

國立臺灣科技大學第四屆校園創意創業競賽
新事業發展企劃書

報名序號：C07

團隊名稱：A-Leaf



作品名稱：秋葉堂連鎖中式料理餐廳

團隊成員：顧詔勛、張凱智

中華民國 101年 12月 16日

目錄

目錄	2
圖目錄	4
表目錄	4
第一章 執行摘要	6
1.1 公司名稱與基本資料	6
1.2 團隊成員簡介	6
1.3 事業概念與機會描述	6
1.4 產品概念與設計	8
1.5 市場規模與成長趨勢	8
1.6 企業經營模式	9
1.7 創業關鍵	9
1.8 行銷策略	10
1.9 銷售與獲利預測	10
1.10 財務需求及資金使用規劃	10
1.11 退出機制	11
第二章 公司簡介	12
2.1 企業名稱涵義及商標	12
2.2 企業文化識別標語	12
2.3 企業宗旨	13
2.4 公司願景	13
2.5 產業當前問題	13
2.6 提供之解決方式	13
2.7 提供之利益	13
第三章 餐點及技術研發策略	15
3.1 餐飲策略	15
3.2 餐點概念	15
3.3 現有技術	16
3.4 餐點教學時程	16
3.5 技術的極限與可預見技術鴻溝	17
3.6 技術知識營業秘密	17
第四章 產業競爭分析	18
4.1 產業概況與機會	18
4.2 產業競爭分析	19
4.3 進入障礙	19
4.4 SWOT 分析	21
4.5 切入及成長策略	21

第五章 營運計畫.....	23
5.1 現有產業鏈分析	23
5.2 企業經營模式	24
5.3 事業夥伴關係	25
5.4 公司營運週期	25
第六章 生產策略.....	26
6.1 中央廚房與店面地點	26
6.2 生產流程	26
6.3 餐品策略與計畫	27
6.4 生產設備	27
第七章 組織策略.....	28
7.1 組織架構	28
7.2 預定團隊	29
7.3 工作夥伴人事規劃	30
7.4 組織組成	30
7.5 專業顧問群.....	31
第八章 行銷策略.....	32
8.1 產品策略	32
8.2 定價策略	32
8.3 話題式行銷策略	33
8.4 口碑式行銷策略	34
8.5 推廣與廣告策略	34
第九章 銷售預測.....	36
9.1 市場區隔	36
9.2 目標市場	36
9.3 銷售量預測.....	37
9.4 銷售預測系統	38
第十章 財務預測.....	39
10.1 預測簡易損益表.....	39
10.2 損益表基本假設.....	39
10.3 預測資產負債表.....	42
10.4 資產負債表假設基礎	43
10.5 現金流量表	44
10.6 績效表現	45
第十一章 財務規劃	47
11.1 籌資計畫	47
11.2 資金用途	47
11.3 資金結構	48

11.4 股利政策	48
11.5 退場策略	48

圖目錄

圖 1-1 營運模式與消費者關係	9
圖 2-1 企業 SLOGEN	12
圖 2-2 企業商標	12
圖 4-1 2006-2011 台灣餐飲業年營收	18
圖 5-1 現有產業鏈	23
圖 5-2 營運模式與消費者關係	24
圖 5-3 企業營運週期	25
圖 7-1 未回本期組織圖	28
圖 7-2 成長期組織圖	28
圖 8-1 產品知覺圖	32
圖 9-1 秋葉堂會員卡	38
圖 10-1 資產報酬率及股東權益報酬率分析	45
圖 10-2 固定成本比率	45
圖 10-3 銷售營業利益率	45
圖 10-4 投資利益率	46
圖 10-5 經營資本回轉率	46

表目錄

表 1-1 創業團隊成員背景與經歷	6
表 1-2 差異化比較	7
表 1-3 行銷策略設計	10
表 1-4 銷售與獲利預測表	10
表 1-5 各時期資金用途	11
表 3-1 差異化比較	15
表 3-2 餐點教學時程表	16
表 4-1 主要及次要競爭者列表及現況	19
表 4-2 SWOT 分析表	21
表 5-1 事業夥伴關係表	25
表 7-1 職務分配說明	30
表 7-2 預計董事會名單	30
表 7-3 預計股東名單	30
表 7-4 專業顧問名單	31

表 8-1 三價策略圖	32
表 8-2 話題行銷策略	34
表 8-3 口碑行銷策略	34
表 9-1 主要連鎖餐飲服務類型概況	36
表 9-2 家庭消費餐點架構	37
表 9-3 上班族市場銷售量預測表	37
表 9-4 家庭族市場銷售量預測表	38
表 9-5 學生族市場銷售量預測表	38
表 10-1 未來五年預測簡易損益表	39
表 10-2 本公司產品銷售量、定價、成本及銷售額	40
表 10-3 人事費用細項	40
表 10-4 各年度租金費用表	41
表 10-5 未來五年預測資產負債表	42
表 10-7 各年度資本規劃	43
表 10-8 保留盈餘分配表	44
表 10-9 預估五年現金流量表	44
表 11-1 各時期籌資計畫	47
表 11-2 各時期資金用途	47
表 11-3 預估持股組成	48

第一章 執行摘要

1.1 公司名稱與基本資料



- A-Leaf Co. LTD
- 秋葉堂連鎖中式餐飲
- Client-focus, Leadership by example, Integrity, fairness, excellence
- 宗旨在於為各層消費者提供卓越的飲食觀感與環境需求
- 提供多樣化中式速食料理

1.2 團隊成員簡介

表 1-1 創業團隊成員背景與經歷

職稱	姓名	現任	負責領域	
管理團隊	店長	顧詔勛	台科大電子工程系	組織、策略、行銷、業務、財務
	副店長	程永華	台科大電子工程系	組織、策略、行銷
	副店長	何哲仁	台科大不分系	組織、策略
	會計師	陳淑真	陳淑真會計事務所	會計
技術團隊	製造	顧詔勛	台科大電子工程系	技術標準化、流程化、技術保存與教學
	技術	蔡承勳	台科大電子工程系	技術學習、改良、製作
	技術	張凱智	台科大電子工程系	技術製作
指導業師	林志浩	滬園上海湯包站前店的主廚	技術執導、教學	
	翁振益	台科大管理概論講師	公司管理與策略	

1.3 事業概念與機會描述

1.3.1 機會趨勢 (Why this?)

因為現有的餐飲市場是以差異化而取勝，只要餐點優於其他具有差異性，就可創造現金流，本公司所要做的差異化主要是將一家與其他家牛肉麵店口感不同的牛肉麵店(目前也只有一家本店)進行產品的學習與改良，附加環境氣氛與營運模式的設計，以下是與其他主要餐飲店的差異，我們認為此模式是有機會發展成功的。

且原始店家經市場淘汰機制確定 30 年來不被淘汰且生意持續興隆，因此至少在市場評估階段已經可行性頗高。

表 1-2 差異化比較

	思考概念	概念優勢	概念可行性
中式餐點 櫃檯服務模式	利用櫃檯點餐方式提高服務速度，有效提升服務周轉速度。	由於櫃檯點餐拿餐的模式，可以有效降低人力資源的成本，因而可以回饋給消費者，進而使餐點價格更好。	高，因為已觀察過店家出餐速度，因此具有可實行性。
環境舒適化	將店內環境設計成「想讓人待在這裡的地方」，讓本店具有更高的附加價值。	全台灣擁有讓人舒適的餐廳環境並不多，大部分的人在餐廳用餐都是吃完就走，而我們提供的，除了單純吃飯外，還有的因環境而選擇的價值呈現。	高
麵條特殊性	老店「老牌牛肉拉麵大王」麵條口感 Q 而好吃，這是在其他店家都吃不到的好口感。	由於麵條特殊唯一性，在與一般商家相較下是具有絕對優勢的。	中，不知道原始店家是否願意傳授技術。
系統服務模組	在出口處架設服務機可以由控制儀幕提供問卷表查，剩餘點數查詢與各項服務。	將顧客問卷與優惠卷列印等等資訊設計在服務機中有助於本店行銷，且在餐飲中具有獨創性與獨特性，而服務機的利用有助於之後各種創新思考的應用提供了一個很好的介面。	低，因為沒有與系統商洽詢，且整體設計困難，也可能因為獨創性而無法評估經濟效益。

1.3.2 市場時機 (Why now?)

- **低價餐飲供需缺口**：近幾年來前三大速食餐飲業者(麥當勞、摩斯漢堡、肯德基)，在價格策略上有下降的情形發生，尤其現在各家優惠幅度更大，顯然台灣的 M 型經濟消費架構已經成型，且中產階級的減少與低消費環境前途不變的狀況下，相對低價且分量足夠的秋葉堂中式餐飲是有市場並有機會進入。
- **政府政策改善**：政府開始改善餐飲業法規，政府已發現餐飲業政策法規問題所在，並要已研擬服務業獲利評估標準，及改善餐飲業政策，未來走向可以樂觀看待。
- **消費者對服務的要求**：台灣已是已開發國家，人民教育充足且服務業佔台灣 GDP 的 70% 以上，相較於過去，消費者對於服務的要求越來越高，但許多商家並未重視，所以秋葉堂以服務取勝，從此切入是可以創造商機。

- **環境需求與設計**：相較於過去，現在消費者對於環境的要求與裝潢設計的整體品質要求提高，有助於秋葉堂進入後半餐飲市場，會為消費者提供更高附加價值，也是目前餐飲業所走向的趨勢。

1.3.3 團隊能力 (Why us?)

- **技術團隊**

本公司技術團隊由顧詔勛先生主持，帶領程永華與張凱智進行學習製作，會使用理性談判與合理的交易條件，與原本店家老闆進行技術轉移，確認後開始交由程永華與張凱智學習製作，兩人在技術方面皆會有琢磨與研討，最後執行實體測試與標準化控管，本公司也會得到業界的人許多協助，對於產品開發會具有相當幫助。

- **管理團隊**

由何哲仁先生負責主持管理團隊，在學校已有良好的行政經驗，且創立社團有成，人數一直在持續成長，負責對於店內的行政、組織、薪資、設備、行銷進行管理與帶領團隊，管理團隊採取「思考式」架構，在執行決策時所有夥伴進行討論與辯論，目前證實可為一個公司帶來正面的結果，相信此可制定公司完整營運活動。

1.4 產品概念與設計

共有 17 多種不同麵類與 10 多種小菜且搭配 5 種以上的飲料，會以套餐模式販賣以提高整體盈餘的空間，且會因多樣嘗試而創造下次消費的可能，且為了減少與其他餐飲店競爭不良狀況，會修改通用餐點名稱的狀況，給予獨特性的思考空間，價格上會也採取「三價」策略，在低價中能有保持三個不同價格帶的狀況，可以有效促使消費者的選擇購買。

