲食營養相關的健康問題也呈上升趨勢，人民對就餐環境和飲食健康的關注程度日益提高，設置無煙區的和提供綠色食品、健康食品的就餐場所越來越受到消費者的追捧。
- (5)資訊技術將推動企業管理水準提升：餐飲業是傳統產業，目前，資訊技術已經滲透到企業採購、點餐、人員考核管理、客戶關係管理等多個方面，對企業流程再造和管理水準提升發揮了積極的作用。從紙質手寫菜單到無線 PDA 點餐，再到觸控式螢幕自助點餐，餐飲業服務經歷著螺旋式上升，不僅提高了效率，更方便管理。(中商情報網，2014)

### 3.日本

2013 年的日本外食產業市場規模約 23 兆 9046 億日圓，與 2012 年的市場規模相比，推定增加 2.89%。給食主體部門包含飲食店、宿泊設施、員工餐廳、病院給食等供餐單位，其 2013 年的市場規模為 19 兆 706 億日圓（占總體外食產業市場規模的 79.8%），較 2012 年增加 2.6%。

飲食店及宿泊設施等營業給食的市場規模為 15 兆 7575 億日圓（占總體外食產業市場規模的 65.9%），較 2012 年增加 3.3%。其中飲食店的市場規模為 12 兆 8473 億日圓，較 2012 年增加 3.0%。2004-2013 年日本飲食店營業額趨勢如下圖 6：

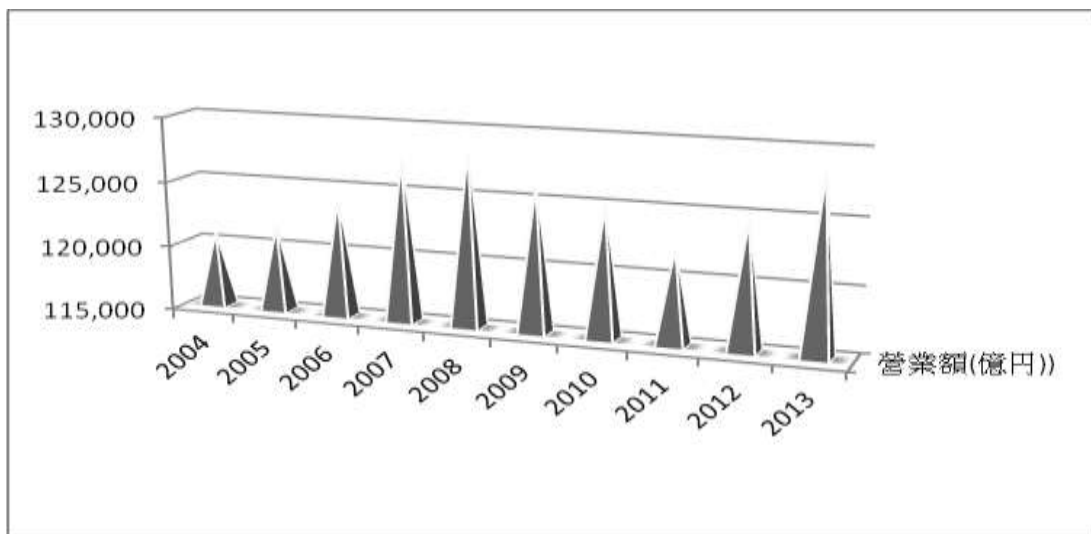


圖 2-2 2004-2013 年日本飲食店營業額

資料來源：財団法人食の安全，安心財団付属機関（2014）

日本餐飲業的趨勢如下：

- (1) 外食縮小，中食伸長：日本廣義外食產業的市場規模於 1998 年達到巔峰（約 32 兆 8900 億日圓）後，呈現持續萎縮的趨勢，雖於 2006 年及 2007 年轉為微幅成長（成長 1.0% 約 24 兆 6403 億日圓、成長 0.2% 約 24 兆 7009 億日圓），但 2008 年受到美國金融風暴影響，消費者的生活防衛意識高漲，造成外食產業市場規模再次轉為持續萎縮，至 2011 年已連續 4 年，市場規模跌破 24 兆日圓。根據帝國 Data Bank 所做的統計 2010 年日本外食產業計有 623 家倒閉，自 2008 年起已連續 3 年倒閉家數超過 600 家。主要原因與瓶頸為：少子化、高齡化、經濟低迷造成市場規模縮小、健康意識抬頭（如：油、鹽、食物熱量等顧慮）、日本飲食文化的特殊性（如：收支考量、食品安全考量、多數女性婚後為專職主婦等因素而習慣在家用餐）及女性會排斥單獨一人外食等因素，另外尚有旅行社基於成本考量會安排觀光客至固定場所、飯店用餐之因素。
- (2) 同質化、低價格競爭：因景氣低迷造成消費者減少外食支出、商品與服務同質化造成競爭激烈、低價格戰造成總體外食市場收入減少，在商品單價難以提升的情況下，日本外食企業常藉由套餐商品營造低價格促銷，或透過集點卡等方式確保固定客，但因多數店皆採用類似策略，造成效果有限。在此情況下，日本外食企業積極於辦公大樓、病院、學校中展店，使來客數及收益獲得安定確保，也減少與鄰近飲食店產生競爭、對抗關係。
- (3) 積極合併、收購：將複數品牌店鋪展店於同一區域或大樓中，使集客力獲得加乘效果，以達成物流效率化及規模經濟之效果。當某業態（種）出現集客力下降時，便將該店面轉換為公司旗下另一業態（種）經營，藉以保持企業獲利率及增加店面利用效益。近年日本外食企業集團積極

進行合併、併購或結盟，透過聯合行銷、原物料共同採購、國內外展店協力等方式，提升品牌價值與擴大事業版圖。

(4)原物料改產地直銷、地產地銷、以契作取代中盤商通路。(陳浩誼，2012)

## 二、國內產業發展趨勢

### (一)市場現況

據餐飲業統計數據而言，2013 年整體產業營業額已達 4,007 億元，較 2012 年增加 1.57%，雖每年仍呈成長趨勢（詳圖 7），但成長率除因 2008 年歐債危機影響基期較低，而成長率回升外，其餘各年成長率屢有下降之狀況（詳圖 8），顯示國內餐飲業成長稍顯緩慢。

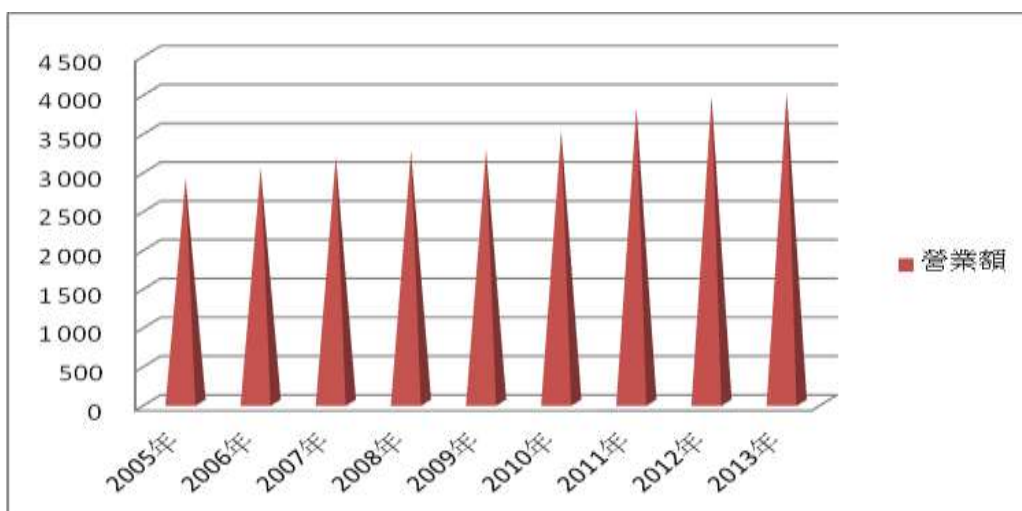


圖 2-3 2005-2013 年餐飲業總營業額

資料來源：經濟部統計處商業及服務業動態調查年報（2014）

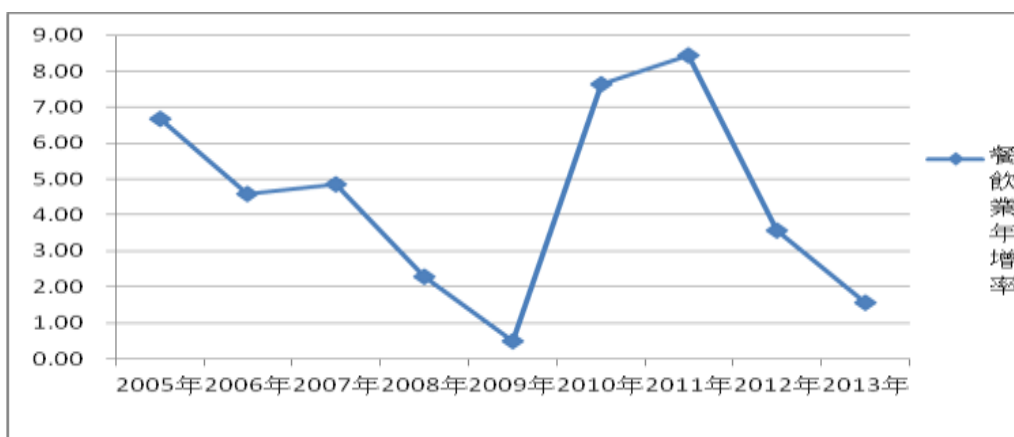


圖 2-4 2008-2013 年餐飲業營業額成長率

資料來源：經濟部統計處商業及服務業動態調查年報（2014）

在營業家數現況方面，截至 2013 年餐飲業家數已達 11 萬 3,413 家，年增率 3.3%，餐飲攤販業的家數卻成下降之勢，但其餘業別有增加的狀況，或可從此數據顯示，餐飲攤販業的經營模式、市場需求，已出現了較不同的轉變。

