

南華大學企業管理系管理科學博士班博士論文

A DISSERTATION FOR THE DEGREE OF DOCTOR OF PHILOSOPHY

Ph.D PROGRAM IN MANAGEMENT SCIENCES

DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION

NANHUA UNIVERSITY

以系統動力學論中小型美食餐廳經營方略

EXPLORE SMALL AND MEDIUM SIZED GOURMET RESTAURANT

OPERATING STAGEY WITH SYSTEM DYNAMICS THEORY

指導教授：藍俊雄 博士

ADVISOR：CHUN-HSIUNG LAN Ph.D.

研究生：楊美華

GRADUATE STUDENT：MEI-HUA YANG

中 華 民 國 1 0 3 年 1 月

南 華 大 學

企業管理系管理科學博士班

博 士 學 位 論 文

以系統動力學論中小型美食餐廳經營方略

研究生： 楊美華

經考試合格特此證明

口試委員： 陳明

鄧少華

藍天翔

陳燕嬌

吳文

指導教授： 吳文

系主任： 蔡國忠

口試日期：中華民國 102 年 12 月 20 日

準博士推薦函

本校企業管理系管理科學博士班研究生 楊美華 君在本系修業年，已經完成本系博士班規定之修業課程及論文研究之訓練。

1、在修業課程方面：楊美華 君已修滿 36 學分，其中必修科目：

書報討論、最佳化理論、作業研究理論等科目，成績及格(請查閱博士班歷年成績)。

2、在論文研究方面：楊美華 君在學期間已完成下列論文：

(1)博士論文：以系統動力學論中小型美食餐廳經營方略

(2)學術期刊：

1. Yang, M.H. & Lan, C.H. (2013), Reversal win strategies of restaurant operation, Storage Management Solutions, Vol.5, pp128-150. (EI)

2. Yang, M.H. & Lan, C.H. (2014), Creating Restaurant Advantageous Operating Result with a Dynamic Model, International Journal of Leisure Business Management .

(Accepted)

本人認為 楊美華 君已完成南華大學企業管理系管理科學博士班之博士養成教育，符合訓練水準，並具備本校博士學位考試之申請資格，特向博士資格審查小組推薦其初稿，名稱：以系統動力學論中小型美食餐廳經營方略，以參加博士論文口試。

指導教授：Shia e/r 簽章

中華民國 102 年 10 月 10 日

誌謝

在南華大學管理科學研究所博士班四年半的學習，由衷感謝東方設計學院惠與帶職帶薪進修機會，此期間歷經高速公路意外與母親罹患重症，使得求學路甚為辛苦；感謝南華大學博士班的師長與同學，特別是指導教授藍老師的寬容與體諒，昭華、慈雲與宏誠的協助幫忙，讓這條學習之路得以順利完成。感恩家人的支持，讓我無後顧之憂完成學業，最後，以此論文告慰西方極樂世界的母親。



南華大學企業管理系管理科學博士班

102 學年度第 1 學期博士論文摘要

論文題目：以系統動力學論中小型美食餐廳經營方略

研究生：楊美華

指導教授：藍俊雄 博士

論文摘要內容：

研究目的是提供中小企業經營中小型美食餐廳，一個穩健獲利與永續經營的方略。以系統動力學分析經營變數之間因果關係與建構模型，進行經營變數模擬。以改革法制定餐食價格區分消費市場，調查各經濟能力客群用餐需求條件及關心度，供業者衡量選擇目標客群用餐需求的建設成本參考，以迎合目標客群用餐期望創造高顧客滿意度，並以不增加成本的創新服務概念，設計貼近目標客群用餐需求策略。同時，參考經營變數模擬的結果，選擇有利的選址條件及經營規模。此經營策略使得中小企業可更謹慎地運用有限資金創造高滿意度，增加穩健獲利的機會。研究結果發現中小型美食餐廳要穩健獲利，業者必須具備將顧客不滿意度維持在 20% 以下的能力；另外，必須執行四項重要的改革，第一，不宜將有限的資金優先配置在選購交通便利且大空間的地點、建設停車場、購買高價的餐具，或減少顧客等待時間的設施上。第二，以改革式餐食價格制定方式取代傳統方式。第三，無微不至的顧客至上服務概念應被改變。第四，管理策略必須注重性別需求的差異。

關鍵詞：美食餐廳、系統動力學、滿意度、選址、目標消費群

Title of Dissertation : Explore Small and Medium Sized Gourmet
Restaurant Operating Stagey with System
Dynamics Theory

Department : Ph.D Program in Management Sciences, Department of
Business Administration, Nanhua University

Graduate Date : January 2014 Degree Conferred : Ph.D

Name of Student : Mei-Hua Yang Advisor : Chun-Hsiung Lan Ph.D.

Abstract

The research provided small and medium sized gourmet restaurant an able to earn money strategy. Applying system thinking method explored the causal relationship of restaurant operation. Use revolutionary method to segment market, survey and formulate meal price. By catering target customers desired meal quality to create high customer satisfied. Build system dynamics model to select suitable premises. Research result demonstrated several things should be done. Enterprise should have the ability of keeping customer dissatisfied proportion under 20%, and implement four important reformed actions. Firstly, funds should not take priority allocation at selecting traffic net convenient location, building facilities of reducing waiting time, building parking, choice large space, or purchasing expensive dinnerware. Secondly, execute revolutionary method to formulate meal price. Thirdly, change the concept of meticulous catering service customer. Fourthly, management strategy should focus on gender differences in demand.

Keywords: Gourmet Restaurants, System Dynamics, Satisfaction,
Location, Target Consumer.

目 錄

中文摘要	i
英文摘要	ii
目 錄	iii
表目錄	vi
圖目錄	vii
符號說明	viii
第一章 緒論	1
1.1 引言	1
1.2 研究背景	1
1.3 研究動機與目的	2
第二章 文獻探討	4
2.1 美食餐廳	4
2.2 影響中小型美食餐廳穩健的獲利的因子	5
2.3 顧客滿意度的重要性	6
2.3.1 口碑傳播對顧客滿意度的影響	7
2.3.2 提升顧客滿意度的方法	8
2.3.3 分析顧客滿意度的方法	9
2.3.4 資金成本對顧客滿意度的影響	10
2.3.5 市場區隔營造高比例顧客滿意度	10
2.4 台灣餐飲界市場區隔的傳統方式	11
2.5 餐廳選址的重要性	13
2.6 系統動力學	14
2.6.1 系統動力學的主要精神	15

	2.6.2 系統動力學建模與分析流程·····	15
2.7	服務業經營績效的因果研究·····	19
2.8	影響中小型美食餐廳獲利變數的因果·····	20
2.9	由因果關係發現阻礙獲利的因素·····	23
	2.9.1 台灣餐飲界市場區隔傳統方式的缺失·····	23
	2.9.2 中小型美食餐廳選址的無力感·····	24
第三章	研究設計·····	26
3.1	研究架構·····	26
3.2	以經濟能力區隔市場劃分目標客群的用餐需求·····	28
	3.2.1 預備試驗·····	28
	3.2.2 問卷調查·····	29
	3.2.3 統計分析·····	29
3.3	建置獲利系統動態模型·····	30
	3.3.1 動態模擬·····	32
第四章	研究結果與討論·····	35
4.1	改革法制定餐食價格的優勢·····	35
4.2	消費者用餐需求對美食餐廳經營規劃的影響·····	37
	4.2.1 中小企業美食餐廳經營規劃優先順序·····	37
	4.2.2 目標消費群用餐需求規劃美食餐廳經營策略·····	39
	4.2.3 不同性別的用餐需求差異·····	42
	4.2.4 應用性別不同的用餐需求差異營造餐廳特色·····	46
4.3	選址變數對美食餐廳穩健獲利的影響·····	49
	4.3.1 商圈人口數量與顧客滿意水平對來客數影響·····	49
	4.3.2 競爭者與經營規模對來客數的影響·····	56

4.4	中小型美食餐廳穩健獲利因果.....	60
第五章	結論與建議.....	62
參考文獻	一、中文部分.....	64
	二、英文部分.....	66
附錄	問卷範本.....	73
個人簡歷	74



表 目 錄

表 4.1	不同經濟消費群關心的美食餐廳必要用餐條件 ...	42
表 4.2	男性經濟消費群關心的美食餐廳必要用餐條件 ...	43
表 4.3	女性經濟消費群關心的美食餐廳必要用餐條件 ...	43



圖目錄

圖 2.1	影響中小型美食餐廳獲利的變數因果關係.....	21
圖 2.2	市場區隔與顧客滿意度及業者資金因果關係.....	22
圖 2.3	台灣餐飲界市場區隔的傳統方式之因果.....	22
圖 2.4	傳統台灣餐飲界市場區隔的方式與餐廳獲利之因果.....	24
圖 2.5	選址與業者資金能力及獲利之因果.....	25
圖 3.1	研究設計架構.....	27
圖 3.2	研究步驟架構.....	27
圖 3.3	中小美食餐廳經營條件與來客數關係之系統模型.....	31
圖 4.1	改革式制定餐食價格之因果圖.....	36
圖 4.2-a	顧客不滿意度與來客數關係模擬.....	50
圖 4.2-b	顧客不滿意度與來客數關係模擬.....	51
圖 4.3	區域中人口數量與來客數關係模擬.....	52
圖 4.4-a	顧客不滿意度與潛在消費者存量關係模擬.....	53
圖 4.4-b	顧客不滿意度與潛在消費者存量關係模擬.....	54
圖 4.5	區域中人口數量與潛在消費者存量關係模擬.....	54
圖 4.6	經營規模、同質競爭者與潛在消費者存量關係模擬.....	59
圖 4.7	經營規模、同質競爭者與來客數關係模擬.....	59
圖 4.8	中小型美食餐廳穩健獲利因果圖.....	61

符號說明

→：變數的因果方向。

＋：正相關。

－：負相關。

S：選擇。

文字：是一種情境變數，稱為輔助變數。

文字：代表情境變數，稱為存量。



：稱為流量變數。

存量數值增加是由於流入，存量數值下降是由於流出所致 (Otto, 2008)。

第一章 緒論

1.1 引言

對於熱愛廚藝者，有一間美食餐廳與顧客分享享受美食的愉悅是許多人的志業；但在台灣城市裡經常有中小型美食餐廳無預警歇業或是易主經營。根據美國紐約餐飲協會(New York State Restaurant Association)對紐約餐飲業的研究資料顯示，大約有75%的餐廳在開幕五年內，不是易手，就是關門大吉；餐廳結束營業除了天災及創業者個人因素外，最主要的失敗原因為週轉資金不足、缺乏食品知識及欠缺管理制度，故餐飲業的經營是需要專門知識及技巧，才能使成功的機會擴大(高秋英與林玥秀，2013)。這資料提供有意經營中小型美食餐廳一個經營警訊，因為資金能力不豐厚是台灣中小企業的本質，除了天災人禍個人因素外，缺乏食品知識及欠缺管理制度營可能也是許多台灣城市裡中小型美食餐廳無預警歇業或是易主經營的主因。由此可知，中小企業在台灣經營中小型美食餐廳要能穩健獲利持久經營，必須有專業食品知識及合適的管理制度。

1.2 研究背景

台灣近年由於男女晚婚比例增加與少子化現象，單身居住及小家庭家戶數量日漸攀升，在家烹調食用三餐的傳統用餐形式也日漸式微(內政部統計處，2011)。西元2012年行政院主計總處的統計報告指出，單身居住及小家庭已成為台灣主流家庭形式(行政院主計總處，2012)。且根據聯合利華飲食策劃採用行政院主計處

西元 2011 年底的統計資訊分析，公佈「世界飲食趨勢」及「台灣外食族飲食調查」的報告指出，台灣外食人口比例高，國民每週外食次數超過總用餐數的一半，而且國人的外食預算占其年收入三分之一(吳鳳嫻，2013)。又經濟部民國 100 年統計報告顯示，全台灣共有 123,237 間餐飲業，整體餐飲業總產值為新台幣 420,527 百萬元(經濟部，2012)。由此可知，台灣餐飲業生氣勃勃，外食是台灣人日常生活的常態；吃得精緻吃得巧是單身貴族與小家庭外食偏好的特質，台灣人外食花費占總所得比例高(吳鳳嫻，2013)，所以，在台灣經營美食餐廳應是有很大的市場與商機。

但是，經濟部民國 100 年統計報告也指出全台灣從事餐飲業者，中小企業占 99.7%，可是中小企業對餐飲業總產值貢獻卻僅占 70.7%(經濟部，2012)。由此可知，台灣餐飲業的主力是中小企業，但中小企業對餐飲總產值的貢獻度只有七成；也就是說，民國 100 年台灣餐飲業有近三成的產值貢獻度是由 0.3%的微量大型餐飲集團所創造的，這說明台灣中小企業對餐飲總產值貢獻力度是遠低於大型飲食集團。99.7%的中小企業對餐飲業總產值貢獻卻僅有 70.7%，很明顯的，有許多中小企業對餐飲總產值可能是毫無貢獻的，而對餐飲總產值無貢獻的應歸類於經營不善的失敗者。由此可知，在台灣餐飲市場競爭中，資金雄厚的大型飲食集團較容易經營成功的，資金能力小的中小企業經營失敗的機會較大。

1.3 研究動機與目的

由研究背景知，在台灣經營美食餐有很大的市場與商機，而

且台灣餐飲業的主力是中小企業，中小企業的資金能力小且經營失敗的機會較大。但令人不解的是，為什麼經營不善的餐飲業是以中小企業規模占多數呢？既然在台灣從事餐飲業有很大的市場與商機，是否可以找出有效的經營策略使中小型美食餐廳業者，不會因為資金能力小的本質，造成經營失敗的遺憾。

由此可知，資金能力小可能是台灣城市裡經常有中小型美食餐廳無預警歇業或是易主經營的原罪，但對於熱愛廚藝的經營者而言，怎樣的食品知識及管理制度，才能使成功的機會擴大？讓有志從事美食餐廳的中小型業者能分享台灣龐大餐飲商機呢？台灣中小型美食餐廳經營失利的因果關係是什麼？因此，引發作者想要以可以清楚直觀分析問題因果的系統動力論，探究台灣中小型美食餐廳經營失利的因果關係，欲從可能造成經營失敗的因果關係中找出解決的對策，從而建構一個可降低中小企業經營失敗的架構與穩健獲利的方法。並將此套經營管理策略，提供有意經營中小型美食餐廳的業者參考，作為改進目前台灣中小型美食餐廳經營不善的方法，使熱愛廚藝有志經營美食餐廳者，能夠快樂經營永續分享台灣龐大的餐飲商機是本研究的最終目的。

第二章 文獻探討

2.1 美食餐廳

高秋英與林玥秀 (2013)的著作指出依商業型餐飲服務特性比較，美食餐廳的平均價位最高，服務的複雜性也最高。美食餐廳在英文字義解釋是指正式的餐廳(fine dining room)或是高級美食餐廳 (gourmet restaurant)，強調取用高級食材注重食物品質，烹調口味以精緻美味為原則，強調高水準服務取勝，以供應傳統菜餚為主，菜色種類不多但精緻、有特色(鄭佳欣 等人，2011；高秋英與林玥秀，2013)。但，其實全世界對於「美食餐廳」沒有統一的定義標準，世界各國的學者也都努力地為自己國家的「美食餐廳」尋找標準定義(Chen and Chen, 2009；陳貴鳳與黃棣華，2010)。

觀察餐台灣飲市場中「台灣美食廳餐」與其他各國美食餐廳最大的不同在於菜餚具有文化多元性，這是因為台灣住民組成多元像是一個大熔爐，有原住民、及不同年代數次的遷徙移民與殖民及新住民。台灣的原住民族占全國總人口數的百分之二，歷史有紀錄的移民有十六世紀隨鄭成功自中國東南沿海移入的閩南人與客家人，十八世紀日本統治台灣的日本殖民，十九世紀隨蔣介石政府來台的中國各省的軍人及軍眷，二十世紀經濟起飛世界各國移入定居的住民及二十一世紀自越南、印尼、泰國等東南亞國家以通婚方式移入的新住民。雖然，其他國家也有新住民移入定居的現象，但是不同時期的移民在面積不大的台灣土地上定居，起了快速的飲食融合及創新作用，為台灣這塊土地上的美味佳

餚注入了豐沛的飲食文化風味，卻不是其他國家可以模仿的(方孝謙，2001；田哲益，2001；陳君愷，2006；張婷婷與張翰璧,2008)；因此，消費者在台灣美食餐廳可以同時享受到粵菜、川菜及湘菜，或是生魚片、檸檬魚及石板烤肉等多樣文化風味的菜餚；這樣豐富的飲食文化涵養與其他國家的美食餐廳以供應傳統菜餚為主有很大的差別。

參考各國對美食餐廳的說法及台灣飲食文化特性，作者簡單定義「台灣美食餐廳」，它是指菜餚呈現精緻有特色的品味，以食物及服務品質取勝，並富含飲食文化特色，顧客用餐時間等於供餐時間的餐廳。又根據高秋英與林珮秀(2013)對筵席餐廳定義為每桌 10 人，有 20 桌以上之餐廳；故作者定義「中小型美食餐廳」指的是經營規模不超過 200 個座位的美食餐廳。

2.2 影響中小型美食餐廳穩健的獲利的因子

以往的研究文獻並沒有探討中小型美食餐廳穩健獲利的方式，但有文獻曾討論消費者在選擇餐廳消費時的需求考量。Lewis (1981) 的研究中提出五項顧客選擇餐飲的重要考量因素，分別為食物的品質、價格、菜單變化、氣氛及便利。Auty (1992) 認為除了食物種類及食物品質是消費者對餐飲業購買行為的主要變數之外，尚其他的選擇變數如：餐廳風格、氣氛、附設兒童設施、營業時間、新奇的經驗、推薦、服務及地點等因素也會影響顧客的選擇。又 Laurette, Renagant and Miller (1994) 的研究認為美味的食物、氣氛、協助性服務、個人化的服務、菜單的變化、等候時間、一致的食物品質等七項因素，是影響消費者餐

