

# 連鎖企業直營與加盟經營關鍵成功因素之研究比較-以星巴克咖啡與真鍋咖啡館為例

陳彥宏、沈介文

E-mail: 9223109@mail.dyu.edu.tw

## 摘要

本研究之研究目的如下：1.探討餐飲服務業之直營與加盟連鎖體系之間的差異。2.針對咖啡連鎖業之直營與加盟連鎖體系的差異，探討業者的關鍵成功因素。3.探討不同的咖啡文化，對餐飲咖啡業之直營與加盟連鎖業者經營關鍵成功因素的影響。本研究以星巴克與真鍋咖啡館為例，在於認為美式風格的星巴克及日式風格的真鍋咖啡館二者創始時間接近，且都是跨國的經營，除了具備相當的知名度之外，對台灣的咖啡市場都有一定的貢獻。另外，本研究之所以採用個案研究法，在於：1.本研究是針對總部之關鍵成功因素做探討與確認。2.受訪者對所欲探討之研究目的，需對何謂連鎖？及直營連鎖與特許加盟連鎖型態之差異有所了解。3.需對總公司之經營效能例如營業額或顧客滿意度之訊息有所掌握。4.對研究個案的地區性差異或文化差異所造成的結果有所了解。透過文獻整理得到結果計，咖啡連鎖業關鍵成功因素有7點：1.商圈地點方面2.行銷企劃方面3.品牌形象方面4.餐飲品質方面5.人力資源方面6.顧客管理方面7.體制建構方面。另外透過訪談得到1.股東給予資金的支持2.時間因素3.公司所賦予之空間大4.因應門市快速成長所做的組織變動有關。

關鍵詞：咖啡；真鍋；星巴克；關鍵成功因素；連鎖加盟

## 目錄

第一章、緒論	1.1 研究背景	1	1.2 研究動機	5	1.3 研究目的	7	1.4 研究流程	8																		
第二章、文獻探討	2.1 關鍵成功因素	10	2.1.1 關鍵成功因素的定義	10	2.1.2 關鍵成功因素的來源	11	2.1.3 關鍵成功因素運用的種類	13	2.1.4 關鍵成功因素的找尋	14	2.2 餐飲服務業的特性	16	2.3 連鎖加盟的定義	21	2.4 連鎖加盟型態的探討	28	2.5 咖啡文化	33	2.5.1 美式咖啡文化	34	2.5.2 日式咖啡文化	36	2.6 咖啡連鎖業之成功關鍵	37		
第三章、研究方法	3.1 研究架構	39	3.2 研究變數設定	40	3.3 研究方法	40	3.3.1 方法說明	41	3.3.2 訪談提綱與訪談對象	42																
第四章、個案描述	4.1 產業分析	45	4.2 個案一：統一星巴克(Starbucks)	47	4.2.1 Starbucks Coffee International	47	4.2.2 統一星巴克股份有限公司	57	4.3 個案二：真鍋咖啡館	66	4.3.1 日本「咖啡館」	66	4.3.2 第一階段的真鍋咖啡館 (MANABE)	70	4.3.3 第二階段的真鍋咖啡館 (正鍋股份有限公司)	75	4.4 星巴克與真鍋的比較	81								
第五章、結論	5.1 關鍵成功因素	82	5.1.1 商圈地點方面之成功因素	82	5.1.2 行銷企劃方面之成功因素	84	5.1.3 品牌形象方面之成功因素	86	5.1.4 餐飲品質方面之成功因素	88	5.1.5 人力資源方面之成功因素	90	5.1.6 顧客管理方面之成功因素	92	5.1.7 體制建構方面之成功因素	94	5.1.8 本節小結	95	5.2 訪談大綱之外的關鍵成功因素	97	5.3 總結	99	5.4 研究限制	107	5.5 對未來研究建議	109
參考文獻	一、中文部分	110	二、英文部分	116																						

## 參考文獻

1. "98連鎖店年鑑，連鎖店協會，台北連鎖店協會出版，1998。
2. "99連鎖店年鑑，連鎖店協會，台北連鎖店協會出版，1999。
3. 王秀瑩，「咖啡連鎖店市場區隔及其消費行為之研究」，國立東華大學企業管理學系碩士論文，1999。
4. 王琰玉，「咖啡連鎖店加盟連鎖總部連鎖力之調查」，大葉大學事業經營研究所碩士論文，2002。
5. 王俊智，「徐光宇讓統一星巴克引爆休閒」，中央日報6/12財經產業版，1998。
6. 王慧真，「咖啡入門」，綜合出版社，1989。
7. 方世榮譯，Philip Kotler 原著，「Marketing Management」，10thed. 1999，「行銷管理學」，2000。
8. 台灣加盟促進協會，「連鎖加盟常識」，2002。
9. 台北時報 Taipei Times，第18版，國內財經，2000年2月2日。
10. 司徒達賢，「策略管理」，遠流出版社，1997。
11. 何亞蘋，「連鎖經營體系管理控制與協調機制之研究以咖啡連鎖店為例」，私立中國文化大學商學院國際企業管理研究所碩士論文，2000。
12. 李偉誠，「便利商店加盟考量因素之探討」，國立台北大學企業管理學系碩士論文，1999。
13. 李淨錦，「2001台灣連鎖特輯」，中華民國加盟促進協會，2001。
14. 李仁芳，「7-ELEVEN 統一超商縱橫台灣：厚基組織論」，遠流出版，1995。
15. 杉本辰夫，「事業、營業、服務的品質產制」，中興管理顧問公司，1986。
16. 孟德芸，「企業經營成功關鍵要素之研究 - 以個人電腦產業為實証」，政治大學企業管理研究所碩士論文，1987。
17. 吳

