

耕福有機素食館

之創業計劃書



聯絡地址：屏東縣屏東市中山路 448 號

電話：(08)7348541

網址：[http://www.wretch.cc/blog/keng fu](http://www.wretch.cc/blog/keng_fu)

企劃書完成日期：2008 年 11 月 17 日

餐館開幕日：2009 年 1 月 1 日

創業者：B9412050 劉穎南（聯絡人）

B9411112 張雅琪

B9411064 黃鈺軒

B9705040 邱奇宏

B9705024 黃柏鈞

B9705043 陳志福

B9705044 蔡承紘



一、背景資料

1. 歷史

隨著人們愈來愈注重養生，吃素不再單純只是因為宗教信仰。吃素人口增加，素食的烹調手法也日新月異，愈來愈講究，各式各樣的素食餐廳也應運而生。根據國內醫學界估計，台灣素食人口至少有 200 萬人，素食市場也是小額創業可關注的領域。基本上，目前基於宗教理由吃素的人，與單純追求健康而吃素者，比例大約為 1：1，也就是因健康理由吃素者，人數可能與宗教素食者相同，顯見素食市場在台灣正蓬勃發展中。欲在此競爭激烈的市場中占有一席之地，除了食物衛生、美味、健康皆須達到相當程度之水準外，業者還需以顧客為導向，滿足消費者之需求，追求永續經營。

2. 現況

台灣餐飲業有個特殊的現象，那就是景氣好的時候開餐廳的人多，不景氣的時候開餐廳的人更多，看似飽和的市場密度，仍不時有新的生力軍加入，因此，餐飲業是競爭激烈之地。現今職業婦女、雙薪家庭愈趨普及化，國內的外食人口持續增加，以致於餐飲業之整體營收日趨成長，因此餐飲業整體營業額雖持續呈成長趨勢，進入障礙較低，餐飲業之家數仍呈現增加的勢態，加上廠商(如連鎖便利商店)因看好國內的外食市場，持續推出新商店搶食餐飲市場，導致餐飲業的競爭日趨激烈。

3. 關鍵資源能力

(1) 設備資源：

前期設備:店面、廚房設備、小貨車、小型辦公室設備。後期設備:追加辦公室設備。

(2) 人力資源：

聘請一名主廚、兩名廚師助理、四名工讀生、本店之七名股東排班充當外場服務人員。

(3) 原料資源：

直接和販售有機食材的廠商與合作社訂定交易契約，保證食材為有機的且可避免貨源被斷絕的風險。

(4) 食譜配方：

由大廚與行銷及管理人員共同討論制訂，並依照消費者的喜好或建議，修改或調整食譜配方。嚴格看管食譜配方，以防止競爭者獲得類似配方。

(5) 聲譽資源：

聲譽資源是來自於消費者對我們的信心以及我們對品質的要求，以「傳統與新奇、健康與美味」來獲得消費者的心。

4. 耕福有機素食館之宗旨

「耕耘菩提田，福由智慧生，食素養身心，素食也素心」。努力、精進的把好事做好，自然就會有智慧，而有清明的智慧，福就會自此而生。素有清淡、簡單之意，如菜根譚所言『釀肥辛甘非真味，真味只是淡；神奇卓異非至人，至人只是常。』，因此，吃素時，心要簡單，用心嚐其平淡的美味。

二、事業目標

1. 短期目標：藉由觀察食用素食的消費者之喜好或建議，再透過健康美食展覽、促銷活動等，達到宣傳的效果。

2. 中期目標：將我們的理念讓台灣食用素食的消費者認同，以屏東為根據地於屏東縣內擴展分店。



- 3.長期目標：將事業版圖擴展，將分店遍及臨近縣市，甚至是全台灣各縣市，並持續觀察消費者的喜好。

三、市場分析

1.整體市場

素食不再單單是宗教的選擇。長期的肉食下來，人們已經發現到肉食的不健康、污染和肥胖，紛紛轉向健康、簡單、營養、自然的食材，素食也就跳脫宗教色彩，成了新流行飲食。而且素食的生產對環境影響比肉的生產對環境影響小很多，在這環境問題嚴重的世界裡，吃素食成了是代表環保的一個行動。

