

# 寧夏夜市—數位轉型歷程<sup>1</sup>

歐素華 林定國 蘇金美<sup>2</sup>

## 壹、楔子：缺客、缺工、缺獲利

台北夜市「微解封」，寧夏夜市今晚首先復業；市長柯文哲今表示，台北市因新型冠狀病毒(COVID-19) 疫情三級警戒已維持近一個半月，攤商停業「已達極限」，須在防疫與經濟間維持平衡，「要考慮那些沒工作就沒飯吃的人」，除南萬華地區因疫情仍較為嚴重，復業須採申請制，其他地區則以減量降載、先 1/4 攤商營業，並以限外帶、禁內用為原則。(2021.6.29 新聞報導)

2019 年底新冠肺炎疫情爆發，不但讓寧夏夜市與其他傳統夜市出現觀光人潮銳減的經營危機，之後 2020 年 5 月的三級警戒更讓傳統夜市門可羅雀。寧夏夜市是少數在疫情期間還勇於創新突破者，除了趕在 2019 年 11 月就開啟與外送平台合作外，近年更積極投入電商平台與智能販賣機運營。

台北市寧夏夜市觀光協會理事長林定國說明，全台夜市其實都面臨「三缺危機」，缺客、缺工、缺獲利。缺客，夜市不只要面對觀光客銳減，還有年輕客群拓展與全新客群開發挑戰。宅經濟、自煮潮、外送服務、古宅民宿等，正在重新定位消費者與美食的互動關係，如果夜市無法積極應變，就會掉入客群老化危機。

缺工，餐飲服務業「高勞力、長時間、低工資」的低薪印象也讓年輕世代望之卻步，連知名攤商二代都不一定願意接手家族事業。「找不到人」餐飲新常態，也讓更多餐飲品牌思考自動化與數位化的創新機制，以有效跳脫經營瓶頸。

<sup>1</sup> 本個案摘錄自《中山管理評論》第 31 卷第 1 期，P.141~170，原題目為「美食地圖：寧夏夜市的數位轉型」，著作財產權屬於財團法人光華管理策進基金會所有。

<sup>2</sup> 作者歐素華為東吳大學企業管理學系副教授；林定國為台北市寧夏夜市觀光協會榮譽理事長；蘇金美為逢甲大學商學博士生。

\* 本收錄庫所收錄/出版之個案與配套教材，包括文字、照片、影像、插圖、錄音、影音片或其他任何形式之素材等，均由作者獨家授權光華管理策進基金會出版，受到中華民國著作權法及國際著作權法律的保障。所有個案或配套教材的全部或部分內容都不能被複製、影印、掃描、儲存、電子傳輸、分享或公告於任何網站。

\*\* 本收錄庫所發行之個案均為紙本套朱紅色印刷，如發現盜印或任何侵害作者智慧財產權之行為，歡迎備證來信檢舉，電子郵件：kmcccase@gmail.com，查證屬實者，備有獎金酬謝。

\*\*\* 如需訂購光華管理個案收錄庫之個案，歡迎上網查詢。網站位址：<http://www.kmcc.org.tw/>。

缺獲利，則是在缺客、缺工之後所引發的系統性問題，如何跳脫傳統「定時定點」的夜市擺攤與現金收費模式，成為另一個結構性議題。換句話說，除了賣熱食美味外，夜市攤商是否還可能有其他獲利方程式，也成為寧夏夜市與其他台灣傳統夜市能否再創第二條或第三條成長曲線關鍵。

## 貳、產業背景

寧夏夜市是位於台北大同區寧夏路的傳統夜市，迄今超過 70 年。2004 年，寧夏夜市自治會總幹事林定國與台北市大同區里長李秀男等人成立「台北市寧夏商圈發展協會」，推動寧夏夜市轉型變革。2011 年進一步改制為「台北市寧夏夜市觀光協會」(以下簡稱「寧夏夜市觀光協會」)，成為台北市第一個以夜市攤商為主體的社團法人協會組織，有理監事編制，並有會規的嚴格規範。

2015 年，台北市政府舉辦「臺北夜市之最」投票選舉，寧夏夜市於夜市主題中奪得「最好逛夜市」、「最美味夜市」、「最有魅力夜市」、「最環保夜市」及「最友善夜市」冠軍。寧夏夜市的「豬肝榮仔」也以 60 年老攤販的知名美味，在 2018 年贏得「米其林必比登推薦」。

