

——王東寶、胡銘修——

從資源基礎理論探討 國軍服務事業機構營運策略 ——以三軍軍官俱樂部為例

提要

- 一、企業策略是企業行動的最高指導原則，策略的形成往往需要經過複雜的過程，企業除了應確認並分類所擁有的資源外，更應評估優勢、弱勢，辨別機會與威脅。三軍軍官俱樂部是國軍生產及服務作業基金所屬的服務機構之一，在面臨競爭激烈產業環境下，如何開源、節流，策定適當營運策略，維持基金正常運作並確保永續經營，實為首要之務。
- 二、本研究以資源基礎理論觀點，探討三軍軍官俱樂部的資源狀況，再運用SWOT矩陣模型提出營運策略建議。
- 三、本研究分析三軍軍官俱樂部內部環境的優勢及劣勢與所面臨外部環境的機會與威脅，提出成本、產品銷售、資源運用、創意行銷、管理等策略建議，提供經營管理者作為營運策略參考。

關鍵詞：資源基礎理論、SWOT、三軍軍官俱樂部



壹、前言

近年因國內經濟景氣走緩，連帶影響政府歲入財源，國防預算在現行政府施政資源分配已備受挑戰。¹ 政府為辦理軍品研發及生產，提升醫學教育及研究，提供國軍與民眾醫療及官兵服務，推展國軍福利及文教，提倡軍人儲蓄，落實國軍副食供應等作業，設置「國軍生產及服務作業基金」。²除了希望營收有超額賸餘而使國庫收入增加，同時也能提升國防支出的效益。國軍生產及服務作業基金所屬的服務機構，在面臨組織精簡及逐漸民營化的趨勢下，應該思考如何開源、節流，及擬定適當的營運策略，以維持競爭優勢。

三軍軍官俱樂部是「國軍生產及服務作業基金」所屬的服務機構之一，成立超過一甲子，地處臺北黃金熱區（西門町商圈），歷經我國經濟起飛、穩定成長等階段，營運模式除了部分受限於政府政策規範外，³ 其營運策略與一般餐館業相似。依據經濟部統計資料，我國餐館業近年的營業額由100年的新

臺幣3,239億元增加至106年的3,828億元，年增率為15.38%呈現逐年成長趨勢，⁴ 但是三軍軍官俱樂部101年至105年營業額增長率為10.79%，⁵ 低於我國整體餐館業平均營業額增長率。面對餐飲業的蓬勃發展，三軍軍官俱樂部營運與行銷策略應該與時俱進，迎合市場及顧客需求，況且周邊鄰近法務部、東吳大學等機關學校，就消費人潮之聚集及地點而言，占有極大利基。三軍軍官俱樂部如何善用優勢及改變事業體劣勢，策應外部環境的機會與威脅，不被市場所淘汰，便必須研擬出符合之營運策略，提升營運績效。本研究以「資源基礎理論」為研究之理論基礎，探討三軍軍官俱樂部的資源狀況，以專家、消費者訪談探討餐飲業營運現況與趨勢，再運用SWOT矩陣模型提出營運策略建議，提供經營管理者參考。

貳、文獻探討

一、資源基礎理論

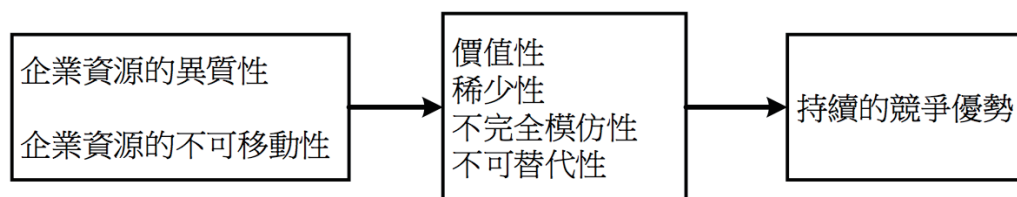
- 1 黃啟達、王東寶，〈整合國防預算資源，發揮軍事投資成本效益〉《主計季刊》，第59卷第1期，民國107年4月，頁20-30。
- 2 〈國軍生產及服務作業基金收支保管及運用辦法〉，<https://law.mnd.gov.tw/scp/Query4A.asp?FullDoc=all&Fcode=A011722601>，國防法規資料庫，檢索日期：民國107年4月26日。
- 3 國防部，〈三軍軍官俱樂部管理作業規定〉，<https://data.gov.tw/dataset/33427>，檢索日期：民國107年4月27日。
- 4 經濟部統計處，〈經濟統計資料庫〉，<https://www.moea.gov.tw/MNS/dos/home/Home.aspx>，檢索日期：民國107年4月26日。
- 5 三軍軍官俱樂部101年至105年財務報表。

