ISSN 1023-2842
中山管理評論　2012 年三月號
第二十卷第一期　p.327-345

開創或是守成？豪俐企業在大陸連鎖餐飲市場的發展策略

Being Expansion or Conservation? The Development Strategy of Hoolyy Enterprise in Mainland China's Food Service Chain Stores

陳悅琴* *Yueh-Chin Chen*
朝陽科技大學企業管理系
Department of Business Administration,
Chaoyang University of Technology

龔昶元 *Chang-Yung Kung*
國立台中教育大學國際企業系
Department of International Business,
National Taichung University of Education

陳建勝 *Jian-Shen Chen*
朝陽科技大學保險金融系
Department of Insurance,
Chaoyang University of Technology

張鐵軍 *Tieh-Chun Chang*
朝陽科技大學企業管理系
Department of Business Administration,
Chaoyang University of Technology

* 通訊作者：陳悅琴。作者衷心感謝匿名評審委員惠賜卓見。

摘要

最近十多年來台灣許多知名連鎖品牌挾台灣優勢進入中國市場以擴展事業版圖，但卻也出現層出不窮的糾紛或投資不利事件。台商如何成功進軍中國大陸發展連鎖品牌，並落實當地化管理與人才培育成了海外加盟事業發展的成功要件之一。本個案介紹台灣一家小型餐飲公司─豪俐企業二度進入大陸餐飲市場之過程，內容陳述其第一次進入大陸福州市場的失敗經驗，如何改變企業主大陸市場經營思維、和影響其第二次進入大陸市場之策略作為，包括：當地化營運思維、行銷策略擬定與執行、加盟管理制度建立、跨文化管理與人才培育，從中進一步討論豪俐現階段是否應擴張業務至上海以外地區？或守成現有上海市場的營運決策選擇。從個案中可以了解到大陸餐飲文化、消費特性、展店策略、當地化思維、加盟制度與人員管理等議題。

關鍵詞：連鎖店管理、失敗、跨文化管理、發展策略

Abstract

In the recent decades, many famous chain brands in Taiwan take their competitive advantages of Taiwanese brands to enter the mainland China market to extend their business; however, several disputes and events about disadvantageous investments are emerging in the endless stream. How Taiwanese businessmen enter the mainland China's markets successfully and develop the chain brands, while at the same time carrying out the localization management and cultivation of talents, seem to be one of the essential factors to develop the overseas franchise projects. In this case, the author introduces the process of how a small-sized food chain enterprise - Hoolyy twice enters the China's food chain industry, and describes the failure experience as Hoolyy firstly enter the mainland China's market in Fu Zhou City, and how to change the mind of owner of enterprise while running business in

mainland China's market; additionally, modifying the strategies while those are affective toward the achievement of secondly entering the mainland China's market. Whether Hoolyy should currently expand its running business to the rest regions apart from Shanghai City, or maintain the operations strategy presently for the market of Shanghai City. From this case study the readers may understand the related issues about the food service culture, the consumer characteristics, strategies for extending business, localization thinking, franchise system and staff management in mainland China.

Keywords: chain store management, failure, cross culture management, development strategy

壹、前言

2010 年彭總坐在上海的加盟總部辦公室裡，正在聆聽一位陸籍幹部報告定期巡視【歐琳芙司(Hoolyy Foods)】Pizza & Pasta 連鎖加盟店時，發現某一加盟主未依據總部要求，擅自調整產品口味和品質控管不佳，且對消費者有不良的服務態度。對此，彭總指示陸籍幹部處理對策：「…這星期五總部有辦加盟主訓練課程，你把這位加盟主請回公司上課；另外，你這幾天先進駐這家加盟店輔導，協助處理他的店務和產品品質問題，順便觀察看看他的服務營運情況。…如果情況沒有改善，先記一次警告，輔導三次後如果都還是沒有改變，那就考慮終止他的加盟合約和資格…。」彭總回想起在 2007 年為因應中國實施《商業特許經營管理條例》後，決定提昇加盟品牌形象、而非像先前隨意開放加盟而忽略加盟主管理，因而將原先三十多家的加盟店，縮編到現今的十二家，並謹慎嚴格要求加盟主配合總部制度，在加盟合約上採取總部 51%股份、加盟主 49%股份的合作模式，建立【歐琳芙司】在上海市場的口碑和品牌知名度。隨著愈來愈多的台灣連鎖品牌進入中國市場形成日益競爭的環境，同時亦察覺到大陸人民想創業的企圖心，彭總開始思考：是時機來應用這幾年的中國管理經驗進行事業版圖的發展、擴張【歐琳芙司】加盟業務

到上海以外地區，提昇品牌效益和市占率？或是保守面對競爭，繼續在上海市場穩健經營【歐琳芙司】品牌？面對大陸市場的廣大商機和瞬息萬變，讓彭總陷入了開創或是守成的決策兩難。

