

# 明志科技大學

## 經營管理系

### 專題研究計劃書

#### 創新思維 享受覺旅

組員：	學號	姓名
	U00227003	王怡婷
	U00227004	王雅敬
	U00227102	石敬
	U00227113	李雅婷
	U00227138	黃嫻妮
	U00227141	楊子瑤

指導老師：\_\_\_\_\_（簽名）

中華民國 102 年 8 月 22 日

# 目 錄

第一章 緒論.....	2
1.1 研究背景與動機.....	2
1.1.1 研究背景.....	2
1.1.2 研究動機.....	3
1.2 研究問題與目的.....	4
1.2.1 研究問題.....	4
1.2.2 研究目的.....	5
1.3 研究流程.....	6
第二章 文獻探討.....	7
2.1 為什麼要創新.....	7
2.1.1 創新管理的定義.....	7
2.1.2 服務業創新.....	8
2.1.3 服務創新的定義.....	9
2.2 咖啡的文化與由來.....	11
2.2.1 咖啡館的定義與分類.....	11
2.2.2 咖啡文化的發展.....	14
2.2.3 咖啡館的由來.....	14
2.2.4 咖啡館市場特性之概述.....	15
2.2.5 覺旅咖啡簡介.....	16
第三章 研究方法.....	18
3.1 研究架構.....	18
3.2 研究工具.....	19
3.2.1 問卷調查.....	19
3.2.2 深入訪談.....	19
3.3 預期成效.....	19
參考文獻.....	20

# 第一章 緒論

## 1.1 研究背景與動機

### 1.1.1 研究背景

著名奧地利詩人 Peter Altenberg[1]的名言：「如果我不在家，就是在咖啡館；如果我不是在咖啡館，就是在前往咖啡館的路上。」

現代人越來越重視休閒，以及生活品質，而咖啡也是忙碌的白領上班族最好的夥伴，根據「美國芝加哥消費者研究雜誌」[2]指出，尋找創造性的解決方案，每天的問題，而不是埋葬自己在一個安靜的房間，試圖找出一個解決方案出來，走出自己的舒適區，並進入一個相對嘈雜的環境（如一個咖啡廳）可能會觸發大腦抽象思維，從而產生創造性的想法，所以有些人喜歡去咖啡館處理公事，並且在國外還有人特別開設了一個網站〈免費網站 Coffitivity〉<sup>1</sup>，點擊網站後會發現有著彷彿置身在咖啡館中辦公一樣的感受，這正是專為咖啡族設計的。

在「白領牛仔 - 白領創業社群」[3]中提到常見的白領創業人心中願望，就是『我想去開咖啡館』。然而開咖啡館的固定成本很高，原因是要把心中理想中的那種咖啡館的氣氛打造出來，不花個兩、三百萬台幣以上，無法製造這個夢幻氣氛，除了固定成本及食材成本以外，還有每個月的經常性支出，如房租、薪水等，因此在為了追求一定的餐飲品質下，業主並不會考慮以較差的食材還降低成本，因此在食材成本不變的情況下，大部分的店家會利用聘請工讀生來降低人事成本。而店家的收入，主要取決於座位的多寡、以及每位客人停留的時間，即一般所謂的為翻桌率。在利潤=收入-成本的情況之下，大多數的店家皆會透過創新的手法，在競爭激烈的市場中讓這家店繼續存活。

---

<sup>1</sup> <http://coffitivity.com/>

根據 1111 人力銀行對上班族作的創業意願調查，發現有高達 72% 受訪者想創業，而最想創業的行業由「咖啡茶館」奪冠，在「2002 年 3 月第六屆台北國際連鎖加盟大展」，由創業搶鮮誌針對民眾進行加盟創業意願問卷調查，而調查結果顯示咖啡店蟬聯最熱門加盟行業的榜首，凸顯出咖啡館要在市場上生存實屬不易。

### 1.1.2 研究動機

在台北這個忙碌的城市，坐落於內湖科學園區、西湖捷運站附近的咖啡館不勝枚舉，但是，覺旅咖啡無論早上晚上，晴天或是雨天，在不接受預訂位置的前提下，卻總是能夠在非尖峰時刻高朋滿座，尖峰時段消費者總是願意花時間等待空位的來臨。

有別於一般的咖啡館的經營理念，覺旅咖啡的貼心的設計，將每個坐位皆附上插頭，提倡個人工作室，一位客人待上一整天只需要花費\$130，而此舉會降低翻桌率，收入也隨著降低。在人力配置上，雇用超過了 30 名正職人員服務顧客，以維護其服務品質。而在可營業空間中放棄了可設立更多座位的可能，成立了一個實驗廚房 Journey Lab，供員工實習及發揮創意，以致成本上升。在公式上，利潤=收入-成本，覺旅咖啡不只有收入上的降低，隨著人事成本的高漲，卻可以在咖啡館的市場中生存的比別人還好，並且讓許多人願意花費時間只為求得一位。而本組對於在一個如此凝重的科學園區內也能藏有一點輕鬆的店面，感到極為好奇，也正是這一開始的想法，激發了本組想要更深入探討覺旅咖啡的奧妙。

