

國立屏東大學

企業管理學系

學生專題論文

烘焙產業之微型創業：uniBo 蘿-
冰淇淋菠蘿專賣店設計與創業構思

指導教授：廖曜生 老師

學生：陳俐妤

陳姿瑜

陳品潔

吳思萱

陳虹諭

羅雪文

中華民國 105 年 06 月

國立屏東大學

企業管理學系

學生專題論文

烘焙產業之微型創業：uniBo 蘿-
冰淇淋菠蘿專賣店設計與創業構思

指導教授：廖曜生 老師

口試老師：_____ 施智婷 老師

_____ 曾志弘 老師

中 華 民 國 1 0 5 年 0 6 月

摘要

近年來，隨著台灣烘焙產業的產值持續上升，許多台式烘焙坊陸續展店，同時國外烘焙甜點品牌陸續引進，積極瓜分市場，甚至連便利商店及大賣場都加入戰局。由別於傳統麵包店，這些烘焙麵包坊風格明顯，各具特色，產品多標榜時才新鮮、手感烘焙等特點，並以現烤出爐的香氣吸引消費者上門，掀起一波烘焙麵包熱潮，促使烘焙市場備受注視也日趨競爭激烈。

在研究一國經濟狀況的各項指標中，其中一項即是由就業人口結構看出端倪，就業市場機會越少，則自行創業人口數越多。反觀本國微型創業者比例有逐漸增多的趨勢，其中以「餐飲類」最受微型創業者的青睞，投資約占九成以上，有鑒於此，本研究旨在探討烘焙微型創業，係採用文獻分析法研究，蒐集分析相關資料並加以彙總整理，同時繪出新的商業模式，最後擬出一份創業企劃書，進而做為本研究之研究結果，再根據結論予以微型創業者創業上的建議。

關鍵字：烘焙產業、微型創業、商業模式

目錄

摘要.....	I
目錄.....	II
圖目錄.....	IV
表目錄.....	V
第一章 緒論.....	01
第一節 研究背景.....	01
第二節 研究動機.....	02
第三節 研究目的.....	03
第二章 文獻.....	04
第一節 烘焙產業.....	04
一、烘焙業之定義.....	04
二、烘焙業的產業特性.....	05
三、烘焙業所面臨的經營問題.....	06
四、烘焙業未來發展趨勢.....	07
五、烘焙業因應WTO 的做法.....	09
六、M 型社會趨勢下-淺談台灣烘焙業的因應之道.....	11
第二節 微型與創業的定義.....	13
一、微型企業之定義.....	13
二、微型創業之特性.....	14
三、微型創業之類型.....	15
四、微型創業之困境.....	15
五、創業定義.....	16
六、創業動機.....	18
七、創業之成功關鍵因素.....	19
第三節 商業模式.....	20
第三章 研究方法.....	23
第一節 研究流程.....	23
第二節 研究方法.....	24
第三節 研究資料來源.....	24
第四章 研究結果-創業企劃書.....	26
第一節 創業機會與構想.....	26
一、創業背景與機會.....	26
二、創業構想.....	28
第二節 外部環境分析.....	29
一、市場特性與規模.....	29
二、市場環境分析.....	32

三、產業五力分析.....	34
四、競爭對手與競爭策略分析.....	36
第三節 uniBo 蘿策略定位.....	38
一、產品與服務.....	38
二、營運模式.....	43
三、目標市場.....	45
四、S W O T 分析.....	46
伍、S T P 分析.....	49
第四節 行銷策略.....	51
一、行銷組合-產品.....	51
二、行銷組合-價格.....	52
三、行銷組合-通路.....	52
四、行銷組合-促銷.....	52
第五節 經營策略.....	53
一、經營團隊與人員規畫.....	53
二、財務計畫.....	55
三、預估損益表.....	64
四、預估資產負債表.....	65
五、投資效益.....	66
第六節 結論.....	69
第七節 附錄.....	70
一、室內規劃設計.....	70
二、菜單.....	72
三、海報傳單.....	73
四、名片.....	74
第五章 結論與建議.....	75
第一節 研究結論.....	75
第二節 研究建議.....	76
第六章 參考文獻.....	78

圖目錄

圖 1 商業模式圖.....	22
圖 2 研究流程圖.....	23
圖 3 台灣烘焙業產值.....	26
圖 4 台灣烘焙業店家數.....	27
圖 5 餐飲業營業額.....	29
圖 6 近年餐飲業收入概況.....	30
圖 7 餐飲業營業家數.....	30
圖 8 三餐外食比例.....	33
圖 9 五力分析.....	34
圖 10 冰淇淋菠蘿包成品.....	39
圖 11 冰淇淋菠蘿包步驟流程.....	40
圖 12 目標消費族群.....	45
圖 13 S T P 分析.....	50
圖 14 uniBo 蘿組織架構圖.....	53

表目錄

表 1 食品及飼品製造業產業範圍.....	04
表 2 烘焙產業產值.....	05
表 3 相關烘焙業之產業特性.....	05
表 4 影響創業成敗的關鍵.....	20
表 5 P E S T 分析.....	33
表 6 競爭對手與市場分析.....	37
表 7 uniBo 蘿餐廳介紹表.....	38
表 8 菠蘿麵包口味.....	41
表 9 飲品種類.....	41
表 10 商業模式九宮格.....	43
表 11 S W O T 分析.....	47
表 12 S T P 分析.....	49
表 13 4 P 行銷組合.....	51
表 14 行銷組合-促銷表.....	52
表 15 經營團隊介紹表.....	53
表 16 人力配置規畫.....	54
表 17 人員職務內容.....	54
表 18 單位產品成本售價利潤表.....	55
表 19 第一個月之菠蘿麵包銷售數量表.....	56
表 20 第一個月之飲品銷售數量表.....	56
表 21 第一個月之收益預估.....	57
表 22 計算過程表.....	58
表 23 年收益預估表.....	58
表 24 固定成本.....	60
表 25 固定資產預估折舊表.....	61
表 26 變動成本.....	63
表 27 年進貨預估表.....	63
表 28 年營業費用.....	63
表 29 年預估損益表.....	64
表 30 年預估資產負債表.....	65

第一章 緒論

第一節 研究背景

104 年臺灣經濟成長率為 0.75%，較 103 年的 3.92% 降低 3.17 個百分點。其中，上半年經濟成長率為 2.26%，下半年受全球景氣復甦力道不振，電子產品庫存去化速度仍緩，原油等原物料持續下跌影響，致使商品出口表現不佳，經濟成長率降為-0.66%，然而在經濟環境的變化下影響到大型企業，對中小企業更是一大衝突。中小企業一直是台灣經濟發展的骨幹，也是帶動台灣經濟成長的關鍵，雖因環境趨使下使得中小企業的創業與經營艱困，但現今仍有許多有心想創業的人在。中小企業創業家有著與世不同之「創業家精神」特質，不僅以創新產品及技術維持高度競爭優勢，加上不斷研發設計以提高產品附加價值。在面對全球化及大陸之崛起競爭，唯有靠台灣這些中小企業更多的知識型新創事業，才能持續經濟成長。

根據 1111 人力銀行針對 35 歲以下族群進行的「青年創業現況調查」顯示，有高達 8 成 6 的青年人有創業意願，包含 64.9% 的人是「有興趣但還沒行動」、8.1%「已創業」、6.5%「曾創業但失敗」，另 6.1% 受訪者則表示已在「籌備中」；若進一步針對實際曾創業者分析，創業成功的比例約為 55.6%，失敗者則佔 44.4%。更進一步調查創業原因則以「想增加收入」(69.5%) 居冠，其次是「工時彈性自由」(52.5%) 及「個人興趣/嗜好」(39.7%)。顯示在「青貧世代」下，「錢」仍是推動青年創業最主要的動力，更勝於興趣或自我實現等因素。

「學用合一」一直是目前政府、企業與學校三方共同努力的目標，而針對青年創業、就業等相關議題，政府多半關注於如何增加創業資金挹注、強化產學鏈結及縮短產學落差等方向檢討，對於學校正規教育如何引導學子發掘己身興趣、專才及未來適才適所的創業、就業方向並未多加著墨，形成許多年輕人必須得等到進入社會磨練，累積職場經驗一段時間後，才能真正發現自己的興趣與專長所在。

台灣烘焙市場產值一年約有 600 億產值，烘焙用油大廠南僑集團會長陳飛龍表示台灣烘焙業的實力具有競爭優勢，並在技術、行銷、包裝、創新方面擁有相當實力(中時電子報，2014)。台灣烘焙產業現在已經超過 5500 家麵包店，便利

商店有販賣麵包者超過 1 萬家，咖啡店內亦有賣麵包者則超過 2 千家(施東河，2015)，加總起來至少有將近快 2 萬家的麵包店，展店密度比便利超商還高。現今烘焙業以複合式的經營型態已非常多見，烘焙業相對來說進入門檻較低，不論是做茶飲、便利商店或是咖啡店均已瞄準這個市場，競爭激烈，而消費型態變遷快速，消費者在任何通路都可以買到麵包，若是不能走出差異化，掌握市場的需求與脈動，其實很難生存。目前台灣烘焙業仍處於食品安全的風暴中，如何擦亮台灣美食王國的招牌，落實企業社會責任，即是業者極待解決的課題之一，更是未來立足國際的的基石，端看經營者的智慧與決心。

從台灣烘焙業的發展趨勢來看，因歷史的進程導致國際多元的飲食文化融合，烘焙市場大有可為，國內外消費者均讚譽有佳。台灣業者仍需加強廣宣及科技行銷，加入台灣本土食材並融合創意創新，不斷的學習及精進，齊心將台灣烘焙食品推向國際，並自主管理向上提昇，讓消費者買的放心，吃的安心，注重源頭生產履歷透明化，嚴格控管品質才是讓企業永續經營的王道。

第二節 研究動機

每年的畢業季、社會新鮮人步出校園，總為找不到工作煩惱，要不要屈就 22K？不斷在心中掙扎。去年 8 月，《遠見雜誌》曾以〈台灣憑什麼再贏〉為題，報導年輕人「創新有餘，創業不足」，檢討台灣年輕人雖積極參與創業競賽，但實際創業者卻占少數，許多創新構想付諸流水，無法創造經濟價值。在台灣產、官、學界近一年的努力下，一股年輕人的創業新風潮，已經悄悄再起。而即將面臨畢業的我們，也深深受到這股創業風潮吸引，透過大學期間不斷的學習與磨練，畢業之後，我們也想透過創業來完成自己賺錢當老闆的夢想。

appWorks 之初創投合夥人林之晨曾說過：「創業其實是一個嚴肅的事情。它代表的是一種人生選擇，一個非常認真的情況下做出的決定。它的背後必須要有些理想，並且要做好最壞的打算，就算全世界都跟你做對，你還是要堅持去實踐這個目標。」，當然創業有時候它會很好玩，但也有更多時候它非常辛苦，要不斷在資源匱乏、時間緊迫的情況下，想辦法突破眼前的種種困境。所以根本上創業其實是一種生活的態度，而不是職業的選擇。也因此必須要用更正確的態度去面對它，而也唯有態度正確的創業者，才能夠從起點一步步累積，紮實的邁向

成功，並且持續不斷的追求進步，永不停歇，萬事起頭難，但只要我們勇敢地跨出第一步，我們就會離夢想更進一步。

第三節 研究目的

本研究以微型創業為研究範疇，利用文獻內容分析之方法，根據過去文獻之研究內容比對、分析與歸納，來探討烘焙產業如何藉由創業得到啟發，針對尚未被滿足的客群發展出創新的商業模式，同時擬出一份創業企劃書。

本研究彙整研究目的如下：

1. 藉由文獻探討，探索烘焙產業可能面臨的經營問題及未來發展趨勢。
2. 利用文獻內容分析，解讀微型創業，探討創業成功關鍵因素，擬定創業企劃書。
3. 透過文獻探討，利用《獲利世代(Business Model Generation)》的作者 Alexander Osterwalder 與其團隊所提出的商業模式圖，發展可以滿足本研究之商業模式。

第二章 文獻

第一節 烘焙產業

一、烘焙業之定義

依據經濟部統計處工業產品分類(第 16 次修訂)之食品及飼品製造業範圍，顯示目前食品級飼品製造業可劃分為 18 類(經濟部統計處，2016)，食品及飼品製造業之各分類，如表所示：

食品及飼品製造業																	
屠宰業	肉類其他加工及保藏業	水產加工及保藏業	蔬果加工及保藏業	動植物油脂製造業	乳品製造業	碾穀業	磨粉製品製造業	澱粉及其製品製造業	動物飼品製造業	烘焙炊蒸食品製造業	麵條及粉條類食品製造業	製糖業	巧克力及糖果製造業	製茶業	調味品製造業	膳食及菜餚製造業	未分類其他食品製造業

表 1 食品及飼品製造業產業範圍

資料來源：經濟部統計處

其中，烘焙炊蒸食品製造業定義為：「凡是從事烘焙炊蒸食品製造之行業均屬之，如麵包、蛋糕、餅乾、年糕、蘿蔔糕、米果等製造。」依據上述之分類，烘焙業被納入製造業之一環，實際上就現今烘焙業的發展而言，除從事烘焙產品相關製造外，均兼設銷售據點，自行販售自製的烘焙產品，故其亦具備製造業、零售業與服務業之多重產業特性。

此外，也有國內學者提出，如王金清(1995)及黃銘永(2002)皆對「烘焙業」定義為「烘焙業指使用麵粉、糖、油脂、蛋品級酵母等為主要原料，以烘焙為主要之生產方法，製造麵包、蛋糕及各式西點等產品，並於自有或加盟之店販售或委由其他通路銷售之全體廠商而言。」

根據經濟部統計處資料顯示，2015年台灣食品製造業生產價值達到4,941億元，其中烘焙產業生產價值約占台灣食品製造業的5.4%，達到267億元的規模，如表所示：

新台幣：千元

	2012年	2013年	2014年	2015年
烘焙炊蒸食品製造業產值	24,528,045	23,434,468	24,916,226	26,741,053
食品產業產值合計	498,434,379	492,536,756	507,828,979	494,180,194

表2 烘焙產業產值

二、烘焙業的產業特性

發展至今，烘焙業的經營型態大致上可分成兩大群體，一群就是屬於傳統的單店經營型態，另一類則是屬於企業投資的連鎖經營型態。相關烘焙業之產業特性如表3。

項目	特性
成本特性	傳統的單店式經營在銷售量達到一定金額後，便可發揮規模經濟的效果進而降低成本，但連鎖經營型態者，由於涉及中央工廠的設備投資，因此其欲達到規模經濟的效果，必須仰賴分店數量是否足夠。
相關中間機構	主要有原物料供應商、機器設備供應商及寄賣類產品供應商，前兩者的供應商將決定產品的成本高低及產品品質。
產銷活動	烘焙計算、調合、分割、滾圓、發酵、整形及再次發酵。一般而言，麵包的製造由麵包師傅負責，而麵包的銷售則由外場人員負責。
顧客群	烘焙業的顧客群有注重清潔衛生、重視健康；屬於便利性購買者、價格彈性高、產品多變化性及品牌忠誠度低等特性。

表3 相關烘焙業之產業特性

資料來源：廖玉琳(2000)

三、烘焙業所面臨的經營問題

(一)產品品項不易標準化

通常烘焙業者的經營項目包含麵包、蛋糕、西點…等，每一個項目裡面又有許多種類的產品，再加上各家業者都有自家的配方及製程，最終將使得工廠環境不易維持，且需投入大筆資金在生產設備上。

(二)產品附加價值不易提升

多年來在消費者的知覺下總認為烘焙產品是屬於中低價位的商品，因此就使得這類產品的價格一直無法隨物價而波動，這也將使得業者的發展走向兩極化，一邊是刻意把價格降低，以量制價，另一邊則是投入大筆資金加強產品行銷，以期望能提升產品價位。

(三)少量多樣的生產方式

烘焙業大多講求多樣化的產品生產線，致使單位產量平均而言都不高，間接也會反應在營運成本上。

(四)外場人力需求高

服務人員依然存在高度人員流動以及服務人員培訓不易的窘境。

(五)技術人才不易聘僱

一般麵包店工作環境濕熱，且師傅需早起工作，年輕人多不願進入此產業，更遑論還需要從學徒做起，至於年長且技術純熟的師傅，則又有自行創業或講求高薪酬的現象產生，致使流動性高。

(六)店租經營成本高漲

近幾年來由於大都會區的店面出現便利商店及咖啡連鎖店的搶店風潮，都會區的店面租金已超出一般業者所能承受的範圍，但由於立地條件又是一決定性的關鍵，因此使得店租的經營成本一直居高不下。

(七)原料成本高漲

近年來由於全球暖化，致使主要農作物出產國產量銳減，原料成本平均漲幅三到五成。

(八)環保意識高漲

為了防止油煙、噪音及污水等問題，烘焙業者必須投入較高的資金成本以防止環境污染。

四、烘焙業未來發展趨勢

競爭激烈的情形下，不論在立地選擇、商品研發、服務品質、品牌經營、環境舒適、附加價值等各方面，都要有令人激賞的突破與表現，才能長期留住消費者，這是未來各品牌需要努力的方向。

烘焙業者必需塑造鮮明的品牌個性，在市場上創造差異化，以培養品牌支持者；對各店舖來說，總公司建立健全的後勤支援體系，適時推出整體性的宣傳活動，並在人員培訓、資訊整合、物流配送、商品發售等各方面提供協助，能提供店舖更強的獲利保障，消費者也能享受更好的消費品質，才是企業長期發展的基礎。為求永續發展，未來發展方向為：

(一)建立分時經營機制

目前麵包蛋糕業營業時間時段單純：多集中在固定時段，早餐業種或中、晚餐業種、宵夜型態，品項差異不大，面對其它業者如一般休閒簡餐及咖啡連鎖店對餐飲的競爭，使得單獨經營早餐或中、晚餐的麵包店在店租成本壓力之下，愈形困難經營，因此若能朝向一個結合早、中、晚、宵夜形態的麵包店將是一個未來的趨勢，相對而言對店面提供的產品特性及標準化、人力需求將是一大改革，進而也提高此行業的進入障礙。

(二)結合異業掌握purchasing point 的市場

政府推動週休二日政策，使得民生消費形態大為改變。一般民眾較會利用週休時間，涉足大型購物中心、大賣場、百貨、觀光景點、文教中心等，因此若能與各大賣場、百貨美食街、觀光景點、醫院、量販店、交通運輸站等結盟、將能

