

東海大學企業管理學系

碩士論文

虛實整合餐飲服務商業模式研究

—以線上點餐為例

**The Study of the O2O Business Model of
Catering Service: Using Online Food
Ordering & Deliver as an Example**

指導教授：王本正 博士

研究生：曹金燕 撰

中華民國一〇四年七月

謝誌

時間飛逝，跨越海峽來到台灣的兩年研究所學習接近了尾聲。尤記得兩年前來台灣旅行，第一次實實在在的認識台灣，而喜歡上這裡的友善的環境。隨後毅然辭去工作，來到了這裡實現自己的研究所之夢。轉眼兩年過去了，在完成這篇論文之時，也到了離別之際，千言萬語，諸多感謝。

首先要感謝我的指導教授王本正博士。王老師在學習上給予我諸多的指導，指引我如何做研究，在論文的選題和方法上幫助良多。除此之外，讓我接觸到更多更新的知識領域，雲端計算、物聯網、老齡化.....讓我對未來的經濟發展有了更深的了解及認識。同時非常感謝我的口試委員們，王誕生老師、劉上嘉老師和陳永瑞老師百忙之中參加我的口試，是你們寶貴意見讓我的論文更加的完整。特別感謝我的訪談對象，安心食品的曾經理、快點的馮總，還有參與訪談的同學、老師，謝謝你們抽空接受我的採訪，耐心地回答我的問題。

也要感謝東海企管系老師，書銘老師、道釗老師、瑛琪老師、佩珊老師、延聰老師、雅彩老師、社芸老師、浦泰老師等對於我課業上的教導。還要感謝企管系的助教和國際處的老師們，尤其是思蕙助教和鄭竹晏老師，對於我學習和生活的指導，讓我在台灣的兩年面對不同的制度和要求不至於手足無措。

亦感謝我們家族的成員，信甫學長、勝民學長、Apple、易文、昱嘉、榕榕學妹，我們是並肩作戰的兄弟姐妹，一起奮戰的日子讓我的研究所生涯愈發的充實。還有我的同學和室友，書亞、古哥、Amy、Ivy、小苗、老么、詩怡、志瑋、宜樺，謝謝你們讓我感受台灣人的友善。當然也要感謝我的陸生夥伴們，伊姐、蘭蘭、昱斌、二哥、黎叔、浩叔、有先生、書恒、孫悅、順麒、翠萍，謝謝大家兩年來的陪伴，緩解思鄉之情。

最後，僅以此文獻給我摯愛的家人！

曹金燕 謹誌於

東海大學企業管理學系

民國一〇四年七月

論文名稱：餐飲服務創新商業模式研究——以網路點餐為例

校所名稱：東海大學企業管理學系研究所

畢業時間：2015 年 6 月

研究生：曹金燕

指導教授：王本正 博士

中文摘要

進入行動網路時代，Groupon 等團購網站的興起，電子商務產業的發展從 B2B 的基礎模式發展到 B2C，C2C、C2B，再到虛實整合（O2O）的商業模式。隨著智慧型的手機普及率的提升，虛實整合的商業模式不僅僅是團購票券，更可以借助手機 APP、QR-CODE、NFC 等媒介獲得新的增長點。傳統企業希望透過虛實整合的商業模式獲得新的市場機會，尤以餐飲服務業投入程度最高。

本研究使用次級資料分析、非結構訪談和個案研究等質性研究方法，整理虛實整合餐飲服務模式的成功案例；蒐集消費者的餐飲消費需求特性；透過 MOS Order 和快點線上點餐兩個不同的線上點餐個案分析，探討餐飲經營者推行虛實整合的餐飲服務可行的方案。本研究發現，隨著智慧型裝置普及率的提升，消費者使用線上服務的意願加強，團購和線上點餐是接受度最高的虛實整合餐飲服務。「價格驅動」、「便利驅動」、「新奇驅動」是驅動消費者使用虛實整合餐飲服務的主要因素。餐飲經業者推行虛實整合餐飲服務可以「增加客源」、「節省開支」和「完善顧客關係管理」。

本研究建議中小規模的餐飲服務業者與現有平台服務提供商合作推行虛實整合服務，大型規模餐飲服務業者可建立自營的虛實整合服務。本研究之結果，提供給予餐飲服務業界、學術界作為推行和研究虛實整合之參考。

關鍵詞：餐飲服務、虛實整合模式、線上點餐、商業模式

Title of Thesis: The Study of the O2O Business Model of Catering Service: Using Online Food Ordering & Deliver as an example

Name of Institute : Master of Business Administration, Tunghai University

Graduation Time : June, 2014

Student Name : Cao, Jin-Yan

Advisor Name : Wang, Ben-Jeng

Abstract

As a result of the rise of Groupon, the Online to Offline (O2O) commerce has been seen as the new opportunity to the offline companies, especially catering service. O2O is a combination of the physical channels and virtual channels. Through the O2O, a company could find online customers, and bring them into the offline stores, to improve their offline performance. With the trend of smart mobile phones, company use not only website, but also APP, QR-Code, NFC as the media of O2O commerce.

In this study, the O2O commerce in Catering Service is the major research area. The literature review includes O2O commerce, Catering Service and Business Model. Using the secondary analysis, interview and case study as the research methods.

According to the result of qualitative research, this study collate the different types of Catering Service using the O2O commerce. It is also found that most customers accept the O2O models of Catering Service. Purchasing coupons online and ordering food and delivery online, are the most popular types of catering service with O2O.

This study recommend Catering Service Companies join O2O commerce is to cooperate with the Platform Company, as the result of saving cost and improving efficiency. This study provides to the catering industry, academic and the other domain as the reference of future development.

Keywords: Catering Service, Offline to Online, Online Ordering & Delivery,

Business Model

目 錄

中文摘要.....	i
Abstract.....	ii
目 錄.....	iii
表目錄.....	v
圖目錄.....	vi
第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的.....	7
第三節 研究範圍與對象.....	7
第四節 研究流程.....	8
第二章 文獻探討	10
第一節 餐飲服務.....	10
第二節 虛實整合模式.....	18
第三節 商業模式.....	25
第四節 虛實整合餐飲服務.....	29
第三章 研究方法	34
第一節 質性研究法.....	34
第二節 研究設計.....	38
第三節 個案背景.....	40

第四章 樣本資料歸納與分析	42
第一節 虛實整合餐飲模式	42
第二節 消費者資料分析	49
第三節 個案研究	58
第五章 結論與建議	73
第一節 研究結論	73
第二節 管理意涵	76
第三節 研究限制及後續研究建議	78
參考文獻	79
附錄	85

表目次

表 2-1	餐飲業分類.....	10
表 2-2	大陸虛實整合餐飲服務概況	33
表 3-1	訪談對象背景-消費者	36
表 3-2	訪談對象選擇-經營者	36
表 3-3	Google Play 商店內速食業者經營之 APP 比較	39
表 3-4	空腹熊貓和快點之比較	39
表 3-5	快點經營成長率	41
表 4-1	平臺與自營虛實整合服務之優缺點	45
表 4-2	2014 年上半年臺灣民眾最常使用百大 APP 之餐飲類 APP	46
表 4-3	App Store 內線上點餐 APP.....	46
表 4-4	App Store 內線上點餐 APP (續)	47
表 4-5	Google Play 內線上點餐 APP	47
表 4-6	Google Play 內線上點餐 APP (續)	48
表 4-7	遠見 2007 與創市際 2014 年外食調查	51
表 4-8	創市際 (2013) 與創市際 (2014) 的調查	53
表 5-1	虛實整合餐飲服務之分類	73

圖目次

圖 1-1	2000 年與 2015 年全球 ICT 使用人數比較.....	1
圖 1-2	臺灣手機歷年出貨量	2
圖 1-3	2014 臺灣智慧型裝置的普及率	3
圖 1-4	臺灣個人上網行為趨勢	3
圖 1-5	臺灣民眾之智慧化生活有感調查	6
圖 1-6	本研究之流程.....	9
圖 2-1	近五年餐飲業經營狀況	11
圖 2-2	餐飲服務業目前經營面臨之六大困難	12
圖 2-3	餐飲服務業營業支出狀況	12
圖 2-4	餐飲服務業面對困境所採取的策略	13
圖 2-5	餐館及旅館佔臺灣地區家庭消費支出比重	14
圖 2-6	傳統餐飲消費行為流程	17
圖 2-7	AIDMA 與 AISAS 模式比較	18
圖 2-8	O2O 模式.....	20
圖 2-9	商業模式四大組成要素	26
圖 2-10	Business Model Canvas.....	28
圖 4-1	新型的餐飲消費行為模式	42
圖 4-2	資訊平臺 O2O 模式.....	43
圖 4-3	摩斯漢堡商業模式	61
圖 4-4	MOS Order 點餐流程	64
圖 4-5	自營 O2O 服務流程.....	65
圖 4-6	快點的商業模式	69
圖 4-7	快點網路點餐 APP 點餐流程	71
圖 4-8	平臺 O2O 服務流程.....	72

第一章 緒論

本章共分為四節，第一節闡述本研究之背景與動機；第二節則說明本研究之主要目的；第三節闡述本研究之範圍和對象；第四節說明本研究之流程。

第一節 研究背景與動機

一、 研究背景

人類歷史有三次產業革命：第一次產業革命，人類進入蒸汽時代。以蒸汽機作為生產動力廣泛使用為主要標誌。工廠制替代手工作坊，用機器生產代替手工生產；第二次產業革命，人類開始進入電器時代。以電力的廣泛使用作為主要標誌，生產效率進一步提高，開始大規模生產；第三次產業革命，人類開始進入資訊時代。引入電力和資訊通訊技術，實現生產的自動化。進一步提高了生產效率，人與人的連接愈來愈緊密（維基百科）。

第三次產業革命又被稱為資訊革命，突出表現在通訊產業、網路產業的發展。自從進入資訊時代，手機成為人們生活必需品，網際網路使用頻率愈逐漸增加。根據國際電聯（ITU）發布的 2015 年資訊通訊技術數字（如圖 1-1）顯示，2015 年全球手機的註冊人數達到 70 億，佔全球總人口的 94.6%。全球使用網路的人數達到 32 億，佔全球總人口的 43.2%。

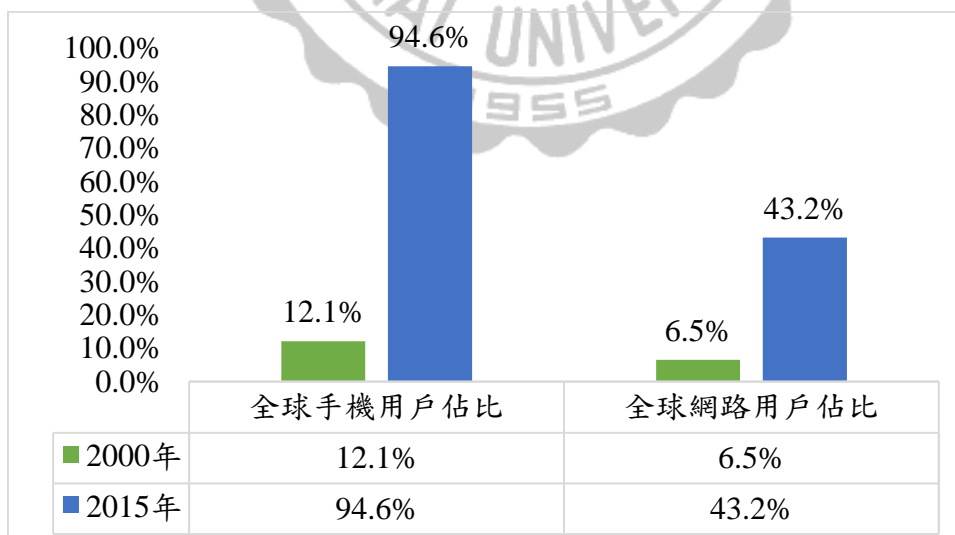


圖 1-1 2000 年與 2015 年全球 ICT 使用人數比較

資料來源：ITU（2015）

根據 Gfk 臺灣零售銷售數據報告（如圖 1-2），臺灣歷年手機整體出貨量穩定，2014 年比 2010 年銷量增長 11%。其中智慧型手機出貨量增長顯著，佔全部手機出貨量的比重逐年增加，如圖 1-2 所示。2014 年智慧型手機出貨 774.7 萬支，比 2010 年的 155.2 萬支增長近 400%，佔 2014 年全部手機出貨量的 91%。預計 2015 年將手機整體出貨量與 2014 年相近達到 850 萬支，其中智慧型手機達到 800 萬隻(Money DJ, 2015)。

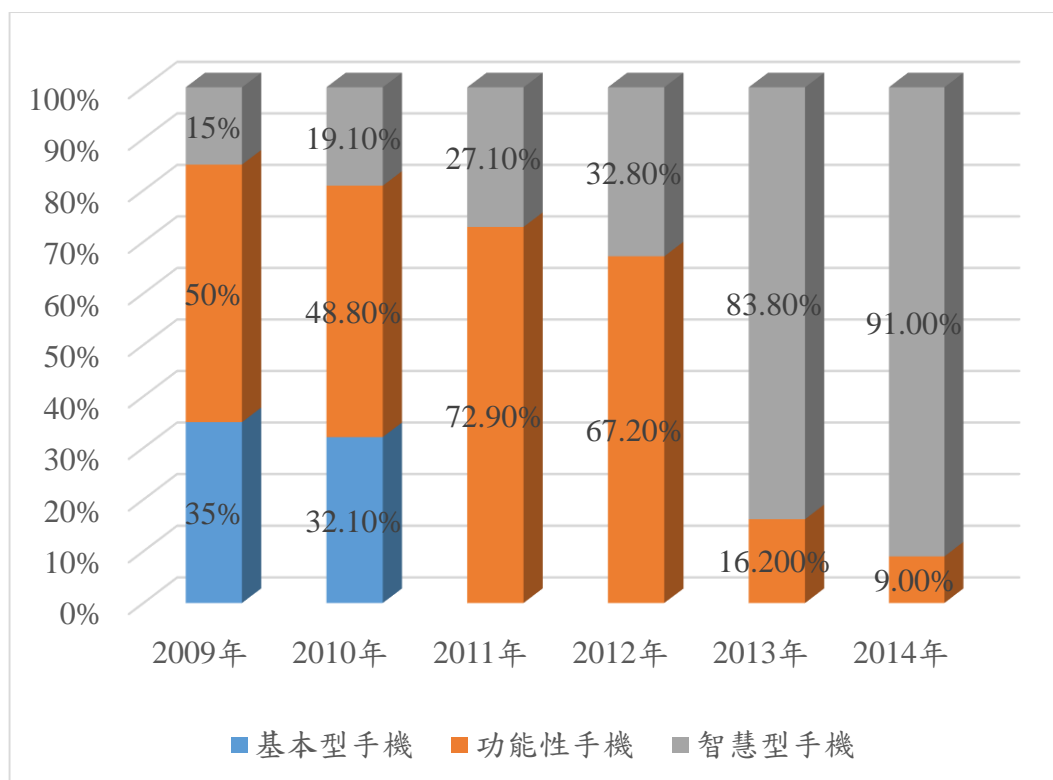


圖 1-2 臺灣手機歷年出貨量

資料來源：Gfk 臺灣零售銷售數據

不僅智慧型手機的普及率愈趨提高，以 Apple 公司販售的 iPad 為代表的平板電腦之使用人數也有顯著增長。根據資策會創新應用服務研究所 (IDEAS)——FIND 中心【資策會 FIND 中心】(2015) 調查，臺灣智慧型手機和平板電腦等智慧型裝置的普及率逐年提高，2014 下半年年智慧型手機用戶達到 1355 萬，普及率達到 65.4%，平板電腦的普及率達到 29.2%，智慧型手機和平板電腦的整體智慧裝置的普及率達到 69.1%，如圖 1-3 所示 (沈盈吟, 顏瑄, 林素珠, 鄭仁富, 2014)。

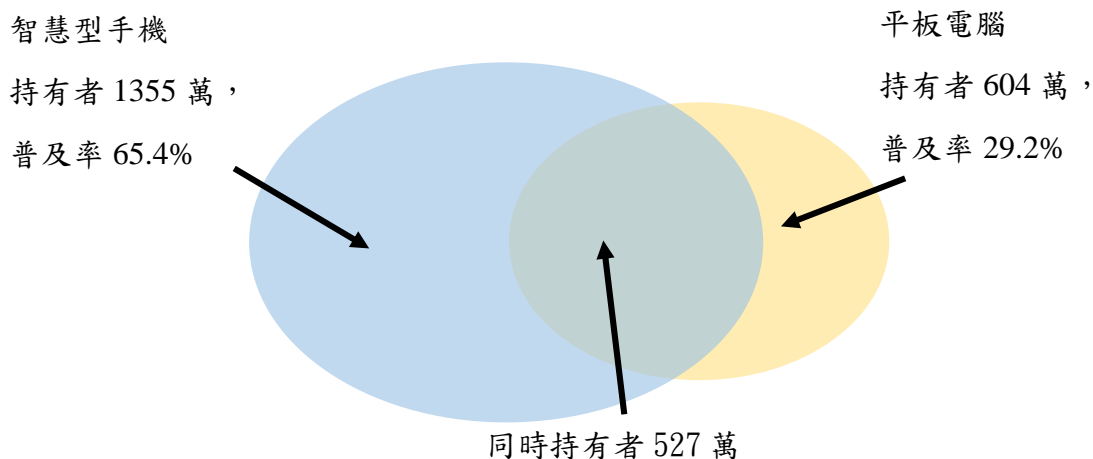


圖 1-3 2014 臺灣智慧型裝置的普及率

資料來源：資策會 FIND 中心

根據臺灣網路資訊中心【TWNIC】歷年個人無線上網行為趨勢分析(如圖 1-4)，從 2009 年至 2014 年這 6 年間，臺灣民眾個人上網行為增長趨勢相對穩定，保持在 70% 至 80% 之間。而通過無線網路(包括通過電訊公司網路上網之行動上網行為和透過戶外或公共場所 WiFi 上網之無線區域上網行為)上網之用戶達到 65%，比 2009 年高出 36 個百分點，呈現增長迅速之態勢。

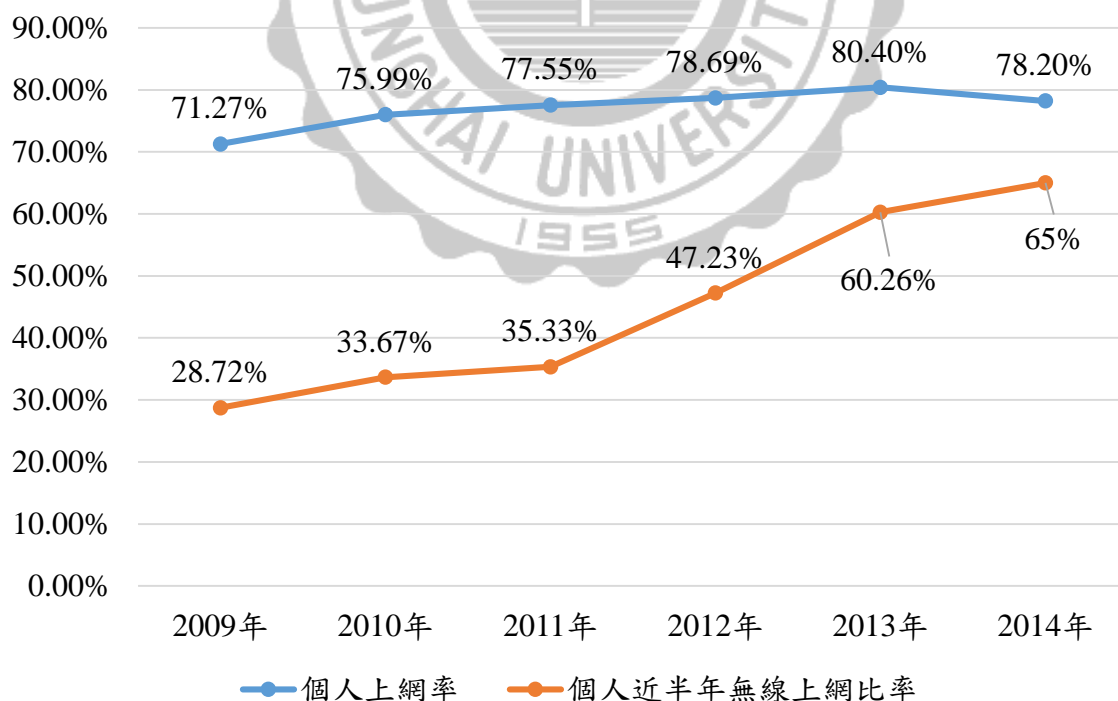


圖 1-4 臺灣個人上網行為趨勢

資料來源：臺灣網路資訊中心 (TWNIC)

綜上所述，臺灣以智慧型手機為代表的智慧型裝置之持有趨勢愈趨普及，民眾使用無線上網的數量迅速增加。隨著智慧型裝置的普及和網路人口的增加，人們的消費型態也產生了改變。通過網路資訊，消費者對於商品的認知加強，購買習慣從線下（Offline）向線上（Online）轉移。而此現象之生成，便促進電子商務的發展。電子商務將在未來十年進一步發展，依賴智慧裝置的數位生活將愈趨普及。另外，因行動網路的興起，促使用戶期待更加迅速和便捷的服務，並從而衍生出新的交易模式。也因此，企業需要更注重產品品質，完善物流、金流等配套服務，為消費者提供全方位的服務。未來，無論是那一個產業，都需要透過科技與消費者的生活進行融合與連結，達到跨領域整合，朝向數位化、網路化、智慧化以及環保化的方向發展(楊瑪利, 2011; 2025 產業研究, 2015)。

在這樣的背景下，虛實整合（Online to Offline 或者 Offline to Online，簡稱 O2O）的新型商業模式應運而生，為傳統企業提供了從線下實體通路通往線上虛擬通路的途徑。這也是線下實體通路與線上虛擬通路相互轉換和連接的過程。2015 年，大陸提出了「互聯網+」計劃，鼓勵行動網路、雲端運算、物聯網等與農業工業結合，將位於三級產業的網路服務業與一級產業農業、二級產業工業結合，實現線上與線下的互動，將虛實整合的運用提升至國家高度。

在個人電腦（PC）時代，電腦和企業網站是支撐虛實整合的主要工具。行動通訊的發展，為這種連接提供了更為豐富和多樣的方式。智慧型手機等智慧型裝置和各種行動應用程式（APP）、近距離無線通訊（NFC）、快速響應矩陣碼（QR-Code）等成為支撐虛實整合商業模式的重要手段。以 APP 為例，根據 TWNIC 的調查報告顯示，有 74.6% 的用戶曾經下載過 APP。

各類產業中，以餐飲服務業利用虛實整合的模式的程度最深，尤其在華人社會，民以食為天，餐飲服務業在民眾日常消費中佔有很大比重。GO Survey 市調網於 2014 年 6 月針對臺灣手機市場調查，在 1477 位曾經於手機或平板電腦購物的受訪者中，有 45.6% 受訪者表示購買過食品/料理，超過服飾、3C 用品等其他品類，位列第一位。餐飲服務類團購折價券是臺灣團購網站消費比例最高的商品（周凱欣，2011）。餐飲服務業是一種體驗性的行業，用餐的過程必須在線下實體環境完成，無法與網路購買圖書和衣服鞋帽類似依靠單一線上的渠道進行。虛實整合的商業模式被社會廣為認知即為通過 Groupon 販賣的各類餐飲折價券。進入行動網路時代後，部分商家進一步推

出了行動 APP、網路點餐、行動支付等功能，實現線下實體餐飲商家與線上虛擬通路的連結與轉換。

品途網發布的「2014 年大陸餐飲行業 O2O 發展報告」中指出 2014 年大陸虛實整合餐飲服務的營業額達到 943.7 億人民幣，比 2013 年增長 51.5%。虛實整合餐飲用戶數接近 2 億，即大陸每 3 位網民中就有 1 位使用過虛實整合餐飲服務。出現了雕爺牛腩、叫個鴨子、青年菜君等虛實整合餐飲服務新品牌（彭成京，2015）。

虛實整合餐飲服務中，以線上點餐最受消費者和投資人歡迎。2014 年，美國線上點餐企業 GrubHub 成功 IPO，市值 28 億美元，是繼 Groupon 之後，最引人注目的虛實整合服務企業。在大陸市場，2014 年發生了外賣大戰，美團外賣、餓了麼、百度外賣等公司紛紛投入巨額補貼，以發放折價券、免運費等低價行銷的方式吸引用戶在其平台點餐，搶奪用戶，擴展市場份額。

二、研究動機

雖然以 Groupon 為代表的團購的熱度有所降低，但是虛實整合商業模式被愈來愈多的餐飲經營者和消費者認可。美國 Trialpay 的首席執行官和創辦人 Rampell 在提出 O2O 的概念時指出團購只是 O2O 的組成部分之一。美國消費者平均年收入高達 4 萬美元，而電子商務的支出只有 1 千美元，其他的消費發生於咖啡館、健身中心、旅遊等線下活動，這都是 O2O 市場的機會，整體的市場規模高達 1 萬億美元（Rampell，2010）。

根據資策會 FIND 中心於 2014 年 11 月在一項臺灣民眾對於科技應用服務的調查中顯示，如圖 1-5 所示，「數位交易」（包括網路購物、訂票、訂位、儲值和網路金融）的使用認知度排名第三，僅次於「手機網路通訊」、「智慧化交通付費」；在使用率上次於「手機網路通訊」、「智慧化交通付費」和「數位影音」，排名第四。

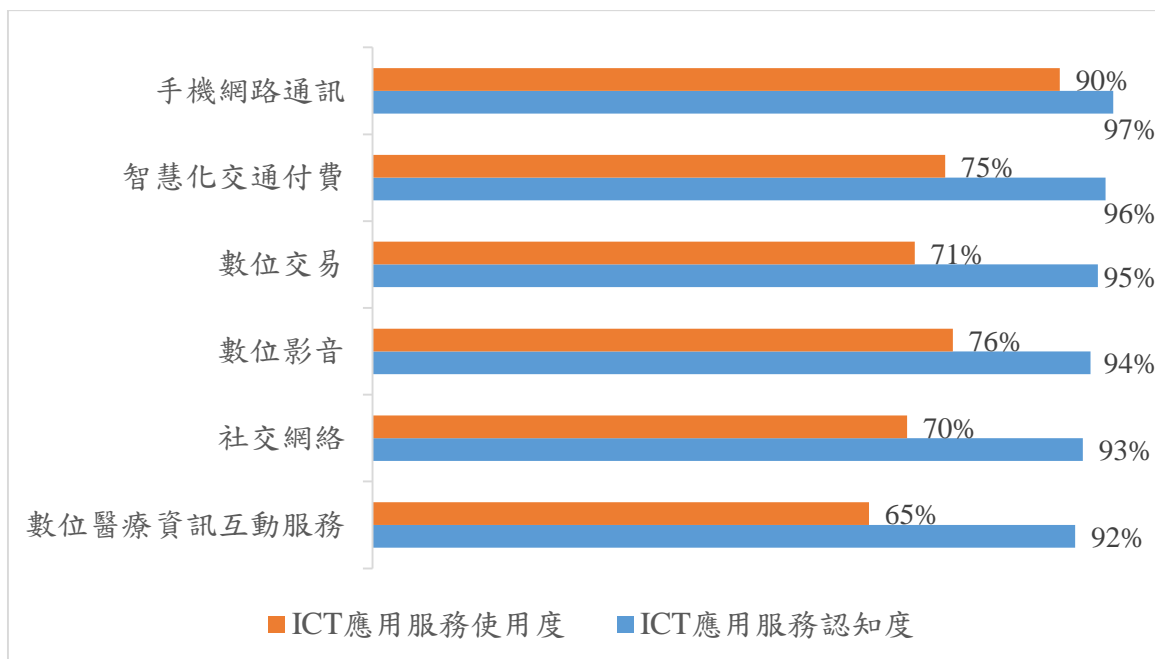


圖 1-5 臺灣民眾之智慧化生活有感調查

資料來源：資策會 FIND 中心 (2015)

從上圖可推斷臺灣民眾對於「數位交易」之認知度與使用度上均較高。是否可以表示在美國和大陸流行的以線上點餐為代表的虛實整合餐飲服務在臺灣也有較大的市場潛力？臺灣民眾也可以接受虛實整合餐飲服務？這樣的模式是否適合大部分的餐飲經營者，為經營者提供新的績效增長來源？以上問題即為本研究的動機。

第二節 研究目的

基於研究背景與動機的整理，研究問題的發現，本研究希望通過質性研究的研究方法，對餐飲服務業消費者、經營者進行調查研究。瞭解目前存在的虛實整合餐飲服務有哪些具體的樣式和成功案例。整理餐飲消費者的特性，瞭解消費者對於使用虛實整合餐飲服務的觀點。通過個案分析的方式，以線上點餐為例，探討虛實整合餐飲服務的具體運行方式。為餐飲經營者運用虛實整合的商業模式提供可行之建議。

整理本研究目的如下：

1. 瞭解虛實整合餐飲服務商業模式的成功案例。
2. 瞭解消費者對於虛實整合餐飲服務模式的態度和期望。
3. 以線上點餐為例，瞭解餐飲經營者推行虛實整合的餐飲服務模式的困惑和對績效表現的期望。
4. 為餐飲經營者推行虛實整合的餐飲服務提供建議。

第三節 研究範圍與對象

本研究以虛實整合餐飲服務模式作為研究範圍，期望通過整理虛實整合餐飲服務商業模式的成功案例，以餐飲消費者和餐飲業經營者作為研究對象，通過資料分析、訪談和個案分析等研究方法，瞭解行動網路時代下，餐飲服務企業如何推行虛實整合餐飲服務。

第四節 研究流程

本研究將採用質性研究的方法，調查研究餐飲消費者和餐飲經營者對於以線上點餐為代表的虛實整合餐飲服務模式的態度，為餐飲經營者推行虛實整合餐飲服務業提供建議。具體流程如下：

