

篇名：

三商巧福經營型態與消費客群之研究－以彰化地區為例

作者：

許巧竹。國立北斗高級家事商業職業學校。國際貿易科三年一班

許馨尹。國立北斗高級家事商業職業學校。國際貿易科三年一班

陳怡君。國立北斗高級家事商業職業學校。國際貿易科三年一班

指導老師：

吳昭慧老師

## 壹•前言

### 一、研究動機

飲食在人類的生活佔了極重要的部份，根據我們的觀察，在身邊週遭人們的飲食習慣仍然以中式飲食為主，再加上近年來外食人口巨幅增加，在家中準備膳食的人口數相對減少，因此，我們便決定這次的專題研究主題為不但符合我們的飲食習慣，更符合現代人們所追求的方便速食的「三商巧福」。近代速食業也逐漸蓬勃發展，在這一片的西方速食紛紛林立的狀況下，三商巧福以東方速食為主打進而脫穎而出，締造了東方速食的奇蹟，所以這更令我們好奇了，究竟是利用何種方式管理，即使是大熱天仍有許多消費者躍躍欲試，就為了品嚐這樣一頓既方便又熱騰騰的飯菜，在這些消費者心中的三商巧福又是怎樣的一間連鎖店？根據以上種種因素，這便是喜好中餐三商巧福的本組想要研究的動機。

### 二、研究目的

- 1、瞭解三商巧福的成立背景。
- 2、探討三商巧福的經營模式及行銷策略。
- 3、對三商巧福進行 SWOT 分析。
- 4、調查三商巧福的消費族群及其滿意程度。
- 5、探討消費者對三商巧福的看法並提供建議。

### 三、研究方法

本組參考各大書報雜誌、網站、週刊報導，以及網路論文等文獻資料，加以彙整並分析，進行更一步的研究探討。並以彰化地區的學生及上班族等為訪查對象，調查三商巧福在此群消費者心目中的印象及對三商巧福的看法及建議。以位於彰化地區之三商巧福分店為主，用實際觀察的方式，更加深入了解企業內部的規劃，及此企業行銷方面的手法及促銷活動和政策，再觀察消費者對店內的行銷活動的反應及建議，據此做成此份市場調查。

### 四、研究對象及範圍

由於本組受限於人力、物力及時間的限制，本論文所調查的消費者對象以彰化地區之三商巧福為主，調查問卷的地點以分布於彰化地區的火車站且人潮較為密集的地方為主。

## 貳•正文

### 一、三商巧福之成立背景

在 1989 年，三商巧福成立第 50 家店，同年也舉辦了第一屆三商巧福盃路跑賽。1994 年，分店達到 100 家，到 2007 年為止全台總分店共有 178 家左右，且正在陸續的增加當中。而三商

巧福是台灣最大的中式快餐連鎖店，成立於 1983 年，前身為三商速簡餐廳，但後來因種種原因，如菜單上的產品不斷增加，產品線拉長，導致速簡餐廳服務不快速、菜單不簡明，使得原本以快速、方便的宗旨受到了嚴重的質疑，而種下了註定失敗的種子。所以當三商巧福在 1984 年 5 月 1 日重新開張時，老闆以及員工們便抱著破釜沉舟的決心，為防止先前的惡果重蹈覆轍，做了更多更有效的改革。現在所看到的三商巧福則是因應消費者口味的多元化，販售的產品以麵食為主，以牛肉麵為主打商品，其他尚有飯類快餐、小菜及飲料等。在歷經失敗的經驗後，改良後的全新三商巧福誕生了。(註一)

## 二、三商巧福的經營模式及行銷策略

### 1、經營模式

#### A、中央廚房及控管品質

「中央廚房」其功能是外食部所經營的餐飲店內所銷售的產品開發設計、生產製造、物流配送。以三商巧福的主打商品原汁牛肉麵舉例來說，首先，在中央廚房切割新鮮的生牛肉塊，加入各種配料及調味料，放入大型蒸氣迴轉鍋調煮成半成品後，再包裝儲存待運，牛肉湯則另外調配加熱，再將半成品包裝後，由中央廚房的運送車輛，一一分配至各分店，這樣不僅能維持品質的一致性，更能讓各商家減省烹調時間，加快上餐速度。

