

臺灣連鎖餐飲加盟品牌策略建構之商業模式研究

劉晉彰^{1*}

郭中麟²

^{1*}建國科技大學創意生活應用設計研究所 助理教授

²建國科技大學創意生活應用設計研究所 研究生

摘 要

臺灣連鎖餐飲加盟品牌一直以來都被大眾認定為，進入連鎖品牌經營模式之中的最低門檻，這也是許多創業及轉業者優先考慮之產業。本研究動機在於探究趨使飽和的餐飲連鎖市場，要立足與開創全新的歷程並非容易的事。事實上，連鎖加盟體系中的策略，除了加盟總部之外，另一個構成要素即為「加盟者」，若沒有加盟者的加入，則無法構成一個完整之連鎖體系，且加盟者的表現對於整個連鎖體系之營運成效影響是值得探討。其次，探討連鎖總部在面對現今的創業環境，對於眾多想以創業加盟潛在加盟者，事前做好加盟的評選已成為重要的課題。有鑑於此，本研究將針對連鎖餐飲加盟產業進行研究與分析，欲瞭解連鎖餐飲加盟產業中，連鎖餐飲加盟產業現況與歷程之分析。而本研究是透過文獻分析法及觀察法，將文獻資料整理並做剖析，加上觀察法與訪談法取得一手資料，來探討連鎖餐飲品牌加盟策略之建構商業模式的未來趨勢。除此之外，探討連鎖餐飲加盟品牌之產業國際化的價值，與連鎖餐飲經營模式之目的、優勢之間的關係影響，皆為本研究之目的。基於前述，本研究結論將以臺灣餐飲連鎖加盟體系為研究對象，探討連鎖餐飲品牌加盟策略之商業模式建構，與關鍵成功因素的影響程度有何影響，且連鎖餐飲系統商業模式思維之品牌權益價值對上述經營績效的影響程度為何，這都是本研究分析探討之重點。

關鍵詞：連鎖餐飲加盟、品牌策略行銷、商業模式

*聯繫作者: 建國科技大學創意生活應用設計研究所，500 彰化市介壽北路 1 號。

Tel: +886-4-7111111 分機 2272

E-mail: andyliu1818@yahoo.com.tw



壹、前言

臺灣經濟發展轉變受到國際產業結構的影響之下，而在經濟與科技突飛猛進的環境中，社會多元化及消費者需求的多樣性外，服務產業已由工業發展轉為服務至上的行業。從國際經濟角度而言，在工商產業發展一度受阻之下，現階段便以服務業來帶動臺灣經濟成長、創造就業人數，其實是為了滿足多元服務的需求，服務業在種類上更是琳瑯滿目，其中，又以「連鎖店」最具國際發展特色。顯然，全球產業趨勢變化、競爭激烈，餐飲業之品牌形象策略與整合設計就固然重要。而品牌策略是為消費者而存在，消費者可以據日常生活上的大小消費來決策，然而，成功連鎖品牌的最大特徵就是擁有鮮明品牌形象與優質的策略來行銷。其實，為了達到成優質的行銷模式與境界，在日常行銷活動中，必須聚焦並保持一致性的策略面向，而有效的品牌管理可創造產品差異性並建立消費者對此產品購買行為。再者，連鎖餐飲經營服務業在其成長經營策略中，為求增加營業額及降低營運成本，透過增加營業據點的策略方式，是最直接且最有效的方式之一。

固然，擴充據點的選擇需要考慮的影響因素甚多，依靠經驗的選擇已無法滿足快速且大量的展店策略。換言之，各種選擇新服務據點的方法即在實際需求下，應運而生。其實，加盟（Franchising）之類別在歐、美、日等國家，標榜著創業或轉業成功率最高的一種最佳途徑，因為它是對一種經過試驗性、體驗性成功商業模式的複製行為，其次，據統計加盟之平均率與同業成功機率高達百分之九十以上之多，如今在臺灣由於沒有對加盟事業有著明確的規範，再者，即使是沒有成功獲利的示範店都可以推展成為加盟店，甚至是一個小攤子賣著胡椒餅或是雞蛋糕、紅豆餅、飲料店、滷味攤、小吃攤等等，都可以徵求加盟的機會，而且在餐車車體上就可以直接印製加盟專線，為消費者服務。此外，在加盟者獨立的心態下，很多人都想要自立門戶自行創業，這也造就臺灣加盟事業的蓬勃發展。

一、研究動機

本研究在文獻分析上發現，對於臺灣連鎖加盟企業之發展，以在民國73年麥當勞引進臺灣開始，就成為一個重要的起點，其後民國79年7-ELEVEN大力推廣委託加盟的概念之後，並推動連鎖加盟成為商業行為之創業主流，所以，根據臺灣連鎖暨加盟協會統計已有1,187個連鎖體系，79,794家商店數，展望未來仍有更多新的連鎖體系出現。也因如此，連鎖加盟體系中的成長，除了加盟總部外另一個構成要素即為「加盟者」，若沒有加盟者的加入，則無法構成一個完整之連鎖體系，且加盟者的表現對於整個連鎖體系之營運成效影響，因此連鎖總部在面對現今的創業環境，對於眾多想以創業加盟潛在加盟者，事前做好加盟者的評選成為重要的課題，這也是本研究分析之重點。誠如上述，本研究以連鎖餐飲品牌加盟策略之建構商業模式研究為探討主軸，為了瞭解創業者想法，藉以提供未來有意圖想創業的人相關建議。從本研究針對探討連鎖加盟品牌產業認知與發展、餐飲連鎖加盟產業現況...等，由於不同的個人背景及創業者對於人格特質之差異，甚至以品牌形象、服務品質間的關聯性因素都是本研究所想分析的問題。再者，對於是否與創業者績效有影響，或是加盟的動機是否會因為品牌形象、服務品質直接影響其績效，都在探討中一一整理。其次，連鎖餐飲加盟品牌產業之國際化的價值之問題也是直得探討的概念，不論是連鎖餐飲經營模式之目的與優勢、國際連鎖加盟技術延展，都是連鎖加盟品牌策略之成功商業模式中最須注意的問題，最後，連鎖餐飲加盟的品牌形象與消費者購買滿意之間的關係，是連鎖品牌行銷商業模式之關鍵因素。換句話說，本研究連鎖餐飲加盟商業行銷思維模式之品牌權益，皆為誘發本人進行此研究之動機所在的探討重點。

二、研究目的

近年來，除了統一超商、全家便利商店等零售通路商在中國大陸市場成功布局；餐飲業更是不乏成功搶進中國大陸市場的業者，包括85度C、王品集團、東元集團旗下的安心食品（摩斯漢堡）等。



未來，在兩岸政策加速服務貿易開放之後，臺灣批發零售與餐飲業者如何進一步在中國大陸市場擴大市占率，是臺灣連鎖服務業者目前面對的新課題¹。然而，在兩岸服務業加速相互投資之際，臺灣餐飲業勢必將更積極投資中國大陸市場。但是，臺灣餐飲業以中小企業為主，在前往廣大且變化快速的中國大陸市場布局時，必須採取求新求變、多品牌策略經營與加速展店以擴大經營規模的各種策略，才能成功拓展市場。

整體來看，臺灣零售商與餐飲業者在全球市場的布局，連鎖與品牌是兩大關鍵，未來，臺灣業者必須思考如何在連鎖品牌基本策略下，進一步優化自身的競爭力，更順利搶進龐大的全球市場。而以連鎖加盟體系而言，一個完整且營運健全之連鎖體系除了單方面的評估外，雙方合作的關係是否也是影響加盟者加盟績效之原因之一，Clarkin & Swavely (2006) 的研究中指出，研究證實合作關係在連鎖體系中扮演相當重要的角色，加盟總部與加盟者之間的關係對加盟績效產生影響。其合作關係對於即使加盟者各方面評估皆為良好，但加盟績效表現並非如預期之原因，是否起因於加盟總部與加盟者之間的合作關係都是值得研究。其實，再過去研究多將合作關係視為重要的影響因素，但尚未有研究證實加盟者人格特質、動機與績效中間是否仍有其他影響因子。

