

國立彰化師範大學企業管理學系

碩士論文

餐飲外送平台之價值：平台合作夥伴觀點

The Value of Food Delivery Platform:  
Platform Partner Viewpoint

研究生：蕭鈺錦 撰

指導教授：白允芸博士

林哲鵬博士

中華民國一〇七年七月

國立彰化師範大學企業管理學系

碩士論文

餐飲外送平台之價值：平台合作夥伴觀點

The Value of Food Delivery Platform:

Platform Partner Viewpoint

研究生：蕭鈺錦

本論文業經審查及口試合格特此證明

論文考試委員會主席：李家榮

委員：白凡芸 林哲鵬

張世其 李家榮

指導教授：白凡芸博士 白凡芸

林哲鵬博士 林哲鵬

所長：張世其博士 張世其

中華民國一〇七年六月

# 餐飲外送平台之價值：平台合作夥伴觀點

研究生：蕭鈺錦

指導教授：白允芸博士

林哲鵬博士

國立彰化師範大學企業管理學系

## 摘要

隨者電子商務的興起，網路的快速發展，使偏好外食的國人生活趨於便利，基本的三餐溫飽已不需親自外出購買，透過手機即可下訂單與付款，國外餐飲外送平台企業也看中台灣對於外食的龐大消費力，紛紛於台灣設立據點，如 foodpanda、honestbee 及 Uber Eats 等。在如此的趨勢下，了解餐飲業者願意與餐飲外送平台合作的契機就成為了重要的課題。

本研究目的為在於瞭解合作夥伴（餐廳）於參與餐飲外送平台體驗中價值形成的歷程，首先分析平台的屬性，平台可為合作夥伴帶來之結果，以及平台可為合作夥伴創造之價值。由於不同屬性可能導致不同之結果、不同之結果可能帶來不同之價值，因此，本文確認屬性、結果、價值後，接著找出屬性、結果與價值間之連結關係以及強度。

本研究透過方法目的鏈，以一對一階梯式深度訪談法，尋求合作夥伴參與餐飲外送平台之屬性、結果、價值，亦即深入探討不同合作夥伴所重視之餐飲外送平台屬性（如：外送服務、平台形象等）、探討合作夥伴因加入餐飲外送平台後可獲得之結果（如：曝光度提升、客源穩定等）、探討合作夥伴因加入餐飲外送平台後可獲得之價值（如：專注實體店營運、知名度提升等），接著利用蘊含矩陣，繪製出最終之階層價值圖。

本研究共約訪了 20 家餐飲企業，整體樣本分析結果顯示連結關係強度最強之屬性-結果-價值路徑為宣傳→曝光率提高→知名度提升。接著，本研究依據樣本企業之成立時間長短，將樣本分為成立時間長與成立時間短群進行分析，兩群樣本之屬性-結果-價值路徑並不相同，本文因而依據餐廳成立時間長短，提供不同之建議。

**關鍵字：**餐飲外送平台、方法目的鏈、階梯訪談法、階層價值圖

# **The Value of Food Delivery Platform: Platform Partner Viewpoint**

Student: Yu-Chin Hsiao

Advisors: Dr. Fan-Yun Pai  
Dr. Che-Peng Lin

Master Program in Business Administration,  
Department of Business Administration,  
National Changhua University of Education

## **ABSTRACT**

With the rise of e-commerce and the rapid development of the Internet, the life of the Taiwanese people who prefer to eat food out has become more convenient. The basic three meals have not need to go out and buy it. People can place orders and payments through mobile phones. Foreign company have also seen Taiwan's huge consumption power for eating out, and have set up their bases in Taiwan. Under such a trend, it is an important issue to understand the opportunities that catering companies are willing to cooperate with the food delivery platforms, such as honestbee, foodpanda, Uber Eats and so on.

The purpose of this paper is to analyze the hierarchy of the value perceived by partners (restaurants) in participating in the food delivery platforms and become dish providers in the platforms. First, analyze the attributes of the platform, the results that the platform can bring to the partners, and the value that the platform can create for the partners. Since different attributes may lead to different results and different results may bring different values, after confirming the attributes, results, and values, the paper then finds the attributes, the relationship between the results and the value, and the strength.

This paper identifies the attributes, consequences, and values of partners participating in the food delivery platforms through mean-end chain method. One by one laddering method interviews were used to find the attributes food delivery platforms that are valued by different partners, such as providing delivery services, food delivery platform image and so on. From the interviews, consequences, such as increasing exposure, stable customer source and so on, that partners can get after joining the food delivery platform were determined. In addition, the value that partners can get after joining the food delivery platforms, such as focus on physical restaurant operation, increasing popularity and so on, was identified.

There are 20 owners of catering restaurants were interviewed. From the overall

sample analysis results, the strongest link-strength attribute-consequence-value path is publicity→increasing exposure→increasing popularity. Then, based on the length of the establishment duration of the sample restaurants, we divide the sample into long established time group and short established time group and analyze the associations among attributes, consequences, and values for each group. The attribute-consequence-value paths of the two groups of samples are different. Therefore, managerial implications are provided for different restaurants.

**Keywords: Food Delivery Platform, Mean-End Chain, Laddering, Hierarchical Value Map**

## 誌謝

光陰似箭，兩年的碩士班生活即將結束，回想起各種點點滴滴的回憶，好不快樂。參加了暑期台日韓交流後，我確定了選擇彰師大是對的選擇，企管系非常鼓勵學生參與國際交流，看到各國學生學習的樣貌，也激勵了我想在彰師大學習的動力，不論是語言、知識及電腦文書處理等等，這些無不是在為個人累積多一點實力，並增加競爭力。在這兩年的碩班生涯中，受到了許多人的幫助和支持，讓我由衷感激。首先最感謝的就是我的指導教授 白凡芸老師及林哲鵬老師，感謝老師們在論文指導上給予許多的想法及建議，即便很常地詢問老師們論文細項，老師們也都不厭其煩耐心地指導我，碩班期間參與了個案競賽及創新創意提案競賽，老師們也給我們很多方向，在日常生活中也非常關心學生，可以和老師們分享生活各種喜樂，除了師生的身分外，其他時候相處起來更像是會彼此關心的好朋友，這樣亦師亦友關係讓我非常珍惜，也謝謝家瑜老師給予論文指教。

論文的完成亦得感謝讓我受訪的餐廳負責人們，他們在實務上寶貴的餐廳經營經驗，透過訪談不吝嗇地和我分享與餐飲外送平台合作的歷程以及針對產業所提出的想法，讓我的論文能順利完成。

在這兩年的期間，很開心可以認識企行碩的同學們，也謝謝大家在學業上一路的相挺扶持，感謝我的戰友蕙瑄、芸夢及方敏一同參加2017服務設計創新創意提案競賽獲得第一名的佳績，感謝裴暉、孟翰給予論文格式指教，感謝慈縈、品樺、宇豪、文彬、千惠給予我豐富且快樂的回憶，感謝易哲學長給予我論文競賽之反饋，也感謝系辦的秀雯姐和友齡姐，給予行政上之幫助。也很謝謝陪伴在我身邊的友人家祥，總是給予我任何的協助，是我的精神寄託。最後要感謝我摯愛的爸爸媽媽及家人們，總是在背後支持與關心我，讓我能夠無後顧之憂地完成學位，謝謝最親愛的家人！

僅將此論文獻給一路上幫助過我的師長、同學和家人們。

蕭鈺錦 謹識

于國立彰化師範大學  
企業管理學系碩士班

# 目錄

摘要.....	I
ABSTRACT.....	II
誌謝.....	IV
目錄.....	V
圖目錄.....	VII
表目錄.....	VIII
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的.....	3
第三節 研究流程.....	4
第二章 文獻探討.....	5
第一節 電子商務定義及發展.....	5
第二節 餐飲外送平台.....	8
第三節 方法-目的鏈理論.....	12
第三章 研究方法.....	15
第一節 研究架構.....	15
第二節 階梯訪談法.....	15
第三節 訪談過程.....	19
第四節 內容分析法.....	20
第五節 階層價值圖.....	21
第四章 研究結果與分析.....	23
第一節 訪談樣本分析.....	23
第二節 編碼結果.....	24
第三節 定義屬性、結果與價值.....	27
第四節 蘊含矩陣.....	28
第五節 價值階層圖之建立與分析.....	36
第五章 結論與建議.....	44
第一節 研究結果.....	44
第二節 研究貢獻.....	45
第三節 研究限制.....	46
參考文獻.....	47

附錄一 外送平台合作夥伴訪談大綱.....	52
附錄二 訪談結果逐字稿.....	53
附錄三 合作夥伴之建議.....	56

## 圖目錄

圖 1-1 研究流程 .....	4
圖 2-1 傳統出版社的線性產業價值鏈 .....	9
圖 2-2 線上出版平台出版業的產業價值鏈 .....	9
圖 3-1 合作夥伴價值模型發展程序 .....	15
圖 3-2 訪談範例 .....	20
圖 4-1 整體樣本與餐飲外送平台合作之階層價值圖(n=20) .....	37
圖 4-2 宣傳連結路徑圖 .....	38
圖 4-3 外送服務連結路徑圖 .....	39
圖 4-4 外送服務與宣傳連結路徑圖 .....	40
圖 4-5 成立時間短之樣本與餐飲外送平台合作之階層價值圖(n=11) .....	41
圖 4-6 宣傳連結路徑圖 .....	41
圖 4-7 成立時間長之樣本與餐飲外送平台合作之階層價值圖(n=9) .....	42
圖 4-8 宣傳連結路徑圖 .....	43

## 表目錄

表 2-1 企業對電子商務的定義 .....	6
表 4-1 店家餐廳類別 .....	23
表 4-2 訪談之樣本特性 .....	24
表 4-3 要素名稱定義 .....	25
表 4-4 定義屬性、結果與價值（括號中為回答次數） .....	27
表 4-5 屬性、結果及價值的鏈結關係表-整體樣本(n=20).....	29
表 4-6 餐飲外送平台之蘊含矩陣-整體樣本.....	31
表 4-7 屬性、結果及價值的鏈結關係表-成立時間短之樣本 (n=11).....	32
表 4-8 餐飲外送平台之蘊含矩陣-成立時間短之樣本.....	33
表 4-9 屬性、結果及價值的鏈結關係表-成立時間長之樣本(n=9).....	34
表 4-10 餐飲外送平台之蘊含矩陣-成立時間長之樣本.....	35
表 4-11 不同樣本與外送平台合作之價值 .....	43

# 第一章 緒論

本章先由本研究的動機與背景進行介紹，本研究欲探討從外送平台給予其合作夥伴的服務中，合作夥伴最後欲從中獲得之價值為何，其次說明本研究的目的，最後闡述研究流程。

## 第一節 研究背景與動機

財團法人台灣網路資訊中心公布「2017年台灣無線網路使用調查」推估全國12歲以上曾使用無線上網比例高達75.1%，約1568萬人；以年齡層來看，「20-24歲」、「25-29歲」受訪者皆達100%；地區分布以「東部地區」（花蓮縣、台東縣）受訪者達83.8%，高於其他地區；教育程度則以「研究所以上」受訪者達95.3%，高於其他教育程度（周羿伶，2017）。

根據資策會產業情報研究所(MIC)(2017)針對臺灣民眾的「APP使用者行為」進行調查分析，發現有2016年有63%民眾的APP下載數量在15個以內。其中，主要持有APP類型前五名為「通訊(77.9%)」、「遊戲(64%)」、「網路購物(46.2%)」、「交通運輸(40.7%)」、「照片與視訊」(40%)，其中網路購物已排名在前三名，代表國人的消費習慣已從原本的實體店面購物轉向線上購物。現今網際網路的普及，經由電子商務的經營方式也越來越是成熟，同時，更是顛覆了原有產業的經營方式。學會正確運用平台策略的企業，就得以顛覆原有的產業價值鏈（陳威如、余卓軒，2013），透過直接連結供應商與購買者的方式，使交易不受時間與地點的限制，更具有即時更新與互動性(Bloch, Pigneur and Segev,1996)。

平台商業模式廣泛的出現在各種產業中，包括社交網站、電子商務、包裹快遞、信用卡、第三方支付等。目前在全球最大的一百家企業裡，已有六十家企業的主要收入源自於平台商業模式，包括蘋果、Google、Yahoo、花旗、微軟等著名公司（陳威如、余卓軒，2013）。

目前消費者的消費行為與方式漸漸被改變，而為了爭取餐飲外送電子商務的龐大商機，隨之而來的是國際型公司想在台灣搶食這市場的利潤，像是德商 foodpanda。foodpanda 看中台灣的美食潛力市場，特別派專員來

台灣調查，發現台灣消費者對網路購物接受度高、一周外食次數也多，也願意把錢花在美食上，所以在 2012 年成立台灣 foodpanda，進入美食外送的服務範疇，在使用者人數擴張前就進入市場（郭芝榕，2014），另外包括美商 Uber Eats 及新加坡商 honestbee 也紛紛在 2016 年進軍台灣。

目前沒有關虛實整合推出線上外送訂單服務的餐飲外送平台研究，大多都在說明餐飲業的概況，其中李芳怡(2011)提到餐飲業外送績效改善之模擬，業者可參考研究結果來訂定外送政策，以改善其外送之服務品質，並可依照其營運目標來訂定外送政策，進而提升其營運績效。但僅針對各個店家自行外送服務說明，而無說明 O2O 外送平台之影響。而陳志韋(2015)透過 VCC (Value Creation Cycle)的概念創造出一個新的雲端平台，找出讓餐飲外送業創造出更大的價值和如何讓各環節價值循環的方法，再以 VCC 的概念推演和建構其經營的策略。但卻未提及到餐飲外送平台其合作夥伴所想要加入之原因，假設了解了合作夥伴希望從餐飲外送平台中獲取了哪些價值，勢必能提升餐飲外送平台的服務品質，並擴大其版圖。

基於上述問題的存在及研究之不足，本研究欲透過 Gutman (1982)提出「方法目的鏈」的質性研究方法，其利用「屬性」、「結果」和「價值」不同層級的連結以尋求消費者內在價值，強調個人體驗的重要性，加以探討餐飲業合作夥伴願意與外送平台合作之價值，本研究所提及之合作夥伴，係指與外送平台合作之餐廳。

## 第二節 研究目的

綜合上述之背景與動機，本研究欲探討餐飲外送平台具備了那些屬性？這些屬性為合作夥伴帶來何種效益與結果？這樣的效益與結果又能如何滿足合作夥伴心中的核心價值呢？目的在於瞭解合作夥伴於參與餐飲外送平台體驗中價值形成的歷程，並進一步檢測價值在體驗屬性、體驗結果及購買意圖與持續參與意圖中所扮演的角色。具體言之，本研究的目的旨在：

1. 利用方法目的鏈分析國內餐飲外送平台之「屬性」。
2. 了解國內餐飲外送平台之屬性後，探討這些屬性為合作夥伴帶來哪些「結果」。
3. 利用方法目的鏈和深度訪談兩種質性研究方法探索合作夥伴內心真正渴望之「價值」。
4. 利用內容分析和蘊含矩陣建立價值階層圖，以了解合作夥伴整個體驗決策過程。
5. 透過價值階層圖發展屬性、結果與價值量表，希望在學術上可提供餐飲外送平台應用，補充過去研究之不足。
6. 透過價值階層圖，希望在實務上可提供餐飲外送平台業者了解合作夥伴真正的需求，提升公司營運及成長。