貳、豪俐企業介紹

豪俐企業創立於 1994 年，創辦人彭耀興總經理和許嘉真副總經理改良傳統中東沙威瑪的方式(見圖 1)，推出鐵板沙威瑪，克服傳統產品口味不易變化的限制，以健康美味為主軸，推廣「餐車企業化」理念(見圖 2)和推動加盟主教育訓練 SOP 流程，並採「異業結盟」行銷手法，例如：與中華電信推出的「ADSL 申辦優惠」、或「呷沙威瑪遊泰國」、「三大遊樂園促銷套票」等，以刺激加盟主營收、增加餐車店點曝光率和吸引來客率等作法，全盛時期全台餐車加盟達一千家以上，至今全台約有 800 家餐車加盟主。隨著連鎖餐車經營有成，開始佈局轉型與進軍海外市場。在餐飲型態的轉型方面，於 1999 年 7 月設立【豪俐 SAWEIMA 鐵板焗烤美食主題館】(見圖 3)，在 2003 年增加了【Hoolyy 義大利餐廳】(見圖 4)，2007 年 12 月推出新品牌【橘子愛月亮】複合式餐飲茶飲連鎖店，以及 2008 年 3 月推出【豪宝】日式便當連鎖店(見圖 5、6)，不到三個月的時間已有 8 家加盟店，從擴展品牌效益中提供加盟者更多的投資選擇。

在海外市場經營方面，2001 年彭總夫妻複製台灣連鎖經營經驗，選擇大陸福州設立鐵板焗烤餐廳，但因不諳當地消費文化而導致事業發展不如預期，在一年後決定結束營業、返回台灣。彭總返台後積極反省大陸進入策略與營運模式，於 2004 年重新進軍大陸市場成立凱富食品有限公司，並選擇上海做為連鎖事業發展的前哨站，設立【歐琳芙司 Pizza & Pasta】連鎖餐飲店品牌，主打「誰說 5 元沒有好比薩」的低價策略作為「帶路雞」以吸引消費者注意；再以「測水溫」的「火柴棒」開店模式，在上海市附近開出 10 家小店，以了解市場消費者反應和建立品牌印象。2006 年彭總決定再開設【歐琳芙司義式休閒餐廳】，以中大型店的模式提供消費者更多的用餐選擇。在人員教育訓練

上，彭總要求台籍幹部嚴格遵守「三不一沒有」[2]政策，對大陸員工則以軍事化、賞罰分明方式要求服務品質和建立升遷制度。在經歷七年多來的市場深耕，目前豪俐企業在大陸上海的連鎖比薩專賣店近二十家，並且從小型店朝向中型店(約三百坪米)模式發展；義式休閒餐廳目前也在上海地區開出三家餐廳，將視營運狀況再發展到上海以外的市場。

圖 1：傳統中東沙威瑪作法

圖 2：豪俐鐵板沙威瑪

圖 3：豪俐 SAWEIMA 鐵板焗烤美食專賣店

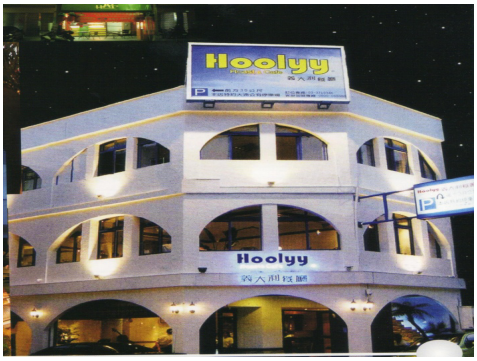


圖 4：豪俐義大利餐廳

[2] 指台籍幹部「不准唱 KTV、不准交女朋友、不准喝酒賭博，沒有台灣朋友」。其中，「沒有台灣朋友」的要求是因為台商圈裡流傳的「三守原則」: 最高境界「守身如玉」，萬一越軌要「守口如瓶」，同事間要發揮情誼「守望相助」(以掩蓋越軌行為)。彭總擔心台籍幹部受台商朋友帶壞而無心於事業發展，因此嚴訂此規定。

圖 5：豪宝日式便當店招牌

圖 6：豪宝日式便當店用餐環境

參、大陸連鎖餐飲市場概況

自1992 年起大陸政府開放零售業與服務業市場後，吸引了全球業者前仆後繼進入中國市場，搶攻13億人口這塊大餅。根據中國連鎖經營協會2010年的統計指出，至2009年底，中國的連鎖加盟前百大企業之銷售規模達到13.6萬億人民幣，相較去年增加13.5%；且前百大門市總店數達13.7萬家，相較去年增長18.9%，其中，連鎖餐飲業占連鎖加盟市場之主要地位，達40%以上，且多集中在北京、天津、廣東、上海、江蘇、浙江、福建、山東、湖北和重慶等地區的連鎖餐飲企業則占全國總數達70%以上，形成激烈的餐飲市場型態。

受到外來飲食文化開放與衝擊下，大陸餐飲業發展從過去單店手工隨意生產、單店經營、人為經驗管理方式，逐漸轉向個性化(如特色餐飲)、綠色消費(如注重安全衛生、健康營養和環保)、多樣化(如品牌、差異化)和連鎖集團化的餐飲消費型態發展。此外，連鎖加盟型態之發展，以直營店加加盟店之經營模式為主，但又以直營店經營為多數，以保證連鎖品牌形象、品質統一、降低加盟店管理品質，並避免開放加盟後造成的加盟管理問題。然而，隨著餐飲連鎖市場的開放與急速成長，且許多大陸人民急於創業而造成連鎖加盟總部「圈錢」[3]事件頻傳，中國大陸政府於2007年元月頒布《商業特許經營管理條例》[4]，

