Global Innovation Institute

RFDC 2026 近距離觀察餐飲業

人才、顧客、資本，以及成長背後的實務

李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）採訪紀實
2026 年 11 月 9–11 日 • 拉斯維加斯永利酒店（Wynn Las Vegas）
修訂版 • 繁體中文版



P01 | 程正昌（Andrew Cherng）的今昔：RFDC 現場訪談與聚豐園（Panda Inn）歷史照片並列。歷史照片的日期及人物確切年齡尚未核實。

攝影：李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）。

原創現場攝影 • 獨立報導 • 清楚標示 GII 詮釋

執行摘要

近距離觀察餐飲業

本版透過原創現場照片、場次紀實與大會議程追蹤 RFDC。核心議題是執行：如何把成長願景變成人力到位的餐廳，把訂單轉為現金，以及把款待承諾化為顧客願意再次體驗的服務。

人才應納入成長計畫

熊貓訪談、次世代領導人座談與穩健成長討論，將營運人才與資本、店址並列。程正昌（Andrew Cherng）把企業發展與經理人的機會相連；其他講者談到內部晉升、現場督導與支援能力。這些是與談者的經驗，並非普遍適用的因果公式。

成長不只一種衡量方式

60 分鐘產業簡報區分顧客觸及與到訪頻率；執行長座談談傾聽、價值及加盟夥伴；併購與私募股權講者追問買方可依賴哪些未來績效。這些討論提醒讀者，營收數字上升之後，仍須細看顧客、成本與現金。

地點形塑營運模式

「發掘隱藏寶地」討論能見度、租金、資料與既有建物再利用；「成長新方程式」加入機場特許經營、航廈需求與進出限制。兩場均說明，不能僅憑醒目的營收預估或低租金判斷店址。

訂單不止於結帳

外送與自有通路場次追蹤備餐、交接、結算及服務補救。訂單總額、店外消費占比、第三方外送與門店獲利仍是不同概念。營運轉型座談將同樣紀律帶回實體餐廳：停車場、迎賓、標準及及時的現金管理。

繽紛產品與科技都須經得起實際班次考驗

飲品座談的漸層飲料、茶飲試飲及季節促銷增添現場色彩；講者也談品項組合與訓練難題。AI 座談聚焦實用資訊及管理判斷。繽紛產品或新儀表板，本身都不足以證明可持續的財務回報。

紀實為主，分析保持適當分量

全書 20 章可獨立閱讀。照片標明來源；表格及圖表另有索引。簡短的 GII 專章明確呈現作者詮釋。最後的後記與作者和程正昌的合照，將此次採訪連結到作者在餐飲教育領域尚未完成的工作。

本版閱讀說明

本書記錄 RFDC 2026 的人物、營運問題與財務討論。讀者可從任何感興趣的章節開始；每章均介紹場次與參與者，方便獨立閱讀。

報導依據李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）於 2026 年 11 月 9–11 日拍攝的原創照片、現場筆記、錄音、逐字稿摘錄及未出版場次備忘錄。這些是作者的採訪檔案，並非另行出版的報告。編號參考資料標示相關紀錄，並與公開文件區分。

講者主張均註明為會議觀察；GII 詮釋與示意計算另行標示。自動轉錄片段僅作採訪輔助；重建段落採轉述，不視為已核實的逐字引言。本書報導不代表作者出席所有同時進行的分組場次。

姓名與機構依據大會議程、清晰名牌及作者辨識。議程記載預定參與者；能確認時，內文反映實際出席情形。拍攝的投影片列入照片索引；統計圖表與解說圖列入圖表索引。

頁碼由封面連續編列。兩層目錄及表格、圖表、照片索引提供閱讀路徑。後記為作者對其與程正昌的關係及餐飲教育工作的個人省思。

目錄

執行摘要 2
本版閱讀說明 3
關於李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee） 12
01 走進永利會場 13
1.1 會場中的記者 13
1.2 可從任一章開始閱讀的書 14
02 AI 實務：讓資訊進入工作現場 15
2.1 儀表板的問題 15
2.2 經理人、排班與決策 16
2.3 自動化之後的款待 17
03 外送的盲點 18
3.1 Ryan Palmer：結算落差 18
3.2 David Poole：第一筆訂單就要獲利 18
3.3 Anand Karthik Tumuluru：追蹤實收款項 19
3.4 Jimmy Wedding：守住客單價 19
3.5 交接與金流 20
04 走進熊貓：與程正昌對談 21
4.1 集團之前的那家餐廳 22
4.2 學會開下一家餐廳 24
4.3 故事核心是人 26
05 期中選舉後的加盟業 29
5.1 說明餐飲業如何運作 29
5.2 給營運者的行動建議 30
06 60 分鐘掌握餐飲產業 32
6.1 會場與講者名單 33
6.2 餐廳與顧客 35
6.3 顧客觸及與回訪 37
6.4 John Weiss：款待減少摩擦 41
6.5 Lauren Silberman：不同的飲品消費情境 42
6.6 Rob Grimes：先談任務，再談科技 43
6.7 Andrew Smith：為下一個驗證里程碑籌資 45
6.8 Matthew Pilla：為加盟現金流融資 47
07 高層視角 49
7.1 邀請顧客回來前，先傾聽 50
7.2 品質、價值與擴張 50
08 餐飲併購對話 52
8.1 四位顧問與不均衡的市場 52
8.2 當預測改變出售結果 53

8.3 公開募股的規模 53
8.4 誰能持有餐飲企業足夠久 54
8.5 IPO 新聞標題之下的市場 54
8.6 買方必須能夠建設企業 55
09 私募股權與加盟平台 56
9.1 進場價格與營運現實 56
9.2 平台不等於門店 57
10 次世代快餐領導力 59
10.1 走進已有歷史的企業 59
10.2 從營運贏得權威 60
11 發掘隱藏寶地 61
11.1 以資料建立開發路線圖 61
11.2 仲介的地方知識 63
11.3 既有建物再利用與租約 63
12 機場是不同的餐飲市場 64
12.1 透過平台與轉換成長 65
12.2 客流背後的成本 66
12.3 共享服務與即時控制 67
13 飲品趨勢內幕 68
13.1 一杯飲品就是一個消費情境 69
13.2 Minnie Bird：產品展演與執行相遇 69
13.3 HTeaO：探索、午後與加盟主 71
13.4 Ziggi's：忙碌活躍的家庭 72
14 穩健成長與現金流 75
14.1 三種擴張經驗 76
14.2 開店之前先有人才 77
15 衰敗、疲乏，還是蓬勃發展 79
15.1 以新業主眼光看餐廳 79
15.2 現金與行動能力 80
15.3 顧客仍需要回來的理由 81
16 自有通路與回訪顧客 82
16.1 被發現不等於留存 82
16.2 讓通路實用 82
17 閉幕時的全局觀 83
17.1 壓力下的熟悉品牌 83
17.2 回到餐廳 83
18 座談之間：會回應的觀眾席 85
18.1 邀請彼此交流 85
18.2 觀眾成為表演的一部分 86
19 走訪展覽區 89
19.1 科技與顧客紀錄 89
19.2 食物與品牌開發者 90

19.3 財務、營運者與專業友誼 91
20 GII 觀點：值得持續研究的問題 93
20.1 成長必須化為營運能力 93
20.2 從亮眼數字繼續追蹤現金 93
20.3 科技必須經得起班次考驗 94
20.4 下一次採訪任務 94
RFDC 2026 後記：學習經營餐廳所需的一切 95
參考資料與採訪來源 97
照片與證據說明 100

表格索引

T01 | 三天議程與多種閱讀路徑 14
T02 | AI 座談提出的議題 17
T03 | 追蹤一筆平台訂單 20
T04 | 依原始口徑呈現程正昌的回憶 28
T05 | 政策討論的報導界線 31
T06 | 60 分鐘掌握餐飲產業：講者與主持人 34
T07 | 報告中的不同餐廳群組差異 37
T08 | Baird 報告的到訪指數 40
T09 | 三種成長對話 51
T10 | 必須區分的四種資本數字 54
T11 | 加盟對話背後的三種企業 57
T12 | 留存筆記中的領導主題 60
T13 | 餐廳再利用可節省什麼，仍須查驗什麼 63
T14 | 機場與街邊：同一投資會議中的不同問題 66
T15 | Minnie Bird 投影片中的三種不同指標 70
T16 | 飲品座談中的不同消費情境 74
T17 | 台上討論的成長限制 78
T18 | Anand Gala 第一印象檢查表 80
T19 | 自有通路關係：從被發現到服務補救 82
T20 | 閉幕座談的實務詞彙 84
T21 | 午宴如何改變現場氣氛 88
T22 | 展場與走廊會面紀錄 92