Penrose (1959) 提出「組織不均衡成長理論」，認為組織在不均衡的情況下，必須尋求合作夥伴，才能使組織成長，一般稱之為資源基礎觀點 (resource-based view, RBV)。⁶ Wernerfelt (1984) 依據 Penrose (1959) 的論點，指出當外在環境改變時，企業經營者應該以「資源面」替代「產品面」進行策略規劃，認為企業成功的關鍵，是資源而不是產品，企業必須有資源，才能支持產品的發展，因此企業必須投資及善用企業資源，進而培養長期的競爭優勢。⁷ Grant (1991) 認為組織資源與組織能力不同，並將資源區分有形的 (tangible)、無形的 (intangible) 及以人員為基礎的 (personnel-based) 三類，而組織內部的資源與能力會引導其經營的方向，成為企業利潤的主要來源，並將資源基礎觀點命名為資源基礎理論 (resource-based theory, RBT)。⁸

Barney (1991) 認為由於企業資源的類型眾多，要作為企業具有競爭優勢的資源，則必須具備下列特性 (如圖一)：⁹

- (一) 異質性 (heterogeneity)：與其他企業資源有所差異。
- (二) 價值性 (value)：該類資源對企業的獲利具有優勢。
- (三) 稀少性 (rarity)：該項資源數量較少，無法讓同業均能取得。
- (四) 不可移動性 (immobility)：該項資源不易移轉或移動。
- (五) 不完全模仿性 (imperfect imitability)：該項資源不易讓同業模仿，或模仿的代價與成本極高。
- (六) 不可替代性 (substitutability)：該項資源不易被其他資源取代。

對於如何運用企業所擁有的資源來分



圖一 資源基礎理論策略分析

(資料來源：同註9)

6 Penrose, E. T., "The Theory of the Growth of the Firm," John Wiley, New York.

7 Wernerfelt, B., "A Resource-Based View of the Firm," Strategic Management Journal, Vol. 5, No.2 (1984), p. 171-180.

8 Grant, R. M., The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation, (California: 1991).

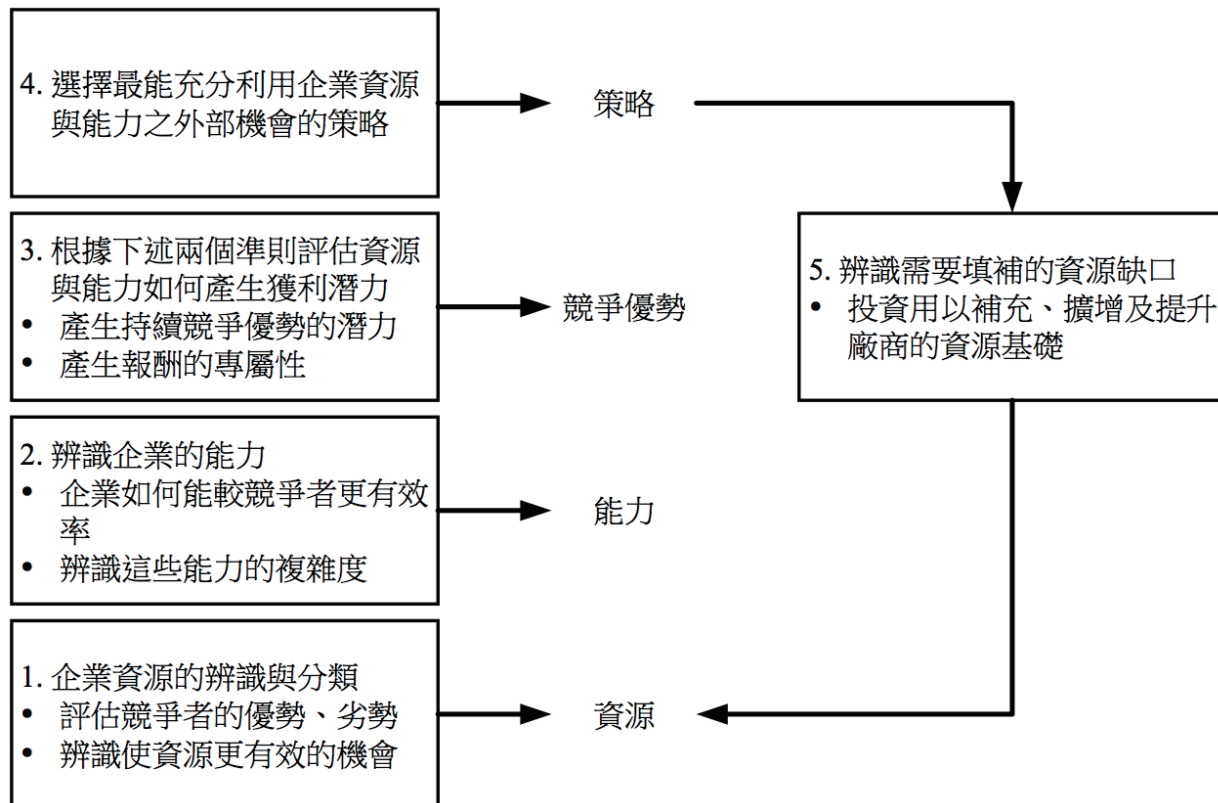
9 Barney, J., "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," Journal of Management, Vol. 17, No.1 (1991), p. 99 -120.

