

東海大學餐旅管理系碩士在職專班論文

火鍋市場在台灣傳衍流變  
—以經營者與顧客價值角度探討

**The Evaluation of Hotpot Restaurants in Taiwan  
- Interpretation from the Perception of Customers and  
Strategy Analysis of Practitioners**

指導教授 周碩雄 博士

學生 林玉樹

中華民國 106 年 1 月

## 謝誌

首先感謝職碩士班進修期間，東海大學提供如此優良的讀書環境，研究所課程給了我寬闊的國際視野，更感謝周碩雄指導教授給我的寶貴建議，讓我受益良多，給我的最大鼓勵，讓我的研究順利進行，謹此致上最誠摯的謝意。

我也要感謝不吝於協助指導我的先進們，謝王大東教授、汪淑台教授、朱惠玲教授、張亦騏教授、李成教授、林万登教授、郭振峰教授、俞克元教授、李貴宜教授、陳錚中教授，他們對我的提攜，同樣銘感五內。

最後感謝公司在工作上給我很大的空間，讓我能在工作煩忙之餘，還有機會學習成長，進行研究。同時也萬分感謝，三家火鍋業主在業務繁忙之際，還接受訪談且不吝的分享經驗，使本論文能順利的完成市場分析。

另外，還要特別感謝夥伴們，不厭其煩的在課業上提供協助，給我的鼓勵及鞭策，使我順利的完成學業。我們來時是一群革命的好夥伴，日後在事業上也一樣都會是好夥伴。

# 火鍋市場在台灣傳衍流變

## — 以經營者與顧客價值角度探討

### 中文摘要

火鍋在台灣餐飲市場中，一直受消費者青睞，名列青年創業者優先選擇之一。但經營火鍋餐飲所面臨的問題，諸如高食材負擔、高人力成本，以及淡旺季極大的落差，創業不乏很多失敗的案例。本研究先以 SWOT 法分析火鍋餐飲店市場的優劣勢，再透過田野問卷及訪談，歸納創業初期可能遭遇到的問題，訪談三位火鍋業的實務經驗，分析其如何選定最佳經營模式，創造利潤並以提高成功機率；次以消費動機及用餐感受為題，調查消費者滿意程度，以內容分析法進行其關鍵字分析及比對，用屬性-結果-價值的「方法目的鍊」(Means-end chains)分析顧客心智構面，呈現顧客價值階層圖。研究結果發現，若以火鍋餐飲為創業對象，首要是訂出目標客群，再因應符合目標客群需求，尋找適合地點做為店面，其次資金準備須涵蓋店內裝潢、生財設備、房租、人事及設備耗損等，並備有一年以上的週轉金，第三是行銷模式若以網路為媒介，優惠仍是消費者主要誘因，他們最關切的是否為真材實料、美味、合理價格和舒適的空間感，店家的溫馨親切則有加分的作用。

關鍵字：競爭策略、火鍋餐飲、經營模式、核心能力

# **The Evaluation of Hotpot Restaurants in Taiwan**

## **- Interpretation from the Perception of Customers and Strategy Analysis of Practitioners**

### **Abstract**

Hotpot style of restaurant has been very popular among Taiwan consumers in recent years. Hence, it is also a popular choice of new restaurant entrepreneurs. When facing increasing challenges like volatile seasonality and high food and labor costs for a new start-up restaurant, we believe that studying and learning from the existing operator's experience and advice would avoid mistakes and greatly increase chance of success and profitability.

This study has compiled a list of critical questions for restaurant start-ups and interviewed three successful current operators. Results suggest that to get into Hotpot restaurant business, one must: identify target customers; consider suitable location; prepare sufficient funding, including initial fixed asset requirements and working capital for a year; effective promotion activities which is price driven and using internet media. All three interviewees agree that Hotpot is an easy entry style, but requires extra effort to increase profitability. We hope that from successful operator's experience, it would help new entrepreneurs build its core capability and be successful.

**Key words:** Competitive Strategy; Hotpot restaurants; Business model; Core capabilities.

# 目錄

謝誌.....	II
中文摘要.....	III
Abstract .....	IV
目錄.....	V
表目錄.....	VII
圖目錄.....	VIII
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景.....	1
第二節 研究動機及目的.....	3
第二章 文獻整理.....	4
第一節 火鍋歷史.....	4
第二節 我國餐飲業發展狀況.....	6
第三節 餐飲業中火鍋市場發展狀況.....	9
第三章 研究設計與實施.....	15
第一節 研究方法.....	16
第二節 研究對象.....	19

第三節 研究架構.....	21
第四章 研究分析與結果.....	23
第一節 店家訪談結果歸納.....	23
第二節 問題統整.....	45
第三節 SWOT 分析表.....	53
第四節 顧客消費回饋.....	55
第五章 結論與建議.....	64
第一節 結論.....	64
第二節 建議.....	65
參考文獻.....	66
附錄一 顧客訪談內容.....	68

# 表目錄

表 1	2015 年餐廳連鎖總店數統計表.....	2
表 2	商業營業趨勢統計表.....	6
表 3	台灣地區連鎖店發展趨勢統計表.....	7
表 4	餐飲服務類各中分類數成長統計表.....	8
表 5	受訪店家資訊.....	21
表 6	店家訪談統整表.....	48
表 7	經營者成功因素整理表.....	52
表 8	火鍋店在餐飲業的競爭 SWOT 分析表.....	54
表 9	專家互相同意度表.....	57
表 10	專家相互衡量信度.....	58
表 11	訪談相關項目屬性、結果及價值之層級要素統計表.....	59
表 12	顧客訪談價值連結涵意矩陣.....	60
表 13	顧客訪談價值連結涵意矩陣(簡化).....	61

# 圖目錄

圖 1	研究流程圖 .....	15
圖 2	消費者產品知覺的「方法目的鏈」模型.....	22
圖 3	研究架構圖 .....	22
圖 4	顧客價值階層圖 .....	63

# 第一章 緒論

火鍋店在台灣餐飲界有長久的歷史背景，在競爭激烈的環境中，卻仍是開店數量最多的餐飲店，究竟火鍋店在餐飲業中有何特色，在經營上又有何策略，由此引出本研究的目的。

## 第一節 研究背景

台灣飲食文化多樣變化，火鍋一直是個歷久彌新的美食，不管是大人小孩都愛吃，種類非常多，包括源自大陸的麻辣鍋、藥膳鍋、酸菜白肉鍋，仿自其它國家的日式火鍋、泰式火鍋、印度咖哩鍋、瑞士巧克力鍋、起司鍋，在台灣隨處可見。而台灣特有的臭臭鍋、個人涮鍋、自助式火鍋、火烤兩吃等，吃法和口味也是很有特色。雖然火鍋種類花樣很多，但因為食材來源容易，食材選擇變化度大，及烹調方式不受限等，複製分店的門檻並不高，因此很受創業者青睞；依據產業經濟統計簡訊刊載，台灣連鎖暨加盟協會的統計數字顯示，103年餐館連鎖品牌數計 368 家，較 100 年 261 家，增加 107 家；連鎖總店數達 5716 家，較 100 年增加 449 家，其中以火鍋品牌增加 456 家最多(直營增加 124 家，加盟增加 332 家)，2015 年數據表現更是明顯，詳如表 1，顯示國人愛吃火鍋的程度，不但是台灣餐飲第一名，更是世

界第一（張翔一，2011）。

表 12015 年餐廳連鎖總店數統計表

類型	家數	總店數	直營	加盟
西式餐廳	105	759	543	216
日韓餐廳	74	587	485	102
東南亞餐廳	26	154	154	0
中式餐廳	82	517	411	106
牛排館	25	323	150	173
火鍋館	85	1660	508	1152
茶餐廳	16	144	144	0
合計	413	4144	2395	1749

## 第二節 研究動機及目的

餐飲市場中既以火鍋業最興盛，在這看似投資報酬率較高的行業，但實際問題也不少，火鍋店淡旺季業績落差很大，冬天旺季業績約是夏天淡季時的二倍強，加上食材成本是最主要的開銷，因此若能藉由目前已開業經營者的經驗，瞭解如何降低營業成本，如何是有效的經營策略，火鍋店的毛利率將能更為提高。根據經濟部商業司的統計，加盟創業成功的機率約為六成，雖然比一般自行創業 3~4 成的成功率高。但換個角度來看，加盟創業失敗的比例也高達四成，想開店絕對不是想像當中輕鬆，所以若能從已開業商家成功案例中找出經營模式，勢必能提高創業成功的機率。本研究採用實地訪談，希望從經營者的角度切入，歸納各火鍋業者其經營成功模式，並藉由消費者的消費行為模式，分析經營火鍋業的最佳行銷策略，期許能為創業者作為從事火鍋餐飲經營之參考方向。

## 第二章文獻回顧及整理

### 第一節 火鍋歷史

關於火鍋的起源，有兩種說法：一說是在三國時期或隋煬帝時代的“銅鼎”，就是火鍋的前身；另一說則是火鍋始於東漢，其出土文物中的“斗”就是指火鍋。由此推知，火鍋在中國歷史上有將近兩千年的歷史。另外在《魏書》記載中，三國時代曹丕代漢稱帝時期，已有用銅制的火鍋出現，只是當時並不流行。直到南北朝時期，人們使用火鍋煮食才逐漸普遍。最初常見於中國寒冷的北方，用來涮豬、牛、羊、雞、魚等各種肉食，後來隨中國烹調技術的發展，各式的火鍋也相繼出現。北宋時代，汴京開封的酒館，冬天已有火鍋應市。清朝統治年代，火鍋涮肉已經成為宮廷的冬令佳肴。清末民初，在全國已形成了幾十種不同的火鍋，而且各具特色。台灣火鍋的發展也演變出許多種類，根據台北縣烹飪商業同業公會常務理事許湘鎰（2006）表示，從火鍋類的先驅者「石頭火鍋」起，到後來興起的「涮涮鍋」和「麻辣鍋」等，火鍋市場只有逐漸擴大，目前種類大致歸類為以下列幾種：

- 一、 簡餐式火鍋（個人小火鍋）：這些店依然保留著過去夜市的氣息，使用酒精燈加熱，一人一鍋，這類火鍋店種類簡單價格便宜，食材較為平凡，選擇性也少，但不失為飽足暖和的一餐，這類火鍋

店是連鎖火鍋店的最大宗，以臭臭鍋為例，加盟店近三百家。

- 二、 平價火鍋：火鍋連鎖家數排行第二名，諸如日式風格的「涮涮鍋」，價格約兩百元左右，提供較細緻的湯頭、食材和現切的肉片。
- 三、 吃到飽火鍋：最能夠吸引年輕族群的店種，食材品質普通但種類很多，且會附加點心、飲料及冰淇淋等，吃法最「夠本」。但這類火鍋店大多集中某一區，競爭非常激烈。
- 四、 頂級特色火鍋：主攻饕客和商業聚餐的高檔火鍋，不強調量多，倒以獨特和質精取勝，比如其湯頭祕方。高檔火鍋餐點有套餐也有單點，使用的食材高級，較少看到規格化的廉價食材。

## 第二節 台灣餐飲業發展狀況

2015 年全球經濟成長趨緩，台灣景氣復甦也減緩。依據經濟部統計顯示，我國商業整體營業額較前一年負成長 2.6%，其中批發業負成長 3.9%，跌幅最大，唯獨餐飲業正成長 2.7%，表現相對亮麗。相較於 2013~2014 年度的整體營業額成長而言，2015 年整體成長幅度是呈現下降的趨勢，詳如表 2 所示。

表 2 商業營業趨勢統計表

年度 類別	2013		2014		2015	
	營業額 (億元)	成長率(%)	營業額 (億元)	成長率(%)	營業額 (億元)	成長率(%)
商業	141,622	1.1	145,376	2.7	141,702	-2.6
批發業	99,042	0.7	101,173	2.2	97,258	-3.9
零售業	38,574	2.0	40,074	3.9	40,203	0.3
餐飲業	4,007	1.6	4,129	3.1	4,241	2.7

資料來源：經濟部統計處（2012~2015）

根據統計，2015 年台灣餐飲服務類總數為 905 家，較 2014 年 790 家增加 115 家（成長率 14.6%），2015 年總店數 31,038 店，較 2014 年的 30,686 店增加 352 店（成長率 1.1%），平均店數則從 38.8 降低為 34.3，大幅減少 3.7 店（成長率-11.6%）；而直營店比率，2014 年到 2015 年

