PART 1

餐飲產業

THE FOODSERVICE INDUSTRY

本書分為四個部分。第一部分，餐飲行業，包括歷史觀點以及從其他服務業來區別餐飲業領域的具體性分析與歸類。包括以下部分：

第一章　餐飲產業
第二章　餐飲業務

CHAPTER 1

餐飲產業 THE FOODSERVICE INDUSTRY

歷史 HISTORY
- 古代起源 Roots and Ancient Origins
- 發展和文化 Evolution and Culture
- 現代營運的基礎 Foundation of Current Operations

市場區隔 SEGMENTATION
- 速食業 Quick Service
- 快速休閒餐飲 Fast Casual
- 家庭式 / 中等價位的餐廳 Family/Midscale
- 主題餐廳 Moderate/Theme
- 高級餐廳 Fine Dining
- 駐點式餐飲服務 Onsite

產業統計數據 INDUSTRY STATISTICS

管理的意涵 MANAGERIAL IMPLICATIONS

產業典範 INDUSTRY EXEMPLAR：COMPASS GROUP PLC

關鍵詞 KEY TERMS

案例分析 CASE IN POINT：**大學經驗** COLLEGE EXPERIENCE

回顧和問題討論 REVIEW AND DISCUSSION QUESTIONS

學習目標：

閱讀本章節後，你應該能夠：

1. 了解餐飲業歷史發展的關鍵里程碑。
2. 了解飲食文化在餐飲業的起源與演變。
3. 認識餐飲業不是只有指餐廳 (Restaurants) 而已。
4. 描述餐飲業六大市場區隔分類及其差異性。
5. 了解餐飲業的職涯與願景。

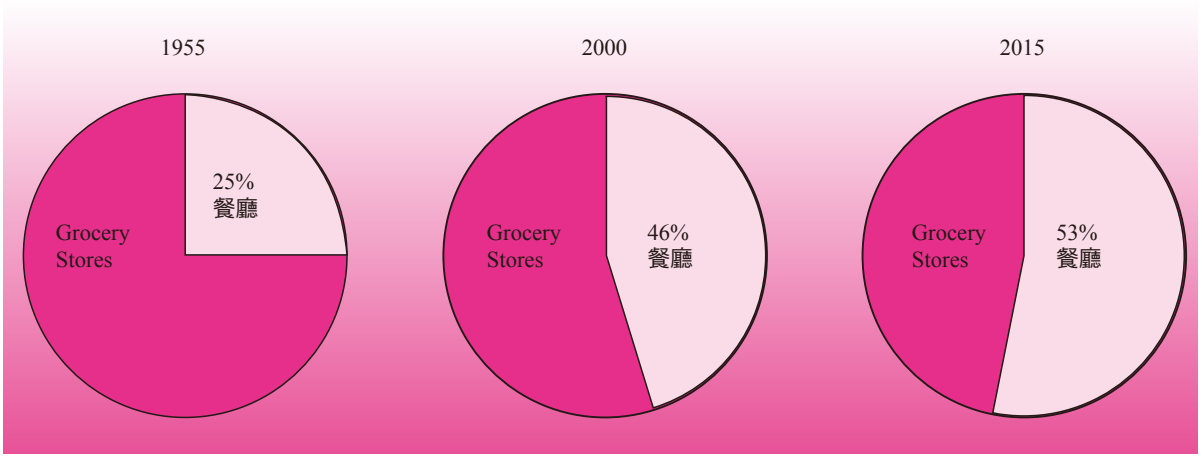


圖 1.1 雜貨店消費 vs 餐廳消費

餐廳是慶祝特殊節日、用餐、或舉辦會議的地方。很多人會在上班途中購買早餐，開始他們新的一天。根據報導，美國成年人平均每周最少一次會在餐廳享受午餐。並且比起在家裡用餐，越來越多人會在餐廳吃晚餐。即使是在非傳統的飲食地點如醫院和學校，餐飲是顧客與員工主要的需求。簡單來說，餐飲業能反映我們的文化特色與規劃我們的日常生活。

那麼餐飲這個行業到底有多重要呢？從經濟的角度觀察，消費者購買食物和在外飲食的費用正持續增加。例如，在 1950 年時，美國人在餐廳的花費佔了食物花費的 25%。根據美國國家餐飲協會 (National Restaurant Association) 的報導，我們在餐館的消費即將提升至 50% 以上（圖 1.1）。這些花費是用在什麼地方呢？餐飲的範圍已越來越廣泛了。從最簡單的速食快餐店到高級餐廳，從大學學院的學生餐廳到企業公司的咖啡廳，多樣化的選擇促使迎合**消費者胃口** (stomach share) 的競爭力逐漸提高了。在肯塔基州的 Lexington 有 1,000 家餐廳服務當地 301,569 位居民，在舊金山有 791,684 位消費者與 5,369 間餐廳。在首爾（南韓）有 331,025 家餐廳服務高達 10,356,000 位消費者。顯見世界各地到處都是餐飲業啊！