1.5 市場規模與成長趨勢

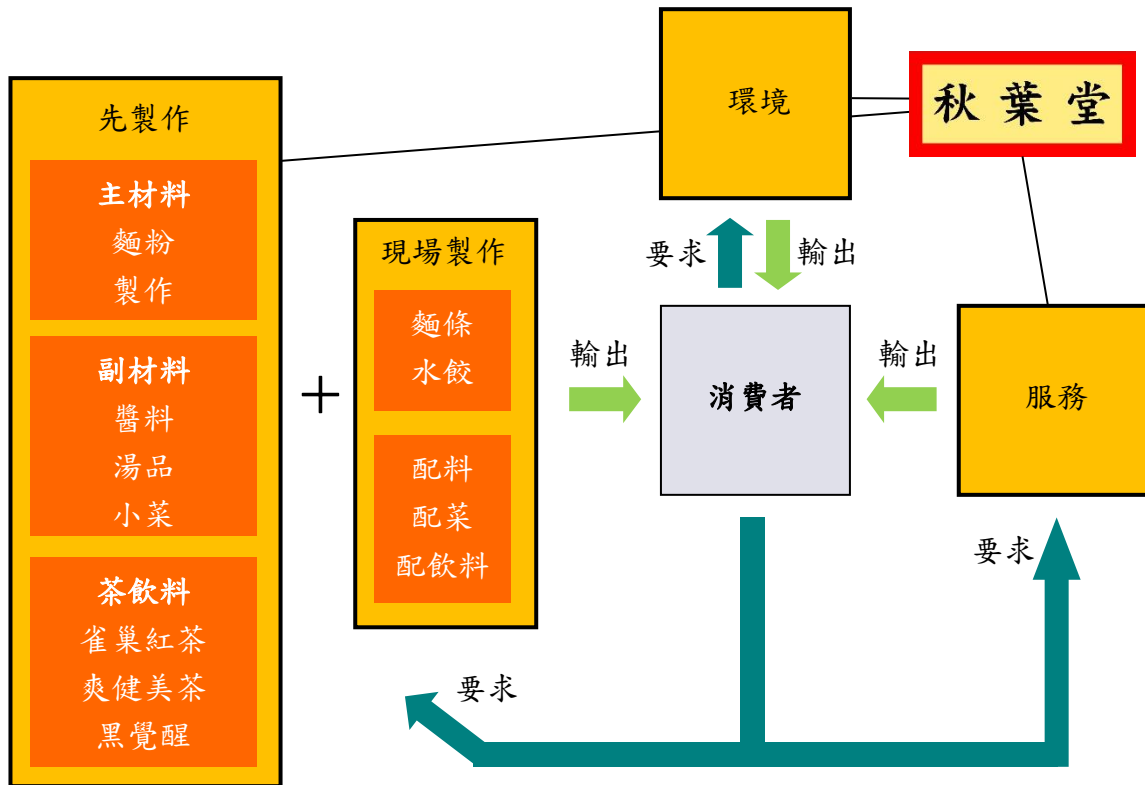
國內外食人口不斷增加，台灣人每週外食次數超過總用餐數的一半，可有效帶動國內餐飲市場的成長，再加上兩岸開放交流、觀光後，陸客來台人數持續增加，因此，國內餐飲業的市場亦漸漸擴大。根據經濟部統計處資料顯示，2008 年至 2009 年受到金融風暴影響，營業額成長有限，2010 年景氣逐漸回升，餐飲業營業額成長率達 7.14%。2012 年與 2011 年同期相較營業額有 3.3% 的成長，顯示國內餐飲業仍有不錯的前景。

根據 2012 年 8 月份新聞報導指出，國內大型餐飲業者有持續展店的趨勢，餐飲業光是連鎖速食店麥當勞，開出 15000 個職缺。連鎖麻辣鍋以及餐廳，徵才人數將近 4.5 萬人，鼎王麻辣鍋單月份徵才 600 多人，比去年成長 1.2 倍。而摩斯漢堡連續 2 個月份，都有人力上的需求，可預見餐飲業榮景持續上看。

1.6 企業經營模式

本公司致力於提供最佳美食、最好的服務、為民價格、美好環境，為來我們店的消費者，因為我們掌握了各項製作技術確保了技術的優勢，並在開店後持續觀察與了解消費者的需求進而改良技術，且會不斷研發新的餐點以符合大眾變化的需求，我們是以消費者為中心的思考模式，藉以強化本店的競爭優勢。

圖 1-1 營運模式與消費者關係



1.7 創業關鍵

因有技術優勢與低價餐飲未飽和狀態發生，與在多人口地區尚有未開發情形。經過團隊仔細分析之後，我們利用多家知名大型餐飲並未設立之地段、競爭業態不同、價格設定不同的地方開店。其原因如下：

- 知名連鎖開店都為大坪數，因此都會進行多方考慮，在商業區、住宅區、工業區與人口數量與街道流量等進行嚴緊的評估流程，以增進 ROI，因此也喪失許多不錯的店址。我們以多人口流動路線範圍圈與飲食習慣作為依據選址，降低與大型餐飲正面碰觸，同時也可創造足夠營收增加擴點機會。
- 附近商家競爭業態不一有助於營收成長，多方面選擇飲食可有益我方發展。
- 價格帶與其他商家不同可以為消費者帶來不同的感受。

1.8 行銷策略

我們採口碑式行銷策略，口碑式行銷在初期並不會有足夠客源流入，因此會以話題行銷方式加速進入口碑行銷的狀況，我們在各項皆有完善的策略規劃，以利商業模式的確立與穩定性。

表 1-3 行銷策略設計



1.9 銷售與獲利預測

表 1-4 銷售與獲利預測表

	2016 (Q3~Q4)	2017	2018	2019	2020
國小學生	1561	6049	7477	8145	8703
國中學生	3127	9122	12065	14906	16495
高中大學學生	6242	14959	18230	19516	21020
上班族	6559	23115	31518	33834	35120
3人全家餐	468	1528	2186	2774	3645
4人全家餐	312	1237	1505	1816	2194
5人全家餐	156	656	921	937	956
總套餐數量	18425	56666	73902	81928	88133
銷貨收入	2,212,495	6,568,474	7,798,978	9,735,752	9,962,177
本期淨利	-284,726	639,211	1,232,959	1,522,696	91,650

1.10 財務需求及資金使用規劃

表 1-5 各時期資金用途

總金額		各項籌資金額	資金用途
2016			
Q2	\$ 1,000,000	\$ 250,000	必須工程費用
		\$ 300,000	購買廚房設備
		\$ 300,000	購買餐飲設備
		\$ 100,000	技術權分攤
		\$ 50,000	裝潢工程費用
Q3	\$ 1,276,546	\$ 406,546	食材費用
		\$ 300,000	工作夥伴費用
		\$ 240,000	店租費
		\$ 240,000	雜項開支
		\$ 10,000	期初成本
2020			
\$ 6,000,000		研發中心與舊店新裝潢	
2022			
\$ 23,000,000		拓市場、新設部門、組織改造	

1.11 退出機制

營運不符合預期與債務在約定期間無法償還時，退出機制並清償債務，依公司法規定履行責任。

公司創始投資人及資金提供者退場之時機是第一次公開發行，將可在此時間點於次級市場交易，重新分配其投資組合，以分散風險。但為確保第一次公開發行之成功及維持股價之穩定，本公司於合約明示其公司創始投資人及資金提供者必須於 I.P.O. 的前六個月維持其持股比例。

另外，併購亦為退場策略之一，可使公司創始投資人及資金提供者從中獲得超額報酬。按市場慣例，被併公司往往可獲得主併公司之溢價支付，而可使股價上升，本公司投資人可選於此時間點出售其股份變現。

中途退場也是可以的，有意願投資者可以私下購買有意願出售股票之股東，以達退場之需求。

第二章 公司簡介

2.1 企業名稱涵義及商標



秋葉堂的英文名為「A-Leaf」，實際上以諧音發音就是「A Life」，「A」代表的是最好的，「Life」就是生活，意思就是給我們一個更好生活的企業，我們期許能帶給消費者與工作夥伴一個好的生活，這就是我們所要努力達到的。

上述企業之願景，本公司商標外框將以較深之紅色呈現，這代表著我們對於消費者的熱情，且內部以淺黃色代表「懷舊」之意，聯想中國本土的好味道，因中國味無疑為本企業餐飲可創造價值的關鍵因素。

圖 2-1 企業 slogan



麥當勞以「I'm loving it」作為一個口號，創造出一個清晰的企業形象。秋葉堂則以「Just For you」為號召，除了表明了對消費者的服務重要，更加強調了本企業的核心就是為此而生，更對工作夥伴表明了我們所追求的價值取向。

圖 2-2 企業商標



類似人形擁抱的圖案作為商標，象徵著我們以人文關懷為期許目標，在各種設計上皆會用簡單商標作為廣告，強烈的商標印象與內涵，有效展現品牌效應的應用與效果。

2.2 企業文化識別標語

C-Life C 生活

“Client-focus, Leadership by example, Integrity, Fairness, Excellence”

2.2.1 Client-focus : 消費者是我們的老闆，老闆的老闆也還是消費者，我們一定要養成消費者為尊的服務態度與習慣，並且盡力滿足各種需消費者的需求。

2.2.2 Leadership by example : 在工作中工作夥伴會遇到各種問題，有可能不願面對事實，要 Leadership by example，我們要求所有工作夥伴都要養成這個習慣，因為以身作則的領導才會被大家所看重，這對企業文化影響重大，先身士卒，朝這目標努力前進。

2.2.3 Integrity : 秋葉堂視誠實為唯一法則，如果工作夥伴有不誠實的情況，本企業一律開除，也代表著秋葉堂一定是誠實的對待每位消費者，我們不敷衍也不對消費者說謊，我們真誠的回答消費者的問題。

2.2.4 Fairness : 我們對每位工作夥伴都是公平對待，實行在企業中的任何角落，企業的策略、薪資、分工等。我們走的每個步驟，都以公平原則作為出發思考。為的是讓工作夥伴了解，秋葉堂是因為有所有工作夥伴的努力組織而成的企業。

2.2.5 Excellence : 追求卓越，服務要更好、追求更好技術。

2.3 企業宗旨

本公司希望能給予消費者所有的期待，滿足所有消費者的需求。

2.4 公司願景

提供台灣每位消費者最佳美食、最好的服務、為民價格、美好環境。努力提升餐飲的水平基準，期許為台灣餐飲帶來正面改革的影響。

2.5 產業當前問題

食材成本逐漸升高與較好地段房租升高對餐飲業有重大影響，嚴重壓縮原本利潤空間，造成一部分餐飲業面臨回收速度與盈餘上的問題。

2.6 提供之解決方式

本公司提供幾樣有效的方式，降低食材成本與高房租的問題。與供應商建立合作關係，並且以遠期利率協議有效降低雙方風險，秋葉堂也以服務利他的模式創造良好關係，造成議價空間增加。與房東採取合作策略，以某一營收比例做為房租，可讓店面閒置率降低，有利房東，也對企業在期初成本上有較低的支出。

2.7 提供之利益

本公司所提供之商業模式具有以下優勢：

2.7.1 唯一性 : 在麵條技術層次上的不同，以及在速食餐飲店中是第一家以中式為主的速食餐廳。

- 2.7.2 環境優勢：** 低價中式餐飲都未提供美好環境，通常都是吃完就走。秋葉堂提供的美好環境有附加價值的呈現。
- 2.7.3 套餐模組：** 組合化的販售有助於盈餘增加且因份量足夠，因此能與其他速食店競爭。
- 2.7.4 服務中心：** 秋葉堂在業態選擇上把自己當作是一個服務中心，服務所有的顧客，因此有設立無障礙空間，有助於高年齡、身心障礙者的進入，有效提升消費群，且公共廁所的推廣更讓消費者把秋葉堂當成公共服務，完全以服務的心態服務消費者，更能顯現我們與其他餐飲業的差異之處，把造出一個不同與往的餐飲店。

第三章 餐點及技術研發策略

3.1 餐飲策略

表 3-1 差異化比較

	思考概念	概念優勢	概念可行性
中式餐點 櫃檯服務模式	利用櫃檯點餐方式提高服務速度，有效提升服務周轉速度。	由於櫃檯點餐拿餐的模式，可以有效降低人力資源的成本，因而可以回饋給消費者，進而使餐點價格更好。	高，因為已觀察過店家出餐速度，因此具有可實行性。
環境舒適化	將店內環境設計成「想讓人待在這裡的地方」，讓本店具有更高的附加價值。	全台灣擁有讓人舒適的餐廳環境並不多，大部分的人在餐廳用餐都是吃完就走，而我們提供的，除了單純吃飯外，還有的因環境而選擇的價值呈現。	高
麵條特殊性	老店「老牌牛肉拉麵大王」麵條口感Q而好吃，這是在其他店家都吃不到的好口感。	由於麵條特殊唯一性，在與一般商家相較下是具有絕對優勢的。	中，不知道原始店家是否願意傳授技術。
系統服務模組	在出口處架設服務機可以由控制儀幕提供問卷表查，剩餘點數查詢與各項服務。	將顧客問卷與優惠卷列印等等資訊設計在服務機中有助於本店行銷，且在餐飲中具有獨創性與獨特性，而服務機的利用有助於之後各種創新思考的應用提供了一個很好的介面。	低，因為沒有與系統商洽詢，且整體設計困難，也可能因為獨創性而無法評估經濟效益。

3.2 餐點概念

以麵條為主的模式搭配加上各種醬料與湯汁而組成 10 多種料理，一般麵條的製作方式為麵粉、水、鹽的調和，秋葉堂麵條是以特殊比例的麵條、水、鹽與特殊配料組成，小菜方面也因特殊的製作方法而比較入味，Q 度與入味的口感可說是獨樹一幟。

3.3 現有技術

由於現有高階技術仍掌控在原始店家，未來會進入合作談判的空間、技術轉移導入。現在已經有一般中式餐飲製作技術，會將一般餐飲技術先行教予技術人員，等待後續高階技術導入。