本研究將針對連鎖餐飲加盟產業進行研究探討，主要欲瞭解連鎖餐飲加盟產業中，連鎖餐飲加盟產業現況與連鎖餐飲加盟產業中加盟者選擇加盟創業之動機為何，並且探討連鎖加盟品牌產業認知與發展之內容及相互間之合作關係；除此之外，探討連鎖餐飲加盟產業品牌之產業國際化的價值，與連鎖餐飲經營模式之目的與優勢間的關係影響皆為本研究之目的。基於前述之研究動機，本研究將以臺灣連鎖加盟體系為研究對象，探討連鎖品

牌行銷商業模式之，關鍵因素的影響程度有何影響，且組織間關係連結對上述經營績效的影響程度為何。綜合以上所言，本研究主要目的如下：

- 一、 探討連鎖加盟品牌產業認知與發展之內容及相互間之關係。
- 二、 探討連鎖餐飲加盟產業現況，與連鎖餐飲加盟產業中加盟者選擇加盟創業動機為何。
- 三、 探討連鎖餐飲加盟產業品牌產業國際化的價值，與連鎖餐飲經營模式之目的與優勢之間的關係。
- 四、 探討連鎖餐飲品牌策略商業模式之關鍵因素的影響程度。
- 五、 探討連鎖餐飲系統商業行銷思維模式之品牌權益的未來發展。

三、研究方法

為達成本研究目的，本研究是透過文獻分析法及觀察法，整理文獻資料的蒐集與分析，在加上與個案互動取得一手資料，來探討連鎖加盟品牌產業認知與發展進行分析，進一步了解連鎖餐飲加盟產業現況優勢以及深入探討該產業對市場未來走向，以維持此未來的競爭優勢、願景以及面對問題的應變能力。另一項是透過觀察法，針對觀察連鎖餐飲加盟產業品牌之產業國際化的價值及發展分析，彙整市場相關連鎖餐飲品牌行銷商業模式之關鍵成功因素來進行證明研究，此設備的研究優勢及未來市場應用發展性。其觀察法是社會科學及行為科學領域中，最常用的研究方法之，亦是設計研究中最基本、最普遍的方法，但不是唯一方法。在訪查過程中除了觀察法之外，尚有訪談法，設計研究領域亦經常引用。而觀察法如同其他方法，有十分明顯的優點，亦有難以克服的侷限性。在設計研究中觀察法應用與其他方法配合使用，截長補短，相輔相成²。故本研究也透過此方法，取得相關研究資料。

¹ 劉麗惠，2013，Cover Story-台商西進再升級 4 大關鍵連鎖加盟十多品牌策略搶占零售餐飲大餅，10月，no.268，P17。

² 阮綠茵 (2010)，設計研究方法，台北縣土城市，全華圖書，P114。



貳、文獻探討

臺灣的連鎖餐飲加盟體系近年來競爭劇烈，其中連鎖加盟餐飲業無論從資本、技術、管理等方面，因進入門檻較容易，是連鎖加盟產業的進入的大宗。但是在國內各種連鎖加盟體系眾多與制度良莠不齊，加盟總部與加盟主間之關係連結，深深影響連鎖加盟事業的永續經營與發展，甚至於有何種關係連結對經營績效的影響程度，其次是對於加盟主於合約到期後再加盟意願的影響之強弱，可提供連鎖加盟體系之加盟總部及加盟主一些經營上之參考。換言之，在消費文化上連鎖加盟體系是可從整體社會形式結構，與生活習性的複雜變化加以深入探討。除此之外，本研究在文獻分析探討上，以連鎖加盟品牌產業認知與發展和餐飲連鎖加盟產業現況，是本研究探索連鎖餐飲加盟綜合觀察與剖析的過程，亦是本研究探討的重點。

一、連鎖加盟品牌產業認知與發展

美國是全球加盟連鎖經營的發源地。在二次大戰後，美國政府為輔導沒有一技之長、又沒有資金的退伍軍人就業，於是和企業界共同開創出授權加盟這種商業經營模式。由企業總部提供 **Kow-How**、商標使用權及經營指導，加盟主則付出技術報酬金，政府提供創業融資，以推動連鎖加盟快速蓬勃成長。就本研究分析來說，美國連鎖加盟業如今已是零售服務業的主力，從業人口約千萬人，涵蓋周邊產業，總計員工人數約一千八百萬人，在民間就業人口的占比約14%。而連鎖業生態在改變，市場供需結構在重組，這都將展現出新的結構時風貌，而在多角化、大型化及連鎖化企業大展長才的世紀，隨著資訊科技與網路典範的發展，本世紀的企業則將充分融入網際網路，嶄新的策略性經營資源結合機會，如雨後春筍般地湧現，國際供產銷連鎖化，成為銳不可當的經營典範。為了積極服務加盟的會員，除提供會員團體加盟連鎖店的實務新知外，也會提供專文簡介，提供會員團體如何循序漸進加入連鎖的行列。

1960年美國連鎖加盟協會（簡稱IFA）成立，這也是連鎖加盟業的萌芽期。到了2001年，根據該協會調查，全美已有七十六萬家以上的連鎖店，業

態無所不包，創造的產值達6246億美元，帶動的周邊商業產值更突破1兆美元，約占整體民間企業產值的一成。本研究觀察，連鎖店是指眾多小規模的、分散的、經營同類商品和服務的同一品牌的零售店，在總部的組織領導下，採取共同的經營方針、一致的營銷行動，實行集中採購和分散銷售的有機結合，通過規範化經營實現規模經濟效益的聯合體。初期是由一些應同屬性的商店因為價格競爭的因素而聯合組成的組織，其統一採購，降低成本，達到競爭的目的。誠如上述，連鎖餐飲、連鎖餐廳、餐飲加盟連鎖店資訊調查指出，加盟連鎖店創業成功率約6成，其中又以連鎖餐飲和連鎖餐廳最為熱門。相較於3~4成的一般創業成功率，許多人紛紛投入連鎖餐飲、連鎖餐廳、餐飲加盟連鎖店創業。想要創業成功，不只要有正確的創業心態，還要慎選品牌。

簡言之，Stanworth 與Curran (1998) 定義連鎖商店為：「一個企業組織由加盟商允許領一個加盟者利用它的品牌或使用其商業制度，來行銷商品或服務」，另有Rubin (1978) 延伸說明二者之間是有種權利與義務的協定，加盟業者必須使用加盟商的生產配方、生產流程及維持一定的品質；相對的加盟業主必須提供經營管理、訓練課程、廣告行銷、生產流程及區位選擇等基本協助。同時加盟者必以營業額一定的比例支付權利金 (Franchise Royalty) 給加盟商，或依各契約關係，向加盟主或供應商採購原物料。由於關於連鎖業的定義眾多，下列本研究茲將各研究者所提出的定義彙整成表格，如表1所示：

表1 連鎖業的定義

年代	學者	定義
1972	Hunt	包括從在一個描繪二人責任與義務的契約、兩者之間存在一種強烈持續性的合作關係，以及加盟者會穩固的依加盟商的商標與行銷規劃來經營。
1980	Porter	在相同產業中，以相同的方法或是相同的策略，形成一群具有相同競爭利益的策略聯盟公司。
1984	嚴盛豪	廣義：只使用相同商標、招牌，能造成消費者統一的商品形象之商店。在此定義下，只有具備形式上的條件，便可稱為連鎖店。狹義：不僅具備形式上商店形象統一的條件，而且有



		一中心單位統一指揮其行動，可以發揮連鎖之實質功能，方可稱為連鎖店。
1990	戴照煜	舉凡店之裝潢、商品結構、商品陳列、服務品質、促銷活動、管理結構等，都要做到單純化、規格化及標準化之商店。
1991	經濟部商業司	由兩家以上的零售店，在統一的經營方式下，促使流通產業企業化，進一步說，連鎖乃指以香橙方式展開標準化、簡單化及專業化的零售商店。
2000	行政院公訂交易委員會	指事業透過契約之方式，將商標或經營技術等授權他事業使用，並協助或指導他事業之經營，而他事業對此支付一定對價之繼續性關係。
	國際連鎖加盟協會 (IFA)	連鎖總公司與加盟店兩者間的持續契約關係。根據契約，總公司必提供一項獨特的商業特權，並加上其管理制度與商品供銷的協助。
	日本連鎖加盟協會 (JFA)	總公司與加盟者締結合約，將自己的店號、商標以及其他足以項徵營業的東西和經營的 Know-How 授予對方，使其在同一企業性向下販售其商品。

