

夜市小吃經營關鍵成功因素分析—以台南花園夜市平價牛排業為例

Key Success Factors of Night Market Cousine Business –The Case of steak’s vendor in Tainan Garden Night Market

黃英忠
國立高雄大學亞太系
教授兼校長

杜佩蘭
金門大學運動與休閒系
助理教授

陳豐裕
國立高雄大學
高階經營管理
在職專班碩士

摘要

根據行政院主計處調查報告顯示，97 年南部攤販的聚集地，以「夜市（旁）」為主要擺攤地點。因此夜市小吃要如何把握產業的關鍵成功因素，取得相對於競爭者為有力的地位，即可建立持久的競爭優勢。故本研究以周文賢(1999)所提出之關鍵成功因素構面為主體，進行夜市小吃之企業形象、進入時機、產品屬性/品質、核心技術及其它因素五大層面之產業分析以及業者的訪談。

經本研究之分析及訪談，發現產品屬性/品質對於平價牛排業的發展有相關性，且產品屬性/品質構面的競爭優勢是否能夠被開發或充分被發揮，有賴於經營者的專業技能以及工作人員的互相配合扶持，唯有在經營者、工作人員以及顧客三方之間取得一個平衡點，才能讓產品屬性/品質的構面得到有效配置與運用，如此一來也才能夠建構出相對競爭優勢。

關鍵詞：夜市、小吃、關鍵成功因素、平價牛排業

Abstract

According to the demographics of Directorate General of Budget, Accounting, Statistics, Executive Yuan, the gathering in southern vendors to "night market (near)" as the main stall location. Therefore, how to grasp critical success factors in the industry, and achieved stronger market position relative to other competitors, to establish long-term competitive advantage. This paper is based on Chou (1999) proposed framework of critical success factors, studies industry analysis and industry interviewing the stalls for night market, including corporate image, entry timing, product attributes / quality, core technology and other factors.

This study finding that product attributes/quality is directly related to the development of the industry, and the competitive advantage in product attributes / quality whether can be developed or fully utilize, depend on professional skills of the operators and support and cooperation of employees. We need to achieved the balance among operators, employees and customers, to make product attributes / quality acquire the best used and allocation of resources, so that the relative competitive advantages is established.

Key words : night market 、 critical success factors 、 parity steak

1. 台灣在地文化的呈現－夜市小吃

「夜市」在中國華人社會中時常出現，也是台灣民間特有的消費文化之一。自古，「夜市」總是以各種形式存在，並深受市井小民的喜愛。夜市，可說是台灣特有的庶民文化，在這裡「撿便宜、吃道地」的優勢，仍使得遊客流連忘返、川流不息。對於一般民眾來說，夜市代表的不只是有各種便宜東西可看可買外，還是一種放鬆心情的休閒活動。

所謂「夜市」就是攤販在街道聚集夜間營業之場所，台灣光復後，政府遷台，外來移民人口增加，街道設攤情形日益嚴重，某些特定場所特別容易聚集攤販。這些聚集的攤販群，最初僅在白天營業，隨著市民夜間活動增加，夜間亦有攤販聚集營業，逐漸形成夜市（陳華如，2005）。

全世界各地都有夜間的活動，然而台灣的夜市是如何形成的呢？清朝時期的台灣市場，只有在道路兩旁或廟宇、廣場等人潮交通頻繁附近，且型式以零售店家擺攤聚集在一起為主，由於也有在深夜叫賣或採買在地的農產品之攤販，所以也造就台灣夜市最早的雛型。直到日據時期才有固定設施，並設立市場管理（楊嵐鈞，2004）。台灣的夜市最早在舊都市中心（如台北市的大稻埕）出現，它們由小吃攤的聚集逐漸聚市而形成夜市。台灣的攤販非常關心市場是否能夠具有這種「聚市」作用的熱鬧景象。台灣夜市的歷史演變，反映出夜市空間的變動過程。

夜市是由攤販的聚集而產生，且夜市於早期開始在台灣商業經濟活動已占有一席之地，其主要的活動時間以夜間街路市集為主。「夜市」一直是台灣民眾生活的一部分，不但提供了消費者休閒以及遊憩的夜間場所，夜市的存在代表了台灣獨特的夜間生活型態，夜市在現在都市化日漸普遍的台灣，其發展也亦趨向多元化，同時也象徵著台灣傳統地方文化的呈現（余舜德、黃應貴，1999）。

所以逛夜市這項活動，早已和台灣人民生活有著密切的關係，並且成爲一種兼具消費與休閒機能的特殊文化。

夜市攤販的商圈主要由高密度集中的攤販聚集而成，對於消費者來說可及性高、方便消費。夜市攤販不但提供了都市中另一種的休閒遊憩空間，在台灣的許多都市之中，夜市往往成爲一個觀光的據點，在生活上除了基本的消費之外，並且兼顧了休閒與觀光的意義；在許多的觀光宣導短片中常有所謂的「台灣夜市小吃」或「觀光夜市」

演變至今日，夜市已轉化可產生休閒消費的習性，夜市的商品項目也由單純的日常用品增加爲飲食遊樂、藥品等等之各式各樣的攤位，夜市成爲台灣民眾生活中之「小型嘉年華」。除了純粹買賣的商業功能之久，更進供了民眾一項休閒的方式。根據李佳虹（2006）可知，夜市具有下列特色：

1. 夜市爲台灣傳統文化，且在 2008 年起已發展成爲台灣觀光重點之一。
2. 夜市爲非正式經濟體制，是攤販聚集體。
3. 夜市營業時間一定是以夜晚的時間爲主。
4. 夜市的消費屬於一種隨性的消費。
5. 在夜市，其消費樂趣在於討價還價的過程。

綜合上述，可以瞭解夜市在台灣的重要性，而夜市經濟型態與一般行業經濟型態大不相同，無論是營業時間或是消費者之消費型態都不盡相同，故對於夜市進行其關鍵成功因素的探討實爲重要。

由於夜市是攤販在街道聚集夜間營業之場所，而攤販係由過去農業社會之「市集」、「廟會」所延續產生之經濟活動，早期社會由於交通不便，商店稀少，村民平時娛樂機會不多且消費能力較低，流動攤販遂應運而生，往返穿梭於村里間販售各類商品，並有部分流動攤販逐漸集中形成市集，或形成固定於某一定點之固定攤販，遂成為民眾特有之消費習性。時至今日工商業發達，各類合法設立之商店已四處林立。根據行政院主計處 99 年 5 月公佈之國民所得統計數據可知，現在平均國民所得已超過 1 萬 4 千美元，消費能力大幅提高，惟國人並未完全隨現代化腳步，而改變消費型態，以致攤販依然存在，且因利之所趨，而有持續蔓延，並向都市地區聚集之趨勢。