寧夏夜市的數位服務也較其他夜市起步的早。寧夏夜市在 2014 年 11 月 3 日成為首家導入悠遊卡的示範夜市。例如在 2015 年 5 月 1 日到 6 月 30 日間，玉山悠遊聯名卡就推出每週五、週六、與週日，到寧夏夜市持悠遊卡消費，跨店消費累積滿 300 送 50 元現金券的優惠活動。由此，寧夏夜市觀光協會開始展開與金融機構合作，例如與街口支付、大陸支付寶合作，積極推動行動支付服務。

值得一提的是，寧夏夜市善用集體議價優勢，和悠遊卡等行動支付平台討論導入機制時，經常能爭取第一年免費或減省費用優惠。例如行動支付導入設備費約 5000~1 萬元，每個月還要支付 500~1500 元手續費；另外要收取 1.5%~2.2%交易手續費等。寧夏夜市善用集體議價，爭取第一年以場域實驗導入洽議免手續費，一年後則商議將手續費由 1.5%降到 1%。

行動支付的即早導入，讓傳統夜市攤商開始感受數位服務的方便性與即時性，也讓寧夏夜市觀光協會開始思考是否導入其他數位平台服務，如外送、電商服務等，以下說明寧夏夜市在 2019 年以後啟動的數位變革。

## 參、寧夏夜市的數位轉型

### 一、借力外送平台的數位轉型

2019 年 12 月，寧夏夜市與全台灣其他夜市都還沒有感受到 COVID-19 疫情來襲，不過寧夏夜市理事長林定國卻開始說服炸雞排、豆花、蚵仔煎、蔥油餅、滷肉飯等知名小吃業者，加入外送平台行列。在疫情爆發後，外送服務更出現倍數成長，加速夜市服務轉型。林定國說：

「我們常在旺季時未雨綢繆，當時 Uber Eats、Foodpanda 等外送平台興起，我們幾個人(指寧夏夜市觀光協會)就在想應該要趕快投入。一則我看到宅經濟的興起，外送平台確實開始熱門；還有大陸外送平台的快速發展，讓我們認定這是未來潛在市場。」

根據媒體報導，聯合信用卡處理中心統計顯示，民眾在五大外送平台信用卡消費筆數在 2019 年已呈現爆炸式成長，2018 年 9 月時約 21 萬筆；但 2019 年 9 月已跳增至 200 萬筆，單月金額更突破 5 億元 (聯合信用卡中心，2020 年 9 月 22 日)。Foodpanda 董事總經理方俊強接受媒體採訪時說明，用戶最在意的外送平台服務為外送範圍廣、美食餐點多元、服務時間長。Foodpanda 平台涵蓋平價早餐店到知名連鎖店，也在 2018 年下半年推出宵夜時段外送 (TVBS 報導，2020 年 1 月 7 日)。

觀察到台灣外送服務崛起契機，尤其是上班族與高中生、大學生開始習慣外送，加上中國大陸外送服務邁向成熟期發展，寧夏夜市觀光協會決定導入外送平台服務。

#### (一)挑戰：無利可圖的外送服務

寧夏夜市觀光協會理事長林定國很苦惱，外送平台的手續費太高，一次外送就要售價的 30-35%，在夜市攤商淨利只有 20%的現實下，「做一筆，賠一筆，不划算！」多數攤商不願意加入外送平台。林定國要如何說服攤商加入外送平台呢？外送平台真的有利可圖嗎？

#### (二)敏察契機：外送平台競爭特色美食

理事長林定國與寧夏夜市觀光協會討論後決定，與其說服攤商，不如先說服外送平台降價，尤其寧夏夜市具有品牌知名度，對外送平台來說具有加分效益。林定國代表寧夏夜市觀光協會向 Uber Eats 說明，寧夏夜市在第一年簽訂獨家合作，讓 Uber Eats 搶頭香，幫助 Uber Eats 創造「夜市外送第一品牌形象」，因此要求手續費必須降到 20%以下，才能吸引更多知名夜市攤商加入。這對正與 Foodpanda 搶市占率的 Uber Eats 來說，確實具有高度吸引力。而寧夏夜市觀光協會則向攤商提出手續費優惠、打開市場通路、開發年輕客群等多重誘因鼓勵更多攤商加入。

