

崑山科技大學

財務金融系

四年制大學部

專題製作報告

加盟產業分析以早餐店為例

組員：4950S022 吳思慧
4950S036 賴儀珊

指導老師：蔡弘智老師

中華民國九十九年三月



專題製作報告授權同意書

本授權書所授權之報告為本組在崑山科技大學 財務金融 系 1 組 98 學年度第 2 學期修習專題製作課程之報告。

報告名稱：加盟產業以早餐店為例

本組就具有著作財產權之報告全文資料，同意提供本校圖書館典藏，並同意圖書館因典藏之目的就該資料進行必要之數位化重製，且依圖書館法、著作權法規定，提供讀者利用。

上述授權內容均無須訂立讓與及授權契約書。依本授權之發行權為非專屬性發行權利。依本授權所為之收錄、重製、發行及學術研發利用均為無償。

請勾選授權公開年限及範圍：(請勾選一項)

- 立即公開
- 五年後公開
- 三年後公開
- 校園內公開
- 館內典藏

指導老師姓名 吳思慧

學生簽名：吳思慧

學號：49505022

蔡儀珊

49505076

(親筆正楷)

(務必填寫)

日期：民國 99 年 2 月 26 日

目錄

第一章 緒論

一、研究動機與目的.....P2~3

二、研究架構與方法.....P4

第二章 文獻探討

一、碩博士論文.....P5~8

第三章 產業分析

一、連鎖經營階段與條件.....P9~14

二、台灣經營概況.....P15~19

三、早餐店的連鎖經營簡介.....P20~22

四、波特五力&SWOT 分析.....P23~33

第四章 加盟連鎖實務

一、如何選擇加盟體系.....P34~44

二、加盟者遇到的難題.....P43~45

三、早餐產業動態分析&開店預算.....P46~48

第五章 結論與建議

一、未來展望與建議.....P49

二、文獻探考.....P50~51

第一章 緒論

第一節 研究動機與目的

台灣連鎖加盟產業，發展已有 30 年，經濟部統計處調查，2007 年加盟連鎖零售及餐飲營業額有 1.6 兆元。根據台灣連鎖加盟促進協會的資料顯示，目前該協會已有 300 多家的企業會員，涵蓋超過 180 個業種，3 萬多家的店舖數及 20 萬名以上的從業人員，年產值超過 6000 億元(此數值未將會員的店舖數、產值納入)。

經濟部 2007 年的統計調查，台灣當年的零售及餐飲總營業額約新台幣 3.35 兆，其中連鎖加盟產業營業額約 1.6 兆元(若以營業額對照台灣連鎖加盟促進會營業額，可推估出台灣直營店、加盟店至少 8 萬家)，約佔零售及餐飲業總值的 48%，可見連鎖加盟體系在商業領域中已是相當重要的一塊。加上近年的景氣衰退，台灣休無薪假、非自願離職的人、社會新鮮人越來越多，因此讓不少人轉向加盟體系。其中小吃、餐飲因技術門檻低，成為熱門加盟行業。同性質的新興品牌激增，業績增加跟不上連鎖加盟店舖數的擴張，許多店也因此而倒閉。對提供連鎖加盟的企業而言，可以靠著密集的加盟或連鎖店的招牌提高企業的知名度，可以靠著加盟的通路銷售更多的產品及加盟費的收入(加盟金、裝潢、設備金...有些加盟者每月還要提供 3 千~4 萬的品牌廣告及諮詢輔導費等)。台灣外食行為愈來愈普遍，2008 年消費者每週平均吃外食約 7.8 次。「民以食為天」因此加盟業中的餐飲、小吃店最夯，但尤於入門檻、加盟金較低，相對競爭對手也是最激烈，中途失敗、倒閉、廉價頂讓的也是最高。失敗的原因：加盟的上頭企業盟主，本身的 know how 或產品不強、能提供的支援有限、加盟地點不對、本身經營態度不夠積極、不能配合總部的促銷活動、自行對外進貨原料，造成品質不穩定，客源流失等。就以上的原因本組以餐飲行業為研究，但餐又分很多餐，又以對大家都很重要的早餐店為研究。市面上的早餐店琳瑯滿目，有加盟的、沒加盟的，有中式的、西式的、歐式的、甚至混合的。想創業當然要做足功課，就西式早餐的加盟而言是較易入手，一般投資額約在五十萬到一百萬之間不等，由於西式早餐的加盟連鎖體已發展成熟，各加盟總部的後勤支援大部份都很完善，比較不需要加盟主太多的事前準備工作，大部份的原料，加盟總部都會依加盟主店內的需求，以物流車每日供貨，所以人力的需求較低，一般一個時段約二至三人即可，開銷也較低，所以很多的加盟主會考慮西式的早餐店。因連鎖早餐店的入門門檻低、容易上手，使得其競爭環境成白熱化的趨勢，據 2002 年流通連鎖加盟行業年鑑的報導，光在 2002 年西式早餐店一口氣增加 2,671 家，達到 9,423 家，家數增加近四成，加盟品牌也

相當多，有瑞麟美而美、美又美、弘爺、早安美芝城、麥味登、吉得堡、巨森、康迪麥…等十多種，使得早餐市場產生同質性高競爭激烈、營業時間不斷拉長、惡性削價競爭、劣質產品充斥、多選擇替代性高、外食族大多在 20~29 歲…等問題。

第二節 研究架構與方法

研究方法

First 由大範圍開始著手，將連鎖店的歷史到未來做了解和連鎖店的優缺點列出，再來研究小範圍把要做的連鎖早餐店列出。

Ex:美而美、美芝城、弘爺、麥味登、拉亞、鄉村

Second 把要提問的問題列出。

Ex: 連鎖店未來在台發展的可能性、如果選擇好的加盟體系

Third 再一一拜訪各家，將之前提問的問題得到答案，做成表格；並用波特五力分析、SWOT 分析、資產預算、成本計算方法，用以上方法了解這些店家的經營。

第二章 文獻探討

兩岸連鎖加盟產業發展趨勢研究 蔡倫錫 2003

(一)、台灣連鎖業進入中國市場之可行性評估 (SWOT 分析)

1. 優勢： (1).文化、語言、地理位置相近 (2).建立品牌知名度 (3).資本雄厚 (4).經營理念先進
2. 劣勢：
 - (1).兩岸關係尚未明朗化 (2).小型連鎖企業缺乏零售品牌塑造能力 (3).人才培育不足 (4).忽略本土化
3. 機會：
 - (1).政治因素 (2).社會因素 (3).經濟因素 (4).技術因素 (5).交通/通訊/物流方面
4. 威脅：
 - (1).觀念偏差 (2).資金管理缺乏 (3).地理因素 (4).法令制度因素

(二)、研究結論

1. 善加發揮台灣優勢，掌握進入中國市場之契機
2. 審慎評估投資計劃，以降低失敗機率
3. 建立品牌形象及產品特色，並把握最佳進入時機
4. 台商進入中國市場可採取之行銷策略與方式

台灣加盟連鎖體系國際化與經營模式調適之研究 李培芬 2003

本研究冀從此波國際化現象入手，匯整相關文獻資料，用以研究：一.台灣連鎖加盟體系國際化之目的。二.分析台灣連鎖加盟體系國際化所面臨的限制。三.比較台灣連鎖加盟體系國際化時國家選擇之差異。四.了解台灣連鎖加盟體系國際化時進入市場模式。五.探討台灣連鎖體系國際化對其經營模式調整的影響。

透過對本土自創連鎖與代理連鎖業者的問卷調查與深入訪談，本研究發現台灣連鎖加盟體系國際化對其經營模式的調整，主要呈現在三個方面：一.產品與服務的調整：因消費者送禮習慣的不同，元祖食品在上海的門市均增售蛋糕；而麥味登則是因為上海人並未建立吃西式早餐的習慣，而將營業時間由台灣的半天，延長為全天。二.展店方式的改變：仙蹤林與元祖食品在台灣均是直營連鎖業者，在中國大陸市場，都為積極拓銷而開放加盟；而仙蹤林亦曾因廣州區域授權者開店品質問題，而收回區域授權。三.業態經營的轉換：休閒小站為避免陷入價格競爭，

在中國大陸市場改採大型店模式經營，並將此一新業態反向導入台灣市場；另外麥味登也因當地消費習慣，將「麥味登早餐」調整為「麥味登漢堡」。

由於連鎖體系採加盟複製，亦即是以無形資產(經營知識)，槓桿有形資產(佈建通路)的成長模式，在知識經濟時代，加盟連鎖體系可說是服務業中的高科技行業，因應未來全球化的趨勢，業者國際化的挑戰正要開始，期許台灣品牌以立足大陸市場為策略，晉身全球連鎖百強之中，讓台灣品牌揚名世界。

國際知名連鎖企業與台灣本土加盟連鎖企業異同之研究

詹益華 2005

連鎖加盟與傳統商業經營最大不同的地方是一方面它可善用連鎖業商譽和專業經營技術(know-how)，成為一項有效的企業策略；另一方面，以一致化的服務與品質保證來吸引顧客，而此乃零售業行銷通路的不二法門；連鎖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，受到國際連鎖加盟潮流的影響，以台灣目前的經濟發展情況，以零售業最為盛行，因此本研究以台灣地區的連鎖便利商店做為研究主體，探討各連鎖體系之間在管理經營間之關連及差異性，作為將來跨足其他海外國家時的條件評估。未來連鎖加盟業之競爭趨勢，隨著資訊快速傳遞與消費形態的改變，將逐漸演變成為連鎖體系與連鎖體系間的競爭。如何在競爭的環境中脫穎而出，有賴於加盟總部不斷強化產品的定位優勢、提昇品牌形象、加速商品創新研發、提供有創意的行銷企劃服務，在不斷努力與革新下，連鎖企業將維持穩健成長的趨勢。

小型孺撥~者發展加盟連鎖之研究 吳素娟 2008

本研究的目的是在於： 1. 了解加盟連鎖經營型態 2. 探討產品與服務的創新，如何影響加盟連鎖的經營 3. 利用文獻探討方式，找出文獻中有關影響小型孺撥[盟連鎖之因素 4. 提供此研究對象，發展加盟連鎖之可行性而經營策略與核心競爭力的相關文獻，則是驗證總部維持成長，形成差異化以及領先競爭者時所做的種種策略。而經訪談資料與命題逐一驗證後，得到研究結論，加盟總部需有強大的後勤支援部隊負責加盟者開店事項、而具有競優勢及差異化的產品及服務，不僅僅

助長總部及產品知名度與認同度，同時更能吸引加盟者的加入、利用 POS 系統的便利性能同時控制存貨並且能更進一步分析客戶對產品的喜好。

連鎖業展店與經營管理模式之研究-以 A 連鎖鞋店為例

馮薇庭 2008

隨著經濟發展，我國產業結構快速變化，國內市場最具關鍵性的流通產業，對國內經濟影響日深。其中最重要的變革，就是連鎖加盟經營型態的建立與擴張。本研究在探討連鎖業展店與經營管理模式研究，目的在了解展店標準作業，並發展展店的管理模式，期望對連鎖業展店之經營管理提供重要參考。研究之方法是利用資深連鎖業專家訪談，了解其對業態連鎖業展店經營管理之見解，再以某 A 連鎖鞋店為對象，進行實際個案探討。本研究獲得重要結論如下；管理須同時重視管理七流：管理流、行銷流、商流、物流、人流、金流、資訊流。