析競爭優勢與策略，Grant (1991) 提出資源辨識與分類等五個階段（如圖二），因此應將企業的資源予以確認並分類，評估優勢（strengths）、弱勢（weakness），確認機會（opportunities）以更妥善的運用資源，同時確認企業每項能力所需用到的資源，並分析每項能力的複雜度。¹⁰結合上述論點，企業策略管理觀點分別就大環境產業觀點及內部自行診斷各有其論述基礎，然而各自所需要觀

察及評估的面向各有不同，而且往往都需要一段很長時間的觀察，才能制定出一套可行的策略。

二、SWOT分析

企業策略是企業行動的最高指導原則，策略的形成往往需要經過複雜的過程。¹¹而SWOT分析是企業執行策略管理最主要目的分析工具，其強調廠商條件與環境的配合。¹²Weihrich (1982) 提出TOWS矩陣配對法，其



圖二 資源基礎理論策略分析

（資料來源：同註8）

10 同註8。

11 楊千，《策略管理：理論與實務》（臺北市：華泰文化，西元2007年2月），頁56。

12 同註11，頁57。

步驟包含描述產業環境、確認影響產業外部的因素、預測及評估未來的外部因素、檢視產業內部的優勢與弱勢、利用SWOT分析架構研擬可行策略、策略選擇等。¹³

藉由SWOT分析架構，將企業的S（優勢）、W（弱勢）、O（機會）、T（威脅）四項因素進行配對，得到2*2項矩陣型態（如表一）：

- （一）S.O.策略：即「Maxi-Maxi」原則，此種策略是最佳策略，產業內外部的環境恰能密切配合，產業充分利用資源，取得利潤並擴充發展。
- （二）W.O.策略：即「Mini-Maxi」原則，此種策略是產業利用外部機會來克服本身的弱勢。
- （三）S.T.策略：即「Maxi-Mini」原則，此種策略是在產業面對威脅時，利用本身的優勢克服。
- （四）W.T.策略：即「Mini-Mini」原則，此種策略是使產業的威脅與弱勢趨於最小，常是企業面臨縮減規模或撤出事

業規模等困境使用。

Weihrich（1982）指出由於內部與外部環境是動態的，策略會隨時間變遷而有所不同，策略權重及重要性會隨時間變遷而有所不同，需要方法來認定。¹⁴楊千（2007）認為SWOT分析法（自我診斷方法）是一種能夠較客觀而準確的分析和研究一個單位現實情況的方法。利用這種方法可以從中找出對自己有利的、值得發揚的因素，以及對自己不利的、如何去避開的東西，發現存在的問題，找出解決辦法，並明確以後的發展方向，¹⁵S（優勢）、W（弱勢）、O（機會）、T（威脅）四項因素分析項目重點如表二。SWOT分析雖僅是一個簡單的概念，但若妥善運用，則將對組織成功的執行策略帶來極大的助益。

三、個案介紹

本研究的個案為國軍生產及服務作業基金所隸屬事業—三軍軍官俱樂部（如圖三）。「三軍軍官俱樂部」自民國46年10月4日成立，成立之初為黨、政、軍一體之年代，以

表一 SWOT分析矩陣

項目	S（優勢）	W（弱勢）
O（機會）	S.O.	W.O.
T（威脅）	S.T.	W.T.