1. 確認研究範圍、研究對象和研究方法

通過研究背景和動機的整理與發現，確認本研究之範圍與對象，選取適當的研究方法進行研究。

2. 文獻探討彙整

針對餐飲服務、虛實整合、商業模式進行文獻資料蒐集和彙整，對本研究之主題及對象有更深入的了解。

3. 消費者特性資料蒐集與分析

蒐集餐飲消費者特性相關的調查報告、報導等次級資料，為後續消費者分析提供分析資料。進行分析比對，整理出個案公司虛實整合餐飲服務流程和商業模式。

4. 消費者特性資料蒐集與分析

蒐集目前市場上運用虛實整合模式到餐飲服務的案例，以線上點餐為子市場，選取 2 家公司作為代表企業，深入研究。

1) 個案公司相關資料蒐集。透過網路搜尋個案公司相關資料，瞭解其公司概况、經營狀況及客戶評價等次級資料。

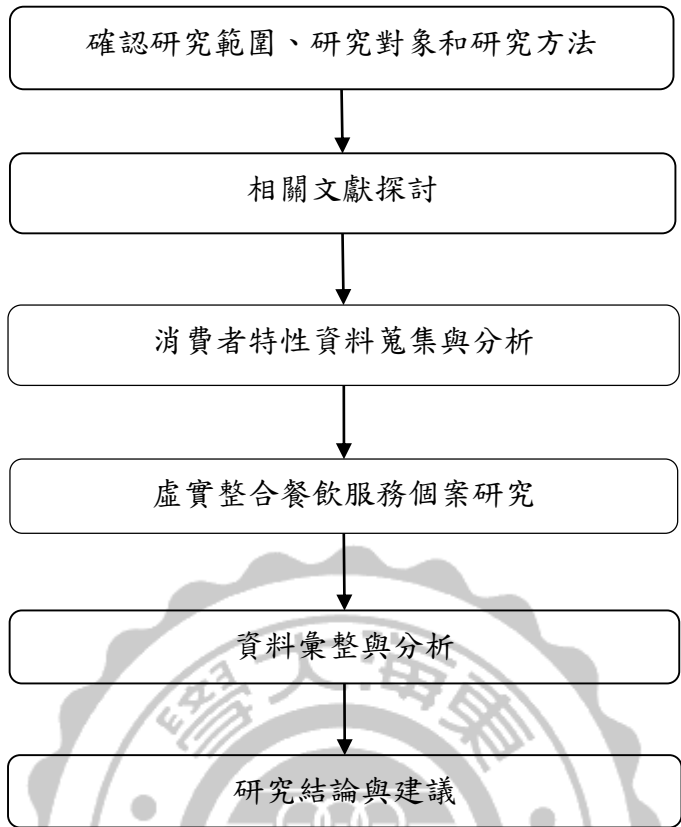
2) 個案公司訪談。透過對個案公司相關工作人員、用戶等訪談，具體瞭解個案公司如何開展虛實整合餐飲服務。

5. 資料彙整與分析

從前期獲得的訪談資料和次級資料，進行分析比對，依照消費者特性與個案公司經營模式，為餐飲經營者開展虛實整合餐飲服務提供建議。

6. 研究結論與建議

將研究結果與結論建議，提供給相關教學和企業單位，作為日後教學和企業發展參考。



第二章 文獻探討

本章共分為四節，第一節探討餐飲服務業的相關問題和現狀，瞭解餐飲服務消費者特性；第二節引入虛實整合的概念；第三節介紹商業模式；第四節探討餐飲服務業的虛實整合商業模式與線上點餐市場。

第一節 餐飲服務

一、餐飲服務業定義

(一) 餐飲服務業的定義

根據全球行業分類標準(GICS, 2014)的定義(Owners and operators of restaurants, bars, pubs, fast-food or take-out facilities. Includes companies that provide food catering services)，餐飲業是指提供餐館、酒吧、俱樂部、速食或外帶服務的業主和運營商。

行政院主計總處(2011)在第九次修訂行業標準分類中列明餐飲業是指：從事調理餐食或飲料，提供現場立即消費之餐飲服務之行業。

表 2-1 餐飲業分類

行業大類	行業中類	行業小類	行業定義
住宿及餐飲業 (I)	餐飲業 (56)	餐館業 (561)	提供可當場食用的調理餐食供應店。包含便當、披薩等外帶外送餐館。
		飲料店業 (562)	提供可當場飲用的調理飲料供應店，包含非酒精及酒精飲料。
		餐館攤販業 (563)	提供當場立即消費的調理餐食和飲料的固定或流動攤販。
		其他餐飲業 (564)	從事 561 至 563 小類以外餐飲服務之行業。

資料來源：行政院主計處(2011)。

其中餐館業主要是指有固定場地，可以現場加工提供餐點給顧客食用的餐館，例如中式火鍋店、西式牛排店、韓式烤肉館、日式壽司店、漢堡店、自助餐等都屬於此。本標準特別列明，進行現場加工和製作餐食，專門提供外帶和外送服務的餐館，與可提供此服務的餐館一樣，屬於餐館業。

此標準明確了餐飲服務業的範圍，但是由於外帶外送服務和餐廳並無細分的分類，造成對線上點餐行業規模統計和分析之難度。

(二) 餐飲服務業的現狀

1、近三年餐飲業營業額

通過經濟部統計處跨類別彈性查詢系統查詢近五年餐飲業營業額，如圖 2-1，2014 年餐飲業營業收入總計達到 4129 億元，其中餐館業營業額 3492 億，占總量的 84.6%。餐館業一直是餐飲業的最大組成部分。餐飲攤販業因流動性大、缺乏監管，難以統計，不在國家統計之列。餐館業雖每年都有所增長，但是受近年總體經濟環境的影響，以及不斷爆發的食安風暴，餐館業增長日趨緩慢。

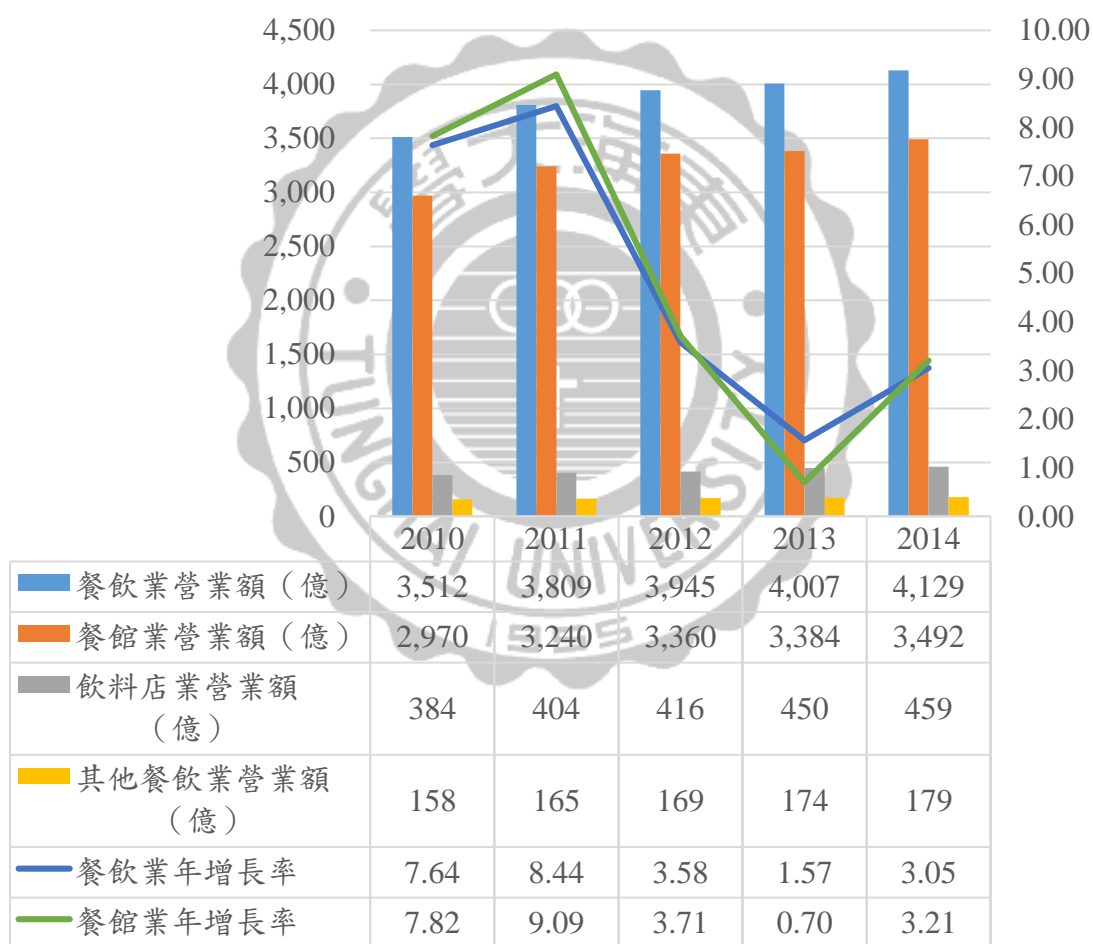


圖 2-1 近五年餐飲業經營狀況

資料來源：經濟部統計處 (2015)

2、餐飲業經營實況調查

根據經濟部統計處 2013 年對 210 家餐飲企業進行經營實況調查，結果顯示 2012 年餐飲業經營遭遇的困境 (圖 2-2)，排名前三的分別是「同業競爭激烈」，有 67.80%

業主表示目前餐飲市場競爭過於激烈，影響到自身的經營發展；其次是「消費者偏好變動大」，佔 41% 的比重，業主認為目前消費者的偏好不穩定，影響到企業的經營規劃和長期發展；排名第三的是「人事費增加」，佔 36.75%。從 2014 年的調查報告（圖 2-3）中，也可得出人事薪資費用一直佔全部餐飲服務業營業支出三分之一，是除原材料外餐飲業主要經營支出之結論。

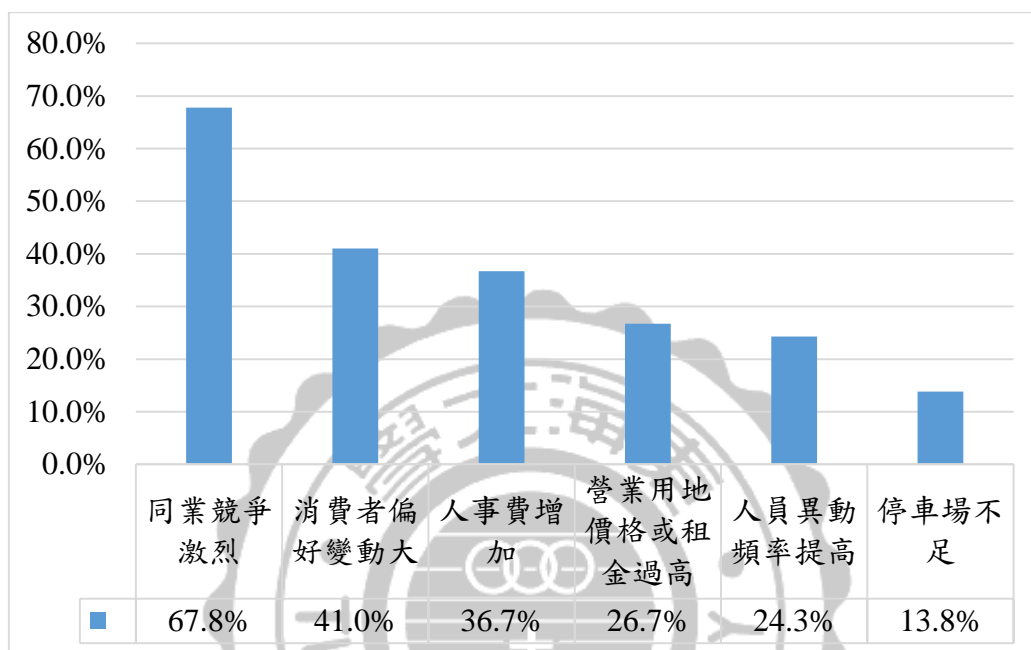


圖 2-2 餐飲服務業目前經營面臨之六大困難

資料來源：經濟部統計處（2012）

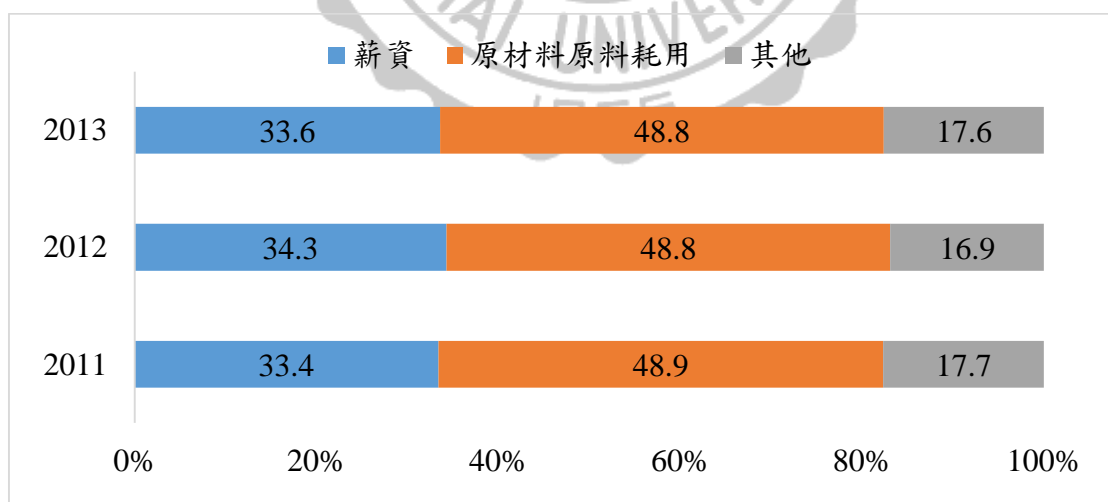


圖 2-3 餐飲服務業營業支出狀況

資料來源：經濟部統計處（2014）

應對經營困境，餐飲經營者採取的經營策略（圖 2-4），前五位分別是「提升服務品質」，「薄利多銷」，「提高商品價值」，「加強廣告促銷活動」，「擴展銷售通路及規模」。「薄利多銷」和「擴展銷售通路及規模」有成逐年上升的趨勢，是餐飲企業在改進自身產品和服務質量之後，普遍採取的改善措施。

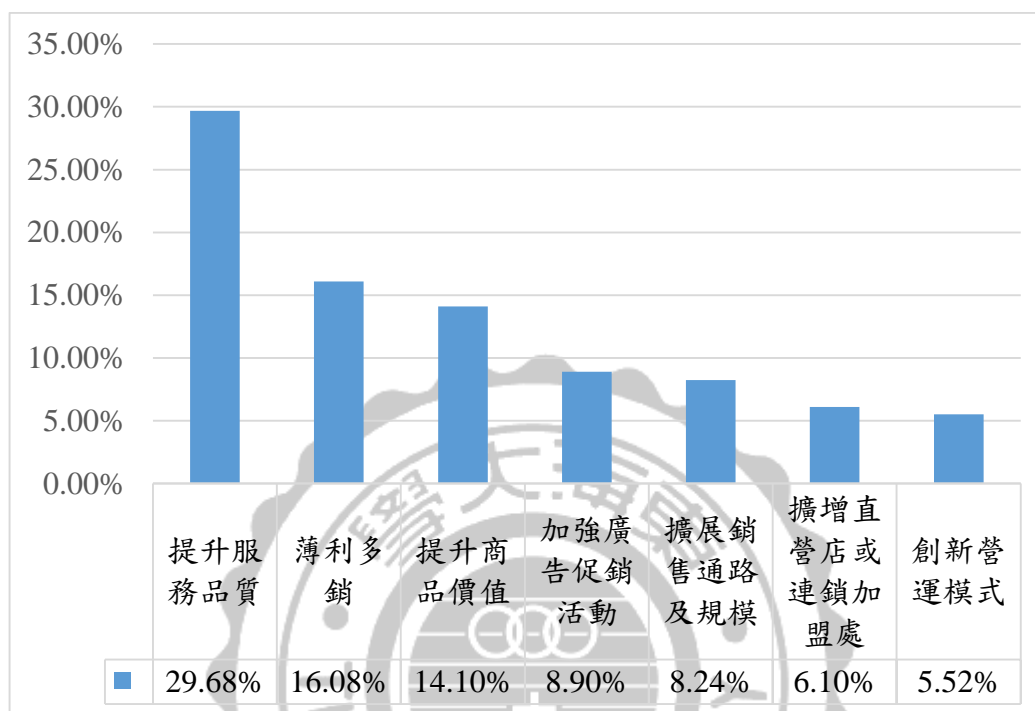


圖 2-4 餐飲服務業面對困境所採取的策略

資料來源：經濟部統計處（2012）

薄利多銷是很多企業應對經營績效不佳所採取的措施，但其並非萬能藥。Mohammed（2011）指出在傳統企業經濟疲軟的情況下，實行降價策略之後很難再恢復原價，且將帶來利潤率的下降。

面對餐飲服務業的經營困境，單純的通過降價進行薄利多銷不是最佳的解決辦法。使用類似團購等服務創新方法，結合多通路的營運，係餐飲服務企業可採取之方法。2012 年臺灣各產業景氣趨勢調查報告中對於餐飲業的調查報告也指出行動上網人數的不斷增加，加之社群網絡和團購網站的之興起，改變了以往餐飲服務業的銷售模式，國內餐飲服務業進一步將銷售管道延伸至網路應用上（龔明鑫，2012）。

Mohammed 也建議餐飲經營者可以使用調適性定價（adaptive pricing）的策略。不同顧客因其自身對於產品的需求不同，對同一商品和服務有着不同的價值標準。據此，餐飲經營者可以制定差異化的價格策略，定價更自由。例如可以維持固定的主餐價格，對其他額外餐點和服務進行收費。消費者可根據自身需求，點餐。也可以針對

不同的通路，例如將消費者分成直接來店消費者，團購消費者，手機消費者，網路平台消費者等，在不同通路通過販售不同的餐點組合或折價券進行差異化的定價，以滿足不同通路客人之需求。

二、餐飲服務消費者--外食族群特性

餐飲服務業的消費者即為外食族。外食族群係以家庭外飲食為主要日常進餐來源之族群。

(一) 外食族群之數量

根據行政院主計總處統計資料，餐館及旅館消費支出佔家庭消費支出的比重由1981年2.5%增至2012年10.6%，增加8.1個百分點。家庭可支配所得與外食消費支出有正向關係，如圖2-5所示（江琇瑩，2014）。餐飲業的發展受到經濟環境、都市化程度、人口數量、家庭可支配所得、家庭結構、居民消費習慣等因素影響。近年來隨著經濟的發展，家庭可支配收入增加，有愈來愈多的家庭習慣在外用餐。另一方面，婦女就業人口的增加，雙薪家庭增多，沒有太多時間在家中開伙做飯，家庭外食消費支出佔家庭可支配收入比重加大（陳宗玄，2010；劉鋼、蔡孟蓉、崔曉倩，2012；周秩年、何宜霖，2015）。

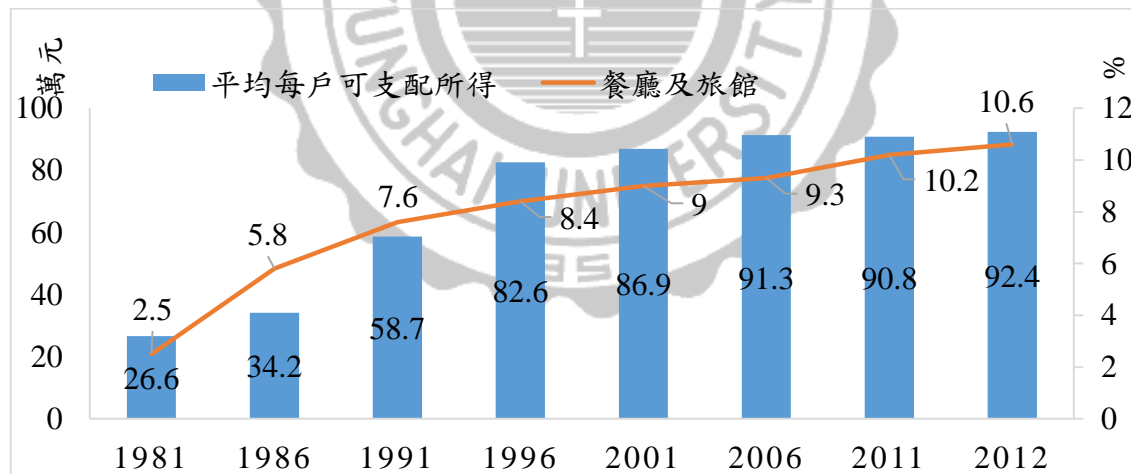


圖 2-5 餐館及旅館佔臺灣地區家庭消費支出比重

資料來源：內政部統計年報

遠見雜誌與 2007 年 5 月針對臺灣外食市場做了調查，在 1000 位受訪者中有 70.2% 的受訪者外食情況。而一周七天，天天外食的比例達 19.3%。其中，以 20 至 29 歲人群外食比例最高，此年齡段天天外食族佔 35%。受訪者中，外食族群主要以學生、社會新鮮人和十年工作經驗以下人群為主（徐仁全，2007）。

創市際市場顧問公司【創市際】分別於 2013 年 6 月和 2014 年 7 月針對網友做了

關於外食的調查，在 2013 年調查的 2320 份有效問卷中，有 2135 位受訪者表示過去一周內有在外就餐的情形，佔全體受訪者的 92%。到了 2014 年，這個比例到達 95%。在一周外食（一日 3 餐，一周 21 餐）頻率中，1-3 次的佔 28.40%，4-9 次的佔 34.70%，10-15 次的佔 20.60%，16-21 次的佔 16.40%（創市際，2013，2014）。

綜上所述，臺灣外食族群受近年臺灣經濟環境穩定、家庭結構調整、居民可支配所得增加、工作狀況改變等影響，外食族群之數量大幅增加。

（二）外食族消費偏好

1、三餐外食比例

在三餐中外食情況調查中，遠見雜誌的調查有 78.7% 的受訪者表示中餐外食比例最高，其次是早餐 66.8%（徐仁全，2007）；創市際（2014）的調查顯示中餐選擇外食的比例最高，達 68.8%。

2、外食選擇偏好

創市際（2014）調查的有外食情形的 2135 位受訪者中，在選擇外食的商家中，以低價大眾餐館為主，其中有 70.3% 的受訪者會選擇「一般小吃店/路邊攤/麵食」，選擇「早餐店」和「便利商店」的人數接近，分別為 40.1% 和 37.9%。除上述三種外，選擇「簡餐店」的有 27.7%，選擇「連鎖速食店」的有 23.0%，選擇「連鎖鍋貼/餃子店」的有 21.9%，選擇「飲料/冰品店」的有 19.5%，選擇「烘焙/麵包店」的有 18.8%，選擇「火鍋店」的有 15.2%，選擇「連鎖餐館」的有 15.2%，選擇「熱炒/快炒店」的有 14.4%，選擇「中式料理店」的有 13.4%。在最近一周使用過的外食種類中，有 72.8% 的受訪者表示點過麵食類外食，69.2% 的受訪者表示選擇便當類。

外食族最愛的外食的餐飲服務業是一般小吃店、路邊攤和麵食店，這類餐館人均消費都比較低。遠見（2007）的調查結果顯示外食午餐的費用在 100 元以下的有 86.4%。創市際（2014）調查顯示過去一周外食費用在 500 元以下的比重佔所有具外食情形之受訪者中 13.10%，500 元--1000 元的 18.60%，1001 元--3000 元的佔 33.80%，3001 元--5000 元的佔 19.50%，5001 元以上的佔 16%。從外食消費支出也可以得出，外食族的外食偏好以中低端餐飲為主。

除小吃點、麵店和便當店以外，速食餐廳也是消費者外食的主要選擇之一。創市際（2011）針對消費者在連鎖餐廳用餐情況進行調查，在回收的 4295 份有效問卷中，有 75% 的受訪者表示過去一個月有到連鎖速食餐廳用餐。其中比例最高的是前往麥

當勞的受訪者，有 59.2%。肯德基和摩斯漢堡分列第二三位，分別為 29.9% 和 19%。

蔡長清、歐怡琪和吳凱莉（2010）的研究顯示選擇速食消費者以未婚、學生群體為主，年齡分佈 18—30 歲的最多，佔全體受訪者的 87%。受訪者認為速食餐廳的服務具有一定的品質保障，服務人員的服務太多較好，服務場所令人愉悅。

3、外食族餐飲信息來源

創市際（2014）的調查顯示外食族美食資訊的來源，有近一半，46.4% 通過網路搜尋獲得，43.9% 的受訪者表示透過親友告知，43.8% 的受訪者表示看美食節目獲得。透過報章雜誌和新聞等傳統媒體獲得美食資訊的分別佔 27.2% 和 25.1%。有 16.6% 的受訪者表示會通過美食 APP 查找。

消費者不僅希望從親朋好友處獲得美食資訊，也樂意將美食資訊分享給親朋好友。創市際（2014）調查的受訪者中有 76.7% 的受訪者表示會在用餐時拍照，將照片分享出去的比例佔 69.8%，在所有會拍照的受訪者中高達 91%。分享的主要方式為社群網站為主，佔 74.7%。

4、選擇餐飲經營者的因素

創市際（2014）的調查顯示，在選購外食時，有 66.6% 的受訪者表示最在乎價格，其次有 54.2% 受訪者表示看重外食的「口味/是否好吃」，有 37.8% 的受訪者看重「衛生/食材的安全及新鮮度」。

5、消費者對於科技資訊的接受程度

創市際（2013）和創市際（2014）的調查，消費者餐飲資訊來源與網路的分別有 37.4%，有 46.4%；通過美食 APP 查找的分別有 10.1%，16.6%。

周信甫（2014）以科技接受模式的角度探討消費者對於虛實整合的接受程度，有 50% 的消費者使用過虛實整合餐飲服務，並且對於虛實整合餐飲服務呈正向態度。由以通過虛實整合餐飲服務的傳遞系統、客制化的顧客界面最為顯著，餐飲消費者最為關心。

鄭仁富（2014）調查臺灣消費者智慧型裝置的使用習慣中，在 828 份有效樣本中，開啟藍牙習慣的有 20.9%，有打卡（check-in）行為的有 37.5%，掃描 QR-Code 有 28.0%。藍牙、通過社群網站打卡、掃描 QR-Code 是虛實整合商業模式的主要媒介。以打卡行為最為普遍。

小結：外食族的年齡分佈以 18—30 歲最多，這一年齡段由學生、職場新鮮人、工作經歷低於十年的年輕人組成。這一族群外食頻率較一般族群更高，對於外食的消費較注重價格，另外也是網路的主要使用者，對於科技的接受程度高較一般族群高。

三、餐飲消費行為模式

(一) 傳統餐飲消費行為過程

傳統的餐飲消費行為過程是，因生理（餓）或社交（交友、生意）等需求，產生用餐的需要；根據過去經驗或者朋友推薦選擇餐館；預約或直接前往餐館；入座後服務員送上菜單，根據個人口味、他人推薦選擇菜餚；用餐；用餐完畢後結帳；離開餐館，與他人分享用餐經驗，推薦或者批評（圖 2-6）。傳統的消費餐飲消費行為是全部在線下的實體環境發生的。



資料來源：本研究整理

(二) 網路時代的消費行為過程

網路購物興起後，日本電通公司在研究網路廣告對於消費者心裡作用時，提出了全新基於網路消費習慣的AISAS模式。傳統的消費行為分析模型是AIDMA模式，是通過傳統媒體廣告發現產品或服務，產生注意(Attention)，激發了興趣(Interest)，產生消費欲望(Desire)，在消費者心中留下記憶(Memory)，最後採取購買行動(Action)的消費行為。而在網路時代下，消費者通過企業網站、觸媒平台、搜索引擎、部落客等接觸到信息的速度更快，並且可以運用網路快速的搜尋相關的產品和服務信息，方便、快速、全面的瞭解產品和服務，為購買決策提供基礎，採取購買行動。在購買之後可以通過社群網站、部落客、論壇等分享產品信息。故而消費行為模式向注意(Attention)興趣(Interest)搜索(Search)行動(Action)分享(Share)的AISAS模式轉換(MBA 智庫百科，2015)。

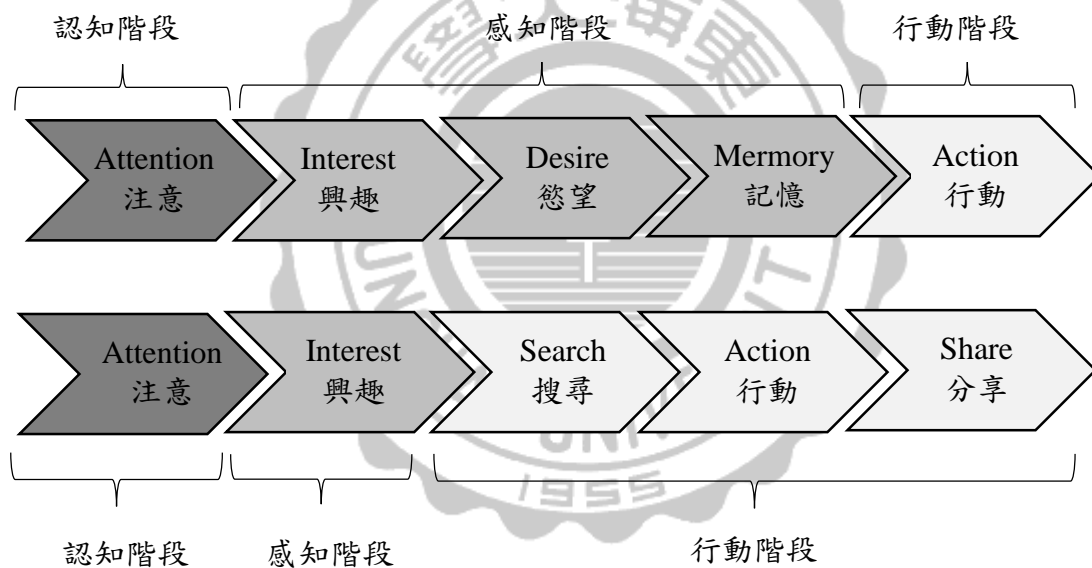


圖 2-7 AIDMA 與 AISAS 模式比較

資料來源：本研究整理

第二節 虛實整合模式

一、虛實整合的定義

游士逸提出虛實整合的概念並不是一個新的概念，從 2010 年開始重新被提及和強調，來源與行動網路的興起，智慧型裝置成為虛實整合的載具，讓更多的行業可以進行虛實整合（羅之盈，2013）。

在電子商務剛興起時，學者提出了磚塊加滑鼠的商業模式（Click-and-Mortar），係早期對於虛實整合模式的描述。Pottruck（2001）最早提出磚塊加滑鼠模式，描述傳統企業利用網路和新經濟的優勢，採用網路和實體結合的商業模式。Steinfeld（2002）指出磚塊加滑鼠的模式是結合線上和線下運作的商業模式。Bernstein、Song 和 Zheng（2008）指出磚塊加滑鼠是網路通路與傳統通路的整合。當前有很多著名傳統零售商，推行了磚塊加滑鼠的模式，例如沃爾瑪、百思買、ZARA 等，均在原本的傳統通路上增加了網路的虛擬通路。