美國連鎖加盟餐廳績效評估-價值鏈資料包絡法模型分析

徐孝義 2009

近年來國際經濟疲弱，導致美國消費力道下滑，影響到各行業的營運，不少餐飲業者的營收下滑，獲利減退。因此，不少餐飲業者開始調整經營方式，或轉向其他產品，或縮小經營規模以致於減少分店數。然而連鎖加盟業向來倚靠分店規模來展現其經營效率，然而在大環境轉差下，唯有踏實的提升經營效率，才可以確保業者的存活。由於資料包絡法使用上的彈性佳，是常用的分析工具，此外，為了增加模型提供的資訊，學者們不斷地將效率模型拆解，以利於各種情況下的實用性。如 Farrell (1957) 將原有的生產效率(Productive Efficiency)透過比例的關係，將估計模型拆成配置效率(Allocative Efficiency)及技術效率(Technical Efficiency)二個部分。而 Banker et al.(1984)亦是將整體效率值透過比例的概念，拆成規模效率(Scale Efficiency)與技術效率 (Technical Efficiency) 二項；

Athanassopoulos and Thanassoulis (1995b)、Keh and Chu (2003)、Seiford and Zhu (1999)則是將生產流程拆成數個子流程(Sub-Process)，便於分別估計各子流程的效率。本文利用二種實證模型估計美國連鎖加盟餐廳透過加盟及自營分店制度下整體的效率，並比較單獨估計各子流程的效率的差異。並進一步分析影響效率的因素，結果發現連鎖加盟餐廳成立年數越久，並非有利於經營績效，但能吸引消費者消費。同時，越年輕的品牌越能吸引加盟，有利於連鎖餐廳的效率提升。連鎖加盟餐廳發展國際市場，似乎無助於提升整體的生產力。但連鎖加盟餐廳投入廣告行銷活動，的確可以提升整體的生產力。另外，實證資料顯示，Cosi 出售加盟權利，的確可以提升內部經營展店的效率，但其外部利潤卻未能見到好轉。

第三章 產業分析

第一節 連鎖經營發展過程

台灣地區連鎖業發展歷程，亦可劃分本土模式經營、國際連鎖引進、業態蓬勃發展、整合國際拓展四個階段。.....連鎖店經營管理實務

歷史

台灣連鎖業發展歷程

第一階段

時間: 1979年以前

發展階段: 本土摸索經營

階段特質:

- 1.連鎖店零星出現
- 2.多為直營店
- 3.連鎖速度緩慢
- 4.強調本土連鎖體系

代表性連鎖店:

天仁茗茶(1953),寶島鐘錶(1956),新學友書局(1960),
新東陽食品(1967),麗嬰房童裝(1971),全國電子(1974),
頂呱呱速食(1975),三商百貨(1976),曼都美髮(1978)

第二階段

時間: 1980-1983年

發展階段: 國際連鎖引進階段

階段特質:

- 1.連鎖店大規模成長
- 2.引進美國的7-11便利商店
- 3.國際連鎖技術引進台灣

代表性連鎖店:

統一超商(1979),統一麵包(1980),華新牛排(1980),
味全松青(1982),三商巧福(1983),31冰淇淋(1983),
金石堂(1983)

第三階段

時間: 1984-1990年

發展階段: 業態蓬勃發展階段

階段特質:

1. 麥當勞引進台灣,引發國際連鎖速食來台
2. 7-11轉虧為盈,帶動便利商店風潮
3. 連鎖經營朝多元化

代表性連鎖店:

麥當勞(1984),肯德基(1985),香雞城(1985),
必勝客(1986),小豆苗(1986),屈臣氏(1987),
萬客隆(1989)

第四階段

時間: 1991年以後

發展階段: 整合國際拓展階段

階段特質: 1.台灣連鎖店發展協會並成立刊物

2. 公平會將連鎖業納入管制
3. 國內連鎖業海外發展

代表性連鎖店:

連鎖店協會(1991),翁財記(1991),界揚超市(1991),
博登藥局(1991),全家福鞋店(1991)

現在

連鎖店在台灣的發展

在台灣，連鎖事業極為發達，從食、衣、住、行、育、樂，樣樣都有連鎖店，由於市場多元性夠，因此，除了本土業者發展連鎖事業外，也有不少國外業者進入台灣市場從事連鎖經營，連鎖的方式也是相當多樣性的，有直營連鎖、委託加盟、特許加盟等不一而足，就以便利商店而言，目前在臺灣就 7000 家以上，其中，由統一超商所經營的 7-11 在市場上佔有率達一半以上，近 4200 家，其它依序是全家、萊爾富、OK 及福客多等，其他的連鎖業者中，較為知名的本土業者有誠品書店、康是美藥妝店、遠東百貨、大潤發量販店、NET 服飾、生活工場雜貨等，在外商業者有：從香港來台的惠康超市（在台灣稱為頂好超市）、屈臣氏、必勝客、佐丹奴服飾、HANG TEN 服飾等；從法國來台家樂福量販店、法雅客書店；從美

國引進的星巴克、麥當勞、肯德基、7-11；從日本引進的 FamilyMart、吉野家、三越百貨(在台灣稱為新光三越百貨)、崇光百貨、松青超市等，近年來在台北世界貿易中心都會有連鎖店加盟大展，國內外許多知名業者都會群聚相互交流，並希望藉此機會吸引更多人加盟連鎖事業。在 2004 年，全球最大的零售連鎖店沃爾瑪是世界上總銷售量最大的公司。

實事新聞

早餐業 M 型化 精緻平價早餐店加盟主最愛

現在貧富差距愈來愈大，中產階級將消失，使得 M 就成了「貧富差距大」或「兩極化」的代名詞，觀察國內現況，不僅教育、文化、經濟都擁有 M 型化的問題，連早餐也逐漸往 M 型化發展。

專家表示「早餐業的 M 型化是未來的趨勢，M 型右邊山頭強調精緻化，包括餐點、裝潢、服務等都需精心打造，M 型左邊山頭則為滿足基本生理需求，強調吃飽就好」。

早餐業呈現吃飽、吃巧 M 型化，對創業者而言無非是一大難題。「不管是主攻 M 型化左或右邊，都等於變相放棄另一邊的目標客群，換句話說就是會短少 50% 的獲利機會！」

該如何兩邊都不會失去呢??國內知名卡路里早午餐在創業初期，就堅持提供高品質與低價並存的早午餐，果然在近幾年大獲加盟主的好評。對於店內裝潢與餐點設計一律精緻化，餐點價格部分卻反其道而行，維持傳統早餐的親民價格，這樣除了可以讓民眾花小錢就享受到五星級餐點與服務之外，更重要的是可同時擷獲 M 型化兩端的客群，確保為加盟主創造最大獲利。

小餐車大改造「賣特色又賣感動」 小吃創業加盟連鎖經營逆轉勝



更新日期:2009/10/15 16:49



走進五路財神開店總部，迎面而來的就是五花八門「西瓜造型、燈籠造型、咖啡杯造型、碗公造型、卡通造型餐車...」等，陳滌五正忙著指揮員工擦拭餐車、並為餐車外表上蠟，接著又用布不停的來回擦拭。堅持用賓士級的心情來保養餐車，再加上用創新工法來賣小吃，這就是 陳滌五 創業成功的秘訣。

五路財神餐車總部成立十年以來，陳滌五總監堅持每天要把一整排餐車擦的乾乾淨淨、漂漂亮亮，顛覆傳統路邊攤髒亂的感覺。不但要求員工要教育加盟店，好好維護餐車的清潔度， 陳滌五 表示小生意有這個造型餐車，外觀門面絕對有加分的效果，再來就要看每個經營者的努力和堅持了。

「賣什麼，像什麼」、「路邊攤也可以美美的」、「一餐車，一特色」。 陳滌五 總監說，光有漂亮餐車是沒有用的，要「叫好又叫座」，就要賦予餐車生命。每種餐車要賣何種產品，總部有責任要規劃出有競爭力的商品，加盟店快速複製才會成功。所以就連醬料配方都很講究，精選最適合的材料，用創新的手法來經營。為了一道哇沙米醬，他更遠赴日本試吃道地哇沙米醬，終於找到最適合國人食用的口味。

為了給每種餐車生命，幾年來陸陸續續開發出不同的品牌，有花田小舖咖啡餐車、巧食雞 十二種口味炭烤雞排餐車、滷大王麻辣燙滷味餐車、真粥道廣東粥餐車、逢甲香香雞餐車、ABC 美國炸雞....。每個失業的人都有不同的創業夢，

提供多元品牌可有多元的選擇，這就是五路財神開店總部最大的市場優勢，也是創業者所要的核心價值。

圖說：小餐車大改造「賣特色又賣感動」小吃創業加盟連鎖經營逆轉勝

整理..

我國連鎖企業的發展過程

	本土階段	引進國際連鎖	連鎖業多元發展	發展國際市場
發展期間	1980 以前	1980~1984 年	1984~1992 年	1992 年以後
界定指標	-	美國南方公司連鎖經營技術之引進	麥當勞西式速食的引進	我國連鎖店發展協會成立
業種與業態	以業種為主	業種與業態並行	逐漸以業態為主	業態為主流
經營技術與重心	本土經營知識	引進國外技術	重視人才培育	掌握資訊力
競爭對象	本土競爭者	同業競爭者	本土與國際連鎖	全球競爭
發展通路	製造商	零售商	連鎖店	無店舖商店為趨勢

第二節 台灣經營概況

一、台灣連鎖經營發展情況

根據商業司 2001 年產業動態報告，零售業產值為 3 兆 506 億元、餐飲產值為 2,228 億元合計約 3 兆 2735 億元。流通業連鎖店產值約 1 兆 1,500 億元，其中綜合零售為 6,207 億元(百貨、超市、量販、便利商店)，餐飲為 800 億元，其他為服務及加油站 3,500 億元，連鎖化佔比為 35.1%。但相較於美國及歐洲連鎖化達 60% 的情況，台灣連鎖店發展還有很大的發展空間，尤其是生活服務產業。

表 2-7 2000 年及 2001 年流通及連鎖店產值比較表

年份	流通產值	流通產值	連鎖店產值	佔比
2000 年	3 兆 3,840 億元	3 兆 3,840 億元	1 兆 239 億元	31 %
2001 年	3 兆 2,735 億元	3 兆 2,735 億元	1 兆 1,500 億元	35.1 %

資料來源：經濟部商業司《商業統計月報》。

表 2-8 2000 年及 2001 年店數比較表

統計截止日	家數	總店數	直營	加盟	專櫃
2000/4/30	658	53,199	14,591	34,782	3,749
2002/4/30	721	59,123	15,155	39,120	4,848

資料來源：台灣連鎖暨加盟協會統計調查。

根據台灣連鎖暨加盟協會資訊統計委員會針對台灣流通業，以連鎖加盟方式經營，且連鎖加盟門市數量達七家以上之系統為調查統計對象，統計截止日為 2002 年 4 月 30 日。