圖表索引

F01 | Baird 比較中的顧客觸及變動大於頻率 41
F02 | 少數高頻顧客貢獻較高到訪占比 41
F03 | 為何加盟總部與餐廳利潤率使用不同分母 58
F04 | 機場營收分成敏感度：示意，非報酬預測 67

照片索引

原創現場影像與拍攝的投影片。除非明確註明，列出講者名單的圖說不代表由左至右座位順序。

P01 | 程正昌（Andrew Cherng）的今昔：RFDC 現場訪談與聚豐園（Panda Inn）歷史照片並列 1
P02 | Franchise Times Corp. 創辦人暨總裁 John Hamburger 與李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）合影 13
P03 | 李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）的 RFDC 2026 識別證：全球創新研究院（Global Innovation Institute） 14
P04 | AI 實務：Rob Grimes 位於講台；投影名單列出 Abney Harper、James Vitrano、Amy Hom、Kim DeCarolis、Greg LaFauci 與 Max Wetzel 15
P05 | 依名牌辨識，由左至右為 Jimmy Wedding、Anand Karthik Tumuluru、David Poole 與 Ryan Palmer 18
P06 | 程正昌（Andrew Cherng）的今昔：RFDC 現場螢幕將 2026 年訪談與聚豐園（Panda Inn）歷史照片並列 21
P07 | 程正昌（Andrew Cherng）與訪談者 Phil Friedman 於「走進熊貓」場次 22
P08 | 訪談展示的聚豐園（Panda Inn）歷史照片中的程正昌（Andrew Cherng） 23
P09 | 大會螢幕展示的熊貓快餐（Panda Express）餐點與餐廳外觀 25
P10 | 現場訪談中的程正昌（Andrew Cherng） 26
P11 | 聚豐園（Panda Inn）簡報：程正昌（Andrew Cherng）與蔣佩琪（Peggy Cherng）站在餐廳外，旁為室內照片 27
P12 | 依原始照片紀錄辨識：左為 Jeff Hanscom，中為 Dana Zukofsky，右為 Mike Whatley 29
P13 | 60 分鐘掌握餐飲產業：大會螢幕中的 Fred LeFranc 32
P14 | Franchise Times 發行人 Mary Jo Larson 於永利講台 33
P15 | Results Thru Strategy 的 Fred LeFranc 主持 60 分鐘場次 33
P16 | Victor Fernandez — Black Box Intelligence. 34
P17 | Chris O'Cull — Baird. 34
P18 | John Weiss — Harrison Co. 34
P19 | Rob Grimes — IFBTA. 34
P20 | Andrew Smith — Savory Fund. 34
P21 | Matthew Pilla — Guggenheim Securities. 34
P22 | Lauren Silberman — Deutsche Bank Securities. 34
P23 | Victor Fernandez 簡報：領先門店與比較組的淨情緒值差異 35
P24 | Victor Fernandez 家庭餐廳投影片：外送占比 11% 對 6%；環境淨情緒值 58% 對 46% 36
P25 | Victor Fernandez 簡報：與店總經理留任相關的做法 37
P26 | Chris O'Cull 的 Baird 簡報：「更多顧客，而非更多到訪」（More Customers, Not More Visits） 38
P27 | Baird 來客分解投影片：顧客觸及、頻率及到訪次數 39
P28 | Baird 會員忠誠度圖：高頻顧客占人數少，卻貢獻較高到訪占比 40
P29 | Harrison Co. 的 John Weiss；簡報標題顯示其款待主題 42
P30 | Lauren Silberman 簡報：咖啡以外的新興飲品品牌 43
P31 | IFBTA 的 Rob Grimes：「超越流行術語」（Beyond the Buzzwords）簡報標題 44
P32 | Rob Grimes 企業路線圖：代理（Agents）、嚮導（Guides）、試點（Pilots）、導航員（Navigators）、團隊（Crew）與防護盾（Shields） 45
P33 | Andrew Smith 的 Savory Fund 簡報：產業估值區間與下一個驗證里程碑融資 46
P34 | Andrew Smith 投影片：投資夥伴選擇、報告與治理權利 47
P35 | Guggenheim Securities 的 Matthew Pilla：全業務證券化概覽 48
P36 | 「高層視角」舞台實拍 49

P37 | 現場螢幕中的 El Pollo Loco 執行長 Liz Williams、漢堡王（Burger King）的 Tom Curtis 及 Jersey Mike's Subs 的 Charlie Morrison 50
P38 | 併購展望，舞台與桌上名牌實拍 52
P39 | 私募股權場次 56
P40 | 依可見名牌，由左至右為 Holden Capriotti、Connor Wilson、Harsh Ghai 59
P41 | 發掘隱藏寶地：投影名單列 Paul Sill、Ira Spilky 與 Michael Walters 61
P42 | 仲量聯行（JLL）「建立全國路線圖」（Building a National Roadmap）簡報，攝於 Paul Sill 發言期間 62
P43 | 仲量聯行（JLL）簡報：零售廊帶、需求類別與潛在市場缺口 62
P44 | 成長新方程式：Cindy McLoughlin 主持 Nicolas Mindel、Ray Mickens 與 John Rigos 64
P45 | Aurify Brands 的 John Rigos 於成長討論發言，名牌清晰可見 65
P46 | 依可見名牌，由左至右為 John Rigos、Ray Mickens、Nicolas Mindel 66
P47 | 依可見名牌，左為 Ray Mickens、右為 Nicolas Mindel，正在討論成長與機場特許經營 67
P48 | 飲品趨勢舞台實拍 68
P49 | Blondie Holdings 的 Nicole Miller Regan 與李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）於拉斯維加斯永利合影 69
P50 | Minnie Bird 投影片：已簽加盟承諾及具名市場營收主張 70
P51 | Justin Howe 發言期間展示的 HTeaO 公司介紹投影片 71
P52 | HTeaO 簡報：「Let There Be Chai」秋季拿鐵促銷，攝於會場 72
P53 | Ziggi's 創業故事投影片列出 Brandon 與 Camrin Knudsen 73
P54 | Ziggi's 簡報：調味汽水（Dirty Soda）、能量特調（Energy Infusions）、手搖濃縮咖啡（Shaken Espresso）及蛋白質飲品 74
P55 | 穩健成長與現金流場次，由左至右為 Tom Holt、Steve Brake、Andy Howard；Janice Meyer 主持 75
P56 | Luna Grill 的 Steve Brake 於穩健成長與現金流場次發言 76
P57 | Urbane Cafe 的 Tom Holt 於穩健成長與現金流場次發言 76
P58 | Huey Magoo's 的 Andy Howard 發言，左側部分可見 Steve Brake 77
P59 | 餐飲營運轉型實戰手冊 79
P60 | 閉幕全局觀座談舞台實拍 83
P61 | Michael Smerconish 於 RFDC 開幕主題演講站在永利講台，配合 The Mingle Project 討論 85
P62 | RFDC 螢幕上的 The Mingle Project 資料，對應 Michael Smerconish 開幕活動 86
P63 | 午宴公告：Matt Friend；活動牌顯示 Baird 與 Piper Sandler 贊助 87
P64 | Matt Friend 於 RFDC 午宴永利講台演出，直接從觀眾席拍攝 88
P65 | Bikky 共同創辦人暨執行長 Abhinav Kapur 與李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）於 Bikky 展位合影 89
P66 | BurgerFi 的 Steve Lieber 與李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）合影 90
P67 | Savvy Sliders 產品試吃品 90
P68 | Farmer Boys 的 John Lucas 與李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）合影 91
P69 | Dough Zone 的 Jason Zhai、Cindy Guan 與李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）合影 91
P70 | Pacific Management Consulting Group 的 John Gordon 與李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）合影 92
P71 | 程正昌（Andrew Cherng）與李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）於 RFDC 2026 95