根據行政院主計處在民國 97 年對攤販經營概況的調查報告顯示，台灣 97 年 8 月底攤販總計為 30 萬 9154 個攤位，比五年前增加了 6.22%，攤販經營主要以經營小吃類、食品類及飲料類者為最多，占了 52.11%。這也表示，投入攤販餐飲業者，無論是加盟或自創品牌者，每年都在增加當中。又行政院主計處統計出 97 年南部攤販的聚集地，以「夜市（旁）」為主要擺攤地點，比率高達 21.79%。

而攤販所販賣之內容千奇百怪，主要分為小吃業、百貨業以及服飾業。台灣小吃是一系列台灣特殊街頭食物的總稱，也是台灣在地文化的最佳代表之一。台灣小吃不知從何時開始，已經聲名遠播四海，甚至來自外國的觀光客也慕名而來，指定要吃台灣小吃。由於小吃的材料大多為就地取材，非常能夠具體的反映出當地的社會發展、食物特色及文化。

由於台灣小吃是台灣在地文化最佳代表的地方美食，對於台灣人而言，吃是一種文化表現，尤其台灣特殊的歷史背景，使得飲食文化更加多元化，不管時代如何的改變、飲食如何轉型，台灣的地方小吃一直深具魅力且更有異軍突起之趨勢。又臺灣小吃以台南一地最有名氣。從明鄭時期留下的閩南口味，中間又融合了日治時代的日本料理，到 1949 年大量中國各省移民進入台灣，同時也帶來了他們的家鄉口味，這些各地傳統的口味到台灣之後與台灣舊有的飲食文化互相觀摩影響，又融合出了新的獨特口味。所以許多外來美食來到台南街會融合當地口味發展出獨特的口味，故西餐之牛排類也因為被引進台南之後，經過與台南口味相互融合之後，發展出屬於台灣小吃獨特的牛排口味。

在中國的華人地區中，小吃通常不是每個家庭的正餐，人們往往必須到市場攤販或小吃店中才能買到小吃。而在華人地區中，又以臺灣的小吃最為出名，經濟的蓬勃發展，也使得人們不僅滿足於吃飽，更進一步地追求不同的飲食口味變化。因此，在台灣，小吃並不只是三餐之間的填充物，反而是可以成為正餐的一種飲食。然而在台灣、新加坡等地，小吃經常也作為午餐或晚餐的替代品，因此某些人選擇以經營小吃攤位做為行業，某些做得特別出名、符合大眾喜愛口味的小吃店或攤販就會大排長龍，例如台北士林夜市的豪大大雞排、台中逢甲夜市的大腸包小腸、台南花園夜市統大雞排等，小吃經濟讓人不容忽視。

台南市是全台發展歷史最早的都市，向來就以「古都」著名全台，因此各大古蹟自然成了觀光焦點所在，尤其是假日更是人來人往，而娛樂與購物和餐飲彼此間關係相通、利益互惠，因此許多互賴利益的活動便發生在相鄰地區，並產生一種共生共榮的現象。而台南小吃也依據著這樣的利益互惠關係之下，蓬勃發展。藉由媒體、美食節慶或是台南市政府的城市行銷手法，都成功的將台南小吃打響名號，而小吃更是台南推動觀光產業的一大優勢。綜合關於夜市與小吃的特色，本研究將夜市小吃的特色歸納為群聚性、平價性、獨特性/在地性以及流動性四大特色。

2. 夜市小吃關鍵成功因素

從上述可以瞭解到，夜市小吃在台灣在地文化中處於一個代表性的地位，而日常生活的「食、衣、住、行、育、樂」中將「食」排在第一位，所以無論在何時何地，只要有人的地方，就會有飲食的需求，而餐飲業也就能繼續地生存下去。常言又道：「民以食為天」，可想而知，「食」乃是人們每日不可或缺的基本需求，因此我們不難瞭解為何餐飲業會是恆古至今的行業，不論在何時何地，只要有人的地方，餐飲業就能繼續生存下去。雖然夜市小吃的門檻很低，但為何在夜市創業時有人倒閉，有人卻可以成功呢？歸究原因，就在於投資經營者對於夜市小吃業認識不完整，也沒有真正去了解它的特性。Aaker（1998）認為成功的企業經營者，所擁有的優勢資源就是產業關鍵成功因素中的優勢資源。

所謂關鍵成功因素乃企業在市場上獲致占有率的要件，評估的主要目的乃在於了解競爭者掌握關鍵成功因素的能力，而評估的準則需依特定的構面來做依據。Rockart（1980）認為「關鍵成功因素存在於企業有限的幾個領域，如能在這幾個領域做好、做對，即能保證企業有較佳的競爭績效，這幾個有限且重要的領域可作為高階層管理者決定其所需資訊的依據」。而 Hofer and Schendel（1978）認為關鍵成功因素是一些變數，管理當局對這些變數的決策，實質地影響企業在產業中整體的競爭地位。

企業要發展與執行一個成功的策略，首要工作就是在事前蒐集大量資訊。位能在眾多訊息中確認哪一個為最有效的關鍵成功因素，必須要先了解關鍵成功因素的特性為何。

Ferguson and Roger（1982）解釋關鍵成功因素具有下列特性：

1. 在企業內部或外部必須確認並慎重處理的因素，因為這些因素會影響企業目標的達成，甚至威脅企業的生存
2. 企業必須特別注意的事件或狀況，並且這些事件或狀況對於企業而言是有顯著影響的
3. 這些因素可能是企業內部或外部的，對於企業可能會造成正面或負面的影響
4. 這些因素必須特別注意，以避免不好的突發狀況或錯失機會
5. 這些因素可由評估企業的策略、環境、資源、營運及其他類似領域而加以確認

因此，企業管理者或經營者在探究關鍵成功因素時，要考慮到該產業的特性、未來可能發展的趨勢、所處的經營時間點、或產品所在生命週期的不同，而後專心致力於其中，以獲取競爭優勢。

