

明志科技大學

經營管理系

專題研究計劃書

創新商業模式的探索性研究：
以餐飲服務業為例

組員：	學號	姓名
	U00227112	李詠華
	U00227125	張馨安
	U00227132	陳鈺杰
	U00227133	游旻蓁
	U00227134	童鈺玲
	U00227135	黃佩雯
	U00227139	黃雅吟

指導老師：_____

中華民國 102 年 8 月 22 日

目 錄

第一章 緒論	2
第一節 研究背景與動機	2
一. 研究背景	2
二. 研究動機	2
第二節 研究問題與目的	3
第三節 研究流程	4
第二章 文獻探討	5
第一節 餐飲業	5
一. 餐飲業的定義.....	5
二. 餐飲業的特性.....	6
三. 餐飲業的發展歷程.....	9
第二節 關鍵成功因素	12
一. 關鍵成功因素的定義.....	12
二. 關鍵成功因素構面.....	12
三. 確認關鍵成功因素的方法	14
第三節 商業模式	15
第三章 研究方法	18
第一節 研究架構	18
第二節 研究對象背景	22
第三節 研究設計	26
一、 觀察法	26
二、 調查法	26
參考文獻	27

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

一. 研究背景

在失業率節節攀升的時代，就服務業中的餐飲業而言，進入的門檻相對於較低，再加上從事餐飲業的利潤較高，因此想在餐飲業中創業的民眾比例也大幅增加。根據經濟部中小企業調查顯示，在所有的服務業當中餐飲業是創業者的第一首選，經過調查以及分析後，發現這片市場對現代人而言有無限的商機。

許多知名企業發現這幾年來餐飲業正逐漸的蓬勃發展，對於投資這塊大餅越來越有信心，因此使自己的餐飲公司開始上市上櫃，並在股票市場上占有一席之地。而這些舉動也牽動了不少國內中小型餐飲連鎖業，想要跟進擴大投資和股票上櫃；根據自由時報報導指出，估計未來三到五年內掛牌的餐飲業將會超過十家，成為觀光類股的最大族群。

如今從事餐飲業的業者不斷增加，各式各樣的餐廳也就越來越多，如此一來顧客也有就更多的選擇機會，而如何能找到立足於市場的關鍵點？且到底該提供什麼樣的服務內容及品質才能吸引到更多的顧客，進而成為一個成功的企業？這儼然是時下最具話題性的議題，由於種種因素，本組將以營運模式為出發點，利用九個方格檢視成功餐飲公司的表現，同時結合初級資料（訪談與實地觀察）以及次級資料（文獻或報導的回顧）歸納各成功企業的作法，找出相同與相異點，作為提出管理意涵的參考，試圖了解個企業成功原因及關鍵因素。

二. 研究動機

隨著餐飲業的蓬勃發展，每一家餐飲業者都擁有屬於自己的經營策略，不管是企業願景、目標或待客之道等。加上現在許多成功的企業都訂立了明確的目標及策略，同時確實地加以執行，因而產生了不錯的績效表現。現今餐飲業的成長越來越

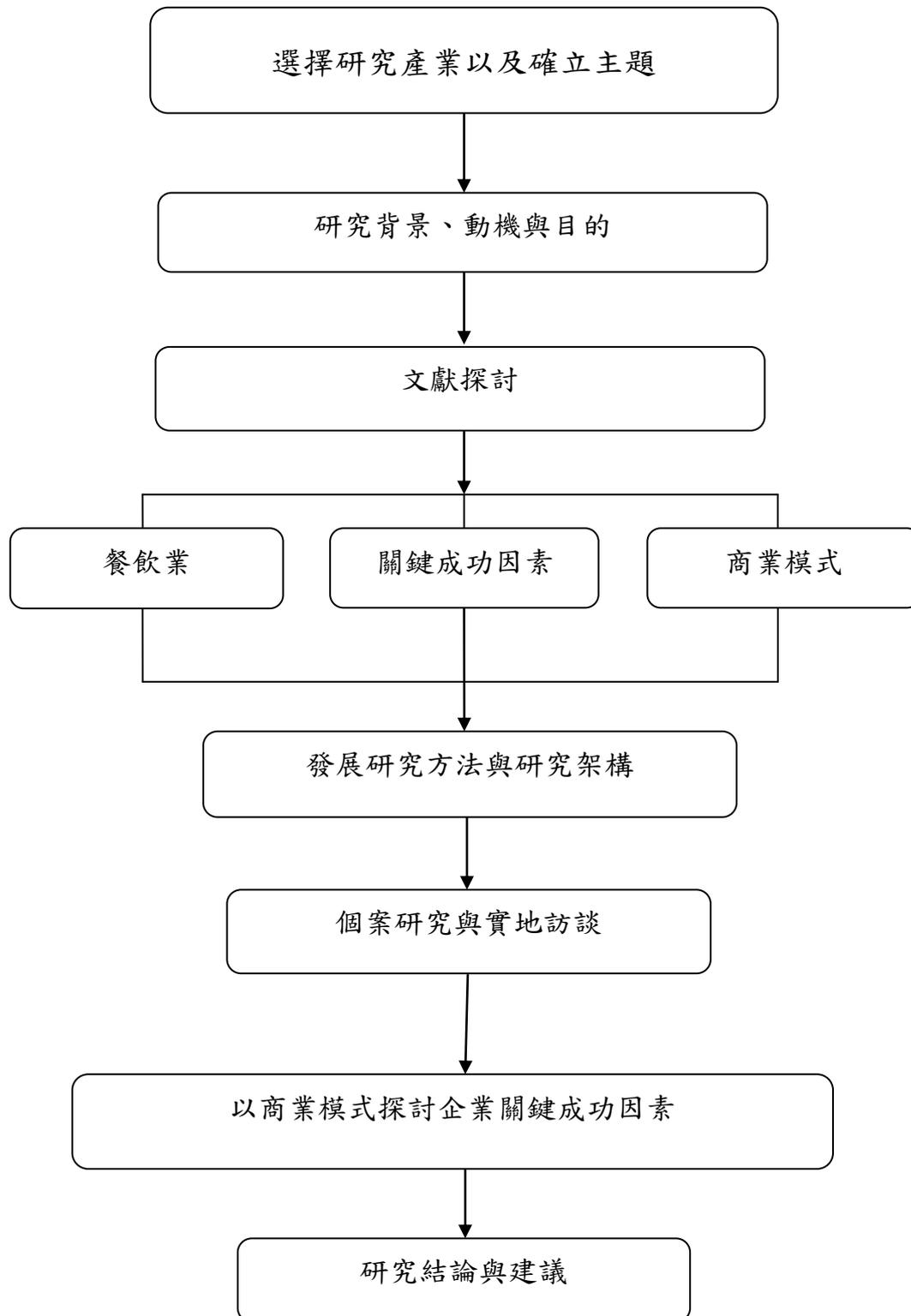
快速，再加上最近開始有些餐飲業者公司開始在股票市場上市上櫃，這也代表了背後隱藏了無限的商機。以上種種現象不禁讓我們組員想去深入探討：成功的餐飲業應該如何經營，才能讓店家一家接著一家的擴展開來？因此我們將分為兩個角度來探討：(1)從學術的角度來看：可以作為學者未來探討餐飲業成功因素的基礎、(2)從實務的角度來看：可以提供有志投入餐飲業的創業家或經營者在設計營運模式上的參考。

