

iCHEF(資廚)：雲端餐廳之數位轉型¹

林士清^{2,3}

壹、前言

iCHEF(資廚) 創立之初主要是由四位創辦人為吳佳駿、何明政、徐安昇及程開佑等，協助麻膳堂順利度過數位轉型的經驗，共同創辦人程開佑認為公司的價值理念定義為：餐廳設計給餐廳，讓開餐廳成為一門更好的生意。iCHEF 提供的 iPad POS (Point of Sale) 的系統平台，讓中小型餐廳業者亦能活用科技與數據，旗下所設計的 POS 系統產品設計曾獲得 iF Gold 設計獎(德國)、紅點設計獎(德國)及優良設計獎(日本)等。尤甚，日本評審甚至評價其 POS 系統「長期使用可以提升餐廳業績」⁴，讓 iCHEF 初創時打下一劑強心針，也被國內新創界視為明日之星，關於 iCHEF 的發展歷程(表 A1) 如下：

表A1 iCHEF(資廚)發展歷程

時間	歷程	累積會員數量
2012.10.09	率先適用於麻膳堂 MAZENDO	1
2013.12.12	Neo Star 創業之星；Demo Show 冠軍	50
2014.03.14	Echelon Japan Satellite 冠軍	100
2014.07	全聯決定投資 150 萬美元	250
2015.03.13	與中國信託銀行合作推出藍芽直接付功能	500

¹ 本個案摘錄自《管理個案評論》第 15 卷第 1 期 p.79~105，原題目為「iCHEF(資廚) — 雲端餐廳之數位轉型」，著作財產權屬於財團法人光華管理策進基金會所有。

² 林士清為國立臺灣大學國際企業學系博士候選人。

³ 作者特別感謝 iCHEF(資廚) 共同創辦人程開佑全力支持與協助，並誠摯地感謝主編及審查委員們提供的寶貴意見，以及編輯群協助編校，使得本文更臻嚴謹完善。

⁴ Kay Ke (2016 年 02 月 25 日)。AppWorks 領投 iCHEF 美金 560 萬 A 輪增資。AppWorks。

<https://appworks.tw/ichef-series-a/>

* 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/>。

時間	歷程	累積會員數量
2016.02.25	募得 560 萬美元 A 輪資金，希冀拓展東南亞市場，卻埋下股權紛爭	1,000
2016.12	新加坡子公司、香港分公司成立	2,000
2017.10	脫離內部股權紛爭，發表 WIFI 產品「飛碟 1 號」	3,000
2018.06	宣布營運資金由負轉正	4,000
2019.09	發表《台灣餐飲景氣白皮書》	6,000
2020.09	宣布獲得新一輪資金，基於外送平台崛起推出「點餐網站」，除了包含 LINE 與 Google 整合等功能	8,000
2021.10	安心找外帶無接觸外帶地圖，發表不要讓小店輸在科技上	9,000
2022.02.20	原免費「點餐網站」調整為付費「iCHEF 雲端餐廳」	10,000
2022.10.01	推出升級總部系統方案協助小型餐飲業者轉型	11,000
2023.04.30	iCHEF x Yourator 餐飲業聯合大徵才	12,500
2023.12.27	iCHEF 在高雄成立服務處「打狗資廚」，提供在地餐廳「媒合、問事、諮詢」等服務的「進步實驗室」	14,000

iCHEF 提供 POS 機台系統給予餐食業者選擇訂閱方案，根據行政院主計處《中華民國行業統計分類》對餐食業之定義：從事調理餐食供立即食用之商店及攤販。針對餐食業者提供 POS 機台系統的 iCHEF 創業之路並非一帆風順，過程中遇到創業團隊與投資股東在經營理念上爆發分歧，後由知悉 SaaS 領域的創業團隊勝出，程開佑回憶這段往事時表示：