當工作是一份渴望、一種熱情時，讓員工不再只是服務生而皆為經營者，在選擇自己的定位同時，更有許多種類挑選自己適合的，成為看護人帶給顧客不同的奇幻旅程[4]，進一步的本組想要繼續深層的了解，覺旅人超乎思維的想法與每一位看護人認真追尋自己夢想的真誠，效法不只是存在於對生活的執著與用

心，更加的期望學習到如何在一個經濟競爭的時代，可以同時兼具獲利與夢想，支撐顛覆傳統的願景，繼續的成長茁壯！

## 1.2 研究問題與目的

### 1.2.1 研究問題

現有小型創業家的數目與日俱增，街道上林立的咖啡館也日漸趨多，根據台灣中小企業的創業紀錄統計[5]，台灣一家企業能經營超過五年的大約只有兩成左右，八成無法維持長遠經營，這也就是市場所謂的「八二法則」，按照這樣的數值來看，咖啡創業者平均只有 20%的成功機率，也就是十家店中，有八家店在經營沒多久之後就面臨困境，而關門轉手，真正能撐過五年的，少之又少。

義大利 illy 咖啡[6]台灣總代理周溫培說過，「喝咖啡是幸福的，喜歡咖啡是浪漫的，經營咖啡店卻一點也不幸福浪漫。」[7]，因為他看過太多業者開咖啡館失敗的例子，那些業者萬萬沒有想到，夢想與現實是有差距的，當興趣與喜歡咖啡店的浪漫氛圍、閒情逸致慢慢變成從早到晚只能重複清洗餐具、沖泡咖啡等動作時，最終夢想終究會變成噩夢不斷循環了，但數據固然是這樣，現代仍然有許多白領族依舊視開咖啡館為夢想。

因應現代咖啡館的興起，本研究將探討下列問題：

一、覺旅咖啡利用何種新穎的經營策略獲得市場利基？

為什麼可以在內湖科學園區這個地方佔有一席之地？附近就有數家裝潢非常華麗的咖啡館作為競爭者，覺旅卻還可以高朋滿座、客源不斷？為什麼總是會有消費者願意花費時間等待一個好位置？

二、為何覺旅咖啡晉用高達 30 多名正職人員而不像其他業者大量使用工讀生？

一般咖啡廳皆會使用工讀生，還降低其營運成本，但經過初步了解，覺旅咖啡使用了高達 30 多位正職人員，而不使用工讀生，其背後究竟有何用意？

三、為何覺旅會以個人工作室為標的而放棄高翻桌率？

覺旅咖啡與一般咖啡館最大的不同點就在於他們有非常貼心的設計，將每個座位皆附上插頭，提倡個人工作室，一位客人待上一天可能只會花費 130 元，是為翻桌率極低的獲利模式，因此，本研究將探討為什麼覺旅會以個人工作室為標的而放棄高翻桌率？

### **1.2.2 研究目的**

為了回答上述問題，本研究將探討咖啡廳之創新經營模式，以人氣咖啡廳—覺旅咖啡為例，探討覺旅利用何種新穎的策略及方法獲利，吸引消費者前來消費，打響自己的口碑，成為人氣咖啡廳，找出其獲得利潤的關鍵因素，並且了解此新穎的經營模式是否適合開放加盟體系，亦或是能否推廣到其他小型創業類型而不侷限於咖啡廳呢？

