

投稿類別：商業類

篇名：

微型創業經營模式之研究—以 Woopen 木盆輕食館為例

作者：

林祐瑜。私立樹德家商。高三 03 班

王 玲。私立樹德家商。高三 03 班

歐昀臻。私立樹德家商。高三 03 班

指導老師：

郭有卿

## 壹●前言

### 一、研究動機

李政達、鄧學修（2013）近年來，全球創業模式與型態日益朝向彈性及多元化發展，從設立公司、商號、店鋪等傳統實體創業，到現今餐車、網路、電子商務等各種微小甚至虛擬的新穎創業模式。創業為重要的經濟活動之一，不但可以活絡經濟發展，也可在經濟不景氣的時候，扮演經濟穩定的角色。

依據「中小企業白皮書」的統計，2012年新創中小企業家數達95,517家。目前，台灣16~64歲適合工作人口大約有1,600萬，中小企業數有127萬家，這代表著，台灣每12.5個人，就有一個人是老闆。如今在創業活動中蓬勃發展的台灣，而健康飲食產業趨勢已成為創業者的一個機會，能迎合消費者也是開創事業的一個龐大商機。

### 二、研究目的

- （一）了解何謂微型創業
- （二）探討微型創業與創業績效的關聯
- （三）探討微型創業經營模式

### 三、研究方法

#### （一）文獻分析（探討）法

本研究蒐集閱讀相關學術論文、政府相關統計資料各類書籍與網路資料，閱覽後進行整理，統整出微創、創業績效與經營策略的關聯性，再對於彙整出的資料進行行銷4P以及SWOT分析。

#### （二）實地訪談法

本研究以餐飲產業之創業為研究對象，以Woopen木盆輕食館為例。以實地採訪老闆，去了解如何在微型創業中找到成功的方法，並了解經營微型創業的經營模式，訪談的內容依「微型創業定義」、「創業績效」、「經營模式」三方面設計訪談題目部分如下：