這些數據又對你有何意義呢？對才剛開始踏入餐飲業或想在管理階級職位升遷的任何人來說，最重要的意義在於餐飲業能帶你去到任何地方，而你根本就不需要經歷上一代的傳統進展。廚師離開五星級飯店到食品保健業工作；營養師可從醫院的餐飲膳食規劃到快速休閒餐飲的管理部門，目標就是要比競爭者提供消費者更多健康的選項；一位在學校負責餐飲管理的經理也可以跨部門從事多功能性質的經理。的確，現在的餐飲業能提供許多從未見過的就業機會選擇。

歷史 (HISTORY)

古代起源 (Roots and Ancient Origins)

餐飲業是怎樣達到它現有的崇高地位？是什麼催化了它的革命？這故事大約要從西元前 25,000 年第一個烤爐的出現開始。史前會利用烤爐來販售食物的烘烤師傅是不可能存在的。在西元前 3,500 年時，人類才把食物當成能被銷售或交換的商品。但是從那時到古希臘時代起，人類大量地生產食物不是為了以物易物，而是為了避免飢荒的發生。

古羅馬時代有文獻指出，那時的餐廳比較傾向於平民能購買麵包或其他食品的地方。意大利的龐貝城也有提供食物的場所。而據信在特別節慶提供食物與飲料的商人，才是播下餐飲業種子的人物。

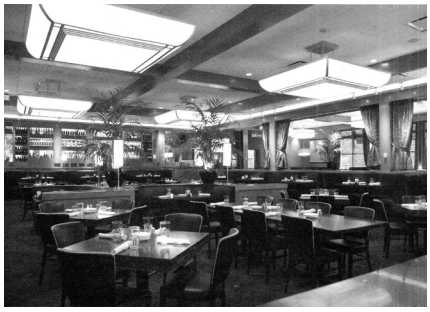
在成為下一個 Wolfgang Puck 或 Richard Melman（Lettuce Entertain You Enterprises 創辦人）之前，是否必須先瞭解巴比倫的飲食文化或現代咖啡館的由來？答案是肯定的。當今餐飲公司的領導者確信，瞭解世界各地的飲食與烹飪，以及由第一家餐廳開始的演變趨勢是非常重要的。畢竟，瞭解這些演變就是要知道文化對餐飲業影響的重要性。俗語說，你吃什麼，你就是什麼，但是你怎麼吃就決定你怎麼活啊。

歷史發展與文化 (Evolution and Culture)

自古以來，我們親身體驗了食物的地位。當食物處於稀少的狀態時，我們就會想方設法以求生存。當足夠時，食物則能為我們帶來歡慶。在不同文化上，食物不止反

產業實例 Industry Leader Profile

Lettuce Entertain You Enterprises



Lettuce Entertain You Enterprises (LEYE) 在芝加哥擁有 70 家連鎖餐廳，由 Rich Melman 和 Jerry A.Orzff 在 1971 年時共同創立。這間公司在 1976 年時只有 5 家連鎖餐廳，在 1980 年代中，它旗下有超過 2,000 名的員工，公司每年的營收超過 4 千萬美元。他們的經營方式獨特且有多種價格與主題搭配美食。LEYE 目前在美國的伊利諾伊州、亞利桑那州、馬里蘭州、弗吉尼亞州、喬治亞州、明尼蘇達州還有內華達州擁有許可證並經營管理超過 60 家餐廳，包括 Ed Debevic's、Wildfire Grill、Petterinos、Shaw's Crab House 以及 Everest。其中也包含他們自己創造的 Eiffel Tower Restaurant 和在 Paris Las Vegas Casino Resort 裡面的 Mon Ami Gabi。2011 年時營收超過 3 億美元，而淨利潤則超過 5 千萬美元。

映出人類不同的價值觀與視野，也在營養、精神與享樂上滿足我們的需求。從營養角度來觀察，史前人類利用熱能改變食物的狀態；熱能除了幫助某些食品的營養被分解以便吸收，也把不可吃下的食物加熱成能被填入肚子的產品。世界大部分的宗教都發展其個別的飲食規則，部分反映了食物與宗教的象徵意義。隨著人類歷史演進，由最初捕獵和摘取果實填飽肚子，發展為滿足口腹之慾的飲食文化。

但是這些觀察卻不能解釋為何餐飲業到了 19 世紀才開始真正成長。只有在社會對食物的理解不同時，餐飲這行業才逐漸開花結果。簡而言之，中古時代在家以外的場所用餐的人不曾為食物花費，也完全沒預料過需要花費這回事。消費者的費用只包括住宿，偶而包含了洗澡的地方與用餐的服務。大多數的客棧都是旅館老闆的屋子擴展出來的房間。而老闆向顧客收取餐飲的費用是被認為不可思議的。這樣的一個餐飲服務在航空業就能看得出來。身為飛機上的顧客，要顧客繳交食物花費是不可想像的（當然，在近幾年內這些觀念已經很大幅度的改變了）。

若不是到處旅行，中古時代的人們只有在被邀請參加特別節日或節慶，像喝喜酒或皇室活動時才會到外用餐。舉行這些類似的場面，有錢階級的家庭會聘請外燴業者來為他們服務。這群餐飲服務商就會聘請當地主廚籌劃節慶的各個菜餚。參與此活動的人期待最精緻的食物，但是他們卻不曾想過要繳付飲食的費用。這裡就存在著一個潛規則：如果一方邀請你到他家喝喜酒，你就得同樣邀請他到你家喝喜酒。這現象在歐洲未進入法國革命之前最為明顯（圖 1.2）。很多有錢家庭直接聘請廚師做菜，廚師也被雇來招待生意上的伙伴或政治任務。