資料來源：本研究整理

如今，連鎖餐飲、連鎖餐廳、加盟連鎖店創業當老闆，選擇連鎖餐飲、連鎖餐廳和餐飲加盟連鎖店是一條捷徑，缺少管理經驗沒關係，技巧門道不熟也沒關係，加盟總部會提供 Know-How，省去自行摸索的時間和精力。據經加盟創業成功機率比較大，想創業的人紛紛選擇加盟連鎖店，『特別提醒想要加盟開店的人，要有正確的創業心態，才易創業成功！』連鎖總部，可透過成功的模式和品牌，來協助加盟主更容易圓夢，成功創業。但要提醒的是，不要忘記創業本質跟挑戰，選擇創業要有正確的創業心態，要慎思明辨，要選擇的是適合自己的行業和加盟品牌來創業，這樣才能提高創業成功的機會。根據連鎖加盟促進協會調查發現，越是不景氣，餐飲業更是創業首選，目前連鎖餐飲、連鎖餐廳加盟相當熱門，但是您必須先審慎評估，加盟條件、加盟金、保證金和總投資金額都要仔細計算，挑選一間真正適合您也符合您的創業需求的連鎖餐飲或連鎖餐廳。³

然而我國經濟發展受國際產業結構轉變，在經濟資訊科技發達、社會多元化、及消費者需求多樣化的影響下，我國產業發展已由工業轉為服務業，

³ 創業選加盟要慎選品牌和正確心態

<http://www.franchise.com.tw/cms/theme/index-10.html>

更由於先前的國際經濟劇變，使我國工商產業發展一度受阻，我國現在便以服務業，在帶動經濟成長、創造就業人數，為了滿足多元需求，服務業在種類上更是琳瑯滿目，其中，又以連鎖業最具國際發展特色，消費者由於受到媒體細分化、產品資訊豐富及資訊不對稱的影響，所以在選購商品時已變得難以抉擇，但是擁有良好品牌的產品不只可以成為消費者考慮的購買組合，更提供優良品質的保證。對知名連鎖品牌的廠商而言，高品牌價值有利於其在市場上募集資金或向銀行貸款，而且加盟者在加盟時也會將廠商的品牌知名度列為考慮因素，據以選擇不同加盟體系，同時在其他公司之購併時，品牌價值也會列入企業價值評比指標。此外，品牌價值也可以作為政府產業政策之參酌，政府可以輔導具有高品牌權益價值的中小企業，在國際舞台打響品牌知名度，另一方面利用各國所發展的品牌價值鑑價方法，研擬適合臺灣的品牌評價公式，有益於政府在獎勵新興或明星產業時，經五種經營型態的連鎖體系篩選適合廠商之標準（如表2所示），所以品牌無論對消費者、廠商與政府而言都有其重要性。

表2 五種經營型態的連鎖體系

直營連鎖 (Regular chain, RC)	所有銷售點均由總部出資設立、所以決策權、經營權、管理權均為總公司所有。各分店的產品組合相同或類似，供貨來源均由總公司決定。所有決策可以執行得最徹底，標準化的程度最高。總部所需的資金相當龐大、相對風險較高。例如：統一超商直營店。
自願加盟 (Voluntary chain, VC)	連鎖總部提供加盟主專業化的經營協助、及CIS(企業識別系統)之使用，由加盟主支付加盟權利金給總部，加盟主並承諾向總部採購一定比率之商品。此一加盟形式、加盟主擁有完全的經營權與自主權，所以對加盟主的控制不易。加盟主自願加盟總公司連鎖系統，由於加盟店在未加盟前早已存在，為求良好形象商標及低進貨成本遂加入連鎖系統。如休閒小站、麥當勞、皇冠租書城等，目前坊間所見到的連鎖店大多是屬於這種類型。
特許加盟 (Franchise chain, FC)	由加盟主出資成立，總部提供包含商標、商品、經營技術以及象徵總部之整體設計。加盟店所有權與經營權獨立，但必須支付總部加盟金、權利金、保證金、開辦費用和簽約金等。總部須在契約期限內給予加盟主持導與協助，而加盟主也有義務遵守總部的規定與限制。開放特許加盟的總部在控制與監督上必須十分用心，否則容易產生管理上的弊端，目前台



	灣可見的較大咖啡連鎖業者大多採用此種加盟方式，如丹堤咖啡、羅多倫咖啡館等。
合作加盟 (Cooperate chain)	加盟的原因大部分是為了對抗大型連鎖店所形成。由零售商自動發起、共同採購，以爭取優惠的進貨價格。各零售商即為股東，可參與決策。總部與各加盟店之間以契約來明定權利與義務。
委任加盟	加盟總部請有意願經營者代為經營。總部會提供舊的直營店或新店面給加盟者，並幫加盟者負擔裝潢、部分設備及其他費用。此加盟方式之加盟主不但要繳交加盟金和保證金給總部，利潤亦須按議定比例繳交總部。加盟主負責工招聘、門市管理及部分管銷費用。委託加盟是目前便利商店連鎖體系的趨勢，以 7-11 為例，在 1995 年 4 月達成 1000 家中，委託加盟店有 344 家，佔 35%強預計「委託加盟」店數在 1995 年底達到 2248 家。加盟店數達到 1725 家，佔 76%。

資料來源：本研究整理

誠如，連鎖加盟定義，在根據「國際連鎖加盟協會」(IFA)對連鎖加盟的定義為：連鎖總公司與加盟店兩者間的持續契約關係。根據契約，總公司必須提供一項獨特的商業特權，並加上人員訓練、組織結構、經營管理以及商品供銷的協助；而加盟店也必須付出相對的報償。」簡而言之，這是一份兩造的契約，一方以「加盟」的方式投入另一方「連鎖」的經營⁴。根據中華民國連鎖店發展協會(1991)定義，連鎖店家數需達7家或7家以上才符合。又依據我國經濟部1996年出版的連鎖店經營管理實務，則進一步依連鎖店所有權集中程度分為五種經營型態的連鎖體系：直接連鎖、自願加盟、特許加盟、合作加盟、委任加盟。根據「日本連鎖加盟協會」(JFA)對連鎖加盟的定義為：總公司與加盟者締結合約，將自己的店號、商標以及其他足以象徵營業的東西和經營的Know-How 授與對方，使其在同一企業形象下販售其商品。而加盟店在獲得上述的權利之同時，相對地須付出一定的代價給總公司，在總公司的指導及援助下經營事業的一種存續關係。⁵

二、連鎖餐飲加盟產業現況

中華民國連鎖店協會(1998)統計顯示：在流通業產值二兆九千億餘元中，現代化通路連鎖店業

績達一兆餘元，約佔34%。短短二十年間，臺灣地區連鎖經營風氣，不僅深深植入各行各業且為流通業主流之一，而且也改變了現代生活習性與方式。而根據行政院主計處「中華民國行業標準分類」(第九次修訂)所提供之定義，餐飲業係指從事調理餐食或飲料提供現場立即消費之餐飲服務的行業，而外送、外帶、餐飲承包等服務也屬於餐飲業。此外，餐飲業依性質還可分為調理餐食提供現場食用的餐館業(如小吃店、火鍋店、快餐店)、調理現場立即飲用之非酒精及酒精的飲料店業、提供現場立即消費之固定或流動攤販的餐販業(如小吃攤、麵攤、快餐車等)，以及從事上述業態以外的餐飲服務行業(如團膳供應等餐飲承包服務)及基於合約僅對特定對象供餐的其他餐飲業等⁶。近幾年臺灣盛行的網路團購美食，雖然大多無實體店面存在，但同樣以提供調理餐食為主，故同樣屬於餐飲業之範疇。而臺灣零售餐飲業營業額約新台幣3.6兆元，其中連鎖加盟體系為1.75兆元，約占零售業及餐飲業總營業額48%，顯見連鎖加盟業在台灣經濟活動中扮演相當重要的角色，勢將成為帶動台灣經濟成長之主流產業。據統計2010年連鎖加盟業計有2,050家，橫跨了187項業態業種，總店數達129,298店，以面積與人口比例而言，密度高居世界前茅。

