

「輕食廚房」餐飲門市之創業模式研究

A Study on the Entrepreneurship Model of "Food and Beverage"

游兆鵬 黃雅瑄

德明財經科技大學

流通管理系系

jonasyu@takming.edu.tw

摘要

本創業計劃書旨在規劃開設一間提供快速又方便的輕食餐點給社區附近的客戶群，其後以三年攤提每年期望毛利率成長幅度20%左右的進展，希望在開業經營後，藉由行銷活動與優質的服務建立穩定的客源，未來除實體經營外，將增加網路行銷功能，並推動網路訂購，開放連鎖加盟，使企業邁向永續經營。在企劃分析中，對於輕食產業與市場做了多方面的探討，也分析進入此產業可能面臨的障礙與競爭者。從各項分析資料得知「輕食」的產業雖有眾多的競爭者，因國人對「輕食」的消費需求逐年增加，進入此產業是很有願景的。

關鍵字：輕食廚房、輕食餐點、創業計劃書。

Abstract

The business plan is designed to provide a fast and convenient light food to the community near the customer base, followed by three years to estimate the annual gross margin growth rate of about 20% of the progress of the hope that after the opening business , Through the marketing activities and quality service to establish a stable source, the future in addition to physical business, will increase the network marketing functions, and promote the network order, open chain to join, so that enterprises towards sustainable development. In the planning analysis, for the light food industry and the market to do a lot of discussion, but also analyze the industry may face obstacles and competitors. From the analysis of the data that "light food" industry, although many competitors, because of the "light food" consumer demand increased year by year, into the industry is very promising.

Keywords: light kitchen, light meal, business plan.

1. 緒論

1.1 研究動機

在現代多元化的社會裡，早餐店如雨後春筍般的開設於各個地方，然而有些上班族都趕著上班，並沒有多餘的時間去等待的情況下，因此我們提供快速又便利的服務，讓顧客能夠快速又不會浪費時間。隨著國人飲食習慣改變不在像以往喜愛偏油膩的餐點改

以對身體負擔較少的輕食餐點。現代人工作忙碌，經常連吃一頓早餐的時間都沒有，但早餐是每個人一天能量的來源，而對於餐點、飲料及喜愛輕食顧客偏好有相當程度的了解。[1]

1.2 研究目的

我們觀察到上述商機，也看到現行業者在經營上可再改進的空間，乃構思企劃一間兼具享受美食的當下又不怕吃的有罪惡感的想法，並具有差異化的輕食廚房。在理念上將提供一個快速又便利的飲食環境，讓顧客享受物美價廉的產品與服務；在作法上，則擬應用所學企業管理的專業，並透過網路行銷，進行輕食廚房創業企劃。希望創立一間可以讓忙碌的上班族快速的拿到餐點所設立的輕食廚房，提醒繁忙的人們，在工作之餘不要忘記「吃飯」的權利，更別忘了要吃的養生吃的飽。

1.3 研究方法

本研究依序分別以可行性分析、產業與市場分析、競爭者分析、市場規模及成長趨勢、產品分析、消費趨勢分析、SWOT 分析、STP 分析與五力分析等九種分析為研究方法進行創業的相關性研究。[2]

1.可行性分析

當前市面上有販售輕食餐點的連鎖早餐店與早午餐廚房約可分為，連鎖早餐的知名品牌包括：麥味登,吉得堡,美而美,早安美芝城及拉亞漢堡等(位置較少)，連鎖早午餐廚房的知名品牌則有：蘋果 203 早午餐專賣店、卡路里早午餐、歐圖早午餐等(位置較多)等餐飲店，上述商家的連鎖店加上獨力業者遍及街頭巷尾，已形成一個具有消費需求的新行業，然而，其中不時有新店開張，卻也常見舊店關門。要進入這個競爭的行業，到底在市場、技術、生產作業、財務、及法令等方面是否可行?這對於一個想創業的新手十分重要，必須在進行細部企畫之前深討釐清，才能夠得以獲利。