是什麼改變了對餐飲業的認知？法國革命 (1789-1799) 就是改變的證據。法國貴族努力保留他們所擁有的土地，卻無力支付廚師的工資。此外，餐飲服務商也沒落了，造成數以百計的廚師失業。隆重的派對與人們對不需繳費用餐的期待就此結束了。

那些失業的廚師這時候又能做什麼呢？他們利用唯一能幫助他們賺取薪資的技能 ── 親自下廚，販賣給任何一個想購買的人。從這時開始，現代化的餐廳萌芽了。臨時出現的餐廳產生了一個需要重新調整餐飲業理念的龐大市場。這些臨時性的餐廳創造以金錢換取飲食的服務，反映餐飲的交易革命已從提供餐飲招待的節慶主人，轉變成為人們日常生活交易的一部分。

現代營運的基礎 (Foundation of Current Operation)

法式餐廳很快傳播到歐洲各地去（1804 年時，巴黎已有超過 500 家餐廳了）。可是當時這些餐廳僅僅是很普通的公共餐廳 (public dining rooms)，因為還沒有餐廳品牌化的想法。而當時消費者認為在外用餐應該和在家裡用餐的經歷一樣，只是在外用餐必須付錢。這些餐廳的廚師會準備大量的菜餚，全部人就在同一時間享用；餐廳所能提供的就是這麼簡單。

這個傳統一直到一位叫做 A. Boulanger 的廚師，因為對湯品很有專業知識，在巴黎開始了自己的餐廳生意。他餐廳的招牌就寫著“restoratives”，因為他把湯品視為能

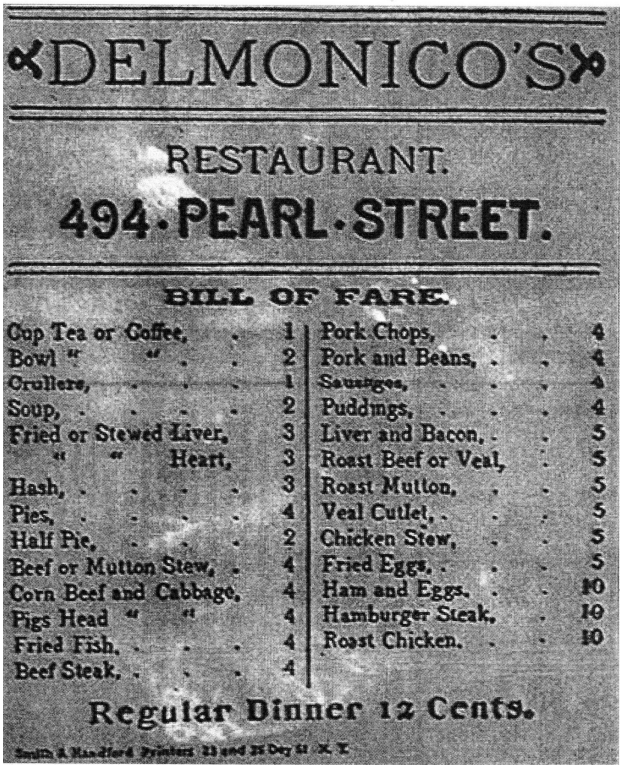
圖 1.2　慶祝 Louis XIV 國王恢復健康的節慶活動

提供不止營養的元素而已，這就是法文的 restaurer。正因如此，restaurant 表示飲食的場地 ， 但比家裡用餐的收穫還來得多。不同語言裡餐廳的意思就會稍微不同。在西班牙文與葡萄牙語是 restaurante；ristorante 是意大利文的餐廳；瑞典則是 restorang；俄羅斯叫做 restoran；波蘭名為 restauracia 等。

Boulanger 的餐廳特殊之處在於他的菜單選項很多，讓顧客可以選擇不一樣的菜餚。當時的客棧和餐廳只提供定價套餐 (Table d'hôte)。（Table d'hôte 的意思是價格已固定，提供多樣化卻有限制性的菜單）。旅館或客棧老闆在準備食物給自己家人時，就是大量煮食，給顧客的飲食也是同樣的。提供菜單裡各式各樣的選項就是具有企業家特質的 Boulanger 先生所擁有的優勢。

其他經營者迅速地體認此一趨勢；剩餘沒做出改變的就無法繼續經營下去。這個全新改變的商業模式很快的在歐洲以外的範圍開始傳播。1794 年，美國的波士頓開始營業了，餐廳的烹調方法當然也是法式的！

從這時候的餐廳革命開始，世界各地消費者對於餐廳的定義陸續改觀。Robert Owen 是一位社會主義者，發現利用餐廳營運的模式提供員工飲食場地的好處，於是在 1805 年，就在他的紡織工廠設計能供應員工健康膳食的廚房。這工廠位於蘇格蘭，包含開放給員工與其家人能購買飯食的飯廳。由此，第一個飯食店就在工廠內出現。利用同樣的想法，密蘇里州堪薩斯城的 YWCA 見證了第一家咖啡餐廳的誕生；這俱樂部以咖啡館方式服務其成員。在這期間（19 世紀移向 20 世紀時）也出現了餐廳之前從未見過的營業地點，其中一個例子就是醫院。


DELMONICO'S
RESTAURANT.
494 · PEARL · STREET.
BILL OF FARE.