為業者帶來相當大的營收。

(三)提升產品的標準化及附加價值

飲食連鎖除了必須與西式抗衡外，還必須有別於傳統小吃店，因此對產品的標準化及廚房作業的單純化必須提供更完善的規劃。冷凍麵糰的快速發展，能針對產品標準化有實質的幫助，所有口味可由中央廚房統一，也可借助店頭人員作簡單的變化加強產品間的差異。此種產品上的突破，無論是從人力成本、時效成本及產品標準化，將可替本部及同業業者帶來一大改革。

(四)外帶服務，與網路結合

外送服務是每一個店面能針對區域性消費者服務的好辦法，也是培養中誠顧客-尤其是年輕族群以及公司行號的方式之一，訂餐的時效性及佈點區域的範圍，將是此行業的一大考驗。

(五)提高產品資訊化

一般中式速食業者，除少數稍具規模業者，其餘還談不上資訊化，但為提升對市場反應速度及掌握顧客的資訊，資訊化是一個必要的投資，特別是對連鎖經營而言，經由電腦連線，總部隨時可以掌握各單點經營狀況，亦可掌握產品的流通與情報，雖然資訊化投資成本相當高，除硬體供應外，軟體的維護及資訊的分析成本亦相當高，但對於長期經營者而言，還是必須投資的。

(六)策略結盟、提升產品研發及市場行銷能力

與上、下游結合方式甚至同業結盟，分享資金及人才，共同開發市場，降低研發人才及行銷人才的成本，才能讓市場持續擴展。

(七)立足台灣，放眼大陸

大陸市場這幾年亦是進步相當快的市場，但比起台灣市場而言，大陸除少數都市開發較快外，整體中式速食市場仍呈現一個線性的成長型市場，此時佈局大陸市場，將是未來市場的另一個契機。

新世紀須重新定位新經營型態，專業化、深度化、風格化、極大化是目前糕餅產業之重大變革。糕餅產業無論是擁有淵源歷史的地區口碑性知名品牌，亦

或是行之數年的全國連鎖品牌，唯有能讓所屬品牌經營型態從不斷的革新中對應市場、消費者、競爭環境變化，所謂解決問題只能減少損失，掌握先機才能創造繁榮的至理名言下，在新世紀所必須面對 reposition 的課題。

烘焙業者為了迎合麵包龐大的消費族群，在發展上朝向以經營社區家庭為主的傳統西點麵包店，強調創新訴求的特色專門店，提供便利麵包消費需求的便利商店，以及提供顧客低價麵包的大賣場，在此多元發展麵包市場，競爭已進入高度白熱化，店舖定位鮮明、商品品質維護、產品研發創新、關連性商品提供將決定在激烈競爭中勝出的關鍵。

市場大餅擴大強食者眾，未來在經營型態、產品研發(口味、形狀、規格等)、促銷手法、顧客關係管理(CRM)等操作策略方面，將是業者建立品牌風格掌握忠誠顧客的不二法門。(資料來源：黃銘永(2002)。台灣烘焙業品牌形象建構之研究。私立中原大學，桃園。)

五、烘焙業因應WTO 的做法

蔡耀坤(民90)認為加入WTO，烘焙糕餅業不可再像過去一樣，可以依賴政府關稅的保護，迴避進口品的衝擊，而需硬碰硬地與進口品競爭市場。也就是說，國內烘焙糕餅業的競爭愈來愈劇烈，因此業者必須要有所認知，也必須要有所因應，方能在往後劇烈的競爭市場中立於不敗之地。以下幾點可供參考。

(一)開發生產好吃、具獨特性差異化的產品

檢視歐美日等先進國的烘焙業發展趨勢，烘焙業將會往大型工廠、連鎖店方向發展。但不管再怎麼發展，小型獨立的西點麵包店還是會存在。大致分為之下兩點：(1)所生產的產品好吃且具差異化獨特性。(2)人事、生產等費用精簡，如：老闆兼師父、店面是自己的不算房租等。觀察此兩種業者，可以發現第(1)項生產好吃且具差異化、獨特性的業者，其生意會愈來愈好，客戶亦較能接受高單價產品，因此其存在的空間將會愈來愈大，而不會被環境所淘汰。反觀第(2)項僅靠低廉的人事、生產等費用存在的業者，是靠低的生產成本、低的售價與人競爭。因此，容易受一點點環境的影響而無法繼續存在。

因此，烘焙糕餅業者應花心思在“如何使自己的產品做得更好、更具獨特性、差異化”，如此才能永續生存不被環境所淘汰。

(二)合理的成本控制

若僅考慮如何達到最低的成本，則必然使用最低廉的原料、最少的加工流程。如此，所使用的原料很有可能（當然未必是絕對的）是次等的，再經非製造好吃產品的加工流程，所製造出來的產品，將很難為消費者所接受。一個不為消費者所接受的產品，價格即使再便宜還是無法賣出。為了達到我們所設定的品質，我們一定會設定使用原料的品質標準，以及必要的加工標準。在此標準下，選擇最價廉的原料及最便宜的加工流程，減少不良率的發生，此即為合理的成本控制。有了合理的成本控制，產品品質被保證，銷售量當然會提高，利潤亦會增加，當然就能夠持續生存發展。

(三)注意世界潮流，開發引進符合世界潮流的產品

人具有喜新厭舊、追求潮流的天性。烘焙糕餅業的發展，還是以歐美日等國較為先進、較發達、較有規模，不時地發展推出新產品來引導潮流。因此，烘焙糕餅業者，若能時時注意歐美日烘焙業的發展，適時引進符合世界潮流的產品，或略做調整為本土化，在國內推出，將可帶動流行，增加產品的銷售，替業者帶來可觀的利潤。另外，電子網路商務的發展應用亦是未來的趨勢。烘焙糕餅業者也可以利用此新科技，建立自己的電子網路商務系統，來增加銷售並減少銷售費用之支出。

(四)善加利用上游廠商的資源，協助開發新產品

隔行如隔山，各行各業均有自己的專才。在烘焙糕餅業者想開發或引進國外新產品時，很有可能會碰到一些困難。這些困難或許業者可以自行克服，但必然須花費不少的人力與物力。此時，或許可以將此困難向上游的原料供應商或機械商請求支援。如此將可減少人力物力的支出，並縮短開發所需的時間。

(五)找出利基，以利銷售

業者須仔細比較自己與同業或進口品間之差異，找出自己的優點，並將其應用在有利於銷售的事項上。讓自己的產品或店面（格）更具有競爭優勢、獨特性、

差異化，來增加銷售及利潤。讓自己在劇烈的競爭市場中持續發展，永不被淘汰。
(資料來源：21 世紀臺灣烘焙業之轉型的方向與未來展望，王兆勳，育達學報，2008)

六、M 型社會趨勢下一淺談台灣烘焙業的因應之道

日本社會趨勢觀察家大前研一先生在 2006 年發表「M 型社會中產階級將即將全面崩潰」的論調之後，不僅在日本引起震撼，在引進台灣後，近兩年來，也在台灣形成一股談論 M 型社會的風潮，許多大眾媒體記者、社會各種專業人士、經濟學者等也都以 M 型社會為談論主題而大作文章。

我們且不論台灣目前的社會消費結構是否已達到大前研一先生所言「中產階級全面崩潰」的地步，但我們卻必須去正視這種兩極化消費行為的情況卻已值逐漸在台灣加溫！及時掌握社會消費趨勢，隨時了解顧客心態的變化，烘焙業者才能更精確的找出自己該努力的方向。

(一)中產階級不會消失 只是消費心態更保守

中產階級在開發中的國家及已開發國家中一直是社會消費的骨幹，占有極大的份量比例。由於各種物價的飛漲，使得中產階級的薪資調幅趕不上通貨膨脹的壓力，本身的薪資消費力明顯減弱，在生活壓力的壓迫來，就會偏向購買價格較便宜的商品。如原先中餐是吃一客 80 元的雞腿便當，現在就改吃超商 50 元一客的國民便當了；以前 2 週看一場電影，現在租 DVD 來看就夠了。至於烘焙業在社會大眾普遍減縮消費能量的情況下，如何調整腳步，降低受波及的程度，就必須多花點心思了！

(二)物美價廉、物超所值 就是主流！

中產階級雖然因為物價高漲引來生活壓力，但還是具有一定水平的消費觀念及品味，他們不可能會為了便宜而去買一些品質差劣的商品。價格絕不是消費選擇的唯一考量。因此，製造業者如果一味追求降低成本及售價而不管商品品質的話，其劣質商品即使很便宜，一樣會受到淘汰的！物美價廉、物超所值一向是老生常談，但在 M 型社會中產階級的新消費觀念下，卻成為是最貼近時代消費需求的產銷策略。在保守的消費心理下，消費者顯得更斤斤計較自己花費的每一毛錢；他們會更精打細算，精挑細選其消費的商品。對於烘焙業者來說，如何創造一個

100 元的麵包卻能讓顧客感覺是物超所值而樂於購買，就是一門大學問了！

(三)創造物超所值的四大法門

所謂的「物超所值」，事實上就是→中低的製造成本+中級品質+中級價格+高級商品質感的綜合體。「物超所值」就是在創造一種高附加價值的商品形象，讓消費者感覺付出的價錢很值得，即使製造廠商有本事以較高獲利的售價來販售其商品，消費者也樂於接受。因此，如何在文宣及商品的推廣過程中，不斷為商品形象加分，就顯得非常的重要！我們可以透過下述四大名牌來往此一方向努力：

1. 名師牌：

藉由名師的高級形象來抬高商品價值：在烘焙業最著名的案例就是85°C了，它雖然以中低價格的西點蛋糕切入市場，但卻以五星級飯店主廚的形象來擄獲消費者的心。消費者不會去注意其用料的低成本，只會去感受吃到「五星級飯店」的高優質點心蛋糕。

2. 珍貴素材牌：

說明商品是使用某一珍貴的原料，強調該主要原料的養生價值性、稀有性、珍貴性（即使是很昂貴的原料，消費者沒空去追究該昂貴原料在整個產品中的添加比例），只會沉浸在那昂貴食材帶來的滿足感中。

3. 製程牌：

此項策略是在強調該商品在製程的費時費工，讓消費者感受到此一商品之得來不易。這是一個高昂貴人工成本的時代，消費大眾如果看到文宣強調某一種糖漿是費了3天3夜才熬製完成，此一糖漿的價值性就大大提高了！

4. 先進時代牌：

強調本商品與法國、日本同步上市；或與瑞士某一新款西點系出同門—藉由其他先進的商品形象來烘托本商品形象是一種最簡單的方法，只是要小心牛皮不要亂吹，否則一旦吹爆，就不好玩了！

(四)接受新資訊 要先過濾再吸收

這是一個資訊爆炸的時代，許多學者與商人一樣，為了讓他的商品(理論、

著大前研一先生的「中產階級會全面崩潰」就是一句極為聳動的名言。事實上，中產階級占著各先進國家消費階層中的 80% 以上，如何會消失呢？日本就有許多其他不同立論的學者都跳出來指陳其太過誇張！但不可否認的是，消費兩極化、保守化的趨勢是明顯的，是漸進的！我們必須掌握此一趨勢，才不會錯失先機！（資料來源：21 世紀臺灣烘焙業之轉型的方向與未來展望，王兆勳，育達學報，2008）

第二節 微型與創業的定義

一、微型企業之定義

「微型」，英文名詞為 micro，意指小型以下的規模；因此，微型企業乃泛指比小型企業規模更微小的事業體。微型企業並無共通定義，端賴不同國家、不同地區的發展特色與經濟型態而有不同的意義。經濟部中小企業處於 98 年 9 月 2 日所發布的《中小企業認定標準》，針對中小企業與微型企業來做比較。在中小企業規模方面，依資本額以及員工人數將行業別分成兩類：一類主要是製造業、營造業、礦業及土石採取業，其資本額在新臺幣八千萬元以下，且經常僱用員工人數未滿二百人者；另一類則包括農林漁牧業、水電燃氣業、批發及零售、住宿及餐飲、運輸倉儲及通信業、金融及保險、不動產及租賃業、專業科學及技術服務業、教育服務業、醫療保健及社會福利服務、文化運動及休閒服務業以及其他服務業，其資本額在新臺幣一億元以下者，且經常僱用員工人數未滿一百人者。然而，在微型企業方面，僅針對上述所列舉的各種行業，以製造業經常僱用員工數 20 人以下，而農林漁牧與服務業經常僱用員工數 5 人以下者做界定，但並無資本額之區分。

在國外，微型企業的定義普遍亦是以員工數做界定。如經濟合作發展組織（OECD）將微型企業界定為員工人數在 20 人以下的事業組織；美國住宅與都市發展部則認為微型企業係指包含所有人在內 5 人以下的事業組織，而美國國際發展及援助機構則定義微型企業乃是員工不超過 10 人（包括不支薪的家庭成員）的事業組織，另外，IBM 國際公司認定微型企業的資金、資產及營業額較中、小型企業為低以外，員工人數介於 4-10 人。

綜合以上，我們可對微型創業作個簡單定義：創業者為實現自己的事業計畫，依據自己的資源、能力與市場的需求，創立一個比小型企業規模更微小的事業體；

相較於其他類型的企業，企業資金、資產及營業額較一般中小型企業為低，員工人數較少，大約在 5 人上下。

二、微型創業之特性

根據上述對微型創業的定義，以下整理微型創業的基本特性：

(一)專業導向

許多微型企業的創立，是為了在既有的市場環境中滿足小眾市場的需求；企業主可結合自身過去的工作經驗以及創意，在市場上建立自己獨特的品牌。因此，微型創業是一種專業導向極高的事業，企業主以及公司員工必須將自己定位為提供創新商品與服務的品牌專業人士。

(二)時間自由

從事微型企業的創業者，可以依據自身的需求，決定全職或兼職，以及自訂營業或工作的時間長短。在此情況下，從事微型創業者較可安排自己的生活作息，又可滿足經濟的需求。

(三)入行門檻低

過去傳統型企業的創立，需要大量土地、廠房或資金，而微型創業的入行門檻相對較低，加上網路資訊的發達，許多微型企業的經營可透過小型工作室以及電腦相關設備，即可服務客戶；另外，創業者可參加政府舉辦的創業育成班，接受創業輔導與諮詢，甚至接受創業補助或青年創業貸款，在開業之前能對欲創立的事業性質、通路環境與風險成本有所掌握與瞭解。

(四)資本小

微型企業的創立所需資本小，對於有心想要創立個人事業的人來說，較能實現創業的夢想；且因成本資金較低，創業者可估量自己可承擔的成本、利潤與風險來決定營業的模式。

(五)規模小

微型企業因規模不大，在面對快速變動的產業環境，可以靈活的快速調整，保有相當的應變空間。唯資本不足的原因，也可能讓一些微型企業因資金周轉不靈而走上失敗或倒閉之途。

(六)家庭參與

微型企業多屬於鄉鎮社區型行業或自我雇用，而一些微型企業則有創業者與其他家庭成員參與的情況；管理程序雖簡單，但創業者須肩負不同角色任務。再

者，微型企業與其他企業類型最大的不同在於，微型企業的收入通常是家庭的主要經濟來源。

三、微型創業之類型

微型創業者會依照個人的期待、能力與資源多寡作考量來選擇經營的型態；大抵來說，微型創業可分為組織型、自僱型與兼差型等三類：

(一)組織型創業

以店面、無店鋪經營或公司型態成立的模式，為最具挑戰性、風險大，且投資報酬亦大的創業型態。實體店面可分為自營公司或連鎖加盟，無店鋪經營則以直銷、網路電子商務或路邊攤販的形式為主。組織型創業常見於兩人以上的合夥關係事業，或由小規模型態開始經營，對新創事業有長遠的開拓計畫。

(二)自僱型創業

以個人工作室為主，創業者多為從事專門職業或技藝性質的工作者，如文字工作者、各類藝術工作者，具有專業學養又不受到一般組織制度的限制。創業者不隸屬任何組織，為一個個體戶。

(三)兼差型創業

多為利用下班時間在家兼差的上班族，一方面開闢家庭經濟財源，一方面又有收入保障，多為保守型或邁入創業階段初期的創業型態。

四、微型創業之困境

以台灣微型創業的現狀而言，多半屬於食衣住行民生活動的範疇，其中又以餐飲及零售居多，近來文創業也似乎生氣蓬勃，但整體看來，台灣微型創業有幾個現象：

- 同質性較高。複製或模仿別人的成功，門檻最低，風險最小，因此微型創業中一窩蜂現象特別嚴重，無論夜市文化、烘培熱潮、個性民宿，往往急速擴張到供給大於需求，這個時候，價格下滑，品質下降，信譽低落，從業者無利可圖，也就失去了進步的動力。
- B2B 的微型企業過於稀少。B2C 直接面對零售客戶，不受制於少數商業客戶，可以靠直覺創業，但因為具有相當高的時尚特性，因此也很容易隨著潮流衰退而遭受淘汰。B2B 需要較高的專業，較長的育成期，起步較為艱難，但是

一旦站穩腳步後，進可攻退可守。這種 B2B 的微型企業常成為大中小各型企業的忠實夥伴，在整體價值鏈上，是不可缺失的一環。

- 附加價值較低，這是以上兩個現象的必然結果。理想的微型企業還是需要具有特色，提供他人難以取代的價值，才能長久經營。台灣的零售業多，小吃店充斥，文創偏向小清新，附加價值低既是因，也是果。

五、創業定義

近年來，國內外掀起創業的風潮，創業的例子，不斷出現，不論是大型企業、中小企業、連鎖事業等，均有許多的報導，創業也不斷地被提倡與鼓勵，以美國而言，杜拉克認為創業型社會是帶動美國經濟富強之基礎，也興起青年創業潮，有一項對美國高中畢業生的調查，70%的學生表示未來希望能擁有自己的公司，86%學生表示希望能學習有關創業的知識，知名大學 MBA 學生中超過一半表示希望畢業後能自己創業或在新進創設的公司中工作。

台灣地區亦是如此，由國內大學生創業意識調查，認為自己的專業適合創業者佔約 60%，也認為學校相當重視創業教育，在大學生創業就業意向方面，也有超過 60%有意願創業，20%大學生準備就業一段時間之後再創業。

