

逢 甲 大 學
經 營 管 理 碩 士 在 職 學 位 學 程
碩 士 論 文

探討新冠肺炎(COVID-19)疫情對餐飲業者
經營策略之改變

Discuss the Changes of COVID-19 to the Business
Strategy of Catering Industry

指導教授：江向才博士
研究生：張勝博

中 華 民 國 一 百 一 十 一 年 五 月

逢 甲 大 學
經 營 管 理 碩 士 在 職 學 位 學 程
碩 士 學 位 論 文

探 討 新 冠 肺 炎 (COVID-19) 疫 情 對 餐 飲 業
者 經 營 策 略 之 改 變

Discuss the Changes of COVID-19 to the Business
Strategy of Catering Industry

研 究 生：張 勝 博

經 碩 士 學 位 考 試 合 格 特 此 證 明

評 審 委 員

林 宜 欣

林 豐 智

江 向 才

指 導 教 授

江 向 才

執 行 長

何 崇 峻

考 試 日 期：中 華 民 國 一 百 一 十 一 年 五 月 二 十 日

文件編號：AA-RC-研003
制定日期：2021/03/10
修改日期：2021/03/10
機密等級：一般級

逢甲大學研究生無違反學術倫理聲明書 FCU Graduate Student Academic Ethics Statement

本人已完全瞭解學術倫理之定義與行為規範，謹此嚴正聲明，本人所呈繳之學位論文(包含作品、成就證明連同書面報告、技術報告或專業實務報告)：(題目) 探討新冠肺炎(COVID-19)疫情，對餐飲業者經營策略之改變 如有抄襲、舞弊或違反著作權法等違反學術誠信與倫理之行為時，願自行承擔所有法律責任，以及概括承受一切後果，並無條件同意註銷本人之碩(博)士學位，絕無異議。

I am fully aware of and understand the University's regulations on plagiarism. And I declare herewith, that the thesis/ written report/ technical report/ professional practice report entitled "(Thesis title) Discuss the changes of COVID-19 to the business strategy of catering industry" is a presentation of my original work. In addition, I understand that any false claim or plagiarism in respect of this work will result in disciplinary action in accordance with University's regulations. I assume legal liability for this and completely agree to the withdrawal of the Master's/ Doctor's degree if any violation of academic ethics in the thesis is confirmed to be true.

聲明人 Student Signature : 張勝博 (親筆簽名 Signature)

學號/ID.NO : M0930828

系所/Department : 經營管理碩士在職學位學程

日期 Date : 111 / 6 / 2 (YYYY/MM/DD)

本人為張勝博之指導教授，經檢視其學位論文內容，確實無抄襲或剽竊之行為。
To the best of my knowledge, this thesis has no plagiarism or violations of academic ethics.

指導教授(Academic Advisor) : 張向才 (親筆簽名 Signature)

聲明日期(Date) : 111 年(Y) 6 月(M) 2 日(D)

*本聲明書正本請與學位考試申請文件一併附上，電子檔請檢附於電子論文中，影本請裝訂於紙本學位論文內。
The original statement should be included in your thesis defense application; The e-file should be included in your e-file of the thesis, the copy should be included in your thesis.

誌 謝

在逢甲 EMBA 兩年的學習裡，從開始寫作至論文能夠如期完成，總共花費了我二個月以來所有的業餘時間，雖說在繁忙的工作之餘要完成這樣一篇論文的確不是一件很清鬆的事情，但我內心深處卻滿含深深地感激之情。

首先感謝逢甲大學 EMBA 提供的這樣的學習機會，感謝我的指導老師江向才教授，感謝班所有的任課老師，也要感謝數創管理組的同窗好友，跟大家的交往中我學到很多，也非常快樂，也因為有大家我在逢甲 EMBA 的生活才能如此豐富而充實。兩年時光一轉眼就過去了，然而這段短暫時光的點點滴滴都將是我生命中的美好回憶。

最後更要感謝家人的支持，讓我能安心完成最終的學業，達成人生階段性的理想，有了他們的協助，使我的論文能順利地完成，如果這份論文能帶來一些貢獻，請將榮耀歸於他們。

張勝博 謹誌於
逢甲大學經營管理學院
中華民國111年6月

摘 要

自2020年4月疫情高峰的一年後，今年台灣又回到了疫情爆發的焦慮，彷彿時空跳針一般，而這一波來的又急又兇，政府馬上公布了防疫警戒三級，搭配2021年新增的缺水缺電使得恐慌感更甚2020年。2021年5月11日，7例本土病例確診再次點燃了國人的敏感神經，此刻回首或許覺得7例本土疫情根本不足掛齒，但在當時可是創下了疫情以來單日本土確診的最高紀錄，隨著諸多群聚案的爆發，確診數字也從個位數來到十位數，而且更在5月15日達到180例本土確診病例，並讓雙北市府直接宣布實施三級警戒，一場對抗疫情的煙硝也就此點燃。疫情的爆發，我們都被改變了。

以往餐飲業的營業額公式「營業額=來客數×客單價」,已無法適用於疫情後的環境,自從疫情開始以來，各種餐廳的營業額公式轉變為「營業額=店內營業額+店外營業額+新事業營業額」。後疫情時代必須用符合疫情後消費者的角度來看餐飲新業態，並創造出能超越目前既有餐飲業的新經營策略。

疫情造成了消費者的消費行為改變，消費者擔心在外用餐遭到感染因而延伸不同以往的消費行為，導致餐廳消費人數銳減造成餐飲業績大幅下降，此疫情的影響的確對餐飲業帶來巨大的衝擊，為了減少疫情的影響餐飲業該如何實施有效經營策略成為本研究重點，本研究以婚宴會館、西式餐廳,中式餐廳經營者為研究對象，主要探討新冠肺炎(COVID-19)疫情對餐飲業者經營策略之改變。

關鍵字：新冠肺炎、餐飲業、經營策略，外送平台

Abstract

One year after the peak of the epidemic in April 2020, Taiwan has returned to the anxiety of the outbreak this year, as if time and space are jumping needles, and this wave has come urgently and fiercely. The new shortage of water and electricity in 2020 makes the sense of panic even worse in 2020. On May 11, 2021, the diagnosis of 7 local cases once again ignited the sensitive nerves of the Chinese people. Looking back at this moment, you may feel that the 7 local epidemics are not worth mentioning at all, but at that time, it set a record for single-country confirmed cases in Japan since the epidemic. With the outbreak of many cluster cases, the number of confirmed cases has also increased from single digits to ten digits, and even reached 180 local confirmed cases on May 15, and the Shuangbei Municipal Government directly announced the implementation of the three-level alert, a fight against the epidemic. The smoke was lit. The outbreak of the epidemic has changed us all.

In the past, the turnover formula of the catering industry "turnover = number of visitors \times unit price per customer" is no longer applicable to the post-epidemic environment. Since the beginning of the epidemic, the turnover formula of various restaurants has changed to "turnover = in-store turnover + store External turnover + new business turnover". In the post-epidemic era, we must look at the new catering industry from the perspective of post-epidemic consumers, and create new business strategies that can surpass the current catering industry.

The epidemic has caused changes in consumers' consumption behavior. Consumers are worried about being infected when dining out, which has extended their different consumption behaviors. This has led to a sharp drop in the number of restaurant consumers, resulting in a sharp drop in

catering performance. The impact of the epidemic has indeed brought a huge impact on the catering industry. In order to reduce the impact of the epidemic, how to implement effective business strategies in the catering industry has become the focus of this research. This research takes the operators of wedding banquet halls, western-style restaurants, and Chinese-style restaurants as the research objects. Changes in business strategy.

Keywords: COVID-19, catering industry, business strategy, delivery platform



目 錄

第一章 緒論	1
第一節 研究動機及背景	2
第二節 研究目的	4
第三節 研究流程	5
第二章 文獻探討	6
第三章 問題分析	21
第一節 問題本質剖析	21
第二節 問題影響關係人事物 面對新冠肺炎 (COVID-19) 錯誤! 尚未定義書籤。	
第三節 問題解決方式與工具	23
第四章 研究結果與分析	24
第一節 訪談結果彙整	24
第二節 訪談結果分析	28
第五章 結論與建議	29
參考文獻	42

圖目錄

圖1 研究流程圖 (圖名) (備註：放在圖之後)	4
圖2 餐飲業受雇人員人數	9
圖3 餐飲業營利事業家數	9
圖4 餐飲業之銷售額	10
圖5 餐飲業細業別之營利事業家數	11
圖6 餐飲業細業別之銷售額	12
圖7 西堤改變後菜單	35
圖8 西堤壽星活動圖	36
圖9 西堤母親節活動圖	36
圖10 西堤中捷活動圖	37
圖11 王品購物網	38



表目錄

表1 COVID-19和 SARS 之比較	7
表2 餐飲業營業收入排名	13
表3 兩大外平台比較	19
表4 訪談對象範圍	22



第一章 緒論

新冠肺炎(COVID-19)是近代史上，影響人類生活最為劇烈的一場瘟疫，對世界各國不論在生命安全、醫療體系、政治、社會與經濟等面向都產生巨大的衝擊。半年前，大部分餐飲業者都沒想到，疫情會影響消費餐飲產業這麼久，且影響深度這麼大。根據經濟部統計處資料，今年餐飲業的營業額跟去年對比減少 39%，自經濟部有統計資料以來，為歷史上最大的降幅，110年7月的營收狀況雖然比6月有些許改善，但距離過去的水準還有一段很大的距離。今年111年疫情再度升溫，單日確診人數不斷攀升，中央防疫措施也逐漸鬆綁，政府已定調台灣要從清零轉向與疫情共存。這個影響會持續多久？餐飲業是否還能回到疫情前的榮光為本研究之研究重點。



第一節 研究動機及背景

2021年4月20日，華航印尼籍40多歲男性貨機機師，執行運輸業務至澳洲被檢疫確診 COVID-19陽性。4月23日，臺灣相隔121天後，再次出現本土個案，為上述華航貨機印尼籍機師10歲多的兒子，指揮中心啟動疫調（澳洲確診華航機師）在臺活動、接觸史。針對華航同日居檢及自主健康管理間之貨機機組員，持續進行擴大採檢。4月24日，持續推進澳洲確診個案在臺疫調，同日新增1名回溯採檢者。同日因應機師感染事件，疫情中心啟動「華航飛航組員全面核酸及血清採檢專案」。4月30日，因應機場防疫旅宿員工確診事件，考量其潛在傳播風險，針對4月15日至28日間自飯店之退房機組人員數調查，並擴大居家隔離。

5月6日，疫情指揮中心公布「華航機組員清零計畫」，自即日起執行（除檢疫時間將從3天延長到5天，並加9天自主健康管理外，針對華航機長程班組員也傾向將採檢次數增加為5次）。5月10日，公布「華航機組員清零計畫」。

2021年5月11日，台灣新增7例本土個案，其中有6例感染源不明確。因應台灣出現感染源不明之本土個案致社區感染風險增加，為防範發生持續社區傳播，自即日起至6月8日（共計4週），提升疫情警戒至第二級，並對於個人及外出、集會活動、營業場域、大眾運輸實施相關限制措施。同日，全國醫院與長照機構，自即日起至6月8日止（共計4週），除例外情形，停止開放探病及探視，住院病人之陪病者及長照機構住民陪伴者仍為1人。5月12日，台灣新增16例本土個案以及1例調查中 COVID-19確定個案，本土確診個案創單日新高。