3.4 餐點教學時程

3.4.1 麵條製作

秋葉堂的主要產品，在開發上還是屬於知識性的階段，在原店實習至少需要 2 個月的時間學習與了解原理，製麵部分與煮麵部分兩者同屬相等重要，尤其是煮麵時間的判斷會影響麵條的口感，這是我們優勢的核心，因此我們會朝向下兩點發展：

- **製麵配發化**：因為每家秋葉堂都是採用中央工廠的方式配送麵條，因此本公司掌握最重要的關鍵技術，且在擴店過程中節省製作訓練時間、防止技術外露的狀況，有效改善經營成本。
- **煮麵標準化**：為了確保品質不受到人為的影響，採用標準化流程使每一碗麵出來都是一模一樣的好滋味。

3.4.2 小菜製作

熱盤小菜與冷盤小菜上的差異，對於口感是有很大的影響，因此小菜只能由每家分店自行製作，配發化的部分不多，但若沒有統籌管理會發生味道不同的狀況。因此採取流程化的製作教學與現場說明書。

新進工作夥伴皆會在店家實習製作小菜 5 天以上，每道工法都是按照流程製作標準，確認達到要求品質後才會分發至其他店家。現場說明書則是依現場製作所規定的事項及要約，協助工作夥伴對小菜的熟悉度與準確度。

3.4.3 配料製作(同 3.4.2)

表 3-2 餐點教學時程表

年份	2015		2016						2017	2018	2019		
月份與季節	11	12	1	2	3	4	5	Q3			Q4	Q1	Q2
麵條製作	技術學習		標準化					餐點上市 消費反映改善					
小菜製作	技術學習			標準化			餐點上市 消費反映改善						
配料製作	技術學習			標準化	改良問題	餐點上市 消費反映改善			技術模仿	標準化	新品上市		

3.5 技術的極限與可預見技術鴻溝

在初期創業夥伴技術學習下且已投入市場，在改良部分可能發生問題，因為原本的創業夥伴並沒有餐飲背景存在，可能無法對餐點進行技術改良。

但部分顧問具有餐飲科系背景，因此會以顧問協助方式來改良餐點。且未來在研發中心部份也會以餐飲科系為主，協助秋葉堂在研發上的困境與轉型。

3.6 技術知識營業秘密

因技術已在原始店家有販售的情況，因此技術保護在專利法上並不適用，也無法申請專利保護技術。

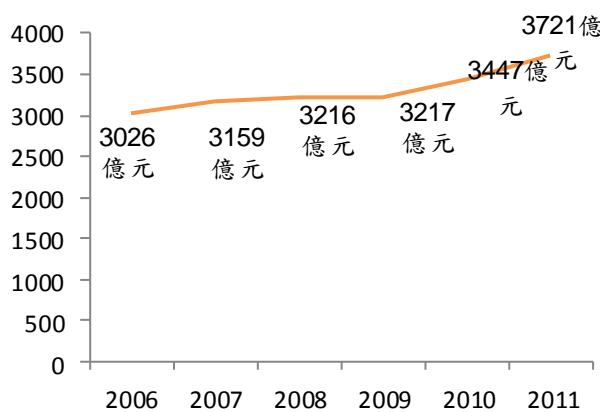
所以技術知識保護採用營業秘密法，為我們技術帶來保護作用，我們會保護好機密文件技術並嚴加保管，在工作夥伴授課上會有營業秘密的知識教育，對內也有技術防範措施，秋維持葉堂各種配料秘方與獨家製麵技術。

第四章 產業競爭分析

4.1 產業概況與機會

根據 2012 年 8 月份新聞報導指出，國內大型餐飲業者有持續展店的趨勢，餐飲業光是連鎖速食店麥當勞，開出 15000 個職缺。連鎖麻辣鍋以及餐廳，徵才人數將近 4.5 萬人，鼎王麻辣鍋單月份徵才 600 多人，比去年成長 1.2 倍。而摩斯漢堡連續 2 個月份，都有人力上的需求。可預期餐飲業未來有樂觀表現。

圖 4-1 2006-2011 台灣餐飲業年營收



台灣餐飲業歷年來都有穩定成長的狀況，其中在 2010 年與 2011 年表現尤其亮眼，皆有 7.14% 與 7.19% 的成長率。

而與秋葉堂的相關連鎖餐飲服務體系方面，2011 年家數為 557 家，與 2010 相比增加 31 家，增加率為 5.9%，總店數部分，2011 店數為 30731 家。較 2010 年增加 1434 家，其增加率為 4.9%。

令人關切的議題是餐飲業後續的成長率與發展，我們可以依據以下的幾個因素作為考量：

- 4.1.1 低價餐飲供需缺口：**近幾年來前三大速食餐飲業者(麥當勞、摩斯漢堡、肯德基)，在價格策略上有下降的情形發生，尤其現在各家優惠幅度更大，顯然台灣的 M 型經濟消費架構已經成型，且中產階級的減少與低消費環境前途不變的狀況下，相對低價且分量足夠的秋葉堂中式餐飲是有市場並有機會進入。
- 4.1.2 政府政策改善：**政府開始改善餐飲業法規，政府已發現餐飲業政策法規問題所在，並要已研擬服務業獲利評估標準，及改善餐飲業政策，未來走向可以樂觀看待。
- 4.1.3 消費者對服務的要求：**台灣已是已開發國家，人民教育充足且服務業佔台灣 GDP 的 70% 以上，相較於過去，消費者對於服務的要求越來越高，但許多商家並未重視，所以秋葉堂以服務取勝，從此切入是可以創造商機。
- 4.1.4 環境需求與設計：**相較於過去，現在消費者對於環境的要求與裝潢設計的整體品質要求提高，有助於秋葉堂進入後半餐飲市場，會為消費者提供更高附加價值，也是目前餐飲業所走向的趨勢。

上述的幾項因素使得餐飲產業的投資在過去幾年不斷的增加，預期未來的成長率至少會有 4% 的成長。

4.2 產業競爭分析

表 4-1 主要及次要競爭者列表及現況

主要競爭者		現況	競爭備忘錄	
餐品類別	公司名稱			
中低價中式餐飲	三商巧福	在民國 79 年所創立，目前為台灣最大家連鎖中式餐飲店，佈點相當廣泛。	總店家數	145 家
			危險性	高
			舒適度	弱
			出餐速度	快
	鬍鬚張 Formosa Chang	近幾年來致力於生產流程化與中式速食的呈現，其招牌滷肉飯為大家所喜愛接受。	總店家數	42 家
			危險性	低
			舒適度	中
			出餐速度	中
	五花馬	五花馬餐點以各種餃、鍋貼、牛肉捲餅等餐點為主打，且力求「五星級產品、平價化價格」為目標，目前在消費者中是個評價高且特色味十足的餐廳。	總店家數	41 家
			危險性	高
			舒適度	中
			出餐速度	慢

次要競爭者		現況	競爭備忘錄	
餐品類別	公司名稱			
速食餐飲	麥當勞 McDonald's	麥當勞近年重大策略為環境改造，有意仿效星巴克成功的裝潢模式，價格定位最近也開始下滑，在價值呈現上有明顯向上趨勢。	總店家數	374 家
			危險性	高
			舒適感	強
			出餐速度	快
	肯德基 Kentucky Fried Chicken	台灣肯德基現在所走路線以雞肉為主、蛋撻等點心為輔的產品路線，已創造不同的價值方向。	總店家數	128 家
			危險性	高
			舒適感	中
			出餐速度	中
	摩斯漢堡 MOS Food	以差異性漢堡成功打入速食市場，價格定位也在當時成為一種風潮，由於創新的洗手台概念與舒適環境，店	總店家數	223 家
			危險性	中
			舒適感	強

		數在台灣速食連鎖店第二名。	出餐速度	慢
	吉野家 Yoshinoya	日式餐點在台灣是受歡迎的，牛、雞、豬、魚各種肉類加日式小菜與飲料所組合的套餐模式，且主餐大小多樣化更可滿足顧客的需求。	總店家數	55 家
			危險性	低
			舒適感	中
			出餐速度	慢

4.3 進入障礙

4.3.1 學習面：

- **學習夥伴：**學習技術的夥伴學習能力為目前重大的議題，為了能要加快學習速度，因此會制定合宜的時程進度表、技術分析進度等管理元件協助夥伴的技術學習，有效提升觀察、學習力。但最後成效如何，是很難評估且風險亦高。
- **原店合作同盟：**如何制定合宜的契約內容保障雙方各所需求的權益，且在這商討過程中保持良好的關係。要確定學習過程不會因各種外力所中斷，現在面臨最大的問題是我們很難評估原店的意願與其內部需求是什麼？無法確定會獲得技術合約，所以困難度頗高。

4.3.2 產業面：

- **供應商合作型態：**雙方要求供應模式與賒帳方式或許不同，尤其是在新公司成立下高風險的時期，會對我們信任度不足，如何在雙方不同想法下協調作成一個雙方滿意的結果，為一大問題也是未來所必定面對，需妥善解決。
- **學習曲線效果：**餐飲業中的學習曲線，使老字號知名餐飲店品牌識別度夠高、食材成本較低、物流等都有一定優勢。

4.3.3 公司面：

進入餐飲業前還有幾項業障，有關於法律部分與其他必須要做的流程，以確保之後秋葉堂走上軌道，但對創業初期是耗時、耗力的工程：

• 大方向法律

勞基法：確保公司沒有違法以及有提供工作夥伴必要的保障。

公司法：確保公司運作流程與股權分配等符合中華民國法律規範。

民法債編：確保公司對於契約(合約)上的了解，避免發生合約不清的問題發生。

• 技術保護法律

營業秘密法：降低技術被剽竊的風險。

• 商譽保護

商標申請與核可：確保商標唯一性。

設立公司行號：擁有公司行號名稱與統一編號。

4.4 SWOT 分析

表 4-2 SWOT 分析表

Strengths	Capitalize on Strengths
<ol style="list-style-type: none"> 1. 政府青創資金進入 2. 服務中心思考邏輯 3. 美好環境 4. 套餐結構 5. 擁有技術 6. 低成本 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 減少創業夥伴創業時的風險 2. 減少資金成本 3. 創造多重價值 4. 創意呈現中式料理 5. 有利的顧客反應
Weaknesses	Address Weaknesses
<ol style="list-style-type: none"> 1. 管理團隊無長期配合的經驗 2. 技術團隊無餐飲背景 3. 餐飲業商業模式並不確定可行性 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 透過台科大育成中心協助使商業模式更加完善 2. 政府青年創業訓練 3. 中華民國餐飲藝術推廣協會學習
Opportunities	Maximize Opportunities
<ol style="list-style-type: none"> 1. 台灣餐飲市場目前快速成長 2. 消費者對品質要求越來越高 3. 在既有的市場創新 4. 政府對於青年創業計畫有所投入及培育 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 滿足龐大消費者的需求 2. 豎立起中低價中式餐飲的新指標 3. 創業時間點良好
Threats	Minimize Threats
<ol style="list-style-type: none"> 1. 模式模仿 2. 舊有餐飲市場已占據市場 3. 其他低價餐飲業的競爭 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 技術保護 2. 技術優勢 3. 最低價值需求呈現

4.5 切入及成長策略

4.5.1 產品策略

- **核心產品**：在最原始的階段，本公司致力於原店產品的呈現與修正，使原始產品更能貼近消費者的需求。先確認市場接受餐點，將原始技術作為核心支撐點，以圓軸向外進行更多的產品研發。
- **未來產品**：向外尋求技術合作，提高本身技術優勢。著重的是中式餐飲的改良與進化，也會與其他餐飲學校、財團法人之餐飲課程進行合作，提升競爭力，創立出多元特色的餐點模式。