磚塊加滑鼠的模式下企業常見的方法是擁有一個網站和實體商店。網站為使用者提供各類資訊，實體商店提供交易發生的場所。這種模式能讓消費者既受益於網路的高速相應又可以享受到傳統的面對面的實體服務。採用磚塊加滑鼠模式的企業不僅在市場推廣和銷售上傾向網路化，在業務流程上也充分利用網路的優勢。網路通路作為傳統通路的延伸，以補充傳統通路匱乏的顧客關係管理、商業流程規範管理和通路系統管理。網路通路可以降低交易成本，提高生產效率（Pottruck，2001；Bernstein，2008）。

Rampell（2010）參照電子商務中 B2C, C2C 的概念，提出了 Online-to-Offline 或者是 On2Off（O2O）的概念。他認為 Groupon 推出的團購餐飲折價券的模式即為 Online-to-Offline 的一種表現形式。Rampell 定義的 O2O 商務的核心是：「在網上尋找消費者，然後將他們帶到現實的商店中。它是支付模式和線下商店客流量的一種結合，促進了線下的購買」。

李品翰（2011）指出 O2O 形式是從網路上銷售商品與服務，消費者再到特定的場所產生服務。O2O 商務的關鍵是利用網路尋找消費者，然後將他們帶到現實商店中。它是一種為廠商創造客流量的付費模式，同時對消費者來說，也是一種“發現”新的產品和服務的方式。

Fitzgerald（2012）定義 Online-to-Offline 商務是利用線上和移動通路來帶動線下

的本地銷售，是指線上虛擬通路推動線下實體銷售。早期的磚塊加滑鼠模式，注重企業利用網路進行行銷宣傳，大部分資金都用在搜索引擎點擊費用，而無法評估實際轉換效率如何。而 O2O 為這些企業提供更好地檢測和評估模式，使其能夠更好的利用線上網路資源。O2O 推行的六大基礎為：1、行動網路和智慧型手機的普及；2、網路的數據追蹤和監控；3、可隨時隨地使用；4、可檢測投資回報率；5、在線電子支付；6、實體商務融合。

O2O 是最早被提及是通過 Groupon 等線上企業的興起，早期對於 O2O 的定義多是指從線上到線下，將線上客人帶到線下實體環境中消費體驗。這種定義是比較狹義的。廣義上，O2O 不但指從線上到線下，也包含從線下到線上的轉換。周信甫（2014）提出虛實整合是線上與線下的交互和連結，是金流、商流、物流和資訊流相互連結，交互作用的新興商業模式。

張波（2014）指出 O2O 即為行動網路時代，生活消費領域通過線上（虛擬）和線下（實體）互動的一種新型商業模式。並提出了四種 O2O 的模型：1、Online to Offline 線上交易到線下消費體驗；2、Offline to Online 線下行銷到線上交易；3、Offline to Online to Offline 線下行銷到線上交易再到線下消費體驗；4、Online to Offline to Online 線上交易或行銷到線下消費體驗再到線上消費體驗。劉宛嵐（2015）指出 O2O 的商業模式同時存在「從線下到線上」和「線上到線下」兩種情況。對於線下實體企業，重點在於利用網路通路吸引更多的消費者，提高經營績效；對於線上虛擬通路的企業來說，是如何將網路用戶吸引到線下商家消費。

綜上所述，本研究定義虛實整合模式係為在行動網路時代，利用 APP、NFC、QR-Code 等 O2O 運用作為媒介，實現線上和線下商家、用戶的連結和交互作用的模式。

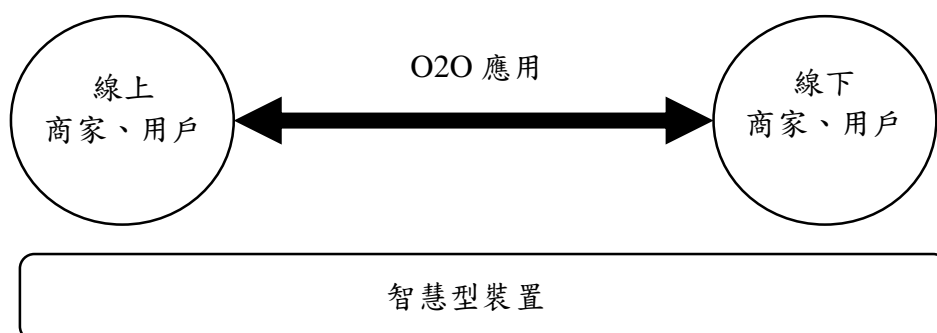


圖 2-8 O2O 模式

資料來源：本研究整理

O2O 模式中，關鍵的部分是串聯線上商家、用戶與線下用戶、商家的 O2O 運用。線下企業可以自行建置 APP 程式，以遊戲（如麥當勞鬧鐘）、交易（如 MOS Order）、資訊發布（如王品瘋美食）等形式與消費者進行連結，與線上的消費者進行互動，保持良好的顧客關係。線上的企業可以通過 QR-Code 掃碼的方式，將 QR-Code 公佈與線下的合作商戶、活動現場、宣傳單頁等將線下的用戶吸引到線上。打卡優惠即為當前較為普遍的線下到線上的 O2O 方式，通過優惠吸引線下的消費者前往線上對商戶進行點評。而點評又可以吸引新的線上用戶，到線下消費，從而實現線上與線下的轉換，離不開智慧型裝置的支持。

二、虛實整合的媒介—O2O 運用

虛實整合模式通過不同的媒介，進行線上與線下的連結與信息的傳遞。本研究介紹目前使用較廣泛的三種運用：APP、NFC、QR-Code。

（一）行動應用程式（APP）

APP 係英文 Application 的縮寫，專指在智慧型手機、平板電腦等智慧型裝置上運行的應用程式。APP 的功能類同於網站，用戶可以通過各類應用程式，在智慧型裝置上，獲得不同的服務。例如社群類的網站，Facebook、LinkedIn、Instagram 都開發了 APP，以方便用戶隨時在智慧型裝置上聯網使用。APP 開發者只能通過特定的 APP 商店進行分發：iOS 系統的 APP，只能通過蘋果公司的 APP Store 下載；Android 系統的 APP 可以通過 Google Play，安卓市場等下載；Windows Phone 的 APP 可以通過應用商店獲得。

（二）近距離無線通訊（NFC）

NFC 係英文 Near Field Communication 的縮寫，即近距離無線通信，裝載 NFC 系統的智慧型裝置可以近距離的進行點對點數據傳輸。NFC 的功能類似於 IC 卡，今後可替代 IC 卡的運用，用戶可以直接憑藉裝置着 NFC 功能的智慧型裝置刷手機進行消費。NFC 與 APP 不同之處在於其為硬體設備，用戶無法自行決定是否安裝此運用。唯有購買廠商預先安裝 NFC 運用的手機才可享受此服務。

（三）快速響應矩陣碼（QR-Code）

QR-Code 係英文 Quick Response Code 的縮寫，即快速響應矩陣碼，利用黑白相間的白色矩陣圖案存儲數據，是二維碼的一種。二維碼在一維碼的基礎上演進，一維碼是由長短相同粗細不同的黑條和白條組成的圖案，可以存儲 30 個字符左右的資訊，

而二維碼數據容量可達上千個字符，比一維碼裝載更多的資訊。用戶通過掃描此二維碼圖案，獲得相應的資訊。例如可以將 APP 下載地址存儲在 QR-Code 中，用戶掃描 QR-Code，即可前往相應的 APP 商店下載 APP。

許倩凌 (2011) 在報告中指出臺灣一直以來在科技方面佔有優勢，一些科技運用手段，如 POS「銷售點管理」(POS)，「電子訂貨系統」(EOS) 已經在餐飲經營者中得到推廣。隨著智慧型裝置的普及和網路的運用，消費者非常熟悉和靈活使用 APP、QR-Code、NFC 等新科技運用。餐飲經營者應利用臺灣的科技優勢，使用新科技進行創新。

三、虛實整合的優點

電子商務的興起，消費者在網路購物的頻率和金額愈來愈高，有學者和業者認為網路購物終將取代實體購物，消費者的購物行為都將在網路發生。2012 年大陸最大的網路購物集團阿里巴巴總裁馬雲和實體零售業的代表萬達商業主席王健林打賭 1 億人民幣，網路購物終將取代實體零售業。到了 2014 年，馬雲投資銀泰百貨等實體商業，王健林聯合阿里巴巴的對手騰訊和百度推行萬達電子商務。賭局自此作罷，實體商業和網路購物不能互相取代。世界最大的網路購物平台亞馬遜在紐約第五大道開設第一家門市，著名百貨公司梅西百貨推出手機 AP 佈局 O2O。處於業界標杆的四家公司的行動表明，實體零售和網路購物是相輔相成，互相促進的。

Rigby(2011)指出網路購物的興起與擴張，並不表示傳統零售業者的滅亡，傳統零售業者在線下的「實地店面」是贏得競爭的最大的優勢，成功的經營者將結合數位宣傳與實體體驗，通過虛實整合，以「全通路」服務顧客。全通路零售即通過全方位全平臺的通路（常見的有實體商店、客服中心、攤位、電視、DM 與目錄、網站、行動裝置、社群媒體、遊戲主機、聯網家電，以及上門服務等）與顧客連接。

Zhang 與 Wedel (2009) 的研究顯示線上的消費者的忠誠度比線下商店忠誠度更高，可給企業帶來更多的利潤。Hahn 與 Kim (2013) 的研究表明消費者對線下實體店的信任度有利於同商家的網路銷售。建議實體商店推出綜合的通路，提高線上到線下，以及線下到線上的轉換，以保持這種信任，促進企業的績效增長。

蘇怡潔 (2010) 研究美食部落格對於消費者購買意圖的影響發現，美食部落格對於餐飲商家豐富的圖文介紹，對消費者產生視覺衝擊，在感官上激發消費者的購買意願。徐恆鈞 (2012) 通過研究丹堤咖啡推行 APP 實現虛實整合餐飲服務的成功經驗，

總結行動商務對於餐飲服務的優點有 3 點：1、減少排隊。通過引入 APP 點餐，消費者提前點單，節約了點餐時間，提升了點餐員工效率，減少排隊情況；2、個性化服務。通過 APP 點餐，消費者在點單過程中備註個性化的需求，系統會保留這些需求和歷史點餐記錄，為消費者下次點餐時提供便利；3、顧客關係管理。將 APP 與原本的儲值卡結合，可以更好的管理老顧客。通過與後台 POS 的連結，可以讓新員工也為老顧客提供熟悉的服務。

Ren, Zhou, Gu 與 Wang(2013) 提出可以分析 LBS 和打卡行為，促進 O2O 的精準行銷，幫助企業獲得更好的經濟效益。劉鶴龍(2013)提出虛實整合模式，透過買賣雙方的信任與承諾等社會理性行為，可以降低消費者和企業的交易成本，獲得消費者信任。Phang, Tan, Sutanto, Magagna 與 Lu (2014) 企業可以借助社群媒體加強線上產品和服務的推廣，促進線下產品的銷售。

李品翰 (2011) 提出平台為消費者與企業之間直接搭建雙向的接觸管道，降低企業與消費者的搜尋和溝通成本，透過特別設計的商業流程也能促進消費者與生產者之間的互動速度。Otero, Gallego 與 Pratt (2014) 提出線下企業，尤其是中小企業，推行虛實整合服務模式時，很難單純依靠自己的網站吸引用戶。需要學會與網路的中間商，例如平台內容提供商，為自己的網站提升流量。

本研究的範圍餐飲服務業屬於實體商家的範疇，從實體商家的角度出發總結虛實整合的優點有以下三點：

1、降低行銷成本，提高行銷成果，實現精準行銷

行銷學的 STP 理論提到市場是由若干個細分的小市場組成。企業無法滿足市場上所有細分市場客戶的需求，需要根據自身資源和能力優勢，尋找特定的目標市場作為客戶，通過一系列行銷活動向目標市場傳達企業的產品和服務。行銷活動的重點在於找尋準確的目標客戶。虛實整合的模式，可以利用 O2O 應用通過消費者歷史消費記錄，消費者地理位置等瞭解消費者需求和偏好，有針對性的為消費者提供定制化的行銷活動，實現精準行銷，提高行銷成果。

2、擴大受眾，吸引線上客戶，提高銷量

傳統的線下的商店，客戶主要集中與周邊居民和住戶，以及老客戶通過口碑介紹的客人，無法將商店信息傳遞給商業半徑之外的客人。而通過社群、團購、觸媒平台等媒介，可以將商店信息傳遞給更多潛在客戶，促進線下產品和服務的銷售。虛實整

合與單純的網路行銷的差異在於網路行銷只注重宣傳和推廣，交易和服務都在線下產生，無法衡量投資回報率。而虛實整合的服務消費者在網路獲得產品和服務信息的同時，需要完成交易的一部分，直接將線上消費者引領到線下體驗，實現轉換。

3、提高消費者滿意度

通過虛實整合服務，可以追蹤消費者在網路的瀏覽、購買情況，瞭解消費者偏好，為消費者提供定制化的服務，完善企業的 CRM 顧客關係管理，提高消費者的滿意度。例如消費者使用 MOS Order 訂餐，在手機 APP 上訂餐後，在預約的時間前往餐館取餐，可以節約消費者的等餐時間，提高餐館的出餐效率，提高消費者的滿意度。而且程式會記錄消費者前次點餐的消費記錄、送貨地址等消費偏好，再下次點餐中，可以節省消費者填寫表單時間。



第三節 商業模式

一、商業模式的定義

商業模式 (Business Models) 早在 50 年代就被人提及，在 90 年代成為廣泛研究和討論的議題之一。彼得杜拉克指出商業模式係針對下列問題的解答：誰是顧客？顧客重視什麼？如何以較低的成本實現價值？（引自 Masanell 與 Ricart，2011）。Magretta (2002) 將商業模式定義為企業如何賺錢的模式。Rothaermel (2010) 在「策略管理」一書中定義商業模式就是公司詳細化競爭戰術的組織計劃，用來解釋公司如何賺錢。是將策略轉換為行動的一種方式。商業模式的運用非常廣泛，即可為事業模式、經營模式或者運營模式。商業模式可以視為企業為獲得營利，而將投入要素轉換為產出，從而獲得經營收入的過程。

Chesbrough 與 Rosenbloom (2002) 指出商業模式的主要功能有：1、闡釋價值主張；2、指出企業事業瞄準的特定市場；3、定義公司的價值鏈結構；4、確立企業創造營收的機制；5、描繪企業與供應商及顧客所形成的價值網路中的定位；6、規劃企業的競爭策略。

Johnson (2010) 提出「白地策略」的概念，指出企業通過商業模式的創新，可以進入市場白地，獲得新的企業成長之機會。Johnson 提出的商業模式架構由四個相互關聯的要素組成（如圖 2-9）：

1、顧客價值主張

係企業如何以特定的價格，為一組特定的顧客提供產品或服務的組合，創造價值。產品或服務的組合，能協助顧客更有效率、更經濟的方式，幫助顧客完成某一項工作。Johnson 認為顧客之所以要購買某一項產品或服務，是因其需要完成某一特定的工作，例如顧客買鑽頭不是因為其需要一個洞，不是需要一個鑽頭。企業從發現顧客需要完成的工作發現企業的市場白地，向顧客販售完成此工作的產品和服務，這即為企業之價值主張。

2、利潤公式

係從經濟層面，為企業和股東繪製創造價值的藍圖，包含企業營收模式、成本結構、目標單位利潤，以及資源速度，這是企業獲得營利最為重要的四個關鍵決定因素。

3、關鍵資源

係指為顧客提供價值主張，所需要的人員、技術、產品、設施、設備、資

金等資源。實現價值主張，需要許多資源。而企業成功的關鍵在於，擁有獨特資源，以利於企業在競爭中獲得競爭優勢。

4、 關鍵流程

係指企業在實現價值主張中，利用可以長期使用的統一的方法。例如製造、銷售、服務、訓練等。

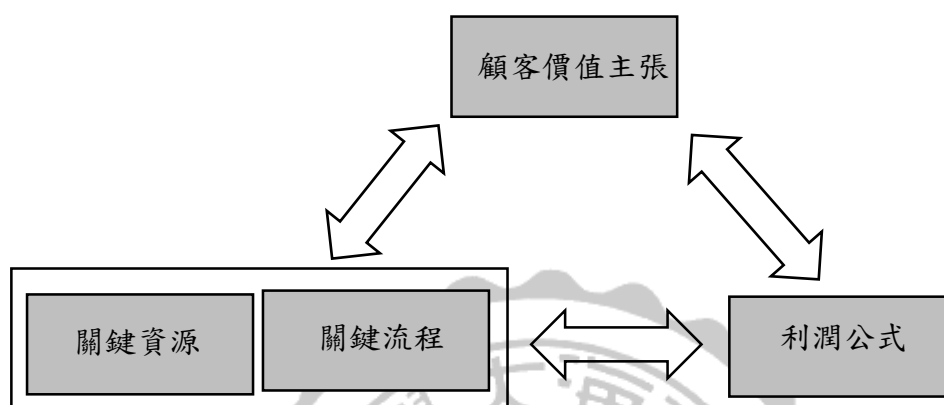


圖 2-9 商業模式四大組成要素

資料來源：白地策略：打造無法模仿的市場新規則

Osterwalder 等人總結了之前學者對於商業模式的討論了，與 2010 年出版了《Business Model Generation》提出了 Business Model Canvas 的概念，總結了商業模式九個相互關聯的要素（如圖 2-10），為企業科學地提出商業模式，提供模型架構。

1、 目標客層 Customer Segments

係指企業所要服務的一個或者多個目標客戶。企業希望將產品和服務賣給誰。商業模式最核心的部分在於找准目標市場，明確企業的產品和服務提供給誰。確定了目標客戶之後，才能做到有針對性的研發、製作和生產。

2、 價值主張 Value Proposition

係指企業可以幫助消費者解決怎麼樣的問題。消費者可以通過企業所提供的產品和服務，獲得什麼樣的利益，滿足怎樣的需求。價值主張也是企業希望借助產品和服務，滿足消費者某方面的需求，從而使得產品能夠讓消費者滿意。

3、 通路 Channels

係指企業通過什麼樣的通路將產品和服務提供給消費者。認定明確目標客戶，並確定為這些目標客戶提供的產品和服務之後，便需要瞭解企業如何將產品和服務提供給目標客戶，讓產品及服務產生價值。而企業商業模式成功的關鍵因素之一，便如何

建制自身的通路群組，將產品和服務更為迅速和準確的配送給消費者。

4、顧客關係 Customer Relationship

係指企業和消費者，通過管道的連接，以及價值主張的傳遞，建立的關係。現在的社會，商家和消費者間不僅是單純之買賣關係，其亦更需擁有長遠的合作關係。企業通過顧客關係的維護，留住顧客，不僅能夠讓消費者更滿意，更能為企業帶來長遠的經濟效益。

5、關鍵活動 Key activities

係指企業為實現將價值主張傳遞給消費者的過程，所需採取的一系列活動。常見的企業關鍵活動包括研發、生產、銷售等價值鏈之環節。企業的目的是盈利，合理選擇和組合價值鏈的各項活動，實現成本和收益的控管。

6、關鍵資源 Key Resource

係指企業為實現價值主張的傳遞，所需要的各項資源。資源又分為顯性資源和隱性資源，顯性資源有人力資源、財力資源、工廠設備等企業需要用於完成製造、銷售等價值鏈活動的資產；隱性資源主要包括專利、品牌價值、知識產權等。企業用 VRIO，即資源的價值性、稀缺性、是否可替代、是否可以組織的四個指標考察企業的資源。其中符合 VRIO 的資源需要鞏固和保留，不符合的可以選擇外包。

7、關鍵夥伴 Key Partners

係指企業實現生產和價值主張的傳遞，所需之重要夥伴。供應商、股東、工會、政府監管部門、零售商等外部利益關係人為企業的關鍵夥伴。與關鍵夥伴保持良好的關係，可以為企業提供較為穩定的外部環境中，讓企業安心處理其他事務。

8、成本結構 Cost Structure

係指完成產品的生產和價值主張的傳遞，使用的各項資源，進行的各類活動，維護關鍵夥伴所需要花費的成本。控制各項資源的價格、控制活動成本，提高利潤空間是企業持續追求的經營目標。

9、收益流 Revenue Streams

係指企業借助產品和服務通過向目標客戶傳遞價值主張所能獲得的最大的收益。收益減去成本，即使企業獲得的利潤。擴大收益，降低成本，增加利潤，變為企業經營活動的核心。

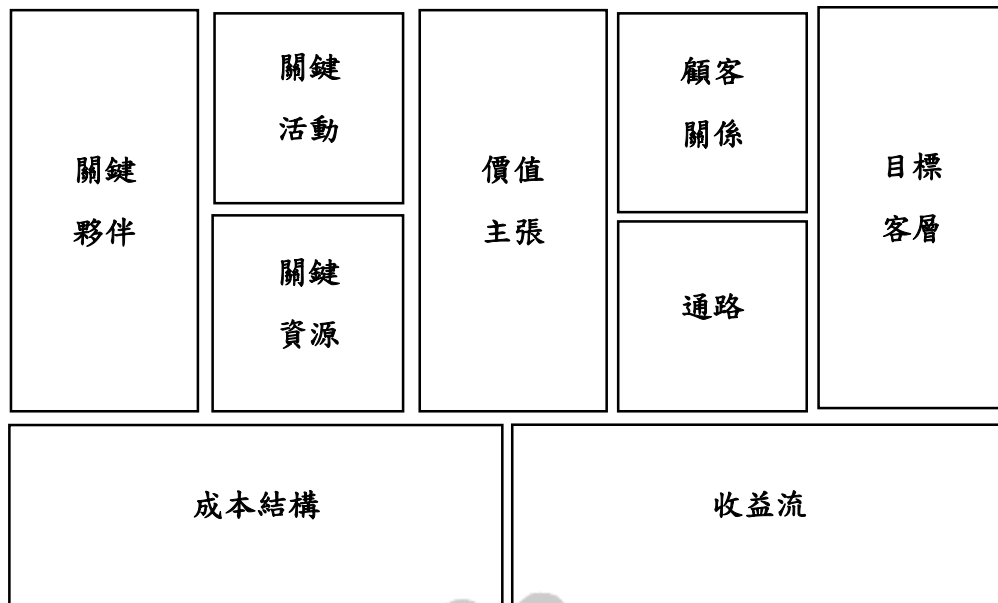


圖 2-10 Business Model Canvas

資料來源：Business Model Generation

Osterwalder 等人提出的商業模式九大要素係為相互關聯的九個要素。價值主張和目標客層為最核心的兩大要素。企業借助多樣的通路將價值主張傳遞給目標客層，獲得收益。價值傳遞的過程，培養了顧客關係。而價值主張的傳遞需要有關鍵活動、關鍵資源和關鍵夥伴的支持，這些要素構成成本結構，

小結：虛實整合模式即為通路的一種，是結合線上虛擬通路與線下實體通路的一種通路模式。虛實整合商業模式，即為以虛實整合模式為企業經營亮點，協助企業完成價值主張與目標客層的連結，為企業創造價值的一種商業模式。本研究使用 Osterwalder 等人提出的商業模式九大要素作為後續分析個案公司商業模式之工具。

第四節 虛實整合餐飲服務

一、虛實整合餐飲服務

周信甫(2014)提出虛實整合餐飲服務是指在一般餐飲服務中，提供線上點餐及付款、線下取餐和用餐的虛實整合服務，以促使餐飲服務業者、餐飲消費者等獲得實質經營收益的服務模式。

結合虛實整合商業模式和餐飲服務業的相關定義，本研究將虛實整合餐飲服務模式定義為在餐飲服務各個環節之中，導入虛實整合的觀念，利用 APP、NFC、QR-Code 等虛實整合運用作為媒介在某一個環節實現線上與線下的互動，以使得餐飲消費者獲得新的消費體驗，最終使餐飲服務業者獲得經營效益的餐飲服務新模式。

虛實整合餐飲服務從美國、大陸和臺灣等地區都有成熟之案例，相關企業於餐飲服務之某一個環節，導入虛實整合的概念，實現餐飲服務之創新。

(一) 美國的虛實整合餐飲服務

1、Yelp

Yelp 是美國一家點評公司。成立於 2004 年，總部位於美國舊金山。Yelp 提供網站、手機 APP 等媒介，用戶可借助這些媒介查詢餐飲服務業者位址、營業時間、聯絡方式等基本資訊，查看特色餐點，查看用戶點評，分享用餐體驗。Yelp 的點評業務從最早的美食點評，擴展到家居服務、美容等與生活相關的大部分類別。目前 Yelp 的點評業務已經涵蓋美洲和歐洲主要國家的。

Yelp 在 2012 年於美國紐約證券交易所上市，股票代碼 YELP，目前市值 20.60 億美元。2015 年，Yelp 收購了外送企業 Eat42，進軍線上點餐外送市場。

2、OpenTable

OpenTable 是美國一家線上預約公司。成立於 1998 年，總部位於美國舊金山。OpenTable 作為平台商，為消費者和餐飲服務業者提供產品和服務：依據地點、時間、口味、人數、價位等要素，為消費者提供進行線上尋找和預訂餐點之服務；為餐飲服務業者提供預訂管理、客戶關係管理、人事安排和經營建議等多層面向之服務。目前 OpenTable 的業務覆蓋 3.2 萬家餐飲服務業者。

OpenTable 於 2009 年在納斯達克證券交易所上市，股票代碼 OPEN。2014 年，Priceline 以 26 億美元的市值，全資收購 OpenTable。

3、GrubHub/Seamless

GrubHub 是美國一家線上點餐外送公司。成立於 2004 年，總部位於美國芝加哥。GrubHub 作為平台商，為消費者和餐飲服務業者提供產品和服務：為消費者提供在線上搜尋餐飲服務業者，查閱菜單，點餐，在線支付，指定取餐地點的線上點餐外送服務；為餐飲服務業者提供外送訂單管理和指引的服務。目前 GrubHub 上可以在超過 2.8 萬家餐館上訂購餐食。系統會將消費者的訂餐需求發送到各個餐飲服務業者，再由業者負責製作和配送。

GrubHub 於 2013 年與另一家線上點餐外送公司 Seamless 合併。於 2014 年在紐約證券交易所上市，股票代碼 GRUB，市值 26.03 億美元。

4、Sprig

Sprig 是美國一家主打健康餐點的線上點餐外送的企業。成立於 2013 年，位於美國舊金山。Sprig 與 GrubHub 的區別在於公司沒有實體的線下餐館，消費者只能通過網站和 APP 預訂餐點。Sprig 每日提供的三款固定搭配好的晚餐，每份 10 美元供消費者選購。消費者無法按個人喜好點選其他餐點，但是好處在於可以快速的拿到餐點。

(二) 中國大陸虛實整合餐飲服務案例

1、大眾點評網

大眾點評網是大陸一家點評公司。成立於 2003 年，總部位於中國上海。大眾點評提供網站、手機 APP 平臺，用戶可以借助這些平臺，搜尋和評價餐飲服務業者。大眾點評網以餐館點評起步，現在也涉及到團購、預訂、外賣等其他關聯業務，業務範圍涵蓋中國大陸、香港、澳門、臺灣、泰國、馬來西亞等地區。

大眾點評網先後獲得騰訊通訊、萬達商業等公司投資，估值達到 40 億美元。

2、訂餐小秘書

訂餐小秘書是大陸的一家線上預約公司。成立於 2004 年，總部位於中國上海。訂餐小秘書作為平台商，為消費者和餐飲服務業者提供產品和服務：為消費者提供在線上根據地點、時間、口味、人數、價位等要素查找和預訂服務；為餐館提供預訂管理、行銷推廣服務。目前訂餐小秘書的業務覆蓋中國大陸 300 多個城市 270 萬家餐飲服務業者。

訂餐小秘書與 2010 年被大陸在線旅遊行業最大的公司攜程網收購。

3、餓了麼

餓了麼是大陸一家線上點餐外食的公司。成立於 2009 年，總部位於中國上海。餓了麼作為平台商，為消費者和餐飲服務業者提供產品和服務：為消費者提供在線上查找餐廳，查閱菜單，點餐，在線支付，指定送餐地點的線上點餐外送服務；為餐館提供外送訂單管理的服務。目前餓了麼的業務覆蓋中國大陸 250 多個城市 20 多萬家餐飲服務業者。

大眾點評網先後獲得騰訊、大眾點評、京東在線購物網等公司投資，估值達到 10 億美元。

4、叫個鴨子

叫個鴨子是中國一家主打秘方烹製烤鴨的線上點餐外送公司。成立於 2014 年，位於中國北京。叫個鴨子與餓了麼等其他線上點餐外送公司的差異在於，沒有線下實體的可供消費者就餐的餐館。消費者只能通過網站、微信平台等線上點餐渠道查看菜單，點餐，指定外送地點和支付。在指定時間和地點，獲得外送餐點並享用。

(三) 臺灣虛實整合餐飲服務案例

1、愛評網

愛評網是臺灣一家點評公司。成立於 2006 年，總部位於台北。愛評網作為平台商，通過網站、手機 APP 等媒介，為消費者和餐飲服務業者提供產品和服務：消費者可以查找餐飲服務業者，分享用餐經驗；餐飲服務業者可以在網站上發起免費試吃活動，邀請消費者撰寫用餐評價，提高網站排名，提高曝光率。目前愛評網的業務範圍主要涵蓋全臺灣地區。

2、EZTABLE

EZTABLE 是臺灣一家線上預約的公司。成立於 2008 年，總部位於臺灣北。EZTABLE 作為平台商，為消費者和餐飲服務業者提供服務：為消費者提供通過公司網站和 APP，線上預約服務；為餐飲服務業者提供在公司網站和 APP 上進行行銷推廣，獲得新的預約消費者服務。目前 EZTABLE 業務覆蓋臺灣和大陸的幾個主要城市，涵蓋 500 多個餐飲服務業者和五星級酒店。

3、快點網路點餐

快點網路點餐為臺灣一家線上點餐外送公司。成立於 2013 年，總部位於台中。快點作為平台商，為消費者和餐館提供產品和服務，且消費者可以在快點的網站和 APP 上，點各家餐飲服務業者的餐點，快點的外送人員收到訂單後前往購買，然後送

達消費者指定的地點；餐飲服務業者可以通過快點提供的終端設備，管理外送訂單。業者還可以在網站上進行行銷推廣，提高知名度。

4、空腹熊貓 (foodpanda)

Foodpanda 為德國一家線上點餐外送公司。成立於 2012 年新加坡，目前總部位於德國柏林。foodpanda 於 2012 年 5 月 31 日起以空腹熊貓的中文名稱在臺灣營運。消費者在空腹熊貓的網站或者 APP 上點餐後，由空腹熊貓的外送人員在預約時間將餐點送達消費者指定地點。

二、線上點餐

黃懿諄 (2001) 對於網路訂餐的定義為：「消費者透過網路使用已整合或含有系統的餐飲產品資訊服務網站，含餐館所屬網站和獨立為訂餐者設計的網站，進行線上選擇、評估和訂購餐飲產品的消費行為。待確認交易完成後，消費者即可於消費者指定地區獲得外送餐飲產品，此一連串消費行為成為網路訂餐」。

