

餐飲家族企業關鍵成功因素分析

*劉國寧、黃健育

南臺科技大學餐旅管理系

*kenliu55@stust.edu.tw

摘要

近幾年來台灣餐飲市場不斷擴大，各大連鎖餐飲業都積極搶占市場，雖然台灣餐飲市場有再慢慢成長，卻不是每一間餐廳都能穩定獲利，有許多餐廳都因為市場競爭激烈而紛紛倒閉。而台南華味香餐廳經營將近 80 年，經歷了市場各種變化，仍然屹立不搖，應有其他餐飲業值得參考之處。為瞭解華味香家族企業經營的餐廳之關鍵成功因素，本研究由不同角度切入，經文獻探討整理出家族企業餐廳關鍵成功的四項因素分別為「經營管理」、「經營者人格特質」、「產品管理」與「店面地點」。本研究以質性研究之深度訪談法和內容分析法做為研究方法，透過訪談業者與過去採訪資料和內部文獻資料等內容分析互相驗證及探討。研究發現該餐廳關鍵成功因素為下列四點（一）經營管理：發現商機、導入設備、重新裝潢與多角化經營（二）經營者的人格特質：勤勞認真與敢做敢當（三）產品：品質控管與不斷創新（四）店面地點：房租壓力與停車便利性。本研究結果期盼能作為台灣餐飲業未來經營及發展的參考，並讓更多人來一起探討台灣一些中小型餐飲家族企業。

關鍵詞：餐飲業、家族企業、關鍵成功因素

Critical Success Factors of the Family Restaurant Business

*Kuo-Ning Liu, Jian-Yu Huang

Department of Hospitality Management, Southern Taiwan University of Science & Technology

Abstract

The restaurant industry in Taiwan has recently experienced significant growth, with major chain restaurants actively competing for market share. However, not all restaurants have been able to sustain profits in the face of intense competition, leading to many closures. Hua Wei Hsiang restaurant, a family business that has been operating for almost eighty years, provides a model for other restaurants. This study aims to identify the critical success factors of the Hua Wei Hsiang restaurant and give guidance to similar restaurants in Taiwan. Based on a literature review, the critical success factors of the restaurant are identified as management, leader personality traits, product management, and restaurant location selection. The study employs in-depth interviews and content analysis as qualitative research methods to explore these factors. Grounded theory is used to analyze the key success factors of the Hua Wei Hsiang restaurant. The study identifies four critical success factors for the restaurant: (1) effective management, including discovering new business opportunities, adopting new technology, and diversifying strategies; (2) leader personality traits, such as hard work and taking responsibility for one's actions; (3) product management, including quality control and innovation; and (4) restaurant location selection, including rent and parking convenience. The findings of this study provide valuable insights into the development of the restaurant industry in Taiwan. The results of this research will serve as a reference for the future development of the industry, particularly for family-run restaurants.

Keywords: Restaurant, Family business, Key success factors

Received: Oct. 31, 2022; first revised: Jan. 10, 2023; second revised: Mar. 21, 2023; accepted: Mar. 2023.

Corresponding author: K.N. Liu, Department of Hospitality Management, Southern Taiwan University of Science and Technology, Tainan 710301, Taiwan.

壹、緒論

一、研究背景與動機

近年來台灣餐飲業逐漸成長，在 2019 年營業額高達 8116 億元。2020 年因為全球疫情爆發，民眾減少外出用餐以及旅遊，宴會與大型活動也全部停滯，幸好 2020 年暑假期間國內旅遊大爆發帶動了餐飲行業商機，加上政府三倍券的幫助，以及餐飲業者繼續加強促銷與開發產品，2020 餐飲業的營收為 7776 億元，減少了 4.2%（陳意璇，2021）。另外，截止至 2021 年 4 月台灣餐飲業店家數為 156,086 家（財政部統計月報，2021），根據近幾年的報導調查發現，在創業的 1.2 萬人中，咖啡店、飲料店、餐飲產業成為創業的首選，其次為熱炒餐館業、餐廳，占了 15.5%，但調查也顯示平均每次創業存活為 4.1 年；不過餐飲業因為競爭力非常大，所以平均營業壽命為 3.4 至 3.7 年都低於平均值，學者陳紫玲、洪久賢與孫瑜華（2012）指出台灣餐飲平均壽命為 3 年，這也代表台灣餐飲產業競爭非常的激烈，能夠存活下來的餐廳業者一定有自己的優勢。此外，「家族企業」在人類的經濟體系中扮演重要角色，可以說是世界上最久也最重要的企業組織型態，也可以說是從以前農業時代的發展到工業時代再到現在現代化經濟發展中的動力來源（Jones & Rose,1993）。根據調查，全球有三分之二的企業型態也是屬於家族企業型態，大多都是由家族成員管理或是擁有，而家族企業要長久經營通常比較困難，只有少部分的家族企業二代能夠接棒，更只有三分之一的企業能夠交棒給第三代（Venter, Boshoff & Mass,2005）。而根據國外家族企業傳承研究指出，只有百分之三十的家族企業能到第二代，有百分之十五的家族企業可以成功傳承到第三代，在英國更只有 10% 的機會可以傳承到第三代，因為英國財務失敗與傳承失敗同樣都會被列為企業停止經營的原因（葉銀華，2007）。然而目前台灣在研究家族企業的關鍵成功因素大部分是研究知名大型企業，例如在何秀蓮（2011）研究指出，組織創新是大型企業成功的關鍵要素，企業為了永續必須保持競爭優勢，企業組織必須適時地做出改變，經由不斷的組織創新，提升經營績效，增加競爭力。由於大型企業的經營條件與資源與中小型企業並不能相比，尤其製造業及餐飲業特性各方面都不同，為了避免家族企業因為接班過程及經營上發生問題，導致企業走向終點，如何讓這些中小型餐飲家族企業持續的傳承下去？都是經營者需要面對也需要學會的問題，因此中小型餐飲家族企業能否長期經營關鍵成功因素應該值得深入探討。

二、研究目的

如同上述已提到調查顯示台灣餐飲業經營平均壽命為 3 年，另外國外研究提出全球大部分企業是屬於家族企業經營，而家族企業要長久經營有其難度，只有少部分的家族企業二代能夠接棒，更只有三分之一的企業能夠交棒給第三代。每個企業都希望能持續經營下去，而台灣在關鍵成功因素的研究中很少在探討餐飲家族企業，華味香創立於民國 37 年，至今已經有 70 多年的歷史，已經傳承到第四代。從早期是販賣饅頭、豆漿、包子的早餐，到現在慢慢往連鎖經營方式前進，已經有三間傳統門市，一間旗艦門市，一間中央工廠等規模。因此相較於目前台灣餐飲業平均存活 3 年及世界上家族企業只有少數能傳到第 3 代，華味香應值得被探討。綜合以上，本研究目的為：

