

# 餐飲連鎖加盟管理1

授課老師：李怡佩

# Chapter I

## 發展與趨勢

# 第1節 各國餐飲市場發展概況

## 一、美國餐飲連鎖經營發展概況

- 受新冠疫情影響，美國餐飲業到2020 年底，損失估計達到 2400 億美元。
- 全美有 2 萬6160 家餐廳歇業，其中 60% 永久停業。
- 三分之二的餐廳工人（約 800 萬人）因餐廳關閉被解僱或休假。

# 第1節 各國餐飲市場發展概況

## (一) 美國餐飲市場特性

### 1. 迅速、方便且份量大仍是主流

美國速食餐飲講求迅速、方便～「有效率」的吃是主流文化

### 2. 融入世界各地風味

亞洲菜受歡迎的程度僅次於義大利如 Domino's Pizza, Pizza Hut 及墨西哥菜Taco Bell 等連鎖品牌



# 第1節 各國餐飲市場發展概況

## 3. 飲食結合娛樂體驗

例如速食餐飲附設兒童遊樂室

## 4. 即食半成品盛行

美國連鎖餐飲業透過使用大量的即食半成品如濃湯、薯條、冷凍漢堡肉等即食產品，加快供餐速度

## 5. 標準化菜單

藉由標準化的生產品管流程、規格化的工作站服務以及完整的員工訓練課程，讓消費者感受到高品質的服務品質

# 第1節 各國餐飲市場發展概況

## (二) 美國餐飲業發展趨勢

### 1. 低利潤經營，容易週轉不靈

疫期期間，餐飲業受創嚴重，而造成重創的原因之一是餐廳常期以低利潤經營，可供週轉資金不足

### 2. 著重於年輕消費族群市場

25 歲以下年輕族群，是未來 20 年最有潛力的消費族群，其關鍵特質是餐飲業要關注的面向

要求被尊重

主動尋找個人喜好

愛凸顯個人價值

追求實在高品質

# 第1節 各國餐飲市場發展概況

## 3. 注重餐飲健康與安全

肥胖與心血管疾病造成可觀社會成本，在政府把關以及消費者餐飲健康安全意識的抬頭下，消費者對速食業者提供健康餐點的需求越來越高

## 4. 提供更多新亞洲料理

麻辣口味的中式餐飲「川菜及湖南菜」逐漸取代「廣東菜」的地位。融合東南亞等地區風味特色的餐廳也越來越多。

## 5. 加盟連鎖為市場主流

例如麥當勞、星巴克等連鎖業者均提供加盟業者一套完善營運體制作為快速展店基礎

# 第1節 各國餐飲市場發展概況

## 6.擴大主題餐廳規模

除了美食供應，主題餐館的存在重點在於娛樂。例如，紐約忍者餐廳



## 7.中食市場興盛

介於外食（在餐廳用餐）與內食（在家自行烹煮）之間，強調簡單復熱後食用的家庭代餐。例如，可立即食用、可立即加熱食用、外帶、冷食等

# 第1節 各國餐飲市場發展概況

## 二、日本餐飲連鎖經營發展概況

- 2020 年日本受到疫情延燒中小型餐飲業業績掉 6 到 8 成，在新冠疫情仍未平息的背景下，日本餐飲企業紛紛被迫關店。
- 截至 2020 年 8 月，關閉門市已超過 1000 家。

