

東海大學食品科學研究所
Graduate Institute of Food Science
TUNGHAI UNIVERSITY

食品工業管理組
Food Industrial Management Section

碩士論文
Master Thesis

指導教授：孫路弘 博士
Advisor：Lou-Hon Sun, Ph.D.

台灣西式速食餐廳新產品開發流程之探討
A Study of New Product Development Process in
The Western Fast-Food Restaurant in Taiwan

研究生：員敬宗 (Ching-Tsung Yuan) 撰

中華民國九十年六月
June, 2001

第一章 緒論

第一節 研究背景

「不斷的推出新產品或改良現有的產品，是企業持續獲利的必要手段」(Hisrich & Peters, 1984)，在一片不景氣聲中，西式速食餐廳開店速度雖然較以往趨緩許多，但是市場競爭之激烈卻可謂戰況空前，許多業者紛紛以推出新產品為號召，期望能吸引更多消費者的注意，例如麥當勞於四月份推出的水蜜桃派及肯德基的雞米花等產品，在電視媒體及 DM 的促銷宣傳下相信又將引起另一波的購買熱潮，由此可見產品之差異性已逐漸成為速食業者重視的項目之一；時至今日，我國民眾接觸西式速食已有十七年之久，在此期間雖然歷經了許多汰舊換新，但是大多數的業者在不斷自我要求提供最好的服務，並以顧客滿意為出發點之下，西式速食餐廳仍能持續蓬勃發展，如今在產品同質性愈來愈高的情況下，競爭將愈益激烈；在用餐條件上能否完全符合消費者的需求及如何開發更本土化的口味及更具特色的產品將是未來西式速食業者必須著重的焦點；「新產品開發(New product development)」已成為業者在市場獲取競爭優勢的一大利器，業者願意投入大量資金及人力於不同的生產設備及原料來創造新口味的產品以爭取更多獲利及競爭優勢，以麥當勞為例，在 1996 年推出炸雞產品前，共花了二年時間研發，並且投資超過三億元(李明元，1997)，經過事實證明，在 1998 年其炸雞產品與肯德基形成了「炸雞領導品牌卡位戰」，所形成的效益不可言喻，因此業者若希望獲取更多的市場接受度，及時投入研發絕對是勢在必行。

由於我國社會環境與家庭結構之變遷、女性就業人數及小家庭比例增加，加上隔週休二日之實施，使得民眾在外用餐機會增加，速食業亦隨之受惠，許多企業利用連鎖方式將速食業迅速拓展，尤其國際速食企業藉由全球行銷網路，逐漸增加在台灣的分店規模及營運項目，對於國內餐飲業造成了不小的衝擊，以近年來西式速食連鎖店總店數從 1994

年之 351 家，至 1999 年總店數增加為 889 家，其成長之速度著實相當可觀(圖 1-1)；在我國外食人口數方面，根據行政院主計處於民國八十九年針對台灣地區十五歲以上外食人口所進行之調查顯示，每周平均有一千三百二十七萬人次在外用餐，而每日晚餐的外食人口更高達兩百萬人次，可見外食市場之龐大；而在外食最重視的因素方面，根據台灣連鎖暨加盟協會所進行的一項「2001 年台灣消費者外食用餐習慣調查與分析」顯示，消費者外食最重視的因素依序為餐飲口味、種類與價格以及食物清潔衛生，使得西式速食成為民眾信賴的外食選擇之一，以往消費西式速食所著重的用餐氣氛、設計裝潢及快速服務等因素，更加形成吸引顧客之優勢，業者若希望能成為消費者主要購買外食的場所甚至養成經常飲食的習慣，則必須在實體產品及價格方便多作改善，唯有更多樣化及本土化的產品及更合理的價格才能吸引更多的消費族群。

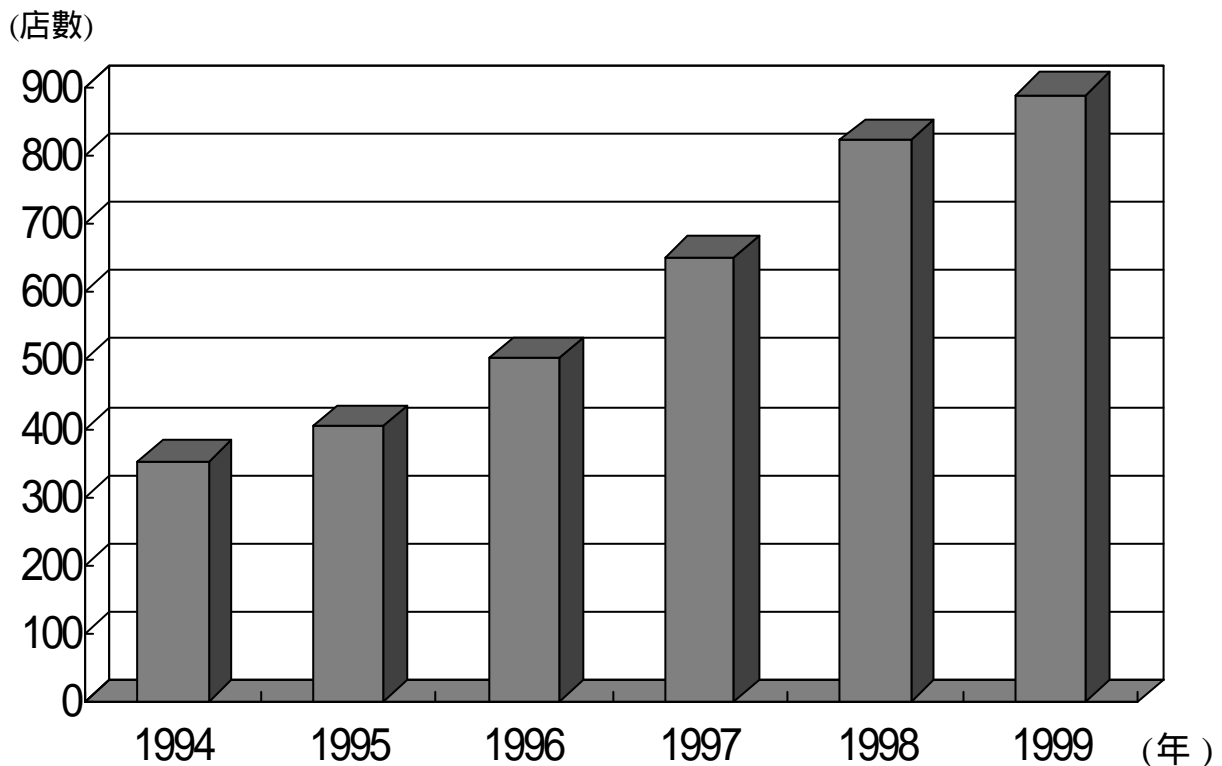


圖 1-1 西式速食連鎖店總店數統計

資料來源：本研究整理

第二節 研究動機

由於近年來我國民所得持續提高，自民國七十八年平均每人 6,889 美元到民國八十八年平均每人高達 11,500 美元(中華民國連鎖店協會，1999)，顯示我國生活水準的不斷提昇，相對的在外伙食費亦隨之增加，根據行政院主計處民國八十九年所公佈的資料，我國平均每戶在外伙食費從民國八十三年年的 31,523 元到民國八十八年的 44,510 元，成長幅度達 41%(圖 1-2)，由此數據不難發現外食市場成長相當可觀，民眾之飲食消費型態日趨改變，外食服務已成為不可忽視的市場；在民眾愈來愈注重餐飲服務品質之下，西式速食餐廳如雨後春筍般蓬勃發展，在強調「品質、服務及衛生」的同時，業者必須更加費盡心力於滿足顧客之喜好，以搶奪市場上一席之地；如今又面臨中式、日式速食業者之威脅，連鎖速食業的競爭將更加白熱化，而店面的取得、租金成本及人事調配與管理等問題依舊困擾著業者(黃偉倫，1999)，經營上若不更加謹慎，在未來供過於求的情況下，勢必有勝負揭曉的一天，而「新產品開發」正是為明日投入希望的種子，透過有效的流程規劃，將大幅增加新產品上市成功的機會。

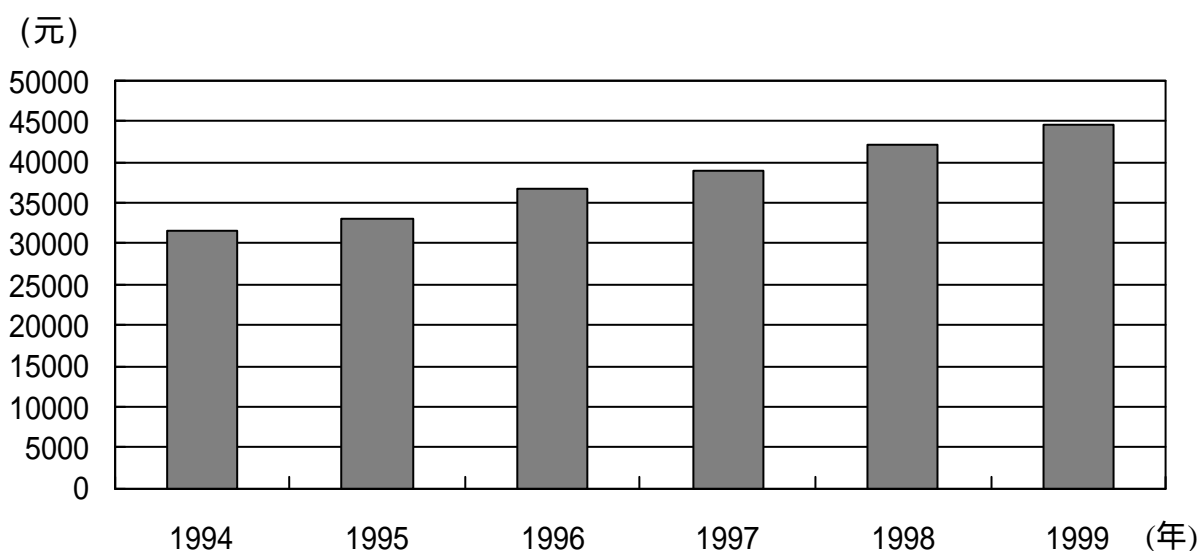


圖 1-2 平均每戶在外伙食費

資料來源：行政院主計處，2000

「不創新，即等死」(Cooper, 1998)，「新產品開發」是企業發展的原動力，因為每項產品在市場上販售都有其生命週期，即所謂的「產品生命週期」，一般可分為導入、成長、成熟及衰退四個時期，因此對於西式速食餐廳而言，如何使產品維持在衰退期之前是最主要的目標，業者絕不能等到大部份產品已面臨衰退期時再來研發新的產品，否則新產品若在導入期又夭折，那麼就有可能出現營運上之危機，唯有不斷推出符合市場需求的新產品，企業才有無限延伸的空間。

大凡餐飲業之所以成功，產品口味及特色是首要條件，其次才是依訴求對象之需求設計具優勢之行銷特點(劉慧明，1997)，西式速食業迅速的登陸我國外食市場並成為主流之一，其成功絕非偶然，從快速、親切的服務到安全、衛生的產品以及歡樂、舒適的用餐環境加上生動活潑之產品廣告等，皆顯示其過人之處，在母公司有系統的規劃下，西式速食能夠不斷開發並推展出許多新產品(如漢堡王的香芋派及必勝客的變心比薩等)，並且皆可確保產品品質的一致性，均是我國餐飲業者所必須努力學習的地方，但是時至今日，大部份餐飲業者仍對於我國西式速食業者所進行的新產品開發工作瞭解有限，亦極少有相關之研究，因此本研究針對西式速食餐廳新產品開發所進行之各項工作進行分析與探討，期能藉由其成功的經驗，整理出一套具系統化之新產品開發流程，以做為日後從事餐飲業者可茲參考學習之對象。

第三節 研究目的

本研究之目的可歸納為主要目的及次要目的如下：

一、主要目的

將目前我國西式速食餐廳之新產品開發流程加以歸納及整理，根據各餐廳之優點建構出較為完善之新產品開發流程，做為速食餐飲業之參考依據。

二、次要目的

- (一) 探討我國西式速食餐廳負責新產品開發工作之組織架構。
- (二) 瞭解西式速食業者之新產品開發策略及方向。
- (三) 分析西式速食業者開發新產品時所重視之項目。
- (四) 比較國內外中西式速食餐廳新產品開發之差異。

第四節 研究對象與研究範圍

一、研究對象

本研究係針對台灣地區西式速食業者對於新產品開發相關事項之探討，研究對象是以供應漢堡、雞肉(炸雞、雞塊)及披薩等為主的西式速食業者，因此本研究在廠商許可之情況下，係針對上述三大類產品，各選出一家以上具代表性之業者做為研究對象；下列四家西式速食連鎖店為本研究之主要調查對象：

- (一) 漢堡類：漢堡王(Burger king)及摩斯漢堡(Mos burger)。
- (二) 炸雞類：小鬥士炸雞(Gold in Tex)。
- (三) 披薩類：拿坡里披薩(Napoli)。

二、研究範圍

本研究限於人力、資金、時間及廠商意願等限制，故無法針對所有台灣地區西式速食業者進行研究，因此係以探討四家具代表性的西式速食連鎖餐廳之新產品開發為主要研究範圍，藉由訪問其高階主管及研究發展人員以瞭解實際開發新產品之情形，並參考與速食產業相關之國內外文獻與報導等次級資料，以配合本研究之結果進行歸納及比較之工作。

第二章 文獻探討

第一節 速食產業之範圍及定義

一、速食產業之定位

速食業相對於其他餐飲服務業而言，其表現可謂相當傑出，若要瞭解其特殊之處，則必須先從餐飲服務業的範圍及定義加以探討，餐飲服務業之範圍包羅萬象，大凡供應餐食或飲料之餐廳、咖啡館、速食店、航空餐食、甚至連鎖企業、公司行號伙食團，小至攤販、吧台等皆屬其中之一，可從圖 2-1 看出餐飲服務業之整體結構。而餐飲業之定義可根據經濟部商業司所頒訂的「中華民國行業營業項目標準」而得知，其將餐飲業分類為下列三大類：餐館業：凡從事中西各式餐飲供應，領有執照之餐廳、飯店、食堂等之行業均屬之。旅館所附屬之餐廳，領有飲食店執照而獨立經營者，亦歸入本細類。小吃店業：凡從事便餐、麵食、點心等供應，領有執照之行業均之。飲料店業：凡以冷飲、水果、飲料供應顧客而領有執照之行業均屬之。

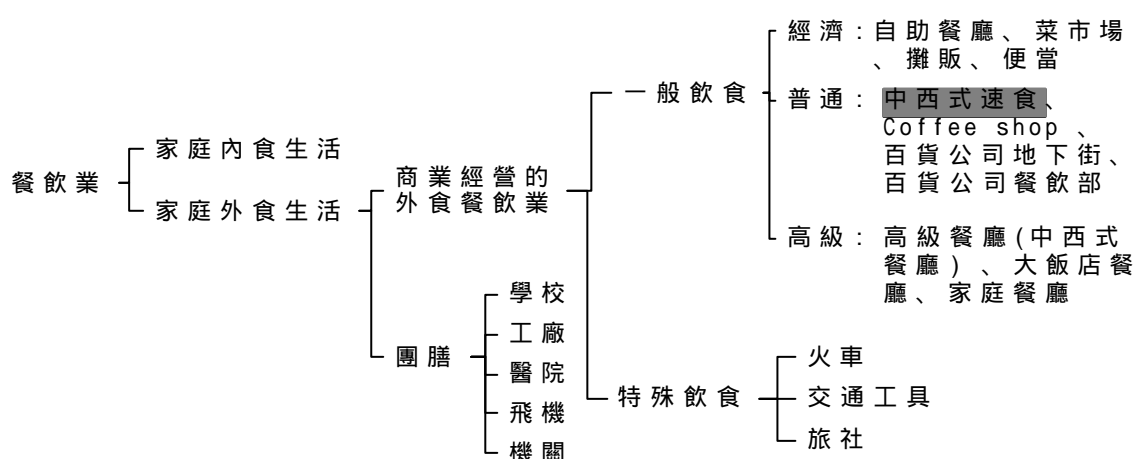


圖 2-1 餐飲服務業結構圖

資料來源：高秋英，1994

根據行政院主計處民國八十九年的資料顯示，餐飲業正逐年成長當中，民國八十八年整體餐飲業生產毛額達 1,483 億元，佔 GDP1.6%，且結算至民國八十八年底，餐飲業營利事業營業家數達 49,645 家，較民國八十三年增加 22.7%(圖 2-2)，可見其成長之快速。而速食產業屬於餐飲服務業中不可或缺的一環，其與其他餐飲業不同之處，根據葉明霖 (1997) 對於西式速食服務內涵與服務品質之研究，可歸納為以下七點：1. 追求「方便、簡單、經濟、衛生」。2. 生產、製造及販賣，幾乎同時完成。3. 強調顧客導向，重視服務及顧客的滿足。4. 店面追求明亮、乾淨。服務要求親切而且是自助式的服務，而不是傳統的 Table service。5. 產品種類不必多，烹調方式要簡易，這樣員工訓練容易，產品生產速度快，品質也容易劃一。6. 價格必須大眾化。7. 顧客的流動率大。可見速食產業所具備之特殊條件，而台灣的速食業依經營項目的不同，分為以下四類(李玉文，1999)：

1. 美式速食：以漢堡、薯條、炸雞為主，如麥當勞、肯德基等。
2. 義式速食：以義式美食披薩為主，如必勝客，達美樂等。
3. 日式速食：以牛肉飯、味噌湯為主，如吉野家。
4. 中式速食：以中國料理為主的，如三商巧福、漢華食品等。

本研究的對象為西式速食業者，因此以美式速食與義式速食業者為主要範圍。

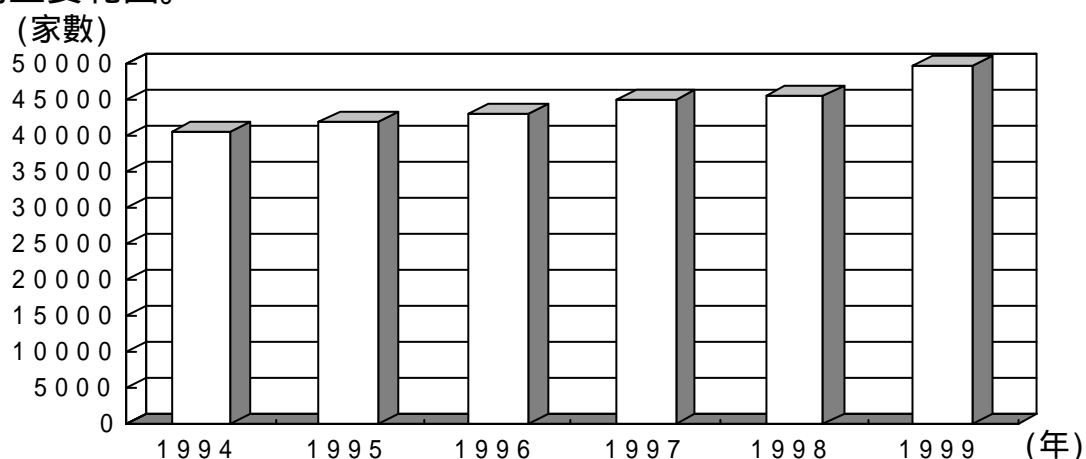


圖 2-2 餐飲業營利事業營業家數

資料來源：行政院主計處，2000

二、速食產業之定義

速食產業所含蓋之範圍甚廣，根據行政院主計處中華民國行業標準分類，西式速食餐飲業(編號 F5712)歸屬於批發、零售及餐飲業當中，一般文獻則以速食餐廳(Fast food restaurant)加以定義，本研究針對國內外之相關文獻加以探討。根據 Ball, Black & West(1988)對於速食業之定義為：1. 菜單限制於主要核心產品，且食物通常為成品或半成品。2. 低單價的食物及飲料。3. 通常不需事先預約或提醒。4. 使用免洗之包裝及餐具。5. 未販賣含酒精之飲料。6. 超過 50%之櫃台交易為外帶(或外送)服務。而日本外食產業總合調查研究中心(1984)的定義為：1. 快速的服務。2. 簡單且低價格的產品。3. 以櫃台服務為主。根據 Robert(1983)的定義，速食餐飲店係指：1. 有限的菜單。2. 快速的服務。3. 低價格。4. 櫃台式自助服務。根據 Lynn & Thomas(1981)的定義為：使用標準化的食物準備、服務、設備、管理制度及節省勞工的技術來提供有限的食物菜單的餐飲店。

再者根據 Philip(1976)的定義，速食餐飲店係指：提供有限的食物菜單，利用標準化的食物準備、服務、設備、管理制度及節省勞工技術的餐飲店。根據英國 Retail business(EIU retail business, 1996)的定義，速食餐飲店係指：1. 快速有效率的服務。2. 具相對性的低價。3. 菜單有限且連鎖店體系的供餐均一致。4. 餐食的準備經過嚴密的規劃、標準化與高度效率，每一客餐食都標準化。5. 擁有年輕彈性化的工作團隊，特別是大型連鎖店。將上述速食餐飲店的定義依不同學者或文獻及發表年代彙整如表 2-1：