關於李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）

教育工作者 • 營運者 • 投資人 • 產業記者

李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）是教育工作者、餐飲營運者、投資人及獨立產業記者，工作連結餐飲管理、不動產與資本市場。他擔任全球創新研究院（Global Innovation Institute, GII）執行長暨分析師，並於內華達大學拉斯維加斯分校李氏商學院（UNLV Lee Business School）持續從事高階主管教學。研究聚焦餐飲企業如何成長、營運如何創造價值，以及科技如何改變業主與經理人的決策。

2022 年 1 月，李博士成為 UNLV 酒店管理學院多店餐飲管理領域的首位專任教師；該教育計畫獲熊貓快餐共同創辦人捐贈 500 萬美元支持。他與院長 Stowe Shoemaker 合作，培育負責連鎖餐廳網絡的領導人才。之後的學術工作亦包括在加州州立理工大學波莫納分校（Cal Poly Pomona）教學及領導創業教育。

李博士為《多店餐飲管理》（Multi-Unit Restaurant Management）主要作者；該書由 Kendall Hunt 於 2025 年 2 月出版，共同作者為 Linchi Kwok 與 Zihui Ma。教材涵蓋人才培育、品牌成長、選址、加盟、行銷、科技與估值，結合其投資、營運與教育經驗，協助學生及在職人士理解超越單店的管理責任。

他的專業背景涵蓋美國及亞洲七國的零售與餐飲不動產投資開發，曾任 China Visionary Group 資本市場董事總經理、世邦魏理仕環球投資（CBRE Global Investors）基金副經理暨併購主管，以及 AIG 南山人壽（AIG Nan Shan Life）不動產投資副主管。這些職務累積了跨市場機構投資、收購、開發與資本配置經驗。

2013 年，李博士加入熊貓餐飲集團（Panda Restaurant Group）擔任投資總監，首次任職餐飲企業。其後擔任 Karat Packaging 的餐飲事業部總經理，管理約 120 名員工、五家直營店、一座中央廚房及數家授權店的 Lollicup Coffee & Tea 業務。這是他首次直接負責餐飲營運，須管理每日的人力、備餐、服務及一致性。

李博士於 2021 年取得南加州大學（University of Southern California, USC）博士學位，在 UNLV 酒店管理學院 Stowe Shoemaker 院長指導下，研究於 UNLV 酒店管理學院建立多店快速休閒餐飲教育。他亦擁有麻省理工學院（MIT）不動產開發理學碩士，以及國立臺灣大學財務金融碩士與經濟學學士學位。

透過全球創新研究院（Global Innovation Institute），李博士結合現場採訪與餐飲策略、財務、企業 AI 及商業實體基礎設施研究。方法從營運者經驗與文件證據出發，再檢視成長及投資主張背後的假設。本書以第一手照片、場次紀實與清楚標示的分析，將此方法帶入 RFDC 現場。

01 走進永利會場

2026 年 11 月 9–11 日 • 拉斯維加斯永利酒店（Wynn Las Vegas）

現場採訪與攝影：李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）

一場會議從識別證、會場與交談開始。RFDC 的話題穿梭於創辦人及最初顧客、投資人及下一筆交易，以及設法讓下一個班次順利運作的經理人之間。本書追隨這些轉換；講台、螢幕、名牌、產品試吃及意外重逢的照片，也是報導的一部分。[13]

1.1 會場中的記者

1.1.1 識別證與熟悉的面孔



P02 | Franchise Times Corp. 創辦人暨總裁 John Hamburger 與李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）合影。

攝影：李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）。

Franchise Times Corp. 創辦人暨總裁 John Hamburger 適合出現在本書開端。合照記錄了以餐飲財務與開發為核心的會議所具備的人際場景：在此認識品牌、出版刊物及下一段對話背後的人。[13]

我帶著投資、餐飲營運、教育及研究經驗而來。這些背景協助我提出問題，不代表每個答案都應由我提供。報導章節讓講者發聲；接近書末、明確標示的 GII 短章，再思考這些敘述留下哪些待查問題。[13]



P03 | 李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）的 RFDC 2026 識別證：全球創新研究院（Global Innovation Institute）。

攝影：李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）。

1.2 可從任一章開始閱讀的書

1.2.1 閱讀路徑與證據

可依時序感受永利三天的氣氛，也可從熊貓、飲品、外送、財務或不動產開始。各章提供場次背景與來源線索。議程提供預定日期及參與者；照片中的名牌與作者辨識將人物連結至影像。不單憑議程上的名字辨識照片人物。[13]

講者提出的數字仍屬具名主張。先前場次報告是有用的研究紀錄，卻不能獨立驗證其自身財務統計。因此本版聚焦現場紀實、原始投影片及定義清楚的例子，不重刊早期草稿中的所有市場數字。[13]

T01 | 三天議程與多種閱讀路徑

日期	議程路徑	閱讀重點
11 月 9 日，星期一	AI；店外消費；開幕；熊貓；加盟政策	工作流程、創辦人，以及櫃檯以外的訂單
11 月 10 日，星期二	60 分鐘簡報；執行長；併購；私募股權；次世代；選址；非傳統成長	顧客、資本、領導與開發
11 月 11 日，星期三	飲品；穩健成長；營運轉型；自有通路；閉幕座談	消費情境、執行與下一個營運問題

來源：[20]

02 AI 實務：讓資訊進入工作現場

11 月 9 日，星期一 • 上午 9:00–11:00 • Cristal 1（預定）

主持人：Rob Grimes，IFBTA。與談者：Abney Harper 與 James Vitrano，Prima Après；Amy Hom，Snooze Eatery；Kim DeCarolis，PG1 Restaurant Group；Greg LaFauci，Counter Service；Max Wetzel，Tropical Smoothie Café。

最具啟發的 AI 討論，圍繞經理人可能從未打開的績效表。座談反覆追問：擁有資訊，與協助員工在餐廳班次中使用資訊，相距多遠？更快的報告、實用提示及明確責任之所以重要，是因為最終使用者正在經營咖啡店或餐廳。[21]



P04 | AI 實務：Rob Grimes 位於講台；投影名單列出 Abney Harper、James Vitrano、Amy Hom、Kim DeCarolis、Greg LaFauci 與 Max Wetzel。名單不代表由左至右座位順序。

攝影：李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）。

2.1 儀表板的問題

2.1.1 資料自主權與最終使用者

與談者強調，營運者應建立或保有自身資料基礎，即使從 Google Sheets 開始也可以；並提及 PostgreSQL、MySQL 等關聯式資料庫。重點是避免過度依賴讓歷史營收、人力與庫存紀錄難以取回的供應商。[21]

與談者質疑不斷增加平台、卻期待店總經理（General Manager, GM）逐一監看的做法。第一線經理人應在用餐區與現場，而非反覆查看電子郵件或桌面報表。易用的行動或雲端流程，可讓資料輸入與回饋融入班次。[21]

Amy 談到加入 Snooze 後發現既有績效表，並要求查看點閱或使用率。她認為營運人員服務顧客時通常不會主動拉取報表；資訊必須依明確優先順序推送。企業承諾採用新平台前，也應先與預定使用者共同評估。[21]

與談者認為，資料能否指出下一步適當行動，決定其實用性。丹佛與加州餐廳因市場、人力及需求不同，可能需要不同重點。好工具應辨識差異，而非只用同一指標替所有門店排名。[21]

回應加盟主期待時，Max 談到轉錄為「Smart Operator」的計畫。他強調績效表並不新鮮；關鍵是指標背後的營運常規：看哪些資料、經理人學到什麼、誰在何時調整、如何溝通，以及事後如何從結果學習。[21]

2.2 經理人、排班與決策

2.2.1 從警示到財務理解

一位講者將責任落實視為更快取得營運資料的直接效益。討論包括能否辨識服務異常、區分大額訂單與人力不足的影響，以及承擔改善責任。逐字稿有交疊發言，因此無法確定每句話的歸屬。[21]

一個案例說明，如何讓經理人看懂招待餐、外送通路銷售、人力決策與實際單店經濟效益（Unit Economics）的關係，讓 GM 依事實決策，而非僅憑偏好、職場內疚或人際衝突。案例數字仍須核對所屬公司與報告期間。[21]

