

文藝復興之夢：一個微型咖啡店的 創業歷程

Dream of Rinascimento: The entrepreneurship of a small coffee shop

戴志言* *Chih-Yen Tai*

國立中山大學企業管理學系
Department of Business Management,
National Sun Yat-Sen University

黃北豪 *Pei-How Huang*

國立中山大學企業管理學系
Department of Business Management,
National Sun Yat-Sen University

郭倉義 *Tsuang Kuo*

國立中山大學企業管理學系
Department of Business Management,
National Sun Yat-Sen University

* 通訊作者：戴志言

摘要

本文描述微型咖啡店創業者所面對的管理問題。咖啡店為台灣微型創業者最常選擇的業種之一，除了加盟連鎖體系之外，獨立開店模式是微型創業者常選擇的創業方式。許多微型創業者認為在產品、店面、整體服務上創造出差異化特質，可以吸引咖啡與甜點的愛好者成為該店的長期顧客，成為創業成功的基礎，但卻往往因為缺乏管理能力而面臨創業失敗的結局。

本個案所描述的現象與問題是大多數微型創業者所面臨到的問題，包含員工管理、創業資本的籌措與配置、缺乏產品成本知識與組合的能力。這些問題使得微型創業者面臨創業策略與經營活動未能相互搭配，缺乏明確的績效與管理控制系統設計，導致創業面臨高度風險。本個案採用一個經營失敗的微型創業者為對象，希望藉由該個案問題的描述，提供策略管理與創業管理課程學生瞭解微型創業的風險以及可能導致失敗的管理議題。

關鍵詞：微型創業、風險管理、管理控制

Abstract

This paper describes many management challenges of a small coffee shop that micro-entrepreneurs frequently encountered during the course of business endeavors. In Taiwan, coffee shop is one of the most popular business forms for micro-entrepreneurs. Besides the franchising model, many micro-entrepreneurs choose to establish an independent shop due to their intention to create a differentiation strategy. In order to achieve differentiation in products, entrepreneurs adopt unique design of their own shop and services which can be easily recognized and distinguished from their counterparts, the franchising system. Micro-entrepreneurs assume that their efforts will increase customer loyalty and create a successful foundation for their new business. Unfortunately, most of the new businesses failed due to the lack of management capacity to handle challenges

of business developing process.

Most phenomenon and problems that the micro-entrepreneurs faced in start-up stage of new business included staff management, venture capital management, lacks of knowledge to the new business and cost structure of products. All issues come from the micro-entrepreneurs incapable of matching strategy and operations well, also lead the new business to failure with the lack fit between management control system and performance evaluation of staff and capital investments. We provide many management issues and risk factors during the process of entrepreneurship for students in class of strategy management and entrepreneurship.

Keywords: Micro-Entrepreneurships, Risk Management, Management Control

壹、前言

文藝復興咖啡館的創店老闆嚮往義大利人悠閒的生活情趣，在高雄西子灣地區開設一家主要專賣純義式咖啡、義大利冰淇淋的個性化咖啡店。西子灣是個遊客眾多的觀光景點，除了中山大學之外，每天經由渡船場往返旗津、高雄市區的人潮眾多，加上附近的媽祖廟、高雄港火車站等地點也是高雄當地重要的觀光指標景點，當地成為外地遊客前來高雄觀光的首要區域，因此也造就了同一條馬路上有四家便利商店、兩家連鎖咖啡店、兩家連鎖冷飲專賣店的現象。

微型咖啡店的坪數通常不大，老闆要包辦客人招呼、籌措資金、製作餐點與咖啡等工作。微型小店強調精緻化與個性化的訴求，往往可以吸引特定顧客成為熟客，因此成為許多微型創業者的最愛行業之一。但是隨著連鎖咖啡在台灣的興起以及市場接受度提高，越來越多的微型創業者選擇以加盟連鎖咖啡店方式加入咖啡店創業行列。連鎖咖啡店通常將咖啡製作過程、店面擺設、服務流程予以標準化，加盟主以店面經營管理為主，而店內的經營規範，如原物料訂購、存貨確認、新增設備的操作、店內清潔等工作都可透過加盟總部的教育訓練與標準手冊完成。而且創業初期的設備投資、教育訓練工作都可以透過加

文藝復興之夢：一個微型咖啡店的創業歷程

盟總部完成，創業者透過加盟體系獲得產業的進入機會

自行創業的個性化小店則是相當依賴創業店主的經驗與能耐，創業者除了具備咖啡製作相關技能之外，同時也要擔負店面經營管理、客戶關係維持等工作，若人手、資源以及相關產業經驗不足時，很容易產生創業危機的問題。微型創業者經常面臨資源投入順序與取得方式、競爭策略的選擇以及管理控制系統建構等問題。文藝復興咖啡館的業主選擇獨立模式進行，雖然可以落實引入歐洲風格的經營概念，卻也讓整個創業活動面臨更高的生存風險。另一方面，大多數獨立創業者為了滿足個人理念，通常會將資源投注於自己認為應該投資的項目，而忽略創業資源取得的不易性。

