

經營管理個案分析

個案主題：台灣餐飲連鎖躍起的新星---

85度C的蛋糕傳奇

指導老師：林文旻 老師

小組成員：

丁惠娟，D9434013 *

林筱玫，D9434014

莊湘瑾，D9434202

大綱

1. 前言

2. 發掘金字塔底層的商機

3. 85度C追求完美品質

4. 市場行銷理念

5. 營運模式

6. 績效表現

7. 風險與挑戰

8. 創業家的故事

9. 問題討論

前言

- 成立還不到兩年的85度C咖啡蛋糕店，於2005年11月，雅虎奇摩網站票選人氣連鎖咖啡店，以懸殊的得票打敗眾所皆知星巴克咖啡，成為台灣本土咖啡連鎖店最耀眼的一顆明星。
- 藉著將蛋糕、咖啡及烘焙麵包結合在一起的複合式餐飲，加上設店選址獨到之處與24小時無間斷營運模式，再輔五星級品質享受與平民價格之行銷策略，成為台灣餐飲連鎖店的另一個奇蹟。
- 目前此公司也在大陸、美國、澳洲設立直營店，經營版圖已邁向國際化。

發掘金字塔底層的商機

- 2003年初，創辦人--吳政學與幾位朋友結束在世貿中心的連鎖加盟成果展後，走入附近君悅飯店的咖啡廳，大夥一致讚美這家五星級飯店的手工蛋糕與咖啡真是好吃，但價格實在不是一般中產階級所能負擔，如果可以讓五星級蛋糕與咖啡走入街頭巷尾，採取低價高品質的經營策略，一定可以引起消費熱潮。
- 多年的創業經驗，吳政學知道開發金字塔底層市場是一件不容易的挑戰，之前他曾參與創辦專賣泡沫紅茶、珍珠奶茶的休閒小站及50元廉價「熱到家」PIZZA，使他領悟到薄利多銷的道理，同時也需要開發符合底層大眾市場消費行為與消費需求的一套全新產品與經營模式。

85度C追求完美品質

- 85度C的產品簡單說就只有三樣：「高貴不貴」的咖啡、「物超所值」蛋糕以及「熱騰騰剛出爐」的烘焙麵包並堅持必須全盤掌握人才與製程。
- 85度C網羅前亞太會館點心房主廚鄭吉隆、前君悅飯店點心房主廚尹自立、全國金廚倪世豪冰雕之神陳詠佑、全國金牌獎巧克力教父古建隆等名廚為85度C站台及背書。
- 爲了尋找頂級的咖啡，他率領創業團隊到處品嚐每一種咖啡豆，爲了原料穩定供應與降低採購成本，他直接與瓜地馬拉咖啡農場簽下長期合約，也是貫徹對品質的堅持。
- 吳政學認為只要產品與服務品質超越顧客期望，銷售量一定可以上來成本就自然下降。

85度C的市場行銷理念（一）

- 台灣人愛喝咖啡，根據統計一年市場規模超過400億元，其中現煮研磨咖啡佔了三成五約135億，芬蘭人每人一年平均喝掉1240杯，瑞士800杯，日本200杯，而台灣目前一年不到80杯，顯然未來咖啡市場的成長空間還是很大。
- 他分析，消費者就咖啡品質、價格、環境舒適度、品牌形象去選擇自己喜歡的場所；咖啡搭配一塊精緻可口的糕點是一種最佳的產品配置，同時簡單多元化的產品，也使消費者得以選擇咖啡、茶或特調的飲品，符合每一個人的個別需求。

85度C的市場行銷理念（二）

- 85度C以樹立「精緻、優雅、時尚、平價」為行銷定位與策略目標，同時主打人文意識及休閒生活風，主要客戶群集中於上班族群為主，蛋糕類則主攻女性消費者。

4P行銷策略： 1產品

2價格

3通路

4推廣

85度C的營運模式（一）

1、提供五星級的平價產品：

價格戰略只能吸引消費者一次光臨；品質戰略才能讓客戶天天上門。

2、24小時不間斷營運：

直營店堅持24小時的營運模式，就是看準台灣夜生活的商機。

3、不斷嘗鮮的新品上市：

每月會淘汰三款銷售不好的產品，同時研發三款新品補充，以維持顧客新鮮感。

85度C的營運模式（二）

4、連鎖加盟快速展店：

加盟業者只需要**25萬元**加盟金以及大約**300萬元**的營運資金。

5、員工認股：

店長及副店長可以入股員工可分享營收成果並鼓勵員工參與加盟創業。

85度C的績效表現

- 85度C初始資本額為1500萬元，創業一年半後，在台北已有55家加盟店，台中有50家北中南直營店13家共計118家；估計2006年底國內店數可增至200家並計劃拓增美澳據點赴中國大陸投資的構想也在規劃。
- 吳政學分析，700萬元的投資成本，原本預計要18個月才能回本沒想到不到一年時間就全部回收他認為目前118家店都能快速獲利這意謂市場尚未飽和甚至還潛藏著大量未消費族群。

風險與挑戰

- 85度C在短短兩年內，營收呈現倍數成長，其平價咖啡結合蛋糕的經營模式，成為業界爭相模仿的對象。
- 有業者指出，以蛋糕為主力的咖啡店將進入戰國時代，由於蛋糕製作有技術門檻，毛利又比飲料、咖啡低，因此最後決勝點在於誰最能獲利，而不是誰的營業額最高或是開店數最多。
- 85度C也因展店速度過快，加盟業主訓練不足出現服務品質不一的問題，未來打算略放慢速度將重點放在提升服務品質，擴張到其他產品市場的新戰略，如何維持低價位高品質的服務則是85度C將面對的挑戰。