- （一）調查餐飲家族企業華味香經營七十多年的關鍵成功因素。
- （二）提供給國內餐飲家族企業建議和參考。

貳、文獻探討

一、家族企業

家族企業（family business）指的是家族中的年輕一代的人員準備取代家族中老一輩人員的狀況（Churchill & Hatten,1987）。家族企業是有婚姻關係，或者是血親的家族人員所一同經營管理並掌握企業的營運、投資、理財等相關決定之企業型態（洪清德，1991）。所以說，家族人員擁有公司或企業一半以上的控制經營權，而且同一家族的人員有三分之一的人在董事會，這種企業就是家族企業（陳榮貴，1984）。美國 Family Business Magazine 對於家族企業做了這樣的定義：（一）單一家族擁有企業的

所有權。(二)有兩代或者以上的家族成員在企業內部。(三)家族成員佔據內部的管理職位(蘇靜怡,2006)。陳定國(1986)表示家族企業是由「所有權」、「經營權」和「員工心態行為」三個面向來區分家族企業。當公司權力有一半以上都在一個血緣親近的家族人員中時,稱為「所有權型」;企業有一半以上統一由一個血緣親近的家族人員擔任企業經理級以上職位時,為「經營權型」;一個企業多數員工的心態和行為都一樣時,為「心態型」的家族企業。那家族企業為什麼會這麼難定義?原因之一就是家族企業本身對其企業的定義非常紛歧(Aronoff & Ward,1994),在「家族企業」詞中,關鍵的字不是「家族」,而是「企業」。是家族服務於企業,家族和企業才可以一起生存,並獲得好的發展;如果是企業服務家族,那營運則不會有好結果(Drucker,1998)。

在台灣的家族企業裡除了家庭的成員以外,也經由親戚朋友、鄰里或同業之間取得企業資金、技術以及人力等,因彼此信任的關係,不僅大量降低在交易過程中所造成的成本問題,讓生產具有更大彈性以及效率。根據研究指出家族企業其中一項特性為所有權與經營權高度重疊,因此能夠擁有較非家族企業向心力強的優點,家族企業在創業及傳承過程當中,能夠維持強烈的向心力,經由家族之間的信任、忠誠與親情關係,還能有效地降低企業的委託代理成本(范惟翔 & 尤燈洲,2017)。金昌民(2004)認為家族企業從家族制度變成現代公司管理的經驗,推動企業社會化,及公司上市及打造公司之管理架構,藉由股票制度將所有權及經營權切離。然而,許士軍(1997)提出,全球的企業大多都是家族企業,但是跟其他國家的企業比較,華人企業的家族關係就會比較密切,當創辦人離開自己創立的事業後,準備傳承給二代掌管,就會常發生家庭成員因為理念不一樣或者財產和經營權的爭奪,導致企業走向失敗。范揚松(1998)認為家族企業的缺點為「人治」重於「法治」的公司文化,且在家族與企業不分開的狀況下非家族的專業經理人並不容易升遷,經營者採威權式的領導方式。那如果企業的重要職位都是家族內部人員的話,難免會造成公私不分,也無法留住非家族成員的人才。因此家族應該慢慢淡出企業,不做主經營決策,成為背後的投資人,至於管理方面可以交給專業的經理人負責。

二、餐飲業關鍵成功因素

Hofer & Schendel (1978) 將關鍵成功因素當作一群變數,管理者對這群變數做決策時會影響企業在產業中的地位。此外關鍵成功因素包括整體環境、產業環境和企業本身三個層次,並將不同層次的關鍵成功因素與策略規劃程序做連結。Glueck and Jauch (1984) 將關鍵成功因素定義為透過行動與決策,經過產業的分析找出環境中的機會與威脅,再來評估企業的優劣勢,藉由關鍵成功因素的取得,可以幫助企業有效的發展。Boseman (1986) 將關鍵成功因素定義為,從環境分析的角度認為:「關鍵成功因素是企業的優勢和劣勢,機會與威脅分析,成為建立組織策略的基底」。

台灣因為消費者消費習性的改變,加上餐飲業的市場競爭激烈,過去調查顯示台灣餐飲業經營平均壽命為 3 年,為了能在高競爭力的環境下永續生存,了解餐飲業關鍵成功因素引起學者們的注意。在探討餐飲業如何成功時,首先經營管理應該扮演重要角色,過去的一般及家族餐飲企業研究中已經討論過經營管理是餐廳成功的一項關鍵因素(林雪芳,2010;鄧玲如,2018;廖益聖 & 姜齊,2017;李冠儒,2015),同時產品品質及種類也是很值得注意,研究指出餐廳會關注消費者對於產品品質及種類是否會影響對於餐廳的看法(林雪芳,2010;王香樺,2010;廖益聖 & 姜齊,2017),當然餐廳地點是一個另外引起關注的因素,之前研究結果顯示出餐廳地點選擇是另一個餐廳成功的重要因素(林雪芳,2010;廖益聖 & 姜齊,2017;李冠儒,2015),另外在台灣能維持數十年而不墜的餐廳寥寥無幾,童秋松(2015)以百年老店度小月擔仔麵作為研究對象發現該品牌其中兩項關鍵成功因素為:經營者的人格特質、經營管理(企業文化與制度),所以經營者人格特質對於餐廳成功亦是非常重要的,於是本研究結合四項特別因素:經營管理、經營者的人格特質、產品以及店面開設地點,來探討飄香 70 餘年也已傳承至第四代的家族企業華味香餐廳經營的關鍵成功因素。

參、研究方法

一、研究設計

本研究採用質性研究的個案研究方式進行調查,一般的個案研究法常以文件、檔案資料、深度訪談、參與觀察、直接觀察與實地調查等六種方式蒐集證據資料。一般個案研究法的適用情況如下(Yip,

1989)：(一)多變量分析具有高度複雜性；(二)理論形成的初期階段；(三)解釋性問題的研究，如有關於「為什麼」與「如何」的問題；(四)以實務為基礎的問題；(五)當事人的經驗是非常重要的問題；(六)問卷調查無法提供深入資料時及(七)樣本數很少時。依據陳奐好(2009)所列出的台灣的百年飲食類老店糕餅店為最多，傳統小吃店僅 7 家由此可見在台灣能維持多年經營的餐飲老店並不多，基於研究樣本數少故本研究採個案研究方式進行調查。另外國內學者葉乃靜在 2012 年的研究表示，質性研究的定義為非透過其他量化或統計程序的方法，來獲得研究所欲達到之目的。其中包含有關個體的情緒、感覺、行為、生活經驗等的研究，也包含有關組織功能、社會運動、國家間互動以及文化現象等多面向的研究。2016 年學者鄭曉楓、田秀蘭也提出質性研究擁有的優點：(一)資料較詳細且有足夠的深度可以探討，並且能看到標準化問卷所看不到的現象；(二)開放性的回答，能發展出不同的理論，找出以前學者文獻或研究所忽略的現象和(三)幫助人們從不同角度來看待研究及世界，而不會局限於以前所得研究發現的結果。

