

台商西進再升級4大關鍵

連鎖加盟 + 多品牌策略 搶占零售餐飲大餅

面對中國大陸快速崛起的服務商機，我國零售與餐飲業者積極搶進，已有不少連鎖餐飲業者大有斬獲，深究其因，台商完整的連鎖體系，以及善於建立品牌文化的強項，是台商成功西進的關鍵。

◎撰文／劉麗惠 圖片提供／達志影像、法新社



台灣餐飲業擁有精緻的服務文化，在短期內中國大陸同業難以模仿，宜趁此時機快速複製，擴大中國大陸市場版圖。



近年來，除了統一超商、全家便利商店等零售通路商在中國大陸市場成功布局；餐飲業更是不乏成功搶進中國大陸市場的業者，包括85度C、王品集團、東元集團旗下的安心食品（摩斯漢堡）等。未來，在兩岸政策加速服務貿易開放之後，台灣批發零售與餐飲業者如何進一步在中國大陸市場擴大市占率，是台灣連鎖服務業者目前面對的新課題。

商機龐大 中國大陸零售規模逾20兆人民幣

觀察兩岸零售業產業發展現況，在政策開放上，我國經濟部工業局指出，兩岸簽署服貿協議之前，依據WTO中國大陸入會承諾，中國大陸已經允許外資獨資經營，唯對於糧食、棉花、植物油、食糖、菸草、原油、農藥、農膜、化肥的批發、零售、配送服務，如設立超過30家分店，銷售來自多個供應商的不同種類和品牌商品的連鎖店限由陸方控股。

如今，隨著兩岸服貿協議簽署，中國大陸除維持現有開放項目之外，並且承諾上述零售商品屬於不同品牌，來自不同供應商時，如有超過30家連鎖店者，台灣業者出資比例可達65%，此外，對於台灣服務提供者在中國大陸設立的出版物分銷企業的最低註冊資本要求，也比照陸企。上述兩項放寬將對我國批發零售業者及中小企業進入大陸市場有實質助益。

中國大陸進一步對台開放零售產業，對於台灣業者而言，具有相當程度的重要性。根據經濟部統計資料顯示，2012年台灣零售業全年營業額為3兆8,131億元，年增率為2.4%，顯示我國零售業成長有限。反觀中國大陸，其市場正處於不斷加速成長的階段，根據中國大陸商務部的資料顯示，過去5年中國社會消費品零售總額年複合成長率高達16.3%，產值從2008年的人民幣10.8兆元，倍增到2012年的人民幣21兆元，市場規模之龐大已經位居世界第二。預計到2020年，中國大陸內銷市場商機將持續擴大，屆時可望成為世界第一大消費市場。

事實上，自中國大陸開放外資投資零售業以

來，台商就已經積極進入當地市場，根據經濟部投審會資料顯示，截至102年7月12日，台灣零售業赴中國大陸的投資案件有2,664件，總投資金額74億1,641.8萬美元。包括潤泰集團的大潤發、統一集團、全家超商、擁有3C購物廣場「百腦匯」（BUYNOW）的藍天電腦集團、布局電子零組件通路的大聯大集團，以及擁有「太平洋百貨」的遠東集團等，都已經深耕中國大陸市場。

通路激戰 台商必須以know-how勝出

統一超商創辦人暨商業發展研究院董事長徐重仁說，兩岸服貿協議簽定之後，可以預見將會帶動更多台商前往中國大陸擴點、展店。然而，台商想要贏得中國大陸零售市場商機，必須對中國大陸不斷變化的市場有持續性的了解與掌握，才能依照競爭趨勢，做出正確的布局。

觀察中國大陸批發零售業發展，可以發現2大現象。首先，近年來中國大陸產品通路簡化已成趨勢，下游零售商與上游生產廠商同時進行批發整合的策略，讓中國大陸零售兼營批發已成為常態。其次，零售業者以連鎖方式擴張經營，也成為主流營運模式，並且不斷橫向整合物流配送、廣告行銷等業務，以求達到規模經濟的效益。