Cup Tea or Coffee,	1	Pork Chops,	4
Bowl " "	2	Pork and Beans,	4
Crullers,	1	Sausages,	4
Soup,	2	Puddings,	4
Fried or Stewed Liver,	3	Liver and Bacon,	5
" " Heart,	3	Roast Beef or Veal,	5
Hash,	3	Roast Mutton,	5
Pies,	4	Veal Cutlet,	5
Half Pie,	2	Chicken Stew,	5
Beef or Mutton Stew,	4	Fried Eggs,	5
Corn Beef and Cabbage,	4	Ham and Eggs,	10
Pigs Head " "	4	Hamburger Steak,	10
Fried Fish,	4	Roast Chicken,	10
Beef Steak,	4		

Regular Dinner 12 Cents.

圖 1.3 Delmonico's 第一份菜單

其他餐廳擁有的特性也隨著生意的發展定期的演變。Delmonico's 餐廳在 1834 年的紐約市就為其顧客帶來新鮮的產品 ── 影印的菜單（圖 1.3）！其他方面也能看出管理 Delmonico's 餐廳的這對兄弟是非常具有經營理念的創始者；他們把 Delmonico's 餐廳發展到其他城市如鳳凰城和波士頓，立下了第一個連鎖餐廳營運的模式。

1936 年時隨著汽車的蓬勃發展創造了第一個得來速餐廳 (drive-in restaurant)，位於加州的 Glendale。1950 年代時，Drive-in 這個理念則在速食店 (fast food) 出現時達到其巔峰。麥當勞的創辦人 Ray Kroc 將漢堡、薯條與奶昔的生產系統化，餐飲業又再次被革新了。第一家品牌化的麥當勞（麥當勞最初是在加州的 Dick & Mac McDonald 開始的）於 1955 年在伊利諾州的 Des Plaines 正式營業。

產業實例 Industry Leader Profile

麥當勞 (McDonald's)

被許多人認為標誌性的麥當勞持續引領全球的餐飲產業。麥當勞的行銷手法、其商業洞察力還有全球的影響力眾所皆知。例如，麥當勞已經提供全面性的營養資訊好幾年了，它是第一個這麼做的速食餐廳。同樣的，它也是第一家提供營養資訊讓消費者在選擇餐飲時參考的速食餐廳。最近財富雜誌頒給麥當勞「少數族群最佳的工作場所獎」，麥當勞對員工的貢獻包括終身學習、提供在職訓練和職涯發展。麥當勞將 Ronald McDonald House 做為自己的慈善機構，這些慈善之家在全世界幾百個社區裡，提供重病孩童家庭一個臨時的家。

驚人的是，第一天的收入就已經有 366.12 美元了（這筆數目相當於現在的 3,000 美元！）

那麼餐飲業是否已經達到其最佳水準了呢？很多人都會認同，要為顧客帶來的還有很多呢。在接下來章節裡我們會討論餐飲業的未來，但現在已能看見最新的發展包含科技、國際化與文化規範的聚集以便更進一步塑造餐飲業的願景。其中一個很好的例子就是在 2008 年德國紐倫堡建立的全自動化餐廳。. 這家餐廳的名字叫做 Baggers，其特點就是它把員工從服務客人的必要項目中移除了。消費者利用觸控面板進行點餐，食物與飲料就會透過一個類似火車的軌道被送到客人手裡。它完全改變顧客的飲食體驗，並強調：顧客能利用觸控點餐的儀器傳送簡訊與 email 呢！

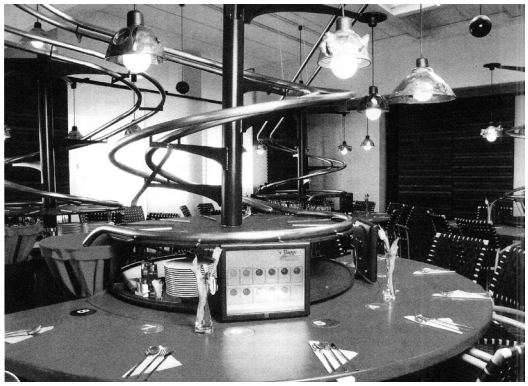


圖 1.4　德國紐倫堡 Baggers 餐廳

市場區隔 (SEGMENTATION)

在法國革命之後的歐洲餐廳唯一的不同點雖然為廚師，但是其現代餐廳的經營手法與在餐飲市場的定位卻形成差異。不同類型的餐廳提供多元的大眾不同的需求和品味，而這些市場的區隔會在服務的型態、價位與價值主張上有所不同。因此，我們可以把餐飲產業分為速食業、快速休閒餐飲、家庭式 / 中等價位的餐廳、主題餐廳、高級餐廳和駐點式餐飲服務。

速食業 (Quick Service)

速食業餐廳 (quick-service) 如以全球單位數量而言是最為普遍的，通常被稱做「速食」是因為其服務的速度。速食業提供低價位的食物，因為速食業主要擁有標準化產