我國素食市場產值約為 40 餘億元，其中外銷占 60% 以上。因此，素食是個極有發展潛力的飲食，然而目前國內素食餐飲也如雨後春筍般的林立，單單在 yahoo 搜尋打上「素食 高雄」，就有 251 家列出，經爭激烈。

2.焦點市場—有機素食餐廳

體內環保意識的抬頭，開始注意有機、無農藥、無毒的食物，以開發安心的有機餐飲是開發的新角度。鑑於此，高屏地區素食店雖多，但是有機訴求的店卻不多，主以：里仁有機商店內設的餐飲部、高雄初鹿牧場有機素食餐廳、素麵坊等，以及人道素菜百匯餐廳，故開家有機素食餐廳還是較一般素食餐廳來的有發展潛力。

3.競爭者分析

(1) 競爭者分析：可分為，企業經營、機構副屬、獨立開業。

a.企業經營：例如人道素菜百匯餐廳。資本額四億兩千萬，內部裝潢氣派，價位屬於高價位。

b.機構副屬：例如里仁有機商店內設餐飲部與高雄初鹿牧場有機素食餐廳。里仁有機商店內設餐飲部為慈心事業所附屬，資本額不明，屬於佛教團體創辦，也是台灣最早推動有機認證與開發的組織。雖然價位偏高，消費者多屬為團體內部信仰成員或對其品牌有信心者。

高雄初鹿牧場有機素食餐廳是台東初鹿牧場的關係企業，內部裝潢簡單樸實，外部看起來像住家，經營者本身因是對有機健康理念的堅持，花了一年籌劃，花三個月學營養學，所以是少數兼顧營養與有機的商店。價位則是中價位。

c.獨立開業：例如素麵坊等為對有機農業的堅持而開業，賣的菜色如以麵食為主，內部裝潢簡單，價位比一般素食高 10~20，算是中低價位。

企業經營已有一定高消費者消費；機構副屬，有對品牌的支持者，獨立創業，是自身理念的堅持，加上使用的食才有品牌認證，使消費者放心，建立口碑。

(2) 消費者分析：消費者已對某些品牌的認同，例如慈心認證，若使用此機構的認證來源，可抓住某些消費者的心，但和其他同質性偏高，消費者的有較大的議價空間，因此價位必是中高或中價位。若本餐廳定價中價位，較易有抓住消費者心的機會。

而素食的調理，若有心也可自己作，但較費心力就是了，因此若是開發特色商品，如初鹿牧場有機素食餐廳，有特別的軟黃蛋，和其訴求健康低油的料理，深深抓住想吃又想健康的消費族群。此為其特色。若想開設素食餐飲，必定要有其獨特料理出現，建立特色，成為獨占性競爭，透過商品的差異化來降低價格的競爭威脅。

(3) 供應商的價格：有機食材價格較偏高，若直接向有機認證機構購買，價格更難已拉下，況且以有機食材產量少，要找到可以穩定提供的供應商，價位低並不容易。自身



若可以在素材方面，直接找到產地來源，當地購買，才有跟供應商有較大議價空間。

4. 整體宏觀環境影響分析

- (1) 政府和政策分析：素食產業面臨了一些問題，自黑心素食爆發以來，掀起民眾正視素食摻葷泛濫問題，消費者對產品失去信心，導致我國素食產業發展面臨瓶頸。如何開發無添加物，無毒的產業，國家也在推動有機認證，例如：臺灣省有機農業生產協會(TOPA)，就是一個例子。

