

1 0 9 學 年 度

國 立 屏 東 大 學

企 業 管 理 學 系

實 務 專 題

專 題 名 稱

屏 東 市 餐 飲 店 採 用 外 送 平 台 之 考 量 因 素

指 導 教 授 ： 洪 振 虔 教 授

專 題 學 生 ： CAB106018 毛 淮 蓉

CAB106036 李 敏 華

CAB106022 張 簡 舷 雅

中 華 民 國 1 1 0 年 0 6 月

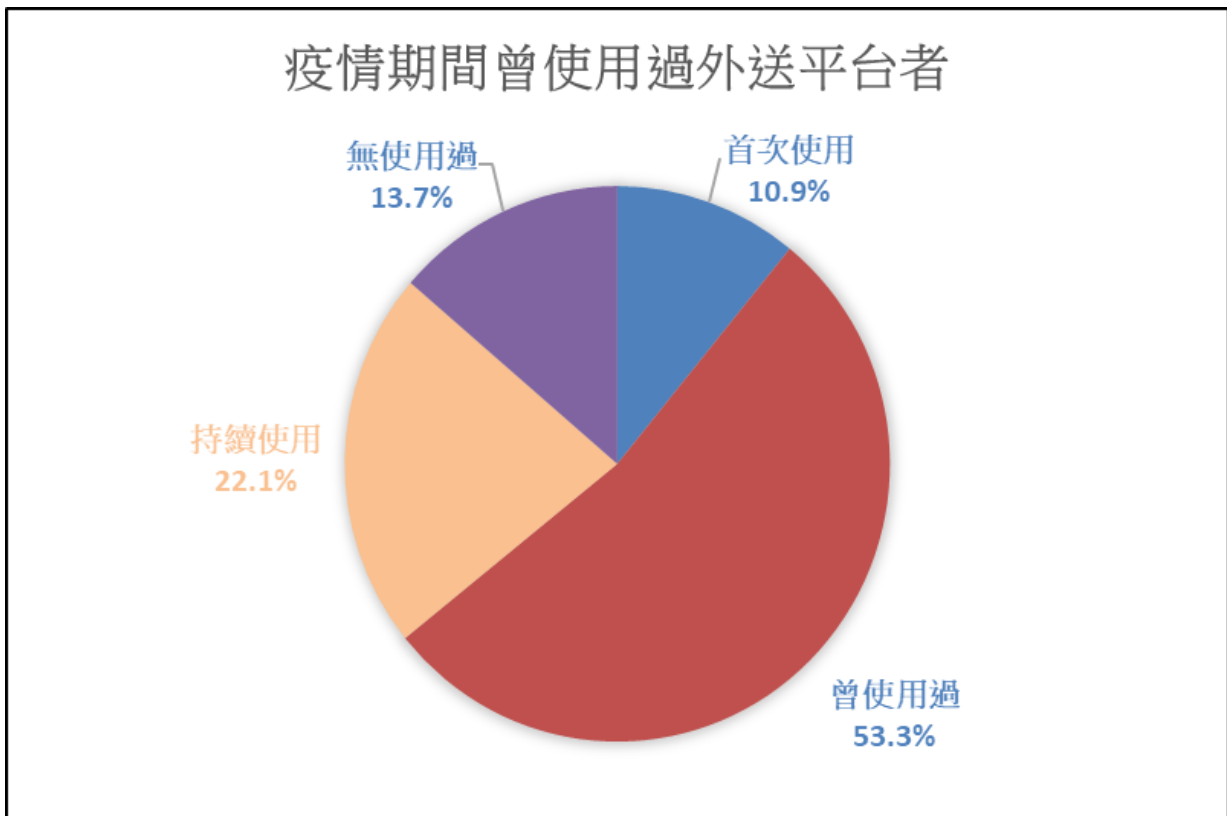
1.	序論.....	4
1.1.	研究背景與動機.....	4
1.2.	研究目的.....	5
2.	文獻探討.....	6
2.1.	平台經濟.....	6
2.2.	外送平台.....	7
2.2.1.	行動外送平台.....	7
2.2.2.	外送平台沿革.....	8
2.2.3.	外送平台興起背景.....	9
2.2.4.	全球十大食物外送平台.....	10
2.2.5.	台灣目前進駐外送平台介紹.....	10
2.2.6.	外送平台案例.....	13
2.2.7.	外送平台未來趨勢.....	19
2.3.	新型廣告策略-外送平台.....	20
2.3.1.	商家使用外送平台的理由.....	20
2.3.2.	平台合作標準.....	21
2.3.3.	外送服務據點擴增(由北向南延伸、服務項目更多元).....	21
2.4.	網路數位行銷 AISAS.....	22
3.	研究方法.....	23
3.1.	半結構式訪談.....	23
3.2.	研究對象.....	23
3.3.	訪談原則.....	23
3.4.	研究架構.....	24
3.5.	訪談設計.....	24
4.	個案分析.....	25
4.1.	訪談個案介紹.....	25
4.2.	訪談結果整理.....	25
4.3.	商家使用外送平台可行性分析.....	36
4.3.1.	技術可行性.....	36
4.3.2.	經濟可行性.....	36

4.3.3.	管理可行性.....	36
4.3.4.	市場可行性.....	37
4.4.	SWOT 分析.....	37
4.5.	交叉分析.....	38
5.	結論.....	40
5.1.	外送平台未來趨勢.....	40
5.2.	結論.....	40
5.3.	建議.....	41
6.	參考文獻.....	43
7.	網路資源.....	43

1. 序論

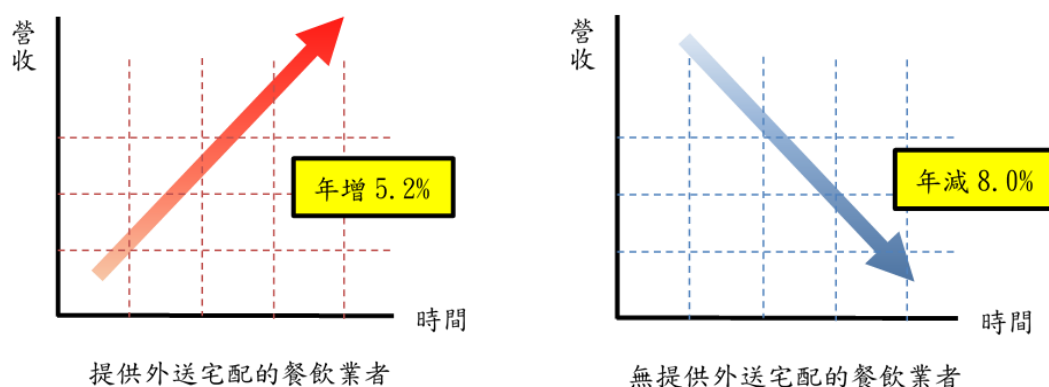
1.1. 研究背景與動機

隨著科技的發達和交通的便利，人們對於外食的需求日漸提升，加上 2020 年受到新冠疫情的重創，全球人民的生活都受到影響，漸漸地人們的日常生活開始出現轉變，人民為了落實防疫，開始避免到眾多人群所在之處，降低群聚的風險，甚至開始減少外出，這時便造就出許多新商機，其中成長最為快速的的就是外送美食平台這個行業。根據資策會產業情報研究所（2020）研究提出，針對臺灣網友 2020 上半年於疫情期間使用美食外送服務頻率進行調查，發現有 53.3% 網友曾使用美食外送服務，首次使用者更占了 10.9%，另外曾經有使用過的使用者，在疫情期間再次使用的頻率增加了 22.1%。調查結果顯示，用戶最常使用的前五大平台，依序為 Foodpanda（79.6%）、UberEats（60.8%）、Foodomo（8.3%）、餐廳自營平台（7.6%）與街口美食外送（5.3%），產業分析師王琬昀表示，Foodpanda 與 UberEats 穩坐外送美食平台的兩大龍頭，在未來也能繼續引領美食外送平台的成長。



資料來源:產業情報研究所（2020），經本研究整理。

據經濟部統計處(2020)指出，近年來餐飲業者陸續加入外送平台或宅配的服務，光是今年提供此服務的業者就超過五成。面對疫情帶來的寒冬，外送或宅配服務有助減緩業者的衝擊，今年1-2月提供外送或宅配服務的業者營收年增5%，無相關服務者，營收年減8%。隨著疫情的推波助瀾，民眾的消費習慣改變，數位通路儼然形成不可逆的趨勢。



餐飲外送市場在今年成為熱門的行業，發源自德國的 Foodpanda (空腹熊貓)，算是最早進入台灣美食外送市場的平台之一，也因此其業務拓展的範圍相當廣泛，訂餐機制相對於其他平台較為成熟，並於2019年10月份開始正式在屏東服務，主要服務範疇以消費者所在區域的餐廳外送，目前 Foodpanda (空腹熊貓) 外送範圍就屏東地區而言，此龐大商機的影響下，因而讓研究者產生興趣，想了解商家為何選擇與美食外送平台合作亦或是不合作，是考量到甚麼原因，並了解與美食外送平台合作能獲得多少利益，本章共分三節，第一節為本研究背景與動機；第二節為本研究目的；第三節為本研究流程。本研究將會從商家的角度出發，思考美食外送平台對於商家的意義，並探討美食外送平台的未來趨勢。

1.2. 研究目的

從上述研究背景與動機中，本研究欲探討餐飲業者採用外送平台之考量因素，探討業者為何要與外送平台合作以及雙方能獲得何種利益，延伸出以下研究問題：

- (一) 探討屏東市區商家與外送平台合作之意願及考量合作原因
- (二) 運用可行性分析、SWOT 和交叉分析了解屏東商家使用外送平台之效益
- (三) 分析屏東市區外送平台店家滿意度是否會影響商家繼續使用平台意願
- (四) 屏東市區商家在未來如何繼續增加行動外送平台上的效益

2. 文獻探討

2.1. 平台經濟

平台經濟雖然是近年來才出現的新名詞，但是它快速的發展，成為一種新的經濟形態。隨著新經濟時代的到來，平台經濟的使用率越來越普及，所謂平台經濟是指提供虛擬或真實交易的平台本身不生產產品，藉由平台促成雙方或多方之間的交易，平台為合作參與者，提供客戶合作和交易的環境，是一種利用價差賺取收益的新型商業模式。

平台經濟可以形成雙方或多方收益的新型市場。平台企業本身分為兩種，一種面對消費者，一種面對商家，透過市場的效應和平台的集群效應連結、架橋或媒合，形成有規劃的平台分工。平台上的許多參與者透過明確的分工，展現出自己的貢獻，而每個平台都有屬於自己的平台運營商，負責集結最新的社會資源和開發各地的合作夥伴，為消費者提供更多元、更完善的產品，通過此模式聚集消費者的人氣，擴大用戶規模，使平台、商家和消費者達到自己的利益，呈現出平台價值、客戶價值和服務價值的最大化；平台經濟還具有增值性，能為消費者和商家提供各自的利益，透過消費者聚集流量，商家可以多一種管道提供各式各樣的廣告，提高廣告效益，打造更高的知名度。平台企業之所以能在市場上立足，是因為他們為雙邊或多邊市場創造新的價值，吸引多端用戶使用，提高平台在市場上的黏性；平台經濟還同時具有網路外部性和開放性，平台企業為買賣雙方提供服務，使雙方達成交易，而且買賣雙方的任何一方數量越多，就能牽連另一方，使雙方的數量同時增長，其網路外部性特征就能充分展現，平台企業往往出現規模收益遞增現象，加上具有交叉外部性特征，消費者和商家越多，用戶的規模增加影響另一邊用戶使用該平台的效用或價值，平台經濟就越有巨大魅力可以互相牽連彼此。而平台經濟最大的特點就是築巢引鳳，吸引各種資源的加入，這時就需要平台對外開放，平台的開放性可以使多方共贏，從而提高平台的聚焦效應和平台價值，和平台的合作夥伴越多，平台就越有價值。