#### 1.微型創業定義：

- （1）剛創立時員工人數？
- （2）當初創業時的總資產為多少？
- （3）籌備期間所投入時間及人力？

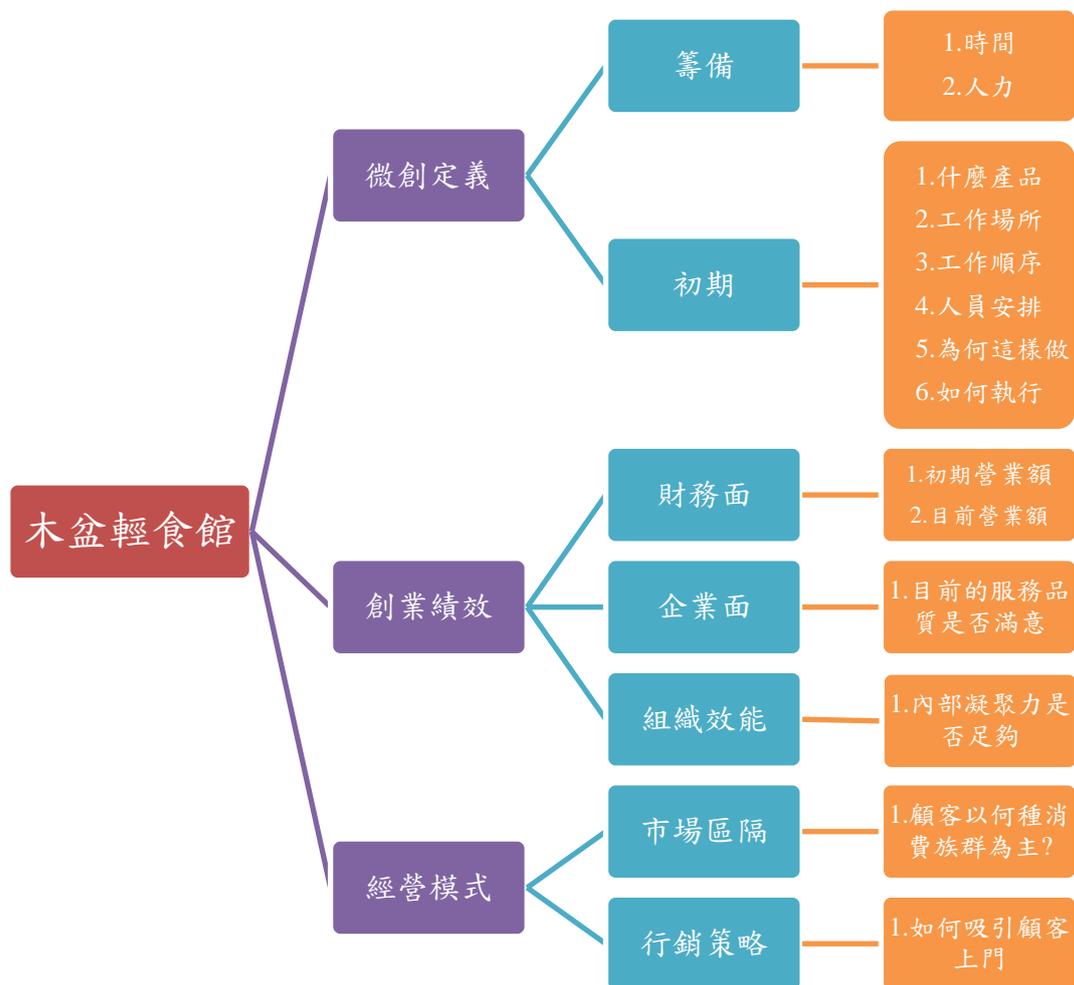
2.創業績效：

- (1) 初期業績和目前業績的落差
- (2) 您對現在的創業結果滿意嗎？
- (3) 您認為目前公司員工的服務績效如何？

3.經營模式：

- (1) 在近幾年蔬食餐廳盛行的時代，如何保持一定的競爭力？
- (2) 來店的顧客以何種消費族群為主？
- (3) 貴公司是以甚麼行銷策略來吸引顧客？

(三) 研究架構



貳●正文

一、文獻探討

### （一）創業是什麼？

劉常勇老師與謝如美老師在創業管理研究展望中延用了延「**Schumpeter (1934)**、**Shane & Venkataraman (2000)** 及 **Dollingers (2003)**」的說法，將創業定義為「在風險及不確定情況下，進行創新與創造活動，經由發掘、評估、利用創業機會，建立新的經濟性組織，並為創業家帶來利潤。」

### （二）微型創業定義

台灣經濟部中小企業將微型企業界定在僱用員工人數五人以下的公司企業；而創業者因其風險壓力又比其它企業型工作者高，故本研究指稱之微創者界定為：能冒社會、心理與財務風險，員工人數在五人以下的生產組織，該組織之主要經營管理者即為微創者。

### （三）創業績效

「**張任坊、張博一、張紹勳 (2013)**，**Venkatraman and Ramanujam (1986)** 與 **Venkatraman (1997)**」之觀點，將創業績效界定為經濟性構面與非經濟性構面「**(楊敏里；黃義俊；賴怡旨，2009) Venkataraman & Ramanujam (1986)**」。

本研究延續以上學者的定義，用第一類及第二類指標。所謂第一類為財務性績效指標，大多以數字呈現的可衡量指標；第二類為作業或非財務性指標，較偏向創業者主觀滿意度方面的不可衡量指標。