2001 年連鎖店家數共有 721 家，總店數達 59,123 家門市。相較於 2000 年，連鎖企業家數成長 63 家約 9.7%、店數成長則為 11.3%，其中直營店數為 15,155 家門市，加盟為 39,120 家門市，專櫃數為 4,848。整體上一般零售業成長為 9.8%，餐飲服務為 13.4% 成長最大，而綜合零售成長 5.5%，生活服務成長為 13.0% 幅度大。這顯示台灣企業以連鎖經營型式愈來愈普遍，連鎖店經營技術日趨成熟，而連鎖加盟概念也普及至各行各業，生活服務產業在台灣發展漸有起色，同時也是未來連鎖店主要發展方向。

另外，受到全球經濟不景氣影響，開店數有趨緩現象，同時，許多連鎖企業也利用不景氣時，針對內部重整、淘汰不良店以改善整體經營體質。不過，仍有優質連鎖體系逆勢成長，大量展店，如便利商店業等。

整體上受到經濟不景氣關係，確實對連鎖店發展產生重要影響，但連鎖店成長率依然有 11.3%。另外，企業經營實力也在這波不景氣顯現，體質良好者，仍然快數成長，相反者，則加速淘汰，促使產業集中化輪廓逐漸顯現。

台灣連鎖店加盟事業發展迅速成功輸出（2001.09.16）

台灣連鎖店加盟事業發展迅速，亞太加盟協會和世界加盟總會最近在菲律賓馬尼拉舉行的會議中，一致通過台灣連鎖暨加盟協會加入為會員。台灣連鎖加盟事業不僅開始輸出，也被認為對亞洲連鎖加盟事業發展大有幫助。

台灣過去的外銷都是商品，如今商店和服務也可以外銷，目前台灣有一千一百二十六家連鎖店，共有六萬四千零四十四家商店。在亞洲連鎖店加盟事業除了日本，以臺灣成長最快，有些連鎖店已經進軍海外，包括登陸菲律賓十分成功的 7-11 連鎖店，休閒小站，快可立。

亞太加盟協會 (Asia Pacific Franchise Confederation) 主席林姆 (Samie Lim) 九月十二日在 2001 年亞洲加盟博覽會會議中，特別介紹臺灣的連鎖暨加盟事業概況。與會各國代表對台灣連鎖經營事業的發展快速都感到訝異。

一九八七年，台灣的連鎖店業者成立「久如會」。一九九一年，由於台灣連鎖店事業經營逐漸成熟，由五十四家連鎖店業者號召並經內政部通過成立臺灣連鎖暨加盟協會，目前由徐重仁擔任理事長。

來菲參加 2001 年亞洲加盟博覽會的台灣連鎖暨加盟協會秘書長袁世民表示，由於經營技術成熟，管理觀念和加盟觀念的普遍，利用新的經營方法，使產業經營形式改變。台灣加盟業成長很快，經營方式比其他國家多。目前台灣有二百二十六種加盟事業，包括零售、餐飲、服務，領域非常普遍。而菲律賓的加盟事業只有三十多種，大部分是餐飲。

他指出，台灣加盟事業發展快速的原因包括：第一、是利用先進的經營方法，使產業更能成功，成本下降。第二、提升商店經理的管理能力。第三、增加外國與國內資本投資。第四、以連鎖店追求更大的

經濟規模。第五、臺灣連鎖店快速成長。

袁世民表示，台灣連鎖暨加盟協會申請加入世界加盟聯盟 (World Franchise Council) ，獲得一致通過。世界聯盟認為，台灣連鎖暨加盟協會對亞洲地區連鎖店加盟事業的發展有很大的幫助。因為世界聯盟希望以道德規範加盟總部，注重連鎖市場的開放，而且臺灣市場成熟。

台灣連鎖暨加盟協會在 2001 年亞洲加盟博覽會中設置攤位，介紹台灣連鎖暨加盟協會。這次來菲除了加入世界加盟總會和亞太加盟會兩大組織，另一目的是測試市場，了解台灣連鎖店的外銷實力。在會場中有來自美國，加拿大，歐洲各國的加盟店參展。而表示對臺灣連鎖店有興趣的大有人在，包括華人、菲律賓人、馬來西亞人甚至台灣留學生。測試結果使他對臺灣連鎖店外銷，感到很有信心。

商業營業額 超市、便利店收入不比去年差 餐飲業營收 12% 最低 (2001.12.01)

根據經濟部調查，今年一至九月商業各業中，以餐飲業營業額衰退 12.01% 最嚴重，無論餐館、茶館或一般餐飲店，不是生意清淡，就是關關倒倒，老闆無不大歎生意難為；但商業中還是有一些業別賺錢，例如超級市場、連鎖式便利商店、量販店等，一至九月的營業收入就不比上年同期差。今年一至九月，國內商業營業額為六兆零八十六億元，較上年同期減少 7.22%，其中，餐飲業營業額減少 12.01%，國際貿易業減少 11.11%，批發業減少 5.79%，零售業則減少 3.57%。經濟部指出，餐飲業營業額衰退最嚴重，顯示餐飲業對景氣反應最敏感；民眾一旦荷包縮了水，上館子請客或在外用餐機會馬上就減少了，以致對餐飲業者造成嚴重衝擊。零售業是衝擊相對較小的行業，但也要看經營的是什麼類別；例如其中的汽機車、自行車及其零件配備業今年前九月營業額衰退幅度就達 13.93%，建材業受房地產市場始終未由谷底彈升影響，營業額也衰退 11.18%，只有綜合零售業和農畜水產與食品什貨業，在零售業各業中還能維持正成長。經濟部統計處說，農畜水產與食品什貨業賣的是一般民生必需品，較不易受不景氣影響，而且，這些民生必需品主要是買回家消費，與在外消費的餐飲業營運

狀況自然有不同結果。綜合商品零售業指的是百貨、超市、便利商店、量販店等；其中，百貨業情況還算差強人意，前九月營業額只微幅衰退 2.09%，若再加上撕殺激烈的第四季的話，應該還是賺進不少消費者的錢；今年以來不斷舉辦促銷活動的量販店情況也類似，前九月營業額不減反增 4.6%，成長幅度雖不大，但在不景氣聲中，也算難能可貴。便利商店前九月營業額則呈大幅增加 13.75%，經濟部說，這是因為便利商店東西便宜，又廿四小時營業，營運方式普受消費者青睞的緣故，傳統商店在這一波不景氣中，情況就比較慘。

2006 年台灣連鎖店數最新普查出爐！

[TCFA 訊]

台灣連鎖暨加盟協會今年進行的 2006 年的連鎖店普查結果公佈，今年調查登錄連鎖加盟總部共 1,187 家，總店數 79,794 店，2006 年之連鎖加盟業家數仍較 2005 年微幅成長。

TCFA 進行的普查工作於今年 1 月至 3 月，採郵寄、傳真、電話與網路等調查方式同步進行，扣除不符合本調查之對象以及結束營業之廠商，已登錄 1,187 家連鎖加盟總部。根據台灣連鎖暨加盟協會出版的最新「2007 台灣連鎖店年鑑」指出，2006 年台灣地區連鎖體系調查共分四大類：1.綜合零售類 2.一般零售類 3.餐飲服務類 4.生活服務類。統計調查登錄之連鎖總部共有 1,187 家，較 2005 年 1,124 家微幅成長 63 家(成長率 5.6%)，總店數達 79,794 店則成長 5,470 店(成長率 7.4%)，其中直營店成長 5.3%，加盟店成長 8.3%，平均店數(總店數/總家數)由 66.1 店成長至 67.2 店，顯示連鎖規模(平均店數)呈微幅成長，而直營店與加盟店的相對比重，可看出直營店呈下降趨勢(31.2%→30.6%)，加盟店則呈上升趨勢(68.8%→69.4%)。

以下針對四大分類連鎖體系逐項說明：

1.綜合零售類

綜合零售類的總部為 90 家，較 2005 年減少 2 家(成長率-2.2%)，總店數則增加 421 店(成長率 4.3%)，平均店數增加 7.0 店(成長率 6.6%)，直營店比率由 30.2%降為 28.2%，加盟店比率由 69.8%升為 71.8%。

2.一般零售類

一般零售類的總部為 427 家，較 2005 年增加 30 家(成長率 7.6%)，總店數 18,748

店則增加 2,092 店(成長率 12.6%)，平均店數增加 1.9 店(成長率 4.5%)，直營店比率由 66.6%降為 63.5%，加盟店比率由 33.4%升為 36.5%。

3. 餐飲服務類

餐飲服務類的總部為 283 家，較 2005 年增加 4 家(成長率 1.4%)，總店數 24,033 店則增加 1,206 店(成長率 5.3%)，平均店數增加 3.1 店(成長率 3.8%)，直營店比率由 13.3%升為 13.9%，加盟店比率由 86.7%降為 86.1%。

4. 生活服務類

生活服務類的總部為 387 家，較 2005 年增加 31 家(成長率 8.7%)，總店數 26,771 店則增加 1,751 店(成長率 7.0%)，平均店數減少 1.1 店(成長率-1.6%)，直營店比率由 31.2%降為 30.7%，加盟店比率由 68.8%升為 69.3%。

整體而言，2006 年台灣連鎖店的成長趨緩，加盟店成長速度高於直營店，加盟店占總連鎖店的 69.4%。

台灣連鎖暨加盟協會秘書長洪雅齡表示，綜合零售類仍是四大類連鎖體系中，連鎖規模較大者；一般零售類則為連鎖體系中唯一直營店比率高於加盟店者，且此類別的總家數與總店數均為連鎖體系中成長最大者。以總店數而言，成長較大的中分類有食品零售、藥妝精品、數位科技、家居服務、補習教育等；衰退較嚴重的則為超級市場與休閒娛樂。展望 2007 年加盟型態的連鎖將更為活躍，而業種、業態的消長仍取決於「誰更能滿足消費者的需求」。

關於 TCFA

1987 年九家台灣本土連鎖店業者為切磋連鎖店經營技術而組成「久如會」，1991 年有鑑於台灣連鎖經營環境的逐漸成熟，由 54 家台灣連鎖店業者號召成立「中華民國連鎖店協會」，並於 89 年 5 月 24 日由內政部正式通過更改為台灣連鎖暨加盟協會。

本會是台灣第一個、也是最大的連鎖店組織，現有近 200 家會員企業，涵蓋 60 個業種、20900 家店舖數、300000 位從業人員，年產值 7000 億，整體會員對台灣生活水平的提昇與就業機會的提供有重大貢獻，部分會員並以加盟型態提供有心創業者最佳協助，另有將近 30 家會員企業也展開國際化推展，以東南亞和大陸做為未來積極發展的主力市場。

第三節 早餐店的連鎖經營簡介

	拉亞	麥味登	弘爺	美而美	美芝城	鄉村漢堡
加盟金	6W	免收(優惠實施中)	5W	不收加盟金，只收設備部份	2個方案： (1)47W (2)63W	加盟金+裝潢E+營運準備金=40W
保證金	20W	3W				NO
裝潢、設備	70W	39.9W起	30-50W(裝潢)、 30-40w(設備)	標準 26.5W、 優質 46.9W	裝潢E包含在加盟金內	
平均毛利率	55%-60%	55%-60%	55%	50%		55%-60%
平均月營業額	24-25w	27-45w	1天平均 8000-9000，一個月 27W	1天 8000~1W	扣除人事、租、 押金就是淨利	好的1天 3W、不好的1天 2000~3000
投資回收期	8-10個月	7-10個月	1年(if每日8000)	快3個月 慢1年	不一定	
契約期限	2年	2年(續約不收任何費用)	3年，繼續加盟不收加盟金			一年
自備資金		40w左右				
利潤			公司不抽成，只收原物E	公司不抽	公司不抽	公司不抽
原料E			第一次公司全全準備3.5W	第一次 2W左右	由總店配，第一次2.5W左右	營業準備金的3W全配第一次

整理..