「創業」這個詞本身可以有兩重解讀。從好的一面來看，它意味著一種特殊的、天生的特質——能識別並抓住機會、能「跳出盒子思考」、具有決斷力、同時也確實能為世界創造一些新的產物；但從另一方面來看，「創業」是一個「後置性的」術語。只有經過時間的檢驗、產生了真正的影響，那些能夠體現創業特質的行動才會被認可。

簡單地說，創業就是「創造一個新事業」(Low & MacMillan, 1988)。十九世紀法國經濟學家賽伊指出，創業就是「將資源從生產力較低的地方轉移到較高的地方」(Drucker, 1985)。

創業又指發現、創造和利用適當的創業機會，藉助有效的商業模式組合生產要素，創立新的事業，以獲得新的商業成功的過程或活動。

創業亦有廣義和狹義之分。狹義的創業是指創業者的生產經營活動，主要是開創個體和家庭的小業。廣義的創業是指創業者的各項創業實踐活動。

人才、技術、資本與市場是構成創業的四大核心要素，四者中又以人才最為重要。一個成功的創業家需要熟悉各種人才、市場、財務和法律，並通過取得人才，成功地經營所創立的事業。

(一)人才

人才在創業的過程和今後的發展中都極為重要。認識、發現並利用人才是創業者進行創業的關鍵環節。現代風險資本的奠基人—喬治·多里奧認為：“寧可考慮向有二流主意的一流人物投資，絕不向有一流主意的二流人物投資。”確實，不是一個擁有技術的科學家或工程師就能夠創業成功。創業，不僅需要好的技術，更需要其他素質與能力。因此，創業者及合作伙伴們的素質與能力是創業成功的第一要素。

(二)技術

技術是將知識運用到實踐中的手段、途徑、工具或方法。企業之所以存在，是因為社會的需要，社會需要的技術，並不完全等同於科學家眼中的科學技術。社會需要的技術既有建立在科學基礎上的技術，又必須是能夠滿足社會實際需要的技術。因此，僅有技術水平上的高技術，並不一定能夠創業成功。如果選擇的技術雖然符合實際，在創業之初顯得非常火暴，但這樣的技術已趨於普適的技術，很快就會度過技術的生命周期。所以，應該以市場需要為選擇技術的中心，比較適宜的選擇是：在市場中已經顯現出應用前景，但還沒有應用，或是技術在市場上剛剛出現，即技術只需超前於市場半步。總之，技術應考慮是否有獨特性、創新性，是否有競爭力，是否能帶來高利潤，他人仿效的難易程度等。

(三)資本

從創業的角度，創業資本是創業的關鍵要素。臺灣地區一家企業諮詢公司總結了近千家創業失敗的原因，創業資金的匱乏是重要的原因。正如人雲：不是有錢就有了一切，但是，沒有錢什麼事也做不成。無論多麼好的技術或多麼好的創意，沒有錢都只能是空想。

(四)市場

企業的存在是因為能夠滿足市場的需要，如果沒有市場需求，那麼，新創的企業就沒有生存的價值，自然也就不能生存。市場是要在創業之前明確認定並充分考證的，市場的容量、相同產品之間的競爭力、潛在的市場生長力、市場的持續發展力。

六、創業動機

創業動機是指引起和維持個體從事創業活動，並使活動朝向某些目標的內部動力。它鼓勵和引導個體為實現創業成功而行動的內在力量。創業家為尋求不同的成就刺激，自覺本身擁有創業的技能，而促使他開創新事業的想法。

克利弗(Clifford)的動機理論將動機分成內在動機(intrinsic motivation)與外在動機(Extrinsic motivation)，內在動機是為工作而工作，包含自我充分發展與自我涉入。內在動機所發出的行為，其本身即是目的。而外在動機係由外在因素，如獎勵、懲罰、允諾、威脅、地位和榮譽的競爭等所引發，外在動機所引發的行為是為達到目的而採取手段。當然，在引起動機的情境中，此兩種動機均同時發生作用，只是程度上有強弱之分。

創業家對於進行創業的動機有多種不同的想法，有些人創業是為了創造比上班更可觀的財富，有些人為了掌握權力而創業，有些人創業是期望能夠為人類做出更大的貢獻，有些人則是因為機緣，臨時投入創業的行列。以下是一些創業動機的例子：

- (一)個人想要向上成長、喜歡挑戰、並實現個人理想，希望使用自己的知識與經驗的機會、實踐個人主張。
- (二)個人不喜歡為他人工作、擁有更多的自由、追求自主。
- (三)個人希望擁有自己的事業、貢獻社會人群(員工、股東、顧客)。
- (四)個人受到家庭傳統的承襲、週邊環境的影響，而進行創業。
- (五)個人想要成為有錢人、獲得名利。

美國心理學家班杜拉(Bandura, 1977)提出自我效能理論(Self-efficacy Theory)，認為創業家的自我效能也是產生創業的動力之一，可以說自我效能影

響創業動機的強度，所謂自我效能是指人們對自身能否利用所擁有的技能去完成某項工作行為的自信程度。自我效能以三種方式影響動機的強度：

- (一)自我效能影響個人為自己所選擇的活動及目標。例如高度自我效能的人可能會嘗試執行高難度的任務，也會設定高度的標準，因為他們相信自己會成功，低度自我效能者則反之。
- (二)自我效能影響個人在工作上的努力程度。例如高度自我效能的員工通常會努力工作，因為他們對自己的努力會獲得成功頗具信心；而低度自我效能者則反之。
- (三)自我效能影響個人達成任務的堅持程度。例如高度自我效能的員工有自信可以執行指派的任務，即使面對暫時的挫折或困難，他們也可能堅持繼續努力；而低度自我效能者則反之。

七、創業之成功關鍵因素

創業機會與風險是成正比的，每個創業家掌握機會、結合所有資源，以求取利潤，並從這些機會中獲益，卻也將面臨不可預測的風險。因此歷年來有許多研究創業的學者投入精力與時間，造訪許多企業家後歸納出企業家的特性與成功要件共十一項：創業的願望與意志力、選擇適當的風險、有能力成功的信心、自信(self-reliance)、堅忍的毅力(perseverance)、答案立即揭曉的欲望、高層次的能量、競爭、未來的走向、組織的能力、超乎金錢成就(呂克明2007)。另外、魯西耶(Lussier)將許多學者長期研究創業問題歸納出影響創業成敗的關鍵因素共十五項如表4：

創業者方面	創業者知識能力、教育水準
	創業者個人特質、家庭背景
	創業年齡
	承擔風險意願
財務方面	資金能力
	財務控制
	利益分享機制
創業管理	產業經驗
	管理經驗
	事業規劃

	專業諮詢
合夥團隊	創業團隊素質
產品與市場	市場機會選擇
	產品策略
	市場行銷能力
資源應用	網路資源關係

表 4 影響創業成敗的關鍵

第三節 商業模式

商業模型是一個理論工具，包含大量的商業元素及它們之間的關係，並且能夠描述特定公司的營運模式。能顯示一個公司在以下或多個方面的價值所在：客戶、公司結構，以及以營利和可持續性盈利為目的。用以生產、銷售、傳遞價值及關係資本的客戶網(Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005)。台積電董事長張忠謀先生在 MIT 演講時提到：商業模式為公司處理客戶和供應商事務的方式(大紀元, 2005)。企業經營方式隨著產業、時間、成長階段不同而會有所調整改變，每一個企業都有獨特且適合該企業生存方式及經營目標的商業模式(莊雅晴, 2010)。

何謂商業模式(或稱為營運模式或營業模式)? 所謂的商業模式即是一個事業(a business)創造營收(revenue)與利潤(profit)的手段與方法。一般而言，商業模式所涵蓋的範圍極廣，包括一個企業如何組織一企業的員工與面對客戶，當然也包括如何擬定策略與藉由執行該策略而獲取收益(Wikipedia, 2015)。

商業模式的定義：為實現客戶價值最大化，把能使企業運行的內外各要素整合起來，形成一個完整的高效率的具有獨特核心競爭力的運行系統，並通過最優實現形式滿足客戶需求、實現客戶價值，同時使系統達成持續贏利目標的整體解決方案。而構成商業模式的則稱為商業模型，商業模型是一種理論工具，它包含大量的商業元素及它們之間的關係，並且能夠描述特定公司的經營模式(MBA 智庫百科, 2013)。

商業模式圖，是由《獲利世代(Business Model Generation)》的作者 Alexander Osterwalder 與其團隊所提出的，如圖 1。將商業模式透過 9 個要素，系統化地組織起來，聚焦在市場需求，一一解釋企業如何獲利(科技橘報, 2013)。

以下是九個要素的說明：

- 一、目標客層(customer segments, CS)：企業或組織所要服務的一個或數個客群。
- 二、價值主張(value propositions, VP)：以種種價值主張，解決顧客的問題，滿足顧客的需要。
- 三、通路(channels, CH)：價值主張透過溝通、配送及銷售通路，傳遞給顧客。
- 四、顧客關係(customer relationships, CR)：跟每個目標客層都要建立並維繫不同的顧客關係。
- 五、收益流(revenue streams, RS)：成功地將價值主張提供給客戶後，就會取得收益流。
- 六、關鍵資源(key resources, KR)：想要提供及傳遞前述的各項元素，所需要的資產就是關鍵資源。
- 七、關鍵活動(key activities, KA)：運用關鍵資源所要執行的一些活動，就是關鍵活動。
- 八、關鍵合作夥伴(key partnership, KP)：有些活動要借重外部資源，而有些資源是由組織外取得。
- 九、成本結構(cost structure, CS)：各個商業模式的元素都會形塑你的成本結構。

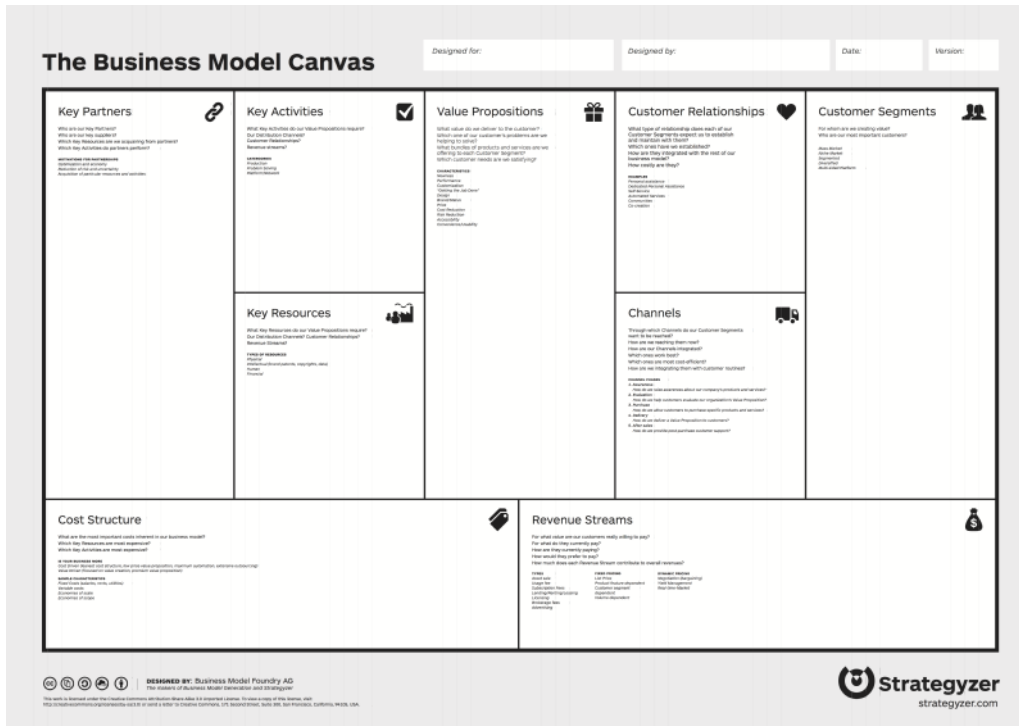


圖 1 商業模式圖
 資料來源：科技橘報，2013/3/12

第三章 研究方法

本研究使用的研究方法採文獻分析法，透過爬梳相關史料及文獻並收集與整理，確認烘焙產業之微型創業為研究議題並找出創業的成功關鍵因素並擬出創業企劃書。參考烘焙產業、創業、微型創業、商業模式等專家學者文獻、蒐集與閱讀論文、政府機關、網路、書籍等相關次級資料，進行分析、比較、整理與綜合，以期對本研究之進行有初步了解。

第一節 研究流程

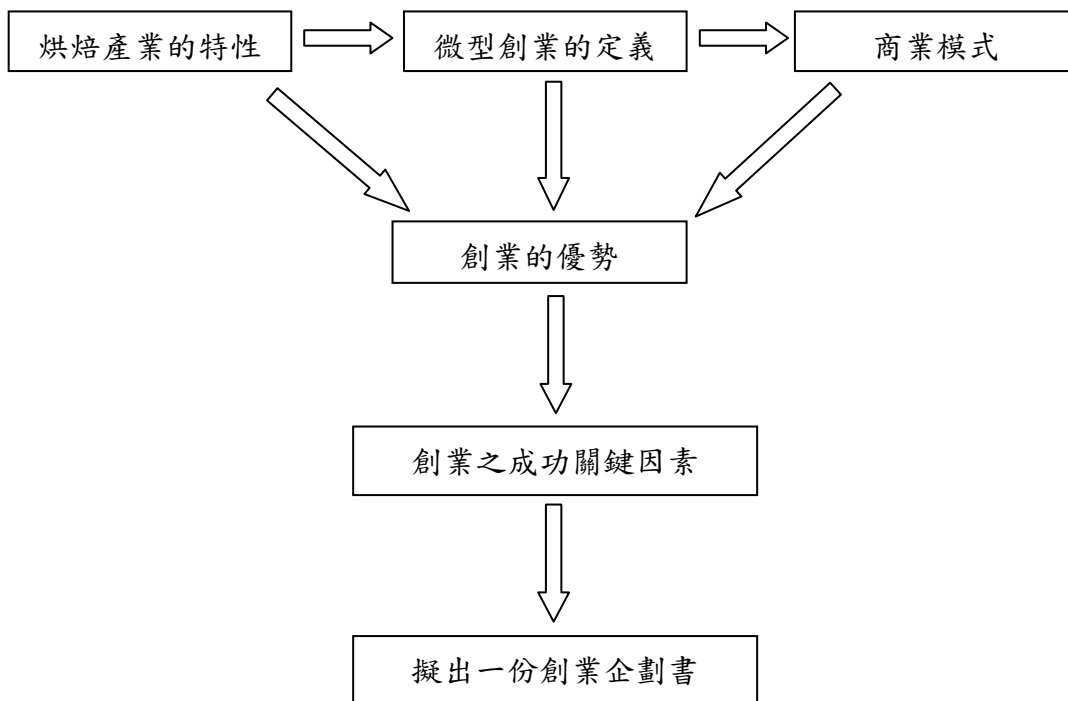


圖 2 研究流程圖

第二節 研究方法

本研究以烘焙產業之「微型創業」為觀察切入點，透過採取次級資料的「文獻研究法」，搜集過去文獻相關資料，並針對對烘焙產業及微型創業的認識進行比對、歸納與探討，以更了解消費者對烘焙業的期許與接受度及創造出新的商業模式。以下則簡介文獻分析法的定義與內容。

一、文獻分析法

文獻分析法(Document Analysis)是指根據一定的研究目的或課題，透過蒐集有關市場資訊、調查報告、產業動態等文獻資料，從而全面地、正確地掌握所要研究問題的一種方法，搜及內容盡量要求豐富及廣博；再將四處收集來的資料，經過分析後歸納統整，再分析事件淵源、原因、背景、影響及其意義等。文獻資料的來源包羅萬象，可以是政府部門的報告、工商業界的研究、文件記錄資料庫、企業組織資料、圖書館中的書籍、論文與期刊、報章新聞等等。其分析步驟有四，及閱覽與整理(Reading Organizing)、描述(Description)、分類(Classifying)及詮釋(Interpretation)(朱柔若譯，1996、葉立誠、業至誠編，1999)。

第三節 研究資料來源

透過台灣近年來烘焙產業的興起，不但讓大街小巷充斥著各具特色的烘焙小店與連鎖咖啡麵包店，也讓烘焙業在台灣的產值逐年呈成長的趨勢在進步，因此選擇以台灣烘焙產業、微型創業作為研究對象。

隨著時代的變遷，現今的烘焙業與創業已不同於以往我們印象中的樣子，烘焙業揮別了過去讓人覺得簡單、樸實的經營模式，反而以精緻產品在方向在經營，不僅東西種類要夠多，食材的選用也很講究，不再是以業者的角度去販售商品，轉而取代的是提供更多符合消費者需求的商品。科技時代的進步，使的自行創業不再那麼艱難，於是微型創業就慢慢興起了，自行當起老闆，實現自己的夢想，讓夢想不再只是一個夢，也因此提供了一個不同於以往的就業選擇，促使近年來愈來愈多人投入此市場。然而只要是創業皆具風險，以台灣整體微型創業來看現狀，多半屬於食衣住行民生活動的範疇，其中又以餐飲及零售業居多。為了要解

決市場結構上會面臨到的困境，必須改變自身的經營模式，運用智慧與創新創意的想法作行銷，創造出與他人不同價值的產品，進而對抗競爭對手所帶來的莫大壓力。

在消費者面對這麼多的選擇時，又該如何去選擇等消費行為研究，也逐漸受業者的重視，經由消費行為的調查，不僅能讓業者提供更多更貼近消費者需求的產品與服務外，亦能讓業者打造一個屬於自己獨有的特色，以吸引更多消費者的目光與創造自己的忠實客群。

第四章 研究結果-創業企劃書

第一節 創業機會與構想

一、創業背景與機會

根據財政部統計資料顯示，從 2010 年到 2014 年，包含糕餅麵包、烘焙炊蒸等製造、批發與零售在內，烘焙產業的產值成長 266 億元(如圖 3)，一舉突破千億元，而烘焙家數也大幅成長，總家數近萬家(如圖 4)，麵包店分布比超商還密集。

