

國立政治大學勞工研究所

碩士學位論文

指導教授：張昌吉 博士

青年加盟創業歷程之研究—以連鎖加盟餐飲業
為例

**A Study on Entrepreneurial Process of Youth Franchisee—
Taking the Franchise System of Food and Beverage Industry
as an Example.**

研究生：邱淑宜 撰

中華民國一〇二年六月

謝 誌

「終於要畢業了！」這一刻，我真的等了好久，也曾經懷疑自己無法做到，所以當論文能夠完稿付梓，內心的感受真的難以言喻，也終於可以放下心中的大石頭了！本篇論文得以完成，首先我必須感謝我的老師張昌吉教授，感謝他在我寫作的期間，總是不厭其煩，再三地指正出我論文上的缺失，使我的論文可以漸臻完整；特別因家住高雄的關係，往來通勤需要花費較多的時間，但老師還是盡量地配合我，另外安排時間與我討論，並且不時給予鼓勵，在此對於老師指導本篇論文的付出與犧牲，特別致上感謝之意。同時，也感謝吳秉恩和張家春兩位老師在百忙之中，特別撥冗出時間來替我們進行口試。兩位老師的幽默風趣，不僅使我在口試時的緊張感得以趨緩，更細心地指出我論文上的缺失，不論是章節結構還是用語部分的適當性，這些都讓我更加注意寫作細節的重要性，也讓我的論文更趨完備。

我還要感謝那些願意接受我訪談的加盟主們，因為有你們的協助和珍貴的創業經驗，我才得以完成整篇論文。另外，我也要感謝我的夥伴們—勝智學弟與莉雯學妹，能夠在論文衝刺的最後階段認識你們，我真的很幸運，因為有你們的幫忙和支持，我才可以一步步走到最後，否則以我一己之力，相信所花費的時間與精力必然不少，所以真的非常謝謝你們！

最後，我要感謝親朋好友的支持和鼓勵，特別是我的爸爸、媽媽和文霖先生，謝謝你們總是為我默默付出，也始終相信我、支持我，還有哥哥、弟弟、雅雯、憶萍、何阿姨，以及大學和研究所的許多同學們，謝謝你們的陪伴和相挺，人生的過程有你們的參與，我才能留下難以忘懷的回憶。畢業只是另一個階段的開始，也願我始終記住這份喜悅，並勇敢邁向人生的下一個路程。

淑宜謹誌 2013.6.19

摘要

由於近年來青年投入創業已蔚為風潮，尤以選擇加盟創業一途更是許多創業者的熱門選擇，因此興起本研究欲探討青年加盟創業的行為過程，並以連鎖加盟餐飲業為研究範疇。本研究以文獻探討及深度訪談法來收集相關資料，最後獲得以下結論：

一、 在創業前期階段

- (一) 青年在加盟創業以前，對於自身條件的評估是缺乏深入思量，且其大多為非本行業的工作者，但這也是他們選擇加盟來創業的原因。
- (二) 青年加盟創業的動機大多是複合的，且通常是原先工作受到阻礙進而萌發起創業的想法。
- (三) 青年選擇加盟創業的主要原因，大部分在於透由加盟可獲得連鎖總部的管理支援與經營 Know-how 的提供。且青年評選連鎖總部時，所考慮的因素都較為簡單，幾乎甚少考量到連鎖總部的管理機能層面。

二、 創業開始階段

- (一) 青年加盟創業的資源通常包含有資金、家人的支持、連鎖總部的協助，以及個人堅定的信念和態度。
- (二) 青年在創業以前大多沒有預設初期目標，這是相當不利於創業者的行為。
- (三) 青年加盟創業者在營業初期時，大部分仍處於摸索適應的狀態。
- (四) 青年在加盟創業的過程中所遭遇的挑戰與危機皆不同，但只要有決心，不畏勞苦，很多問題將可迎刃而解。

三、 創業穩定階段，青年加盟主已自有一套經營管理之道，強調餐飲品質的穩定以及良好的服務態度，也特別重視口碑的建立與積累。而在面對餐飲市場競爭激烈，青年加盟主除了想辦法解決當前的難題，也積極尋找其他的發展機會，期待再次開創自己的事業。

四、 青年創業家通常具有不畏困難、勇於嘗試的人格特質，和堅持到底的強韌

意志力，以及努力營造好口碑、以客為尊的經商之道。

- 五、青年加盟創業家對於連鎖總部所提供的服務普遍認為可以再更好，但在市場競爭激烈，加盟店的營收普遍不如以往的情況下，有些加盟主雖想力圖改變，卻礙於加盟契約而無法自行決定，這些都深深加深了加盟主的無力感。
- 六、本研究引導青年加盟創業家提出對創業輔導的建議，以提供政府相關部門以及有意加盟創業的青年作為參考。
- 七、針對青年加盟創業家所面臨的相關勞動問題進行探究，結果可以看出，連鎖加盟餐飲業從業人員的勞動權益明顯不足，且部分工時人員的勞動條件更是缺乏保障。

關鍵詞：青年加盟創業家、創業歷程、連鎖加盟



目 錄

目錄.....	IV
表目錄.....	V
圖目錄.....	VI
第一章 緒論.....	1
第一節 研究動機與研究目的.....	1
第二節 研究範圍與研究方法.....	3
第三節 研究流程與研究限制.....	5
第二章 文獻探討.....	7
第一節 青年族群特質.....	7
第二節 創業基礎文獻.....	8
第三節 連鎖加盟概念.....	18
第四節 青年加盟創業歷程文獻.....	28
第三章 產業發展與現況.....	62
第一節 餐飲業之探討.....	62
第二節 連鎖餐飲業.....	69
第四章 個案介紹與分析.....	74
第一節 訪談個案介紹.....	74
第二節 訪談個案分析.....	79
第三節 綜合分析.....	129
第五章 結論與建議.....	144
第一節 結論.....	144
第二節 建議.....	150
參考文獻.....	154
附錄一、訪談大綱.....	159
附錄二、訪談逐字稿.....	161

表 目 錄

表 2-1 國內、外各機構與協會以商店家數為基準之連鎖定義.....	19
表 2-2 國內外學者或機構對連鎖加盟的定義.....	20
表 2-3 五種連鎖加盟型態.....	25
表 2-4 連鎖加盟契約的內容.....	27
表 2-5 連鎖加盟契約應履行之條款.....	27
表 2-6 自行創業與加盟創業比較表.....	32
表 2-7 進入連鎖加盟系統的步驟.....	33
表 2-8 四種政策性貸款內容.....	39
表 2-9 青年創業所面臨的相關問題.....	47
表 3-1 我國餐飲業之分類.....	65
表 3-2 近五年台灣餐飲業營利事業家數及營業額.....	66
表 3-3 台灣各類餐飲業的家數:2008-2012 年.....	67
表 3-4 台灣各類餐飲業營業額:2008-2012 年.....	67
表 3-5 連鎖餐飲業的五大特性.....	70
表 3-6 餐飲服務類連鎖店統計資料:2009-2011 年.....	72
表 3-7 2011 年餐飲服務業之各類別連鎖店統計及成長率.....	73
表 4-1 訪談大綱.....	75
表 4-2 受訪加盟創業主的基本資料.....	76
表 4-3 受訪從業人員基本資料.....	77
表 4-4 加盟主 A 的商店簡介.....	77
表 4-5 加盟主 B 的商店簡介.....	78
表 4-6 加盟主 C 的商店簡介.....	78
表 4-7 加盟主 D 的商店簡介.....	78
表 4-8 從業人員工作內容分析表.....	116
表 4-9 青年加盟創業歷程的重要課題以及成功關鍵因素.....	139

圖目錄

圖 1-1 研究流程圖.....	5
圖 2-1 Olive 提出的創業流程圖.....	14
圖 2-2 連鎖體系經營型態.....	22
圖 2-3 評估優質連鎖體系的五大構面圖.....	35
圖 2-4 我國政府單位提供青年創業的相關資源圖.....	44
圖 4-1 本研究分析架構圖.....	74



第一章 緒論

第一節 研究動機與研究目的

壹、研究背景與動機

台灣一直以來是個創業活動頻繁的國家，在「寧為雞首，不為牛後」的驅策力下，台灣人具有旺盛的創業熱忱。特別在2008年受到全球金融風暴的影響，各地掀起大規模的裁員潮，不少人因頓失經濟來源而被迫創業，以及在政府政策的鼓勵下，創業熱潮應運而生，尤其是小資本微型創業的興盛，而加盟一家連鎖店更是成為創業者的熱門選擇。近年來，雖然景氣逐漸回溫，但在物價齊飛，惟獨薪水不漲的情況下，這股創業熱潮仍然持續延燒，國人對於加盟創業的熱度也依舊不減，每逢連鎖加盟大展單日參展的人數總是超過萬人以上，以前年2011年為例，台灣連鎖加盟促進協會推出的台北春季展、秋季展以及台中展，觀展總人數就突破20萬，並累計締結成交件數超過6000件，反映出國人對加盟創業的趨勢依然看好（曹秀雲，2012）

其次，根據1111人力銀行針對上班族所做的調查，高達八成三的受訪者有意從事創業，而這些想要創業者的年齡層以落在21至25歲最多，其次則為26至30歲，平均多在30歲左右即確定創業志向，突顯出青年想要創業當頭家的意願十分濃厚。（鉅亨網新聞中心，2013）在近幾年，台灣民眾的實質薪水倒退，各行各業的平均薪資停滯甚至下降，許多上班族整日辛苦工作，卻沒有獲得相對的報酬，薪水日愈微薄外，更興起「青貧族」、「月光族」、「窮忙族」等現象，使得有些敢衝、敢拼的年輕人寧願選擇自己創業，也不願為人作嫁，如此才有機會翻身致富。然而，創業維艱，大部分的青年族群通常缺乏創業的重要資源—社會歷練、創業資金與人脈，其在性格上或許熱情、有活力，做事充滿幹勁，但在思慮與視野上卻往往不夠周密、宏遠，容易只看到眼前的商機，而忽略背後的險境、甚至長遠發展的可能性，因而創業成功的機率也就相對降低許多。

由於近年青年投入創業已蔚為風潮，不少年輕人因失業、工作機會銳減、不

滿薪資待遇，或因興趣、理想等原因投入創業的事件時有所聞，尤以選擇加盟創業一途更是許多創業者的熱門選擇，因此興起研究者的興趣，欲探討青年投入加盟創業的行為與過程，為本研究的首要動機。又一般認為加盟創業的風險較低，也就是選擇加盟創業較自行創業的成功率高，且較能夠賺到錢；然而，事實並非如此，一旦所遇的連鎖總部只圖己利，不顧加盟主的利益，或者連鎖總部的體質不夠健全、制度規劃不夠完善，其創業的結果亦可想而知，往往歸於失敗。所以，瞭解青年加盟者在準備創業的過程中，如何自我評估並做出正確的決策，進而邁向成功創業，為本研究的第二動機。

古諺云：「民以食為天。」餐飲業為民生必需的行業，且其具有低成本、高利潤、市場需求大的特性，因此往往成為國人投身創業的首選，亦為加盟創業的熱門行業。惟，近年來連鎖加盟市場已漸趨飽和，同業競爭相當激烈，加上消費者喜新厭舊的習性，造成產品生命週期短暫，迅速興起、迅速倒閉的連鎖加盟店不在少數，尤其以連鎖加盟餐飲店最為常見，例如過去知名的天津狗不理包子、葡式蛋塔、甜甜圈等等，在民眾喜愛熱潮消退之後，便迅速接二連三的倒閉關門，所以即使商機蓬勃卻又環境險峻，可謂不斷考驗著加盟創業者的經營能力與判斷力，故對於一位能夠長久經營之加盟創業者而言，必定有一套特殊的經營管理之道，值得加以探究和參考。因此，本研究即是以連鎖加盟餐飲業為研究範圍，來探討成功加盟創業之青年其經營管理的理念或方法，並藉此提供有興趣投入該行業領域之個人一些建議或方針，為本研究的第三動機。此外，青年加盟創業的過程中，除非青年可獨自一人經營商店，否則皆需僱用額外的人力來加以支援，方可使商店順利運行；青年加盟主既然必須「僱用」他人來從旁協助，隨即就衍生相關的勞動問題，因此本研究亦針對加盟創業過程中可能面臨的勞動問題進行探究，希冀能對青年加盟創業的歷程有更全盤性的瞭解外，也可藉此明瞭從業人員的勞動條件與權益，進而提出相關政策建議，為本研究的第四動機。

貳、研究目的

基於前述的研究動機，本研究之研究目的如下：

1. 分階段性深入剖析青年加盟創業的歷程，以瞭解各分期的重要內涵與創業特殊經驗。
2. 探究青年加盟創業家的處事態度與精神。
3. 調查青年加盟創業家對於連鎖加盟制度與創業輔導工作的建議或看法。
4. 從連鎖加盟的運作機制、餐飲服務業的特性與概況等試圖描繪個人於加盟創業過程中可能面臨的勞動問題。
5. 經由實際訪談的結果，瞭解青年加盟創業的經驗與需求，以及相關從業人員的勞動情況，期望提供政府單位以及有意創業之個人作為參考或建議。

第二節 研究範圍與研究方法

壹、研究範圍與對象

本研究主要探討青年加盟創業的歷程，經由深入剖析青年加盟創業各分期的重要內涵與創業經驗，藉以瞭解加盟創業中應注意的事項與細節，進而提高加盟創業成功的機會。故本研究是以「青年加盟創業歷程」作為研究範圍，內容包括青年對自我條件的評估、創業動機、創業前的決策行為、創業資源與支援、營業店址的選擇、初期目標設定、正式營業情況、創業危機與挑戰、目前經營現況與未來規劃、青年加盟創業家的處事態度與作風、創業成功因素，以及加盟創業過程中可能面臨的勞動問題等重要議題。期望藉由研究的結果，能提供政府單位以及有意加盟創業之個人作為參考或建議。

其次，就整體連鎖加盟產業來說，其所包含的業種、業態繁多，很難全部加以研究外，由於餐飲業為民生必需行業，經常為國人投身創業的首選，也是連鎖加盟大展中最受青睞的行業，故本研究在研究對象的選取上，乃鎖定連鎖餐飲店的加盟主進行訪談。又本研究所稱青年加盟創業家，是須為商店的原始加盟主，

且當初創業年齡為 45 歲以下，經營該加盟店至少五年以上，表示加盟主已經歷創業初期的探索階段並邁入穩定經營的階段，並具有完全的所有權與經營權作為訪談的對象。

貳、研究方法

目前國內以連鎖加盟產業為主題的相關研究眾多，其中亦不乏以連鎖加盟餐飲業為範疇，探討加盟者創業成功關鍵因素的研究，但大部分都是以問卷調查的方法進行，較少採用深度訪談的質性研究，另外本研究的研究對象乃限縮於青年族群，而該族群所擁有的創業相關經驗與資源都較貧乏與不足，因而有深入探究的必要。為能夠達到剖析青年加盟創業的歷程，以瞭解加盟創業過程中的各事項環節，本研究採取以下的研究方法：

（一）文獻探討

首先分析青年的定義與人格特質，瞭解青年族群所具有的可能優勢與限制，其次整理國內外創業以及連鎖加盟的相關文獻，以掌握青年於加盟創業過程中可能面臨的情況與問題。再者，並對於連鎖餐飲產業的相關文獻與統計資料加以彙整，以對該產業之特性與目前發展的概況有通盤的了解。最後，針對青年加盟創業過程所面臨的各階段，各種選擇與事項環節進行剖析，以對青年加盟創業過程有深入的瞭解。本研究所蒐羅之文獻來源，主要包含有：國內專家、學者的書籍和研討會論文、政府出版的研究報告、統計資料、國內研究生的碩博士論文，以及國外專家學者的書籍和期刊文章等等。

（二）個案訪談

本研究是以面對面、親自訪談的方式，進行開放性的問答。訪談前，研究者已先擬好訪談大綱，並先透過親友尋找符合受訪資格的人選，或以電話來徵求所欲訪談對象的受訪意願，之後再以電話聯絡受訪者，向其約定受訪時間，而在聯絡的過程中，會預先告知受訪者訪問的大致內容，使其能事先明瞭受訪的內容，以利爾後訪談的順利進行。在訪談的過程中，研究者並非依照題號之順序或照本

宣科來進行提問，而是視受訪者的回答來有所調整或轉換發問，以保持整個訪談過程的流暢度，並使受訪者能夠明瞭問題並清楚回答。

第三節 研究流程與研究限制

壹、 研究流程

研究流程如圖 1-1 所示，本研究於闡述研究動機與研究目的後，確立了研究的方向，接著蒐集本研究所欲探討議題的相關文獻與資料，並於文獻回顧的過程中將相關的概念作釐清，進而建構出訪談大綱的基礎。其次，本研究是採取深度訪談之質性研究法，透過訪談以蒐集四位加盟主的創業經驗與勞動管理情況，另輔以六位從業人員勞動情況的訪談，將訪談的結果加以分析並歸納，最後再提出相關的結論與建議。

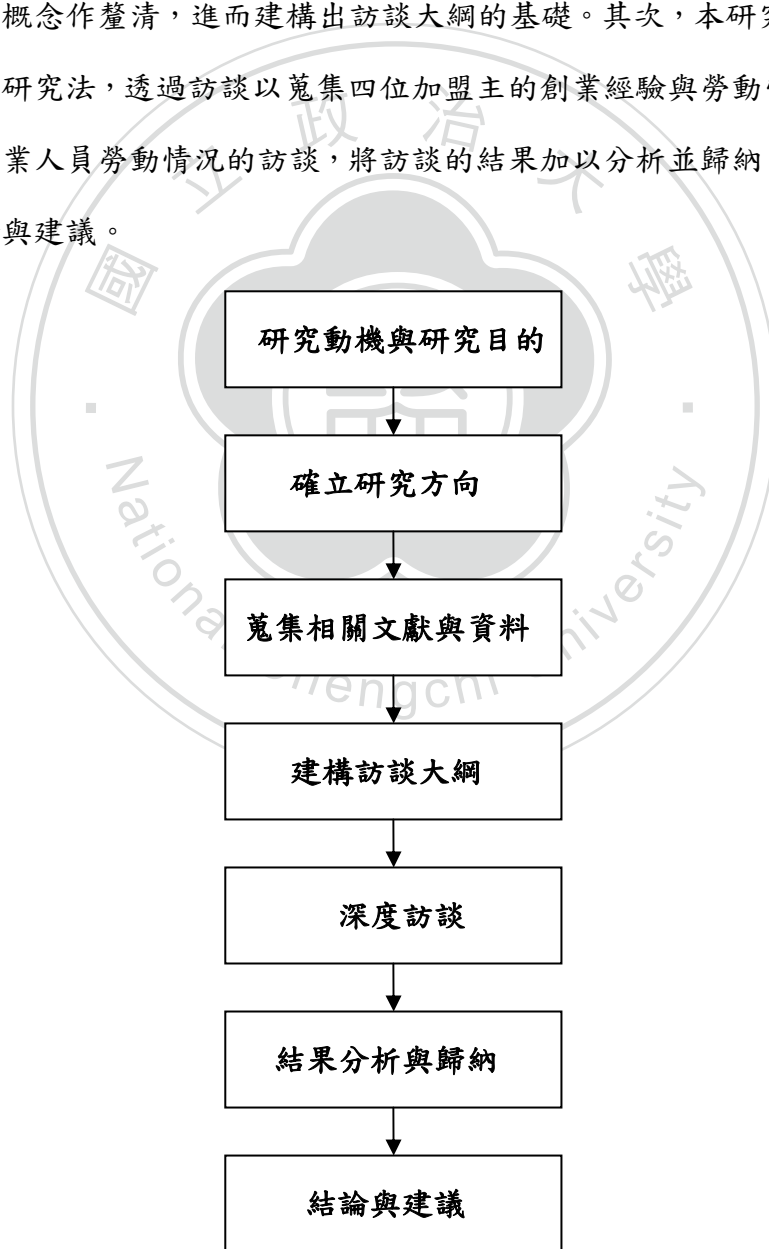


圖 1-1 研究流程圖

貳、研究限制

本研究在時間與經費有限的情況下，雖努力對所設定之研究目的盡量達至客觀且準確的剖析，但仍礙於以下研究限制，致使研究結果無法達至理想：

1. 樣本代表性之因素：雖然連鎖加盟餐飲店普遍存在於我國各縣市，但礙於研究者本人在時間與經費的限制下，所選取的個案僅集中於高雄地區。又因餐飲業的業態、業種繁多，而各加盟店的營運情況皆不同，其勞工的構成也不一致，所以本研究不論在樣本的數量或代表性上都顯得較為不足。
2. 研究方法之限制：由於本研究是採深度訪談法來做為資料的收集，但因受限於研究者的訪談技巧、訪談情境的差異，以及研究者本身並無實際的創業經驗等因素，可能會使資料的分析和詮釋有所侷限，進而對研究產生限制。
3. 商業機密與個人隱私之因素：受訪的加盟主可能基於商業機密與個人隱私的考量，對於部分問題加以保留，並沒有全盤性的告知，致使本研究在部分資料上無法十分完整的呈現。
4. 研究議題與篇幅之限制：由於加盟創業的過程所涉及的面向十分廣泛，且具複雜多元的樣貌，但囿於研究篇幅的限制下，本研究僅能概括性地就部份文獻與訪談結果進行討論與驗證，在研究的廣度與深度上難免略顯不足，未能充分反映全貌。但研究者仍期望研究的結果能對於有意加盟創業者或政府相關單位有所助益。

第二章 文獻探討

為能對青年加盟創業的歷程有深入的剖析和探究，本研究首先對青年族群的特質作分析，繼而再對創業、連鎖加盟等相關文獻進行探究。本章共分為四節，第一節為「青年族群特質」，第二節則為「創業相關基礎文獻」，第三節則為「連鎖加盟概念」，第四節則為「青年加盟創業歷程文獻」。

第一節 青年族群特質

壹、青年的定義

有關青年的定義，目前各個國家與國際性組織的定義皆不相同，是依據各自的理論、法令以及實務運作而有不同的規範，並無一致的標準，但大都以 14 至 30 歲為範圍。就我國負責統籌處理全國青年輔導事宜之「青年輔導委員會¹」而言，其所輔導的對象包含所有的青年，惟因業務性質特殊以及機關之間分工原則，服務對象又得視業務的需要定其適用範圍，而針對「青年創業」輔導業務所界定的年齡範圍主要為 20 至 45 歲的青年（青輔會網站，2013）。

因此，本研究所定義的青年，即是以青輔會對「青年創業」輔導業務所限年齡的國民，也就是年齡在 20 至 45 歲的青年。

貳、青年的人格特質

一般而言，青年人通常富有熱情、勇氣、冒險犯難的精神，在體能狀態上較具充沛的活力與十足的幹勁，他們經常敢於夢想並實踐，不怕將來的未知數，對於未來總是充滿樂觀，且心中懷有一片願景。因此，青年人通常勇於嘗試，認為只要努力，一旦抓住機會，夢想就可能實現。

可事實卻非如此容易，任何新事業的開展與維持都具有相當的挑戰性，有太

¹ 青年輔導委員會現已改為「教育部青年發展署」，且原由該會所承辦的創業服務工作，現已由經濟部中小企業處接續辦理。

多的不確定因素左右著結果，絕非創業者個人可以全部加以掌控，加上青年人的社會歷練較為不足，在思慮與視野上也不夠周密、宏遠，其所擁有的資金、人脈與專業技能也都較為缺乏，因此也相對提高了創業失敗的機率。不過，我國目前已有部分大專院校有開設創業相關的課程，政府機構方面亦有提供創業相關知能與輔導的協助和培訓，是有助於提升青年的創業能力與創業素養，藉此提早啟發青年的創業精神，並增強青年組織、判斷、溝通等能力，即便受過培訓後沒有實際從事創業，這些能力也有利於青年的就業力。

第二節 創業基礎文獻

壹、創業與創業家之定義與內涵

所謂「創業」就是創造一個新事業 (Low & MacMillan, 1988: 41)。近代創業的概念發揚於Schumpeter《經濟發展理論》(The Theory of Economic Development)一書中，強調創業是經濟發展的主要驅動力，並認為創業者具有創業精神，創業精神在於實現開發新產品、創新生產方式、開闢新市場、取得新的供應來源以及發展新型的組織，而從事其中任何一項活動的人就是「創業家」(何畏、易家詳譯，2009：87-88)。管理學之父 Drucker 則認為創業是一種創新的過程，在這過程中，潛藏的機會被確認，或重組現有資源為新資源，以滿足人類現有及潛在的需求，進而產生新的財富 (蕭富峰、李田樹譯，2005)。因此，認為創業精神是一種求新求變、求發展的心態，創業本身是無中生有的歷程，但有了之後，並不表示一切已完美，應尋求新的利益與新的機會 (轉引自歐建益，2001)。

然而，Shane & Venkataraman (2000: 218) 認為過去對創業的定義都過於狹義，強調機會的重要性，認為創業應該包括機會的發現、評估與利用，也就是如何(how)、誰(who)、以及什麼(what)因素影響機會被發現、評估、利用機會的過程。總歸而論，創新與新奇的概念可謂創業此定義中不可缺少的部份 (Hirsch &

Peters, 1992: 8) ，而創業即是具有創業精神的個人或團體，為了達到其自我的目標或理想，所從事的改革或創新的活動，在此過程中，將造就嶄新的價值與利益。

創業家為一連串創業行為的主導者，更是創業議題中最核心的關鍵因素。根據韋氏國際辭典(Webster's Third New International Dictionary, 1961)對創業家的定義：「凡為經濟事業之組織者，特別係指具有組織、擁有管理企業，並承擔風險的人，即稱之為創業家」。從不同的角度來看創業家，則有不同的定義。Vesper (1980: 2) 分別從經濟學家、心理學家、企業家、資本主義學家等四個角度來詮釋創業家，他認為對經濟學家而言，創業家能結合資源、勞力、原料及其他等資產而創造價值，除此之外，還能引發變革、創新及建立新秩序；對心理學家而言，創業家是被特定力量所驅動的人，需要藉由達成某些事物、嘗試、成就動機或逃避他人權威等方式獲得滿足；對企業家而言，創業家是具有野心的競爭者；對資本主義學者而言，創業家能為他人創造財富，有效使用資源、減少浪費並創造就業機會。

探究過去學者們對創業家之定義，雖然見解各異，但仍部分共同的特點。Mill, J.S. (1948) 、Hornaday, J.A.與Aboud, J. (1971) 、Drucker, Peter F. (1985) 、Carsrud, A.L. (1986) 、許士軍 (1990) 等學者曾對「創業家」下過定義，而各定義的共同特點是創新與風險 (吳惠林, 2002: 18) 。鄭美玲 (2001: 5-8) 則歸納各學者的觀點，藉由創業家的特質來定義「創業家」一詞，主要包括有：(1) 能承擔風險、(2) 能因應趨勢而開創新局、(3) 能結合個人理想與組織目標創立事業、(4) 能因企業的成長與價值創造而獲得報償、(5) 能推動經濟繁榮的動力，並負有社會責任。而本研究認為，創業家即是具有冒險犯難精神的風險承擔者，藉由發現、評估與利用各種機會，積極組織各項資源，並主動進行創新活動，以達到個人目標與社會進步的實現。

貳、創業動機

從上述可知，創業乃充滿挑戰與不確定性的過程，創業者在此過程中，經常

面對無法預知的風險和承受龐大的壓力，但創業的結果卻只許成功，不能失敗，否則先前的努力將功虧一簣。因此，驅使創業者投身創業的背後動機，便值得加以思索和探究。

在有關創業動機的研究中，Benjamin和Philip（1986: 47）將影響因素分為「(push)」以及「拉(pull)」兩個構面，藉此強調正負面因素對創業動機的影響，因而形成所謂的「推理論」與「拉理論」。推理論係指受到某些負面因素的影響，激發個人創業的潛能，將其推向創業的領域，這些負面因素可能是對現有工作的不滿意或失業等等；「拉理論」則是指創業乃受到某些正面因素影響，因而吸引個人投入創業活動，這些正面的因素可能是為了獲取潛在的利益機會。Powell與Bimmerle（1980: 36）指出產生創業行為的三個主要因素是對現有情況不滿意、發現市場機會以及受他人激勵而創業。其次，Ghosh和Kwan（1996: 10）在針對新加坡、馬來西亞、澳洲及紐西蘭的中小企業所做的調查，顯示激發創業家創業的前四大動機分別為：個人想要向上成長、喜歡挑戰、希望擁有更多的自由，以及發揮個人專業知識與經驗的機會。而根據Greenberger以及Sexton（1988: 5-6）的研究，一般個人創業的動機，通常是基於以下五種原因：（1）在市場上發現機會、（2）相信自己經營模式會比前人更有效率、（3）擁有的專長能發展成為一項新事業、（4）完成新產品開發，並且這項新產品能在市場上找到利基，以及（5）相信創業是致富的唯一路徑。

在國內研究方面，陳明璋（1989：25）指出國人喜歡當老闆的心理、家族企業盛行、關係企業蓬勃發展，以及社會表揚創業有成者等都是主要的創業動機，亦為我國中小企業眾多的原因之一。劉美蓉（2005：117）在以青創楷模為研究對象的研究中亦指出，創業家當初創業的動機主要為經濟因素、發現機會、實現自我理想，以及無心插柳四項因素。另外，楊敏玲（1993：63-64）對青年女性創業家所作的研究也發現，青年女性創業家的創業動機主要有以下：市場有此需求、為了賺更多錢、為了兼顧家庭、本身具備豐富的經驗、認為自己有創業的能力、為了成就感、為了爭面子或光宗耀祖、為了一個機會、希望學習更多的東西、

工作時間自由與彈性、想當自己的老闆、為了興趣、原來的工作沒有得到合理的報酬、因為先生創業而跟著創業、為了一個理想。總合以上所述，本研究認為促使青年從事創業一途的背後動機，除了可能受到大環境的影響，經歷失業、工作機會銳減外，其他的原因主要為：(1) 對現今狀況的不滿意、(2) 自我理想的實現、(3) 發現市場商機、(4) 經濟因素、(5) 發揮個人專業知識與經驗、(6) 喜歡自由與彈性。

參、創業家的人格特質

創業家所具性格特質，對於創業的結果影響至鉅，已有不少研究顯示，成功的創業家的確具有一些獨特的人格特質，所以他們才會成功。而為使個人能了解自己是否適合創業，已有不少專家、學者提出「創業適性評量」等測驗量表，來提供有興趣從事創業之個人，在創業以前自我評估的參考。以下便就創業家的人格特質進行探討：

首先，McClelland (1967: 210-237) 指出一般企業創業家的人格特徵有：

(1) 偏好適度的風險 (2) 具有充沛的精神與活力、(3) 喜歡承擔責任、(4) 較具有察覺成功的機會、(5) 具有未來導向、(6) 卓越的組織能力。而Hornaday (1982: 28-29) 在經由調查、深入訪談多位成功的企業家後，整理出成功創業家具有勤奮、自信心、創造力、適應力、知覺性、堅忍不拔、足智多謀、獨立自主、多才多藝、先見之明、利潤導向、成就需求、樂觀主義等特徵，並兼具市場、產品、技術方面的知識，以及擁有創新、領導、與人相處、對建議和批評有所回應、遭遇挑戰時有正面反應、承擔適度風險等多方面的能力。

陳雯萍 (2009: 41-42) 則在整理國、內外各學者的研究發現後，歸納出創業家具有下列人格特質：(1) 強烈的成就動機：如達成理想、組織目標、創造利潤、維持商譽等有形與無形的價值、(2) 承擔風險、不怕挑戰：不怕入未知的領域，不怕挑戰，並具備能知覺風險的能力、(3) 前瞻樂觀、掌握機會：具有前瞻性的視察力，能看準潮流趨勢而開創新局面、(4) 活力充沛、生命力旺

盛：熱愛工作、具有充沛的活力，並能有超強的行動執行力，是實行者而非計畫者、（5）學習創新、應變突破：具備學習與創新能力，不會一成不變、原封不動，而是會應變環境，隨時做改變，持續解決問題、（6）專注毅力、不屈不撓：即具有專注的毅力與不服輸的性格，能不屈不撓，在失敗中得到教訓，重新起步，熱衷學習，並能迎頭趕上、（7）整合知識、豐沛人脈：即具備知識整合的能力，並擁有豐沛的人脈，即隨著大環境改變，整合知識、創新知識管理，並能運用豐沛的人脈與資源，整合策略聯盟，為成功加分、（8）信守承諾，勇敢果決：即能堅持信用與承諾，並具有勇氣、膽量，行事並能有決斷力、（9）性格獨立，具開創性：即具備開創性性格，能獨立不依賴，而有大局、大勢力的作為、（10）社會責任與使命感：即能具備企業在社會的責任，以及文化認同、歷史認同、生態環保認同等等的使命感。

綜合以上，本研究認為一位成功的創業家，必定有承擔風險、不怕挑戰的勇氣，和鍥而不捨的毅力，其他諸如做事主動積極、具有強烈的責任感、成就動機等皆為基本的性格特徵；除此之外，勇於突破、創新學習，並對於市場、產品的商機發掘具有強烈的敏銳感，和能夠面對問題並持續加以解決等能力，亦為其所具備的重要特質。

肆、創業過程

創業是一種過程，在此過程中，自始創業構想的啟發到完成新企業的設立，乃至於開業後的種種營運活動，期間創業者不但面臨許多抉擇與考驗外，同時也經歷了各階段性的過程。至今，已有許多學者、專家提出他們對創業過程或流程的看法，雖然不盡相同，但大致上仍有若干程度的相似性，以下就部分學者的看法作論述：

Holt (1992: 104) 以企業生命週期的角度來分析，認為創業過程通常會歷經以下四個階段，分別是：（1）創業前階段(pre-start-up stage)：在此階段，創業者應做好創業的規劃及初步工作，包括獲取資源及組織企業。（2）創業階段(start-up

stage)：創業初期，創業者需做好新事業在市場上之定位，並做適當的調整以確保新事業存活。(3)早期成長階段(early growth stage)：於此階段，新事業可能會面臨市場上、財務上以及資源使用上的快速變化。(4)晚期成長階段(later growth stage)：當事業發展成為較具規模時，將在其所經營的市場區隔遇到競爭對手，這時專業化管理成為勝負的關鍵因素。

Olive 則從創業者個人事業發展的角度，將創業流程區分為八個步驟，並主張創業流程管理的重點在創立新事業的部份，只要創業達成獲利回收，即為完成預期目標，至於有關企業的永續經營，則不屬於創業管理的範疇(轉引自劉常勇，2002：23)。下列圖 2-1 即為 Olive 所提出的創業流程：



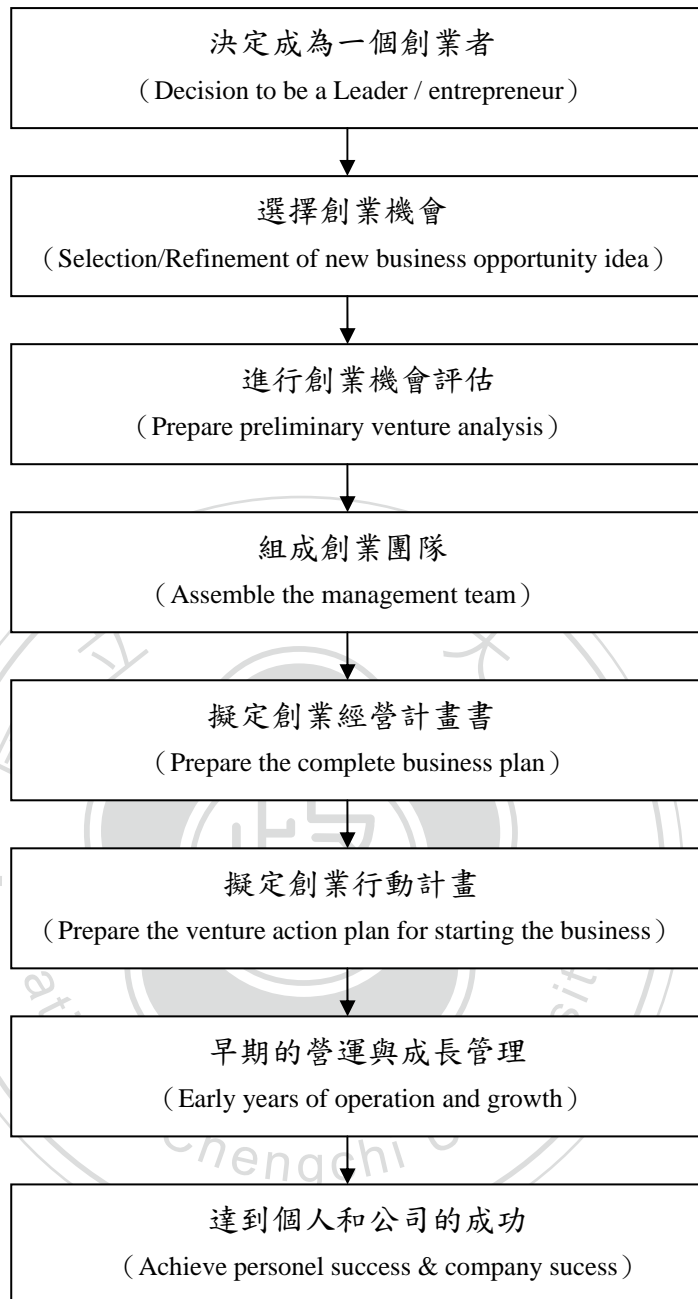


圖 2-1 Olive 提出的創業流程圖

資料來源：劉常勇，2002，創業管理的十二堂課，臺北：天下遠見出版，頁 25。

雖然明確的創業流程有助於提昇創業管理的效率，但有學者認為創業並無特定的流程也無特定的順序，因為創業活動通常會面臨各種無法預知的事件，創業者必須彈性地加以應對。所以，創業並沒有一致的流程，其間活動發生的先後順序也不一致，創業者必須有彈性應變的心理準備，來面對各種突發性的事件，並

積極快速地回應。而為使青年投入加盟創業的行為過程有較系統性的分析，也讓讀者能夠清楚明瞭，本研究乃將青年加盟創業的歷程簡化區分為三個階段，以下分別敘述之：

- (1) 創業前期階段：此階段乃創業活動正式啟動前的蘊釀準備階段。創業者未必預料或期望自己將來會從事創業，但是先前的工作經驗以及當時的社會背景與個人情況，可能會驅使其想要從事創業，自己出來當「頭家」。而在此階段，創業行業的選擇、加盟創業或自行創業的抉擇、甚至是連鎖總部的挑選等創業的評估，都是創業者在創業以前所必須面臨的抉擇事項。
- (2) 創業開始階段：在此階段，創業者已開始著手創業，開始籌措創業所需的相關資源，並向心儀的連鎖總部提出加盟申請。此階段，創業者將面臨許多的不確定性，心理上可能承受某種程度的壓力，除了要自我調適外，也會逐漸熟悉開店後的各項事務。在營業以前，創業者可能會得到連鎖總部的指導與協助，取得經營上的相關支援，但仍有部分事項的準備還須創業者自己親力而為；在開始營業以後，連鎖總部或許還會提供後續的協助，但創業者仍不免還是會遭遇到某些問題和挑戰，而如何因應和處理這些危機，亦是本階段的重要議題之一。
- (3) 創業穩定階段（目前營運現況）：在此階段，創業者至少有五年以上的經營經驗，對於店面的整體營運已相當熟稔，除了自有一套經營管理的準則和方法外，對於現今店面所面臨的經營情況與市場環境也有當前的應變之道和未來的可能規劃。

伍、影響創業成功或失敗的因素

影響創業成功或失敗的因素有許多，不同的創業者個人、背景環境、創業團隊，甚或時機和運氣等，都可能會影響到最終的結果。雖然，這些影響的因素眾多且無一定標準，但透由探究影響創業成功或失敗的因素，可藉此窺見創業家所應具備的能力和資源，並避免在創業過程中犯上致命的錯誤。

創業管理專家 Timmons (1999: 37- 40) 針對創業過程提出一個創業管理模

式，認為成功的創業活動，必須要能將「機會、團隊、資源」三者做出最適當的搭配，並且應能隨著事業發展而做出動態的平衡，故影響創業管理成敗的關鍵，即是創業家如何在推動創業的過程中拿捏機會、團隊和資源這三項要素。Lussier (1995: 11) 則將許多不同學者的研究加以歸納，並總結出下列十五項影響創業成功或失敗的因素：資金、良好的紀錄與財務控制、產業經驗、管理經驗、有無制定計劃、是否有接受專業諮詢、創業者的教育程度、員工的素質、產品與服務的時機、整體環境的時機、創業者的年紀、合夥人、父母是否經商、创业者是否為少數族群，以及行銷技巧。

另外，Yusuf (1995: 70) 以南太平洋地區小型企業的創業家為研究對象，企圖找出影響他們創業成功的關鍵因素，結果顯示，影響創業成功的前四大因素有：(1) 良好的管理能力：包括作好事業規劃的能力、有效獲得資源的能力及良好的紀錄與財務控制能力；(2) 資金管道和原始投資的多寡 (3) 個人素質和特質：比如自信、非凡的領導力、堅持、地方名譽以及可靠等；(4) 政府的支持：包括基礎設施、訓練設施、租稅優惠及保護來自大企業的競爭。

從上述可知，影響創業成功或失敗的因素甚多，不單單只是創業者個人的因素而已，整體環境的背景與時機，以及創業團隊等都是影響創業結果的重要因素，也由於創業過程中所涉及的事物多元且複雜，有些根本無法人為來加以控制，故增添了許多風險和不確定性，因此創業者在面對各項選擇與決策前，必須更加謹慎小心，如此才能將失敗的結果降至最低。

陸、創業對解決失業問題之助益

創業精神與創業近代被認為是經濟成長的動力來源。國家經濟成長與創業之間的關係，最早是由Schumpeter於《經濟發展理論》中提出，認為創業精神是發現與推動新生產要素組合的本質，創業是經濟發展的主要驅動力 (何畏、易家詳譯, 2009: 87)。大多數的學者與政策制定者也都認同創業對社會發展的重要性。創業家創造工作機會，他們驅動並塑造創新，加速經濟的結構變化，並透過引進

新事物、新方法的競爭，間接貢獻生產力。創業因此被認為是促進經濟成長與國家競爭力的因素（Kelley, Bosma, Amor'os. & Global Entrepreneurship Research Association, 2010: 12）。

根據Audretsch 與 Thurik（2000: 30）的研究顯示，創業活動對失業成長率有負面的影響，也就是創業活動有助於增加新的工作機會，並且減少失業的情況。而從知識經濟的角度來看，創業資本中的“知識外溢”（knowledge spillover）機制對於經濟產出或成長更有正面的影響，它不僅促進不少新企業的誕生，也為該地區的企業注入更多元的差異（Audretsch & Keilbach , 2004: 951-953）。Acs 和 Armington（2004: 924）的研究則指出，經濟成長率較高的地區其創業活動率通常也較高，並認為新企業對於該地區知識的利用扮演很重要的角色；創業是很重要的媒介，其使得知識外溢效果可促進經濟成長。因此，鼓勵創業被視為活絡景氣、振興經濟的方法之一。

而針對本研究所探討之加盟創業而言，同樣有降低失業，增加就業機會的效益。加盟創業不僅提供想要創業者能夠擁有自己的事業，連帶地也提供許多的就業機會，並降低經濟不景氣所帶來的影響，具有穩定社會的功能（李培芬等，2006：12）。且隨著連鎖加盟企業及其店舖數越增加，用人的需求也越多，創造了許多就業機會。根據台灣連鎖加盟促進協會歷屆加盟連鎖大展的統計，平均一家加盟創業將帶動四個就業機會，對社會的貢獻不容小覷（經濟部商業司，2008）因此，我國政府將推動連鎖加盟產業視為推行具就業效果政策的重點項目之一²，希冀藉由提供資金協助、開店補助輔導等措施，促進連鎖加盟業者開新店以新增僱用人力，以創造就業機會。

² 參閱行政院經濟建設委員會所提之「99年促進就業實施計劃」。

第三節 連鎖加盟概念

壹、連鎖經營的意義

連鎖是一種經營上的體制，所有在該體系下的商店，舉凡店面裝潢、商品結構、商品陳列、服務品質、促銷活動與管理控制等都要做到單純化、規格化及標準化（戴照煜，1989：78）。換言之，在連鎖經營的體制下，所有商店的形象表徵與氣氛風格都顯示出相似而劃一的統合性。李幸模（1998：3）便提出，真正的連鎖經營應具備有下列四個要件：

- (1) 經營理念一致：舉凡經營觀念、顧客服務、工作價值觀、公司的精神文化皆透過嚴密的篩選和教育，使全體的經營觀念一致、心連心。
- (2) 企業識別系統(CIS)一致：連鎖的經營理念一致後，再加上外表的包裝，例如招牌、裝潢、購物袋、名片等識別、口號、儀式等之一致化。
- (3) 商品服務一致：賣場的商品陳列、標價、促銷等和所提供的服務皆一致化，不管哪一家店都大同小異，使消費者都有相同的感受。
- (4) 管理制度一致：連鎖業強調標準化、一致化，管理制度就是維護標準化的主要工具，因此必須建立一套標準化的經營管理制度系統。

因此，連鎖經營不單單只是使用相同的商標、名稱、企業識別系統而已，更強調一切的商品組合與服務項目、行銷方法、貨架陳列方式與佈置、作業模式系統以及經營管理方式皆遵循固定的套裝模式來執行，這也就是連鎖企業的主要特色。而為達到全面的一致性，也就必須將所有的作業流程「化繁為簡」，以便於業務的運作，因此連鎖經營一般而言具有三種特性，即所謂的3S原則，分別為（林正修、楊咸宇，2006：83）：

- (1) 簡單化（Simplification）：作業流程與作業簡單化。
- (2) 標準化（Standardization）：作業上的標準化，以及企業整體形象的標準化。
- (3) 專業化（Specialization）：工作細分並專業化。

除上述對連鎖的定義外，有關連鎖的定義，一般而言，除有以所有權、經營

方式來認定外，尚有以商店營運家數的多寡來界定，茲就國內、外各機構與協會就商店家數為基準的定義整理如表2-1。而本研究則認為，連鎖店應是指具有兩家或兩家以上形象相同的零售據點，由一連鎖總部統一指揮管理，且所有的商店皆有相同的經營理念、企業識別系統、管理標準以及商品服務制度之經營型態。

表2-1 國內、外各機構與協會以商店家數為基準之連鎖定義

機構、協會	商店家數基準
經濟部商業司	2 家以上
台灣加盟促進協會	2 家以上
美國商業部商業普查局	2 家以上
加拿大統計局	7 家以上
中國國內貿易部	10 家以上
國際連鎖加盟協會 (IFA)	10 家以上
日本連鎖加盟協會 (JFA)	10 家以上
日本流通經濟研究所	10 家以上
台灣連鎖暨加盟協會	(1) 7 家以上直營店舖，年營業額 1 億元以上。 (2) 3 家直營店舖，單店營業面積 1 千坪以上，年營業額 1 億元以上。 (3) 5 家直營店舖，以發展加盟為主，加盟店數達 30 家，年營業額 1 億元以上。 (4) 5 家直營店舖，以專櫃發展為主，專櫃 20 家，年營業額 1 億元以上。

資料來源：邱繼智，2006，連鎖企業管理，臺北：華立圖書出版，頁 54。

貳、連鎖加盟之定義

加盟一詞，其英文為「Franchise」，這個字原本為法文，為「免於奴役 (Free From Servitude)」之意，其後演變成英文有「特別的權利」的意涵，即封建時期帝王君侯特別賦與的特權，現代則延伸其意將之解釋為總公司賦與加盟者的一種「特權」或「執照」，可使個人免於薪水階級的苦役身份，而擁有一份自己事業的機會 (賴山水，1990：22)。依據國際連鎖加盟協會 (International Franchise Association) 對連鎖加盟的定義：是一種存在於總公司 (franchisor) 與加盟者 (franchisee) 間的持續契約關係。根據契約，總公司必須提供加盟者一項獨特

的商業特權，使其能經營生意，再加上人員培訓、組織結構、經營管理與商品供銷的協助；相對地，加盟者也必須付出相當的代價作為報酬。

而就我國《行政院公平交易委員會對於加盟業主資經營行為之規範說明》的定義：「所稱加盟經營關係，係指加盟業主透過契約之方式，將商標或經營技術等授權加盟店使用，並協助或指導加盟店之經營，而加盟店對此支付一定對價之繼續性關係。但不包括單純以相當或低於批發價購買商品或服務再為轉售或出租等情形。」該規範說明亦指出：「所稱加盟業主，係指在加盟經營關係中提供商標或經營技術等授權，協助或指導加盟店經營，並收取加盟店支付對價之事業；所稱加盟店，係指在加盟經營關係中，使用加盟業主提供之商標或經營技術等，並接受加盟業主協助或指導，對加盟業主支付一定對價之他事業。」

我國學者賴山水（1990：45）則對連鎖加盟制度有更進一步的解釋：總公司與加盟店係基於契約的關係，彼此是獨立的事業體；加盟店主既非代理人也非從業員。總公司提供加盟店商標、商品、勞務之整體設計與經營技術。兩者在同一形象、商譽下銷售同樣的商品或勞務。加盟店相對於總公司賦與的權利，必須投入相對的事業基金，包括加盟金、權利金、契約金在內，且必須遵守總公司的各項限制規定。而契約存續期間，總公司則必須給加盟店持續的經營指導與協助。由此可知，連鎖加盟是一種契約性質的商業經營體制，總公司與加盟者間係依照彼此所簽訂的契約來進行特定的商業行為，雙方的權利、義務均賴契約的規範。有關連鎖加盟的定義，目前國、內外學者與機構對於在理論與實務上之解釋與分類並非完全相同，茲將國內外各學者與機構對連鎖加盟的定義整理如下表 2-2。

表 2-2 國內外學者或機構對連鎖加盟的定義

學者或機構	加盟連鎖的定義
國際連鎖加盟協會（IFA）	一種存在於總公司與加盟者間的持續契約關係。根據契約，總公司必須提供加盟者一項獨特的商業特權，使其能經營生意，並提供其人員培訓、組織結構、經營管理與商品供銷的協助；相對地，加盟者也必須付出相當的

	代價作為報酬。
日本連鎖加盟協會 (Japan Franchise Associaion,JFA,1972)	總公司和加盟者締結契約，將店號、商標，以及其他足以象徵營業的事物和經營知識授與對方，使其在同一企業形象下販賣其商品。而加盟店在獲得上述權利的同時，相對地須付出一定的代價給總公司，在總公司的指導與支援下，經營事業的一種存續關係。
美國商務部(The U.S. Department of Commerce)	一種由加盟總部提供加盟者銷售或配銷權利，並且在其所設計的行銷模式下，銷售商品或服務的企業經營方式。
Justis & R.Judd (1989)	連鎖經營為擁有專利品牌服務與技術的總公司，授權給個別的加盟者與各地區經營，提供服務或產品，並回饋總公司權利金，遵守營運規則，確保服務品質相等的一種企業型態。
賴山水 (1992)	總公司與加盟店係基於契約關係；彼此是獨立個體，加盟店並非僱用關係。總公司提供加盟店商標、商品、勞務之整體設計與經營技術。兩者在同一形象、商譽下銷售同樣的商品或勞務。加盟店相對於總公司賦予的權利，必須投入相對的事業基金，包括加盟金、權利金、契約金在內，且必須遵守總公司的各項限制規定。在契約存續期間，總公司則必須給加盟店持續的經營指導與協助。
Dandridge & Falbe (1994)	加盟主繳交加盟金及權利金，以獲得加盟總部在產品發展、廣告促銷、管理訓練和教育輔導的支援。加盟總部最主要的責任是對整體連鎖加盟品質的管理與維護，而加盟主則是針對個別市場提供滿意的顧客服務、地區性的任聘與管理及日常的營運。
宇井義行(2002)	所謂連鎖加盟事業不是連鎖加盟總部和加盟者的共同經營，而是共同事業。加盟總部和加盟店終究是獨立個別的業者，互相分攤角色與機能以擴大連鎖網路，進一步擴大追求經濟規模的事業。

資料來源：黃秀媚，2006，臺灣地區連鎖加盟業從業人員勞動權益之研究－以本土連鎖牛排餐廳為例，國立政治大學勞工研究所碩士論文，頁 10。

綜上所述，本研究認為連鎖加盟係指總公司與加盟者基於契約基礎所衍生的商業經營模式。總公司賦予加盟者經營的執照特權，並提供經營技術、教育訓練及採購上的協助，相對地加盟者也被要求遵守營運規則，並回饋總公司部份的營收以及權利金，以及確保服務的品質等相關義務的履行。而加盟店便是指加盟

者因與加盟總部（或稱總公司）締結契約後所獲得的經營特權，得以相同的商標或名稱開店經營的商店。

參、連鎖加盟的經營型態

連鎖經營系統發展至今，其型態與內容日臻成熟。目前對於連鎖經營型態的分類可說皆導源於 McCammon (1970)的垂直行銷體系³ (Vertical Marketing System, VMS)。國內外學者再根據 McCammon 的觀念，大致上衍生出兩種連鎖經營型態的分類方式，即依所有權集中的程度，分為直營連鎖與加盟連鎖；另依發起者的不同將加盟連鎖分為自願加盟連鎖、合作加盟連鎖以及特許加盟連鎖（周文賢、郭柏晴，1996：6-8）。目前國內外學者多採取所有權集中程度此種分類方式，而實務上因契約內容所訂之權利義務不同，又將加盟連鎖分為委託加盟連鎖、特許加盟鎖、自願加盟連鎖連與合作加盟連鎖四種，如圖 2-2 所示。