貳、個案本文

一、創業初始

（一）看似充滿機會的高雄咖啡市場

1996年，高雄市咖啡店的競爭進入白熱化的階段，在本地業者布蘭奇、壹咖啡及金礦咖啡，以連鎖經營模式打開高雄市場之後，當地咖啡市場隨即進入迅速成長階段。布蘭奇咖啡總經理史竹清在2004年表示：在台灣市場每十萬人口可以養活一家連鎖咖啡體系，而高雄市至少有150萬人口，當地至少可以容納20家的業者生存。隨著喝咖啡人口和消費頻率快速增加，高雄地區的咖啡店也大量設立，除了標榜咖啡風味的連鎖咖啡業者之外，以複合經營概念的連鎖咖啡店也在2000年之後出現，例如採24小時營業而且消費單價50元以下的金礦咖啡蛋糕複合店，由於裝潢現代、蛋糕精緻，咖啡價格又便宜，很快席捲高雄市場。金礦咖啡的經營模式在高雄獲得市場好評之後，該店在2006年起展開北上開店策略，將高雄經驗複製到北部都會區，深獲消費者認同。此舉刺激另一家北部地區為發展根據地的85度C咖啡在隔年南下發展，以年開15家分店的速度，大舉進入高雄市場。自此，高雄咖啡店的主力由傳統的個性化小店經營，轉向以連鎖加盟體系為主的方式，市場競爭狀態進入另外一個白熱化階段。

2005 年的高雄地區的咖啡店生意正是處於蓬勃發展的階段，平價連鎖咖啡體系正快速展店，光是西子灣周圍地區就有布蘭奇、85 度 C、羅多倫等連鎖咖啡業者進駐，而此時的超商與速食業也開始供應現煮咖啡，整體市場情勢看來似乎一片大好。然而，故事的主人翁-振雄發現當時高雄業者所販售的咖啡與點心都不是道地的歐洲風味，若成立一家以義式精緻咖啡與冰品為主的咖啡館，將歐洲風格的咖啡小館引入南部市場，將可創造出非常明顯的差異化。對於高雄的咖啡市場的發展，振雄顯得信心滿滿，他說道：

「現在高雄的咖啡還蠻流行的...之前金礦咖啡經營起 24 小時的連鎖咖啡店，還賣到排隊，你就覺得好像掀起了一陣喝咖啡的熱潮了。可能是價格的關係，以前星巴克在高雄並沒有幾家店，但在北部卻很多，之前我在台北上班時常去星巴克喝咖啡的。現在高雄開始咖啡熱潮，這個市場一定會起來才對。」



圖一、文藝復興咖啡店夜景

(二) 跨行創業的開始：加盟或獨立開店？

振雄認為義大利的飲食文化在台灣具有相當大的吸引力，因此決定以「義式風格」作為創業基本元素，創設一家名為「文藝復興」的咖啡館，提供最道

文藝復興之夢：一個微型咖啡店的創業歷程

地的歐洲咖啡風味。同時也為了與鄰近的連鎖業者區隔，選擇以義大利深度烘焙咖啡與冰淇淋作為核心產品。為此，振雄親赴義大利，觀察當地的生活習慣跟店家的經營方式，並在米蘭及羅馬學習正統義大利冰淇淋的製作。在開店創業之前，振雄是一位在科技產業工作的工程師，因為工作到歐洲出差，讓他體驗到義大利街頭咖啡小館的風味，從此之後，就喜歡上了義式咖啡獨有的風味。對於不熟悉咖啡店經營的創業來說，選擇以採取加盟或獨立開店作為創業方式是大多數跨行的微型創業者的頭痛問題，一旦選擇了加盟創業，自己就像是為加盟總部控制的分店經理人，不但店內的產品線、原物料來源都要受到總部的管理規範，連店內的裝潢、員工制服等小地方也沒有自己決定的自由，似乎少了一份創業的感覺；而獨立開經營的方式，因缺乏加盟總部移轉產業經營知識，營運風險比較大，但是自己可以選擇設計店面、產品內容、經營風格，創業的自由程度看起來提高不少。經過一番思量之後，振雄決定採用獨立開店的方式作為創業的起點，一方面是自信於義大利風情對於台灣市場的吸引力，另一方面則是認為在一個觀光客與大學生眾多的區域，具有獨立風格的咖啡小店應該有生存的機會，當時的振雄如是想。

為了開設自己理想中的咖啡店，振雄不遠千里到義大利找尋當初讓他驚豔的咖啡店，並在當地停留兩個月學習咖啡與冰淇淋的製作過程。他說：

「現在的人比較注重養生，就是要吃的比較健康，崇尚有機、自然。我們店裡賣的義大利冰淇淋就是強調低脂低糖，這個應該比較符合台灣市場的趨勢。義大利最有名的就是 Espresso 咖啡，可是我如果光賣咖啡，店內產品顯得很薄弱，而且高雄的咖啡市場未來也會有飽和的一天，所以我需要其他的產品來搭配。我想要讓我的產品跟歐式風格一致，與合賣咖啡跟蛋糕的對手做區隔，我想把有關義大利的元素結合在一起，開家專賣咖啡與冰淇淋的歐風小店應該是個可行的構想...」

