

第一章 緒論

第一節 研究動機

連鎖速食業者在整個餐飲服務業中佔有重要的地位，其強調一致性的品牌形象、產品品質、服務水準是最大的特色，也是其主要利基，特別是國際級的連鎖速食業者（例如：麥當勞 McDonald's、肯德基 KFC、必勝客 Pizza Hut、漢堡王 Burger King 等），其在擴展連鎖店時（無論是採直接經營或授權加盟），上述一致的品牌形象及產品品質是其最重視的一點，被視為品牌對客人的主要承諾，對於品牌授權者（Brand Owner），例如：麥當勞、YUM! Brands^註 1 來說統一的品牌形象及產品品質，更往往是其「獲利」的最大來源，為何稱之為「獲利」在稍後介紹產業特性時將作說明。

連鎖速食業者要維持一致性的品牌形象及產品品質常見的除了從外顯的品牌名稱、商標（Logo）、主要菜單（Menu）、餐廳設計裝修等要求所有連鎖店維持一致性外，更重要的是從原料、餐飲設備、動線設計（Layout）、營運操作流程等內隱的因素均加以規範，規範的限制程度因品牌策略及該項因素對品質差異的影響而異，例如：以國際連鎖速食業者來說，為了控管產品品質，在原料

^註1 YUM! Brands 為國際知名的西式速食品牌授權者，旗下擁有 KFC、Pizza Hut、Taco Bell、Long John Sliver、A&W 等品牌。

及餐飲設備方面大多嚴格規定供應商及型號，更甚者設計專用的設備或原料配方；在動線設計及營運操作流程方面，則因各品牌有其特殊的知識（Know-how），而需培養專屬之設計人員和營運人員；在使用不動產方面，由於已投入之裝潢成本需要一定時間才能回收、搬遷成本高昂、以及顧客已養成至該店消費等因素，縱使租金高過市場行情仍無法任意搬遷。

因此就一個國際速食連鎖店的地區經營者（Market Operator）來說，由於其主要的資本投入，包括：原料採購、餐飲設備投資、設計裝修、營運人員的訓練、甚至在不動產租用時，都牽扯到被陷入（Hold Up）以及必須投入專屬資產^{註 2}的問題，也就是說國際速食連鎖店的地區經營者在採購上述營運資源時，由於考量過去的投資或一些連鎖體系中共同的制約，而不能或不適合隨意的更換資源的供應商。

舉例來說，在採購原料或餐飲設備時，地區經營者若計畫變更供應商，則需考慮下到問題，例如：品牌授權者是否同意、新供應商可能需要經過品牌授權者嚴格且耗費資金及耗費時間的審核、新供應商之供貨是否會改變既有產品的口感而造成消費者抱怨、營運操作流程是否需要改變以致人員需要重新訓練等問題；而在選用餐

註 2 「專屬資產」指買賣方在買賣過程中所產生的有形或無形特有資產，此資產唯有買賣方繼續交易行為時，才會具有價值，當任何一方結束交易行為時，此有形或無形的特有資產價值便會消滅。

廳設計裝修商時，地區經營者若計畫變更供應商，則需考慮設計人員需重新訓練、新施工廠商對於設計規格及現有店的狀況及老問題不了解等問題；而在租用不動產時，地區經營者若計畫搬遷，則需考慮既有的設計裝修投資必須報廢、需額外花費搬遷費及新址的裝修費、以及現有客戶已熟悉現址，搬遷後客戶是否會流失等問題。

因此，以國際連鎖速食店的地區經營者的角度來說，資源的供應商一但被選定即不易更換，國際連鎖速食店的地區經營者容易被限入或投入過多專屬資產，以致轉換成本偏高，在續約談判時處於不利的地位。而對現有供應商來說，若一但進入某一連鎖體系，即可設法提高報價或降低服務成本以獲取最大報酬，因此國際連鎖速食店的地區經營者需要一個妥善的管理策略以提高取得上述資源的議價能力（Bargaining Power）。

第二節 研究目的

本研究旨在從國際連鎖速食品牌地區經營者的角度思考如何減少其被包括原料供應商、設備供應商、設計裝修商、房東等陷入的機會，亦即從買方的角度減少在交易行為中的陷入成本及專屬資產，並設法由買賣雙方相互建立專屬資產或運用外圍影響力等方式，提升速食連鎖業者取得資源時之議價能力。