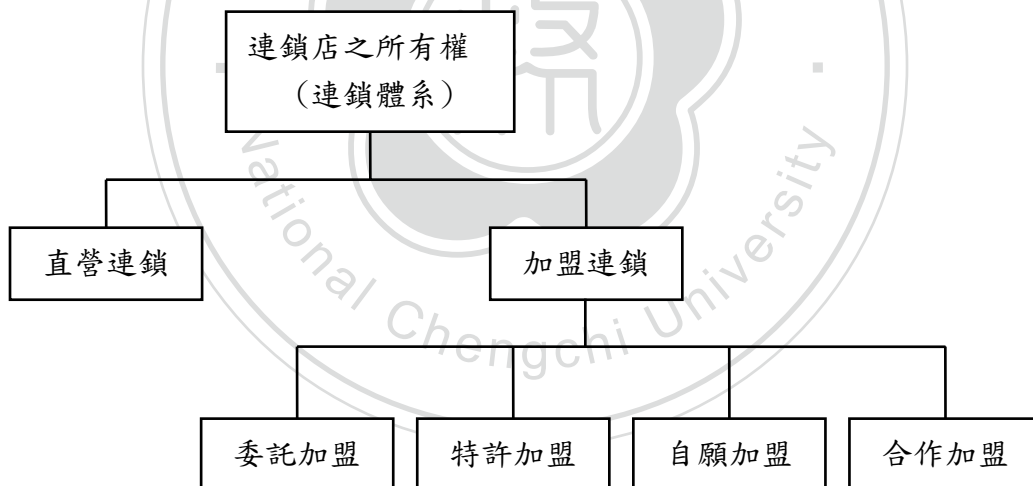


圖 2-2 連鎖體系經營型態

資料來源：黃憶芊，2007，微型企業創業規劃與營運實務之探討，屏東科技大學農企業管理系所碩士論文，頁 28。

本研究亦採取此種分類方式，將連鎖經營型態分為直營連鎖（RC）、委託加

³垂直行銷體系為一種專業化的管理與集中規劃的行銷網路，能使通路運作達到經濟規模，產生最大市場衝擊力。垂直行銷體系分為以下三類：(1)公司式垂直行銷系統(Corporate VMS)、(2)管理式垂直行銷系統(Administered VMS)、(3)契約式垂直行銷系統(Contractual VMS)。

盟、特許加盟(FC)、自願加盟(VC)、以及合作加盟(CC)，茲將其定義與內容敘述如下(李培芬等，2005：22-24；黃秀媚，2006：12-13；黃憶芊，2007：27-29)：

1. 直營連鎖(Regular Chain，簡稱 RC)：

直營連鎖是指擁有商標、商品及經營模式(經營技術)的連鎖總部(或稱連鎖業主、連鎖總公司、授權者)，直接百分之百投資的商店(或稱分公司、營業所、分店)，且商店內的人員均屬連鎖總部，並使用相同商標、商品、經營模式，行使專業分工、集中管理制度的法人組織。因此，連鎖總部擁有商店的所有權與經營權，其所有的決策可執行的最徹底，標準化的程度最高，相對地總部所需的資金相當龐大，風險也較高。

2. 委託加盟：

委託加盟這個制度是從 7-ELEVEN 發展出來的，簡單地說，委託加盟就是總部把原有的直營店釋放出來，由加盟者支付總部加盟金，該店由總部委託加盟者來經營。委託加盟顧名思義就是「連鎖總部請有意願經營者代為經營」之意。總部會提供舊的直營店或是新店面給加盟者，並且幫忙負擔裝潢、生財設備，以及其他的費用。由於是委託加盟，加盟主不但要繳交加盟金和保證金給總部，利潤亦需按議定比例繳交總部。所以，商店的所有權歸屬總部，總部會負責店面的租金，而加盟主則必須負擔商店的基本開銷，如人事費用、水電費、消耗品費用等。

3. 特許加盟(Franchise Chain，簡稱 FC)：

特許加盟是指分店設立所需的資金，部分(或全部)由加盟者負責。總部提供商標、商品、服務及經營技術，加盟主則支付總部加盟金、權利金、保證金、開辦費用以及簽約金等。總部投資店內的生財設備，並支付生財設備的折舊、廣告及技術指導費等，加盟主則出資店面的裝潢，以及店面經營的基本開銷，如租金、人事費用、水電費等。在利潤分配上則由總部與加盟主協議定之。因此，商店的所有權為總部與加盟者共有，經營權則歸加盟者所有，但是必須接受總部的統一管理。而總部必須在契約期限內持續提供加盟主指導與協助，加盟主則有義務遵守總部的規定與限制。

4. 自願加盟(Voluntary Chain，簡稱 VC)：

自願加盟是指分店的設立，資金全部由加盟者負責。連鎖總部提供加盟主專業化的經營協助，及企業識別系統（CIS）之使用，加盟主則支付加盟權利金給總部，並承諾向總部採購一定比率的商品。加盟主必須負擔所有的開辦費用，以及未來店面全部的管銷費用，人員的聘任亦須自行負責。營業利潤是全部歸於加盟主獨享，但營業的盈虧亦需自行承擔。故此加盟形式，加盟主可謂擁有完全的經營權與自主權。

5. 合作加盟（Cooperate Chain，簡稱 CC）

合作加盟的原因大部分是為了對抗大型連鎖店所形成。由零售商自動發起，共同採購以爭取優惠的進貨價格。各零售商即為股東，可參與決策。總部與各加盟店之間以契約來明定權利與義務。合作加盟連鎖總部不以營利為目的，主要是希望透過合作以降低成本，進而對抗直營連鎖而發起的組織。

此外，根據授權範圍大小的不同，加盟連鎖可再區分為單店加盟與區域加盟兩型態：

(1) 單店加盟：

單店加盟是指加盟者被授權在某個地點，擁有一定的經營商圈區塊，且能開設一家加盟店。

(2) 區域加盟：

區域加盟是指加盟者被授權在某個區域，且依授權的範圍（或地區），可開設多家加盟連鎖店（通常有開店上限）。此項授權可在同一國境內，亦可跨國或跨地區授權。

委託加盟、特許加盟及自願加盟是目前市面上主要的三種加盟方式。自願加盟是目前所有加盟制度中，最多連鎖總部所採用的，一般市面上所見的加盟體系，大概除了便利超商採用委託加盟及特許加盟，以及部分洗衣連鎖採特許加盟外，其他的加盟體系幾乎全都採行自願加盟（李培芬等，2005：24）。然就連鎖加盟系統而言，並沒有所謂最好的經營形式，企業主應依其自身的需求與其所擁

有的各項資源慎選連鎖加盟型態，如此才能為連鎖體系帶來最大利益，以及提升新企業設立的成功率，以下表 2-3 將進一步比較各連鎖加盟型態間的差異。

表 2-3 五種連鎖加盟型態

經營型態	直營連鎖	委託加盟	特許加盟	自願加盟	合作加盟
合作基礎	總部與分支機構關係	契約	契約	契約	服務為主 契約為輔
資金來源	總公司	總公司	雙方	加盟者	加盟者
經營者	總公司任命	加盟者	加盟者	加盟者	加盟者
所有權	總公司	總公司	加盟者為主	加盟者	加盟者
決策權	總公司	總公司	總公司為主	加盟者	加盟者
經營權	總公司	加盟者	加盟者	加盟者	加盟者
人事權	屬總公司	屬加盟者	屬加盟者	屬加盟者	屬加盟者
教育訓練	總公司 供應	總公司 供應	總公司 供應	自由利用	自由利用
經營技術	總公司 供應	總公司 供應	總公司 供應	自由利用	無
CIS	統一	統一	統一	可略改	可略改
價格	統一售價	統一售價	統一售價	售價彈性大	自由
促銷活動	統一實施	統一實施	統一實施	自由加入	自由加入
商品進貨	總公司統一	總公司統一	總公司統一	原則統一	原則統一
營業利潤	總公司	雙方共享	加盟者為主	加盟者	加盟者
加盟金支付	無	支付加盟 權利金	支付加盟 權利金	支付加盟金 與技術報酬	支付一定 額度費用
競爭手段	不一定	差異化	差異化	價格競爭	價格競爭

總公司 控制力	最強 完全控制	次強 對加盟店 約束力強	中強 對加盟店 約束力強	弱 對加盟店 約束力弱	弱 總部為服 務性質
與總部 關係	完全一體	經營理念 共同體	經營理念 共同體	貨源來往之 任意共同體	互助共同體
總部收 入來源	營業所得	技術報酬與 營業所得分 紅	加盟金、技術 報酬與營所 得分紅	批發買賣 收益	服務費

資料來源：黃秀媚，2006，臺灣地區連鎖加盟業從業人員勞動權益之研究—以本土連鎖牛排餐廳為例，國立政治大學勞工研究所碩士論文，頁 14-15。

肆、連鎖加盟契約與加盟所需支付的費用

一、連鎖加盟契約

從法律的角度言，連鎖總部與加盟店係以加盟契約書為基礎而成立之合作關係，故加盟契約實屬雙方合作的基本條件，因此雙方於訂立契約時，應以最大之注意與誠意訂立，才能使合作關係能長遠接續，進而達到永續經營的目的（藍善德，2000：26）。連鎖加盟契約乃係屬於技術合作、機器設備及材料、貨品供應之混合契約，其內容一般涵蓋連鎖經營的條件面、投資面、營業面、費用面及受益面等項目的規定，詳細內容如下表2-4所示。

由於連鎖總部是居於連鎖加盟系統之領導中心地位，負有技術服務、指導訓練、貨品供應、設備採購供應的責任，加盟者則負有給付加盟金、權利金等相關費用，同時依照連鎖加盟契約以及其他營運標準來經營加盟店的義務，因此連鎖加盟契約中通常包含了許多重要的條款，來規範著連鎖總部與加盟者，促使雙方能夠各自履行其應為的義務，並使雙方的合作經營關係可以順利長遠地運行。連鎖加盟契約中規定的條款，主要包含有連鎖總部應履行的條款、加盟店應履行的條款、加盟契約授權條款、權利金之條款、營業限制條款和契約終止條款等，其內容如表2-5所示。

表2-4 連鎖加盟契約的內容

項目	契約內容
投資面	生財器具、技術專利、裝潢費用、加盟金
費用面	營運費用分攤比率、稅務費用比率
受益面	利潤分配、最低收入保證、財務資金借貸
營運面	商品配送、技術提供、人員協訓、廣告促銷、會計帳務制度提供、資訊系統協助
條件面	加盟條件限制、執照申請、合約期限、經營自主權、終止限制、轉店條款、違反仲裁條款

資料來源：周文賢、郭柏晴，1996，連鎖體系規劃與管理，臺北：華泰書局，頁73。

表2-5 連鎖加盟契約應履行之條款

條款	內容
加盟總部應履行的條款	技術服務、指導訓練、營業輔導、貨品供應、設備採購供應
加盟店應履行的條款	給付加盟、權利金、軟、硬體設備之採購、設備、原料和貨品之採購、依照操作營運標準或規範營運
加盟契約授權條款	著作權：包括著作財產權及著作人格權、商標權、肖像權、營業秘密
權利金之條款	包括：權利金、加盟金、保證金
營業限制條款	地域、轉售、轉讓、進貨來源、最低銷售量、獨家銷售及業務變更等限制
契約終止條款	期限屆滿終止、單方中止或特定終止

資料來源：黃憶芊，2008，微型企業創業規劃與營運實務之探討-以阿里可麗餅屏科大店為例，國立屏東科技大學農企業管理系所碩士論文，頁37。

二、加盟所需支付的費用

一般而言，開設一家商店所需的開辦費用大致可分為硬體設備的投資、人員的成本、商品進貨的成本，以及其他管銷費用四大項，但若選擇加盟來創業，則除了前述所提支出外，還須支付以下的費用（李幸模，1998：100；李培芬等，2005：12-13；桂世平，2001：25）：

- (1) 加盟金：係指加盟者為取得連鎖加盟經營權，在開始營業前必須支付給連鎖總部的特定費用；換言之，加盟金是加盟者取得某一連鎖加盟系統特許

經營權的必要投資，因此加盟金又稱為「授權金」，且通常只需支付一次。

- (2) 權利金：係指加盟者有償使用連鎖總部的商標、企業識別系統以及商譽所應支付的費用。權利金是屬於持續支付的費用，收費週期乃依總部規定而有不同，採月、季、年費不等之形式收取，收費額度一般是按營業額或毛利額一定比例來決定。
- (3) 履約保證金：係指連鎖總部為確保加盟者履行合約所訂的規範，以及連鎖總部供貨給加盟店為確保收款順利所收的費用。如加盟店違反合約或貨款不支付時，連鎖總部可自保證金中扣款或沒收，惟保證金收取的形式不一，有採現金支付，也有採簽商業本票或用不動產設定抵押等之方式。
- (4) 其他未來連鎖總部舉辦整體促銷活動時，加盟店需分攤的費用。

第四節 青年加盟創業歷程文獻

為使青年投入加盟創業的歷程有較系統性的分析，也使讀者能夠清楚明瞭，本研究乃將青年加盟創業的歷程簡化區分為三個階段，分別是：創業前期階段、創業開始階段，以及創業穩定階段，以下乃分別就各該時期可能面臨的決策與處理事項依序論述之。

壹、創業前期階段

一、創業者的條件

在正式創業以前，個人或許經歷一段長時間的潛沉或磨練，或遭遇人生中重大事件或轉折而興起創業的念頭，但不論個人是多麼地胸有成竹，擁有多麼龐大的資金，抑或擁有多好的能力，對於創業的結果也是無法完全掌握，可謂既期待又怕受傷害，因此創業前的自我評估與規劃實為不可或缺，亦是影響創業結果的重要關鍵環節。

Powell與Bimmerle(1980: 35)提出對於創業有興趣的個人，如果其性格特質

與自身條件都大致符合以下三部份之內容，將可視為優良的創業候選人。

- (1) 創業者的特質：主要包含有成就需求、願意承擔風險、高度動機、自律、自信、責任感、果斷、正直、堅持、進取心、克制等。創業者特質乃因人而異，並沒有一定的輪廓與標準，唯基本上創業家通常具有高度的成就動機、自信與願意承擔風險的性格特質，驅使其願意投入充滿未知數的創業一途。
- (2) 個人的適合性：包含有良好的健康、心理警戒、承受挫折的能力以及活力。意指創業者在創業過程中的身心狀況，將會影響創業者的所作所為；創業者必須保持身心健康，才有能力應付創業過程中所可能面臨的各種情況與問題。
- (3) 知識或經驗：包含行政能力、分析能力、好的判斷力、人際關係能力、組織能力、溝通能力、領導能力、技術才能等。創業者過去在學校、工作領域或社會組織上所習得的知識，有助於創業者的能力發展，倘若創業者因而具有許多創業所需的相關知識或經驗，將提高創業者投入創業的可行性。

而對於有興趣投入餐飲業的青年來說，除了最好具備以上條件外，由於餐飲服務的工作時間長，且經常必須與各類型的消費者直接接觸，因此從事餐飲業的經營者最好具有做事積極熱忱、並喜好與他人互動接觸的性格較為合適。

二、創業前的各項決策

影響個人決定創業的動機有很多，不論是單純的想要賺取更多的金錢，還是為了實現自己的夢想，在投入創業以前都必須清楚地知道：創業是經不起失敗的。因此，創業以前最好能夠多方蒐集相關的資訊，對於各項的選擇行為深入了解和分析，如此才能做出正確的判斷，以避免落入虧損或血本無歸的下場。

(一) 選擇經營的行業

個人在決定創業以前，往往會因不知該從事何種行業而深感煩惱，害怕一旦入錯行，成功的機會也就跟著減半。對此，桂世平(2010：18-19，36)提出可

以預先設定「賺錢目標」來篩選出所要創業的行業；創業者可藉由設定預期之每月營收目標，再到坊間市場上打聽，便可以知曉哪些行業的淨利符合自己的賺錢目標，並過濾掉一些不符合自己期望目標的行業。其次，在選定想要創業的行業之前，一定要先衡量自己的創業資金多寡，事先初步篩選可以投入的行業，然後再根據行業發展的前景、自己本身的興趣、專長、性向、過去相關的工作資歷、行業競爭性等因素加以評估考量，看看適合從事何種行業，以及從事何種行業最具有競爭優勢。

另外，中國青年創業協會的網站也有提供選擇行業上的相關建議，有意創業者亦可參考之：(1) 選擇與自己專長及興趣有關的行業、(2) 選擇獲利較高的行業、(3) 選擇風險低回收率較快的行業、(4) 選擇消費性民生產業、(5) 選擇與創業資金能配合的行業、(6) 選擇較具前瞻性的行業(轉引自藍光照，2003：15-16)。

(二) 加盟創業或自行創業

在決定行業以後，創業者還會面臨一項抉擇的問題，那就是要自行創業，還是選擇加入連鎖體系。近年來，加盟創業已蔚為風潮，並成為個人投身創業的最佳選擇。根據經濟部商業司的統計，加盟創業成功的機率約為六成，比一般自行創業三到四成的成功率為高(李筑音，2009：40-41)，因而吸引有意創業者相繼投入，一圓創業當頭家的夢想。探究創業者採行加盟創業的主要原因，邱繼智(2006：76-81)認為主要受到以下六個因素的影響，茲分別敘述如下：

- (1) 品牌利益：品牌就是一種識別的名稱或符號，其在市場上不僅可以突顯產品或服務的特色，並可達到差異化的效果。對於加盟者來說，選擇加盟可以獲得其所欠缺的品牌資源，以降低品牌知名度不足的競爭風險。相較於自行創業者而言，則由於缺乏強勢的品牌，要取得市場佔有率的成本就相對較高，經營者也必須花費一段時間，慢慢累積其自創品牌的資產。
- (2) 管理支援：選擇加盟與自行創業兩者間，最重要的差異即在於加盟者有連鎖

總部的管理投入與支援；而自行創業者由於沒有連鎖總部的支援，一切的開業準備與經營事項都必須親自來，因而自行創業者在店面經營的時間通常較加盟者為少。故選擇加盟創業以取得連鎖總部的管理支援，可說是很重要的加盟動機。

- (3) 經營 know-how (專業知識或技術)：選擇加盟創業的好處之一，便是可以透過加盟獲得關鍵的經營 know-how，這不但可以避免成本上的損失，亦可以讓有意創業者在缺乏相關專業知識與技能的限制下，進行創業投資。而自行創業者則由於缺乏專業知識的輔導，很多營運上的專業技巧便需要自己慢慢摸索，所花費的時間與成本通常也較多。
- (4) 自有資金：選擇加盟創業之形式，經營者可以獲得總部在組織訓練、採購以及經營管理上的協助，因此在成本開銷上自然較自行創業者為低。透過加盟機制的運作，加盟創業者通常能取得較低利率的資本，享有成本分攤和採購上的規模經濟，因而對於資金不足的創業者來說應為其選擇加盟的動機之一。
- (5) 降低風險：相對於自行創業者必須獨自承擔所有經營的風險，在加盟經營關係中，加盟契約內的利潤分享規定將連鎖總部與加盟者間的風險分攤，因此大幅降低加盟創業的失敗風險。若在其他相同的條件下，可知愈是風險迴避的創業者將偏愛選擇加盟。
- (6) 過去經驗：個人過去的經驗不僅會影響投入產業的決定外，亦可能會影響其對加盟的看法與選擇，例如過去曾有當老闆經驗者就比較重視加盟所帶來的營業支援特點，而過去沒有當老闆經驗者則可能較重視擁有事業後所帶來的獨立性，以及對過去加盟經驗的評價也會影響經營者對加盟優勢的認知。

總歸而論，創業者在自行創業與加盟創業間的選擇，可能受到過去的經驗、資金的多寡與本身風險偏好程度的影響而有所考量，然而選擇加盟所帶來的品牌利益、後勤管理支援以及經營的專業知識與技術，對於一位創業新手來說是相當具有吸引力。但這並不表示選擇自行創業就一定就會失敗，尤其在現今市場

上連鎖總部充斥、良莠不齊的情況下，選擇加盟開店仍有相當的風險，因此個人在創業之前，必須清楚了解、確認自己所需，並謹慎評估創業相關各事項，才能將失敗的風險降至最低。以下乃就自行創業與加盟創業兩者間的比較整理成表 2-6 所示。

表 2-6 自行創業與加盟創業比較表

類別	自行創業	加盟創業
創業風險	高	低
營運自由度	高	低
個人創意	高	低
進貨成本	高	低
資金準備	低	高
品牌知名度	低	高
營運制度標準化	低	高
後援團隊支持	低	高
商品開發程度	低	高

資料來源：黃憶芊，2008，*微型企業創業規劃與營運實務之探討—以阿里可麗餅屏科大店為例*，國立屏東科技大學農企業管理系所碩士論文，頁 49。

(三) 連鎖加盟總部的評選

當個人確定以加盟形式作為創業途徑時，接下來隨即面臨連鎖加盟總部的評選。對於創業者來說，選擇加盟將可獲得連鎖總部的資源協助，可大幅降低創業失敗的機率，但選擇加盟並不代表創業成功，尤其在連鎖總部素質良莠不齊的現今，有些連鎖總部只為賺取加盟金，對於加盟店的支援與協助甚少，因而加盟店的下場往往可想而知。因此，如何「擇良木而棲」便成為有意加盟創業者的首要步驟，也是關係創業結果成敗的重要關鍵因素。

1. 加盟連鎖的步驟

對於有意加盟創業者來說，在投身加盟之前，一定要謹慎評估連鎖加盟的相關事項，除了深入瞭解各個加盟型態外，也須考量自己究竟適合哪一種加盟型態，當選定合適的加盟系統後，再向心之所屬的連鎖總部提出申請。桂世平等人(2000：326-328)便提出，進入連鎖加盟系統前，最好能以認識加盟、蒐集加盟

資料、確認加盟行業、選擇加盟體系、協商及簽訂加盟合約等步驟，按部就班，循序漸進地來進行，以避免掉入加盟的陷阱；其步驟順序以及相關說明如下表 2-7 呈現。

表 2-7 進入連鎖加盟系統的步驟

步驟	說明
認識加盟	了解何謂加盟以及連鎖總部和加盟者的關係。除了應評估加盟總部的條件外，加盟者也要反求諸己，衡量自己的個性是否適合開店、當老闆。
蒐集加盟資料	搜集所欲加入行業的連鎖加盟資料，如透過連鎖加盟大展或創業大展，而專業的報紙、雜誌或協會也可了解加盟體系的基本經營狀況。
確認加盟行業	每一種產業都有其專業性，也強調其良好的發展潛力，因此應仔細評估、了解其前景、獲利性，相對地也要考慮自己的興趣、能力、財力，做雙方面的評估，再決定是否適合投入。
選擇加盟體系	在選定行業後，要非常謹慎地選擇數個加盟體系加以深入的比較和了解，不要被宣傳所蒙騙。
協商及簽訂加盟合約	在協商及簽訂加盟合約時，雖然許多連鎖總部強調其共存共榮的理念，但基本上仍會偏袒總部的立場，所謂的加盟合約也非一成不變，透過彼此的協商或許可有些許的彈性存在。

資料來源：桂世平等，2000，連鎖店經營管理實務，修訂一版，臺北：經濟部商業司編印，頁 326-328。

2. 連鎖加盟總部的評估指標

在現今連鎖加盟產業發達的台灣，連鎖總部每年持續增加，連鎖店數不斷擴增且到處林立的整體環境下，加盟者如何在為數眾多的連鎖總部當中，找出既符合自身需求又體質健全的優質連鎖總部，幾乎是所有加盟者在創業以前的一大難題，本小段便就學者與專家針對連鎖連鎖總部之選擇、判斷標準作整理。

我國學者賴山水(1995：14-18)提出幾項標準供有意加盟創業者選擇連鎖總部的參考，包括「連鎖總部是否用心經營，全心投入」、「連鎖總部連鎖店的獲利能力是否擁有高成功率」、「加盟店是否有較高的知名度」、「連鎖店的店名易記、

有 CIS 規劃」、「連鎖店的商品或服務是否有特色」、「連鎖總部是否有良好的連鎖經營體系與技巧」、「經營是否不斷開發研究、改善」、「連鎖總部是否能提供融資予加盟者，以解除加盟者的負擔」，以及「是否不遺餘力地進行培訓專業人才」。Mahmood 則提出，加盟者在選擇某一連鎖總部前，可以考慮以下因素：「財務狀況」、「挑選加盟者的步驟」、「公司直營與加盟店的比例」、「過去成功的紀錄」、「創新與改革能力」、「總部的員工」、「總部提供的協助」、「總部對加盟者的需求所做的回應」、「所需支付的成本」以及「總部的訓練計畫及未來的協助」(掌慶琳譯，1999：148-152)。

另外，由台灣大學趙義隆教授所主持的一項研究計畫，更是歸納出優質連鎖加盟總部的評鑑要項，包括有五個構面，分別為管理機能健全程度、總部對分店的支援能力、經營發展的競爭優勢、企業社會形象與社會評價，以及總部透明度，值得注意的是，經過研究交叉排列的結果顯示，愈排在前面的條件愈重要，而每個構面上，又分別有具體的評估項目，可據以作為有意加盟者評鑑連鎖總部的參考(轉引自張明洲，2007：30-32)。優質連鎖加盟總部的五大構面及其具體的評估項目，如下圖 2-3 所示。

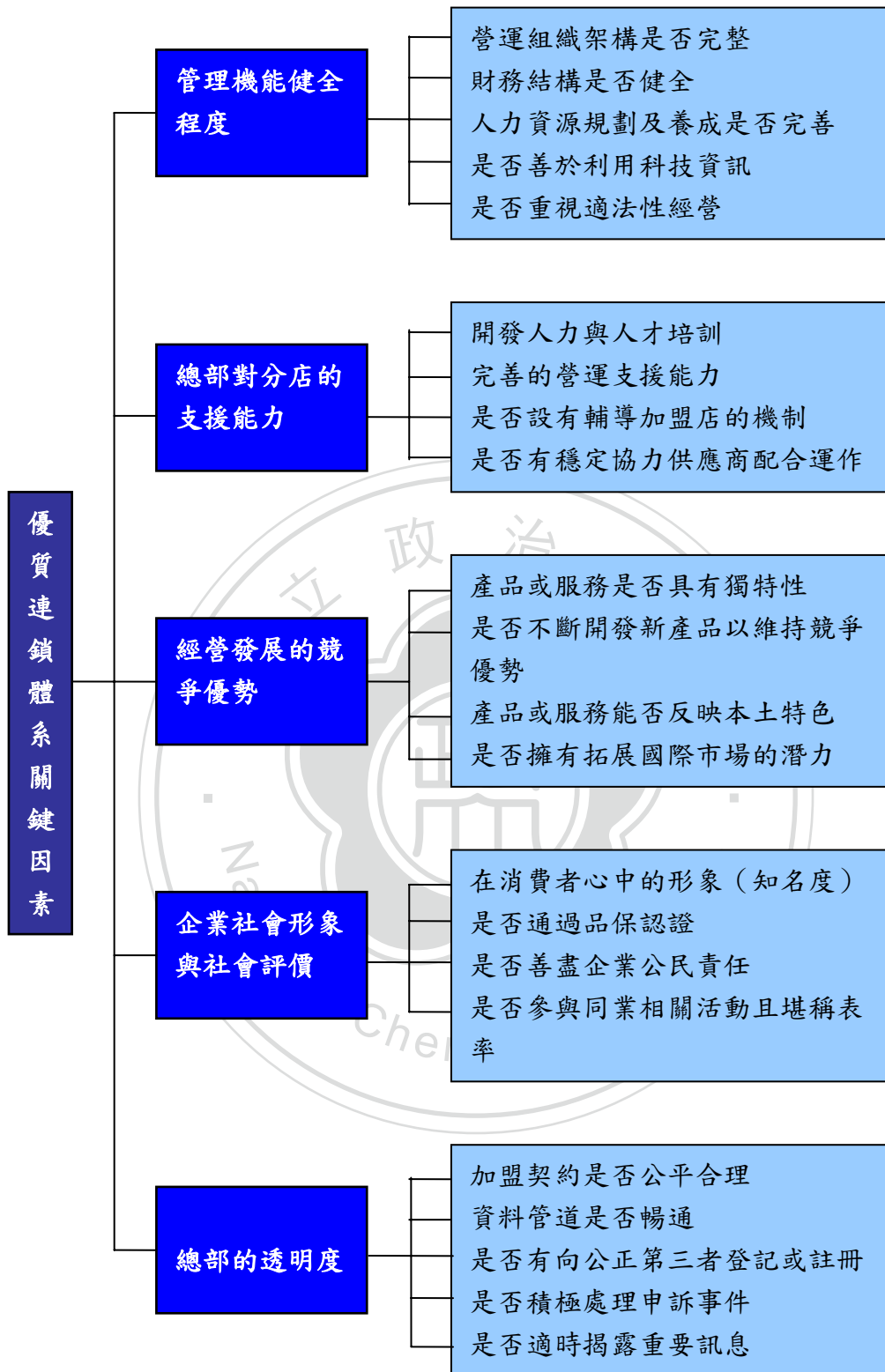


圖 2-3 評估優質連鎖體系的五大構面圖

資料來源：張明洲，2007，加盟者選擇連鎖加盟總部評估準則之研究，台灣大學商學研究所碩士論文，頁 32。

由此可知，有意加盟創業者在投入加盟以前，除了應多蒐集連鎖加盟資料，認識、瞭解各加盟類型，並且多方比較各加盟系統外，在選擇連鎖總部時，一定要考量連鎖總部的管理機能健全程度以及其對分店的支援能力，其他諸如未來的前景、商標或品牌的知名度、總部創新或改革的能力等也都應列入評量的範疇。加盟者在選擇連鎖總部時，最好能夠經過一段時間的衡量或考核再做決定，一時的興起而貿然投入，其結果往往不如預期，因此不仿仔細評量，再三比較，反而能夠找到合適的優質連鎖總部。

貳、創業開始階段

一、創業資源與支援

當個人決定投入加盟創業一途後，就必須開始籌措創業所需的相關資源，並向心儀的連鎖加盟總部提出加盟申請。根據學者Lichtenstein與Brush(2001: 39-40)的定義，創業資源可區分為以下數種：

- (1) 財務資源：係指企業家所有的各種財務資產的總和，包括具體表現在企業財務報表上的各類資金。
- (2) 實體資源：是指企業在從事生產與管理工作時所運用到的有形資產，包括廠房設備、土地等，以及礦產、能源等自然的資源。
- (3) 技術資源：包含實驗室、研發設備、品質測試與管制技術等，經研發產生的知識，可透過專利、著作權、營業機密保護。
- (4) 人力資源：包括一般與特殊人力資源，前者是指一般的工作者，而後者是指具有特定產業知識的專業人力，以及具有創業經驗之創業人力資本。
- (5) 社會資源：是指創業家透過人際鑲嵌關係的槓桿運用所獲得的各種資源，包括創業家所擁有的社會關係網絡。
- (6) 組織資源：包括組織的商業模式、管理能力、策略、領導、組織結構等。

而在所有的創業資源中，創業資金的取得不僅為首要的第一步，也是影響創業成敗的重要因素；創業資金的多寡不僅決定了創業者的創業模式與型態，對於企業運作的存活更具關鍵的影響，因此創業資金的取得相當重要，對於缺乏資金之青年族群來說，如何取得創業資金來源更是其所面臨的一大問題。

（一）資金來源

Bell與John(1991: 67)指出創業資金的來源可分為自有資金以及外部資金兩部分，並強調自有資金比外部資金來得有效，因為不用浪費時間去尋找資金贊助者，可專心於經營企業及產品的研究發展上，並避免某些無知的投資者干擾其企業的經營，但有些學者指出，若完全採用自有資金的話，將喪失專業投資機構可提供的加值服務，例如創業投資公司所提供的專業顧問諮詢服務，以及協助其解決創業期間可能面臨的困難。而根據《數位時代》與行政院青年輔導委員會、政大創新與創造力研究中心在2004年共同舉辦的「What's Hot創業大趨勢調查」，發現想創業者的創業資金來源可能來自：自有資金（73.1%）、青輔會青創貸款（39.7%）、親友投資（38.1%）、銀行貸款（32%）、向親友借貸或標會（12%）、微型創業貸款（11.3%）、經濟部中小企業處（10.4%）、其他（2.3%）（高子翔，2004：120）。

由此可知，創業者的資金來源主要以自有資金為主，當資金不足時，可能選擇向親友集資或借貸外，設法尋求政府機關所提供的貸款資源亦為一個重要的途徑。目前我國針對青年創業所提供的資金貸款服務，以政府單位所擬定、開辦的貸款專案為主，而在當前眾多的貸款專案中，以「青年創業貸款」與「微型創業鳳凰貸款」為政府現所大力推行的政策性貸款服務。以下便就此兩項貸款專案做重點式的提要說明：

1. 青年創業貸款（以下簡稱青創貸款）：

為協助青年開創事業，減輕創業初期的資金壓力，青年輔導委員會⁴（以下

⁴ 現已改為「教育部青年發展署」，且原由青年輔導委員會所承辦之創業服務工作，現已交由經濟部中小企業處接續辦理。

簡稱青輔會)自民國 57 年開辦此創業貸款。而為協助青年新創企業穩健經營，以及強化青創貸款的使用效果，更於民國 98 年首度啟動「青創貸款專案計畫」，以建構全方位服務之青年創業輔導服務體系，期以強化新創企業經營體質、提高創業青年申貸成功機率，以及降低承辦金融機構的信用風險(青輔會網站，2013)。

青創貸款主要是針對 20 至 45 歲之初創業青年所辦理，其申請資格除須為在我國國內設有戶籍之國民外，另還須具有工作經驗，或受過經政府認可之培訓單位相關訓練，男性則應為服役期滿或依法免役者。青創貸款主要採取無擔保貸款及擔保貸款二種模式。在擔保貸款方面，申貸者應提供十足擔保品，而每人每次最高貸款額為四百萬元，事業體最高貸款額則為一千二百萬元；無擔保貸款部分，個人可貸金額以一百萬元為上限，事業體則設限在三百萬元之內。但若經中小企業創新育成中心輔導培育企業之青年，每人每次最高貸款額則不受前述限制，其中無擔保貸款部分，每人每次最高貸款額為 150 萬元，為同一事業體貸款額仍受前述規定。至於利率之計算方式，是按郵政儲金二年期定期儲金機動利率加年息 0.575% 機動計息，如送中小企業信用保證基金保證者，應按規定計收保證手續費(青輔會網站，2013)。

2. 微型創業鳳凰貸款

為提昇我國婦女及中高齡國民勞動參與率，建構創業友善環境，協助女性及中高齡國民發展微型企業，創造就業機會，民國 98 年行政院勞工委員會將「微型企業創業貸款」與「創業鳳凰婦女小額貸款」整合，推出「微型創業鳳凰貸款」計畫。該計畫除擴大適用對象，將中高齡民眾納入外，更是具有「低利率」、「免擔保」、「免營利登記」、「專業輔導」等四大特色(微型創業鳳凰網站，2013)。

「微型創業鳳凰貸款」是以 20 至 65 歲之婦女朋友，以及 45 至 65 歲的中高齡民眾為適用對象，其申請資格除應三年內曾參與政府實體創業研習課程，並經創業諮詢輔導外，其所經營事業的員工數(不含負責人)應未滿五人，且事業登

記不得超過兩年。此創業貸款強調免保證人、免擔保品即可貸款，並提供貸款人九成五的信用保證，貸款額度最高以一百萬元為限，貸款期間最長為七年，利率的計算則按郵政儲金二年定期儲金機動利率加年息百分之零點五七五機動計息。除此之外，一般身分貸款人還享有還款前二年免利息的措施，而具備特殊身分的貸款人則享有前三年免利息，第四年起固定負擔年息百分之一點五，利息差額補貼的優待（微型創業鳳凰網站，2013）。

除上述兩項政府提供給初創業青年的政策性貸款外，政府機構另針對有意從事加盟創業者提供其他資金貸款方案，經濟部商業司以及中小企業處便針對相關服務業之企業分別提供了「流通服務業及餐飲業優惠貸款」與「企業小頭家貸款」的貸款專案，以促進服務產業之發展。以下乃就青年創業貸款、微型創業鳳凰貸款、流通服務業及餐飲業優惠貸款以及企業小頭家貸款四個貸款專案之內容簡述整理成下表2-8。

表2-8 四種政策性貸款內容

名稱 項目	青年創業貸款	微型創業鳳凰貸款	流通服務業及餐飲業優惠貸款	企業小頭家貸款
法源	行政院青年輔導委員會輔導青年創業要點	微型創業鳳凰要點	流通服務業及餐飲業優惠貸款要點	企業小頭家貸款要點
對象	20至45歲之初創業青年	1. 20至65歲之婦女 2. 45至65歲的中高齡	從事批發、零售、餐飲及物流之企業	有公司、商業或營業(稅籍)登記，僱用員工人數未滿5人之營利事業
申請條件 或 貸款用途	1. 申請人為事業的負責人或出資人 2. 申請人在過去3年內須受過大專校院或政府自辦、委辦或政府認可之民間單位，所開辦創業輔導相關之課程20小時以上	1. 申請人在過去3年內曾參與政府實體創業研習課程，並經創業諮詢輔導 2. 經營事業員工數未滿五人，且事業登記不得超過兩年	限用於： 1. 購置土地、建築物、運輸工具或機器設備所需之資金 2. 進行資訊化軟體設備所需之資金。 3. 從事投資或創業活動必要取得之智慧資產所需之資金	1. 周轉性支出 2. 資本性支出

			4. 從事營運所需之資金	
貸款額度	1. 擔保貸款，每人最高貸款 400 萬元，事業體最高貸款 1200 萬元 2. 無擔保貸款，每人貸款 100 萬元為上限，事業體則在 300 萬元之內	1. 貸款以 100 萬元為上限 2. 稅籍登記，最高貸款 50 萬元	最高不得超過 1 億元	1. 周轉性支出，每一小店以 500 萬元為上限，但受災事業不受額度限制 2. 資本性支出，最高不超過計畫經費的八成為原則
利率	按郵政儲金二年期定期儲金機動利率加年息 0.575 % 機動計息	同左	按中長期資金運用利率，加承貸銀行加碼機動計息；但加碼不超過 1.75%	由承貸金融機構自行訂定，但移送中小企業信用保證基金保證之案件，貸款利率依不同保證成數而有不同的利率
償還期限	1. 無擔保貸款 6 年 2. 擔保貸款 10 年	最長 7 年	應視個別計畫用途及申請人償還能力	1. 周轉性支出最長 5 年 2. 資本性支出最長 7 年
擔保條件	1. 擔保貸款者，應提供十足抵押品 2. 無擔保貸款者須提供保證人 3. 中小企業信用保證基金提供 8-9 成之信用保證。	免擔保品、免保證人，並提供 9 成 5 信用保證	依各承辦銀行規定辦理，必要時得移請中小企業信用保證基金提供信用保證	依各承辦銀行規定辦理，必要時得移送中小企業信用保證基金提供最高 9 成信用保證

資料來源：本研究整理

(二) 政府機關所提供的協助

政府除了提供創業者資金貸款上的協助外，尚還有其他創業相關的輔導與培訓資源，來協助有意創業者成功創業。就現階段言，因應近來行政院組織改造，許多政府機關、組織之任務進行調整，而原由行政院青年輔導委員會（現已改為教育部青年發展署）所負責之「青年創業輔導」相關業務，自民國 102 年 1 月 1

日起，已移撥至經濟部中小企業處來辦理。因此，我國現階段負責開辦與統籌規劃創業政策與措施的政府機構，是以行政院轄下之勞工委員會以及經濟部中小企業處這兩個單位為主，以下便此兩單位在創業上所提供的政策與服務措施，作一簡述：

1. 行政院勞工委員會

負責掌理全國勞工行政事務的行政院勞工委員會，近年來對於具有促進就業之微型創業相當關注並大力推行，民國 98 年更是將「微型企業創業貸款」與「創業鳳凰婦女小額貸款」整合，而推出「微型創業鳳凰貸款」計畫。就該計畫現行所提供的服務，除有創業資金貸款上的優待外，更提供了全程免費的創業陪伴輔導服務，包括指派創業顧問、辦理創業諮詢座談、經營管理系列課程和企業職場見習等，對於創業經營能力不足的國民，亦有開辦相關經營管理課程，包含創業入門班、進階班及精進班等。另外，還成立創業同儕成長互助社群、協助建置商品行銷網路，以及社政資源轉介的相關配套措施，來協助有意創業的女性以及中高齡者順利發展屬於自己的微型企業（微型創業鳳凰網站，2013）。

2. 行政院經濟部中小企業處

經濟部中小企業處（以下簡稱中小企業處）是負責中小企業之發展、輔導、考核、經營管理等各項事務的行政單位，是政府創業資源的重要提供者，並擁有完整的中小企業輔導體系⁵。雖然，該單位的服務對象大部分是已成功創業的中

⁵ 輔導體系包含十一項子項目分述如下：（1）財務融通輔導體系：以指導及協助中小企業改善財務結構及提供資金融通為主要任務；（2）經營管理輔導體系：以指導及協助中小企業建立管理制度，提高經營效率及人力資源發展為主要任務；（3）生產技術輔導體系：以指導及協助中小企業提升技術水準及引進新技術為主要任務；（4）研究發展輔導體系：以協助中小企業個別或共同研究發展，開發新產品或新技術為主要任務；（5）資訊管理輔導體系：以指導及協助中小企業蒐集及建立資訊管理制度，利用資訊提高經營效率為主要任務；（6）工業安全輔導體系：以指導中小企業建立或改善工業安全制度及協助解決工業安全問題為主要任務；（7）污染防治輔導體系：以指導中小企業改善污染防治設施及協助解決污染防治困難為主要任務；（8）市場行銷輔導體系：以蒐集及提供中小企業所需之市場情報，協助開拓國內、國際市場為主要任務；（9）互助合作輔導體系：以指導及協助中小企業互助合作，共同強化競爭能力，並創新商機為主要任務；（10）品質提升輔導體系：以指導及協助中小企業塑造優良品質之經營環境，提升中小企業產品

小企業，但對於新創企業亦有提供創業育成輔導的服務，提供的服務內容主要有創業輔導、育成輔導、資金支援、人才培訓以及參與國際事務。其中，在創業輔導方面，乃提供有志創業者一系列的輔導服務，從提供創業諮詢（設立創業諮詢服務中心）與創業相關資訊（建置創業知識庫），到創業養成以孕育創業人才（開辦創業創新養成學苑），最後設置創業家圓夢坊（進行創業診斷和深度輔導）和舉辦創新事業獎，使其順利順利實踐創業夢想。另外，在育成輔導方面，則積極設置育成中心，藉由提供進駐空間、儀器設備、研發技術、資金協尋等服務，來降低創業及研發初期的成本與風險，以提高事業的成功機率，並催生更多健全且具競爭力的中小企業（經濟部中小企業輔導體系網站，2013）

再者，如前言所述，由於因應行政院組織改造，原本由青輔會所承辦之「青年創業輔導」相關業務，今年起已交由中小企業處來辦理。因此，原先由青輔會所提供的創業相關服務依舊會持續提供，以協助青年從事創業。在青年創業輔導業務部份，先前青輔會提供的服務主要有三部份：創業資金貸款的協助、創業知能的培訓以及創業諮詢輔導。在創業資金貸款的部分，為加強創業青年服務，推動整合性的「青創貸款專案計畫」，並設置 0800-06-1689（您來，一路久發）的免費諮詢服務專線，另於 101 年 8 月推出「青年創業啟動金貸款」，提供青年創業資金上的協助；在創業知能培訓上，除了開辦青年創業育成專班，協助一般青年建構創業知能外，另針對女性創業者開辦女性創業輔導課程（飛雁專案），並補助大專校院辦理創業培訓活動，和針對高中職學生、教師開辦暑期創業體驗營與種子教師培訓等相關課程，以協助創業青年研習創業必備知識，提升其創業力；在創業諮詢輔導方面，除原先在各縣市建置的 22 個創業青年輔導網，另在全國北、中、南分設青年創業輔導顧問團，作為青年創業貸款諮詢服務的前哨站，並提供創業青年客製化的服務（青年創業資訊網網站，2013）

及服務品質水準為主要任務；(11) 創業育成輔導體系：以建構優質創業育成發展環境，促進新興中小企業創業育成發展為主要任務。

另外，為強化我國中小企業創業環境，中小企業處自民國 98 年起推動「創業領航計畫」，期待藉此營造優質創業環境，並提振創業家精神。民國 101 年起，為了能夠持續營造優質的創業環境，更接續推動了「創業台灣計畫」(Start-Up Taiwan)，這也是目前中小企業在創業服務的重點工作。該計畫的目的即在於「精進育成加速卓越」，透過「激發創業點子，強化創業動能」、「精進育成特色，加速新事業成長」及「優化新創事業支援網絡」三大策略，來加強篩選優質創業點子，營造創業者實驗場域，並導入點子工場、業師陪伴及育成加速器機制，提供創業新秀及拔尖個案客製化服務，並透過北中南東創業創新服務中心，結合區域產業資源，擴大在地服務能量，完善新創事業的支援環境。希冀透過該計畫，來藉此整合各單位資源，深化創業輔導力道，形塑台灣為創業型社會（創業台灣計畫－育成加速卓越服務網站，2013）

從上可知，政府乃提供不少創業相關的資源與協助，從基本的創業諮詢、創業資訊，至創業知能的培訓，到創業圓夢後的新企業診斷和深度輔導，甚至於商品的行銷推廣等等都包含在內，創業者可依其自身需求來找尋相符的服務，以達至創業成功的目的。目前我國政府單位提供給青年的創業相關資源，如下圖 2-4 所示。

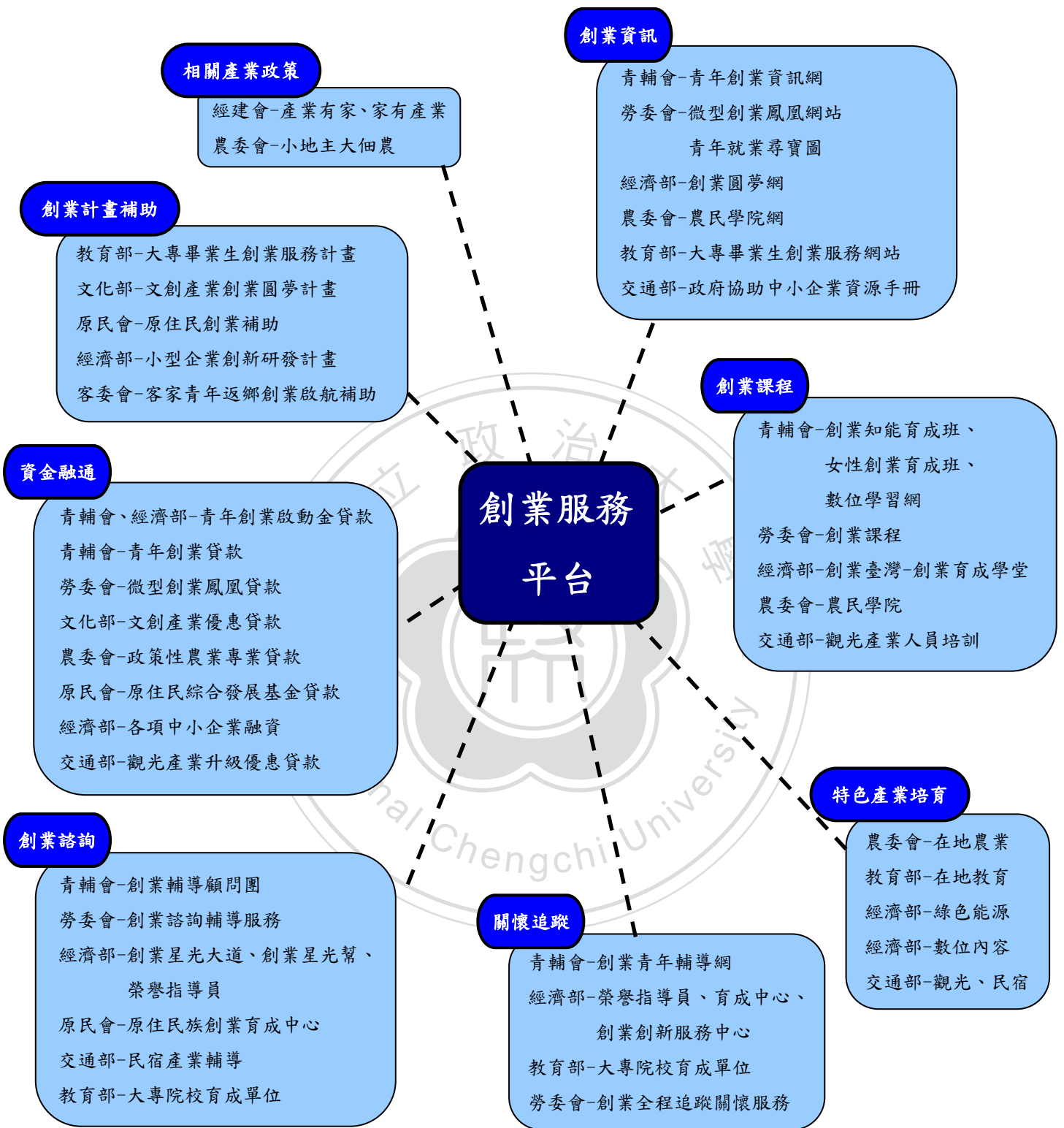


圖 2-4 我國政府單位提供青年創業的相關資源圖

資料來源：行政院青年輔導委員會，<http://163.29.129.85/1016-18.php>（瀏覽日期：103/4/30）

二、店面商圈評估

個人在籌措創業相關資源，並向心儀的連鎖總部提出加盟申請後，接下來便是該決定商店的營業地點。營業店址的選擇是加盟創業過程中相當重要的環節，店址的好壞與否對於日後商店的業績有很大的影響，因此必須謹慎考量為之。

店面商圈評估主要包含商圈調查與立地點評估兩大項。商圈調查的作用是在瞭解商店所在地的商圈特質，其中包括目標顧客群的總人數、分佈所在、競爭商店家數及型態、商圈類型、預定總消費總人數、基本消費力、機關團體家數等；立地點評估主要是分析商店前行人與車輛的通行量、道路寬度、動線走向、交通狀態、停車條件、招牌廣告效益、A級顧客到店的时间、租金行情、承租條件、坪數、產權、違建情況、水電、消防設備與法令實況條件等(趙義隆等，2003：39)。而就餐飲店而言，由於餐飲業具有「受地理影響大」的服務特性，意即餐飲業的地理位置、場地大小、交通便利性、停車場容量等，都會直接影響到客源；換句話說，餐飲店座落的地點，其位置如果恰當，位於集客力良好的地區⁶，在營運上勢必佔盡便宜(高秋英，1999：10)。

因此，店面地址的選擇相當重要，在找尋營業地點的過程中必須具備耐心，千萬不可以急就章，或是因為屢遭瓶頸便隨意將就，其後果通常不如預期。此外，針對加盟創業者，大部份連鎖總部都有提供立地商圈評估的服務，來協助其選擇適合的營業地點，以達到高營業收入的目標。總括而言，餐飲業的地點最好設在人口密集、流動量大、交通方便之處，對於其營業通常較為有利。

三、準備開始營業

當個人向連鎖總部提出加盟申請，並與其簽訂加盟契約後，接下來便可開始著手開店前的各項準備，在此階段，加盟者必須接受完整的教育訓練，也就是專業 Know-how 的轉移。一般而言，加盟者與連鎖總部在簽訂契約的過程中，會先彼此言明各自的權利和義務，而在開業以前，連鎖總部的義務之一，便是輔導加

⁶ 所謂集客力良好的地區，應是交通便利、人口集中、流動量大之地區。

盟者學會門市運作的各種實務技巧。

連鎖加盟系統的主要特徵，即表現在連鎖總部與各分店間的專業分工，連鎖總部負責統籌規劃的事項，各分店則負責店舖營運等例行性作業，雙方基本上有著相互依存的緊密關係，可謂一體兩面的「命運共同體」；也就是說，連鎖經營體系是否可以順暢運作，或者加盟店是否可以成功營運，皆有賴於雙方的相互配合。為此，連鎖加盟系統欲順利運行，加盟者與連鎖總部皆必須盡到其應盡的義務，如此才能創造雙贏的局面。

周勝方（2010：208-209）針對餐飲連鎖總部所提供的服務，也就是連鎖總部應盡的義務，乃整理歸納有以下幾項：操作技術手冊及資料的提供、人力需求規劃、教育訓練的提供、店舖規劃與裝潢設計、菜單或商品訂價、行銷及促銷規劃、規劃及推動盤點作業，以及其他協助或指導加盟店事項。相對地，加盟者在與連鎖總部簽訂契約或草約後，必須配合連鎖總部進行一連串的活動，也就是所謂加盟者應盡的義務。針對餐飲業加盟者（店）應盡的義務，周勝方（2010：210-211）亦整理歸納有下列幾項：繳交相關費用、人力資源運作配合、店面裝潢與設備維護、人員教育訓練的配合、店內陳設執行、統一服務與商品售價、配合執行促銷活動、製作財務報表、執行盤點作業，以及依照契約經營與管理，並遵從各項道德操守。

大致而言，在準備營業階段，連鎖總部所提供的服務除立地商圈評估外，便是以教育訓練為主，也就是針對加盟者進行開業前的訓練和輔導。倘若加盟者幸運通過該訓練後，便可開始著手開店的準備事宜。在此期間，多數的連鎖總部會針對應標準化的裝潢、陳列與作業事項提供相關協助，加盟者皆有義務去遵從各該規定，等待一切都準備就緒後，即可開始營業。而在門市開幕的前幾天，為避免加盟者對於經營事務的不熟稔，有些連鎖總部也會派人從旁指導，甚至往後也會不定期指導加盟者經營，以確保門市的順利運行，並使連鎖加盟整體營運的績效得以充分發揮。

四、加盟創業過程中可能面臨的問題與挑戰

青年創業通常處於資金不足、經驗不足等劣勢下，導致創業過程困難重重，亦增添創業失敗的機率。根據民國八十四年青年輔導委員會所委託之「影響青年創業成功因素之研究」的研究報告顯示，青年創業所面臨的各項困難中，以「創業資金籌措」的問題最大，其次為「市場拓展」的問題；另在事業經營的過程中所遭遇的問題，依嚴重程度前三者依序為：同業間的殺價競爭、公司財務或資金調度，以及整體產業環境面(黃同圳，1994：56，82)。而楊敏玲的研究亦指出，青年女性創業家在創業初期所面臨的困難，主要為「資金不足」、「業務問題」、「人事問題」以及「專業知識不足」；另在目前企業經營所面臨的困難除有上述四項外，還包含有「市場因素」所造成的困難(楊敏玲，1993：65)。