表 4 為餐飲業家數及營業額與占比之比較。

表 2-1 2011-2013 年餐飲業比較表

單位：家數/百萬元

	2011				2012				2013			
	家數	占比 (%)	營業額	占比 (%)	家數	占比 (%)	營業額	占比 (%)	家數	占比 (%)	營業額	占比 (%)
餐館業	79,193	74.5	269,989	83.0	82,201	74.9	295,870	83.8	85,135	75.1	313,857	83.7
飲料店業	14,282	13.4	32,641	10.0	14,985	13.6	33,672	9.5	15,886	14.0	36,471	9.7
餐飲攤販業	11,084	10.4	10,033	3.1	10,802	9.8	9,863	2.8	10,361	9.1	9,723	2.6
其他餐飲業	1,728	1.6	12,527	3.9	1,828	1.7	13,645	3.9	2,031	1.8	14,874	4.0
餐飲業總計	106,287	100.0	325,190	100.0	109,816	100.0	353,050	100.0	113,413	100.0	374,925	100.0

資料來源：本研究整理自商業服務業年鑑及財政部統計月報（2014）

服務業為勞動力密集產業，餐飲業更是如此，從餐飲業受雇的員工人數來比較，即可顯示餐飲業的景氣變化態勢。2012 年至 2013 年期間的餐飲業受雇人數呈現成長狀況；而在平均薪資方面，每人每月的平均薪資在餐館業為上漲，在其他餐飲業則略為下滑（主要是男性薪資稍下降所致）。本表除說明了餐飲業有愈來愈多的人力投入外，整體產業的景氣也仍呈上升之趨勢。

表 2-2 2009-2013 年餐館業與其他餐飲業受雇人數與平均薪資表

單位：人 / 元

時間(年)	行業	受僱員工 人數	受僱員工 人數(男)	受僱員工 人數(女)	每人每月 薪資	每人每月 薪資(男)	每人每月 薪資(女)
2009	餐館業	194,228	78,152	116,076	23,839	25,187	22,931
	其他餐飲業	38,965	13,277	25,688	36,027	43,208	32,315
2000	餐館業	205,299	85,163	120,136	24,599	26,358	23,353
	其他餐飲業	41,637	15,227	26,410	37,794	44,652	33,841
2010	餐館業	217,362	93,011	124,351	26,450	27,857	25,397
	其他餐飲業	46,660	17,119	29,541	39,147	44,652	35,957
2012	餐館業	230,350	99,774	130,576	27,494	29,249	26,154
	其他餐飲業	53,420	18,162	3,258	36,165	41,185	33,579
2013	餐館業	237,349	104,264	133,085	28,033	30,194	26,340
	其他餐飲業	57,777	19,808	37,969	35,871	40,218	33,603

資料來源：本研究整理自商業服務業年鑑及行政院主計總處月報（2014）

## (二)發展趨勢分析

觀察我國餐飲業的發展狀況後，趨勢說明如下：

### 1.健康飲食

從優質的用餐環境、從業人員的親切服務、高品質的食材等，愈來愈多的連鎖企業搶食臺灣市場，而因應高齡化的社會趨勢，現代人對於追求健康飲食的腳步也逐漸加快，重視少負擔、低糖/鹽、少油脂的食物烹調技術，也逐漸成為餐飲業的經營方針。

環保及食安等問題甚受重視，綠色經濟趨勢已是主流。連鎖速食業摩斯漢堡率先推動生產履歷，建立食品安全實驗室。全聯福利中心二代店門

市將結合區域附近小農，採取「地產地銷」模式，由農民自訂價格、提供產銷履歷。

## 2. 餐飲品牌文化的建構

品牌是企業提供消費者有關商品及服務品質、價值感受，以及企業理念的總承，而品牌亦概括承受企業所有給予消費者的重要承諾。具有品牌的商品即已提供消費者某種程度的保證，亦給予相對的消費信心。國際上知名餐飲業者，諸如麥當勞速食、米其林三星餐廳杜卡斯（Ducasse）集團，即具有強大的品牌效應。

品牌不能只是流於形式或口號，更非僅是設計一個吸引人的企業識別標誌而已，一個餐飲品牌文化魅力的形塑，需包含以下 4 點作法：(1)要有清楚且能夠說服人的企業願景，(2)要有實際且能延伸的品牌文化故事，(3)品牌核心價值要可以和服務或產品結合，(4)要能吸引廣大的人群跟隨或信任，才能配合企業的識別形象，吸引顧客認同。

臺灣惟有將餐飲業與國際接軌，持續在國際餐飲市場累積知名度，型塑成東方美食形象，促進餐飲品牌發展，才有展望未來長遠的前景。近年來，臺灣的美食王國也創造了許多國際化成功品牌，如：王品、日出茶太、美食達人（85 度 C）、鼎泰豐等已有多年的深耕海外在地的策略與經驗。（中時電子報，2013）

## 3. 提升商業服務價值

近年來，臺灣餐飲業蓬勃發展，業者除自己努力耕耘外，也在政府政策支持下積極升級轉型。依據 2012 年 9 月行政院「臺灣產業結構優化－三業四化（製造業服務化、服務業科技化及國際化、傳統產業特色化）行動

計畫」：服務業科技化：將服務業導入資通訊技術能量，以降低交易成本提供更多的服務數量、更好的消費環境與服務品質；對消費者而言，透過資通訊技術帶來更便利的新消費型態及創造新需求；對企業而言，應用科技能改善經營效率、降低成本、提升服務品質，朝「高值化服務業」方向來推動。

運用 ICT 而創新服務模式，提升整體競爭力，整合服務價值鏈上之往來合作企業，而共同發展可強化參與夥伴業者經營管理成效並提升上、下游往來業者之商品配銷及顧客服務能力等之商業服務生態系統，藉以提升經營效能、擴大市場範圍或提升顧客貢獻度。(經濟部商業司，2014)

在政府大力推動服務業科技化的轉型運動下，一個行動餐飲事業的時代正在悄悄來臨，企業如何結合數位行銷工具（如：電子報、社群網站）強化行銷策略及接觸顧客，已然成為新的行銷機制，數位化的時代裡，就能輕易的計算出各項分析數據，提升企業效率。

此外，餐飲業為維持產品及服務的品質穩定性，還應將餐飲業的流程或經營方式透過資訊技術有效的結合，並建立標準化流程；透過製作流程、服務流程的建立，以確保提供一致性的商品服務。對業者的經營發展而言，更重要的是：透過這些機制的建立，方可為複製展店打好根基，有利於拓展經營據點及建立品牌知名度，進而朝國際發展

雖連鎖加盟業每年仍呈穩定成長的態勢，然面對來勢汹汹的電子商務及消費喜好變化快速的市場環境，連鎖企業除針對店面據點積極汰弱圖強並創造規模經濟效益外，也應多思考如何跨界創新發展，並拉高每個單點的經營效益。

#### 4.重大的食品安全議題

層出不窮的食品安全問題是影響餐飲業發展的一大因素，依據過去經驗，食品安全問題都會對當月餐飲業營業額產生負面效應。依經濟部公布的 2014 年 9 月商業營業額資料顯示：民眾外食意願減低，餐飲業營業額較上月減少 75 億元，整體營業額比上月負成長 10.2%，比去年同期減少 0.8%。另分析行政院主計總處公布第 3 季 GDP 資料，可見食安風暴對國安經濟的衝擊已逐漸顯現，導致第 3 季民間消費成長減少 0.09 個百分點，GDP 則減少 0.05 百分點。

產業各界紛紛呼籲政府應嚴格執行食品安全衛生管理法，並祭出最嚴重的勒令停業處分，以杜絕不肖廠商；而食安風暴已重創臺灣 MIT 招牌，品牌的價值維護不易，臺灣恐需要一段長的時間來重建品牌價值，恢復以往美食王國的榮耀。

#### 5.餐飲業投資趨勢分析

##### (1)臺灣業者海外投資趨勢

現我國餐飲業經營版圖已遍及全球 5 大洲，至少 80 個國際城市。臺灣餐飲業者多以中國大陸為主要發展市場，近幾年已積極朝東南亞發展（如：馬來西亞、新加坡、菲律賓、印尼...等），其中又以飲料店業發展最為快速（如：日出茶太、COCO 都可茶飲、85 度 C...等）。基本上，可看出業者多依循「從臺灣出發、深耕中國大陸、前進東南亞、放眼全球。」之擴張策略。

## (2)海外佈局，首重與國際企業合作，以快速拓展事業版圖

業者經營海外市場初期，多採直營方式以控制品質及建立品牌形象，之後，則多與國際企業合資或以品牌授權方式進行展店（如：王品與菲律賓快樂蜂集團於中國大陸展店石二鍋、泰國陶板屋授權予泰國 KINKAB TAN 集團...等，另鼎泰豐已將品牌授權至 10 個國家）；另亦有採授權當地知名企業為其區域代理商的方式進行拓銷者（如：日出茶太於印尼之代理商即為當地知名上市公司 ACE Hardware Corporation），藉此策略，除可獲得迅速成長的效益外，並可帶動龐大臺灣原料、包材及設備等之海外輸出商機。