直到5月17日，台灣本土確診個案單日新增333例（總確診數也在當日突破2,000例）。當日新北市和臺北市政府達成共識，宣布雙北高中職以下，全部停課。隨著疫情的快速擴散與三級警戒的發佈，短暫終結了台灣一年多以來有如與世隔絕般的正常生活。相比2020年與疫情的初接觸，今年的我們少了當初的恐慌與措手不及，更多的是沈著與冷靜面對。回顧這一年多的時間，疫情來襲下對餐廳消費者造成什麼樣的變化，今年相關管制措施更加嚴厲，消費者外出消費及用餐意願降低，加上部分商家縮短營業時間或自主停業，恐嚴重衝擊餐飲業未來營收。另外，外送及宅配亦成為餐飲業者搶攻市場的方式，因為疫情改變了消費者行為，增加在家用餐的頻率，因而帶動餐飲業紛紛加入外送平台或提供外送及宅配服務。面對環境變化如此大的情況之下，餐廳業者如何改變原有的經營策略來因應消費者消費行為的改變是餐飲業者一項重要的課題。

根據交通部觀光局統計過去以國際旅客為主的旅館受到衝擊最重，尤其以台北地區為重災區。2019年台北地區旅館住用率的75.1%，2020年僅剩28.1%，今年五月疫情來襲全國的住用率不到一成。根據調查外國觀光客有72%是因為台灣的美食而來，依上述內容顯示，餐飲業對國人及外國旅客的重要性，因疫情延燒直到2021年6月國內許多老牌餐廳都頂不住這一波疫情而紛紛歇業或停業，此次新冠肺炎(COVID-19)使台灣餐飲業遭受到前所未有的衝擊，所影響到的營業業績甚至超過2003年(SARS)期間，可以說是重創台灣餐飲服務業者，不知這次疫情何時會結束，會持續影響多久，都是餐飲業者擔憂的問題。

第二節 研究目的

本研究依據上述研究動機與背景，因新冠肺炎（COVID-19）疫情帶來的恐慌及人們為降低被感染風險而減少群聚活動，餐飲業者也因疫情關係，了解消費者擔心在餐廳用餐容易遭到感染，因而延伸出不同以往的消費行為，導致餐廳消費人數銳減造成餐飲業績大幅下降，此疫情的影響的確對餐飲業帶來巨大的衝擊。今年隨著疫期升溫、順應防疫居家的消費需求，餐飲業者提供外送或宅配服務之家數占比由109年4月之57%提高至110年5月之64.8%，外燴及團膳承包業由20.4%提高至37.3%。就營業額表現觀察，有提供外送或宅配服務之業者，營業額減幅明顯低於無外送或宅配服務者，顯示透過外送或宅配服務，有助於減緩衝擊。本研究以婚宴會館,西餐廳，中餐廳的經營者為訪談對象，主要探討經營者在疫情前後如何因應消費者需求而改變經營策略。據此，本研究之研究目的分列如下：

- (一) 探討餐飲業在疫情前後銷售量的衝擊
- (二) 探討餐飲業在疫情前後改變的防疫措施
- (三) 探討餐飲業在疫情前後經營策略的調整

本論文主要是探討新型冠狀病毒（COVID-19）對餐飲業者所帶來的衝擊,加強的防疫措施以及業者調整的經營策略，但因餐飲業的定義、類型涵蓋甚廣，故將其研究範圍縮小選定於某婚宴會館、西餐廳、中餐廳，將該餐廳經營者設為訪探對象，研究如何面對這波疫情所帶來的影響與衝擊，調整經營策略以追求繼續營利為目標。

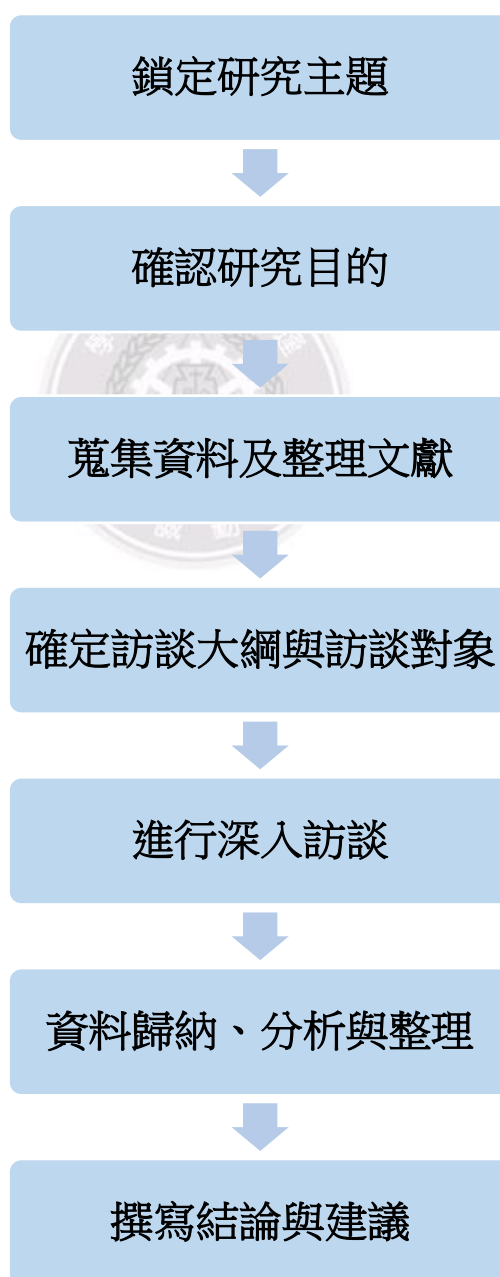
資料來源：

https://www.moea.gov.tw/Mns/dos/bulletin/Bulletin.aspx?kind=9&html=1&menu_id=18808&bull_id=9072

第三節 研究流程

根據上述研究目的，本研究開始收集彙整相關文獻資料後，擬定本研究流程，作為研究執行之依據以達成研究目的。

鎖定研究主題～確認研究目的～蒐集資料及整理文獻～確定訪談大綱與訪談對象～進行深入訪談～資料歸納、分析與整理～撰寫結論與建議



第二章 文獻探討

第一節 新冠肺炎(COVID-19)

(一) 新冠肺炎的由來與演變

2019年12月，中國武漢市爆發了首起新型冠狀病毒感染肺炎（簡稱 COVID-19），感染源頭不明。2020年1月13日起，疫情陸續蔓延到泰國、日本及韓國等國家，1月21日波及美國西雅圖，1月30日中國境外證實有3個國家出現社區傳播，世界衛生組織 WHO 於當日宣布疫情為「國際公共衛生緊急事件」。

2020年2月底義大利、韓國與伊朗三國的確診人數急速增加，2月29日，疫情的全球風險級別提升為「非常高」。3月12日世界衛生組織宣布(COVID-19)疫情進入「全球大流行」；2020年7月27日，WHO總幹事譚德塞召開記者會，稱(COVID-19)是「史上最嚴重全球衛生緊急事件」。

當2019年12月武漢不明原因肺炎疫情發生初期，案例多數曾至有賣野味的華南海鮮市場活動，此市場的環境檢體雖檢出 SARS-CoV-2，但感染源與傳播途徑仍無法釐清。除此，從確診個案之流病調查與實驗室檢測得知，藉由近距離飛沫、直接或間接接觸帶有病毒的口鼻分泌物、或無呼吸道防護下長時間與確診病人處於2公尺內之密閉空間裡，將增加人傳人之感染風險。另有部分動物的冠狀病毒會讓動物出現腹瀉症狀，可在糞便當中找到病毒，可能藉此造成病毒傳播。人類 COVID-19病例，亦可能自糞便檢出 SARS-CoV-2 核酸陽性，但是否具傳染性，研究已證實。

(二)新冠肺炎(COVID-19)臨床表現與嚴重程度

目前已知罹患 COVID-19 確診個案之臨床表現包含發燒、乾咳、倦怠，約三分之一會有呼吸急促。其他症狀包括肌肉痛、頭痛、喉嚨痛、腹瀉等，另有部分個案出現嗅覺或味覺喪失（或異常）等。依據目前流病資訊，患者多數能康復，少數患者嚴重時將進展至嚴重肺炎、呼吸道窘迫症候群或多重器官衰竭、休克等，也會死亡。死亡個案多具有潛在病史，如糖尿病、慢性肝病、腎功能不全、心血管疾病等。報告指出，約有14%出現嚴重症狀需住院與氧氣治療，5%需加護病房治療。(COVID-19)患者以成人為主，少數兒童個案多為其他確診成人患者之接觸者或家庭群聚相關，兒童個案大多症狀輕微，但也有零星死亡個案，唯死亡原因與 SARS-CoV-2 相關性仍調查中。

(三)相關新冠狀病毒(COVID-19)、SARS 之比較

這次的武漢肺炎是由一種冠狀病毒開啟的感染，已經由世界衛生組織（WHO）確認命名為新型冠狀病毒（2019-nCoV），冠狀病毒雖然是一種很常見的病毒，但這個新型的冠狀病毒的基因序列，與蝙蝠的冠狀病毒相似度達 87.6%，跟 2003 年造成台灣大恐慌的 SARS 冠狀病毒相似度有 79%。下面就透過一張圖來看看武漢肺炎與2003年的 SARS 的相似與相異之處。

表1 COVID-19和 SARS 之比較

疾病名稱	嚴重特殊傳染性肺炎 (Severe pneumonia with novel pathogens)	嚴重急性呼吸道症候群(SARS)
致病源 (病毒)	新型冠狀病毒(2019-nCoV)	SARS 冠狀病毒(SARS-CoV)
傳染方式	有限人傳人風險，傳染方式可能為近距離飛沫傳染、接觸傳染(直接或間接)、動物接觸傳染(待釐清)	近距離飛沫傳染、接觸傳染(直接或間接) -
潛伏期	14 天內	約 2-7 天(最長至 10 天)
可傳染期	未知	發病後 10 天內(發病前不具傳染力)
動物宿主	可能為竹鼠等哺乳類	可能為果子狸，蝙蝠，麝香貓等
主要流行地區	中國大陸武漢市~全世界	中國大陸東南地區
臨床症狀	發燒、四肢無力、部分咳嗽、少痰、少數患者半隨病程進展出現呼吸困難	發燒、咳嗽、部分伴隨頭痛、倦怠、腸胃道症狀等，可能併發呼吸困難或急促

資料來源：https://www.callcarbar.com.tw/9973/wuhan_0214

第二節 餐飲業

民以食為天，為服務不同層次的客源，餐飲業者必須持續創新以滿足顧客不斷改變的需求與期望，替消費者提供了極為豐富的選擇。餐飲業因進入門檻低、高勞力密集、產品或服務易於模仿等特性而屬於高度競爭產業，隨著產業內的經營者越來越多，市場趨近飽和，使得競爭程度加劇，此外，根據109年經濟部餐飲業經營實況調查報告指出，近年來營業支出上升，108年餐飲業支出為7,138億元，較107年上升了4.3%，隨著成本的增加，加上高強度的競爭，餐飲業需要做好成本的控制，才能在市場中維持競爭力。