第二節 研究問題與目的

目前投入餐飲業的人數日漸趨多，但成功者並不那麼多，因此組員們將著手研究，該具備哪些條件才能成為一個成功的企業，以及如何創造出成功的餐飲業？本組將利用 Alexander Osterwalder & Yves Pigneur 所提出的商業模式(關鍵合作夥伴、關鍵活動、關鍵資源、價值主張、顧客關係、通路、目標客層、成本結構、收益流)來重新詮釋商業策略，運用創新的技巧、有系統且易懂的設計把書中的觀念與實際的操作彙整成一個全新的商業模式，同時從不同個案的探討中找出關鍵的成功因素，作為後續提出管理意涵的參考。

本次的研究將用商業模式分析和成功關鍵因素分析法，從成功的個案分析中，歸納出各家公司在營運模式設計上的相同與相異點，而後針對這些議題進行討論，藉以瞭解個案公司如何獲得可觀的利潤，同時在競爭市場中取得較高的市場佔有率。

第三節 研究流程



第二章 文獻探討

第一節 餐飲業

一. 餐飲業的定義

依據行政院主計處公布第 9 次修訂的「中華民國行業標準分類」(100 年 3 月)，將餐飲業定義為現場可提供立即消費得餐飲服務包括店內料理餐點、飲料供應、餐飲外帶與外送、餐飲承包等服務。將餐飲業分為將「餐飲業」分為：餐管業、飲料店、非酒精飲料店業、餐飲攤販業、調理飲料攤販業與其他餐飲業三個小類(表 2.1.1)

表 2.1.1 餐飲業的定義

餐館業	從事調理餐食提供現場立即食用之餐館。便當、比薩、漢堡等餐食外帶外送店亦歸入本類。不包括：固定或流動隻餐食攤販歸入 5631 細類「餐食攤販業」。
飲料店業	從事調理飲料提供現場立即飲用之非酒精及酒精飲料供應店。不包括：固定或流動之調理飲料攤販歸入 5632 細類「調理飲料攤販業」。
非酒精飲料店業	從事供現場立即飲用之非酒精飲料供應店。水果店亦歸入類。
餐飲攤販業	從事調理餐食或飲料提供現場立即消費之固定或流動攤販。
餐食攤販業	從事調理餐食提供現場立即食用之固定或流動攤販。不包括：供立即食用之餐食供應店歸入 5610 細類「餐館業」。
調理飲料攤販業	從事調理飲料提供現場立即飲用之固定或流動攤販。不包括：供立即飲用之飲料供應店歸入 562 小類「飲料店業」之適當細類。
其他餐飲業	從事 561 至 563 小類以外餐飲服務之行業，如餐飲承包服務（含宴席承辦、團膳供應等）及基於合約僅對特定對象供應餐食之學生餐廳或員工餐廳。交通運輸工具之餐飲承包服務亦歸入本類。

二. 餐飲業的特性

餐飲業可能是世上分佈最廣，也最為人所知的行業，此行業包含了各式各樣的餐廳有自助式用餐、速食店、餐館、與提供點心和軟性飲料的小吃店都屬於這類的場所。食材與餐點、人員的服務、用餐的環境與氣氛都是吸引消費者上門的重要因素，也是一家餐廳需要特別注重的項目。

(一) 食材與餐點的特性

1. 不易保存性

食材不易保存，容易受到天氣溫度、擺放位置及時間因素的影響，放久容易壞掉與不新鮮。用餐的時間點也很重要，錯過最佳品嚐的時間可能會影響了口感，甚至會覺得不好吃。

2. 不易預估性

天氣不可預測，太熱時水分不足、太冷時潮濕，無論是生食或熟食都容易變壞影響到的食材口感，再加上消費者人人口味不同、顧客來店數受到季節天候、假期等影響難以準確的預測因此無法做到完善的準備。

3. 不易標準化

因為人不是機器，在製做餐點時難免會多放一些胡椒或少放一點油，料理過程狀況也不相同，雖然是同樣的餐點，但吃起來可能還是會有些微的差異，無標準機制。

4. 產業關聯性大

與餐飲業的關聯產業眾多有同業合作、異業結盟、上游廠商、下遊店家等如食品原材料、運輸通信、能源水源、金融不動產等，各種產業都可與餐飲業產生關聯但以食品加工之關聯最大。

