



逢甲大學學生報告 ePaper

報告題名：

電子化企業個案－集山實業股份有限公司

作者：周盈均

系級：企業管理研究所

學號：M9625527

開課老師：黃焜煌 老師

課程名稱：電子化企業

開課系所：電子商務學程碩士班

開課學年：97 學年度 第 1 學期

中文摘要

面對競爭激烈的台灣餐飲環境，執行長林峰指出，為此，他重新徵召新的經營團隊人才，要求公司要不斷蛻變升級，從幾年前，集山企業買下池上飯包老店後，開始導入企業化經營手法，成為今日的「悟饕池上飯包」。傳統便當店 e 化？乍聽之下會覺得便當店與 e 化應該扯不上邊，不過為了增加企業競爭力，降低人力成本，因此悟饕池上飯包率先展開 e 化動作，將門市作業流程、門市的採購，以及總公司經營管理上都交由電腦處理，並進一步將顧客資訊做有效的分析，以助於開發更符合客戶需求的產品，讓公司運作更上一層樓，也更有效率地管理龐大的直營加盟體系。如今，悟饕池上飯包已經成為年產值超過六億元的台灣連鎖便當龍頭，讓台灣人無論在哪一個城市，都能吃到來自台東池上的好味道。

關鍵字：e 化、餐飲連鎖、電子化



目 次

壹、前言.....	3
貳、關於悟饗.....	3
一、池上飯包的起源.....	3
二、池上便當有三大特點.....	4
三、企業宗旨.....	4
四、悟饗的歷史風華.....	4
參、產業環境與現況分析.....	5
肆、悟饗池上飯包整體商業 e 化計畫.....	6
一、e 化之前.....	6
二、悟饗 e 化計畫.....	6
伍、結論.....	11
參考文獻.....	12



壹、前言

無論在城市或鄉村，飯包都是上班族、學生族群為重要的午餐選擇，尤其在步調速度的現代社會，飯包更是既營養、又快速的飲食文化產物。這種台灣庶民美食產品四處可見，靠著現代化經營與美味品質，相輔相成；傳統便當店從傳統走向現代化經營，進而發展出眾多便當連鎖品牌。

而中餐之所以不能像西方快餐(例如麥當勞、肯德基)等在大範圍推廣，主要是因為中餐的製作過程繁瑣，技術含量偏高，導致同樣的菜，在不同地方有不同的口味甚至品質走樣，因此，必須想辦法作到標準化流程，將產品規格、原材料驗收、製作流程、廚房作業、店面管理作業、加盟店流程及品質認證等標準化統一化，才能跨入連鎖經營的層次。

執行長林峰指出，連鎖門市的數量愈來愈多時，企業 e 化的迫切性就愈高。為改善公司的整體管理水平，提高總部對門市的服務及營運的掌控，公司全面管理 e 化，包括門市網路採購、店面管理 e 化、B2C 行銷通路、客戶資源管理、門市成本控管、財務人事管理及輔助決策及金流相關帳務處理 e 化。

貳、關於悟饗

一、池上飯包的起源

池上飯包是台灣台東縣池上鄉的特產，池上於清朝光緒年間時稱為「新開園」，為「新開闢的田園」之意。在日治時期，由於居民大多聚集居住在大坡池之上，故將之改名為「池上」並沿用至今。

昭和年代初期，移民陸續由台灣各地移入池上開墾。而李約典、林來富夫婦，也在這一時期由台北三重埔遷移到池上並居住在池上火車站前，昭和 15 年起開始在池上車站月台上販賣番薯餅，此為池上飯包的前身。二戰之後，李約典夫婦改賣竹葉包飯糰，即是第一代的池上飯包。

之後李約典夫婦之子李丁保在車站任職，李約典夫婦於是便將飯包便當帶到火車上賣，而在李約典夫婦之後，由李丁保的妻子李陳雲繼承家業繼續從事賣便當的工作。而當時在花東地區鐵路行駛的是蒸汽火車，由花蓮到池上必須花費七個小時，池上到台東則要五個小時，旅客途中無法下車購買食物而必須挨餓，於是李陳雲開始改飯糰為飯包，一方面補貼家用，一方面服務旅客。初期的池上飯包是以竹葉包裝，配菜有魯肉、黃菜頭、烤肉乾、豬肝、瘦肉片、一小塊蛋餅、小蝦和麵粉油炸成的炸蝦餅及梅子，售價為新台幣 1.5 元。1962 年起，池上飯包由原來的竹葉包飯糰改以用竹片盒裝飯，為今日所廣為人知的池上便當。