臺灣連鎖加盟業經四十項年蓬勃發展，自2001年1,205家連鎖總部至2010年亦已達2,050家，兩岸連鎖品牌總數高達7,050家，高居世界之冠，已具備打造商業服務業中世界第一之國際化品牌先機。依據本研究觀察，臺灣服務業產值占GDP比重74%，2016年零售(含餐飲)營業額約3.57兆元。推估連鎖加盟約1.65兆元 佔46.16%，連鎖加盟產業為服務業未來的主流型態。因此，連鎖系統維持穩定成長，不景氣使近年平均店數下降，加盟店平均每年成長3,000家，直營店近兩年成長變快⁷。換言之，提高投資金額，強化門市競爭力，平價化消費大受歡迎，連鎖品牌太弱存強、重新洗牌，連鎖品

⁴ MBA 智庫百科 <http://wiki.mbalib.com/zh-tw/>

⁵ 連鎖事業與加
http://203.68.0.44/stone/ea/unit_13/unit_13_1.htm

⁶ 許倩棧，2012，餐飲業之經營現況與未來趨勢，商業發展研究院，台北：經濟部商業司委託。

⁷ 臺灣連鎖加盟促進協會
<http://www.franchise.org.tw>



牌紛紛進軍海外，有機商店前景看好⁸。另外，臺灣餐飲產業市場由於進入門檻低，競爭激烈。因為人潮帶來錢潮，經營餐館重要的條件之一就是位置的選擇；臺灣人口分布持續往北部集中的趨勢也反映在餐飲業營業據點區域的分布上。由於市場呈現飽和狀態，業者的經營以連鎖加盟方式為主，並朝區域化、國際化發展以提升企業獲利。再者，餐飲業近年營收情形足年成長（如圖1所示），換句話說，餐飲業者近來以上市櫃、同業與異業整合及服務流程標準化來做為籌措大量資金、維持服務水準、吸引更多客源與提升競爭力的經營模式。



圖1 餐飲業近年營收情形

誠如上述，科技產業的衰退及餐飲業的興起的年代，在這些年中已經成為餐飲產業的發展趨勢。近年來連鎖餐飲業在臺灣越來越受到人們的重視，其發展也在這幾年有了很大的改變，說明了連鎖餐飲業之現況及未來趨勢是值得探討的問題。而在金融海嘯吞噬臺灣引以為傲的科技業大地震後，科技業大規模的裁員與持續幾個月的無薪假的日子中，打破了以往高薪資、高生活水平的科技新貴象徵。儘管2016年景氣持續看壞，依續出現的無薪假及大學畢業生起薪22K等議題，讓臺灣就業市場處於一片低迷氣氛中，在同一時期資本市場所重視的「連鎖餐飲業」卻逆勢崛起。換言之，2010年11月以美食達人之名在台灣掛牌上市85度C，以及2012年3月掛牌上市的王品集團，拜員工入股、分紅制度之賜，餐飲業一夕間創造了近百位百萬及數十位千萬富翁的誕生，這也宣示了臺灣「餐飲新貴」時代的來臨。根據《Cheers》雜誌2013年

⁸ 經濟部統計處 <http://www.moea.gov.tw>

最新調查結果，新世代最嚮往前10名的企業依序是：王品餐飲、統一企業、誠品、中華電信、Google、統一星巴克、臺灣積體電路、長榮航空、台灣無印良品、中華航空。去年首度拿下新世代最嚮往企業冠軍的王品餐飲，今年再度蟬聯寶座。觀察近8年排名，2009年是「產業變化逆轉」的黃金交叉年，排名前10大企業首度出現服務業與製造業平起平坐的態勢。⁹」此份調查顯示，台灣已從上個世代的製造業轉型到新世代的服務業，可以預期的，未來餐飲服務方面的研究會越來越受到市場重視。

臺灣餐飲市場近年經營方式有幾項特點：連鎖、國際化及上市。由於餐飲市場呈現飽和，且單店經營存在許多缺點，例如食材採購成本過高、單店顧客負載量低、曝光不易、行銷費用高...等，讓單打獨鬥的小店在競爭激烈的餐飲市場相當難生存，而連鎖經營的好處則有食材聯合採購成本降低、多門市可吸收不同客群、曝光度增加、共同行銷使得行銷成本下降，因此，把成功的經驗快速複製到第二家店便成為許多經營者的不二選擇。「除了積極往海外發展，餐飲業也積極走向上市之路，希望透過資本市場，讓自己做大。繼安心食品（摩斯）、美食達人（85度C）、王品、瓦城、維格餅家、六角國際（日出茶太）之後：緊接著，幾分甜、麥味登、展圓國際、永和豆漿、兩岸咖啡、一茶一座等一批臺灣餐飲品牌母集團，均計畫在2、3年內掛牌上市。換言之，2015、2016年前將掀起一波上市熱潮」¹⁰。再者，故研究中發現以下幾個構成，是連鎖餐飲業競爭優勢的來源：低成本優勢；獨特性高的產品線；較大規模的連鎖體系所創造出來的規模經濟；完善的人事制度及充沛的人力資源；完善的後勤配送體系；高知名度及良好形象；高度標準化的產品；高度垂直整合所創造出來的優勢：包括了成本的降低、原物料取得穩定性、

⁹ 劉麗惠，2013，Cover Story-台商西進再升級 4大關鍵連鎖加盟+多品牌策略搶占零售餐飲大餅，10月，no.268，P17。

¹⁰ 劉馥瑜，（2013年3月15日），產業逆轉餐飲新貴崛起，工商時報。



作業經濟化；高度差異化的經營方式；如全年無休、一天24小時；高品質的服務；完整的經營技術；高度顧客滿意；專注於某特定市場優勢；電腦化所帶來的優勢，溫馨的用餐氣氛。在連鎖加盟體系中其主要的成員可分成加盟總部與加盟主，雙方所希望獲取的利益不同，茲將其個別利益分別說明：(如表3所示)

表3 加盟總部與加盟主之分

加盟總部(franchisor)	減少資金及人力的投入：總部將商標、商品、專利、專有技術及經營模式授予加盟主，加盟主須支付一定金額，且須投入資金及人力共同經營事業，所以對總部而言，可以實現低成本、低人力、快速擴張企業規模的效益。
	連鎖通路效益的實現（水平整合）：企業透過加盟方式，可以快速結合許多小商店，成為一個連鎖加盟體系。當店數達到一定數量時，可以在每個商店內，增加服務項目和商品項目。
	製造利益的實現（垂直整合）：企業透過加盟經營方式，快速建立連鎖加盟體系，可以產生許多通路效益，其中若有商品在通路內已達經濟規模或效益，則可選擇合適商品，自行製造生產，因此就可以自行發展出製造業，獲得穩定的製造利益，其生產之商品可在自有通路銷售，也可以對外其他通路銷售，因此實現了發展第三產業再向上發展與第二產業之垂直整合綜效。
加盟主(franchisee)	永續經營目標的達成：連鎖加盟經營，解決了企業經營擴充必須不斷投入資金及人才培育的風險與成本。對於加盟主而言，可以迅速取得經過驗證的經營技術和成功經驗，而且能在現有的品牌優勢與授權者的協助下，減少摸索時間、降低營運風險、迅速獲利。雙方在利益共享、風險共同分攤的機制下達成永續經營目標。
	減短摸索期的創業風險：企業經營之初可以說是最困難也最具風險。根據調查，獨立創業小商店五年內有百分之八十失敗的機率，就算沒有倒閉也要經過三五年的摸索，可以說是浪費時間金錢及社會資源，但加入連鎖加盟體系卻有百分之八十成功機會，因此如果加入連鎖加盟的行列則可規避此風險。
	獲得加盟總部的後勤支援：企業經營必須不停研發、創新及行銷，中小型企業因經濟規模的關係無法投入相當的資金及人力進行研發、創新、行銷，但因加盟的關係則可快速獲得總公司持續不斷的後勤支援。
	提高經營效益及共同分擔經營風險 加盟主可以透過總部的輔導及經營技術來提昇經營績效，更可享受有規模經濟所帶來的效益。

