

投稿類別：觀光餐旅類

篇名：

餐飲業顧客滿意度與顧客忠誠度之探討—以海底撈連鎖火鍋店為例

作者：

林怡禎。二信高中。商三忠班

邱貞瑛。二信高中。商三忠班

王羚綺。二信高中。商三忠班

指導老師：

周美秀老師

壹、前言

一、研究動機

我國的餐飲市場的產值至 2015 年銷售額已達到 4,425 億元，創下歷年新高紀錄，餐飲業呈蓬勃發展之情勢。但隨著產值提高，也面臨到潛在競爭者的威脅和挑戰，如便利商店看準外食帶來的巨大商機，提供多種種類以供選擇，逐漸侵蝕餐飲業的市場。同時，許多餐飲業開始走向 O2O (Online to Offline) 模式，利用數位化整合經營，以在眾多餐廳中，嶄露頭角。現今的餐飲業不只要能做出美味的餐點還需透過不斷創新以適應多變的消費需求，開創出超越消費者期待之餐點產品或服務，才得以在餐飲業中謀得一席穩固之位。

海底撈連鎖火鍋店憑藉變態式服務，先後在中國各省榮獲「先進企業」、「名優火鍋」等十幾項稱號和榮譽，並且贏得了「五星級」火鍋店的美名，以及連續 5 年榮獲大眾點評網「最受歡迎 10 佳火鍋店」與「中國餐飲百強企業」榮譽稱號，經大眾認同，建立良好的服務品質，深得消費者信賴，如同海底撈創始人張勇所認為：「好的餐廳和產品不是自己宣傳的，而是發自顧客內心的感受。」(陳仲寧，2012)。因此海底撈不以廣告作為主要的行銷管道，而是以超值服務與良好的品牌形象深深抓住顧客的心，再藉由親友宣傳，達到口碑行銷的目的，讓顧客源源不絕的湧入。

本組為了探討海底撈連鎖火鍋店的成功因素，以及為何如此獨樹一格，以吸引顧客、鞏固顧客的心，本研究以海底撈連鎖火鍋店的顧客滿意度與顧客忠誠度為主要探討議題。

二、研究目的

- (一) 探討海底撈火鍋店的服務模式。
- (二) 以 SWOT、4P 分析海底撈火鍋店行銷策略。
- (三) 以問卷分析法研究海底撈火鍋的顧客忠誠度。
- (四) 以顧客滿意度分析海底撈火鍋「服務」成功的因素。
- (五) 提出具體建議，提供相關業者的經營參考。

三、研究方法

- (一) 文獻分析：透過蒐集網路資料、報章雜誌，獲取與本專題相關內容，經小組討論篩選、分析及統整，整理出與研究目的相關資料，並據以提出結論。
- (二) 量化研究：本研究透過問卷調查，以分析消費者對海底撈的服務之顧客滿意度調查。

四、研究範圍與限制

本研究範圍受限於地區、時間及小組研究經費不足，僅針對海底撈台灣店面的經營理念、行銷分析及問卷訪查等部分進行探討。本研究由於企業各有不同特性，故無法適用於其他相關餐飲業。

五、研究步驟



圖 1 研究流程圖

貳、正文

一、海底撈火鍋店的服務模式

張勇曾說過：「人心都是肉長的，你對人家好，人家也就對你好；只要想辦法讓員工把公司當成家，員工就會把心放在顧客上。」(黃鐵鷹，2011)。唯有完全地信任才能讓員工卸除心防並且認同海底撈，同時也能無怨無悔地為這個大家庭付出；海底撈沒有制定 S.O.P. 服務流程，相信了解顧客的需求才是最重要的，因此發自員工內心的個別化服務，才能夠留住人心，這是服務最初的本質也是最難實踐的方面，這個簡單卻極難貫徹的理念，正是海底撈的成功秘訣。

