

東海大學高階經營管理碩士在職專班(研究所)
碩士學位論文

台灣餐飲業創新商業模式之探討

An Innovative Business Model of Catering Industry in Taiwan

指導教授：謝登隆 博士
研究生：康又祥 撰

中華民國 108 年 07 月

謝 誌

有幸能得謝登隆博士的指導，從論文的框架到細節的修改，老師都給予精闢的見解與耐心指導，老師以其嚴謹求實的治學態度，大膽創新的進取精神，對我產生重要的影響。淵博的知識，開闊的視野和敏銳的思維帶給我深度的啟發，也就是在老師的精心指導與大力支持下，論文才得以完成。

在與謝老師討論的過程中，老師常說的一句話，在職生最重要的不是在完成論文，而是解決工作上的問題。老師總是優先指導我工作上所面臨的困難，對於工作大有裨益。論文的完成，同時工作上的問題也迎刃而解。

台灣餐飲業，除了高度競爭，也是倒閉率最高的產業，如何能突破現有的困境，在這篇論文的寫作過程中，多次就許多核心問題做深入細緻的探討，並提出切實可行的方案。老師的嚴謹和務實，讓我受益匪淺，並將終生受用無窮。

另外，要感謝我家人的鼓勵和支持，使已過不惑之年的我能全心投入學習及工作中，並且完成學業。最後衷心感謝在百忙中評閱論文與參加口試的專家、教授。

在此，謹向各位老師表達最深切的謝意與祝福。

康又祥 謹誌於

東海大學管理學院高階經營管理碩士在職專班(EMBA)

中華民國108年7月

論文名稱：台灣餐飲業創新商業模式之探討

校所名稱：東海大學高階經營管理碩士在職專班（研究所）

畢業時間：2018 年 07 月

研究生：康又祥

指導教授：謝登隆博士

論文摘要：

餐飲業是零和賽局，一方的收益必然意味著另一方的損失，因此餐飲消費成長與經濟成長接近。而近年來台灣經濟成長趨緩，但餐飲業主要成本卻不斷增加，投入者有增無減，造成餐飲業經營困難。

餐飲業是高度競爭市場，容易模仿與進入，不論是餐點或是服務都容易被模仿。當競爭者推出有競爭力的餐點或是顧客對服務的期望改變後，原有的競爭優勢就會消失。

餐廳的店租應與餐廳業績互為函數，也就是說，當店家生意或市場景氣不好，租金往往會下滑，但在台灣卻不然，租金卻常與零售景氣脫鉤。不管生意好不好，租金還是一直漲上去。甚至許多店家，常遭房東以各種型式漲價租金，苦不堪言。另外員工低薪、流動率高，也侵蝕原本競爭激烈、獲利不易的餐飲業。

歸納台灣餐飲業面臨的最主要問題

- 一、價格競爭。
- 二、店租高且未效率使用。
- 三、員工低薪，流動率高。

若要將資源做最有效率的運用，避開餐飲業的紅海，商業模式的設計上就必須提升營業效率，進而降低主要成本所佔營收的比例來提高獲利，以及提升產品及服務品質增加價格。

發掘消費者需要，以用途理論滿足消費者的需求，並兼具功能、情感與社會這三方面的體驗。先決定商業模式，再設計出符合消費者需要的產品與服務，強化產品跟服務品質，提高餐廳翻桌率增加收益，解決員工低薪及流動率高的問題。最後再將內部管理流程搭配用途，製造進入障礙，讓對手難以模仿。

【關鍵字】：餐飲業、用途理論、進入障礙

Title of Thesis : An Innovative Business Model of Catering Industry in Taiwan

Name of Institute : Tunghai University

Executive Master of Business Administration Program

Graduation Time : 07 / 2019

Student Name : Yu-Hsiang Kang

Advisor Name : Teng-Lung Hsieh

Abstract :

The restaurant industry is a zero-sum game, where gains on one side necessarily mean losses on the other, so food consumption growth is close to economic growth. In recent years, Taiwan's economic growth has slowed down, but the main cost of the catering industry has been increasing, the number of investors has increased, causing difficulties in the catering industry.

Catering industry is a highly competitive market, easy to imitate and enter, no matter the food or service is easy to be imitated. When competitors offer competitive meals or customers change their expectations of service, the competitive advantage disappears.

Restaurant rent should be a function of restaurant performance. That is to say, when the business is bad or the market is bad, the rent tends to decline. No matter how good the business is, rents keep going up. Even a lot of inn owner, often suffer unspeakably by landlord to raise rent with all sorts of form. In addition, low wages and high turnover rate also erode the restaurant industry, which is highly competitive and difficult to make profits.

To summarize the problems faced by the catering industry in Taiwan:

1. Price competition.
2. The store rent high and inefficient use.
3. Low salary and high turnover rate.

In order to make the most efficient use of resources and avoid the red sea of catering industry, the design of business model must improve operating efficiency, thus reducing the proportion of main cost in revenue to increase profits, and improve the quality of products and services to increase prices.

Discover consumer needs, satisfy consumer needs with the theory of Jobs To Be Done, and combine functional, emotional and social experience. First, it decides the business model, and then designs the products and services that meet the needs of consumers, so as to strengthen the quality of products and services, improve the table turning rate of the

restaurant, increase the income, and solve the problems of low salary and high turnover rate of employees. Finally, the internal management process can be used to create barriers to entry, making it difficult for opponents to imitate.

Key words: **Catering**、**Jobs to be done**、**Entry Barrier**



目次

謝誌.....	I
中文摘要.....	II
英文摘要.....	III
目次.....	V
表次.....	VII
圖次.....	VIII
第一章 緒論.....	01
第一節 研究動機.....	01
第二節 研究目的.....	04
第三節 研究架構.....	05
第二章 文獻探討.....	06
第一節 用途理論.....	06
第二節 白地策略.....	11
第三節 有關餐飲業國內碩士論文.....	15
第三章 傳統餐飲商業模式容易失敗的關鍵因素.....	16
第一節 台灣餐飲產業特性.....	16
第二節 餐飲業成本結構與使用效率.....	21
第三節 餐飲業顧客價值主張.....	23
第四章 餐飲業關鍵成功因素之探討.....	26
第一節 從用途理論的功能面，突破傳統餐飲失敗的關鍵因素.....	26
第二節 從用途理論的情感面與社會面去提高價格增加利潤.....	28
第三節 餐廳氛圍的營造.....	31
第四節 連鎖餐飲經營.....	32
第五章 結論.....	36
第一節 結論.....	36
第二節 建議.....	37

參考文獻.....	38
一、中文文獻.....	38
二、英文文獻.....	38
三、網路文獻.....	39



表次

表 1-1 創業最多的行業.....	01
表 1-2 創業最多人陣亡的行業.....	02
表 1-3 創業平均最短命行業.....	02
表 2-1 用途理論意涵分析表.....	08
表 2-2 用途理論的元素.....	09
表 2-3 發覺用途理論的方法.....	10
表 2-4 白地市場定義表.....	11
表 3-1 台灣經濟成長率.....	19
表 3-2 餐飲營業額年增率.....	19
表 3-3 觀光客來台人數年增率.....	20
表 3-4 連鎖餐飲店數統計.....	20
表 3-5 全台餐飲店數統計.....	21
表 3-2 餐飲營業額年增率.....	19
表 4-1 行業薪資統計.....	29

圖次

圖 1-1 餐飲傳統商業模式設計圖.....	03
圖 1-2 新的思維，先從顧客面思考商業模式，再決定產品.....	03
圖 1-3 研究架構.....	05
圖 2-1 用途理論基本要素.....	06
圖 2-2 四格商業模式架構圖.....	13
圖 3-1 餐飲店主要成本結構.....	21
圖 3-2 餐飲業惡性循環圖.....	22
圖 4-1 四格商業模式架構圖.....	33
圖 4-2 餐飲業關鍵成功因素流程圖.....	35



第一章 緒論

第一節 研究動機

創業是許多人的夢想，餐飲業並無明顯之進入技術障礙且資金需求不高，屬於低進入門檻之產業，讓不少人願意投身餐飲業。但餐飲產品及服務易於模仿，以致產業內商家數量眾多；此外，低成本、低技術之特性亦吸引大量個人創業者投入，產業內呈現高度競爭之態勢。

因許多小型餐飲創業者初期並未進行商業登記，因此政府統計難描繪創業者的整體樣貌 104 人力銀行根據近5年（2014-2018）更新的履歷調查，曾經創業的1.2萬人當中，手搖飲料店、咖啡店等餐飲業高居創業首選，有19.3%的創業者會選擇以此起家；其次為餐廳、熱炒等餐館業，占15.5%；服飾批發零售業則以13.9%位居第三。

表 1-1 創業最多的行業別

	餐飲	餐館	服飾
開店形式	手搖飲料店 咖啡店	餐廳、熱炒	服飾零售
創業占比	19.3%	15.5%	13.9%
平均壽命	3.4~3.7年，低於整體平均 4.1 年		
資料來源 104人力銀行			

104人力銀行分析，最多人陣亡的三大創業行業就是餐飲（包括雞排、手搖飲料店、咖啡店等）共佔24.8%、餐館（包括餐廳、熱炒等）佔15.5%、服飾業佔13.9%，至於創業最短命的行業是開餐廳、賣雞排、飲料店、早餐店等，創業存活天數不到30天。

表 1-2 創業最多人陣亡的行業

最多人陣亡的行業	
行業別	陣亡率%
1.餐飲 (雞排、手搖飲料)	24.8%
2.餐館 (餐廳、熱炒)	15.5%
3.服飾批發零售	13.9%
4.百貨零售	5.8%
5.網際網路相關	2.9%
資料來源 / 104 人力銀行	

餐飲業進入門檻低，一旦有竄紅就容易造成一窩蜂創業，競爭就更激烈；但台灣人口就這麼多，吃了這家同時間就不會再吃別家，這時業者會進一步演變成削價競爭，最後進入這行的創業者多半只有賺到工錢，而且工時還比上班族更長，一旦資金耗盡，就只能退出市場。

表 1-3 創業平均最短命行業

創業平均最短命行業	
行業別	最短創業時間
1.餐飲	18 天
2.雞排店	26 天
3.夜市攤販	26 天
4.飲料店	26 天
5.早餐店	29 天
6.花店	29 天
資料來源 / 104 人力銀行	

大部分的創業者光憑著一股衝勁就貿然進入，認為只要做得好吃就會高朋滿座，把心力都投入在自己熟悉的產品上，卻忽略消費者實際的需求。傳統餐飲業幾乎都是先決定產品，再決定商業模式，這種方式無法讓使用的資源做最有效的利用。

