

CONTENT

壹、住宿餐飲業概要	4
一、住宿服務行業特性介紹	4
二、餐飲業行業特性介紹	7
貳、住宿餐飲業市場概況	12
參、住宿餐飲業發展趨勢	20
肆、住宿餐飲業營運技巧	28
一、成本管控與利潤分析	28
二、部落客與體驗行銷	34
三、住宿服務經營技巧	39
(一) 特色民宿營運技巧	39
(二) 顧客經營模式	42
(三) 現場服務流程	45
(四) 風格營造與規劃	49
(五) 民宿經營財務規劃	53
四、餐飲業經營技巧	58
(一) 商圈調查與立地評估	58
(二) 餐飲業獲利關鍵	66
(三) 菜單設計與定價	70
(四) 餐飲服務人員管理	75
(五) 餐飲業促銷與行銷	79
五、異業結盟創造業績	83
六、客製化與差異化經營技巧	88
伍、住宿餐飲成功經驗（微創楷模經驗分享）	94
陸、住宿餐飲經營小叮嚀（專家顧問提醒）	104
柒、相關法令解析	112
捌、創業相關資源	126
玖、名詞索引	140

序 言

創業從來都不是一件容易的事，特別是在快速變遷的競爭環境之下，要能掌握資源、開創成功的獲利模式、又或是能夠永續經營，在在都考驗著創業家的能力與毅力。但創業有時也並非難事，特別是掌握了關鍵的技術或資源，或是將前人的創業經驗複製、轉化，變成專屬於自己的創業寶典。

為了傳達給創業者事業經營所需的最新資訊與知能，創業寶典分別彙整了各個熱門行業最需要的資訊，包括基本經營所需知識、行業前景趨勢、市場調查、成本與獲利分析、開店地點評估、經營策略與技巧、微型創業楷模、創業成功企業相關經驗談、顧問小叮嚀及法令須知等項目，將事業經營的正確認識與能量一次帶給在創業路上努力的您。

住宿與餐飲行業一直以來與民生息息相關，市場上也能夠發現到形形色色的業者提供多樣化的商品及服務。近年來因為旅遊市場景氣的起落，造成住宿餐飲相關行業需要即時調整經營策略，同時也因為經濟不景氣，而面臨到經營困境。此時，找出您的競爭優勢與獲利關鍵，將會決定從事住宿餐飲行業的您如何開創未來事業巔峰。

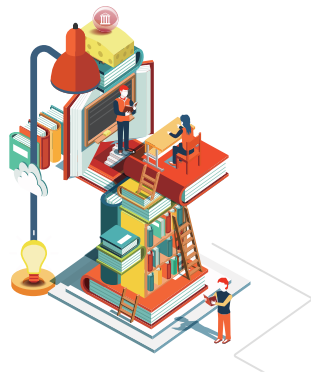
本冊創業寶典將逐步帶領您深入探討住宿餐飲業經營技巧，由最基本的了解行業特性、市場狀況以及發展趨勢，進而開始審視自身，而針對經營技巧，我們將分為兩類行業進行解析，在住宿服務方面，您可以了解到如何營造自身特色、建立服務流程、財務管控以及整體的營運技巧；而在餐飲行業部分將介紹經營獲利關鍵、菜單設計定價、人員管理以及行銷方案等面向，提供您做為企業經營的參考。另外我們也訪問了幾位從事餐飲業的微型創業楷模，他們精彩的成功經驗分享，相信在您邁向巔峰的過程中能為您帶來更多靈感。

我們期待成為您企業經營過程中的神隊友，藉由微型鳳凰創業寶典的誕生，為您呈現豐富且完整的內容，也相信其中的章節一定可以幫助您大展身手、開拓成功事業的經營之路。



壹、 住宿 餐飲 業概要





壹、住宿餐飲業概要

一、住宿服務行業特性介紹

依據行政院主計總處給予住宿業 (Accommodation Industry) 的定義為「從事短期或臨時性住宿服務之行業，如旅館、旅社、民宿及露營區等」。而住宿服務行業泛指提供人們旅行期間旅宿服務的行業，其中涵蓋了提供「旅遊」與「商務」的過夜住宿服務，交通部觀光局將住宿服務業分為觀光旅館、一般旅館和民宿等分類，從規模來看，旅宿客房的設施與量體，可以從數千間客房的觀光旅館一直到十來間的小旅店或是提供幾間客房的民宿，而業者所分佈的地點涵蓋在都市城鎮等熱鬧市街一直到偏遠的觀光景點。更進一步來說，可以在交通轉運樞紐，像是車站、港口與機場等周邊地區以及商業發展繁榮的市區，發現到提供「商務住宿」服務的業者；另外也能在山區、海邊、湖畔等旅遊景點看到許多提供「旅遊住宿」服務的旅宿業者提供住宿、用餐等服務。

住宿服務業型態隨著時代演進，進而不斷的演變來滿足不同旅客的需求，早期的旅店提供了南來北往商務旅行住宿的需求，隨著國際商務往來日漸頻繁，國際觀光飯店也相繼誕生，近年來更因為經濟發展帶動國內休閒風氣，具有地方特色及人文風情的民宿更是在各地如雨後春筍般的誕生。

而從臺灣旅遊歷史發展脈絡來看旅遊住宿產業的發展，遠從日治時代溫泉山莊林立，開啟臺灣新興溫泉渡假文化，如東埔溫泉、安通溫泉、四重溪、礁溪等溫泉旅館的崛起。1950、1960年代後，關仔嶺、東埔、知本、

四重溪等溫泉旅館，率先在鄉村旅遊打開市場，1970、1980 年代臺灣興起鄉村旅遊，如休閒農場、度假村等，鄉村地區開始出現各式大小型態的度假村，另一方面，救國團在各地設立山莊，也推動大專青年徒步健行旅遊的風氣。1980 年代，臺灣旅遊觀念開始朝向普及化、年輕化及多樣化發展，例如景點周邊的開發，像是六福村、九族、劍湖山及義大這種遊樂園結合住宿的模式也開始誕生。

1997 年間的社區營造運動激起了大眾從事鄉村生活體驗之旅的好奇心，從鄉村美食、旅遊導覽到生活體驗。因此文化部（原行政院文化建設委員會）由日本援引「民宿」經營概念回到臺灣，經行政院農業委員會積極投入民宿推廣，其後由交通部觀光局接手督導相關管理事項，在 2000 年後民宿開始崛起，國內民宿產業的發展與競爭也逐漸進入戰國時代。由於政府重視觀光產業的發展，在過去十年到訪臺灣的國際旅客已從 400 多萬人次逐步超過 1,100 萬人次，受惠於觀光政策的開放與推廣，讓觀光客有了大幅成長，不僅如此，來臺自由行的旅客更帶動了民宿產業的蓬勃發展。

由於臺灣地形景觀多變、各地人文風情多樣化，造成新興旅遊型態像是「慢城、漫遊、輕旅行、美食、小徑、放空、老街、古厝、文化、巷弄、自由行」等觀念慢慢崛起，而民宿輕巧的規模剛好適合臺灣山林、海岸及丘陵地形樣貌多變的住宿需求。隨著旅遊觀念創新，各種民宿旅遊類型相繼崛起，長達二十年的民宿旅遊發展，拓展臺灣深度旅遊文化，帶動臺灣旅遊革命，也為傳統國旅團、大陸團的旅遊型態帶來變革，也讓熱愛自由行的旅客能夠更加深入的體驗臺灣之美。在設計風格上也擺脫了「鄉村農舍」鄉土意象，呈現越來越多樣化的型態，最早是清境歐風民宿崛起，成為臺灣民宿建築的風潮核心，而後期的巴里島風、地中海風建築與裝飾也開始引領風騷，臺灣民宿風格開始出現與國際文化結合的現象。近期則是轉變為流行混搭風，這股流行風潮開始影響民宿，激發臺灣民宿多元化發展特性。

不可否認，民宿已逐漸成為整個旅遊產業不可或缺的部分，如何營造自身民宿發展規模、空間以及服務內容，是民宿業者在經營過程中需要思考的關鍵問題。而我們也不難看出民宿在實際經營過程中，依賴及利用天時、地利、人文的因素非常多，換而言之，就是對資源的依賴性很強，但是同樣的也會受到資源限制的障礙。首先，民宿旅遊的客源很不穩定。在實際經營過程中成功的民宿需要依賴餐飲、服務以及硬體等條件，但大部分民宿業者因為民宿規模限制、宣傳資金限制等其他因素造成客源不穩定。其次，民宿無法有效地將本身特色轉化為優勢，不像大型住宿業者擁有較多資源及穩定的來客數，民宿業者自然無法進行價格競爭，也無法達成銷售業績的穩定增長。最後，大多數的民宿企業無法實現行銷業績的穩定增長，自然對周邊環境、鄉村發展推廣的貢獻就很有限，更無法實現其自身的品牌建立。

近年間各地民宿發展風起雲湧，競爭越來越激烈，如清境、墾丁、新社、南庄開始出現別墅豪宅型民宿。而投入民宿經營的業者數量也快速攀升，宜蘭縣率先達到破千家民宿，隨後花蓮縣、南投縣、屏東縣、臺南縣、新竹縣、苗栗縣、臺東縣更是緊追在後。民宿市場反映臺灣產業趨勢一窩蜂的現象，導致惡性殺價競爭，一旦遊客量下滑，民宿價格戰也隨之而起。2016年起，花蓮、臺東市區民宿已經出現訂房下滑警訊，民宿網路訂房平臺價格下降，「促銷折扣戰」更是成了吸引旅客的常態。許多旅宿、民宿業者抱怨景氣不好，但是他們卻忽略旅宿業者提供的總房間數已經過度飽和，進而逐漸出現「蛋塔效應」(Portuguese Egg Tart Effect)。

民宿業者切入臺灣休閒旅遊產業發展將近二十年，每年創造數百億休閒觀光產值，加上周邊產業像是餐飲、交通、導覽以及伴手禮等等的效益可能加倍。政府相關部門若是更加關注民宿產業的發展，協助整合當地文創及在地風景美食產業，未來在臺灣民宿周邊產業將可能締造更高的產值，甚至帶動新一波第二代民宿菁英，引領未來臺灣觀光革新思潮。

二、餐飲業行業特性介紹

相信大家都聽過「民以食為天」這句從古“傳頌”至今的說法。「食」當然就是「吃」的意思；人們可以吃的東西很多，上至天上飛的，下至地上的爬、走、跑、跳以及水（河）裡或海裡游的林林總總之植物、果物（種植或野生）、動物（家禽、家畜）等，甚至於是“蟲”這等類的「爬蟲動物」也有人是愛不釋口的吃呢！

這些一日可以正三餐或下午茶（或以早餐、早茶、午餐、午茶、晚餐、晚茶、消夜等細分）的多食商品還不包括人工（機器）製品（手作與加工）諸如臺灣本島內三步一小家，五步一大家的飲料店（手搖茶、咖啡），以及年輕人不吃就覺得跟不上時代潮流或嘴饞必要在手的「零食」；市場多處可見的麵米製品如饅頭包子、麵包等琳瑯滿目的「可食之物」。而腦筋動得快的業者還會將那些各式各樣口味的零食，依其各體特性和自家商品結合（無論是飲品類、麵食類或湯鍋物、飯食類等）。

單就以上，如中餐方面各地區特性不同烹調的菜式，可概分為臺（客）菜（北中南東，四大區域）、魯菜、川菜、粵菜、閩菜、蘇菜、浙菜、湘菜、徽菜等，料理手法又可分別如涼拌、炒、爆、溜、煸、蒸、熬、煮、燉、煨、燴、汆、涮、燒、焯…等等的廚藝滿天下。上述還不包括其它國家（如日、韓、泰、法、美、義、香港、新加坡、馬來西亞）的各美食風味。由此可見「餐飲」這個產業（物）可謂是擁有著臥虎藏龍之姿，技藝超群和海納百川、百家齊放的市場底蘊。

餐飲業的概念

按歐美《標準行業分類法》的定義而言，餐飲業是指以商業營利為目的的餐飲服務機構。行政院主計總處也將餐飲業 (Catering Industry) 明確地定義為「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類」。另外，餐飲業是一種運用餐飲經營所須之

各式生財器具、在固定或非固定（餐車）場所，將各類餐飲原物料進行飲食烹調加工，為消費者提供社會生活服務及行銷性服務的行業。

「中華民國行業標準分類」將餐飲業細分為餐館業、飲料店業、餐飲攤販業以及其他餐飲業，各細項之定義如下表所示：

行業名稱	定義	附註（不包括）
餐飲業	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類。	1. 製造非供立即食用或飲用之食品及飲料歸入 C 大類「製造業」之適當類別。 2. 零售包裝食品或包裝飲料歸入 47-48 中類「零售業」之適當類別。
餐食業	從事調理餐食供立即食用之商店及攤販。	
餐館	從事調理餐食供立即食用之商店；便當、披薩及漢堡等餐食外帶外送店亦歸入本類。	1. 固定或流動之餐食攤販歸入 5612 細類「餐食攤販」。 2. 專為學校、醫院、工廠、公司企業等團體提供餐飲服務歸入 5620 細類「外燴及團膳承包業」。
餐食攤販	從事調理餐食供立即食用之固定或流動攤販。	調理餐食供立即食用之商店歸入 5611 細類「餐館」。
外燴及團膳承包業	從事承包客戶於指定地點辦理運動會、會議及婚宴等類似活動之外燴餐飲服務；或專為學校、醫院、工廠、公司企業等團體提供餐飲服務之行業；承包飛機或火車等運輸工具上之餐飲服務亦歸入本類。	
飲料業	從事調理飲料供立即飲用之商店及攤販。	固定或流動之飲料攤販歸入 5632 細類「飲料攤販」。
飲料店	從事調理飲料供立即飲用之商店；冰果店亦歸入本類。	
飲料攤販	從事調理飲料供立即飲用之固定或流動攤販。	調理飲料供立即飲用之商店歸入 5631 細類「飲料店」。

餐飲服務業的四大特性

（一）勞動力密集：

「餐飲業」是勞動力相當密集的服務業之一，不論是餐廳（美食街）內外場域，都需要大量的人力投入各個流程運作。雖然少部分有中央廚房的企業能以自動化設備來取代人力，但以大多數的經營者而言，這行業仍是勞動力密集度極高的產業別。

（二）產業關聯性大：

和餐飲服務業的連動產業極多，其中又以食品加工業的連結最大，隨著七、八年級生的主力消費需求日增變化，加上新的競爭者（國際品牌）不斷加入戰局，關連性產業鏈勢必會再擴大。

（三）餐飲創業的自營與加盟兩模組並進：

餐飲業因進入門檻不高，加上政府提供各類型創業輔導（資金貸款）上的資源服務，「餐飲業」儼然轉變成了多數失（待）業者們紛紛轉投入創業行列的首選。因此，無論是自營或是加盟的創業商機點，已在市場上有形無形地如雨後春筍般地大量湧現。

（四）「停留經濟」的催生者：

就餐飲業言，其所提供的商品除食物外，還包括了座位。座位周（回）轉率的高低，對營業收入有很大的影響。而近幾年因零售業和流通業的轉型進化影響，開始衍生「停留經濟」的效益，均可見在這些大大小小的店鋪區域內也開始設置了桌椅，顯見餐飲業的影響已悄悄地滲透進了這些產業當中。當然，商戰內的競爭者似乎也間接地多了這些「不速之客」。

餐飲業的經營本質是民生服務產業，創業者親力親為所留下的汗水絕非局外人所能體會，然而隨著消費者世代的興替及社群網路的快速崛起，創業者勢必得以腦力（智慧與知能）的統籌應用來取代體力上的付出，以「管理財」擴大收益才是未來經營正道。

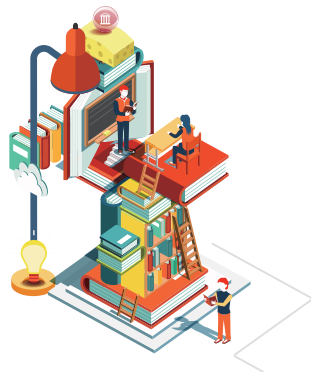
停留經濟

1. 「停留經濟正成為全球實體零售通路迎戰電商襲擊的祕密武器。利用網路所沒有的『實體空間』強項，打造出社交、娛樂、體驗三位一體嶄新魅力場域，讓顧客自動上門，流連忘返，達到提袋效果。」 今周刊
2. 「顧客的停留時間每增加 1%，銷售業績就會多出 1.3%」 經濟學人
3. 「流連愈久買愈多，實體通路必須創造值得花時間的理由，也就是提供購物外的附加價值，而且消費者停留愈久，錢花得愈多」 哈佛商業評論



貳、 住宿 餐飲 業市場概況



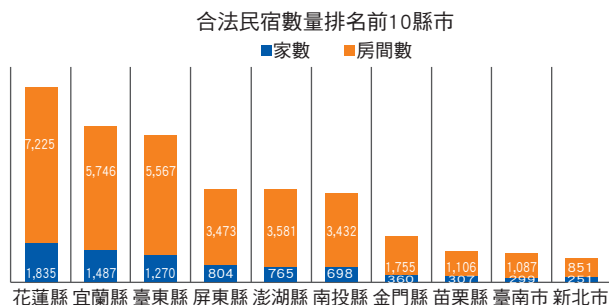


貳、住宿餐飲業市場概況

住宿業

交通部觀光局於 2001 年 12 月頒布民宿管理辦法將民宿納入管理，自此之後，民宿在臺灣地區便蓬勃發展。根據交通部觀光局 2019 年 6 月的統計資料顯示，國內合法民宿共計有 8,893 家，提供房間數共計 37,148 間，相較於 2014 年 12 月統計的 5,222 家、21,011 間，5 年之間無論是民宿家數或是能夠提供的房間數量都有超過 1/2 的成長。然而民宿家數成長的同時，也能夠清楚地發現民宿經營的同質性漸增，雖然近年來無論是國際自由行旅客或是國內旅遊人次皆有增加，民宿產業競爭越來越激烈成為不爭的事實。

回顧至今，民宿產業自 2000 年以來逐步萌芽、成長、茁壯、飽和的過程，2010 年宜蘭縣合法民宿總量最先突破 1,000 家的規模，隨後花蓮縣、南投縣、屏東縣、臺南縣、新竹縣、苗栗縣、臺東縣緊追發展。至 2019 年，位處東部的三個縣市合法民宿數量來到新高，分別是宜蘭縣的 1,487 家，花蓮縣後來居上來到 1,835 家，而在臺東縣部分也有 1,270 家，三縣市合計有 4,592 家民宿，佔國內民宿市場的 51.6%。



排名	縣市	家數	房間數
1	花蓮縣	1,835	7,225
2	宜蘭縣	1,487	5,746
3	臺東縣	1,270	5,567
4	屏東縣	804	3,473
5	澎湖縣	765	3,581
6	南投縣	698	3,432
7	金門縣	360	1,755
8	苗栗縣	307	1,106
9	臺南市	299	1,087
10	新北市	251	851

（合法民宿數量排名前 10 縣市，資料來源：交通部觀光局網站）

民宿業者的增加意味著提供越來越多的房間數量，然而在研究民宿市場現況時，也要同時了解民宿房間住房率以及整體收入狀況。同樣的依據交通部觀光局 2019 年 1 至 12 月統計資料，全年度國內民宿業者共計提供 8,768,141 間客房數，但實際客房住用數僅達到 1,761,777 間，客房住用率僅達到 20.09%。在各個月份的資料中，最高的客房住用率也僅在 7-8 月暑假期間達到 27%，而最低的月分則是在 1 月及 3 月的 13%，由資料中可以觀察到除了旅遊旺季期間，國內民宿產業依然只有不到 3 成的房間是有來客的，旺季之外更可能會滑落到一半以下。

月份	總出租客房數	客房住用數	客房住用率
1	711,844	96,568	13.57%
2	659,403	130,205	19.75%
3	708,476	95,667	13.50%
4	728,570	147,982	20.31%
5	752,833	135,981	18.06%
6	739,414	154,484	20.89%
7	783,644	212,067	27.06%
8	766,577	208,594	27.21%
9	735,386	138,631	18.85%
10	740,938	135,418	18.28%
11	707,727	132,334	18.70%
12	733,329	173,846	23.71%

（合法民宿客房住用數，資料來源：交通部觀光局網站）

另外在民宿房價部分全體業者房間房價為 2,326 元；經營收入部分，2019 年 1-12 月全年度民宿產業收入 40 億 9 千 7 百萬元，客房房租收入當然是主要的收入來源，佔了整體民宿經營收入的 95%。此外，另有餐飲收入 1 億 3 千 7 百餘萬元以及其他周邊收入 5 千 7 百餘萬元等，同時也能夠概略的得到經營一家民宿業者 2019 年整年度收入約是 50 餘萬元。

總家數	總出租客房數	客房住用數	客房住用率	住宿人數
8,474	8,768,141	1,761,777	20.09%	4,296,393

平均房價	客房收入	餐飲收入	其他收入	收入合計
2,326	4,097,864,817	137,264,721	57,587,823	4,292,717,361

（2019 年度民宿營運報表，資料來源：交通部觀光局網站）

國內民宿產業雖然蓬勃發展，面對投入民宿產業的業者越來越多，而民宿經營漸漸成為主業的市場現況，如何在經營上創造特色、在市場中找到差異及需求，將是現在或即將投入民宿經營的業者必須認真面對的課題。

餐飲業

餐飲業為民生必需產業，能反映國家經濟發展程度和人民生活品質，屬於滿足人們生理需求的「基礎建設」，近年來也有來自日本、中國等國外知名餐飲加入，使得競爭相當激烈。而餐飲業因消費需求量無法事先得知，以及原物料成本與管銷費用持續攀高等因素，使得成本管理成為投入產業的必修（要）學分。

餐飲業屬於進入門檻低的業別，無明顯的進入技術障礙，且相對其他產業而言，除了資金需求可高可低（依創業者投入需求而定）外，商品及服務內容亦易於模仿，故即便創投前中期有「富爸爸」可以支持，但飲恨收場的也不在少數。近年餐飲實例，以 3C 通路品牌燦坤言，他從 2013 年跨足餐飲業，截至 2016 年除了金鑽咖啡和持有 4 成股權不涉及經營權的五花馬，累計收掉了 6 個品牌，認賠 4 億多元…。

創業者老江砸了筆大錢，選在市場上所謂的黃金地段，開了間日式料理專賣的旗艦店，營運約莫半年，發現獲利未能如期，遂開始有了「頂店」的念頭。原因和多數創業者相當，也就是觸及了「高成本、高租金、高人事費用」的三高雷區，加上「自我感覺良好」的營銷管理經驗所致。

2014 年與 2015 暨 2017 年近三年度餐飲業營收與支出獲利成長率表現

（單位：億元）

資料來源：經濟部統計處

年度	2014	2015	2017
營業額	4.129	4.240	4.523
成長率		2.6%	6.6%
營業支出	3.639	3.648	3.867
成長率		0.2%	6.0%
營業淨利	4.903	5.920	6.556
成長率		20.7%	10.7%
營業利益率 %	11.9%	14.0%	14.5%
稅前純益率 %	11.7%	12.5%	12.5%

註：2016 年因配合工業及服務業普查停辦

2017 年餐飲業損益表

(單位：億元)

資料來源：經濟部統計處

營業收入	4.523
營業支出（含營業成本及費用）	3.867
商品銷貨成本（註）	2.011
薪支	1.369
租金	0.252
稅捐	0.017
折舊、各項攤提	0.699
其他營業支出	0.145
營業淨利	0.655
營業利益率 %	14.5%
稅前損益	0.567
稅前純益率 %	12.5%

註：餐飲業商品銷貨成本係指原材料及燃料耗用、及兼銷商品銷貨成本。

餐飲業之營業收入結構－按業別及員工人數分

單位時間：2017 年

單位：%

		餐飲供應收入	商品銷售收入	加盟金、權利金、代理金
一、餐飲業按業別分	100%	93.0%	3.6%	0.9%
餐飲店	100%	93.0%	3.5%	0.7%
飲料店業	100%	91.6%	5.5%	2.5%
其它餐飲業	100%	96.3%	1.2%	0.0%
二、員工人數分				
中小企業	100%	91.7%	4.8%	0.2%
未滿 5 人	100%	91.0%	9%#	0.0%
5~49 人	100%	94%	9.0%	0.3%
50~99 人	100%	88.8%	6.9%#	0.0%
大企業	100%	91.8%	4.9%	0.6%
100~199 人	100%	97.6%	0.9%	0.0%
200 人以上	100%	91.5%	5.2%	0.7%

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 1），自 2013 年為 11 萬 3,413 家，近年來逐漸成長，至 2017 年成長為 13 萬 6,906 家；每年的家數成長率落在 3% 至 6% 之間。

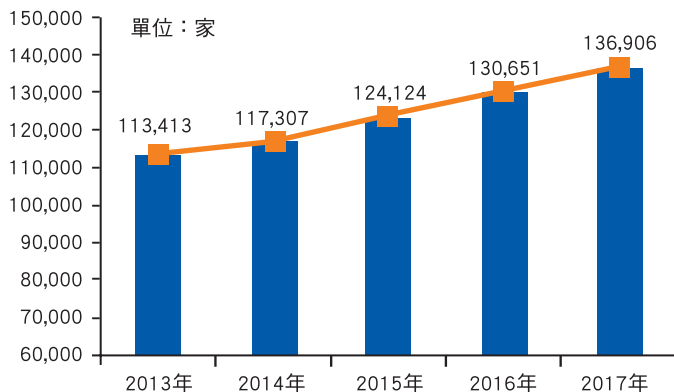


圖 1 2013~2017 年我國餐飲業細業別之營利事業家數

資料來源：財政部資料中心

行動支付的影響現況

2019 年上半年臺灣消費者對行動支付的認知度高達 96.6%（資料來源：資策會產業情報研究所 (MIC) 調查）¹。此外，各年齡層用戶的比例皆為正成長，如 26 歲至 35 歲用戶成長幅度最高 (14.7%)，曾於國內使用過的比率也最高 (75.5%)。顯見消費者對支付工具的使用偏好已經產生板塊遷移的現象，2019 年已經有 27.2% 的消費者，願意優先選擇行動支付（相較 2017 年成長了 11.2%）。