本研究的重要性在於確定屬性，結果和價值之間的聯繫以及後續的行為意圖，研究結果將有助於了解合作夥伴之心理行為，除了能幫助國內餐飲外送平台業者預測潛在的合作夥伴（餐廳）的意圖，作為設計與開發餐飲外送平台之依據，以利建立長期客戶關係，促使公司穩定發展。

### 第三節 研究流程

本研究根據研究背景動機、研究目的的問題及相關文獻整理、深度訪談、內容分析，建立價值階層圖，假設推論、建立研究架構以及實證研究等階段程序的運作，建立本研究流程，詳如圖 1-1：

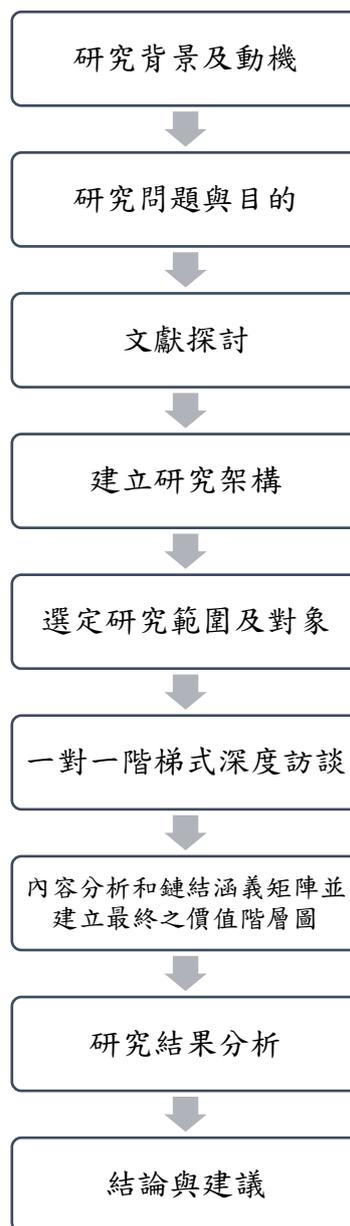


圖 1-1 研究流程

## 第二章 文獻探討

根據研究動機與研究目的，在實際進行本研究之前，透過以下對相關文獻及其結果之深入探討，不僅有助於理論基礎之奠定，並可導引研究的方向。文獻探討共分四個章節：第一節電子商務定義及發展；第二節餐飲外送平台；第三節顧客價值定義及探討；第四節方法-目的鏈理論，探討方法目的鏈意涵與其相關研究。

### 第一節 電子商務定義及發展

#### 一、 定義

網際網路的蓬勃發展促使網路經濟的活絡，也讓電子商務市場成為全球各國的經濟推動重點，其原因之一為電子商務的發展不斷帶動產業的改良、創新，甚至是顛覆傳統，舉例而言：電子商務的出現，改變了許多傳統物流業者的經營模式，不再只限於物品流通配送，而是如何在客戶完成網路訂單後，以最快速的方式將商品送達客戶的手中，建立一套迅速完善的物流機制（經濟部，2009）。

我國電子商務年鑑則指出電子商務係指以領先的資訊科技，再藉由企業作業的流程改造，來達到降低企業營運成本的開銷，一方面可以提升整體作業效率，另一方面可增加客戶滿意度與信賴之商業活動。廣義而言，舉凡交易當事人均使用任何新興的電子產品，例如手機、電腦、平板等，再透過網際網路進行交易活動或相關的商務活動都可稱之電子商務。如商業電子資料交換、金融電子資料交換、網路下單、網路銀行、網路購物、電子訂單、行動支付等等都涵蓋在內（經濟部商業司，2013）。

Kalakota and Whinston (1997)認為，所謂的電子商務，係指利用網際網路進行購買、銷售或交換產品與服務。功能在降低成本、縮短產品的生命週期、加速得到顧客的反應，及增加服務的品質。Kalakota and Whinston (1999)，也認為由不同的角度來看，企業對電子商務的定義會有所不同。整理如 2-1：

表 2-1 企業對電子商務的定義

觀察角度	電子商務的定義
從通訊的角度來看	電子商務是利用電話線、電腦網路或其他介質來傳遞資訊、產品及服務。
從電子技術的角度來看	電子商務是透過一組中間媒介，將數位的輸入轉換成加值輸出的處理過程。
從企業流程的角度來看	電子商務是商業交易及工作流程自動化的技術應用，即所謂 e-corporation。
從上網者的角度來看	電子商務是提供了網際網路上的購買與銷售產品和資訊的能力，讓消費者有更多選擇。
從服務的角度來看	電子商務是企業管理階層想要降低服務成本，及想要提高產品的品質，且加速服務傳遞速度的一種工具。

資料來源：Kalakota and Whinston (1999)

依據經濟部商業司(2011)，將電子商務定義為：「電子商務是指任何經由電子化形式所進行的商業交易活動」。電子商務交易的參與者，包括企業、政府及消費者，其中的可能交易型態涵蓋了企業和企業之間（如上下游企業間供應鏈的變化），企業和消費者之間（如家庭購物）、企業與政府之間（政府透過網路進行公共採購）、消費者和政府之間（繳稅、資訊索取等線上服務），以及政府和政府之間（資訊的交換）。

## 二、發展

亞太地區是目前電商產業重鎮之地。目前電子商務發展主要集中在亞太、北美、西歐三個地區，這三個地區電商的市場加起來佔據了全球市場90%以上。其中又以目前所處的亞太地區成長最快，是全球第一大電商的零售市場。根據資策會統計資料顯示，2017年我國電子商務市場規模可望達新台幣1兆2515億元，較去年成長約11%。

台灣目前網購人口，占了86.1%，是全球第17名、亞洲第一，其實也跟全球第一名的英國差不遠，英國的網購人口占了88.6%，比例同樣非

常高。亞洲其他國家像是日本為 82%、南韓 65.2%與中國 64.8%，全都沒有超過台灣的數字。而不可思議的是，強國美國也只有 75.6%的網購人口而已。台灣使用網購人口的比例之所以會這麼高，是因為我們擁有良好的網路基礎境。根據台灣網路資訊中心 2016 年度的調查，台灣有 86.3%的人擁有上網的經驗。我們可能已經習慣這樣的 e 世代生活，但若是拿這數字與他國相較，我們的網路普及率非常高。

資策會產業情報研究所(MIC)(2017)針對消費者網購行為進行調查分析，發現臺灣消費者年網購消費總額呈現上漲趨勢，從 2014 年 21,681 元到 2016 年 27,715 元，2016 年也相較 2015 年的 24,744 元成長了 12%，足以顯示出臺灣消費者對網路購物的依賴度有持續加深的趨勢。調查結果更發現，每月網購金額占每月消費總支出的比例也逐年上漲，相較於 2014 年僅占 12.3%與 2015 年占 15.4%，2016 年時已達到 17.8%。據此，資策會 MIC 產業分析師張筱祺解釋，雖然目前網友仍以實體消費為主，但從近三年占比的成長可看出「線下」到「線上」的消費移轉現象已經逐漸成形。

Google 在 2015 年底的消費洞察報告中指出，有 54%的台灣人上次網購時透過智慧型手機，比例高居全球第一。其他國家的數據：韓國 38%，美國 26%，日本 15%，台灣明顯比這些強國高出非常多(科技橋報，2017)。

網路購物已經是電子商務領域當中重要的一部分，成功的為企業達到創新的運用，於網路上(Hayne, Smith and Vijayarathy, 2003)。

何澤欣和黃勢璋(2015)說明目前國內常見的網購平台模式，大約可分有三種：

(一) B2C (Business to Customer)模式：平台由商家本身經營，直接銷售貨品給消費者，並獨立處理退換貨等相關事宜，許多大型品牌的自營官網銷售即屬於此種做法。例如：PChome 24h 購物中心、雅虎購物中心等，雖然賣的品牌眾多，但不論出貨、金流、退換貨，都還是由平台自行處理。

(二) B2B2C (Business to Business to Customer)模式：由大型電商提供平台，讓許多品牌在其通路上架，可以想像成虛擬的百貨公司通路，而電商本身不涉入各家經營，僅提供上架品牌平台服務及金流支援，而各家可以自行

決定促銷或折扣活動。例如：PChome 商店街、雅虎超級商城等，即是典型的例子。

(三) C2C (Customer to Customer) 模式：是一個由消費者銷售物品（新品、二手品）給其他消費者的平台，亦即所謂的拍賣網站，使用門檻十分低廉，業者本身幾乎不干涉所有交易流程，連金流跟物流都由買賣雙方自行協調決定。而平台的低門檻與高彈性使用方式，使得拍賣平台多屬於一般消費大眾接觸網路購物的開端。例如：露天拍賣、雅虎拍賣及旋轉拍賣等。

本研究針對 B2B2C 的餐飲外送平台之電子商務加以研究。

## 第二節 餐飲外送平台

### 一、平台經濟

平台的定義：「平台」一詞係指將雙邊網絡中的兩群使用者，連結起來的「產品與服務」；所以，平台的核心概念是連結、架橋或媒合，平台提供基礎設施與規則(Alstyn, Parker, and Choudary, 2016)。

平台的特性，是一種商業模式的革新，與過往的「線性生產」模式有極大的不同。過往企業的獲利模式，是從生產者開始，終點是消費者買單，好的企業會先進行市場調查，發現（區隔）市場的需求，再投入生產，提高獲利的機會。以傳統的出版社為例，其產業價值鏈是屬於單方向與直線式的。作者完成自己的作品後，透過經紀人將作品遞交給出版社，然後出版社在千萬份稿子中，篩選出它們認為能獲市場青睞的作品，經過編修、封面設計等加工後，送予印刷廠印製成書。再透過經銷商將書本運送往各地零售書店、便利商店等場所，最終才得以被消費者購買(陳威如，余卓軒，2013)，如圖 2-1。

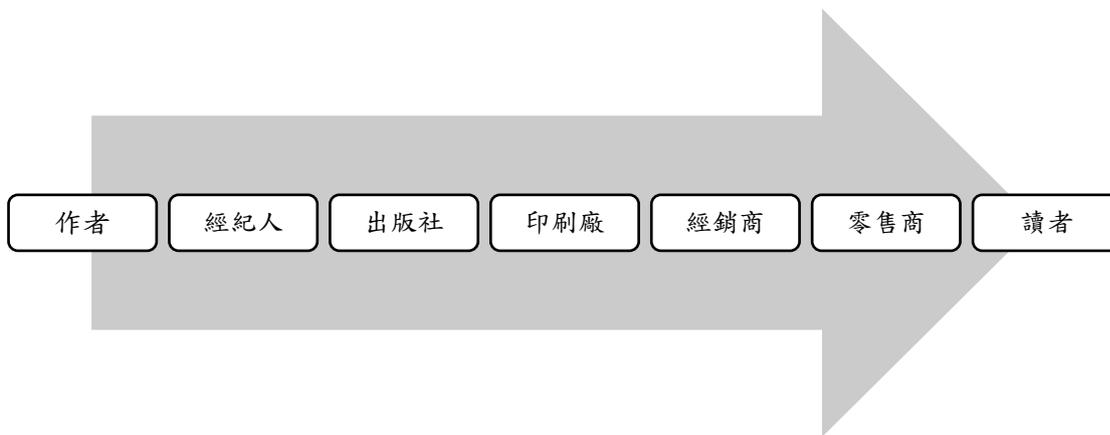


圖 2-1 傳統出版社的線性產業價值鏈

資料來源：陳威如，余卓軒（2013）

而平台商業模式則是由平台業者提供開放式、參與式的基礎架構，並訂定規範，促成生產者與消費者雙方互動而創造價值。平台模式的目標是媒合生產者與消費者，促成雙邊的商品、服務交易或是社交貨幣(Social currency)的交流，為參與的雙方創造價值。延續上述傳統出版社案例，以專攻小說市場的中國「起點中文網」崛起，在網路提供一個虛擬平台讓熱衷寫作的人能直接發表各式各樣的故事，而讀者能夠快速選擇自己感興趣的故事來閱讀（陳威如，余卓軒，2013），如圖 2-2。

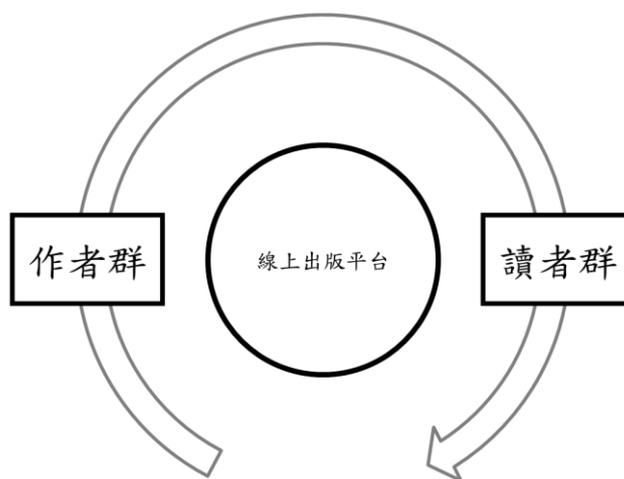


圖 2-2 線上出版平台出版業的產業價值鏈

資料來源：陳威如，余卓軒（2013）

平台商業模式有個重要的關鍵是「產業鏈不再是一條直線」，必需建立生態圈才能高度獲利。並且，「有形產品」不再是獲利主要來源(Alstyn et al,

2016)。

新興的「平台的商業模式」產生一股創新的力量，正在改變商業、經濟、傳播、教育等社會各個面向(Alstynne et al, 2016)。因為在網路的推波助瀾之下，不同模式之間的邊界漸漸消失，以致於跨產品、跨企業、跨產業、跨境、跨國的發展順應而起。在平台的商業交易模式之下，內部能縮短供應鏈又即時連接外界，促進生態系裡的所有參與者，有直接對應的機會。平台的崛起，對參與平台的企業而言，最大利基仍然是降低成本，提升獲利，對消費者而言，快速接觸多樣化商品，對平台商而言，坐收開辦費、抽成、行銷等服務費用，可見平台的商業模式不止雙贏，還要打造出三贏局面的規模經濟。

經濟部商業司(2012)調查台灣電子商務店家在選擇開店平台，結果發現網路店家重視開店平台「成本低」、「提供完善的金流」、和「招攬客源的能力高」等因素。

資策會產業情報研究所(MIC)(2017)資深產業分析師王義智指出，未來平台經濟將為傳統產業帶來三大改變：「平台顛覆各產業領域」，如媒體、內容、教育、交通、能源等；「平台改變企業競爭法則」，更重視外部夥伴關係的維持；「新創公司利用平台經濟侵蝕破壞傳統經濟」，甚至主導未來經濟發展。特別是傳統線性企業，應思考企業內部有哪些流程與服務，可以轉移給外部夥伴來提供，靠著建構一套完善的機制與誘因，逐步轉型平台經濟之商業模式。