(二) 人員服務的特性

1. 無形性

服務具有無形性的特質，須靠經驗、工作流程及個人表現所構成。服務須由人來擔綱提供以示謹慎，很難由機器來取代，尤其講求細膩精緻服務的高級餐廳更是如此，對於其態度與能力無法用標準來評判，顧客無法清楚掌握成本及服務的價值。因此員工教育訓練是非常重要的，唯有如此，才能確保服務品質的一致性與持續性。

2. 同時性

服務業的產生與消費密不可分，必須先有消費之需求才有製造產品之動機，顧客行為、環境設備及人力等因素可能限制提供服務之彈性，例如無法同時服務太多客戶，因此服務提供者無法完全掌握服務品質，也無法於服務當時修正錯誤及瑕疵。

3. 異質性

同一個人所做的服務品質在不同場合會有差異，更不用說是不同服務者所提供之服務不同，服務業產品是無標準化，可能會發生服務員的表現與顧客預期出現落差。由於顧客之需求及投入程度不同，因此與顧客直接接觸之服務員必須具有良好的人際關係能力，並能採取彈性措施。要使得從業人員對於服務品質及內容之認定一致，必須透過建立標準、訓練以及管理達成目標，但服務業員工流動率高，使得此項目標較難達成。

4. 密集性

餐飲業是勞力最密集的服務業之一，不論廚房或賣場都需要大量人力投入各項作業運作，因此人力資源的調配安排是餐飲業的重要課題。為要使整個餐飲作業程序如行雲流水般流暢，服務人員密集無隙的提供服務非常重要，一旦人手出現不足現象，服務水準立刻就會降低。

(三) 環境與氣氛的特性

1. 地域性

位置是一個重要的關鍵，就算再好的產品，把地點設置在一個偏遠的地區，也會影響消費者選擇的因素，餐飲業多半是區域性競爭，如果店面位置選擇恰當，位於集客力良好地區如交通便利、人口集中、流動量大等會帶來更多消費者。

2. 時段性

每日營業有明顯的尖峰、離峰時間，通常尖峰時段為三餐用餐時段，其次為夜間宵夜時段。而全年營運中，由於季節變換對特定行業也有淡旺季之分，如火鍋業、冷飲業等。

3. 限制性

場地的大小，桌子的數量，上餐的速度，服務員的人數都會影響用餐的品質。

4. 坐位的周轉率

座位周轉率之高低對營業收入有絕對的影響。因此在座位的安排、規劃與設計等，可以節省空間都是餐飲業商品規劃管理的重要課題。

三. 餐飲業的發展歷程

(一)文化發展

人們從一開始鑽木取火開始吃熟食，隨著社會變遷與科技發展經社會分工的機制，將飲食發展成為一項專門的技術及行業。台灣從清末民初的小吃到現在全面化的連鎖餐廳，讓你不管在台灣任何地方都可以吃的到，近年來受到國人家庭結構改變，外食人口增加，商務聚餐，加上飲食習慣及觀念改變，相對帶動餐飲業發展，對飲食與料理的消費需求，除了色、香、味等基本條件，更提昇食物對身體健康的影響養生與精緻的餐飲需求逐漸被重視使餐飲服務比重逐漸受到重視。

1. 歷史沿革與發展

- (1) 民國 34 年（清末民初、日據時代）以臺灣各地市集廟宇的小吃為主尚未形成大型餐飲業，當時引進西方餐飲管理概念的第一家西餐廳波麗路被視為臺灣餐飲史上一大指標。
- (2) 民國 35 年至 44 年（臺灣光復政府遷臺）國民政府撤遷來臺，餐飲業發展以日本統治時期影響的延續及同屬閩南菜系的福州菜為主，當時公共食堂的盛行塑造出臺灣菜的雛形，較奢侈的就是酒家菜的經營方式。
- (3) 民國 45 年至 67 年（發展觀光事業時期）臺灣內部面臨到各省菜系融合的衝擊，促使餐飲業種、業態如同雨後春筍般地蓬勃發展。在政府「家庭即工廠」口號下，臺灣人民所得獲得改善，使得外食機會增多，隨著觀光事業發展與經濟的改善，臺灣餐飲業開始朝向多樣化發展，各大菜系群起爭雄，但卻鮮有多元的擴張。
- (4) 民國 68 年至 78 年（旅館餐飲及麥當勞連鎖時代）開放國人出國觀光，經濟全面飛揚，成就了多樣又多元的餐飲業，由國際觀光旅館帶頭，啟動旅館餐飲高消費高服務品質的飲食趨勢，這可從

旅館餐飲演進的過程一窺各個時期餐飲發展的全貌。

(5) 民國 79 年迄今（全面連鎖化時期）因麥當勞進入臺灣市場影響深遠，此後國際連鎖餐飲經營持續在國內升溫，不僅對國內旅館經營生態造成震撼，同時挾其國際化的影響力，其旅館餐飲經營亦成為本土餐飲指標。另外平價簡餐的連鎖咖啡店創立，影響了臺灣人日常生活的飲食習慣。

2. 地理區隔

台灣雖然土地面積狹小但因氣候帶之多樣性、農業科技之發展，擁有驚人豐富多樣之食材，加上政治、經濟等其他因素的影響使國外許多餐飲業進駐台灣，不僅讓台灣成為美食廣場，也成就了台灣的經濟。

3. 政治穩定

穩定是所有產業發展的前提，遷台後有強人的領導，也有相當程度的安定性，開始積極建設台灣。李登輝接任後的晚年更讓台灣的政治多元化，也為經濟環境打下良好的基礎。政治除了早期直接對菜系明顯左右外，其後台灣民主政治對餐飲業最大的貢獻就是提供了多元成長的環境。

4. 社會與文化

從餐飲消費的角度來解釋就是對餐廳服務型態必須有所選擇以滿足其社會地位並突顯身份不同。外食的講究成為社會風氣，從早期的官菜文化到葡式蛋塔風潮及鮑魚宴，由北到南的旅館餐飲、異國風味、主題休閒餐廳、咖啡廳及複合茶館，帶動台灣成為高度飲食文化發達的美食島。