張玉山、石岳峻、石怡芬則將青年創業所面臨的相關問題整理成表，如表2-9所示。可知，青年創業初期不僅可能面臨資金不足、專業知識與技能有限等自身條件的問題外，有時還可能背負著社會和心理上的壓力，以及無法獲得政府機關所提供資源之困擾等問題。另外，根據國內Cheers快樂工作人雜誌在2005年所作的調查結果，顯示創業前常見的前三項問題依序為：「創業資金尚不足夠」(74%)、「對企業經營方向、營運模式或投入產業沒把握」(53.5%)、「找不到適合的創業夥伴」(25.4%)。而等到實際真正付諸行動時，遇到的最大難題則為：「創業後才發現經營方向、營運模式或投入產業不對」(40.5%)、「財務周轉不靈」(36%)以及「找不到客戶」(32%)(盧智芳，2005：102-103)。

表2-9 青年創業所面臨的相關問題

問題	現象
心理因素	■創業個人無法獲得家庭支持 ■創業風險極高，多數人選擇就業而非自行創業 ■缺乏創業團隊
技術因素	■缺乏產業與專業的相關知識與技術 ■缺乏管理與技術支援
社會因素	■個人創業人脈不足

創業資本壓力	<ul style="list-style-type: none"> ■就業在一般社會而言，較屬常態。多數人不會選擇創業 ■創業期初資金難以取得 ■背負資金貸款壓力，一般人較容易退卻
輔導資源問題	<ul style="list-style-type: none"> ■創業輔導缺乏整合與完整歷程 ■現有創業輔導資源並未針對創業初期提供資源 ■申請有一定的資格限定，使創業初期個人難以獲得資金 ■現有輔導資源性質與網際網路創業性質有所差異

資料來源：張玉山、石岳峻、石怡芬，高雄市青年創業輔導策略研究，2008高高屏區域永續治理研討會論文集，頁29。

綜合上述，可得知青年創業所面臨的問題，主要以「資金或財務不足」、「客源不足」，以及「市場競爭因素」的困難最多，其他諸如「缺乏創業伙伴」、「專業知識不足」等問題，亦為青年創業過程中經常遭遇的幾項問題。但若就加盟創業而言，青年選擇加盟來作為創業的途徑，其創業的過程中可能遭遇的問題就不僅僅如此，最主要還受到連鎖總部的影響。加盟創業者在創業過程中所遇到的難題可以分為三大部分，一為連鎖總部製造出來的難題，其次為加盟者本身製造出來的難題，以及為市場環境變遷的難題。而這三大難題，又可細分為幾小項，以下分別敘述之(趙義隆等，2003：79-83)：

- (1) 連鎖總部製造出來的難題：包含有連鎖總部管理能力欠佳、連鎖總部管理鬆散、連鎖總部過度膨脹、連鎖總部財務不夠健全或不當運用財務槓桿，以及加盟門檻過低之問題。
- (2) 加盟者自身製造出來的難題：包括加盟者自身未能全心投入、加盟者資金不足、股東糾紛影響店務發展、加盟者不聽總部指揮、家庭成員不支持及抱怨、加盟者領導及管理能力的不足、以試試看的心理來學經驗之問題。
- (3) 來自市場的因素：包含有流行病的蔓延影響消費者購物習性、競爭者競相模仿、商圈或立地條件改變、新技術、服務、商品或通路的加入所造成的問題。

以上都是加盟創業者在創業過程中可能遇到的問題，其中幾項在前面已有

提及。因此，對於加盟形式的創業來說，連鎖總部的選擇便相當重要，連鎖總部的作用對於加盟店的經營極為密切外，加盟者自身的能力與配合程度也是影響創業結果好壞的其中因素。

參、創業穩定階段

在創業穩定階段，加盟主經營自身事業已達一段時日，對於商店整體運籌帷幄已然相當熟悉外，在經營上也有其特殊的看法或處理準則，因此該部份的重點即在探討加盟主能夠長久經營餐飲店的要訣，也就是加盟主成功經營餐飲店的關鍵成功因素。另外，本節亦針對加盟主在創業過程中可能面臨的相關勞動問題進行探究，希冀藉此能對青年加盟創業的歷程有更全盤性的瞭解。

一、經營餐飲店的關鍵成功因素

有關「關鍵成功因素」(key Success Factor, KSF；或稱 Critical Success Factor, CSF)的解釋與定義有許多，不同學者從不同的角度做解釋，總而言之即是「如何使企業持續成功運作之關鍵因素」。也就是在特定產業中，與他人成功競爭，所具備的競爭技術或資產(吳思華，1988：89)。然而，必須強調的是，與一般餐飲店不同的是，連鎖餐飲店的經營通常涉及連鎖總部的影響，所以也就較為複雜些。

林群盛(1996：176-177)在探討「連鎖經營產業之營運性關鍵成功因素暨競爭優勢分析」的研究中，提出連鎖餐飲業的關鍵成功因素有以下幾點：完善的門市工作手冊、餐點的獨特性、完善的教育訓練體系、高素質的人力資源，以及連鎖體系的形象及知名度。施志宜(1995：177)則在探究餐飲業經營管理成功關鍵因素之研究中發現，西式速食經營管理的關鍵成功因素共有八項，分別為：人力資源管理、經營管理因素、服務品質因素、聲譽、景觀氣氛、價格因素、市場因素、地區因素，以及硬體休閒設施。其次，秦建文(2003：73)在針對台北市咖啡

連鎖店業者進行分析，藉由不同構面的專家看法，得出經營咖啡連鎖店時，不可或缺的五項關鍵成功因素：(1) 產品的獲利性；(2) 新產品研發能力；(3) 廣告及促銷活動；(4) 店址和商圈的選定；(5) 完善教育訓練體系。

另外，楊日融(2003：66，76-77)採用因素分析法，得出咖啡店經營的七項關鍵成功因素，分別為：服務品質、產品品質與特色、行銷方法、商店風格與特色、顧客關係與店長個人能力、商圈與店址選擇、以及商務聚會的適合度等，其中「顧客關係與店長個人能力」、「服務品質」及「產品品質與特色」之三項因素，不論在認知或掌握程度上的平均都居於前三位，顯示咖啡店業者對於這三項因素不僅相當看重，也有努力去落實。除此之外，其亦指出相較於個人咖啡店，咖啡連鎖店在「行銷方法」與「商圈與店址選擇」兩項因素表現較好，推論其因，主要是連鎖總部在這兩方面有積極的給予協助與規劃。

綜合上述，本研究則認為經營餐飲店的關鍵成功因素主要有產品的品質和特色、服務品質、商圈與店址位置、店長的經營能力、顧客關係（聲譽）等，而就連鎖餐飲店言，其成功的因素除包含有前幾項外，尚還有完善的教育訓練、連鎖體系的形象與知名度等因素，都可能對於連鎖餐飲店之經營有很大的影響。

二、加盟創業所面臨的相關勞動問題

青年加盟創業的過程中，除非青年可以獨自一人經營商店，否則通常必須僱用他人來從旁協助，因此便衍生出相關的勞動問題。為了能夠深入剖析個人於加盟創業過程中可能面臨的勞動問題，以下乃就從業人員的角度，也就是連鎖加盟業從業人員的現行勞動情況來進行探討，以更完整性地掌握加盟創業可能面臨的勞動相關問題，亦期待能藉此提升從業人員的勞動條件與權益。

(一) 勞動條件方面

勞動條件是指「勞工受僱從事勞動的各種條件，包含工資、工時、休息、休假、安全衛生、福利、退休、傷病醫療等(林政賢，2003：37)。」在所有勞動法

中，勞動條件的保障以勞動基準法最為密切。勞動基準法是保障勞工基本權利的法律，其所規範的是「勞動條件的最低標準」，也就是說，勞資雙方當事人間合意的勞動條件，不能低於勞基法所規範的法定標準，否則即屬違法。這是我國政府為了保護勞工，對於勞動條件強行干預、介入的法律。

1. 勞動契約

勞動契約是一切勞動關係的核心。勞動契約可以分為廣義與狹義。廣義的勞動契約係指民法上一方對他方負有勞務給付義務之契約，其中包括民法的僱傭契約、承攬契約以及委任契約等；狹義的勞動契約則專指勞動法所規範的勞動契約。現今不論是在學說上或實務上所稱之勞動契約，皆屬狹義的勞動契約(鄭津津，2006：1)。我國勞動契約法中，將「勞動契約」定義為「當事人一方對於他方在從屬關係提供其職業上之勞動力，而他方給付報酬之契約。」；另勞基法第二條第六款則規定「勞動契約為約定勞雇關係之契約」。因此，勞動契約是建立僱傭與受僱關係的契約，依其期限的長短，又可以分為定期契約及不定期契約兩大類。

由於連鎖加盟業為服務業，其從業人員當中有許多是兼職人員，因此員工的流動率較高，特別在餐飲業，更是所有服務業中的前幾名。在此前提下，事業單位通常不會和員工簽訂書面之勞動契約，多數僅做口頭上的約定，即使有簽定勞動契約，也是一年一聘的定期契約，將來若發生爭議，便有難以釐清之嫌，且易生困擾。其次，連鎖店經營的最大效益即在資源可以共享、共用，尤其在招募工具的運用部份，透過連鎖店總部的統合運用，可以使效益發揮最大(桂世平等，2000：326-328)。所以，有部分的連鎖店是透過總部統一招募、晉用員工，並統一受訓後再分配到分店或各加盟店，因此可能會產生受僱期間勞保、健保的歸屬、受訓期間職災發生的責任歸屬以及職災範圍之確定等等問題。此外，當從業人員身分轉換時，例如兼職人員轉換為全職勞工等情形，或是法律關係的轉變，例如勞動變成承攬等，此時勞動契約的改變皆可能會影響到其勞動權益，所以應

特別的注意(黃秀媚, 2006: 58)。以上都是有意求職者在受僱之前應注意的事項與問題, 以避免日後權益的損害。

2. 工資

工資為勞動之給付, 係絕大多數不具有資本及生產工具者賴以維生之物; 工資乃被視為最重要的勞動條件。為了確保勞工可以確實獲得工資之給付, 以維持其個人與家庭生活之保障, 我國勞動基準法對於工資設有許多相關規範, 並規定最低限度的給付水準。根據勞基法的定義, 工資為「勞工因工作而獲得之報酬; 包括工資、薪金、及按計時、計日、計月、計件以現金或實物等方式給付之獎金、津貼及其他任何名義之經常性給與均屬之。」而薪資給付之方式, 通常依各行業、企業的薪資制度而不同的差異, 針對一般連鎖店而言, 其薪資制度有以下五種(桂世平等, 2000: 243-244):

(1) 固定薪資制

依企業認定的職位價值核定給薪標準, 較常見的給薪基礎有以學歷別及職務別兩種方式來決定薪資, 以採固定月薪給付方式較多, 薪資成本較易掌握, 但缺乏激勵額外工作的誘因, 且缺乏彈性, 需要較多的監督管理, 來督導員工工作, 因此適用於一般後勤正職人員。

(2) 薪資加獎金制

除固定薪資外, 另行增加銷售獎金或目標達成獎金的方式, 可採高薪資低獎金或低薪資高獎金制度的設計, 對於營業額及利潤的創造成效甚大, 更可以透過獎金的誘因而協助管理, 提升服務品質, 較適合門市營業人員。

(3) 獎金制

薪資所得完全來自獎金, 沒有保障薪資, 獎金高低完全決定銷售成績或達成目標狀況, 獎金誘因須大, 才足以吸引企圖心旺盛的員工, 但是因為薪資的不確定性亦會使一般員工怯步, 導致人員招募不易。

(4) 鐘點計薪制

工資＝工作時數＊每小時薪資，以工作時數做為薪資計算標準，較適用於兼職人員，一般有兩種給薪計算方式：

- a. 固定工時薪資：固定每小時薪資多少錢，此種方式計算與管理均容易。
- b. 差別工時薪資：一定時數內的每小時薪資較低，超過一定時數後，則給予較高的時薪，此方式吸引員工延長工作時數的意願。

另外，亦可針對工作累計達一定時數的員工給予調薪的辦法，此方式對於穩定長期性 PT (part time) 具有誘因，不過 PT 的一般特性為工作時數短、流動率高，因此如何在起薪與工作內容安排賦有吸引力才是重點；此外，連鎖店在運用鐘點計薪人員時，有的由連鎖總部統一核薪，有的授權店長有固定調幅的彈性給薪權限，以因應區域市場需要，增加招募籌碼，此方式則視其授權程度而定。

(5) 論件計酬制

工資＝生產件數＊每件工資額，較適用於商品包裝、裝配等計件性的工作。

由此可知，連鎖加盟業薪資給付的複雜多樣性。目前連鎖加盟業內的多數業種已在勞基法的適用範圍內，對從業人員來說，其勞動權益因此有所保障，然而適用問題叢生的勞基法是否真的能夠適用於體系內的多數業態，不無疑惑。以薪資而言，從業人員所領取的各項名目多未見於勞基法及其施行細則上之規定，這些薪資名目能否成為平均工資的計算基礎，對於從業人員將來可以領取的資遣費、退休金、職業災害補償都有密切的關係(黃秀媚，2006：60)。

此外，連鎖加盟業中通常有許多的兼職人員，勞基法本身對於部分工時勞工之工資並無特別規定，唯有在同法施行細則第十三條中，對該類人員的基本工資設有規定：「勞工工作時間每日少於八小時者，除工作規則、勞動契約另有約定或另有法令規定者外，其基本工資得按工作時間比例計算之。」基於此規定，部分工時勞工在基本工資的議題上較無爭議。但除了基本工資外，還有其他與工資有關的問題，例如當雇主發給全時間勞工經常性之獎金、津貼時，從事相同工作之部分工時勞工是否亦有請求權？若是，給付的標準為何？同樣地，當雇主發放

年終或三節獎金時，部分工時勞工是否也有權請求？或者雇主要求部分工時勞工加班時，加班費的計算問題？這些皆待進一步釐清。

3. 工時

工資與工時為勞工問題的兩大中心，但是工時問題的發生卻比工資更早，可說自工業革命以來，就有工時的保護問題。對於勞工而言，工時不僅影響到勞動的工作量，也同時影響到總體生活的品質；而對於雇主來說，工時卻是決定生產成本及獲利能力的關鍵因素。因此，勞雇雙方對於工作時間的長短各自有其考量及以不同的需要，也因而產生利益衝突之情形（成之約，2000）。

而為保護勞工身心健康，並避免過度妨害私人生活，我國勞動基準法中訂有正常工時、延長工時等工時基準的限制，另外亦定有變形工時的規定，允許雇主在一定條件下，將法定正常工時做調整變動。由於連鎖加盟業為服務業，為因應市場競爭激烈以及滿足不同顧客的需求，其營業時間通常較長且例假日無休，在此情況下，員工的工作時間是採排班、輪班制。所以，不同於一般勞工的上下班時間、例假日固定，連鎖加盟業從業人員因輪班、輪休之緣故，其工作時間與例假日經常不同。再者，連鎖加盟業中的部分業種，其從業人員可能因行業性質而呈現某段時間休息，卻仍在工作地點內的情況，此時若仍接受雇主的指揮命令而從事工作，則該段備勤時間或待命時間是否有包含在工作時間內，也是常見的問題。

另外，又因服務業深受景氣、季節、活動等因素的影響，必須隨時調整人力以因應業務之需求，首當其衝的往往是該行業中的部分工時勞工，其工作時間因而可能有所變更，但若因此經常性的增加或減少，恐怕對其工作保障或經濟收入造成不利益的影響，所以是否應有相關的配套措施以茲因應，將工作時數的變動範圍設有相當的限制，來降低這種不安定的情況，值得思考。

4. 休息、休假

勞動者在一定工作時間之後，必須有一定時間的休息，有兩方面的意義。一方面，為勞動力的再生；另一方面則為勞動者人格發展以及家庭生活、社會生活的必要(黃越欽，2006：334)。

我國勞動基準法中對於勞工的休息、休假皆有明文規範。前已提及，服務業的營業特性使得連鎖加盟業從業人員必須接受輪班、輪休的情況，且例假日亦須照常工作。這種情況是與法律規範大相逕庭，雖然連鎖加盟業的某些工作者可適用於勞基法第八十四條之一，其工作時間、例假、休假、女性夜間工作之事項可以由勞雇雙方另行約定，不受部分規範之限制，且連鎖加盟業內的某些行業也被勞委會指定適用於勞動基準法第三十條之一，可做工作時間的變更，但是否真的有勞資雙方自行約定的空間，而非雇主片面地決定，實難得知。又應如何維護從業人員的勞動權益，不致使其需放棄應有的權益，便是要再衡酌考量。

另外，連鎖加盟業中有許多的兼職人員，但勞基法中並未針對部分工時勞工之例假、休假、請假及產假問題作明確的規範。部分工時勞工亦屬於勞動基準法定義下之「勞工」，理應享有例假、休假、請假及產假等相關權益，但由於該類勞工的工作時間較全時間勞工為短，例假、休假、請假及產假應如何給予，便容易成為部分工時勞工與雇主之間的爭議問題(鄭津津，2008：62)。雖然「僱用部分時間工作勞工參考手冊」中對此部分有較為明確的規定，但在特別休假以及婚、喪、事、病假等每日請假時數方面，則未建立明確之給予標準，而是由勞雇雙方議定之。但就勞工相對於雇主在協商勞動條件時居於弱勢，部分工時勞工更是如此，因此欲求可協商出公平合理的每日請假時數勢必很難。再者，例假、休假、請假以及產假等權利的請求，不只在於請假、休息而已，請假、休息期間的工資計算，更是部分工時勞工所關切的問題，因此實有必要針對該類勞工放假或請假之每日時數制定明確之計算基準(鄭津津，2008：70)。

5. 資遣費與退休金

勞工以工作獲取工資來維持生活，一旦喪失工作，中斷所得來源，生活即將

陷於困頓，因此一般國家乃藉由法律強制規定，限制終止勞動契約的條件，來保護勞工的工作權。但若雇主確有經營上的困難，如一味不准解僱勞工、減少成本支出，將可能使雇主面臨倒閉或關廠，其後果將造成更嚴重的社會問題，故在平衡經營上考慮與顧及勞工權益，乃有資遣制度產生(吳奎新，2000：66)。另一方面，為了增進勞工福祉，並解決勞動者老年經濟之問題，各國皆訂有退休制度，其中包含退休金的設計，使得勞工退休後的生活能有所保障。

針對資遣制度，我國勞動基準法以及勞工退休金條例皆有規定相關的計算與發給。但實際上，經常有事業單位運用某些手段使員工自願離職以規避資遣費發給的案例不斷發生，亦或是員工離職連一毛錢都得不到的情況，尤其在員工流動率較高的服務業，因此連鎖加盟業之勞工是否真能受到勞基法的保障而可取得資遣費，實有疑惑。其次，連鎖加盟業中有許多的兼職人員，這些人員是否也同受到資遣制度之保障，有領取資遣費的權利，也令人質疑。因為，許多雇主認為資遣費的發給應只針對全時勞工，部分工時勞工的工作時數較短，其勞動力的貢獻亦不若全時勞工多，因此不需對該類勞工負有給付資遣費的責任。但是，依據「僱用部分時間工作勞工參考手冊」的規定，是肯定部分工時勞工也有向雇主請求資遣費的權利。

而我國現行法令有關退休金的規範係採雙軌制，分別是勞工保險條例的老年給付，以及適用勞動基準法的勞工退休金；退休金雙軌制姑且不論其額度以及構成要件，其立意乃在使勞工能獲得雙重之保障，一為鼓勵勞工受僱於同一雇主之貢獻(勞基法)，一為給予勞工對於勞動市場之貢獻(勞保條例)，合而為一以維持勞工退休後的基本生活(焦興鎧等，2005：395)。不過，由於勞動基準法所定的退休金請領條件過於嚴苛，一般勞工難以達成，民國九十四年乃推行「勞工退休金條例」，因此勞工退休制度可分為新、舊兩制，「勞動基準法」的退休制度被稱為舊制，「勞工退休金條例」的退休制度則被稱為新制。

在過去，我國是以中小型規模為主力的事業單位結構，企業存活年限約在12年至13年間，因此除了少數僱用於大型企業或公營事業的勞工，能夠符合勞

動基準法的規定請領退休金外，多數的勞工皆無法領取退休金，這也是勞退舊制最令人詬病的地方。雖然，勞退新制的施行解決了難以領取退休金、提撥不足或沒有提撥等問題，但是亦帶來人事成本增加的衝擊，對於中小企業更係一大挑戰，尤其對勞力密集的產業，於是就有事業單位短報勞工薪資之情形發生，此舉也就會影響到從業人員的勞動權益，同樣地，這種情況亦可能發生在連鎖加盟業。另外，兼職人員是否也有領取退休金的權利？內政部曾有函釋表示：「部分工時勞工，如其服務單位屬於勞動基準法適用之行業，則係該法第二條第一款所稱之勞工，應享有該法退休有關之權利⁷。」此外，在「僱用部分時間工作勞工參考手冊」內亦對該類勞工的退休金請求權有所規範，肯定部分工時工作者有權利領取退休金。不過，現今還是經常發生有不少雇主沒有提繳退休金給兼職人員之情況。

6. 職業災害補償

勞工執行勤務的過程中，時常伴隨著意外的發生，而導致死亡、殘廢、傷害或疾病等職業傷害。雖然，事前的防範可以降低職業災害發生的風險，但卻很難全然避免。職業災害發生後，輕者造成勞工傷病，重者導致殘廢或死亡，無論是何種傷害皆會對勞工本人及其家屬的原本生活帶來衝擊，甚至使其陷於貧困，於是遂有「職業災害補償」概念的產生，其目的即在維護勞動者及其家屬的生存權，並保存或重建個人及社會的勞動力(黃越欽，2006：259)。

按我國勞動基準法對於職業災害雖未設有定義，然參酌勞工安全衛生法第二條第四項之規定，可知職業災害乃勞工就業場所之建築物、設備、原料、材料、化學物品、氣體、蒸氣、粉塵等或作業活動及其他職業上原因引起之勞工疾病、傷害、殘廢或死亡。而在同法施行細則第四條更進一步對「職業上原因」加以解釋，係指隨作業活動所衍生，於就業上一切必要行為及其附隨行為而具有相當因果關係者。由此得知，職業災害的認定並不侷限於勞工在工作場所發生的災害，

⁷ 參見內政部 75 年 11 月 19 日台(75)內勞字第 455127 號函。

而是擴大解釋為勞工執行職務的必要行為、附隨行為與合理行為皆應包含在內。因此，勞工在上、下班途中所發生的事故，或是勞工因生理要求如廁所發生的意外等，都可以算是職業災害。

而在連鎖加盟業中，有部分行業因職務需要而必須經常外出工作，穿梭於大街小巷之中，在此過程中若發生意外事故，就容易有職災認定上的問題。又有些由連鎖總部統一面試進來的員工，經總部統一受訓後再分配到各分店或加盟店，若於受訓期間發生災害，其責任歸屬、職災範圍確定等問題，也是難以釐清的問題。另外，部分業者為了降低成本而規避投保，所產生職災補償之爭議也經常發生。另有些雇主認為部分工時勞工的工作時數較短，因而拒絕對其負起職災補償責任之爭議也時有所聞，不過根據「僱用部分時間工作勞工參考手冊」的規定⁸，明確指出此類勞工亦享有職災補償的權利。

7. 童工、女工

雖然現今企業的僱用大多以成年人為多數，但在部分行業中仍可發現童工的存在，尤以低技術、勞力密集的行業，例如服務業、餐飲業等。近年來，學生利用課餘時間、寒暑假打工的情況越來越普遍，其年齡層更有年輕化的趨勢，因此童工的保護越顯重要。我國勞動基準法對童工的保護乃訂有諸多限制，但實際上還是有許多童工遭遇不當對待的情況發生，常見的為超時工作以及薪資偏低。在連鎖加盟業中，童工也面臨到相同的問題，甚至因應商店的營業需求連例假日也必須工作之情況。另外，法令規定童工不得從事危險性的工作，但究竟什麼樣的工作環境才不具危險性？檢查機構是否從事檢查？皆有疑問。現行勞基法對於童工的保障規定除不夠細緻外，執法落實也有不足；而以製造業為基礎的勞動基準法，在部份的規範也與當今社會現實有相符之困難，實有修正的必要。

另外，由於女性的生理條件，在職場上容易受到雇主的歧視與不合理對待，

⁸「僱用部份時間工作勞工參考手冊」第五條第五點規定：「部分時間工作勞工因職業災害而致死亡、殘廢、傷害或疾病時，依勞動基準法第 59 條規定予以補償。」

現行勞動基準法亦對女性勞工設有保護規定。而在女性勞工居多的連鎖加盟業中，勞基法雖禁止女性勞工在夜間工作，但在現今市場趨勢下，卻無法避免此種情況的發生，所以勞委會才會放寬女性在夜間工作的限制。不過，早在民國八十五年勞動基準法擴大適用時，便同時增訂同法第三十條之一與八十四條之一，讓中央主管機關指定的行業及工作型態，可以不受女性夜間工作的限制，不過此舉究竟是保護還是阻礙，值得深思(黃秀媚，2006：62)。其次，在生育保護部份，女性勞工生產或流產後是否真的可以請到八星期或四星期的產假？產假期間是否真的領有工資？抑或懷孕期間是否雇主真的同意讓其改調較輕易的工作並不減少工資？實際情況恐怕並不符合，甚至有些雇主可能藉由調換職務或工作地點，來迫使懷孕女工難以繼續工作而自動辭職的情況發生，因此如何使女性勞動者能夠確實獲得母性保護和其他工作安全的保障便是須再仔細思量的地方。

8. 工作規則

僱用多數勞工的雇主，為了提升人事經營效率，有必要統一設定工資、工時等勞動條件，同時也須明文規定勞工應遵守的服務紀律，此種勞工須共同遵循的規範，即為工作規則(焦興鎧等，2005：335)。根據勞動基準法的規定，雇主僱用勞工人數在三十人以上者，應依其事業性質訂立工作規則，報請主管機關核備後並公開揭示之。由此可知，工作規則的成立要件為「僱用勞工人數在三十人以上」，並不以「經常僱用之勞工」為限，同時也未限定是正式員工。因此，雇主因為業務需要而僱用定期契約勞工或部分工時勞工，只要事業單位所僱用的勞工人數合計在三十人以上時，雇主即有訂立工作規則的義務(焦興鎧等，2005：336)。

在連鎖加盟業中，由於並非所有事業單位的勞工人數都可以達到三十人以上，尤其是獨立經營、獨立核算的加盟店；若為直營連鎖，其勞工人數欲達三十人以上乃輕而易舉，但若是自主經營的連鎖加盟店則有難以達至之困難。其次，並非所有事業單位皆有將兼職人員計入三十人中，即使有將其納入，也不見得與全時勞工都統一適用該工作規則，這些都是常見的問題。惟值得一提的是，在勞

工人數未滿三十人之事業單位仍可自行決定訂立工作規則。依內政部七十五年七月二十五日(75)台內勞字第四二五二三七號函：「僱用勞工人數未滿三十人之雇主，如因人事管理之需要而訂立工作規則時，仍須報請主管機關核備並公開揭示之。⁹」

(二)其他勞動問題

1. 勞工保險

勞工保險是勞工的保護傘，是政府對於勞工遭遇到生、老、病、死、傷、殘等事故時，提供保險給付，以保障最低經濟安全為目的之社會保險制度。根據勞工保險條例第六條、第八條的規定，在該兩條文所列範圍內，年滿十五歲以上、六十歲以下之勞工均可參加勞工保險，無論是全時勞工或是部分工時勞工，都可要求雇主為其投保勞工保險或自願投保。在此前提下，連鎖加盟業的事業單位依法應為其勞工辦理投保勞工保險，惟事實上，在流動率極高以及成本的考量下，事業單位擔心員工僅來上班幾天就不做了，因此常常等到工作一星期以後才為勞工投保，但是勞工若於此期間發生意外事故，如何補償的問題隨即產生，此時若無勞工保險的保護，其勞動權益可能毫無保障(黃秀媚，2006：65)。

又根據「僱用部分時間工作勞工參考手冊」的規定，部分工時勞工的勞保加保要件，是不論受僱於僱用勞工五人以上或五人以下的事業單位，皆以「經雇主輪派定時到工者」為要件。可是，對照該參考手冊對部分工時勞工之定義，並無將「經雇主輪派定時到工者」納入條件規範，但卻在規定勞工保險投保要件時將之加入，且勞工保險條例中對被保險人資格要件的規範亦無此條件之限制，因此該參考手冊第七條的要件規範，頗有疑問，可能使「非經雇主輪派定時到工之部分工時勞工」無法投保勞工保險之情形，將影響此類人員的勞動權益甚鉅(鄭津津，2008：76-78)。再者，雇主是否可能利用此要件而經常聘請臨時人員以規避投保勞工保險，也不無可能。另外，事業單位基於成本的考量下，短報勞工的薪

⁹ 內政部 75 年 7 月 25 日(75)台內勞字第 4252317 號。

資來投保之事件，也經常發生，這使得勞工的權益受到損害；而某些部分工時人員為賺取更多金錢，可能同時擁有兩份以上之工作，究竟該由哪一個事業單位來投保勞工保險，這也是問題。

2. 安全衛生

在連鎖加盟店盛行之今日，有許多連鎖總部打著「保證賺錢」、「三個月快速回本」等噱頭拉攏創業一族。在此高度競爭的加盟市場當中，有些連鎖總部為了吸引加盟創業者上門，乃祭出低加盟金的優惠，但另一方面也為能有所獲利，將固定費用降到最低，場地的設備、裝潢以較便宜的代替之，此舉提高職業災害發生的可能性，使得顧客與員工的生命安全陷於危險之中。其次，目前許多連鎖加盟業者為了節省人事的成本與開銷，大量聘僱兼職人員，由於該類人員的流動率極高，加上業務需求的急迫性，因此很難對其實施完善的事前教育訓練，使得該類人員經常在還不熟悉作業操作、各項設備與環境之情況下，就必須馬上親自作業，如此亦大幅增添職業災害發生的可能性，也為從業人員的安全健康帶來極大的威脅。再者，有些事業單位為了力行「做中學，學中做」的精神，可能讓從業人員到職當天隨即開始作業，在教育訓練不夠充實的情況下，往往容易導致職業災害的發生，也讓從業人員的人身安全受到威脅。

第三章 產業發展與現況

自民國七十三年麥當勞以連鎖經營模式成功進入台灣餐飲市場後，其服務態度、顧客導向以及作業標準化的經營方式，造成國內餐飲業的革命。幾十年來，隨著經營理念的突破和管理技術的充實，餐飲業者紛紛導入連鎖系統，並迅速擴張。對於餐飲業者來說，連鎖經營是維持競爭力與提高獲利的利器；而對於缺乏創業相關技能與經驗的投資者來說，加盟連鎖餐飲系統則不失為一個快速達至創業夢想的捷徑。為了解目前連鎖餐飲業之概況，本研究先就餐飲業進行探討，其後再針對連鎖餐飲業相關文獻作論述。

第一節 餐飲業之探討

壹、餐飲業的定義與特性

一、餐飲業的定義

餐飲（Food and Beverage），顧名思義指的就是餐點（food）和飲料（beverage），換句話說便是包括各種餐點、食品以及飲料等等（鄭世陽，2001：3）。根據行政院主計總處「中華民國行業標準分類」的定義，凡從事調理餐食或飲料提供現場立即消費之餐飲服務的行業均屬於餐飲業，從事餐飲外帶外送、餐飲承包等服務亦歸於此業。

因此，餐飲業可視為服務業的一種，其原因在於產品獨具特色，包括了有形與無形兩大類。「有形的產品」：舉凡餐廳裝潢、座位、設備、菜單、制服、食物種類與品質等，都直接與消費者的喜好有關，影響餐飲經營的成敗；「無形的產品」：舉凡餐廳氣氛、風格、人員之服務、清潔、衛生，甚或心理的舒適感覺等，都間接影響消費者再次光臨的意願（高秋英，1999：6）。所以，吳光丞（1984：24）將餐飲服務業定義為：在家庭外提供膳食或其附帶服務的專門設施，其所提供的產品包含有三種基本要素：膳食（料理）飲料的提供、附屬的人之服務，以及演出的氣氛。

由此可知，餐飲業可歸為服務業，亦可視為製造業和買賣業的綜合體，基本上應該涵蓋以下三個組成要素：必須有餐食或飲料的提供、有足夠令人放鬆精神的環境或氣氛、有固定場所，和滿足顧客差異性的需求與期望，以獲得經營者的特定目標與利潤之商業行為（黃子維，2000：24）。

二、餐飲業的特性

根據經濟部商業司所編之「餐飲業經營管理實務」中提到，餐飲業的特性主要包括以下八項（經濟部商業司，2000：12-14）：

(1) 產業關連性大

餐飲業的關連產業眾多，但與食品加工之關連最大，且隨著新型態的外食企業崛起，與其他企業之關連越大，週邊關連企業增多。

(2) 營業有明顯的尖峰時間

每日營業有很明顯的尖峰、離峰時間，因此在經營上需要有特殊的安排。在一天之內，由於受到人們一日三餐飲食習慣之限，營業時間通常區分為早餐、午餐、晚餐三個時段。其次，部分餐飲在全年營運中，乃有明顯的淡旺季之分，在旺季，業者多以人手調配、延長營業時間、僱用兼職人員，來解決大量的餐飲作業；在淡季，則減少人工的僱用或關閉某部份賣場來減少其費用的支出。

(3) 商品腐蝕性高：

食品原料由生的原料狀態變化到商品過程中，無論是生的還是熟的，都容易變壞，倘若顧客不來，便很容易招致腐壞。

(4) 座位是商品的一部份：

就餐飲業來說，其所提供的商品除食物外，尚包括座位；座位週轉率之高低，對於營業收入具有絕對的影響。

(5) 地區之適中性：

餐飲業若位於交通便利、人口集中、流動量大等集客力良好的地區，將有助於營運的發展。

(6) 產銷在同一時地進行，且時限極短：

餐飲業從購進原料、加工製作、烹調生產、銷售交易、消費都在同一時間與地點進行，且須在短時間內完成交易，具有生產烹調與銷售之兼營性。但近年來部份大型連鎖店已設有中央廚房，可將製造與銷售兩個程序分離，惟仍須在現場組裝。

(7) 勞力密集：

餐飲業是勞力最密集的服務業之一，不論是廚房或賣場，都需要大量人力投入各項作業的運作。雖然少部份有中央廚房的業者能夠以自動化設備取代人力，但對絕大多數的業者而言，廚房仍是高度勞力密集區。

(8) 餐飲業多屬業者自營方式，較不易採行企業化經營：

餐飲業的資金主要來自業者，但因資金數額有限，在短期不容易擴充產能、設備或連鎖經營，其成長速度也因而受限，因此餐飲業的經營方式多屬業者自營，不易採行企業化經營。

貳、餐飲業的類型

「琳瑯滿目，無奇不有」可謂當今餐飲業的種類和經營盛況，舉凡路邊攤、便當、速食、咖啡店、火鍋店、牛排館、各式各樣的餐館、複合式餐飲都包含在內。各國政府機構為了便於管理與監督，通常會依餐廳的營業型態、餐食內容或服務方式之不同來劃分餐飲業的種類。而我國官方對於餐飲業的分類，根據行政院主計總處所分類的標準，是將餐飲業區分為四小類、六細類，其中四小類分別為餐館業、飲料店業、餐飲攤販業以及其他餐飲業，各小類的定義說明如表3-1所示。其次，亦有許多學者專家從不同的角度來區分餐飲業的類型，常見的有以供應餐食的種類、服務方式或經營方式來作區分，茲就常見的分類型態略述如下（詹益政、黃清，2005：117-126；陳堯帝，2000：8-14）。

(1) 按照供應的時間區分

供餐時間可分為：早餐(breakfast)、早午餐(brunch)、午餐(lunch)、下午茶

(afternoon tea)、晚餐(dinner)及宵夜(supper)等六個時段。

(2) 按照菜餚供應方式區分

依菜餚的供應方式可分為點菜(à la carte)餐廳、合菜或套餐(table d'hôte)餐廳、自助餐(buffet or cafeteria)餐廳、速食餐廳(fast food)、購物廣場餐廳(shopping mall F & B service)以及觀光夜市(tourism night market) 餐飲六種型態。

(3) 按照餐食的種類區分

就台灣目前較受歡迎的餐食類型來分，概分為綜合餐廳和主題餐廳二種。其中就綜合餐廳，依口味的不同又可分為中餐廳、西餐廳和日本餐廳三種。

(4) 按照服務方式區分

依不同的服務方式可將餐廳區分為：餐桌服務型餐廳(table service restaurant)、櫃檯服務型餐廳(counter service restaurant)、自助式餐廳(self-service restaurant)、團體膳食型餐廳(feeding)以及其他類型的餐廳。

(5) 按照經營方式區分

以餐飲業的經營方式而言，主要有兩種基本型態，分別是獨立經營的餐廳(independent restaurant)以及連鎖經營的餐廳(chain restaurant)。

表 3-1 我國餐飲業之分類

類 別	定 義
餐館業	凡從事調理餐食提供現場立即食用的餐館均屬之。其中便當、披薩、漢堡等餐食外帶外送店亦歸於此類。
飲料店業	凡從事調理飲料提供現場立即飲用之非酒精及酒精飲料供應店均屬之。其中包含有冰果店。
餐飲攤販業	凡從事調理餐食或飲料提供現場立即消費之固定或流動攤販均屬之。
其他餐飲業	凡從事上述三項以外餐飲服務的行業均屬之，如餐飲承包服務（含宴席承辦、團膳供應等）和基於合約僅對特定對象供應餐食之學生餐廳或員工餐廳，以及交通運輸工具上之餐飲承包服務均屬於此類。

資料來源：行政院主計總處

綜合上述對餐飲業的分類方法，由於餐飲業的業種、業態繁多且複雜，即使不同形式的分類仍難以概括餐飲業的全部，故本研究採取行政院主計總處所下定義的分類為主，並依研究主題的需要，鎖定連鎖加盟型態的餐飲店作為研究的範疇。

參、餐飲產業的現況

近年來，隨著經濟發展與生活型態的變遷，職業婦女及雙薪家庭日漸普遍，有愈來愈多的家庭不開伙或無法開伙，形成外食人口眾多並持續增加的現象。根據遠見雜誌於2007年的調查，國人外食的比例已超過七成，並推估全台天天在外用餐的人數高達330萬人，又約有170萬人餐餐都是外食（徐仁全，2007：242），顯見我國外食商機相當蓬勃，致使餐飲業內廠商積極擴展新的據點，連產業之外如便利商店等也紛紛推出新產品來搶佔外食市場。

根據財政部統計處及經濟部統計處的資料顯示，近五年我國餐飲業無論是在經營家數或營業額上大致都呈現逐年增長的趨勢，2012年我國餐飲業的營利事業家數已達到109,816家，在營業額方面則有385,465百萬元，長期而言我國餐飲業的表現十分良好，僅2008、2009這兩年的營業額成長率呈現衰退，但在經營家數卻不見減少，反而增加的情況，推究其因，這可能是受到2008年底金融海嘯的影響，導致餐飲業在經營上形成上門的顧客少，卻不少（失業）人創業，競爭增加的情況。

表3-2 近五年台灣餐飲業營利事業家數及營業額

年度	營利事業家數	成長率 (%)	營業額 (百萬元)	成長率 (%)
2008年	94,708	1.27%	321,656	1.82%
2009年	98,932	4.46%	321,781	0.04%
2010年	102,129	3.23%	344,752	7.14%
2011年	106,287	4.07%	372,139	7.94%
2012年	109,816	3.32%	385,465	3.58%

資料來源：財政部統計處（2008~2012）、經濟部統計處（2008~2012）

另外，行政院主計總處又將餐飲業細分為餐館業、飲料店業、餐飲攤販業與其他餐飲業四小類，從下表3-3可得知近五年各類餐飲業家數發展情況，整體而言，除餐飲攤販業有緩步下降的趨勢外，其他餐飲業皆呈正成長態勢；在營業總額方面，近五年各類餐飲業的營業額如表3-4所示，由此可看出我國各類餐飲業的營業額亦呈現逐年上升的趨勢，顯見我國餐飲業的發展相當不錯，其前景也依舊樂觀。

表3-3 台灣各類餐飲業的家數：2008-2012年 單位：家

年份	餐館業	飲料店業	餐飲攤販業	其他餐飲業
2008年	68,462	13,406	11,839	1,001
2009年	72,050	13,864	11,661	1,357
2010年	75,077	14,087	11,429	1,536
2011年	79,193	14,282	11,084	1,728
2012年	82,201	14,985	10,802	1,828

資料來源：財政部統計處（2008~2012）

表3-4 台灣各類餐飲業的營業額：2008-2012 單位：百萬元

年份	餐飲業	餐館業	飲料店業	其他餐飲業
2008年	321,656	271,312	36,041	14,304
2009年	321,781	271,718	35,757	14,306
2010年	344,752	291,645	37,898	15,209
2011年	372,139	316,721	39,735	15,683
2012年	385,465	328,476	40,942	16,047

資料來源：經濟部統計處（2008~2012）

肆、餐飲業的經營管理問題

近年來，隨著整體產業環境的改變以及資訊科技的發達，餐飲業的經營管理也面臨了許多問題和挑戰，林珮香等人（2000：191-194）便指出，餐飲業的經營管理問題主要有九項，茲分別敘述如下：

(1) 人力素質偏低

無論是廚房或現場工作都不需要太高的學歷基礎，因此餐飲業員工的教育程度普遍偏低。

(2) 員工流動率過高

餐飲業人員的流動率高，由來已久，其原因在於平均薪資偏低、升遷管道有限、工時過長、休閒時間與一般民眾不同，因此流動率居高不下，即使業者提出種種解決方案，但效果似乎並不顯著。

(3) 人力招募不易

受到社會富裕、家庭子女數減少，以及價值觀改變的影響，導致時下年輕人較不願從事需要大量勞力的工作，即便是兼職也不會太持久，所以縱使業者調漲薪水，有時也很難找到人力。

(4) 顧客喜好不易掌握

顧客不易掌握是餐飲業者面臨的最大問題，一方面是因為社會變遷迅速，人們對於餐廳風格的喜好常常改變，導致過去能吸引顧客的餐廳，今日已不再引起顧客的興趣；另一方面則是因國內餐廳多缺乏專業企管、行銷的觀念，所以不易釐清自己的市場定位，在缺乏明確的方向下，也因而無法掌握顧客群的需求。

(5) 房價及房租上揚，店面取得困難

連鎖加盟店蓬勃發展之情況下，商圈據點已呈現一店難求的現象，加上業者為了突破瓶頸達到展店目標，彼此互挖商圈門市的惡性競爭愈演愈烈，因而形成商圈店租水漲船高的怪異商業文化。

(6) 交通日益惡化

由於都會地區經常交通壅塞，加上餐廳本身停車位有限，公共停車位供不應求，使得顧客到餐廳消費的路上困難重重。許多預期靠人潮、地段來創造營業額的餐飲業者，可能因房租太高、交通惡化而撒離當地。

(7) 電腦化取代人力之程度不足

導入電腦化或自動化技術，或多或少可以減輕人力素質偏低、流動率過高、人員招募不易等上述問題，但由於我國企業規模普遍太小，以致資金不足，以及缺乏兼具餐飲業及自動化專業知識的人才等其他因素，使得我國餐飲業普遍呈現電腦化不足的困境。

(8) 產品及服務之品質難以辨識

餐飲業所提供的產品常因消費者的主觀知覺或期望不同，而有不同的評價。因此，餐飲業的產品和服務品質，很難有一定準確的標準。

(9) 標準化程度尚不足

餐飲業的標準化包括材料的標準化、食物處理與供應的標準化、店面佈置的標準化等。標準化工作可謂餐飲經營的成功關鍵因素之一，然而國內許多業者卻常常忽略這點，以致產品及服務的品質難以管理。

第二節 連鎖餐飲業

壹、連鎖餐飲業的定義與特性

依國際連鎖加盟協會（IFA）的分類，連鎖餐飲業是屬於「套裝生意模式的連鎖加盟（Business format Franchising）」，因為經營連鎖餐飲業不僅使用每項產品或商標而已，還包括經營生意的整體概念，如行銷計畫、經營理念、品質管理、集體採購、教育訓練及訓練發展等（業光亮，2005：13）。根據先前對連鎖店及餐飲業的定義，可知連鎖餐飲店應為具有兩家或兩家以上形象相同的零售據點，從事各式餐食或飲料的供應，並由一連鎖總部統一指揮管理，且具有相同的經營理念、企業識別系統、管理標準以及商品服務制度之經營型態。

吳政和（1996：133-134）在分析國內連鎖餐飲業市場發展的情況後，發現餐飲業連鎖經營的一般特徵，主要有以下幾項：（1）經營管理整體化、（2）餐廳識別統一化、（3）作業流程標準化、（4）促銷活動頻度高且積極、（5）產品售價多屬中低價位商品、（6）餐廳利用率高、（7）多採行速簡服務、（8）

總公司統一訓練、(9)設立中央廚房統一生產、(10)裝配線的生產方式、(11)菜單種類單純化、(12)建立產品的標準化食譜、(13)原料多採用半成品、(14)採用免洗器皿或較簡單的餐具。其次，林群盛(1996:77-80)的研究亦整理出連鎖餐飲業的五大特性，分別包括生產上的特性、銷售上的特性、消費上的特性、管理上的特性，以及發展加盟制度上的特性，其中所包含的內容如表 3-5 所示。

表 3-5 連鎖餐飲業的五大特性

五大特性	內 容
生產上的特性	(1) 產品易腐不可儲存 (2) 屬於個別訂製生產 (3) 生產量不易預測 (4) 生產過程時間短 (5) 不易標準化
銷售上的特性	(1) 銷售量受場地大小的限制 (2) 銷售量受時間的限制 (3) 銷售收現金主，資金周快 (4) 離尖峰明顯
消費上的特性	(1) 需求的異質性 (2) 即時性 (生產與消費同時進行) (3) 消費的不可預知性 (4) 服務對客人的心理影響大 (5) 產品的價值取決於消費者的感受
管理上的特性	(1) 工作時間長 (2) 勞動性強 (3) 員工流動率高
發展加盟制度上的特性	起源於國外的餐飲連鎖加盟店多以直營為主，台灣本土速簡服務式餐飲則偏好選擇加盟連鎖

資料來源：林群盛，1996，連鎖經營產業之營運性關鍵成功因素暨競爭優勢分析：臺灣連鎖餐飲業之實證，國立台灣大學商學系碩士論文，頁 77-80。

由此可知，連鎖餐飲業的產業特性不僅包含了餐飲業的經營特性，同時也包含了連鎖店的經營特性。雖然，創業者選擇加入餐飲連鎖經營可享有許多競爭優勢，例如降低營運風險，迅速提升餐廳知名度、降低設備、進貨、存貨成本，以及商品服務品質一致等，但不可避免的也有其缺點，最主要的即是缺乏無法獨立自主權，以及喪失地域性的獨特風格，且假若有一分店陷入醜聞或危機，則可能連帶影響整個商店形象等(吳政和，1996:134-136)，所以創業者在投入餐飲連

鎖經營前，還是必須考量其適合性，如此才能避免期望跟現實間落差之情況。

貳、我國連鎖餐飲業的發展歷程

我國連鎖餐飲業的發展約略可以概分為「經營發展時期」、「連鎖加盟時期」、「多元體驗時期」以及「國際發展時期」等四大重要階段，以下分別敘述之（周勝方，2010：30-32）：

1. 經營發展時期

連鎖加盟的觀念自 1970 年代末期引進台灣後，經過業者長時間的吸收、整合、改進，已逐漸發展出一套適合國內企業環境的經營管理制度，並自行摸索經營管理建置等基本要項，使相關營運管理邁向現代化經營之列。

2. 連鎖加盟時期

在 1980-1985 年間，國外連鎖餐飲品牌如日本芳鄰餐廳(1982 年)、美國麥當勞(1984 年)、肯德基(1985 年)紛紛進入我國餐飲市場，以品牌連鎖經營衝擊著台灣本土的餐飲業。而台灣的餐飲業如三商巧福、中一排骨、香雞城等連鎖餐飲企業在台灣發光發熱，在此階段台灣餐飲業開始注重品牌的建立，並以授權或直營方式擴大經營規模。

3. 多元體驗時期

在 1985-1990 年間台灣的餐飲業開始注重主題性、文化性的經營特色，以及空間場域規劃美化等，例如王品集團等餐飲業者因應分眾化、小眾化的需求，規劃出如王品台塑牛排、西堤牛排、夏慕尼、陶板屋等相關知名品牌，透由傳媒將餐飲產品加以包裝和行銷，利用不同場域的空間服務以及產品型態將特色傳達給消費者，讓消費者在享受美食之外，也有不同的情境體驗。

4. 國際發展時期

在 1990 年後，各連鎖加盟協會相繼成立，公平交易委員會亦將連鎖業納入管制，然而此時國內餐飲業由於受限於台灣市場規模有限的情況下，紛紛向海外發展。另外，餐飲業者也開始在同一場域內與不同型態業者合作，以策略聯盟或

自行經營等方式，在購物中心、書店、電影院、加油站等場所，提供餐飲與不同機能的消費產品，使消費者能以最便捷的方式獲取所需的商品和服務。

值得注意的是，上述各時期僅代表整體發展趨勢的概念劃分，各時期內仍有不同時期的現象發生，也就是各時期的時間與發展現象並非絕對劃分或者相互排斥，而是彼此共存競合的存在。

參、我國連鎖餐飲業的現況

依據台灣連鎖暨加盟協會的統計，2011年台灣地區餐飲服務類的連鎖總部共有557家，總店數達30,731家，其中直營店數有5,636家，加盟店則佔有25,095家，從下表3-6就可看出，從2009年到2011年，無論在連鎖總部家數、總店數、直營店數或加盟店數都呈現逐年增長的趨勢，顯見我國連鎖餐飲業的發展相當良好，其規模也可能持續再增長。

表3-6 餐飲服務類連鎖店統計資料：2009-2011年

	2009年	2010年	2011年
家數	425	526	557
總店數	25,005	29,297	30,731
直營店	4,674	5,287	5,636
加盟店	20,331	24,010	25,095
平均店數	58.8	55.7	55.2

資料來源：李正綱，2012，2011年台灣連鎖店普查分析報告，收錄於2012台灣連鎖店年鑑，臺北：台灣連鎖暨加盟協會出版，頁190。

其次，該協會又將餐飲服務類分為速食店、咖啡簡餐、餐廳以及休閒飲品等四種中分類，而各分類於2011年的家數、店數與成長率如表3-7所示。可以看出，餐飲服務業店數最多的業種是速食店業，且該類別亦是2010年至2011年間家數成長比例最多者，表示有不少新的業者進入速食店業；另在店數成長方面，則以咖啡餐飲業的成長率為最多，代表有不少民眾離開職場而選擇加盟咖啡簡餐業外，

同時也顯示國人飲食消費型態的改變，咖啡文化已逐漸深入國人的飲食習慣。

表3-7 2011年餐飲服務業之各類別連鎖店統計及成長率 單位：家；%

	2011年		2010年		家數成長		店數成長	
	家數	店數	家數	店數	數量	比例	數量	比例
餐飲服務合計	557	30,731	526	29,297	31	5.9	1,434	4.9
速食店	192	19,596	171	19,453	21	12.3	143	0.7
咖啡簡餐	52	2,235	50	1,717	2	4.0	518	30.2
餐廳	229	2,749	222	2,814	7	3.2	-65	-2.3
休閒飲品	84	6,151	83	5,313	1	1.2	838	15.8

資料來源：台灣連鎖暨加盟協會，2012，2011年整體零售連鎖店數統計表，收錄於2012台灣連鎖店年鑑，臺北：台灣連鎖暨加盟協會出版，頁194。

肆、小結

就當前整體餐飲市場言，隨著經濟發展與生活型態變遷，餐飲服務的提供不再只限於過往的餐廳、飯館、路邊攤等一般餐飲店，便利商店、大賣場以及超級市場也紛紛投入餐飲業的競爭。與此同時，消費者的消費習性也不再只是單純滿足生理上的需求，反而較強調體驗的感官經驗，重視新產品、新食物的嘗試、氣氛的營造等。近年來，以加盟形式投入餐飲連鎖經營的情況甚為普遍，幾乎成為創業者的熱門選擇，對於加盟者來說，透過加盟取得具備市場性的產品、服務，進而獲得連鎖總部所提供的經營上協助，非但可以避免不必要的風險承擔，還可以減少自我摸索的時間，提高創業成功的可行性，因而吸引許多懷有創業夢想的民眾紛紛投入，也因此造就了當前台灣連鎖加盟餐飲業的經營盛況。現今，我國連鎖餐飲業的市場競爭已相當激烈，多數更呈現飽和現象，甚至有些業種已慘遭淘汰或正面臨萎縮下滑的趨勢，因此如何在競爭激烈的餐飲市場中求生存，並且依然持續穩定的成長，便是餐飲加盟主的一大挑戰。

第四章 個案介紹與分析

第一節 訪談個案介紹

壹、分析架構

本研究旨在探討青年加盟創業的歷程，藉由文獻探討以及訪談具豐富經驗之加盟創業主，瞭解創業過程中的重要事項與各環節，並推究加盟創業的關鍵成功因素，以提供有志加盟創業之青年作為參考，以及政府部門推動連鎖加盟議題之方向。其中，本研究亦針對加盟創業過程中可能面臨的勞動問題進行探討，冀能對青年加盟創業的歷程有更全盤性的瞭解，也可以藉此明瞭從業人員的勞動條件與權益，進而提出相關政策建議。