## (3)臺商回臺投資趨勢

近幾年來，因臺灣國際觀光客與陸客大幅增加及 ECFA 的降稅利基等變化，讓臺商看見臺灣的觀光及餐飲商機，進而帶動臺商回臺投餐飲事業的風潮。

此外，因臺灣餐飲業者掛牌上市之成績亮眼，繼 85 度 C、王品、瓦城成功上市上櫃後，不但帶動本土餐飲品牌掛牌上市上櫃風潮，亦吸引不少臺商欲借重臺灣健全的餐飲產業結構來整合產業鏈並布局全球，故開始規劃回臺上市上櫃。如雅茗天地集團（旗下於中國大陸計有仙蹤林、快樂檸檬及 freshtea 等 3 品牌，並分別擁有 300 家、150 家及 7 家門市）旗下之「快樂檸檬」品牌已於 102 年 8 月回臺展店，並規劃要在臺灣掛牌上櫃，其他臺商品牌（如：一茶一座、兩岸咖啡、迪歐咖啡、永和大王...等）亦皆有回臺上市之規劃。（經濟部商業司，2014）

### 三、企業競爭力分析

近年來，臺灣家庭型態及產業結構的轉變，讓三餐老是在外的「老外」族越來越多。除了外食人口增加外，因著政府積極推動「美食國際化」以及來臺觀光人潮日益增多所帶動的餐飲商機，都可預見臺灣餐飲業仍極具發展潛力。

#### (一)多角化經營

近年來，多角化經營蔚為趨勢，許多餐飲集團紛紛跨足不同「食界」，希望以更多元美味的食材，擄獲消費者的心，增加營收動力。如：以手感烘焙聞名的連鎖麵包店「哈肯舖」，2014 年暑假正式踏入茶飲市場，在臺大商圈創立獵果舖 (fruit hunter)；經營「日出茶太」的六角國際，於 2104 年年初也正式代理杏子豬排；統一超旗下的 Mister Donut 之二代店，也開始主打拉麵新品；而以 85 度 C 為主要品牌的美食達人，於 2013 年亦跨足火鍋市場成立「這一鍋」。

營收占餐飲業大宗的餐館業部分，餐廳類型五花八門，店家們除了要兼顧服務、菜色品質之外，更發展出許多新型態餐廳（如：主題餐廳、吃到飽餐廳、貓咪餐廳...等），讓喜歡嚐鮮的民眾趨之若鶩。

#### (二)大規模連鎖化經營

近年來，許多大型集團紛紛投入臺灣的餐飲業市場搶食大餅，以發展多品牌的橫向發展策略來擴大集團的經營版圖；並將成熟且有效的管理制度帶入了餐飲行業，一改過去單店經營、或是地區經營的傳統單打獨鬥模式，轉而朝向連鎖化、企業化、制度化的管理方法，進而有效提高品牌知名度或市場占有率。

綜觀臺灣整體市場規模，不僅日式餐廳、西式餐館朝向大規模連鎖化經營發展，臺灣本地經營的中式餐廳，舉凡湘菜館、川菜館、連鎖牛肉麵店、擔仔麵店...等，亦均朝向連鎖化經營模式，以力抗外來企業與本土企業的競爭，如：鼎王的無老鍋、塩選燒烤、囍壺...等品牌；周氏蝦捲的滬品上海湯包及雲象泰式料理...等。

在連鎖餐飲的市場方面，不僅市場上既存的大型餐飲集團仍不斷積極擴店或推出新品牌；甚至連許多非餐飲本業的企業，也因為看好餐飲市場而投入餐飲業，例如：某些通路商及飯店因看好國內餐飲市場，便運用集團資源及資金優勢投入餐飲市場，期為集團提高營收。如燦坤積極代理餐飲品牌（日法坊甜點店、富士印豬排店）及入股金礦咖啡與五花馬水餃，東元亦結合自家電器及代理品牌（摩斯、樂雅樂、餡老滿...等），兩者皆於自家賣場結合 3C 及餐飲等事業，推出複合門市；而飯店受惠於國際觀光客增加，不僅館內餐飲營收亮眼，並積極於館外設立據點，如：晶華創立新品牌義饗食堂、漢來飯店於臺中 SOGO 開設海港自助餐廳及翠園港式飲茶。

此外，現在也興起了一股「二代店」風潮，這些店多半特別強調體驗經濟及生活風格，而使餐飲店、超商、超市、3C 賣場等都產了不同的變化。例如 85 度 C 二代店，不僅增加座位，還提供早、午餐及免費無線上網，從一個咖啡店變身為餐飲休閒的分享空間；另王品旗下的原燒二代店，將用餐區與甜點區分開，不僅可以增加翻桌率，也讓消費者享用甜點時有聊天空間。

### (三)國際化

目前臺灣餐飲業總計十萬多家，然而，僅有約一成的餐飲業者跨足海外市場。另資料顯示：目前臺灣連鎖餐飲業者超過 550 家，其中已有將近 18% 的業者跨足海外市場了，其中又以跨足中國大陸市場者之占比最多（約占

81%)。其營運模式，則多將研發據點根留臺灣，而配合當地口味做產品配方調整或開發零星的在地化產品。

臺灣市場有限，拓展國際市場已是我國餐飲業經營成長的重要動力；業者除可透過上市上櫃方式獲得拓展資金外，並應重整內部財務及管理作為，方可有效提升企業營運競爭力，為日後海外品牌授權與全球佈局奠定基礎。

#### (四)外國餐飲業進入本土市場

臺灣民眾相當接受外國食物，也使得越來越多的外來餐廳、點心店相繼來臺，像是來自美國知名甜甜圈店「Krispy Kreme」2013年12月在臺北市信義區設立第一家旗艦店後，看準臺灣的點心商機，預計未來5年內將再展店10家；韓國知名Honey Creme蜂巢冰淇淋2014年3月在臺北市東區開設第一家店，也希望在冰淇淋市場搶占一席之地。而日本拉麵當然也不遑多讓，如屯京拉麵、山頭火拉麵、三田製麵所、丸龜製麵等眾多日本知名拉麵店，皆紛紛來臺開立分店。

臺灣是華人市場最佳實驗基地，近年來已有數十個品牌來臺，如日本第一大餐飲集團ZENSHO來臺開設SUKIYA牛丼專賣店，知名米其林星級餐廳亦陸續來臺，可預見首都臺北市將是異國料理匯聚的一級戰場。

#### (五)臺灣餐飲業SWOT分析

針對企業環境分析的SWOT模型運用到我國餐飲業領域，考量分析餐飲業的優勢和劣勢，把握我國經濟持續發展的良好機會，避開威脅，推動餐飲業的健康發展。

表 2-3 臺灣餐飲業 SWOT 分析

優 勢 (Strength)	劣 勢 (Weakness)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1.臺灣的美食文化有其特殊性，除傳承傳統的中國古代各地美食風味外，也融入多國料理的特色。</li> <li>2.臺灣的餐飲業者多為中小型企業，對市場上的需求變化，有更靈活且快速的反應能力。</li> <li>3.臺灣本土化素材豐富，深具主題性與文化性餐飲之發展潛力。</li> <li>4.部分本土美食業者已經建立穩固的餐飲品牌，並具品牌經營能力，未來為持續經營品牌之潛力無限。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.餐飲業與食品科技技術的結合不足，企業創新能力有待提升。</li> <li>2.食品衛生與經營管理能力有待加強。</li> <li>3.餐飲品牌建立概念仍未普及。</li> <li>4.餐飲業與國際接軌量不足，缺乏國際競爭力。</li> <li>5.經營品質及廚藝術參差不齊。</li> </ol>
機 會 (Opportunity)	威 脅 (Threat)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1.生活步調與家庭結構改變，外食市場持續擴大。</li> <li>2.交通日益便捷，臺灣已逐漸發展成為一日生活圈，人們往來更為頻繁與便利。</li> <li>3.休閒旅遊風氣興盛，帶動餐飲業發展。</li> <li>4.中國大陸內需市場成為我國業者向外發展的新興市場。</li> <li>5.外勞、外籍新娘等外來人口逐漸增加，帶來餐飲業風貌的多樣化改變。</li> <li>6.配合國內觀光旅遊的發展及陸客自由行，將帶來餐飲業無限商機。</li> <li>7.餐飲業為政府重點發展產業，具產業前瞻性。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.國外品牌利用其科技技術而達成規模化發展，並大舉進入本國市場，造成本土業者生存空間被壓縮。</li> <li>2.市場變化快速，消費者的要求不易被掌握。</li> <li>3.中國大陸本地餐飲業者結合港澳地區的資源，造成我國業者在爭取中華美食龍頭地位的重大威脅。</li> </ol>

資料來源：DIGITIMES (2013)

(六)主要餐飲業者分析

近年來，臺灣餐飲連鎖店如雨後春筍般的相繼冒出頭，連鎖品牌的經營儼然成為一股趨勢洪流。前 20 大餐飲業者中，就有高達八成採連鎖經營模式。品牌化趨勢及上市風潮，也反映在其他同類型業者對於擴張版圖的企圖與野心（中華民國對外貿易發展協會，2013）。2008~2012 主要餐飲業營收前十名排名如下表：

表 2-4 2008-2012 主要餐飲業營收前十名排名

排名	2008	2009	2010	2011	2012
1	王品餐飲	王品餐飲	王品餐飲	王品餐飲	王品餐飲
2	爭鮮	爭鮮	統一星巴克	統一星巴克	統一星巴克
3	統一星巴克	統一星巴克	爭鮮	爭鮮	安心食品服務
4	美食達人	美食達人	安心食品服務	安心食品服務	美食達人
5	三商行	三商行	美食達人	美食達人	華膳空廚
6	華膳空廚	高雄空廚	三商行	高雄空廚	長榮空廚
7	長榮空廚	華膳空廚	高雄空廚	三商行	瓦城泰統
8	高雄空廚	長榮空廚	華膳空廚	華膳空廚	鼎泰豐小吃店
9	雲雀國際	六福開發	長榮空廚	長榮空廚	三商行
10	新天地國際	達美樂披薩	六福開發	瓦城泰統	鼎王國際餐飲