本研究將以交易成本理論中的專屬陷入成本為主幹，並以交易行為中可能影響議價能力的各種角色的交易關係研究此課題。

第三節 研究範圍

本研究之範圍限定在國際連鎖速食產業，研究對象為資源供應鏈上與各地市場經營者有直接交易的供應方以及對交易有影響力的角色，這些被交易的資源可能包括：原物料、營運設備、設計裝修、及不動產四項。交易方及對交易有影響力的角色則包括：國際連鎖速食業地區經營者、品牌授權者、原物料或設備之地區供應商（或代理商）、及原物料或設備之上游製造商，此外本研究在文獻及理論探討時也發現潛在可能加入市場的競爭者、或替代品供應商，也可能對交易時雙方的議價能力會有影響，本研究亦將分析其影響力以及與管理策略的關係。

第四節 研究對象

4-1 國際連鎖速食業之產業特性

國際連鎖速食業者在全球市場有數百個品牌，依其經營規模大小有連鎖店數達數萬家，在上百個國家皆有設店的全球性品牌 (Global Brand)，也有僅橫跨兩個國家，僅有數十家連鎖速食餐廳的區域性品牌 (Regional Brand)。

以台灣市場為例，可見到的全球性品牌包括麥當勞、肯德基、必勝客、漢堡王、達美樂、Subway 等，總數約有 830 家連鎖速食店，每年在台灣的營業額約達 220 億元 (資料來源：本研究根據業界未公開之資訊概估)，上述品牌的母公司或品牌授權者主要來自美國，在全球約有八萬家的連鎖速食店，在全球主要國家皆有設點；區域性品牌則散見於各地，在台灣可見的品牌包括摩斯漢堡 Mos Burger 等，總數約有 100 家餐廳，母公司或品牌授權者主要是來自日本等同區域性的國家。

以國際速食連鎖品牌的產品來說，主要提供漢堡、炸雞、披薩、烤雞、三明治等主食及薯條、甜點、可樂、果汁、冰淇淋、濃湯等副食；服務上則大多強調快速、清潔、及全球一致的產品品質。

但無論其為全球性品牌或區域性品牌，大致上都有以下五個特性：(資料來源：本研究根據業界訪談資料及某一國際連鎖速食品

牌母公司提供之操作手冊歸納整理)

一、國際化：

通常至少在兩個不同的國家設店經營，因此需面對不同國家間文化、產業水平、人員質量、地區經營者理念、以及市場環境等差異。

二、速食化：

速食係指 Fast Food，要求能快速大量的供應產品，視不同的產品通常要求在客戶點單後最多在 15 分鐘內即需將產品準備完成交給顧客。

三、製作簡單化、標準化：

業者通常以標準化製程、簡化料理流程、預先製作、二次加熱烹煮等方法提供客戶美味不打折的產品，因此對於科技化的食品料理設備依賴度相當高。

四、連鎖化：

經營者為了享受經濟規模、複製營運知識、品牌滲透槓桿力等利益，大多以連鎖方式經營。

五、一致化：

品牌母公司或授權者，為了維持品牌市場價值，無論在任何市場經營，大多會要求一致性且穩定的產品品質、產品項

目、口味、商標、設計裝修風格，部份品牌母公司甚至要求一致的服務水準，例如：麥當勞 要求漢堡製作完成後 10 分鐘內若未售出便需丟棄、必勝客要求在 30 分鐘內需將產品製作完成並送達客戶家裡。

因此在上述幾個特性之下，品牌母公司或授權者在擴張市場時通常會採用下列三個手段來達成目的：

一、科技化

包括使用自動控制而且特殊設計的餐飲設備、研發科技性的食品配方等。

二、生產線化

包括採用統一的原料、設備、營運流程、進行工作流程及動作研究改善等。

三、執行紀律

包括設定各種操作規範 (SOP)、安排標準化的訓練活動、強制要求執行、考核、及鼓勵認同等方式。

但對於各市場的經營者來說，有時上述三個手段卻成為資源管理的限制條件，並使其對資源供應方的議價能力大幅降低，因此本研究認為業者需採行妥適的管理策略，使連鎖店經營者既能享受連鎖發展的好處，又避免議價能力的減低。

4-2 國際連鎖速食業之經營模式

品牌母公司或授權者通常在營運知識發展成熟或母國市場逐漸飽合後，即開始向外國市場擴張，一般可歸類為兩種型式：自行經營（Equity）或授權加盟經營（Franchise）。

