文、圖片提供__林剛羽　版型__sophia

百貨店？街邊店？後疫情時代的餐飲品牌更重要的發展方向

筆者自 2000 年開始從事展店顧問的工作以來，經歷了幾次的商圈轉移的過程。在 21 世紀剛開始的年代，絕大部分的餐飲品牌的展店方向幾乎是沒有往百貨開店的概念。所謂的展店規劃，幾乎就是在以傳統的商圈為主，搭配上立地調查、餐飲同業數據、地方政府的都市計畫……等情報，在每個人流高、客層符合與高發展力的地方做為優先展店的位置。

而自從 2010 年開始，各大百貨商場感受到前兩年微風集團重新在台北車站 2 樓重新定義的主題式餐飲結合時尚元素所帶來的聚客效應後，亦紛紛開始增加餐飲面積比重，強化獨家餐飲品牌的招商力道，也開始了一波餐飲品牌往百貨商場展店的趨勢。

而在這一波 10 年前開始的熱潮下，除了孕育許多因為 8 成以上的門店設立在百貨、讓業績得以爆發的上櫃餐飲集團外，許多國外來到台灣的知名品牌，在了解台灣的營收數據與消費趨勢後，超過三分之二選擇在百貨設立據點，或是增加在百貨展店的比重。

然而正所謂的高報酬所伴隨的高風險，也就這樣應驗在去年開始的新冠疫情對台灣餐飲業的衝擊。百貨商場由於平常的高人流群聚印象、加上百貨的餐飲樓層普遍不便於外帶外送。在疫情期間與三級警戒、禁止內用的時候，在百貨商場內設店的業者的衰退程度多數都比街邊店的品牌更嚴重。

餐飲業者們正經歷這前所未有的變局，相信對於未來的通路選擇與發展方向都有非常多的掙扎與疑問。疫情何時能夠得到控制、甚至消退，尚無法得知。但是我們大致上已經可以看到餐飲的消費行為正在結構性改變，新的餐飲型態正在高速的掠奪市場。在原本的實體通路選擇下，現更增加了虛擬通路－雲端廚房、虛擬品牌的橫空出世，挾帶著低資金風險、高發展潛力的優勢空軍（網路來客），漸漸能與傳統開店、養店的陸軍（馬路來客）分庭抗禮。

一直以來，消費通路的轉移都是一個追逐人群的經濟行為，不論是街邊店、百貨店還是線上店，在這樣的後疫情時代，如何能更受到消費者青睞？筆者在這幾個月與各餐飲業者、外送平台與雲端廚房業者的交流合作上，歸納出三項更需要加強的發展方向。

一．導入餐飲科技與大數據

過去：最重要資金主要都是用來投資開店，或是付出高額租金來換取好的地點。

未來：更聰明地投資新科技與大數據系統，才能增加最實際的獲客能力與競爭優勢。

二．要更重視打團體戰

過去：傳統餐飲業者習慣自己做、自己賺，保留最大的獲利與發展機會給自己的品牌。

未來：一起結合最適切的外部資源，與最專業的上下游業者、甚至是同業一起聯名合作。

三．更了解品牌的價值

過去：只倚靠一部分的明星商品、漂亮的裝潢、服務、CP 值，或許就可以有不錯的成績。

未來：能夠被全方位信賴的品牌才能在眾多的平台選擇裡脫穎而出（Brand As A Service 品牌即是服務）。

從 2000 年到 2010 年第一次的餐飲消費通路轉移，10 年後的 2020 年開始，我們又再度站在通路抉擇的十字路口上。而我相信餐飲業在未來世代、產業升級的引領下，或許上面三點歸納給經營者的思考，將會是遠比通路選擇更重要經營本質。

百貨商場高佔比分店之興櫃上櫃餐飲集團與海外知名餐飲品牌(範例)

2021年6、7月餐飲營收下滑幅度YOY比較

	20家以上規模之餐飲品牌	19家以下規模之餐飲品牌
街邊獨立店	30坪以下: -33% ~57%	30坪以下:-39% ~59%
	30坪以上:-52% ~78%	30坪以上:-58% ~70%
百貨商場店	美食街:-76% ~92%	美食街:-80% ~94%
	店中店:-68% ~78%	店中店:-66% ~85%
	大餐廳:-74% ~88%	大餐廳:-75% ~88%

2021/8月 天帷企管顧問服務之餐飲品牌客戶統計

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、嵜本吐司、燒肉Like、點點心、蔦屋書店等。