# 第1節 各國餐飲市場發展概況

餐飲業在日本真正邁入產業化要歸功於 1960 年代美國速食餐飲系統的引進

- 橫川兄弟於 1969 年參加美國視察團，見識到連鎖店經營模式，回國後於 1970 年成立 SKYLARK 是日本最先引進中央廚房及加盟系統業者



日本雲雀集團



# 第1節 各國餐飲市場發展概況

## (一) 日本餐飲市場特性

### 1. 觀光帶動餐飲，疫情下艱難求生

受到觀光人口大量減少以及民眾無法外出用餐，在解除緊急狀態後一個月，餐飲業平均銷售額仍達不到去年同期的8成

### 2. 料理成為一種時尚美學

藉由媒體（漫畫、電視節目、雜誌）介紹美食，消費者日漸懂得注重美食，廚師地位因此提高。料理鐵人、偶像團體在攝影棚內親手做料理，也讓料理成為美學的一環。

# 第1節 各國餐飲市場發展概況

## 3.餐飲市場的兩極化發展

高級感的法國料理和義大利料理（稱為A 級美食），平民風味的拉麵（稱為 B 級美食），都成為流行美食

## 4.政府對於衛生安全嚴格把關

包含對企業實施預算、融資、稅制等政策管理、衛生相關輔導措施的推動、健康導向菜單的推行、餐飲業吸煙對策等。



# 第1節 各國餐飲市場發展概況

## 5. 情報蒐集完整且縝密

日本產業推動過程中相當重視情報，食品相關產業由農林水產省主管，針對外食產業則由旗下相關機構，針對外食產業經營進行完整情報收集。

## 6. 極為重視品牌經營

品牌管理以業態理念為主，重要的是強化該業態的品牌印象，針對營理念做品牌形象的區隔，而非一味強化企業集團本身印象，如SKYLARK的國際化策略。

# 第1節 各國餐飲市場發展概況

## (二) 日本餐飲業發展趨勢

### 1. 因應防疫長期化，探索科技可行性

例如摩斯漢堡導入送餐機器人，許多餐廳也採用電子點餐

### 2. 食品安全的追求

狂牛病、食品偽裝標示、食品添加物等食安事件後，企業對相關法令的遵守、食材通路的追蹤掌握、徹底的管理及標示、情報的公開化被業界視為重要策略



# 第1節 各國餐飲市場發展概況

## 3. 價格策略兩極化

早期麥當勞的低價策略吸引了不少日式速食連鎖及便利商店的客源，也導致吉野家等日式速食餐飲以低價對抗。但是如何在採取低價策略時，不傷及品牌形象是餐飲業重要課題

## 4. 重視商品本身價值

有越來越多消費者，對餐飲業的要求不再一味要求低價格商品，傾向於追求高品質、健康、安全等高附加價值的產品，如有特色的菜單或服務



# 第1節 各國餐飲市場發展概況

## 5. 經營管理結合 IT 科技應用

例如，在結帳時將客戶的性別、年齡登入 POS 系統等 IT 科技，再利用顧客資料庫中的大數據資訊來進行菜單開發

## 6. 市場區隔的細分化

例如，1998 年日本來臺成立臺灣三澧企業旗下便有 Bellini cafe、Bellini pasta、MoMo Paradise，以及最新的 Bellini Kitchen 等不同品牌

# 第1節 各國餐飲市場發展概況

## 7. 創造休閒餐飲市場

例如，以食物為主題的博物館，如橫濱的拉麵博物館、池袋餃子競技場。或者以概念為主，例如橫濱的中華街（中華料理）、大阪的道頓堀極樂商店街（復古昭和、大正風情）



# 第1節 各國餐飲市場發展概況

## 三、中國大陸餐飲連鎖經營發展概況

- 雖然中國政府積極擴大內需，大環境有利於餐飲業成長，然而受到新冠疫情、中國爆發糧食不足危機等影響，2020年前4個月餐飲收入仍下降4成。
- 此外，同時期中國官方禁止「大胃王」直播，各地政府甚至推出「N-1 點餐模式」，即 10 人用餐只能點 9 個人的份量，也連帶影響餐飲經濟。

# 第1節 各國餐飲市場發展概況

## (一) 中國大陸餐飲市場特性

### 1. 總體發展速度穩步回升

### 2. 產業集中度依然比較低

中國百強企業營業收入佔到全國餐飲收入的 7%，餐飲業產業集中化程度不高

### 3. 火鍋保持強勁發展勢頭



# 第1節 各國餐飲市場發展概況

## 4. 區域集中在傳統產業大省

廣東、浙江、江蘇、安徽的餐飲百強上榜數量及營收比重都處於前列

## 5. 企業連鎖規模持續加大

## 6. 行業標杆發展動力強勁

## 7. 盈利能力有待增強

## 8. 人力資源有待改進

## 9. 消費升級品質提升

# 第2節 臺灣餐飲連鎖經營發展歷程與現況

## 一、臺灣連鎖餐飲業歷史

- 臺灣餐飲業發展可以概念區分為「經營發展期」、「連鎖加盟期」、「多元體驗期」、「國際發展期」以及「經營蛻化期」等五大重要階段

# 第2節 臺灣餐飲連鎖經營發展歷程與現況

## 1. 經營發展期

- 從1600年閩南及客家族群移民、日本殖民到國民黨來台帶入大陸各省份菜系，本土餐飲業蓬勃發展，開始重視食品安全衛生、顧客服務品質、餐飲商品開發
- 連鎖加盟觀念自1970年末期引進，業者自行摸索經營管理建置，發展出一套適合國內企業環境的經營管理制度

# 第2節 臺灣餐飲連鎖經營發展歷程與現況

## 2. 連鎖加盟期

- 1980-1985 年間國外連鎖餐飲品牌如日本芳鄰餐廳、美國麥當勞、肯德基紛紛進入臺灣市場
- 本土餐飲業如三商巧福、中一排骨、香雞城等連鎖餐飲業也藉由授權或直營擴大經營規模
- 此階段業者重視要項為：產品標準化（一致性品質、標準化作業程序）、特色餐飲商品開發、品牌建立維護、以及品牌授權經營