2005 年，文藝復興咖啡館在西子灣的小巷弄內誕生，比鄰而居的是古蹟餐廳、民宅以及媽祖廟。走出巷弄即是鼓山渡船場、中山大學、高雄港務局等單位。平日出入當地的人潮大多屬於團體觀光或洽公行程，而假日人潮則包含龐大的外地遊客。在不遠的大馬路旁邊，連鎖咖啡店布藍琪與 85 度 C 的西子灣分店就在旁邊，附近除了連鎖咖啡店之外，還有四家連鎖超商與各式的冷飲專賣店，各自販售不同價位與風味的冷飲與咖啡。

相對連鎖咖啡店選擇交通流量大的店面位置，振雄並未選擇將店面設置在

交通流量大的大馬路旁，而是在一個匯集兩條小巷的小路口作為開店地點。一來是因為鄰近大馬路的店面租金高昂而且停車不易，二來則是因為他印象中的歐洲小店大多數也是位於市區小巷內，以具有特色的餐點吸引上班族、觀光客駐留在店內。



圖二、文藝復興咖啡店內裝設計

（三）與連鎖加盟店的差異：異國情調風格

節省了昂貴的店面租金之後，振雄把文藝復興咖啡館的裝潢陳設、餐具菜單都設計成為歐式風格，例如以梵諦岡聖彼得大教堂上的「創世紀」作為店內的壁畫；菜單與杯墊用的是歐洲皇家徽章跟文藝復興史的名人人像，店內所有的設計都試圖讓顧客體驗歐洲的咖啡館風情。

不同於連鎖咖啡店一致性的設計風格，振雄想以街頭休息站的風格吸引來往西子灣地區的觀光客，所以在店面設計上採用開放式空間設計，將店面設計成貫穿騎樓與店面的配置，讓顧客可以輕鬆的走入店內點選自己喜歡的咖啡與冰淇淋，同時也讓原本難以利用的騎樓轉角區域，成為另外一個營業空間，客人可以選擇坐在店內享用咖啡與冰品，也可以直接外帶手拿食用冰淇淋與咖啡。

文藝復興之夢：一個微型咖啡店的創業歷程

相對於距離文藝復興咖啡不遠的連鎖咖啡店，振雄的店內並不提供簡餐與茶類產品，一來是因為他將焦點放在咖啡與冰品的促銷上，二來是振雄認為利用調理包製作出來的餐點並不能稱為美味，而店內的空間與人力不足的限制，也讓咖啡店無法提供現作的熱食餐點。這讓振雄的咖啡店看起來更像是專業咖啡店，而跟鄰近的連鎖咖啡店產生形象上的區隔效果。對於不選擇加盟方式進行創業，他回憶說：

「加盟的模式是依照已經營運順利的加盟體系在運作，所以它可能比較容易生存。但我覺得店面整體的感覺還是要跟加盟系統不一樣，而且這樣比較容易發展出自己的東西，像是企業文化之類的...。」

二、創業活動與資源應用

（一）差異化的創業策略

為了讓文藝復興咖啡店的咖啡與冰淇淋口味與歐洲當地一致，振雄決定採購進口設備，配合他遠赴義大利學習的技藝，提供消費者不同於本地連鎖咖啡店的風味。振雄也曾經考慮以台灣的設備作為開店器具，但是當他知道本土設備製作出來的咖啡與冰品，味道遠不如義大利原裝設備，振雄毅然決定放棄購置台灣設備的念頭。振雄回憶當時的決定時，說道：

「如果是高雄各咖啡店的冰品與咖啡製作方式來說，在地的原物料供應商就那幾家，每個競爭者都可以購買的到，而製作方式也只是有一點點差別。如果我可以使用專業設備及利用整體店面的設計風格，來區分與其他連鎖咖啡店的競爭定位，那我跟它們之間的差異化的程度就很高...」

在科技業的工作經驗使得振雄認為：以最好的設備做出最好的產品，是維持企業經營的不二法則，想要在競爭激烈的咖啡店市場中脫穎而出，不投資在硬體設備上是無法與對手進行區隔。也因為源自於上一個工作而來的品質認知，店內大多數的原物料都使用進口原材料，咖啡豆以及冰淇淋所需的製作原料都是從歐洲進口過來。

一開始的時候，他也想過以本地供應商所提供的咖啡豆原料為主力，不要

堅持採用特定的歐洲品牌為店內的咖啡來源，但是因為製作出來的味道與他在歐洲喝過的感覺相差甚遠，於是他堅持採用歐洲品牌的咖啡，確保店內的咖啡品質跟歐洲一樣。對於剛剛開始創業的振雄來說，採用歐洲原物料，雖然可以與附近的連鎖咖啡店產生產品上的區隔，卻也增加不少原物料成本；也因為店內多數的原材料都是進口而來，一旦匯率、船期等因素發生無法預期的變化，進貨成本隨即會有急劇上升的問題出現。