[3] 指連鎖加盟總部為追求短期加盟金，卻無法提供良好加盟產品和服務，甚至捲款離去、欺騙加盟主的作法。

同年5月開始執行。其中，法規要求「資訊披露」以及「兩店一年」，這對專注品牌經營的連鎖加盟業者是極大的利多消息，且可以將只想炒短線的不良業者驅逐出市場，樹立行業門檻，保護腳踏實地發展特許經營的品牌。

近年來，許多台商挾其在台灣豐富的連鎖餐飲品牌優勢，引進台灣的經營管理模式和推廣飲食文化的內涵，提高了大陸消費者的餐飲品味，成為開業成功因素之一。例如早餐店的永和豆漿、麥味登漢堡；咖啡店的上島咖啡、真鍋咖啡、統一星巴客、85度C；台式泡沫紅茶的仙蹤林、休閒小站；連鎖洗衣店的泰利乾洗、象王洗衣；兒童美語幼教的吉的堡、三之三文教機構、小哈波電腦美語、喬登美語；便利商店的7-11、全家等，皆帶動大陸的台灣味流行。且這些連鎖業者皆視上海為主力市場，每年舉辦的上海「國際連鎖加盟創業展覽會」，總是吸引懷抱「老闆夢」的數萬人潮進出。但這些台商卻也面臨很多法規與人治管理的不平等待遇、資源有限、資金不充裕、官商關係不深及風潮褪去等經營困難。尤其餐飲業被大陸主管單位視為加強管理的重點行業，因為其涉及的層面廣、影響大，當有「運動」或「大檢查」等法令時，若規模較小或官商關係不夠深厚的餐飲業首當其衝的成為首批受檢和打擊對象。許多台商在不了解大陸官方檢查規定下，常不甚觸犯法規、違反租賃、商標糾紛以及因水電、消防、環保制度問題吃上官司，甚至因此被迫結束營業和承受虧損等窘境。

此外，很多台商以中台合資模式進軍大陸，亦面臨合作過程中的理念不同、立場不同而發生利益衝突，甚至引爆經營權之爭。以大陸流行的順口溜「吃大戶、成大戶、滅大戶」為例，這句話即傳達出中小企業台商的經營Know-how，很容易被合資的大陸企業所模仿、學習。如果在最初簽訂的合同、章程沒有去注意相關的細節內容，最後很容易被中方吃掉。此外，都市區域的高租金成本、當地化程度、員工培訓和忠誠度等，都加深台商在大陸發展連鎖體系的挑戰。因此，台商圈中流行一句話：「到大陸投資要四本：本人、本業、本金與本事」，強調企業主長駐親臨的管理、專注本業發展、擁有充裕資金、和制度化的管理制度是台商在大陸經營的成功要件。

---

[4] 指連鎖加盟總部(大陸稱特許人) 從事加盟活動必須要符合三個條件：(1)只有企業可以從事特許經營活動；(2)特許人應擁有成熟的經營模式和提供被特許人後續經營指導、技術支持和業務培訓等服務的能力；(3)規定特許人應擁有至少 2 個直營店，並且經營時間需超過 1 年。

肆、初試啼聲：大陸福州市場的失誤與本土思維的啟發

2001 年，彭總夫婦不斷的聽到和看到許多連鎖加盟餐飲同業紛紛進軍大陸市場開拓新戰場，加上台灣鐵板餐車加盟市場逐漸穩定成長之際，二人開始也對大陸市場進行評估，想複製台灣的創業經驗到大陸市場。適巧當時有位在大陸開設工廠的台商，到豪俐企業直營的鐵板沙威瑪專賣店用餐時，覺得鐵板燒和沙威瑪這樣的食品在大陸是很少見的，值得赴大陸開拓市場。這位台商的一席話加速彭總的大陸投資決策，在這位台商的牽線下，彭總便親赴大陸，並選擇此位台商熟悉的福州作為進軍大陸的第一站，經營鐵板焗烤美食餐廳。

福州市場開始經營前，彭總慎重的進行市場調查，了解當地人對鐵板燒和焗烤產品的接受度、可接受的價位區間和口味的偏好。調查結果顯示，當地人可以接受的每客套飯價位是人民幣 20 元到 25 元之間，也可以接受鐵板燒和焗烤等新產品。這樣的結果激勵了彭總，因此選擇福州某一百貨商場的美食街，經營鐵板焗烤餐廳。但經過一年的經營，生意卻沒有如預期般的表現。彭總事後才了解到：「福州人吃飯喜歡以叫菜方式，但鐵板燒的方式不適合他們的吃飯習慣，且他們平均一個飯盒大概人民幣 5～10 元左右，但一次鐵板燒卻要 20 幾元，不符合平日的飲食需求，他需要想一下」。且福州人對「鐵板燒」並不了解，需要花時間教育當地消費者「什麼是鐵板燒」和吸引他們嚐試，但成效有限。因此，在獲利不佳與多方考慮下，彭總決定退出大陸市場，專注於台灣市場之擴展，並反省大陸市場的失誤成因，從中體會到國際化策略中的「當地化思維」的重要性。彭總認為：