(二)發展重要時期

依先進國家現代化餐飲業之發展，並參考經濟發展趨勢，可發現餐飲業之發展約略可以概念區分為「經營發展期」「連鎖加盟期」「娛樂文化期」及「複合體驗期」等四大重要階段在不同的時期隨著市場變化與消費者需求產生不同的現象，每個階段的發展是一種相互依存的關係，而且彼此共存競合之關係。

1. 經營發展期

餐廳重視食品安全衛生等基本觀念、強調顧客服務品質、創新的餐飲商品開發，以及經營管理等使餐飲的經營管理邁向現代化經營之道。

2. 連鎖加盟期

以連鎖化方法經營，強調品牌的建立與行銷，並以授權方式擴大市場佔有率，以特色餐飲商品為賣點、標準化作業程序為建置、一致性的品質要求與品牌的經營和維護，奠定永續經營的基礎。

3. 娛樂文化期

主題性與文化性的經營特色為消費者量身訂作，隨著網路科技便利、傳播媒體的發達，將餐飲產品透過包裝與行銷，以娛樂化特色快速傳達給消費者。

4. 複合體驗期

隨著消費者對於服務品質要求的提升，並配合分眾化、區隔化的市場異業合作的策略聯盟或自行經營等方式，營造消費空間的舒適、溫馨、和諧氣氛讓消費者獲得最便捷的方式，滿足生活需求的商品與服務。

第二節 關鍵成功因素

本研究以成功關鍵因素調查，其目的在於為尋找餐飲業者導引至成功的重要因素。分析餐飲業者如何依此成功的關鍵因素，設計出達成目標的策略，讓業者創造競爭的優勢。

一. 關鍵成功因素的定義

關鍵成功因素(Key Success Factor, KSF) 是指能將好的企業或偉大的企業，區分開來的特質，產品性能和服務細節等。即是透過分析，找出企業在營運的過程中，想要成功或達成目標，所需之主要的因素，然後再圍繞這些關鍵因素，來確定需求並進行規劃。一言以蔽之：以此方法，分析看企業為何成功，並了解到成功的企業，通常是掌握 KSF 的優勢並加以利用。

二. 關鍵成功因素構面

企業的可用資源有限，因此要兼顧所有經營相關因素構面有其困難，若能了解各構面對企業經營管理的影響程度，進而依據構面重要程度加以掌握，將有助於企業達成經營獲利，永續經營的目標。根據周文賢（1999）之研究，關鍵成功因素之構面會隨著市場及產品的不同而異，可分為以下幾項：

(一) 企業形象

良好的企業形象乃是有力的競爭因素之一，尤其對消費性產品，可使消費者對產品產生高度的依賴。

(二) 品牌形象

企業除須塑造一般性的企業形象外，亦須為每一產品塑造個別品牌形象，兩者之間關係密切。

(三) 進入時機

企業進入市場的時間點，稱為進入時機。正確的進入時機對企業而言，可帶來相當大的競爭優勢。

(四)產品屬性

指產品的功能、規格、外觀及服務等，這些屬性往往是產品價值的來源。

產品的屬性若不能滿足消費者，則不會被消費者所購買，這也意謂著此產品的競爭力薄弱。

(五)產品品質

是指產品的級數，同樣功能的產品有不同的品質存在；品質必須達到一個合理的水準，才能在市場上具有競爭力。

(六)核心技術

產品的生產或銷售體系中，最重要的關鍵技術，它可能是產品的研發技術，也可能是生產技術，對此技術的掌握力越強，則競爭力越強。

(七)廣告效果

企業所推出之廣告，在消費者心目中的地位及市場銷售量的反應稱之為廣告效果。

(八)促銷效果

企業舉辦促銷活動，所產生的消費者反應及市場銷售量成效稱之為促銷效果。

(九)進貨折讓

是指讓中間商以更優惠的價格進貨。

(十)價格競爭力

指價格相對於品質的觀念，以相同的價格，可以買到多少的品質。

(十一)通路掌握力

產品從離開公司至顧客的過程中，稱為通路。掌握有效通路，企業才能更順利地將產品銷售給顧客，因此通路掌握力越強者，競爭力越強。

(十二)其他因素.

除了上述各項外，舉凡行銷企劃能力、資金籌備能力、團隊銷售能力、財

務規劃能力、資訊掌握能力、生產流程配置、主管企圖心及企業文化等皆屬之。簡言之，關鍵成功因素大致可分為上述幾個構面，在實務運用上更是涵蓋廣泛，凡是能使企業獲致銷售量或佔有率的因素皆屬之。

三. 確認關鍵成功因素的方法

對於關鍵成功因素的評估及分析方法，過去有許多學者專家對其有加以研究和分析，本研究整理具較有通用性的方法，並加以敘述如下：

(一)大前研一(1985)在「策略家的智慧」(The Mind of The Strategist)一書中指出確認關鍵成功因素有以下方法：

1. 市場剖析法

- (1) 將整個市場一產品與市場兩構面加以解剖成各區市場。
- (2) 確認各區隔市場，並且認清哪個區域市場具有策略重要性。
- (3) 將關鍵性區隔市場發展產品與市場策略，並且分配執行策略的職責。
- (4) 將每個區隔市場所投入的資源加總，再從公司可用資源的來決定優先順序。

2. 比較法

找出成功公司與失敗公司不同的地方，然後分析兩者間的差異，並探討其發生的原因。

(二) Day and Wensley (1988) 指出欲確認關鍵成功因素，可以從比較競爭者中成功與失敗者的方式中進行分析，但此法須考量到以下三個問題，方能使結果具有效性：

1. 市場中有哪些競爭者?
2. 用哪些準則以判別其為成功者或失敗者?
3. 造成差異之處的因素?