## 二、 餐飲外送發展

根據行政院主計處行業類別分類(105年第十次修訂)將餐飲業定義為從事調理餐食或飲料供立即食用或飲用之行業；餐飲外帶外送、餐飲承包等亦歸入本業。近年來，國內的消費者市場，因國民所得提高，社會型態之地改變，包括在外租屋之學生和上班族的激增，且雙薪家庭外食比例上升，導致外食人口增加(徐仁全 2007)。台灣每年的餐飲商機，高達 4300 億元，而外送就占了 5%，金額高達 250 億元，其中顧客群，以 25 歲—45 歲的上

班族居多，女性更是佔了超過 60%，平均一次的訂購金額落在 500 元左右（翁子媛、陳信諺，2017）。

目前在台灣進駐的外商餐飲外送平台有三家，分別是德商空腹熊貓(foodpanda)、美商(Uber Eats)及新加坡商誠實蜜蜂(honestbee)。以下作個別介紹，首先是 2012 年進入台灣的 foodpanda，是最早進入台灣經營美食外送市場的平台，合作的餐廳也高達五千多家，是目前合作夥伴（商家）數最多的外送業者。為創造服務差異化，在選擇合作的餐飲業者上，幾乎專攻中高價位以上的餐廳，包含：糖朝、Chili's、TGIF、Outback、海壽司等（郭芝榕，2014），服務據點含了雙北市、台中市及高雄市；接者是 2016 年進入台灣的 Uber Eats，合作餐廳從 10 幾家擴展到 1500 家，從咖啡廳、餐廳到中大型國外餐飲品牌都有，外送員從步行、騎腳踏車、機車等方式配送，服務據點含了雙北市、台中市及高雄市（Uber Eats 官方網站）；最後，也是在 2016 年進軍台灣的 honestbee，一開始的商業模式為生鮮代購，目前與台灣知名的超市合作，像是家樂福或美式賣場，消費者可以透過這個平台購買生鮮商品，代購人員會在超市採買之後，在下單之後一個小時左右將產品送到消費者手上。但生鮮代訂市場本身有些侷限，比方說，合作的業者多半是高檔超市，商品單價較高，在非都會區的市場，很難做到一小時內送達。這也使 honestbee 往多元化發展開始推出「熟食外送」服務。目前 honestbee 的合作商家包括有肥前屋、金峰滷肉飯、臺一牛奶大王、鼎王、CaliBurger、無老鍋、京盛宇、立裴米緹咖啡館等一千多間合作夥伴（許文貞，2016）。服務據點含了雙北市、新竹市、台中市及高雄市。

這三個餐飲送平台除了幫消費者預定外帶餐點以外，還有將實體的餐飲送到在虛擬平台下單的消費者手中，達到線上線下的虛實整合（吳銘峻和李釗如，2014）餐飲業者和外送平台合作，讓餐飲市場，發揮最大產值。

### 三、 餐飲外送限制

平台策略出發的第三方外送的市場雖然可期，但由於地區限制，台灣餐飲複雜度化與民眾食飲要求日高，整體外送服務品質的標準化、優化與

外送痛點克服仍有許多值得探索的地方(吳銘峻和李釗如,2014)。然而並非所有商品皆適合外送服務,像是易融化之冰品、西式餐館(有前菜、湯、沙拉、主餐等十多道個人餐點)或是吃到飽類型之餐廳,另外礙於台灣法規限制,國人目前無法線上交易購買酒類之商品。隨者經濟成長及交通逐漸便利,個性化和快速的遞送服務也日益增加,但是服務的品質卻是不穩定的(Wang,2008)。像是在尖峰時段,不管是飲食、交通甚至網路,對於各個行業皆有一定程度之影響,相對造成國人生活上的不便利,導致影響消費者行為及意願(李芳怡,2011)。以餐飲業為例,除了現場排隊等候時間拉長之外,對於外送服務方面也會有相同之問題產生,在尖峰時間,人潮過多且交通又擁塞,非常容易造成點餐顧客等候時間過長、餐食變質沒有完美風味及外送人員發生事故比例提高,降低了消費者對於餐廳或外送平台信賴度和忠誠度下降。現今雙薪家庭不開伙的比例愈來愈高,因此家庭叫外送的比例也有增高的趨勢(李芳怡,2011)。而台灣對於餐飲外送平台部分的探討研究幾乎沒有,希望透過此研究,讓未來相關研究可供參考。

### 第三節 方法-目的鏈理論

#### 一、方法-目的鏈(Mean-End Chain, MEC)

消費決策過程和認知結構之間的潛在關係,是行銷學家所感興趣的,消費者可由對特定產品之某一(些)產品屬性偏好,進而產生消費後之結果感受而後滿足其價值偏好,進而形成消費者之「屬性—結果—價值」連結消費模式,此鏈結關係可以清楚地了解為何(why)以及如何(how)認定此屬性是重要的。透過商品方法-目的鏈(Means-end chain)提供了此關係的另一種理論基礎(Gutman, 1982)。

「方法」即記述某物體或行為,而其所產生的結果;「目的」即為個人所重視的價值,其意義在於解釋消費者可由特定產品之某些產品屬性偏好,進而產生消費後之結果感受而後滿足其價值偏好,進而形成消費者之「屬性-結果-價值」連結消費模式,它涉及個人知覺價值的分析,顯示了決策者的認知選擇結構的多層次性(Pitts, Wong and Whalen, 1991),因為消費者為避免在選購眾多產品或服務時不知如何選擇,往往在選購產品或服務時會將其依功能等級分類,雖然分類是依產品或服務的性質,但決定這些性質

的最終影響因素卻是價值(Fotopoulos, Krystallis and Ness, 2003)。亦即消費者透過購買產品或服務時幫助最終狀態願望（價值）的達成。

Peter and Olson (1999)認為產品本身所具備的「屬性」即是「方法」(Means)，而「結果」與「價值」即為「目標」(Ends)，藉由產品的「屬性」可以達成消費者更為抽象的或更高級的「目標」。

## 二、 屬性-結果-價值

### （一）屬性(Attributes)：

消費者知覺到服務及產品的特性為屬性(Reynolds, Dethloff and Westberg, 2001)，依有形及無形可分為具體屬性及抽象屬性，產品具體、有型、可直接察覺的特性即為具體屬性，例如：包裝、外觀、食品製品中的添加物等(Gutman, 1997)；倘若產品沒辦法利用觸覺及視覺直接感受即為抽象屬性，或許它是存在著人的內心、主觀所向產生的感覺例如品牌、服務人員的態度等。而對餐飲外送平台作夥伴而言，屬性包含了平台介面簡易操作、外送人員準時拿取餐點，平台用戶數及業務員親切度等。

### （二）結果(Consequences)：

結果是指從其消費行為中，消費者直接或間接產生生理或心理上的結果(Gutman,1982)，結果包含想要的結果，想獲取之利益，而且也包含不想要的結果或成本及風險。

Olson and Reynold (1983)將結果分為「社會心理性結果(physiological consequences)」、「功能性結果(functional consequences)」。社會心理性結果是指使用產品後的消費者，而消費者本身對於產品帶來的感覺，例如穿著名牌衣服可獲取尊榮；而功能性結果是使用產品後，消費者從屬性所提供的結果或可體驗到商品的直接特徵，例如吃飯止飢或喝水解渴。而對餐飲外送平台作夥伴而言，功能性結果可能有營業額提升、店家知名度上升；社會心理性結果可能有學習新商業模式及個人成就感。

### （三）價值(Values)：

價值在方法目的理論中被定義是消費者可望的中即存在狀態，因此個人價值描述是一種內在且個人相關的目標狀態。價值包含工具價值(instrumental values)與最終價值(terminal value)(Rokeach, 1973)。

Sheth, Newman and Gross (1991)認為顧客的選擇行為是受不同的價值類型所影響，顧客對產品選擇背後的動機能由顧客價值的類型來解釋之，並認為影響消費者選擇行為分為功能性價值、社會性價值、情緒性價值、知識性價值、情境性價值等五種消費價值。

『屬性-結果-價值』之組成與關係須經由三步驟來建構(Reynolds and Gutman, 1988)：

- (1) 收集資料。
- (2) 以階梯分析法(Laddering Method)分析資料。
- (3) 確認連結的關係脈絡。

首先利用內容分析法將受訪者在受訪中記錄其提到的要素，並將要素歸類屬性、結果、價值三個階層，在此步驟中如果項目分的太細則各項意義太狹窄，在建構關聯性時則容易發生找不到關聯的困難，若項目分的太少則意義各項又太廣，反而失去獨特的意義(Genler, Klenosky and Mulvey, 1995)。

在本研究中主要是將方法目的鏈理論應用於探討合作夥伴願意與餐飲外送平台合作的心態，以及帶來何種價值，不同合作夥伴所看重平台提供的屬性不同則直接影響其所重視的服務結果，因而結果亦不相同，因此較為核心的價值會直接影響其他較具體的服務結果，並為此可以分析出合作夥伴為何願意合作，可以更加了解合作夥伴的心理。

## 第三章 研究方法

本研究以「方法目的鏈」為理論架構，用於評估消費者的選擇行為導致滿意價值的結果，利用階梯訪談法、內容分析法與階層價值圖建構出價值模型，分三個階段進行，目的在於了解，以及所得之結果，連結至合作夥伴內心渴望的價值。

### 第一節 研究架構

本研究以「方法目的鏈」為理論架構，用於評估合作夥伴的選擇行為導致滿意價值的結果，利用階梯訪談法、內容分析法與階層價值圖建構出價值模型，目的在於了解合作夥伴在體驗服務時，其所認知到的服務屬性，以及所得之結果，連結至合作夥伴內心渴望的價值。先針對受訪者進行階梯訪談，接者利用內容分析法將訪談結果於以分類，分別對受訪者的屬性、結果和價值做出有意義的編碼(coding)，而形成一條條的階梯，再將全部受訪者的階梯整合編製成蘊含矩陣，最後則依蘊含矩陣繪製成階層價值圖。本研究價值模型發展程序，如圖 3-1。

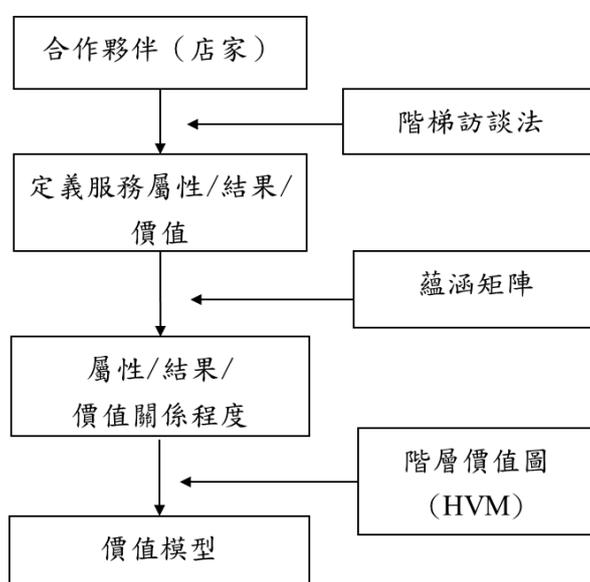


圖 3-1 合作夥伴價值模型發展程序

### 第二節 階梯訪談法

Reynolds and Gutman (1988)所建構的階梯訪談法(Laddering)是最早被

運用在 MEC 的資料收集，而 Grunert and Grunert (1995)提出方法目的鏈的蒐集資料最常使用的方法為階梯法，經由階梯法可以解釋消費者購買行為背後內心的真正價值因素。是一個質性的資料收集技術，它是利用一對一的深度訪談技術，來瞭解消費者如何利用產品的屬性滿足自我的價值，在質性研究中關心的是人的內在世界，而那個世界卻常常是不容易觀察的到，所以需要透過訪談或其他互動的方式來了解，但是普通的一問一答並不是深度訪談，因為沒有一個特定的時空點，受訪者可能從他記憶中告訴你他在某一個時空下的狀態；因此有系統的進行深度訪談是很重要的。它能夠詢問問題的價值、發現人們所說所言的重要性、有技巧的詢問者、專注的聆聽者、進入到其他人的經驗世界。

深度訪談(In-depth interview)技術是由面談者使用非結構性、直接的方式與受訪者接觸，是一種單獨的、個人的互動方式，用來發覺受訪者基本的動機、信念、態度等。在深度訪談的過程中，訪談者應儘可能使用最少的提示和引導問題，鼓勵受訪者在一個沒有限制的環境裡，針對訪談主題儘可能談論自己的意見，一般用於小到中等樣品量(Grunert, Beckmann and Sorensen, 2001)，訪談過程中需深入探索，並發掘消費者內心深處追求的價值，換句話說，其目的是為了顯示個人選擇一個特定商品的動機(Russell et al., 2004)。

階梯訪談過程分為三個階段，首先受訪者被要求比較和評估物品的主要屬性，發現主要屬性是第二個階段的起點，這是一個深度訪談，受訪者需要解釋結果和個人價值的相關性，研究者一再詢問受訪者「為什麼對你而言是很重要」受訪者抽象概念不斷提高（從屬性、結果到價值），反覆此步驟直到無法回答為止。在第三個階段就是將屬性、結果到價值等要素利用蘊涵矩陣(Implication matrix)將此連結的關係表現出來(Chiu, 2005 ; Miele and Parisi, 2000)。

為了找出屬性、結果和價值之間的連結性，在深度訪談時訪談者會以簡單的問句"為什麼這個屬性(結果或價值)對你是重要的"來誘導受訪者說出內心想法，以找出階梯連結屬性—結果—價值。在進行階梯訪談時，會因為受訪者的背景、問題太過瑣碎或問題過於敏感而無法將階梯往上推，

此時可採用一些訪談技巧，刺激受訪者回答問題(Reynolds and Gutman, 1988)，略述如下：

- 一、喚起情境背景：以產品消費的場所作為談話主題。
- 二、假設缺乏某一物體或狀態：假如沒有這些東西會如何。
- 三、負面階梯：為什麼不去選擇別的事物。
- 四、與過去對照比較：過去與現在比較會有什麼不同的想法。
- 五、以第三者角度：若其他人在相同情境會有如何想法。
- 六、改變技巧：受訪者答不出來時，訪問者的沉默或重複受訪者講的話可使受訪者更明確表達自己的看法。

根據上述，本研究之訪談將會詢問若沒有了這些外送服務、宣傳、客服等，將會如何？為何不選擇其他的服務模式？與過去相比，針對現在經營外送上，心境會有和不同的想法？

Wansink (2003)將階梯法的訪談順序列為以下七點：

- 一、首先詢問能表達出受訪者真實情況之問題。
- 二、藉由引導的方式使受訪者能回答出更深入的答案，而不是純粹回答是與不是。
- 三、針對受訪者的回答繼續詢問為什麼。
- 四、詢問為什麼時，須是能夠使受訪者回答真正內心考慮因素的問題。
- 五、須依照正確的邏輯過程逐一詢問。
- 六、此外，問題對受訪者必須是適合且恰當的。
- 七、觀察受訪者回答問題時的臉部表情與聲調。