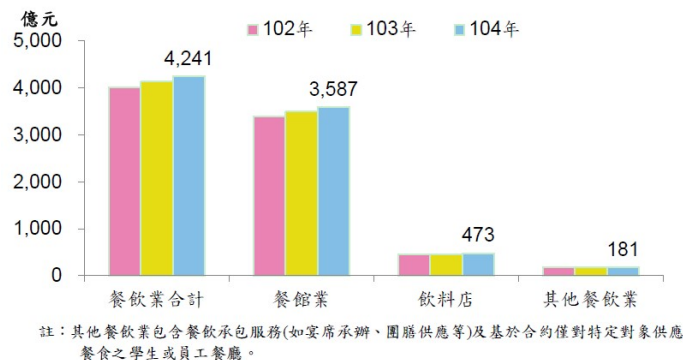


圖 1. 近年餐飲業收入概況

在市場方面，根據行政院主計處的調查統計，因外食人口增加，國際化帶動的觀光旅遊市場與飲食文化向外發展，為餐飲服務業的發展潛力及附加價值創造空間。104 年

餐飲業之營業收入總額達 4,241 億元，創歷年新高，年增 2.7%；104 年餐飲業營業淨利為 592 億元，營業淨利率 14.0%。

在技術方面，為確保製作餐點廚房產品之品質，並使員工能熟練地準備飲料與餐點，事先訂定配方、食譜、及製作方法十分重要。此外為永續經營，本研究輕食廚房業者必須不斷開發新產品。這些技術的取得，可聘請專業廚師協助開發及教導團隊成員研發新產品，做成書面文件，再透過標準作業程序(SOP)的建立，以及員工的職前訓練，確保技術的應用與傳承，使品質達到預期標準，並保持一致。在生產作業方面，為確保正常營運，必須穩定相關供應商來源，此外亦需應用系統化方法管控庫存及食材新鮮度，並建立品管制度以穩定產品及服務品質。上述相關食材之取得、儲存、及依食譜與 SOP 調製飲品與餐點等相關管理，其規劃與實施應無困難。在資金方面，本企劃評估開店資本為新台幣 500 萬元，將由 5 位股東各別出資 70 萬，剩餘 150 萬則向青年創業貸款而來。在法令規定方面，本店需遵照食品衛生管理法、消防法、公司法、消費者保護法、民法、勞動基準法；而輕食廚房之設立並非特許行業，只要遵守相關法規，即可開店營運。根據上述市場面、技術面、生產作業面、財務面、及法令面進行初步分析，經評估本企劃案對本研究而言，並無規劃與執行上的困難，具有創業之可行性。

2. 產業與市場分析

根據台灣區餐飲工業同業公會調查發現，現代人與朋友去到輕食廚房會去購買餐點來吃的次數日漸頻繁，可能原因現代人追求低熱量的餐點來達到避免肥胖的目的，而在這日漸增高的需求下，雖有眾多的廠商進入市場，但在消費者求新求變的心態下，藉由創新方式創造差異化，經由非價格競爭(例如廣告、行銷)建立品牌忠誠度，在此類產業仍有利可圖。根據餐飲產業分析報告與輕食廚房的成功因素資料，本研究整理出「輕食」餐飲產業之主要成功要素約有：鎖定目標市場、選擇經營地點、及建立與競爭對手之差異化等三點。在鎖定目標市場方面，可針對目標市場之商圈人群調查，藉以得知目標市場顧客之需求與偏好，並據以規劃裝潢、菜單設計、及行銷方式等。在地點選擇方面，因餐飲產業中，存在多種不同的類型，每種類型所吸引之消費者不盡相同，不同類型之輕食廚房業者，應慎選適合其經營之地點，才能獲得最大利潤。至於在建立與競爭對手之差異化方面，業者可在服務、產品、或行銷等方式上創造差異化，增加競爭力。餐飲業者需依照衛生署規定之食品衛生管理法、餐飲類衛生標準、食品用洗潔劑衛生標準、消防法、公司法、消費者保護法、民法、勞動基準法之規定作為店內各項標準。另參照餐飲類衛生標準第四條規定關於販售茶類、咖啡、可可飲料之生菌數不應超過 410(cfu/mL)，但有容器或包裝者應在 200(cfu/mL)以下，大腸桿菌群應在 10(MPN/mL)以下且大腸桿菌應為陰性，沙門氏菌也是。在「輕食」餐飲產業競爭者眾多的市場中，要獲得消費者之偏好需與競爭者有顯著之差異化，才得以從中獲利，先進入此產業之廠商有較高之優勢，後進入之廠商須藉由創造差異化才得以成功，但在餐飲產業中，要製造出明顯之差異化並不是容易之事，因此成為此產業之進入障礙。