餐飲業屬於勞動密集型行業，來就餐的顧客與員工都是人，所以一定要貫徹以人為本。只有當員工對企業產生認同感和歸屬感，才會真正用心去做事，然後再透過他們去傳遞海底撈的價值理念—「服務至上、顧客至上」。以下是本組整理海底撈火鍋店的具體服務模式如下：

- (一) 為避免顧客排隊無聊，提供免費美甲、擦鞋、護手服務，並可享用免費飲料、零食及象棋、撲克牌小遊戲與兒童遊戲區。
- (二) 貼心為顧客準備圍裙、眼鏡布、手機專用防髒塑膠袋。
- (三) 服務極佳，在衛生間開水龍頭、擠洗手液、遞擦手紙都有專人服務。
- (四) 餐間還不時穿插變臉秀、桌邊拉麵秀。
- (五) 在用餐時會隨時遞上熱毛巾外，而且如果是長頭髮的女生還會給髮圈。
- (六) 海底撈擔心獨食的顧客寂寞，會放玩偶在顧客對面，陪伴顧客。

二、海底撈火鍋店的 SWOT 分析

透過 SWOT 分析探討海底撈內部的優缺點，找尋未來可發展的方向或是過程中可能面臨的外在威脅、及外部帶來的機會，針對 SWOT 的分析能更加了解海底撈在市場上所擁有的優勢及缺乏的因素。茲說明如下：

表 3 海底撈火鍋店 SWOT 分析

優勢(Strength)	劣勢(Weakness)
1、變態式服務，讓顧客體驗與其家店家不同的享受。 2、福利、升遷制度完善，內部向心力強，營造良好工作氛圍。 3、營業至凌晨，可吸引夜貓族群。 4、鼓勵員工創新，採納其意見就發獎金，列入績效評鑑。 5、店內採電子化產品點餐，可有效率的完成各項流程。	1、定價高於一般連鎖火鍋店，客層無法普遍化。 2、位於精華地帶，租金成本相對提高。 3、服務品項多，需雇用的員工相對較多，人事成本高。 4、用餐時間無限制，易造成顧客等待時間過長。
機會(Opportunity)	威脅(Threat)
1、以服務為訴求，有效區隔市場，滿足顧客尊榮的需求。 2、優良的品牌形象，且榮獲多項認證，受到消費者青睞。 3、利用網路宣傳，如設立粉絲團、部落客的推薦，吸引更多客源。 4、隨著人們飲食習慣改變，海底撈提供健康、營養的品項供顧客選擇。	1、服務雖創新，但如不更換新的服務項目，顧客仍會失去新鮮感。 2、服務成為店家宣傳的噱頭，對於食材內容的提升較為不足時，容易失去顧客的青睞。 3、在外國飲食衝擊的情況下，典型的中國地方飲食尚未被普遍接受。

(資料來源：本組自行彙整)

三、海底撈火鍋店的行銷 4P 分析

「企業為了滿足目標市場消費者的需求，必須擬定相關的行銷做法，稱為行銷策略。」(王寶玲，2014)，其策略包括產品、價格、促銷及通路，本組針對海底撈火鍋店進行行銷 4P 分析如下表。

表 4 海底撈火鍋店的行銷 4P 分析

產品 Product	1、道地的火鍋湯底，例如：麻辣、三鮮、番茄、菌菇等。 2、各式各樣的營養與新鮮之食材。 3、附加服務，例如：美甲、按摩椅、桌遊等。
---------------	---

價格 Price	1、點菜以單點的方式進行，因此海底撈訂價偏高。
促銷 Promotion	1、廣告：以「好火鍋自己會說話」作為廣告宣傳詞。 2、直效行銷：已社交軟體散佈最新消息，並提供線上訂餐服務。 3、銷售推廣：在特殊節日舉辦活動。 4、公共關係：藉由舉辦活動，吸引大眾傳播媒體進行報導。 5、顧客推廣：顧客透過網路及口耳相傳分享在用餐經驗，提高曝光率，吸引客源。
通路 Place	1、直營店：全球近 200 家門市。 2、「Hi 撈送」平台：提供訂餐外賣服務。 3 量販店：大型量販店上架海底撈調理包。