根據上述，本研究之訪談會利用開放式的回答，讓受訪者闡述自身經營該店之情況，並針對其回答，挑選出與本研究相關之內容，再次進行詢問為什麼，訪談期間，若發現受訪者臉部緊張或語調急促，將會先暫停訪

談，並透過觀察，詢問近期店的營運狀況、行銷活動或其他時事等，使受訪者放鬆心情，接續後續的訪談。

階梯法有兩種不同訪談方法，軟式階梯法與硬式階梯法(Costa, Dekker, and Jongen, 2004)，茲分述如下：

#### 一、軟式階梯法(Soft laddering)

軟式階梯法是透過一對一深度訪談方式進行，利用開放式問卷進行深入訪談，讓受訪者能自由、不受限制的回答問題，用自由誘導(Free elicitation)方法獲得資料。

軟式階梯法較不適合用於大樣本的收集(Hofstede, Steenkamp and Wedel, 1998)，但至少為 20 人以上(Reynolds, Dethloff and Westberg, 2001)，軟式階梯法的缺點為訪談時間較為費時，訪談結果的品質亦容易受訪談者的專業及受訪者的反應所影響(Hofstede et al,1998)，因此其代表性較不足。所以有些學者將軟性階梯法所獲得的資料發展為量化問卷以補軟式階梯法之不足。

#### 二、硬式階梯法(Hard laddering)

硬式階梯法是以電腦或自我填答問卷的方式(Self-administered paper and pencil method)針對屬性、結果及價值的層級順序，請受訪者一層一層的回答，以此方法來收集資料。

硬式階梯方法的優點是可以避免訪談時的人為因素造成的偏差，或是可以克服無法面對面訪談時的困境等，可以節省較多的時間與成本(Botschen and Hemetsberger,1998)。硬式階梯方法比軟式階梯更快，成本更低較利於大樣本的研究（超過 50 個）(Grunert,1995, Hofstede et al., 1998,Russell et al., 2004)。研究領域若已有非常豐富的文獻，有助於編碼定義的建構，較適合採用硬式階梯法。硬式階梯法已設定好題目，可避免訪談者的錯誤，但也因此限制受訪者的意見表達。

為探索餐飲外送平台合作夥伴，尋求何種利益結果，而與其價值相連結，本研究採用方法目的鏈概念來瞭解合作夥伴之價值。為使本研究得到更完整的受訪者資料，本研究採軟式階梯訪談法為主要收集資料方法。

### 第三節 訪談過程

本研究目的為探討合作夥伴在選擇外送平台所重視的因素，以及體驗後所得到的感受，作為餐飲外送平台業者在設計平台介面及提供的服務中能有所依據，唯合作夥伴的偏好因人而異，與外送平台合作後所得到的結果與價值也不相同。

#### 一、受訪對象與研究範圍

本研究之受訪對象的選擇，選定於 2017 年 9 月至 2018 年 4 月期間決定開始與外送平台合作之餐廳，以了解餐廳之負責人所選擇外送平台之價值意含。

訪談於 2018 年 4 月 2 日至 5 月 30 日間進行，地點選定新竹及台中，尋找符合條件之受訪者進行訪談，訪問者致電受訪者，針對這些於期間內和外送平台合作之餐廳負責人詢問是否願意接受訪問，總共徵得 20 人餐廳負責人同意受訪，訪問者依照所排定的時間，至店內訪問，訪談時間約 30~50 分鐘。訪談方式皆為面對面深度訪談，訪談一開始先提供訪談大綱(參見附錄一)，使受訪者瞭解訪談內容。第一部分詢問有關店家基本資料的問題，例如：店家的成立時間多久了、是否有自己的外送及以前是否有跟外送業者合作過等。第二部分討論主題圍繞在與外送平台合作之原因，在訪談之中不斷提問引導受訪者，使受訪者放鬆地暢所欲言，並以中性立場簡單紀錄，所有訪談皆全程錄音，再將訪談記錄打成逐字稿，以利後續之資料整理。

#### 二、訪談方式與問題設計

軟式階梯法訪談其方式將分為兩個步驟。步驟一：誘出屬性，問題內容如下：請問您覺得外送平台有哪些服務？步驟二：進行深入訪談，考量的是外送平台屬性以及體驗後所獲得的結果與價值之間的關聯性，首先判定步驟一受訪者所回答之內容是否為外送平台屬性，根據這些屬性為出發點，逐一進行深入訪談，問題內容如下：請問您為什麼這個屬性對您而言是重要的，而這個屬性能帶給您哪些效用或好處，從這些效用或好處中，讓您在經營公司上有哪些價值感受，訪談者將有系統的引導受訪者從屬性到結

果，再從結果至餐廳價值進行回應，整個訪談過程將結束於受訪者無法再繼續回答相關問題。訪談範例如圖 3-2：

研究者：您覺得外送平台有哪些服務？  
受訪者：有外送服務和幫我們宣傳。（屬性）  
研究者：為什麼覺得外送是重要的？  
受訪者：對我們來講就是去開拓新的市場，開拓新的財源，增加額外收益。（近期結果和中期結果）。  
研究者：那增加額外收益對公司的經營有什麼樣的幫助？  
受訪者：可以讓我們店可以越來越穩定，不用擔心賺不到錢。（最終價值）。  
研究者：那剛剛還有提到宣傳的部分對您來說為何是重要的？  
受訪者：我們的店就多一個曝光機會（近期結果）。  
研究者：為何多一個曝光機會，對您來說為何是重要的？  
受訪者：這樣消費者才會有記憶點，不會忘記。（最終價值）  
（訪談結束）

圖 3-2 訪談範例

#### 第四節 內容分析法

內容分析法(Content Analysis)是一種蒐集資料以及分析本文內容的技術，運用於 18 世紀的瑞典，自 1930 年隨著宣傳分析和傳播研究的發展而興起。此方法最先被用在報紙內容分析研究，隨著研究方法的成熟，和電腦科技與統計軟體的進步，已被廣泛的運用在傳播學和其他社會學科，並成為了重要的研究方法之一，Babbie (2004)指出內容指的是文字、意義、圖片、符號、想法、標題或其他可以溝通的訊息，依據 Krippendorff et al. (2008) 提出內容分析定義，內容分析係利用有系統客觀和量化方式加以歸類統計，並根據這些類別的數字作敘述性的解釋。透過量化的技巧和質的分析，以客觀和系統的態度對文件內容進行研究和分析，分析時研究者須先回答六個問題：

一、分析資料是甚麼？

二、如何定義資料？

三、一般人如何描述這些資料？

四、被分析的資料相關背景為何？

五、資料分析的範圍為何？

六、推論的目的地為何？為何要做這些推論？

因此，為了瞭解合作夥伴參與外送平台的內在價值形成歷程，利用方法-目的鏈以內容分析法作為訪談資料之工具。執行內容分析共分為三個步驟進行：首先確定(1)屬性、結果與價值等要素之操作型定義，屬性：係指合作夥伴認為外送平台的特性、性質及最喜歡的部分；結果：為合作夥伴與外送平台合作時透過外送平台之特性，直接或間接得到的好處。價值為經由與合作平台合作所獲得之好處，達到公司最終渴望追求之目標。其次(2)為編碼，在進行編碼之前，需先研究目的及參考相關文獻，初步建構編碼表的各類要素，要素的分類由兩位熟悉 MEC 理論的專家，由上述操作型定義將受訪者逐字稿內意思相近的語句予以歸類，然後依其特性已予命名，並以相互主觀性(Grunert and Grunert, 1995)將各要素分類於 MEC 之屬性 / 結果 / 價值 (簡稱 A/C/V) 三個階層中。

## 第五節 階層價值圖

方法目的鏈是以深度訪談的方式，發覺受訪者所重視的屬性，並將受訪者尤屬性所轉化的價值連結建立成「階層價值圖(Hierarchical Value Map, HVM)」(Gutman, 1982)。在繪製階層價值圖之前，將編碼所得之連結結果，製成蘊含矩陣(Implication Matrix)作為繪製之基礎，矩陣中的行與列分別為內容分析法分類出的屬性、結果與價值要素，蘊含矩陣描繪了所有要素間關係的次數。藉由蘊含矩陣繪製階層價值圖來呈現受訪者的價值認知結構，將所有連結關係列入階層價值圖 (Reynolds and Gutman, 1988)。本研究利用階層價值圖可以了解到餐飲外送平台提供的服務中，對其合作夥伴欲得到之價值中哪些有強大關係、中度關係或是較低關係，藉此獲得合作夥伴最終渴望獲取之價值。

### 一、蘊含矩陣

蘊含矩陣(Implication Matrix)是總結了所有受訪者的連結關係，將訪談過程中所提及到的連結關係加以量化，是繪製階層價值圖(HVM)之基礎。在建構蘊含矩陣之前，需先建立受訪者的個別價值階梯，再依據這些階梯所產生的屬性、結果及價值的鏈結關係，建構鏈結示意矩陣。矩陣內的數字代表要素間的鏈結次數，分號(;)前數字代表要素與要素間的直接鏈結次數，分號後數字代表要素間間接鏈結次數。所謂的直接鏈結是指二要素直接相鄰，若需透過另一要素鏈結則稱為間接鏈結，如 A1-C2-C3-V4 (即屬性 1-結果 2-結果 3-價值 4)的鏈結關係，A1 與 C2，C2 與 C3，C3 與 V4 是直接相鄰，屬直接關係，而 A1 與 C3，C2 與 V4，A1 與 V4 是透過 C1、C2 做鏈結，因此是間接關係(Reynolds and Gutman, 1988)，要素間的關係次數愈多表示兩要素間的關係愈密切。

## 二、繪製階層價值圖

透過蘊含矩陣將受訪者不同層次的思維過程描繪出來，最後形成樹狀圖，亦即階層價值圖(Reynolds and Gutman, 1988)。

## 第四章 研究結果與分析

### 第一節 訪談樣本分析

目前國內運用餐飲業研究不在少數，卻沒有探討餐飲外送平台的學術文章，本研究對於與餐飲外送平台合作的餐廳夥伴逕行探討，加以了解合作夥伴之內心價值。本研究利用方法目的鏈，將實際訪問 20 位餐廳合作夥伴，希望透過深度的專訪，蒐集資料，創造階層價值圖。本研究提供學術上欲探討商業活動上商家合作夥伴心理層面思考以及平台研究之參考；在實務上，則提供外商平台了解合作夥伴真正渴望之價值，幫助平台制定相關之營運策略或行銷策略。

本研究訪談之有效樣本共 20 位餐廳負責人，店家餐廳類別分為 8 類（如表 4-1），最多為咖啡廳及義式餐廳，各有 4 家，各佔 20%，其次為甜點、中式及早午餐，各有 3 家，各佔 15%，而所有的店家皆為自有品牌，非加盟連鎖品牌。

表 4-1 店家餐廳類別

餐廳類別	次數	占比(%)
甜點	3	15%
義式	4	20%
日式	1	5%
中式	3	15%
咖啡廳	4	20%
早午餐	3	15%
美式	1	5%
飲品	1	5%
總計	20	100%

其中店家成立時間 1 年以下（不包含 1 年）的有 5 人(25%)，成立時間 1 年到 2 年（不包含 2 年）的有 6 人(30%)，成立時間 2 年到 3 年（不包含 3 年）的有 2 人(10%)，成立時間 3 年以上的有 7 人(35%)，而有 11 個店家是沒有自己的外送團隊，占 55%，其餘 9 家餐廳皆有外送，屬於店家親送，占 45%。而僅有 1 家無 Facebook 粉絲專頁，其他 19 家都擁有自己的

Facebook 粉絲專頁，其次為 Instagram。所合作的餐飲外送平台有 19 家與 honestbee 合作，占 95%，另 1 家則和 Uber Eats 合作，占 5%，如表 4-2。

表 4-2 訪談之樣本特性

類別	項目	次數	百分比
成立時間	1 年以下	5	25%
	1~2 年	6	30%
	2~3 年	2	10%
	3 年以上	7	35%
有無自己外送團隊	有，親自送	9	45%
	無	11	55%
線上行銷管道	Facebook	19	95%
	Instagram	5	25%
	Google SEO	2	10%
	Google 商家粉專	1	5%
	Line@	4	20%
	部落客	2	10%
	官網	1	10%
	無	1	5%
目前合作的外送平台	foodpanda	0	0%
	Uber Eats	1	5%
	honestbee	19	95%

## 第二節 編碼結果

本研究從 20 位受訪者之逐字稿內容（如附錄二）中，經由兩位編碼員相互討論後，將不適合的語句剔除，將歸類的要素予以命名，共得出 23 個要素，包括，系統接單、外送服務、宣傳、客服服務、平台形象、附屬硬體設備、平台操作簡便、平台系統完善、免費拍攝餐點、減少外送成本、便利的通路、曝光率提高、客源穩定、彈性調整、溝通餐點特色、觀摩競爭者、營業額提高、專注實體店營運、穩定的營運、新商業模式體驗、知名度、實現使命、未來發展機會，如表 4-3。

表 4-3 要素名稱定義

要素名稱	要素說明
1.系統接單	平台自動化配單。例如：平台有對接服務。
2.外送服務	外送員配送餐點。
3.宣傳	平台宣傳合作品牌。例如：可以在公車或計程車上看到廣告。
4.客服服務	平台對店家及對消費者的溝通管道。例如：有客服可以幫我們處理消費者的狀況。
5.平台形象	平台給人的感覺。例如：平台 Logo 很鮮明，廣告短片也很溫馨。
6.附屬硬體設備	平台提供給店家之設備。例如：我們有拿到手機，可以用手機接單。
7.平台操作簡便	平台介面清晰易懂。
8.平台系統完善	平台整體有專業人員規劃。
9.免費拍攝餐點	攝影師到店家內拍攝餐點照片。例如：有幫我們拍照，照片我們也可以拿到
10.減少外送成本	減少外送人力或相關營運成本。例如：不用雇用外送員。
11.便利的通路	店家有更多充裕時間處理店面營運。例如：忙碌時我們就不用處理顧客糾紛。
12.曝光率提高	店家曝光率上升。例如：可以讓更多人看到我們。
13.客源穩定	找新客源及留住舊客源。例如：拓展新的客人
14.彈性調整	店家自行調整關店、庫存及備餐時間。例如：平台很人性化，我可以用手機關店或暫時關閉缺貨的餐點。
15.溝通餐點特色	店家傳遞商品特色給消費者，同時達到教育消費者。例如：我們餐點比較特別，是可以喝的咖哩，就可以在照片下方可以備註這項特色。
16.觀摩競爭者	合作夥伴透過平台了解競爭者。例如：我可以看到附近其他跟我相同性質的店家，在平台上販售餐點，是單點或是組套餐，也可以看看其他地區的店家。

(續下頁)

要素名稱	要素說明
17.營業額提高	店家營業額提升。例如：我可以每個月增加一些收入。
18.專注實體店營運	平台整體操作或系統方便，可以專心處理實體店的事項。例如：有完整的系統幫我外送很方便。
19.穩定的營運	店家經營更穩定。例如：可以拓展新的客人或是營收越來越好。
20.新商業模式體驗	體驗外送的商業模式。例如：想要和外送平台嘗試合作。
21.知名度	店家的名聲廣為人知。例如：看到我的店名或 Logo 就可以知道我是賣什麼的。
22.實現使命	實現店家經營理念。例如：覺得食物不分貴賤，每個人都有權利吃到好的食物。
23.未來發展機會	實現店家目標。例如：發展成原料供應商，開拓更多加盟店。