Boynton and Zmud（1984）研究認為關鍵成功因素有利於管理資訊系統與資源需求的規劃，因為關鍵成功因素扮演程式設計師與管理者溝通的橋樑，縮小彼此在認知上的差距，而得以使資訊管理系統與資源需求規劃符合管理上的需求。周文賢（1999）認為進行關鍵成功因素的評估的目的有：

6. 辨認競爭者：藉由關鍵成功因素評估，可進而掌握與自我品牌屬性重疊之其他品牌，如此即可辨認出主要競爭者。
7. 了解競爭態勢：由於關鍵成功因素評估中，乃針對每一品牌予以評分，因此可了解品牌與競爭者相對的優、劣勢。
8. 估計市場占有率：透過多元尺度分析中各關鍵成功因素評分與權重，即可進一步產

生特定品牌進入試場後之預測占有率。

9. 強化資源分配：企業經常面臨資源分配的問題。所謂企業資源指的是人力、物力、財力或時間等資源。評估關鍵成功因素可協助企業將資源做有效的分配。亦即將資源投入於關鍵所在，將資源發揮到極盡完美的程度。
10. 擬定競爭策略：藉由關鍵成功因素評估可掌握各關鍵成功因素在顧客心目中之重要程度，以及各品牌所掌握關鍵成功因素之程度，如此一來即可進一步擬定具體之競爭策略。

故本研究欲以夜市小吃本身擁有的資源觀點，尋找出建構夜市小吃經營持久競爭優勢的來源，即找出夜市小吃經營的關鍵成功因素，進而提供往後經營者一些實質上建議。

根據林群盛（1996）研究發現連鎖經營產業之關鍵成功因素可分為「完善的門市工作手冊」、「餐點的獨特性」、「完善的教育訓練體系」、「高素質的人力資源」以及「連鎖體系的形象及知名度」。而楊日融（2003）研究發現咖啡店經營關鍵成功因素計有以下七項：「服務品質」、「產品品質與特色」、「行銷方法」、「商店風格與特色」、「顧客關係與店長個人能力」、「商圈與店址選擇」、以及「商務聚會的適合度」。又根據分析顯示，當這些因素都達一定的水準時，又以「顧客關係與店長個人能力」及「商圈與店址選擇」兩項，對經營績效的好壞有絕對性的影響。另外秦宜婕（2005）研究發現台灣餐飲業創業之關鍵成功因素有：「商圈與店址選擇」、「產品與服務品質」、「裝璜、氣氛及清潔衛生」、「餐點的安排與多樣化」及「額外的服務」。並根據理論與實際之訪談對於有心加入餐飲業之創業家提出以下建議，包含「經驗的累積」、「商圈與店址選擇」、「食物品質」、「裝璜、品味及氣氛」、「清潔衛生」、「餐點的安排及多樣性」、「提供用餐的服務品質」、「餐廳的標準作業流程」及「採購流程的建立」等多方面的重視。

綜合上述可知，經營餐飲業之共同關鍵成功因素大約分為「餐點獨特性、多樣性」、「餐點或人員服務品質」、「地點選擇」等關鍵成功因素。又周文賢（1999）之研究，關鍵成功因素之構面會隨著市場及產品的不同而異，可分為下列幾項：

- | | | |
|-----------|------------|-----------|
| (一) 企業形象 | (二) 品牌形象 | (三) 進入時機 |
| (四) 產品屬性 | (五) 產品品質 | (六) 核心技術 |
| (七) 廣告效果 | (八) 促銷效果 | (九) 進貨折讓 |
| (十) 價格競爭力 | (十一) 通路掌握力 | (十二) 其他因素 |

簡言之，關鍵成功因素大致可分為上述幾個構面，且在實務運用上更是涵蓋廣泛，凡是能使企業獲致銷售量或佔有率的因素皆屬之。然而，這些為數眾多的因素，企業不可能全數掌握，以企業所擁有的有限資源而言，也不可能全數考慮。因此，如何從眾多的因素中，找出最成功也是最關鍵者，就必須進一步了解評估關鍵成功因素的方法。

本研究將其經營關鍵成功因素加以整理，搭配夜市小吃之平價性、獨特性/在地性、流動性以及群聚性等特性，整理歸納出適合本研究關鍵成功因素五大構面，包括了企業形象、進入時機、產品屬性/品質、核心技術、其它因素等五大構面。

3.研究方法

由於本研究是探討夜市小吃經營關鍵成功因素，為達到有效的目的，故本研究透過探討關鍵成功因素相關文獻之後，再根據周文賢（1999）所提出之關鍵成功因素 12 個

構面做為本研究之關鍵成功因素構面。本研究將其經營關鍵成功因素加以整理，搭配夜市小吃之平價性、獨特性/在地性、流動性以及群聚性等特性，整理歸納出適合本研究關鍵成功因素五大構面，包括了企業形象、進入時機、產品屬性/品質、核心技術、其它因素等五大構面。

本研究主要的研究方法採用個案分析法以及深度訪談法。在成功關鍵因素的研究上，擬採成功案例分析，期望能從所選擇之成功案例中萃取出共同之成功關鍵因素，因此在成功個案的選擇上就顯得格外重要。

然而，何謂成功經營之夜市平價牛排，在選擇上之定義有下列幾項條件：

1. 具有特色且經營順利，有穩定收益
2. 夜市平價牛排業者願意分享多年來經營夜市平價牛排之經驗
3. 普遍具有高知名度及口碑聲譽
4. 曾有報章雜誌或電子媒體介紹

本研究在訪談對象的選取方面，由於當地小吃愈來愈受重視，愈來愈多媒體開始報導台灣各地著名的小吃，如食尚玩家等節目都以介紹台灣哪裡好玩哪裡好吃，以吸引民眾目光。也因為媒體的強力推廣，台南的花園夜市也一炮而紅，更有「北士林，南花園」的美稱。

台灣夜市應有盡有，從小吃攤到餐廳美食，選擇多樣且豐富。近年來平價牛排也在夜市中竄起，讓人不用花大錢也可以享受高貴不貴的餐廳料理。故本研究根據雜誌『食尚玩家-夜市大吃』所選出台灣北中南著名夜市之台南花園夜市為主體，在花園夜市中從事平價牛排業的四家業者為主要訪談對象，透過深度訪談夜市小吃業者進而了解夜市小吃之關鍵成功因素，期望可以藉由分析花園夜市平價牛排經營者在花園夜市上的關鍵成功因素，提供實質上的經營策略建議。