(資料來源：本小組自行彙整)

五、問卷調查

(一) 樣本資料

本次問卷是以曾到海底撈台灣分店的消費者，進行實證調查。將進行回收樣本之基本資料進行敘述性統計分析，藉此了解樣本的基本分布，作為後續分析的依據。

表 5 受訪者之基本資料

項目	填答者資料
性別	男性占 44%，女性占 56%
年齡	20 歲以下 11%，21-30 歲 34%，31-40 歲 28% 41-50 歲 21%，51 歲以上 6%
學歷	國中 5%，高中(職)25%，大學含專科 43%，碩士(含以上)27%
職業	服務業 16%，自由業 9%，加工製造業 8%，農林漁牧業 3% 軍警公教 9%，家管 5%，學生 20%，大眾傳播業 5%，運輸業 4% 金融業 6%，營造業 2%，待業中 2%，其他 11%
居住地區	北部地區 49%，中部地區 21%，南部地區 12%，東部地區 4% 外島地區 1%，其他 13%
平均月收入	15,000 以下 16%，15,001~30,000 元 32% 30,001~50,000 元 38%，50,001 元以上 14%

(資料來源：本小組自行彙整)

(二)實證結果：

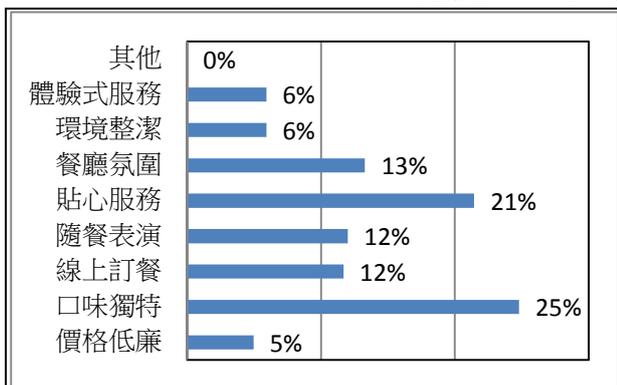


圖 2 哪一種類型的餐廳，較吸引您用餐

在「哪一種類型的餐廳，較吸引您用餐？」方面，如圖所示，其價格低廉占 5%，口味獨特占 25%，線上訂餐占 12%，隨餐表演占 12%，貼心服務占 21%，餐廳氛圍占 13%，環境整潔占 6%，體驗式服務占 6%，由此可見，火鍋的口味是多數消費者考慮的重點，其次是貼心服務。

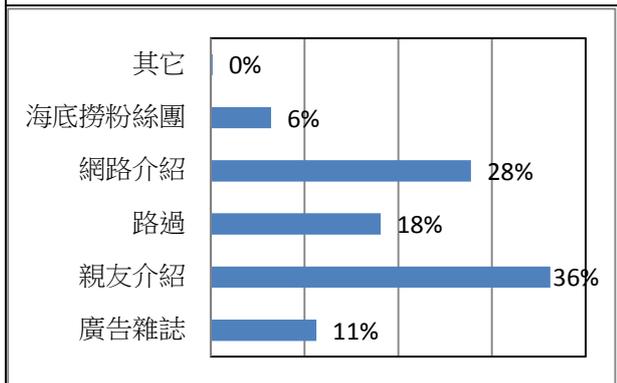


圖 3 您如何得知「海底撈」餐廳相關資訊

在「如何得知「海底撈」餐廳相關資訊」方面，如圖所示，廣告雜誌占 11%，親友介紹占 36%，路過占 18%，網路介紹占 28%，海底撈粉絲團占 6%，顯示親友介紹所占比例最高，而粉絲團占最少數，可見粉絲團成效不佳。