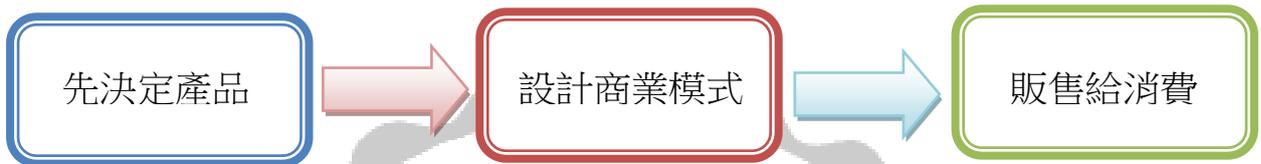


圖 1-1 餐飲傳統商業模式設計圖

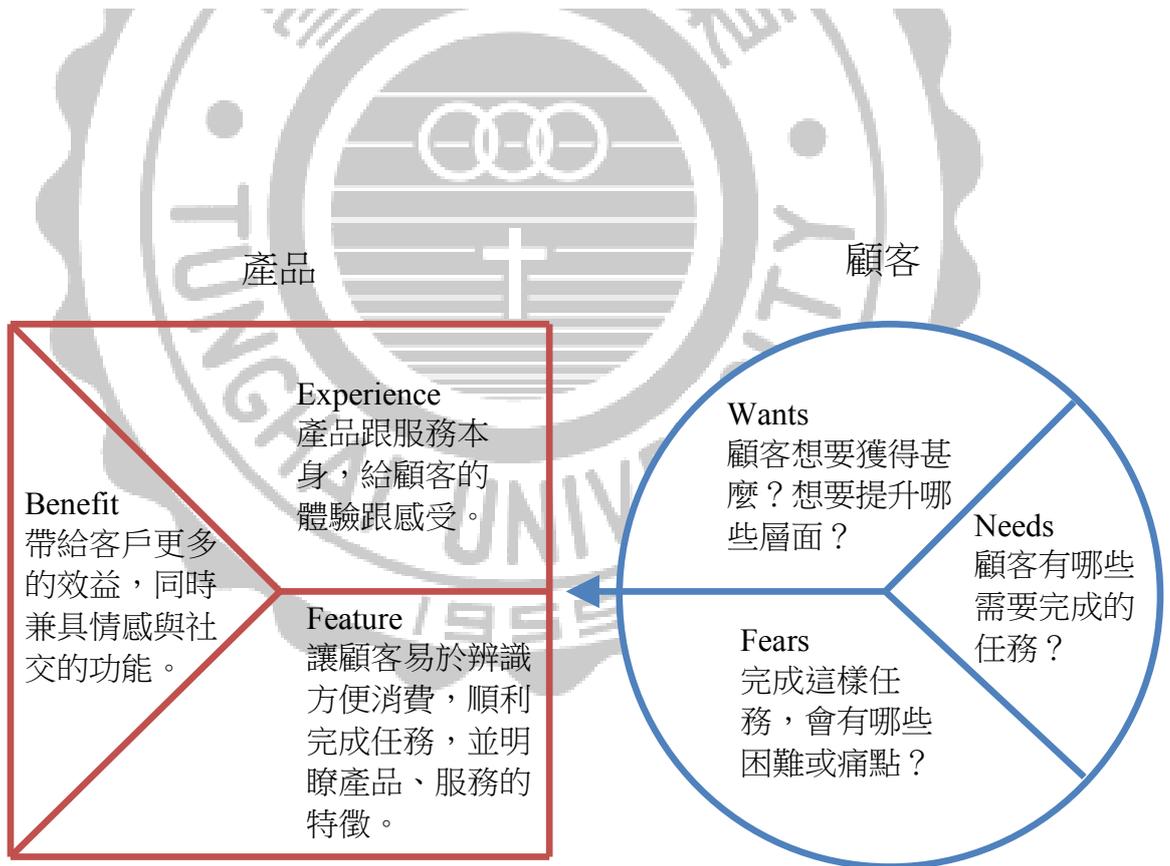


圖 1-2 新的思維，先從顧客面思考商業模式，再決定產品

第二節 研究目的

近年來台灣吹起一陣陣的創業風氣，人人都希望可以成為不看別人臉色的老闆，成就人生創業的夢想。而民以食為天，做為需求頻率最高的餐飲業為何卻是創業失敗機率最大的產業？

飲食習慣的改變需要時間和教育，新的餐飲店想要在市場中立足，難度極高，因此紛紛抄襲熱門商品，餐飲業的模仿，成為一個非常普遍的現象，從名字到味道，從裝修到服務，從穿著到顏色……凡是眼睛能看到的，可供複製的東西，都會有人挖空心思去模仿，甚至有些模仿者，做的比原創者還更專業。

餐飲業的模仿現象完全不可避免，餐飲行業，本身就是一個靠模仿來獲得延續和發展的行業。它裡面的創新更多是微創新，很難有完全原創的東西。

餐飲業內人士在談到餐飲經營時注重的往往是已經得到的餐飲研究成果，即其取得的成功經驗，而對待企業經營不善或失敗缺少系統的研究與討論。失敗是經營管理的常見現象。找出失敗原因，從中吸取經驗教訓加以改善，不僅可以使日後避免在這些問題上再次犯錯，更可以為成功的餐飲經營者提供穩健經營的方向，為以後餐飲規模的擴展找到致勝的策略。

透過此次研究，竭盡所能精準找出成功的關鍵因素，並透過下列三個步驟設計出能穩健獲利的餐飲商業模式。

1. 找出傳統商業模式容易失敗的關鍵因素。
2. 從失敗的關鍵因素去尋找創新的商業模式。
3. 再從創新的商業模式決定產品。

第三節 研究架構

本研究基於國內對於餐飲業之創業管理關鍵成功因素之相關研究方向多偏誤，並得知創業者在選擇創業行業時多以餐飲業為首，且創業活動無疑是促進經濟發展的主要動力之一，故選擇此議題進行探討。

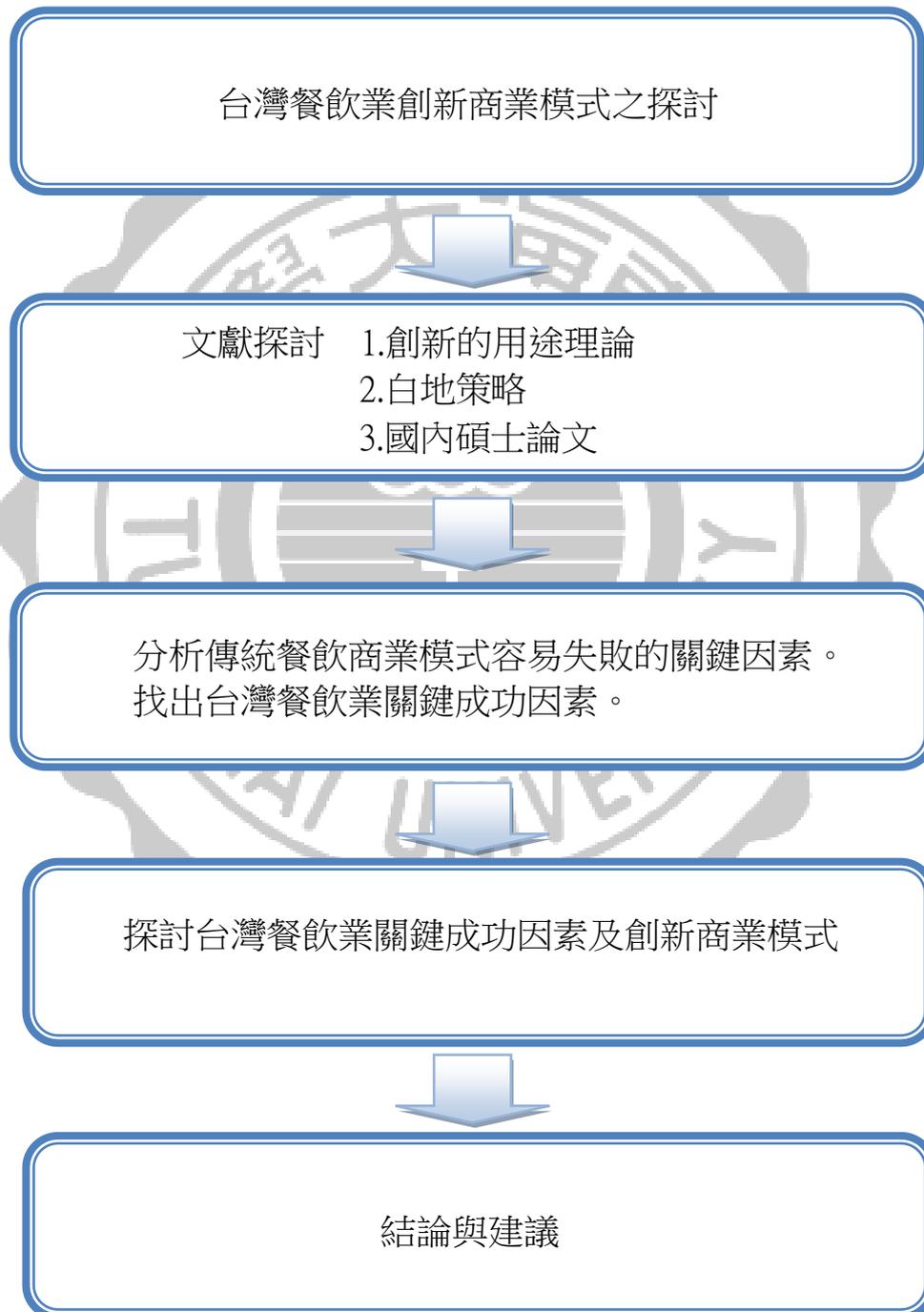


圖 1-3 研究架構

第二章 文獻探討

本章說明主要參考文獻有三大部分：用途理論、白地策略、與國內碩士論文及相關書籍。本研究主要為探討台灣餐飲業的創新商業模式，以創新的用途理論精準的確立顧客價值主張，並解決消費者待完成的任務。以白地策略探究成功的商業模式，並有別傳統餐飲業先有產品再設計商業模式的做法，達成長期穩定經營之目標。

第一節 用途理論 (Jobs to be done Theory)

顧客購買產品或服務僅是想要完成任務，辦公室人員雇用文字編輯軟體創建文檔來紀錄會議，家庭主婦雇用清潔劑來清理碗上的髒污。哈佛大學商業學院教授 Clayton Christensen(2003)提出用途理論(Jobs to be done Theory)，「以顧客為中心」的創新方式尋找新的機會點，聚焦在顧客尋求進步時所遇到的困擾，創造出適當的方案與體驗讓顧客順利完成想要達成的任務。用途理論基於「顧客不是為了買產品而去購買產品，而是為了完成任務去雇用產品」的核心理念，專注於顧客購買產品或服務之真實需求，甚至超出顧客的預期，使他們有意願去購買，進而讓顧客的生活更美好。



圖 2-1 用途理論基本要素

所謂任務(Job)指的是顧客在特定的情況下真正想要完成的事情或想解決的問題(Christensen, 2016)，若這項產品或服務能夠完成人們的任務,則會下次再繼續「雇用」,但若無法完成任務,會把這項產品「開除」並繼續尋找好的替代方案,或者另一個產品或服務能夠協助顧客完成任務並且讓他們更滿意,也有可能讓顧客「解僱」現有的產品或服務並且「雇用」新的。

最經典的案例是 Christensen 提出的一個關於奶昔的故事,某間連鎖店想要增加奶昔的銷售額,運用人口統計來區隔市場,並請顧客列出理想的奶昔特徵(像是厚實、光滑、莓果口味等),但經過這樣的方式銷售仍然沒有改善,而 Christensen 則是思考著「日常生活都有需要處理的任務,那是什麼樣的任務會讓顧客購買奶昔去解決它?」,於是他在這家餐廳待一整天進行觀察,發現很神奇的現象:有將近50%的奶昔是在早上的時候被賣出的,透過訪談得知這些早上購買奶昔的人,他們因為工作的關係需要開車通勤,面對漫長且無聊的過程,想要用一些東西讓通勤更有趣,也能夠墊個肚子,雖然貝果或甜甜圈也是個不錯的選擇,但奶昔除了不會弄髒手之外,只要透過一根吸管就能吸取濃稠的液體,既簡單又方便。

了解顧客需要完成的任務「幫我維持清潔、有事做,使得早上開車上班更有趣」之後,改善的目標變得十分明確,例如早晨就可以提供更濃稠點的奶昔甚至是在奶昔當中混合著果粒,讓顧客能在通勤時不會感到無聊,其實下午和晚上賣出很多奶昔但不是每個都與早上的通勤狀況有關,舉例來說,一對父子在速食店排隊,孩子想要喝奶昔,但是父親已經答應過妻子,接近正餐時間不要讓孩子吃不健康的零食,這時候父親想要解決的任務是「扮演好爸爸來安撫孩子」,需要奶昔的特色就與早上截然不同,或許是供應小杯的奶昔讓孩子快速喝完,而且不會讓父親產生罪惡感。

從上述奶昔的例子可以得知顧客購買產品完成的任務絕對不只有一種,必須要了解顧客在特定情境下想要完成的「任務」,而非僅依照不同的人進行區分,反而會對顧客毫無幫助。

用途理論(Jobs to be done Theory)是將「產品或服務提供利益」這個觀點轉化成「顧客使用這個產品是要去完成一個目標或是解決一個問題」,用淺顯易懂的語言去分類、定義和整合顧客的需求。用途理論的任務類別除了功能面之外,還包含情感面與社會面,功能面指的是實際和客觀的顧客要求,情感面強調顧客對於此解決方案的感受,社會面則是強調當顧客使用此解決方式時他人對自我的感知。以美國女孩娃娃為例子,到目前為止這間公司已經銷售 2900 萬個娃娃,且銷售額每年超過 5 億美元,他們能夠這麼成功也是有理由的,每個娃娃所代表的是美國歷史上的不同時

期和背景故事，娃娃給予了孩子們豐富的想像力，除此之外還能與相同擁有娃娃的朋友交流，對於購買給女孩們娃娃的父母而言，娃娃可以幫助他們在女兒面前談論自己的過去、價值觀與故事，促進不同世代間的聯繫(Christensen, 2016)。由此可見，美國女孩娃娃不僅是一個讓小女孩賞玩的產品，它還協助女孩們完成「維繫朋友之間的情感」、「拉近與家人之間的距離」的社交型任務。