此外，該調查也顯示，消費者經常使用的臺灣行動支付品牌前五個為「LINE Pay」、「街口支付」、「Apple Pay」、「Google Pay」與「臺

¹ 資策會產業情報研究所 (MIC) 調查，創新應用與智慧服務類別 https://mic.iii.org.tw/IndustryObservations_PressRelease02.aspx?sno=519

灣 Pay」。另「掃碼式」使用度 (87.5%) 相較於「NFC 感應式」(60.2%) 高出許多。針對扣款綁定方式，選擇金融卡與帳戶的用戶比例，2019 年為 53.3%，較去年成長 14.8%，僅次於信用卡 (73.4%)。

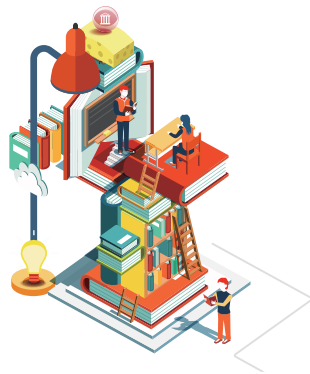
資策會 MIC 調查用戶的消費頻率與消費金額發現，曾於近 3 個月內使用行動支付的「積極用戶」，有 22.3% 每月平均使用超過 11 次，相較 2018 年成長 16.2%；消費金額部分，97.5% 用戶的每次平均消費金額在 1,000 元以下，但是「高消費」的比例有增加的趨勢（單次最高消費金額在 1,000 元以上的用戶，從 2018 年 40.8% 成長至 2019 年 49.2%）。

現今「實體店家」與「信用卡發卡銀行」是業者推廣行動支付最有力的管道。從用戶得知行動支付管道來看，最大宗是透過「實體店家 (53.7%)」、「信用卡發卡銀行 (50.6%)」，其次才是「自推行動支付的業者 (27%)」與「社群網站 (23.6%)」。



參、住宿餐飲業發展趨勢





參、住宿餐飲業發展趨勢

住宿業

如何永續經營，一直是民宿業者面對這競爭激烈市場的挑戰，早期社區型的民宿經營透過社區營造曾經帶來短期榮景，而在社造團隊撤出、社造補助經費結束後，往往在兩三年後隨即蕭條沒落。回顧宜蘭、花蓮、南投、苗栗各地區中曾經風光一時的早期社造民宿，被後起之秀追趕後不是逐漸沒落就是消失退出市場，這也是民宿區域發展「新陳代謝」的正常現象。

仔細翻閱十年前出版民宿旅遊美食書籍，發現許多當時廣受好評的民宿美食店家已經停業或轉手經營。民宿旅遊熱門排行榜也常出現喜新厭舊現象，民宿主人如何面對區域競爭的挑戰，如何持續創新發展進而永續經營，值得每個業者仔細思考，而掌握趨勢將能夠協助業者找到未來方向。

一、自由行、背包客旅遊趨勢

國外「青年旅館」模式，近年在臺灣旅遊與都會區盛行，利用現成的公寓建築改造，樓下以會客廳或咖啡簡餐廳呈現，樓上則規劃房間，以廉價方式吸引年輕客群。而國內民宿產業也因為環島單車客、自由行和微旅行等風氣盛行，許多年輕族群、文青旅遊，喜歡隨興在臺灣鄉村風景區與文創區漫遊，因此背包客民宿也應運而生。只要發揮創意結合在地文創資源，加上網紅、部落客的曝光，就能夠在網路上吸引到相當多的客源。

二、區域發展激烈競爭

花蓮市吉安鄉干城附近，2002 年民宿才二、三家，兩年後變成十餘家，而在十年後逐漸逼近三位數，到了 2015 年更是已經超過一百家。類似「民宿熱現象」出現在臺灣各個地方，民宿市場如同臺灣其他產業產生一窩蜂現象，快速密集發展且競爭激烈，進而導致惡性殺價，一旦遊客量下滑，民宿經營將面對更嚴峻的考驗。

三、兩極化的房價發展

過去民宿型態多是家庭旅遊，後來轉變為情侶度假，現在則發展成青年學生度假，甚至個人自由行。從清境、宜蘭、花蓮等各地發展奢華民宿風潮，民宿價格從 2,000 元→3,000 元→5,000 元→10,000 元持續往上發展，像是臺東出現 VILLA 房價 12,000 元到 36,000 元，提供晚餐紅酒和早餐，由專業廚師提供服務。同時因為青年旅遊的需求發展出背包客民宿，訂價一路由 2,000 元→1,200 元→800 元→500 元→300 元向下修訂，創造出許多學生旅遊市場，同樣是民宿經營，訂價結構卻往兩極化發展。

四、民宿多樣化的發展

近年來民宿一改過去出租家中多餘房間的型態而朝向多樣化發展，從「鄉村民宿」、「公寓民宿」、「旅店民宿」、「親子民宿」、「生態民宿」、「老屋民宿」、「體驗民宿」、「美食民宿」、「文創民宿」，甚至出現二、三棟並連一起的「民宿會館」型態等等。在行銷手法上也不斷變化，各種新興議題民宿推陳出新，從早期介紹「山居歲月」民宿，到「歐風民宿」、「地中海民宿」、「美食民宿」、「生態民宿」、「渡假民宿」都能夠吸引到不同需求的旅遊族群。

五、民宿與美食商圈 (Trading Area) 連動發展

臺東鐵路局遷站後，舊火車站、鐵道調度場和舊鐵路宿舍整合成為了鐵花村文創區，連接 500 公尺處的正氣路觀光夜市，估計有上百家民宿成

為臺東市區民宿新興區塊。在各個熱門商圈景點看到相同的例子，像是墾丁大街、羅東夜市等，民宿產業與商圈兩者的結合帶動了整體發展。

六、擁抱樂齡與單身商機

面對高齡社會的到來（老年人口占總人口比率達到 14.9%），銀髮樂齡產業也是我國未來具有高度發展潛力的市場；隨著晚婚、高齡以及少子化的影響，單身經濟(Single Oriented Economy)也成為消費市場重要趨勢，無論是在消費意願、自我實現，提升自己的生活品質，單身族群較願意投入更多消費。

總體而言，民宿產業在臺灣休閒旅遊業發展將近二十年，每年創造數百億休閒觀光產值，加上周邊產業餐飲伴手禮效益可能加倍，同時帶動自由行旅遊租車、在地導遊等產業產值，總產值高達三、五百億，甚至更高。加上整合各縣市文創產業、在地商圈美食，融合「慢走漫遊」風潮，發展三、五天定點旅遊特色，未來臺灣民宿及周邊產業有可能締造千億產值，帶動新一波觀光新浪潮。

餐飲業

餐飲業是一個「日不落」的產業，在每一天 24 小時的日出和月夜輪替間，涵蓋了所有消費者在生活上需求滿足的存在價值。

即便如此，市況也隨著近年來兩岸政治關係陷入僵局，中國政府持續限縮來臺觀光人數，致使來自中國大陸的觀光人數持續減少，大陸文化旅遊部 7 月 31 日發出公告表示，「鑒於當前兩岸關係，決定自 2019 年 8 月 1 日起暫停 47 個城市大陸居民赴臺個人遊試點」。這項政策大大地衝擊以陸客為主要客群的餐飲業者。雖然日、韓及東南亞觀光客人數持續成長，但對我國餐飲產業的獲益而言，仍僅杯水車薪。

此外，根據經濟部 2018 年所做的餐飲業經營實況調查中指出，餐飲業者目前在營銷上還須面對的挑戰包括了「人員流動高」、「同業間競爭激烈」及「食材成本波動大」等，加上基本工資調漲及一例一休等“意外”造就人事費用的支出攀升；另在新進業者（含國際品牌；編註：2016 年起競相來臺展店，包括一蘭拉麵、大阪王將餃子、海底撈火鍋、了凡香港油雞飯麵、八色烤肉等來自其他亞洲國家的餐飲業者）的持續投入下，讓餐飲產業競爭強度逐日高漲，更讓獲利雪上加霜，業者經營壓力倍增。有鑑於上述各餐飲營銷上所面臨的困難接踵而至，創業（經營）者勢必要握住可以轉危為安的市場「七大機會趨勢」，以期順勢度過「獲利寒潭」。

一、電商 (Electronic Commerce) 經濟的大利勢頭

「電商經濟產」（如團購、外賣、訂購下單…）已成為人們日常生活的一部分。因此，無論是 O2O 或 C2C、B2B、B2C 等，這些對於餐飲業之目標對象的交易關係管理參與過程，創業者們為求獲利極大化的實現，都必須透過虛擬（社群）網路的完善規劃佈局並運用。

二、餐飲智能化發展態勢後勁進十足

有絕大多數的消費者會依據網路上的評價與部落客推文分享來決定是否前往該店消費。所以，如何提高餐飲商品及服務品質，藉以獲得良好的網路口碑評價，形成了現今「移動經濟」的餐飲生態。

此外，隨著機器人餐廳（無人便利商店）出現，自助點餐機、線上預訂、快速付費 App、免排隊及外送系統越來越普及，未來甚至極有可能會出現全自動化餐廳，紙本會員卡演變成電子會員卡，餐廳廚房則將以智能設備取代人工切菜、洗碗、拖地、處理垃圾等單一制式作業項目。

三、綠色與蔬食之健康食材暢行無阻

當化學或諸多不明添加物的食安問題經常被報導，消費者對食品安全問題越來越重視。顧客用餐時傾向於選擇無化肥、無催熟、無添加劑、無抗生素，沒有農藥的食材，這些綠色及蔬食食材都是消費者的偏好取向，市場上各大小品牌也應運而生，如漢來蔬食、舒果、寬心園、得來素早午餐。

四、微型創業～「小而美」型的門市拓展逐漸升溫

目前的餐飲市場已趨向於小額創業投資風潮，比如早午餐、個人小火鍋等這些專注於單一型態商品的餐飲種類，在追求「在商言商，將本求利」的創業目的下，因為經營運作較易、裝潢及人力需求投資低，回（投）報率亦不亞於大型店。

五、「捨得行銷」正對時

微熱山丘的土鳳梨酥、石二鍋的黑豆茶和冬瓜檸檬、五花馬的小米粥以及埔里巧克力工房的 ILLY 黑咖啡與高山冷泡茶等都是「先捨」（成本）「後得」（商機與口碑）的實例。甚至在臺中中華路上還有家傳統庶民價格的麵店內提供了臺式泡菜、小魚乾＋豆豉豆干等「免費」的大氣小食，讓消費者有著“賺很大”之快意消費體驗。你，何時願意開始「捨得？」

六、品牌街邊店轉戰商場和中國大陸

在營收受到國內經濟景氣波動及外在競爭壓力下，較大型的知名連鎖產業卻逆勢地積極展店，包括王品、瓦城、六角、阿杜皇家泰式、春水堂、漢來等集團轉戰進駐國內百貨商場，並以不同菜系和價位的多品牌策略擴張版圖，且積極拓展中國大陸市場。在臺灣餐飲產業飽和，獲利成長趨緩的情形下，對連鎖品牌來說，龐大的大陸市場及具潛力的東協市場將是未來的主要戰場。

七、品牌效應更有吸金力度

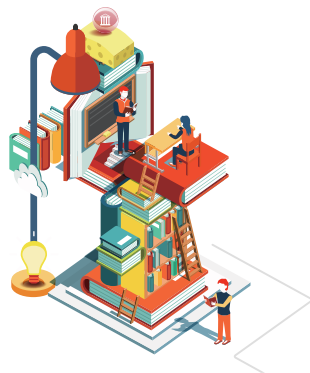
消費者在餐飲服務、口味、環境等多方面的標準愈來愈高，促使了大者（知名度）恆大的不爭現象，如今，已是品牌和品牌之間的競爭。知名連鎖企業將擴大資本投入或者以融資的方式擴張搶利，微型創業者豈能不更加戮力以赴？！





肆、 住宿 餐飲 業營運技巧





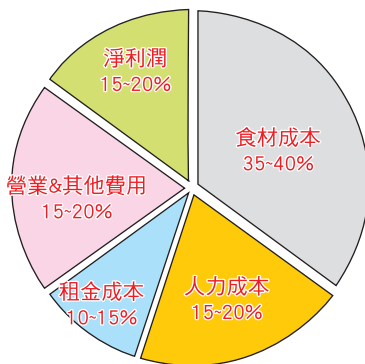
肆、住宿餐飲業營運技巧

一、成本管控與利潤分析

創業者創業的理由，常常是有興趣、進入門檻較低或是家有空屋，但是很多連「平均成本」(Average Cost) 與「毛利率」(Gross Profit Rate) 是多少都搞不清楚！因此，每年有五成以上的中小及微型創業主黯然退出市場。經營事業光有熱情或資源是不夠的，還要能夠掌握及建構獲利模式，才有機會。

獲利模式的項目包含收益、成本及利潤…等，先來看看如何才能讓企業活下去，最基本的就是要達到損益平衡點 (Break-Even Point)，企業先能達到 BEP 營收，再來才是增加利潤。一般成本可大分為直接成本 (Direct Cost) 及間接成本 (Indirect Cost)（即費用項目），直接成本是材料（食材含廢品）及製作人力成本；營業及其他費用則是間接成本，包含租金、薪資、水電費、網路通訊費、保險費、文具書報、清潔維修、利息、消耗品、保全費用、稅金及雜項支出…等項目。

餐飲住宿業的成本結構（與營收的比例）



BEP：間接成本「即營業費用」/ {1 - (直接成本 / 營業收入) }

成本是達到 BEP 的管控重點，以下是幾個首要項目：

(一) 食材成本控制在 40% 以下，人力 + 食材成本的總和盡量控制在營收的 60% 以內

1. 計算食材成本要以用餐時段為單位：

以麵店為例，開店前將所有食材（生麵 + 配料 + 醬料）秤重，減掉當天結束營業時剩餘食材的重量（先減除廢品數），除以當天總銷售數，就可以找出乾麵的單位用量及成本。

2. 食材成本要計算「損耗、廢品」！

食材不是 100% 被利用，例：綠色葉菜去爛葉、老莖及根，紅 / 白蘿蔔去皮，冬瓜去皮去籽，洋蔥去頭尾及剝皮…等；以前述冬瓜為例，冬瓜 1 斤 28 元，一塊約 1200g 的冬瓜去皮去籽後，剩餘約 750g，真正可食用的部分為 62.5%，用去皮去籽後的 750g 冬瓜煮湯，食材成本不是 35 元而是 56 元！

冬瓜成本低，如果是肉類呢？剔掉的皮、筋膜、肥肉和邊肉…等都是損耗，雖然比例不高，平均在 20% 以內，但是日積月累可是一筆非常可觀的成本。

(二) 餐飲業的租金成本控制在 10-15% 之間

不同街市的店面租金有著非常大的差價，租金是否合理，可以用租金（以月 or 日 or 時段計算均可）乘以 7~10（倍），再與營收做比較，當租金倍數金額超過營收太多時，就算地點 (Location) 再好，恐怕也要放棄另覓他處。

過去選擇網路銷售，是因為當時網路接受及使用度不高，平臺業者要用低價甚至免費的方式招攬廠商，隨著手機的普及，網路交易量越來越大，平臺費用也水漲船高，選擇網路銷售的原因，絕對不會只有節省租金而已，還要有增加營收的效益才可以！

（三）住宿業租用房屋，租金成本控制在 20~25% 以內

重點在資本性支出的投入，裝修包含硬體與內裝，如果成本占比過高，收入不足就無法很快回收這些資本性支出，且營運較辛苦，營運 3 年左右就要重新裝修或搬遷，建議在初期的硬體投入不要太高，但是每 3-5 年進行一次內裝改裝是有必要的。

（四）三大項成本總和，最好不要超過營收的 60~75%

食材、人力及租金這三項是餐飲住宿業占比最重的成本項目，也是無可避免的支出，從以上說明可以了解，這三個成本項目的總和，如果超過整體營收的 70%，企業將會面臨強大的生存威脅。

（五）管控成本要分析成本與營收的比例

成本與營收之間的比例有關連性，重點在「效益」的高低！不是只看分析的數據，例：季分析每月運費平均增加了 3 千元，一般直覺會認為運費增加，但是經過比對，雖然運費增加了，但在其他的項目沒有什麼變動之下，月營收卻提升了 1-2%，這就表示運費增加是有產生正向效益的。

（六）再提醒一個重點，一段期間（每月 or 季）要重新計算成本

1. 成本率 = 直接成本 / 總營業額。
2. 取得最新的金額數據，可避免成本計算錯誤。
3. 因為食材成本降低，不表示利潤會隨之提升。
4. 要留存所有進、銷單據，以確認成本。

成本管控再好，沒有利潤都是無效的經營

（一）依據損益兩平點做銷售估算，提高利潤掌握度

將月營業額拆分為日營業額，就是平均客單價 × 來客數，這是設定商品或服務與定價的基礎，能協助制定銷售策略與營運模式，並可依此調整定價。

例：某景點附近民宿，附設咖啡廳的早餐只供應給住宿者，調整建議是早餐對外開放，可以拉長成為早午餐，成果是平日達到假日的營收水準

（假日約為平日的 1.5~2.2 倍），還帶動住宿的詢問度及訂房率，營收增加，獲利也跟著提升。另外業主發現顧客除了點咖啡外，也會加上蛋糕或輕食，且來客多為 2 人以上，因此調整銷售策略，設計出品項優質且價格實惠的午茶雙人套餐，效果顯著，營業額攀升 17% 之多，然而庫存增加、備餐和清潔…等工作加重，導致人力成本也隨之提高，但總體而言，利潤增幅大於成本與費用的上漲。

（二）初創業者，如何讓 BEP 的預估成真？如何有效增加速度達到 BEP ？

建議去觀察同業競爭對手的營運，紀錄他們每個時段人流量與消費金額，再與預估 BEP 的數據比對，看達成的機率為何？透過探查與觀察所得的數據，調整 BEP 預估數據，減少落差，提升準確性，這是降低風險並提升獲利率的必要過程。

（三）營收天花板，對增加利潤的影響甚鉅

1. 業態營業模式

餐飲業經營模式為內用 / 外帶 / 外送的比例分配，因為營收成長受限於客座數，外帶 / 外送的比例越高，這樣才有機會突破『營收天花板』，當設定來客數與客單價的數據時，也會影響營收狀況。

住宿業者困擾則是房間數的限制，因此想辦法開發其他營收，如：附設餐飲、特色商品代購或銷售、代辦旅遊活動、人文風土展覽（收租金及抽成）…等，都是突破的方式。

2. 翻桌率及坪效

翻桌率是顧客用餐輪替的速度與效率，店面空間的分配及裝潢隔間會影響座位數，座位數影響翻桌率，所以提升翻桌率就是提高營收！

翻桌率：來客數 / 座位數

坪效是每坪能產出的營業額，可透過動線設計來提高效率，例：7 層樓民宿，每層樓 35 坪，如何隔出最適的房間尺寸與數量，吸引消費者付

最高房費，且日日客滿，發揮最大坪效，自然利潤較高。翻桌率與坪效都講求速度，同時互為影響，因此要一併考慮才不會顧此失彼。

(四) 使用 BEP 計算投資回收期

1. 到達 BEP 的總營業月份數
2. 計算越過 BEP 後的月平均毛利數
3. 總投資資本 / 月平均毛利數 = 月份數
4. ((1)+(3))*1.2 倍 = 可能的最適回收期

案例：一位新住民來臺前家中開小型餐廳，取得臺灣身分證後，想投資 40 萬開專賣家鄉特色的小吃店，想承租的店面臨街在輕工業區內，離工業區不遠：

- 使用約 24.8 坪無隔間，約可容納 28 席，原房客賣冰品，交屋時重新粉刷過，不需裝潢，更新招牌 1.2 萬，與表姊一起經營，假日聘 1 兼職內場（洗碗）。
- 新舊參半廚房及外場設備，總計 32.6 萬（含冷氣與照明）
- 材料成本與人力成本約占 55%、外送運費約 8%、固定費用 8.3 萬元 / 月平均，估計約 2 個月可達損益平衡點 (BEP)
- 每天做午、晚兩餐，人均消費 80~140 元，外送及包餐（工廠外勞及家庭傭工），營業額平日預估約 1.2 萬元以上，假日應可達 1.9 萬元。

與老師討論創業計畫的可行性，經整理及計算後資訊如下：

$$\text{BEP} = 8.3 \text{ 萬} / (1 - 63\%) = \$224,325$$

- (1) 達 BEP 月份估計：約 2 個月
- (2) 達 BEP 後月平均毛利數： $(\{ (22 \text{ 天} \times 1.2 \text{ 萬}) + (8 \text{ 天} \times 1.9 \text{ 萬}) \} - \$224,325) \times 37\% = \$70,920$
- (3) 資本回收月份數： $40 \text{ 萬} / \$70,920 = 5.6 \text{ 個月} \rightarrow \text{約 } 6 \text{ 個月}$

(4) 可能的最適回收期：(2 個月 + 6 個月) × 1.2 倍 = 9.6 個月 → 約 10 個月
※ 回收期約 10 個月，此創業案可達成率與可執行性頗高，建議值得努力拚搏！

(五) 與 BEP 相關的評估提示

1. 營業額 = 客單價 × 座位數 × 翻桌率
2. 回收期 = 開店資金 / 每月營業淨利
3. 坪效 = 每月營業額 / 店面坪數
4. 安全庫存量 = 平均 1~3 天銷售量 / 訂購前置時間
5. 存貨週轉率 = 每月營業額 / 庫存金額

總結

- (一) 先評估營運規劃的可行性，確認三大成本項目。
- (二) 計算 BEP，並計算預估獲利狀況。
- (三) 拆分月營收為按日計算，預估來客數與客單價…等相關數據。
- (四) 觀察與探訪競爭對手，確認預估數據的『可行性』。
- (五) 依資訊調整經營方向與規模。
- (六) BEP 倍數計算評估，預估市場潛能與展望評估（此為評估參考資訊）。

營業額 vs BEP

- 3 倍以上 → 良好 / 擴大市場通路
- 2.5~2 倍 → 安全 / 穩健經營增加廣宣
- 1.8~1.5 倍 → 普通 / 增銷貨收入
- 1.3~1.2 倍 → 注意 / 降變動成本
- 1.1~1.0 倍 → 危險信號 / 降變動成本、減固定成本、控現金流量
- 1.0 倍以下 → 赤字虧損 / 降變動成本、減固定成本、控現金流量

二、部落客與體驗行銷

隨著行銷工具越來越多元，住宿、餐飲相關產業能運用的手法也越來越多，比起以往使用「發傳單」、「布條」、「旗幟」或「報紙廣告」…等傳統廣告的方式，單向地宣傳「我的餐點很好吃」、「我的民宿超優質」已經不易引起消費者共鳴（除非搭配特價、促銷、折價券，也許還能引起關注），尤其面對「開發新客戶」的難題，體驗行銷絕對是本產業不可或缺的方式。

所謂「體驗行銷」(Experiential Marketing) 無非是希望讓消費者透過「體驗」來感受商品的優勢，藉而促使勾起購買的慾望、促進消費，而「體驗」的方式包含「實際的使用」或「吸收別人使用的經驗，讓自己彷彿實際使用」。

（一）實際的使用

包含試吃、試用，每當逢年過節著名的迪化街就擠滿採購年貨的人潮，去過的人不難發現沿路有許多販售相似商品的店家，而且人潮如流水，但要怎麼讓消費者駐足且在眾多競品當中被選擇，除了打價格戰、「現場試吃」就成了一個留住客戶的好方法，畢竟老王賣瓜、自賣自誇，自己說自己的商品好沒什麼了不起，禁得起實際體驗才是真厲害。大多數的消費者對於肯開放試吃的店家會較具信任感，表示店家自認商品「禁得起考驗」才敢開放試吃，試吃過程中又可藉由談話互動，更了解客戶需求，進而推薦適合商品，不但能促進消費，更可能提升整體客單價。

「萬事起頭難」，在行銷推廣流程當中最難的一直是「新客開發」與「新商品被接受」，以著名的連鎖飲料店「大苑子」為例，每當推出新口味飲品，幾乎都會推出「買一送一」或是試飲活動，無非就是想透過主動推廣讓消費者願意嘗試全新商品，只要商品本身沒問題，體驗過的消費者願意購買的機率就會大大的提升。

（二）吸收別人使用的經驗，讓自己彷彿實際使用

不是所有的商品都能打破距離的限制，讓消費者直接現場試吃、試用，以旅店民宿業者來說，幾乎無法讓消費者「試住」之後再來決定是否要下訂，偏偏根據 Google 搜尋結果顯示，大多數的消費者在尋找旅店民宿之前都會上網搜尋相關評價，這時候「線上體驗」與「住宿者的心得口碑」就顯得格外重要。

現代科技是「線上體驗」的好幫手

隨著全臺上網人口突破 1,700 萬人，線上體驗已經成為行銷的好幫手，最基本的線上體驗就是在官網上面放置情境圖文。以民宿為例，並不只是單純地放上房間照片跟簡介文字和訂房價格，更重要的是創造一種情境，讓消費者感受到「入住民宿之後可以得到的悠閒午后」與「放鬆的身心與優雅的旅行」，比起房間的大小坪數，窗外的沙灘、大海或綠樹的照片及斜陽照入溫馨小房的情境，更能引起民眾消費的慾望。消費者買的往往已經不是「一個房間」，而是「想像中美好的假期」，像是知名家具賣場 IKEA，雖說只是販售沙發、桌椅等家具用品，但它不像傳統家具賣場只是把沙發擺出來讓大家瀏覽，而是直接打造出一間一間的小套房或小家庭的樣貌。格局中並不是只放販售的家具，也包含了美美的造景、溫馨的燈光、繽紛多彩的牆面、甚至漂亮的家飾與嬰兒用品等，因為他要販售的不只是家具，更是「溫馨的家」、「有品質的生活」，讓消費者在逛 IKEA 的時候，比起買「實際需要的家具」，更會因為對「質感生活的想像」而購物。比起實境的告知，情境的營造更是行銷運用的基礎。