### 1.3 研究流程

本研究為探討上一節所提出的研究問題，研究流程如圖 1.1 所示。

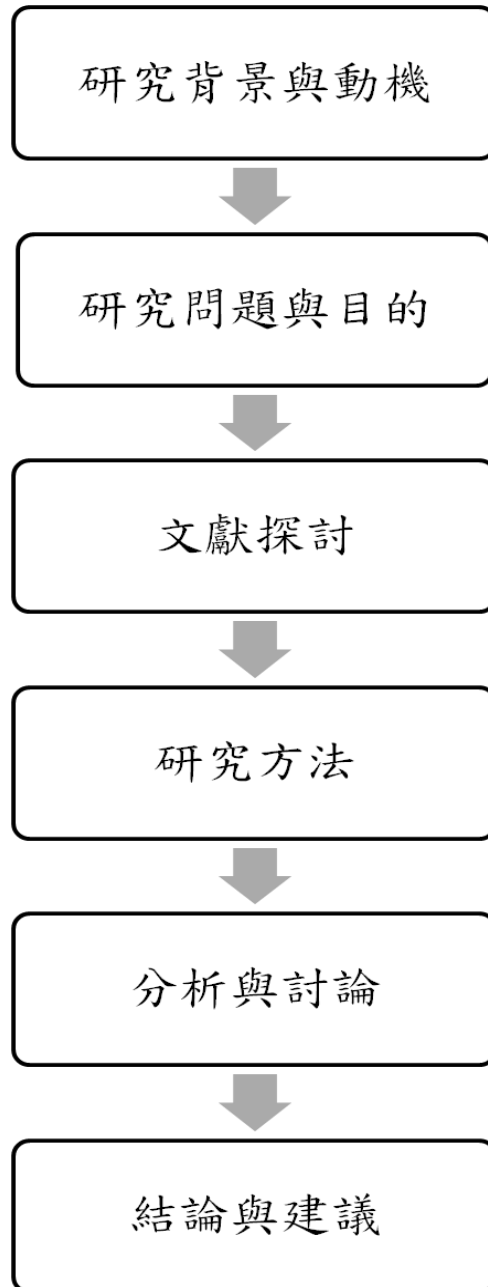


圖 1.1 研究流程圖

## 第二章 文獻探討

### 2.1 為什麼要創新

人們對於一成不變的生活總會感到厭倦而缺少新鮮感，現代的人們強調的就是要有與眾不同的想法，這樣才能夠戰勝於其他人。

#### 2.1.1 創新管理的定義

一般創新(innovation)的定義[8]，一般係指將一項發明(invention)加以商業化(commercialization)的過程。

創新是企業精神最核心的概念，隨著時代的型態的轉變，創新的意涵也隨之不同，更加見豐富性，如賽伊 (Jean Baptiste Say) 就界定創新是一種改變資源的產出。經濟學家熊彼得 (J. A. Shumpeter) 認為，「創新 (innovation) 是企業家的主要職能，也是企業家特有的工具，藉由創新、改變既有的服務形式與營業方式，可為企業帶來新的商業良機。」

彼得杜拉克也指出創新是一種組織化、系統化及理性化的實務工作，也就說，創新與發明不同，發明是創發解決問題的方法，而創新還須將此方法付諸實行，亦即任何創新都需要投入資源與成本，並承擔相當程度的風險。因此，企業家更需要獨到的眼光，把握適切的時機，提出新觀念、新辦法，並能付諸行動。

在一般市場中，創新 (innovation) 意味著新產品的發明或滿足顧客的需求，甚至是預測消費者偏好的趨勢。從需求的角度來看，創新就是改變資源所給與消費者的價值及滿足。

因為創新是一種創意或發明的商業化與實際的應用，要瞭解一項創新活動的由來及其過程，有必要對於創新與發明的意義多加推敲。Trott (2008)利用下面的公式來說明創新與發明的不同：

「創新 = 理論概念 (theoretical conception) + 技術發明 (technical invention) + 商業開發 (commercial exploitation)」



從創新的角度來研究一系列創新活動的過程，我們可以用下列程序來做為執行的順序；從創新要素投入→過程與創造→產出成果→營運活動→競爭優勢等。我們觀察到，在過程與創造階段其塑造創新文化的價值對整體企業文化形成是無比珍貴的。因為要有優越的創新活動與傲人的產出成果是要建立管理制度與不斷改善價值系統，才能將創新的產出成果轉換成產品為企業帶來績效。而這些因素都是企業建立競爭力的重要利基[9]。

綜合創新的過程與創造，我們可以藉由創新成果來檢驗其創新能力，因為如果創新活動能為企業創造具競爭力又差異化價值的產品，這種成果自然為企業在產品面帶來競爭優勢。那麼這種實驗的創新組織便是有創新能力的組織。反之，則是沒有創新能力的組織。

同時，在整個創新活動的執行過程中，還會產生額外的人力資源價值，那就是人才的培育。從企業經營的實質活動中所培育出來的人力結構最了解組織文化與氣候，他不但是企業的資產，也是企業源源不絕締造競爭力的來源。

## 2.1.2 服務業創新

實體服務業創新的技術因素方面，因為技術通常是帶動各類型產業創新的最主要因素，各行各業進行創新的最佳方式就是尋找新科技產品的應用可行性並加以融入到產業核心競爭力上[10]。所以，尤其是在科技隨著資訊通訊科技的快速發展而成長的今日，各類型產業在技術因素上都務必隨時注意觀察產品或是技術變遷所可能衍生的效應。事實上，歷史上已經有過很多諸如數位相機、無線射頻等產品創新因而帶動服務體系革命的故事了。舉例而言，在產品技術業，誰能夠先行開發出新一代節省能源、使用方便、安全可靠、價格合適的汽車，將極可能成為下一代的汽車業龍頭。而在服務業方面，金融與物業管理體系誰能首先整合靜脈辨識系統於一個資訊安全環境裡、誰能夠善用先進資訊網路科技提供文化創意作品的展示與行銷服務，都有可能成為該領域的翹楚。