表 2-1 速食餐飲店定義相關文獻彙整表

學者或文獻(發表年代)	速食餐飲店定義
Ball, Black & West(1988)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 菜單限制於主要核心產品，且食物通常為成品或半成品 2. 低單價的食物及飲料 3. 通常不需事先預約或提醒 4. 使用免洗之包裝及餐具 5. 未販賣含酒精之飲料 6. 超過 50%之櫃台交易為外帶(或外送)服務
日本外食產業總合調查研究中心(1984)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 快速的服務 2. 簡單且低價格的產品 3. 以櫃台服務為主
Robert(1983)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 有限的菜單 2. 快速的服務 3. 低價格 4. 櫃台式自助服務
Lynn & Thomas(1981)	使用標準化的食物準備、服務、設備、管理制度及節省勞工的技術，來提供有限的食物菜單的餐飲店
Philip(1976)	提供有限的食物菜單，利用標準化的食物準備、服務、設備、管理制度及節省勞工技術的餐飲店
EIU retail business(1996)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 快速有效率的服務 2. 具相對性的低價 3. 菜單有限且連鎖店體系的供餐均一致 4. 餐食的準備經過嚴密的規劃、標準化與高度效率，每一客餐食都標準化 5. 擁有年輕彈性化的工作團隊，特別是大型連鎖店

資料來源：本研究整理

根據以上各定義，歸納出速食餐飲業之特性為：

1. 產品：標準化的產品及有限的食物菜單。
2. 服務：快速、有效率及標準化的服務。
3. 價格：具相對性低廉的價格。
4. 技術：採用標準化的食物準備、設備、管理系統及節省人工的技術。

第二節 台灣西式速食產業概況

一、西式速食興盛之背景及原因

隨著我國每年外食金額以 2.5%成長率穩定增加(中華民國連鎖店協會, 1998), 速食產業在各類餐飲店中屬單店營業額及營業額成長速度最快的, 雖然店數僅佔 4%左右, 其營業額卻佔 12%左右(劉慧明, 1997), 探究西式速食興盛之背景為: 國民所得提高、國人飲食逐漸西化、生活型態之轉變(黃偉倫, 1999)。而西式速食產業興盛之原因可歸納為以下十點說明: 1. 台灣經濟逐年成長, 民眾生活水準提昇, 消費能力亦相對增加。2. 社會結構轉變, 導致外食人口增加。3. 民眾重視休閒, 旅遊機會增加。4. 國人新奇崇洋的心態。5. 提供清潔、舒適的用餐環境。6. 產品衛生、口味具吸引力。7. 傳播媒體廣為宣傳。8. 提供快速、親切的服務。9. 具有健全的管理制度。10. 品牌策略的妥善運用。由此可發現其具有相當良好之發展條件。

對於具有如此市場潛力之西式速食餐飲業而言, 若能配合有效之發展策略, 將可加速產業之成長, 以目前我國之市場環境來看, 可根據施志宜(1996)針對多家速食業者之訪談, 整理出台灣餐飲速食業之成長策略為: 執行 Q.S.C.V. (Quality, service, cleanliness, value) 策略, 經濟訂價策略, 城鄉外移策略, 烹調制度化策略, 降低成本策略。若能妥善應用上述策略, 對於產業之提昇將有相當之助益。

在今日講求快速及效率之工商社會, 西式速食業所扮演的角色將日趨重要, 由於其方便及潔淨之用餐環境, 加上生動活潑之促銷手法, 使其成為兒童、學生及上班族之最愛, 以目前而言仍有很大的發展空間。

二、市場規模與趨勢

我國西式速食產業之市場規模可從 1999 年當中共有約二億八百九十二萬人次的消費者光臨麥當勞而得知(余幸芳, 2000), 顯示西式速食消費人口之數目十分驚人; 在營業據點方面, 1995 年與 1996 年之分店總數分別為 351 家及 403 家, 其成長率分別為 36.6%及 14.8%, 佔整體飲

食業之 0.84%及 0.94%，到了 1997 年，整個產業分店總數迅速擴張至 513 家，成長率為 27.3%，佔整體飲食業之比例為 1.14%(黃偉倫，1999)；在銷售額方面，1994 年西式速食產業之市場銷售額為 98.2 億元，1995 年 1996 年分別為 117.0 及 143.1 億元，成長率分別為 19.4%及 22.31%，至 1997 年，市場銷售額則增加為 176.7 億元，成長率高達 23.48%(表 2-2)，如此快速的成長速度是其他類型餐飲業望塵莫及的。

表 2-2 西式速食產業規模

年度	業者家數	營業點		銷售規模	
		分店總數	成長率	銷售額(億元)	成長率(%)
83	9	257		98.2	
84	8	351	36.6%	117.0	19.14
85	8	403	14.8%	143.1	22.31
86	9	513	27.3%	176.7	23.48

資料來源：黃偉倫，1999

然而隨著產業逐漸走向 e 化及科技化的時代，餐飲業的經營及行銷方式將有大幅度的變化，大部分西式速食業者必須跟上電子商務的腳步，透過網路等媒體對於本身產品進行廣告及訂購等服務，在邁入網路時代的同時，業者在服務品質上卻絲毫不能馬虎，如同台灣麥當勞總裁李明元所說：在用餐環境上仍然會順應消費趨勢，提供更休閒、舒適、溫馨的空間，並維持高效率的服務方式。

在產品策略方面，幾乎所有速食餐飲業皆會依照各地飲食習慣而稍作調整，或推出適合當地口味的產品(劉慧明，1997)，如印度麥當勞為迎合該國因信仰印度教及回教而不吃牛肉之民眾，而將麥香堡之牛肉改為羊肉，反而更具民族風味；而我國則因應民眾對於豬肉的喜好而開發

出照燒豬肉堡及珍豬堡，並且有不錯的銷售成績，成為台灣麥當勞一項主要產品。由此可見，靈活運用產品策略，並積極投入新產品開發活動，是業者成長的一大契機。

而近年來由於市場競爭激烈，西式速食業者雖有少數由於經營狀況不佳而顯現衰退的情形，但是在整體西式速食連鎖店總店數上，仍呈現快速增加的局面，其中尤以肯德基四年來平均成長 55.0%為最多，而目前總店數最多的仍以麥當勞居冠，且近來已將拓店方向由城市轉為鄉鎮等郊區地方，使得目前全省麥當勞店數達 353 家之多，方便更多消費者享用速食餐飲，但成長幅度受限，平均維持 22.8%亦相當驚人，如表 2-3 所示。

表 2-3 西式速食連鎖店店數調查表

		1996	1997	1998	1999	平均成長率(%)
漢堡類	麥當勞	175	227	292	321	22.8
	漢堡王	18	22	24	27	14.6
	儂特利	20	10	13	8	-19.5
	摩斯	17	28	35	36	30.9
炸雞類	小鬥士	28	37	35	32	8.9
	小騎士	--	26	31	44	30.6
	肯德基	33	62	87	119	55.0
	頂呱呱	40	41	42	50	8.0
	21世紀	--	--	21	20	-4.8
披薩類	達美樂	72	102	101	101	13.6
	必勝客	85	86	84	86	0.4
	拿坡里	21	32	39	45	29.9

資料來源：本研究整理

三、產業面臨的問題

在面對不景氣以及店面開展不易的情況下，許多業者開店速度已趨緩，並將拓店之目標轉向花東地區，期望在較少競爭對手的宜蘭、花蓮、台東等地有不錯的表現，當然以目前而言，北部仍是兵家必爭之地，因為其消費能力較中南部高出許多，呈現明顯的區域性競爭型態，少部分業者如儂特利開店速度甚至呈現負成長，溫娣漢堡早在 1998 年退出市場轉型為紐澳漁家餐廳，可見速食業經營上的不易。目前西式速食業所面臨的問題有：

- (一) 市場競爭激烈：西式速食所面臨的最大競爭對手還是中式傳統餐飲，由於民眾對於傳統口味的餐飲仍情有獨鍾，加上中式速食連鎖店的不斷發展、便利商店推出微波料理及飯店業亦介入餐飲市場，使得市場上中西式速食大戰每天開打。
- (二) 店面取得困難：由於西式速食業之店面必須選在人口密集之地區，且店面之坪數有一定之限制，在相同類型之速食店充斥的情況下，要取得合適的店面可謂相當困難，業者必須要有相當之遠見，以取得具有優勢的經營地點。
- (三) 人事管理問題：人事管理一直是業者最難掌握的問題，在人才招募及訓練上付出相當多的成本，而員工流動率卻依然偏高，加上排班時間難以控制、員工素質不易提昇等種種問題，使得業者面臨極大的挑戰。
- (四) 營養成份不均：大部分西式速食過於重視口味而添加大量之調味料，且漢堡、炸雞及薯條類含油量偏高，在飲料方面則多半搭配可樂等高熱量飲料，造成產品營養不均，若消費者經常食用可能引發肥胖之情形，在健康意識抬頭之下，西式速食業者唯有積極開發較為清淡及低熱量之食品才能吸引更多顧客。
- (五) 價格不易突破：面對高度同質性產品的競爭以及愈來愈多的餐飲替代品之下，西式速食產品目前偏高的價格成為顧客減少購買意願的原因之一，許多業者已採用低價策略來增加競爭力，在此種消費趨勢之下，未來價格之提昇將受到很大的限制，相對業者之獲利亦將

隨之縮水。

- (六) 基因食品威脅: 少數速食業者所進口之原料經過檢測乃是含有經基因工程的成份(Genetically engineered ingredients), 為達到原料穩定及成長快速等需求, 已有許多原料進行基因改造工程, 雖然目前並無科學根據證明其對於人體有害, 但是一旦在安全有疑慮時, 對於業者將是極大的威脅。

第三節 新產品開發

新產品開發是企業發展的原動力, 亦是企業生存之關鍵, 企業投注大量資金人力進行研發工作, 若不能有效掌握其流程及各項步驟則往往產生無法想像之後果, 甚至導致失敗的命運, 但是要有系統的進行新產品開發模式卻非容易的工作, 不但非常難以控制, 且時常與常理相違背, 對於速食業新產品開發的重要性而言, 可根據余朝權(1991)所提出之新產品開發重要性, 並配合速食業之特性, 歸納為以下三點:

- (一) 滿足市場需求: 就物質面而言, 消費者對於新口味的速食產品有一定的吸引力, 就精神面而言, 西式速食(如麥當勞)的新產品所塑造的流行, 亦可滿足心靈上求新求變的需求。
- (二) 鞏固市場佔有率: 面對競爭對手積極搶攻市場以及產品同質化的趨勢, 業者唯有在口味及主力產品上進行差異化, 方能建立個別的品牌形象, 以吸引不同的消費族群, 維持市場競爭優勢。
- (三) 善用閒置資源: 閒置資源對於速食業是很大的浪費, 由於廚房面積已受限, 任何可運用的資源都應妥善規劃, 而利用新產品增加各項設備及資源的使用率除可降低成本亦可增加銷售。

因此速食業者必須不斷開發出新產品以達到企業之目標。而實際上對於西式連鎖速食業之管理層面而言, 新產品開發亦格外重要, 根據Bradach(1998)針對連鎖組織結構所進行之研究發現, 西式連鎖速食業之經營者若要持續維繫與加盟者之良好關係, 唯有透過不斷開發新產品

才能取得領導之地位，而培養優秀之研發團隊亦成為管理者之一項工作及責任。

而研究發展之工作可謂相當繁複，一般單就產品方面所要研發之項目而言，即包括：開發新產品、改善現有產品之性能及品質、開創現有產品之新用途、改進現有產品之包裝，及開發新原材料與新資源等(王慶富，1999)。可見產品研發所要付出的心力絕非一己之力所能達成，因此本章節將新產品之定義、分類及新產品之開發流程加以分析整理，以期業者於開發新產品時能達到成功的目的。

一、新產品的定義及分類

所謂新產品的定義往往因為不同性質的企業或觀點而有許多不同的解釋，以下是國內外學者們所提出之定義。

Stanton(1994)，對新產品的定義為：1.是實際創新的工作，滿足無法滿足的需求。2.轉變產品與現有形式功能及提供的益處有明顯的差異性。3.開發本身組織未生產但消費者慣於使用的產品。Kotler(1983)認為新產品是指那些經由公司內部或外部的研究發展而並存於市場上的原始產品、產品的改良以及新品牌。司徒賢達(1985)，認為新產品可兩方面來看：1.從市場的需求面來看，只要產品能滿足市場上未滿足的需求，就可能構成一種新產品。此外，依據現有產品本身的品質和包裝予以改進，也可以成為一種新產品。2.從產品的製造結構上來看，指的是技術突破性的產品。

Bae & Lee(1986)認為產品創新與所處國之科技情形有關。在已開發國家中指的是產品的發明，是創造出世上前所未見的新產品；而在開發中國家則是指針對已存在世上的產品加以引進、模仿、改良後在市場上推出。Crawford(1987)認為可從以下四個方面的新穎度來決定何謂新產品：1.產品對公司新穎度。2.產品對市場的新穎度。3.使用者或買主所能認知的新穎度。4.其他標準，如包裝。將上述新產品的定義依不同學者及發表年代彙整如表 2-4：

表 2-4 新產品定義相關文獻彙整表

學者(發表年代)	新產品定義
Stanton(1994)	對新產品的定義為： 1. 是實際創新的工作，滿足無法滿足的需求 2. 轉變產品與現有形式功能及提供的益處有明顯的差異性 3. 開發本身組織未生產但消費者慣於使用的產品
Kotler(1983)	認為新產品是指那些經由公司內部或外部的研究發展而並存於市場上的原始產品、產品的改良以及新品牌
司徒達賢(1985)	認為新產品可兩方面來看： 1. 從市場的需求面來看，只要產品能滿足市場上未滿足的需求，就可能構成一種新產品。此外，依據現有產品本身的品質和包裝予以改進，也可以成為一種新產品 2. 從產品的製造結構上來看，指的是技術突破性的產品
Bae & Lee(1986)	認為產品創新與所處國之科技情形有關。在已開發國家中指的是產品的發明，是創造出世上前所未見的新產品；而在開發中國家則是指針對已存在世上的產品加以引進、模仿、改良後在市場上推出
Crawford(1987)	認為可從以下四個方面的新穎度來決定何謂新產品： 1. 產品對公司新穎度 2. 產品對市場的新穎度 3. 使用者或買主所能認知的新穎度 4. 其他標準，如包裝

資料來源：本研究整理

根據以上各種定義可知，唯有先瞭解所屬產品之類型，方能找出其所認為之新產品；例如餐飲業所提供產品之類型是由許多不同成份結合而成，且由於各類餐廳產品結構不同，須依研究對象之特性將屬性加以調整。茲將餐廳產品的分類如下(孫路弘，1996)：

1. 餐食與飲料：多樣的菜色及飲料、新鮮的原料、適當的份量、盤飾美觀及味道鮮美。

2. 設施：清潔的用餐區、舒適的氣氛、吸引人的環境及寧靜的場所。
3. 服務：禮貌週到、恰當的掌握服務時間及服務人員專業知識豐富。

因此就餐飲業之產品而言，除了實體產品之外，亦包含了服務等無形之產品，但是由於有形產品與無形產品之新產品開發模式有很大的差異性存在，因此本研究僅針對西式速食餐廳餐食與飲料等有形產品之新產品開發作為探討之對象。而根據連鎖店經營管理實務(1996)一書，將對連鎖業者而言之新商品定義為：只要是目前門市尚未陳列或販售者，但在市場上已經流通者都可稱為新商品。因此就西式連鎖速食店而言可將新產品分類為(Felstein, 1986)：

1. 新的主菜：可擴充餐點項目及提升菜單之競爭力。
2. 新的附菜：可搭配主餐以擴充或變化目前的菜單。
3. 新範疇產品：在目前菜單的範圍之外，可吸引更多不同消費者來餐廳用餐及增加到客率。

然而就其他不同性質之新產品分類而言，可因不同屬性加以區分，以下是國內外學者們所提出之看法。

Booz, Allen 與 Hamilton(1982)，依據產品對公司及市場的新穎程度，將新產品分成六大類。包括：1. 新問世的產品：創造一全新市場的新產品。2. 新產品線：使公司能首次進入某現有市場的新產品。3. 現有產品線外所增加的產品：補充公司現有產品線的新產品(包裝大小、口味等)。4. 現有產品的改良更新：能提供改進性能或較大認知價值及取代現有產品的新產品。5. 重新定位的產品：將現有的產品導入至新市場區隔。6. 降低成本的產品：提供性能相同但成本較低的新產品。林讚峰(1999)將美國食品類新產品加以分類為：1. 典型創新產品。2. 對等轉移產品。3. 現有商品之延伸產品。4. 同系產品或阻擾競爭產品。5. 季節性產品。6. 轉換產品。Marvin(1972)認為新產品有九種類型：1. 全新功能的產品。2. 現有功能加以改進的產品。3. 現有產品應用在不同用途上。4. 現有產品的附加功能。5. 現有產品銷往新市場。6. 經由大幅降低成本而能普遍使用產品。7. 將不同產品功能合併的產品。8. 降級的產品。9. 重新塑型的產品。

White(1976)依照創新性的高低將新產品分為九種，依序為：1. 重大科技突破。2. 新產品首度在市場出現。3. 模仿他人產品之重大改進。4. 公司現有產品之重大改進。5. 模仿他人之新產品。6. 公司現有產品之改進。7. 公司現有產品之變化。8. 新口味/香味/色澤。9. 新包裝設計。Gobeli & Brown(1987)則認為依生產技術的改良及使用者利益的前提，可將新產品分漸進型、技術型、應用型及突破型四種。將上述新產品的分類依不同學者及發表年代彙整如表 2-5：

表 2-5 新產品分類相關文獻彙整表

學者(發表年代)	新產品分類
Marvin(1972)	認為新產品有九種類型： <ol style="list-style-type: none"> 1. 全新功能的產品 2. 現有功能加以改進的產品 3. 現有產品應用在不同用途上 4. 現有產品的附加功能 5. 現有產品銷往新市場 6. 經由大幅降低成本而能普遍使用產品 7. 將不同產品功能合併的產品 8. 降級的產品 9. 重新塑型的產品
White(1976)	依照創新性的高低將新產品分為九種依序為： <ol style="list-style-type: none"> 1. 重大科技突破 2. 新產品首度在市場出現 3. 模仿他人產品之重大改進 4. 公司現有產品之重大改進 5. 模仿他人之新產品 6. 公司現有產品之改進 7. 公司現有產品之變化 8. 新口味/香味/色澤 9. 新包裝設計
Booz, Allen & Hamilton(1982)	依據產品對公司及市場的新穎程度，將新產品分成六大類。包括： <ol style="list-style-type: none"> 1. 新問世的產品 2. 新產品線 3. 現有產品線外所增加的產品 4. 現有產品的改良更新 5. 重新定位的產品 6. 降低成本的產品

(接下頁)

(續前頁)

Feltenstein(1986)	針對速食業的新產品分類為： 1. 新的主菜 2. 新的附菜 3. 新範疇產品
Gobeli & Brown(1987)	認為依生產技術的改良及使用者利益的前提，可將新產品分為四種： 1. 漸進型 2. 技術型 3. 應用型 4. 突破型
林讚峰(1999)	將美國食品類新產品加以分類為六大類： 1. 典型創新產品 2. 對等轉移產品 3. 現有商品之延伸產品 4. 同系產品或阻擾競爭產品 5. 季節性產品 6. 轉換產品

資料來源：本研究整理

二、新產品開發流程

所謂的新產品開發流程必須能提供管理者足夠且明確之行動指導說明，並且一個程序模式是用來組織及控制新產品開發過程中各種活動的好方法(Cooper, 1983)，許多學者對於新產品開發方面之研究不遺餘力，對於新產品開發流程亦因各項不同用途而有各種獨到之見解，根據Kristensen(1998)分析組成R & D (Research & development)流程之本質為：高層主管參與、包含行銷部門、包含生產部門、顧客資訊的獲取、從員工而來資訊、抱怨、應用數量方法處理市場資訊、應用質的研究、應用量的研究、生產者和消費者間資訊之交換以及購買率之預估。由此可知，若要有效進行新產品開發工作，其中所包含的各項因素及參與之人員十分繁多，以下根據不同學者之文獻，分別敘述新產品開發流程如下：

王慶富(1999)強調運用專案管理方式推展新產品開發工作，其程序可分為七個步驟：開創產品構想、從事可行性分析、進行市場分析、發展新產品、營運分析、進行試銷、新產品上市。Hisrich & Peters(1984)以行銷策略為基礎提出產品開發之程序有：構想的產生(Idea

generation)、過濾(Screening)、商業分析(Business analysts)、開發(Development)、測試(Testing)、商業化(Commercialization)。

尹承達(1996)以國內製造業為案例，強調研發系統之建立，認為新產品開發程序模式為七項：提出概念、資訊調查、提案、解決問題、總體評估、試作與修正、商品化。Kotler(1986)以行銷觀念說明新產品開發程序，可分為：創意的產生、創意的篩選、觀念發展與測試、行銷策略發展、商業分析、產品發展、市場試銷、商品化。陳邦杰(1991)透過新產品行銷之觀點並強調產品生命週期管理，提出發展新產品五大步驟為：找出機會點、設計新產品、市場測試、正式上市、產品生命週期管理。Cooper(1983)將市場行銷面活動、技術研發及生產技術面活動納入新產品開發活動當中，其程序為：創意階段、先期評估階段、具體構想階段、設計開發階段、測試階段、試驗階段(行銷/生產)、導入市場階段。