1980 年後期由李陳雲養子李朝義接手，成立「佳豪池上飯包」，後來赴大陸投資失利，由宜蘭人李照楨和五位友人合資 360 萬買下商標權和老店，成立集山實業，並聘請李陳雲為終身榮譽顧問。之後由女婿林峰返台協助整合品牌，命名「悟饕池上飯包」，並建立制度，導入了 SOP 和 POS 系統。

今天「悟饕池上飯包」已成為全台最大的米食連鎖便當，擁有 27 家直營店、160 餘家加盟店，平均每天賣出約 7 萬個飯包，年營收達 17 億元。

二、池上便當有三大特點

1. 必須是使用池上米。
2. 用木盒裝盛。
3. 乾式便當。

三、企業宗旨

集山實業股份有限公司所創立之「悟饕池上飯包」以提供營養、美味、衛生、便捷的飯包為目標，致力於實踐服務、品質、衛生、價值的經營理念，在邁向連鎖事業的經營中，遵從以現代化科學精神與管理實踐為依歸，創造東方米食文化的新紀元。

四、悟饕的歷史風華

1939-	池上飯包老店創立。
1997.05.16	創立第一家『悟饕』飯包門市。
2000.10.25	合併池上飯包老店，正式更名『悟饕池上飯包』開放加盟。
2000.12.29	悟饕通過 ISO 9001：2000 年版國際認證。
2001.05.25	第一家飯包專賣店通過 GSP 認證。
2002.06.09	池上飯包博物館成立。
2002.11.30	導入新的企業識別標誌。
2002.12.20	第一家餐飲連鎖體系通過 GSP 認證。
2003.04.01	獲得商業司輔導導入 e 化管理。
2003.04.08	北部營業總部成立。
2003.08.05	中部營業總部成立，全國廣播公司策略聯盟。
2004.03.05	第一百家門市開幕。
2005.08.22	全國餐飲連鎖最多家（131 家）通過的 GSP 優良服務認證。
2005.12.14	第一屆（94 年）經濟部健全連鎖加盟總部評鑑優等獎。
2006.07.24	南部營運總部成立。
2007.05.28	發行國內第一張飯包儲值卡並與華僑銀行簽訂履約保證。
2007.12.19	第二屆（96 年）經濟部健全連鎖加盟總部評鑑大型總部優等獎。

參、產業環境與現況分析

依據 Euromonitor(2004)對全球餐飲業的調查發現，亞太、北美、西歐等地區的餐飲市場最具規模，其中因亞太地區的消費人口龐大，預計 2008 年將達到 6606 億美元的銷售額。整個台灣的餐飲市場因生活節奏與家庭結構的改變，外食人口持續增加、外食消費金額的提升等原因，預估到 2008 年將會達到 46.5 億美元的營業額。唯近年來，由於國際能源成本上漲、原物料成本不斷攀升、國家福利政策的推動，使得整個餐飲業的經營成本提高，再加上全球化、民眾資產緊縮、消費意識與取向變化莫測、有限商圈的選擇、新增競爭業者卡位及便利商店爭奪熟食市場等環境因素的變化，使得整體餐飲市場雖不斷成長，但仍讓餐飲業者在經營上面臨了相當大的壓力。

根據經濟部統計處(2005)資料，2005 年零售及餐飲業營業額為 3 兆 3,947 億元，相較上年增加 6.56%，其中推估連鎖加盟體系約占 1 兆 5,013 億元，約占零售及餐飲業總營業額的 44.22%，顯見連鎖加盟體系目前在我國商業領域中，扮演相當重要的角色。在總家數方面，根據 2006 年連鎖業年鑑，台灣連鎖餐飲業至 2005 年底連鎖總部家數為 279 家，較 2004 年成長 20.8%，總店數為 19,791 家，較 2004 年成長 8.2%。而目前台灣的餐飲服務業以加盟型態為最多佔 93.8%。整個連鎖餐飲業雖然面臨了總體環境的衰退，仍然發展的非常活躍。連鎖餐飲業因有專業的連鎖體系進行輔導，並透過標準化的作業及集體的營運模式，使得入門門檻及風險程度降低，在整體餐飲業中漸漸蔚為主流。