第三節 商業模式

一、 商業模式的定義

商業模式名詞在 1957 年首次出現在期刊論文中，但直到 90 年代，商業模式才開始被廣泛討論與研究，此後便有許多學者對於商業模式下定義，而 Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2009) 在《獲利世代》(Business Model Generation)此書中將商業模式描述為一個組織如何創造、傳遞及獲取價值的手段或方法，涵蓋企業四大主要領域，顧客、提供產品、基礎設施，以及財務健全的程度。分為目標客層、價值主張、通路、顧客關係、收益流、關鍵資源、關鍵活動、關鍵合作夥伴與成本結構九大元素。

(一) 目標客層 (Customer Segments, CS)

每項產品都有不一樣的顧客群，企業必需要清楚知道顧客是誰，根據顧客的消費收入、消費習慣、生活方式來細分市場，在不同的顧客群中所選擇的目標客群可能為一個或數個客群。常見的顧客區隔形式有大眾市場、利基市場、區隔市場、多樣化市場、多邊平台或多邊市場。

(二) 價值主張 (Value Propositions, VP)

描述企業所提供的產品和服務如何滿足特定的顧客群，解決顧客的問題，這種價值必須建立在滿足客戶或潛在客戶需求上，除了達到企業獲利的目的還能檢視企業對於效益、成本及客戶價值之間的變化情形。對顧客價值有貢獻的元素有下列幾項：新穎、性能、客製化、完成工作、設計、品牌或地位、降低成本、降低風險、可接近性、便利或適用性，這些價值可以是量化的或質化的。

(三) 通路 (Channels, CH)

描述企業如何傳遞與溝通其價值主張，然而通路的功能在於提高目標客戶對公司產品的知覺，以幫助客戶評估公司的價值提案，幫助客戶購買

公司的產品或服務，幫助公司配送產品給客戶，提供客戶售後服務。

(四) 顧客關係 (Customer Relationships, CR)

描述企業希望透過與每位目標顧客建立關係型態來提升企業成功的管理方式，招來新客戶、保留舊客戶、提供客戶服務及進一步提升企業和客戶的關係。常見的關係型態有個人協助、專屬個人服務、自助式服務、自動化服務、社群關係、共同創造價值的關係等。

(五) 收益流 (Revenue Streams, RS)

描述企業如何從顧客手中獲得現金。產生收益流的類型有資產銷售、使用服務費、會員費、租賃費、授權費、仲介費、廣告費等，每一個目標客群可以有一種或多種的營收來源，每一種營收來源皆可以有不同的定價機制。

(六) 關鍵資源 (Key Resources, KR)

描述企業在運作上所需要的重要資產，使企業可以為顧客創造價值，建立有效通路，維持與顧客的關係，並賺取利潤。關係資源可能是物質性的，也可以是非物質性的，其類型有實體資源、智慧資源、人力資源、財務資源等，當企業的資源與能力匹配時，才能達到預期的效果並獲得超出平均水平的收益，成為企業的關鍵資源。

(七) 關鍵活動 (Key Activities, KA)

描述企業若想成功，在運作上所需要執行的重要事項，與關鍵資源相同，這些活動可以為顧客創造價值，建立有效的通路，維持與顧客的關係，並且賺取利潤。關鍵活動的類型有生產性活動、問題解決活動、平台或網路的管理與促銷活動。

(八) 關鍵合作夥伴 (Key Partnerships, KP)

描述企業在運作上所需要的供應商及合作夥伴的網絡，可以使企業在資源的配置最佳化，降低經營的風險及取得特定的資源。關鍵合作夥伴的類型有四種：非競爭關係的策略聯盟、競合關係、合資關係、買賣關係。

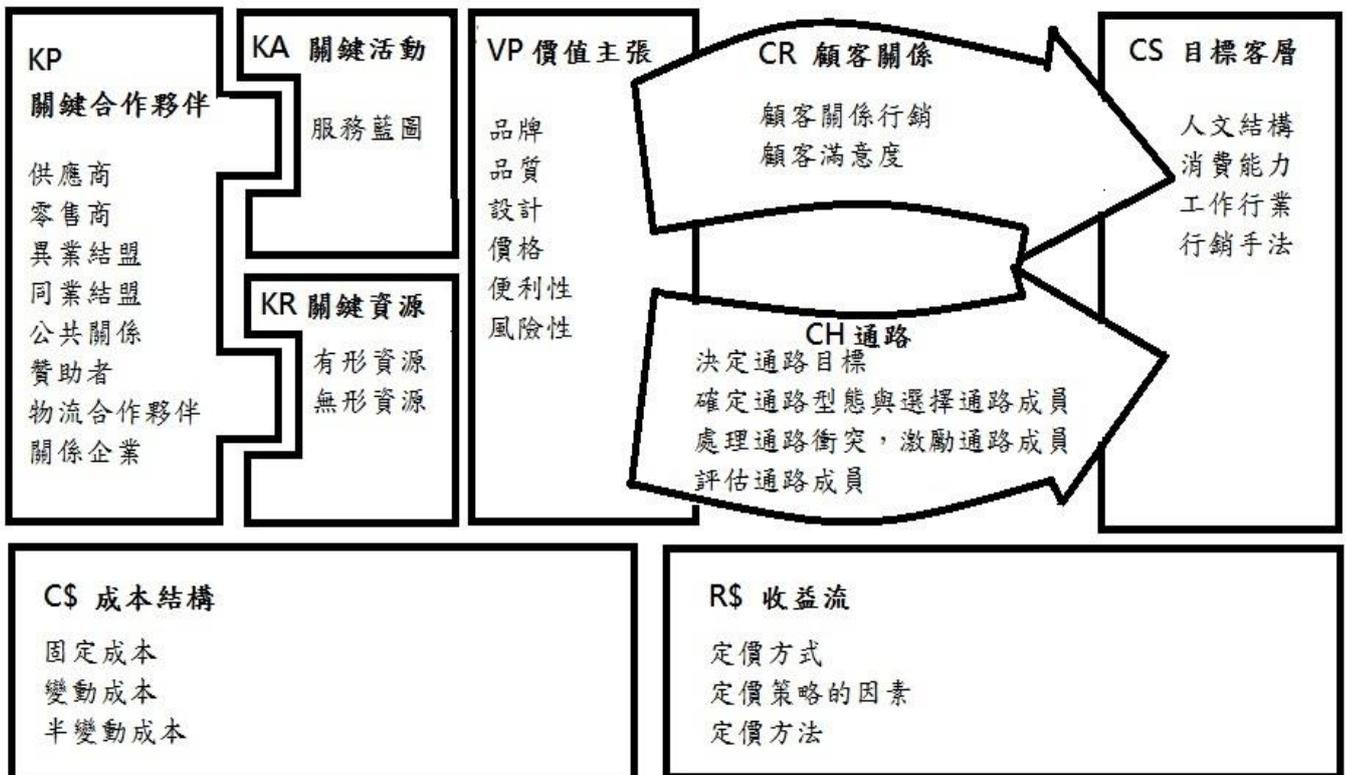
(九) 成本結構 (Cost Structure, CS)