納谷嘉信、諸戶脩三和中村泰三(1997)在探討有關同步工程的研究時所提出之新產品開發程序模式，共有五項：商品企劃、設計、生產準備、製造檢查、服務行銷。Feltenstein(1986)以美國速食業所運用之新產品開發流程為基礎提出新產品開發程序：組成專案團隊、設立優先順序、形成新產品構想、審查選擇構想、發展新產品、計劃行銷及上市。將上述學者所提出之新產品開發流程加以歸納，可進一步比較各流程之差異性如表2-6所示，在完整性及全面性方面而言，若要找出可應用於國內外速食產業新產品開發之分析，並兼顧消費者市場及工業市場之產品與服務者，本研究認為以Kotler在1986年利用行銷管理觀點所提出之新產品開發流程作為訪談西式速食業者問卷之基本架構較為合適。

表 2-6 新產品開發流程相關文獻比較表

Kotler (1986)	王慶富 (1999)	Hisrich & Peters (1984)	尹承達 (1996)	陳邦杰 (1991)	Cooper (1983)	納谷嘉信等人 (1997)	Feltenstein (1986)
							1 組成新產品開發團隊
							2 建立優先順序
創意的產生	1	1	1		1		3
創意的篩選	1	2	2		2		4
觀念發展與測試	2		3	1	3	1	
行銷策略發展	3					3	
商業分析	5	3	4, 5		5		
產品發展	4	4	6	2	4	2	5
市場試銷	6	5		3	6	4	
商品化	7	6	7	4	7	5	6
				5 產品生命週期管理			

資料來源：本研究整理

三、海外新產品開發之動機

由於部分我國的西式速食餐廳乃是由外商所投資(如麥當勞、KFC及必勝客等)，因此針對其新產品開發之動機進行探討，就國際化研發之動機方面，可大致歸納為以下三類(王麗雪，2000)：

1. 市場因素：為滿足台灣或其在亞洲市場消費者之需要，以及為服務台灣顧客，在台設置研發單位，或投入 R&D 專案，以開發或改善、調整符合本地需求之產品。
2. 技術因素：指外商基於台灣在某些科技領域之發展，有利於其全球研發策略之佈署(Configuration)，並以台灣為某特定技術開發之基地。
3. 效率因素：基於台灣低成本、高素質的科技技術人力，以及台灣政府之優勢措施，而在台灣進行研發投資。

對於國外之速食業來說，在台灣設立研發單位不但可就近取材找到合適且價廉的原物料，並且易於針對台灣民眾之喜好開發出具有本土特

色的產品，例如若是某地區民眾喜好雞肉勝於牛肉，可在該地多增加雞肉型態的產品；而另一方面，台灣在食品加工上的技術已然成熟，食品廠商可利用 GMP(Good manufacturing practice)及 ISO(International organization for standardization)等認證以確保其優良的品質，因此業者不難找到可信賴的委外加工廠商；加上我國多年來著重優秀食品科技人才之培育，若是能善用研發人員並鼓勵其創新之能力，相信能開發出更為消費者所歡迎之產品，因此西式速食業者應積極培育新產品開發團隊，使其成為更具專業水準之研發人員。

而速食業者進行新產品開發工作對於國外母公司而言，通常是為了配合國內市場所需而從事相關之研究開發，根據 Ronstadt(1978)基於國際產品生命週期，將海外 R&D 機構分類如下：

1. 移轉技術單位：幫助子公司接受母公司的製造技術移轉。
2. 地方技術單位：為海外市場發展新或改良的產品。
3. 全球技術單位：為全球主要市場開發新產品與製程。
4. 公司技術單位：為母公司產生長程或探索性的新技術。

由上可發現目前我國由外商所投資之西式速食餐廳，在新產品開發之機構上應屬於「地方技術單位」，其設立之主要目的乃是為因應台灣地區市場需求之差異，可針對產品加以改良及開發，提供本土喜好之口味及具有地方特色之產品。

第四節 速食業新產品開發

由於消費者求新求變的心態，使得目前不論是中西式速食業者對於新產品的需求與日俱增，但在開發的方式上卻有許多不同之處，西式速食業者投入新產品開發的時間及經費相當可觀，主要原因為其開發一項產品經過系統化的評估與分析，相較中式速食開發方式依舊停留在傳統式的方法，使得新產品研發過程及上市後失敗率居高不下，造成企業的損失與經營不順之窘境(陳光正，1996)，實應多加改善；因此本章節對於中西式新產品開發提出分析研究。

就中西式速食業之主要差異，可以下列項目加以探討：在產品特色方面，西式速食之產品往往種類有限，而中式速食著重色、香、味，產品變化無窮。在服務品質方面，西式速食服務快速親切，而中式速食則要求標準不一。在環境衛生方面，西式速食有完善的衛生管理制度，店面能經常維持整潔，中式速食則有待加強。在國人喜愛程度方面，雖然西式速食的引進激起外食市場的一陣旋風，但國人對中式料理的偏愛仍然無法抹滅，對中式速食的喜好仍然強烈。在研發難易度方面，西式速食業研發新產品大都由國外母公司全權掌握，因此只能與母公司簽定合約並販售固定產品，但中式速食業則無合約的限制，可依市場需求研發消費大眾所需要的產品。在營養均衡度方面，西式速食由於空有熱量而較缺乏營養，故被稱為「垃圾食物」，而中式料理所選用之原料廣泛，營養亦較為均衡。在新鮮感方面，西式速食業引進國內已十多年，消費大眾對其新鮮感已逐漸消失，而不再屬於「貴族化」之消費行為，相對價格也逐漸降低，中式速食則菜色豐富，令人始終有新鮮感。在品質控制方面，西式速食業因實施作業標準化，可以正確無誤的控制世界各地的產品品質，但中式料理因製作流程繁瑣，且講究烹調技術而不易控制品質，達到作業標準化。因此中西式速食業各有其不同之特點及優勢，可利用 SWOT(Strength, weakness, opportunity, threat)分析加以比較(陳光正，1996)，敘述如下：1. 強勢：中式速食產品深受消費者喜愛，研究開發較為容易，產品營養較為豐富；而西式速食有健全的管理系統與

制度及完整的企業識別系統、安全衛生的用餐環境。2.弱勢:中式速食產品品質控制不易，企業識別系統之不完整，管理制度完備性不夠周密；而西式速食產品在開發上有所限制，營養及健康方面有所疑慮及國內飲食習慣的不同。3.機會:中式速食產品大量使用自動化製造產品，可使成本降低、規格劃一；而西式速食國際化程度愈來愈高，消費者對西式速食的需求增強，產品價格逐漸降低。4.威脅:中式速食在未來將面對國外新的速食連鎖店的引進和冷凍調理食品的大量開發；而西式速食則面臨中式速食在技術管理人才、生產設備逐漸跟進，及其他冷凍調理食品的大量開發。

一、西式速食新產品開發

雖然麥當勞等西式速食業者在台灣獨領風騷十多年，但近來卻面臨著一些難題，如日式、中式等速食餐飲連鎖事業相繼投入市場競爭，而土地成本不斷上揚，店面的位置及租金等問題威脅著所有的業者，因此原有的西式速食業者必須調整過去的經營方式重新出發，對於新產品的開發必須更加重視；但是目前國內對於西式速食新產品開發尚無相關之研究，因此必須以國外之相關文獻作為本研究之參考依據，可根據國外速食業之新產品開發流程做為本研究對於國內業者進行探討之依據，並比較國內外西式速食業者新產品開發所進行之項目，以進行歸納及分析。

在國外之相關文獻方面，在 1986 年的 Cornell 期刊中，學者 Feltenstein 提出西式速食之新產品開發，其針對美國大型企業所採用的新產品開發流程進行分析，其中每一項流程均相當嚴謹且具有系統化程序，目的是希望能大幅提昇新產品成功導入市場之機會，透過觀察產業和競爭環境、選擇潛在之機會以及徹底評估產品構想並完成新產品，加上實際之市場測試等步驟，將使企業在開發新產品時更有效率。以下將介紹其各項步驟：

(一)組成專案團隊:新產品開發需要結合組織內部各種不同專長的人員，包括行銷、生產、作業、會計及財務等專業人才，而形成新產

品開發團隊，將引導產品發展過程及扮演團隊與部門間溝通協調之角色；新產品開發團隊應定期舉辦會議以進行研究與討論，並指派一位具有相當經驗之協調者來領導整個團隊。

(二) 設立優先順序：開始新產品開發前先設定優先順序是十分重要的。如此才能使新產品開發團隊有良好的指導原則，並且確保所有新產品將配合公司的目標。清楚優先順序也可中和成員中之個人偏見。可利用優先順序表確保所有想法都被接受，並有一定標準做出相對合理的評價，設立優先順序的最好的方法是使用工作報表(Worksheet)。

1. 檢視企業目標：工作報表上的第一個項目和設立新產品開發優先順序的第一步是回顧公司的成長計畫，以決定新產品發展的需要，和確保這項產品將配合全部公司的策略。
2. 審核目前產品項目：為新產品發展的初步，在測試或發展新產品前應該審核清楚。主要是對產品的狀況和發展的審核，將會幫助新產品發展和預算的控制，亦可將公司資源運用在未來之新產品上。
3. 決定刪除產品或再發展：下一步是菜單項目的檢討，以決定是否某些項目應該被刪或者再發展。刪除的決定可以以客觀的表現為基礎，如測量研究結果、抱怨程度或銷售程度和生產效率。如果某項產品顧客有規律地購買，不管表現如何也許應保存此項目。有些產品則可改進而不需刪除。透過產品發展過程使表現差的產品再發展。首先必須獨立出問題，有系統的陳述需要那種類型的產品。若是無法持續改進，就逐漸結束這項產品。
4. 決定新產品的類型：食品的新產品基本上有三種類型：主菜、附菜和新範疇產品。每一種類型在菜單上都有不同作用。(1) 新的主菜：可擴充餐點項目及提升菜單。新主菜的目標是要得到新顧客以增加平均收入，利用菜單提供變化增加顧客到訪的頻率及提高菜單之競爭力。(2) 新的附菜：可搭配主餐以擴充或變化目前的菜單。其目的是要增加平均消費到主菜上或與對手有所區別。(3) 新範疇產品：在目前菜單的範圍之外，透過新的產品訊息吸引更多不同消費者來餐

廳用餐。一個新範疇產品是不同於現存菜單概念，目的是要加寬顧客基礎和增加到客率。在發展產品前，新產品開發團隊應該在這些產品類型中間決定優先次序以決定應該用新的主菜、新的附菜或是用新範疇產品來擴展現有的菜單，或是這三者的某種搭配結合。方法取決於公司目前的定位和市場勢力之分析。

5. 進行 SWOT 分析: 對於新產品制定優先順序時的決定步驟是要先檢查市場和公司所具有的強勢和機會，並且能為新產品開發克服弱勢環節或威脅。因為此項分析是強勢、弱勢、機會和威脅的一個總清單，稱為 SWOT 分析。新產品開發團隊應該考慮公司在於產業、競爭、顧客、經濟和政府的處境。分析的結果能為新產品提供發展方針。就機會而言，有六個範圍對於新菜單產品是最基本機會。包括: (1) 早餐食品。(2) 低熱量或有營養的食品。(3) 新味道的感覺。(4) 在家不易準備的食品。(5) 外帶食品。(6) 外送的食物。這些機會是由具有豐富知識以及經常消費的顧客所提供的。其中每一個範圍都具有許多優勢，如販賣早餐對於增加銷售是很好的機會，由於速食店具有天然的地理位置，因此產生了相當之進入障礙。對於低卡路里的食物需求增加，如菜單中加入沙拉，烤麵包和全穀類麵包等富有營養的食物具有新機會。美國消費者對於新創造的、不同人種及區域性的味道感覺有需求。隨著微波爐的出現，準備好的冷凍食品增加了，在家料理食品比以往更簡單，因此處理困難或準備耗時的食品都是餐廳菜單設計之概念。外帶和外送食品可使業績成長、擴張銷售額而不受交通影響。如達美樂的披薩和其他公司的成功證明，外送是食品服務業中最大的發展，許多餐飲業也在嘗試外送服務。
- (三) 形成新產品構想: 當新產品優先順序已經確定時，新產品開發團隊能夠開始產生指導目標的構想。參與者把對公司優秀及基本的所有新產品想法列成表，並且經過集體研討。構想可能來自新產品開發團隊的成員或在公司中任何角落。
- (四) 審查選擇構想: 當所有可能的構想不論多牽強都列出來後，新產品開發團隊應該加以評估，經由正式的、顧客篩選的方法，利用一個

固定方法來篩選構想的目的是要確保每一個構想受到相同的考慮和公正評估。在審查方法的發展時通常篩選涉及定性分析和定量分析。定性分析涉及關於預期菜單概念並回答一系列相關且無限制的問題。定量分析涉及構想的數字評分。附錄一和二為定性和定量分析量表。在定性分析(Qualitative analysis)方面考慮的問題應該說明該產品將碰到的公司考慮的優先順序。典型的意見徵詢可能包括下面的問題：1. 這個新產品在一餐中是否會影響其他產品？如果是，哪一個？2. 新產品將會增加顧客數或顧客會買更高價的東西？增加的實際目標是什麼？實際的銷售和利潤的目標是什麼？3. 那種顧客將為這項新產品所吸引，應該怎樣訂定價格？（對目標顧客而言訂定一個一般目標價格會比過高的價格有利於搶先創造新產品市場。亦可用於食品預算設置的方案。）4. 有何強勢和機會是這項新產品可以利用？5. 有何弱勢和威脅存在？將會為此新產品而犧牲其他產品？如果是，哪一個？顧客和員工將會接受不符合公司目前形象的產品嗎？6. 新產品在生產方面將有什麼負面影響？7. 競爭者提供何種同類型的產品嗎？如何進行比較？8. 公司有能力和發展和生產這項產品嗎？需要多少時間、設備、勞力、預算？9. 新產品需要新設備嗎？需要何種類型設備和費用？餐廳的人力需要改變嗎？方式為何？

通過定性分析的產品構想將再經由定量分析(Quantitative analysis)，每一個新產品想法應以公司的優先標準為基礎給予分數。適合發展的產品能夠從得分最高的構想中選擇出來。認定的標準應該包括形象、品質、設備、菜單空位和發展的能力。可利用任何期望的順序，並使用一個五點的尺度，在尺度中 1 是最低的而 5 是最高的。每一個標準的重要性應加以分等，把等級應用於產品且使用相同的尺度，為每一個構想尋找最後得分，並且依據標準權重倍增，最後加以記錄。

基於這些標準、定性判斷和定量的得分，大部分有前途的構想將被選出。新產品開發團隊應該一次進行不只一個產品構想，因為

一些構想在測試期間將會失敗，新產品開發團隊應該為每一個構想提出發展目標和計畫，包括時間表、預算、任務和期望的結果在內。

(五)發展新產品:對於選擇發展的產品，新產品開發團隊必須加以監督，包括操作過程的確定、單位操作的測試和市場測試。

1. 程序公式化:所有食品的關鍵問題都應包括在新產品開發團隊的處方的考慮下。這包括組成部分、浪費、自我訓練項目、保存的項目、儲存、生產流程和食品的規格和成本。
2. 操作規格化:當產品仍然在廚房測試階段時，應該決定顧客將花費多少得到這項產品。評估所需的設備和成本、展示、包裝法、生產流程、盤子、總量需要、供給者需求、人員的需要和花費。應決定菜單價格和期望的利潤、選擇產品名稱和準備促銷的物品。
3. 測試單位的操作:測試一或兩個操作單位中的產品，以確認在廚房中的期望能夠在實際生產中實現，並確定儲存計畫及準備和供應新品項的可行性，擬出員工訓練的方法和教材並評估慣用的操作方法和新產品操作方法的衝擊。記下可能引起的所有問題，監控新品項對員工和管理者的反應，若是在菜單中之產品會因區域上之變化造成管理及訓練方面有極大差異時，測試最好擴張到幾個市場，這十分重要。
4. 上市前初步測試:在進行上市測試前，進行初步消費者研究，將幫助產品的命名、處方和廣告的確定，並觀察消費者對產品的回應。透過一個迷你市場測試導引操作測試單位對於顧客的測試，在一個地點或者所有操作的測試地點做營運試驗，執行營運測試最好的方法是加在菜單中給予免費的樣品。正式測試銷售的計畫可使用相同形式的外部 and 內部促銷，追蹤這個迷你測試期間的銷售、利潤和產品的變化，並利用訪談及尋問等方式了解顧客反應。從初步測試所收集的資訊將有助於正式上市測試，並協助新產品開發團隊為最終、廣大的市場研究作出計畫。
5. 上市測試:在上市測試期間新產品被導入選擇的代表市場，就如同是產品系列的一部份;在測試中，使用行銷、廣告和促銷戰術應用

於實際展示的產品，並且評估消費者的回應，將可得知顧客接受度之精確訊息。測試時間至少應持續六個月，才能獲得到較充分的資訊以決定是否以這項產品為上市基礎。特別當產品是一項主要的或昂貴的品項時，足夠測試時間是很重要的。但是太過長時間的上市測試亦是不利的，因為可能會透露消息給競爭者，使其可以防範任何革新產品活動的機會。在上市測試期間，應收集之資訊有：1. 消費者在品質上的回應、價格接受度、價值、再次購買意願、顧客族分析和點購率。2. 銷售統計：銷售額、顧客數量、平均消費、單日消費，用餐因素和產品因素等之測試，並與平常時期相比較。3. 測試期間與平常時期之損益比。

一旦決定推出這項產品，就必須完成和執行推出新產品之計畫，應該選擇適當上市時間和支援，規劃導入和銷售這項產品之行銷策略，必要時必須修改現存其他產品之銷售計畫，以配合新產品上市。以下為其新產品開發流程(圖 2-3)：

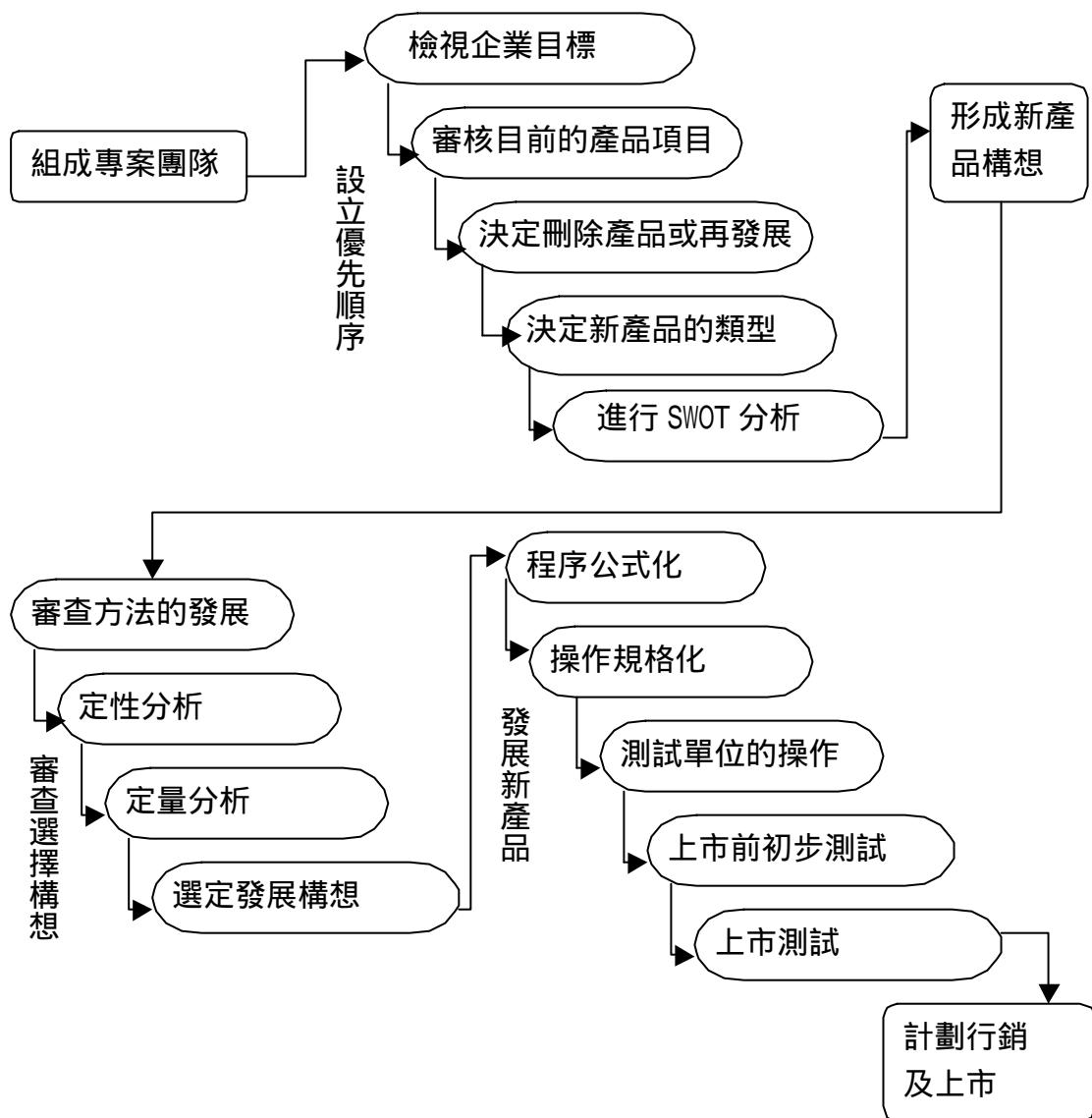


圖 2-3 西式速食新產品開發流程

資料來源：Feltenstein, 1986

二、中式速食新產品開發

中國人對於中式料理還是有相當的偏好，以 1996 年連鎖速食業各業種之市場佔有率(圖 2-4)可知，中式麵飯類仍佔有將近五成的市場，但是由於其經營方式不如國際連鎖企業有十分健全的系統，因此少數中式連鎖店經營成效不彰，根據陳光正(1996)對於中式速食連鎖店新產品開發模式之探討，其利用開放式的結構性問卷及實地訪談等方式，分別