現今若無認證的食品，不大容易吸引到願意消費中價位的顧客，許多顧客的消費是因為品牌給予的放心感而消費。也因有了認證，更可鼓勵顧客的消費。

- (2) 經濟分析：根據 2006 年食品所調查，我國素食市場產值約為 40 餘億元，其中外銷占 60% 以上。世界各國純素食與吃健康素的人口正逐漸增加，尤以英國市場成長最為快速，預測未來五年（2006-2010 年）其素食市場規模將從 6.99 億英鎊快速增為 8.30 億英鎊。加上肉食對人們與環境傷害愈來愈大，也引發對健康和環境的重視。
- (3) 技術分析：台灣素食餐飲業，相較美、日多為素火腿而言，已有一定優勢，且台灣的飲食技術本身多樣化就很高，世界各為美食在入台銷售之前，都有經過在地化的發展，若結合台灣本身素食加工品，例如素肉、素鴨、素雞等，可以開發出不輸肉類口感的素食料理，和增加其多元化。

四、產品發展與製造

1. 生產

計劃所有菜餚、點心與飲料為自製，其生產是依當季蔬果做創新食譜的開發，以及引進與更新國際美食口味，因為這是本餐廳的核心能力所在。

我們的食材選擇位於中南部且具有台灣素食推廣協會之素食認證、CAS 國家認證、HACCP 國際認證或通過 CNS 的天恩食品有限公司、儒德有限公司、漢光果蔬生產合作社，以及大武山有機蔬果聯盟所生產販售的產品。我們將致力於提供最佳食材製成的菜餚，以追求卓越的態度做出高品質的菜餚。

2. 自製的優點

可隨時掌握生產進度及品質標準認定，在產量提供上較具彈性，且廚房設備等固定成本的投入是長期的投資、做長期的營業。這在餐廳發展的早期雖不是明顯的優勢，但卻能使菜餚上桌後，仍舊保有食材的新鮮和最佳的色、香、味，提昇顧客對菜餚的滿意度，並逐漸穩定地進入素食餐飲業市場。

3. 選擇標準

為了避免食材品質和使用量不佳，故我們選擇中南部的食材廠商與合作社。我們選擇食材廠商與合作社的主要標準為能符合政府對於衛生安全、有機的規定，以及達到嚴格品質標準。

4. 製造

- (1) 食材的購買與保存：每週一、三、五向漢光果蔬生產合作社或大武山有機蔬果聯盟購買或進貨，每星期二向天恩和儒德有限公司進貨。將新鮮與加工的食材置於大型冷藏庫，而乾燥的食材放於貯藏室。
- (2) 製造過程：所有的食材全為有機的，使用的具器決不碰葷食，避免染上葷食味，影響品質與聲譽。某些菜餚在烹煮前會先詢問顧客是否要加蛋奶素食材。
- (3) 外帶菜餚：某些炒青菜不做外帶，因口感和色澤會改變，而影響菜餚的品質。



5. 資源需求

高品質菜餚為本餐廳的主要資產，故我們將研發最具市場獨特性的菜餚，建立屬於本餐廳獨有的風格和形象。當我們的業績持續成長時，將投入更多的資源來發展新的創意料理，並積極地聘用有創意的員工，致力於開發具有世界各地特殊風味的美食。

6. 品質保證

菜餚是少鹽、少油、少糖與低熱量，食材皆為政府認證過不具化學物質且烹煮過程有嚴格的管制與處理，是安全又衛生的。在高屏地區沒有有機的素食糕餅店，故我們自製甜點，保證在本餐廳食用到的都是有機的食物。

五、市場行銷

1. 整體概念與方向

根據最近研究指出，吃素者日益增多，歐洲國家吃素人口逐年增加，美國吃素人口約有 10% 左右，日本亦流行起吃素風潮。吃素的年齡也逐漸比例逐漸下降，像美國大學生亦積極推動素食，儼然已經成為一個流行的趨勢，為了迎合現代年輕人及社會大眾吃素的習慣，首先，進入素食業市場，以「傳統與新奇、健康與美味」的素食料理來擄獲人心，其次，透過分店之設立，將事業版圖擴展至全台。