## 第2節 臺灣餐飲連鎖經營發展歷程與現況

### 3. 多元體驗期

- 在大量生產與複製概念盛行後，1985-1990 年間臺灣餐飲業開始注重主題性、文化性的經營特色，以及空間場域規劃美化
- 例如王品集團(1990)因應分眾化、小眾化的需求，規劃出如王品台塑牛排、西堤牛排、陶板屋等相關知名品牌，並透過媒體進行行銷包裝，利用不同場域空間服務，讓消費者有不同情境的體驗

# 第2節 臺灣餐飲連鎖經營發展歷程與現況

## 4. 國際發展期

- 國內餐飲業受限於臺灣市場規模有限的情況下，紛紛向海外發展

## 5. 經營蛻化期

- 2010-2020全球經濟衰退，單價較低的速食連鎖餐館受到青睞，有更多國際化連鎖餐飲看中台灣市場，如2014年來台佈局的藏壽司
- 科技化應用也開始重視，如ERP系統、電子支付、大數據分析等

# 第3節 餐飲連鎖經營趨勢與課題

## 一、餐飲連鎖經營趨勢

### (一) 火鍋燒肉為主流

- 火鍋、燒肉等可以自己烹調，看的到食材原形是消費者偏好的主流
- 其他創新，如低GI健身餐、純蔬食餐廳也有發展潛力

### (二) 兩極化發展與主力消費人口的重組

- 經濟緊縮情況下，消費者越注重比價，選擇高CP產品
- 米其林評鑑的引進，帶動高單價餐飲的市場

# 第3節 餐飲連鎖經營趨勢與課題

## (三) 服務創新提高顧客體驗

- 生活水準提高帶動消費者對服務品質的要求，提高顧客體驗是可行良方
- 例如～
  - 創新烹調方式如分子料理，讓顧客感到新奇獨特感受
  - 以科技化縮短生產成本與服務時間，提供更低成本及更快的服務
  - 透過自行發展的APP提供個人化促銷優惠訊息



# 第3節 餐飲連鎖經營趨勢與課題

## (四) 健康與主題特色更受到重視

- 隨著消費意識抬頭，分眾化、小眾化或目的性消費等針對個人需求的消費市場逐漸受到重視
- 從功能性主題出發～如講求健康養生的生機飲食
- 從文化性主題出發～地方特色料理（如屏東黑鮪魚、貓空茶餐廳）、異國文化料理（如泰式、義式等）



# 第3節 餐飲連鎖經營趨勢與課題

## (五)集團化與多角化餐飲經營趨勢

- 從大量採購優勢移轉到供應鏈整合～例如，王品以牛肉採購為核心發展多品牌，強化供應鏈整合能力（王品牛排、西堤牛排、陶板屋等25家品牌）
- 從商品研發升級到體驗設計～例如豆府集團就以韓食為發展基礎，延伸不同價位韓式餐飲特色品牌（涓豆腐、北村豆腐家等7家品牌）

## (六)淺碟型的快速經濟

- 飲食呈現風潮快速的出現也容易快速消逝的淺碟式經濟

# 第3節 餐飲連鎖經營趨勢與課題

## 二、餐飲連鎖經營課題

- (一) 有特色但水準參差不齊
- (二) 科技化應用程度普遍偏低
- (三) 食物永續將更受重視
- (四) 合宜的營運人才難尋
- (五) 基礎資訊流通不足
- (六) 國際化發展仍有很大空間

# Chapter 2

## 餐飲連鎖經營概論

# 第1節 餐飲連鎖定義

## 一、餐飲連鎖經營

### (一) 廣義定義

- 使用相同商標、名稱、招牌，能造成消費者統一的商店印象之許多商店可稱為連鎖店
- 也就是只要具備形式上條件，就可稱為連鎖店

# 第1節 餐飲連鎖定義

## (二) 狹義定義

- 除了形式上形象統一的條件，有中心單位統一指揮行動，可發揮連鎖實質功能，也就是～
  1. 經營理念一致
  2. 企業識別系統（CIS）一致
  3. 商品服務一致
  4. 管理制度一致