> 「其實很多人都是以台灣的思維看大陸，日本人、韓國人、全世界等都是以自己先進國的思維看大陸，但他們的消費性質跟我們是不同的，如果沒有融入到他們的本土思維，在策略的運用上會有損失。…現在回頭想，如果能融入他們的想法、用他們的想法來看市場，就會跟現在不一樣。…有點遺憾太早撤退了！…他們一家店賺 5、6 千塊就不得了，但換成台幣只有二萬多塊，我們就覺得比台灣單店還要來得少，覺得不划算…，但他們是微利的思維…。」

彭總反省了大陸經營失誤的決策和思維後，於 2004 年 7 月決定再次進軍

大陸市場，並選擇大陸一級戰區─上海，作為進入大陸市場的關口，成立凱富食品(上海)股份有限公司，並以【歐琳芙司 Pizza & Pasta】(圖 7)作為大陸餐飲品牌。但大陸市場缺乏完整的食材供應系統，飲食習慣也與台灣有所差別，彭總決定以歸零的心態，在上海地區從頭開始發展加盟餐飲事業，開創新的一番局面。

圖 7：歐琳芙司的店面門市

伍、東山再起：大陸餐飲市場的連鎖加盟事業發展

一、上海市場排外文化的挑戰

有鑑於先前進入福州市場卻不了解當地飲食習慣的失誤經驗，彭總此次選擇一級商圈─上海開始新的加盟事業。選擇上海主要是考量上海的多元文化特性、人口眾多、商機多、以及許多台商和同業亦都以上海作為中國市場前哨站，因此，決定進入上海「蹲點」三個月，觀察上海消費習性、餐飲特色和考量自有能力後，才決定在上海經營比薩專賣店。然而，上海開業的第一年，發展並不如想像中的容易，面臨跨文化差異與排外心理的挑戰。彭總表示：

「…我覺得，上海人很排外且有優越感，他們對新的店會觀察很久，不會很快接受。…他會一直看你這家店，看了半年多、快一年，看你這家店都還在，他才敢消費或了解加盟制度。像我們當初把台灣的喊口號、訓練、清潔、衛生、制度呀等這些從台灣移轉至上海去，很多上海人就會冷眼旁觀的看你有辦法搞多久，擦擦擦的能擦多久呢？他

就看你一天這樣擦，半個月這樣擦，三個月，半年的這樣擦，看你還在擦，還在喊口號，還是在喊歡迎光臨，慢慢他就開始接受你了。」

因此，從第一家店到第二家店的展店，【歐琳芙司】歷經一年後才有加盟主願意加盟。在店面經營部份，彭總嚴格要求加盟主和員工必須對消費者喊：「歡迎光臨」、「您好」、「謝謝」等口號，初期面臨很多加盟主和員工的激烈反彈，甚至最後選擇不加盟和離職，但經過多次溝通後建立了台灣式服務風格。此外，嚴格要求員工和加盟主必需參與教育訓練課程、重視店面展示的清潔、衛生、以及符合當地需求的加盟營運制度。透過這些做法，逐漸讓上海人接受這家店和它所販售的商品。在行銷手法上，【歐琳芙司】持續不斷推出促銷活動，在第三家加盟店之後，開始產生品牌效應，陸陸續續有一些加盟主加入，且整個店面的設計以明亮乾淨為主軸，提供消費者檔次較高的用餐環境，塑造舒適、愉悅的店面感覺，以形成讓消費者覺得「我到這家店消費是很有面子的，但又是很實惠的感受」而帶動人潮。

二、行銷策略思維

有了福州的前車之鑑，彭總在進軍上海市場的產品選擇面臨多方考量。最初，彭總想過以「台灣沙威瑪」進軍上海，但考量大陸消費者對沙威瑪一無所知，需要花費時間去教育消費者和吸引他們嚐試，擔心重蹈福州覆轍。也曾考慮賣中式餐飲或義式餐廳，但考量當地人口味的偏好差異和中式餐廳複雜的後勤管理(如材料採購、廚師廚藝、前後台管理)等問題而放棄。後來，彭總發覺大陸消費者對西餐的接受度提昇，因此決定以西式餐飲進入上海市場。但西餐產品眾多，要以何種西式餐點進入亦陷入另一考量。彭總觀察到 Pizza Hut(必勝客)在大陸的知名度很高，消費者也已經知道什麼是比薩，且比薩製作流程相較中餐簡單和品質易控制，因此，彭總決定以比薩做為進軍上海市場的主力產品。

然而，對新進廠商而言，如果產品定位和定價與 Pizza Hut 相同，相信大多數的消費者會選擇知名度較高的品牌消費。因此，彭總決定要與 Pizza Hut 做出有區隔的策略選擇。彭總回想到行銷學理論中提到，消費者會永遠記得最便宜和最貴的產品和品牌，加上先前有朋友在台灣推出 50 元比薩的做法，雖然這個事業崛起的快、消逝的快，但它也創造出新的商業模式，值得將它的作

業程序加以修改再推廣。且觀察到當時上海一般六吋比薩大約是 15~20 元左右，如果【歐琳芙司】也賣十多元的比薩，會進入殺價競爭中。因此，彭總決定以「誰說 5 元沒有好比薩？」的口號來定位產品，並將這個 5 元比薩視為「帶路雞」、兼賣十多元以上的比薩產品，塑造「全中國最便宜的比薩是歐琳芙司做的」印象，以吸引消費者到店消費，並鎖定金字塔中低價位的消費者作為目標客群來銷售比薩等相關產品。彭總提到他的 5 元策略思維：