2. 地點選擇準則

周圍顧客薪資高低、靠近寺廟吃素人的多寡(以宗教據點為中心，放射狀出去)、交通便利性、競爭者的多寡。

3. 行銷策略

- (1) 菜單：基本上以傳統的素食店都有都有的菜單為主，但隨著季節習俗推出各式較為不一樣的菜色讓消費者能有較多的選擇，創造出與眾不同的感覺。
- (2) 定價：考慮到台灣的員工、廚師的薪資、設備的成本、材料之成本，我們認為每道菜的定價大約在 50~250 元之間不等，而隨季節推出的菜色則視成本而增加至 250~300 元之間，店內所推出的菜餚，其價位不作變動，因本店會因應節慶而推出各種促銷手法，例如消費滿 500 打九折，滿 1000 打八折等活動，等於變相的回饋消費者的支持。
- (3) 營業方式：基本上的營業方式，約和一般餐廳大同小異，內用外帶等方式不可少，另外也有外訂便當的服務，並有團體訂購免運費，團體內用有折扣之優惠。另外，推動會員折扣制，以「發會員卡，持卡消費可得折扣」的方式，招攬為折扣成為會員的顧客。營業時間為 10:30 AM~10:30 PM，周一公休（2:00PM~5:00PM 列為觀察期）。
- (4) 廣告與行銷：開幕前兩個禮拜我們在鬧區分發廣告傳單（慶開幕，推出折扣優惠），利用網際網路，架設自己的網站，詳盡的介紹本店特色。不定期的推出各種促銷活動刺激消費。
- (6) 店面風格：傳統中不失優雅，木製桌椅，牆上、窗戶邊植物點綴，米黃色油漆粉刷牆面，整齊劃一的制服；配合節慶，服務生搭配不同的服裝（如：新年時以紅色為主、聖誕節時以聖誕裝為主等）

3. 銷售預測

以保守層面來估計，我們在真正開始營業前，會先給予 6 個月的觀察期，發放問卷讓消費者填寫，統計結果，並評估是否有任何改良的必要，也藉此觀察消費者反應。

接下來的第一年，預計先再屏東開設第一家素食店，一方面經營，一方面繼續調查消費者對店內看法，並小部份地改進（劇烈改進店面會帶給消費者不好的印象）。第七年，分店之設立，大體上進入狀況，並於屏東設立分店 1（其分店不開在同一鄉鎮內），增進各地消費者的交通便利，並持續傾聽素食消費者之意見，做細部的調整。第十年，開始向屏東以外的縣市設立分店，漸漸設立管理階層體系並擴大之，逐漸遍佈全台灣。



六、財務計畫

1.財務策略

- (1) 資金來源：「耕福有機素食館」在創業初期的融資負債約為 4000000 元整，向銀行，辦理青年創業借貸，以「素食店」公司行號為名義借貸，申辦人則為負責人辦理，目前利息為年利率 3.975%(97.07.11.青輔會修正)。另外七人各繳出 1500000 元整，作為保證金，並成為「耕福有機素食館」的股東成員，總計 14500000 元整。
- (2) 資金運用：14500000 元整的資金，全數作為「耕福有機素食館」經營的資金，作為店面租金、裝潢費用、營業用設備和薪資費用等運用。我們計畫在第七年，使用獲利來增加分店數，擴張營運策略，預計以總店作為中央廚房，來達到降低進貨成本及建立品牌的目標。在第三年償還青年創業借貸全額。
- (3) 內部控制與稽查：現金流動稽查的工作，將由出納組長黃鈺軒，會計組長邱奇宏進行二次查核。每日的總營收，將於次日匯入「耕福有機素食館」帳戶中，作為「耕福有機素食館」資金的保管。每月須開一次現金流動稽查會議，全組員共同稽查「耕福有機素食館」資金的動態。