3. 競爭者分析

本研究為了解餐飲產業之間的競爭關係，針對不同類型的早餐及早午餐廚房，以飲料價位、餐點價位及主要客群、經營模式作為比較分析的基準有關分析結果製成表。

表 1. 輕食廚房競爭者分析表

經營構面 公司	餐飲價位	主要客群	經營模式
蘋果 203 早午餐 Apple203	15-150 元	主要為學生族群，上班族 族群為輔	多種特殊異國美味餐點 展店規模，深入社區經營 品牌規模跨足咖啡館
卡路里早午餐	10-100 元	主要為青壯年以上族 群	每樣餐點精確的標示熱量 講究「不油、不膩、無負擔」
歐圖早午餐 O ₂ brunch	20-180 元	主要為家庭和學生族 群	慢食概念 結合卡通人物(兔子)，為店內 帶來溫馨氣氛 部分分店設有親子書房
行動餐車	30-80 元	主要為學生和上班族	餐點以甜點、麵包為主要 採低價、高品質 餐點美式作法
下午茶店	50-150 元	主要為上班族	用餐環境高雅、明亮 餐點較具特色、多元化

4. 市場規模及成長趨勢

據中華徵信所相關餐旅業研究顯示，2010 年台灣地區餐飲業銷售量達 1430 萬噸，以台灣 2335 萬人口計算，每人每日平均喝掉 2.8 瓶 600cc 的飲料。另據經濟部統計處之調查資料，在 2011 年飲料店業及其他餐飲業之營業規模各為新台幣 397 億元及 157 億元，其中飲料店業營業額由 2001 年新台幣 334 億元成長至 2011 年新台幣 397 億元，年增率約 1.2%。近年隨著用餐區設立後，超商已成為另一種型態的連鎖餐飲店。統一超商估計台灣外食市場規模每年超過 3,000 億元，有八成上班族每天有兩餐外食。由以上數據顯示台灣飲料店相關產業市場規模大，並逐年成長趨勢。

5. 產品分析

近年來外食族群的增加，連帶帶來對餐飲業的需求，而對餐飲業可分為早餐、午餐、早午餐、下午茶、晚餐和消夜等六大類，其中針對早餐及早午餐做詳細分析，早餐的知名品牌麥味登,吉得堡,美而美,早安美芝城及拉亞漢堡等，早午餐的知名品牌則有蘋果

203 早午餐專賣店、卡路里早午餐、歐圖早午餐等，上述商家產品多元化。另有部分複合餐廳也開始提供早午餐的服務，其單價也較低。由於上述餐飲業的技術性不高，因此很容易被其他的業者模仿或改良，也容易受到其他替代品的威脅。為了在競爭性高的市場存活，「輕食」餐點業者的產品必須不斷的創新與改良。

6. 消費趨勢分析

「輕食」餐點為偏向內部裝潢及餐點價位和飽足感而去在次光臨的產業，本研究再以「便利性」的出餐速度來為現在匆忙的上班族省去等待的時間。現在一般冷熱飲料店現調飲料容量以 500-700cc 為主，客製化程度高為其特點。據台灣區飲料工業同業公會調查，2007 年產品一周飲用量約 6.0 杯，2008 年曾為 6.9 杯，顯示現調飲料的成長率逐年增加。

7. SWOT 分析

經上述針對輕食廚房所作之產業與市場分析以及自我分析的結果，歸納出本公司的 SWOT，其優勢、劣勢、機會、及威脅，列舉如表

表 2. 輕食廚房 SWOT 分析表

	Strengths(優勢)	Weaknesses(劣勢)
Internal (內部架構)	完善的顧客溝通管道 員工流動率低 明確的市場定位 有嚴格的品質控管、良好的衛生 完整的人員訓練 6.附近上班族、學生族群眾多 7.提供消費滿 300 元的外送服務	1.產品創新開發能力 2.電子化作業系統 3.店內氣氛 4.空間狹窄
	Opportunities(機會)	Threats(威脅)
External (外部環境)	經濟不景氣，物價上漲 2.廣大的外食人口，逐年增加 3.消費族群年輕化，能力強	同業的加入戰局 2.原料成本的增加 3.市場變化過快