資料來源：同註13

13 Weihrich, H., “The TOWS Matrix a Tool for Situational Analysis,” Long Range Planning, Vol. 15, No. 2 (1982), p. 54-66.
14 同註13。
15 同註12。

表二 SWOT分析矩陣項目說明表

項目	分析說明	項目	分析說明
優勢	擅長什麼？ 人才有何優勢？ 產品有何優勢？ 組織有何新技術？ 有何成功的策略運用？ 為何能吸引客戶？ 能做到別人做不到？ 和別人有何不同？	機會	有何適合的新商機？ 如何強化產品的市場區隔？ 可提供哪些新技術與服務？ 政經情勢的變化有哪些有利機會？ 企業未來的發展為何？ 可以吸收什麼新客戶？如何可以與眾不同？
弱勢	公司整體組織架構缺失為何？ 技術、設備是否不足？ 政策執行失敗的原因？ 哪些是公司做不到？ 無法滿足哪類客戶？ 別人有甚麼比我好？	威脅	大環境近來有何變化？ 競爭者近來動向為何？ 是否無法跟上消費者需求的改變？ 政經情勢有哪些不利企業的變化？ 哪些因素的改變將威脅企業生存？

資料來源：同註12

國家元首、黨政高層及國軍辦理各項慶典集會及宴請外賓之官方處所，有長久豐榮之歷史背景，自民國87年7月1日納入「國軍生產及服務作業基金」，以企業化管理經營方式提供國軍現役軍官、士官、士兵及與國防有關之人員餐飲、宴會之服務（如表三），¹⁶在不佔用國軍員額及不支用國防預算前提下，以自給自足、自負盈虧之營運方式經營管理，¹⁷屬獨立自主，獨立計算債權、債務、餘絀之會計個體，負有政策性之特定目的且自負盈虧之企業型組織，因此營收也會受到市場環境影響。



圖三 三軍軍官俱樂部

（資料來源：軍聞社記者陳映竹攝）

16 同註3。

17 同註3。

表三 三軍軍官俱樂部各會宴廳彙總表

廳別	可納桌數	特色
勝利廳	55桌	為總統晉任國軍將官專用會場，全場挑高設計，活動空間無樑柱阻隔，動線順暢，適合辦理大型宴席、集會。
貴賓廳	6桌	廳內陳設高級典雅的紅木家具，兼具正式接待會晤及宴請賓客場所。
祥瑞廳	5桌	除了用餐區域外，連結戶外歐式庭院，具有景觀餐廳的景色，適合親子聚會。
文華廳	3桌	法式風格，精緻、活潑、舒適。
集賢廳	1桌	適合小型聚會、家庭餐敘，溫馨舒適。
明德廳	15桌	空間適中，會議、簡報、中型餐敘最佳場所。
逍遙廳	11桌	提供家庭式熱炒料理服務，價格親民，物美價廉。

資料來源：本研究整理

參、研究設計

本研究藉由資源基礎理論架構及SWOT分析，探討三軍軍官俱樂部經營策略。

一、研究架構

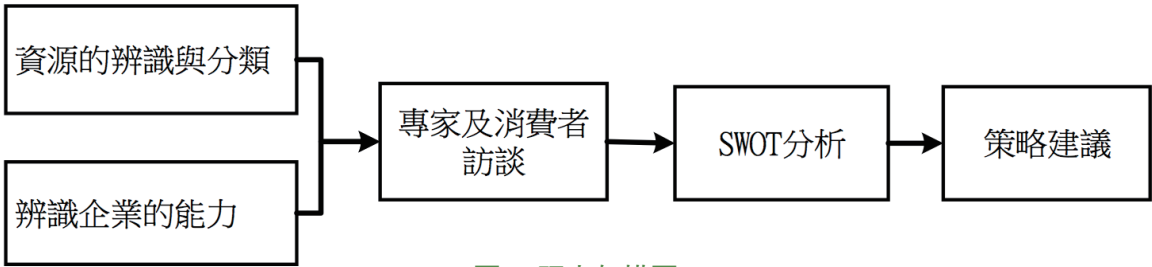
本研究首先由資源基礎理論架構辨識三軍軍官俱樂部的資源與能力，再藉由專家訪談了解餐飲業現況與經營趨勢，其次運用SWOT分析其優勢、劣勢與機會、威脅，並與文創、復古餐廳比較，最後提出經營策略建

議，研究架構如圖四。

二、研究方法

(一) 深入訪談法

萬文隆（2004）提出深度訪談是一種介於受訪者與被受訪者之間的一種溝通方式，為了解一特定事件或觀點最為直接方式，可以藉由彼此之間的交談、觀察及感受，充分了解被受訪者所要表達的意念及看法。¹⁸另吳萬益（2015）認為個人訪談是指以和受測者面對面接觸的形式進行調查並蒐集資訊。¹⁹



圖四 研究架構圖

（資料來源：本研究繪製）

18 萬文隆，〈深度訪談在質性研究中的應用〉《生活科技教育》，第37卷第4期，民國103年5月，頁17-23。

19 吳萬益，〈企業研究方法〉，第5版（臺北市：華泰文化，西元2015年8月），頁121。

因此，本研究除對「三軍軍官俱樂部」內部營運狀況進行觀察外，另對餐飲界經營業者與消費者實施訪談，冀望藉由專業的餐飲經營者的卓越眼光、消費者的用餐實際感受，尋求提高營收及增加客戶回流的策略創意。