至於民宿房間實際狀況的展示也可直接運用「Google 店家 360° 環景攝影」讓消費者在官方網站、甚至 Google Map 中能直接看到民宿的外觀與內部的全貌。製作環景地圖的方式以往可能必須透過專業的網路行銷公司和攝影師，但隨著手機功能發展愈臻完備，Google 也推出了專屬的 APP 服務，讓店家可使用手機簡易的操作，做出專屬的環景地圖。製作

前必須先到 APP Store 或 Google Play 搜尋「Google 街景服務 APP」並安裝，這 APP 可讓網友觀看世界各地的實景影像，也能按照 APP 上的步驟，創作出專屬於自家的環景介紹地圖。若您的店家是有主題的特色民宿，更是推薦使用這樣呈現，低成本又能零距離的讓消費者直接感受房間的特色與氛圍。

部落客 (Blogger) 幫消費者創造虛擬體驗、評價口碑成消費與否的關鍵點

大多數無法實際試用試吃的商品，消費者購買前習慣上網先搜尋評價、確認商品是否有購買的價值，由於搜尋引擎排名規則影響，圖文並茂的部落客體驗或論壇討論往往會強占搜尋結果的前三頁、吸引消費者的眼球，因此，「部落客與口碑行銷」就成了宣傳推廣時必修的功課。

部落格自 2005 年左右在臺灣大流行，創造了「全民部落客」、人人都有部落格帳號的盛況，當時部落格平臺也百家爭鳴，從「無名小站」、「Pixnet」、「天空部落」到中華電信的「隨意窩 Xuite」都有不錯的流量，但隨著社群媒體從網誌，演化為微網誌以及今日主流的 Facebook、Instagram，甚至影音平臺 Youtube 之後，部落客的人數已大幅銳減。仍存續下來的部落客大多已擁有一定的讀者與粉絲數，當中也不乏一些已經成為專欄作家或出書的創作者，算是有「汰弱留強」的現象。目前知名部落客使用的平臺大多以 Pixnet 為主，也有一些是使用 Wordpress 自架的個人化部落格，以寫文的型態來區分，流量較大的部落客大多屬於下列幾種類型：

- (一) 美妝試用分享：讀者以女性居多，經常針對經典款的商品或新進美妝品做試用開箱、秀出「before」與「after」膚況比較出差異，除了美妝保養品，近來也不少分享醫美成效的文章，部落格格主多半是關注美妝保養的女性。
- (二) 食記文：讀者性別輪廓較分散，但大多聚焦在 15~35 歲，喜愛吃美食或經常聚餐的族群，這類型的作者大多會有主攻的地區，例如

從新北市的板橋開始寫，接著寫到中永和、臺北市，慢慢擴大文章的地域範圍，藉此獲得更高的流量。這類型的知名部落客大多會具備攝影技巧，能將餐點照片拍的精緻美味，令人光看照片就垂涎不已。

- (三) 旅行遊記：讀者大多會在 25~45 歲間的年輕上班族或喜愛自助旅行的族群，也不乏一些有親子旅行需求的閱聽眾。目前知名部落客大多是以日本、韓國旅遊遊記起家，再漸漸擴大到其他旅行點，文章內容除了景點開箱，多半還會有交通的教學（搭車、租車的規則及方式等）、必吃的周邊飲食、必買的商品伴手禮等知識分享。
- (四) 3C 開箱：早期以手機、筆電這類資訊用品的開箱為主，現在開箱商品則非常多元，像是家用品、家電（掃地機器人、智能音箱、吸塵器、水波爐…等）也慢慢成為主流，但這類開箱文大多有時效性，針對新推出的商品較有行銷效果，讀者稍微偏男性 25~45 歲。
- (五) 其他：除了上述幾種類型，還有不少部落客會聚焦於其他主題，例如：親子育兒的紀錄、男女感情探討、專業知識分享（如：行銷廣告、電腦程式、健身減肥）…等，類別五花八門，但在行銷運用上較限定目標對象，可先釐清自己產業別是否合適再尋求合作。

與部落客的合作方式大多以稿費和商品交換為主，大多數願意接業配操作的寫手在自媒體（包含 Blog、Facebook 和 Instagram 或 Youtube）上會秀出聯繫 mail，有些寫手也願意將文章同步發布於各個自媒體平臺（但較知名的寫手針對不同平臺的露出通常會另外收取費用），若透過廣告或行銷公司尋求部落客操作則以稿費（含服務費）模式為主，通常會先篩選寫手的部落格流量，每日 Pageview 在 1,000 次以上的部落客會被認定對消費者有一定的影響力，流量越高者自然影響力越大，但收費開價通常也越高。除了透過專業人士推薦，企業主也可自行在 Google 上搜尋重點品

牌關鍵字（如：花蓮＋親子民宿、中正區＋推薦＋美食），透過觀察搜尋結果來找排名較高的部落客合作，合作前務必先溝通好希望露出的重點項目，例如一定要拍到某道菜、一定要寫到某個特色，並尊重寫手的個人寫文風格，將能在行銷合作上更加順暢愉快。

三、住宿服務經營技巧

（一）特色民宿營運技巧

越多的民宿業者投入市場，造成市場競爭越來越激烈，對於民宿經營者也造成相當程度壓力的同時，經營民宿的困難度也隨之增加，因此，如何發展出有效的經營管理策略，並吸引消費者，是當前民宿經營管理的關鍵。現代民宿經營者基本能力包括體力、財力、能力、知識力、創意力、執行力、判斷力和對美的欣賞力，以及所具備的服務業人格特質和社群經營技巧。

民宿產業自由競爭與物競天擇，業者應加強修煉經營之道。明確市場區隔理念，想要提供給什麼樣的客人，經營者必須有自己的方向與堅持，成為一種特殊風格，令人感動與難忘，使客人成為你的擁護者與最大的支柱。

首先，要先了解消費者對於什麼是好的民宿的想像，像是在實質服務方面，旅客在投宿前的期望方面，對於清潔衛生、安全設施等最為重視，生命的保障是旅客選擇民宿最基本也是最重要的要件；在服務口碑方面，無論是自身體驗、親友推薦，甚至是網路口碑都會是影響遊客選擇民宿時的重要參考。另外在住宿體驗方面，顧客停留期間是不是能體驗到有別於中大型旅館或是其他民宿業者所無法提供的體驗也非常重要，業者必須不斷地創新改進，突顯民宿獨特的賣點與特性，能夠企劃出較有特色的住宿體驗與套裝行程，也會影響到民宿經營的穩定性、收益性以及消費者的回訪率。

然而民宿經營者本身常見幾個發展的限制，包含有：

1. 規模小，較沒競爭力。
2. 人力不足，鄉村環境留不住年輕人。
3. 財務不健全，經濟力不足。
4. 服務品質良莠不齊。

5. 專業知識技能不足，缺乏管理經營概念。
6. 行銷推廣能力不足，無法包裝商品提昇價值。

因此，我們回過頭來看看幾個經營民宿的技巧：

1. 設定明確的經營主題

如何吸引旅遊者注意到、感受到你所希望打造的民宿？這是在開始計畫時就必須不斷思考的課題，什麼樣的「民宿定位」？如何創造「民宿主題」？這些問題，會因選擇的地點和個人理念而有不同的答案。多數民宿主人願意花設計費請專業設計師或名師設計規劃，更有民宿主人靠自己的DIY 創意與活力，表現在簡餐咖啡、特色早晚餐、養生火鍋、庭園風格、創意空間、裝潢佈置等民宿主題上，近來表現卓越的民宿業者至少都能夠在上述專業領域掌握兩三項專長能力。

2. 持續創新的特色主題

「眷村老房屋」、「鄉下老房屋」、「三合院」、「阿媽的菜園」、「阿公的醬油」等等。有創業的企劃包裝，就能夠打造出不同的主題特色，吸引遊客實際體驗。可以先從小成本的改變、甚至運用像是打工換宿這樣的型態，從嘗試中累積經驗，摸索創新經營的技巧和知識。

3. 透過觀摩找到改變契機

就算已經準備好足夠的資金投入，也必須小心評估什麼是真正的「特色民宿」。寧可從計畫投資民宿的現有資金當中撥出部分的預算，實際以部分的預算走訪口碑較好的民宿，跟民宿主人聊聊實際經營上的甘苦！在蒐集過程中一家一家去住，深入瞭解該民宿的風格特色以及民宿主人的營運手法，透過與民宿主人的深談，開始構築你的民宿夢。

4. 持續不斷吸收新知

如果有民宿相關講習課程，盡量安排時間去吸收最新的經營資訊。學習過程是必須的，因為很多民宿主人花費千萬打造民宿，卻有可能因為出

現一些錯誤的決策，而浪費日後修改的費用與時間。任何一個錯誤的決策，都有可能帶來無法挽救的後果。

5. 了解民宿經營趨勢

經過二十年的民宿演化發展趨勢，民宿主人必須瞭解新時代新旅遊的休閒趨勢，評估自己的民宿潛力在哪裡？競爭優勢在哪裡？卓越的民宿主人更應該不斷吸引媒體報導，創造網路話題！讓民宿主題鮮明與其他一般民宿進行市場區隔，從差異化中帶來客源。

每間民宿都代表著主人的創意巧思，每位主人用不同方式表現他們的民宿主題、定位和風格。後繼民宿經營者必須瞭解這些現象，獲得他們辛苦努力後所濃縮來的知識，從中學習未來民宿經營時的技巧，至今各地，民宿的創新個案不斷出現，如果民宿初學者能夠用心學習、走訪、研究，累積過去民宿主人的種種經驗，相信未來您自己的民宿夢想也會一樣的開花結果！

（二）顧客經營模式

在不同產業的顧客經營模式裡，要讓所有顧客都能被你所提供的服務吸引是有相當難度的。同樣的以民宿經營來說，民宿體驗強調自然生態、鄉村體驗、特殊田野景觀，甚至發展出有異國風味的裝潢，例如：希臘風、地中海風等等。但是有些顧客講究的是氣派、豪華或是團體性的住宿等等，每位顧客會因為需求的不同而去選擇自己所要的類型。因此，民宿業者該如何找到目標客群，同時還能夠抓住顧客的眼球，相信是每位民宿業者都渴望能夠達到的目標。

而根據 Booking.com 訂房網站顧客滿意度調查，對於想尋找特色住宿的旅客而言，房東的影響力更與日俱增。普遍 (77%) 的受訪者表示，在旅行中會傾向選擇有機會與房東或接待員互動的住宿環境，不論他們會整天都在住宿處或是只有在入住時得到親切的迎接。調查結果還告訴我們，有些旅客只需要簡單而溫暖的接待，有些人則對房東抱有很高的期望。有半數約 50% 的旅客認為住宿環境應給予賓至如歸的感覺；近七成的旅客認為，居住在當地人打理的民宿，能獲得本地人才知道的旅遊資訊。另外，還有近半數 49% 的旅客希望透過當地人分享的在地資訊而獲得消費資訊，避免墮入旅遊陷阱。有時候，房東甚至能提供社交功能，超過 1/3 的受訪者更期待在旅行時能夠拓展社交圈，希望能獲房東邀請他們參加一些有趣的社交場合。

在瞭解了旅行者對於旅行時住宿的期待，是不是讓業者對於怎樣開拓市場、吸引住客有了一些方向。如何將你的特色民宿讓更多的旅客納入參考名單呢？我們首先要認識幾個趨勢：

1. 國際化旅遊趨勢

針對新興的民宿，業者的心態與經營模式和設施裝潢都已不輸高規格的飯店旅館，應更努力投資外語等軟體服務部分，做好準備迎接更多國際

客源，以海外共同參展或政府官網廣告連結等方式，對國際觀光客源聯合推廣促銷。

2002-2006 年臺灣遊客熱衷民宿旅遊，加上民宿數量少，一房難訂現象造成更多民宿業者投入，當時的民宿產業市場可說是炙手可熱。2008 年前後，臺灣民宿業前往香港、新加坡、馬來西亞參加旅展，拓展臺灣民宿市場，進一步結合當地旅行業者推銷臺灣民宿旅遊。2010 年香港旅遊雜誌出版臺灣民宿旅遊專書，介紹宜蘭、花蓮、清境、墾丁等民宿。旅遊熱潮常常隨著一波波的旅遊流行風潮而變化，因此如何掌握時機展現自己的民宿風格和特色，吸引遊客來訪，成為一門重要的課題。

近年某些區塊臺灣遊客逐漸退燒，同時陸客旅遊市場逐漸萎縮，民宿產業也開始出現發展瓶頸，所幸在政府政策下，國內逐漸迎來日本、韓國及東南亞旅遊人潮，也填補了部分的市場空缺。從九份到清境、墾丁、花東都可以看見日韓及東南亞旅客拿著臺灣旅遊 GUIDE 書，按圖索驥找美食、找民宿。2011-2016 年間，東南亞自由行遊客開始上網做功課，規劃臺灣民宿之旅。

2. 民宿網路行銷演化

推出具獨特性、創意性的行銷策略吸引旅客，由於臺灣多數旅館都是企業品牌，較為制化的風格，如能在官網之外成立 Blog、Facebook 等網頁粉絲團，分享經營經驗、接待旅客心情分享等，利用故事性方式引起共鳴，亦可拓展較為年輕族群的客源。從民宿網頁發展史來看，過去二十年來發展趨勢，從早期「民宿官網」→「部落格」→「臉書」，資訊來源不斷的更新、進步，而近三年臉書版型功能更不斷進化，提供更多的服務內容。從出現「臉書」到「粉絲團」的行銷模式，加上「微博」、「微信」和「LINE」等新 APP 軟體，民宿網路行銷已成為營運主流。

3. 網路訂房平臺成為主流

從整體民宿市場來看，民宿網路平臺發展，從地方性變成全國性或跨國性網站，從 2003 年盛行地區性的「南投民宿網」、「宜蘭民宿網」、「墾丁悠遊網」等地區性網站，到 2010 年起全國性網路平臺崛起，旅遊者只需從熟悉民宿網站去搜尋即可。訂房平臺抽成方式，從 15% 到 25% 不等，類似網購平臺，甚至有些平臺會彈性調降價格。每個平臺的抽佣方式不同，他們跟不同業者簽訂合約內容佣金比例也不同，知名民宿業者享有較低抽佣比例，而沒有品牌或剛成立業者則須付出比例偏高甚至 30-40% 都有。

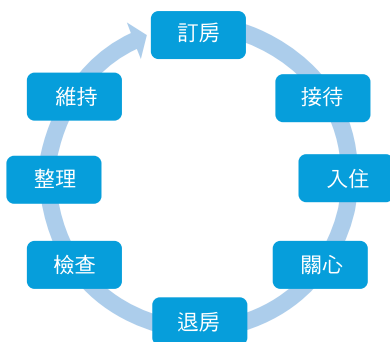
2015 年發展至今，臺灣民宿常見訂房網路平臺有「Trivago」、「攜程網」、「Booking」、「Agoda」、「Expedia」、「AirBNB」、「Ctrip」、「EZ 訂」、「GOMAJI」、「四方通行」、「摩克動力」、「非來不可」、「臺灣宿配網」以及「17LIFE」等，以上平臺都是採取抽成方式，每家比例方式不同。目前，網路訂房平臺，涵蓋旅館、度假村、會所、民宿各種旅遊住宿房間，甚至臺北市五星級精品旅館也偶爾拿出部分房間來促銷。近三年，密集電視廣告「Trivago」、「Hotel.com」顯示比價，讓你訂到最好最便宜房間，顯示網路訂房市場競爭越來越激烈。網路平臺間互相購併，或串連彼此轉單，預測未來區域網路訂房平臺越來越被旅客普遍使用。

綜合以上趨勢，針對個體戶較小型民宿業者而言，由於房間數量較少，較能夠透過網路平臺快速行銷，達到收支平衡，但今天客人是誰？狀況如何？全是未知狀態。長期而言，並未培養自己客戶群，建立自己的品牌形象，一旦終止與網路平臺訂房，可能會使經營陷入調整期甚至是面對休業狀態。因此，建議除了與網路平臺合作之外，仍然需要保留部分房間自己進行包裝與行銷，用心經營自己的品牌網頁，並積極掌握國際旅客才能讓民宿經營長久。

（三）現場服務流程

首先，要先知道大部分民宿現場服務流程的先後步驟，這樣不僅可以幫助建立屬於自己民宿的步驟外，還可以避免因為錯誤的步驟而造成的眾多住宿問題，因此，透過下列圖表來幫助了解如何建立一套符合民宿的現場服務流程。

※ 民宿現場服務流程：



民宿現場服務流程

當然雖說是民宿現場服務流程，但要知道所謂的住宿服務其實是有連貫性與不可分割性的，也就是它是一個整體的循環流程。因此不單單是從顧客到現場才開始進行服務，應該是要從顧客詢問訂房開始就進行一連串的相關性服務，甚至到顧客退房後，整理客房等待下一個顧客到來前，維持客房的乾淨整齊與設施設備的齊全，才是積極且有效的民宿服務。

1. 訂房

當顧客透過任何方式例如：網路、電話接洽民宿詢問訂房起，民宿服務其實就已經開始了。因此，這裡將第一階段的詢問服務分為初次詢問、預約訂房及確認訂房。

在初次詢問的服務方面，如果顧客是透過與民宿直接聯絡的方式進行詢問，訂房人員必須充分了解顧客的需求與顧客所詢問的當日民宿狀況，以便能確切的應對顧客，且讓顧客感受到民宿訂房人員的專業與素養。此外，在應對上也必須保持禮貌、尊重與一致性，並且在開始與結束前，都需要將訂房人員的姓氏或是稱號告訴顧客，讓顧客知道此次是誰為他服務，如後續有相關問題在聯絡時需要找誰處理。當然最後需要留下對方的聯絡方式與資料方便日後進行相關服務。

在預約訂房方面，訂房人員需要確認顧客想預定的當日客房狀況，以及顧客入住的預計時間與人數，甚至需要詢問有無小孩、寵物…等，當訂房人員都確認完顧客的狀況是能應對與處理時，才會幫顧客預約訂房。當然如果顧客並非是與民宿直接連絡訂房的話，例如：網路訂房、他人代訂…等，這時訂房人員必須自行與顧客聯繫確認資料與狀況是否與民宿所接收到的為一致。切記，如未做到上述之流程，可能會造成顧客入住當日發生不可預期之狀況。

在確認訂房方面，當完成預約訂房後，訂房人員必須隨時注意顧客有無取消訂房，通常在預約訂房後會收取定金，當然有些訂房網站可以免費取消，因此訂房人員必須時常注意顧客訂房狀況是否有改變或是取消。通常在住房前一個禮拜會與顧客再進行一次訂房確認，住房前 3 天發送訊息提醒顧客，住房當日則是以直接聯絡方式，撥打電話與顧客進行入房時間確認。如此一來可以確保雙方的權利，盡量避免雙方不可預期的損失。

2. 接待

在接待方面，首要注意的是禮貌與笑容，往往顧客對於民宿的印象多為和藹親切，因此在接待顧客時要多注意自己的表情與口吻，適當的展現親切的笑容會為民宿本身的接待服務加分。次要注意的是需先與顧客解說民宿周遭環境與民宿內設施設備之使用方式，另外要再確認顧客到場的需求項目與顧客來之前提出的需求項目是否有不同或是變更，以利在入住前就能先幫顧客進行變更或是處理。

3. 入住

在入住方面，需注意讓入住流程保持簡易順暢，由於大多數民宿並無標準作業流程 (SOP)，因此盡量簡化入住程序，避免現場顧客等候太久，且建議在辦理入住前可先備妥顧客之前給過的資料，以便顧客到現場時只需核對資料無誤即可入住，如此可大大減少顧客填寫資料的時間以及讓顧客感受到民宿的用心與貼心。

4. 關心

在關心方面，必須注意顧客在住宿期間是否有因民宿住宿環境的問題需要其他服務，例如：夏天蚊蟲多，可能需要電蚊香；冬天寒流時，可能需要多一床棉被…等。因此，民宿在顧客住宿期間，假使有與顧客相遇時，記得多關心顧客住房狀況，或者可以主動詢問顧客是否有需要民宿本身可提供的其他相關服務，如此可讓顧客感受到民宿的關心與貼心服務，這對民宿本身的評價是非常好的加分方式。

5. 退房

在退房方面，要記得在入住時就先提醒顧客退房時間，以及在顧客退房前 15 分鐘左右，以電話方式通知顧客退房時間，並且主動詢問顧客有無需要幫助的地方，例如：退房時間是否足夠，如不足夠時需延長多久，多久後需要加收費用；或是備品經過一個晚上的消耗是否還足夠，不夠的話需不需要再提供些備品以利退房做準備…等。另外，與入房時一樣，因大多民宿並無退房的標準作業流程 (SOP)，因此也建議盡量簡化退房程序與步驟，最好能讓顧客在 15 分鐘內就退房完畢。

6. 檢查

在檢查方面，必須迅速確實，檢查時間盡量從顧客離開房間開始算起到顧客離開民宿前最好能檢查完畢，此時需要兩人為一組，一人協助顧客進行退房服務，另一人檢查客房有無問題。但由於民宿大多上有人手不足的問題，因此如無法以兩人為一組進行客房檢查時，則是建議在顧客退房

後 15 分鐘內檢查完畢，如有任何問題需馬上通知顧客並拍照存證。當然由於科技進步，已有些民宿會在檢查人員身上加裝微型攝影機在檢查客房時進行全程攝影，避免客房有問題時無事證，進而與顧客發生糾紛。如此，避免與顧客發生不必要的糾紛也是提供顧客良好的住房服務之一。

7. 整理

在整理方面，通常把此項目列為看不見的服務。因此，首要注意房務人員須衣著整齊，避免顧客退房時折返看到衣衫不齊的人員在整理房間，此一為服務流程內的顧客觀感問題。其次要注重客房內環境清潔乾淨問題，例如：死角處有時使用清潔器具並無法有效清理，此時必須使用手動清潔；或是床縫與窗縫處需打掃灰塵，擺設物的底下需移除物品再進行清潔；浴室方面整理完畢後需保持乾燥，避免水氣使浴室、客房生黴，或是顧客入住時積水未乾造成滑倒摔傷等事件發生…等。有了良好的客房整理服務，才能提供顧客美好的住宿環境。

8. 維持

在維持方面，當客房整理完畢後，因淡旺季或顧客喜好問題，可能造成有某些房間會長時間使用或是長時間不使用，所以在客房的維持上就須特別注意。例如：長時間被使用的客房就會注意設施設備的消耗性與完整性，這種類型的客房需每日檢查設施設備是否有毀損與故障；長時間不被使用的客房則是會注意落塵與病媒性的動物或昆蟲是否產生於客房內，此時必須定期檢查打掃客房環境，當然對於長期不使用的客房在設施設備上，還是需定期檢查避免因放置過久造成故障。

此外，另一種的維持是維持顧客關係，例如：當顧客退房離開後的 3 日內，以簡訊感謝顧客此次的入住；顧客生日當天發送生日優惠給予顧客祝福…等。這類型的顧客關係服務必須長期維繫，如此才能獲得細水長流的客源與聲望。

（四）風格營造與規劃

風格營造與規劃在經營民宿中是屬於極重要的一環。因為顧客在住宿選擇上絕大多數是看重民宿的裝潢風格與價位進行消費選擇的。但此處所指的民宿風格大部分是在建造裝潢時就已經設計好的，極少民宿是不變更裝潢，單純以物品擺設就可以營造出良好的風格設計。所以廣泛來說建議在營造前先進行風格規劃，可從市面上了解已有的風格類型與客房售價作為參考，進而歸納同類型風格與價位落差範圍，並檢視這類型的裝潢風格與售價是否為營造成本的接受範圍。當這些都確定以後，就可開始蒐集風格類似的相關實際成品照片及圖片，並帶著這些照片及圖片去與喜愛的裝潢公司進行觀念與價位上的協商，當然貨比三家不吃虧。如此，才可得知哪家公司在裝潢風格與裝潢價位上最符合營造成本及需求。但如果並不想進行大工程的裝潢變更，當然也可以透過風格類似的照片或圖片，發揮巧思進行DIY的方法去營造出屬於自己獨一無二的擺設風格與場景。因此，下面就民宿的風格營造與規劃提供幾點建議。

1. 事前風格規劃

對於事前風格規劃方面，首先要確認自己想要哪種風格設計或是場景擺設，例如：市面上較常見的奢華風格、工業風格、鄉村風格、科技風格、前衛風格、可愛風格、動漫風格、幾何風格、3D風格、懷舊風格…等。挑選確認出自己想要的風格後，其次需要詳細的規劃出施作方式、施作時間與施作成本。

- (1) 施作方式：上述有提到絕大部分的民宿風格營造通常是尋找照片或圖片後與專業設計師討論，再者依民宿主體與現場要素進行風格設計規劃。此選項在施作方式上面必須注意與專業設計師的溝通是否一致，避免其設計出來的風格與原本所想像的不一樣，因此建議可請專業設計師先畫出整體3D設計圖提供完工風格參考，並確認各類型設計圖

型無誤，例如：平面圖、立面圖、剖面圖…等，方才請施工團隊按圖施工。假使並不想請到專業設計師設計風格，想自行 DIY 打造出屬於自己獨一無二之風格的話，就必須先訓練自我本身的專業設計素養，再加上隨時在現場監工這樣才能與施工團隊即時溝通，如此一來才能避免施工錯誤。其次，想自行動手施工時，也須先訓練自我本身的施工技巧，避免施工技巧不熟練反而造成施工項目的破壞。