> 「…老外財團看到這個『5 元？歹賺』，不會進來搶、不想做。再來就是防台灣人，他們一看『不好賺，不跟你玩』，次要敵人也拉開。最重要的主要敵人是大陸人，他看不懂你 5 元到底在做什麼東西，5 元能賺什麼，他還要觀望。他不是不能做，而是他還要觀望，所以我最大的敵人是大陸人。當這些人還看不懂我在做什麼的時候，我要趕快展店，用好的品質和品牌建立消費者的信賴和忠誠度…。」

然而，5 元比薩如何獲利和創造好品質？鑑於先前台灣 50 元比薩因低價卻無法在產品口感和品質上獲得消費者認同，形成只購買一次即不再消費的窘境。因此彭總以建立產品品質為首要。在餅皮製作上，原先找台商工廠以機器生產供應比薩餅皮，但詢問後才知道，若要賣一個 6 吋比薩人民幣 5 元的話，光餅皮成本就要人民幣 2.5 元，要獲利幾乎不可能。幾經思量，彭總決定以「前店後廠」方式，自己親自製做餅皮，經過不斷摸索、測試，開發出合適的配方，並從台灣進口統一高筋麵粉、採用與 Pizza Hut 相同的 cheese 品牌、高級醬料來製作比薩和銷售，以創造好品質口碑。之後隨著銷售量和加盟店增加，才開始在大陸尋找優質的工廠採人力生產餅皮，將餅皮成本降到人民幣 1 元以下，和尋找其他原物料供應商，以達到品質標準和產品獲利率。

三、展店拉開競爭者壓力

2004 年 10 月第一家【歐琳芙司】專賣店在上海開業，之後三年間，彭總採取「火柴棒效應」[5]策略，在上海市周邊以「小店」模式開設十家直營店面，

[5] 所謂的火柴棒效應，就是將一家店比喻成一支火柴棒，單一支火柴棒光線可能很微弱，但是，若是同時開設十家店面，就像點亮了十支火柴棒，那就形成一個火把，擴大產品品牌和知名度。

以創造品牌知名度。這個策略產生效果，加上參加加盟展覽，很快的吸引想創業的加盟主加入，其中有些加盟主，還是來自台灣、在上海開店的加盟主。彭總說明「小店」的經營思維：

> 「很多台商到大陸都大手筆的開大店，想說這樣比較會吸引人來。但是，有時候反而是『死得比較快』。因為包裝的愈多愈容易引起對手或官員的注意。…這個市場就這麼大，你很大力的跳進去，可能很快的會被擠出來；但你進去的時候，小心翼翼的進去，左擠右擠的，但是不會被擠出去。…大店的投資成本太高了，回收不一定快！…大陸人很相信品牌，所以品牌還是要想辦法去曝光，讓加盟主覺得有面子。…大陸人現在很多想創業，但要如何讓他們信任你，加盟總店就比較要用心。…在上海開店規定很多，除了取得公安和衛生經營執照外，付租金還要付轉讓金…加上好店面很難找，租金又貴，一個小店，一個月淨賺一、兩萬就很不錯了。」

在展店的同時，【歐琳芙司】同時面臨競爭者的模仿。為克服經營模式的模仿，彭總選擇以「拉距戰」方式取得市場優勢。透過參展增加曝光率、以口碑加速加盟者意願、以好食材創造高品質形象等，使得【歐琳芙司】可以用很快的速度展店，透過店數的拉大，即使競爭者以更低的價格開店，但因為【歐琳芙司】的店數多、達到規模經濟，加上先前創造的口碑、品質、參展、完整的 CIS 識別系統、明亮整潔的用餐環境等經營模式與品牌價值，形成模仿的門檻。

2007 年，彭總為能夠讓比薩的口味具有中國味，制訂「比薩民族品牌」發展策略，推出「中華美食比薩」以開發更符合中國人口味的比薩，例如推出「鬱香小肥羊」、「美味金昌魚」等比薩口味，並以平價路線，提供想吃比薩、但因價格過高而消費不起的年輕人和學生更多樣的選擇。

因此，自 2004 年 10 月開店到 2007 年，【歐琳芙司】已經在大陸上海地區開設近 30 家直營和加盟店，但也因此衍生很多加盟主管理問題。適巧 2007 年實施的《商業特許經營管理條例》激發彭總決定重新審核加盟主條件和管理制度，決心終止不合格的加盟店以塑造【歐琳芙司】良好的品牌形象。