資料來源：張婉瑤，餐飲業成長力道大 不容小覷，中華徵信所（2014）

表 2-5 2011、2012 主要餐飲業營收比較表

企業	排名		營收淨額 (新臺幣百萬元)		營收成長率 (%)		員工人數 (人)	
	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012
王品餐飲	1	1	7,699	9,682	33.81	25.76	7,944	9,299
星巴克	2	2	5,263	5,952	21.62	13.10	3,500	3,580
安心食品	4	3	3,982	4,171	17.12	4.75	4,871	5,013
美食達人	5	4	3,400	3,409	-1.85	0.26	2,000	2,000
華膳空廚	8	5	1,740	1,969	6.26	13.15	881	951
長榮空廚	9	6	1,718	1,926	12.87	12.13	616	679
瓦城泰統	10	7	1,531	1,909	39.18	24.72	1,462	1,683
鼎泰豐	N	8	-	1,900	-	-	-	1,400
三商行	7	9	1,807	1,821	7.82	0.78	-	-
鼎王	N	10	-	1,473	-	-	-	1,068
饗賓餐旅	13	11	915	1,300	13.17	42.08	850	1,000
六福開發	12	12	1,126	1,102	12.90	-2.10	-	-
新天地	11	13	1,164	1,009	32.33	-13.29	470	475
21 世紀	N	14	-	921	-	19.87	-	778
伯朗咖啡	15	15	778	875	31.77	12.52	489	503
家城	14	16	864	778	-0.39	-9.93	188	187
六角國際	N	17	-	729	-	62.52	-	299

資料來源：本研究整理自業服務業年鑑及中華徵信所「中華民國地區企業排名」

### (七)與本個案類似規模、性質之個案簡介

#### 1.八方雲集

八方雲集創立於 1998 年 6 月，目前共擁有連鎖加盟分店七百餘家，八方雲集已通過 GSP 優良服務認證及 HACCP 認證，藉由嚴謹控管生產配送過程，提供八方雲集加盟店及消費者高品質的食品。為使公司經營的版圖得以進一步地擴張，於 2008 年起進入香港市場(目前香港店家約 60 餘家)，並於 2014 年正式登陸大陸地區。

加盟條件：凡年滿 30 歲以上，男女不拘，夫妻檔尤佳；加盟者須親自親參與經營，店面坪數約 20~50 坪，創業準備金約 150 萬元（含設備費、招牌及其他生財器具，不含租押金）。（八方雲集官網，2014）



圖 2-3 八方雲集企業形象及產品

資料來源：八方雲集國際股份有限公司

## 2. 鬍鬚張

鬍鬚張的由來要追溯到民國 49 年（西元 1960 年），從民生西路口的一個賣魯肉飯的攤子開始。鬍鬚張的創始人張炎泉先生，因為長期忙碌，平均一天的睡眠時大約三至四小時，實在挪不出時間來整理他那和生意同樣茂盛的鬍子，久而久之親近的老顧客就膩稱他為「鬍鬚張」，使「鬍鬚張」與他們魯肉飯成了不可分別的註冊商標。鬍鬚張的歷史沿革，可以分為 5 個階段：

- (1)路邊攤階段（1960 至 1978 年）：以養家糊口、安身立命為目標，因為嚴選食材，用心烹調而建立口碑，生意興隆。



「大娘羹大王」為擁有數十年餐飲加盟經驗的第二代店，由於第一代店「深海深土魷魚羹」已打下數十年有口皆碑的餐飲加盟經驗，因此「大娘羹大王」更繼承了一代店對「羹」感情與多年來對品質嚴格的把關，延續對料理高品質的堅持並不斷的創新變化。



圖 2-5 大娘羹大王企業形象及店面

資料來源：大娘羹大王

#### 4.85 度 C

##### (1)現況說明

美食達人股份有限公司（85 度 C）成立於 2003 年，負責人吳政學憑藉著高品質、低價位策略進入了連鎖咖啡市場，並以複合式咖啡館經營理念，改變過去既有的消費模式，提供咖啡、茶點、蛋糕等多類品項，截至 2014 年 10 月，85 度 C 全球總店數為 831 間，其中臺灣就占了 334 家，另中國大陸則占了 472 家，員工人數高達 23,000 多人。

在創業初期，85 度 C 便已運用所謂的「破壞式創新」，以低廉價格、高品質的新產品打入連鎖餐飲市場，雖價位無法與星巴克分庭抗體，但

成功了融合咖啡與茶點兩項產品，掀起當時的話題與創造優質平價的飲食享受，使得臺灣的門市數量快速成長，超越了臺灣咖啡業龍頭星巴克，以規模經濟的概念持續維持其競爭優勢。

表2-6 85度C門市分布彙整

項次	集團分布	種類	店數
1	臺灣	直營	49
		加盟	285
		中央工廠	3
2	中國大陸	直營	472
		中央工廠	11
3	香港	合資直營	5
		中央工廠	1
4	美國	合資直營	13
		中央工廠	1
5	澳洲	合資直營	5
		中央工廠	1

資料來源：本研究整理

## (2)經營策略

85 度 C 能在短短時間內迅速擴展並成功拓展至海外，並於臺灣連鎖咖啡餐飲的紅海市場中闖出一片天（臺灣尚有丹堤咖啡、真鍋咖啡、壹咖啡...等其他眾多連鎖品牌），其標榜的經營四理念彙整如下：

表 2-7 85 度 C 經營四理念說明

基本原則	目標策略	全員共識
品質	全面提升產品品質	一流的設備才有一流的產品，嚴格的管理才有優良的品質保證
專業	專業人才訓練、商品研發、優質競爭力	重視門市訓練才有專業的人才，重視產品的改良才會有優質的競爭力
創新	不斷求新求變，因應整個環境	以創新領先的思想作法，配合時代變遷需要，不斷開發研究，自我提升參與國際競爭
責任	永遠關懷並持續要求整個企業之於加盟業主、員工及消費者的責任	持續性要求輔導、協助加盟業主精益求精、追求消費者滿意最大，發揮最大化的企業責任

資料來源：林莘屏等，茶飲連鎖店長工作職能研究-以85度C為例

85 度 C 搶占市場時即以「最優質、最美味、最超值」的理念給予顧客，其道理來自於負責人吳政學偶然於五星級飯店與同仁喝下午茶時的感受，雖然咖啡香醇、茶點美味，但價位實在不是一般人能消費得起，於是「五星品質」、「平實消費」的品牌定位，就在 85 度 C 從此發芽，讓優質且平價的產品能行銷世界各地。

在拓展國際市場的過程中，除了推行本身的企業季刊外，也和當地的媒體通路合作，透過平面、廣播、電子、網路、電視及大量的廣告購買，來達到整合傳播行銷的目的，此舉與星巴克的策略截然不同，85 度 C 渴求的是要讓所有人知道：要喝美味平價的咖啡，85 度 C 就是你的第一選擇；同時並與創世基金會、世界展望會、兒福聯盟等公益團體合作，幫助弱勢與持續關心兒童福利。

綜合上述，85 度 C 除了有嚴格的品管外，最吸引人的就是沒有距離感的門市規劃、多元的商品陳列方法、黑色大理石的接待櫃臺、親切的門市人員、人來人往的三角地點、透明的製作過程...等，均有效提高了顧客流動率與購買慾望，拉近客人與門市的距離。

### (3)成功關鍵

#### A.落實平民經濟理念

一杯 35 元的咖啡及 50 元左右的蛋糕茶點，比起星巴克一杯動輒百元的咖啡，確實吸引到不同消費階層的顧客，價位也為許多人所接受；而且，還能在窗明几淨的門市座位上享受美食，兼顧健康及平價趨勢，口味也符合一般大眾，使 85 度 C 得以在薪資所得停滯及物價飛漲的經濟環境中，走出一條屬於自己的路。

#### B.獨創 24 小時經營模式

以臺灣便利商店密集的程度而言，深夜時想要購買一些必需品及食品並不困難，但想買一杯香醇的咖啡、生日蛋糕或是精緻點心，在以前可是得要在一般麵包店或蛋糕店才能買得到，85 度 C 打破了此項傳統，以 24 小時的經營時間，滿足了顧客各類的需求。

#### C.臺灣經驗成功複製海外

85 度 C 在中國大陸地區選擇以全部直營方式展店，目的就是要控制產品與服務品質，在臺灣市場逐漸達成長瓶頸之下，中央廚房統一製作及標準化流程就成為主要的策略方針，並輔以臺灣經營的成功經驗，逐步複製於中國大陸及其他國家市場。

#### D.五星服務研發團隊

專注品質、提供五星級飯店水準的餐飲是 85 度 C 主要的成功因素之一，除了聘請專業的飯店西點主廚外，也自行培育相關產品領域的廚師，且特別結合臺灣在地食材，開發富有創意的甜點及蛋糕；而在今年 7 月甫榮獲 2014 年全球甜點廚師大賽冠軍頭銜的主廚陳立喆，就是來自集團內的廚師，「世界冠軍」的技藝，卻享有平價的消費享受，著實帶來話題性，也領先其他競爭同業。



圖 2-6 85 度 C 企業形象及店面

資料來源：美食達人股份有限公司

## 參、個案本體主軸

### 一、營運現況與服務

#### (一)原有營運概況

秉瀚公司為一擁有直營門市、販售自製商品及提供餐點訂餐的服務之連鎖餐飲業者，由中央廚房在符合安全衛生的環境，將上游食材供應商所提供之食材轉製成半成品，再經由自營的物流車隊將半成品運送至各直營門市後，由門市現做製成成品並販售給消費者或公司行號，其營運現況如下：