本研究專家訪談對象為餐飲業服務近二十年經驗，長年於第一線接觸客戶，專家訪談者背景如表四；本研究訪談大綱如后：

1. 如何提高顧客到餐廳消費次數，提高消費回流意願？
2. 如何尋求與顧客建立友好互動關係的方法？
3. 如何建立與散播良好的口碑及消費者印象？
4. 如何提高知名度？

5. 餐飲業要如何因應政府「一例一休」政策？

消費者訪談對象為107年4-5月份曾經至三軍軍官俱樂部用餐的消費者，以瞭解消費者至三軍軍官俱樂部用餐後的實際感受，消費者訪談者背景如表五；訪談大綱如后：

1. 餐廳的餐飲是否美味？
2. 用餐的環境是否舒適良好？
3. 餐廳對所提供的服務是否都能及時完成？
4. 有用餐需求時，該餐廳是否會是第一選擇？
5. 是否會鼓勵家人及朋友到該餐廳消費？

(二) SWOT分析

表四 專家訪談者背景

代號	訪談者背景	餐廳背景
A01	錦華大飯店副總經理 餐飲業服務近二十年經驗，長年於第一線接觸客戶	錦華大飯店，成立至今逾40年，以道地得江浙菜餚馳名，採現代化經營管理。 ²⁰
A02	北平陶然亭餐廳經理 餐飲業服務近二十年經驗，長年於第一線接觸客戶	北平陶然亭，開業逾40年，以招牌北平烤鴨馳名。 ²¹

資料來源：本研究整理

表五 消費者訪談背景

代號	訪談者背景	代號	訪談者背景	代號	訪談者背景
B01	公務人員	B05	軍職人員	B09	軍職人員
B02	老師	B06	軍職人員	B10	學生
B03	家庭主婦	B07	學生	B11	軍職人員
B04	家庭主婦	B08	家庭主婦	B12	軍職人員

資料來源：本研究整理

20 錦華大飯店，<http://www.jeanhwa.com/>，檢索日期：民國107年4月25日。

21 楊湘琳，〈【米其林推薦】遵循古法飄香40年 陶然亭必點北平烤鴨〉，蘋果日報，<https://tw.appledaily.com/new/realtime/20180306/1309609/>，檢索日期：民國107年4月25日。

SWOT分析係來自於企業內部資源（強、弱點）與外部環境（機會、威脅）的相互最佳配適。

肆、研究分析

一、專家訪談分析

適逢政府新政策「一例一休」政策107年3月1日開始施行，²²三軍軍官俱樂部如何讓營收維持穩定的成長，以及如何因應突發的人事成本增加，鞏固既有客戶及新客戶的開發亦是營運關切的議題，專家訪談重點摘述如下：

（一）訪談重點彙整一

餐廳要建立出自己的品牌，顧客對餐廳的認同很重要，取得顧客認同，自然就會在時下流行的社群媒體進行分享，曝光度自然增加，然而也可以發送DM，但要考慮主力族群為何，要有鎖定特別客群目標市場，不一定要將市場大小通吃。網路行銷雖是當紅工具，既省成本又可以像病毒式的傳播，但是話題要如何製造，吸引瀏覽者的注意及討論，都是要精心設計的，否則便很容易失去焦點，又被另一個新話題給淹沒取代，最重要的基本要點，就是馬步扎穩，顧好「品質、服務、衛生」。

（二）訪談重點彙整二

餐廳經營除了具備應有專業素養外，還要時常留意時下流行動態，注入創新、創意理念，餐飲結合文創也是一個創新概念，以三軍軍官俱樂部為例，獨具有軍事色彩的餐廳，納入俱樂部的故事，讓來用餐的顧客，在用餐之際，能沉浸在歷史的故事之中，增加俱樂部的附加價值；另仍需持續關注政府「一例一休」政策。

二、消費者訪談分析

本研究以服務品質與顧客忠誠度角度，訪談12位107年4-5月份曾經至三軍軍官俱樂部用餐的消費者，以瞭解消費者至三軍軍官俱樂部用餐後的實際感受，訪談重點摘述：餐廳裝潢較為陳舊，餐點的價格較平價，但是餐點並沒有讓消費者有特別的感受，對於周邊的消費族群沒有特別的吸引力，有團體用餐需求時並不會優先考量。

三、SWOT分析

本研究藉由SWOT分析探討「三軍軍官俱樂部」內部環境的優勢及劣勢與外部環境的機會與威脅，透過分析未來情況可能的演變，進一步解析未來情況可能的演變，以進一步發現問題加以因應（如表六）。

