

台商搶進連鎖加盟市場七大戰略

中國大陸連鎖商機正夯

早在政府開放企業到中國大陸投資之前，台灣連鎖加盟業者早就分批進軍中國大陸，評估設點的可能性。今年在「十二五規劃」中的「擴大內需」與「城鎮化」兩項政策加持作用下，龐大內需市場的消費金額可望再創新高，更為台灣連鎖加盟產業帶來無窮的商機。

◎ 撰文／陳玉鳳 圖片提供／達志影像



慶祝 85 股票上市
2010 Sweeten your life
2010年11月22日 只有一天
全场 8.5 折

85度C咖啡券 8.5 折

限量
发售



新鲜面包出炉

根據中國連鎖經營協會統計，2010年中國大陸連鎖加盟產業總體銷售規模超過人民幣1兆500億元，中國大陸連鎖加盟企業已超過4,500家，門市超過40萬家，分別較2009年成長12.5%及21.2%。若進一步分析中國大陸連鎖加盟產業的業態達70多個。其中，除了發展成熟的連鎖餐飲、服裝外，其他如培訓教育、美容美髮、汽車售後服務、家政服務、養生保健等也掀起一波新的連鎖加盟趨勢。

另根據外貿協會市場研究處調查指出，目前台商在連鎖加盟市場以連鎖餐飲、服裝、培訓

教育及美容美髮等4個產業具高度競爭力，其中在西式速食、茶餐廳、咖啡茶點等休閒飲品領域，台商企業的市場占有率達35.5%。

根據中國連鎖經營協會統計，68%的台商連鎖加盟總部設在上海及長江三角洲等沿海地區。但隨著大陸連鎖加盟市場的進一步發展，目前一線城市市場飽和及成本上升，二、三線城市開始成為企業擴張的新領地。

另外，未來3年熱門行業包括兒童早期教育、經濟型酒店、汽車售後服務等前景可期，台商若能善加把握，未來商機無限。

同時，政策的加持亦有推波助瀾之效，中國大陸於今年3月通過《國民經濟和社會發展第十二個五年（2011～2015）規劃綱要》（簡稱「十二五規劃」）指出，未來5年內城鎮居民人均可支配所得年均增長率為7%，意味著未來當地居民的收入與消費能力將進一步提升，此一趨勢亦將為台灣連鎖加盟業者帶來龐大的商機。

近年在中國大陸市場發展良好的85度C中國區執行副總經理邱志宏，與中華兩岸連鎖經營協會理事長王國安，就中國大陸連鎖加盟市場現況，分享台商搶進



中國大陸連鎖加盟市場蓬勃發展，發展成熟的連鎖餐飲業是競爭激烈的一級戰區。

在中國大陸的知名台商連鎖品牌

- 連鎖餐飲：85度C、王品集團、喜來公社、仙蹤林、永和豆漿、天福茗茶、一茶一坐等
- 連鎖服飾：麗嬰房、達芙妮、歐迪芬等
- 培訓教育：吉的堡、三之三、小哈波電腦英語、喬登英語等
- 美容美髮：曼都美髮、小林髮廊、快樂髮型等
- 連鎖超商：統一超商、全家便利商店、喜士多便利商店等
- 其他：賽博數碼、象王洗衣、衣貝潔乾洗連鎖、寶島眼鏡等

連鎖加盟市場的七大戰略。

戰略1 ●●●

建立品牌創造高附加價值

關於商機湧現，王國安提出他的觀察，「中產階級的迅速崛起及消費能力的快速上升，將是台灣連鎖業者在中國大陸拓展版圖的大好機會。」據統計，中國

大陸的中產階級將在2015年超過8,000萬戶，至2020年則會增加至1.3億戶，正式超越日本。

不過，王國安也提醒台灣業者，隨著經濟快速成長，中國大陸人民不同於過往只求溫飽，現階段重視生活品質及品味的提升，在消費觀念的轉變下，欲在中國大陸發展連鎖加盟產業，首