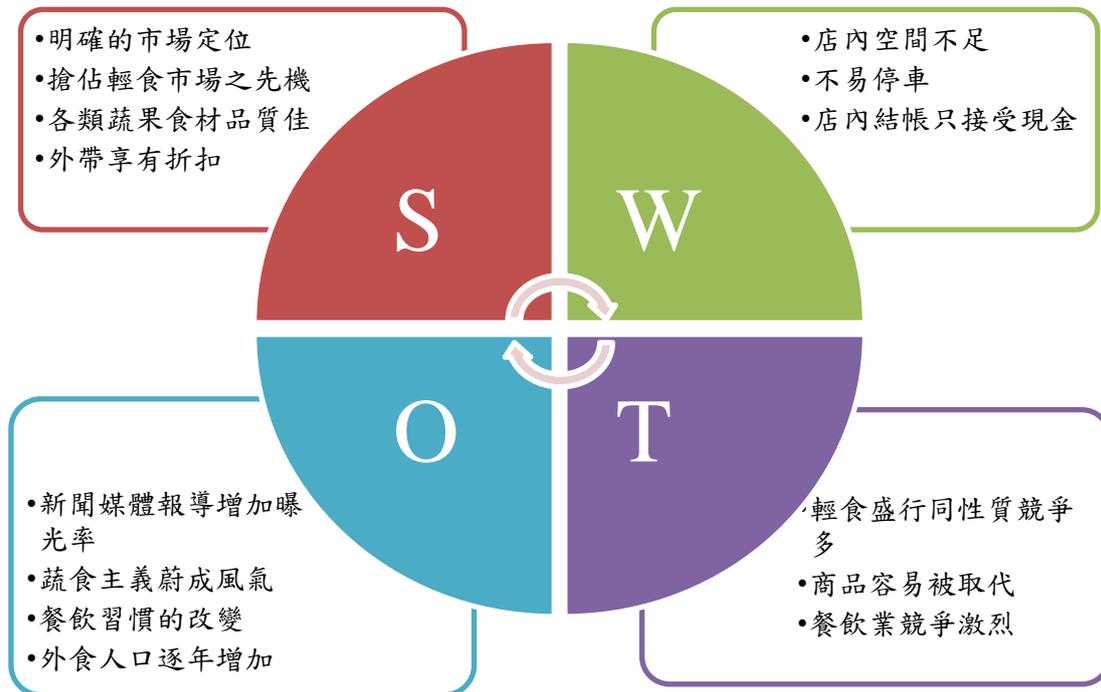
### （四）經營模式

「商業現代」是指以「消費者的需求」為中心，運用資訊科技與管理技術，使商業流程自動化，也就是現代化商業機能中的「商流」、「物流」、「金流」、「資訊流」、「服務流」，若這五項機能都能充分發揮的話，那麼商業活動才能蓬勃發展。

### （五）Woopen木盆輕食館介紹

自 2007 年起木盆輕食的前身沙拉波娃便開始在文化中心附近的巷弄中掀起一股輕食風，當時的產品種類只有三種新鮮沙拉、潛艇堡、熱狗堡；2011 年六月正式坐落於青年路正名「木盆輕食館」詳細資料如下表，在公司申請時為暮盆實業有限公司，各式沙拉、潛艇堡、貝果、飲料、咖啡琳瑯滿目令人難以選擇，正式開啟了輕食時代。開業至今經歷八年的時間，木盆輕食一直致力於推廣蔬食主義三低一高（低糖、低鹽、低油脂、高纖維）的健康守則。

## 1.SWOT分析



## 2.STP 分析市場細分:

木盆輕食館是以三低一高（低糖、低鹽、低油脂、高纖維）的蔬食主義為主題的輕食餐廳，所提供的餐點是以健康平價及快速為主，客群分布廣泛，凡是有健康飲食觀念的人都可能成為木盆輕食館的客人。

目標市場:

如上述本研究認為木盆輕食以健康的理念就足以吸引大量的客戶，目前健康自主管理蔚成風氣形成一股新潮流，這成為木盆輕食館的最大優勢，因為這樣木盆輕食主要的客戶群是以訴求健康、養身的中、老年人、愛美希望餐餐低脂的年輕女性及追求流行的青少年朋友

市場定位:

(1) 木盆輕食館強調產品原料的蔬果的品質、產地來源、清洗水質及產品定時檢驗、恆溫工作環境、細膩的衛生管理，希望做到極致。

(2) 木盆輕食館從 2007 年開業至今一直不斷得推廣三低一高(低糖、低鹽、低油脂、高纖維)的蔬食主義，也謙卑的吸收顧客的意見，做最好的調整。

(3) 在產品單價上走的平價路線，出餐速度盡量的快速也是老闆的要求，雖然平價但卻在產品品質上力求完美，希望消費者能享受到又平價又快速又美味的完美餐點。

### 3.行銷4P

產品策略 (Product)	為迎合近年來輕食、慢食主義的趨勢與文化，「木盆輕食館」便以潔淨、美味的蔬食為主打。提供各式沙拉、潛艇堡、貝果、飲料、咖啡來讓顧客選擇。
價格策略 (Price)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 店內招牌：木盆沙拉。單點百元上下，平易近人。</li> <li>➢ 另提供潛艇堡、貝果堡 60~90 元不等。讓男生也能飽肚。</li> <li>➢ 咖啡、現榨鮮果汁、特調飲品 45~90 元，任君選擇。</li> <li>➢ 另可選擇套餐來進行套餐優惠。</li> </ul>
通路策略 (Place)	2007 年「木盆輕食館」的前身「莎拉波娃」便開始在高雄市文化中心附近的巷弄裡展開了一陣輕食風。2011 年 6 月正式坐落於高雄市青年路改名為「木盆輕食館」。
推廣策略 (Promotion)	以 Facebook 的專頁為網址，來發佈店內最新訊息和解決顧客問題。而近幾年來新聞媒體與各大美食節目報導更是大幅提高了本店的曝光率。