一位講者談到將回饋納入大型語言模型（LLM）輔助排班流程，依營收及交易歷史以外的情境，例如學校行事曆與 Mardi Gras 嘉年華，提供建議班表。目標是減輕經理人的時間壓力，同時改善人力覆蓋。[21]

Rob 區分「要求負責」與「授權決策」。資訊若及時、易懂且連結明確授權，經理人便能不必等待高層核准而行動。討論將授權與品牌文化並列，而非把資料視為監控工具。[21]

一位講者認為排班與報告自動化可歸還員工及經理人時間，使餐飲工作更能兼顧家庭與個人責任。座談亦談疫情後人力挑戰、留任，以及工作場所作為有意義社群的角色。[21]

討論對比教導 GM 理解餐廳損益表（P&L）的品牌與不提供財務教育的品牌。一位講者認為，理解獲利驅動因素的經理人會更像業主般經營；直覺式數位工具可縮短新任經理人的學習期。[21]

2.3 自動化之後的款待

2.3.1 創意、指導與顧客

Max 認為，品牌最清楚的表現是顧客走進咖啡店後得到的體驗，而不只是標誌、廣告或限時優惠（Limited-Time Offer）。大型網絡的難題，是在內用、得來速（Drive-Thru）、店內點餐及第三方通路維持一致的良好體驗。[21]

討論從「餐飲成功常始於有人創作出顧客願意付費的食物」出發。主持人問機器創意是否改變菜單開發及競爭。回應肯定人類料理想像力的重要，也接受 AI 可減輕創作周邊行政負擔。[21]

與談者談到現有設備對小型業者的限制，以及改善製造或中央廚房（Commissary）科技，如何協助規模化重現主廚原意。他們區分創意源頭與支援一致執行、品質控制及供應鏈可靠性的設備。[21]

Rob 提出對話系統可協助員工練習溝通與學習。討論也承認科技用於招募、人員評估及訓練，涉及隱私、治理與法規問題。[21]

接近尾聲時，一位與談者認為消費者工具應預判顧客下一步需求，而非僅因歷史行為達標就被動發送會員通知。討論也回到來客數（Guest Traffic）、平均客單價（Average Check）、回訪與現金流。[21]

最後一輪，一位講者強調 AI 可提供餐飲決策的共同語言，減少情緒衝突，並提供員工更一致的資訊。此段原始轉錄有數處辨識錯誤。[21]

T02 | AI 座談提出的議題

工作領域	提出的問題	建議或討論中的回應
績效表（Scorecards）	經理人可能未開啟既有報告	將相關資訊推送至可用的工作流程
排班（Scheduling）	回饋與情境資訊分散	結合情境輔助與管理判斷
財務素養	決策與門店損益脫節	呈現招待、通路組合及人力的影響
指導（Coaching）	溝通與技能需要練習	對話練習與易取得的教學
款待（Hospitality）	科技可能排擠對人的關注	將節省時間投入顧客體驗

來源： [21]

03 外送的盲點

11 月 9 日，星期一 • 下午 12:30–1:30 • Cristal 3（預定）

主持人：Ryan Palmer，Lathrop GPM。講者：Jimmy Wedding，Chèba Hut；Anand Karthik Tumuluru，Loop AI；David Poole，Giordano's。

螢幕上的訂單只是流程起點。本場追蹤廚房備餐、外送員取餐、扣款及結算。照片名牌將實務討論連結至負責財務、科技與餐廳執行的人。[4]



P05 | 依名牌辨識，由左至右為 Jimmy Wedding、Anand Karthik Tumuluru、David Poole 與 Ryan Palmer。

攝影：李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）。

3.1 Ryan Palmer：結算落差

3.1.1 顧客看見什麼

開場請觀眾回想最近是否叫外送，以及是否知道餐廳實際結算金額與價格比較，呈現交易畫面與營運者現金經濟效益之間的資訊落差。[4]

Ryan Palmer 從定價、外送費、平台行為、州法，以及加盟總部協商與溝通一致經濟條件的能力，討論法律面向。本報告未獨立判定相關法規主張。[4]

3.2 David Poole：第一筆訂單就要獲利

3.2.1 Giordano's 與外送交接

David Poole 描述原有自聘司機及調度的宅配模式，以及逐步加入第三方平台的過程。核心原則是從第一筆訂單獲利，而非寄望一名可能不再回來的顧客之假設終身價值。[4]

他將平台曝光視為獲客方式，但偏好透過自有會員忠誠計畫及 Club Geo 關係，保留顧客資料、有利定價與品牌控制。[4]

他表示全體系營收約 40% 來自店外消費（Off-Premise），店型涵蓋內用為主至純外送 / 外帶店，並透過菜單研發保護送達後的食品品質。[4]

外送員等待時間被列為營運關鍵績效指標（KPI），也可能是食品品質、平台曝光懲罰及服務執行風險的領先指標。[4]

3.3 Anand Karthik Tumuluru：追蹤實收款項

3.3.1 對帳與測試

Anand Karthik Tumuluru 將平台撥款對帳形容為不斷變動的目標：不同平台報告、變更的欄位結構及多種扣款，使挑戰超越傳統營收報表。[4]

他建議在單店及單品（SKU）層級測試加價與付費行銷，觀察新增人力、通路組合及實際 EBITDA 增量轉化；不存在通用的「加價 20% / 佣金 20%」方案。[4]

他談到 AI 代理（AI Agents）、對話式點餐及替代外送網絡可能帶來新需求；這些應視為前瞻假設，並非已證實的主流採用。[4]

3.4 Jimmy Wedding：守住客單價

3.4.1 Chèba Hut 的營運回應

Jimmy Wedding 表示 Chèba Hut 店外營收占比從 2020 年前約 5–6% 升至約 35–36%；部分外送占比異常高的門店，可能反映積極的付費推廣。[4]

他的重點是通路獲利、加盟主教育、保護自有通路顧客價值，以及限制損害平均客單價或未通過投資報酬率（ROI）檢驗的行銷活動。[4]

他說明專用取餐窗口或區域、出餐時間（Ticket Times）、出餐口最終正確性檢查（Expo Checks），以及避免墨西哥脆片（Nachos）等不耐運送品項。[4]

加盟諮詢委員會與業者個別協商提供協調機制；地方營運者仍在需求、成熟度及定價策略上各有差異。[4]

3.5 交接與金流

3.5.1 明確保留分母

現場紀錄談到訂單總額至實收淨額的扣款約 25–40%。此區間不能改稱通用外送佣金，因促銷、調整、廣告、退款及其他扣項都會影響結算。Giordano’s 約 40% 的店外消費占比，也比第三方外送範圍更廣。[4]

Poole 也提到與好市多（Costco）相關的配送專案，透過重新協商運費改變商業成果。紀錄中的利潤率從很低的個位數升至約 15% 左右，但未完整定義利潤率口徑。報導重點是履約成本協商，不將數字當成可比較的餐廳 EBITDA 序列。[4]

T03 | 追蹤一筆平台訂單

階段	營運者必須回答的問題
接受訂單	品項與承諾取餐時間是否準確？
備餐	廚房出餐順序是否維持溫度與品質？
交給外送員	等候多久？誰負責處理異常？
結算（Settlement）	扣除了哪些費用、促銷、退款及調整？
貢獻利益（Contribution）	扣除食材、包材、人力及履約後剩下多少？
回訪	此次體驗是否贏得下一次購買？

來源：[4]

04 走進熊貓：與程正昌對談

11 月 9 日，星期一 • 下午 3:00–3:30 • Cristal 2、4、6（預定）

熊貓餐飲集團（Panda Restaurant Group）共同創辦人暨執行長程正昌（Andrew Cherng），與 Salsarita's Fresh Mexican Grill 執行長 Phil Friedman 對談。

螢幕並列同一人生的兩個時刻：程正昌在永利發言，以及年輕時坐在聚豐園（Panda Inn）的他。Phil Friedman 的提問帶觀眾回到租來的餐廳、家人支援、小企業貸款，以及遠比創辦人預期緩慢的營收。本章忠實跟隨程正昌的敘述。[1]