創新的首要目標是在客戶心中創造價值。米格利認為，為達到這項目標，組

織必須完成 5 項關鍵任務[11]：

- 組織性任務：

決定方向，訂定實施規則等。

- 建立團隊：

團隊是成敗關鍵，因此必須以最適當人選組成創新團隊。

- 以共同創造人的身分與客戶合作：

擬妥滿足客戶強大需求的解決辦法。米格利說，「與其突然對客戶說，『這是我們的新產品，你喜歡嗎？』若能在適當時機與適當客戶合作，效果會更好。」

- 進行必要的組織變革，以實現解決方案：

對客戶服務或商業模式型創新而言，這項任務尤其重要。

- 在市場為解決方案營造有利動能：

經理人需要徹底了解客戶對解決方案的好惡，從而為創新設計創造新市場。

### 2.1.3 服務創新的定義

服務創新一開始較注重的是技術能力，Bolton (1997)指出企業若擴增新的服務相關能力與技術，雖不一定使企業成功，但若使用得當，將可傳遞較高的附加價值給消費者[12]。

在後來服務創新注重的是努力不懈的創新，才有所突破，學者 Kotler (2000) 於 Marketing Management 一書中亦提出最具建設性的答案是不斷的創新，所以領導者不可滿足於現狀，必須時時在產品上創新，以達到降低成本或增加消費者服務，進而領導整個產業。這和之後 Garcia 和 Calantone 所提出的理論有異曲同工之妙，Garcia 和 Calantone (2002) 亦提出創新的過程是反覆性的，是從第一次創新開始與後續的持續不斷之改善。

有人認為服務創新應該更接近顧客，所以有人提出了給顧客真正體驗的機會，學者 Zeithaml 和 Bitner (2000)就服務整體來看，認為服務比產品更難溝通、分割、更複雜，甚至更不具相容性，因此，當企業推出新服務時，必須著重

在試用的促銷上，以增加顧客有體驗的機會。和 Gallouj 的理論非常相近，Gallouj (2002) 認為服務創新實際上是存在的，並且每一個人都曾經體驗過。Gallouj (2002)的看法將服務創新定義為：「消費者在某些場所取得與原來認知之不同形式服務，亦即組織提供出與消費者以往消費經驗不同的服務就算達到服務創新。」廖偉伶(2003)服務創新可以替組織帶來多重的利益，認為企業管理階層應該以財務準則予以衡量新服務和新產品開發，其他相關的量化衡量則包括銷售量和市場佔有率。

從創新的角度來研究一系列創新活動的過程，我們可以用下列程序來做為執行的順序；從創新要素投入→過程與創造→產出成果→營運活動→競爭優勢等。我們觀察到，在過程與創造階段其塑造創新文化的價值對整體企業文化形成是無比珍貴的。因為要有優越的創新活動與傲人的產出成果是要建立管理制度與不斷改善價值系統，才能將創新的產出成果轉換成產品為企業帶來績效。而這些因素都是企業建立競爭力的重要利基。

綜合創新的過程與創造，我們可以藉由創新成果來檢驗其創新能力，因為如果創新活動能為企業創造具競爭力又差異化價值的產品，這種成果自然為企業在產品面帶來競爭優勢。那麼這種實驗的創新組織便是有創新能力的組織。反之，則是沒有創新能力的組織。

在整個創新活動的過程中，還會產生額外的人力資源價值，那就是人才的培育。從企業經營的活動中所培育出來的人力結構最了解組織文化，不但是企業的資產，也是企業源源不絕締造競爭力的來源[13]。

Sundbo & Gallouj(1998)指出，創新服務業的創新驅動力量來自內部的有研發創新投入、人力資源發展與創新策略管理等，來自外部的因子有供應鏈中的供應商(包括創新服務仲介)、客戶、同業等，以及制度、社會、技術等環境影響變數。歐盟報告指出服務創新的型態共有五種：

- 服務產品創新：

服務內容物的改變，如新服務產品、延伸服務商品、改良服務商品。

- 服務過程創新：

生產過程創新，提供服務之前的前置作業；傳遞過程創新，實際提供服務與客戶的過程。

- 服務組織創新：

新的管理或組織形式的引進，如全面品質管理(TQM)、授權(加盟)。

- 市場創新：

企業對市場的新策略行為，如尋求新的市場區隔、進入新產業、進入新市場。

- 服務客製化創新：

客戶與服務供給者間的互動，了解客戶特別之需求或問題而產生特別的解決方案。

## 2.2 咖啡的文化與由來

現在咖啡在我們的生活中已是不可或缺的飲料，然而在尋找咖啡的漫漫旅途上，似乎可以感受到無限的熱情和冒險的羅曼史，靜寂的森林深處悄悄自生的咖啡，到底是如何被人們發現而廣為世界各地所接受的呢？

### 2.2.1 咖啡館的定義與分類

行政院(1996)頒布的「中華民國行業標準分類」，咖啡館屬於九大行業中的商業類之餐飲業。

蔡界勝(1996)在餐飲管理與經營中提到，咖啡館具有大眾化口味、快速服務、簡單烹飪和合理經濟的消費特性，作者把咖啡館列為商業型餐飲中的餐廳類別。

學者林良振(1999)碩士論文中，對咖啡館的定義為以運用咖啡沖泡機具製作咖啡飲品為主兼售其他餐飲或糕點，並提供空間場所及桌邊服務(table service)或櫃檯式服務(counter service)的專賣店。