平台經濟是推動經濟轉型發展的重要引擎。從狹義的角度來看，平台具有交流或交易的媒介功能、信息服務功能、產業組織功能和利益協調功能。從廣義的

角度來看，平台經濟的發展可以有效推動產業持續創新，透過對產業資源、市場資源的整合，為企業提供更廣闊的發展空間，同時驅動各企業持續推廣的創新，以獲得和鞏固競爭優勢；引領新興經濟增長，平台經濟屬於服務業的範疇，但是各種服務業的價值鏈或者價值網路里都存在著搭建平台的機會，平台一旦建立，就能夠吸引各種資源加入，發揮平台的集聚效應，推動整個產業的資源向平台傾斜，創造出巨大的價值。平台經濟作為創造和聚集價值的橋梁，成為服務經濟中最有活力的一部分；加快製造業服務化轉型，在競爭激烈的環境下，製造業更需要利用有效的中介平台當橋梁，打通製造和流通之間的瓶頸，實現產品製造鏈和商品流通鏈的有效連結，創造新的盈利點，獲取更高利潤；改變消費方式，平台經濟中所蘊含的新的交流、交易模式，正成為人們日常生活模式和社交結構變革的重要推動力，讓生活方更加便利，作為一種重要的產業形式和發展模式，平台經濟正逐漸成為服務經濟最主要的範圍，引領經濟增長和推動社會發展的新引擎，是一種重要的產業形式。

2.2. 外送平台

2.2.1. 行動外送平台

本章節開始先介紹行動外送平台的起源，之後再說明外送平台的發展概況，最後說明外送服務(food delivery)。一開始的外送流程是消費者透過電話訂購，再由該餐廳派出外送人員將餐點送達並向消費者收取現金，近年來由於網路與APP 興起並漸漸普及，於是企業開始興起行動外送平台 (food delivery platform)。普遍理解的行動外送平台是一種新興的運輸服務業，主要提供外送服務，由消費者到平台線上訂餐，例如訂購便當、快餐、點心等、肯德基、麥當勞…等。再由平台外送員到商家取餐並將餐點運送至消費者手中。廣義來說就是以網路為媒介，提供線下服務和商品的網站，都可以作為外送網站的範疇，例如請快遞送水、送花、送商品或是請師傅上門維修等。這些都是外送網站提供的外送服務。在行動網路時代，外送服務的載體更多變成了行動裝置。消費者透過行動應用程式，透過傳遞位置訊息和地圖服務讓使用更便利。行動外送平台目前廣泛運用在美食外送上，美食外送平台改變了傳統電話訂購外送服務的模式，使美食外送平台在使用上更便利、快速的幫助消費者訂購餐點，也可以省去消費者在網路上尋找評價和比價的時間，消費者也能藉由行動外送平台更了解該餐廳的菜

單、價格和當期優惠，在行動外送平台的訂餐系統上也會搭配圖片展示及餐點說明，讓消費者清楚了解餐點內容，減少消費者對餐點的期望落差。使用行動外送平台還可以避免電話佔線的問題，商家不需要增加人手接電話，可以有效地節省製作時間及人事成本，消費者也不需要一直打電話，只需要在平台上選擇需要的餐點送出，節省等待時間，除此之外，平台可以自訂外送時間，商家可以根據自己的出餐狀況調整時間，藉由此功能降低失誤率，也能維持每樣餐點的品質，消費者也能在平台上隨時察看餐點的準備狀況。而目前外送平台最興盛的地點是中國大陸，有高達超過 700 萬的外送員在從事外送，而在台灣近年來也有愈來愈多的外送平台進駐，如：Foodpanda、Uber Eats 與 Foodomo 等。

2.2.2. 外送平台沿革

最早系統性開發外送商機的是現今全球知名的披薩業者 Domino(達美樂)，起因是因為當時實體店面較小，無法一次容納眾多消費者，所以外賣及外送就成了生存關鍵。利用外送到府的服務吸引消費者在家消費，而外送美食最重要的是「保鮮」與「時效」，因此外送產業的核心價值即建構於「速度」、「物流」、「品質保證」與「平台」，外送服務之所以會受歡迎在於方便、節省時間，同時還能跟家人共享保鮮的食物，一舉三得。而當時達美樂為了發展外送市場，開始將原料簡化，品項精簡，製作時間縮短和設立專屬輸送帶，並不斷優化快速配送，強化外送保溫功能，以致現在餐點外送到府時，消費者仍享有溫熱的餐點。而台灣首創線上外送服務的為「披薩霸主」必勝客，必勝客不僅在台灣首創線上外送服務，也是全球第一，同時在外送服務第一年就開始 hire 神秘客，優化自家服務。外送平台的熱潮是由中國大陸興起，從 2014 年美團 (03690 -HK)、餓了嗎、百度 (Baidu, BIDU-US) 外賣三雄大戰開始，到 2018 年美國的 Grubhub、Uber Eats 與 Doordash，都是同一個概念。

2.2.3. 外送平台興起背景

什麼時候會想叫外送？這個問題看似簡單，卻是隨時都會在腦海出現的重要問題。是下雨的時候？突然想吃東西的時候？懶惰出門想要待在家的時候？或是不知道要吃什麼的時候…？當這些情況發生時，如果可以隨手一點就及時解決自己的需求，且有多種產品可以挑選，還可以挑選離家有點距離的食物請外送人員協助外送到府，是不是會覺得方便快捷呢？這時外送平台這個新服務就可以明確的展現它的價值，而當消費者開始養成此種生活習慣時，此時外送平台的市場就會逐漸興起，甚至可以被大眾使用使每天的收益增加。

隨著生活步調漸漸忙碌，飲食仍是人們不可或缺的日常，在現今生活模式多元的情況下，試想看看，當忙碌的平常日，學生吃慣了在校的營養午餐，放學回家的點心和晚餐常常會選擇學校附近的店家，久了會有吃膩的問題，而上班族在公司的三餐與加班的宵夜也有同樣的困擾，難得放鬆的假日，通常都只想好好休息，而全職在家的工作者也因為工作繁忙，沒有多餘的閒暇時間，這些情況成為現代人們不出門的理由，加上現今人們對於在自家開伙的頻率日漸降低，大多數家庭都會選擇能快速解決的外食，但同時又會為了懶惰出門而掙扎，為了滿足更多人的需求，外送平台建立起商家及消費者之間的橋樑，讓消費者可以同時擁有方便又多元的選擇，除了滿足消費者外，外送平台還能夠幫助店家減少人力成本及增加訂單，並且有效的增加店家之曝光率，對於傳統餐飲業來說，雖然本身已有自家的外送服務，但通常都會限制必須達到一定數量金額才能享有店家的外送服務，相對於藉由外送平台配送來說限制更多，且外送範圍也沒有外送平台這麼廣泛，但就外送人力成本方面，其實相差不大，因此與平台業者合作更便利也可以讓曝光率大幅提升。

2.2.4. 全球十大食物外送平台

Zomato	除了消費者點餐食物外送外，還結合社群機制，追蹤其他消費者、閱讀他們對餐廳的評價。主要在印度、澳洲、美國等市場。
UberEats	Uber 旗下事業，強調將附近餐廳餐點以最快速度送到消費者所在地，營運橫跨美國、印度、巴西、日本、墨西哥等地。
Foodpanda	龐大餐廳資料量造就成功，於 43 個國家推出服務。
Swiggy	印度評價第一的外送 App，會自動偵測消費者所在地、以最快速度送達餐點。
Grubhub	2004 年於芝加哥創立，以每天 24 小時客服團隊處理用戶與餐廳夥伴間的關係，主力國家為美國。
Deliveroo	倫敦為總部，目前為歐洲最受歡迎的外送 App、推行於全世界。
達美樂 Pizza	達美樂的自家外送系統，以流暢的使用體驗，讓消費者快速點餐、30 分鐘送達。
Just Eat	2001 年於歐洲創立，原本是個提供外送餐廳名單的平台，後來進入 App 外送市場。
DoorDash	強調消費者滿意度與食物品質，主力市場為加拿大與美國的幾個大城市。
Postmates	主力國家為美國，除了外送食物以外，還能外送酒精飲料。

資料來源:未來商務(2019)

2.2.5. 台灣目前進駐外送平台介紹

近幾年，隨處都能看到各大美食外送平台的外送員各自奔波每天努力送餐，現今每間餐廳業者幾乎都會在門口貼上與外送平台合作的各種貼紙，根據資料顯示目前台灣進駐的外送平台最常見的有 4 大家表(x-x)，其中最大宗為 Foodpanda 及 UberEat。

	foodpanda	Uber Eats	有無快送	Foodomo
台灣推出時間	2012 年	2016 年	2016 年	2012 年
總公司成立時間	2012 年	2014 年	2014 年	2015 年

合作店家	70000+	42000+	3000+	10000+
外送範圍	全台	全台	主要城市	主要城市
外送費	29 元 部分免運	平日 30 元 假日 60 元	39 元 滿額免運	45 元
營業時間	24 小時	06:00-02:00 (部分全天)	9:00-20:30	24 小時
抽成	30%~40%	33%~43%	15%	15%
備註			政府補助	

2.2.5.1. Foodpanda

Foodpanda 於 2012 年在東南亞創立，營運範圍覆蓋亞洲、歐洲、非洲等多個國家和地區，2016 年 11 月，Foodpanda 以一億美元將其俄羅斯的 Delivery Club 業務出售給 mail.ru。2016 年 12 月，Foodpanda 被德國的競爭對手 Delivery Hero 收購，收購後品牌顏色在全球所有國家從橘色與黑色更改為桃紅色。Foodpanda 的印度業務於 2017 年 12 月 11 日由 Ola 收購。目前 Foodpanda 是德國的外送企業 Delivery Hero 旗下的網際網路餐飲外送服務平台，主要服務為利用手機應用程式和網站提供訂餐服務，並將訂單發送給合作餐廳，再請外送員將餐點從餐廳外送給客戶。

美食外送平台 Foodpanda 於 2021 年 4 月 1 日推出訂閱制「pandapro」，目前限時特價每月訂閱費付 49 元，就可以享有消費滿 179 元無限制免運、每月提供 5 張生鮮雜貨 9.5 折優惠券、指定店家優惠等，與同期 Uber Eats 所推出的優饗方案月租費 120 元還低，業者估計到年底之前就能突破百萬訂閱關卡，並且業者強調，此方案若是要退費，不須承擔任何的額外費用，消費者隨時要取消訂閱都能取消，此訂閱方案經過試算，每月平均能夠幫助消費者省下約 317 元的外送費用，對於消費者來說是一大賣點，Foodpanda 期許此訂閱制方案能更拉近與消費者之間的距離，並且發展出更長期的關係，使消費者的使用黏著度及消費頻率提升，創造更良好的購物體驗。