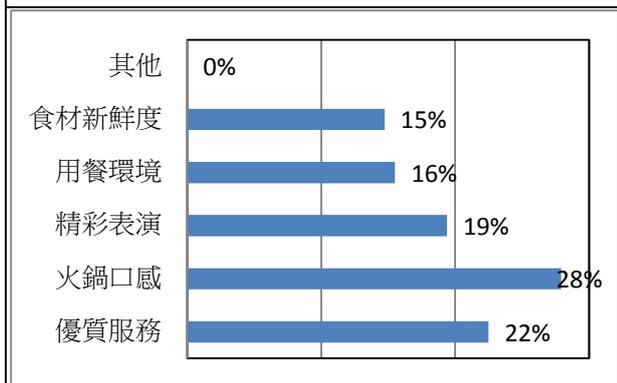


圖 4 請問您最滿意「海底撈」餐廳的哪項表現

在「消費者最滿意「海底撈」餐廳的表現」方面，優質服務占 22%，火鍋口感占 28%，精彩表演占 19%，用餐環境占 16%，食材新鮮度占 15%，多數人較滿意海底撈的火鍋口感，其次是海底撈的服務。

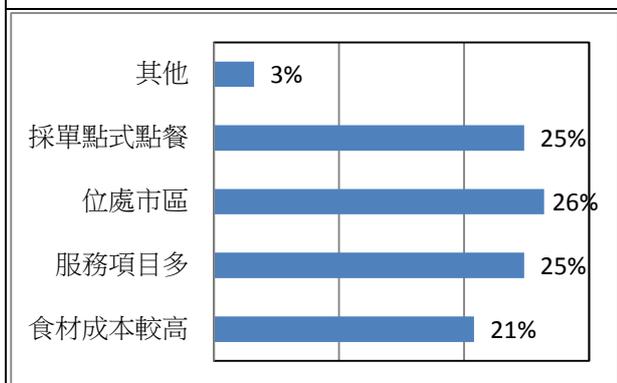


圖 5 「海底撈」餐廳的價格比市場上的火鍋高出許多，您認為高價的原因是什麼

在「消費者認為「海底撈」餐廳的價格高價的原因」方面，食材成本較高占 21%，服務項目多占 25%，位處市區占 26%，採單點式點餐占 25%，其他占 3%，消費者認為食材成本較高，服務項目多，位處市區，採單點式點餐等可能使海底撈的價格比市場上的火鍋高出許多。

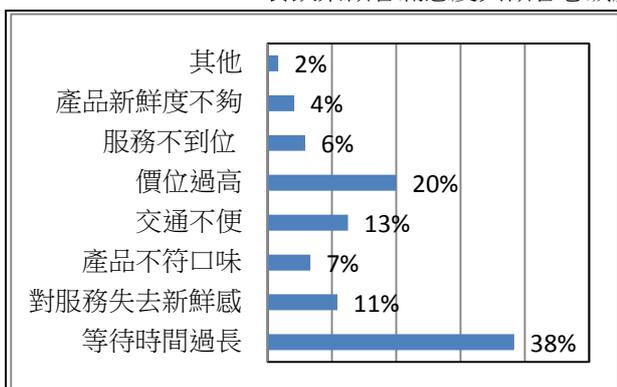


圖 6 您認為「海底撈」餐廳最需改善的部分

在「「海底撈」餐廳最需改善」方面，等待時間過長占 38%，對服務失去新鮮感占 11%，產品不符口味占 7%，交通不便占 13%，價位過高占 20%，服務不到位占 6%，產品新鮮度不夠占 4%，其他占 2%，絕大部分認為等候時間過長是海底撈最需改善的部分，其次是價位過高。