依據前述文獻回顧的結果，本研究乃將青年加盟創業的歷程，劃分為「創業前期階段」、「創業開始階段」，以及創業至今的「創業穩定階段」，在此過程中影響個人決定與事業發展的重要因素有「創業家的處事態度與方式」，以及「連鎖總部所提供的服務與支援」，所以本研究的分析架構如下圖 4-1 所示。

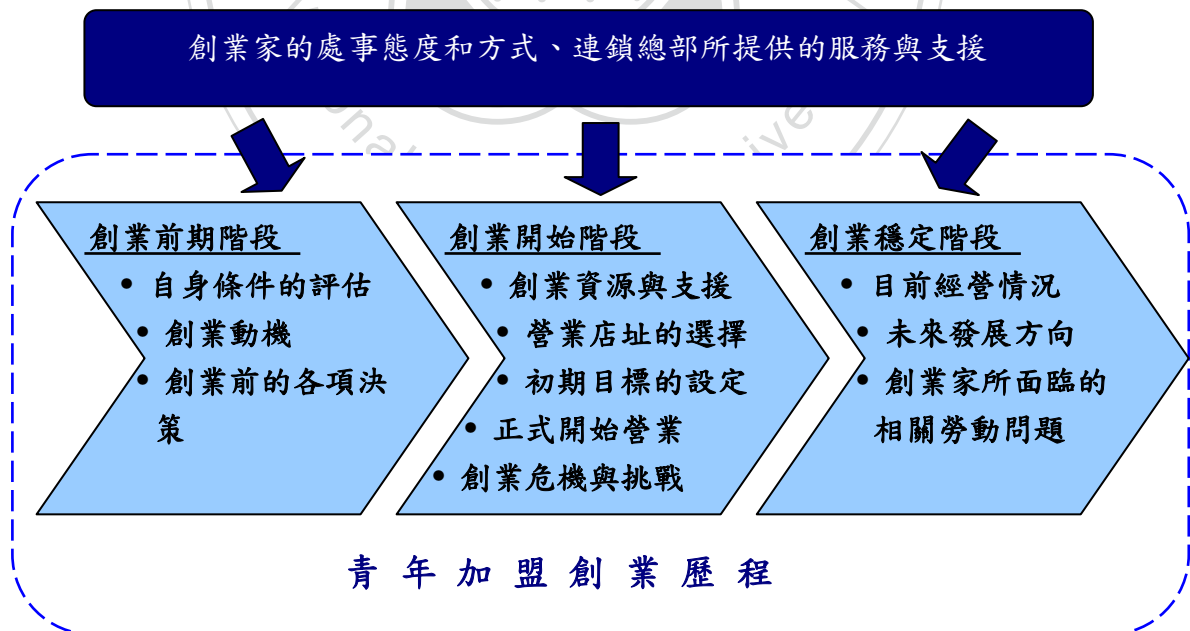


圖 4-1 本研究分析架構圖

貳、訪談大綱與問題

本研究為了能對青年加盟創業主其動態與複雜的創業歷程進行探究，研究者不僅努力思考創業過程中可能面臨的各種情況與問題，同時也參閱許多創業與連鎖加盟相關的報導、書籍與研究論文等資料，來收集和確認創業過程中可能面臨的重要事項和環節，最後完成分析性架構，並據此進一步發展具體的訪談大綱。本研究總共進行兩次訪談，第一次訪談是以青年加盟創業的經驗歷程為主要內容，第二次訪談則是以從業人員的勞動條件與權益為重點。本研究的訪談大綱如下表4-1，而實際的訪談問題可見於附錄一。

表 4-1 訪談大綱

主題	子題
個人資本資料	年齡、學歷、婚姻狀況等
	加盟時間、加盟金額等
創業前期階段	創業前的工作經驗和專長
	創業動機
	行業別的選擇
	加盟創業的原因
	連鎖系統的選擇
創業開始階段	資金來源或其他重要資源
	營業店址的選擇
	初期目標的設定
	開始營業情況
	創業過程中的挑戰與危機
創業穩定階段（營運現況）	目前經營的情況
	未來發展方向
創業家的處事態度與方式	商店經營的關鍵成功因素
	個人的經營管理之道
創業家對連鎖加盟制度的看法	連鎖總部所提供的服務
	對連鎖加盟制度的看法與建議
創業家對創業輔導的觀點	給後續創業者的建議
	對政府部門的建議
創業家所面臨的相關勞動問題	從業人員的勞動契約、勞動條件、安全衛生等勞動權益

資料來源：作者自行整理

參、訪談個案介紹

本研究採質性研究法，為能對加盟創業主之主觀經驗與想法有細膩的詮釋，是直接與加盟主進行面對面的訪談，以貼近其親身經驗，並透過實地觀察商店的營運，期待能對青年加盟創業的歷程有更完整之探討。本研究對青年加盟主的界定，是須為該加盟店的原始加盟主，且當初創業年齡為45歲以下之青年，經營該加盟店已達五年以上，表示該加盟主已經歷過創業初期的探索階段並邁入穩定經營的階段，並具有完全的所有權與經營權作為訪談的對象。

由於研究者本人在時間與人脈等因素上的限制，本研究是採立意抽樣的方法來選取合適的加盟主，主要是透過身旁的親朋好友來尋找符合要求且願意受訪的對象，其中亦不乏遭到合適商家拒絕的情形，最後接受訪談的加盟創業主為四人，且該四家商店都位於高雄市。其次，針對加盟創業過程中所面臨的相關勞動問題，為求取資料的正確性，本研究除有訪談加盟創業主外，也對於從業人員（全時人員和部份工時人員）進行訪談，以藉此瞭解從業人員勞動條件的真實運作情況。故本研究的研究參與者共有10位，其中四位為加盟創業主，六位為從業人員，而為了保護受訪對象的隱私，本研究對於所有的受訪者進行匿名處理，改以英文字母來代替。然而，必須提及的是，因加盟主C的店內並無僱用任何員工，所以本研究沒有對其進行第二次訪談。以下表4-2與表4-3為受訪對象的基本資料，並將各家商店的簡介如下表4-4、4-5、4-6、4-7依序說明之。

表 4-2 受訪加盟創業主的基本資料

訪談紀錄中的代號	加盟店名稱	創業年齡	目前年齡	學歷	經營時間	加盟金額	訪談次數
A	尚○咖啡	22	33	高中	11年	40萬	2
B	85○○咖啡	32	51	高中	6年	25萬	2
C	茶○茶飲	27	37	高中	10年	10萬	1

D	早安！ ○○○	36	53	高商	17年	28萬	2
---	------------	----	----	----	-----	-----	---

附註：1. 本研究期間，茶○茶飲沒有僱用任何員工，因此僅訪談一次。

2. 資料來源：作者自行整理

4-3 受訪從業人員基本資料

訪談紀錄中的代號	服務單位名稱	職稱	性別	服務年資	訪談次數
E	早安！○○○	部份工時人員	女	3年	1
F	早安！○○○	全時人員	女	1年6個月	1
G	85○○咖啡	全時人員	女	1年3個月	1
H	85○○咖啡	部份工時人員	男	4個月	1
I	尚○咖啡	部份工時人員	女	3個月	1
J	尚○咖啡	全時人員	男	6個月	1

資料來源：作者自行整理

表 4-4 加盟主 A 的商店簡介

店家名稱：尚○咖啡	
店員人數	正職 6 人、兼職 9 人
餐點種類	早餐、各式火鍋、中式套餐、陶板燒、義式套餐和點心類，以及咖啡、養生茶飲、花草茶等茶類
店家簡介	店內有上、下兩層樓以及一樓的戶外區，店內坪數約三、四十坪，約可容納二十幾人。早上 8 點至 11 點提供超值早餐，下午 2 點至 5 點提供下午茶套餐，午餐及晚餐有各式小火鍋和簡餐。店內全部座位皆為沙發椅，且全天提供免費無限上網，讓顧客舒適的享用餐點外，也可以輕鬆地做自己的事，或與他人盡情閒聊。

資料來源：作者自行整理

表 4-5 加盟主 B 的商店簡介

店家名稱：85〇〇咖啡	
店員人數	正職 5 人、兼職 4 人
餐點種類	各式茶飲、冰沙、果汁和咖啡系列，以及各式精製蛋糕和伴手禮
店家簡介	店址位於顯眼的三角窗路口，店內坪數約二十五坪，可供十幾個人座位，營業時店家會播放流行音樂，以營造輕鬆休閒的氣氛。店裡主要販賣咖啡及蛋糕，因而吸引不少年輕族群的喜愛，擁有明亮溫暖的用餐空間，加上 24 小時不打烊的服務，是許多人深夜聚餐、聊天、休閒的好地方。

資料來源：作者自行整理

表 4-6 加盟主 C 的商店簡介

店家名稱：茶〇茶飲	
店員人數	無，姐妹兩人
餐點種類	各式茶飲、特調、珍珠口感、果汁、清涼系列飲料
店家簡介	店址位於商店林立的熱鬧街道上，店內坪數約六、七坪左右，因屬於外帶式茶飲店，店內並無提供座位給顧客，但營業時，店家會播放廣播電台的音樂，讓客人在等待飲料做好之際，也可以邊聽音樂享受輕鬆愉快之感。店內標榜茶葉純天然，絕不添加香精、糖精，尤其不少果汁系列更是當場鮮榨，另外還有買五送一的優惠。

資料來源：作者自行整理

表 4-7 加盟主 D 的商店簡介

店家名稱：早安！〇〇〇	
店員人數	正職 3 人、兼職 2 人
餐點種類	各式漢堡、現烤吐司、蛋餅、厚片吐司、點心小品以及冷熱飲
店家簡介	店家是鄉裡第一間西式品牌早餐店，營業已達十六年之久，因此累積不少老顧客。由於店裡坪數約十坪，在空間的利用上有限，可供顧客用餐的座位因而不多，加上早上大家都趕著上班或上學，所以大部分的客人還是以外帶為主。老闆個人相當秉持良心來做生意，即使外面商店不斷喊漲的情況下，她也甚少漲價，這也是吸引顧客不斷上門的原因。

資料來源：作者自行整理

第二節 訪談個案分析

本節針對訪談資料加以分析，乃將青年加盟創業的歷程依序分為「創業前期階段」、「創業開始階段」、「創業穩定階段」來探究，並對於「創業家的處事態度與方式」、「創業家對連鎖加盟制度的看法」、「創業家對創業輔導的觀點」，以及「創業家所面臨的相關勞動問題」等面向進行探討，最後再進行綜合分析。

壹、創業前期階段

一、創業者自身條件的評估

對於創業有興趣的個人，在創業以前最好能夠先「自我審視」一番，評估自己是否適合創業，如果自身的性格特質與條件都能大致符合Powell 與 Bimmerle 所提出的「創業者的條件」，其投入創業也就相對比較容易成功。依據Powell 與 Bimmerle的論點，所謂「創業者的條件」是包含個人特質、個人適合性，以及知識或經驗三部份。本研究也同樣依此三者來分析，瞭解受訪加盟主在創業以前自我評估的狀況。

在個人特質方面，本研究發現受訪加盟主對於自我特質的考量並非列為主要因素，其大多數在創業以前，是未深入考量自己是否適合創業，通常只憑藉著部份他人或自己的想法，抑或認為「只要努力，就會成功」的信念即投入創業，是相當缺乏深度考量。例如，加盟主D就表示，之前在上班時與她接觸的很多人都認為她的個性很適合做生意，而她本身也不害怕跟陌生人接觸，所以應該還蠻適合做生意的。

在個人適合性方面，四位加盟主對該部分的考量亦不明顯，研究者認為這是與當初創業時他們都還正值青年時期，不論在生理或是心理，或者對於壓力或挫折的處理能力都屬良好狀態有很大的關聯。不過值得一提的是，當初加盟主B選擇加盟創業的主因之一，是因為當時他的眼睛受傷以致繼續開砂石車可能會有危險，加上剛好遇到85〇〇咖啡的崛起，所以決定轉行創業。

在知識或經驗方面，在所有的受訪加盟主當中，唯有 A 有短暫接觸過餐飲業的經驗，其餘三人則都沒有。不過，加盟主 B 在加盟創業以前，已有創業相關的經驗，雖然是不同的行業，卻已有自己經營一家企業的能力，至於另外兩位訪談對象過去雖然沒有相關的知識或經驗，卻具有察覺商機的能力，在發掘潛在商機以後，便決定放手一博，投身創業。

綜合上述分析，本研究發現青年加盟創業者在創業以前，大多數都是非本行業領域的工作者，也缺乏相關的工作經驗或專長，但這也是他們選擇加盟來創業的主要原因。其次，青年加盟創業者對於自身是否符合「創業者的條件」的考慮是較不周延和縝密，大多只是粗略地評估，不過他們都具有察覺商機的能力，並且很有衝勁，願意承擔風險、不怕挑戰。

二、創業動機

創業本非易事，其成功或失敗的結果差異極大，因而創業以前，個人的內心通常不免會先經歷一番掙扎。探究創業的動機或原因，根據國內、外相關文獻，顯示青年從事創業的動機主要是因失業、工作機會銳減、對現狀的不滿意、為實現自我理想以及發現市場商機等因素。而就本研究四位加盟主的創業動機來分析，可知引發其強烈創業念頭的主要原因是複合的，並非只有單一因素，以下便就訪談資料論述之：

1. 對現狀（原本工作）不滿意

所謂對現狀不滿意，是指「不滿現有工作的狀態」，例如對工作地點、勞動條件、升遷機會的不滿意，或者是工作缺乏彈性、挑戰性、自我發揮的空間等因素。根據訪談資料來看，加盟主 C 在創業以前是擔任幼教老師一職，由於是單獨一人帶整班學生，所以班上的大小事務都必須親手包辦；不僅要對班上每位學生的生活作息與學習情況瞭如指掌外，更不容許有一點點的閃失和疏忽，因而讓她備感壓力，加上她認為幼教老師的薪水與一般上班族無異，所承擔的責任卻如此重，因此決定創業。

加盟主 D 在創業之前是從事會計工作，所任職的公司屬台電的承包商，且其工作年資已有十四年之久。但因公司工程的圍標後來受到黑道介入的影響，導致競標到的工程不若往常般固定，就連工程的地點也過於遙遠，使其必須花費更多的時間通勤上班，於是決定辭職，也在此機緣之下發現了創業的商機：

「那是因為我本來在台電的包商那間公司工作的很久，他們都是標台電的工作在做，我在那邊做了十幾年，後來就是因為有黑道介入了工程的圍標，所以老闆標到的工程就沒有那麼固定，那有標到台南的，高雄的沒有標到，我每天就要開車從這邊到台南永康那邊上班，就覺得路途比較遙遠，所以就說不想工作啦。」---D102

2. 因緣際會發現市場商機

相較於中高齡者擁有豐富的工作經驗、專業知識或技能，因而對市場脈動較能較清晰地掌握，也較容易發掘市場商機；青年創業者對於市場機會的發現，通常在無意間或是因緣際會之下，有時只是瞄準潮流趨勢，有時則是生活經驗的感觸，進而萌發創業的想法或念頭，例如加盟主 B 在加盟創業之前是一位砂石車業者，但因意外導致眼睛受傷，倘若繼續開砂石車可能有危險之虞，於是他不得不想辦法解決克服，又適逢當時 85〇〇咖啡崛起所引發的搶購風潮，他因此決定轉行創業。

加盟主 D 則因不滿意上班地點過於遙遠的情況下，辭去了原本的工作，成為專職的家庭主婦，而在每天為其子女張羅早餐（買早餐）的過程中，發現家裡附近缺乏具品牌、專業形象的早餐店，於是萌發起她想加盟創業的念頭：

「後來就每天都要買早餐給小孩子吃，那我們這個鄉鎮都沒有早餐店，我自己又要跑到岡山買，去很遠的地方買，那我就想說我們這邊也可以來開家早餐店，應該是不錯，就開始找房子，那剛好這一間房子沒有人租，又剛好位在我們這邊最熱鬧的十字路口，那我就去找老闆娘商量，叫她把這個房子租給我，就這麼開始。」---D102

由此可知，有時市場商機的發掘並不困難，甚至我們只要多花點心思觀察、

關懷週遭的人事物，那些不一樣的想法或創意都有可能是商機，所謂「處處都是商機」即是如此。但是，不論再好的想法或是點子都必須考量到現實的層面，唯有經的起現實的挑戰與試驗，具實際可行性者，才是真正的商機。

3. 想要賺錢

一般吸引他人想要創業的主要誘因，通常在於創業成功以後可能帶來的高經濟報酬。前已提及，加盟主 B 在其眼睛受傷、工作受到阻礙之際，剛好看到 85〇〇咖啡崛起所引發的購買風潮，其背後所代表的無限商機與錢潮，因而吸引他投入加盟創業。

4. 受到他人的支持或鼓勵

青年創業通常處於資金不足、經驗不足等劣勢下，添增不少創業的困難程度，因而身旁親友的支持不僅有助於青年從事創業，更有利於創業過程的順遂。加盟主 A 在創業之前只是一個剛服完兵役的年輕小夥子，在歷經重考大學一年失敗後，打算服完兵役，再重新投入考場奮戰。但是，那時父親的建議改變了他原本的想法，也從而萌發啟他創業的念頭，以至他後來的人生截然不同。

而在 A 加盟創業的過程中，其父母給予他的支持可謂全力相挺，從一開始言語上的建議，到中間資金的給予和店面的提供，到開始創業後親情上的充分支持，對他來說不無是創業過程中的一大助力，也是使其想要把商店經營好的最大動力。

「如果可以當老闆，為什麼要當員工，其實是因為有這個機會，家裡面的人都全力支持，並提供資金。」---A102

三、創業前的各項決策

青年加盟創業前的各項決策主要包含有「選擇經營的行業」、「選擇加盟創業的原因」、「連鎖加盟總部的評選」，以下依序論述之：

(一) 選擇經營的行業

思及創業的頭一步，便是選定經營的行業。首先，創業者可就擁有資金的多寡來初步篩選可以投入的行業，以避免發生資金不足而招致失敗的窘境。選擇行業時，創業者除了可參考自身的興趣、專長、過去相關資歷等個人背景外，同時也須將行業的競爭性、未來發展前景等因素納入考量，如此綜合評估才能真正找出具有自我競爭優勢以及合適自己的行業。以下就四位加盟主選擇餐飲業為經營行業的原因分析之：

1. 個人的興趣

加盟主 A 表示當初選擇餐飲業為創業行業，主要是因興趣使然，加上先前的打工經驗讓他覺得自己還挺適合做餐飲相關的工作，也是其中的原因。同樣地，加盟主 C 表示選定餐飲業為創業行業，是因為自己非常喜歡喝飲料的緣故，不過亦有考量到當時國人的飲食潮流，在確定可行性後，才決定投入。

2. 因發現市場機會

加盟主 B 之所以投身餐飲業的最大主因，乃在於他察覺到當時 85〇〇咖啡崛起所引發的平價咖啡、蛋糕風潮，使得許多消費者趨之若鶩，造成當時很大的轟動外，也帶來另一股消費風潮和極為可觀的商機，讓他非常心動，因此決定加盟創業：

「因為那時候的 85 度 c 很特殊，它就是咖啡出來一杯 35 塊錢。而且蛋糕也是很便宜，造成很大的轟動，那時候你只要找到店可以開的話，都不用擔心生意問題，那時候的盛況就是這樣子。」---B103

另外，在辭職之後成為專職家庭主婦的 D，一開始她只是想盡到自己當母親的職責，然在每天幫子女張羅早餐之過程中，卻因此發現家裡附近竟然沒有一家西式品牌的早餐店，因而萌生起想要加盟創業的想法，如此亦開啟了她投身餐飲業的開端：

「(那你選擇餐飲業來創業的原因是因為這裡缺乏早餐店?)對，因為我自己之前都要跑很遠去買早餐，那我就想說這邊為什麼不要開一家早餐店，讓大家都方便。因為這邊賣的都是傳統早餐，不是加盟有品牌的，都是一般

傳統就賣個豆漿，不是很專業的。那時候我要開之前就想開那些加盟、專業有品牌的，所以我就朝著個方向去走，我也沒有想要開其他什麼店，就是這樣子。」---D105

3. 受到飲食風潮影響

前已提及，影響加盟主 C 選擇經營餐飲業的主要原由，是因為自己喜愛喝飲料，同時她也有考量到當時的飲食趨勢—消費者愛喝涼茶，甚至是人手一杯，或者飯後一杯冰涼茶飲等現象越來越普遍，這些都讓 C 更加肯定以茶飲業作為創業行業的前景應該會不錯。

(二) 選擇加盟創業的原因（加盟創業或自行創業的選擇）

青年創業者在決定經營的行業以後，隨即又面臨另一項選擇問題，那就是該自行創業還是加盟創業？其實，不論是前者還是後者，都各自有其優點與缺點，孰優孰劣只是端看個人的需求以及自我的期待，個人可在仔細比較和評估後，從中選擇出真正適合自己的創業模式。以下根據訪談資料，對本研究四位加盟主選擇加盟創業的原因進行分析：

1. 品牌利益

加盟主 D 當初在決定創業時，就已決定要加入連鎖加盟體系，主要的原因在於連鎖店所帶來的品牌利益，除有較高的知名度，其所形塑的專業形象非但能突顯自己在同業間的差別，也較能夠吸引消費者的青睞和注意。

2. 連鎖總部的管理支援以及經營 Know-how 的提供

選擇加盟與自行創業兩者間最大的差別，即在於選擇加盟可以獲得連鎖總部的管理支援與協助，而自行創業則必須重頭到尾自行打理好所有的一切。因此，除非個人已具有創業相關的知識或經驗，否則選擇自行創業所須花的時間必定較長，在成本的負擔上也通常較多。根據訪談資料，分析四位加盟主選擇加盟的背後動機，幾乎都涵蓋有連鎖總部的管理支援以及提供經營 Know-how 這兩項原因。

加盟主 A 即表示，當初選擇加盟創業的原因，是因為連鎖總部會提供專業的

輔導服務，可以協助他盡快上手，達至開店創業的目的；加盟主B則說明當初選擇加盟的原因，除了連鎖總部有提供專業的輔導和協助，還有一項重要因素即是多數連鎖加盟系統對於加盟主的資格條件幾乎沒有限制，所以也不一定要具備相關的學經歷背景才能夠投資加盟，這對那些缺乏專業知識與技能的創業者來說，實在是一大誘因。

「其實當初我覺得加盟店是一種新興的行業，加盟並沒有很多的限制，所以很多加盟者本身並沒有專長，很多以前是老師退休後有一筆資金就來做。然後，那時候很難找到專業的管理人員，所以公司會提供輔導，他們有一個守則和管理人員訓練，所以據我所知也不是說要以前從事有做麵包、咖啡這一類專長的人，才可以來做這一行。」---B105

類似於B的想法，加盟主C亦認為自己沒有任何經商的經驗，所以如果自行創業可能會遇到很多問題，但若選擇加盟，就有連鎖總部可以提供輔導和協助，如此便可降低創業初期的許多阻礙：

「因為自己本身沒有作生意的經驗，而且家裡也沒有人開店，自己如果要出來開，其實風險還蠻大的。光是找一個店面，什麼叫做好的店面，我們當消費者通常只看到好的部份，看不到失敗的部份，所以我覺得要做生意的人，一開始從加盟開始，其實有好有壞。至少加盟是有人在旁邊輔助，那如果什麼都不知道就突然自己跑出來開店，光是找店面然後什麼東西要如何準備、準備多少都不知道。你如果家裡有親戚朋友在做生意可以教你那還好，可是如果什麼都沒有的時候，那個起頭難，真的是很難。」---C104

至於加盟主D，則早在決定創業伊始，便想要採取加盟形式的創業，其中主要原因，便是希冀可透由加盟來獲得開店所需的專業知識和技能。

3. 可降低風險與不確定性

前已提及，加盟主C選擇加盟創業的原因，主要是受到連鎖總部所提供的專業輔導與支援的吸引，但還有另一項因素，就是選擇加盟可以避免自己獨自承擔所有的經營風險，可降低創業的風險與不確定性外，也減少許多自我摸索的時間。

(三) 連鎖加盟總部的評選

當決定加盟創業以後，接下來便可以開始尋找合適的連鎖加盟系統。連鎖加盟系統的選擇，對於往後創業的各過程有極大的關聯，可說是相當重要的環節，因此在評選連鎖加盟系統時，創業者最好多方蒐集資料，深入瞭解並加以比較，謹慎評估以找出適合自己的優質連鎖加盟系統。以下乃就訪談資料，分析四位加盟主選擇連鎖加盟系統的標準或準則：

1. 加盟金較便宜，且所需技術程度較複雜

加盟主 A 表示，當初選擇「尚○咖啡」來加盟的原因，主要是因加盟金較便宜，且由於尚品咖啡屬複合式餐飲店，除主打咖啡和各式茶飲外，還有提供各類火鍋、中西式套餐等餐點，在餐飲製作的技術上較複雜且多樣，因而可以藉此提高產品的售價。A 當初就是考量到這兩點，才決定加盟該品牌，也可以藉此彌補商店地點較為偏僻的不足：

「主要是便宜，然後它比較有技術性，也就是跟同業間比起來在經營上比較特別的地方。因為之前有考慮羅多倫，他們就是平價的咖啡，但是因為是平價的咖啡，所以我看他們應該需要在人潮量大的地方，但是這邊沒有，因為十年前這邊還是軍港，所以我們就去找比較不需要人潮那麼多的店，但技術性高，單價就拉的高，可以做比較久，也可以經營的比較長。」

---A106

2. 味道比較美味

加盟主 C 與 D 當初選擇加盟品牌的方法，都是到同行業所開的店面去做口味上的比較，不過他們也有考量到其他的因素，例如當時同行的經營狀況、商家的裝潢擺設等，只是口味上的比較是最主要的，也就是看哪一家比較美味。

加盟主 C 最初是與其哥哥一起合夥創業。C 當初選擇加盟品牌時，除有大致考量同行的經營狀況外，因為她哥哥的味蕾比較敏感，所以她哥哥逐一品嚐各家飲料店後，覺得「茶○」的飲料比較好喝，因此便決定加盟該品牌；另加盟主 D 亦是到各家早餐店品嚐餐點，同時觀察商店的生意情況、店面裝潢等各方面後，

覺得「早安！○○○」的食物比較好吃，也較偏愛該品牌的店面裝潢，所以決定加盟之。

「因為我哥哥的味蕾比較敏感，那時候他就到處買飲料來喝，就覺得這一家不錯，所以我們就找這一家來加盟。而且，那時候九年前沒有那麼多家飲料店，當時比較知道的，就是現在的五十嵐、清心跟茶專，其他像茶的魔手其實是沒聽過的，然後像魔力點子那時候就走下坡了，還有藍天鵝、阿妹、阿二那個都被淘汰了。所以，那時只有這三家是考慮的，但是那時候五十嵐也沒有那麼多家店，好像高雄市也沒幾家，所以是考慮茶專或清心，後來決定是茶專。」---C105

3. 看準商機，直接加盟

前文已有提及，加盟主 B 當初之所以決定加盟創業，即是看準當時 85○○ 咖啡崛起所引發的消費風潮，其所挾帶的人潮與錢潮的商機，不用擔心沒有顧客上門的問題，所以便直接加盟。

貳、創業開始階段

創業開始階段，青年創業者開始著手創業。在此過程中，創業者面臨從無到有的初期過程，其內心乃承受著高度時間壓力與高度不確定性，這是最為煎熬的一段時期，也是創業過往經驗中最为獨到之處。在此階段，本研究探討的重要議題為青年加盟創業者的「創業資源與支援」、「營業店址的選擇」、「初期目標的設定」、「正式營業情況」以及「創業危機與挑戰」。

一、創業資源與支援

創業資源主要包含有「財務資金」來源、社會關係資源，如「親人的支持與尊重創業」、「連鎖總部的指導與協助」以及「個人的信念與態度」，以下分別加以分析之：

(一) 創業資金來源

「足夠的本錢就是創業成功的基本條件。」這一句話，可謂道盡了資金在創

業過程中的重要性。因此，創業不是有資金就好，更需要有充裕的資金，如此才會增加創業成功的可能性。以下就四位加盟主其資金的來源與籌措方式分析之：

1. 親人共同合資

加盟主 B 與 C 的資金來源，都是與其親人共同合資。B 當初之所以加盟「85〇〇咖啡」該品牌，是瞄準該品牌在市面上所引發的人潮商機，於是他便與兄弟共同合資一起加盟了三間店面，分別位在岡山、成功與旗山三個地方。而加盟主 C 當時創業的來源，是與其哥哥共同合夥，各出一半而來的：

「那時候我跟我哥哥一起合夥，各出一半，但是我哥哥那時候還有一個主要的工作不能辭，變成就是他休息才會來。」---C106

但由於 C 在創業伊始選錯了營業店址，導致商店的營收不如預期，不得已必須遷移店址，但又害怕遷移過後的營業狀況還是不好，所以決定自己獨自攬下商店，與其丈夫共同經營，之後再慢慢歸還她哥哥所支出的資金：

「其實我在這裡算是開第二次了，我早期一開始沒有經驗，找錯了地點，然後又換位置跑來這裡…我會害怕再開下去兩個人的錢都會沒有，所以我那時候就想說，哥哥先退出，我跟我先生一起開，如果以後有賺錢了，我再慢慢還給我哥哥那四十萬。」---C106

2. 個人積蓄

加盟主 D 自高中畢業後便開始投入職場，長期工作下來已累積一筆小積蓄，加上加盟所需的資金尚在其足以支付的範圍內，所以資金的來源全部來自個人存款。

3. 全部由家人提供、大力相挺

與多數創業者不同是，加盟主 A 的資金來源是全部由其父母親提供、大力相挺而來的。由於 A 在決定創業時，只是個剛退伍的年輕小夥子，尚未踏出社會正式就業，他個人的積蓄也不夠多，所以 A 的資金來源是全部來自父母。由此也可看出，對大部份缺乏資金與社會歷練的青年來說，家人的支持與協助是有

助於青年從事創業一途。

(二) 親人的支持與尊重創業

家庭是個人溫暖的避風港，也是創業者堅實的後盾。創業初期，創業者必須應付各種突發事件的發生，內心經常承受極大的壓力，這時家人的支持與鼓勵非但可使其心無旁騖，亦有助減少創業過程中的阻礙，形成其奮鬥向前的動力來源。

前已提及，本研究四位加盟主中，有三位的資金來源都包含親人的參與支出，其中加盟主 A 的資金更是全部由其父母提供，否則以其個人的財力根本無法加盟創業，只能先就業累積經驗與實力。其次，加盟主 B 也是與其兄弟共同合資，才能夠一同加盟三間店面，來快速搶攻市場商機。C 當初亦是與其哥哥共同合資，才能夠加盟創業，而在面臨初期營收狀況不佳，必須遷移店面時，要不是有她丈夫的陪伴與支持，將很難渡過那段艱難時期：

「在找第二家店的時候，因為我先生是做油漆裝潢，所以他的時間蠻自由的，是自己接工程，他就陪著我到處跑，我從來沒有把高雄市逛的那麼仔細，逛到我到現在還不曉得他帶我究竟到哪裡，那時候變成只要哪邊有錢（商機），你都願意去，…。」---C107

「剛開始我來這邊的時候，我哥哥退出了，然後我跟我先生一起顧，一直顧到我生意起色可以請員工的時候他才要退出…我那時候杯數開始成長的時候，我本來請一個、兩個、三個，到後來最忙的時候，我請到七個，那時候我先生都不能走了，因為他只要一走，有的員工要來不來都不講。」
---C111

另外，加盟主 D 當初在決定創業時，是遭受到她公公、婆婆的反對，但在她多次說服下，終於實踐了創業的想法，且往後生意忙碌時，她的丈夫與公婆有時也會幫忙協助。

(三) 連鎖總部的訓練指導

加盟創業與一般創業的最大不同處，是在於連鎖總部的角色與作用—連鎖總

部會提供加盟者一連串的指導訓練，以減少許多自我摸索的時間和麻煩。所以，連鎖總部會提供一套完整的開業前訓練，來指導加盟者瞭解整個連鎖加盟系統的運作模式，並學習門市經營的技巧，以為營業做好準備。以下便就青年加盟創業者在營業之前，所必須接受的訓練活動加以分析：

1. 餐點製作的學習

餐點製作的學習可說是業前訓練中最為核心之處，尤其對連鎖餐飲店言，顧客上門就是為了滿足口腹之欲，所以餐點的質量就相當重要，絕對不能因地而異，否則影響到的不僅僅是生意問題，還有商店的聲譽。

四位加盟主皆表示，他們在開店以前都有接受業前訓練，但普遍來說，訓練的期間皆不長，最短者一星期，最長者為三個月，且在訓練的過程中，都是較著重於餐點製作的技巧，還有服務態度、POS 系統操作等事項的學習。又大部分的業前訓練主要是以加盟主為訓練的對象，但亦有要求員工一同接受訓練者。加盟主 B 就表示，他每次都會帶三或四個員工一同前往學習，且連鎖總部會要求在進行訓練以前必須先背熟調理守則，在熟記各項操作技巧之後，才會開始進行一連串的訓練活動：

「那時候是去台南直營店，一次會都帶三、四個員工，持續性的學半個月。首先就是背調理守則，內容背熟了，才開始教你 POS 系統、泡飲料等，這樣一步步都是現場的學習，只有蛋糕，因為整體蛋糕是由中央廚房來，我們只有在蛋糕的上面加裝裝飾而已，所以蛋糕不是說很困難，不用到工廠那邊學習，也就是當場就會教你擠奶油等。」---B108

2. 到不同直營店實習

為了讓加盟主能夠熟悉門市現場的情形，有些連鎖總部會讓加盟主直接到直營店實習，一來不僅可使其親自體驗、感受臨場的現況，以更加瞭解整體作業流程與操作技巧，二來也有利於他們將來在正式營業時能夠快速地上手。受訪的加盟主 A 與 B 一開始就是到直營店接受業前訓練；D 則是在連鎖總部受訓兩天以後，再到四家不同的直營店各實習一天，體驗不同的門市現場情況：

「他們總公司有很多家直營店，他們會派你到不同的直營店，因為每一家直營店有不同的屬性，有的是在社區裡面，有的是在學校旁邊，有的在市場旁邊。那每一家直營店的屬性不同，有的大概5點就有很多人，有的是到上班時間才很多人。我在直營店實習了四天，每天早上從這邊開車到那四家直營店學習，大概一個禮拜後就完成了，回來後就可以開店了。」

---D110

3. 接受學習成果測試

連鎖總部為了解加盟主的學習狀況，在訓練輔導的過程中可能會藉由測驗或考試的方式來測試加盟主的學習成效，倘若加盟主皆通過，便表示加盟主已達到開店的資格標準，即可開始準備營業。加盟主 C 就表示，當時在接受業前訓練時，是採取一對一的教學，師傅會在旁邊仔細觀察她操作的各個過程，並在快出錯時加以提醒；D 回憶當時訓練的情況，表示學習結束後還必須通過考試，經確認已學會餐點製作的技巧後，再到其他的直營店實習，如此才會符合開業的資格：

「加盟總部他們是一個禮拜的訓練，去的時候還要考試。我們之前就是在總部裡面上課兩天，實際上有練習也有考試，譬如說點總匯三明治，然後就開始量時間，例如有五個加盟主在那邊學習，就開始量時間，五分鐘以內你能夠完成就是過關，如果五分鐘內你不能完成，那就是不好意思你還要再接受考試，還好我那時候就是一次 ok，之後隔天就被派到直營店實習。」

---D110

(四) 個人的信念與態度

在所有的創業資源與支援中，有一種資源的外觀雖屬無形，其力量與作用卻是無比強大，可以使人勇敢堅強以克服許多障礙和瓶頸，進而達至理想和目標，那就是個人的信念。創業者自身的信念在研究創業相關議題中乃不容忽視，因為它是激勵創業者各項行為表現的核心所在，所以值得關注，也值得特別的探究。

1. 全力以赴的態度

做任何事情，無論難易度，想要成功的秘訣別無他法，就是要有堅持到底的信念以及全力以赴的態度。加盟主 B 在描述自己的特質（專長）時，是毫不遲

疑的指出「全力以赴」就是他的個人特質（專長）。他表示若只想純粹投資來創業，其結果大多是以失敗來收場，如果想要長久經營下去，則應該要有全力以赴的態度和精神，這樣成功的機會才會比較大；而加盟主 A 在受訪的過程中亦表示：「在決定要創業以後，就一定要做到最好。」努力將事業經營好、做到成功，如此也算是他對父母親的回報。

「專長就是做什麼都要全力以赴。只想說拿資金出來就投資，其實很多會失敗。講坦白一點，都是加盟的，那個鮮芋仙就是個很好的例子，他們都是加盟總部本身開發東西，加盟者只想有這個品牌，我是外行的他會教我或是純粹投資的，大部分都是失敗收場，所以通常能夠撐的，你必須通常是全力以赴，做任何事情都要全力以赴，可能成功的機會比較大。」---B101

2. 樂觀堅毅的態度

加盟主 D 當初在決定創業之際，曾受到她公公、婆婆的反對，認為「她的想法太過簡單，成功的機會不大」，於是不停勸退她。不過 D 仍然堅持自己的想法，再三說服其公婆支持外，也樂觀地看待這個機會並努力實踐之：

「可是那時候公公婆婆反對，因為他們覺得這裡是鄉下，怎麼會有人要吃那種早餐，就勸我不要做這個，我就跟他們講說：「不會啦，你讓我試試看阿。」就這樣子，堅持自己的想法應該不會有什麼問題，就這樣試試看好了。」---D107

有關創業相關的資源與支援，除有來自親朋好友以及連鎖總部所提供的協助外，尚還有政府機構所提供的創業相關服務，包含政策性貸款專案以及創業諮詢與輔導服務，只是本研究四位加盟主皆沒有使用政府所提供的創業輔導資源，更甚者，他們對於這些創業資源幾乎是不太清楚或知曉。對此，本研究認為青年加盟創業者甚少採納政府機構所提供的創業相關輔導資源，其原因除了缺乏消息管道的接觸來源外，即是因他們選擇加盟形式的創業，可以透由連鎖總部來學習或取得創業相關知識與服務，也因此可以避免掉創業過程中的許多阻礙和錯誤。

二、營業店址的選擇

對於餐飲業來說，營業店址的選擇極為重要，其所代表的不僅僅是單純的地理方位，背後所表示的更是商店的業績，所以營業店址的選擇不可不慎。一般而言，商店若位於交通便利、集客力良好的地點，通常可以吸引較多的消費者上門，商店業績因而隨之增加，獲利利潤也跟著拉抬上升，這就是營業店址的重要性。以下便就青年加盟創業者選擇營業店址的方法與評斷標準分析之：

1. 人口量要足夠、十字路口的三角窗

加盟主 B 當初在選擇營業店址時，所考量的因素主要有二，一是根據總人口量來選擇商圈，二是營業店址必須位於十字路口的三角窗。這其實是根據連鎖總部的規定來選擇營業店址，而為了尋找符合標準的地點，B 當初可是花費不少的時間和金錢才有如今合適的營業店址：

「最主要看人口，看人口量有多少，總部那邊也有規定要多少的人口量才可以開店。最主要是人口量，如果人口量不夠，有大學、學校那是加分，但是一個區域的話最主要就是人口，還有就是十字路口的三角窗。」---B107

2. 主要道路交叉口、鄰近學校與市場

加盟主 D 當初就是深感家裡附近缺乏西式品牌的早餐店，所以決定加盟創業，因而營業店址就選在該地區（村裡）的主要幹道旁，鄰近學校跟市場，交通便利外，車輛停靠也相當方便。

3. 該地的熱鬧程度

在加盟主 C 創業的過程中，她曾經歷初期營業店址的選擇不當，導致營收狀況不佳，不得已必須遷移店址的經驗。C 就表示，第一次選擇營業店址時，由於缺乏經驗，誤將地點選在兩個熱鬧商圈的中間，想要「兩邊通吃」大力獲利的結果，卻是換來兩邊都吃不到的窘境，因此必須遷移店址。而在第二次選擇營業店址時，C 便與其丈夫到很多地點去察看，最終則選在離家較近的熱鬧街道上，再次重新開業。

「第一個地點在福德路，那時候沒有經驗，其實總店我也不曉得他們的心態是怎樣，他們很有信心，覺得他們的茶這麼好喝，隨便開一個地點，應該都可以，所以我是自己找地點，然後總店在派人過來裝潢。那時候我沒有經驗，我哥哥也沒有經驗，只是覺得市區每一條路都很好，每一條路都很多人，不知哪裡才是最好的，再加上如果是最好的，店租一定又很貴，那飲料一杯才 15、20 塊，如果租很貴的店，那個壓力也很大，所以後來第一次地點就找錯了，找在那種 a 區很熱鬧、b 區也很熱鬧，然後我們在中間想說 a 區做得到、b 區也做得到，結果做下去才發現，a 區也吃不到、b 區也吃不到。」---C107

此外，與其他加盟主不同的是，加盟主 A 是直接將家裡早已購置的店面來當作營業的店址，不過因該地點的人潮較少，所以 A 一開始就鎖定餐點製作技術較高之連鎖餐飲店來加盟，如此便可將產品的售價提高，營業的獲利也就不會因地點而較少。

三、初期目標的設定

創業存有風險，創業的結果可能成功或失敗，但無論結果如何，可確信的是事前做好預期規劃，不僅可以達到「趨吉避凶」的效果，也能將損害的程度降至最低。但本研究的四位加盟主在創業以前，大多是沒有預先設定初期目標，是傾向能做就做，沒有設定停損點，亦沒有預設獲利量，僅加盟主 B 在創業之前有大概評估多久才能將資金回本；這是相當不利於創業者的行為，倘若創業以後的結果不如先前預設般理想，將很難應付各種的非預期狀況。

尤其選擇加盟形式的創業，加盟者與連鎖總部之間訂有加盟契約，加盟契約上有期間的限制，因此當加盟主經營不善或是想要停止營業時，就不能隨心所欲，而是囿於契約內容的限制，不能隨意關店，否則必須付出賠償金或者無法領回保證金，更甚者還會面臨官司訴訟的問題。加盟主 C 就提到這個問題，因此事前妥善的規劃與設想是相當重要的。

「沒有耶，我都傻傻的做，反正開店就做，做到不能做，就收起來這樣而已。」

可是我們有簽合約，第一次是簽五年，那時候傻傻的，現在才知道嚴重性。以前早期茶專的體制其實沒有很健全，那時後總店的老闆也會說如果你真的不行，他也想說沒關係，反正就很有人情味，他可能會來安慰你阿，或是會來想辦法改善這樣子，可是現在已經變成一個公司的時候，就不是你經營不下去或是其他原因，你要停就可以停，變成必須照著合約走。」

---C110

四、正式開始營業

商店正式開幕之際，由於大部分的人手都還在熟悉各項操作，難免會有混亂之情況發生，此時多數的連鎖總部都會指派人員從旁指揮和協助，以避免開始營業就發生意外狀況。營業之始，青年加盟主可能會面臨預料之外的情況發生，此時即在考驗加盟主的適應力與應變能力，能否對各種情況加以應付。以下便就訪談對象在營業初期所面臨的情況敘述之：

1. 事物都還不夠熟悉，手忙腳亂

四位加盟主皆表示在正式營業時，由於先前的業前訓練期間短暫，有很多的事項都尚未熟悉，即使連鎖總部有派員從旁協助，還是會有手忙腳亂或動作較慢的情況發生。加盟主 B 提及商店剛開幕的情形，表示當時的生意相當好，可是每個人的動作都還不夠熟練，加上來客量多，所以在速度上有待加強；加盟主 D 亦表示，由於是當地首開的西式品牌早餐店，開店伊始顧客便絡繹不絕，加上大家都還不太熟悉所有的事物，又必須應付剛開幕的打折優惠，所以簡直是亂成一團。

「剛開幕的時候，那時候生意很好，但是每個人員都還不熟，雖然員工也有一起到總部去做訓練，但是那些都是不夠的，而且半個月的訓練都只會泡咖啡而已，每個動作都不夠熟悉，如果真的要進入狀況，最起碼要三個月以上。因為當初生意很好，有的顧客來這邊排隊都要等很久，那一方面是因為是客人真的很多，另一方面也是因為員工不是很熟練，速度不過快。」

---B109

另外，加盟主 C 則說出了剛開幕時內心的恐懼和壓力。正式營業之初，由於僅受過一個月短暫的業前訓練，所以有很多事情都還不太熟悉，飲料的調配技

術也還不夠熟練，所以她其實相當害怕，在此情況之下她只好請求總部指派的人員多待幾天，希望藉此獲得更多的協助：

「剛開店的時候，總部有派人來支援個三天。師父要走的時候，還是很害怕，因為那種東西不是死的，不曉得下一個人進來會是怎樣，然後他走的時候我還是很害怕，他好像留了七天，第四天到第七天是我們跟總店講讓他再多留幾天，可是我們必須自己付錢給他。」---C109

2. 天昏地暗，經常營業至半夜

加盟主 A 則表示，雖然先前有到直營店實習三個月的期間，且過去也有相關的工作經驗，但是對於餐飲製作和店面經營的許多事項都還不是相當熟稔，所以創業初期仍是邊做邊學。而且為了增加營業收入，只要有顧客上門他就會繼續營業，所以時常開店至半夜，一天至少工作十六個小時：

「天昏地暗，當初就是在別人那邊工作學到一點點的技術跟經驗，可是如果要自己管理一間店的話，雖然有去尚品那邊實習了三個月，但是對於這個還是很不清楚，所以就邊做邊學。從開店到一年多，我每天上班最少 16 個小時，早上 8 點上班，晚上 12 點下班，那個還算是正常。因為，那時就想說有客人上門就繼續開，會開到 12 點多或 1 點多，然後也是有客人，我們 12 點打烊，到 1 點關冷氣，我們也不送茶水，把音樂都關了，還是不願走，我當然不可能請他走，想說他要坐就陪他坐，看他什麼時候要走。」---A111

由此可知，青年加盟創業者在營業初期大多仍處於摸索適應的狀態，一方面努力應付客人的需求，一方面學習或熟悉各項經營操作。在此階段，動作不夠熟練或是對事務不太熟悉是常見的現象。

五、創業危機與挑戰

青年加盟創業的過程中不免會遇到一些問題或挑戰，考驗著青年加盟主的容忍力與應變力，也對青年想要成功創業之目標形成威脅和挑戰。由於本研究的四位加盟主皆處在相同的產業—連鎖加盟餐飲業，故在經營上所遭遇的困難可能相

似或雷同，以下便就受訪加盟主在加盟創業過程中所遇到的問題敘述之：

1. 提高營業額的問題

由於加盟主 A 當初是以自家店面來當作營業店址，但因該地點位處人潮較少的地帶，因而來客量總是受到限制，很難大幅提升，即便他努力嘗試過各種方法來行銷宣傳，卻始終能成功奏效，所以商店的營收一直以來都是靠口碑而來：

「就營業額提高的問題，基本上來這家店的客源是有限制的，因為這邊是人潮不算多的地方，那個時候一般學生都不太會來。當初是有想過做廣告促銷之類的東西，但是都沒有用。因為，我們有請員工到漢神去發名片，但是發到二樓就被趕出來了，然後像一般類似加油站的面紙上面可以做廣告的，直接在加油站發給客人，也都沒有用。所以，目前的營業收入幾乎是靠口碑而來的。」---A115

2. 店面尋找問題

加盟主 B 當初為了尋找良好的營業店址，是花費了好幾個月的時間才找到理想的地點，但因該地已有商家承租經營，而為了取得該店的承租權，他只好請求對方讓出店面，且為了補償對方的損失，他補貼了為數不少的金錢給對方，也因此增加了許多成本支出：

「就是找這個店面找了好幾個月，這個店面會花這麼多錢，是因為有一些錢我們要請別人走，就是人家原本就有開店在這了。所以，我們的成本比別人還要貴，照理說原本開這樣一間店應該是不用這麼多錢，像這種加盟店有分大、小間，如果是小間的大約是三四百萬，如果是像我們這種店面大約是五百多萬，但是我們卻花了七百多萬，就是種種原因。」---B112

另外，加盟主 C 也同樣遇到店面尋找的問題。起初，C 的商店並不在現今所在地，而是另有他處。C 那時在開幕後一個月發現，原本期待在兩個熱鬧商圈的中間營業，希望可以「兩邊通吃」大力獲利，卻變成「兩邊都吃不到」的慘況，在來客量稀少的情況下，她因此決定停止營業，趕快再另尋合適的地點。而在那段尋找店址的過程，她的內心其實相當恐慌，害怕會再度選錯地點，也害怕先前所投入的金錢會血本無歸，直到遷移至新的店址以後，起初商店的生意仍舊不

好，不過已逐漸起色，她也比較有信心再繼續經營下去。

3. 員工問題

在加盟主 C 創業的過程中，最讓其備感困擾的就是員工問題。營業之始，C 商店的生意並不好，直到遷移至現今的店址後，生意才逐漸起色，甚至越來越好。隨著生意的好轉，C 所聘請的員工也隨之增加，人事管理也就相對越來越困難，員工的離職率高，更經常發生員工遲到或缺勤之情況，使其相當難以掌控外，加上員工從事外送服務有時會發生意外，更是讓她既擔心又困擾，也感到十分無奈：

「我覺得開一家店最讓我挫折的就是員工問題…，我那時候杯數開始成長的時候，我本來請一個、兩個、三個，到後來最忙的時候我請到七個，那時候我先生都不能走了，因為他只要一走，有的員工要來不來都不講。我第一個請到的是個妹妹，那個妹妹還蠻乖的…但是那個妹妹雖然很嬌小，可是力氣還蠻大的，缺點就是外送的時候，只要一出去就摔車。我們那時候剛開始也不懂要幫員工保險，但是摔車，老闆假裝不知道也不是辦法，所以會叫員工看醫生，然後幫她付錢，可是她頻率很高，做了半年發生了三、四次，這樣會變成說到底要不要讓員工去送外送…」---C112

另外，還曾發生一件讓 C 難以忘懷的事件，那就是一位女性員工在煮茶的時候不小心淋到腳，形成嚴重的燙傷。雖然這場意外的發生，是因為員工自己分心所造成，員工也認為是她自己的疏失，所以不打算向 C 請求賠償，但 C 還是認為自己應盡到雇主的責任，所以包了個紅包作為補償。但是因為那場意外，對於那位員工留下終身難以抹滅的疤痕，因此 C 至今還是覺得相當過意不去。而自燙傷事件結束後，C 也決定開始幫員工投保商業保險，這樣一來，即使員工發生意外事故也可獲得補償和保障，她自己也可以比較安心：

「那以前，我在保到國華人壽之前，其實發生一件很嚴重的事。就是我一個員工在煮茶的時候淋到腳，很嚴重，大概從大腿那邊沖下去，結果住院了好久。她那時候有健保，不過她也不要讓我們賠，她覺得是她自己的失誤、沒有專心，所以也不敢說要我賠…直到他老公來，我包了一個六千六還是六千塊的紅包給她。我也不知道那麼嚴重，因為那個小姐自己保險也保很

多，她說這種保險公司會理賠，所以要我不賠她，但我還是覺得該給她，而她人也很好，都沒有怪我們就對了，但是到現在她的疤都還在，到現在我看到她，我們都還有在連絡，我都覺得是我害她的。」---C114

4. 個人身體問題

加盟主 D 在創業以前，是每天長時間在辦公室裡久坐的上班族，但自經營早餐店後，反而變成需要長時間的站立，這讓 D 相當難以適應，卻也只能不斷忍受，直到一、兩年以後，她才逐漸適應這種長時間久站的情況。

從上可知，四位加盟主在加盟創業過程中，所面臨的問題與挑戰皆不相同，有的只是單純身體上的不適應，僅須時間調適即可，有的卻是面臨營業額難以提升的問題，即使試過各種宣傳方法，卻仍舊沒有達到應有的效果。因此可以看出，創業前各項決策的重要性，事前謹慎的評估不僅可避免事後的許多麻煩，亦可減少事後的補救工作。

參、創業穩定階段（目前經營情況）

隨著時間的積累，進入穩定經營的階段，此時青年加盟主對商店整體運籌帷幄已了然於心，並自有一套經營管理方法，對於現今的市場概況有相當程度的掌握外，也對商店的未來前景以及自身的將來都有初步的想法和規劃。在創業穩定階段中，青年加盟主已自有一套「經營管理之道」，除持續經營商店，也「認清商店經營的現況」，並積極「尋求未來的發展機會」，期待能夠再有一番作為。

（一）自有一套經營管理之道

1. 注重餐飲品質的穩定

無論經營何種事業，「穩定的品質」乃是吸引顧客上門的首要法則，亦是企業永續經營的必要條件。因此，四位加盟主皆表示餐飲品質穩定的重要性，特別是經營早餐店的 D。她認為，雖然每個人的作法本來就不同，但就是希望能夠「複製」正確的作法，以維持良好的品質，並達到品質穩定的目標。況且，對於那些

長期購買的老顧客而言，他們的味蕾已經相當習慣，味道稍有不同都能敏銳地察覺，所以 D 不僅注重員工製作餐點的過程和細節，也非常重視原物料品質的控管；她不私自進用連鎖總部以外的原物料，即使遇到原物料價格上漲，也照常使用，只求能夠穩定品質，做出口碑。

「客人方面，在態度上要能夠很親切，這是一定要的，做生意一定要這樣，然後東西出來的品質，每個人做出來的口味必須都要一樣，每個人作法都不一樣，但是我們希望能夠「copy」，他能夠學到我做的方式，至少口味都一樣，那是很重要的。」---D120

2. 強調良好的服務態度

良好的服務態度有助於提升商店形象，帶來顧客的好口碑，也提高顧客的來店數。所以，事業經營者無不注重服務態度，本研究四位加盟主也都表示親切有禮的服務態度是最基本的待客守則，但若員工能夠更積極主動地提供服務給予顧客，將可為商店帶來更大的效益，例如 A 便表示，員工如果懂得察言觀色，主動地提供顧客服務，讓顧客感到貼心、心情愉悅，將有助於口碑的推廣和行銷，也可為商店帶來更多的顧客：