根據連鎖店協會(1999)對咖啡產業之調查中，依咖啡館的經營風格，將台灣

現有的咖啡館區分為四類，如下說明：

(1) 歐式咖啡：

強調義大利濃稠口味，是目前咖啡的主流。用義式咖啡機煮出的濃縮咖啡(Espresso)，以及以濃縮咖啡為基底、加入牛奶的卡布奇諾(Cappuccino)、拿鐵(Latte)等。

(2) 美式咖啡：

一般來說，可分為傳統美式及西雅圖式。傳統美式咖啡口味比較淡，製作手法較不細膩，往往被喜愛慢工細活而製作出濃稠口味咖啡的歐洲人覺得淡而無味。美國人為了不讓歐式咖啡專美於前，於是在西雅圖地區開始選用高海拔的特等豆，調製出類似義大利濃郁風味的咖啡，之後逐漸於全美風行。因此西雅圖式咖啡算是傳統美式咖啡的創新。

(3) 日式咖啡：

可分為速食式與高級式。前者就是目前最盛行的 35 元咖啡館，以羅多倫、丹堤為代表。而高級式則是以真鍋為代表。此類咖啡館以早餐、下午茶，及搭配簡餐與精緻甜點為銷售重點。

(4) 個性化小店：

僅有單獨的店面，通常店面積不大，老闆幾乎包辦所有工作。但因強調精緻化、個性化，也經常吸引特定的顧客。[14]

## 2.2.2 咖啡文化的發展

咖啡在台灣早期是屬於少數人能夠消費的飲品，當時的咖啡館數量並不多，消費者只會在特定的節日與特別的人去享受咖啡館帶來的浪漫，當時咖啡產品並非是主要銷售商品，在隨著我們生活品質的提升與消費型態的改變，咖啡逐漸從貴族的象徵演變成生活中的一部分，咖啡飲品日漸普及之下，人手一杯咖啡與一天一杯咖啡的情況變成了許多人的生活習慣之一，因此咖啡館也在消費人口的增加下快速的發展，使得台灣的街頭上隨處可見大大小小的咖啡館，包含大型連鎖

咖啡館、便利商店推出的現煮咖啡、具有特色的個性化咖啡館等等，咖啡市場上在短時間內出現了許多競爭對手，然而咖啡館快速發展之下，也勢必造成各咖啡館之間的競爭。

李淑任(2005)與張瓊月、蔡名雄(2001)由歷史的脈絡端看國內咖啡館的演變與發展，屏除日治時期的咖啡館將咖啡文化劃分為四個時期：

### 1. 早期咖啡文化為上流社會的象徵

日治時代出國留學仕紳們將喝咖啡的文化帶入國內。1940至1950年代，有許多留日學子學成歸國，他們將所學的西方科技、西方思想帶回國內，同時也將喝咖啡的上流社會習慣帶入國內(沈孟穎，2001)。當時喝咖啡屬於貴族的交際活動，此時期咖啡僅是少數人奢侈的飲品，以及當時的文人、雅士與紳士名流居多，名為「朝風喫茶店」的咖啡館於1949年在台北中山堂附近開店以來，西門和成都路上也逐漸聚集了現磨現煮的咖啡館。

### 2. 成為國人重要的休閒場所

1960至1980年代以後，在台灣經濟起飛並與國際間有更多的接觸，因此在豐衣足食之餘，國人也逐漸開始重視生活情趣，使咖啡館漸漸地深入民眾的生活。這時期的咖啡館成了生活中約會、洽商、休憩不可或缺的場所，而此時都會街頭上亦出現一些別具特色的咖啡小館。

### 3. 連鎖咖啡館的快速發展

而到了近期1990至2000年代許多企業從國外引進連鎖咖啡館，咖啡對於民眾已是日常生活的必需品，咖啡有更多不同的消費型態可供選擇，明亮快速的咖啡連鎖店、溫馨創意的咖啡館、多元經營的複合式咖啡館等等。這種咖啡專賣店的經營，不僅提供高級咖啡飲品，也讓台灣的飲食文化起了一些改變，把原本喝咖啡是餐廳裡的配角，逐漸變成喝咖啡是咖啡館的主角，許多餐廳紛紛以咖啡館為名；因此，咖啡館開始重視：提供優質咖啡飲品、親切溫暖的服務、優雅高尚的氣氛、制度化管理的流程、重視與顧客互動等，這些都是許多連鎖咖啡館成功經

營之策略。

#### 4. 具有特色咖啡館站穩咖啡市場

二十一世紀是多元化的時代，咖啡館也演變出多元的面貌。包括：許多自然景點或郊區所興起的個性咖啡館(例如新社鄉的薰衣草森林、安妮公主花園)，吸引了很多人潮；低成本與高活動力的活動咖啡館，興起另類咖啡館風情；還有只賣咖啡類產品的咖啡專賣店(例如星巴克)等等，這些都展現出現代咖啡館的驚人魅力與奇蹟。