克里斯汀生(Christensen)認為，在理論中包含了的幾個元素，以下表為元素的意涵分析：

表 2-1 用途理論意涵分析表

元素	意涵
1.進步	往某個願望或目標前進
2.情境	對顧客產生直接的影響，並會影響客戶的行為
3.功能面、情感面及社會面之間的複雜性	三面向之間是交縱關係且是有隨時有變化的

1.進步：進步並非是一定朝向更優的方向，而是代表要朝向某個願望或目標前進，當顧客挑選了產品後，挑選這產品的關鍵點，就是他要去完成某個目標，可能是心理的因素，也可能是生理的需求，更可能是無法分類的一個願望或目標。

2.情境：情境被認為是用途最根本的所在，因為上面所談的進步元素，往往就是受到了情境的影響，一般企業者分析市場時，習慣地用產品屬性、客戶性質、競爭的狀況、市場趨勢等來進行市場分析，但這些判斷方式，都沒有辦法拿來精準預測客戶行為，因為都忽略了情境對於客戶的影響力。

3.功能面、情感面及社會面之間的複雜性：用途理論包含功能面、情感面及社會面三個面向，在商業應用端，總以為功能面最為重要，而把焦點集中在產品的功能上，但事實上，客戶對於情感面或社會面的需求，可能遠較功能面的需求大，因此，這三個面向之間是交縱複雜的。針對不同的市場、不同的客戶端，雖三個面向

大部分都會共存，但各面向的比例值卻各有不同。

上面所談的是用途理論包含的要素，而在這些元素下，可以用循序的思考方式，探究出用途理論。

表 2-2 用途理論的元素

元素一	想要獲得什麼樣的進步？ (功能面、情感面、社會面)
元素二	在什麼情境下會產生困擾？ (時間、地點、衝突點)
元素三	是什麼情況造成了進步的障礙？
元素四	顧客能否接受有瑕疵的產品或服務？ (購買後自行找尋變通方式)
元素五	顧客對於品質好壞如何定義？

1. 想要獲得什麼樣（功能面，情感面，社會面）的進步？
2. 在什麼情境下會產生困擾（時間、地點、衝突點）？
3. 是什麼狀況造成了進步的障礙？
4. 客戶能否接受有瑕疵的產品或服務？客戶是否會在購買後自行尋找變通的方式？
5. 客戶對於品質好壞是如何定義？是否願意犧牲一些條件來換取他們要品質？

在用途理論中強調，當利用上面的思考方式進行觀察後，會發現已進入客戶的情境中，了解客戶所需要的用途，思考產品如何幫客戶取得進步，客戶想要在什麼情境下取得進步，取得的進步可以獲得功能面、社會面或情感面的效果。

二、用途理論的應用

「創新不見得是生產新的東西，通常是促成對客戶來說新奇又重要的事物。」，因此，當借助用途理論找出客戶在功能面、情感面或社會面的用途需求後，如何將觀察的事物加以組合成一個對客戶是新奇又重要的產品，就是用途理論的實際應用，但如何發覺用途，可依照下列的方式。

1. 從日常生活尋找：如果在日常生活中還存在尚未解決任務，代表就是機會的所在，因此，觀察舊客戶的狀況，觀察潛在客戶的狀況，如何觀察的方向正確，就能從中找到客戶在功能面、社會面或情感面的用途需求。
2. 從尚未消費的客戶中尋找：如果一味地在同業已涉入的客戶中加入競爭，何不創新市場，在尚未消費的客戶中尋找機會，就能從這些客戶中找到在功能面、社會面或情感面的用途需求。
3. 對會自行變通的客戶如何因應：這類型的客戶都是對現有一定要面對的狀況相當不滿意，所以必須以自行變通的方式來解決，因此在客戶煩惱情境下，已突顯了他們的用途需求，找出一個幫客戶解決的方案，就能得到這些潛在客戶的認同。
4. 尋找沒有人想做的事：沒有人想做的事，通常就是最好的創新點，這是屬於功能面、社會面及情感面三面向交互產生的用途需求。
5. 尋找不尋常出現的用途：不尋常出現的用途，就是舊產品新用途觀念的衍生，以往單純以產品的角度思考，若以市場端功能面、社會面或情感面的用途需求重新思考，會發現潛在市場的前瞻性，而有了更多可成長的機會。

表 2-3 發覺用途理論的方法

方法一	在日常生活尋找
方法二	從尚未消費的客戶中尋找
方法三	對會自行變通的客戶如何因應
方法四	尋找沒有人想做的事
方法五	尋找不尋常出現的用途

如果能發覺的用途偏重於功能性的用途時，則需要進一步了解情境脈絡，就是找出屬於社會面或情感面的用途需求，不能僅考慮功能性，更須考慮社會面及情感面的影響力，一旦同時考慮三個面向後，性價比就不再是唯一的考量，產品的價格就能提升，兼顧這三個面向是開發完全方案的關鍵。

第二節 白地策略 (Seizing the White Space)

白地策略是馬克·強生 (Mark Johnson, 2008) 在《白地策略-打造無法模仿的市場 新規則》(林麗冠譯)一書中創建的商業模式理論，並且同時在哈佛商業評論《Reinventing Your Business Model 商業模式再創新》中同時發表。Johnson 強調從顧客的角度思考來發展出新策略，為市場提供新的價值定義，重新思考運作的基本構成要素，提出以破壞性的商業模式，結合產品創新與關鍵流程改善，通過確保產品質量來支持新的利潤產生公式，贏得顧客價值主張，成為公司未來長期發展的重要依據。

「市場白地」一詞被 Mark Johnson 定義為：不屬於企業現行商業模式界定或處理的 潛在活動範圍。也就是：在公司核心、關聯性市場之外，卻需要運用新商業模式的機會。一間公司的市場白地，可能是另一間公司的核心事業，它是公司日常營運之外的陌生活動，相對來說，這個地帶假設性高、知識卻不足，與公司核心領域的情況渾然不同。

表 2-4 白地市場定義表

機會本質	與目前組織不匹配	X	市場白地
	與目前組織匹配	核心事業	關聯性市場
		以傳統方式服務 現有顧客	以全新方式服務現有 顧客或是新的顧客
		顧客本質	

1、核心事業

當公司在自己的營運範圍以目前的組織配置、及既有的傳統服務方式服務現有顧客，隨著公司趨於成熟營運有了更完善、界限更清楚公司將心力集中在此核心營運地帶，這個商業模式界定了公司為一群顧客提供價值以換取利潤的方法。即為核心事業(Core Business)。

2、關聯性市場

當公司核心之外，一個以全新方式、服務全新顧客或現有顧客的機會出現時，這些機會、甚至那些乍看顯然迥異於傳統核心市場的機會，但實際有許多與公司現有的商業模式相當一致，在此機會之下的市場，即為關聯性市場(Adjacencies)。

3、市場白地

打造突破性市場規則，來自掌握企業的「市場白地」——公司核心事業以外的未知領域。市場白地不屬於企業現行商業模式定義或處理的潛在活動範圍。需要以全新方式服務現有顧客或新的顧客。有些機會需要公司以完全不同的方式運作——運用不同的利潤公式、一套新的資源和流程、不同的專業技術，或者加上協調和控制活動的新方法。當為市場提供新價值時，需要重新思考企業運作的基本構成要素，這個時候，機會就在公司的市場白地(White Space)。市場白地是主觀的：一家公司的市場白地，也可能是另一家公司的核心事業。要打造出對手無法模仿的市場新規則，就要整合四項元素：顧客價值主張(CVP)、利潤公式、關鍵資源，和關鍵流程，並要投入對既有產品那樣，同樣多的創意能量，市場白地行動才能成功。

4、四格商業模式架構

商業模式(Business Model)是描述一家公司為客戶及公司創造及提供價值的方法。企業在現行的競爭市場中找出市場白地只是第一步，要真正能夠替企業將此契機進一步發展，使之商業化運作、賺取利潤，就必須有一個好的商業模式來執行。掌握白地策略，企業需要一個全新且完整的商業模式。商業模式的創新應該將注意力集中在改變現有市場的遊戲規則、建立全新的市場、轉型整個產業。

因此，Mark Johnson 提出了四格商業架構，該架構便是協助企業發展完整商業模式的架構圖，其中包涵了四個不可或缺的元素：顧客價值主張、利潤公式、關鍵資源和關鍵流程，如圖所示。

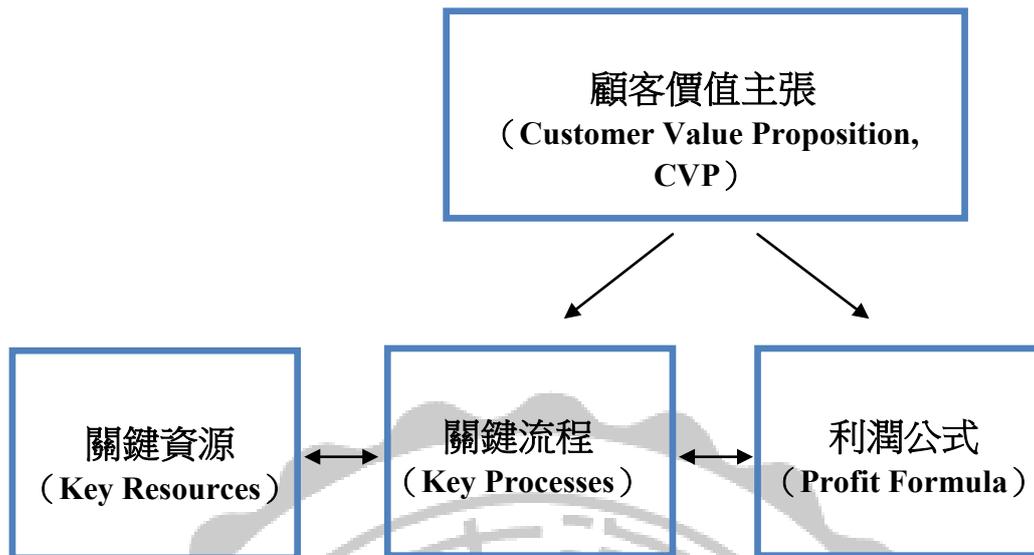


圖 2-2 四格商業模式架構圖

四格商業模式架構由以下五個關鍵點：

1. 顧客價值主張 (CVP)

協助顧客以特定價格，以更有效、便利、可靠或經濟實惠地方式解決重要的問題(或滿足待完成工作)的提案。

A. 待完成的工作：為顧客解決重要問題。

B. 供應項目：處理好問題或工作。定義問題或工作的前提，不僅是銷售的東西 (what)，也包括銷售的方法 (how)。

成功的顧客價值主張要能夠洞悉顧客的需求，創造新的顧客價值，準確的辨識出新的且尚未被滿足的消費需求，將之視為企業發展未完成的工作項目，以此為方向目標以滿足顧客的消費需求，並嘗試瞭解顧客想要購買的產品，進而主動瞭解他們在特定情況下所想完成的事。為此 Johnson 提出了三個關鍵的衡量標準：

A. 待完成工作對顧客的重要程度。

B. 顧客對現行解決方案的滿意度。

C. 相較於其他選擇，新供應項目對任務的完成度。

藉以審視發展顧客價值主張的標準，以精準且簡單的方式說明顧客價值主張，

明確地聚焦新商業模式的發展，並瞭解其所需運用的資源，以更加貼近目標顧客。

2. 利潤公式(PF)

確立具體且明確的顧客需求之後，便可開始規劃利潤公式，利潤公式為商業模式獲利的來源。利潤公式是一幅藍圖，它界定了組織必須達到的毛利和淨利，組織規模必須達到多大才能收支平衡，組織必須多快調整資源已得到足夠的報酬。以下四個變數是成功利潤公式關鍵決定因素。

A. 營收模式：

價格×數量，以及市場佔有率、購買頻率、補充銷售…等。透過市場佔有率、購買頻率，以及其他相關的銷售指標，規劃後續的目標、設定價格和目標數量等相關收益模式，明確訂定商品和服務價格，從價格中區分產品未來發展的位階，而數量的衡量可以透過市佔率以及預期的銷售量來估算。

B. 成本結構：

直接成本和經常費用構成、並考量了規模經濟，成功企業通常已發展出明確界定的成本結構，以及難以更動的經常費用。

C. 目標單位利潤：

每一筆交易應該淨賺多少，以負擔經常費用並達預期獲利水準，所需要的每單位營業利潤、資源速度：需多少時間運用資源以支應目標數量。其參考面向包括前置時間、存貨週轉率、處理量、資產利用率等。並在特定期間內，為特定的投資支付整體價值鏈費用。包括生產率、存貨週轉率等流動資產週轉率，以及經常費用、相關資源和流程所需之週轉期間等資源速度，可以審視整個資源投資所需的財務結構，若資源速度增加，企業便能以較低的單位毛利，創造出滿意的總利潤。