- (2) 施作時間：在施作方式確定後，絕大部分都能推算施作時間與完工時間。但僅僅是推算而已，因為施作時間是最難掌握的一個項目，往往施作時間會因某些不可預期的因素而造成延期，所以在規劃施作時間上面，通常我們會給予完工緩衝期，大多數緩衝期的計算方式為正常施工期乘以 1.25 倍。由於施作時間較難掌握，所以相關的設備進場時間就需與送貨廠商緊密聯繫，避免施作場地與項目尚未施工完畢，設備就送到民宿案場，如此會造成不好施工外，設備也有可能在施工期間因一個不注意而被破壞。
- (3) 施作成本：在民宿施作成本考量方面，建議將其規劃分為三個階段，首先是建構成本，包含設計、施工…等項目成本，為施作成本中最重的成本。再者為維護成本，當施工完工後，要持續維護項目至預估使用壽命結束前的可用性所付出的修護成本。最終是更新成本，這裡的更新成本是指，因不可預期之狀況造成無法修繕只能更換的成本，此一成本可以綜合所有施作項目預估出一個預備的金額即可，畢竟並非所有完工項目都會因不可預期之因素而造成需要更換。

2. 風格營造項目

在風格營造的過程中有許多需注意的項目，在此將分為幾類型敘述：

- (1) 拆除工程：是針對老屋重新拉皮改建才需施作的項目，過程中需注意許多物品是連結在一起的。所以在拆除時如要保留連結的物品就需特別與拆除工班事前討論，以及在拆除前先行拍照存證，並且拆除時最

好能有人在場監工，避免在拆除時不小心破壞物品或房屋主結構而無法追究其原因與責任。

- (2) 泥作工程：在建物主體的泥作工程需注意天花板與地面是否水平、牆面是否平整、防水是否有做好，在風格裝潢方面的泥作則需注意是否與設計圖一致，如無設計圖時需注意是否與提供之圖片與討論出的結果相似，如不相似，則需馬上於現場提出問題，並與施工團隊討論修正。
- (3) 水電工程：在水管方面，需注意排、進水的管線寬度是否足夠，熱水管線是否使用不鏽鋼管避免塑溶與生鏽，排水管是否有做好靜音處理；電線則是需注意電線規格的載電量是否夠整棟民宿營業使用，以免日後導致民宿跳電或是引發火災。最後要注意牆內暗管的拉線是否與水電圖一樣，避免日後維修上發生問題，另外需留維修孔提供日後維修。
- (4) 木作工程：木作工程為整體風格營造設計的重點，大多數所謂的裝潢設施皆為木作工程，例如：天花板造型、櫃檯造型、床、家具組造型…等皆為木作工程可打造，並可依照設計圖施作出許多具有特殊風格味道的設施設備，因此木作工程的細膩度要較為講究，在與施工團隊討論時需強調此點，避免因作工不細膩導致民宿整體質感下降。
- (5) 油漆工程：通常油漆工程是為整體裝潢收尾的工程，它可以修補許多瑕疵部分。但要注意，並不是所有瑕疵與損壞皆可由油漆工程收尾，因此在上述各項工程中需與施工團隊討論，哪些部分可以由油漆收尾，哪些部分要請原施工團隊自行處理。再者，近年來油漆技術的進步，有許多創意圖樣與設施彩繪皆可由油漆施工團隊創造於民宿裝潢上，例如：3D 彩繪、情境彩繪…等。
- (6) 燈光工程：此工程在裝潢風格上有畫龍點睛之作用，許多情境可藉由燈光來營造，因此燈光的光色與造型上需搭配想營造出的氛圍做出適合的選擇，並且可以搭配不同的音樂或是香氛，創造出多種變化的情

境與環境，使顧客於同一地點不同時段能享受到不一樣的氣氛與感覺，建議可使用多段調光的燈種與不同色溫的燈管作為搭配使用。

- (7) 設備選購：最後要說明的是在設備選購上，設施裝潢工程完工後，所選擇的設備就會進場安裝或擺設，因此在設備選購上要注意的是設備的長、寬、高度的體積大小是否能在裝潢完工後再進場。往往有些較大的設備無法進入電、樓梯，而是需吊車吊高再由窗戶進入室內擺設，所以事前的規劃需詳細確實。且在裝潢與設備選購上需取得一種平衡，過多的裝潢或是過多的設備都會使環境變複雜，因此建議設備的選購上盡量選擇具有獨特風格的設備做少量的簡單擺設即可。

（五）民宿經營財務規劃

從決定開始打造民宿並且開始經營，財務規劃就是一個不可或缺的環結。因此如何有效的規劃出民宿整體的財務運用方法與使用原則，是本章節要解說的重點。下列就使用分析法將民宿財務規劃條列式說明。

1. 成本

民宿成本依照不同種類的民宿有不同的精準計算方法，並在成本項目方面可整理出許多項目，因而在此列出一般民宿較重要與占比較大的成本提供說明與計算方法。

(1) 固定成本 (Fixed Cost)

民宿固定成本大致可分為：房地購入成本、設施設備成本、保養維護成本、人事成本。

- A. 房地購入成本：此項目歸列為固定成本原因為，將一次性付出的購屋與購地成本，設定回收年限進行攤提，使其成為固定支出項目或是使用貸款方式每年償還貸款，在此也可視為固定成本。
- B. 設施設備成本：此項目歸列為固定成本原因與上述房地購入成本雷同，是將一次性購入成本設定使用年限進行攤提為固定支出項目。
- C. 保養維護成本：此項目為上述兩項之保養維護成本，通常以事前規劃及參照使用年限與使用說明，進行預估保養維護成本設定，並紀錄於固定成本表內進行計算。
- D. 人事成本：民宿管理辦法指出民宿為利用自用住宅空閒房間，結合當地人文、自然景觀、生態、環境資源及農林漁牧生產活動，以家庭副業方式經營。故此，大部分民宿皆無聘員，但此處的人事成本係指老闆或是老闆娘等自行經營者，由於有付出時間與勞力，理應換算薪水於民宿固定成本內進行計算。

(2) 半變動成本 (Semi-Variable Cost)

民宿的半變動成本大致可分為：水電費、電信費。

- A. 水電費：由於水電費含有基本費，且除基本費外，會因顧客的住房使用量不同而造成不同的加價收費，因此把民宿的水電費列為半變動成本作為計算。
- B. 電信費：與水電費基本原理相同，就算不使用民宿的室內電話或專用手機，一樣存在基本費用，且會隨著使用量不同造成不同的加價收費，所以民宿電信費也屬於半變動成本的計算。

(3) 變動成本 (Variable Costing)

變動成本係指有使用或是有消耗才有費用產生，如無使用或是無消耗則無任何費用產生。民宿的變動成本大致可分為：住房備品、瓦斯費、食材成本（如有提供早餐或下午茶者才需計算）、行銷成本。

- A. 住房備品：此項目為民宿變動成本的主要項目，要注意一間住房率極高的民宿在備品的消耗上是非常大量的，所以遇到連續假期或是旅遊旺季，需先備妥住房備品庫存以免短缺。
- B. 瓦斯費：有些民宿用水並非採用電熱水器或太陽能面板加熱，而是以瓦斯加熱方式來加熱民宿用水，此時所產生的瓦斯費用將列入變動成本作為計算。
- C. 食材成本：食材成本一直以來都被列入為變動成本之計算，如一間民宿有自行提供早餐或是下午茶…等餐食服務，則會產生食材的變動成本。就算現今大多數的民宿是與附近的早餐店異業合作，由附近的早餐店提供餐食也一樣會將這筆餐食費用列入變動成本內計算。
- D. 行銷成本：在經營民宿時必須花費各種類的行銷成本，例如：最常見的訂房平臺的付費加入、搜尋引擎網站的廣告購買費用、旅遊平臺網站的付費加入、建構社群網站或是通訊軟體等官方帳號與付費廣告購買…等。

(4) 預計總成本

由於上述成本還須開業後如實支出比對，方能精準計算方式，在未開業的狀態下，只能先行預計需花費的總成本，其計算方式如下：

預計固定成本 + 預計半變動成本 + 預計變動成本 = 預計總成本。

2. 收入

由於民宿多數處於旅遊觀光地區，淡旺季明顯，在客房訂價與收入方面會因季節或相關假期造成幅度較大之變化。因此，下述之項目會將分出時節差別以利收入計算。

(1) 客房訂價

由於時節不同，客房訂價可分為：淡季平日、淡季假日、旺季平日、旺季假日、連續假期、春節期間。由於民宿種類眾多，所以民宿在制訂價格上各家民宿參差不齊，但大多數風格與設施設備類似且區域相同的民宿在制訂價格上大同小異。在訂價上唯獨統一的是法令規定任何訂、售價不得超過其向觀光局申報之定價。以下為各種民宿客房訂價解釋。

- A. 淡季平日：廣泛扣除寒暑假、連續假期外的平日皆屬於淡季平日。
- B. 淡季假日：廣泛扣除寒暑假、連續假期外的假日皆屬於淡季假日。
- C. 旺季平日：係指寒暑假內，連續假期與春節期間外的平日。
- D. 旺季假日：係指寒暑假內，連續假期與春節期間外的假日。
- E. 連續假期：如有 3 天以上的連續放假則視為連續假期。
- F. 春節期間：泛指農曆過年初一到初五為止，但實際春節訂定為當年度行政院發佈春節假期為基準。

(2) 預估住房率

當決定創建民宿時，會先參考周遭風格環境、設施設備與相同區域的已開業之民宿，透過上述六大不同時節為基礎，進行其住房率分析，再透過分析後的數據作為本身民宿開業後，不同時節的預估住房率設定收入。

(3) 預估總營收

預估總營收計算方式為預估住房率 × 客房訂價 = 預估總營收。但在計算的時候需要注意的是，預估住房率與客房訂價皆需依照時節不同分開計算，最後再將各項總和作為預估總營收。

$$\begin{aligned}
 &\text{範例：淡季平日：預估住房率} \times \text{客房訂價} \\
 &\quad + \text{淡季假日：預估住房率} \times \text{客房訂價} \\
 &\quad + \text{旺季平日：預估住房率} \times \text{客房訂價} \\
 &\quad + \text{旺季假日：預估住房率} \times \text{客房訂價} \\
 &\quad + \text{連續假期：預估住房率} \times \text{客房訂價} \\
 &\quad + \text{春節期間：預估住房率} \times \text{客房訂價} \\
 &\hline
 &\quad \text{預估總營收}
 \end{aligned}$$

3. 淨利

民宿在淨利部分可計算各年度的 1. 預估年總淨利 2. 預估年回收率 3. 預估年獲利率。以此三點來評估經營民宿的時間與獲利是否有如自己心中所期望。

- (1) 預估年總淨利：預估年總淨利計算方式為預估年總營收－預計年總成本＝預估年總淨收入。
- (2) 預估年回收率：預估年回收率計算方式為預估年總淨收入／預估年總成本＝預估年回收率。
- (3) 預估年獲利率：預估年獲利率計算方式為當預估年回收率累計達到百分之百後，此時下一年的預估年回收率將轉為預估年獲利率。

4. 總結

由於全臺民宿的風格型態百花齊放，所以對於建造民宿與經營民宿的財務規劃上面還有許多未能一一詳盡敘述的細項，在此，建議有心創建的民眾可以依照不同民宿型態尋求政府提供的資源，或是民宿專家進行更詳細的財務協助、診斷與建議。

四、餐飲業經營技巧

（一）商圈調查與立地評估

商圈類型與定義

商圈 (Trade Area) 係指品牌（事業）經營、服務輻射的有效空間、領域，獨立門市的顧客所來自的地理區域，也就是消費者願意且能夠消費該店商品或服務的距離（這群人所居住的範圍），所形成的一個區域範疇。商圈通常是以門市座落點為中心，向外擴展其半徑，所劃定的可能消費者行為的區域，其大小是依其業種業態的不同而不同。

以社區類分

以社區生活特性來界定商圈的類型，可概分為住宅區、商業區、辦公區、文教區、娛樂區及夜市區等多種商圈，而常見的五大商圈類型包含：

五大商圈類型	概述
1. 住宅區	該區住戶數基本上必須至少有 40 戶以上（依業種業態不同而定），如以一戶 4 人計算，則人數至少達 160 人左右為基。
2. 商業區	指商業行為集中的地區，其特色為商圈大、流動人潮多，熱鬧及各種有商業交易的「店的群聚區」。
3. 辦公區	辦公大樓林立的地區，其消費習性為便利性、外食人口多、消費水準不低（要留意的是上下班時段的該區域態勢）。
4. 文教（學校 / 補習班）區	該區附近有大、中、小學（托兒所 / 幼稚園）等學校或補習班（要留意的是寒暑假與連續假期的該區域變化）。
5. 娛樂區	意指以休閒消費為主的商圈，通常在消費者玩樂之後，需要補充體力（休息或充飢），繼而衍生入店消費的行為。

以交通區類分

依區域範圍類分 4 類型	概述
1. 小型商圈	範圍最小的商圈，如徒步圈、自行車圈。
2. 中型商圈	以自行車、機（汽）車圈為主。
3. 大型商圈	以機車、汽車圈為主。
4. 超大型商圈	意指高速公路或捷運系統所形成的廣大商圈。

以區域類分

區域型 4 類劃分參考	概述
1. 鄰近中心型	商圈的設定大約在半徑 300 至 500 公尺左右。
2. 地區中心型	商圈的設定大約在半徑 1 公里左右。
3. 副都心型	如轉運站等地區。
4. 都心型	如火車站，捷運站前等
5. 大地區中心型	如二級區域（城鎮）商圈等地區。

出處：黃皇凱，賴慧萍 (2018)。《2018 年門市服務乙級技能檢定學術科一本通》。新北：千華數位文化。

因失業率的節節攀高，導致失業族群紛紛想投入「餐飲」這個行業內依附，希望能從中翻身，當自己的老闆；但對於一些資金不足，不能或不願投入連鎖加盟事業的「準老闆們」，在面對開業前的首要工作：商圈評估，因無「連鎖事業總部」的協助而懵懂、冒然地開店，生意好與不好都聽天由命，這樣的行事觀未免又是將自己的「事業」推向另一個「失業」的崖邊！

基於此，特整合出多年來的餐飲實務經驗，提列一些簡單易行的自我商圈與物件評估方法，應該可以讓初入行的創業者們降低因為「淺知」而徒增開店的風險。

如何做好商圈調查

1. 評估要素

(1) 是否有大型聚客的標的物？

量販店、百貨公司、電影院、著名連鎖店、醫院、公園、車站…等皆可謂之。

(2) 是否有特殊集市效應？

婚紗（禮餅）、傢俱、補習班、電子商品、小吃、理容業、運動用品…。

(3) 是否有辦公型大樓集中區？臺北站前、遠企，臺中廣三 Sogo…都是典型。

(4) 是否為學校型集中區：如臺中市「中友商圈」內的新民高中、太平國小、雙十國中、育仁小學、臺中一中、臺中科大…。

(5) 是否有住宅型集中：進一步察看是國宅、高級住宅、小套房，藉此可判斷消費力與消費習慣，住屋率的評估在此亦屬重量級的觀察課題。

A. 是否有諸多公車站牌？

B. 是否屬於觀光型（旅遊景點）區域：如臺中的宮原眼科、日月潭，高雄的六合夜市、旗津港，臺北的故宮、中正紀念堂。

2. 重點注意

(1) 區域內有無生意最好及最差的店？

由此項的店家比例中可瞭解該商圈有無可投資的高條件，並且一併觀察這些店家的格局外觀、服務方式、員工服裝…等，做為觀摩學習的對象。

(2) 有無特色的商品，或欠缺何種商品？

同樣是飲料、麵、飯、粥、冰品、燒肉、早午餐，哪一家口味最特殊（好吃）？有沒有在消費市場裡少見的商品？哪一樣「民食」尚未切進？

(3) 平均消費單價？

(4) 平均營業時間？

(5) 該區行銷活動執行情況？

是否經常舉辦促銷，常打價格戰，此項狀況會影響後續的經營壓力是大抑小。

(6) 當區有無可運用的資源？

門市經營者若擅打借力使力戰，成功機率相對上揚。連鎖書局、美容美髮、資訊廣場、甚至是診所、醫院都是舉辦行銷活動時，可策略應用的資源，如果經營者的「手段」更高，連同業的關係都能拉攏，那就連店內的共通性食材成本都可部分節省呢！

(7) 車潮？人潮？的迷思：

車潮多，人潮湧，不一定會帶來錢潮，倘若「他們」皆屬於「過門不入」的形態，你的店如何續撐下去？

3. 物件本身

(1) 評估物件的可見度：

當安裝上招牌、燈光…後，是否清晰可見你的店址所在？新舊型物件【房齡】與物件前身的經營形態？此項牽涉後續的裝潢費用多寡問題。

(2) 租押金、坪數、簽約期、續約條件、水電瓦斯等情況：

例如上述費用從何時起算，天然氣或桶裝瓦斯的線路（可否安裝、費用是否由房東支付）、施工期（可否免收或優惠租金）、有無騎樓、門面寬、前方路寬、停車便利性（有無可合作停車場）。

(3) 預估投資金額、月（日）營業額（假日與平日、時段）、月毛利、回收期。

抓出可能投資額與本身預算之間的出入點？可能創造的營收與後續的固定開銷額度（如人事、房租、水電）間的利潤估算，這樣才能將開店後會做「白工」的可能機率降至最低。

商圈調查內容

1. 調查時間

一般而言，在商圈調查上是沒有時間限定的。建議以你所預設的開店營業時間進行相關調查，通常至少是以連續 7 天或當月的第一、三或二、四週共 14 天為執行計畫之展開（當然，你所投入的時間愈多，資訊也應該會反饋你更多。）

2. 調查方法：（可運用的方法有以下二種）

- (1) 實地商圈走訪：在你預定開店的商圈內透過團隊與你的分工，先做觀察再與鄰近消費者或店家進行訪談。
- (2) 開放式資料的蒐集與調查：從網路、報章雜誌、書籍取得平面資料；或從房仲、土地代書取得動態訊息，如租屋行情價或物件情資等，再進行相關整合評估。

只要抓住上述各個竅門，做好開店前商圈和物件評估的功課，必可謂 EASY 上手，為你的即將有成，率先抓住營銷首要的契機。

商圈調查表

一、商圈範圍

- 以徒步商圈為主要調查範圍。
- 於市街圖上繪出單程 10 分鐘，距離 500 公尺以內之範圍。

二、商圈環境

A. 商業性質

- ☐ a. 商業區 ☐ b. 住宅區 住宅化程度____ % ☐ c. 辦公及金融混合
☐ d. 休閒遊憩區 ☐ e. 其他

B. 客源分析 ☐ a. 藍領階級 ☐ b. 白領階級

C. 消費習性 ☐ a. 保守 ☐ b. 接受新事物

D. 商品價格敏感度 ☐ a. 非常敏感 ☐ b. 普通 ☐ c. 很低

E. 同業競爭

咖啡館____家 速食店____家 西餐廳____家

中餐廳____家 紅茶店____家 其 他____家

F. 同業經營狀況 ☐ a. 相當好 ☐ b. 普通 ☐ c. 差

G. 對本身已開連鎖店的業績是否有影響 ☐ a. 有 ☐ b. 無

三、商圈內人口數

A. 常住人口數約____人

B. 人口密度 ☐ a. 高 ☐ b. 中 ☐ c. 低密度____人 / 千平方公尺

C. 社會增加率 ☐ a. 正成長 ☐ b. 負成長 增加率____ %

D. 人口成長率____ %

E. 白天流入人口數 ☐ a. 很多 ☐ b. 普通 ☐ c. 很少

F. 家庭年收入_____元

G. 家庭年支出_____元

四、面臨道路的通行量

A. 機車：_____

B. 小客車：_____

C. 行人（18~50 歲）：_____

D. 附近之大眾運輸站 ☐ a. 火車 ☐ b. 汽車 ☐ c. 公車 ☐ d. 無

五、商圈內受僱者情形

A. 從事行業 ☐ a. 商業 ☐ b. 金融 ☐ c. 服務 ☐ d. 其它

B. 可能平均薪資 ☐ a. 15,000~20,000 ☐ b. 20,000~25,000

☐ c. 25,000~30,000 ☐ d. 30,000 以上

C. 工作時間 AM: _____ ~PM: _____

六、購物中心百貨超市（100 公尺內）（於地圖上標出）

名 稱	營業面積	營業情形	營業時間	員工數

七、辦公室及金融機構（150 公尺內）（於地圖上標出）

A. 辦公大樓

	名 稱	地 址	樓層	每層面積	公司數目
1					
2					
3					
4					
5					
6					

B. 銀行及金融機構（100 公尺內）（於地圖上標出）

1	2	3	4	5
6	7	8	9	10

八、休憩遊樂設施

a. 戲院_____ b.KTV _____ c. 夜總會_____ d. 保齡球_____

e. 撞球_____ f. 電動玩具店_____ g. 公園_____ h. 圖書館_____

i. 運動場_____ j. 其他_____

九、公共場所

學校（國中以上）

	名 稱	學生人數	教職員人數
1			
2			
3			

（二）餐飲業獲利關鍵

開店容易，永續經營不易。小米科技的董事長兼執行長雷軍曾說：「創業要大成，一定要找到能讓豬飛上天的風口，勤奮加努力、堅持等，這些都只是成功的必要條件，更關鍵的是能在對的時候做對的事。」

畢竟，品牌經營想要持盈保泰，需考量和執行的要項太多，如果創業（經營者）個人經驗不足或偏頗有失，誤判和正確決策機率各會是多少？準創業者能否能廣納善言，客觀評斷出對錯？再行做出相關決策與執行？實是悠關品牌經營成敗的關鍵。

餐飲獲利關鍵源自於兩大因素，一為節流（成本費用合理控制化）面（其中又以成本、租金、人事以及水電瓦斯為開銷最大占比），一為開源（營收搶利極大化管控）面。

透過個案，就「人事費用部分」剖析

七年三班的 L 君貸款開了間小坪數的早午餐速食餐廳，開業迄今已近一年，月營收平均都在 60 萬左右，但人事費用卻一直居高不下…。

事實上在門市經營中，最大的支出項目莫過於原物料、人事以及租金等三大成本。人事成本過高的原因可能如下：

1. 不得已的苦衷？當期（月）新進員工過多 $\longleftrightarrow$ 對策：完善的人事管理制度。

這種現象若是在新店開張時發生，那還算是店務經營上的正常狀況。但假使是因為員工的管理不當所形成的流動率影響，身為經營者的你可得徹底檢討。所以，若要改善流動率的問題，施以人性化的目標管理、塑造良好的工作環境、合理的福利升遷、透明的獎懲制度…，方是勢之所趨的經管秘笈。

2. 觀念偏頗加上缺少教育訓練，導致操作熟練度不足←→對策：職前訓練暨排班納入正軌。

曾有家迴轉壽司專賣店的店主管和我分享他的管理之道：「絕對堅持以商品的最高品質呈現給顧客。」因此，他只要一發現某個工作站的操作能力不足，就會再“塞”一個夥伴進站支援，若仍不行，就再“塞”一個…直到該工作站可以順利的保有出餐品質為止…。然而才過沒幾個月，這種「立意甚佳，做法偏頗」的做法卻讓該店結束營業了！能力不足應該從根本面的訓練指導、程度要求考核為出發點才是，倘若單以“人海戰術”來填補缺失，門市的長期利潤定會被這偌大的薪資支付拖累啊。

3. 制度出槌，薪資結構有問題？←→對策：績效建制與考核追蹤。

舉例而言，一家店的工讀生如果支領的是組長的薪資條件，而組長支領的卻又是副店的水平薪資、副店跟著領的又是店長的…接著人事費用 % 會如何？個人認為除非是員工能力與門市營收均超強大的情況下（就算是，那也直接以調整級職的方法來因應，不是會更“實至名歸”嗎？），否則，萬不可以“此劑服用”！市話雖有云：「要戰贏餐飲市場，管理法則不能一成不變。」但「薪給必須跟著員工能力（表現）而適時調整！」則是店鋪經營裡，唯一不能改變的管理通則。

4. 變相自我調薪，蓄意加班←→對策：讓人情管理者下車。

員工該下班時不下班，摸東摸西後才想到要打卡，人事費用的攀高當然順理成章。下班前提早準備，下班時準時“趕人”才能消弭此惡習於無形。現場主管若以“慈悲佛心”為管理原則，不捨下屬收入偏少讓此現象頻現，只會導致營業成本增加，而解決辦法就是及時讓他離開團隊方能止血。

5. 人為失誤，統計出錯 ←→ 對策：多次驗算為本

正如同兒歌『三輪車』的要五毛給一塊一樣，時薪 150 元算成 160 元，獎金應給 1,000 元的卻大方地給成 2,000 元…等，如果經營者在計算薪資時也常和“老太太”打招呼（記憶力漸弱）的話，“高人事費用”也會跟在後頭“露臉”喔。仔細、仔細再仔細的盤算精神，是此症狀唯一的聖藥處方。

前美國全國獨立企業聯盟資深研究員丹尼斯 (William Dennis) 近日接受《My Business》雜誌訪問時表示：「市場有沒有機會，完全取決於你有多大的意願與能力進行調整，以適應景氣衰退期。」同理，當門市獲利開始遇到瓶頸時，應先確實的做好『人事費用』的節流控制，才是讓店鋪得以鹹魚翻身的諸多機會之一。想有效獲利？發現問題，解決問題！經營（創業）者不得不慎而行事。

開源極大化

「市場競爭者那麼多，現在再開飲料店風險會不會太高？」、「怎麼辦，隔壁要開和我們同性質的店了，營收鐵定受影響。」、「他們一直在辦促銷活動，如果我們再不規劃恐怕很危險。」