飲消費最重要的因數。

從這些文獻知道，消費者選擇餐廳消費是隨著餐廳提供的服務型態、時代變遷或國情而有差異；而經營者是否能滿足顧客用餐需求，顯然是影響消費者會不會持續消費的主因。Zeithaml (2000) 及 Fornell, Rust and Dekimpe (2010)的研究指出，滿意度是由消費者比較對服務需求的認知過程所決定，消費者決定是否回購是取決於他們購買的產品或購買過程中服務的滿意水平。由此可知，經營者若能滿足顧客用餐需求，則中小型美食餐廳的滿意度就高，顧客再次回店消費的機率就高。

2.3 顧客滿意度的重要性

許多學者指出消費者決定是否消費取決於服務品質的認知與價格的比較 (Barber and Scarcelli, 2009 ; Velazquez, Blasco, Contri and Saura, 2009; Lin and Mattila, 2010 ; Fisher, Grégoire and Murray, 2011; Lee, Cho and Ahn, 2012)。學者陳美華(2000)指出經消費者比較產生的結果就是「顧客滿意方程式」，所謂的「顧客滿意方程式」指，若當消費者在消費後的事後評價低於其事前的期望時，即產生不滿意或失望；若事後評價等於其事前的期望時，即產生滿意；如果事後評價高於其事前的期望時，即產生滿意與感動。Cronin, Joseph, Brady and Hult (2000)的研究指出服務品質與價值架構的間接影響可增加消費行為的意圖；令人滿意地消費經驗是顧客忠誠的基石，而顧客忠誠則可轉化成商業績效；相反的，不滿意地顧客消費感知可導致生意失敗。Tam (2004) 更指出顧客滿意度、品質及認知價值是構成消費市場的三個重要的因子，他認為所謂的滿意度是指評估消費過程的感覺結果。

Richins (1983) 指出供應者應該意識到，當顧客購買的經驗與消費期望不符時，顧客可能會產生不滿意地情緒。Singh (1990) 的研究指出對企業而言，解決顧客的抱怨與不滿意地情緒是需要花費額外的管理成本的；而且，即使顧客展現出忠誠的態度，企業仍然需要投入更多的成本去迎合顧客的需求，因為那些負面的口碑會造成供應商喪失信用或被冠上有汙點的聲譽。Huang, Lin and Wen (2010) 的研究發現顧客不滿意地消費經驗會負向稀釋顧客的滿意度。Ferguson and Johnston (2011) 的研究也指出消費者不滿意行為意味著業者可能失去可觀的收入及消費者將不再回來了後果。而且 Velazquez et al. (2009), Lin and Mattila (2010), Fisher et al. (2011) 及 Lee et al. (2012) 等學者們的研究報告指出，高度顧客滿意度與良好的經營績效是呈正相關的關係。這些研究文獻都證實顧客滿意度對於企業經營成就的重要性，而「滿足顧客需求」就是創造高顧客滿意度最好的方式。所以，中小型美食餐廳要獲得高比例顧客滿意度主要在於能否滿足顧客的用餐需求。

2.3.1 口碑傳播對顧客滿意度的影響

過去的文獻已指出顧客滿意度會影響顧客再次光臨的意願 (Huang et al., 2010; Ferguson and Johnston, 2011)。而且有研究指出一位不滿意的顧客將會告訴十一個人她(他)消費後的不良感覺與不愉快的經驗；一位滿意的顧客則只會向其他三個人傳達她(他)消費後的愉悅感(蘇衍綸, 2007)。Villanueva, Yoo and Hanssens (2008) 研究指出，來自消費者的口碑傳播對業者是具有長期的價值，口碑傳播是一個有用的留住顧客與開拓客源的好管道。學者

們也認為好的消費者口碑傳播可以穩定與增加業者的經營績效成長；不好的口碑傳播不僅加速顧客的流失率，也可招致經營失敗的困境 (Bougie, Pieters and Zeelenberg, 2003; Samson, 2006; Wangenheim and Bayón, 2007; Yang and Mattila, 2012)。Lim and Chung (2011)的研究報告指出由於服務品質的異質性，使得口碑傳播對於服務業的行銷更形重要，而且負面的口碑對業者將帶來更劇烈不好的影響。

綜合整理上述研究文獻可以知道，消費者口碑傳播的力量可以「放大」顧客滿意度的影響力度，使顧客滿意度的影響力不局限於物品銷售場所的人群，它可以跨越地形、時間及人群，影響物品銷售場所以外人群的消費意願。所以，當中小型美食餐廳有高比例的顧客滿意度，那麼，好口碑傳播將為餐廳未來潛在消費群的增長奠定好基礎；不滿意的顧客口碑傳播會削減餐廳未來潛在消費群的數量，為餐廳永續經營帶來危機。由此可知，口碑傳播對於小型美食餐廳的經營成效有深且遠的影響力。

2.3.2 提升顧客滿意度的方法

以往的學者們已經提出許多正面創造顧客滿意度的策略，及減少不滿意消費影響力的方法，最常見的是提供服務補救和提升顧客忠誠度(Gu, 2002; Hanefors and Mossberg, 2003 ; Dabholkar and Abston, 2008 ; Silber, Israeli, Bustin and Zvi, 2009; Ferguson and Johnston, 2011; Lin, 2011)。Wei (1996) 指出提升顧客滿意度的關鍵點是了解顧客的觀點，唯有從顧客的觀點出發所提供的服務才是最符合顧客的需求；所以，以顧客的觀點所設計的產品是較容易獲得顧客的認同，可降低服務補救的使用頻率。Cheng

(2006) 提出不同類型的餐廳經營，應該實施不同的管理策略以達到餐廳最高的競爭強度。Ok, Back and Shanklin (2007)的研究發現不論是對經營者或顧客而言，服務失敗的動作及隨之而來的服務補救實施都是需要成本的。綜合以上的文獻可以知，迎合消費者用餐需求能夠創造更高的顧客滿意度，但若無法迎合消費者用餐需求，將導致消費者不滿與抱怨，此時，就必須啟動執行服務補救措施以挽回不滿的顧客，同時也一定會增加業者額外的成本支出與成本負荷。所以，如果中小型美食餐廳提供的用餐條件不能達到顧客期望，經營者將花費更多的成本在服務補救工作上，可是卻不一定可以挽回不滿意顧客再次消費的意願。

2.3.3 分析顧客滿意度的方法

Barber and Scarcelli (2009)指出顧客滿意度是一般餐廳管理者經常用來預測消費者是否會再次光臨的方法，通常以用餐後「問卷調查」分析顧客滿意度與收集顧客資料，進而實施不同的行銷策略，以營造更高的顧客忠誠度。Mai and Ness (2006)也指出以「問卷調查」方式來釐清消費者消費後的觀感，是當今最通用來分析顧客滿意度的工具。蔡長清與許淑芬 (2011)就是以「問卷調查」方式對台灣都會地區的美食餐廳進行顧客體驗價值的分析研究，並將所得結果提供餐廳提升顧客滿意度的經營管理之用。但 Soriano (2003)曾做了一次大規模的餐後顧客滿意度調查，結果卻是令人遺憾的，因為他的研究結果發現餐後顧客的回答並不等於餐廳所提供的餐飲服務品質。所以，以往餐廳管理者想要瞭解提供的用餐條件，顧客是否感到滿意，必需投入經費進行餐後問卷調查；但是顧客用餐後的問卷填答結果，似乎與餐食質

量與服務品質的真實狀態有差異。由此可知，要了解顧客真正的用餐需求，僅依據用餐後的問卷調查方式是不夠的，若能將消費者於美食餐廳用餐期望的資訊，與餐後問卷調查結果互相配合，就能更真實地了解顧客需要的用餐條件及水平，減少業者與顧客對餐食質量與服務品質認知差異的誤解。

2.3.4 資金成本對顧客滿意度的影響

高比例的顧客滿意度，意味顧客再次回店內消費的機會大，餐廳未來潛在消費者數量會增加；因此為了創造高比例的顧客滿意度，「顧客至上」就成為餐廳經營的服務指導原則。但投入經費進行餐後問卷調查以了解顧客滿意度，及提供服務補救所需要的成本費用，會加重中小型美食餐廳業者沉重的成本壓力。學者 Tam (2004) 指出多數的研究都忽略了消費者的感知成本對感知價值的貢獻。Ok et al. (2007) 研究餐廳的顧客服務補救指出，服務失敗與之後的補救措施都是需要成本的。又 Dow et al. (2009) 認為餐廳內部的管理決策、財務狀況與內部管控對企業的市值都會造成影響。由此可知，中小型美食餐廳若要獲得高比例的顧客滿意度，是需要付出更多的成本；因此，中小型美食餐廳如何以有限的資金達成穩健獲利的結果，跳脫因為資金能力小的本質，經營不易的宿命是值得探究的。

2.3.5 市場區隔營造高比例顧客滿意度

廣大的消費市場採用目標顧客來區分的議題在過去已經被討論過了。McDonald and Dunbar (1995) 認為採用市場區隔手段能夠增強企業的組織績效。Mesi'as (2003)，Thomas and Pickering

(2003) 及 Bruwer and Li (2007) 指出市場區隔對於資金有限的企業是一種有效鎖定目標顧客的方法。Blocker and Flint (2007) 指出類似特徵的顧客可以被當作是提供特別產品的指標。Bowden (2009) 認為餐飲業把焦點放在不同顧客群的區分方式，是一種很好改善服務的策略。Hollerbach (2009) 讚許市場區隔方法是二十一世紀最有影響的營銷概念之一，且在學理上，利用市場區隔劃分目標客群，意味著此群顧客有著類似的需要與相近的購物行為，目標客群可能對產品及營銷方案顯現出更同質的反應。

所以，經營者能否滿足顧客的用餐需求，達成高比例的顧客滿意度，在決定中小型美食餐廳服務品質之前，應用市場區隔法來選定「目標客群」對於菜單的設計與提供完善的服務計畫就成為關鍵的策略了。雖然 Bowden and Dagger (2011) 的研究指出對服務業而言，一個服務程序的設計應該要圍繞取悅顧客為主軸；但 Raab and Mayer (2004) 的研究指出典型的餐廳管理缺乏深入了解他們的每一個市場區隔的盈利能力的差異。由此可知，於經營中小型美食餐廳前，業者應先選擇「目標客群」，則服務程序的設計就能以圍繞取悅顧客的需求為主軸，必能迎合目標客群的用餐需求，創造高比例的顧客滿意度；又可對有限的資本做更精準適當的分配，減少盲目性的設備採購。所以，應用市場區隔選出目標客群，對於資金能力薄弱的中小企業應是必需執行的策略。

2.4 台灣餐飲界市場區隔的傳統方式

以餐食價格區分餐飲消費市場，是台灣餐飲界傳統的方式，它的餐食價格設計原則，是根據經營總成本加上利潤比例所形成

的，而經營總成本指的是業者建構餐廳所需的各項之支出總和；餐廳的建構與服務規劃是根據業者的資金能力與業者對餐廳的期望所打造（陳哲次，2004）。根據 Cheng (2006) 及 Bowden and Dagger (2011) 的研究分析發現，以台灣餐飲界傳統的餐食價格區分餐飲消費市場方式，來區隔餐飲消費市場，其實是不清楚目標客群的用餐飲需求；且多數餐廳的服務項目與品質水平的規劃，也都是根據經營者的好惡建置。由此可知，依循傳統方式以餐食價格區隔消費市場，所建置出美食餐廳的食物與服務品質與顧客的用餐需求是有落差的，因此容易招來顧客不滿或是抱怨；而且無論餐價是多少，只要是付得起費用的就是顧客；雖然，窮人進入高價的美食餐廳用餐機會少，但當餐廳對不同經濟層級的顧客提供標準服務程序時，不同經濟層級的顧客對餐食品質與服務人員的服務態度卻會產生不同的認知與要求。毫無疑問的，此差距是源自於不同經濟層級顧客日常生活觀的差異。因此，當制定餐食價格僅依據總成本加上利潤比例，所呈現出的餐食品質與服務水平，可能會成為不少顧客抱怨的源頭。在此前提之下，業者就需要聘任具有高情感商數(Emotional Quotient, EQ)的員工處理顧客不滿的情緒反應，或執行服務補救留住顧客的忠誠度；所以，經營者就必需付出更多管理成本，或支付額外的成本去挽回不滿的顧客。由此可知，中小型美食餐廳業者若採用以餐食價格區隔消費市場的傳統方式，不但不容易獲得高比例的顧客滿意度的，高成本的員工訓練與服務補救支出會加速中小企業業者資金用盡的速度，容易導致經營者資金周轉不靈。

因此，台灣餐飲界傳統區分消費市場的方式，是不利於中小

型美食餐廳的顧客滿意度的增長，而且，衍生出的額外成本負擔可能是導致經營者資金周轉不靈或被迫結束營業的導火線。

2.5 餐廳選址的重要性

曾國雄與鄧美華(1997)曾經針對台灣地區餐廳選址的重要性做過相關的研究；研究結果顯示想要餐廳生意興隆選址是非常重要的，尤其是餐廳所在位置廳的區域人潮越多，越有高朋滿座的優勢；而且台灣許多餐飲經營者在發展競爭策略時，認為商品價格可以變動，服務可以改進，商品可以重疊，促銷可以模仿，但店址對於一個餐飲業者的好處，卻很難去攻擊和削弱。高秋英與林秀玥(2013)指出餐廳一但開幕不可能隨時移動，所以在經營餐飲業時，首先就要考慮市場定位，選擇適當的地區來經營。

由此可知，餐廳選址對於台灣餐飲業者有舉足輕重的影響力。而且，在商業區取得餐廳經營場所是不容易的，它需要投入較高的土地成本或租賃成本及環境設備成本；相對地商圈裡，也存在更多同質競爭者。商圈內同質美食餐廳都有吸引消費者上門消費的條件，所以商圈內同質美食餐廳會瓜分客源；因此，同質競爭者的數目多寡會影響經營成果。故，中小型美食餐廳一旦選定店址，間接地就決定了經營規模與競爭對手的數量；經營規模的座位數量也就限制了每餐次可容納的顧客數目，最終直接可影響營收的多寡。所以，中小型美食餐廳究竟該選擇開設在甚麼地點？該規劃多少個座位？對它的經營成果與獲利是有絕對的影響力。

令人不解的是，一旦中小型美食餐廳選定了經營地點，立刻

就知道土地購置成本及建造餐廳成本或租賃成本需求，和商圈內競爭對手數量，也限定了經營規模；但，大多數經營者都是在已經有了經營規模的藍圖後，才開始選址；以如此思維所建立的經營規模除了已參酌業者資金能力，並沒有將商圈內的競爭者與消費人口的影響力納入考量，單純的依據業者建造美食餐廳的想法尋找最符合業者需求的地點。作者不禁懷疑，在台灣城市裡發現許多無預警歇業的或是易主經營的中小型美食餐廳，它們的店址其實都很醒目，而經營者這種忽略了商圈內競爭者與基本消費人口影響力的選址方式，是否也是導致他們經營失敗的原因之一呢？

2.6 系統動力學

系統動力學是強調整體性的系統思維的一種方法學，是近代最為學者推崇用來解釋問題因果的方法學；它的長處是在建模過程中，所採用的因果圖解分析具有很高的直觀理解性(visual comprehension)，也可做為很方便的定性討論工具。它可增加我們對複雜系統問題本質的了解，也可進一步了解系統結構與行為，並控制、改進系統績效，達到系統管理的目的 (Forrester, 1961; Sterman, 2000; 韓釗， 2002; 楊朝仲、張良正、葉欣誠、陳昶憲與 葉昭憲， 2007; Otto, 2008)。系統動力學是學者 Forrester 於 1956 年首先提出，主要探討存在於工程與管理的關聯性問題，並將因果回饋觀念引入社會科學研究系統中(Forrester, 1961)。它的建模過程是需要對於研究對象的內在運作有一套清楚地具體概念，再將這一套概念轉化為一套互為因果的變數關係，藉由因

果反覆循環的過程在時間座標上觀察系統的行為特性，利用假設檢驗的方式去測試不同的策略(因)與情境(緣)對系統狀態(果)的影響，並據以制定管理系統所需的「常守」或「應變」策略(楊朝仲等人，2007)。

2.6.1 系統動力學的主要精神

楊朝仲等人(2007)認為系統動力學的主要精神為將複雜的問題「以繁化簡」，再「以簡馭繁」的將此複雜的問題用簡單清楚地因果回饋邏輯來表達。韓釗(2007)在著作「系統動力學-探索動態複雜之鑰」中提到系統動力學的研究重心是動態系統的問題，研究者切不可在面對複雜問題時迷失了研究方向，而企圖將所有的變數都納入系統中。就猶如混沌理論(Chaos Theory)中的蝴蝶效應(Butterfly Effect)一般，若一直想找出造成紐約暴風雨的那隻翩翩飛舞的蝴蝶，最後可能窮經皓首，如入巨額的成本卻永遠無法找出解決問題的答案。故為求正確劃設系統界限，應從二個要點切入研究。第一，在思索問題時，應設想一個或一個以上可供測定的數值來表示問題隨著時間而變動的情形。第二，針對問題的癥結，構思其可能涉入的反饋關係。

2.6.2 系統動力學建模與分析流程

楊朝仲等人(2007)於「系統動力學-思維與應用」書中提到系統動力學建模與分析流程可分為「問題的定義」、「系統的描述」、「因果回饋圖的製作」、「系統動力流圖製作」及「模型建置與情境模擬」五個主要步驟。問題概念的分析可藉由「問題的定義」、「系統的描述」及「因果回饋圖的繪製」來了解系統問題發生的

原因與造成的影響。再藉由了解問題而提出解決問題的思維邏輯。問題的思維或邏輯的模型化可藉由「系統動力流圖製作」及「模型建置與情境模擬」二個步驟來完成。並藉由模型於不同的情境設訂下的模擬結果歸納分析出適宜的解題策略。

1.問題的定義

「問題的定義」是指利用目標、現況與差距等名詞來思考系統中問題組成主要變數為何。一般而言，人們對於生活周遭所存在的任何現象大都有一個主觀的期望，這個期望是契合我們的需求而欲達成的目標，當期望與實際間發生差距時，我們即認定該現象出現了問題。當差距愈大時即表示問題愈嚴重。此時，我們便會希望能夠採取因應行動改變現況以達到我們的期望，並且解決問題。