就產品創新策略、新產品開發過程及新產品商品化等三大部份對於「三商巧福」、「香雞城」、「鬍鬚張」、「中一排骨」及「養老乃瀧」等五家中式速食業者進行分析，經過彙整後發現，中式速食連鎖店開發新產品之主要原因為爭取競爭優勢及獲得長期的投資報酬，而其創意來源大部分為公司研發部門提出，因此研發部門相當重要，在創意評估篩選方面所考慮主要因素為顧客導向和符合原來的設備、技術及利潤高低等，接下來則根據銷售額預估、獲利能力及生產成本以決定是否作進一步之研發及測試，而測試的方法為利用儀器、設備及研發人員試吃以了解其口味、衛生等因素。

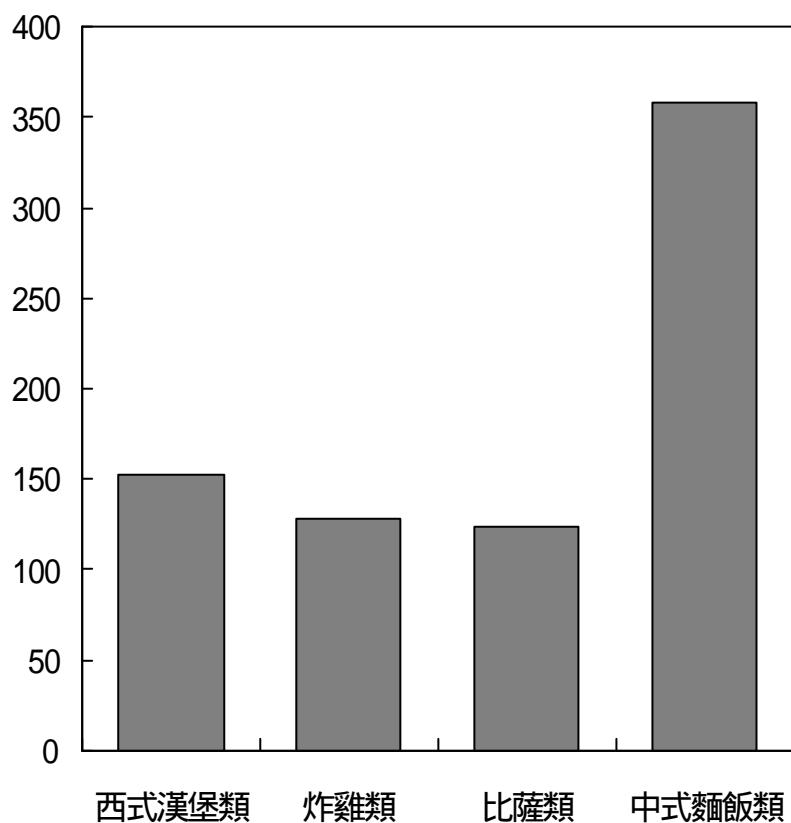


圖 2-4 連鎖速食業各業種之市場佔有率

資料來源：陳光正，1996

綜合以上結論，並參考研究廠商對於新產品開發之陳述及所重視之項目，將「中式速食連鎖店新產品開發之流程」中各項步驟及考慮之因素整理如下：1.產生新產品開發需求：根據競爭優勢考量及長期投資報酬及善用閒置資源等因素，產生新產品開發需求。2.獲得新產品創意：由研發部門、顧客、競爭對手、公司高級主管、連鎖店家等獲得新產品創意。3.評估新產品創意：依原有的生產設備、技術符合、顧客喜好及利潤高之新產品來評估各新產品創意，篩選出合適及可行之創意。4.決策是否開發：根據商業及獲利性分析，依銷售額、獲利能力、生產成本、製造能力等項目做為是否開發之決策。5.設計新產品：由研發部門設計，以口味、營養、包裝為優先考量的新產品。6.新產品測試：由中央廚房加工廠製造出新產品原型，經儀器設備測試規格、重量、微生物等，再由研發人員、廠務人員作測試後，再送至連鎖店由顧客測試。7.選擇生產方式：依照產品加工地點分為：選擇外包廠商生產：選擇符合新產品品質控制、交期穩定、負責任、信譽良好的外包廠商簽約生產。或選擇自行生產：由中央廚房加工廠尋找供貨品質良好、交期穩定、配合度良好、信譽佳的材料供應商結合生產線作業。8.新產品上市前準備活動：總公司及各連鎖店做新產品上市前準備活動：包括廣告活動、教育訓練、配銷通路、促銷活動、售後服務，並選擇上市的好日子。9.新產品正式上市。10.追蹤調查：新產品上市後再選擇該產品的銷售額、點購率、滿意度等因素做追蹤並和預估值做比較，以三個月為一期， $\pm 25\%$ 為容許範圍。以下為其開發流程(圖 2-5)：

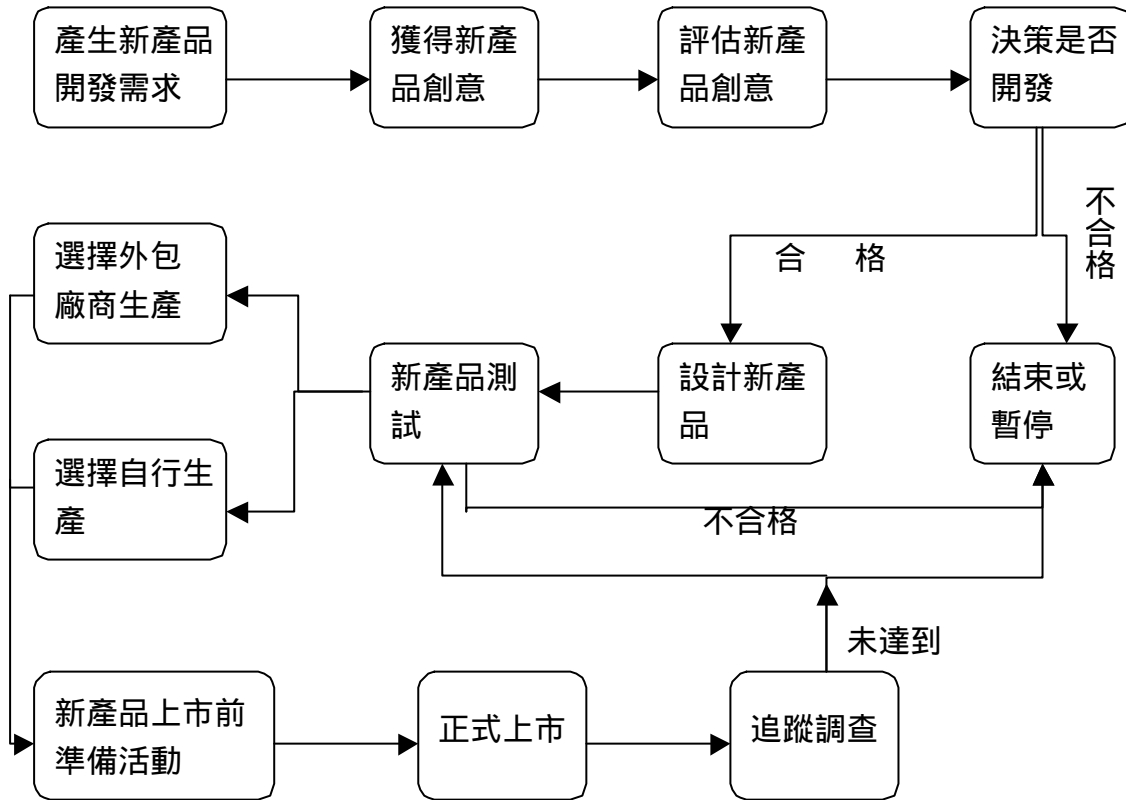


圖 2-5 中式速食新產品開發流程

資料來源：陳光正，1996

第三章 研究方法

第一節 研究流程

基於研究目的及文獻探討之結果，建立本研究之流程，如圖 3-1 所示：在確立研究對象之後，利用人員訪談及資料收集等方式進行個案研究，並利用問卷資料的回收以分析個案公司新產品開發之項目及流程，最後將新產品開發流程加以整合與比較，並根據結論提出速食業新產品開發之建議。

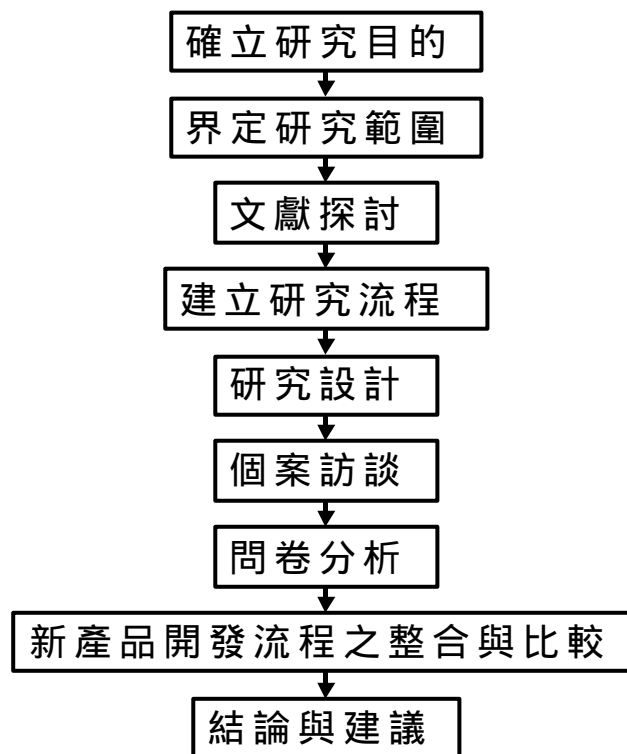


圖 3-1 研究流程

第二節 資料分析與研究訪談

本研究係以台灣地區西式速食業者為對象，並以其新產品開發之流程為主要研究範圍，除實際瞭解及觀察其新產品試銷及促銷策略外，更透過人員訪問法進行分析，以瞭解西式速食業者新產品開發現行之方式，再加上相關次級資料之收集整理，對於研究結果之可信度提昇應有所幫助。

本研究依據基本目的，屬於企業研究中的探索性研究(Exploratory research)，其主要目的在發掘出初步的見解，並提供進一步研究的空間(黃俊英，1997)，其方法有三：1.研究次級資料(Secondary data)，2.訪問有豐富知識的相關人士，3.分析相似案例。本研究根據其方法所進行之工作為：

(一)次級資料的研究：本研究對於次級資料之探討及收集主要分為下列四種：

1. 探討與速食產業相關之中英文書籍或期刊。
2. 探討與新產品開發或研究方法相關之中英文書籍或期刊。
3. 探討與速食產業或新產品開發相關之國內外碩士論文。
4. 探討與速食產業或新產品開發相關之新聞報導，如：
 - (1) 報章雜誌。
 - (2) 電視媒體。
 - (3) 網路資訊。

(二)對專家的訪問：本研究欲探討「西式速食業者新產品開發之流程」之部分，乃採用人員訪問法來進行其原因為：

1. 國內西式速食業之家數並不多，若採取定「量」分析恐無法得到足夠數量之樣本，其結果較不具代表意義。
2. 國內西式速食業新產品開發之方式目前尚無任何正式之研究報告，因此尚在探索性研究階段。
3. 人員訪問法可發現更多相關的問題，具有較多彈性，對於本研究將有助於分析。

對於欲訪問「具有豐富知識的相關人士」其對象為：

(1) 西式速食產業之高階主管及研究發展部門人員。

(2) 供應西式速食產業原物料之廠商，並參與其新產品開發之相關人員。

(3) 曾經參與西式速食餐廳新產品銷售之人員。

(三) 相似案例的分析：分析相似案例之目的在於瞭解不同案例中各種因素的相互關係，以對於少數情境或案例進行更深入的研究，因此本研究將針對每一個案之西式速食業者進行「新產品開發流程」之分析，以期能整合各項因素並描述出整體之概念而得到較客觀的理解。

第三節 研究工具與問卷設計

本研究採取人員訪問法進行調查工作，可分為二個階段：

一、問卷設計與寄發

由於新產品開發工作包含的層面相當廣泛，若在人員訪談前未將欲取得之資料及問題加以確認，將使調查工作難以順利推展，且對於訪談對象在準備相關資料方面可能無法完全集中於新產品開發流程上，因此本研究參考 Kotler (1986) 所提出之新產品開發流程以及陳光正 (1996) 探討中式速食業者「新產品開發模式」之問卷形式，作為設計問卷及系統性命題之依據，並於人員訪問二週前將問卷寄出以提供較充裕之準備時間。

在問卷方面 (如附錄五)，共設計十二道題目以瞭解速食產業新產品開發工作之概況，基本問題如下：

- 命題一、 貴公司管理新產品開發的組織結構為何？
- 命題二、 貴公司新產品開發過程中的主要階段為何？
- 命題三、 貴公司新產品開發的主要目的為何？
- 命題四、 貴公司新產品創意產生的來源為何？
- 命題五、 貴公司新產品創意篩選所重視之因素為何？
- 命題六、 貴公司新產品開發時進行那些商業分析？
- 命題七、 貴公司新產品研發階段所重視產品本身的因素為何？
- 命題八、 貴公司新產品開發的測試工作及評估方式為何？
- 命題九、 貴公司新產品開發的市場試銷的方式為何？
- 命題十、 貴公司新產品上市前準備工作為何？
- 命題十一、 貴公司新產品上市後評估工作為何？
- 命題十二、 貴公司開發新產品時主要的困難和挑戰為何？

二、人員訪談

根據研究主題的性質進行人員訪談，其目的在於瞭解公司基本資料以及與新產品開發相關之工作項目，訪問之內容包括：

- (一) 公司基本背景。
- (二) 新產品開發策略。
- (三) 新產品開發流程。
- (四) 問卷資料回答。

第四節 研究限制

本研究因人力、財力及時間上之限制，且存在某些不易控制之因素，因此受到之幾項限制為：

- (一) 為配合廠商接受訪談之意願，因此本研究在盡量邀請研究對象後，僅以四家西式速食連鎖店為研究對象，而無法針對所有西式速食餐廳進行研究，對於所歸納與整理之新產品開發流程，恐怕無法反應所有西式速食餐廳之實際情形。
- (二) 本研究訪談對象為各公司之高階主管或研究發展部門人員，而忽略了其他部門主管之意見，因此研究結果可能無法完全代表該公司之新產品開發流程及所考慮之各項因素。
- (三) 由於目前西式速食餐廳正處於市場競爭激烈之時期，可能有部分新產品開發之相關工作事項涉及公司機密而必須多作保留，因此對於探索新產品開發之方法有所阻礙。
- (四) 在分析個案時，可能因研究人員主觀之評估，或訪談對象對於問題之誤解，而產生結果分析上之誤差。
- (五) 礙於時空限制，本研究所收集及探討之次級資料主要以探討速食產業或新產品開發相關之國內外論文或期刊，在資料時效及廣度上恐有不足之處。

第四章 個案分析與結果

本研究在經過實際與西式速食業之高階主管及研究發展部門人員進行數次個案訪談之後。對於研究對象之公司背景、組織編制和新產品開發策略及流程做出基本分析，亦進行問卷調查工作，以更深入了解新產品開發之實際工作項目及各公司所重視之層面，並建構出西式速食餐廳新產品開發之流程，進而比較國內外中西式速食新產品開發之差異，做為本研究之結果。

第一節 個案公司新產品開發之探討

一、漢堡王

(一) 公司背景

美國 Burger king 為世界第二大速食餐飲連鎖集團，目前為大都會 PLC 集團所有，共有 30 幾萬名員工分佈於全球五十幾個國家，經營績效相當卓著。1989 年 5 月大成長城集團以加盟方式取得美國 Burger king 在台代理權，並成家城股份有限公司負責漢堡王之經營，於 1990 年 4 月成立第一家門市於台北市至善路之「影城店」，開始拓展台灣速食版圖；漢堡王雖較晚進入台灣市場，但是在堅持 Q(Quality)、S(Service)、C(Cleanliness)及火烤美味、量多實在之優勢下，正逐年穩定成長中，在店面設計方面，以 50 年代之 Dinner concept 裝潢為標準，並於 1995 年引進中壢中央店，成為爾後開店設計之依據。其鎖定之目標客群是以 15~35 歲之人口為主，因此與其他以兒童為訴求對象之漢堡連鎖店有明顯的區隔，為了滿足國人對於雞肉產品之喜好，漢堡王特別在 1997 年針對國人開發出雞肉類產品品項，目前在美國 Burger king 是無法享受到的。在品質方面，從門市、營運部及供應商到美國總部等，在服務及清潔等方面設置重重檢驗關卡，都是為了確保對高品質的承諾。目前門市人員可分為管理組與服務組，各有其升遷發展之制度，且採用美國總

部之全套教育訓練教材，為國內速食業員工教育最完整之體系之一，現有門市共 26 家，以台北、台中、台南、高雄等四大都會區為主，業績穩定成長中。

(二) 組織與編制

漢堡王之組織與編制如圖 4-1 所示：

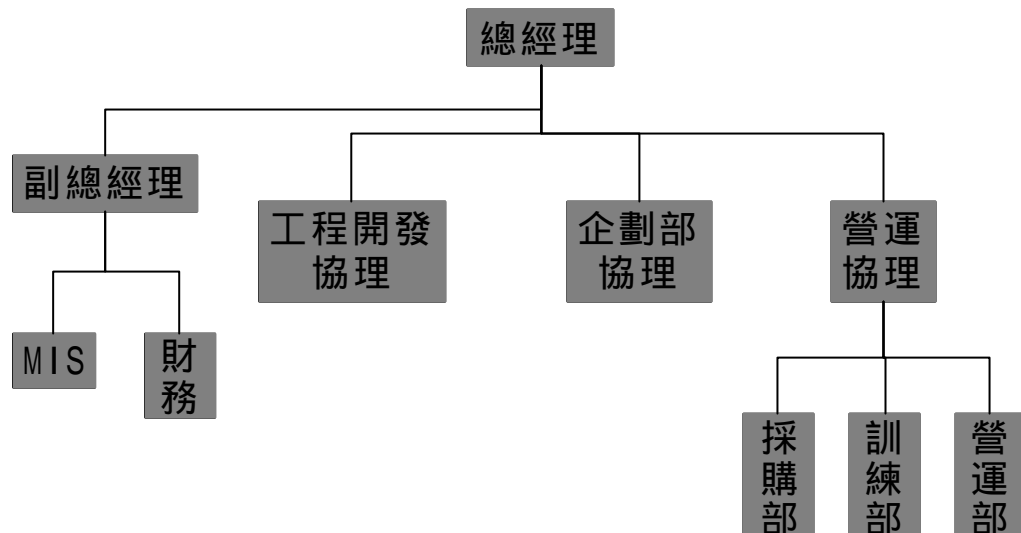


圖 4-1 漢堡王組織架構圖

(三) 新產品開發策略

雖然漢堡王有美國總部提供各方面強力之支援，但是在新產品開發方面卻顯得缺乏彈性，對於委外加工之廠商必須在美國總部之許可之下方可進行採購，因此若要開發一項全新的產品，在完全取得上市許可後，往往需要最少四個月的時間，對於口味變化迅速的台灣市場，無疑增加了許多困難度。但是一般人對漢堡王產品有不錯的印象，因為一般速食店之漢堡肉採用油煎方式，雖然快速但味道普通，漢堡王的漢堡肉採火烤方式，保持漢堡原味、香味，吃起來口感較佳；其產品的另一項特色就是「大」，以牛肉片來說，一般速食店的肉片大多重 1.6 盎司，漢堡王的肉片則採用 2.8 盎司，足足多了 75%，其他如魚堡、雞排堡...也都明顯的較同業重了許多。因此在諸多優勢之下，漢堡王今年主打的新產品亦是以漢堡為主，如：酥脆雞堡王、原味牛堡王及泰式魚堡王等

產品，均經過新產品測試問卷(附錄三)進行顧客口味測試，而開發成功。

在沒有中央廚房之下，部分原料必須委外加工，並由合作之低溫倉儲公司負責配送，目前一年約推出四項主要新產品，雖然數量不多，但是在市場上的成功率高達 80%;而點心類新產品如香芋派等更換的頻率較高，因可配合促銷活動不須向美國總部申請，而有二個月許可之試賣期，若此項產品市場反應不錯則可申請正式上市，但必須再花一個月時間，可見其在產品發展上之諸多限制。

(四)新產品開發流程

漢堡王在新產品開發方面有其系統化之流程，主要是因為美國 Burger king 已建立較為完整之研發程序，對於每項產品在開發前皆會依據各項程序排定預計完成時間，以利新產品開發工作之推展，目前該公司是以企劃部及營運部為主導單位，高階主管及其他部門則負責決策及支援相關事務，其新產品開發流程如圖 4-2 所示：