有許多企業看準麵包千億元商機，為挑戰台灣烘焙業並攻占台灣 2300 萬人味蕾，更有企業直接插旗烘焙業，看準學生及上班族的消費習慣，很多餐飲紛紛轉攻麵包店，比起甜點餐廳，一個人消費動輒四、五百元起跳，銅板麵包反倒消費族群更多，積極搶攻麵包商機。而 2015 年 1 月東森新聞報導中提到台北市糕餅公會號召全台烘焙業者，選出歷久不衰的「台式麵包四大天王」分別是波蘿、奶酥、蔥花和紅豆麵包。並且經過統計，民眾最愛的台式麵包前 3 名，分別是蔥花麵包、波蘿麵包、奶酥麵包。透過票選可得知，在西方飲食文化的在台灣興起下，傳統的台式麵包仍非常受國人喜愛。

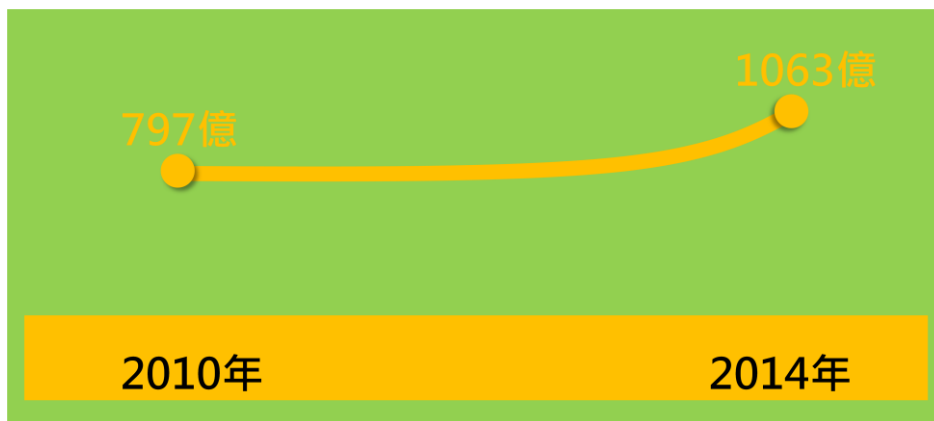


圖 3 台灣烘焙業產值

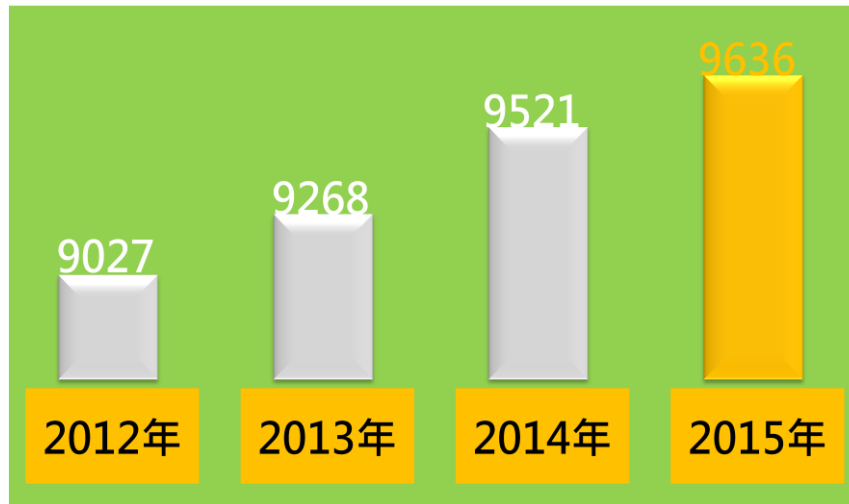


圖 4 台灣烘焙業店家數

此外，於 2013 年 TVBS 新聞報導中也提到，台灣民眾愛吃甜點，尤其當壓力大、工作忙碌時，吃點甜食可以讓人心情愉悅，此外又以女性消費者更願意花錢購買甜點上，有甜點業者粗估，台灣一年有 200 億的商機，從蛋糕、鬆餅、日式甜甜圈、泡芙、馬卡龍、甚至是日式可麗餅，除了要口味變化多，造型上也越來越花俏，隨著各式創意性的甜點出現，也吸引眾多嚐鮮的人群，並為台灣帶來一場甜蜜的戰爭。由此能看出甜點有多麼受台灣民眾喜愛，故台灣甜點市場前景十分被看好，除此之外，店家也必須在傳統與流行上做突破性的結合，以此凸顯出自身的產品，並在諸多類似的產品中脫穎而出。

由以上報導可得知，台灣人不只愛吃甜點，同時對於台式麵包的熱愛不在話下，在某團員記憶中，自國中求學階段起，總是要比同齡的學生早起，每日通勤到市區上課，尤其是在冷颼颼的冬天裡，熱呼呼的早餐總能溫暖在清晨就得出門的她，在早餐的味道中又以現烤菠蘿麵包最為她的喜愛，回憶起當時，家裡附近開了一家每日現烤菠蘿麵包的小店，老闆娘每天不畏辛苦的早起，用暖呼呼的現烤菠蘿麵包，為大家在辛勞的一天，開啟美麗的序幕，讓大家每天元氣滿滿的，也正因現烤出爐，總能吸引很多人來捧場購買，若晚起的話，最受人喜愛的菠蘿麵包總是銷售一空。由此可知，剛出爐香味四溢的麵包，非常深得大家的喜愛，為了將麵包的溫度真實呈現在顧客面前，本團隊想利用現烤菠蘿麵包呈現出不同的面貌，打造屬於本團隊獨有的菠蘿麵包甜點專賣店。

二、創業構想

前幾年在台相當受歡迎的港式甜點-冰火菠蘿油，是將剛出爐菠蘿麵包橫向切開夾著一塊厚切冰冷的牛油，利用牛油會被菠蘿麵包的熱力所影響而溶化成金黃色，相當受台灣人的喜愛，因此本團隊想藉由此概念，利用現烤台式菠蘿麵包夾入手工冰淇淋，創造出冰火交替的新滋味，為菠蘿麵包注入更嶄新的生命力。

本團隊以「uniBo 蘿」為本店店名，其意有「uni bolo」代表本店的產品只有菠蘿麵包；另外，也有獨特的菠蘿麵包「unique bolo」之意，bolo 則是音譯菠蘿得來的，強調本店賣的是單一且獨特的菠蘿麵包。本團隊計畫選在擁有「台灣美食之都」之稱的台南，此地可說是「美食界的王者」，每年都吸引了許多外縣市以及國際旅客前來朝聖，因而帶進來龐大的美食商機，本團隊將店面設在台南的大橋國中對面，此地段鄰近有國小、國中、高中及大學共四所學校，以及與大橋火車站只有大約 5 至 10 分鐘的車程，不管是在地台南人、學生、上班族或是外來觀光客，都可以很快速的找到本店的位置，交通上來說是很便利的，因此本店有著能吸引眾多客群的優勢。

此外，本團隊利用像冰火菠蘿油的 L 型包裝來呈現本店產品，最後再加上紙盒包裝，以方便攜帶的形式販售。為能使顧客選擇購買本店的飲品或怕顧客吃完膩口需要減膩的飲品，本店在飲品的部分選擇了台灣在地的茶葉搭配減糖配方來販售，供顧客選購。

本團隊為實現創業之夢，並秉持著對做餐飲的熱愛，更加凝聚本團隊想創業做餐飲的決心，想從本團隊記憶中最幸福的味道-菠蘿麵包做起，並將傳統的菠蘿麵包結合冰品，以此將菠蘿麵包打造成一項新穎的甜點，期望能在台灣廣大的甜點市場，再次引起一股傳統台式麵包風潮。

第二節 外部環境分析

一、市場特性與規模

(一)台灣餐飲業市場現況分析

根據「中華民國行業標準分類」將餐飲業細分為餐館業、飲料店業、餐飲攤販業以及其他餐飲業，「uniBo 蘿」是屬其他餐飲業，以販賣冰淇淋菠蘿包為主的甜點店。

依經濟部統計處資料顯示，餐飲業營業額由 101 年新台幣 3,945 億元提升至 104 年 4,241 億元(如圖 5)，近四年均保持逐年成長的趨勢，同樣成長的趨勢也反應在餐飲業的店家數目，導致餐飲業的競爭越趨激烈。

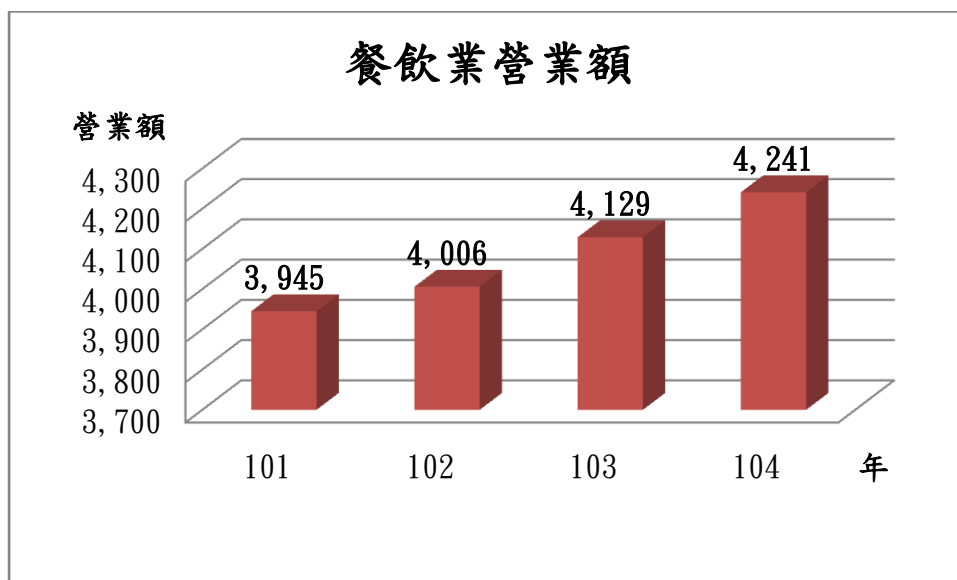


圖 5 餐飲業營業額



圖 6 近年餐飲業收入概況

依據財政部財政資料中心數據顯示，台灣餐飲業的家數呈逐年成長的趨勢，而其中成長的主因是來自於習慣外食的單身人口、頂客族增加及婦女就業人口攀升，造成國內外食需求旺盛，各業者為因應國內外食市場的擴張，積極展店搶食餐飲市場大餅。截至 104 年 12 月底，餐廳營業家數已突破了 12 萬家(如圖 7)，較 103 年底增加了 6,817 家。

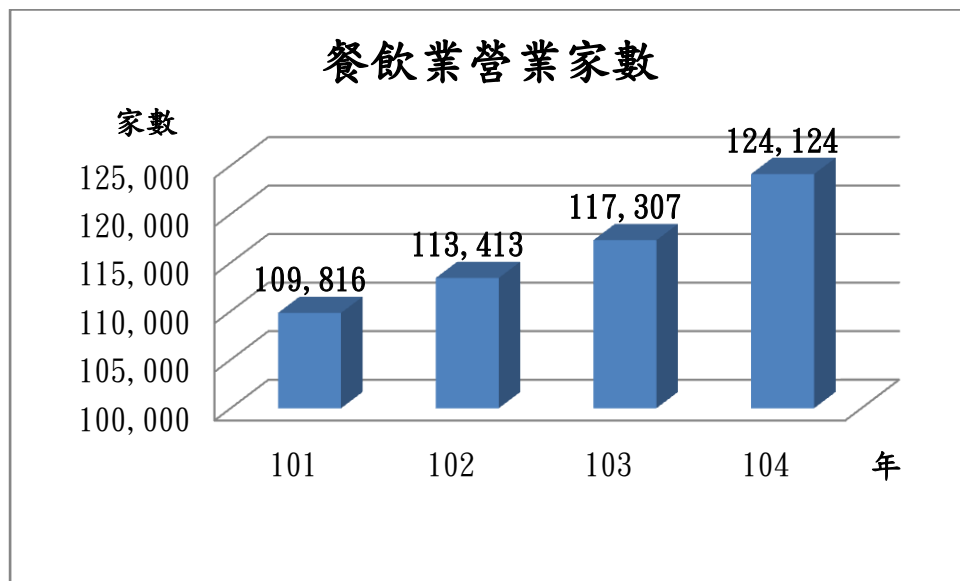


圖 7 餐飲業營業家數

近年來更因塑化劑、毒澱粉、瘦肉精、餿水油等食安問題出現，降低對顧客對餐飲業者的信任，像是「胖達人」麵包香精事件，因標榜「天然酵母，無添加人工香料」，但卻爆出添加人工香精，使得民眾對麵包感到害怕而不敢食用，因此有不少業者會紛紛標註所使用的原料之產地來源。在一連串的食安風暴後，消費者食安意識逐漸提高，開始更注意食材來源、商品標示與標章等，亦挑選單純

無添加物、有機的食品。

台灣民眾愛吃甜點，眾所皆知，使得台灣甜點市場前景看好，不只台灣人自創的甜點店的逐年增加，就連海外甜點品牌持續進台，帶動不少新概念，而台灣食材也被廣泛運用積極搶攻此市場。

此外，餐飲業由於進入門檻低，像是設備投資與資本投入金額相對也不高，不構成投資者進入障礙，為多數創業者相繼優先考慮之產業，但面臨眾多消費者不一樣的需求，更加大了此產業的複雜性。

二、市場環境分析

總體環境影響層面非常廣泛，對於競爭者、供應商、顧客及其他意義關係團體皆有所影響。一般而言，總體環境要素包括政治環境要素(Political factors)、經濟環境因素(Economic factors)、社會環境因素(Social factors)、科技環境因素(Technological factors)。

本團隊針對台灣餐飲業的總體環境來分析探討 uniBo 蘿所處的外部產業環境，分為下列四個因素：

環境因素	內容
政治 (Political)	<ul style="list-style-type: none"> ● 政府開放陸客來台與兩岸直航，為觀光產業帶來可觀的經濟效益，不論觀光景點、飯店、餐廳、購物商店…等，均在陸客來台觀光的影響下，全面蓬勃發展，同時帶動了其他更多的產業商機。 ● 政府陸續規訂法條來保障消費者，如：商品標示法、食品衛生管理法、食品衛生檢驗委託辦法，以免有些食品的來源不清楚，有損消費者的權益而有食品法律保障。
經濟 (Economic)	<ul style="list-style-type: none"> ● 依經濟部統計處資料顯示，受 2012 年至 2013 年景氣持續低迷的影響，台灣餐飲業市場雖維持正成長，但成長趨勢有明顯的減緩。而市場成長力道減弱，亦使餐飲業的經營型態產生變化，漸採取集團式多品牌經營模式取得市場競爭優勢，進而躍升至國際舞台。 ● 因近年來台灣的景氣略微低迷，因此許多餐飲業者紛紛推出平價美食的策略，穩固自己在餐飲業的競爭位置。 ● 餐飲業隨著原物價及經營成本不停上漲，導致經營壓力相對提高許多，台灣有許多餐飲業者也因為無法負荷過高的成本，而接連倒閉歇業。 ● 台灣加入世界貿易組織(WTO)，加上世界經濟邁入全球化，許多國際性知名餐飲品牌陸續進入國內的市場，使得餐飲業競爭越趨激烈。
社會 (Social)	<ul style="list-style-type: none"> ● 隨著時代演變，近年來人們注重用餐環境的意識提高，加上餐飲業競爭激烈，已有越來越多餐飲業者們紛紛將餐廳依主題、時代等不同風格進行佈置，使到店的消費者耳目一新。 ● 食物吃得健康的訴求由幾年前開始瘋行；此熱潮仍然是全球餐飲的趨勢，在台灣餐飲市場中，也可見越來越多業者將餐飲融入養生的概念。 ● 近年來，台灣家庭型態及結構上的轉變，讓三餐老是在外的「老外」族越來越多，根據 iSURVEY 東方線上調查顯示台灣外食人口比例逐年升高，至 2014 年外食人口已達 68%(如圖 8)，而且早、午、晚餐各時段的外食率皆持續上升中。因此為餐飲業的

	<p>發展帶來無限商機。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 由於現代人對生活品質的要求，享受美食可以紓解辛勤工作與日常生活壓力，成為現代人生活不可或缺的一部分，因此使得甜點市場商機無限。
<p>科技 (Technological)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 隨著科技發展日趨進步，近年來許多餐廳業者也紛紛與科技應用做結合，如用 POS、EOS 掌握金流，製作屬於自己的餐廳點餐 APP 及 Fackbook、Line 等網路社群做宣傳行銷等等。 ● 近年來隨著網際網路應用普及化，網路的盛行促成了許多美食部落客的誕生，因此有許多餐廳因部落客的介紹一夕成名，口碑流傳千里，也因而帶動了餐飲業的商機。 ● 製作技術提升，餐飲業者為能精密測量，控制成本，將每一份產品都經由電子磅秤測量，確保產品的質量，也確認成本控制。 ● 隨著運輸技術的進步，運用空運技術，就可以把新鮮的國外食材馬上送到國內餐廳或中央廚房烹飪及調煮。 ● 利用雲端科技將食材生產過程及產銷履歷等訊息結合 QR CODE，讓消費者可清楚得知料理的食材來源及生產過程。

表 5 PEST 分析

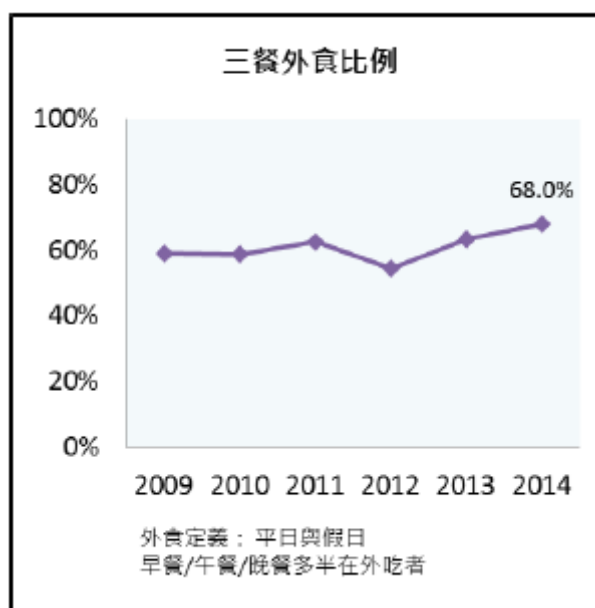


圖 8 三餐外食比例

三、產業五力分析

在分析餐飲業的外部環境，本團隊使用了 PEST 分析，也運用 Michael Porter(1985) 提出的五力分析來探討餐飲業，波特五力分析模型以下五項因素分別是競爭對手、潛在的市場進入者、替代品、供應商和購買者來進行市場上的分析，有助於未來做相關決策參考。