由 23.6%略升為 25.2%，加盟店比率則由 76.4%略降為 74.8%。此外，2015 年個別品牌餐飲服務類展店較為不易，故平均店數規模大幅下降，與 2011 年相比減少 20.9 店（成長率-37.9%）；直營店比率，從 2011 年到 2015 年由 18.3%上升為 25.2%，加盟店比率則由 81.7%下降到 74.8%。這些資料顯示，餐飲服務類連鎖總部的總家數大幅增加，增加幅度較總店數大，餐飲服務類經營通路仍以加盟為主，但是餐飲服務直營通路有每年增加的趨勢，預期 2016 年餐飲服務類會採用直營體系為主的通路經營。

表 3 台灣地區連鎖店發展趨勢統計表

	2011 年	2012 年	2013 年	2014 年	2015 年
家數	557	624	706	790	905
總店數	30,731	28,880	29,974	30,686	31,038
餐 直營	5,636	6,297	7,005	7,257	7,811
飲 店	(18.3%)	(21.8%)	(23.4%)	(23.6%)	(25.2%)
服 加盟	25,095	22,583	22,969	23,429	23,227
務 店	(81.7%)	(78.2%)	(76.6%)	(76.4%)	(74.8%)
平均	55.2	46.3	42.5	38.8	34.3
店數					

就經營的規模，台灣餐飲業者以中小型業居多，經營型態上以獨資占多數，但亦有不少業者往大型化與連鎖化發展，採連鎖加盟的經營型態。根據 2016 年台灣連鎖店年鑑的資料顯示，2015 年餐廳總部

413 家，較 2013 年 330 家增加 83 家（成長率 25.2%），總店數 4,144 店亦增加 784 店（成長率 23.3%），餐廳業者店數，容易受到經濟景氣或是消費者實質所得影響，2015 年由於創業者及新進入者多，加上原業者之店數也略微增加，致使 2015 年餐廳店數與家數均大幅成長，平均店數也由 10.2 店略降至 10.0 店。服務多元化及展店是各餐廳業者不斷找尋，突顯個家特色與吸引消費者的關鍵。經營餐廳除了產品與菜色的創新性外，品牌差異及聯合促銷也是一種競爭方式，近年來業者導入展示科技推廣消費與訂位，或加入信用卡紅利兌換等，以擴大行銷效益，預期未來餐廳業者仍然持續展店的趨勢。

表 4 餐飲服務類中各分類數成長統計表

年度	2015 年		
類型	家數	店數	平均店數
速食店	251	18294	72.9
咖啡簡餐	90	2000	22.2
餐廳	413	4144	10.0
休閒飲品	151	6600	43.7
合計	905	31038	34.3

(台灣連鎖年鑑，2016)

### 第三節火鍋店的發展現況

火鍋店經營的特徵與其它餐飲企業有共通之處，即生產、銷售、服務、消費為一體。投資者想要從事火鍋業者，必須認真做好市場調查研究，了解消費者偏愛火鍋的類型，掌握火鍋風味、特點，經營方式、地點和顧客人群等信息，在特定的市場區域，開辦具有特色的火鍋店，爭取穩定而可靠的市場配額。所以做好開店初期的市場調查，是開火鍋店決策或投資的前提，以下是對火鍋市場調查的分析：

#### （一）對火鍋市場的影響因素

1. 經濟發展對火鍋的影響：火鍋市場的需求量，尤其是現有的火鍋業存在著不同消費檔次，對民眾消費能力的敏感度大有不同。而社會發展和國家政策的更動，客觀環境和消費者飲食習慣的變化，對火鍋業市場都有影響。
2. 傳統文化對火鍋的影響：包含了火鍋的歷史性、廣泛性、文化性、獨特性等。
3. 營運環境對火鍋的影響：包括政策環境如開辦地的治安狀況、職能部門的效率等；基礎設施如道路交通、停車位置、水電氣供應、通信網絡、採購途徑、消費人群、金融、衛生、勞動等，與經營有密切相關配套設施的良窳；優惠措施如稅費、租金、勞工聘用等方面是否有優惠政策。

## (二) 客源的調查分析

### 1. 服務對象分析

- (1) 消費者的職業特點：一般學生、民工、普通工薪階層，與高級白領階層、公務人員，他們的消費習慣和消費檔次是不同的。
- (2) 消費者的年齡特徵：如老年人喜愛清淡型，年輕人偏好重口味型等等。
- (3) 消費者的性別特徵：女性和男性往往在對於火鍋的鍋品、口味輕重、菜品類型等方面有所差別。
- (4) 消費者的地區和民族特徵：不同地域、不同民族的人們對於火鍋內容要求有差異，應當加以區別。由於火鍋的相互滲透性、交雜性，許多火鍋經過改良、創新，已經足以符合大多數人的口味，具有了共性了，但是對固定區域消費者的分析仍是不可少。

### 2. 顧客消費行為分析

消費是一個綜合概念，消費行為包括消費水平、消費結構、消費方式和消費習慣等。

- (1) 消費水平和顧客的經濟承受能力有直接的關係，顧客的支付力和這種支付力下最大的需求滿足，直接表現在顧

客選擇的火鍋店檔次和類型。

(2)消費結構是顧客各種消費支出的比例，其開支與職業、

年齡、性別、地域民族等因素有密切聯繫。

(3)消費方式有個人、家庭、商務、團體等，不同的消費方

式在選擇檔次與類別上各有不同。

(4)消費習慣，有關當地消費者就餐環境、氛圍、品牌、風

味、經濟等方面既有的習慣。

### 3. 顧客消費特徵分析

(1)不確定性：大部分顧客在餐飲上的消費是流動式，小部

分為固定式。

(2)隨機性：當顧客數量多，或者差別性大時，火鍋消費的

選擇就增加，因此須把握火鍋發展動態，及時調整口味，

改進創新。

(3)靈活性：這是由成功的品牌所決定，以顧客就餐的頻率

和回頭率為標誌。

(4)引導性：調整經營策略、成功的廣告運作等，都會對顧

客的消費產生一定引導。

## (三) 火鍋市場的劃分

1. 對經營品種、酒水飲料、服務水平、營業時間、交通狀況

等具體的方面要準確掌握，用於對比自己的品牌能否進入市場。

2. 具有可操作性。如果得出的市場結果與自己的人力、財力物力並不對等，勢必難以實現經營目標，只有放棄一途，重新劃分市場，再找準位置。
3. 具有穩定性。市場劃分後，只要符合實際的作為，就應該大膽開拓，制定長期計劃，以圖佔領市場。

#### （四）消費客層區隔

1. 地理位置：火鍋店的地域性對其經營有很大的影響，同一區域內，不同的店和鍋品服務於不同的消費群體；而同一店和鍋品到了不同地域也會有變化。
2. 人口分類：受人們的居住、文化、宗教、民族等因素的影響，火鍋的消費偏好會有差異，其品類、檔次、目的均會有不同。不同層次的消費群，對檔次、品類的要求也不同。
3. 顧客區分：除了考慮顧客的職業、收入等外，還要分析其消費動機，是傳統節儉型、經濟實惠型、新潮衝動型，還是豪華張揚型等，以迎合其口味。
4. 行為分析：將顧客分為常客、一般客人、流動散客、新客等進行分析，這與火鍋店的火鍋質量、服務水平、顧客的

信賴等有關。

#### (五) 火鍋店的市場定位

火鍋店的市場定位分析，可區分如下：

1. 按檔次分：高、中、低檔，或豪華店、風味店、大眾店、自助店等。
2. 按功能分：特色火鍋、快餐火鍋、小火鍋、滋補火鍋等。
3. 按來源分：川味火鍋、蒙古火鍋、宮廷火鍋、老火鍋等。
4. 按經營分：品牌火鍋、餐廳火鍋、自助火鍋、火鍋吧等。

開店前要根據這些標準，結合自身長處，選擇適合的經營種類。

#### (六) 定價選擇

價格是影響經營的重要因素，當其它條件穩定後，價格將是決定消費選擇的首要因素。

1. 高低結合法：在開業初期，以高質量火鍋、高水平服務、較低廉的價格迎接顧客，可以很快贏得顧客、樹立形象及打開局面，快速進入正常經營。
2. 高高結合法：起點高，效益也高。以高質量火鍋、高檔次的環境、高品位的裝修、高水平的服務吸引高層次的顧客。風險大、利潤也大，進入良性循環後收益也很大。

3. 品牌壟斷法：獨特的鍋品、獨特的配方或專利火鍋產品，  
可以經營較高價格的火鍋，但其風味特色要維持不變。

綜觀台灣的火鍋市場，國人對於火鍋消費習慣，呈現「平價、簡單、高品質」的市場需求，因此，台灣的麻辣鍋、涮涮鍋和臭臭鍋等「泛火鍋類」餐廳，隨處可見。在競爭激烈的市場當中，開業前的正確定位，往往就成為勝敗關鍵。但觀察生意好的火鍋店和知名的火鍋連鎖加盟店，其經營型態、價位選定、店面風格、人手安排、食材與湯頭準備、食材品質控管與來源等均有其獨到之處，而消費者進門後所提供的服務流程，包括帶位、點餐、送餐、用餐、加點、結帳、用餐後的收拾等，亦均有其精心設計之處。

註 1: 吃到飽火鍋店的食材成本占營業額比重，約在五〇%到六〇%

註 2: 影響吃到飽火鍋店獲利的最大關鍵，往往是食材的浪費程度

### 第三章研究設計與實施

本研究所欲探討的主題，經過相關文獻探討後所提出的研究方法，並根據下列研究流程架構進行訪談題目設計及進行訪談，並說明訪談結果的資料分析方法。

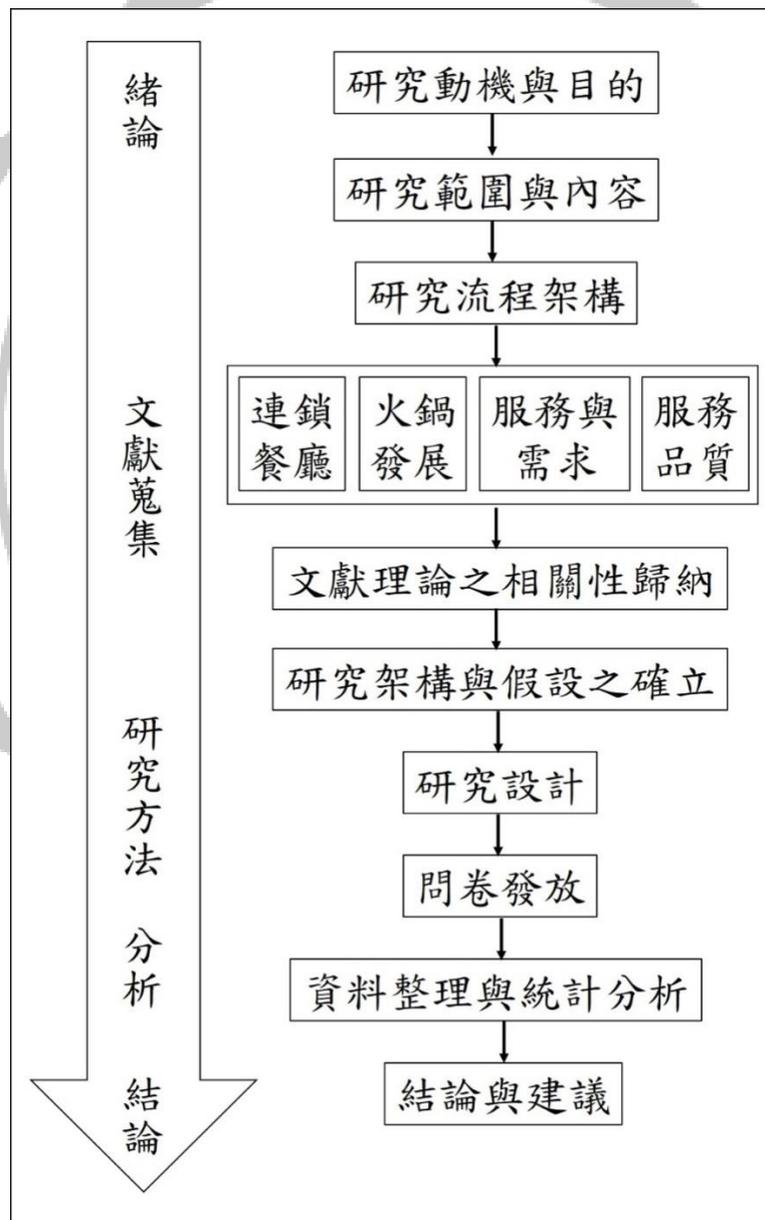


圖 1 研究流程圖

## 第一節 研究方法

### 方法目的鏈

方法目的鏈由 Gutman (1982)提出，在這個理論中，將消費者對於產品的關聯認知連結成三個層面-產品屬性、使用產品的結果及產品帶來的價值。方法目的鏈理論被消費者行為的相關研究廣為應用，因為其價值在於不僅在探討消費者欲購買產品的屬性，而是更深入探討消費者使用該產品後所滿足的內心追求價值(詹定宇、彭西鄉，2010)。