另外本研究以三角檢核(訪談、文獻資料、網路新聞資料以及內部文獻資料)、深厚的描述、訪談筆記來驗證研究過程，透過以上方法，擴大研究者對研究現象的了解與分析的深度與廣度，並加以詳細說明研究過程、輔以研究工具，保持客觀的態度，進行研究的嚴謹性。質性研究中，三角檢核(triangulation)是檢證資料的重要方式，將其區分為多元方法、同一方法不同來源、多個分析者與多種理論觀點四種形式(吳芝儀、李奉儒,1999)。本研究採用多元方法以及多個分析者方法，在多元方法部分，研究中所採用資料蒐集方法包括深度訪談、內部文獻資料與過去新聞資料分析等以便將不同方法所獲得的資料加以相互驗證。在多個分析者部分，研究者與借同受訪者共同討論，以避免研究者個人偏見或盲點所形成偏誤。因此本研究為了瞭解餐飲家族企業的關鍵成功因素，透過訪問餐廳第三代老闆娘與第四代老闆，以及蒐集過往新聞資料，將此訪談及蒐集資料作為研究的分析與資料來源。

二、研究對象

本研究對象-台南新營華味香餐廳，以鴨料理吸引全國各地的饕客，它有傳統及旗艦兩種門市餐廳，其中旗艦餐廳占地三千坪，顧客不僅停車方便，也可在優美花園氛圍下享用高端的小吃服務，同時餐廳可作為料理研發基地、及承接宴會服務。根據華味香內部文獻記載，在 1937 年中國境內連年戰爭，加上國際經濟大蕭條，原本在上海擔任會計工作的郭豫武(第一代)失業了，因此與妻子商量後，決定獨自到台灣闖一闖。郭豫武先生抵達台灣高雄港，便在同鄉的介紹之下來到嘉義學習製作豆漿油條，三個月後，郭豫武挑著扁擔來到雲林創業。第二年他的妻子與長子郭炳乾(第二代)獲得許可，來到台灣探視郭豫武；第三年全家團圓定居台灣，便舉家遷居新營。來到台灣郭家父子非常的勤勞，很快在新營中山路交通台買了第一個店面，父親郭豫武經營早餐豆漿油條的零售與批發，兒子郭炳乾經營午餐到消夜的餐廳。某天清晨，店門對面的門口有一個流浪漢，似乎生病了，可是沒有人聽得懂他說的話，很多人聚在那裡不知道該如何幫助他。好奇的郭炳乾於是過去關心，卻意外的聽見熟悉的語言：潮州話。原來這個流浪漢是潮州菜師傅，因為水土不服，病倒在新營。就這樣，生病的同鄉廚師與熱心救助他的郭家父子結下美好的緣分。養病期間，經常指點郭炳乾做菜，其中也包括鴨肉羹、汕頭麵條、潮州滷味。病癒後，在離去前特別開勸郭炳乾經營小吃即可。果然在調整營業方式，獨賣鴨肉羹、乾意麵、滷味後，生意就愈來愈好起來。但隨著國民政府軍隊帶來的不同文化與習慣，在 1948 年爆發中國軍隊移民與台灣住民嚴重衝突與對立。當時新婚不久的郭炳乾先生不幸以間諜的罪名被拘捕，在遭到拘捕後，他的妻子沈嫌女士展現獨立與強悍的毅力，來到軍隊親自與長官斡旋之下，最後獲得釋放。當時的新營鎮公所軍事課長白將軍因為欣賞沈嫌的勇氣與智慧，贈名小店面「華味香」三個字，一者寓意色香味之精華；二則讚揚沈嫌女士擁有華人婦女節烈剛強的氣質；三則是祝福食堂美食從此聲名遠播享譽四方。另外有關重要餐廳演進過程根據新聞報導資料顯示華味香是台南縣市第一家採用高溫高壓洗碗機業者及率先台南縣業者採用免洗筷，1984 年仿照麥當勞，再度進行重大裝修，1996 年在陳唐山縣長與議長聯袂剪綵下華味香新進路二店開幕，第四代郭忠銓先生參與經營，著手行銷創新，1998 年華味香標準識別系統設計完成(CI)滷味真空包上市，2001 年中央廚房設立/華味香網站設立，2009 年民治路三

店開幕，2012 年長榮路漂亮花園開幕，2013 年成功切入宴會市場，天下雜誌評選為台南特色亮點伴手禮餐廳。華味香從創業到目前第四代郭忠銓先生繼承父祖的理念：誠心、創新、研發、台灣情，不斷追求更精緻的料理，更高端的服務，及尋找更健康的食材，以深耕台南新營，立足台灣，眺望世界餐飲。在台灣，能夠經營超過十年的家族企業餐廳並不多，然而華味香從第一代到第四代一棒接一棒的傳承，已經邁入 75 年，四代同心一志以顧客為主的服務精神，成就了品牌卓爾不凡歷史。

三、關鍵成功因素訪談問卷設計

本研究依據文獻探討以及查證華味香內部文獻及媒體報導來設計訪談問題，例如內部文獻指出在早期餐廳就以 24 小時不打烊的經營方式，是當年情侶約會、戲院看戲後人潮的最佳去處，此外第三代經營者 1981 年到日本旅遊參訪時，看見繁華東京五花八門的經營型態，奠定新的連鎖經營模式，另外邀請專業室內設計師來設計店面，天花板安裝明亮的燈管、地板鋪上美麗的花蓮大理石、以鋁窗壓克力板將店面隔成內外，也引進了當時最新的東元冷氣，讓客人在舒適的環境中用餐更享受。新聞報導中也提到近年來華味香為提高食物品質及行銷效率也設立中央廚房及華味香網站，另外從 1996 年開始創立分店展開傳統與旗艦模式，2013 年也與政府合作伴手禮行銷台南，因此經營管理方面有十三題，分別為：1.您可以說明華味香從一間餐廳發展成多間餐廳的過程嗎？2.可以請您說說看華味香各家分店的風格是甚麼？為甚麼會想創立旗艦餐廳？3.可以請您說說看華味香是如何行銷自己的品牌呢？最常使用何種宣傳媒介為何最常使用？4.可以請您說明華味香曾經與哪些單位合作嗎？5.可以說明餐廳是運用哪種方式招攬生意？成效如何？6.餐廳主要消費族群是那些？是本縣市還是外縣市？7.許多老店為了生存而改變，華味香有做了哪些改變？8.在環境的變遷下，原物料不斷上漲，餐廳是如何因應的？9.您認為華味香的服務與以往有何差別嗎？10.您認為華味香在培育員工是如何運用？11.別人給予華味香的正面與負面評價，您有什麼樣的看法或感受呢？12.您認為現在的華味香有哪些優勢與劣勢呢？13.未來的經營理念願景會著重於那裡？其次華味香內部文獻提到來到台灣後第一代經營者非常的勤勞，很快就買了第一個店面，還有第二代經營者妻子沈嫌女士展現獨立與強悍的毅力以求解決事情以上這些人格特質應與事業經營相關，媒體報導也提到 2004 年華味香推出創新吉祥物“橘色長腳鴨”，試圖以歐式幽默邁向未來，由此發展出經營者人格特質有五題分別為：1.您認為華味香的傳承精神為何？2.您在接班的過程中是否有遇到衝擊或阻礙？3.請問您是如何培養接班人或者您打算如何培養接班人？能否請您說明看看？4.在華味香的傳統與創新兩者之間，您覺得要如何取得平衡呢？5.您對華味香的永續傳承有甚麼展望與願景？另外內部文獻及報導中指出在第三及四代經營者的推動下，在多年前即開始一連串產品品質的革新與經營改革，甚至參加當時餐飲業非常懼怕的省政府嚴格的衛生餐飲業者評鑑，勇奪獎牌及開發滷味真空包。因此有關產品有五題為：1.請問華味香從第一代傳承至今，有出現過哪些產品？2.對於華味香的產品您是如何要求？3.華味香在麵條的製法上與其他餐廳有何差別呢？有何獨到之處？4.華味香目前的食材來源是哪裡？有沒有特別的選擇原因？為甚麼？5.面對消費者愈來愈重視環保與健康趨勢，華味香有做哪些調整嗎？最後根據媒體報導華味香最新餐廳於 2012 年開幕占地三千坪，鄰近新營交流道方便停車。所以店面地點有一題：當初決定將店面設於現址時，曾經納入考量的因素有那些？