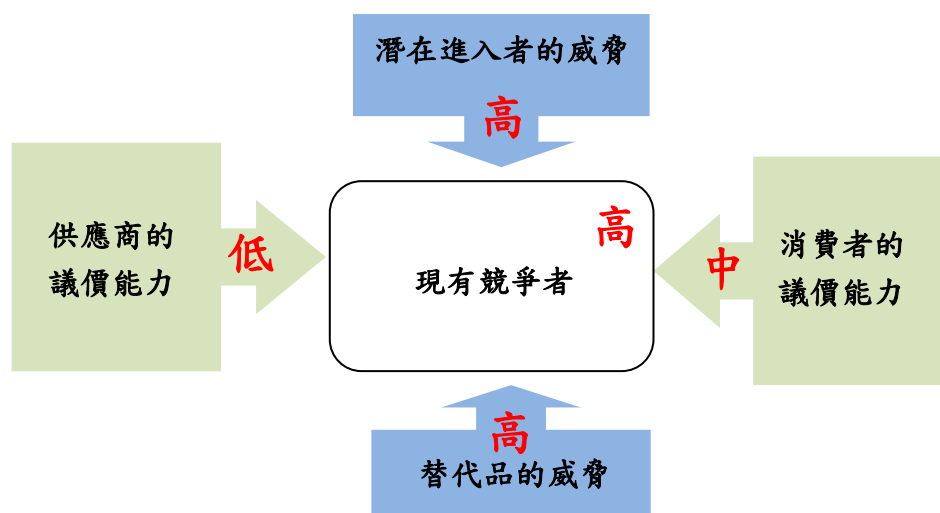


圖 9 五力分析

(一)潛在競爭者的威脅：因餐飲產業市場進入門檻低，許多想創業的人選擇不斷地投入此市場，在競爭激烈的市場中，不僅是新進入的廠商、連現有廠商都漸漸地改變策略定位來搶攻市場。此外，許多餐飲業新創產品不斷出現，若產品沒做出差異化，很容易被遺忘取代的，由此歸納出餐飲業的進入者威脅是高的。

(二)供應商的議價能力：當經濟不景氣或原物料價位不斷地提高時，供應商會隨著景氣的波動影響訂定的價格，如果店家採購量不是太多時，就無法以量制價，倘若與供應商訂長期合作契約，可以確保交易具有一定的保障，且原料供應商所提供之產品與其他供應商差異化並不大，故廠商選擇性可以很多，因此供應商的議價能力是低的。

(三)消費者的議價能力：餐飲業價格多為店家自行訂出的價格，除非顧客有大量訂購需求，能與店家協商議價外，小量購買者只能照價埋單。此外，國內的餐飲店逐年增多，除了有國內餐飲外，國外餐飲也不斷湧進，使消費者的選擇也相對增加，讓消費者可以選擇知名度較佳或是物美價低的店家消費，故購買者的議價能力是不一定的。

(四)替代品的威脅：近年來消費者的習慣與偏好的改變，對於性價比(C/P 值)越來越注重，因此造成餐飲業市場的產品琳琅滿目，且相似性產品也較多，例如：蛋糕、鬆餅等，由此可知替代品的威脅是高的。

(五)現有競爭者：餐飲業家數眾多，此市場競爭非常激烈，各種創新及創意的想法不斷推陳出新，咖啡連鎖店、甜點店、下午茶店等業者也紛紛成立加盟連鎖店等，拓展市場，如：知名的 85 度 C、多那之等，由上述可得知，現有競爭者是高的。

四、競爭對手與競爭策略分析

以下是本團隊將店面附近有知名度、性質類似的店面做分析，來深入探討各競爭對手對於本團隊的影響，知己知彼必能創造出更多的利益與價值。分析的項目有：地理位置、裝潢氣氛、餐點口味選擇、價位的比較、行銷手法及競爭特點。

餐廳 內容	uniBo 蘿(本團隊)	85 度 C	漢爺爺 Cheesecake 專賣店
地理位置	台南市永康區 東橋十街 (在大橋國中附近)	台南市永康區 中華路 826 號 (在台 1 線附近)	台南市永康區 中山南路 161 號 (在台 20 線附近)
裝潢氣氛	簡約黑白時尚風格，另有手繪插畫，呈現出獨特的風格。	現代豪華氣派時尚風格，黑色搭深咖原木材質的地板、天花板。	店內裝潢以白色及原木作為風格，另主打招牌形象娃娃-爺爺做為主打 logo 包裝。
餐點口味 選擇	<ul style="list-style-type: none"> ● 冰淇淋菠蘿包： 三種口味菠蘿麵包(擇一) + 五種冰淇淋口味(擇一) + 三種配料(任選) ● 菠蘿麵包 ● 飲品： 阿薩姆紅茶 茉莉綠茶 鮮奶茶 鮮奶綠 	咖啡、飲品、輕食、蛋糕、霜淇淋、麵包	起司蛋糕、杯子蛋糕、咖啡、飲品、冰沙、披薩、方塊土司、蛋塔、奶酪。
價位 (蛋糕)	最高價位為 65 元	最高價位為 65 元	最高價位為 45 元
行銷手法	<ul style="list-style-type: none"> ● 官網 ● Facebook 粉絲專頁 ● Facebook 廣告 ● 實體店面 ● LINE 群組 ● 部落客網路傳單 ● 開幕初期有菠蘿麵包試吃活動及購買兩個冰淇淋菠蘿包送一杯紅茶 ● 店門口張貼海報宣傳 ● 於 PTT 美食板張貼文章 	<ul style="list-style-type: none"> ● 官網 ● Facebook 粉絲專頁 ● 實體店面 ● 不定期舉辦折價優惠活動 ● 門口張貼宣傳單、放置招牌 ● 有 0800 免付費專線 	<ul style="list-style-type: none"> ● 官網 ● Facebook 粉絲專頁 ● 實體店面 ● Line 官方帳號 ● 網路部落客推薦 ● 網路賣場平台
競爭特點	<ul style="list-style-type: none"> ● 創新吃法以及顧客可依自身需求選擇想吃的口味 	<ul style="list-style-type: none"> ● 產品價格平價 ● 產品種類多 ● 外送服務 	<ul style="list-style-type: none"> ● 主打食材皆由國外進口以及水果是自行摘種，品質保證又健康

	<ul style="list-style-type: none"> ● 不定期推出期間限定限量的冰淇淋口味，為顧客帶來不同的驚喜 ● 堅持不販售隔夜餐點以保鮮，若賣不完將全數捐給育幼院及弱勢團體 ● 現點現烤的冰淇淋菠蘿包 	<ul style="list-style-type: none"> ● 店面位於黃金三角窗地帶 	<ul style="list-style-type: none"> ● 宅配到家服務
--	---	---	--

表 6 競爭對手與市場分析

分析完本團隊與競爭對手間不同的市場策略後，可得知本店的地理位置相較於其他競爭者，因非在主要幹線上及三角窗地段，會造成讓消費者不容易發現本店，此外，在裝潢及價位是不相上下的，本店最大的優勢則是在產品現點現烤及可讓消費者自由搭配，比起其他競爭者多一份新創意、新吃法，另外可將本團隊的競爭特點凸顯，再擬定行銷策略並執行，藉由各種行銷手法的推廣，增加知名度及提升產品銷售量。

第三節 uniBo 蘿策略定位

一、產品與服務

(一)產品介紹

本團隊創業之產品涵蓋了冰淇淋菠蘿麵包及飲品兩大部份。首先是冰淇淋菠蘿麵包的部份，本團隊創造出有口味的現烤菠蘿麵包，夾著手工冰淇淋，另外，為了增添口感層次，顧客還可以自行選擇是否灑上糖果餅乾哦！未來有規劃不定期推出限定限量的口味，例如珍珠奶茶冰淇淋、牛奶糖冰淇淋、味噌冰淇淋、啤酒冰淇淋、洛神花冰淇淋等等或者根據當季水果，推出水果冰淇淋、水果菠蘿包。

1. 餐廳介紹

餐廳名稱	uniBo 蘿
店面位置	台南市永康區東橋十街
店面坪數	25 坪
店面租金	20,000 元/月
管理費用	800 元/月
營業時間	PM14:00~PM21:00，星期二公休/賣完為止
官方網站	http://unibolo.com/
E-MAIL	unibolo52@gmail.com
LINE ID	unibolo52
FB 粉絲專頁	uniBo 蘿-冰淇淋菠蘿專賣店
裝潢	以簡單低調的黑白為主軸，呈現出簡約時尚風，利用手繪插畫，創造本店獨有的風格。

表 7 uniBo 蘿餐廳介紹表

2. 餐點內容

● 冰淇淋菠蘿包

利用現烤台式的菠蘿麵包橫向切開夾入手工冰淇淋，由於冰淇淋菠蘿麵包堅持現點現烤，是為了讓每位顧客吃到熱呼呼的菠蘿麵包，因此點餐後要等上 10 至 15 分鐘製作時間。而菠蘿麵包大小約直徑 10 公分的圓形，冰淇淋的形狀則以長方塊狀呈現，有別於一般對球狀的刻板印象。

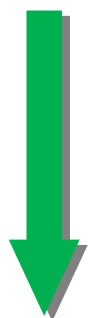


圖 10 冰淇淋菠蘿包成品

★創造屬於您的冰淇淋菠蘿包，請依照下面步驟來執行。

Step 1 選擇您想要的菠蘿麵包

原味菠蘿包 抹茶菠蘿包 朱古力菠蘿包



Step 2 選擇您想要的冰淇淋(單一口味)

鮮奶冰淇淋 咖啡冰淇淋 起司冰淇淋
 蜂蜜冰淇淋 OREO 脆片冰淇淋



Step 3 選擇您想拌入的配料(須另外付費)

麥片 小飛機餅乾 小熊軟糖



圖 11 冰淇淋菠蘿包步驟流程

- **菠蘿麵包**

若顧客喜歡本店現烤剛出爐的菠蘿麵包，本店也有獨立販售以下三種口味的菠蘿麵包，供顧客做選擇購買。

原味菠蘿包	抹茶菠蘿包	朱古力菠蘿包
		

表 8 菠蘿麵包口味

- **減糖配方飲品**

本團隊選擇用台灣在地的茶葉，並加入糖至三分，可達減糖的理念。另外，也能加入鮮奶，讓口感更為綿密細緻而滑順。本店只單一提供 360C.C. 的紙杯冷飲，飲料種類如下圖：

阿薩姆紅茶	茉莉綠茶	鮮奶茶	鮮奶綠
			

表 9 飲品種類

(二)服務內容

本團隊為了提供優質之餐飲內容及服務，希望能透過以下的服務內容，拉近與顧客之間的距離、體貼顧客，讓顧客得以安心，進而提升顧客之滿意度。

- **取得乙級烘焙食品技術士，烘焙專業掛保證**

本團隊在開業之前，會先考取乙級烘焙食品技術士證照，並於開業之後放置於本店之醒目位置，顧客看到同時也會為本店餐點品質做加分。

- **標準化流程的出餐順序，增加出餐速度**

本團隊採用輪流負責從烤菠蘿到最後的出餐各個環節，制定一套標準的出餐SOP流程，讓本團隊能透過此標準化流程的出餐方式，減少顧客的等待時間。

- **統一著手套及口罩以傳遞其乾淨衛生，並值得信賴的訊息**

本團隊在製餐過程一律穿戴衛生手套及口罩，並且嚴格把關每項食材的來源及餐點的製程，使顧客能夠安心的吃著「uniBo 蘿」精心準備的產品。

- **餐點自行搭配**

讓顧客能自由選擇自己喜歡的菠蘿麵包、手工冰淇淋及配料口味作搭配，創造出屬於您的冰淇淋菠蘿包。

- **提供免費檸檬水、濕紙巾、小湯匙**

為了提供顧客更多貼心服務，本店於店門口提供免費的檸檬水、濕紙巾以及小湯匙供顧客自行取用，讓顧客享受美食同時也能感受到本店的貼心。

- **透過店內的手繪插畫及裝潢營造出簡約時尚的氣息。**

以手繪插畫方式在店內牆上畫出屬於本店的獨特簡約時尚風格，讓顧客對於本店的第一印象更為加深。

- **店內撥放流行音樂電台以及設計台南旅遊照片牆，等餐時間不無聊**

本店於開店時段撥放最新流行音樂電台，以及提供台南當地旅遊資訊於照片牆上供顧客閱覽，讓顧客在等餐的同時亦可打發時間。

- **透過社群軟體，建立與顧客之間良好的互動橋樑**

本團隊將透過註冊Facebook 粉絲專頁、Line 社群軟體帳號，定期公告最新消息，以便與顧客保持親密互動，另外，亦能透過網路的力量快速打響本店的知名度。

二、營運模式

關於 uniBo 蘿的經營模式，本團對將從為誰做、做什麼以及如何做三面向並結合商業模式九宮格來說明。

⑦ 關鍵合作夥伴	⑤ 關鍵活動	④ 價值主張	② 顧客關係	① 目標客層
<ul style="list-style-type: none"> ● 食材原物料供應商 ● 設備廠商 ● 房東 ● 部落客 	<ul style="list-style-type: none"> ● 銷售餐點 ● 本店餐點研究與開發 ● 行銷及官網管理 ● 對餐點品質嚴格把關 ● 提供台南旅遊資訊 ● 提供免費檸檬水、濕紙巾及小湯匙 	<ul style="list-style-type: none"> ● 賺取利潤 ● 提供現點現烤的冰淇淋菠蘿麵包 ● 採用攜帶方便的包裝紙及包裝盒 ● 讓顧客吃的優雅又不沾手 ● 每日現做，數量有限，可節省食材成本 ● 秉持食材原料使用及堅持不販賣隔夜餐點 ● 產品製作流程透明化 ● 推動台南旅遊觀光 	<ul style="list-style-type: none"> ● Facebook 粉絲專頁 ● 官方網站 ● LINE 群組 ● 試吃活動 ● 口碑行銷 ● 張貼海報傳單 ● 部落客推薦 ● 免費自助式服務 	<ul style="list-style-type: none"> ● 喜愛菠蘿麵包者 ● 愛好甜點者 ● 欲嚐鮮者
⑥ 關鍵資源		③ 通路		
<p>人力資源— 櫃台人員、烘焙人員 採購人員、管銷人員、 產品研究及開發人員</p> <p>實體資源— 生產設備、裝潢、食 材原料、房屋、餐 具、旅遊照片牆等等</p>		<ul style="list-style-type: none"> ● 「uniBo 蘿」自有店鋪 ● Facebook 粉絲專頁及官網得知本店相關資訊 		
⑨ 成本結構		⑧ 收益流		
<ul style="list-style-type: none"> ● 食材成本 ● 租金成本 ● 裝潢成本 ● 行銷成本 ● 研發成本 ● 人事成本 ● 設備成本 		<ul style="list-style-type: none"> ● 販售餐點之利益收入 		

表 10 商業模式九宮格

- **為誰做**

本團隊將目標客層鎖定在喜愛菠蘿麵包者、愛好甜點者以及想嚐鮮的人，透過具體的顧客群範圍，使本團隊能更有效的針對顧客群設計及提供適合的服務，並透過各種行銷管道，引發顧客對本店所提供的產品產生好奇及購買慾，藉由官網、FB 粉絲專頁、部落客介紹等通路，得知本店的相關資訊，進而慕名前往本店消費，亦可透過口碑流傳以及各種行銷方式，提高本店的知名度，增加來客率。另外，透過社群軟體維持本店與顧客雙方關係之橋梁，使顧客能得知到本店的產品並前往購買，建立並維持長久顧客關係。

- **做什麼**

本團隊提供每日現做、數量有限及現點現烤的冰淇淋菠蘿麵包，外包裝採用包裝紙及包裝盒，不但可以節省食材成本，還能讓顧客能方便將餐點帶著走。同時，也秉持著對原料的使用品質、堅持不販賣隔夜餐點及產品製作過程透明化，若當日有賣不完的餐點將全送給育幼院或弱勢團體，並為顧客提供最美味與安全的餐點。

- **如何做**

除了現有的餐點外，本團隊也會繼續研發更多口味與更多元的菠蘿麵包吃法，用創新吸引更多顧客上門，此外本團隊會透過與營運相關業者建立夥伴關係，讓彼此都能達到互惠的效果，以維持正常營運活動與確保產品品質穩定。本店特色之一是本團隊將設計一個空間，此區用於專門分享本團隊每個員工在台南去過以及推薦的觀光景點與美食，透過相片牆分享的方式，讓更多人知道台南的美。

三、目標市場

在市場區隔方面，本團隊將目標市場定義為只要你是甜點愛好者，即是「uniBo 蘿」的顧客群，並將消費族群分為主要消費群及次要消費群，主要消費群是喜愛菠蘿麵包及想嚐鮮的顧客，而次要消費群為台南在地人、學生、上班族、外來觀光客、路過者，兩者交集的核心顧客則是愛好甜點的消費群，未來也會以拓展至全台為目標，增進「uniBo 蘿」的品牌知名度。

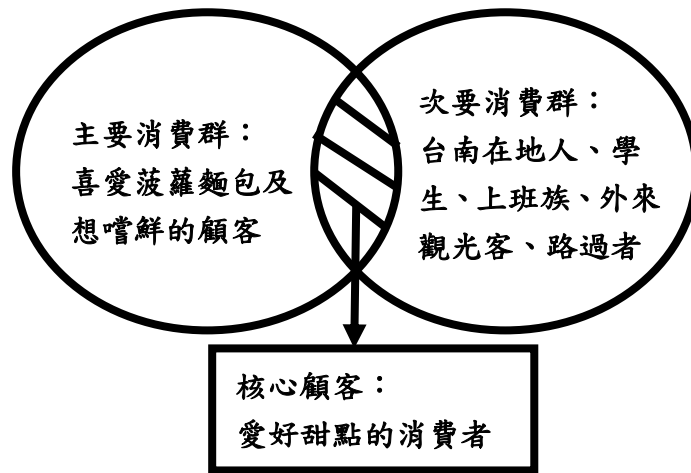


圖 12 目標消費族群

四、SWOT 分析

本團隊為提升收益及永續經營，因此藉由下表來深入探討「uniBo 蘿」與其他餐廳相較下，本店所握有的優勢以及自身劣勢，同時把握可利用的機會，正視所要面臨之潛在危機，掌握大環境趨勢變化，督促本團隊在既有的基礎上，加以改進與補強，以強化本團隊之競爭優勢。詳細分析內容如下表：