現階段由於餐飲市場十分成熟，加上傳統餐飲的知名品牌相繼推出連鎖店經營模式，不斷的壓縮到市場發展空間，而相對的便利商店快速展店、量販店亦隨處可見，加上超市的大量引進，都影響到速食及餐飲連鎖店的營業績效，也間接影響傳統餐飲市場。在市場瓜分下，餐飲業者必須更鞏固自己既定市場，品牌定位也要更加明確及深耕。也因此，越來越多的餐飲業者，發展朝向連鎖化的方式經營，透過連鎖加盟體系，以較低風險的方式來快速的攻占市場，達到規模經濟效益。也讓人才、資金、流通等均較缺乏的中小企業，透過連鎖加盟的形態，改善經營效率與提升競爭力。並且連鎖餐飲業者除了不斷的進行創新菜色的研發，並透過顧客關係管理，了解顧客的消費習性，掌握顧客的需求，避免顧客流失。

面對競爭激烈的台灣餐飲環境，餐飲連鎖業者除了政府的政策協助外，並以創新商品來因應環境競爭，透過品牌的經營、產品的研發創新、經營管理體質的改進、電子化的應用.....等策略，來提升顧客滿意度，強化市場競爭力，拉大競爭門檻。未來也將會引進國外品牌及經營模式，來提升連鎖餐飲業者的經營管理能力，突破現行競爭態勢，在市場上取得領導能力。

肆、悟饕池上飯包整體商業 e 化計畫

一、e 化之前

(一)人工作業無法即時掌握店內狀況

部門人工作業繁重，生產、製造與庫存未導入資訊系統，管理及決策所需資訊仰賴人工計算，費時且易有錯誤，經常無法跟上實際狀況。

(二)層層的流程容易出問題

部門間對於對流程串聯的矛盾點，以及現行各項作業流程未標準化。

二、悟饕 e 化計畫

(一)e 化第一步

先由門市與總公司間的聯繫做起。首先，建置門市的 POS&EIP 系統，門市利用 POS&EIP 系統收集資料後，透過系統本身資料就能整合，系統會直接產生該門市的相關資料與報表，並將資料回傳總公司做資料彙整，主管可以即時看到門市相關的資料及報表。