### 第三節 定義屬性、結果與價值

由內容分析結果並根據第 23 頁確定屬性、結果與價值等要素之操作型定義共萃取出屬性(A)有 9 項，包括系統接單、外送服務、宣傳、客服服務、平台形象、附屬硬體設備、平台操作簡單、平台系統完善，在 8 項結果(C)中近期結果有 (減少外送成本、便利的通路、曝光率提高、彈性調整、觀摩競爭者) 5 項，中期結果有 (穩定客源、溝通餐點特色、營業額提高) 3 項，在 6 項價值(V)中工具性價值有 2 項 (專注實體店營運、新商業模式體驗)，最終價值有 4 項 (穩定的營運、知名度、實現使命、未來發展機會)，如表 4-4。從回答的次數來看，9 項屬性中，提及最多次數為外送服務 (29 次)，其次為宣傳 (23 次)。8 項結果描述中，以曝光率提高 (19 次) 提及次數最多，其次為減少成本 (14 次)、客源穩定 (12 次) 及客源穩定 (12 次)。在 6 項價值描述中，最終價值的穩定的營運 (19 次) 提及次數最多，其次為工具性價值的專注實體店的營運 (16 次) 及最終價值的知名度 (14 次)。出現的頻率越高，代表對合作夥伴越重要。

表 4-4 定義屬性、結果與價值 (括號中為回答次數)

屬性		結果		價值
A1 系統接單(1)	近期 結果	C1 減少外送成本(14)	工具 性 價值	V1 專注實體店營運(16)
A2 外送服務(29)		C2 便利的通路(12)		V2 新商業模式體驗(7)
A3 宣傳(23)		C3 曝光率提高(19)		
A4 客服服務(2)		C4 彈性調整(6)		
A5 平台形象(2)		C5 觀摩競爭者(4)		
A6 附屬硬體設備(1)	中期 結果	C6 客源穩定(12)	最終 價值	V3 穩定的營運(19)
A7 平台操作簡單(3)		C7 溝通餐點特色(2)		V4 知名度(14)
A8 平台系統完善(2)		C8 營業額提高(10)		V5 實現使命(3)
A9 免費拍攝餐點(3)				V6 未來發展機會(7)

## 第四節 蘊含矩陣

蘊含矩陣是一種整合階梯中連結次數的重要工具，依據階梯訪談所產生的屬性、結果及價值的鏈結關係，建構出連結之蘊涵矩陣。矩陣內的數字代表由列的屬性、結果鏈結到價值之間直接與間接鏈結次數，蘊含矩陣分號(;)前數字代表要素與要素的直接鏈結次數，分號後數字代表要素與要素的間接鏈結次數。數值高低代表鏈結關係之強弱(Reynolds et al., 2001)。在建構蘊含矩陣之前，需先建立受訪者的個別價值階梯鏈結關係。

本研究為了更加了解不同的合作夥伴對外送平台的價值感受，將樣本區分為三個部分。第一個部分為整體受訪者（共 20 個樣本）對合作夥伴之價值感受，首先整理受訪者的個別價值階梯鏈結關係（如表 4-5），接者建構蘊含矩陣（如表 4-6）。從表 4-6 中顯示出，20 位受訪者共結構 145 個價值階梯，亦即每個受訪者平均 7.25 個階梯，其中以 A3-C3-V4、A2-C1-V1 及 A2-C2-V1 有較強的鏈結。

第二個部分為店家成立時間為 2 年以下（不包括 2 年），本研究定義為成立時間短之店家，共取得 11 個樣本，並整理受訪者的個別價值階梯鏈結關係（如表 4-7），最後建立蘊含矩陣（如表 4-8）。從表 4-8 中顯示出，11 位受訪者共結構 76 個價值階梯，亦即每個受訪者平均 6.91 個階梯，其中以 A3-C3-V4 有較強的鏈結。

第三個部分為店家成立時間為 2 年以上，本研究定義為成立時間長之店家，共取得 9 個樣本，並整理受訪者的個別價值階梯鏈結關係（如表 4-9），最後建立蘊含矩陣（如表 4-10）。從表 4-10 中顯示出，9 位受訪者共結構 69 個價值階梯，亦即每個受訪者平均 7.67 個階梯，其中以 A2-C2-V1 有較強的鏈結。

表 4-5 屬性、結果及價值的鏈結關係表-整體樣本(n=20)

受訪者編號	階梯數目	
F1	1	A1-C1-C2-V1
	2	A3-C3-C8-V3
F2	1	A2-C1-V2
F3	1	A3-C3-V6
F4	1	A2-C8-C6-C3-V5
	2	A3-C3-V4
	3	A5-C3-V4
F5	1	A7-C4-V3
	2	A6-C4-V3
	3	A3-C7-C6-V3
F6	1	A3-C3-V3
	2	A2-C1-V1
F7	1	A5-C3-V4
	2	A3-C3-V4
	3	A8-C4-V3
F8	1	A9-C1-V1
	2	A4-C2-V1
	3	A2-C1-V3
	4	A3-C8-V6
	5	A3-C6-V5
F9	1	A3-C5-V1
	2	A3-C3-C6-V3
	3	A2-C1-V5
	4	A2-C6-V3
F10	1	A2-C1-C8-V4
	2	A3-C3-C8-V6
F11	1	A2-C1-C8-V6
	2	A2-C2-V4
	3	A3-C3-C6-V3
	4	A3-C5-V3

(續下頁)

受訪者編號	階梯數目	
F12	1	A9-C1-C7-V4
	2	A2-C1-V2
	3	A2-C8-V3
	4	A3-C3-V4
	5	A3-C6-V6
	6	A8-C4-V1
F13	1	A2-C1-V2
	2	A2-C6-V3
	3	A3-C3-V4
F14	1	A3-C3-C6-V4
	2	A2-C2-V1
F15	1	A2-C2-V1
	2	A4-C2-V1
F16	1	A2-C2-V2
	2	A2-C6-V3
	3	A2-C2-V6
	4	A3-C3-V4
F17	1	A2-C1-V1
	2	A2-C2-V1
	3	A2-C8-V3
	4	A9-C1-V1
	5	A3-C3-V4
	6	A3-C6-V4
F18	1	A2-C2-V2
	2	A2-C8-V3
	3	A2-C2-V1
	4	A2-C8-V6
	5	A7-C4-V1
	6	A3-C5-V3
F19	1	A2-C5-V2
	2	A2-C1-V1
	3	A3-C3-C6-V3
	4	A7-C4-V1
F20	1	A2-C3-V3
	2	A2-C2-V2
	3	A3-C3-V4

表 4-6 餐飲外送平台之蘊含矩陣-整體樣本

類目	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	V1	V2	V3	V4	V5	V6	合計
A1	1;0	0;1							0;1						1;2
A2	10;0	9;0	1;0		1;0	3;1		5;2	0;7	0;7	0;8	0;2	0;2	0;3	29;30
A3			15;0		3;0	3;5	1;0	1;2	0;1		0;8	0;9	0;1	0;4	23;25
A4		2;0							0;2						2;2
A5			2;0									0;2			2;2
A6				1;0							0;1				1;1
A7				3;0					0;2		0;1				3;3
A8				2;0					0;1		0;1				2;2
A9	3;0						0;1		0;2			0;1			3;4
C1		1;0					1;0	2;0	5;1	3;0	1;0	0;2	1;0	0;1	14;4
C2									7;0	3;0		1;0		1;0	12;0
C3						4;0		2;0			2;4	9;1	1;0	1;1	19;6
C4									3;0		3;0				6;0
C5									1;0	1;0	2;0				4;0
C6			1;0								7;0	2;0	1;1	1;0	12;1
C7						1;0					0;1	1;0			2;1
C8			0;1			1;0					4;0	1;0	0;1	4;0	10;2
合計	14;0	12;1	19;1	6;0	4;0	12;6	2;1	10;4	16;17	7;7	19;24	14;17	3;5	7;9	145;85

註：n=20

表 4-7 屬性、結果及價值的鏈結關係表-成立時間短之樣本 (n=11)

受訪者編號	階梯數目	
F1	1	A1-C1-C2-V1
	2	A3-C3-C8-V3
F3	1	A3-C3-V6
F4	1	A2-C8-C6-C3-V5
	2	A3-C3-V4
	3	A5-C3-V4
F5	1	A7-C4-V3
	2	A6-C4-V3
	3	A3-C7-C6-V3
F6	1	A3-C3-V3
	2	A2-C1-V1
F10	1	A2-C1-C8-V4
	2	A3-C3-C8-V6
F11	1	A2-C1-C8-V6
	2	A2-C2-V4
	3	A3-C3-C6-V3
	4	A3-C5-V3
F13	1	A2-C1-V2
	2	A2-C6-V3
	3	A3-C3-V4
F17	1	A2-C1-V1
	2	A2-C2-V1
	3	A2-C8-V3
	4	A9-C1-V1
	5	A3-C3-V4
	6	A3-C6-V4
F19	1	A2-C5-V2
	2	A2-C1-V1
	3	A3-C3-C6-V3
	4	A7-C4-V1
F20	1	A2-C3-V3
	2	A2-C2-V2
	3	A3-C3-V4

表 4-8 餐飲外送平台之蘊含矩陣-成立時間短之樣本

類目	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	V1	V2	V3	V4	V5	V6	合計
A1	1;0	0;1							0;1						1;2
A2	6;0	3;0	1;0		1;0	1;1		2;2	0;4	0;3	0;3	0;2	0;1	0;1	14;17
A3			10;0		1;0	1;3	1;0	0;2			0;6	0;5		0;2	13;18
A4															
A5			1;0									0;1			1;1
A6				1;0							0;1				1;1
A7				2;0					0;1		0;1				2;2
A8															
A9	1;0								0;1						1;1
C1		1;0						2;0	4;1	1;0		0;1		0;1	8;3
C2									2;0	1;0		1;0			4;0
C3						2;0		2;0			2;3	5;0	1;0	1;1	13;4
C4									1;0		2;0				3;0
C5										1;0	1;0				2;0
C6			1;0								4;0	1;0	0;1		6;1
C7						1;0					0;1				1;1
C8			0;1			1;0					2;0	1;0	0;1	2;0	6;2
合計	8;0	4;1	13;1	3;0	2;0	6;4	1;0	6;4	7;8	3;3	11;15	8;9	1;3	3;5	76;53

註：n=11

表 4-9 屬性、結果及價值的鏈結關係表-成立時間長之樣本(n=9)

受訪者編號	階梯數目	
F2	1	A2-C1-V2
F7	1	A5-C3-V4
	2	A3-C3-V4
	3	A8-C4-V3
F8	1	A9-C1-V1
	2	A4-C2-V1
	3	A2-C1-V3
	4	A3-C8-V6
	5	A3-C6-V5
F9	1	A3-C5-V1
	2	A3-C3-C6-V3
	3	A2-C1-V5
	4	A2-C6-V3
F12	1	A9-C1-C7-V4
	2	A2-C1-V2
	3	A2-C8-V3
	4	A3-C3-V4
	5	A3-C6-V6
	6	A8-C4-V1
F14	1	A3-C3-C6-V4
	2	A2-C2-V1
F15	1	A2-C2-V1
	2	A4-C2-V1
F16	1	A2-C2-V2
	2	A2-C6-V3
	3	A2-C2-V6
	4	A3-C3-V4
F18	1	A2-C2-V2
	2	A2-C8-V3
	3	A2-C2-V1
	4	A2-C8-V6
	5	A7-C4-V1
	6	A3-C5-V3

表 4-10 餐飲外送平台之蘊含矩陣-成立時間長之樣本

類目	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	V1	V2	V3	V4	V5	V6	合計
A1															
A2	4;0	6;0				2;0		3;0	0;3	0;4	0;5		0;1	0;2	15;15
A3			5;0		2;0	2;2		1;0	0;1		0;2	0;4	0;1	0;2	10;12
A4		2;0							0;2						2;2
A5			1;0									0;1			1;1
A6															
A7				1;0					0;1						1;1
A8				2;0					0;1		0;1				2;2
A9	2;0						0;1		0;1			0;1			2;3
C1							1;0		1;0	2;0	1;0	0;1	1;0		6;1
C2									5;0	2;0				1;0	8;0
C3						2;0					0;1	4;1			6;2
C4									2;0		1;0				3;0
C5									1;0		1;0				2;0
C6											3;0	1;0	1;0	1;0	6;0
C7												1;0			1;0
C8											2;0			2;0	4;0
合計	6;0	6;0	6;0	3;0	2;0	6;0	1;1	4;0	9;9	4;4	8;9	6;8	2;2	4;4	69;39

註：n=9

## 第五節 價值階層圖之建立與分析

依據要素連結次數的多寡，使用不同粗細箭頭線條呈現，線條越粗代表關係越強，為避免階層價值圖過於複雜，Gengler and Reynolds (1995)曾建議截止(cutoff)值之為訪談樣本數的 5%，以及最能適切表達研究結果之考量，若設定 cutoff 值為 2，意即直接關係次數在 2 以下者不列入階層價值圖中。而本研究的樣本數為 20，計算出的 cutoff 值為 1，表示每個樣本數所獲取之內容皆列入階層價值圖中。通常小於 4 次連結為較弱關係，5 至 9 次為中等關係，10 次以上連結為強大關係(Fotopoulos, Krystallis, and Ness, 2003)。

本研究結果分為三個部分，第一部分為整體合作夥伴與餐飲外送平台合作之階層價值圖，第二部分為店家成立時間為 2 年以下（不包括 2 年）屬於開業初期成立時間短的餐廳與餐飲外送平台合作之階層價值圖，及第三部分為店家成立時間為 2 年以上屬於成立時間長的餐廳與餐飲外送平台合作之階層價值圖。

### 一、整體合作夥伴與餐飲外送平台合作之階層價值圖

圖 4-1 為整體樣本與餐飲外送平台合作之階層價值圖。從整體分析顯示，「專注實體店營運」及「新商業模式體驗」是合作夥伴企圖獲取的工具價值，而「穩定的營運」、「知名度」、「實現使命」及「未來發展機會」是最終的價值。從合作夥伴與外送平台合作的連結關係強度看，由屬性連結至結果之次數以「宣傳」連結至「曝光率提高」最高(15;0)達強大關係，其次為「外送服務」連結至「減少外送成本」(10;0)達強大關係及「外送服務」連結至「便利的通路」(9;0)達中等關係；在合作夥伴與外送平台合作的連結關係強度由結果至價值之次數以「曝光率提高」連結至「知名度」最高(9;0)達中等關係，其次為「便利的通路」連結至「專注實體店經營」(7;0)達中等關係，與「客源穩定」連結至「穩定的營運」(7;0)達中等關係。

從連結路徑來看，由「外送服務」與「宣傳」得到「營業額提高」的結果，進而獲得「未來發展機會」的價值；由「外送服務」得到「便利的通路」，進而獲得「新商業模式體驗」的價值。