肆、研究結果

本研究經由過去的研究與文獻分析出經營管理、經營者人格特質、產品與店面地點的四個面向進行訪談問題的製作，在經由深度訪談第三代老闆娘（訪談地點華味香新進路傳統門市，時間 1 小時）與第四代老闆（營運長）（訪談地點華味香長榮路旗艦門市，時間 1 小時 10 分），發現「華味香」餐廳能夠穩定發展背後要有一些成功關鍵因素才能達成，訪談結果如下：

一、經營管理

（一）發現商機

從訪談內容得知因為在民國七十六年左右第三代老闆去了一趟日本，那時候就發現了日本有很多的經營模式跟台灣不一樣，那時候就覺得台灣還沒有人這麼做，所以有非常多的機會，加上看了當年的一部香港電影〈雞同鴨講〉這部電影是以趣味詼諧的方式講述傳統港式燒鴨店面對新式連鎖速食店德競爭促成了老店革新，也成為老闆的進步範本，便有了堅定的改革的決心，訪談內容如下：

民國七十六年左右，我們第三代老闆他去日本，然後到日本之後，發現說，其實台灣有非常非常多的機會，他形容說遍地是金仔角，因為所有的人都沒開發過，所以我們有非常多機會，從那時候他就有這個企圖心跟決心要往這邊走。(營運長)

那剛才你第一個問題，我沒有講到的是其實還有一部影響他們非常巨大的一個當代電影，那個電影應該是，我不知道他們有沒有影響過很多人啦，但是至少我們是被影響，或者說，他也講述了當代一個從麥當勞進來，就是國外的連鎖餐飲進到華人市場，對舊有的華人餐廳市場造成巨大的衝擊就是〈雞同鴨講〉一部港劇，他講述了那時候的一個衝擊，那個衝擊跟我們再去看日本的那種想法，然後才有了我們非常堅定的改革的決心。(營運長)

(二) 導入新設備

從訪談內容得知為了提高工作效率，所以第三代老闆與老闆娘決定導入新的設備，像是洗碗機、煮麵機和真空包裝機並且為了讓員工工作更方便也導入收銀機和 POS 系統，成為新營第一家使用 POS 系統的餐廳，訪談內容如下：

那個時候就是我們一間店就是 4 個人在做，因為 4 個人在做不想給小孩子那麼辛苦，就很認真把它經營起來，以前小孩子在讀書的時候都沒辦法，沒辦法到學校跟小孩子互動還是怎麼樣，都沒有時間嘛，就想說以後不要給小孩子那麼辛苦，要請到人，就一步一步來，所以就一直存錢，就有新的東西就先用新的東西，像洗碗機啊，真空包裝機啊，就慢慢一直進來，這樣自己比較輕鬆一點。(第三代老闆娘)

我們 77 年改的時候就是用煮麵機，然後洗碗機，洗碗機是還沒改就有了啦，冷氣啊，那時候沒有人有冷氣我們就有了，73 年就有冷氣了，因為有冷氣開放，有洗碗機，反正賺錢都投入在設備。(第三代老闆娘)

(三) 重新裝潢

從訪談中得知為了改善早期髒亂的用餐環境，讓客人有更舒適的用餐體驗，業者下定決心重新裝潢改變，而裝潢風格都選用當代最流行的風格，四間店的風格都不同，創始店早期走的是比較溫馨的感覺，較容易吸引女孩子光顧，第二間門市則是復古的風格，適合朋友聚餐，第三間門市則是現代風格，適合家庭用餐，第四間旗艦門市則是花園餐廳，適合團體聚會，或是婚宴，而這些餐廳都可以吸引到不同的客群，訪談內容如下：

其實餐廳的風格是當下吧，當下我們確定要開店的時候心裡想法會影響到那一間店的風格，再來就是說跟設計師或者顧問師的一個磋商激盪啦，應該是腦力激盪時候，的一個產物。例如說我們延平店第一次改裝的時候，事實上，它就很簡單，因為就是從一般很髒亂的小吃店，他有改革，很簡單就是說把地板整理好，他第一次就鋪上整個都是花蓮的大理石，那整個的潔淨度跟乾淨度就不一樣，那到第二次的裝潢就是從一般的小吃店要跨為有連鎖體系，跨足回到現代餐飲的一個風格的話，那時候他做的就是一個，呃...(營運長)

講簡單一點，大概跟早期的麥當勞就非常非常像，因為那時候麥當勞是主流，那時候麥當勞也差不多剛進來，所以大家都會一窩蜂的想從那一邊去看看齊，那跟麥當勞就有點像，但是當然不一樣啦。例如說椅子也是就黃色的，但他天花板就是用有一點像教堂那樣的啦，它是用彩繪玻璃。(營運長)

各家店的風格像那個延平店，延平店為甚麼女孩子比較喜歡去，他就是小小的，他的風格就類似英國式的餐廳，就是很溫馨，那女孩子就比較喜歡去新進店大部分就外客，因為離交流道比較近，以前我們有算，延平店大部分都是女孩子，新進店大部分都是男孩子，男孩子比較多，但是民治店就是家庭式的媽媽帶小孩去，前兩間店就比較少有客人會帶小朋友，也是有但是比較少啦。我們那時候78年的時候，可以說沒有一間麵店做得像我們這麼漂亮。(第三代老闆娘)

這個風格就是會一直跟著那時候市場的方向契合，但是到後來再去做的時候，我們就是說主流他會是會改變的，那我們希望做的是一間大概裝潢下去之後二十年或者三十年、四十年，甚至永遠不再改變裝潢的一個很永續的一個典型，所以你可以看見我們的新進店從民國八十五年夏天開一直到現在都已經超過二十快、三十年，它不但沒有被我們在改變，甚至很多人進去都以為它是一間新的店，是沒有所謂時代特徵的一個店。那它，可以變成一個永恆，就當他開了之後，它就是一個永恆，那我們也不會去改變它。那這道後來就是我們追求的東西，就是你開下去之後，人家就會認為說，對，這個風格就是這一間店的風格，而且它不會再被變。那將來很多小孩子，長大之後，他會覺得說，對這就是我們的回憶，就是認為這間店或者說，這個才是台灣的店啊。事實上，我們用的都是當代最流行的元素，開店的時候最流行的元素，那開的時候人家也會說，哇，好新穎可是一直到後來它會隨著年紀會隨著時間，認為說，這好經典喔，這就是我們的精神，是我們想要做的一個風格。(營運長)