2.2.5.2. UberEat

Uber Eats 成立於 2014 年，是由經營將近 10 年的交通網路公司 Uber 所推出的第一個延伸產品，始於 Uber App 的一個小實驗，並且延續 Uber 的經營理念，利用網路 App 在幾十分鐘內提供餐飲外送服務。以最快速的方式滿足消費者的需求。在 2014 年 8 月正式進軍食品交易市場，而在 2016 年 11 月也看準台灣的外送市場登入台灣，營運範圍從台北、新北、桃園、新竹、台中、台南、高雄七大城市擴大至全台，與超過 40000 家餐廳合作，主要是以 App 提供訂餐，再請外送員送餐。

Uber Eats 於 2019 年年底在台推出「優饗方案」，只要月繳 120 元的月租費，往後只要單次外送費用達 199 元，即可享有無限次數免運服務，除此之外，在特定餐廳訂購美食還可享有 95 折的優惠，另外，此優饗方案為 Uber Eats 常規折扣，且可與平台上的其他優惠一起使用，註冊此優惠方案可隨時取消，沒有任何的訂閱時間要求，但此方案僅限部分城市用戶使用，且僅適用此優惠的合作店家才能享有免運服務，並且一旦綁定此優惠所享有區域的餐廳，便不能更改地點，必須於訂閱期滿時，再次與平台重新簽訂。

	Foodpanda- Pandapro	Uber Eats - 優饗方案
月租費	限時特價 49 元/原價 99 元	月繳 120 元
使用時機	單筆訂單滿 179 元即可使用	單筆訂單滿 199 元即可使用
享有福利	每月提供 5 張生鮮雜貨 9.5 折優惠券、指定店家優惠	特定餐廳訂購美食享有 95 折的優惠
餐廳選擇	全台餐廳皆可使用	限定特定合作區域餐廳使用
能否隨時取消	可	可
能否隨時更改訂閱方案	可	可

▲ Foodpanda 與 Uber Eats 訂閱制方案比較

2.2.5.3. 有無快送

有無快送成立於 2016 年，由本土企業有無科技與全球快遞合作推出的平台，主打社區經營服務，即使是訂一份餐點也能送，初期以台北市 7 個行政區、天母地帶及桃園市桃園區為外送服務範圍，後來延伸至主要城市，未來將持續擴增外送距離、合作店家，2019 年和 LINE 推出新服務，以位置為概念，在 LINE SPOT 中列出消費者所在地附近店家，並新增服務，消費者可以在 LINE 中享有外送及外帶服務，主要以平台訂餐，由有機車親自把美食快送到府。

2.2.5.4. Foodomo

Foodomo 推出於 2012 年，是結合台灣和美國的 Digital Media 團隊，原本是做社交 App，致力於創新技術研究與創新產品開發，在過程中，他發現像他一樣忙碌的上班族都沒時間出去買東西吃，所以藉由「時尚美食」類 APP 與服務，讓所有朋友在平凡的生活中能尋找快樂，外送範圍目前為雙北，主要發展更適合消費者使用及多元選擇的餐飲服務 APP，滿足消費者的需求。

2.2.6. 外送平台案例

2.2.6.1. 以中國為例

隨著中國經濟起飛，生活水準提高，中國外送市場經過數十年的發展，現今成為一個相當成熟的市場，其穩定的格局。餐飲業是一個最主要帶動外送市場發展的契因，民眾的觀念和管道都有很大的變化，外送服務的誕生更是一個象徵生活品質提升的重要里程碑，現在中國的外送服務已經不僅僅提供送餐服務那麼簡單，還能滿足消費者生活各方面需求。根據資料統計，目前全球線上食品外送市場，其中以中國市場佔比 6 成為最多其收入達到 300 億美金，其次為北美洲市場 77 億美金，歐洲則是佔據第三。

2019 年的資料顯示，中國近幾年餐飲市場發展迅速，餐飲收入成長飛快，大量的餐飲行業讓外送市場羽翼漸漸豐滿，外送市場規模迅速擴大，每年保持兩位數的成長，並於 2020 年達到穩定發展期，雖無像剛開始投入時，成長飛速，但隨著外送的習慣深入民眾腦海，外送 O2O 市場對於餐飲業滲透率也逐漸達到 80% 以上。

從中國區域圖來看，一、二線城市一直是外送服務的主要戰場，引領全中國的外送市場發展。一、二線城市經濟交通發達，又是人口稠密區，能讓外送市場蓬勃發展，但外送服務發展至今，在競爭激烈下品牌不停地更換，漸漸地市場將會受到飽和影響，主力市場利潤將瓜分殆盡，所以目前中國外送服務市場正積極開發三線城市及以下地區，具 2019 年資料顯示中國外送用戶和全網用戶城市等級分布情況可知，除了一、二線城市外，三級城市及以下區域仍有 35.2% 的使用率，因此低線城市的用戶市場潛力是無限的，只要能將主力市場轉移至低線城市，外送平台仍有增長的空間。

從中國外送市場發展以來，競爭相當激烈，但從目前情況來看，中國外送市場目前「美團」使用率占 59%，「餓了麼」占 36%，其他則占了 5%，「美團」和「餓了麼」占了市場 98% 的份額。中國用戶對於外送 App 的使用頻率和習慣逐漸養成，形成了固定外送平台偏好性選擇。

近幾年中國的外送平台開始技術創新研發，將外送服務推入到了一個全新的階段，2019 年「美團」利用 LBS（移動定位服務）打造 O2O 即時物流配送智能調度系統，針對不同的城市地區，讓訂單與騎士能智能匹配，此外，「美團」還開創了無人機配送平臺，將此技術運用在目前的新冠肺炎時期，確保「零接觸」的外送服務，並且中國的外送市場通路相當多元，各種商品都能夠被外送，從一般外賣到便利超商，再來生鮮超市、鮮花、藥品或是生活用品…等等，甚至是跑腿業務，這些中國的外送平台都能服務，服務形式的多元，更能夠吸引到各種不同需求的使用者，使得外送平台能一直湧入不同的客戶群，中國的外送平台跳脫了「食物」才能外送的框架，不斷地進步創新，去探索各種不同得用戶，讓當地的餐飲業者及門市生意蒸蒸日上，也間接帶動了中國經濟發展。

(一)美團外賣（袋鼠外賣）

美團外賣外送服務的品項包括附近美食、生鮮蔬果、鮮花、蛋糕甜點等，無論是什麼時間，還是想吃中餐或西餐、家常菜或小吃，快餐還是餐廳等，都能在美團外賣的 App 上找到，並且各大國際品牌都有入駐美團外賣程式，美團有提供送藥上門的服務及跑腿代購，在支付上，不論是電腦手機 APP、



微信均可下單，並支援各種支付方式，並因應 2020 年新冠肺炎影響下推出「零接觸外送服務」，截至今年仍是中國第一大外送服務平台。

(二)餓了麼

餓了麼是中國企業阿里巴巴集團旗下所經營的網際網路 O2O 生活服務平台，提供網上訂餐、線下團購、同城快送等服務，由拉扎斯網路科技（上



海)有限公司營運，目前為中國第二大網上訂餐外賣平台，地位僅次於美團外賣。

餓了麼是第一個開發出專門針對餐廳商店後台管理而研發的網站，於 2010 年 6 月又率先推出「逾時賠付體系」，並於同年 8 月開始經營手機訂餐平台，慢慢奠定了良好的基礎，餓了麼整合了線下各大餐飲品牌和線上網路資源，用戶能夠方便使用手機搜尋各種餐廳美食，最主要的是餓了麼想向用戶傳達一種健康生活的態度以及年輕化的飲食習慣，除了為使用者創造新的價值觀，餓了麼也提出 C2C 往上訂餐的概念，為線下的各餐廳提供一個一體化經營的方案。

2.2.6.2. 以韓國為例

近年，韓國外送平台市場發展迅速，智慧型手機的普及和單身獨居人口的激增，使得韓國外送平台創造出了很多商機，韓國已成為全世界第四大的外送市場。目前韓國總人口約為 5,180 萬人，其中人口大多聚集在首都及周圍城市，也因此韓國的餐廳密集度高，餐飲外送風潮興起，加上這兩年韓國的基本工資調高近 30%，以及店面租金的高漲，在疫情影響下，來店內用餐的客人也下降許多，讓韓國餐廳紛紛轉型成只接外送生意的共享廚房或雲端廚房，但帶動外送服務風潮的另一原因為韓國的生活成本高，獨居單身人口躍增，結婚生子對當地年輕人來說變成是一種沉重的生活負擔，據統計資料來看，2018 年韓國一人家庭的占比高達 29%，是 2010 年的 2 倍。越來越多的獨居人口會想減少在外的人際互動，為了省去在外用餐的麻煩，而選擇使用美食外送平台的服務。

根據研究資料顯示，韓國美食外送市場從過去 5 年翻倍成長到 59 億美元，超過日本和德國市場總和，全球僅次中國、美國和英國，成為全球第四大的外送市場。預計於 2023 年，韓國外送市場市值規模將一路擴增到 90 億美元。

韓國外送市場掀起併購狂潮，韓國外送平台龍頭 優雅兄弟(Woowa Brothers) 都無法置身事外。Woowa 表示，面對市場激烈競爭下，對同業投懷送抱也是種「生存策略」。於 2019 年 12 月中被德國餐飲外送巨頭快遞英雄(Delivery Hero) 收購，Delivery Hero 旗下的 Yogiyo 也是目前韓國餐飲外送服務的第二大巨頭，市占率高達 40%，同時也是 Google Play APP 下載排行第一名，執行長 Niklas Oestberg 指出由於歐洲外送市場競爭日趨白熱化，對 foodpanda 母公司快遞英雄來說，收購 Woowa 有助於 Delivery Hero 在亞洲更能快速擴張版圖，而此併購事件創下韓國史上最大網路創新企業併購案，也成功讓 Delivery Hero 站穩全球第三大線上食物外送市場的地位。美國外送龍頭 UberEats 因韓國市場激烈的競爭下，於 2019 年 9 月宣布退出韓國市場，可見當地的外送市場競爭程度非常強烈。

(一)優雅兄弟(Woowa Brothers)

此外送服務在韓國被稱為是美國「外送的民族 (Baedalui Minjok)」，為韓國國民的國民外送 APP 軟體，近幾年優雅兄弟(Woowa Brothers)為韓國的外送市場帶來很大的變化，在創業初期秉持著維持高品質的服務態度，跟隨市場流行推出各種新型的行銷方案，以及結帳功能的便利化，吸引了各方投資商的支持，Baedalui Minjok 的成功，使韓國外送市場逐漸白熱化，在激烈競爭的外送服務中市占率高達 60%，獨佔韓國外送市場的排行榜第一名的寶座。