根據財政部關稅總局進口資料統計，1997 年台灣生咖啡、烘製咖啡和咖啡及其製品三大分類的整體進口量約 7,990 公噸，去年已飆升至 2 萬 5,085 公噸，13 年大增逾兩倍。咖啡進口值更從 1997 年的 4,460 萬美元(約台幣 13.5 億元)大增至去年(2010 年)的 1 億 994 萬美元(約台幣 33 億元)，創下歷史新高。

以每杯咖啡平均用掉 10 公克咖啡推估，2004 年台灣每年喝掉 10.88 億杯的現煮咖啡，相當於每人每年喝掉約 47 杯現煮咖啡；但去年全台一年已喝掉 17.88 億杯現煮咖啡，相當於每人每年喝掉約 78 杯現煮咖啡。

1990 年以前，台灣咖啡館仍以個人咖啡館為主。

1991 年日本羅多倫(DOUTOR)進軍台灣市場，成為台灣第一家連鎖咖啡館品牌。

1998 年統一集團引進美式的 STARBUCKS 咖啡登台，為中高價咖啡市場開出第一槍。

2002 年壹咖啡 竟切入平價、外帶、外送式的市場缺口，為咖啡市場投入一枚震撼彈，壹咖啡高峰期一年賣出約 2000 萬杯咖啡；隔年 85 度 C 更闖出另一條市場縫隙，結合平價咖啡和平價蛋糕，短短三年，一年就賣出超過 4000 萬杯咖啡，較壹咖啡高出一倍。

2004 年統一超商以「CITY CAFE」搶進平價咖啡市場，經過短短幾年耕耘，至今統一超商每年已賣出超過 1 億杯的 CITY CAFE，一年並為統一超商帶進 50

億元的營收，成為統一超門市坪效最高的商品。

### 2.2.3 咖啡館的由來

西元 15 世紀，伊士坦丁堡和大馬士革出現世界最早的咖啡屋，顧客常來此的品嚐咖啡、玩西洋棋和撲克牌。16 世紀，咖啡以「阿拉伯酒」的名義，經由威尼斯及馬賽港逐漸的傳入歐洲。歐洲人喝咖啡的風氣，是 17 世紀由義大利的威尼斯商人在各地經商中漸次傳開，在威尼斯出現了歐洲第一家的咖啡館——波的葛（Bottegadel）。數十年後，釋放香氣的咖啡屋招牌，紛紛在倫敦、巴黎、維也納相繼懸起，之後就因歐洲等強權大國漸漸的傳至世界各地，咖啡館現今已是四處林立。

### 2.2.4 咖啡館市場特性之概述

在 2002 年 3 月第六屆台北國際連鎖加盟大展，由創業搶鮮誌針對觀展民眾進行加盟創業意願問卷調查，而調查結果顯示咖啡館蟬聯最熱門加盟行業的榜首，凸顯出個性化咖啡館要在咖啡市場上生存更屬不易。黃靜芳(2006) 在許多人心目中，餐飲業是最值得投資、經營以及最方便管理的一個行業，現在許多上班族或粉領族在工作幾年之後，手上的儲蓄到達一定的金額，就想要實現自己的願望開一家小店，根據 1111 人力銀行對上班族做的創業意願調查，發現有高達 72%受訪者想創業，而最想創業的行業前四名依序為「咖啡茶館」、「餐飲快餐」、「網路開店」、「流動攤販」[15]。

咖啡館因為可販售的產品種類多，簡單的營業項目可以是咖啡、茶及果汁等飲料項目如，壹咖啡；若是複雜一點的營業項目可以外加簡單的點心如蛋糕或三明治，如 85°C、星巴克；如果可投資的資本更大，更可以加上早餐、午餐及晚餐，如丹堤咖啡、怡客咖啡。以咖啡館的行業特性來說，其毛利相較於其他種類業者為高，而且裝潢豪華層次可高可低、店面可大可小、資本可多可少，因此加入這行業的人越來越多，尤其這兩年在經濟不景氣的情況下，許多低成本的咖啡館隨著時代的需求不同，經營的形態也不斷演變創新。觀看台灣咖啡市場發現，



目前餐飲業大環境屬於較難以經營的狀況，此外連鎖咖啡館在台灣快速且大量的展店下，使得現今個性咖啡館的經營更具挑戰。

## 2.2.5 覺旅咖啡簡介

覺旅咖啡位於內湖科學園區。把餐廳的好料理與專業廚房搬進了咖啡館，開放式的廚房可以清楚看到食物的製作，讓咖啡館隨時都有天然的食材、現點現做的美味餐點；有比一般咖啡館還要大尺寸的家具，桌面、椅子、沙發都可以自由移動使用，不論是筆電、書<sup>2</sup>本還是隨身的包包，寬敞的空間任你使用；特別的是有 100% 的插座，主打這裡就是你的個人工作室。