3. 關鍵資源(KR)

關鍵資源，是提供顧客價值主張所需的組合：人員、技術、產品、設施、設備、資金以及產品等，提供讓顧客價值主張有利可圖即所需要的「關鍵資源」。可能包含：專業人員、技術和產品、設備、行銷通路、資金、資訊、通路、夥伴和聯盟、產品和品牌。

4. 關鍵流程(KP)

公司以持久、可重複使用、可調整、可管理的方式，實現顧客價值主張所使用的方法。關鍵流程是指那些用統一方法、反覆實行的關鍵作業，例如：製造、銷售服務、研發、員工訓練發展、編制各種預算和規畫執行。這是影響提供顧客價值主張和利

潤公式的流程。成功商業模式的獨特性和永續性，取決於關鍵資源與關鍵流程協調配合的獨特方式，以便重復提供顧客價值主張和利潤公式的整合。關鍵資源與關鍵流程之間的綜效，對企業的成功相當重要，不亞於關鍵資源與關鍵流程本身。

第三節 有關餐飲業國內碩士論文

高炎輝（2014）：行銷策略中的食物品質、服務品質、認知價值對顧客滿意度及顧客忠誠度的影響—以鼎泰豐為例。

鼎泰豐為台灣國際化之成功餐飲品牌代表之一。其以小吃餐店、湯包、湯麵、炒飯、糕點、小菜等簡易不複雜之餐點，成功的把小吃精緻成為餐廳化，並把原路邊小店的經營模式做成大型餐廳模式，再以餐廳與路邊小吃之中價策略為定價，令消費者享受餐廳料理感覺，卻僅支付美食街的消費的價格。在區隔市場有效做出差異化，且將小吃特色化難度並不高，但要標準化及精緻化與現做快速化，藉工作人員現場出菜的順序控制，讓每道食物與客戶接觸之同時，能有良好的評價。

張宥嫻（2016）：探討精實服務對顧客滿意度與顧客忠誠度之研究—以瓦城泰統集團為例。

顧客滿意度越高會提升顧客忠誠度，而顧客忠誠度的提升則有助於業者創造利潤及促進公司成長。顧客滿意度裏對餐廳服務人員感受程度高，代表服務人員是相當優秀的，在顧客滿意度方面人員的服務態度及專業態度之感受程度也是相當高的，因此業者在員工服務的教育訓練及人員素質需建置完善，員工對餐廳提供服務時能夠發自內心的付出。創造一個「零缺點」的文化，以確保「第一次就將事情做對」。促使員工及管理者有動機在「每一次」和對「每一位」顧客都提供高品質服務，使其精實服務及顧客滿意度能夠達到最高標準。

謝智宇（2016）：我國餐飲業經營模式之探討—以瓦城和王品為例。

認為瓦城、與王品有一項非常為人詬病的方面就是服務方式，連鎖化的原因使每家人員的服務方式幾乎如出一轍，有服務態度、沒服務熱度，瓦城、王品應可以另外根據顧客差異性提供專門的客製化服務，讓消費者在享用美味饗宴時能感受服務的用心，而不是只會背誦口訣宛如工廠裡的機器人。

第三章 傳統餐飲商業模式容易失敗的關鍵因素

第一節 台灣餐飲產業的特性

根據行政院主計總處於105年頒布之「中華民國行業標準分類」第10次修訂之定義，「餐飲業」係指「從事調理餐食或飲料供立即食用或飲用之行業」，且餐飲外帶外送、餐飲承包等亦歸入本類。

餐飲服務業從購進原料、加工製作、銷售交易、消費都同時進行，有異於一般工業產品依規格大量訂製，因此較難預估銷售量以控制生產量。餐飲業生產量受顧客數量與季節氣候影響，在顧客購買前不可預知，同一原料要製作成適合不同顧客嗜好的商品，均是在極短時間內完成的交易。因此，餐飲業兼容了生產與銷售。

餐飲服務業一般是顧客上門來才有生意，由未烹飪的食材狀態變化到餐飲商品的過程中，無論生熟，都易變壞。若顧客不及時購買使用商品，很快會腐壞。然而，近年來由於部分大型連鎖店有中央廚房，食物可先在中央廚房做好，再運到賣場，因此，也可使生產與銷售分離。

餐飲服務業是勞動力密集的服務業之一，不論是廚房或外場，都需要大量人力投入各項運作。雖然少部分有自動化的中央廚房，能夠以設備取代人力，但對絕大多數的經營者而言，廚房仍是勞動力密集區。

餐飲服務業每日營業有明顯的高峰時段，在經營上需要有特殊的安排。這種高峰現象可分兩方面說明。在一天之內，由於受到人們一日三餐飲食習慣的影響，一般來講，營業時間通常是三段區分：早餐在上午7至9時之間，午餐在中午11至14時之間，晚餐在下午17至21時之間。而如今消費市場變化多端，一日24小時，除早、午、晚的三次正餐時段外，尚有下午茶、宵夜或是整合性的早午餐等消費時段。

一、容易被模仿

餐飲業的產品由於工序簡單，容易複製模仿，以致進入障礙低，餐飲業的模仿，是一個非常普遍的現象，從名字到味道，從裝修到服務，從穿著到顏色……凡是眼睛能看到的，可供複製的東西，都會有人挖空心思去模仿，甚至，有些模仿者，做的比原創者還專業。

餐飲行業的模仿現象完全不可避免，甚至可以說餐飲行業，本身就是一個靠模仿來獲得延續和發展的行業。它裡面的創新更多是微創新，很難有完全原創的東西。

餐飲容易模仿，使獨特性低。而產品越獨特，消費者價格敏感度越低，獨特性可

以帶來溢價，新產品往往具有獨特性，所以店家在推出新產品誘使消費者有感時，往往定一個較高的價格，以及吸引大量的消費者前來購買，當類似產品出現時，再進一步降價。

二、價格敏感度高

平價的餐飲業為價格敏感度高的產業，即價格變動小也會引起的產品需求量產生大的變化，這由於下列原因所造成。

1. 替代品多

替代品越多，消費者的價格敏感度越高，替代品越少，消費者的價格敏感度越低。替代品是指能夠滿足消費者同樣需要的產品。台灣餐飲業遍佈街頭巷尾，有正餐有點心，有中式、西式、日式、韓式、泰式、越式……不只同類型產品，不同類型也是相互競爭。

2. 產品的獨特性

產品越獨特，消費者價格敏感度越低，產品越大眾化，消費者價格敏感度越高。獨特性可以帶來溢價，新產品往往具有獨特性，所以廠商在推出新產品時，往往制定一個很高的價格，當類似產品出現時，再進一步降價。

3. 產品價格的可比性

產品價格越容易與其他產品比較，消費者價格敏感度越高；比較越困難，消費者價格敏感度越低。在超市，產品的標籤一目瞭然，擺放在一起的同類產品使消費者更易進行價格比較，此時誘人的價格可以引發消費者的購買衝動。

4. 品牌

消費者對某一品牌越忠誠，對這種產品的價格敏感度越低，因為在這種情況下，品牌是消費者購買的決定因素。消費者往往認為，高檔知名品牌應當收取高價，高檔是身份和地位的象徵，並且有更高的產品質量和服務質量。品牌定位將直接影響消費者對產品價格的預期和感知。

三、每天要吃三餐為生活必需品，價格不能太高

餐飲業為民生必需產業，良好的餐飲業發展能反映國家發展程度及人民生活品質，屬於滿足人們生理需求的基礎行業，具有進入門檻低及勞力密集的特性，產業進入並不需要科技技術及鉅額資金，因此產業內廠商數量眾多，使得競爭相當激烈。大眾化的餐飲，整體的價格就不能太高。

餐飲定價是銷售和成本控制的一個重要環節，價格將會直接影響到餐廳的經濟效益，體現了一個餐廳的產品定位，價格還是餐廳銷售的重要手段，在餐飲業銷售組合的諸多因素中，價格是作用最直接、見效最快的一個，在擴大市場占有率和推廣新產品時，價格是一個常用的銷售策略。

餐飲定價的方法

1. 成本導向定價法

成本導向定價法，是指企業以餐飲產品的成本為基礎，再加上一定的利潤和稅金而形成價格的一種定價方法。成本導向定價法簡便易行，是現階段最基本、最普遍的定價方法。

2. 競爭導向定價法

競爭導向定價法是企業根據市場競爭狀況確定商品價格的一種定價方式。其特點是：價格與成本和需求不發生直接關係。競爭導向定價法的具體做法是：企業在制定餐飲產品價格時，主要以競爭對手的價格為基礎，與競爭產品價格保持一定的比例。即競爭產品價格未變，即使本企業餐飲產品成本或市場需求變動了，也應維持原價；競爭產品價格變動，即使自身產品成本和市場需求未變，也要相應調整價格。

3. 需求導向定價法

需求導向定價法又稱顧客導向定價法，是指餐飲企業根據市場需求狀況和餐飲消費者的不同反應分別確定產品價格的一種定價方式。其特點是：平均成本相同的同一餐飲產品價格隨需求變化而變化。

四、容易吃膩，產品須具特徵

餐飲業在產品同質性愈來愈高下，競爭愈來愈激烈，又總去同一家餐廳吃飯，再好吃的東西也很容易吃膩。因此餐飲業者紛紛開發或引進新產品，期望所推出新產品能維繫老顧客的同時，也能吸引更多消費者的注意。

產品特徵是產品自身構造所形成的特色，一般指產品的外形、品質、功能、商標和包裝等，它能反映產品對顧客的吸引力，也是影響消費者認知、情感和行為的主要刺激物。這些特徵是憑藉消費者自身具有的價值觀、信仰和過去的經驗來評價的。

運用人易喜新厭舊的特點，季節性產品的輪替、以及各種價位的產品或組合套餐等方法，不斷進行測試，推出的新產品，使顧客成為長期又忠誠的熟客。

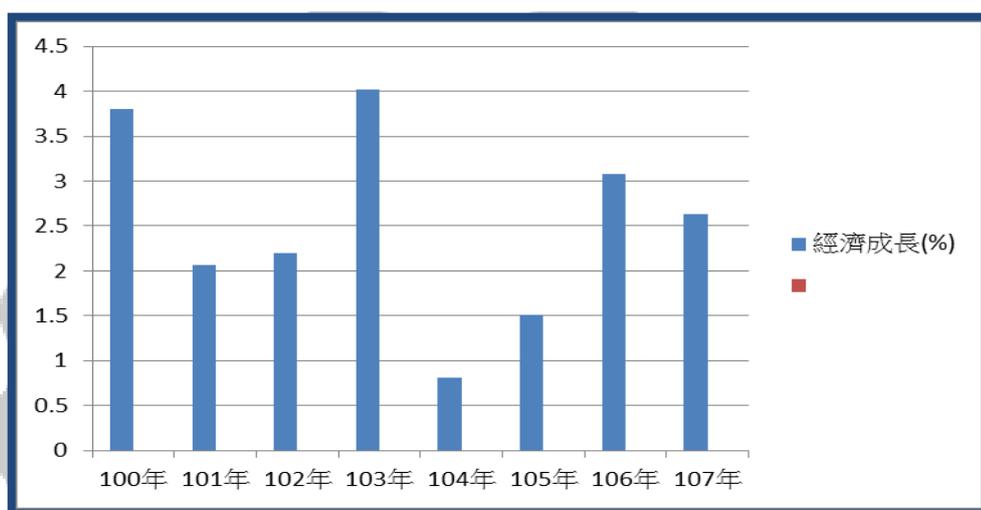
要創造暢銷的人氣商品，不能只是模仿，必需投入研發，創造出差異化及優勢商品，將「開發優質美味並適合餐點的食材」及「開發如何提升料理口味的工序」納入