## 二、實地訪談

### (一) 訪談調查結果分析

1. 根據微型創業與木盆沙拉訪談結果，剛創立時員工人數及投入之總資產為多少？

【研究者】：剛創立時員工人數是幾人呢？還有當初創業時的總資產為多少？

【受訪者】：一個人，投入的總金額？大概四十萬

【結論】：上述問題如文獻探討之微型創業定義，台灣經濟部中小企業將微型企業界定在僱用員工人數五人以下的公司企業；而創業者因其風險壓力又比其它企業型工作者高，故本研究指稱之微創者界定為：能冒社會、心理與財務風險，員工人數在五人以下的生產組織，該組織之主要經營管理者即為微創者。訪談結果受訪者獨自一人創業、作業，符合員工人數五人以下之微型創業定義。

2. 根據創業績效與木盆沙拉訪談結果

【研究者】：剛創業時公司的月收入為多少？

【受訪者】：初期是從攤販開始一個月大概是五萬~八萬左右

【結論】：上述問題如文獻探討之創業績效，符合財務性績效指標，明確指出創業初期之月收入金額。

【研究者】：您是如何解決這些風險壓力？

【受訪者】：個人就是盡量滿足多方的需求，滿足員工，看員工的壓力是什麼層面，你只要滿足大部分人的需求就不會有壓力了。

【結論】：上述問題如文獻探討之微型創業定義，楊老闆能順利解決創業中的風

險壓力符合微創者的定義。

【研究者】：您對現在的創業獲利結果滿意嗎？

【受訪者】：不滿意阿，因為永遠都需要成長，員工的薪水他們也不會滿意，而老闆就有繼續奮戰的理由。

【結論】：上述問題如文獻探討之創業績效，老闆所說的因為永遠需要成長而造成的不滿意便是創業績效中的財務性指標。

【研究者】：您認為目前公司員工的服務績效如何？組織團隊默契如何？

【受訪者】：良好，各部門一定都會有銜接上的問題，而這一部份就是主管存在的理由。

【結論】：上述問題如文獻探討之創業績效，各部門的銜接上的問題是必須由主管去解決，而這方面則是組織效能中的內部協調。

【研究者】：如何來維持食材、產品的新鮮度？

【受訪者】：靠銷售量跟庫存管控，使食材的新鮮度得以縮至最小時程。

【結論】：上述問題如文獻探討之創業績效，維持食材的新鮮度是屬於企業績效中的產品品質。創業績效與木盆沙拉訪談結果，根本研究回顧文獻一致，「張任坊、張博一、張紹勳(2013), Venkatraman and Ramanujam (1986) 與 Venkatraman (1997)」之觀點，將創業績效界定為經濟性構面與非經濟性構面「(楊敏里;黃義俊;賴怡旨,2009) Venkataraman & Ramanujam (1986)」。大多以數字呈現的可衡量指標；第二類為作業或非財務性指標。

### 3. 經營模式與木盆沙拉訪談結果

【研究者】：對目前產品品質是否滿意？如何做改良？

【受訪者】：滿意，一直都在做改良。

【結論】：上述問題如文獻探討之創業績效，楊老闆對產品的品質感到滿意，也一直在做改良是符合企業績效中的產品品質的。

【研究者】：在近幾年蔬食餐廳盛行的時代，如何保持一定的競爭力？

【受訪者】：無論品質上、價格上、速度上，速度是指供應的速度，生意好也要有速度相輔相成，那這部份我們一直有在調整改良不要預設對手，我們在自己努力的這塊市場沒有對手，把自己的本分努力的做到最好，消費者要的很簡單，品質好、東西便宜、出餐速度快，這三個都滿足了剩下都是包裝行銷，那包裝行銷我們一直都在提升，還有整體的一個形象視覺也一直在做提升，我相信這樣子做競爭力在無形中就會存在。