覺旅選擇雇用正值人員而非選擇工讀生，且高達 30 位。每位員工在一星期內有 1.5 天的時間可以到隔壁的實驗廚房去學習料理。就在咖啡館隔壁，覺旅教你如何開一家屬於自己的咖啡館。

一般傳統的咖啡館經營思維中，人力只追求「夠用」。企業在追求最低成本的條件下，對於此產業來說，人力來源通常為工讀生居多，然而，遇到突發狀況時，夠用是不夠用的。例如，有同事突然請假，人手立刻不夠，此時若不是請排休的同事臨危受命，就是請在場的其他人勉強撐過今天。不論採取哪種應變，都不會有人開心的。久而久之，形成彼此龐大的身心壓力，最後，也影響到顧客服務的水準。

在某天非假日的傍晚，本組實地去覺旅咖啡觀察，我們發現到光是覺旅咖啡這條瑞光路就有好幾家餐廳，轉角處更有西班牙餐廳、日式餐廳，川菜、客家菜等餐廳，而同類型的咖啡館還有怡客咖啡、春水堂等等。但唯獨覺旅咖啡人潮絡繹不絕，在外等候的客人更是不勝枚舉，而外帶的客人也人來人往，本組進到覺旅咖啡等候用餐時間就花了超過一小時，後面等候的客人更是難以計算。相較於其他家餐廳及咖啡館，簡直南轅北轍，而覺旅咖啡能在內湖科學園區一帶獨占鰲頭一定有它的創新，這正是本組想要了解及探討的。

---

<sup>2</sup> <http://chunshuitang.com.tw/>

覺旅咖啡的創新思維已不局限於傳統的現場工作，當每位覺旅咖啡的員工慢慢培養了不同領域和等級的經營能力，再配合原本的顧客服務素養，顧客將體驗更令人驚艷的旅程。

### 第三章 研究方法

本研究在探討覺旅咖啡館創新的經營模式，透過問卷調查以及深入訪談瞭解覺旅咖啡店創新經營的理念。

#### 3.1 研究架構

為了瞭解老闆的經營理念，本組預計使用深入訪談，瞭解老闆的經營模式以及如何培訓員工，如何拓展市場抓住顧客的味蕾，再利用問卷調查法，隨機抽樣店內顧客，瞭解顧客對於覺旅咖啡館的滿意程度。如圖 3.1 所示。

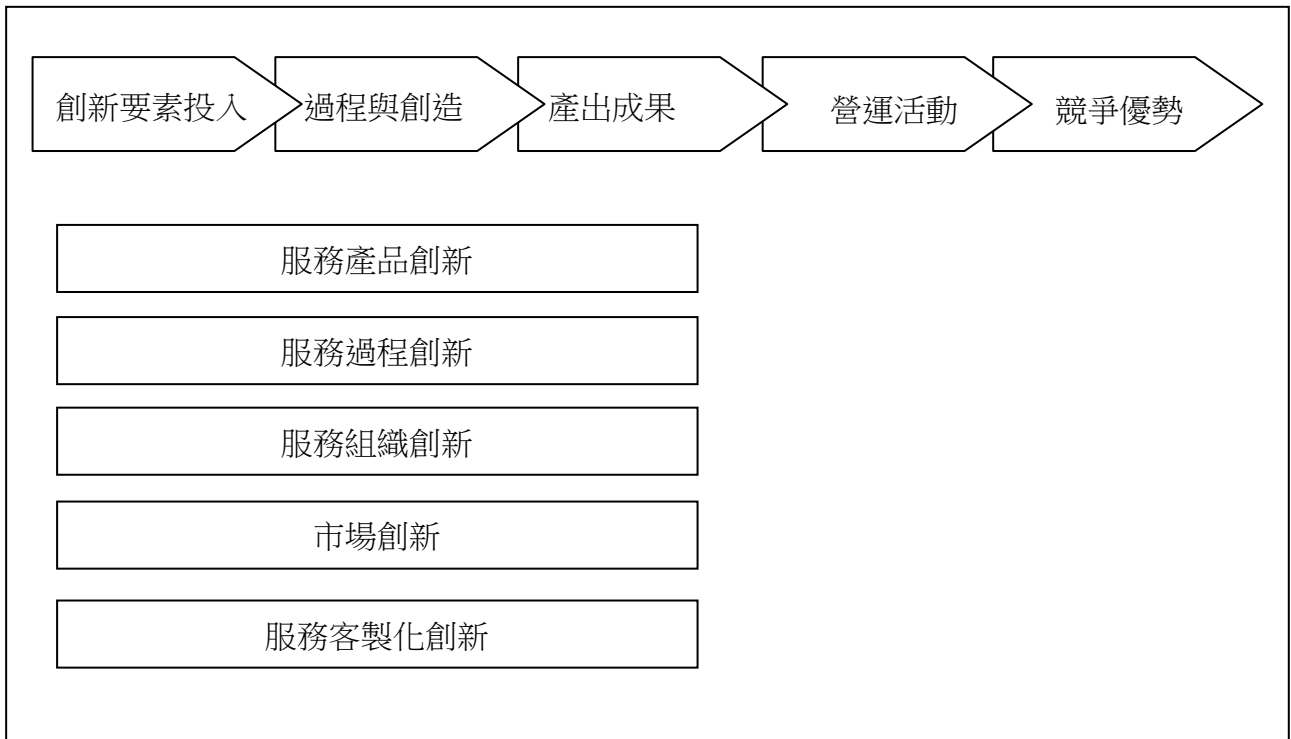


圖 3.1[16]