品與快速的運輸系統。此外，有限的菜單選項也有利於一致性，這是速食業的主要支柱。

供應鏈管理的改變也使得速食業餐廳在餐飲市場有所突破。舉例來說：當第一家麥當勞店面以美國風景來裝飾時，餐飲附加的配料像是番茄和生菜是被運送到各個單位去操作與切割的。而現在，這些配料會事先被清洗，切割，並在某些情況下被事先分成多份，因此減少了食物的處理（也減少較低技能員工的雇用）。這種內部配銷的做法有助於降低成本、標準化與提高效率。

最後一項速食業餐廳獨特之處在於共同的品牌連結。大多數的孩子能快速地注意到麥當勞金黃色拱門的 M 字招牌，接著就能馬上聯想到麥當勞快樂兒童餐。另外，速食業餐廳如麥當勞、漢堡王、溫蒂漢堡與 Jack In The Box 等等必然改變了其他國家對美國文化的看法。

快速休閒餐飲 (Fast Casual)

快速休閒餐飲 (fast casual) 主要是由速食業餐廳演變而來，這是為了回應顧客對於餐廳的整體環境設備有較高品質的要求（這些特色使顧客願意支付更多價錢來體驗），且結合了傳統能在店內坐下享用新鮮食材的速食業餐廳之便利性功能。 快速休閒餐飲的確是有所價值的，其準備製作的方式及食材的品質都是較佳的。通常食物生產加工的時間較速食業餐廳長，且在某些情況下，顧客會先點完餐點並去櫃台結帳後，待餐點準備好再由服務人員送到顧客桌上。

快速休閒餐飲的運作方式也提供比速食業餐廳較舒適的環境。舉例來說：在快速休閒餐廳不難發現盆栽植物甚至是水族箱或類似這些有趣的特點。店內的燈光通常較柔和且座椅和桌子更有利於放鬆身心。而快速休閒餐飲也較速食業強調服務的品質。

最後，快速休閒餐飲的菜單通常都較有彈性和選擇性。舉例來說，在 Panera 麵包店，三明治可以客製化且大多是沒有限制的，你可以選擇麵包的種類、準備方式（烤或不烤）、配料和溫度（熱或冷）。點菜人員會給予顧客搭配的建議，他們會引導你的決定遠超過你對餐點的刻板印象，例如：你想要搭配薯條嗎？

家庭式餐廳／中等價位的餐廳 (Family/Midscale)

家庭式／中等價位餐廳 (family/midscale) 也被稱為家庭友善餐廳，會提供桌邊服務 (tableside service) 但價格相對比較低。在這類區隔中，餐飲業者想追求的是利用顧客友善計劃建立他們對品牌的忠誠度，像是小孩子的菜單、小孩子在桌上能做的活動（例如：蠟筆與益智書籍）、飲料和特別的甜點。另外，比起其他任何一種餐廳類型，家庭式餐廳業者為了吸引更廣泛的客群會提供選項更多的菜單。通常，在每個菜單類別的清單中，像是開胃菜和主菜的選項是相當多的。

中等價位的餐廳也被定位在顧客有特殊目的才去此類餐廳用餐。換句話說，這些餐廳引誘消費者在其餐廳與家人或朋友享用早餐或晚餐。 他們推銷自己的餐廳為某社

產業實例 Industry Leader Profile

麵包咖啡廳 (Panera Bread)

Panera 複合式麵包咖啡廳的經營理念凸顯了所有快速休閒餐飲的優點。麵包每日新鮮烘焙，透過接單式生產搭配精心準備的三明治和沙拉。而湯品則由新鮮烘烤的麵包碗盛裝。這家公司曾經拿下許多廚藝以及客服方面的獎項，包含獲得華爾街日報的報導。這家公司於 2008 年時有超過 1,300 家分店，營業額超過 10 億美元。

區友善餐廳。最後，這些餐廳也嘗試達到家庭價值，他們推銷自己成為任何家庭可享用膳食的地方。

在定價方面，中等價位餐廳專注於價值。合理價錢且分量多的就會獲勝。食物的品質會些微地比速食業餐廳或甚至大多數的快速休閒餐飲來得好，重點還是強調價值。

主題餐廳 (Moderate/Theme)

主題式餐廳 (moderate or theme-style) 連結顧客與不同的美食、時段、或其他輕易被捕捉的文化現象來推銷他們的產品。這在餐廳氣氛中是最明顯的，因為這一類的餐廳會比其他之前提過的餐廳更加注重餐廳的裝潢。舉例來說，一個開在美國城市某社區可能有點澳洲式特色的主題餐廳，把澳洲內地魅力的風格搭配其餐廳的主題。試著想像：牛排和蝦子在烤架上的烹調情境。

主題餐廳裡的選項雖然不像中等價位餐廳裡的多樣選擇，也已經足夠吸引廣大的市場了。為了增加這種類型餐廳的吸引力，餐廳所提供的菜單必須具有非常大的彈性，以便配合顧客輕易地做替代，調整或特殊需求。餐飲知識豐富的服務人員也可以為顧客推薦以便迎合顧客不同的飲食限制和喜好。

主題餐廳的菜單價格明顯高於中等價位餐廳，顧客也預期餐點價格會稍微高一些，而且份量會比中等價位餐廳少。然而，食物的品質和服務會較高。

高級餐廳 (Fine dining)