一、自行經營

係指品牌母公司以設立直營分公司的方式自行在外國市場設點經營，主要獲利來源是營運上的獲利、品牌擴張的利益、甚至也有透過聚客後使不動產增值而獲利，以台灣市場來說麥當勞是典型自行經營的例子，通常在重要的市場，品牌母公司會選擇自行經營，例如：肯德基及必勝客的品牌母公司 YUM! Brands，在許多國外市場皆採授權經營（例如：東南亞市場），但在發展潛力較大的中國市場及印度市場即採自行經營。

自行經營時各地的分公司（Business Unit）仍需遵守母公司所訂定之各項原料、設備、及營運流程、品牌形象。但各地市場分公司的授權程度因市場規模可能會有所差異，例如 YUM! Brands 在中國市場的分公司即有很大的授權可以自行發展各種規範，通常在較大或較特殊的市場，所獲得的授權較大。

二、授權加盟經營

係指品牌母公司授權加盟者 (Franchisee) 在某一外國市場經營其品牌，大部份的國際連鎖速食品牌在外國市場都採授權經營的方式，在台灣市場來說像必勝客、漢堡王、達美樂、摩斯漢堡、Subway 等都是由加盟者經營，品牌母公司則扮演授權者 (Franchiser)、指導者 (Coach)、支援者 (Supporter)、甚至監督者 (Auditor) 的角色，提供必要的營運知識及發展上的支援，但在此同時也限定市場被授權經營的加盟者需依照一定的規範經營。

對品牌授權者來說其主要的獲利來源是加盟金 (Initial Fee) 及營業額抽成 (Franchisee Fee)，但品牌授權者通常可能還有一些隱藏性的獲利來源，像是加盟者繳交的品牌行銷分攤費用，以及一些來自指定原料或設備製造商的回饋利益等。

在授權程度上，加盟者與自行經營的分公司相比，在營運、財務、人事、行銷、市場開發上，加盟者通常有較大的權限，但反之在核心原物料及設備的選用採購、以及新產品的研發上，加盟者通常權限較小。

4-3 交易內容、交易對象、交易特性、及交易關係

在本研究緒論中曾提及，連鎖速食業者為了要維持全球一致性，常會對各項資源的取用設限，但設限的程度因品牌策略及該項因素所造成的品質差異而異，此設限的程度將影響連鎖速食業的議價能力，因此根據其交易之特性，本研究將這些資源分為兩大類：

一、 核心資源

係指各品牌授權者或母公司為了維持特定的品質水準而強制選用之原物料或設備，這些通常是對各品牌主力產品之品質會有較大影響力的資源。

對各地市場之經營者來說這些資源不會有太多選擇性，這些原物料或設備例如：麥當勞的薯條、薯條炸鍋、漢堡肉餅煎台、雪泥機等；在肯德基則有油炸粉、醃料、炸油、壓力炸鍋等；對披薩業者則像是起司、蕃茄糊、麵團製作設備、發酵設備、烤箱等。

這類的資源通常由品牌授權者或母公司與設備或原料物的全球供應商共同研發或設計改良後，指定各市場的連鎖速食店經營者強制採用，由各市場的連鎖速食店經營者向各地區的代理商直接交易。

在這類資源的供應鏈中，主要的交易對象有四個：

1. 各地市場上實際的連鎖店經營決策者

本研究以下後續將稱為「連鎖店經營者」，此為直接交易對象。

2. 各地市場上直接供應資源的供應方

本研究後續將稱為「地區供應商」，此地區供應商與連鎖店經營者直接交易，其可能是國際原物料之分公司或地區代理商，此為直接交易對象。

3. 連鎖店經營者之品牌授權者或母公司

本研究後續將稱為「品牌授權者」，在設備或原料物的選用上具有相當的決定權，此為對交易有影響力的對象。

4. 原料設備之全球製造商

本研究後續將稱為「全球製造商」，通常這些原物料在全球市場僅有兩三家廠商製造，甚至在考慮地域性市場的特性（例如：關稅或貿易限制）或國際運費的比較成本（例如：在亞洲市場可能僅有一家廠商設廠製造，若不選用則需花費高運費至歐洲採購）等因素後，對地區連鎖店經營者來說幾乎是獨家供應，此全球製造商為對交易有影響力的對象。