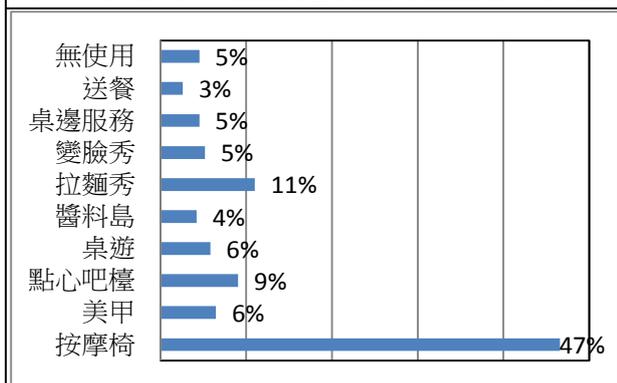


圖 7 請問您最滿意「海底撈」餐廳附加產品

在「最滿意「海底撈」餐廳的附加產品」方面，按摩椅占 47%，美甲占 6%，點心吧檯占 9%，桌遊占 6%，醬料島占 4%，拉麵秀占 11%，變臉秀占 5%，桌邊服務占 5%，送餐占 3%，無使用占 5%，顯示大多數消費者對按摩椅較滿意。

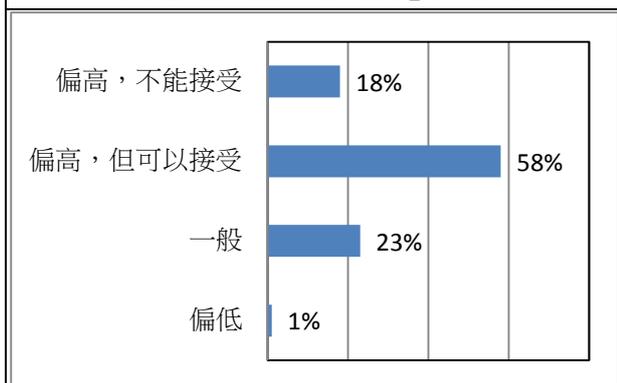


圖 8 您認為「海底撈」餐廳的價格，相對於所提供的服務比較，價位屬於

在「「海底撈」餐廳的價格，相對於所提供的服務比較」方面，偏高，不能接受占 18%，偏高，但可以接受占 58%，一般占 23%，偏低占 1%，由此可知，海底撈的價位，消費者普遍可以接受。

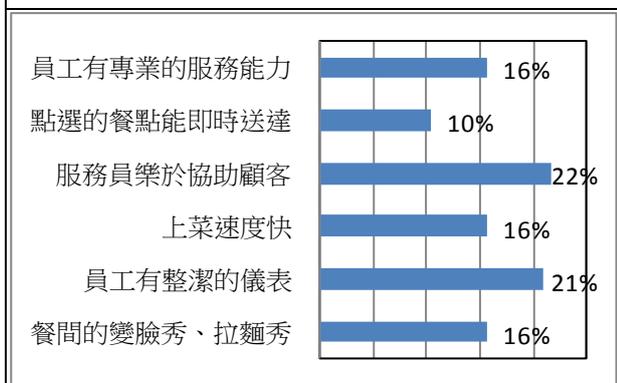


圖 9 您對於下列何項服務感到最滿意

在「「海底撈」服務最滿意方面」，如圖所示，餐間的變臉秀、拉麵秀占 16%，員工有整潔的儀表占 21%，上菜速度快占 16%，服務員樂於協助顧客占 22%，點選的餐點能即時送達占 10%，員工有專業的服務能力占 16%，由此可知，選服務員樂於協助顧客及有整潔的儀表占大多數而送餐的即時度則是消費者較少滿意的部分。