資料來源：由本研究彙總

8. STP 分析

STP 分析即先進行市場區隔(Market Segmentation)，再選擇目標市場(Market Targeting)，最後進行產品定位(Product Positioning)的程序。本企劃案以開設「輕食廚房」販賣餐點、飲品及提供服務為主題，透過上述市場分析之後，本研究了解到一般連鎖咖啡店的早餐輕食餐點也廣受年輕人喜愛，其中又以有座位的店鋪更受到青睞。此外本研究也觀察到學生族群對消費此類型的輕食產品的比例甚高，因此決定要以附近上班族及學生族群作為主要目標顧客。再進一步觀察，發現學生族群經常出沒的地點主要是鬧區及交通便利的商圈，為迎合他們的需要，本研究認為平實的價錢、高品質的餐飲、親切的服務、以及親切溫馨的店面來營造出舒適的環境，當能符合這些目標客群的需求，乃成為我們產品定位的重點。

9. 五力分析

- 潛在競爭者：85 度 C 租書店 飲料店
- 現有競爭者：行動餐車、下午茶店、蘋果 203 早午 Apple203、歐圖早午餐 o2 brunch、卡路里早午餐
- 供應商議價能力：議價能力不一定，視情況而定
- 購買者議價能力：以訂價好的菜單，消費者較無議價能力
- 替代品威脅：速食業者皆有個人單點套餐/有附設單人座位/有推出方便的食品包拿了就走

2. 商業模式

2.1 營運簡介

- 公司名稱：克福彼克(Gold Woodpecker)輕食廚房股份有限公司
- 公司地點：台灣省台北市萬華區西門町長沙街二段
- 成立時間：民國一〇二年十月十四日
- 商店面積：約 30 坪
- 營業時間：全年無休 07：00~16：00
- 商品種類：輕食餐點、湯品、飲料
- 資本額：新台幣 5 百萬元整
- 股東持股比例：主要股東 60%；flyingV 群眾募資 40%。

註：群眾募資」是透過網路平台展示、宣傳計畫內容、原生設計與創意作品，並與大眾解釋讓此作品量產或實現的計畫。有興趣支持、參與及購買的群眾，可藉由「贊助」的方式，讓此計畫、設計或夢想實現。在一定的時限內，完成事先設定募資的金額目標後即為募資成功，可以開始進行計畫。台灣在 2012 年初開始有團隊發展群眾集資平台，第一波開設的群眾集資平台有嘖嘖 zeczec、flyingv.cc、We-Report。隨後陸續成軍的有 HereO、Limitstyle、Opusgogo、Fuudai、975 募資銀行、104 夢想搖籃等平台。目前 flyingV 是台灣同時也是亞洲最大的募資平台。flyingV 已於 2013 年

8月19日起與金管會櫃買中心簽訂合作合約，成為全世界第一個與主管單位簽訂合作的群眾集資平台。

2.2 服務內容：

提供飲料、餐點、雜誌閱覽、音樂播放及聊天空間等產品及服務。其中餐點、飲料包括。

表 3. 餐點種類

餐點	輕食	鬆餅類、貝果類、沙拉類
	湯品	日式玉米濃湯、田園南瓜濃湯
飲料	特調飲料	紅茶、綠茶、奶茶、果汁
	咖啡	咖啡類

2.3 經營理念：

本店採平價和優質的服務，透過工作人員熱忱的服務與親切的接待，讓顧客在店內能放鬆心情，享受美好的休閒時光。

3. 企劃理念與企劃目標

3.1 企劃理念：

提供餐點並為消費者的健康飲食把關，堅持給消費者用心調理最營養均衡的美食，用心營造明亮衛生與舒適的新型態飲食環境，環境呈現出活力、清新的簡約店面設計感及有朝氣的樂活設計風，堅持給消費者一個高品質的餐點，目的為了讓消費者都能吃的健康、均衡的飲食，讓身體沒負擔。用心營造明亮衛生的用餐環境及親切的服務及認真的工作態度，製作餐點的人員，全程戴口罩及手套，確保食物的衛生安全，期盼在每一個日出的時光裡，不只提供你一處清新雅緻的落腳處，好讓你舒緩身心，充飽能量，展開美好的一天。堅信只有「創新求變，追求完美」的理念，堅持品牌的決心，產品市場定位清晰化，以創意帶動口味，堅持使用高品質與健康新鮮食材，建立良好的品牌形象。