四、建立加盟管理制度

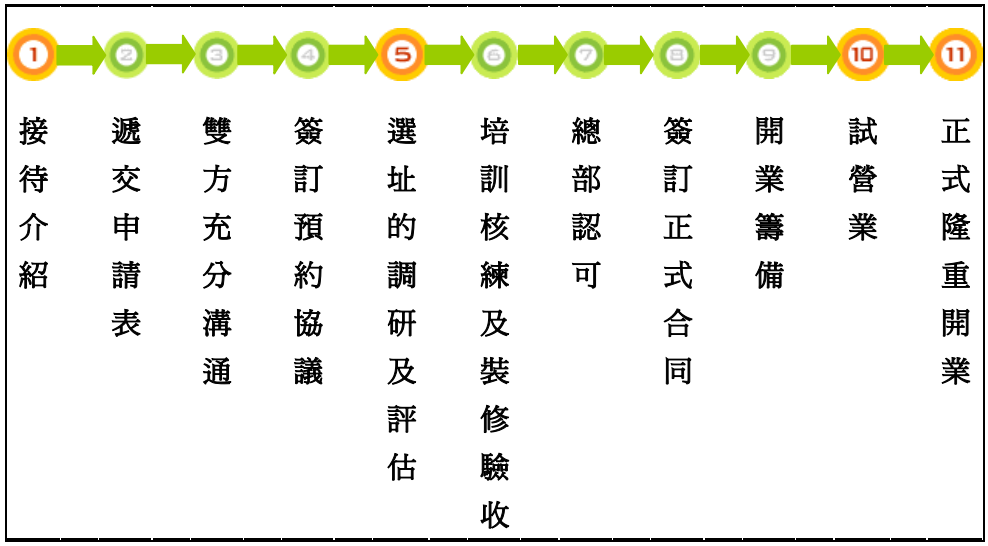
加盟總部必須建構一套完整的加盟制度、加盟獲利模式，以吸引消費者願意成為加盟店的一員，但要獲得消費者的信任通常需要通過時間和品質持續性考驗。早期剛進入中國大陸時，彭總希望能夠快速的複製台灣經驗，導入 SOP 標準作業流程、CIS 識別系統和參展增加曝光率等方式，吸引加盟主加盟。但獲得加盟後，卻因沒有在加盟管理制度上做好規範，面臨很多不配合總部要求的加盟主，例如：私自進購食材、食材偷工減料，甚至出現偷接電、對著客人漫罵等情境的加盟主，使得彭總需要費時費力的勸解和說明加盟店的經營和制度，但對剛開始接受加盟體系的大陸加盟主而言，要完全配合和理解到加盟品牌的一致性並不是件容易的事。因此，彭總決定於 2007 年配合《商業特許經營管理條例》的實施，趁此重新與加盟主訂定新的加盟合約與制度(詳見表 1 和圖 8)，將一些不配合總部管理的加盟店結束合作方式，保留良好的加盟店強化品牌形象。目前【歐琳芙司】的加盟模式採總部 51%股份、加盟主 49%股份方式進行加盟。加盟總店取得 51%的股份，主要目的是希望能夠增加對加盟主的管理，以避免加盟主在加盟後不依據公司標準作業程序(SOP)來進行產品製作和提供良好服務，而破壞了【歐琳芙司】的市場口碑和形象。至 2010 年為止，【歐琳芙司】目前在上海地區約有 20 家加盟店，皆是體質良好且配合總部營運條件的加盟店。

表 1：【歐琳芙司】的加盟制度

產品	比薩、薯條、冰淇淋、冷飲
加盟優勢分析	■產品(PRODUCT)：經營以比薩、燒烤、義大利麵鐵板套餐、甜點、花式飲品等為主。 ■價格(PRICE) ：歐琳芙司採取平價策略，以大眾價格深入人心。 ■客層(PEOPLE)：年齡在 10－25 歲左右年輕人為主要消費客層。 ■地點(PLACE)：店鋪可開在商務樓、住宅區、學校周邊等人口密集地區。 ■促銷(PROMOTION)：歐琳芙司以「誰說 5 元沒有好比薩」口碑打響上海；近期已推出中華口味的比薩吸引消費者。
合作模式	採取合作模式，加盟總部公司占股份的 51%，加盟主占股份 49%。加盟主出資投資金、合作金、及保證金；總部負責器材設備費、店面裝潢費。雙方按比例出資，第一次進貨款、周轉金等營業額扣除相關管銷費用後的淨利潤，雙方按投資比例分配。總部在第一年承諾投資金一年還本，合約年限為 4 年，4 年後續約需付合作金。

產品	比薩、薯條、冰淇淋、冷飲
加盟金	■投資金：人民幣 190,000　■合作金：人民幣 160,000 ■保證金：人民幣 30,000　■周轉金：人民幣 50,000 ■開辦費等雜支：人民幣 70,000　■合　計：人民幣 500,000 註：此加盟金計算是以 300 坪米之中型店為例。
總部支援	■商圈立地評估　■完整教育訓練 ■門市經營管理輔導永續服務　■提供產品研發新資訊 ■行銷企劃及開幕促銷規劃　■營業部專業人員督核輔導 ■整體廣告行銷，活動造勢　■全套門市報表，標準操作手冊 ■原物料由總部統一供貨配送　■永續服務

【資料來源】豪俐企業提供



【資料來源】豪俐企業提供

圖 8：【歐琳芙司】加盟流程

在店面管理方向，【歐琳芙司】要求所有加盟主和員工先要取英文名字，且必須對來店客人有招呼禮儀和口號，例如：「您好！我是 Amy，很高興為您服務！」，並要求員工間要以英文名字相互稱呼，塑造出西餐的用餐情境和文化，讓員工也從工作中感受到趣味。不過，這個要求歷經了多次「革命」和賞罰才成功建立風氣。因為很多擔任服務人員的員工多來自內地，要他們以英