本研究評估關鍵成功因素的方法上，利用 Leidecker and Albert (1984) 所提出的八種確認關鍵成功因素之中的「產業、事業專家分析法」以及 Hofer and Schendel (1978) 提到的確認關鍵成功因素之五大步驟，結合深度訪談法整理出本研究之成功因素訪談分析表，如下表 3-1 所示。

表 3-1 關鍵成功因素訪談分析表

構面	因素	評分	排名

再依據周文賢提出的 12 項關鍵成功因素構面，結合夜市小吃之平價性、獨特性/在地性、流動性以及群聚性等特性，篩選出適合本研究關鍵成功因素六大構面，包括了企業形象、進入時機、產品屬性/品質、核心技術、其它因素等六大構面。

由於 12 項關鍵成功因素構面是以企業或是餐飲業，也就是有店面的餐飲業為出發點所研發出來的構面，與本研究的夜市小吃、攤販有些微的出入，故本研究綜合檢核項目以及因素，選取了企業形象、進入時機、產品屬性/品質、核心技術及其它因素五大構面做為現階段夜市小吃經營關鍵成功因素探討構面並設計訪談綱要。如附件一所示。

4.研究結果

4.1 花園夜市 SWOT 分析

SWOT 分析乃決策研擬之共同法則，其原理乃將內部的優勢點與弱勢點以及外部的機會點與威脅點，經由配對分析產生策略方向。其中，內部分析之優勢點是指公司所具備的成功要件及競爭力；弱勢點是指公司不具競爭力、嚴重影響公司利基，需立即改善的要點；外部機會點則是指可使公司獲取利益之行銷活動新領域；威脅點是指由環境中不利的趨勢或發展所引起的挑戰。

本研究將花園夜市透過優勢、劣勢、機會及威脅四方面之分析來了解台南花園夜市所處的產業環境之優劣勢，並掌握機會及避免劣勢，以維持產業之競爭優勢，如表 4-1 所示。

表 4-1 花園夜市之 SWOT 分析

優勢 Strength	1.知名度高 2.人潮眾多 3.東西多樣化 4.衛生清潔 5.便利性高 6.靠近小北觀光夜市商圈	機會 Opportunities	1.經營者用心行銷 2.媒體強力報導 3.外來客增加
劣勢 Weaknesses	1.沒有攤位選擇自主權 2.沒有真正土地擁有權 3.空間擁擠，出入不便 4.清洗、供水不便 5.招募員工有困難	威脅 Threats	1.看天吃飯 2.同行同業太多，競爭激烈 3.替代品太多，被淘汰率高 4.補貨有所限制

Wehrich (1982) 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，配對後的策略型態共分為 SO 策略、ST 策略、WO 策略以及 WT 策略。而現今花園夜市不論是業者或是經營者皆對於花園夜市之內部優勢和劣勢與外部機會及威脅的相互配對後，擬出適當的因應策略，如下列所述：

1. 花園夜市之 SO 策略：

由於花園夜市人潮眾多、知名度高、媒體強力報導，在花園夜市中平價牛排業者亦或是其他行業業者都充份利用上述花園夜市之優勢、機會。由於花園夜市是現今台南最大的夜市，也是全台灣網友票選第一的夜市，故每個業者或是新進創業者都想利用花園夜市人潮多、知名度等優勢來創造自己事業的機會，而三個案之平價牛排業也因為花園夜市帶來的優勢創造了高銷售的商機。由三個案之深度訪談中可以瞭解，花園夜市都是他們事業的最高峰之處，所以花園夜市的優勢和機會帶給他們無限的可能。

2. 花園夜市之 ST 策略

雖然在花園夜市的威脅當中，「替代品太多，被淘汰率高」以及「同行同業太多，競爭激烈」為主要威脅項目，但是若能充分利用花園夜市之知名度高、人潮眾多以

及便利性高的優勢，用心經營自身的事業，相信花園夜市的優勢仍然可以帶來最大的經濟效應，進而避免威脅所帶來的困境。

3. 花園夜市之 WO 策略

因為花園夜市經營者用心的行銷，使得花園夜市已是家喻戶曉的著名夜市，但是也因為花園夜市受到媒體強力的報導之後，知名度大增，人潮非常多，造成空間擁擠，出入相當不便的情況發生。也因為如此，花園夜市經營者利用花園夜市所占有的機會點，使之營業額增加之後，撥出預算擴建了停車場以及周圍土地空間，目的就是為了減少空間擁擠、出入不便這一項劣勢。

4. 花園夜市之 WT 策略

「看天吃飯」是做夜市業者無可避免的宿命，畢竟在花園夜市的最基本條件就是露天的，所以如果遇到下雨或是天氣不好，都是業者無法掌握的劣勢。對於這樣不可避免的劣勢中，夜市業者也是非常努力的去克服這一點。在遇到天氣不好或下雨的天氣時，業者皆會準備大雨傘來遮蔽，盡可能的讓顧客可以不要被天氣的緣故而喪失購買的意願，而三個案平價牛排業者皆有做到這一層防護，尤其是 TW 牛排，在場地上設立遮雨棚，不僅可以遮雨，更能夠擋風，非常的舒適，也因為如此，在天氣不好或是下雨的日子，TW 牛排的業績都比其他業者更加理想，成功的克服夜市的劣勢和威脅。

而在「替代品太多，被淘汰率高」、「同行同業太多，競爭激烈」這兩項威脅中，其實在每個行業、領域都會有這樣的威脅存在，如何在這樣威脅中脫穎而出才是當務之急，而三個案之平價牛排業者對於這樣的威脅中，皆努力加強自己的專業技術以及研發出自己在同業中的獨特性以及穩定性，藉由自身醬料或肉品的獨特性及穩定性來站穩自己在夜市同業間的地位以及藉此來克服夜市的威脅。

4.2 個案經營關鍵成功因素分析

1. AL 牛排

本研究針對夜市小吃平價牛排業者對訪談綱要設定問題所做回答做成整理及彙整，並依相關經營者認定的成功因素之所占比重得到結果整理如下表 4-2 所示。

表 4-2 AL 牛排自評表

平價牛排業者	成功因素	業者自評得分
AL 牛排	醬料/肉品口味穩定性	90
	完善迅速的危機處理應變能力	90
	工作團隊向心力	90
	具有專業技術能力	80
	地點/攤位選擇	80