本研究根據核心資源之交易行為，建構其關係模式如圖 1-1 所示。

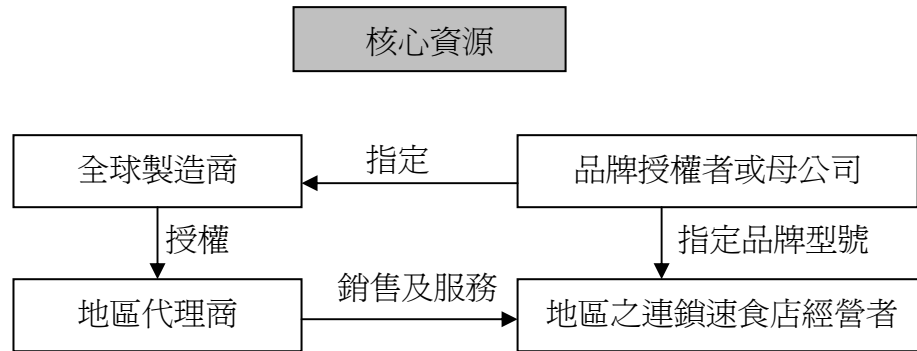


圖 1-1 核心資源的交易關係模式

簡述圖 1-1 核心資源的交易關係為品牌授權者選用全球供應商後，將指定地區連鎖業者向這些供應商採購原物料，地區連鎖業者則根據此項指示，在各地市場向全球供應商之地區分公司或代理商購買資源，基本上在這種交易關係下地區連鎖業者並沒有太大的選擇彈性。