2.財務報表：

「耕福有機素食館」預估資產表（單位：千元）

營用時間	店面租金	裝潢與設備費用	薪資費用	文宣費用	水電瓦斯	食材費用	其他支出	營業額	淨利	利息	財務狀況
第一年	500	3500	3900	58	600	6100	26	11220	-3464	159	2416
一月	—	—	325	30	50	500	6	1200	275.75	13.25	-3724.25
二月	—	—	325	10	50	400	6	960	155.75	13.25	-3568.5
三月	—	—	325	5	50	400	5	840	41.75	13.25	-3526.75
四月	—	—	325	1	50	400	1	840	49.75	13.25	-3477
五月	—	—	325	1	50	400	1	840	49.75	13.25	-3427.25
六月	—	—	325	1	50	400	1	840	49.75	13.25	-3377.5
七月	—	—	325	1	50	400	1	840	49.75	13.25	-3327.75
八月	—	—	325	1	50	400	1	840	49.75	13.25	-3278
九月	—	—	325	1	50	400	1	840	63	13.25	-3215
十月	—	—	325	1	50	400	1	840	63	13.25	-3152
十一月	—	—	325	1	50	400	1	840	63	13.25	-3089
十二月	—	—	325	5	50	400	1	1500	719	13.25	-3138.75
第二年	500	—	3900	50	600	4800	12	11220	1199	159	-1171
第三年	500	—	3900	50	600	4800	12	11220	1199	159	28
第四年	500	—	3900	50	600	4800	12	11220	1358	—	1386
第五年	500	—	3900	50	600	4800	12	11220	1358	—	2744



七、組織與管理

1. 關鍵人力資源

職務名稱	姓名	職務性質
店長	劉穎南	具有控制規劃和人際關係互動的能力。
副店長	張雅琪	協助店長職務。
出納組長	黃鈺軒	管理現金流動。
會計組長	邱奇宏	清楚紀錄帳戶流動。
行銷組長	黃柏鈞	廣告設計與行銷策劃、設計 Logo。
採購組長	陳志福	與批發市場談價交易。
人事組長	蔡承紘	負責人事調動。
主廚	外聘一位專業且具有素食乙級執照與 3 年以上餐飲業經驗者。	管理廚房所有的一切事務。
廚師助理	外聘 2 名且具有素食丙級執照。	協助主廚。
工讀生	外聘 4 名具有餐飲知識或學歷者。	負責服務與清潔工作。

2. 人力資源管理策略：

1. 工會可以被允許成立，一旦遇到問題時，可以用民主的方式來解決，而不是少數的專制，更能統整出好的結論。
2. 假如有賺錢，分紅認股是有的，但得看賺的多寡決定。
3. 只要績效做的夠好，獎金自然而然就會多，這一樣是看表現來做決定。
4. 績效的評估方式是看員工的表現，例如：我們會給予所有員工工作評價，記錄著每位員工的工作態度，直到需要參考資料時在拿出來，這樣反而會讓其他員工心服。
5. 一開始公司對於員工的勞健保給費不會很多，這要看員工待的時間來判定，例如：只待一年的員工我們給予 55% 的給付，但待 3 年以上的員工我們給予 60% 的給付。
6. 當需要更多的技術和專業人員時，會以外聘當作優先考量，再來就是送在職員工去進修。
7. 我們是以能力來做為升職的考量，而非員工的職齡長短，例如：甲的能力優於乙但比乙在公司待的時間來的短，這時以能力考量來看甲會比於乙優先升職。
8. 明確的條列示出勞工法規在一本書上(公司所有權利書)，然後請每位員工加以研讀，如有問題可以提出，也請管理者研讀，不要誤觸上表所列的法規。

九、風險管理與應變策略

1. 由於素食餐廳的產品跟農產品有很大的關係，所以在天災過後，可能會造成成本上升或是供不應求的狀況。但可以推出其他少使用農產品的菜式，像是麵食之類的。
2. 國內吃素還不是很盛行。不過近年健康、養生和減碳救地球的觀念抬頭，可以試著以這方面促銷看看。
3. 雖然上述提到國內素食者不多，但競爭者卻不少，必須要多加注意其他競爭者的行銷手段，並要求店內品質等水準的維持。
4. 因為食材大多是農產品，會有新鮮度的問題存在，要避免一次採購太多或是做出太多的量。
5. 因為消費者需求為多樣少量，所以菜式要多元化，可以推出義式、日式等料理。
6. 避免使用到葷菜(蔥、韭菜、蒜)，及動物性的油。