資料來源：陳文凱（2003）¹¹及本研究整理

參、臺灣連鎖餐飲加盟創新品牌之國際化經營價值

整體來看，連鎖餐飲加盟創新品牌之產業國際化的價值市場的布局，以連鎖與品牌之塑造為兩大關鍵。未來，臺灣業者必須思考如何在連鎖品牌基本策略下，進一步優化自身的競爭力，更順利搶進龐大的全球市場。如今，加盟的快速興起遍佈於各種服務的現象，亦帶來連鎖加盟體系良莠不齊的隱憂，而隨著市場的競爭日益劇烈，餐飲連鎖加盟體系面臨的經營風險也日趨險峻，而餐飲連鎖加盟體系想要在如此慘烈競爭的市場中以品牌脫穎而出的經營成功因素為何？而這些品牌成功因素是否為加盟主所認同？如此的問題，是最基本的，也是引發本章節分析的動機。

從餐飲連鎖經營模式之目的與優勢發現，餐飲業為了追求低成本，高效率的行銷結果，以適應外在環境的變化，連鎖經營已成為企業管理上關鍵性的發展模式。相對於已經存在於市場上的加盟總部而言，當個人想要創業、建立屬於自己的事業時，其必須從無到有、從頭開始做起，個人創業的背景就如同小公司一般，資源應該是相當有限的，而加盟總部就是資源豐富的大公司。然而，過去的餐飲加盟研究大部分都僅將焦點放在加盟者是加盟主的資源來源，而忽略了加盟主也應該是加盟者的資源來源。很明顯地，個人選擇創業，選擇自己當老闆的時候，其需要了解到未來必須面臨市場上許多競爭者、同業的挑戰，只要一個經營環節出岔錯都可能導致血本無歸。但是，個人若選擇餐飲加盟創業的方式，則將可以獲得加盟主的投入，也就是加盟主的資源協助。在加盟關係中，加盟主將商標使用權、營運系統及特定產品賣給加盟者；加盟者被允許在特定的區域及一定的時間期間內，可以使用加盟主的品牌名稱提供加盟主的產品及服務¹²。所以經營者在購買了加盟權後，則可以得到餐飲加盟主所提供的商標品牌、經營知識及營運所需的資

理學院國際企業學系。

¹² Justas, Robert T. and Richard J. Judd, 1998, Franchising, Houston: Dame.

¹¹ 陳文凱，2003，台灣連鎖加盟經營成功因素之研究-以加盟主之認知為例，國立暨南國際大學管



源。所以餐飲加盟者應該是在缺乏相關資源的情境下，為取得所缺乏的資源而選擇加入連鎖加盟系統。換言之，餐飲品牌已經成為一種零售差異化的重要因素，而且也是用來建立商店忠誠的基礎。

另外，Aaker (1998) 商標品牌也會影響商店的形象；商標品牌是一種能創造價值的概念，商標品牌能透過幾個方面來增加顧客價值：品牌是一種能用來組織與記憶大量資訊的機制，幫助顧客處理資訊；品牌有時候能夠提高顧客的購買信心；品牌能增加對產品的認知與情感¹³。Day & Wensley (1988) 因為一個強勢的商標品牌能幫助顧客提升價值，相對地，也能提升商店的價值，所以一個強勢的商標品牌可能被認為是一種很優越的資源或是一種很重要的資產，其能使今日的企業取得競爭優勢。對獨立經營者而言，缺乏強勢的商標品牌，要取得市場佔有率的成本可能是較高的，因為加盟總部的商標品牌算是一種具有潛在顧客的標示；在缺乏商標品牌的利益下，獨立經營者必須在廣大消費群中建立自己所擁有的獨有品牌的市場知曉¹⁴。另外，在高度競爭的產業環境中，餐飲加盟總部所提供的商標品牌可以和大型市場進入者的品牌相競爭，因此，Lutz & Stewart (1998) 加盟者可能擁有與大型市場進入者勢均力敵的地位，而獨立經營者則相對缺乏這樣的優勢，所以加盟的商標品牌的確是經營者本身所缺乏的資源。選擇自己獨立開店的經營者就等於放棄了購買加盟主所提供的創業投入資源，其中最重要的一項資源，就是對於一個已建立之商標品牌的使用權利¹⁵。因此，對選擇加入餐飲連鎖加盟系統的經營者而言，取得加盟系統的商標品牌應該是很重要的加盟動機。

國際連鎖加盟技術延展在連鎖加盟體系中的

¹³ Aaker, David A., 1998, *Strategic Market Management*, NY, New York.

¹⁴ Day, Georges and Robin Wansley, 1988, "Assess advantage: A framework for diagnosing competitive superiority", *Journal of*

Marketing, vol.52, pp.1-20, April

¹⁵ Lutz, Reginald A. and Alice C. Stewart, 1998, "Franchising for sustainable advantage? Comparing the performance of independent

retailers and trade-name franchisees", *Journal of Business Venturing*, vol.13, pp.131-150

成長，是以增加其規模為主。而增加規模的方式有兩種：透過增加額外的直營店或增加其加盟店。就 Norton and Martin (1998) 指出，大部分的加盟總部偏好以加盟的方式來增加規模，最主要的原因是減少代理和監督的成本，尤其是那些越為偏遠的據點，對於監督員工的成本就越高，所以總部越偏好加盟¹⁶。而Sadie (1994) 指出服務業以連鎖加盟做為企業的國際擴張策略的比例正在持續不斷地在成長中。在他的研究中發現一個在1967年才開始進行國際擴張的大型餐飲連鎖，目前在全球65個國家已經有超過4000個營業的據點。根據一份IFA (1992) 年所做的調查中發現，目前二份之一還未有海外營業據點的加盟總部計劃要進行國際擴張，而93%已經在海外營運的加盟總部則想要增加其營運的規模¹⁷。然而Aydin and Kicker (1990) 針對以美國為主的連鎖加盟總部所做的調查顯示那些加盟總部決定不進行國際擴張策略的主要原因是美國本土的已提供足夠的市場及本身缺乏國際擴張的知識和競爭力¹⁸。Huszagh and McIntyre (1992) 的研究試圖找出加盟總部國際擴張的核心競爭力，而所得到的結論是要取決於其過去的經驗和經營規模¹⁹。Shane (1996) 以此觀點作為基礎，建議在國際連鎖加盟中最主要的能力是降低投機行為的發生，這是因為海外市場的監督方式和本土的監督方式是截然不同²⁰。Keddie et al. (1994) 提出另外一個觀點，他建議管理者的態度是國際擴

¹⁶ Norton, S. (1988), "An empirical look at franchising as an organizational form", *Journal of Business*, 61, 197-217.

¹⁷ Sadie, M.A. (1994), "International business expansion through franchising: The case of fast-food industry", Unpublished dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg.

¹⁸ Aydin, N., and Kicker, M. (1990), "International outlook of U.S. based franchisors", *International Marketing Review*, 7(2), 43-53.

¹⁹ Huszagh, S.M., Huszagh, F.M and McIntyre, F. (1992), "International Franchising in the Context of Competitive Strategy and the Theory of the Firm", *International Marketing Review*, 9(5), 5-18.

²⁰ Shane, S. (1996), "Hybrid organizational arrangements and their implications for firm growth and survival", *Academy of Management Journal*, 39(1), 216-234.