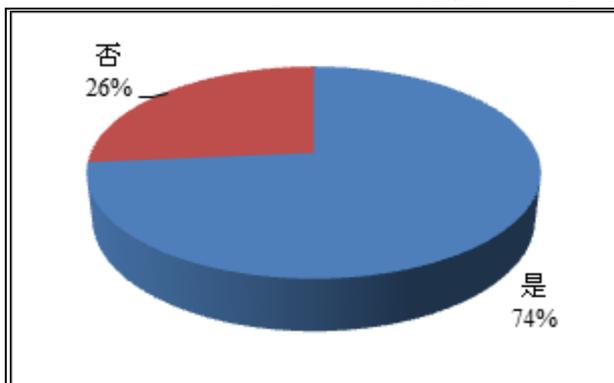


圖 10 您是否願意再次到「海底撈」餐廳消費並向親友推薦該店

在「「海底撈」消費再訪度與向親友推薦該店的意願方面」，如圖所示，是占 74%，否占 26%，由此可知，普遍消費者願意再訪海底撈並推薦該店。

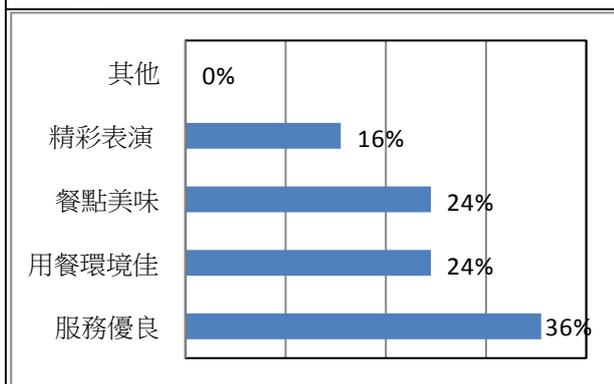


圖 11 願意再到「海底撈」餐廳消費之原因

在「願意再到「海底撈」消費的原因方面」，如圖所示，服務優良占 36%，用餐環境佳占 24%，餐點美味占 24%，精彩表演占 16%，由此可知，因服務優良而在到海底撈消費的消費者占大多數。

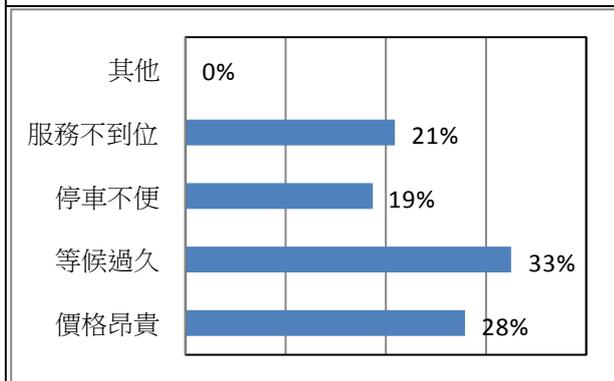


圖 12 不願意再次到「海底撈」餐廳消費之原因

在「不願再到「海底撈」消費的原因方面」，如圖所示，價格昂貴占 28%，等候過久占 33%，停車不便占 19%，服務不到位占 21%，絕大部分消費者認為等候時間過長而不願再到海底撈消費。