思考。

五、零和賽局

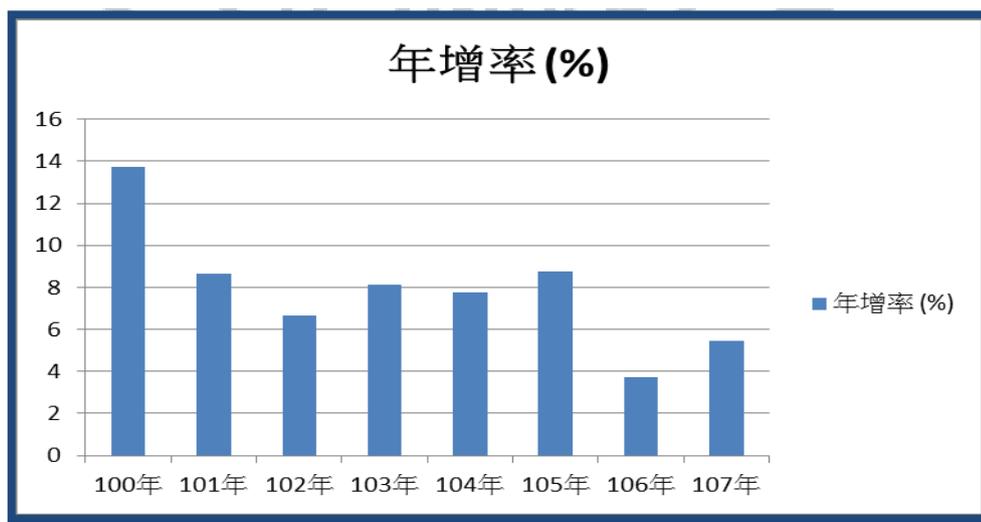
所謂零和賽局，即是所有對局者收益的綜合為零，一方獲益必然意味著另一方損失。餐飲業有個特殊性，顯著的排他性。消費者的食量是固定的，用餐時間也是固定的，因此對於吃的東西，只要消費者飽了之後，便比較不會再想要吃其他東西。即使口袋還有很多錢，即使今天餐廳提供再多的優惠跟誘因，但只要消費者一吃飽，就不會再輕易的再到其它餐廳消費。

表 3-1 台灣經濟成長率



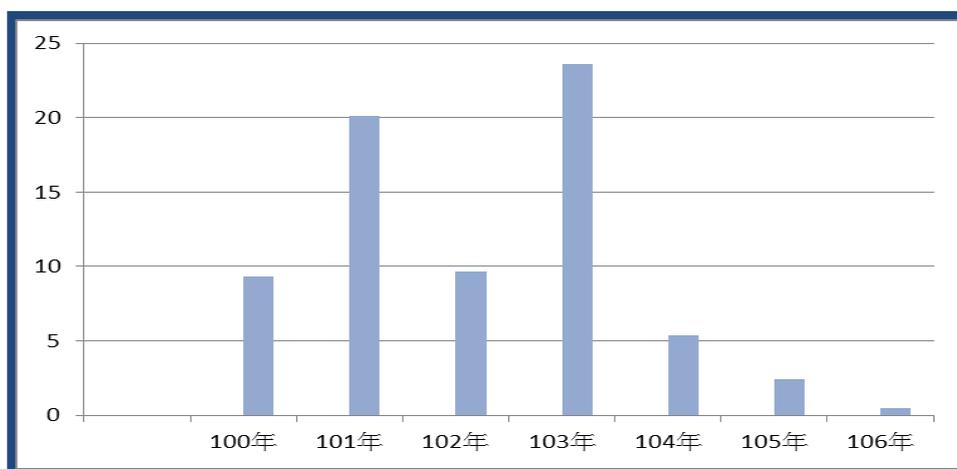
資料來源行政院主計處

表 3-2 餐飲營業額年增率



資料來源經濟部統計處

表 3-3 觀光客來台人數年增率



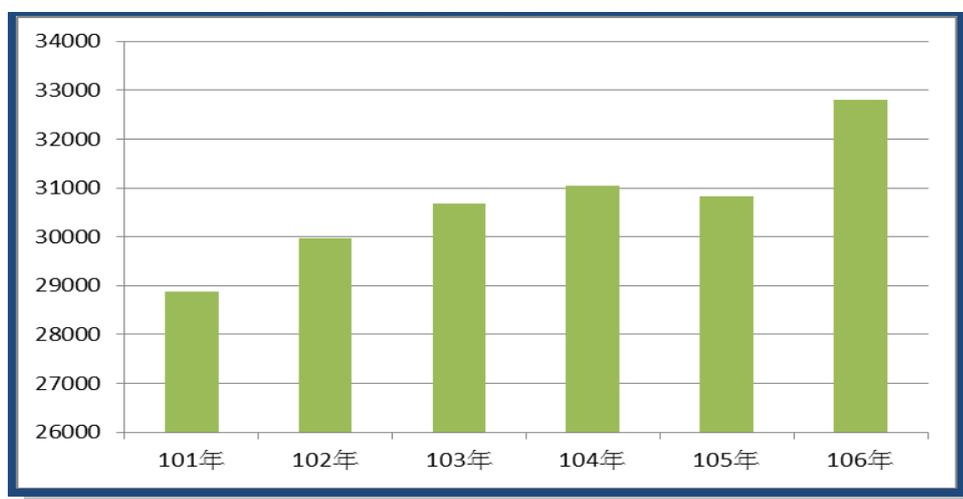
資料來源經濟部統計處

六、連鎖店的趨勢

根據台灣連鎖暨加盟協會統計，101年至106年餐飲連鎖總店數由2萬8,880家增至3萬2,810家，增加3,930家，其中餐廳增加1,737家，速食店增加886家，休閒飲品增加763家，咖啡簡餐增加544家。

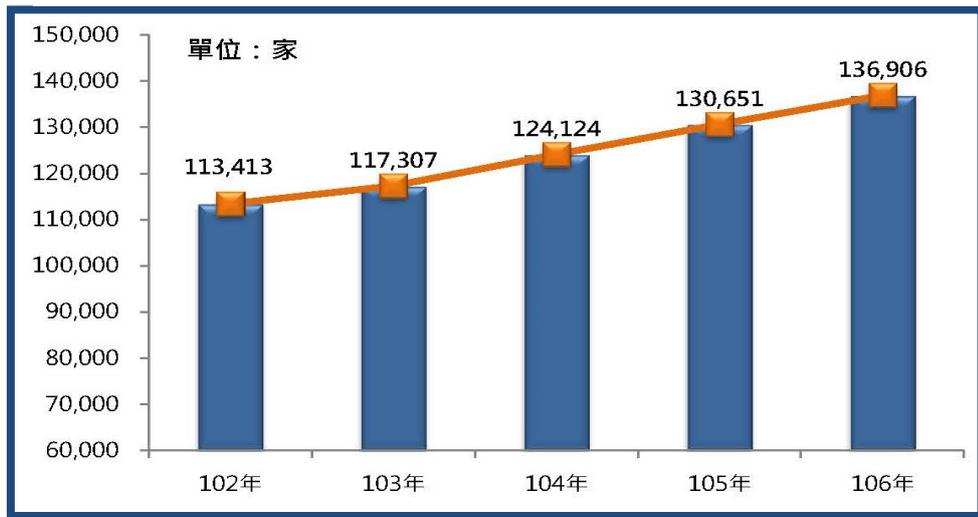
連鎖經營的主要目的是「效率」和「成長」。這種效率尤其突顯在採購跟廣告方面，品牌也同樣具有成長速度越快品牌價值越高的效應，而連鎖經營藉由形成規模經濟來爭取更多的競爭優勢。在商業競爭中，越是有效率，越能夠快速成長；成長越快的，越是能享受高的效率，形成正面循環。

表 3-4 連鎖餐飲店數統計



資料來源台灣連鎖暨加盟協會

表 3-5 餐飲店數統計



資料來源經濟部統計處

第二節 餐飲業成本結構與使用效率

餐飲業成本主要分為前期投入成本，以及後期營運成本。前期投入成本為開始營運前所投入無法回收資本，都得分攤(攤銷)到日後的總成本裡。而後期的營運成本主要部分有：食材成本、人事費用、店面租金、水電燃料，另外較細項的有：消耗品、維修保養、器材損壞替換等。不同的商業模式會有不同的成本比例分布，但業界普遍食材成本約佔三成，店租則希望不超過12%。而人事+食材+店租這主要三大項目比例不建議超過七成，否則會過度壓縮獲利空間，增加營運風險。

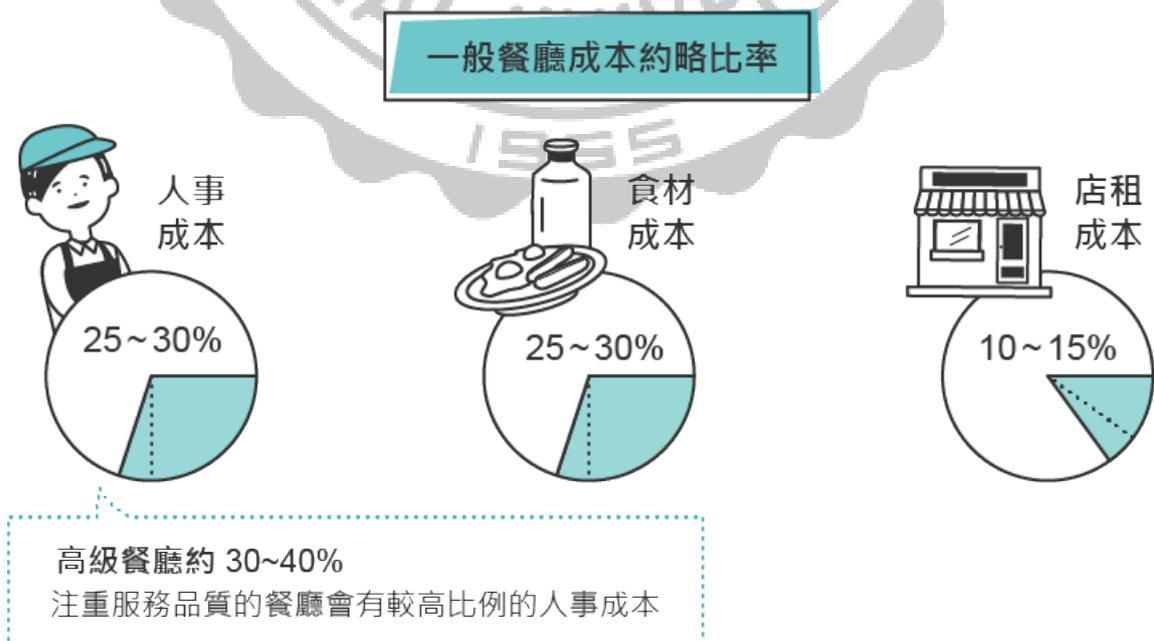


圖 3-1 餐飲店主要成本結構

而在這三大項主要成本中，食材成本必須透過開連鎖店的形式，形成規模經濟壓低進貨成本。而人事成本與店租成本使用效率普遍不理想。傳統餐飲業先決定產品再設計商業模式的方式，經常會出現產品只適合特定時段。如正餐類的商品，午餐及晚餐的時段生意不錯，但在其他時段門可羅雀，造成店面可以使用24小時，實際只有午餐及晚餐不到6小時有顧客消費。而這樣的情況也會影響到人事成本，營業高峰過於集中，造成空班時間長，正職員工每天8小時的工時，很難跨兩個營業尖峰時段，人力閒置或人力重疊的情況皆無法有效解決，在使用效率差的情況，無法有效攤提成本，當然更別說給員工高薪。



圖 3-2 餐飲業惡性循環圖

第三節 餐飲業顧客價值主張

一、交通方便，停車容易

餐廳的地點會影響到客人來用餐的意願，選擇停車方便的地點，以提升顧客到餐廳用餐的便利性，因此店址商圈選定是店家條件的首要關鍵成功因素。

好的商圈雖然流動人潮多，但也因為人潮多，租金負擔相對偏高，這對於餐飲業而言負擔沉重，營業收入往往和昂貴的租金不成比例，

交通部人口數與機動車輛登記數，2018年機動車輛登記數，汽車7970145輛，機車13776210輛，合計21746355輛。以全台戶籍人口數23588932人，平均每百人擁有機動車輛為92.19輛。交通便利、停車容易，比餐廳遠近更為重要。

二、口味佳，具特色

消費者來到餐廳消費，好吃的菜色是基本需求，菜色若不合客人口味，下次就不會再來，好吃的菜色並不代表餐廳一定會成功，但菜色不好吃，餐廳很快就會倒閉。

具特色的招牌菜能吸引顧客上門，生意興隆的餐飲必定有幾樣人氣商品創造極高的點餐率，多數消費者會為了店內的招牌菜慕名而來，所以必須保持口味不變，材料不變，份量不變，價格不變，並且供應穩定。