「員工如果能夠察言觀色，隨時遞上顧客想不到的服務，這樣對營收可能會有幫助，因為一個人可以帶兩個或三個客人過來，至少我們店的心思是這樣的。」---A116

3. 不佔客人便宜，努力塑造口碑

在經營商店的過程中，口碑的建立極為重要，影響著商店形象以及顧客的來店意願。為了取得顧客的好感，並建立良好的口碑，各家業者皆致力落實「服務至上，以客為尊」的服務態度和精神。加盟主 A 就表示，在他經營餐飲店的過程中，假若顧客對餐點感到不滿意，他會馬上換一份新的給顧客，讓顧客充分感受到他的誠意，並努力建立良好的口碑；同樣地，加盟主 C 亦表示，她寧願讓客人佔便宜，也不願佔客人便宜，因此當客人對飲料有意見或是不小心將飲料翻

倒時，她都會再換一杯新的給客人，即使是自己吃虧也沒關係，客人感到滿意才最重要。

「我寧願讓客人佔便宜，我也不要佔他們便宜。如果客人點的飲料覺得怪怪的，我會整杯倒掉，換一杯新的給他，包括客人自己提著要掛在機車時，然後整杯掉下去，我也會換給他，我寧願我吃虧好了，就沒差了。」---C120

另外，「環境整潔的維持」以及「出餐速度要快」這兩項也是服務顧客的最基本方針。

(二) 認清商店經營現況

1. 客源難以增加

對於經營複合式餐飲店的 A 來說，在經營商店遭遇的最大瓶頸就是「增加客源」的問題。即便已試過各種方法來宣傳商店，迄今仍舊沒有明顯的成效，顧客來店數還是沒有大幅提升，這讓 A 十分苦惱外，由於 A 所僱用的員工數量不少，且大多為正職人員，人事開銷因而較多，所以平均每月的獲利量也就經常不如預期，這也是 A 一直以來積極開拓客源的原因，目的即在期望能夠增加營業收入。

「目前還是增加客源的問題，之前就是有請員工到漢神去發名片也沒有用，也有蘋果日報來說要刊登版面，大概六、七千塊，不是很貴，也做過了，然後之前高雄在辦運動會的時候，也有刊登在旅遊導覽書，而且還是大欄的，也做過了，但是客源幾乎沒有增加。」---A117

故就現階段言，A 的商店主要還是依靠「口碑」來行銷，所以他才會如此期望員工能夠察言觀色，並主動地為顧客提供服務，唯有讓顧客感到受重視，才有持續上門消費的意願。但 A 也知道，目前商店外場人員的服務態度是較為被動，所以需要再加強訓練，他相信若能夠將「以客為尊」的服務態度和精神據以實踐，是有助於增加營業收入：

「還有，我們店在教育訓練上是最弱的，就是老的帶新的，一個帶一個。目前外場的人員比較不主動，需要教育訓練，對於服務顧客比較不會察言觀色，看顧客需要的是什麼東西，因為如果可以做到這點，就可能有助於提升營收。」---A117

2. 生意漸趨下坡

近年來，餐飲業市場競爭激烈，不僅業內相同性質餐飲店紛紛成立外，就連業外商家（如便利商店等）也一同搶奪這塊餐飲大餅。受訪加盟主 B 與 C 便表示，由於市場競爭的因素，商店的生意已不如以往，營業收入呈逐漸下滑的趨勢，尤以經營外帶式飲料店的 C 最為嚴重，現今已面臨快要倒閉的情況。

在坊間飲料店到處林立的今日，外帶式茶飲市場競爭激烈，為了吸引更多的顧客上門，各家飲料店紛紛祭出許多優惠活動，在此競爭下，營業利潤是越來越少，C 就表示激烈的商業競爭使得茶飲市場變得相當混亂，商店的營收獲利也因而減少。其次，C 亦認為連鎖總部所提供的茶葉似與先前不同，其品質似乎有變差之嫌，但是礙於加盟以及契約內容的限制，也只能繼續向總部進貨，期待總部能夠明瞭並改善外，也別無他法，因此她對自己的無力深深地感到無奈：

「另外一方面，我覺得總店給我們的茶葉已經跟以前不一樣了，品質沒有那麼好了，那其實客人也感覺的出來，有的會講、有的不會講，可是像茶葉這種品質不是我們能夠控制的，我不曉得總店的心態是怎樣，我也不可以到外面拿茶葉進來賣，我就只能眼睜睜看著他們更不好，這個是我很無奈的地方，明明茶葉變了，可是我沒有能力去換。」---C116

因此，現今 C 的商店已是面臨快要倒閉的狀態，也是自營業以來，歷經開創、擴張、巔峰等時期到現在的衰退階段，只是 C 目前仍礙於加盟契約的限制，無法自行關閉店面，只能持續經營至契約到期，才能停止營業：

「我們現在已經不行了，坦白講如果在早期，我在最巔峰的時候，利潤真的很不錯，一個月扣掉員工費用，我還可以賺到十幾萬，可是現在已經不行了。現在已經是我快倒閉的時候，我現在就在撐，等於我從最谷底到巔峰，

現在又降到最谷底了。現在因為我也沒有請人，所以是有一點點薪水，大概一、兩萬塊而已。」---C115

另外，對於經營咖啡蛋糕店的 B 而言，雖然目前商店的獲利還算不錯，但是營業收入也逐漸減少，其原因亦在於現今咖啡市場的競爭者多，除了相同性質的連鎖店逐一林立，就連便利商店也隨著這股潮流搶攻平價咖啡市場，使得市場利潤因此被瓜分。又再者像蛋糕這種甜點，並非我們日常生活的主要飲食，除非是特定節日或節慶才会有較多的買氣，平時的銷售量便相當有限，因此在營業收入上很難大幅提升：

「再來另一方面，像蛋糕這種甜的東西，吃久以後比較不會像是飯、麵包每天都要吃，通常是生日的時候，或是突然有興趣想吃的時候才會吃，不會每天要吃，所以就是這個市場開始走下坡的原因。」---B114

雖然 B 相當清楚商店所面臨的處境，日後可能會越來越不好，但他也十分明瞭現今的市場態勢，不單單只是他的商店遭遇如此困境，其他的加盟店也是面臨相同的情況。但由於選擇加盟，創業者無法有太多的決策權，許多的大方向或大原則都必須遵循連鎖總部的指示，所以也只能期待連鎖總部能夠有所作為外，也別無他法：

「現在已經開始走下坡了，全省的 85 度 C 都開始在走下坡，因為競爭的關係，所以目前也沒有說要怎樣特殊地去改善，因為加盟店是公司要你怎麼做，它的大原則不是我們最先知道的。那現在因為電費、租金這些固定要支出的，在營業額減少以後，利潤就一定相對減少許多。雖然目前應該還是可以維持到十幾萬的利潤。」---B113

3. 生意尚可，穩定持續經營

對於現年 53 歲的加盟主 D 來說，經營早餐店已經長達 17 年，由於初次開店就極為成功，D 也曾想過再開第二家，但在聽取他人的經驗後，考量同時經營兩間店面可能會顧此失彼，因而決定作罷：

「年輕的時候有想過要開分店，也有找過地點，但後來聽人家講說他們開了兩家以後，自己那一家反而沒有辦法顧得很好，因為全部交給別人有時候就沒有辦法像自己這樣盡心去做，對客人的服務態度也會差很多，所以就說我們就這樣經營就好，也沒有再想去開第二家分店。」---D116

而 D 目前在經營上是沒有遇到什麼特別的困難，她自己也認為，假若遇到問題就想辦法努力解決。她的態度十分樂觀，認為沒有解決不了的問題，只要有心，再困難的問題也會迎刃而解。由於年紀的關係，加上子女都已長大成家，家庭經濟收入穩定無慮，因此現階段 D 是抱持著「能做就做」的想法持續經營。對於未來的規劃，也是抱持著相同的想法—夫妻倆持續經營到不能做為止，倘若其子女有意接掌商店，就會讓他們來經營，自己則可能退休去。

「就是能做就做，做到我們不能做。若兒子或媳婦想要做就讓他們來做，如果他們不做，就我跟我先生來做，因為我們現在五十出頭，那再做個幾年，如果不想做的話就不要再做了，那小孩子他們有意願要接的話，那應該就會給他們去經營。」---D118

(三)「突破自我」並「尋找發展機會」

在創業穩定階段，青年加盟主經營商店已有一段時日，但仍舊不免遭遇到一些挑戰，此時他們對於商店經營與市場概況已有深刻的體悟和瞭解，並非創業初期的懵懵懂懂，因此除了想辦法解決當前的難題外，也積極尋找其他的發展機會。

在歷經六年的時光，現今咖啡市場競爭激烈，加盟主 B 的商店因而受到影響，商店營業額逐漸下滑，雖然目前的獲利還算不錯，卻也潛伏著一大隱憂。對於 B 而言，他認為人就是要「努力往上爬」，所以只要有不錯的商機顯現，他就會把握機會，期待能夠再次開創自己的事業。不過 B 也指出，要遇到像當初 85 〇〇咖啡那般好的商機真的不容易，所以他也在等待機會，不過就現今的市場來看，似乎還沒有不錯的商機出現。

「只要有這個機會，人就是必須要往上走。這個時候其實什麼都是很競爭，只要有這個機會，我都會把握。」---B116

加盟主 A 則在嘗試過各種行銷手法宣傳商店後，發現顧客的來源還是沒有大幅提升，營業利潤也因此沒有獲得改善。所以，他已開始尋求其他的發展機會來賺取更多的金錢，就是從事 LED 的事業。至於餐飲店的經營則維持現況，平日的管理營運是交付於店長，A 則定期到店裡用餐，檢視餐飲的品質與員工的狀況。

「我現在外面還有其他的工作在做，就是做 LED，目前對於這家店就是想維持現況，因為做餐飲就是要全心全意的投入，小到叉子、大到裝潢全部都要很專心去用。」---A118

另外，加盟主 C 的商店現今已邁入營業谷底的窘境，雖然 C 想要關閉商店，但是礙於契約的限制，如果斷然歇業可能會有官司纏訟的問題，所以只好繼續營業至契約到期。對於未來的規劃，C 則打算再開一家商店，但是不會再開冷飲店，因為這次加盟創業的經驗，讓她深刻地感受到「生活品質」的重要性以及員工的難以掌握。C 回憶起當初商店生意最好的盛況，她經常忙到沒有時間休息，身體也因此累出毛病來，雖然有錢可賺，但生活品質卻奇差無比，而那時也是聘僱員工最多的時期，但員工的難以掌控，更是讓她疲憊不已、心力交瘁。所以 C 表示，如果將來還要開店的話，她會選擇小本經營的模式，也就是能夠自己獨自經營，不需再聘請員工的經營型態。

「我之後就是收起來，現在就撐到合約到期。我再一年合約就到了，那我在這邊的最後一年，其實是最苦的一年，現在撐的動力就是我們三個姐妹在這邊哈拉聊天，感情還不錯，不然也沒有辦法。然後像我知道的，其他店還沒到期就先收起來，都有卡到官司問題，我也很想要不管就是要收起來，很想這樣，但就是害怕不知道一個官司到底要纏身多久，可以逃過追溯期。」---C118

「我可能會再開店，但是不會再開飲料店了，因為我做到現在，我覺得我的生命在這裡耗損太快了，我一天的工作量，可能是一般上班族兩、三天的工作量，那個時候，最忙的時候有請到七個人，我沒有辦法休息、睡覺、好好的吃飯，沒有辦法靜下來休息。最輝煌的時候，有錢賺但是生活品質

很差，小孩子顧不到，最痛苦的是逢年過節的時候，大家都要回去過年了，你還要開店。那時候，做到最累的時候累到每天脊椎都在痛，每天都在痛，我那時候是累再加上搬那些茶桶，累到脊椎很痛，看中醫、看西醫、推拿都沒有用。」---C117

肆、加盟創業家的處事態度與方式

根據訪談資料以及前述分析的結果，本研究歸納青年加盟創業家的處事態度與方式如下述：

(一) 不怕挑戰、勇於嘗試的性格

加盟主 B 原本是砂石車業者，但因意外導致眼睛受傷後，從事原本的工作會有危險之虞，因此他決定另尋謀生管道；而在 B 加盟創業以前，他是完全沒有餐飲相關的經驗，但他卻毫不畏懼，也相信自己的眼光和能力，所以在確定 85〇〇咖啡的前景與可行性後，他便決定放手一搏，一同與其兄弟加盟了三間店面。這種勇於嘗試、不畏困難的性格實在令人欽佩，也與青年人「勇於嘗試，敢於夢想並實踐」的人格特質相謀合，最後創業的結果也證實 B 相當具有市場眼光，而他也跟隨這股風潮賺進了不少鈔票。

同樣地，對於完全沒有創業相關經驗的加盟主 D 來說，在創業之前，她從來沒有懷疑過自己的能力，一直以來，她都堅信只要努力就會成功，這種毫不畏懼困難的性格特質即是如此：

「我對我自己的話，我是覺得我只要認真學，那應該都是沒問題。應該說我也不是很怕生的人，不怕跟陌生人講話，這一點我覺得做生意還 ok，那最怕的就是這邊會沒有生意這一點，其他的擔心，自己能力的問題，就從來不會去考慮，就是擔心生意好不好的問題，會不會虧本的問題。」---D104

(二) 堅韌的意志力與毅力

從每位加盟主的言談中，多多少少都可以感受到他們堅強的意志力，從決定加盟創業之始，他們就秉持「無論遭遇多大的困難都要想辦法克服，一定要做到好」的信念，這種把吃苦當作吃補的精神，面對困難永遠接受挑戰、堅持到底的

強韌意志力就是他們的創業哲學。

加盟主 A 當初在創業以前，是完全沒有做過市場調查即投入創業，這是相當不理智的行為，但是 A 的想法卻是：一旦決定創業以後，就要想辦法做到好。所以，他說自己是「憨膽」(台語)，但他的確這樣身體力行；在營業初期，他時常為了多招攬顧客，一大早就開始營業直到半夜，每天上班至少十六個小時，如此持續了一年多的時間，可謂相當具有決心和毅力。

加盟主 B 則在描述自己的特質與專長時，十分強調自己「全力以赴」的做事態度。他表示，如果創業只是純粹投資來賺錢而不努力經營，其結果通常都是失敗收場，所以要有全力以赴的精神和拚勁，這樣成功的機會才會比較大。另外，加盟主 C 在營業顛峰時期，經常為了應付顧客而忙到沒有時間休息，即便身體感到相當疲憊，連脊椎也因為長時間的疲勞和搬負重物有強烈的痛意，她還是強忍身體的不適繼續工作。現今她回憶過去，她覺得既懊惱又後悔，因為當初雖然有錢可賺，卻犧牲了許多家庭生活，生活品質相當不好。

加盟主 D 在創業之前是一般上班族，對她而言，經營早餐店所面臨的最大困難就是難以忍受長時間的久站，腿部痠痛的問題讓她備感困擾，但她也只能努力忍受並克服，最後花了將近兩年的時間才得以適應。再者，D 的處事態度十分令人讚揚，她認為遇到問題就想辦法努力克服，總會有解決的辦法，如此便可看出她正面樂觀的思維和強韌的意志力。

(三) 體貼顧客、努力營造口碑的用心

對於任何商業經營活動來說，口碑的營造極其重要，好的口碑有助於提升企業形象並帶來大量的客源，不好的口碑則相反。而且，口碑行銷這種耳語相傳的威力乃不容小覷，有時更甚廣告的影響力，甚至關係到企業的存亡與盈虧，因此經營者無不重視口碑的建立與積累。

同樣地，本研究的四位加盟主也都致力於口碑的營造，除了在餐點方面強調品質的穩定，也注重應有的服務態度外，有時為了建立良好的口碑和聲譽，即便

遇到客人刁難或是客人不小心的失誤，也都盡量不與他們計較，亦不佔客人的便宜，這種體貼顧客、與顧客維持良好關係的用心，都是為了形塑商店良好的口碑，並希冀透過這些可為商店帶來更多的顧客。例如加盟主 A 便表示，在其經營商店的過程中，倘若顧客對餐點感到不滿意，他會馬上換一份新的給他；又如加盟主 C 更言明「寧願讓客人佔便宜，也不願佔客人便宜」，所以當顧客不小心將飲料翻倒或是感到不滿意時，她會直接換一杯新的飲料給他。而這些都再再顯示出他們維護口碑的用心態度。

伍、加盟創業家對於連鎖加盟制度的看法

在青年加盟創業的過程中，連鎖總部佔有相當關鍵的角色。自加盟者提出加盟申請後，連鎖總部通常有一套專業輔導系統，來協助加盟者開店創業。一般而言，協助的範圍幾乎涵蓋整個商店的維繫運作，大至產品開發、教育訓練、店面裝潢，小至進貨採購與商店行銷等，因此談及加盟創業家的創業過程不可不提及連鎖總部。

連鎖總部雖然提供加盟者許多創業上的協助，使其快速上手並開店，以避免花費過多的時間和金錢，但因連鎖總部的不同，所提供的服務實際上也不同或有程度上的差異。所以，創業者在選擇連鎖加盟系統以前，一定要多方打聽和比較，針對自身的需求慎選所適合的連鎖加盟系統，如此才不會發生現實與期待落差極大的情形。

而針對本研究的訪談資料來分析，可知曉各連鎖總部所提供的服務內容與項目並無太大不同，僅有程度上的差異。不過，卻可因此看出連鎖總部的心態，是否真的有站在加盟主的立場而盡力協助？以及是否真的用心經營自家品牌，與加盟主達到雙方互惠共利的目標？實際上，許多連鎖總部在收取加盟金、幫助加盟主開店以後，就幾乎不再關心加盟店的營運情況，任由加盟店自生自滅，如同加盟主 A 所加盟的品牌即是如此，既沒有後續的相關支援，就連研發新的產品也不會主動告知加盟主，完全不顧加盟店。

相反地，也有努力維護自家品牌並持續關注旗下加盟店營運的連鎖總部，對於加盟店的輔導範圍不僅涵蓋開店前的事項，更是包含開店以後的相關支援與監督，例如加盟主 B 所加盟的品牌，對於開店前的各環節有較嚴格的要求，不僅對商店的店址有諸多的條件限制，也要求員工一同接受業前訓練；而在開店以後，更是定期指派輔導或稽查人員持續關注商店後續的營運，以對旗下商品和服務做到品質的控管，這是與另外三家連鎖加盟系統最為不同之處。其次，有部分連鎖總部雖標榜有提供開店後的後續支援，但實際上卻空有其名，僅例行性到商店查看，因此就有加盟主多次提出營業建議卻始終得不到反應之情況發生，例如加盟主 C 就遇到這種情況，當 C 發現連鎖總部所提供的茶葉似乎有改變，品質變得比較差時，即使多次反應卻依舊得不到任何下文，C 也只能萬般無奈了。

一般而言，連鎖總部基於品牌的維護，對於加盟店通常有較多的要求和關注，是有助於商店的整體營運，但相對地，也因此限縮了加盟主的自我決策權，所以並非所有的加盟主都喜好這般，有些就偏好擁有較多的自我決策權，而非處處受到連鎖總部的限制。所以，創業者在選擇連鎖加盟系統前，一定要多方比較，並深入瞭解連鎖總部所訂的要求與限制是否適合自己，如此才能夠提高商店經營的成功率，並連鎖總部達到互惠雙贏之目標。

（一）加盟主 A 的觀點

相較於其他三家連鎖加盟系統，加盟主 A 所屬的連鎖總部對於旗下加盟店的服務，在商店正式開張後就很少提供後續的支援，大多是處於被動的狀態，由 A 自己主動聯繫較多。

在連鎖加盟系統的運作中，連鎖總部藉由大量採購原物料以降低進貨成本，而加盟店「原則上」應向總部統一進貨，但原先以為向總部進貨的價格會比較低，可事實確不然，多數的情況反而是，連鎖總部為了賺取較多的利潤，其所賣給加盟店的原物料通常比較貴，所以才會經常發生加盟主私自進貨之情形。而 A 所屬的連鎖總部亦是如此，所提供的原物料的價格是比外面商家還要貴，久而久

之，A 便選擇自己到外採購原物料，目前僅剩咖啡豆會向連鎖總部進貨：

「照理來講，我跟他們加盟，因為加盟金收的少，所以我們應該什麼東西都應該跟他們進，但是自然而然，我們也不可能讓總公司牽制太多，因為有時候東西會漲價，有時候東西則比別人貴，有時候什麼東西都沒有，那我們開店到最後虧錢了，他們也不會補錢給我們，所以我們有時候就會自己去找貨源。目前我們大概只有咖啡豆會向總公司進貨。」---A124

另外，A 認為其所屬的連鎖總部是較為被動，倘若連鎖總部能夠經常主動告知新產品或新技術，或者統一為品牌大力行銷，這些對於商店整體營運或營收都有很大的助益。再者，連鎖總部若能在業前訓練的實施上更有制度性，輔導培訓加盟主的效能也會有所提升：

「如果總部可以再主動一點會比較好，主動提供新的研發商品或技術，或者是統一行銷。然後在培訓指導上，如果可以再有制度一點比較好。」---A125

(二) 加盟主 B 的觀點

前已提及，加盟主 B 所加盟的品牌，是四家連鎖加盟系統中輔導制度較具完善者，只是近年來咖啡市場競爭激烈，以及相同性質的連鎖店紛紛成立，B 商店的營業收入因而逐漸減少。對此，B 認為連鎖總部所提供的服務內容應該可以再更好，否則以現今如此競爭的情況，加盟主若在加盟契約到期後而決定不再續約，轉開其他性質的商店，連鎖總部將會失去主要的獲利來源。另外，他認為連鎖總部在「原物料供應」這部份可以再改進，因為商品的銷售量其實很難精準的預測，因此就會有商品剩餘或缺貨的情況，但因原物料的供應地在台中，對於商店在高雄市的 B 相當遙遠，所以每當貨源不足時，只能向其他分店調貨，但並非其他分店都願意幫忙，他們亦有自己的需求，加上商品本身的保鮮期通常不長，也無法為避免缺貨而一次大量進貨，所以 B 希望連鎖總部在這方面可以改善，協助加盟店解決貨源不足的問題。

「其實，總部對加盟店的輔導其實還好。因為，我們一個月跟他們進很多原料，

因為 85 度 c 這間連鎖店在台灣算很大間，所以他對加盟主的這些服務應該還有一些空間，可以再更好。那事實上，他也知道那些加盟主的困境，他也有再改善，不然他以前的姿態是很高的。那現在那麼競爭，他也了解加盟主的重要性，因為加盟主時間到如果不要，再轉其他間開店，所以他必須對加盟主重視，因為加盟主是她的金雞母。」---B120

而在面對市場競爭使得商店營收逐漸下滑的問題，B 也是感到無可奈何。他認為，為今之計也只能期待連鎖總部能夠開發出新的產品來吸引消費者上門，再度引發消費風潮，才有辦法突破現今的困境，否則也只能繼續經營、撐下去：

「事實上這個市場分析起來，只能說期待公司能有更好的產品出來，能夠吸引客人，不然的話可能很難扭轉這個趨勢，所以說，是希望能夠有吸引客人上門的產品出來…所以說，每一家連鎖店都沒有辦法賺很多錢，不只是餐飲業，就像超商也一樣，有的利潤都是很薄的。如果總公司沒有新的產品出來，我們這些以後的利潤也可能差不多，你必須用心經營下去，沒有辦法說做個一、二年可以再讓你蓋出一間新店出來，已經沒有那種成長的動力了。」
---B122

(三) 加盟主 C 的觀點

加盟主 C 的連鎖總部對於旗下加盟店的關注，在商店開幕以後，雖有定期指派區督導到分店察看，但每當 C 提出改善建議時，卻始終得不到正面的回應，因此舊有的問題一直存在，而那些建議是否真的有傳達至連鎖總部，也無從得知，這讓她感到相當無奈，也只能繼續經營下去。

其次，如同先前所述，連鎖加盟系統的運作機制，通常要求加盟店的原物料應向總部統一進貨，但在進貨價格上卻沒有比較便宜，有時甚至比外面的商家還要貴。不僅如此，若遇到特殊活動舉辦促銷時，連鎖總部還是維持相同的進貨價格，因此加盟店必須自行吸收因促銷而提高的成本。加盟主 C 就認為，倘若連鎖總部是真正顧及加盟店的利益，在舉辦促銷活動時，便應該提供部份折扣給旗下分店，否則這對加盟店的收益其實並不划算。而在面對連鎖總部始終沒有回應自己所提出的改善建議之情況下，C 感到相當無奈，舊有的問題仍舊一直存在，但她基於加盟契約的限制也無法自行任意作改變，只能繼續經營下去，這也是 C

對於連鎖加盟制度感到失望的地方。

「我覺得總店如果想要下面店家好，我們在促銷，那個原物料應該要給我們一點點折扣，叫我們自己吸收，那他們都要拿百分之百，我們促銷就不划算了，所剩的利潤真的很少。」---C122

(四) 加盟主 D 的觀點

加盟主 D 的連鎖總部在商店正式營業以後，便很少干涉商店的營運，因此店內大部分的事項是依照加盟主的意願來決定，連鎖總部是甚少強迫旗下的分店必須遵從他們的活動或事項。

雖然 D 的連鎖總部所提供的服務並不是相當周延，但是 D 認為只要生意尚可，與連鎖總部間的關係亦不錯，她對於總部所提供的服務也就沒有特別的要求，而她個人也相當支持加盟創業，認為如果想要開早餐店，選擇加盟其實比較好。

「我這個人本身要求的很低，我就覺得生意這樣還不錯，可以生活的下去這樣就很好了，所以沒有什麼好要求，他們都還 ok，我們能說怎樣呢，我們跟加盟總部都相處的很好。」---D122

從上述分析可得知，大部份連鎖總部在加盟店正式營業以後，就幾乎甚少主動關心加盟店的營運情況，有些更是僅剩單純的原物料供應關係，有些雖有定期指派人員來查看，但實質意義卻不大。因此，可以看出連鎖總部的心態是否真的顧及加盟店的利益；當連鎖總部總是以老大姿態來看待加盟店，不顧加盟店利益或者甚至不聞不問時，加盟主生意的好壞只能自求多福，同樣地，連鎖總部若總是如此高姿態而不顧加盟店的存活，久而久之，他們也會逐漸失去獲利的來源，畢竟加盟店可是他們的金雞母。

陸、加盟創業家對創業輔導的觀點

探究四位訪談對象的加盟創業歷程，其各個環節雖然相似，但每個過程與經

驗都十分寶貴，值得有意加盟創業者以及政府有關單位作為參考。以下便就四位加盟主針對想要加盟創業之青年所提供的建議敘述之：

一、創業艱辛，必須做好吃苦的準備

選擇加盟創業雖然有連鎖總部從旁輔導協助，但在正式營業以後，創業者還是必須獨自經營並承擔所有的成敗。創業本非易事，最好要有長期抗戰的準備，遇到困難更不可輕言放棄，否則先前的付出都將化為烏有。所以，創業前心態上的調整就十分重要，要做好吃苦的準備，要有犧牲享樂的自我意識，並以全力以赴的精神和態度來面對所有事情，如此成功的機會才會比較大。

在本研究四位加盟主的創業過程中，大部份在營業初期都經歷一段難熬的時光，但不論是面臨何種困難，他們都努力想辦法克服，因為他們都明瞭一旦中途放棄，先前所投入的資金和心血都將付諸流水，所以只能努力經營下去，以盡快回收成本和打入市場。加盟主 B 便表示，創業是相當辛苦的工作，現實跟想像往往相差許多，所以建議創業以前，除了要有犧牲享樂的心理準備，並考量行業的未來發展前景外，更應有充分的資金來應付各項開支，以避免發生資金不足的窘境，而這些都是應注意的地方：

「創業是一個很辛苦的工作。你要做好一個打算，你必須犧牲很多，你要全力以赴，這是最基本的，你還要考量到這個行業的前景，當然資金也是很重要，因為如果沒有資金的話，你可能開這個店之後，沒有辦法全心去賣，有時一間店開起來並不會像想像中那麼好，那經濟收入來源如果在資金不足夠下可能就會很辛苦。所以，創業的話最主要就是要有企圖心做下去以外，還有這個行業的評估和前景，然後就是資金，這些都是很重要的。」

---B123

二、最好先親力親為，不要只想投資就賺錢

從事創業活動最忌「只想投資就賺錢」的這種想法，而忽略成功的背後總有一段艱辛的過程，也非勤奮努力就能保證成功，所以若只想投資就成功創業、賺大錢，卻不懂得想花心思來努力經營，其結果必多歸於失敗。又甚者，有些創業者在商店開幕不久，就將商店的經營託付給他人，自己則退居幕後或從事其他活

動，其結果也往往可想而知。畢竟他人對於商店的用心程度總是不及於自己，所以才須要親力親為，充分掌握業務運作的各個環節，如此成功的機會才會比較大。因此，加盟主 D 建議想要加盟創業的青年，創業是很辛苦的工作，不僅要有吃苦的心理準備，最好還要能夠親力親為，自己用心經營一段時間，瞭解整個商店的運作過程，否則若只想投資就賺錢，這樣是很難成功的：

「要自己想清楚，因為這本來就是很辛苦的工作，你說開飲料店也好，在加盟自己就是要刻苦耐勞，要自己親力親為，不可能說我有錢就花錢請人家來做，你如果不在這邊用心經營，我覺得會成功的機會比較低。你自己要用心經營一段時間，瞭解整個店裡的來龍去脈，原物料的進出、客源的層次，你自己清楚以後再放給人家做，自己在做監督的事情，這樣才可以，否則剛開始都沒有經營，就整個丟給人家做，我覺得成功的機率會比較低。」

---D124

三、沒有十足經驗可以選擇加盟來創業，但是必須衡量加盟以後的各項限制

選擇加盟的好處之一，就是可以透由加盟來取得經營的關鍵知識與技術，減少自我摸索的時間，並可享有品牌的利益來盡快打入市場，降低開店失敗的機率。因此，加盟主 A 就以自身的經驗來建議想要創業的青年，倘若沒有十足經驗還是選擇加盟創業為佳，因為連鎖總部通常有一套完整的創業輔導機制，可以避免因經驗不足而招致失敗之情形：

「如果剛開始沒有十足經驗的還是加盟比較好，因為總部會提供一整套教育訓練，以我自己的經驗來講，要跟興趣結合，而跟興趣結合之外，要再加專業，這樣子應該就會成功了。」---A127

相反地，選擇加盟也有若干限制，最主要即為創業者的自主決策權可能受到部分的限縮；許多經營的事項都必須遵循連鎖總部的規定來進行，創業者無法有太多的決策權，即使遇到營業狀況不佳，也無法自行改變經營模式，只能期待連鎖總部能有所作為，也別無他法。加盟主 C 就深感如此無奈的窘境，所以她反而不建議青年選擇加盟來創業，倒是建議青年不如在創業之前，多花點時間或金

錢到外面拜師學藝，如此不會陷入加盟的陷阱中：

「不要再加盟了，如果是我的孩子，我會叫他們多花一點錢，去外面拜師學藝，這樣才不會被加盟合約套住。像加盟這種不好的地方，像是好的就是沒有經驗的它會輔助你讓你上手，這個是好的，那不好的就是當它的品質不好了，我沒有能力去改，那他的東西又比外面貴一點，本來認為跟他們拿的貨會比自己去拿還便宜一點，其實沒有，只要是加盟，他們就會再賺一筆。」

---C124

本研究則認為青年在決定自行創業或加盟創業前，應先衡量自己的條件，是否已充分具備開店相關的專業知識與技術？是否具有充裕的資金以應付預料之外的情況？是否具有高度的抗壓性？以及自己對準備時間長短的期待等等，畢竟自行創業有很多事情都必須自己籌備，所花費的時間和可能遇到的問題也就相對較多，所以倘若創業者沒有十足的經驗，研究者認為還是選擇加盟創業為佳，不過仍須考量是否得忍受加盟的各項限制與規範，否則還是不如自己多花點時間與金錢想辦法自行創業才好。

另外，雖然目前政府機構針對創業活動提供各種資金貸款方案，並設有創業相關輔導課程與服務，但本研究的四位加盟主對於政府所提供的創業相關資源與支援皆無接觸，所以他們對於政府提供的創業資源是較沒有建議或看法。探究其因，這是他們與缺乏消息管道的接觸來源有極大關聯，由於本研究的四位加盟主當初創業距今至少五年以上，其中有三家更是超過九年以上，雖然政府機構當時亦有提供創業相關資源，卻不如今日普及且多樣，再者他們從事加盟創業，可藉由連鎖總部來學習或取得創業知識與技能，也就不再用探求其他管道來汲取經驗，也因此減少瞭解或接觸政府創業相關資源的機會。

柒、創業家所面臨的相關勞動問題

(一)、連鎖加盟餐飲店從業人員工作內容

在連鎖加盟餐飲業中，因一般餐廳的運作，可以分為內場與外場兩部份，所

謂內場通常係指製作餐食的廚房，外場則是指與客人直接接觸的飲食服務部份。依內政部之職業分類事典，餐飲外場人員可分為管理人員與服務人員兩類。外場的管理人員係指餐廳之經理人員，服務人員則分為服領班、領檯、服務員三種職位；內場人員係指廚房工作人員以及非與客人直接面對面接觸的人員，亦即支援單位，例如：主廚、廚師、學徒、洗滌員、採購、人事等。相同地，連鎖加盟餐飲店依其規模大小，在人力的運用與配置上或有不同，但通常亦可分為內場與外場兩部份，但像早餐店、冷飲店、速食店此種小型的餐飲店，其內場與外場之區隔便不像一般餐廳這般明顯，從業人員的工作內容之區分也較為模糊，通常不僅要直接面對、招呼顧客，同時也要製作餐飲。

在本研究第二次訪談的商家中，有些從業人員的工作內容便同時兼具招呼顧客以及餐飲製作兩部份，除「尚○咖啡」因有提供火鍋、各式中、西式餐點，需要較具複雜、技術性的餐飲製作技能，所以特別聘有廚房師傅負責烹調食物外，以及「早安！○○○」為了方便整個流程的運作，因此採定點工作，每個員工各司其職。一般小型餐飲店從業人員的工作內容往往不只一項，甚至有時是一員多用之情況，且全時人員與部分工時人員的工作內容並無多大差異。這都是為了使商店運作更具流暢性，並節省人事上的成本，所以一般小型餐飲店通常會訓練旗下員工，學習店內各項事務，不僅僅是與顧客接觸的飲食服務部份，也會學習餐飲的製作，並處理屬於內場的事務。

表 4-8 從業人員工作內容分析表

商家名稱		尚○咖啡	85○○咖啡	早安！○○○
工 作 內 容	全時人員	a. 接待 b. 點餐 c. 送餐 d. 調製飲料 e. 烹調食物	a. 點餐 b. 出餐 c. 製作飲料 d. 裝飾蛋糕 e. 清潔 f. 外送	各司其職 a. 烹調食物 b. 配料拼盤 c. 收銀 d. 清潔
	部分	a. 接待	a. 點餐、出餐	各司其職

	工時	b. 點餐 c. 送餐	b. 製作飲料 c. 清潔 d. 外送	a. 烹調食物 b. 配料拼盤 c. 收銀 d. 清潔
--	----	----------------	---------------------------	--------------------------------------

資料來源：作者自行整理

(二)、 連鎖加盟餐飲店從業人員勞動條件與權益

由於連鎖加盟一般只是技術、商標的買賣，各分店間彼此還是獨立的商標或公司，所以分店的人事權仍是交由加盟主來處理，從業人員的勞動權益也就因而有所不同。而為了能對加盟創業過程中所面臨的勞動問題進行探究，本研究分別對加盟創業主及其從業人員進行訪問，以藉此更加明瞭從業人員勞動條件與權益的真實運作情況：

1. 勞動契約多以書面為之，且試用期長短不一

根據訪談資料，顯示受訪的商家中除「早安！○○○」是以口頭來約定勞動條件與情況外，其餘兩家皆是與其員工簽訂書面勞動契約，無論全時或部分工時人員皆相同。由於加盟連鎖的人事權通常屬於加盟主個人，因此勞動契約究竟是以書面還是口頭約定為之，乃視加盟主的意願來決定。惟實務上大部分的餐飲店在聘請員工時，還是與其員工做口頭上的約定為多。至於契約內容方面，除有勞動條件、工作內容等一些基本事項約定外，通常還附有工作規則，但雙方的權利義務內容皆由雇主片面決定，勞方僅能決定遵從與否。

「有簽訂勞動契約，內容主要是上下班時間、工作內容之類的東西，工作規則在附件上。有一個月的試用期，是一個月之後我們才會跟員工簽訂勞動契約。正職、兼職都一樣。」---A203

「沒有簽訂勞動契約，口頭上約定有，主要是薪資、工作時數、還有上班時間、休假這些最基本的。剛來會有試用期，一個月試用期。沒有再定新約，就這樣直接工作了。都一樣，正職、兼職都差不多，都一個月試用期。」---D203

值得一提的是，有部分受訪員工對於契約的內容都已不大記得，僅存片段的印象，這是因為他們前前後後僅瀏覽過一次契約，契約簽完後，隨即就被收走，自己也沒有保留一份。這對於勞工其實相當不利，因為沒有徹底瞭解契約內容隨即就簽約，有很多應有的勞動權益因此可能喪失。此外，受訪各家商店的試用期皆不一定，且加盟主與從業人員的認知也不太相同，其原因可能在於加盟主並沒有硬性規定適用期的長短，而是視情況來做決定，至於適用期滿再另定新約的情況則完全沒有。

「有簽訂勞動契約，內容大概就是勞資雙方那些，甲方或乙方應該遵守的那些，就是雙方必須要履行的一些權利和義務。試用期就是短至三天，最長至店長所說的一個月。因為有些人其實就我所知的，不是一、兩天就能決定的，所以店長還是覺得可能還要做個三、五天，先適應一下這邊的環境，如果覺得ok的話再繼續做，試用期滿沒有再簽訂契約。」---I203

「有簽訂勞動契約，大概記得福利的東西，一些我比較關注的，太久了，其實有點記不得了，因為沒有仔細看，而且簽完就收回去了。試用期他們是說三天，期滿沒有再另訂新約。」---J203

2. 工資名目多樣，且部分低於法定薪資標準

連鎖加盟餐飲店從業人員的薪資多寡，通常受到餐飲店的種類、經營型態、地域性差異，以及從業人員本身的能力、工作經驗多寡等因素的影響，而有不同的給薪標準。一般而言，餐飲服務員的薪資，全時人員的月薪約 19,000~ 30,000 元不等，在薪資結構部份，除了基本薪水（底薪）外，通常包含有全勤獎金，如果有擔任管理職務者，通常尚還有職務津貼等給付。又實務上多數餐飲店亦會視店內事務之需要，再訂定其他不同名目的薪資，例如「尚○咖啡」對於有能力進入吧台調製咖啡、飲品的員工會再多給付 1,100 元之薪資；「85○○咖啡」則會隨著員工學會某項工作事務後逐步調薪，同時員工如果從事外送，也會有外送獎金（外送金額達 200 元以上，每一趟 10 元）。

「工讀是時薪，正職是月薪。正職的薪水平均大概是兩萬二左右，工讀的薪水大概 105 元。是有符合最低的勞基法，可是我們有沒有多給我忘記了，財務

方面我都是託給會計在處理。會調薪，調薪的標準是看工作的表現跟工作的時間，大概三個月就會調薪了。調薪沒有最高的門檻，基本上看工作表現，看他能不能擔任管理的職務，就可以三萬多。」---A204

「正職的就是月薪，兼職的就是時薪。正職的有獎金津貼，兼職的沒有。最主要的有全勤津貼，如果表現比較好的話就會送他一些自家的產品。正職的薪水平均一個月大概兩萬五，兼職的薪水大概時薪 108 元。如果升起來當組長就會調，也有 120 的，就 108-120 元，正職的平均是兩萬五，也有兩萬八的，目前調到最高就是兩萬八。」---B204

「月薪，有全勤獎金。薪水很少耶，底薪是一萬九，全勤是一千，有進吧台是一千一，吧台如果做不錯的話會在加，大概就是二萬二。正職他會看情況調薪。」---J204

至於部分工時人員的薪資，則大致在時薪 95~105 元之間，在薪資結構上是較單純，幾乎沒有額外的獎金津貼，即使正常按表操課也無全勤獎金，相對於全時人員，部分工時者的薪資待遇是較差的。此外，在受訪的商家中，「早安！○○○○」在員工薪資的給付上，無論是全時還是部分工時人員皆是以時薪來計算，但其時薪有部份是低於法定時薪標準 103 元¹⁰，此舉顯然已違反勞動基準法。而在調薪方面，三家商店都會對於表現良好或年資較長的員工進行調薪，可是調薪沒有明確的標準，所以員工也無法期待業主一定會有所作為。

「時薪，有外送獎金，一趟 10 元。現在是 103 元，會調薪，我之前是 97.5，那現在是 103 元，主要看你的學習能力來調薪，每一樣都會了就會調薪，月初發薪。」---H204

「都是時薪計算，沒有包含獎金津貼，時薪大概都 100 塊。會調薪，如果做一年以上就會有 105、110 這樣子。每個月的初五發放薪水。」---D204

「我是算鐘點的，一個小時 100 元。不會調薪，我雖然是一個小時 100 塊，但有時候，譬如說我做到九點半，到十點回家，我們是有打卡，那她就會算我到十點的錢，就算整數給我。」---E204

另外，在其他福利待遇部份（除勞、健保等社會保險外），三家商店所提供的員工福利，普遍而言，是明顯與一般企業、公司職員所擁有的員工福利相較有極大的落差，例如「尚○咖啡」所提供的員工福利僅有聚餐而已，其他三節獎金、

¹⁰自今年 102 年 1 月起，法定基本時薪已調高至 109 元。

年終獎金、生日禮等則全都沒有。由此可以看出，餐飲業從業人員所享有的員工福利雖各有差異，但多數還是不如一般企業、公司的職員。

「年終獎金之前有，現在沒有。有聚餐。」---A217

「春節有獎金，中秋節有獎金也有禮盒，生日有送生日蛋糕。正職人員過年獎金比較多，兼職人員比較少。」---B217

「過年有發紅包，中秋、端午有送禮盒這樣。」---D217

3. 假日常加班，但加班費無加成

如前所述，餐飲業的經營特性在銷售上是受到時間的限制，且離尖峰明顯的特性，因此在經營上通常有特殊安排。一般而言，受到人們用餐習慣的影響，餐飲業的營業時間可區分為三段：早餐為上午 7~9 時之間，午餐為中午 11~14 時之間，晚餐則為下午 17~21 時之間，各家餐飲店依其經營種類不同，在營業時間及工作時間的安排上也有所差異，例如本研究第二次訪談的連鎖加盟餐飲店，因經營種類的不同，在營業時間上，「早安！○○○」是從上午 5 時至中午 12 時，「尚○咖啡」則從上午 8 時至下午 23 時，「85○○咖啡」則是上午 7 時營業至下午 24 時；在工作時間的安排上，則多採一頭班的輪班制¹¹，不論是全時或部份工時人員的工作時間都大致固定，除了因應假日和店內業務需求，才會有不同的安排或變更。

由於連鎖加盟餐飲業為服務業，每逢周末或佳節當他人在休息時，正是餐飲店生意最好的時候，因此為了配合人潮和暴增的業務量，從業人員的工作時間也經常隨之延長，也就是有加班的情況產生。但根據訪談資料顯示，除部分從業人員的正常工時少於八小時，雖加班也低於八小時，所以仍以時薪給付之，部分商店對於員工加班工資之給付，是沒有加成計算，此舉顯然已違反勞動基準法的規定。

¹¹ 一頭班指的是員工由某一固定時間，可能是早、中或晚班開始上班，而一路工作八~九個小時，中間扣除用餐時間，在工作時間截止時便下班，這主要是適用於營業時間較長，而早、午、晚餐之間連續營業，沒有休息的事業單位。而一般餐廳僅在供餐時間營業，員工由上午 10 點工作至下午 2 點，忙完午餐，下午的時間是空班，即可自行外出或休息，到下午 5 點左右再回來繼續上班準備晚餐，這便是所謂的兩頭班。(林玥秀等，2000：72-73)

「我一般是從早上 7 點到下午 3 點，那我有時候也會上晚班，就從下午 4 點到晚上 12 點。沒有很常加班，假日比較會加班，有給加班費，但還是算時薪，就是以一個小時 105 元去算。」---G205

「我是上晚班，下午 3 點到晚上 11 點。爾偶會加班，有給加班費，但是沒有加成，如果超過半小時的話，就是 103 元除以 2。」---J205

4. 休息時間即用餐時間，休息權益明顯遭到漠視

雖然勞動基準法有明文規定：勞工繼續工作四小時，至少應有三十分鐘之休息。但因午休或晚餐時段通常是餐飲業的旺時，所以從業人員在這個時候反而不能夠休息，且為了配合營業需求，無論是全時人員還是部份工時人員都必須調整休息時間，將之提前或延後以避開顧客上門的經常時段，而採取輪流休息的方式，抑或自己找時間趁隙休息或用餐，但仍是處於待命的情況為多。

「有阿，他們自己排，就中午他們會自己找時間吃飯。」---A206

「正常在服務業，如果沒有客人上門的時候就是在休息，所以不可能像在工廠那樣有排定休息時間，如果空閒的話，就可以休息、上廁所、打手機、吃飯。」---B206

「沒有休息時間耶，應該說我們五點半會供餐，如果客人少就可以自己吃。」---J206

又餐飲業每逢周末或假日都特別忙碌，當大家在歡度佳節或一般假期休息時，正是餐飲店生意最好的時候，所以從業人員反而不能夠休息，有時還得加班以應付增加的業務量，因此在一般假日或佳節時，從業人員幾乎是沒有辦法休息的。根據訪談資料，無論是全時還是部份工時的勞工皆無法在星期假日放假休息，也沒有固定每星期至少有休息一天之情況，他們大多採取輪休的方式來排假，但除了「早安！○○○」的員工是一個月休息兩天的情況，另外兩家商店的員工則都有至少月休四天的情況。

「沒有，我們就是固定每個月休息兩天。國定假日更忙，因為客人都休息，就會比較晚出來買，都比較忙。薪水就還是一樣。」---E207

「沒有，就是月休六天，國定假日也沒有休息。薪水就一樣，過年薪水有比較

多一點，不知道有沒有雙倍，忘記了。」---G207

「沒有，就一個月休四天，國定假日也沒有放假。基本上沒有遇過休息再來工作的情況。」---J207

至於在特別休假部份，受訪商家中除了「85〇〇咖啡」有滿一年給予兩天的特休外，其餘兩家都沒有特別休假的規定。另外員工請假的規定，例如員工行使公假、婚假、喪假、病假、事假等勞基法所訂勞工請假的權利，也除了「85〇〇咖啡」有部分的規定外，其餘兩家則都沒有，只有表明「有事情一定要提前先講，盡量不要當天說」的簡要規定。顯示連鎖加盟餐飲業從業人員的請假權益相當不足，與勞基法所明文規定的權利有很大的出入，且有違法的情況。

「特休就是要滿一年。我們原則是滿一年就給兩天的假，如果兩年的話就給四天。」---B208

「沒有請假規定，就是事假要提前請。有事情要提前先講，病假的話要當天告知。」---A209

「沒有請假規定，他們有事情就可以請假，但一定要提前講，不然每個人固定一個工作，少一個人那個地方就不能動，那提早講，我們就會去調一些會幫忙的人過來幫忙。基本上，我們都有說好，只可以有一個請假，不可以有兩個。」---D209

5. 幾乎不僱用童工，且女工保護欠缺

有關童工的保護，我國勞基法中對於僱用童工乃設有諸多規定，以避免童工遭遇不當對待，但根據訪談資料，這三家連鎖加盟餐飲店都沒有僱用童工的情況，事業單位曾僱用勞工年紀最輕者，是以正在就讀於高中(職)的學生最為普遍，所以並沒有僱用童工的相關問題。

「沒有，而且我僱用過最年輕的才高中而已。」---A210

「沒有，那些兼職都是高中或大學，沒有國中還沒畢業的。」---B210

至於女工保護部份，我國勞基法雖有明文禁止女性勞工在夜間工作之規定，但由於餐飲業為中央主管機關(勞委會)指定的行業，可以不受女性夜間工作的限制，所以女性勞工除妊娠或哺乳期間者外，於夜間工作不受勞基法第49條之

限制。因此，女性勞工可於夜間從事工作，但雇主必須提供必要之安全衛生設施，並視情況提供交通工具或安排女工宿舍，但若於妊娠或哺乳期間之女工則無論任何理由皆不得使其於夜間工作。其次，勞基法中亦對於女工訂有產假、流產假、哺乳時間以及懷孕女工得申請改調較輕易工作之相關規定。但實際上，根據訪談資料，連鎖加盟餐飲店有不少女性勞工於夜間工作之情況，但雇主究竟是否有盡力做到保護女工的責任，可謂幾乎是沒有考量到該方面。又再者，不知是一般社會大眾普遍認知，致使懷孕女工害怕受到刁難或是因環境安全的考量而選擇離職來待產，還是受訪的加盟主不願告知，本研究訪談之連鎖加盟餐飲店幾乎都沒有遇過僱用懷孕女工之情形，這也讓人不經思索有關女工懷孕的保障規定於現實中究竟能否真的實踐。

「有阿，這些假本來就要給的，可是這裡沒有結婚的，因為這邊都還很年輕的。」---B209

「還沒遇過，應該就不會再做去生小孩了吧。」---F211

「沒有遇過，應該不會有產假吧。」---I211

6. 資遣費未納入規劃以及未提撥勞工退休金

根據訪談資料，本研究第二次訪談之商家中，僅有「尚○咖啡」的加盟主表示曾有主動解僱勞工之情事發生，其餘受訪者則皆表示不曾發生或遇過。對此，先不論及受訪商家之加盟主是否有隱含實情而不願告知之情況，卻可由此看出，大部分連鎖加盟餐飲店是幾乎沒有將資遣費納入人事費用的規劃內，因此當事業單位遇到經營不善或其他情事而主動資遣、解僱勞工時，也不會支付勞工資遣費；如此更無須提及雇主預告終止勞動契約之情形，同樣也不可能依照勞基法第16條所定期間，事先提前預告勞工。

「有，沒有給資遣費，有提前預告他，大概是十分鐘，就是提前十分鐘跟他講之後不要來。那種情況是比較特殊，就是當下不符管教，所以就跟他說：

『那你就不要幹了。』---A212

「沒有，就他們自己不要做就不要做，要做就做，我們從來都沒有請人家走的

情況，就幾乎都是自己的親戚或朋友，所以很少走這樣子，有些是做到結婚或是自己不做。」---D212

「我們沒有遇過，應該也不會發資遣費，因為這是小店而已。」---F212

至於勞工退休金方面，現行連鎖加盟餐飲店大多是以勞退新制來為其員工提繳退休金，只是全時人員大多是以最低薪水(底薪)來進行提繳，部份工時人員則出現若提繳則時薪會因而減少，或者以高時薪來取代退休金提繳之情況，更甚者則完全沒有勞工退休金該項工作福利待遇。本研究訪談資料即顯示，除了「85〇〇咖啡」有為其全時人員提繳勞工退休金(部份工時人員沒有)外，另外兩家商店則都沒有為其員工提繳退休金，無論是全時還是部份工時人員皆沒有，此舉顯然已經違法。

「都沒有，因為沒有人在這邊待二十年阿，除非你工作能力很強，對這方面有很有興趣，但是這種人不太會這種地方發展。能力強的話，工作一段時間，他就會自己到外面開店。」---A213

「有，就是提撥6%。」---B213

「沒有，哪有什麼制度，如果你要問有制度的，你去問大間一點的，我們這種小間的沒有。」---D213

由於餐飲業屬於高勞力性質的行業，且其在勞動權益的保障上與一般行業相較，是較為不足與欠缺，以致從業人員普遍不願久待，流動率也因而較高，於是就有員工經常抱持著「沒有工作再找就好」的想法和心態，即便遭到雇主的不當對待或有違法情事時，也寧願自己吃悶虧，而不願多花時間與老闆爭取應有的權利。然而，這種情況只會使得從業人員的勞動權益越來越惡化，也會讓雇主更變本加厲地苛刻員工，所以員工必須更勇敢地捍衛自己的權利，如此才是提升勞動權益的真正之道。

7. 職業災害補償不足

連鎖加盟餐飲店內的工作環境雖然有符合政府法令的規定，但實際運作上，有些商家為了降低營運成本，使用較差的建材或在空間規劃上較為狹窄，造成工

作器具的配置與操作環境顯得侷促又不安全。且畢竟是餐飲業，難免就會觸及食物調理、烹煮的工作，特別在廚房（即內場）隨時都有火焰、熱油、蒸氣等危險物質，再加上工作設備如利刃、機器、熱鍋等，從業人員只要一不小心，就可能造成意外災害的發生。其次，從業人員也時常發生「應注意而未注意」之情況，特別在忙碌緊張時，很多應注意的地方或小細節就經常被忽略，甚至為逞一時之快，而做出許多危險的動作或行為。這些環境、設備或是行為上的缺失都是容易造成職業災害發生的可能原因。

根據訪談資料，連鎖加盟餐飲店從業人員最常發生的職業災害是以燙傷、跌傷居多，其中亦不乏從事外送服務以及上、下班時所發生的意外事故。而此時的處置方式大多為，輕者幫忙處理傷口，嚴重者送醫治療，並透過保險來補償給付或是包個紅包慰問，依勞基法規定辦理職災補償之情形幾乎是甚少出現，且本研究訪談的三家餐飲店中，並非所有的加盟主都有為員工投保勞、健保，所以若於勞保都無投保的情況下，從業人員也只能自求多福，多加小心。值得一提的是，「茶○茶飲」的加盟主 C（僅有第一次訪談）在經營商店的過程中，所僱請的員工曾發生過幾次意外事故，有一次相當嚴重，雖然該意外的起因源自勞工的疏失，而勞工自己也要求 C 不用賠償，但 C 居於雇主的保護照顧義務，加上那時她並未幫員工投保勞保，所以還是有包紅包來慰問。但是對於 C 和那名勞工而言，都造成了難以彌補的傷害，以致 C 至今仍是感到十分愧疚。由此可以看出，有些員工仍不太明瞭職災補償的意義，對於因自己的疏失所造成的職業災害，也認為雇主可以不用負責或賠償，這點其實相當錯誤。