結合市場上現有虛實整合外送餐飲服務的名稱，本研究將虛實整合外送餐飲服務定義為線上點餐：消費者通過網站、APP 等媒介，在線上選購、評估和訂購餐飲產品，由線下餐飲服務經營者或相關經營者將餐點送達消費者指定地點之虛實整合商業模式。

許倩棧 (2011) 引用日本和韓國的舉例，提出臺灣餐飲業可進一步發展外送服務市場的觀點。報告中提到在日本餐飲業總營業額 2009 年呈現負增長，惟有「快餐」正增長，而享用「中食」(將在外購買的餐點帶到家裡和工作地點享用)的比例增加。而在韓國，幾乎所有餐館都提供外送服務。臺灣近幾年，由於上班族工作忙碌、單身人數持續增加，在吃飽、方便、省時的訴求下，臺灣餐飲業的外送服務可能也會有進一步的發展。

Smith (2015) 借用 Business Insider 的報告指出美國食品外帶和外送行業的整體規模每年有 700 億美元，其中來自於網路點餐平台的產值約 90 億，佔 12%。目前美國最大的在線點餐平台 GrubHub 約佔線上交易額的 19%。新創共享經濟汽車公司 Uber 亦加入線上點餐行業。

艾瑞諮詢 (2015) 在「2015 中國外賣 O2O 行業發展報告」中指出，2014 年大陸餐飲服務業，外送市場規模達到 1600 億人民幣，通過虛實整合外送餐飲服務的營業額達到 95.1%，同比增長 125%。2014 年大陸餐飲服務業，收入 27860 億人民幣，虛

實整合餐飲服務收入 943.7 億人民幣。2014 年，大陸虛實整合餐飲服務業佔餐飲服務業 5.74%，虛實整合外送服務佔外送市場 10.08%，高於其他虛實整合餐飲服務業。

表 2-2 大陸虛實整合餐飲服務概況

	餐飲服務業	外送餐飲業	比重
總額	27860	1600	5.7%
虛實整合	943.7	95.1	10.1%
線下服務	26916.3	1504.9	5.6%
比重	3.4%	5.9%	

資料來源：2015 年中國外賣 O2O 行業發展報告

TalkingData (2015) 的數據報告顯示，大陸虛實整合餐飲服務 APP 的數量中，外送類 APP 最多，佔 32%；其次是團購類 APP，佔 25%；菜譜類 APP，佔 16%。其餘還有預訂類 APP、美食社交類 APP、單店 APP、上門服務 APP 等。

綜上所述，從臺灣自身餐飲服務業未來發展，及借鑒美國、大陸、日本、韓國等地區經驗，線上點餐是虛實整合餐飲服務中有較大的發展空間的服務。本研究將以線上點餐為例，進行深入研究。



第三章 研究方法

本章就本研究之方法進行介紹，其中第一節描述本研究所採用的質性研究方法：次級資料分析法、非結構訪談法和個案分析法；第二節介紹本研究之設計；第三節介紹個案背景。

第一節 質性研究法

企業研究法主要分為量化研究 (Quantitative Research Method) 和質性研究 (Qualitative Research Method)。量化研究是指研究者依照相關理論建立假說，確定相關變量之間的因果關係，之後利用相關的研究工具對假說進行測量與分析，從而驗證假說。量化研究無論多麼的準確，仍然沒有辦法轉化為行動。由人組成的社會，是通過情誼相互連接的，而不只是沒有感情的數據。蘭格指出，如果你要萃取出感受、情緒、知覺、動機、消費者「語言」或自我描述行為，採用質性研究最為理想。

質性研究是指使用實地體驗、開放式訪談、觀察、個案研究等方法對社會現象進行研究和分析。質性研究的分析方式以歸納為主。質性研究的重點是需要從受訪者的角度理解他們的看法 (陳向明, 1996)。質性研究包括「一系列的解釋技術，以描述、解碼、轉譯、或是接受時間的意義，而不是社會中或多或少自然發生現象的頻率」。質性方法用於研究過程中的資料蒐集和資料分析階段。在資料蒐集階段使用的方法有焦點團體、個別訪談、個案研究、觀察法等 (Cooper, 2012)。

周信甫 (2014) 採用量化研究，通過發放網路問卷和 SPSS 分析，得出消費者對於虛實整合餐飲服務創新的正向態度的研究結論。但是，研究數據僅能表明消費者對於虛實整合餐飲服務創新是可以接受的，並沒有瞭解到消費者對於此的深層次看法和需求，以及餐飲服務相關經營者對於提供虛實整合餐飲創新服務的態度和問題。

本研究將通過資料分析、非結構訪談、個案研究等的質性研究方法，整理出目前市場上存在的虛實整合餐飲服務模式，以線上點餐為例，探討餐飲服務業者在行動網路時代可推行的虛實整合餐飲服務模式，以提供給今後餐飲經營者和相關研究者借鑒。

一、次級資料分析法

初始資料需要研究者親自設計研究、蒐集研究資料；次級資料是指他人研究所所得的資料、結果。次級資料分析是通過蒐集他人研究資料，進行整理、分析，而得

出研究發現的方法。在網路技術的發展，以及數據庫資源的增加、共享資源的開放，使得獲取次級資料成為可能。次級資料分析法的優點在於獲取資料的成本較低。

本研究將從消費者和經業者兩方面的角度分析研究問題。消費者層面，外食族佔臺灣人口的七成以上，使用政府機關、研究機構的調查作為次級資料，可以獲得更大的樣本數量。通過對不同研究機構，同一研究機構不同時間的調查報告進行比對交叉分析，以期獲得的數據，更接近事實。以提高本研究之信效度。

二、訪談法

訪談法是質性研究的重要方法之一。根據訪談時訪談問題是否固定、問題之間排序是否有序，訪談可以分為非結構化訪談、半結構化訪談、結構化訪談（李政賢、廖志恒、林靜如，2007；Cooper，2012）。

非結構化訪談是訪談過程中，訪問者沒有固定的訪談問題、訪談流程。根據受訪者的回答和反映，結合訪問者的訪談經驗，對受訪者提問，以激發受訪者回答研究問題，獲得對某一研究問題，更加深入、獨特的訪談資料。

半結構化訪談是指訪問者在訪問前，準備了部分訪談問題。在訪談過程中，可以根據受訪者的回答，進行訪談問題的調整，增加或減少訪談問題，調整訪談順序，以激發受訪者回答研究問題，取得更研究問題相關的訪談資料。

結構化訪談與非結構化訪談完全不同，訪問者在採訪前，擬定了訪談大綱，在採訪中，不會對訪談問題進行調整，以便於訪問者比較各個受訪者對於同一問題的理解。

非結構化訪談和半結構化訪談，更能獲取更多變異的資料。結構化訪談更能橫向比較受測者的反應。

本研究採用非結構訪談的方式，分別對部分消費者和經營者進行非結構訪談，訪談結果用於個案研究中。以從多個維度獲得個案資料，以利於後續分析個案之用。

（一）針對消費者的非結構訪談

透過立意抽樣之方式，選擇餐飲消費的重度使用者——外食族，智慧行動電話使用者，作為本研究之訪談對象。訪談對象背景如表 3-1。

表 3-1 訪談對象背景-消費者

受訪者編號	性別	身份
A1	女	大四資訊工程系學生
A2	男	大一國際經營系學生
A3	女	上班族
A4	女	碩一企業管理所學生
A5	女	企業管理系老師

資料來源：本研究整理

(二) 針對餐飲經營者之非結構訪談

透過文獻探討和資料分析，選擇具有代表性之線上點餐服務運營之經營者作為訪談對象，有針對性地本研究之問題對受訪者進行非結構式訪談。訪談對象背景如表 3-2。

表 3-2 訪談對象選擇-經營者

對象	性別	單位	身份
B1	女	MOS BURGER	澄清醫院店店長
B2	男	快點網路點餐	總經理，創始人
D	男	東海大學餐旅管理系	餐飲資訊管理課程教師

資料來源：本研究整理

(三) 訪談問題

非結構訪談的技巧是能夠根據受訪者的回答，適時的提問，引導受訪者回答更多的內容。本研究將分別用「你是否接受虛實整合的餐飲服務？為什麼？」和「貴公司是否使用虛實整合的餐飲服務？為什麼？」兩個問題，來開篇分別引導消費者和餐飲經營者回到問題。

三、個案分析法

Yin (2009) 個案分析法是一種質性的研究方法，深度研究某一現象在實際社會和背景中情況。尤其是當現象與背後的環境之間沒有明確的界限時。個案研究法適用於研究者無法確定研究變數，尋找對於某一現象可能的影響變數的研究中。

個案研究結合了個別或團體訪談，包括記錄分析與觀察。研究人員從公司手冊、年報、銷售收據及報章雜誌等外部資料中獲取資訊，配合觀察，結合受測者的訪談資料，目的是要獲得該組織的多重觀點，以獲得較全面的資料進行研究分析（Cooper, 2012）。

本研究之標的虛實整合餐飲服務模式，目前尚未成為餐飲服務業之主流，不易用量化的分析方法獲得大量使用過虛實整合餐飲服務的樣本數據。結合次級資料分析和對消費者的訪談，選取目前已被市場接受的個案公司，或者是在未來有極大的發展潛力和公司，進行個案分析。以探討虛實整合餐飲服務的運行方式。



第二節 研究設計

本研究將通過資料分析、非結構訪談、個案研究等的質性研究方法，整理目前市場上存在的虛實整合餐飲服務模式，以線上點餐為例，探討餐飲服務業者在行動網路時代可推行的虛實整合餐飲服務模式，以提供給今後餐飲經營者和相關研究者借鑒。

一、餐飲消費者研究

近幾年外食族群體不大增多，佔人口比重數量加大。希望瞭解外食族特性，通過單一個體進行問卷研究，無法獲得足夠的樣本數量，從而無法較全面的認識這一族群，對其進行分析研究。

故本研究通過資料蒐集的方法，搜尋由政府部門或專業機構對外食族的調查，作為次級資料，通過對不同部門、不同時間對外食族的調查進行比較分析。期望獲得較大的樣本數量和較準確的描述。使本研究具有研究意義。

二、餐飲服務業者研究

餐飲服務業者推行虛實整合餐飲服務主要有兩種方式，自營與平台經營。自營係指由餐飲服務業者自行建置或者委託他人建置專屬的虛實整合媒介，例如餐館自身的網站、APP 等。平台經營指使用平台商提供之虛實整合服務，推廣虛實整合餐飲服務，從而擴大經營獲得經濟績效之提高。

本研究分別選取兩家提供虛實整合的餐飲服務提供商進行個案研究。

(一) 自營虛實整合餐飲服務—MOS Order

連鎖速食餐廳是外食族選擇就餐的主要場所之一，創市際 2013 年與 2014 年的調查中，分別有 28.4%和 23%的受訪者偏好選擇速食餐館用餐。連鎖速食餐館呈現規模化、標準化的經營，有較強大的經濟能力，可以建置自營的虛實整合通路。早期通過電話點餐的外送服務，組建了自身的外送服務團隊，已經形成了外送服務的作業 SOP。在行動網路時代，有能力、有基礎、有動力建置自營的虛實整合媒介。

摩斯漢堡在臺灣是第二大的速食業者。陳詳衡(2010)在一項對臺灣速食業者競爭策略比較中提到，摩斯漢堡相較於西方速食品牌麥當勞和肯德基，優勢主要體現在：產品能夠迎合市場潮流，符合健康的概念；用餐環境較更為整潔，具有一定的設計感；在技術上的優勢有日本總公司的大力支援。蔡長清等人(2010)的研究中通過在摩斯漢堡發放的問卷分析，在消費者體驗品質、知覺價值和滿意度部分，均高於在麥當勞獲得的樣本資料。高曼蓉(2009)研究顯示摩斯的主要顧客對於科技的接受程度較高，

建議可以開展更多的科技相關服務，例如網路訂餐等。

摩斯漢堡與 2012 年推出的行動程式 MOS Order，是連鎖速食業者中第一家推出行動點餐服務的商家。通過 3 年的發展，無論在用戶安裝數量、用戶點評方面，都超過麥當勞、肯德基等主要競爭對手（表 3-3）。

表 3-3 Google Play 商店內速食業者經營之 APP 比較

速食業者	APP 名稱	安裝數量	點評數量	用戶評分
麥當勞	麥當勞歡樂送	10 萬+	2567	3.2
肯德基	肯德基 KFC 網路訂餐 (TW)	1 萬+	64	3.0
摩斯漢堡	MOS Order	10 萬+	2922	3.9

資料來源：本研究整理

從消費者對於速食的偏好，以及速食業者自身的優勢，和 MOS Order 現在的成績，三者考量，本研究認為以 MOS Order 作為自營虛實整合服務具有研究意義。

(二) 平台商——快點網路點餐

比較空腹熊貓和快點兩家在台中提供線上點餐專業外送的線上點餐業者，空腹熊貓的合作的餐飲服務業者以餐館業為主，設有最低消費金額 150 元起。快點合作的餐飲服務業者以學生生活商圈的商戶為主，並且沒有最低消費金額。

表 3-4 空腹熊貓和快點之比較

比較類別	空腹熊貓	快點
在臺灣成立時間	2012.5	2013.12
最低消費金額 (元)	150	0
外送費 (元)	59 起	20 起
服務費	10%	0
合作業者數量 (台中)	166	180

資料來源：本研究整理

通過文獻分析，獲知消費者外食選擇的餐點以低價為主，平均單價在 100 元左右（遠見，2007；創市際，2013，2014）。故本研究認為快點線上點餐作為平台型虛實整合餐飲服務業者進行個案研究具有研究意義。

第三節 個案背景

一、 摩斯漢堡

1972 年，櫻田慧在日本東京創立 MOS BURGER。MOS BURGER 區別於傳統西方漢堡“低價速食”的定位，將價格定位在較高的水平，餐點兼顧美味、營養，定位高價高品質的漢堡。品牌名稱 MOS 三個英文字母，M 代表山 (Mountain)，O 代表海 (Ocean)，S 代表太陽 (Sun)，象徵 MOS BURGER 崇尚自然的美食主張。

1991 年，MOS BURGER 進入臺灣，與東元電機成立合資公司「安心食品服務股份有限公司」。MOS BURGER 進入臺灣市場後，根據音譯增加「摩斯漢堡」的中文名字。截止 2014 年底，摩斯漢堡是臺灣第二大的連鎖速食餐館。經營公司安心食品於民國 100 年上櫃，成為臺灣第一家上櫃的速食餐館。

MOS BURGER 的餐點不同於西式漢堡不健康的形象，堅持自然和健康的路線。主打產品米漢堡，結合西方的漢堡製作和東方的飯糰，發明米漢堡，將原本漢堡中的麵包改為米飯團，同時將原本夾心的炸雞塊、炸豬排等以炸物為主的肉品改為日式燒肉、炒牛肉等東方菜色，並且全部現點先做。希望做到取自天然食材，兼顧健康與美味的速食，讓客戶能夠吃到東方特色的漢堡。

隨著社會對於健康的追求，摩斯的機會在於長期的健康食品的形象比西方速食業者更有機會。而面對的威脅亦相同，經濟不景氣，競爭激烈，替代品威脅。

摩斯漢堡定位策略奏效，緣於摩斯漢堡以健康食材為行銷訴求，推出食材產地履歷制度，產品製作採用有機米、紐西蘭自然牛肉和不含抗生素的雞蛋等健康食材，產品定位明顯與其他速食餐飲經營者有所區隔，而隨著消費者對於食品安全觀念逐漸抬頭，摩斯漢堡以健康食材作為產品定位之行銷策略，已逐漸獲得市場青睞。

二、 快點線上點餐

快點網路點餐創始人結合自身經驗，發現餐飲市場上的外送服務存在外送費用過高，外送範圍過近，外送金額過高等缺點，故萌生創立外送公司的想法。經過 3 年的籌備，成立卡式崔網路流通股份有限公司，主營業務包括網路點餐和網路行銷。快點網路點餐的經營理念是為消費者提供多樣化的個人點餐平臺，提供安全、快速和便利的外送服務。為消費者提供新型、優質的生活品質。

從快點創辦人處獲得快點成立以來的經驗數據，自公司與 2013 年底成立以來，無論在合作商戶的簽約數量，及註冊用戶數量，均保持增長態勢。近四個季度，均以

50%的增長速度迅速成長。

表 3-5 快點經營成長率

時間	在線餐廳數量	註冊用戶數量	商店簽約數量 增長率	註冊用戶增 長率
2013 年 12 月	20	105		
2014 年 3 月	40	583	100.00%	455.24%
2014 年 6 月	57	1216	42.50%	108.58%
2014 年 9 月	82	1704	43.86%	40.13%
2014 年 12 月	115	2502	40.24%	46.83%
2015 年 3 月	180	3378	56.52%	35.01%
2015 年 6 月	219	4518	21.67%	33.75%

資料來源：本研究整理



第四章 資料歸納與分析

本章分為三節，第一節歸納整理目前的虛實整合餐飲服務種類；第二節通分析消費者特性；第三節通過個案研究，介紹摩斯漢堡和快點兩個虛實整合餐飲服務的個案。

第一節 虛實整合餐飲模式

一、新興的餐飲消費行為模式

結合傳統的餐飲消費行為，使用 AISAS 消費行為模式，加入網路元素，整理新的餐飲消費行為模式圖，如圖 4-1 所示。



資料來源：本研究整理

虛實整合餐飲服務模式指在餐飲服務各個環節之中，導入虛實整合的觀念，利用 APP、NFC、QR-Code 等虛實整合運用作為媒介在某一個環節實現線上與線下的互動，以使得餐飲消費者獲得新的消費體驗，最終使餐飲服務業者獲得經營效益的餐飲服務新模式。

本研究依照新興的餐飲消費行為各環節，結合虛實整合餐飲服務的定義，以及虛實整合餐飲服務的成功案例，將虛實整合餐飲服務的分為：資訊平台、資訊獲取和分享、預訂和點餐、支付、用餐、配送幾個環節。在每一個環節都可以引入科技媒介，打通線上與線下的通道，進行商業模式的創新。

1、資訊獲取和分享環節—資訊平臺 O2O

資訊平臺，作為中間商，為消費者提供餐館查詢、餐館介紹、用戶評價等信息。同時也為餐館經營提供宣傳的平臺，如圖 4-2 所示。例如美國的 Yelp，大陸的大眾點評網和臺灣的愛評網。

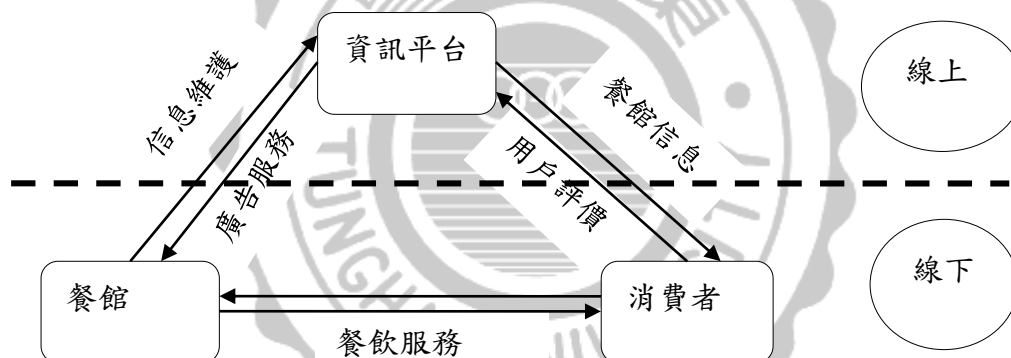


圖 4-2 資訊平臺 O2O 模式

資料來源：本研究整理

2、預訂環節—預訂 O2O

預訂 O2O 是指以網路（訂餐網站、訂餐 App 以及訂餐軟體系統）為媒介，連接使用者與線下餐飲企業，為使用者提供線上預訂餐館服務，包括座位預訂、時間預約、點餐及支付等，然後在約定時間到店消費的服務模式。例如美國的 OpenTable，大陸的訂餐小秘書和臺灣的快點。

3、外送環節—線上點餐

線上點餐有自營和平台兩種，平台作為中間商，消費者在平臺上預訂餐點選擇外送服務後，由平台的工作人員協助或者親自為消費者送餐。例如美國的 GrubHub，大

陸的餓了麼和臺灣的快點。

4、虛擬餐館

虛擬餐館是指餐館沒有實體店面，顧客只能在線上選擇點餐外送或者由廚師上門烹飪的服務。例如美國的 Sprig，大陸的叫個鴨子都是沒有實體餐廳，提供點餐外送的企業。

(二) 按照服務提供商分

按照服務提供商，即虛實整合餐飲服務的線上服務提供者來分，本研究將虛實整合餐飲服務分為自營和平臺。

1、自營 O2O

自營 O2O 指該服務只為消費者提供一家餐館或者餐飲品牌的虛實整合餐飲服務。餐館為了宣傳、招徠客戶，而推出的虛實整合餐飲服務。

最常見的是餐館的網站，可供用戶查看餐館相關信息。例如樂透環球美食城的網站：<http://www.happy456.com.tw>。網站提供餐館簡介、嘗鮮樂透、樂透活動、會員獨樂、享樂生活五個板塊的服務。用戶可以點擊餐館簡介，瞭解餐館的特色、地理位置等資訊；點選嘗鮮樂透，可以查看餐館提供的各式餐點；點擊樂透活動可以瞭解近期餐館開展的各式活動和優惠；會員獨樂介紹了會員權益和入會方法；享樂生活注重介紹了餐館的特色的包廂服務。

行動網路興起後，網站已經無法滿足用戶的需求。也有愈來愈多的商家推出手機版的網頁，或者推出餐館自己的手機應用程式。例如麥當勞臺灣推出了麥當勞鬧鐘應用程式。用戶可以設置使用麥當勞鬧鐘程式，設置早起的鬧鐘。用戶在聽到鬧鐘響，關閉鬧鐘的同時，會隨機跳出麥當勞的早餐優惠券。

2、平臺 O2O

與自營的 O2O 不同，平臺提供商整合多家餐館提供虛實整合的餐飲服務。用戶在平臺 O2O，可以查看不止一家餐館的介紹以及服務。平臺的作用類似中間商，起到仲介的作用，幫餐館找到顧客，或顧客發現餐館。平臺 O2O 提供的服務除了資訊查詢外，還可預訂、評價、訂餐等。

上一節提到的資訊平臺 O2O、預訂 O2O、外賣 O2O 都是常見的平臺 O2O 形式。

3、自營與平台比較

平臺之優點，在於由專業的技术團隊進行研發和推廣，並使產品系統的流暢性準

確性更高。缺點在於平臺商品維護不在餐廳經營者手中，需要通知平臺相關業務人員進行修改，耗費時間比較長，亦導致餐廳經營者可掌控之力度相對較低。另外，建置在平臺中的餐飲商家眾多，故而競爭激烈。

自營之優點，在於載具裡提供之產品全由企業自身提供，無需與其他餐廳競爭。由於是自主研發和經營，溝通和反饋成本相對較低。但缺點為產品在技術方面將可能面臨不夠完善之現象，而且如果餐廳本身不具有很強的客戶群，便很難招攬更多的消費者，以至於行銷成本擴大。

表 4-1 平臺與自營虛實整合服務之優缺點

	平臺	自營
優點	1、專業 2、研發投入少 3、專業的行銷	1、專一 2、溝通反饋及時 3、自我掌控
缺點	1、雜亂 2、溝通反饋不及時 3、把控力度低	1、研發投入大 2、行銷推廣難度大

資料來源：本研究整理

三、虛實整合餐飲服務模式在臺灣的發展

(一) 餐飲類 APP

依照 FIND 與 2014 年第一季度，針對臺灣民眾最常使用的 APP 分別從 iOS 和 Android 兩大智慧型手機系統使用率進行排名，列出民眾最常使用的 100 個 APP。餐飲服務類 APP，以「食在方便-臺灣在第美食」使用率最高，在全部百大 APP 中排名 18 位，另一家餐飲資訊平台「愛評生活網」排名第 35 位，在餐飲服務相關應用中排第 2 位。「Gomaji」、「17Life」和「GROUPON」等團購類為較資訊平台使用率略低，在整體餐飲服務應用中在第二梯隊。

表 4-2 2014 年上半年臺灣民眾最常使用百大 APP 之餐飲類 APP

APP 名稱	排名	使用率	IOS%	Android%	分類
食在方便-臺灣在地美食	18	16.7	21.2	18.3	資訊平台
Gomaji	31	11.2	13	13.5	團購
愛評生活網	35	10.3	7.5	14.7	資訊平台
17life	47	8.4	6.3	7.6	團購
GROUPON	68	6.5	5.7	7.7	團購
臺灣優惠券大全	71	6.3	-	6.6	折價券
優惠折扣通	85	4.6	3.7	7.2	折價券
餐券馬上用 EZTABLE	87	4.4	3	7.1	折價券

資料來源：資策會 FIND 中心

針對臺灣目前虛實整合餐飲服務發展的現狀，本研究採訪了在大學擔任餐飲管理系資訊系統的老師 D 老師。D 老師認為虛實整合餐飲服務是必然的趨勢。即使一開始業者不願意增加虛實整合的餐飲服務，但是之後隨著加入的人愈來愈多，原本不加入的業者為了爭取市場，還是得加入到這個群體中。D 認為臺灣虛實整合餐飲服務沒有發展的很好的原因在於臺灣的餐飲經營實體服務目前已經有距離近、速度快、服務好等特點。虛實整合的餐飲服務並不一定能為消費者帶來更多的效益，所被消費者接受和認同。而且臺灣網路創業的環境、消費者的接受度、法令的規範和資金來源都不是非常有利於新的業者加入。

(二) 線上點餐類 APP

在蘋果 App Store 以「線上點餐」和「外送」搜尋線上點餐相關 APP，結果如表 4-3 所示，平台類共有 10 個應用，自營類有 6 個應用。

表 4-3 App Store 內線上點餐 APP

應用名稱	評分數量	評分	類型
MOS Order	2015	4 星半	自營
foodpanda - 訂購各式美食外送如披薩,漢堡,壽司	775	4 星半	平台
麥當勞歡樂送	313	2 星	自營
茶神爺 - 訂飲品 x 找好店	52	4 星半	平台
肯德基 KFC 網路訂餐 (TW)	44	2 星半	自營
必勝客	15	1 星半	自營

表 4-4 App Store 內線上點餐 APP (續)

應用名稱	評分數量	評分	類型
任我點 外送外帶訂位系統			平台
美食快遞-美食外送,外帶,跑腿,送貨好幫手的順路快遞			
APP 外送王世貿區			平台
壹咖啡雲外送			自營
外送網			平台
外送富博士			平台
快點網路點餐			平台
放飯			平台
美食王			平台
豆果卡爾夫			自營

資料來源：本研究整理

在 Google Play 應用商店分別以關鍵字「線上點餐」和「外送」搜尋線上點餐相關 APP，在前 200 個相關結果中，共找到 27 款 APP，其中平台類有 16 個應用，商家自營類有 11 個應用，如表所示：

表 4-5 Google Play 內線上點餐 APP

應用名稱	安裝次數	點評	評價次數	類型
foodpanda - 美食外送訂購	1,000,000 - 5,000,000	3.8	64632	平台
MOS Order	100,000 - 500,000	3.9	3061	自營
麥當勞歡樂送	100,000 - 500,000	3.2	2832	自營
必勝客 TW	50,000 - 100,000	3.2	238	自營
晨間廚房小幫手	10,000 - 50,000	3.2	203	自營
肯德基 KFC 網路訂餐 (TW)	10,000 - 50,000	3.1	103	自營
快點網路點餐 免費外送到府	5,000 - 10,000	3.8	92	平台
172168 一起喝飲料吧! 線上訂飲料	10,000 - 50,000	3.7	70	平台
任我點外送外帶點餐訂位系統	5,000 - 10,000	3.9	37	平台
YOHO Taiwan 悠活台灣	10,000 - 50,000	4.1	34	平台
Ninesir	100 - 500	4.5	17	平台
柑仔店點餐 APP	100 - 500	5	16	平台
APP 外送王世貿區	1,000 - 5,000	4	15	平台
吃飯喝茶外帶外送	1,000 - 5,000	3	15	平台
美食快遞	1,000 - 5,000	3.8	13	平台
小伙族	500 - 1,000	4.1	10	自營

表 4-6 Google Play 內線上點餐 APP (續)

應用名稱	安裝次數	點評	評價次數	類型
2626 訂餐通	1,000 - 5,000	3.4	9	平台
飲料外送甘單	1,000 - 5,000	3.7	6	平台
壹咖啡雲外送	500 - 1,000	2.8	5	自營
iToEat 點餐時光	10 - 50	5	5	平台
美食快可遞 - 美食外送、點餐	500 - 1,000	3	4	平台
小潛艇養生素食創意料理	1,000 - 5,000	4.7	3	自營
悟饗雲端訂餐	100 - 500	5	3	自營
線上點餐系統	50 - 100	5	3	平台
孟利便當 MengLi-bento	500 - 1,000	2.5	2	自營
178 叫餐	100 - 500	5	1	平台
小王子早餐店	10 - 50			自營

資料來源：本研究整理

對表 4-3 至 4-6 進行比較分析，得出結論如下：

1. 目前線上點餐運用以平台型商家為主。在 iOS 和 Andriod 商店內，平台類的應用數量大於自營型應用。但是平台類除 foodpanda 在下載數量和點評數量上領先外，其他各個應用較自營型的應用低。
2. 平台類運用，臺灣市場一家獨大。下載數量和評分數量最多的 APP 為 foodpanda。進一步分析發現，Andriod 平台上 foodpanda 的點評包含國外數據，故推測其下載數量包含國外數據。而 iOS 系統上點評來自於臺灣。除 foodpanda 外，其他平台類商家尚沒有涵蓋全省各地的運用。
3. 商家自營型虛實整合應用，以連鎖速食餐廳為主。目前臺灣市場排名前三的速食餐廳業主均有在智慧型裝置上推行 APP，實現線上點餐的功能。其中 MOS Order 作為自營類服務，在 iOS 系統和 Andriod 系統中，均排列一位。在虛實整合運用領域領先競爭對手。

第二節 消費者資料分析

本研究通過資料蒐集的方法，搜尋由政府部門或者專業機構對外食族的調查，通過對不同部門、時間對外食族的調查進行比較分析。期望獲得較大的樣本數量和較準確的特性。

在資料蒐集的過程中發現，目前對於餐飲消費者，即外食族，有較完整的調查的報告有三份：遠見雜誌與 2007 年 5 月【遠見（2007）】使用電話訪問調查了 1000 位受訪者獲得的調查報告；創市際與 2013 年 6 月【創市際（2013）】通過網路問卷的方式調查了 2320 位受訪者得出的外食調查報告；創市際與 2014 年 5 月【創市際（2014）】通過網路問卷的方式調查了 2274 位受訪者所獲得的調查報告。