（一）內部優勢（S）

1. 擁有豐富的歷史資源：三軍軍官俱樂部自民國46年營業至今，初期為國家元首級、黨政高層及國軍的重要典禮集會及

22 〈勞動基準法部分條文修正施行新聞稿〉，勞動部，<https://www.mol.gov.tw/announcement/2099/36289/>，檢索日期：民國107年4月29日。

接待外賓宴會處所，可以提供顧客於用餐之際同時享受歷史的洗禮，進入歷史演進時光隧道。

2. 內部場地多元：營運空間可辦理婚宴及中、小型宴席，並提供場地租借，適合政府機關、學校、工商團體、社團等辦理會議、產品發表、教育訓練等。
3. 無店租壓力：產權及土地為國軍所有，無需承擔店租費用。
4. 提供周邊政府機關、學校消費折扣：營運管理規範除了對國軍人員提供消費折扣外，更對於鄰近周邊總統府、高等地方法院、東吳大學、國史館等與國防事務有關單位提供消費折扣，有助於增加消費來客數。
5. 資金呆帳少：應收帳款收回天數短，可運用資金彈性佳。

(二) 內部劣勢 (W)

1. 設備老舊：因缺乏專責的採購人員，對於設備投資計畫制定缺乏整體性規劃及憂心過度增加營運成本，導致現有視聽KTV及廚房陳設等設備過於老舊。
2. 人力不足：目前三軍軍官俱樂部現有22員，缺7員，除缺乏專責採購人員外，餐服與洗滌員各缺2員，如果遇到大型宴席，經常被迫尋求臨時人力紓困，常因經驗不足間接影響餐廳的服務品質。因此招募優質人力與加強現職人員的專業能力，提升餐廳整體服務品質，是經

營管理者必須面對與落實改善的目標之一。

3. 軍事色彩，不夠親民：三軍軍官俱樂部的名稱，容易給人專屬國軍使用認知，外界很難藉由第一時間理解其實質便是餐廳，有礙知名度與營運的擴展。
4. 缺乏專業管理：經營者多為軍方退休人員轉任，沒有餐飲管理的背景，經營團隊欠缺餐飲專業人士襄助，重新進入餐飲領域及市場敏銳度進入門檻高且需要時間，相對較難立即洞悉當前餐飲產業動態及威脅，即及時修正經營及管理策略。因此引進專業餐飲管理系統與專業經理人，能整體提升餐廳的營運效能，及導入新的組織文化與管理元素。
5. 無法標準化管理：中餐廳的好壞，除了服務與管理外，絕大多數取決於師傅的手藝及對食材的掌握能力，且廚師人力亦短缺1員，當主廚休假或是廚房人力不足的時候，品質很難維持一致，口味容易出現偏差，影響顧客。
6. 成本控制尚待加強：由於缺乏專責採購人員，「三軍軍官俱樂部」所需料理食材，委由固定幾家廠商以外送方式辦理，直接限縮到對進貨廠商議價的空間，且餐廳廚事人員不足，部分食材改以採購半成品或成品以克服人力爭取料理時間，使得採購成本未能獲得有效控管。

(三) 外部機會 (O)

1. 外食人口增加：近年來因上班族工作過於忙碌，外食人口逐漸增加，便會有購買現成料理外帶或是下班後與同事聚餐機會，有助於增加散客來客率。
2. 鄰近西門商圈，鄰近捷運站及政府機關、學校：三軍軍官俱樂部地處西門鬧區周邊，且鄰近總統府、高等地方法院、東吳大學、國史館等單位，且鄰近西門捷運站，具有地理位置優勢。

(四) 外部威脅 (T)

1. 同業競爭與異業瓜分：鄰近國軍英雄館，該英雄館為提供中餐廳宴席及住宿的餐旅業，讓消費顧客增加選擇，另周邊的便利商店更是提供外食族消費的選擇，影響俱樂部的業績。
2. 淡旺季明顯，規劃與管理困難：每年旺季落於謝師宴、年終尾牙及春節前後，有較為固定客群及團體用餐，淡季則落於寒、暑假及農曆七月，主要係寒、暑假為旅遊旺季、農曆七月為工商團體活動或是喜宴所忌諱挑選日子，來客率明顯降低。
3. 新制勞基法「一例一休」上路，增加營運成本：政府「一例一休」政策於107年3月1日正式實施，對於採輪班制度及有淡旺季之分的餐飲業產生衝擊，對於原本就缺員不足的「三軍軍官俱樂部」而言，受淡旺季影響，人事排班制度受到衝擊，休息日加班費的加乘，可能造成