#### B、3S 政策

三商速簡餐廳失敗的經驗給三商企業外食部相當大的衝擊，為了避免復蹈前轍，三商巧福於初創時即訂立了 3S 政策。

表一 三商巧福之 3S 政策

產品單純化 (Simplification)	三商巧福的菜單始終限定在少數幾種產品，主產品的麵飯類以牛肉麵、細粉、炸醬麵及排骨飯、牛肉飯合計有十種，小菜類則以季節性推出，每季不超過 8 種，加上飲料類的可樂、酸梅湯等。
作業標準化 (Standardization)	半成品大多由中央廚房配送到店，因而店內工作人員輕而易舉的就可以將各項產品調理好，供應給顧客。顧客也因菜單簡明、容易點購，不必耗時間等候，即點即食。
人員專業化 (Specialization)	所有的工作人員必須發揮高度的熱誠，成為這個領域的佼佼者，經由不斷的教育與訓練，自我提升，使人人都以專家自居。

(註二)

#### C、提供最大的價值

在三商巧福，雖一碗牛肉麵僅 79 元，但三商企業堅持讓消費者所花費的每一元都能得到最大的效益，因此三商巧福幾年來的品質始終如一，讓消費者確信 79 元所得到的不僅僅是一碗牛肉麵，還有熱忱的服務及清潔的環境，讓消費者感到物超所值。

#### D、直營連鎖

三商巧福經長期的評估及權衡後，認為採用直營連鎖是三商巧福在台灣連鎖經營最適當的策

略，因此這些年來直營連鎖經營的 know-how 迅速累積，連鎖版圖不斷擴大，三商巧福的名號在台灣消費者的心目中以與牛肉麵劃上等號。

### E、展店策略

三商巧福初期以台北都會區為設店區域，而後逐漸往南。開店的依序為都會、城市、城鎮，人口在 10 萬人以上的城鎮均是三商巧福展店的目標。

### F、促銷策略

雖然三商巧福所提撥的廣告經費不多，但三商巧福仍以非價格策略來提高業績，如：電視廣告、店家門口的大聲公廣播、派遣定時員在街頭鬧區發放宣傳單、優惠券等。其中的電視廣告，以「是你的，是我的，三商巧福」一句廣告詞膾炙人口，傳遍大街小巷。

## 2、三商巧福的行銷策略（4P）

### A、產品（Product）策略：

三商巧福之前因為菜單多樣不簡明，以導致行銷上的疏失。在有了這個前車之鑑後，目前三商巧福便以簡單明瞭的菜單來呈現，不但可使消費者一目瞭然，方便選購，更增快了點餐速度，加快上餐速度。『**產品組合是指企業的產品種類與品項的搭配，包括所有的產品線與產品項目。**』（註三）以下是本組針對三商巧福的產品組合將寬度、長度、深度、一致性做分析：

表二 三商巧福的產品組合

		寬度 6							
		早餐	麵類		飯類	小菜		飲料	外賣
深度	頂湯鮮味牛肉粥	原汁牛肉麵	牛肉炸醬麵	日式焗肉飯	泰式大薄片	涼拌小黃瓜	絲襪奶茶	龜苓糕	
	北菇滑蛋雞煲粥	蕃茄牛肉麵	牛肉乾拌麵	紅燒排骨飯	滷味豬耳朵	韓國泡菜	清涼飲料	酪布丁	
	松花皮蛋鮮肉粥	牛三寶牛肉麵	肉醬乾拌麵	牛肉壽喜飯	皮蛋豆腐	五香花生	舞鶴柚香茶	冰砂	
	蔬菜捲餅	芝麻醬涼麵	清燉牛肉麵	/	現燙青菜	/	蜜香紅茶	烏梅汁	
	陽光起司堡	牛肉壽喜麵	/		滷味豆干		越南冰咖啡	洛神仙楂凍	
	海苔飯捲	紅燒排骨麵			原滷豆干		萊姆紅茶	杏仁凍	
	/	清燉牛肉細粉			/		涼拌海帶	冰咖啡	冰棒
		原汁牛肉細粉					芝麻牛蒡絲	柳橙汁	麻淇淋
原汁牛肉麵		蒜拌四季豆					/	/	
合計	6	13			3		12		8

