

出國報告(出國類別：其他：洽談產學合作事宜)

廈門陶鄉公司產學合作報告

服務機關：國立高雄餐旅大學

姓名職稱：郭德賓 教授

派赴國家：中國

出國期間：102年4月5~7日

報告日期：102年5月2日

摘要

陶鄉（廈門）餐飲有限公司成立於 2004 年，創立人林志雄先生最早在禾祥路經營一個只有 30 鍋的小火鍋店，公司員工不到 20 人。歷經 5 年，陶鄉經營規模迅速擴展，目前擁有十四家直營店，員工人數將近 400 人，年營業額達 7000 萬人民幣，每年利潤皆以倍數成長，不管在內地或台灣，這樣的發展速度與利潤成長都是非常優秀的，經營者的經營理念與管理績效，堪稱中小企業之典範，足供有意至大陸發展之台商借鏡。陶鄉主要經營涮涮鍋，有別於傳統“大火鍋”的經營模式，獨特的風味與精緻性，使陶鄉迅速在廈門餐飲業走紅，也讓大陸地區的消費者，喜歡上這種更時尚、更精緻的飲食方式。此次拜訪「陶鄉（廈門）餐飲有限公司」，洽談產學合作相關事宜，主要成果有三：（一）簽訂「企業經營管理諮詢輔導計畫」，計畫金額 300,000，計畫期間 2012,5,1~2013,4,30。（二）邀請婁金榮副總經理到校參訪，進行交流並作專題演講。（三）於七月分帶領學生到廈門，參訪陶鄉公司進行校外教學，並提供學生就業機會。由於大陸餐飲業近來發展迅速，對餐飲專業管理人才需求頗大，但學生對大陸市場及管理方式並不熟悉，以致進入職場後適應不良，建議多進行兩岸交流，並於課程中教授學生相關知識，以增進學生就業競爭力。

關鍵字：產學合作、企業經營管理、諮詢輔導、廈門

目錄

摘要.....	2
壹、目的.....	4
貳、過程.....	4
參、心得及建議.....	4

一、目的

此次到廈門的主要目的，是拜訪「陶鄉（廈門）餐飲有限公司」，洽談產學合作相關事宜，該公司曾於 2010,1,16~2010,4,15，與本校簽訂「企業經營管理先期輔導計畫」，計畫金額 300,000，以及 2010,4,16~2010,10,15，與本校簽訂「企業經營管理輔導暨員工教育訓練計畫」，計畫金額 300,000。隨著大陸市場的開放，許多台商紛紛搶攻大陸市場，試圖尋求商機，也因為餐飲市場目前在內地正在蓬勃發展，全大陸餐飲店面超過數百萬家，日漸增加的餐飲企業造成了空前激烈的競爭格局。隨著該組織規模的快速擴展，但在內部各項規範制度與組織編制尚未成熟與缺乏健全規劃之下，使得組織將面臨穩定性發展上的阻礙與危機，因此希冀藉由國立高雄餐旅大學對餐旅領域的專業，進行產學合作，協助組織改善經營管理上的難題。

二、過程

由於 4 月 5 日適逢清明節假期，往來台商眾多，直航機票購買不易，只能透過小三通，經由金門再坐船到廈門。經與企業實地訪視並與公司高層研商後，主要成果有三：

- (一) 簽訂「企業經營管理諮詢輔導計畫」，計畫金額 300,000，計畫期間 2012,5,1~2013,4,30。
- (二) 邀請婁金榮副總經理到校參訪進行交流，並且作專題演講，分享大陸餐飲市場概況與餐飲經驗分享，時間暫訂 5 月中旬。
- (三) 將於七月份帶領學生到廈門，參訪陶鄉公司進行校外教學，並提供學生就業機會。

三、心得及建議

(一) 心得

目前中國餐飲業的發展環境，國內經濟持續成長，每人平均餐飲消費水平快速成長，餐飲消費觀念逐漸改變，消費大眾對於餐飲的需求不斷擴大，大型餐飲業爭相進駐，市場競爭日趨激烈，經營管理體系也日漸完善，使得中國的餐飲市場面臨前所未有的契機與挑戰。

「陶鄉涮涮鍋」進入大陸已有 9 年，並且在廈門地區擁有 14 家直營店，預計於 9 月份再增設一家 200 坪的新店，如此迅速的發展是一個很好的基礎，但是想要持續的發展與成長，勢必要在管理制度上做大幅度的調整與改善。任何一個餐飲業者發展的正常模式，應該為單店經營--連鎖經營--品牌管理--資本運作四

個階段。但是，如果直接跳過品牌管理，盲目擴張，後期的財務管理和人才培訓又跟不上，以致於店面增加到一定程度將無法控制，只好回收關店。小肥羊就是一個明顯的例子，由最高峰時期的 721 家減少到 360 家，就是一個在管理上無法控制的後果與代價。

一、外部環境分析

(一) 機會

1. 生活型態改變、外食人口眾多，帶動餐飲市場的蓬勃發展。
2. 每人平均餐飲消費水平持續增長，比 2008 年增加 19.4%。
3. 餐飲市場未被滿足，市場潛力無窮。
4. 與其他大型連鎖集團相比較，兩岸餐飲文化背景差異較小。
5. 台商可藉由內地市場，晉升為國際品牌。

(二) 威脅

1. 中國政府極力扶植當地國企、民企，同時仍有部分的市場進入障礙，對台商在中國發展是一威脅。
2. 中國對於智慧財產權缺乏保障，使得山寨版猖獗，造成品牌混淆。
3. 人才找尋不易。
4. 勞動成本增加。

二、內部環境分析

(一) 優勢

1. 內陸消費者對台灣品牌深具信心。
2. 開店五年，擁有許多忠誠的顧客。
3. 湯頭口味具有獨特性，食材新鮮豐富，深受消費者喜愛。
4. 營業至凌晨，是許多消夜時段顧客的最佳選擇。
5. 市場區隔精確，客單價控制在人民幣 70 元，將目標市場定在需求型消費，使得生意絡繹不絕。
6. 採購經驗豐富，食材品質優良，成本低廉，構成毛利率 65%的絕佳表現。

(二) 劣勢

1. 總公司組織架構不完整，無法做到有效分工，提升效率。
2. 未訂定標準化作業流程，內外場作業凌亂。
3. 經營資訊未電腦化，無法有效率的分析數據，提供經營者作迅速的營運決策。
4. 人員培訓機制不足，服務水準落差極大。

（二）建議

從組織管理的角度來看，連鎖店舖的經營管理，5家以下為一個規模，再來是10家、30家、100家，持續往上遞增，不同的經營規模，經營管理成本也不一樣。現階段陶鄉的獲利表現非常優異，這是因為以原來單店的規模，去經營五家分店。但是，若以陶鄉未來的發展目標來看，店舖數量增加之後，管理的問題也將陸續浮現。

陶鄉現有的獲利狀況應該只是短期的表現，因為隨著內外部環境的改變，必須增加更多的專業人力，管理成本將會增加，高獲利不會一直維持，可是體質會變好，以便面對更大的競爭。所以，陶鄉必須在有時間儲備人才，能力支付成本的情況下，調整企業組織結構，強化市場競爭力，而不是在問題已經浮現之後，才匆忙亡羊補牢。

此外，大陸餐飲業近來發展迅速，對餐飲專業管理人才需求頗大，但學生對大陸市場及管理方式並不熟悉，以致進入職場後適應不良，建議多進行兩岸交流，並於課程中教授學生相關知識，以增進學生就業競爭力。