連鎖店比較與優缺點

項目	直營連鎖	自願加盟連鎖	特許加盟連鎖	委託加盟連鎖
店面所有權	總部	加盟店主	加盟店主	總部
店面經營者	總部直接任命員工	加盟店主	加盟店主	加盟店主
經營與決策權	總部全權掌握	加盟店為主，總部意見供作參考	總店為主，加盟店為輔	總部全權掌握
支付加盟金	不需支付	需支付加盟權利金	需支付加盟及技術報酬	需支付加盟權利金
利潤分享	各連鎖分店與總部共同利潤	加盟者自享	需分配給總部的四成	需分配給總部的六成
總部控制力	完全控制	弱	中	強
商品來源	總部統一進貨	原則上由總部進貨，但也可自行進貨	由總部統一進貨或推薦	由總部統一進貨或推薦
價格訂定	總部規定	各加盟店自由決定	總部規定或建議	總部規定或建議
與總部關係	完全一體，為總部與分支機構的關係	簽定契約，貨源來往之任意共同體	簽定契約的經營理念共同體	簽定契約的經營理念共同體
實例	誠品書局	統一麵包	7-11 便利商店	7-11 便利商店

連鎖加盟的優缺點

比較對象	優點	缺點
總公司	<p>(1)建立自營銷售通路及企業形象：可以拓展市佔率，並透過統一的企業識別標誌提昇企業形象。</p> <p>(2)達到經濟規模利益：透過加盟方式籌措資金，透過大規模資源運作取得經濟規模利益。</p> <p>(3)增加收益並分擔成本：收入包括加盟金、權利金及其他服務費用，可增加收益並分擔各項促</p>	<p>(1)營運較缺彈性：採中央控制制度，營業方針劃，集中採購標準商品，故較缺彈性。</p> <p>(2)與加盟店易生隔閡：各地方從業人員往往與中央管理人員缺乏聯繫，易生隔閡。</p> <p>(3)與顧客關係不親近：為加強人事管理，常實行人員輪調制度，故不易與顧客建立感情。</p>

	<p>銷費用。</p> <p>(4)大規模廣告宣傳能力：雖然廣告費龐大，但平均分攤後較低。</p>	<p>(4)決策不當將影響全體：中央若因應市場劇變而倉促做決定，而使決策錯誤，將使各加盟店主如骨牌效應全面受擊。</p>
<p>加盟者</p>	<p>免除自行開店的時間和成本：加入已成熟的連鎖企業可免除自行摸索的時間和成本。</p> <p>享受經濟規模利益：可利用總部及其他加盟店共同的經費、通路及人力，達到更大效益。</p> <p>得到總公司的經營技術指導：接受總公司提供的經營知識，避免因專業不足造成障礙。</p> <p>經營風險的分散：因加盟企業累積經營經驗，加上總公司嚴格審核，成功機率高。</p>	<p>必須支付固定費用及分享利潤：加盟時必須支付加盟金或權利金，營業後必須按時支付總部管理費、廣告費等，經營成本提高。</p> <p>經營自主權受到限制：總部握有主要決策權，加盟者自主權相當少。</p> <p>店面形象立基於體加盟系統之上：加盟者利用連鎖體系已打響的企業名號，但相業店面形象無法跳脫加盟系統性質。</p>
<p>消費者</p>	<p>品質標準化：各家連鎖店販賣的商品和服務的品質相同，不用費心蒐集各零售價格與商品及服務資訊。</p> <p>價格大眾化：連鎖加盟體系利用規模經濟，反應在售價上。</p> <p>購物方便化：消費者可就鄰近的加盟店消費，不用為購物費時奔波。</p>	

第四節 波特五力&SWOT 分析

波特五力分析

這五種力分別為客戶議價能力 (the bargaining power of customers)、供應商議價能力 (the bargaining power of suppliers)、新近入者的競爭 (the threat of new entrants) 與替代品的威脅 (the threat of substitute products) 與現有廠商的競爭 (The intensity of competitive rivalry) 等五個因素。五力中所需要考量的因素如表一所示。例如客戶議價能力就包括客戶所購買的數量，或是有多少可選擇空間；供應商議價能力就包括供應商所能提供個產品種類，當然也包括供應商推出新產品的時間；而現有廠商的競爭就包括退出障礙與該公司有否有策略聯盟或是是不是屬於哪一集團等。以企業競爭分析而言，對於企業每一產品線均需要建立對應的波特五力分析模型，以瞭解現階段產業競爭狀態。然而，若根據先前所討論的動態監控系統 (Dynamic Monitoring System) 而言，最重要的部分為相關企業情報資訊需要即時與動態的更新，當然根據相關資訊所延伸的策略擬定也需要動態調整。

1. 新進入者的威脅

新進入產業的廠商會帶來一些新產能，不僅攫取既有市場，壓縮市場的價格，導致產業整體獲利下降，進入障礙主要來源如下：經濟規模、專利的保護、產品差異化、品牌之知名度、轉換成本、資金需求、獨特的配銷通路、政府的政策

2. 供應商的議價能力

供應者可調高售價或降低品質對產業成員施展議價能力，造成供應商力量強大的條件，與購買者的力量互成消長，其特性如下：由少數供應者主宰市場、對購買者而言，無適當替代品、對供應商而言，購買者並非重要客戶、供應商的產品對購買者的成敗具關鍵地位、供應商的產品對購買者而言，轉換成本極高、供應商易向前整合

3. 購買者的議價能力

購買者對抗產業競爭的方式，是設法壓低價格，爭取更高品質與更多的服務，購買者若能有下列特性，則相對賣方而言有較強的議價能力購買者群體集中，採購量很大、所採購的是標準化產品、轉換成本極少、購買者易向後整合、購買者

的資訊充足

4. 替代品或服務的威脅

產業內所有的公司都在競爭，他們也同時和生產替代品的其他產業相互競爭，替代品的存在限制了一個產業的可能獲利，當替代品在性能/價格上所提供的替代方案愈有利時，對產業利潤的威脅就愈大，替代品的威脅來自於：替代品有較低的相對價格、替代品有較強的功能、購買者面臨低轉換成本。

5. 現有廠商的競爭程度

產業中現有的競爭模式是運用價格戰、促銷戰及提昇服務品質等方式，競爭行動開始對競爭對手產生顯著影響時，就可能招致還擊，若是這些競爭行為愈趨激烈甚至採取若干極端措施，產業會陷入長期的低迷，同業競爭強度受到下列因素影響：產業內存在眾多或勢均力敵的競爭對手、產業成長的速度很慢、高固定或庫存成本、轉換成本高或缺乏差異化、產能利用率的邊際貢獻高、多變的競爭者、高度的策略性風險、高退出障礙。

Richard D'Avani (1994) 指出很多產業是超級競爭的(Hypercompetitive)，超級競爭產業的特徵是永久持續的創新，電腦產業是經常被引證係超級競爭產業的範例，此類產業的結構不斷地因創新而變革。而五力分析可能無法即時反應此類產業的快速變動，這是因為五力分析是靜態的，對於處於穩定期的產業結構分析是有用的工具，但卻無法充分地掌握產業環境中快速變化期間所產生的變動。



	拉亞	麥味登	弘爺	美而美	美芝城	鄉村
新進入者的威脅	有	有	有	有	有	有
供應商的議價能力	強	強	強	強	強	弱
購買者的議價能力	強	強	強	強	強	弱
替代品或服務的威脅	有	有	有	有	有	有
現有廠商的競爭程度	強	強	強	強	強	弱

SWOT 分析

SWOT 分析是企業管理理論中相當有名的策略性規劃，主要是針對企業內部優勢與劣勢，以及外部環境的機會與威脅來進行分析，而除了可用做企業策略擬定的重要參考之外，亦可用在個人身上，作為分析個人競爭力與生涯規劃的基礎架構，其結構雖看似簡單，但卻可以用來處理非常複雜的事務喔！可說是一種相當有效率，且幫助做決策者快速釐清狀況的輔助投資工具。

而所謂 SWOT 分析，逐字拆開來各自所代表的意義如下所示，其中優劫與劣勢乃指本身內部條件的運用，包括設備、人力、制度、儀器等；機會與威脅則是指企業面對的外部條件，包括經濟、消費者、法律文化、社會大眾等。

對投資朋友而言，SWOT 分析將可用來了解並研判某產業或企業在該領域的競爭優勢，有助個人投資理財規劃，唯進行 SWOT 分析時，應儘量將各項相關資料與條件詳細列入，以利進一步的分析與探討。舉例來說，優勢部份可列出企業之核心競爭優勢，如：擁有哪些致勝的新技術；劣勢部份則可以考慮企業有哪些較弱的層面，如：有哪些力有未逮之處；另外，就外部環境來說，機會部份可仔細思量，在市場環境中將有哪些有利條件，有助企業營運發展，如：隨著潮流的演變，將有哪些新商機；威脅部份則可觀察競爭對手或政府財經政策面有哪些改變，可能威脅到企業之生存，如：哪些政經環境改變將對企業造成負面的影響。

由此可知，進行 SWOT 分析除了可以增進企業或自己了解本身的優勢與有利機會，同時亦可進一步迫使企業或自己注意到本身的弱點與所面對的威脅，如此一來，將可在「知己知彼」並掌握大環境趨勢變化下，督促企業或自己在既有的基礎上，正視本身的短處與面臨的潛在危機，並加以改進與補強，以強化企業或個人之競爭優勢。

SWOT分析之策略擬定-單獨策略

		外部分析	
		O 機會	T 威脅
內部分析	S 優勢	機會追尋策略	威脅避險策略
	W 劣勢	優勢強化策略	劣勢防守策略

Source: 科技政策研究與資訊中心—科技產業資訊室，2008/04。

SWOT 分析後的第一種策略擬定思維，如圖一所示（可稱為單獨策略），包括機會追尋策略、威脅避險策略、優勢強化策略與劣勢防守策略等。至於其操作方法即是將原 SWOT 分析矩陣展開，依權重（Weight）設定篩選關鍵因素，例如前三項之機會（O）、威脅（T）、優勢（S）與劣勢（W）等。之後，再重新排序上述 12 種策略議題，依新篩選主軸（Filter）重新擬定或抽象化五項主要策略議題，以形成 SWOT 分析之策略擬定思維。

本組將以拉亞、麥味登、美而美、弘爺、美芝城、鄉村這些早餐為例以 SWOT 分析操作，結果如下。

拉亞：

Strength：優勢

以健康的理念為導向，對於食材品質提供最新鮮安全的食材。對於產品衛生強力要求，所有工作人員調理食品必須全程配戴口罩及衛生手套。隨時聆聽顧客的需求，觀察市場發展，進而創新多樣化餐點品項。使用西螺農會優質契作「台梗九號米」，與米食專家，作為米漢堡的食材。採用全麥漢堡麵包，為美國 SASIB 專業設計廠的產品，符合 HACCP.GMP 作業流程，經美國烘培協會 AIB 稽核認證為最高級漢堡麵包(SUPERIOR)。因為現在大部分的年輕人飲食習慣有愈來愈晚吃的現象，拉亞在這方面推出了早午餐的服務。