在高級餐廳 (fine dining) 裡可以找到奢侈享受的縮影。高級餐廳提供的主題和產品都很獨特，也非常強調餐廳的特色。食物品質和菜單的複雜性相當高之外，食物本身的價值和價格已經不是重點。高級餐廳的經營者期望顧客在高級餐廳用餐的體驗極大化。從員工殷勤待客的展現、到餐廳優雅獨特的裝潢以及盤子上食物的擺設，顧客付的金錢不僅是為了食物，更是為了全面的用餐體驗。

因此，除了高品質精緻的餐點，上菜的員工必須瞭解餐廳各層面所提供的服務，這包含了典型的酒類清單，和隨時提供顧客意見或詳盡描述菜單的專業態度。他們也

必須把焦點放在和藹可親的服務上；再者，顧客期待的不僅是服務員為顧客點餐和端上餐點而已，服務人員必須預料到每位顧客的個別需求，並且致力於超越顧客期待。

高級餐廳提供的是極致、最佳的氣氛，高級的餐巾和桌布，精緻的銀器和玻璃器皿，設備華麗的洗手間和具審美且令人愉悅的燈光、座位、背景音樂和裝潢。

雖然連鎖速食餐廳利用系統化製作食物使每個人的體驗一致在高級餐廳裡並不明顯，但是，高級餐廳也擁有標準化系統的點餐、食物製作和送餐，而其中的差異就在於這些服務對顧客均是透明可體會的。

駐點式餐飲服務 (Onsite)

駐點式餐飲服務 (onsite) 最具活力與成長性，且包含前述任何一類的餐飲特色。例如位於匹茲堡 PNC 體育館的澳美客牛排館是營收最高的餐廳之一，另一個例子是坐落在皇后區最繁忙的 Elmhurst 醫療中心裡的麥當勞。

駐點式餐飲服務位於工商服務區 (business and industry)、學校、大學與學院、醫院、看護中心、養老院、托兒所、戒護所和娛樂中心，有些還包含軍事和交通相關的餐飲服務，例如：航空公司。但這些小眾市場已變得高度專業且區隔，他們現在也被認為是獨立運作的。除此之外，提供專門的餐飲服務，如航空食品，更接近標準化的商品生產。

駐點式餐飲服務特別值得注意的是其差異化特點。例如強調營養（消費者開始要求在其他餐飲服務領域的專業）。在醫院的餐飲服務，食物的營養，甚至食療被認為是病人護理過程中重要的組成部分。同樣，在學校裡，學生的營養飲食得到政府相關機構的要求與規定。

對於駐點式餐飲服務廠商的差異處在於他們必須適應其服務的機構。例如在工商區的咖啡店，營業期間為週一至週五，並且只提供早餐和午餐。因此，工作人員的生活型態與傳統的餐廳經理人員不同，後者必須面對更長的工作時間和週末的人潮。

談到駐點式餐飲顧客服務的特性，雖然顧客別無選擇，現場操作還是需要細心地預測來客數，並注意標準。例如在戒護所中，餐飲經理人員必須知道每天要準備多少餐點，控制必須到位，以確保食物生產符合這些預估控管。

大學（學院）的餐飲設置也是如此。現今學生有更多的食物選擇，也比以往更加挑剔。因此，餐飲管理者必須考慮營養、菜單項目、價值、以及在校園的各個營業點中適當生產每個項目。

管理者在駐點式餐飲服務中可以擁有不同的組成結構。例如，醫院可以外聘餐飲主管招聘其單位人員來管理膳食規劃的業務營運。這樣的操作稱為自身營運 (self-op)，因為所有的員工包括管理團隊都是醫院的員工。相對的，醫院可能會選擇外包的餐飲業務，透過合約聘請餐飲服務公司來營運。這樣的公司藉由標準作業流程來實踐附加價值。

最後，這一區隔中的菜單必須要有足夠的變化來讓客戶滿意。以工商區域而言，

假設 50% 的企業員工在駐點地需求早餐或午餐的機率至少 50% 時，這時餐廳經營者就必須採用循環式菜單，而且還要時常提供特價優惠，顧客才不會被附近其他競爭者所吸引。所以消費者需求也扮演要角，讓經營者與周邊餐廳形成競爭。

值得注意的是，駐點式餐飲服務也必須對抗一系列全球餐飲產業的變化，像是非傳統的輪班制度、電子通勤、飲食偏好和限制、對於異國美食的需求等。事實上，駐點式餐飲服務的龍頭 sodexo 公司已將順應未來餐飲服務的變化和趨勢列為優先工作。

產業統計數據 (INDUSTRY STATISTICS)

學生在餐旅產業求職通常希望能在旅館內工作，但你知道餐飲產業相較於旅館業有 3.5 倍的收入嗎？另外，預估餐飲管理者的職位在 2008 到 2018 年間將增加 11%。此外，美國的餐飲產業是非政府雇主比例中最大的，預估在 2010 到 2015 年間美國餐廳的數量將會超過 100 萬家！

近幾年，餐飲服務銷售成長大約有 4.1%，相當於現今美國 4% 的國內生產總值。每 100 個美國人就有 9 個為餐飲產業僱員，而且，根據國家餐飲協會報告，餐旅產業總勞動人口到 2018 年將高達 1,500 萬人。