描述企業在運作上所涉及的所有成本。例如，人力、原料、土地、機器設備、信息、通路、技術、能源、資金、政商關係、管理素質等各項費用所占的比例，當某種生產因素成本占企業總成本比重愈高，該生產因素便成為企業主要風險。成本結構可以被區分為兩種主要的層級：成本驅動與價值驅動。

第三章 研究方法

第一節 研究架構

針對研究主題與目的，本研究計畫透過商業模式中的九個構成要素，來探討出企業成功的關鍵原因。這九個構成要素涵蓋了一個企業的四大主要領域：顧客、提供產品、基礎設施及財務健全程度。



<p>KA 關鍵活動</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 服務藍圖： <ul style="list-style-type: none"> (1) 訂位帶位流程 (2) 商品專業知識及標準銷售話術 (3) 餐點供應標準作業流程 (4) 餐具收拾原則 (5) 收銀標準作業流程 (6) 銷售技巧及客服訓練：解決客訴問題
<p>KR 關鍵資源</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 有形資源： <ul style="list-style-type: none"> (1) 土地 (2) 工廠 (3) 機器 (4) 資金 (5) 生產設備 (6) 原材料 (7) 員工 2. 無形資源： <ul style="list-style-type: none"> (1) 專利 (2) 技術 (3) 知識 (4) 企業文化 (5) 聲譽 (6) 能力 (7) 品牌 (8) 累積的學識和經驗
<p>VP 價值主張</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 品牌 2. 品質： <ul style="list-style-type: none"> (1) 服務速度 (2) 快速 (3) 衛生 (4) 食材 (5) 環境 3. 設計： <ul style="list-style-type: none"> (1) 裝潢設計 (2) 座位設計 (3) 產品設計 4. 價格 5. 便利性 6. 風險性： <ul style="list-style-type: none"> (1) 送錯餐 (2) 意見回饋表
<p>CR 顧客關係</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 顧客關係行銷： <ul style="list-style-type: none"> 利用多元化、個人化的溝通方式，和個別的消費者發展長期互惠的聯絡網路， ex. 社群、官方網站、部落格、網路郵件、電話、平信、廣告 2. 顧客滿意度： <ul style="list-style-type: none"> (1) 服務過程：服務運作的過程，包含所有需要顧客與服務提供者一起參與的所有活動 (2) 價值創造：包含價值增加和獲得 (3) 資料庫管理/溝通：建立顧客喜好的資料庫、提供顧客特別

CH 通路

1. 決定通路目標：
確定市場區域與目標市場，然後決定通路的服務水準
2. 確定通路型態與選擇通路成員：
通路的整合方式及市場涵蓋密度通路的整合方式
 - (1) 整合方式：
 - A. 傳統行銷系統
 - B. 水平行銷系統
 - C. 垂直行銷系統
 - a. 管理式垂直行銷系統
 - b. 所有權式垂直行銷系統
 - c. 契約式垂直行銷系統
 - (2) 市場涵蓋密度：
 - A. 密集式配銷
 - B. 獨家式配銷
 - C. 選擇式配銷
3. 處理通路衝突，激勵通路成員
4. 評估通路成員：
廠商必須定期評估通路績效，作為調整通路時的重要參考

CS 目標客層

1. 人文結構：
 - (1) 地理區域
 - (2) 年齡層
 - (3) 性別
 - (4) 職業
2. 消費能力：
 - (1) 高消費族群
 - (2) 低收入族群
3. 工作行業：
 - (1) 學生族群
 - (2) 上班族
 - (3) 家庭主婦
 - (4) 專業領域族群
4. 行銷手法：
 - (1) 集中行銷
 - (2) 差異行銷
 - (3) 無差異行銷
 - (4) 個人化行銷
 - (5) 產品專業化
 - (6) 市場專業化

C\$ 成本結構

1. 固定成本：
在一定規模及期間下，不隨產量增減而變化之成本。ex. 折舊成本、高階員工薪資、租金費用、廣告費
2. 變動成本：
隨產量增減而比例增減的成本。ex. 原料/食材成本、基層員工薪資
3. 半變動：
隨產量增減而增減，但不成比例增減之成本。ex. 修理費

RS 收益流

1. 定價方式（同業、成本、品牌的價值）：

(1)直接消費(2)網路消費(3)信用卡消費(4)折扣方案(5)租賃

2. 定價策略的因素：

(1)符合企業定價政策,如:明確企業需要的定價形象、對價格折扣的態度

(2)與同業相似的定價,如:對競爭者的價格的指導思想、競爭對手對所定價格的反應

(3)政府參與價格,如:是否符合政府有關部門的政策和法令的規定

(4)消費者的心理,如:利用消費者心理,把實際上價值不大的商品的價格定得很高(如把實際上值10元的香水定為100元),或者採用奇數定價(把一臺電視機的價格定為1299元),以促進銷售