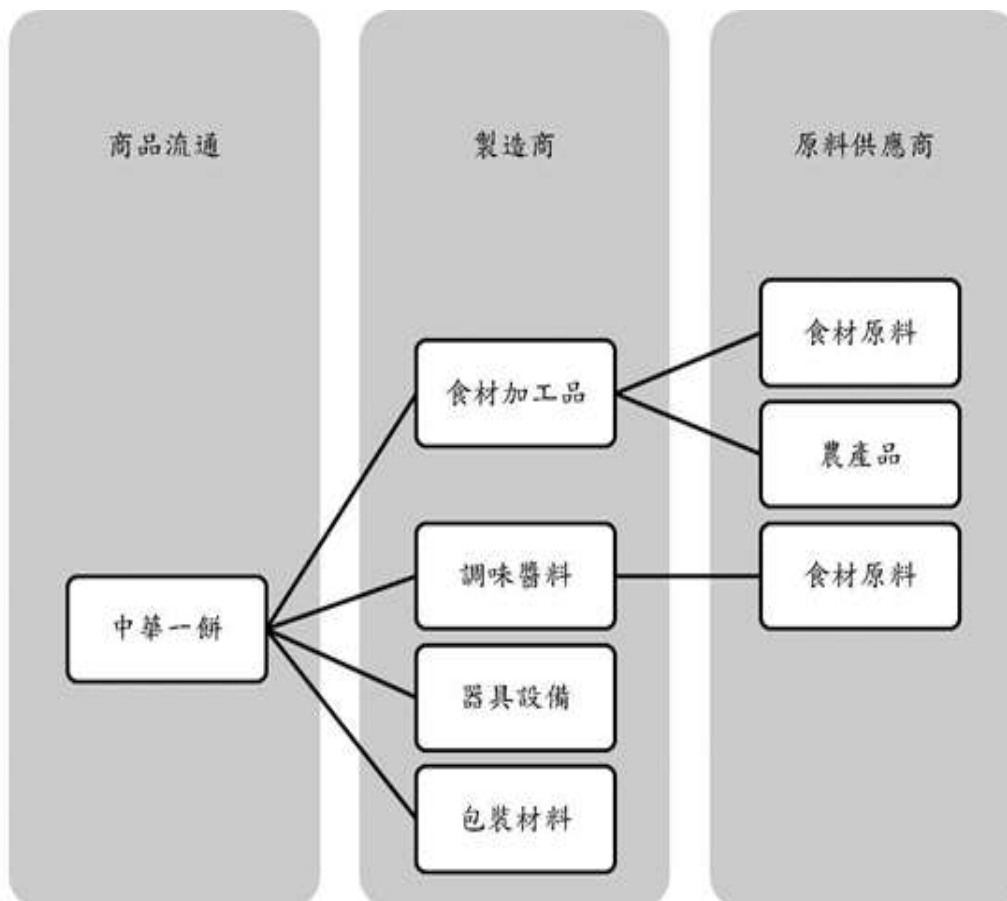


圖 3-1 營運模式現況圖

資料來源：秉瀚公司

每日食材需求量，乃是由總部彙整各門市所提出之需求訂單後，再與上游供應商電話要求報價，並透過議價程序完成訂單；若食材因門市活動缺料而有緊急需求時，則以不定時緊急向上游供應商下單補貨方式處理；上游供應商交貨皆配送至中央廚房，付款以月結及現金支付處理。而在公司物流方面，中央廚房每日完成食材加工作業後，立即由自有物流系統配送至門市。

## (二)服務概念

臺灣在國民所得漸漸上升及文化觀念轉變後，外食族群明顯增加，且臺灣每年的午餐市場營業額略高於晚餐，其中大都會地區的營業狀況又高於其他鄉鎮，顯見大臺北地區的市場有其發展之處；但餐飲業進入門檻低，如何能在激烈的外食市場中占有一席之地，確實也考驗著秉瀚公司的經營團隊。

### 1.產品力求多樣化，擺脫傳統潤餅態樣

傳統街邊或夜市常見販售潤餅的內容及模式，均只有單一且固定的配料及醬料，並沒有太多口味及內容物可以選擇，但秉瀚公司跳脫傳統經營方法，在傳統的滷肉、高麗菜絲...等素材之外，增加了類似點心類之鮮蝦口味、炸雞口味、鱈魚捲口味...等多樣性潤餅產品，大大提升潤餅的口感與新鮮感；而在製作上，更力求依循標準作業流程來確保食材鮮度，並強化乾淨衛生的店面形象，藉以擺脫街邊小吃環境衛生不佳的印象。

### 2.永續經營概念深耕

秉瀚公司提供消費者多種的價位與不同的場合需求，從設立中央廚房起，一連串的追求顧客滿意的經營理念的作法不曾間斷，從產品研發、營養師調配、衛生管理等工作，在在都顯示永續經營的想法，秉瀚公司要做的是長遠的良心食品企業。

### 3.口味創新化

除了傳統口味的潤餅之外，經由企業內部的營養師持續研發新口味的潤餅，並期望未來透過電子資料庫系統的開發使用，而研發出符合能滿足各類型消費者喜好的新口味，除符合國內的餐飲市場需求外，更可透過成功經驗複製到海外市場（如：馬來西亞、中國大陸...等），成為獨一無二的「華餅」專家。

### 4.服務專業化

秉瀚公司的工作團隊，秉持著品質至上的理念，呈現給消費者獨特的口味，製作過程均經由專業的品管人員，維持每一分潤餅的口味與份量，且製作區的人員均著整齊乾淨的服裝，以帶給消費者安心、專業的感受；因員工是餐飲業最為重要的資產，為了要留住員工，除加強員工訓練來提升服務水準外，並規劃了比擬大型連鎖企業的員工福利制度，包括三節獎金、國內外員工旅遊、保障每年 14 個月薪資、年終獎金等，以降低基層人員的流失率，進而提升整體人員素質，穩定企業服務品質。

### (三)顧客介面

秉瀚公司強調以新鮮、營養、優質的商品做為訴求，所有產品均於門市手工現點現做，並提供內用及外送的服務：

#### 1.門市均集中大都會區，交通便利

一間餐飲業的門市興衰受到交通、商圈、人潮、地緣關係...等影響甚大，秉瀚公司的所有門市均在交通便利的大臺北地區，轄內更有許多的商業大樓、住宅區等；對消費者而言，不論搭乘公車、捷運、自行騎車或開車，均相當便利，足以提供消費者便捷的取餐服務。

## 2.平價優質的餐食服務

在消費者意識抬頭的現今，消費行為及主觀意識也較為強烈，消費者會評估產品價值與價格的關聯度；加上餐飲業者良性競爭之下，不論是用餐環境、餐食品質、價位、衛生條件...等，均會被放大檢視，使得消費者對其用餐環境愈來愈講究。秉瀚公司的所有門市，均依此趨勢而規劃為寬敞且乾淨的環境空間，以期使來到店內用餐的顧客都能享受到平價美味的餐飲。

## 3.促銷活動回饋在地顧客

秉瀚公司的網頁上可以不定期的看到一些產品優惠訊息，且除了會議餐食的優惠價之外，另外還規劃了套餐組合的優惠價格，讓享用潤餅的消費者可以有更多的選擇；此外，凡加入網路會員的使用者，還可從網路上下載或使用電子優惠券，藉以吸引更多廣大的年輕族群。

### (四)服務傳遞系統

在秉瀚公司的服務傳遞方面，已漸漸朝向連鎖化經營模式，由總部統一統一採購、進出貨及配送，以下為服務傳遞系統之項目彙整：

#### 1.統一採購降低成本

秉瀚公司擁有 10 多家門市，並長期與上游食材供應商合作；長期共同採購食材的好處，除了可以發揮議價能力之外，最主要的是長期合作所累積的互信、互利基礎，使秉瀚公司可要求配合的上游廠商按照公司所提供的規格供應新鮮食材，讓食材原料品質獲得保障，確保送到消費者手上的產品均是最新鮮可口的美食。

## 2.自有物流車隊即時掌控

中央廚房每日完成食材加工作業後，立即由自有的物流車隊配送至申請補貨之門市，配送頻率採二日一配的方式，不僅可以即時掌握自有車隊的位置狀況，並可避免委外運輸車隊配送多家企業食材所造成的品質不確定性。

## 3.基礎企業資源系統導入

傳統攤車叫賣經營方式已不復見，秉瀚公司已導入 ERP (Enterprise Resource Planning, 企業資源規劃系統) 作業系統，並串聯各門市 POS (Point of sale, 銷售點系統) 系統以進行日常銷售及存貨管理，即時透過系統轉達廠務處進行相關補貨或採購系統作業，各門市人員也均已熟悉系統操作。

## 4.現點現做各式餐點

潤餅好吃的祕訣來自餅皮，在店內用餐除了可以享受現做餐點的服務外，再加上舒適的用餐環境及服務人員親切的服務品質，讓消費者得以享受平價又優質的美食饗宴，並可感受製作過程的用心。

## 5.搶食公司會議餐食市場

秉瀚公司強調的是食材的新鮮與現做餐食的感動服務，而有別於強調大量製作與過於精緻化的西式速食市場，頗為符合現代人輕食健康、少油少鹽的健康飲食風氣；另因多數門市所在地區為商業及住辦混合區，故能吸引及開發許多不同客群，其產品尤為上班族群喜愛，成為其午餐或是下午開會時的午茶會議點心的選擇之一。下圖為秉瀚公司服務傳遞系統示意圖：



