破壞性創新補足創業加盟市場空缺

當一種現象在發燒時，不代表那就是趨勢，反而可能是一種泡沫破滅前的虹彩。在商業世界，談到創新，尤其有這種風險，只是盲目跟隨起舞的，依舊前仆後繼，等到泡沫破了，再去追逐另一抹虹彩

最近台灣餐飲烘焙加盟市場，不論是咖啡、茶飲料或是傳統小吃、蛋糕甜點等，都出現了許多創新的商業模式與品牌，它們以平價化的策略，重新組合商品，顛覆了傳統的經營模式，也對既有業者和市場生態造成衝擊。其中最具代表性的是壹咖啡和85度C。

這種現象除了吸引許多小本創業者、主動或被動的轉業者，帶著擠下的辛苦錢爭相加盟，帶動品牌跳躍成長，甚至引起原來埋頭學術殿堂內的學者注意，開始以此類案例進行個案研究分析，探討連鎖服務業的破壞性創新現象與策略。

值得深思的是，在大家都把焦點放在創新的商業模式造成的旋風與神話之際，是否也該同時檢視創新事業充麗外表與甜美滋味之下的問題？仔細思考連鎖加盟事業本質是什麼？企業經營者在忙著絞盡腦汁，持續進行創新破壞革命的同時，是否會偶爾閃過商業道德與企業責任的念頭？

補足創業加盟市場空缺

破壞性創新往往來自異業或行業新兵，沒有包袱、沒有規則限制，創新有如神來之筆，相較之下，商業道德或企業社會責任等嚴肅課題，既不如破壞性創新革命那麼吸引人，也不容易做到，卻是商業行爲的根本，如果不及早正視、設法去做，即使再美麗、再香甜的創新成果，也難長久，最後難逃被取代的命運。

尤其，如果創新事業必須借著別人的資金，擴大經營規模與市場佔有率，例如運用加盟制度擴張，就更難規避商業道德和企業責任。可惜的是，台灣許多加盟總部，往往是先忙著社大獲利，確到加盟糾紛之後，才開始亡羊補牢。

一位連鎖業者指出，有些加盟總部不斷研發推出新的加盟商業模式，當做創新產品營銷，爲確保自己的利益，不但抓對好時機推出“產品”，也簡時思考如何在產品生命週期萎縮前“出場”，出場之後，再伺機推出新產品。如此周而復始，總部可能沒有虧損，對頓單生積蓄與心力的加盟主而言，卻是一大傷害。

破壞性定價 拉攏低階客群

曾經以35元咖啡，在台灣咖啡連鎖市場進行破壞性創新的壹咖啡總經理顏文山，曾因此成爲熱門的話題人物。創業四年，他由一個窮小子變成一個連鎖加盟事業老闆，反而更眞實客觀地檢討分析自己創業的過程。

他指出，產品、口味、價格、經營模式，時運，固然都是壹咖啡一炮而紅的因素，但最關鍵的應該是他“適時補足了創業加盟市場的空缺”。也就是說，如果不是適時的提供了一個創業組合，滿足了加盟市場供需失衡的缺口，壹咖啡不可能有今天。

所謂空缺，不只是指經營業態，更是指投資門坎。壹咖啡開始推動加盟時，市場上投資金額在50萬元以下的小本創業機會選擇很多，但是，50萬到100萬元的創業加盟投資選擇卻有限。此外，講究氣氛、形象比較“優雅”的咖啡店，一向是許多人創業加盟的首選，對比較愛面子的上班族或軍公教轉業人士，尤其有吸引力。

創業加盟市場人士分析，每家店加盟投資金額約400萬元的85度C，之所以能夠快速崛起，除了時機、產品組合、平價策略正確，多少也歸因於此。過去幾年，創業加盟市場資金門坎較低的小本創業行業，選擇很多，反而是投資金額在300到500萬元的創業加盟機會不多。即使有，也多半是專業技術人力門坎和管理難度較高的餐廳或其它行業。

台灣麥當勞等國際大型連鎖快餐業，曾嘗試推出加盟制度，向有心創業者招手，但都因投資金額高、開店前輔導訓練過程長、總部對加盟主篩選嚴格等因素，未能快速推展開來。

85度C總部以標準化的形象、服務流程和統一供貨系統，在門市銷售咖啡、蛋糕與麵包等核心商品，它成功的以破壞性的35元價格拉攏了低階客群，快速搶進各商圈或小區的黃金店面，不到三年，店數沖到約270家，至今依然吸引許多創業者爭相加盟。