2020年新冠肺炎爆發，全球疫情衝擊餐飲業的經營。受到疫情的影響，人們減少外出，消費行為也開始轉變，在外用餐與聚會的頻率下降，由於餐飲業主要是以現場提供餐食的方式來經營，店內用餐消費的驟減，直接地影響了餐飲業的營收。

在高度競爭的壓力下，加上疫情帶來的消費者行為改變，餐飲業的競爭環境愈趨激烈，經營者如何改變經營模式，提供不同於以往的傳統服務來創造競爭優勢，勢必為一大挑戰。

根據過去5年的統計資料可發現，我國餐飲業之受僱員工人數在105年至110年呈現成長趨勢（詳見圖2），從105年的37.1萬人增加至108年的41.2萬人，其中107年首度突破40萬人，但在109年大幅下降至39.3萬人，首度出現負成長，年均成長率為1.49%。顯見109年在新冠肺炎疫情的衝擊下，部分餐飲業者為因應收入縮減，而以降低人事開銷來節省成本，造成餐飲業員工數明顯下降的情形。

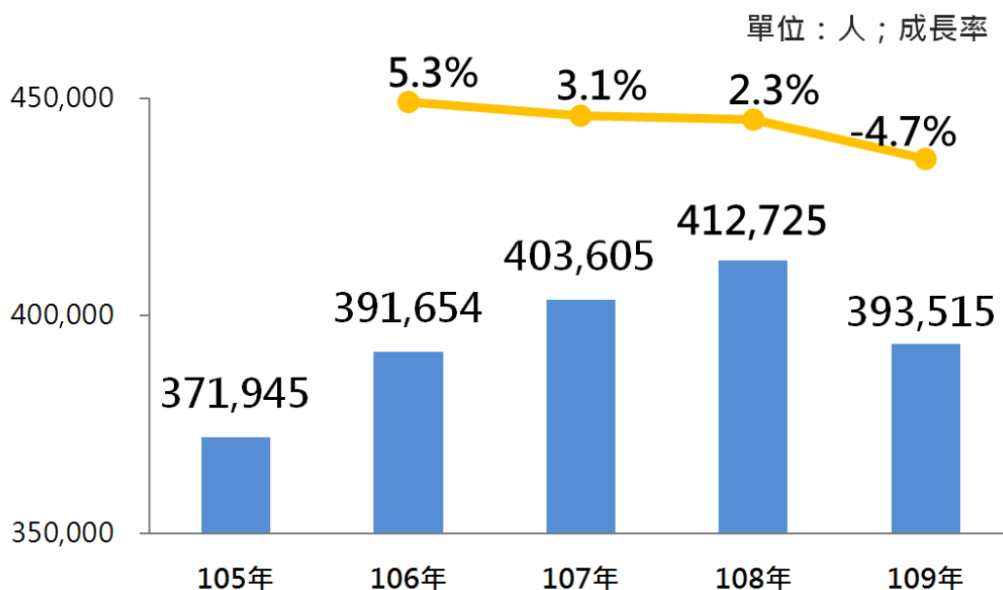


圖2 餐飲業受雇員工人數

而在業者家數方面，我國餐飲業之家數在過去5年呈現逐年增加的趨勢（詳見圖3），自105年13萬651家，近年來逐漸成長，至109年成長達15萬3,689家，年均成長率為4.15%。

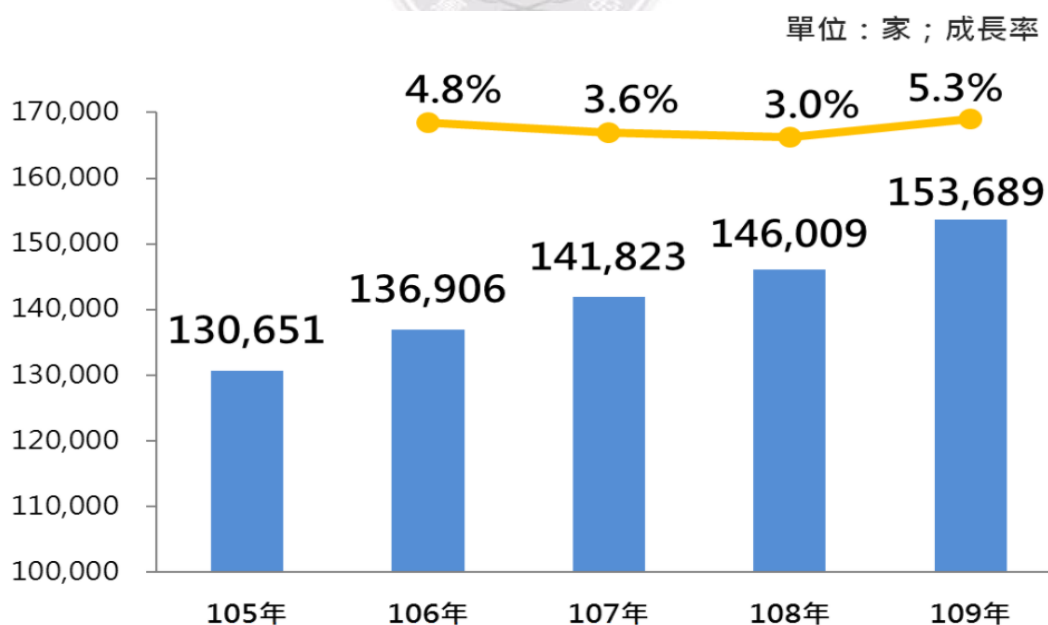


圖3 餐飲業營利事業家數

在餐飲業銷售額方面，自105年的4,835億元成長至109年的5,747億元，於106年首度突破5,000億元（詳見圖4），每年銷售額皆有所成長，年均成長率為4.4%。但109年銷售額成長率僅0.6%，較108年成長率下降了4.6%，可見在疫情的衝擊下，餐飲業的銷售額受到了很大的影響，使得成長趨緩，但是靠著外送與外帶市場以及冷凍餐食在線上線下通路販售，使餐飲業的銷售額仍有微幅增加。

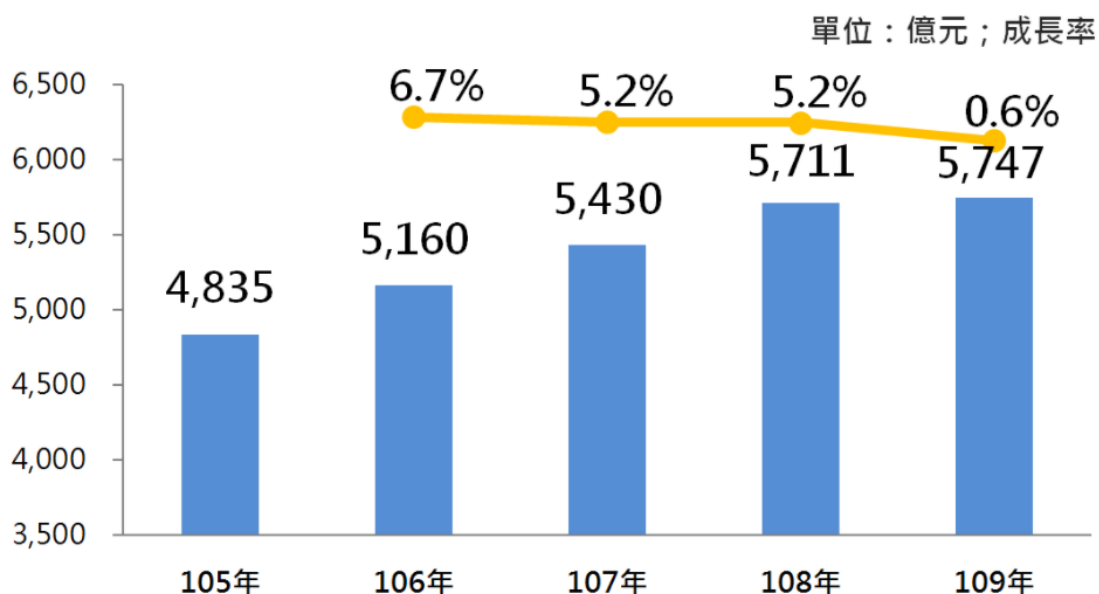


圖4 餐飲業之銷售額

進一步將餐飲業細分為餐食業、外燴及團膳承包業及飲料業，分析各類型業者家數（詳見圖5），可發現餐食業的家數明顯多於其他類型，106年已突破11萬家，飲料業則在105年突破2萬家，且近五年餐食業及飲料業的家數均呈現逐年增加的趨勢，而外燴及團膳承包業的家數近年來則皆低於2,500家。

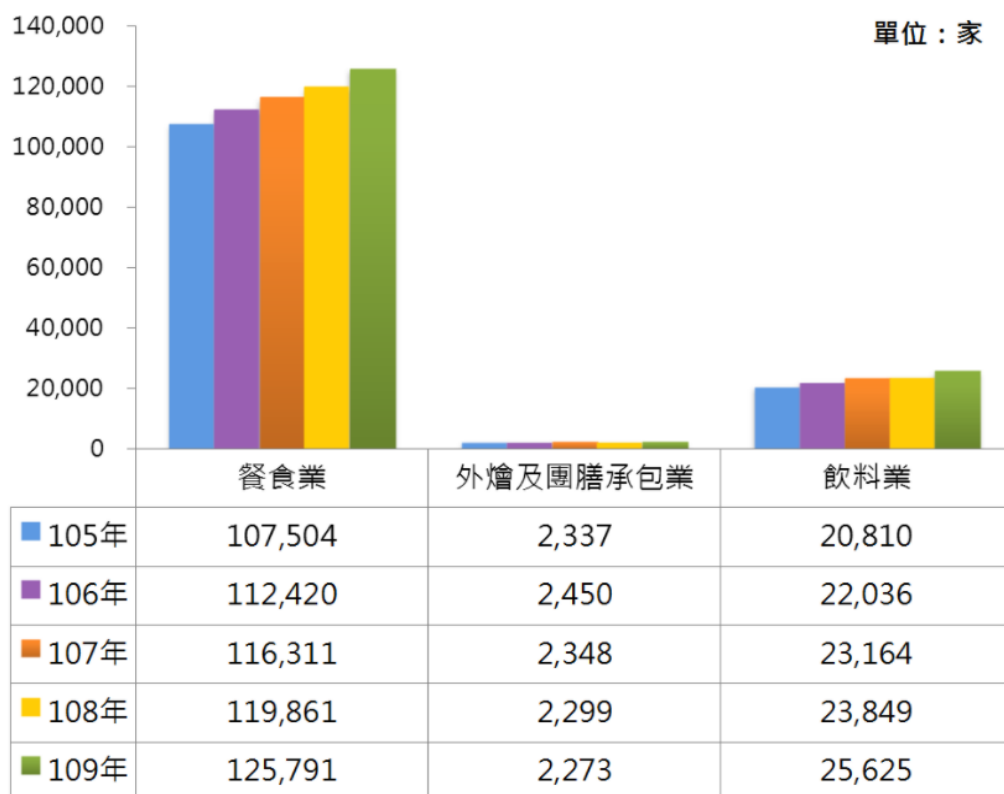


圖5 餐飲業細業別之營利事業家數

觀察各細項業別的銷售額（詳見圖6），可發現近五年餐食業、飲料業的銷售額均呈現逐年增加的趨勢，餐食業110年的銷售額達4,725億元，年增銷售額即便仍維持成長，但增幅創近年來新低；飲料業銷售額則在109年超過800億元，較不受疫情衝擊；外燴及團膳