不同調查機構之間，在調查的方式、抽樣方法和調查維度上可能存在差異，兩者比較分析，可以獲得對於某一研究問題不同角度的發現。而同一家公司的調查方式、調查維度接近，可以獲得對於某一研究問題不同時間點受訪者的觀點變化，得出研究發現。

對這三份報告從不同公司，和同公司不同時間兩個維度進行比較分析。

一、不同研究機構關於消費者的報告

選取遠見（2007）與創市際（2014）兩份調查報告，從消費者外食數量、外食頻率、外食偏好、消費支出等維度進行比對分析（如表 4-2）。

（一）關於消費者外食頻率

遠見（2007）的調查顯示，一周至少外食一次的消費者佔 70.2%，創市際（2014）調查的結果是 95%。

兩者的差異較大，原因在於：

1、調查時間間隔比較長。創市際與遠見的調查，相距 7 年。而餐飲支出與家庭結構、人口數量、婦女就業水平等相關，7 年來這些指標都有變化。

2、調查方式不同。遠見採用電話訪問的方式，受訪者的年齡跨度、背景跨度較大。而創市際採用網路問卷的方式，網民與外食族的特性接近，都以年輕族群為主固比重比較接近。

由於創市際的受訪者來源與網路，均為使用網路的消費者。根據 TWNIC 的報告，2014 年臺灣個人上網率為 78.2%，以此推測 2014 年民眾中會使用網路的外食族有 74.3%。這與遠見 70.2% 的外食族數量推測接近。

(二)關於消費者三者外食頻率

針對外食頻率的調查，遠見和創市際的調查結果均顯示中餐外食的比例最高。兩者調查之差異來源於早餐和晚餐的比重，且其異同樣可能源自於調查時間和調查方式的不同。

(三)關於消費者外食餐廳選擇偏好

針對外食族選擇不同餐飲經營者之間的偏好，遠見和創市際的調查，均顯示位居第一位為普通餐館、麵店、小吃店等。其他排名前幾名的外食餐廳分別為早餐店、便利商店、連鎖速食餐廳。

(四)關於消費者外食費用

針對消費者外食支出的部分，遠見和創市際的調查維度不同。

遠見(2007)針對外食頻率最高的午餐進行分析，詢問消費者在午餐的支出費用，有 13.60%受訪者選擇 1--50 元，72.80%的受訪者選擇 51--100 元。總計有 86%的受訪者選擇 100 元以下的餐點。其他選項分別為 101--150 元的佔 7.00%，151--200 元的佔 2.10%，201--250 元的佔 1.00%，251--300 元的佔 0.30%，超過 300 元的佔 1.30%，其他、不知道/未回答的佔 1.90%。

創市際(2014)從每月平均外食支出費用採訪受訪者，選擇最多的 1001 元-3000 元，有 33.80%選擇。選擇 500 元以下的有 13.10%，選擇 500 元--1000 元的有 18.60%，1001 元--3000 元的佔 33.80%，選擇 3001 元--5000 元的佔 19.50%，選擇 5001 元以上佔 16%。平均每人一月外食支出為 2473.19，一周外食的平均次數 8.56 次。據此，推斷一餐外食的平均支出為 72 元。

從兩者的調查得出結論，消費者外食的每餐的平均支出低於 100 元。

小結：在受訪的餐飲消費者中，通過電話訪問和網路問卷的方式，分別有超過七成和九成的民眾一周中至少有一餐外食。對網路受訪者，結合臺灣網路用戶的使用數量，個人上網率為 78.2%，其中是外食族的佔 95%，兩者相乘，可得外食族的數量大約為 75%。而三餐外食的概率以中餐最高。結合受訪者最喜歡的午餐消費費用，和點選頻率最高的餐點，推測外食族外食以一般小吃店、便當店和麵食店為主。平均每餐的外食支出低於 100 元。

表 4-7 遠見 2007 與創市際 2014 年外食調查

	遠見 (2007)		創市際 (2014)	
樣本數量	1000		2274	
抽樣方式	隨機抽樣		隨機抽樣	
抽樣方法	電話訪問		網路問卷	
一周至少一次外食的人數	70.2%		95%	
三餐外食頻率	早餐	66.80%	早餐	42.00%
	午餐	78.70%	午餐	68.80%
	晚餐	51.00%	晚餐	53.20%
外食的偏好	便當店/麵店/小吃店	59.60%	一般小吃店/路邊攤/麵食店	70.30%
	自助餐	36.70%	早餐店	40.10%
	餐廳/簡餐店	21.40%	便利商店	37.90%
	路邊攤、餐車	12.40%	簡餐店	27.70%
	速食餐廳	7.10%	連鎖速食店	23.00%
	公司或學校餐廳	6.90%	連鎖鍋貼/餃子店	21.90%
	便利商店	5.10%	飲料/冰品店	19.50%
	超市/大賣場	1.80%	烘培/麵包店	18.80%
	其他、不知道/未回答	4.70%	火鍋店	15.20%
			連鎖餐廳	15.20%
			熱炒/快炒店	14.40%
			中式料理店	13.40%

資料來源：本研究整理

二、相同研究機構的報告

同一機構的調查報告，在研究方法、調查方式、調查維度上接近，可以研究受訪者對於同一問題在不同時間段的觀點。本研究選取創市際（2013）與創市際（2014）進行比較分析（如表 4-3）。

（一）關於消費者外食頻率

創市際（2013）與創市際（2014）分別回收的 2320 份和 2274 有效問卷中，有 92% 和 95% 的受訪者表示過去一周有外食。2014 年比 2013 年增長 3%，與餐飲服務業的營業額增長數量接近。

（二）關於消費者外食偏好

創市際 2013 年的在外食偏好餐點的選擇上沒有對「中式料理」進行區分，選擇中式料理的受訪者達到 62.7%。2014 年，將選項進行細分，增加了麵食店、連鎖餐廳、熱炒/快炒選項。無法在這一維度進行分析，可以參見不同公司之間的調查分析結果。

（三）關於消費者餐飲資訊來源

消費者獲得餐飲資訊的來源主要是從網路、親朋好友告知、電視/新聞/報章等傳統媒體獲知。在網路資訊來源方面，創市際（2013）有 37.4%，創市際（2014）有 46.4%；通過美食 APP 查找的受訪者，創市際（2013）有 10.1%，創市際（2014）有 16.6%。

小結：在個人網路用戶中，選擇外食的比例較高，接近 95% 的用戶都有外食體驗。隨著網路的普及，網站、APP 等媒介的增多。使用網路、APP 等線上虛擬渠道獲取資訊的比例增加。

表 4-8 創市際（2013）與創市際（2014）的調查

	創市際（2013）		創市際（2014）	
樣本數量	2320		2274	
一周至少一次外食的人數	92%		95%	
外食偏好	中式料理	62.70%	一般小吃店/路邊攤/麵食店	70.30%
	早餐	45.80%	早餐店	40.10%
	小吃	43.00%	便利商店	37.90%
	速食	28.40%	簡餐店	27.70%
	火鍋	19.80%	連鎖速食店	23.00%
	便利店冷藏食品	18.50%	連鎖鍋貼/餃子店	21.90%
	日式料理	17.40%	飲料/冰品店	19.50%
	便利商店熱食	13.90%	烘培/麵包店	18.80%
	簡餐	13.70%	火鍋店	15.20%
	冰品	12.20%	連鎖餐廳	15.20%
			熱炒/快炒店	14.40%
		中式料理店	13.40%	
餐飲信息的來源	使用網站搜尋	37.40%	上網搜尋	46.4%
	透過朋友告知	36.60%	透過親友告知	43.9%
	美食節目	22.80%	看美食節目	43.8%
	報章雜誌	12.40%	透過報章雜誌得知資訊	27.2%
	新聞	10.30%	透過新聞得知資訊	25.1%
	APP 搜尋	10.10%	使用美食 APP 搜尋	16.6%
	其他	0.70%	其他	0.0%
	沒有特地尋找	37.50%	我很少注意餐廳或美食相關資訊	19.7%

資料來源：本研究整理

三、部分消費者訪談

在次級資料分析的基礎上，本研究亦藉由訪談之方式，採訪了部分消費者，並將獲得的初始資料進行比對與分析。

Q:您使用過什麼樣的虛實整合餐飲服務媒介？

A1 受訪者在訪談中提到通過過團購網站 Gomaji 購買哈根達斯的折價券。在網站上購買並且預約在哈根達斯的某一家店使用。當日憑藉紙質的驗證碼前往預約店家用餐。還提到通過快點的手機 APP 的使用外送服務，預約送餐時間，在指定時間收到外送的餐食用餐。

在宿舍的時候叫過麥當勞和 Pizza。叫外送，是因為懶，大家都不想出門。MOS 行動點餐有使用過二三次。(A2)。

A2 受訪者表示曾經與室友一起通過網頁訂過麥當勞和 Pizza Hut 的外送服務。手機裡一直保留著 MOS 行動點餐 APP，會通過手機 APP 點餐。

A3 受訪者沒有使用虛實整合的餐飲服務。

使用過王品的 APP，裡面有各家店的優惠券。加入會員可以下載，然後去店裡給店員看，就可以享受優惠。MOS 行動點餐有用過，可以先看看可以吃什麼。(A4)

A4 受訪者使用過王品集團的「瘋美食」行動 APP，可下載優惠券。消費時直接出示手機上的 QR-Code 優惠券即可享受優惠，不需要提前列印優惠券。另外也有使用過 MOS BURGER 的 MOS 行動點餐 APP，事先查閱菜單，想好要點的餐點。

A5 受訪者曾經使用過團購餐點的虛實整合餐飲服務。並會前往愛評網或者部落客搜尋可以用餐的餐廳及相關介紹、推薦。

Q:是出於什麼樣的原因使用。

A1 受訪者表示在熬夜趕功課的時候會使用外送服務，以節約用餐的時間。

一群人叫外送相對來說會比較便宜。可以分運費之類的，而且 Pizza 的話，適合一群人吃的。之前有一次是要開會，然後在宿舍訂，之後走過去之後，就剛好可以用。(A2)

A2 受訪者認為虛實整合的餐飲服務可以給自身帶來方便的，都願意嘗試使用。

A4 受訪者表示通過行動 APP 可以提前查看餐點，並可節約點餐時間。

A5 受訪者表示通過團購，可以發現冷門店家，並且有不錯的折扣。

Q:這些服務讓您滿意的地方在哪裡？

A1 受訪者認為 Gomaji 的服務很方便，在網路下單，可以節約時間。而且修改訂單只需要電話說明，就能解決問題。而快點的服務，A1 受訪者認為解決了她的需求，是方便的。

你知道 MOS 有時候會排隊，可能今天就想吃 MOS，可你不想排隊，那就先點好餐，走到 MOS 的時候，就可以拿餐了。(A2)

A2 受訪者認為利用 MOS 行動點餐預先點餐，直接前往取餐。可以省去排隊的煩惱，節約時間。

王品的 APP 裡有各家店的優惠券。加入會員可以下載，然後去店裡給店員看，就可以享受優惠。只要看手機就可以，不用再列印或者憑簡訊。摩斯可以線上訂餐，還有星巴克的 app 有買一送一券，給店員看就可以了。(A4)

A4 受訪者認為餐廳的行動 APP 可以方便的獲得折價券，不需要再列印，省去了列印的麻煩。

部落客，(餐廳的資訊和餐點) 會介紹很清楚，尤其是很多美食部落客，很專業，內容和資訊量也很大。(A5)

A5 受訪者認為愛評網等平臺資訊網站，以及美食部落客等提供了很多餐廳的資訊和餐點介紹，方便消費者找到心儀的餐廳用餐。

Q:不滿意的地方在哪裡？

(哈根達斯的券) 是紙質版本的，是從總公司發下來的。所以有時候你訂單訂好了，總公司沒有發過去的，就比較難查到了。(A1)

(快點) 有點半自動化，就是太依賴人工的電話，後台用戶資訊處理和售後不是很完善。比如你點完餐，經常會出現，可能是他系統

後頭沒有做完，你點的這家餐廳他突然會通知你這家店可能沒有營業，或者是產品不足，人員不足，或者是送貨員提前到了。他的資料好像不能同步和更新。而且他會用電話的形式跟你溝通，不能用網路，還沒有自動化。而產品展示方面，(快點的手機程式)也沒有很明確的把他已有的特色優勢展示出來。現在用的滾動欄，把他覺得比較熱門的產品顯示出來。然後產品資訊也不完整，button 顏色，UI 也比較差。售後管理，就是購物車，也沒有做完。金流的話，現在是線下付款，也沒有用到。物流的話，半自動化處理，也沒有做好。感覺是一個新系統出來，還沒有做好。(A1)

A1 受訪者認為她體驗的虛實整合餐飲服務，雖然有使用一些網路或者科技手段實現，但是都不完善，例如她購買的 Gomaji 的哈根達斯券採用紙質的憑證的方式略顯落後，這與當下的科技環境及普遍消費習慣不相符。而快點的服務可能是處於新公司的原因，手機程式的設計和流程，還不夠完善。

如果當時那家店比較忙，送餐就會比較晚。我還記得有一次，等到很餓，但是已經定了就是定了啊，大家就是懶，就是只能訂，訂了就只能等啊。(A2)

A2 受訪者對於外送服務的抱怨在於外送的時間與店鋪客流量相關，客流量多的時候，會影響到預訂商品的配送時間。外送時間不確定。

A3 受訪者不願意使用虛實整合的餐飲服務是認為下載安裝的過程很麻煩，而且本身的需求不大。

功能太單一了，使用的比較多的就是買一送一，拿去給店員看。沒用什麼其他功能。因為 app 系統裡都要輸入信用卡帳戶、密碼，太麻煩了。除非全部整合起來，儲值好了之後，去那裡都可以支付。就像悠遊卡，不僅可以搭公車，還可以在超商購物。(A4)

A4 受訪者在後期卸載了相關的行動 APP，原因在於她認為目前的各項虛實整合服務都不夠完善，線上服務過於單一，沒有必要為了單一的服務使用新的服務方式。

覺得優惠不夠好，而且大部分的餐廳都是名不見經不轉的店。有

時候店為了達到知名度才有優惠，但是不熱門也沒有很多評價。而愛評網有時候很多店家資訊不夠多，按贊數和點評也不多。感覺看了也沒有很有用。(A5)

A5 受訪者停止使用團購的原因在於團購折價券的優惠幅度不大，並且餐廳缺乏吸引力。而資訊平臺的資訊又不夠完善，沒有滿足需求。

Q:針對虛實整合餐飲服務，您有什麼建議嗎？

感覺有點農業時代的工作方式，一點都沒有工業時代或者是資訊時代的特色。就是覺得有問題在哪裡。現金的支付的方式，雖然比較方便，感覺還是比較落後。現在比較夯的還是信用卡或者第三方支付的方式。(A1)

全部整合起來，儲值好了之後，去那裡都可以支付。就像悠遊卡，不僅可以搭公車，還可以在超商購物。(A4)

A1 與 A4 受訪者都認為現有的金流方式大都採用現金結算的方式，過於傳統，廠商可以在金流方面有所改善，建議使用儲值卡或者第三方支付的方式。

A2 受訪者認為現在的很多虛實整合的餐飲服務並沒有很好的宣傳，希望可以加大宣傳。

訂位的話，如果能夠及時告訴我有沒有預訂成功，會覺得很方便。有時候電話不一定打的通。(A5)

A5 受訪者認為目前虛實整合餐飲服務，線上的訂位服務可以及時反饋訂位元成功與否資訊。

第三節 個案研究

本節將根據之前的文獻資料和訪談瞭解，分別選取一個餐館自營的虛實整合餐飲服務的個案，一個整合多家餐館提供平臺的虛實整合餐飲服務個案。分析不同商業模式的兩家企業的虛實整合服務模式，尋找可供其他餐飲經營者參考的地方。

一、 摩斯漢堡

(一) 摩斯漢堡的商業模式

1、 目標客層 Customer Segments

在安心食品的招股說明書中，指出公司的目標客群是25-34歲年輕女性族群為主。實際消費中，以學生族群和上班族群為主。學生和上班族的共性在於：1、在時間上，用餐時間較短，尤其是午餐時間，多選擇外食；2、在製作上，多為租屋或者宿舍，沒有自行烹飪的條件；3、在經濟能力上，經濟基礎較弱，以平價餐食為主。這樣的特性，使得摩斯漢堡，追求快速、美味和健康的餐食受歡迎。

2、 價值主張 Value Proposition

「提供美味的餐點，讓顧客能感受到幸福!!」(摩斯漢堡網站)

摩斯漢堡的價值主張在提供給消費者「安心」、「安全」、「美味」、「新鮮」、「健康」的餐食。使消費者不僅能享受快速的送餐服務，還能吃的健康、美味。

不同於其他速食業者，摩斯漢堡的餐點大部分採用現點先做。食材供應方面，全面開展了食品產銷履歷製作，優先選用當季在地食材，以保持新鮮和減少碳足跡。

摩斯漢堡的餐點分成四類：主餐類，包含漢堡、米漢堡、三明治、熱狗等；點心類，包含雞塊、炸雞、薯條、沙拉等；湯飲類，包含熱飲、冷飲、果汁、咖啡、濃湯等；其他類，禮盒、紀念品等。根據安心食品103年年報，主餐類佔主營業務收入的52.43%；其次是湯飲類，佔主營業務收入的24.64%；點心類佔主營業務收入的19.30%，其他類佔主營業務收入的3.63%。

3、 通路 Channels

MOS BURGER 的銷售通路有線下的實體通路和線上的虛擬通路，消費者不光可以在門市用餐，還可以通過網站、手機APP、電話進行點餐。門市，截止2015年5月，摩斯漢堡在全臺灣擁有250家門市，其中有2家提供車道送餐的服務；網站，<http://weborder.mos.com.tw/Modules/Web/WOO01.aspx>，消費者可前往摩斯漢堡的臺灣網站，進行點餐預訂；電話訂餐，摩斯漢堡於2009年推出電話點餐專線「449-2626」，

也可以直接致電各摩斯漢堡的門市進行點餐；手機 APP，摩斯漢堡與 2012 年推出了行動點餐 APP，「MOS Order」，消費者可以通過 APP 在手機上進行點餐、查詢服務。

4、顧客關係 Customer Relationship

摩斯漢堡的公司，安心食品服務股份公司是臺灣第一家上市的速食業者。與投資者和消費者保持良好的關係。摩斯漢堡也積極參與社會環境活動、公益活動、社會教育等活動，維護良好的顧客關係和社會形象。

摩斯漢堡擁有會員體系，消費者註冊成為摩斯漢堡的會員後，可以定期收到最新訊息和電子報，可以享受會員專屬的優惠，可以通過網路點餐等服務。通過電話、網站和手機 APP 點餐的顧客，系統都會自動存儲最近用餐信息，方便下次點餐。摩斯也推出了儲值卡。摩斯卡(MOS CARD)是摩斯漢堡發行的儲值卡，為速食業界經營者發行的第一張非晶片接觸式的預付型儲值卡，可支付購買店內商品，並可享有專屬回饋優惠，送禮或自己使用都適合。

5、關鍵活動 Key activities

研發活動，每個月都會推出新品。摩斯漢堡擁有研發團隊，每月會根據當季食材，研發新的餐點。以堅持摩斯漢堡「美味」、「健康」、「新鮮」的理念。

行銷活動，摩斯漢堡總部會制定行銷活動，以統一推廣摩斯漢堡的品牌和餐點。同時，各門市也可以自行推出行銷活動，例如打卡優惠、餐點優惠等，以吸引消費者。

因為我們上個月開始做了一個推廣，慢慢提醒顧客可以使用 mos order，所以最近比較多。大概是早餐的時候比較多。因為早餐的時候客人要上班上課，客人的時間更緊急，有些客人打電話，有的用 app，所以使用的比較多。最近差不多每天會增加 5 筆以上。(B1)

6、關鍵資源 Key Resource

品牌價值：MOS BURGER 是全臺灣第二大速食連鎖企業。

日本摩斯漢堡是日本顧客滿意度最高、綜合形象評價最高的的餐飲品牌。

7、關鍵夥伴 Key Partners

食材供應商。摩斯漢堡的主要供應商是日本 MOS FOOD 在臺灣的全資子公司魔術食品。與 MOS 母公司保持有良好的合作關係。為了符合新鮮健康的理念，適應當前消費者對於食品安全的關注，摩斯漢堡要求所有供應商對能提供產銷履歷，需要摩斯漢堡不僅與供應商保持供銷關係，好要成為夥伴，共同研發和生產餐點。

房地產商。摩斯漢堡在全臺灣擁有 250 家店鋪，全部採用直營模式，還未開放加盟業務。與門市房屋的所有者有著密切的關係。

日本 MOS。安心食品獲得日本 MOS 的授權，獲准在臺灣經營 MOS BURGER，並且申請中文商標「摩斯漢堡」。與母公司保持良好的夥伴關係是保持安心食品能持續經營摩斯漢堡的重要條件之一。

8、成本結構 Cost Structure

不動產成本，摩斯漢堡在全臺灣擁有 250 家店鋪，全部採用直營模式，不動產租金成為主要經營成本之一。摩斯漢堡的選址以社區為主，店面面積較麥當勞小而精緻，故房租成本較低。但是，隨著近幾年都市房價的上漲，成本已有上漲趨勢。

人事成本。2014 年安心食品員工人數 4775 人，臨時性人員 3916 人。臨時性人員佔全部員工的 82%。最近五年，臨時性人員的基本時薪從 70 元上漲到 120 元。人事成本壓力逐年增加。

9、收益流 Revenue Streams

銷售收入。根據上市公司安心食品 2014 年年報顯示，安心食品主營業務收入中主餐類佔 52.43%、湯飲類佔 24.64%、點心類佔 19.30%、其他類 3.63%。營業毛利率 25%。

根據財報顯示，103 年度的營業收入比 102 年減少 1.21%，但是營業成本降低 2.73%，營業費用增加 1.2%，綜合營業毛利增長 95.91%。



圖 4-3 摩斯漢堡商業模式

資料來源：本研究整理

(二) 虛實整合餐飲服務模式

摩斯漢堡於 2012 年委託 Linkwish 公司開發手機應用程式，「MOS 行動點餐」，希望藉此縮短客戶等待的時間，提高客戶的滿意度。

消費者在手機上安裝 MOS Orger 行動 APP 後，不需要註冊即可點餐。行動 APP 上提供點餐、訊息查詢、訂餐記錄和附近店家查詢四個主要功能，如圖 4-2 所示。MOS Order 的點餐功能提供外帶、內用、外送和車道四種取餐方式選擇。並且根據取餐方式自動匹配取餐時間。店長介紹目前外帶、內用和車道取餐的方式默認至少 15 分鐘的製作時間，即消費者最快點餐後的 15 分鐘可以前往預約分店取餐。外送至少需要 60 分鐘的時候，即消費者最快於點餐後 60 分鐘可以拿到餐點。MOS Order 會根據手機的定位功能，自動匹配最近的店家取餐。也提供給用戶可以更換取餐時間和取餐分店。

消費者可以根據圖片展示的方式點餐，餐點分成優惠組合、精緻套餐和單品三類。優惠組合餐提供的餐點包括目前摩斯漢堡在門市進行優惠的商品和僅在 APP 上點餐

才可以享受的優惠組合。精緻套餐於門市的套餐商品一致，並且在後續頁面可以選擇更換套餐內容，行動 APP 會自動計算價格。單品為包括漢堡、點心、飲料和禮盒四類。如選擇單品，APP 會自動跳出「無法享受套餐優惠」的訊息。

選擇套餐後，可以在預覽於確定介面選擇更換和加購。餐點選擇完後，可以在購物車中進行最終的確認，確認取餐時間、取餐門市。最後跳轉進入訂單確認介面，填寫預訂人姓名、電話、統編、付款方式和備註。消費者可以在備註資訊中添加個人化的資訊，例如去冰，不要番茄醬等等。確認之後，選擇送出訂單，會跳出訂單已送出的對話框，告知消費者取餐編號，預計的取餐時間，及說選門市的電話。如需要修改訂單，可以撥打門市電話進行修改或取消。

等到預計取餐時間，消費者可以前往預約門市，憑取餐碼取餐付費。現階段門市並沒有提供線上點餐專屬的取餐櫃檯，仍需要與門市客人一起排隊結帳。

目前在 MOS Order 上並不支持修改和取消訂單。如需要更改或取消，可以店家訂餐記錄，查找要變更的訂單，然後直接致電該門市進行修改。而金流的部分，店長也介紹說，目前無法通過行動支付的功能，今後公司可能會根據需要及技術條件，開放相應的功能。

MOS Order 截止目前在 Google Play 上已有超過 10 萬次的安裝和下載，收穫 2800 多條評論，平均得分 3.9。

劉先生給出的 5 顆星的評價，並且寫到「很棒 其實點餐習慣之後，和店員培養出默契，店員大多知道要先幫忙準備什麼，取餐的時候記得不要忘了說聲謝謝嘍！」。

署名 Nell 的用戶也給出 5 分顆星的評價，寫到「很方便! 今天在上班路程點餐，到達店裡很快就可拿餐，省了等待製作的時間，很棒! 不過一定要排隊結帳哦!」

而不滿意的部分主要在於取餐的速度和準確性方面。陳先生給出 2 顆星寫到「點餐資訊的正確性很差 我這一年來幾乎每天早上都會用這 app 點餐，但是每次選內用，到門市都變成外帶，備註寫紅茶去冰，到門市變成咖啡，我相信門市人員不會無故搞錯，這問題可以改進嗎？」。

另一位陳先生給出 1 顆星的評價「速食店中出餐最慢 速食店中出餐最慢 讓人傻眼 害人錯過班車 連 app 也沒有幫助 趕時間的話要選別家 一套餐要 20 分鐘」。

署名 Annie 的用戶給出 1 顆星的評價「app 點完餐，預定時間到達，沒有一次能準時拿餐的，推出這個 app 是有事嗎 x-(」

(四) 小結

餐館自主經營虛實整合餐飲模式，可以概括如圖 4-3 線上線下虛實整合的模式。此模式中，主要的環節有 4 個，點餐、製作、取餐、支付。

點餐環節，此環節在線上的虛擬環節中進行。關注的重點在於餐點的準確性，並且及時的傳送到餐館的系統。新餐點，缺貨餐點，都需要及時的反應在載具上。強調後台數據庫的維護。訂單從線上傳遞的線下的過程是否及時準確，關係到餐館能否按照消費者的要求正確的製作餐點。這是線上到線下的一個傳遞過程。

製作環節，此環節在線下的實體環節中進行。例如摩斯漢堡的訂單會與在餐館中下單的訂單一起跳出，不同的顏色標記。需要工作臺灣的工作人員加以分辨，並且按照要求製作。

取餐環節，此環節在線下的實體環境中進行。此環節的重點在於取餐的憑證。MOS Order 提供取餐碼進行取餐。也可像網路購物一樣使用 QR-Code 進行取餐。

支付環節，此環節可以在線上，也可以在線下進行。MOS Order 目前並不提供線上付款的功能，用戶只能選擇使用現金或者 MOS 卡、優惠券等付款方式，但支付的過程還是需要在店裡進行。而 Starbuck 結合儲值卡，將儲值信息和紅利點數資訊存儲在行動 APP 中，可以直接通過行動 APP 付款。

餐館可以選擇自主研發行動 APP、QR-Code 等媒介提供虛實整合服務，或者將技術部分外包給其他專業設計開發的資訊商進行製作。例如 MOS Order 的設計商 Linkwish 公司是專業的 APP/Web 設計與開發公司，提供行動 APP、網站系統開發、行動行銷業務、行動廣告業務、行動顧問服務和企業講堂六大服務，可以幫助企業量身建制專屬行動服務。外包服務的好處在於企業無需開設跟主營業務無關的部門，全權委託更為專業的企業代為開發製作，省去人事費用。但是外包的缺點也很明顯，即消費者反饋的問題，無法及時反饋，並且改善。企業應該根據自身條件，選擇。



圖 4-4 MOS Order 點餐流程

資料來源：本研究整理

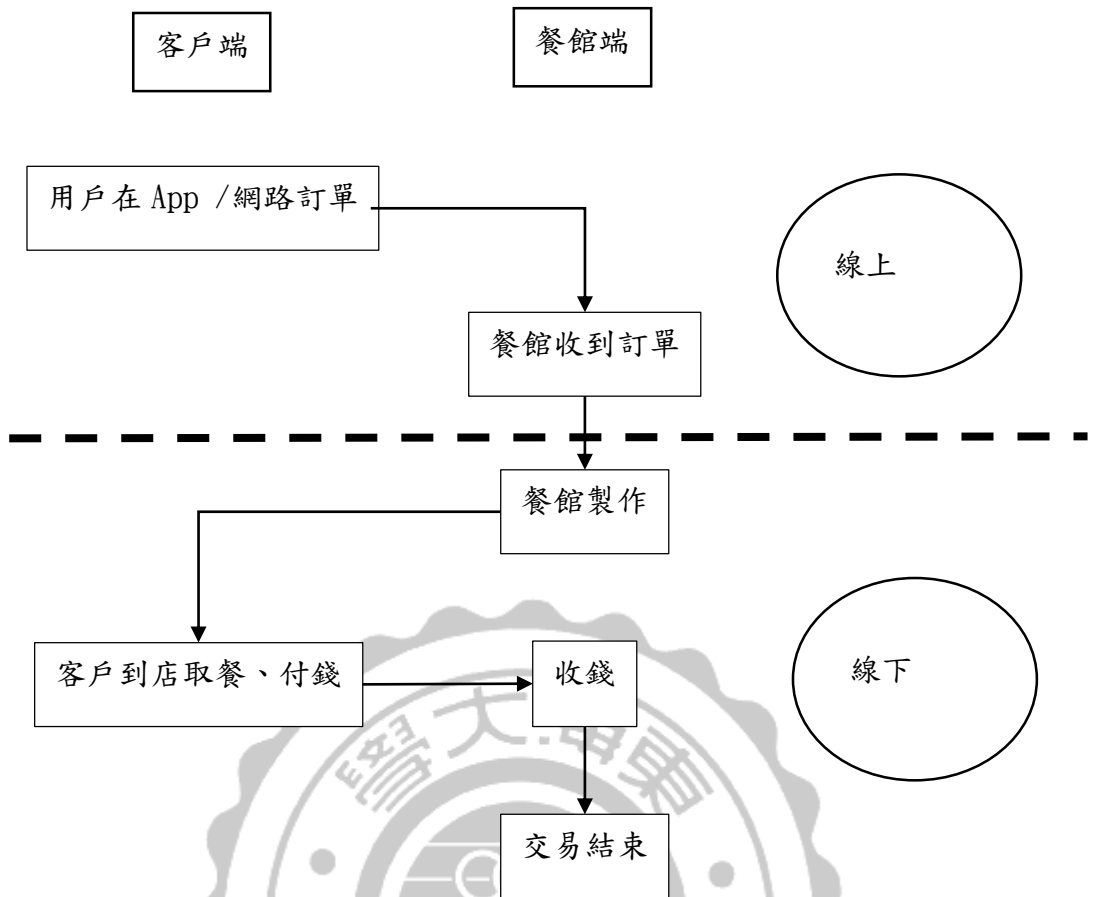


圖 4-5 自營 O2O 服務流程

資料來源：本研究繪製

二、快點網路點餐

(一)、商業模式

1、目標客層 Customer Segments

快點前期的目標客戶分為消費者和餐飲經營者。

消費者層面，起初以商圈附近的學生為主。希望通過線上點餐的平臺，為學生提供在網路上點餐，並享受外送到家的服務。由於學生市場的淡旺季（寒暑假）明顯，快點又將目標客層推廣到上班族。