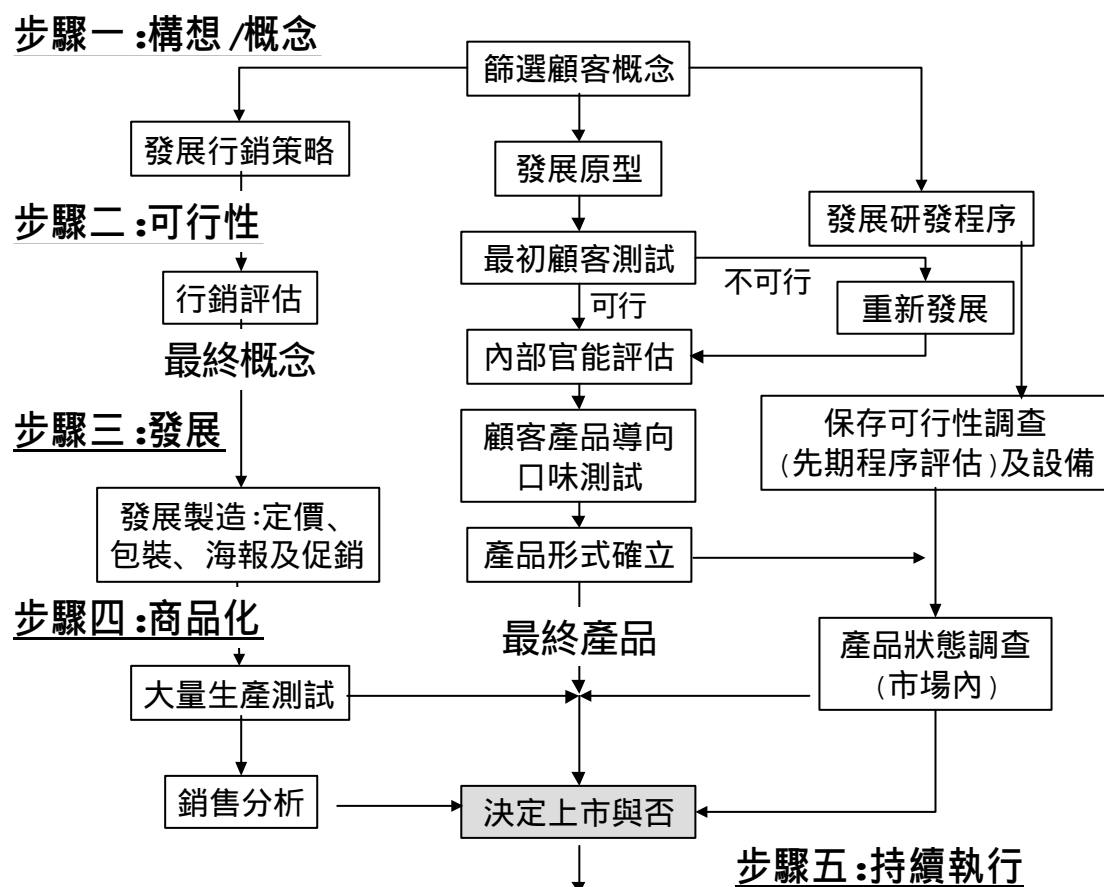


圖 4-2 漢堡王新產品開發流程

二、摩斯漢堡

(一) 公司背景

日本摩斯漢堡創立於 1972 年 7 月，從東京 2.8 坪三個伙伴的小店到今天 1600 店的成功秘訣，完全憑藉著真心誠意及自我實現的信念打拼，成功創造了一個跨國的外食連鎖企業。1991 年 2 月台灣第一家摩斯漢堡於台北新生南路開幕，從此引進了精緻漢堡飲食文化。來自於日本的摩斯漢堡，隸屬東元台安電機集團，採中日合資方式設立，為企業體延伸經營觸角，跨足服務業的先驅；目前由安心食品公司所經營。在台灣，摩斯漢堡不斷的成長與茁壯，其講求團隊合作有著家庭式的真誠互動與和諧，並提供市場無限揮灑的空間；在員工培訓方面，讓每一位伙伴都有機會學習、成長、自我挑戰成為連鎖店營運經理人，朝多方面的生涯進階！其店面完全是為顧客而開，由內心珍視每一位客人，透過真正的美味提供最真誠的服務。摩斯漢堡以獨有的東方口味配方調製，將漢堡的組合改變，創新漢堡口味，鮮美肉質及圓潤口味十足呈現，同時置入多量的蔬菜，強調新鮮健康與營養，獨家研製的米漢堡，以米飯經過特殊處理製成，挾著特殊風味肉片或高纖牛蒡，深受喜愛米食的國人所歡迎。

以服務人員送到桌邊的方式，讓顧客盡情享用最鮮美的好味道，明亮清新的格局設計及色調搭配，軟墊舒適的座席，店內儘量避免使用塑膠合成材料，在高雅用餐空間中，聽著輕鬆的音樂、品嚐精心調理的美食；摩斯漢堡早於 1973 年獨創能保有美味又外型可愛的袋子，完整地包住漢堡等產品，避免沾污手部，並能將美味完全地保留。員工伙伴是摩斯最大的資產，引進日本服務業培訓做法，架構摩斯人力教育訓練體系，由新進伙伴訓練與實習起，以極具規劃的制度，從理念方針、服務、商品、清潔、衛生、營運管理……等，設計完整的課程手冊，為實務運作的準則。在各種階段有不同的課程，使各階層、職能的伙伴更加茁壯。目前全省共有 40 家門市提供消費者最貼心的服務。

(二) 組織與編制

摩斯漢堡之組織與編制如圖 4-3 所示：

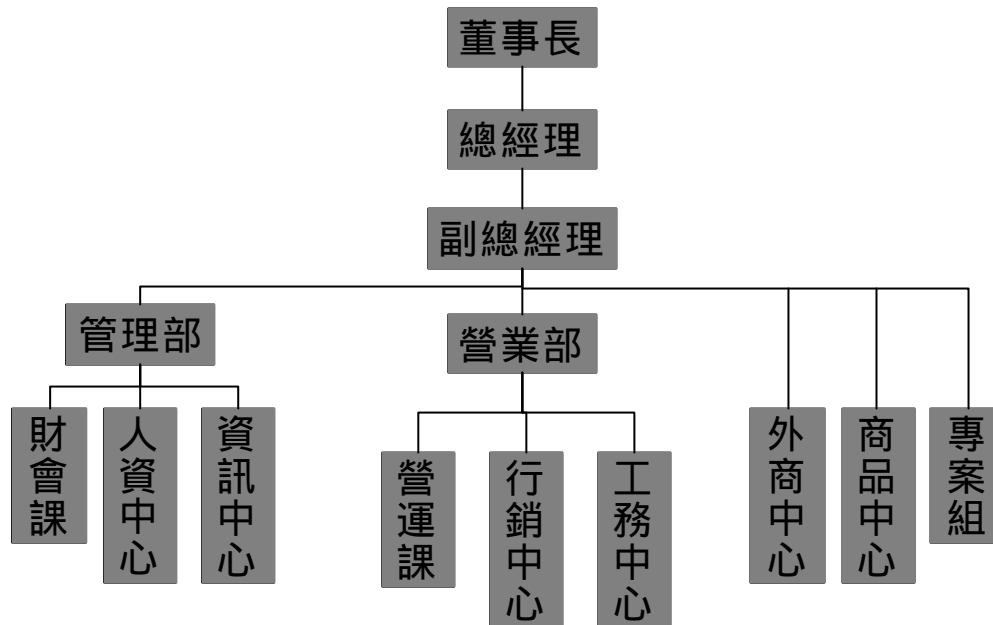


圖 4-3 摩斯漢堡組織架構圖

(三) 新產品開發策略

在強調「以漢堡專賣為主的高級餐廳」之下，摩斯漢堡在新產品的定位上是以最高水準的產品為訴求，不只重視產品的口感，更強調產品之美觀及新鮮，所幸在技術上有日本公司的大力支援，因此能克服許多食品製造上之困難，目前其新產品在口味上是針對台灣消費者所設計，再參考日本摩斯漢堡現有商品進行改良，而產品原料則以國內優良廠商為主要供應來源，配送方面則透過物流系統來運作；雖然在管理上受到日式經營之影響，但其新產品之開發卻有相當大之發展空間，可隨國內消費者之喜好開發出本土特有的產品，而不受日本摩斯漢堡太多之約束，此點可謂相當難得，其新產品測試問卷如附錄四所示，根據不同產品之特性而設計問卷項目，以獲得最準確之顧客訊息。

目前每 2~3 個月約推出一種新產品，其中以配料或點心類產品更換較快，而主菜則約六個月推出一項，最近推出的產品為鮮蝦珍珠堡及摩斯熱狗堡等產品，由於其推出每項主要產品前均經過相當謹慎之評估，

因此其新產品上市成功的機率比一般餐飲業者高出許多，使其在經營上穩健成長並顯示出其獨到之市場遠見。

(四)新產品開發流程

在新產品開發流程上，由於管理階層採精兵政策，因此各部門人數共約 20 餘人，在產品開發上如同專案團隊，任何人皆可提出產品創新或對於產品改善之意見，在大家同心協力之下，往往能共同解決問題並達到預期的效果，在引導整個新產品開發流程上是以商品中心為主，其他主管及部門則從旁協助，各部門之間訊息之傳遞及溝通管道相當暢通，有助於新產品之各項評估工作，頗值得國內業者學習。其新產品開發流程如圖 4-4 所示：

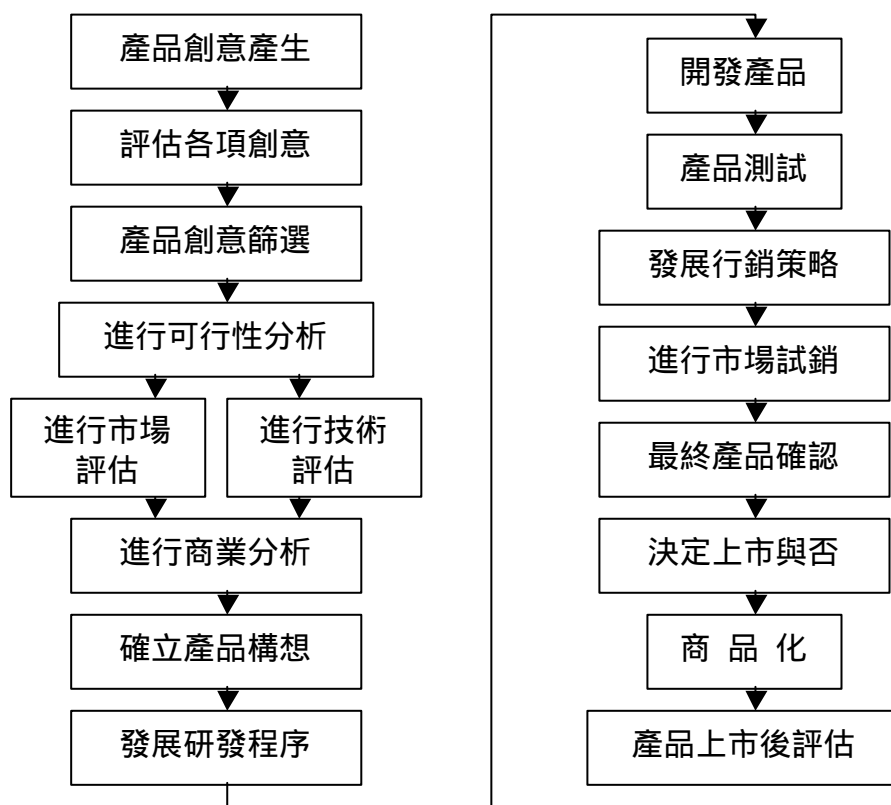


圖 4-4 摩斯漢堡新產品開發流程

三、小鬥士炸雞

(一) 公司背景

小鬥士炸雞的前身為美國德州炸雞，於民國七十五年在士林成立第一家門市「士林店」以來，即深受消費者之喜愛，其獨特配方之炸雞產品及各門市特有的美國西部風格，建立起當時德州炸雞相當不錯之口碑，使其在國內迅速發展，並於系統化的經營模式之下，於民國八十八年獲得 ISO9002 認證，民國八十九年七月間才正式由加盟美國母公司方式轉為本土自行經營，目前由國內以生產各式電腦介面卡的千寶電子公司接手，在整個經營權轉移過程中，除保留了原有北德州炸雞之人員、店面及設備之外，對於各項技術及經營模式甚至原有之供應商均能一概承接，因此過程相當順利，在趙晉梨總經理的帶領之下，小鬥士炸雞除了仍然向原本提供技術資源的美國 Church's chicken 原料供應商購買原料及半成品外，更利用以往料理食物之技術及經驗發展出更多具本土特色之產品，目前門市數已達 26 家之多，主要分佈於台北縣、市及基隆、高雄各一家門市。

雖然缺少了國外母公司在技術上之支援，但是在經營管理上仍然維持相當高的水準，對於品質的穩定度及產品的一致性相當重視，亦維持標準化的作業流程以確保所有顧客買到的產品都是最新鮮的，在產品研發方面較以往加盟時更具有彈性，可靈活運用國內之食品加工技術，尋找所需之各項原料，在極短時間之內即可開發出顧客喜好之產品類型，因此可說是西式速食餐廳本土經營之最佳典範。

(二) 組織與編制

目前該公司負責管理小鬥士炸雞之組織與編制如圖 4-5 所示：

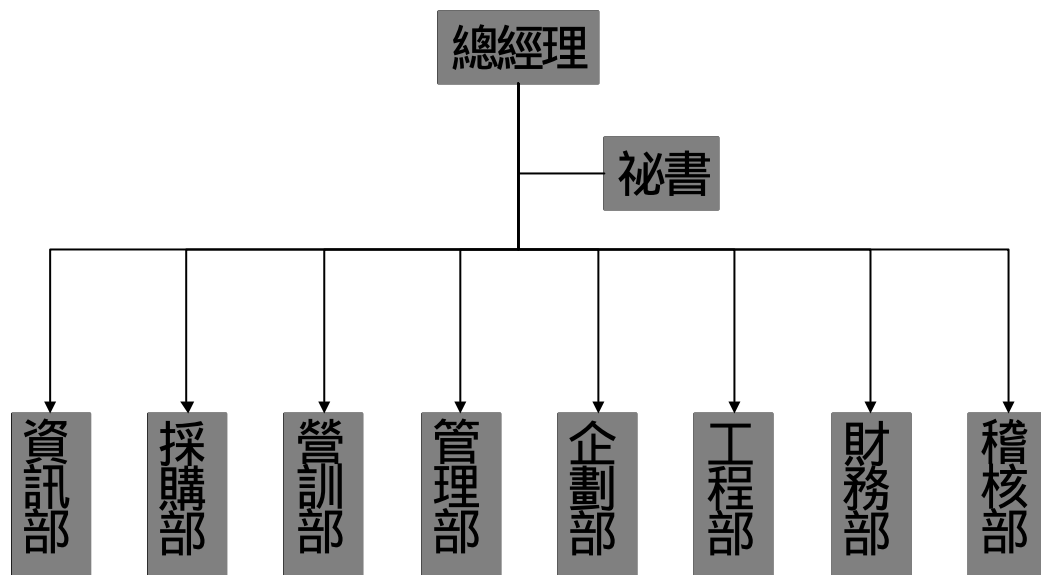


圖 4-5 小鬥士炸雞組織架構圖

(三) 新產品開發策略

在凡事自立自強的情況下，管理階層雖然時常疲於奔命，但是對於新產品的開發卻不敢掉以輕心，在大部分產品與以往德州炸雞類似的情形下，如何開發出更具公司特色之產品將是一大考驗；由於目前沒有中央廚房，因此對於供應原物料的合作廠商十分重視，將其視為共同成長的好伙伴，所有國內產品之研發工作皆與廠商保持相當密切之合作關係，在彼此互利的情況下共同商討產品對策及概念，廠商亦負責將原料及半成品配送至各門市以減少庫存之問題，當然在合作廠商的選擇上會以具有認證之廠商為優先考量。

在產品推出的頻率上，約以四十天為一期推出一項新產品，而一年約有三項主要產品推出，以刺激市場買氣，其創新策略主要是以攻擊性為主，較少模仿競爭對手之產品，且以迎合消費趨勢之方向來進行開發之工作，以今年推出的新產品來說，分別為薯排堡、薯餅、薯泥沙拉、毛豆及冰鎮酸梅湯等，可見其極欲創新速食產品口味，而在去年底更創新販賣冰淇淋球，強攻傳統冰品市場，已獲得令人稱羨的佳績。

(四)新產品開發流程

在新產品開發流程上，強調以管理階層依公司需要而發展為主，而高階主管則扮演從旁協助及最後評估決策之角色，且尊重員工之專業使其有較大之發揮空間；通常為企劃部、營訓部及採購部共同配合創造出新產品，企劃部及營訓部負責產品概念及產品發展方向之分析，營訓部及採購部則共同與合作廠商研討原料及半成品之供應，其他部門則在每週之會議中分別提出相關評估及意見；在新品項定案時，最後決策則由總經理作出是否上市之決定，若決定上市則進行員工教育訓練及各項市場評估工作，以確保產品在市場之佔有率，其新產品開發流程如圖 4-6 所示：

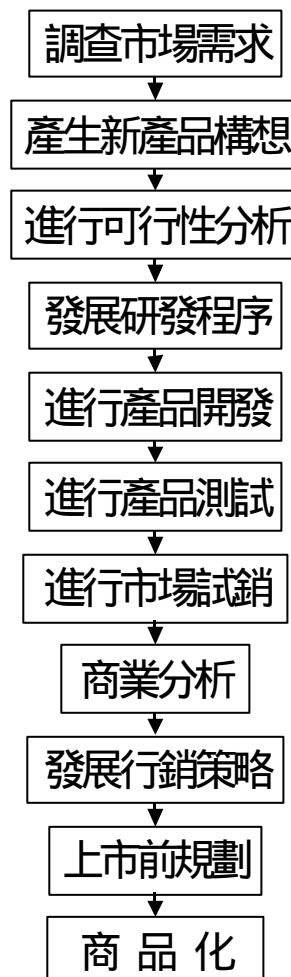


圖 4-6 小鬥士炸雞新產品開發流程

四、拿坡里披薩

(一) 公司背景

拿坡里披薩的前身為比大營披薩，當初為佳格公司向美國母公司加盟，而後由於經營不善等問題，在 1996 年將經營權全數轉由三商企業所買下，對於原有之人員、店面、設備、技術及管理模式及部分原料供應商均維持原本之狀況，唯獨最大的改變在於拿坡里披薩上市之初，以價格的破壞者自許，採取平價策略，捨棄先訂高價，再憑卡買一送一的作法，讓喜愛披薩的消費者，均能以低廉的消費，享受到有著香濃起司口味的披薩；而為了滿足國人對炸雞的喜愛，拿坡里更別出心裁，經過一年的研發，於 1999 年 5 月正式推出「義式炸雞」，並以「披薩炸雞送到家，台灣第一家」為訴求，深得消費者的好評，並使整體業績成長 20~30%。

拿坡里位處義大利西南部，以其美麗的海灣著名，據說是披薩的發源地，這是其命名的由來。有別於一般的披薩店，除了提供外帶、外送之服務外，更於店內設立餐桌椅，提供優雅的用餐環境，亦是另一項特色。由於三商企業外食部成立於 1982 年，因此對於經營餐飲業之經驗可謂實力雄厚，在成功經營三商巧福的情況下，對於拿坡里披薩之管理亦不成問題，由中央廚房負責新產品開發及原料配送之工作，不斷的改善產品品質及口味，使其由當初的 13 家門市拓展到目前的 56 家門市，其成功實屬不易，主要店面分佈於台灣各主要城市，為消費者提供最便利的用餐處所。

(二) 組織與編制

拿坡里披薩之組織與編制如圖 4-7 所示：

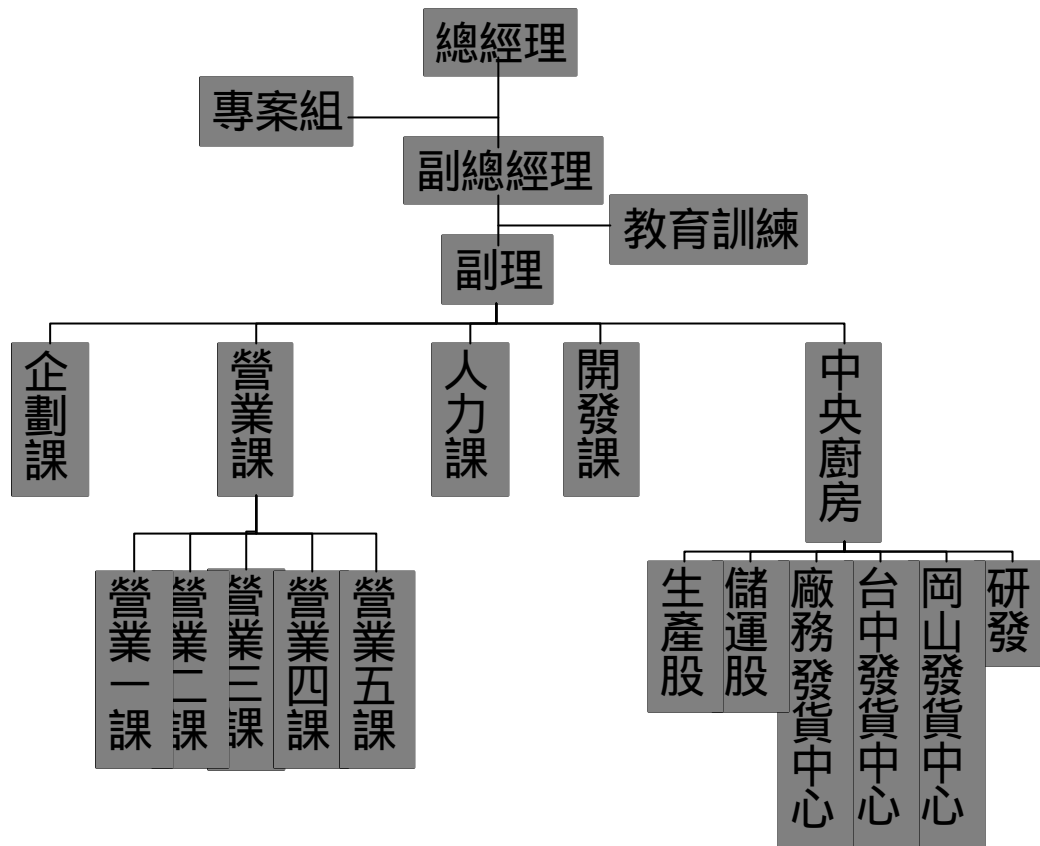


圖 4-7 拿坡里披薩組織架構圖

(三) 新產品開發策略

拿坡里的新產品開發除了部分調味料及配料外，大部分為自行研發，對於產品口味之掌握已相當純熟，為了使產品品項單純化，雖然不停的研發出顧客喜好之口味，但是也不斷的汰舊換新，只保留最受歡迎的產品，因此估計真正能持續上市的新產品機率低於 50%，在面對不景氣的同時，每月以推出 1~2 種新產品為主，在新產品推出前為了測試顧客之接受度，經常進行新產品試銷活動，以台中大墩店為主要實驗之對象，由此可獲得很多市場之訊息，最近推出的產品以創新口味為主，包括義式酸辣燒肉披薩、撒丁尼亞風味披薩、海鮮焗飯及海鮮焗麵等主要產品，相信如此特殊的風味也只有在拿坡里才吃的到。