3.2 企劃目標：

為落實上述企劃理念，本團隊計畫於交通便利，熱鬧繁榮、人潮聚集的區域開設一間輕食廚房，先測試市場接受度，再視機擴大規模、開展業務。有關本企劃案之目標，分成短、中、長期三個階段，茲列舉如下：

表 4. 開店目標

階段	時間	目標	策略
開業、創業時期	102 年 4~8 月	<ol style="list-style-type: none"> 1. 建立知名度。 2. 穩定客源流量，在客戶族群中建立口碑。 3. 建立專屬網站。 4. 建立員工培訓制度強化專業能力。 5. 吸引人潮。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 問卷調查了解顧客的喜好與接受程度。 2. SWOT 分析：分析本餐廳與競爭者，找出策略確保本店營運狀況。 3. 行銷策略：發放折價卷、打折促銷；製作部落格，增加曝光率，吸引客源。 4. 控制：觀察目標策略及營業額，是否有達到預期計畫。 5. 招募及訓練：制定標準作業流程，如職前訓練、在職訓練等等。
中期拓展期	102 年 9~12 月	<ol style="list-style-type: none"> 6. 回收成本。 7. 持續穩定客源與拓展。 8. 提供專業及標準的服務。 	<ol style="list-style-type: none"> 6. 增加營業額，創造毛利率利潤成長 20%~35%。 7. 推行顧客關係管理，提高顧客回流率。 8. 加強品牌管理，取得相關驗證。 9. 研發新產品。
長期穩定期	103 年 1~2 月 及以後	<ol style="list-style-type: none"> 9. 開發新客源。 10. 維持產品品質。 11. 拓展知名度。 12. 增加客戶購買方式。 	<ol style="list-style-type: none"> 10. 拓展店面，推動連鎖經營。 11. 推動網路訂購方案，增加營收。 12. 達成每年毛利率 20%之營業成長，確保企業永續經營。

1. 行銷管道

- 建立資訊網站，運用關鍵字查詢功能，發揮推廣效果。
- 設立 facebook 粉絲團，吸引廣大網路族群的注意。
- 在促銷時期，發放宣傳 DM，提高顧客對本店的印象。
- 在顧客到店後，主動提供飲料或餐點試吃，藉以推銷產品，增加顧客對本店之好感。

2. 成本結構

本企劃案之財務規劃以 3 年為期，所需之資金預估為新台幣 500 萬元，擬先由經營團隊之成員各出新台幣 70 萬元，合計 350 萬元元，其後資金有其他需求將尋求青年創業貸款或向銀行小額借款。本案期初所需資金約為新台幣 150 萬元元，主要支付裝潢設備等開銷，其餘金額為保留預備金。有關本企劃案所需之成本包括固定成本及變動成本。其中固定成本包含房租、員工薪資、行政管理及雜之費(含水電費)、廣告行銷費、

及開辦費用；變動成本主要為食材成本。第一年，一天預估賣出餐點/飲料類 70 份/31 杯，一年總估計可以賣出餐點飲料類 24,980 份/10,912 杯；第二年，一天預估賣出餐點/飲料類 86 份/34 杯，一年總估計可以賣出餐點飲料類 30,890 份/12,047 杯；第三年，一天預估賣出餐點/飲料類 115 份/43 杯，一年總估計可以賣出餐點飲料類 42,990 份/15,206 杯。餐點類平均售價為 50 元、飲料類平均售價為 25 元。每月租金費用為 15,000，一年租金費用為 180,000。機器設備 600,000 元，估計折舊分攤約 20 年，費用每年約 $600,000/20=30,000$ 。

表 5. 預估三年損益表(單位：百元新台幣)

科目	2013 年	2014 年	2015 年
銷貨收入	15,218	18,456	25,296
銷貨成本	7,456	9,008	10,712
銷貨毛利	7,762	9,447	14,584
毛利率	51%	51%	57%
租金費用	180,000	180,000	180,000
推銷費用	40,000	30,000	25,000
研究發展費用	15,000	10,000	8,000
人事費用	0	0	0
折舊	30,000	30,000	30,000
營業費用合計	265,000	250,000	243,000
營業淨利	511,200	694,700	1,215,400