Weakness：劣勢

跟其它的早餐加盟業者相比，拉亞的創業資金較高出許多。就舉全台最多加盟店的"瑞麟美而美"為例，其開店金額僅 21 萬,且不收加盟金,營業額也不抽成,所以開一家拉亞,你可以在不同的地點開三家 "瑞麟美而美"。在受訓這方面，上課一定要到桃園去，實習則是去楊梅或是平鎮實習，對於住在比較偏遠地方的人來說，這是一個很大的問題。

Opportunity：機會

拉亞漢堡積極朝向全日餐的營業模式前進，將提供給消費者更多優質、美味的餐點。不止這樣，以玻璃桌椅搭配綠色植栽的景觀佈置，把早餐店的風格提升到「休閒化」的質感。

Threat：威脅

拉亞的主力產品之一貝果，因坊間的供應商都已經有辦法拿到，競爭力正一點一點的消失中。客人在拉亞用餐主要是衝著一些主力產品在其他早餐店吃不到，所以跟其他早餐店有所區隔，若現在連貝果別人都拿得到了，其他早餐店誓必也會推出這項系列。

弘爺：

Strength：優勢

弘爺漢堡不斷投資大量人力、物力，結合優質協力廠商研發製造，供應新鮮、衛生、高品質的原物料，北、中、南三區獨立的物流配送系統，提供快速的供貨服務；弘爺食品堅持以永續經營為目標，從創業者加盟以及各項教育訓練，至開店後的經營管理、利潤穩定的成長。不定期的推出一些有助於加盟業者商積的活動。

Weakness：劣勢

台灣早餐店眾多，如：美而美、美芝城、麥味登等...有 16 大西式早餐連鎖店品牌，全台總店數約 1 萬 2000 家，規模還比 5 大連鎖超商的 8000 家大上二分之一。如此多家的連鎖早餐店，在主要區段甚至一條街就有 3 家早餐店，競爭算是激烈，所以要在早餐事業大餅中創造自己的消費族群及固定顧客，或是以服務、餐點吸引人潮由不是一項好的對策。

Opportunity：機會

產品力求多元化，將在 2008 年年後推出五行麵色，白色是牛奶口味、黑色竹炭、綠色抹茶、紅色紅麴、黃色胡蘿蔔，提供消費者更多口味及更健康的選擇。

未來除了朝推出其他品牌，也看好對岸市場的經濟規模，基於「穩健、合作、共享」等原則下，透過「合資經營、技術授權、區域授權」等合作模式，將前進「大中華區市場」。

Threat：威脅

現代人的飲食習慣早餐變的跟午餐一起吃，到中午就關起來的早餐店，會面臨到除了早餐，店面在這之外其他的時間沒有用處，很多早餐業者已經慢慢的往早午餐方面去經營。在口味方面，應該有多元化，各國早餐的精髓濃縮結合在簡單大方的套餐組合中。人們的生活品質愈來愈高，以前大家的早餐都覺得方便就好，但現代的人們愈來愈注重養生的觀念。新的早餐業者以慢慢往這方便去研發。

麥味登：

Strength：優勢

於 2005 年榮獲 ISO9001：2000 國際品質認證，另於 2007 年獲得經濟部商業司頒發的優良總部認證，全國唯一同時榮獲 ISO、優良總部認證早餐品牌。還創新早午餐經營模式。專業物流配送，一週三配服務，全省北、中、南區密集配送。不定期的舉辦全省性促銷活動。在產品方面，有一些比較特別的項目如；米漢堡、乳酪餅等，還有增加不同於一般的早餐店產品，像是米之堡、法式潛艇堡等等。

Weakness：劣勢

為了讓更多人加盟這間店，宣稱是「最快速的物流配送」、「獲利比一般西式早餐店高 2-3 成」等等。但是無法提出與同業間物流配送所費時間數據，僅泛稱擁有物流配送中心及相關設備，是物流配送速度，遠優於其他餐飲連鎖加盟業主。因未實地瞭解市場調查，僅依財政部使用統一發票銷售標準規定，逕自認定一般西式早餐店每日營業額約 6000 元，再以其自行估算加盟早餐店每日平均收數據相

比較，便表示該公司比一般西式早餐店高 2-3 成，此屬毫無客觀的比較數據，而涉及到廣告不實將造成對麥味登的形象有極大的影響。在衛生把關方面有要加強的趨勢，衛生局在今年(98)抽驗市售之調味醬料，抽驗 43 件，其中有 14 件不合格，其中就有麥味登早餐。

Opportunity：機會

現代人標榜健康、營養的飲食概念燃燒到早餐領域，以瘦身聞名直銷業的賀寶芙集團，引進 Nutrition Club 早餐店模式，搶進台灣市場，麥味登將加重健康餐點，積極研發新口味，並調整餐飲比重，蔬菜種類比以前多出一半，也將產品比重增加更多強調健康的純麥麵包。

Threat：威脅

近年來「外力」造成極大的威脅，有來自速食連鎖店的壓力，當中包括了麥當勞、肯德基為了擴大業績，爭相推出各式的早餐商品，以優惠價格搶市，但威脅最大的是來自於便利商店，商品一應俱全，價格帶也很完整，和早餐店比鄰而居，全力促銷鮮食對早餐店的業績衝擊最為直接。雖說多數消費者還是比較喜歡熱食，但便利商店的威脅已經無法漠視。

美芝城：

Strength：優勢

擁有 1800 坪中央工廠，並且自製食品通過 HACCP 食品安全檢驗，在全省有 6 個物流中心。秉持服務至上、經驗傳承的態度來服務，更以快樂的用餐心情、健康的烹調方式、嚴選食材、提供舒適的環境為公司的堅持。

Weakness：劣勢

加盟店越開越多，品質管理難控制。價格方面比一般店高。

Opportunity：機會

新生代的店越來越多，讓之前加盟的店顯的突兀。由於自有的中央工廠，加上自製食品在市場上已有所區隔。由於經濟不景氣，讓許多人考慮自己開店當老闆，讓加盟體系成為目前最夯的。

Threat：威脅

一代店、二代店的產生。競爭者都朝向裝潢化加強服務品質與態度。有越來越多人想加盟的情況。也由於越來越多店的形成，加上特色一至，讓大眾覺的沒什麼新鮮感。

美而美：

Strength：優勢

獨特中、西式口味早餐。在品質、服務、多樣化口味皆為大眾肯定。機動性高、投資回收快、營運簡單、創業資金低。

Weakness：劣勢

品質管理難控制、價格方面比一般店高。

Opportunity：機會

多樣化口味在市場有所區隔。

Threat：威脅

一代店、二代店的產生。

鄉村：

Strength：優勢

走溫馨路線。由於加盟店相較於其他的店沒有那麼多，在管理上比起其他的店容易。

Weakness：劣勢

品牌知名度相較於其他的店較沒那麼知名，東西大同小異。

Opportunity：機會

相對於其他的加盟店，鄉村的加盟店，比較沒有那麼多，以後可往新生代的店發展。

Threat：威脅

相較於其他的店有一、二代店產生，鄉村並沒有。

整理：

	拉亞	麥味登	弘爺	美而美	美芝城	鄉村
Strength：優勢	以健康為理念，強調衛生的要求	獲得全國唯一優良總部認證早餐品牌	會不定期的推出活動	口味多樣化	擁有中央工廠和物流中心	較溫馨
Weakness：劣勢	創業金比其他家多	未確實做市場	早餐店眾多難	價格高品質難	價格高品質難	品牌知名度低

	很多	調查，廣告誇大不實	有固定顧客	控制	控制	
Opportunity ：機會	朝全日餐模式前進，將風格提升到休閒化	加重在健康的餐點上	產品多元化	口味和市場有區隔	自製食品 and 市場有區隔	可往新生店發展
Threat：威脅	主力貝果在坊間已買得到，競爭力慢慢消失中	新生店的產生	新生店的產生	新生店的產生	新生店的產生	其他連鎖店的新生店產生

未來...會朝向....延長營業時間..和往中國大陸發展..

西式早餐店如果希望經營得更好，賺取更高的營業額，就必須要再多加利用營業時段，提高店頭經營的附加價值。也就是說，以目前西式早餐店品牌到處林立，且店租開銷增加的情況下，如果還是維持只做早餐的經營模式，勢必會遭到淘汰。因為為了增加競爭優勢，西式早餐店應該要將營業時間延長，以增加營業額，同時並讓產品更加多樣化，以期符合大眾化口味的經營策略。目前西式早餐店的經營時段，仍以上午六點至十二為主要的營業時間，但在租金與人力成本逐年上升的壓力下，如何突破營業時段，或增加非早餐類的商品，以及提高產品與店面附加價值，是西式早餐連鎖業者必須深思的問題。西式早餐連鎖店在台灣發展，已經有十七年的歷史，就發展規模來說，已經有相當大的進展，而且發展方式也有獨到之處。在台灣，多數的連鎖通路均為外國品牌所寡佔的情況下，西式早餐店的發展卻是本土味十足。在台灣已經加入 WTO 後，未來的競爭將趨向國際化的同時，西式早餐連鎖業除了應該加強商品與行銷企劃，提供國內消費者更好的服務外，也應該拓展視野，將西式早餐連鎖業發展的成功經驗向國際社會推廣，特別是華人為主的亞洲地區，包括中國大陸、東南亞各國等。目前在台灣擁有近一千兩百家早餐連鎖加盟店的麥味登，從去

年十月開始，就進軍上海，目前已有十四家直營店及加盟店，並以每個月二至三家的速度開設新店。麥味登在台灣是賣早餐的，但是進入上海市場後，麥味登曾對上海人的飲食習慣有一番的深入調查。結果顯示，有四分之一的上海人沒有吃早餐的習慣，平均每一個上海人在早餐的花費是人民幣二·五元，而且上海人吃東西，喜歡口味翻新，也習慣叫外送的餐飲服務。於是，麥味登來到上海，不再是早餐速食店，而是定位成為小型的速食連鎖店，賣的產品包括漢堡、三明治、炸雞、飲料、台式鹽酥雞、辣翅、雞塊等，下一步還準備推出關東煮。而且，由於人力成本費用便宜，麥味登加盟店每天的營業時間拉長到上午六點三十分至晚間十二點，較長的營業時間也可以彌補房租過高，以及單一消費金額過低的不足。在上述的經營型態中，早餐佔營收的二十五％、午餐佔四十％，晚餐在營業額所佔的比重不大，但是營業額中，有是 5 成左右是外送和外帶的。經過一段時間的測試，麥味登經營成效良好的店面都是附近有學校和辦公樓的營業點，學生和上班族打電話要求外送的的比例非常高。加盟大陸麥味登的條件是，加盟金一·五萬元、保證金一萬元、設備三萬元、招牌一萬元、道具一·五萬元、第一次原材料進貨五千元、裝修費每平米一千元、管理費每年七千兩百元、上海市的店鋪推薦費三千元、外省市的店鋪考察費三千元，以上費用皆以人民幣計算。因此，在大陸要開設一個十坪左右的早餐店，大約要總花費八·五萬元人民幣，也就是大約三十到四十萬台幣。如果一次加盟兩家店以上，保證金、加盟金可以折半，一百萬台幣可以開三家店。上海麥味登加盟店的毛利，每個月大約在七、八千至一·五萬元人民幣，也就是說，大約半年至一年，就可以回收開店的成本。20 世紀 80 年代後期至 90 年代初期，島內連鎖業者開始登陸設立連鎖店。這一時期登陸的連鎖業者多為餐飲服務業，設立連鎖店的地點也多集中在北京、上海等沿海大城市。這一時期，台灣連鎖業在大陸並沒有太大影響。20 世紀 90 年代中後期至 2003 年，台灣連鎖業者掀起新一波西進登陸熱潮，並且取得了亮麗成績。現在台灣 52 家國際知名連鎖業者中，有近 40 家已經登陸投資。2003 年 8 月，台灣加盟連鎖協會宣佈，台灣連鎖業在大陸已有 1500 家加盟企業，加盟店數達 7 萬個。2002 年加盟連鎖銷售收入達 244 億元人民幣，同比增長 129％。對於未來在大陸的投資與佈局，台灣連鎖業者更是充滿信