Woowa Brothers APP 圖

(二)Yogiyo

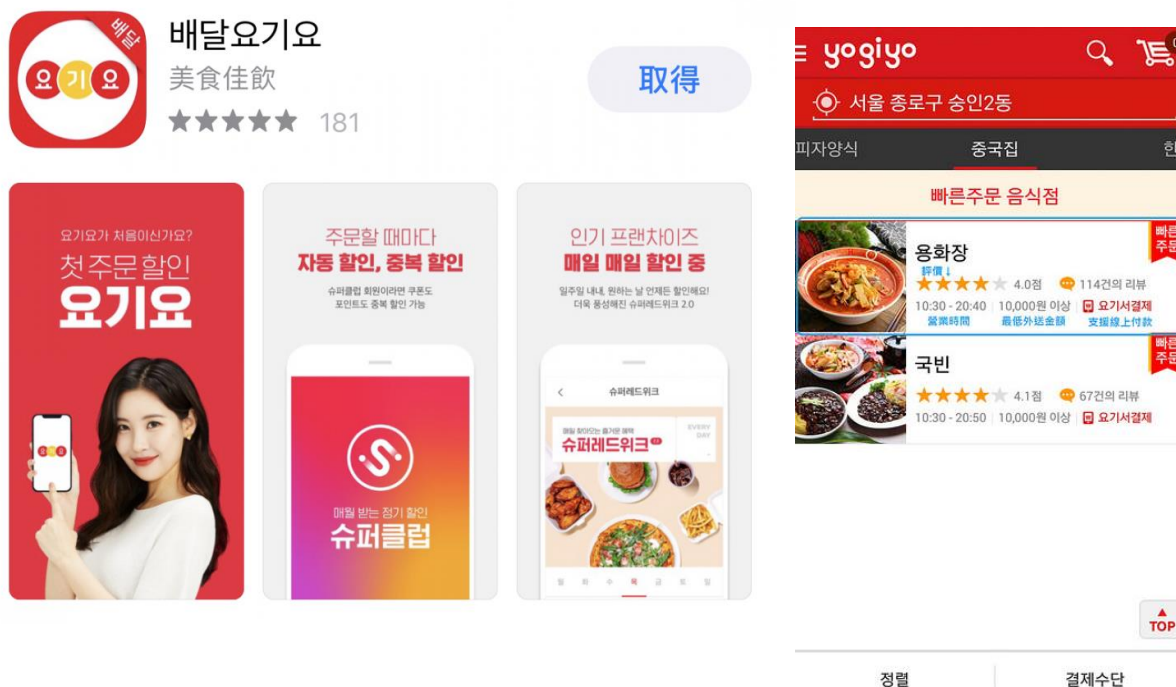
為韓國線上美食外送平台，此平台提供電腦訂餐以及智慧型手機 APP 訂餐兩種服務方式，APP 版可透過 GPS 定位功能，搜尋附近店家進行訂餐。Yogiyo 平台上的店家包含各種店家分類，提供消費者多元外送美食的選擇，餐點送達時也提供行動刷卡服務。

Yogiyo 服務營業額成長率極高，每月外送訂購月平均成長率約 25%。



Yogiyo 商標

Yogiyo 的外送服務，在 APP 與網站上的消費者評論完全是由真正訂購或是使用過 Yogiyo 服務的人所撰寫的，加上擁有最低價格保證，並且提供無廣告的餐廳選擇，Yogiyo 將服務重點放在服務品質的提升與 APP 介面功能的開發，因此能獲得消費大眾的信賴。對餐飲店家而言，則可降低行銷成本，也增加了接觸潛在客戶的機會。



Yogiyo APP 畫面

2.2.7. 外送平台未來趨勢

隨著數位科技發展與創新以及突破，外送產業在未來將帶來龐大的經濟效應。現今外送變成多數餐飲業者常提供的衍生性服務，在外送平台的崛起之後，業者不再需要自己承擔雇用外送員的額外成本與風險，也能夠提供外送服務，因此如果掌握以下四大趨勢，並關注發展，業者將能掌握先機，並提早規劃商業策略。

(一) 支付的多元，導入各種不同的支付方式供消費者與店家選擇，在未來支付市場不斷的成熟，可能可以導入平台貨幣，透過虛擬化實際的現金交易以提高用戶的互動率，同時更能衍伸出其他的商業模式，例如平台任務執行、虛擬平台交易等等，針對各種需求來選擇相應的支付方法。

(二) 生食加入外送市場，讓人們多了一種不用出門的購物方式，生食外送平台能線上確認是否有庫存而下訂，也能有品質上的保障，在時間上能設定固定、重複送餐時段，節省許多消費時間，而遇到缺貨時，平台會建議替代物品，目前生食外送的概念漸漸被各大外送平台導入。

(三) 虛擬廚房的商業模式，在地價飆漲的城市裡，業者所面臨的問題是如何有效應用每一坪的室內面積，讓其能達到最大效益化，隨著外送平台的成熟，有些業者有效的應用了如此趨勢，省去了座位區、櫃檯、以及門面，全面的與外送平台合作，成為所謂的虛擬廚房，降低店家的進場成本，且店家只要保持食品品質及出餐速度，平台負責外送與宣傳業務，兩者互相搭配，彼此創造經濟價值。

(四) 外送媒介的轉換，以往外送的媒介主要是透過人工完成，而隨著人工智慧發展的齒輪轉動下，帶出新的外送方法，其中一種就是自動駕駛，這個技術不僅能夠顛覆交通產業，同時更能在外送市場中帶出新的氣象，掌握以上四大趨勢，並關注發展，業者將能掌握先機，並提早規劃商業策略。

2.3. 新型廣告策略-外送平台

外送平台將會是一種新形式的廣告策略，像是 GOOGLE 的關鍵字廣告一般，能夠影響店家的曝光度，在平台的介面上也會影響版位的排序，如果想要有好的曝光率最佳的方法就是與一間外送平台合作，簽訂獨家合約更能在外送平台上有更大的曝光率，也更能吸引不少訂單上門。

2.3.1. 商家使用外送平台的理由

一般來說，想要獲得餐廳的外送服務通常要達到一定數量金額才能使用，因為必須這樣外送成本才能合理分攤到餐點上，然而多數的外送平台都為了能吸引大量的消費者，對顧客收取的外送費用都很低，轉而向合作店家抽成，因此造成合作餐廳通常外送的獲利不高，所以餐廳與外送平台合作的好處，並不在於獲取大量利潤，而是下列幾點：

2.3.1.1. 延伸服務，提升顧客忠誠度

會使用外帶或是外送服務的族群有很高的機率是曾至實體店面光顧過之忠實消費者，藉由此一特性，店家使用外送平台能更好將顧客服務延伸出去，讓顧客在家也能享受到餐廳的服務及品質。

2.3.1.2. 用戶營運-了解消費者

利用平台介面刊登功能，增加餐廳廣告收益及帶來大量的品牌曝光度，吸引潛在顧客上門增加訂單收益，還能透過後台統計消費者數據，了解消費者喜好，進而調整餐廳品項或是將數據整合推出受歡迎的新品項。

2.3.1.3. 活用閒置產能

餐廳能夠利用外送平台的外送員解決顛峰時段客群，並且還能持續增加更多訂單，獲取更多利潤，或是因應疫情期間來客數降低，運用外送平台能夠消耗過剩的人力資源，且更能服務到更遠的地區，拓展更多的客群。

餐廳的種類	外送服務的思考
專攻外送服務的餐廳	與外送平台合作，訂單量大可發展自己的外送系統
低價位餐廳	利用閒置產能，適合作業流程比較短的業態
中價位餐廳	外送可消化閒置產能或提供延伸服務
高單價餐廳	延伸服務為主，熟客為主要服務客群

資料來源:服務創新電子報 (2019)

2.3.2. 平台合作標準

想要加入外送平台並不難，只要打電話和企業溝通，企業就會派業務人員致業者店面簽約並檢查開業證明、確認餐廳統編、營業登記證和負責人資訊、查看菜單，確保資料正確才會和業者簽約。但是除了第一次簽約會看到的企業派的業務人員，其他皆為線上溝通，所以部分業者會擔心自己的個資是否被盜用，外送平台對於業者的擔心採取定期審查機制，也會不定期的訪查餐廳，保障外送平台的品質，讓業者和消費者使用起來更放心。

2.3.3. 外送服務據點擴增(由北向南延伸、服務項目更多元)

外送平台進駐台灣短短幾年內足跡遍布南北，又在此次疫情中屢創佳績，根據統計台灣目前外送平台滲透率（外送平台在整體餐飲產業中的占比）由 2019 年初的 0.24%，至 2020 年 4 月份創下 2.79% 的歷史新高。



資料來源：未來流通研究所

近年來各大外送平台都積極拓展外送服務，主要的美食外送服務涵蓋全台及離島，並提供 24 小時外送服務(離島外)，看似已經將外送這個市場發揮到淋漓盡致之時，但外送平台的腳步並不會到此打住，現在除了餐廳的外送服務之外，他們更將觸手伸至生活雜貨上，讓『外送』這個詞不只侷限運用在外送食品上，而是任何商品都能夠被外送，讓外送平台不只是外送平台，而是消費者的生活百貨，不管何種需求都能在這裡被滿足，成為一站式的平台。

2.4. 網路數位行銷 AISAS

部分商家多少有聽過消費者心理模式(AIDMA)，由 Attention、Interest、Desire、Memory、Action 五個英文單字組成，意義分別為 Attention：引起消費者注意、Interest：讓消費者產生興趣、Desire：激起消費者的慾望、Memory：讓消費者產生特定記憶關聯、Action：消費者行動去購買產品。AIDMA 一直以來都是行銷與廣告的重要參考，許多商家會根據消費者心理模式調整自己的行銷方式，而隨著時代的改變，日本電通公司提出了符合網路時代的消費者心理模式，「網路時代數位行銷的(AISAS)」。AISAS 是由 Attention、Interest、Search、Action、Share 五個英文單字組成，意義分別為：Attention：引起消費者注意、Interest：讓消費者產生興趣、Search：消費者主動搜尋、Action：消費者下手行動，購買產品、Share：消費者在網路上分享使用心得。而 AISAS 消費行為模式中，有兩個有趣的行為："Search" 與 "Share"，藉由廣告引發注意，產生話題，讓消費者主動搜尋相關資訊，再透過服務讓消費者持續使用，並願意幫忙創造口碑傳播，都是因為數位科技日漸普及所帶來的轉變，並且越來越被重視與應用，是目前火熱的新型態的互聯網行銷服務。值得注意的是 AISAS 模式裡，可以看見消費者在整個消費過程中，由被動轉為主動，在過去需要透過行銷人員推廣產品資訊，現在則變成消費者主動搜尋並分享。

總結來說，AIDMA 與 AISAS 兩個消費模式呈現了消費者的消費行為因為數位科技和生活普及而有著大幅度的轉變，兩個模式彼此也不只是非 AIDMA 即 AISAS，而是相輔相成的去表示消費習慣，讓消費者可以審視自己的消費行為，也讓商家的行銷方式因為時代的變遷而做了轉變。