先必須建立「品牌」，唯有形成品牌形象才能讓消費者埋單。

「一旦建立品牌後，才會產生後續的高附加價值及高毛利。」尤其在品牌及非品牌的定價差距不大的市場區隔中，當價格非消費者選擇產品的首要考量時，有品牌的產品自然受消費者青睞，85度C便是極佳的例子。

由於「五星級的品質、平價消費」的品牌定位清晰準確且切中需求，85度C近年來在競爭異常激烈的中國大陸咖啡飲品市場已打下一片江山。

戰略2 ●●●

精緻服務品質打動人心

另外，王品也堪稱台灣業者建立連鎖品牌的極佳範例。王品集團在中國大陸主要有兩個品牌，分別為王品牛排及西堤牛排，兩品牌在中國大陸各有14家店，王品集團品牌部執行總監趙廣豐表示，相較於多數在中國大陸發展的餐飲品牌以散彈式拓點，王品集團進軍中國大陸6年目前只有28家店，希望以穩紮穩打的策略在前幾年打穩基礎。他分析指出，中國大陸過去有很多品牌在創投的資助下進行旋風式的拓點，然而由於中國大陸消費者對服務品質的要求愈來愈高，因此這些餐飲品牌反而面臨瓶頸，反觀王品集團，店少但確保了精緻服務，在消費者心中建立

台灣產品讓中國大陸消費者感到心安及優質，即使是一碗普通的牛肉麵，只要強調來自台灣，身價就不同，這就是品牌的力量。

良好的品牌印象。

王品集團今年將加快在中國大陸的展店速度，預計今年下半年將加開23店，到2012年在中國大陸店數將在百家以上，希望能達到中國專業牛排連鎖店第一品牌的目標。

針對品牌的建立，王國安也建議台灣連鎖加盟業者要善用「台灣」這兩個字所營造的優質產品印象。他指出，「台灣產品通常會讓中國大陸消費者感到安心及優質，這是很直接的連結，由於有這樣的品牌印象，因此即使是一碗普通的牛肉麵，只要強調是台灣牛肉麵，身價就不可同日而語，這就是品牌的力量。」

戰略3 ●●●

著重人才培育及品質控制

談及在中國大陸經營連鎖產業的「眉角」，邱志宏認為在中國大陸拓展連鎖事業版圖的另一關鍵，在於人才的培育。他指出人才的培育分成兩方面，「一方面是將適合的台灣人才帶到中國大陸去，這其中必須考量人才的本土化；另一方面則是當地人才的養成，對於相關人才必須施以完整的專業訓練，這個部分相當

重要，目前85度C一名店長的培養平均需花費1~3年的時間培訓，從基層、實習值班經理或襄理，再到副店長、店長，另外，麵包師父也必須經過一年以上的訓練。」

除人才培養外，品質控制也是連鎖加盟產業的經營重點所在。事實上，為求控制品質，85度C在中國大陸的連鎖事業拓展僅採用直營方式，並未開放加盟。對於為何執行此種市場策略？邱志宏說明指出，「我們在台灣之所以採用直營和加盟並行的方式，是資金方面的考量，所以必須開放加盟，而之後由於已覆蓋整個市場；資金已達充裕階段，因此我們在美國、澳洲及中國大陸皆是採用直營。直營最大的好處就是能控管產品、服務，甚至是經營管理的品質。」

戰略4 ●●●

掌握語言、文化及創新優勢

中國大陸連鎖加盟市場看似商機無限，但由於各方勢力齊聚，因此要搶下市場並非易事。綜合來看，相較於外商業者，台灣連鎖加盟業者在中國大陸發展具有語言、文化及職場溝通上的

優勢，邱志宏並強調指出，「尤其在餐飲文化方面，台灣業者更擁有外商無法企及的優勢，這對於餐飲連鎖業者頗為有利。」

至於與中國大陸當地業者相較，「基本上，中國大陸業者對於外來的新知識、新產品、新技巧及新能力的吸收消化不如台灣業者來得快速，台灣業者由於與國際接軌較深，因此較容易取得新的經營知識及新配方等，至於中國大陸業者則因為深入當地飲食文化，因此會執著於傳統或固有的東西，相形之下，研發創新能力就顯得較弱。」