創業家的故事

- 網球拍工廠
 - 創業事業體美髮店
 - 鞋底加工廠
 - 大理石鋪設業務
 - 休閒小站
 - 熱到家**PIZZA**
-

問題討論

1、請以85度C的例子請自資源基礎理論分析這個新創業是具有哪些優勢？你覺得 對於餐飲業來說，哪一種的策略性資源最爲重要？

- A: (1) 一個新鮮的組合搭配都能帶動話題，而85度C的統一資源亦是他能使得顧客，在北、中、南部都能吃到、喝到相同口感，而這便是85度C的優勢所在。
- (2) 由於85度C的蛋糕一律由中央廚房產出，而咖啡豆也都是採用同一家農場所生產的安堤瓜火山咖啡豆，對一個餐飲連鎖來說，要保持同樣的品質與口感是相當重要的一件事。

問題討論

2、科技產業的創業，常見的是技術團隊藉由其專利技術來入股，從85度C的例子，我們也看到了廚師居然也可以藉其廚藝來入股，試探討這對於85度C的意義。

A：廚師加入股東行列有穩定對品質的堅持，且對85度C來說有五星級點心名廚加入團隊無疑為此品牌背書，可讓大眾以低廉價格品嚐五星級的蛋糕，對85度C而言都是莫大的品牌宣傳。

問題討論

3、速食餐廳若要能夠發揮規模經濟必須能夠快速的展店，如此不僅可以降低成本更可以提昇知名度與擴大市佔率然，而背後所需要的資源卻是非常多且必須及時到位，試想像85度C如何能在短短兩年間就能夠擁有上百間的加盟店，請問你以為85度C的創業團隊如何能夠獲得如此多的資源？

A：有完整的教育訓練及評估績效及對品質的要求，才能擁有市場佔有率。無論何種產業，對要展店都會面臨著資源何來的問題，吳政學有著之前開連鎖店的經驗，因此他十分了解，要維持相同品質與口味，那原物料的供應就必須維持不變，所以他一開始就與供應商簽下了較為長期的合約，以確保後續的資源不間斷的問題。

問題討論

4、賣蛋糕似乎是一件再平常也不過的事了，台灣從早期的整塊生日蛋糕，到隨著咖啡浪潮產生的小塊蛋糕，一直到近來的便宜蛋糕、蛋糕吃到飽、客製化的生日蛋糕等已經產生出許多種賣蛋糕的營運模式，試比較並提出85度C的成功之處，以及您所看到營運模式的特殊之處。

A：櫥窗擺設精緻化讓人由外面就可以看到每樣口味的產品，迷人的咖啡的香氣，攜帶方便。對於口味會隨著消費者需求而變換，及季節性口味也相當受大眾喜愛，可組成五花八門不同口味的圓蛋糕又兼具外送服務受到上班族的青睞。

問題討論

5、85度C的老闆曾經創過許多次的事業，從其脈絡可以看出，其核心理念就是以低價為出發點，將市面上原本認為是高價的產品變成大眾化的一般性價格，吳政學似乎用同樣的一套邏輯套用在每一個事業上，然而只有85度C是較為成功的案例，您能否分析其中的原因？

A：生活型態的改變及咖啡的接受度逐漸受重視，價位的調整引來商機無限。又因咖啡市場在台灣尚有極大發展空間，而在吳政學的創業歷程中，也只有85度C採用中央廚房的制度，因此吳政學便能掌控到品質，而這也是85度C能有別與他之前所創的加盟店，一枝獨秀的原因。

問題討論

6、吳政學是位擁有眾多創業經驗的創業家，其性格就是不斷地挑戰新事業，勇於冒險，每次的創業過程都為其帶來許多豐富的經驗和知識，你認為這種經驗和知識對於日後的再創業是正向助益或者是負向助益呢？並比較毫無創業經驗高學歷知識份子以及有許多創業經驗但在學校成績表現不佳的人，在創業過程中所經驗的優缺點為何。

- A：
1. 對於企業家都較有正向助益，因失敗的經驗會累積於日後再創業的警惕。
 2. 王永慶也是學歷不高，但他的成就鼓舞許多人，高知識份子較容易因為自視勝高，反倒不聽別人的說法或建言，有許多創業經驗但在學校成績表現不佳的人，則有時往往因自己學業成績不好而虛心受教。

問題討論

7、你認為創業成功與否和創業家哪一項先天人格特質或者後天培養的知識和經驗最為相關？驅使著人們創業的動機有許多？就個案的例子來看，你看到了哪些因素有可能促使著吳政學願意不斷地創業。又你認為哪一種創業動機才是能夠支持創業家堅持到底、永不放棄的原動力？

A: 1. 有堅持到底的毅力和堅信自己會成功的人，後天的培養訓練與經驗也是重要的一個環節。

2. 為了追求更好的生活品質及理想，才會堅持不放棄，吳政學曾經提到「只有自己當老闆，才有從貧窮中翻身的機會。」而在現實社會中，也只有錢才會讓人產生堅持到底、永不放棄的原動力。

問題討論

8、當好的商機以及利基被發掘之後，接踵而至的一定是一連串的模仿，請問領先創新者應該如何確保競爭優勢呢？試從模仿性最高的餐飲業說明分析。

A：台灣產業沒有三天好光景意味著模仿的嚴重性，聞名全台灣的「珍珠奶茶」，大街小巷小攤位及多到數不清連鎖加盟品牌，除了在領域中創新領先外，如何讓顧客重覆上門消費是相當值得重視的問題，就茶飲業來說，想喝「珍珠奶茶」您第一會選擇那家呢？**50** 嵐、清心福全、查理國王...等，持著口味獨特性、合理價位及超質服務是不可少的因素。