「有發生過摔倒、還有上班之前出車禍的也有，醫藥費是由保險來給付，就是團保。不過他那時候也沒有很久，就是摔倒或出車禍沒有很嚴重，休息一天就來上班了，我都還是有照付薪水給他。正職人員是算月薪的，所以我就一樣給他，兼職人員是上幾個小時就給幾個小時的薪水，他如果沒有來的話，就沒有薪水。」---A215

「我們是沒有遇到那種很嚴重的，就是燙傷那種小小的。因為都是自己人，所以我媽就自己買個藥膏幫他擦一下這樣子。」---F215

「我第一個請到的是一個妹妹，那個妹妹還蠻乖的，她長的很嬌小，因為我們有茶桶，我曾秤過包括空桶和茶大概是 15 公斤到 20 公斤，但當把它抬到肩膀這樣的高度，有的女生就受不了，有的搬沒幾天之後覺得腰酸背痛，然後跟我說很累、不想做了，但是那個妹妹雖然很嬌小，可是力氣還蠻大的，缺點就是外送的時候，只要一出去就摔車。我們那時候剛開始也不懂要幫員工保險，但是摔車，老闆假裝不知道也不是辦法，所以會叫員工看醫生，然後幫她付錢，可是她頻率很高，做了半年發生了三、四次，這樣會變成說到底要不要讓員工去送外送。」---C112

「我投保國華人壽之前，其實發生一件很嚴重的事。就是我一個員工在煮茶的時候淋到腳，很嚴重，大概從大腿那邊沖下去，結果住院了好久。她那時候有健保，不過她也不要讓我們賠，她覺得是她自己的失誤、沒有專心，所以也不敢說要我賠。那時候她就住院，住了好久，我也沒有辦法抽空去看她，因為我在這邊，有時連我自己生病、感冒都沒有辦法抽空去看醫生，就這樣一直熬、一直熬，我就覺得一直用生命的蠟燭在燃燒，沒有辦法走，我也沒有辦法去看她，直到他老公來，我包了一個六千六還是六千塊的紅包給她。我也不知道那麼嚴重，因為那個小姐自己保險也保很多，她說這種保險公司會理賠，所以要我不賠她，但我還是覺得該給她，而她人也很好，都沒有怪我們就對了，但是到現在她的疤都還在，到現在我看到她，我們都還有在連絡，我都覺得是我害她的。」---C114

8. 從業人員皆適用同一工作規則，且有些工作規則訂有罰則扣薪

根據訪談資料，連鎖加盟餐飲店通常會以工作規則或員工守則來規範其從業人員，且所有的人員皆適用相同的工作規則，無分全時或部份工時人員，但亦有部份商店（例如早安！○○○）僅以口頭來告知而沒有訂定實質的工作規則。其次，工作規則的內容是依各商家而有不同的規定，可其中若訂有罰則扣薪則顯然已違法，例如「85○○咖啡」即訂定員工遲到一分鐘扣 10 塊錢的規定。對此，員工遲到乃不得約定以扣薪作為處罰的方式，而是應以不給付遲到時數的薪資才屬合法。

「有，就一些很基本的事，主要是請假規定。」---A216

「在簽契約時裏面有，就服裝要整齊、上班在客人面前不能打手機，工作內容阿，像廁所要打掃，不能只有泡飲料而已，工作內容都會寫在裡面，讓他們知道他們的工作內容。」---B216

「沒有，就口頭上有跟他們講，像不要穿拖鞋上班，還要戴口罩、頭巾之類的，

就是衛生方面，還有跟客人應對的方面，要對客人在口氣上要讓人舒服一些。」---D216

「有，我們有員工守則，就在契約裏面，還蠻多的，例如遲到要扣錢，一分鐘 10 塊錢，站櫃檯有客人的話就不能打手機、請假的規定那些。」---H216

9. 社會保險未能落實

本研究訪談的連鎖加盟餐飲店中，「尚○咖啡」以及「85○○咖啡」皆有為其從業人員（無論是全時或部份工時人員）投保勞、健保，「早安！○○○」則沒有。探究雇主不願幫勞工投保勞、健保的原因，主要是為了節省人事成本，另一項原因則是與餐飲業的高流動率有很大的關聯，例如茶○茶飲的加盟主 C（僅於第一次訪談）就表示：員工的工作期間長短不一，最長者一年多，最短則一、兩天都有，所以就必須經常加、退保，十分繁瑣和困擾，所以 C 選擇以金錢補貼的方式，讓員工自己到外面自行投保，可是如此一來，當發生嚴重的職業災害時，勞工不僅喪失其原可享有的職災補償外，雇主所面對的是更多的賠償義務與責任，以及自身良心的苛責，因此對於雙方的權益都有損害。

「有，勞、健保都有。我有再幫勞工另外團保，算是另外的保障，那個也沒有很貴，一、兩千而已。」---A214

「有阿。兼職人員也有投保勞、健保。」---B214

「沒有，他們都自己保。」---D214

「那個時候就是不懂，幫員工保勞保，他可能今天來，明天就不來了，那要怎麼保？才剛保進去，就又要退出了，也是一個大問題。員工待最久的大概一年多，其他都是三、四個月，六個月、幾個月，那怎麼保？所以，一開始我都會跟他們說：我沒有辦法幫你們保勞、健保，我自己補貼錢給你。像一些兼職的就會說，我白天那個已經有幫我保勞、健保，所以也不用幫我投保了，但我跟他講：我不管，我勞、健保該補貼給你，我還是補要貼給你，你自己去外面看要怎麼保，你自己去保，所以這一方面是沒有糾紛…」---C113

又即使事業單位有為其員工投保勞保，卻也並非於勞工到職當日隨即辦理加保，在投保薪資上更是經常以底薪來投保，此舉亦有損及勞工將來請領職災補償和老年給付的權益。另外，有些勞工對於勞保業務並不熟悉，特別是年紀較輕以

及尚就學的勞工，其大多數都是抱持著短暫打工的心態，因此當雇主沒有為其投保勞、健保，或是投保薪資被以多報少，也不懂得為自己捍衛權益，直到發生意外災害時，才恍然大悟十分懊悔。

10. 員工的教育訓練不足，以及安全衛生被忽視

一般而言，連鎖加盟餐飲店的規模普遍不大，除了廚房師傅外，大部分從業人員所做工作多為操作性事務，較不需要特殊的專業技能，因此餐飲業者對於員工的教育訓練上亦較著重於工作技巧上的學習，至於員工的安全教育則是連帶提及或視為次要。其次，雖然受訪的三家商店皆表示有提供員工在職訓練（亦即工作崗位訓練），但幾乎都是採以「做中學、學中做」的直接操作，這種學習方式除非工作的內容相當安全，否則在學習時間短暫的情況下就直接操作，無疑是添增職災發生的機會。又因餐飲業的流動率偏高，其原因有許多，例如平均薪資偏低、升遷管道有限、工時過長等等，形成年資較淺的員工（尤其是部分工時人員）佔有很高的比例，且為了使其能夠盡快上手，即便有提供訓練，也是相當短期，缺乏較長時間的訓練計畫，因此從業人員經常在訓練不足以及未臻熟練的情況下，披掛上陣以應付客人，如此無異將提高職災發生的可能性。此外，餐飲業者對於平常工作環境的維持與檢查，大多著重於清潔衛生方面，至於工安方面則較忽視或是久久才一次，因此從業人員的生命安全其實相當沒有保障，只能自求多福、多加小心。

「有一個禮拜的訓練，就慢慢的教導，邊做邊學習，從最簡單的做起，才會做重要的，就是泡飲料，那其他就是清潔工作，從出餐一些最簡單的慢慢教。」

---B202

「有阿，來的時候就現場教，就邊做邊學，他們進來後在那邊做，我們在旁邊教這樣子。不論是正職或兼職都有訓練，主要是做他的工作，先學他應該要做的，學會以後再學其他的」---D202

「總部那邊沒有耶，我們自己有請那個外包史偉莎清潔公司來消毒。」---A218

「總部那邊會派人來檢查，一年可能一次或兩次，不一定耶。我們自己每天關店以前，也都有清潔吧台、地板，還有鍋具。」---D218

由於連鎖加盟一般只是技術、商標的買賣，其經營權及人事權仍在加盟主手上，所以各分店實際上可視為單店經營，從業人員的勞動權益也因而呈現不同的落差。從上述分析的結果可得知，連鎖加盟餐飲店從業人員的勞動權益可謂明顯不足，有些全時人員的勞動條件是較勞基法所訂定標準低落外，部分工時人員的勞動條件更較全時人員為差。雖然，事業單位提供給部分工時人員的福利待遇較全時人員為差應屬合理，但若連與勞工生活最切身相關的勞、健保、退休金都沒有提供，勢必對此類人員的基本生活保障造成嚴重衝擊，尤其部分工時在我國有愈來愈普遍的趨勢，因此如何提供部分工時者更多的權利保護，乃我國當前的重要議題。

因餐飲業有勞動性強、員工勞動率高、人力招募不易、工資偏低及工時長等問題，但與從業人員勞動權益最密切相關者，主要源自工資及工時的問題。因為工資的多寡乃關係到日後領取資遣費、退休金、社會保險等權益，而工時的長短則會對休息、休假、加班費等權益產生影響，因此工資名目的認定以及工時的計算乃是一大問題，也是我國日後勞動法制應當釐清界定的重點。

第三節 綜合分析

針對上述青年加盟創業的各個階段分析、創業家的處事態度與精神之分析，以及創業家對於連鎖加盟制度的看法等其他主題的分析，本研究綜合歸納如下：

一、青年加盟創業前期階段

(一) 青年對自身條件的評估

分析青年在加盟創業以前，對於自身條件的評估，發現不論是在個人特質或個人適合性的考量上，四位加盟主都是較缺乏深度考量，僅粗略地評估或是單純憑藉「只要努力，就會成功」的想法就決定創業，似乎有過於樂觀，也容易因而發生現實與夢想落差很大的情況。其次，青年在加盟創業以前，大多非為本行業

領域的工作者，也缺乏相關的工作經驗或專長；在四位加盟主中，僅有 A 過去有短暫接觸過餐飲業的經驗，其餘三人則都沒有，而 B 在加盟之前已有創業的經驗，另外 C 與 D 雖然沒有相關的知識或技能，卻具有察覺商機的能力，在發掘潛在商機後，便抓住商機投身創業。

因此，本研究認為青年在加盟創業以前，對於自身條件的評估是缺乏深入思量，且其在創業以前，大多為非本行業領域的工作者，也缺乏創業所需的相關知識和技能，不過他們較具有察覺商機的能力，並願意承擔風險、不怕挑戰。

一、青年在加盟創業前，對於自我條件的評估是缺乏深入思量，且其在創業以前，大多為非本行業的工作者，也缺乏創業所需的相關知識和技能，但也是他們選擇加盟來創業的原因。

(二) 青年創業動機分析

歸納四位加盟主的創業動機，約有四大原因，分別為對現狀（原先工作）不滿意、因緣際會發現市場商機、想要賺錢，以及受到他人的支持或鼓勵而創業。

加盟主 C 與 D 當初都是因不滿原先工作而決定離職，進而萌發起創業的動機，這是屬於工作因素的動機。而在 D 離職以後，每天幫小孩張羅早餐的過程中，因緣際會下發現了不錯的商機；另加盟主 B 之前是砂石車業者，但因意外導致眼睛受傷，繼續開砂石車可能會有危險，加上當時又適逢「85〇〇咖啡」崛起的風潮，他因此決定加盟創業，此為時機因素的動機。而在 B 決定加盟創業的背後，主要就是看準當時 85〇〇咖啡的商機，可以帶來大量的獲利，這是屬於經濟因素的誘因。另外，加盟主 A 原本在當完兵後，打算繼續考試升大學，但因家人的建議與支持遂決定創業，這屬於他人支持因素的動機。由此可看出，青年加盟創業的動機大多是複合的，且若非原本的生活受到某些事物的影響以致無法適從，或者長期以來負面的情緒或壓力累積以致無法忍受，他們可能不會選擇創業，也不會在因緣際會下，發現市場商機進而加盟創業。另外，青年週遭親

友的大力支持與相挺，有助於提高青年創業的意願，進而使其從事創業。

二、青年加盟創業的動機大多是複合的，且通常是原先工作受到阻礙進而萌發創業的想法，因而青年創業的動機主要有工作因素、時機因素、經濟因素，以及他人支持的因素。

三、青年週遭親友的大力支持與相挺，會提高青年創業的意願，也對青年投身創業有很大的助益。

(三) 創業前的各項決策分析

青年在創業以前通常會面臨「選擇經營的行業」、「選擇加盟的原因（加盟創業或自行創業的選擇）」、「連鎖加盟總部的評選」等決策事項，以下依序分析之：

1. 選擇經營的行業

歸納青年選擇餐飲業為經營行業，主要是受到個人興趣或喜好、飲食潮流，以及因發現市場機會的影響。加盟主 A 與 C 主要是因為個人興趣和喜好而選擇餐飲業為創業行業，其中 C 當時也是考量到飲食的潮流，肯定將來茶飲料行業具有很好的發展前景，才決定投入。而加盟主 B 與 D 則都是在因緣際會之下，發現了不錯的商機，趁勢把握而投入了餐飲業。

因此，本研究認為青年選擇餐飲業為經營行業的主因，是與市場機會的發掘以及飲食的潮流有很大的關聯，雖然個人的興趣、喜好等因素的影響也不亞於前兩者，但是大多數青年在選擇經營行業時，仍是較偏重現實面的考量，也就是消費者的喜好或是市場的需求性來決定創業的行業。不過，由於餐飲業屬於民生必需的行業，且其進入障礙低，所以一直以來都是創業族與轉業族的優先選擇，這也是分析選擇原因時必須納入考量的。

四、青年選擇餐飲業為經營行業，是與市場機會的發掘以及飲食的潮流有很大的

關聯，雖然個人的興趣、喜好等因素的影響也不亞於前兩者，但是大多數青年在選擇經營行業時，仍是較偏重現實面的考量。

2. 選擇加盟的原因（加盟創業或自行創業的選擇）

分析本研究四位加盟主選擇加盟創業的原因，主要在於透由加盟來獲得連鎖總部的管理支援以及經營know-how，以降低創業過程的許多阻礙，並達至快速開店之目的。尤其，選擇加盟還可以享有品牌上的利益，可藉由品牌的形象來突顯商店在同業之間的差異，這也是當初吸引D加盟的其中原因。另外，加盟主C選擇加盟的原因之一，在於選擇加盟可以避免獨自承擔所有的經營風險，非但降低創業的風險和不確定性外，也減少許多自我摸索的時間。

由此可知，青年選擇加盟來創業的主要原因，多數是與加盟所能帶來的兩項誘因有極大關聯，也就是連鎖總部所提供的管理支援與經營Know-how，也正是如此，加盟才會成為創業者以及轉業者的創業首選。

五、青年選擇加盟創業的主要原因，大部分在於透由加盟可獲得連鎖總部的管理支援與經營 Know-how 的提供。

3. 連鎖加盟總部的評選

歸納青年選擇連鎖加盟總部的標準或準則，主要有加盟金較便宜且餐飲製作較具技術性、味道上較美味，以及看準商機即直接加盟。加盟主 A 當初在評選連鎖總部時，是選擇加盟金較便宜，且餐飲製作較具技術性的連鎖總部來加盟，期待藉由提供技術程度較高的餐點，來拉抬產品的售價，以彌補商店地址偏僻的不足。而 C 與 D 則是採取最實際的作法，就是到同行所開的商店，逐一做口味上的比較，看哪一家比較美味。加盟主 B 則是看準當時「85〇〇咖啡」的崛起，其背後所挾帶的無限錢潮和人潮，所以決定加盟該品牌。

從上述可發現，青年選擇連鎖總部的標準或準則，所考量的因素與層面都是

較為簡單，泰半著重在餐點的美味、加盟金的多寡、飲食潮流等因素，甚少思量到連鎖總部的機能這方面，這是與學者專家的建議最不同之處。青年對於連鎖總部管理機能的健全程度、對分店的支援能力、經營發展的優勢競爭等實際運作與未來發展等方面幾乎甚少納入考量，似乎有思慮不周之嫌，一旦遇到體質不健全或經營不善的連鎖總部，其創業的風險也就隨之提高，創業之途也就更為顛簸。

六、青年評選連鎖總部時，所考慮的因素與層面都較為簡單，幾乎甚少考量到連鎖總部的管理機能，因此一旦遇到體質不健全的連鎖總部，其創業的風險也就隨之提高。

二、青年加盟創業開始階段

(一) 創業資源與支援

支持青年加盟創業的資源與支援，主要有創業資金、親人的支持、連鎖總部的訓練指導，以及個人的信念與態度。

在資金的來源與籌措上，四位加盟主的創業資金主要來自親人合資、個人積蓄，甚至全部由家人供應，沒有一位是向他人、政府或金融機構借貸之情況。對於青年創業者來說，親人的支持與協助猶如吃下一顆定心丸或大補丸，讓他們無後顧之憂，也減少創業過程中的許多阻礙，並大幅提升創業成功的機率，例如本研究四位加盟主中，B與C便是與其親人共同合資才得以創業，A的資金更是全部由其父母供應而來，而在C與D經營的過程中，也是親人不時在旁協助，才能如此順利營運。

連鎖總部方面也有提供加盟者創業相關的訓練指導。連鎖總部通常會提供一套完整的開業前訓練，來協助加盟者習得開店所需的專業知識和技術。根據訪談資料顯示，連鎖總部所提供的業前訓練主要多著重於餐點製作的學習上，培訓的方法除有現場實做、到直營店實習，亦有輔助考試或測驗的方式來試驗加盟者的學習成效，希冀可以透過臨場體驗的方式，讓加盟者在短時間內能夠快速學會商

店經營的所有事項，並且能夠得心應手。另外，個人的信念與態度，其力量有時相當強大，可使人勇敢、堅強以克服許多障礙和瓶頸，進而實踐理想或目標，因此不容小覷。

七、青年加盟創業的資源與支援通常包含有資金、家人的支持與肯定、連鎖總部的輔導與協助，以及個人堅定的信念和態度。

(二) 營業店址的選擇

對於餐飲業來說，營業店址的好壞不僅會影響到商店的業績，也連帶的影響到創業結果的成敗，所以營業店址的選擇極為重要。本研究四位加盟主在選擇營業店址時，有以總人口量來選擇商圈，並以十字路口的三角窗為最佳地點

(B)；有選擇在主要幹道旁的三角窗位置，車輛停靠方便外，又鄰近學校跟市場 (D)；也有以該地的熱鬧程度作為選擇的標準 (C)。不過，C 曾有過一次遷移店址的經驗，當初由於缺乏經驗，誤將地點選在兩個熱鬧商圈的中間，導致營收狀況不佳，只好趕快再遷移店址。另外，A 則是直接將家裡原先早已購置的店面，來當作營業的店址。

歸納青年加盟創業者選擇營業店址的標準，主要是以熱鬧、有機關、團體、學校等人潮聚集處為優先選擇，其次若能位於道路的交叉口—商店顯而易見、交通便利、車輛停靠方便處更是為上上之選。不過值得一提的是，當初四位加盟主在選擇營業店址時，皆是有通過連鎖總部的首肯，才得以繼續準備營業，只是如今回首看來，似乎只有 B 的連鎖總部，對於營業店址的篩選較為嚴苛和講究，其他三者就只是形式上的流程，所以才會發生像 C 這種判斷錯誤的情況。因此，選擇加盟形式的創業者，在創業的過程中不能只是單純的依賴連鎖總部的協助，有很多地方仍是必須自己做足事前功課，因為營收表現的好壞與否，最終還是由自己來承擔。

八、青年在選擇營業店址時，還是以熱鬧、有機關、團體、學校等人潮聚集處為優先選擇，其次若能位於顯而易見、交通便利、車輛停靠方便處更為上上之選。

（三） 初期目標的設定

根據訪談資料顯示，青年在加盟創業以前，大多沒有預先設定初期目標，是傾向能做就做，沒有設定停損點，亦沒有預設獲利量，僅有加盟主 B 有大致評估資金回本的時間，這是相當不利於創業者的行為，如果創業的結果並不如預期時，將很應付各種意外狀況。尤其是加盟形式的創業，加盟者與連鎖總部之間訂有加盟契約，契約上載明期限限制，加盟主不可隨意停止營業，否則必須付出賠償金或者無法領回保證金，更甚者還會面臨官司訴訟的問題，令人十分棘手。

九、青年在加盟創業以前大多沒有預設初期目標，是傾向能做就做，沒有設定停損點，亦沒有預設獲利量，這是相當不利於創業者的行為。

（四） 正式營業情況

雖然四位加盟主在開店以前，都有接受過連鎖總部的指導和訓練，但在正式營業時，幾乎全數都反應尚未熟悉所有的事務，例如加盟主 B 就表示剛開幕時生意很好，但是每個人的動作都還不夠熟練，所以在速度上有待加強；D 也說開幕時顧客絡繹不絕，但由於大家都還不熟悉價目表和一切事物，又必須應付打折的優惠，所以簡直亂成一團；C 也說剛開始營業時，因為很多事情都還不夠熟悉，飲料的調配技術也還不夠熟練，所以她其實相當害怕；A 則表示初期營業時，有很多地方都還不太清楚，所以是邊做邊學。

歸納青年加盟主在營業初期的經營狀況，多數還是處於摸索適應的狀態，一方面努力應付客人的需求，一方面學習或熟悉各項操作事務。不過，也由此看出，連鎖總部所提供的開業前訓練，訓練的期間似乎有過於短暫之嫌，在強調「快速學成並開店」的口號下，是否因此造成加盟主在「學藝未精」的情況下就必須披

掛上陣，這種只重速度，不重質量的方法，不免令人質疑。

十、青年加盟創業者在營業初期時，大部分仍處於摸索適應的狀態，動作不夠熟練或對事務不太熟悉是經常有的情況。

（五） 創業挑戰與危機

分析四位加盟主在創業過程中所面臨的挑戰與危機，分別有提高營業額問題、店面尋找問題、員工問題，以及個人身體問題。在提高營業額方面，由於加盟主 A 當初是以自家店面來做為營業店址，但因該地點屬於人潮較少的地帶，因而來客量總是有限，很難大幅提升，即便 A 嘗試過各種廣告來宣傳，仍舊無法有效改善，令 A 十分苦惱。在店面尋找部份，B 當初在開店以前，為了尋找最佳的營業店址，曾花費許多時間和金錢，不過最終如願以償，找到合適的地點。而 C 也曾面臨店面尋找的相關問題，不過在 C 創業的過程中，最讓 C 感到困擾的卻是「員工問題」；隨著生意的好轉，所聘僱的員工也隨之增加，人事管理越來越不易，加上員工在工作時好幾次發生意外，更是讓 C 擔心不已，直到後來開始幫員工投保商業保險，她才比較安心。D 則是因為之前是在辦公室裡工作，但自創業以後，卻必須要長時間久站，讓她十分不習慣，卻也只能不斷忍受，直到一、兩年以後她才逐漸適應，這是個人身體的問題。

由此可以看出，青年在加盟創業的過程中所遭遇的挑戰與危機皆不同，但無論面臨何種困難，相信只要有決心，不畏勞苦，很多問題將可迎刃而解。而從加盟主 A 的例子，更讓人瞭解到創業前各項決策的重要性，事前的審慎評估不僅可減少事後的許多麻煩，亦可避免掉事後的補救工作。

十一、青年在加盟創業的過程中所遭遇的挑戰與危機皆不同，但只要有決心，不畏勞苦，很多問題將可迎刃而解。

三、青年加盟創業穩定階段（目前經營情況）

在歷經創業起始的不穩定狀態，進入穩定經營的階段，此時青年加盟創業者已自有一套經營管理方法，在面對現今市場的競爭環境，清楚明瞭商店所立之處境外，也對商店的未來前景以及自身的將來都有初步的想法和規劃。

（一）自有一套經營管理之道

在談及經營餐飲店的關鍵成功因素，亦或是個人的經營管理之道，四位加盟主無不強調「餐飲品質的穩定」以及「良好的服務態度」的重要性。其中，為達到穩定品質的目標，最好的方法就是能夠「複製」正確的作法，同時做好原物料品質的控管，以維持良好的品質，這也是吸引顧客上門的不二法則。另外，「維持環境的整潔」以及「出餐速度要快」這兩項也是餐飲業經營的最基本方針。而為了建立良好的口碑，提高顧客的來店意願，加盟主 A 與 C 都特別強調自己在這部分的心思，當遇到顧客對於餐點感到不滿意或是不小心將飲料翻倒等情形，他們都會再換一份新的給顧客，即便是自己吃虧也沒關係，讓顧客充分感受到他們的誠意，這種以客為尊的服務態度和精神，可以看出他們努力營造好口碑的用心。

十二、在創業穩定期，青年加盟主已自有一套經營管理之道，強調餐飲品質的穩定以良好的服務態度外，也特別重視口碑的建立與積累。

（二）認清商店經營現況

隨著相同性質的餐飲店紛紛林立，以及業外的廠商也一同搶食這塊餐飲大餅，青年加盟創業者逐漸感受到今非昔比，商店所面臨的市場環境是越來越險峻。加盟主 B 與 C 便充份感受這種情況，由於市場的激烈競爭導致營業收入逐漸減少，加上加盟契約的限制，使其無法有太多的自我決策權，只能期待連鎖總部的改變或作為外，也別無他法，這些都是 B 與 C 無奈的心聲。加盟主 A 則還

是面臨「客源增加的問題」；即便先前已試過各種廣告宣傳，但來客數上卻仍舊沒有提升，這讓 A 十分苦惱外，也期待能夠從員工方面加以改善，來提高顧客的來店意願。加盟主 D 則因為年紀的關係，加上子女都已長大成家，家庭經濟收入穩定無慮，所以 D 現在是抱持著「能做就做」的想法持續經營，直到不能做或是想退休之時。

十三、餐飲市場激烈競爭，商店經營愈趨不易，卻礙於加盟無法自主改變，只能期待連鎖總部能有所作為外，也別無他法，這是部分加盟主的無奈心聲。

（三）「突破自我」並「尋找發展機會」

面對市場環境的衝擊，除了想辦法解決當前的難題，青年加盟創業者也積極尋找其他的發展機會，期待能再次開創自己的事業。對加盟主 B 來說，雖然目前商店的獲利還算不錯，卻已不如先前好，而且他認為「人就是要努力往上爬」，所以將來只要有不錯的商機，他都會努力把握，期待能再創事業的另一巔峰；另加盟主 A 則為了賺取更多的金錢，在經營餐飲店之餘，同時也另外發展 LED 事業。另外，加盟主 C 的商店現今已是邁入谷底的窘境，雖然想要關閉商店，卻礙於契約的限制，只能持續經營至契約到期，對於未來的規劃，C 則表示可能會再開店，但是會選擇小本經營的模式，以減少聘僱員工的機會，畢竟先前的經驗讓她深刻的體悟到員工的難以掌控，經常使其心力交瘁、疲憊不已。

十四、面對市場環境的衝擊，青年加盟創業者除了想辦法解決當前的難題，也積極尋找其他的發展機會，期待能夠再次開創自己的事業。

四、青年加盟創業家的處事態度與方式

透由訪談資料的分析，以及四位加盟主所敘述的事件來推敲其特質，可以歸納出青年加盟創業家具有勇於嘗試的性格、堅韌的意志力，和體貼顧客、努力營

造好口碑的用心做事態度和風格。

四位加盟主在加盟創業以前，是大多沒有餐飲業的相關經驗，但他們卻毫無畏懼，也相信自己的眼光和能力，在確定商機的前景和可行性後，便努力付諸行動實踐，這種不畏困難、勇於嘗試的性格，是與青年人「勇於嘗試，敢於夢想並實踐」的人格特質相謀合。而在決定創業伊始，四位加盟主無不秉持「無論遭遇多大的困難都要想辦法克服，一定要做到好」的信念，這種把吃苦當作吃補的精神，面對困難永遠接受挑戰、堅持到底的強韌意志力就是他們的創業哲學。另外，為了能夠增廣客源，四位加盟主也都致力於口碑的營造，除了在餐點方面強調品質的穩定，也注重應有的服務態度外，有時為了建立良好的口碑和聲譽，即便遇到客人刁難或是客人不小心的失誤，也都盡量不與客人計較，亦不佔客人的便宜，這種體貼顧客、與顧客維持良好關係的用心，都是希冀透過這種方式可為商店帶來更多的顧客。

十五、青年加盟創業家通常具有不畏困難、勇於嘗試的人格特質，一旦下定決心，就會努力堅持到底的意志力，以及努力營造好口碑、以客為尊的經商之道。

整理上述十五點如表 4-9，歸納青年加盟創業歷程中的重要課題以及成功關鍵因素有：

表 4-9 青年加盟創業歷程的重要課題以及成功關鍵因素

各 點 說 明	
一	青年在加盟創業前，對於自我條件的評估是缺乏深入思量，且其在創業以前，大多為非本行業的工作者，也缺乏創業所需的相關知識和技能，但也是他們選擇加盟來創業的原因。
二	青年加盟創業的動機大多是複合的，且通常是原先工作受到阻礙進而萌發創業的想法，因而青年創業的動機主要有工作因素、時機因素、經濟因素，以及他人支持的因素。
三	青年週遭親友的大力支持與相挺，會提高青年創業的意願，也對青年投身創業有很多的助益。

-
- 四 青年選擇餐飲業為經營行業，是與市場機會的發掘以及飲食的潮流有很大的關聯，雖然個人的興趣、喜好等因素的影響也不亞於前兩者，但是大多數青年在選擇經營行業時，仍是較偏重現實面的考量。
-
- 五 青年選擇加盟創業的主要原因，大部分在於透由加盟可獲得連鎖總部的管理支援與經營 Know-how 的提供。
-
- 六 青年評選連鎖總部時，所考慮的因素與層面都較為簡單，幾乎甚少考量到連鎖總部的管理機能，因此一旦遇到體質不健全的連鎖總部，其創業的風險也就隨之提高。
-
- 七 青年加盟創業的資源與支援通常包含有資金、家人的支持與肯定、連鎖總部的輔導與協助，以及個人堅定的信念和態度。
-
- 八 青年在選擇營業店址時，還是以熱鬧、有機關、團體、學校等人潮聚集處為優先選擇，其次若能位於顯而易見、交通便利、車輛停靠方便處更為上上之選。
-
- 九 青年在加盟創業以前大多沒有預設初期目標，是傾向能做就做，沒有設定停損點，亦沒有預設獲利量，這是相當不利於創業者的行為。
-
- 十 青年加盟創業者在營業初期時，大部分仍處於摸索適應的狀態，動作不夠熟練或對事務不太熟悉是經常有的情況。
-
- 十一 青年在加盟創業的過程中所遭遇的挑戰與危機皆不同，但只要有心，不畏勞苦，很多問題將可迎刃而解。
-
- 十二 在創業穩定期，青年加盟主已自有一套經營管理之道，強調餐飲品質的穩定以良好的服務態度外，也特別重視口碑的建立與積累。
-
- 十三 餐飲市場激烈競爭，商店經營愈趨不易，卻礙於加盟無法自主改變，只能期待連鎖總部能有所作為外，也別無他法，這是部分加盟主的無奈心聲。
-
- 十四 面對市場環境的衝擊，青年加盟創業者除了想辦法解決當前的難題，也積極尋找其他的發展機會，期待能夠再次開創自己的事業。
-
- 十五 青年加盟創業家通常具有不畏困難、勇於嘗試的人格特質，一旦下定決心，就會努力堅持到底的意志力，以及努力營造好口碑、以客為尊的經商之道。
-

資料來源：作者自行整理

五、青年加盟創業家對於連鎖加盟制度的意見

分析四位加盟主所屬的連鎖總部，所提供的服務項目和內容並無多大差異，部分僅程度上的不同，不過大部分的加盟主還是秉持「可以再更好」的想法較多，

僅有一位還算滿意，例如加盟主 A 就認為連鎖總部所提供的原物料價格可以再便宜些，且在來往上應主動點；訪談對象 B 亦認為連鎖總部所提供的服務可以再更好，特別是「原物料供應的次數」這部份可以再改進；C 則表示連鎖總部若希望旗下的加盟店好，在原物料的價格上應該要比較優惠，尤其在舉辦促銷時，更應該給予一些折扣。而就連鎖總部所提供的服務以及受訪加盟主的敘述，可以看出連鎖總部的心態，是否真的有站在加盟店的立場而盡力協助，抑或任其自生自滅；或者是否用心經營自家品牌，與加盟主一起達到互惠共利的目標。

除此之外，隨著相同性質的連鎖店紛紛成立，餐飲業市場競爭越來越激烈，面對如此險峻的環境，加盟店的營收狀況普遍不如以往，甚至有些已面臨難以生存的處境，雖然加盟主想力圖有所改變，抑或選擇關閉商店，卻礙於加盟契約的限制而無法自行決定，這些都深深增加了加盟主的無力感。所以，選擇加盟形式的創業其實有好有壞，個人應考量自身的條件與需求，了解自己是否適合加盟創業，畢竟加盟創業比自行創業多了一些限制與不便，深入了解後再決定，以免發生難以適應的情況。

六、青年加盟創業家對創業輔導的觀點

青年加盟創業者以其自身經驗，建議有意加盟創業的青年，創業前應再三考量並注意下列事項：

- (一) 創業艱辛，必須做好吃苦的準備；
- (二) 最好能夠親力親為，自己用心經營一段時間，了解整個商店的運作過程，否則只想投資就賺錢，這樣是很難成功的；
- (三) 如果沒有十足的經驗可以選擇加盟來創業，但是必須衡量加盟以後的各項限制，自己是否真的適合或者可以忍受，否則還是選擇自行創業為佳。

而本研究則認為青年在決定自行創業或加盟創業前，應先衡量自己的條件，是否已具有創業所需的專業知識與技術？擁有資金的多寡？對於壓力的忍受度？以及對準備時間長短的期待等等，畢竟自行創業所花費的時間和可能遇到的

問題通常較多，所以倘若創業者沒有十足的經驗，研究者認為還是選擇加盟創業為佳，不過仍須考量能否夠忍受加盟的各項限制與規範，否則還是不如自己多花點時間與金錢，想辦法自行創業才好。

另外，由於本研究的四位加盟主都沒有接觸過政府所提供的創業相關資源，所以他們對於政府的創業輔導工作是較沒有建議或看法。探究其因，這是與缺乏消息管道的來源有很大的關聯。其次，因為他們選擇加盟形式的創業，可以藉由連鎖總部來學習或取得創業相關的知識與技能，也因此減少接觸政府資源的機會，這也是可能的原因。

七、創業家所面臨的相關勞動問題

透由訪談資料的分析，以下乃就連鎖加盟餐飲店從業人員的勞動條件之真實運作情況簡述如下：

- (1) 勞動契約方面：雖訪談的餐飲店多以書面來呈現，惟實務上大多數還是以口頭來約定承諾，且契約的內容皆由雇主來決定，勞工僅能決定遵從與否。
- (2) 工資及其他福利方面：全時人員的平均薪資約一萬九到三萬不等，其薪資結構主要是底薪加上全勤獎金，部分工時人員的薪資則大致在時薪 95 元到 105 元之間，即使按表操課也無全勤獎金。另外，部分餐飲店還會視店內事務需要再訂定其他不同名目的薪資。至於其他福利待遇部分，從業人員所享的員工福利是明顯較一般上班族為差。
- (3) 工時方面：訪談的餐飲店因經營種類的不同，在營業時間上也就不相同，但在工作時間的安排上則多採一頭班制，無論全時或部份工時人員的工作時間都大致固定，除了因應假日或店內業務需求，才會有不同的安排或變更。另外，從業人員假日經常加班，但部分餐飲店對於加班工資的給付，卻沒有加成計算，此舉顯然已違法。
- (4) 休息、休假方面：從業人員的休息時間即吃飯時間，或者自己找時間趁隙休息，但仍處於待命情況為多；休假則採取輪休方式，即使假日也要照常

上班，至於特別休假則僅一家餐飲店有提供該項權利，其餘則都沒有。

- (5) 童工、女工方面：大部分餐飲店幾乎甚少僱用童工，且在女工的聘僱上也未善盡女工保護的義務，而女工懷孕所應享有的保障規定究竟能否真的實踐，則有待商榷。
- (6) 資遣及退休金方面：所有的餐飲店都未將資遣費納入人事費用規劃中，所以從業人員遭到資遣或解僱時也無法領取資遣費。且由於從業人員的流動率相當高，所以部分商家為了節省人事成本也沒有為其員工提繳退休金，僅少數餐飲店有依法提繳外，大部分則都沒有。
- (7) 職業災害補償方面：餐飲店對於從業人員發生職災的處理方式大多為，輕者幫忙處理傷口，嚴重者送醫治療，並透過保險來補償給付或是包個紅包慰問，依勞基法規定辦理職業災害的情形幾乎甚少出現。
- (8) 工作規則方面：從業人員皆適用同一工作規則，無分全時或部分工時人員，且有些工作規則乃訂有罰則扣薪，已顯然違法。
- (9) 社會保險方面：大部分餐飲店都有為其從業人員投保勞保、健保，但仍有部分商家沒有，主要原因除了節省人事成本外，另一項原因是與餐飲業的高流動率有很大的關連。
- (10) 安全衛生及教育訓練方面：餐飲業者對於員工的教育訓練較重於工作技巧上的學習，至於安全教育則是連帶提及或視為次要。又業者對於平常工作環境的維持和檢查，也較著重於清潔衛生方面，至於工安方面則較疏忽，因此從業人員的生命安全其實相當沒有保障。

而從訪談的結果可得知，連鎖加盟餐飲店從業人員的勞動權益可謂明顯不足，有些全時人員的勞動條件是較勞基法所訂定標準低落外，部分工時人員的勞動條件更較全時人員為差。雖然，部分工時人員的福利待遇較全時人員為差應屬合理，但有些事業單位卻連基本的勞、健保、退休金都沒有提供，此舉將威脅此類人員的基本生活保障，尤其部分工時在我國有愈來愈普遍的趨勢，因此如何提供部分工時者更多的權利保護，乃我國當前的重要議題。

第五章 結論與建議

本研究主要在探究青年加盟創業家的創業歷程與經驗，並以連鎖加盟餐飲業為研究範疇。在訪談的過程中，依據四位加盟主所傳達的訊息，研究者萃取主題，並分析整理研究資料。本章根據研究的結果，寫成第一節研究結論，再依研究結論撰成第二節建議，提供想要加盟創業者以及相關政府部門作成連鎖加盟政策或方案之參考。

第一節 結論

本研究將青年加盟創業的歷程與經驗，劃分為「創業前期階段」、「創業開始階段」，以及創業至今的「創業穩定階段」，在此過程中影響個人決定與事業發展的重要因素有「創業家的處事態度及精神」以及「連鎖總部所提供的服務與支援」，因此亦提出相關的分析，最後引導青年加盟創業家對於創業輔導的相關建議或看法，來提供有意加盟創業者以及政府相關部門作為參考。此外，本研究亦對創業過程中可能面臨的勞動問題進行探索，以藉此明瞭從業人員的勞動條件與權益，並對青年加盟創業的歷程有更完整的探究。

壹、創業歷程各階段的重要內涵與特殊經驗

創業家在創業的各階段中，各自有不同的創業課題以及可能面臨的挑戰或困難，以下便就創業前期階段、創業開始階段、創業穩定階段說明之：

一、創業前期階段的重要內涵主要包含有自我條件的評估、創業動機、創業前的各項決策

(一) 自我條件的評估

根據訪談資料，分析青年在加盟創業以前，大多為非本行業領域的工作者，也缺乏創業所需的相關知識或技能，不過這也是他們選擇加盟來創業的主要原因。其次，青年對於自己是否適合創業的自我評估，不論在深度或廣度上都顯得不足，大多僅粗略的評估，雖然是抱持較樂觀的想法，卻也容易發生現實與夢想

落差很大的情況。不過，青年通常具有察覺商機的能力，並且很有衝勁，願意承擔風險、不怕挑戰。

（二）多元且複雜的創業動機

分析四位加盟主的創業動機，主要包含對現狀不滿意、因緣際會發現市場商機、想要賺錢，以及受到他人的支持或鼓勵而創業等，且引發青年創業的背後大多含有一種以上的動機，顯示出創業動機的複雜多樣性，又值得一提的是，青年週遭親友的大力支持與相挺，有助於提高青年從事創業的意願，進而從事創業行為。另外，從加盟主的敘述當中，可以看出他們選擇創業的動機，大多是傾向被動的；若非原本的生活受到某些事物的影響以致無法適從或忍受，他們可能不會選擇創業，也不會在因緣際會之下，發現市場商機進而加盟創業。

（三）創業前的各項決策

創業以前，創業者通常會面臨「選擇經營的行業」、「加盟創業或自行創業的選擇」，以及「連鎖總部的評選」等決策事項，這些都攸關乎將來事業的發展，因此必須謹慎思考和選擇。

根據訪談資料，歸納青年選擇「餐飲業」為經營行業的背後原因，主要是受到個人興趣或喜好、飲食潮流，以及因發現市場機位的影響，且後兩者較於前者更受到重視，突顯出多數青年在選擇經營行業時，仍是較偏重現實層面的考量；但餐飲業為民生必需的行業，且其進入障礙低，所以一直以來都是創業族的優先選擇，這也是分析時應納入考量的。其次，青年選擇加盟創業而非自行創業的原因，是與加盟所能帶來的兩項誘因有極大關聯，也就是連鎖總部所提供的管理支援以及經營Know-how，這也是最為吸引門外漢選擇加盟來創業的原因。另外，在選擇連鎖總部方面，四位加盟主的評選標準相互各異，主要有加盟金較便宜且餐飲製作較具技術性、味道上較美味，以及看準商機即直接加盟，可以看出青年選擇連鎖總部時，是較少思量到連鎖總部管理機能的健全度、對分店的支援能力等實際運作以及未來發展方面等因素，似乎有思慮不周之嫌。

二、創業開始階段中的重要內涵包括創業資源與支援、營業店址的選擇、初期目

標的設定、正式開始營業，以及創業危機與挑戰

（一）起始階段的創業有利資源

創業開始階段，創業者開始籌措創業所需資源，此時創業者乃承受許多不確定壓力，若能有效掌握重要資源，將可事半功倍，快速渡過此煎熬時期。歸納支持青年加盟創業的創業資源與支援有以下四項，分別是資金、親人的支持、連鎖總部的協助，以及個人的信念和態度。其中，資金的主要來源是自有資金，這是與研究者的預想完全不同，顯示出一般民眾還是普遍存在「向他人借的總是要還，還不如向親友借錢比較沒有還錢的壓力」的觀念。其次，親人的支持與肯定不僅可使青年心無罣礙，更減少創業過程中的許多阻礙，而連鎖總部所提供的訓練指導更讓青年加盟者可以盡快上手，避免不必要的挫折或阻礙。另外，創業家自身的信念與態度更是不容小覷的力量，畢竟有志者事竟成即是如此，這些都是訪談對象提及的創業資源與支援。

（二）營業店址的選擇

對於經營餐飲業來說，營業店址的選擇相當重要，故可視為創業準備的重要環節。分析四位加盟主選擇營業店址的標準，不外乎以熱鬧、有機關、團體等人潮聚集之處為優先選擇，其次若能位於道路的交叉口一商店顯而易見、交通便利、車輛停靠方便處更是為上上之選。然而，值得一提的是，雖然目前有些連鎖總部有標榜協助加盟者尋找合適的店址，但多數的情況卻是流於形式，並非真的用心提供指導和協助，所以才會有不少選錯營業店址的例子發生，因此創業者還是自己多花點心思比較實在。

（三）青年加盟創業大多沒有預先設定初期目標

創業起始階段，青年加盟者大多沒有預先設定初期目標，是傾向能做就做，沒有設定停損點，亦沒有預設獲利量，這是相當不利於創業者的行為，假若創業的結果不如預期時，將很難應付各種意外的狀況，尤其在加盟創業，因加盟契約的期限限制，加盟主不可隨意停止營業，否則必須付出賠償金或者無法領回保證金，更甚者還會面臨官司訴訟的問題，將會十分麻煩。

(四) 正式開始營業的摸索適應狀態

商店正式開幕之際，雖然青年加盟者先前都有接受連鎖總部的訓練指導，卻還是不太熟稔所有的事務，大多處於摸索適應的狀態，一方面努力應付客人的需求，一方面學習或熟悉各項操作事務，也突顯出連鎖總部所提供的開業前訓練，訓練的期間似乎有過於短暫之嫌，在強調「快速學成並開店」的口號下，是否因此造成加盟主在「學藝未精」的情況下就必須披掛上陣，這種只重速度，不重質量的方法，不免令人質疑。

(五) 不同的創業危機與挑戰

由於青年加盟者所擁有的個人條件不同，以及先前所作之決定也不同，雖同屬於連鎖加盟餐飲業，青年加盟者所遇到的創業危機與挑戰卻不盡相同，以本研究四位加盟主為例，所遭遇到的問題或挑戰分別有提高營業額問題、店面尋找問題、員工問題，以及個人身體的問題，雖然大部分的問題都已獲得解決和改善，但仍有至今依然存在者，例如加盟主 A 所遭遇的提高營業額問題，不過這是與其當初營業店址的選擇有很大的關連，也更加突顯出營業店址在餐飲業經營的重要性。其實，無論遭遇何種的困難，只要有決心、不畏勞苦，很多問題都可以迎刃而解，但更重要的是，事前審慎的規劃與評估非但可以減少事後的許多麻煩，更可以避免事後的補救工作。

三、創業穩定階段，青年加盟者已自有一套經營管理之道，強調餐飲品質的穩定、良好的服務態度，也重視口碑的建立與積累。在此階段，隨著環境的變遷，市場競爭越來越激烈，商店經營愈趨不易，在面對市場環境的衝擊，加盟主逐漸認清商店的經營現況和所立之處境，雖然努力想要改善當前的困境，卻總是礙於加盟的關係，無法有太多的自主性決策，感到無可奈何，只能期待連鎖總部能有所作為來改變現況，也別無他法；另一方面，加盟主也積極尋找其他的發展機會，不自我設限，期待能夠再次開創自己的事業，更上一層樓。

貳、青年加盟創業家的處事態度與方式

分析青年加盟創業家的處事態度與方式，在性格上具有「不畏困難、勇於嘗試」的精神，在做事態度上具有「強韌的意志力」，秉持無論遭遇多大的困難都要想辦法克服，一定要做到好的信念，在商業經營上則以「體貼顧客、努力營造好口碑」的行事風格，來吸引更多的顧客上門，這些對於創業的堅持以及事業的成就都有所助益。

參、青年加盟創業家對連鎖加盟制度的意見

青年加盟創業者對於連鎖總部所提供的服務普遍認為「可以再更好」，其中加盟主 A 與 C 都提到，連鎖總部所提供的原物料價格是較市面上為高，致使商店的獲利因此減少的情況。而研究者認為，從連鎖總部所提供的服務內容，可以看出連鎖總部的心態，是否真的有站在加盟店的立場而盡力協助，抑或任其自生自滅；或是否用心經營自家品牌，與加盟主一起達到互惠共利的目標。另外，隨著相同性質的連鎖店紛紛成立，餐飲業市場競爭越來越激烈，面對如此險峻的環境，加盟店的營收狀況普遍不如以往，甚至有些面臨難以生存的處境，雖然加盟主想力圖有所改變，抑或選擇關閉商店，卻礙於加盟契約的限制而無法自行決定，這些都深深增加了加盟主的無力感，這是部分加盟主的心聲。

肆、青年加盟創業家對創業輔導的觀點

本研究的四位加盟主以其自身經驗，建議後續想要加盟創業的青年，創業前應再三考量並注意下列事項：

- (一) 創業艱辛，必須做好吃苦的準備；創業以前心態上的調整十分重要，要有犧牲享樂的自我意識，並以全力以赴的態度來面對，如此成功的機會才會比較大；
- (二) 切忌「只想投資就賺錢」這種想法，最好能夠親力親為，自己用心經營一段時間，了解整個商店的運作過程，否則只想投資就賺錢，這樣是很難成

功的；

(三) 如果沒有十足的經驗可以選擇加盟來創業，但選擇加盟還是有若干壞處，所以在創業以前，應先衡量自己是否得以適應或忍受加盟的各項限制與規範，否則還是選擇自行創業為佳。

另外，由於本研究的四位加盟主都沒有接觸過政府所提供的創業相關資源，所以他們對於政府的創業輔導工作是較沒有建議或看法。探究其因，這是與缺乏消息管道的來源有很大的關聯。其次，因為他們選擇加盟形式的創業，可以藉由連鎖總部來學習或取得創業相關的知識與技能，也因此減少接觸政府資源的機會，這也是可能的原因。

伍、青年加盟創業家所面臨的相關勞動問題

根據訪談資料，大致來說，連鎖加盟餐飲店從業人員的勞動權益在於：勞動契約多以口頭來約定承諾，可能使日後權益受損較無依據；工資名目多樣，且部分低於法定薪資標準；工時方面，因經營種類的不同，大多採一頭班制，且假日經常加班，但加班費無加成；休息權益明顯遭到漠視，或休息時間即用餐時間，也幾乎沒有特別休假；未善盡女工保護義務；事業單位未依法投保勞、健保，辦理職災補償、給付資遣費或提繳勞工退休金，使從業人員的勞動權益受損；部分工作規則訂有罰則扣薪；安全教育訓練不足，以及環境安全被忽視，將提高職災發生的可能性。因此可看出，連鎖加盟餐飲業從業人員的勞動權益明顯不足，而部分工時人員的勞動條件更是較全時人員為差。雖然，事業單位提供給部分工時人員的福利待遇較全時人員為差應屬合理，但若連與勞工生活最切身相關的勞、健保、退休金都沒有提供，將對此類人員的基本生活保障形成嚴重威脅，尤其部分工時在我國有愈來愈普遍的趨勢，因此如何給予部分工時者更多的權利保護，乃是當前重要的議題。

第二節 建議

根據上述研究的結果，本研究提出以下幾點建議，以供相關單位以及個人作為參考：

壹、政府單位方面

一、應加強推廣政策性貸款以及創業輔導資源

從研究結果可發現，雖然政府提供不少資金貸款方案以及創業輔導資源來協助青年創業，但本研究受訪的加盟主卻幾乎沒有接觸過相關的輔導資源，甚至根本不知道，研究者認為，這可能是與創業輔導資源不被國人廣為知曉有很大的關聯。其次，想要創業的個人如果懂得運用政府所提供的輔導資源，或許也不用透由加盟來取得創業所需的知識或技術，亦可以避免尚未開店就先付出一筆可觀的加盟金。因此，建議政府單位應加強政策方案的推廣，透過更多元的宣傳管道讓國人獲得相關的訊息，也讓更多懷有創業夢想的個人，得以實踐其創業的夢想。

二、建立定期對連鎖總部評鑑的機制

研究中可發現，現今市面上的連鎖總部參差不齊，部分連鎖總部自開店以後就完全不顧加盟店，或者不顧加盟店的利益，更甚者純粹只為了詐財或吸金，拿了錢以後隨即落跑，或者明知財務已有問題仍舊大肆對外招商來吸引他人加盟，這些不僅影響到加盟主的權益，更造成市場上對於加盟發展模式存著不佳的社會觀感。雖然，目前經濟部商業司每兩年會辦理一次「連鎖加盟總部評鑑」，但由於是採取主動申請的方式，且目的在於表彰優質的連鎖總部，所以遏止不良連鎖總部的效果有限。因此，研究者建議，政府單位應建立連鎖總部的評鑑機制，定期主動地對所有連鎖總部進行評鑑，並將評鑑的結果廣泛告知，提供更多的資訊給予有意加盟創業者，以避免加盟糾紛、加盟陷阱的產生，期待以創造更優質的連鎖加盟環境。

三、推動具有公信力的加盟契約範本

目前我國連鎖加盟產業已成為台灣重要的發展產業，但檢視我國現行法令，除了民法關於契約的規範，以及公平交易委員會所發布的「公平交易委員會對於加盟業主經營行為之規範說明」外，並無專門的法令來規範連鎖總部以及加盟者之間的權利義務關係。雖然，該規範說明中訂有資訊揭露的相關規定，連鎖總部必須提供交易相對人有關加盟的重要資訊，但由於加盟契約為定型化契約，且加盟者大多處於較弱勢之一方，在資訊不對稱、認知不足等情況下，加盟者往往不得不或懵懂接受連鎖總部預先擬定好的契約條款，因而事後經常發生加盟糾紛的情況。因此，研究者建議政府相關單位應推動具有公信力的加盟契約範本，藉由明確載明契約「應記載及不得記載的事項」，提供連鎖總部及加盟者簽訂契約時之參考依據，不僅可使加盟者獲得基本的保障，也能降低違法情事的發生，更加穩定連鎖加盟的商業秩序。

四、相關勞動法令適用的明確化

由於連鎖加盟業為服務業的一種商業模式，乃具有服務業的特性，因此其在適用以製造業為設計基礎的勞動基準法後，經常產生調適困難，致使從業人員勞動權益的保障難以周全。其次，因勞動基準法主要是以全時勞工為基礎所制定，對於部分工時勞工的適用也就產生爭議，雖然我國目前勞委會針對部分工時勞工制定有「僱用部分工時勞工參考手冊」，以提供事業單位僱用此類人員作為參考，但因該手冊屬於行政指導，不具有任何法律效力，其適用性便相當可議，大部分事業單位皆無將其視為標準。因此，研究者建議，由於服務業已成為我國產業結構的主流，且其就業人口的比重已將近六成，因而以製造業為基礎的勞基法勢必要進行修改或調整，以更符合勞動市場現況。又部分工時在我國有越來越普遍的趨勢，也成為雇主樂於使用的工作型態，因此研究者建議應制定一個完整的部分工時法制規範，以更明確保障部分工時勞工的勞動權益，同時也應避免對其過度保障，致使降低雇主僱用此類人員的意願，以影響其就業。