（二）創業資源的配置：投資設備或人力？

為了一圓歐洲咖啡館風格的夢想以及與對手區隔定位，振雄花費五十萬重新製作店內裝潢與空間設計，而創店之初投入的總資本額約三百萬，多數的經費用於投資設備生財器具，例如咖啡烘焙機、冰淇淋製作設備、進口冰櫃等。在每個月的營運費用上，振雄每個月需要攤提四萬元設備折舊；人力薪資支出主要來自於專職的店長與員工各一名，另外聘請一位兼職員工，三位員工每個月的薪資合計支出七萬。

部份創業資金是透過銀行貸款而來，每月須付利息總計約八千元。其他每個月固定的支出包含：營業所須之紙杯、糖包、攪拌棒等耗材、製作冰淇淋所需之牛奶基底與口味調醬、製作咖啡所需之咖啡豆與鮮奶，這些原物料每個月大約需要耗費五萬元。按照振雄自己的估計，每個月的固定營運成本中，人力成本與原物料成本算是主要項目，大約每個月都要消耗十二萬左右，加上要償還銀行的利息與店面租金，每個月至少得支出十五萬的現金，而這還不包含原本必須提列的設備與折舊費用。

表 1 開店資本使用狀況

單位：台幣元

項目	金額	備註
生財工具	2,500,000	購置咖啡烘焙機、冰櫃、咖啡機
店租	30,000	3年一約，按月支付店面租金
店面押金	60,000	二個月租金為押金
裝潢	500,000	設計費與裝潢費用
水電裝設及申請	110,000	申請營業用大電壓電流及相關的水電管路配置

項目	金額	備註
商品設計跟印刷	90,000	店內菜單與杯墊等物品
網頁設計營運費	50,000	委外設計建置咖啡店網頁
營業登記及雜項費用	10,000	營利事業執照申請與其他費用
開店總投資額	NT\$ 3,250,000	

2005年剛開幕時，整店的單月營收約為15萬。因為所處的區位主要觀光客源為主，假日與平日的消費人潮相當懸殊，營收狀況呈現明顯的高低落差。平常日的單日營業額約為三、四千元，而假日的單日營收則為八千到一萬元之間。對於開店的資金運作狀況，振雄說：「開店的資金大部份都是借貸的，自有資金的部份大概只有兩成。但整體的生意並不好，所以開店之後在現金週轉上有些困難，每個月都會為這些利息的償而煩惱。加上以前根本沒有學過管理會計，所以很多成本細節根本不知道怎麼計算與定價。我原本很樂觀的預期，開了店之後生意就會自己上門，沒想到還有很多的學問跟細節……。」

另外一家個性化咖啡店-Mumbo Jumbo的許老闆，則是利用親友間的借貸與市政府的創業貸款開始創業，因此在資金運作上的壓力相對較小。他說：「剛開始開店的資金主要是來自家人，後來為了擴展營業的空間，所以我們去申請市政府的小蝦米商業貸款，只有這部份有貸款利息，那家人的部份自然不會有利息，只是要分期慢慢還，所以營運上的資金壓力就小了很多。而且咖啡店的固定資產大概佔總資產的6-7成左右，我們都是以分批購買的方式來減少營運資金壓力。」

面對著起伏不定的營收與每個月固定要繳納的貸款，振雄甚至覺得應該要進一步削減正職人力的運用，以比較便宜的兼職人員來營運整個咖啡店，但是兼職人力的不穩定也讓他無法做出決定是否需要減少正式員工的聘用。

（三）正式員工與兼職員工的取捨

剛開幕營運時，兼職人員並不熟悉收銀設備的操作，連產品的製作方式以及服務流程都記不住，導致顧客對於服務抱怨不已。再者，懸殊的平日與週末的消費人潮，也讓店內的原物料庫存以及製作預估產生很大的落差，常常造成

冰品的原物料過期，或因為製作品質控管不當，造成產品必須報廢的問題。這時候，振雄心裡開始對於初期的營運表現產生擔憂：

「店內的工讀生只是純粹來打工賺一份微薄的薪水而已，並不能真正擔負營業的責任，年輕人的挫折容忍度實在太低，我該怎麼能夠找到適合的正式員工呢，我對這家店的理念怎麼落實到訓練過程？話說回來，現在投資的固定成本太高了，而且這些錢大部份是借貸而來的，我的營運槓桿使用太高了，營運資金流動看來將會有困難出現，怎樣才能讓現金流量的壓力減輕？怎麼樣才能將來客數穩定下來？」

兼職工讀生因為欠缺操作技能，無法進行冰品與咖啡製作，更使得一旦遇到假日顧客人數增加的時候，顧客必須等候多時的機會也就增加不少。舉例來說，某個週末下午，上門消費的客人因為不耐久候，在吃完選購的冰品之後隨即結帳離去，不願意繼續等候先前點選的冰咖啡製作。這種狀況使得振雄必須加快製作咖啡與冰淇淋的腳步，否則客人往往會對服務過程感到不滿。