(四) 多角化經營

從訪談中得知因為市場環境不斷的變遷，華味香為了生存決定往產品多角化經營方向走，從餐點的多樣性到各式各樣的伴手禮，讓顧客有非常多的選擇，訪談中老闆也表示，這裡每一樣新的商品都可以拆解成為一個新的事業，並不是隨便就說要做哪些東西，這樣產品才會有一定的品質。

那我們開發出了很多新的商品，而這個新的商品事實上，每一樣新的商品我都可以把它全部重新拆解成為一個新的事業，例如說我的米粉湯我就自信這個米粉湯拿出去，它就是可以變成一間獨立的店，就在賣米粉湯，我的蘿蔔糕，他也可以變成專賣蘿蔔糕的店，用這種想法下去經營下去開創，所以並不是說橫空就要做哪些事情，一定是要跟自己有關這樣子。(營運長)

二、經營者人格特質

從訪談研究中發現經營者人格特質可分為兩個觀點，勤勞認真以及敢做敢當，分別說明如下：

(一) 勤勞認真

訪談中得知各代經營者都是非常勤勞認真的，像是第三代老闆娘接班之後就進行改革，並且研發多種料理，第四代老闆接班之後也打造了一間庭園餐廳並且研發多道創意料理，訪談內容如下：

那我們這代也是勤勞，就是很認真的把東西做好，也是研發東西，我接棒的時候也是研發很多東西出來賣，像那個花生豬腳，鴨腸，不然以前都是賣得比較簡單。(第三代老闆娘)

上一代也是啊，麵條啊也都是自己做的啊，辣椒啊都是自己做的，啊也是很勤勞啊，所以我來的時候都沒有休過過年的，都很拚啊。(第三代老闆娘)

(二) 敢做敢當

在訪談中得知，各代接班人都非常負責任，因為往往父母會擔心接班者會把自己一手經營的事業毀掉，所以會導致很多衝突，為了避免衝突，接班者必須多溝通，讓父母知道你想做的是什麼，訪談內容如下：

我要做任何事情的時候，我一定會去看，我一定會去思考，然後會開始去洗腦跟他洗腦跟他講說，現在有一種管理方式啊，現在有一種新的東西是什麼東西，我一定跟你講，這前前後後改變大概會花到三到五年這麼久，才下去做改變，那做下去之後，我也會去承擔，做的好做不好我一定會在旁邊看，我一定會去承擔，基本上不會讓人家有擔心的地方，那我就說接班人就是這樣

子，講真的歷代接班人也都是這樣子就是願意自己負責，你要當接班人你就是得要有肩膀扛的起來。(營運長)

三、產品

從訪談研究中發現產品可以分為兩個觀點，品質控管與不斷創新，分別說明如下：

(一) 品質控管

訪談中得知餐廳都使用天然的食材，老闆會親自挑選廠商，選擇當季蔬果在地農產品為主，而且不過度加工，也者也表示在原物料不斷調漲的當下餐廳最重要的還是食材的品質，好的品質才會讓顧客不斷上門，訪談內容如下：

餐廳還是要回到服務啊，還是要回到食材啊，因為好幾代以來都認為說，其實有一些客人，也許他對食物不懂，但是這個東西吃到嘴裡，到底是好是壞其實客人是知道，只是他講不出來，但他還是知道，對於餐廳還是要回歸到一個服務的本質，你把它做好了，那前面所講的行銷其實都是一個外在的，都是掩人耳目的東西，餐廳你要是沒有本質的話，你沒有認清自己的本質，而只著重在行銷上面，等於是找死啦，一時之間可能還可以，那或者說你只要訴諸一個民粹主義，新營人要支持新營人啊，我跟你講，講出這句話的時候，都離死期不遠，所以服務才是本質，食材才是本質。(營運長)

我們的觀念就是給客人健康的東西，我們才會健康嘛，如果妳都自己吃好的，不好的都給別人，有的店是這樣子，不好的給客人，啊客人吃完身體變不好，他之後還會來這邊吃麵嗎？我們都是往好的想。(第三代老闆娘)

品質喔，就是因為全部都是我自己要吃的啊，因為我自己在吃的規格下去做這樣子，我覺得好吃的東西就是用，好吃的東西我就不用這樣子，一般人都會講說華味香東西怎麼那麼貴？為甚麼別人沒有那麼貴你就要這麼貴，其實他們不知道的是以鴨肉來講，鴨肉他有正常的鴨肉，還有另外一種鴨肉叫做 NG 鴨肉，就是 NG 品，那什麼叫 NG 鴨肉，就是在鴨子要運送到屠宰場的途中，或者在屠宰一場要上架的時候，牠會有碰撞、擠壓，那我們人跟人在一起碰撞就會瘀青嘛，那個地方肉質就不好嘛，鴨子也會有這種狀況，第二個是，我不知道你有沒有去看過屠宰場，屠宰廠他鴨子殺的時候會開洞，然後用機器，他不是用人去把內臟勾出來，它是用機器去把內臟勾出來，那每隻鴨子有大有小，對不對，SIZE 不一樣，那機器下去之後，再挖內臟的時候，他可能會撕裂傷，或機器沒有對好的話鴨子鴨肉就會被撕破了，那個東西都是一個 NG 品，那 NG 品的話他就會價格非常非常便宜，所以說，為什麼會有比較便宜的鴨肉，就是這樣來的。(營運長)

像老老闆娘她那一邊在做東西，他只要收到貨就說，啊你的鴨肉怎麼這麼爛，退掉，他打折或便宜給你都不要，我就知道跟你退掉，我就是不要這種東西，那原料的部分原料就是，我這邊的廚師都知道，我的原料就是好吃的，我不會用一些奇怪的原料，原料拿起來就是可以吃就好吃，簡單料理用水煮就是好吃，一定要這種東西嘛。當然是價格比較高啦，但是我覺得只要用原料用對的，基本上你的產品，也不會差到哪裡去，就是這樣，而不用後續的添加一些奇奇怪怪的東西來去遮遮掩掩這樣子。(營運長)

(二) 不斷創新

華味香從早期到現在不斷地創造新產品，近幾年更創立了旗艦餐廳，有別於傳統門市餐廳，更多了許多產品，也有提供合菜以及宴會讓客人有更多的選擇。

文創並不是說，創造一個完全不相關或者不實用的東西叫做文創，而是要把傳統的東西做一個新的詮釋跟新的改變，那才叫做文創，對所以我們會從我們自己的元素開始拆解，鴨子有哪些元素，我要怎麼去拆解這個元素，我要怎麼重新包裝幾個元素，那我要賣滷味除了滷味之外，我們還可以延伸出什麼東西，那例如說我們為了鴨子做出鴨料理，那我們開發出了很多新的商品，而這個