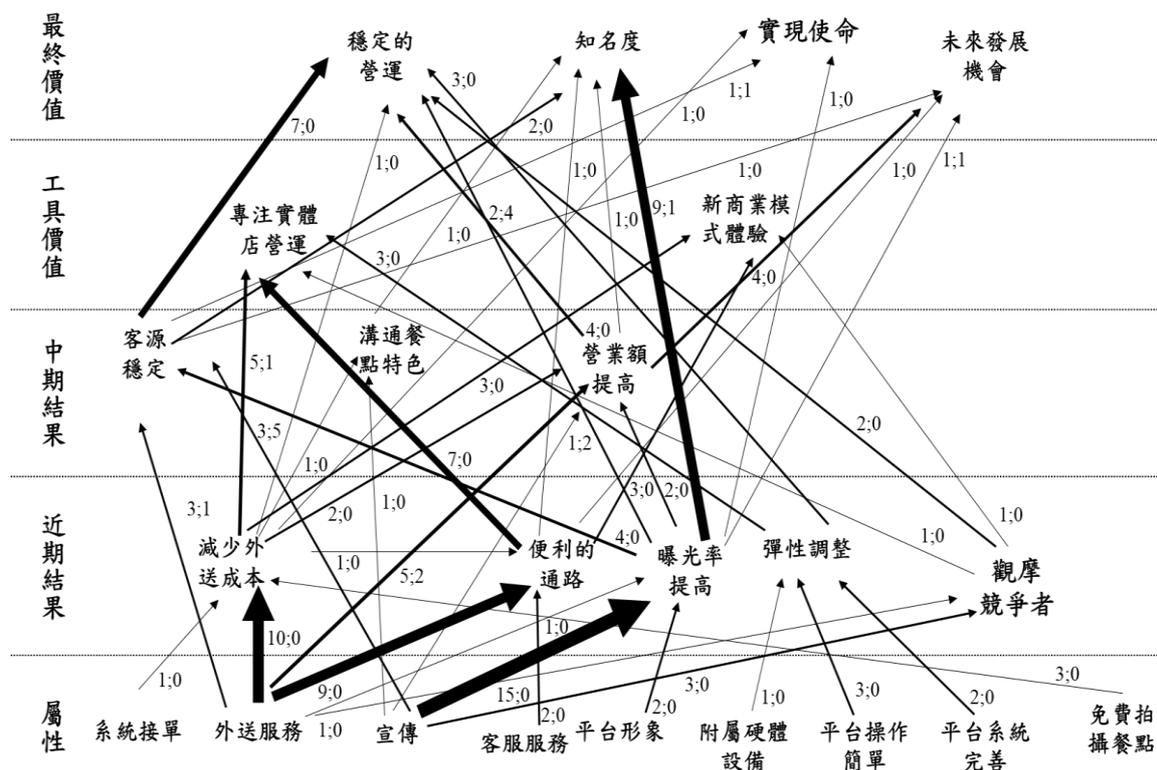


圖 4-1 整體樣本與餐飲外送平台合作之階層價值圖(n=20)

由圖 4-1 整體樣本與餐飲外送平台合作之階層價值圖分析，餐飲外送平台主要之連結路徑有三，分別經由「外送服務」與「宣傳」屬性而來，以下就其「屬性 - 結果 - 價值」鏈結一一說明之。

### (一) 宣傳

「曝光率提高」是合作夥伴與餐飲外平台合作時，所認知到的重要結果，此結果主要來自於與餐飲外平台合作的「宣傳」屬性而來，合作夥伴將藉由實際參與，從合作的過程中進可以幫助其達到「知名度」，這是合作夥伴認為最重要的價值。其連結關係如圖 4-2。

合作夥伴們認為餐飲外送平台必須具備宣傳的屬性，例如：讓我們多一個曝光的機會(F16)、可以在網路上曝光(F12)，經由合作的過程中，得到更好的知名度，例如：品牌辨識度提高(F14)、讓大家慢慢認識我們，腦袋會有記憶點(F12、F17)，這是合作夥伴所追求的最終價值。

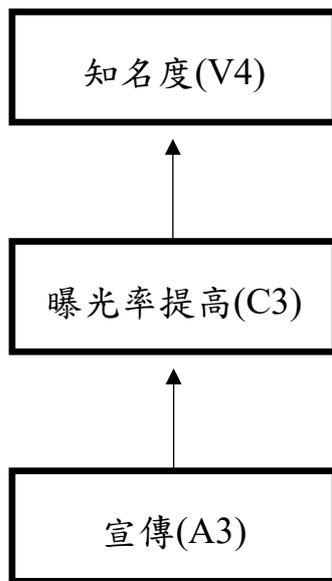


圖 4-2 宣傳連結路徑圖

## (二) 外送服務

「減少成本」與「便利的通路」是合作夥伴與餐飲外平台合作時，所認知的重要結果，此結果主要來自於與餐飲外平台合作的「外送服務」屬性而來，合作夥伴將藉由減少成本的結果，不論是人事上的成本或是其他營運成本，也透過便利的通路，店家有更多充裕時間處理店面營運，進而從合作的過程中進可以幫助其達到「專注實體店的營運」的工具價值。其連結關係如圖 4-3。

合作夥伴們認為餐飲外送平台必須具備外送服務的屬性，例如：外送很棒，幫我們送到更遠的地方(F18)、外送不錯，客人點一杯也可以外送(F15)，經由合作的過程中，得到更好的專注實體店營運的價值：外包給平台送比較方便，只要做餐點就好了(F6)、不用去花太多心思在平台的消費者身上(F12)、方便管理某一部份訂單(F14)、可以多做一些其他的事(F17)、我們可以先出店內的餐點再出外送的餐點(F19)，由於平台整體操作或系統方便，合作夥伴可以專心處理實體店的事項，僅有少部分時候合作夥伴反應訂單重複出單，建議餐飲外送平台後臺作業系統加強，創造更完善的系統。

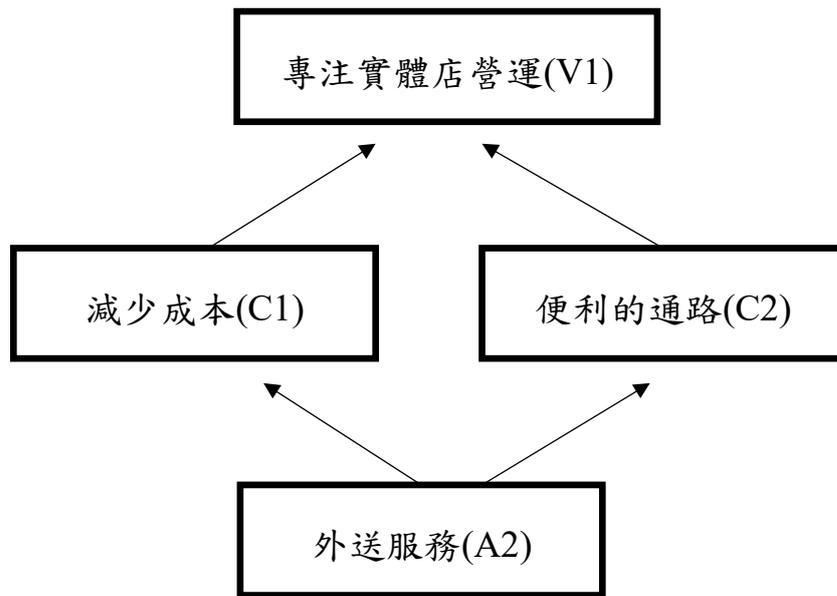


圖 4-3 外送服務連結路徑圖

### (三) 外送服務與宣傳

「客源穩定」是合作夥伴與餐飲外平台合作時，所認知到的重要結果，此結果主要來自於與餐飲外平台合作的「外送服務」與「宣傳」屬性而來，合作夥伴將藉由客源穩定的結果，進而從合作的過程中進可以幫助其達到「穩定的營運」的最終價值。其連結關係如圖 4-4 所示。

合作夥伴們認為餐飲外送平台必須具備外送服務與宣傳的屬性，得到穩定營運的價值：共享機制，養成固定消費者(F5)、營收較好，可以聘請更多員工(F8)、客人穩定回流(F9)、可以拓展新客人(F9)、也想要穩定，收入方面(F16、F18)，由於平台外送與宣傳服務，合作夥伴可以透過拓展新的客人或是營收越來越好，使店家經營更穩定。

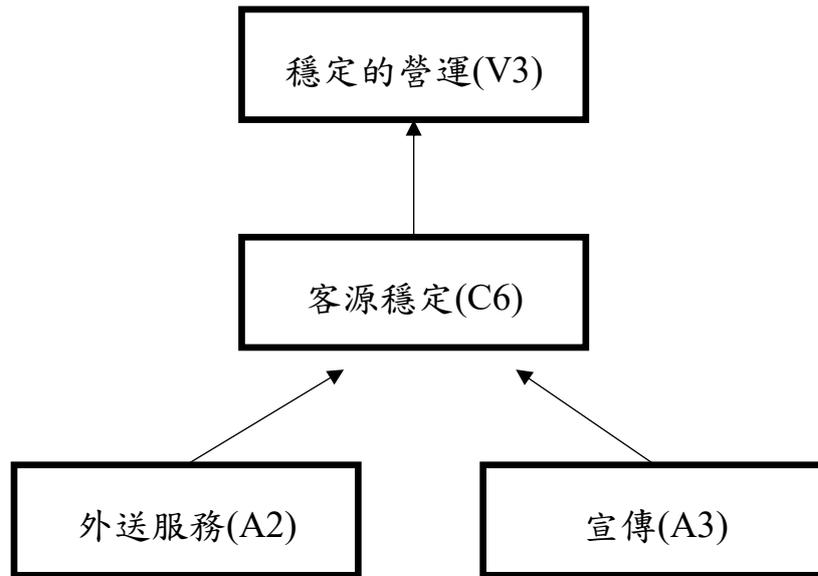


圖 4-4 外送服務與宣傳連結路徑圖

## 二、成立時間短之餐廳與餐飲外所平台合作之階層價值圖

圖 4-5 為營業時間短之樣本與餐飲外所平台合作之階層價值圖。從合作夥伴與外送平台合作的連結關係強度看，由屬性連結至結果之次數以「宣傳」連結至「曝光率提高」最高(10;0)達強大關係；在合作夥伴與外送平台合作的連結關係強度由結果至價值之次數以「曝光率提高」連結至「知名度」最高(5;0) 達中等關係。

「曝光率提高」是初期剛創業的合作夥伴與餐飲外平台合作時，所認知的重要結果，此結果主要來自於與餐飲外平台合作的「宣傳」屬性而來，合作夥伴將藉由曝光率提高的結果，進而從合作的過程中進可以幫助其達到「知名度」的最終價值。其連結關係如圖 4-6。

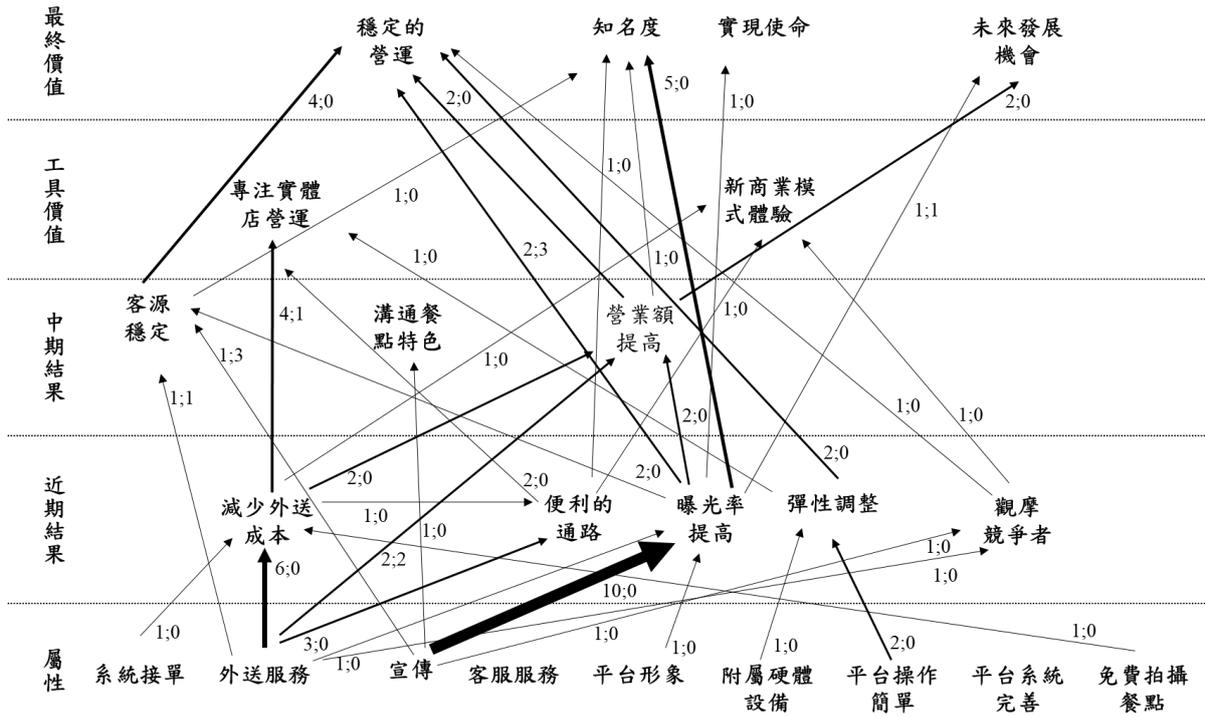


圖 4-5 成立時間短之樣本與餐飲外送平台合作之階層價值圖(n=11)

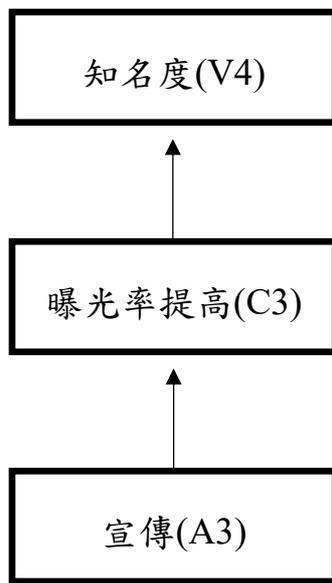


圖 4-6 宣傳連結路徑圖

### 三、成立時間長之餐廳與餐飲外送平台合作之階層價值圖

圖 4-7 為成立時間長之樣本與餐飲外送平台合作之階層價值圖。從合作夥伴與外送平台合作的連結關係強度看，由屬性連結至結果之次數以「外送服務」連結至「便利的通路」最高(6;0)達中等關係；在合作夥伴與外送平台合作的連結關係強度由結果至價值之次數以「便利的通路」連結至「專注實體店營運」最高(5;0) 達中等關係。

「便利的通路」是營運較穩定的餐廳與餐飲外平台合作時，所認知到的重要結果，此結果主要來自於與餐飲外平台合作的「外送服務」屬性而來，合作夥伴將藉由外包給外送平台外送，以便利的方式將餐點外銷出去的結果，進而從合作的過程中進可以幫助其達到「專注實體店營運」的最終價值。其連結關係如圖 4-8。