不同類型消費者的需求不同，銀髮族注重養生，女性希望能美容減肥，兒童需要歡樂，為不同客群設計套餐時，主要的訴求也必須有所區別，才能突顯吸引客群的特色。

三、健康訴求

歷經一連串的食安風暴後，台灣民眾對於食品安全的意識已逐漸提高、同時在餐飲上的消費行為也發生了變化，例如，民眾出外用餐時不僅會注重食材的產地來源和商品標示等，同時也更加在意店家是否講究環境的衛生安全、食品的健康無添加……等標準。

對於民眾而言，出外用餐時除了餐點的美味程度之外，如何吃得健康、吃得安全亦是日漸受到重視的議題，而台灣餐飲產業雖然受益於外食文化的興盛而持續成長，卻也不得不面對因食安危機所衍生的產業衝擊。換個角度思考，倘若餐飲業者們由此重新出發、嚴格把關食品的每道製作過程、進而提升餐點和食材的資訊透明程度，讓民眾在用餐時產生更高的信賴感，危機也可能成為轉型的最佳契機。

四、價格不能太高

餐點太貴則不易經營，菜點定價，要能反映產品的價值，還應反映供求關係，以台灣消費市場的價格若能控制在客單價300元以下，較符合大眾能接受的消費價格。

餐廳定價過高，利潤雖大，但沒人去消費；定價過低，去消費的顧客多，但不賺錢。合理的定價不僅能夠促進消費還能保證餐廳的營收，不合理的定價不僅會使顧客不再光顧還會把自己賠進去。所以，經營者一定要懂得運用好定價技巧。

在進行餐飲定價之前，必須清楚餐飲價格的構成，才能合理定價。由於價格構成的具體情況不同，對餐飲業經營會產生不同的影響。理論上餐飲產品的價格應該是在收回生產成本基礎上，並有一定的餘額作為經營利潤。這也是很多經營者都會想到的菜品定價準則。但由於餐飲這個行業的特殊性，菜價的制定有其獨有的靈活性，不能僅僅依靠成本來決定菜品的價格，而要根據實際的市場情況來靈活制定。

五、吃不膩，產品多樣化（產品研發、推陳出新）

再美味的菜色也會讓經常上門的顧客吃膩，為了維持消費頻率，以新食材、新口味、新食器、經常創造驚喜，增加符合市場趨勢的新商品是不可或缺的手段。因此餐飲業者紛紛開發或引進新產品，期望所推出新產品能維繫老顧客的同時，也能吸引更多消費者的注意。

開發新產品和服務創新，是要滿足消費者不是滿足店家老闆的需求。要創造暢銷的人氣商品，不能只是一味的模仿當時受歡迎的產品，因為要建立一個長久維持某種型態的餐廳，必需投入研發而磨練出自己的強項及優勢商品，將「開發優質美味並適合餐點的食材」及「開發如何提升料理口味的工序」納入思考。

六、服務有溫度。

服務是餐廳員工的一種習慣，餐飲企業開展一系列的培訓，最終的目的其實就是培養員工形成良好的服務習慣，從而給進店的顧客提供優質的服務，讓顧客喜歡用餐的氛圍。

1. 真誠的態度

用餐的過程中，服務人員的態度一直持續影響著顧客對餐廳的評價，顧客真正在乎的其實是心意是否到了，如果有心，結果或許不如預期，仍然可以接受。服務人員的態度要發自內心、符合人性。徒具演技、形式、職業性的習慣動作和語言，容易適得其反。

顧客是一人一人辛苦累積而來的，因此必須尊重每位顧客的多樣性和差異性，不應強迫顧客接受自訂的規矩，多些彈性與空間。例如，堅持自行烘焙調製的咖啡不許添加砂糖和鮮奶，剝奪個人自由選擇喜好口味的基本權利。

服務的態度不容易舉出具體明確的標準，因此個人很難察覺自我的細微缺失，唯有透過同事之間的善意提醒，及時注意，才能共同提升餐廳的水準。

2. 歡樂的氣氛

有快樂的服務人員才有快樂的顧客。處身於餐飲業的舞臺，服務人員必須完完全全的抽離個人的負面情緒，暫時忘卻煩憂悲傷、憤怒、疲累，換上一張洋溢著活力和喜悅的笑臉。

樂在工作的服務人員不只端出會令顧客忘情享受的菜餚，也要以行為態度和言語談話消除顧客的陌生和不安，營造輕鬆歡樂的氣氛，並且擴散感染全體同事。

服務人員扮演氣氛製造者的角色，將服務人員「對」顧客的關係，轉化為服務人員「和」顧客的關係，即是把顧客視為擁有相同品味與喜好的夥伴對待。例如一起拍照上傳社群網站，分享互動過程的種種樂趣，只要氣氛和睦融洽，顧客自然卸下心防，不再對細微枝節挑剔刁難。

3. 完美的延伸

服務動作的進一步延伸，可使每個階段之間的串聯更流暢完整，也讓顧客感受到多了那麼一點用心。顧客進門時，負責接待的人員不只打招呼，說「歡迎光臨」，還要繼續引導至座位，再移交給送水、點菜的同事接棒。接受點菜後，必須時時追蹤至全部的項目出完，因為快速順暢的作業有助迴轉率的提高。

顧客用餐結束一離座，馬上檢查是否有遺忘的物品。結帳時，櫃檯人員詢問顧客有何需要改進的地方，表示在意消費者的意見。此外，指引洗手間時不只說出方向，而是帶領顧客到看得見標示的地點；送客時為顧客開門，並以「歡迎再度光臨」代替欠缺期待熱忱的「謝謝光臨」。

服務不只向後，也要向前延伸，顧客打電話來預約已是服務的開端，也是給對方美好第一印象的機會。好的應對能夠提升顧客的期待和興奮的心情，萬一應對不當則常常導致顧客反感，臨時改變心意，取消預約。而預約已客滿時不直接回絕，先查看紀錄後，再建議顧客改換其他的時間。

餐廳在平日也不該忘記和顧客繼續維持超越職場的交往關係，如以網路通訊軟體或信件祝賀生日、問候節慶、告知活動等。其中，加上一句溫馨話語和親筆簽名的卡片最能打動顧客的心。

第四章 餐飲業關鍵成功因素之探討

本章以創新的「用途理論」(Jobs to be done) Clayton M. Christensen，深入探討餐飲業的關鍵成功因素。並針對餐飲業普遍面臨的困境，如何有效解決店租與人力成本偏高的問題。並以「白地策略」(Seizing the White Space) Mark.W Johnson，設計出全盤可長期發展的策略，打造對手無法模仿的市場新規則。

第一節 從用途理論的功能面，突破傳統餐飲失敗的關鍵因素

一、傳統餐飲失敗因素

消費市場上常見一些餐廳，產品可口、價格不高、生意不差，但經營一段時間後卻歇業，或是頂讓。摒除經營者的個人問題，大部分仍在於人事與店租這兩項原因。多數餐飲店侷限在特定的營業時段，如早餐店過了早餐尖峰時段後一天的有效營業時段就結束，租一間店可使用24小時，卻只有其中的五、六個小時甚至更短的有效營業時段，能帶來營業上的效益，短時間的營業額要撐起全時段的店租成本極為吃力，造成店租負擔沉重。營業時間無法拉長，也造成長期以來台灣餐飲業的平均薪資偏低，人員流動率偏高，又窮又忙往往是餐飲從業人員的寫照。

二、固定成本高但價格不能太高

台灣消費者對餐飲業價值的認定，普遍還是存在於食物本身的價值對應產品售價的認知上，如果沒辦法精準的解決顧客待完成的任務，達成顧客的需求，提供消費者有感的附加價值，調漲售價會對產品銷售額影響甚大。傳統餐飲業因替代品多，皆屬價格敏感產品，就算售價小漲也會造成需求量明顯下降。

若固定成本佔營收的比重不高，或許不至於造成營業上的負擔，但台灣的店租經常是居高不下，好地段的店租經常也是天價。然而產品價格也很難反應成本，做合理的調漲。所以有效的利用店面，就是解決固定成本偏高的答案。當固定成本居高不下時，。

三、提高消費頻率

當價格無法對應成本調整時，唯有提供符合顧客價值主張的產品，增加消費頻率，才能有效的提升營收。然而要能精準掌握顧客需求，創造出與顧客共鳴的情境

從中解決顧客的任務，才是致勝關鍵。

下列為情境設定的要素：

1. 加入更多背景細節完備情境。

細節的部分要能遠離產品與功能，而從顧客的需求、焦慮、痛點切入。

- A. 我甚麼時候想吃東西...
- B. 我急著想吃東西時的反應...
- C. 我工作很忙，可是卻想要吃東西...
- D. 要去找朋友，又要去用餐...

這類情況的背景越多，就越容易設計解決方案。

2. 情境角色為真人，而非憑空想像。

捏造的角色會對產品或服務的設計產生負面影響，也會對顧客需求產生錯誤的認知。情境的角色須來自真實的顧客訪談，在設計服務與產品之前，真實的與顧客交談，並發掘顧客在選擇自己與競爭對手時的焦慮。

例如，顧客為什麼選擇產品A和產品B，當他們選擇產品A和產品B時發生什麼？或者當他們第一次來餐廳消費時，他們顧慮的是甚麼？

3. 篩選適當的要素進入情境。

將顧客的需求、痛點與餐廳提供的產品、服務區分開。並找出顧客實際需求的細節部分加入情境，並探索不同的顧客層做出相同選擇之間的關聯性，最終提供可多數顧客共享的產品或服務。

例如：我肚子餓，要去餐廳吃飯。

添加細節後：

例一：我肚子餓，騎車去接女朋友吃飯，因為女朋友怕胖，想找間氣氛好又能提供低熱量餐點的餐廳吃飯並聊天。

例二：我肚子餓，開車帶9歲小孩外出用餐，想找個提供健康沒有油炸的餐點，能讓小孩吃的健康又安心的餐廳吃飯。

可以發現到它們可以不同方式進行探索，並查看需求重疊的位置，以及最終可以共享共同的產品或服務，強化問題產生的反應。

4. 強化動機產生的反應

規畫情境，設計動機，預期結果這樣的流程中，強化因動機產生的顧客反應，可以讓產品或服務得到更適切的解決顧客的任務。

例如，情境：當我想去餐廳用餐時遇到的問題.....

動機：我想得到的協助.....

我很煩惱，不知道該吃甚麼？

我不想開口問別人，網路上找得到餐廳資訊嗎？

我很煩惱停車，開車去，有停車位嗎？

我很擔心吃不飽，餐點的分量我可以接受嗎？

我預算有限，餐點的價格我可以接受嗎？

我很擔心，如果沒有預先訂位，過去還有位子嗎？

我有潔癖，髒的廁所讓我噁心，餐廳的洗手間乾淨嗎？

我很憂慮，吃完飯離下個行程還有些時間，可以多待一段時間嗎？

預期結果，確保顧客的問題得以迅速解決，並精確的完成顧客的需求。

5. 從不同觀點切入。

不同區域，不同客群所需求的差異極大，不將情境局限於一個人的觀點，設計出不同的情境，反饋也更完整。

個人或多人用餐、工作中或下班下課後用餐、平日或假日用餐、不同年齡層用餐... 情境視角越多元，得到的結果也會更全面。

四、產品以小吃升級加上飲料搭售

餐飲業能提供價格不貴卻物有所值的產品，可以有效的提高消費頻率，增加消費意願。高級食材料理及聘請主廚這類高成本的做法需要避免。以小吃產品精緻化並強化品質提升質感，又容易標準化降低複雜性，才是思考創新的方向。小吃對一般平價消費而言，為多數人可接受的選擇，且產品種類多，選擇性多，運用在產品創新又可兼顧標準化流程的導入。

飲料搭售可以增加客單價，又有低成本高利潤的優點，且飲料與食物為互補性產品，提供消費者用餐時的解決方案，增加客戶從消費中獲得價值，將餐與飲的產品組合起來，為顧客提供“套餐”，從而達到吸引顧客、增加利潤的目的。

第二節 從用途理論的情感面與社會面去提高價格增加利潤

餐飲業為滿足最基礎生理需求而誕生，然隨經濟發展、文化變遷及科技進步的催

使下，餐飲業已跳脫僅只追求飽足之生理層次，而更進一步追求整體用餐過程之體驗。餐飲創新往往把焦點集中在功能或實務需求上，但消費者在情感面或社會面的需求可能遠遠超過功能面的需求。

一、情感面

去餐廳消費，就某種層面來說，他可能只是為了解決肚子餓，這是功能面的用途。但是去餐廳消費不是只為了解決肚子餓，也可能是喜歡餐廳的氛圍，為了放鬆點了杯咖啡或是小點心，也可能是慶祝特別的日子，如生日、結婚紀念日，這些是情感面的用途。