（資料來源：本組自行整理）

a、寬度：又稱為廣度，意即業者所有產品線的多寡，三商巧福的產品線組合有 6 條，表示寬度為 6。

b、長度：意指平均每條產品線所包含的產品項目多寡。三商巧福的 6 條產品線共有 50 項產品，每條產品線平均長度為 8.33 ( $50/6=8.33$ )。

c、深度：是指產品線中有多少種不同的樣式。以表二來看，早餐為 6、麵類為 13、飯類為 3、小菜為 12、飲料為 8、外賣商品為 8。

d、一致性：由於三商巧福所販賣的商品皆以食用為目的，雖然連鎖店多，但其所販賣之商品皆為可食性商品，所以在一致性這方面，也屬於較高的。

#### B、價格 (Price) 策略：

在價格方面，三商巧福不斷舉辦銷售促進的活動。十幾年來，各種促銷案不斷推出，例如 2009 年 8/3~8/31 的壽喜牛肉麵/飯牛肉片加量 25%，原價 NT\$79，促銷價 NT\$69。以上各種促銷方案，皆讓三商巧福各分店的業績明顯提升。

#### C、通路 (Place) 策略：

三商外食部成立之初，同時設立中央廚房，目前中央廚房有一個調理工廠及三個分別在北部、中部、南部的物流倉庫；還有一個實驗廚房，負責開發新產品、訂定品質標準等事項。當三商巧福各分店接收到從中央廚房運送來的半成品時，僅需做簡單的加熱動作，即可完成一碗熱騰騰的原汁牛肉麵。另外三商巧福貼心的設有外帶區，以提供消費者便利的需求。

#### D、推廣 (Promotion) 策略：

a、電視廣告：你我耳熟能詳的『是你的，是我的，三商巧福』這支廣告當時觸動人心，吸引不少人到三商巧福品嚐，再加上優惠方案，讓三商巧福在市場上打下良好的銷售紀錄。

b、發行優惠傳單：三商巧福除了以折價券或新上市產品嚐鮮優惠外，每隔幾個月就會推出新優惠方案，例如 2009 年 5/8~9/15 的多摩君快樂集點送，吸引許多顧客上門。

c、大聲公廣告宣傳：在三商巧福店家門外通常會聽到許多優惠方案以及促銷商品的聲音，三商巧福利用此類的廣告作為推廣，藉此吸引路人及附近居民。

### 三、三商巧福 SWOT 分析

1、『SWOT 分析：是企業用於檢測經營環境工具的一種企業競爭態勢分析方法，算是擬定行銷計畫的首要步驟，是市場營銷的基礎分析方法之一，能幫助銷售人員將精力集中在關鍵問題上』。(註四) 以下為本組所整理的三商巧福之 SWOT 分析：

表三 三商巧福的 SWOT 分析

Strength：優勢	Weakness：劣勢
A、目前有供應早餐的服務，產品線長。 B、交通位置良好，且停車方便。 C、口味創新，具新鮮感，符合現代人飲食多元化的需求。 D、時常有多種優惠方案。 E、產品由中央廚房一併發出，所以口感在調配比率上相當一致。	A、人潮多時，上餐等候時間長。 B、沒有提供外送的服務。 C、消費者的口味容易改變。 D、進貨成本較高，無法降低售價，與同業競爭不利。 E、無法提撥大量的廣告經費，媒體曝光率小。
Opportunity：機會	Threat：威脅
A、因應使用網路人口多，設置豐富的網頁，發展網路購物，讓消費者滿足多元化的需求，且能增加網路廣告效果，並提高行銷產品的機會。 B、外食上班族人口增加。 C、健康意識抬頭，油炸食品吸引力不再。	A、同質性的產品以及店家多寡（例如：牛肉麵專賣店、中式小吃）。 B、原料、水電費、工資等成本上漲。 C、經濟不景氣。