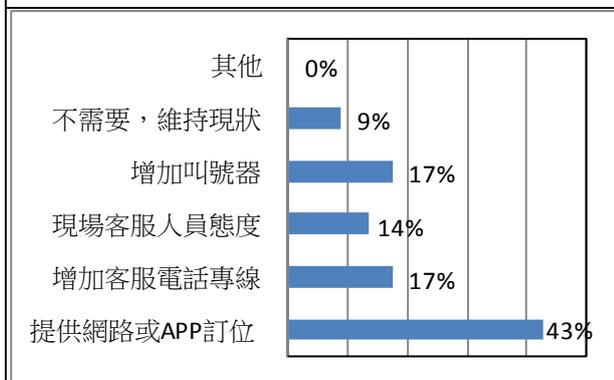
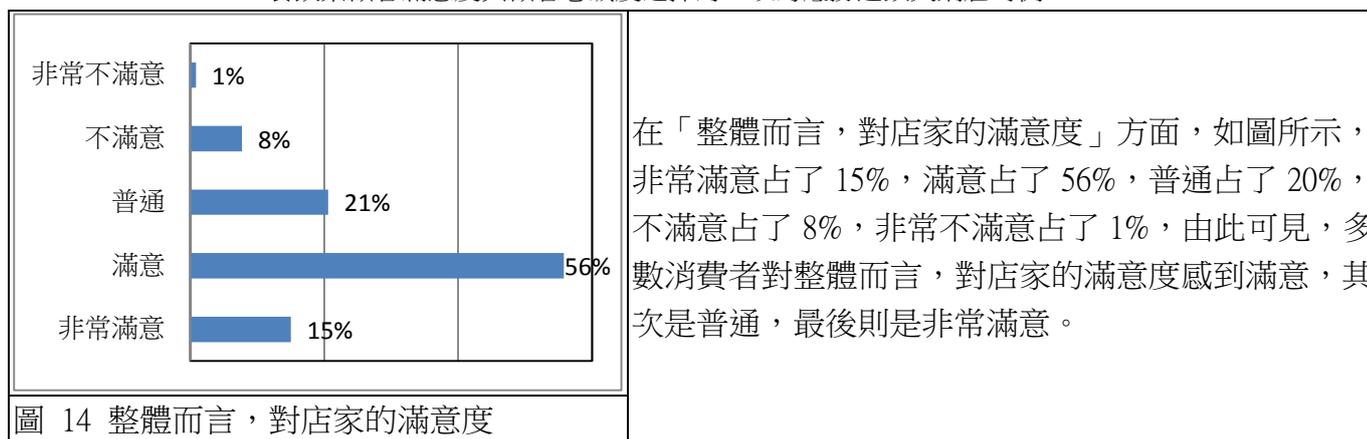


圖 13 如果「海底撈」餐廳增設預約制度，您希望優先提供哪一方面的服務

在「消費者希望海底撈優先提供的服務方面」，如圖所示，提供網路或 APP 訂位占 43%，增加客服電話專線占 17%，現場客服人員態度占 14%，增加叫號器占 17%，不需要，維持現狀占 9%，由此可知，多數消費者希望海底撈提供網路或 APP 訂位。



在「整體而言，對店家的滿意度」方面，如圖所示，非常滿意占了 15%，滿意占了 56%，普通占了 20%，不滿意占了 8%，非常不滿意占了 1%，由此可見，多數消費者對整體而言，對店家的滿意度感到滿意，其次是普通，最後則是非常滿意。

參、結論

本組針對海底撈餐廳的顧客滿意度進行研究，以問卷調查法來分析消費者對顧客滿意度及顧客忠誠度的看法，並統計施測問卷結果、進行彙整後，提出以下之結論與建議，分述如下：

一、結論

(一) 海底撈餐廳的顧客滿意度

在選擇用餐環境方面，有 25%的消費者被料理的口感所吸引、餐廳服務則占 21%，由此可見，消費者以料理及服務作為選擇餐廳的主要考量。並有 28%的消費者滿意海底撈的火鍋口感，其次則有 22%的消費者對海底撈提供的服務感到滿意，但消費者認為服務不到位與產品不符口味則分別占 6%與 7%。綜合上述可得知，消費者重視料理與服務，而海底撈確實能以產品口味與服務滿足消費者。

消費者對海底撈的附加產品除了占 49%的按摩椅外，其餘附加產品普遍滿意度偏低，可見，海底撈所提供的附加產品成效並不大，但仍有 56%消費者在海底撈整體服務表現是相當滿意的。此外，針對「送餐即時」方面，消費者的滿意度偏低，僅有 10%海底撈仍須針對此改善。