從表 4-2 中，我們可以瞭解到，AL 牛排經營關鍵成功因素分別為：完善迅速的危機處理應變能力、工作團隊向心力、醬料/肉品口味穩定性、地點/攤位選擇以及具有專業技術能力。上述的經營關鍵成功因素依本研究之關鍵成功因素構面可歸納分類為企業形象的「完善迅速的危機處理應變能力」以及「工作團隊向心力」；進入時機的「地點

/攤位選擇」；產品屬性/品質的「醬料/肉品口味穩定性」；核心技術的「具有專業技術能力」。

2. HR 牛排

本研究針對夜市小吃平價牛排業者對訪談綱要設定問題所做回答做成整理及彙整，並依相關經營者認定的成功因素之所占比重得到結果整理如表 4-3 所示。

表 4-3 HR 牛排自評表

平價牛排業者	成功因素	業者自評得分
HR 牛排	醬料/肉品口味獨特性	100
	醬料/肉品口味穩定性	100
	地點/攤位選擇	95
	具有專業技術能力	95
	員工態度及服務品質	95

從表 4-3 中，我們可以瞭解到，HR 牛排經營關鍵成功因素分別為：醬料/肉品口味獨特性、醬料/肉品口味穩定性、地點/攤位選擇、具有專業技術能力以及員工態度及服務品質。上述的經營關鍵成功因素依本研究之關鍵成功因素構面可歸納分類為進入時機的「地點/攤位選擇」；產品屬性/品質的「醬料/肉品口味獨特性」、「醬料/肉品口味穩定性」；核心技術的「具有專業技術能力」；其它因素的「員工態度及服務品質」。

3. TW 牛排

本研究針對夜市小吃平價牛排業者對訪談綱要設定問題所做回答做成整理及彙整，並依相關經營者認定的成功因素之所占比重得到結果整理如表 4-4 所示。

表 4-4 TW 牛排自評表

平價牛排業者	成功因素	業者自評得分
TW 牛排	醬料/肉品口味獨特性	100
	具有專業技術能力	95
	完善的薪資、獎勵、福利制度	90
	整合員工的協調，領導、統御能力	85
	醬料/肉品口味穩定性	80

從表 4-4 中，我們可以瞭解到，TW 牛排經營關鍵成功因素分別為：醬料/肉品口味獨特性、具有專業技術能力、完善的薪資、獎勵、福利制度、整合員工的協調，領導、統御能力以及醬料/肉品口味穩定性。上述的經營關鍵成功因素依本研究之關鍵成功因素構面可歸納分類為企業形象的「整合員工的協調，領導、統御能力」；產品屬性/品質的「醬料/肉品口味獨特性」、「醬料/肉品口味穩定性」；核心技術的「具有專業技術能力」；其它因素的「完善的薪資、獎勵、福利制度」。

4.3 花園夜市平價牛排業共同關鍵成功因素探討

經由本章研究分析結果發現，在台南花園夜市從事平價牛排的三個業者之經營關鍵成功因素，在內容上有部分共同處，但同時也有存在著相當的差異，本節將三個個案平價牛排業之經營關鍵成功因素整理如表 4-5 與表 4-6 所示。

從花園夜市平價牛排業經營關鍵成功因素彙總表 4-6 之分析結果中可發現，個案平價牛排業的經營關鍵因素包含企業形象、進入時機、產品屬性/品質、核心技術以及其它因素五個構面，其中產品屬性/品質構面中兩項成功因素項目總分遠高於其它因素項目，這顯示花園夜市平價牛排業者對於平價牛排之經營管理，仰賴產品屬性/品質構面可能重於其他四個構面。

在研究分析結果中，三個個案平價牛排業的經營成功關鍵因素有許多相似之處，雖然平價牛排業的關鍵成功因素在內容上相似，但從個案平價牛排業經營成功因素的建構過程來看，每個個案的建構是完全不相同的，在研究結果呈現上，雖然在經營成功關鍵因素看似相同，但實質內涵是不同的。

成功關鍵因素的擁有只代表著平價牛排業擁有的潛在的競爭優勢，若成功關鍵因素沒有合理的運用與發揮，那它們只是具有這些優勢卻不能顯現其功能。

表 4-5 花園夜市平價牛排業經營關鍵成功因素內容

平價牛排業	關鍵成功因素
AL 牛排	完善、迅速的危機處理應變能力（90）；工作團隊向心力（90）；醬料/肉品口味穩定性（90）；地點/攤位的選擇（80）；具有專業技術能力（80）
HR 牛排	醬料/肉品口味獨特性（100）；醬料/肉品口味穩定性（100）；地點/攤位的選擇（95）；具有專業技術能力（95）；員工態度及服務品質（95）
TW 牛排	醬料/肉品口味獨特性（100）；具有專業技術能力（95）；完善的薪資、獎勵、福利制度（90）；整合員工的協調，領導、統御能力（85）；醬料/肉品口味穩定性（80）

從彙整表 4-6 中我們歸納出前四項花園夜市平價牛排業關鍵成功因素分別為：醬料/肉品口味穩定性、具有專業技術能力、醬料/肉品口味獨特性以及地點/攤位的選擇。

1. 醬料/肉品口味穩定性

在訪談的三家平價牛排業個案中，經過統計之後發現三家均把醬料/肉品口味穩定性視為關鍵成功因素。由於消費者對於認識一個公司或品牌的第一印象，除了透過行銷或廣告來認識之外，產品的穩定性也會影響其消費者對於該公司的印象。如果一個公司對於自家產品的穩定性無法控制得宜，出現有時好有時壞的狀況，將會造成消費者不信任該公司的心態，進而拒絕消費行為的產生。在夜市這樣多元的場合中，若是產品沒有獨特性或是穩定性，被取代的可能性會立即產生，消費者會毫不猶豫的轉向另外一個選擇。而在本研究三個個案中，每個個案在醬料/肉品上都擁有高度的穩定性，在訪談當中也可以瞭解到業者對於穩定性的堅持。

2. 具有專業技術能力

在訪談的三家平價牛排業個案中，經過統計之後發現三家均把醬料/肉品口味穩定性視爲關鍵成功因素。而專業技術能力是所有一切的後盾。自身沒有專業技術能力的話，在淘汰率高的社會中甚或是夜市中，很容易的就會被後者或是同業給淘汰掉。而在本研究三個個案中，每個業者本身都具有專業技術能力，而且對外場工作人員的技術能力也要求到要表現出專業的精神。