<p>內部分析</p> <p>外部分析</p>	<p>Strength(優勢)</p>	<p>Weakness(劣勢)</p>
<p>Opportunity(機會)</p> <ol style="list-style-type: none"> 由於科技日趨進步，資訊傳播迅速，因此能藉由網路的活絡打響知名度。 鄰近學校、車站，可吸引流動客源。 現代人對於外食休閒需求增加，且講求創新及客製化產品。 食品法條保障優良業者。 甜點的消費市場前景看好，容易引起各年齡層消費者的注目。 	<p>SO 策略(機會點)</p> <p>S2*03 透過餐點自由搭配，讓顧客在點餐時也能享受自行配餐的樂趣亦能從中滿足各族群的飲食需求。</p> <p>S3*04 利用不販售隔夜餐點的堅持，加上有食品條法的保障背書，讓顧客更能信賴本店的產品品質。</p> <p>S5*02 由於本店面設立於車站附近，透過此特點，若再加上由本團隊提供的台南私房景點與美食的分享，讓本店能成為別具特色的甜點店。</p>	<p>WO 策略</p> <p>W1*05 近年來台灣的甜點市場非常被看好，許多來自各國的甜點陸續進駐台灣。雖然本店販售的產品屬單一化，客群拓展上有一定難度，但本店主打台式麵包的產品，不失台式風格，可以讓更多人可以嘗試到台式麵包的美味。</p> <p>W4*02 雖然店面無提供內用區的服務，但店面位置卻鄰近學區與車站，人潮較多，因此本團隊透過設計方便攜帶又不會弄髒手等貼心的產品服務，讓顧客能夠更方便的享用產品，以此拓展更多的客群。</p> <p>W2*W5*04 雖然本店提供的餐點內含冰品使得最佳賞味期短，但秉持著對食品品質的優良，售完不再做補充，這樣不但能減少不必要的支出，同時也能讓本店形象基礎打好。</p>

Threat(威脅)	ST 策略	WT 策略(問題點)
<ol style="list-style-type: none"> 1. 餐飲業門檻低。 2. 競爭者常做商品特價，以致顧客外流。 3. 同業競爭者多，容易被模仿，例如 85 度 C、多那之等。 4. 市場變化快速，顧客容易喜新厭舊。 5. 每年自然災害無法估計食材成本。 6. 現代人生活步調快，喜愛速食餐點。 	<p>S1*T6 本店採產品現點現烤，雖無法滿足現代人飲食習慣偏好快速的購買方式，但可以增加產品的新鮮度，讓顧客可以安心購買食用。</p> <p>S2*T4 近年甜點市場創意產品不斷推陳出新，這可能會造成顧客容易跟著人群走，而使本店產品容易成為過時商品。但本店產品採由顧客自行配餐，可以增加產品多口感的變化，若未來持續推出多種口味，組合變化上可以說是多上加多。</p> <p>S6*T3 本店採產品製作流程透明化，雖然可能造成產品被模仿的可能性提高，但是主要在於能讓顧客能更安心購買本店的產品，加以提升顧客忠誠度。</p>	<p>W1*T4 由於本店產品單一化，種類缺乏多元性，在變化快速的餐飲市場上，容易使顧客捨棄本店產品而投奔新穎的甜點店。</p> <p>W2*T2 如果競爭者透過以量制價的銷售方式來做行銷，得以拓展其更多客群。相對於本店產品採限量販賣，賣完為止，並不會再做補充，以致顧客外流。</p> <p>W3*T6 對於現代人來說，工作忙碌加上緊湊的生活步調，會想以快速又方便的餐點，來解決生理需求，對此，本店餐點則是採現點現烤，製餐時間會需要一點時間，會有造成顧客流失的可能。</p> <p>W4*T1 由於本店目前無提供內用區的服務，若此期間有類似的業者進入，並提供內用區，供顧客能更方便食用，這將會為本團隊造成威脅。</p>

表 11 SWOT 分析

(一)SO 策略-機會點

經分析後提出以下三個機會點：

- 透過餐點自由搭配，讓顧客在點餐時也能享受自行配餐的樂趣亦能從中滿足各族群的飲食需求。
- 利用不販售隔夜餐點的堅持，加上有食品條法的保障背書，讓顧客更能信賴本店的產品品質。
- 由於本店面設立於車站附近，透過此特點，若再加上由本團隊提供的台南私房景點與美食的分享，讓本店能成為別具特色的甜點店。

(二)WT 策略-問題點

經分析後可能解決的問題及方式：

1. 遭遇困難：

- 由於本店產品單一化，種類缺乏多元性，在變化快速的餐飲市場上，容易使顧客捨棄本店產品而投奔新穎的甜點店。
- 如果競爭者透過以量制價的銷售方式來做行銷，得以拓展其更多客群。相對於本店產品採限量販賣，賣完為止，並不再做補充，以致顧客外流。
- 對於現代人來說，工作忙碌加上緊湊的生活步調，會想以快速又方便的餐點，來解決生理需求，對此，本店餐點是以採現點現烤，製餐時間會需要一點時間，會有造成顧客流失的可能。
- 由於本店目前無提供內用區的服務，若此期間有類似的業者進入，並提供內用區，供顧客能更方便食用，這將會為本團隊造成威脅。

2. 解決方案：

- 因此本店決定為了要留住顧客，採重質不重量的策略，不求量多，只求做到最好。
- 本店採少量平價且高品質來販售產品，以維護產品一定的品質與增加顧客的搶購心理，與其他競爭者做區隔。
- 訂定一套標準作業流程，讓製餐至出餐時間能縮短。加上店內提供一些貼心服務，供顧客自取，讓顧客在等餐時不會感到無聊。
- 因此本店在外帶服務上動些巧思，採用不會沾髒手、又能優雅享用，方便攜帶的包裝，讓顧客更能願意購買本店產品。

五、STP 分析

市場細分 (Market Segmentation) 這個概念是美國行銷學家溫德爾·史密斯 (Wended Smith) 在1956年最早提出的。此後，美國行銷學家菲利浦·科特勒進一步發展和完善了溫德爾·史密斯的理論並最終形成了成熟的STP理論市場區隔 (Segmentation)、目標市場選擇 (Targeting) 和市場定位 (Positioning)。

- 市場區隔：指根據顧客需求上的差異把某個產品或服務的市場逐一細分的過程。
- 目標市場：指企業從細分後的市場中選擇出來的決定進入的細分市場，也是對企業最有利的市場組成部分。
- 市場定位：指在行銷過程中把其產品或服務確定在目標市場中的一定位置上，即確定自己產品或服務在目標市場上的競爭地位，也稱為「競爭性定位」。

S (市場區隔)	市場區隔為餐飲業中的烘焙甜點市場，主要在台南地區烘焙甜點市場，並無年齡層上的區隔，本店鄰近國小、國中、高中、大學及火車站，交通方便以及客源豐富，且又因南部天氣悶熱，想吃冰涼爽口的甜點的人較為眾多，再加上本店產品可滿足想尋求創新、特別的顧客，而顧客可依自主性，以自身的喜好來選擇口味，同時以平價親民的價格做為顧客嘴饞時的甜點第一首選。
T (目標市場)	在目標市場上鎖定愛好甜點的消費族群，而目標年齡層是不受限制的，讓喜愛菠蘿麵包、甜點以及想嚐鮮的顧客，可在享受本店甜點的同時亦可滿足口腹之慾。
P (市場定位)	針對目標市場在產品特色定位上，以現點現做的冰淇淋菠蘿麵包為主體，讓顧客可以嚐到冷熱交替的冰淇淋菠蘿麵包，亦可依照自己喜好自由選擇菠蘿麵包的口味外，還有冰淇淋口味及配料，享受自己的「甜蜜moment」，創造屬於本店的產品差異化，進而刺激目標市場之消費意願。

表 12 STP 分析

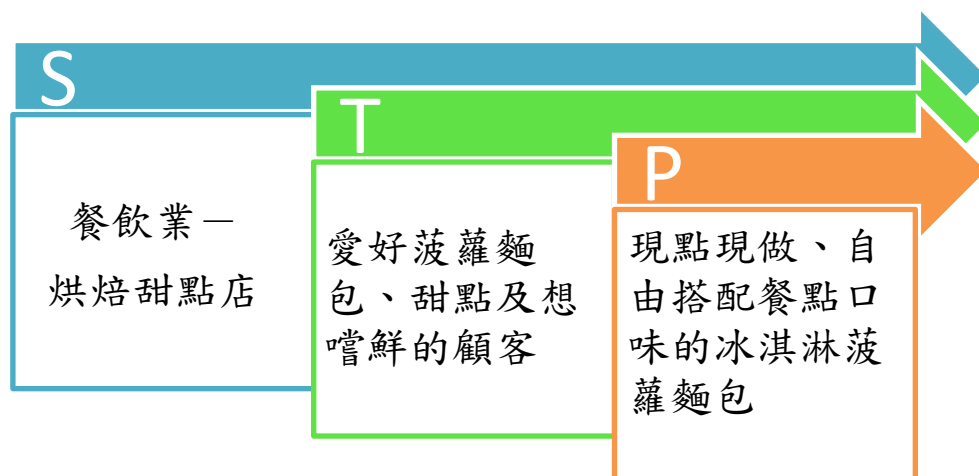


圖 13 STP 分析

第四節 行銷策略

為了達到行銷的目的，依據市場定位發展出一套有效的「行銷組合」，來傳達企業產品的形象與地位，讓產品能順利銷售並獲利。「行銷組合」的四個因素稱為4P，即產品(Product)、價格(Price)、推廣(Promotion)、通路(Place)，由美國麥卡錫(McCarthy)所提出，而這四種行銷策略也是被運用的最廣泛。

要素	內容
產品	多樣性、包裝、品牌、服務、特色、品質、設計。
價格	折扣、付款條件、折讓、信用期限、差異化。
通路	存貨、可及性、銷售管道、地點、運輸配送、產品搭配。
推廣	廣告、人員銷售、公共關係、促銷方案、營業推廣、宣傳。

表 13 4P 行銷組合

一、行銷組合-產品/服務 (Product/Service)

- 販售限量冰淇淋菠蘿包、菠蘿麵包、減糖飲品。
- 利用本店 LOGO 印製於產品包裝上，給顧客產生一定的視覺印象，讓顧客記住本店產品。
- 產品製作過程透明化及現點現烤的冰淇淋菠蘿包，吸引顧客購買。
- 採自由搭配餐點方式，以滿足顧客不同的喜好。
- 持續研發新口味，以留住既有的顧客及創造新的顧客。
- 堅持不販售隔夜餐點，以確保產品品質。
- 嚴選食材使用，讓顧客能吃得更安心。
- 提供免費檸檬水、濕紙巾及小湯匙的貼心服務，讓顧客即使在沒有內用區的服務下，也能方便品嚐產品。
- 依節慶主題推出應景限定限量餐點，與顧客共襄盛舉，為顧客添加更多生活樂趣。

二、行銷組合-價格 (Price)

- 本店產品採經濟實惠的訂價策略，主打平價高品質享受。
- 冰淇淋菠蘿包單價介於 50-65 元/個。
- 菠蘿麵包單價為 30 元/個。
- 減糖飲品單價介於20-25元/杯。

三、行銷組合-通路 (Place)

(一)實體通路：

- 主要以實體店面為主，可直接與顧客實際接觸、交流。
- 中期穩定後，將積極拓展分店。

(二)虛擬通路：

- 架設官方網站，供查詢餐點內容、聯繫我們、問與答等。
- 建立網路社群平台，如Facebook粉絲專頁、Line群組，加強與顧客互動，建立顧客品牌忠誠度。

四、行銷組合-促銷 (Promotion)

期間	內容
短期	<ul style="list-style-type: none">● 開幕後 10 天內有菠蘿麵包試吃活動。● 開幕後三個月內買兩個冰淇淋菠蘿包送一杯紅茶。
中長期	<ul style="list-style-type: none">● 透過網路部落客的美食評論，提高知名度增加來客率。● 推出 Facebook 粉絲頁打卡享折抵 10 元優惠活動。● 利用網路行銷，如官網、FB 粉絲專頁、Line 群組做宣傳或發佈最新消息等。● 藉由口碑行銷，吸引更多顧客擴散分享。● 門口張貼海報傳單，吸引顧客上門消費。● 於 PTT 美食板張貼文章，供網友分享轉發。● 於Facebook刊登廣告，來增加曝光率。

表 14 行銷組合-促銷表

第五節 經營策略

一、經營團隊與人員規畫

(一)組織架構

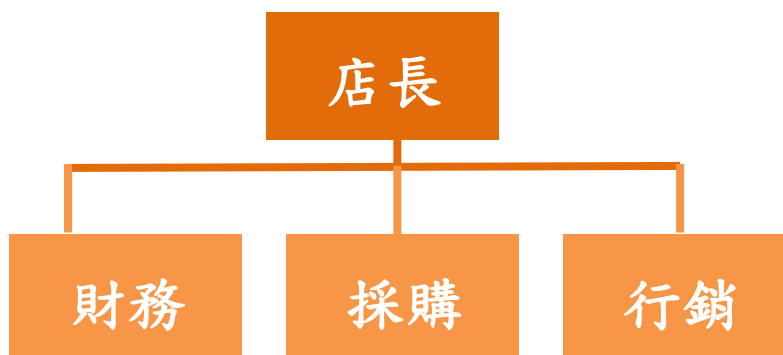


圖 14 uniBo 蘿組織架構圖

- 薪資及獎金分配：因在創業初期所以短期內只有本創業團隊作為員工，不須聘請多餘的人力，未來不排除會應徵正職員工，分擔職務內容，更會依照所有賺取的利潤，平均分配給每位成員。
- 店長、員工分配：定期輪班。

(二)經營團隊介紹

以下是 uniBo 蘿經營團隊，分別說明各個職位的負責內容。

姓名	職務	工作內容/專長
吳思萱	店長	<ul style="list-style-type: none">● 分店店面搜尋● 管理員工工作進度
陳品潔	財務長	<ul style="list-style-type: none">● 製作每月簡易帳務報表● 財務管理● 財務規劃
陳俐好	採購長	<ul style="list-style-type: none">● 採購工作● 比價及挑選好的食材
陳姿瑜	行銷長	<ul style="list-style-type: none">● 規劃行銷方案● 做宣傳活動● 設計傳單● 行銷企劃

表 15 經營團隊介紹表

(三)人力配置規畫

本團隊除了在開店前的前置作業，像是麵包麵糰、茶飲製作、冰淇淋製作，都是由本團隊共同完成的，其餘環節皆由各團員輪流分配(如表 16)。此外，各職務內容，以及應該處理或注意的事項，如表 17 所示。

星期 人員	週一	週二	週三	週四	週五	週六	週日
點餐人員*1	姿瑜	公休日	俐妤	品潔	思萱	思萱	姿瑜
製作成品人員*2	品潔 思萱		姿瑜 思萱	俐妤 姿瑜	品潔 俐妤	俐妤 姿瑜	品潔 思萱
烘焙人員*1	俐妤		品潔	思萱	姿瑜	品潔	俐妤

表 16 人力配置規畫

點餐人員	製作成品人員	烘焙人員
<ul style="list-style-type: none"> ● 顧客點餐及送餐 ● 餐點介紹 ● 收銀作業 ● 飲料製作 	<ul style="list-style-type: none"> ● 依菜單製作餐點 ● 清潔整理調理台 ● 備料收拾 	<ul style="list-style-type: none"> ● 麵包烘焙製作 ● 後勤支援 ● 設備清潔

表 17 人員職務內容

二、財務計畫

(一) 獲利模式

本店之主要產品為冰淇淋菠蘿包，每項產品之單位成本為其售價之 6 成 6 計算，其售價扣除成本之 3 成 4 後的 6 成 6 為產品之單位利潤。而次要產品為飲品，每項產品之單位成本為其售價之 8 成 5 計算，其售價扣除成本之 1 成 5 後的 8 成 5 為產品之單位利潤，以下將以表格 18 明列產品之成本、售價及其利潤。

新台幣/元

金額		成本	售價	利潤
產品				
冰淇淋菠蘿包	菠蘿麵包	10	30	20
	冰淇淋	7	20	13
	合計	17	50	33
菠蘿麵包	原味菠蘿包	10	30	20
	抹茶菠蘿包	10	30	20
	朱古力菠蘿包	10	30	20
減糖飲品	阿薩姆紅茶	3	20	17
	茉莉綠茶	3	20	17
	鮮奶茶	4	25	21
	鮮奶綠	4	25	21

表 18 單位產品成本售價利潤表

(二) 營收來源

本店營業時間為下午 2 點至晚上 9 點，每個禮拜二為本店公休日，因此一個月將會約有 26 天的營業日，以限量方式販賣，故以銷售數量算出第一個月的營收，並每年增加 10% 來計算銷貨收益。

菠蘿麵包月銷售數量		
	平日	假日
天數	18 天	8 天
菠蘿麵包一天總數量限制	280 個	560 個
合計	5,040 個	4,480 個

表 19 第一個月之菠蘿麵包銷售數量表

※預估平日一天菠蘿麵包每小時賣 40 個，營業 7 個小時，共 280 個。

※估計假日為平日的 2 倍，共 560 個。

飲品月銷售數量		
	平日	假日
天數	18 天	8 天
杯數一天總數量限制	210 杯	314 杯
合計	3,780 杯	2,512 杯

表 20 第一個月之飲品銷售數量表

※平日天數：以小月(共 30 天)-假日(共 8 天)-店休(共 4 天)=18 天

※平日一天紅茶杯數限制： $37,800\text{CC}/360\text{CC}=105$ 杯

※平日一天綠茶杯數限制： $37,800\text{CC}/360\text{CC}=105$ 杯

※平日一天飲品總數量限制： $105*2=210$ 杯

※假日一天紅茶杯數限制：為平日的 1.5 倍， $105*1.5=157$ ，即 157 杯

※假日一天綠茶杯數限制：為平日的 1.5 倍， $105*1.5=157$ ，即 157 杯

※假日一天飲品總數量限制： $157*2=314$ 杯

※合計：天數×總數量限制

新台幣/元

產品	售價	數量	小計
冰淇淋菠蘿包	50	2,666	133,300
冰淇淋菠蘿包+1種配料	55	1,999	109,945
冰淇淋菠蘿包+2種配料	60	1,333	79,980
冰淇淋菠蘿包+3種配料	65	666	43,290
原味菠蘿包	30	1,714	51,420
抹茶菠蘿包	30	285	8,550
朱古力菠蘿包	30	857	25,710
阿薩姆紅茶	20	1,714	34,280
茉莉綠茶	20	1,252	25,040
鮮奶茶	25	1,432	35,800
鮮奶綠	25	1,894	47,350
合計			594,665