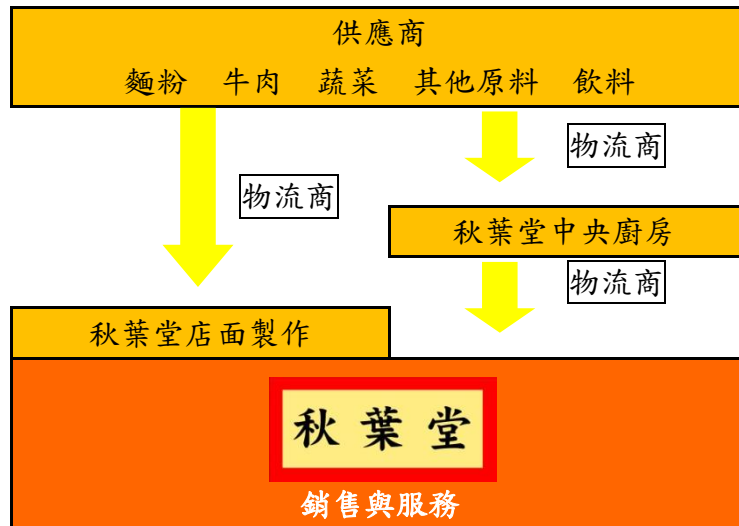
4.5.2 市場策略

- **第一階段 (2016)：** 進入台北餐飲市場，引入技術、導入秋葉堂模式，目前進入市場障礙相對較低。
- **第二階段 (2020)：** 當 A-Leaf 在市場上已有一定聲譽與品牌後，開始創立研發中心，提供品牌後續的動能。增加店數與舊店換新裝潢。
- **第三階段 (2022)：** 資金流入與公司體質轉換，進行組織再造，讓我們擁有全方面部門的支援，支援我們在未來策略執行的各種變化，有意朝向「品牌大、多品牌、品牌精」的路線發展。

第五章 營運計畫

5.1 現有產業鏈分析

圖 5-1 現有產業鏈



5.1.1 供應商

提供食材與設備的廠商。我們以整體服務、配合度佳、服務好為考量，因為不屬於一次性購買，是要長期合作。供應商管理系統的使用與開發潛在供應商為秋葉堂策略性作法，可以使我們獲得較佳的供應商，以利效能提升。

5.1.2 中央廚房

分析大部分的連鎖餐飲業都是以原料輸入，因食材製作難度與商業機密問題而有中央廚房的產生，重點在於可以確保商業機密不會外露，另一部分對於減輕店面門市的負擔也是很大的幫助，以及所產生的總體經濟規模效應高。

因此秋葉堂也會採取相同方法，評斷哪些產品在中央廚房製作？首要考量為商業機密是否有被保護？再確認中央餐點是否讓消費者所滿意？衡量之下總結出中央廚房所要出餐的餐點，整體利益分析會提供我們做出最佳的決策。

5.1.3 物流商

物流商提供產品運送服務，好的物流商應是提供「準時」、「運送物未損壞」、「及時服務」等要求。物流商對餐飲業而言是最重要的一環，因為就算你產品做好了，但是沒有及時送到消費者的手上，一切努力都化為幻影，食材的運送也是一樣的原理，因此選擇物流商是需審慎考慮的。

秋葉堂會以大眾物流、參考同業物流績效比較表、以嚴謹的物流審核標準來選擇物流公司，保護公司利益不被侵害。

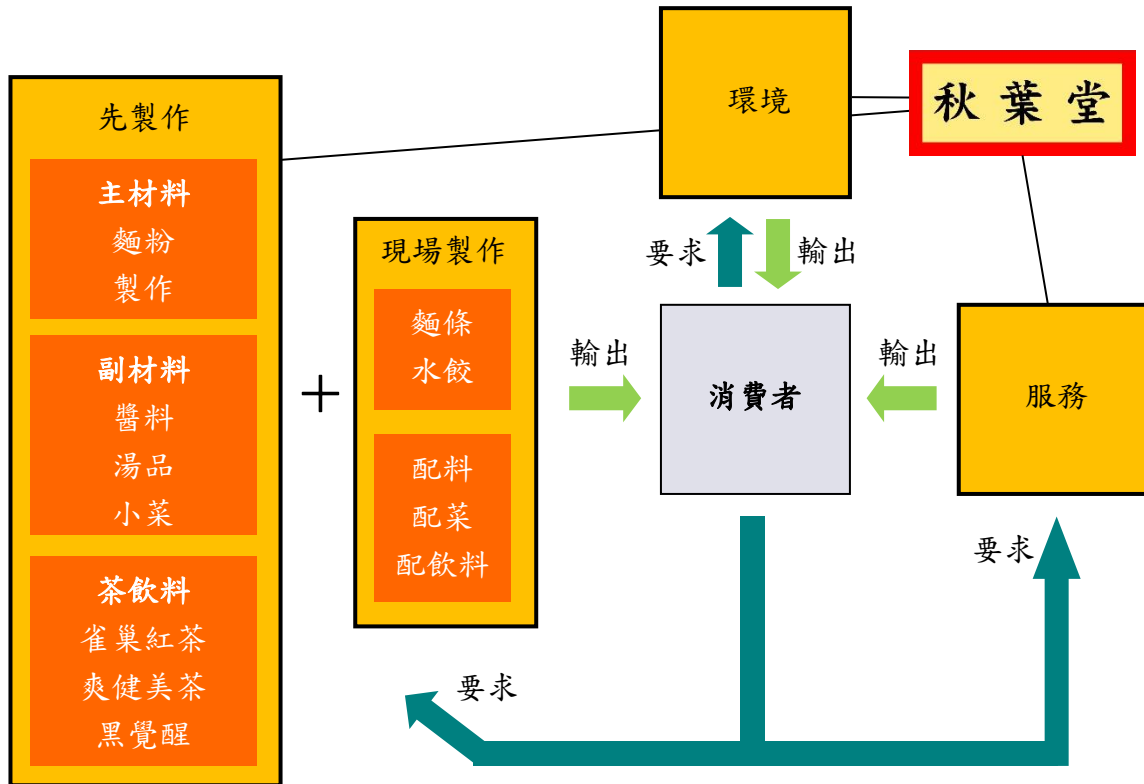
5.1.4 店面

店面的部分我們不僅是單純的當成一個店面，應該是一個檢驗我們做的夠不夠好的成績單，「新舊客的比例讓我們檢驗公司的體質」、「滿意度可以看到我

們的問題」、「介紹率可以知道我們的現狀是否良好」、「用餐頻率可知餐點好吃度」。

5.2 企業經營模式

圖 5-2 營運模式與消費者關係



5.2.1 觀察員模式

為了維持餐點品質的水準，標準化與流程化流程已經建立了一定要求的品質，也盡力減少人為造成的失誤，但是並不可能提升至 100% 的正確。舉例來說麥當勞已力求此方面的最佳化，但還是在許多麥當勞店家吃到異物等事件發生。

因此秋葉堂特別設立觀察員模式，事實上觀察員不屬於公司內的任一單位，直接歸屬於創業夥伴，會去各家分店明查暗訪，因此對於分店問題可以迅速傳達上層，讓秋葉堂在消費群反映上更有利於其他餐飲店。

5.2.2 最佳化分析

最佳化分析是對於食材使用、種類、餐點做一系列的最佳化分析，目的在於最佳的減少食材成本與各店的最佳銷售分析，為的是保證讓消費者購買餐點不會有售完的狀況發生，但也不可浪費過多食材成本。

5.2.3 客製化

各種消費者對於餐點會有不同的需求，可能是要少鹽、不要醋等需求，我們願意為消費者的需求而調整餐點，且會廣告可以客製化，像是在菜單上標示可以選擇，在牆壁上張貼說明。

因為秋葉堂可以做到客製化，讓消費者有最大幅度的調整，完全符合自身想要的餐點，這也拉大秋葉堂與其他餐飲業的競爭優勢。

5.3 事業夥伴關係

根據圖 5.1 現有產業鏈所展現與其他企業關係，我們將與物流商密切的合作，因為低價餐飲市場變動大、競爭壓力大、單價低的餐點要有足夠利潤需，需要足夠多的消費者購買。

而食材成本影響對整體影響頗高，因此我們視食材供應商為同一戰線的隊友，一同面對市場需求與轉型，解決問題，互相給予需要的回饋。本公司也會有預備供應商，並會定期小量購買，有預備供應商是為了降低不可預期的風險。

因我們所選供應商皆為經過嚴格評估標準通過者，所以本公司重點放在第一供應商的維持良好關係與協助，期許建立長期合作。

表 5-1 事業夥伴關係表

短期發展合作		
麵粉商	聯華實業、泰益、雙茂、復成	
蔬菜商	阿三蔬菜、翔樂蔬果、忠誠蔬果	
牛肉商	國外牛肉	樹森、美福肉品、裕國冷凍
	國內牛肉	鉸景國產牛肉
長期發展合作		
飲料商	可口可樂(爽健美茶、黑覺醒) 雀巢(紅茶、檸檬紅茶) 黑松	
物流商	大榮貨運、聯邦物流、新竹物流	

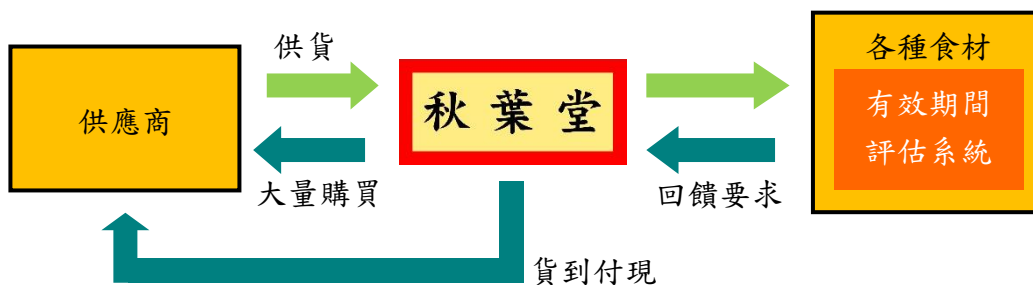
〈紅字為有機會取得供應與信任度較高之企業〉

5.4 公司營運週期

本公司的存貨參照各個食材的有效期間，訂定出最長食材有效保存時間，每次的新進食材皆會評斷有效保存時間，且現在餐飲技術可以使食材保存延長更久，為的是盡力達到一次性大量購買，可以讓壓低價格而創造更高盈餘。

本公司的應付帳款以貨到付現為原則，供應商的貨品到貨馬上現拆檢驗，檢驗合格直接付現金，因為餐飲業資金周轉速度快且每天成本額度不高。另一方面也讓新合作供應商對我們有信賴、誠信的印象，增進未來合作機會。在財務報表上也可以即時呈現，修正錯誤參數，解決問題時間縮短。

圖 5-3 企業營運週期



第六章 生產策略

6.1 中央廚房與店面地點

本公司將第一家店面設在台灣，因對台灣政府法規規定與台灣消費習慣有所了解，開店成功率較高。目前以新北市作為主要開店選擇，一為店租相較台北市低，對於我們以成本為考量當屬重要，二為新北市消費群結構較符合秋葉堂的商業模式。

面對選址的問題，我們會以當地消費者餐飲消費模式、交通群考量、學生群狀況、工作群習慣、家庭飲食、店面人口流量、競爭商店評估等作為判斷依據，因為店址好壞對營收具有頗大的影響。

因秋葉堂只有一家店面，中央廚房無法設立，在有一定數量店面時評估是否達到中央廚房設立的效益，中央廚房設立會與政府策略，建立在工業區，除了有政府相關部門協助，且享有較低租金廠房。

6.2 生產流程

6.2.1 麥產品生產流程

- 水餃
- 拉麵
- 意麵

為保護公司技術，剛開始的製造由創業夥伴共同處理，未來在資金足夠時導入自動化流程，且進行分裝技術層的处理，有效降低技術外露的風險，也讓技術由工作夥伴製作。

現場煮麵、水餃部分會採取視覺化教學方式，通常一般調煮時間是可以固定的，但仍要與當時溫度、原本麵的濕度、時間點時呈現狀況等作為考量，我們將這些因素進行關聯配對，製作出一套教學流程，目的是將最重要的現場煮麵、水餃進行系統的教學，不管誰來煮都是同樣的 Q 軟度，標準化的呈現在完成後才會進行擴店，因為人為因素操作錯誤極有可能造成同品牌不同味發生，品牌價值需維持統一水準。

6.2.2 調配生產流程

- 麻醬
- 炸醬
- 麻辣
- 泡菜
- 担担
- 酸菜

醬料製作交由工作夥伴進行製作，在開業前會進行多天的教學與訓練，除此之外，我們會將製作流程，編輯成說明書以供參考，醬料完成時也會有檢驗，確保品質無誤。

現場配醬部分參考許多餐飲店並未做好標準化處理導致品質不一，消費者反應不佳等狀況，因此將飲料店的定量調配技術加入，對於各樣餐點大小與配料多少都有各種特殊定製湯匙大小，因此確定了標準化的成立，經由任何人所作出結果一定是相同的，同樣引用到其他標準流成設計理念。

