



批發、零售、連鎖餐飲 布局全球

輸出海外 創造產值極大化

批發、零售與餐飲業向來為我國3大重要服務業，但是過去受限於規模、資金不夠充足，所以多以內需市場為主，發展國際服務貿易的比例偏低。為求擴大營業績效，帶動我國服務出口比例，批發、零售與餐飲業應該突破舊有思維，尋求把服務輸出到海外的契機，創造更不一樣的明天。

撰文／劉麗惠 圖片提供／達志影像、雅聞生技、美食達人

近年來，由於國內市場趨於飽和，我國批發、零售與餐飲業的成長動能明顯不足，根據經濟部統計資料顯示，2012年我國批發、零售及餐飲銷售總額為新台幣14兆2,072億元，較2011年衰退0.4%。另外，根據經濟部統計處近3年所做的《批發、零售與餐飲業經營實況調查報告》指出，在批發、零售與餐飲業的所有銷售額中，其中超過70%以上為內銷，僅有不到30%為外銷。

因此可見，加速拓展國際市場，是帶動我國批發、零售與餐飲業成長的關鍵之鑰。我國多數批發、零售與餐飲業者也認為，有必要加速布局海外市場，其中高達63%業者希望加強拓展中國大陸市場，另有27.5%及23.57%的業者希望拓展東協與歐洲市場。

零售業》 迎合在地化 輸出成功經驗

所謂零售業，主要透過商店、固定或流動攤販、郵購公司、消費者合作社等向一般民眾銷售全新及中古有形的商品，包括購物中心、百貨公司、量販店、超級市場、便利商店等綜合零售業，以及食品零

售業、流行時尚、藥妝精品、家居修繕等一般零售業屬之。根據經濟部統計處的資料顯示，2012年我國零售業總產值達新台幣3兆8,131億元，年成長率僅2.4%，顯示台灣零售業在國內市場飽和下，亟需發展國際市場。

不同於製造業的商品貿易活動，零售業者前進海外市場，在銷售商品的過程中，牽涉到許多無形服務，因此廠商必須同時掌握有形商品與無形服務過程中的品質，難度較製造業外銷商品高出許多，因此台商必須掌握吸引在地消費者的秘訣，才能出奇制勝。

4大秘訣 抓住客戶無形需求

仔細觀察目前成功發展國際服務貿易的零售業者，包括好市多（COSTCO）、沃爾瑪（Wal-Mart）等，無一不是國際大廠，零售商要布局全球市場，必須具備多重資源與能力，才能一舉成功，大致上，廠商必須掌握4大秘訣。

秘訣1》國內壯大 再談海外布局

經濟部投資業務處處長邱一徹表示，製造業是



1. 2004年全家與頂新等集團合資成立上海滿福家便利公司，將全家超商引進中國大陸。
2. 統一超商從海外引進7-11，在台灣創造成功經營模式後，接著進軍中國大陸布局。



先布局全球，然後把自己做大，服務業則是要先在國內壯大，才有能力輸出。因此，零售業要前進海外市場，首先要在國內有成功的經營模式，然後再複製台灣經驗，整廠輸出到其他國家。國內兩大零售通路業者統一超商與全家超商，都是在台灣創造在地化服務，取得成功之後，再將台灣成功經驗輸出至中國大陸或東南亞等國。

以統一超商7-11的成功經驗為例，統一超創辦人暨財團法人商業發展研究院董事長徐重仁指出，統一超商成功在台灣經營品牌有4大步驟，分別為「簡單就是力量」、「創新服務行銷」、「品牌形象塑造」以及「提升消費者認同」。「愈簡單的東西，愈可以貼近消費者。」徐重仁說，台灣7-11推出每一種創新服務時，都以簡單策略，達到親民目的，不管是City Coffee、iBon便利生活站、國民便當的取名，都以簡單為訴求。

「零售業布局任何一個市場，都必須以顧客需求為核心，然後透過不斷創新改革，創造顧客需要的價值。」徐重仁進一步指出，用同樣的品牌經營模

關於批發、零售業與餐飲服務業

根據中華民國行業標準，凡從事有形商品的批發、零售、經紀及代理業；以及銷售商品所附帶但不改變商品本質的簡單處理，如包裝、清洗、分級、安裝、修理等，皆屬於批發零售業範疇。至於餐飲服務產業，包括速食店、咖啡簡餐、各式餐廳、休閒飲品等屬之。