心。許多連鎖業者制定了雄心勃勃的開拓大陸市場計劃，頂新集團、遠百集團等還將 2004 年定為“大陸市場元年”。4 月 23 日，台灣連鎖加盟協會理事長周俊吉表示，連鎖業到大陸投資已是趨勢，“兩岸交流”將是協會未來 3 年發展的重要方向，未來兩岸連鎖業者可以通過研討會、參觀訪問等形式加強交流。

第四章 加盟連鎖實務

第一節 如何選擇加盟體系

如何選擇加盟體系

選擇及判定加盟總部的方向

一個加盟者如果能夠事先瞭解進入連鎖加盟體系之後，可能會遭遇到的難題，在選擇加盟體系時，就會形成自我判斷良莠總部的依據及準則，以下是選擇及判斷優良加盟總部的方向：

1、經營者是否全心投入：親身到不同地點的加盟店一探究竟，實地瞭解加盟店的作業情況，並要與總部實際掌舵者詳談，實地瞭解所談內容和親身觀察是否相符，並要感受加盟業主的企圖心、態度是否誠懇，以及對未來的遠景規劃為何？是否可以達成？

2、經營團隊是否具有完整的的經營 know-how 及管理技巧：不論是大坪數或是小坪數的店面，之所以能夠成功，經營 know-how 及管理技巧佔了非常重要的比重，雖然這方面的技巧很難一時間全盤認知，但是用眼睛觀察、耳朵聆聽、嘴巴詢問、用心分析及整合，仍然可以看出經營團隊所具備的實力。要眼睛要觀察商品力的強弱、商品的陳列、動線的設計、CIS 呈現的效果、商圈及立地條件的位置選擇、服務人員態度、各種計算業績結構及損益平衡點的報表資料、教育訓練的年度資料及照片、標準化業流程表、等；要用耳朵聽出團隊人員對工作的滿意程度、對問題解決的能力；要用嘴巴詢問內心的各種疑惑，以瞭解團隊人員回答的答案是否統一，值得信賴，透過基本的檢測，仍然可以看出經營團隊具備的實力。

3、連鎖加盟體系是否具有高知名度：不能說知名度高的連鎖加盟體系，就一定是優良的連鎖加盟體系，但是知名度高的體系會愛惜羽毛，不會任意破壞好不容易建立起來的信用及商譽，所以選擇具知名度高的加盟體系，會比較得到優質的經營 know-how。

4、是否具有獨特性及創新性的商品力：開店的目的就是要吸引客人持續不斷的上門，所以是否具有獨特性及創新性的商品力，對於商店的經營十分重要，因此加盟者必須要持續一段時間仔細觀察加盟總部開發商品的能力。

5、是否正當經營，並具研究及改善能力：加盟體系是一個事業體，必須備正當經營的本質及能力，有遠見及能力的經營團隊會隨著大環境的變遷、生活型態的變革、競爭者的求新求變，謀求改善及突破，以因應社會大眾的需求，而不會為了公司生存走險棋，但是能力鬆散及薄弱之經營團隊，改變及創新能力將會明顯不足，甚至不惜走法律漏洞。

連鎖加盟體系有一個很好的市場開拓計劃

6、加盟總部是否具有完善的後勤支援能力及融資計劃：完善的後勤支援能力包括商品、原物料的供應能力，不會受天候、交通、價格等因素變化，出現後繼不力或短缺問題；具有促銷、活動、廣告等行銷及執行能力，能讓加盟店隨時保持活力及戰鬥力；具有經營輔導能力，不會在遭遇到問題點時，發生求救無門的窘境；具有新商品或服務的開發能力，每一種商品或服務都有其不同的生命週期，如何保持產品或服務的新穎，端賴總部開發能力的強與弱，一個優良總部不但會逐步建立完善的後勤支援作業系統，還會根據社會結構發展，另行提供創新措施，融資措施便是其中之一，優良總會協助加盟者以最簡便的方式取得最優惠的經營費用，此舉可謂是雙贏策略，一方面不可以減輕加盟者的負擔，一方面可以增進雙方彼此合作意願，所以要評估加盟總部是否優良，此點值得參考。

7、培育人才的教育訓練：沒有經過訓練，就讓加盟者到市場作戰，是不負責任的做法，一個好的加盟總部不但有詳盡的初階、中階、高階的教育訓練課程，還會不定期針對人員的需求及市場的變遷規劃這種課程及實地參訪訓練，以協助加盟者培育人才，並留住人才。要選擇優良的加盟總部確非易事，就像選擇未來的另一半一樣，是要經過一段時間的衡量及考核之後才能做出最後決定，與其躁氣連連，隨意加入，還不如慢火細燉，觀察入微，相信一定可以找到最優質的總部而棲

整理..

連鎖店比較與優缺點

項目	直營連鎖	自願加盟連鎖	特許加盟連鎖	委託加盟連鎖
店面所有權	總部	加盟店主	加盟店主	總部
店面經營者	總部直接任命	加盟店主	加盟店主	加盟店主

	員工			
經營與決策權	總部全權掌握	加盟店為主，總部意見供作參考	總店為主，加盟店為輔	總部全權掌握
支付加盟金	不需支付	需支付加盟權利金	需支付加盟及技術報酬	需支付加盟權利金
利潤分享	各連鎖分店與總部共同利潤	加盟者自享	需分配給總部的四成	需分配給總部的六成
總部控制力	完全控制	弱	中	強
商品來源	總部統一進貨	原則上由總部進貨，但也可自行進貨	由總部統一進貨或推薦	由總部統一進貨或推薦
價格訂定	總部規定	各加盟店自由決定	總部規定或建議	總部規定或建議
與總部關係	完全一體，為總部與分支機構的關係	簽定契約，貨源來往之任意共同體	簽定契約的經營理念共同體	簽定契約的經營理念共同體
實例	誠品書局	統一麵包	7-11 便利商店	7-11 便利商店

連鎖加盟的優缺點

比較對象	優點	缺點
總公司	<p>(1)建立自營銷售通路及企業形象：可以拓展市佔率，並透過統一的企業識別標誌提昇企業形象。</p> <p>(2)達到經濟規模利益：透過加盟方式籌措資金，透過大規模資源運作取得經濟規模利益。</p> <p>(3)增加收益並分擔成本：收入包括加盟金、權利金及其他服務費用，可增加收益並分擔各項促銷費用。</p> <p>(4)大規模廣告宣傳能力：雖然廣告費龐大，但平均分攤後較低。</p>	<p>(1)營運較缺彈性：採中央控制制度，營業方針劃，集中採購標準商品，故較缺彈性。</p> <p>(2)與加盟店易生隔閡：各地方從業人員往往與中央管理人員缺乏聯繫，易生隔閡。</p> <p>(3)與顧客關係不親近：為加強人事管理，常實行人員輪調制度，故不易與顧客建立感情。</p> <p>(4)決策不當將影響全體：中央若因應市場劇變而倉促做決定，而使決策錯誤，將使各加盟店主如骨牌效應全面受擊。</p>
加盟者	免除自行開店的時間和	必須支付固定費用及分

	<p>成本：加入已成熟的連鎖企業可免除自行摸索的時間和成本。</p> <p>享受經濟規模利益：可利用總部及其他加盟店共同的經費、通路及人力，達到更大效益。</p> <p>得到總公司的經營技術指導：接受總公司提供的經營知識，避免因專業不足造成障礙。</p> <p>經營風險的分散：因加盟企業累積經營經驗，加上總公司嚴格審核，成功機率高。</p>	<p>享利潤：加盟時必須支付加盟金或權利金，營業後必須按時支付總部管理費、廣告費等，經營成本提高。</p> <p>經營自主權受到限制：總部握有主要決策權，加盟者自主權相當少。</p> <p>店面形象立基於體加盟系統之上：加盟者利用連鎖體系已打響的企業名號，但相業店面形象無法跳脫加盟系統性質。</p>
消費者	<p>品質標準化：各家連鎖店販賣的商品和服務的品質相同，不用費心蒐集各零售價格與商品及服務資訊。</p> <p>價格大眾化：連鎖加盟體系利用規模經濟，反應在售價上。</p> <p>購物方便化：消費者可就鄰近的加盟店消費，不用為購物費時奔波。</p>	

連鎖加盟類型與加盟條件

類型可分兩大類

(1) 依連鎖總部授予加盟者的標的物分類

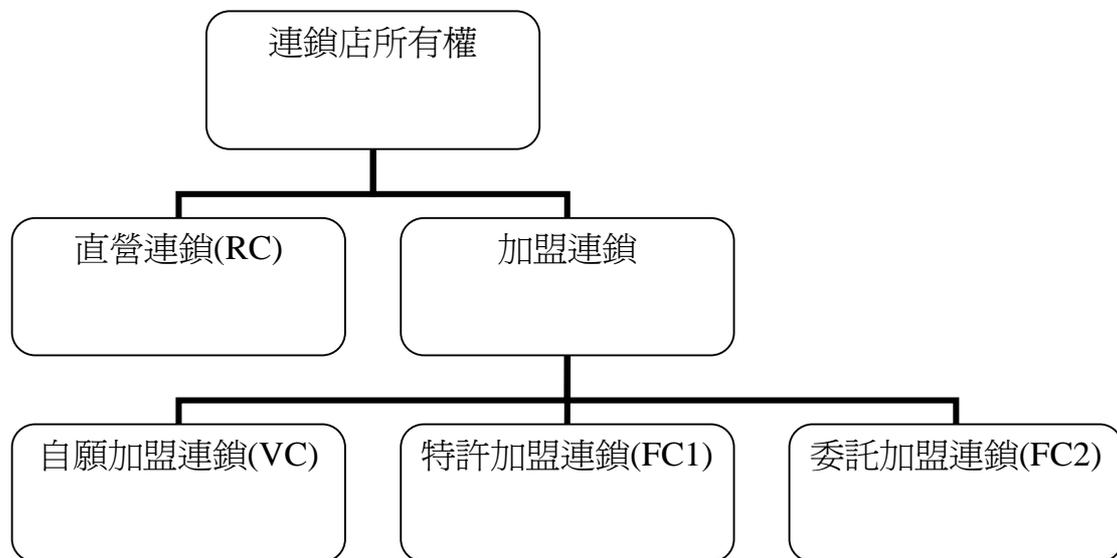
A. 商標商品連鎖加盟

- a. 經營型態：為最早的連鎖加盟型態：加盟店只銷售特定一家供應商的商品，而總部只供應商品與商標的使用權給各加盟店。
- b. 總部角色：總部不支援也不干涉加盟店的營運方式。例如：專賣福特汽車的經銷商、或專賣殼牌汽油的加油站等。