2.系統的描述

「系統的描述」是指造成問題產生的系統其內部主要的組成元件，及元件間的關聯性與元件間的流動型態；以此方式繪製的圖形即為系統實體圖或系統示意圖。而此圖形主要是藉由系統動力學的存量與流量二個重要物件所繪製的。這些元件或(要素)可以是實體的(例如:人口、房子或金錢等)，也可以是抽象的(例如:工作績效、疲勞程度或服務品質等)，其型態必須由問題的訴求重點為何來決定。

3.因果回饋圖的繪製

「因果回饋圖的繪製」是指式利用因果概念的關係與回饋的

概念來串接「問題的定義」中所提到的各種變數，藉由回饋環型圖的繪製，清楚了解各個變數之間的因果關係與作用方向及系統結構的特性。繪製成的因果圖有助於進一步設計出解決問題的思維與邏輯。

所以，在繪製因果回饋圖(Causal Feedback Loop Diagram)前，必須先了解何謂因果關係與因果回饋關係。「因果關係」被定義為二個變數間之關係為正向或負向。所謂的「正向」即為當一方變數數量增加時，另一方變數的數量亦隨之增加；或當一方變數數量減少時，另一方變數的數量亦隨之減少。所謂的「負向」即為當一方變數數量增加時，另一方變數的數量會隨之減少；或當一方變數數量減少時，另一方變數的數量亦隨之增加。變數之間的因果連結方式是以箭線(Arrow)表示，箭頭原點表示影響變數，箭頭終點表示被影響變數。若兩變數間為正向關係，則以「+」號表示；若兩變數間為負向關係，則以「-」號表示。

當某一變數同時成為影響變數和被影響變數時，即形成一個回饋環路。回饋環路的性質則由環路中「+」及「-」的總和決定；當「+」或「-」的總和數為偶數時，是為「正回饋環」(Positive Feedback Loop)，其特性是環路內的系統狀態隨著時間會呈現持續性成長或持續性衰退現象，即數學上所謂的發散狀態；當「-」的總和數為奇數時，是為「負回饋環」(Negative Feedback Loop)，其特性是環路內的系統狀態隨著時間會呈現漸進線型型態成長或衰退的現象，最後趨近於目標，即數學上所謂的收斂狀態。

因此，藉由因果回饋圖的繪製可以清楚了解各個變數的因果關係與作用方向，及整個系統的結構特性，並可為解題提供具體

化的邏輯思維。

4.系統動力流圖的製作

「系統動力流圖的製作」是指利用系統動力學特有的符號來描述因果圖構思下的系統動力模型；此模型圖又稱為系統動力流圖。

實際解題的模擬結果可視為是元件流(系統圖)與變數資訊流(因果回饋圖)在每次模擬時刻的交互作用綜合影響。而系統動力模型設計的藍圖必須能夠同時涵蓋與呈現元件流與變數資訊流所有的資訊。故系統動力流圖的製作有一套特殊的物件來敘述系統動力模型。

製作系統動力流圖的四個基本物件為存量(Stock)、流量(Flow)、箭線(Connector)與輔助變數(Auxiliary)。存量表示某一系統變數在某一時刻的狀態，其數值的大小是累加了入流量與出流量的淨差額所產生的結果，是系統過去活動結果的累積，類似計算方程式中的狀態變數。流量是每種儲存變數變化之快慢，代表著一種瞬間行為，此數值是由存量變數與輔助變數之交互關係所決定，類似計算方程式中的控制變數。輔助變數則是代表參數或變數的設計。箭線是表達輔助變數、流量與存量三者之間相關資訊的傳遞。其中，存量與流量可以用來演繹系統示意圖，即元件流的呈現；箭線及輔助變數可以用來演繹因果回饋圖，即變數資訊流的呈現。故從「系統動力流圖」可以輕易地觀察出解題的資訊流如何影響元件流的運行。

5.模型建置與情境模擬

「模型建置與情境模擬」是指在系統動力流圖內輸入相關資訊或數學式，使其成為一個可以進行各種情境模擬的系統動力模型。藉由系統動力模型於不同情境下的模擬結果，即可歸納分析出適宜的解題策略。

「模型建置與情境模擬」若以人工方式繪製將是費時又費力。利用電腦模擬與電腦繪圖功能將能更迅速有效率的處理真實世界中各種複雜問題所需的資料，並便利於快速解題，且有助於決策者了解複雜的系統中各種回饋與時間延滯所表現的特性，對於快速研擬出適合的決策非常有助益。美國程式應用商 Ventana 公司所發行的 Vensim 商用軟體是系統動力學模擬的專用軟體，具有系統動力學建模相關的圖形繪製功能與模擬演繹的功能，可以彌補手製繪圖的不足與提供快速演算的能力。

所以，應用系統動力學的模型建置與情境模擬，可詳細剖析影響中小型美食餐廳經營成效相關變數的影響力道。

2.7 服務業經營績效的因果研究

以往有關服務業經營績效的因果研究文獻很罕見，學者 Dabholkar and Abston (2008) 提出的服務業的因果關係模型，是以服務業獲取利潤能力類比餐飲業經營績效最相關因果論的文獻，但此模型僅論述各變數間的因果關係與它們所隸屬的構面，完全無系統動力學情境模擬的概念；這個關係模型中的變數包括了服務品質、顧客滿意度、顧客忠誠度與獲利，且經由 Dabholkar and Abston 以實際案例舉證驗證後，證明此四變數之間是呈現正相關的關係，即服務品質越好，則顧客滿意度越高，且會強化顧

客忠誠度，提升企業獲利機會。學者 Kim (2011)提出一個包含服務方向、服務品質、顧客滿意度與顧客忠誠度等變數相互牽制的概念模型，此模型是以流程圖的方式表現，也無系統動力學情境模擬的概念設計；是以簡單的以因素分析方式剖析變數之間的相關性。

這二篇文獻所展現的模型只具備流向相關性的示意功能，並不具備輸入即時資訊(數據)及更新因果關係變動後，可立即得到確實的流量變數或存量數值的功能。但它們的研究結果都明確的指出服務品質、服務方向、顧客滿意度、顧客忠誠度與獲利是存在著正相關的因果關係。

2.8 影響中小型美食餐廳獲利變數的因果

由上述文獻探討的結果發現影響中小型美食餐廳獲利的變數有，顧客滿意度、顧客忠誠度、口碑傳播、餐廳成本、業者資金能力及餐廳選址。且滿足顧客用餐需求則是創造高顧客滿意度的最佳方法，但中小企業有限的資金能力是無力建設顧客需要的所有用餐條件；所以，市場區隔劃分目標客群，就成為有效縮減建設顧客需要的所有用餐條件最佳策略。但是台灣餐飲界傳統區分消費市場的方式，是不利增加中小型美食餐廳的顧客滿意度，而且，衍生出的額外成本負擔可能是導致經營者資金周轉不靈或被迫結束營業的導火線。因此，台灣餐飲界傳統區分消費市場的方式應被改變；若先選定目標客群，再根據目標客群的用餐需求條件去規劃美食餐廳的服務方向與服務品質，不僅可以創造高顧客滿意度，減少施行服務補救的機率，創造高的顧客忠誠度，同

時可以精確有效率地分配有限資金，這樣的改革會是有利於中小型美食餐廳獲利。

唯有穩健獲利，中小型美食餐廳才能長久的經營，也才能分享台灣龐大外食餐飲商機。作者整理本研究參考的相關文獻論述，將影響中小型美食餐廳獲利的變數，藉由系統動力學理論繪製成因果關係圖。讓我們能更清楚地瞭解這些變數之間是存在著怎樣的因果關係。圖 2.1 為影響中小型美食餐廳獲利的變數因果關係圖，圖 2.2 是市場區隔與顧客滿意度及業者資金因果關係圖，圖 2.3 台灣餐飲界市場區隔的傳統方式之因果圖。

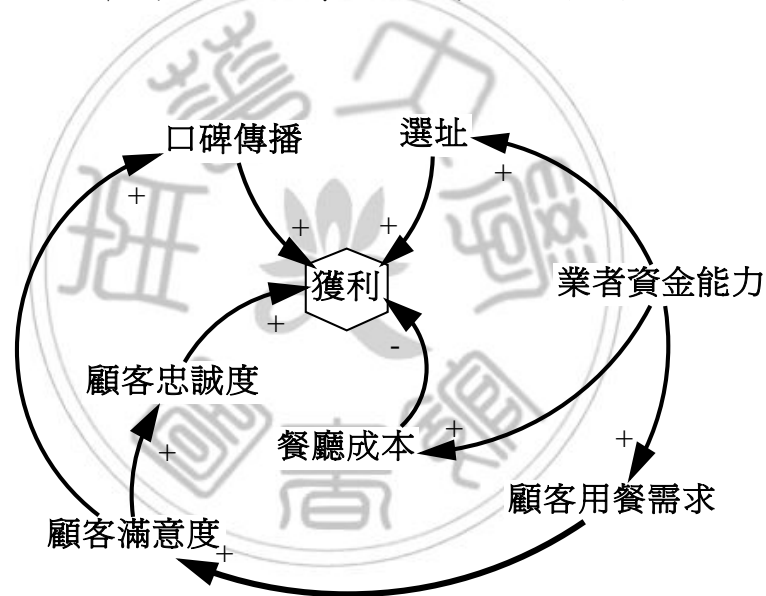


圖 2.1 影響中小型美食餐廳獲利的變數因果關係

資料來源：本研究整理

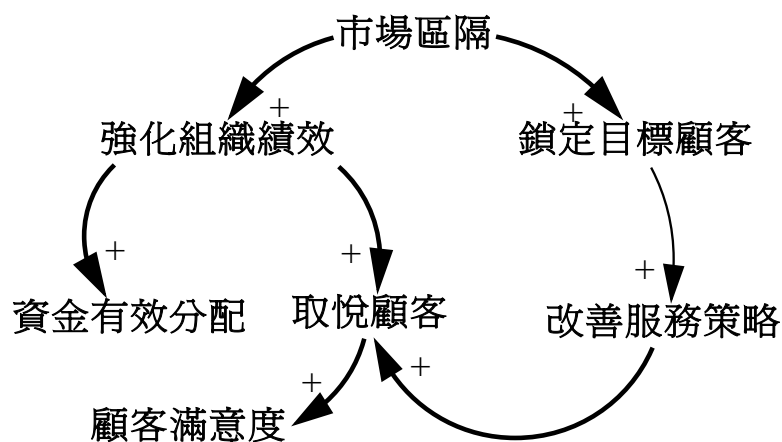


圖 2.2 市場區隔與顧客滿意度及業者資金因果關係

資料來源：本研究整理

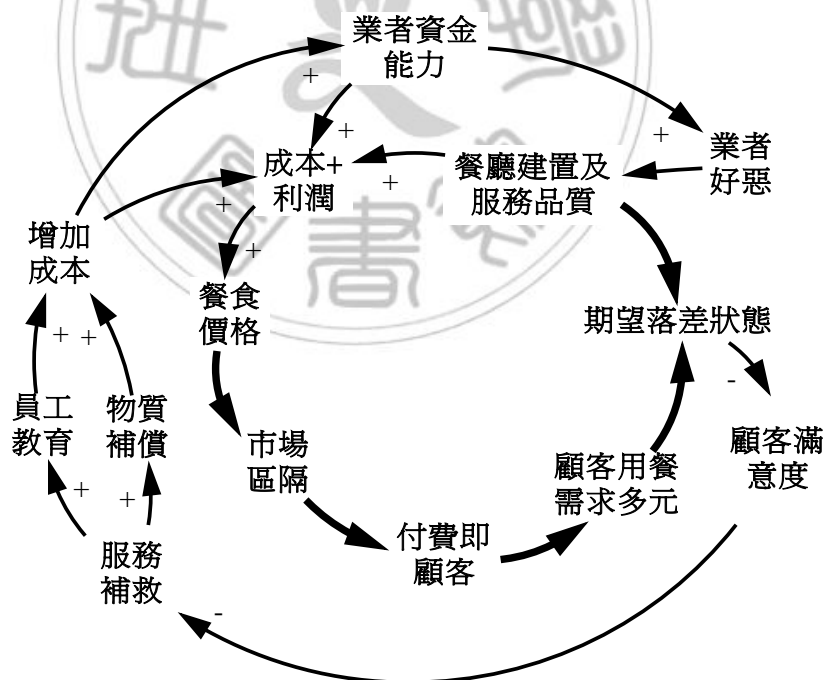


圖 2.3 台灣餐飲界市場區隔的傳統方式之因果

資料來源：本研究整理

2.9 由因果關係發現阻礙獲利的原因

2.9.1 台灣餐飲界市場區隔傳統方式的缺失

將台灣餐飲界市場區隔的傳統方式之因果關係，連結影響中小型美食餐廳獲利的變數因果關係，製成圖 2.4 傳統台灣餐飲界市場區隔的方式與餐廳獲利之因果。由圖 2.4 因果關係發現傳統台灣餐飲界市場區隔的方式，雖以餐食價格自然區分消費群，但因是以「付費即顧客」的概念區隔市場，無目標顧客的設計概念，無法專注迎合目標顧客的用餐需求條件，令資金能力薄弱的中小企業無法滿足各經濟層級付費顧客的多元用餐需求條件。所以，顧客滿意度就偏低，就需啟動服務補救措施排解顧客不滿情緒以挽回顧客，當啟動服務補救措施次數越多，業者需要付出額外的人力與物力就越多，就需要更多的資金做為後盾。由此因果關係推演得知，傳統台灣餐飲界市場區隔的方式對資金能力弱的中小企業者而言，猶如一個永遠解不開的惡性經營循環，傳統的市場區隔的方式無法創造穩健獲利。並且業者需要更強大資金能力支付執行服務補救所增加的成本，最終導致獲利困難的窘境。

所以，傳統台灣餐飲界市場區隔的方式獲利困難的關鍵點是，以餐食價格做市場區隔的界線。作者認為這種「付費即顧客」的概念應被修正，要達到穩健獲利的結果應該確實的做到市場區隔，依據業者資金能力正確地選出「目標客群」，以專注迎合目標客群的美食餐廳用餐需求條件，來滿足顧客的用餐需求，創造高滿意度及好口碑，中小型美食餐廳業者才有穩健獲利的機會。

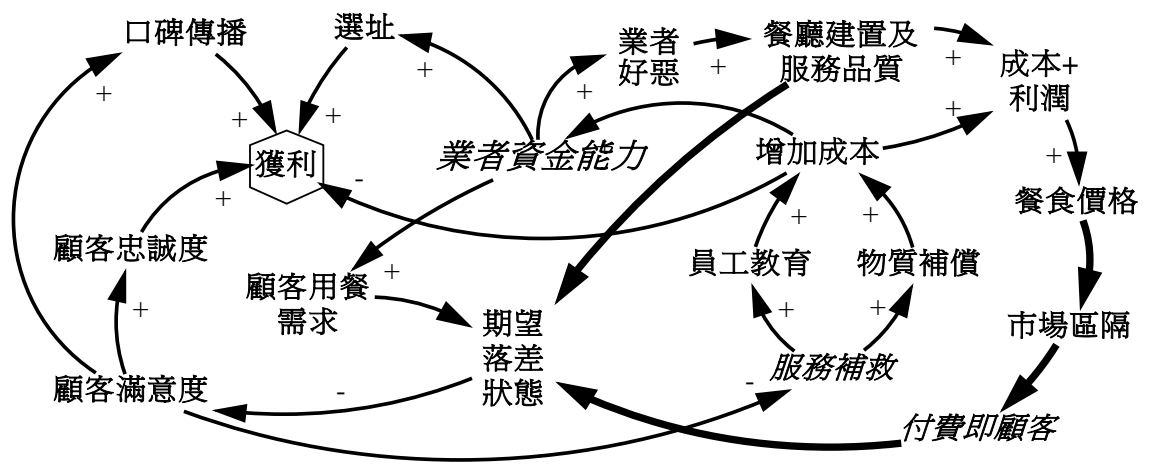


圖 2.4 傳統台灣餐飲界市場區隔的方式與餐廳獲利之因果

資料來源：本研究整理

2.9.2 中小型美食餐廳選址的無力感

將文獻探討中與選址及獲利有關的變數，以系統動力學因果概念繪製成，選址、業者資金能力及獲利之因果圖，圖 2.5。學者們都認為餐廳所在位置廳的區域人潮越多，越有高朋滿座的優勢，也就是說，中小型美食餐廳開在人口數越多的商圈，獲利的機率就越高；因此，經營規模越大就能分得越多的顧客，而同質性的餐廳會瓜分客源，導致顧客流失，迫使業者需要增加行銷成本吸引消費者。但經由圖 2.5 的因果關係卻清楚知道，業者資金能力差，卻要選一個餐廳生意興隆的店址是不可能的。而過去的文獻都指出選址對於獲利的重要性，但在資金有限的前提下，中小型美食餐廳業者該如何選擇可大發利市的店址與經營規模？卻沒有解答。