## 3.2 研究工具

### 3.2.1 問卷調查法

為了瞭解消費者對覺旅咖啡館的滿意程度以及消費者的消費習慣，本組擬設計一份問卷，並親自到覺旅發放問卷，提高準確率。為了避免消費者不懂問卷的意思，再填寫前，本組人員先給予說明，減少無效問卷的發生。

### 3.2.2 深入訪談

深入訪問法[17]是指研究者希望透過訪談發現影響研究主題，或是以解釋研究對象的一些因素。這些因素，不是從表面的現象資料和普通的訪問可以獲得的。首先，我們主要是透過覺旅咖啡館網站以及眾多部落客網站收集資料，進而整理文獻探討，最後再進行料整理。

(1) 訪談對象：我們設定的訪談對象為覺旅咖啡店老板與正職員工，希望可以藉由深入訪談，得知覺旅咖啡館的創業過程以及老板的理念，創新的點子是如何來的，瞭解老闆的經營模式以及如何培訓員工，如何將覺旅咖啡館擴大，了解更多我們無法從網站上所得知的。

(2) 訪談步驟：先找好了解受訪者的詳細資料，接著設定預計要提問的問題，與受訪者接洽進行訪談，在訪談的過程中進行錄音，最後撰寫訪談及彙整記錄加以分析。

## 3.3 預期成效

本組預期能瞭解為何位於科學園區的咖啡館會吸引這麼多人前來品嚐，而附近相同性質咖啡館的消費者卻遠遠比不上覺旅咖啡館，究竟覺旅咖啡館有什麼獨到的吸引力？此外我們也期望透過深入訪談，能更加清楚老闆的經營理念，又是如何訓練員工的呢？藉由一連串的問題及訪談整理，來得知覺旅咖啡館邁向成功之路的秘密。

## 參考文獻

1. 彼得·艾騰貝格 Peter Altenberg ,1859, 奧地利作家
2. The University of Chicago Press Books, Mary-Ann Twist,2012.12,[http://press.uchicago.edu/pressReleases/2012/June/JCR\\_1206\\_Noise.html](http://press.uchicago.edu/pressReleases/2012/June/JCR_1206_Noise.html)
3. Ming ,2013.05.07,[http://www.mingsheng.com/tw/Start\\_Up/going-to-open-a-coffee-shop](http://www.mingsheng.com/tw/Start_Up/going-to-open-a-coffee-shop)
4. Journey Maker Ltd, 2013 , <http://journeykaffe.wix.com/journeykaffe>
5. 台灣經濟部中小企業處,2013, <http://www.moeasmea.gov.tw/mp.asp?mp=1>
6. 義大利 illy 咖啡, 2009, <http://www.illy.com.tw/>
7. 傅瑋瓊, 2006 , 今周刊 第 497 期,  
<http://tw.myblog.yahoo.com/jw!bR1hxNWXHgOvjgk6bgosURYxfq4-/article?mid=124>
8. 吳榮貴、吳朝升、袁劍雲、秦克堅、孫儷芳、楊世豪、陳秋玲、安舜華、朱金元、王克尹、林玲煥, (2010)
9. 理察 盧克著 (Richard Luecke) 如何做好創新管理 天下文化
10. 林均燁, 服務業創新經營輔導顧問模式:服務業背後的服務業, 2009
11. INSEAD Knowledge ; New York Times Syndicate
12. 服務創新對服務品質之影響關係探討—以某百貨公司為例(郭麗君 許巧蓁 游惠君)
13. Sundbo&Gallouj , 1988
14. 陳國玉,咖啡館顧客消費體驗之研究-以高雄市咖啡館為例,國立高雄應用科技大學 觀光管理系
15. 李昱璋,個性咖啡店消費者行為研究—以台中市某咖啡店為例,100/11/27,朝陽科技大學休閒事業管理系專題研究期中作業
16. 陳力銘,活化企業創新文化,建構組織競爭力,2006/12/13,臺北 經濟季刊  
<http://www.ed.taipei.gov.tw/site/459daabb/45ab22ee/45ab235f/45ab25c8/45ab47d0/files/winp72-76.pdf>
17. 深入訪談研究方法  
<http://www.rcnda.nccu.edu.tw/ykkao/download/course/1/d1.pdf>