【結論】：上述問題如文獻探討之經營模式，楊老闆保持競爭力的方法符合 Hoque 所提出的經營模式八大要素中的競爭。

**【研究者】：**貴公司如何提供讓顧客滿意的餐點？

**【受訪者】：**盡量傾聽市場顧客需求，顧客有時候在體驗產品過後會有不一樣的反應我們會盡量謙卑吸收，吸收之後做調整更改。

**【結論】：**上述問題如文獻探討之經營模式，楊老闆說到的盡量傾聽顧客需求，吸收顧客體驗產品後的反應並作調整更改。這些都是屬於五流中的服務流。

**【研究者】：**貴公司的點餐方式和結帳方式為何？

**【受訪者】：**我們有兩家分店-第一家分店，創始店採舊式，顧客到現場臨櫃點餐，餐點好了會由服務生送到座位上這是我們舊式的；第二間分店已經採新式的服務標準我們在顧客拿了點餐的 dm 之後劃好了就到櫃檯去確認，確認好他要的餐點，並且收款後，就會給客人一個叫號機，櫃台會 CALL 叫號機給他震動，客人就會過來然後取餐，取他自己的餐點，採取自助式只有這兩間分店。

**【結論】：**上述問題如文獻探討之經營模式，貴公司兩家分店所採取的兩種不同點餐方式屬五流中的服務流，而結帳方式則屬金流。

**【研究者】：**貴公司是以何種方法來進行員工訓練？

**【受訪者】：**從實務操作當中去訓練，最好的訓練場所從現場去操作，其實把一個新人放到現場操作是很有風險，因為他可能沒有受過處理方式的正規教育，可是我們也認為這是直接也最快速的方法，就是給他教材讓他做參考的範本，就是所謂的 SOP，直接讓他到現場去做訓練。

**【結論】：**上述問題如文獻探討之經營模式，楊老闆所提到的直接讓員工到現場去做訓練是為了讓顧客滿意，與顧客產生互動，是符合五流中的服務流。

**【研究者】：**貴公司是以甚麼行銷策略來吸引顧客？

**【受訪者】：**其實我們目前只有靠網路就是大家最常用的 fb，我們用粉絲頁面來經營。

**【結論】：**上述問題如研究目的之探討微型創業的成功因素，貴公司所採用的 fb 粉絲專頁的行銷策略屬於微型創業的成功因素之一。

**【研究者】：**貴公司可以採用信用卡嗎？或者單一以現金付款？有沒有考慮支援一卡通、悠遊卡？

**【受訪者】：**沒有，我們目前只有採用現金付款，因為我們產品金額平均消費金額不大，暫不考慮。

**【結論】：**上述問題如文獻探討之經營模式，楊老闆說目前貴公司只採用現金付款是屬於五流中的金流。

**【研究者】：**貴公司覺得以什麼樣的方式能夠讓消費者享受平價高品質？

**【受訪者】：**應該是增加門市銷售拓展銷售分點，增加中央廚房的產能，應該就是這兩者。

**【結論】：**上述問題如文獻探討之經營模式，楊老闆所提到的增加門市銷售分店與中央廚房的產能便能讓消費者享受平價高品質是符合五流中的服務

流的。

**【研究者】**：在訂購產品原物料時會跟廠商事先交換資訊了解產品原物料情況嗎

**【受訪者】**：沙拉結合元素很多，以不同性的組合做區隔性。

**【結論】**：上述問題如研究目的之了解餐飲與創業的關聯性與探討微型創業的成功因素，楊老闆提到因為沙拉可結合元素的多樣化，所以貴公司可以用不同的組合來做區隔，而這些符合了微型創業成功的因素也讓我們了解到餐飲與創業的關聯。

**【研究者】**：當初的在餐飲市場競爭激烈及飽和的狀態下,怎麼會想以輕食創業？

**【受訪者】**：第一個有親和性，在產品上我們認為他可以做出一個區隔性，那第二個是他可塑性高，可塑性高的意思是說沙拉好了，結合的元素很多，可以結合牛肉變成牛肉沙拉，結合雞腿排變成雞腿排沙拉，結合松阪豬變成松阪豬沙拉，結合麵包跟一些蔬果類變成三明治，藉由這樣子不同性質的組合來做一個區隔性。