表 21 第一個月之收益預估

計算過程如下：

※第一個月菠蘿麵包銷售數量 $5,040+4,480=9,520$ 個

- 其中會有 7 成的冰淇淋菠蘿包，剩餘 3 成則是菠蘿包。
- 冰淇淋菠蘿包總數量，即 6,664 個。
- +0 種配料約占 4 成，即 2,666 個
- +1 種配料約占 3 成，即 1,999 個
- +2 種配料約占 2 成，即 1,333 個
- +3 種配料約占 1 成，即 666 個
- 獨立買菠蘿包總數量，即 2,856 個。
- 原味菠蘿包約占 6 成，即 1,714 個
- 抹茶菠蘿包約占 1 成，即 285 個
- 朱古力菠蘿包約占 3 成，即 857 個

※第一個月飲品銷售數量 $3,780+2,512=6,292$ 杯

※平日一天紅茶杯數限制： $37,800\text{CC}/360\text{CC}=105$ 杯

- 其中以 3 成做成鮮奶茶： $105*0.3=32$ 杯
- $32\text{杯}*360\text{CC}=11,520\text{CC}$
- $11,520\text{CC}/240\text{CC}=48$ 杯鮮奶茶
- $105-48=57$ 杯紅茶

※平日一天綠茶杯數限制： $37,800\text{CC}/360\text{CC}=105$ 杯

- 其中以 4 成做成鮮奶綠： $105*0.4=42$ 杯
- $42\text{杯}*360\text{CC}=15,120\text{CC}$
- $15,120\text{CC}/240\text{CC}=63$ 杯鮮奶綠

<ul style="list-style-type: none"> ● 105-63=42 杯綠茶 ● ※假日一天紅茶杯數限制：為平日的 1.5 倍，$105 \times 1.5 = 157$，即 157 杯 ● 其中以 3 成做成鮮奶茶：$157 \times 0.3 = 47$ 杯 ● 47 杯$\times 360\text{CC} = 16,920\text{CC}$ ● $16,920\text{CC} / 240\text{CC} = 71$ 杯鮮奶茶 ● $157 - 71 = 86$ 杯紅茶 <p>※假日一天綠茶杯數限制：為平日的 1.5 倍，$105 \times 1.5 = 157$，即 157 杯</p> <p>其中以 4 成做成鮮奶綠：$157 \times 0.4 = 63$ 杯</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 63 杯$\times 360\text{CC} = 22,680\text{CC}$ ● $22,680\text{CC} / 240\text{CC} = 95$ 杯鮮奶綠 ● $157 - 95 = 62$ 杯綠茶
<p>※一個月紅茶銷售數量：$57 \times 18 + 86 \times 8 = 1,714$ 杯</p> <p>※一個月綠茶銷售數量：$42 \times 18 + 62 \times 8 = 1,252$ 杯</p> <p>※一個月鮮奶茶銷售數量：$48 \times 18 + 71 \times 8 = 1,432$ 杯</p> <p>※一個月鮮奶綠銷售數量：$63 \times 18 + 95 \times 8 = 1,894$ 杯</p>

表 22 計算過程表

新台幣/元

預估收益			
年份	第一年	第二年	第三年
預估銷售額	\$7,135,980	\$7,849,578	\$8,634,536

表 23 年收益預估表

- ※第一個月銷售額：594,665
- ※第一年銷售額： $594,665 \times 12 = 7,135,980$
- ※第二年銷售額： $7,135,980 \times (1 + 10\%) = 7,849,578$

(三)固定成本

本店的開銷分為固定及變動成本。固定成本為開店應當所需投入的必要成本(如表 24)，大多為機器設備以及餐廳所需的餐具及用具。而變動成本則是所需食材及耗材，將由表 26 做說明。

				新台幣/元
	項目	單價	數量	總額
裝潢		200,000	-	200,000
店租	20,800 元/月*12(含管理費)	249,600	-	249,600
前場	二層二盤專業電烤箱+四層發酵箱(組合式)	85,000	1 台	85,000
	烤盤	75	10 盤	750
	砧板	82	2 個	164
	麵包刀	149	2 支	298
	烘培刮刀	120	4 支	480
	冰箱(中古)	25,000	1 台	25,000
	冷凍櫃(中古)	6,700	2 台	13,400
	打蛋器(20 吋)	170	4 個	680
	鍋子	225	2 支	450
	圓型鋼盆	104	15 個	1,560
	方形模具	452	15 個	6,780
	封口機(中古)	7,500	1 台	7,500
	封口膜 2500 杯/卷，每箱 6 卷	480 元/卷	20 卷	9,600
	L 型漢堡袋	0.1	58,000 張	5,800
	包裝盒	0.13	40,000 盒	5,200
	垃圾桶(大)	350	3 個	1,050
	撕取式環保垃圾袋(大/70x63cm/12 包)	1,591	1 箱	1,591
	POS 系統	22,800	1 台	22,800
	黑板	665	1 個	665
	軟木塞板	590	1 個	590
	碗盤	1,000	-	1,000
廚櫃	25,600	1 組	25,600	
壁櫃	370	2 個	740	
時鐘	320	1 個	320	

	高腳椅	1,200	2 張	2,400
	飲料櫃	7,000	1 個	7,000
	飲料杯 95 口徑 360cc，1000 入/箱	720	50 箱	36,000
	電風扇	1,090	2 台	2,180
	湯匙(小)	0.55	59,000 支	32,450
	濕紙巾	0.45	59,000 包	26,550
	紙杯(小) 2.5oz(60c.c) ，2000 個/箱	550	24 箱	13,200
	圍裙	290	4 件	1,160
	清潔用品/具	1,500	-	1,500
	音響設備(喇叭+收音機)	2990	1 台	2990
	市內電話	590	1 台	590
	監視器	990	1 台	990
	置物盒	69	2 個	138
	滅火器	580	2 支	1,160
後 場	置物櫃	13,900	1 個	13,900
	衛生紙(60 包/箱)	600	3 箱	1,800
	咖啡濾紙(100 入/包)	120	4 包	480
	白鐵保溫茶桶 40L	1,534	3 桶	4,602
	白鐵高鍋 45CM 50L	1,263	3 個	3,789
	垃圾桶(小)	99	1 個	99
	垃圾袋(小)(20 個/包)	24	10 包	240
	5A 銅頭快速爐(全套)	1,230	2 個	2,460
	單水槽加平台(深 30 cm)	4,900	1 個	4,900
	3M 櫥上型紫外線抑菌淨水器	23,800	1 組	23,800
	工作台 2x3 二層(60*90*79cm)	1,980	1 個	1,980
合 計				852,976

表 24 固定成本

(四)固定資產預估折舊表

單位：新台幣/元

固定資產		單價	數量	合計	折舊年數	折舊額
裝潢				200,000	5	40,000
前場	烤箱+發酵箱	85,000	1	85,000	5	17,000
	冰箱	25,000	1	25,000	5	5,000
	POS系統	22,800	1	22,800	5	4,560
	廚櫃	25,600	1	25,600	5	5,120
	高腳椅	1,200	2	2,400	5	480
	壁櫃	370	2	740	5	148
	飲料櫃	7,000	1	7,000	5	1,400
	冷凍櫃	6,700	2	13,400	5	2,680
	封口機(中古)	7,500	1	7,500	5	1,500
	音響設備	2,990	1	2,990	5	598
	監視器	990	1	990	5	198
	滅火器	580	2	1,160	3	387
後場	工作台 2x3 二層(60*90*79cm)	1,980	1	1,980	5	396
	白鐵保溫茶桶 40L	1,534	3	4,602	5	920
	置物櫃	13,900	1	13,900	5	2,780
	白鐵高鍋 45CM 50L	1,263	3	3,789	5	758
	單水槽加平台(深 30 cm)	4,900	1	4,900	5	980
	5A 銅頭快速爐(全套)	1,230	2	2,460	5	492
	3M 櫥上型紫外線抑菌淨水器	23,800	1	23,800	5	4,760
合計			450,011		90,157	

表 25 固定資產預估折舊表

(五)變動成本

變動成本大致分成菠蘿麵包、冰淇淋、配料及飲品四大部分。因限量因素，每份餐點的量是固定的，但會隨著每年而銷售成長而增加。由表 26 做說明：

新台幣/元

單月食材表				
	食材	單價	單月總數量	金額
菠蘿麵包	安佳奶油-無鹽(454 公克/個)	145	224 個	32,480
	台糖貳號砂糖 2 公斤	85	45 包	3,825
	LH 高筋麵粉，每箱 3 包/共 3000 克	115	127 箱	14,605
	盤裝洗選雞蛋箱 (24 台斤， 240 枚)	980	10 箱	9,800
	初鹿鮮乳 946ml/瓶	95	134 瓶	12,730
	宇治抹茶粉(500g)	465	24 包	11,160
	HERSHEYS 可可粉 (453g)	379	28 包	10,612
	台鹽高級精鹽 1kg	20	4 包	80
	白玫瑰牌新鮮酵母粉 454g(1 磅)/塊，5 磅 1 盒，六盒一箱	55	7 塊	385
配料	馬玉山高纖大燕麥片 800g	299	25 包	7,475
	飛機餅乾 600g	75	34 包	2,550
	小熊軟糖(2.72kg)	472	8 包	3,776
冰淇淋	初鹿鮮乳 946ml/瓶	95	811 瓶	77,045
	台糖貳號砂糖 2 公斤	85	77 包	6,545
	盤裝洗選雞蛋箱 (24 台斤， 240 枚)	980	20 箱	19,600
	安佳動物性鮮奶油，1 公升/罐，12 罐/箱	179	20 箱	3,580
	曼巴研磨咖啡粉(227g)	159	26 包	4,134
	馬士卡彭起司(500g)	199	14 罐	2,786
	香草精(473ml)	239	1 罐	239
	HERSHEYS 好時可可粉 (453g)	379	20 包	7,580
	蜂蜜(3 公斤)	600	3 罐	1,800
飲品	OREO 餅乾碎片粉(454g)	145	20 包	2,900
	五唎八茶莊阿薩姆紅茶 35gX60 入	550	7 盒	3,850
	五唎八茶莊茉香綠茶 75gX 7 入	165	40 盒	6,600
	初鹿鮮乳 946ml/瓶	95	422 瓶	40,090
	台糖貳號砂糖 2 公斤	85	30 包	2,550

其他	檸檬 18 公斤/箱	1,600	2 箱	3,200
	瓦斯費	700	6 桶	4,200
合計				296,177

表 26 變動成本

新台幣/元

預估進貨			
年份	第一年	第二年	第三年
預估進貨額	\$3,554,124	\$3,909,536	\$4,300,490

表 27 年進貨預估表

※單月進貨額*12 個月， $296,177*12=3,554,124$

※以每年進貨成長 10%， $3,554,124*1.1=3,909,536$ ，以此類推。

(六)營業費用

本團隊預估水電費用每個月約 17,500 元（水費\$6,000+電費\$11,500）而租金落在 20,800 元，薪資費用是以每人 30,000 元/月計算，以本團隊 4 人為員工做計算。以下表 28 為營業費用，為開店的營業基本支出。

新台幣/元

預估營業費用	內容	小計
水電費用	17,500 元/月*12	210,000
薪資費用	30,000 元/月*4 人*12	1,440,000
租金費用	20,800 元/月*12	249,600
行銷費用	-	50,234
勞保費	2,121 元/月*4*12	101,808
利息費用		56,400
折舊費用	-	90,157
雜費	-	138,530
合計		2,336,729

表 28 年營業費用

※行銷費用：FB(廣告費 5 萬)、LINE (FREE)、海報 A3 單面全彩 3.4 元/張*10，一級卡名片雙面全彩 100 張 1 盒/40 元*5=200

※雜費佔總成本的 3%，雜費則為事務用品、餐具的損耗、維修費等。

※利息費用：\$3,000,000*1.88%*1 年，為青年創業貸款的利率

三、預估損益表

第一年營業收入扣除銷貨成本剩餘\$3,581,856 元的銷貨毛利，銷貨毛利再扣除營業費用、借款利息與機器設備與器材的折舊後淨利\$1,033,621 元，預計在第六年回收成本。

		新台幣/元		
年度	科目	第一年	第二年	第三年
	營業收入	\$7,135,980	\$7,849,578	\$8,634,536
	銷貨成本	3,554,124	3,909,536	4,300,490
	銷貨毛利	\$3,581,856	\$3,940,042	\$4,334,046
	營業費用			
	水電費用	210,000	231,000	254,100
	薪資費用	1,440,000	1,440,000	1,440,000
	租金費用	249,600	249,600	249,600
	行銷費用	50,034	30,026	20,018
	勞保費	101,808	101,808	101,808
	利息費用	56,400	56,400	56,400
	折舊費用	90,157	90,157	90,157
	雜費	138,530	108,418	78,306
	稅前淨利(淨損)	\$1,245,327	\$1,632,633	\$2,043,657
	減：營所稅	211,706	277,548	347,422
	稅後淨利(淨損)	\$1,033,621	\$1,355,085	\$1,696,235

表 29 年預估損益表

※營利事業所得稅 17%

※稅後淨利率=稅後淨利/營業收入；第一年 14.48%<第二年 17.26%

四、預估資產負債表

資本主要是由本團隊四人出資 400 萬元，而購買機器及裝潢設備則會造成一筆折舊金額 130,157 元。創業初期本團隊會申請青年創業貸款 300 萬元；另外存貨為每年預估進貨之購買食材金額的 10%。

新台幣/元

資產負債表			
會計科目 \ 年份	第一年	第二年	第三年
流動資產			
現金	\$6,995,755	\$7,608,055	\$8,395,352
存貨	355,412	390,954	430,049
流動資產總額	\$7,351,167	\$7,999,009	\$8,825,401
固定資產			
裝潢設備	200,000	200,000	200,000
廚房設備	450,011	450,011	450,011
累計折舊-裝潢設備	40,000	80,000	120,000
累計折舊-廚房設備	90,157	180,314	270,471
固定資產總額	\$519,854	\$389,697	\$259,540
其他資產			
開辦費	162,600	0	0
其他資產總額	162,600	0	0
資產總額	\$8,033,621	\$8,388,706	\$9,084,941
長期負債			
長期借款	\$3,000,000	\$2,000,000	\$1,000,000
負債總額	\$3,000,000	\$2,000,000	\$1,000,000
業主權益			
業主資本	4,000,000	4,000,000	4,000,000
保留盈餘	1,033,621	2,388,706	4,084,941
業主權益總額	\$5,033,621	\$6,388,706	\$8,084,941
負債與業主權益總額	\$8,033,621	\$8,388,706	\$9,084,941

表 30 年預估資產負債表

※開辦費為押金 20,800*2=41,600、工資 10,000/人*3 個月=30,000，
30,000*4=120,000、營業登記費 1,000

※保留盈餘=累積盈餘+本期損益

※業主權益：每位股東所支付的創業資金。100 萬/人

※長期借款：申請青年就業貸款 300 萬。

五、投資效益

(一)效益說明

● 直接經濟效益

本團隊以每年營業額成長率設定為 10%為目標，預估第一年稅後淨利率為 14.48%，未來致力於提高知名度及銷售量，並預計在第一年利用大量網路資訊媒體做行銷，以銷售 10 萬顆菠蘿麵包為衝刺目標，並建立品牌知名度，而後逐年維持穩定成長，預估營收約 7 百萬元，在未來穩定成長後，積極尋求分店店面，以拓展至全台各地，再者，由於本店是以零售方式銷售給消費者，因此銷貨以收現為主，會嚴格控管現金週轉情況，對於進貨商以開立支票為主，以維持本店付款信用，並適時檢視生產作業流程及生產效率是否有瑕疵，或者是有無資源及耗材的浪費，確保所有資源都可以有效的適當運用。

● 間接效益

對於未來穩定後，期望能在全台開分店，一同與原料供應商合作創造更多的利潤，為銜接人力需求，將培育人才加入本店，創造更多就業機會，帶起經濟循環，在餐廳營運期間，也不忘盡社會責任，會不時到社福團體幫忙當志工、並提供餐點等做為本團隊社會貢獻之一，並且希望能藉由本店設立地點，開起當地的觀光人潮，並帶動鄰近地區整體觀光活絡，吸引更多人爭相前往，本團隊也將從網站、臉書粉絲頁、產品試吃等傳播媒體，了解顧客滿意度，加以改進自身缺點，並力求從產品創新、產品品質來維持顧客滿意度並增進顧客的生活品質上的享受。

(二)潛在風險

創業前進行風險評估是相當重要的一步，而創業風險主要有：市場風險、企業內部風險、創新風險、生產與技術風險和財務風險等，在創業過程中所遭遇的風險，都可稱為創業風險。

● 市場風險

近年來台灣食品業常發生檢驗不合格(如三聚氰胺、毒奶粉等)、偽造有機食材、肉品管制不當(瘦肉精)等事件，造成消費者對食品的恐慌，甚至不敢冒然消費。為因應產業環境風險，本店將自我嚴格控管，絕不因要降低進貨成本而偷工減料，並且透過公開化的製作過程，讓顧客更安心食用本店產品，倘若發生產業環境的危機事件，會以坦然的態度面對，對消費者負起應有的責任。另外，對於烘焙甜點業競爭強度高，可能造成本店生存的致命傷，因此要隨時掌握同業的動向，擬訂因應機制，將傷害降到最低，也持續推出高品質的創意新品，鞏固顧客對本店的信任感。