圖 2 消費者產品知覺的「方法目的鏈」模型

資料來源：林勤豐，〈「方法目的鏈」研究法建構行銷研究變數與行銷策略之探討〉，《中華管理評論》，第 2 期，民 88.9，頁 107-128

方法目的鏈是一質性研究方法，透過和消費者訪談他們選擇的原因和在連結結果的反應，鑑別出消費者選擇的標準，挖掘並解釋為什麼這些因素對消費者是重要的，並利用邏輯的整理方式，將

消費者隱藏的各層次想法具體呈現出來。上列圖表()列出方法目的鍊模型，本研究使用此模型進行進一步分析。

方法目的鍊的三個階層分別是「屬性、結果及價值」。「屬性」是產品或服務的特徵 (Reynolds & Gutman,1984)，是消費者對於產品或服務的認識程度，業者在銷售產品時對此區塊往往著墨最多，但屬性不一定是消費者在購買產品時第一時間會理解的，例如以往消費者不會想到火鍋裡的湯頭是用那些材料熬製，或是那家雪花牛肉的等級，而是會去想這火鍋整體是否好吃，或是我請客來到這家火鍋店，是否讓我的客人感到我的誠意或者很開心。屬性具備有形或無形的特色 (Pitts, Wong & Whalen, 1991)，可分為具體屬性及抽象屬性。

「結果」是在消費者購買產品或服務後產生的，將屬性轉為意義和價值，最終成為消費者努力達成的目標或生活價值，連結屬性及價值，瞭解結果是分析方法目的鍊的關鍵 (Olson& Reynolds,2008)。結果較為抽象，包含正向結果(利益)和負向結果(風險)，如果結果是正向經驗，消費者會想再度去體驗。在方法目的鍊中，通常是探索正向的結果，因為有正向結果才會引導至消費者追求的價值。結果可分為「功能性結果」與「社會心理結果」，功能性結果是在產品屬性消費後立即產生，消費者直接體

驗到的有形結果，例如食用火鍋之後的風味滿足及生理的飽足感。社會心理結果是功能性結果的更高層，更攸關個人情感的經驗，例如服務時的細緻貼心感覺，火鍋界中的海底撈即是在提供這樣的社會心理結果的滿足。藉由階層分析可細分可著墨經營之重點，而經營者將歸納之重點作為後續經營可進行補強之方向。

方法目的鏈的研究方法分為三部分: 1. 以階梯法進行開放式的結構性訪談 (找出特質，結果及價值); 2. 內容分析法 3. 建立涵義矩陣 4. 建立價值階層圖。

### **階梯式訪談問題設計**

本研究依研究目的研訂出適合本研究之問卷內容，此問卷內容主要是參考相關文獻，並針對創業者的需要，提出創業前準備作業，及經營業者參考策略，以進行問卷設計，並採親自訪談方式進行調查。

#### **一、經營者訪談問題：**

問題一、請問當初為何選擇投入餐飲業？

問題二、請問為何選擇火鍋店為開店種類？

問題三、請問為何選擇單點式(非自助式)的經營模式？

問題四、當初店的目標和客群是如何設定？

問題五、尋找店面時有哪些方面考量？

問題六、行銷策略如何設定？

問題七、在資金的部分是如何運用與規劃？

問題八、是否給有心投入火鍋餐飲業者的建議？

問題九、如何提升顧客的價值感受與如何去感受到這些附加價值？

針對消費者訪談問部分，本研究列出三大問題，希望藉由訪談來取得客戶端可能影響經營之因素。

## 二、消費者訪談問題：

問題一、你覺得火鍋店有什麼點是很吸引你的?!

問題二、為什麼這些點很吸引你?!

問題三、用餐後這些要素會給你什麼感受?!

## 第二節研究對象

研究對象以在火鍋業有多年經營經驗，並已有好評、人潮和主顧的店家，搜集不同類型及規模的火鍋店，再進一步確認店家的受訪意願，最終選擇出 3 家火鍋店作為本研究之對象。其目的是藉由比較三家皆在台中地區且不同店面規模之業者，來得知店面經營之不同處及其理念對客群之影響。以下 3 家火鍋店皆為點餐類型，非吃到飽的經營模式，且經營理念主打食品安全。

火鍋店 A 為知名「85 度 C」咖啡店跨足餐飲的第一間店，主打養生健康概念，採單點方式點餐，有豪華裝潢及高檔的食材，已有多處

分店。

火鍋店 B 老闆原來從事新聞業，主跑黨政，副線是美食農產等消費報導，因報社開立了美食專刊，需要策畫各種美食專刊與新聞，內容從飯店、餐廳與小吃，到季節食材與進口食材的運用。因為廣泛的接觸到食材與餐飲業者，掌握各類消費訊息，想嘗試自己運作一間店，於是選擇自己熟悉的餐飲業著手開店，主打麻辣鍋，以單點方式點餐，店面小而美目前只有一家店。

火鍋店 C 老闆有營養學背景，國立大學博士班，原本是生物科教師，三年前因層出不窮的黑心食品新聞，決定自己創業。店面有明亮清爽的風格，以套餐方式點餐，主打天然健康不使用火鍋料加工品的概念，目前只有一家店。

表 5 受訪店家資訊

	火鍋店 A	火鍋店 B	火鍋店 C
店面位置	三角窗	小巷內	巷子內
區位	西屯區	北屯區	西屯區
	近高級住宅區	舊商圈醫院旁	醫院旁
規模	200 個座位	50 個座位	80 個座位
經營時間	4-5 年	10 年以上	5 年
營業額	800 萬~1000 萬	60 萬~80 萬	40 萬~55 萬

### 第三節研究架構

本研究先確認受訪店家，再進行問卷設計，先提供經營者及消費者填寫問卷。再至現地訪問填寫問卷內容，並就訪談結果整理歸納，再進一步分析討論問卷結果。

此外，在經營者部分也進行 SWOT 分析，分析火鍋店在消費市場的優劣勢；在消費者部分則採用「內容分析法」，進行關鍵字分析及比對後，從而建立「屬性—結果—價值」的「方法目的鍊」(Means-end chains) 分析顧客心智構面，呈現顧客價值階層圖。最後彙整經營者與消費者的分析結果。

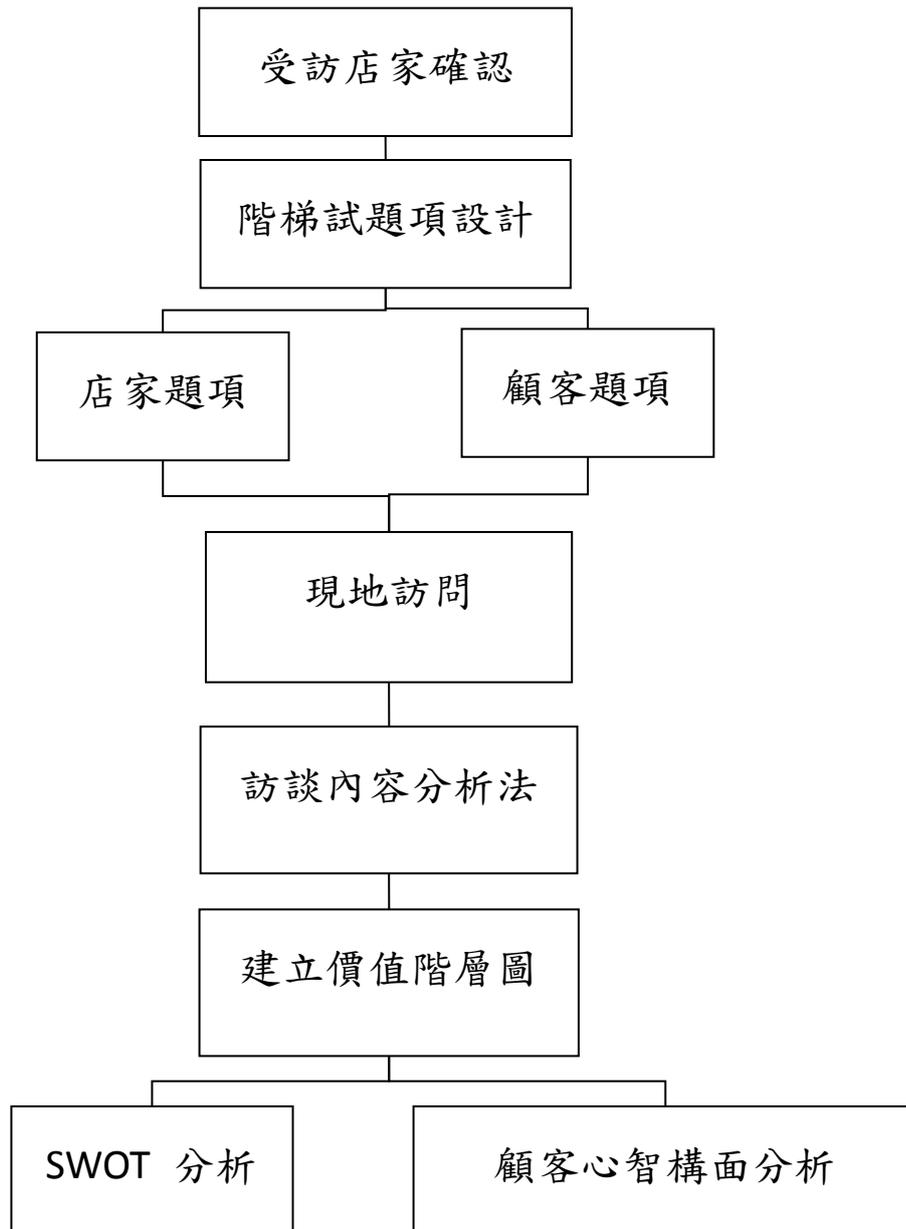


圖 2 研究架構圖

## 第四章 研究分析與結果

### 第一節 店家訪談結果歸納

問題一、請問當初為何選擇投入餐飲業？

回答一：

#### 火鍋店 A

因為以前 50 年代生活辛苦，不如學習技藝在身，為什麼會選餐飲業，因為它讓我能吃得飽，讓我先有飯吃，這是最早我的想法。後來慢慢覺得，民以食為天，食以精為美，就這樣被餐飲業吸引住了，所以一做就 32 年了。今年是第 32 年，餐飲業越做越會有覺得它的深度，餐飲這行應該是說，學無止盡，因為它的業別太多了，比如中餐、西餐、泰式再加上一些新的創意料理。所以，你只要想在餐飲界留一天，你就得一直學習，而且是多元式的學習。我本身也學過日本料理、西餐、中餐，也學過火鍋、冰雕等，所以我在學校跟學生講說，餐飲就是以服務為原則、以吃為原則，所以這是一個學無止盡的行業。

#### 火鍋店 B

老闆原來從事新聞業，主跑黨政，副線是美食農產等消費新聞，因報社新開立了美食專刊，需要策畫各種美食專刊與美食新聞，內容從飯店、餐廳與小吃，到季節食材與進口食材的運用，廣泛接觸了食材與

餐飲業者，掌握各類消費訊息，如今想嘗試自己運作一間店，於是選擇自己熟悉的餐飲業，著手開店。

### 火鍋店 C

老闆本身學營養學出身，過去除了教職以外，沒有接觸過其他行業。

自籤台灣爆發食安問題開始，他就一直在思考自己能做些什麼，在家人的支持，加上過去研究所指導教授說過的一句話：「食品是良心的事業」，決定要用良心和健康，提供好餐點給大家，也期許能從中或多或少的改變大家對食物的選擇和營養的價值觀。

#### 分析一：

在「當初為何選擇投入餐飲業」這個問題中，從三位受訪者的回答中可以發現，會投入餐飲除了是對餐飲有興趣外，也是因為吃是很重要的民生基本需求。從各式料理中也能追求很多不同的變化，或是想要提供好的、健康的、安全的餐點，所以投入餐飲必須要有相當的興趣之外，也要對想開店的種類有深入的了解，明白自己想要建立的獨特價值所在。