3. 研究方法

3.1. 半結構式訪談

訪談法是現今最常被用來蒐集資料的方法之一，由於訪談調查的方式簡單易行，即使受訪者閱讀困難或不善於文字表達，也可以透過訪談輕鬆的回答，適用的範圍較為廣泛，是很普遍的收集資料方法。在訪問的過程中透過雙方直接交談的方式和互動，取得受訪者對特定議題的具體意見和看法收集各種資料，若訪談者可以消除被訪者的顧慮，使他們可以思考周全在回答問題，可以增加人與人的互動，也可以具有比較真實可靠的資料。訪談因不同的分類標準分成很多種類，有以採訪的對象分個別訪談或集體訪談；有以接觸情況分為直接面對面的訪談或是透過某種工具間接訪談，像是電話訪談或是網路訪談；還有目前最普遍被用來收集資料，根據訪談者的控制程度分為結構式訪談、半結構式訪談和無結構式訪談。

本研究採用的是半結構式訪談法，這種介於結構性訪談和非結構性訪談的方法，它既保留結構性訪談的嚴謹和標準化的題目，讓訪談者可以先擬定的訪談問題，同時還可以給受訪者較大的空間表達自己觀點和意見，在訪談過程中訪談者也可以根據現場狀況調整訪談內容，讓整個訪談更加和諧順暢。

3.2. 研究對象

本研究為對屏東特定店家進行訪問，也就是選擇特定、具代表性的店家高層，以獲取只有他們知道，其他管道無法得知的訊息。因此，本研究訪問對象的選擇屏東對外送平台有一定的了解和想法的特定店家。

3.3. 訪談原則

本研究採半結構訪談方式，先擬定訪談大綱，同時對訪談對象背景作初步了解，以利訪談互動過程順利。同時在過程中把握幾項原則，以利資料取得。首先訪談者先向受訪者說明所有的訪談內容皆以匿名方式呈現，讓受訪者在訪問過程中可以暢所欲言，獲得真實性資料的機率也大大提升；第二在訪問過程中避免誘導性問題或問話模式，以簡短、中性的用語，盡可能避免訪談者的主觀因素

干擾受訪者的回答；第三，在訪問過程中隨時注意是否偏離主題，為了避免此狀況，訪問者須在適當時機將受訪者拉回主題；第四，訪問的問題會根據訪談當時的情況做適當的調整；第五，為了讓訪談者可以放下顧慮做更多的回答，訪談的過程中不催促、不隨意打斷談話，也會以受訪者為主，鼓勵受訪者多分享自己的想法但是不誘導，也不在訪問過程中進行任何反駁；第六，為了避免受訪者有壓力，訪談的環境多以受訪者經常的出入點為主；最後，訪談過程中會全程錄音，並在事後記下逐字稿，做為日後分析的依據。

3.4. 研究架構

藉由前面兩個章節建立研究架構、擬定研究假設及問卷設計並透過分析研究工具所收集的資料，再依據文獻探討內容與其他學者論述觀點整理並匯集問題假設，提出針對外送平台的操作簡易程度、外送員服務態度及消費者接收餐點的時間...等內容進行分析，探討屏東商家對於架設外送平台是否會因為平台的服務品質而影響消費者的滿意度、忠誠度和回購率。

3.5. 訪談設計

本研究的主要問題以探討外送平台對屏東商家的影響觀點作切入，因此，本研究的訪談大綱會圍繞著外送平台對商家帶來的收益和改變為主，在受訪者提供的資訊之上，逐步深入詢問。

4. 個案分析

4.1. 訪談個案介紹

餐廳類別	店家數	占比(%)
熱食	5	56%
冰品	2	22%
飲品	1	11%
點心	1	11%
總計	9	100%

4.2. 訪談結果整理

(一)熱食店 1

25 歲連鎖熱食店女店長，公司經營方針為提供新鮮、快速及美味的餐點。

本身公司是沒有安排外送人員，都是以店面經營為主，今年剛與外送平台合作而已，目前主要是與熊貓合作，已合作 1 個月多了，4 月份預計還會再與 Uber Eats 合作。公司決議與外送平台合作的原因主要是為了能夠提升各家店舖的營業額，其次是為了曝光度，現在外送真的很方便，消費者在家拿起手機就能上網購買東西，這就是近幾年興起的「手指經濟」，不只是在台灣的市場，全世界也開始朝向虛擬通路發展，實體門市衰退的買氣以及疫情的影響下，慢慢加速線上購

物習慣養成，消費者使用行動裝置 APP 功能，只需要一鍵就能輕鬆點選下單，已經變成現在的流行趨勢。

我們分店剛使用熊貓第一個月，當月的營業額一下衝了很高，原本業績普普，但合作之後訂單數有很明顯的成長，因此我們店一整天都會把外送平台的外送服務開著，營業額跟沒有使用外送平台比較起來，有很大的改變，成長非常多，效益非常好，至於在到店的來客率，因為使用不久的關係，目前還沒有明顯的差異。

在使用上面目前沒有太大的困擾糾紛，只有在餐點核對的部分比較麻煩，在與外送員對單的時候，需要留心注意，不只是害怕外送員漏給餐點或是對錯單，我們也怕出餐錯誤的問題，有差錯的話，在處理上面還蠻麻煩的，因為要聯絡客人必須透過外送平台才有辦法聯繫，不過這樣也代表外送平台給予消費者極高的保障，他們很注重隱私個資的部分，讓消費者用的安心，可以放心消費。客服方面服務不錯，介面使用上清楚明瞭，操作沒有太大的問題，總體而言，對於外送平台的滿意度蠻高的，除了外送員素質不定，沒有甚麼太大的缺點。

未來是否要繼續與外送平台合作還是要看總公司那邊決定，不過就目前的情況來況，4 月份還要增加與 uber eats 合作，從總公司的角度來看，使用外送平台對於公司來說效益很好，營收方面一定很可觀。加上從同業的角度來說，彼此的來店客數都差不多，但就是有使用外送平台的話就會多了一個虛擬通路的客源，如果要比較的話，在這邊就差了蠻多的，所以未來還是會建議公司能夠繼續與外送平台合作。

(二)熱食店 2

35 歲連鎖熱食店男店長，公司經營方針為顧客第一。

本身公司沒有安排外送人員，都是以店面經營為主，目前是與 Uber Eats 合作，大約已合作半年左右，而外送平台的合作對象是總公司決定的，主要是為了要打廣告，希望能增加來客數，我們店裡的位置並不多，每次吃飯時間都大排長龍，有了外送服務之後，顧客不需要來排隊等候位置就能品嚐到我們的餐點。

與外送平台合作後，業績確實有變好，但因為外送平台的抽成高，所以我們在設定品項時有調整價錢，原本剛開始點購率不錯，後來我們調漲成套餐的方式點購率就下降了。我們的外送服務從開店到閉店都會開著，表示我們外送的單量不多，外送的部分今年 1 月大約 5 萬多，2 月因為有調漲價格，大家的點購意願就沒那麼高，所以只有 3 萬多，外送對我們來說收益並不高，月平均大約 3 到 5 萬左右。

在使用上面目前都沒有太大的困擾與糾紛，操作的介面上也很簡單明瞭，可能在屏東使用 Uber Eats 的人不多，外送員的數量也很少，每次取餐都是特定的幾個人，跟我們都很熟識，在核對的部分也都會一一確認完再離開，所以就都沒有出什麼差錯，而滿意度的部分也都還不錯，但是我覺得百分之九十的客人都還是會來店裡用餐，不太會去點外送，因為我們外送的餐點跟來店用餐的不太一樣，外送的餐點只有限定幾款可以訂購，來店用餐就有各種選擇可以自由搭配，另外一個考量點是我們現場端的顧客是最需要服務，多一個外送只是為了多增加一個快速便利又可以吸引顧客的方式而已。

未來方面，沒意外的話應該會繼續合作，但原本我們都只有生食外帶，現在開始推出像 Uber Eats 一樣的熟食外帶，差別就只是我們沒辦法外送到家，消費者可以先用電話訂餐再過來取餐，非常方便又快速，若總公司的每個品牌都可以做到這樣的話，那可能就不需要 Uber Eats 了，給 Uber Eats 賺給 Uber Eats 抽成，不如我們自己做，所以未來的各種發展的可能性都很高。

(三)熱食店 3

50 幾歲小型熱食店女老闆，小本經營，目前本身自己有在跑外送，沒有跟外送平台合作，客群主要都是熟客，或是附近學校的學生，一天淨利大約 8000~9000 左右，因為是小本經營的關係，所以如果與外送平台合作的話，扣除掉成本，再加上外送平台的抽成的話，可能我們店家的收益就會減少很多，所以就目前的情況上面來看，未來不考慮跟外送平台合作，而且我們的人力也只有 2.3 人，如果多上外送平台上面的訂單的話，怕我們會負荷不過來，進而影響到我們店家的

餐點品質。

我們不與外送平台合作有兩個原因，第一是價格的考量，現在物價越來越高，若再加上合作的抽成數，店家的一些成本就會增加，售價就一定會調漲，因為這附近算是學區，如果售價太高，可能會導致學生客群的流失，其次是這附近的消費水平並不是很高，而且這裡賣吃的也很多，如果價格一下調漲太高，顧客就會考量到價錢的問題，可能就會選擇這附近其他的外食店，就不一定會來我們店家消費；第二是品質的考量，我覺得自己外送比較安心，因為我們沒辦法控制外送員的素質，像是最近有很多外送員偷吃餐點的新聞，導致我們店家不確定餐點是否真的有送到顧客手上，因為我們希望可以提供顧客在下班後的小確幸，亦指是提供顧客吃到美味又健康的餐點，不然現在大眾餐餐外食，能吃到健康美味、營養均衡的餐點的機會太少，所以我們店家更要做好品質的保證，更要確保餐點在外送員外送的路途上不會發生什麼事情，要減少不確定性，所以我們考量後決議還是不與外送平台合作。

未來的話，依然不會合作，因為我們只是個小型的熱食店，我們也有我們自己的常客，不需要靠外送平台來打知名度，多了抽成的費用，對我們來說反而是個不必要的負擔，再加上鄰近學區跟附近有許多商業大樓，在每天的來客量方面，我們店家不用擔心太多，每天都有固定的常客上門，所以有沒有使用外送平台這點上，我們認為在同業的影響上就不會差到太多，因為我們有做出自己的品質跟好口碑，就不用去擔心生意不如他人的問題。

(四)熱食店 4

54 歲熱食店女老闆，本店沒有與外送平台合作，本身也沒有外送服務，我們比較希望客人就是來店面吃飯，並且我們內用的話會比外帶的價錢便宜，一來我們店認為內用可以減少包裝耗材的損耗，也可以減少一些成本，二來現在提倡環保的概念，所以在內用外帶的價錢做一個區分，更能讓顧客更願意留在店面享用美味佳餚，也可以提升一點我們店的形象，而且我認為一般店家顧客看的是你的來客數以及店內翻桌率，如果一個顧客上門，發現都沒有人在店面內享用，可能就會有些卻步，不敢上門消費，所以我們還是希望客人能在店面內用就好。

外送平台的抽成數是我們店最大的考量點，因為我們的餐點都是屬於薄利多銷型的，若再增加一筆合作的費用，對我們會非常的不利，而我們每天無時無刻都非常的忙碌，完全沒有額外的人手可以外送，所以現在最主要都是以店面經營為主，再加上我們店面人手普遍年紀都屬於中年，對於這種新型的外送服務較不了解，在系統操作上也比較不懂及不熟悉，而且本身我們店家也算是老店了，在一定程度上面也做出了很好的口碑，所以也不用靠外送平台來做廣告提高我們曝光度，每天的收益扣掉成本也是很穩定的提升，所以在目前來說，本店是不考慮與外送平台合作的。