（資料來源：本組自行整理）

## 2、三商巧福的 SWOT 交叉分析：

『Wehrich 曾於 1982 年提出，將內部之優勢和劣勢與外部之機會及威脅等相互配對，利用最大之優勢和機會及最小之劣勢與威脅，研擬出適當的因應策略。』（註五）經過本組配對後三商巧福的策略型態分為以下四種：

### A、SO 策略（優勢最大、機會最大）

- a、規劃更多族群所能接受的餐點和價位。
- b、配合網路購物供應早餐，讓消費者滿足多元化之需求。
- c、利用完善的人力資源管理制度，讓顧客擁有更高品質的服務。

### B、ST 策略（優勢最大、威脅最小）

- a、增加更多優惠方案，與同業競爭。
- b、因應經濟不景氣，多採聯合式購買原物料，使進貨成本降低，提升價格競爭力。

### C、WO 策略（劣勢最小、機會最大）

- a、設置網路購物，彌補沒有提供外送的服務。

b、進行外食人口市場調查，積極開發外食人口所需求的外食新產品。

D、WT 策略（威脅最小、劣勢最小）

a、因應健康意識，設置產品成分表，讓顧客吃得安心又健康。

b、獨創有特色的平價餐點，以便與有類似相關產品的店家區隔開來。

#### 四、服務品質五構面

『Parasuraman etal（1988）提出服務品質五構面，涵蓋可靠性、反應性、保證性、關懷性、有形性五個層面，是目前評估服務品質最常用的指標。』（註六）以下是我們所做的服務品質五構面分析：

表四 三商巧福之服務品質五構面

服務品質指標	定義	說明
可靠性	服務品質是否維持一致與精準的水平。	1、產品皆由中央廚房分派。 2、產品製作流程標準化。 3、食物皆保持新鮮。 4、員工職前訓練。 5、餐具皆為當日洗滌。
反應性	主動協助顧客，並迅速的提供回應。	1、服務人員會隨時整理餐桌及用餐環境。 2、對顧客需求能及時回應。
保證性	員工所具備的知識能力與禮貌，及企業形象，能否傳達信任與依賴感。	1、員工皆穿著圍裙，形象一致。 2、統一對外廣告塑造企業形象。
關懷性	為顧客著想，對顧客提供個人化的關心。	1、會採納顧客意見。 2、提供多樣的商品，滿足顧客多元化的需求。 3、提供兒童座椅。 4、設立外帶區。
有形性	設施、設備及人員及溝通是否能具體貼近客戶的需求。	1、服務人員隨時維持廁所整潔。 2、店內整潔，提供良好的用餐環境。 3、有機車停放格。 4、菜單標示清楚。

（資料來源：本組自行整理）

#### 五、問卷實證調查

本研究之測施工具採用「以彰化地區三商巧福經營型態與消費客群之研究」，此問卷乃根據前文之文獻探討、資料蒐集、且經指導老師指導及深入討論自行編制而成。為調查以彰化地區

的消費者對三商巧福的看法及建議，並且更深入了解其店面的經營管理模式以及行銷策略，而進行問卷實證調查，其中以員林分店、員林的愛買量販店分店、溪湖分店的消費者為主。此次施策共發出 300 份問卷，回收 300 份，有效問卷 292 份，無效問卷 8 份，回收率約 97%。