貳、創業個人方面

一、在創業以前充實創業所需的知識或技能

從研究的結果可發現，連鎖加盟制度的限制和缺點，以及受訪加盟主對加盟體制的心聲與無奈之處。選擇加盟固然有不少的好處，但連鎖加盟本身就是一個雙面刃，想要快速開店、搶攻市場，加盟不失為一條創業捷徑，但在錢景看似良好的情況下，卻也潛藏著許多風險；多數的連鎖總部為了賺取更多的利潤，可能會想辦法從原物料供貨等服務上，收取較市面上為高的價格，加上部份不肖的連鎖總部打著「保證賺錢」的口號，惡意吸金，再惡意倒閉，放任加盟主自生自滅之情況經常發生，加盟反而變成噩夢一場。因此，研究者建議想要創業的個人，在創業以前最好能夠充實創業所需的知識或技能，以為將來作好準備，所以也不須經由加盟來取得創業相關的資源；選擇自行創業一開始或許備為艱辛，也較不容易打入市場，但只要有心，努力營造出自己獨特的品牌形象，假以時日也能闖出自己的一片天。

二、加盟者應多方比較並慎選連鎖總部

從受訪加盟主的創業歷程中，可以看到連鎖總部的角色與作用，因而了解到它的重要性，乃是影響創業成敗的重要關鍵因素。優良的連鎖總部不僅對於開店前的籌備與規劃有較為嚴格的要求，開店後更有提供完善的後續支援服務；反之，有些連鎖總部開放加盟之目的只是為了吸金或詐財，不僅對於開店前各事項的要求較寬鬆外，開店以後也就不再關心加盟店，或者為了賺取更多的金錢，大肆宣傳招攬有意加盟者來開店，形成加盟店浮濫的現象，加盟主不僅沒有商圈保障，商店的獲利也因此減損。因此，研究者建議有意加盟創業者，在創業以前，一定要多方打聽和比較，除了多觀察收集連鎖總部的資訊外，也要長期觀察多家分店，才不會被不肖業者刻意製造出來的假象所矇蔽。

三、加盟者在簽訂契約時應謹慎小心，以確保自身的權益

加盟創業原本是一種互蒙其利的夥伴關係，但隨著投入連鎖加盟的創業者越來越多，加盟糾紛也隨之增加。而這些糾紛的產生大多與加盟契約有所關聯，多數的情況是加盟者在簽訂契約時，未能詳細瞭解契約的內容，而連鎖總部也未能盡到解說之責，以致雙方在各自模糊下簽訂契約，加盟糾紛也因此產生。但相對於連鎖總部而言，加盟者往往居於弱勢，也通常是受害者，所以研究者建議有意加盟創業者，在簽訂契約時應謹慎小心、深入瞭解契約的內容，亦切莫以為加盟契約為定型化契約就不能修改，若遇有不明瞭或不合理之處都應主動詢問清楚，以確保自身的權益，並避免日後加盟糾紛的產生。

參、未來研究方向

本研究主要探討青年加盟創業的歷程，並以連鎖加盟餐飲業為研究範疇，但由於連鎖加盟餐飲業的業種、業態繁多，本研究在有限的資源下訪談了四位加盟主，雖然其所經營的商品種類皆不同，但其背後的創業歷程與經驗卻呈現部分相似、又有所不同的情況，期待能夠從其珍貴的經驗中擷取有效的創業資訊，提供給後續想要加盟創業者，使其瞭解加盟創業的現實與問題，進而趨吉避凶，達至成功創業，則青年加盟創業歷程的探究將更具價值。由於本研究是採取質性的研究法，並以深度訪談的方式來蒐集相關資訊，故本研究建議後續的研究者可採取量化研究法，以較多的樣本數來檢驗本研究的結果，使研究結果更具正確性。另外，本研究亦建議後續的研究者可以將成功的創業經驗與失敗的創業經驗進行分析比較，以更清楚影響兩者間結果的關鍵因素，從而更進一步掌握加盟創業的關鍵成功因素。

參考文獻

壹、中文部份

一、書籍

1. 台灣連鎖暨加盟協會，2012，〈2011年整體零售連鎖店數統計〉，收錄於《2012台灣連鎖店年鑑》，臺北：台灣連鎖暨加盟協會。
2. 李正綱，2012，〈2011年台灣連鎖店普查分析報告〉，收錄於《2012台灣連鎖店年鑑》，臺北：台灣連鎖暨加盟協會。
3. 李培芬等，2006，《連鎖加盟中階管理認證教材》，臺北：經濟部商業司。
4. 李培芬等，2005，《連鎖加盟基層管理認證教材》，臺北：經濟部商業司。
5. 李幸模，1998，《連鎖加盟店Q&A》（第二版），臺北：商周文化。
6. 何畏、易家詳譯，2009，Schumpeter, J.A. 著，《經濟發展理論》，臺北：左岸文化。
7. 吳惠林，2002，《外在環境變動對青年創業之影響》，行政院青輔會委託中華經濟研究院執行，臺北：行政院青年輔導委員會。
8. 吳思華，1988，《產業政策與企業策略：台灣地區產業發展歷程》，臺北：中華經濟研究所。
9. 吳政和，1996，〈餐飲業連鎖經營之研究〉，收錄於《臺北第一屆餐飲管理學術論文研討會論文集》，臺北：中國飲食文化基金會出版。
10. 吳奎新，2000，《勞工權益—例解勞動基準法》（第四版），臺北：永然。
11. 林政賢，2003，《新版勞基法的理論與實務》，臺中：捷太。
12. 林玥秀等人，2000，《餐館與旅館管理》，臺北：國立空中大學。
13. 邱繼智，2006，《連鎖企業管理》，臺北：華立圖書。
14. 周文賢、郭柏晴，1996，《連鎖體系規劃與管理》，臺北：華泰書局。
15. 周勝方，2010，《餐飲連鎖加盟管理》，臺北：華立。
16. 施志宜，1995，〈餐飲業經營管理成功關鍵因素之研究—以西式速食業為實證〉，收錄於《臺北第一屆餐飲管理學術論文研討會論文集》，臺北：中國飲食文化基金會出版。
17. 桂世平，2010，《我的第一次創業就賺錢》，臺北：台灣廣廈。
18. 桂世平等，2000，《連鎖店經營管理實務》（修訂一版），臺北：經濟部商業司。
19. 陳堯帝，2000，《餐飲實務》，臺北：揚智文化。
20. 高秋英，1999，《餐飲管理：理論與實務》（第三版），臺北：揚智文化。
21. 掌慶琳譯，1999，Mahmood, A. K. 著，《餐飲連鎖經營》，臺北：揚智文化。
22. 黃同圳等人，1994，《影響青年創業成功因素之研究》，行政院青年輔導委員會委託研究。
23. 黃越欽，2006，《勞動法新論》（修訂三版），臺北：翰蘆。

24. 焦興鎧等人，2005，《勞動基準法釋義－施行二十年之回顧與展望》，臺北：新學林。
25. 詹益政、黃清，2005，《餐旅業經營管理》，臺北：五南。
26. 經濟部商業司，2000，《餐飲業經營管理實務》（修訂一版），臺北：經濟部。
27. 趙義隆等，2003，《中小企業連鎖加盟產業營運指南》，臺北：經濟部中小企業處。
28. 劉常勇，2002，《創業管理的十二堂課》，臺北：天下遠見。
29. 鄭世陽，2001，《觀光餐飲經典》，臺北：華泰。
30. 鄭津津，2006，《職場與法律》，臺北：新學林。
31. 鄭津津，2008，〈我國部分工時之勞資爭議問題與解決〉，收錄於《非典型勞動關係之爭議問題與解決》，林炫秋、鄭津津等著，臺北：台灣勞動法學會。
32. 賴山水，1990，《加盟連鎖店的行列》，臺北：懋聯。
33. 賴山水，1995，《連鎖加盟經營》，臺北：懋聯。
34. 蕭富峰、李田樹譯，2005，Drucker, P. F. 著，《創新與創業精神》（第四版），臺北：臉譜。
35. 戴照煜，1989，《旺店新法》，臺北：哈佛。
36. 藍善德，2000，〈解讀連鎖加盟相關契約與法令〉，收錄於《2000 台灣家盟總部指南》，臺北：中華民國連鎖店協會。

二、期刊

1. 李筑音，2009，〈加盟創業易成功？想當頭家，4 點慎選加盟總部〉，《Cheers 快樂工作人雜誌》，第一〇三期。
2. 吳光丞，1984，〈餐飲服務業（市場）經濟成長重要牽引產業之一〉，《食品工業》，第十六卷第一期。
3. 高子翔，2004，〈What's Hot 創業大趨勢調查〉，《數位時代》，第八十期。
4. 陳明璋，1989，〈我國中小企業的輔導政策（上）〉，《產業金融》，第六十四期。
5. 徐仁全，2007，〈外食人口大調查：全台 330 萬天天外食族逼進北縣總人口〉，《遠見雜誌》，第二五二期。
6. 盧智芳，2005，〈為什麼創業會失敗？2005 終結創業失敗大調查〉，《Cheers 快樂工作人雜誌》，第五十八期。

三、碩士論文

1. 林群盛，1996，《連鎖經營產業之營運性關鍵成功因素暨競爭優勢分析：臺灣連鎖餐飲業之實證》，國立台灣大學商學系碩士論文。
2. 陳雯萍，2009，《文創產業女性創業家創業過程的靈性展現》，國立高雄師範大學成人教育研究所博士論文。
3. 秦建文，2003，《咖啡連鎖店關鍵成功因素之研究》，淡江大學管理科學研

究所碩士班碩士論文。

4. 黃秀媚，2006，《臺灣地區連鎖加盟業從業人員勞動權益之研究—以本土連鎖牛排餐廳為例》，國立政治大學勞工研究所碩士論文。
5. 黃憶芊，2007，《微型企業創業規劃與營運實務之探討》，屏東科技大學農企業管理系所碩士論文。
6. 張明洲，2007，《加盟者選擇連鎖加盟總部評估準則之研究》，台灣大學商學研究所碩士論文。
7. 黃子維，2000，《影響餐飲業連鎖經營重要因素之探討》，國立東華大學企業管理學系碩士論文。
8. 楊敏玲，1993，《青年女性創業家創業動機、創業類型之研究》，國立台灣大學商學研究所碩士論文。
9. 楊日融，2003，《咖啡店經營關鍵成功因素之研究》，國立中正大學企業管理研究所碩士論文。
10. 業光堯，2005，《運用模糊分析層級程序法評選連鎖加盟總部之研究—以咖啡連鎖加盟為例》，世新大學資訊管理學系碩士論文。
11. 歐建益，2001，《創業家特質、動機與創業問題之研究》，國立台灣大學會計研究所碩士論文。
12. 鄭美玲，2001，《女性創業家創業經驗與生命歷程之研究》，國立中正大學企業管理研究所碩士論文。
13. 劉美蓉，2005，《成功創業家成長背景與創業歷程之研究—以青創楷模為例》，國立中山大學人力資源管理研究所碩士在職專班碩士論文。
14. 藍光照，2003，《中高齡人士創業模式之研究》，銘傳大學管理科學研究所 在職專班碩士論文。

貳、英文部分

1. Audretsch, D.B. & Thurik, A. R., 2000, "Capitalism and Democracy in the 21st Century: From the Managed to the Entrepreneurial Economy", *Journal of Evolutionary Economics*, 10(1), pp.17-34.
2. Audretsch, D. B. & Keilbach, M., 2004, "Entrepreneurship Capital and Economic Performance", *Regional Studies*, 38(8), pp. 949-959.
3. Acs,Z.J. & Armington,C., 2004, "Employment Growth and Entrepreneurial Activity in Cities", *Regional Studies*, 38(8), pp.911-927.
4. Benjamin G, & L. Philip., 1986, "A Behavioral Model of Entrepreneurial Supply", *Journal of Small Business Management*, 24(4),pp. 45-53.
5. Bell, C. G.& McNamara, J. E., 1991, *High-Tech Ventures-The Guide for Entrepreneurial Success*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
6. Greenberg, D.B. & D.L. Sexton., 1988, "An interactive model of new venture initiation", *Journal of Small Business Management*, 26(3), pp.1-7.

7. Hisrch, R. D. & Peters, M. P., 1992, *Entrepreneurship: starting, developing, and managing a new enterprise*, 2nd ed, Homewood, Ill. : Irwin.
8. Hornaday, J.A., 1982, "Research About Living Entrepreneurs", in Calvin A. Kent, Donald L. Sexton, and Karl H. Vesper (eds.) , *Encyclopedia of Entrepreneurship*, (Englewood Cliffs, N.J.:Prentice Hall, 1982) .
9. Holt, D. H., 1992, *Entrepreneurship: new venture creation*, New Jersey : Prentice-Hall.
10. Low, M. B & MacMillan, I. C., 1988, "Entrepreneurship: Past research and future challenge", *Journal of Management*, 14(2), pp.139-161.
11. Lussier, R.N., 1995, "A Nonfinancial Business Success versus Failure Prediction Model for Young Firms", *Journal of Small Business Management*, 33(1), pp.10-15.
12. Lichtenstein, B.M.B. & Brush, C. G., 2001, "How do resource bundles develop and change in new venture ? A danamic model and longitudinal exploration", *Entrepreneurship theory and practice*, 26 (3), pp.37-58.
13. McClelland, D. C., 1967, *The Achieving Society*, New York : Free Press , D. van Nostrand Company.
14. Powell, D. J. & Bimmerle, F.C. , 1980, "A Model of Entreperneurship: Moving Toward Precision and Complexity," *Journal of Small Business Management*, 18(1), pp.33-37.
15. Timmons, J.A., 1999, *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st century* , 5 ed., Singapore: McGraw-Hill.
16. Vesper, K.H., 1980, *New venture strategies*, NJ : Prentice-Hall, Englewood cliffs.
17. Shane, S., & Venkataraman, S., 2000, "The promise of entrepreneurship as a field of research", *Academy of Management Review*, 25(1), pp. 217-226.
18. Yusuf, A., 1995, "Critical success factors for small business: Perceptions of South Pacific", *Journal of Small Business Management*, 33(2), pp. 68-72.

參、網路資料

1. 行政院青年輔導委員會網站，
<http://www.nyc.gov.tw/11p.php?forewordID=977&secureChk=6e28c6b7bb75ec132262e9a9a76fbcfb&frontTitleMenuID=287&sourceLink=411>
2. 行政院微型創業鳳凰網網站，
http://beboss.cla.gov.tw/cht/index.php?code=list&flag=detail&ids=4&article_id=39
3. 行政院主計處，
<http://www.dgbas.gov.tw/lp.asp?ctNode=5479&CtUnit=566&BaseDSD=7>
4. 成之約，2000，工時縮減與企業因應策略，財團法人國家政策研究基金會－

- 國政研究報告，
<http://old.npf.org.tw/PUBLICATION/SS/089/R/SS-R-089-003.htm>
5. 青年創業資訊網網站，
<http://www.nyc.gov.tw/1016-3.php>
 6. 財政部統計處，
<http://www.mof.gov.tw/mp.asp?mp=62>
 7. 曹秀雲，2012，連鎖加盟展首日 人潮暴多，中國時報 2012/2/15 新聞稿，
<http://www.ejob.gov.tw/special/alliance/news01.aspx?tbNwsCde=NWS20120229095116GPV>
 8. 鉅亨網新聞中心，2013，景氣回暖！ 台灣 83%上班族有意當頭家 77%因景氣創業意願增，鉅亨網 2013/4/1 新聞稿，
<http://news.cnyes.com/Content/20130401/KH77LDW6JC32A.shtml>
 9. 創業台灣計劃－育成加速卓越服務網站，
<http://incubator.moeasmea.gov.tw/about-us/policy>
 10. 張玉山、石岳峻、石怡芬，2008，〈高雄市青年創業輔導策略研究〉，《2008 高高屏區域永續治理研討會論文集》，
http://plan.kcg.gov.tw/KUPC/web_upload/KPA0013/20080526155750-1.pdf
 11. 經濟部商業司，2008，《連鎖加盟產業輔導策略報告書》，
<http://gcis.nat.gov.tw/fc/images%5CREPORT%5C2007R5.pdf>
 12. 經濟部中小企業處輔導體系網站，
<http://www.smeccs.org.tw/inter11.php>
 13. Ghosh, B. C. & Kwan, W., 1996, *An analysis of key success factors of SMEs: A comparative study of Singapore/Malaysia and Australia/New Zealand*. Paper presented at the International Council on Small Business, Conway, Arkansas.
(<http://sbaer.uca.edu/research/icsb/1996/09.pdf>)
 19. Kelley D.J., Bosma N., Amor'os J.E. & Global Entrepreneurship Research Association., 2010, *Global Entrepreneurship Monitor 2010 Global Report*.
(<http://www.slideshare.net/Startupi/global-entrepreneurship-monitor-global-report-2010>)

附錄一、訪談大綱

第一次訪談

1. 請問您在創業之前，有哪些工作經驗與工作專長？
2. 請問您當初決定創業的原因為何？為什麼選擇餐飲業為創業行業？
選擇加盟創業的原因為何？您是如何選擇連鎖系統（加盟總部）來進行加盟？有何標準？
3. 請描述創業剛開始的情況？如何取得資金或其他重要資源？是否有進行商圈評估來選擇營業店址？
4. 請問您大概經營多久才開始回本呢？創業後是否有達到您創業初期目標的設定？創業過程中曾遭遇到哪些困難呢？您如何面對與解決呢？
5. 請問您目前經營的情況如何？有特別的困境嗎？以及對未來的規劃？對於目前所從事的工作，您有何想法呢？
6. 您認為餐飲店經營成功的關鍵因素有哪些？為什麼？那您在經營管理有什麼特別堅持的地方嗎？
7. 請問加盟總部所提供的服務有哪些？您是否滿意加盟總部所提供的服務？您覺得有哪些地方應加以改進？而您對連鎖加盟制度有什麼樣的建議或看法呢？
8. 您對於想要加盟創業的青年有何建議或看法呢？您對於政府所提供的創業輔導相關政策，有什麼建議或看法呢？

第二次訪談

1. 請問你是如何得知店內有在招募員工？你的工作內容為何？
2. 請問來店後是否有提供職前訓練或在職訓練？若有，訓練方式為何？
3. 請問當初來店內工作時有簽訂勞動契約嗎？內容為何？是否有試用期？期滿後有再另訂新約嗎？

4. 請問你的薪水一般是以時薪、日薪還是月薪計算？是否包含獎金津貼？薪資數額為多少？是否會調薪？何時發放薪水？
5. 請問你平常上班的時間為何？有加班的情況嗎？會給加班費嗎？發給條件為何？
6. 請問在每日工作時間內是否有排定休息時間？
7. 請問是否工作每七日就休息一天？在國定假日是否有放假休息？若上班，工資如何發放？
8. 請問是否有特別休假？需服務多久才可以享有休假？
9. 請問是否有請假規定？（婚、喪、事、普通病假、公傷假或其他假）
10. 請問店內是否有僱用未滿十六歲或國民中學尚未畢業的員工？
11. 請問店內女性員工有無產假或流產假的規定？會給薪水嗎？多少？
12. 請問店內是否曾主動終止僱用員工的情況？是否會發給資遣費並提前預告？
13. 請問店裡有無退休制度？處理情形為何？
14. 請問店內是否有幫你投保勞、健保？或是商業保險？
15. 請問若發生職災時，醫藥費是由誰負擔？就醫或休養期間，是否給付原工作薪資？
16. 請問店內有訂定工作規則嗎？內容為何？
17. 請問店內另外有提供員工哪些福利措施？（三節獎金、生日禮金、婚喪補助、年終獎金、休閒旅遊）
18. 請問店內工作環境是否有定期安排檢查？總部有定期來檢查嗎？
19. 請問你覺得店裡的流動率高嗎？你認為原因為何？
20. 請問店內使用兼職人員，你認為產生何種影響？
21. 請問你覺得連鎖加盟餐飲業有哪些勞動方面的政策或法令需要修正？

附錄二、訪談逐字稿

【訪談逐字稿說明】：

本研究的編碼共有三碼，其編號方式如下：第一碼為受訪者或訪談者的代號，第二碼為訪談的次數，第三碼則代表受訪者或訪談者依序發言的順序編號。例如：A112 是代表受訪者 A 第 1 次訪談所發言的第 12 句話。

訪談日期：101 年 5 月 24 日、102 年 1 月 5 日

受訪者：A

訪談者：Z

訪談次數：第一次訪談、第二次訪談

訪談內容：

Z101：請問你在創業之前，有哪些工作經驗或工作專長？

A101：我那時候高中畢業重考大學，卻沒有考上，然後去當兵，當兵回來本來要再重考，那時我爸認為我可能不太適合讀書，叫我乾脆出來工作好了，我覺得挺有道理的，也就出來工作了。因為讀的是一般高中，所以沒有什麼特殊的工作專長，至於工作經驗，曾有在家樂福以及 PUB 的吧台打工，算是已經有在餐飲服務業工作的經驗。

Z102：請問你當初決定創業的動機為何？

A102：如果可以當老闆，為什麼要當員工，其實是因為有這個機會，家裡面的人都全力支持，並提供資金。

Z103：那請問你在創業以前，有自我評估適不適合創業嗎？

A103：我從讀書開始，我就覺得我很適合創業，我覺得我自己就是創業的人才。

Z104：請問為什麼選擇餐飲業來創業？

A104：主要是興趣，之前工作的經驗也是其中的原因之一。

Z105：請問為什麼選擇加盟創業？

A105：因為加盟總部有提供一套專業幫你做規劃，譬如原物料的供應、製作餐飲技術的支持，也就是有一套 SOP 標準流程。我當初其實是有想要從其他店挖管理的人才過來，也是談薪水、談股份阿，但是就是挖不過來。因為我的想法很直接，我花個兩、三年去學習這個，不如挖一個有經驗的人過來，然後我從他身上學就好了。

Z106：請問為什麼選擇尚品咖啡來加盟，選擇的標準是什麼？

A106：主要是便宜，然後它比較有技術性，也就是他跟同業間比起來在經營上比較特別的地方。因為之前有考慮羅多倫，他們就是平價的咖啡，但是因為是平價的咖啡，所以我看他們應該需要在人潮量大的地方，但是這邊沒有，因為十年前這邊還是軍港，所以我們就去找比較不需要人潮那麼多的店，但技術性高，單價就拉的高，可以做比較久，也可以經營的比較長。

Z107：那開店以前有做過市場調查嗎？

- A107：沒有耶，不過開店之後有去其他店參考一下，最重要是地點。
- Z108：事前沒有做市場調查，不會害怕可能失敗的情況嗎？
- A108：就已經決定創業了，就一定要做到好，可以算是慫膽吧，就要想辦法做到好，算是對我父母的報答，如果再重來一次，我也是會這麼做的。
- Z109：請問如何取得資金？還有其他重要的資源？
- A109：資金就是父母所提供的，然後其他重要的資源比如廠商、原物料、技術就是總店那邊提供。
- Z110：請問否有進行商圈評估來選擇營業店址？
- A110：店面是我在當兵的時候我父母就先買了，但是在決定要做什麼。
- Z111：請描述創業剛開始的情況？
- A111：天昏地暗，當初就是在別人那邊工作學到一點點的技術跟經驗，可是如果要自己管理一間店的話，雖然有去尚品那邊實習了三個月，但是對於這個還是很不清楚，所以就邊做邊學。從開店到一年多，我每天上班最少 16 個小時，早上 8 點上班，晚上 12 點下班，那個還算是正常。因為，那時想說有客人上門就一直開，會開到 12 點多或 1 點多，然後也是有客人，我們 12 點打烊，到 1 點關冷氣，我們也不送茶水，把音樂都關了，還是不願走，我當然不可能請他走，想說他要坐就陪他坐，看他什麼時候要走。
- Z112：所以開店以前是有到加盟總部那邊接受訓練？
- A112：有到那邊實習，因為店要裝潢。在總部實習了三個月，基本上就是從外場先做起，外場熟悉了後，再做吧台的東西，學習咖啡、餐點的製作，然後之後就一直待在吧台。其實有點像是打工，我是到五福店他們的直營店去實習。
- Z113：請問你在創業之前有設定初期目標嗎？
- A113：當初並沒有設定初期目標，只是一直做、一直做，並沒有抓停損，也沒有抓獲利，不過前半年都是有虧損的，然後打平，在慢慢轉強勢。
- Z114：請問大概經營多久才開始回本？
- A114：大概五年多才開始回本。
- Z115：請問創業過程中有遭遇過哪些問題或困難？如何面對和解決呢？
- A115：就營業額提高的問題，基本上來這家店的客源是有限制的，因為這邊是人潮不算多的地方，當時那個時候一般學生不太會來。當初是有想過做廣告促銷之類的東西，但是都沒有用。因為，我們有請員工到漢神去發名片，但是發到二樓就被趕出來了，然後像一般類似加油站的面紙上面可以做廣告的，直接在加油站發給客人的，也沒有用。所以，目前的營業收入幾乎是靠口碑而來的。
- Z116：請問目前經營的情況如何？一個月平均利潤大概多少？
- A116：目前平均一個月利潤大概 6~7 萬，因為我們的人事成本很重，幾乎都是正職的。重點還是早、晚班負責人（店長），如果他們有心的話，細項就會幫我注意，因此早、晚班負責人就是非常重要，早班是活潑開朗，晚班目

前則沒有，就變成做事是說一是一、說二是二那一種。員工如果能夠察言觀色，隨時遞上顧客想不到的服務，這樣對營收可能會有幫助，因為一個人可以帶兩個或三個客人過來，至少我們店的心思是這樣的。

Z117：請問目前在經營上有什麼困境或問題嗎？

A117：目前還是增加客源的問題，之前就是有請員工到漢神去發名片也沒有用，也有蘋果日報來說要刊登版面，大概六、七千塊，不是很貴，也做過了，然後之前高雄在辦運動會的時候，也有刊登在旅遊導覽書，而且還是大欄的，也做過了，但是客源幾乎沒有增加。還有，我們店在教育訓練上是最弱的，就是老的帶新的，一個帶一個。目前外場的人員比較不主動，需要教育訓練，對於服務顧客比較不會察言觀色，看顧客需要的是什麼東西，因為如果可以做到這點，就可能有助於提升營收。

Z118：對於未來有什麼規劃呢？

A118：我現在在外面還有其他的工作在做，就是做LED，目前對於這家店就是想維持現況，因為做餐飲就是要全心全意的投入，小到叉子、大到裝潢全部都要很專心去用。

Z119：所以目前對於這家店就是維持現狀？沒有想要在開分店之類的嗎？

A119：就是維持現狀，沒有特別想要在開分店、做擴充。

Z120：請問你現在平常還有在管理這家店嗎？

A120：就是交給早、晚班負責人（店長）。其實到後期來，我來這邊就是點飲料來喝、點餐點吃，看看品質是否有穩定這樣子。

Z121：請問你認為餐飲店經營的關鍵成功因素有哪些？為什麼？

A121：就是要用心，基本上應該要有興趣啦，有興趣才會做的久，才不會懶。再來就是站在客人的角度去想。

Z122：那你自己本身在經營管理上有什麼特別堅持的地方嗎？

A122：就是餐飲的品質要穩定跟人事服務要主動，環境整潔這是基本的要求。在我經營的過程中，如果客人覺得咖啡難喝，我就會直接換一杯給他，或是餐點覺得難吃，就馬上換一份新的給他，或者餐點吃不下去，沒關係，我就直接沒有算錢，算試吃。

Z123：請問加盟總部有提供哪些服務？（教育訓練、商圈評估與立地分析、店鋪規劃與裝潢設計、商品訂價、進貨採購、行銷規劃、盤點作業）

A123：有技術、教育訓練。店面評估時老闆有來看一下，裝潢設計則要自己做或是總部做都可以。在餐點定價並不統一，每家都是獨立的，在進貨部份基本上都是向總部統一進貨，行銷上也是由各家店自行做宣傳。總部並不會不定期協助經營改善，一開始總部會派一個經理人來輔導你，輔導期間大概約一個月。在餐點上的研發，一開始是總公司的廚房師傅跟經理開的菜單，之後則是我們自己廚房研發的，總部通常不會主動告知有新的菜色，但是如果我們自己去問總部，它也會講。

Z124：那你滿意加盟總部所提供的服務嗎？

- A124：照理來講，我跟他們加盟，因為加盟金收的少，所以我們應該什麼東西都應該跟他們進，但是自然而然，我們也不可能讓總公司牽制太多，因為有時候東西會漲價，有時候東西則比別人貴，有時候什麼東西都沒有，那我們開店到最後虧錢了，他們也不會補錢給我們，所以我們有時候就會自己去找貨源，目前我們大概只有咖啡豆會向總公司進貨。
- Z125：那你覺得加盟總部有哪些部份可以再改進？
- A125：如果總部可以再主動一點會比較好，主動提供新的研發商品或技術，或者是統一行銷。然後在培訓指導上，如果可以再有制度一點比較好。
- Z126：請問你對於加盟連鎖制度有什麼建議或看法？
- A126：就是剛剛說的。
- Z127：那你對於想要加盟創業的青年有什麼建議或看法呢？
- A127：如果剛開始沒有十足經驗的還是加盟比較好，因為總部會提供一整套教育訓練，以我自己的經驗來講，要跟興趣結合，而跟興趣結合之外，要再加專業，這樣子應該就會成功了。
- Z128：您對於政府所提供的創業輔導相關政策，有什麼建議或看法呢？
- A128：沒有。
- Z201：請問店裡招募員工的方式為何？從業人員的工作內容為何？
- A201：網路，就是 1111 人力銀行，店面沒有張貼廣告。服務客人、整理環境，煮餐點是廚房師傅。
- Z202：請問店裡是否有提供員工職前訓練或在職訓練？若有，訓練方式為何？
- A202：在職訓練就邊做邊學，就是從最簡單的 menu、點餐，基本上就這些。
- Z203：請問店裡是否有與員工（正職、兼職）簽訂勞動契約？內容為何？是否有試用期？期滿後有再另訂新約嗎？那僱用兼職人員也相同嗎？
- A203：有，內容主要是上下班時間、工作內容之類的東西，工作規則在附件上。有一個月的試用期，是一個月之後我們才會跟員工簽訂勞動契約。正職、兼職都一樣。
- Z204：請問員工（正職、兼職）的薪水一般是以時薪、日薪還是月薪計算？是否包含獎金津貼？薪資數額為多少？是否會調薪？何時發放薪水？
- A204：工讀是時薪，正職是月薪。正職的薪水平均大概是兩萬二左右，工讀的薪水大概 105 元。是有符合最低的勞基法，可是我們有沒有多給我忘記了，財務方面我都是托給會計在處理。會調薪，調薪的標準是看工作的表現跟工作的時間，大概三個月就會調薪了。調薪沒有最高的門檻，基本上看工作表現，看他能不能擔任管理的職務，就可以三萬多。每個月的十號發放。
- Z205：請問店內員工（正職、兼職）的正常工時為何？有加班的情況嗎？會給加班費嗎？發給條件為何？
- A205：正職早班是上午 8:00-16:00，晚班是 15:00-23:00；兼職是上午 10 點到下午 2 或 3 點，和下午 5 點到晚上 10 點或 11 點。會加班，有給加班費，我也不知道多少錢，因為我都是交給會計來處理，但是基本上我們都是按

照勞基法來處理。

Z206：員工（正職、兼職）在每日工作時間內是否有排定休息時間？

A206：有阿，他們自己排，就中午他們會自己找時間吃飯。

Z207：員工（正職、兼職）是否每七日就休息一天？在國定假日是否有放假休息？若上班，工資如何發放？

A207：沒有，他們都是自己排休，一個月大概四天。國定假日也沒有放假休息。基本上我們是沒有遇到這種狀況，放假就放假，不會又要他們來上班。

Z208：員工（正職、兼職）是否有特別休假？需服務多久才可以享有休假？

A208：沒有。

Z209：員工是否有請假規定？（婚、喪、事、普通病假、公傷假或其他假）

A209：沒有，就是事假要提前請。有事情要提前先講，病假的話要當天告知。

Z210：請問店內女性員工有無產假或流產假的規定？會給薪水嗎？多少？

A210：沒有遇過。

Z211：請問店內是否曾主動終止僱用員工（正職、兼職）的情況？是否會發給資遣費並提前預告？

A211：有，沒有給資遣費，有提前預告他，大概是十分鐘，就是提前十分鐘跟他講之後不要來。那種情況是比較特殊，就是當下不符管教，所以就跟他說：「那你就不要幹了」。

Z212：請問店裡員工有無退休制度？處理情形為何？

A212：都沒有，因為沒有人在這邊待二十年阿，除非你工作能力很強，對這方面有很有興趣，但是這種人不太會這種地方發展。能力強的話，工作一段時間，他就會自己到外面開店。

Z213：請問店內是否有幫員工投保勞、健保？或是商業保險？

A213：有，勞、健保都有。我有再幫勞工另外團保，算是另外的保障，那個也沒有很貴，一、兩千而已。

Z214：請問若發生職災時，員工的醫藥費由誰負擔？就醫或休養期間，是否給付原工作薪資？正職、兼職人員有無差異？

A214：有發生過摔倒、還有上班之前出車禍的也有，醫藥費是由保險來給付，就是團保。不過他那時候也沒有很久，就是摔倒或出車禍沒有很嚴重，休息一天就來上班了，我都還是有照付薪水給他。正職人員是算月薪的，所以我就一樣給他，兼職人員是上幾個小時就給幾個小時的薪水，他如果沒有來的話，就沒有薪水。

Z215：請問店內有訂定工作規則嗎？內容為何？

A215：有，就一些很基本的事，主要是請假規定。

Z216：請問店內另外有提供員工（正職、兼職）哪些福利措施？（三節獎金、生日禮金、婚喪補助、年終獎金、休閒旅遊）

A216：年終獎金之前有，現在沒有。有聚餐。

Z217：請問店內工作環境是否有定期安排檢查？總部有定期來檢查嗎？

A217：沒有耶，我們自己有請那個外包史偉莎清潔公司來消毒。

Z218：請問你覺得店裡的流動率高嗎？你認為原因為何？

A218：恩，一陣一陣的。其實，之前穩定就還蠻穩定的，不穩定就還蠻不穩定的。基本上，兼職人員的流動率還蠻高的，就畢業了就沒有再過來了，還有可能有比較好的薪水吧，因為有些兼職人員會想要當正職人員，但是正職人員就是沒有缺。

Z219：請問店內使用兼職人員，你認為產生何種影響？

A219：就流動率比較高而已。

Z220：請問你覺得連鎖加盟餐飲業有哪些勞動方面的政策或法令需要修正？

A220：還好。

訪談日期：101 年 5 月 25 日、102 年 1 月 3 日

受訪者：B

訪談者：Z

訪談次數：第一次訪談、第二次訪談

訪談內容：

Z101：請問你在創業之前，有哪些工作經驗或工作專長？

B101：最先是從事網版印刷，然後從事砂石車、砂石業的創業，那時候第一次創業大概是 32 歲的時候。所以，我在加盟之前是沒有在餐飲業工作的經驗。專長就是做什麼都要全力以赴。只想說拿資金出來就投資，其實很多會失敗。講坦白一點，都是加盟的，那個鮮芋仙就是個很好的例子，他們都是加盟總部本身開發東西，加盟者只想有這個品牌，我是外行的他會教我或是純粹投資的，大部分都是失敗收場，所以通常能夠撐的，你必須通常是全力以赴，做任何事情都要全力以赴，可能成功的機會比較大。

Z102：請問你當初決定加盟創業的原因為何？

B102：想要賺錢。那當時也是因為從事砂石業，我的眼睛受傷，開砂石車會有問題，而剛好也有這個商機，我才轉過來，這個是最主要的原因。因為身體的一些狀況，我才轉到這個行業。

Z103：請問為什麼選擇餐飲業為創業行業？

B103：因為那時候的市場，那時候的 85 度 C 很特殊，它就是咖啡出來一杯 35 塊錢。而且蛋糕也是很便宜，造成很大的轟動，那時候你只要找到店可以開的話，都不用擔心生意問題，那時候的盛況就是這樣子。

Z104：所以這是選擇 85 度 C 來加盟的原因？

B104：對。

Z105：請問選擇加盟的原因為何？

B105：其實當初我覺得加盟店是一種新興的行業，加盟並沒有很多的限制，所以很多加盟者本身並沒有專長，很多以前是老師退休後有一筆資金就來做。然後，那時候很難找到專業的管理人員，所以公司會提供輔導，他們有一

個守則和管理人員訓練，所以據我所知也不是說要以前從事有做麵包、咖啡這一類專長的人，才可以來做這一行。

Z106：請問是如何取得資金或其他重要資源？

B106：資金就是我們兄弟一起合資的，所以說我成功那邊也有一間、旗山那邊也一間。

Z107：請問是否有進行商圈評估來選擇營業店址？

B107：最主要看人口，看人口量有多少，總部那邊也有規定要多少的人口量才可以開店。最主要看人口量，如果人口量不夠，有大學、學校那是加分，但是一個區域的話最主要就是人口，還有就是十字路口的三角窗。

Z108：請問開店以前是否有到加盟總部接受開店前訓練？

B108：那時候是去台南直營店，一次會都帶三、四個員工，持續性的學半個月。首先就是背調理守則，內容背熟了，才開始教你 POS 系統、泡飲料等，這樣一步步都是現場的學習，只有蛋糕，因為整體蛋糕是由中央廚房來，我們只有在蛋糕的上面加裝裝飾而已，所以蛋糕不是說很困難，不用到工廠那邊學習，也就是當場就會教你擠奶油等。

Z109：請描述創業剛開始的情況？

B109：剛開幕的時候，那時候生意很好，但是每個人員都還不熟，雖然員工也有一起到總部去做訓練，但是那些都是不夠的，而且半個月的訓練都只會泡咖啡而已，每個動作都不夠熟悉，如果真的要進入狀況，最起碼要三個月以上。因為當初生意很好，有的顧客來這邊排隊都要等很久，那一方面是因為是客人真的很多，另一方面也是因為員工不是很熟練，速度不過快。

Z110：請問創業前是否有設定初期目標？

B110：沒有設定目標，但是那時我有評估過了，大約要一年半才可以回本。

Z111：那你大概經營多久才回本呢？

B111：我這間那時大概兩年。

Z112：請問在創業的過程中遇到哪些問題或困難呢？又如何面對和解決呢？

B112：就是找這個店面找了好幾個月，這個店面會花這麼多錢，是因為有一些錢我們要請人走，就是人家原本就有開店在這了。所以，我們的成本比別人還要貴，照理說原本開這樣一間店應該是不用這麼多錢，像這種加盟店有分大、小間，如果是小間的大約是三四百萬，如果是像我們這種店面大約是五百多萬，但是我們卻花了七百多萬，就是種種原因。

Z113：請問現在的經營狀況如何呢？

B113：現在已經開始走下坡了，全省的 85 度 C 都開始在走下坡，因為競爭的關係，所以目前也沒有說要怎樣特殊地去改善，因為加盟店是公司要你怎麼做，它的大原則不是我們最先知道的。那現在因為電費、租金這些固定要支出的，在營業額減少以後，利潤就一定相對減少許多。雖然目前應該還是可以維持到十幾萬的利潤。

Z114：請問現在有遇到什麼特別的困境嗎？

B114：第一要點就是咖啡市場多，像是全家、7-11 現在都滿普遍了。我以前開的時候，有些人要買咖啡就會跑來這，彌陀、永安要喝咖啡的可能會跑來這，或是有人要來岡山消費買東西也會來。但是因為現在咖啡普遍了，喝咖啡可以去 7-11，也不可能在從彌陀跑一、二十分鐘這麼遠，只為喝一杯咖啡，這樣不划算，雖然口味上可能沒有這麼合，但是不需要花三、四十分鐘的來回，只為了喝一杯咖啡。就是因為這樣子，人口還有市場被瓜分，甚至到現在岡山也有一間類似的店。再來另一方面，蛋糕這種甜東西，吃久以後比較不會像是飯、麵包每天要吃，通常是生日的時候，或是突然有興趣想吃的時候才會吃，並不會每天要吃，所以這就是這市場開始走下坡的原因。

Z115：那對於目前所從事的工作，你有什麼想法？有想辦法改善目前的情況嗎？

B115：這個每間店都試過了，所以就要看總公司是否有生產比較特殊的東西出來才對，不然就是要靠本身服務態度或其他方面，從這部分去加強，也不可能說自己做出什麼東西，因為加盟這種東西，一定要用公司的東西，包蛋糕裡面的裝飾要改變也不可以，甚至咖啡公司都有定期派人來喝，所以都不行。

Z116：請問對於未來你有什麼規劃？

B116：只要有這個機會，人就是必須要往上走。這個時候其實什麼都是很競爭，只要有這個機會，我都會把握。現在是有再找，只要有那個機會的話。但是，現在市場就沒有什麼比較特殊的，就像四、五年前 85 度 C 剛出來那麼轟動，反正那時你只要找到好的店面，他肯給你做，做了就是會賺錢，不管你是會不會做，只要開了就是賺錢。所以，要找到那種東西還是需要機會，但現在市面上就沒有。

Z117：請問你認為餐飲店經營的關鍵成功因素有哪些？為什麼？

B117：依我個人的經驗，我覺得餐飲業這方面就是選擇客人想要吃的東西以外，就店面的地點，還有服務態度，當然跟你的專業也有關，來這邊學習就是你必須要很投入學習這個，有專業的話客人就會認定。所以說，這三點就比較重要。

Z118：那你本身在經營管理上有什麼特別堅持的地方？

B118：每一間店最基本的就是對客人的親切度、出餐的速度、要照調理守則來做，不能出錯，然後服裝要整整齊齊，這些應該都是最基本的。還有就是，雖然我們這個是自助式的，但有時候客人走時沒有收東西，我們就要趕快去收東西，這些都是最基本的。

Z119：請問加盟總部有提供哪些服務？（例如教育訓練、商圈評估與立地分析、店鋪規劃與裝潢設計、商品訂價、進貨採購、行銷規劃、盤點作業）

B119：有教育訓練、操作技術手則，地點是自己選好後，然後讓總部評估的。他們會派人過來裝潢店面，有設計師會先來幫你設計之後，然後再寄圖來，那你看有什麼需要修改的，然後他就將費用開出來，寄來這就是多少錢。

一定要向總公司進貨，配合總公司促銷，你不能私人做促銷，要總公司同意你才可以做。總公司會派人來看品質，有輔導員或稽查人員，稽查人員會來檢查所有的包括清潔、出餐速度還有禮貌，你的蛋糕做的好不好，你的裝飾…各方面，就是從頭到腳。開幕前三天，總公司有派蛋糕或飲料人員來支援，如果他們覺得你人手不夠會稍微協助，他會看情況，所以前三天都有固定兩位輔導員在這邊。新產品的開發都由總部負責。輔導員會不時來看，好或壞他都會分析，那如果你真的經營到很爛，或無心經營，當然他會鼓勵你不要再做，他會看你的心態。

Z120：請問你是否滿意加盟總部所提供的服務？

B120：其實，總部對加盟店的輔導其實還好。因為，我們一個月跟他們進很多原料，因為 85 度 C 這間連鎖店在台灣算很大間，所以他對加盟主的這些服務應該還有一些空間，可以再更好。那事實上，他也知道那些加盟主的困境，他也有再改善，不然他以前的姿態是很高的。那現在那麼競爭，他也了解加盟主的重要性，因為加盟主時間到如果不要，再轉其他間開店，所以他必須對加盟主重視，因為加盟主是她的金雞母。

Z121：那你覺得有哪些地方可以再改進？

B121：就是我們訂貨的東西，我們訂貨是一個禮拜三次，但是有時候客人買的量很難預估，有時候有剩，有時候不夠，但是只能等他們送來，因為不可能說拼到台中去拿，你可能沒那種時間。有時候我們會去店裡那邊互相調貨，但是人家的店也不一定有那種東西，即使人家有的話，也不一定很願意讓你調，譬如鳳梨酥來講，商品都會有保鮮期，保鮮期是一個月，但是這一個月你不可能就多訂些，有時候實際上半個月後客人就不太想要了，所以說，我們進貨就不會進太多，都想要給客人最新鮮的，但是如果突然間，客人想要十盒、二十盒，這就沒有辦法調。所以說有時候要二盒，要幾盒，叫公司送來，也是不可能的。

Z122：請問你對於連鎖加盟制度有什麼建議或看法呢？

B122：事實上這個市場分析起來，只能說期待公司能有更好的產品出來，能夠吸引客人，不然的話可能很難扭轉這個趨勢，所以說，是希望能夠有吸引客人上門的產品出來。即使像台積電那麼有名，它沒有一直往下再開發東西的話，如果今天它是一直停留在 8 吋晶圓的話，也是會被淘汰的，它就是有一直在研發，所以才有辦法再成長。所以說，再好的像聯發科，它沒有研發新的產品，也沒有辦法股票這麼高，所以說相對的，每一個行業都是這樣子，只能繼續撐阿，撐到公司研發出特別好的東西，公司就發了，那你也就發了，如果說沒有那種東西，那就是看誰撐的比較久。所以說，每一家連鎖店都沒有辦法賺很多錢，不只是餐飲業，就像超商也一樣，有的利潤都是很薄的。如果總公司沒有新的產品出來，我們這些以後的利潤也可能差不多，你必須用心經營下去，沒有辦法說做個一、二年可以再讓你蓋出一間新店出來，已經沒有那種成長的動力了。

- Z123：那你對於想要加盟創業的青年有什麼建議或看法呢？
- B123：創業是一個很辛苦的工作，你要做好一個打算，你必須犧牲很多，你要全力以赴，這是最基本的，你還要考量到這個行業的前途性，當然資金也是很重要，因為如果沒有資金的話，你可能往往開這個店之後，沒有辦法全心去賣，有時一間店開起來並不會像想像中那麼好，那收入經濟來源如果在資金不足夠下，可能就會很辛苦。所以說，創業的話最主要就是要有企圖心做下去以外，還有這個行業的評估和前展性，然後就是資金，這個都是很重要的。
- Z124：請問你對於政府所提供的創業輔導相關政策有什麼建議或看法呢？
- B124：沒有。
- Z201：請問店裡招募員工的方式為何？從業人員的工作內容為何？
- B201：張貼招募的啟示在店外面，人家就會主動來應徵了。服務客人、pos 系統、泡飲料、做蛋糕、清潔工作等。
- Z202：請問店裡是否有提供員工職前訓練或在職訓練？若有，訓練方式為何？
- B202：有一個禮拜的訓練，就慢慢的教導，邊做邊學習，從最簡單的做起，才會做重要的，就是泡飲料，那其他就是清潔工作，從出餐一些最簡單的慢慢教。
- Z203：請問店裡是否有與員工（正職、兼職）簽訂勞動契約？內容為何？是否有試用期？期滿後有再另訂新約嗎？那僱用兼職人員也相同嗎？
- B203：有，內容就是一些簡單的，像薪水這些基本的都要照勞基法走，還有就是不能遲到、服裝要整齊這些公司的規定。有一個禮拜的試用期，試用期間薪水照發，如果超過一個禮拜就正式僱用，沒有在另外簽約，就直接工作了。兼職人員也類似如此。
- Z204：請問員工（正職、兼職）的薪水一般是以時薪、日薪還是月薪計算？是否包含獎金津貼？薪資數額為多少？是否會調薪？何時發放薪水？
- B204：正職的就是月薪，兼職的就是時薪。正職的有獎金津貼，兼職的沒有。最主要的有全勤津貼，如果表現比較好的話就會送他一些自家的產品。正職的薪水平均一個月大概兩萬五，兼職的薪水大概時薪 108 元。如果升起來當組長就會調，也有 120 的，就 108-120 元，正職的平均是兩萬五，也有兩萬八的，目前調到最高就是兩萬八。薪水都是月初發放。
- Z205：請問店內員工（正職、兼職）的正常工時為何？有加班的情況嗎？會給加班費嗎？發給條件為何？
- B205：正職的基本上是八個小時，從 7:00~15:00 或是 8:00~16:00；兼職的從下午三點或四點開始到晚上十一、十二點，那正職的有些也會做晚上。因為我們有時後營業到晚上十一點、兩點，如果超過時間就算加班，加班都會加給百分之三十。
- Z206：員工（正職、兼職）在每日工作時間內是否有排定休息時間？
- B206：正常在服務業，如果沒有客人上門的時候就是在休息，所以不可能像在工

廠那樣有排定休息時間，如果空閒的話，就可以休息、上廁所、打手機、吃飯。

Z207：員工（正職、兼職）是否每七日就休息一天？在國定假日是否有放假休息？若上班，工資如何發放？

B207：沒有，這沒辦法，這服務業的一定跟工廠不同，服務業的一定要有人在這裡，國定假日也一樣，即使過年也是。國定假日就雙倍薪水。

Z208：員工（正職、兼職）是否有特別休假？需服務多久才可以享有休假？

B208：特休就是要滿一年。我們原則是滿一年就給兩天的假，如果兩年的話就給四天。

Z209：員工是否有請假規定？（婚、喪、事、普通病假、公傷假或其他假）

B209：有阿，這些假本來就要給的，可是這裡沒有結婚的，因為這邊都還很年輕的。

Z210：請問店內女性員工有無產假或流產假的規定？會給薪水嗎？多少？

B210：沒有遇過。

Z211：請問店內是否曾主動終止僱用員工（正職、兼職）的情況？是否會發給資遣費並提前預告？

B211：都沒遇過。

Z212：請問店裡員工有無退休制度？處理情形為何？

B212：有，就是6%。

Z213：請問店內是否有幫員工（正職、兼職）投保勞、健保？或是商業保險？

B213：有阿。兼職人員也有投保勞、健保。

Z214：請問若發生職災時，員工的醫藥費由誰負擔？就醫或休養期間，是否給付原工作薪資？正職、兼職人員有無差異？

B214：目前是都沒有，但如果有發生的話，我們這個是有勞、健保的。在這邊的工作沒有很複雜，又不像外面那種做餐廳的。

Z215：請問店內有訂定工作規則嗎？內容為何？

B215：在簽契約時裏面有，就服裝要整齊、上班在客人面前不能打手機，工作內容阿，像廁所要打掃，不能只有泡飲料而已，工作內容都會寫在裡面，讓他們知道他們的工作內容。

Z216：請問店內另外有提供員工（正職、兼職）哪些福利措施？（三節獎金、生日禮金、婚喪補助、年終獎金、休閒旅遊）

B216：春節有獎金，中秋節有獎金也有禮盒，生日有送生日蛋糕。正職人員過年獎金比較多，兼職人員比較少。

Z217：請問店內工作環境是否有定期安排檢查？總部有定期來檢查嗎？

B217：會，總部那邊都有派稽查人員和輔導人員來，輔導人員每個月都會來。

Z218：請問你覺得店裡的流動率高嗎？你認為原因為何？

B218：很低，因為福利那麼好，大家都不願意走。

Z219：請問店內使用兼職人員，你認為產生何種影響？

- B219：一定要有兼職人員的阿，因為那個時數不相同，一定要有兼職來配合。
- Z220：請問你覺得連鎖加盟餐飲業有哪些勞動方面的政策或法令需要修正？
- B220：我是覺得我們的勞基法訂定的不夠彈性，我是覺得基本工資的訂定，你就覺得這個員工的工作價值有多少，就給付他多少薪水，但政府訂定這個基本工資，就只是會造成失業的情況比較多。這個員工如果我請他一個小時 80 元，那如果他願意接受他就會來做，他如果能力比較好，我就給他 120 元，他就做 120 元的工作，如果能力比較差的，工作價值只有 80 元，可是人家是給付 108 元，那別人一定不願雇用他，他不就失業了，所以說，工資應該是由市場來決定，市場來決定，有些能力比較好的，即使 120 或更多我也願意聘僱，但是能力比較差的，我就不願意聘請，那不願意聘請的那些人不就只能失業。能力差的我如果沒有給付到達標準，我就觸犯勞基法，但是能力差的就是沒有那個能力，人家就不願意聘請，所以由市場去決定。這樣政府也不用操煩，勞工也不用在那邊抗議，那他就設計這樣，這樣兩面都不討好。

訪談日期：101 年 6 月 1 日

受訪者：C

訪談者：Z

訪談次數：第一次訪談

訪談內容：

Z101：請問你在創業之前，有哪些工作經驗或工作專長？

C101：我在這個工作之前是幼稚園老師，總共待了五年。之前就是在家裡帶孩子也沒有出去工作。

Z102：請問你當初決定創業的原因為何？

C102：在幼稚園的時後覺得壓力很大，學生一班那麼多人，反正就是自己給自己的壓力，如果一個不小心沒有照顧好，那就有可能要吃官司的，老師在帶不能有一點點閃失，而且一般私立幼稚園的薪水其實跟一般上班族是差不多，但是責任卻那麼重，所以決定自己創業好了。

Z103：請問為什麼選擇餐飲業為創業行業？

C103：因為自己喜歡喝飲料，然後也是有考慮到當時的市場需求，喝開水的很少，喝飲料的很多，變成飯後不是喝湯而是喝飲料，就是有考慮到這樣子的市場，然後本身自己喜歡喝也是有。

Z104：請問為什麼選擇加盟來創業？

C104：因為自己本身沒有作生意的經驗，而且家裡也沒有人開店，自己如果要出來開，其實風險還蠻大的。光是找一個店面，什麼叫做好的店面，我們當消費者通常只看到好的部份，看不到失敗的部份，所以我覺得要做生意的人，一開始從加盟開始，其實有好有壞。至少加盟是有人在旁邊輔助，那如果什麼都不知道就突然自己跑出來開店，光是找店面然後什麼東西要如