假設今天有需要使用外送平台的話，會比較希望是能夠有年輕的員工來幫忙操作這一塊的部分，因為我們中老年人比較不懂現在這種 3C 的應用，但是還是有聽說使用外送平台效益還蠻不錯的，畢竟現在因為疫情的關係，其實多多少少還是有影響到一點我們店家的生意，我們這附近的店家也蠻多在使用熊貓的外送服務的，是有點吸引我們想要了解使用的興趣，但就差在說我們比較不懂這個，如果有專人來幫我們的話，是可以考慮使用外送平台的，不過就目前情況來講，還是需要在觀望一段時間看看，目前也沒有想到使用外送平台能夠提升我們的何種效益，我們也不想要增加額外的費用，所以就都以現場客為主就好了。

(五)熱食店 5

27 歲連鎖熱食女店長，本店目前沒有與任何的外送平台合作，我們店家本身沒有提供外送服務。

我們現在不與外送平台合作的原因是因為抽成數太高了，公司的經營方針是主打平價的鍋物，提供各式自助吧且無限量供應以及各種調飲讓顧客免費暢飲，在開店成本上負擔大，假設現在我們與外送平台合作，再加上我們提供自助吧的部分，成本將更付出更多，我們不希望與外送平台合作後，因為成本上漲而將價格調漲，進而影響到店內提供的餐點品質，但若不提高售價，成本的負擔對我們來說將會更重，利潤上是無益的，所以多方考量後，我們目前沒有合作的打算。

但放眼未來外送市場的可能性，我們還是會考慮選擇合作，因為現在疫情的關係，宅經濟更勝以往，並且我們也發現近期來店客數下降的問題，所以如果疫情繼續持續下去的話，可能就會提前開始規劃與外送平台合作的一些相關事項。

與外送平台合作主要希望能藉此增加知名度與來客數，以提高營業額，並且我們認為同業之間，有無與外送平台合作還是有影響的，畢竟是讓消費者多了一個購買的我們產品的管道，一定會多增加一些業績，但我們希望能降低抽成的費用，才能提高我們想合作的意願，我們連鎖店算是剛進駐屏東這個市場，所以如果外送平台能夠跟我們簽訂一個專屬的合約降低我們的外送成本，那我們基本上會更有意願與他們合作，因為我們目前的考量就是卡在抽成數有點太高，我們店的營運因為剛起步的關係，一時之間實在是無法負擔這個龐大的成本，撇除掉疫情的影響，目前的話還是會等站穩腳步之後再做考慮。

(六)冰品店 1

24 歲冰品店女性老闆娘，對於經營店家的經營方針為走平價路線，目的是讓客人能夠吃到平價的餐點。

本店本身雖擁有自己的外送服務，但以夏天旺季來說，一天可能只會有 2~3 張自家的外送單，因為現在大部分的外送訂單大多都來自 foodpanda(外送平台)，一來是現在大部分的民眾主要以使用手機 APP 滿足自己的需求，像是現在這樣的外送平台服務，只需要動手點一點外送平台程式 app 就能夠享受到外送的便利，二是在現今疫情的影響下，導致很多民眾減少外出的機會，對於外送的平台有多依賴了一些，所以現在大部分的外送單都是交由外送平台處理，自己店家的外送則是客人親自打電話要求，店家才會自己外送。

與外送平台合作大約是從去年 9 月份開始，到現在已使用了半年左右，會使用外送平台的服務是為了增加客群以及提高曝光度，使營業額能夠長期增長，算是另類的廣告行銷，依照現在民眾的生活方式，普通上班族長期生活在高壓忙碌的工作環境下，休假只想在家好好休息，反而不太會出門，所以對外送的需求更高，再來就是從後台數據發現，於外送平台上消費的客群，對於金錢消費力上面

是不可小覷的，像是平常來店的客人可能對於加點加錢這點上面會錙銖必較，但在使用外送平台上訂餐的客群，反而給人感覺花錢大方，在這點上面也另類的提高銷售額。

對於使用外送平台上面，我是沒有認真的去估算過，因為以 foodpanda 的抽成比例來看，其實嚴格來說真的沒有成長多少營業額，一開始與 foodpanda 簽約時就簽訂 32% 的抽成數，對於冰品店來說，客群會有分大小月的差異，像是月初剛領薪水時，使用外送平台訂餐的客人會明顯增多，但到月底時，會發現訂單好像會稍微略減些，所以在這方面每月的營業額都會有些差別。基本上我們店家外送平台的機台都會開一整天，除非忙到沒有多餘的人力才會關閉，因為外送平台這個服務對於店家來說很方便，旺季時沒有時間能夠親自外送，就只能打電話拒絕客人，所以為了不漏失這些客群，與外送平台合作相對之下是比較好的，並且在這之中能夠讓我們可以有更多的時間及精力可以更快完成每筆外送單，節省相當多的人員資源。

在外送平台的使用問題方面，我們是希望能夠改善 foodpanda 外送員積單的問題，因為是冰品店的緣故，所以遇到天氣熱的情況，冰品很容易在等待外送員取餐的時候就開始融冰，再遇上外送員積單的問題，往往冰品送到顧客手上時就融了一大半，導致本店常收到負評，嚴重影響到本店的經營，在這件事情的處理方面上，我們一直向 foodpanda 客服反映，但遲遲未看到外送員做出改善，所以在這方面上我們對於 foodpanda 的滿意度可能就沒這麼好，會認為官方對於店家客訴處理問題上不上心，不過除了這個問題，其實 foodpanda 的系統介面上還是做得不錯的。

未來還是會選擇繼續與 foodpanda 外送平台合作，因為現在不外出的人很多，再加上除了上述的外送員問題外，其他部分其實外送平台都做得不錯，最重要的是使用外送平台能夠提高曝光度以及增加更多客群，也能吸引一些未上門過的顧客群來嘗鮮，但是我們還是希望能夠將客群從網路上轉化成現實上門的顧客，畢竟外送平台的抽成是一個相當高的固定成本，如果能將客群吸引到店面用餐的話，對於我們店家來說是比較好的，也能節省很多開銷，但對於店家來說使

用外送平台就是一種另類的廣告行銷，只需要支付合作費用，就能得到很多效益，所以未來的合作意願還是很大的。

(七)冰品店 2

32 歲冰品店老闆，我們店沒有與外送平台合作，目前經營方式是走平價路線，每天早上現煮各種配料，讓消費者吃到最新鮮的食材。

本店沒有與外送平台合作，自己本身的話也沒有做外送的服務，因為我們店面設有內用區可以讓客人內用，所以基本上人力的調度上會比較吃緊，如果今天有跟外送平台合作的話，那我們是必要再多請一個員工才能讓我們店面的營運維持正常運作，店面成本也會因此增加，我們不希望將成本轉嫁到消費者上，這樣容易流失客群，這不是我們所期望的。

不過，我們之後是有考慮要跟外送平台合作的，考量到之後疫情的關係，也不確定這次疫情會影響多久，如果時間一拉長的話，對於外送的需求會越來越高，並且也因為疫情的關係，入內用餐的客人意願也會降低很多，再來也快進入夏季冰品店的旺季，如果這時候來店用餐的客人還是沒有像以往這麼多的話，那未來我們是考慮會跟外送平台合作的。

考量使用外送平台的原因最主要是他的抽成費用有點高，像我們這種小本經營的店面，其實有些負荷不了，除非是像現在這種情況，不然我們原本是打算不跟外送平台合作的，再加上常常新聞上會看到外送員的一些負面形象，像是偷吃客人的餐點，這點就讓我們對於外送平台挑選外送員的標準上有些遲疑，假設今天外送平台可以改善這些問題的話，那我們對於外送平台的信任度會比較高一些。

(八)飲品店 1

26 歲連鎖冷飲店女店長，本店自己也有在跑外送，因為開店的時間較晚，所以在外送與宵夜的部分單量比較好。

目前主要是與熊貓合作，從去年 9 月還 10 月熊貓進駐屏東後，我們就加入

了，到現在為止已合作半年左右，我們是簽訂長期的獨立合約，抽成數固定是 28%，如果要同時跟 Uber Eats 合作，抽成數就會調高，因為熊貓不希望我們加入其他外送平台，要確保是獨家廠商，所以有這樣的規定。

我們會選擇與熊貓合作是因為第一個進駐屏東的外送平台是熊貓，在還不知道 Uber Eats 的情況下，熊貓擁有優先權的概念，且抽成數較 Uber Eats 低，廣告也打得不錯，但熊貓其實有好有壞，好處是可以直接幫我們外送，讓我們節省人力，店面跟外送可以兼顧，同時也能打廣告以增加客源，不僅能挖掘新客源，也能讓新客源變成現場客，或是直接打電話來直接叫我們外送，外送平台的介面簡單明瞭，在操作上沒有任何問題，而壞處是如果單量大時，外送員可能會一個人接很多張單，形成「積單」的狀況，餐點就會被 delay 到，也可能在車上退冰了，就降低了餐點的品質，總體而言，對外送平台的滿意度在中間值，除了外送員素質不定與積單的問題，沒有太大的問題。

與外送平台合作後遇到的問題大多是外送員拿錯飲料或是送錯飲料，事後客人可能就會打電話來客訴，但這跟客服反應沒有用，因為外送平台的總公司基本上都是在國外，像熊貓是在德國，他們的公關處理方面都非常官方，而且都是電話溝通或是網路溝通較多，沒辦法及時幫我們解決事情，所以我們要自己想辦法跟客人協調來解決問題。

未來的方面，我們會繼續與熊貓合作，像我們這種小加盟的店來講，有外送業績還是有落差，有時候業績的百分之四十都是外送，業績也都有慢慢地在成長，但還是希望外送平台能針對外送員的素質做更嚴謹的篩選。

(九)點心店 1

26 歲男性老闆，目前經營方式是以店面為主，網路行銷在剛開始營業的時候就有部分接觸，只是現在生意趨近穩定之後，就將重心轉往店面營業為主，目前大部分客群都是熟客居多。

以前的話是有自己的店家外送，現在的話沒有這個服務，因為這樣的話必須

花費很多的人力資源及時間，現在將外送這個服務轉讓給外送平台去做，對我們店家來說比較輕鬆，也能減少成本。現在合作的外送平台是熊貓，目前合作已經一年多了，選擇熊貓的原因主要還是因為屏東的外送趨勢還是以熊貓為主，Uber eat 方面外送員比較少，並且在屏東的使用者上面也相對較少，所以在曝光度上面會有些遜色，但如果單看外送員素質或是平台方面的經營還是認為 Uber eat 會比較好一些。