(5)成本與合作廠商,如:企業內部有關人員(如推銷人員、廣告人員等)對定價的意見,經銷商、供應商等對所定價格的意見

3. 定價方法：

(1)成本導向定價法：

是一種賣方定價導向。它忽視了市場需求、競爭和價格水平的變化，有時候與定價目標相脫節。此外，運用這一方法制定的價格均是建立在對銷量主觀預測的基礎上，從而降低了價格制定的科學性。因此，在採用成本導向定價法時，還需要充分考慮需求和競爭狀況，來確定最終的市場價格水平。

(2)競爭導向定價法：

是以競爭者的價格為導向。它的特點是：價格與商品成本和需求不發生直接關係；商品成本或市場需求變化了，但競爭者的價格未變，就應維持原價；反之，雖然成本或需求都沒有變動，但競爭者的價格變動了，則相應地調整其商品價格。當然，為實現企業的定價目標和總體經營戰略目標，謀求企業的生存或發展，企業可以在其他營銷手段的配合下，將價格定得高於或低於競爭者的價格，並不一定要求和競爭對手的產品價格完全保持一致。

(3)顧客導向定價法：

是以市場需求為導向。價格隨市場需求的變化而變化，不與成本因素發生直接關係，符合現代市場營銷觀念要求，企業的一切生產經營以消費者需求為中心。

第二節 研究對象背景

本次研究對象是透過資料的蒐集與分析，進而選出以下七間擁有獨特待客之道與經營理念之企業。本研究將進行分析、探討各企業不同的經營模式與特色，並且歸納出企業的關鍵成功因素。

(一) 麥當勞

自一九五五年克羅克在芝加哥德斯普蘭(Des Plaines)開設第一家麥當勞快餐店，並且成立麥當勞系統公司，以加盟式的經營方式經營。但第二任董事長透納接管麥當勞時，公司正面臨由中小企業進入大企業的轉型期，因此往海外擴充是他上任的挑戰。透納曾說過，「只要海外有市場，我們便投資」。他不僅想把漢堡包帶到國外，還想將一種新興外食文化介紹出去，因而形成目前社會的速食文化。

麥當勞以完美的品質聞名於世，經由標準化的生產調理程序與嚴格的品質管控，以提供新鮮美味的產品。麥當勞於一九七八年，在全世界已有五千家分店，而在西元一九八八年，全世界的麥當勞更增加至一萬多家，在短短的十年裡，麥當勞以驚人的速度擴展至全世界，且平均每3小時就有一家麥當勞在世界各地誕生。直到現在，麥當勞速食店已遍及全世界，且數目仍持續增加中。

現今社會，速食店彼此之間的競爭如此激烈，市場也幾乎飽和，麥當勞為何能在眾多速食業者中獨占鰲頭，並獲得速食之王的封號？麥當勞又是如何成功的拓展全球化的版圖，並且巧妙的與不同的文化結合而「在地化」？因此本組想探討為何麥當勞能深植人心的原因以及成功之因素。

(二) 瓦城

瓦城，自 1990 年起，在台北引進泰國皇室御用主廚，精心研發泰國的料理，掀起一股泰國美食的風潮。泰國菜的重點在於酸、辣、鹹、甜、苦五味的相互平衡，在瓦城可以吃到最道地的泰國料理。

目前共有 37 間直營分店，是國內泰式料理的第一品牌。曾以純正的口味榮獲經濟部 101 年度台灣優質餐廳，同時，瓦城熱誠的服務也在 2012 年蟬聯遠見雜誌第八屆傑出服務評鑑全國連鎖餐飲第一名。

在瓦城不僅能享用美食，還能享有貴賓級的待遇，深受消費者認同與喜愛，這讓我們對於這樣一家成功的店產生興趣，而想探討其成功的因素與留住消費者的關鍵。

(三) 原燒

1993 年王品集團成立了第一間台塑牛排，而在接下來的十年內也逐一拓展了西提、陶板屋以及原燒等連鎖餐廳，旗下共擁有了十二家不同風格、價位的品牌，且每一家皆有自己的特色，以滿足不同的顧客族群。

餐飲集團能如此屹立不搖的生存著，且旗下的品牌日漸趨多，想必在管理上一定是擁有一套完整的經營理念及系統，在 2009 獲第七屆創業楷模卓越成就獎及相扶獎和台灣優良品牌獎。而這也代表著基礎的根若是扎的穩，未來的發展也將會更加順利。

能成為一家具有知名度且成功的企業，背後不僅需要強大的團隊、也一定要擁有最初的理想與抱負而王品集團的願景是想成為全球最優質的連鎖餐飲集團，因此我們選擇了王品集團旗下的原燒作為成功關鍵因素的探討。

(四) 清玉 手調原味茶

清玉手調原味茶主打新鮮茶飲、不使用濃縮果汁與茶精，即使在物價高漲的時代，依舊堅持只賣給消費者最天然、健康的飲品，加上專業又熱情的服務態度，使得清玉成為台中最具知名度的連鎖飲料店。

在成功的背後，清玉也曾經歷一段考驗。2006年清玉開始從台中市大墩起家，創立初期生意並不樂觀，甚至有倒閉的風險，但經由創辦人的努力，一直到了清玉現在如此的蓬勃發展，究竟是什麼原因可以讓這樣平凡的飲料店，能夠在如此競爭的飲料市場中脫穎而出？且甚至從台中為首往南北拓展，到目前已經快突破兩百家的連鎖店。

能穩定成長的飲料店並不多，更別說快速成長的飲料店，幾乎是寥寥可數，因此本組想更深入探討，促使清玉快速且規模的發展，其背後的關鍵成功因素為何。

(五) 咖啡弄

咖啡弄，一個舒適的下午茶餐廳，平價又溫馨。既時尚又簡單的裝潢，加上毫無制服拘束的員工穿著，讓店員與顧客的關係又更貼近了一些。

五個充滿著熱情的年輕人，一起從無到有，在2006年底以一間十五坪的店開始做起，沒有過多的宣傳、也沒有請知名人士幫忙站台，只是靠著網路的發達與客人間的口耳相傳，就成功地打造出一天賣出一千五百份的鬆餅王國，並且在2013年開啟了香港的分店、打響知名度。在短短的六年多的時間，就開了七間分店，這樣的速度實在令人稱奇，這也就是本組想研究此間咖啡店的原因。