看到85度C的快速成功，有些加盟總部模仿其商業及營銷模式，推出不同形態的創業產品，同樣專挑三角窗店面開店，企圖吸引另一波錢潮。

讓加盟店賺錢 是總部責任

然而，不論複製成功的機率多寡，或創下多麼輝煌的紀錄，如果不能讓加盟主賺錢，連鎖企業便很難永續經營。

被譽爲流通業教父的統一超商總經理徐重仁常說，“讓加盟店賺錢，保證獲利，是總部的責任”，這也是加盟主決定去留的關鍵。

參考成功連鎖加盟事業的發展軌跡，能否永續經營的第一個檢驗指標應是續約率。壹咖啡2006年曾面臨這個壓力，顏文山指出，當時280多家店，至少有七成以上加盟店合約屆滿，許多加盟主此時會對總部提出質疑與要求，如果總部不能善加因應、適度調整，將會面臨大量加盟店解約的慘況。

顏文山的做法是主動過濾加盟店體質，展開淘汰篩選，“寧缺勿濫，否則加盟主即使不解約，品牌也毀了”。同時也強化產組合，穩住加盟店的收入。

2004年開始的85度C，估計今年也會面臨類似狀況，總部的營運發展策略也在調整改變。

現有加盟主的續約率，將是品牌發展的一個觀察指標。但是，根據台灣大型連鎖便利商店業者的經驗，總部加盟續約，不是一紙合約而已，背後牽涉整套的經營管理資源、利益分配制度等因素，如果沒有及早準備，一時之間也難以因應。

不過，雖說社會責任與商業道德，與營利一樣，都是連鎖加盟總部的天職，但“良禽擇木而棲”，加盟主風險承受力脆弱，自己更有責任在加盟前仔細評估，愼選行業、總部與品牌，保障自己的投資權益，不能盲目隨風起舞，再把創業失敗及虧損風險歸給總部。畢竟，有短視的加盟者，投機的總部就永遠有機可乘。

源自：台灣經濟日報
作者：王家英

阿裏巴巴 搶進台灣B2B

【經濟日報報道】阿裏巴巴首席執行官衛哲4月29日表示，台灣目前已有2,000家阿裏巴巴的付費會員，將在台灣設立一個服務中心以及業務團隊，台灣區總經理爲來自保險服務業的康雲，最快5月底可以公佈台灣網站正式上線，將影響台灣在企業對企業（B2B）的電子商務市場。

阿裏巴巴董事長馬雲曾表示，新的年度是阿裏巴巴拓展海外市場重要的一年，阿裏巴巴將宣佈在印度與策略夥伴的合作計畫；未來兩個月內，與日本軟體銀行合資的公司也將宣佈成立。

馬雲去年來台時，就已宣佈將重返台灣市場（2000年阿裏巴巴即在台灣申請公司登記）。衛哲表示，台灣市場第一階段將招募30位員工，其中服務團隊及業務團隊各一半，爲阿裏巴巴100%獨資。

衛哲說：“阿裏巴巴是個服務性的公司，所以服務要先到位，才會在當地設分公司。”因此台灣區總經理是來自服務業的康雲，同時第一階段因爲希望把服務及產品先做好，所以先以直銷爲主，第二階段才會找尋合作夥伴，包括不同產品可以找代理商夥伴，以及在金流部分，先前曾提過可能展開合作的中信銀。

目前阿裏巴巴在台灣所招募的員工，已陸續送往東莞、福建、昆山等台商集中的地方受訓，以便瞭解當地台商的需求。衛哲指出，台灣的分公司所建立的機制，與其他地方不同，主要就是針對工廠在大陸、總部在台灣的台商，不管在台灣或大陸購買阿裏巴巴的產品，都可以享有雙邊的服務。

衛哲表示，阿裏巴巴在台灣初期會先推出價格人民幣5萬元（約新台幣20萬元）的高階產品，希望成爲台商建立國際貿易的橋樑，同時幫助台商開拓大陸市場。

有關與鴻海的合作，衛哲指出，阿裏巴巴主要的服務對像是中小企業，對於大企業的採購服務，主要是大企業所需的小東西，例如手機的行銷配件，或是鴻海董事長郭台銘所指出的，光是鴻海大陸員工，一天就要吃掉好幾千個蛋，這些沒有大到要放在供應鏈體系的產品，在阿裏巴巴都可以找到很好的供應者。