問題二、請問為何選擇火鍋店為開店種類？

回答二：

### 火鍋店 A

因為餐飲有很多類別，剛剛有提到。可是我們想選擇的是一個可複製的餐飲，什麼叫可複製性？就是說，我不是為了一家店而開一家店，例如中餐的複製性很低，原因是要經過人嘛，要去動爐子嘛，很多 SOP 是你寫不出來的，而且火鍋在當前餐飲市場是位居除了中餐以外，第二大的餐飲行業。我剛有提到，為什麼開火鍋的原因，第一，火鍋的市場很大，第二，火鍋的複製性很高，第三，火鍋店的人力成本較低，為什麼講人力成本低，因為他可以透過中央廚房一個複製，展店，我不必用到很多的名廚，我只要把 SOP、SOC 寫好以後，就可以去落實的執行這個動作，而且每家店的口味，保證一樣。

### 火鍋店 B

十多年前台灣火鍋市場開始萌芽，鼎王從傳統的夜市火鍋，開立了第一間比較具中國味，又有精緻裝潢的精誠店，成功的從低價位火鍋轉型。那時採訪之餘，大概了解火鍋店的基本運作，之後又採訪了一家吃到飽的麻辣王，發現天啊！從服飾業轉戰火鍋，竟然都是靠著自己摸索。喜歡吃麻辣鍋的我想著，憑經常的採訪試吃，應該更有資格開業吧，於是與當時美食同業合作開了火鍋店 B，這家店是由我主導，

當然要負成敗責任。

### 火鍋店 C

相較於其他餐飲，火鍋的自主權很高，不受廚師限制，也能透過食材調整搭配，引入有營養觀念的食材，不炒不炸的單純水煮，再配上一一些特別調製的沾醬，這樣的火鍋會是最符合我想要的健康概念，也是最展現我營養學專業的所在。

#### 分析二：

受訪者會選擇火鍋作為開店的種類，主要原因在市場大而且容易複製，食材的專業又不受限於廚師。一般餐飲要靠主廚的廚藝，如果主廚不在又沒有可以接替的廚師，或者是接替的廚師與原本廚師的手藝不同，就會有經營上的困擾。火鍋的主角是湯頭、沾醬，關係到每個人對味道的敏感度，它們不限於廚師才能做得到，所以受訪者覺得如果是外行要跨領域到餐飲，火鍋是一個比較容易踏入的行業。還有如果能將其他食材或經營模式設定標準流程，火鍋店的複製便更加容易，要用既有的經驗擴大成連鎖店模式，也不是太難的事。

問題三、請問為何選擇單點式(非自助式)的經營模式？

回答三：

#### 火鍋店 A

因為自助式的很多人做，但是曲高合寡。你的弄很多東西，可是，你會發現到裡面很多是垃圾食物。為了迎合客人可以有多樣的選擇，必需給顧客很多的東西，以基本的成本概念限制下，他當然不會給你太好的東西吃。再來客人對自助食材的浪費太高，華人對食物的珍惜與愛惜還沒有到位，所以會拿過多的食材。比如說，他可能給你拿 1 公斤的蛤蜊去當鍋底，那 1 公斤的鍋底，可能就浪費掉了，因為他不吃。他可能取了很多的螃蟹去煉鍋底，可是他不吃肉，那我們螃蟹就浪費掉了，食材成本變很高。第二個，你給客人的東西，不會恰好就是他想要的東西，所以這種自助式火鍋店後來就慢慢消失了。

#### 火鍋店 B

選擇單點，原因是吃到飽為了降低成本，食材多半較為粗糙，不符合我的胃口。二是生意總有淡，旺季節，每周還有平日與假日，人潮離顛峰，萬一生意不好，剩下的食材要不要丟，非常掙扎。而且自己並不是吃到飽的愛好者，所以開店時，就不列入考慮。

#### 火鍋店 C

回歸到健康的概念，吃到飽永遠不只是吃到飽，人的心都是貪婪的，

在一定要吃夠本的想法之下，通常都是會吃到很不舒服。更重要的是，如果選擇權在自己身上，我們通常只會選擇我們想吃或愛吃的東西，永遠不會選擇該吃的東西，長久下來，營養素勢必會有所缺乏，這就不符合我健康的原則了。所以把該吃的營養組合都先配好，客人也不用多想，只要點餐就能得到完整的營養，簡單使得接受度變高。

### 分析三：

受訪者在經營模式部分，意見一致的認為吃到飽的模式不但不利健康，而且食材粗糙，用料種類負擔多，若吃不完的話更顯浪費。而且因為受訪者所採用的食材，都是屬於較好品質的高成本項目，用在吃到飽可能會被客人浪費，因此才都以單點方式，選擇以較好的食材品質經營火鍋店。

問題四、當初店的目標和客群是如何設定？

回答四：

#### 火鍋店 A

其實我們做火鍋，一開始就是找第一名的作為目標作設定，最早的是鼎王，重點就是鼎王無老鍋。85°C 在做任何體系，他一定拿第一名的作複製跟超越，所以在整個硬體設備、湯底、食材、服務還有裝修，5 個方向我們都要去超越他。可是每客單價不能比他高，所以現在做餐飲呀，講 C/P 值，所謂 C/P 值是你物超所值，你東西給客人，差不多一個人吃下來 600 塊左右，可是他不會再回來吃你的東西，你的裝修，有沒有附加價值？你的服務，有沒有附加價值？都是很重要的考量。

#### 火鍋店 B

當初因還有正職記者的工作，且擁有百萬以上的年薪，想著萬一店經營不理想，每個月稍稍虧損，還可以承受，再加上有媒體同業的支援，既然大家如此喜歡吃麻辣鍋，與其在外頭花這麼多錢，不如開一家店自己滿足。所以當初只抱著開一家有如招待所般，好友可以經常來聚餐。但開店之後，發現完全不是這麼回事，所以曾經慘淡經營，直至我離開媒體工作，全心投入，經營才有改觀。我重新定位菜色與客層，我們的湯一定現燉煮，讓麻辣花椒香氣四溢，客人知道食材是天然的，

真材實料的，所以消費願意提高。客人以公教和中小企業為主，因店面靠近中國醫藥大學，醫生和護理人員也成為我們的主要客群，這些客層最在乎吃得健康，其次是新鮮與美味。

### 火鍋店 C

因為原來設定的是健康鍋，目標當然是希望能推廣健康概念，以不用加工品、不添加味精、健康多元的營養來源等這些概念，消費族群也就鎖定有經濟能力的上班族和家庭，附近因為有澄清醫院、榮總、東海大學，所以客群也鎖定醫護人員和教職人員等，針對比較重視健康的族群。

### 分析四：

在目標和客群設定的部分，火鍋店 A 的受訪者用設定目標並超越為方式，強調物美價廉，要有好的 C/P 值消費者才願意買單，另外兩位受訪者則是提供健康、新鮮及美味的產品，這樣的開店目標有助於鎖定大部分的客群。

問題五、尋找店面時有哪些方面考量？

回答五：

### 火鍋店 A

85°C 很有經驗嘛，你看 85°C 每個都是三角窗。所以我們找任何的餐飲業，一定要找人口流動性比較大的地方。第二是有好停車位的地方，尤其做那種大型餐飲業，停車是客人首要關切的因素。再來是說你的裝修要夠氣派，也就等於說，我現在去評估這家店，大概有幾坪，我們座幾個位置，一個客單價多少錢，我一天最高能做到幾個 TURN，幾個 TURN 做下來，我對這個地點的評估，是不是合乎我的經濟價值。所以當初在店面大小、樓層、座位數都有先做設定嗎？對，一定要有，比方你設定這個為寵物店嘛，我們設定 200 個位置，你可能設定差不多在 600 塊左右嘛，200 個位置你要乘以 0.8 嘛，每個客座位都坐滿。如果 180 個位置，一個人 600 塊，你一個 TURN 下來，如果說 7 萬多快 8 萬。所以一個月店營業額差不多佔 200 多到 300 萬？你錯了，我們一個月都 1000 多萬，因為我們有限定用餐時間，2 個小時。所以像過年，我們一天可以做 5 到 6 個 TURN。而且每一家店的營業額都嚇死人。昨天朝富店，做到多少說有 50 幾萬，他從過年到現在，沒有低於 50 萬的。在北屯有好幾家？現在，總共 10 家了，我那天經過，也是很多人，很厲害。所以現在就是你的裝修啦，能不能吸引客人嘛！

再來你的東西要好吃，可是我覺得這些都是其次啦。後面跟你講健康概念，我們是健康原則，怎麼樣讓客人吃得健康，吃得好，客人會再回來。所以當初在內外場，還有餐廳風格的設計，有特別規劃就對了？那時候用什麼概念設計？有，當初，我們要開火鍋，我們去參考輕井澤嘛，鼎王無老，還有一些比較有名的餐廳，後來我們決定走得是禪風概念，所謂禪風就是...比較中國風這一塊？中國加日式禪風的感覺，就日式禪風的概念，類似有點客棧的概念，所以我們店都以木頭啦、水呀為主，他整個風格就是讓你覺得去火鍋店吃飯很休閒，又很有那種意境，不會很吵雜，不像其它傳統火鍋店跟菜市場一樣。所以我們餐廳都有 200 多個位置左右？最小的店，目前也有 160。最多的 220。都在 200 上下？對，因為比較好管理。店太大不好管理？太大的話，你沒有生意會很空。最好的店面，是你一個可以有最好管理的店面。

### 火鍋店 B

因為我鎖定的客層是較高消費能力的客人，且我們極力用心經營主顧客，所以如果要再找店面，依然會以醫院社區為主，不會挑在大馬路旁，只要停車方便即可。

### 火鍋店 C

選擇在台中市西屯區開店是因為它是我比較熟悉的生活圈，這裡有澄清醫院、榮總、東海大學，也有中科和工業區的上班族。因為火鍋的

翻桌需要時間，所以我找的時候有設定空間要夠大，當然如果租金可以負荷的情況下，能在越熱鬧的地方越好，又為了避免人力的耗損，我選擇一層樓的店面。

#### **分析五：**

火鍋店 A 的受訪者認為店面最理想在三角窗，座位不要太多，以容易管理為原則，但裝潢很重要，因為裝潢是吸引消費的最直接方式，然後再以美味健康讓客人回流。另外兩位受訪者則是以客群為取向，便利客群的交通動線和停車位，成為他們選擇店面的原則。

問題六、行銷策略如何設定？

回答六：

#### 火鍋店 A

其實行銷概念是靠口碑，現在是網路時代，讓客人打卡是機會，做促銷滿多少有加價購，比如天氣熱做個折扣，幫我按個讚傳給朋友圈送東西。行銷要看時令，像昨天情人節，我們做情人節活動送蛋糕。再來就是開學了比較淡季，你就用比較重的力道在做活動。滿千送一百或兩百的抵用券。那抵用券再回來，三人同行一人免費。其它像用溫度來做活動，今天 32°C 打 68 折，今天 35°C 打 65 折。今天 38°C 打 62 折。這是一個促銷概念，因為你火鍋熱夏天就沒人來，利潤就低。一般火鍋旺季在 10 月到 2 月。3、4 月掉，5 月上來，6 月還可以，7 月以後就下滑。9 月才上來。湯頭在台灣有三種，有養身湯就是煲湯，一個是麻辣湯還有一個叫酸白菜湯，大陸加一個蕃茄鍋湯。台灣跟大陸市場，麻辣湯賣得最好，第二個是煲湯，第三個是酸白菜湯。可是一般客人都會選擇鴛鴦鍋開。

#### 火鍋店 B

有關行銷策略，我們擁有六千筆以上客人資料，訂位時詢問客人是否來過，統計約有六成為老客人，四成為新客人，我們經營時下最夯的粉絲團與 LINE，客人反應都還不錯。

## 火鍋店 C

行銷這塊，可能就是我比較弱的地方，從一開始很傳統的發折價卷、推廣貴賓卡、跟團購公司合作，一直到經營粉絲團，一邊做一邊學習，後來發現網路的力量很大尤其是手機，現在人很少看實體廣告單，倒是很常用手機搜尋，所以後來的行銷就會鎖定以網路推銷為主。

### 分析六：

受訪者都認為網路是主要的行銷管道，除了網路打卡優惠之外，還要因時令規劃促銷，天氣熱可以用溫度做打折的依據、提供折價卷的方式刺激消費，粉絲團的經營都是目前比較常用的行銷策略。