致平，「影響服務業連鎖潛力之重要因素探討」，國立東華大學企業管理學系碩士論文，1997。18.吳思華，「產業政策與企業策略」，中國經濟企業研究所，1988。19.吳韻儀，「星巴克傳奇一個Sales用咖啡統一世界」，CHEERS雜誌，2003。20.邱義城，「連鎖好創業」，寶瓶文化，2002。21.邱超群，「台北市國際觀光旅館餐飲從業人員服務品質之研究」，國立台北科技大學生產系統工程與管理研究所碩士論文，1999。22.邱馨儀，「經濟日報」，財經產業，2002/10/26。23.林良振，「咖啡使用度及產品涉入程度對咖啡店知覺的影響 以台北市連鎖咖啡店為例」，國立交通大學經營管理研究所碩士論文，1998。24.林吟春，「咖啡連鎖店消費者行為之研究 以台北市咖啡連鎖店為例」，輔仁大學應用統計學研究所碩士論文，1999。25.林恩盈，「星巴克人在台北---消費文化的省思」，國立政治大學廣告學系碩士論文，2001。26.林谷均，「台灣大記元時報」，12期，大紀元國際文化出版，2001。27.林芍音，「研究方法（一）」，輔仁大學英文系教師工作室網站，2002。28.洪懿妍，「史塔巴克斯效應咖啡連鎖店大戰開打」，天下雜誌第198期，1997。29.洪聖哲譯，山口廣太原著，「微笑也可以賺錢；麥當勞成功待客鐵則」，非庸出版，1998。30.柯志雄，「張簡云輝：營造星巴克第三生活空間神話」，新浪財經，2002。31.流通快訊雜誌社，「2002年12月【連鎖比薩/速食/咖啡】店數統計表」，2003。32.真鍋珈琲館咖啡道研究小組，「咖啡道」，第一版，太雅出版，1997。33.范碧珍、董又菁，「連鎖咖啡串起50億商機」，突破雜誌，2000。34.范婷，「臺灣咖啡消費文化的歷史分析」，輔仁大學大眾傳播學研究所碩士論文，2001。35.范文偉，「休閒產業經營之關鍵成功因素分析 - 以台灣職業棒球業為實證」，國立台灣大學商學研究所未出版碩士論文，1994。36.馬世芳、許允斌、姚瑞中、陳光達、黃威融，「在台北生存的一百個理由」，大塊文化，1998。37.袁世民，「台灣連鎖店經營型態選擇因素之研究」，高雄第一科技大學行銷與流通管理系碩士論文，2000。38.康健、王勻，「從麥當勞觀點看連鎖店餐廳顧客滿意度」，第三屆餐飲管理學術研討會，1998。39.紐撫民，「從我國連鎖經營看服務業環境變遷趨勢」，第一屆服務業管理研討會論文集，1995。40.莊佳欣，「台北市咖啡連鎖店消費者行為之研究」，國立交通大學經營管理研究所碩士論文，2001。41.黃韋仁，「形象策略、品牌權益與顧客終身價值關係之研究 以咖啡連鎖店類型之實證」，中原大學企業管理研究所碩士論文，2001。42.黃貞貞，「統一星巴克台灣今年營業額與獲利將創佳績」，中央社，2003。43.陳弘元；劉郁敏；劉汝駒，「進軍連鎖加盟」，金錢文化，1996。44.陳璋玲，「經營知識跨國移轉與吸收--美日在台咖啡連鎖店之個案研究」，國立交通大學經營管理研究所碩士論文，1998。45.陳文聰，「連鎖餐廳成功關鍵性因素之研究」，高雄餐學報第一期，1998。46.陳春久譯，宇井義行原著，「連鎖加盟餐廳店成功要訣」，中國生產力中心，2002。47.陳慶得，「連鎖式經營關鍵成功因素之探討-以美語補習業為例」，淡江大學管理科學系碩士論文，2000。48.陳其南，「鄉村文明與臺灣的現代化-生活價值觀的反思」，台灣日本綜合研究所，2003。49.陳萬淇，「個案研究法」，華泰書局，1985。50.掌慶琳譯，Mahmood A. Khan 原著，「餐飲連鎖經營Restaurant Franchising」，揚智文化事業，1999。51.張琪、黨毅斐，「一杯咖啡，滿懷誠懇 真鍋咖啡的咖啡故事」，2003海峽兩岸創業與創新管理個案研討會，2003。52.楊瑪利，「365種方法發現幸福」，天下雜誌266期，2003。53.蔡文芳，「跨國娛樂資本的空間生產 以台北星巴克為例」，國立臺灣師範大學地理研究所碩士論文，2000。54.鄭秀香，「台北市咖啡連鎖店顧客滿意度之研究」，中國文化大學生活應用科學研究所碩士論文，2000。55.魯靜芳，「消費識別之研究 高雄市星巴克連鎖咖啡館個案研究」，國立中山大學中山學術研究所碩士論文，2001。56.賴山水，「連鎖加盟經營」，第三版，啟現發行，1996。57.賴采穗、江欣書、林婉茹、謝盈如、簡毓綾，「連鎖加盟創業個案發表專題之議題 - 以星巴克為例」，2003台灣經驗創業與創新管理個案研討會，2003。58.韓復華，「碩士論文之構件與準備」，國立交通大學運輸科技與管理學系論文研討，1999。59.韓懷宗譯，Mark Pendergrast原著，「咖啡萬歲 - 小咖啡如何改變大世界」，聯經出版，2000。60.韓懷宗譯，霍華茲茲 (Howard Schultz)；朵莉瓊斯楊 (Dori Jones Yang) 原著，「Starbucks咖啡王國傳奇」，聯經出版社，1998。61.