營運成本的攀升。

表六 三軍軍官俱樂部SWOT分析表

優勢(Strengths)	劣勢(Weaknesses)
擁有豐富的歷史資源 內部場地多元 無店租壓力 資金充裕，少呆帳	設備老舊 人力不足 軍事色彩，不夠親民 缺乏專業管理 無標準化管理 成本控制尚待加強
機會(Opportunities)	威脅(Threats)
外食人口增加 鄰近西門商圈，鄰近捷運站及政府機關、學校	同業競爭與異業瓜分 淡旺季明顯，規劃與管理困難 一例一休增加營運成本

資料來源：本研究整理

四、營運策略形成

本研究以「三軍軍官俱樂部」為例，經由對該俱樂部內部環境的優勢及劣勢與外部環境的機會與威脅，綜合歸納出以下營運策略：

(一) 成本策略：

1. 進用採購人力，直接自鮮貨市場採購食材，降低成本：建議補足採購人力，直接至生鮮現貨市場辦理食材採購，第一線了解物價波動提供廚師調整菜色，同時現場檢視食材鮮度及水準，強化進貨議價能力，降低成本同時確保用餐客人用餐品質。
2. 引進自動化機具，減少人力負荷，降低人事成本：建議可考慮引進自動化系統及機具，訊息同步處理，縮短顧客等待

時間，增進服務效能。

(二) 產品銷售

1. 菜色多變，針對淡季增加促銷方案或開發手工釀製商品：建議除了要求廚師菜色提高變化頻率，另針對淡季可以透過網路業者特賣組合餐點，吸引顧客消費，或是研發獨家手工釀製產品進行販售。
2. 增加創新促銷方案，並透過網路及媒體傳播：諸如九三軍人節，推出消費折扣或是特殊招待等模式，另外可以藉由營區開放，透過大型活動的曝光及網路直播，增加知名度。

(三) 資源運用

1. 建構歷史文物陳展專區：建議有系統的探索具話題性的史料，於俱樂部入門兩側內牆布置陳設，讓顧客在用餐同時，可以沉浸在歷史的情境。
2. 提供餐飲優惠服務，增加租借場地誘因：了解外界工商團體辦理開會、教育訓練或產品發表會需求，提供設備支援，吸引外界企業或團體借用場地，順勢推銷餐點，提供部分的優惠，增加租借場地誘因。

(四) 更新老舊設備

建議針對老舊設備制定汰換計畫，逐年編列預算，更新設備。

(五) 創意行銷

1. 透過網路社群宣傳，提高品牌知名度：落實經營Facebook等社群軟體，與顧客

互動，並精心設計話題，如復興鍋的歷史等，以打開知名度與爭取顧客認同。

2. 透過歷史文創行銷模式，創造差異化競爭優勢：建議推出復興鍋樣式之吊飾或是鑰匙圈甚至是書籤等文創紀念品，讓食用過復興鍋的客人，藉由填寫顧客意見或是玩小遊戲等方式，增進與顧客的雙向互動。
3. 種植香料及蔬菜植物於歐式花園，透過自己種植食材吸引顧客：妥善運用外側花園，植栽香料花草、食蔬等或是飼養雞隻；或是營造成親子餐廳，擺設童趣童玩等，以吸引不同客群。

(六) 管理策略

1. 進用專業經理人及加強廚事員工專業訓練，提高專業服務品質：因應政府「一例一休」制度上路，建議積極辦理員工徵才，引進專業人士及經理人，另外鼓勵員工接受專業訓練，提升人力素質。
2. 檢討員工薪資職等，留住人才：建議建立餐服員等員工晉升管道，適時給予獎勵及回饋。

五、三軍軍官俱樂部與復古餐廳營運策略比較

為了解本研究歸納之三軍軍官俱樂部營運策略與復古餐廳之差異，經實際至訪問復古餐廳消費與觀察，針對硬體設施、餐飲、行銷等分析差異性(如表七)。整體而言，相較於懷舊主題餐廳及陸軍聯誼廳，三軍軍官俱樂部

部的餐廳硬體設施或外觀較無特色，無法建立自己的獨特性，應有效運用自身的軍事色彩特性，重新規劃與設計餐廳外觀或內部陳設。此外，在行銷部分，應以餐廳特色建置資訊充分之網站，加強行銷與業務推廣。

伍、結論

無論就商業活動或軍事領域而言，後勤始終都不是價值活動的主角，然而，即便如此，後勤的良莠仍然可能是決定商場競爭或戰場勝敗的關鍵要素。²³本研究從資源基礎理論角度，結合SWOT分析，結合各個面向要素，探討三軍軍官俱樂部的內部環境之優勢及劣勢與所面臨外部環境的機會與威脅，發展出成本、產品銷售、資源運用、創意行銷、管理等策略。其次，透過專家與消費者訪談分析了解，餐飲業要在充滿競爭的消費市場