新的商品事實上，每一樣新的商品我都可以把它全部重新拆解成為一個新的事業，例如說我的米粉湯我就自信這個米粉湯拿出去，它就是可以變成一間獨立的店，就在賣米粉湯，我的蘿蔔糕，他也可以變成專賣蘿蔔糕的店，用這種想法下去經營下去開創，所以並不是說橫空就要做哪些事情，一定是要跟自己有相關這樣子。(營運長)

四、店面地點

從訪談研究中發現店面地點的觀點為房租壓力與停車方便，說明如下：

(一) 房租壓力與停車便利性

從訪談中得知，在開設第二間店的時候是因為創始店附近比較難停車，鄰居長期會抗議，所以決定開分店，因為第二家店的房子是自己的沒有租金壓力，加上當初附近沒有別的餐廳顧客方便停車，所以決定將店面設置此處，而到後來新進路慢慢發展起來開始又會有店家抗議停車問題，於是老闆開始便開始在想未來的十年要怎麼走，就有了到郊區開餐廳的想法，於是就在新營交流道附近開了一間公路花園餐廳。訪談內容如下：

那個地方沒有餐廳，那個地方好停車，那個地方路很大，然後再來一個很重要的是房子是自己，是錢已經花了不去利用不行。(營運長)

那個時候就是一個緣分，來這邊看就覺得這邊好就做了，像新進店剛開的時候旁邊都沒有人，車也很少啊，都在整修馬路，一開始在這邊很多人反對，很多朋友反對，說開在那邊是要賣誰，啊我們那時後就是說延平店不好停車，就移來這邊，然後就慢慢有人有，然後慢慢做起來，那民治店那邊就有個社區，然後就看到有間房子在那邊，都沒人租，就想說去問看看，結果也剛好要租，所以也是緣分啦。(第三代老闆娘)

我們開店之後基本上是每一間店生意都會很好，那生意好的時候最大的影響就是左右鄰居，那左右鄰居一定會不高興，因為車水馬龍生意好的時候，人家就會去佔用到停車位啦，造成人家鄰居的出入不方便，甚至說影響到鄰居的生意啦，那你可以看見，有時候隔壁都會過來跳說怎麼樣，怎麼樣，有的沒得的，那以前更嚴重，包括 7-11 以前剛開的時候，它也天天在那邊說我們的客人怎麼樣，怎麼樣，這都有。所以大概在十五年前，我們就一直在想說，我們下一步要怎麼走，下一個十年要怎麼走的時候，我們就希望說，遠離都市我們要到郊區開一間大概是公路餐廳的這種東西，有一點像屏東的什麼三姊妹牛肉麵啊。(營運長)

綜合以上的談話結果本研究將內容整理至表 1 如下：

表 1

華味香餐飲家族企業關鍵成功因素

華味香餐飲家族企業關鍵成功因素	
經營管理	發現商機、導入設備、重新裝潢、多角化經營
經營者人格特質	勤勞認真、敢做敢當
產品	品質控管、不斷創新
店面地點	租金壓力、停車便利性

伍、討論與建議

一、結論與討論

餐廳創立於 1948 年，已經經營快 80 年了，傳承至今也到第四代，從原本一間小麵攤變成擁有三間傳統門市一間旗艦門市一間中央工廠的企業，可以說是新營代表美食，本研究依文獻探討與過去研究整理出餐飲業之經營關鍵成功因素四個面向，分別為經營管理、經營者的人格特質、產品以及店面地點，

以這些面向來進行餐飲家族企關鍵成功因素的探討，並找出華味香華味香的關鍵成功因素，如下為研究發現之討論：

(一) 經營管理

1. 發現商機

華味香在早期出國的時候就發現國外的經營模式跟台灣不一樣，並在回國的時候開始有了企圖心想要學習國外的經營模式，因為提前發現商機，所以了解未來市場的趨勢，因此開始有了老店改革以及拓展分店的想法。而改革主要原因就是要讓顧客有更好的用餐環境以及用餐體驗，業者便開始導入新的設與重新裝潢，把以往餐廳髒亂昏暗的環境改成乾淨明亮，而在當時縣市尚未合併台南縣政府還設立在新營，有許多到新營洽公的政府官員也都會選擇到華味香餐廳用餐，因此讓生意更活絡，到後來也接到許多政府相關活動。

近幾年因為疫情蔓延到全球，打亂了各行各業的腳步，餐飲產業也受到了巨大的影響，營運方式已經慢慢在改變。餐飲業者如果想跟上趨勢就必須做出改變，像是走向數位化，可以透過數位即時訊息與顧客連結，或者是使用外帶外送平台，在民眾減少外出的習慣下，外送與外帶已經在消費者中佔有很大的比例，因此善用外送平台，可以觸及更廣大的客群，還有開發冷凍食品，許多大型餐飲企業為了生存，除了外送外帶以外，冷凍調理包成為了一個新趨勢，冷凍調理包會受到歡迎，主要是因為只要加熱後可立即食用，不僅不需要出門還能在自家輕鬆料理，成為許多上班族的首選，因此餐飲業者也可以嘗試將店內銷售主力產品做為調理包銷售。

2. 導入新設備

華味香在發現商機之後決定改革，業者選擇導入先進的設備，在早期沒有這些先進設備所有的點餐以及結帳都要靠頭腦記而早期員工較少，工作時間也比較長，因此業者引進了POS點餐系統，這也是新營地區第一家餐廳使用POS點餐系統，而新設備帶來的好處就是可以讓工作效率提升，減少餐點出錯的機率並且可以掌控所有的銷售數據。到了現代POS點餐系統更是升級，除了一般的點菜、收銀以及後台數據功能之外，還有結合多元支付方式，以及整合其他軟硬體服務，讓餐廳業者能輕鬆學會使用。而在廚房部分也引進了洗碗機以及煮麵機，這樣就可以加快出餐的速度，顧客等待時間也可以減少，在早期導入這些設備對店家是有很大的幫助，而近幾年來人事成本不斷提高，勞動力供不應求，許多餐飲業為了節省人力成本選擇導入自動化生產與機器人，而在疫情爆發後，世界各地也開始流行無人化服務與無接觸商店，讓自動化生產與機器人更普及化，也讓餐廳多了一些行銷賣點。

3. 裝潢風格

為了給顧客有好的用餐環境，華味香對店面的裝潢風格也都有重新設計，設計的想法都是選擇當時最流行的元素，例如當麥當勞剛進軍台灣市場，業者便把店內的座位改成跟麥當勞一樣的風格，也選擇了當時最流行的馬賽克磚做為牆壁的磁磚。而在開設第二間分店以及第三間分店在裝潢風格也選擇了當時流行的復古風格以及現代風格，當每間店鋪的風格都不一樣，便可以吸引到不同的客群。為了增加顧客的體驗，餐廳的裝潢風格是非常重要的，因為餐廳的裝潢風格，會決定顧客的第一印象，是能不能吸引到顧客的重要條件之一，因此裝潢與外觀環境應是餐廳經營的成功要素。而華味香除了重新裝潢之外，也在早期就購入了冷氣以及電視也是當時新營地區第一家店有冷氣開放以及電視觀賞的餐廳，在當時也吸引了許多消費者上門光顧。