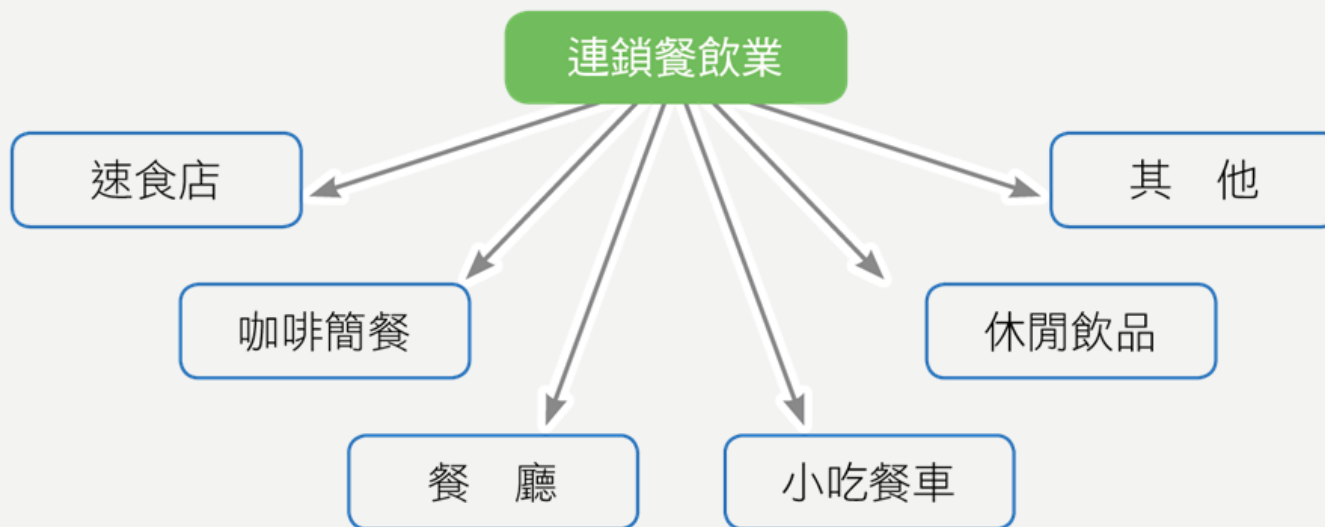
# 第1節 餐飲連鎖定義

- 餐飲連鎖店必須在一個「完整可供複製」的體系下發展，即使在不同營業場所、不同時間點下所提供的餐飲，無論在產品外觀、大小、口味或服務上均達到一致性

從第1家到100 家，以至於大量展店時都必須是一致的，才算是真正符合餐飲連鎖經營的精神

# 第1節 餐飲連鎖定義

- 臺灣連鎖加盟協會（2007）將餐飲連鎖業分類為速食店、咖啡簡餐、餐廳、小吃餐車、休閒飲品、其他等類別



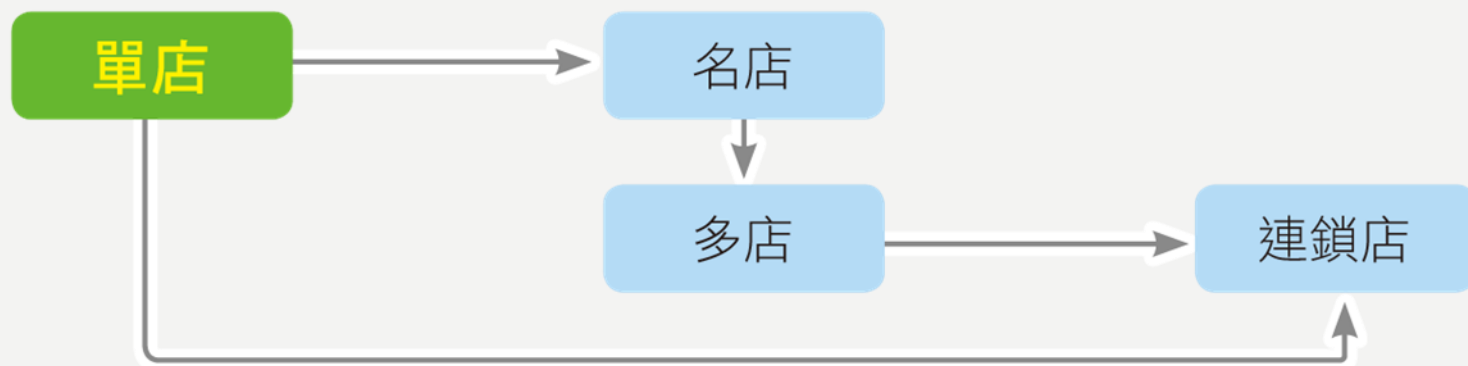
資料來源：整理自臺灣連鎖暨加盟協會（民 96）TCFA 2007 年連鎖店年鑑。

