

餐飲品牌代理這回事



多展店→多品牌→海外題材，一直是絕大多數餐飲企業成長的3部曲。其中的「海外題材」除了包含將國內自有品牌往海外輸出外，主要的選擇還是多年來在台灣都相當盛行的國外餐飲品牌代理（本文提的品牌「代理」，泛指所有台灣公司將國外餐飲品牌引進台灣的方式，包含合資、加盟……等）。尤其從2000年，當時由展圓國際引進日本品牌「麻布茶房」得到巨大的成功與迴響，更是燃起眾多台企競相前往日本或其他國家，透過各種方式，把台灣人到國外會朝聖的餐飲品牌與業種帶回台灣。而後十多年間，台灣消費者多元開放的性格與習慣外食的文化，也的確造就許多國外品牌願意搶進台灣市場的熱潮。過去有不少在台灣旅居的日本客戶與朋友都特別對我讚譽道，他們在日本還未必吃得到那麼多拉麵品牌，但是來到台北，他們幾乎什麼品牌的拉麵都吃得到。不過經濟上供需平衡的道理是亙古不變的。當每一家百貨商場的餐飲櫃位的招商策略，都是將國人最接受的日式品牌拉高40~50%時，隨著百貨商場如超商般的開幕，而且將餐飲佔比一家比一家拉到更高，每家商場都有數家的日式拉麵、豬排、丼飯、定食……等，在台灣的人口與實質所得沒有成長的情況下，大家的營收因消費分散而下滑就是理所當然。

「請問顧問，日本或是其他國家還有沒有什麼樣的知名品牌，是我現在帶進台灣還可以有很好的營收與獲利的嗎？」這是這幾年我們常常被品牌或客戶詢問到的

問題。現在我大多會直接回覆「可能很難」。原因在於，品牌知名度與獲利率就像是蹺蹺板，名氣愈大、國人愈會去朝聖的品牌，代理條件愈是天價，這幾乎百分百沒有例外過。所以如何在蹺蹺板上找出最佳的平衡、不被高知名度遮住理性的雙眼，才是品牌代理最重要的精髓。在台灣，分店開最多的拉麵品牌在日本的「Tabelog」可能連前20名都排不上；單店營業額最高的豬排品牌有許多日本人還從來沒聽說過；在台已經上櫃的韓國品牌代理商，做到韓國母公司反過來求教台灣代理商如何經營！這些都是沒有知名度迷思，一切回歸代理企業的市調眼光、條件談判與最終經營能力的成果。

我們公司被詢問超過50次以上、最希望洽談代理的品牌前三名：美國「Blue Bottle」與「Shake Shack」、日本「HARBS」，除了會不會捨棄直營、願意被代理的問題外，代理條件往往對台灣的市場規模來說幾乎是天價，而且不會給予太多研發、採購或行銷主導權。一方面為了篩選有實力、有經驗、有把握的合作對象外，品牌母公司也常常把台灣的人口數、消費力與消費意願，用原本出發地的市場在看待。當然美國或日本都會區的人均收入與飲食習慣，或許確實能夠三不五時去犒賞自己一份15美金的漢堡套餐或是客單2,000日幣的蛋糕下午茶。國人作為觀光客到國外名店朝聖，消費的是一種心情、一種情懷，但是當這些名店就開在東區、信義區時，多數消費者第一次朝聖打卡完後，接下來是否要再去的CP值恐怕就會計算的很清楚。所以有一派說法是品牌代理最大的競爭者，可能是從另外一個領域來降維打擊的廉價航空，因為「Be There」的心靈滿足感向來不會比「Eat Here」的價值來的低。

當然我們不能否認，還是有不少台灣代理商將代理的事業經營的相當成功（而且是真的有賺到錢）。但是台灣作為享譽國際的美食天堂，我們的餐飲文化底蘊其實相當深厚，是有能力發揚光大、逆向輸出海外的，絕對不只是近幾年紅到發紫的珍珠奶茶而已。在現代的餐飲領域裡，國外的月亮真的沒有比較圓的觀念，在消費者心中也已經漸漸覺醒。

最後，我想就長久以來的輔導經驗，給希望規劃代理海外品牌的企業們一個思維建議，品牌代理多數時候，比較算是經營餐飲企業很好的階段性加速器。而結合一個既有基礎或足夠規模的自有品牌事業會是提高成功率與方向。



林剛羽。現任天帷企管顧問工作室／展店顧問。天帷企管顧問工作室擁有豐富的展店相關經驗與國內外通路資源，目前業務主要為協助連鎖品牌展店及海外品牌代理。至今已經服務超過200家企業、共400多個品牌，更是多家海外餐飲品牌來台展店的首選顧問團隊，其中包含牛角燒肉、一風堂、壽本吐司、燒肉Like、點點心、蔦屋書店等。