圖 3-2 與上下游業者及顧客之服務傳遞系統示意圖

資料來源：秉瀚公司

## 二、導入新科技

服務業科技化及國際化已成為服務業發展的重要項目，而科技化發展又是餐飲服務業是否能穩固基石的重要里程碑。然則，一般產業規模及結構均較小的餐飲業者，其科技化應用能力常明顯不及較大型的國際餐飲集團，且其應用範圍亦通常不夠全面；再則，亦常因為員工或相關單位間對於系統化的資訊接受程度不足，致最終無法發揮應用效益。也因此，秉瀚公司積極運用資通訊科技來發展創新服務模式以開拓另一新局的壯志，益加值得稱許。以下即就其主要應用範圍予以說明：

### (一)鮮食銷售科技化

消費者可透過整合 LBS (Location-Based Service, 適地性服務) 功能的「中華一餅 App」進行訂餐作業，除可於距離最近的門市取貨外，亦可透過該 App

的外送餐點的訂購功能，要求其將餐點送到指定位置。最特別的是，該 App 可與指定門市內的 POS 系統連線，由系統自動計算並回報製作餐點時的等待時間，即時通知消費者是否需要等待；此外，還能夠通知門市人員接受訂單，並能透過後臺的系統程式計算出建議的製作餐點順序，讓門市人員能夠更精確、有規劃地製作餐點。

## (二)顧客關係管理

因智慧型手機日漸普及，幾乎人手一機且具備 3G 行動上網功能（未來將更邁入 4G 化），只要加入「中華一餅 App」的行動會員後，就可收到由系統自動發送的各种好康資訊（如：優惠券、門市活動、最新消息...等）；此外，還可以搭配後臺會員資料庫之紅利積點功能，提供消費者累積贈點的行銷服務，除了可藉此保持與消費者良好的互動之外，並能刺激持續回購率，降低傳統行銷簡訊費用或昂貴之媒體管道成本。

## (三)客製化訂單服務

「中華一餅 App」具備菜單客製化功能，消費者可自由地規劃個人化的菜單，針對食材的增減、醬料的喜好等，以選單的方式予以調整，以滿足消費者的個人喜好。此外，這些個人化消費習性也會自動記錄於下一次的消費清單內，以便消費者於日後消費時可以節省訂單輸入時間，而使點餐作業更為便捷。

## (四)資料分析建檔、隨時調整營運模式

秉瀚公司除了導入 POS 系統及 ERP 系統外，更藉 App 的導入應用而得以更加掌握關鍵消費者資訊，將這些資料蒐集並予分析後，即可依據資料庫的歷史訂單、暢銷、滯銷商品...等分析做為調整商品品項的依據，並且能依據

消費者點餐的喜好程度分析食材的需求量，而適時調整進貨數量。藉由各項資通訊技術的導入應用，使秉瀚公司可以更精準地掌握消費者需求，進而調整與改善營運體質、增進作業效能及研發更符合消費者喜好的新產品，有助於企業永續經營目標的實踐。

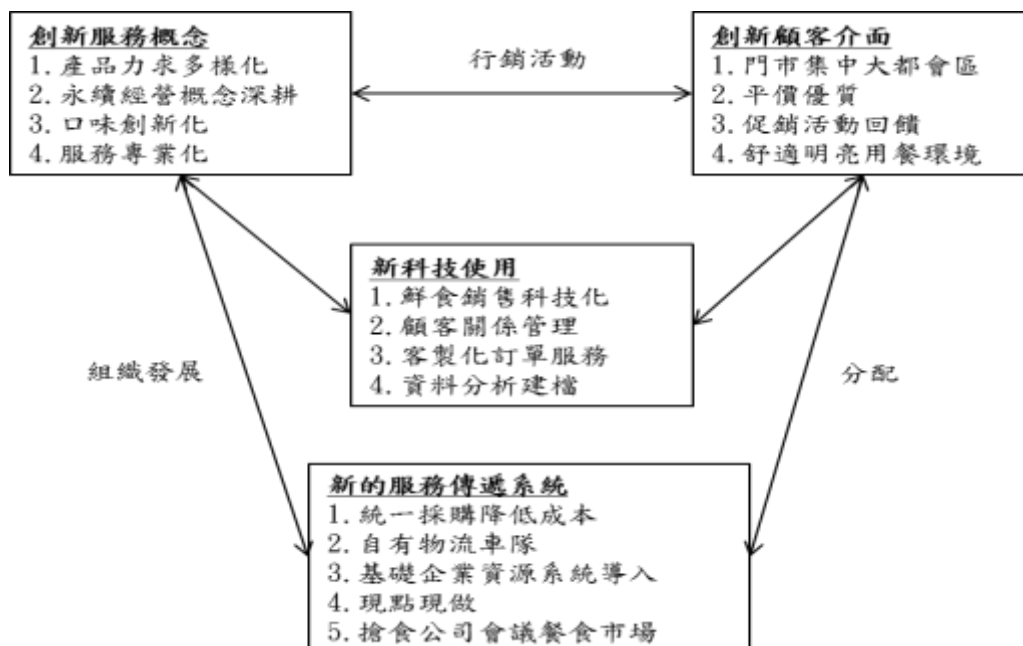


圖 3-3 秉瀚公司未來服務創新構面圖

資料來源：本研究整理自服務創新四構面模型及 Rob Bilderbeek, PimDeHertog 等人著作

### 三、競爭力分析

有關秉瀚公司的競爭力分析，以 SWOT 分析、TWOS 分析、五力分析 (Michael Porter's Five Forces Model) 與 PEST 分析等分別闡釋於后：

#### (一)SWOT 分析

表 3-1 SWOT 分析表

優勢 (Strength)	劣勢 (Weakness)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 國內潤餅外送第一品牌，年銷售量高達 100 萬捲以上。</li> <li>2. 獨占雙北市地區市場，目前在雙北市擁有 12 家直營門市。</li> <li>3. 擁自有中央廚房及物流配送，以確保食材新鮮、衛生及品質。</li> <li>4. 藉由多年建立標準化及科技化作業，將有利於經營模式拓展其他市場。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 品牌知名度仍不高，且店數不足，服務範圍僅限雙北市部份地區。</li> <li>2. 外送服務為提供新鮮食材，潤餅均現場手工製作，外送訂餐須提前一日預訂，無法滿足所有消費者需求。</li> <li>3. 強調永續經營，商品開發成本高，規模經濟尚不足，造成資本回收慢。</li> <li>4. 手工作業比率高，出餐及排單與食材控管虛耗大量人力。</li> </ol>
機會 (Opportunity)	威脅 (Threat)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 現代人為節省時間，普遍習慣購買現成的餐點，在家中開伙的愈來愈少，外食比例高。</li> <li>2. 聘請食品專家調製營養配方，以創新口味及服務，並訴求鮮美與健康，突破傳統潤餅的銷售限制，在現今講求外食營養均衡下，可開發新商機。</li> <li>3. 臺灣美食已成功吸引外籍旅客來臺觀光要素之一，有助於產業朝海外市場發展。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 國內景氣不明，如物料價格上漲造成的進貨成本壓力，將對經營產生影響。</li> </ol>

資料來源：秉瀚公司

依據上述 SWOT 分析，針對優劣勢、機會、威脅等項目分析，並提出推測之因應對策建議，並整理 TWOS 分析如下表：

表 3-2 TWOS 分析表

SO (優勢&機會)	WO (劣勢&機會)
<p>1.可區隔為中式速食第一品牌，有別於肯德基、麥當勞的西式食品油炸、高熱量的刻板印象，主打中式傳統健康輕食，強調健康、養生餐點供應。</p> <p>2.可針對北部地區、商圈或生活特色區域開發早、午、晚餐特色菜單，與西式速食店所販售之漢堡、炸雞區隔。</p>	<p>1.因現場製作需耗時耗力，可思考將食材分開販售，例如潤餅皮、簡易食材包、醬料包等零售，提供顧客另一種回家DIY 製作美味潤餅的選擇，並可減少不願現場等待之顧客時間。</p> <p>2.預訂商品之等待時間可透過相關訂購App 或是引流至網路訂購，並設定可送達時間，逾時並可致贈折價券相關優惠，增加顧客訂購意願。</p>
ST (優勢&威脅)	WT (劣勢&威脅)
<p>1.可不斷開發創新商品，維持原有天然健康訴求，避免進入削價市場。</p> <p>2.不定期提供產品優惠，如可進入上班族中午外食市場之團購、合購網站，或是開發附近公司行號福委會福利品代購、會議餐等，開拓另一市場來源。</p>	<p>1.可透過社群、口碑行銷、相關美食媒體、異業結盟、網站拉抬人氣，塑造自身品牌形象，並持續研究開發新產品線，補足單一產品廣度不足現象。</p> <p>2.可設定特定的季節性商品菜單，如當季較多且較便宜的食材可大量採購進貨，壓低成本。</p>