B. 全套營利模式連鎖加盟

- a. 經營型態：總部除了提供商品與商標外，也提供整套的管理制度、及財務融通給各加盟店。
- b. 總部角色：總部支援且干涉加盟店的營運方式。例如：速食業的漢堡王、麥當勞。

(2) 依照營運所有權集中的程度分類，可分為 a.所有權集中於總部的直營連鎖與 b.所有權分散於各加盟店的加盟連鎖兩類。



加盟者的條件規定：

規定條件項目	條件內容
店面及店址	除了特許加盟與自願加盟體系，其店舖必須自有外；直營連鎖與委託加盟體系之店面則多由總部提供。

資金	<p>加盟者在開店時，必須準備的資金包括：</p> <p>(1) 加盟金：費用的用途在於取得商標使用的利、總部教育訓練費用及商店規劃設計費等，契約期滿之後總公司不會退還給加盟者。</p> <p>(2) 保證金：用來作為加盟者履行契約的保證，契約期滿後若加盟者無違約事件，總部會退回。</p> <p>(3) 開店準備金：加盟者先行籌的開店資金，用來支付裝潢、器材與各種設備的支出。</p>
加盟者本身條件	<p>總部多會對加盟者本身的年齡、學歷、婚姻、健康狀況加以規定。</p>

第二節 加盟者遇到的難題

加盟者所遇到的難題包含三大部份，一為加盟總部製造出來的難題，一為加盟者本身製造出來的難題，一為市場環境變遷的難題。

一、加盟連鎖總部製造出來的難題

許多人都有「以小搏大」的觀念，而且很喜歡這個論調，畢竟可以滿足自我挑戰的夢想，剛好連鎖加盟就具備這個特質，看著加盟店從一家、二家，逐步邁向百家、千家，這種成功的滋味非言語可訴說。然而，理念不佳或是心存不良的加盟總部濫用這個觀念時，許多問題就會接踵而至，最常遇到的問題包括：

1、加盟總部管理能力欠佳：許多加盟總部尚處試驗性質，內部的組織、管理規章、管理制度尚未建立，甚至可用一團糟加以形容，總部管理能力尚待整頓，能夠給予加盟者的輔導、建議及支援自然有限，加盟總部是新手，加盟者也是新手，兩個新手合作的後果，只能用自求多福勉勵之。

2、加盟總部管理鬆散：對於生意不好的加盟總部要注意，但也不要以為生意好的加盟總部就值得加入，一定要仔細研判。有些加盟總部的氣度不夠寬廣，也沒有宏觀的視野，對於加盟店的商圈劃分沒有清楚界定，也沒有嚴謹的管理約束，同一個商圈，往往會出現好幾個加盟店，而遇到加盟店不聽從加盟總部指揮時，也不見加盟總部祭出違規罰則處理之，這種鬆散的加盟管理，不僅會演變成自相殘殺局面，還會讓加盟者權益受損，彼此未能蒙其利，反而深受其害。

3、加盟總部過度膨脹：總部以為加盟店開的愈多，加盟金就會大幅提升，但因加盟店擴張計劃尚未建立完備，導致後勤作業跟不上開店腳步，於是乎採購、配送、標準作業程序、研發、行銷、促銷跟不上加盟店大幅增加的速度，導致問題叢生，窮於應付都來不及，哪有心情及時間建立完備制度。

4、加盟總部財務不健全或不當運用財務槓桿：評估財務健不健全最佳的時機，就是經濟不景氣，有一些加盟總部的財務制度並未上軌道，景氣好的時候足以應付，景氣一旦看壞或是遇到市場衝擊時，就很容易發生周轉不靈的現象。另外有一些加盟總部的資金是很充裕，卻因為不當財務的槓桿運用，或是多角化經營不當，而影響整個加盟體系的營運。

5、加盟門檻過低：透過加盟連鎖體系，可以滿足自己當老闆的夢想，但並不是每一個人都適合當老闆，但有些加盟總部根本不在乎加盟者的動機，只要能夠付得起加盟金，哪管條件如何，來者不拒，對於加盟動機及企圖心、加盟者背景、店址選擇等等，全然漠視。

二、加盟者自身製造出來的難題

加盟連鎖產業的蓬勃發展，吸引無數創業者想要投身其間，一圓當老闆的夢。不過老闆並不是這麼好當的，如果自身經營管理的能力不足、人格特質與創業家精神不相符合的話，即使給了你最好的槍枝及子彈，也無法擊中目標。以下是加盟者自身最常見的難題：

1、加盟者未能全心投入：這是最常見到的難題之一，加盟者往往在加盟之後，發現事必躬親才足以成事，但自己並不想天天被綁在店裏，只好委託他人經營，但是受託人畢竟不是老闆，只是領薪水的受雇者，熱忱、衝勁不足之外，解決問題的能力更是疲弱，致使加盟店的經營績效一直處於低檔之下，無法提升。

2、加盟者資金不足：本身財務並不足裕，開店的資金不是向銀行借貸，就是伸向親朋好友拿，每天光忙著周轉都來不及應付，哪有心思放在加盟店的有效經營與問題改善上。

3、股東糾紛影響店務發展：資金不足的二、五好友，為了一圓老闆夢，將身上所有家當湊足後，加入加盟體系，哪知朋友好做，股東生意不好經營，每個人都有各自的行事風格，又加上溝通不良，反目成仇者比比皆是，股東不同心，要如何成事？

4、加盟者不聽總部指揮：加盟者很「鐵齒」，又自以為是，主觀意識非常強烈，別人的做法都是錯的，只有自己才是對的，根本不聽從總部的指揮及調度，於是陷入死胡同走不出來，更糟糕的是，總部一旦祭出重罰，他們又不滿，不發生衝突才怪！

5、家庭成員不支持及抱怨：家庭成員的不支持，對加盟者而言，是一種無形的壓力，尤其是經常性的抱怨及扯後腿，更令加盟者頭痛無比，根本無心全力投入。

6、加盟者領導及管理能力不足：危機處理、解決問題、靈敏反應的能力不足，常令員工無所適從，向心力自然很差，導致加盟店的經營無法達到應有的經營績效。

三、來自市場的因素

有時候加盟者所遇到的難題並不是因為加盟總部及加盟者本身製造出來的難題，而是來自市場變遷的問題：

1、流行病的蔓延影響消費者購物習性：如 SARS 的肆虐，造成民眾的恐慌，寧願待在家裏，也不願意外出消費，造成加盟店經營上的困難。

2、競爭者競相模仿：哪兒有花蜜好採，成群蜜蜂必定紛紛前往，這是人性使然，於是乎看到蛋撻生意好得不得了，幾百家的蛋撻店接連開張、看到手機生意接不完，幾百家的手機門市一家接著一家開，市場需求就是這麼大，競爭者紛紛湧入的結果，自然會影響單店的營收與利潤。

3、商圈或立地條件改變：商圈會因為政策的轉向、交通的變革，導致商圈及立地條件發生極大的改變，小者影響消費者的入店率，大者危及加盟店的生存。

4、新技術、服務、商品或通路的加入：任何新的技術、服務、商品或通路加入市場，基於好奇的心理，常常會吸引消費者的注意，甚至改變他們的消費行為，這種改變會對舊有技術、服務、商品或通路產生一定程度的衝擊及影響。

第三節 早餐產業投資評估分析

投資評估分析

一、市場變化

1. 產業最新動態

過去，台灣在經濟高度榮景時，可以創造每年近五百億元的早餐市場消費營業額。但近幾年來，經濟持續不景氣，消費者信心指數下降，失業率也攀升到歷年來的新高，西式早餐餐飲業也明顯感受到這一股不景氣的壓力，但憑藉著平價與便利的優勢，整體而言，西式早餐業的業績還算是不難看。

在台灣的大街小巷裡，早餐連鎖店是很普遍的行業。到處林立的西式早餐連鎖店，提供現代人快速、便捷的早餐需求，而且歷經多年來的發展，西式早餐連鎖店也已經逐漸取代傳統的中式燒餅豆漿店，成為早餐市場的主流。

市場的另一個重大變化，則是「大者恆大」的效果逐漸顯現出來，也就是自創的獨立品牌之西式早餐店，因為缺乏各方面的支援，包括產品研發、行銷企劃等，因此，愈來愈難和連鎖品牌之西式早餐店競爭，獨立早餐店競爭力下降而退出市場，已逐漸形成一種趨勢，或者是改向連鎖品牌靠攏。

2. 目前展店情況

目前早餐市場仍以西式早餐店為主流，全台據保守估計約有五千家以上，但西式早餐卻似乎仍處於百家爭鳴的階段，各式品牌林立，目前兼具全省性品牌知名度且具有一定規模以上之店數的品牌，以麥味登、瑞麟美又美（瑞麟美而美、美寶堡）、弘爺、早安美芝城（美芝城）、吉得堡（美琳吉得堡、小蝸牛）、巨林美而美、東方美等七家為主要代表。

西式早餐店從早期的巨林美而美開始，衍生出瑞麟美又美等數個體系，乃至於後來的麥味登、吉得堡、巨森、康迪麥、弘爺漢堡等。若以連鎖店數來看，西式早餐店應該算是目前國內連鎖體系中，店數最多的一個行業，但是實際店數究竟有多少，就不得而知了。因為過去從美而美開始，大多採取家庭式經營模式，並沒有企業化的公司經營，因此，當總店對加盟店提供品牌授權、開店前的技術指導，以及開店後的物料供應後，加盟者就靠自己獨立運作。時間一久，在總部沒有統計加盟店的情況，就很難知道確切的總店數。

二、行銷競爭力

1. 加盟金進入門檻低

目前大多數的早餐連鎖體系都有開放加盟，其中麥味登、吉得堡經常打廣告、招募加盟店，其餘如美而美等則是很少做廣告。但根據統計，在所有的加盟行業中，以餐飲業最受青睞，高居榜首，而在餐飲業中，則是以西式早餐店為熱門加盟行業的首選。

因為在加盟金方面，西式早餐店所需的加盟金不到一百萬元，加上中國人根深蒂固的「民以食為天」觀念，認為做吃的永遠不會沒落，因此，西式早餐業才能持續成長。

在加盟一家早餐連鎖店，所需要投入的金額方面，以吉得堡為例，包括店面招牌、吧檯、冰箱、桌椅、物料等，約要二十至二十五萬元，另外還需要再加上店面租金、押金。

麥味登的器材設備則是需要約十多萬元，加盟金五萬元，再加上裝潢、招牌、桌椅等，總投資金額約為三十萬元。因為開一家早餐連鎖店，所需投資金額不高，因此，展店速度才會如此驚人。