3. 醬料/肉品口味獨特性

在訪談的三家平價牛排業個案中，經過統計之後發現有兩家把醬料/肉品口味獨特性視爲關鍵成功因素。產品的獨特性將決定是否在市場有競爭力，也決定這個商品的價值。尤其是在夜市這樣多元的場合中，若是產品沒有獨特性，被取代的可能性會立即產生，消費者會毫不猶豫的轉向另外一個選擇。而在本研究三個個案中，每個個案均在醬料/肉品上都擁有高度的獨特性，而在訪談當中，HR 牛排以及 TW 牛排將此列爲最重要關鍵成功因素之一，可以瞭解到業者對於獨特性的堅持。

4. 地點/攤位的選擇

在訪談的三家平價牛排業個案中，經過統計之後發現有兩家把地點/攤位的選擇視爲關鍵成功因素。地點的選擇將會決定消費者是否有機會到達你的店或攤位來做消費。如果地點選擇在熱鬧或是顯而易見的地方，即使消費者沒有消費過你的產品，也會因爲先看到你的店或攤位而進來消費；相反的，如果地點選擇在人煙稀少或是偏僻的地方，將會大大的減少消費者進去你的店或攤位的機會，因爲在前往你的店或攤位時，或許消費者已經在沿途被其它的產品給吸引住了。而在夜市裡，因爲夜市占地廣大，再加上消費者習性屬於走走看看吃吃的習性，如果地點選擇得當，將會是一大優勢，因爲消費者會第一優先的去選擇現在走到的地點之產品。本研究三個個案中，AL 牛排以及 HR 牛排在花園夜市的地點/攤位相對比 TW 牛排來的有利，故他們將此列爲最重要關鍵成功因素之一。

表 4-6 花園夜市平價牛排業經營關鍵成功因素彙總表

構面	成功因素	確認 (各家平價牛排業相同關鍵成功因素總分總和)
企業形象	1.整合員工的協調，領導、統御能力	85
	2.完善、迅速的危機處理應變能力	90
	3.工作團隊向心力	80
進入時機	地點/攤位的選擇	175
產品屬性 /品質	1.醬料/肉品口味獨特性	200
	2.醬料/肉品口味穩定性	270
核心技術	具有專業技術能力	270
其它因素	1.完善的薪資、獎勵、福利制度	90
	2.員工態度及服務品質	95

5. 結論與討論

「夜市」在中國華人社會中時常出現，也是台灣民間特有的消費文化之一。自古，「夜市」總是以各種形式存在，並深受市井小民的喜愛。至今，「夜市」不僅只是解決民生問題的場所，逛夜市仍然是許多民眾的重要休閒娛樂之一。夜市，可說是台灣特有的庶民文化，在這裡「撿便宜、吃道地」的優勢，仍使得遊客流連忘返、川流不息。對於一般民眾來說，夜市代表的不只是有各種便宜東西可看可買外，還是一種放鬆心情的休閒活動。

在台灣，夜市攤販扮演一個獨特的角色，這個現象和台灣的特殊經濟情況有密切的關係。由於進入夜市比傳統餐飲業開店鋪的門檻來的更低，於是當一般人資金或是經驗比較不足時，夜市則是最佳的創業場所！夜市生意提供了一個較一般工作機會更好的收入，對許多具有企業心但苦無資助的薪資階級來說，夜市攤販生意更提供了一個累積資本以供創業及階級流動的機會。因此，夜市攤販已不是如最初主要以貧窮、低教育的勞工所組成，相反地，有部份的夜市攤販曾從事別的工作或仍持有白天的工作，期望以勞力及時間的付出，經營攤販生意來突破本身缺少創業資本的束縛，達到社會流動的目標。

雖然夜市小吃的門檻很低，但為何在夜市創業時有人倒閉，有人卻可以成功呢？歸究原因，就在於投資經營者對於夜市小吃業認識不完整，也沒有真正去了解它的特性。故本研究根據周文賢（1999）所提出之關鍵成功因素 12 個構面，認為夜市小吃業之關鍵成功因素可分為很多面向來探討，故本研究將根據企業形象、進入時機、產品屬性/品質、核心技術及其它因素五大層面進行產業分析以及企業主的訪談。而本節將本次研究之主要發現彙整說明如下：

5.1 關鍵成功因素的尋求

本研究以周文賢（1999）所提出之關鍵成功因素 12 個構面中之企業形象、進入時機、產品屬性/品質、核心技術及其它因素五大構面進行夜市小吃經營成功關鍵因素的探討，在三個個案的深入研究觀察中，分別萃取出個別平價牛排業者的經營成功關鍵因素。AL 牛排的經營成功關鍵因素為：完善、迅速的危機處理應變能力、工作團隊向心力、醬料/肉品口味穩定性、地點/攤位的選擇以及具有專業技術能力；HR 牛排的經營成功關鍵因素分別為：醬料/肉品口味獨特性、醬料/肉品口味穩定性、地點/攤位的選擇、具有專業技術能力以及員工態度及服務品質；而 TW 牛排的經營成功關鍵因素分別為：醬料/肉品口味獨特性、具有專業技術能力、完善的薪資、獎勵、福利制度、整合員工的協調、領導、統御能力以及醬料/肉品口味穩定性。這項結果顯示周文賢（1999）所提出之關鍵成功因素 12 個構面中企業形象、進入時機、產品屬性/品質、核心技術及其它因素皆適用於探討夜市小吃經營成功關鍵因素，也說明了這五個構面為夜市小吃經營成功關鍵因素的重要構成內容。

5.2 經營成功關鍵因素的內涵

在本研究發現中，花園夜市平價牛排業之關鍵成功因素包含企業形象、進入時機、產品屬性/品質、核心技術以及其它因素五個構面，其中產品屬性/品質構面中兩項成功因素項目總分遠高於其它因素項目，這顯示花園夜市平價牛排業者對於平價牛排之經營管理，仰賴產品屬性/品質構面可能重於其他四個構面。這也表示，產品屬性/品質對於平價牛排業的發展有直接相關性，也就是說，夜市小吃平價牛排業的發展過程中產品屬性/品質的掌握在經營者心中相對重要於其他四個構面，一切都是以此構面做為基礎向外延伸。

此外，透過深度訪談的結果發現，在花園夜市中屬於龍頭地位的 TW 牛排，除了產品屬性/品質、核心技術構面與其他兩個案相同之外，其餘自評之關鍵成功因素都針對於「人」的管理。TW 經營者認為一個公司如果人員流動率越低，等於經營者不必再多花時間和金錢去做人員的訓練，可以省下很多無形中成本的開銷。且工作人員若在工作上穩穩當當的話，情緒也比較不會起伏太大，專業技術也比較能夠穩定。所以 TW 經營者認為品質的穩定是先由人員來做起，人員可以穩定相對之下物品品質也會穩定，物品穩定之後，顧客才會對產品有信心、有忠誠。