謝坤霖，「國內非營利休憩事業經營關鍵成功因素之探討-以救國團墾丁青年活動中心為例」，中華大學碩士論文，2002。62.鍾秀敏，「邁向二千年餐飲服務業的品質管理」，品質管制月刊第10期，1998。63.鍾岳峙，「迷人的咖啡」，深度報導叢書，文化大學新聞系，2001。64.蕭晴宜，「咖啡連鎖店業者與消費者商店形象認知之比較研究 - 以台北縣市為例」，淡江大學國際貿易學系碩士論文，2001。65.嚴盛豪，「連鎖經營控制之研究 系統分析法」，國立政治大學企業管理研究所未出版之碩士論文，1984。66.統一星巴克網站，www.starbucks.com.tw，2003。67.真鍋珈琲館連鎖加盟總部網站，www.cafe2000.com.tw，2003。68.客喜康珈琲館連鎖加盟總部網站，www.kohikan.com，2003。二、英文部分 1.Benjamin、William，「Doing Quality Reserch」，2nd ed.，Sage Publication，2002。2.Booms、Bitner，「Marketing Strategies and Organizational Structures for Firms」，1981。3.Bohlander、Snell、Sherman，「Managing Human Resource」，12ed，South-Western College Publishing，p328，2001。4.Buell、Victor，「Marketing Management: A Strategic Planning Approach」，McGraw-Hill，pp. 187-188，1984。5.Bullen、V. L.、Rockart, J. F.，「A Primer on Critical Success Factors」，CISR Working paper, SSM/MIT, 1984。6.Cronin、Taylor，「Measuring service quality: A reexamination and extension」，Journal of marketing，1992。7.Daniel, D.Ronald, " Management Information Crisis " Harvard Business Review, September, pp.111-121.，1961。8.Dutka, A.，「AMA Handbook for Customer Satisfaction. Lincolnwood」，ILL: NTC Business Books，1994。9.Garvin, D. A.，「Quality on the Line」，Harvard Business Review, Volume 61, Number 5, Pages 65-75，1983。10.Gronroos, C.，「Strategic management and marketing in the service sector」，Marketing Science Institute,1983。11.Justis,R.T.、Judd,R.J.，「The franchisee/Franchisee Relationship, " Proceedings of the 3rd Annual International Society of Franchising Conference, 1989。12.Leidecker, J. K.、V. B. Albert，「Identifying and Using Critical Success Factors」，Long Range Planning, Vol. 17, Feb. p.25.，1984。13.Mahmood A. Khan，「Restaurant Franchising」，2nd Edition，John Wiley & Sons Canada, Ltd，1999。14.Michel E. Porter，「Competitive Advantage-Creating and Sustaining Superior Performance」，Simon & Schuster INC.,1998。15.Philip Kotler，「Kotler on Marketing How to Create, Win, and Dominate Markets」，Means Business，1999。16.Schewe、Smith，「Marketing: Concepts and Applications」，(New York: McGraw-Hill Book Company, 1983。17.Stern, Louis W.、El- Ansary，「Marketing Channels: A Management View」，5th ed, Dryden Press, Forth Worth, 1988。