會跟外送平台合作的用意主要是為了打廣告，透過外送平台提高曝光度及知名度，畢竟使用外送平台對我們店家來說最主要的並不是賺取獲利，多半還是為了打廣告提高曝光，所以才會選擇與他們合作，現在因為靠著外送平台的緣故，生意成長了很多，營業額的成長是很可觀的，很多客人因為藉著在外送平台上面有跟我們購買過，對我們的評價非常好，也因為有購買過的經驗，所以會想到店面購買，現在多半都變成是我們的常客，就不一定會透過外送平台來跟我們訂購，這樣對我們店家來說是很好的，將客群從網路平台吸引到現實中，我們也能減少外送平台那邊的分潤，因為我們店家算是蠻早就與他們合作的，一開始我們是簽約 27%的抽成數，但現在跟外送平台的續約的抽成數越來越高，可能已經漲到 35、36%左右了，外送平台的分潤隨著興起一直在調高，在未來會考慮一下是否會繼續合作，因為目前不確定未來的趨勢會是如何，可能會因為疫情的影響選擇繼續合作，但也會因為來客率增加考慮是否要多出一筆花費。

與外送平台到現在也一年多了，在使用上面覺得整體系統方面不太完善，因為店家無法即時反映問題給客服，要等一段時間才能收到他們的回覆，這點對於店家和消費者的滿意度就有一定的下降，其實對於我們店家現在來說，有沒有外送平台沒有太大的差別，因為我們在前期就打出很好的知名度，也奠定良好的口碑及客戶群，如果希望外送平台改善，應該就是希望他們能好好經營客服，有些時候店家還蠻需要外送平台官方的幫助，才能更快解決與顧客之間的矛盾。

至於和同業相比，我覺得在有無外送平台這個上面是沒有差很多的，最主要的還是看店家販賣的東西本質是什麼，客人能不能接受用價錢去購買到他們喜歡的東西，所以主要的決定權我認為還是在消費者上面，並不是說有用外送平台就

會比較好，但沒有使用的話，在知名度上面還是會有一定的差別，前期的收益可能就會有明顯的差異。

店家對於外送平台之問題總整理

熱食店	<ol style="list-style-type: none"> 1. 抽成數高 2. 外送員素質不定 3. 外送員給錯餐或對錯單 4. 難以聯絡平台上的顧客
冰品店	<ol style="list-style-type: none"> 1. 抽成數高 2. 外送員積單 3. 公關危機處理待加強
飲品店	<ol style="list-style-type: none"> 1. 外送員積單 2. 外送員素質不定 3. 公關危機處理待加強 4. 外送員拿錯或送錯餐點
點心店	<ol style="list-style-type: none"> 1. 抽成數不斷調漲 2. 公關危機處理待加強

經過我們親訪店家並做資料統整之後，發現大家針對外送平台所提出的問題大致分為四點，第一點是店家認為抽成數太高了，這是最直接也對店家影響最大的因素，分潤如果占營收太多，這個額外的成本費用，對店家是個很大的負擔，除非本身餐飲店為連鎖企業或是有一定客群及口碑的店家，才比較可能會使用外送平台的服務，假設是一般小本經營的店家很有可能就不能負擔這一筆額外的成本，所以選擇要不要使用外送平台最主要的原因還是會聚焦在與外送平台的合作抽成數上，假設能降低一點抽成數的話，那店家使用外送平台的意願將會上升很多。

第二與第三點則為對於外送平台上的外送員較不信任及積單問題，近期新聞上報導了很多外送員偷吃客人餐點的新聞，對於店家來說，會害怕外送平台在挑選外送員的標準上，是不是有些輕率，因為通常遇到此種情形時，外送平台通常

是不會立即做出賠償或是任何的後續處理，發生此情形時，第一時間還是讓店家自己出來處理問題，導致店家必須負擔額外的餐點損失，再來，外送員常常為了要多跑幾趟外送，賺取更多的外送費，因而導致餐點的延誤送達不新鮮的問題，所以在這個問題上，店家會考慮是否容易遇到這種外送員，而迫使店家受到額外的餐點損失以及顧客的信任，並且店家還須多留心外送員取餐的情況，在人力的安排上將會受到一些限制。

承如上述所說衍伸出第四個問題點，店家認為外送平台的客服處理速度不佳，導致第一時間發生糾紛時，無法快速幫助店家處理問題，這樣對於消費者以及店家的滿意度上將會下降許多，並且各店家也有多次反應外送員的問題，平台方面還是未能做出一個改善方式，或是將外送員的選擇上做出更嚴謹的篩選，會讓店家對於外送平台的信任度上會有一定的考量。

4.3. 商家使用外送平台可行性分析

4.3.1. 技術可行性

市面上已存在多家外送平台業者，各家業者都自行開發出自家的外送 APP，表示此外送 APP 的程式技術已相當成熟，系統上的操作上設計成一般人也能容易上手，對於店家使用也更方便。

4.3.2. 經濟可行性

雖與外送平台業者合作必須分潤，但從長久效益來看，與他們合作能夠節省閒置時間的人力成本及產能，並靠著外送平台業者的營運活動，增加訂單數量，在行銷上也能更快速的提高曝光度，節省額外的廣告費用。

4.3.3. 管理可行性

在管理上，店家不需做太大的改變，只須分派人員負責管理平台上訂單，再將訂單資訊交付內場廚房準備。

4.3.4. 市場可行性

因應疫情期間，人們對於外送需求增加，外送平台的興起讓消費者能夠待在家也能享受到餐廳的美食，且顧客群能包含各個年齡層，對於商家來說與外送平台業者合作能帶來龐大的商機。

4.4. SWOT 分析

SWOT 分析又稱態勢分析，由美國舊金山大學管理學教授韋里克 (Heinz Wehrich) 於 1980 年提出，是一種企業競爭態勢分析的方法，市場行銷的基礎分析方法之一，透過評價自身的優勢 (Strengths)、劣勢 (Weaknesses)、加上外部競爭的機會 (Opportunities) 和威脅 (Threats)，在制定發展策略前對自身進行深入的全面分析以及競爭優勢的定位，讓企業策略更加明朗。

本研究小組經由 SWOT 分析四象限的評估，提供店家在未來制定行動外送平台服務上的方向，幫助店家更了解內外部使用行動外送平台各方面的狀況，除了 SWOT 分析外，本研究進一步使用 TOWS 分析法，使店家在了解內外部情形同時，也能作出相對應的行銷策略。

優勢(Strengths)	劣勢(Weaknesses)
<ol style="list-style-type: none">1. 有使用行動外送平台之店家，能延伸店家服務、提高忠誠度以及增加來客數2. 使用行動外送平台，後台資料庫能統計顧客消費數據，並建立資料庫3. 在非尖峰用餐時刻，活用閒置產能4. 能在短時間內，快速增加店家曝光度及營業額5. 外送平台後台程式完善，能讓店家快速了解系統，在操作方面也能快速上手	<ol style="list-style-type: none">1. 外送平台分潤比高，間接影響餐廳收益2. 平台上的訂單太多，可能造成餐廳內場混亂，影響整體出餐速度3. 需要多花費一些人力時間去留意外送員取餐情形4. 外送平台的客服上面，無法及時處理與顧客之間的問題

機會(Opportunities)	威脅(Threats)
<ol style="list-style-type: none"> 1. 外送平台營運活動多，藉由各式優惠活動做促銷 2. 因疫情期間民眾外送需求增加 3. 在未來，台灣外送市場成長空間極大，各年齡層民眾對於外送服務需求將更勝以往 4. 一站式的 APP 軟體將會成為主流 5. 有使用外送平台有機會將網路的客群吸引到店面購買 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 平台上相同性質店家眾多，難以做出區別 2. 外送平台之外送員素質不定，影響消費者對店家的評價

4.5. 交叉分析

本研究小組經由 SWOT 分析四象限的評估，提供店家在未來制定行動外送平台服務上的方向，幫助店家更了解內外部使用行動外送平台各方面的狀況，除了 SWOT 分析外，本研究進一步使用 TOWS 分析法，使店家在了解內外部情形同時，也能作出相對應的行銷策略。

增長型策略(SO 策略)：

面對優勢(Strengths)及機會(Opportunities)，店家應多利用自身優勢以及未來各方面的機會，去創造新的成長機會。本研究小組建議店家能夠多跟行動外送平台合作，建立雙贏的局面，利用平台的資源去強化店家知名度，使得來客數能夠穩定成長，藉由各式活動提升店家的營業額，也能充分運用閒置產能；在未來，人們會比較傾向將程式 APP 整合，將店家的網站 APP 整合至行動平台上，以方便性來說，在這個人手一機的時代，如果可以使用一站式的外送平台 APP，便能立即享受到各種美食及服務，那民眾對於外送需求將會更勝以往。

扭轉型策略(WO 策略)：

面對劣勢(Weaknesses)及機會(Opportunities)時，需要妥善利用機會去改善劣勢方面的問題。台灣的外送市場正值成長期，使用外送平台搭上這個風潮，有助於提升店家的營業額，雖會面對一開始的人手問題，但是就長遠來看，能在前期

奠定一定的知名度以及顧客群，對未來的經營是非常有幫助的，只要能將平台上面的客群轉化到現實，讓顧客能到店面消費，就能降低很多的平台抽成，所以有與外送平台合作的話，對於店家來說還是非常好的。

緩衝型策略(ST 策略)：

在優勢(Strengths)及威脅(Threats)存在的情況下，店家要用本身的優勢去改善威脅。使用外送平台有很多優勢，雖然在同性質的店家比較下，很難做出區別，但越早使用外送平台能夠更早獲得更多的效益，也能比一般的店家還更快打出知名度，並且也能妥善運用非尖峰時段的人力資源，活用閒置的產能，對於那些並未與外送平台合作的店家還要來得好。

防禦型策略(WT 策略)：

面對劣勢(Weaknesses)及威脅(Threats)的情況，應減少劣勢暴露及避開威脅的困擾。根據 SWOT 分析，發現各型態的店家都會有相似的劣勢及威脅，為了解決此問題，本研究小組建議與行動外送平台簽訂專屬合約，簽訂專屬合約將不會隨著平台未來調整的營運方向，而影響到對店家營運方針，並且簽訂專屬合約能降低外送平台對店家之分潤以及其餘的風險，最主要是能夠維持相同的抽成比，就長遠來看維持相同的抽成比，將有效提升未來的盈餘；再來面對平台訂單暴漲的尖峰時段，應指派一名外場人員負責監督外送平台的動向以及維護外送員取餐情況，以避免場面混亂的情形，也在一定程度上能夠隨時注意外送員的核對餐點的情形。

5. 結論

5.1. 外送平台未來趨勢

當外送服務開始改變且控制了你的行為時，背後的數據就會產生價值，而其中的數據變數與構面，可能包含了氣候、區域、時間、品項、年齡、性別等變數。從另一個角度來探討，這等於是連一般的路邊店家，都開始有自己的資料庫並且開始分析這些資訊，從這些變數上，店家能更精準掌握客群分佈跟消費大眾的口味變化，能更大節省成本、提升獲利的空間。甚至當未來外送平台使用市佔率達到七至八成或每日的銷售人口超過全台人口的 1/10 時，只要結合 AI 數據資料庫與 CRM 系統，甚至你什麼時候需要點餐，要點什麼在未來都可能將被 AI 計算好。

且如今早已不是消費者想要在自己的手機裡裝一堆 App 的時候，平台單一化才是往後的趨勢，且一般餐廳要自己營運外送服務並不容易，對於年輕的消費者而言，使用 App 點餐遠比打電話給餐廳還輕鬆愉快，這個趨勢遲早會因為時間而擴散到大部分的消費者族群上。