圖 1.集山門市 e 化架構圖

(二)建構後

店長只需上網進入 WEB 請購介面，填完請購單後，總公司的物流人員只需受理請購單，系統就會自動將各門市的請購單彙整並自動轉換分類為各供應商的採購清單。

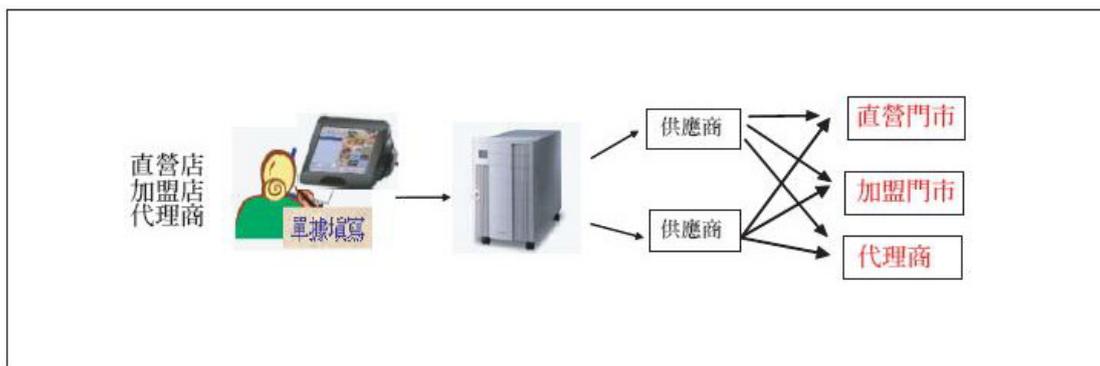


圖 2.集山門市透過 web 介面進行採購架構圖

(三)e 化初期執行結果

本計畫初期包括建立即時供應鏈管理(Supply Chain Management)、下游客戶網路採購(e Procurement)、總公司與下游客戶資訊 e 化及財務人事管理系統之整合，其計畫目的在於確實掌握各門市正確銷售及庫存等資料，以利於經營及管理決策之形成。各直營店及加盟店透過銷售即時系統(POS)與總公司系統連線後，使總公司能即時掌握各門市庫存及銷售狀況，大幅提高對市場的靈敏度以及管理決策的品質。本計畫所帶動的廠商包含自營店及連鎖加盟店，經由此系統的使用縮短了銷售及收銀的訓練時間，達到即時掌握銷售資料的效果。採購系統的應用，不但縮短了採購及庫存盤點等流程，也有效降低人為疏失的機會。公司在導入 e 化後，內部經過合理化的改善，應而改變了部分傳統營運模式，也降低了公司的成本，營運效率的提升，儘管管理的店數增加了，內部的人員也不會隨之而增加，經營效率的增加，成本的減少是每個經營者追求的目標，集山 e 化的成功，帶動相關產業 e 化的意願。

電子化效益	輔導前	輔導後
門市請購	3 天	1 天
門市資料收集	5 天	1 天
展店速度	15 天	7 天
人員效能提升	63 家/22 人力	90 家/22 人力

表 1.關鍵績效指標(A)

(四)進一步 e 化

集山進一步把 e 化延伸到上游 6 家供應商、3 家物流廠商、3 家金融單位，建置上、下游的電子採購與行銷系統，並導入「B to C 無店舖行銷通路」和客戶關係管理系統(CRM)，讓各門市、上游原料廠商與公司之間的金融匯款、客戶簽帳、電子表單等，都能透過電腦操作，提高處理效率、減少人為疏失。

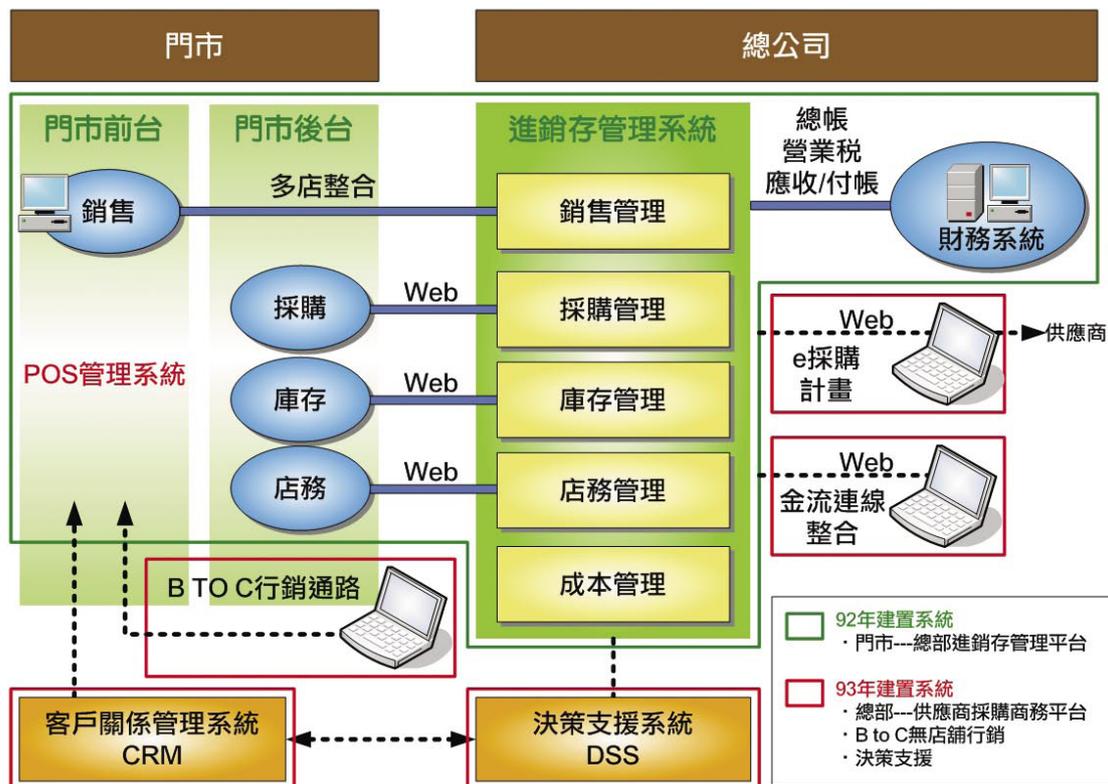


圖 3. 集山實業 e 化流程圖

(五) 具體效益

1. 集山實業採購流程差異之比較

輔導前，原門市請購資料需由總公司人員彙整後，再以電話或傳真至各個供應商，其過程常會有不確定因素導致供應商無法出貨。

輔導後，在 92 年度已完成請購資料彙整處理進而產生訂單，在 93 年度系統將訂單自動透過 e-mail、自動傳真、廠商登入受理等方式，除減少錯誤，更能使上游業者主動提出相關的報價與付款方式，公司亦能在短時間內作出相關的審核與決策。如此的系統建制，才能大幅降低公司的成本與人力(如圖 4)。