很多創業者在面對排山倒海的競爭，詭譎多變的市場變化時，多少總會心生恐懼，不知如何應戰？折扣對折扣、新品對新品、營業時間對營業時間、裝潢對裝潢…的想法開始堆疊，接不接招？接了，不知費用的再投資報酬會如何？不接，將坐以待斃嗎？

光有想法沒有做法，光有恐懼無法因應。這些創業者「心盲」心病，必須通過強而有力的自我鞭策，建設自我基礎工程（如市場資料蒐集與建立、內外部 SWOT 分析、計劃擬編策動、集思廣益），跨出無懼的第一步。

以手搖茶店為例，二個影響獲利的關鍵學

1. 因小失大—跑料

多數經營不善的頭家最容易犯下一個致命傷，就是「跑料」（意即不確實使用總部規定的原物料、包材、形象等）。殊不知，準顧客群在意的是品牌、品質、服務、價格，亦即這4個區塊所環繞圈起的「價值圈」。

若在同一品牌下，出現這家的粉圓口感跟別家比，差很大、茶湯好像比之前喝的那家澀苦！各位辛苦創業的連鎖加盟業者聽到這些消費者聲音，你們做何感想？

小至吸管、紙巾、店卡、提袋等形象表現物，大至果糖、茶葉、粉圓等食材品質；倘若僅為了成本略高於市場的想法，而牽引出品質略差也沒關係的做法，連動的是準顧客將因不良消費體驗不再光臨，或是其它同品牌大傘下的營收被牽拖下降。因此，聰明的創業加盟者應仔細思慮一下這種「蝴蝶效應」，既然已選擇了加盟品牌，就應該相信這個品牌，千萬不要因小失大。

2. 基礎破壞—服務失焦

日前在逢甲商圈，突然發現某連鎖號稱百家的加盟店，在營業期間時服務人員大喇喇的端著晚餐，面對吧臺看著電視的模樣，試想，如果此刻有顧客上門，他們做何感想？

精緻而細膩的服務，是從事同質性高的餐飲業者，在商品品質外的另一種差異化必要訴求。從準顧客入店的那刻之迎賓聲（含親切的眼神與微笑交流）開始，一直到送客的致意話術（謝謝，歡迎再度光臨，請慢走）的服務流程裡，只要從業員均能多站在消費者思維著想，比競爭店多一點用心、與眾不同，準顧客就會因你的熱情、關心、在意、體貼入微而忠誠，獲利自然就在不遠處。

（三）菜單設計與定價

「菜單」是顧客入店坐定後的接觸感受。因此，它承載了店家和顧客溝通良莠與否之重責。所以，菜單的設計包含了諸多面向的考量。

首先，是菜單所呈現的色系，以蔬食為主的餐廳建議可挑選綠色為底色，而強調大口吃肉的燒肉店則建議以紅色或黑色為底色，藉由顏色帶給消費者不同的意象與觀感。字體的選擇在菜單設計時也需一併考量，譬如以代表中國文化的書法字體，較適合於強調文青路線的手搖茶飲（如春水堂、耕讀園、喫茶趣…等），或是以中式餐點小籠包聞名的鼎泰豐…等類似風格之品牌使用；而字體顏色與底色的相稱烘托也勢必要考量得宜，避免將相近之色系一起使用，導致無法清楚地顯現出菜品名稱。

菜單排版上，則建議將菜品以方便消費者閱讀的方式進行分類。在中餐部分，常以不同的料理手法或是食材種類進行分類，而在西餐部分，則常以用餐順序進行規畫，使消費者能快速的找到喜愛的餐點。當然最能夠引發消費者興趣莫過於菜單上的「展示圖片」，美觀的圖片除了有畫龍點睛之效，更能夠引導消費者選擇利潤較高的菜品，達到提高利潤的效果；但過多的圖片也可能使消費者不易閱讀造成選擇困難，所以在菜單設計時必須慎重。

最後，「商品命名」更不能以「兒戲」的方式，設定出讓消費者丈二金剛摸不著頭緒的點餐障礙。例如「奶油燻鮭魚麵」，不要叫做「酸豆奶油燻鮭魚羅勒義大利細麵」；「白酒蛤蜊麵」將它稱做「羅勒白酒風味海瓜子義大利麵」；把陽春麵改成了「中式肉末佐青蔥蔬菜細麵」；蚵仔煎和鹹酥雞又何必和文青風掛在一起變成了「青蔬牡蠣蛋汁薄餅佐特調醬汁」和「羅勒風味酥炸椒鹽雞塊」？！

如何定出商品價格？

「定價」是門市營銷策略的藝術，它與你的目標顧客（Target Audience，市場簡稱 TA）有著最親密的關係，畢竟消費者是需求多變的，因此，千萬別以自我感覺良好的思維來訂定「菜單定價」。又因為它與品牌力形象、服務、品質還有獲利的「成本」等皆有直接、間接關連，創業者更不可等閒視之。

市場常見的簡略定價方式是以原物料（食材）成本的二倍至三倍為其售價律定。如果你的一碗牛肉麵成本是 60 元，那麼定價則落於 120~180 元之間。另一種定價法則是以「毛利率」的思考點切入（亦即以成本再加成〔預估獲利之毛利率〕的方法為之）。運用的參考公式如下：

$$\text{售價} = \text{單位成本} + \text{單位成本} \times \text{加成 \%}$$

$$\text{毛利率} = (\text{售價} - \text{進貨成本}) \div \text{售價}$$

單位成本意指「單位固定成本＋單位變動費用」，包含進貨成本、商研成本、管銷費用等支出。承上，一碗牛肉麵的單位成本是 60 元，加成百分比是 130%（此 130% 數字為預估獲利之毛利率 30%），則算出以下：

$$\text{售價} = 60 + 60 \times 130\% = 60 + 78 = 138$$

$$\text{毛利} = 138 - 60 = 78$$

$$\text{毛利率} = 78 \div 138 = 56.52\%$$

接著要算出各項單品價格；此處要先界定你的加成百分比要佔定價 % 多少。依下表範例（詳可上網搜尋參考：2018 年度營利事業各業所得額暨同業利潤標準）於言，若以牛肉麵單品的毛利率 56.52% 來看，均高於中式餐館的 45% 及中式速食店的 46% 和食堂、麵店、小吃店之的 25% 平均毛利率。

特別注意的是：「牛肉麵」僅是單一商品品項，你的店內應該（或許）還有那些讓人垂涎欲滴的排骨麵、海鮮麵、咖哩豬肉飯、雞排飯…等多款商品不是嗎？除此之外，你還加售了飲料如紅茶、綠茶、青草茶…等類商品。所以，你必須逐一的將各個單品的淨利率（或以毛利率來算亦可）加總後再除以總商品數來取得較真實可參考的數據－商品平均淨利（毛利）率。

餐飲業所得毛利一覽表

餐館業 / 小業別	毛利率	費用率	淨利率
中式餐館	45%	27%	18%
中式速食店	46%	31%	15%
食堂、麵店、小吃店	25%	15%	10%
西式餐館	45%	26%	19%
西式速食店	46%	30%	16%
牛排館	45%	26%	19%
日式餐館	45%	26%	19%
日式速食店	46%	31%	15%
海味餐廳	45%	27%	18%
有娛樂節目餐廳	70%	39%	31%
其他餐館	45%	27%	18%

飲料店 / 小業別	毛利率	費用率	淨利率
冰果店、冷飲店	37%	20%	17%
咖啡館	58%	30%	28%
茶藝館	35%	20%	15%

其他餐飲業 / 小業別	毛利率	費用率	淨利率
飲酒店、啤酒屋	58%	25%	33%
飲食攤、小吃攤、冷飲攤	24%	16%	8%

* 以上〔餐飲業所得毛利一覽表〕資料摘錄自財政部營利事業所得類及同業利潤表

整合以上可以得知，各商品單項因為單位成本不一，其加成百分比當然也不盡相同。一般定價都以混合比率來計算，意即先訂出高、中、低的幾個加成百分比，假使你以單位成本價格高低來類分的話，那麼單位成本高的加成百分比就應比較小；反之單位成本低的，加成百分比就可以訂高一點，如果你再願意「精實管理」（如抓出各大類如炸物類、燒烤類、生鮮類、現炒類、酒水等類商品；含各大類的加成百分比）的話，對於你的「獲利極大化」就更有助益了。

驗算核實

「在商言商，將本求利。」現在我們要來看看是否在價格的訂定後可以有所淨利。此時可以損益平衡點來驗算是否每個月能夠產出甜美果實。

$$\text{損益平衡點} = \text{固定成本} \div (\text{定價} - \text{變動成本})$$

再以上述牛肉麵為例，如果每碗定價是 150 元，每個月固定成本是 12,000 元，一碗牛肉麵的變動成本是 50 元的話；則得

$$\text{損益平衡點} = 12,000 \div (150 - 50) = 120 (\text{碗} / \text{月})$$

這數字代表了每個月在售出 120 碗後，銷售量就等於總成本，從第 121 碗後便開始有了收益。接著可以反推，在一個月的營業天數內是否能順利地依此定價，而至少售出 120 碗？假使仍有難度，那就得思考是否要再調高定價或是其它因應方式（諸如營業天數或時間增加、開放外送、外賣、宅配服務等機制）來獲利才是積極作為。

除上述方法，再提供二種較快、較簡易的菜單定價產出法如下：

1. 市場探究法

意即將同質競爭店的菜單價格拿來仿照。此法是應用了以競爭者為核心的定價策略，在現有市場上仍經常性地被創業者們所使用。使用前請注意，這種方法要以欲設店之商圈內人氣較旺的店菜單為參考依據。

2. 係數訂價法

以原物材料成本乘以定價係數，即為該商品銷售價格。此處所指的「定價係數」是你計劃物料成本率的倒數；意即如果創業者計劃自己的原物料單品成本率將是 35%，那麼定價係數即為 $1 \div 35\%$ ，即 2.85。例如：已知一盤燙青菜成本為 10 元，計劃的該物料成本率為 35%。則售 30 元 $\rightarrow 10 \times 2.85 = 29$ 左右（售價可定 30 元）這種方法是以成本為出發點的經驗法，運用上較簡單，但是要避免過分依賴自己的經驗來自設「係數定價」，計劃時應全面、完整地展開。

（四）餐飲服務人員管理

餐飲服務業是經營「人」的事業。因此，創業者不論是內部建制的組織人力資源，或是商品與服務提供的對象，全部都是針對「人的行為」(People's behavior) 為前導而考量設計。所以，如何透過有效的人員管理整合運作，為品牌獲利而成就目標的實踐，是決勝同質性市場的必要貫徹執行。

優秀的服務人員和一般的服務人員差別在哪？相信你和所有消費者們都心知肚明，了然於心。那就是「態度 (Attitude)」二字。

「教育訓練」是「練就」一位新進人員從不懂服務流程到熟能生巧的基礎工程。而「態度」就是左右績效表現的因子。1 個 100% 的服務人員 = 60% 態度 + 30% 人際關係 + 10% 專業技能；由此更可見「態度」在服務品質上占了多麼重要的份量。

在員工招募面試時，應用下表（《選才面試檢查表》）約略可先探知未來此員工（夥伴）的態度如何。

《選才面試檢查表》

日期：

店別：

日期 / 時間：		面試者：	評 語	
特 質	問 題		佳	差 說明
動 機	1. 請問你為什麼想來應徵這份工作？		☐	☐
	2. 請簡述你對我們及業界同質連鎖店的認知嗎？		☐	☐
	3. 請問你對這份工作的性質了解嗎？		☐	☐
	4. 請問你怎麼知道我們在應徵？		☐	☐
	5. 你的希望待遇是多少？原因是？		☐	☐
	6. 你對自己在未來的一年內，有什麼樣的期許？		☐	☐
	7. 你想知道公司哪方面的福利制度？		☐	☐

日期 / 時間：		面試者：	評 語
特 質	問 題	佳	差 說明
高標準	1. 請問你到目前為止，最有成就的一件事情？	☐	☐
	2. 請問你到目前為止，最不滿意的一件事情？	☐	☐
	3. 請問你在以往的工作中，最大的收穫是什麼？	☐	☐
	4. 你平常都看哪些書？為什麼？	☐	☐
適應性	1. 請問你為什麼會離開原公司？	☐	☐
	2. 如果因為工作需求需要加班，你的看法？	☐	☐
	3. 如果因為工作需求需要輪調到其他地區，你能接受嗎？	☐	☐
	4. 在陌生的環境（人）中，你會如何去適應它？	☐	☐
	5. 你曾經參加過什麼社團或擔任學校幹部？	☐	☐
體能	1. 請問你平常都作什麼運動？為什麼？	☐	☐
	2. 請問你平常都作什麼休閒活動？為什麼？	☐	☐
	3. 有沒有曾在工作中發生過身體不適的情況？為什麼？	☐	☐
親和力	1. 你覺得做好服務業之最重要因素是什麼？為什麼？	☐	☐
	2. 你覺得人與人的相處，最重要的是什麼？為什麼？	☐	☐
其他觀察重點	1. 守時 ☐ 準時 ☐ 遲到 分鐘 ☐ 早到	☐	☐
	2. 服裝儀容（衣褲平整清潔，頭髮梳理整齊）	☐	☐
	3. 舉止儀態（態度從容端正）	☐	☐
	4. 笑容（臉部表情愉悅）	☐	☐
	5. 眼神誠懇（不閃爍、飄忽不定）	☐	☐
	6. 反應及表達（回答順暢、不離題）	☐	☐
	7. 有無自備履歷表？原子筆？	☐	☐
約定通知時間：			
綜合評估： ☐ 錄取 ☐ 備取 ☐ 不錄取			

正職員工管理

1. 決定員工人數

以獲利角度來說，人事費用建議控制在營收的 25%~30% 間（依業種業態不同），由此比例再來反推現場所需人數。以微型創業來說，為求有較優的服務品質，內外場最好各要有一名正職人員（或由創業者夫妻擔綱）配置。

2. 聘用條件

新聘用的員工是否需要具備經驗，必須依實際營銷現況或發展目的來決定。比如極缺一炸物臺人手，此刻來了位完全白紙一張的小夥子，你覺得 OK 嗎？又如果你是在 2 個月後有開設新店的計畫，那麼在一般員工的徵選上自能以「無經驗亦可」的條件來招聘了。

此外，熱情有活力，外表順眼，口條清晰，態度自然不做作等也是必備的條件。

3. 績效管理

正職人員的考核，可以出缺勤、服務面（內外場）、態度面（EQ、AQ、當責）、學習面（提案、積極、自律、會議表現）、配合度（工作分派、工作規定）…等進行全面性評估考量後，再給予獎金、餐敘、獎品等激勵。

4. 自我管理

「自律」的衍生力量絕對大於「他律」（主管的要求）。因此，建議現場操盤者可佐以經營管理、行銷強化、市場案例等文章影片等導入人員的工作中，再透過會議使其各個發表，秀出其見解。逐日養成自我要求管理的能力，時點一到，服務文化成形，人員自律力提升，那麼獲利（成長）力還有多遠？

兼職 / 計時員工管理

聘僱兼職或計時人員的費用支出比正職來的少，這類夥伴工作的時間有著彈性排班上的好處，在例假日，營運尖峰期（客流量大）確實能派上用場。

在餐廳內，對正職、兼職以及計時的人員而言，彼此的工作價值和職場倫理觀不盡相同。大部分的計時人員主要以薪水收入（上班時數長短）為工作前提，所以要激勵這些夥伴們奮力向前，可以目標達成獎金或競賽活動（如清潔，速度，各工作站標準作業等方式進行，優異者除了獎金外，亦可在制服上再加「戴」上一顆星星榮譽章…）的導入，都能提升員工向心力。創業者可別小看這些的小小投資背後所帶來的大大效益。

服務的管理風格形成單店文化。文化形塑了相關從業人員駐留期間的長短與績效，創業者如能竭盡心力，設法地讓每位工作人員都喜愛自己的工作，快樂地投入在崗位環境裡，消費者自然能感受到這股力量。對事業的經營必然有所助益。

（五）餐飲業促銷與行銷

「促銷」是促進銷售之意。而促銷活動即是透過各媒體的運用，將創業者所欲傳達予消費者的訊息，加上各式靜動態設計鋪陳規劃，包含各式海報、橫直式布條旗幟、集點券、壁 / 地 / 桌面圖貼、贈品、車體廣告、FB/ 粉絲團 / 社團 / Line@/ 部落格 / IG/ Youtube/ …等，以及面銷話術等內涵設計的導入，以達創業者所設促銷目的。

促銷計劃目的 11 類項

1. 試賣 / 開幕 / 聯合（多店）活動
2. 週年慶
3. 自訂主題（常態性）活動
4. 配合節目、慶典活動
5. 針對時段別活動
6. 針對新商品（欲銷品 / 滯銷品）活動
7. 會員（熟客）活動
8. 公益活動
9. 策盟活動
10. 聯名活動（如電影 / 電視 / 新書發表…）
11. 其他目的如來客數 / 客（杯）單價（單量）提升 / 品牌曝光…

常見餐飲促銷方式

1. 出示集點卡享優惠
2. 集點卡以“賓果”或“限週一及週日二天”的集點方式
3. 『預售餐券』享優惠
4. 雨天提供計程車資（起跳價）優惠
5. 年末送有折價券的小紅包
6. 雨天的消費點數 2 倍送

7. 手機拍照比賽～顧客票選最愛～獎送出…等等

接著，促銷活動規劃應有的行政表格設計導入，亦是避免創業者在無任何頭緒下而誤踏了「為促銷而促銷」的地雷區。

活動名稱：	助成物 / 創意表現 / 預告行銷點（方式）
活動目的：	
活動期間：	
目標對象：	
1. 活動內容（辦法）： 2. 教育訓練相關： 3. 行政相關：	效益預估 / 活動預算
會議時間點：	
備註：	

跨入顧客服務導向的 7C 行銷模組

1. Customer（顧客）

潛在顧客在哪？原有的顧客為何不再上門？未來還有哪些商圈（區域）的客層需要開發？現有及未來的顧客滿意度 (Customer Satisfaction) 如何才能拉到最高百分比？顧客管理的過程中還有哪些管理機能尚未架構？哪裡還有缺失待處理？

2. Cost（成本）

企業採購的原物料成本是否合理？是否在管理流程中浪費過多不必要的支出成本？消費者採買你的商品時所需要的成本（如時間、油資、電話費等）是否符合他的期待？你是否能提供更優於對手的「顧客購買成本」？當商品成本加上利潤後的「售價」無法被多數目標對象青睞時，就是你該檢（正）視是否已抵觸了本區地雷而未覺察！？

3. Cheap（價廉）

某南部著名的高價霜淇淋品牌設點進入了臺中逢甲商圈，其操盤方式則是以整套輸出為基準，輕忽了「入境當隨俗」的善用「在地化策盟」營銷之道。就觀光夜市而言，消費者皆是欲以 2~3 個銅板價來享用 1~2 個小吃小食的想法，如果企業的成本取得是合理（最低）的，建議宜以合理地價格來反饋於消費者滿足他們的 Needs 以及 Wants。

4. Communication（溝通）

有一個秀才去買柴，他對賣柴的人說：「荷薪者過來！」賣柴的人聽不懂「荷薪者」（擔柴的人）三個字，但是聽得懂「過來」兩個字，於是把柴擔到秀才前面。秀才問他：「其價如何？」賣柴的人聽不太懂這句話，但是聽得懂「價」這個字，於是就告訴秀才價錢。秀才接著說：「外實而內虛，煙多而焰少，請損之。（你的木材外表是乾的，裡頭卻是溼的，燃燒起來，會濃煙多而火焰小，請減些價錢吧。）」賣柴的人因為聽不懂秀才的話，於是擔著柴就走了。想想看，如果你的溝通媒介有了瑕疵，怎能獲利？

5. Convenience（便利）

亦即速度 (Speed) 一義的表徵。如何讓商品在消費者想要的時候就能迅速的傳遞至其手上？所謂的一次購足 (One-Shopping More) 該如何才能使消費者百分之百的滿足？此部分建議應以虛（社群網路如 FB 粉絲團、社團、IG、Youtube、Line@ 等）實（消費者的眼、耳、鼻、舌、身、意的六感體驗）二大區塊來進行品牌對等的缺口盤點。

6. Chance（機會）

創業（經營）者該創造出什麼樣的機會點，讓自己能在每一次的市場激戰中，快速地披荊斬棘、過關斬將，將自己推薦給消費者？而當消費者不再上門時，又有什麼理由可以讓消費者再度給企業於市場的搏擊擂臺賽上，繼續俱備下一局的生存機會？

7. Challenge（挑戰）

是否具備勇於接受市場上任何競爭上的挑戰？當接受挑戰時，是否能順利且有章法（謀略）地克服？法國作家雨果曾說：「所謂活著的人，就是不斷的挑戰的人，不斷攀登命運險峰的人。」何時開始接受（持續不斷）市場的挑戰，就等於何時開始走向目標成就的實現路上。

初入市場的微創業者的網路行銷

初跨入市場的品牌，如果你的總品牌行銷預算金額是 50 萬，想透過虛擬網路來 100% 創業收益，搞多回行銷促進？如果你覺得 100% 可行，建議是「可先千萬不要躁進啊」！

請問你的品牌名稱有多少人知道？如果你只想在中部地區發展，那麼該區的 TA（目標對象）在網上會直接搜尋你的「名字」嗎？如果還不會，那麼你得投資多少錢，受眾們才會「只要」打上關鍵字，你的品牌名就會自動跳現在搜尋後頁面的前 1~2 頁？！因此，別「天真」的以為單靠網路行銷就能創業取益！

要在網路上「很火」，大眾很輕易地就能找到你這「嫩」創業家，50 萬元鐵定是不夠用的。因此，針對以上類個案的創業者而言，行銷資金比率應用宜以 20/80%（20% 為虛擬，80% 為實體）來先行開打品牌行銷攻防戰，待知名度已然小熱小熱後再調整約為 30/70%，當能見能知度再高時，則可以 40/60% 切入 TA 市場行銷…。

以上各百分比重，當視你的商品和 TA 及發展地域屬性（業種業態）別而各有些許差異。（此差異真實性需靠你和團隊在 PDCA（Plan、Do、Check、Action、Record）上和消費者反饋的大數據上整合善用後索知）非全然照表操課。所以，請檢視自身品牌現在是 100 還是 200 的可出擊力度？網路行銷投資建議思策而動，方為上行。

五、異業結盟創造業績

企業主想要為自家品牌創造知名度與品牌聲量的方法很多，可以使用傳統廣告（電視、報紙、廣播、家外媒體、雜誌…等）、網路廣告（Google 聯播網、Facebook、Yahoo、Line、Instagram、Youtube…等）或新聞置入、社群操作、各種直效行銷手法…等方式，但大多都與「行銷預算」息息相關，預算不夠大，露出的版位就少，露出的版位少效益自然就不彰，除非有大創意能用小小的預算讓商品爆紅（但大創意可遇不可求），不然大多數的宣傳都會受限於預算規模，尤其新創企業更易因此成長速度緩慢，這時運作良善的「異業結盟」就成了有效運用資源和低預算，也是讓業績高成長的契機之一。

異業結盟 (horizontal alliances) 簡單說就是將兩個不同類型的企業，透過各種合作、交換讓彼此的資源共享、品牌效益互相提升，藉此達到 $1+1>2$ 的行銷成果，比起不斷燒預算的單打獨鬥，不同產業互相結盟、當彼此「神隊友」的方式更能以較少預算達到開拓新客的成效。

異業結盟—尋找「神隊友」的執行要點

雖然異業結盟有機會擴大行銷效益，但並不是任何產業都適合互相結盟，必須先檢視你想尋找的結盟對象與你是否有以下的共通點，才有機會共創雙贏：

（一）品牌知名度與資源落差

常見知名度還不高的創業者寄望若能與大廠品牌異業結盟，就能夠攀附對方的知名度讓自己跟著水漲船高，這確實是一個很理想的狀況，但大多數的事實是還在「邀約合作」的階段就會面臨破局。「異業結盟」講求的是一個「資源共享」的雙贏局面，若雙方知名度落差很大，大廠與小廠合作能得到什麼「資源」呢？你能端出什麼牛肉吸引高知名度的大廠挹注

資源給你呢？若能在這部分掌握獨有的「關鍵優勢」，即使小廠還是有機會取得合作，以日益壯大的「街口支付」併購案為例，「街口支付」願意收購、與日漸式微的「愛評網」合作，就是因為「愛評網」長期深耕在地店家，擁有 30 萬以上店家的線上評價資源，每月也有超過 650 萬次的訪客流量，即使每月虧損 100 餘萬，「街口支付」還是期待這些資源可以補足自己線下行銷的缺口，因此進行收購，「關鍵優勢」將是小企業與大廠合作談判的重點。

（二）消費者輪廓的相似程度

每個企業與商品都該定義出自己的主力消費者輪廓，電商購物平臺可以透過 Google 提供的免費工具 GA (Google Analytics) 分析出主力購買者的年齡、興趣、地區、來源關鍵字和停留時間等資訊，若無線上平臺，也可透過老顧客的問卷、會員資料的蒐集等方式來判斷、區隔目標對象（Target Audience，簡稱 TA），在尋求異業結盟對象時也必須先思考「未來隊友」們的主力消費者是否和我們近似，主力消費群相仿的情況下，透過合作夥伴接觸到的對象較有機會成為自己的新客。

舉個例子來說明，線上親子論壇「MamiBuy 媽咪拜」的會員大多是初次懷孕的孕媽咪和新手媽媽，對於懷孕育兒有許多的不安和疑問會在板上 po 文討論，而嬰兒沐浴露或尿布、滴雞精、益生菌、月子用品類的企業目標對象也是這些媽咪們，因此「MamiBuy 媽咪拜」就直接開啟一個「索取育兒箱」的固定頻道，專門和育兒用品的廠商合作，由廠商提供試用品，MamiBuy 媽咪拜在自媒體上舉辦抽獎，網友只要上傳媽媽手冊照片（證明自己是孕媽咪）。並加入 MamiBuy 媽咪拜會員就可以參與每月一次的育兒箱抽獎，這樣一來 MamiBuy 媽咪拜和合作廠商、媽咪網友們都能享受好處，創造三贏：