承包業則因受疫情影響，導致部分聚餐及活動取消，故109年銷售額有所下滑。

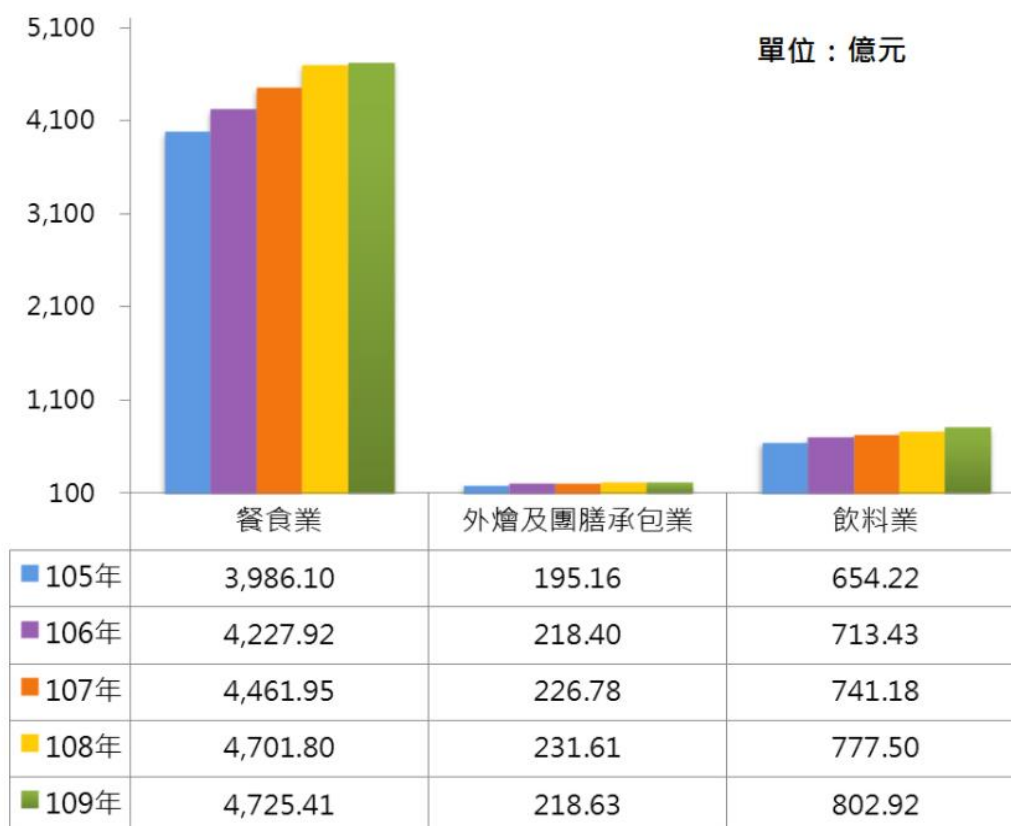


圖6 餐飲業細業別之銷售額

根據天下雜誌2019年的兩千大調查資料，在觀光餐飲業方面，2019年上榜之業者涵蓋連鎖餐館業者、連鎖速食業者、航空餐供應業者及連鎖飲料業者。其中，開曼美食達人（85度C）、王品餐飲及悠旅生活事業（統一星巴克）為餐飲業者中，排名前三大之企業。從營業收入來看，開曼美食達人、王品餐飲及悠旅生活事業的營業收入均超過百億，且大幅領先榜上其他餐飲業者，營業收入領先兩倍以上。

而透過與2021年之數據進行年度比較，發現六角國際事業上升至第五名，八方雲集國際則下降至第七名，開曼美食達人、王

品餐飲及悠旅生活事業自2017年起已連續三年蟬聯前三名。年營收變化方面，餐飲業者營業收入除了開曼美食達人、王品餐飲、華膳空廚有略微下降之外，其餘業者營業收入皆較2018年成長，整體而言，2019年營收成長率趨緩，無營收成長率超過五成之業者。

表 2 餐飲業營業收入排名

餐飲業排名		公司名稱	營業收入 (億元)		營收成長率 (%)	
2019	2018		2019	2018	2019	2018
1	1	開曼美食達人	231.57	241.15	-3.97	4.77
2	2	王品餐飲	162.32	162.86	-0.33	3.03
3	3	悠旅生活事業	114.87	109.11	5.28	6.44
4	4	安心食品服務	54.84	52.52	4.42	6.77
5	7	六角國際事業	49.56	38.56	28.53	54.36
6	6	瓦城泰統	49.00	43.01	13.93	4.72
7	5	八方雲集國際	48.33	44.64	8.27	5.96
8	8	漢來美食	37.75	35.66	9.14	6.64
9	9	長榮空廚	35.77	34.37	4.07	4.03
10	N.A.	饗賓餐旅事業	35.07	N.A.	7.84	N.A.
11	10	華膳空廚	30.73	30.81	-0.26	5.44
12	11	乾杯	28.97	26.57	19.56	8.18
13	12	雅茗天地	22.17	21.74	1.98	9.03
14	13	高雄空廚	21.86	21.51	1.63	5.96
15	14	欣葉國際餐飲	20.48	20.07	2.04	3.08
16	17	亞洲藏壽司	19.26	14.36	34.12	70.14
17	16	新天地國際實業	15.34	14.76	3.93	2.57
18	N.A.	豆府	13.95	N.A.	26.13	N.A.

註 1：N.A.表示無法取得資料

註 2：漢來美食、乾杯之 2018 年營業收入資料須以該公司年報資料為準

第三節 經營策略

經營策略是企業在競爭的環境中，考量本身的優劣，據以形成優勢和創造生存與發展空間所採取的反應。經營策略不能一成不變，必須隨內部條件、外部環境的變動而調整。管理也必須根據企業體質、不同的階段會有不同的管理模式。在世界大環境瞬息萬變的時代，以變應變，隨時調整服務於經營戰略的經營策略是經營管理的真諦。由此可見，所謂經營策略就是在企業經營管理中，為了實現某一經營目標，在一定的市場環境條件下，所有可能實現經營目標採取的行動及其行動方針，方案和競爭方式，均可稱經營策略。

經營策略關係到產品的價格定位，決定在競爭中走高價路線區隔市場，或是低價大量銷售。

波特指出，企業有3種基本的策略選擇，分別是「成本領導策略」「差異化策略」「目標集中策略」。他認為，企業要獲得相對的競爭優勢，就必須做出策略選擇；企業若未能明確地選定一種策略，就會處於左右為難的窘境。

策略1：成本領導——人有我強

成本領導策略是指：「根據在業界所累積的最大經驗值，控制成本低於對手的策略」。

策略2：差異化——人無我有

差異化策略則是：利用價格以外的因素，讓顧客感覺有所不同。走差異化路線的企業將做出差異所需的成本（改變設計、追加功能所需的費用）轉嫁到定價上，所以售價變貴，但多數顧客都願

意為該項「差異」支付比對手企業高的代價。

策略3：目標集中——顧客導向

目標集中策略則是：將資源集中在特定買家與上述兩種基本策略不同，它的表現形式是顧客導向，為特定客戶提供更有效和更滿意的服務。所以，實施目標集中策略的企業，或許在整個市場上並不占優勢，但卻能在某一較為狹窄的範圍內獨占鰲頭。在某種程度上，目標集中策略類似於差異化，只不過是調換了位置（目標集中是顧客角度，差異化則是站在企業角度）的差異化而已。

波特表示，任何策略都有風險，在選定策略時，不但要看到相應的策略能帶來什麼效益，同時還要看會造成什麼風險。在一定意義上，對風險的認識要比對效益的掌握更重要。

1. 成本領先策略的主要風險：規模化經營會妨礙產品的更新，而技術上的重大變化，將會把過去的投資和經驗積累一筆勾銷；加上產品易於製造，新進入者和追隨者易於模仿產品；而且，當企業集中精力於成本時，很可能會忽視消費者的心理需求和市場的變化。

另外，成本領先者還必須和競爭對手保持足夠的價格差，一旦這個價格差不足以抵禦競爭對手的品牌和特色影響，此一策略就會失敗。舉例來說，當年福特的T型車雖然價廉，但隨顧客所得的增加，已漸漸不能滿足消費者的需求，當競爭對手通用（GE）轉而在舒適化、個性化和多樣化等方面下工夫，以產品的特色為賣點，推出了新款式的雪佛蘭（Chevrolet）汽車，一上市就受到消費者的歡迎，是成本領先策略失敗的典型案例。

2. 差異化策略的主要風險：維持差異化特色的高成本，能否被買方所接受？如果價格差距過大，買主的差異化需求很可能會下降，不再願意為保持特色而支付較高或過高的價格，因而放棄對品牌的忠誠度，轉而採購更便宜的產品以節省費用；此外，差異化形成的高額利潤，常會吸引投資者進入並模仿；而大量模仿或後繼者的出現，將導致產品的差異縮小，利潤逐漸降低。隨著產業的成熟，往往會發生這種情況。

3. 目標集中策略的主要風險：鎖定分眾市場的公司與大範圍提供服務的公司，兩者之間的成本差距如果過大，將使得目標集中公司失去成本優勢，或失去特色優勢。而且，隨著時間的流逝，當原本確定的目標顧客與其他客戶逐漸趨同、當針對特定目標提供特色服務的需求不再時，細分客戶市場就會失去其意義。



第四節外送平台

(一)外送平台的起源

在網際網路蓬勃發展的時代，電子商務的興起帶動著許多產業的發展，消費者的消費習慣也隨之改變，網路購物、線上交易、行動支付等行為越來越普遍，連帶著影響到許多傳統產業面臨變革與改變。以餐飲業為例，由於懶人經濟、宅文化等環境因素促使第三方外送平台的誕生，也使餐飲業者在現今競爭激烈的環境下找到一條新的出路。

目前台灣外送平台產業除了已形成兩大外資龍頭(Foodpanda 與 UberEats)外、更有本土新創團隊湧入、更不乏專業的物流業者、資訊系統商、甚至是電商平台的異業合作或跨足此一豐富的產業生態。顯然美食外送平台已成為各式餐飲店家的聚集地，提供多樣化的餐點類型供消費者選擇。

台灣外送平台的這股風潮持續至 2022年，且因為新冠肺炎疫情燃燒，用 APP 外送平台叫外送更加熱烈，各家平台業者除了大舉祭出免運費、促銷、與知名藝人合作積極增加廣告曝光之外，也陸續推出差異化服務，例如購物商城（販售生鮮、日用品）、訂閱制（購買平台方案，在訂閱週期內，可以享有免運費或餐點折扣等優惠），希望吸引新客、提升忠誠度，搶占更多商機。致餐飲業者有提供外送或宅配服務之業者佔比已從2018年40.1 %提升至2022年的59%增加了18.9個百分點。