6.2.3 湯品生產流程 · 酸辣湯 · 蛋花湯 · 牛肉湯

6.2.4 小菜生產流程

6.2.5 牛肉生產流程 · 一般牛肉 · 帶筋牛肉 · 肉絲 · 炸排骨 · 牛肚

同 6.2.2

6.3 餐品策略與計畫

- 要求供應商符合我們嚴謹的食材訴求
- 選擇在業界名聲較好的供應商
- 執行嚴格的品質驗證

6.4 生產設備

設備種類	設備名稱
煮麵設備	鍋具
	網杓
	長筷子
	薯條網
	快速爐
	二孔車台
	鐵製方盤
	加長柄水杓
現場調味設備	鐵水桶
	調理盒
	量測湯匙
擺放設備	鐵製櫃架
儲存設備	冷凍冰箱
	冷藏冰箱
飲料設備	製冰機
	飲料機
	廠商飲料機
前製設備	磅秤
	濾器類
	攪拌類
	水杓類
	方盤類
	網杓類
	夾子類
	漏杓類
	保鮮類
	湯杓類
	盆統類
	測量工具類

〈紅字為較確認之取用器材設備〉 表 6-1 生產設備

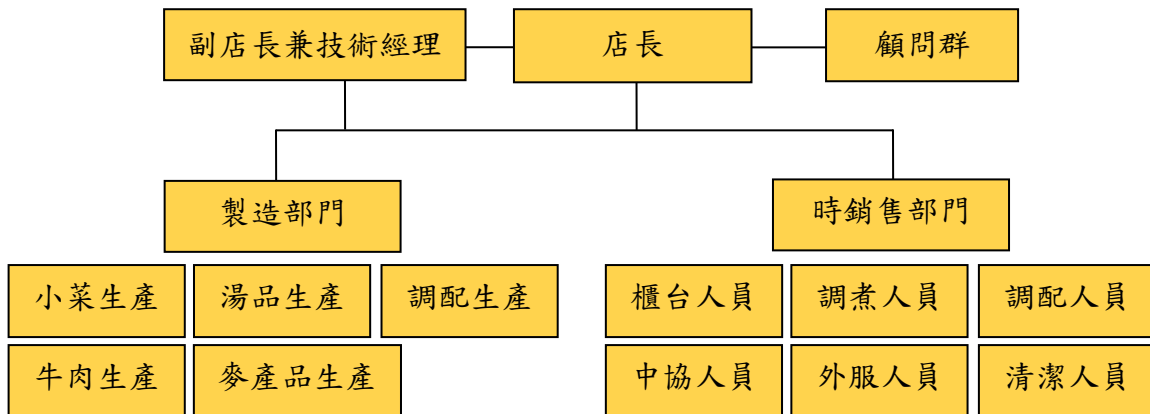
第七章 組織策略

7.1 組織架構

在公司各個不同的時期，對於組織有不同的需求，以因應各種不同的狀況，因此我們將此區分為未回本期、成長期、穩定期。

7.1.1 未回本期

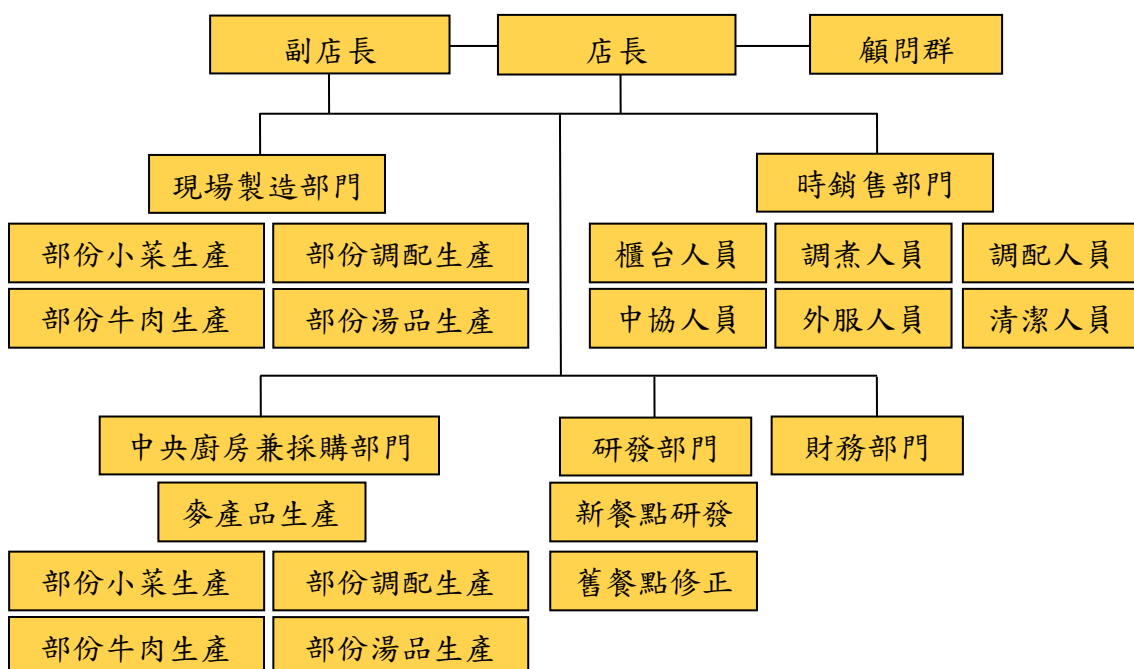
圖 7-1 未回本期組織圖



在未回本期間本公司因為貸款壓力因此組織極力簡化，在組織中有許多兼任職位與工作內容，節省金源，但在組織結構上是清楚的，分為兩個大部門，明確的定義出工作內容與前後順序，有助於新進工作夥伴了解我們的結構，明白自己的定位且該做的事，由此責任方塊做為觸發媒介希望創造工作夥伴的創新能力，為的是提供消費者不同於過去的價值感受，且在工作夥伴深入探討問題時有所依據的組織圖。

7.1.2 成長期

圖 7-2 成長期組織圖



在預計回本期間內回本，可以確認商業模式的已可行性，因此在這段時間會與商業銀行與各種募資單位進行衡量比較而引入資金，資金引入是必要性的為的是快速發展連鎖模型，單純盈餘是無法完成我們的需求，快速擴店導致第二階段的風險期，尤其是在員工的服務態度與餐點是最大的問題。

因此在員工訓練上會以創業夥伴授課方式與實際狀況審查來確立高服務，因為服務是我們的核心理念。且在此時要擴大與競爭店面的差距，研發中心與中央廚房會設立，研發中心提供我們後續餐點的產能價值，並修正在資金不足時無法修正的餐點；中央廚房的成立確保核心產品的技術防護也讓創業夥伴轉職，技術的升等與專注在餐點的研發上，並投入高於 2%(佔總營收)的研發資金，與聘用專業餐飲人才擔任研發職位。

7.1.3 穩定期

在擴展時期成功之後為了建立完整且穩定向上的組織，保持組織的競爭性，會建立人資部門提供公司所要人才與各位階接班人的選定流程與訓練。學習部門目的是為工作夥伴維持學習、尋找興趣、與各種活動的舉辦，希望的是為公司創造更高的價值，也降低流動率，共創雙贏。

且設立法務部門，提供我們在法律上的幫助與問題。

7.2 預定團隊

本公司擁有創業所需的各方專業人才，配合整體組織架構之變化，在於各職位將安排最適當成員擔任。

職稱	職務說明
總店長	負責公司的重大決策，以及公司長期目標、遠景及企業文化的塑造，並制定公司未來發展的時程。
總副店長	負責公司整體內部之營運，並且促進各部門間的合作與溝通，以增加營運效率。
研發經理	主管本公司技術之管理，並安排制定未來餐點的研發策略與方向時程。
央廚經理	負責本公司餐飲技術保護與餐點製造，此外致力於降低食材成本，以增加利潤。
法務經理	處理公司營運所需面對的所有法務事宜，包括智慧財產之保護、內外契約制定以及商務關係等。
財務經理	制定公司的財務策略並輔以總店長決策，此外讓投資人與工作夥伴清楚了解公司的實際營運狀況。
人資經理	配合公司內部對於人力之需求而執行新人員之招募與訓練，並幫助公司人員協調合作。
場製副理	負責各店家現場餐點製作、品管餐點、現製協助與教學。
銷售副理	負責各店家所有服務事宜，包括服務夥伴訓練、客訴處理以及服務客製化。

表 7-1 職務分配說明

7.3 工作夥伴人事規劃

我們對於工作夥伴的薪資策略是高於同業的，在時薪工讀上為同業的 1.2 倍到 1.5 倍，我們的較高薪化策略是模仿全世界最大零售商 Wal-Mart，一般公司認為人事成本對公司而言是損失的，而 Wal-Mart 則以創新的想法認為支出高的人事成本並不是成本，當成一種投資，我們也是抱持同樣的想法，並且福利化，每月皆有不同的活動促進大家情感與多樣學習的機會，例如公司登山健行、國家音樂廳聆聽等。

除了較高薪與福利化之外，最重要的是要給予工作夥伴秋葉堂未來的願景，明確的讓工作夥伴了解我們公司未來的展望。在近年的低薪裁員時代，秋葉堂重新提出改良式終身僱傭制，在缺點上改良並以創新為中心的思考點出發，只要工作夥伴保持學習力、願意改變、熱誠、誠實與思考模型，我們保證終身僱傭制，因為條件嚴苛，因此有嚴謹的工作夥伴錄用方式，也因較高薪化使嚴謹錄用方式可行，使組織與其他餐飲業相比，更加達到精實、有效化的效果。

7.4 組織組成

依據公司法中有限公司規定，至多有 3 名董事，並之中選出 1 名董事長：

表 7-2 預計董事會名單

董事會	職務	備註
顧詔勳先生	店長	董事長
程永華先生	副店長	
蔡承勳先生	場製經理	

在股東方面，我們尋求多方股東與願意投資者投資，目前股東名單如下：

表 7-3 預計股東名單

股東		
顧詔勳先生	程永華先生	蔡承勳先生
何哲仁先生	張凱智先生	

本公司基於新事業發展不確定性，因此力邀下列成員，提供公司資訊與定期開會，為的是希望藉由外界力量與群體思考的方式給我們創新突破的點，其預定成員入下介紹，為吸引成員加入，具有優先股票購買權的權利。

7.4.1 創投公司：

創業之初時已與部分創投公司保持良好關係，因此邀請創投夥伴定期協助。

7.4.2 策略性：

本公司將極力爭取原料供應商與預結盟店家的合作，此外並尋求與零售供應商(統一集團)的策略合作，因此邀請各家定期協助。

7.4.3 專業性：

本公司將邀請在商業管理領域、餐飲領域、行銷領域等知名專家擔任本公司的協助成員。

7.5 專業顧問群

本公司由台科大學校、其他學校與業界等專業成員所組成，且在各協助領域上皆有相當能力與學術業界人脈，故本公司具備以下多位專業技術領域及管理領域之顧問人員與社團法人提供諮詢服務。

表 7-4 專業顧問名單

顧問團隊	學校／現任職務	協助領域
林志浩先生	滬園上海湯包站前店 主廚	技術執導、教學
吳姿儀女士	滬江高中餐飲管理科	技術執導、教學
程永年先生	開平餐飲學校肄業	技術執導、教學
蘇允中先生	政大財經系	財務分析
劉家辰先生	台科大 企業管理系	財務分析
余福來先生	水電公司退休	水電
顧子堯先生	淡江建築系	建築、裝潢
余丹卉女士	裝潢設計公司專員	裝潢
陳建維先生	台科大碩士班	藝術設計
沈政雄先生	民事律師	法律問題
江國慶先生	專利商標事務所	商標申請
呂君茹女士	台北商業技術學院 企業管理系	商模分析、服務策略
台科大育成中心 團隊		創業諮詢、教學
經濟部中小企業處		創業諮詢、教學

第八章 行銷策略

8.1 產品策略

秋葉堂的餐點提供上採取多樣化的方式來提供各個消費者的需求，像是在套餐方面的價格是大眾都能接受的，但也為未成年消費者想到價格問題，在單點部分的份量也符合未成年消費者的需求。我們的價格價值比較高，且在小菜種類上夠多，相較一些餐飲店的種類選擇上更有競爭力，餐點份量選擇上也呈現多樣化的選擇，我們有小中大碗的提供，為的是服務到食量不同的顧客，秋葉堂的餐點是會依消費者的嗜好做調整改變的。