2. 技術門檻低

此外，早餐連鎖店的開店技術簡單、易學，進入門檻低，通常加盟者只要接受五天的訓練，和一、二天的輔導，就可以上場操作。

3. 店面坪效高

西式早餐連鎖店在空間的運用上，可以將經濟效益發揮到極致，因為西式早餐連鎖店的店面坪數都很小，通常都只有十一、十二張桌椅，有些店甚至根本沒有提供座位，完全採取外帶方式。正因為西式早餐連鎖店的外帶比例高，因此，即使店面坪數小，但一樣能夠創造出不錯的營業額，將經營坪效完全發揮出來，此外，因為店面坪數小，租金就比較便宜，這也是早餐店的營業時間短，卻又能獲利，且存活下來的重要原因。

三、經營問題點

1. 法令制度

近幾年來，影響西式早餐連鎖店的問題，以房租、人力資源與相關法令問題為主。雖然房地產市場不景氣，但房租成本的壓力卻也未明顯下滑，房租成本佔營收的比重仍很高。

另外，違法餐車的大量增加，多少也影響了合法店面經營者的權益，值得政府相關單位的重視。至於對設立營利事業登記證的法令要求，多數業者已逐漸懂得配合設立，同時丙級廚師職照也開始受到早餐業者的注意。

2. 弱勢的促銷手法

西式早餐連鎖店的人力招募向來短缺，是業者必須要克服的問題。此外，西式早餐店的促銷手法並沒有顯著的方案，也顯示出在目前的西式早餐連鎖店中，有觀念且有行銷企劃能力的業者仍屬少數，大多數業者仍限於「校長兼敲鐘」的經營型態，無力提供行銷企劃的服務等。

本組以下列的例子做參考：

假設這些早餐店的地段都是好的

毛利率由總公司提供，是經由賣價和進貨成本相減得知

營業額是經由總公司提供分別得知：拉亞 8 千、麥味登 9 千、弘爺 8 千、美而美 8 千、美芝城 9 千 5 百、鄉村 7 千 5

設麥味登、美芝城、拉亞、美而美、弘爺、鄉村一個月的租金費用為 30000 元

設麥味登、美芝城、拉亞、美而美、弘爺一個月的員工費用分別為 52500(3 人)

鄉村一個月的員工費用為 35000(2 人)

設雜費一個月分別為：麥味登 28000、美芝城 25000、拉亞 24000、美而美 30000、弘爺 20000、鄉村 15000

	拉亞	麥味登	弘爺	美而美	美芝城	鄉村
總投資金額	76 萬	40 萬	55 萬	47 萬	63 萬	40 萬
日營業額	8000	9000	8000	8000	9500	7500
月營業額	240000	270000	240000	240000	285000	120000
平均毛利率	55%	55%	55%	50%	55%	55%
原料成本	108000	121500	108000	120000	128250	54000
員工費用	52500	52500	52500	52500	52500	35000
雜費	24000	28000	20000	30000	25000	11000
租金費用	30000	30000	30000	30000	30000	30000
月獲利	25500	38000	29500	7500	49250	-10000
回收期間	2 年 6 個月	11 個月	1 年 7 個月	5 年 3 個月	1 年 1 個月	NO

如何計算：

Ex：拉亞的營業利益=8000*55%

平均成本=8000-4400

營業成本=3600*30

其他費用=租金費用 30000+員工費用 52500(3 人)+雜費 24000

月獲利=月營業額 240000-原料成本 108000-員工費用 52500-雜費 24000-租金費用 30000=25500

回收期間=加盟金+裝潢費用/月營業額(總投資金額/月獲利)

麥味登的營業利益=9000*55%

平均成本=9000-4950

營業成本=4050*30

其他費用=租金費用 30000+員工費用 52500+雜費 28000

月獲利=月營業額 270000-原料成本 121500-員工費用 52500-雜費 28000-租金費用 30000=38000

弘爺的營業利益=8000*55%

平均成本=8000-4400

營業成本=3600*30

其他費用=租金費用 30000+員工費用 52500+雜費 20000

月獲利=月營業額 240000-原料成本 108000-員工費用 52500-雜費 20000-租金費用 30000=29500

美而美的營業利益=8000*50%

平均成本=8000-4000

營業成本=4000*30

其他費用=租金費用 30000+員工費用 52500+雜費 30000

月獲利=月營業額 240000-原料成本 120000-員工費用 52500-雜費 30000-租金費用 30000=7500

美芝城的營業利益=9500*55%

平均成本=9500-5225

營業成本=4275*30

其他費用=租金費用 30000+員工費用 52500+雜費 25000

月獲利=月營業額 285000-原料成本 128250-員工費用 52500-雜費 25000-租金費用 30000=49250

鄉村的營業利益=7500*55%

平均成本=7500-4125

營業成本=3375*30

其他費用=租金費用 30000+員工費用 35000+雜費 11000

月獲利=月營業額 120000-原料成本 54000-員工費用 35000-雜費 11000-租金費用 30000=-10000

結果：假設這些早餐店都是地點好的，所以麥味登相對於其他的早餐店是強勢的，本組認為應該設資麥味登...，至於鄉村就屬於弱勢的。

第五章 結論與建議

第一節 未來展望與建議

由上面的式子得之投資哪間早餐店能比較快速獲利，但其實要經營一家早餐店是很辛苦的，不僅早上要早起備料，中午過後還要整理，加上現代人的訴求多；要服務好、要裝潢好、要產品多樣化，要價格俗；要一大堆有的沒的。

所以現在的早餐店的經營模式比起以往的艱難許多，加上要不斷的創新。經營起來格外辛苦。也因為以上諸多訴求，才有一代、二代、甚至三代店的產生；產品也從西式、中式、到現在的中西合併；時間上也從早餐到早午餐的服務。

也因上面的模式讓一些店生存到現在，也因為那麼多的訴求，讓許多店有所改變，因此上游廠商當然為第一要改變的首選；所以現在很多早餐店，都有自己的配給工廠。但要給的建議也是少不了的，傳統早餐店在市面上越來越少，已經感覺不到以前那種傳統賣中式或西式早餐的店；產品的複雜度，讓客人來不及吸收；一代、二代店的產生讓還來不及重新裝潢的店備受打擊；加上連鎖店越開越多，服務、品質都難以掌握。

創業如闖業，隔行如隔山；開店創業，一切要從頭學起，與其自行橫衝直闖，撞得頭破血流，不如跟著過來人的腳步前進，可快速學得經驗，避免走上冤枉路，這也就是連鎖加盟事業得以快速成長的原因之一。

知己知彼，慎選開店業種。街道上有數百個業種的店面林立，在決定要開甚麼樣的店之前，必須先認清自己的屬性與興趣，是喜歡對「人」還是對「事」；這些行業的商品內容多以「人」為導向，在選才、育才、用才、留才等人事管理上需花費相當的功夫，尤其是教育訓練的落實執行與經營理念的貫徹更是關鍵，因為人員的素質直接影響到產品與服務的品質。

另外，對於以銷售商品為主、人員服務因素相對較低的商店，對商品的組合配備、來源、物流、時效、庫存、盤點等須有深厚的經驗基礎，當然人員的教育訓練也不可忽視。就以上兩種不同特性的商店來分析，雖一樣是店面經營，但經營管理的重點相差甚多，將直接影響創業者投入學習及長期經營的意願。

若選擇以開店為創業方式，在開店之初即應審慎評估，包括依據自己的特質應開甚麼行業的店？手上有多少資源、資金？是自行開店好、還是加入連鎖加盟體系好？想清楚了再行動，有助於展店成功，畢竟開店不論大小，都是要花錢的，不能不小心謹慎。

參考文獻

- 蔡倫錫 2003 兩岸連鎖加盟產業發展趨勢研究 國立台北大學
- 李培芬 2003 台灣加盟連鎖體系國際化與經營模式調適之研究 國立臺灣大學
- 詹益華 2005 國際知名連鎖企業與台灣本土加盟連鎖企業異同之研究 大葉大學
- 吳素娟 2008 小型襁撥~者發展加盟連鎖之研究 國立中正大學
- 馮薇庭 2008 連鎖業展店與經營管理模式之研究-以 A 連鎖鞋店為例 崑山科技大學
- 徐孝義 2006 美國連鎖加盟餐廳績效評估-價值鏈資料包絡法模型分析 東吳大學
- 吳宇軒 2009/10/02 特許連鎖業經營技巧 憲業
- 李幸模 2008 年 03 月 01 日 連鎖加盟寶典 三藝文化

參考網址

- <http://tw.knowledge.yahoo.com/question/question?qid=1105041500767>
- <http://tw.knowledge.yahoo.com/question/question?qid=1306031106899> 自由時報
- <http://zh.wikipedia.org/w/index.php?title=%E9%80%A3%E9%8E%96%E5%BA%97&variant=zh-tw>
- http://cdnet.stpi.org.tw/techroom/pclass/pclass_A021.htm
- <http://www.ipc.itri.org.tw/content/menu-sql.asp?pid=76>
- http://www.laya.com.tw/a1_2concept.htm
- <http://tw.knowledge.yahoo.com/question/question?qid=1508043004546>
- http://www.hongya88.com.tw/join01d_advant.php
- <http://www.mwd.com.tw/about-us3.html>
- <http://tw.knowledge.yahoo.com/question/question?qid=1008033009162>
- <http://www.putao.com.tw/blogReply/11078>
- <http://tw.myblog.yahoo.com/jw!CxcDxBETHB6BxfDek6HrR3iYQBCE/article?mid=5384>
- <http://tw.myblog.yahoo.com/jw!bG82CrqaExQ0oKJtwUo-/article?mid=25>
- <http://tw.news.yahoo.com/article/url/d/a/090904/116/1qg19.html>
- <http://www.1111boss.com.tw/promo/a71030/index.htm>
- <http://tw.myblog.yahoo.com/jw!n9UonKeWER6AfeWa3MK9fiqGMA--/article?mid=60>
- <http://tw.news.yahoo.com/article/url/d/a/090914/62/1r3k1.html>
- <http://tw.news.yahoo.com/article/url/d/a/090903/5/1qdn6.html>
- http://www.104boss.com.tw/boss_alliance/view.jsp?query.allianceId=600162

<http://tw.myblog.yahoo.com/jw!qSVxWWuIQEKbRu6YzA-/article?mid=40>
<http://tw.myblog.yahoo.com/jw!Lp4KaCKfGQRQaTTYK7LSIAi0/article?mid=92>
<http://www.wealth.com.tw/index2.aspx?f=301&id=353>
<http://www.tcfa.org.tw/2002report/index2-1.htm>
<http://etds.ncl.edu.tw/theabs/index.jsp>
商業概論 p60~63..育達系列
<http://tw.knowledge.yahoo.com/question/question?qid=1306031106899> 自由時報
<http://www.chu.edu.tw/~ypwei/pdf/C1.pdf>
<http://zh.wikipedia.org/w/index.php?title=%E9%80%A3%E9%8E%96%E5%BA%97&variant=zh-tw>
http://cdnet.stpi.org.tw/techroom/pclass/pclass_A021.htm
<http://www.ipc.itri.org.tw/content/menu-sql.asp?pid=76>
<http://tw.knowledge.yahoo.com/question/question?qid=1005010700284>
http://cdnet.stpi.org.tw/techroom/analysis/2008/pat_08_A032.htm
<http://tw.knowledge.yahoo.com/question/question?qid=1105041500767>