文名字互稱和執行台灣式的服務和禮儀，是非常困難的。在經過彭總嚴格要求和反覆溝通，並要求每日開店前和關店後反覆練習服務口號、儀態和笑容，終於成功塑造服務文化和台式禮儀。

在教育訓練課程方面，要求所有的加盟主和員工必須每週回總部上教育訓練課程一次，甚至曾因位子不夠員工也必須要站著聽課的情況，從制度化的要求建立企業文化和加盟紀律。此外，服務業最常見的是現場問題的危機處理能力和反應力，這也是加盟總部不可忽略的訓練要件。彭總即表示，他會透過危機情境問題來要求幹部和加盟主做出處理態度和方式。

「…例如，我會問他們，如果有一家店員工突然全部離職，立刻都沒有人，那你如何處理？如何做？就是出個狀況給他。他們就是要達成命令。從這裡建立領導威信。…紀律一定要天天執行，要重覆執行。」

此外，總部有時也必須協助加盟主解決因誤踩政府法規，而可能面臨罰款或官司等問題處理，以降低加盟主所承受的處份損失和提昇加盟者忠誠度。彭總就曾協助處理加盟主偷接電，面臨嚴重處份的情況(因電力在大陸管制嚴格且電價昂貴)。彭總透過關係找到高層，再透過高層找到電力公司的所長協助，最後只就偷接電的部份收費，而沒有法規上的處罰，化解了加盟主的問題，並加深了加盟主的信賴。因為全力協助加盟主處理糾紛和降低損失，【歐琳芙司】逐漸取得加盟主的信任，且認知到加盟總部、加盟主和消費者之間是休戚與共的生命共同體。

伍、培養陸籍幹部、擴展市場

在面對兩岸人民生長背景與思維的差異和大陸服務業的人員條件，並不適用台灣管理方式。因此，彭總觀察後採取嚴格的軍事化管理制度，並以「誠信正直，紀律團結，創新價值」作為管理規範，要求員工操守必須是誠信正直、必須遵守紀律和團結一致，強調階級制度和倫理，且領導人更要能遵守制度，賞罰分明，才能讓員工信服。例如要求員工進門要敲門，說『對不起，打擾了！』；要離開時說『對不起，我先告辭了！』等禮貌。此外，要求員工每

天寫工作記錄，對於表現好的，以記紅點方式立即獎勵；但對表現不好的則記黑點，立即處罰和寫悔過書。且當有員工在上班時間未盡責時，採取「連坐法」，除了處罰員工以外，會連同主管一併處份，以警惕督導不周。但同時會給予受處份員工「帶罪立功」的機會，派他們去協助新加盟主開業，若是表現良好則給予升遷機會。例如曾經有員工利用上班時間在洗手間聊天而疏忽店面管理，彭總即要二位員工向領班報到，並要求領班對此情況加以處份。而同時，也對領班因管理不周而記以警告的處罰。或曾經有過宿舍手機失竊事件，但因為舍監沒有及時會報導致偷竊事件頻傳。彭總即要求舍監必須負起行政疏失的職責，但同時給予他帶罪立功的機會，讓他協助新的加盟店開設，且承諾他若能夠協助新加盟店營運表現良好，將再調回總部並給予升遷機會，並將這些承諾以「軍令狀」(即台灣的切結書)方式記錄。透過指令清楚和職權層級分明的管理制度，彭總有效提昇員工的工作效率、目標實現，並搭配適時的機會表現，激勵員工的工作動力。

隨著店數和管理規模的擴張，陸籍幹部的培養是彭總現階段主要的管理方向。透過陸幹的培養可以使【歐琳芙司】的行銷活動更深入當地化，提出符合當地的產品訴求和活動，例如現階段推出的中華口味比薩產品行銷案，即來自陸籍幹部的構想，且陸籍幹部在面對消費者時，更懂得如何因應。彭總經提到某店發生的案例：

> 「…有位客人叫了我們的服務員，說比薩的餅皮上有塑膠袋截角，要求更換。一般在台灣我們通常也會二話不說的就換給他。但是，我們當時的店長就跑過去跟那客人說：『我們的比薩餅皮是現做的，且在高溫二百多度的烤箱裡烘烤，塑膠袋早就會爛掉了，怎麼可能還會出現？』之後那位客人就鼻子摸摸不敢再出聲。如果當時換給他，接著就有一大群人排隊告訴你他的 Pizza 出了問題了。像這種情況，大概也只能大陸人治大陸人了。他們懂得他們的思維。」

因此，彭總開始以當地人作為管理幹部，不僅能了解大陸員工的想法和習性，且有助於管理制度的建立和展店速度。但或許因為服務業當時在大陸市場屬於新興行業，人員素質表現並不若台灣好，使得彭總必須以軍事化管理，樹立威嚴和嚴格的形象。但他也體認到，隨著大陸市場的開放和國際化，未來台商的管理方式勢必要從「軍事化管理」轉化為「人性化管理」，從了解大陸員工的感受、價值觀、溝通、法律等角度，以掌握員工的認同感。