核心資源大多為原物料及設備，本研究以核心原物料及核心生產設備為例描述交易鏈如圖 1-2 及圖 1-3 所示。

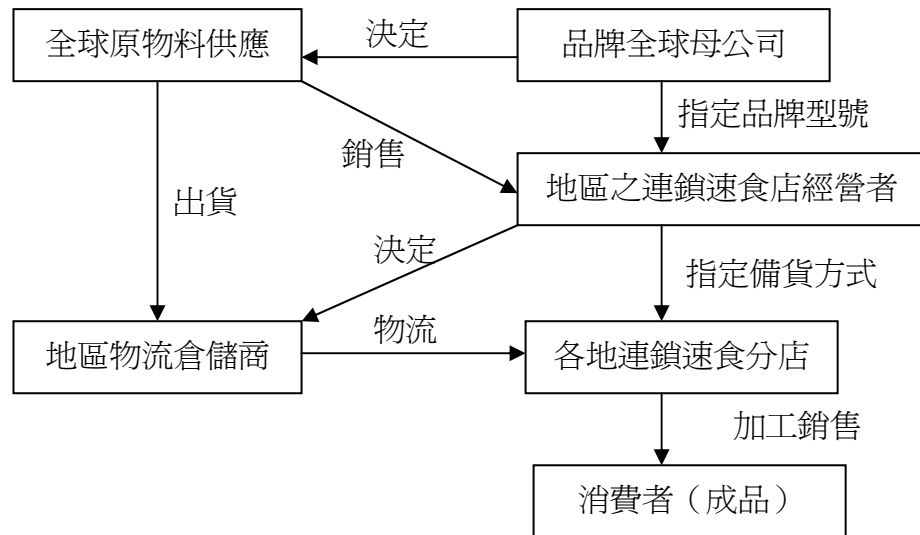


圖 1-2 核心原物料之交易鏈

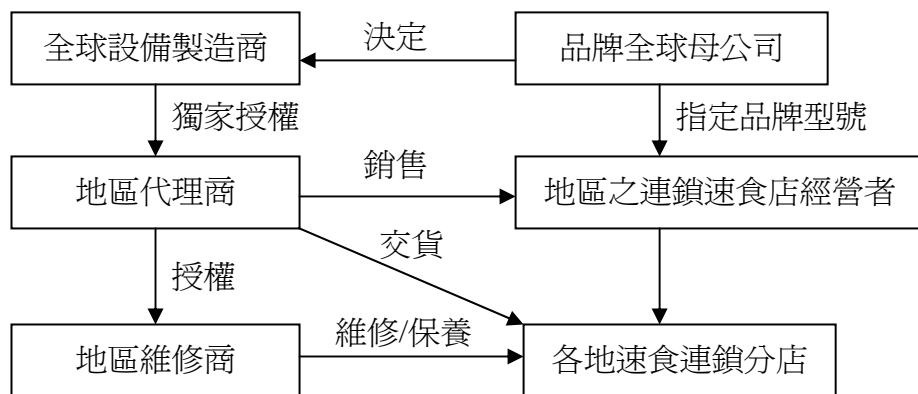


圖 1-3 核心生產設備之交易鏈

二、 非核心資源

係指各品牌授權者或母公司僅對此項原物料或設備做部份的規範，通常授權連鎖店經營者在各地市場上根據規範自行選擇供應商，這些原物料或設備例如：生鮮蔬果配料、海鮮、冷凍冷藏保溫設備、不銹鋼設備、其他的一般性廚房設備、餐廳設計裝修、不動產租用等。

在這類的資源，主要的影響交易對象有五個：

1. 連鎖店經營者，此為直接交易對象。
2. 地區供應商，通常為各地區的業者（代理商或製造商），此為直接交易對象。
3. 品牌授權者，與核心資源相同，此為對交易行為會有影響力的對象。
4. 地區供應商的潛在競爭者，由於非核心資源的受限較低，因此各地會有較多的供應商可提供資源，此為對交易有影響力的對象。
5. 替代品的供應商，由於地區連鎖店經營者不斷追求營運效率的改良，可能因改變需求而選用不同的替代品，此為對交易有影響力的對象。

本研究根據非核心資源之交易行為，建構其關係模式如圖 1-4

所示。

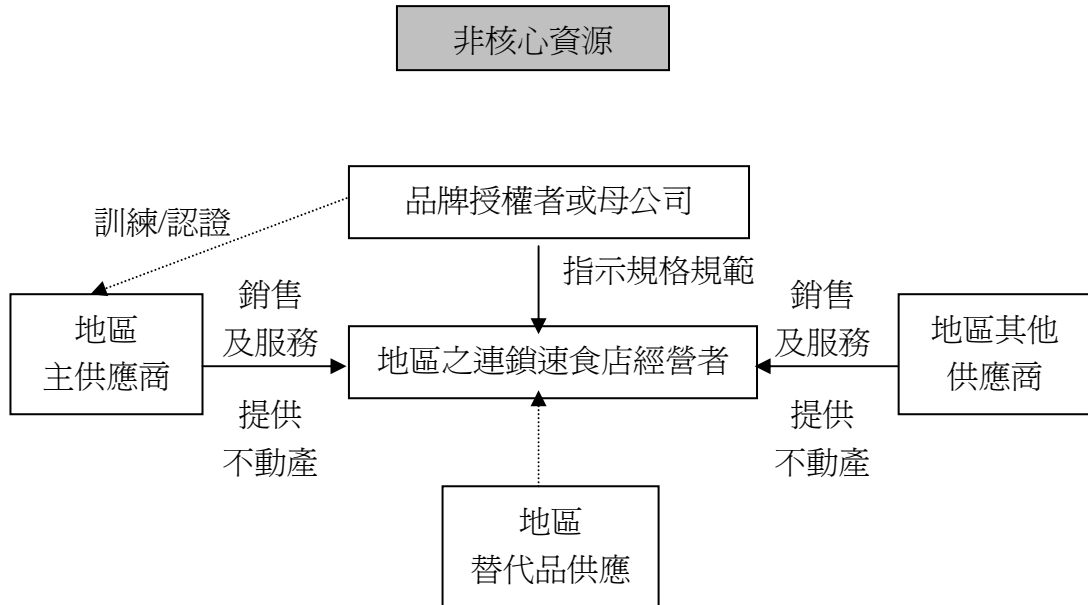


圖 1-4 非核心資源的交易關係模式

簡述圖 1-4 非核心資源的交易關係為品牌授權者僅提供規格或規範，由地區連鎖業者據以選定供應商，但必要時品牌授權者將介入或協助訓練及認證的程序，地區連鎖業者將根據其需求或營運策略，在市場上發展多個不同的供應管道甚至改用替代品，基本上在這種交易關係下地區連鎖業者雖然會有較大的選擇彈性，但若管理策略不當，仍然很容易被陷入。