餐飲經營者層面，為經營者提供行銷的平台，向更多的客戶推廣產品。

其實是我個人比較懶。上大學的時候，住在藝術街。我是連下樓都懶，我們下麵有一間便利商店，我永遠都吃那一間。我希望所有事情都可以在5分鐘內搞定的人。那後來想想，如果有一個app或什麼東西，可以讓我方便吃到附近的東西，而且讓我不用付太多額外的錢。一般說，外送的金額都比較多。比如一個人吃300太多了，如果只是80塊，要付70的外送費又太貴了。所以慢慢就形成了這個想法。(B2)

也有想擴展到可是上班族市場也有想去考慮，不過不知道怎麼打入。像這邊附近，辦公大樓也沒有很集中。所以才想說，要慢慢打入台中市。希望以後可以慢慢做到全臺灣。(B2)

2、價值主張 Value Proposition

快點的價值主張係為餐飲經營者與消費者之間，建構一個平臺，為雙方提供服務，讓懶人可以方便的吃到美食。

3、通路 Channels

快遞網路點餐，目前有網路和手機 APP 兩個媒介向目標客戶傳遞價值主張。消費中可以通過網站和 APP 進行點餐，享受服務。餐飲經營者可以在網站上進行行銷活動，推廣自身產品和服務。

現在差不多是1:1，各半，也是出乎我們意料，原本也以為可能是手機比較多。不過可以想像。因為如果要交外賣，一定是在家裡，通常電腦都是開著的。(B2)

4、顧客關係 Customer Relationship

通過定期回訪，FACEBOOK 粉絲專頁，與顧客保持良好的關係。

5、關鍵活動 Key activities

研發活動，開發設計符合消費者使用習慣的網站頁面和手機程式，實現與商戶和消費者的快速準確的鏈接，實現企業的經營目標。

行銷活動，分成商戶行銷和用戶行銷兩部分。商戶方面，由業務代表前往展店，爭取盡量多的商戶加入到快點的平臺。用戶方面，通過傳單、粉絲專頁、口碑傳遞等活動，讓盡量多的用戶使用快點的訂餐系統。

在4月以前，我們幾乎沒有做行銷。因為沒有我們沒有時間。我們從一開始創業到現在，都把核心放在擴張上。不停的擴張，不停的擴張。我們擴張到一定程度，例如現在我們到逢甲了，我們想說差不多要開始做行銷了。因為如果我們是在東海這個小圈，再加上沙鹿好了，如果要來做行銷的話，我們想過要用什麼方法做行銷。我們也想過發傳單，但是效果不太好。如果用網路的力量去行銷，這麼小的區域，宣傳給全台中的話，都還不能用，他可能就把他刪了。下次有人推薦他用，他可能也會說這個只能東海能用，意義也不大。所以等到一踏到逢甲之後，我們才開始考慮要行銷。(B2)

6、關鍵資源 Key Resource

目前維持快點的相關業務，與企業不停的成長的最重要資源在人力資源。外送人員是快點對外的視窗，直接與消費者和商家進行溝通，同時也是聯繫餐飲消費者和餐館的重要紐帶。

7、關鍵夥伴 Key Partners

作為平臺，快點最主要的夥伴就是各個餐館。

我們一開始在跟他們談的時候，還什麼都沒有，連辦公室都沒有，甚至連網頁都沒有的時候我們去談的。一開始談的方式是，我們是東海的學生，想要做這個平臺，方便東海的學生。是以他們給我們協助的方式去談的，不是說今天是行銷公司，來賣產品。是用他要協助我們學生的關係去做。我們一開始什麼都沒有的時候，他們還是願意幫助我們學生。所以我們在他那邊放些什麼東西，他們都很願意。因為

他們本來就是幫助我們才加入的。(B2)

8、成本結構 Cost Structure

目前的主要成本來自與人事成本。

很大。不過我們的業務是讓公司賺錢的，他們的人力應該不會算支出的項目了。因為他來，他相對就要有銷售成績，才能得到應對的薪資。也就是按照底薪加提成的方式。比較花錢的可能就是這邊的營運，還是要有人，比方說在後台顧著我們的訂單呢，或者是聯絡，包括還有一個美工，之類的東西。(B2)

9、收益流 Revenue Streams

因快點的主營業務有兩部分，針對消費者的外送服務和針對餐館的網路行銷服務。外送服務的收入來源有消費者支付的外送費和餐館按比例支付的傭金。網路行銷的部分即廣告收入。

我們會依照送的餐點的比例來收費的。按照月營收的比例來收費。但是這個對於商家來說，絕對是划算的。因為他們自己去供一個外送員。比如說一張訂單他請一個人去送，一個小時只送2張訂單。他也要付一個小時的費用。我們的介入，幫他省去了這部分的費用。日均大概18000左右，客單價平均大概300多。差距還蠻大的，有的可能5000，最少的也有20左右。一天大概60單左右。(B2)



圖 4-6 快點的商業模式

資料來源：本研究整理

(二) 虛實整合餐飲服務模式

快點的主營業務為外送，同時網頁版還承載網路行銷的功能。作為平臺商，快點網路點餐的目標客戶有兩方，一方是希望通過平臺可以得到價廉物美的外送服務的消費者。另一方是希望通過平臺可以增加銷量的餐館。

點餐服務，在行動 APP 和網頁版上的流程類似，為與 MOS Order 進行比對，以行動 APP 點餐為例，如圖 4-4 所示。

打開快點的行動 APP 介面，左邊一列為熱門商品，右邊一列為全部商家，兩列均成滾動條的形式。消費者可以直接選擇熱門商品，或者通過選擇商家進行挑選。在頁面的右上角有定位、公告和購物車三列。

商品根據產品的不同屬性和店家要求，可以選擇不同的定制化的要求。以選取手搖茶為例，冰塊數量、糖分、大小、加料等均可以在跳出頁面選擇。並且自動計算價格。確認之後加入購物車。

待全部商品選擇完畢後，進入購物車結帳。核對收貨人姓名、電話、地址和價格。配送費用部分，受訪者 B2 介紹，後台會根據用戶所填地址和商家的地址，引用 Google

MAP 數據進行自動測算，進行外送費用計算。外送費用除與商家地址相關外，還與選擇的商家數量有關。2 家以內的店家，外送費用無差別。之後每增加一家店，外送費用增加 10 元。

收到訂單後，系統會自動將訂單發送到商家的設備上，由商家確認製作。快點外送人員會在指定時間前往取餐付款。待餐點取全後，外送人員將餐點送往用戶指定地址，並且向用戶收取餐點費用。在成立之初，快點的網頁和行動 APP 都請外包團隊製作。用戶反映了很多問題，都無法即時的進行解決。目前公司已聘請專職的技術人員負責系統的開發和維護。

(三) 小結

平臺的虛實整合餐飲服務的流程圖如圖 4-8 所示。此模式包含的主要環節有五個部分，點餐、訂單的傳遞、取餐、配送、交付。點餐環節，此環節在線上的虛擬環境中進行。關注的重點在於餐點的準確性，新餐點，缺貨餐點，都需要及時的反應在載具上。訂單的傳遞環節，此環節在線上的虛擬環境中進行。因為平臺類載具上，消費者可以從不止一家餐館點餐。所以將訂單及時準確的傳遞到每家餐館是此環節的重點。取餐環節，此環節在線下的實體環境中進行。此環節的重點在於取餐時間和準確性。因每位元外送工作人員需要取餐的餐館不止一家，所以取餐時間的把握和路線的選擇，包括外送人員的安排，都非常的關鍵。需要不斷的計算和經驗把控。交付環節，此環節可在線下的實體環境中進行。由外送人員聯繫消費者，將消費者的餐點配送到及時準確的配送到消費者手中。

平臺的價值在於鏈接經營者和消費者雙方，平臺成功的關鍵在於兩端都有足夠的用戶，可以吸引消費者和經營者加入。但是在平臺成立之初，如何吸引更多的用戶加入成為關鍵。Edelman (2015) 提出五個可以讓數位平臺吸引用戶加入的方法，以鏈接用戶，創造價值：1，企業應該自問能否一次吸引到大量使用者。可以從兩方面查看，是否已經有另外一個平臺的成功經驗，用戶的資料是不是可以方便的公開取得；2，要自問，能否單獨為個別使用者提供價值。可以先鎖定利基市場，從小處著手；尋找和建立小型的社群。3，需要招募重量級使用者加入。可以付錢請他們加入，或者收購那個重量級使用者品牌。4，在向使用者收費方面，建議採用隨用即付制 (pay as you go)，對於早期客戶進行使用者補貼。5，平臺能否與舊系統相容。需要考慮提供一定的相容性，以吸引新的用戶，同時也要準備低於舊系統的排斥。

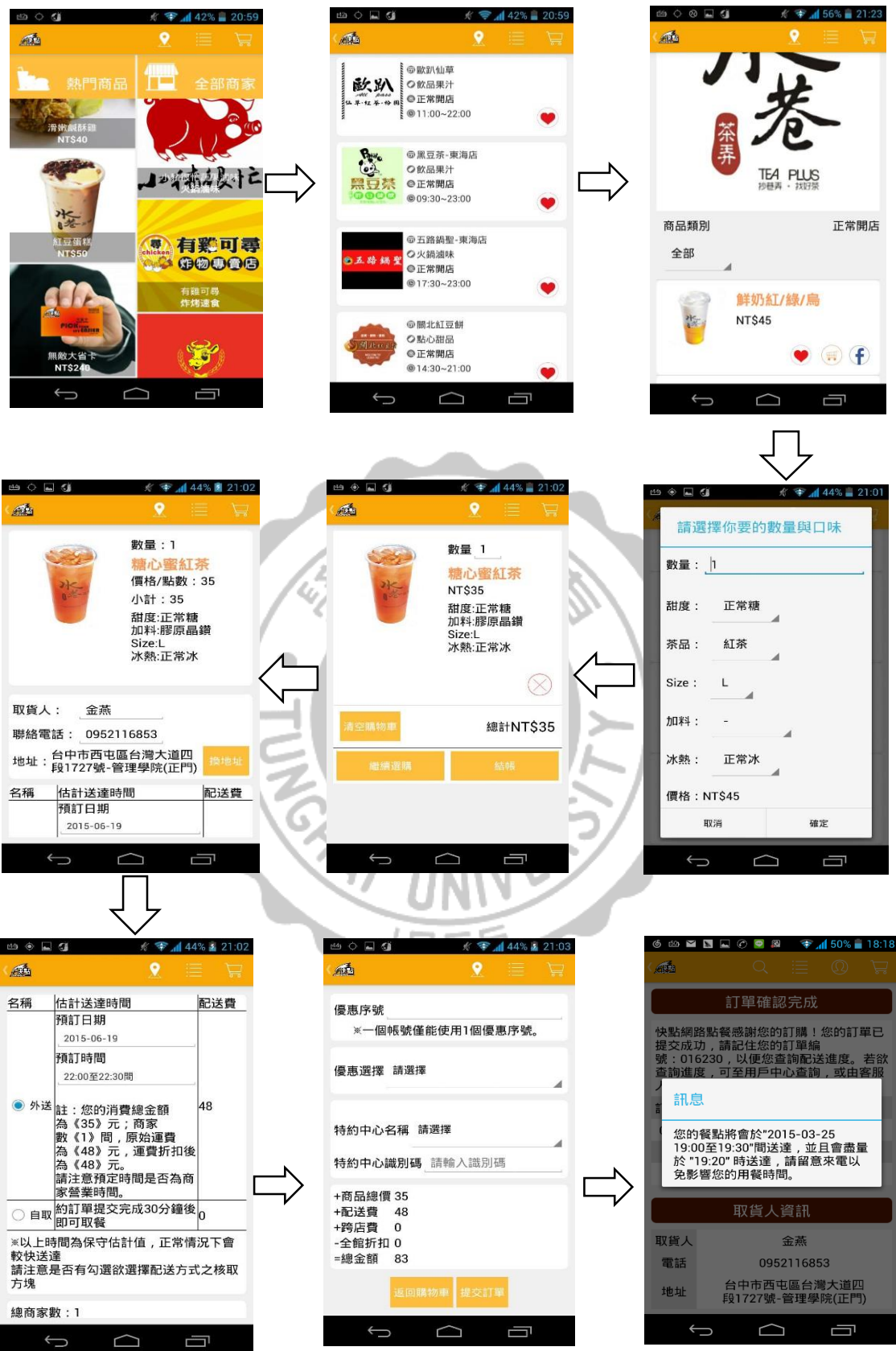


圖 4-7 快點網路點餐 APP 點餐流程

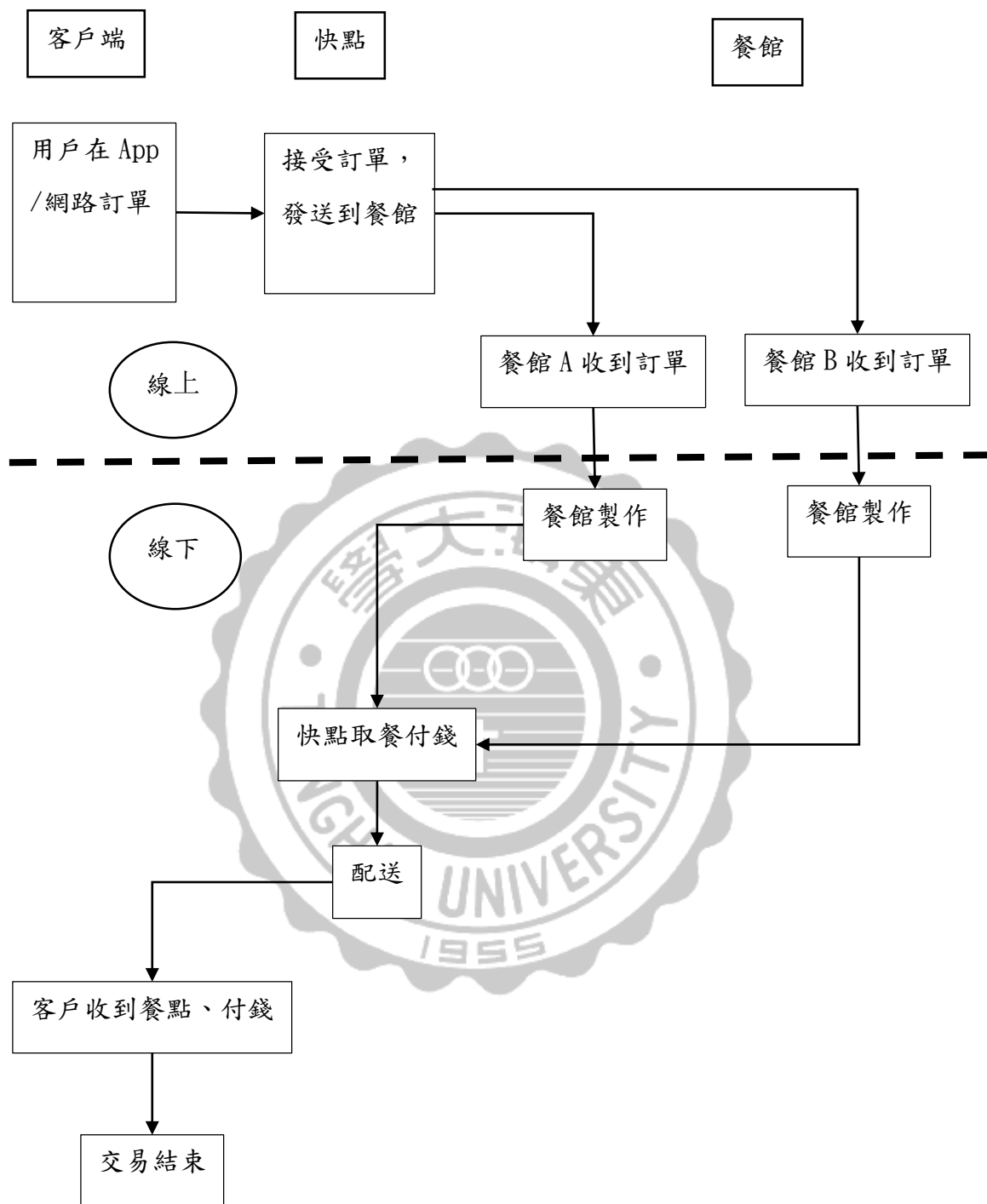


圖 4-8 平臺 O2O 服務流程

資料來源：本研究繪製

第五章 結論與建議

本章分為三節：第一節敘述研究結論；第二節說明本研究之管理意涵；第三節則說明本研究之限制及後續研究建議。

第一節 研究結論

一、 虛實整合餐飲服務的分類

本研究通過對虛實整合餐飲服務流程的分析，現有虛實整合餐飲服務的整理歸納，按照虛實整合餐飲服務的提供商、服務流程，對虛實整合餐飲服務進行分類，如表 5-1 所示。

表 5-1 虛實整合餐飲服務之分類

分類標準	虛實整合餐飲服務類型	定義	案例
按照服務提供商分類	平臺提供商	為消費者提供多家餐館提供虛實整合餐飲服務	快點
	餐館自營 O2O	只為消費者提供一家餐館或品牌的虛實整合餐飲服務	MOS Order
按服務流程分類	資訊平臺	資訊平臺作為中間商，為消費者提供餐館查詢，瞭解消費者評價。為餐館經營提供宣傳的平臺。	Yelp 大眾點評 愛評網
	線上預約	指以網路（預約網站、預約 App 以及預約軟體系統）為媒介，連接使用者與線下餐飲企業，為消費者提供線上預訂餐館服務，包括預約、點餐及支付等。	OpenTable 訂餐小秘書 EZTABLE
	線上點餐	作為中間商，客戶在平臺上預定之後，由線上點餐平台的工作人員協助或者親自購買和送貨。例如大陸的餓了麼，臺灣的快點。	Seamless 餓了麼 快點
	虛擬餐館	虛擬餐館是指餐館沒有實體店面，顧客只能選擇外送或者由廚師上門烹飪的服務。	Sprig) 叫個鴨子

資料來源：本研究整理

二、餐飲消費者對於虛實整合服務的接受度

本研究主要通過文獻蒐集、次級資料分析和部分消費者訪談，探尋餐飲消費者的特性，以及對於虛實整合餐飲服務的接受度。本研究發現，餐飲消費者的族群受到經濟發展水平、餐飲業發展狀況、單身人口數量、婦女就業率等因素影響，逐年提高，家庭餐飲消費支出佔可支配所得的比重逐年加大。隨著網路和智慧型手機等智慧型裝置的普及，網站、APP 等媒介的增多。使用網路、APP 等線上虛擬渠道獲取資訊的比例增加。

消費者使用虛實整合的餐飲服務的主要原因有「價格驅動」、「便利驅動」、「新奇驅動」。目前消費者所使用的虛實整合餐飲服務以團購餐飲折價券和線上點餐服務為主。此兩種服務分別代表兩種消費動機。團購餐飲折價券以追求「價格驅動」為主。在商家提前購買餐館的折價券，可以享受一定程度的餐飲折扣，吸引消費者產生消費動機，關注和購買相關餐券。而餐飲折價券折扣幅度的大小也影響到消費者購買動機的強弱，以及是否會在折扣結束後繼續使用。線上點餐追求「便利驅動」為主。消費者需要享受外送服務的多數是因為沒有時間前往餐館用餐，自行購買不方便。故而選擇外送服務。而類似快點網路點餐提供的外送服務可以為消費者買到原本沒有提供外送的餐點，不再局限於個別商家，也可選擇同時購買多家商品。另外，網路消費者的通性是愛好新奇事物，求新求異。「新奇驅動」是年輕消費者願意使用虛實整合餐飲服務的原因之一。

三、線上點餐的發展和使用

通過對國內外文獻和個案資料的研究，研究發現目前線上點餐服務是虛實整合餐飲服務中發展最好的市場之一。隨著經濟的發展、工作時間的延長，加班族群的增加，就餐時間縮短，選擇外送服務的消費者增加。而智慧型手機的普及，使得消費者可以通過 APP，隨時隨地進行聯網，在線上查詢菜單，點餐。通過網站、APP 等虛實整合媒介的點餐過程較以往電話預訂的過程，更加方便、流暢，避免因溝通不暢而造成的點餐誤差。消費者也可以通過媒介，隨時查詢和更改訂單，餐飲經營業者也可借助科技化的手段，對外送訂單進行管理。

以空腹熊貓、快點的線上點餐平台為代表的線上點餐平台，為消費者提供多家餐飲經營者的點餐服務，選擇種類多，使用頻率高，而受到消費者的歡迎。餐飲經營者與平台商合作，不需要自行建置網站、APP 等虛實整合餐飲服務媒介，並且可以使用

平台商提供的訂單管理設備，訂單配送人員。節約非主營業務成本和人事薪資成本。透過平台商，獲取堂食以外的外帶外送消費者，可以提高餐飲經營者的知名度，消費金額。

四、當前臺灣虛實整合餐飲服務存在的問題

在研究中發現，當前消費者對於虛實整合的餐飲服務瞭解不足。相對與其他購物類的行動 APP，餐飲類的 APP 下載數量不高。與消費者的訪談和業者的訪談中，瞭解到消費者並不了目前有新的餐飲服務模式可以使用，反映出經營者的宣傳和推廣力度不足。

而已存在的虛實整合餐飲服務，又有諸多問題存在，主要問題有「安裝麻煩」、「程式簡陋」。「安裝麻煩」反映在下载安裝會需要侵佔系統內存。IOS 系統的手機的存儲空間直接與手機的售價相關，存儲空間越大費用越高。Android 系統的手機存儲空間與各大手機通訊廠牌及程式選擇的安裝盤相關。有限的存儲空間，用戶首先會選擇安裝使用率頻繁及受歡迎的城市。在 FIND 的調查中顯示，手機中佔使用率前三位的「手機網路通訊」、「智慧化交通付費」和「數位影音」，佔了絕大部分的手機存儲空間。而虛實整合餐飲服務猶豫推廣時間不長，使用頻率不高，內容不完善讓用戶缺乏安裝的意願和動機。「程式簡陋」主要反映在現有的行動 APP 設計及功能上的缺陷，有「閃退」、「資訊不準確」等問題。行動 APP 使用的流暢度、介面的完整型、美觀性，是影響消費者是否會持續使用該行動 APP 的關鍵因素。而臺灣虛實整合餐飲服務多有餐飲業主自行設計，缺乏專業性考量。在推廣階段，難免會遇到程式不完善而降低消費者的滿意度，相對而言降低使用率。

第二節 管理意涵

根據上述研究結論，提出本研究在實務上的建議，為餐飲經營者推行虛實整合餐飲服務提供建議。

一、研究意義

本研究之範圍虛實整合餐飲服務業，尚未有系統的從消費者和經營者兩個方向的研究。之前學者對餐飲消費者相關的研究，多為探討消費者對於虛實整合的接受程度；而針對餐飲經營者的研究，以團購領域作為細分市場進行研究為主。尚未有整理目前存在的虛實整合餐飲服務。

而本研究從餐飲消費者和餐飲經營者兩方面結合，進行研究分析。並且歸納整理了目前虛實整合餐飲服務業的類型，為今後研究者對虛實整合模式的研究提供了研究依據。同時為今後研究者研究虛實整合餐飲服務業，選擇研究對象，提供參考。

二、企業經營面

(一) 虛實整合餐飲服務模式選擇

本研究重點分析了平臺和自營兩種虛實整合餐飲服務模式，平臺與自營各有優缺點。餐館經營者應該依據自身條件及需求，選取適合自身的發展策略，選擇某一種虛實整合餐飲服務模式發展。

餐飲消費者在選擇外食時，以午餐為主，平均每餐支出費用小於 100 元。主要為中小型小吃店、麵店、便當店等。針對中小型餐飲經營業者，經營規模較小，人力有限。建議業者與線上點餐平台合作，一方面利用對方的線上資源，招攬外帶外送客人；另一方面，可節省自身聘請外送人員的人事成本。

餐飲消費者另一主要消費對象為速食業者。這類餐飲經營者多位連鎖企業，店面多，人力資源充裕，經營規模較大。目前主流速食業者都已推行品牌的虛實整合餐飲服務。建議業者完善系統，提高用戶體驗，以提高消費者使用效率，增加消費者滿意度。

(二) 對消費者的教育和宣傳

虛實整合的餐飲服務模式是新的業務形態，尚未成為市場之主流，消費者對其的使用方法、口碑都尚未深入瞭解和熟悉過程。餐館經營者如要開展虛實整合的餐飲服務，需要加強對於消費者的培育和宣傳。引導消費者瞭解和使用餐館推出的虛實整

合餐飲服務。

教育市場的過程，可借助新的通路媒體，例如 Facebook、Line 等社群進行新媒體的推廣。一方面可以節省推廣費用的支出，不需要大量的廣告費用；另外一方面可以迎合當前用戶喜歡網路分享的個性，鼓勵消費者之間的分享和宣，增加口碑效果。

（三）整合服務

目前的虛實整合餐飲服務都還沒有實現閉環，無法在一個載具中完成所有的服務。例如支付環節，受限於臺灣當前第三方支付開放的程度，支付還需要在實體環境中進行，無法在虛擬世界中完成。而通過 NFC 近距離通訊實現付款，目前 NFC 的運用和裝置尚未普及，亦不適合。

可以參照 Starbuck 和丹堤咖啡的方式，推行會員儲值系統，與 APP 和 QR-Code 結合的方式。消費者在店面支付時，直接打開商家 APP，調出支付 QR-Code 供店員掃描，即可獲得會員進行並且支付。



第三節 研究限制及後續研究建議

此節將經由本研究於調研過程當中，所遇到相關研究探討分析上的問題，予以提出並且根據問題點提供建議給予後續相關研究作為參考。

一、研究限制

根據本研究資料分析之結果，彙整出本研究於作業過程中所面臨之限制，如下所示說明。

1. 研究範圍限制

本研究的目的是探討餐飲服務業的虛實整合餐飲服務模式。研究範圍以線上點餐為例。在實際研究中，受限於與地域、環境等因素，未對所有虛實整合餐飲服務進行分析研究，以速食業者和大眾餐飲提供的線上點餐為主。本研究結果可能無法適用於所有餐飲經營者。

本研究針對消費者的研究以學生為主。學生雖為主要的外食族，並且是使用行動通訊的主力。其亦為虛實整合餐飲服務的主要使用對象，但卻不完全能代表所有餐飲消費者的觀點。

2. 訪談限制

本研究採用的是訪談法中非結構訪談法，該方法需要訪談者能夠引導受訪者回答問題，並且及時的發現受訪者所回答問題中的要點並加入深入探尋。在實際操作中，可能因缺乏經驗及技巧，無法更深入的探究受訪者的解答，從而無法探究更深入的內容。

二、後續研究建議

介於上述提到的研究範圍和訪談的限制，建議後續研究可以更為針對性的對餐飲業的細分領域，例如飲料店業、連鎖餐飲業等，進行更加深入的研究，探討消費者和經營者對於虛實整合業的觀點。此外，本研究的訪談對象中，以支持虛實整合餐飲服務為主。建議在後續研究中，可選取持不贊成觀點的消費者和經營者進行進一步的研究。

參考文獻

一、中文文獻

(一) 書籍

2025 產業研究 (2015)。2025 臺灣大未來：從世界趨勢看見臺灣機會。臺北市：大立文創企業股份有限公司。

吳蘇夢(譯)(2013)。平臺爭奪戰：行動上網時代，企業的未來在平臺(原作者：Henry Chesbrough)。新北市：漢宇國際文化有限公司。(原著第一版出版年：2013)

李政賢、廖志恒、林靜如(2007)。質性研究導論。臺北市：五南圖書出版股份有限公司。

林麗冠(譯)(2010)。白地策略：打造無法模仿的市場新規則(原作者：Mark Johnson)。臺北市：天下雜誌股份有限公司。(原著第一版出版年：2010)

張波(O2O)。移動互聯網時代的商業革命。北京市：機械工業出版社。

陳光鋒(2014)。互聯網思維的商業實戰：O2O 的 12 個致勝關鍵。臺北市：天下雜誌股份有限公司。

楊瑪利等 76 人(2011)。願景 2030：擁抱夢想、迎向未來。臺北市：天下文化。

龔明鑫(2012)。2012 年臺灣各產業景氣趨勢調查報告。臺北市：財團法人臺灣經濟研究院。

(二) 研究報告

Talking Data (2015)。2015 年餐飲 O2O 移動應用行業報告。取自 <http://blog.talkingdata.net/?p=2967>

江琇瑩(2014)。行政院主計總處家庭收支調查、內政部統計年報。取自 <http://win.dgbas.gov.tw/fies/analysis.asp>

艾瑞諮詢(2015)。2015 年中國外賣 O2O 行業發展報告。取自 <http://report.iresearch.cn/2370.html>

周秩年、何宜霖(2015)。產業分析：餐飲業。取自 http://www.twtrend.com/share_cont.php?id=42

徐仁全(2007)。外食人口大調查 全台 330 萬天天外食族逼近北縣總人口。遠見雜誌，252，P241

徐恆鈞 (2012)。行動商務與餐飲業運用之成功經驗。財團法人商業發展研究院，未出版。

許倩菱 (2011)。餐飲業經營現況與未來趨勢。財團法人商業發展研究院，未出版。

創市際市場研究顧問 (2011 年 5 月 20 日)。研究案例:速食小調查。取自 <http://news.ixresearch.com/?p=3806>

創市際市場研究顧問 (2013 年 7 月 19 日)。研究案例:外食小調查。取自 <http://news.ixresearch.com/?p=7274>

創市際市場研究顧問 (2014 年 6 月 30 日)。創市際雙週刊第二十期 20140630。取自 <http://news.ixresearch.com/?p=7541>