(二)外送平台的趨勢

隨著疫情逐漸緩解，全國降為二級警戒，但逾兩個月的防疫生

活帶來前所未有的居家體驗，也改變了大眾的消費型態。全台最大即時外送平台 foodpanda 觀察從5月中疫情升溫前後的訂單數據，發現疫後首度3大消費者趨勢，包含外送需求大幅提升、積極找樂子打發時間、消費者對花費更為精打細算等。

foodpanda 董事總經理方俊強分析，疫情促使外送、外帶暴增，消費者訂購外送頻率大幅增加，foodpanda 外送單量成長三成，消費者平均訂餐次數同步提升；疫情也帶動自煮風潮，使用生鮮外送取代外出購物，熊貓超市生鮮食材類訂單數成長5倍之多，雞蛋、肉品、有機蔬菜等訂單需求大幅提升。外送平台也成為餐飲業新出路，過去多以內用為主的餐廳，近期紛紛加入外送行列，整體合作店家新增逾2成。

疫後消費趨勢也發現，居家期間雖然減少與人互動頻率，大眾更認真透過各種方式找樂子、打發居家時間。三級期間不便外出運動，熊貓超市健身用品成長1.6倍，還有另一派消費者大吃罪惡美食如炸物點心等自我療癒。

第三個趨勢是，疫情讓許多民眾感受到經濟壓力，價格成了消費者最重要的考量因素。疫情期間外送客單價則成長超過1成，進一步分析發現若是小家庭或僅一個人在家時，多數消費者會選擇一次購足整日餐點，甚至一周份量的手搖飲料以節省外送費用。

foodpanda 的訂閱制「pandapro」因為提供外帶外送運費、餐費優惠，疫情期間 pandapro 訂閱用戶增加超過70%，訂閱用戶平均下單次數是非訂閱者的3倍之多。

表3 兩大外送平台比較

外送平台	foodpanda	ubereats
發源地	德國	美國
總公司成立時間	2012 年	2014 年
台灣推出服務時間	2012 年	2016 年
合作店家家數	70000+	60000+
外送區域	全省	全省
營業時間	05:30~02:00	06:00~02:00
運費	\$30 (不定時活動)	平日\$30、假日 \$60 (不定時活動)
最低消費	有 \$100	無
支付方式	線上支付、貨到 付款	線上支付
能否團購	不可	不可
能否追蹤外送員位置	可	可
特殊優點	餐廳多樣化、新增家樂福 產品配送	外送速度快速
需加強處	店家忙碌自行取消訂單 為常態	刷卡產生國外手續費

第三章 問題分析

第一節 問題本質剖析

今(2021)年5月國內新冠肺炎(COVID-19)疫情加劇蔓延，雙北地區自5月15日率先進入三級防疫警戒，全國於19日起升至第三級，因配合政府措施，餐飲業全面禁止內用，嚴重衝擊餐飲業者營運，因此餐飲業者必須盡速找出因應對策，讓餐廳永續經營下去。

研究個案(一)位於台中市福科路上星時代大型婚宴會館

因受到疫情影響，台中市有50間以上婚宴會館，超過2萬桌訂單遭退訂或延期，各業者人心惶惶，都迫切急於找尋其他的營運方式來補足營運成本。

研究個案(二)為王品集團旗下的西堤牛排文心店

成立於2001年的西堤牛排，於台北發跡，為王品集團下編號第七號的品牌。目前西堤牛排於台中有4家分店，該店為中部第一家分店，該店營業額常為中部地區之冠

研究個案(三)位於台中市西屯區青海路上的京采小館

成立於2010年的中式餐廳京采小館設於逢甲學區邊，原位於家樂福側門旁的一家小型餐館，主打手工湯包及美味現炒，吸引了眾多小家庭的青睞，2年後遷於青海路現址擴大營業，迄今10餘年生意依然絡繹不絕。

第二節 問題影響關係人事物

面對新冠肺炎 (COVID-19)對我們生活帶來重大的改變，尤其在疫情階段餐廳顧客只能使用外帶以及外送的服務，對於大多數已經營業許久的餐廳，過去外帶外送只是附加性的選擇，但是疫情發生之後，導致外帶外送為餐飲業者必須的選擇，所以重新評估自身的條件及考量成本結構用於發展外帶與外送的經營策略。疫情加速餐飲市場的變化，當消費者行為改變，餐飲業者自然也需要跟著應變，而不同類型及不同規模的餐廳業者都需要屬於自己的經營策略。餐飲業一直以來競爭激烈，這波疫情也加速了產業的變化，餐飲業者除了需要不斷的求新求變才不會被市場淘汰，且科技的進步促使餐飲業者推動數位化轉型，像是線上訂位、點餐或行動支付的數位服務、配合外送平台也是必須考慮的選項。這波疫情也是讓餐飲業者調整體質，強化競爭力的最佳再造時機，讓業者重新思考餐廳的本質，經營策略，也隨時檢視顧客的需求，再透過數位科技來提升服務品質，相信疫情總會過去，讓艱困的餐飲業者可以一起度過難關。

第三節問題解決方式與工具

(一) 訪談法

本研究透過第二章文獻探討所提到的新冠肺炎（COVID-19）對餐飲業者的影響之下，不同型態的業者所採用的經營策略以及如何應用數位科技搭配外送平台，來挽回不斷下跌的營業額而設計的訪談題目，訪問各類型的餐廳負責人希望藉由他們的經驗分享，找出其因應對策與預防措施，以確保餐廳之後能夠永續經營。

(二) 訪談對象與題目範圍

1.本研究以星時代婚宴會館呂總經理、西堤牛排文心店嚴店

表4 訪談對象範圍

受訪者	呂小姐	嚴先生	邱小姐
性別	女	男	女
職稱	總經理	店經理	執行長
最高學歷	碩士	碩士	碩士
餐廳名稱	星時代婚宴會館	西堤牛排文心店	京采小館
經營資歷	11年	20年	11年

2. 本研究為探討新冠肺炎(COVID-19)疫情後，對餐飲業者經營策略之改變為主要題目範圍

第四章 研究結果與分析

自2020年開始，人們已經擺脫了富足安逸的生活，走向了與瘟疫抗戰的新時代，這場從大陸武漢發展的疫情，嚴重了影響到全世界各行各業。因為疫情來無影去無蹤，所以造成全世界人民的恐慌，而經濟影響及損失更是難以估計。商業周刊針對200多家上市櫃企業與中小企業主調查，近五成認為心理健康才是最重要的事，優於經濟發展、生理健康；更有逾七成的企業認為，政府應該鬆綁防疫，還權於民。台灣政府也祭出了各種補救措施，但是人們的恐慌情緒依舊難以治癒。今年度疫情再度升溫，每天確診人數破萬人，各縣市政府拿出渾身解術，但是依舊無法抑制病毒傳播速度，所以未來勢必是與病毒共存的新生活模式。希望回歸正常已經不是隧道盡頭的光，而是我們即將可以掌握的事。

本研究以疫情影響的三大產業之一餐飲業，在疫情期間經營策略的改變為探討主軸，藉由各類餐飲經營者提供更好的經營策略來因應疫情，讓各類餐飲業者可以在疫情肆虐下，仍可以永續的經營。
文...

第一節 訪談結果彙整

本研究之受訪者為台中市星時代婚宴會館呂執行長、西堤牛排文心店嚴店經理以及京采小館邱執行長為訪談對象，三位餐廳執行長，對於單店經營及實際操作都有相當程度的年資及豐富的管理經驗來做訪談。每位訪談的時間約一個小時左右，在訪談的過程中，經過錄音、紀錄、彙整成文字資料，訪談之文字稿如附錄一，再配合訪談時的觀察與記載，儘可能使訪談資料完成，在整理的過程中將其內容完整呈現後並與受訪者在進行聯繫與確認，力求資料的正確及完整性。

訪談問題

1. 請問貴公司營業幾年？正常情況下月營業額平均為多少？員工人數多少？

呂：營業10年，月營業額約為800萬元左右，員工人數大約30到35人
嚴：營業3年有餘，未有疫情的影響下，平均月營業額可達約400萬左右，員工人數約莫30-40人。

邱：本店已營業12年，月營業額約為150萬元左右，員工人數大約20到25人。

2. 請問疫情三級期間，貴公司營業額下降了多少%？房租方面是否有將最後補助？佔多少%？是否有採用政府的補助措施？

呂：營業額的話驟降80%左右，房租沒有降租，有申請貸款連續申請兩年就前年和去年都有申請到6百萬。

嚴：營業額嚴重下滑了約莫5-6成，房租部份減收約2.8萬，政府的補助措施，則由總公司專業部門統籌處理。

邱：疫情3級期間，營業額大約下降了50%，房租每月補貼\$15,000。約佔20%。政府員工補助240,000，另外有申請企業紓困貸款。

3. 請問疫情期間貴公司增設了何種的防疫措施？

呂：完全依照政府的規範，現在除了那時候沒有實聯制啦，不過當然量體溫啊，還有消毒。進來的客人都必須要消毒雙手並量體溫。

嚴：配合政府規範，為進店取餐顧客或外送人員進行手部消毒、量額溫，落實實名制簡訊登錄；當日員工上班前手部消毒、量體溫，列表記錄身體狀況(每日同仁關懷表)，並每小時手部消毒，每兩小時將顧客可能手觸之處皆進行消毒。

邱：我們增設了酒精噴霧機，自動通報QR Code，全面使用酒精確實消毒，加強工作人員口罩及雙手清潔。

4. 請問疫情期間營業時間及人員安排是否有調整？(例如正職與工讀的人員比例是否有調整)

呂：公司的部分的話是完全沒有休假，還是照正常的排休八日的排班而已，正職的部分我們完全沒有調整。

嚴：疫情期間，我們的營業時間不變。配合正職的分流上班，再搭計時工讀生補足人力，以正職穩定為主。

邱：我們在去年五月疫情開始營業額急速下降，所以除了正職的員工沒調整上班時間及休假以外，其他工讀生都因工作客戶減少而調整時間，我們的營業時間也縮短了一個小時，減少各項費用的負

擔。

5. 請問疫情期間產品研發是否有增加或刪減？

呂：今年有推出梅花1號2號3號餐，每個禮拜都有不同的菜單，去年的話四菜一湯還有主食喔才\$600，另外有做南部粽子訂購。

嚴：研發團隊特別開發了精緻的特選套餐(內含主餐、沙拉、烤烤+麵包、湯品、甜點、飲料)、三種人氣餐盒(爐烤熟牛排、德式香腸及香料烤雞、骰子牛排)、並有加購副餐自由選的優惠活動。

邱：考慮到疫情期間大家心情煩躁，所以另外提供餐盒供應且刪除平常較不暢銷的商品。

6. 請問疫情期間是否有進行產品促銷活動？

呂：疫情期間只做便宜適合家庭的梅花餐，物超所值\$600，比較直接的促銷方式。

嚴：目前西堤活動如下～

- △ 花旗饗樂卡憑卡消費，平日享9折，
首年生日，享平日買1送1
持卡滿1年起，生日享平日第2客半價
王品集團雙倍紅利回饋(30元2點)