問題七、資金的部分是如何運用與規劃？

回答七：

### 火鍋店 A

1 家店投資 4、5000 萬到 6000 萬算高投資，1 家店要 2、3 年才回收，但是開 3 家以上，1 年會賺 1 家回來。開 6 家，1 年會賺 2 家回來。開 9 家，1 年會賺 4 家回來。所以整個進貨上會比較有優勢存在？對。中央廚房才有辦法控管，所以都是由中央廚房去供應好幾間店。這樣人事才有辦法好好去規劃是嗎？對，因為第一個你 COST DOWN，你採購成本降低嘛！再來中央廚房整個營運下來會穩定，連湯頭都穩定。那你湯頭這樣運送不是不方便嗎？冷凍呀，冷凍物流。不是每天熬？你這樣熬，第一個瓦斯浪費太多，人員用費太大，而且設備不可能集中管理。有中央廚房的話，就在央廚房裡集中生產，設備集中投資，再用物流去送。還有食材，你要看你要的方向，你訂的客單價，我們剛剛講到的 C/P 值，C/P 值說好的，問題是你東西敢不敢用，給客人吃。像我們買的蝦子，一定是要活的，不然不買，我寧可少賺一點。搭配性的海鮮，我一定要用新鮮的。肉，台灣可以進口美國肉嘛。那火鍋用的部位，就幾個嘛。一個就是無骨、五花、坂腱，這些都是比較好的部位。所以你不要說，要去用紐澳的，要給客人美國的，就給美國的。美國牛肉應該是在台灣最好的一個標桿。部位的話也要去做一個

選擇性。所以我們在做一個菜單設定的時候，我們會把肉拿過來，不同國家的肉分出來，不同部位分出來，再去涮肉。而且肉呀，紐澳跟美國的，差不會差很遠的。好的肉在涮的時候要注意，溫度不能高於90度。涮火鍋呢，要教育客人，水不用開，水開去涮牛肉的跟90度去涮牛肉的概念是完全不一樣的，一個會吸汁，一個會吐汁。水開去涮牛肉會老，什麼肉都一樣。

### 火鍋店 B

店面規畫，以五十個人上下的座位為準，為了節省人事開銷，以一樓為主，不考慮二樓以上的空間，動線是出菜口的廚房人員可以與客人直接對話，食材現場製作，新鮮看得到，吃得到，香氣聞得到，餐廳風格依然走中國風的溫馨路線為主。人事控管在營業額的百分之廿左右，集中在晚間與假日時段，至於平常日，尤其夏天，盡量精簡，我們當初開店，只花二百四十萬元，回收時間約一年左右。

### 火鍋店 C

當初準備資金約二百五十萬，在一開始店面的裝潢設備等花的最多，大概就花掉了二百萬，後續的進貨也花費一些成本，可能因為第一次做生意，所以我沒有很好的資金規劃概念，在前三個月就把原本打算當週轉金的錢用完了，所以第一年很辛苦，都要自己再增加資金，半年後比較明白店在做什麼，所以開始調整店內開銷，開店約一年後損

益平衡，但目前因為食材和人事成本較高，利潤較少，因此開店至今三年尚未回本，未來希望能開源節流以提高利潤。

#### 分析七：

一開始的資金主要花在裝潢和設備，房租、水電、和人事都是必須花費，除了在人事上可以因淡旺季做調整外，用中央廚房方式可以節省設備和原物料消耗，大量進貨也可以降低成本，教育客人用對的方式烹煮，也可以用最少的成本，發揮食物最美味的口感。

問題八、是否給有心投入火鍋餐飲業者的建議？

回答八：

#### 火鍋店 A

其實我們還在摸索，任何行業的話，我們雖然這一波，去年做到是第一名，可是難能保證說明年沒有沒新的體系會贏你。你會不會遇到什麼風暴？不一定。所以你看喔，有任何食安的問題，我們都特別小心，做餐飲業最怕食安。鴨血可能會有問題，你的牛肉可能會有瘦肉精，你的一些香料可能會有的一些添加物，你用的竹筴可能會有漂白劑，所以我們在採購時都會很小心，要拿到檢驗報告書我們才會採購，所以做餐飲和我們做連鎖的都會有概念，要去買一個東西不是便宜就好，要問這個廠商有沒有正常的進口來源？再來他進口有沒有檢驗報告？再來是這個東西在市場上的認同度？比方鴨血，這個東西有沒有添加一些防腐劑及不好的東西，要自檢也沒關係，總要叫對方提供一個檢驗報告給你。沒有檢驗報告的，你就都不用看，只要一旦發報起來，整個企業整個公司的名聲就都垮掉了。做任何的餐飲業，不用說火鍋，你的 C/P 值夠不夠，像台中最近流行的燒肉，屋馬，他為什麼連禮拜一都客滿，連中午都客滿？他 C/P 值夠，所謂 C/P 值就是現價比，現價比真的夠，再來他很單純，讓客人點餐不會很複雜，再加上他是比較時尚的一個行業，他裡面裝修也是滿時尚的，他連客席等位都幫你

想得很優雅，所以你要做任何的餐飲，就是要步步為營。大陸有一句話，要害一個朋友很簡單，叫他開餐廳，這叫害朋友，他很快就把店賠掉了，像我上海一年只開一家，因為整個市場跟台灣很不一樣，用餐時間點也不一樣，整個文化也不一樣，所以要去調適好，最好的出發點再去開第二家，台灣就是一窩蜂，人口少，人家吃火鍋，你就跟人家吃火鍋，你沒有準備好，你沒有贏人家，就等著輸。所以作生意，你要去找最好的標桿，不要說複製，要說超越他。從硬體、軟體、服務，一切一切去超越他。再來，客人的來龍去脈，今天吃完，意見調查表，是多麼的貼切的東西，多聽聽客人的聲音。因為畢竟他是衣食父母，他寫不好的，就是我們要改善的，對經營管理上，也是要很落實的，從每一個服務員的服務態度上，臉色，到最後客人離開時的意見調查表的回饋，都要當成一回事。所以做餐飲就是要步步為營，要用心去做，做百年老店，不要做一百家的店。其實我覺得說，做火鍋跟咖啡都是一個比較容易的複製的行業，再來就是燒肉，燒肉很好複製，為什麼？客人自己去操作，不用什麼很多的環節去服務。我們會跨的就是，複製性快，不用太多廚師的行業。只要碰到廚師多的行業，就不要去做，因為什麼都要靠人，人不好管理。所以為什麼俏江南來台灣會倒？找不到人去炒菜，師傅走了，他就頭痛了。新來的師傅，口味又不一樣。

## 火鍋店 B

營收成長是所有經營的根本，我們對口碑與評價非常重視，我們常用一句話來形容火鍋店 B，味美不怕巷子深，我們堅持每天試湯，試食材，要求的是新鮮，要求內場人員，沒有把握的食材不可以上桌，湯沒有熬好，寧可不賣。這樣的堅持，反應在客人的口碑上頭，越來越多的客人吃完，結帳時我會問今天的湯與食材還可以嗎？回應是真得好好吃。至於服務，我們雖然沒有九十度的鞠躬，但是我們有親切的問候與笑容，客人的報怨需要馬上處理，客人的要求永遠只有「好」一個字。不少從香港和新加坡來的客人，看網路來消費，滿意的踏出店，這是經營店最大的滿足。

## 火鍋店 C

餐飲是一個白熱化的市場，因為門檻底所以投入者眾，價格及品質落差也很大，如果沒有對這行業有熱情，單純只是為了賺錢而投入，可能會很失望的。因為餐飲生意好，也許賺錢但是很累，生意不好肯定賠錢心更累，所以不管怎麼樣都是累，再加上連鎖集團有雄厚的財力做行銷拚研發，所以我們這樣的個體戶要生存，一定要有很大的興趣、商品也要非常有特色，最重要的是能不能讓消費者覺得物美價廉，還有是注意客人的回應，在用餐時詢問，甚至用網路訊息提供建議都可以，建議如果想投入餐飲，可以先找一間自己喜歡或是跟自己想要開

的店差不多的店面先去工作，在工作中了解更多，也許更能確認自己是否適合這行業。

#### 分析八：

整體而言，受訪者認為餐飲業要設定目標，然後要超越目標，在商品的 C/P 值要高，不單是地點、環境、裝潢、食材、服務每一項都需要有明確方向，然後根據消費者反應調整，用心的經營才有成功的可能，餐飲沒有永遠的龍頭，隨時都有可能被取代，小心的經營、用心的調整，才是永續經營的原則。

問題九、如何提升顧客感受的價值以及顧客如何感受到這些附加價值？

回答九：

#### 火鍋店 A

東西做出來要有創意，以附加價值做區別，突破傳統思維，達到宣導效果，像現在網路時代的拍照宣傳，把食材如松阪豬擺成兩朵玫瑰花，生鮮牛肉掛起來加乾冰，冰沙用試管呈現新的價值，往新潮流方向，突破就有思維，把豆腐切成菊花，因為創造原生態的擺盤，例如蔬菜活體菇，讓客人參與原生態的餐飲環境的呈現，不能太傳統，要有創意，原生態精緻化會產生火花，使客人有參與感，足以建立獨特性的市場。

#### 火鍋店 B

東西可以有附加價值，像自製的肉丸子，特殊製作的健康養生湯頭及酸白菜，呈現市場區隔。另外不斷的做市場行銷滿足特殊顧客的喜好，也可以做市場區隔。把客人當成親人是最好最貼心的服務，在食材上以較質優的食材做為火鍋食材和市場做區隔，呈現較高的附加價值，目前店家服務人員及工作人員多為社會弱勢者，家境比較清寒，還有二度就業婦女，老闆常告訴員工，我們沒有華麗冠煌的場地及高級的設備和制式化服務與九十度鞠躬，但老闆給予員工正確的觀念，用四

心：誠心、用心、關心、細心和適時問候及服務的心，加湯及湯底……  
等等之類，給客人賓至如歸的貼心感覺。

### 火鍋店 C

我們的火鍋用西式三層點心架擺放，善用營養專業把火鍋料分成葉菜類、根莖菇類、蛋白質類，這樣就能很明確的達到我火鍋是健康鍋的訴求。產品的附加價值最主要的就是身體的感受，一開始我們的客人覺得口味太淡，但經過一段時間培養客群，我們吸引到一群不喜歡人工調味料，不喜歡加工品，很在意吃甚麼進身體裡的客群，所以有約九成的回客率，火鍋店的經營在食材的把關是非常重要的關鍵，我每週最少會在店裡吃一次火鍋，目的就是要確認所有的食材都在標準內，同時也會不定時推出新產品，讓客人有新的選擇。除了親自去關心每位用餐的客人之外，我也經營臉書粉絲團，利用網路讓更多人能更簡單快速的了解我們。

### 分析九：

如何提升顧客感受的價值，以及顧客如何感受到這些附加價值：  
在食材方面，以天然健康養生，安全食品及高 C/P 值食材為主。硬體方面創造舒適的用餐環境及空間，不要使客人有壓迫感的環境。軟體方面以自然的笑容及貼心服務，把客人當成自己的家人或朋友，服務由內至外熱誠的讓客人有賓至如歸的感覺。

## 第二節問題統整

### 1. 受訪者對於問題回答之重點摘錄

問題一、請問當初為何選擇投入餐飲業？

會投入餐飲除了是對餐飲有興趣，也因為飲食是很重要的民生基本需求，從各式料理中也能找到很多不同的變化，也有出發點是想要提供好的、健康的、安全的餐點。

問題二、請問為何選擇火鍋店為開店種類？

受訪者會選擇火鍋作為開店的種類，主要原因在於市場大且容易複製，食材的專業不受限於廚師。火鍋是一個比較容易踏入的種類，還有如果能將食材及經營模式設定成標準流程，火鍋店的複製便更容易了，即使要用既有的經驗擴大成連鎖店也不是太難的事。

問題三、請問為何選擇單點式(非自助式)的經營模式？

咸認為吃到飽的模式不但不健康、食材粗糙，而且用料種類繁多，若吃不完的話更是浪費，受訪者的經營模式所使用的食材，都是屬於較高 C/P 值的。

問題四、當初店的目標和客群是如何設定？

火鍋店 A 的受訪者用設定目標，並列為超越方式，強調物美價廉，要有好的 C/P 值消費者才願意買單，另外兩位受訪者則是因為提供產

品以健康、新鮮及美味，以店經營的目標鎖定客群。

問題五、尋找店面時有哪些方面考量？

火鍋店 A 的受訪者認為店面最理想在三角窗，另外兩位受訪者則是以客群取向，有便利客群的交通動線和停車位，便是選擇店面的原則。

問題六、行銷策略如何設定？

受訪者都認為網路是主要的行銷管道，除了網路打卡有優惠之外，還要因時令規劃促銷活動，天氣熱可以用溫度做打折依據，或採折價卷的方式刺激消費，粉絲團的經營都是目前比較常用的。