經濟部統計處 (2012)。商業經營實況調查報告民國 101 年。經濟部統計處，取自 http://www.moea.gov.tw/Mns/dos/content/ContentLink.aspx?menu_id=9431

經濟部統計處 (2013)。商業經營實況調查報告民國 102 年。經濟部統計處，取自 http://www.moea.gov.tw/Mns/dos/content/ContentLink.aspx?menu_id=9431

經濟部統計處 (2014)。100-102 年度餐飲服務經營活動報告。取自 <http://dmz9.moea.gov.tw/GMWeb/advance/AdvanceQuery.aspx>

經濟部統計處 (2014)。商業經營實況調查報告民國 103 年。經濟部統計處，取自 http://www.moea.gov.tw/Mns/dos/content/ContentLink.aspx?menu_id=9431

經濟部統計處。2010-2014 年商業經營統計資料。取自 <http://dmz9.moea.gov.tw/GMWeb/advance/AdvanceQuery.aspx>

臺灣網路資訊中心 (TWNIC) (2015)。歷年個人無線上網行為趨勢分析。取自 www.twnic.net.tw/download/200307/20150202f.pdf

鄭仁富 (2014)。2014 行動行銷策略關鍵報告。資策會創新應用服務研究所，取自 <http://www.find.org.tw/find/20140918->

2014%E8%A1%8C%E5%8B%95%E6%B6%88%E8%B2%BB%E8%80%85%E8%B6%A8%E5%8B%A2%E5%88%86%E6%9E%90-%E6%91%98%E8%A6%81%E7%89%88.pdf

(三) 期刊

陳向明 (1996)。定性研究方法評價。教育研究與實驗，1996 年第 3 期。

陳宗玄 (2010)。臺灣家庭外食消費支出分析。臺灣經濟金融月刊，46(9)，67-82

陳詳衡 (2010)。臺灣速食業競爭策略之探討。海峽兩岸海洋與海岸觀光休憩學術研討會暨實務論壇，285-299。

劉鋼、蔡孟蓉、崔曉倩 (2012)。臺灣家庭結構與外食支出變動：分量迴歸與擬真分解之應用。《農業經濟叢刊》，17:2，29-74。

蔡長清、歐怡琪、吳凱莉 (2011)。速食業消費者之體驗品質、顧客價值與滿意度關聯性研究——以摩斯漢堡和麥當勞為例。《International Journal of Lisrel》，4/1，1-28。

羅之盈 (2013)。虛實整合再進化~迎接 O2O 大商務時代 未來商務 3.0 講堂。《數位時代》，2013。

(四) 學位論文

李品翰 (2011)。《Online to Offline 營運模式分析與比較》(碩士論文)。國立臺灣大學管理學院商學研究所碩士論文，臺北市。

周信甫 (2014)。《以科技接受模式探討虛實整合餐飲服務創新之研究》(碩士論文)。私立東海大學企業管理研究所，臺中市。

周凱欣 (2011)。《購買式折價券網站商業模式探討-從消費者決策觀點》(未出版碩士論文)。國立臺灣大學商學研究所，臺北市。

林怡均 (2010)。《連鎖速食餐館消費者生活型態區隔與品牌忠誠度關係之研究——以麥當勞與摩斯漢堡比較分析》。高雄餐旅大學餐旅管理研究所碩士學位論文，高雄市。

高曼蓉 (2009)。《資訊系統成功模式對顧客滿意度之探討-以摩斯漢堡電話取餐為例》。國立高雄第一科技大學行銷與流通管理所碩士學位論文，高雄市。

劉鶴龍 (2012)。《Online to Offline 餐飲服務購買行為研究》(博士論文)。國立臺灣大學商學研究所學位論文，臺北市。

蘇怡潔 (2010)。《美食部落格體驗對購物意圖影響之研究》(碩士論文)。東海大學餐旅管理學系碩士論文，臺中市。

(五) 網路來源

GO survey 市調網 (2014)。「滑」世代來臨，消費經濟新規則【新聞群組】。取自 http://www.fenc.com/magazine/show_faq_new.aspx?SN=7762

MBA 百科智庫：AISAS 模式。取自 <http://wiki.mbalib.com/zh-tw/AISAS%E6%A8%A1%E5%BC%8F>

Money DJ (2015)。GfK 估今年臺灣智慧機達 800 萬支，4G 滲透達 8 成【新聞群

組】。取自 <http://www.moneydj.com/KMDJ/News/NewsViewer.aspx?a=9633ef7a-043e-46ee-9216-4ac0aeab2c9c&c=MB070100#ixzz3gmDAYKtJ>

SmartM 編輯部 (2015)。「品牌電商大未來」系列報導 (二) -- 通路之戰, O2O 衝業績關鍵【新聞群組】。取自 <http://www.smartm.com.tw/Article/363639cea3>

行政院主計處 (2011)。中華民國行業標準分類。取自 <http://www.dgbas.gov.tw/ct.asp?xItem=28854&ctNode=5479&mp=1>

沈盈吟、顏瑄、林素珠和鄭仁富 (2015)。智慧型行動裝置普及率近 7 成 市場即將飽和! 資策會 FIND: 行動族群半年增加逾 100 萬人、全臺灣滑世代破 1,432 萬【新聞群組】。取自 <http://www.iii.org.tw/m/News-more.aspx?id=1475>

彭成京 (2015) 品途網: 2014 年餐飲 O2O 市場規模達 943 億【新聞群組】。取自 <http://www.pintu360.com/article/54d701f414ec53c11661063b.html>

資策會創新應用服務研究所 (2014)。「首創! 資策會跨通路分析使用者行為 評選「2014 年上半年臺灣風雲 APP 百強」【新聞群組】。取自 http://www.find.org.tw/market_info.aspx?n_ID=7201

資策會創新應用服務研究所 (2015)。「2014 年臺灣民眾之智慧化生活有感調查【新聞群組】。取自 http://www.find.org.tw/market_info.aspx?n_ID=8438

維基百科: 數位化革命。取自 <https://zh.wikipedia.org/zh-tw/%E6%95%B8%E5%AD%97%E5%8C%96%E9%9D%A9%E5%91%BD>

劉宛嵐 (2015)。「O2O 的當下與未來【新聞群組】。取自 <http://www.pintu360.com/article/54d701bb14ec53c11660fe59.html>

二、英文文獻

(一) 書籍

- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2011). *Business Research Methods Eleventh Edition*. Singapore: McGraw-Hill/Irwin.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Smith, Alan. (2010). *Business Model Generation*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Pottruck, D.S., Pearce, T., (2001) . *Clicks and Mortar: Passion Driven Growth in an Internet Driven World*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Rotaermel, F. T. (2010). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Singapore: McGraw-Hill/Irwin.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks.

(二) 期刊

- Bernstein, F., Son, J.S., & Zheng, X., (2008). “Bricks-and-mortar” vs “clicks-and-mortar” : An equilibrium analysis. *European Journal of Operational Research*. 187(3), 671 – 690
- Chesbrough, H., Rosenbloom, R. S., (2002). The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin - off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(2), 529-555.
- Edelman, B.,(2015). How to Launch Your Digital Platform. *Harvard Business Review*, 201101. Retrieved from <https://hbr.org/2015/04/how-to-launch-your-digital-platform>
- Kim Hongyoun Hahn, Kim Jihyun, (2009). The effect of offline brand trust and perceived internet confidence on online shopping intention in the integrated multi - channel context. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 37 Iss: 2, pp.126 – 141
- Magretta, J., (2002). Why Business Model Matters. *Harvard Business Review*, 200205, Retrieved from http://www.homeworkmarket.com/sites/default/files/q1/08/09/hbr_article.pdf
- Masanell, R.C., Ricart, J.E., (2011). How to Design a Winning Business Model. *Harvard Business Review*, 201101. Retrieved from <https://hbr.org/2011/01/how-to-design-a-winning-business-model>
- Mohammed, R., (2011). Ditch the Discounts. *Harvard Business Review*, 201101, Retrieved from <https://hbr.org/2011/01/ditch-the-discounts>

- Otero, E.L., Gallego, P.A.M., Pratt, R.M.E., (2014). Click-and-Mortar SMEs: Attracting customers to your website. *Business Horizons*, 57(6), 729 – 736. doi:10.1016/j.bushor.2014.07.006
- Phang, C. W., Tan, C. H., Sutanto, J., Magagna, F., Lu, X., (2014). Leveraging O2O Commerce for Product Promotion: An Empirical Investigation in Mainland China. *Engineering Management*, 61(4), 623-632.
- Ren, M., Zhou, G. S., Gu, G.N., Wang, H.P., (2013). Statistical Analysis of User Check-in Behavior and Its Application in O2O Marketing. *Pakistan Journal of Statistics*, 29(6), 973-988
- Rigby, D., (2011). The future of shopping. *Harvard Business Review*, 201112. Retrieved from <https://hbr.org/2011/12/the-future-of-shopping>
- Steinfeld, C., (2002). The Dynamics of Click-and-Mortar Electronic Commerce: Opportunities and Management Strategies. *International Journal of Electronic Commerce*, 7(4), 93.
- Zhang, J., Wedel, M. (2009). The Effectiveness of Customized Promotions in Online and Offline Stores. *Journal of Marketing Research*, XLVI (April 2009), 190–206.
- (三) 網路
- Fitzgerald, M., (2012). O2O:O2 for Local Commerce [Online forum comment]. Retrieved from <http://www.onlineeconomy.org/tag/online-to-offline>
- GICS. Retrieved from <http://www.msci.com/products/indexes/sector/gics/>
- ITU (2015). ITU releases 2015 ICT figures. Retrieved from http://www.itu.int/net/pressoffice/press_releases/2015/17.aspx#.VayGYKSqqkq
- Rampell, A. (2010). Why Online 2 Offline Commerce Is A Trillion Dollar Opportunity [Online forum comment]. Retrieved from <http://techcrunch.com/2010/08/07/why-online2offline-commerce-is-a-trillion-dollar-opportunity/>
- Smith, D., (2014). Uber Has A Huge Opportunity To Disrupt The Food Delivery Industry. Retrieved from <http://www.businessinsider.com.au/uber-has-a-huge-opportunity-to-disrupt-the-food-delivery-industry-2014-12>

附錄

一、訪談逐字稿——A1

訪談時間	5月11日	訪談地點	東海大學
訪談對象	大四資訊工程系學生		
訪談內容：			
Q：同學你好，我是東海大學企業管理研究所的學生，正在做一項關於餐飲業虛實整合服務的調查，想採訪您幾個問題並且會全程錄音，可以嗎？			
A1：可以。			
Q：虛實整合餐飲服務的主要概念就是說，現在大家很習慣網購或者通過手機購物消費，查詢等。而餐飲消費，用戶還是需要回到線下進行消費，線上只能詢、預訂、點餐、訂餐等服務。			
A1：瞭解。			
Q：可以先請問下您的手機型號嗎？			
A1：Iphone 6 plus。			
Q：覺得好用嗎？系統的流暢性，豐富性怎麼樣？			
A1：還好。就是太大了，經常會摔出去。用習慣了還OK。			
Q：你平時是很依賴於用手機的人嗎？			
A1：比較依賴。			
Q：你手機上大概有多少應用程式？			
A1：不多，10個左右。			
Q：那主要用手機的什麼功能？			
A1：電腦能用的都能用，像查閱資料、打報告、溝通、網購什麼的都有。			
Q：主要是功能性的為主對吧。那在網路購物多嗎？			
A1：還蠻多的。			
Q：網購會選購什麼樣的平臺？			
A1：一般以書本和設計類的為主。上TAAZE，賣二手書的比較多。它數目比博客來多。			
Q：那日常生活類的應用呢？			
A1：大陸比較常用1號店和京東。			

Q：那有沒有用過團購之類的？

A1：不太用。

Q：之前團購不是很流行嗎？

A1：很少用。用過一次 Gomaji，買哈根達斯的餐券。

Q：體驗如何？

A1：還蠻方便。服務跟正常還蠻像的。也很方便，上網定就可以了。如果你訂錯了，跟一個電話，就可以馬上幫您改。

Q：付費呢？

A1：用信用卡付款，也可以到 ATM 支付。

Q：那憑什麼去消費？

A1：訂單碼。他會給你一個編碼，然後去就可以了。

Q：是店裡面有一個機器可以驗證嗎？

A1：不是機器。他是紙質版本的，是從總公司發下來的。所以有時候你訂單訂完了，他總公司沒有發過去的，就比較難查到了。

Q：哈根達斯是連鎖企業的，你購買的團購券可以到任何一家店消費嗎？

A1：團購的時候就已經確定了要去哪一家店消費了，然後券從總公司就發到這家店裡了。

Q：作為餐飲消費者，用過其他什麼線上服務嗎？

A1：快點。

Q：點外賣嗎？體驗如何？

A1：他有點半自動化，就是太依賴人工的電話，後台用戶資訊處理和售後不是很完善。

Q：半自動化？

A1：比如你點完餐，經常會出現，可能是他系統後頭沒有做完，你點的這家餐廳他突然會通知你這家店可能沒有營業，或者是產品不足，人員不足，或者是送貨員提前到了。他的資料好像不能同步和更新。而且他會用電話的形式跟你溝通，不能用網路，還沒有自動化。

Q：電話是對方打過來嗎？

A1：聽他們打電話的感覺，感覺他們的規模不大。不然你不會遇到一個電話打過去，

他馬上就知道你的問題和狀況，之前電話的回復等。

Q：打過來的是座機還是手機？

A1：都有。

Q：在什麼樣的情況下，你會用快點？

A1：熬夜比較多。

Q：是 24 小時的嗎？

A1：好像是只要店家有在營業，他們就可以。最晚好像也就 10 點左右。

Q：產品種類呢？

A1：可能是因為新的作業系統吧，他的店家還是不足的。可選擇的不多。

Q：那頁面展示呢？因為你是資訊工程系的學生嘛，從你專業的角度講，這款產品怎麼樣？

A1：他沒有很明確的把他已有的特色優勢展示出來。他現在用的滾動欄，把他覺得比較熱門的產品顯示出來。他應該是，比如說你彈出的這個產品，他是排第幾位的產品，同時他是應該可以銷售的產品。而不是說，你彈出來點進去之後，發現他不可銷售。這個對於使用者來說也是一個麻煩。那對於店家的話，他也會把沒有開的店，和沒有的產品，還會同時顯示出來。然後產品資訊也不完整，button 顏色，UI 也比較差。售後管理，就是購物車，也沒有做完。金流的話，現在是線下付款，也沒有用到。物流的話，半自動化處理，也沒有做好。感覺是一個新系統出來，還沒有做好。

Q：那像你說的物流問題，是不及時還是？

A1：是資訊不同步的關係。就比如說電腦上已經處理好了，填好預約 1 個小時送貨，但是他提前 30 分鐘到了。

Q：我遇到的物流的問題，是他顯示的最快時間，但是都會遲到。

A1：對，感覺他們時間的誤差感覺比較難做。

Q：那如果今後更完善，之後會持續使用嗎？

A1：在臺灣，是可行的。可是又有很多問題，因為有很多校園和夜市。感覺規模可能比較難擴大。感覺他的運營有些問題。但是他確實是滿足了顧客的需求，他能夠存活下去。

Q：還是比較看好的對吧？

A1：我不瞭解他的抽成。他最近調過一次價格，猜測可能經營上有些問題。

Q：那金流呢？現在貨到付款的方式，你能接受嗎？

A1：能接受。但是感覺有點農業時代的工作方式，一點都沒有工業時代或者是資訊時代的特色。就是覺得有問題在哪裡。現金支付的方式，雖然比較方便，感覺還是比較落後。現在比較夯的還是信用卡或者第三方支付的方式。還有他的運輸和後勤支付，都比較農業時代的感覺。

Q：目前的配送費，是你能接受的範圍？

A1：我是勉強接受，但是估計多半學生可能不太能接受。我認為他不應該向消費者收費，應該向商家。他的收費方式有點複雜，最初的收費方式，比較能接受。他是多店家要收費嘛，現在多店家價格漲的比較多，2家不收費，多一家餐廳多收5塊之類的。

Q：如果他的服務即使不完善，但是滿足了你的需求，還是會用是吧。

A1：是的。

Q：非常感謝您的解答。



二、訪談逐字稿——A2

訪談時間	5月12日	訪談地點	O.S.House
訪談對象	大一國際經營系學生		
訪談內容：			
Q：同學你好，我是東海大學企業管理研究所的學生，正在做一項關於餐飲業虛實整合服務的調查，想採訪您幾個問題並且會全程錄音，可以嗎？			
A2：可以。			
Q：虛實整合餐飲服務的主要概念就是說，現在大家很習慣網購或者通過手機購物消費，查詢等。而餐飲消費，用戶還是需要回到線下進行消費，線上只能詢、預訂、點餐、訂餐等服務。			
A2：瞭解。			
Q：目前大家很習慣用網路進行消費。尤其是智慧型手機流行之後，用戶開始逐漸用使用手機購物。那想問下，你有這樣子的習慣嗎？			
A2：可能我是男生，不太網購。			
Q：之前一段時間非常流行團購，有使用過嗎？			
A2：之前還是高中生，也是讀私立學校，很少有人揪團。團購需要有人出來說，我們一起來團購什麼東西吧。如果有那個機會，而且那個東西是我比較想要的話，例如食物之類等，就會參團。			
Q：團購的餐券會很吸引你去那家餐廳消費嗎？			
A2：恩，應該會。不過因為沒有人跟我講，我也不會特別去注意說看這些訊息。所以目前還沒有這樣的體驗。			
Q：平時用餐的習慣，會在學校比較多，還是校外？			
A2：大部分是在學校。比較有時間才會上東別。			
Q：前往東別用餐，去哪家餐廳的話，是比較有選擇性的還是隨意的？			
A2：看人數吧，如果就2~3個人的話，就會比較隨意。那如果是一群人的話，就會先決定好，再出發啊。			
Q：那使用過外送服務嗎？			
A2：在宿舍的時候叫過麥當勞和 Pizza。叫外送，是因為懶，大家都不想出門。			
Q：人比較多是可以拼運費嗎？			

A2：對，一群人叫外送相對來說會比較便宜。可以分運費之類的，而且 Pizza 的話，適合一群人吃的。

Q：他們提供的外送服務讓你滿意嗎？

A2：不一定，如果當時那家店比較忙，送餐就會比較晚。

Q：那這個遲到，是你能接受的嗎？

A2：我還記得有一次，等到很餓，但是已經定了就是定了啊，大家就是懶，就是只能訂，訂了就只能等啊。

Q：運送費是你能接受的嗎？

A2：運送費沒有特別注意。他是報總價給你，沒有特別留意這項。

Q：只要不是太貴，就能接受？

A2：就可能原本預計多少錢，但是最後多了 2~300，可能就會留意。

Q：另外，你有吃過 mos 嗎？他有一個 app 有使用過嗎？

A2：有，用過。還用過二三次。你知道 mos 有時候會排隊，可能今天就想吃 mos，可你不想排隊，那就先點好餐，走到 mos 的時候，就可以拿餐了。

Q：那你覺得介面，會很方便找到自己想要的嗎？

A2：不會很快啦，但是還是能找的到。

Q：現在他的介面上有單點類、套餐類、優惠類，你覺得這樣的設計合理嗎？

A2：不會特別注意這些啊，就是自己想吃套餐，就會點套餐。不會去看優惠。

Q：那用 mos order 訂餐，是在店裡用餐還是在外單？

A2：之前有一次是要開會，然後在宿舍訂，之後走過去之後，就剛好可以用。

Q：那 mos order 還在你的手機裡嗎？

A2：在啊。偶爾還是會用到啊。

Q：快點是東海畢業的學生做的，專門可以配送東別的食物。就是你在他們那裡下單之後，他們會請人去買，然後幫你送過來。然後會收一定的運費。你可以接受嗎？

A2：可以啊，想試著用用看。

Q：對於你來說，就是可以給你帶來方便的話，你會考慮使用，但是省錢方面還好，不會特別去使用。

A2：對啊。優惠那個，我覺得還好，因人而已吧。

三、訪談逐字稿——A3

訪談時間	5月13日	訪談地點	綠光咖啡
訪談對象	上班族		
訪談內容：			
Q：同學你好，我是東海大學企業管理研究所的學生，正在做一項關於餐飲業虛實整合服務的調查，想採訪您幾個問題並且會全程錄音，可以嗎？			
A3：可以。			
Q：虛實整合餐飲服務的主要概念就是說，現在大家很習慣網購或者通過手機購物消費，查詢等。而餐飲消費，用戶還是需要回到線下進行消費，線上只能詢、預訂、點餐、訂餐等服務。			
A3：瞭解。			
Q：那您會選擇用這些程式吧。			
A3：不會哎。			
Q：為什麼？			
A3：感覺很麻煩。			
Q：平時去餐廳用餐的話，會從哪裡獲得訊息？			
A3：朋友介紹吧，或者路邊看到合適的就進去了。			
Q：不會上網搜尋哪裡有好吃的嗎？			
A3：蠻少的。			
Q：有用過團購嗎？			
A3：沒有哎。			
Q：有用過 mos 他們家的程式嗎？			
A3：沒有哎。mos 到處都有，不需要啊。			
Q：那你手機上的 app 主要是？			
A3：交友啊、相機之類、購物類的。			
Q：那購物類的主要用於什麼？			
A3：化妝品類，衣服之類的。			
Q：會覺得裝 app 是很麻煩的嗎？			
A3：餐飲類的，會比較隨便啦。台中吃東西很方便，沒有很大的需求。			

四、訪談逐字稿——A4

訪談時間	5月14日	訪談地點	東海大學管理學院
訪談對象	碩一企業管理所學生		
訪談內容			
<p>Q：同學你好，我是東海大學企業管理研究所的學生，正在做一項關於餐飲業虛實整合服務的調查，想採訪您幾個問題並且會全程錄音，可以嗎？</p>			
<p>A4：可以。</p>			
<p>Q：虛實整合餐飲服務的主要概念就是說，現在大家很習慣網購或者通過手機購物消費，查詢等。而餐飲消費，用戶還是需要回到線下進行消費，線上只能詢、預訂、點餐、訂餐等服務。</p>			
<p>A4：瞭解。</p>			
<p>Q：請問你現在使用的手機型號是？品牌和系統</p>			
<p>A4：Sony 的，安卓系統。</p>			
<p>Q：你覺得好用嗎？</p>			
<p>A4：還不錯，習慣了。</p>			
<p>Q：一般每天會花多久在手機上？</p>			
<p>A4：加總的話，一天至少 1，2 個小時</p>			
<p>Q：主要做什麼呢？</p>			
<p>A4：聊天，看相關訊息。</p>			
<p>Q：看訊息的話是通過搜尋引擎還是 APP？</p>			
<p>A4：都有。</p>			
<p>Q：有沒有用手機進行網上購物？</p>			
<p>A4：都是從 google 瀏覽器搜索進入網站購買。</p>			
<p>Q：那有沒有利用購物或餐飲相關的 app？</p>			
<p>A4：有，使用過王品的 app。</p>			
<p>Q：王品 app 的有什麼功能？</p>			
<p>A4：王品的 app 裡有各家店的優惠券。加入會員可以下載，然後去店裡給店員看，就可以享受優惠。</p>			
<p>Q：只要看手機就可以，不用列印或者憑短信嗎？</p>			

A4：不用。或者是摩斯可以線上訂餐，還有星巴克的 app 有買一送一券，給店員看就可以了。

Q：那摩斯的訂餐有使用過嗎？

A4：還沒有。不過我都有用過，想說先看看可以吃什麼。

Q：那其實你到摩斯之前已經看過菜單了，到了之後很快可以直接點？

A4：是啊，不用想很久。其實我之所以會下載這個，是因為我想說可以提前下單，然後到了店裡可以直接拿。

Q：那像王品的和星巴克都已經使用過了，覺得比以前方便嗎？

A4：主要是攜帶方便。

Q：以前是只有通過網站下載優惠券嗎？

A4：因為以前只能去官方網站下載優惠券，還要列印，比較不方便。

Q：那除了優惠券的功能，還使用過其他功能嗎？例如星巴克的紅利點數。

A4：還看過新品資訊。點數帳戶那個沒有使用過。

Q：那你覺得現在滿足你的需求了嗎？

A4：沒有啊，使用過 2-3 次就刪除了。

功能太單一了，使用的比較多的就是買一送一，拿去給店員看。沒用什麼其他功能。

Q：增加什麼樣的功能會讓你繼續使用？

A4：點餐功能。至少不用等。點完之後，預約好取餐時間，就可以不用等直接拿。

Q：那除了點餐功能，那點完之後的支付呢？希望直接用 app 支付還是到店裡取貨之後再支付？

A4：店裡支付。因為 app 系統裡都要輸入信用卡帳戶、密碼，太麻煩了。除非全部整合起來，儲值好了之後，去那裡都可以支付。就像悠遊卡，不僅可以搭公車，還可以在超商購物。

Q：如果增加了支付功能之外，就可以了？還有其他什麼覺得需要的嗎？

A4：沒有了。

五、訪談逐字稿——A5

訪談時間	5月14日	訪談地點	東海大學管理學院
訪談對象	企業管理系老師		
訪談內容			
<p>Q：同學你好，我是東海大學企業管理研究所的學生，正在做一項關於餐飲業虛實整合服務的調查，想採訪您幾個問題並且會全程錄音，可以嗎？</p>			
<p>A5：可以。</p>			
<p>Q：虛實整合餐飲服務的主要概念就是說，現在大家很習慣網購或者通過手機購物消費，查詢等。而餐飲消費，用戶還是需要回到線下進行消費，線上只能詢、預訂、點餐、訂餐等服務。</p>			
<p>A5：瞭解。</p>			
<p>Q：老師您平時的用餐習慣是會在家比較多還是外食比較多？</p>			
<p>A5：分情況吧，如果在臺灣北，那邊是家裡，會在家比較多；如果在台中的話，在工作的地方或者是外食比較多。</p>			
<p>Q：如果是外食的話，會選擇去什麼樣的餐廳？</p>			
<p>A5：和菜的頻率比較高，尤其是中式的。</p>			
<p>Q：是跟朋友或同事嗎？</p>			
<p>A5：跟家人比較多，如果跟朋友或同事，簡餐比較多。比方說單點一份主食，附飲料或湯之類的。</p>			
<p>Q：像是吃簡餐的話，直接去比較多，和菜的話比較多情況要預約嗎？</p>			
<p>A5：看人數吧，人多的時候，和菜比較多，人少的時候和菜比較不划算，都是簡餐比較多。</p>			
<p>Q：那會預約嗎？</p>			
<p>A5：看餐廳吧。有的生意好的一定要預約，有的翻桌比較高的就不用。</p>			
<p>Q：那些經常要等位的店家去消費，預約是打電話還是通過網路 app 之類的？</p>			
<p>A5：打電話比較多。只提供打電話預約的餐廳比較多。</p>			
<p>Q：那電話是 google 查詢的還是名片之類就有的？</p>			
<p>A5：多半是 google 查詢的。</p>			
<p>Q：那老師有使用過團購嗎？</p>			

A5：使用過。後來就沒怎麼用了。

Q：為什麼不用了呢？

A5：覺得優惠不夠好，而且大部分的餐廳都是名不見經不轉的店。有時候店為了達到知名度才有優惠，但是不熱門也沒有很多評價。

Q：那有沒有通過團購去過一個店家，之後團購結束還會再去。

A5：沒有很常。有過一個例子。因為原本的單價就不貴，而且是好吃的。所以有常去。但是還是比較少，

Q：這類的餐廳比較少？

A5：比較多，實在是很偏僻。

Q：除了像團購的形式，有沒有用過其他餐飲相關的網路服務？

A5：搜尋比較多，想要知道附近或者哪裡有什麼好吃的，會輸入一些關鍵字查找。可是在 Google 輸入關鍵字，很常進愛評網或者部落客，那些有很多人貼當時使用的照片、店家資訊出來、評價，比較方便。

Q：那愛評網和部落客，看哪個更多。

A5：部落客。因為愛評網有時候很多店家資訊不夠多，按贊數和點評也不多。感覺看了也沒有很有用。而部落客的話，會介紹很清楚，尤其是很多美食部落客，很專業，內容和資訊量也很多。

Q：這類算是其他消費者提供的訊息，有沒有使用過店家提供的資訊媒介，例如 mos 的 app，星巴克。

A5：有一次 mos 是朋友在 app 上點的，然後到店裡取的。

Q：有覺得好用嗎？

A5：mos 的介面感覺不錯，會是讓自己覺得想用的，朋友也說是好用的。但是如果沒有覺得到現場不方便的話，還是不太會用。

Q：那星巴克的 app 有使用嗎？

A5：沒有。

Q：不會覺得查詢點數和儲值餘額不方便嗎？

A5：因為沒有迷，不會急著想要查看。而且優惠活動的話，line 裡分享就可以了。

Q：會覺得下載這樣的單體店家的 app 有點沒有必要嗎？

A5：會，如果一個店家一個店家有一個，沒有必要。尤其是手機容量不夠。

Q：那整合性的會比較好嗎？

A5：會啊。

Q：希望有什麼樣的內容？

A5：查詢、優惠信息。

Q：像大陸有這樣的例子，可以查找餐廳，直接定位和付款。會想要使用嗎？

A5：其他還好，對於付款什麼覺得不太敢用。

Q：為什麼？

A5：如果他的介面跟網頁版的一樣，會經過三方審核。比如說信用卡的密碼需要再提供一次，會稍微放心一點。

Q：不會覺得不停輸入很麻煩嗎？

A5：因為手機付款的形式不明白，不知道跟供應商和 line 之類的關係。如果小額的話，還是直接付現金。超過 1000 的話，還是謹慎些比較好。擔心有不知名的付款。反而如果是我通過手機上網到網頁，會比較放心。但是如果是下載的 app，還是不夠放心。