式，統一超商開始把台灣的成功經驗複製到其他市場。2000年統一超商取得菲律賓7-11部分股權，正式將台灣7-11的經營know how輸出到菲律賓，跨出國際化的第一步，之後統一超商將中國大陸視為主要市場，包括成立山東統一銀座、四川統一優瑪特量販超市，以及投資北京統杰法寶超市等，上海的7-11更已經超過100家。

秘訣2》維持品牌形象 持續吸引顧客

規模夠大的統一超商可以運用資金加速品牌經營，規模較小的企業則要採取差異化服務，打造品牌

形象。勤業眾信會計師陳慧銘強調，品牌通路業者成功布局海外市場的關鍵，在於取得消費者認同，因此必須做到品牌差異化服務，如果不具備差異化，將影響消費者對品牌的認知度與接受度，造成在市場上的經營危機。

「零售業的服務需求規模大，以優質服務提供客戶貼心感受，才能吸引消費者青睞，因此，掌握細節維持品牌形象，才能持續抓住消費者的心。」台灣經濟研究院第六所所長楊家彥指出，服務業的細節很多，企業如果要對每一個環節都精準掌握，必須有標準作業流程，因此，為了避免無法做到精準控管，台灣服務業前進海外時，盡量避開加盟，而以直營店的方式經營市場。

例如，面對中國大陸女鞋市場競爭愈來愈激烈，達芙妮在中國大陸市場的布局就從過去的直營、加盟雙策略，積極進行「去加盟化」，追求以直營體系為主的通路策略，藉以維持品牌形象，在2012年上半年，達芙妮的直營店增加411家，而加盟店則不斷減少。

秘訣3》創新行銷 提升服務品質

創新服務則是另一個重要元素。徐重仁強調，很多企業在海外經營之所以失敗，都是因為缺乏系統化服務，他建議零售業者，前往國外拓展事業時，絕對不只是將產品或公司Logo搬到海外，而是要建立一套有系統的創新服務行銷模式，然後以顧客需求為主，將服務輸出移植到海外時，進行在地化創新。

秘訣4》掌握通路 區隔市場差異

掌握在地通路，也是零售業布局海外市場的關鍵策略。「零售業布局海外市場，通路是最重要的資產。」中國生產力中心協理陳弘元建議台商，在海外市場，台商應透過有形、無形、多重通路建立行銷網絡，自通路流通過程中創造新顧客價值，才有機會在



達芙妮在中國大陸的通路策略積極去加盟化，以求精準控管分店服務品質，維持品牌形象。

激烈的競爭中勝出市場。

陳弘元以中國大陸市場為例指出，中國大陸市場講求做大、做深、做快、做強，因此在中國大陸投資應先發掘自身的核心利基，找到市場區隔發展差異化，然後選擇由小到大的目標市場進行試點，發展通路，找出獲利模式後，再迅速複製，以分區授權加速擴張，循序漸進，搶得市場占有率。

從在國內成功經營，再到海外拓展品牌形象，接著再輸出市場以創新行銷發展符合在地化的服務，最後精準掌握當地通路型態、區隔市場差異，一路走來，過程相當艱辛，由於成功的困難度非常高，就連國內最大零售業者統一超商目前在中國大陸市場的經營，也尚在努力階段。由此可見，想要進軍海外市場的零售業者，必須多方面評估、審慎考量自身利基點，擬好決策再前進。

批發業

體驗行銷 觀光工廠迎商機

不同於零售通路商所提供的服務，是以最終消費者為對象，批發業則是處於上游製造商與下游通路商的中間，其銷售對象多以中盤商、零售商、公司行號為主。當然，為創造更高的產值與利潤，開始有批



1. 雅聞生技計畫將台灣觀光工廠的成功經營模式複製輸出到中國大陸，搶攻當地美容保養服務商機。
2. 「京東商城」設有台灣精品館，是台灣批發商將產品銷售到中國大陸的管道之一。

發業者透過非零售通路管道，直接將商品銷售到最終消費者手中，而觀光工廠創新的體驗行銷服務，就是台灣批發業者進駐海外市場，直接將商品銷售給消費者的主要方式之一。尤其高度需要實際體驗的美容保養業者，更可藉由觀光工廠的體驗、故事服務行銷，改變過去傳統貿易服務模式，發展更具特色化的行銷服務。成立30多年的雅聞生技，原本是化妝品、保健食品製造批發商，2006年在桃園建置觀光工廠，集合旗下化妝品、保健食品、內衣與SPA產品，打造「雅聞魅力博覽館」，透過保養品DIY教學、彩妝體驗等創新服務，成功將產品銷售給最終消費者。