# 第1節 餐飲連鎖定義

## 二、餐飲連鎖加盟

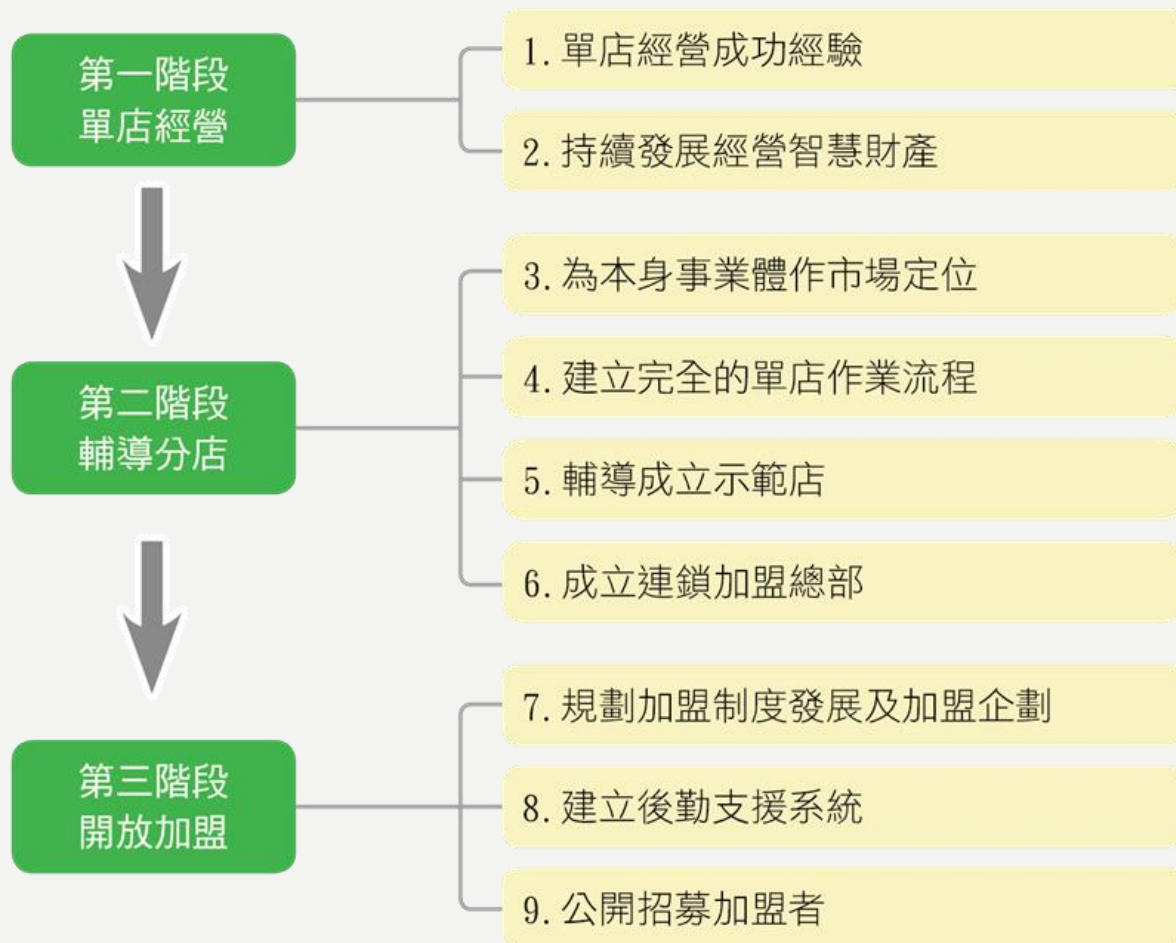
### ■ 單店與連鎖店發展模式

- 一但選擇了多店的發展模式，專業化、簡單化及標準化等作業程序將成為業者建置連鎖經營體系的首要工作



# 第1節 餐飲連鎖定義

## ■ 連鎖加盟發展階段



# 第2節 餐飲連鎖經營特性

## 一、餐飲業特性

### (一) 生產方面

1. 個別性：消費者點餐後，針對個別消費者提供餐點
2. 即時性：生產與消費同時進行，生產過程要短，避免顧客久候
3. 不可儲存性：產品易腐敗或失去風味無法儲存
4. 不易預測性：消費者人數及所要消費餐食難以估計，難以事先準備
5. 不易標準化：生產者、料理狀況不同，產品口味便不同

# 第2節 餐飲連鎖經營特性

## (二) 銷售方面

1. **銷售地區性**：受限於地理位置、場地大小、交通便利性、停車容量都會影響客源
2. **場所限制性**：銷售量受餐廳大小、桌椅數限制
3. **銷售時段性**：銷售量受時間影響，離、尖峰明顯
4. **銷售綜合性**：消費者除了要求美味佳餚、服務外，也希望享受舒適氣氛