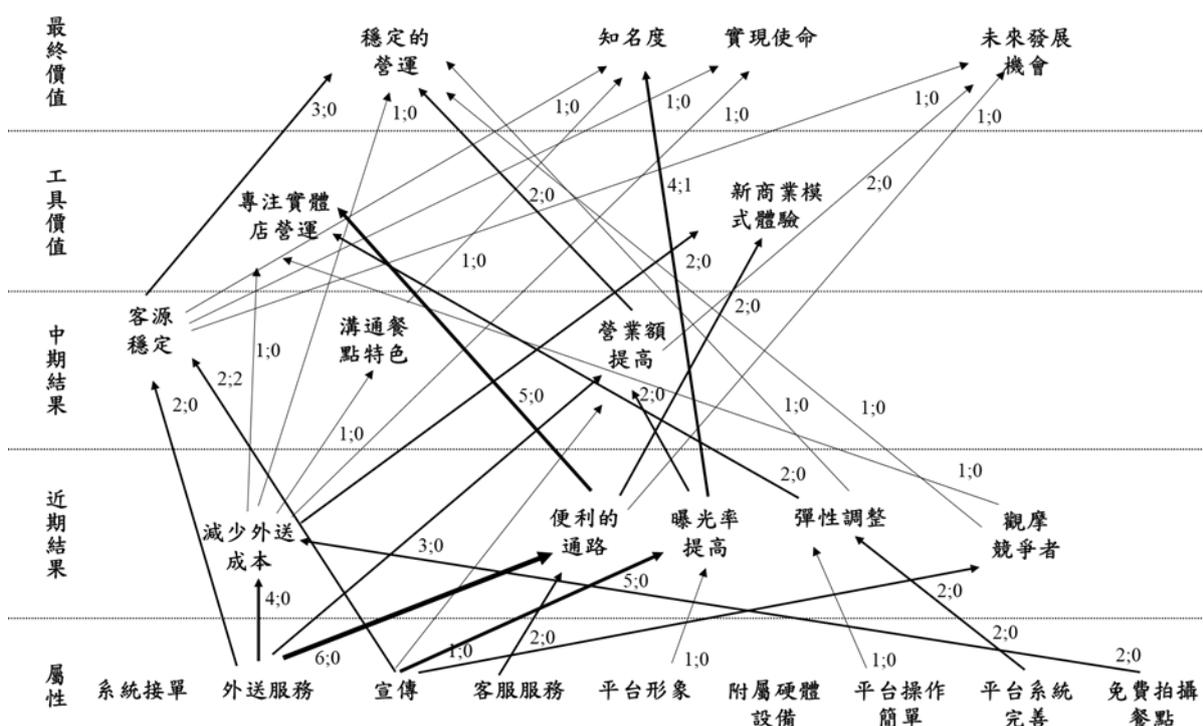


圖 4-7 成立時間長之樣本與餐飲外送平台合作之階層價值圖(n=9)

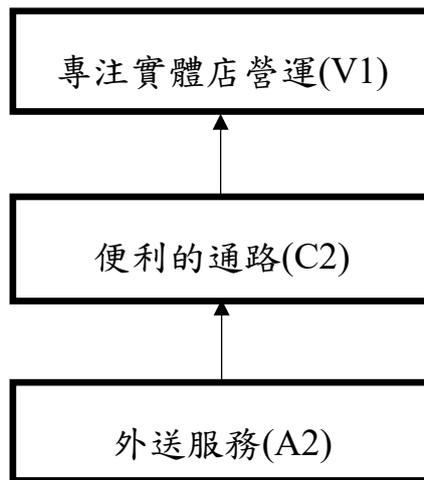


圖 4-8 宣傳連結路徑圖

根據研究結果顯示，觀察總體樣本，合作夥伴所追求之價值為「知名度」及「穩定的營運」；成立時間短之樣本，合作夥伴所追求之價值為「知名度」；成立時間長之樣本，合作夥伴所追求之價值為「專注實體店的營運」，如表 4-11。

表 4-11 不同樣本與外送平台合作之價值

樣本	價值
總體樣本	知名度、穩定的營運
成立時間短	知名度
成立時間長	專注實體店營運

成立時短之樣本，其渴望獲取知名度原因在於店處於剛創業初期，需要更多人認識該店，利用與外送平台合作，隨者外送平台用戶數提高，相對而言合作夥伴就能夠多一個曝光的機會，使曝光率提高；成立時間長之樣本，其渴望獲取專注實體店營運原因在於店相對於創業初期，已經慢慢進入軌道，也被部分消費者所認識，目前只需要將實體店營運細節處理的更完善，若將外送外包給外送平台，勢必能方便管理部分訂單，有更多的心思放在實體店上，給予來店消費者更好的消費體驗。

## 第五章 結論與建議

本研究之目的為了解餐飲外送平台其平台上合作之餐廳欲與外送平台合作之因素偏好及價值形成的歷程。本章將前述分析結果加以整合歸納出結論，並根據研究結果提出適當建議，提供餐飲外送平台在執行合作夥伴策略時作為參考，最後說明研究限制與後續研究建議。

### 第一節 研究結果

目前國內外商餐飲外送平台競爭激烈，都希望其合作夥伴簽訂獨家條款，避免與其他外送平台合作，達到三大外商餐飲外送平台德商空腹熊貓(foodpanda)、美商優食(Uber Eats)及新加坡商誠實蜜蜂(honestbee)各具特色的餐飲外送平台，供最終消費者所選擇，而本研究探討外送平台其合作夥伴之重視之價值，提供餐飲外送平台更加了解合作夥伴考量層面，促使更多合作之機會。

本研究經由方法目的鏈分析以及階梯深入採訪的技術，先利用軟式階梯法設計問項大綱，接者訪談 20 位餐廳負責人探討與外送平台合作所得的結果及最終想獲取之價值。並利用內容分析法將訪談結果予以分類，並由兩位編碼員編碼，共獲得了 9 項屬性，分別為系統接單、外送服務、宣傳、客服服務、平台形象、附屬硬體設備、平台操作簡單、平台系統完善；8 項結果，分別為減少外送成本、便利的通路、曝光率提高、彈性調整、觀摩競爭者、穩定客源、溝通餐點特色、營業額提高；6 項價值，分別為專注實體店營運、新商業模式體驗、穩定的營運、知名度、實現使命、未來發展機會。

分類完畢後，利用蘊含矩陣了解要素間關係的次數，再透過蘊含矩陣繪製階層價值圖了解其鏈結強度。研究樣本群體共分為三部分，第一部分為整體合作夥伴與餐飲外所平台合作之階層價值圖中，鏈結強度最強之價值為知名度及穩定的營運，第二部分為成立時間為 2 年以下(不包括 2 年)之合作夥伴與餐飲外送平台合作之階層價值圖中，鏈結強度最強之價值為知名度，第三部分成立時間為 2 年以上之合作夥伴餐廳餐飲外送平台合作之階層價值圖中，鏈結強度最強之價值為專注實體店營運。

## 第二節 研究貢獻

### 一、理論貢獻

透過方法-目的鏈，可從具體的屬性透過深度訪談的方式導引受訪者揭開其內心深處抽象的想法與所重視的價值。本研究利用方法-目的鏈研究發掘外送平台位餐飲企業創造之價值，與過去研究不同，過去研究僅探討個人消費者之價值，而本研究是將方法-目的鏈應用於企業價值之研究。

### 二、實務貢獻

從整體來看，合作夥伴欲獲得知名度及穩定的營運，透過外送平台外送及宣傳，觸及更多的消費客群，不斷地獲取訂單，訂單來源可能來自既有的舊客群及新客群，以致每個月的營收逐漸成長，也在消費者心中提高了對品牌的辨識度。然而，對於創業初期，營運尚未穩定，消費者也沒有任何記憶點的合作夥伴而言，想透過外送平台獲取的價值是知名度，在此階段的店家，外送平台可以提供合作夥伴像是網路上的曝光，亦或是實體的廣告刊版，協助其合作夥伴。最後，對於成立時間長，已經超過兩年以上的合作夥伴，想透過外送平台獲取的價值是專注實體店的營運，在此階段的店家，本身已經有些微的知名度，店的經營也有了一定的模型，外送平台可以透過管理外送這部分的訂單，去減輕合作夥伴營運上的繁雜，達到便利的效果。外送平台也需透過每個月的系統更新及優化，使其合作夥伴在接收訂單時更順暢，或是提供新的服務，像是地區餐廳推播功能，消費者到某個地區時，平台可以跳出附近店家的資訊，觸使其合作夥伴的店家曝光率又再次提高（本次訪談受訪者之建議參閱附錄三）。

過去研究沒有對餐飲外送平台加以研究，本研究可供國內三大外商餐送平台參考，並更加了解不同時期合作夥伴的需求，公司業務在第一次拜訪店家時，可以針對不同的店家進行，給予需要的協助，達成合作的機會，並創造互惠的商業模式。

### 第三節 研究限制

本研究之訪問地點為新竹及台中，無涵蓋到其他縣市，餐廳也無詳細歸類，以及無探討到連鎖品牌之餐廳，訪談對象大部分為新加坡商 honestbee 之合作夥伴，未來研究可以擴大訪談地區範圍，亦或是將餐廳加以分類成日式、美式、中式、義式等連鎖或非連鎖之餐廳加以深入探討。

## 參考文獻

### 一、中文部分

- 成海清和李敏強(2007)。顧客價值概念、內涵、特點與評價。西北安林科技大學學報，第7卷第2期，頁34-38。
- 何澤欣及黃勢璋(2015年3月)。臺灣電子商務新發展：以支付產業為例。經濟前瞻期刊，158期，頁114-120。
- 吳耀峯(2011)。顧客價值及關係品質與藥妝店選擇供應商之研究。國立高雄第一科技大學行銷與流通管理所。
- 李芳怡(2011)。餐飲業外送績效改善之模擬研究。國立高雄應用科技大學企業管理系。
- 林裕凌、李兆益(2009)。以方法目的鏈探討遊戲機對顧客價值之研究。人文社會科學學刊，第一期。171-192頁。
- 陳志韋(2015)。雲端訂餐外送平台之VCC創新策略。臺灣大學商學研究所學位論文。
- 陳明仁(2014)。以方法目的鏈探討手工皂的內涵與價值。臺北城市科技大學運動健康與休閒所。
- 陳威如、余卓軒(2013)。平台革命。台北市：商周出版。
- 曾光華;陳貞吟;張永富(2004)。以方法目的鏈探討旅客懷舊體驗的內涵與價值。戶外遊憩研究學報17期，43-69頁。
- 黃博威(2012)。台灣電子商務公司經營模式分析。國立中山大學企業管理學系研究所。
- 經濟部(2009)。掌握電子商務的力量-小企業征服大世界。
- 經濟部商業司(2013)。中華民國電子商務年鑑。
- 蔡琬菱(2012)。藥妝業服務與顧客行為意向之研究-以台灣北部、中部、南部為例。國立成功大學統計學系碩博士班。
- 蔡慶龍(2016)。台灣女性購屋價值之研究：以方法目的鏈為途徑分析。國立中正大學企業管理系研究所。

## 二、英文文獻

- Alstyne, Marshall W. Van, Parker Geoffrey G; Choidary, Sangeet Paul. Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy. Harvard Business Review. Apr2016, Vol. 94 Issue 4 .
- Babbie Miele, M., & Parisi, V. (2000). Consumer concerns about animal welfare and food choice. Italian report on laddering interviews.
- Bloch, M., Pigneur Y., & Segev, A. A. (1996). On the Road of Electronic Commerce – A Business Value Framework. Gaining Competitive Advantage and Some Research Issues.
- Butz, Howard E., Jr. and Leonard D. Goodstein, (1996), “Measuring Customer Value: Gaining the Strategic Advantage, in Organization Dynamics, 24 winter pp.63-77.
- Chiu, C. M. (2005). Applying means-end chain t
- Chiu, C. M. (2005). Applying means-end chain theory to eliciting system requirements and understanding users perceptual orientations. Information and Management, 42, 455-468.
- Holbrook, M. B. (1999). Consumer Value: A Framework for Analysis and Research. New York: Routledge.
- Costa, A. I. A., Dekker, M., & Jongen, W. M. F. (2004). An overview of means-end theory: potential application in consumer-oriented food product design. Trends in Food Science and Technology, 15, 403-415.
- Cronin J. J. JR, Brady MK, Hult GTM (2000). Assessing the Effects of Quality, Value and Customer Satisfaction on Consumer Behavioral Intention in Service Environments. Journal of Retailing, 76(2), 193-218.
- Edvardsson B, Johnson MD, Gustafsson A, Strandvik T. The Effects of Satisfaction and Loyalty on Profits and Growth: Products versus Services. Total Quality Management. 2000; 11(9): 918-928.
- Fotopoulos, C., Krystallis, A., & Ness, C. (2003). Wine produced by organic grapes in Greece: Using means-end chains analysis to reveal organic buyers' purchasing motives in comparison to the non-buyers. *Food Quality and Preference*, 14, 549-566.
- Grunert, K. G., & Grunert, S. C. (1995). Measuring subjective meaning structures by the laddering method. Theoretical considerations and methodological problems. International Journal of Research in Marketing, 12, 209-225.
- Grunert, T. J., Dethloff, C., & Westberg, S. J. (2001). Advancements in laddering, Understanding consumer decision making: The means-end approach to marketing and advertising strategy, Lawrence Erlbaum Associates, publishers.
- Gutman, J. (1982). A means-end chain model based on consumer categorization processes.

Journal of Marketing, 46(2), 60-72.

Kantamneni, S. P. and Coulson, K. R., 1996, Measuring Perceived Value: Finding from Preliminary Research, <http://www.sbanet.ucs.edu/docs/proceedings/96swm019.txt>, retrieved September 28, 2006.

Kotler Philip (2003) , Marketing management, 11th ed., by Prentice Hall

Miele, M., & Parisi, V. (2000). Consumer concerns about animal welfare and food choice. Italian report on laddering interviews.

Olson, J. C., & Reynolds, T. J. (1983). Understanding consumers' cognitive structures: Implications for advertising strategy. In L. Percy & A. Woodside (Eds.), *Advertising and Consumer Psychology*, 77-90. Lexington, MA.

Peter, A. P., & Olson, J. C. (1999). *Consumer behavior and marketing strategy*. McGraw-Hill, Chicago: Irwin.

Petrick, J. F., & Backman, S. J. (2002). An examination of the construct of perceived value for the prediction of golf travelers' intentions to repurchase. *Journal of Travel Research*, 41(1), 38-45.

Pitts, R. E., Wong, J. K., & Whalen, D. J. (1991). Consumers' evaluative structures in two ethical situations: A means-end approach. *Journal of Business Research*, 22, 119-130.

Ravald, A., & Grönroos, C. (1996), "The value concept and relationship marketing", *European Journal of Marketing*, 30(2), pp.19-30. DOI: 10.1108/03090569610106626.

Reynolds, T. J., & Gutman, J. (1988). Laddering theory, method, analysis and interpretation. *Journal of Advertising Research*, 28, 11-31.

Reynolds, T. J., Dethloff, C., & Westberg, S. J. (2001). *Advancements in laddering, Understanding consumer decision making: The means-end approach to marketing and advertising strategy*, Lawrence Erlbaum Associates, publishers.

Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: The Free Press.

Russell, C. G., Flight, I., Leppard, P., Van Lawick, V. P., Syrette, J. A., & Cox, D. N. (2004). A comparison of paper and pencil and computerized methods of hard laddering. *Food Quality and Preference*, 15, 279-291.

SC Hayne, CAP Smith, LR Vijayasarathy(2003). *Electronic Markets* 13 (4), 282-293.

Slater, S. F. (1997) Developing a Customer Value-Bassd Theory, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25, Iss. 2, pp. 162-167.

Wang, I. L. (2008). Distribution of small packages in metropolitan area by motorcycle courier services. *International Journal of Integrated Supply Management*, 4(1), pp. 88-101.

Wansink, B. (2003). Using laddering to understand leverage a brand's equity. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 6(2), 111-118.

Woodruff, R. B. (1997) Customer Value: The nex source for competitive advantage. *Academy of Marketing Science Journal*, 25(2), 139-153.

Woodruff, R. B., and S. F. Gardial (1996). *Know Your Customer: New Approaches to Understanding Customer Value and Satisfaction*. Cambridge, MA: Blackwell.

Zeithaml VA. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*,; 52: 2-22.

### 三、網路資源

方綺(2017年2月14日)。電商競爭力名列亞洲第一！台灣電商接下來要面臨考驗：成長動能放緩。科技橘報。擷取日期：2017年12月29日  
<https://buzzorange.com/techorange/2017/02/14/b2b/>

資策會產業情報研究所(MIC)2017年3月15日。【網購消費者調查】2016年網購消費平均27,715元。擷取日期：2017年12月30日  
[https://mic.iii.org.tw/IndustryObservations\\_PressRelease02.aspx?sqno=464](https://mic.iii.org.tw/IndustryObservations_PressRelease02.aspx?sqno=464)

資策會產業情報研究所(MIC)2017年3月29日。【APP使用者調查】遊戲、網購、交通運輸APP崛起。擷取日期：2017年12月30日  
[https://mic.iii.org.tw/IndustryObservations\\_PressRelease02.aspx?sqno=466](https://mic.iii.org.tw/IndustryObservations_PressRelease02.aspx?sqno=466)

吳碧娥(2017年1月12日)。從eCommerce到aCommerce 2017年數位經濟五大關鍵字！。聯合時報。擷取日期：2017年12月30日  
<https://udn.com/news/story/6871/2225729>

翁子媛、陳信諺(2017年7月27日)。外送商機250億 這些平台你用過了嗎？民視新聞。擷取日期：2017年12月30日  
[https://news.ftv.com.tw/AMP/News\\_Amp.aspx?id=2017727F07M1](https://news.ftv.com.tw/AMP/News_Amp.aspx?id=2017727F07M1)

周羿伶(2017年12月22日)。「2017年台灣無線網路使用調查」結果公布無線網路查資訊 觀光、地圖、氣象排前三。財團法人台灣網路資訊中心。擷取日期：2018年1月4日  
<https://www.twNIC.net.tw/NEWS4/152.pdf>

郭芝榕(2014年8月26日)。你訂餐我外送！foodpanda App 試營運半年，順利承載 55 % 訂單量。數位時代。擷取日期：2018年1月10日  
<https://www.bnext.com.tw/article/33553/BN-ARTICLE-33553>

經濟部商業司(2012)。101年新網路時代電子商務發展計畫：我國 B2C 電子商店調查結案報告。擷取日期：2017年12月30日  
[file:///C:/Documents%20and%20Settings/ccma/My%20Documents/Downloads/file020130925\\_112152.pdf](file:///C:/Documents%20and%20Settings/ccma/My%20Documents/Downloads/file020130925_112152.pdf)

經濟部商業司(2013)。中華民國電子商務年鑑：我國電子商務發展現況。經濟部商業司出版。擷取日期：2017年12月30日  
[http://ecommercetaiwan.blogspot.tw/2013/12/2013\\_4026.html](http://ecommercetaiwan.blogspot.tw/2013/12/2013_4026.html)

Uber Eats 官方網站。擷取日期：2017年12月10日  
<https://www.ubereats.com/zh-TW/taipei/>

許文貞(2016年1月5日)。新加坡生鮮代購電商 honestbee 登台，預計未來三年投入 5 億元。數位時代。擷取日期：2018年1月10日  
<https://www.bnext.com.tw/article/38401/BN-2016-01-05-193108-143>

吳銘峻和李鈞如(2014年10月13日)。外送餐點服務 food panda 如何搶進台灣市場。動腦。擷取日期：2018年1月10日  
<http://www.brain.com.tw/news/articlecontent?ID=20843&sort=>

## 附錄一 外送平台合作夥伴訪談大綱

親愛的受訪者，您好：

本研究為碩士論文，主要目的在於了解「店家與外送平台業者合作之價值內涵」。由於貴店有與外送平台合作之經驗，我們誠摯邀請您協助本研究之調查。關於您所提供之寶貴意見，我們會匿名於未來的研究中，絕不外洩，僅作為學術用途，請放心作答。

感謝您撥冗填答，並祝您

身體健康 萬事如意

國立彰化師範大學企業管理研究所  
指導教授：白允芸、林哲鵬教授  
學 生：蕭鈺錦

### 一、基本資料

店家成立時間多久？是否有自己的外送團隊？目前網路行銷管道？之前合作過的外送平台是哪家？解約原因？目前合作的外送平台是哪家？

### 二、訪談大綱

1. 請問您覺得外送平台有哪些服務？哪個服務對您來說比較重要？
2. 請問為什麼這個服務對您而言是重要的？
3. 而這個服務能帶給您哪些效用或好處？
4. 為何想獲得它？從這些效用或好處中，讓您個人在生活上有哪些價值感受？

## 附錄二 訪談結果逐字稿

1. 平台訂單對接服務→解決人手不足，無法外送的情況→便利  
行銷宣傳→增加曝光率、拓展更遠的消費族群→增加營業額→穩定的生活品質
2. 外送服務→省人力成本→以前沒有這樣的體驗，想嘗試新東西
3. 行銷宣傳→提高曝光度，讓生意興榮，得到穩定的客源→想擴大版圖即成為供應商，讓加盟者進我們的物料
4. 外送服務→實際店內消費者座位有限，透過外送平台觸及更多消費者，可以接更多訂單，營收增加→舊客人回流以利長期穩定的營運，持續宣揚理念（食物不分貴賤）  
行銷宣傳→作為廣告平台，增加曝光率（之前有接觸到 711 小短片廣告，覺得比較有知名度，也了解到公司理念，蜜蜂 logo 鮮明）
5. 平台機制→較人性化，店家可以自行關店及商品缺貨時關閉銷售，沒按下接收訂單時，平台人員會關心→共享機制，養成固定消費者  
資行銷宣傳→曝光率提高，本身店家販售產品較少消費者知道，可以透過平台教育消費者，引起消費者好奇→變成來店的消費者
6. 行銷宣傳→增加曝光率，開發新客源→營收增加  
外送服務→補足人力，如果自己聘員工，成本太高→外包給平台送比較方便，只要做餐點就好了
7. 合作的外送平台屬於國際性，較有吸引力→系統比較健全→心裡比較信任  
行銷活動（促銷或是給外送員折扣）→不僅給消費者折扣也照顧自家員工，更多了曝光率→希望在消費者心中持續出現
8. 免費攝影→自己請攝影師拍拍攝費用太貴→很方便  
有客服→忙碌時不用自己處理客戶糾紛→很方便  
外送服務→店內沒有外送人力→省下養一個人的成本  
行銷→接到更多訂單→營收較好，可以聘請更多員工，退居幕後，開創新事業  
行銷→接到更多訂單，新顧客有些也變成忠實顧客→給店家肯定
9. 行銷→可以透過平台藉機觀摩其他店家所販售的餐點類別及模式，也可以查詢其他地點（如台北）相同性質的餐廳→設計新的菜單  
行銷→增加曝光率→可以拓展新客人  
外送服務→減少人事成本，省下的錢可以買更多設備（如唱片，雜誌等）→回饋給消費者，給客人舒適空間  
外送服務→延續舊客人→穩定回流
10. 外送→員工不足，補足人力，可以省成本→增加營收，希望永久在市場上存在  
行銷→曝光率增加，拉新客源→增加營收，希望永久在市場上存在，開連鎖店（當初覺得此外送平台有生鮮外送，折扣卷也多，對這個品牌有一定的好感了）
11. 外送→現在人喜歡用手機消費，有些客人住比較遠，有了 APP 就可以幫忙送，店也剛開幕，省下一個人的成本→增加毛利→擴展第二家店

APP 上打廣告→可以讓大家都知道我們，平常也會上去 APP 看，參考別人的作法→增加營收，平台拉比較多新客人

12. 廣告拍照免費→對我們而言可以省一筆開銷→有個照片去呈現我們的食材，客人會比較了解我們會呈現甚麼樣的東西，透過照片認識店家  
外送→本身店沒有養一個外送員，再請員工的話成本太高→明明自家的餐點也不錯，別人有作外送，我們也可以試試看，也跟其他競爭對手有一樣的嘗試  
外送→親子餐廳平日人流低，都集中在假日，希望可以增加平日訂單→增加平日收入  
在網路上曝光→線上消費者看到親子餐廳，就覺得不是他們要的東西，比如看到喬桌子就知道是做漢堡的，直觀的印象跟別人不太一樣，所以餐點的訂單是不多，但是這也是行銷的一種→讓大家慢慢認識我們，腦袋會有記憶點  
在網路上曝光→幫忙我們拉新客人進來→店的運作更順利  
平台一直有在進步→系統每個月都會更新→不用去花太多心思在平台的消費者身上
13. 外送→外送趨勢有，但自己做，太貴→覺得可以試試看  
外送→增加新客人比較多，回購率也有，但不多→外送算補貼營業額  
宣傳→外送平台客群完全不一樣，客群範圍較大，如果是店家自己打宣傳只會宣傳到左右鄰居→讓更多人知道我們
14. 行銷→有曝光率→找新客源為主→品牌辨識度提高  
外送→可以不用自己外送，比較便利→方便管理某一部份訂單
15. 外送不錯→客人點一杯也可以外送，沒杯數限制，只有服務費，我們自己外送，有限制數量，比如說市區我們要十杯才能外送→基於顧慮消費者，少量也可以訂購，互補性作用，也有方便性  
客服很完善→曾經發生過客人訂大單，後來又要臨時改單，客服都有即時回應，若客服沒那麼好，可能就不會合作了，今天是平台發生問題 所以由平台客服統一處理是應該的
16. 多一個銷售平台→感覺外送是市場趨勢，希望讓一些不想出門的人也可以吃到→本身店的經營方式是比較老舊，是家族企業，比較少嘗試新東西，之前已經在台北看過蠻多外送公司，所以也想嘗試看看  
多一個銷售平台→一開始是想拉新客户，後來發現都是舊客戶一直回購，舊客人比較會有歸屬感 新客人可能就是嘗鮮→也想要穩定，收入方面  
多一個銷售平台→省成本是還好，因為本身店沒有外送，由外送平台送還不錯→可以幫忙到未來開第二家店，畢竟有些人就是喜歡叫外送，不會去理會金額  
多一個曝光的機會→曝光率提高→就是要讓大家看得見並持續在消費者心中
17. 外送→我覺得外送模式對店家來說很省花很少成本，我們不用去投資其他東西→可以多吃一些其他的事  
外送→很方便又簡單→可以多吃一些其他的事  
外送→對我們來講就是去開拓新的市場，開拓新的財源，增加額外收益→店可以

越來越穩定

拍照→如果要收錢，可能不會合作→有人幫忙拍照上架，省很多時間

在平台曝光→多一個曝光機會→消費者會有記憶點

在平台曝光→可以拉新客人→可以擴大我們銷售範圍，讓更多人看到，不然應該只有附近的人來用餐

18. 外送→幫我們送到更遠的地方→不管消費者好評或壞評，就是想試試看

外送→內部人員不足，也會想請一個外送員，但員工很難請，希望一邊找員工同時，也可以有人幫忙外送，增加收益→想要穩定發展，營業額成長

外送→跟外送平台合作蠻方便的，都外包出去→我們做好內部的事就可以了

外送→外送大概有五成的收益→多多少少都有幫助到開二店這塊

廣告→推廣出去→讓大家認識及不會忘記我們

手機可以調整很方便→可以自己調營業時間跟品項→很簡單又快速的更改線上開店的營運

廣告→會從 APP 看其他店家賣甚麼→再看看要不要新增一些品項

19. 外送→看到平台上店家大多是大品牌，我們雖然才剛開業是小品牌，他們可以做，我們也可以→一種輸人不輸陣的氣勢試試看

外送→對於剛創業沒甚麼創業基金的我們來說，前置作業不用費用很好，等到有訂單再給外送平台一些錢→我們比較沒有壓力，繼續忙店裡的事

幫我們宣傳做行銷→曝光度提高，多一點新客人→營運可以正常運轉，比較有賺錢後也想要提升烘焙設備及座位區的設備

提供的手機操作很好→可以自己調配準備餐點的時間→我們可以先出店內的餐點再出外送的餐點

20. 外送→那時候業務來找時，我們才營運半年，我們也沒有外送員，如果說可以接到其他區域或不是我主流客戶的人訂餐有人幫我送也無所謂，雖然說成本比較高一點→可以多一些小小的收入，雖然沒有很多，但是能多做就多做，讓營業額成長多一點

外送→消費者用手機點餐是趨勢→所以想嘗試新的服務

宣傳→本身店也沒做一般的推廣像是發傳單等，現在很多人都喜歡用 APP，手機傳遞也最快→比較快速讓大家知道

### 附錄三 合作夥伴之建議

1. 提供顧客端的資訊，想了解顧客感受，卻無法從外送平台中獲得，可以給個評價表等等。
2. APP 地域性自動推播的功能，強迫提醒消費者附近的店家，因為有了第一次在實體店面消費，在平台才會比較願意下單本店的商品，但適時推播就好，避免使用者反感。
3. 外包裝統一規格，保溫袋(正職和兼職大小不一)，如果無法統一，勢必要針對不同餐點類別安排正職的外送員給店家。
4. 外送員可以有貼心的服務(外送員為顧客跟店家的橋樑)，例如：溫暖的問候。
5. 做線上活動 例如：使用者票選十大美食。
6. 平台感覺無法凸顯店家特色(照片風格一樣)。
7. 無法有品牌黏著度。
8. 請款麻煩，還需要寄回發票。
9. 外送員品質不一，少數口氣差，有些兼職穿拖鞋，打扮上比較隨便。
10. 不喜歡線上客服，要一直打字傳訊息，回覆時間太慢。
13. 推出線上活動時，希望可以拉長店家回覆是否參加的時間，或電話專員詢問。
14. 消費者大量訂購可以給予優惠。
15. 希望外送平台可以提供人力，像是跟外送平台租一天的外送員幫我們送餐點。
16. 後臺作業系統加強，重複出單。
17. 當餐點提早準備好時，希望提供司機能提早來取餐，可能提供的設備介面可以新增「餐點準備完成」的功能。