「雖然攤商淨利只有 20%，但其實加入外送平台需要增加的只有食材成本；透過規模採購，還可以調降採購成本。仔細盤算，還是有得賺。最重要的是品牌知名度。後來 Uber Eats 邀請盧廣仲、戴資穎、伍佰等大咖打廣告，那句『今晚想要來點寧夏夜市的骰子牛』就幫寧夏夜市打開更多知名度！」林定國說明。

### (三)創新內容：熱食到府新組合

在一開始，寧夏夜市共有近 50 家攤商加入 Uber Eats 外送平台，為了讓消費者有多元選擇，滿足消費者一次選購多樣夜市美食需求，Uber Eats 特別派了一個 9 人小組在熱門時段協助寧夏夜市攤商配餐取餐，縮短作業流程。在短短一個月內，剛好 COVID-19 疫情爆發，外送服務出現驚人成長，當時唯一加入外送平台的蚵仔煎業者（寧夏夜市共有四家知名蚵仔煎業者）業績暴增到 120 萬，這讓其他知名攤商決定加入外送平台。

「其實只要上架外送平台，對於業者來說通路無形中擴大，3-10 公里內的人都成了潛在客戶。」Foodpanda 發言人 Emma 接受媒體訪問時表示（食力報導，2021 年 7 月 22 日）。

每天傍晚 5 點鐘，前述 9 名工讀生便會到專屬店家確認上線餐點，以及是否能準時開張。寧夏夜市觀光協會總幹事黃大昌觀察，組合餐通常賣最好，「吳郭魚湯、赤肉羹加上滷肉飯」，消費者似乎偏愛能吃飽的餐點（數位時代報導，2020 年 3 月 9 日）。

除外送平台外，寧夏夜市在疫情嚴峻期間也有部分年輕二代攤商發展出外帶服務，例如「泡菜起司燒餅捲」這項創新料理就成為外帶族的最愛之一，產品不但深具創新特色，引起網路討論，外帶所開發的「訂購制」也開始轉化二代經營思維。

不到一年，寧夏夜市有九成商家相繼加入外送平台服務，並發展出「區域套餐」組合方案，除熱門配餐組合如「炸雞配珍奶」外，寧夏夜市攤商也提出「相鄰組合」，如「蔥油餅配餛飩湯」、「滷肉飯配珍奶」、「麻辣燙加手搖杯」等，方便外送業者取餐。外送平均客單價約 150~200 元，搭配組合更大幅提高點餐率。

一年後，寧夏夜市觀光協會就開放業者可加入其他外送平台，「遍地開花」結果，讓寧夏夜市不但在年輕族群打開知名度，也適時彌補疫情期間沒有觀光客來台的窘境。當其他夜市進入疫情冰風暴下，寧夏夜市反而因即時加入外送平台而逆境突圍，並開創數位轉型的零接觸商機。

### (四)數位轉型價值：客戶關係管理

寧夏夜市觀光協會指出，加入外送平台的數位價值主要呈現在以下內容。一是客戶關係管理，夜市攤商更清楚客戶偏好，以前不熟悉客戶樣貌，現在變得熟悉。有些攤商甚至會推出「生日來店禮」，例如知名里長伯的「生日來店禮」是臭豆腐、裕太郎送甜品等。由外送平台的訂

餐服務與行動刷卡數據，寧夏夜市越來越熟悉這些外送族群的點餐偏好，而有助於備料與貨品管理，還能從客戶生日與其他資料，推出客製化服務。

二是離偏鋒時段的即時數位促銷活動。寧夏夜市觀光協會指出，傳統夜市在週一到週四晚上八點以後就開始進入「離峰」時段，人潮相對較少；但是透過外送平台就可以即時推播「限時」折扣優惠，例如知名蚵仔煎攤商就和曾經合作開發的洋芋片品牌再次攜手推出促銷活動；又或者加送滷蛋等促銷。過去傳統夜市攤商較難進行實體的離峰促銷優惠，但是在外送平台上，反而可針對夜貓族推出專屬促銷活動。