(四) 新產品開發流程

其新產品開發流程主要是由高層主管根據顧客喜好及公司目標等

因素提出新產品之方案，再交由中央廚房負責可行性評估及試作等程序，在初步定案時由其他各部門進行行銷規劃及商業分析等步驟，最後若是口味測試及預估市場接受度良好的情況下該項新產品將順利上市。其新產品開發流程如圖 4-8 所示：

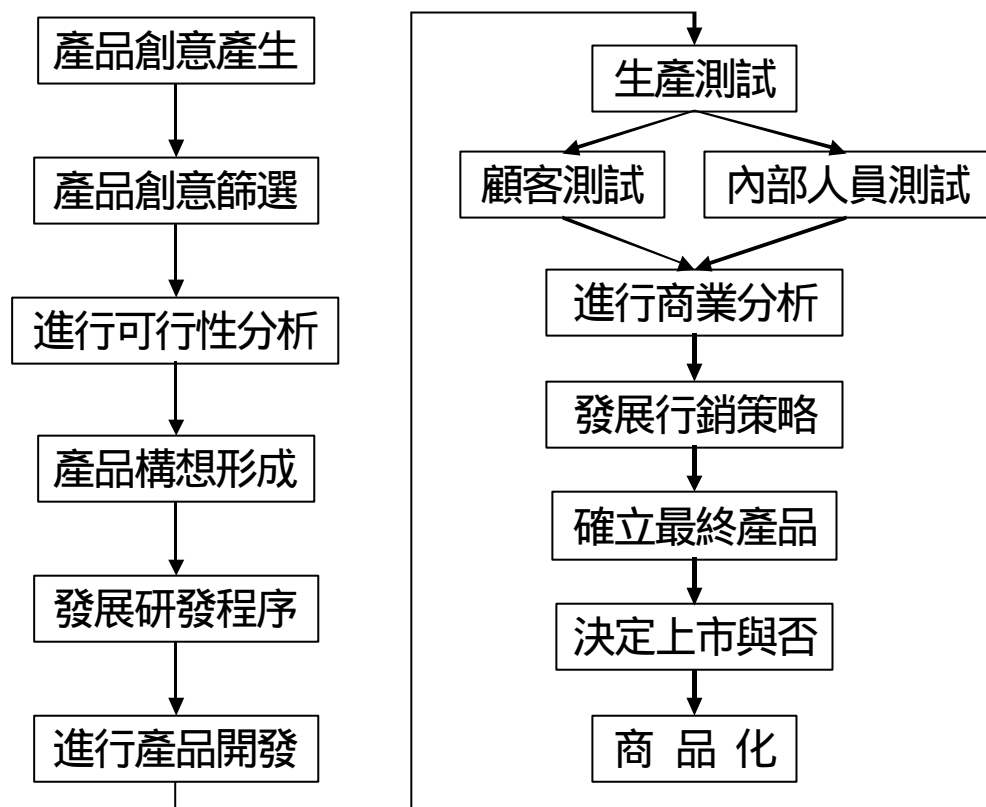


圖 4-8 拿坡里披薩新產品開發流程

第二節 問卷資料分析

在個案訪談過程中，本研究亦針對研究對象新產品開發之各項程序及實際運作情形進行問卷調查，以獲得更多有關於西式速食業者在面對新產品開發時所評估之項目及考慮之各項因素，並針對不同業者所重視之項目加以彙整，以歸納出西式速食業者新產品開發之特性。以下為各項問題及分析：

問題一、西式速食餐廳新產品開發的主要目的為何？

本研究以四家西式速食業者對於新產品開發之主要目的進行問卷調查及訪談，發現四家受訪廠商一致認為增加市場佔有率及滿足顧客需求為開發新產品的主要目的，長期投資報酬及引進新的技術則各有一家廠商認為是新產品開發的主要目的之一；由此可知，西式速食餐廳開發新產品除了希望增加現有市場佔有率之外，對於如何滿足顧客之需求及期望亦十分重視。分析結果如表 4-1 所示：

表 4-1 新產品開發的主要目的

	漢堡王	摩斯漢堡	小鬥士炸雞	拿坡里披薩
增加市場佔有率	*	*	*	*
滿足顧客需求	*	*	*	*
長期投資報酬		*		
引進新的技術				*
提昇企業形象				
善用生產及作業之間置資源				

問題二、西式速食餐廳新產品創意產生的來源為何？

創意可說是新產品開發的生命力，在四家西式速食業者當中均重視到顧客是新產品創意產生最重要的來源，其次是研發人員、競爭對手、公司主管及行銷部門等，因此如何掌握消費者的訊息成為產品開發致勝的關鍵，透過顧客對於期望產品的描述，將是新產品創意最佳的來源。分析結果如表4-2所示：

表 4-2 新產品創意產生的來源

	漢堡王	摩斯漢堡	小鬥士炸雞	拿坡里披薩
顧客	*	*	*	*
研發人員		*		*
競爭對手	*			*
公司主管			*	*
行銷部門	*		*	
連鎖店			*	
合作廠商			*	
國外母公司		*		

問題三、西式速食餐廳新產品創意篩選所重視之因素為何？

本研究針對西式速食餐廳新產品創意篩選所重視的因素進行重視度評估，將各廠商所考慮之因素依重視程度予以排序，分別由1~5分加以評定，分析結果如表4-3所示。在合計欄則可看出技術可行性及顧客導向為西式速食餐廳篩選新產品創意時所考慮之最重要的因素，其他依序為利潤多寡、開發成本及配銷能力等因素；業者在創意篩選時將顧客導向列為最重要的考量因素之一，可見其相當重視顧客意見，而技術上之可行性亦是新產品創意之一大限制因素，因為要突破現有技術必須花費非常龐大之時間及資源，非一般速食業者所能輕易進行。

表 4-3 新產品創意篩選時所重視的因素

	漢堡王	摩斯漢堡	小鬥士炸雞	拿坡里披薩	合計
技術可行性	1	2	2	2	7
顧客導向	2	1	1	3	7
利潤多寡	4	4	4	1	13
開發成本	3	5	3	5	16
配銷能力	5	3	5	4	17

問題四、西式速食餐廳新產品開發時進行那些商業分析？

由四家西式速食業者實際從事之新產品商業分析可發現，市場需求量及生產成本為業者開發新產品時所必定進行的項目，其次為總銷售估計、獲利能力及供應商能力，而風險分析及競爭對手反應則較少進行。由於新產品未上市前進行之商業分析有其困難度，且部分為市場預估值，因此一般廠商習慣以可掌握的生產成本及基本的市場需求量分析做為評估新產品價值之基礎。分析結果如表4-4所示：

表 4-4 新產品開發時進行之商業分析

	漢堡王	摩斯漢堡	小鬥士炸雞	拿坡里披薩
市場需求量	*	*	*	*
生產成本	*	*	*	*
總銷售估計		*	*	*
獲利能力		*	*	*
供應商能力		*	*	*
風險分析		*	*	
競爭對手反應			*	

問題五、西式速食餐廳新產品研發階段所重視產品本身的因素為何？

西式速食於研發階段必須考慮到食品之各種特性，甚至包括食物外觀及包裝等因素，因此為了探討西式速食餐廳所重視產品本身之因素為何，本研究亦將各廠商所考慮之因素依重視程度予以排序，分別自1~7分加以評定，分析結果如表4-5所示。可發現業者最重視的因素為產品口味，其他依序為衛生安全、製造難易及保鮮時間，對於食物外觀、營養及包裝等因素則較不重視，顯示大部分業者對於產品口味、安全、製作及新鮮等層面相當重視，明顯高過於對於產品外觀及包裝之要求，但對於產品營養與否重視程度較低，值得多作注意。

表 4-5 新產品於研發階段所重視產品本身的因素

	漢堡王	摩斯漢堡	小鬥士炸雞	拿坡里披薩	合計
口味	1	3	2	4	10
衛生安全	2	1	6	2	11
製造難易	4	4	1	3	12
保鮮時間	5	2	5	1	13
食物外觀	6	6	3	5	20
營養	3	5	7	6	21
包裝	7	7	4	7	25

問題六、西式速食餐廳新產品開發的測試工作及評估方式為何？

當新產品開發至一定雛型時必須進行測試及評估工作，以確保產品在口感、規格、衛生及製造等方面具有相當之品質水準；本研究對於廠商實際從事者加以分析，發現研發人員及公司主管試吃為四家業者所採行之方式，而顧客試吃亦是較常使用者，利用儀器設備或連鎖店店長試吃則有二家業者所採用，由於食品與一般工業品之測試評估方式略有不同，對於產品之良窳唯有經由親自品嚐才能得到最準確之訊息，而研發人員及公司主管就負起最重要之任務，決定產品後續之發展。分析結果如表 4-6 所示：

表 4-6 新產品開發的測試工作及評估方式

	漢堡王	摩斯漢堡	小鬥士炸雞	拿坡里披薩
研發人員試吃	*	*	*	*
公司主管	*	*	*	*
顧客	*	*	*	
利用儀器設備		*		*
連鎖店店長			*	*
餐飲顧問				

問題七、西式速食餐廳新產品開發的市場試銷方式為何？

市場試銷的目的在於了解消費者及門市對於產品使用及再購買之反應，並分析市場潛量之大小，在四家訪談之西式速食業者當中，僅有一家未進行新產品試銷活動，其餘則會從事市場試銷以獲得更多市場回應；其中以迷你市場試銷、隨餐附贈方式及特價供應等活動最為常用，而免費試吃活動及商品展示會活動亦有業者進行。分析結果如表 4-7 所示：

表 4-7 新產品開發的市場試銷方式

	漢堡王	摩斯漢堡	小鬥士炸雞	拿坡里披薩
迷你市場試銷		*	*	*
隨餐附贈方式		*	*	*
特價供應		*	*	*
免費試吃活動			*	

問題八、西式速食餐廳新產品上市前準備工作為何？

新產品在正式上市前，西式速食業者都有一連串之準備工作，大部分業者會進行選擇上市時機、員工教育訓練、投入廣告活動及預備促銷專案等活動，其次為測試配銷通路及售後服務等，因此如何即時做好準備工作成為西式速食餐廳必須特別留意的項目。本研究分析結果如表 4-8 所示：

表 4-8 新產品上市前準備工作

	漢堡王	摩斯漢堡	小鬥士炸雞	拿坡里披薩
選擇上市時機	*	*	*	很少
員工教育訓練		*	*	*
投入廣告活動	*		*	*
預備促銷專案	*		*	*
測試配銷通路		*	*	
售後服務		*		

問題九、西式速食餐廳新產品上市後評估工作為何？

新產品上市並不等於成功，若是未能持續做好產品追蹤及評估等工作，極有可能使開發新產品之工作前功盡棄，而邁向失敗的命運；因此針對業者所採取之新產品上市後評估工作進行調查，其中以顧客滿意度、銷售額及點購率等評估為四家業者所採行，而其他依次為價格接受度、市場佔有率、主要消費族群及投資報酬率等之評估，以其採行多項評估工作可看出，西式速食餐廳對於上市後評估工作之重視程度。分析結果如表 4-9 所示：

表 4-9 新產品上市後評估工作

	漢堡王	摩斯漢堡	小鬥士炸雞	拿坡里披薩
顧客滿意度	*	*	*	*
銷售額	*	*	*	*
點購率	*	*	*	*
價格接受度	*		*	*
市場佔有率		*		*
主要消費族群			*	*
投資報酬率			*	

問題十、西式速食餐廳開發新產品時主要的困難和挑戰為何？

本研究發現西式速食業者進行新產品開發時面臨許多不易掌握之問題，主要有廚房空間問題、市場分析不易、推出時機難以掌握、原料之季節性問題以及母公司許可等問題，其次為競爭分析不易、品質控制不易及新產品創意不易取得等，因此須針對困難和挑戰提出對策；例如要解決廚房空間問題，可重新規劃空間利用方式，減少多餘之雜物，並規劃工作動線以最快速及便利之方式完成交付任務；其他如加強市場資訊分析等，均可解決許多開發新產品所遭遇之困難。分析結果如表 4-10 所示：

表 4-10 新產品開發時主要的困難和挑戰

	漢堡王	摩斯漢堡	小鬥士炸雞	拿坡里披薩
廚房空間問題		*	*	*
市場分析不易	*		*	
推出時機難以掌握			*	*
原料之季節性問題		*		*
母公司許可之問題	*	*		
競爭分析不易			*	
品質控制不易				*
新產品創意不易取得			*	
技術難以突破				
各部門協調不易				

第三節 西式速食新產品開發流程之建構

在實際訪談西式速食業者之後，對於其新產品開發流程及各項步驟已產生具體之認知，可將各業者實際進行之項目加以整合，並建構成一套「國內西式速食新產品開發流程」如圖 4-9 所示，其中共分為七個階段，以下針對各階段所進行之工作分別敘述如下：

- (一) 創意產生階段：透過調查市場需求將各項創意加以彙整，將產生可茲參考之新產品創意。
- (二) 創意篩選階段：經由分析顧客概念將產品創意加以篩選，並進行市場評估及可行性分析，可過濾出適合發展之創意。
- (三) 構想形成階段：將可發展之創意加以確立，形成具體可行之產品構想。
- (四) 設計開發階段：在設計開發時首先必須發展研發程序以期各項工作能順利推展及控制，接下來進行商業分析及實際產品開發工作並發展行銷策略，最後經由可行性評估及顧客初步測試以評估未來行銷之方式。
- (五) 產品測試階段：在新產品原型已確立時必須進行產品測試，先由內部人員測試再進行顧客測試，以確立最終將推出之產品。
- (六) 生產試銷階段：本階段必須將行銷策略加以確立，並進行生產測試及產品試銷等工作，以針對銷售策略進行分析，最後將決定新產品上市與否。
- (七) 商品化階段：若是前述之工作皆以準備就緒可進行全面量產並將新產品正式導入市場，但上市後仍必須持續評估控制，以確保產品品質及銷售良好，並隨時注意顧客之反應，以瞭解未來產品可改善及發展之趨勢。

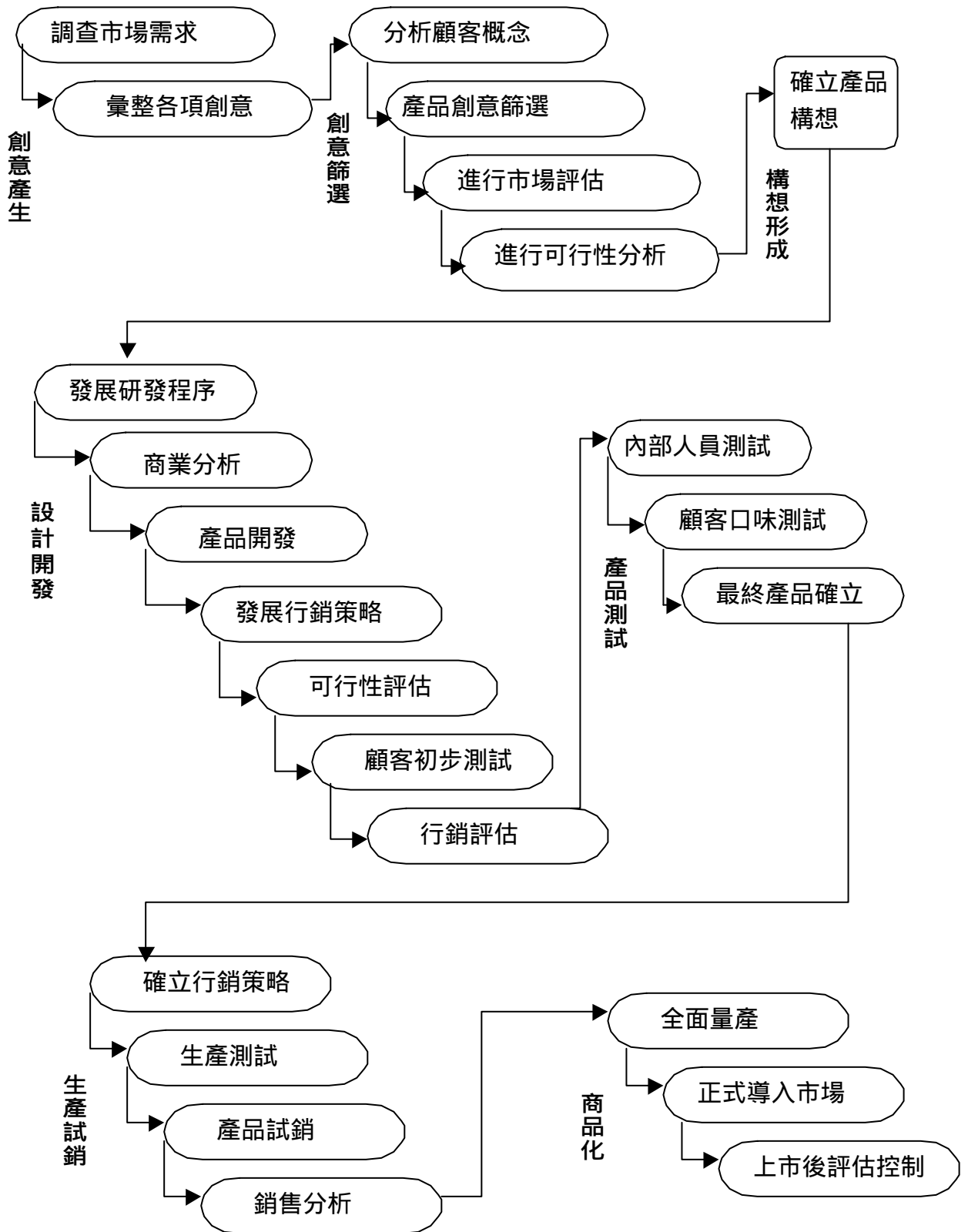


圖 4-9 國內西式速食新產品開發流程

資料來源：本研究

第四節 速食新產品開發之比較

針對國內四家西式速食新產品開發流程分析之結果發現，西式速食餐廳在新產品開發流程方面大致具有共通性，但在細部流程及順序上則有些許之差異存在(表 4-11)。

表 4-11 國內西式速食新產品開發流程比較表

國內西式速食新產品開發流程 (本研究)		漢堡王	摩斯漢堡	小鬥士炸雞	拿坡里披薩
創意產生	A. 調查市場需求量		1	1	
	B. 彙整各項創意	1	2		1
創意篩選	A. 分析顧客概念	2			
	B. 產品創意篩選		3		2
	C. 進行市場評估		5		
	D. 進行可行性分析	3	4	3	3
構想形成	A. 確立產品構想	4	7	2	4
設計開發	A. 發展研發程序	5	8	4	5
	B. 商業分析		6	9	
	C. 產品開發	6	9	5	6
	D. 發展行銷策略	7	11	10	10
	E. 可行性評估	12			
	F. 顧客初步測試	8			
	G. 行銷評估	9			
產品測試	A. 內部人員測試	10	10	6	8
	B. 顧客口味測試	11		7	9
	C. 最終產品確立	13	13		11
生產試銷	A. 確立行銷策略	14			
	B. 生產測試	15			7
	C. 產品試銷	16	12	8	
	D. 銷售分析	17	14	11	12
	E. 決定上市與否	18			13
商品化	A. 全面量產	19	15	12	14
	B. 正式導入市場	20	16	13	15
	C. 上市後評估控制	21	17		

資料來源：本研究整理

由表中可發現，國內西式速食業者新產品開發流程以加盟國外母公司或合資方式經營之西式速食業者(漢堡王及摩斯漢堡)較國內本土經營之業者(小鬥士炸雞及拿坡里披薩)在開發程序上明顯多出許多步驟，可見國外企業對於新產品開發具有較高之重視程度，其利用明確且系統化之程序以期新產品開發工作順利推展，值得國內業者多多學習及加強，由表中亦可看出本研究所歸納之西式速食新產品開發流程，為一個較完整及詳盡之結構。