P06 | 程正昌（Andrew Cherng）的今昔：RFDC 現場螢幕將 2026 年訪談與聚豐園（Panda Inn）歷史照片並列。影像無法確定歷史照片日期與人物年齡。

攝影：李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）。

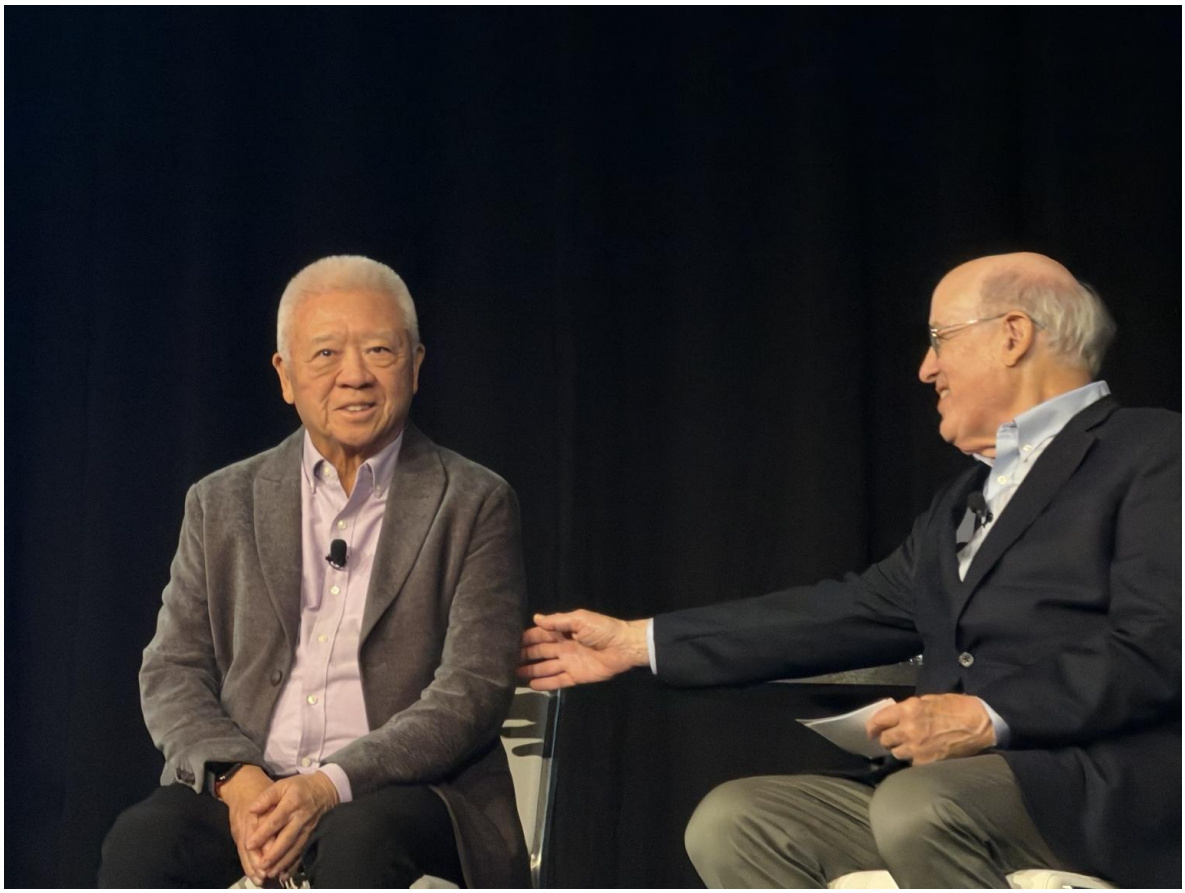
4.1 集團之前的那家餐廳

4.1.1 家庭、融資與第一批顧客

這位曾在紐約端盤子的創辦人，描述租賃餐廳、家人協助、美國小企業管理局（SBA）貸款與多年耐心，如何成為熊貓起點。11 月 9 日在拉斯維加斯 RFDC 的對談中，程正昌從早期聚豐園，回顧至他所稱如今約有 2,800 家門店的餐飲事業。[1]

接受前熊貓總裁 Phil Friedman 訪問時，程正昌談到開幕營收緩慢的教訓、熊貓快餐（Panda Express）在 Glendale Galleria 的誕生、持有店址不動產的偏好、經理人財務福祉及維持顧客價值的挑戰，也談 AI、公益及讓顧客感到被記住的小舉動。[1]

開場介紹說明了訪談緣起：主辦人長期對程正昌的故事有興趣，但不熟識熊貓高層。曾與程正昌及蔣佩琪（Peggy Cherng）共事的 Phil Friedman 居中聯繫，促成這場 RFDC 對談。[1]



P07 | 程正昌（Andrew Cherng）與訪談者 Phil Friedman 於「走進熊貓」場次。

攝影：李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）。

Friedman 告訴觀眾，他幾乎參加過每屆會議，並曾在熊貓擔任程正昌的總裁數年。RFDC 官方簡介列他為 Salsarita’s Fresh Mexican Grill 執行長及 McAlister’s Deli 前領導人；後者在其任內由 27 家增至約 300 家。[1]

大會介紹程正昌為熊貓餐飲集團共同創辦人、共同董事長暨共同執行長，亦記載其 Baker University 與密蘇里大學數學學位、Cal Poly Pomona 榮譽博士，以及 UNLV William F. Harrah 酒店管理學院國際諮詢委員會職務。[1]

Friedman 很快結束自我介紹，表示大家是來聽 Andrew 的，接著詢問熊貓如何起步，以及第一家餐廳如何融資。[1]



P08 | 訪談展示的聚豐園（Panda Inn）歷史照片中的程正昌（Andrew Cherng）。原始日期與年齡未核實。

攝影：李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）。

程正昌的餐飲工作早於熊貓。大學及研究所期間，他多次赴紐約餐廳工作，包括擔任服務生；他估計這段經歷累積五、六年。[1]

加州原本不是首選。他曾到洛杉磯，沒有車、朋友不多，也不特別喜歡。研究所畢業後，一位表親來電說在好萊塢租了餐廳，需要幫忙。[1]

他驚訝新手可租賃接手餐廳，不必買下既有事業並支付商譽。這機會仍吸引他西行；他回想，若沒有那通電話，可能會留在紐約。[1]

家中也有餐飲淵源。父親是資深專業廚師，多年替其他業主工作。程正昌回憶隨家人輾轉臺灣與日本、在橫濱上學，看見許多同學家中自營餐廳，也希望家人有同樣機會。[1]

熊貓餐飲集團公開歷史記載，首家聚豐園於 1973 年在加州 Pasadena 開業，由程正昌及父親、廚師程明才（Ming-Tsai Cherng）創立。RFDC 展示年輕程正昌坐在聚豐園餐桌旁的歷史照片。[1, 33]

談融資時，他列出個人或家庭支援、家族借款、合夥資金及 SBA 貸款，合計約 6 萬美元：兩筆各 1.5 萬、合夥人 1 萬，以及 SBA 貸款 2 萬。現有錄音轉錄未清楚辨識第一筆 1.5 萬的提供者。[1]

他表示，家人找到可租而非必須買下的場所，因而不必支付收購既有餐廳的費用，讓當時資金足以創業。[1]

開幕前，他比較過鄰近餐廳的食物與裝潢，自信可以做得更好；開門後，業績卻遠比預期慢。[1]

他回憶首月營收約 4,000 美元，也提到某日約 400 美元；僅憑摘錄無法將兩者調和為月營收與日均營收，因此均視為概略回憶而非經查核數據。他也拿早期收入與過去在紐約做服務生的所得比較。[1]

最初幾個月考驗信心。他說業務緩慢成長，感覺除了做成功別無選擇。數十年後回顧，他稱促使自己進入餐飲業的際遇是福分，並強調熊貓仍由家族持有。[1]

4.2 學會開下一家餐廳

4.2.1 精簡菜單、營運夥伴與不動產

話題轉向熊貓快餐起源。程正昌回憶，與 Glendale Galleria 有關的一個家族成為聚豐園常客，有時在忙碌的跨年夜用餐；對餐廳的熟悉，促成邀請熊貓參與商場擴建。[1]