問題七、在資金的部分是如何運用與規劃？

一開始的資金主要會花費在裝潢和設備，房租、水電、和人事，除了人事上可以因淡旺季做調整，採用中央廚房方式可以節省設備和原物料投資，大量進貨也可以降低成本。

問題八、是否給有心投入火鍋餐飲業者的建議？

受訪者認為餐飲業要設定目標，然後要超越目標，商品的 C/P 值要高，不單是地點、環境、裝潢、食材、服務，每一項都需要有明確方向。

問題九、如何提升顧客感受的價值以及顧客如何感受到這些附加價值？

在食材方面，以天然健康養生，安全餐飲及高 C/P 值食材為主。硬體方面要營造舒適的用餐環境及空間，不要使客人有壓迫感的環境。軟體方面以自然的笑容及貼心服務，或者就是把客人當成自己的家人或朋友，服務由內至外熱誠可以讓客人感到賓至如歸。綜合以上幾點可以提升顧客用餐有高 C/P 值，創造好的附加價值。

各店家的回覆有上述的統整，另外也整理各家火鍋店對每個問題回答的面相整理在表 6 的訪談統整表中。

表 6 店家訪談統整表

問題	火鍋店 A	火鍋店 B	火鍋店 C
Q1 當初為何選擇投入餐飲業？	民以食為天，食以精為美。學無止盡的餐飲業，以服務為原則、以吃為原則。	因為新聞業背景，開立美食專刊。所以想開業就以餐飲業開店為第一選擇。	營養學出身的老闆，有感台灣的食安問題，想用良心和健康提供好餐點給大家。
Q2 為何選擇火鍋店為開店種類？	火鍋市場大、複製性高、人力成本低(中央廚房控制)	因為看到鼎王的例子，還有喜歡麻辣鍋的喜好。	火鍋的自主權高，不受限於廚師，也能用營養觀念搭配食材。
Q3 為何選擇單點式(非自助式)的經營模式？	吃到飽多樣但考量成本，食物不會太好。客人多易浪費食材，提升食材成本。	吃到飽的成本考量，食材多半較粗糙。生意的淡旺季，人潮的離巔峰，就需要考量食材丟棄的問題。	人心都是貪的，一定要吃夠本的想法，吃到飽永遠不只是吃到飽。若能點餐就能得到完整的營養，就能落實老闆的健康原則。
Q4 當初店的目標和客群是如何設定？	以火鍋業的第一名鼎王和鼎王無老鍋為目標，複製和超越，從硬體、湯底、食材、服務和裝修著手超越，讓顧客吃完回味，想再次來消費	定位菜色與客層，讓客人知道食材天然，真材實料。而店面因近醫院，護理人員最為重視健康，新鮮與美味。	定位為健康鍋，目標為推廣健康概念，不用加工品和味精，及健康多元的營養來源。客群為上班族和家庭，和周遭的醫護、教職人員。

---

為目標，以美味健康為主要理念。

---

Q5 尋找店面時有哪些方面考量？

找人口流動性大的地方，方便停車的地方。在台中裝潢要夠氣派，參考同業選擇內外場風格。評估是否合乎經濟價值(考量店面大小、樓層、座位數)。

鎖定較高消費能力的客人，經營主顧客。另一方面考慮停車問題。

當初選擇較為熟悉的生活圈來開店。大空間(考量翻桌時間長)，人潮多的地方和一層樓的店面(減少人力耗損)。

---

Q6 行銷策略如何設定？

在網路上行銷，讓客人打卡，滿多少加價購，依據氣溫做折扣。按讚傳給朋友圈送東西。或是時令行銷，如情人節活動送蛋糕；開學淡季，滿千送百抵用券或三人同行一人免費。湯頭上有養身湯、麻辣湯和酸白菜湯(大陸多蕃茄鍋湯)，麻辣湯最大宗，養身湯次之，酸白菜湯第三，多數客人開鴛鴦鍋。

主力經營粉絲團和 LINE，約有 6 成老客人和 4 成新客。

試過傳統的發折價卷、推廣貴賓卡、跟團購公司合作，一直到經營粉絲團。網路的力量很大，現在人少看實體廣告單，倒是很常用手機搜尋，所以後來的行銷就改鎖定以網路推銷為主。

---

<p>Q7 在資金的部分是如何運用與規劃？</p>	<p>一開始就用連鎖的角度來經營。考量回本時間，選用中央廚房，中央控管食材品質，再物流送貨。(單店 4000~6000 萬投資)</p>	<p>為了節省人事開銷，50 人以下座位，單層樓店鋪。人事成本約在營業額的 20%，集中晚間與假日時段排班。(單店 240 萬投資)</p>	<p>因為沒有資金規劃好，裝潢用 200 萬，開銷最大宗。開店的前 3 個月就將周轉金用光。目前食材和人事成本較高，利潤少。(單店 250 萬投資)</p>
<p>Q8 給有心投入火鍋餐飲業者的建議？</p>	<p>任何行業都時運好壞。食安問題，給顧客有感的 C/P 值，時尚感。另一個層面就是經營者的心態要準備、再準備，除了找到標竿，不是將目標放在複製，而是要超越它，要步步為營。經營管理上，除了要求服務員的服務態度，多聽客人的意見調查回饋，調整改進。而用太多廚師的行業，要清楚人不好管理，難以維持品質。</p>	<p>營收成長為經營之本。一定要重視口碑和評價。對食材湯頭的要求，反應在客人的口碑上。在服務上，親切的問候和笑容，馬上處理客人的大小事。而客人滿意的踏出自家店，就是經營店的最大滿足。</p>	<p>餐飲入門門檻低投入者眾，但價格和品質落差也大，若沒有該行業的熱情，很容易入行失望。而且強敵環伺的經營環境下，商品的特色、讓客人覺得物美價廉很重要。另外，要注意客人的回應。也建議有心投入者，可以到與自己想營業的店相類似的店舖工作。</p>

---

Q9 如何提升顧客感受的價值以及顧客如何感受到這些附加價值？

東西做出來要有創意及附加價值，讓人感到有所區別，突破傳統思維達到宣導效果及網路時代的拍照宣傳。

把客人當成親人對於最好的及貼心的服務及關心；在食材上以較質優的食材做為火鍋食材和市場做區隔；目前店內雇用員工多為社會弱勢者，但團隊以四心服務顧客，誠心、用心、關心、細心和適時的問候及服務。

火鍋用西式三層下午茶點心架擺放，善用學營養的專業把火鍋料分類。傳達本店的火鍋是健康鍋的訴求，所以產品的附加價值最主要的就是身體的感受，進而培養出一群不喜歡人工調味料，不喜歡加工品的，很在意吃了甚麼進身體裡的客群。食材的把關是非常重要的關鍵，推出新產品，親自關心客人，經營粉絲團等等，讓更多客人認識我們。

---

## 2.經營者成功因素分析

將三家火鍋店的相關資訊對創業成功的影響因素整理於表 7。考量地點(店面位置和區位)、營收成本(營業額、消費價格、店家規模、經營時間)和其他相關食材特色、裝潢風格、服務特色和客群分析，分別描述。

表 7 經營者成功因素整理表

項目	火鍋店 A	火鍋店 B	火鍋店 C
店面位置	三角窗	小巷內	巷子內
區位	西屯區 近高級住宅區	北屯區 舊商圈醫院旁	西屯區 醫院旁
營業額	800~1000 萬	60~80 萬	40~55 萬
消費價格	600~800 元	400~600 元	250~400 元
規模	200 個座位	50 個座位	80 個座位
經營時間	4-5 年	10 年以上	5 年
食材特色	食材新鮮 +創新	食材新鮮 +傳統味道	食材新鮮 養生健康取向
裝潢	中式結合 日式禪風	復古風	清新明亮
服務特色	連鎖經營 標準化服務	溫馨服務	溫馨服務
忠實客群	家庭 宴會 商務	醫生 家庭 社區 年輕族群	醫生 家庭 社區 上班族 年輕族群

### 第三節火鍋店在餐飲業的競爭 SWOT 分析

藉由本研究整理由經營者所描述出來的優勢(S)、劣勢(W)、機會(O)與威脅(T)的 SWOT 分析表(表 8)。

在火鍋經營的領域，火鍋店的優勢為：

- 一、 食材直接採購，確保食材的新鮮、豐富、多樣化和優質的環境衛生條件。
- 二、 經驗傳承相對容易。

火鍋店的機會為：

- 一、 裝潢
- 二、 食材的安全性
- 三、 個別的經驗傳承。

火鍋店的劣勢為：

- 一、 食材的準備需人力處理相較普通餐飲業店面成本高。
- 二、 火鍋業投入者眾但市場有限。

火鍋店的威脅為：

- 一、 大型火鍋業加入競爭。
- 二、 國際經濟環境不佳國內產業成長萎縮。
- 三、 大陸市場的崛起。

表 8 火鍋店在餐飲業的競爭 SWOT 分析表

優勢〈S〉	劣勢〈W〉
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 食材可直接到批發市場採購，依據不同時間挑選適合食物。</li> <li>2. 經驗是習慣等經銷商送貨的餐飲業難以培養的。</li> <li>3. 食材的新鮮、豐富、多樣化以及優質環境衛生條件。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 需要準備的食材多需要人力處理，增加成本負擔</li> <li>2. 整體火鍋飲食產業而言，普通的餐飲店面價格較具吸引力</li> <li>3. 投入火鍋飲食產業者持續增加，但火鍋飲食產業客戶及市場有限</li> </ol>
機會〈O〉	威脅〈T〉
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 高級裝潢、安全的食材</li> <li>2. 傳承已知創業經驗減少錯誤發生</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 市面上雨後春筍的大型火鍋店相繼出現</li> <li>2. 國際經濟大環境未有起色，國內產業的成長率呈萎縮現象，對整體火鍋連鎖產業會有衝擊</li> <li>3. 大陸市場興起，客戶轉往大陸發展，消費人口減少</li> </ol>

#### 第四節顧客消費回饋

在店消費除了提供高 C/P 值餐飲，服務顧客亦可創造其附加價值。

以下為業主提供的實際案例：

##### 案例一

吳先生 80 幾歲，老婆也是 80 歲左右，因為走路不方便及身材較豐腴，一個月大約來三四次，小孩也長大有些許成就，他喜歡喝菊花茶，老闆也特別為他購買菊花茶，提供作為客製化服務，吳先生會特別帶家人來用餐，持續四五年之久，後來吳先生有好一陣子沒再來店光顧，有一天，女兒帶著母親告知店家，他爸爸已經過世，但是他們很感激店裡的用心，小孩也成為店裡的顧客及益友。

##### 案例二

去年年底張先生為了求婚，麻煩老闆安排位子，因為小倆口也是在此地認識，故而安排同一場地求婚，當天老闆也特別為新人備鮮花，並給予晚宴免費招待，結果當天生意客滿，張先生在氣氛熱絡下求婚成功，全場顧客起身鼓掌祝賀，給張先生十足感動，現在張先生也成為店裡的常客，常帶小朋友跟好友來用餐。

##### 案例三

在情人節當天有一對情人來店消費，當天男顧客相當木訥，女顧客也很含蓄，老闆看到臨時跑去備鮮花，給男顧客送給情人，其氛圍

使顧客內心感動，他們也成為店裡的基本客戶及益友。

#### 案例四

今年年假四天，有四位媽媽從網路人氣商店找到火鍋店 B，打電話至店裡定位要四大七小，還要六張娃娃椅，當下老闆也為這四位備了六張娃娃椅，惟少一張，但事先有跟客人知會，獲得客人的諒解，用比較大的椅子補替，當天客人怕小孩很吵，但是工作人員馬上給予正面的寒暄，告訴四位媽媽帶小孩很辛苦，小孩很乖沒有關係，同時也給予適時的狀況外服務，獲得相當的肯定，當媽媽要離開店裡時告訴店家，你們真的讓我們很感動，對小孩也一樣。

#### 案例五

有一位客人訂了六個人的位子，當天工作人員疏忽漏掉沒有保留，當天客人到店裡時告知已有訂位，因已客滿，客人不悅，老闆馬上出去向客人致歉，並也要給予當天客人八折優惠作為補償，請他們在外面等候，待客人走後清理場地，但是客人依然不悅要離開，當下之際，老闆馬上奉上一千元折價券，並給予下次消費使用，並再度致歉，客人馬上接受並開心離開。