4. 多角化經營

在這個瞬息萬變的消費趨勢下，近幾年華味香也採用多角化經營的方式，從原先的小吃攤類型新增到旗艦餐廳可以提供婚宴以及旅行團來用餐，也出了各式各樣的伴手禮以及真空包商品提供客人選擇，而採用多角化經營的優點就是能適應不斷改變的市場。因為疫情的影響，多角化已經變成許多餐廳的經營重點了，例如開發宅配商品拓展其他副品牌、新增線上通路，如果採用多角化經營策略就可以拓展更多的市場，企業也會有更多的產品來適應市場的需求，也能分散風險，即使某個領域產品失利了，但是其他領域還有在發展，整個企業就永續經營。

（二）經營者人格特質

一間餐廳能盈利除了要有好的產品，好的商業模式，優良的行銷，更重要的是經營者的人格特質，華味香有著熱情個性的老闆往往在很多小細節上可以讓客人感受到餐廳的親切款待。然而每個人的的人格特質都不一樣，從訪談中得知華味香的領導者有「勤勞認真」、「敢做敢當」的人格特質，這兩種特質對於領導者是非常重要的，業者在勤勞認真這方面就是會不斷的去學習讓企業更進步，也會不斷的開發新產品來讓顧客有多種選擇性，對於工作充滿熱情，這也是歷代傳承下來的精神。而敢做敢當的方面就是要對自己決策負責，從訪談中業者也有講述許多企業在傳承的時候因為年輕一輩的經營者考慮不周全，最終導致經營失敗需父母出來善後。因此每位領導者對於自己的經營決策，要深思熟慮並且以不同角度去檢視可能的後果。這也是一位好的經營者需要具備的條件，遇到困難不會退縮，而且能靠自己解決問題。另外過去童秋松（2015）的研究也提到經營者人格特質有：勤奮創業企圖心強、處事嚴謹要求完美、勤樸節儉感恩惜物。這些人格特質都可以帶領企業走向更長遠的道路。

（三）產品

1. 品質控管

產品對於一家餐廳來說是最重要的，華味香在品質控管方面非常嚴格，在原物料方面業者會親自去挑選廠商，並且會去觀察廠商內部衛生狀況，只要商品送來不符合業者的標準，業者都會退貨給廠商，親自挑選食材的好處就是可以了解食材的來源以及食材的衛生，但成本可能會比較高，蔬菜方面都選用當季蔬果與在地農產品，選擇在地農產品對於環保也有些幫助，可以減少碳足跡，還可以對在地農業有些幫助，在產品製造過程業者也都是有非常高的要求，不會使用來路不明的調味料，都是選擇市面上的大廠牌，不會過度的加工食材盡量保持食物的原味，讓客人可以吃的健康和安心。

2. 不斷創新

餐飲業在產品同質性愈來愈高下，競爭也變得愈來愈激烈，如果總是去同一家餐廳消費，好吃的東西也會吃膩，因此華味香紛紛開發或引進新產品，希望推出的新產品既能維繫老顧客，也能吸引新的消費者光臨，而現在消費者也非常重視養身與健康。華味香把鴨子元素結合中藥材來迎合顧客的需求，說明創新並不是隨便推出一樣產品就叫做創新，必須要了解顧客與市場的需求，才去創造新產品。另外，華味香除了開發新產品，也把舊產品重新包裝試圖增加消費者忠誠度。

（四）店面地點

一間餐廳在地點的選擇是非常重要的，關於地點選擇華味香注重的是停車是否方便及是否能自購店面。目前要怎麼選擇開業地點一定是每個業者最煩惱的事情之一，如果本身有房子可以節省店面租金，對初期剛創業的業者壓力會減輕非常多，但停車不方便對消費者上門光顧也是非常重要的因素，無論是家庭用餐還是朋友聚會都會考慮到停車問題，有些餐廳會自己租或買下停車位，若真的沒有辦法有位置停車，可以在附近搜尋有付費停車的區域，如果餐廳附近的位置難以停車，或是沒有免費的停車位，則可能會造成顧客前往的意願降低，甚至轉到其他家的餐廳消費。再來就是招牌的醒目度，醒目度會影響你後續的行銷費用，經過的客人越容易注意到的店在視覺行銷上面優勢較大，相對地，越醒目的店往往代表租金較高，例如三角窗店面，但是後疫情時代許多業者並不考慮停車問題，反而選擇一些較小的店面，不但可以避免群聚，受疫情影響也比較小，租金也比較便宜，因此成為許多年輕人創業的首選。

二、學術上及實務上的貢獻

研究發現台灣餐飲業平均經營壽命僅短短3年（陳紫玲、洪久賢 & 孫瑜華，2012），另外國外研究也提出全球大部分家族企業面臨長久經營的問題，更僅只有少數的企業能夠傳承至第三代（Venter, Boshoff & Mass, 2005）。雖然餐飲業如何永續經營已經引起學術界注意，但還是僅有少數研究針對家族企業餐廳經營者調查餐廳成功關鍵因素。為了凸顯經營七十多年餐廳的獨特性，因此本研究探討已經傳承至第四代之家族餐飲企業的關鍵成功因素，以了解較中小規模的餐飲企業，如何透過一己之力邁向成

功之路，祈能可作為後續學術研究之參考。過去童秋松（2015）的研究提出百年餐飲家族企業的其中一項關鍵成功因素為經營者人格特質，他強調經營者人格特質可以影響企業文化與制度來順應趨勢持續精進，本研究結果有呼應其研究應能豐富家族企業餐飲經營文獻。而在過去的研究中，經營管理方式常被用來檢驗不同類型企業成功的因素，為了加強現有餐飲業文獻的深度本研究針對單一中型家族餐飲企業調查，結果與現有研究結果相似也就是經營管理會是餐廳能成功的原因（林雪芳，2010；鄧玲如，2018；廖益聖 & 姜齊，2017；李冠儒，2015），因此我們的研究可補充家族企業餐飲經營知識也就是經營管理會是很關鍵的。許多研究也提到產品品質及種類對於餐廳維持很重要，例如說消費者多數會關注產品的特性而它會影響再購意願（林雪芳，2010；王香樺，2010；廖益聖 & 姜齊，2017），另外餐廳地點會是消費者來光顧的動機進而增加餐廳營收（林雪芳，2010；廖益聖 & 姜齊，2017；李冠儒，2015），我們的研究也根據以上兩項因素來探討結果再次確認產品及餐廳地點跟家族企業餐飲成功息息相關。綜合以上本研究以個案方式訪問家族企業餐飲經營者的觀點來增加對現有管理知識的認知及了解以利未來餐飲業的發展。

最後我們也根據研究結果提出以下實務上建議：

（一）經營管理

從過去文獻中得知人力資源方面也是非常重要的，因為餐飲業的流動率往往都是非常高的，所以對於人力資源這方面要非常注重，人力資源的投資必須當作企業策略的一環，聘請每一位員工都與公司未來的發展息息相關，業者必須讓員工能看到自己的未來，因此必須建立完善的人力資源部門，除了聘請員工以外還可以制訂完善的績效考核、在職訓練、升遷計畫與激勵制度，有效的激勵與工作成就感都能讓員工工作更有動力，而在近期因為疫情關係客流量減少，店家可以趁這段時間多做員工訓練，也可以導入數位化服務，採用手機掃碼點餐加上線上結帳，減少人與人的接觸還可以提高點餐的準確率，業者可以減少人事成本，對消費者來說也更安全。