衛哲指出，阿裏巴巴目前在台灣有4萬個會員，其中有2,000個付費會員，以年費589美元的會員爲主，除了繼續推出現有的產品，也希望將現有的會員升級到一年人民幣5萬元的高階產品，其價值就像“在淮海路擺路邊攤，跟在巴黎春天百貨設櫃”，雖然價格高十倍，但肯定有十倍以上的獲得。

力晶兩座半導體工廠開工 定位50納米以下NAND

就在兩大巨頭海力士、爾必達爲存儲芯片價格叫苦不迭、大幅縮減資本支出之際，中國台灣第一大存儲芯片製造商力晶半導體卻反其道而行之。

近日，這家公司在臺北新竹科學園宣佈，旗下兩座新的12英寸工廠同時動工。這將是力晶第4、第5座12英寸工廠。

該公司官方發來的新聞稿顯示，兩座新工廠總投資達2500億元新臺幣，約合600億元人民幣，預計明年下半年完工。它們將定位于50納米工藝以下NAND閃存芯片的生產，規劃初期月產能分別爲6萬片。加上旗下新竹科學園另外三座12英寸廠的供應，力晶總產能將高達25萬片/月。屆時，力晶也將超越台灣地區所有半導體製造企業，成爲擁有12英寸工廠數量最多的公司。即使是全球第一大半導體企業英特爾，也只有6座12英寸工廠。

作者：王如晨

《中華商報》南加發行點 Issue Location

本報郵寄至全美各大公共圖書館和各大學圖書館、商會及社團

西區 Western

蒙市 Monterey Park
美國亞洲旅行社 117 E. Garvey Ave., Monterey Park, CA 91755
林青酒店 123 S. Lincon Ave., Monterey Park, CA 91754
誠品書局 153 E. Garvey Ave., #6, Monterey Park, CA 91754
香港超市 127 N. Garfield Ave., Monterey Park, CA 91754
大華超市 771 W. Garey Ave., Monterey Park, CA 91754
順發超市 421 N. Atlantic Blvd., Monterey Park, CA 91754
世界書局 423 N. Atlantic Blvd., #103, Monterey Park, CA 91754
聯青書店 912 E. Garvey Ave., Monterey Park, CA 91755
小雨書店 747 W. Garvey Ave., Monterey Park, CA 91754
榮主書房 603 N. New Ave., #A-C, Monterey Park, CA 91755
吳興記 518 W. Garvey Ave., Monterey Park, CA 91754
蒙特利圖書影視 107 E. Garvey Ave., Monterey Park, CA 91755
書原廣場 112 N. Garfield Ave., Monterey Park ,CA 91755
書原廣場 1398 Monterey Pass Rd., Monterey Park, CA 91754
世界書局 127 N. Garfield Ave., Monterey Park, CA 91754
皇都電器 221 N. Atlantic Blvd., Monterey Park, CA 91754

阿市 Alhambra
亞洲超市 910 W. Valley Blvd., Alhambra, CA 91803
吉利書局 1283 E. Valley Blvd., Alhambra, CA 91801
光華超市 1283 E. Valley Blvd., Alhambra, CA 91801
南華書局 1436 W. Valley Blvd., San Gabriel, CA 91801
金石堂書局 29 E. Valley Blvd., San Gabriel, CA 91801
金石堂書局 135 S. San Gabriel Blvd., San Gabriel, CA 91801
168超市 1421 E. Valley Blvd., Alhambra, CA 91801
南華書局 1436 S. Atlantic Blvd., Alhambra, CA 91803
欣思美語 530 N. Valencia St., Alhambra , CA 91801
吳興記 29 E. Valley Blvd., Alhambra, CA 91801

聖市 San Gabriel
嘉華超市 533 W. Valley Blvd., San Gabriel, CA 91776
中國現代書局 8450 E. Valley Blvd., San Gabriel, CA 91776
888海鮮大酒樓 1039 E. Valley Blvd., San Gabriel, CA 91776
順發超市 1635 S. San Gabriel Blvd., San Gabriel, CA 91776
夏威夷超市 120 E. Valley Blvd., San Gabriel, CA 91776
江浙小館 727 E. Valley Blvd., San Gabriel, CA 91776
全統廣場大華超市 140 E. Valley Blvd., San Gabriel, CA 91776
西關頓酒店 227 W. Valley Blvd., Suite 118–A, San Gabriel, CA 91776
碩王骨傷店 140 W. Valley Blvd., #121, San Gabriel, CA 91776
長青書局 140 W. Valley Blvd, #125, San Gabriel, CA 91766,
以琳書局(加角聲) 715 E. Mission Rd., #B, San Gabriel, CA91776
金石堂書局 135 San Gabriel Blvd., #B, San Gabriel, CA 91776
吉利書局 140 W. Valley Blvd., #110, San Gabriel, CA 91776
今天藝術書坊 534 E. Valley Blvd., #7, San Gabriel, CA 91776
漢牛書局 420 W. Valley Blvd., San Gabriel, CA 91776
世界書局 608 E. Valley Blvd, #D, San Gabriel, CA 91776
紅隼餐廳 708 E.Las Tunas Dr, #A, San Gabriel, CA 91776
麥香村餐廳 708 E.Las Tunas Dr, #A, San Gabriel, CA 91776