- △ 當月壽星憑瘋美食 App 會員-西堤生日禮優惠券，獨享單客套餐85折優惠。

邱：設計新的餐盒產品並且以八折價出售。

7. 請問疫情期間消費者消費行為是否有改變？(例如疫情前後內用與外帶的比例大約為多少？)

呂：疫情期間無法內用，也都是以外帶或外送，疫情前外帶大約佔5%，疫情期間百分百

嚴：疫情前比例大約為內用9:外帶1，在三級警戒的發佈，停止內用比例為內用0:外帶10；之後疫情穩定下，政府逐漸開放內用後，比例約莫內用7:外帶3，由此可見，在這波疫情的影響，改變了消費模式，讓外帶、外送模式成長不少。

邱：疫情期間無法內用，所以都是以外帶或外送為主，疫情前外帶大約佔20%，疫情期間百分百。

8. 請問疫情期間是否有增加與外送平台合作？如果之前就有的話，請問在業績上面是否有增加或減少，增加或減少大約多少%？

呂：外送平台沒有合作，我們都是自己送。：目前外送平台只掛在上

面打知名度。

嚴: 有。疫情前外送業績大概增加15%，三級警戒停止內用增加到30%，到了今年四月份疫情再度燃起，目前外送業績已經增加到40%。

邱: 去年疫情期間我們尚未與外送平台合作，於111年才與熊貓平台合作，業績大約增加20%

9. 請問疫情期間是否有業外收入的計劃？(例如增加族群推廣或製作冷凍食品)

呂: 去年推出鎮店三寶鍋，冷凍湯頭，有請直播妹幫我拍 CF, 就是一個麻辣肥腸鍋，還有南洋咖喱鍋，還有東北酸菜鍋。

嚴: 總公司在疫情前，便成立萬鮮生產事業部門，並有”王品購物網”，客人也能透過此平台購買到我們各品牌的人氣商品，不僅有主食炭烤蒜香牛小排、美國 choice 帶骨牛小排、特大秘製德國豬腳，也有檸檬三節翅、干貝、草蝦、帕瑪森麵包、凱薩沙拉醬、咖哩優格風味醬等等生鮮或即食品，宅配到府，不用外出。

邱: 因為有增加餐盒供應，所以有利用 Line 族群推廣，增加現金流量。

10. 請問疫情過後對未來的期許與展望

呂: 今年的疫情我覺得已經習慣接受了。對我們餐飲業真的傷害非常的大，可是我們不用去排斥它，我們的人生還有很多考驗，不管如何我們都還在吧！我們有希望就能活得好，我們就有未來，不管我們在哪裡，那也許這段期間跟著我們員工來來去去，當老闆的我們要做到所有的事情不管是起起伏伏的，我們要安著自己內心，也讓我們的員工安心，這些浮雲往事都將成為人生的過客。

嚴: 在現在與病毒共存的局勢下，顧客的消費形態有所改變，吃飯不再是內用的天下，在外帶自取、外送的使用頻率逐漸提升，希望我們除了給內用客人安心、放心的用餐環境與體驗，穩定客源，更期許做到美食不打烊～提高外帶、外送訂購量。

邱: 去年的疫情影響很嚴重，餐飲業者叫苦連天，今年的疫情希望政府能夠採取與病毒共存的措施，不要進行封城，這樣才不會讓經濟停擺，餐飲服務業才能存活下去。

第二節 訪談結果分析

本研究訪談後發現三位餐飲經營者都很謹慎且用心的面對疫情帶來的衝擊，雖然疫情造成巨大的損失，但同時也是逆勢殺出一片天的好機會。主要原因是消費者雖然減少聚餐，但仍有日常的用餐需求，台中「聚餐」類型的餐廳較多，自然受到較大影響。我們觀察到日常型的餐廳，如早午餐、小吃店受到的影響不大，營收大多馬上能從跌幅中回升。但聚餐、聚會型的餐廳則受到很大的衝擊，美式餐廳、中式餐廳的營收下滑嚴重。所以餐飲業者必須在疫情間成為消費者的「燈塔」，「消費者現在很脆弱，但需求還在，只是大聚變小聚、小聚變家聚。」餐飲業者如果提供更明亮、更安全、更衛生的環境便可成為消費者安心用餐的指標，也會成為消費者願意外出用餐的首選。而隨著疫情期間，餐飲業者也需重新檢視食材與人事成本，讓食材與人事成本都能進行更有效率的應用。

此外，外帶是消費者在疫情間的重要選擇，疫情期間不只外送訂單成長，帶回家自己煮的冷凍品也成長。外帶，不是把菜色放進盒子裡就是完成外帶，業者更需用心揣測消費者需求，把包裝的食材更安全且更方便的交到消費者的手上。而外送套餐也該做出調整，也許降低單品數量，推出套餐，把毛利高的小菜跟具有競爭力的熱門餐點結合，也是方式之一。

未來，餐飲業軟體業者 iCHEF 也將找來在疫情期間，業績逆勢成長的店家，製作線上課程將經驗分享給所有的店家，也將每週推出報告書，密切追蹤疫情對於餐飲帶來的影響。希望此舉能夠對未來的餐飲業者提供更精準經驗分享，讓餐飲業者調整自家的經營策略以求永續的經營。

第五章 結論與建議

本研究探討疫情對於餐飲業者經營策略之改變。自2020年武漢爆發疫情以來，台灣經歷了大政府的防疫政策，禁止餐飲業者內用的三級警戒，到目前2022年疫情的現階段，因確診者都是輕症或者無症狀，所以從防疫的政策到日常的生活，我們都應該轉換思維了。未來新冠病毒將會流感化，年復一年，不會消失，我們的應對措施，不再是執意消滅病毒，也不是要清零，而是要重新思考怎麼與病毒共存。日後的目標，不再是死盯每天確診，而是如何控制重症，減少住院、降低死亡率。餐飲業歷經了這一戰，各家經營者調整原來的經營策略，帶領企業面對疫情，衝破難關，讓企業得以延續。未來與疫情共存，將是台灣邁向新常態的生活方式。



第一節 研究結果

人類最初面對疫情總是束手無策，但是經由時間的推移總會找出解決的辦法。企業經營也是一樣，不管面對的環境如何的艱辛，在經營策略上都會精益求精，各式餐飲業者絞盡腦汁，努力開拓新的財源，減少不必要的開支，增設新的平台通路，讓原本在疫情期間的三大慘業餐飲業能夠繼續的賴以生存，台灣的中小企業絕地求生的能力讓人欽佩。

病毒帶來的衝擊，勢必加速數位轉型，將來的生活會有更多 e 化的生活科技，諸如遠距教學、線上學習、數位課程、視訊會議、遠距醫療、健身房線上運動教練、更貼近生活的網路購物、餐點外送服務、電子商務、宅配等，我們一定要視為常態。



第二節 研究建議

2022年4月初，台灣再度爆發 COVID-19 疫情，傳播力更快的 Omicron 迅速籠罩全台，單日確診數很快突破2021年5月疫情最高峰值，1,000、5,000、6,000、8,000，屢屢刷新紀錄，到5月8號單日就破4.5萬例確診。

早我們一步經歷疫情風暴的國家，有不少已進入與病毒共存，回歸正常生活。除了歐美，亞洲的韓國，在全國染疫率達3成以上後也宣布，最快於5月下旬起，COVID-19 確診者不再隔離，6月鬆綁邊境。台灣正踏上其他國家走過的路徑，要先攀上感染高峰，才能緩降抵達與病毒共存的出口。有專家提出「要被感染才能往前走」，中央流行疫情指揮中心指揮官陳時中判斷，「台灣染疫率達15~20%，就是實質與病毒共存。」

15-20%染疫率，等於有345萬到460萬人確診。

要如何轉型因應大量確診？調整過程如何不自亂陣腳？在在都是嚴峻挑戰。

而在餐飲業經營策略的三大環節中

1.人的價值；疫情期間我們可以讓員工練習互相補位，增進員工兩種以上的能力，因為單位不同所以更能換位思考，提升其他部門的同理心，當員工出現了確診，減少的工作人力，這種訓練便可以互相的支援。提升每個員工的工作價值。

2.事的價值；疫情期間餐飲業在提供消費者服務會與非疫情期間而有所不同，之前餐飲業以提供良好的環境、餐點與服務取得客戶的信賴與支持，但疫情期間為減少接觸傳染，所以外送與外帶需求增加。如何訓練員工在食材的研發、包裝、菜色的調整能更符合居家品嚐，讓原來提供的餐飲服務能夠呈現出更大的價值。

3.物的價值；疫情的影響考驗著企業經營的能力，尤其是餐飲業。能在疫情期間培養出有同理心的員工，加上提供美味不走調的居家餐點，透過簡單用心的包裝，每一個環節都呈現出最高的價值，不管疫情影響再嚴重，業者都可以跨過去。結合點、線、面形成最具競爭力的經營策略，就是本研究的建議。

附錄

訪談文字稿

台中星時代婚姻會館呂執行長

Q1.請問貴公司營業幾年？正常情況下月營業額平均為多少？員工人數多少？

A:我是星時代婚宴會館執行長呂沂芳感謝有機會來做質性分析的受訪者之一，如果今天回答的內容對你們有幫助，我也感到非常的開心。對我們這個產業在疫情期間我們經歷一些困難，雖然有一些相同共同點還彼此有不同的經營方式，大家彼此加油和鼓勵。我們是婚宴會館前身是醉八仙酒樓。然後一直到轉行做婚宴會館的時間是從101年開始一直到現在，應該有10年囉！營業額部分的話先暫時保留了，目前員工的部分的話，最高時期的30幾位那現在最低的在疫情期間一再收編了，我目前正職部分的話就23位，包括網管還有行政還有內場，外場幾乎都靠 PT 還有幫工來支援了。

Q2.請問疫情三級期間，貴公司營業額下降了多少%？房租方面是否有將最後補助？佔多少%？是否有採用政府的補助措施？

A:關於這個問題是有，疫情期間也就是去年才有升級，然後今年是一直到現在還沒有升三級，不過大概也差不多不會有了，也沒有客人敢來。公司營業額的話驟降80%左右，那房租的話，去年三級的時候因為我們的土地是祭祀工會的。他們要面對太多人了，所以他沒有辦法在這方面給我們一些折扣，因為我們去年期間還在10年內的租約，因為是10年一簽，所以也就是沒有降租。但也非常感謝政府的德政，祭出很多像紓困方案包括紓困貸款啊，還有薪資補貼啊，然後又針對完全沒有減薪沒有停業還有沒有放無薪架假的企業進行補助。我們也真的是因為沒有放無薪假所以也爭取貸款，也開始申請補助，有申請貸款我連續申請兩年就前年和去年都有申請到6百萬，那員工紓困的話應該去年三級才有啦。還好去年年底的部分，還有農曆過年的時候有一段是有爆發性的消費。所以整個去年結算下來的話，我們整體業績下跌了50%也就是只剩平常營業額的一半而已。