1. 藉由合作廠商提供的贈品來招募精準會員、增加網站流量，還可藉這專案接觸到更多有可能下廣告預算的客戶、省去廣告業務開發的困難。

2. 育兒相關用品廠商省去請工讀生到路上發送 DM 和試用品的費用，且藉著 MamiBuy 媽咪拜的網站流量接觸到精準的消費者，擴大品牌知名度並以體驗行銷促進消費。
3. 媽咪網友們只要上傳媽媽手冊並加入網站會員就有機會抽到一整箱育兒用品的體驗包，輕鬆拿好康省荷包。

除了「MamiBuy 媽咪拜」有育兒箱的抽獎，同樣針對親子族群的「信誼基金會」也有「好孕袋」的設計，一樣上傳媽媽手冊就能索取，也同樣和許多親子育兒廠商合作，這樣的運作模式長期為信誼帶來不少新會員，也是典型運用「相似目標對象」來創造行銷效益的案例。

（三）是否能以不同的服務，提供消費者完成一系列的需求

消費者在購買商品時，經常會在過程中衍生出更多的商機，若能預先思考消費情境、模擬可能產生的商品或服務需求，也能替尋找異業結盟對象開創新的可能性。

【案例一】長期以來「104 人力銀行」都以找工作、找人才的媒合為主要營業項目，上面曝光的廣告大多也是大型企業徵才廣告，但「104 人力銀行」在模擬消費者求職過程中發現了新的服務需求，包括當求職者看到職缺要求英文能力的同時，很可能會因此想加強英文，因此與英文補習班合作，在職缺的英文能力需求旁新增「學英文」的連結；另外，發現求職者找工作的同時，很可能想了解目標公司附近的租屋行情，因此在地址旁與房仲廠商或「591 租屋網」這類的平臺業者合作，讓不同的服務完成消費者一系列的需求。

【案例二】一般的餐廳飲料店家主力在提供消費者美味的餐食，但想吃 / 喝東西的消費者未必想出門，因此產生了外送需求，店家養外送員的成本太高，因此直接與「Food panda」、「Uber eats」

這類的外送平臺合作就解決了這個難題，與「街口支付」、「Line pay」這些支付廠商合作也是一樣的道理，雖然店家可能必須讓利或支出一些成本，但卻可以得到這些外送／支付平臺的會員流量、行銷資源，也是創造店家、平臺、消費者三贏的一種方式。

（四）是否有共同的地域性

前陣子社群媒體上瘋傳一則很可愛的「異業結盟」案例，相鄰的彩券行與早餐店紛紛在自家門口掛起紅布條，紅布條的內容不是在宣傳自己，而是指向隔壁店家，分別寫著「隔壁很會中」、「隔壁很好吃」的趣味字樣，因為太吸睛了，不但引起網友的討論、更引來了新聞媒體的報導，這就是很典型運用「相同地域性」來結盟的案例。



※ 圖片取自網路公開資訊

地域性的結合同時也可以連結上述第三點「是否能以不同的服務，提供消費者完成一系列的需求」，例如臭豆腐攤商和隔壁水果茶店合作——

「凡是在任一攤消費完去另外一攤買就折價 10 元」，消費者吃完了臭豆腐可能會想喝點飲料來解渴，剛好看到有這個折扣，很容易就這麼衝動地消費了，喝飲料的人也可能因此想試試隔壁剛好有優惠的臭豆腐，這就是一個互相拉抬業績的結盟。

（五）雙方的結合，是否可以產出具有吸引力的創新商品

2018 年起食品業吹起了「老品牌、新口味」的創意商品風潮，大家所熟知的零食「乖乖」除了萬年不敗的五香與奶油椰子口味，竟然出現了「臺灣森永」技術指導的「乖乖－牛奶糖口味」，還出了「阿華田捲心餅」跟「牛奶糖泡芙」，每樣都是經典與經典的結合，挾著大品牌、經典口味的優勢，還創造出了令人期待的新商品，果不其然在 Facebook 和 Instagram 上引起一陣搶購、拍照、打卡的旋風，甚至 2019 年「孔雀香酥脆」還結合「鼎王麻辣鍋」聯名推出「孔雀香酥脆鼎王麻辣鍋風味」。

飲料業泰斗「泰山」也不遑多讓，勇敢地與同是販售飲料的手搖飲「日出茶太」、「COMEBUY」、「水巷茶弄」攜手合作，推出聯名款包裝飲料，打造「茶攤一條街」系列飲品，讓以往競爭的關係轉為合作，開拓出新藍海。

這種類型的異業結盟主力在結合雙方商品的優勢，打造出全新的創意商品，非常適合營運一段時間、已有主力商品的企業創造新品項，吸引老客戶回流或讓新客戶嘗鮮。

異業結盟的方式很多元，可以是廣告宣傳上的合作（彼此交換廣告資源，例如：上述門口紅布條互相推薦、或是官網上的交換連結），也可以是產業鏈上的補足（例如：外送平臺與餐飲店家），或是商品上直接聯名出創意新品，不論是哪種方式都須著眼與彼此「優勢共享、劣勢互補」的基礎，方能創造出 $1+1>2$ 的業績效益。

六、客製化與差異化經營技巧

坊間針對「經營策略」的論述五花八門，面對不同的創業期程及企業規模有不同的建議方針，例如：大型企業經常致力於追求「標準化」及「規模化」經營，藉此降低自身成本，進而透過價格上的優勢打敗競爭對手。但對新創或微型、中小型企業而言，這樣的做法並非一蹴可幾，需在創業初期投入大量的人力及金錢成本，因此促使消費者將注意力從「價格」轉移到「品質」，想辦法提供商品或服務的「高附加價值」就成了新創企業必做的功課。

想提高附加價值，「客製化經營」(Customization) 與「差異化經營」(Differentiation) 是很值得嘗試的方式。「客製化」顧名思義就是針對每個顧客去設計符合需求的專屬商品，這個策略的重點在於如何抓住客戶需求以及如何在不大幅提高成本的前提下去做到客製化。而「差異化」則是讓自己的商品與市場上的同質競爭商品做出差異，進而製造出市場區隔來吸引特定消費族群，執行的重點在如何讓消費者清楚的感受到差異以及如何把這個差異點轉為自己的特色。以下分別就餐飲與住宿相關產業來討論這兩種經營策略的應用方式。

餐飲業的客製化經營基本上已經行之有年，常有店家為了滿足各種不同的需求，貼心針對客戶提出專屬服務。賣冷飲的有提供半糖少冰或 7 分糖、3 分糖、無糖；加冰、少冰、去冰；賣餐點的有提供大辣、中辣、小辣、微辣甚至微微辣，在這之中，SUBWAY 算是一個經典，從一開始的麵包就有 5~6 種不同的選擇，各種配料也是任君搭配，完美體現了客製化的精神。王品旗下的多個餐飲品牌，也很擅長客製化的運用，套餐價格相同，但是主餐、沙拉、湯品、飲料甚至甜點都可以由客人自由選擇搭配。客製化生產的效率一定會比標準化生產來的差，但是能夠產出更符合客戶需求的商品創造企業競爭力，如何在追求客製化的同時也顧及到成本，並讓點

餐、出餐的 SOP 更加有效率，避免讓客製化成為負擔、造成經營成本大幅上升，就是客製化經營策略特別需要著重的地方。

餐飲產業是一個同質化特別嚴重的產業，「跟風」現象非常普遍。當市場上某一餐飲類別被消費者推崇時，就會有很多人一窩蜂湧進市場，造成市場迅速飽和，引發惡性競爭，像是曾經紅極一時葡式蛋塔就是最好的例子，短暫的激情過後，市場熱度下降，就會造成一波的倒店潮。那麼，面臨同質化市場競爭，如何讓消費者對餐廳的印象更深刻，怎樣打造獨一無二的標籤，塑造餐廳競爭力？答案就是差異化經營。差異化經營對於餐飲產業而言是必要的，甚至可以成為決定成敗的最大因素，只有進行定位的上的差異化，才能夠在市場站穩腳跟。同樣開餐廳，有的品牌主打海鮮，有的主打肉料理，共同之處就是把握一個核心商品，並且做出自己的特色來。

很多人對於「差異化經營」會有一個錯誤的觀念，認為只要做出跟別人不一樣的東西就是做到差異化。於是就出現了「監獄主題餐廳」、「便所主題餐廳」等等諸如此類的特色餐廳，或許因為新穎與話題性，加上新聞媒體推波助瀾，所以一開幕就十分轟動，名氣傳播很快，但是等風潮過去，媒體不再追捧，很快就沒落了，這就是誤解差異化的意義而造成的反面教材。顧客來餐廳主要的目的是為了吃飯，因此餐廳必須從根本面滿足顧客口味上的需求。獨特的裝潢可以成為賣點，吸引顧客上門嚐鮮，但是如果要有回頭客，重點還是在於本身提供的服務和食物的品質能否滿足顧客的需求，裝潢之類的永遠只是輔助，雖能成為加分的項目但無法成為主力的消費誘因。

務必做到差異化的，應是核心商品，就如同想到小籠包就會聯想到鼎泰豐，想到鼎泰豐，第一個也會連想到他們的小籠包，以餐飲產業來說，菜品是最重要的，畢竟誰能抓住顧客的胃，誰就能贏得顧客的心。菜品要做到差異化，必須先定義「招牌菜」是什麼，有特色的「招牌菜」將成為

餐廳形象的代表，有了代表性商品，才能有效的和其他競爭商品做出區隔。另外就是服務的差異化，什麼叫服務的差異化？就是「提供超出預期的服務」，讓顧客能感受到在其他餐廳享受不到的服務。這部分代表企業就是海底撈，身為一個麻辣火鍋店，竟然能提供美甲、按摩…等讓人匪夷所思的服務，很難不讓人印象深刻，而這深刻的印象就會轉變成與其他同業間的差異。最後就是行銷活動的差異化，餐廳常用的行銷方式，大多是打折、降價之類的，久了顧客容易麻痺，因此可考慮配合不同的操作手法，如異業合作、Dress code、節慶行銷…之類的活動，帶給顧客新奇的體驗，這也是做出差異化的一種方式。總而言之，餐飲業需要找到一個自己最強的優勢，並想辦法讓顧客將「優勢」跟「企業本身」做出強度連結，透過顧客每次消費，不斷地強化，如此才能成功地打造出差異化，進而從眾多同業之中脫穎而出。

住宿產業的客製化經營，主要是集中在客製化服務的提供，算是一種附加價值的客製化，例如客製化的周邊景點行程、客製化的套房服務（生日或情人節花束，玫瑰花浴、蜜月旅行的愛心對杯…等），畢竟住宿業的主要商品是客房的氣氛，這部分比較難針對每個使用者的喜好去做改變，最多就像汽車旅館業者一般，提供多種主題套房，儘量去貼近消費者的喜好，很難做到完全的客製化。但是我們可以從服務去著手，提供多樣化的休閒設施，配合可以加價購買的個人化行程的服務，甚至提供客房管家隨時去滿足消費的需求，讓消費者有賓至如歸的感覺，這些都能夠有效的提高住宿的附加價值。

住宿業也同樣有「同質化嚴重」的問題，網路上搜尋飯店、旅館，出現的結果基本上都大同小異，最後就會流於「比價錢」，如何在這麼多的同業競爭下脫穎而出，這部分就要靠所謂的「差異化」。差異化經營的核心目標，就是要做到核心商品的差異化，簡單說就是要讓消費者明顯感覺到你與其他同業相比，「優點」在哪裡。這個「優點」，可以有很多面向，

或許是你的客房比其他同業大、或許是你的裝潢比同業豪華、或是你提供的餐點別人沒有、又或是你的客房設備特別高級…，切記這個「優點」必須是能夠輕易的讓第一次來消費的客人就能感受的，而且是能吸引消費者再次上門的特色。接著再把優點透過宣傳和包裝強化成為特色，並且鼓勵入住過的消費者分享住宿體驗（體驗行銷 Experiential Marketing），藉此吸引更多潛在消費者來住宿，形成一個正向的循環。

以宜蘭的「蘭城晶英酒店」為例，在民宿、溫泉飯店林立的宜蘭，身為後發品牌、地點在市中心，沒有亮麗的風景相伴甚至沒有溫泉，蘭城晶英幾乎沒有先天上的優勢，但看準了都會區親子旅遊的商機，將整個酒店8樓打造成兒童主題的「芬朵奇堡」，偌大的露天廣場上配置2座巨型溜滑梯，還有跳跳床可讓小朋友盡情活蹦亂跳，加上將廊道改裝成讓孩子們瘋狂的電動車道，讓整個「蘭城晶英酒店」跳脫一般商務酒店或旅館，透過「差異化策略」一躍成了宜蘭高級親子旅宿的代名詞。

不管是「客製化」或是「差異化」經營，都是增強企業競爭力的一種手段，也是一個加分項目，但是本身營業的商品和主力服務不可偏廢，若服務很好，但旅宿房間髒亂、隔音不佳，或是餐點飲料雖有特色卻很難吃，這些都無法讓消費者再次光臨，因此創業的朋友務必先掌握核心商品的基本分，再以「客製化」和「差異化」策略創造高附加價值、與競爭商品做出區隔，讓自己在同質化競爭激烈的產業中掌握致勝先機。





伍、
住宿
餐
飲
業
成
功
經
驗

——微創楷模經驗分享





伍、住宿餐飲業成功經驗

—— 微創楷模經驗分享 ——

168 町創意拉麵

宇伸餐飲服務股份有限公司

2009 年微型創業楷模 / 謝季恩

「歡迎光臨！」是當你踏入 168 町時會聽到的一句溫暖問候，接著入目眼簾的是明亮、乾淨又舒適的用餐環境，給在外的遊子如避風港存在一樣的店，這也跟謝季恩所散發出的氣質如出一轍。

危機就是轉機

看到謝季恩時，你會發現她右手上臂的一條長條傷口，這是當初遭遇前夫家庭暴力所遺留下的傷疤，而這傷疤也是促使她毅然決然帶著兩個幼小的孩子離婚邁向創業的起點；離婚後的謝季恩原是擔任家庭保姆，因無太多社會上的工作經驗，導致無法順利找尋工作，因此她聚集了幾位單親

媽媽，共同投入餐飲業。在因緣際會下，她得知友達光電公司員工餐廳正在招商，她就集結了幾位單親媽媽共同集資繳付保證金與租金，殊不知，跟她接洽的承包商根本沒有獲得友達光電授權，餐廳才營運 21 天就被勒令停業。

被勒令停業的謝季恩不想讓自己的努力全部白費，因此向法院申請扣押，至少讓原先的設備能保留，然而在與司法交涉 1 年後，謝季恩才了解到若要重新進入友達光電營業，不僅需要將原先的設備費全付清，也需要新創一家公司。

在經歷家暴離婚、承包商惡意欺騙與司法訴訟後，並無銀行願意進行貸款，就在這多重難關時，謝季恩聽到朋友介紹勞動部有提供微型創業鳳凰貸款，提供創業者一個免保證人、免擔保品的貸款計劃，這消息讓她燃起莫大的希望，而在申請微型創業鳳凰貸款時，身為家庭保姆的她並無撰寫企劃的經驗，因此透過網路搜尋，找了多家需付費的代寫公司後，她最終找到了政府單位所提供的免費資源，也就在那時她了解到政府提供許多免費的創業資源，包含教導企劃書撰寫、顧問諮詢、課程教學等等，這些資源也陪伴著謝季恩在創業的路上慢慢地茁壯。

在順利開創新事業進入友達光電營業後，她發現到友達光電餐廳的市場封閉，客源固定，過去少有進駐廠商獲利，這使謝季恩再度面臨到另一難關，但她發現前往友達光電餐廳的員工大多來自海外的移



工，因此她不斷嘗試新菜單、向創業顧問請益，發展出多樣的異國料理，打造出沒有固定菜單，提供多樣套餐的餐廳，而這轉變也使謝季恩成功抓住友達光電員工的胃，營業額也蒸蒸日上。

創立專屬品牌

在友達光電合約期滿後，謝季恩陸續和大廠商合作進駐高速公路休息站、桃園機

場、南港軟體園區…等，以異國料理進駐臺積電員工餐廳，並陸續在國有單位餐廳進行投標經營，累積了多年的實戰經驗後，她也在臺積電中科廠區進駐時，打造出 168 町的品牌，也為日後 168 町創意拉麵立下基礎。

當謝季恩忙碌於休息站與桃園機場餐廳進駐時，在這之中，她理解到機場進駐餐廳不如其他餐廳一樣，機場為了服務各國旅客，因此進駐桃園機場的餐廳都是營業時間長，無明顯的淡旺季之分，這也使謝季恩更忙碌於營運上，然而就在進駐桃園機場時，謝季恩也面臨了 2 個問題，一為人員遞補問題，由於當餐廳廚師臨時有事時，找不到專業人員替補，此時只好由身處臺中的謝季恩趕緊前往桃園機場進行補位；第二則是在桃園機場進駐後期，謝季恩身體因負荷不了，發出警訊，讓她思考到她擁有餐飲技術，又擁有多年創業經驗，為何不在居住地打響專屬自己的 168 町品牌呢？就此謝季恩更為專心在發展 168 町創意拉麵，也聘請工時穩定的二度就業婦女或家庭主婦來改善員工替補問題。

謝季恩認為「創業成功要件是創造不同市場」，就如同她在友達光電時打造出不同的經營模式，不提供固定菜單而是提供多選擇套餐一樣，當



她在臺中創立 168 町創意拉麵後，就因位於學區主打高 CP 值的商品，而推出 90 元超值拉麵單品，以低價享受用心料理，最近她也發現該學區為國考場所之一，但周邊卻無一店家提供會議便當，因此推出不同價位的會議便當供顧客選擇。

在 168 町創意拉麵的店內裝潢也是經過謝季恩的構思及其創業研習同學的協助，所營造出融合日式的溫馨家庭風，值得一提的是店門口及店內的布簾設計是藉由同期創業研習所認識的朋友所製作，這也是謝季恩所說：「資源互相結盟才能群聚，單打獨鬥難，但眾人集合在一起力量就大許多」。

在創立自屬品牌過程中，謝季恩運用創業顧問所教導的技巧，觀察市場所需，進而創造出不同市場，也透過同期創業研習同學間彼此交流營運經驗、資源連結，成功使 168 町創意拉麵於臺中佔有一席之地。



浴火重生後的鳳凰

在謝季恩長達十多年的創業路程中，不難發現她都是專研異國料理，尤其是當她在桃園機場開店時，在一次協助新加坡旅客的情況下，使她有機會與專業的新加坡料理師父拜師學藝，將正統的新加坡料理帶回臺灣，但她回臺後也很快發現，若要在臺灣販售新加坡料理，就需將口味在地化，但她也表示，若往後再次獲得進駐桃園機場的機會，她會開一家道地的南洋料理店，提供正統新加坡、馬來西亞、越南、泰式料理，原因是國際旅客對於正統南洋料理的接受度遠高過國人，也提供在外的東南亞旅客一解鄉愁的餐點。

在經歷人生重重關卡後，謝季恩在餐飲業的紅海中，創造出專屬 168 町的藍海市場，對於未來謝季恩除了前往桃園機場設立新加坡料理店外，也希望深耕臺中，開設第 2 家 168 町創意拉麵，而她更大的願望是希望客人來到 168 町後，能吃光料理，綻放出心滿意足的笑容！





寧波風味小館

2008 年微型創業楷模 / 鄧玲如

走進寧波小館，就能感受到店內溫暖的氣氛，而初看到創辦人鄧玲如時的感受更是如此。留著俐落短髮的她，總是用笑臉迎接每個客人、用心地介紹每道在地食材製成的佳餚。

創業的起點

樂觀且充滿活力的鄧玲如，其實也曾走過憂鬱恐慌及失敗的低谷。從小父母離異，兒時經歷了許多流言蜚語及他人的銳利眼光，成長過程中，她努力將困境轉變成動力，出社會後更是努力工作獲得老闆賞識。因為同事的鼓勵，鄧玲如開始與職業軍人退役的丈夫一同開啟了童裝事業，在全臺市場賣童裝，靠著曾在百貨業的經驗讓事業蒸蒸日上，最高曾在 2 星期賣了 70 萬元現金！但在一次補貨時，100 萬元的貨被竊賊洗劫一空，讓鄧玲如的事業又回到了原點。

好不容易經營的事業一夕之間被打回原形，不知該如何走下去時，鄧玲如看到阿姨所經營的鍋貼小吃店人潮絡繹不絕，心想著或許可以到臺中經營新的事業。於是跟先生 2 個人開始了 1 年不支薪的學徒生活，靠借貸度日。走過一段艱困的日子後，夫妻倆回到臺中的黃昏市場開始販賣特色的健康鍋貼，講究三低（低糖、低鹽、低膽固醇）、二高（高鮮、高纖），開啟了事業的第二個高峰。

化劣勢為優勢 化被動為力量

在市場的小吃店逐漸穩定後，鄧玲如開始思考下一步的方向，為了不被市場的營業時間限制，她選定了一間店面開始鍋貼店面生意。剛開業的前幾個禮拜，人潮仍是絡繹不絕，未料幾週後全臺 SARS 爆發，尤其店面附近的中國醫藥學院附設醫院有人因 SARS 而往生，街上宛如空城。屋漏偏逢連夜雨，先生在此時向地下錢莊借錢，每幾天就有黑衣人到店面要錢，進退兩難之際，她決定先將店面關閉，再次思考店面的經營。

這段沒有生意的空閒時間，鄧玲如去上了政府的創業課程，檢視自己在創業上遇到的狀況，並想盡辦法將所學活用於創業中。曾經所不了解的成本控管、行銷手法等問題，都在課程中漸漸獲得解答。經過一番整頓後，店面再次開張，營業狀況也越來越好。



店面經營了約 5 年，鄧玲如決定再另租一個店面，擴大事業經營「寧波風味小館」，就在已砸下成本，裝潢完成正要開張之際，原店面房東無預警地收回店面，讓她頓時不知該何去何從。不僅如此，當初原以為房東好意提供的電話號碼也因為店面要收回而失去，在當時網路還不夠普及的情況下，讓鄧玲如失去許多熟悉的顧客。

不讓自己停留在悲傷裡太久，她轉念一想，也許重新開張能提供給顧客更好的服務。於是她更積極地開始經營「寧波風味小館」，她更不忘初心，堅持提供給顧客健康且優質的餐點。經過了一番努力，她在 2008 年年底獲得勞動部的「微型創業楷模」，收割了她幾個月以來辛苦耕耘的果實。「學習，成長自己也成就事業」是她在選拔微型創業楷模時評委對她所說的一段話，鄧玲如一直銘記在心，這段話也成為她持續成長的動力。

不為自己設限

鄧玲如的創業路走得辛苦，但其實過程中也充滿許多珍貴的資源。上過政府的創業課程後，她感受到無知是易造成失敗的重要因素，所以不斷充實自己，也期許自己能活到老、學到老。而一路走來，她也堅信著創業需要穩紮穩打，所以她不斷為自己的事業布局，訂定一個個目標，慢慢地去實現。

察覺到資源的重要性後，她也開始尋找各樣資源，舉凡是勞動部的創業課程、經濟部中小企業處的女性創業飛雁計畫，到臺中市政府 SBIR 計畫（產業創新研發推動計畫）及觀光



局推廣小農相關活動等她都盡力參與，甚至也開始與各大專院校進行產學合作，讓自己擁有更多機會且不斷創新。

鄧玲如每個階段完成後都會為自己設定新的目標，讓自己的創業路可以不斷進步，近年來她隨同經濟部 ASSTD 計畫（服務業創新研發計畫，現 SIIR）及 SBTR 計畫（中小企業城鄉創生轉型輔導計畫）的腳步，同時也跟地方政府的資源整合，連續 6 年榮獲臺中市政府十大伴手禮的首獎，並跟著經發局、工策會、觀光局到海外城市行銷，推廣從產地到餐桌的低碳蔬食，落實環保綠色餐飲。此外，她也跟在地的農民、農會及農業局研發合作，將每個區域的農產品商品化，共同打造安全安心的在地特色美食。2019 年 7 月份，寧波小館的食品加工廠也正式開始營運，未來也將持續擴大規模，並強化公司物流及配送服務。

從起初的小攤販到微型企業，持續成長到中小企業及食品加工廠，鄧玲如除了立足臺灣外，未來更希望邁向國際，並開創加盟連鎖店。有些目標當初看來毫不可能，卻在她的一步步實踐後成為了現實，所以她從不為自己設立框架，要在每個進步後達到更大的進步。

永續經營，成就更美好的事

將近 20 年來，鄧玲如的創業路起初也走得跌跌撞撞，如今卻靠著當初每個時刻的全力以赴而有豐碩的成果。她也期許自己能及時行樂、日行一善，「做一件好事，不需要花費很多的錢及心力；只要一個發自內心的微笑就能溫暖人心、只要用心做料理就能感動人心。」這是鄧玲如心中重要的信念，也是她認為自己能成功的其一關鍵。因此除了提供健康餐點外，她更賦予每道料理意義，讓顧客吃的時候也能感受到祝福。

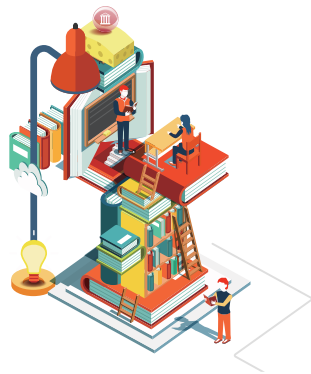
更重要的是，她也不斷與學生或其他創業者連結，希望將自己所擁有的資源分享給大家，讓過去她所擁有的一切也能成為他人在創業或生命路上的幫助。永續經營的路上，鄧玲如不僅希望自己能因為回饋社會而感受快樂，更希望能讓周遭的人也感受到幸運及滿足。