家庭式消費也是值得注意的，忙碌生活下造成家庭煮飯的困難，因此我們的家庭餐點上也是有的，且大力推廣。

為所有族群提供美食是我們的目標，也是我們的宗旨。

圖 8-1 產品知覺圖



8.2 定價策略

本公司之定價策略採滿意合理的定價策略，也就是消費者對於本餐點的服務、環境、美味的提供與價格是滿意的，不會覺的貴而是值得的，希望能給消費者的感受是：

- 相較於其他連鎖餐飲店，秋葉堂是最好的選擇。
- 服務中心的思考，我們是以服務的心情開了這家餐飲店。

如 8.1 所述，為了能區分消費者對於價格敏感度不同而採用了三價策略(三種價格帶)，以打破區隔限制：

表 8-1 三價策略圖

價格	範圍	目標區域
一價	55元 ~ 79元	適合學生族、消費能力較低者，但在份量、美味、環境等因素下，是具有競爭力的餐點。
二價	89元 ~ 129元	適合上班族、家庭式，在此區間偏向多樣化的設計，因此會成為大眾消費主力餐點區。
三價	139元 ~ 169元	為消費所得高者所制定，偏向精緻化的餐點特色。

8.3 話題式行銷策略

我們採口碑式行銷策略，口碑式行銷在初期並不會有足夠客源流入，因此會以話題行銷方式加速進入口碑行銷的狀況，我們在各項皆有完善的策略規劃，以利商業模式的確立與穩定性。

8.3.1 內政部友善餐廳計畫

友善餐廳之評選基準，主要考量行動不便者可方便進入餐廳用餐，有便捷順暢之通路連接道路至餐廳入口，讓用餐空間鄰近範圍內至少有一處符合規定之無障礙廁所。特優友善餐廳則指其相關設施不只達到方便，更考慮到舒適與貼心之程度，要求的基準包括室外通路、避難層坡道及扶手、避難層出入口、室內出入口、室內道路走廊、昇降設備、用餐空間、廁所盥洗室及其他服務設施等項目。

秋葉堂在裝潢時期就會以達成特優友善餐廳的標準作為設計，也是因為除了服務一般消費者外，更要有同理心的心態去服務身心障礙、年紀大者、行動不便人士。

8.3.2 大家公共廁所計畫

因發現到現有大環境公共廁所數量不足，因此提出了公共廁所的計畫，我們會在外面玻璃牆清楚貼上公共廁所的標章，你不用消費也可以到餐廳上廁所，這在連鎖餐飲店中一般認為是件平常的事，但我們把它標示化與公眾化，再次賦予消費者清晰的企業觀感：為消費者而服務。

8.3.3 鐵門美化合作專案

與台北復興高中美術科合作，讓美術科有機會進行繪圖創作、學習經驗，也為秋葉堂鐵門增添不少光彩，這種行銷效果在鐵門拉下時的時間(早晨與夜間)尤其有宣傳效果，關店時間也會有燈光照射在鐵門上，成為另類的招牌。

在北市北投區已與有許多店家與復興高中合作，確認鐵門美化的確有所成效。

8.3.4 室內設計寶藏巖藝術互助專案

與北市寶藏巖藝術家合作，在秋葉堂某一部分區域裝潢與桌椅設計上展現全新的風貌，這對我們而言是一種挑戰，因為我們不知道對消費人而言感受如何？

IKEA 在外國公車站認養方式提供我們這個點子，它創造了雙邊利益，IKEA 的廣告價值呈現與政府支出減少。同樣的互助專案為我們秋葉堂可獲得行銷效果，也為寶藏巖帶來同等回饋。

8.3.5 飲水機放置服務專案

將有冰、溫、熱水的大型飲水機放置在接近門口的地方，提供飲水機免費飲用的服務，也推廣多喝水運動，因為台灣小朋友普遍水份不足的狀況發生，對於來消費族群可造成特殊宣傳效果，因在大多數的連鎖餐飲業是沒有的，我們一樣以服務中心的模式去思考消費者的需求，所得到的想法。

表 8-2 話題行銷策略

A-Leaf 話題行銷				
			寶藏巖國際藝術村 Treasure Hill Artist Village	 飲水機 Drinking Fountain 饮水机

8.4 口碑式行銷策略

表 8-3 口碑行銷策略

• 最佳美食	• 最好的服務
美好味道，永存心中	客製化服務與唯一觀念「消費者想要的我們全部都能給！」
• 為民價格	• 美好環境
滿意價格，為民改變	舒適美觀，提供你一個讀書、思考、討論的好地方

8.5 推廣與廣告策略

8.5.1 推廣策略

本公司的推銷策略將使用專業的行銷人員從事相關行銷業務如下：

- **群眾點發宣傳單**：在開店地方我們會進行大眾消費群的調查，並且在人多地點發放特價宣傳單，借以在初期的時候提高本店的名氣，特價部分會採去能造成最大口碑的效益與最低的回價(特價變回原價)傷害，且依發放點的不同會有不同消費群因素而做不同的宣傳單設計。在學生族部分我們會主打量多實在的廣告；在上班族部分會以精緻且多樣化菜色作為廣告，多樣化的宣傳方式能抓住各族群的需求，進而達到宣傳最佳化。
- **店家結盟宣傳單**：與非競爭性周邊店家採取合作關係，例如與飲料店合作，在櫃台擺上我們的宣傳單，宣傳我們的餐點，我們也同樣在自家櫃檯上宣傳他們的餐點。
- **借店讓座宣傳策略**：如果開店初期消費者人數未達預期時，會更進一步打上「不用買東西也可以來店內用餐！歡迎帶某家飲料店飲料來店享用」，借由這種噱頭來行銷，會增加許多宣傳口碑，但也因不知實際效果會採取較短有效期間以降低風險。

8.5.2 廣告策略

廣告方面，本公司則採廣告策略輔以公關活動提升品牌的能見度並增加新聞性與知名度。策略如下：

- **餐飲雜誌與網站**：與快樂廚房雜誌、飲食天地、Sense 好感、艾立夏廚房等知名餐飲美食料理雜誌網站合作，邀請各編輯來店品嚐我們的料理，形成行銷與建立關係。
- **有關餐飲的研討會**：本公司將出席相關學術研討會，讓本公司的餐點能在研討會中獲得專家及業者的肯定，同時拓展公關關係以及對市場的掌握。
- **餐飲界舉辦之商展**：透過參加展覽，對各參展店家形象的觀察與揣摩能夠更好、更為有效的為本公司所借鑒、利用，例如：台北國際食品展覽會、台灣美食展、台中休閒美食展、高雄食品展。

第九章 銷售預測

9.1 市場區隔

根據食品產業年鑑資料，將連鎖餐飲服務進行下述分類，我們大略可以知道市場趨向與產業發展。

表 9-1 主要連鎖餐飲服務類型概況

		品牌	總店數	每一品牌 平均店數	直營	加盟
類似性質高	中式餐廳	48	483	10.06	235	248
	中式小吃	70	4357	62.24	761	3596
	連鎖速食	71	3117	43.90	1633	1484
類似性質較低	西式餐廳	43	255	5.93	215	40
	日韓餐廳	39	643	16.49	409	234
	東南亞餐廳	7	43	6.14	40	3
	牛排館	18	349	19.39	143	206
	火鍋館	54	912	16.89	314	598
	茶餐廳	13	129	9.92	126	3
	咖啡簡餐	50	1717	34.34	627	1090

我們發現中式小吃部分所佔店數是相對較多的，但是在這方面整體素質並不是很好，且連鎖中式價格帶較高，因此我們從此切入中式、好價格，是個很好的策略，也發現是有龐大市場的，極有機會快速發展。

9.2 目標市場

9.2.1 中午市場

中午時間鎖定上班族群，依照數據，國人外食比例已超過七成，約 70.2%。其中，男性外食比例高於女性，約 76.1%，比女性多約 11.7%。以年齡來看，受訪者中天天皆外食者以 20 至 34 歲最普遍。特別是 20 到 29 歲的受訪者有超過三成五表示他們天天外食，顯示外食主力客層就在社會新鮮人及十年工作經驗以下的上班族群。

而現在人也越來越注重幾點要素，秋葉堂朝向此方向以呼應消費者需求：

- **吃的營養**：在小菜部分大量增加蔬菜類，為消費者提供更營養的選擇，並在飲料選擇上偏向蔬果汁與茶飲，為消費者的營養更加把關。
- **吃的健康與吃的安全**：在所用牛肉絕不使用美國牛肉、國內牛肉須符合台灣

CAS 認證；蔬菜農藥不可超標，但為能真正保護消費者健康，採用新型農藥檢測速測卡在店內檢驗，若檢測不合格就不會製作成餐。

- **吃的環保：**為了環境保護，在內用餐具的飲料杯、主餐碗與湯筷皆採用非免洗餐具，而外帶部分採用自然氧化的袋子，對環境造成最低的汙染，且在達到成長期開始不提供外帶免洗餐具，清晰的表現環保企業的形象。

9.2.2 晚上市場

夜間時段目標鎖定在家庭族群與學生族。

民國 80 年平均每戶家庭外食消費支出是 20698 元，占家庭食品支出比例是 17.6%，全部家庭外食消費總金額為 1068 億元；97 年平均每戶外食支出是 56,288 元，占食品支出比例 34.76%，全部家庭外食總支出提高為 4246.7 億元，17 年間家庭外食消費支出成長 2.97 倍，已確定 101 年有更高的成長數據。

因此在家庭外食與外帶的部份秋葉堂已做好準備，參考肯德基全家餐的模式，綜合分析後採用「家庭歡樂選」的方案，主餐、小菜、飲料多種都任你自由選，選擇自己所想要的種類，這種做法可以大大提升家庭族群消費的意願。

表 9-2 家庭消費餐點架構

家庭人數	多種選擇自由配			內用價格	溫馨 33
	主餐	小菜	飲料		
3	3	6	3	429 元	折扣 33 元
4	4	7	4	539 元	折扣 33 元
5	5	8	5	649 元	折扣 33 元

溫馨 33 是外帶所提供的折扣方案，目的在於分化店內消費群與外帶消費群，家庭族群本店偏向外帶部分，加入類似 PIZZA 外帶的感覺，相信有助於家庭外帶的形成，而店內消費偏向上班族、學生族。

學生族部分則依據一二三價策略來銷售。

9.3 銷售量預測

9.3.1 上班族銷售量

• 假設基礎

- 創店區域上班族人數比例消費預估銷售量
- 其他連鎖餐飲店平時中午上班族銷售量
- 以分散比例計算可能銷售量

• 市場各別銷售量

表 9-3 上班族市場銷售量預測表

上班族市場					
年份	2016 (Q3~Q4)	2017	2018	2019	2020
中午市場	4217	15761	22814	24471	25064
晚上市場	2342	7354	8704	9363	10056

〈單位為套餐數量〉

9.3.2 家庭族銷售量

• 假設基礎

- 創店區域居住人數比例消費預估銷售量
- 其他連鎖外帶式餐飲店平時晚上與假日銷售量
- 以分散比例計算可能銷售量

• 市場各別銷售量

表 9-4 家庭族市場銷售量預測表

家庭族市場					
年份	2016 (Q3~Q4)	2017	2018	2019	2020
3 人全家餐	468	1528	2186	2774	3645
4 人全家餐	312	1237	1505	1816	2194
5 人全家餐	156	656	921	937	956
溢量小菜	3888	10263	13836	16581	20385

〈單位為全家餐數量〉

9.3.3 學生族銷售量

• 假設基礎

- 創店區域學校數量之學生數比例消費預估銷售量
- 是否為交通要點之假設
- 其他連鎖餐飲店平時晚上銷售量
- 以分散比例計算可能銷售量

• 市場各別銷售量

表 9-5 學生族市場銷售量預測表

學生族市場					
年份	2016 (Q3~Q4)	2017	2018	2019	2020
國小學生	1561	6049	7477	8145	8703
國中學生	3127	9122	12065	14906	16495
高中大學學生	6242	14959	18230	19516	21020

〈單位為套餐數量〉

9.4 銷售預測系統

與家樂福小卡相當，甚至會更小但會有小孔讓鑰匙圈能穿入，秋葉堂在開店初期便會導入此系統，所有來店消費者都會有一張自己的會員卡，並在電腦中存取會員手機、姓、年齡與性別，在多次消費後，個別卡片就可以預測下次來店可能時間，消費類型與消費金額，更能使我們在多個月後的銷售預測更加精確，有效減少食物成本。並且可以客製化行銷餐點、消費意見調查、紅利積點。