在勞動力不斷改變及由不同企業類別所組成的時代下，餐飲產業是勞動多元化的領導者。千禧年的第一個十年，婦女和少數族群佔餐飲生產者的五分之三，餐飲業也是雇用最多少數族群的產業。婦女和少數族群有愈來愈多機會管理獨立餐廳或連鎖餐廳。

提到獨立餐廳和連鎖餐廳，現今餐飲產業前景也正快速的變化。例如：目前美國有超過 900,000 家餐廳，其中 25% 是連鎖餐廳，但是銷售資料顯示連鎖餐廳控制更大的市場比例，而且連鎖收入占美國所有餐廳收入的一半，除此之外，超過十分之九的外帶漢堡來自連鎖餐廳。

產業實例 Industry Leader Profile

Sodexo

索迪所 (Sodexo) 總部設在巴黎，是一家領先的駐點式餐飲服務公司，在全球 80 多個國家營運。然而其醫療保健部門尤其值得關注，因為它在醫療保健機構提供一系列產品，如餐飲服務、接待、資訊、衛生環境管理、休閒活動規劃、醫療設備維修，讓病人擁有高品質的體驗而獲得同行領導者的聲譽。該部門收入約佔母公司總收入的 20%，與醫療保健相關服務的收入則超過 35 億美元。

sodexo
© Sodexo.

連鎖餐廳的優勢愈來愈多。排名前 25 家連鎖餐廳收入近幾年大約成長 5.1%（相較於其他餐飲業的 4.1% 成長率）。全球連鎖餐廳成長也快於其他餐飲產業，這種現象預計將持續整個 21 世紀，形成更多的管理機會。

管理的意涵 (MANAGERIAL IMPLICATIONS)

隨著人們花費更多的金錢購買外食，餐飲營運角色持續的發展。近幾年來，美國人花費超過一半的食物支出在餐廳內或是外送服務。 雖然這為經理人員和企業家創造前所未有的機會，但也導致很大的市場競爭。

儘管這個發展發生在相當短的時間內，但餐飲營運的根源卻非常的深。對於下一個世代的餐飲領導者，瞭解這個產業的發展就能有較好的準備，並能推動產業向前。尤其是，它促進了各種文化的理解，幫助我們瞭解未來的趨勢。

將過去連結到現今餐飲營運一個很好的例證就是第一位廚師以自己的餐飲地點和招牌湯品來廣告，以健康訴求使顧客恢復元氣。就像我們今天看到的，健康飲食的趨勢已經蔓延在各個餐飲市場，甚至包括現今的速食業餐廳在營業場所或網路提供所有的營養資訊。

此外，還要考慮菜單的設計。第一家餐廳只提供幾個品項，還是由服務員或廚房員工與顧客溝通而來，不到 200 年前，印刷的菜單出現了，作為和顧客溝通的工具。

餐飲發展的歷史，也是餐飲區隔的歷史。甚至隨著區隔的發展，新的概念不斷地出現。駐點式餐飲的外送服務，舉例來說，是為了要和外帶的餐飲市場競爭而發展出的新模式。這對於餐飲經理人、企業家和有願景的人來說，是前所未有的機會。

產業典範 Industry Exemplar

金巴斯集團 (Compass Group, PLC)

金巴斯集團是市場的領導者，在 55 個國家的工商區、健康保健、娛樂和教育機構提供餐飲和支援服務，總收入超過 200 億美元。以英國薩里郡 (Surrey) 為基地，這家公司是全球雇用餐飲員工最多的公司。

是什麼讓金巴斯集團在全球駐點式餐飲市場如此獨特？因為這家公司收購其他現有的餐飲服務公司，但並不是將這些公司整合成單一的組織，而是讓他們在營運上擁有自主權。換言之，這家公司購買不錯的餐飲公司，然後讓他們繼續成長，做他們最擅長的部分。 在全世界傾向全球化、商品化和同質化之時，這個創新方式造就金巴斯集團成為領導者。

舉例來說，看到自動販賣機的市場， 金巴斯集團於 1994 年併購 Canteen Vending。而後，看到北美健康保健的餐飲機會，它併購了 Morrison Specialists（現在名稱為 Simply Morrison），這是一家引領北美健康照護專業

的餐飲服務公司。接著它想進入高級咖啡廳和餐飲市場，特別是在工商企業和教育領域，它併購了 Bon Appetit 管理公司，這是一家在此類型中具有聲望的餐飲領導者。

據 Mark Swenson (Bon Appétit 的區域副總所說，收購過程很順利。他 1975 年從華盛頓州立大學取得餐旅學位進入職場工作後，在 1977 年遇見 Bon Appétit 的創辦人並且加入 Bon Appétit。他對這家公司的成功有很大的貢獻，歸功於不斷地專研烹飪的專業、安全的食物來源、經營和管理實務、以及與環保團體有良好的夥伴關係。

Bon Appétit 加入金巴斯集團 (Compass Group) 之後有何改變？Swenson 說：「雖然金巴斯已經整合協調我們公司的許多做法，例如採買當地食材，但它並未強迫我們依照金巴斯的作業方式操作。事實上，金巴斯在全球商務上的深厚資源與知識已經協助我們公司成長。」