「觀光工廠讓雅聞在台灣打開知名度，創造銷售佳績後，2012年，雅聞複製台灣模式，計畫在廈門大嶼島免稅園區打造觀光工廠銷售門市。」雅聞董事長紀敏吉指出，光是以商品貿易的思維銷售化妝品，已經難以在激烈的市場中勝出，要成功布局海外，必須同時兼具產品包裝以及服務的演出，而具備生活體驗與故事行銷等服務元素的觀光工廠，就是化妝品業者演出服務的絕佳場所。

不容忽視的電子商務趨勢

另一種讓批發商銷售商品的新型服務，則是透

過電子商務平台。目前台灣已有許多業者積極朝電子商務虛擬通路湧入。根據資策會MIC「2012年台灣B2C網路商店調查報告」顯示，隨著跨國電子商務環境成熟，跨國網購已成為重要的趨勢，28.4%的店家已經有跨境銷售，20.7%的店家則考慮未來1~2年內進行跨境交易，其中以中國大陸為最多店家希望跨國銷售的地區。

具體探討各種可行的跨境電子商務交易模式，台灣批發業者可透過以下4種模式，尋求切入市場的機會。

模式1》利用當地拍賣網或商城

「台灣供應商可直接選擇中國大陸較知名的拍賣網或商城，進行產品銷售，」資策會產業推動與服務處資深研究經理翁培珊指出，這種模式又分為B2C與B2B2C兩種。例如，「東京著衣」在中國大陸淘寶網上架，直接將產品賣給中國大陸消費者，屬於B2C；B2B2C則屬於台灣廠商將產品批發給當地賣家，當地賣家再自己尋找管道進行銷售。

模式2》以台灣網路商店進行跨境銷售

直接透過台灣網路商店進行跨境銷售。「台灣店家雖然可以利用國內電子商務平台如PC Home，直接將商品銷售到海外華人市場，但是這類模式物流成

本高，台灣批發商多屬中小企業，較不適合。」翁培珊指出，尤其目前台灣商家最想前進的中國大陸市場，經常會有封鎖台灣網站的問題發生，因此登錄在台灣電子商務平台的商店，可能無法被中國大陸網友看到，不過，這個問題在其他國家市場較不會發生。

模式3》平台橋接 成立台灣精品館

在政府啟動華文電子商務推動計畫後，兩岸電子商務相關業者的合作趨於密切，因此陸續有台灣與中國大陸平台業者的對接合作，讓台灣批發商可以藉由此模式，將產品銷售到中國大陸市場。原本做金流軟體服務的藍新科技，即透過與中國大陸電子商務業者「京東商城」進行平台對接，在平台上開設台灣精品館，代理台灣商家產品到京東商城的台灣精品館銷售，而藍新科技則提供台灣商家，在跨境貿易中的各種服務，如行銷、報關、集貨、金流、海運等事務。

模式4》直接在海外商城開店

如果具備規模，批發商可以採取直接到中國大陸知名電子商務平台開店的模式，將商品銷售到海外。例如，「台灣吃透透」總經理楊峻雄因長期經營中國大陸通路，對該市場有深刻了解，因此於2010年成立台灣吃透透公司，集結台灣美食與伴手禮，在淘寶網成立「吃透透伴手禮專賣店」，不到1年時間，成功打開知名度，並於2012年在杭州成立實體店面，以虛實整合提供更精緻的在地化服務。

翁培珊指出，目前台灣的跨境電子商務模式，以中國大陸市場為主，一旦締造成功經驗，可以再將成功模式複製輸出到東南亞各國的華人市場，讓台灣商品能以「MIT」形象，銷售到更多海外國家。

連鎖餐飲業 台灣美食 飄香全世界

經濟部統計處資料顯示，2012年台灣餐飲業整體營業額為3,855億美元，總營業額雖較批發與零售業少許多，但是，近兩年來餐飲業的營收成長率，卻較批發與零售業高。根據經濟部統計處指出，2011年與2012年餐飲業營業額成長率分別為7.94%

與3.6%，較零售業的6.5%與2.4%來得高，更勝於批發業的3.5%與-1.6%，未來發展備受看好。更重要的是，台灣連鎖餐飲品牌在國際發光發熱的成功案例，大有人在。