## (一) 消費者訪談結果分析

### 1. 屬性、結果及價值設定

在訪問顧客的過程中，統計顧客所提出的關鍵詞由專家來評估相對的屬性、結果和價值分類，經整理三位專家互相同意度表如表 9 所示。

表 9 專家互相同意度表

	項目		屬性			結果			價值		
			A	B	C	A	B	C	A	B	C
屬性	01	真材實料	O	O	O						
	02	口味道地	O	O	O						
	03	價格合理	O	O	O						
	04	天然	O	O	O						
	05	名聲遠播	O	O	O						
	06	種類多樣化	O	O	O						
	07	地理位置	O	O	O						
	08	獨特的做法	O	O	O						
	09	自我特色	O	O	O						
	10	專業服務	X	O	O						
	11	地方特產	X	O	O						
	12	手工製作	O	O	O						
	13	名稱與材料特別	O	⊖	X						
	14	古早味	X	O	O						
	15	歷史悠久	O	O	X						
	16	裝潢簡單	X	X	O						
	17	特色造型	O	X	⊖						
結果	18	輕鬆舒適的空間感				O	O	O			
	19	守舊又創新				O	X	O			
	20	人潮或口碑吸引				O	O	O			
	21	老闆親切				O	O	O			
	22	個人偏好				O	O	O			
	23	地方情感				X	O	O			
	24	熱鬧的用餐氣氛				O	O	O			
	25	獨一無二				O	O	O			
	26	員工手腳俐落				O	O	O			
	27	溫暖體貼的招呼聲				O	O	O			
	28	周圍環境與風景				O	O	X			
	29	報章雜誌介紹				O	O	O			

	30	非它不可的執著				X	O	O			
價值	32	美味							O	O	O
	33	滿足							O	O	O
	34	回味無窮							O	O	O
	35	舒適							O	O	O
	36	值得							O	O	O
	37	獨特							O	O	O
	38	安心							O	O	O
	39	溫馨親切							O	O	O
	40	家鄉味							O	O	O
	41	堅持							O	O	O
	42	輕鬆感							O	O	O
	43	便利							O	O	O
	44	懷舊							O	O	O
	45	尊重							O	O	O
46	傳承							O	O	O	
47	卓越							O	O	O	

由專家互相同意度表分析所得的相互衡量信度整理於表 10 中。

表 10 專家相互衡量信度

	B	C	平均相互判斷同意度 =0.9380 信度=0.9784
A	0.9176	0.9176	
B	--	0.9318	

統計訪談過程中各項目的屬性、結果及價值之層級要素出現的次數，整理於下表 11。其中在屬性面，顧客較在乎之依次為食材是否真材實料、口味是否道地、價格是否合理、獨特做法和食材是否為天然、聲名是否遠播、自我有沒特色；在結果面，客群重視依次為人潮或口碑吸引、是否獨一無二、個人的偏好和輕鬆舒適的空間感、地方情感

等；在價值面，重視程度依序為美味、滿足、舒適、值得、回味無窮和獨特。

表 11 訪談相關項目屬性、結果及價值之層級要素統計表

屬性		結果		價值	
回答次數	項目	回答次數	項目	回答次數	項目
22	01 真材實料	33	20 人潮或口碑吸引	34	32 美味
17	02 口味道地	22	25 獨一無二	30	33 滿足
16	03 價格合理	19	22 個人偏好	22	35 舒適
11	08 獨特的做法	15	18 輕鬆舒適的空間感	21	36 值得
10	04 天然	15	23 地方情感	16	34 回味無窮
10	05 名聲遠播	12	21 老闆親切	14	37 獨特
10	09 自我特色	9	26 員工手腳俐落	9	39 溫馨親切
9	06 種類多樣化	8	28 周圍環境與風景	9	40 家鄉味
8	07 地理位置	8	27 溫暖體貼的招呼聲	9	42 輕鬆感
7	11 地方特產	6	24 熱鬧的用餐氣氛	7	46 傳承
7	10 專業服務	4	29 報章雜誌介紹	6	41 堅持
7	13 名稱與材料特別	4	19 守舊又創新	5	38 安心
6	12 手工製作	3	30 非它不可的執著	4	44 懷舊
3	14 古早味			3	43 便利
2	15 歷史悠久			1	45 尊重
1	16 裝潢簡單			1	47 卓越
1	17 特色造型				

## 2. 價值連結涵意矩陣

將各項目編號，歸納整理顧客訪談內容關聯，整理價值連結涵意矩陣於下表 12。為簡化價值項目，將美味、滿足和值得，合併為值得(36)；將舒適、獨特、輕鬆感、堅持、安心、便利、尊重和卓越，合併為卓越(47)；再將回味無窮、溫馨親切、家鄉味、傳承和懷舊，合併為懷舊(44)。再將顧客訪談價值連結涵意矩陣整合整理於表 13。

表 12 顧客訪談價值連結涵意矩陣

	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31			
18							1																											
19		1																																
20	4	3	3		7																													
21																																		
22						2	1	4	1			1																						
23						4					2				2																			
24																																		
25								4	2	1	1	3	2				1																	
26											3																							
27										1																								
28							1																											
29					1																													
30																																		
31																																		
32	14	10	1	4							1									3										1				
33		1	7	1		5						1	1					4		3	1	3			1		1		1					
34	2	2			1	1					1								2	5		1	1											
35								1										7			6			1		1	2	4						
36	1		5	1	1	1	1			1									4		2		1	1	1						1			
37							1	2			1	3									3			3								1		
38				4						1																								
39																					3		1	2		2	1							
40										2	1		1						1				4											
41	1						1	2																	1	1								
42								1										2			1					1	1	3						
43													1		1							1												
44											2	1							1															
45																																1		
46																		1			1		1	2			1		1					
47																										1								

表 13 顧客訪談價值連結涵意矩陣(簡化)

	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
18							1																								
19		1																													
20	4	3	3		7																										
21																															
22						2	1	4	1				1																		
23							4				2				2																
24																															
25								4	2	1	1	3	2				1														
26											3																				
27											1																				
28							1																								
29					1																										
30																															
31																															
36	15	11	13	6	1	6	1			1		1	1	1				4		10	1	5		1	2	1	1		2	1	
44	2	2			1	1			2		4	1		1				1	4	5	4	1	7	4		2	2		1		
47	1			4				3	5	1		1	3	1		1		9			7	4		1	6	3	4	7			

### 3. 顧客價值階層圖

價值連結涵意矩陣為各屬性對結果或價值被顧客相關提及的次數統整之。將表 13 的價值連結涵意矩陣中數值大於 3 者繪製成顧客價值階層圖於圖 3。最為密切相關是口味道地、真材實料和價格合理對應到值得。其次為輕鬆舒適的空間感、老闆親切和周圍環境與風景對應卓越；地方情感對應懷舊；聲名遠播對應人潮/口碑吸引。

下列階層圖歸納出價值連結涵意矩陣所代表之走向，按照屬性、結果、價值等三大面向來剖析消費端所注重之因素。粗線箭頭代表最為被火鍋店客戶所注重之價值，由此可得知影響中部地區消費者以值得及卓越等價值為主。

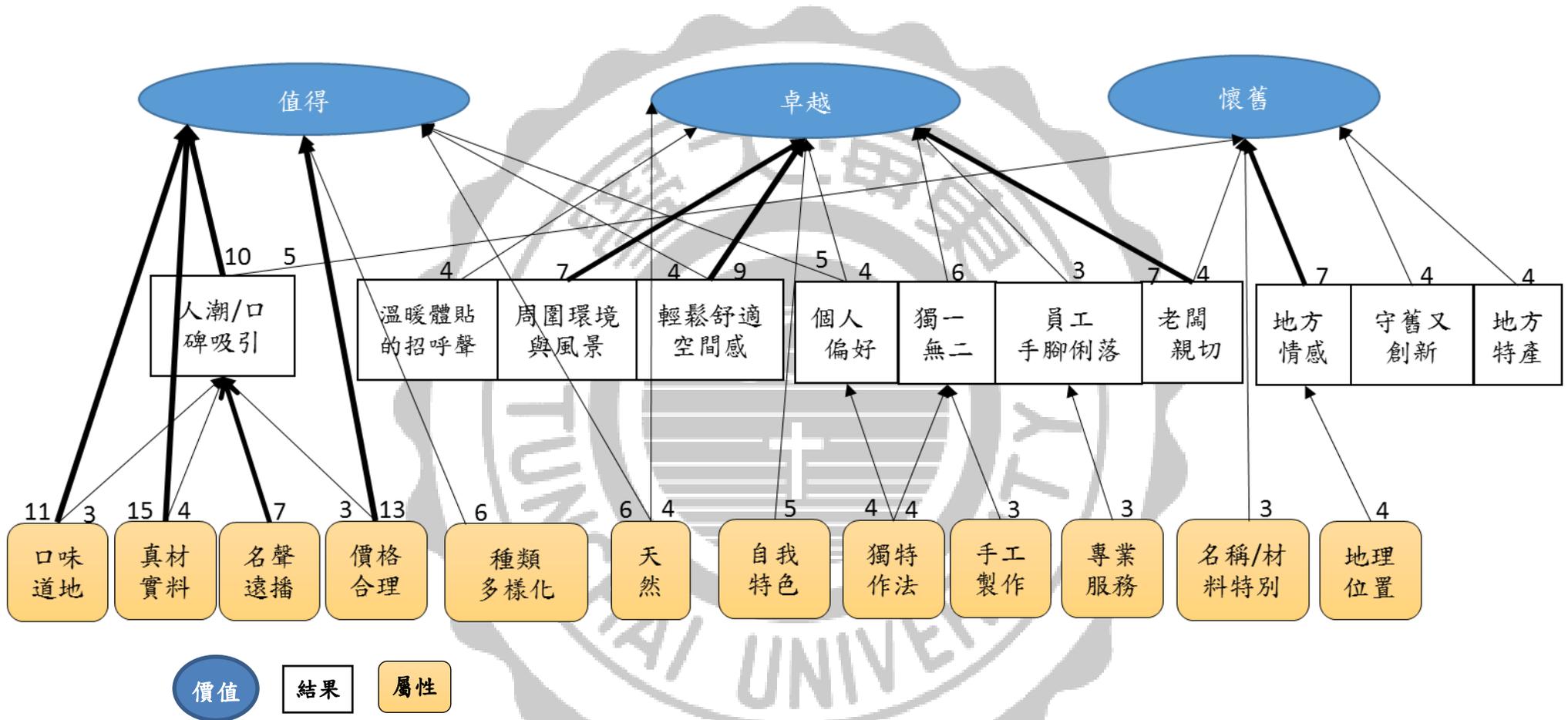


圖 4 顧客價值階層圖

## 第五章結論與建議

### 第一節結論

本研究先以單點火鍋業者做為經營者研究之對象，從三位經營者的訪問內容分析，歸納出店面成功的業者必須具備要件，首先為敏銳的觀察力，包括對環境及對客群的觀察能力。從決定店的定位開始，選擇合適的店面位置、鎖定明確的消費族群，舒適的店面裝潢均為其促進成功的關鍵因素。此外，目前大眾消費者對食品安全的強烈要求也被三位經營者所認同，業者必須重視食品安全減少食安問題發生與高 C/P 值的行銷觀念建立、進而做為實際可行的行銷策略規劃、消費口碑的建立，流動資金的控管等，以上等等均可增加成功創業的機會。如未來欲從事火鍋餐飲業者，可以依本研究歸列出實際經營業者之成功因素及初始經營策略來降低失敗機率，進而從消費者方面來擬訂後續營運方向。依據消費者訪談紀錄及分析，消費者對於食物美味的關心程度佔比最高，但訪問結果同時也發現，所有受訪者對於食材選擇及新鮮度、輕鬆舒適的消費空間感，也十分在意，至於消費金額是否滿足物超所值的消費感受，則為提升消費意願的必要條件，店家的溫馨親切感則為加分選項。綜言之，對於欲投資火鍋餐飲業者要如何在有效控制經營成本之下並且增加來店消費之客群，可參考本研究所歸列出的影響因素，作為未來火鍋餐飲經營策略參考方向。因客群屬性