Q3.請問疫情期間貴公司增設了何種的防疫措施？

A:疫情期間呢員工還讓他事情做的話，因為沒有無薪假，所以你一定要員工有事情做。去年呢疫情相當的嚴峻，那我們是完全依照政府的規範，現在除了那時候沒有實聯制啦，不過當然量體溫啊，還有消毒。進來的客人都必須要消毒雙手並量體溫，這樣就必須要耗

費更多的人力，還有禁止內用，只限外帶的話，雖然在環境維護上減少很多麻煩，不過因為疫情我每一個月加強消毒兩次，還有垃圾清潔消毒等。以婚宴會館為主的公司設備嶄新還有硬體的新鮮感是我們這個行業的靈魂啊，那我們老闆也非常願意投資在這個部分，你可以看得出來我們現在以每一個小廳為單位，因為開始可以感覺到以前3、40桌的客人已經慢慢地消失了，現在因為疫情都較為小心了，現在5到20桌左右的話較多，所以我們把每個小廳的設備做得更完整，每一個小廳都有獨立電視牆、卡拉OK、麥克風可以開會，也有基本舞台，也就是我們把每個大廳的獨立空間規劃成小廳，還有追加設備的部分呢！防疫呀，也是在這段期間我們對設備方面採取的更新措施，也花蠻多錢的，也就是說雖然借到錢了我們還是花200多萬去做設備更新。

Q4.請問疫情期間營業時間及人員安排是否有調整？（例如正職與工讀的人員比例是否有調整）

A:疫情期間的話我們訂位是完全取消了，是完全沒有收入，只能做外帶的工作，公司的部分的話是完全沒有休假，還是照正常的排休八日的排班而已，正職的部分呢，我們完全沒有調整，但是如果有人員辭職是遇缺不補的。還是有些人可能對這個行業沒有希望或是他自己又去創業，因為沒客人，太閒了，轉換跑道。我們公司待超過五年員工就有超過一半以上，也就是說他們每個人一個月休10幾天的非常多，公司不應該在三級四個月期間要他們把自己積假休掉，到年底還有假的話，我們是把這些都折現金給他們。

Q5.請問疫情期間產品研發是否有增加或刪減？

A:開始其實我自己本身是帶著頭在做的，身為執行長我從去年考慮到每個社區開始做海報，我們有推出梅花1號2號3號餐，可以在網路上找到，我們每個禮拜都給你不同的菜單，去年的話四菜一湯還有主食喔這樣加起來才\$600，不過要預約。平均的話一天可以賣到50組，包括現場也有叫賣，另外有做南部粽子訂購，我請幾個長輩來包，每天晚上我先做一批兩批，我平常有把公關做好，只要長輩要來包粽子的話，飲料、點心都有提供。那個60幾歲的包粽子技術沒人會，我們餐廳的師傅他們很會炒料，不會包出那個美感。所以我就每年拜託她們來餐廳包。今年我在二月份開始做到現在，已經有很多放在冷凍庫存。因為六月份我一定包不出來，先預備起來。現在端午節訂單已經3000多張了，算起來需要3000多顆，現在長輩每天都有來包，所以平常就可以賣了啊。

Q6.請問疫情期間是否有進行產品促銷活動？

A:疫情期間只做便宜適合家庭的一些梅花餐了，梅花餐就是四菜一湯的組合餐，全家人可以一起享用的。預約制點餐，讓上班族在下班的時候可以來拿，很多預約單，物超所值\$600而已，每天都有很多人幫忙我們 Po 菜色，比較多變化嘛！畢竟是我們這種星級餐廳出來的廚師，做出來跟一般家庭口味是完全不一樣的。然後變化菜色是我設計的啊！如果他整個禮拜都有買的話，我就送他一樣餐廳的拿手菜，比較直接的促銷方式。最直接的供應項目寫在大門口，讓消費者方便購買。今年我們主推麻油雞米糕，是用很好的麻油，我們的麻油米糕跟外面口味不太一樣，像現在在門口做這種路邊攤的叫賣服務，讓員工也能有一個服務的平台，可以服務剛下班的族群，這樣路邊免下車服務，減少接觸，也能收獲不少的過路客

Q7.請問疫情期間消費者消費行為是否有改變？（例如疫情前後內用與外帶的比例大約為多少？）

A:有關疫情期間消費者行為有沒有什麼改變呢？其實去年三級警戒和今年是有蠻明顯不一樣，去年三級的時候，很多客人是因為我們自己禁止內用，他們很多人沒有地方吃飯，是消費者比較願意出來而餐飲業者不能提供場地，變成他們沒有地方可以吃飯。因為可能是我們台中市還蠻嚴格的規定，畢竟我們去年確診低，而且台中是全省最安全的地方。今年是他們有地方吃可是他們不敢來，因為真的是每天的確診數量增加太多了，所以現在蠻多的都是社團才敢出門，家庭還是以外帶為主。因為社團的話我們自己都在社團，固定的月例會、理監事會或者會員大會都要定期的舉辦，我們今年的會員大會也接，今年的話比較小型的聚會，大概五到七桌的那種，還是會辦活動。其他大型的聚會活動幾乎都停止了。

Q8.請問疫情期間是否有增加與外送平台合作？如果之前就有的話，請問在業績上面是否有增加或減少，增加或減少大約多少%？

A:這點是我們非常矛盾的地方，因為我們提供的餐點是採預約制的，聚會為主的，我沒有接散客，所以外送平台他平常要一兩個的話不是我們的客人，所以外送平台我沒有合作，我們都是自己送，我們都整桌菜自己送去，目前外送平台只掛在上面打知名度。

Q9.請問疫情期間是否有業外收入的計劃？（例如增加族群推廣或製作冷凍食品）

A:我們去年推出鎮店三寶鍋，冷凍湯頭，有請直播妹幫我拍 CF,就是一個麻辣肥腸鍋，還有南洋咖喱鍋，還有東北酸菜鍋，我們也可以

單純做鍋底，再提供其他的肉片跟火鍋料。

Q10.請問疫情過後對未來的期許與展望

A:不要說現在是後疫情時代，我覺得開始應該進入共存時代了，剛開始的那種惶恐，去年就較鎮靜了，到今年的疫情我覺得已經是習慣接受了。我覺得病毒跟我們人類一樣也是一種生物所以可以共存了。疫情對我們餐飲業真的傷害非常的大，可是我們不用去排斥它，我們的人生還有很多考驗，不管如何我們都還在吧！我們還活著，不能放棄自己，我記得我在我的文章裡面分享一句話，我們有希望我就能活得好，我們就有未來，不管我們在哪裡，那也許這段期間跟著我們員工來來去去，當老闆的我們要做到所有的事情不管是起起伏伏的，我們要安著自己內心，也讓我們的員工安心，這些浮雲往事都將成為人生的過客。

台中西堤牛排文心店嚴經理

Q1. 請問貴公司營業幾年？正常情況下月營業額平均為多少？員工人數多少？

A：西堤文心店自2018年8月開幕至今，已營業3年有餘，若在未有疫情的影響下，平均月營業額可達約400萬左右，員工人數約莫30-40人。

Q2. 請問疫情三級期間，貴公司營業額下降了多少%？房租方面是否有將最後補助？佔多少%？是否有採用政府的補助措施？

A：經此波疫情的影響下，營業額嚴重下滑了約莫5-6成，房租部份，在經與房東溝通與協調後，有稍稍減收一些，約莫2.8萬，是否有採用政府的補助措施，則交由總公司專業部門統籌處理。

Q3. 請問疫情期間貴公司增設了何種的防疫措施？

A：疫情一爆發，公司立即採取最高警戒，停止內用時，人員採分流上班，並配合政府規範，為進店取餐顧客或外送人員進行手部消毒、量額溫，落實實名制簡訊登錄；當日員工上班前手部消毒、量體溫，列表記錄身體狀況(每日同仁關懷表)，並每小時手部消毒，每兩小時將顧客可能手觸之處皆進行消毒，至今開放了內用，以期讓顧客能安心、放心享用我們的餐點，當日上班員工的基本防疫仍不落下，依然持續進行把關中。

Q4. 請問疫情期間營業時間及人員安排是否有調整？（例如正職與工讀的人員比例是否有調整）

A：疫情期間，我們的營業時間不變，雖然無法內用，但顧客用”外帶”來支持我們，故配合正職的分流上班，再搭計時工讀生補足人力，但確實，計時上班時數變少了，以正職穩定為主。

Q5. 請問疫情期間產品研發是否有增加或刪減？

A：因應消費者用餐習慣的改變，菜色研發團隊特別開發了精緻的特選套餐(內含主餐、沙拉、烤烤+麵包、湯品、甜點、飲料)、三種人氣餐盒(爐烤熟牛排、德式香腸及香料烤雞、骰子牛排)、及各式各樣的美味小食，並有加購副餐自由選的優惠活動，讓顧客能多樣化的選擇。

圖7 西堤改變菜單

西堤特選套餐 \$498

TASTY
西堤牛排

主餐(擇一)	副餐	飲品(擇一)
松露牛排 NEW 原塊牛排 香煎菲力牛排 丁骨豬排	沙拉 / 綜合生菜沙拉 麵包 / 焗烤蘑菇方塊麵包 湯品 / 杏鮑菇南瓜濃湯 甜點 / 乳酪蛋糕	冰拿鐵 萊姆冰沙 布蕾香紅奶茶(冰) 布蕾香紅奶茶(熱) 纖盈香草茶(熱)

美味安心點

<p>人氣主餐</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>爐烤熟牛排美式餐盒</td> <td style="text-align: right;">\$288</td> </tr> <tr> <td>德式香腸及香料烤雞美式餐盒</td> <td style="text-align: right;">\$268</td> </tr> <tr> <td>骰子牛排美式餐盒</td> <td style="text-align: right;">\$318</td> </tr> </table> <p style="background-color: #e91e63; color: white; padding: 2px; margin: 5px 0;">美式餐盒主食選擇：蒜香奶油吐司 / 經典米飯</p> <p>主廚沙拉</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>凱薩雞米花鮮蔬沙拉(附凱薩醬)</td> <td style="text-align: right;">\$150</td> </tr> <tr> <td>牛肉火腿蔬果沙拉(附凱薩醬)</td> <td style="text-align: right;">\$150</td> </tr> </table>	爐烤熟牛排美式餐盒	\$288	德式香腸及香料烤雞美式餐盒	\$268	骰子牛排美式餐盒	\$318	凱薩雞米花鮮蔬沙拉(附凱薩醬)	\$150	牛肉火腿蔬果沙拉(附凱薩醬)	\$150	<p>招牌單點</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>蒜香奶油法國麵包</td> <td style="text-align: right;">\$88</td> </tr> <tr> <td>酥炸雞米花</td> <td style="text-align: right;">\$128</td> </tr> <tr> <td>松露脆薯</td> <td style="text-align: right;">\$138</td> </tr> <tr> <td>熱血派對拼盤</td> <td style="text-align: right;">\$288</td> </tr> </table> <p style="font-size: small; margin-top: 5px;"> 注意事項： 1. 此優惠活動以此類推，恕不與其他活動併用。 2. 活動限來店自取，不適用內用、外送、零售商品、禮券購買、禮券支付。 3. 肉品來源以各門店公告為準。 4. 圖片僅供參考，餐點呈現依實物為準。 5. 西堤牛排保有活動解釋權利。 </p>	蒜香奶油法國麵包	\$88	酥炸雞米花	\$128	松露脆薯	\$138	熱血派對拼盤	\$288	<p style="text-align: center; font-weight: bold; color: #e91e63;">加購副餐自由選</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>任選一品</td> <td style="text-align: right;">\$60</td> </tr> <tr> <td>任選二品</td> <td style="text-align: right;">\$110</td> </tr> <tr> <td>任選三品</td> <td style="text-align: right;">\$150</td> </tr> </table> <p style="font-size: small; margin-top: 5px;"> 杏鮑菇南瓜濃湯 綜合生菜沙拉 蒜香奶油吐司 冰拿鐵 萊姆冰沙 布蕾香紅奶茶(冰) 布蕾香紅奶茶(熱) 纖盈香草茶(熱) </p>	任選一品	\$60	任選二品	\$110	任選三品	\$150
爐烤熟牛排美式餐盒	\$288																									
德式香腸及香料烤雞美式餐盒	\$268																									
骰子牛排美式餐盒	\$318																									
凱薩雞米花鮮蔬沙拉(附凱薩醬)	\$150																									
牛肉火腿蔬果沙拉(附凱薩醬)	\$150																									
蒜香奶油法國麵包	\$88																									
酥炸雞米花	\$128																									
松露脆薯	\$138																									
熱血派對拼盤	\$288																									
任選一品	\$60																									
任選二品	\$110																									
任選三品	\$150																									