成功邁向國際化的4大關鍵

「台灣餐飲業的優勢在於融合多元飲食文化的豐富性與創意，加上以中小企業為主的經營結構，進入門檻低，這些特點都有利於連鎖餐飲業者朝國際化布局。」商業研究發展院經營模式創新研究所所長王建彬表示，近年來台灣餐飲業者到海外拓展事業者眾，其中不乏成功者，預料這波國際化趨勢在未來將持續延燒。

綜合歸納近來成功在海外拓點的餐飲業者，如王品集團、美食達人85度C、CoCo都可茶飲、欣葉、鼎泰豐等，可以發現台灣餐飲業成功邁向海外有4大關鍵因素。

關鍵1》連鎖型態 具資金規模

台灣成功前往海外拓點的企業，以連鎖餐飲業者為主。連鎖餐飲業具有資產周轉率快，而且在展店時的單店投資成本低，受景氣影響程度較小，因此較有利朝國際化發展，而且連鎖餐飲店一旦成功國際化後，更能分散營運風險，提高成功的機率。

關鍵2》延攬人才 建立品牌形象

勤業眾信會計師陳慧銘進一步指出，品牌認同是連鎖餐飲業者較能成功布局海外市場的另一關鍵。談起在全球各國已建立品牌知名度的台灣餐飲業者，多數人第一個想到的就是85度C。目前，85度C在全球總店數已經突破700家，包括台灣的342家與中國大陸的351家，另外，85度C在美國、澳洲及香港也都設有門市，已經是一家名副其實的國際級連鎖餐飲企業。

85度C副總經理邱志宏表示，面對全球化的挑戰，企業應思考運用自身的核心優勢，抓住時代脈動，發掘契機與培育人才，進行企業優化轉型，進而



1. CoCo都可茶飲布局中國大陸市場，首重分店據點的選擇。
2. 85度C在美國也開設多家分店，美味可口的台灣美食，吸引龐大人潮排隊購買。



達到經營品牌、布局全球的目標。

「IPO掛牌上市不失為帶動品牌知名度的重要手段。」85度C財務長謝明惠則強調，85度C在台灣成功掛牌上市以前，策略性地透過上市逐步推展國際化，包括在公開發行前舉辦海外法說會，足跡遍及歐、美、亞洲，不僅吸引各國際媒體報導，提升品牌知名度，也藉此延攬各國優秀人才加入團隊。

關鍵3》掌握市場法規 合法經營

「連鎖餐飲業國際化過程中會遭遇各種問題，其中企業必須注意的是，各國法令規定以及國際租稅規畫等議題。」謝明惠建議台商，面對各國法令的差異，企業要及早引進專業團隊輔導與協助，才能縮短摸索期，快速找到對企業發展最有利的方向。

邱志宏指出，企業在海外設立門市，一定要遵循相關規定，包括商店租賃合約應有房產證明，並取得消防、環保、工商證合格證明等，在成本控制上，則要積極爭取當地政府支持與稅費優惠。

關鍵4》考量自身利基 慎選地點

世界許多國家都幅員廣大，而且各自有其文化、氣候樣貌，因此餐飲業在展店時，要依照在地特色，慎選地點。在全球各國已經開設1,200家門市的

CoCo都可茶飲，在每一個市場的展店，都相當重視地點的選擇。CoCo都可茶飲總經理林家振以中國市場為例指出，中國大陸幅員廣大，文化、氣候、地理條件差異甚大，因此CoCo在展店時先考量自身能力、利基以及產品特色，然後選擇最適合的地點。邱志宏則說，85度C設點一定選擇人潮多且具有消費力與腹地的城市。

近年來台灣餐飲業者能夠逐一邁向全球，除了與台灣長年累積的美食文化有關外，台灣食品安全也向來備受國際推崇，不過，近年來，台灣餐飲遭逢塑化劑、毒澱粉等食品安全事件的衝擊，使企業在國際化布局上，面臨很大的陰霾。對此，除了有賴我國政府加強食品安全檢核外，企業也必須肩負食品安全把關的責任，讓台灣美食在飄香全世界之際，能夠以安全、健康形象，打造更亮眼的品牌。

服務貿易趨勢方興未艾，全球各個領域的服務提供商，無不積極思考跨出國門，發展國際服務貿易的可能性，而服務業占國家GDP總額超過70%的台灣，更應加強服務產業的輸出能量，才能為我國服務業升級轉型帶來新契機，並藉此提振出口動能及經濟成長力道。■