在各階段所重視之項目因素上，可綜合問卷分析之結果，發現西式速食餐廳在新產品開發過程中，對於所重視之項目有其一致性，因此可將其特性與陳光正於 1996 年針對「中式速食連鎖店新產品開發模式之探討」所得之結論加以比較如表 4-12，可更深入的瞭解中西式速食於新產品開發所重視之各項層面有何差異，以作為我國餐飲業者邁向國際化之參考依據。茲分別敘述其差異性如下：1. 新產品開發的主要目的：中式速食業者開發新產品之目的主要是為競爭優勢來源及長期投資報酬，而西式速食業者則為了增加市場佔有率及滿足顧客需求。2. 新產品創意產生的來源：中式速食業者新產品創意產生的來源主要為公司研發部門，而西式速食業者則以顧客為主；顯示西式速食業將顧客的需求視為最重要的項目之一。3. 新產品創意篩選時所考慮的因素：中式速食業者創意篩選時所考慮的因素主要是以顧客為導向及原有的設備、技術是否符合，而西式速食業者則同樣以技術可行性及顧客導向為考量之重點；因此唯有兼顧市場面及技術面之創意才能通過重重考驗，成為市場上成功之產品。4. 新產品開發時進行之商業分析：中式速食業者新產品開發時進行之商業分析主要有銷售額預估、獲利能力、生產成本及製造能力等四項，而西式速食業者則針對總銷售估計、市場需求量、生產成本、獲利能力及供應商能力等五項進行商業分析。5. 新產品於研發階段考慮到產品本身的因素：中式速食業者於研發階段考慮到產品本身的因素依次為口味、營養及包裝，而西式速食業者考慮產品本身的因素依次為口味、衛生安全及製造難易；可見產品口味之優劣為顧客接受與否最為關鍵之因素。6. 新產品開發的測試工作及評估方式：中式速食業者新產品

的測試及評估方式主要為設備儀器法及研發廠務人員測試，而西式速食業者則利用研發人員及公司主管試吃之方式加以測試；由於西式速食業之產品以委外生產居多，因此公司內部人員試吃為主要的測試評估方式。7. 新產品上市前準備工作: 中式速食業者新產品上市前準備工作主要有教育訓練、配銷通路、促銷活動以及上市時機的選擇等，而西式速食業者主要為選擇上市時機、員工教育訓練、投入廣告活動、預備促銷專案及測試配銷通路。8. 新產品上市後評估工作: 中式速食業者新產品上市後主要以評估銷售額及點購率為主，西式速食業者以評估顧客滿意度、銷售額及點購率為主。

表 4-12 國內中西式速食新產品開發重視項目比較表

	中式速食新產品開發重視項目 (陳光正, 1996)	西式速食新產品開發重視項目 (本研究)
新產品開發的主要目的	競爭優勢來源 長期投資報酬	增加市場佔有率 滿足顧客需求
新產品創意產生的來源	公司研發部門	顧客
新產品創意篩選時所考慮的因素	顧客為導向 原有的設備、技術是否符合	技術可行性 顧客導向
新產品開發時進行之商業分析	銷售額預估 獲利能力 生產成本 製造能力	總銷售估計 市場需求量 生產成本 獲利能力 供應商能力
新產品於研發階段考慮到產品本身的因素	口味 營養 包裝	口味 衛生安全 製造難易
新產品開發的測試工作及評估方式	設備儀器法 研發廠務人員 連鎖店店長 顧客	研發人員試吃 公司主管 顧客
新產品上市前準備工作	教育訓練 配銷通路 促銷活動 上市時機的選擇 售後服務	選擇上市時機 員工教育訓練 投入廣告活動 預備促銷專案 測試配銷通路
新產品上市後評估工作	銷售額 點購率 滿意度 市場佔有率	顧客滿意度 銷售額 點購率 價格接受度

由前述之文獻探討到新產品開發流程之歸納整理，可將中西式速食新產品開發流程及步驟加以比較，並將相似之步驟加以歸納，其中主要差異為西式速食新產品開發流程較中式有明確及完善之步驟，表4-13為國內速食業新產品開發流程之比較：

表 4-13 國內速食業新產品開發流程比較表

中式速食新產品開發流程 (陳光正, 1996)	西式速食新產品開發流程 (本研究)
1. 產生新產品開發需求 (評估新產品開發目的)	1. 創意產生 A. 調查市場需求 B. 彙整各項創意
2. 獲得新產品創意 (主要由研發部門提供)	
3. 評估新產品創意(進行可行性分析)	2. 創意篩選 A. 分析顧客概念 B. 產品創意篩選 C. 進行市場評估 D. 進行可行性分析
4. 決策是否開發 (商業及獲利性分析)	3. 構想形成 A. 確立產品構想
5. 設計新產品 (依產品特性進行新產品開發)	4. 設計開發 A. 發展研發程序 B. 商業分析 C. 產品開發 D. 發展行銷策略 E. 可行性評估 F. 顧客初步測試 G. 行銷評估
6. 新產品測試 A. 儀器設備測試 B. 內部人員測試 C. 顧客測試	5. 產品測試 A. 內部人員測試 B. 顧客測試 C. 最終產品確立
7. 選擇生產方式 A. 選擇自行生產或委外生產 B. 選擇原料供應商	
8. 新產品上市前準備活動 A. 產品試銷 B. 選擇上市時機	6. 生產試銷 A. 確立行銷策略 B. 生產測試 C. 產品試銷 D. 銷售分析 E. 決定上市與否
9. 新產品正式上市	7. 商品化
10. 追蹤調查 (分析產品銷售額、點購率及滿意度)	A. 全面量產 B. 正式導入市場 C. 上市後評估控制

而國內外西式速食業在新產品開發流程方面亦可發現許多不同之處，如表 4-14 所示。其主要差異有以下七點：1. 國外西式速食新產品開發在創意之獲得上經過詳細之評估，亦會檢視新產品開發動機與企業目標是否相符，而國內在此方面則較缺乏。2. 國外西式速食新產品開發在人員的組成上以專案團隊為主，國內西式速食新產品開發則注重研發部門。3. 國外西式速食新產品開發流程在產生新產品開發需求時注重 SWOT 分析，以瞭解企業在市場中之定位。4. 國外西式速食新產品開發流程在評估新產品創意時經過定性分析及定量分析，使每項創意皆得到公平之考量。5. 國內西式速食業在發展新產品時會仔細決策生產方式，評估由外包廠商生產或是自行生產。6. 國外西式速食業在新產品測試上，利用程序公式化及操作規格化等方式嚴格控管產品之品質，而國內則較少利用如此嚴密之方法進行測試。7. 國內速食新產品開發流程在產品上市之後，往往會利用追蹤調查等方式進行評估，觀察新產品是否為消費者所接受，而國外西式速食新產品開發由於文獻中未提及，因此無從比較。

根據上述各項新產品開發之差異性可知，國內外西式速食新產品開發流程在基本架構上有其一致性，但是在細部流程方面，則以國外西式速食新產品開發流程較為嚴謹且具有系統化步驟，因此業者可根據目前之經營型態，自國外西式速食新產品開發流程中發掘出本身所缺乏者並加以彌補，藉以建立最佳新產品開發流程，徹底改善研發之效率，並提高新產品成功之機率。

表 4-14 國內外西式速食業新產品開發流程比較表

國外西式速食新產品開發流程 (Feltenstein, 1986)	國內西式速食新產品開發流程 (本研究)
1. 組成專案團隊 2. 設立優先順序 A. 檢視企業目標 B. 審核目前產品項目 C. 決定刪除產品或再發展 D. 決定新產品的類型 E. 進行 SWOT 分析 3. 形成新產品構想	1. 創意產生 A. 調查市場需求 B. 彙整各項創意
4. 審查選擇構想 A. 審查方法的發展 B. 定性分析 C. 定量分析	2. 創意篩選 A. 分析顧客概念 B. 產品創意篩選 C. 進行市場評估 D. 進行可行性分析
D. 選定發展構想	3. 構想形成 A. 確立產品構想
5. 發展新產品 A. 程序公式化 B. 操作規格化	4. 設計開發 A. 發展研發程序 B. 商業分析 C. 產品開發 D. 發展行銷策略 E. 可行性評估 F. 顧客初步測試 G. 行銷評估
C. 測試單位的操作	5. 產品測試 A. 內部人員測試 B. 顧客測試 C. 最終產品確立
D. 上市前初步測試 E. 上市測試	6. 生產試銷 A. 確立行銷策略 B. 生產測試 C. 產品試銷 D. 銷售分析 E. 決定上市與否
6. 計劃上市行銷並上市	7. 商品化 A. 全面量產 B. 正式導入市場 C. 上市後評估控制

第五章 結論與建議

近年來，速食產業不斷蓬勃發展，漸漸地改變了國人的飲食習慣。而中央研究院院士張光直在第四屆中國餐飲管理學術研討會中指出，中國飲食文化的歷史有五次大突破，其中第五次的突破就是美式快餐的輸入，可以充分配合忙碌的現代生活方式。西式速食的快速成長，證明了強調品質、服務、衛生安全保證的新型態餐飲是時勢所趨，在此衝擊之下，國內業者爭相發展西式速食，並積極創新產品，使民眾能享受到更美味之速食餐飲。有鑑於此，綜合本研究結果及參考文獻，提出結論與建議，期能為提昇國內之餐飲品質盡一份心力。

第一節 結論

本研究以探索性之研究方式深入訪談國內漢堡王、摩斯漢堡、小鬥士炸雞與拿坡里披薩等四家西式速食業者並進行問卷調查工作，輔以中外學術刊物及媒體報導等資料，加上許多從事相關工作之專家學者之寶貴意見，對於西式速食餐廳新產品開發工作獲得相當之瞭解，可歸納出以下結論：

- (一) 國內西式速食業者在新產品策略上，已明顯減少模仿競爭對手之產品，而朝向創新產品類型及口味為主，以推出具有攻擊性之產品為目標，盡量避免同質產品過多造成市場競爭，亦可擴大更多之消費族群。
- (二) 國內中西式速食業者在重視顧客之程度上有所差異，由於西式速食業者在新產品開發的主要目的、創意產生來源及創意篩選時所考慮的因素等方面，皆是以顧客為最優先之考量，可見西式速食產品在導入市場前，對於顧客之需求及期望進行徹底之分析，以滿足不同消費者對於產品之喜好。
- (三) 國內西式速食業者之新產品開發部門，由於在功能上屬於針對本土

而開發之地方技術單位，較少從事全球性之技術開發，因此其新產品開發流程相較於國外系統化之程序明顯有所差距，但國外步驟明確且完整之新產品開發流程，可作為日後我國餐飲業拓展海外市場之學習標竿。

- (四) 國內西式速食業者新產品開發的主要目的為增加市場佔有率及滿足顧客需求；創意產生的來源則以顧客為主；創意篩選時所考慮的因素以技術可行性及顧客導向為考量之重點；開發新產品所進行之商業分析有總銷售估計、市場需求量、生產成本、獲利能力及供應商能力等五項；研發階段考慮到產品本身的因素依序為口味、衛生安全及製造難易等。
- (五) 國內西式速食業者新產品開發的測試工作及評估方式是以研發人員及公司主管試吃為主；新產品的市場試銷方式以迷你市場試銷、隨餐附贈及特價供應為主；在上市前準備工作方面，主要有選擇上市時機、員工教育訓練、投入廣告活動、預備促銷專案及測試配銷通路等；新產品上市後則以評估顧客滿意度、銷售額及點購率為主。
- (六) 國內西式速食業者於新產品開發時所面臨的主要困難和挑戰以廚房空間問題最為嚴重，其他如市場分析不易、推出時機難以掌握、原料之季節性問題及母公司之許可問題亦同樣困擾著業者。
- (七) 新產品開發流程之建構：在彙整不同學者對於新產品開發之理論，及瞭解中西式速食新產品開發之差異後，可根據速食業新產品開發之各項優點建構出一套「西式速食系統化新產品開發流程」如圖 5-1 所示，其中每一階段皆兼顧市場面及技術面之活動，採取平行互動的架構，透過明確的行動流程，確保新產品開發各項工作之推展，而為了避免市場及技術面活動產生之風險，並降低損失程度，各階段皆有利用評估及決策面負責檢驗活動之進行，通過標準者方可進行下一階段，若無法通過者，則加強執行工作或結束該項產品開發之計劃。以下針對各階段分別敘述如下：1. 創意產生階段：同時由市場面獲得顧客創意及技術面獲得可行性創意，並將所有創意加以彙整。2. 創意篩選階段：同時由市場面及技術面初步評估各項創意，

最後由評估及決策面將產品創意進行篩選。3. 構想形成階段: 先由市場面根據市場研究確認構想, 再經由技術可行性確認構想, 以形成具體可行之產品構想。4. 設計開發階段: 同時進行商業分析及確立研發程序之工作, 再由行銷部門發展行銷策略及研發部門開發產品, 最後由主管進行整體評估, 並確定採取之行銷策略及產品設計。5. 產品測試階段: 由市場面進行顧客測試及技術面之內部人員測試, 以確立最終產品。6. 生產試銷階段: 同時進行產品試銷及生產測試工作, 以決定新產品上市與否。7. 商品化階段: 由技術面全面量產並將產品正式導入市場, 產品上市後需進行評估及控制工作。

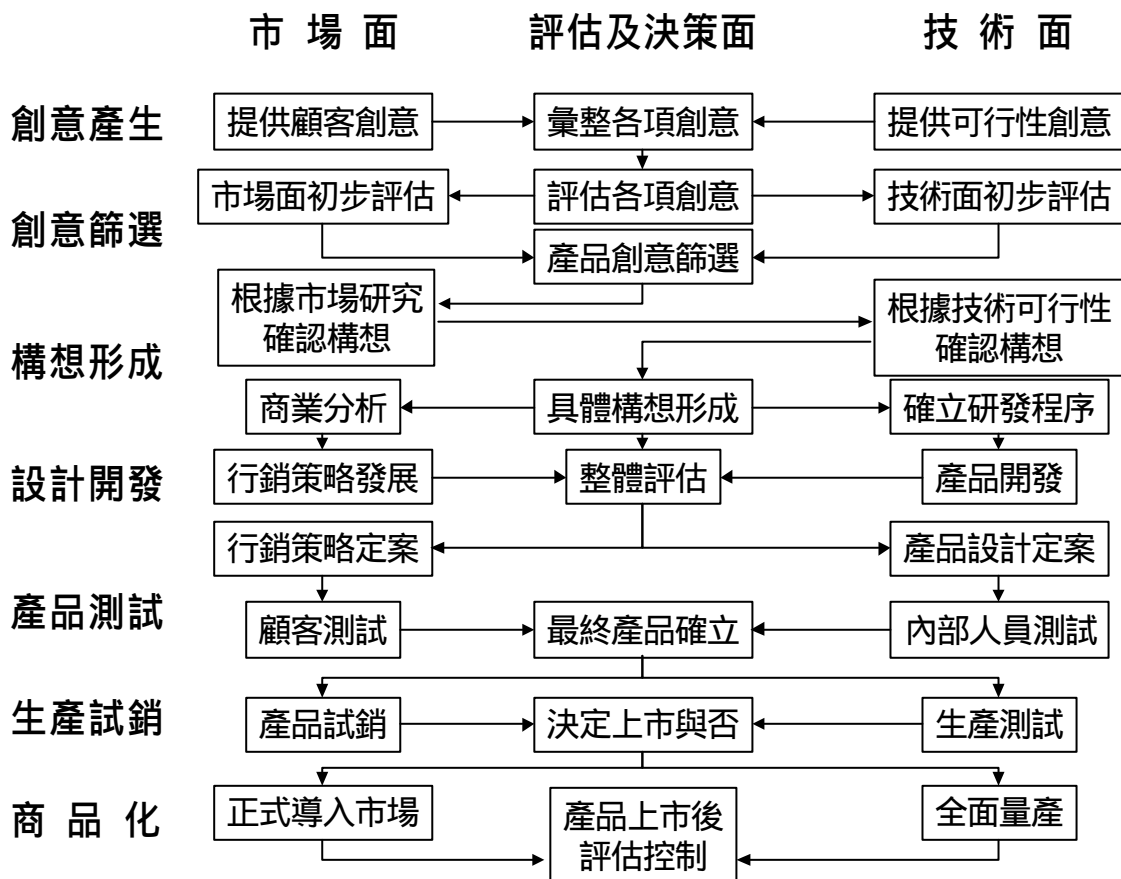


圖 5-1 西式速食系統化新產品開發流程

資料來源: 本研究

第二節 建議

一、對於個案公司新產品開發之建議

- (一)漢堡王:在速食產業逐漸全球化之情況下，區域性的發展亦不容忽視，可建議母公司重視海外研發之重要性，爭取設立台灣地區負責新產品開發之單位，並放寬新產品種類之限制，以提高推出新產品之彈性，相信更能滿足我國顧客之需求。
- (二)摩斯漢堡:在注重高品質餐飲型態之同時，除了開發出更精緻之速食產品外，亦可積極朝向滿足外帶用餐族群之方向邁進，提供兼顧美味及便利性之產品是業者所共同追尋之目標。
- (三)小鬥士炸雞:可增設產品研發部門，以更專業之人員及設備，負責整合現有之各項資源，並致力於新產品開發策略之規劃，以塑造更良好之產品特色及品牌形象。
- (四)拿坡里披薩:在具有完善之研發及配銷體系之下，應加強產品與顧客認知之結合，可配合行銷策略及更有效之市場分析及試銷、促銷等活動，利用新產品增加顧客之消費意願，以獲取更大之市場佔有率。

二、對於速食業新產品開發之建議

- (一)重視新產品開發過程:速食業必須落實分析市場、生產力、競爭力等因素而擬定發展方針，才能妥切地掌握新產品的預期效果。尤其產品在商品化過程，牽涉設計、企劃、生產、銷售、服務五大環節，因此產品開發已非過去獨立作業型態，光憑一己之力即可解決。今日新產品開發工作應是團隊工作或小組方式，相互充分配合群策群力完成。相對的，業者也應了解研發對於企業成長與生存之重要性，研發部門必須有獨立超然的立場，以作為「顧客」與「企業」之間的橋樑，才能發揮最大功效，造就企業無限的利益與成長空間。
- (二)評估我國加入 WTO(World trade organization)後之研發方向:速食業未來之研發方向應朝向新技術及全新產品之研發，與傳統產品之

再創新並行。新技術與全新產品之研發，由於涉及成本與風險較高，有賴於政府之協助。而在傳統產品之再創新方面，則應切合消費者之需求。未來加入 WTO 後，預期外國進口食品產品不論數量與種類均會增加，必會吸納部分市場之需求，業者在此方面應加強，持續推陳出新，有系統地提高品質，方能與國外產品競爭。

(三) 獎勵優秀研發人員：由於目前國內對於速食業具有傑出表現之新產品開發人員極少有公開表揚之活動，因此可學習國外由政府或相關機構主辦，每年進行選拔及頒獎，對於表現優異之創新產品和菜色或運用特殊成份及烹調技術之研發人員進行獎勵，以鼓勵更多之優秀研發表現。

(四) 改良食品包材：食品包裝工業為速食業主要關聯性產業之一，不論漢堡、薯條或飲料等產品，每天所使用之包材相當驚人，對於環保亦造成很大威脅，近年來食品包裝工業為因應多元化之消費型態，不斷地推出新產品及新技術，其中包括包裝材質、形式、大小甚至包裝機械等。業者應選擇兼顧衛生及環保之包材做為使用之對象。

(五) 組成新產品開發團隊：新產品的開發工作相當繁雜且充滿風險，必須有一個事權統一、垂直整合完備、水平溝通良好的任務小組，在完善的作業程序下，讓公司上下能同心協力，不斷地提高工作績效。可組成跨部門新產品開發團隊，除負責整合新產品開發案外，也應建立一套更簡潔有效的任務作業流程，以客觀嚴謹的方法來考核產品對各門市增加營收、提昇品質、降低成本與提高競爭力的直接貢獻度，並配合獎勵辦法來激勵及落實研究績效。如此不但能發揮同步工程的效用，迅速將新產品推上市場爭取最佳商機，更易於發現上市後可能出現的問題而預先作好防範對策。

(六) 企業流程改造：速食業在面對全球經營環境快速變化、產品生命週期縮短及消費的多樣化，使得不斷創新已成為必然的趨勢。面對這樣的趨勢，業者應使新產品發展流程的運作更為快速及擁有彈性。新產品開發流程的建構亦可視為一種流程改造，流程是依據各工作間訊息傳遞的強度來設計並且分析新產品發展運作時，組織內與跨

組織的工作流程。依據 Hammer & Champy 在 1993 年對於企業流程改造的定義為：「企業流程改造是從根本上重新思考並劇烈的重新設計企業流程，以求在重要的績效衡量上，例如成本、品質、服務與速度等，達到極大的改善。」；可見藉由企業流程改造亦可幫助新產品開發流程之建立。

(七)致力於人才培養與吸收:若研發人員愈多，則彼此切磋的機會愈多，也較能發揮個人之專長，同時在任何開發過程中所遭遇的問題也較能找到適當的人員來解決。故業者應更積極吸收及培養人才，並提供可以留住更多人才的環境。可行的策略包括：延攬具研發能力之海外學人回國貢獻以及網羅餐飲管理人才至企業服務等，均是可嘗試的方向。

(八)擴展學習技術的來源:速食廠商的技術合作對象大部分集中在美國與日本，事實上西歐及逐漸自由化的東歐地區，亦有相當不錯之技術水準，值得業者參考。由於不同的生產技術可能產生刺激新觀念的作用，引進歐洲的速食除可以增加廠商創新的機會外，並具有強化美、日創新模式的作用。