二、社會面

如果去餐廳消費與朋友相約閒話家常，不論是同事聚餐或是招待親友，需要透過社會連結獲得的，如社會地位、受人尊重、團體認同等，這也兼具社會面的用途。

有些餐廳，主打食材來源是青農、弱勢小農。或是舉辦公益活動，捐贈物資或是針對弱勢族群，提供適合的工作機會，也可藉此提升餐廳形象。

三、情感面應用於組織內部人事管理並提升服務品質

傳統餐飲人員管理的問題

1. 員工低薪

根據行政院主計處統計，各行業別每人每月總薪資，107年服務業平均月薪資為52708元，而107年餐飲住宿業為34077元，又以餐館業31735元，遠低於服務業的平均薪資。

表 4-1 行業薪資統計

		工業 及服務業	服務業	住宿 及餐飲業	住宿業	餐館
每人每月總薪資 (新臺幣元)	98年	42,299	43,867	27,106	32,882	23,839
	99年	44,646	45,600	27,788	32,229	24,599
	100年	45,961	46,881	29,715	34,298	26,450
	101年	46,109	46,747	30,072	34,541	27,471
	102年	46,174	46,756	30,459	34,773	28,020
	103年	47,832	48,558	31,676	36,239	29,237
	104年	49,024	49,526	32,508	36,093	30,418
	105年	49,266	49,730	32,498	35,919	30,197
	106年	50,480	50,912	33,406	37,497	30,848
	107年	52,407	52,708	34,077	37,112	31,735

資料來源：行政院主計處

2. 看不到未來

在外國，餐飲行業的服務員受人尊重，還能收到小費。然而在台灣人的傳統觀念里，當服務員卻不是一件多麼光彩的事。餐飲管理職位少，很多人在一線服務崗位摸爬滾打好幾年也得不到晉升。職業晉升難，使員工根本看不到職業前景，這也是餐飲業服務人員大量流失的原因之一。

3. 流動性大

餐飲業屬於服務業，既是服務業自然就離不開大量人力資源的支持。但是按照眾多社會調查數據顯示，餐飲業員工的離職率偏高，流動性大。如果不斷有員工離職，餐企就得面臨高昂的人力成本，針對新員工的培訓工作就得不斷展開，這也將導致餐廳的服務質量下降，營業額也會因此降低，連帶影響到工作收入，當付出與收穫不成正比，員工就會選擇離職。因此，對於餐飲業的管理者而言，員工離職帶來的風險不容小覷。

4. 沒有溫度

餐飲業的員工經常都會受到一些素質不高的客人的刁難，而有些餐飲業的管理者不但不注重這個問題，平時的工作中對員工頤指氣使，店員做錯了一點事情，不是罰就是罵。店員工作做得好，也沒有給予及時的表揚和激勵。長期如此，員工對工作環境感到厭惡，離職就在所難免了。

5. 留住優秀員工並讓員工發自內心的服務

A、建立合理的薪酬制度，並高於同業30%-50%

餐飲企業只有建立具備市場競爭力的薪酬福利體系，才能更好的留住員工，在工資上，至少能高於同業30%，才能讓員工有感。需要注意的是，建立完善的薪酬福利體系也可採取多樣化的方式，不只是單純的漲工資，還應在薪酬福利的多樣性、長遠性、獨特性上下功夫。比如，給予員工合理的加班費用、設置員工持股計劃、規劃晉升管道、定期組織團建活動等。

B、尊重每一位員工，無差別對待

這裡所說的尊重，更多的是對員工的關懷，以及心理上的肯定感。一個被肯定的員工，才會產生真正的歸屬感，積極工作。

不以責罵跟處分為管理員工的手段，而以團隊之間同儕共同承擔並處理後續為方式，當有員工未依規定完成工作或是犯錯時，其所處的團隊就須共同承擔並改善，也能對過失員工產生心理壓力。並塑造尊重每位員工、管理有溫度的企業文化。

建立讓員工覺得有歸屬感的氛圍，餐飲業管理者應該學會換位思考，將心比心，以人為本，善待員工，尋求制度化與人性化的平衡，這樣的餐廳才能留住人。

C、提供培訓和晉升機會

餐飲業的管理者應該完善內部的培訓管理體系，為員工創造學習和發展的平台。比方說，管理者可以通過讓基層員工在部門內輪調、參與針對職務所需的培訓或進修、給予新挑戰等方法來刺激員工成長，讓員工的能力得到提升。

公司提供的內部培訓和外部培訓，是給員工的福利中最重要的一部分。畢竟培訓提供的價值，對員工的收益是終生的。對於餐飲行業來說，除了給員工培訓外，更多的應該是讓員工能看到晉升的希望。至於如何有更多的晉升空間，就要靠公司的擴張與成長，以連鎖經營的型態來創造更多的升遷管道。

D、有溫度的感動服務

如何做到感動服務呢？感動服務的三層級，由淺到深分別是「超乎預期」、「深刻體驗」、「深層感動」。先讓顧客在顧客產生「超乎預期」的正面情緒；其次塑造情境讓顧客有「深刻體驗」而產生「心」的感動；最後透過品牌力量，與顧客形成共同信念與訴求，讓顧客有更「深層感動」而回味無窮。而建立良好的企業文化，培養優秀人才，留住好的員工，員工才會發自內心的服務顧客，才會創造出有溫度的感動服務。

第三節 餐廳氛圍的營造

顧客在餐廳用餐時，餐廳的氛圍也是影響消費意願的因素，好的氛圍可以帶給顧客愉悅感，提高消費意願。所以情境的規劃上就必須能搭配餐期的特性，如早餐、午餐、晚餐、下午茶、宵夜均可以做不同的規劃，讓顧客在用餐時也能有合適的用餐環境，依顧客在消費時所著重的需求層面，創造出適合功能面、情感面、社會面不同層次的氛圍。用餐環境的規劃與情境的轉換上，對於有效延伸有效營業時段，會有顯著的成效。

一、通用型的氛圍規劃

預算以及空間有限的情況，風格上儘量走中間路線，不刻意偏向某些用餐時段的设计，如麥當勞、春水堂的風格。讓顧客感受的是個乾淨、明亮的環境，通用於任何時段，讓顧客舒適的氛圍。這類型的風格帶給顧客的愉悅感較低，主要還是以餐點的功能性為主。

二、轉換型的氛圍規劃

顧客在不同時段，用餐心情的不同，餐廳能做些適度調整，即可營造出符合不同

時段的空間氣氛，而這些情境的轉換可以是空間的區隔，如包廂或是可快速調整移動式的桌椅、吧台或是隔斷，也可以是燈光的變換、有特色的背景音樂，或是帶給顧客的驚喜。

1. 早餐

顧客為趕時間的上班族，長條式的吧檯或是雙人桌較適當。光線明亮、動線流暢，搭配可外帶的點餐區，讓趕時間上學上班的顧客能夠快速的取餐及用餐。

2. 午餐

屬於顧客集中的尖峰時段，稍密集的座位配置及較硬的座椅有助於提高翻桌率。同樣也可配置外帶點餐區。

3. 晚餐

下班後顧客有充裕的時間想用較豐盛的餐點，舒適寬敞的座位，柔和的光線，也較能吸引較高的消費客群，或是家庭式、朋友聚餐的消費群。

4. 早午餐、下午茶

顧客不在乎時間或是針對空間有需求。提供較舒適的座位環境，但不要相互干擾的空間，這時段的氛圍傾向較高社會面的功能，有適度的隔離，適合洽談，能讓顧客久坐。並可適度提供符合顧客特定需求的相關服務，如紙、筆。

5. 宵夜

不同的宵夜型態，可以是社交性質的動態酒吧，也可以是靜態感性的餐酒館，也能是解決生理需求功能面的深夜食堂。總之宵夜的環境的規劃上，有更多的想像及變化空間可以發揮。

第四節 連鎖餐飲經營

一、連鎖經營的定義，只要具備以下條件

1. 兩家以上的門店
2. 統一的品牌
3. 相同的商業模式

就可算是連鎖經營。

連鎖經營最主要有統一的品牌和標準化的商業模式，國內外許多知名餐飲品牌，如肯德基、麥當勞、瓦城泰國料理、王品牛排採取連鎖經營的方式，在國內及國外快速擴張合發展，主要就是有一套可以複製的成功商業模式。

二、連鎖經營的目的

連鎖經營的主要目的是「效率」和「成長」。這種效率尤其突顯在採購跟廣告方面，品牌也同樣具有成長速度越快品牌價值越高的效應，而連鎖經營藉由形成規模經濟來爭取更多的競爭優勢。在商業競爭中，越是有效率，越能夠快速成長；成長越快的，越是能享受高的效率，形成正面循環。

建立連鎖經營系統，結合白地策略，除了能更有效率強化關鍵資源與關鍵流程，並善用連鎖經營的優勢，有效的建立進入障礙，做為長期競爭優勢的基礎。

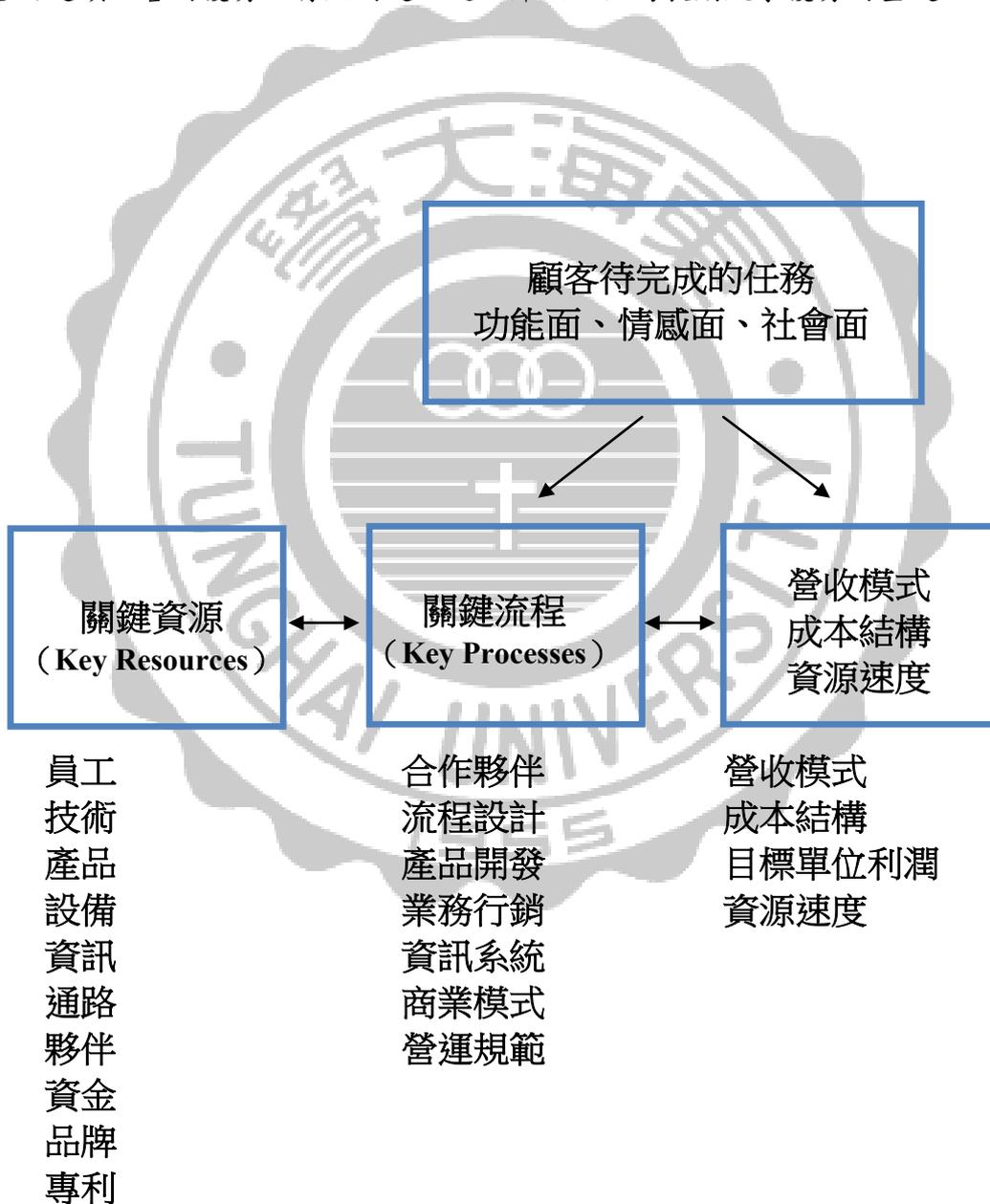


圖 4-1 四格商業模式架構圖

連鎖經營的優勢和效率

連鎖經營的目的就是要提高效率，最有效的就是透過品牌效益來體現他的優勢，而下列五項即為連鎖經營所體現其優勢的要素。

1. 新產品開發

消費市場中新產品開發是極其重要的環節，尤其在餐飲市場，增加消費頻率最有效的方式。但開發新產品，是非常耗費人力、財力、時間，往往只有較大型的公司，能負擔起新產品開發所需的費用。而連鎖經營，能有很多門市來分擔新產品開發的費用，並共享成果。例如肯德基總部的實驗廚房裡，每天都消耗大量材料來進行各式各樣新產品的實驗與研發，沒有龐大的連鎖規模是很難辦到。