上述2大趨勢已經促使中國大陸零售業市場開始走向大型業者持續擴大、小型業者因為進入市場門檻提高，難以生存的狀況。大者恆大的局面逐漸底定之後，台商將面對更加嚴峻的競爭，徐重仁說，台商必須擁有更充分的資金、積極打造品牌形象，以及標準作業流程及系統化加速展店等know-how，才能持續勝出市場。

再看餐飲業的政策開放狀況。由於中國大陸在WTO時已開放外資設立獨資子公司提供餐飲服務，因此在兩岸服貿協議不另作承諾。儘管餐飲業在兩岸服務貿易沒有進一步開放，但是由於過去幾年台灣餐飲業者非常積極布局中國大陸市場，因此，台灣餐飲



1. 現階段前進中國大陸的台灣連鎖品牌服務業，普遍面臨人才短缺的問題，當務之急為培訓在地優質人力。
2. 自中國大陸開放外資投資零售業以來，台商便積極西進，目前包括全家超商、大潤發等知名企業都已深耕當地市場。

業如何在中國大陸升級再進化，仍為市場焦點所在。

西進中國 餐飲業宜採多品牌策略

根據經濟部資料顯示，2008至2012年我國餐飲業銷售額年複合成長率為6.1%廠商家數複合成長率為3.0%，顯示台灣餐飲業實力已經達成熟階段。2012年我國餐飲業營業額約為新台幣3,530億元，服務家數將近11萬家，截至2012年7月12日為止，到中國大陸投資案件有295件，投資金額為3億1,518萬美元。

未來，在兩岸服務業加速相互投資之際，台灣餐飲業勢必將更積極投資中國大陸市場。但是，台灣餐飲業以中小企業為主，在前往廣大且變化快速的中國大陸市場布局時，必須採取求新求變、多品牌經營與加速展店以擴大經營規模的各種策略，才能成功拓展市場。

例如，從海外紅回台灣的知名連鎖茶飲——「快樂檸檬」，擁有此品牌的雅茗天地集團董事長吳伯超，即透過求新、求變、發展差異化，成功布局中國大陸市場。吳伯超指出，自2006年進入香港旺角、再前進中國大陸以來，多年經驗讓他了解到，台

灣餐飲業者要成功攻占中國大陸服務業市場，必須要變得夠快，趕上中國大陸急遽變化的腳步，此外持續發展產品差異化，才能不斷滿足消費者的需求。

另外，在台灣已經發展10個品牌的連鎖餐飲業者展圓國際，在中國大陸市場的布局也同樣採取品牌策略，展圓國際陳志雄總經理則指出，該公司初步在中國大陸的展店策略，會集中「代官山創作料理」（日式創作料理）和「跳舞香水」（下午茶）兩個餐飲品牌，並將單一品牌大量複製、展店，創造經濟規模。而在展店策略上，首先以上海、北京等一線城市為主，預計2013年底總店數可以達到25家店。2014年起，預計以每月增加一家新店鋪的速度發展。

而進入中國大陸市場9年即拓展40多家店的千葉連鎖餐飲集團，也採取多品牌策略加速布局當地市場。千葉連鎖餐飲集團總經理李昆霖表示，目前千葉跨足火鍋、牛排、超市等3大業態，積極拓展中國大陸市場商機，預計2014年底前會進一步登陸華南地區，開設第一家店。

4大關鍵 連鎖品牌西進再升級

整體來看，台灣零售商與餐飲業者在中國大陸



市場的布局，連鎖與品牌是兩大關鍵，未來，台灣業者必須思考如何在連鎖品牌基本策略下，進一步優化自身的競爭力，更順利搶進龐大的中國大陸市場。

根據勤業眾信聯合會計師事務所與商業發展研究院共同合作進行的「兩岸連鎖品牌服務業發展與轉型」研究計畫，透過彙整36位標竿企業執行長（CEO）的深度訪談，以及159份問卷調查結果顯示，台灣連鎖品牌服務企業目前雖然普遍具備經營優勢與能力，不過，未來要更成功布局中國大陸市場，必須掌握4大關鍵。