陸、未來發展：開創或守成的兩難

隨著連鎖加盟業務的穩定成長，同時觀察到大陸人民想創業的企圖心，2010 年元月，彭總心中浮現 100 家店、「中國最大的小店」形象，因此開始思索，是否有機會應用這幾年來在中國的管理經驗和市場的了解，著手規劃事業版圖的擴張？或是維持現況、深耕上海市場？如果採取擴張策略，如何將【歐琳芙司】加盟業務發展至上海以外地區，提昇品牌效益和市占率？若是選擇保守面對市場競爭，該如何在上海市場經營【歐琳芙司】品牌，提昇業績和獲利？面對大陸市場的廣大商機和瞬息萬變，彭總考量二種策略的選擇條件，陷入了開創或是守成的決策兩難中。

決策情境一

是否和如何將【歐琳芙司】加盟業務發展至上海以外地區？

隨著對中國市場的了解以及陸籍幹部的培養，彭總開始考慮未來應逐漸將【歐琳芙司】比薩專賣店品牌擴展到上海以外的地區。但該如何擴展業務呢？中國大陸腹地如此大、但飲食文化、社會風俗習慣亦相差極大的國家。現階段，彭總考量有二種業務發展形式，一種是採取與上海【歐琳芙司】相同的加盟作法，至上海以外地區設置分公司，外派台籍或陸籍幹部擔任區域管理者，協助加盟業務推廣和加盟店管理；至於品牌行銷和食材物流配送，則由總部統籌。另一種方式則是採取「代理商」制度，可以尋找對大陸市場有興趣但卻不知要經營何種事業的台商、或曾經有大陸管理經驗、但想創業的台籍人員作為區域總經理的角色，由他們協助開發上海以外的市場。這些代理商需繳交代理費用和簽訂區域加盟合約，負責以【歐琳芙司】品牌對外招募其他加盟主。而【歐琳芙司】總部則負責協助代理商直營店創立、教育訓練、技術移轉、加盟制度建立和招商工具移植等服務。但這二種選擇皆有優劣點，彭總該如何選擇，才能夠實現成為「中國最大的小店」目標？

決策情境二

若選擇保守面對競爭，該如何在上海市場經營【歐琳芙司】品牌，以提昇品牌業績和達到 100 家店，成為「中國最大的小店」目標？

彭總回想起【歐琳芙司】初創前幾年，為了快速建立加盟品牌，展店過快以致加盟主品質良莠不齊，也損害了品牌形象。因此，當時彭總順應時機，配合《商業特許經營管理條例》實施，將三十多家加盟店收編、重新簽約到十二家，再穩健擴張到 2010 年的二十家店，並逐漸發展成中型餐廳規模。然而，雖然中國市場創業熱潮不減，但人民的投機心態亦很難教育。因此，彭總陷入如何業績提昇的考量。事實上經過這幾年的連鎖管理經驗，彭總考量是否可再次積極推廣大陸人民加盟業務，達到 100 家店的目標？或轉移目標至台灣市場加盟市場，讓有興趣進入中國市場創業的台灣人民，有機會在上海市場實現創業加盟夢想？這二種考量各有利弊，彭總該如何選擇呢？

柒、結語

回顧這十年來的大陸經驗，彭總認知到餐飲業要進入大陸市場，並非一股勁的投入巨大資金經營，而是應考量當地環境與人文背景習慣進行事業調整。且在產品選擇、定價與營運要以「當地化思維」來思考、企業主應以「長駐心態」經營大陸市場，以促進大陸投資成功。但彭總的下一步該如何選擇，才能長保【歐琳芙司】成為「中國最大的小店」規模，並期待豪俐公司能夠達到像肯德基、麥當勞、星巴克等國際知名餐飲品牌的標準產品作業程序、服務水準和企業文化，將是彭總下一步要面臨的挑戰。

作者簡介

陳悅琴

國立中央大學企業管理博士，目前為朝陽科技大學企業管理系助理教授。研究領域為創業管理、策略管理和中小企業個案研究。學術論文曾發表於International Journal of Management and Decision Making、管理學報、創業管理研究、行銷評論、輔仁管理評論、朝陽商管評論等期刊。

E-mail：jessica@cyut.edu.tw

龔昶元

法國巴黎大學企業管理博士，目前為國立臺中教育大學國際企業學系教授兼系主任。研究領域為行銷管理、國際企業管理、企業經營與診斷。學術論文曾發表於 The Journal of Grey System, Advances in Consumer Research, International Journal of Social Behavior and Personality, Asia Pacific Management Review, Journal of Decision support Systems、行銷評論、產業管理論壇等期刊。

E-mail：cykung@mail.ntcu.edu.tw

陳建勝

美國加州大學洛杉磯分校統計博士，目前為朝陽科技大學保險金融系教授兼副校長。研究領域為統計精算、保險數學。學術論文曾發表於：Journal of Computational and Graphical Statistics, Journal of the American Statistical Association, 商管科技季刊、朝陽商管評論、壽險管理、風險管理學報等期刊。

E-mail：jschen@cyut.edu.tw

張鐵軍

中國文化大學國際企業管理博士，目前為朝陽科技大學企業管理系副教授。研究領域為人力資源管理、國際企業管理。學術論文曾發表於健康產業管理學刊、台灣經濟研究月刊等期刊。

E-mail：tiehchun@cyut.edu.tw