本研究並以非核心原物料、非核心生產設備、設計裝修、以及不動產取得為例，描述其交易鏈如圖 1-5、圖 1-6、圖 1-7 所示。

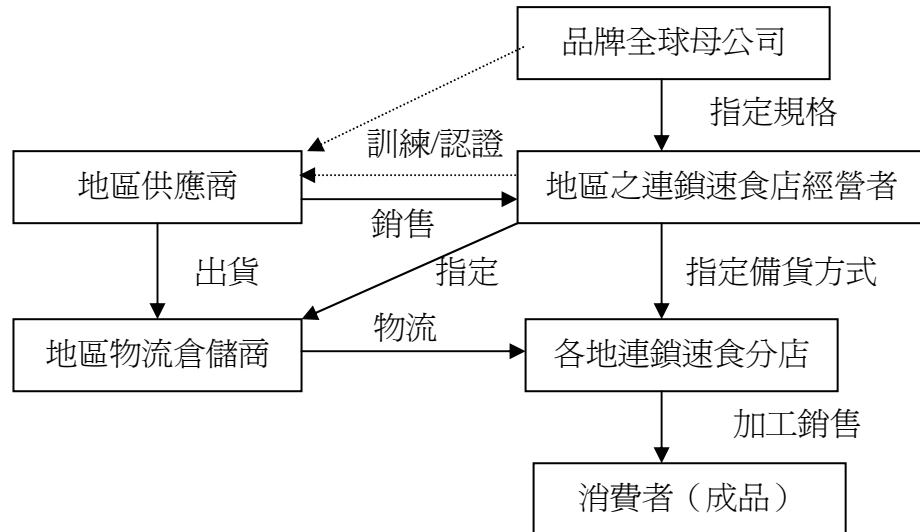


圖 1-5 非核心原物料之交易鏈

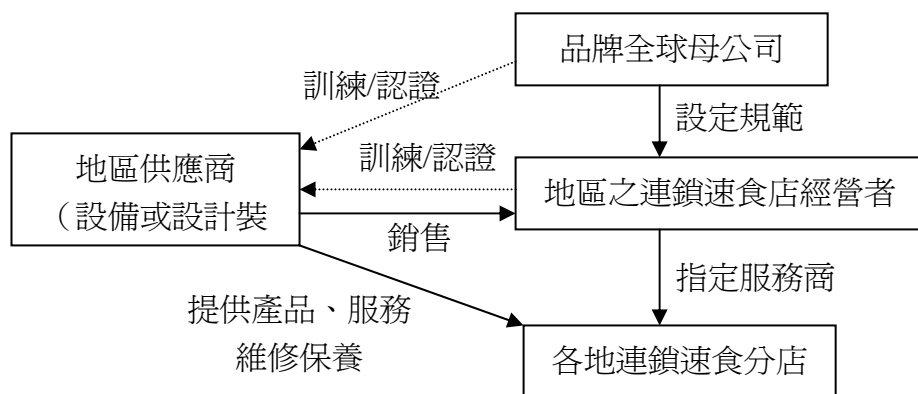


圖 1-6 非核心生產設備或設計裝修之交易鏈

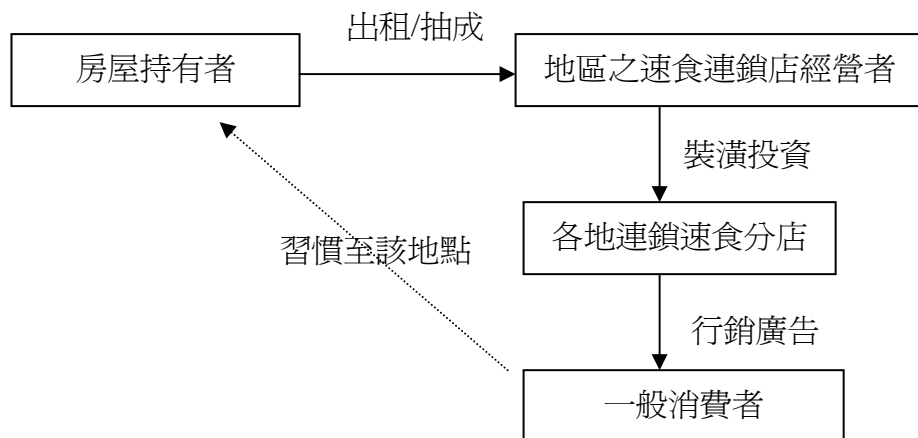


圖 1-7 不動產取得之交易鏈

本研究根據上述的討論，將核心資源及非核心資源之交易特性、交易內容、交易對象整理如表 1-1 所示。

表 1-1 核心資源及非核心資源的交易特性、交易內容、交易對象

資源類別	核心資源	非核心資源
特性	<ul style="list-style-type: none"> ■ 各品牌授權者或母公司強制選用之生產資源。 ■ 通常沒有太多替代品或潛在供應商。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 各品牌授權者或母公司僅對生產資源做規範，授權地區經營者在各地市場上根據規範自行選擇供應商。 ■ 地區經營者可以找到替代品或潛在供應商，但需費時搜尋、認證、及訓練。
原物料	<ul style="list-style-type: none"> ■ 對主力產品的品質會有影響的原物料。 <p>例如： McD:薯條、漢堡肉餅。 KFC:炸粉、醃料、炸油。 PH:起司、醬料等。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 不影響主力產品品質的原物料，或其他副食的原物料。 <p>例如： 副食品、海鮮、蔬菜、配料、醬料包、包裝袋盒等。</p>
設備	<ul style="list-style-type: none"> ■ 對主力產品的品質會有影響的生產設備或牽涉跨國營運管理整合的設備。 <p>例如： McD：薯條炸鍋、肉餅煎台 KFC：壓力炸鍋 PH：麵團製作設備、烤箱 其他：資訊 POS 系統</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 不影響主力產品品質的生產設備，或其他後勤支援的設備。 <p>例如： 微波爐、冷凍冷藏設備、配料台、冰淇淋機、可樂機、不銹鋼設備等。</p>