● 企業內部風險

創業之初，本團隊尚在摸索階段，在營運及內部管理過程會有許多不確定性因素，如採購風險，對於廠商提供的產品品質、合約的履行及其收付款的信用等，因此在廠商的選用上會多加比較與留心，以降低合作廠商負面事件的風險；在內部人員方面，當開始聘僱新進員工時，初期會有許多需改善的地方，因此本團隊會在每週開定期檢討會議，讓本團隊能提供更完善的服務與高品質的產品給顧客。另外，對於員工關懷與照顧，像是辦理員工教育訓練或是定期舉辦各項休閒活動等，來降低員工流動風險、增加工作效率與維持良好的勞資關係等，進而降低人事風險。

● 創新風險

隨著網路資訊快速傳播的時代來臨，市場競爭激烈，導致產品生命週期越來越短，為因應此一趨勢，唯有創新才能求得生存，然而在創新過程中有許多不確定性，像是在研發時，原物料的選用及各種產品開發都有可能造成損失。因此在未充分做市場調查前，若只專注在產品開發上，導致所開發的產品不符合消費者所需，將會造成更多不必要的損失。

- 生產與技術風險

在生產過程中所需的原物料，本團隊所需的麵粉、雞蛋、奶油等材料，都會因價格波動，而有不確定因子存在，為避免對單一廠商的依賴，會尋求新的原物料來源廠商，減少價格波動的產生的損失。仔細評估生產設備(冰箱、烤箱)及採購方式，以降低生產成本。推出產品新口味初期，先以少量進行試賣，掌握消費者偏好後，才正式推出。

- 財務風險

企業要能夠持續運作，須仰賴良好的財務狀況；但新創事業易受限於資金因素，常面臨財務不確定性風險，導致企業破產或是週轉而倒閉。其中又以創業資本不足為本團隊現階段最大阻礙，因此本團隊將申請青年創業貸款，以補足現金週轉不靈的情況。

第六節 結論

目前餐飲業的市場已趨向飽和狀態，不管是獨立經營，還是連鎖加盟，所販售的產品幾乎大同小異，即使如此，仍不斷有人在開設新店面，力求創新創意的產品與服務，故想在餐飲業打響知名度，勢必要在提供的餐點及服務上做變化，另外創業本來就需承擔其一定的風險，不論是內部或外部風險，都無法保證創業能否成功，唯有全心投入，不斷努力才能將風險降至最低，創造獲利機會。另外，想打出知名度並不難，而是要留住客源及增加客源才是重點。

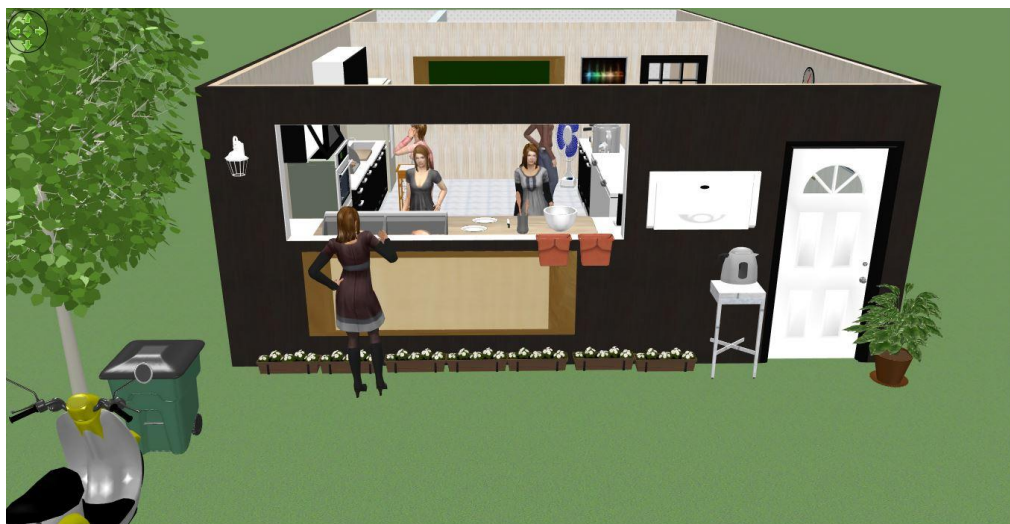
本企劃整體的規劃主要在於用來探討如何結合現有工具，找出創業需面臨的困境並提出解決方案，為 uniBo 蘿開創出一套創新的商業模式，增加其收入與創造最大利益，因此決定寫此企劃書來呈現整體想法。透過此企劃書，詳細說明了本團隊的創業構想與計畫，雖然僅是用傳統的台式麵包，但依然能創造其獨特性，並利用其特性與競爭者做區隔，凸顯出的「uniBo 蘿」的產品特色。

現今網路蓬勃發展的時代，透過多種管道將本團隊的產品打響到各個角落，讓更多人能慕名而來，也希望能藉由產品的名氣，進而帶動台南的觀光，將更多府城古都之美共享給身邊的人。冀望有朝一日能讓「uniBo 蘿」成為台南的新生代美食地標以及全臺灣家喻戶曉的甜點店，讓所有來到台南的顧客都能夠帶著幸福回家。

第七節 附錄

一、室內規劃設計

(一)店門口



(二)前場





(三)後場





二、菜單

冰淇淋菠蘿包 50 元

Step1

選擇您想要的菠蘿麵包

- 原味菠蘿包
- 抹茶菠蘿包
- 朱古力菠蘿包

→

Step2

選擇您想要的冰淇淋

(單一口味)

- 鮮奶冰淇淋
- 咖啡冰淇淋
- 起司冰淇淋
- 蜂蜜冰淇淋
- OREO 脆片冰淇淋

→

Step3

選擇您想拌入的配料

(每項須多付費 5 元)

- 麥片
- 小飛機餅乾
- 小熊軟糖

菠蘿麵包 30 元

- 原味菠蘿包
- 抹茶菠蘿包
- 朱古力菠蘿包

減糖飲品

阿薩姆紅茶	20 元
茉莉綠茶	20 元
鮮奶茶	25 元
鮮奶綠	25 元

uniBo 蘿

菠蘿麵包

\$30元



超人氣!!



冰淇淋菠蘿包

\$50元起

寧可身心疲憊絕不錯失美味

創出不一樣的童稚時光~

四、名片



第五章 結論與建議

本章將依據本研究之研究目的、文獻探討及第四章創業企劃書實證操作之結果，以說明本研究之主要結論，及闡述本研究對後續創業相關議題之建議。詳細說明如下：

第一節 研究結論

本研究主要針對烘焙產業之創業進行探討，藉由文獻分析法搜集、整理及歸納之後，來瞭解烘焙產業的產業概況、創業評估及商業模式的應用，於第四章擬出一份創業企劃書，綜合以上研究發現，茲將本研究之重要結論分述各點如下：

一、利用台灣本土食材融合創意創新，創造差異化

烘焙業之種類不外乎麵包、蛋糕、餅乾等，如何發揮創意將台灣當地食材做結合，創造出令人驚艷的新口味，為台灣烘焙點心業注入新的能量，是值得腦力激盪的。而台灣當今時節食材供應是相當充沛的，不但新鮮而且量產，進貨成本也低，例如水果的甜度及香氣，將其入研發食品當中，不僅拓展台灣本土化的原料，創造差異性。

二、食品安全風暴強襲，做好嚴格控管品質

消費者普遍都會認為烘焙食品就是高熱量高油脂的食物，加上食安風暴劣質油品、毒奶粉等的橫行，應該從基本產品源頭改善。現今消費者食安意識抬頭，需提供消費者為生、健康、安全及養生的產品，開始研發低糖、低脂並兼顧美味的食品，從產品中去創造特色。同時導入產品履歷管理，掌握貨品供應來源，需與國際食品法與認證相結合，例如 GMP、ISO 等，不斷檢視產品的水準並使品質符合安全水準，讓消費者能夠安心購買。

三、欲創業者心有餘力不足，紙上談兵

近年來台灣經濟景氣低迷，許多人會選擇創業當頭家，但只懷有創業夢想且缺乏餐飲業相關知識與經驗，而導致創業失敗，其失敗原因為創業者不知該從何開始準備起，不了解創業流程及規劃，而付出慘痛的代價。甚至有創業意願但實際去行動的人少之又少，不外乎是因資源匱乏等原因，而不了了之。但其實真正

的創業者，應視創業為一種生活態度，而不是一種職業的選擇，才能從起點一步一步邁向成功，萬事起頭難，只要肯踏出第一步，就離夢想更進一步。

四、擬定創業企劃-「產、銷、人、發、財、資」六大口訣

本研究在擬定創業企劃時，透過文獻探討評估各項影響創業成敗的關鍵因素，分別是創業者方面、財務方面、創業管理、合夥團隊、產品與市場、資源應用六大項目，來增加創業成功率。一般企劃書的管理重點有六個項目，分別是生產、銷售、人力資源、研發、財務管理、資訊管理，若其中有某方面特別突出，創業就有可能會成功，有比競爭者厲害的地方，自然就有會競爭優勢。此外，找對人才，並規劃留住人才管理機制和發揮空間，方可提高創業成功機會。

五、開創創新的商業模式滿足區隔市場的客群

為了滿足潛在消費者，透過商業模式創新或開創新事業方式，找出獨特和合適的商業模式，走出自己的一條路。本研究提出的創新商業模式請參見表 10。表 10 所呈現之 uniBo 蘿商業模式係透過文獻回顧，以邏輯思考的方式進行商業模式創新，期望滿足本研究尚未被滿足的潛在客群。

第二節 研究建議

本研究之研究目的已有一結果，對於研究結果和後續相關研究，有下列幾點建議：

一、對於微型創業在餐飲服務業的建議

創業結合很多構面，經過一些市調與結合夥伴的經驗，發現創業機會做好相關的市場區隔，將生產、行銷、人力資源、財務等做最適當的運用，而這些構面的關聯性是相輔相成的，例如對資金不足的創業者而言，創業資金的不充裕與職場專業技能欠缺，餐飲服務業則是微型創業中是低成本、低門檻、低風險的創業方式。以下建議提供給微型創業者在餐飲服務業選擇的參考：

(一)掌握社區生活機能了解消費人口，建立優質餐飲創業體質。

(二)餐飲微型創業進入門檻低，學習餐飲業關鍵技術，提升餐飲技能，強化微型創業體質，有效助餐飲創業成功。

(三)評選創業立店位址，做好店鋪規劃即能見度。

(四)平時做好現金財務管理，健全財務結構。

(五)善用創業輔導機構，充實人員訓練與理財資訊。

二、對於政府輔導微型創業之建議

「飲食」是生活不可或缺的一部分，從以前人類自及自足，只求填飽，演變現今，民眾對於高品質食品、環境以及健康等訴求日趨重視。而近年來隨著外來食物的引進，加上民眾生活忙碌的趨使下，使得各類餐飲主食、小吃、甜點、餐館等各類餐飲業類別不斷的增加，加以進入門檻低導致餐飲業趨向競爭，眾多餐飲業者為了持續經營，不斷改變經營模式，又以新進創業者紛紛投入餐飲業，經濟部中小企業處及各縣市政府輔導相關單位，應規劃輔導微型創業者在餐飲服務業的積極作為。以下建議給政府輔導創業相關決策參考：

(一)針對個別餐飲業類別開辦餐飲訓練課程與經營管理、店鋪管理及協助健全資金財務管理，主動建立餐飲業創業問答。

(二)落實微型創業輔導雙軌機制，建立餐飲主題性的創業研習課程、相互觀摩，使一同創業朋友相互交流創業資訊，或讓實際創業者分享創業經驗。同時結合各縣市的工商輔導中心，主動到轄區對創業者提供協助。

(三)降低微型創業貸款利率，以減輕微型創業資金成本。

(四)落實食安政策，嚴格的食物安全管控，讓民眾食的安全及生活安心。

第六章 參考文獻

一、書籍雜誌

- 行銷管理理論解析與實務應用 曾光華著 前程出版。
- TBSA 商務企劃能力初級檢定學習手冊(2013 年) 鄭啟川、趙滿鈴、洪敏莉著 TBSA 社團法人台灣商務策劃協會。
- 策略管理 李國璋、伍家德譯 滄海書局。
- 趙文衡(2002), APEC 微型企業議題-兼論台灣微型企業之發展, 台灣經濟研究月刊, 第 25 卷第 12 期天下雜誌-鄭志凱: 願「微型創業」遍地開花。
- 宣仕錢, 徐靜. 大學生就業與創業指導, 經濟科學出版社, 2009。
- 鄭健壯. 創業學與商業計劃, 科學出版社, 2006。

二、網路

- 台灣博碩士論文知識加值系統
<http://ndltd.ncl.edu.tw/cgi-bin/gs32/gsweb.cgi/login?o=dwebmge>
杜晉吉(2015)。微型創業者創業偶然力與創業績效之研究—以台灣中部地區微型創業者為例。南華大學，嘉義。
林聖祐(2015)。品牌形象、知覺品質與知覺價值對烘焙麵包購買意願影響之研究。世新大學，台北。
陳振雄(2015)。SWOT-Scorecard 建構成功商業模式—以金弘笙連鎖汽車百貨為個案。亞洲大學，台中。
黃煜庭(2015)。廚具產業商業模式之創新。東吳大學，台北。
孫瑞煌(2015)。微型創業在生活餐飲業類別方案評估選擇之研究—以斗六地區生活餐飲服務為例。環球科技大學，雲林。
余芝婷(2011)。微型餐飲創業管理之研究。高雄餐旅大學，高雄。
廖瓊雯(2010)。微型餐飲業創業動機、關鍵成功因素與創業績效之研究。國立高雄餐旅大學，高雄。
蘇宜茲(2010)。微型創業之成功關鍵因素。國立中正大學，嘉義。
黃鈺涵(2009)。中小型烘焙業經營策略與績效之研究。銘傳大學，台北。
張力文(2008)。供應績效衡量指標系統之研究。實踐大學，台北。
黃銘永(2002)。台灣烘焙業品牌形象建構之研究。私立中原大學，桃園。
- 麵包「千億商機」 企業捧錢搶投資(TVBS 新聞 2015/11/12)
<http://news.tvbs.com.tw/life/news-625618/>
- 蔥花、菠蘿、奶酥、紅豆 台式麵包四大天王(ETtoday 生活新聞 2015/01/14)
<http://www.ettoday.net/news/20150114/451083.htm>
- 烘焙年產值 630 億 餐飲轉攻麵包店(中天新聞 2015 年 03 月 23 日)
<http://tube.chinatimes.com/20150323002464-261402>

- 「甜蜜戰爭」開打 甜食商機粗估 200 億(TVBS 新聞 2013/10/14)
<http://news.tvbs.com.tw/old-news.html?nid=507068>
- 591 租屋網
<http://www.591.com.tw/>
- 行政院主計處(2011)。中華民國行業的標準分類。線上檢索日期：2016 年 3 月 10 日。
<http://ebook.dgbas.gov.tw/public/Data/342211223371.pdf>
- 經濟部統計處(2016)。經濟部工業產品分類修訂草案。線上檢索日期：2016 年 3 月 11 日。
<file:///C:/Users/asus/Downloads/%E5%B7%A5%E6%A5%AD%E7%94%A2%E5%93%81%E5%88%86%E9%A1%9E%E7%AC%AC16%E6%AC%A1%E4%BF%AE%E8%A8%82%E8%8D%89%E6%A1%88.pdf>
- 經濟部統計處(2015)。工業產銷存動態調查。線上檢索日期：2016 年 3 月 11 日。
<http://dmz9.moea.gov.tw/gmweb/investigate/InvestigateDB.aspx>
- 行政院主計處-「中華民國行業標準分類」之餐飲業分類標準及定義。線上檢索日期：2015 年 12 月 8 日。
http://www.twtrend.com/upload/shares/a_14152452710.pdf
- 經濟部統計處-批發、零售及餐飲業統計調查。線上檢索日期：2015 年 12 月 8 日。
<http://dmz9.moea.gov.tw/gmweb/investigate/InvestigateEA.aspx>
- 財政部財政資料中心-營利事業家數及銷售額 104 年 12 月。線上檢索日期：2016 年 3 月 8 日。
https://www.mof.gov.tw/Pages/public/Data/statistic/monthly/10501/23090_10501.pdf
- TTR 台灣趨勢研究報告 餐飲業發展趨勢 2014 年 10 月。線上檢索日期：2015 年 12 月 8 日。
http://www.twtrend.com/upload/shares/a_14152452710.pdf
- 103 餐飲業之營業收入總額。線上檢索日期：2015 年 11 月 20 日。
<file:///C:/Users/asus/Downloads/104%E5%B9%B4%E6%8F%90%E8%A6%81%E5%88%86%E6%9E%90.pdf>
- iSURVEY 東方線上-「後麥當勞時代」來臨? 便利商店吸金的秘密 (2015/08/29)。線上檢索日期：2015 年 11 月 1 日。
<http://www.bnext.com.tw/article/view/id/37226>
- 經濟部中小企業網。線上檢索日期：2015 年 11 月 10 日。
<http://www.moeasmea.gov.tw/ct.asp?xItem=2246&ctNode=168&mp=1>
- 調查：台灣 86%青年有意創業 但成功率僅 56% 鉅亨網新聞中心
<http://news.cnyes.com/20160406/20160406094032000165699.shtml>

- 台灣烘焙業的發展趨勢與經營建議
<http://cpc.tw/zh-tw/consultancy/contents/22322>
- 別為了想當老闆去創業-林之晨-商業週刊。
<http://www.businessweekly.com.tw/KBlogArticle.aspx?id=3836>
- 遠見雜誌-打破 22K 魔咒青年創業潮再起
http://www.gvm.com.tw/Boardcontent_25648.html
- 紀實娛樂頻道 Discovery 的節目全球在地化歷程探析
<http://nccur.lib.nccu.edu.tw/bitstream/140.119/33087/9/94100709.pdf>
- 綜觀獨立研究。
[file:///C:/Users/asus/Downloads/1221033514%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/asus/Downloads/1221033514%20(1).pdf)
- 王兆勳-21 世紀臺灣烘焙業之轉型的方向與未來展望。
- 徐茂練。企業家之特質與認知。朝陽科技大學企業管理系教。
<http://www.ceed.fcu.edu.tw/wSite/publicfile/Attachment/f1255589236840.pdf>
- 史丹佛社會創新評論 - 社會創業：定義與案例，2014。
<http://www.seinsights.asia/story/688/794/1904>
- 企業家之特質與認知 - 創業教育發展中心
<http://www.ceed.fcu.edu.tw/wSite/publicfile/Attachment/f1255589236840.pdf>