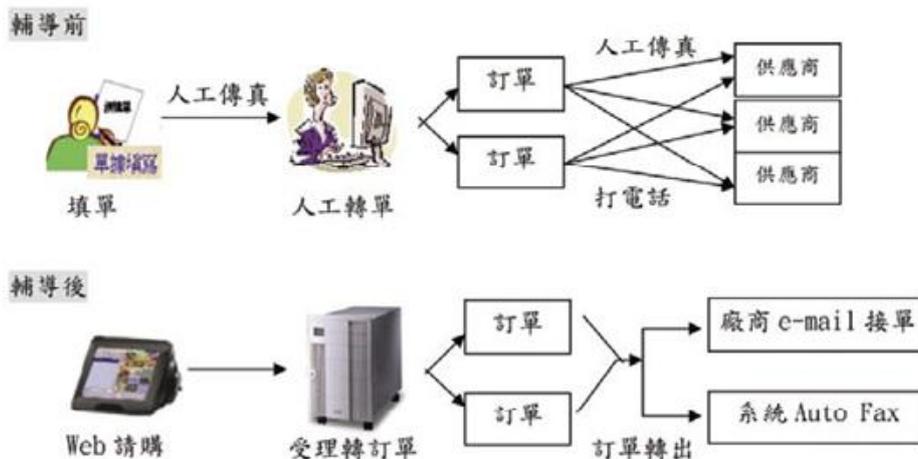


圖 4.集山實業採購流程差異分析圖

2.集山實業客戶關係管理差異之比較

輔導前，由總公司或門市人員處理客戶相關資料，其過程耗費相當大的人力與物力，且其相關資料更無法有效利用在市場分析，而導致客戶流失。

輔導後，e 化之後所帶來的實際效益，決策支援系統(DSS)和客戶關係管理系統(CRM)讓執行長林峰更了解各區分店的經營狀況。有了 e 化資料庫之後，只要做個簡單的交叉分析，就可以知道每家分店的營業額、成本、採購量，以及各口味飯包銷售量之間的關係，還可以轉換為走勢圖，方便理解。舉例來說，發行悟饕 VIP 會員、B to C 會員等計畫，將建置會員管理系統及決策分析系統，可緊密結合客戶屬性與商品、門市、區域、時間因素等進行多維度分析，輔導決策功能(如圖 5)。