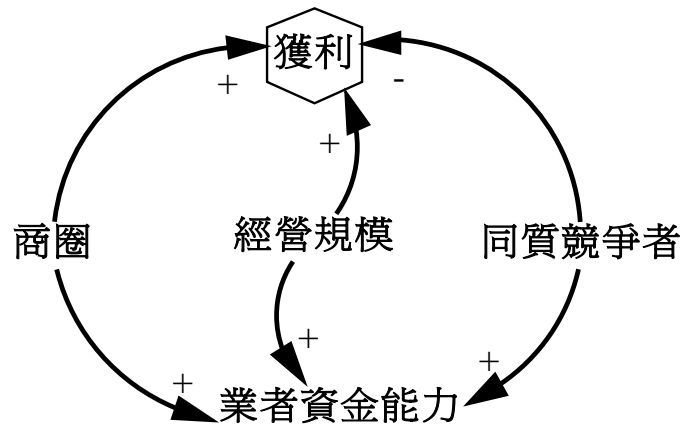


圖 2.5 選址與業者資金能力及獲利之因果

資料來源：本研究整理



第三章 研究設計

3.1 研究架構

本論文以提供台灣中小型美食餐廳穩健獲利的經營方法為研究宗旨。經由文獻探討知道，當今台灣餐廳普遍採用的以餐食價格區隔市場的方式，可能會是導致中小型美食餐廳經營失敗的主要因素；同時，在資金有限的前提之下，該如何協助中小型美食餐廳業者選出有利的經營地點與經營規模？所以，本研究設計框架以消費者「經濟能力」作為市場區隔基準，訂出不同經濟層級的「目標客群」，再進行各層級消費群對美食餐廳用餐需求條件調查，統計分析必要的用餐條件，相關資訊提供中小企業業者，評估資金可建設各目標消費群用餐需求條件，供業者選擇最適合資金能力可以服務的「目標客群」參考，以圍繞建設目標客群用餐需求必要條件來迎合目標客群的用餐需求，並制定餐食價格，降低顧客期望用餐落差狀態，營造高滿意度比例的發生機會，增加顧客忠誠度，令回客數量穩定增加，擴大獲利的機率。同時，因為業者資金能力也會影響選址的結果，一旦選定店址，即已知經營環境內的消費人口數量與同性質競爭餐廳的數量，即影響此美食餐廳適合經營的席次規模得當與否。而經營規模的多寡直接影響獲利的多寡，研究設計架構如圖 3.1。

研究設計步驟如圖 3.2，進行不同經濟能力消費群的中小型美食餐廳用餐需求問卷調查，以瞭解目標客群的必要用餐條件與強度，提供業者建設符合目標客群用餐需求的服務品質與水平，並建構中小型美食餐廳選址與獲利的系統動力因果模型，模擬選

址等經營變數資訊對獲利的影響，所得資訊提供業者評估資金能力，選擇獲利機會大的經營地點及經營規模。

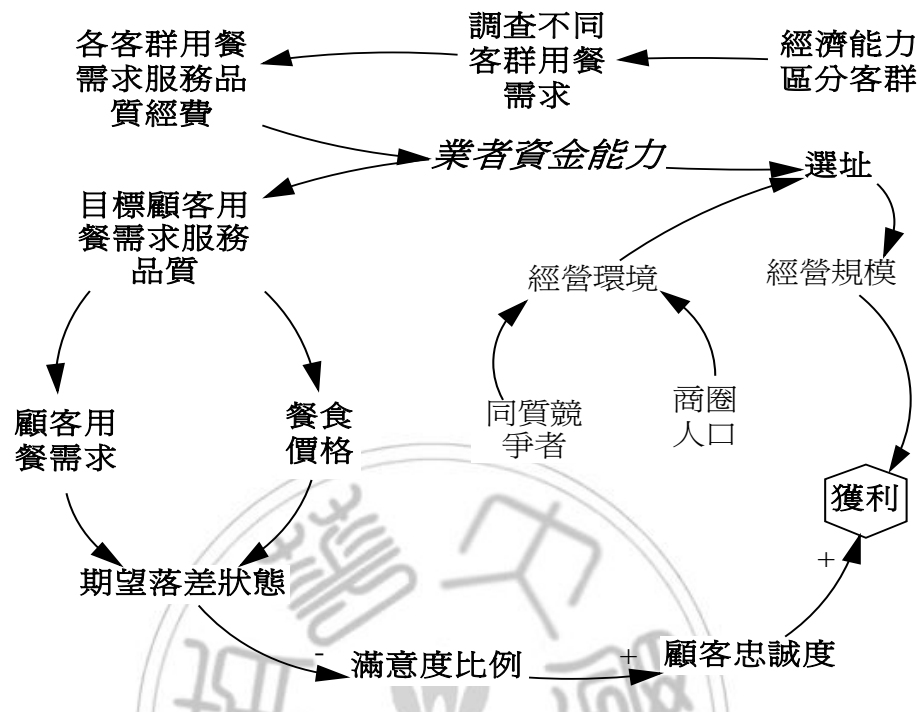


圖 3.1 研究設計架構

資料來源：本研究整理

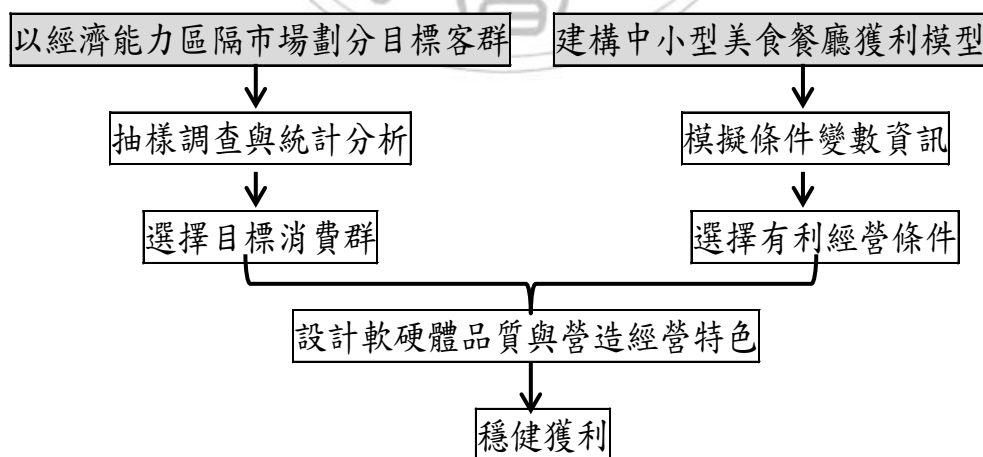


圖 3.2 研究步驟架構

資料來源：本研究整理

3.2 以經濟能力區隔市場劃分目標客群的用餐需求

從經濟能力的角度去瞭解目標消費群對美食餐廳用餐需求條件，是最貼近現實消費市場區隔消費群的方式；因為當經濟能力不足以支付美食餐廳的餐食價格，消費者是不會進入餐廳用餐的。本研究參考中華民國行政院勞工委員會 101 年公告，最低薪資標準為新台幣 18,780 元為參考基準(行政院勞工委員會, 2012)，以月收入新台幣 20,000 元為基準點，以 1 倍及 2 倍月收入做為區隔界線，月收入乘以 12 個月即得到年收入的區隔界線。所以，消費大眾可被劃分為四區塊的經濟消費層級，低經濟消費群是指年收入在新台幣 240,000 元以下的消費群；中經濟消費群為年收入在新台幣 240,001 元至 480,000 元的消費群；中高經濟消費群是指年收入在新台幣 480,001 元至 720,000 元的消費群；高經濟消費群為年收入高於新台幣 720,001 元的消費群。

3.2.1 預備試驗

預備試驗主要的目的是收集廣大消費者關心的中小型美食餐廳用餐條件。根據 Bowden and Dagger (2011)研究說法，一個服務程序的設計應該要圍繞取悅顧客為主軸；若業者於建設餐廳前已知道目標客群關心的中小型美食餐廳用餐條件，就可以以迎合顧客的用餐需求規劃與提供服務品質，有更大的機會做到符合顧客的用餐的期望要求，達成高水平的顧客滿意目標。

預備試驗在民國 100 年 9 月台北市東區百貨商圈及火車站進行隨機抽樣，訪談一百位有工作的成年人，男女比例各占一半，訪談員必須先詳細說明台灣中小型美食餐廳的定義，再請接受訪

談者寫出他們認為中小型美食餐廳應該具備的十項餐飲條件。統計所收集的資料，其中超過百分之五十的人認為應具備的餐飲條件將被挑出來，作為正式問卷調查中的選項。

預備試驗調查所得的結果，可能會隨著國情或是社會經濟變動而有所變動，導致正式問卷調查時，可供選項的用餐條件與數量有所不同。因為研究正式問卷實驗設計結果，會隨國情或是社會經濟變動而有差異，且問卷是以複選方式進行用餐需求調查，再以評分方式進行關心程度的測量，故不進行效度與信度分析，而採用次數分析比較資料的差異性(林傑斌，2006；羅清俊，2007)。

3.2.2 問卷調查

正式問卷調查在民國 101 年 3 月，分別在高雄市及台北市的火車站及國際航空站，以隨機抽樣方式對持有中華民國國民身分證者進行正式問卷調查，共收集有效問卷八百份，每一個經濟層級的消費者有二百位受訪者，其中男性與女性各有一百位。進行訪談前訪談員必須先詳細說明台灣中小型美食餐廳的定義，再請受試者多項勾選問卷中他們認為中小型美食餐廳應該具備的用餐條件，並對所勾選的項目給予關心度的評分，評分方式以李克特五分法進行；一分表示微關心，二分表示尚關心，三分表示關心，四分表示很關心，五分表示非常的關心。問卷範本如附件一。

3.2.3 統計分析

將問卷調查收集到的原始問卷資料，經統計每一用餐條件被受試者勾選的次數，而每一位受試者對該條件的關心度的評分，

將類比權重計次，加總後除以該消費群總人數，即得該條件在該消費群的平均次數，以此次級資料作為往後分析資料與推論資料。其中若用餐條件經統計後的平均次數數值低於 1 者，因未達到基本的微關心的程度，將被刪除，不列入消費者認為中小型美食餐廳必要的用餐條件。

調查數據以 Excel 軟體統計及進行適合度檢定(Fitness test)與獨立性檢定(Independent test)。進行適合度檢定主要是想知道，消費者認為的每一項中小型美食餐廳必要用餐條件，是否會因為經濟層級差異，關心度存在有顯著差異($\alpha=0.01$)。分析獨立性檢定的目的是想瞭解，性別差異是否對於同一項必要用餐條件的關心度存有顯著差異($\alpha=0.01$)，應用此檢定結果了解，男性及女性對於中小型美食餐廳必要用餐條件的關心度是否相同(林為森等人，2007；楊惠齡與林明德 2009)。

3.3 建置獲利系統動態模型

文獻探討結果發現影響中小型美食餐廳獲利的變數有，顧客滿意度、顧客忠誠度、口碑傳播、餐廳成本、業者資金能力及餐廳選址。滿足顧客用餐需求則是創造高顧客滿意度的最佳方法，「口碑傳播」可以放大顧客滿意度的影響力度，餐廳開在人口數越多的商圈，獲利的機率就越高，經營規模越大就可能分得越多的顧客，而同質性的餐廳會瓜分客源；但中小企業有限的資金能力是無力負擔高價的店租，也無力建設付費之消費者所有必要用餐條件需求。

又因賠本生意沒人做，而高顧客滿意度會轉換成高顧客忠誠

度；因此，建置本系統模型時未直接將顧客忠誠度、餐廳成本及業者資金能力等變數納入獲利因果關係裡；主要是作者假設以上因素業者已在選定目標客群時已經評估，並以業者資金能力可以承受且每客餐食都含利潤的前提下進行選址。所以，當餐廳高朋滿座即表示生意好且營收多，營收愈多則獲利機會就大，故餐廳就能持續經營；因此，評量餐廳每餐次座位銷售狀況，即能預估餐廳是否能夠持續獲利。

將這些與獲利有關的因果關係變數，顧客滿意度、口碑傳播、商圈範圍大小(商圈的人口數量)、經營規模(座位數量)、同性質餐廳數量(同性質競爭者數目)與中小型美食餐廳每餐次來客數目，以系統動力理論建構一個隨著環境條件變動的系統動態模型，圖 3.3。藉由模型模擬各個變數條件變化，即可知道該如何選址與維持多少水平的顧客滿意度是有利於業者的經營策略。

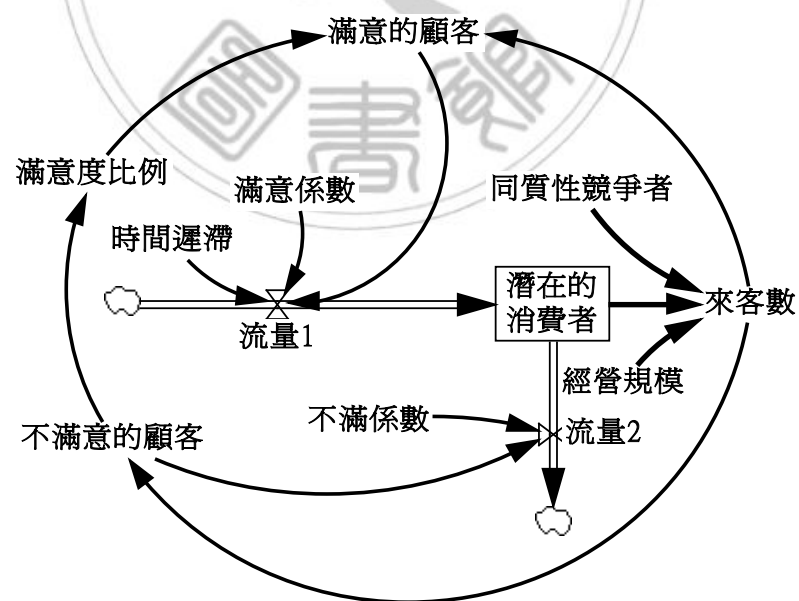


圖 3.3 中小型美食餐廳經營條件與來客數關係之系統模型

資料來源：本研究整理

3.3.1 動態模擬

1. 模擬條件限制

將中小型美食餐廳經營條件與來客數關係之系統模型藉由 Vensim 軟體，測試各變數的存量與積量變化關係。

存量中潛在消費者的數值以商圈中人口數為基準值。商圈人口數的模擬範圍自 500 人的小型商圈，到 50,000 人的大型商業區；因為在台灣超過 50,000 人的大型商業區通常又會被分散為數個小商圈，故超過 50,000 人的大型商業區不在本模型的模擬範圍內。

系統中滿意係數及不滿意係數，是指消費者在中小型美食餐廳用餐後，會向其他未曾去過餐廳用餐的消費者發出口碑傳播的影響力；本研究假設學者蘇衍倫(2007)於著作論述的消費者在消費後會向 4 人做正向口碑傳播，與向 11 人做負向口碑傳播的現象，只有 50% 可實際轉化成影響其他消費者的行動力。故此模型假設滿意係數為常數 2，不滿意係數為常數 6。

模型中遲滯時間是指消費者用餐後感到滿意，但再次光臨此餐廳的間隔時間是落在 365 天後。因為本模型遲滯時間數值的設定，主要是考量台灣餐飲界生機勃勃，餐飲市場有太多餐廳可供消費者選擇，故本模型假設的遲滯時間較長，若此模型應用在餐廳密度低的國度，此遲滯時間將會縮短。

模擬時限為 5 年，因為餐廳在常態的使用情境下，約莫三至五年業者就必需汰舊換新破損設備與更新裝潢；模型設定每天營業時段 2 個餐次，是因為在台灣餐廳營業主要時段有中午與晚上二時段(高秋英與林玥秀，2013)。

模型中經營規模是以餐廳設置的座位數量模擬，範圍由 10 個座位到 200 個座位，因為一間美食餐廳若座位數量大於 200 個位子，是不符合本研究中小型美食餐廳定義。

模擬商圈內同質性的美食餐廳範圍由 1 家至 40 家，模擬範圍未再擴大，是因為商圈內仍有其他不同型態的餐食類型提供服務，超過 40 間性質相同的美食餐廳同時存在 50,000 人的商業區，幾乎是不可能發生的。

顧客滿意度水平在模型中是以顧客滿意比例表示，可是輸出模擬條件結果圖卻是以不滿意的比例方式表示，這是因為，於模擬過程中發現若以顧客滿意度水平直接表示，將要顯示許多模擬結果圖才能夠清楚說明顧客滿意度水平所呈現的影響力；但若以顧客不滿意比例帶入模型模擬，則可以以較少的模擬結果就能清楚看見顧客滿意度水平對中小型美食餐廳帶來的影響力，模擬範圍自 1% 到 99% 顧客滿意比例進行模擬。

2. 模擬條件符號

模擬結果為了方便後續的比較與分析，於是將數個關鍵模擬結果匯集於同一張圖中。在模擬圖中不同線條代表不同模擬條件的組合，線條所代表的模擬條件的數字與英文字母，依序分別表示中小型美食餐廳所在商圈內的人口數(例如: 5h 表示 5 百人, 1t 表示 1 千人, 1m 表示 1 萬人), 顧客不滿意比例(例如: 2 表示 20%, 2.3 表示 23%), 商圈內同質性的美食餐廳數量(例如: c10 表示商圈內同質性的美食餐廳有 10 間)及經營規模(例如: s50 表示餐廳設有 50 個座位)。因此，曲線 1m2c10s50，即表示此線形模擬條件是假設此中小型美食餐廳是坐落在 1 萬人的商圈內，顧客不滿

意度維持在 20% 水平，商圈內有 10 家同質性的美食餐廳，有 50 個座位的經營規模。



第四章 研究結果與討論

4.1 改革法制定餐食價格的優勢

由圖 2.4 傳統台灣餐飲界市場區隔的方式與餐廳獲利之因果關係知，阻礙獲利的惡因，可以加速業者財政惡化；觀察此因果關係知阻礙獲利的關鍵因子有二：一是，傳統台灣餐飲界市場區隔的方式是簡單地「以餐食價格區隔消費者」。這種以「付費即顧客」區隔目標顧客的方式，不論是達官貴人、白領或藍領階級或是打工族，只要付得起費用的就是顧客，業者很難弄清楚誰是目標客群。所以，就算進行餐後問卷顧客滿意度調查，得到滿意度資訊也是混亂的，這結果會令業者分不清楚該如何做才是；因此，業者就不間斷地進行服務補救希望挽回不滿意顧客。但這樣做會加速中小型業者有限資金耗盡的速率，非常不利餐廳穩健的經營。另一個關鍵因子就是「以業者好惡建置餐廳的服務品質」，所以，以中小企業有限資金要充分滿足所有付費顧客的用餐需求，是不可能的。由此可知，傳統台灣餐飲界市場區隔的方式與中小型美食餐廳要獲利是背道而馳的。

