

# 從%ARABICA來台解析餐飲品牌力的價值

已到年末的 2021 年，相信將會是一個改變台灣餐飲業界的歷史拐點。

我們遇到許多從事餐飲超過 2、30 年以上的客戶與前輩們，幾乎都是異口同聲的告訴我們「經營餐飲事業大半輩子，從來沒有像今年那麼無助……」從消費者擔心人潮群聚、到政府宣佈禁止內用……讓絕大多數的餐飲業者都必須加速思考、規劃不論是節省開支、強化外帶外送、改變商業模式……等作為。

於是，與房東、百貨商場協商降低租金和調整人力資源分配、研發更適合外帶外送的餐點或是即食商品、推出虛擬品牌或是與雲端廚房、零售通路合作……幾乎成為 2021 年下半年許多餐飲業者的必經歷程。

另外有不少觀點，亦不約而同的提出今後的餐飲發展可能會有的兩極化狀況。除了中大型餐飲集團外，由於純外送的虛擬品牌興起，在開店創業的資本門檻大幅降低的情況，將會有更多的餐飲新創投入市場。而筆者在觀察與分析這一趨勢所展現的數據成果，也有些心得跟各位讀者分享。

正如筆者時常提出的商業本質，就是供與需的天平。當大量的新業者、新商品競相投入外送平台，形成供給遠大於需求。讓消費者的選擇決策，除了是在周邊 3 公里範圍內以及消費預算的基本篩選條件外，會更趨向以有更好的口碑（餐廳的星數與評論數）、更高權威性的推薦（看到朋友或是網路 KOL 有吃過）、更多能見度的信賴（有在附近看過分店或知道在百貨商場進駐）作為點選的依據。而這一系列做決策的元素組成，也就是我們常常提到的「品牌力」。

用「產品取向」的創業，常常是最容易的。做出很好吃產品，推出很有 CP 值的價格，常是台灣餐飲創業者的優先考量。雖說也不是不可以，但是因為門檻不高，大家都這麼做……往往很快就淹沒在後進者的效仿浪潮下。

如果產品好吃是最重要的，世上最大的餐廳可能就不會是麥當勞；如果價格超值是最重要的，世上最大的咖啡店應該未必是星巴克。台灣的兩大外送平台都跟筆者分享過，麥當勞和星巴克在外送平台的抽成都相對較低，因為擁有這兩個品牌，對平台反而是非常重要的指標。究極的線上融合實體（OMO）的品牌力能夠發揮的就是這樣無法取代的價值。

今年下半年，筆者在許多場合與媒體上都分享過一些協助餐飲客戶因應疫情影響的措施與未來的發展趨勢。在我們上一篇的專欄文章，也談到「更了解品牌的價值」是建議餐飲業者 3 個更需要加強的方向之一。

過往對於餐飲品牌的建立重點，不外乎以下：

- ① 產品與服務。
- ② 空間與氛圍。
- ③ 形象與定位。

而在後疫情的新餐飲時代，面對可能海量進場的虛擬、線上餐飲的跨維度競爭，建立品牌可能需要思考更深層的 3 點：

- ① 內心渴望擁有的溢價效應
- ② 看到就會產生信賴的安全感。
- ③ 自我認同的心理投射。

前幾週，在日本非常知名的咖啡品牌——「%ARABICA」公告 2022 年 Q1 即將來台灣開店的消息，旋即造成了業界的轟動與消費者的期待。這剛好是讓筆者說明上述 3 點的最佳範例。2021 年對餐飲業未來的轉變，或許尚難定義是不幸還是幸運。但是我們也都即將帶著更豐富的經驗與結果度過，新的年度、新的時代，期待台灣有更多的業者們一起思考、設計、建構未來品牌力的價值。

## 連鎖品牌的三個收益等級-你目前在哪裡？



**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、寄本吐司、燒肉Like、點點心、薦屋書店等。