另外 TW 經營者認為，當人員穩定之後，接著就是如何去領導員工，如何讓內部呈現一個和諧的氣象，然後再對外將內部這種快樂和諧的氣氛帶給顧客。當員工將這一份樂觀展現給顧客時，顧客也會因此有了深刻的忠誠度。

故本研究透過訪談分析認為產品屬性/品質構面的競爭優勢是否能夠被開發或充分被發揮，有賴於經營者的專業技能以及工作人員的互相配合扶持，唯有在經營者、工作人員以及顧客三方之間取得一個平衡點，才能讓產品屬性/品質構面得到有效配置與運用，如此一來也才能夠建構出相對競爭優勢。

「小吃」、「夜市」在台灣經濟上扮演著重要的角色，過去許多研究多針對夜市的空間環境、管理方式或是滿意度等相關探討，又或是對於餐飲業、連鎖餐飲業的關鍵成功因素做相關研究，對於夜市小吃這一個對於台灣經濟有著舉足輕重的領域並沒有太多相關研究，因此本研究將以目前台南最著名的花園夜市中實際著墨在現階段夜市小吃真正經營關鍵成功因素。透過成功經營者之關鍵成功因素的探討，期望能從研究中找出夜市小吃成功的關鍵因素，以提供日後有意想要在餐飲業創業或是想在夜市做小吃的創業者一些實質上的建議。

1. 對花園夜市相關單位的建議

根據本研究整理出來之花園夜市 SWOT 分析結果，我們發現在 SWOT 之劣勢方面，我們可以瞭解到花園夜市現在正處於空間擁擠，出入不便以及店家清洗、供水不便的狀況，雖然花園夜市有完善的規劃清洗區，但是卻因為空間的擁擠以及出入不便，常常上演店家跟顧客爭道的情形，也因為這樣的情況，使得店家不能夠在第一時間可以清洗，而顧客也覺得通道更加的擁擠與髒亂。故本研究建議花園夜市管理者可以在場地的周圍開闢一條排水溝，因為排水系統如果做好，在下雨時候不僅可以將水引進排水溝內，讓不論是停車場或是營業場所不會造成水窪地帶，這樣一來，整個場地比較乾爽，顧客也比較能夠在下雨時段停留在營業場地中繼續消費；另外，由於有了排水系統的措施，再建議花園夜市管理者可以讓需要洗滌的店家埋水管，使之在黃金時段中不需再將髒水或是器材推到清洗區，這樣一來，可以讓店家在黃金時段在自己的工作場所中做清洗工作，省去不必要的人力和時間上的浪費，且髒水直接引進排水系統排放出去，整體的視覺觀感也比較舒適之外，又可以將擁擠情況紓解，同時給顧客一個絕對乾淨舒適的環境。

2. 對未來欲創業者的建議

根據研究訪談結果分析，有以下建議給未來欲在夜市中從事平價牛排者：

- (1) 要經營夜市平價牛排之前首先要先了解目前夜市的經濟型態以及夜市特有的生態。從個案深度訪談分析中發現，夜市除了營業時間從下午 5 點到半夜和平常上班時間有所差別之外，在夜市中的經濟型態屬於短時間內人潮

湧進擁有高回收率，所以在夜市做生意的業者，必須要有異人的體力以及專注力，尤其是從事平價牛排業，由於牛排的製作過程相對於其他小吃如蚵仔煎來的費時也費力，所以體力以及意志力是相當重要。

另外，從事夜市平價牛排業，在招募工作人員方面有一定的困難度，由於工作時間日夜顛倒，再加上工作內容繁重，所以往往在招募人員時會有很多困難之處，所以若要從事夜市平價牛排業，對於自己的員工一定要有一定的福利以減少人員流動率。

- (2) 其次必須要先了解夜市平價牛排業關鍵成功因素有哪些，同時還需要培養哪些能力。從三個花園夜市平價牛排個案之經營關鍵成功因素的研究中發現，花園夜市平價牛排個案經營關鍵成功因素共包含企業形象、進入時機、產品屬性/品質、核心技術以及其它因素五個構面，且大都集中在產品屬性/品質構面（醬料/肉品口味穩定性、醬料/肉品口味獨特性）以及核心技術（具有專業技術能力）兩大構面，而這些關鍵成功因素皆為平價牛排業者既有的能力，也就是說，一個夜市小吃業者想要成功，這兩大構面是最基本的成功因素。而這些經營關鍵成功因素構面除了此兩大構面為既有能力之外，其餘如企業形象（整合員工的協調、領導、統御能力）、進入時機（地點/攤位的選擇）、其它因素（完善的薪資、獎勵、福利制度、員工態度及服務品質）等因素則是需要靠平價牛排業長時間經營累積而逐步建構之無形資產，非一朝一夕可完成。

因此，在經營夜市平價牛排前必須瞭解平價牛排業者本身需要擁有哪些既有的能力，如醬料/肉品口味穩定性、醬料/肉品口味獨特性以及具有專業技術能力，對於既有能力經過用心、專業經營後，才有可能形成之後的無形資產。也就是說，當既有能力經過用心、專業經營，之後的企業形象、完善的福利制度以及員工的服務品質才會在既有能力的穩定成長中成長。而透過既有能力以及無形資產的組合，才可能創造出平價牛排的競爭優勢。

- (3) 最後，由於本研究本身為花園夜市業者，深感惟有繼續增加自己的學術以及理論基礎，才能夠增加自身的視野。夜市小吃業者學歷偏低，也因為如此，在社會上競爭力明顯不足，但是在這社會結構的改變衝擊下，如何掌握自身的關鍵成功因素進而提高自己的競爭力，為現階段業者們當務之急。故本研究建議無論是夜市小吃業者或是其他業者，應當繼續進修，學習更深之經營觀念，以提升自家產業在商場上之競爭力。