資料來源：本研究整理

(二)五力分析

表 3-3 五力分析表

與現有廠商的競爭	現有競爭者為麥當勞、肯德基及分散在各傳統菜市場（或夜市）的潤餅攤販，然而秉瀚公司經營模式強調食材新鮮與優良品質，並採現做現賣，且不斷研發創新口味產品，來與現有競爭者產生差異。
消費者的議價能力	秉瀚公司創意潤餅，全年全天候供應，商品以各式食材研發各種創意口味，與傳統潤餅產生差異，目前商品平均毛利達六成以上，新品開發週期為每季二次，以確保競爭力，然國內景氣不明，外食業者（含中、西式）競爭激烈，業者有降價促銷壓力。
供應商的議價能力	目前產品採百分百自製率，為確保食材新鮮及品質，與國內優質供應商配合，採用嚴選新鮮蔬果及上等 CAS 優良肉品，精心挑選後經過多道過濾、清洗、處理流程，在運送、保存、製作上皆依循著標準作業程序，使食材得以保持新鮮並符合衛生標準，故在議價能力上以增加關聯食材的採購量，來增加採購上的議價能力。
與新進入者的競爭	採先直營後加盟做為市占率策略，並堅持品牌經營，創造中華一餅品牌知名度，加上已建立標準化及科技化作業，藉此提高進入門檻。
替代品的威脅	潤餅因為可作為主食，同時亦可作為點心，可能替代品為各式中西式速食品，故秉瀚公司不斷研發新口味產品，創造潤餅各種系列化產品，以涵蓋老，中，青，少消費群，藉此與替代品產生差異。

資料來源：秉瀚公司

綜觀上述分析，秉瀚公司現有競爭者不僅眾多，且面臨的是國際大型連鎖餐飲業者麥當勞、肯德基...等業者，雖採用現做現賣以及強調健康、天然的輕食料理手法，但採購成本高漲，外送訂餐業務又占了企業營業額的近八成左右，雖有其他潤餅業者較難以模仿的經營模式，但「潤餅」的被替代率高，在臺灣美食文化的多樣性影響下，並不能作為「唯一」產品差異化的經營策略。

(三)可行性分析

表 3-4 PEST 分析表

P (政治)	E (經濟)
<p>目前政府大力推行三業四化政策，服務業科技化及國際化的輔導及資源將會逐漸增多，並且鼓勵業者結合ICT技術應用於觀光服務產業，強化業者國際化經營能力，提升餐飲服務業品質，提高其產業附加價值。</p>	<p>在物價持續高漲、高油價及高電價但薪資水平卻停滯不前的時代，庶民經濟、銅板美食...等議題將會持續發酵，對餐飲業切入點將是一大利多。</p>
S (社會)	T (技術)
<p>潤餅是臺閩兩地之傳統節慶美食，應強化其形象及改變社會傳統印象，並可搭配時事、議題、文創等概念結合產品行銷策略，才能逐漸擺脫過往街邊小吃格局過小之刻板印象。</p>	<p>目前臺灣ICT技術相當成熟，無論是行動商務、社群行銷、網站行銷、資料庫應用等方面的技術，目前皆有成功應用之範例。</p>

資料來源：本研究整理

#### 四、關鍵要素與契機

近年來許多的連鎖加盟產業成功西進中國大陸市場，也拜近幾十年來政府資源、企業投入之賜，臺灣的連鎖餐飲產業已在整體的國際連鎖餐飲市場占有一席之地，以下歸納整理未來秉瀚公司的商機與契機。

##### (一)行動網路使用日趨成熟

因行動通訊網路技術成熟，且行動裝置及軟體應用為生活帶來極大的轉變，讓消費者能透過隨身的智慧型手機隨時經由網路查詢及購買相關產品與服務；另近期行動支付或第三方支付之應用環境已漸趨成熟，政府也採取開放態度，因而已有幾家國內金融業者先行試辦，預料後續將會吸引更多系統軟體業者及金融業者投入相關應用服務的研發，而使行動服務之應用內容更為多元化及完整化。

##### (二)持續研發新產品、塑造品牌價值

雖傳統的街邊小吃「潤餅」內容物均為一成不變的菜色，但消費者接受度頗高，對於平價的商品反倒不會要求太多；相較於中華一餅的較高單價策略，且替代性競爭對手也曾推出類似產品（如：肯德基墨西哥捲餅套餐），故秉瀚公司應持續開發新商品以讓消費者擁有更多選擇之外，還要再強化服務品質，塑造出「華餅」專賣店的形象。

##### (三)不只是賣潤餅、而是賣「中華文化」

文化創意喊的不僅是口號，更不會是產品本身，而是如何將傳統的街邊餐食文化轉化為品牌的精神，進而賦予品牌生命。例如春水堂賣的不只是「茶」，而是賣「茶文化價值」；王品臺塑牛排賣的不只是「牛排餐」，而是告訴你一頭牛僅能製作 6 客王品牛排，以及他們龜毛的餐桌服務堅持等。保留

文化是相當重要的，並不全然是商業行為，秉瀚公司應可形塑潤餅的多方文化，如：不同吃法的文化、各年齡階層食用的文化、不同送禮的文化...等，多方面的運用創新化復古的概念，並將這些概念藉由資通訊技術而與消費者進行更密切的互動。

#### (四)新事業經營方法

國內連鎖加盟產業蓬勃發展，根據臺灣連鎖暨加盟協會公布的「2013 年臺灣地區連鎖體系普查」結果指出：2013 年臺灣地區連鎖總部家數突破 2,000 大關，達 2,264 家，年增率為 17%，連鎖總店數更達 98,399 店、年增率為 9.2%；若是以人口比例與國土面積換算之下，臺灣可說是全球連鎖加盟總部密度最高的地區。秉瀚公司目前尚以「直營連鎖」為主要經營型態，目的是為了確保品質與招牌形象；但就經營策略、資金募集、通路拓展各方面來看，改採「加盟連鎖」的經營型態，亦是一項可行的發展策略；且若是志同道合的加盟夥伴大力協助，反而能夠產生反饋效益，進而強化其產品研發、人才培育、技術創新...等相關能量。故「加盟連鎖」的經營型態並非不好，只要有完善的加盟授權辦法及管理健全的加盟總部，就能夠大幅降低經營風險，協助企業永續發展。

## 肆、問題與討論

### 一、經營策略：

#### (一)題目：

- 1.本個案秉瀚公司將攤販轉換為傳統小吃「潤餅」店面經營，並定位為正餐，其所涉及的「市場分析」與決策為何？
- 2.如當成正餐（早午晚餐），如何教育消費者接受其為正餐？

#### 【補充說明】

秉瀚公司將攤販轉換為傳統小吃「潤餅」店面經營，並定位為正餐，對其餐飲門店商圈管理策略、經營概念及客戶均須有很大的改變，才足以因應。以本個案為例，建議以「STP分析」【S為「市場區隔」(Segmentation)、T為「市場選擇」(Market Targeting)，P為「市場定位」(Positioning)】探討，並從個案公司實際訪談及關鍵人物訪談紀錄發現該公司負責人的經營理念與決策。

據該公司統計，秉瀚公司之「潤餅」已為各單位開會點心的一種選擇，惟仍須教育消費者接受其為正餐（如：早、午、晚餐），可從「消費者購買行為」(consumer buying behavior) 分析探討之。

一般而言，消費者行為會受到其個人因素、文化、社會、心理等因素所影響而產生不同的行為模式，即消費者行為離不開個人特性的影響，像是年齡、職業、經濟狀況、生活方式、個性以及自我概念等，其他個人的因素還包括動機、知覺、學習、性格及態度等；消費者購買行為也受到諸如參考群體、家庭、社會角色與地位等一系列的社會因素影響；另，外在環境中相關的刺激或是企業的經營手法也會對於消費行為有直接或間接的影響。

(二)題目：傳統餐飲業之經營型態以「內用」為主，本個案秉瀚公司現以「外送」、「外帶」為主要的營收來源，如要展店提升「內用」之營收比率，請評估是否恰當？

**【補充說明】**

研究報告指出：因社會環境變遷，日本與韓國已大幅發展外送業務（許倩棧，2013）。新聞報導：美國線上訂餐外送平臺 GrubHub Seamless 與英國訂餐網站 JUST EAT，營業額逐年增長，且均掛牌上市；有業者指出：「現在人很懶，不知道怎麼下廚，但手中都有平板電腦。」（曾翌萍，2014）。但建置外送服務的人力及物流配送均需鉅額成本，除非已具規模經濟，一般餐飲業者尚不考慮提供外送服務。

傳統餐飲業以「內用」為主，本個案秉瀚公司以外送、外帶為主，但資料又顯示，外送、外帶可能已成為趨勢，故本個案秉瀚公司是否需要展店提升「內用」之營收比率，值得討論。

(三)題目：執行長：「早在“潤品屋”的時代就常有人詢問加盟事宜，其中不乏來自中國大陸、東南亞等地的邀約駐點，但我們始終沒有開放經營權，原因無它，只因我們自問：以現在的經營素質，我們對得起投資人、對得起客戶嗎？」，請評估與說明秉瀚公司可開放加盟的條件為何？

**【補充說明】**

近年來，連鎖加盟產業在臺灣蓬勃發展，不僅改變了國內商業、服務業的經營型態，已成為現代商業經營的主要模式，而且隨著流通業國際化，優秀連鎖品牌相繼在海外發展成功。

目前臺灣連鎖業發展面臨的問題，據經濟部商業司統計，加盟連鎖店的創業成功率約六成，而一般創業成功率是三至四成。當然，除加盟者本身的條件（店址和商圈的選定等）與努力外，加盟總部的管理能力尤為重要，包括：新產品研發、促銷能力、完善訓練體系、健全的財務結構；故可依前述管理能力檢視秉瀚公司所具備的條件是否已臻成熟，而作出可否開放加盟之策略性決斷。

## 二、引進科技技術

(一)題目：本個案秉瀚公司引進科技技術，對該企業營運模式的衝擊與其因應之道？

### 【補充說明】

資訊系統的引進與實施，可視為一種組織變革過程 (Davis,1985)，對組織而言，資訊系統的引進，會對原有組織造成相當大的衝擊。資訊系統的實施，乃是將一系統引進組織使其與組織作業結合的一個持續過程 (Davis and Olson, 1985)。Leavitt 更進一步以較整體的角度來看組織變革，提出 4 個組織相互關連的組織元素（任務、技術、人員、結構）及期間的互動，來說明變革的產生過程，Davis and Olson (1985) 在其模式上加上「組織文化」，構成一個新的組織變革模式。