三是數位菜單創新。過去寧夏夜市裡只有少數有店面的老店如鬍鬚張會推出菜單，方便客人點餐；多數店家將獨家熱賣產品寫在攤商招牌上，並沒有菜單。2015 年之後則配合政府西進與南進政策推出多語言菜單。不過在加入外送平台後，夜市攤商卻在數位點餐平台上有了自己的特色菜單，甚至還有套餐或季節熱賣品的彈性組合，大幅提高好感度與專業度，且能依季節變化調整數位菜單內容，方便即時，這也是客戶關係管理的具體呈現。

## 二、借力電商平台的數位轉型

除外送服務外，寧夏夜市在 2019 年間也開始思考如何投入電商平台經營。事實上，電商平台服務在 2019 年之後仍持續穩定成長，前二名電商平台 momo 與 PChome 仍各有 23%與 12%成長，線上零售持續侵蝕線下零售市場。而根據經濟部統計，2021 年前 11 個月的電商平台業績成長更達整體零售業 7.2%，市場規模趨近百貨業（ETtoday 財經雲，2022 年 1 月 22 日報導）。

電商服務 24 小時訂購、可在 7 天內退貨與越來越多元的品項內容，正在逐步拓展市場規模。這對於每天只能看天吃飯，且最多 7-8 小時營業時間的夜市攤商來說，無疑是另一個藍海市場。更重要的是，電商平台上的美食是讓家庭主婦或年輕人自己動手烹飪；這對於開始出現缺工危機的夜市攤商來說，似乎是一個新契機。

### （一）挑戰：高成本投資難題

寧夏夜市觀光協會理事長林定國又開始苦惱了，因為外送平台仍以現做熟食為主，但電商平台上的食物類，需要的產品內容是冷凍食品。林定國估算，投資一個冷凍櫃低溫倉儲約 20~30 萬元，冷凍產品如蔥油餅一次要 10 萬元的數量才有規模效益，滷肉飯要變身為黃金粹滷、黃金雞絲等冷凍包；加上外包材與安全規章或食品安全認證等，需投入金額至少 50 萬元。「光是用想的，就覺得難度很高。」究竟要如何說服每個月營業額 20-40 萬元的攤商，加入冷凍外送平台呢？

## (二)敏察契機：二代接班的理工創業

寧夏夜市的二代接班團隊中，有一位理工出身（機械碩士）且在大陸經商一段時間（長達九年）的陳彥同，意外幫寧夏夜市打開冷凍食品的電商服務。2016年陳彥同剛從大陸返台，他先從協助知名攤商的熱食外送做起，但卻沒有引起共鳴。在長輩的鼓勵下，他決定自己創辦「月氏激蛋蔥油餅」並意外引起熱賣。之後因生意應接不暇，他個人每天趕製蔥油餅體力透支，陳彥同一度想找人轉讓，但卻沒有成功。這讓理工背景出身的他開始思考將產品科技化與標準化，以減省人力，擴大經營規模。

之後，陳彥同在林定國與幾位寧夏夜市觀光協會長輩的鼓勵下，決定積極投入電商平台，除與 PChome、蝦皮等合作外，也開始以「寧夏月氏」（寧夏 All Yes）推出更多元的產品。寧夏夜市觀光協會理事長林定國直言，電商平台是寧夏夜市開拓通路的全新商機，除有大量規模化生產效益外，24 小時訂貨服務也擺脫夜市經營時間與人流管制限制，更是夜市開拓年輕客群的重要基礎。在林定國眼裡，年輕人不只是消費者，更是推廣夜市美食的生力軍。

「我們希望有更多年輕人加入『夜市創業』行列，把夜市美食經營當成一個好生意。而電商冷凍食品可以簡單複製還原，降低進入門檻。只要再加上管理與行銷，或是開發美食創意，就能開辦美食專賣店。」林定國說明。

## (三)創新內容：冷凍還原商品：[www.kmcc.org.tw](http://www.kmcc.org.tw)

陳彥同在創辦寧夏 All Yes 電商平台的過程中就發現，適合冷凍還原的美味其實必須精挑細選。例如像豬肝湯、蚵仔煎、麻辣燙、麻油腰子等產品，就不適合冷凍外送。比較適合電商平台的食品較偏向小吃類，例如雞肉飯即時包、黃金粹滷、土魷魚豐味肉塊、炭燒花枝羹、干貝花枝排等。陳彥同提到，包括湯圓、餛飩，在之前的節日銷量不錯，未來希望有更多攤商加入，提供民眾更多元選擇。