## 1、基本資料分析

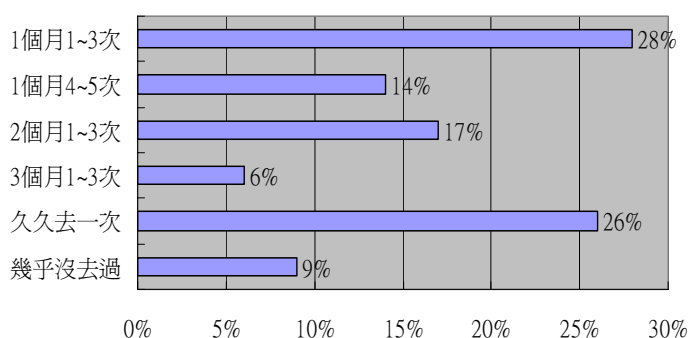
表五 受訪者基本資料分析

問卷題目	選項及百分比							
性別	男性	44%	女性	56%				
年齡	20 歲以下	27%	21~30 歲	24%	31~40 歲	23%	41~50 歲	14%
	51~60 歲	8%	61~70 歲	3%	70 歲以上	1%		
教育程度	小學	4%	國中	8%	高中/職	37%	專科	18%
	大學	28%	碩士以上	16%				
職業	學生	28%	服務業	11%	經商	10%	電子資訊	5%
	製造業	12%	政府機關	4%	教育機構	7%	金融保險	4%
	家管	3%	自由業	11%	建築營造	3%	醫療保健	2%
	其他	6%						

在有效回收問卷中，女性佔 56%、男性佔 44%，而抽樣年齡以 20 歲以下居多，佔 27%，依據年齡分布可知，三商巧福的消費族群較趨向年輕化。消費族群以學生為主，佔 28%，其次為製造業，佔 12%。

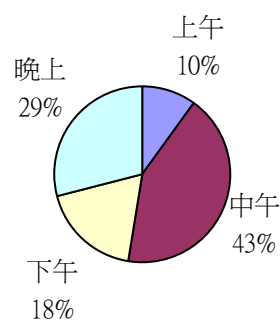
## 2、問卷內容分析

消費者至三商巧福消費的頻率



圖一 至三商巧福消費的頻率圖

至三商巧福消費的時段

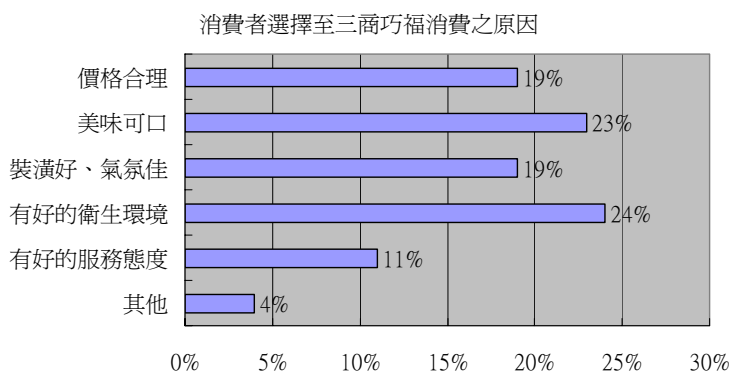


圖二 消費者至三商巧福的消費時段圖

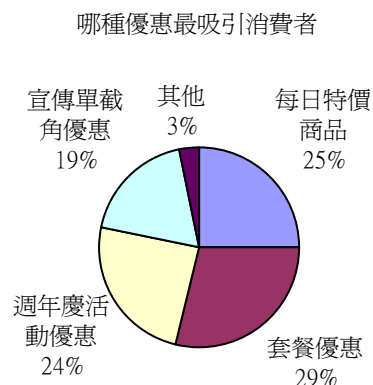
由圖一看出，消費者到三商巧福的頻率，以 1 個月 1~3 次佔最高的比率 28%，第二是久久去一次，佔 26%，第三則是 2 個月 1~3 次，佔 17%。根據圖二，消費者到三商巧福用餐時段以中午為最高比率，佔 43%，其次是晚上佔 29%。由此我們可以發現，到三商巧福消費的頻率有兩極化的現象，約略有四成的固定客源以及三成的非固定客源。根據表五，學生和服務業的比率高於其他職業，由此我們推論出，用餐時段以中午為高峰的原因，與職業有關聯。以學生為例，部分學生表示，最常於段考中午前往用餐，所以會有每隔 1 個多月左右的中午用