3. 對後續研究的建議

本節就本研究中尚未探討或其不完善之處，進一步提出改善意見，並期待在不久的將來能有更嚴謹深入的研究探討。對後續研究之建議如下：

- (1) 由於本研究以台南花園夜市平價牛排業為主要研究範圍，針對花園夜市中三家平價牛排業者做深度訪談及個案分析研究，後續可以研究其他地區的夜市平價牛排業與其相比較，如台北士林夜市、台中逢甲夜市、高雄瑞豐夜市等都是台灣知名夜市，其夜市內也有平價牛排業者，故可將之與台南花園夜市平價牛排業做比較，進而分析出台灣夜市平價牛排業之關鍵成功因素。
- (2) 本研究將研究範圍設定為平價牛排業，但是夜市小吃有分很多種類，每一個種類經營之關鍵成功因素的探討也非常的值得研究，故本研究認為後續

可以研究在夜市中每一個小吃種類其經營關鍵成功因素之相關研究，與其平價牛排業相比較之間有何差異性。

- (3) 本研究之研究範圍與對象為平價牛排業者，以深度訪談瞭解其關鍵成功因素為何，但是一個行業要能夠成功，顧客、消費者意見相當重要，故本研究認為後續研究可以將研究範圍與對象設定為顧客、消費者，以消費者行為的觀點來探求其產業之關鍵成功因素。
- (4) 由於本研究採個案研究、深度訪談為主，難免會有主觀性的回答，亦或是受訪者不願提供完整資料或表達上有所保留，以致無法全然呈現真實內容，間接影響本研究部份結果，故本研究認為後續研究可以採用量化問卷調查法，以求客觀之研究結果。

6. 參考文獻

6.1 中文文獻

- 余舜德著，黃應貴主編（1999）。「夜市研究與台灣社會」，人類學在台灣的發展：經驗研究篇。台北：中研院民族研究所，89-123。
- 李佳虹（2006）。外籍人士對台灣夜市體驗與意象之研究。未出版之碩士論文，逢甲大學景觀與遊憩研究所碩士論文，台中市。檢自全國碩博論文檢索系統。
- 林群盛（1996）。連鎖經營產業之營運性關鍵成功因素暨競爭優勢分析—台灣連鎖餐飲業之實證。未出版之碩士論文，國立臺灣大學商學研究所碩士論文，台北縣。檢自全國碩博論文檢索系統。
- 周文賢（1999）。行銷管理—市場分析與策略預測，台北：智勝文化。
- 秦宜婕（2005）。台灣餐飲業創業管理之關鍵成功因素之探討。未出版之碩士論文，私立佛光人文社會學院管理學研究所碩士論文，宜蘭縣。檢自全國碩博論文檢索系統。
- 陳華如（2005）。夜市屬性對環境知覺之影響—以士林、臨江街、師大夜市為例。未出版之碩士論文，私立世新大學碩士論文，台北市。檢自全國碩博論文檢索系統。
- 楊日融（2003）。咖啡店經營關鍵成功因素之研究。未出版之碩士論文，國立中正大學企業管理研究所碩士論文，嘉義縣。檢自全國碩博論文檢索系統。
- 楊嵐鈞（2004）。「夜市」文化地景之地域性研究。未出版之碩士論文，國立台北科技大學建築與都市設計研究所碩士論文，台北市。檢自全國碩博論文檢索系統。

6.2 英文文獻

- Aaker, D. A. (1998). *Strategic marketing management*. 5th ed. New York: Wiley. Boynton, A. C. & Zmud, R. W. (1984). An assessment of critical success factor. *Sloan Management Review*, 25 (4), pp.17-27.
- Ferguson, C. R. & Dickison, R. (1982). Critical Success Factor for Directors in the Eighties. *Business Horizons*, 25 (3), pp.14-18.
- Hofer, C. W. & Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical*. St. Paul: West Pub.
- Leidecker, J. K. & Albert, V. B. (1984). Identifying and using critical success factors. *Long Range Planning*, 17 (1), pp.23-32.
- Rockart, J. F. (1980). Chief executives define their own data needs. *Harvard Business Review*, 58 (3), pp.81-93.
- Weirich (1982). The TOWS matrix-A tool for situation analysis. *Long Ranage Planning*, 15 (2), pp.54-66.

6.3 網路部分

- 國民所得統計摘要（2010年5月）。行政院主計處。2010年7月，取自：
<http://www.dgbas.gov.tw/public/data/dgbas03/bs4/nis93/ni.pdf>
- 97年攤販經營概況統計分析（2008年8月）。行政院主計處。2010年7月，取自：
<http://www.dgbas.gov.tw/lp.asp?ctNode=3326&CtUnit=955&BaseDSD=7&mp=1>

附件一 深度訪談綱要

1. 請問您認為夜市小吃的特色以及重要性為何？
2. 請問您認為若要在夜市裡做小吃應該具備哪些資源以及條件呢？
3. 請問您當初決定做牛排的動機為何？
4. 請問您為什麼會想要在夜市當作創業的第一步？
5. 請問您為何會選擇花園夜市來設攤？
6. 請問您認為目前在花園夜市設攤的優勢是什麼？
7. 請問您認為目前在花園夜市設攤的劣勢是什麼？
8. 請問您認為目前在花園夜市設攤的機會是什麼？
9. 請問您認為目前在花園夜市設攤的威脅是什麼？
10. 請問您當時在花園夜市設攤的時候是否碰到哪些困難點？
11. 請問您，目前我手中有一份「關鍵成功因素認知訪談表」，請您依個人認為最具關鍵的因素進行評分，以 0-100 分來評分。

構面	問項	評分	排名
企業形象	1. 完善的員工教育訓練體制		
	2. 整合員工的協調，領導、統御能力		
	3. 完善、迅速的危機處理應變能力		
	4. 工作團隊向心力		
進入時機	1. 地點/攤位的選擇		
	2. 進入時間點		
產品屬性/品質	1. 原物料掌握能力		
	2. 原物料採購能力		
	3. 醬料/肉品口味獨特性		
	4. 醬料/肉品口味穩定性		
核心技術 核心技術	1. 研發新產品能力		
	2. 具有先進技術設備		
	3. 具有專業技術能力		
其他因素	1. 成本控制能力(包含原物料成本以及人事成本)		
	2. 完善的薪資、獎勵、福利制度		
	3. 員工態度及服務品質		
	4. 資金財務規劃能力		

12. 請您說明為何要選擇這些關鍵成功因素？（說明排名前五名）
13. 請問您認為貴公司可以經營的如此成功，最主要的關鍵為何？
14. 請問貴公司未來的願景為何？有何使命感？
15. 請問您對於想進入夜市做小吃的新創業者有何建議呢？