阿凱迪亞市 Arcadia
光華超市 645 W Duarte Rd., Arcadia, CA 91007
冠興商業城 1300 S Golden West Ave., Arcadia, CA 91007

天普市 Temple City
書原廣場 9611 Las Tunas Dr. Temple City, CA 91780
眞佛如堂 9617 Las Tunas Dr. Temple City, CA 91780
Shin Dance 9621 Las Tunas Dr. Temple City, CA 91780

柔似密市 Rosemead
中國現代書店 8450 E. Valley Blvd., #104, Rosemead, CA 91770
長青電話書卡報社 8118 E. Garvey Ave., #F, Rosemead, CA 91770
開明書屋 8150 E. Garvey Ave., #110A, Rosemead, CA 91770

艾滿地市 El Monte
台福傳播中心書房 9386 Telstar Ave., El Monte, CA 91731

橙縣 Orange County

爾灣 Irvine
爾灣大華 15333 Culver Dr., #800 Irvine, CA 92604
中華房屋 15333 Culver Dr., #120, Irvine, CA 92604
爾灣統領地產 5404 Walnut Ave., #E, Irvine, CA 92604
爾灣長青書局 5404 Walnut Ave., #D, Irvine, CA 92604
金石堂書局 14805 Jeffrey Rd., #F, Irvine, CA 92620

安娜罕 Anaheim
安娜罕鐘錶店 647 N Evclid St., Anaheim, CA 92801

阿提莎 Artesia
阿提夏大華超市 340 Gardema Ave., Artsia, CA 90701
喜瑞都長青書局 18321 S Toneer Blvd., Artsia, CA 90701
頂好超市 18157 S Pioneer Blvd., Artsia, CA 90701
先鋒貿飲 18838 Norwalk Blvd., Artesia, CA 90701
大華超市 17713 Pioneer Blvd., #104 Artesia, CA 90701
長青書局 18321 South St., Pioneer Blvd., Artesia, CA 90701
福斯文化圖書公司 18850 Norwalk Blvd., Artesia, CA 90701

喜瑞都 Cerritos
華王超市 11618 South St., Cerritos, CA 90703

西敏市 Westminster
三陽超市 9681 Bolsa Ave., Westminster, CA 92683
寶華超市 9550 Bolsa Ave., Westminster, CA 92683

東區 Eastern

哈崗 Hacienda Hts.
大華超市 1625 Azusa Ave., Hacienda Heights, CA 91748
惠康書局 1611 Azusa Ave., Hacienda Heights, CA 91748
West Coast 1655 D Azusa Ave., Hacienda Heights, CA 91748
唐港小鎮 1695 Azusa Ave., Hacienda Heights, CA 91748

羅蘭崗 Rowland Hts.
茶點子 18170 Colima Rd., Rowland Heights, CA 91748
香港超市 18414 Colima Rd., Rowland Heights, CA 91748
京華書局 18414 Colima Rd., Rowland Heights, CA 91748
義美小吃 18414 Colima Rd., Rowland Heights, CA 91748
順發超市 18475 Colima Rd., Rowland Heights, CA 91748
金石堂書局 18451 Colima Rd., Rowland Heights, CA 91748
新港海鮮 18441 Colima Rd., Rowland Heights, CA 91748
皇燕坊(上海江浙菜) 18439 Colima Rd., Rowland Heights, CA 91748
小雅屋(JJ Bakery) 1756 S. Nogales St., Rowland Heights, CA 91748
德成行 1457 S. Nogales St., Rowland Heights, CA 91748
大華超市 1015 S. Nogales St., Rowland Heights, CA 91748
金都海鮮 1015 S. Nogales St., #132, Rowland Heights, CA 91748
湖南小館 1015 S. Nogales St., #131, Rowland Heights, CA 91748
凱悅大酒樓 1015 S. Nogales St., #126, Rowland Heights, CA 91748
Best Western 18880 E. Gale Ave., Rowland Heights, CA 91748
電話卡總會 18916 Gale Ave., Rowland Heights, CA 91748
香港三和臭記燒鹵小府 18908 Gale Ave., Rowland Heights, CA 91748
吳興記書局 18912 A. Gale Ave., Rowland Heights, CA 91748
Kanpai(乾杯) 18902 Gale Ave., Rowland Heights, CA 91748
江浙飯香園 18900 A Gale Ave., Rowland Heights, CA 91748
上林鐵板燒 18900 B Gale Ave., Rowland Heights, CA 91748
書原 15812 Gale Ave., Rowland Heights, CA 91748
重慶川菜 15840 La Monde St., Rowland Heights, CA 91748
八寶樓 15848 Halliburton Rd., Hacienda Heights, CA 91748
四海餐館 2100 S. Hacienda Blvd., Rowland Heights, CA 91748
貴夫人餅屋 2112 S. Hacienda Blvd., Rowland Heights, CA 91748