2. 廣告和促銷的效益

現代商業的競爭中，廣告的效益很大，但廣告的費用也非常昂貴，尤其是電視廣告，絕不是一家店或是少數門市品牌能夠負擔的，一則有效的廣告能接觸到成千上萬的消費者，消費者接觸到廣告，如果門市沒有廣大分布，多數消費者仍然無法到門市消費，廣告做了也是浪費。當門市數量達到一定數目時，不僅能分擔起電視廣告費用，又能夠充分享受到其效果，廣告合促銷的效益也就相當顯著。

3. 採購與供應

連鎖店都是集中採購和供應，店數越多，採購數量也越大，越能談到更低的價格、更好的品質和更穩定的供應，採購效益自然越好。在美國，麥當勞每年採購的牛肉，與肯德基採購的雞肉，至少在一年前就訂好，當然能夠拿到更低的價格。從物流的角度來看，同樣也是規模越大，效率越高，成本就越低，連鎖總部能透過統一大量的採購商品，壓低採購成本，而且人力、物力也能充分有效的運用。

4. 訓練與教育

中小型的餐飲店，只能利用在職人員兼任訓練新人的工作，效果是不如專職人員訓練的好。大型連鎖品牌，大多設有專職的訓練中心，一方面為滿足門市成長的需求和品牌執行力的統一，另一方面又有多數門市來分攤費用，如麥當勞的漢堡大學和肯德基的炸雞大學，這些知名連鎖品牌都非常重視訓練。除了集中訓練外，每家門市都有基本訓練設備和課程，員工每晉升一個階段，都有相對應的培訓與考核。對這些公司來說，培訓不是費用支出，而是人力資源的投資。

5. 管理系統的共用

今天的商業環境中，少不了使用電腦系統來管理，管理系統的軟體設計、測

試和訓練，都是費時費錢的，連鎖經營則可共用這些系統，也是主要的效率和優勢，這些系統從POS到存貨管理，從市場分析到財務報表，這樣的共用效率，不只在系統的開發及保持更新上，並且會在統一的使用中體現出通用性的效率。

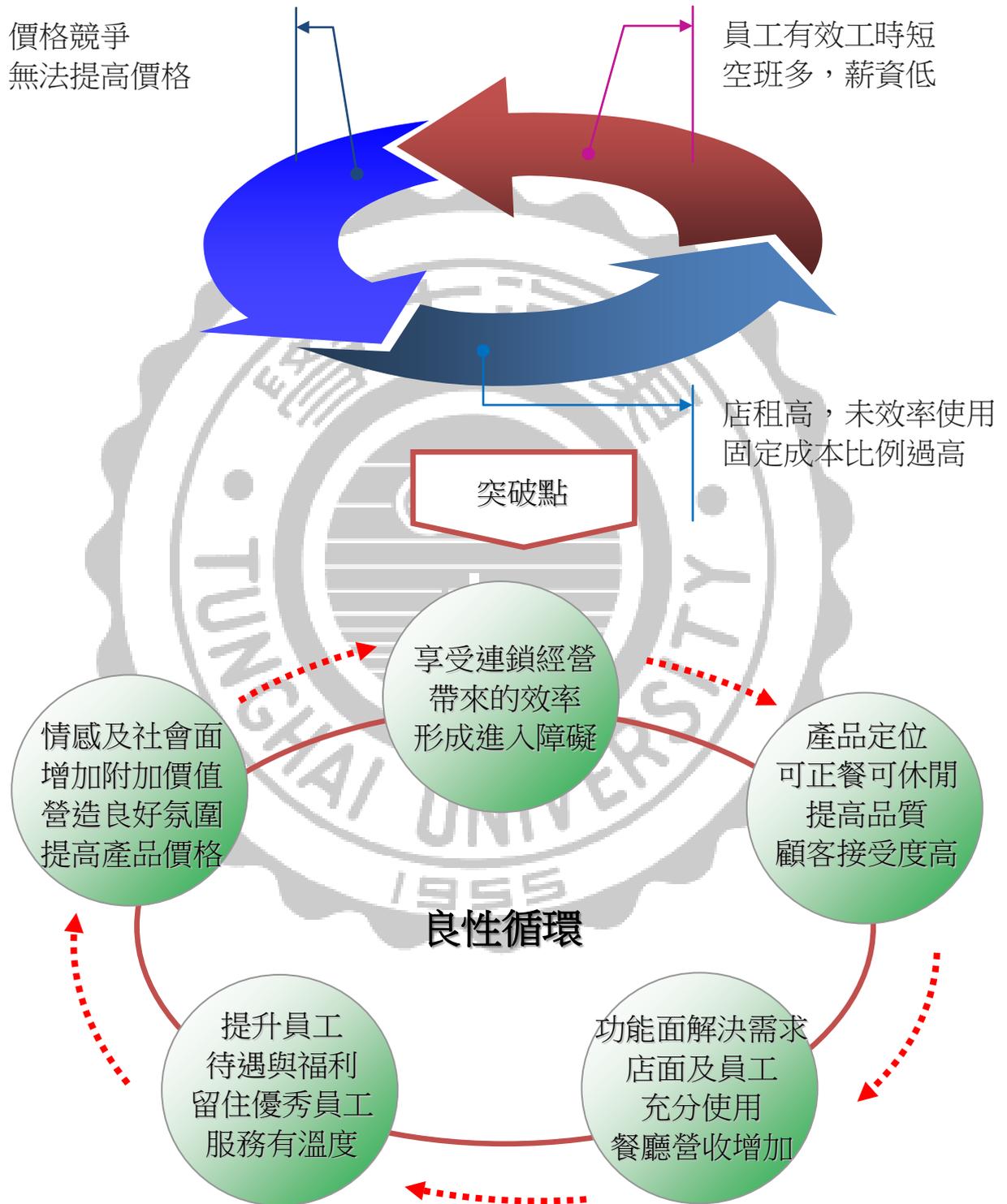


圖 4-2 餐飲業關鍵成功因素流程圖

第五章 結論

本研究經探討相關之論述提出結論與建議，另加實務經驗之累積，以提供學術界與實務界做為參考。最後則是說明本研究面臨的限制，並提出若干建議，做為後續研究者在探討餐飲服務業創新議題時之參考方向。

第一節 結論

餐飲業主要的三大成本結構，店租成本、人事成本、食材成本。由於台灣餐飲業價格競爭，加上員工工時及店面營業時間未有效率使用。若能提升店面及員工使用效率，就能提高營收，並給員工較高的薪水，並導入連鎖經營，形成良性循環。彙整研究與探討獲致以下主要結論：

一、功能面解決需求，情感面與社會面提升附加價值。

以用途導向全方位的兼顧功能面、情感面、社會面，發掘消費者需求，找出解決消費者待完成的任務的產品、服務。營造舒適的氛圍帶給顧客愉悅感。以利提高價格、增加利潤。延長有效營業時間，減少員工空班，提高員工薪水。

二、產品價格不能太高，種類容易組合。

平價路線，增加消費頻率，提升翻桌率。小吃升級品質提升、搭配飲料，適合正餐，也適合休閒，以利組合成各時段顧客需求的產品，並高度標準化產品工序。利於延長有效營業時間，減少員工空班。

三、解決消費者痛點，營造氛圍帶給顧客愉悅感。

如交通、停車問題，提供不同份量的產品，導入健康元素，提高消費頻率。餐廳的佈置規劃，低預算可以走中間路線，各時段都適合的氛圍。高預算可在不同時段，營造不同氛圍，讓顧客消費時感到愉悅，消費意願增加，顧客消費頻率提高。

四、付較高的薪水，員工服務態度佳，留住住員工。

給員工高薪，容易找到合適人才。採分級制，給予員工完整的培訓。員工管理注入情感面，拔擢優秀員工晉升，留住優秀員工。

五、發展連鎖店。

以發展連鎖店為目標，擴大採購規模，利用規模經濟壓低進貨成本，並享受連

鎖經營帶來的其他效益，形成進入障礙。同時也提供員工良好的升遷管道，凝聚員工的向心力。讓員工不只有好的待遇，還有未來發展的無限可能。

藉由以上的要點，解決長期以來餐飲業面臨的營業時間短及員工低薪的問題，並形成良性循環，同時建立進入障礙，更有利長期的經營發展。

第二節 建議

餐飲業在將營業時段有效的延伸，並將人力資源做有效運用之後，必須建立完善的連鎖經營系統，並獲得連鎖經營帶來的效益。如此可將餐飲業的三大成本，房租、人事、食材有效降低，提高獲利。尋求快速成長兼顧長期穩健發展的經營策略會是後續研究的目標。

在擴大發展的目標下，如何複製成功的商業模式並能廣泛的應用在各階層的餐飲行業，如小吃攤、美食街、酒吧.....，均能受惠於商業模式的創新提升獲利，讓店家有足夠的獲利，並吸引優秀人才願意投入餐飲業，將是很大的挑戰，也是未來後續研究的重大課題。

另外餐飲業是屬於重實務經驗輕理論的產業，業界少有對餐飲管理做系統性的分析，而有研究上的限制，本研究有部分結論是經工作之經歷加上管理學之實證經推理分析所得。

如能在有限之資訊中，加上餐飲店的長期追蹤並建立系統化之調查或報表紀錄，勢必有效佐證或修整加強已知之論點。

參考文獻

一、 中文文獻

書籍部分

1. 王大東 (2016). 以實務觀點談：連鎖與授權加盟 . 台北：華都文化.
2. 林嘉翔 (2013). 行家這樣開餐廳 . 台北：時報文化 .
3. 林麗冠 (譯) (2010). Johnson, M (著). 白地策略 (Seizing The White Space). 台北：遠見天下文化.
4. 洪慧芳 (譯) (2016). Clayton M.Christensen , Karen Dillon , Taddy Hall , David S. Duncan.(註). 創新的用途理論 (Competing Against Luck). 台北：天下雜誌

碩士論文

1. 葉錦榮 (2014) 。台灣小型建築師事務所經營策略之探討。東海大學研究所，台中市。
2. 高炎輝 (2014)：行銷策略中的食物品質、服務品質、認知價值對顧客滿意度及顧客忠誠度的影響—以鼎泰豐為例。成功大學，台南市。
3. 張宥嫻 (2016)：探討精實服務對顧客滿意度與顧客忠誠度之研究—以瓦城泰統集團為例。中國科技大學，台北市。
4. 謝智宇 (2016)：我國餐飲業經營模式之探討—以瓦城和王品為例。義守大學，高雄市。

二、 英文文獻

1. Alan Klement (2018) When Coffee and Kale Compete: Become great at making products people will buy.
2. Clayton M.Christensen(1997)The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail.
3. Clayton M.Christensen&MichaelE.Raynor(2004). The Innovator's Solution.
4. Clayton M.Christensen , Karen Dillon , Taddy Hall , David S. Duncan (2016)

Competing Against Luck: The Story of Innovation and Customer Choice.

5. Mark W. Johnson(2010) , Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal.

三、 網站部份

1. 經濟部統計處 (2018)。批發零售及餐飲業動態統計。台北：經濟部統計處。
https://www.moea.gov.tw/Mns/dos/content/SubMenu.aspx?menu_id=21041
2. 經濟部統計處 (2018)。商業經營實況調查報告。台北：經濟部統計處。
<https://dmz26.moea.gov.tw/GMWeb/common/CommonQuery.aspx>
3. TTR 台灣趨勢研究。產業分析：餐飲業發展趨勢 (2018年)
https://www.twtrend.com/share_cont.php?id=63
4. 青年創業意向調查 <https://www.1111.com.tw/news/surveyens/113410/>
5. 餐廳永遠在徵人？ 一次幫你搞懂人事問題
<https://www.esunbank.com.tw/event/sb/tip4/index.html>