Q6. 請問疫情期間是否有進行產品促銷活動？

A：目前西堤活動如下～

△ 花旗饗樂卡憑卡消費，平日享9折，

首年生日，享平日買1送1

持卡滿1年起，生日享平日第2客半價

王品集團雙倍紅利回饋(30元2點)

△ 當月壽星憑瘋美食 App 會員-西堤生日禮優惠券，獨享單客套餐85折優惠。



圖8 西堤壽星活動圖

△ 因應母親節的到來，於5/31前來店內用的客人在點餐時，擁抱媽媽說聲：母親節快樂！享同桌每位媽媽主餐加菜起司魚排乙份，歡慶升級為「海陸霸氣拼」！



圖9 西堤母親節活動圖

△ 外帶自取不論品項一律9折，不收取服務費外，消費若滿688元會加贈法國麵包一條、若消費滿988元更可現折100元(活動擇一使用)。

△ 歡慶中捷週年：憑台中捷運官/IG 歡慶活動頁面，消費兩客經典套餐，贈起司魚排乙份。



圖10 西堤中捷周年圖

△ 3/1-4/30使用中國信託 ATM 提款完成，可下載單筆消費滿千，贈”西堤環保袋”乙個優惠券(兌換至5/31止)。

Q7. 請問疫情期間消費者消費行為是否有改變？(例如疫情前後內用與外帶的比例大約為多少？)

A：疫情前，顧客至店內用餐是主流，當時比例大約為內用9:外帶1，但隨著疫情的升溫、在三級警戒的發佈，停止了餐廳內用，比例為內用0:外帶10；之後疫情穩定下，不斷的+0訊息，振奮人心，政府逐漸開放內用後，客人慢慢回流至今比例約莫內用7:外帶3，由此可見，在這波疫情的影響，使得消費者在不得已的情況下，改變了消費模式，讓外帶、外送模式成長不少。

Q8. 請問疫情期間是否有增加與外送平台合作？如果之前就有的話，請問在業績上面是否有增加或減少，增加或減少大約多少%？

A：有~顧客除了可透過電話訂餐，也可使用 uber 外送、inline 外帶訂購系統(路徑：TASTY 官網下方”線上外帶自取”連結)訂購，希望透過各方管道讓客人選擇

Q9. 請問疫情期間是否有業外收入的計劃？(例如增加族群推廣或製作冷凍食品)

A：總公司在疫情前，便成立萬鮮生產事業部門，並有”王品購物網”，客人也能透過此平台購買到我們各品牌的人氣商品，不僅有

主食 炭烤蒜香牛小排、美國 choice 帶骨牛小排、特大秘製德國豬腳，也有檸檬三節翅、干貝、草蝦、帕瑪森麵包、凱薩沙拉醬、咖哩優格風味醬等等生鮮或即食品，宅配到府，不用外出；青花椒、石二鍋的火鍋料及湯底，更可在全聯、全家便利商店、7-11可以買到哦！



圖11 王品購物網

Q10.請問疫情過後對未來的期許與展望

A：在現在與病毒共存的局勢下，顧客的消費形態有所改變，吃飯不再是內用的天下，在外帶自取、外送的使用頻率逐漸提升，希望我們除了給內用客人安心、放心的用餐環境與體驗，穩定客源，更期許做到美食不打烊～提高外帶、外送訂購量及增加多方商品銷售，顧客可透過各方管道，如全聯、家樂福、超商，甚至在購物平台上都能購買到我們的商品，讓我們的顧客即使在家，也能享受到美食給予的快樂～

台中京采小館邱執行長

Q1.請問貴公司營業幾年？正常情況下月營業額平均為多少？員工人數多少？

A:我們自2010年開始在家樂福側門的一間小餐館開始，兩年後因為地主易主，所以我們搬遷到青海路的現址，由原本的40個人的座位數到目前大約72個座位，營業額也從80萬到現在大約150萬元左右，來客單價大約\$160。我們目前員工有正職約6人其他是工讀生加起來大約有20位左右。

Q2.請問疫情三級期間，貴公司營業額下降了多少%？房租方面是否有將最後補助？佔多少%？是否有採用政府的補助措施？

A:去年疫情三級期間我們的營業額第一個月急速下滑大約只剩不到三成左右第二個月大約回到50%，等到疫情恢復可以內用，營業績差不多只回來70%。房租的部分房東在疫情四個月中，每月減免了\$15,000，約佔20%。政府推出了紓困貸款跟員工薪資補助我們都有申請，感謝政府的德政，但是今年因為宣導與病毒共存，所以政府沒有任何的補助方案，來店消費的客人大約減少了70%，還好外帶的業績有彌補了這方面的營業損失。

Q3.請問疫情期間貴公司增設了何種的防疫措施？

A:我們依照政府的規定，下載 QR Code 讓客人實名制，進店門口增設了體溫計及酒精，還有額溫槍，讓上門外帶的客人降低感染的風險，也提高他們願意出門自行外帶回家。

Q4.請問疫情期間營業時間及人員安排是否有調整？（例如正職與工讀的人員比例是否有調整）

A:我們在去年五月疫情開始營業額急速下降，所以除了正職的員工沒調整上班時間及休假以外，其他工讀生都因工作客戶減少而調整時間，我們的營業時間也縮短了一個小時，減少各項費用的負擔。

Q5.請問疫情期間產品研發是否有增加或刪減？

A:我們是經營手工湯包及台菜的現炒店，原本的客人喜歡到店內點個幾道現炒的菜，加上幾籠手工湯包，但因疫情嚴重顧客都無法入店消費，所以只能將現炒菜色部分刪減供應，另外研發出屬於我們特色的「湯包便當」供應，雖然廣受歡迎，但是因為製作成本過高，所以並無法獲得多少的淨利，但是至少讓我們的現金流不至於完全斷鏈。

Q6.請問疫情期間是否有進行產品促銷活動？

A:去年的疫情讓所有人感到非常的恐慌，所以我想大家應該也不太有時間去注意到餐廳要做任何的活動，所以我們只推出3種 CP 值高的湯包餐盒,原價\$120,疫情期間特價\$100，物超所值。因為販售便當所以我們也提供了便當外送的服務，所以也吸引了原來不是我們客戶的機關行號，變成我們的忠實顧客群。

Q7.請問疫情期間消費者消費行為是否有改變？（例如疫情前後內用與外帶的比例大約為多少？）

A:我們的消費者以小家庭成員3~4人居多。主要就以家庭用餐為主，疫情期間因為無法內用，所以消費者的消費行為就以外帶與外送為主，疫情以前大約是8成內用2成外帶，三級警戒期間只能百分百依靠外送或外賣，疫情後內用外帶比例大約是五五波。

Q8.請問疫情期間是否有增加與外送平台合作？如果之前就有的話，請問在業績上面是否有增加或減少，增加或減少大約多少%？

A:去年疫情三級警戒開始的時候，我們只有增加自己員工外送便當的措施，所以在業績上面只能彌補一下無法內用的小缺口，但為考量到消費者消費習慣的改變，所以我們在去年底增加了與熊貓平台的外送合作，該平台大約帶來了30%的營業額，但是因為外送平台抽的成數太高，以致於對我們並沒有實質上的幫助，我想只是增加一點現金流而已，餐飲業者真的很辛苦，實實在在地經營者獲利卻比一個外送平台還低，這真讓我們業者覺得非常的心酸啊！

Q9.請問疫情期間是否有業外收入的計劃？（例如增加族群推廣或製作冷凍食品）

A:我們因為疫情期間有製作的湯包餐盒，所以有在幾個族群裡面做促銷，成效還不錯，但是因為製作成本太高所以疫情後我們就停止了這項產品的供應了。至於冷凍食品這方面的話目前還在研發的階段，我們也希望在未來能夠以研發出冷凍湯包或現炒的調理包來做我們業外的收入。

Q10.請問疫情過後對未來的期許與展望

A:對於疫情我們從最初的恐慌、震驚、絕望，到後來慢慢的熟悉、接受、習慣，我想這都是時間推移的結果。如今政府倡導與病毒來共存，不再公布染疫足跡，對於餐飲業者來說或許是一件好事，但是疫情造成的經濟衰退對於餐飲業來說也是一件很重要的事，所以對於未來我們不敢太樂觀，但是疫情影響消費者的習慣已經改變，我們必須去思考疫情對我們帶來的後遺症，也要思考未來的餐飲業，必須要做怎樣的改變，才能跟的上這個時代的潮流。

參考文獻

一、中文部分

- 陳姿安(2019)。新型冠狀病毒對餐飲業之衝擊及因應對策 -以臺中市大里區某餐廳為例。未出版碩士專業實務報告，私立亞洲大學經營管理學系，台中市。
- 潘盟仁(2019)。新冠肺炎對台灣傳統美食消費者之知覺風險與消費行為之研究-以度小月迪化店為例。未出版碩士學位論文計畫書，私立醒吾科技大學觀光休閒系。新北市。
- 陳科輔(2019)。探討消費者對美食外送平台之使用意圖與行為-以御宅程度為干擾變項。未出版碩士論文，私立遠東科技大學行銷與流通管理系，台南市。
- 廖郁嘉(2019)。後疫情時代外送服務知覺價值之研究:以期望確認理論為視角。未出版碩士論文，國立台中教育大學文化創意產業設計與營運學系。台中市。

二、網路部分

https://www.callcarbar.com.tw/9973/wuhan_0214。

上網日期:2021年9月20日

<https://www.twtrend.com/trend-detail/food-and-beverage-service-activities-2021/>

上網日期: 2021年10月2日

<https://www.managertoday.com.tw/articles/view/1741?>

上網日期:2021年10月2日