所以，改善圖 2.4 惡性因果循環的對策，就是先以經濟能力區隔消費者，劃定不同經濟層級的目標客群，再了解目標客群的用餐需求條件，業者評估資金能力後，確定未來要經營的目標消費群，再根據業者選擇的目標消費群之用餐需求條件及關心程度，規劃設計餐廳服務質量，及制定餐食價格。以此改革方式制定的餐食價格，因更能滿足「目標客群」對用餐需求的要求，因此能創造高度的顧客滿意度，增加獲利的機會。

改革式制定餐食價格的另一優點是業者可依據自身資金能力多寡，建設目標客群希望的設施及服務品質，可降低業者盲目建設不符目標顧客實際用餐需求的風險，服務程序設計會更精緻化與標準化，餐廳整體空間的規劃可被有效率的設計，減少閒置不合用的空間浪費。

圖 4.1 即是改革式制定餐食價格之因果圖，由此因果圖可知因於餐廳設計規劃之初即選定目標客群，就能清楚目標顧客需要什麼服務與品質，所以，業者建設的餐廳服務品質更能夠迎合顧客的用餐需求，使得餐廳服務更精緻化、效率化與標準化。經計算後所訂出的餐食價格，因業者提供的服務品質更貼近目標顧客的用餐需求，所以，產生的用餐後的期望落差小，可以高度滿足顧客的用餐需求，必然創造高滿意度與好口碑及高顧客忠誠度，最終導致中小型美食餐廳穩健獲利。

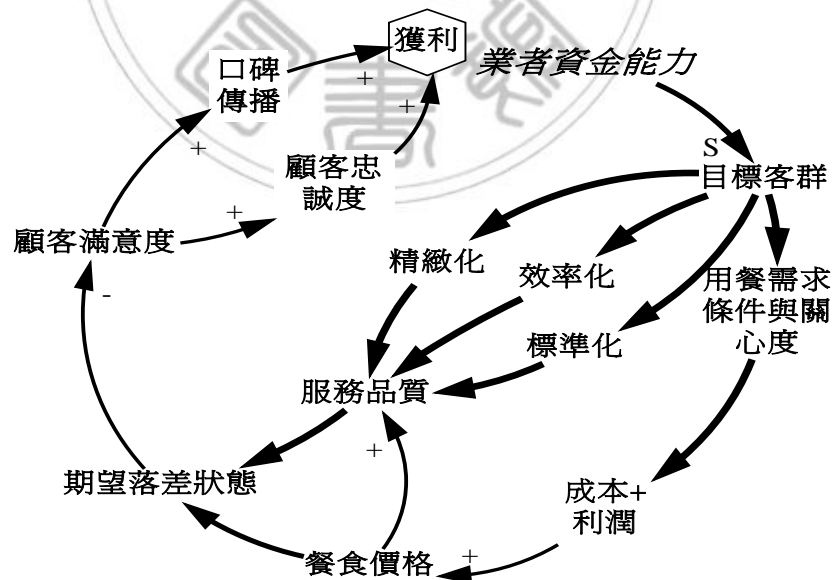


圖 4.1 改革式制定餐食價格之因果圖

資料來源：本研究整理

4.2 消費者用餐需求對美食餐廳經營規劃的影響

4.2.1 中小企業美食餐廳經營規劃優先順序

預備試驗結果顯示，超過半數的受訪者認為有十四項餐飲條件是他們心目中美食餐廳應該具備的條件。這些條件包括衛生、份量、鮮度、價格、供餐速度、服務態度、廚藝、風味、等候時間、餐廳坐落地點、停車、空間、裝潢及餐具。但正式問卷調查結果卻發現部分在預備試驗被重視的用餐條件平均次數值是低於 1，而且男性或女性的用餐條件平均次數值低均於 1 的有：等候時間、餐廳坐落地點、停車、空間及餐具五項，故這五項用餐條件被剔除在中小型美食餐廳必要用餐條件之外。

這結果說明一個現象，若一間中小型美食餐廳位於交通便利商圈，消費者需要等候用餐時間的時間短，有停車場，餐廳空間寬敞，及餐具精美有特色可能都能吸引消費者上門消費；但若餐廳提供的必要用餐條件水平可以滿足顧客需求時，消費者是不會特別在意這五項用餐條件，而放棄光顧此餐廳的機會。也就是說，若顧客滿意度極佳或口碑極佳，即使是需要預約或等候，沒有停車場，餐具樸實，身居小巷裡，空間不大，只要消費者對必要用餐條件的感知是「值得」，即使是交通不便利，消費者仍然願意前往消費。這說明了只要美食餐廳在必要用餐條件的設施及服務品質讓消費者有物超所值的消費認知，在評量建設餐廳項目與資金配置時，是可以將選擇交通便利的營業地點、縮短等候用餐時間、建設停車場，展現寬敞餐廳空間及購買高價精緻的餐具等事項放在資金運用配置後端考量的。這結果對建設餐廳的規劃順序

與資金配置拿捏比例有很大的貢獻，特別是對於資金能力薄弱的中小企業；同時，此結果也強而有力的宣告，中小型美食餐廳業者不宜將有限的資金優先配置在這些非必要的用餐條件建購上。

正式問卷調查結果顯示平均次數數值大於 1 的餐飲條件有六項，如表 4.1；但將問卷調查結果再以性別及不同經濟能力分類之，經統計後製成表 4.2 及表 4.3 的數據顯示男性消費群關心的美食餐廳必要用餐條件平均次數數值大於 1 的有八項；女性消費群關心的美食餐廳必要用餐條件平均次數數值大於 1 的有七項。也就是說，消費者關心中小型美食餐廳必要用餐條件主要有衛生、鮮度、風味、價格、服務態度及廚藝等六項。當業者提供餐食及服務水平若可以滿足顧客此六項必要用餐條件的需求，則就能產生高顧客滿意度，使獲利的機會增大。但更精確地分析，若要全面滿足男性與女性消費者的中小型美食餐廳用餐需求，還需要提供其他的服務項目。

這六項主要用餐條件中消費者對「衛生」表現出很關心態度，這表示消費者最在意美食餐廳的衛生品質。消費者對於餐食鮮度與菜餚風味要求展現的關心度，高於對服務人員服務態度的要求及餐食價格；這表示消費者對新鮮又風味獨特餐食關心的態度僅次於對於衛生的要求；由此可知，經營中小型美食餐廳應以滿足消費者衛生、新鮮、風味為三項最重要的用餐需求條件為主軸。雖然，消費者對「廚藝技巧」的關心度的排序最低，平均次數值只有 1.77，但，菜餚呈現高超的廚藝是消費者認為到美食餐廳消費必要的用餐條件；由此可知，在本次問卷調查中，受訪者非常

清楚所謂美食餐廳的定義，而且從調查結果知道，消費者重視美食餐廳提供餐食的實質層面的條件，是更勝於無形的服務品質及廚藝條件。

4.2.2 目標消費群用餐需求規劃美食餐廳經營策略

不同經濟層級消費群關心的美食餐廳必要用餐條件資料，也歸納整理於表 4.1，此部分統計數據，將作為中小型美食餐廳選擇目標客群的根據。

統計結果顯示低經濟能力的消費群所關心的用餐條件強弱順序是鮮度>衛生>價格>風味>服務態度>廚藝；六項用餐條件的平均次數值是介於 1.60~3.58，此消費群對於六項必要用餐條件，沒有展現出對任一項用餐條件是很關心的態度。

中經濟能力的消費群所關心的用餐條件強弱順序是，衛生>價格>風味>鮮度>服務態度>廚藝；六項必要用餐條件的平均次數值是介於 2.34~4.29，此消費群對於餐廳的「衛生」展現很關心態度，對於其他五項用餐條件則展現出尚關心態度。

中高經濟能力的消費群關心程度的強弱順序為，衛生>服務態度>鮮度>風味>價格>廚藝；六項必要用餐條件的平均次數值是介於 1.96~4.04，此消費群對於餐廳的「衛生」顯示很關心的態度，對於「服務態度」表現關心，其餘的則表現出微關心與尚關心的態度。

高經濟能力的消費群關心的強弱順序為，衛生>鮮度>風味>服務態度>廚藝>價格；六項必要用餐條件的平均次數值是介於 0.97~4.49；此消費群顯現很關心態度的用餐條件有「衛生」、「鮮度」與「風味」，關心的有「服務態度」，對於「廚藝」的條件微

關心，對於「價格」則表現出接近微關心的態度。

經由適合度檢定，不同經濟能力消費群對於同一用餐條件關心度的結果發現，不同經濟能力消費群在每一項用餐條件的關心度都存在著顯著差異；也就是說，年收入的多寡是會影響消費者對同項必要用餐條件關心程度的表現。其中服務態度與價格二項用餐條件明顯地呈現「梯度差異」現象，換句話說，不同經濟能力的消費群對其他的用餐條件的關心程度，都有自己獨到的見解，不會受到年收入多或少的左右；但對於業者的提供服務態度品質與餐食的價格，卻是隨著年收入越低，消費群會越關心餐食價格；而隨著年收入越高，消費群會越關心服務態度，越不關心餐食價格。

由此可知，經濟層級愈低的消費群，越在意餐食價格高低的問題，且越不在意美食餐廳服務人員的服務態度；然而，年收入越高的消費群對此二項用餐條件的關心程度卻恰恰相反，消費者經濟能力越強，對美食餐廳所提供的服務態度的質量越顯關心，反而對於餐食價格的高低越不在意。此結果說明經濟層級越高者在選擇消費時，是先考慮餐廳的服務品質再比對價格是否等值；而經濟層級越低者選擇美食餐廳消費，則先考慮餐食價格再比對服務品質是否值得。在美食餐廳價值評估的認知概念上，經濟能力不同者思考的邏輯方向顯然不同。

分析不同經濟層級消費群對中小型美食餐廳必要用餐條件關心度的結果，有下列的發現，第一，低經濟能力消費群對於美食餐廳必備用餐條件的要求是不敢表現較強勢的態度。第二，消費群對於「衛生」都表現出「很關心」的態度，除了低經濟能力

消費群只表現「關心」態度。第三，高經濟能力的消費群對於用餐條件的關心呈現兩極化的趨勢。

從以上三個發現，作者認為經營中小型美食餐廳必須執行二個策略，第一，「衛生第一」是經營的不二法則。Finn, Anderson and Lund (2008)的研究報告指出被污染或不潔的食物會直接增加餐食再製作的成本支出，並且必然損及業者的商譽及獲利；這篇研究從業者的角度探討餐廳衛生條件的重要性，而本研究的結果顯示所有經濟層級的消費者都「關心」美食餐廳的衛生條件，年收入達中經濟能力以上(含)的消費群「關心」的強度更強，此結果強烈顯出餐廳衛生會大大影響消費者對餐廳滿意度的評量。所以，不論業者是選擇哪一個經濟能力的消費群做為目標客群，都應將維護美食餐廳的衛生建設與設備採購列入首要的資金分配的支出項目；因為不論哪個經濟能力消費群都不願意以自己吃的安全開玩笑。

第二，經營中小型美食餐廳必須執行改革式制訂餐食價格的策略。調查結果證實消費者的經濟能力高低，確實會左右他們對中小型美食餐廳用餐條件關心的強弱表現；這間接證明了以傳統式制定餐食價格的方式，是不容易得到高比例的顧客滿意度。因為傳統以餐食價格作為市場區隔的方法導致只要「付費即顧客」的結果，所以任何人都可以進入任何價位的美食餐廳消費，但消費者因為經濟能力不同，長久以來養成生活態度及用餐習性皆不同，自然對於同樣地服務規格會產生不同的見解。因此，同樣地服務品質，有的顧客感到滿意，有的顧客卻抱怨連連，這樣的狀況其實是常態性的困擾，管理者對於提供的服務到底是哪裡出了

問題更是經常摸不著頭緒。由此可知，以改革式制訂餐食價格的方式，可令管理者非常清楚目標客群的用餐需求，當顧客有不滿情緒，管理者是很容易弄清楚不滿情緒是來自於執行面或是政策面，抑或是非目標顧客個人感知的問題。

表 4.1 不同經濟消費群關心的美食餐廳必要用餐條件

消費群	*衛生 a	*鮮度 a	*風味 a	*服務態度 a	*價格	*廚藝
低經濟	3.20	3.58	2.74	2.05	3.09	1.60
中經濟	4.29	2.45	2.79	2.43	2.89	2.34
中高經濟	4.04	2.90	2.48	3.32	2.03	1.96
高經濟	4.49	4.29	4.03	3.45	0.97	1.19
平均	4.00	3.05	3.02	2.79	2.50	1.77

註：1. 數據為權重後的平均次數，1 表示微關心,2 表示尚關心,3 表示關心,4 表示很關心,5 表示非常關心。

2. 低經濟表示年收入在新台幣 240,000 元以下的消費群；中經濟表示年收入在新台幣 240,001 元~480,000 元的消費群；中高經濟表示年收入在新台幣 480,001 元~720,000 元的消費群；高經濟表示年收入高於新台幣 720,001 元的消費群。

3. * 表示適合度檢定有顯著差異($\alpha=0.01$)。

a 表示獨立性檢定以 $\alpha=0.01$ 的顯著水準檢定時有顯著差異。

資料來源：本研究整理

4.2.3 不同性別的用餐需求差異

表 4.2 及表 4.3 中的各個必要用餐條件，再分別以獨立性檢定($\alpha=0.01$)分析不同經濟能力的男女對該用餐條件的關心度是否有顯著的不同，獨立性檢定的結果紀錄於表 4.1 中各個必要用餐條件的右側，發現當以顯著水準 $\alpha=0.01$ 進行檢定時，男性與女性消費群除了在餐食價格與廚藝的用餐條件呈現一致性的關心態度，對於衛生、鮮度、風味及服務態度關注的認知與需求是不同的。由此可知，除了餐食價格與廚藝二項用餐條件外，性別差異

會對不同經濟層級的消費群，產生男女大不同的影響。

表 4.2 男性經濟消費群關心的美食餐廳必要用餐條件

消費群	衛生	鮮度	*風味	*價格	*服務態度	*份量	*廚藝	供餐速度
低經濟	4.43	3.68	3.58	3.45	1.38	2.23	0.78	0.88
中經濟	4.80	3.65	2.28	2.90	0.90	1.65	1.58	1.00
中高經濟	4.73	4.13	3.83	2.50	2.13	1.30	1.63	1.15
高經濟	4.55	4.45	4.35	0.98	3.13	0.43	0.93	1.45
平均	4.63	3.98	3.58	2.46	1.88	1.40	1.23	1.12

註:如表 4.1。

資料來源：本研究整理

表 4.3 女性經濟消費群關心的美食餐廳必要用餐條件

消費群	*服務態度	*衛生	*風味	*廚藝	*鮮度	*價格	裝潢
低經濟	2.73	1.98	1.63	2.43	1.48	2.73	1.00
中經濟	3.95	3.78	3.30	3.10	1.25	2.88	0.50
中高經濟	4.33	3.35	1.13	2.30	1.68	1.55	1.55
高經濟	3.78	4.43	3.80	1.45	4.13	0.60	1.50
平均	3.69	3.38	2.46	2.32	2.13	1.94	1.14

註:如表 4.1。

資料來源：本研究整理

1. 男性消費群關心的用餐條件

男性消費者中小型美食餐廳的必要用餐條件有八項，與不分類的數據比較多出「供餐速度」與「餐食份量」二個條件。綜觀

男性消費者關心的美食餐廳必要用餐條件的強弱順序為，衛生>鮮度>風味>價格>服務態度>份量>廚藝>供餐速度；八項用餐條件的平均次數值是介於 1.12~4.63。其中男性對於中小型美食餐廳的衛生展現很關心的態度，對鮮度與風味二項用餐問題則表現關心的態度，對於餐食價格則顯現尚關心的態度，其餘的用餐條件則表現出微關心的態度。這表示除了一般消費者關心的用餐條件外，男性的消費者還關心美食餐廳提供的餐食份量是否可令他們有飽足感，及上菜的速度是否夠迅速。由此可知，「能否吃得飽？」與「上菜速度快嗎？」是男性選擇美食餐廳用餐額外必要的考慮條件。

適合度檢定分析發現，在 $\alpha=0.01$ 顯著水準檢定時，不同經濟能力的男性消費群對於餐廳的衛生、餐食鮮度及供餐速度的關心度是一致的。這表示不同經濟能力的男性消費群對於餐廳的衛生、餐食鮮度及供餐速度的關心度，不會因為經濟能力的不同而有不同程度的要求；但對於餐食價格與餐食份量的關心態度，則會隨著男性的經濟能力的不同，其關心度會呈現不同的看法。其中，經濟能力愈低的消費群，越關心餐食價格與餐食份量的問題，反觀高經濟能力的男性消費群，對於此二項用餐條件的態度則展現尚未達到微關心的態度。

2. 女性消費群關心的用餐條件

女性消費群關心的美食餐廳必要用餐條件有七項。相較於不分類的結果多了「裝潢」一個項目。女性關心的美食餐廳必要用餐條件強弱順序為，服務態度>衛生>風味>廚藝>鮮度>價格>裝潢；他們的平均次數值是介於 1.14~3.69。特別值得注意的是對於此

七項必要用餐條件，女性都沒有展現「很關心」的態度，最強烈的態度也只是「關心」。女性最關心中小型美食餐廳必要用餐條件是「服務態度」，其次才是餐廳的衛生條件，對於食材的鮮度、廚師的廚藝與菜餚的風味僅表現尚關心的態度，對於價格與裝潢的條件表示微關心；這結果與男性消費者關心的必要用餐條件順序與強度皆大大不同，由此可知，消費者對中小型美食餐廳的必要用餐條件需求是男女大不同的。

以 $\alpha=0.01$ 顯著水準進行適合度檢定發現，女性經濟能力的差異對於中小型美食餐廳必要用餐需求，只有在「裝潢」取得一致性，對於其他必要用餐條件的關心程度，不同經濟能力的女性是有不同的看法，而且不是呈現年收入越高，關心態度越高的梯度現象，這說明了不同經濟能力的女性對美食餐廳必要用餐條件關心度的看法，與經濟能力強弱沒有關係。