鑽石吧 Diamond Bar
漢南超市 21080 Golden Spring Drive, Diamond Bar, CA 91789

西柯汶娜 W. Covina
長青書局 989 S. Glendora Ave., West Covina, CA 91790
三家村 965 S. Glendora Ave., West Covina, CA 91790
逸香園 979 S. Glendora Ave., West Covina, CA 91790
桃園餐廳 943 S. Glendora Ave., West Covina, CA 91790
World Buffet 1003 S. Glendora Ave., West Covina, CA 91790

拉斯維加斯 Las Vegas

花果山 4255 Spring Mountain Rd., C–201, Las Vegas, NV 89146
內蓋華房地產 3512 Wynn Roas, Las Vegas, NV 89146
太平洋廣場(順發超市) 5115 Spring Mountain Rd., Las Vegas, NV 89146
大華超級市場 4155 Spring Mountain Rd., Las Vegas, NV 89146
頂好超級市場 S. Jones Blvd.& Spring Mountain Rd., Las Vegas, NV 89146
順發超市外報箱區 5115 W.Spring Mountain Rd., Las Vegas, NV 89146
粵港海鮮酒家 4960 W. Spring Mountain Rd., Las Vegas, NV 89146

《中華商報》北加發行點 Issue Location

東灣區 East Bay

世界書局 868 Webster St., Oakland, CA 94607
星會書局 789 Webster St., Oakland, CA 94607
亞洲書局 320 10th St., #123, Oakland, CA 94607
百佳商店 835 Franklin St., Oakland, CA 94607
雅特商店 365 9th St., Oakland, CA 94607
廣州菜行 1250 7th Ave., Oakland, CA 94607
金石書局（大華超市內） 3288 Pierce St., #D108, Richmond, CA 94804
快樂果蔬行 1240 Solano Ave., Albany, CA 94706
東風書局 2066 University Ave., Berkeley, CA 94704
佛市大華超市 34444 Fremont Blvd., Fremont, CA 94555

南灣區 South Bay

長青書局 306 Barber Ct., Milpitas, CA 95035
苗市大華超市 338 Barber Ct., Milpitas, CA 95035
獅子城超市 1838 N. Milpitas Blvd., Milpitas, CA 95035
聖市大華超市 1688 Hostetter Rd., San Jose, CA 95131
克市大華超市 10983 N. Wolfe Rd., Cupertino, CA 95014
克市永和超市 10122 Bandity Dr., Cupertino, CA 95014
新旺記超市 333 Sc Hunter St., Stockton, CA 95208
順發超市 8024 West Ln., Stockton, CA 95210

舊金山及中國城 S. F. & Chinatown

世界書局 824 Stockton St., San Francisco, CA 94108
日新雜貨 812 Stockton St., San Francisco, CA 94108
書報攤 1213 Stockton St., San Francisco, CA 94108
書報攤 619 Broadway, San Francisco, CA 94108
書報攤 664 Broadway, San Francisco, CA 94108
書報攤 814 Jackson St., San Francisco, CA 94108
書報攤 926 Grant Ave., San Francisco, CA 94108
書報攤 806 Washington St., San Francisco, CA 94108
新華書店 642 Pacific Ave., San Francisco, CA 94108
暢盛書局 754 Washington St., San Francisco, CA 94108
太平圖書 324–A Clement St., San Francisco, CA 94108
海華超市 2480 San Bruno Ave., San Francisco, CA 94134
華美超市 2400 Alemany Blvd., San Francisco, CA 94108
帝市大華超市 250 Skyline Plaza, Daly City, CA 94015
中半島永和超市 2992 S. Norfolk St., San Mateo, CA 94402