## 第2節 餐飲連鎖經營特性

### (三) 服務方面

1. **需求異質性**：不同顧客期望的服務不盡相同
2. **服務即時性**：無論內外場人員都須即時提供服務
3. **不可預知性**：顧客點餐前很難確定服務品質是否很好，也無法事前檢視產品品質
4. **價值取決於顧客感受**：消費者知覺不同，產生的價值感受也不同
5. **無形服務直接影響客人評價**：除了有形餐飲、服務人員素質、環境因素都會影響用餐感受
6. **定價複雜**：餐飲業的開銷管理不易、加上定價涉及市場行情、顧客預期心理，定價有其複雜性

## 第2節 餐飲連鎖經營特性

### (四) 工作性質方面

1. 工作時間性：營業時間較長
2. 時間輪值性：為配合用餐時間，員工工作時間須採輔班、輪值制
3. 難以標準化：「人」是差異主因
4. 勞動性：許多服務無法以機器取代
5. 變化性：服務人員須具備高度應變力，才能應付各種客人與事件

## 第2節 餐飲連鎖經營特性

### (五) 管理方面

1. 勞力密集性：因勞動性強、工時長，須大量人力
2. 員工流動率高：工作負荷重、工作環境不佳，造成流動率偏高，增加訓練及管理困難
3. 僱用大量兼職人員：因離、尖峰時間明顯
4. 收入及支出多以現金為主：尤其是小吃店