（二）經營者的人格特質

由於每位領導者的人格特質都不一樣，在接班的過程中難免會有觀念上的不同導致衝突及爭執，近而影響工作態度及讓工作效率下降。因此溝通能力的建立有其重要性，在溝通過程中必須保持理性，而非權威的壓制，當子女提出疑問或意見時，長輩不可以權威的方式來強迫後輩接受自己的想法，子女方面也要體諒長輩過去所受教育方式，應再仔細想想，等之後有機會再用其他方式來請教或提出自己的看法。另外可以在管理層內新增一名具能力且有領導者特質的專業經理人，在遇到問題以及觀念不一致時給出有效的建議解決家族內部的衝突。

（三）產品

隨著餐飲業原物料成本高漲，導致利潤大幅度降低，為了維持原有的品質並不能隨便更換原物料，因此從原物料採購方面及廚房作業可以建立標準化管理，嚴格控管減少食材浪費和損耗，產品方面如果需要用到成本較高的食材也可也可以使用預約制方式，這樣便可以提早知道要準備多少食材，避免多餘的浪費，另外盡可能的開發食材可以共用的商品，這樣才能夠加快食材的周轉，降低庫存避免耗損報廢。而因疫情影響的關係，未來餐廳也需要思考如何對抗風險，加快開發冷凍食品以及經營線上商店，都是可以分散風險的選項。

（四）店面地點

因為疫情的關係，有些民眾降低到餐廳用餐的意願，只能選擇外帶和外送，即便未來降級警戒，消費者也習慣了線上點餐的模式。這時雲端廚房就是在這波疫情下快速竄紅，雲端廚房是無需座位，無須招牌，都是依靠外送員外送，店家地點不需要選擇路邊熱門地段，可以省下昂貴的租金，也不需要請外場服務人員，也因此許多店家因為疫情關係與雲端廚房及外送平台合作，來接觸新的客源。

三、後續研究建議

本研究因為地緣關係選擇新營的華味香餐廳作為研究的對象，雖然華味香為新營在地家族餐飲業，且歷史資料較容易取得，然而以華味香餐廳做為個案研究對象所分析出來的結論無法推論至所有家族餐飲企業，因此建議未來研究者可以採取多重個案方式，做更深入的探討與分析，本研究屬於質性研究，採用深度訪談法，在資料的分析與解釋上較為主觀，未來研究者也可以採用量化的方式進行更多元的研究。

參考文獻

- 中華民國財政部（2021）。**財政統計月報**。取自 <https://www.mof.gov.tw/singlehtml/285?cntId=57474>
- 王香樺（2010）。**台灣連鎖餐飲業經營關鍵成功因素之研究**（碩士論文）。國立臺北商業技術學院，臺北市。
- 何秀蓮（2011）。**組織文化認知、主管領導風格與組織創新績效之相關性—以D公司研發部門員工為研究對象**（碩士論文）。中原大學，桃園。
- 吳芝儀、李奉儒（1999）。**質的評鑑與研究**。桂冠圖書。
- 李冠儒（2015）。**庭園餐廳創業動機與關鍵成功因素之研究-以老古的家庭園餐廳為例**（碩士論文）。國立高雄餐旅大學，高雄市。
- 林雪芳（2010）。**餐飲創業動機與關鍵成功因素認知之探討**（碩士論文）。義守大學，高雄市。
- 金昌民（2004）。**公司治理在家族企業之應用**（碩士論文）。臺灣大學，臺北市。
- 洪清德（1991）。**網路關係、企業文化、激勵策略與產品創新績效關係之研究**（碩士論文）。國立中正大學，嘉義。
- 范惟翔、尤燈洲（2017）。**家族企業與二代傳承永續經營之研究-以S公司為例**。**專利與產學合作計畫報告**，3（1），83-94。
- 范揚松（1998）。**家族企業的病理分析**。**現代管理月刊**，126，18-23
- 許士軍（1997）。**家族主義、專業主義與創業-以華人企業為背景的探討**。**管理評論**，16（1），1-9。
- 陳定國（1986）。**有效經營**。天下叢書:經濟與生活出版事業股份有限公司。
- 陳奐妤（2009）。**台灣百年老店經營之關鍵成功因素**（碩士論文）。國立臺北科技大學，臺北市。
- 陳紫玲、洪久賢、孫瑜華（2012）。**中小型餐館創業者專業能力分析之研究**。**創業管理研究**，7（3），63-102。
- 陳意璇（2021）。**新冠肺炎疫情對台灣民生消費產業的影響:以綜合商品零售業及餐飲業為例**（碩士論文）。東吳大學，臺北市。
- 陳榮貴（1984）。**世界十五大經濟學**。志文出版。
- 童秋松（2015）。**台灣傳統美食的傳承與延續:以百年老店度小月擔仔麵為例**（碩士論文）。國立高雄餐旅大學，高雄市。
- 葉乃靜（2012）。**質性研究**。載於國家教育研究院:雙語詞彙、學術名詞暨辭書資訊網。取自 <http://terms.near.edu.tw/detail/1678706/>
- 葉銀華（2007）。**集團之公司治理機制-力霸集團瓦解的震撼防患不法於未然積極擬策護公義**。**會計研究月刊**，（257），61-74。
- 廖益聖、姜齊（2017）。**咖啡連鎖店經營關鍵成功因素-以新竹地區為例**（碩士論文）。國立陽明交通大學，新竹。

- 鄧玲如 (2018)。餐飲產業差異化之經營策略與關鍵成功因素之研究-以大台中地區餐飲業為例 (碩士論文)。朝陽科技大學, 台中。
- 鄭曉楓、田秀蘭 (2016)。以教師觀點理解兒童同儕關係發展和輔導策略。南台人文社會學報, (16), 89-126。
- 蘇靜怡 (2006)。台灣家族型態之中小企業接班 (碩士論文)。國立交通大學, 新竹市。
- Aronoff, C.E., & Ward, J.L. (1994). *Defining your family business*. Nation's Business.
- Boseman, G. (1986). The Australian multinational: Parent and subsidiary relationships. *Management International Review*, 26, 43-51.
- Churchill, N.C., & Hatten, K.J. (1987). Non-market-based transfers of wealth and power: A research framework for family businesses. *American Journal of Small Business*, 11(3), 51-64.
- Drucker, P.F. (1998). The discipline of innovation. *Harvard business review*, 76(6), 149-157.
- Glueck, W.F. & Jauch, L.R. (1984). *Strategy management and business policy*. McGraw-Hill.
- Hofer, C.W. & Schendel, D.E. (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts*. West Publishing Company.
- Jones, G., & Rose, M.B. (1993). Family capitalism. *Business History*, 35(4), 1-43.
- Venter, E., Boshoff, C., & Maas, G. (2005). The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses. *Family business review*, 18(4), 283-303.
- Yin, R.K (1989). *Case study research: Design and methods*. Sage Publications.