張策略最主要的指標²¹。本研究將連鎖加盟分為國內外加盟總部以直營、合資、授權或技術合作的方式在臺灣成立兩家或兩家以上，以共同名稱、商標、企業識別系統來販賣商品之連鎖加盟商店。因此，連鎖加盟的成功關鍵在於加盟主與總部的合作無間方能使業主與總部各自獲得滿意的經營績效。過去加盟研究多偏向於總部方面的研究，無從探討加盟業主在雙方合作的過程中所扮演的角色。但無庸置疑的一個成功的連鎖加盟體系往往需要加盟主的配合，因此本研究將重心放在臺灣連鎖加盟體系中加盟主所扮演的角色。

肆、臺灣連鎖餐飲品牌策略之商業模式建構因素

依據專家學者對連鎖餐飲品牌策略因素不同的觀點，及連鎖餐飲品牌策略之商業模式關鍵因素的實證研究中發現，可以將策略因素歸納整合為是一組能力的組合，是品牌在特定產業內已有策略與他人競爭所必須具備的技術或資產。而餐飲品牌不僅要辨認目前產業的絕大性的策略因素，而且預測此成功因素在未來的演變。因為餐飲品牌若能掌握良好的策略因素，則品牌將在競爭的績效上有較佳的表現。其實，建議餐飲加盟總部選擇過去在該行業有工作經驗的加盟者，和加盟總部期初在該體系的投資會影響到整個體系的成功和成長。Sender (1996) 發現小心謹慎的選擇適合的加盟主，將可為加盟總部創造一個關係更為緊密結合的合作網路，而連鎖體系所提供的是獨特的服務或產品時，這個連鎖體系的成功機率將會大幅的提昇。連鎖加盟總部主管對於成功因素及失敗的因素之認知會依國家而有所差異²²。換句話說，餐飲連鎖加盟的策略則是支持資源稀少理論的因素，比支持代理理論的因素（系統品質、溝通、連鎖加盟失敗因素）

有較強解釋能力。而Lutz and Stewart (1998) 指出業主若是與其商名經營特許總部的結合緊密，其績效較差。此結果顯示加盟主由總部獲得績效的來源主要不在於取得低廉的進貨來源，而是諸如品牌權益與企業認同等因素²³。Jamb lingam and Nevins (1999) 分析顯示加盟總部甄選加盟主的主要原則，加盟主財務能力、管理能力、人格特徵和經營事業的態度會，對於加盟總部用以衡量績效的因素，加盟主合作度、滿意度、加盟主的投機行為為有所影響²⁴。其發現加盟主對於事業經營的態度可以用來解釋加盟總部所期望的績效。若加盟總部一開始審慎的徵選適合該體系的加盟主，則會有助於該體系的經營成功。藉由衡量加盟主對於整體經營績效的滿意度與對加盟總部的滿意度來衡量連鎖加盟體系的績效。在他們的研究發現投機行為發生的機率越小，加盟主對於加盟的經營績效和總部的滿意度相對較高。而在品牌權益行銷觀點上，Aaker (1991) 以廠商的觀點來提出品牌權益的重要性，認為品牌權益的創造來自於以下五項品牌權益，品牌忠誠度、品牌知名度、知覺品質、品牌聯想、其他專屬品牌資產等，且透過這五項品牌權益，本研究將此轉換為，品牌策略資產帶給消費者價值且饋進而增加公司的價值策略如下：茲將此五項策略資產說明如下，而其連鎖餐飲加盟品牌權益與品牌策略價值模式：（一）品牌忠誠度（Brand loyalty）：當現有的顧客對品牌感到滿意時，即會對消費者產生品牌忠誠度，當產生忠誠度後，能讓企業保留住消費者購買慾，相較於開發新客戶而言，維持舊有客戶的行銷成本較低；顧客產生品牌忠誠度後，會使得企業與通路商的關係增強且降低了競爭者的攻擊能力，畢竟具忠誠度的顧客往往會建立口碑而影響他人購買。品牌忠誠度是利潤的源流，所以注重品牌忠誠度常是管理品牌權益有效方法。（二）

²¹ Keddie, B.L., Ackerman, D.J., Bush, D.E., and Justices, R.T. (1994), "Determinants of internalization of franchise operations by U.S. Franchisor: A study note", *International Marketing Review*, 11(4), 56-69.

²² Sender, G. (1996), "Where are they now? New franchisor die quick deaths within first four years", *Franchise Times* April, 3-51.

²³ Lafontaine F. , and Shaw K.L. (1998), "Franchising growth and franchisor entry and exit in the U.S. market: Myth and Reality", *Journal Of Business Venturing*, 13, 95-112.

²⁴ Jamb lingam T. and Nevins J. R. (1999), "Influence of franchisee selection criteria on outcomes desired by the franchisor", *Journal of Business Venturing*, 14, 363-395.



品牌知名度 (Brand awareness) : 在特定的產品項目中, 潛在消費者對某品牌的認識或回憶的能力。品牌知名度可提供對品牌的熟悉感及實體和承諾的信號, 而消費者在進行購買決策時, 通常會選擇自己熟悉的品牌, 將有知名度的品牌納入購買考慮組合之中。而選擇熟悉的品牌會讓消費者使用產品時感到較為放心。

(三) 知覺品質 (Perceived quality) : 知覺品質為消費者對產品整體品質的認知水準, 知覺品質也可使企業獲得價格上的溢酬, 可增加廠商利潤及提供再投資該品牌的資源、以及通路成員的青睞; 另外, 企業也可將知覺品質優良的品牌名稱延伸至新的產品類別中, 以提高品牌延伸的基礎。知覺品質可直接的影響購買決策及品牌忠誠度是許多企業重要的經營責任, 以及企業保持競爭優勢來源之一²⁵。換句話說, 品牌權益是由品牌的市場定位完成及品牌延伸的潛力所決定, 而使得一個企業的價值會超過實體資產價值。然而,

(四) 品牌聯想 (Brand Association) : 品牌聯想的種類包含了: 產品屬性、無形事物、顧客利益、相對價格、使用或應用、使用者或顧客、名人或人物、生活型態或個性、產品等級、競爭者、國家或地理區域。品牌聯想即是所有存在於消費者記憶中與品牌所能聯想到任何事物。

(五) 其他專屬品牌資產 (Other Proprietary Brand Assets) : 此觀點較偏向於其他專屬品牌資產指的是一個品牌背後專有的資產, 如專利、註冊商標、所有權、商譽以及通路關係等等。透過法律上的保護, 在其市場上便能阻止競爭者以類似、仿冒或其他的方式吸引消費。換言之, 品牌權益與品牌策略為品牌賦予實體產品之附加價值, 其表現於廠商、通路及消費者。品牌的創造是品牌與消費者產生交互作用的過程, 這個即是品牌關係的建立, 而品牌關係是品牌個性的延伸, 且品牌信任和消費者對品牌的滿意度是消費者和品牌之間正面、成功的關係的主要要素。Keller (1993) 以顧客為基礎的品牌權益, 認為消費者接受某一品牌的行銷活動, 而對該品牌的品

牌知識產生差異化的效果²⁶。本研究認為, 品牌權益係指品牌的顧客、通路成員、以及母公司間的聯想集合也是行為的一部份, 其有品牌商品比無品牌商品能夠獲得較高的銷售量與利潤, 並可替該品牌帶來比其它競爭者更高的差異化及競爭優勢。再者, 在企業角度品牌權益是產品名稱所產生之現金流量增加量; 在消費者角度, 品牌權益即為忠誠度; 在通路角度, 品牌權益高即表示對於通路的談判能力較高, 且較容易進入市場中。其次, 品牌權益是由品牌優勢及品牌價值組成。品牌優勢來自消費者的認知與行為, 品牌價值是運用品牌優勢的槓桿效果來獲得較佳企業利得及有效降低風險。

好品牌無疑是好產品的代名詞, 推廣是吸引顧客行動的誘因, 但是要如何在消費者心中留下印象, 有技巧的行銷方式是成敗絕對關鍵。推廣乃在於利用各種傳播媒介或方式, 利用記憶聯想, 向消費者傳遞品牌訊息, 建立品牌認知, 進而有所行動。因此品牌推廣策略的重點在於「彈性」, 除成本與效益的考量外, 應視消費者特性、需求等之差異, 分別利用各種不同之媒介, 例如電視、平面廣告、運動行銷及公關行銷等手法, 進行傳遞品牌訊息。然而本研究歸納分析, 擴大對於連鎖品牌行銷商業模式之關鍵成功因素與失敗因素的分析。而成功的作法是以加盟總部主管對於認知加盟主成功與失敗因素的重要程度來做分析。在研究中同時也分析連鎖加盟的策略、連鎖加盟的行業和規模對連鎖體系的影響。依據本研究可以歸納出加盟總部所認知的五個成功因素及四大關鍵策略分別如下:

(如表4所示)

1. 餐飲連鎖系統品質: 指的是影響整體連鎖體系運作品質的因素。例如, 加盟總部的教育訓練和支援、一致化的服務品質與運作的效率。
2. 餐飲品牌形象設計: 和品牌直接相關的因素。例如: 全球性的廣告和正面的品牌形象。
3. 餐飲在地環境條件: 用以描述各個加盟店當地環境的特徵。例如: 在地良好的區位和地區性

²⁵ Aaker, D. A. (1991), *Managing brand equity*, New York: The Free Press.