何準備、準備多少都不知道。你如果家裡有親戚朋友在做生意可以教你那還好，可是如果什麼都沒有的時候，那個起頭難，真的是很難。

Z105：請問你當初為什麼會選擇茶專來做加盟？選擇的標準為何？

C105：因為我哥哥的味蕾比較敏感，那時候他就到處買飲料來喝，就覺得這一家不錯，所以我們就找這一家來加盟。而且，那時候九年前沒有那麼多家飲料店，當時比較知道的，就是現在的五十嵐、清心跟茶專，其他像茶的魔手其實是沒聽過的，然後像魔力點子那時候就走下坡了，還有藍天鵝、阿妹、阿二那個都被淘汰了。所以，那時只有這三家是考慮的，但是那時候五十嵐也沒有那麼多家店，好像高雄市也沒幾家，所以是考慮茶專或清心，後來決定是茶專。

Z106：請問當初資金或其他重要資源是如何取得的？

C106：那時候我跟我哥哥一起合夥，各出一半，但是我哥哥那時候還有一個主要的工作不能辭，變成就是他休息才會來。其實我在這裡算是開第二次了，我早期一開始沒有經驗，找錯了地點，然後又換位置跑來這裡。那邊第一個地點大概開了一個月，然後不行，我就趕快再找第二個店。我從第一家店到第二家店移過來，又花了七萬塊，因為當初開店後第一個月，其實是沒有賺錢的。因為第一家的地點不對，也沒有信心再找第二個店再重新開始。其實那時心情很複雜，因為搬一家店就要七萬塊了，然後已經花六十萬了，還不是說這樣就可以做生意，還要準備一些週轉金。那時候雖然我跟我哥哥包括加盟金和配備是六十萬，可是我們一個人是拿四十萬出來，還有二十萬在身邊，因為那個配備不是說你要的東西剛好它就有，像那筆、衛生紙阿。那時候我才敢跟我哥哥說：「因為經營不下去，要不要哥哥你退出，我自己開好了」，我會害怕再開下去兩個人的錢都會沒有；所以我那時候就想說，哥哥先退出，我跟我先生一起開，如果以後有賺錢了，我再慢慢還給我哥哥那四十萬。

Z107：請問當初是如何選擇營業的店址？是否有進行商圈評估？

C107：其實我來這裡是有搬過一次店。第一個地點在福德路，那時候沒有經驗，其實總店我也不曉得他們的心態是怎樣，他們很有信心，覺得他們的茶這麼好喝，隨便開一個地點，應該都可以，所以我是自己找地點，然後總店在派人過來裝潢。那時候我沒有經驗，我哥哥也沒有經驗，只是覺得市區每一條路都很好，每一條路都很多人，不知哪裡才是最好的，再加上如果是最好的，店租一定又很貴，那飲料一杯才 15、20 塊，如果租很貴的店，那個壓力也很大，所以後來第一次地點就找錯了，找在那種 a 區很熱鬧、b 區也很熱鬧，然後我們在中間想說 a 區做得到、b 區也做得到，結果做下去才發現，a 區也吃不到、b 區也吃不到。在找第二家店的時候，因為我先生是做油漆裝潢，所以他的時間蠻自由的，是自己接工程，他就陪著我到處跑，我從來沒有把高雄市逛的那麼仔細，逛到我到現在還不曉得他帶我究竟到哪裡，那時候變成只要哪邊有錢，你都願意去，每天都去看這

一條路有沒有好多人，有沒有好多店，那很多店的地方人家不租，有很多人的店租就很貴。然後，有一次回家的路上經過崇德路，想說這裡也很熱鬧，不然在這條路上開好了，而且離家也比較近，應該還可以，就在這裡開了。

Z108：請問創業以前有到加盟總部去受訓嗎？

C108：那時候有到加盟總部那邊大概受訓一個月，以前我們是一對一教學，旁邊有個師傅像跟屁蟲一樣一直跟著你，只要一點點出錯，就會使眼色給你。受訓時，那時有人保護，然後一個月突然畢業後，師傅不在身邊，會很害怕，不知道接下來客人點的東西，你記住了沒，價錢還很亂，突然這樣子出來了，就覺得很可怕。

Z109：請描述創業剛開始的情況？

C109：剛開店的時候總部有派人來支援個三天。師父要走的時候還是很害怕，因為那種東西不是死的，不曉得下一個人進來會是怎樣，然後他走的時候我還是很害怕，他好像留了七天，第四天到第七天是我們跟總店講讓他再多留幾天，可是我們必須自己付錢給他。

Z110：請問創業以前有沒有設定初期目標？

C110：沒有耶，我都傻傻的做，反正開店就做，做到不能做，就收起來這樣而已。可是我們有簽合約，第一次是簽五年，那時候傻傻的，現在才知道嚴重性。以前早期茶專的體制其實沒有很健全，那時後總店的老闆也會說如果你真的不行，他也想說沒關係，反正就很有人情味，他可能會來安慰你阿，或是會來想辦法改善這樣子，可是現在已經變成一個公司的時候，就不是你經營不下去或是其他原因，你要停就可以停，變成必須照著合約走。

Z111：請問大概經營多久才開始回本？

C111：搬到第二家店剛開始生意也是不好，那時候最常遇到的問題是茶專的 logo 是兩片葉子，有些客人會以為是賣農藥或是茶葉相關的，我才知道原來有這樣的迷思。我們那時候大概一年左右才回本，來這邊會就有比較好了，每個月杯數有在成長，就比較有信心再顧下去。

Z112：請問創業過程中有沒有遭遇什麼問題或困難？是怎麼解決的？

C112：我覺得開一家店最讓我挫折的就是員工問題。因為剛開始我來這邊的時候，我哥哥退出了，然後我跟我先生一起顧，一直顧到我生意起色可以請員工的時候他才要退出。我覺得開一家店，只要是小型的，員工都是困擾。員工進來後流動率很高，這個是全部包括 85 度 c 都有的困擾。我那時候杯數開始成長的時候，我本來請一個、兩個、三個，到後來最忙的時候，我請到七個，那時候我先生都不能走了，因為他只要一走，有的員工要來不來都不講。我第一個請到的是一個妹妹，那個妹妹還蠻乖的，她長的很嬌小，因為我們有茶桶，我曾秤過包括空桶和茶大概是 15 公斤到 20 公斤，但當把它抬到肩膀這樣的高度，有的女生就受不了，有的搬沒幾天之後覺得腰酸背痛，然後跟我說很累、不想做了，但是那個妹妹雖然很嬌小，可

是力氣還蠻大的，缺點就是外送的時候，只要一出去就摔車。我們那時候剛開始也不懂要幫員工保險，但是摔車，老闆假裝不知道也不是辦法，所以會叫員工看醫生，然後幫她付錢，可是她頻率很高，做了半年發生了三、四次，這樣會變成說到底要不要讓員工去送外送。後來，才會漸漸的想說那就找男生好了，至少男生的反應可能會比女生好一點，騎車的反應和力氣都比女生好一點。我那時候就覺得，在這邊開店雖然生意很好，可是壓力很大，大到說員工外送出去，我在店裡，可是他外送出去的來回時間我都大概知道，我會心裡想說應該差不多回來了，可是他如果晚一點點回來，我就會害怕會不會發生什麼事情，我那時候每天都這樣，因為第一個妹妹，每次出去每次滑車回來，把我訓練成這樣。

Z113：那你有幫勞工投保勞、健保嗎？

C113：那個時候就是不懂，幫員工保勞保，他可能今天來，明天就不來了，那要怎麼保？才剛保進去，就又要退出了，也是一個大問題。員工待最久的大概一年多，其他都是三、四個月，六個月、幾個月，那怎麼保？所以，一開始我都會跟他們說：我沒有辦法幫你們保勞、健保，我自己補貼錢給你。像一些兼職的就會說，我白天那個已經有幫我保勞、健保，所以也不用幫我投保了，但我跟他講：我不管，我勞、健保該補貼給你，我還是補要貼給你，你自己去外面看要怎麼保，你自己去保，所以這一方面是沒有糾紛。到後來，有保過一次，就是外面的三商美邦人壽，是算人頭，一個人進來我就幫你保，可是必須保一年，但員工都待不到一年要怎麼辦，不就是浪費了，這樣子也不是個好方法。所以，我們又請三商美邦人壽幫我們介紹另一家，讓我可以保他們的團保，之後就找到國華人壽，它團保最少要五個人，就保意外險而已。之後，員工進來跟我講資料後，我馬上幫員工保，如果一個員工不做了，可是錢已經繳了，所以他退出後，另一個員工就可以遞補上去，這樣我也比較劃的來。

Z114：那你在投保國華人壽之前，員工還有發生意外狀況嗎？

C114：我投保國華人壽之前，其實發生一件很嚴重的事。就是我一個員工在煮茶的時候淋到腳，很嚴重，大概從大腿那邊沖下去，結果住院了好久。她那時候有健保，不過她也不要讓我們賠，她覺得是她自己的失誤、沒有專心，所以也不敢說要我賠。那時候她就住院，住了好久，我也沒有辦法抽空去看她，因為我在這邊，有時連我自己生病、感冒都沒有辦法抽空去看醫生，就這樣一直熬、一直熬，我就覺得一直用生命的蠟燭在燃燒，沒有辦法走，我也沒有辦法去看她，直到他老公來，我包了一個六千六還是六千塊的紅包給她。我也不知道那麼嚴重，因為那個小姐自己保險也保很多，她說這種保險公司會理賠，所以要我不賠她，但我還是覺得該給她，而她人也很好，都沒有怪我們就對了，但是到現在她的疤都還在，到現在我看到她，我們都還有在連絡，我都覺得是我害她的。

Z115：請問你目前經營的情況如何？

C115：我們現在已經不行了，坦白講如果在早期，我在最巔峰的時候，利潤真的很不錯，一個月扣掉員工費用，我還可以賺到十幾萬，可是現在已經不行了。現在已經是我快倒閉的時候，我現在就在撐，等於我從最谷底到巔峰，現在又降到最谷底了。現在因為我也沒有請人，所以是有一點點薪水，大概一、兩萬塊而已。

Z116：那你認為是什麼原因才會變成如此？

C116：市場競爭的因素，因為飲料店的市場其實已經很亂了。早期在開的時候，可能說你這家店買五送一，我這家店就怎樣，好像大家都照這套在走，可是現在不一定，我這家店買五送一，別人就來個買大送大，或者買二送一、買三送一，到後來還有團購卡、抽摸彩券或轎車，很競爭，大家都想很多辦法出來，所以飲料店這個市場已經變的很凌亂了。另外一方面，我覺得總店給我們的茶葉已經跟以前不一樣了，品質沒有那麼好了，那其實客人也感覺的出來，有的會講、有的不會講，可是像茶葉這種品質不是我們能夠控制的，我不曉得總店的心態是怎樣，我也不可以到外面拿茶葉進來賣，我就只能眼睜睜看著他們更不好，這個是我很無奈的地方，明明茶葉變了，可是我沒有能力去換。

Z117：請問你對於未來有什麼規劃？

C117：我可能會再開店，但是不會再開飲料店了，因為我做到現在，我覺得我的生命在這裡耗損太快了，我一天的工作量，可能是一般上班族兩、三天的工作量，那個時候，最忙的時候有請到七個人，我沒有辦法休息、睡覺、好好的吃飯，沒有辦法靜下來休息。最輝煌的時候，有錢賺但是生活品質很差，小孩子顧不到，最痛苦的是逢年過節的時候，大家都要回去過年了，你還要開店。那時候，做到最累的時候累到每天脊椎都在痛，每天都在痛，我那時候是累再加上搬那些茶桶，累到脊椎很痛，看中醫、看西醫、推拿都沒有用。我最巔峰的時候，大概是我開店後的二、三、四、五年，那時候最好，那時做到很累很累，員工請很多，可是員工最不好掌握的也是這時候，今天有的員工會請假，那有的員工不來就不來，雖然用打卡或扣薪，可是他們還是不在乎。做到後來，員工還是一直留不住，生意很好的時候，我跟我先生講說：『要不要頂讓，我不想做了，快被員工氣死了』，而且我身體狀況很累，我先生也很累，那個時候我就覺得員工是一個很嚴重的問題。之後如果我要開的話，我可能會選個人那種自己做多少就多少，我可能不會再請員工，因為被嚇到了，小本經營的那種。

Z118：對於目前飲料店的工作你有什麼想法？

C118：我之後就是收起來，現在就撐到合約到期。我再一年合約就到了，那我在這邊的最後一年，其實是最苦的一年，現在撐的動力就是我們三個姐妹在這邊哈拉聊天，感情還不錯，不然也沒有辦法。然後像我知道的，其他店還沒到期就先收起來，都有卡到官司問題，我也很想要不管就是要收起來，很想這樣，但就是害怕不知道一個官司到底要纏身多久，可以逃過追溯期。

Z119：請問你認為餐飲店經營的關鍵成功因素有哪些？為什麼？

C119：品質還有速度、服務。

Z120：那你自己本身在經營管理上有沒有什麼特別堅持的地方？

C120：我寧願讓客人佔便宜，我也不要佔他們便宜。如果客人點的飲料覺得怪怪的，我會整杯倒掉，換一杯新的給他，包括客人自己提著要掛在機車時，然後整杯掉下去，我也會換給他，我寧願我吃虧好了，就沒差了。

Z121：請問加盟總部有提供哪些服務？（例如教育訓練、商圈評估與立地分析、店鋪規劃與裝潢設計、商品訂價、進貨採購、行銷規劃、盤點作業）

C121：有技術手冊、教育訓練。店面他們是有來看過，不過是稍微意思看一下而已，店面的規劃他們會。商品的訂價就是照公司，採購也是跟總公司進貨，促銷也是照公司，如果要單獨促銷要經過總公司的同意，不過單獨促銷總店是不會輔助的。有區督導會定期來店裡看一下。總部那邊每一年都會有新產品出來，每一年都會有固定一、兩個新產品出來，可是新產品出來，大眾接受程度不一定，所以從以前留下來的只有一、兩種。有廣告分攤費用二千圓，還有商圈保障。

Z122：那請問你滿意加盟總部所提供的服務嗎？

C122：我覺得總店如果想要下面店家好，我們在促銷，那個原物料應該要給我們一點點折扣，叫我們自己吸收，那他們都要拿百分之百，我們促銷就不划算了，所剩的利潤真的很少。

Z123：請問你對於連鎖加盟制度有什麼建議或看法？

C123：其實有點無奈了，因為每次跟區督導講也沒有用，我也反應不到上級去，如果反應不上去，下面的怎麼辦，自己看著辦，就這樣阿。

Z124：那你對於想要加盟創業的青年有能不能提供一些建議？

C124：不要再加盟了，如果是我的孩子，我會叫他們多花一點錢，去外面拜師學藝，這樣才不會被加盟合約套住。像加盟這種不好的地方，像是好的，好的就是沒有經驗的它會輔助你讓你上手，這個是好的，那不好的就是當它的品質不好了，我沒有能力去改，那他的東西又比外面貴一點。所以說開店拿的貨會比自己去拿貨還便宜一點，其實沒有，只要是加盟，他們就會再賺一筆。

Z125：請問你對於政府所提供的創業輔導相關政策，有什麼建議或看法？

C125：沒有耶。

訪談日期：101年6月3日、101年12月30日

受訪者：D

訪談者：Z

訪談次數：第一次訪談、第二次訪談

訪談內容：

Z101：請問你在創業之前有做過哪些工作？或者是有哪些工作專長？

- D101：我在創業之前，我的工作就是當會計，就是算帳阿，我就是台電承包商，他們派駐台灣電力公司裡面結算那些工程款的，所以我的專長就是會計這一部分，在那邊工作大概有 14 年，然後再創業。
- Z102：請問你當初決定創業的原因為何？
- D102：那是因為我本來在台電的包商那間公司工作的很久，他們都是標台電的工作在做，我在那邊做了十幾年，後來就是因為有黑道介入了工程的圍標，所以老闆標到的工程就沒有那麼固定，那有標到台南的，高雄的沒有標到，那我每天就要開車從這邊到台南永康那邊上班，就覺得路途比較遙遠，所以就想說不想工作啦。後來就每天都要買早餐給小孩子吃，那我們這個鄉鎮都沒有早餐店，我自己又要跑到岡山買，去很遠的地方買，那我就想說我們這邊也可以來開家早餐店，應該是不錯，就開始找房子，那剛好這一間房子沒有人租，又剛好位在我們這邊最熱鬧的十字路口，那我就去找老闆娘商量，叫她把這個房子租給我，就這麼開始。
- Z103：請問你在創業之前，有自我評估適不適合創業嗎？
- D103：那時候要做的時候，是有一點擔心，因為我之前在台電上班，我之前在接觸的很多人都告訴我說，我的個性很適合做生意，那我自己也是想說我不是很內向的人，那只要我認真去學，應該是沒有什麼問題。
- Z104：請問你覺得你有哪些特質適合創業？
- D104：我對我自己的話，我是覺得我只要認真學，那應該都是沒問題。應該說我也不是很怕生的人，不怕跟陌生人講話，這一點我覺得做生意還 ok，那最怕的就是這邊會沒有生意這一點，其他的擔心，自己能力的問題，就從來不會去考慮，就是擔心生意好不好的問題，會不會虧本的問題。
- Z105：那你選擇餐飲業來創業的原因是因為這裡缺乏早餐店？
- D105：對，因為我自己之前都要跑很遠去買早餐，那我就想說這邊為什麼不要開一家早餐店，讓大家都方便。因為這邊賣的都是傳統早餐，不是加盟有品牌的，都是一般傳統就賣個豆漿，不是很專業的。那時候我要開之前就想開那些加盟、專業有品牌的，所以我就朝著個方向去走，我也沒有想要開其他什麼店，就是這樣子。
- Z106：請問你為什麼選擇早安美之城來加盟？選擇的標準為何？那有考慮到加盟總部的部分嗎？
- D106：我去很多家早餐店，去吃人家的東西，然後看看哪一家比較好吃，哪一家生意怎樣。那時候有比較兩家或三家加盟總部，但都相差不多，加盟金大概相差 4、5 萬而已，不會差很多，可是我自己去看裝潢還有其他的東西，我覺得美芝城跟我想要的感覺比較接近，所以我想就是美芝城了，這樣子。那價錢不會差很多，就是裝潢的感覺比較喜歡，還有東西吃起來的感覺比較好吃。
- Z107：請問你當初如何取得資金和其他重要資源？
- D107：因為我從高中畢業以後就開始上班，自己有存一些積蓄，想說那二十幾萬

對當時的我來說，覺得不會很多，就想要試試看。所以，那些資金都是我之前存的一些積蓄。可是那時候公公婆婆反對，因為他們覺得這裡是鄉下，怎麼會有人要吃那種早餐，就勸我不要做這個，我就跟他們講說：「不會啦，你讓我試試看阿。」就這樣子，堅持自己的想法應該不會有什麼問題，就這樣試試看好了。

Z108：請問當初有進行商圈的評估來選擇地點嗎？

D108：就是自己每天買早餐都要跑很遠，這邊就是沒有那種店，那就是一個商機，我自己在評估就是這樣子，因為我之前就是讀會計的，那市場調查就是這樣子的，就是這個地方就沒有，那沒有就是一個很好的商機阿。那也沒有去評估生意會好還是不會好，因為你沒有開，說實在的你也沒辦法知道，那我們的想法很單純，就這個地方沒有的話，那你開一間應該就會很不錯。

Z109：請問你當初為什麼選擇這個地點當作店面？

D109：這個地點好阿。因為這邊是三角窗、第一間，人家停車方便又在馬路旁邊，而且是我們這個村的主要路口，在學校旁邊、市場旁邊，又是靠馬路旁邊，前面又是空地，停車很方便，這是主要的原因。

Z110：請問你創業之前有到加盟總部去做訓練嗎？

D110：加盟總部他們是一個禮拜的訓練，去的時候還要考試。我們之前就是在總部裡面上課兩天，實際上有練習也有考試，譬如說點總匯三明治，然後就開始量時間，例如有五個加盟主在那邊學習，就開始量時間，五分鐘以內你能夠完成就是過關，如果五分鐘內你不能完成，那就是不好意思你還要在接受考試，還好我那時候就是一次ok，之後隔天就被派到直營店實習。他們總公司有很多家直營店，他們會派你到不同的直營店，因為每一家直營店有不同的屬性，有的是在社區裡面，有的是在學校旁邊，有的在市場旁邊。那每一家直營店的屬性不同，有的大概5點就有很多人，有的是到上班時間才很多人。我在直營店實習了四天，每天早上從這邊開車到那四家直營店學習，大概一個禮拜後就完成了，回來後就可以開店了。

Z111：那在總部那邊除了學習做餐點外，還有學習其他的嗎？

D111：在總部那邊主要是學習做餐點，飲料要怎麼煮，怎麼加東西，糖要多少、水要多少，比例都給你，再來就是實際上煎東西要怎麼煎，都讓你去操作。大部分都是著重在煮這方面，還有服務態度的學習，和一家店的品質該怎麼樣去提升、對客人的應對等，這些都有教。

Z112：請描述創業剛開始的情況？

D112：剛開始營業的時候，那時候有發宣傳單，好像打八折，是一個禮拜或三天，忘記了。那時候因為我們是這裡的第一家早餐店，一開幕後人真的很多，整間都是人，所以我們剛開始算帳時，自己價目表都還記不太得，可是客人那麼多，又要打折，所以剛開始的時候就亂成一團。現在想起來還蠻好笑的，就是價錢的方面記不太起來，又要打折，大家手腳動作都還不是很習慣，東西放在哪裡，在找的速度都不是很快，所以就會覺得好像整間都

是人，都在塞車的感覺這樣子。可是也是很高興，因為剛開始生意就很好，雖然很累。

Z113：請問創業前是否有設定初期目標？或是預估多久才會回本？

D113：沒有耶，就覺得可以試試看，多少應該都有人來買吧，不過真的比我們想像的還要 ok，應該是不會有那麼好的業績，但因為這邊真的是沒什麼早餐店，那真的還不錯，就很穩定。

Z114：請問創業過程中有沒有遭遇什麼問題或困難？是怎麼解決的？

D114：因為之前做會計都是坐著，那現在做早餐店都要站著，從早上 4 點半、5 點開始，我們這邊又很早，客人都很早就來買，有的市區是六點才開始營業，我們是 5 點就開始營業，那等於我們 4 點半就要來做準備工作，所以站到中午腳都很痠，那很痠也沒有辦法，生意做下去還是要做，那就是克服站的問題，剛開始腳痠到後來 1、2 年後就習慣了。

Z115：除了腳痠的問題以外，還有遇到什麼特別的困難或問題嗎？

D115：應該是沒有，就只有本來是坐著工作，現在是站著工作，那腳會比較痠，而且我會覺得我為什麼腳會那麼痠，可是這是身體方面的問題，都還可以克服，因為身體本來就沒有什麼問題，只是腳痠而已。

Z116：請問你目前經營的情況如何？

D116：還可以，我們的想法是孩子都長大了，那我們經濟方面也 ok，那就這樣繼續經營，如果小孩願意來接的話，那就讓小孩來接，我們就可以退休，如果小孩不接的話，那我就跟我先生這樣做，那薪水足夠發，我們又有收入，這樣子就好了。我們也不會要求很多，也不會想開分店，因為開分店的話真的很累，要經常跑來跑去的。年輕的時候有想過要開分店，也有找過地點，但後來聽人家講說他們開了兩家以後，自己那一家反而沒有辦法顧得很好，因為全部交給別人有時候就沒有辦法像自己這樣盡心去做，對客人的服務態度也會差很多，所以就說我們就這樣經營就好，也沒有再想去開第二家分店。

Z117：那目前有遇到什麼經營上的問題嗎？

D117：應該沒有，如果有經營上的問題就自己想辦法克服，有的話就是員工剛好有人不做或怎樣，就自己去克服阿，自己早一點來，譬如說今天有人請假，就早一點來補位。我覺得早餐店最主要的就是能力—員工的問題，因為有時候人家剛好要請假，我們都有說好，我們有排班，今天有人請假，就不可以有第二個人請假，原則上我們都是這樣子。

Z118：請問對於未來你有什麼規劃？

D118：就是能做就做，做到我們不能做。若兒子或媳婦想要做就讓他們來做，如果他們不做，就我跟我先生來做，因為我們現在五十出頭，那再做個幾年，如果不想做的話就不要再做了，那小孩子他們有意願要接的話，那應該就會給他們去經營。

Z119：請問你認為可以持續經營早餐店的關鍵成功因素為何？為什麼？

D119：經營者一定要有耐力，做生意一定要有責任感和耐力，真的，做這個很辛苦都沒有休假，我從來不休假，我們沒有公休日，只有過年休四天，初五開始營業，營業一整年。所以，責任感一定要有，而且耐心真的很重要，還好我們是沒有什麼過渡期，有的人像是冬天就會比較淡季，他要有耐心慢慢撐過去，不然有的人沒有耐心，他會覺得做早餐很累，都不能休息，就不想做了，我聽到有很多是這樣啦。

Z120：那你本身在經營管理上有什麼特別堅持的地方嗎？

D120：客人方面，在態度上要能夠很親切，這是一定要的，做生意一定要這樣，然後東西出來的品質，每個人做出來的口味必須都要一樣，每個人作法都不一樣，但是我們希望能夠「copy」，他能夠學到我做的方式，至少口味都一樣，那是很重要的。他們在做的時候，我都會看，如果不ok，我會馬上指正，譬如做沙拉，我做的跟我們小姐做的，客人沒有來，是她先生來買的，買回去她吃了就知道這誰做的，所以我們每次都很注意他們在做三明治、做蛋餅，他們做的口味有沒有跟我們原來的一樣，不要走味、差太多。我在品質控管上比較嚴格，有些人會來我們店推銷東西，說比較便宜，但是我都會拒絕，那像有些東西漲價，我也會讓它漲，因為客人都吃習慣了。

D121：請問加盟總部有提供哪些服務？（例如教育訓練、商圈評估與立地分析、店鋪規劃與裝潢設計、商品訂價、進貨採購、行銷規劃、盤點作業）

D121：有教育訓練，店面是你要先給他們住址，他們會先來看，然後他們會評估，公司好像有個規定，那個在方圓幾十公尺以內，他們不會再有第二家分店。定價方面，是店家自己去訂，原則是給你參考的價錢而已。如果有新的產品會馬上拿試用包先讓你試，他會順便附作法的通知書給你，如果你看懂就ok，看不懂就可以打電話去問他們。他們都是會固定每個禮拜送貨，如果有臨時缺貨就打給他們，如果有外務要出來他們就會幫你送過來。行銷是配合總公司，有新產品就會促銷，促銷就會有紅布條、紅旗子過來，叫貨的話就會送給你，那全省就一起販賣新的東西，如果你不願意去販賣新的東西的話，他也不會強迫你，就這樣子。

Z122：請問你滿意加盟總部所提供的服務嗎？或者認為有要改進的地方嗎？

D122：我這個人本身要求的很低，我就覺得生意這樣還不錯，可以生活的下去這樣就很好了，所以沒有什麼好要求，他們都還ok，我們能說怎樣呢，我們跟加盟總部都相處的很好。

Z123：請問你對於連鎖加盟制度有什麼建議或看法嗎？

D123：還好吧，我就覺得如果你要開的話就加盟比較好，因為一般人如果說開早餐店，我有朋友就想說我們開那麼久了，然後就來問我們說，他想開早餐店，可是他不想花那一筆加盟的錢，他想要自己開，可是我是覺得還是要加盟比較好。

Z124：那你對於想要加盟創業的青年有什麼建議或看法呢？

D124：要自己想清楚，因為這本來就是很辛苦的工作，你說開飲料店也好，在加盟自己就是要刻苦耐勞，要自己親力親為，不可能說我有錢就花錢請人家來做，你如果不在這邊用心經營，我覺得會成功的機會比較低。你自己要用心經營一段時間，瞭解整個店裡的來龍去脈，原物料的進出、客源的層次，你自己清楚以後再放給人家做，自己在做監督的事情，這樣才可以，否則剛開始都沒有經營，就整個丟給人家做，我覺得成功的機率會比較低。因為我曾經聽過很多人都這樣，年輕人都想說他們有錢，家裡給我一、兩百萬我就給他們砸下去，可是都是請人家做。請人家做，你跟客人的互動，客人跟我們的關係其實很重要，客人都吃十幾年從來都不換地方，而且吃的東西都很固定，你跟客人那一份感情都沒有培養起來的話，你的生意就沒有很穩定。我覺得現在青少年這個地方可能要注意，要自己先經營一段時間，然後再退到幕後，如果剛開始就全部請人家做，自己都沒有經營過，對這家店的了解程度一點都不夠的話，那就比較難成功。

Z125：請問你對於政府所供的創業輔導有什麼建議或看法？

D125：不過不錯阿，政府所提供的創業輔導像一些創業貸款阿，我覺得很好，可是因為因緣的關係我都沒有接觸到這一部份，但是政府的創業貸款這個我知道，有很多人都有去貸款，那也很好，因為他本來如果沒有資金就可以讓他剛好去運用，但是我是沒有接觸到這一部份。

Z201：請問店裡招募員工的方式為何？從業人員的工作內容為何？

D201：來來廣告（來來就業資訊），我們都是透由報紙的廣告。就煎東西、組合三明治、漢堡、裝飲料、清潔之類的工作，我們有分配工作，原則上有四個點，每個人都有主要負責的工作。

Z202：請問店裡是否有提供員工職前訓練或在職訓練？若有，訓練方式為何？

D202：有阿，來的時候就現場教，就邊做邊學，他們進來後在那邊做，我們在旁邊教這樣子。不論是正職或兼職都有訓練，主要是做他的工作，先學他應該要做的，學會以後再學其他的。

Z203：請問店裡是否有與員工（正職、兼職）簽訂勞動契約？內容為何？是否有試用期？期滿後有再另訂新約嗎？那僱用兼職人員也相同嗎？

D203：沒有，口頭上約定有，主要是薪資、工作時數、還有上班時間、休假這些最基本的。剛來會有試用期，一個月試用期。沒有，就這樣直接工作了。都一樣，正職、兼職都差不多，都一個月試用期。

Z204：請問員工（正職、兼職）的薪水一般是以時薪、日薪還是月薪計算？是否包含獎金津貼？薪資數額為多少？是否會調薪？何時發放薪水？

D204：都是時薪計算，沒有包含獎金津貼，時薪大概都 100 塊。會調薪，如果做一年以上就會有 105、110 這樣子。每個月的初五發放薪水。

Z205：請問店內員工（正職、兼職）的正常工時為何？有加班的情況嗎？會給加班費嗎？發給條件為何？

D205：就早上五點到十二點，正職的是五點到十二點，兼職的是五點到九點，其

實他們的時間不一定啦，像我們就有一個兼職的另外有工作，就做早上五點到七點，然後再去上班。不算加班吧，就做到 12 點就收了。超過時間還是按時薪計算。

Z206：員工（正職、兼職）在每日工作時間內是否有排定休息時間？

D206：不可能有休息時間，就開到 12 點而已，沒有客人的時候就可以休息了阿。

Z207：員工（正職、兼職）是否每七日就休息一天？在國定假日是否有放假休息？若上班，工資如何發放？

D207：沒有，我們是沒有在休息的，我們店是沒有店休，因為我們是服務業，客人找不到的話就很不好意思。他們有事情就自己排假，我們是採輪休的方式。還是時薪計算。

Z208：員工（正職、兼職）是否有特別休假？需服務多久才可以享有休假？

D208：沒有。

Z209：員工是否有請假規定？（婚、喪、事、普通病假、公傷假或其他假）

D209：沒有，他們有事情就可以請假，但一定要提前講，不然每個人固定一個工作，少一個人那個地方就不能動，那提早講，我們就會去調一些會幫忙的人過來幫忙。基本上，我們都有說好，只可以有一個請假，不可以有兩個。

Z210：請問店內女性員工有無產假或流產假的規定？會給薪水嗎？多少？

D210：沒有耶，我媳婦是生完才來做的。

Z211：請問店內是否曾主動終止僱用員工（正職、兼職）的情況？是否會發給資遣費並提前預告？

D211：沒有，就他們自己不要做就不要做，要做就做，我們從來都沒有請人家走的情況，就幾乎都是自己的親戚或朋友，所以很少走這樣子，有些是做到結婚或是自己不做。

Z212：請問店裡員工有無退休制度？處理情形為何？

D212：沒有，哪有什麼制度，如果你要問有制度的，你去問大間一點的，我們這種小間的沒有。

Z213：請問店內是否有幫員工投保勞、健保？或是商業保險？

D213：沒有，他們都自己保。

Z214：請問若發生職災時，員工的醫藥費由誰負擔？就醫或休養期間，是否給付原工作薪資？正職、兼職人員有無差異？

D214：我們沒有遇過，因為他們工作都比較沒什麼危險性，比較危險的就是那個飲料比較大桶，但是那個都是我們自己再用，所以他們也不可能去用那個。

Z215：請問店內有訂定工作規則嗎？內容為何？

D215：沒有，就口頭上有跟他們講，像不要穿拖鞋上班，還要戴口罩、頭巾之類的，就是衛生方面，還有跟客人應對的方面，要對客人在口氣上要讓人舒服一些。

Z216：請問店內另外有提供員工（正職、兼職）哪些福利措施？（三節獎金、生日禮金、婚喪補助、年終獎金、休閒旅遊）

- D216：過年有發紅包，中秋、端午有送禮盒這樣。
- Z217：請問店內工作環境是否有定期安排檢查？總部有定期來檢查嗎？
- D217：總部那邊會派人來檢查，一年可能一次或兩次，不一定耶。我們自己每天關店以前，也都有清潔吧台、地板，還有鍋具。
- Z218：請問你覺得店裡的流動率高嗎？你認為原因為何？
- D218：不會。都是自己人啦，沒有流動率高的問題，不然也都在我們這邊大概做兩、三年才離職，所以也不會有什麼不穩定。
- Z219：請問店內使用兼職人員，你認為產生何種影響？
- D219：還好耶，他們都做了好幾年了。
- Z220：請問你覺得連鎖加盟餐飲業有哪些勞動方面的政策或法令需要修正？
- D220：沒有耶，都 ok，都做了一、二十年了，就這樣子平常做阿。

訪談日期：101 年 12 月 28 日

受訪者：E、F

訪談者：Z

訪談次數：第一次訪談

訪談內容：

Z201：請問你是如何得知店內有在招募員工？你的工作內容為何？

E201：我們是姐妹，我知道我姊姊在開店，所以我就直接跟她講我想來做。我主要是負責煮東西、煎盤部分。

F201：我是她媳婦，然後剛好需要人手就來幫忙。都要，就是整間店的工作流程，譬如就是煎東西、做吐司、倒飲料都要，那最主要的是負責配料拼盤，組合漢堡、吐司的。

Z202：請問來店後是否有提供職前訓練或在職訓練？若有，訓練方式為何？

E202：就一邊學一邊工作，老闆娘慢慢教。

F202：有，來這邊學習時間大概兩個禮拜，跟在老闆娘身邊學這樣子，訓練的內容就是我們早餐店的整個流程，每個東西都有學，譬如說怎麼組合、煎東西大概多久會熟、東西要怎麼配。

Z203：請問當初來店內工作時有簽訂勞動契約嗎？內容為何？是否有試用期？期滿後有再另訂新約嗎？

E203：算起來也是有，就口頭上有講，就工作時間、薪水，還有工作內容的分配有交代一下。之前有三個月的試用期，沒有再訂約，就直接這樣子了。

F203：沒有，只有口頭上大概交代工資、工時，可能因為我們都是自己人吧。其實，我的位置跟老闆娘一樣，我就什麼都要做，不用約定說我要站在哪個位子，反正就是哪個位置的人有空缺我就補位，所以我是整個流程都要會，阿姨可能就是煎盤，她可能後面那些就不會，但我就是整個流程，等於我就是第二個老闆娘。沒有試用期，也沒有在訂約，因為就是要把我培

養成老闆娘的角色。

Z204：請問你的薪水一般是以時薪、日薪還是月薪計算？是否包含獎金津貼？薪資數額為多少？是否會調薪？何時發放薪水？

E204：我是算鐘點的，一個小時 100 元。不會調薪，我雖然是一個小時 100 塊，但有時候，譬如說我做到九點半，到十點回家，我們是有打卡，那她就會算我到十點的錢，就算整數給我。大概是初五、初六那時候發薪水。

F204：我現在是以時薪計算，一小時大概是 100 塊。會調薪，看你做的時間長久，我現在不是再說我，因為你不能依我看，因為我就是站我媽媽的角色，如果是我們另外一個小姐，她做比較久，就本來時薪是 100，已經調成 105 了，就是要看你的年資和工作表現。我們是初五發薪水。

Z205：請問你平常上班的時間為何？有加班的情況嗎？會給加班費嗎？發給條件為何？

E205：當初講是從五點到九點，但都超過比較多，大概五點到十點。就看我做的多少就領多少，也是算小時的，就多做一小時多給一百塊。

F205：我是從七點到十二點。加班的話，我們是比較沒有，因為我們就是做到收店，就到十二點就收店了，因為我們是早餐店，早餐賣完就沒有了。

Z206：請問在每日工作時間內是否有排定休息時間？

E206：沒有啦，我們做早餐店頂多就是四、五個小時，從早上到現在已經沒有客人了，已經過了五個小時，差不多都是這樣子，沒有休息的啦。

F206：不可能有排休息時間，就只有工作到十二點而已。

Z207：請問是否工作每七日就休息一天？在國定假日是否有放假休息？若上班，工資如何發放？

E207：沒有，我們就是固定每個月休息兩天。國定假日更忙，因為客人都休息，就會比較晚出來買，都比較忙。薪水就還是一樣。

F207：沒有，我們是一個月休兩天。國定假日也沒有休息，通常餐飲業都不放假的，幾乎是 365 天，除非是過年，可能有的人放初一、初二這兩、三天而已。還是以時薪計算，沒有算加班。

Z208：請問是否有特別休假？需服務多久才可以享有休假？

E208：沒有，就一樣，一個月兩天的休假。

F208：沒有。

Z209：請問是否有請假規定？（婚、喪、事、普通病假、公傷假或其他假）

E209：沒有，但是有事就可以請假，如果有特殊的事情的話，就可以請假休息。

F209：也沒有，如果有事情就口頭講一下。基本上，因為像我們一間店一定要有四個人力，那我們有五個人，我們要輪流休假，那我們請假的規定就是要互相，就是他請了我就不能請，一定要維持四個人力。

Z210：請問店內女性員工有無產假或流產假的規定？會給薪水嗎？多少？

E210：你問我這個，我不知道，你應該問年輕的，我已經沒有產假可以請了。

F210：還沒遇過，應該就不會再做去生小孩了吧。

- Z211：請問店內是否曾主動終止僱用員工的情況？是否會發給資遣費並提前預告？
- E211：沒有遇過，應該是沒有發資遣費吧。
- F211：我們沒有遇過，應該也不會發資遣費，因為這是小店而已。
- Z212：請問店裡有無退休制度？處理情形為何？
- E212：沒有啦。
- F212：我們也沒有。
- Z213：請問店內是否有幫你投保勞、健保？或是商業保險？
- E213：沒有，我們都自己保。
- F213：沒有，不過我有自己投保職業工會。
- Z214：請問若發生職災時，醫藥費是由誰負擔？就醫或休養期間，是否給付原工作薪資？
- E214：目前我都沒有遇到過，所以我也不知道怎麼回答你。
- F214：我們是沒有遇到那種很嚴重的，就是燙傷那種小小的。因為都是自己人，所以我媽就自己買個藥膏幫他擦一下這樣子。
- Z215：請問店內有訂定工作規則嗎？內容為何？
- E215：沒有，就把自己份內的工作做好，把你知道的事情做好就好了。
- F215：我們是沒有明文規定，就是事前會先說應該怎麼做，譬如工作台就必須保持乾淨，類似這樣口頭的規定。
- Z216：請問店內另外有提供員工哪些福利措施？（三節獎金、生日禮金、婚喪補助、年終獎金、休閒旅遊）
- E216：就三大節日，就端午節、中秋節有禮物，過年有獎金，這樣子而已。
- F216：有阿，就三節，中秋會有禮盒，過年就會有紅包。那還有員工會一起出去唱歌、吃飯，那老闆娘就會請吃飯，但那種是不定時的，算是一種小福利吧。
- Z217：請問店內工作環境是否有定期安排檢查？總部有定期來檢查嗎？
- E217：這個我不知道。
- F217：總部那邊好像有派人來檢查，可是久久一次，我不知道多久耶。不過，我們每天自己都有做基本的清潔工作。
- Z218：請問你覺得店裡的流動率高嗎？你認為原因為何？
- E218：算起來是蠻高的，像我這樣工作大概三年，差不多四、五個人走了，原因不好意思講啦。
- F218：應該不高吧，因為其實都是自己人，所以還好。
- Z219：請問店內使用兼職人員，你認為產生何種影響？
- E219：就流動率高一點，其他是沒有什麼影響。就新的來認識一下，因為我就負責煮東西，那個什麼管理阿，我都不會去問，這個跟我沒關係啦。
- F219：通常餐飲業兼職的人會比較多吧，因為時段性，所以請兼職的一定比較多，人事成本上也比較節省，像我們這種小店，也幾乎都是兼職的，很少會有

正職的。

Z220：請問你覺得連鎖加盟餐飲業有哪些勞動方面的政策或法令需要修正？

E220：最主要保障，就是薪資可以跟勞工這樣同步施行吧。可能是自己人吧，所以給的比較低一點點。

F220：兼職的比較沒有福利，可能沒有勞、健保，那如果發生職災的話，這部份可能就是看看政府有沒有可以幫忙，增加他們福利的地方。

訪談日期：102 年 1 月 3 日

受訪者：G、H

訪談者：Z

訪談次數：第一次訪談

訪談內容：

Z201：請問你是如何得知店內有在招募員工？你的工作內容為何？

G201：我那時候是看到店外面貼的徵人告示，然後主動來應徵的。我是早班外場的，工作內容就是調咖啡、泡飲料、裝蛋糕、收銀之類的。

H201：我是看到 85 度 C 外面貼的徵人啟示，剛好有工讀的職缺，就來應徵了。我是站櫃台，主要負責點餐、出餐，有時候會送外送。

Z202：請問來店後是否有提供職前訓練或在職訓練？若有，訓練方式為何？

G202：有職前訓練一個禮拜，主要就是邊做邊學習，從最簡單的出餐開始，學調飲料、抓蛋糕、包裝、煮茶，一個個慢慢學。

H202：有一個禮拜的訓練，就現場做，邊做邊學，就學調飲料、用 pos 機點餐、出餐、打咖啡，還有做蛋糕。

Z203：請問當初來店內工作時有簽訂勞動契約嗎？內容為何？是否有試用期？期滿後有再另訂新約嗎？

G203：有，內容就是一些個人資料，還有工作規則、一些要注意的事，譬如遲到要一分鐘要扣 10 塊、有事情要調班，在排班以前要講。有試用期，就一個禮拜，沒有再訂約，直接工作了。

H203：有，大概就是一些工作的規定和基本資料，例如遲到要扣錢、上下班要打卡之類的。有一星期的試用期，沒有再簽約。

Z204：請問你的薪水一般是以時薪、日薪還是月薪計算？是否包含獎金津貼？薪資數額為多少？是否會調薪？何時發放薪水？

G204：月薪，有全勤獎金。薪水大概兩萬四，會調薪，是看能力和表現來調，每個月月初發薪。

H204：時薪，有外送獎金，一趟 10 元。現在是 103 元，會調薪，我之前是 97.5，那現在是 103 元，主要看你的學習能力來調薪，每一樣都會了就會調薪，月初發薪。

Z205：請問你平常上班的時間為何？有加班的情況嗎？會給加班費嗎？發給條件

為何？

- G205：我一般是從早上 7 點到下午 3 點，那我有時候也會上晚班，就從下午 4 點到晚上 12 點。沒有很常加班，有給加班費，但還是算時薪，就是以一個小時 105 元去計算。
- H205：沒有固定耶，通常是下午 4 點到晚上 12 點。會加班，假日比較常加班，平常就還好，同樣是依時薪。
- Z206：請問在每日工作時間內是否有排定休息時間？
- G206：就是每個人有半個小時的吃飯時間。
- H206：沒有，只有半小時的吃飯時間而已。
- Z207：請問是否工作每七日就休息一天？在國定假日是否有放假休息？若上班，工資如何發放？
- G207：沒有，就是月休六天，國定假日也沒有休息。薪水就一樣，過年薪水有比較多一點，不知道有沒有雙倍，忘記了。
- H207：沒有，我們是排休。國定假日沒有休息，有班就要上，薪水就同樣依時薪。
- Z208：請問是否有特別休假？需服務多久才可以享有休假？
- G208：有，滿一年有多兩天的休假。
- H208：沒有吧，我不知道。
- Z209：請問是否有請假規定？（婚、喪、事、普通病假、公傷假或其他假）
- G209：有事假。基本上，如果有事不能上班要早點講，就可以先調假，不然就算事假。
- H209：沒有那些，就有事情要提早先講，因為我們是每星期排一次，所以先講的話，就比較不會被排到。
- Z210：請問店內女性員工有無產假或流產假的規定？會給薪水嗎？多少？
- G210：沒有吧，我自己也沒有遇過。
- H210：我沒有遇過，不知道。
- Z211：請問店內是否曾主動終止僱用員工的情況？是否會發給資遣費並提前預告？
- G211：我不清楚耶，沒有遇過。
- H211：我目前還沒有遇過，不知道耶。
- Z212：請問店裡有無退休制度？處理情形為何？
- G212：有，就是 6%。
- H212：沒有，我們兼職的沒有。
- Z213：請問店內是否有幫你投保勞、健保？或是商業保險？
- G213：有，勞保、健保。
- H213：有勞、健保。
- Z214：請問若發生職災時，醫藥費是由誰負擔？就醫或休養期間，是否給付原工作薪資？
- G214：我沒有遇過，不知道耶。

- H214：我沒有遇過。
- Z215：請問店內有訂定工作規則嗎？內容為何？
- G215：有，簽約的時候裏面就有，就剛剛說的那些。
- H215：有，我們有員工守則，就在契約裏面，還蠻多的，例如遲到要扣錢、站櫃檯的時候不能打手機、休息時間那些規定。
- Z216：請問店內另外有提供員工哪些福利措施？（三節獎金、生日禮金、婚喪補助、年終獎金、休閒旅遊）
- G216：過年有獎金，中秋有送禮盒，生日有小蛋糕，有年終獎金，有時候會聚餐。
- H216：有，中秋有禮盒，過年我不知道，因為我還沒有遇到。生日有小蛋糕，我們有員工聚餐。
- Z217：請問店內工作環境是否有定期安排檢查？總部有定期來檢查嗎？
- G217：有，總公司那邊每個月都有派人來店裡看一下，我們自己休店以前也會把抹布、瓶子、罐子全部洗乾淨，還會拖地板。
- H217：我是有聽說總部那邊好像會派人來檢查，但我不太清楚，因為我是上晚上的。
- Z218：請問你覺得店裡的流動率高嗎？你認為原因為何？
- G218：算是高吧，因為有些人來剛來這裡的時候，可能不能適應，因為要背很多東西，蛋糕的名稱還有調理手冊，很多東西，會覺得有壓力，又很害怕做錯東西，就乾脆不做了。
- H218：還好耶。這邊的福利其實還算不錯，有些店的薪水更低，流動率也比較高。
- Z219：請問店內使用兼職人員，你認為產生何種影響？
- G219：我是覺得還好，可能流動率高一點吧。
- H219：沒有什麼影響吧，一定要請兼職的，因為人力的關係，加上兼職的薪水都比較少，所以通常都會請兼職的人。
- Z220：請問你覺得連鎖加盟餐飲業有哪些勞動方面的政策或法令需要修正？
- G220：我覺得法律雖然有規定說應該要怎樣，但其實有很多店都沒有照著走，很多店都沒有幫員工投保勞、健保阿，我之前打工也是有就遇到過，所以那這部份就可以去改善。
- H220：就兼職這部份，因為兼職的薪水和福利都比正職差，做的事情卻比較多，希望能夠提升，不要跟正職差太多。

訪談日期：102年1月5日

受訪者：I、J

訪談者：Z

訪談次數：第一次訪談

訪談內容：

Z201：請問你是如何得知店內有在招募員工？你的工作內容為何？

I201：我是在網路，就是人力銀行看有職缺來應徵的。因為我當初應徵的職務是

外場的員工，所以主要就是帶領客人帶他們的位置，然後就是供餐、點餐這樣子，有時候會擺盤。

J201：當初就是網路人力銀行幫我自動投履歷，然後就叫我來面試。工作內容主要是外場，還有吧台製作飲料。

Z202：請問來店後是否有提供職前訓練或在職訓練？若有，訓練方式為何？

I202：有職前訓練。訓練的內容主要是客人進到店後的流程或是可能你點餐的方式，或是 menu 上一些要注意的小地方，還有桌子擺設等店內的一些事務。

J202：職前沒有耶…在職也沒有耶，就是邊做邊學，因為之前的工作經驗，所以自己可以做得好。

Z203：請問當初來店內工作時有簽訂勞動契約嗎？內容為何？是否有試用期？期滿後有再另訂新約嗎？

I203：有，內容大概就是勞資雙方那些，甲方或乙方應該遵守的那些，就是雙方必須要履行的一些權利和義務。試用期就是短至三天，最長至店長所說的一個月。因為有些人其實就我所知的，不是一、兩天就能決定的，所以店長還是覺得可能還要做個三、五天，先適應一下這邊的環境，如果覺得 ok 的話再繼續做，試用期滿沒有再簽訂契約。

J203：有，大概記得福利的東西，一些我比較關注的，太久了，其實有點記不得了，因為沒有仔細看。試用期他們是說三天，期滿沒有再另訂新約。

Z204：請問你的薪水一般是以時薪、日薪還是月薪計算？是否包含獎金津貼？薪資數額為多少？是否會調薪？何時發放薪水？

I204：以時薪計算，目前是 103 元，因為我知道就是今年一月開始基本工資時薪有調過，所以就是還沒調過之前就是 103 元。我還沒遇過調薪，不知道耶。薪水就是每個月的十號發放。

J204：月薪，有全勤獎金。薪水很少耶，底薪是一萬九，全勤是一千，有進吧台是一千一，吧台如果做不錯的話會在加，大概就是二萬二。正職他會看情況調薪。薪水就是每個月的十號發放。

Z205：請問你平常上班的時間為何？有加班的情況嗎？會給加班費嗎？發給條件為何？

I205：不固定耶，一般來講就是下午四至六點，到晚上十點到十一點，就是大概都做個五到六個小時，比較沒有加班的情況，但就是客人多或是比較忙碌的時候，就是可能節日或假日的人潮就多時候，就需要加班。有加班費，就同樣依時薪。

J205：我是上晚班，下午三點到晚上十一點。爾偶會加班，有給加班費，但是沒有加成，如果超過半小時的話，就是 103 元除以 2。

Z206：請問在每日工作時間內是否有排定休息時間？

I206：就是晚上用餐的時間，就是挑比較沒有客人的時候用餐。

J206：沒有耶，應該說我們五點半會供餐，如果客人少就可以自己吃。

Z207：請問是否工作每七日就休息一天？在國定假日是否有放假休息？若上班，

工資如何發放？

I207：沒有，基本上是月休四天。目前都還沒有碰過休假來上班的情況。

J207：沒有，就一個月休四天，國定假日也沒有放假。基本上沒有遇過休息再來工作的情况。

Z208：請問是否有特別休假？需服務多久才可以享有休假？

I208：沒有。

J208：這個地方沒有。

Z209：請問是否有請假規定？（婚、喪、事、普通病假、公傷假或其他假）

I209：請假規定就是要提前說，盡量不要當天說，沒有規定有什麼假。

J209：沒有請假規定，就一個月休四天。

Z210：請問店內女性員工有無產假或流產假的規定？會給薪水嗎？多少？

I210：沒有遇過，應該不會有產假吧。

J210：沒有遇過。

Z211：請問店內是否曾主動終止僱用員工的情況？是否會發給資遣費並提前預告？

I211：我沒有遇過耶。

J211：沒有聽說。

Z212：請問店裡有無退休制度？處理情形為何？

I212：沒有。

J212：沒有。

Z213：請問店內是否有幫你投保勞、健保？或是商業保險？

I213：有投保勞、健保。

J213：有勞、健保。

Z214：請問若發生職災時，醫藥費是由誰負擔？就醫或休養期間，是否給付原工作薪資？

I214：我沒遇到過耶。

J214：我來還沒有遇過，不太清楚。

Z215：請問店內有訂定工作規則嗎？內容為何？

I215：我知道的部份是沒有，有可能是我不知道，也可能是我看過後我忘了，因為就只瀏覽過一次。看過後契約就放這，因為簽完後就收回去了。

J215：沒有，沒什麼制度。

Z216：請問店內另外有提供員工哪些福利措施？（三節獎金、生日禮金、婚喪補助、年終獎金、休閒旅遊）

I216：因為我來這邊沒有很長，所以不是很清楚。

J216：都沒有耶。

Z217：請問店內工作環境是否有定期安排檢查？總部有定期來檢查嗎？

I217：我也不是很清楚，如果有的話也可能是早上的時段，因為我是晚班的。

J217：就是廚房、吧台還有廁所會請史偉莎。我不知道是不是消毒，就是會噴一

些要來除蟲，每個禮拜六都會來清。

Z218：請問你覺得店裡的流動率高嗎？你認為原因為何？

I218：應該算頗高的，原因主要是可能有員工他們自己個自的考量因素，可能工資的部份吧，如果有更好的話就會跳槽。

J218：非常高。薪水吧，然後福利沒有那麼好。

Z219：請問店內使用兼職人員，你認為產生何種影響？

I219：在訓練的方面可能某些部份會比較差一點點。

J219：就是兼職人員所做的事情沒有正職的那麼多，那當正職人員休假，或是比較忙的時候，可能兼職人員就無法幫忙，會空閒在那邊。就是正職人員休假時，兼職人員所能應付的事情就無法那麼多，他沒有辦法兼正職人員的工作。

Z220：請問你覺得連鎖加盟餐飲業有哪些勞動方面的政策或法令需要修正？

I220：我覺得在某些部分可以在訂的更明確一點，就是盡量減少那個模糊地帶。

J220：我覺得薪水上面可以再給多一點，因為在所有行業裡，餐飲業算是很辛苦的工作。