# 第2節 餐飲連鎖經營特性

## 二、連鎖經營特性

### (一) 簡單化

- 指作業流程及作業簡單化。
- 要免去不必要的複雜流程，儘量讓操作過程簡單到使任何人都可從事此餐飲工作

### (二) 標準化

- 為連鎖店經營核心，指的是營運系統統一，並表現在作業及整體形象上
- 如商品、廣告、外觀、招牌、陳列、裝潢、售價、制服、服務流程等

## 第2節 餐飲連鎖經營特性

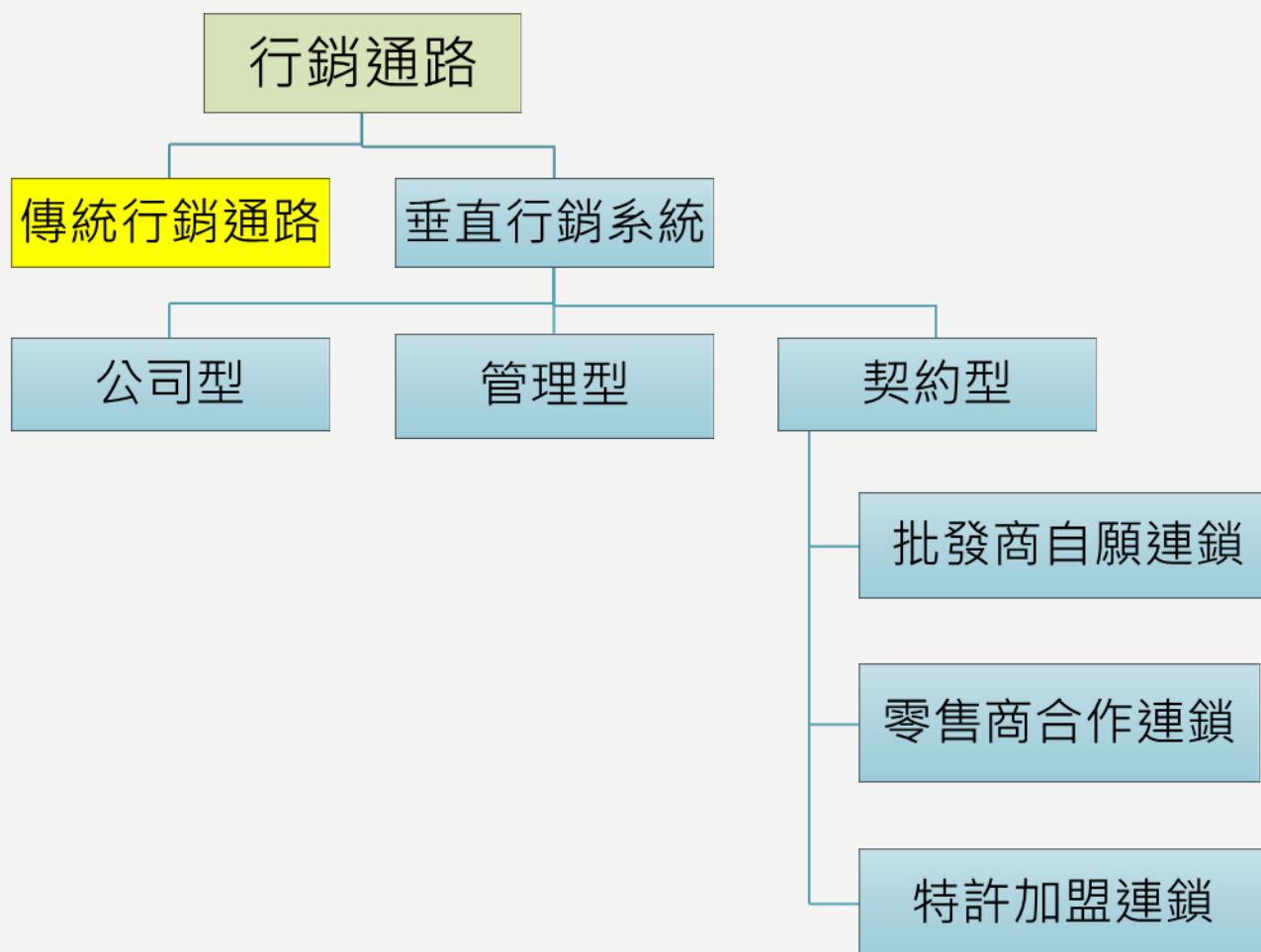
### (三) 專業化

- 將服務工作細分並專業化與其他同業產生差異的部分。
- 隨著分店的開幕，將由總部各個不同專業人員提供協助。如美工人員提供專業的促銷海報、門面陳列，採購人員提供專業品質的貨品，營業人員則提供標準服務流程

綜合而言，餐飲連鎖經營為外觀、招牌、logo、裝潢、氣氛、餐點、服務等方面的結合，創造出自己所特有的品牌形象

# 第3節 連鎖經營組織型態

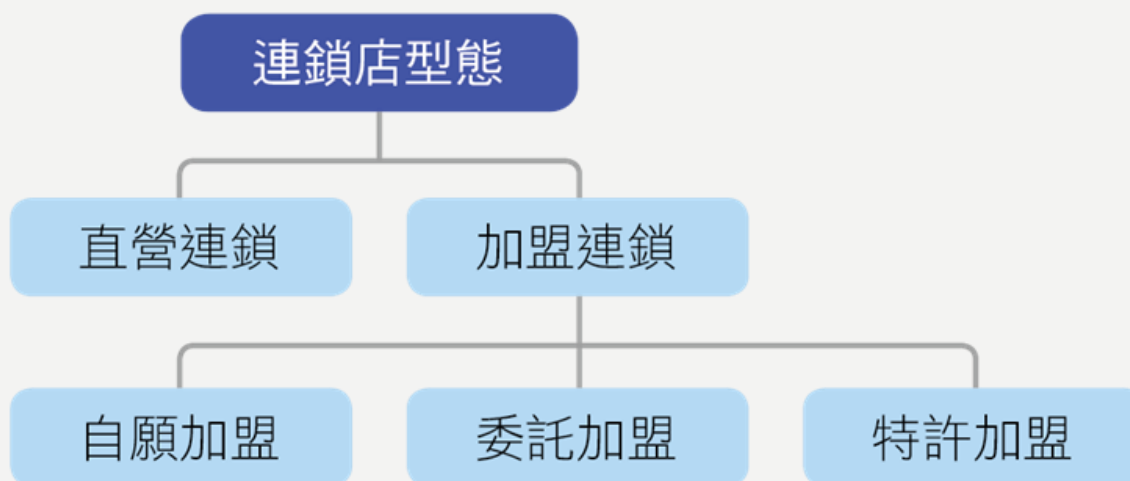
## 一、連鎖經營組織型態



# 第3節 連鎖經營組織型態

## 二、連鎖經營型態分類

### (一) 依所有權集中情形進行分類



# 第3節 連鎖經營組織型態

## (一) 依所有權集中情形進行分類

### 1.直營連鎖

- 總部完全依自己的方式經營，所有權集中於總部，完全的掌握經營管理的權利與責任義務
- 是最有效率的連鎖經營型態，然而其擴展分店的速度會受限於總部的資金、經營管理能力是否足夠