中佔有一席之地，除了厚植本身的餐飲技術能力外，更要兼顧「品質、服務、衛生」等要素，在面對同業競爭與異業瓜分的市場，便要充分掌握顧客的消費傾向，隨著時下流行脈動，調整行銷手段，結合多媒行銷，才能穩住客源甚至開創新客戶，以增加營業收入；另針對近期政府「一例一休」政策，衝擊排班性質的餐飲業甚鉅，隨之增加便是人事成本的增加，如何善用自動化設備，控制成本，開源節流，亦是三軍軍官俱樂部營運策略所要思考的面向。

此外，餐廳良好的服務品質與美味的餐點是吸引顧客消費的最重要因素，也是餐飲業的營運重點。本研究以資源基礎理論與SWOT分析探討三軍軍官俱樂部營運策略，但是就企業策略管理觀點而言，可分別就大環境產業觀點及內部自行診斷，觀察及評估的面向各有不同，獲得之分析亦有所差

表七 三軍軍官俱樂部營運策略建議與復古餐廳經營現況比較

類別	三軍軍官俱樂部	孫立人將軍官邸 (陸軍聯誼廳)	風月之城 懷舊主題餐廳
硬體設施	建構歷史文物陳展專區 善用空間打造庭園氛圍	餐廳重新整修外牆與屋頂並保存原有孫立人將軍官邸樣貌	餐廳陳設仿真五〇年代新竹地區實際舊街道與店面
餐飲	中式合菜 增加咖啡茶飲，提供下午茶服務	中式合菜、咖啡茶飲	古早味客家合菜
行銷	以軍事主題或文創餐廳，建立獨特性與差異化 建置官網	定期舉辦文藝活動 官網	建構老街氛圍與懷舊物品 官網

資料來源：本研究整理

23 任慶宗，〈後勤管理的發展趨勢〉《陸軍後勤季刊》（桃園），107年第2期，民國107年5月，頁8-11。

異。因此未來可再運用STP理論，從區隔市場(Segmentation)、目標市場(Targeting)、產品定位(Positioning)角度分析三軍軍官俱樂部的行銷策略，並輔以改善服務品質與餐點品質的探討，達到提高顧客忠誠度的目標。

國防部104年國防報告書明確指出，國軍未來將依國防法第22條資源釋商之精神，將伙食、補給、運輸、設施維護等後勤能量委由民間辦理，以降低國軍勤務人力需求。²⁴因此，為利國防資源有效運用並使具有歷史傳承意義之「三軍軍官俱樂部」永續經營，甚至能將營業盈餘，回饋國防施政，本研究提出三項建議，提供「三軍軍官俱樂部」管理階層及督導單位參考：

- 一、同屬國軍生產及服務作業基金服務事業的「陸軍聯誼廳」因來客數未見起色，接連虧損，於106年1月1日以ROT方式委外經營，以餐飲結合文創活動，以「文創古蹟餐廳」之面貌重新開張，²⁵這可作為三軍軍官俱樂部未來的營運走向借鏡，將營運策略重新定位，融入新的營運元素。
- 二、服務是人與人之間的互動能量，建議三軍軍官俱樂部首要策略是補足缺員、引進自動化餐飲管理系統、遴選專業經理人、加強員工服務及廚事專業技術訓練，

確保服務品質。

- 三、三軍軍官俱樂部有其歷史價值，可善用自身的軍事色彩特性，重新規劃與設計餐廳外觀或內部陳設，將用餐環境融入歷史及文創概念。此外，應以餐廳特色建置資訊充分之網站，加強行銷與業務推廣，透過多媒體行銷，吸引來客人潮。

作者簡介

王東寶中校，國防管理學院正期86年班、國防大學財務管理學系碩士班97年班、國立交通大學管理學博士105年班；曾任海軍一六八艦隊主計科科长、海軍司令部計畫處副組長等職，現任國防大學管理學院國防管理教育訓練中心財力管理組戰略教官。

作者簡介

胡銘修中校，國防管理學院正期86年班、元智大學會計學系碩士班93年班、國防大學管理學院戰略班106年班；曾任國防部主計室預財官等職，現任空軍通航資聯隊主計科科长。

24 《中華民國104年國防報告書》（臺北：國防部，民國104年10月），頁110-111。

25 財政部推動促參司，〈臺北市市定古蹟原臺灣軍司令官官邸（陸軍聯誼廳）整建營運移轉案〉，<https://ppp.mof.gov.tw/PPP/Website/Case/ShowSignedCase.aspx?ID=1611>，檢索日期：民國107年4月29日。