但理事長林定國也直言，電商平台產品是能冷凍還原的美味，必需投資冷凍設備與能大量生產的自動化設備，許多資深攤商已經習慣既有熱食美味的現實下，並不願意花錢投資。

「如果從投資創業的角度來看，年輕人或二代比較願意嘗試創新。因此我們鼓勵小吃類的二代投入電商平台，走一條和自己爸媽不同的路。他們也比較願意花錢投資新設備，做新產品研發。」林定國說明。

從年輕創業角度來看，冷凍食品不在只是電商熱銷商品，還有可能成為寧夏夜市遍地開花的衛星加盟體系。目前寧夏 All Yes 也開發實體門市，座落在台北市延平北路的圓環商圈附近（2021年7月開業）。每天早上11點開始營業，販售蔥油餅、月亮蝦餅、麻辣鴨血臭豆腐等庶民美食，還有一些冷凍商品。這家實體門市已跨出寧夏夜市的傳統夜市通路思維，除扮演中央廚房角色外，也是未來其他加盟主的示範點。陳彥同指出。

「夜市就跟務農一樣，攤商也要看天吃飯，天氣好壞業績差很大，加上因為三級警戒，全民居家防疫，對擺攤的人來講，沒有人潮就沒有錢潮。但實體店家卻可以就近服務外帶外送客人，較不受疫情影響，而且可以扮演電商平台的衛星工廠。」

寧夏 All Yes 的自有店面因疫情而加速啟動，目前約有近 30 個夜市品項加入實體店鋪「寧夏 All Yes」或是線上商城「寧夏月氏」販售。實體店面在 2022 年 10 月轉型為餐酒館，商城則由線上蝦皮拓展到線下的家樂福等超商通路。陳彥同說道：「至少我們已經開始走了，也要繼續走下去。」他也希望其他夜市攤商可以一起線下串連線上，虛擬結合實體，改變傳統夜市生態，另闢商機。

#### (四)數位轉型價值：隱形社群網路

電商平台因仍處發展階段，但他開創的數位服務商機卻有全然不同特色。一是由爆量訂單開發隱形社群網路。理事長林定國說明，「寧夏月氏」在電商平台上的採購量經常會出現「爆量訂單」，這引起經營團隊好奇並決定追蹤這些訂單來源，才發現有越來越多「巷弄民宿」或「古宅 Home Party」正在崛起。在短期內無法出國觀光旅遊的現實下，許多年輕人開始投入餐酒館或巷弄民宿，而小巧精緻的美食如地瓜薯片、炸雞塊、滷味等成為熱銷商品。

「這在大同區的傳統圓環商圈是一個大好機會！許多小型餐酒館開始與我們合作要開發精緻點餐服務，我們還幫忙設計有創意的菜單。車程短的可以直送熱食過去，車程較長的就鼓勵冷凍預訂，由業者自行復熱加味。」林定國分享。

由這個角度來看，電商平台的數位價值在開創虛實整合的社群服務網絡，甚至未來還可以成為小型衛星廚房的配送網絡。「虛擬餐廳的品牌、中央廚房的技術、衛星廚房的人際溫度」是林定國為電商服務所下的註腳。

二是發展訂購制。相較於外送平台的客製化服務、有感行銷或季節行銷，電商平台更適合發展家庭宅配或衛星廚房的訂購制服務，以定時供貨提高服務效益。一次 10 萬元的冷凍食品規模產製效益，若能全數轉化為訂購服務，將可有效消化產製數量，並逐步提高未來的產製規模，單一品項月營收可達 30-60 萬元。

過去夜市美食強調現煮現作，人工手作成本高，攤商利潤率約 20%；但電商平台的冷凍居家美食，以科技取代人力，可望大幅降低製作成本，利潤率可進一步提高到 30%。此外，由過去的現場單點零售，到遠端的批發預訂與搭配組合，可更精準掌握消費者的訂購行為；電商平台也由此積極創新營收模式，在夜市攤商本業外，開創電商美食的另一條成長曲線。