圖 9-1 秋葉堂會員卡



第十章 財務預測

10.1 預測簡易損益表

表 10-1 未來五年預測簡易損益表

A-Leaf Co., LTD					
十二月三十一日					
單位：新台幣元					
	2016 (Q3~Q4)	2017	2018	2019	2020
銷售					
銷貨收入	2,212,495	6,568,474	7,798,978	9,735,752	9,962,177
銷貨折讓	17,700	52,548	62,392	77,886	79,697
銷售淨收入	2,194,795	6,515,926	7,736,586	9,657,866	9,882,480
銷貨成本	768,178	2,280,574	2,707,805	3,380,253	2,668,270
銷貨毛利	1,426,617	4,235,352	5,028,781	6,277,613	7,214,210
營業費用					
管銷費用	482,681	961,125	967,468	969,495	972,678
工作夥伴費用	623,012	1,242,713	1,287,614	2,112,248	2,114,469
研發費用	0	0	0	0	2,000,000
設備維護費用	0	120,000	120,000	120,000	120,000
租金費用	480,000	960,000	960,000	960,000	1,680,000
折舊費用	5,650	112,500	112,500	112,500	112,500
技術費用	100,000	0	0	100,000	100,000
總營業費用	1,691,343	3,396,338	3,447,582	4,374,243	7,099,647
營業淨利	-264,726	839,014	1,581,199	1,903,370	114,563
營業外費用					
政貸利息費用	20,000	40,000	40,000	0	0
稅前收入	-284,726	799,014	1,541,199	1,903,370	114,563
所得稅費用	0	159,803	308,240	380,674	22,913
本期淨利(損失)	-284,726	639,211	1,232,959	1,522,696	91,650
流通在外普通股數	0	0	0	0	4,000,000
每股盈餘	0	0	0	0	0.02

10.2 損益表基本假設

10.2.1 銷貨收入及銷貨折讓

- 本公司採邊際成本定價法，適用於企業中長期價格制定方法。
- 本公司假設銷售折讓約佔整體銷售額的 0.8%，且每年維持一定之比例。促進消費者一次性大量購買的意願。

10.2.2 銷貨成本

銷貨成本為食材費用，以銷售額的 35%計算，高於大型餐飲連鎖店，因畢竟不具有大量購買優勢，但以現金付款方式仍得降低費用，研發中心的設立有助於食材浪費的減少與銷售量預測系統的協助下，預測降低 8%食材費用，且在銷售量增加下，單位套餐成本降幅更大。

表 10-2 本公司產品銷售量、定價、成本及銷售額

	2016 (Q3~Q4)	2017	2018	2019	2020
上班族 銷售量(以套餐計算)	6559	23115	31518	33834	35120
平均消費售價	\$ 139				
學生族 銷售量(以套餐計算)	10930	30130	37772	42567	46218
平均消費售價	\$ 69				
家庭族 銷售量(以套餐計算)	936	3421	4612	5527	6795
平均消費售價	\$ 139				
其他 銷售量(以套餐計算)	4680	9000	9000	9000	9000
平均消費售價	\$ 89				
銷貨成本(以套餐計算)	\$ 33.27	\$ 34.73	\$ 32.66	\$ 37.18	\$ 27.47
銷貨收入	\$ 2,212,495	\$ 6,568,474	\$ 7,798,978	\$ 9,735,752	\$ 9,962,177

10.2.3 管銷費用

本損益表將行政人事費非包含在管銷費用內，管銷費用用於消耗性產品(衛生紙、托盤消耗紙、外帶碗筷、湯匙等)與行銷(DM、菜單、促銷活動、廣告)所需費用，預計每月約為 8 萬元，但隨新餐點推出與銷售量增加會有逐年升高的趨勢。

10.2.4 工作夥伴費用

公司創業初期，大多職務皆由創業夥伴一同負責，為的是節省成本開銷，以度過貸款創業之難關，因此所有創業夥伴只付最基本之生活所需薪資。

等確認貸款還清後有盈餘進行股利發放與薪水調漲，工作夥伴、創業夥伴、公司人數及其當年度年薪資於下表詳述。

表 10-3 人事費用細項

	2016 (Q3~Q4)	2017	2018	2019	2020
總店長	1 人 (48,000)	1 人 (96,000)	1 人 (96,000)	1 人 (168,000)	1 人 (168,000)
副店長	1 人 (48,000)	1 人 (96,000)	1 人 (96,000)	1 人 (168,000)	1 人 (168,000)
服務夥伴 協助夥伴	2 人 (360,000)	2 人 (720,000)	2 人 (720,000)	2 人 (1,080,000)	2 人 (1,080,000)

主餐夥伴	1 人 (48,000)	1 人 (48,000)	1 人 (48,000)	1 人 (1,680,000)	1 人 (1,680,000)
小菜夥伴	1 人 (48,000)	1 人 (48,000)	1 人 (48,000)	1 人 (1,680,000)	1 人 (1,680,000)
調理夥伴	1 人 (48,000)	1 人 (48,000)	1 人 (48,000)	1 人 (1,680,000)	1 人 (1,680,000)
已包含勞保、健保					

單位：新台幣元

10.2.5 研發費用

為保持餐點競爭力與擴大同業差距，本公司將於 2020 年投入 200 萬資金建立研發中心，餐點改良與餐點創新乃本公司所著重的地方，因此逐年提撥約 50 多萬以利新餐點持續推出，提撥金額約為營收額的 5%，而一般餐飲業在 1% 以下，強化秋葉堂原先優勢。

10.2.6 設備維護費用

本公司將當年度維修費用假設餐飲設備、廚房設備、裝潢之價格之 13.3%。

10.2.7 租金費用

表 10-4 各年度租金費用表

	店面坪數	研發中心坪數	租金費用
2016	30		\$ 960,000
2017	30		\$ 960,000
2018	30		\$ 960,000
2019	30		\$ 960,000
2020	30	40	\$ 168,000

10.2.8 折舊費用

本公司採平均法來計算折舊。假設廚房設備以 8 年為其年限。

10.2.9 技術費用

需支付原店家技術金，但因風險性不確定是否可支出，會與原店簽立合約，先支付 10 萬元，後續依營運狀況可支出而支出，預計總支付額為 200 萬元，但若營運不佳退出且不必支付剩餘金額。

10.2.10 政貸利息費用

政府就業貸款 200 萬元，固定利率加機動利率總年利率約為 2%。

10.2.11 所得稅費用

所得稅率約佔利潤 20%，但因 2016 年虧損可免繳所得稅。

10.3 預測資產負債表

表 10-5 未來五年預測資產負債表

A-Leaf Co., LTD					
十二月三十一日					
單位：新台幣元					
	2016 (Q3~Q4)	2017	2018	2019	2020
資產					
流動資產					
現金					
留滯餐廳的營運基金	31,125	36,471	32,346	34,367	39,750
銀行存款	1,476,858	2,197,921	3,462,182	421,749	6,410,628
應收帳款	0	0	0	0	0
食材存貨	17,667	19,048	21,075	18,110	20,121
預付費用	80,000	80,000	80,000	80,000	140,000
流動資產總計	1,605,650	2,333,440	3,595,603	554,226	6,610,499
固定資產					
廚房餐飲設備	900,000	900,000	900,000	900,000	900,000
累積折舊	5,650	118,150	230,650	343,150	455,650
固定資產總計	894,350	781,850	669,350	556,850	444,350
資產總額	2,500,000	3,115,290	4,264,953	1,111,076	7,054,849
負債與股東權益					
流動負債					
應付帳款	0	0	0	0	0
流動負債總額	0	0	0	0	0
長期負債					
長期負債	2,000,000	2,040,000	2,080,000	0	4,000,000
長期債券	0	0	0	0	0
長期負債總額	2,000,000	2,040,000	2,080,000	0	4,000,000
總負債	2,000,000	2,040,000	2,080,000	0	4,000,000
股東權益					
特別股發行 x 面值	0	0	0	0	0
優先股發行 x 面值 \$ 5	0	0	0	0	2,000,000
普通股發行 x 面值 \$ 0.03	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000
保留盈餘	0	575,290	1,684,953	611,076	554,849
股東權益總額	500,000	1,075,290	2,184,953	1,111,076	3,054,849
負債與股東權益總額	2,500,000	3,115,290	4,264,953	1,111,076	7,054,849

10.4 資產負債表假設基礎

10.4.1 現金

在店內保留適當的現金提供營運使用，其餘現金存入銀行。

10.4.2 應收帳款

本店應收帳款為 0 較為特別，除了一般餐飲業消費者當場直接付款外，在供應商部分也採取貨到付款，不會有賒帳情形發生，且直接當場付現金算清。

10.4.3 食材存貨

保留部份食材存貨提供多天營業使用，蔬菜存貨多在 5 天以內，冷凍肉品存貨會在 20 天以內，拉大庫存時間，但盡量利用大量購買較低成本，並且降低食材毀損率。

未來可望引進庫存系統、新型設備、預測銷售系統的形成，可以在食材庫存上更加準確。

10.4.4 預付費用

店租費用為預付費用。

10.4.5 累積折舊

為公司尚未付清之折舊費用，預設為 8 年攤提。

10.4.6 長期負債

在 2016~2018 年有政府就業貸款 200 萬元，預計在 2019 年還清，並在 2020 年向銀行借貸 400 萬，作為擴店與其他營運用途。

10.4.7 股東股份

表 10-7 各年度資本規劃

	2016	2017	2018	2019	2020
創業夥伴擁有普通股股數	17,000,000	17,000,000	17,000,000	17,000,000	17,000,000
每股面值	\$ 0.03	\$ 0.03	\$ 0.03	\$ 0.03	\$ 0.03
總價	\$ 500,000	\$ 500,000	\$ 500,000	\$ 500,000	\$ 500,000
總流通在外優先股股數	0	0	0	0	3,000,000
每股面值					\$ 0.67
總價					\$ 2,000,000

10.4.8 保留盈餘

表 10-8 保留盈餘分配表

	2016 (Q3~Q4)	2017	2018	2019	2020
累計保留盈餘額	0	0	575,290	1,684,953	611,076
當年度保留盈餘額	0	639,211	1,232,959	1,522,696	91,650
減：當年度法定公積	0	63,921	123,296	152,270	9,165
普通股股東可享盈餘	0	575,290	1,684,953	3,055,379	693,561
減：發放現金股利	0	0	0	2,444,303	138,712
保留盈餘餘額	0	575,290	1,684,953	611,076	554,849

單位：新台幣元

10.5 現金流量表

表 10-9 預估五年現金流量表

A-Leaf Co., LTD.					
十二月三十一日					
單位：新台幣元					
	2016 (Q3~Q4)	2017	2018	2019	2020
本期淨利	-284,726	639,211	1,232,959	1,522,696	91,650
營運活動現金流量					
折舊費用	5,650	112,500	112,500	112,500	112,500
應收帳款之增加額	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
食材存貨之增加額	(0)	(1,381)	(2,027)	(0)	(2,011)
預付費用之減少額	0	0	0	0	0
應付帳款之增加額	0	0	0	0	0
營運活動現金流量	5,650	750,330	1,343,432	1,635,196	202,139
投資活動現金流量					
廚房餐飲設備之增加額	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
投資活動現金流量	0	0	0	0	0
融資活動現金流量					
長期負債之增加額	0	40,000	40,000	0	4,000,000
發放優先股股利	(0)	(0)	(0)	(0)	(138,712)
發放普通股股利	(0)	(0)	(0)	(2,444,303)	(0)
融資活動現金流量	0	40,000	40,000	(2,444,303)	3,861,288
本期現金流入	5,650	790,330	1,383,432	(809,107)	4,063,427
期初現金餘額	0	5,650	795,980	2,179,412	1,370,305
期末現金餘額	5,650	795,980	2,179,412	1,370,305	5,433,732