(二) 海底撈餐廳的顧客忠誠度

約有 74%的消費者願意再次到海底撈餐廳消費並向親友推薦，其主要原因是海底撈餐廳的「服務優良」，其次則是「餐點美味」及「用餐環境佳」，由此可知前面所提到的變態式服務是很成功的，藉此吸引許多消費者願意再次前往品嚐；但仍然有 26%的消費者不願意再次消費此店，最主要的原因為「等候過久」，由於海底撈餐廳採無限制時間用餐，導致一旦尖峰時段，仍然有許多消費者因為等候過久而花費更多的時間在等待用餐。

二、建議

(一) 海底撈餐廳的顧客滿意度

由結論提到海底撈須針對送餐即時度做改善，做好動線規劃，使服務員與顧客動線不會發生衝突，或者讓主要醬料由服務員端桌，以減少動線的壅塞，提高送餐速度，另外舉辦節慶活動亦可提高對消費者的吸引力，由於川劇變臉秀中餐與晚餐場的間隔時間太大，導致顧客在此時段無法享受到川劇表演，而感到失望，因此建議在這時段內加一至兩場，以符合顧客的期待。

(二) 海底撈餐廳的顧客忠誠度

前面提到願意再次到海底撈餐廳消費並向親友推薦的主要原因是「服務優良」，所以店家在服務方面可以繼續保持，而等候過久則建議改採 120 分鐘為限用餐，以提升翻桌率，或是增加預約服務，像是網路訂位、電話訂位等，不但節省等候時間，處理程序又方便，較不容易因為尖峰時段、人潮多而手忙腳亂。

(三) 海底撈餐廳的行銷策略

由結論得知，按摩椅最受消費者喜愛，不過仍有可以改進的地方，像是結合現代化科技改造按摩椅，加上機器人裝置，既可先了解海底撈，並完成點餐，又能享受按摩服務，紓解壓力，而在價格方面，仍然有一部分的消費者因為價格過高，而不能接受，則建議擬定最受顧客喜愛的火鍋配料，先幫顧客搭配，推出優惠組合給經濟拮据的顧客食用；在通路方面，可結合各大連鎖零售業，販售湯底調理包，讓顧客在家也能品嚐海底撈的好滋味；在推廣方面，可增設分店，拓展到全世界，讓世界各地的消費者都能享受海底撈的變態式服務。

肆、引註資料

旗立財經研究室（2014）。**商業概論 II**。台北：旗立。

王寶玲（2014）。**行銷學概論 I**。新北市：龍騰文化。

林淑芬（2014）。**專題製作**。新北市：台科大圖書。

馬清學、張鵬偉（2003）。**影響顧客忠誠度探討**，營銷管理。

黃鐵鷹（2011）。**海底撈你學不會**。中國大陸：中信出版社。

陳仲寧（2012）。**好服務能賺大錢**。中國大陸：新世界出版社。

林叔娥（2003）。**顧客滿意度與忠誠度之間關聯性研究—以某驗證公司為例**。中原大學—工業工程學系，碩士學位論文。

范錚強（2004）。**顧客關係管理—能見度、顧客關係、企業競爭力**。中央大學資訊管理系。

林志偉（2010）。**溫泉旅館服務品質、顧客滿意度對忠誠度之研究—以四重溪茴香戀戀為例**。國立臺東大學體育學系，體育教學碩士論文。

王禕豪、楊雅萍、嚴詩薇、郭嘉平、洪渙評。**服務品質與顧客滿意度之研究—以臺灣高鐵為例**。修平科技大學，國際企業經營系。

何螢玲（2015）。餐飲數位化—餐飲業的現況與未來。電子商務時報，2015年9月6日，取自 <http://www.ectimes.org.tw/Shownews.aspx?id=150906165157>

海底撈火鍋官網。取自 <http://www.haidilao.com/index.html>

謝宜儒（2016）。台灣趨勢研究。餐飲業發展趨勢。取自 http://www.twtrend.com/share_cont.php?id=51