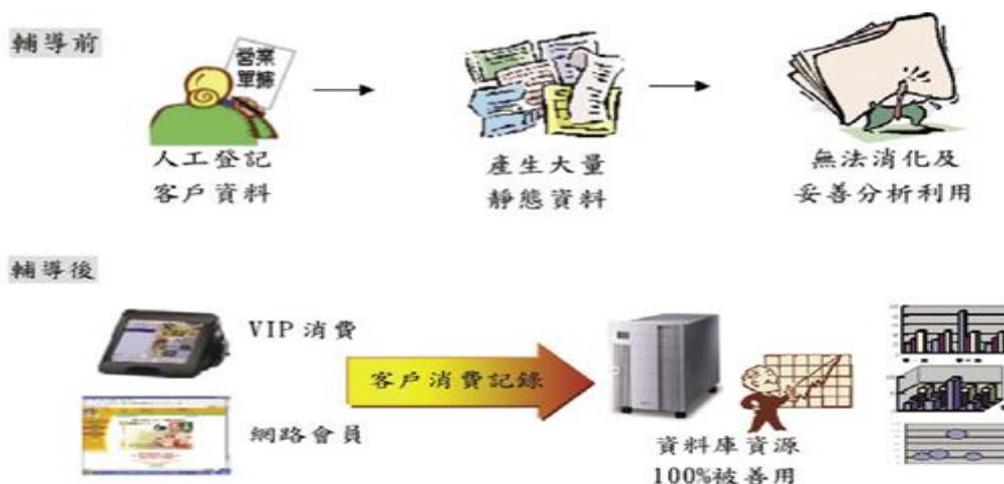


圖 5. 集山實業客戶關係管理差異分析圖

3. 集山實業 B2C 行銷通路差異之比較

輔導前，飯包業為最傳統之服務業，以往受限只能以門市店鋪型態銷售，且為被動式行銷，故有空間及時間上之束縛。

輔導後，建置入口網站提供網路訂購，與電話訂購客服中心。除門市客戶外可有效爭取大宗客戶，小型訂購等行銷通路(如圖 6)。

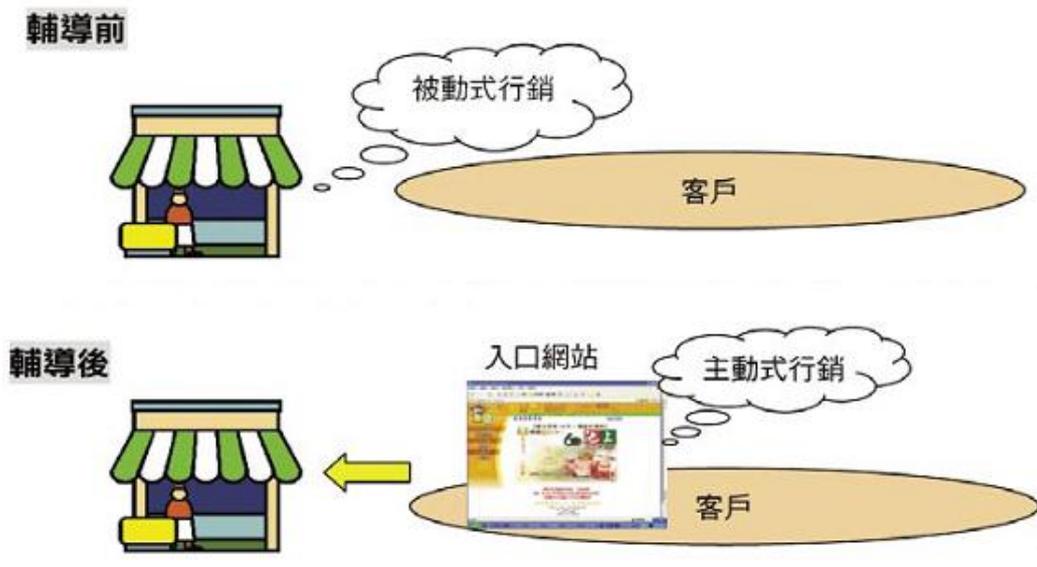


圖 6. 集山實業 B2C 行銷通路差異分析圖

(六)e 化後期執行結果

利用電子採購系統與上游供應商連結，及時反映各分店需求、加快訂單處理速度，並將消費者資訊做有效分析，有助於開發更符合客戶需求的產品。

電子化效益	輔導前	輔導後
上游廠商採購單	3 日	0.5 日
採購週期	30 日	7 日
網路行銷	無	訂戶可利用網路下單購買、預定等全新行銷通路
決策支援資料分析	4 日	0.5 日
金流連線整合	60 日/月	30 日/月

表 2. 關鍵績效指標(B)

伍、結論

執行長林峰說，悟饕池上飯包的成功擴張，關鍵在於前瞻性的經營思惟與注入現代化管理制度；過去的年代，由於鐵路的經過，造就了台東池上飯包的傳奇，現在，集山企業結合傳統池上飯包技術，以及最新的企業 e 化經營觀念，把池上飯包帶入另一個新的里程碑，甚至要跨出台灣、進軍大陸市場。擁有 130 分店、每天供應 4 萬個便當的悟饕池上飯包，印證了企業經營必須求新求變才能生存的道理。



參考文獻

1. 悟饗-台灣人的飯包

<http://www.wu-tau.com/>

2. 台灣美食網-輔導案例介紹【集山實業】

www.tw-food.com.tw/archive/files/tw-food0408_16.pdf

3. 電腦也會訂便當？集山實業讓便當走進e時代

http://tcaweb3.tca.org.tw/~eb2b/web/doc/92_客喜康.pdf

4. 飯包店的e化傳奇-集山企業用心兼顧美味與速度

http://tcaweb3.tca.org.tw/~eb2b/web/doc/08_02.pdf