Q：那就是付款的環節，還是實體環境裡產生。定位、查找、優惠券之類的服務，網路上可以使用的話會使用。

A5：訂位的話，如果能夠及時告訴我有沒有預訂成功，會覺得很方便。有時候電話不一定打的通。

Q：另外有一種服務，是外送服務，你在網站上訂餐，就有專門的人去取你訂的餐，送來給你。

A5：貨到付款的話，覺得很方便，願意試試看。

Q：即使也要付出一些外送費 OK 嗎？

A5：OK 啊。因為如果我要通過他們預訂，就表示我當下是不方便的，可以讓我方便的話，願意的話。

Q：感謝您

A5：不會。

六、訪談逐字稿——D

訪談時間	4 月 22 日	訪談地點	東海大學餐飲管理系
訪談對象	餐旅系老師		
訪談內容			
<p>Q：老師您好，我是東海大學企業管理研究所的學生，正在做一項關於餐飲業虛實整合服務的調查，想採訪您幾個問題並且會全程錄音，可以嗎？</p>			
<p>D：可以。</p>			
<p>Q：虛實整合餐飲服務的主要概念就是說，現在大家很習慣網購或者通過手機購物消費，查詢等。而餐飲消費，用戶還是需要回到線下進行消費，線上只能詢、預訂、點餐、訂餐等服務。</p>			
<p>D：瞭解。</p>			
<p>Q：目前大陸的虛實整合餐飲服務比較普遍，但是臺灣並沒有很紅火。您認為這背後的原因是什麼？</p>			
<p>D：臺灣跟大陸市場有很大的不同，就是臺灣他業者跟消費者的關係。你可以發現，幾乎生活圈他就包含了當一個人消費幾乎就是住在那邊，大陸他可能就是你一定要去某一個區或者 block 才是用餐或是餐廳會聚集的地方。所以臺灣他就沒有那麼需要透過網路，他就可以取得這些服務。臺灣也不是說他們不想發展，臺灣也有類似這樣的 APP，手機上的應用軟體，他可以直接在線上訂餐，點餐、取餐的時候就可以很快速的取得，甚至線上扣款。這些都有業者在做，可是一直推的不是很理想，原因就是太方便了。</p>			
<p>Q：是不是也有壓力、競爭環境沒有那麼激烈？</p>			
<p>D：臺灣的餐飲競爭是很激烈的。可是他們的激烈不在於速度這一塊。因為大家都覺得很快了。這有點像是買電腦的時候，你的 CPU，大家都覺得現在 CPU 已經很強了，快 1 秒 2 秒，其實不會對消費者產生太大的誘因，那臺灣的業者，在過去一直在訓練的是，他要很快速的去滿足消費者需求，不管是送餐到府，或者你要去得來速，你在餐廳，不用進去，不下車就可以馬上取餐。這個其實已經讓消費者習慣於這樣的速度。在你這樣的速度之下，你就算再提供線上的這些餐飲服務，消費者不太會覺得差太多。</p>			
<p>Q：在大陸有很多平臺的商家，為各個餐飲商家提供一個線上平臺，給消費者提供</p>			

服務。在研究臺灣的案例時，發現臺灣的平台不是很強，反而是餐廳自己的產品比較好，像 mos ，麥當勞，王品等。那是不是可以這樣認為，臺灣的餐飲環境下，自營的業務更適合臺灣市場。

D：應該說，臺灣的平台業者沒有一個很強勢的。一個平台要有吸引力，一定要夠多的業者加入嘛，那你平台業者不夠強勢的時候，其實變成，業者或許也不太需要你。他自己的生意量就很高，臺灣的消費者傾向於，在餐飲服務裡，只要你是好吃的，有吸引力的，那一定是大排長龍，基本上就不需要你的平台，他就很大的業務量。另外一種情況是，他的業務太少，生意不夠好，這樣你加入平台業者之後，平台業者不能提供你很好的行銷的業績。這個時候，就變成好的業者沒有進來，這裡面又都是不太有吸引力的業者，這樣對平台也是不是好事。消費者也不會去想用這個平台。有點像是 M 型化，說生意量很好的業者沒有加入，生意量不好的進來也沒有很好的提高，因為這個平台沒有吸引力，所以我覺得這可能是臺灣在做 O2O 時遇到的挑戰。

Q：之前看愛評網，發現上面的信息量不是很多。臺灣人在搜尋美食時，還是比較習慣去看部落客、節目推薦等。這種習慣是不是也有影響到網路的發展？

D：其實，這種狀況在主要的幾個觀光市集，夜市，這樣的情況比較明顯，比方說在逢甲夜市。我們遇到的業者有提到很多來的觀光客，他們就拿著美食書，照著上面的推薦去排隊。不在上面的，大家就只是經過，不會留意。我倒覺得，這可能是，如果你想做這一類的發展，比如說平台業者，他應該朝這個方向用力。因為餐廳已經發生這樣的問題了，大家在觀光這件事情上，基本上就是空白的。那如果說平台業者他去累積這樣的推薦等，不管是信息量，或者是資訊的可信度也好，這應該是一個機會點。

Q：那是把目標客戶從臺灣市場，專向觀光客市場？

D：是的。

Q：那如果這樣，是不是政府，例如讓觀光局之類的去領導比較好？

D：臺灣人慢慢習慣不依靠政府。很多事情，如果你希望政府去推，那他的效果可能不是很好。因為政府他有個民主的包袱，他想要做一些事，可是沒有辦法放手去做。這個時候，事情做一半的時候，反過來被罵的更慘。透過政府可能不是一個好方法。

Q：因為大陸在經營電子商務是很紅火，很多人都想加入，所以民間的風投也很多。但是臺灣民間的不是很多。有聽說過政府有很多創業的補助、貸款等等。這樣，是不是政府來推動，會比較好？

D：我有遇到幾個有這樣的想法。可是臺灣的這些創業者，某種程度，他的膽量是小的，他的資源是有限的。膽量小是因為，他認為這個 idea 很好的時候，他又不敢自己投資，他還非要去找政府資金或者貸款進來，這樣他認為即使失敗了，我的損失也是小的，這就是一種膽小的表現。另外一種是，整個創投資源這一塊，臺灣在過去幾年很少在經營。中國大陸有創業板嘛，這些很快就可以讓他還沒上市，就可以取得一定的投資資金，來擴大他的經營規模。這些一旦成熟，他就可以很有機會的去 run。可是臺灣沒有這樣的資源。所以當他沒有這些資源的時候，他可能就不太想去做這些事情了，或者就想要仰賴唯一的來源，政府這樣。那這個我覺得可能是兩岸在這件事情發展上，這個是最大的差異，外部資源的差異。

Q：那業者沒有這麼大的資訊，而去仰賴別人，是不是也是創業者對於市場的疑慮，可能沒有想像中那麼好，這個在美國、大陸可行，在臺灣可能就沒有辦法？

D：疑慮是看創業者自己對於這件事的觀點有多高，當他只看到某個成面而已的話，當然這件事情討論到最後就是有疑慮嘛。可是，如果他是夠完整全面的去看完產業需求，他就知道這件事情是有可行性的。舉個簡單的例子，可能不是我們餐飲的。像臺灣很長一段時間都在推所謂的電動的機車，可是一樣有類似的疑慮就是說，大家認為充電是不方便的。所以電動機車，一直以來只有一個東西，就是政府給予一定的補助，比如買 5 萬的車，他給你 1 萬 2。一旦政府補助停了，這件事情發展就受限了，可是這一兩年開始出現有意思的事情。有人看到電動機車後端的東西，比方說他可以跟你的手機鏈接，跟你的生活、運動數據、交通習慣進行大數據的收集，他就會產生其他商機。如果你只是看到其中一段，好像不太麼可行。可是如果你能看到產業的脈絡的話，你就會知道可以怎麼去推廣。

Q：那老師對於臺灣餐飲企業從線下到線上是看好的嗎？

D：我認為這是必然的。我認為消費者是一定會需要這樣的服務。

Q：現在比較成熟的是團購，他面臨的問題也有很多，比如說他認為團購的商家不夠好，只有團購便宜的時候去，之後就不太去。而餐廳也會認為，團購會拖垮我的正常經營業績。團購之後，很難回到正常價格。

D：這個就是之前臺灣的線上業者切入的模式，他通過價格誘因嘛，價格誘因進來之後，消費者就會被吸引，可是餐飲業很獨特的個性，我今天中午也跟另外一個老師談到，他有時候不是只看價格，或服務速度，或者是你是不是有其他的附加條件，最關鍵的還是你對客人在味覺刺激上的吸引力，你這件餐廳的確他在口味是厲害的，那這個時候，不管你是不是有線上的，他就會成功。可是，你是不是可以一直沒有在線上，我覺得很難。終究有一天，你就會被逼著，還是得提供線上服務。或許，之前他們認為他沒有必要在線上，是因為他認為這一塊的消費者都是屬於比較貪便宜的，他也不需要為了貪便宜的消費者，把自己的生產的流程打亂，為了追求效率，有些東西可能就沒有辦法堅持。因為你知道量一大的話，他就需要多人，第二個就是他的生產線和採購量就會大，那這個時候，你原本可以負荷的了的，或者是你原本可以管理的動的，這樣子的生產規模，就會行不通的。那你一旦放大了之後，就會開始出現一些問題，比如說，之前有一個臺灣的火鍋業者，鼎王，他原本在做的是非常好的。可是當他開始要做到很多家店的時候，他就開始採購一些比較容易進行品質控管的替代品，比如說雞湯快、調理包等。所以我覺得在餐飲這一件事情上，他們難免需要去面對，除非他限縮自己的經營規模，就是我 always 只有提供這樣子的內容。這也可能跟臺灣餐飲業，很多都是中小企業有關，他們找不到一個好的經理人。第一個就是餐飲業的產業特性，辛苦，工作時間長，薪水也不是很好。找不到好的人才之後，他要去擴大就會有問題，比較安全的做法就是，設定自己營業的規模。如果今天，迫不得已，整個環境大家都在線上，你要不要去，一定要去。得去了之後，下一個問題就是你要怎麼去適應線上消費者的習慣。我認為下一個階段，臺灣餐飲經營者要去面臨的是，新的年輕的經營者加入到這個產業，他們有線上的概念，他們可以帶給老經營者不同的想法，和新的行銷的方法。他們要有另外一個專場，就是 IT。

Q：除了團購以外，另外一種常見的虛實整合餐飲模式是外送。外送在大陸和美國是很夯的，去年大陸還有外賣大戰，各個公司通過多重補貼，來吸引消費者使用它們的服務。但是臺灣似乎並沒有那麼紅火。

D：外送，消費者基本上需要的，但是可能他認為這個不是特別加分那。所以，今天當有一家這樣的專門公司出來之後，他可能覺得這只是一個噱頭。就是哎，也不錯，但是我不是特別需要你。大部分的餐飲經營者都夠快了，也夠近了。大陸那邊

透過補貼的方式，推廣的很火。可是從商業角度，沒有任何一門生意是可以長期補貼的。他的補貼的動作背後是有原因。比方說是在短期內衝大使用流量，這個使用流量可以接著帶來新的創投資源，或者是新的股東的投資。他其實看重的是這一塊。那這也是跟我們剛講的，他因為有這一塊資源，可以去做。可是臺灣不行啊，臺灣沒有這一塊資源。就說補貼了，不計成本的去做了，但是還是沒有辦法最終獲得新的資金的補足。

Q：好的，謝謝老師。

D：不客氣。



七、訪談逐字稿--B1

訪談時間	4 月 15 日	訪談地點	MOS BURGER 澄清醫院店
訪談對象	店長		
訪談內容：			
<p>Q：您好，我是東海大學企業管理研究所的學生，正在做一項關於餐飲業虛實整合服務的調查，想採訪您幾個問題並且會全程錄音，可以嗎？</p>			
<p>B1：可以。</p>			
<p>Q：虛實整合餐飲服務的主要概念就是說，現在大家很習慣網購或者通過手機購物消費，查詢等。而餐飲消費，用戶還是需要回到線下進行消費，線上只能詢、預訂、點餐、訂餐等服務。</p>			
<p>B1：瞭解。</p>			
<p>Q：我們的研究主要是關於目前，消費者習慣用手機上網和 shopping。也有很多用手機進行餐飲方面的消費。在臺灣，Mos order 好像做的還不錯。</p>			
<p>B1：是還可以。近期，好像麥當勞也開始做了。早餐和外送的部分。</p>			
<p>Q：MOS ORDER 做了有多久了？</p>			
<p>B1：2 年多的記錄。</p>			
<p>Q：剛開始的功能就跟現在差不多嗎？</p>			
<p>B1：是。我們一開始是以點餐為主，後來才加了優惠展出的部分。公司在推這個時候，就是想讓客人先點餐，可以減少等候時間。</p>			
<p>Q：對呀，你們家的等餐時間是比較長的感覺。</p>			
<p>B1：我們家會以先點先做為主，所以餐點製作會等待一段時間。</p>			
<p>Q：所以用了 mos 點餐之後，等待時間會減少。</p>			
<p>B1：對，用了 mos order 的客人會比較快，因為他們一來，結帳完就可以把餐點帶走了。</p>			
<p>Q：那是同樣的系統嗎？mos order 的訂單會到客人現場點單的系統，還是會到另外一台電腦或者系統？</p>			
<p>B1：是一樣的。他用打電話或者手機訂單，我們內部跑出來的會是一套系統。</p>			
<p>Q：不需要另外查詢？</p>			
<p>B1：對的。因為單子會直接跑出來，我們只要去看下時間點就可以。</p>			

Q：那根據您的觀察，現在用 mos order 的客人會比較多嗎？

B1：因為我們上個月開始做了一個推廣，慢慢提醒顧客可以使用 mos order，所以最近比較多。大概是早餐的時候比較多。因為早餐的時候客人要上班上課，客人的時間更緊急，有些客人打電話，有的用 app，所以使用的比較多。最近差不多每天會增加 5 筆以上。

Q：那用 mos order 的客人在總量上有占多少？有沒有 10%？

B1：以來客數量嗎？我們比較不會用這個來衡量。我們會計算平均一個月有幾筆？我們有看上個月，用 app 的平均有 12 筆左右，這個月差不多有 15 筆。一天有增加 3 筆左右

Q：那一天的整體的筆數有多少？

B1：來客嗎？每天至少有 250 筆。系統來看的話，他的來

Q：那作為你們一線員工來說，喜歡公司的這項服務嗎？

B1：會喜歡的。等於是我們會提前把餐點做好，會跟現場的客人會有區分。

Q：那如果說是在當天高峰用餐時刻，現場的訂單已經來不及做了，還要處理手機 APP 上的訂單的話，會不會覺得有點來不及。

B1：還好。因為通常，假設客人 12 點取餐的話，他提前就要預訂了嘛。系統本身也有設定，至少要 15 分鐘的之後才能取餐。所以我們就有 15 分鐘的緩衝時間來準備。通常我們知道系統有 15 分鐘的緩衝時間，我們看到單子來就馬上做了。

Q：現在 APP 上有分內用、外帶、外送和車道，現在那個形式比較多？

B1：外帶比較多。

Q：電話訂餐已經有 10 年了，手機訂餐 2 年了。那 app 的目標是要取代電話嗎？

B1：也沒有要取代。可能是 APP 雖然是目前的趨勢。電話訂餐其實跟 app 訂餐的筆數差不多。以我們這家店來說，我們的客群是比較複雜的。就是會有上班族、住宅的和學生。上班族和學生，比較常用 APP。但是臨近的居民，還是習慣打電話。之前就有客人跟我反映說，他不相信 app，他覺得跟人沒有講話到，他會擔心有些要求沒有達到。

Q：app 上的付款方式，可以選擇現金和 mos 卡。

B1：mos 卡只能到店結帳，現金就可以外送。

Q：那有沒有出現，客人在網路下單了，但是沒有來取？

B1：是還沒有。不過會有訂錯店。因為 APP 會幫客人直接搜尋離他最近的店，所以如果他沒有仔細看店名的話，可能就會選錯店。我們店還蠻常發生的，客人要來我們店取，可是他訂到科博館去了。因為這樣情況不多，既然他已經來店取餐了，我們會讓他稍等一下，我們馬上幫他做。他訂錯的店鋪我們會幫他做取消。

Q：從你接觸的資訊來說，你覺得整個公司是很希望推動這個的嗎？

B1：是很希望推動這塊。從今年初開始，用 app 點餐的話會有一些優惠。例如他用 app 點餐的話，某兩樣點心會比現場加購還便宜。或者是飲料可以免費升級為咖啡這樣子。這是 app 專屬的優惠。

Q：那公司有說，他推出這樣的 app，希望實現怎麼樣子的目標嗎？

B1：他希望店鋪可以接待更多的客人啊。節省點餐和候餐的時間，他只需要直接結帳取餐就好了。

Q：那付賬的這一塊，是沒有辦法有進一步改進嗎？還停留在現金和 mos 卡的階段。

B1：目前還沒有計劃直接用 app 支付。公司目前在賬務方面怕容易混亂，還沒有到可以手機支付這一塊。要算單店的營業額。我們目前也沒有跟信用卡合作，也不能刷卡。只能用現金和我們公司的卡片。

Q：現在，你們也是很希望客人能夠用 mos order 點餐，那希望公司再做些什麼，讓你們覺得有地方改善的地方，更好的實現這個功能？

B1：app 剛出來的時候，有比較多的文宣。可是現在後期，宣傳的比較少。所以希望文宣這一部分是一直有供版出來。這樣店鋪就不用一直想說，我們要自己去製作 app 宣傳的文宣。系統部分的話，我目前自己使用還蠻方便的。

Q：對，作為我個人使用下來，Mos order 還不錯，像 Starbucks 的 app 也還好，不過他們家可以付款。

B1：嗯，他們家付款是要跟他們的二代隨行卡結合。只是可能我們公司現在的技術，還沒有那麼好。

Q：那外送服務嗎？

B1：像現在 4 點，系統會自動延一個小時，外送最早 5 點才送。像現在內用和外帶都是 15 分鐘嘛，外送就是 1 個小時。那如果店鋪不忙，我們會問客人需不需要提早送。

Q：定了幾次發現，基本都是飲料現做，其他餐點是看到訂單就做嗎？

B1：餐點這部分，系統默認 15 分鐘嘛，如果他是 15 分中內要來的話，我們是先做。如果他有選擇可能半個小時之後，我們就會晚一點再做。因為我們有些商品有一定的保鮮期，可能這個漢堡做完，他保鮮期只有 15 分鐘到 20 分鐘。如果太早做，可能不太好。

Q：那你們有內控嗎？會先做現場客人的還是 app 的客人。

B1：訂單出來後是跟現場的客人放一起，可是他會長的不一樣，所以我們是很容易去區別的。如果是時間同步的話，我們會一起做，如果 app 的客人還沒來的話，會先給現場的客人。這樣如果 app 的客人後面來的話，就可以給他更新的。

Q：那單店會有經營指標，說希望的 app 訂單擴展到多少單之類的嗎？

B1：目前還沒有。沒有固定的指標，現在就是需要把 app 的筆數增加的。如果是下降的，主管可能就會懷疑是不是來店數就下降了。

Q：像我們平時來店點餐或者電話訂餐的時候，會提一些小要求，那 APP 上有什麼功能嗎？

B1：app 上有備註，可以打在備註裡，例如有些客人飲料去冰啊。而且這個資訊會留下來，不會刪除，下次訂餐的時候會自動添加。

Q：好的，非常感謝您的解答。

B1：不客氣。

八、訪談逐字稿-B2

訪談時間	5月16日	訪談地點	快點辦公室
訪談對象	快點網路點餐負責人及創始人		
訪談內容：			
<p>Q：您好，我是東海大學企業管理研究所的學生，正在做一項關於餐飲業虛實整合服務的調查，想採訪您幾個問題並且會全程錄音，可以嗎？</p>			
<p>B2：可以。</p>			
<p>Q：虛實整合餐飲服務的主要概念就是說，現在大家很習慣網購或者通過手機購物消費，查詢等。而餐飲消費，用戶還是需要回到線下進行消費，線上只能詢、預訂、點餐、訂餐等服務。</p>			
<p>B2：瞭解。</p>			
<p>Q：你們是幾個人一起創業嗎？</p>			
<p>B2：一開始是三個，2個東海經濟系，1個東海政治系的。</p>			
<p>Q：是怎麼想到在這個方向創業呢？</p>			
<p>B2：其實是我個人比較懶。上大學的時候，住在藝術街。我是連下樓都懶，我們下面有一間便利商店，我永遠都吃那一間。我希望所有事情都可以在5分鐘內搞定的人。那後來想想，如果有一個app或什麼東西，可以讓我方便吃到附近的東西，而且讓我不用付太多額外的錢。一般說，外送的金額都比較多。比如一個人吃300太多了，如果只是80塊，要付70的外送費又太貴了。所以慢慢就形成了這個想法。</p>			
<p>Q：可以問下是什麼時候有了這個想法嗎？</p>			
<p>B2：大三的時候，2010年。</p>			
<p>Q：公司成立呢？</p>			
<p>B2：2013年7月。</p>			
<p>Q：中間的三年，是在準備？</p>			
<p>B2：我們在策劃說，比如說網頁要怎麼規劃，最重要的是整個運送的流程。比方說，我們之前想到食品安全的問題，很多個店家要一起送怎麼安排人力啊，這些問題都在考慮。</p>			
<p>Q：前面三年都一直在規劃嗎？</p>			
<p>B2：也不是啦。當時有很多想法，列出來。然後挑出一個，看似是成本最低的。</p>			

Q：公司成立與 2013 年，那時候應該 app 開始流行的時候。

B2：對對，也是那個時候。

Q：有了想法之後，有參加過一些創業比賽嗎？

B2：有，好像是國科會辦的，但是沒有成功。

Q：沒有補助？所有創業的資金都是自己的？

B2：一開始是，之前打工賺的，也做過保險，攢了一點小錢。後來有申請青年創業貸款。

Q：現在發展 2 兩年了，有遇到什麼瓶頸嗎？

B2：前陣子比較嚴重嘛。我們的市場主要是學生，但是學生淡旺季很明顯，有寒暑假嘛，那這個時候怎麼辦也是一個問題。還有我們都不是學資訊出生的，我們的網站和 app 可能有一些問題，客人就會有一些比較負面的印象。我們後來解決就是找一個專職的工程師，他可以立馬解決這些問題。

Q：之前 app 是自己做的？

B2：全部都是外包的。現在是有專職的人在處理。

Q：業務呢？

B2：有三個，都是專職的。

Q：他們也是去跑商家呢？

B2：對對。我們一般對外都說是網路行銷公司。販售一些網路行銷的商品，就是廣告和曝光。這些主要是在網頁。

Q：那外送嗎？

B2：都是工讀生，大概 15 個。

Q：臺灣工讀生的時薪起點是 115，那這個要怎麼回本？

B2：我們大概是抓 3 筆，起薪是 118，然後多送一筆加 6 塊。

Q：現在平均收取的外送費用？

B2：平均一單 20 塊左右。

Q：現在的訂單量，能支撐起來嗎？

B2：差不多。現在還沒有盈利，不過差不遠了。

Q：現在正是員工差不多有 5 位嗎？是不是人事成本很高？

B2：很大。不過我們的業務是讓公司賺錢的，他們的人力應該不會算支出的項目了。

因為他來，他相對就要有銷售成績，才能得到應對的薪資。也就是按照底薪加提成的方式。比較花錢的可能就是這邊的營運，還是要有人，比方說在後台顧著我們的訂單呢，或者是聯絡，包括還有一個美工，之類的東西。

Q：之前也有採訪到一個客戶，他有一些意見。看你們介面，是有熱門商家和熱門商品，為什麼會有這樣的設計？

B2：其實也沒有特別用意。我們的最終的目的是希望以後店家可以問我們購買這些曝光。

Q：會希望主營業務從外送轉廣告嗎？

B2：不會。這個是要並行的。我們必須要有足夠的客流量才會有人要跟我要購買曝光，不然他的曝光也沒有人看。

Q：現在經過2年時間，廣告和外送收入的佔比是怎樣？

B2：坦白講，外送上面基本上賺不到錢。最多可能就平，或者再付一個正職幫忙顧單的錢。那廣告的話就不一樣了。我提供版面，雖然是有限啦。但是還不會缺乏到錢到很慢這樣。所以說，比例的話，應收比例的話，現在還不太好說。

Q：現在的廣告也只在網頁嗎？app和粉絲團之類有嗎？

B2：app還沒有，粉絲團也才開始經營，暫時還只是在網頁上。

Q：因為外送的人力都是工讀生，那有聽到工讀生反饋說這個工作特別累嗎？

B2：現在也有2個正職。其實，有啦，往外跑一定會比較辛苦。像我們的話，會固定，每個月都有一次聚餐啦，或者平常的互動，可能比一般公司還好一點。因為我們規模比較小，所以他們雖然辛苦，但是呆在這邊應該還蠻開心的。辛苦是真的啦，但是快樂，也是有啦。我感覺，員工關係維持的還不錯。

Q：可以透露下運費的計算嗎？

B2：後台有一套演算法，按照距離的遠近。按照 google map 計算距離，0.5 公里以內 20 元，之後每超過 0.1 公里加 1 元。我們的網站上有公佈，然後下單之後，會自動計算。只要位址一填進去，就會自動算出來。以前覺得沒有什麼必要公佈，後來才發現好像不行，最近才再網站上公佈的。

Q：聽您這樣介紹，網頁是比 APP 更完善，是希望訂單都從網頁來嗎？

B2：我們會比較希望從網頁來。但是還是提供方便功能比較多。

Q：可是現在的趨勢，還是是往手機 app 方向走，手機更方便啊

B2：所以，我們現在還沒在上面植入廣告。因為我們這些東西都是外包的。如果要及時的去做什麼更改的話，其實沒有那麼方便。

Q：那目前的業務發展目標是什麼？

B2：有！像我們這個月逢甲，希望簽下商家至少 60~70 間左右。然後在 6 月的話，繼續向台中市的西區和北區發展。就是再繼續發展新的商圈。

Q：就是從東海商圈慢慢的擴張出去？

B2：對對對。

Q：那用戶的話，在人員設置上，好像沒看到行銷人員？

B2：行銷人員就是我。

Q：感覺大家還都不是很知道快點。

B2：在 4 月以前，我們幾乎沒有做行銷。因為沒有我們沒有時間。我們從一開始創業到現在，都把核心放在擴張上。不停的擴張，不停的擴張。我們擴張到一定程度，例如現在我們到逢甲了，我們想說差不多要開始做行銷了。因為如果我們是在東海這個小圈，再加上沙鹿好了，如果要來做行銷的話，我們想過要用什麼方法做行銷。我們也想過發傳單，但是效果不太好。如果用網路的力量去行銷，這麼小的區域，宣傳給全台中的話，都還不能用，他可能就把他刪了。下次有人推薦他用，他可能也會說這個只能東海能用，意義也不大。所以等到一踏到逢甲之後，我們才開始考慮要行銷。

Q：前期的客戶是怎麼來的？

B2：我們在商家那邊放立牌。當初想的是，我們可能沒有錢去租一個月十萬塊的店面，但是我們可以跟他合作，在他那邊放立牌，我就有一個十萬塊店面曝光的程度。好像是 2013 年的 1 月開始做，之前兩個月訂單加起來可能有 5000 塊。後來想這個辦法去放了之後，訂單就開始暴增了。

Q：商家很好說話啊？很配合。

B2：是呀，我們合作不錯。我們一開始在跟他們談的時候，還什麼都沒有，連辦公室都沒有，甚至連網頁都沒有的時候我們去談的。一開始談的方式是，我們是東海的學生，想要做這個平臺，方便東海的學生。是以他們給我們協助的方式去談的，不是說今天是行銷公司，來賣產品。是用他要協助我們學生的關係去做。我們一開始什麼都沒有的時候，他們還是願意幫助我們學生。所以我們在他那邊放些什麼東

西，他們都很願意。因為他們本來就是幫助我們才加入的。

Q：現在會問商家收費嗎？

B2：我們會依照送的餐點的比例來收費的。按照月營收的比例來收費。但是這個對於商家來說，絕對是划算的。因為他們自己去供一個外送員。比如說一張訂單他請一個人去送，一個小時只送 2 張訂單。他也要付一個小時的費用。我們的介入，幫他省去了這部分的費用。

Q：現在接觸的商家中，有完全拋棄自己的外送員？

B2：拋棄的沒有。不過有新加入的，因為原本他們沒有自己的外送，但是想吃外送的市場。原來有外送，現在沒有的話，這個還沒有。但是比例的話，原本 100% 的話，現在可能 50%，其他都是我們的。

Q：那現在高峰應該在週一到週五，那平均一天的訂單數目大概多少？

B2：日均大概 18000 左右，客單價平均大概 300 多。差距還蠻大的，有的可能 500 0，最少的也有 20 左右。一天大概 60 單左右。

Q：那你們外送的時間是跟商家一樣嗎？

B2：嗯嗯，我們最早 11 點，最晚到晚上 12 點。商家的話，一般是 10 店開始。不過說實話，他們十點也沒有什麼客人。

Q：現在訂單最好的還是東別商圈嗎？具體哪一家的訂單量最好？

B2：逗雞哥。

Q：現在不是所有的產品都有單獨的圖片，是嗎？

B2：是。這個比較難突破。我們通常是請店家提供照片的，像快炒類的，有 100 多到菜，他不可能都拍出來給我們。自己去拍，也太耗費產品。

Q：關於金流的部分，有想要突破嗎？

B2：我們想要做儲值。還在規劃，我們已經找到能夠幫我們做這個架構的公司。但是我們現在還沒有做，是因為網站安全性的問題。還不敢把這個東西加進來。因為這些東西都等同於現金嘛，我們如果被害到的，會很恐怖。

Q：是臺灣大家比較習慣用儲值卡嗎？

B2：學生的話，感覺是付現金居多。而且客單價不高，現金很方便。

Q：工讀生的話，會按照地域來分嗎？

B2：對，我們逢甲那邊，回請逢甲的學生。東海這邊比較沒有，可能有靜宜的、弘

光的，因為這些都比較熟悉。

Q：還有運送時間的問題，運送時間有點不太準確？

B2：嗯嗯，這個現在還沒有辦法完全解決。我們現在都是用時間段，有基本保證在這段時間。

Q：那現在發展的資金都是用自己的？

B2：之前有想去創業發展

Q：那競爭對手的情況有瞭解嗎？

B2：foodpanda，他們比較是用餐廳的。他們的單價比較高，動輒 1000 塊。

Q：你們的目標客戶還是商圈裡的，小店家嗎？

B2：對，我們一開始就是想說找每天都有可能吃的。

Q：那這些商家本身如果有好的口碑的話，已經很熱鬧了。不需要你們的協助。

B2：他們都會有自己去算。我們的介入還是幫助他們省去外送的コスト。

Q：但是這樣的話，商家本來就忙不過來，不 care 外送市場呢。

B2：是呀，談的時候，大概有 1 成也是這樣的情況。這個也沒有辦法，我們總不可能幫他們請人做。

Q：那商家是怎麼接受訂單？

B2：我們有提供程式，也可以向我們租設備。訂單來了，會有提示。他們看到訂單就可以按確認，如果他們沒有確認的話，我們就會電話提醒客人。

Q：有統計過現在是 app 還是網站來的訂單更多嗎？

B2：現在差不多是 1：1，各半，也是出乎我們意料，原本也以為可能是手機比較多。不過可以想像。因為如果要交外賣，一定是在家裡，通常電腦都是開著的。

Q：現在的目標客戶還是學生，但是學生淡旺季很明顯，有考慮擴展目標客戶嗎？

B2：有啦。可是上班族市場也有想去考慮，不過不知道怎麼打入。像這邊附近，辦公大樓也沒有很集中。所以才想說，要慢慢打入台中市。希望以後可以慢慢做到全臺灣。

Q：祝你成功！

B2：謝謝！