設計裝修	<ul style="list-style-type: none"> ■ 較少被歸類為核心資源。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 外場：規範 Logo、招牌、設計裝修風格等品牌識別物的樣式、及運用方法。 ■ 內場：則會規範設備配置的要點、動線、技術規格。 ■ 通常會要求設計及施工人員需接受品牌授權者或母公司的訓練及認證。
不動產	<ul style="list-style-type: none"> ■ 較少被歸類為核心資源。 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 通常僅被規範區位、不動產型式、大小、與鄰店的距離關係、房屋結構機能等。
交易相關對象	<p><u>買方</u>：地區連鎖店經營者 <u>賣方</u>：地區指定的供應商 <u>其他影響交易的角色</u>： 品牌授權母公司、全球製造商、潛在供應商（其他核可品牌或鄰國供應商）</p>	<p><u>買方</u>：地區連鎖店經營者 <u>賣方</u>：地區未指定之供應商 <u>其他影響交易的角色</u>： 現有供應商之潛在競爭者 現有供應商之替代品</p>

資料來源：本研究整理（附註：McD 指麥當勞；KFC 指肯德基；PH 指必勝客）

第五節 研究程序及步驟

本研究主要透過理論的探討，以交易成本理論為骨幹，分析上述各交易對象專屬陷入成本的關係、專屬資產的特性、及競合關係，並以此研究結果研擬地區連鎖速食可行的策略架構，再透過實際業者的訪談了解策略架構的可行性，以供連鎖速食業者在供應商管理策略及談判議價的參考。研究程序及步驟如圖 1-8 所示。

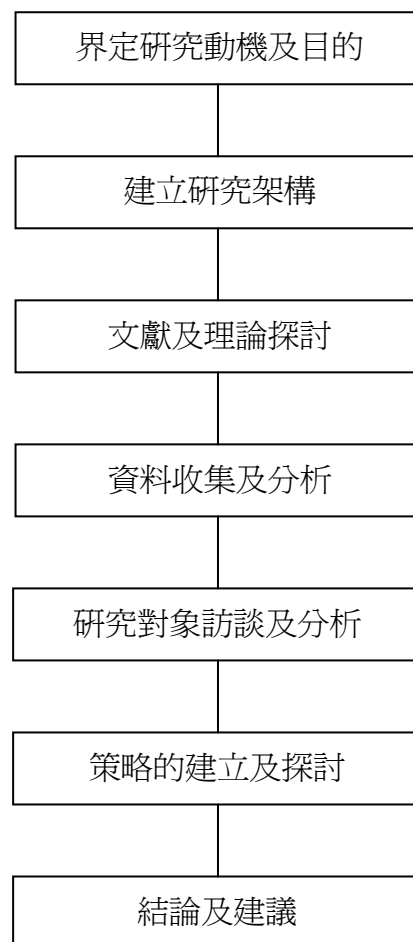


圖 1-8 研究程序及步驟