**【結論】**：上述問題如文獻探討之餐飲創業與輕食館，楊老闆所提到的輕食具有親和性和可塑性高，所以可以藉由這樣不同性質的組合來做一個市場的區隔是符合消費觀念的改變。

**【研究者】**：請問貴公司以後是否開放讓別人加盟!？

**【受訪者】**：目前暫時還沒有規劃不排除未來的可能性。

**【結論】**：上述問題如文獻探討之餐飲創業與輕食館，楊老闆說雖然目前還沒有規劃加盟但不排除未來的可能性是因為目前台灣業者的經營以連鎖加盟方式為主。

**【研究者】**：請問貴公司是否有與 同業或異業做合作!？

**【受訪者】**：有，我們中央廚房所生產的生菜沙拉，先前應該說是去年九月開始我們有在咖啡廳目前合作的廠商有兩家，一家是咖啡廳，還有一家是美容 SPA 會館，由他們提供給他們的顧客。

**【結論】**：上述問題如文獻探討之餐飲創業與輕食館，楊老闆提到目前貴公司有與兩家廠商合作，這符合了近年來餐飲業者以同業與異業整合來作為吸引更多客源的經營模式。

## 參●結論

### 一、結論

於本研究的文獻探討之創業績效中我們能清楚了解，創業績效大致分成財務及非財務性兩大指標，而本研究採用這兩種指標中的三個層面，財務績效、企業績效及組織效能。

在訪談結果中發現楊老闆對於目前的財務性指標是不滿意的，在創業初期的月收五至八萬到目前為止已經拓展了二號店及三號店(籌備中)，但楊老闆仍是覺

得永遠都需要成長；楊老闆對於產品的產品品質是滿意的，因為在產品中都能感覺到楊老闆是如何仔細用心的使產品符合客人與安全的各種需求，甚至能謙卑的吸收客人的意見進而做到雙贏的局面；在團隊默契這個部分，也就是整個組織的效能楊老闆已經放心地交給管理階層的管理者去處理，並且狀況良好。

## 二、建議

### (一) 未來研究建議

1. 因本研究只訪談了木盆輕食的老闆，資料有些單薄，如果未來研究者以輕食及微型創業為主題就能採訪多位為創業家。
2. 因為本次研究時間較為緊迫，如未來研究者時間許可，能在研究過程中多去了解人力資源的部分。

### (二) 給未來創業者之建議

1. 本次研究中發現微型創業的創業者背負著很多的心理壓力或風險，如未來有意創業者在資金及管理上必須要有一定得能力。
2. 因本次研究發現創業者要有多方位的思考能力，也要不斷的充實，不能目光淺短，必須清楚下一步的動向，因為永遠都需要成長。
3. 本次研究在過程中發現老闆是善於溝通的，不管對於員工、顧客甚至是送貨員，都必須具備良好的溝通能力，如未來有意創業者，一定要善用人與人之間的溝通。

## 肆●引註資料

- [1] 劉常勇、謝如美(2006)創業管理研究之回顧與展望：理論與模式探討。創業管理研究·第一卷·第一期·p.1-43
- [2] 張任坊、張博一、張紹勳(2013)創業績效關鍵成功因素的彙總研究。中華管理評論國際學報·第十六卷·第二期
- [3] 李政達、鄧學修(2013)。建構友善創業環境之探討。經濟研究第14期
- [4] 楊敏里；黃義俊；賴怡旨(2009)。創業動機、創業導向與創業績效之關聯性研究。創業管理研究第四卷第三期
- [5] 滄海出版社，商業自動化(第二版)，2004
- [6] Venkatraman, N. and Ramanujam, V., 1986, "Measurement of Business Performance in Strategy Research: A comparison of Approach", Academy of Management Review, 11(4), 801-814.
- [7] Venkatraman, S., 1997, "The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research" in Katz, J.(eds), Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth, Jai Press: Greenwich, CT, 119-138.
- [8] 經濟部中小企業處(2012)。中小企業白皮書。出版年度：101/09。出版品序

微型創業經營模式之研究—以 Woopen 木盆輕食館為例

號：2012A01。