²⁶ Keller, Kevin Lane. (1993), "Conceptualizing, Measuring, and Managing Consumer-Based Brand Equity," *Journal of Marketing*, Jan., PP.1-22.



- 廣告。
4. 餐飲服務溝通能力：用以維持加盟總部和加盟主聯繫的因素。例如：雙向溝通的方法和溝通的網路平台。
 5. 餐飲加盟主之能力：主要為加盟主的特質。例如：加盟主的領導能力和危機處理能力。

表4 餐飲連鎖品牌再升級的四大關鍵策略

成功關鍵	關鍵名詞	內容說明
關鍵策略1	整合與轉型 保持優勢	現階段，臺商進入全球服務市場，正面對店面租金上漲、人力資源缺乏的結構性問題，因此臺商過去單打獨鬥的經營模式，已經無法有效因應全球新的社會與經濟結構，所以，未來臺商應該整合各地服務業，形成具備規模優勢的服務業經營聯盟，才能在全球服務業市場保有一席之地。對此，勤業眾信與商業發展研究雙雙強調，未來臺灣產、官、研各界應以「臺灣服務業資源平台」概念，整合在全球經營有成的業者，以創業經驗分享、企業與企業之間的主管教育訓練作為基礎，發展出聯合作戰的整合架構，如此將對我國品牌服務業者在當地市場的發展，帶來深遠且正面的影響及實質效益。徐重仁就非常鼓勵全球的臺商，可以回臺進行經驗分享，並且與想要進入全球的其他台商，組成「聯合艦隊」前進全球市場，如此才能在當地激烈的市場競爭中，互相支援成長，朝永續經營邁進。另外，在轉型方面，連鎖品牌業者除了原有的直營與加盟模式之外，也應該拓展電子及行動商務平臺。
關鍵策略2	善用台式精緻 服務贏取市場	臺灣在全球服務業市場最大的優勢，在於文化軟實力，臺式服務文化的精緻與內容是短期內全球同業難以模仿的特性。所以，如果能把臺灣各項創新且便利的生活服務特性引入全球，對於爭取當地服務市場的機會將會有很大的幫助。徐重仁強調，臺灣的連鎖加盟事業發展相當蓬勃，而且富有強韌的品牌生命力，是臺灣企業主要競爭力所在，尤其臺商能夠從服務供應到服務設計，提供標準作業流程和系統化，更是臺商成功登陸，經營連鎖品牌的關鍵。
關鍵策略3	培育人才解決 缺工問題	由於現階段前進全球的連鎖品牌服務業，普遍面臨人力短缺問題，未來此情況將更為明顯，因此，未來臺商必須對服務業人力培訓投入更多資源。除了年輕人力培訓之外，中高齡就業者的吸收與培訓，也是業者未來可以思

		考的發展方向，此外，由於全球產業結構變遷，許多中壯年就業人口面臨就業困難的問題，因此若能對於這些人力進行適當的培訓與應用，也可以解決未來服務業缺工的問題。
關鍵策略4	西進練兵增強 國際化能力	臺灣品牌連鎖服務業CEO普遍認為，臺商連鎖品牌業者可以藉由進入全球市場經營，進行體質與管理能力的升級，學習到如何在大型市場內管理連鎖品牌的經營模式，並且透過在全球市場的測試與修正，發展出國際化管理能力。總而言之，臺灣零售餐飲業在全球的拓展，正如火如荼的進展，未來，隨著全球服務貿易加速相互開放，將有更多臺商搶進全球零售餐飲市場，台商應該加速培育國際化服務人才、並以臺灣精緻服務與品牌能力，全力搶攻全球市場。

資料來源：陳文凱（2003）²⁷及本研究整理

伍、結論

1980年代於美國廣告界出現品牌權益(Brand Equity)的名詞後，在行銷的學術及實務領域中漸漸熱衷對該議題的討論，在1990年代初期，品牌權益的發展極為盛行。有許多的學者即針對品牌權益進行相關的研究，且針對其定義、內涵及品牌延伸對品牌權益的影響等研究議題提出相當多的論文加以發表及研究討論。而品牌權益 (Brand Equity) 是由品牌 (Brand) 及權益 (Equity) 兩個名詞結合而成的，品牌權益是近年來衡量品牌價值的重要名詞，從1980年起美國行銷界針對品牌權益的定義掀起一陣熱烈的探討，但一直未有明確及共同定義 (Barwise, 1993)。換言之，在餐飲品牌權益是現在的盈餘和預測未來盈餘之折現值的總合，而且品牌價值應被列為公司財務報表上的無形資產。並認為餐飲品牌權益是可由購併或清算來定義其價值。再者，從成本角度來看餐飲品牌權益時，餐飲品牌權益是一種重置成本，為競爭者仿效或重置該品牌時所需的發展成本。也就是說，主張餐飲品牌權益是品牌的長期顧客所造就的財務價值，此財務價值的高低視品牌強度而定。根據公司未來現金流量折現的遞增量來定義餐飲品牌權益，將相同產品

²⁷ 劉麗惠，2013，Cover Story-台商西進再升級 4 大關鍵連鎖加盟 + 多品牌策略搶占零售餐飲大餅，10月，no.268。



比較有無品牌對現金流量的影響。然而，餐飲連鎖系統商業行銷思維模式之品牌權益，在品牌權益是由品牌的市場定位完成及品牌延伸的潛力所決定，而使得一個企業的价值會超過實體資產價值。其實，餐飲品牌權益為品牌賦予實體產品之附加價值，其表現於廠商、通路及消費者。相對而言，餐飲品牌權益被視為連結品牌、品名和符號的一種資產與負債的集合，可能增加或減少產品或服務對公司和消費者的價值，而構成品牌權益的資產可歸類為品牌忠誠度、品牌知名度、知覺品質、品牌聯想、其他如商標、專利資產等五項執行。簡言之，餐飲品牌權益的創造是品牌與消費者產生交互作用的過程，這個即是品牌關係的建立，而品牌關係是品牌個性的延伸，且品牌信任和消費者對品牌的滿意度是消費者和品牌之間正面、成功的關係的主要要素。誠如，而本研究認為，餐飲連鎖系統商業行銷思維之品牌權益係指品牌的顧客、通路成員、以及母公司間的聯想集合也是行為的一部份，其有品牌商品比無品牌商品能夠獲得較高的銷售量與利潤，並可替該品牌帶來比其它競爭者更高的差異化及競爭優勢。其就餐飲連鎖系統商業行銷思維觀點來提出品牌權益的重要性，認為品牌權益的創造來自於以下五項品牌權益，品牌忠誠度、品牌知名度、知覺品質、品牌聯想、其他專屬品牌資產等，且透過這五項品牌權益資產帶給消費者價值且饋進而增加公司的價值，本研究茲將此五項策略說明如下：（如表5所示）

表5 連鎖系統商業思維之品牌權益價值建構模式

品牌策略之商業模式	連鎖系統商業行銷
建構模式一 品牌忠誠度 (Brand loyalty)	當現有的顧客對品牌感到滿意時，即會對消費者產生品牌忠誠度，當產生忠誠度後，能讓企業保留住消費者購買慾，相較於開發新客戶而言，維持舊有客戶的行銷成本較低；顧客產生品牌忠誠度後，會使得企業與通路商的關係增強且降低了競爭者的攻擊能力，畢竟具忠誠度的顧客往往會建立口碑而影響他人購買。品牌忠誠度是利潤的源流，所以注重品牌忠誠度常是管理品牌權益有效方法。
建構模式二 品牌知名度 (Brand awareness)	在特定的產品項目中，潛在消費者對某品牌的認識或回憶的能力。品牌知名度可提供對品牌的熟悉感及