探討引進科技技術，對該企業營運模式的衝擊與因應之道，與整合服務價值鏈上之往來合作企業，共同發展可強化參與夥伴業者經營管理成效並提升上、下游往來業者之商品配銷及顧客服務能力等之商業服務生態系統，藉以提升經營效能、擴大市場範圍或提升顧客貢獻度等功能與成效。

就本個案為例，以「組織變革」、「新科技導入」為主軸，了解、導入變革的決策過程，思考如何在組織變革中有效地化解阻力，降低衝擊，以達成變革的目標。

(二)題目：本個案秉瀚公司引進科技技術後，如何整合服務價值鏈上之往來合作企業，共同發展可強化參與夥伴業者經營管理成效，並提升上、下游往來業者之商品配銷及顧客服務能力等之商業服務生態系統，藉以提升經營效能、擴大市場範圍或提升顧客貢獻度等？

#### 【補充說明】

本個案秉瀚公司以「發展鮮食創新競爭模式」、「推升企業規模經濟」、「提高平均客單價」及「美食國際化異國風口味」為目的，期以行動訂餐服務及個人化客製菜單服務，提供消費者（會員）創新的服務體驗，藉以帶動營運成長；並且分析各環節所需之科技服務後，導入雲端服務及 App 應用服務，藉以將消費者的喜愛及動向予以數據化及加以蒐集、分析，藉以做為發展異國風口味新商品及調整行銷或服務模式之依據。

而該公司已有 ERP 系統及 POS 系統，具備銷售回饋、進銷存、財務及人事管理的資訊應用能力；故其導入之 App 之目的，著重於行動訂餐服務，以回饋後端中央廚房食材補貨規劃及供應鏈管理，將各銷售平臺及資料處理系統「予以串聯服務」，以產生即時分析的效益；並藉由智慧型手機特性，可推動各種行銷方案，並依據會員回饋建立分析資料庫以發展新口味產品。

以本個案為例，建議可以「五力分析模式」（新加入者的威脅、替代性產品或勞務的威脅、購買者的議價力量、供應商的議價能力、現有廠商的競爭強度）探討分析秉瀚公司引進科技技術後的變化。另，亦可就營運模式、服務流程、行銷模式、服務介面、產品或服務、市場開發等面向，探討引進科技技術之價值。

## 指導

鐘嘉德 國立臺灣大學電機工程學系 教授

## 工作團隊

馬裕豐 聖約翰科技大學企業管理系 助理教授

## 訪談對象

秉瀚食品股份有限公司

謝忠達 執行長

顏文祥 協理

## 參考文獻

- 1.從「寒食」到「涵食」，捲動潤餅新食代－中華一餅，SOHO 品牌邦  
<http://blog.soho.com.tw/?p=4745>
- 2.85 度 C 官方網站，<http://www.85cafe.com/index.php>
- 3.Bilderbeek, R., Hertog, P. D., Marklund, G., & Miles, I. , 1998 , Services in innovation: Knowledge intensive business services ( KIBS ) as co-producers of innovation.
- 4.DIGITIMES ， 2013 ， 整合型服務業 I ( 住宿餐飲業 ) ，  
[http://www.digitimes.com.tw/seminar/does\\_20130930/pdf-b/12\\_Integrated%20Service%20Industry%20I%20\\_C.pdf](http://www.digitimes.com.tw/seminar/does_20130930/pdf-b/12_Integrated%20Service%20Industry%20I%20_C.pdf)
- 5.DIGITIMES ， 2013 ， 餐飲服務產業 ，  
DIGITIMES 。 [http://www.digitimes.com.tw/seminar/does\\_20130930/pdf-b/09\\_Food%20and%20Beverage%20Industry%20in%20Taiwan\\_C.pdf](http://www.digitimes.com.tw/seminar/does_20130930/pdf-b/09_Food%20and%20Beverage%20Industry%20in%20Taiwan_C.pdf)
- 6.八方雲集官網，[http://www.8way.com.tw/index\\_down.php?sele=hstyle&hstyle=30](http://www.8way.com.tw/index_down.php?sele=hstyle&hstyle=30)
- 7.大娘羹大王官網，<http://dania.tw/about.html>
- 8.中時電子報，2013，從餐廳評選洞悉國際餐飲趨勢（2013 年 10 月 28）。  
<http://www.chinatimes.com/newspapers/20131028000125-260210>
- 9.中商情報網，2014，2014 中國餐飲行業發展格局分析（2014 年 7 月 1 日）。  
<http://www.askci.com/news/201407/01/0115315941390.shtml>
- 10.中華一餅官方網站，<http://www.chinabing.net/>
- 11.中華民國全國商業總會，2013，產業建言書
- 12.中華民國對外貿易發展協會，臺灣外食文化—餐飲業的幕後推手，2013/05/20。  
[http://www.taiwanhoreca.com.tw/zh\\_TW/industry/news/info.html?id=BEB278F120789AF0](http://www.taiwanhoreca.com.tw/zh_TW/industry/news/info.html?id=BEB278F120789AF0)
- 13.台北市電腦商業同業公會，2011，優化商業標竿教學個案，經濟部商業司 100 年度  
優化商業創新與網絡發展計畫
- 14.臺灣連鎖加盟促進協會，2013，臺灣連鎖加盟產業特輯
- 15.臺灣連鎖加盟促進協會，2013，臺灣連鎖品牌年鑑
- 16.臺灣連鎖加盟促進協會，2014，臺灣連鎖加盟產業特輯
- 17.臺灣趨勢研究公司，餐飲業發展趨勢，TTR 臺灣趨勢研究報告，2014/10。

[http://www.twtrend.com/upload/shares/a\\_14152452710.pdf](http://www.twtrend.com/upload/shares/a_14152452710.pdf)

18. 吳錦珠，《鬚鬚張大學》緒言：過去的五十未來的五十-聯合文學-udn 城市，2010，  
<http://city.udn.com/78/4052386#ixzz3Jn5c21uz>
19. 林美鳳、吳琮璫、吳青松，資訊科技投資與企業績效之關係—從企業生命週期論析，  
資訊管理學報第十五卷第二期：第 155-182 頁，2008。
20. 林莘屏等，茶飲連鎖店長工作職能之研究-以 85 度 C 為例
21. 秉瀚食品股份有限公司，2014，中華一餅虛實通路智慧餐飲服務計畫，經濟部商業  
司 103 年度商業服務價值提升計畫
22. 洪雅齡，連鎖加盟服務業嶄新的發展趨勢，2014/07/24，  
<http://210.241.128.119/CH/bizsearchdetail/82174/I?keyword0=%E9%80%A3%E9%8E%96%E5%8A%A0%E7%9B%9F>
23. 財團法人食の安全，2014，安心財團付屬機關外食產業綜合調查研究センター 2014  
年 1 月。
24. 財團法人商業發展研究院，2011，100 年商業服務年鑑。  
<http://mymkc.com/articles/contents.aspx?ArticleID=21769>
25. 商業發展研究院，2013，商業服務業年鑑
26. 康智強，2011，陸客觀光旺 帶動餐飲旺，2011 年版 TOP5000 企業產業觀察與前瞻  
- 餐 飲 業。  
<http://www.credit.com.tw/hAppiness/img/%E9%A4%90%E9%A3%B2%E6%A5%AD.pdf>
27. 張婉瑤，2014，餐飲業成長力道大 不容小覷，中華徵信所  
<http://www.credit.com.tw/creditonline/Epaper/IndustrialSubjectContent.aspx?sn=50&unit=25>
28. 曹素維，2013，餐飲業導入科技化服務之關鍵成功因素研究，臺北科技大學管理學  
院經營管理 EMBA 專班。
29. 許倩棧，2013，餐飲業之經營現況與未來趨勢，商業發展研究院。
30. 陳浩誼，2012，日本餐飲業現狀與趨勢，  
<http://mymkc.com/group/groupactivities.aspx?ActivityID=71>
31. 貿協駐紐約辦事處，2014 年美國餐飲業趨勢，2013 年 11 月 18 日。  
<http://www.taiwantrade.com.tw/CH/bizsearchdetail/7321125>

32. 黃馨儀，餐飲跨界風 鹹甜不忌就是要搶客，蘋果日報。  
<http://www.Appledaily.com.tw/realtimenews/article/new/20140712/432185/>
33. 經濟部商業司，商業服務價值提升計畫，台北市電腦商業同業公會執行  
[http://gcis.nat.gov.tw/ecpp/index.php?doc=web\\_doc&cid=guide](http://gcis.nat.gov.tw/ecpp/index.php?doc=web_doc&cid=guide)
34. 經濟部統計處，2014，《批發、零售及餐飲動態統計月報（103 年 08 月）》，臺北：經濟部統計處。
35. 蒼弘慈、王玉樹，食安風暴 連鎖加盟店恐關 2 成，中國時報，2014 年 11 月 22 日。  
<http://www.chinatimes.com/newspapers/20141122000545-260110>
36. 鄭琪芳，2014，自由時報，2014/10/31。  
<http://news.ltn.com.tw/news/business/breakingnews/1145245>
37. 鍾靜如，邁向成功之路-企業國際化品牌經營策略剖析(以 85 度 C 為例)
38. 韓良露，2008，春時基因－閩南潤餅的文化符號，第二屆春天潤餅文化節，2008  
<http://www.southvillage.com.tw/popia/index007.html>
39. 鬍鬚張官網，<http://www.fm5c.com.tw/>