不同，但此研究方式仍可供作輔助之用。食品美味有創意、食材新鮮安全、服務有品質，可以提供更多附加價值，可讓顧客更願意再次來消費。餐飲經營本就沒有固定的成功模式，古時所謂天時地利人和為自古以來所傳承下來的商業觀念，所以經營火鍋對此當然也是任何一要件都是缺一不可。如同本研究中三位經營者，皆認為火鍋是餐飲中好入門好複製的經營模式，卻也因為投資門檻低及營運成本高所以需要更加用心研究店面評估、策略執行及客群型態進而可以長久經營下去，除此外若能多加利用創意提昇店面本身的隱性附加價值，會讓其創業項目更具導向成功的機會。

## **第二節建議**

本研究以訪談及調查台中地區的火鍋店成功的案例為主，因為台中生活的步調與台北和高雄不同，民眾的消費習慣亦有所差異，經營成本亦不一樣，火鍋店經營成功因素，在不同生活節奏及消費傾向的社會裏，是否會得到與本研究一致的結果，值得後續餐飲業繼續研究。

## 參考文獻

A1. 經理人月刊標題: 創新, 必須理性分析、找出勝算

<http://www.managertoday.com.tw/articles/view/2007>, 民 105. 10. 10。

A2. 擬定出要開店創業正確的市場定位所在

<http://ican168blog.pixnet.net/blog/post/8974239-%E6%93%AC%E5%AE%9A%E5%87%BA%E8%A6%81%E9%96%8B%E5%BA%97%E5%89%B5%E6%A5%AD%E6%AD%A3%E7%A2%BA%E7%9A%84%E5%B8%82%E5%A0%B4%E5%AE%9A%E4%BD%8D%E6%89%80%E5%9C%A8>, 民 105. 10. 11。

A3. 火鍋餐飲現況與趨勢

<http://icantw.brinkster.net/itemindex.asp?z=dshow.asp?repro=135>, 民 105. 10. 11。

A4. 開火鍋店的入門攻略

<http://big5.58cyjm.com/html/view/24789.shtml>, 民 105. 10. 12。

A5. 養生火鍋業之發展性研究—以 A 餐廳為例

<http://ndltd.ncl.edu.tw/cgi-bin/gs32/gsweb.cgi/login?o=dnclcdr&s=id=%22102FCU05457092%22.&searchmode=basic>, 民 105. 10. 12。

林勤豐,〈「方法目的鏈」研究法建構行銷研究變數與行銷策略之探討〉,《中華管理評論》,第 2 期,民 88.9,頁 107-128

張翔一(2011)。火鍋與素食台灣吃出世界第一(中)。台北:天下雜誌。

<http://www.cw.com.tw/article/article.action?id=5012654>, 民 105. 10. 14。

李筑音(2011)。想當頭家,4 點慎選加盟總部。Cheers 雜誌 103 期

<http://www.cheers.com.tw/article/article.action?id=5022407>, 民 105. 10. 14。

郭盈秀(2006)。餐飲達人出招六大火鍋類型獲利要訣揭露。創業搶鮮誌。

[http://epaper.pchome.com.tw/archive/last.htm?s\\_dir=20061108&s\\_code=0405](http://epaper.pchome.com.tw/archive/last.htm?s_dir=20061108&s_code=0405), 民 105. 10. 14。

吳志文(2015)。2015 台灣連鎖店普查分析報告。2016 TCFA 台灣連鎖店年鑑。

陳貞吟，孫好鑫(2008)。用心品味：小吃在遊客心中的意義與價值。餐旅暨家政學刊，第五卷第一期。

## 附錄一顧客訪談內容

屬性、結果、價值

1.

Q1 你覺得火鍋店有什麼點是很吸引你的?!

真材實料、口味道地，尤其它的手工製作且作法獨特，古色古香的歷史裝潢非常有它們的特色，看來來往往的人龍就知道人這家火鍋店很不錯

Q2 為什麼這些點很吸引你?!

人潮是一個保證，加上獨一無二的口感，離家近所以也很常來光顧

Q3 用餐後這些要素會給你什麼感受?!

常常來用餐後感到值得，口味美味、胃口滿足、特色的餐點，所以當爸爸前光顧到現在帶小朋友來。

2.

Q1 你覺得火鍋店有什麼點是很吸引你的?!

人潮呀~~~~而且那麼有名氣。店裡的員工手腳超敏捷的~那麼多人還可以讓我感覺不錯。

Q2 為什麼這些點很吸引你?!

還蠻多人是因為天然食材而來的。食安問題那麼多，所以食材一定要天然。另一個是價格要合理才會想要光顧

Q3 用餐後這些要素會給你什麼感受?!

感覺滿足花錢才會值得呀!!!而且吃的安心，也不用擔心吃進一堆毒素。

3.

Q1 你覺得火鍋店有什麼點是很吸引你的?!

口味讚，而且用料實在，最重要的是價格符合我的預算。而且~~老闆吃到都變成朋友了!!!!店裡的員工也算認識，搭招呼聊聊天，已經變成串門子的好地方了!!

Q2 為什麼這些點很吸引你?!

吃飯就是要挑好吃的~加上價位合理，C/P 值高，舒適的氛圍，不只我愛我家人也都愛來這光顧。

4.

Q1 你覺得火鍋店有什麼點是很吸引你的?!

一部分是朋友推薦，一部分是火鍋料和其他菜的選擇很多樣

Q2 為什麼這些點很吸引你?!

我個人喜歡變化多樣，而且湯頭的選擇多又好喝，又是我可以接受價格。

Q3 用餐後這些要素會給你什麼感受?!

來這消費就可以滿足我的胃和實現我喜歡多樣化，又便利又值得。

5.

Q1 你覺得火鍋店有什麼點是很吸引你的?!

人潮和店的擺設，很像我家那而會有的熱炒店氛圍。

Q2 為什麼這些點很吸引你?!

基本上東西一定要真材實料才會好吃，再來我就是喜歡像我老家一般的熱鬧氛圍，連老闆都跟我老家的鄰居長得像。

Q3 用餐後這些要素會給你什麼感受?!

像回家了一樣呀!家鄉的美味~

6

Q1 你覺得火鍋店有什麼點是很吸引你的?!

東西是否合我的口味和整體環境給我的感覺是我比較在意的。

Q2 為什麼這些點很吸引你?!

像是味道方面，使用的食材天不天然，是不是真材實料很重要。環境要讓人感覺舒適而不能擁擠，而且老闆的態度也會影響我會不會再次光顧的主因。

Q3 用餐後這些要素會給你什麼感受?!

嘴上感覺滿足，心裡覺得舒服，再來是合理的價格，整體讓人感到值得。

7

Q1 你覺得火鍋店有什麼點是很吸引你的?!

有沒有名氣還有好不好吃，環境舒不舒服都是我在意的

Q2 為什麼這些點很吸引你?!

口耳相傳的店不會難吃到那裡啦~~東西實在，價格合理才會被喜歡。

Q3 用餐後這些要素會給你什麼感受?!

滿足!!!值得!!!!

8

Q1 你覺得火鍋店有什麼點是很吸引你的?!

它的鍋夠不夠獨特，地利位置的景緻或環境好不好。

Q2 為什麼這些點很吸引你?!

夠特別才有花錢的意義呀!另一個層面是老闆，有眼光才會選好景致和獨特的鍋來營業。

Q3 用餐後這些要素會給你什麼感受?!

為了獨特而必須要有的堅持。

9

Q1 你覺得火鍋店有什麼點是很吸引你的?!

我喜歡種類多樣的火鍋店，湯底多樣、火鍋料多樣，甚至副食和甜點  
多樣

Q2 為什麼這些點很吸引你?!

花一次錢吃到多種想吃的東西呀!!!最好位置便利、價位又合理那就更棒了!但現在這種店很多，所以我通常會再因為老闆和員工給我的感覺來評價下次會不會再來光顧。

Q3 用餐後這些要素會給你什麼感受?!

舒服滿足，通常會維持好一陣子的開心呢!!

10

Q1 你覺得火鍋店有什麼點是很吸引你的?!

火鍋就是講究食材的天然和真材實料呀!!!在其他的料理上面還有調味料可以影藏些什麼，但在火鍋上面就是再明確不過的了!!

Q2 為什麼這些點很吸引你?!

像是口味道不道地、食材的新鮮程度，甚至還有店家推出的手工製作的魚漿我也很愛呢!!其他像是空間舒不舒適，服務人員的服務速度都是很重要的加分項目。

Q3 用餐後這些要素會給你什麼感受?!

美味的火鍋讓心也舒服了!!

11

Q1 你覺得火鍋店有什麼點是很吸引你的?!

人潮多

Q2 為什麼這些點很吸引你?!

通常表示食材不差，可能是天然食材或是真材實料。

Q3 用餐後這些要素會給你什麼感受!

覺得滿足和值得

12

Q1 你覺得火鍋店有什麼點是很吸引你的?!

人潮.食物美味.舒適的環境

Q2 為什麼這些點吸引你?!

湯底口味道不道地，食材是不是天然的，手工製作的產品有加分，食品是不是真材實料的。

Q3 用餐後這些要素會給你什麼感受?!

感覺美味和滿足吧!!

13

Q1 你覺得火鍋店有什麼點是很吸引你的?!

好不好吃，有沒有特色是我喜歡的部分

Q2 為什麼這些點很吸引你?!

像是天然的食材，手工製作的火鍋料，料實不實在，火鍋的口味道不道地，菜色有沒有特色，還有服務專不專業，環境舒不舒適。

Q3 用餐後這些要素會給你什麼感受?!

美味的餐點讓人很回味無窮

14

Q1 你覺得火鍋店有什麼點是很吸引你的?!

特色產品和好吃的餐點

Q2 為什麼這些點很吸引你?!

食材新鮮、真材實料、湯頭道地，就是美味。最好有報章雜誌介紹或是口碑，更能佐證這家火鍋店的價值

Q3 用餐後這些要素會給你什麼感受?!

美味的話就覺得很值得了呀!!

15

Q1 你覺得火鍋店有什麼點是很吸引你的?!

特色餐點和美味火鍋，環境舒適就更加了

Q2 為什麼這些點很吸引你?!

像手工製作餐點、多樣的選擇、有特色的名稱，有自己的特色最很重要，還有火鍋的基本盤，湯頭食材的天然和真材實料。

Q3 用餐後這些要素會給你什麼感受?!

覺得自己認同的店出現人潮，也會有種滿足感。

16

Q1 你覺得火鍋店有什麼點是很吸引你的?!

專業的火鍋店對我會很有吸引力。

Q2 為什麼這些點很吸引你?!

像是講究的食材和湯頭，有沒有獨特的做法和料理也很重要。

Q3 用餐後這些要素會給你什麼感受?!

美味和滿足，若是這些味道能不斷的傳承就更好了!

17

Q1 你覺得火鍋店有什麼點是很吸引你的?!

口碑好不好還有東西好不好吃很重要。

Q2 為什麼這些點很吸引你?!

食材天不天然，是不是真材實料，口味道地與否，價格合不合理。其

他像是服務人員的感覺還有用餐的舒適感也重要。

Q3 用餐後這些要素會給你什麼感受?!

感覺美味和溫馨親切就會想常常來光顧。

18

Q1 你覺得火鍋店有什麼點是很吸引你的?!

老店口味道地，食材天然為基本要求。另外，看人潮多和服務佳不佳

也很重要。

Q2 為什麼這些點很吸引你?!

地方很溫馨，而且喜歡老闆對美味的堅持

19

Q1 你覺得火鍋店有什麼點是很吸引你的?!

考量方便性和名聲，另外價格要合理。食材上要專業和天然。

Q2 為什麼這些點很吸引你?!

服務佳和整體感覺舒服

Q3 用餐後這些要素會給你什麼感受?!

美味、滿足、回味

20

Q1 你覺得火鍋店有什麼點是很吸引你的?!

料要新鮮和專業的服務，還有口味要佳。

Q2 為什麼這些點很吸引你?!

感覺很有獨特性，人潮也多，服務也不錯

Q3 用餐後這些要素會給你什麼感受?!

餐點很美味會讓人回味無窮，餐廳的裝潢提供了舒服的空間

21

Q1 你覺得火鍋店有什麼點是很吸引你的?!

離家近、味道佳，還有價格合理。另外服務很重要和要有多樣的種類選擇。

Q2 為什麼這些點很吸引你?!

店家有人潮和老闆對客人感覺也很重要。

Q3 用餐後這些要素會給你什麼感受?!

美味和滿足感，會讓人感覺輕鬆和愉悅。

22

Q1 你覺得火鍋店有什麼點是很吸引你的?!

方便性，口味好、料好、要創新，價格不能太貴。

Q2 為什麼這些點很吸引你?!

人潮和服務親切。

Q3 用餐後這些要素會給你什麼感受?!

愉悅和滿足