當時他熟悉全服務餐廳（Full-Service Restaurant），卻不熟購物中心，起初不明白商場內餐飲人流集中在哪裡，包括美食街的角色。[1]

官方歷史記載首家熊貓快餐於 1983 年在 Glendale Galleria 開業。Friedman 指出已過 43 年，問第二店是否很快跟進；程正昌表示理解商場快餐模式後，擴張相當迅速。[1, 33]



P09 | 大會螢幕展示的熊貓快餐（Panda Express）餐點與餐廳外觀。

攝影：李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）。

菜單由聚豐園調整而來，並非從零開始。團隊選出較少菜色、簡化備餐，批量烹調也有幫助；這些是學習經營更快速、聚焦店型的一部分。[1]

隨熊貓快餐成長，他經常將一名外場與一名廚房員工配對，組成新店營運團隊。他稱這些員工為夥伴，並說從最早開店便持續採行。[1]

Friedman 稱之為業主經營者（Owner-Operator）理念。程正昌將其連結到經營自身事業的責任；討論未說明早期夥伴是否取得法律上的股權、分潤或其他契約獎勵。[1]

創辦人也深入參與建店。他回憶與承包商開發第二家聚豐園、學習施工，後來決定親自管理早期一家熊貓快餐的工程；仍經營 Pasadena 聚豐園時，每天約早上七點便到新工地。[1]

部分工班來自顧客關係，包括水管工、電工、設計師與熟識專家。他也提到一位磁磚承包商，合作逾 40 年，之後拓展至公司倉儲與家具業務。[1]

在 RFDC，他估計集團約有 2,800 家餐廳，近半店址為自有，約 1,400 處。這些是台上概數，並非經獨立核實的不動產紀錄。[1]

新開發案偏好購地自建，而非土地租賃（Ground Lease）。他說自有不動產有助於將場地占用成本（Occupancy Costs）維持在營收的中個位數百分比，但訪談未提供此比率包含哪些費用的計算。[1]

Friedman 指出許多自有店址已是附得來速的獨立店。程正昌回憶，起初不理解顧客如何邊開車邊方便吃盤餐；後來得來速成為連鎖店型的一部分。[1]

他說 COVID-19 期間顧客無法照常用餐，得來速格外重要；原先不確定的設施，成為中斷期間服務顧客的管道。公司年表另記載首家得來速於 1997 年在加州 Hesperia 開業。[1, 33]

4.3 故事核心是人

4.3.1 經理人、款待與長期視野

Friedman 問最持續的挑戰時，程正昌反覆回到人才。他說首要是把店經營好，需要能幹員工、優秀經理人、適當待遇及對顧客的細心關注。[1]



P10 | 現場訪談中的程正昌（Andrew Cherng）。
攝影：李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）。

他表示優渥待遇是長期做法，但即使薪酬有吸引力，仍不易找到足夠好人才。面對招募是否更容易的問題，他說餐飲企業永遠不會有太多能幹的人。[1]

Friedman 提到程正昌與蔣佩琪重視訓練教育；程正昌確認，公司鼓勵員工與經理人參加個人成長課程，有些也回校攻讀學位。[1]

他介紹公司追蹤經理人成長的兩項指標：年收入至少 10 萬美元的人數，以及擁有住宅的人數。未提供六位數收入占比，但表示超過半數熊貓經理人擁有自宅。[1]



P11 | 聚豐園（Panda Inn）簡報：程正昌（Andrew Cherng）與蔣佩琪（Peggy Cherng）站在餐廳外，旁為室內照片。

攝影：李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）。

他承認高利率與昂貴房價、尤其加州市場，使購屋更困難；公司仍追蹤此指標，也看到更多經理人達成里程碑。[1]

談未來時，他認為 AI 可能讓部分業務更容易，並舉圖像與設計為例：給予適當參數，AI 工具便能完成任務。[1]

他也認為 AI 可改善組織協調；重點是掌握發展、探索實用用途，充分了解科技及其風險。[1]

本報告取得的訪談片段中，他未列出特定 AI 供應商、具名餐廳部署、資本預算、生產力目標或可衡量 ROI。[1]

Friedman 隨後問熊貓的社區角色。程正昌說家人感恩事業獲得的機會，回饋是重要的個人與組織價值。[1]

他談到顧客與同仁慷慨捐助、公司募款捐款及某些配捐支持。摘錄未指明配捐計畫；Panda Cares 公開常見問題表示，一般店內顧客捐款並無配捐，因此兩者不應混為一談。[1, 34]

他強調持續性：付出應持續練習並保持，而非單次活動。他也感謝能在美國建立事業。[1]

簡報展示程正昌夫婦站在聚豐園外及翻新餐廳內部的照片，讓對話回到家人與事業起點。[1]

最後幾分鐘，他從公司計畫談到日常款待：在熊貓遇到熟客，有時請飲料或付整桌帳單；有時一桌有 10 或 12 人。[1]

他認為僅口頭歡迎未必足以表達感謝，意外的慷慨可能讓顧客長久記住；他鼓勵營運者多用一分心善待客人。[1]

Friedman 最後問成本壓力下的菜單定價與顧客價值。他承認定價不容易，但主張不要只反覆漲價，應持續提升熟練度、效率與成效。[1]

若改善執行降低費用，便能把節省回饋顧客，而非將每次成本增加都轉嫁。他形容熊貓提供份量充足的餐點、乾淨環境及友善服務，價格讓顧客覺得合理。[1]

他最後感謝觀眾，希望大家喜歡熊貓。場次在溫暖致謝與輕鬆提及請全場吃午餐的氣氛中結束。[1]

T04 | 依原始口徑呈現程正昌的回憶

主題	會議敘述	數字意義
創業資金	兩筆各 1.5 萬美元；合夥資金 1 萬；SBA 貸款 2 萬	回憶中的創業資金合計約 6 萬美元
早期收入	首月約 4,000 美元	概略回憶；非查核數據序列
餐廳網絡	約 2,800 家餐廳	創辦人在會議上的概數估計
自有店址	接近一半，約 1,400 處	講者估計，非獨立核實的產權紀錄
場地占用成本	占營收中個位數百分比	未提供費用定義
經理人	以薪酬與自有住宅討論成長	與談者敘述，非公開員工普查

來源：[1]

05 期中選舉後的加盟業

11 月 9 日，星期一 • 下午 3:30–4:00 • Cristal 2、4、6（預定）

主持人：Dana Zukofsky，Aprio。講者：Mike Whatley，美國餐飲協會（National Restaurant Association）；Jeff Hanscom，國際加盟協會（International Franchise Association）。

政策場次請營運者向制定規則的人解釋自身業務。協會代表將餐廳日常工作，連結到立法者對就業、地方開發與家庭負擔能力的理解。以下記錄的是倡議與期待，不表示提案已成為法律。[22]



P12 | 依原始照片紀錄辨識：左為 Jeff Hanscom，中為 Dana Zukofsky，右為 Mike Whatley。

攝影：李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）。

5.1 說明餐飲業如何運作

5.1.1 地方雇主與新任民意代表

Whatley 強調餐廳遍布各類社區，與兩大政黨官員均有工作關係。Hanscom 同樣反對只從政黨角度描述加盟。兩人主張強調就業、小企業所有權、地方投資，以及擬議規則對營運經濟效益的影響。[22]

Whatley 觀察許多新任聯邦及州官員，對餐廳與加盟體系缺乏第一手理解。他認為人事更替是直接教育的機會，可說明人力、利潤率、菜單價格、供應鏈，以及加盟總部與獨立持有門店的差別。[22]

這個重點貫穿全場。營運者應帶著自家餐廳的具體事實與政策制定者對話，不要期待公協會代為解釋所有營運細節。[22]

Whatley 從家庭負擔能力與生活成本解讀選舉。他認為消費者支出上升也是餐飲問題，因外食需求取決於可支配所得。他提及國會可能關注加拿大商品關稅，以及國際衝突、燃料價格等討論，作為負擔能力議程的可能切入點。[22]

GII 補充分析 • 這些是可能的政策討論，並非宣布關稅已撤銷或地緣衝突將結束。若未確認受影響進口品、供應合約、能源使用、定價能力與需求彈性，無法計算單店影響。[22]