由於缺乏可周轉的資金，使得振雄未能完全以正式員工取代兼職人員，所聘用的工讀生也從未真正瞭解店內的流程與產品，他自己曾經嘗試設計標準作業流程，要求工讀生確實遵守規格，無奈因為員工的學習意願過低，到最後這些作業手冊反倒變成寫給自己參考用。他說道：

「員工的學習狀況一直很糟糕...教育訓練還是要找時間做，而我們只能在營業時間邊工作邊教他們，除非引起他們的學習興趣，或是他們自我要求，不然我是沒有辦法強制他們必須依照作業手冊進行，但有時候是他們的能力無法達到我要求的標準而放棄，有時後也會產生一些理念或溝通上的問題。有些年輕人的挫折容忍度實在太低，動不動就離職了，但是薪水該給的還是要給。他們的配合度不好，學習能力不夠，忠誠度也不高，我認為浪費教育訓練的時間資源。」

相對於振雄店內員工的學習情形，Mumbo Jumbo 的許老闆對於店內員工的學習能力則是相當滿意。他說：

「因為我們是小型的咖啡店，所以每個人都身兼多職。也因為人力成本很高，所以要增加一個正職的員工是不容易的，特別是你希望他一開始進來就上手的話，你就不可能付一般工讀生的薪水，所以許多工作大都由

文藝復興之夢：一個微型咖啡店的創業歷程

我們員工身兼多職在做；我們目前的員工學習狀況一般來說還不錯，因為大部分都是正職人員而且流動率不高，目前 3-4 位正式員工就可以將咖啡店維持在不錯的狀態。我自己估計，我們大概可以讓一名生手員工在 2-3 禮拜內熟悉整個標準流程，員工彼此都會知道相關的流程操作，例如負責生產的同事，如果臨時請假或缺席，其他的同事可以馬上接替他的工作。」

就在人力與資金不足的情形下，文藝復興度過了第一年的營運，振雄也逐漸發現許多管理上的問題。「在資源極度不足的情形下，咖啡店是否還可以繼續營運下去？我該如何建立起一套管理系統？」此時的振雄自己問著自己。因為缺乏一套有效的績效管理措施，員工的整體表現與個人績效並沒有辦法進行考核，自然也就談不上什麼激勵措施了。而振雄自己缺乏對於產品成本計算與產品利潤組合的分析能力，更是讓整家店在後續營運上陷入失控的情形，也逐步造成了產銷行為搭配失當，導致每月營收逐漸下滑的情形出現。

三、失控的營運活動

（一）耗時又費工的義式冰淇淋產品

文藝復興咖啡館主要販售義式冰淇淋與咖啡為主，因為振雄認為義式冰淇淋是自己與其他連鎖咖啡館最大的差異，因此耗費很多心力在冰淇淋製作。義大利冰淇淋的製作方式是以一定比例牛奶脂肪混合其他乳固態成份，如砂糖、香料、安定劑、乳化劑、色素、雞蛋或水果而成。義大利當地販售的冰淇淋通常沒有固定的包裝樣式，往往是由小販直接以挖勺挖取冰淇淋，置於甜筒上由客人手拿著外食。文藝復興除了提供甜筒包裝之外，也仿效一般咖啡店，以冰淇淋杯盛裝，讓客人在店內食用。店內的冰淇淋分為三種：牛奶 Gelato、水果 Gelato、水果冰霜 Sorbet。這些冰淇淋通常都是當天製作，所以不添加安定劑、乳化劑等添加物，因此保存的時間非常短暫，最佳作法是當日製作、當日銷售，隔日的冰淇淋經過長時間冷凍之後，風味將大為改變。

每日一早，振雄便依據店內的原料庫存狀況與當天自己預估的需求，製作當日銷售所需要的冰淇淋，並且負責協助員工操作咖啡設備，成為店內的「生產線」主力。製作冰淇淋的過程需要熟悉冰品設備的操作時間與流程，熟悉程度的差異對於每一批產品的口味都會產生明顯的影響。為了提供顧客道地的冰

淇淋，振雄決定親自製作這些冰淇淋，專職員工負責店面管理與咖啡製作，而兼職工讀生則是負責跑堂招呼工作。

受限於設備操作經驗與製作知識，當假日銷售高峰來臨時，工讀生與專職員工並不能協助增加產品數量，而平日營業的時候，又往往因為生產過多，導致冰品需要報廢。關於這點，振雄自己說道：

「我們員工數也不多，而且大部份都是靠家人跟朋友在幫忙支援，所以也沒有甚麼團隊專業技術可言，大部份的工作都是我一手包辦，甚至連清潔工作也都是我要處理；可能有些是因標準手冊上的為文字描述很難以實務性的操作，或者我自己寫的東西我自己很清楚，但工讀生們可能有看沒有懂，必須親自動手做給他們看才行。但一旦開始營業我就必須親自上產線去忙，所以只能讓他們邊做邊學。」