綜合整理男性與女性所關心的中小型美食餐廳必要用餐條件，發現性別差異對於消費者造成六項差異。第一，男女關注必要用餐需求條件最大不同是，男性關心「餐食份量」與「供餐速度」，不在意餐廳的裝潢；但女性認為餐廳「裝潢」是選擇美食餐廳消費必要考慮的條件。第二，男性與女性對於必要用餐條件關心的順序與強度皆不同。第三，女性對「服務態度」及「廚藝」二項必要用餐條件的關心度，表現出較男性更強的態度，但對於其他同項的必要用餐條件，男性較女性展現更強的關心態度。第四，除了「衛生」、「鮮度」與「供餐速度」外，男性經濟能力的差異會影響其他五個必要用餐條件的關心度。第五，除了「裝潢」項目，女性經濟能力的差異，會影響她們對其他必要用餐條件的關

心程度。第六，不同經濟層級的消費群在許多用餐條件上有極大的男女大不同情況。且在許多必要用餐條件上，出現倍數差的男女大不同情況，但唯獨高經濟消費群的男性與女性沒有這種現象。

4.2.4 應用性別不同的用餐需求差異營造餐廳特色

由上節結果分析知道，男性與女性消費群對美食餐廳用餐需求的必要條件，無論在關心強度或條件項目皆表現出很大的差異。所以，若美食餐廳經營者能善加利用此性別需求差異來營造餐廳服務特色，滿足性別差異的顧客需求，是可以吸引更多消費者與創造更高的顧客滿意度。

者認為可以從下列五項設計觀點出發，營造更佳的服務品質，創造更高的顧客滿意度及建立餐廳特色。

第一，男性對餐食份量的需求應該被滿足。但是增加份量的同時，總成本自然也跟著增加，如此會造成餐食價格上漲或是利潤減縮，這結果不是男性消費者與業者樂於見到的；所以，設計一些容易獲得飽足感的菜餚就成為經營必須的策略。這些菜餚必須經過精緻的設計，切記不可以麵食米飯等大宗主食為設計特色，因大宗主食給人粗食不精緻的感覺，會讓美食餐廳失去應有的特色。因此，在餐食的設計上應利用善巧方式，將食入後有飽實感的食材，例如薯類、蒟蒻或寒天等材料，與其他食材搭配做巧妙的配合，使菜餚呈現精緻感卻又有飽足感的功能。這類菜餚必須以男性限定或主廚推薦等方式清楚標示在菜單上，或規定服務人員主動推薦這類的菜餚給男性顧客；以此方式設計規劃餐廳菜單不但能滿足男性用餐的需求，也不會墊高餐食價格或減縮利潤

，而且能產生賓主盡歡的結果。

第二，男性關心供餐速度的議題應被重視。男性關心供餐速度反應出男性不喜歡等待用餐，反觀女性對於這個議題卻是不關心的。由此可知餐廳管理出餐速度應該做出男女有別的規劃，但優質的餐廳管理是不能明顯表現出男女有別的服務速度。為了防止男性顧客因不耐等待用餐時間所衍生的不滿情緒，經營者應規劃部分可快速上桌的菜餚，同時要服務人員主動推薦這類可快速上桌的菜餚給男性顧客，並且解說點選其他菜餚可能需要等待的時間，讓等候享用美食的時間長短，由顧客自己決定；那麼男性消費者就比較不會產生不耐煩的不滿情緒，更不會有男女出餐速度不同的詬病。

第三，女性關心餐廳裝潢的需求應被滿足。從女性關心美食餐廳裝潢的結果可知道，女性都希望在視覺美的環境裡享受美食；但從現實面而論，美輪美奐的餐廳裝潢需要一筆龐大的費用，而龐大的裝修花費對於中小企業有限的資金分配會產生很大的擠壓效應。因此，滿足女性對於餐廳視覺環境賞心悅目的要求，又不會造成中小型美食餐廳有限資金分配的排擠壓力，確實是個不小的挑戰。作者以為要解決此棘手的問題，經營者應改變使用龐大經費裝修硬體佈置的思維，儘量突顯菜餚的「廚藝美學」設計觀，取代耗費龐大成本的空間裝潢；以簡單的空間裝潢突顯每道菜餚所展現的廚藝美學的風采，做到每一道菜餚都呈現出藝術的設計思維，令顧客享受菜餚的藝術與味美，同時創造視覺美，滿足女性希望在視覺美的環境裡享受美食的需求。這樣的設計規劃不會令中小型美食餐廳業者因需要付出高比例的裝潢費用，排

擠其他必須建設的資金運用，是一個兩全其美的經營策略。

第四，服務方式務必要注重女性消費者的感覺。「服務態度」是女性消費群最關注的美食餐廳必要用餐條件，其關心的程度甚至高於對「衛生」的關心度，這說明女性消費者非常在乎被服務的感覺；相對於男性是有很大的不同，男性最重視的是「衛生」，對於餐廳所提供的「服務態度」關心程度遠不如女性。從此結果知道，感知因素對女性消費者選擇美食餐廳用餐的影響是更勝於實質因素，而男性消費者則是恰恰相反。所以，提供女性限定的服務方式，以迎合女性感性被服務的需求是經營者應該採取的必要策略。經營者應加強員工的教育訓練，強調服務女性顧客應注意問候語的語詞及音量，實施令女性顧客感覺愉悅的餐桌服務作業標準，或提供女性專屬的用餐空間及與女性相關的優惠活動等，總而言之，呈現的服務禮節與態度務必要達到令女性消費者有感覺良好的感知。

第五，確立目標消費群，客製化設計，達成高顧客滿意度的目標。不同經濟層級的消費群在許多必要用餐條件上是呈現男女大不同情況，這說明確立目標消費群的重要性。因為各經濟層級的男性與女性雖有許多相似的用餐需求，但不同性別對於相同用餐條件的關心度卻又不同；所以只有依據目標消費群的必要用餐條件設計餐廳的品質，同時參考用餐條件的關心度差異，評估相關建設成本，才能建構出貼近目標消費群餐飲需求的美食餐廳，降低客訴的機率，達成高顧客滿意度的目標。

若從分析資金分配的難易探究目標客群的選擇方式，發現若選擇經濟能力越低的消費群為目標消費群，則中小企業有限資金

的分配難度會較高；因為經濟能力愈低的消費者，不論男性或女性希望美食餐廳能提供用餐必要條件需求不一，需求條件強度也差異甚大。這結果造成若要顧全建設目標顧客的用餐需求，則有限資金的分配調度會十分困難。反觀高經濟能力的消費群，男性與女性對必要用餐條件的需求雖也有不同，但在相同的用餐條件上卻表現較為類似的關心態度，而且此消費群表示不關心的用餐條件較其他消費群多。所以，選擇高經濟能力的消費群為目標消費群，在有限資金配置的靈活度會較大，對於業者而言，反而是較容易專注規劃與建設的。

4.3 選址變數對美食餐廳穩健獲利的影響

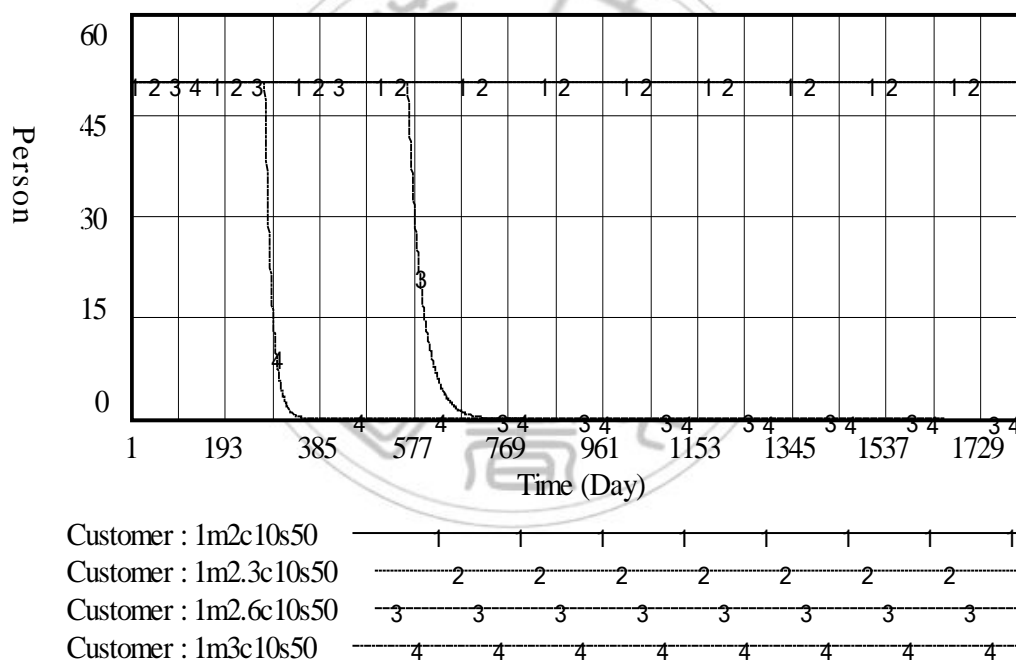
將影響美食餐廳經營之變數代入美食餐廳經營條件與來客數之系統動力模型，經繁複的模擬運算，發現變數之間存在互相牽制的因果關係，而且這些變數在某些特定條件範圍內，對於餐廳來客數量是具有決定性的影響力，作者藉由無數次模擬運算尋找出有利於美食餐廳達到每日滿座的變數條件。

4.3.1 商圈人口數量與顧客滿意水平對來客數滿座影響

圖 4.2-a 是商圈人口數量與顧客滿意水平對於餐廳滿座影響的四組模擬結果匯集圖示，模擬條件假設選址是位於 10,000 人的商圈，且商圈內有 10 間同質性的美食餐廳，此餐廳的經營規模有 50 個座位；模擬結果顯示顧客不滿意度維持在 23% 以下時(圖 4.2-a 曲線 1 與曲線 2)，在五年內每餐次的來客數量皆可獲得滿座狀態；但顧客不滿意度比例若超過 26%(圖 4.2-a 曲線 3)，一年半後餐廳將逐漸出現客源短缺狀況，且顧客不滿意度越高(圖 4.2-a

曲線 4)，此短缺的狀況就會愈早出現，閒置座位增加的速率快速且嚴重。

若選址在人口數量較小的商圈，以 10,00 人口數為模擬基準，其他模擬條件不變，此部分模擬結果匯集以圖 4.2-b 表示。結果發現顧客不滿意度只有維持(含)20%以下，才可能於五年內呈現每餐次都滿座的機會(圖 4.2-b 曲線 1)；若當顧客不滿意度上升至 23%時，在此模擬條件下半年後即出現來客數逐漸下滑的趨勢，而且來客數下降的情況快速，門可羅雀的狀況愈來愈嚴重，於兩年後就可能因無客人上門消費而面臨倒閉(圖 4.2-b 曲線 2)。



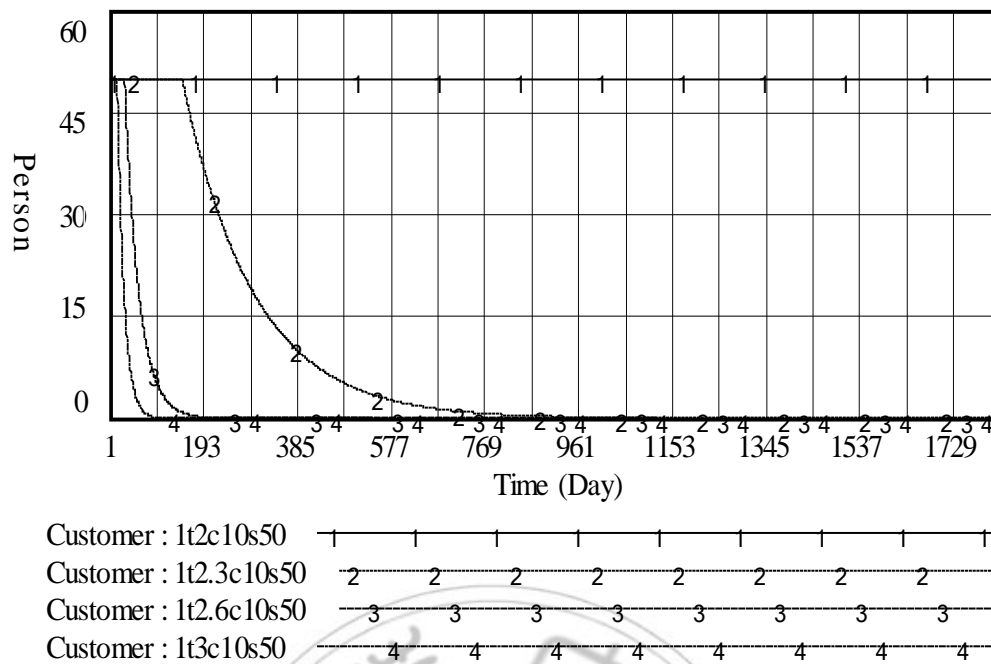
4.2-a

註：1.Cusomer 表示來客數。

2.1m2c10s50 等表示選址模擬條件；1m 表示商圈有 10000 人口數，2~3 表示顧客不滿意的比例 20%~30%，c10 表示商圈內有 10 家同質競爭者，s50 表示此餐廳設有 50 個位子經營規模。

圖 4.2 顧客不滿意度與來客數關係模擬(續)

資料來源：本研究整理



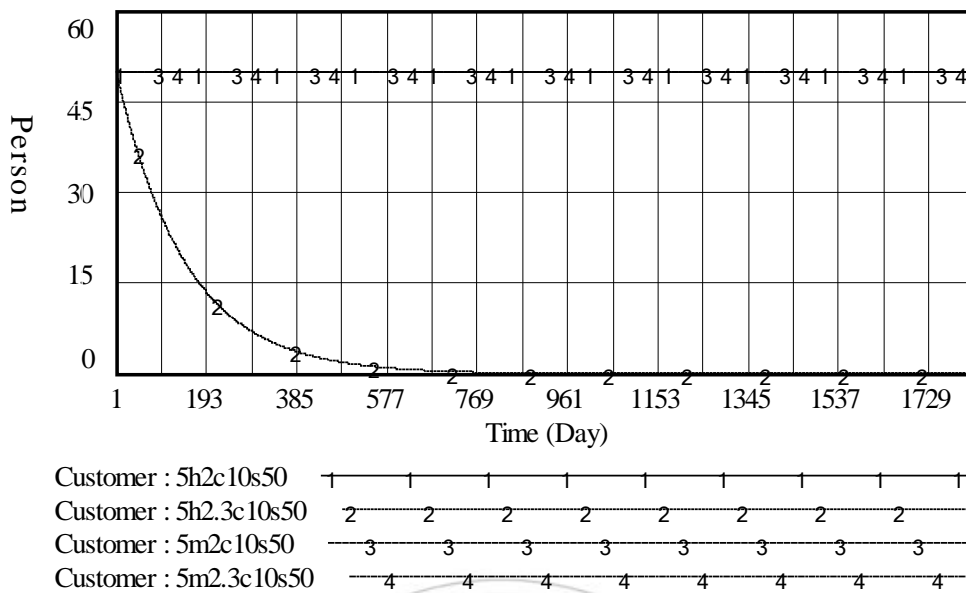
4.2-b

註：如圖 4.2-a。

圖 4.2 顧客不滿意度與來客數關係模擬

資料來源：本研究整理

但倘若選址在較小的商圈，模擬假設條件為人口數 500 人，則同樣的經營條件下，即使當顧客不滿意度保持在 23% 水平，模擬結果發現此餐廳從一開始就沒有滿座的機會，而且是每況愈下(圖 4.3 曲線 2)。但若餐廳的顧客不滿意度仍維持(含)20% 以下時，此餐廳仍然是在此五年期間自始至終都可以保持滿座狀態(圖 4.3 曲線 1)。相反的，若選址在人口數更多的商圈，人口數以 50,000 人為基準，且假設其他的模擬條件也是相同；模擬結果發現顧客不滿意度維持(含)23% 以下，模擬五年內餐廳座位銷售的狀況，皆會呈現餐餐座無虛席的狀態(圖 4.3 曲線 3 及曲線 4)。



註：如圖 4.2-a。

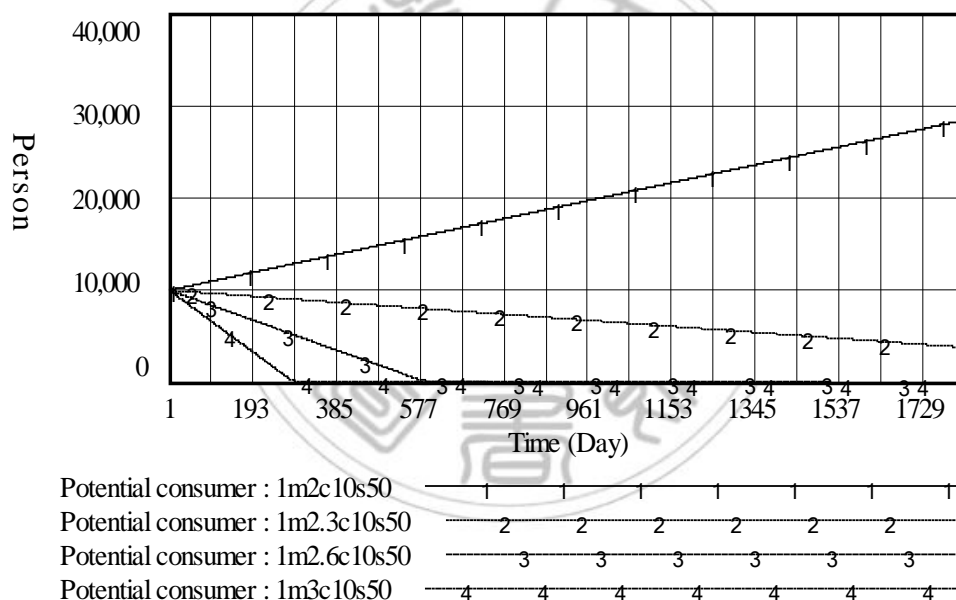
圖 4.3 區域中人口數量與來客數關係模擬

資料來源：本研究整理

綜合整理上述關鍵模擬結果有二個重要的發現，第一，若中小型美食餐廳希望日日都座無虛席，經營者必須將不滿意顧客的比例維持(含)在 20% 以下。第二，若選址的商圈擁有人口數目越多，似有微緩衝顧客不滿意比例上升對餐廳來客數減少的衝擊。