餐飲業在疫情的影響下，政府亦擬定了紓困振興計畫來協助業者度過難關，在 2020 年 12 月 31 日之前，店家通過申請便可得到至多 15000 元的補助，加上平台抽成比例從過去的 30-40% 下降至 15%，不僅能有效幫助餐飲業者上架外送服務，此計畫亦能促使外送平台之使用率更加頻繁。

資料來源:INSIDE (2019)

5.2. 結論

經過資料蒐集與實際訪問店家之後，本小組彙整出以下幾點結論：

(一)與外送平台合作之主要原因

以屏東地區來說，Foodpanda 是最先進駐屏東的，加上涵蓋範圍最廣大，所以大部分的店家都是與 Foodpanda 合作，藉以增加曝光率及知名度，帶來更多的客源與業績。

(二)影響店家合作意願之原因

抽成數是店家與外送平台談合作最關鍵的問題，Foodpanda 剛進駐屏東時，利用較低的抽成數吸引店家合作，而開始了一波合作潮，不久後就慢慢地開始調漲抽成數，有的店家認為，多了抽成數即提高了成本，故不願與外送平台合作。另一方面，系統操作的難易度也會影響店家的合作意願，操作簡單才能讓店家快速上手，也能把餐點盡快送到消費者手中。

(三)合作後遇到的困擾與問題

Foodpanda 並非一人一單制，因而衍生出外送員積單或送錯餐點的問題，使餐點的品質下降，顧客滿意度就可能因此而下降，故店家與 Foodpanda 合作的滿意度也都不高。另一個問題，不管是店家或外送員出任何狀況，店家無法馬上聯絡到買家，使店家無法即時處理問題。

(四)外送平台需改善的問題

店家希望合作的抽成數可以調降，讓成本不要增加太多，並且在外送員的挑選上可以更加謹慎，不僅提升了外送員的素質，還可以提高顧客滿意度。

5.3. 建議

根據上述內容之彙整，本組想對外送平台提供以下幾項建議：

(一)降低抽成數

店家對於抽成數的部分幾乎都非常的不滿意，因為光是抽成費用就佔據了總營業額的三分之一，若再扣掉食材與人力等成本，收益就只剩下不到三分之一，這對於薄利多銷的小店來說負擔太大了，所以我們建議外送平台可以依據店面的經營程度來調整抽成數，藉以提高店家的合作意願。

(二)多方匿名評價

目前外送平台只有消費者可以對店家與外送員給予評價，但如果是外送員讓餐點的品質下降，可能就只有單方面的影響到店家的評價，所以建議平台能推出三方都能互相使用匿名評價，讓三方都能篩選掉不適合的合作對象，若有方一直

處於負評，則平台可以深入了解並選擇取消與店家合作、解雇外送員或是取消消費者之平台使用權。

(三)改善客服功能

在平台服務的部分建議能設立一個屬於台灣的即時客服，能夠馬上幫助店家或消費者解決問題，也能讓店家與消費者保持良好的雙向溝通。

(四)改善 Uber Eats 方案限制

在 Uber Eats 優饗方案的部分，使用者僅能在訂閱時的區域使用，無法在多個城市享有優惠，若要更改地區需要先取消續約，等待本期的約到期後再做更改的動作，我們建議優饗方案可以使用綁定手機號碼的方式來簽約，在這期間若使用者有搬家或任何異動都還能享有此優惠，亦可提高使用者的簽約意願。

(五)舉辦線上活動

在平台活動設計的部分，我們建議可以設計一些小遊戲，來讓各店家彼此競爭比賽，店家透過玩遊戲來賺得積分，積分最高的前三個店家，可以擁有一些優惠或宣傳的機會，例如降低一點抽成數……等，藉由一些活動來增加店家與外送平台合作的意願。

6. 參考文獻

1. 經濟部統計處(2020)。外送及宅配助餐飲業抗疫。
2. 蕭鈺錦(2018)。餐飲外送平台之價值:平台合作夥伴觀點。國立彰化師範大學企業管理學系研究所。
3. 李欣妮(2020)。消費者飲食生活型態對外送服務需求與外送平台功能評價之研究。南臺科技大學企業管理學系研究所。
4. 許富閔(2020)。網路外送平台之服務品質與顧客滿意度、忠誠度探討-以 foodpanda 為例。開南大學國際企業學系研究所。
5. 孔祥瑋(2020)。使用美食外送平台關鍵影響因素之探討-以 foodpanda 為例。國立嘉義大學企業管理學系研究所。

7. 網路資源

1. 【小世界】2021年5月13日 外送美食興起 翻轉傳統餐廳營運模式。取自:
<http://shuj.shu.edu.tw/blog/2018/10/18/%E5%A4%96%E9%80%81%E7%BE%8E%E9%A3%9F%E8%88%88%E8%B5%B7-%E7%BF%BB%E8%BD%89%E5%82%B3%E7%B5%B1%E9%A4%90%E5%BB%B3%E7%87%9F%E9%81%8B%E6%A8%A1%E5%BC%8F/>
2. 【數位時代】2019年7月22日 訂單被剝三「成」皮，餐飲業還搶合作?從外送平台兩大趨勢，看台灣金母雞產業養成中。取自:
<https://www.bnext.com.tw/article/54014/taiwan-food-delivery-trends>
3. 【產業情報研究所】2020年8月4日 11%台灣網友疫情期間首度使用美食外送服務。取自:
<https://mic.iii.org.tw/news.aspx?id=573>
4. 【經營祕訣】2019年11月20日 餐廳該跟外送平台合作嗎?現況分析/優缺點比較!餐飲實體店家如何透過外送做會員經營? 取自:
<https://enterprise.fetnet.net/content/ebu/tw/epaper/knowledge/2019-11-20/index.html>
5. 【遠見雜誌】2020年11月26日 產值破百億元!一聞看懂2020台灣「餐飲外送平台」四大策略角力。取自:

<https://www.gvm.com.tw/article/76119>

6. 【OOSGA】2020年2月 未來食品外送市場的四大趨勢。取自：

<https://oosga.com/thinking/food-delivery-services/>

7. 【Yahoo 新聞】2020年2月2日 一年超過250億美元的外送商機大爆發 其實最早叫外送的是楊貴妃。取自：

<https://tw.news.yahoo.com/%E5%B9%B4%E8%B6%85%E9%81%8E250%E5%84%84%E7%BE%8E%E5%85%83%E7%9A%84%E5%A4%96%E9%80%81%E5%95%86%E6%A9%9F%E5%A4%A7%E7%88%86%E7%99%BC-%E5%85%B6%E5%AF%A6%E6%9C%80%E6%97%A9%E5%8F%AB%E5%A4%96%E9%80%81%E7%9A%84%E6%98%AF%E6%A5%8A%E8%B2%B4%E5%A6%83-021157320.html>

8. 【東森新聞】2019年10月12日 外送平台門檻低?合作店家:僅加入前審核。取自：

https://www.youtube.com/watch?v=qxG6Fwh0gX4&ab_channel=%E6%9D%B1%E6%A3%AE%E6%96%B0%E8%81%9E%CH51

9. 【今日新聞】2019年9月9日 外送平台夯/潛藏問題令人擔憂 專家:對國家發展不利。取自：

<https://www.nownews.com/news/3617382>

10. 【經理人】2019年9月10日 一周訂單數=過去6連總和!Foodpanda做了4件事,讓營收「暴風式成長」。取自：

<https://www.managertoday.com.tw/articles/view/58280>

11. 【今周刊】2019年9月11日 一周外送訂單底6年加總!Foodpanda爆發式成長靠簡單粗暴三字訣:逼業務。取自：

<https://www.businesstoday.com.tw/article/category/80392/post/201909110029/%E4%B8%80%E9%80%B1%E5%A4%96%E9%80%81%E8%A8%82%E5%96%AE%E6%8A%B56%E5%B9%B4%E5%8A%A0%E7%B8%BD%EF%BC%81foodpanda%E7%88%86%E7%99%BC%E5%BC%8F%E6%88%90%E9%95%B7%E9%9D%A0%E7%B0%A1%E5%96%AE%E7%B2%97%E6%9A%B4%E4%B8%89%E5%AD%97%E8%A8%A3%EF%BC%9A%E9%80%BC%E6%A5%AD%E5%8B%99>

12. 【OLIVER】2020年11月23日 外送平台大戰,剖析Uber Eats和Foodpanda行銷策略。取自：

<https://oliver88.com/%E6%95%B8%E4%BD%8D%E8%A1%8C%E9%8A%B7/ubereats->

[foodpanda/](#)

13. 【科技報橘】2020年12月1日 台灣外送平台產值今年可望破百億!一張圖看懂2020台灣「餐飲外送平台」產業版圖。取自:

<https://buzzorange.com/techorange/2020/12/01/delivery-service-industry/>

14. 【聯合新聞網】2021年4月1日 限時49元!Foodpanda推訂閱制「pandapro」179元就免運。取自:

<https://udn.com/news/story/7266/5358923>

15. 【網路溫度計】2020年5月13日 宅經濟朝-洞察外送平台客群掌握宅商機。取自:

<https://dailyview.tw/InsightReport/Detail/43>

16. 【網路溫度計】2020年5月14日 懶人宅經濟發燒!餐飲業者搶攻外送商機最強攻略。取自:

<https://dailyview.tw/Popular/Detail/8520>

17. 【中時新聞網】2019年12月29日 韓國外送市場有夠夯。取自:

<https://www.chinatimes.com/newspapers/20191229000442-260209?chdtv>

18. 【關鍵評論】2021年4月2日 Foodpanda正式推出訂閱制「pandapro」銅板價就搞定!每月\$49首創業界月費最低價 享滿額無限次免運、獨家驚喜優惠。取自:

<https://www.thenewslens.com/article/149263>

19. 【科技新報】2020年5月14日 全面解析美食外送平台成本問題,如何從疫情中創造雙贏模式? 取自:

<https://technews.tw/2020/05/14/the-analysis-of-take-aways-service-cost-and-how-to-get-away-from-loss-between-restaurant-and-the-platform/>

20. 【今日新聞】2020年8月5日 逾5成網友疫情期間曾叫外送 熊貓、Uber Eats 穩坐龍頭。取自:

<https://today.line.me/tw/v2/article/vMrY11>

21. 【服務創新電子報】2019年11月5日 外送平台四大核心資源共創價值。取自:

<https://innoservice.org/26051/%E5%A4%96%E9%80%81%E5%B9%B3%E5%8F%B0%E5%9B%9B%E5%A4%A7%E6%A0%B8%E5%BF%83%E8%B3%87%E6%BA%90%E5%85%B1%E5%89%B5%E5%83%B9%E5%80%BC/>

22. 【INSIDE】2019年9月29日 Foodpanda、UberEats 外送熱潮興起，背後還隱含什麼市場契機？取自：

https://www.inside.com.tw/article/17668-food-delivery-Business?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+inside-blog-taiwan+%28%E7%B6%B2%E8%B7%AF%E8%B6%A8%E5%8B%A2%E8%A1%8C%E9%8A%B7%E8%88%E9%96%8B%E7%99%BC%29

23. 【未來商務】2019年9月6日 餐飲外送 APP 一次看，全球 10 強你認識幾個？取自：

<https://fc.bnnext.com.tw/articles/view/767>