店內銷售的冰淇淋、咖啡因為不同的口味，而有不同成材料組成。以冰淇淋製作過程而言，5 公升牛奶的 Gelato 需要 3 公升牛奶基底與 150g 口味調醬；5 公升的水果 Gelato 則需要 2.5 公升牛奶基底與 180g 水果調醬以及糖與 350g 水果；水果冰霜 Sorbet 則是需要水果類調醬、糖、水果、安定劑等其他材料。冰淇淋可以產出的總球數也因為種類差異而有不同，加上各種不同的口味組合，如巧克力、香草等，每天店內大約需要準備至少 10-15 口味，以應付來店客人的喜好。各項冰品製作的材料成本如下表所示：

表 2 冰淇淋類產品批量生產材料成本明細

餐點名稱	材料名稱	單位	使用量	成本小計	可生產球數	每球材料成本
牛奶類 Gelato (5 公升)	牛奶基底	公升	3	320	45	10.44
	口味調醬	公克	150	150		
水果類 Gelato (5 公升)	牛奶基底	公升	2.5	260	50	10.8
	水果調醬	公克	180	200		
	糖	公克	100	10		
	水果	公克	350	70		
水果 Sorbet (6.5 公升)	水果類調醬	公克	250	280	70	6.19
	糖	公克	450	50		
	水果	公克	450	100		
	安定劑	公克	3	3		

振雄將產品定價採取一致性價格設計，將冰淇淋統一訂為每球 35 元，而忽略各種不同口味的冰淇淋在製作方法、客戶喜愛程度以及每種產品在產出數量、材料成本上的差異。這使得振雄在一開始創業的時候，就面臨無法確知店內每日的損益組合與促銷方案效果，更無法藉助銷售資訊與成本資訊的相互應用，設計出適合的產品組合。而每日營業所需的冰淇淋的數量、種類口味設定，完全依賴振雄個人的經驗法則，例如某一段時間的哈密瓜與香草兩種 Gelato 賣得比較好，振雄就會認為應該多製作這兩種口味的 Gelato，減少其他口味冰淇淋的生產，但是隨著氣溫與來客特性的變化，鳳梨與草莓 Sorbet 呈現供不應求的狀態，而原先增加製作的哈密瓜與香草 Gelato 卻開始出現滯銷的狀態。

如此的情形不斷的上演，不但使得店內常常發生顧客買不到自己喜歡的冰淇淋口味的情形，也造成當日賣不出去的冰淇淋必須報廢處理的問題，而經營者更難以利用不同冰品的銷售組合獲得穩定的收益。

（二）以溫度決定售價的咖啡產品

至於店內的咖啡則是簡化為冷熱卡布其諾與拿鐵等四種類型，每種咖啡皆採用同一種咖啡豆製作而成，差異在於牛奶以及咖啡豆用量。相對於冰品的單一售價，咖啡部分則是依據冷熱特性區分為不同售價，而不是針對不同的咖啡所使用的材料量、使用人力、機器運作特性作為定價的依據。文藝復興咖啡將冰咖啡訂為每杯 70 元；熱咖啡則是每杯 65 元，與附近的連鎖咖啡店價格相近。咖啡類的單位材料用量如下所示：

表 3 咖啡類材料成本明細表

餐點名稱	材料名稱	單位	用量	每杯材料成本
冰拿鐵	咖啡豆	公克	30	12.35
	冰牛奶	CC	175	
熱拿鐵	咖啡豆	公克	18	6.5
	熱牛奶	CC	90	
冰卡布	咖啡豆	公克	45	11.05
	冰牛奶	CC	125	
熱卡布	咖啡豆	公克	18	5
	熱牛奶	CC	60	

※註：單杯咖啡成本計算，義大利進口咖啡豆 1Kg (2.2 盎司)成本約為 1,200 元

對於個性小店的創業者來說，價格設定是個讓人傷腦筋的問題。面對附近的連鎖咖啡店競爭，倘若產品單價過高，容易流失一般客源；但是如果單價過低，又容易面臨「賣一杯賠一杯」的窘境。因此，最方便直接的方式是參照連鎖體系的定價基準，把店內咖啡的價格設計在與連鎖咖啡店一樣的基礎上，使消費者不會因為價格因素退卻，而自己也可以至少保有與鄰近的連鎖業者相同的營收可能。因此，在價格設定上，振雄採用連鎖咖啡店相同的策略，一方面便於計算管理銷售數量，一方面也不讓消費的客人覺得價格過高，打消消費的念頭。

對於店內產品的定價，振雄並不認為具有價格優勢，他說道：

「我覺得如果以價格來說，我們店內的東西應該是有比較便宜，但並沒有競爭優勢！因為價格便宜需要銷售量夠大才能產生利潤，但如果便宜而銷售量又不夠大就會很慘。我的成本跟其他競爭者來比算非常高，因為設備的固定成本很高，又做到單位售價便宜的話，利潤是少的可憐。我們在價格上並沒有競爭的優勢，因為我們沒有辦法賣到損益平衡的那個銷售量。」

（三）缺乏成本資訊下的產銷組合

以銷售情形來說，文藝復興咖啡館的冰品銷售的狀況明顯優於咖啡，消費者對於冰品的喜愛程度遠勝於熱飲產品。不同於附近另一家以小蛋糕為主力的連鎖咖啡店，文藝復興咖啡店的冰品與咖啡產品的總銷售占該店營收的近 80%，其他銷售額則是來自於外購的蛋糕與餅乾。這似乎印證振雄當初的想法：以義式冰淇淋作為區隔對手的因素。