綜合以上建議可知，如何加強新產品開發以促進我國速食產業升級，進而達到提昇競爭力的目的，是目前業者所共同關心的課題。但是目前我國與世界上其他主要國家相比，研發投入顯然不足。我國研發經費佔 GNP 的比例，與日本、美國、法國與英國等先進國家仍有差距，即使與我國的競爭對手國韓國相比亦有所不如，因此對於研發的投入確實有再加強的必要，如何迎頭趕上先進國家研發水準更是目前刻不容緩的課題。若能加強新產品開發以促進產業升級，則提昇國際競爭力以面對激烈的全球競爭環境的目標必然指日可待。

三、對於速食業其他方面之建議

(一)結合電子商務與速食消費市場:二十一世紀已進入高科技及網際網路的新世代，電子商務正如火如荼地擴散到人們的生活環境，更可能改變我們的生活型態。速食業的經營及行銷方式也將會有大幅度

的改變，傳統經營的舊思維透過電子商務的開發，將會展現全新的改革與行銷策略，不只改善速食產業的體質，更可能結合虛擬的網路社區，在資訊的快速流通中，與消費者做良性的互動。

- (二) 重視外食人口：消費者用餐習慣以外食為發展趨勢，故速食業之拓展仍有許多空間，應積極提昇競爭優勢。如西式三明治、漢堡等之早餐以及飯、麵食等之中、晚餐，仍是消費者較為偏愛的飲食，速食業者可加強此方面的產品。而店內之清潔衛生、餐飲口味、服務態度、出餐速度及用餐環境等均是業者需注意及加強的。
- (三) 強化外帶餐飲之販賣：目前消費者利用外帶方式購餐已成趨勢，且業者所需花費之時間及成本並不高，因此在產品之訂價、地點選擇、方便顧客外帶的流程與方式等，均是值得改善的。
- (四) 採行供應鏈管理：就速食連鎖店而言，產品、行銷與營業是連鎖店的鐵三角。從產品面出發，如何適時、適量的採購到良好的產品以供應門市銷售並創造銷售佳績是最重要的，可透過與供貨廠商的密切配合，創造共榮共存的佳績。透過收集欲採購產品主要供貨廠商的資料以建立與分析其背景資料，配合定期檢討與銷售控制及擬定年度合作目標等方式做好供應鏈管理。若能有效與供貨廠商配合，可共同開發產品，並可抑低購價，降低原料、物料或產品的成本。
- (五) 朝向品質提昇之趨勢：速食業必須重視之品質層面有四項，分別為：
生活品質：消費者以健康、營養之原則來選擇食品。食品型態之品質：消費者喜歡嘗試新奇之食品，造成食品的多元化。食品表現之品質：消費者將自己之觀念表現在自己所食用的食物所呈現之意義上。時間之品質：消費者對時間需求觀念的改變，造成速食便利之食品興起。因此藉由消費者所重視品質之層面改善本身產品之型態，將會是正確的選擇。

西式速食業若能針對未來餐飲市場發展方向，配合電子商務與供應鏈管理之趨勢，掌握速食產業之特性以發展創新的速食產品，必然會有不錯的表現。

第三節 對後續研究之建議

- (一) 本研究僅針對西式速食業之實體產品進行新產品開發之探討，後續研究者可針對其他如服務、設備等產品之開發方式進行相關之研究工作。
- (二) 西式速食新產品開發流程由於觀念先進及流程完備，可進一步針對其母公司之新產品開發策略進行探討及研究，以提供國內餐飲業者更多的參考方向，並為拓展國際化作準備。
- (三) 研究範圍可從新產品開發流程推展至其對於行銷管理、經營績效及企業流程改造等之相互關係，亦可針對其中某項程序進行更深入之探討。
- (四) 可利用產品生命週期觀念，根據不同口味、顏色、包裝及原料等因素，對於不同類型之速食產品進行分析，以發掘速食產業未來可開發產品的方向。
- (五) 可根據本研究所歸納之新產品開發流程作為改善速食產業新產品開發之依據，並比較不同規模的速食連鎖體系所適用之流程，以建構出更詳實之新產品開發流程。
- (六) 本研究僅針對國內西式速食產業為實證研究之對象，後續研究者可選擇其他經營與研發績效良好之產業進行此研究。

參考文獻

1. 尹承達，1996，新產品開發之管理作業系統模式—研究開發體制之建立，紡織中心期刊，第六卷第三期，頁 183~187。
2. 日本外食產業總合調查研究中心，1984，外食產業經營動向調查，頁 36。
3. 王宜婷，1999，新產品開發流程動態模型之建構，國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
4. 王洪澤，1989，從企管學來看新產品開發如何適應市場導向，機械工業雜誌，六月號，頁 130~134。
5. 王慶富，1999，專案管理，聯經出版事業公司。
6. 王麗雪，2000，在台外商研發活動與台灣知識流通體系關係之研究，國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
7. 何忠錦，1997，產品價值與消費者選擇西式速食組合餐之研究，私立大葉工學院事業經營研究所碩士論文。
8. 何明糧，2000，新世紀台灣食品工業發展重點，2000 台北國際食品展專刊，頁 52~59。
9. 余幸芳，2000，業態別年度回顧與展望 - 西式速食連鎖餐廳，流通快訊雜誌，三月號，頁 27~29。
10. 余朝權，1991，現代行銷管理，五南圖書出版有限公司，頁 339~385。
11. 吳玠儒，1998，台灣加盟連鎖體系介紹，聯經出版事業股份有限公司，頁 38~88。
12. 吳政和，1996，餐飲業連鎖經營之研究，第一屆餐飲管理學術研討會論文集，財團法人中國飲食文化基金會，頁 123~147。
13. 李玉文，1999，美國速食業領導品牌在臺灣經營發展之探討，私立

靜宜大學企業管理研究所碩士論文。

14. 李明元，1997，連鎖速食業之現況與展望，食品科技及工業之現況與展望研討會，國立台灣海洋大學食品科學系編印，頁 42~44。
15. 李嘉聖、洪春進，2000，市場導向對新產品開發績效之影響研究，中華民國科技管理論文集，中華民國科技管理學會、交通大學科技管理研究所編印，頁 1509~1511。
16. 周俊吉(總編輯)，1999，'99 連鎖店年鑑，中華民國連鎖店協會。
17. 林嘉力，1998，新產品開發架構建立與實證研究，私立淡江大學管理科學研究所碩士論文。
18. 林讚峰，1999，酒類新產品開發策略之探討，製酒科技專論彙編，第二十一期，頁 116~125。
19. 後藤秀夫著，李聰政譯，2000，市場調查個案研究，小知堂文化事業有限公司，頁 258~267。
20. 洛夫著，韓定國譯，1987，麥當勞—探索金拱門的奇蹟，天下文化出版有限公司，頁 172~242。
21. 孫路弘，1996，餐飲服務品質管理，觀光研究學報，第二卷第一期，頁 79~91。
22. 納谷嘉信、諸戶脩三、中村泰三，1997，創造的魅力商品開發，日科技連出版社。
23. 財政統計月報，2000，近年餐飲業營運概況，行政院主計處，存取於 <http://www.dgbas.gov.tw/dgbas03/bs3/analyse/new89262.htm>
24. 高秋英，1994，餐飲服務，揚智文化，頁 9。
25. 張正明，1997，食品新產品開發流程中 HACCP 的實施，'95 食品 GMP 年鑑，頁 92~99。

26. 張家拓，1991，連鎖式零售業行銷策略之建立 - 西式速食店實證研究，國立中興大學企業管理研究所碩士論文。
27. 張祐瑜，1998，應用地理資訊系統輔助西式速食店之立地分析，私立淡江大學管理科學研究所碩士論文。
28. 莊正民、趙必孝、陳穎峰，1999，國際企業海外研發的動機、策略與管理，中山管理評論第七卷第一期，頁 155~188。
29. 陳光正，1996，中式速食連鎖店新產品開發模式之探討，私立大葉工學院事業經營研究所碩士論文。
30. 陳邦傑，1991，新產品行銷，遠流出版事業股份有限公司，頁 64~73。
31. 陳建國，1993，台中市西式速食消費動機之研究，國立中興大學農產運銷學研究所碩士論文。
32. 彭志君，1992，中式速食業行銷策略之研究 - 以漢華美食為例，私立中國文化大學觀光事業研究所碩士論文。
33. 黃俊英，1997，企業研究方法，東華書局。
34. 黃偉倫，1999，速食風雲變解饒有招數—我國速食餐飲業的發展瓶頸，台灣經濟研究月刊，第二十二卷第二期，頁 83~89。
35. 楊雅民，2001，外食人口比率 逐年攀升，自由電子新聞網，中華民國 90 年 2 月 25 日，存取於<http://www.libertytimes.com.tw/2001/feb/25/today-e8.htm>
36. 經濟部商業司編，1996，連鎖店經營管理實務，經濟部商業司，頁 181~185。
37. 葉明霖，1997，西式速食服務內涵與服務品質之研究，國立交通大學管理科學研究所碩士論文。
38. 趙嘉莉，2000，以競爭途徑為基礎探討新產品發展績效，私立中國文化大學國際企業管理研究所碩士論文。

39. 劉慧明，1997，我國連鎖速食餐飲業發展趨勢，食品市場資訊，第8601期，頁20~25。
40. 鄭仙正，1999，全面品質管理架構下新產品研究發展管理模式之研究—以工具機產業為例，國立中山大學企業管理研究所碩士論文。
41. 鄧淑美，1998，新產品開發方式對於組織技術能力的影響，國立中央大學資訊管理研究所碩士論文。
42. 蕭淑藝，1996，中西式速食餐廳服務品質之比較研究，私立東海大學食品科學研究所食品工業管理組碩士論文。
43. 駱聖芬，1997，促進產業昇級之鑰—加強 R&D，台灣經濟研究月刊，第二十卷第三期，頁19~24。
44. Anonymous, 2000, R&D Wizards Honored at MenuMasters Awards. Nation's Restaurant News, New York, Jun. 12, pp.86.
45. Ball, S. D., Black, A. D. and West, A., 1988, Britain's Fast Food Industry. Bristol: Jordan and Sons(Surveys) Limited.
46. Ball, S., 1992, Fast Food Operations and Their Management. Stanley Thornes (Publishers) Ltd.
47. Booz, Allen and Hamilton, 1982, New Products Management for the 1980's. New York: Booz, Allen and Hamilton Inc., pp.17.
48. Bradach, J. L. 1998, Franchise Organizations. Harvard Business School Press, pp.134~136.
49. Cooper R. G., 1996, Overhauling the new product process. Industrial Marketing Management, Vol.25, Iss.6, Nov, pp.465~482.
50. Cooper, R.G., 1983, A Process Model for Industrial Product Development. IEEE Transactions on Engineering Management, Vol.30, No.1, Feb. pp.2-11.

51. Crawford, C. M., 1987, New Products Management. 2nd ed., Illinois:Irwin, pp.33.
52. Earle, M.D., 1997, Change in the Food Product Development Process. Trends in Food Science & Technology, January, pp.19~24.
53. EIU Retail Business, 1996, Fast Food. Retail Business Market Surveys, 456, pp.63~97.
54. Feltenstein, T., 1986, New-Product Development in Food Service : A Structure Approach. Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly, November, pp.63~67.
55. Gobeli, D. H. and D. J.Brown, 1987, Analizing Production Innovation. Research Management, Jul-Aug, pp.25~31.
56. Hammer M. & Champy J., 1993, Reengineering The Corporation: A Manifesto for Business Revolution. New York: Harper Business.
57. Hisrich R. D. & Peters M. P., 1984, Marketing A New Product: Its Planning, Development and Control. Macraillan Publishing Company, USA.
58. Hisrich R. D. & Peters M. P.著，林隆儀、羅文坤、鄭英傑譯，1988，新產品行銷策略，清華管理科學圖書中心。
59. Ilori, M.O., Oke, J.S. & Sanni, S.A., 2000, Management of New Product Development in Selected Food Companies in Nigeria. Technovation, No.20, pp.333~342.
60. Jones, P., 1996, Managing Hospitality Innovation. Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly, October, pp.86~95.
61. Kajanus, M., 2000, A Model for Creating Innovative Strategies for An Enterprise and Its Application to A Rural Enterprise. Management Decision. No.38/10, pp.711~722.

62. Kotler, P., 1983, Principles of Marketing. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
63. Kotler, P., 1986, Marketing Management: Analysis, Planning and Control. 6th ed., Prentice-Hall, Inc.
64. Kotler, P.著,方世榮譯,1992,行銷管理學,東華書局,頁 411~498.
65. Kristensen, K., Ostergaard, P. & Juhl, H.J., 1998, Success and Failure of Product Development in the Danish Food Sector. Food Quality and Preference. Vol.0, No.5, pp.333~342.
66. Lynn W. R. & Thomas P. H., 1981, Simulated Behavior of Fast Food Restaurants under Alternative Cost/Volume Condition. American Journal of Agricultural Economics, pp.146.
67. Morris, C. E., 2000, Once Again The Industry Restructures. Food Engineering, Highlands Ranch, Sep., pp.71.
68. Petrak, L., 2001, Top 10 Innovative New Products. National Provisioner, Northbrook, Feb., pp.10~24.
69. Philip B. D., 1976, Foreign and Domestic Prospects for the U.S. Fast Food Franchise Industry. Agricultural Economic Report, No.358, Nov. pp.14.
70. Robert D. R., 1983, Foodservice and Restaurant Marketing. CBI Publish Company, Inc., Boston, Massachusetts, pp.168.
71. Ronstadt R. and Robert J. K., 1982, Getting the Most Out of Innovation Abroad. Harvard Business Review, Vol.60, March-April, pp.94-99.
72. Stanton, W. J., Etzel, M.J., Walker, B. J., 1994, Fundamentals of Marketing. 10th ed. McGraw Hill, Inc, New York.
73. White, R., 1976, Consumer Product Development. Penguin Books, pp.28.

附錄一 定性審核評量表

1. 建議的新產品_____
2. 概述說明_____
3. 符合那項公司目標_____
4. 新產品類型 主菜 附菜 新範疇產品
5. 強勢及機會_____
6. 弱勢及威脅_____
7. 預期銷售： 增加顧客量 增加來店頻率
 增加交易量 吸引新顧客群 增加平均點購率
8. 年度銷售目標_____ 利潤目標_____
9. 產品項目取捨程度_____ 到何種程度_____
10. 目標消費者_____
11. 影響工作日部份_____
12. 目標價格_____ 目標份量_____
13. 主要原料_____
14. 估計食品價值_____
15. 預期生產要求_____
16. 目前有的設備_____
17. 所需的新設備_____
18. 所需要的空間_____
19. 所需要的勞力_____
20. 所需要的員工量_____
21. 所需要的特別訓練_____
22. 對目前生產有何負面影響_____
23. 對全體員工有何負面影響_____
24. 相似的競爭項目_____
25. 可能競爭對手的反應_____
26. 主要的利潤_____
27. 主要的損失_____
28. 發展的需求：
 - a. 設備_____
 - b. 預算_____
 - c. 人員_____
 - d. 專業知識或技術_____
 - e. 時間_____

資料來源：Feltenstein, 1986

附錄二 定量審核評量表

判斷的標準	等級(A)	權重(B)	合計(AxB)
形象			
建議菜單			
公司整體目標			
公司承受力			
公司機會			
期望作用			
品質			
價格			
消費者			
目標消費者			
服務			
專業性			
菜單空位			
工作日空位			
生產程序			
員工滿意度			
設備			
空間有效性			
供應商			
發展能力			
合計			

資料來源：Feltenstein, 1986

附錄三 漢堡王新產品測試問卷

1. 對於漢堡外觀您認為
- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 顏色太深 | 有一點深 | 很好 | 有一點淺 | 顏色太淺 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
2. 對於漢堡熱度您認為
- | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 太冷 | 很好 | 太熱 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
3. 對於新產品的口感您認為
- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 非常好 | 好 | 尚可 | 不好 | 非常不好 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
4. 對於新產品的味道您認為
- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 非常好 | 好 | 尚可 | 不好 | 非常不好 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
5. 對於新產品的配料您認為
- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 非常好 | 好 | 尚可 | 不好 | 非常不好 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
6. 對於新產品的包裝方式
- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 非常好 | 好 | 尚可 | 不好 | 非常不好 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
7. 對此新產品整體的感覺
- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 非常好 | 好 | 尚可 | 不好 | 非常不好 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
8. 請問您認為新產品應該賣多少錢才合理?
- | | | | |
|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 40元以下 | <input type="checkbox"/> 41~45元 | <input type="checkbox"/> 46~50元 | <input type="checkbox"/> 51~55元 |
| <input type="checkbox"/> 56~60元 | <input type="checkbox"/> 61~65元 | <input type="checkbox"/> 65元以上 | |
9. 對於新產品有什麼建議?

10. 如果漢堡王未來提供這項新產品，您是否會買
- | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 是 | 否 | 不知道 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
11. 請問您多久來一次漢堡王用餐?
- | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 每天 | 一星期5至6次 | 一星期1至4次 | 兩星期1次 | 一個月1次 | 三個月1次 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
12. 年齡
- | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 15~20 | 21~25 | 26~30 | 31~35 | 36~40 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
13. 性別
- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| 女 | 男 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

謝謝您的協助!

門市:

問券完成者:

附錄四 摩斯漢堡新產品測試問卷

提拉米蘇(Tiramisu)問卷調查

您的大名：_____ 性別： 男 女
 職業： 學生 上班族 家管 公務員 其他_____
 年齡： 16歲以下 16-25歲 26-30歲 31-35歲 36-40歲 41歲以上

請教您針對有關提拉米蘇的問題（請打√）

評 價 內 容	非常好	很好	普通	不好	很不好
您對提拉米蘇的整體評價?					
您覺得提拉米蘇的海綿蛋糕口感?					
您覺得提拉米蘇的可可粉風味?					
您希望提拉米蘇還有什麼地方需要改善?	海綿蛋糕 可可粉 份量 其他_____				
您下一次會再點購提拉米蘇嗎? (請簡述不再點購的原因)	會 不會 (原因：_____)				
您可接受提拉米蘇的售價是?	45元以下 46-50元 51-55元 56-60元 61-65元 66元以上				
請問您購買提拉米蘇的原因?(本題可複選)	喜歡甜點 特價便宜 新出品嚐鮮 沒特殊原因				

附錄五 研究問卷

親愛的先生、小姐您好：

這是一份碩士論文的問卷，目的在於探討西式速食業者新產品開發之流程，以尋求更有效改善產品品質以滿足顧客需求之方法，並可作為提昇我國餐飲服務業新產品開發之參考依據，您的協助與賜答將是本研究成功的最大關鍵。

本研究僅供學術分析之用，決不涉及任何商業活動，請您安心的填答，本問卷採取開放題形式，若能提供更多相關資料將使本研究更具意義。本人希望於四月中旬造訪貴公司，親自向您拜訪請教，煩請撥冗少許時間，不便之處敬請多多包含。若對本問卷有任何疑問，隨時歡迎您以電話、傳真或 E-mail 與我們聯絡。萬分感激!!

敬祝您

身體健康 鴻圖大展

東海大學食品科學研究所工業管理組

指導教授：孫路弘 博士

研究生：員敬宗

敬上

聯絡電話：0927064222

傳真：(04)23506053

E-mail: ctyuan@kimo.com.tw

中華民國九十年三月十五日

一、貴公司管理新產品開發的組織結構為何?(請敘述)

二、貴公司新產品開發過程中的主要階段為何? (請敘述)

三、貴公司新產品開發的主要目的為何?(可複選)

長期投資報酬	增加市場佔有率	滿足顧客需求
提昇企業形象	善用生產及作業之間置資源	
引進新的技術	其他, 請敘述_____	

四、貴公司新產品創意產生的來源為何? (可複選)

研發人員	顧客	競爭對手	公司主管
行銷部門	連鎖店	國外母公司	
其他, 請敘述_____			

五、貴公司新產品創意篩選所重視之因素為何? (請依重要程度填入數字 1~5)

技術可行性	顧客導向	開發成本	配銷能力	利潤多寡
-------	------	------	------	------

六、貴公司新產品開發時進行那些商業分析? (可複選)

總銷售估計	市場需求量	生產成本
獲利能力	競爭對手反應	風險分析
供應商能力	其他, 請敘述_____	

七、貴公司新產品研發階段所重視產品本身的因素為何?(請依重要程度填入數字 1~7)

衛生安全	保鮮時間	口味	營養
包裝	食物外觀	製造難易	

八、貴公司新產品開發的測試工作及評估方式為何? (可複選)

研發人員試吃	利用儀器設備	公司主管	連鎖店店長
餐飲顧問	顧客	其他, 請敘述_____	

九、貴公司新產品開發的市場試銷的方式為何? (可複選)

迷你市場試銷	免費試吃活動	隨餐附贈方式
特價供應	商品展示會活動	其他, 請敘述_____

十、貴公司新產品上市前準備工作為何? (可複選)

選擇上市時機	員工教育訓練	投入廣告活動
測試配銷通路	預備促銷專案	售後服務
其他, 請敘述_____		

十一、貴公司新產品上市後評估工作為何? (可複選)

顧客滿意度	市場佔有率	價格接受度
銷售額	點購率	投資報酬率
主要消費族群	其他, 請敘述_____	

十二、貴公司開發新產品時主要的困難和挑戰為何? (可複選)

市場分析不易	競爭分析不易	技術難以突破
各部門協調不易	推出時機難以掌握	原料之季節性問題
廚房空間問題	品質控制不易	母公司許可之問題
其他, 請敘述_____		