其實兩造的爭執並沒有媒體報導般那麼嚴重，彼此對減少顧客流失率其實是有共識的，但基於 SaaS 這個產業具有零合競爭的特性，軟體產業倘若沒有做到規模，iCHEF 即便風光後也遲早會瀕臨死亡……。

COVID-19 疫情導致消費者傾向選擇外送平台，iCHEF 當初未因應疫情免費開發的「點餐網站」，希冀能協助旗下餐廳會員度過無法內用的危機。弔詭的是，iCHEF 意識到倘若點餐網站生意愈好，旗下餐廳業主對外送訂單應接不暇，iCHEF 所投入的維護成本愈高，突然攀高的系統維護及營運成本，對經營團隊是非常重大的警訊。職此，iCHEF 忍痛在 2022 年 2 月起決定將免費的「點餐網站」，調整為彈性選購的「雲端餐廳」，被旗下會員質疑 iCHEF 是想賺一波疫情財嗎？程開佑對這段轉型之痛深有體會：

iCHEF 就像是一家在校園附近的便當店，提供學生族群免費喝到飽的湯和紅茶，後來湯和紅茶的 cost，卻高於便當本業的收入，每年高達 8 位數的系統維護成本，幾乎讓 iCHEF 經營團隊想直接躺平……。

貳、iCHEF 研發餐廳該用的科技

一、iCHEF 為餐廳業者營造的科技願景

目前在全臺灣中小型餐食業者超過 14 萬家以上，粗估一年有 8,000 億的餐食業產值，iCHEF 經過十多年的奮鬥打出名號，截至 2023 年底旗下餐廳會員訂閱數量已突破 1.4 萬家，已有市占率約 1/10，但面對餐食業者的市場進入門檻較低且流動性大，程開佑指出 iCHEF 團隊經常開會，腦力激盪一個最核心的問題：

目前全臺灣餐食業者突破 14 萬家，iCHEF 目前旗下餐廳顧客破 1.4 萬家約占 1/10，我們確實可以用時間換取空間慢慢成長 3 倍突破到 3/10，但究竟要如何讓餐廳老闆更能相信 iCHEF 的研發？變成我們每個月在腦力激盪的問題。

iCHEF 研發 POS 系統主要著眼於資料使用之取得、分析、應用等三大階段，以旗下餐廳會員使用的 POS 系統可紀錄各筆交易所涉及銷售商品、存貨流量與消費模式等。職此，iCHEF 經營團隊經歷草創階段後，在商業模式上選擇以 SaaS 模型搭配訂閱制的收費方案，一開始餐食業者對於 SaaS 概念的陌生至逐漸接受，主因是 iCHEF 推出的平版 POS 機台系統在外型設計、資料保存、技術支援及售價模式等具有商業吸引力，有別於傳統 POS 系統機台 (表 A2)。

表A2 iCHEF POS機台與傳統POS機台之差異

	iCHEF POS 機台	傳統 POS 機台
外型設計	搭配 iPad 平版可攜帶操作，設計短小輕薄不佔用空間。	電腦主機及周邊設施需安裝至櫃臺，不能攜帶且龐大佔用空間。
資料保存	資料可雲端保存，可提供使用者較為直覺且可調整的操作界面。	資料非雲端保存，且功能較為制式使用者難以更動內部資料。
技術支援	工程師可遠端維護或軟體操作，含技術支援及操作指導等售後服務。	硬體若有損壞需送回原廠維修，若過保固期需要支付維修費用。
售價模式	月租綁約，以軟體計價搭配周邊硬體設備。	單次買斷，以主機計價搭配周邊硬體設備。

二、自主研發 POS 系統的天龍八部

自 2012 年協助麻膳堂完成數位轉型而累積成功經驗之後，iCHEF 以 iPad POS 機台的主力商品累積不錯的口碑，iCHEF 所提供餐廳的科技服務如：POS 點餐、線上接單、銷售分析、會員集點、成本控管、結帳支付、電子發票、資料串接等功能服務，成為旗下會員常講的 iCHEF POS 系統功能的「天龍八部」(圖 A1)。