# 第3節 連鎖經營組織型態

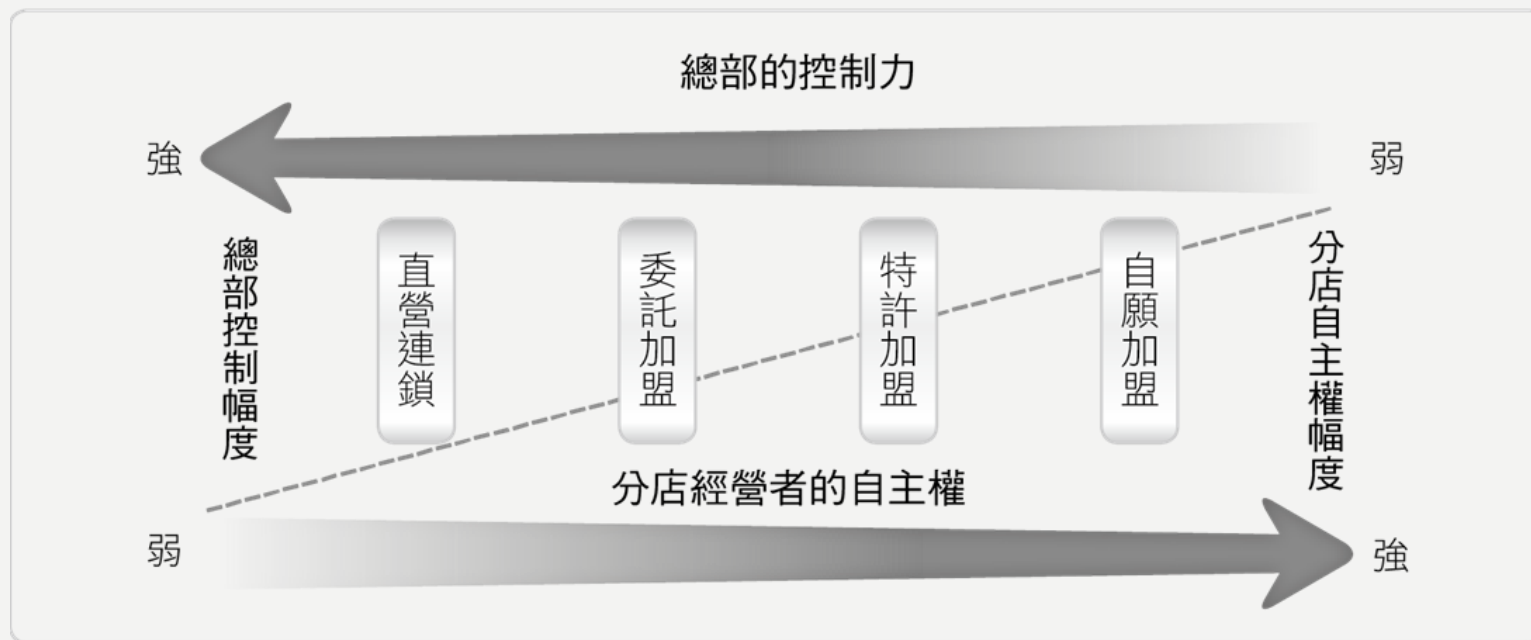
## (一) 依所有權集中情形進行分類

### 2. 加盟連鎖

- 分為自願加盟連鎖、委託加盟連鎖以及特許加盟連鎖
- 其中特許加盟連鎖是目前臺灣餐飲業最常見的加盟模式
- 特許加盟連鎖的所有權為總公司與加盟者共有，經營權歸加盟者，總部則有統一管理的權利

# 第3節 連鎖經營組織型態

## (二) 總公司的控制力與加盟者的自主權比較



# 第3節 連鎖經營組織型態

## 三、不同型態比較分析

| 項目   | 直營連鎖   | 委託加盟     | 特許加盟     | 自願加盟   |
|------|--------|----------|----------|--------|
| 資金   | 由總公司投資 | 由總公司投資   | 總公司或相互投資 | 由加盟者投資 |
| 決策   | 總公司    | 總公司為主    | 以總公司為主   | 以加盟者為主 |
| 所有權  | 總公司所有  | 總公司所有    | 加盟者為主    | 加盟者    |
| 經營權  | 總公司    | 加盟者      | 加盟者      | 加盟者    |
| 視覺系統 | 統一     | 統一       | 統一       | 原則統一   |
| 商品進貨 | 總公司    | 總公司      | 總公司      | 原則統一   |
| 營業淨利 | 總公司所有  | 公司與加盟者分享 | 以加盟者為主   | 歸加盟者   |

# 第3節 連鎖經營組織型態

## 三、不同型態比較分析

| 項目   | 直營連鎖  | 委託加盟  | 特許加盟  | 自願加盟    |
|------|-------|-------|-------|---------|
| 價格   | 統一售價  | 統一售價  | 統一售價  | 售價彈性空間大 |
| 經營技術 | 總公司供應 | 總公司供應 | 總公司供應 | 自由利用    |
| 教育訓練 | 總公司供應 | 總公司供應 | 總公司供應 | 自由利用    |
| 促銷活動 | 統一實施  | 統一實施  | 統一實施  | 自由加入    |