但這結果若以潛在消費者存量關係變化量觀察所產生的影響，會發現顧客不滿意度比例超過 20% 以上，潛在消費者存量都是呈現下滑的趨勢，如圖 4.4-a 的曲線 1，圖 4.4-b 的曲線 1，與圖 4.5 的曲線 1 及曲線 3。而只有在顧客不滿意比例維持(含)20% 以下時，潛在消費者存量才會呈現越來越多的增長趨勢，如圖 4.4-a 的曲線 2 及曲線 3 及曲線 4，圖 4.4-b 的曲線 2、曲線 3 和曲線 4，與圖 4.5 的曲線 2 及曲線 4。這表示選址於人口數較多的商圈，當顧客不滿意度略高於 20% 時，從美食餐廳座位的銷售狀

況觀察，是無法發覺潛在消費者逐漸流失的訊息。但若選址於人口數少的商圈，當顧客不滿意度高於 20%時，從美食餐廳座位銷售量日漸下滑的情況，是很容易發覺潛在消費者流失的警訊。而選址在人口數越多的商圈，有微緩衝顧客不滿意比例上升對餐廳來客數減少的衝擊只是一種假象，形成這結果的可能原因是受限於美食餐廳每餐次可服務的座位限制；故當選址於人口數多的商圈，且顧客不滿意比例略高於 20%，在經營初期從每餐次來客數變化量，無法觀察到中小型美食餐廳已出現潛在消費者存量下滑的危機。

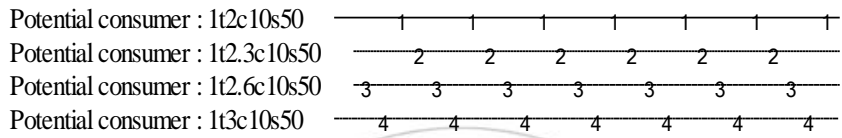
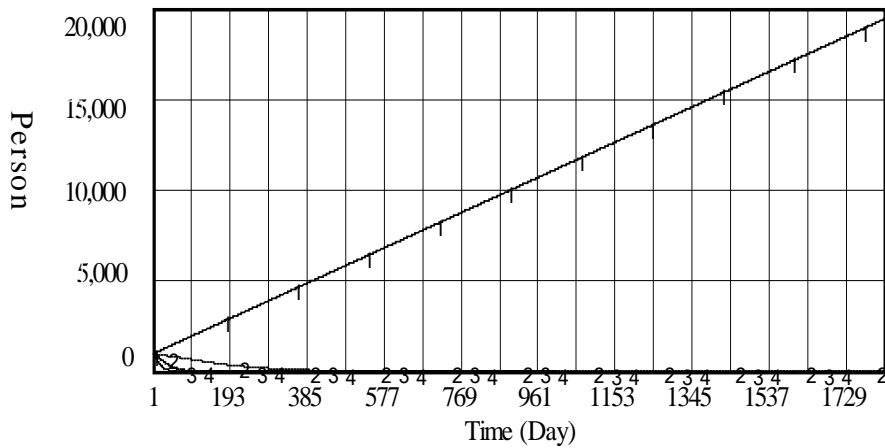


4.4-a

- 註：1.Potential consumer 表示潛在顧客數量。
 2. 1m2c10s50 等表示選址模擬條件；1m 表示商圈有 10000 人口數，
 2~3 表示顧客不滿意的比例 20%~30%，c10 表示商圈內有 10 家同質
 競爭者，s50 表示此餐廳設有 50 個位子經營規模。

圖 4.4 顧客不滿意度與潛在消費者存量關係模擬(續)

資料來源：本研究整理

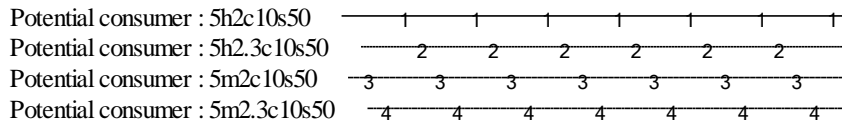
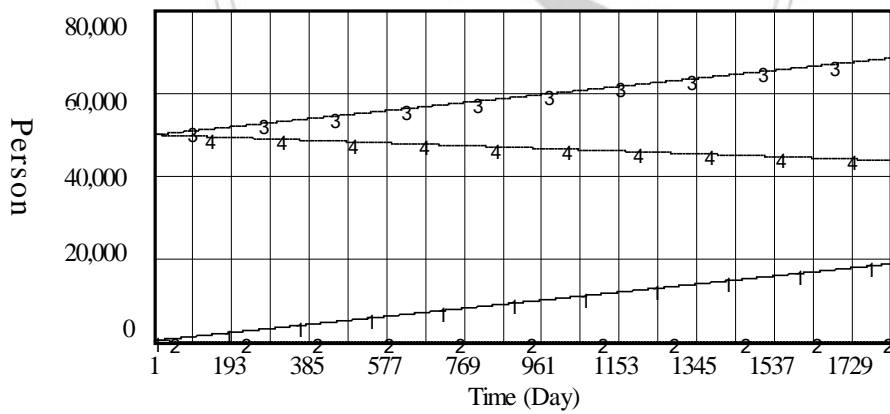


4.4-b

註：如圖 4.4-a。

圖 4.4 顧客不滿意度與潛在消費者存量關係模擬

資料來源：本研究整理



註：如圖 4.4-a。

圖 4.5 區域中人口數量與潛在消費者存量關係模擬

資料來源：本研究整理

從這些關鍵模擬結果圖的曲線發現，即使同樣是偏高的顧客不滿意比例，商圈越大人口數量越多，越具備緩和潛在消費者存量向下減少的能力。這部分的結果清楚顯示美食餐廳的顧客不滿意度比例應維持在 20% 以下，就是形成餐廳日日座無虛席的關鍵點。

若顧客不滿意度比例略大於 20%，則選址在人口數量較多的商圈，以每日來客數量分析是看不出甚麼變化的；可是由潛在消費者存量的曲線分析，發現高於 20% 顧客不滿意度比例，是會造成潛在消費者存量下滑的狀態。由此可知，相較於非常關注餐廳開設商圈的人口數量，提升顧客滿意度水平，維持顧客不滿意度在(含)20% 以下，對於中小型美食餐廳經營績效成果是更顯重要。

經由美食餐廳經營條件與來客數之系統動力模型，無數次更動變數條件模擬的結果得到一個結論，即中小型美食餐廳整體的經營管理與服務品質做到目標顧客的用餐需求，只要經營者有能力做到維持 20% 以下的顧客不滿意的比例，就可以達成日日滿座穩健獲利的結果。

然而，這樣的結論與以往消費市場強調市占率越大，企業的競爭力越強，全力提升顧客滿意度，企業的效益就越好是不同的。中小型美食餐廳業者受限於有限的經營規模，每日可容納的顧客數量有限，所以從本質上分析，即使以品質與服務至上爭取到 100% 的顧客好感，這些認同也不能全部轉化成每日的營收；而且，消費者在美食餐廳用餐是沒有時間約束的，因此，不斷推升或加強餐廳席次翻桌率的經營策略，是不被美食餐廳業者所採納的。

再者，由模擬結果顯示，顧客不滿意度的比例愈低，得到的潛在消費者存量向上拔升的斜率愈大，但因為中小型美食餐廳可容納的來客數仍然受到它的經營規模限制，故對中小型美食餐廳的滿座狀態而言，獲得 100% 的顧客滿意度，與 80% 顧客滿意度是得到相同的效果。由此可知，中小型美食餐廳的管理策略，是不同於一般商業餐廳業者不斷強調「顧客至上」的經營管理方式。

因為由模擬每餐次來客數的結果知道，經營中小型美食餐廳沒有必要做到完美無缺的服務品質，只需要將顧客不滿意度的比例維持在 20% (含) 以下即可。因此，中小型美食餐廳的經營管理策略對於少數用餐後感到不滿意顧客所提出的抱怨，若經由檢討發現並非服務標準程序失誤，或非目標顧客群所提出的，作者認為是不需要特別在意的。但若是超過 20% 的顧客用餐後皆發出不滿的聲音，那麼管理者就必須謹慎處理了。所以，經營中小型美食餐廳將顧客不滿意度的比率維持在 20% 以下，應被中小型美食餐廳管理者視為盡全力奉行的閾值。

4.3.2 競爭者與經營規模對來客數的影響

商圈中同質競爭者與經營規模變數條件的變化，對於中小型美食餐廳來客數量與潛在消費者存量的影響，經本系統模型模擬將關鍵組合條件的模擬潛在消費者存量與來客數的結果，匯集成圖 4.6 與圖 4.7。

圖 4.6 顯示無論選址在 1,000 人或 10,000 人的商圈，若美食餐廳設有 100 個席次的經營規模，且商圈中的同質競爭者有 10 間；或是經營擴大為 200 個座位，商圈中的同質競爭者自 10 間變化到 40 間不等，只要顧客的不滿意比率是維持在 20%(含)以下，

所有的模擬結果都顯示，潛在消費者存量曲線都是呈現上升的趨勢；且經營規模越大，潛在消費者存量曲線的上升斜率會愈大，如圖 4.6 之曲線 2 與曲線 4 所示。由此可知，只要顧客不滿意度的比例控制在 20% 以下，無論選址在人口數多或人口數少的商圈，商圈內有多少同質競爭者，或選擇多大的經營規模，餐廳潛在的消費客群數量一定會越來越多。這表示中小型美食餐廳的生意會愈來愈興盛，獲利的機會就越大。

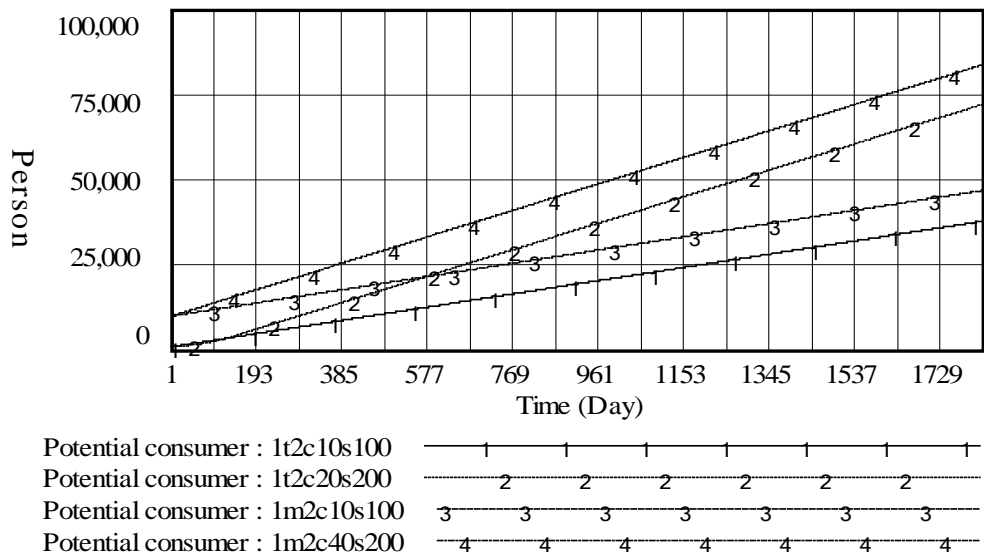
可是由圖 4.7 模擬來客數量關係顯示，除了圖 4.7 的曲線 2，其他的模擬組合條件曲線均呈現立即達到滿座狀態。而圖 4.7 的曲線 2 在一開始只有 50 位顧客，但日復一日美食餐廳消費的顧客數量都能增加一些，直到 139 天後才可達到日日滿座的狀態，而且此滿座的狀態可以一直維持下去。這說明控制顧客不滿意度的比例在 20% 以下，固然是重要的經營圭臬，但如何替中小型美食餐廳選擇有利的經營商圈及經營規模，又是另一個是否可以早日達成穩健獲利的重要指標。

由圖 4.7 中四組模擬變數條件與來客數關係曲線的走勢推得，維持顧客不滿意度低(含)於 20% 時，商圈人口數若小於商圈中同質競爭者數乘以經營規模，則每日的來客數量會出現圖 4.7 中曲線 2 所呈現的滿座遲滯狀態；若商圈中同質競爭者數目乘以經營規模大於商圈人口數，則每日的來客數量會呈現圖 4.7 中曲線 1、曲線 3 與曲線 4 的滿座曲線。所以，若令商圈人口數為 A ，商圈中同質競爭者數目為 B ，經營規模為 C ，則當 $A < (B * C)$ 時，經營初期來客數量會出現不足狀況；而當 $A \geq (B * C)$ 時，則即使在經營初期，來客數量也能呈現日日滿座狀態。故業者以此簡

易方程式，可以輕易選擇讓餐廳穩健獲利的經營規模與商圈，作者稱此方程式為中小型美食餐廳獲利經營規模方程式。

若當經營者已選定開店的位址，且已調查清楚商圈內同質競爭者的數量，想要穩健獲利，藉由此美食餐廳獲利經營規模方程式，就能輕易地知道應以多少席次的經營規模可以達成願望。應用此方程式做為中小型美食餐廳開店前的評量工具，可避免軟硬體服務能力俱佳的業者，因錯選經營規模與過當的設備建置，產生財政負荷過重導致資金周轉不靈的結果。由於中小企業資金能力小，若業者在規劃餐廳經營規模及選址問題上，沒有任何準則方法可以參考，很容易因錯誤的經營規模與採購閒置的設備，快速耗盡有限的資金；不論業者是負債或是苦撐，最後也只得無預警歇業或盤點轉讓了。

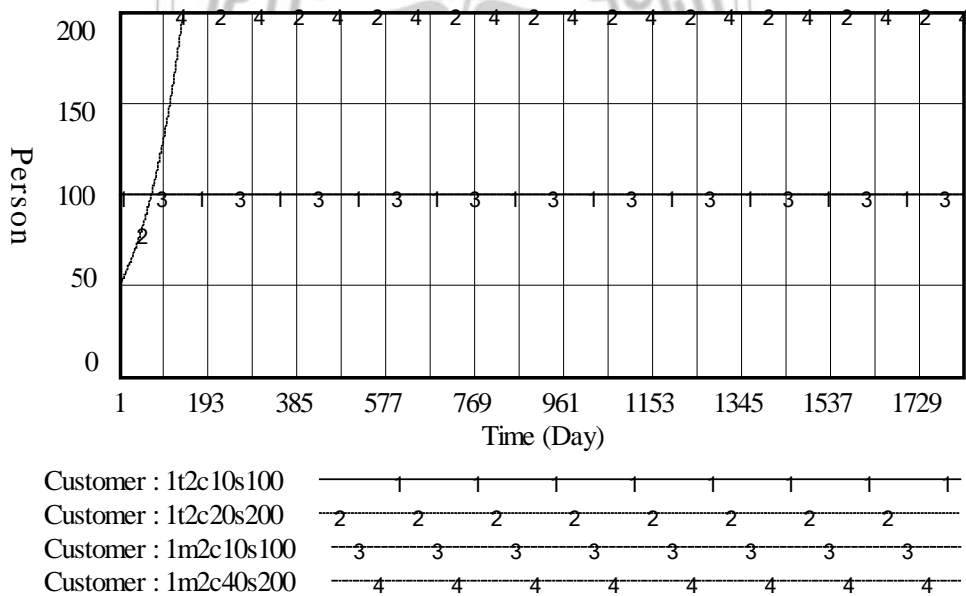
由此部分的模型模擬結果知道經營中小型美食餐廳，除了經營者必須要有令 80% 以上顧客滿意的經營能力，營業前的選址與市場生態分析都會嚴重影響經營成果。經營者若能將選址地區的人口數與市場生態分析所得到的同質競爭者的數據，先以美食餐廳獲利經營規模方程式評估有利的經營規模範圍，再將這些條件變數代入美食餐廳經營條件與來客數之系統動力模型進行模擬；那麼，就能於餐廳開張前，清楚地知道未來可能的營業狀況，也就可以明確地計算出人員、設備與食材的成本分配比重，預防不當的空間設備採購與過剩的人力資源配置，使中小企業有限資金發揮最大的效益。



註：如圖 4.4-a。

圖 4.6 經營規模、同質競爭者與潛在消費者存量關係模擬

資料來源：本研究整理



註：如圖 4.2-a。

圖 4.7 經營規模、同質競爭者與來客數關係模擬

資料來源：本研究整理

4.4 中小型美食餐廳穩健獲利因果

將本章上述三個節次的研究結果，整合成一個清楚地中小型美食餐廳穩健獲利因果圖，如圖 4.8。此圖完整地將中小型美食餐廳穩健獲利的因果關係全貌清楚地呈現。

先經由本研究進行市場區隔的問卷調查結果，提供業者擇定目標客群所需建置餐廳成本，業者自我評估資金能力所負荷的建設餐廳的成本，再依據總成本及希望獲取利潤百分比訂出餐食價格。以滿足消費者中小型美食餐廳必要用餐條件，提供符合目標顧客期望的餐食品質與服務水平，即有高顧客滿意度比例，當餐廳來客數可以達到餐餐滿座狀態，則每餐的總收入即等於餐食價格乘以來客數；收入即源源不斷注入中小型業者資金能力。由此可知，根據本研究提供的中小型美食餐廳整套的經營方略，可以使得中小型業者免遭逢資金周轉困難的窘境，加上本研究提供的菜餚製作各種食品知識與技巧，與創新的服務管理技巧，可以增加中小型美食餐廳的經營成功的機會。