	實體和承諾的信號，而消費者在進行購買決策時，通常會選擇自己熟悉的品牌，將有知名度的品牌納入購買考慮組合之中。而選擇熟悉的品牌會讓消費者使用產品時感到較為放心。
建構模式三 知覺品質 (Perceived quality)	知覺品質為消費者對產品整體品質的認知水準，知覺品質也可使企業獲得價格上的溢酬，可增加廠商利潤及提供再投資該品牌的資源、以及通路成員的青睞；另外，企業也可將知覺品質優良的品牌名稱延伸至新的產品類別中，以提高品牌延伸的基礎。知覺品質可直接的影響購買決策及品牌忠誠度是許多企業重要的經營責任，以及企業保持競爭優勢來源之一。
建構模式四 品牌聯想 (Brand association)	稱作品牌形象(brand image)，存在於消費者記憶之中，可能被產生品牌聯想的包括產品的特性、顧客的利益、用途、生活形態、產品類別、競爭者與國家。品牌聯想能幫助消費者處理資訊並協助品牌定位，也可利用品牌所擁有的聯想來推出新產品亦即進行適當的品牌延伸，假如一個品牌能賦予良好的產品屬性定位，競爭者將很難發揮攻擊力量，因此對競爭者而言，品牌聯想會成為一個競爭障礙。
建構模式五 其他專屬的品牌資產 (Other Proprietary Brand Assets)	包括專利、商標、通路關係這些都是能防止競爭者侵蝕公司的研發基礎與消費者的忠誠度。這些其他專屬的品牌資產有不同的形式功能可用，例如商標可防止競爭者來混淆消費者；專利可防止競爭者直接競爭等，因此企業若能掌握愈多的專屬品牌資產即可為其品牌創造出競爭優勢。

資料來源：及本研究整理

本研究經相關文獻探討後認為，連鎖餐飲系統商業模式思維之品牌權益價值，對於連鎖加盟餐飲業體系強化其結構性連結將會健全其組織之運作，在經營績效指標上，營收成長、知名度、市佔率、品牌忠誠度及滿意度等項，顧客服務、行銷方式及產製作業等對經營績效上述指標均有較高的影響程度，然而，連鎖加盟餐飲體系加盟總部應強化顧客服務、行銷方式及產製作業等知識或技術的提供，可正面提升其經營績效。而組織間連結性對加盟主再加盟意願之影響，功能性連結中產製作業知識或技術之提供是有較高影響之程度，及其開始經營操作後，加盟總部有計畫性及持續性的功能性輔導，對加盟主再加盟意願亦有正面之影響。最後，現在連鎖加盟體系的競爭相當激烈，每年都有加盟總部興起，也有加盟總部面臨被淘汰的命運。在加盟總部與加盟主之間要建立一段和諧穩定的



合作關係並不容易，往往需要經年累月不斷地投入資源，在一次又一次的互動中逐漸培養人際關係及合作的默契，故加盟總部除了要在眾多競爭者中強調本身的優勢以吸引加盟者加入外，也應該積極思考如何留住現有的加盟者，來做為最佳選擇。

陸、參考文獻

1. 連鎖事業與加盟
http://203.68.0.44/stone/ea/unit_13/unit_13_1.htm
2. 陳文凱，2003，台灣連鎖加盟經營成功因素之研究-以加盟主之認知為例，國立暨南國際大學管理學院國際企業學系。
3. 創業選加盟要慎選品牌和正確心態
<http://www.franchise.com.tw/cms/theme/index-10.html>
4. 許倩凌，2012，餐飲業之經營現況與未來趨勢，商業發展研究院，台北：經濟部商業司委託。
5. 臺灣連鎖加盟促進協會
<http://www.franchise.org.tw>
6. 經濟部統計處 <http://www.moea.gov.tw>
7. 劉麗惠，2013，Cover Story-台商西進再升級 4 大關鍵連鎖加盟+多品牌策略搶占零售餐飲大餅，10月，no.268，P17。
8. 劉馥瑜，(2013年3月15日)，產業逆轉餐飲新貴崛起，工商時報。
9. Aaker, David A., 1998, Strategic Market Management, NY, New York.
10. Aydin, N., and Kicker, M. (1990), "International outlook of U.S. based franchisors", International Marketing Review, 7(2), 43-53.
11. Aaker, D. A. (1991), Managing brand equity, New York: The Free Press.
12. Day, Georges and Robin Wansley, 1988, "Assess advantage: A framework for diagnosing competitive superiority", Journal of Marketing, vol.52, pp.1-20, April.
13. Huszagh, S.M., Huszagh, F.M and McIntyre, F. (1992), "International Franchising in the Context of Competitive Strategy and the Theory of the Firm", International Marketing Review, 9(5), 5-18.
14. Justas, Robert T. and Richard J. Judd, 1998, Franchising, Houston: Dame.
15. Jamb lingam T. and Nevins J. R. (1999), "Influence of franchisee selection criteria on outcomes desired by the franchisor", Journal of Business Venturing, 14, 363-395.
16. Keddie, B.L., Ackerman, D.J., Bush, D.E., and Justices, R.T. (1994), "Determinants of internalization of franchise operations by U.S. Franchisor: A study note", International Marketing Review, 11(4), 56-69.
17. Keller, Kevin Lane. (1993), "Conceptualizing, Measuring, and Managing Consumer-Based Brand Equity, "Journal of Marketing, Jan., pp.1-22.
18. Lutz, Reginald A. and Alice C. Stewart, 1998, "Franchising for sustainable advantage? Comparing the performance of independent retailers and trade-name franchisees", Journal of Business Venturing, vol.13, pp.131-150.
19. Lafontaine F. , and Shaw K.L. (1998), "Franchising growth and franchisor entry and exit in the U.S. market: Myth and Reality", Journal Of Business Venturing, 13, 95-112.
20. MBA智庫百科<http://wiki.mbalib.com/zh-tw/>
21. Sadie, M.A. (1994), "International business expansion through franchising: The case of fast-food industry", Unpublished dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg.
22. Shane, S. (1996), "Hybrid organizational arrangements and their implications for firm growth and survival", Academy of



Management Journal, 39(1), 216-234.

23. Sender, G. (1996), "Where are they now? New franchisor die quick deaths within first four years", Franchise Times April, 3-51.
24. Norton, S. (1988), "An empirical look at franchising as an organizational form", Journal of Business, 61, 197-217.



A Preliminary Investigation of Business Model in Brand Marketing of Food and Beverage Franchise

Ching-Chang Liu^{1*} Kuo,Chung-Lin²

^{1*}Graduate School of Creative Design Assistant Professor

²Graduate School of Creative Design Graduate Student

Abstract

Food and beverage franchise brands in Taiwan have always been regarded by the public as the consumption industry with lowest barrier to enter a chain brand. Additionally, it is an industry that numerous entrepreneurs and people transferring their businesses take into consideration first as well. However, it is never easy to have a foothold on this almost saturated food and beverage chain market. Nevertheless, the growth of a chain or franchise system is composed of “franchisees” in addition to franchise headquarters. That is to say, the chain system cannot be considered complete if no franchisee participates in. In addition, the performance of franchisees influences the operation effects of the entire chain system. Therefore, it has become an important issue for chain headquarters to select suitable franchisees in today's entrepreneurial environment where there are numerous potential franchisees who intend to start up their businesses. Therefore, the study probed into food and beverage chain and franchise industry to mainly intend to comprehend the current status of the industry and the motivation of franchisees choosing to obtain franchise in the industry. It also investigated into the content of cognition and development of the industry of chain and franchise brands and their relationships. Moreover, the study employed Observation method and In-Depth Interview. It probed into the internationalization value of the industry of food and beverage chain and franchise brands, the relationship and influence of purposes and advantages of management modes of food and beverage chains. Based on the aforementioned research motivation, Taiwan's food and beverage franchise system served as the subject of the study. The study probed into the influence of key success factors of marketing and business modes of food and beverage chain brands and into the influence of relationship and connection of organizations upon their management performance.

Keywords: Food and Beverage Franchise 、 Brand Marketing 、 Business Model

* Corresponding author : Graduate School of Creative Design, No.1,Chiehshou North Road, Changhua City 500, Taiwan

Tel: +886-4-7111111 分機 2272

E-mail: andyliu1818@yahoo.com.tw