餐高峰期。



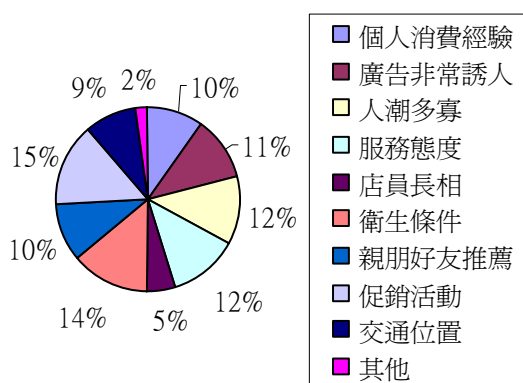
圖三 選擇至三商巧福消費之原因圖



圖四 哪種優惠最吸引消費者注目圖

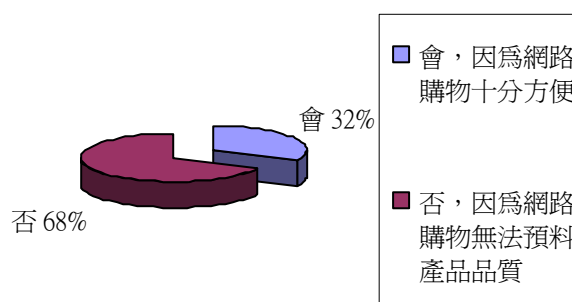
由圖三顯示，選擇到三商巧福消費的原因中，以三商巧福的舒適用餐環境為最主要的原因，佔 25%，其次是口感，佔 23%，價格合理及裝潢好、氣氛佳亦是其原因。圖四突顯出，三商巧福的優惠方案，以套餐優惠最吸引人，佔三成比例，每日特價商品以及週年慶活動優惠也不惶多讓。由於現代人對於用餐環境有較高的要求，所以所佔的比率較高。

哪些因素影響消費者購買意願



圖五 哪些因素會影響消費者的購買意願圖

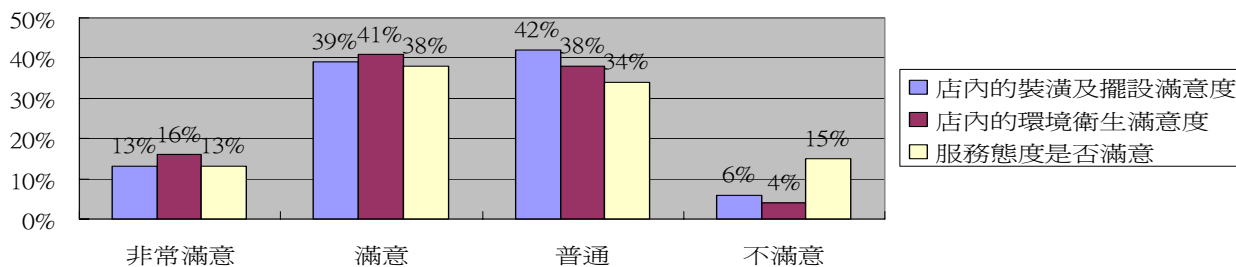
是否嘗試網路訂購三商巧福產品



圖六 是否嘗試網路訂購三商巧福圖

由圖五可以知道，影響消費者購買意願的因素，以促銷活動最讓人動心，其次為人潮多寡及服務態度。依據圖六，由於想嘗試網路訂購三商巧福的消費者不多，佔 32%，但比率也不算低，所以三商巧福仍嘗試往這塊市場發展。