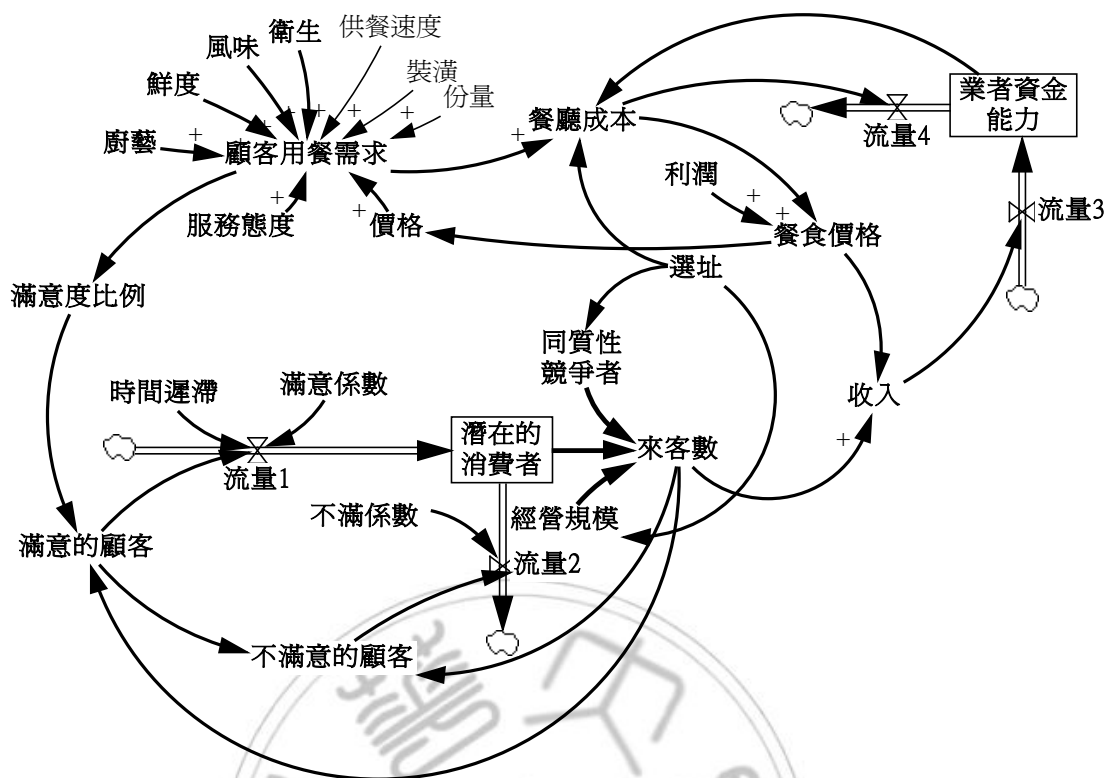


圖 4.8 中小型美食餐廳穩健獲利因果圖

資料來源：本研究整理

第五章 結論與建議

本研究以不同經濟層級區分餐飲消費市場，調查消費者對中小型美食餐廳的用餐需求條件的模式，可適用在不同的地區，但消費者相關用餐需求條件可能會隨著國情與經濟變化而有不同。所以，本研究提供的消費者相關用餐需求條件資訊是有地域及時效的限制。

本文探究台灣中小型的美食餐廳經營失敗的因果關係，發現改善產生負向經營成果的惡因，可以建立產生高顧客滿意度的方式。結果發現創造中小型美食餐廳穩健獲利，必須執行四項重要的改革，第一，經營者不宜將有限資金優先配置在選擇交通便利且大空間的地點營業，建設停車場或購買高價的餐具，及減少顧客等待時間的規劃。第二，須以改革法制定餐食價格，取代傳統的市場區隔餐食價格制定方式。第三，管理方式與一般商業餐廳經營強調「顧客至上」不同。第四，餐廳服務品質與菜餚的規劃設計應注重性別需求的差異。

經本研究以系統動力學之因果論推演中小型美食餐廳經營失利原委，以知道以業者資金能力選擇目標消費群，施以具特色的性別餐食設計策略，維持 80% 以上顧客滿意度的水平是中小型美食餐廳管理的必要策略；在開店前以美食餐廳獲利經營規模方程式分析，找出有利的選址條件與經營規模，並以美食餐廳經營條件與來客數之系統動力模型試算，可預估餐廳未來營運狀態。本研究開發的整套中小型美食餐廳經營方略，簡單易使用，可起到防範選址錯誤，預防錯估環境形勢及資金錯誤配置的功效；使

有限的資金得到最佳的應用，令顧客滿意度處在高水平，擴大經營成功的機會，遠離週轉資金不足、缺乏食品知識及欠缺管理制度的窘境。



參考文獻

一、中文部分

1. 方孝謙(2001), 殖民地台灣的認同摸索, 台北: 巨流出版社。
2. 內政部統計處(2011), 出生人口統計, 2011年9月30日取自 <http://www.moi.gov.tw/stat/>。
3. 田哲益(2001), 台灣原住民的社會與文化, 台北: 武陵出版社。
4. 生物統計學原理(2007), (林為森、陳怡君、陳清浩、陳俞成、謝幸秀、魏美珠譯), 台北: 學銘圖書有限公司。(2000)
5. 林玥秀(2000), 餐館與旅館管理(初版), 台北: 空大。
6. 行政院主計總處(2012), 外食人口比例, 2012年1月30日取自 <http://www.dgbas.gov.tw>。
7. 行政院勞工委員會(2012), 勞動統計, 2012年1月30日取自 <http://www.cla.gov.tw>。
8. 林傑斌(2006), 生物統計學, 台北: 威仕曼文化事業。
9. 吳鳳嫻(2013), 國人外食人口趨增, 預算佔年收入 1/3, 2013年2月6日取自 <http://www.wowonews.com>。
10. 高秋英、林玥秀(2013), 餐飲管理—創新之路, 台北: 華立圖書。
11. 陳堯帝(1999), 餐飲管理(二版), 台北: 揚智文化事業。
12. 陳美華(2000), 永續經營之道在創造顧客滿意, 管理雜誌, 第三一四期, 102-104頁。
13. 陳哲次(2004), 餐飲財務分析與成本控制, 台北: 揚智文化事業。
14. 陳君愷(2006), 狂飆的年代—1920年代台灣的政治、社會與

文化運動，台北：日創社文化事業。

15. 陳貴鳳、黃棣華(2010)，台灣文化美食餐廳評鑑制度中評估指標之建構，餐旅暨家政學刊，第七卷第三期，235-259 頁。
16. 楊朝仲、張良正、葉欣誠、陳昶憲、葉昭憲(2007)，系統動力學—思維與應用，台中：五南圖書。
17. 經濟部 (2012)，中小企業白皮書 100 年相關統計，2012 年 12 月 1 日取自 <http://www.moeasmea.gov.tw>。
18. 張婷婷、張翰璧(2008)，東南亞女性婚姻移民與客家文化傳承—越南與印尼籍女性的飲食烹調策略，台灣東南亞學刊，第五卷第一期，93-144 頁。
19. 曾國雄、鄧美華(1997)，餐廳區位選擇之多評準決策，第二屆餐飲管理學術研討會論文集，31-43 頁，台北：中國飲食文化基金會。
20. 楊惠齡、林明德(2009)，生物統計學，台北：新文京開發。
21. 鄭佳欣、林香君、陳彥佑、林淑瑛、廖郁雯、楊婷棋、崔燕玲(2011)，餐飲服務—技術與理論，台中：華格納企業。
22. 蔡長清、許淑芬(2011)，台灣都會區美食餐廳顧客之體驗價值與品牌績效之相關研究，中國商業現代化，第六卷第二期，43-58 頁。
23. 韓釗(2002)，系統動力學—探索動態複雜之鑰，台北：華泰文化事業。
24. 羅清俊(2007)，社會科學研究方法—如何做好量化研究，台北：威仕曼文化事業。
25. 蘇衍綸(2007)，餐旅服務品質管理，台中：華格納企業。

二、英文部分

1. Auty, S. (1992), Consumer choice and segmentation in the restaurant Industry. The Service Industries Journal, Vol.12, No.3, pp.324-339.
2. Barber, N. & Scarcelli, J. M. (2009), Clean restrooms: how important are they to restaurant consumers? Journal of Foodservice, Vol.20, pp.309-320.
3. Blocker, C. P. & Flint, D. J. (2007), Customer segments as moving targets: integrating customer value dynamism into segment instability logic, Industrial Marketing Management, Vol.36, pp.810-822.
4. Bowden, J. H. & Dagger, T. S. (2011), To delight or not to delight? An investigation of loyalty formation in the restaurant industry, Journal of Hospitality Marketing & Management, Vol.20, No.5, pp.501-524.
5. Bowden, J. (2009), Customer engagement: a framework for assessing customer-brand relationships: the case of the restaurant industry. Journal of Hospitality Marketing & Management, Vol.18, No.6, pp.574-596.
6. Bougie, R., Pieters, R. & Zeelenberg, M. (2003), Angry customers don't come back, they get back: the experience and behavioral implications of anger and dissatisfaction in services, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.13, No.4, pp.377-393.
7. Bruwer, J. & Li, E. (2007), Wine-Related Lifestyle (WRL) market segmentation: demographic and behavioral factors, Journal of Wine Research, Vol.18, No.1, pp.19-34.

8. Chen, K-H. & Chen, W-C. (2009), Constructing evaluation indicators for experience cuisine certification, Journal of health management, Vol.7, No.2, pp.179-193.
9. Cheng, K. W. (2006), What consumers need from restaurants: an empirical study on different classes of restaurant in Taiwan and their customer service, The Journal of American Academy of Business, Vol.8, pp.156-162.
10. Cronin, J., Joseph, Jr., Brady, M. K. & Hult, G. T. M. (2000), Assessing the effects of quality, value and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments, Journal of Retailing, Vol.76, No.2, pp.193-218.
11. Dabholkar, P. A. & Abston, K. A. (2008), The role of customer contact employees as external customers: A conceptual framework for marketing strategy and future research, Journal of Business Research, Vol.61, pp.959-967.
12. Dow, K. E., Shea, V. J. & Waldrup, B. E. (2009), Daytona dreams restaurant: linking accounting systems with business valuation, Journal of information systems, Vol.23, No.1, pp.119-136.
13. Forrester, J. W. (1961), Industrial dynamics, Massachusetts: Cambridge productivity Press.
14. Ferguson, J. L. & Johnston, W. J. (2011), Customer response to dissatisfaction: A synthesis of literature and conceptual framework, Industrial Marketing Management, Vol.40, pp.118-127.
15. Finn, Z., Anderson, T. & Lund, D. (2008), Spoiled brands: protecting your company's goodwill and assets from food contamination claims, CPCU Journal, vol.61, No.4, pp.1-8.

16. Fisher, R. J., Grégoire, Y. & Murray, K. B. (2011), The limited effects of power on satisfaction with joint consumption decisions, Journal of Consumer Psychology, Vol. 21, No.3, pp.277-289.
17. Fornell, C., Rust, R. T. & Dekimpe, M. G. (2010), The effect of customer satisfaction on consumer spending growth, Journal of Marketing Research, Vol. 47, pp.28-35.
18. Gu, Z. (2002), Analyzing bankruptcy in the restaurant industry: a multiple discriminant model original research article, International Journal of Hospitality Management, Vol. 21, pp.25-42.
19. Hanefors, M. & Mossberg, L. (2003), Searching for the extraordinary meal experience, Journal of business and management, Vol. 9, pp.249-270.
20. Hollerbach, K. L. (2009), The impact of market segmentation on African American frequency, centrality, and status in television advertising, Journal of Broadcasting & Electronic Media, Vol. 53, No.4, pp. 599-614.
21. Huang, W. H., Lin, Y. C. & Wen, Y.-C. (2010), Attributions and outcomes of customer misbehavior, Journal of Business & Psychology, Vol.25, No.1, pp.151-161.
22. Hwang, J., Gao, L. & Jang, W. (2010), Joint demand and capacity management in a restaurant system, European Journal of Operational Research, Vol.207, pp.465-472.
23. Klassen, K. J. & Rohleder, T. R. (2001), Combining operations and marketing to manage capacity and demand in services, The Service Industries Journal, Vol.21, No.2, pp. 1-30.
24. Kim, H. J. (2011), Service orientation, service quality, customer

- satisfaction, and customer loyalty: testing a structural model, Journal of Hospitality Marketing & Management, Vol.20, No.6, pp.619-637.
25. Lee, T. J., Cho, H. & Ahn, T. H. (2012), Senior citizen satisfaction with restaurant service quality, Journal of Hospitality Marketing & Management, Vol.21, No.2, pp.215-226.
26. Laurette, D., Renaghant, L. M. & Miller, J. M. (1994), Measuring customer satisfaction for strategic management, The Cornell H.R.A Quarterly, Vol.32, No.2, pp.39-47.
27. Lewis, R. (1981), Decision-making framework for nonindustrial private forest owner: An application in the Missouri mentes to participate in electronic marketplace. Journal of Marketing, Vol. 50, No.2, pp.38-53.
28. Lim, B. C. & Chung, C. M. Y. (2011), The impact of word-of-mouth communication on attribute evaluation, Journal of Business Research, Vol.64, pp.18-23.
29. Lin, I. & Mattila, A. S. (2010), Restaurant service scape, service encounter, and perceived congruency on customers' emotions and satisfaction, Journal of Hospitality Marketing & Management, Vol.19, No.8, pp.819-841.
30. Lin, W. B. (2011), Construction of a service failure severity and recovery model, Expert Systems with Applications, Vol.38, No.10, pp.12221-12230.
31. Mai, L. W. & Ness, M. R. (2006), A structural equation model of customer satisfaction and future purchase of mail-order specialty food, International Journal of Business Science and Applied Management, Vol.1, No.1, pp.2-13.

32. Manni, K. E. & Cavana, R. Y.(2000), Systems thinking and modeling understanding change and complexity, Auckland, New Zealand: person education.
33. McDonald, M. & Dunbar, I. (1995), Market Segmentation, Basingstoke: Macmillan Press.
34. Mesi'as, F. J. (2003), Market segmentation of cheese consumers an approach using consumer's attitudes, purchase behavior and sociodemographic variables, International Journal of Dairy Technology, Vol.56, No.3, pp.149-155.
35. Ok, C., Back, K. J. & Shanklin, C. W. (2007), Mixed findings on the service recovery paradox, The Service Industries Journal, Vol.27, pp.671-686.
36. Otto, P. (2008), A system dynamics model as a decision aid in evaluating and communicating complex market entry strategies, Journal of Business Research, Vol.61, pp.1173-1181.
37. Raab, C. & K. J. Mayer. (2004), Exploring the use of activity based costing in the restaurant industry, International Journal of Hospitality & Tourism Administration, Vol.4, No.2, pp.79-96.
38. Richins, M. (1983), Negative word-of-mouth by dissatisfied consumers: a pilot study, Journal of Marketing, vol.47, pp.24-31.
39. Samson, A. (2006), Understanding the buzz that matters: negative vs. positive word of mouth, International Journal of Market Research, Vol.48, No.6, pp. 647-657.
40. Silber, I., Israeli, A., Bustin, A. & Zvi, O. B. (2009), Recovery strategies for service failures: the case of restaurants, Journal of Hospitality Marketing & Management, Vol.18, No.7, pp.730-740.

41. Singh, J. (1990), Voice, exit, and negative word-of-mouth behaviors: an investigation across three service categories, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.18, No.1, pp.1-15.
42. Soriano, D. R. (2003), The Spanish restaurant sector: evaluating the perceptions of quality, The Service Industries Journal, Vol.23, pp.183-194.
43. Sterman, J. D. (2000), Business Dynamics: systems thinking and modeling for a complex world, Boston: McGraw-Hill.
44. Sterman, J. D. (2001), System dynamics modeling: tools for learning in a complex world, California Management Review, Vol.42, No.4, pp.8-25.
45. Tam, J. L. M. (2004), Customer satisfaction, service quality and perceived value: an integrative model, Journal of Marketing Management, Vol.20, pp.897-911.
46. Thompson, G. M. (2002), Optimizing a restaurant's seating capacity: used dedicated or combinable tables? Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol.43, No.4, pp.48-57.
47. Thompson, G. M. (2003), Optimizing restaurant-table configurations: specifying combinable tables, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol.44, No.1, pp.53-60.
48. Thomas, A. & Pickering, G. (2003), Behavioral segmentation: A New Zealand wine market application, Journal of Wine Research, Vol.14, No.2, pp.127-138.
49. Velazquez, B. M., Blasco, M. F., Contri, G. B. & Saura, I. G. (2009), Cognitive and affective causes of consumer dissatisfaction with the hospitality encounter, Journal of

Hospitality Marketing & Management, Vol.7, pp.653-675.

50. Villanueva, J., Yoo, S. & Hanssens, D. M. (2008), The impact of Marketing-Induced versus Word-of-Mouth customer acquisition on customer equity growth, Journal of Marketing Research, Vol.45, pp.48-59.
51. Wangenheim, F. V. & Bayón, T. (2007), The chain from customer satisfaction via word-of-mouth referrals to new customer acquisition, Journal of the Academic Marketing Science, Vol.35, pp.233-249.
52. Yang, W. & Mattila, A. S. (2012), The role of tie strength on consumer dissatisfaction responses, International Journal of Hospitality Management, Vol.31, pp.399-404.
53. Zeithaml, V. (2000), Service quality, profitability, and the economic worth of customers: what we know and what we need to learn, Journal of the Academic Marketing Science, Vol.8, No.1, pp.67-85.

附錄

問卷範本

性別：女 男

每月收入 新台幣 20,000 元以下 20,001~40,000 元
40,001~60,000 元 60,001 元以上

說明：「中小型美食餐廳」是指菜餚呈現精緻有特色的品味，以食物及服務品質取勝，並富含飲食文化特色，顧客用餐時間等於供餐時間的餐廳，經營規模不超過 200 個座位的美食餐廳。

Q:請問當你到「中小型美食餐廳」用餐時會特別關心下列哪些用餐條件？

請將它們勾選出來(複選)

衛生 餐具 鮮度 空間 供餐速度

服務態度 廚藝 風味 等候時間 停車

餐廳坐落地點 價格 裝潢 份量

Q:請你在選擇打勾的條件下方，依據你的關心程度給予 1~5 的評分。

(1 分:微關心、2 分:尚關心、3 分:關心、4 分:很關心、5 分:非常關心)

~謝謝您的填答~