### 三、導入智能販賣機之數位轉型

除外送與電商平台外，在 COVID-19 期間的另一項零接觸商機就是智能販賣機。近年來，在台北市主要捷運站口開始有知名蛋糕店亞尼克的智能販賣機；連 7-11 也在大學院校的進修推廣部或圖書館等夜間人潮聚集地，推出三明治等簡易美食銷售的智能販賣機。疫情爆發後讓夜市人潮銳減，連知名「夜市大王」廖振宇也慘遭滑鐵盧，而智能販賣機成為他起死回生的創新契機。

廖振宇是匯聚餐飲管理董事長，原是「夜市大王」，最高峰時曾有 200 個攤位在全台夜市銷售骰牛肉（製作過程較精緻費工，需要燒烤）、炸湯圓、杏鮑菇、地瓜球等產品。不過近年在 COVID-19 疫情期間，攤位縮減至僅剩下北部少數幾個攤位，讓他重新思考如何由零接觸商機創新經營模式。

#### （一）挑戰：物流、人流、資金流的全新挑戰

廖振宇和寧夏夜市觀光協會理事長林定國商議推出夜市智能販賣機的可行性。理事長林定國說明，智能販賣機的設置必需考慮物流的即時補貨服務，新鮮度與產品更新速度是重要考量。此外，還要考量人流問題。過去夜市攤商有定期定點的市集人流匯聚特色，但智能販賣機要設在哪裡才會有人願意停下腳步享受即時美味？尤其每台智能販賣機要價 40-60 萬元，這是另一道門檻。因此，要如何說服沒有物流管理能力的夜市攤商加入智能販賣機，成為一大挑戰。

#### （二）敏察契機：加盟一家店，不如加盟一台機

理事長林定國與廖振宇多次討論後發現，與其鼓勵原來的夜市攤商投資智能販賣機，還不如以品牌服務授權概念，開放其他外部夥伴加盟。廖振宇接受媒體採訪時表示，智能販賣機可以透過手機監控，獲得即時交易紀錄、溫度監控、銷售數據分析。且因每個區域地點、人流、物流不同，匯聚所研發的智能販賣機也必須因應區域性解決相關物流與人流問題。廖振宇認為，智能販賣機少了承租店面的裝潢人事管銷，算是低門檻創業，因此他提出「加盟一家店，不如加盟一台機」（民生頭條，2021 年 12 月 10 日）。

主要作法則是推出以「夜市美食」為核心的智能販賣機。他原預估要推出 50~60 台智能販賣機，但因選品、技術、加盟規劃等問題，目前仍在測試階段，預計 2022 年底推出。他認為智能販賣機的即時選購加熱模式，可以滿足年輕族群即時享用美味需求。

協助夜市美食智能販賣機推廣的寧夏夜市觀光協會理事長林定國分析，有些需要經常加班的工業區、媒體園區，智能販賣機可以滿足夜貓族需求；而各大交通轉運站口、捷運站口等人潮密集處，也可以服務無法親臨夜市現場的外國觀光客或外地客人、繁忙的都市上班族等。

### (三)創新內容：便利商品

在產品設計上，美食智能販賣機必須兼顧微波食品與高壓蒸氣使用。目前國內應用智能販賣機銷售美食者包括 7-11 的三明治或御飯糰等低溫 (約 18 度 C) 保鮮商品、或是知名蛋糕店亞尼克設置在捷運站口的低溫蛋糕。

一般使用智能販賣機的技術較常用來烤麵包，價格約 30~40 萬元；國外也常將烤箱等用來烤可頌麵包，再加上一杯咖啡或玉米濃湯，就相當充足。但要用來烤滷味或其他製品則較為複雜，

「必須在 2 分鐘內完成加熱，有些還必須從 -18 度 C 加熱到 70~80 度，挑戰不低。目前較可行的作法是要二道工序，一是從智能販賣機點選商品，二是到微波爐等加熱，對消費者來說還是不太方便。」林定國說明。

目前智能販賣機的美食以麵食和炒飯為主，例如滷肉飯便當，另外有滷味如麻辣鴨血、麻辣燙等小餐盒設計，未來則擬推出「冰品」。理事長林定國也不諱言，冰品銷售有一定的挑戰與難度，這涉及溫度設計與寧夏夜市的獨有口感，如何有「寧夏夜市限量美食」感受，同時還要考量產品製作成本等，是產品創新的重要挑戰。