(六) 無老養生鍋

無老養生鍋是鼎王的第二品牌，是以現代人注重的養生為主題，提供有別一般火鍋店食材雷同的另一種精緻選擇。

知名麻辣鍋店鼎王於 2009 年時開啟了新品牌無老，提供以中藥材、草本植物熬煮湯頭的養生火鍋，收費方式採用單點的菜色加上基本鍋底費，湯頭則有養生冰淇淋豆腐鍋與無老長生辣香鍋可選擇，5 月試賣至今，人氣相當旺。

根據《Cheers》連續 8 年進行「新世代最嚮往企業 Top 100」調查，已成為各大企業檢驗「雇主品牌力」的權威參考指標，而鼎王也成為前百大。無老養生鍋不僅只是遍佈全台，也已經跨足上海擁有 3 間分店，持續地向國際發展。

(七) 星巴克

星巴克於 1971 年，由三個美國人所創辦，成立於西雅圖的平民傳統市場區，當時只出售高質量的咖啡豆和咖啡器材。1987 年，現任董事長霍華德·舒爾茨先生收購星巴克，帶領星巴克一連串驚人的發展，並成功的跨越了新的里程碑。1992 年，成為第一家成功上市的咖啡公司，提升了星巴克的知名度外，也將品牌發展推向高峰。

星巴克以前所未有的速度展店，至今，星巴克遍佈了 61 個國家，在全球有 20,366 間分店，1998 年，被統一集團引進台灣，將國人喝咖啡的風氣正式推向高峰。提供台灣消費者高品質的咖啡與服務，也讓消費者享受到富有獨特設計感的環境，是白領上班族喝咖啡的好所在。

星巴克的獲獎事跡連連，於 2009 年雙雙榮獲《壹周刊》「第六屆服務壹大獎」餐飲服務組第一名，與《遠見雜誌》「第七屆傑出服務品質獎」連鎖咖啡業者第一名。

其實星巴克的成功，最主要的原因就是讓顧客擁有更好的消費經驗，以及建立以客為尊的文化，並將此理念有效地注入到企業各處。

第三節 研究設計

本個案研究為探討出各成功企業之關鍵成功因素的要點，將利用觀察法、調查法來瞭解個案公司的狀況，其相關內容如下：

一、觀察法

本組將至各研究之餐飲業門市進行觀察，並藉由參與觀察法體會消費者的心理與想法，以及所得到的有形及無形服務。透過實地的觀察，了解業者所提供的服務內容與企業流程。

二、調查法

透過與餐飲業內部人員的訪談，獲得其相關資訊如下：

- (一)主要來店消費顧客
- (二)服務流程
- (三)與顧客溝通的管道
- (四)透過什麼方式與顧客聯繫
- (五)店內營收項目有哪些
- (六)需要什麼資源輔助服務
- (七)舉辦活動的頻率、內容
- (八)與店家合作的夥伴有哪些
- (九)成本來源有哪

參考文獻

1. 鄭莞蓉，2012，餐飲業服務品質與顧客滿意度之研究
2. 游懿珊，2012，中小型餐飲業現場改善之研究—以礁溪八寶冬粉推行品管圈活動為例
3. 董麗錦，2011，女性微型創業關鍵成功因素之研究-以餐飲業為例
4. 鄭莞蓉，2012，餐飲業服務品質與顧客滿意度之研究
5. 陳文聰，1998，連鎖餐廳成功關鍵性因素之研究
6. 賴明政、周嘉俊、陳秋美，2008，運用結構方程模式探討服務品質、顧客滿意、關係強度與顧客忠誠度間之關係-以王品集團之餐飲連鎖店為例
7. 《獲利世代》亞歷山大·奧斯瓦爾德、伊夫·比紐赫（2009）
8. 自由電子報專題報導，餐飲新貴登傳產王 餐飲業掀掛牌風
9. Career 職場情報誌，2005，燒肉經營新哲學
10. Cheers快樂工作人，2005年工作趨勢In&Out
11. 咖啡弄:咖啡弄官方網站
<http://www.coffee-alley.com/>
12. Youtube平台--咖啡弄@中天新聞 紀錄台灣 第121集
<http://www.youtube.com/watch?v=TXiTrf9n8sw>
13. Youtube平台--咖啡弄@TVBS新聞 前進香江
http://www.youtube.com/watch?v=LFGBDFKeU_E
14. 咖啡弄Facebook粉絲專頁
<https://www.facebook.com/coffeealley/info>
15. 維基百科-麥當勞
<http://zh.wikipedia.org/zh-tw/%E9%BA%A6%E5%BD%93%E5%8A%B3>
16. 麥當勞官方網站
<http://www.mcdonalds.com.tw/>
17. MBA智庫百科-麥當勞公司
<http://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E9%BA%A6%E5%BD%93%E5%8A%B3%E5%85%AC%E5%8F%B8>

18. 豆丁網-麥當勞在台灣的發展
<http://www.docin.com/p-6114176.html>
19. 維基百科—星巴克
<http://zh.wikipedia.org/zh-tw/%E6%98%9F%E5%B7%B4%E5%85%8B>
20. MBS智庫百科—星巴克
<http://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E6%98%9F%E5%B7%B4%E5%85%8B%E5%85%AC%E5%8F%B8>
21. 星巴克官方網站
http://www.starbucks.com.tw/about/aboutpsc/about_aboutpsc.jsp
22. 王品集團-企業沿革
http://www.wowprime.com/history_page.aspx
23. 王品集團-消費者肯定
http://www.wowprime.com/presscenter_customer.aspx
24. 無老養生鍋官方網站
<http://www.wulao.com.tw/index2.htm>