表 6. 預估資產負債表

流動資產	金額	金額
現金		150,000
銀行存款		1,000,000
存貨		180,000

預付保險費	10,000	
其他流動資產	500,000	
流動資產合計		1,840,000
固定資產		
機器設備	600,000	
減：累計機器設備折舊	20,000	
固定資產合計		580,000
總額		2,420,000

3. 利潤來源

經評估上述食材之進貨成本，可將部分銷售產品分類為貝果類、鬆餅類、沙拉類、湯品、飲料 M(紅茶、綠茶、奶茶、果汁)、飲料 N(美式黑咖啡)，另試算各類套餐之單位成本。然而企業經營主要在求獲利，經分析顧客的消費模式，可歸納來店點餐的方式可分成 A、B 等兩式，其中 A 式：貝果+沙拉(水果)+飲料(湯品)，B 式：鬆餅+沙拉(水果)+飲料(湯品)。再依所訂之各類產品價格及成本，算出每份餐點之平均售價及平均成本分別為 A 類套餐為 120 與 70，B 類套餐為 110 與 60。

表 7. 預估銷售估算表

餐點代號	A	B
餐點內容	貝果+沙拉(水果)+飲料(湯品)	鬆餅+沙拉(水果)+飲料(湯品)
售價	120	110
成本	70	60
平均售價 (元)	120	110
平均成本 (元)	70	60
平均利潤	50	50

4. 學習心得(Lessons Learned)與結論

本研究也從相關法令、生產、財務、技術、市場面，評估本案在規劃與執行上具有可能性，另從 STP 分析中確定西門町為創立的地點。本研究強調以高品質、中低價位的服務與產品進攻學生(高中、大學)、上班族的族群市場，以清新明亮的裝潢設計搭配新鮮現點現做的餐點與附有養生材料的餐點與飲料來吸引消費者；此外店內也提供書籍閱讀及輕鬆悠閒的舒適環境。本店相關的生產作業都訂有標準作業程序以供依循，選用之食材都講求新鮮與高品質。在人事資源方面，本公司人員精簡，對於員工的薪資和福利，均遵照勞動基準法規定。在財務方面，由股東分別出資新台幣 70 萬元，並計畫貸款 150 萬元以支應開業期間各項支出，另應用損益平衡分析模型推估每月可以獲利的銷售額。為達成銷售目標，本企劃書亦以 4P 為架構擬訂行銷策略及相關活動並建構網站逐步推動網路行銷。初期將發放傳單讓顧客知道本店，再藉由集點卡、會員卡、Facebook 粉絲團等方式，擴展知名度，吸引更多的消費者。將在產品、服務、經營模式、行銷方面持續創新，不斷的提升服務層次，鞏固消費族群。投資必有風險，亦從財務、技術、人力方面，提出因應作法並妥善規劃開業執行進度，以利企劃之實施。本企劃書達成下列任務：

1. 清楚且明瞭事業在市場的定位分析。
2. 完整勾勒出願景，不負股東託付。
3. 本企劃書有信心及替股東賺取最大的利潤，並提供給顧客一個舒適的用餐環境。

餐飲產業市場龐大但充滿競爭，本研究以平價又不失產品及服務品質的經營模式切入早午餐廚房的創業企劃。在實際經營後，將透過顧客意見調查瞭解本店不足之處，在尋求改進，以打造一個消費者心目中完美的餐館。未來本店將不斷研發新產品，吸引更多不同層次的顧客，在應用電腦網路、線上服務，並推動網路行銷，增加本店之利潤。長期則將逐步開放加盟，拓展營業，邁向永續經營。雖然餐飲產業中充滿眾多的競爭者，然而我們相信只要秉持品質、服務、與不斷創新的精神，落實本案企劃內容，當可面對競爭，達成預訂目標。

參考文獻

1. 中華民國創業投資商業同業公會，2006，「台灣創業投資事業現況(1997-2004)」，取自 <http://www.tvca.org.tw/>，搜尋日期：2006年9月28日。
2. 劉常勇，1997，「創業投資評估決策程序」，會計月刊，134 期：12-30。