一開始擬銷售「枝仔冰」，尋找具有特色的路邊攤，如黑糖牛奶、珍珠奶茶、木瓜牛奶等特色店，將特色奶茶製成「枝仔冰」銷售，具有一定賣點。但後來發現冬天無貨可賣，因此開始思考能常溫加熱的滷味機，或是可以如日本拉麵店的智能販賣機，例如台製牛肉麵機。至於咖喱飯、或是燴飯炒飯等，則以微波加熱即可，但口感較一般，不具特殊性。廖振宇積極尋找其他夜市適合品項，如滷味、迪化街的佛跳牆單人餐等。估計必須有 10~15 個品項，才能讓智能販賣機的銷售產品有一定特色。總結來說，夜市美食智能販賣機的品項必須有夜市特色、復熱快且口感不變 (或不會有太大變化) 等。同時要考量必需有一定規模經濟效益，例如 500 斤~1000 斤等。

### (四)數位轉型價值：無人夜市

智能販賣機對寧夏夜市來說，是真正實現「無人夜市」的經營場景，讓消費者能自助點餐、取餐、結帳消費的利基點確實相當吸引人，但卻有極高的進入門檻。目前在智能販賣機的數位服務上，主要以賣斷和出租使用兩種模式進行。賣斷智能販賣機一台約 40 萬元，所有即時復熱美食由廠商另外和匯聚餐飲訂定銷售補貨合約。而出租使用則是智能販賣機加上即時美食產品，約 60 萬元，一般三個月內可還本。

智能販賣機的數位服務價值在實踐完全自動化，呈現在以下面向。一是自動化產品偵測服務，販賣機內會植入晶片，偵測產品的保鮮時間、銷售數量等。二是自動結帳服務，每台智能

販賣機上的產品品項都有 QR Code 條碼，方便消費者以行動支付掃碼結帳，真正實踐「無現金支付享用美食」。

## 肆、數位美食地圖的全新挑戰

夜市小吃是台灣特有的庶民文化，也是多數人接待國外友人的必訪景點。寧夏夜市積極推動數位轉型的目標不僅在幫攤商創新經營模式與開創新客群，解決缺遊客、缺工、缺獲利的經營挑戰，更希望能保留台灣特有的美食文化。

「台灣不只有科技業，還有美食服務業。我希望寧夏夜市會成為台灣美食的代名詞。想到台灣就想到美食，想到美食就想到寧夏夜市！」

林定國希望有更多年輕人能加入推廣台灣美食文化，而數位化與科技化成為讓年輕世代接班美食傳承的重要方法。不過在現實上，美食數位化卻遭遇不小挑戰。首先，就實際推廣績效來看，加入外送平台的有九成夜市攤商，最為成功；但加入電商平台的只有 30 個品項（不以攤商列計，因有特殊選品需求），還需要努力拓展；至於智能販賣機更僅有 15 個品項，涉及產品加熱複雜度與口感精緻度，推行更不容易。

此外，相較於外送平台要支付 20% 左右的外送費，電商產品與智能販賣機的產品設計都需要額外投入經費研發，成本相對較高，也墊高夜市攤商的進入門檻。數位化與科技化背後是產品服務的標準化與精緻化，例如在電商平台上銷售冷凍食品或是智能販賣機的復熱食品，初期投入成本至少要 20~60 萬元，代價不低。如何讓更多攤商（如二代接班）或年輕創業家願意加入夜市電商與智能販賣機服務，成為全新挑戰。

## 伍、討論問題：

1. 請問你覺得滷肉飯、蔥油餅、麻辣燙，這三種傳統夜市小吃，適合外送嗎？又適合在電商平台與智能販賣機銷售嗎？
2. 請問外送、電商、智能販賣機的科技特質有何不同？又三種數位科技所服務的目標客群與需求內涵是否有異？
3. 以滷肉飯、蔥油餅、麻辣燙為例，說明他們在三種數位平台上的產品、服務與體驗設計，有何不同？
4. 請討論寧夏夜市攤商在回應三種數位平台的內部整合與外部結盟機制。
5. 請討論寧夏夜市的創新成果，包括有形收益與無形效益等。
6. 面對與外送、電商、智能販賣機等不同數位平台合作時，攤商應如何判斷以加入哪些平台？