陸、 住宿 餐 飲 業經營小叮嚀

專家顧問提醒





陸、住宿餐飲業經營小叮嚀

專家顧問提醒

住宿業

投入民宿經營是一條漫長但是充滿趣味的過程，無論你是抱持著副業來增加收入或是以經營主業的態度來全力衝刺，過程中一定會遇到一些困難、一些障礙，然而只要能夠把握幾個重點，相信可以讓你在經營的過程中找到方向、得到解答。

掌握團結的力量

民宿數量不斷成長增加，各縣民宿協會也相繼成立並積極運作，像宜蘭與花蓮民宿協會參與縣府觀光局舉辦的活動，協會本身也積極行銷民宿旅遊，甚至遠赴臺北國際旅展設立攤位進行行銷。民宿產業化現象越來越蓬勃，各縣民宿協會互動越來越頻繁，甚至聯合成立全國性民宿組織，定期舉辦活動交流，透過團結的力量讓經營更加順利。

一、掌握多元化趨勢

消費者需求越來越多元，而民宿類型越來越多樣，自 2003 年起出現歐風、南洋風、希臘風等等，還有現代 VILLA 建築系列，民宿類型越來越成熟越精緻，新進者不斷想要超越前人，也會讓民宿經營越來越競爭，持續推出創新內容成為關鍵。

二、了解風格化趨勢

在民宿競爭劇烈的狀況下，許多新進民宿業者不追求潮流轉而凸顯個人風格，透過就地取材或利用自然與植物元素來佈置庭園與室內空間，或者運用獨特資源來展現不一樣的風格。風格化民宿進入成熟期會演化成「民宿創意作品」，有點類似民宿品牌或特色，當風格化民宿越來越多，也會改變消費者對於民宿的選擇依據。

三、民宿管家的專業時代

民宿經營管理需要專業知識，從清潔打掃到接待應對，當第一代主人慢慢淡出時，民宿管家也相應誕生。隨著民宿管理實務的發展，管家從清潔管理慢慢提升到接待管理，甚至最後接手整棟民宿的經營管理。如同企業經營進化，最後將經營權交給專業人士，民宿發展也會逐漸邁向「專業管家」時代。

四、民宿主廚的美食時代

並非每一個民宿主人都具有烹調天賦與專業能力，當民宿往精緻化發展，美食就是必要配套條件。一個具有獨特風格空間美感的精緻民宿，必須存在一套表現該民宿風格的風格料理，尤其是在偏遠地區的民宿更需要「在地獨特風格料理」，除了硬體、服務的完美，搭配的美食也將成為未來民宿決勝關鍵。

五、民宿經營知識化發展

不同民宿旅遊區塊、不同民宿類型，各有不同經營管理模式，因此延伸出不同經營知識。從 2000 年開始，業者自行摸索、演化、進步直到現在，民宿經營的知識體系正在快速成長，不只是「民宿經營管理」，「民宿類型與發展趨勢」、「民宿管家」、「民宿主廚」、「風格民宿」、「民宿創意」等等，預測未來民宿知識體系會越來越多樣化發展，它會像變形蟲般不斷吸收來自不同領域的跨界知識，業者在經營的同時別忘了時時吸收新知、與時俱進。

對住宿者來說，濃厚的人情味和回家的樸實溫馨感，以及一種異地旅遊時和當地居民一起生活的新鮮感，是旅客選擇民宿與一般旅館、飯店最大的差異處。臺灣民宿的多樣化讓業者在經營時充滿了挑戰，但也因為民宿產業展現的多元化與生命力，吸引了眾多旅客的眼球，也造就民宿產業的蓬勃發展。雖然產業現況紛亂多元，但可預見的未來依然充滿了無限的可能性，端看投入者如何堅守定位、掌握方向，開創出屬於自己的天地。

具體且明確地指導

「趕快將 24 小時營業的企劃擬好給我，市況這麼差，大家都在搶錢，你們卻在摸魚？」，「明天促銷活動就要上場了，趕快寫份「面銷話術」給門市單位，讓他們知道如何面銷啊！」，「你們懂什麼，聽我的，這樣做就對了！」…這是朋友老江公司內部「上對下」的任務交辦實況演出劇。

老江待的公司是一人（老闆說了算）獨斷的公司，老闆總慣性一人在做營運思考，自行定案後即以「迅雷不及掩耳之速」交付相關人等處理相關事宜，因此常搞得「底下人」多是「人仰馬翻、效果打折（因為急就章法）」，更離譜的是當該繳的企劃報告上呈後，有些後續動作竟莫名憑空消失，不見「真執行」的後續實現，彷彿那件曾經「超急迫交辦」的事就只是南柯一夢？…。

《領導贏家—領導力 21 法則》一書中提及的「預先計劃」(PLAN AHEAD) 當可解決類似上述管理（領導）者的困窘，並得以具體且明確地設定導航線：

- 一、Predetermine a Course of Action 〈預先決定行動綱目〉
- 二、Lay out your goals 〈列出你的分層目標〉
- 三、Adjust your priorities 〈設定你的優先順序〉
- 四、Notify Key personnel 〈告知所有關鍵人等〉
- 五、Allow time for acceptance 〈預留時間取得多人同意〉
- 六、Head into action 〈開始行動〉
- 七、Expect problems 〈預期將會產生的問題〉
- 八、Always point to success 〈凸顯每項會導致成功的要因〉
- 九、Daily review your plan 〈每日盤點你的計劃執行狀況〉

關鍵時刻，適時放手

有位老闆旗下經營數家直營日式餐飲連鎖店，除週六、日 2 天陪家人外，其餘 5 天只見他忙進忙出各店，這會兒大聲嚷說地下垃圾沒人撿啦，那會兒狂叫喊地說廁所玻璃很髒啦…，搞得自己老是嗟嘆自己無法日日輕鬆打高爾夫外，還讓各分店主管、員工、甚至於工讀生只要看到他「進場」就開始自動地神經緊繃，神情大變且顯得手足無措，在服務顧客的流程中喪失了應有的自然笑容，間接或直接地影響了入店顧客的體驗滿意值…。

「好的主管懂得找到人才來做好計劃中的工作，而且又能夠克制自己在過程中不橫加干涉。」曾任美國第 26 任總統的西奧多·羅斯福 (Theodore Roosevelt) 如是說，因此，好的主管應該適時、適度、適所、適人在合理的管理範疇內放手，給員工一個可以揮灑全能的餐飲職場空間。

鎖定目標，聚焦施策

是什麼高超謀略能讓「奇異電器」公司獲利恆久、品牌享譽不墜？1981 年入主的傑克·威爾許 (Jack Welch) 執行長 (CEO) 就是奉行「優先次序」不渝的傑出領導者典範；「只要集中注意力在所有活動中最重要的那 20%，你就能得到你勞力 80% 的回報。」在《發揮你內在的領袖潛能》一書中亦如此明確表示；你還不立馬「起而行」？

自嘲面對，壓力自放

美先哲胡佛道：「職位不能使一個人發揮領導力，反倒是一位領導人能將其職位發揮極佳作用。」餐飲創業過程中難免遇到不順遂之事，是故，卓越的領導（管理）者應當具備完善的 EQ 自控力，懂得以自我解嘲的釋壓方式來因應責難，如此，毋論你處在哪一個位階，相信都能坦然面對各種不同的壓力。

比別人多一分努力

要學習如何做位稱職的領導（管理）者絕非一朝一夕可成，當「不如他人」（與創業戰場上同樣身為領導管理職者們的良性相較）的事實已現時，你就必須勇於面對。

看看籃球界的傳奇人物拉瑞・伯得（Larry Joe Bird，前美國 NBA 聯盟的職業籃球運動員，曾擔任印第安那溜馬總教練與總管），他每天上學前練習投籃 500 次的精神，使他成一位出色的神射手；古希臘的西莫尼德斯（Simonides of Ceos，愛琴海凱奧斯島的抒情詩人、警句作者）儘管小時候有嚴重口吃，但他仍口中含著小石頭背誦詩詞，在海邊大聲練習演講，這般的努力使他成為偉大的演說家。同理，你若真想成為一位稱職的領導（管理）者，當然也要有比別人多一分努力的專一心志才是。

「唯有戰勝巨人的勇士才能帶出戰勝巨人的勇士，同理，唯有領袖才能帶出領袖！」這是約翰・麥思威爾（John C・Maxwell）在《領導贏家—領導力 21 法則》所做的闡述，正如古諺：『物以類聚』般；倘若你想擁有一群「驍勇善戰」的勇士為你品牌營銷（團隊）有效盡力、謀事而成，請先強化自己成為一位稱職的領導者。



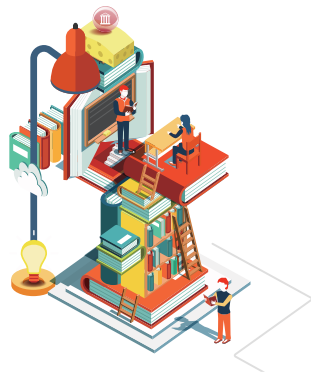


柒、
相
關

法 令

解
析





柒、相關法令解析

威律法律事務所律師 / 周逸濱

案例主題

- 一、甲透過網站預訂 A 旅館客房今明兩晚住宿，下單並以信用卡支付全額房價後，才發現誤填訂房日期至一週後，甲立即致電旅館客服人員要求取消，不料卻被告知其仍須支付首晚住宿費。
 - 二、乙下訂 B 旅館客房並支付 30% 定金，於預訂當日到達旅館時，業者卻將定金全額退還並告知因系統錯誤，目前已無空房可供入住。
- 甲、乙二人依法得向業者為如何之主張？

說明分析

旅館業者要求支付高額定金、消費者取消訂房時須負擔高比例違約金，以及消費者於網路上訂房後現場卻被告知無空房可入住等情形，皆為實務上旅館業常見的消費糾紛。

消費者保護法第 17 條第 1 項、第 4 項分別規定：「中央主管機關為預防消費糾紛，保護消費者權益，促進定型化契約之公平化，得選擇特定行業，擬訂其定型化契約應記載或不得記載事項，報請行政院核定後公告之」、「違反第 1 項公告之定型化契約，其定型化契約條款無效。該定型化契約之效力，依前條規定定之。」又交通部於民國 106 年修正「個別旅

客訂房定型化契約應記載及不得記載事項」，業者應特別留意其中關於收取及退還定金之相關規範。

首先，上開應記載及不得記載事項第 4 條規定，業者得選擇預收房價總金額或收取定金，但定金金額不得逾房價總金額的 30%，僅在預定住宿日為三日以上之連續假日期間時，得提高定金至房價總金額的 50%。

再者，依上開應記載及不得記載事項第 5 條，消費者若在預訂住宿日前通知解約，業者均須依規定比例退還定金，僅在消費者於預訂住宿當日臨時解約或根本未為解約通知時，業者方有權利保留全額定金。在業者選擇預收房價總金額時，消費者通知解約尚得選擇於 1 年內保留已付金額做為日後消費折抵使用。旅館業者若自行於網站上公告 7 日內退房須支付首晚房價甚至是不退費的條款，皆可能牴觸上開規定而無效。且須特別注意，在解約原因是颱風等不可抗力因素時，業者依上開應記載及不得記載事項第 9 條負有無息退還全部費用之義務。

最後，在消費者於網站上訂房成功，現場卻被告知無空房可入住的情形，上開應記載及不得記載事項第 8 條明定業者有過失或故意時，消費者得分別請求約定房價總金額 1 倍或 3 倍的損害賠償。旅館業者應注意充分揭露住宿資訊，並留意上述強制規定，否則除自行訂定的條款可能會被認定為無效外，主管機關命改正後尚可依消費者保護法第 56-1 條按次裁處罰鍰。

綜上所述，案例中甲雖誤填日期，但既在 1 週前提出解約且已支付全額房價，依上開應記載及不得記載事項第 5 條，應適用「旅客解約通知於預訂住宿日第 3 日以前到達者，業者應退還預收約定房價總金額百分之百」或「旅客解約通知於預訂住宿日當日前到達者，得於 1 年內保留已付金額做為日後消費折抵使用。」二條款其中之一，故甲應可要求 A 旅館退還其支付的全額費用或保留全部金額 1 年供日後折抵。至於乙當日無法入住之情形，依上開應記載及不得記載事項第 8 條，因無法履約是肇因於

系統錯誤，B 旅館具有過失，除退還訂金以外，乙尚得賠償請求 1 倍房價，若因臨時尋找住宿處所致生其他額外支出，亦得請求 B 旅館一併賠償。

Tips

旅館業者應留意訂房後旅客解約與退款的相關規定應符合「個別旅客訂房定型化契約應記載及不得記載事項」之要求。

案例主題

甲與屋主乙簽訂租期為 5 年之房屋租賃契約，並將房屋略作整修後放上日租套房的網路平臺，不料卻於數週後收到觀光局的罰單，甲之行為是否已違反現行法規？又甲依法與出租人乙之間可能會衍生甚麼法律爭議？

說明分析

在共享經濟的盛行下，Uber、Airbnb 等平臺逐漸在臺灣盛行，日租套房更以相對便宜的價格、多元的房型以及方便出入等優點迅速吸引許多旅客，對國內傳統旅館業者造成衝擊，但將自有房屋或承租之房屋作為日租套房經營，在我國仍有許多法律上的疑慮，以下簡要介紹之。

首先，發展觀光條例第 2 條第 8 項將旅館業定義為「觀光旅館業以外，以各種方式名義提供不特定人以日或週之住宿、休息並收取費用及其他相關服務之營利事業」，同法第 24 條第 1 項、第 55 條第 5 項、第 6 項及第 8 項亦分別明定「經營旅館業者，除依法辦妥公司或商業登記外，並應向地方主管機關申請登記，領取登記證及專用標識後，始得營業」、「未依本條例領取登記證而經營旅館業務者，處新臺幣 10 萬元以上 50 萬元以下罰鍰，並勒令歇業」、「未依本條例領取登記證而經營民宿者，處新臺幣 6 萬元以上 30 萬元以下罰鍰，並勒令歇業」、「經營觀光旅館業務、旅館業務及民宿者，依前 4 項規定經勒令歇業仍繼續經營者，得按次處罰，主管機關並得移送相關主管機關，採取停止供水、供電、封閉、強制拆除或其他必要可立即結束經營之措施，且其費用由該違反本條例之經營者負擔。」參照以上法規，日租套房屬於旅館業，若未進行登記，主管機關查獲後可依法裁罰及命停業，業者應特別留意。

另外，在將承租房屋作為日租套房營業的情形，還須注意民法上租賃的相關規定。民法第 443 條第 1 項規定：「承租人非經出租人承諾，不得

將租賃物轉租於他人。租賃物為房屋者，除有反對之約定外，承租人得將其一部分轉租於他人。」在承租人未經特約而違法轉租房屋全部時，出租人依同條第 2 項取得終止契約的權利，且在次承租人對房屋造成損害時，承租人依民法第 444 條第 2 項應負賠償責任。由此可知，承租他人房屋作為日租套房，不僅會違反營業登記的相關規定，出租人亦得提前終止租約，甚至可能得依契約請求違約金，不可不慎。

值得一提的是，實務對 Airbnb 上違法的旅館和民宿進行裁罰時有認為：「舉凡備妥相關軟硬體設施已可提供住宿的建築物，對外有已收取對價為目的之招攬旅客行為，即構成經營行為，不以有旅客實際住宿為必要」（參高雄高等行政法院 105 年度訴字第 21 號判決），意即民眾縱尚未取得營業收入，只要在日租套房平臺上刊登廣告即已違反上述法規。

日租套房雖有其方便之處，但臺灣有大量短租套房隱藏在公寓大廈中，未經消防、建築等檢查，也未投保公共意外險，且消費者於網路上下訂房間後可能只有用口頭約定入住時間而沒有簽訂任何契約，除了上述登記法規和違法轉租的問題外，還可能有違法隔間、加蓋、影響住戶安寧以及發生意外時消費者求償無門之相關衍生問題。

綜上所述，案例中甲將承租的房屋作為日租套房經營確實已違反發展觀光條例，且出租人乙可能得以此為由終止租約。

Tips

共享經濟雖然創造更多市場價值與便利，但仍應符合國內法規要求，以免遭受主管機關裁罰。

案例主題

甲經營 A 餐廳，以優惠金額發行禮券並記載使用期限為 1 個月，半年後有消費者乙持該禮券至餐廳用餐，甲得否因已逾越上述期限而拒收乙的禮券？又甲想隨季節推出特色料理，若僅在菜單上註明該特色料理的價格為「時價」，消費者用餐完畢後得否主張價格過高拒絕付款？

說明分析

許多餐廳業者會於旅展及美食展推出禮券銷售，消費者常因價格低廉大量購買，使用時卻發現禮券上記載諸多限制而引發爭議。消費者保護法第 17 條第 1 項、第 4 項分別規定：「中央主管機關為預防消費糾紛，保護消費者權益，促進定型化契約之公平化，得選擇特定行業，擬訂其定型化契約應記載或不得記載事項，報請行政院核定後公告之」、「違反第一項公告之定型化契約，其定型化契約條款無效。該定型化契約之效力，依前條規定定之。」餐飲業者推行禮券時應參照衛生福利部公告的「餐飲業等商品（服務）禮券定型化契約應記載及不得記載事項」，方能避免後續糾紛甚至遭裁處罰鍰。

首先，依前述應記載及不得記載事項，禮券上應記載至少 1 年的履約保證，以免消費者於購買後發現該餐廳已經倒閉而無從求償。禮券毀損時，若尚可辨認主要內容，消費者仍得以該券支付用餐的對價或請求換發，餐廳除不能拒收外，也不得要求收取超過新臺幣 50 元（紙券）或 100 元（磁條卡）的換發費用。

不得記載事項的部分則主要在落實「禮券等同現金」的概念，例如：禮券上不得記載使用期限而僅能記載優惠期限，消費者於優惠期限後仍得補差價使用之，且禮券上除了應明訂內容外，也不能特別記載限定座位、減少菜色等較以現金消費不利的情形。

另外須特別留意，在禮券遺失時，上開應記載及不得記載事項僅規定記名證券得申請補發，但一般的禮券多為無記名證券，依民法第 720 條第 1 項「無記名證券發行人，於持有人提示證券時，有為給付之義務。但知持有人就證券無處分之權利或受有遺失被盜或滅失之通知者，不得為給付。」餐廳原則上並無審查使用禮券人資格之義務。

至於日前常見的無菜單料理爭議，通常是店家完全無標明餐點價格，或是僅記載「時價」，消費者卻於結帳時反應價格過高。本文以為在多數的消費情形，雙方應皆同意契約之成立，僅是對於如何定價有所爭執，而依民法第 346 條第 1 項「價金雖未具體約定，而依情形可得而定者，視為定有價金。」最後可能會由法院審酌個案消費者的保護必要、店家平日之交易習慣及社會通念所認知的行情，依誠信原則來做定價。縱消費者主張契約根本不成立，依法仍須返還不當得利給業者，而不當得利的金額亦應參酌上述因素而定。餐飲業者應注意的是，縱消費者完全未詢問價格甚至表示不在乎，價金仍屬契約中的重要事項，若不具備相關餐飲經驗之人難以衡量食材價格，或是和一般無菜單料理的價格認定有過大差距，仍可能會被認為違反告知義務而有給付不完全的情形，在現行法律和實務沒有明確規範可資依循時，將菜單價格明定對業者和消費者都是多了一層保障。

綜上所述，案例中甲發行禮券時若記載使用期限，已牴觸上開規定而記載無效，乙仍得使用之，縱甲記載的是優惠期限，期限經過後，該禮券還是具有和乙當初所支付的買價等值的價值，乙得補差價後進行消費。至於推出特色料理的部分，若完全未標示價格，可能會引發上述爭議而徒生困擾，建議甲仍以明訂價格。

Tips

餐飲業者推行禮券時應留意衛生福利部公告的「餐飲業等商品（服務）禮券定型化契約應記載及不得記載事項」，以免受罰。至於餐點價格標示明確才比較不會有爭議。

案例主題

小明與小琪前往小華開設的高級餐酒館享用情人節大餐，結帳時才發現餐廳向 2 人酌收義大利進口氣泡水每人 50 元，且要求補足每人最低消費金額，小明認為服務生於用餐前未特別提醒，店家有任意收費的嫌疑，因此拒絕給付該部分的費用，並揚言要將此次不愉快的用餐經驗 po 網，並發動鄉民共同抵制，小華氣不過，於是決定先發制人，把小明的訂位資料（含姓名、連絡電話）放到網路上，提醒同業不要接待這樣的「奧客」，小明與小華的作法是否違法呢？

說明分析

契約的成立不以口頭為限

依照民法第 153 條的規定：「當事人互相表示意思一致者，無論其為明示或默示，契約即為成立。」除非法律另有明文約定或要求必須以特定方式為之，否則契約的成立並不以書面為限，即便是口頭合意，只要雙方的意思表示一致，也能有效成立契約。因此，當消費者前往餐廳消費，依照店家於菜單上提供的餐點內容及價格，用完餐之後支付費用，雙方之間也會有效成立買賣契約。

契約成立之後就會產生法律上的拘束力，締約雙方必須遵守合約內容進行履約，若一方未能依約履行，另一方可以依照契約內容要求履約、損害賠償、解除或終止契約等請求。

餐廳業者應事先使消費者了解定型化契約的內容以避免糾紛

依照消費者保護法第 2 條第 9 款及第 7 款的規定：「定型化契約：指以企業經營者提出之定型化契約條款作為契約內容之全部或一部而訂立之契約」、「定型化契約條款：指企業經營者為與多數消費者訂立同類契約

之用，所提出預先擬定之契約條款。定型化契約條款不限於書面，其以放映字幕、張貼、牌示、網際網路、或其他方法表示者，亦屬之」。由於菜單上的項目、內容以及價格均是由餐廳業者事先擬定，屬於定型化契約條款，因此在解釋上就必須符合消費者保護法的相關規範與原則，例如必須本於平等互惠之原則、解釋上有疑義時應為有利於消費者之解釋、應有合理審閱期間、不得違反誠信原則或對消費者顯失公平、應以顯著方式向消費者明示契約內容等等（此部分可參考消費者保護法第 11 條以下之規定）。

如果餐廳業者於菜單上已註記最低消費、用餐時間限制、開瓶費、氣泡水費用及服務費等相關標示，而消費者於點餐時已知情，且未提出反對的意思表示，則該部分的條款就會成為契約的一部分，雙方均有遵守的義務。

在網路上發表言論應注意是否有妨害名譽或違反個資法規定之虞

在資訊發達且流通快速的時代，於網路上發表任何言論都應留意內容，以免不慎踩到法律紅線。對於小明來說，若評論內容客觀、屬實，則較無妨害名譽之疑慮；反之，若淪於謾罵、不實指控或人身攻擊，則不僅可能涉及民法侵權行為，更可能觸犯刑法的公然侮辱、誹謗罪，因此網路發言內容不可不慎。

另一方面，小華為了反制小明的行為，因此將小明的個人資料放上網路，這樣的行為已經違反了個人資料保護法（以下簡稱個資法）。消費者提供姓名與電話僅是為了用餐方便聯繫的目的，餐廳業者應謹守該蒐集之目的，而不得擅自作為他用，即便小華是為了維護自身權益，並出於提醒同業小心奧客之動機，但仍因為超出個資使用的目的及範圍，而可能涉及個資法第 29 條民法損害賠償責任、同法第 41 條刑事以及同法第 47 條的行政責任。

Tips

餐廳業者如針對消費方式有特殊規定，應事先以書面或口頭方式使消費者了解定型化契約的內容，並應避免有顯失公平之情況，消費者對於消費方式若有疑慮，也應該立即提出，若未即時提出則應受相關條款的拘束，嗣後不得再為爭執。而於網路上發言也應注意是否有妨害名譽或違反個資法的規定，以免不慎觸法，徒生爭議。

案例主題

小明工作數年後終於存了一筆資金，想到人生苦短，應該勇於追夢，於是決定鼓起勇氣離開原本任職的工作，想要在住家附近的巷弄裡開設炸雞燒烤兩吃餐廳，但卻擔心因為不了解法規會遭人檢舉或裁罰而覺得苦惱，究竟開設餐廳有什麼應該要注意的事項呢？

說明分析

一、首先必須注意餐廳選址的問題

由於土地資源有限，為了使每一塊土地都能作有效利用、均衡發展，改善民眾生活環境並發揮土地最大的經濟效益，因此相關單位就會進行都市計畫，根據土地使用的目的、需求以及方式，進行土地使用分區管制。以臺北市為例，「臺北市土地使用分區管制自治條例」就將土地分為住宅區、商業區、工業區、行政區等等不同的類別，甚至會劃分不同等級而有不同使用規定，對於創業者來說，無論是否為不動產所有權人，即便是向他人承租房屋經營事業，都必須留意土地使用分區之規定，以免被認定不合法規，而遭主管機關處以罰鍰、勒令拆除、改建、停水停電等處分。

二、食品衛生及消防安全均應符合標準

開設餐廳最重要的事情就是要注意食品安全衛生問題，除了必須遵守「食品安全衛生管理法」之外，也要參考「食品良好衛生規範準則」的相關規定，確保食品從源頭製造、加工一直到運送、貯存、販賣等過程以及作業場所、從業人員、衛生管理等面向均符合相關法令的規定，如此才能讓消費者吃得安心。