但是這個作法似乎也為文藝復興帶來一些問題，就以產品的成本與毛利率而言，銷售最高的產品卻是成本最高昂的產品。與其他產品相比，店內熱銷的水果與牛奶冰淇淋的毛利率至少低於其他產品 10% 以上，單方面提高價格容易，但要如何讓消費者接受，就是一大難題。對於店內產品的銷售情形來說，振雄觀察到以下的情形：

「如果以冰淇淋產品來看的話，季節性當然會有影響。冬天的話，冰淇淋銷售量就會被影響，若是談到冰淇淋的種類或口味，像水果類的冰淇淋，季節性就更明顯。可是冰淇淋這種東西生命週期應該是很長，咖啡也

是一樣。但冰淇淋就會有季節性，咖啡倒是一年四季都好賣，咖啡有很多其他週邊可搭配的產品，咖啡也不會因為其他新的飲品出來就被淘汰。」

另外，當日製作冰淇淋的營運模式也逐漸發生製作過量的問題，消費者對於特殊口味的冰淇淋再購率不高，若是當天製作的口味不符合當日消費者的偏好，這些冰淇淋都將面臨報廢的命運。以收益貢獻來看，賣出咖啡毛利至少都在 50 元以上，而賣冰淇淋卻只有 24 元上下，顯然原有的產品銷售配置狀況拉高了損益兩平的水準，對於振雄來說，如何找出可以為顧客接受，又可以降低單日損益銷售量的組合，是個讓他傷透腦筋的問題，更何況他對於會計與定價的知識相當薄弱，僅能採取跟隨連鎖店定價的方式而行。

表 4 主要產品銷售比例與成本毛利

產品名稱	銷售佔比	材料成本(元)	售價(元)	毛利(元)	成本率	毛利率
牛奶類 Gelato	15%	10.44	35	24.56	29.8%	70.2%
水果類 Gelato	30%	10.8	35	24.2	30.9%	69.1%
雪霜 sorbet	3%	6.19	35	28.81	17.7%	82.3%
冰拿鐵	9%	12.35	70	57.65	17.6%	82.4%
熱拿鐵	9%	6.5	65	58.5	10.0%	90.0%
冰卡布	7.5%	11.05	70	58.95	15.8%	84.2%
熱卡布	4.5%	5	65	60	7.7%	92.3%
外購糕點	22%	6	20	14	30%	70%

看著冰淇淋機器多出來的產能，振雄也考慮過利用網路平台銷售冰淇淋，但是網路銷售在規模上必須達到合作網站的基本銷售門檻，而因為文藝復興咖啡店只是一家剛創業的小咖啡店，並不像其他餐飲老店具有高度的市場知名度，可以吸引足夠的消費者下單購買，而手工冰淇淋容易因為保存時間過短，而失去原有的風味，一旦缺乏適當的保冷包裝，消費者所買的冰淇淋與一般賣場可以買到的產品並無明顯差異。因此，文藝復興咖啡店的冰淇淋生意始終只能維持以單店現場製作為主要的經營方式。

四、風暴之後的抉擇

因為開店資金不足，文藝復興咖啡店無法進行廣告跟行銷活動，只能利用免費宣傳方式如美食部落格推薦，雜誌跟媒體專訪，試用卷、集點卷、消費者的個人介紹等方式進行。而這種銷售方式的結果不甚理想，一方面因為當地消費者文化層次的差異，難以接受僅以網路行銷的作法，另一方面消費者售價比較的心態，也使得銷售狀況不甚理想，消費者的教育與培養工作也沒辦法落實。至此。振雄發現採取義式咖啡與冰淇淋作為差異化創業的想法，只為文藝復興帶來短暫的媒體與網路知名度而已，而開店之初認為個性化小店比較有生存空間的想法也開始動搖，他說道：

「我一開始只想要把歐洲的文化跟飲食引進來高雄，像義大利羅馬這種感覺，嚐試想讓消費者多瞭解進而喜愛這樣的風格。我們的冰淇淋用料很實在，設備也是義大利原裝進口的，所以製作出來的品質並不輸給知名品牌的冰淇淋，開店後雖然陸陸續續有一些媒體來報導，但是那些報導過後對於銷售量的幫助只持續 1-2 個禮拜。像我們做這種小本生意的根本沒有所謂的廣告預算，也沒有專業的行銷人才可用，只能利用一些喜歡歐式風格的朋友，在網路上推薦或朋友間互相介紹或口碑相傳。若以西子灣當地的消費者來講，其實我們的知名度不高，甚至有住附近的居民過了很久還不清楚我們在賣啥....」