關鍵1》整合與轉型 保持優勢

現階段，台商進入中國大陸服務市場，正面對店面租金上漲、人力資源缺乏的結構性問題，因此台商過去單打獨鬥的經營模式，已經無法有效因應中國大陸新的社會與經濟結構，所以，未來台商應該整合各地服務業，形成具備規模優勢的服務業經營聯盟，才能在中國大陸服務業市場保有一席之地。

對此，勤業眾信與商業發展研究雙雙強調，未來台灣產、官、研各界應以「台灣服務業資源平台」概念，整合在中國大陸經營有成的業者，以創業經驗分享、企業與企業之間的主管教育訓練作為基礎，發展出聯合作戰的整合架構，如此將對我國品牌服務業者在當地市場的發展，帶來深遠且正面的影響及實質效益。

徐重仁就非常鼓勵在中國大陸的台商，可以回台進行經驗分享，並且與想要進入中國大陸的其他台商，組成「聯合艦隊」前進中國大陸市場，如此才能在當地激烈的市場競爭中，互相支援成長，朝永續經營邁進。另外，在轉型方面，連鎖品牌業者除了原有的直營與加盟模式之外，也應該拓展電子及行動商務平台。

關鍵2》善用台式精緻服務 贏取市場

另外，台灣在中國大陸服務業市場最大的優勢在於文化軟實力，台式服務文化的精緻與內容是短期內中國大陸同業難以模仿的特性。所以，如果能把台

灣各項創新且便利的生活服務特性引入中國大陸，對於爭取當地服務市場的機會將會有很大的幫助。徐重仁強調，台灣的連鎖加盟事業發展相當蓬勃，而且富有強韌的品牌生命力，是台灣企業主要競爭力所在，尤其台商能夠從服務供應到服務設計，提供標準作業流程和系統化，更是台商成功登陸，經營連鎖品牌的關鍵。

勤業眾信總裁陳清祥指出，台灣連鎖品牌服務業在過去多年的快速發展下，已經累積非常成熟且穩定的品牌、管理及技術能力，所以有許多企業成功跨足中國大陸市場。陳清祥進一步強調，我國國內市場有限，國際化成為企業永續發展必要途徑，因此，未來台商應積極借鏡兩岸標竿企業的關鍵成功因素，在進軍中國大陸市場時，減少機會成本的支出。

關鍵3》培育人才 解決缺工問題

由於現階段前進中國大陸的連鎖品牌服務業，普遍面臨人力短缺問題，未來此情況將更為明顯，因此，未來台商必須對服務業人力培訓投入更多資源。勤業眾信指出，除了年輕人力培訓之外，中高齡就業者的吸收與培訓，也是業者未來可以思考的發展方向，此外，由於兩岸產業結構變遷，許多中壯年就業人口面臨就業困難的問題，因此若能對於這些人力進行適當的培訓與應用，也可以解決未來服務業缺工的問題。

關鍵4》西進練兵 增強國際化能力

另外，台灣品牌連鎖服務業CEO普遍認為，台商連鎖品牌業者可以藉由進入中國大陸市場經營，進行體質與管理能力的升級，學習到如何在大型市場內管理連鎖品牌的經營模式，並且透過在中國大陸市場的測試與修正，發展出國際化管理能力。

總而言之，台灣零售餐飲業在中國大陸市場的拓展，正如火如荼的進展，未來，隨著兩岸服務貿易加速相互開放，將有更多台商搶進中國大陸零售餐飲市場，台商應該加速培育國際化服務人才、並以台灣精緻服務與品牌能力，全力搶攻中國大陸市場。■