5.2 給營運者的行動建議

5.2.1 在下次政策爭議前建立關係

Hanscom 鼓勵加盟業者主動向新任市長、州長及議員提出建設性問題：地方加盟企業如何支持政府經濟發展目標？他認為及早建立關係，有助於官員在共同雇主（Joint Employment）或產業別集體協商（Sectoral Bargaining）爭議發生前理解商業模式。[22]

GII 補充分析 • 這是倡議策略，不是未來政策收益的量化證據。營運者仍可提供就業人數、地方採購、預定開店及訓練計畫等事實，而不宣稱單店代表全產業。[22]

GII 補充分析 • 加盟體系的地方經濟發展敘事涉及就業與創業，可能獲跨黨派共鳴；但特定官員是否支持某項政策，仍是須另行驗證的問題。[22]

最後，主持人 Zukofsky 問餐廳業主應如何運用討論。Whatley 建議為變化準備，持續掌握地方、州與聯邦動態。他將美國餐飲協會及州協會網絡定位為解讀提案、提供前瞻背景，以及區分立法活動與政治言論的資源。[22]

他強調營運者注意力有限，餐飲主管並非全職政府事務專家。協會提出的角色是追蹤、篩選、說明，並在會員要求時，於政策討論中代表企業利益。[22]

本場未比較各組織績效，也未衡量會籍報酬；不應從其自我介紹推導這些結論。[22]

T05 | 政策討論的報導界線

報導主題	本書處理方式
負擔能力與投入成本	協會代表對營運壓力的詮釋
就業與加盟架構	說明倡議重點，不屬法律意見
州與地方動態	提醒追蹤各司法管轄區發展
新當選官員	建議的關係建立策略
待審法案	不因台上討論便宣稱已立法

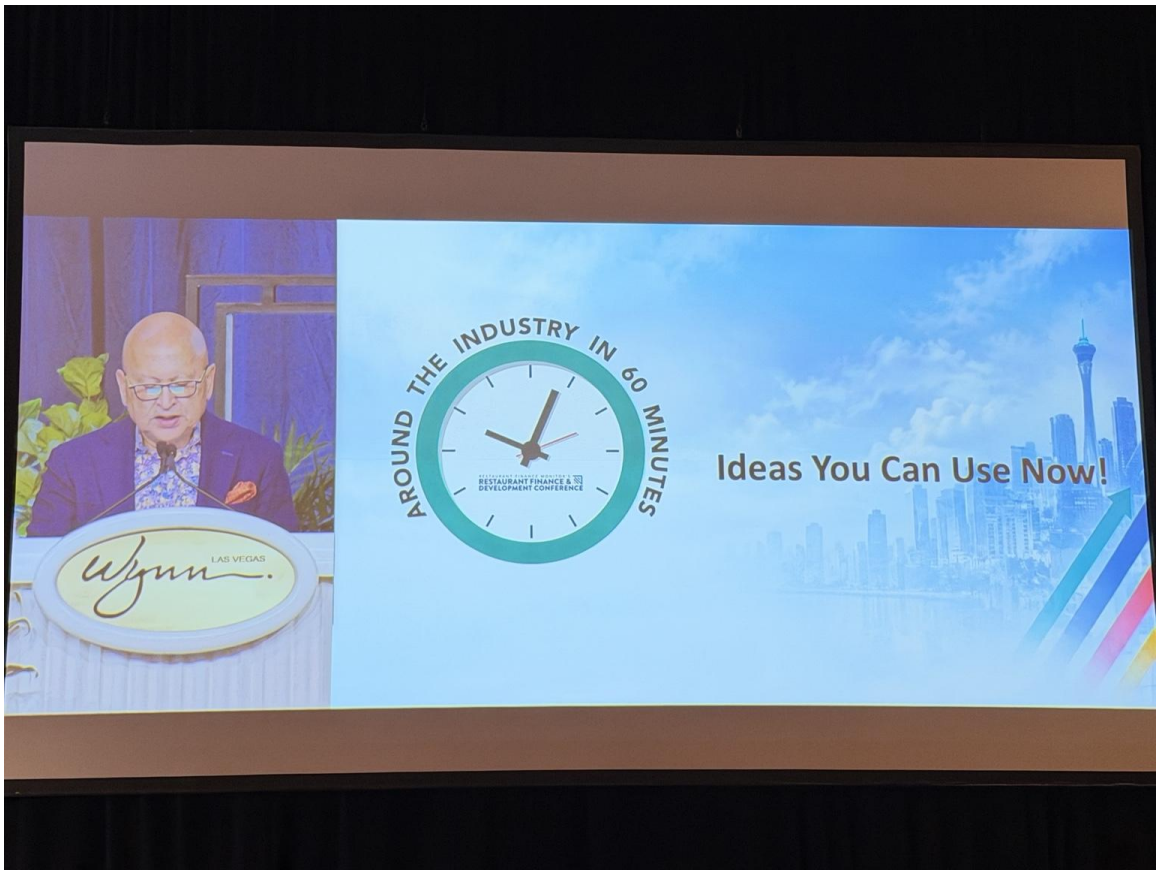
來源：[22]

06 60 分鐘掌握餐飲產業

11 月 10 日，星期二 • 上午 8:00–9:00 • Cristal 2、4、6（預定）

主持人：Fred LeFranc，Results Thru Strategy。講者：Victor Fernandez，Black Box Intelligence；Chris O'Cull，Baird；John Weiss，Harrison Co.；Lauren Silberman，德意志銀行證券（Deutsche Bank Securities）；Rob Grimes，IFBTA；Andrew Smith，Savory Fund；Matthew Pilla，Guggenheim Securities。

簡報節奏快速，證據卻值得慢讀。顧客觸及、餐廳評價情緒、款待、飲品情境、企業科技與資本，各有不同視角。以下回到拍攝的簡報，將數字與定義並列，細看背後的營運問題。[11, 20]



P13 | 60 分鐘掌握餐飲產業：大會螢幕中的 Fred LeFranc。

攝影：李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）。

6.1 會場與講者名單

6.1.1 七位講者登台

Fred LeFranc 主持涵蓋餐廳績效、顧客到訪、區域連鎖、飲品、科技及資本的快速簡報。七位講者以不同證據回答同一問題：餐飲業往何處去？照片記錄其 RFDC 出席，表格列出機構及主題。[13, 20]



P14 | Franchise Times 發行人 Mary Jo Larson 於永利講台。

攝影：李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）。



P15 | Results Thru Strategy 的 Fred LeFranc 主持 60 分鐘場次。

攝影：李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）。



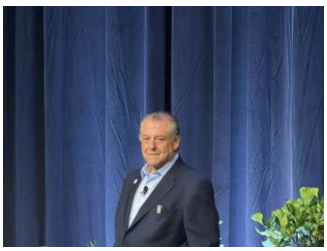
P16 | Victor Fernandez — Black Box Intelligence.



P17 | Chris O’Cull — Baird.



P18 | John Weiss — Harrison Co.



P19 | Rob Grimes — IFBTA.



P20 | Andrew Smith — Savory Fund.



P21 | Matthew Pilla — Guggenheim Securities.



P22 | Lauren Silberman — Deutsche Bank Securities.