2006 年開始，店內的進口設備出現維修需求以及出現因為維修而停機的問題。由於進口設備的供應商並沒有在南部設立維修據點與支援人力，所有的設備維護都需要仰賴供應商從北部南下支援，不但拖累店內的營運狀況，維修費用跟零件更換的費用也居高不下。自創業之初，他深信只要咖啡店品質獲得顧客的認同，消費者容易透過網路行銷與口碑慕名而來，但是受到設備時常故障維修的緣故，許多慕名而往的顧客卻是到了店門口之後，才發現咖啡館因為設備維修而未營業，原本眾多的冰淇淋口味也因為過多的報廢問題，逐漸縮減成為數種大眾化口味。

此時店內的營收出現每下愈沉的狀況，創店的預備周轉金幾乎用罄，只能靠營業的收入當現金週轉。幸好咖啡店的進貨應付款項可以月結方式給付給供貨廠商，所以店內營收扣除每月應付帳款、雜支費用，貸款本金及利息、基本開銷等費用之後就所剩無幾了。而在 2006 年底開始，在超商平價咖啡與觀光

文藝復興之夢：一個微型咖啡店的創業歷程

冰品店夾擊之下，附近的連鎖咖啡店也陸續關閉店面或縮小營業規模，整個市場景氣似乎一下掉入了谷底。在營業收入沒有起色與大環境景氣逐漸惡化的狀況下，振雄根本不敢再找銀行融資，因為只怕會加深咖啡店的財務缺口。

經歷兩年的營運期間之後，振雄在年底結算開店損益時，發現店內的營運呈現虧損狀態，扣除所有成本費用之後，基本上營運是屬於大幅虧損的情形，以當年某月的損益情形來說，扣除營業所需的原材料成本以及相關費用，該月的虧損金額達到 7 萬元，幾乎為營收的半數之多。

表 5 單月損益簡表

單位：新台幣元

科目名稱	金額
營業收入	150,000
營業成本	50,000
銷貨毛利	100,000
人事費用	70,000
消耗品費	3,000
能源費用	15,000
修理保養費	2,500
房屋租金	30,000
保險費用	1,280
利息費用	8,500
設備折舊攤提	41,700
營業費用合計	171,980
稅前淨利	-71,980
所得稅	900
稅後淨利	-72,880

然而，屋漏偏逢連夜雨，店內所用的多數原物料，自 2007 年開始面臨上漲壓力，而歐元匯率也是漲幅驚人，在原物料價格以及匯率雙雙上漲的情形下，文藝復興咖啡館所使用的原物料成本，已經是開店之初的 1.3 倍，而此時

的國際原物料上漲趨勢卻絲毫看不到盡頭。對於振雄這樣的微型店面而言，對於供應商的漲價措施一點反擊能力都沒有，面對原物料供應商的強勢作為，振雄相當有感觸的說道：

「我們平常跟供應商的互動都還不錯，但議價能力可以說是完全沒有，價格都掌控在這些供應商的手中，他們要漲就漲，但從來沒降過價，除了在剛開始要你們試用產品的時候，會給你一個價格上的優惠，等你們使用習慣，他們就慢慢調高價格，他們習慣用匯率漲的藉口來抬高價格，但匯率跌也沒降過價。而我們也沒有能力自己去進口或代理這些原物料；同樣的原物料，供應商會維持 1-2 家合作，但當你習慣使用某一家原物料，要換其實會有很大的適應期，包括你的顧客接不接受口感、口味改變的問題，因為同樣的原物料，每一家廠商做出來的品質還是多少有些差異在」

2008 年底店面的房東告知振雄，預備調漲下一個租約期間的店面租金，每月店面租金將會由 3 萬元調漲到 4 萬元。面對起伏不定的營收與單月虧損情形日益嚴重，振雄開始思考文藝復興的未來，究竟是要繼續堅持營運？還是有其他經營改善的空間與可能？幾經思考過後，振雄已經無法獲得更多資源挹注，加上店內現金週轉情形開始出現問題，連兼職人員的薪資快要發不出去了，於是文藝復興咖啡店只得在 2009 年初正式宣布歇業，結束了短短的三年生命。

作者簡介

戴志言

國立中山大學企業管理學系博士候選人，曾任職中華經濟研究院國際經濟所特約計畫顧問、工業技術研究院產業經濟與趨勢研究中心研究經理、史丹佛大學 SPRIE 研究中心訪問學人。研究領域為管理控制系統、產業政策與企業策略、產業聚落能耐。學術論文曾發表於產業與管理論壇、中國科技縱橫等期刊。

E-mail : chihyentai@gmail.com

黃北豪

國立中山大學企業管理學系副教授，德國曼漢姆大學工業管理與會計博士。研究領域為管理會計、產業政策與企業策略、管理控制系統。學術論文曾發表於中山管理評論、產業與管理論壇、科技管理學刊、International Business Review、International Marketing Review 等期刊。

E-mail : hph@mail.nsysu.edu.tw

郭倉義

國立中山大學企業管理學系副教授，美國辛辛那提大學工業工程博士。研究領域為生產與作業管理、精實服務、品質管理。學術論文曾發表於品質學報、電子商務學報、Total Quality Management & Business Excellence 等期刊。

E-mail: kuo@bm.nsysu.edu.tw