戰略5 ●●●

鎖定基本民生消費需求

探究85度C近年能在中國大陸快速擴展的原因，邱志宏指出，「這與85度C切入的市場區隔有很大的關係，我們鎖定的是基本的民生消費，例如我們的三大產品分別為麵包、蛋糕及咖啡、茶飲料等，其中麵包就占了我們整體營業額的五成。」

目前中國大陸烘焙市場呈現群雄競逐的局面，包括台灣、當地業者及日本、韓國、新加坡等外商皆欲分一杯羹。但邱志宏

並強調，「之前由於原材料的供應、管理問題及溫度控制等技術條件的影響，麵包品質有很大的改善空間，近年則因為台灣發展神速，加以融合了日本各地的烘焙特色，因此美味升級許多，我認為85度C在競爭激烈的中國大陸烘焙業頗有機會。」

戰略6 ●●●

從沿海到內陸 逐步擴展版圖

為求持續站穩市場，85度C的版圖擴展將由沿海邁向內陸，邱志宏進一步說明，「到2011年上半年為止，85度C的直營店大部分集中於沿海城市，包括長江三角洲、上海、江蘇、浙江、福建、深圳、福州、廈門及北方的北京等。而從10月份開始，計劃在湖南、湖北、陝西、山東、遼寧、江西、重慶等9個城市設立營運中心及物流生產基地。」由於經營出色，85度C並於今年8月獲得「中國高成長特許經營50強暨直營連鎖20強」獎項的肯定。

然而，究竟要如何選擇適合自己發展的地點呢？針對新進業者，王國安建議成熟的市場絕對不要去，「舉個例子，建議烘焙業者不要進入上海，因為前三品牌的市場地位已確立，幾乎已沒有可供新進業者發揮的空間；不過，若是做台灣小吃，則在上海就還頗有機會，也就是說，必須評估自己所屬產業在當地的經營



中國大陸美食薈萃，想在大陸發展連鎖加盟餐飲，產品需有特色，並且聚焦特定市場。

空間，以此來決定出發地，否則便是你更要差異行銷。」

另外，由於中國大陸市場幅員廣大，王國安建議台灣業者在打好產品、品牌及團隊的基礎後，可以採用授權方式創造營收。他以台灣薻茶為例說明，「薻茶在上海的經營採用城市授權的方式，將品牌授權給上海當地餐飲業者，因為上海人清楚當地市場經營的原則，因此薻茶這個品牌在很短的時間內便於市場崛起。」王國安指出，「基本上，授權是最簡單的合作方式，由品牌業者提供品牌、原物料，並指導被授權業者開店及訓練團隊事宜，後續品牌業者便能賺取授權及販賣原物料的利益。

戰略7 ●●●

勿輕忽媒體輿論影響力

最後，王國安提醒台灣業者要注意中國大陸媒體所形成的輿

論力量，「一如港台媒體，中國大陸新聞媒體日漸市場化，且由於無法挖掘太多政治面的消息，因此民生方面的新聞便成為中國大陸媒體的炒作主軸，今年7月的味千拉麵新聞事件便是例子之一，由於媒體大肆報導味千拉麵採用濃縮湯塊製作高湯，導致其股價大跌，事實上，此類的事件層出不窮。因此台灣業者一定要做好每一個環節的把關，嚴格落實品質控制，否則一旦經由媒體的報導，之後即使付出龐大的代價，也未必能恢復品牌聲譽。」

整體而言，對於欲進軍中國大陸市場的連鎖加盟業者而言，「品牌」絕對是在市場上站穩腳步的重要關鍵，此外，中國大陸消費者對「台灣製」產品的情感連結及優質印象，也是無法估量的潛在資產，台灣業者可善用，也需珍惜，才能在競爭激烈的中國大陸市場中求生及求勝。■