10.6 績效表現

圖 10-1 資產報酬率及股東權益報酬率分析

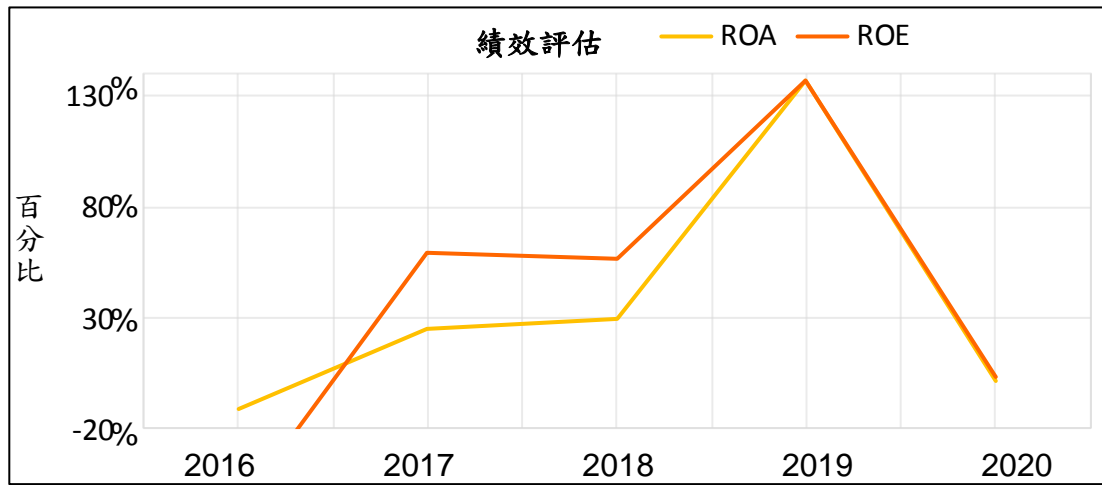


圖 10-2 固定成本比率

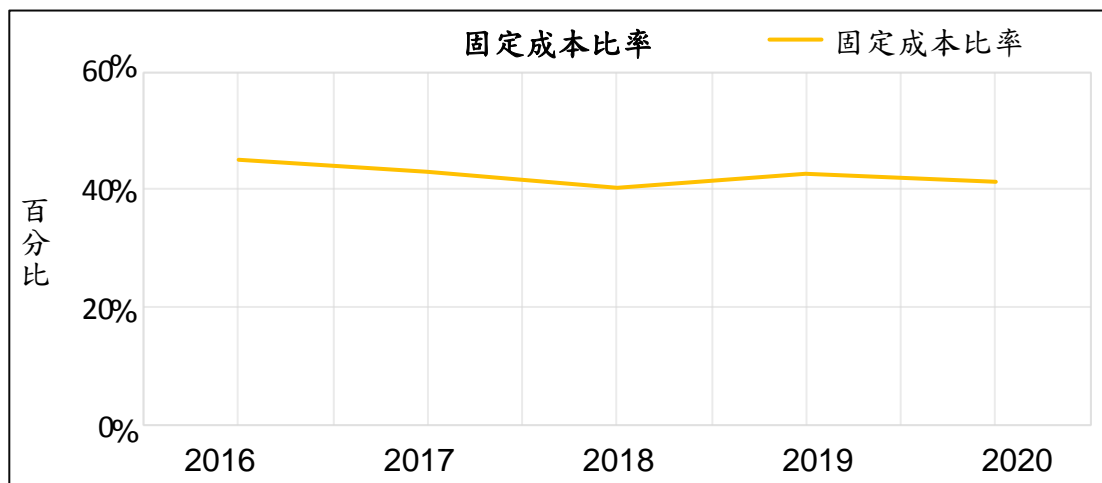


圖 10-3 銷售營業利益率

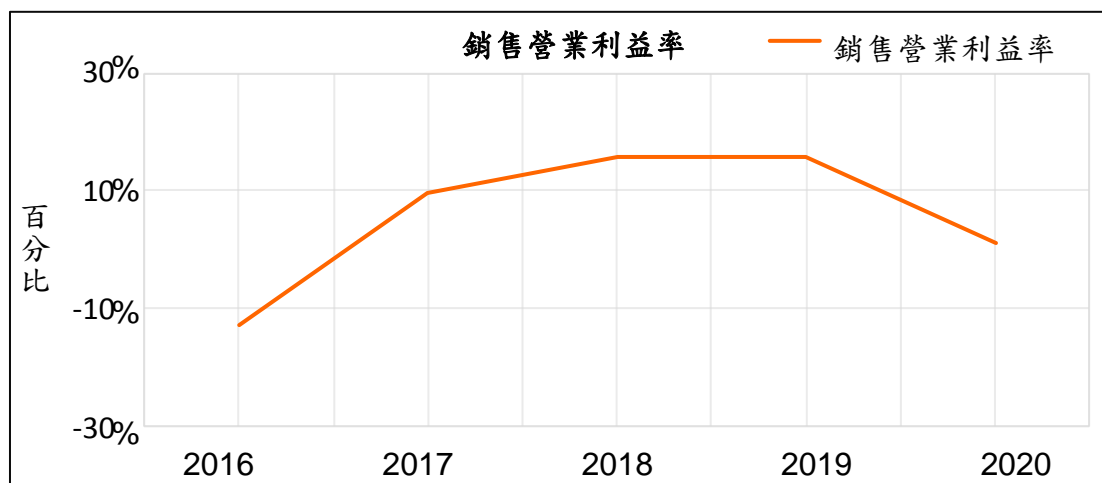


圖 10-4 投資利益率

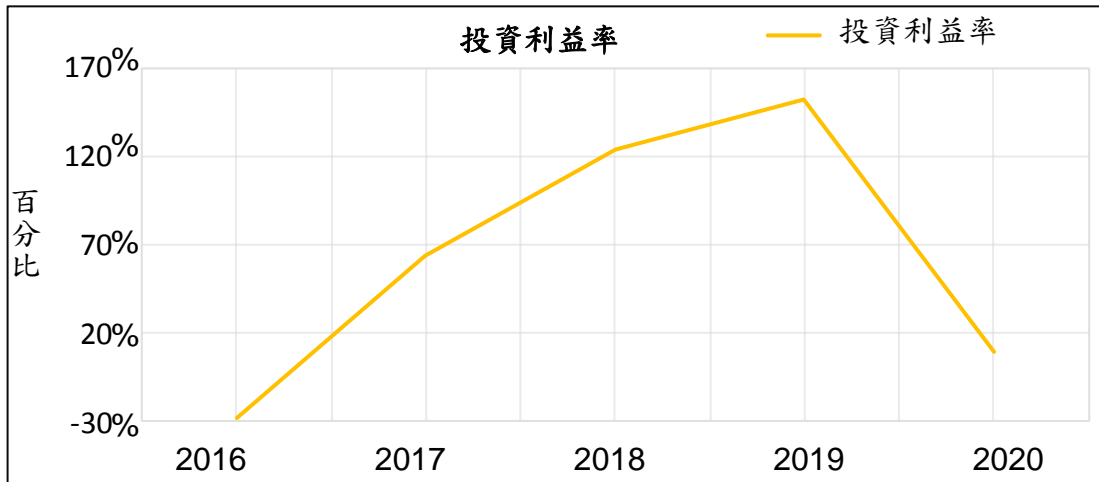
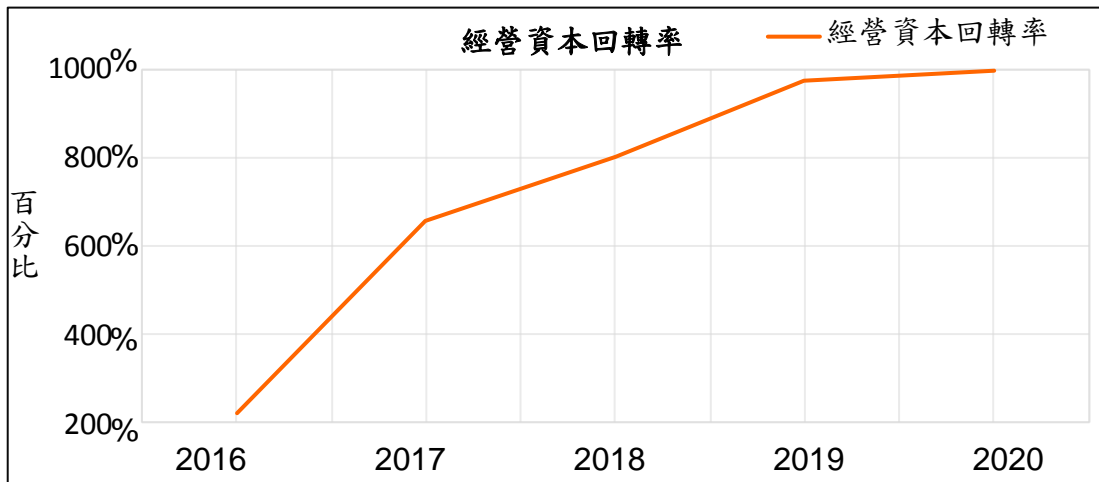


圖 10-5 經營資本回轉率



第十一章 財務規劃

11.1 籌資計畫

初期本公司主要籌資來源有二，分別為：公司發起人與政府創業貸款。但籌資方式依公司為策略發展及其籌資之可行性而有不同的時程規畫。在確定回本之後會增有銀行貸款、創投公司投資等方式進行大規模投資以創立更多分店。

表 11-1 各時期籌資計畫

年份	公司發起人	政府創業貸款	商業銀行貸款	其他企業投資	一般投資大眾
2016					
Q1	\$500,000				
Q2		\$ 2,000,000			
2020			\$ 4,000,000	\$ 2,000,000	
2022	\$2,000,000		\$ 8,000,000	\$ 3,000,000	\$ 10,000,000

因為期初設立公司為有限公司，適用於較少股東創業，因為可以減少監察人、股東會等公司法規定繁瑣事項，有效提高行政效率與降低違法風險，並且在資本額較少下是最好的選擇。

與政府就業貸款合作，為求降低創業風險，資金投入會降縮為 100 萬，裝潢費用上會列在最後考量，但最後結果呈現需符合「乾淨」、「明亮」、「簡單但美」的基礎原則，另外 150 萬元為營運預備金，預備房租金、工作夥伴薪資與食材費用，使我們能有緩衝時間與商業模式的調整。

在確立 R.O.I 的回本時間符合我們的預期期間後，確立擴店模式的形成，同時像商業銀行與策略企業購買入股方式得到擴店資金，並且改裝舊有店面展成新一代店面，以滿足消費者對於「美好環境」的需求，類似星巴克的環境價值出現，在此時間會持續穩健擴店。

具有一定規模與品牌聲譽後，開始由有限公司轉登記為股份有限公司，並且進行未上市櫃之公開招募，資本額會擴增與非職業股東的形成，充分的資金使我們擁有能力去開拓市場、新設部門、組織改造。

11.2 資金用途

表 11-2 各時期資金用途

總金額		各項籌資金額	資金用途
2016			
Q2	\$ 1,000,000	\$ 250,000	必須工程費用
		\$ 300,000	購買廚房設備
		\$ 300,000	購買餐飲設備
		\$ 100,000	技術權分攤
		\$ 50,000	裝潢工程費用

Q3	\$ 1,276,546	\$ 406,546	食材費用
		\$ 300,000	工作夥伴費用
		\$ 240,000	店租費
		\$ 240,000	雜項開支
		\$ 10,000	期初成本
2020			
\$ 6,000,000		研發中心與舊店新裝潢	
2022			
\$ 23,000,000		拓市場、新設部門、組織改造	

11.3 資金結構

表 11-3 預估持股組成

年份	公司發起人	其他企業投資	一般投資大眾
2016	100%	0%	0%
2017	100%	0%	0%
2018	100%	0%	0%
2019	100%	0%	0%
2020	85%	15%	0%
2021	75%	25%	0%
2022	40%	25%	35%

11.4 股利政策

本公司在創業初期因有龐大資出與負債不確定能還的前提下，因此保留所有盈餘，擴店時再發放股東應有的股利，以感謝創業時期願意投資與創業夥伴的努力。

2020 年後，為保持公司策略為發放股利，給予較優惠之優先股股利政策。

2022 年第一次公開發行後，本公司預計將採穩定之股利發放政策期使股票對一般投資人更具吸引力，並以較高殖利率鼓勵投資人投資。

11.5 退場策略

營運不符合預期與債務在約定期間無法償還時，退出機制並清償債務，依公司法規定履行責任。

公司創始投資人及資金提供者退場之時機是第一次公開發行，將可在此時間點於次級市場交易，重新分配其投資組合，以分散風險。但為確保第一次公開發行之成功及維持股價之穩定，本公司於合約明示其公司創始投資人及資金提供者必須於 I.P.O. 的前六個月維持其持股比例。

另外，併購亦為退場策略之一，可使公司創始投資人及資金提供者從中獲得超額報酬。按市場慣例，被併公司往往可獲得主併公司之溢價支付，而可使股價上升，本公司投資人可選於此時間點出售其股份變現。

中途退場也是可以的，有意願投資者可以私下購買有意願出售股票之股東，以達退場之需求。