至於消防安全的部分，根據「各類場所消防安全設備設置標準」第12條的規定，餐廳、飲食店等屬於甲類場所，依法必須設置滅火器及緊

急照明設備等，創業者於正式營運前應確保營業場所已符合相關消防法規的要求，以避免遭處罰鍰或勒令停業等處分。

三、應留意油煙及噪音問題以免擾鄰

空氣汙染以及因經營而產生的噪音通常會是周邊鄰居最在乎的問題，若欲開設的餐廳販賣炸物，也需要特別留意處理高溫油炸所產生的油煙、氣味及廢油處理，此部分應留意「空氣汙染防制法」的相關規定，餐飲業從事烹飪，致散布油煙或異味汙染物，可處一定之罰鍰，若未能於期限內改善，情節重大也可以勒令停業。

至於噪音部分，創業者則應留意「噪音管制法」的規定，並且負起相關管理的義務，以免一天到晚被周邊鄰居檢舉、遭環境保護局稽查而影響生意。

四、若採加盟或是直營等非獨立餐廳的方式應留意契約條款

創業初期由於資源、資金不足，若沒有團隊一同努力或討論、經營模式及創業方向，單打獨鬥的情況下，想要在競爭激烈的餐飲界立足總是有一定程度的困難，因此很多創業者都會傾向採加盟的方式，先加入特定品牌、學習經營管理相關知識後，待腳步站穩了再自行創業。

但由於加盟業主較具談判優勢，相關契約也多半由加盟業主提供，對此，創業者應特別留意加盟契約的相關規定。

五、商標品牌名稱也應注意勿侵權

由於市場競爭激烈，為了要區別自身商品與他人商品不同，因此業者現在多半會在經營初期甚至規劃時期就先進行商標註冊的申請。我國的商標法採「註冊保護原則」，必須依法申請註冊才能提供完整的保護，而且因為「先申請先註冊原則」，一旦經過經濟部智慧財產局審核通過、完成註冊後，該商標就會具有排他、獨佔性，若未經商標權人同意或授權而擅自以相同或相似的商標使用於同一或類似的商品或服務，就會構成侵權，



商標權人有權對於侵權人提出相關民事侵權行為損害賠償的請求，因此在設計相關 Logo 或取店名之前，建議還是找專業人士協助檢索並進行商標布局規劃，以免苦心經營的成果被迫更名或涉訟。

Tips

創業大不易，且需注意的法規多如牛毛，本文僅能針對常見問題進行說明，建議創業者若有不懂的地方，應請教專業人士，以免不小心違法而遭檢舉或裁罰。



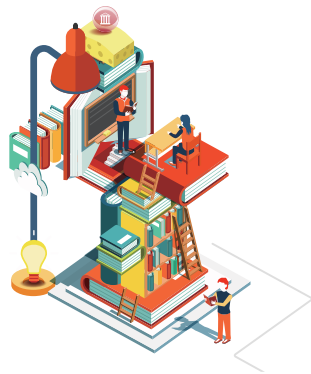
捌

、

創業

相關資源





捌、創業相關資源

微型創業鳳凰貸款 Q&A

Q1：勞動部勞動力發展署推動「微型創業鳳凰貸款」之目的為何？

勞動部勞動力發展署為了協助有心創業的女性、中高齡及離島居民創業，提供創業陪伴及融資信用保證，減少創業障礙及舒緩資金壓力，協助民眾順利開展自己的事業，並創造就業機會。

Q2：微型創業鳳凰貸款實施對象為何？

- (一) 申請人：年滿 20 至 65 歲女性、年滿 45 至 65 歲國民或 20 至 65 歲設籍離島之居民，3 年內曾參與政府創業研習課程 18 小時取得證明，員工人數未滿 5 人（不包括負責人），經審核具有創業潛力者。
- (二) 事業體：
 - 1. 所經營事業符合商業登記法第 5 條規定得免辦理登記之小規模商業，並辦有稅籍登記未超過 5 年。
 - 2. 所經營事業依法設立公司登記或商業登記未超過 5 年。
 - 3. 所經營托嬰中心、幼兒園、兒童課後照顧服務中心或短期補習班，依法立案登記未超過 5 年。

Q3：「微型創業鳳凰貸款」係以個人或事業組織名義提出申貸？

- (一) 以事業登記負責人名義申貸。
- (二) 申請人應有實際經營該事業之事實，且未同時經營其他事業。

Q4：哪些行業免辦理商業登記？

下列各款小規模商業，得免依商業登記法申請登記：

- (一) 攤販。
- (二) 家庭農、林、漁、牧業者。
- (三) 家庭手工業者。
- (四) 民宿經營者。
- (五) 每月銷售額未達營業稅起徵點者。

Q5：微型創業鳳凰貸款有何特色？

- (一) 低利率。
- (二) 免擔保品。
- (三) 免保人。
- (四) 2 年免負擔利息。
- (五) 免費創業課程。
- (六) 全程免費創業輔導。

Q6：有創業構想但還沒具體計畫、也尚未申請設立登記，可以申請本貸款嗎？

不可以。有創業想法但尚未設立登記者，可先參加創業入門研習班（3 小時）及創業進階課程（18 小時），申請設立登記完成，且有實際經營該事業之事實，並備齊相關申請文件後，再申請貸款。

Q7：微型創業鳳凰貸款額度為何？

- (一) 辦理公司登記或商業登記者，最高可貸款額度新臺幣 200 萬元。
- (二) 依商業登記法第 5 條規定得免辦理登記之小規模商業，並辦有稅籍登記者，最高貸款額度新臺幣 50 萬元。

Q8：貸款人負擔利率為何？有無補貼？

- (一) 按郵政儲金 2 年期定期儲金機動利率加年息 0.575% 機動計息（目前利率為 1.67%）。貸款期間前 2 年由勞動部全額補貼利息，惟停歇業或變更負責人者不予補貼。
- (二) 貸款人有下列各款身分之一者，貸款期間前 3 年利息由勞動部全額補貼，第 4 年起固定負擔 1.5%，利息差額由勞動部補貼，但年息低於 1.5% 時，由貸款人負擔全額利息：
1. 特殊境遇家庭。
 2. 家庭暴力被害人。
 3. 犯罪被害人或配偶或一親等直系親屬、或被性侵害者。
 4. 職災戶。
 5. 低收入戶
 6. 天然災害受災戶。
 7. 受貿易自由化影響勞工。
 8. 獨力負擔家計者。
- (三) 信用保證手續費年費率依中小企業信用保證基金公告為準（目前為 0.375%）。

Q9：特殊境遇家庭身分申請微型創業鳳凰貸款，其申請程序及應負擔利率為何？

符合特殊境遇家庭身分創業貸款補助者，勞動部予以利息補貼，前 3 年利息由勞動部全額補貼，第 4 年起固定負擔 1.5%，利息差額由勞動部補貼，但年息低於 1.5% 時，由貸款人負擔實際全額利息。

Q10：申請人如為犯罪行為被害死亡者之配偶或一親等直系親屬，或受重傷之本人、配偶或一親等直系親屬，或被性侵害者，要如何取得證明文件？

可檢附受保護人身分證明資料、身分證影本或戶籍謄本等，請向財團法人犯罪被害人保護協會各分會申請證明文件，聯絡方式如下：

地址：臺北市大安區基隆路 2 段 166 號 3 樓之 1（臺北新家大廈）

電話：0800-005-850 轉 8~6

傳真：(02)27365865

網址：<http://www.avs.org.tw/>

Q11：低收入戶、天然災害受災戶之身分證明如何申請？

應分向直轄市、縣（市）主管機關申請低收入認定並由其開立低收入戶證明文件或受災後向直轄市、縣（市）政府或鄉（鎮、市）公所申請受災認定並由其開立受災證明文件。

Q12：受貿易自由化影響勞工之身分證明如何申請？

應向公立就業服務機構或經濟部設置單一服務窗口提出申請。

Q13：獨力負擔家計者應備之身分證明文件？

認定方式	應備文件
獨力負擔家計者，指下列人員： 1. 具下列情形之一，且獨自扶養在學或無工作能力之直系血親、配偶之直系血親或前配偶之直系血親者：	全戶戶籍謄本，以及其 15-65 歲受撫養親屬在學或無工作能力證明文件影本。另依左列家庭個別情形提供以下資料：
(1) 配偶死亡。	戶籍謄本
(2) 配偶失蹤，經向警察機關報案協尋，達 6 個月以上未尋獲。	報案紀錄文件
(3) 離婚。	戶籍謄本
(4) 受家庭暴力，已提起離婚之訴。	訴訟案件資料
(5) 配偶入獄服刑、因案羈押或依法拘禁。	入獄、羈押或拘禁通知文件

認定方式	應備文件
(6) 配偶應徵集、召集入營服義務役或替代役	徵集、召集通知文件
(7) 配偶身心障礙或罹患重大傷、病致不能工作。	醫療機構診斷證明
(8) 其他經公立就業服務機構認定或經直轄市、縣（市）政府社政單位轉介之情況特殊需提供協助。	公文或轉介單
2. 因未婚且家庭內無與申請人有同居關係之成員，而獨自扶養在學或無工作能力之直系血親卑親屬。	1. 有未婚生子之事實。（全戶戶籍謄本） 2. 獨立扶養在學或無工作能力之直系血親卑親屬。（三擇一） (1) 15 歲以下者。 (2) 25 歲以下在學證明。 (3) 罹患重大傷病經醫療機構診斷必須治療或療養 3 個月以上診斷證明。 3. 家庭內無與申請人有同居關係之成員。（實地訪視）
3. 因原負有法定扶養義務者死亡、失蹤、婚姻、經濟、疾病或法律因素，致無法履行該義務，而獨自扶養在學或無工作能力之血親者。	實地訪視及相關因素證明文件

Q14：微型創業鳳凰貸款期限及償還方式為何？大概每月還多少錢？還款有困難時有何協助措施？

貸款期間最長 7 年，本息按月平均攤還。若以申貸 100 萬為例，目前利率 1.67%，分 7 年償還，每月償還本金加利息約 12,622 元。當申請人償付貸款本息有困難時，經洽承貸銀行同意後，勞動部得於最長貸款期間 7 年內給予繳息不繳本之寬限期 1 年。

Q15：申請微型創業鳳凰貸款應具備哪些文件？

（一）申請人應檢附下列文件提出申請：

1. 創業計畫及貸款申請書正本 1 份。
2. (1) 如需辦理設立登記者，檢附稅籍登記證明及所經營事業主管機關核准設立登記文件影本 1 份；(2) 不需辦理設立登記者，檢附稅籍登記證明。
3. 切結書正本 1 份。
4. 國民身分證正反面影本 1 份。
5. 勞動部或政府機關（構）3 年內辦理之創業研習課程證明文件影本 1 份。
6. 個人及所營事業聯徵資料影本各 1 份。

（二）申請人有下列各款身分之一者，應另檢具各該身分所需證明文件：

1. 申請人符合特殊境遇家庭創業貸款補助辦法或家庭暴力被害人創業貸款補助辦法補助之身分者，應依各該辦法檢附相關證明文件影本。
2. 申請人為遭遇職業災害致死亡之配偶，或身體遺存障害符合勞工保險失能給付標準表第 1 等級至第 10 等級規定之項目者，出具勞工保險局核定給付通知文件影本。
3. 為犯罪行為被害死亡者之配偶或一親等直系親屬，或受重傷之本人、配偶或一親等直系親屬，或被性侵害者，應檢具財團法人犯罪被害人保護協會開立之證明文件。
4. 符合社會救助法所定低收入戶身分者，應檢具直轄市、縣（市）主管機關開立之證明文件影本。
5. 符合天然災害受災戶身分者，應檢具直轄市、縣（市）政府或鄉（鎮、市）公所開立之證明文件影本。

6. 符合受貿易自由化影響勞工創業貸款利息補貼要點身分者，檢具勞動部勞動力發展署開立之證明文件影本。
7. 符合就業服務法第 24 條第 1 項第 1 款所定獨力負擔家計者，檢具相關身分之證明文件影本。

(三) 其它相關文件佐證資料

Q16：申請微型創業鳳凰貸款是否需要保證人？是否需負擔信保手續費？

- (一) 不需要保證人！也不用徵提擔保品！本貸款由銀行提供貸款資金，勞動部就業安定基金及中小企業信用保證基金各提撥保證專款，提供貸款戶 9 成 5 信用保證。
- (二) 貸款人需負擔信用保證手續費，年費率目前為 0.375%。但貸款人與承貸金融機構合意徵提擔保品者，得免向信保基金辦理信用保證，也就不需負擔信保手續費。

Q17：是否一定須檢具勞動部辦理之創業研習課程結業證明，才可以申請微型創業鳳凰貸款？

不一定！3 年內勞動部或政府機關（構）辦理之實體或數位創業研習課程時數滿 18 小時證明文件，都可以申請本貸款。

Q18：申請者如有卡債或銀行債務協商者，可否申辦微型創業鳳凰貸款？

申請人如有下列情形之一，不得申辦本貸款：

- (一) 經向票據交換所查詢其所使用之票據受拒絕往來處分中，或知悉其退票尚未清償註記之張數已達應受拒絕往來處分之標準。
- (二) 經向金融聯合徵信中心查詢或徵授信過程中知悉其有債務本金逾期未清償、未依約定分期攤還已超過 1 個月、應繳利息未繳付而延滯期間達 3 個月以上或有信用卡消費款項逾期未繳納，遭發卡銀行強制停卡，且未繳清延滯款項。

Q19：審查通過者，何時應向銀行辦妥貸款？

審查通過者，應持通知書並備妥貸款之相關文件於 3 個月內向承貸銀行所屬分行辦妥貸款。如未能在期限內辦理貸款者，在期限屆滿日前，得敘明理由向本部申請延展 1 次，展延期間最長 3 個月。

Q20：創業超過 5 年者，仍有創業問題或資金需求，如何尋求協助？

創業超過 5 年者，仍可申請創業顧問免費諮詢服務（可撥打免費諮詢專線 0800-092-957 或上微型創業鳳凰網 <https://beboss.wda.gov.tw/cht/index.php> 線上申請），若有資金需求，可向經濟部中小企業處馬上辦服務中心（可撥打免費諮詢專線 0800-056-476 或上青年創業及圓夢網 <http://sme.moeasmea.gov.tw/startup/>）尋求其他政策性專案貸款（例如企業小頭家貸款、中小企業創新發展專案貸款，臺北市中小企業融資貸款等）的協助。

就業保險失業者創業貸款 Q&A

Q1：勞動部提供就業保險被保險人失業後的創業協助有哪些？

- (一) 創業諮詢輔導及適性分析。
- (二) 創業研習課程。
- (三) 創業貸款及利息補貼。

Q2：如何取得申請「就業保險失業者創業貸款」的資格？

- (一) 接受勞動部創業諮詢輔導及適性分析。
- (二) 3 年內參加勞動部或政府機關（構）創業研習課程至少 18 小時。
- (三) 登記為所營事業之負責人，且登記日前 14 日內無就業保險投保紀錄及未擔任其他事業負責人。

Q3：創業者或所營事業有哪些情形，不得核給「就業保險失業者創業貸款」？

- (一) 經向票據交換所查詢其所使用之票據於受拒絕往來處分中，或知悉其退票尚未清償註記之張數已達應受拒絕往來處分之標準。
- (二) 經向財團法人金融聯合徵信中心查詢或徵授信過程中知悉，其有債務本金逾期未清償、未依約定分期攤還超過 1 個月、應繳利息未繳付而延滯期間達 3 個月以上或有信用卡消費款項逾期未繳納，遭發卡銀行強制停卡，且授信時仍未繳清延滯款項。
- (三) 曾依勞動部微型企業創業貸款、創業鳳凰婦女小額貸款或微型創業鳳凰貸款規定獲貸者。但已清償者，不在此限。

Q4：申請「就業保險失業者創業貸款」應檢具哪些文件？

- (一) 就業保險被保險人投保資料。
- (二) 創業計畫書。
- (三) 所營事業主管機關登記或稅籍登記證明文件影本。

- (四) 國民身分證正反面影本。
- (五) 3 個月內申請人個人及所營事業之財團法人金融聯合徵信中心綜合信用報告影本各 1 份。
- (六) 就業保險失業者創業貸款切結書正本。
- (七) 勞動部或政府機關（構）創業研習課程之時數證明文件影本。

Q5：「就業保險失業者創業貸款」貸款額度、貸款期限及利率為何？有無利息補貼？

- (一) 貸款額度：最高貸款額度新臺幣 200 萬元（稅籍登記 50 萬元）。
- (二) 貸款期限：貸款期間最長 7 年，貸款人按月平均攤還本息。但經承貸金融機構同意，本部得於最長 7 年內給予繳息不繳本的寬限期 1 年。
- (三) 貸款利率：按郵政儲金 2 年期定期儲金機動利率加年息 0.575% 計息。（目前利率為 1.67%）。
- (四) 利息補貼：前 3 年免繳利息，由勞動部全數補貼，第 4 年起固定負擔年息 1.5%，利息差額由勞動部補貼，但年息低於 1.5% 時，由貸款人負擔實際年息（貸款人所創立的事業有停業或歇業情形或所經營事業變更負責人，勞動部即停止利息補貼）。

Q6：勞動部提供之創業研習課程有哪些？

- (一) 入門班：3 小時課程，內容包括創業準備、商機選擇、風險評估及適性評量等。
- (二) 進階班：3 天計 18 小時課程，內容包括商品知識、資金籌措、開業準備、市場行銷、財務規劃等，並安排顧問指導撰寫創業計畫書。
- (三) 精進班：3 小時課程，內容包括創業經驗分享及主題式講座等。
- (四) 企業見習：微型創業鳳凰企業提供見習活動機會，從學知識到親身體驗。

(五) 網路行銷課程：針對微型創業鳳凰貸款、就業保險失業者創業貸款個案，以及勞動部創業研習進階班結業學員或政府實體創業課程結訓學員或取得創業數位課程時數證 18 小時之民眾，提供數位相機操作、部落格運用、網路拍賣實務操作、網路資訊安全以及現今最夯的社群網站應用等課程，應用 e 化網絡行銷及網路商店營運，增加創業行銷管道。

Q7：除了創業前的創業顧問諮詢外，創業過程中遇到問題，可以隨時求助創業顧問嗎？

可以，勞動部提供創業顧問全程陪伴服務，申請者如有任何創業問題可洽全國免付費諮詢專線 (0800-092-957) 或上微型創業鳳凰網站 (<https://beboss.wda.gov.tw>) 申請創業顧問諮詢，尋求相關建議與協助。

Q8：參與創業研習課程或創業諮詢輔導是否需要付費？

無須支付任何費用。

Q9：創業研習在哪裡上課？

為因應全國各地民眾需求，勞動部勞動力發展署規劃安排於全國各縣市開辦創業研習課程，可撥打免費諮詢專線 0800-092-957 或上微型創業鳳凰網站 (<https://beboss.wda.gov.tw>) 線上申請。

Q10：如何取得商業申請設立登記申請書、及辦理商業申請設立登記之流程為何？

(一) 可至下列機關（或上網下載）取得設立登記申請書

1. 全國商工行政服務入口網 (<https://gcis.nat.gov.tw/index.jsp>)
2. 各縣市政府【經濟發展處、建設處、工商發展處】、臺北市府產業發展局商業處、高雄、新北市政府經濟發展局等網站中下載表格。

(二) 辦理商業申請設立登記之流程有二：

1. 預查名稱申請：至各縣市政府【經濟發展處、建設處、工商發展處】、臺北市政府產業發展局商業處或高雄、新北市政府經濟發展局等申請，提供 1-5 個行號名稱，至縣市政府工商課填具查名表格即可。
2. 申請設立登記：至各縣市政府【經濟發展處、建設處、工商發展處】、臺北市政府產業發展局商業處或高雄、新北市政府經濟發展局等申請，文件包括：
 - (1) 申請書。
 - (2) 負責人之身分證明文件；屬於合夥組織者，並應檢具合夥人之身分證明文件及合夥契約書（限制行為能力人為商業負責人或合夥人，應附法定代理人之同意書）。
 - (3) 資本額證明文件。
 - (4) 所在地之建物所有權狀，所有權人非商業負責人或合夥人者，應加具所有權人同意書。建物所有權狀得以建物謄本、房屋稅籍證明、最近一期房屋稅單或其他得證明建物所有權人之文件代之；所有權人同意書得以商業與所有權人簽訂之租賃契約，或載明得辦理商業登記或供營業使用之商業負責人與所有權人簽訂租賃契約代之。

Q11：如何辦理營業登記？

- (一) 自 98 年 4 月 13 日起廢止營利事業統一發證，稽徵機關依據公司或商業登記主管機關提供登記基本資料據以辦理營業人之營業登記，縣市政府不再核發「營利事業登記證」。
- (二) 營業登記所需檢附文件（辦理地點在各地稽徵機關）
 1. 申請書。
 2. 負責人國民身分證、戶籍謄本或其他有效證明文件影本 1 份。
 3. 合夥組織加附合夥契約副本（影本）1 份。

4. 公司組織

(1) 公司：公司章程、公司設立登記表、股東名冊（股份有限公司以董事、監察人名冊替代加附）等影本各 1 份。

(2) 分公司：總公司設立登記表、分公司設立登記表等影本各 1 份。

5. 其他組織

主管機關核准成立之證照、組織章程等影本各 1 份。

6. 總機構所屬對外營業之其他固定營業場所登記時，應檢附總機構營業登記核准函影本 1 份。

Q12：如何辦理營業稅籍登記？

（一）可至財政部臺北、高雄及北、中、南區國稅局及所屬分局、稽徵所辦理。

（二）需備基本文件

1. 申請書。

2. 負責人國民身分證、戶籍謄本或其他有效證明文件影本 1 份。

3. 合夥組織加附合夥契約副本（影本）1 份。

4. 公司組織

(1) 公司：公司章程、公司設立登記表、股東名冊（股份有限公司以董事、監察人名冊代替加附）等影本各 1 份。

(2) 分公司：總公司設立登記表、分公司設立登記表等影本各 1 份。

5. 其他組織

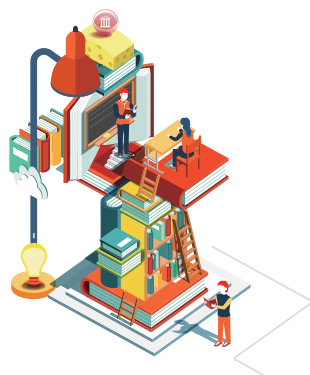
主管機關核准成立之證照、組織章程等影本各 1 份。

6. 總機構所屬對外營業之其他固定營業場所登記時，應檢附總機構營業登記核准函影本 1 份。



玖、 名詞 索引





玖、名詞索引

住宿業 (Accommodation Industry)..... P.4

從事短期或臨時性住宿服務之行業，如旅館、旅社、民宿及露營區等。

蛋塔效應 (Portuguese Egg Tart Effect)..... P.6

形容特定一段期間內，許多相同性質的店面或公司如雨後春筍般興起，並伴隨著大批消費者的衝動性購買行為，但不久後就發生極為迅速的衰退潮或倒閉潮，該詞源自 1990 年代臺灣葡式蛋塔店倒閉潮。

餐飲業 (Catering Industry)..... P.7

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類。

商圈 (Trading Area)..... P.21

商圈就是指店鋪以其所在地點為中心，沿著一定的方向和距離擴展，那些優先選擇到該店來消費的顧客所分佈的地區範圍，換而言之就是店鋪顧客所在的地理範圍。

單身經濟 (Single Oriented Economy) P.22

指由單身人群非常注重生活質量，崇尚高消費生活而帶來的商機。

電商 (Electronic Commerce)..... P.23

是指利用電腦技術、網路技術和遠程通信技術，實現整個商務（買賣）過程中的電子化、數字化和網路化。

平均成本 (Average Cost) P.28

指廠商在短期內平均每生產一單位產品所消耗的全部成本。

毛利率 (Gross Profit Rate) P.28

商品售價扣掉商品成本即為毛利，毛利再除以商品售價即為毛利率。

損益平衡點 (Break-Even Point) P.28

指營收減去固定成本及變動成本之淨利為零，即達到損益平衡點。

直接成本 (Direct Cost)..... P.28

指直接用於生產過程的各項費用如食材、包裝等。

間接成本 (Indirect Cost) P.28

不與生產過程直接發生關係，服務於生產過程的各項費用如租金、薪資、水電費等。

體驗行銷 (Experiential Marketing)..... P.34

希望讓消費者透過「體驗」來感受商品的優勢，藉而促使勾起購買的慾望促進消費，而「體驗」的方式包含「實際的使用」或「吸收別人使用的經驗，讓自己彷彿實際使用」。

部落客 (Blogger) P.36

一般是指經營部落格 (Blog) 的人，依工作型態可分為全職部落客與兼職部落客；依主題又可分為美食部落客、旅遊部落客、親子部落客、美妝部落客、3C 部落客…等。

固定成本 (Fixed Cost) P.53

指成本總額在一定時期和一定業務量範圍內，不受業務量增減變動影響而能保持不變的成本。

半變動成本 (Semi-Variable Cost)..... P.54

半變動成本是一種同時包含固定成本和變動成本因素的混合成本。

變動成本 (Variable Costing)..... P.54

指那些成本的總發生額在相關範圍內隨著業務量的變動而呈線性變動的成
本。

客製化經營 (Customization)..... P.88

針對每個顧客去設計符合需求的專屬商品，這個策略的重點在於如何抓住
客戶需求以及如何在不大幅提高成本的前提下去做到客製化。

差異化經營 (Differentiation)..... P.88

讓自己的商品與市場上的同質競爭商品做出差異，進而製造出市場區隔來
吸引特定消費族群，執行的重點在如何讓消費者清楚的感受到差異以及如
何把這個差異點轉為自己的特色。

共同作者群：

PASA 海岸空間民宿負責人 / 江冠明

伊特佩國際企業有限公司業務經理 / 董希玲

奇佳餐飲管理顧問公司資深顧問 / 傅安國

活動方塊網路股份有限公司行銷總監 / 陳惠瑜

創夢國際管理顧問公司創辦人 / 魏鈺奇

威律法律事務所律師 / 周逸濱