若是金巴斯作為餐飲業合併典範的話，它能使許多公司擴張在世界上的規模。這對未來這一行業的領導者和管理者又有何意義呢？根據 John Tuomala（金巴斯北美洲公關）所說：「這表示透過一個國際化規模的組織中，我們所有的工作夥伴都有很大的機會在他們的崗位上得到發展。我們的業務範圍透過有組織的收購逐年成功地成長，創造了國際化的人才需求。這也是為什麼人力資源部門將訓練和大學人才招募活動視為集團內部優先的工作項目。

關鍵詞 (KEY TERMS)

stomach share 消費者胃口
public dining room 公共餐廳
A. Boulanger 法國廚師名
table d'hôte 定價套餐
Robert Owen 羅伯特・歐文
Delmonico's 美國第一間餐廳 Delmonico
drive-in restaurant 得來速餐廳
fast food 速食
Ray Kroc 雷・克羅克
quick service 速食業餐廳
fast casual 快速休閒餐飲
family/midscale 家庭式 / 中等價位餐廳
moderate/theme 主題式餐廳
fine dining 高級餐廳
onsite 駐點式餐飲服務
business and industry 工商服務區
self-op 自身營運

個案分析 Case in Point

大學經驗 (College Experience)

Katlin的父母都是從中央州立大學畢業的，所以他們對於 Katlin 把這所學校當作第一志願感到十分興奮。他們計畫前往中央州立大學參訪。Katlin 的母親 Kathy 畢業於這所大學的餐旅科系，Katlin 的爸爸 Sam 是位建築師，他們很開心有這次機會回去母校看看。這次的參訪行程除了參觀校園內的各教學大樓和設施以外，他們還要和餐旅系的教授見面，所以 Katlin 準備了未來可能會遇到的問題想要詢問教授的意見。當然，在前往學校之前她已經先上網大概瞭解學校的環境以及科系。她想要知道哪一些公司會招募剛畢業的社會新鮮人、新工作能得到多少薪資？畢業後又有那些選擇？Katlin 知道擁有大學學位之後想要做些什麼，但是又怕最後會讓父母失望，所以她一直將這些謹記在心。

在去程途中，Kathy 提到大學畢業後所有的大學同學都做飯店的工作，她自己也在飯店工作了很多年才開創自己的旅行社業務；Sam 剛完成高級餐廳設計，對於 Katlin 在餐飲業的發展有興趣；Katlin 的父母想引領她對於將來工作的頭緒和慾望，可是她只是點頭微笑著。

跟教授和學業顧問會面時，短短的對話卻帶出重點， Katlin 被問到將來在餐旅系畢業後想要做什麼，Sam、Kathy 屏息以待，Katlin 卻大聲說，去年英文老師推薦了一本烹飪書，說是美國菜的聖經，她發現裡面 1896 年的甜點食譜跟現代的相似而覺得驚訝，這引起了她對焗烤的興趣，尤其她喜歡嘗試新的東西、材料、方法。她想要經營麵包店，想先在紐約開店，幾年後再開分店，所以希望這課程能幫助她！Kathy、Sam 知道原來她這麼有想法跟野心都覺得驚訝。教授也回應說學生通常只想著經營一家餐廳或旅館，可是學校的目的是想教育大家如何做一個企業家，訓練出最好、最優秀的餐旅事業的世界級領導者。

你是否有類似經驗，考慮上哪個大學唸什麼科系？如果你是 Katlin，你會如何回答教授？而現在的你已經在餐旅或營養科系，你又會如何回答？

回顧和問題討論 (REVIEW AND DISCUSSION QUESTIONS)

1. 在哪一個國家的麥當勞餐廳其營運是令人驚艷的？
2. 過去 50 年來美國人的食物消費行為有多少改變？
3. 人類第一個爐具是什麼時候產生的？何時人們開始把餐食當作一種商品來交易？
4. 說明現代餐飲界理念是由誰所開創？
5. 中古世紀將食物納入旅店之體驗，最常見的現代例子是什麼？
6. 法國大革命對於當今餐飲業的發展扮演什麼角色？
7. 美國第一家餐廳是在什麼時候和哪裡開店的？
8. 第一個現代自助食堂在何時何地開始？
9. Delmonico’s 的創始人做了什麼獨特的餐飲創舉？
10. 說明六種餐飲市場區隔，並描述各種區隔中其兩個獨特的特徵。

11. 餐飲管理者在 2008 和 2018 年之間可以預期甚麼潛在的成長？
12. 在美國，哪個行業是非政府機構的最大雇主？
13. 美國餐飲行業其國內生產總值的比例中，最具代表性的是在餐飲哪個區塊？
14. 餐飲多元化的情況是什麼？
15. 在美國，多少單位組成一家連鎖餐廳？試比較各連鎖餐廳的年營業額？
16. 在美國或全世界，獨立餐廳或是連鎖餐廳何者成長較快速？

參考文獻 (ENDNOTES)

1. Friedman,T.L. *The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century*. New York: Farrar, Straus, & Giroux,2005.
2. National Restaurant Association. *Restaurant Industry 2008 Fact Sheet*. www.restaurant.org/pdfs/research/2008factsheet.pdf. Accessed March 29,2008.
3. Tannahill,R. *Food in History*. New York: Three Rivers Press, 1988.
4. For more information, see Reynolds, D. *Onsite Foodservice Management: A Best Practices Approach*.Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2003.