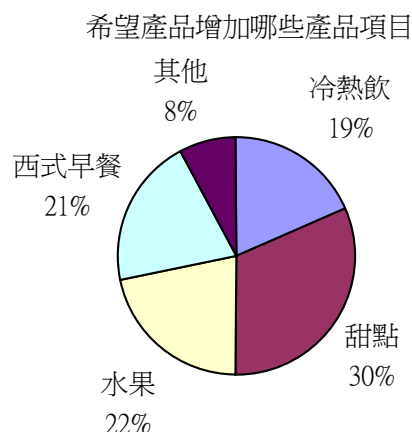
消費者對三商巧福的滿意程度



圖七 消費者對三商巧福的滿意程度圖

根據圖七，消費者對於三商巧福的整體滿意度評價頗高，但消費者對於服務態度仍有部分的

不滿意，根據進一步訪問得知，不滿意的原因，為出餐速度慢以及點餐不夠快速等因素，所以我們推論，若三商巧福能改善以上的原因，便可增加更多的固定客源。



圖八 消費者希望產品能增加哪些項目圖

由圖八得知，消費者希望三商巧福能增加的產品項目，以甜點佔最高的比率，佔 30%，其次為水果與西式早餐。根據問卷基本資料分析，由於女性受訪者的比率高於男性，因此我們推論，較希望能增加的產品項目為甜點，和女性所佔的高比率有關。

## 參・結論及建議

本組藉由三商巧福的經營型態與消費者客群來探討，從問卷調查的結果得知，大部分消費者對三商巧福抱持著正面的看法。依據行銷策略之產品品質、產品價格、通路等方面之推論，以下為本組統整之結論及建議：

### 一、結論

1、在產品品質方面，多數的消費者在消費後，都有高程度的評價，且在品質控管及品質一致性上，都能獲得消費者的信賴及肯定。

2、在產品價格方面，大多數的消費者皆能接受三商巧福的定價，但仍有 28%的顧客認為定價偏高，由於三商巧福在此市場中是屬於獨占性競爭市場，所以可使用價格策略與非價格策略的手法來刺激買氣。在前面的分析中，我們得知學生大多在中中考放學時段前往消費，因此，三商巧福針對這點，在學生段考下午時段做限時促銷，以增加學生族群的買氣。

3、在消費意願方面，衛生條件及服務品質通常會影響購買意願，尤其以服務品質最為重要，通常可反映顧客回流率，在這方面，三商巧福有略顯不足的現象，大約只有五成的消費者感到滿意。在衛生條件方面，多數消費者對於三商巧福的用餐環境都感到滿意。

4、在通路策略方面，三商巧福以中央廚房控管品質，在由中央廚房車輛配送到各個分店，以保持最佳品質，當消費者在品嚐到每一口時，都是在最佳的口感及品質。

## 二、建議

- 1、在產品方面，在三商巧福的產品組合中，除了主餐外其他的寬度都較短，因此有許多消費者建議可在菜單中增加甜點、水果以及西式早餐等選項，以延伸產品線的寬度，填補深度的不足，增加消費者在用餐時的滿意程度及健康均衡。
- 2、在價格方面，當三商巧福採用非價格策略時，可適時分發折價券以及每日特價商品，均可讓消費者增加消費意願。
- 3、在服務品質方面，三商巧福可試著以加強人員訓練、訂定人員工作制度等，讓消費者感受到較高的用餐品質。有部分消費者反映有送錯餐的情形，在這個部份，三商巧福可適度的增加服務人員，以減少送錯餐的情形，且提高效率，減少顧客抱怨及等待時間。
- 4、在通路策略方面，消費者大多感到滿意，且現今宅經濟的風氣盛行，也有三成的消費者有意願從網路訂購三商巧福的產品，因此，若開通網路訂購的市場，將能帶給三商巧福可觀的經濟效益。

## 肆•引註資料

註一、三商企業官方網站。(檢索日期 2009/09/15)。取自 <http://www.mercuries.com.tw/index/welcome.htm>。

註二、三商巧福官方網站。(檢索日期 2009/09/23)。取自 <http://www.3375.com.tw>。

註三、黃俊英(2007)。行銷學原理(二版)。台北市：華泰文化。

註四、林隆儀(2006)。行銷策略管理。台北市。五南文化。

註五、業伊修(2007)。行銷學概論一。台北縣：東岱。

註六、徐世輝(2007)。品質管理。台北縣：前程文化。