攝影：李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）。人物由作者辨識；所屬機構依大會議程。

T06 | 60 分鐘掌握餐飲產業：講者與主持人

姓名	公司 / 機構	討論主題
Fred LeFranc	Results Thru Strategy	主持人
Victor Fernandez	Black Box Intelligence	餐廳績效、顧客與人力
Chris O'Cull	Baird	顧客觸及與到訪頻率
John Weiss	Harrison Co.	區域餐飲連鎖
Lauren Silberman	德意志銀行證券（Deutsche Bank Securities）	飲品消費
Rob Grimes	IFBTA	餐飲科技（Restaurant Technology）
Andrew Smith	Savory Fund	新興品牌股權資本
Matthew Pilla	Guggenheim Securities	全業務證券化（Whole-Business Securitization, WBS）

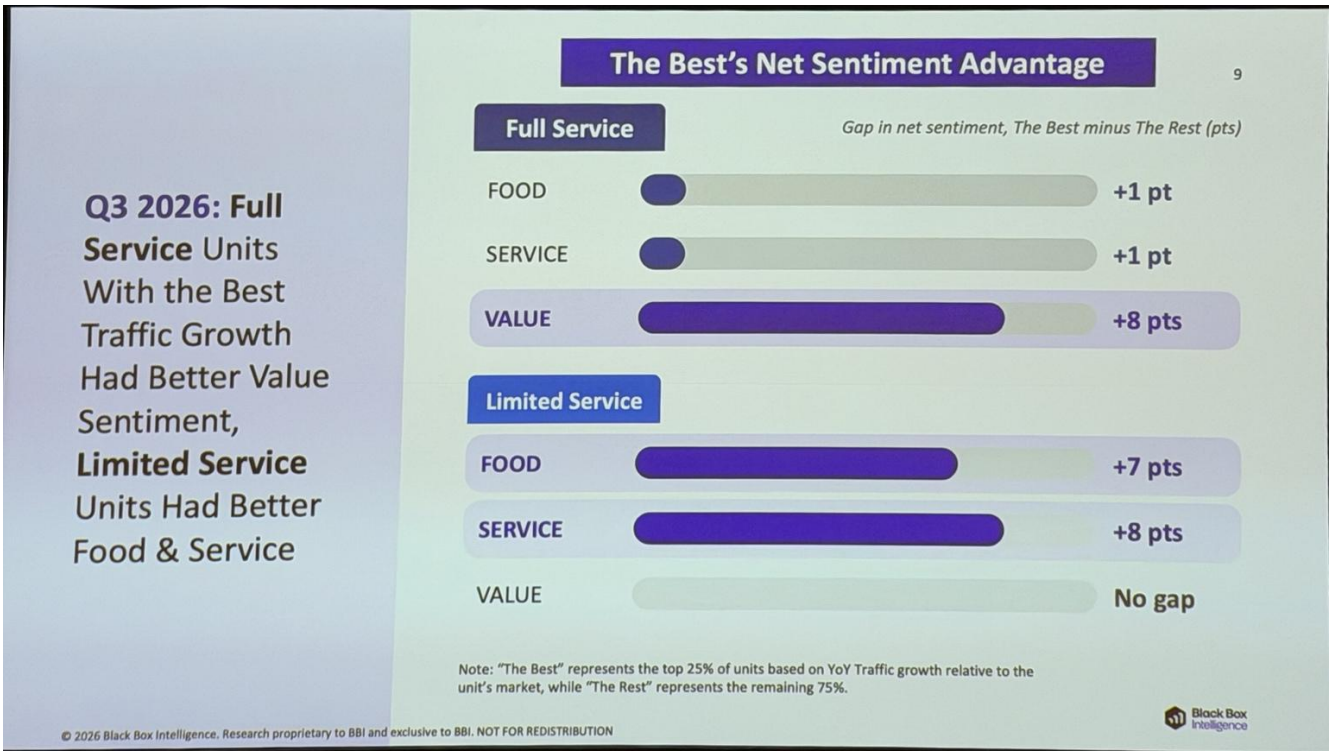
來源： [13, 20]

6.2 餐廳與顧客

6.2.1 Victor Fernandez：優秀門店的共同點

Fernandez 說明其顧客情報平台收集數百萬則線上評論，以 AI 依主題分類。淨情緒值（Net Sentiment）為正面評論占比減負面評論占比；基準比較來客成長最高四分位的門店與其餘市場，而非僅比較品牌總部。[11]

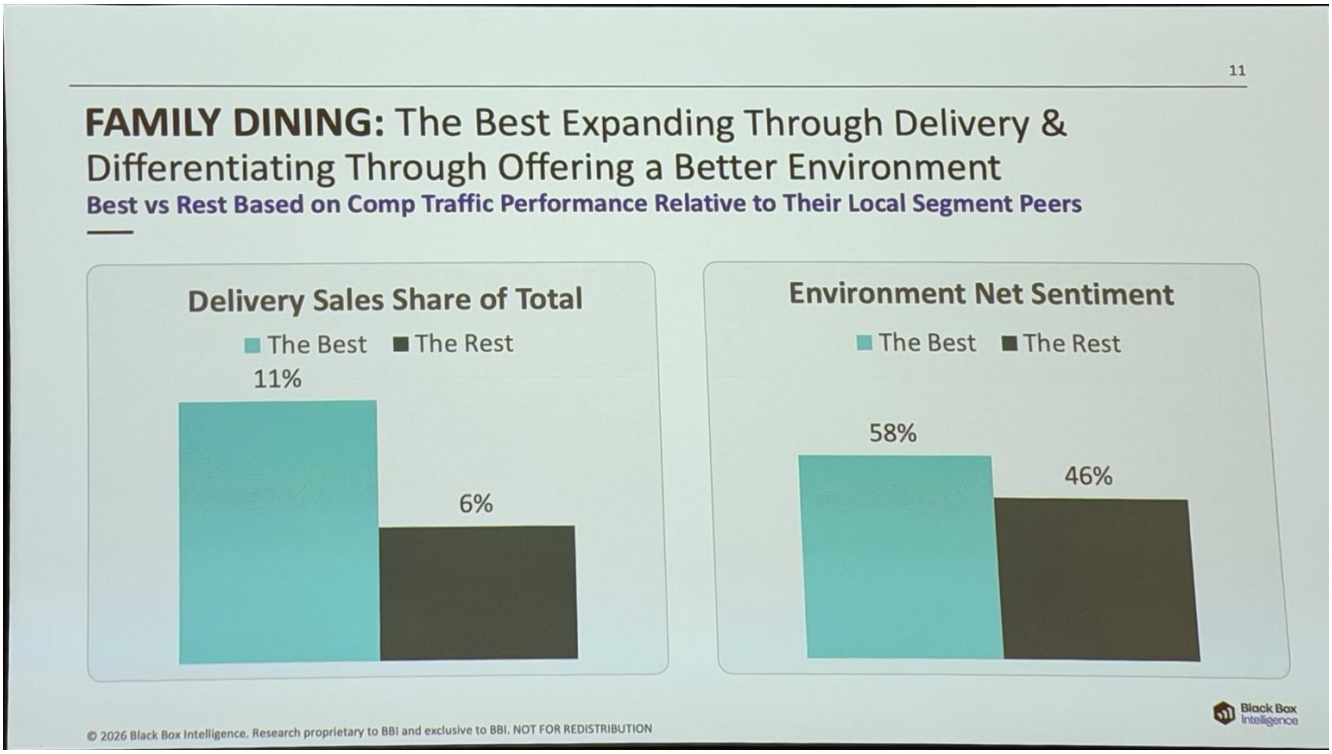
2026 年第三季，全服務餐廳領先店的價值淨情緒值高於同業 8 點，食品及服務各高 1 點。有限服務餐廳（Limited Service）領先店則食品高 7 點、服務高 8 點，價值無差距。這是照片圖表中的相關性，不是因果干預估計。[11]



P23 | Victor Fernandez 簡報：領先門店與比較組的淨情緒值差異。

攝影：李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）。

有限服務餐廳中，最佳門店早餐同店銷售成長為 +20.7%，其餘為 +2.5%；最佳門店內用占比僅 19%，同業為 33%。家庭餐廳（Family Dining）外送占營收 11% 對 6%，環境淨情緒值為 58% 對 46%。[11]



P24 | Victor Fernandez 家庭餐廳投影片：外送占比 11% 對 6%；環境淨情緒值 58% 對 46%。

攝影：李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）。

休閒餐飲（Casual Dining）最佳組午餐同店銷售成長 +4.7%、午後 +5.6%、晚餐 +2.7%；較弱組分別為 −2.8%、−2.7%、−3.1%。團體餐飲（Catering）占比為領先組 8%、其餘 2%。高檔餐飲（Upscale）勝出組晚餐占比 72%，同業 57%；一致性情緒值為 76% 對 56%。[11]

Fernandez 表示店總經理職缺補足的品牌，來客表現比反覆缺員者高 1.7 個百分點。他將留任與高於市場的底薪、較高目標獎金、獲利連動獎金、分潤及額外休假連結。這些相關性仍須控制品牌品質、地方條件與選擇效果。[11]



P25 | Victor Fernandez 簡報：與店總經理留任相關的做法。

攝影：李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）。

T07 | 報告中的不同餐廳群組差異

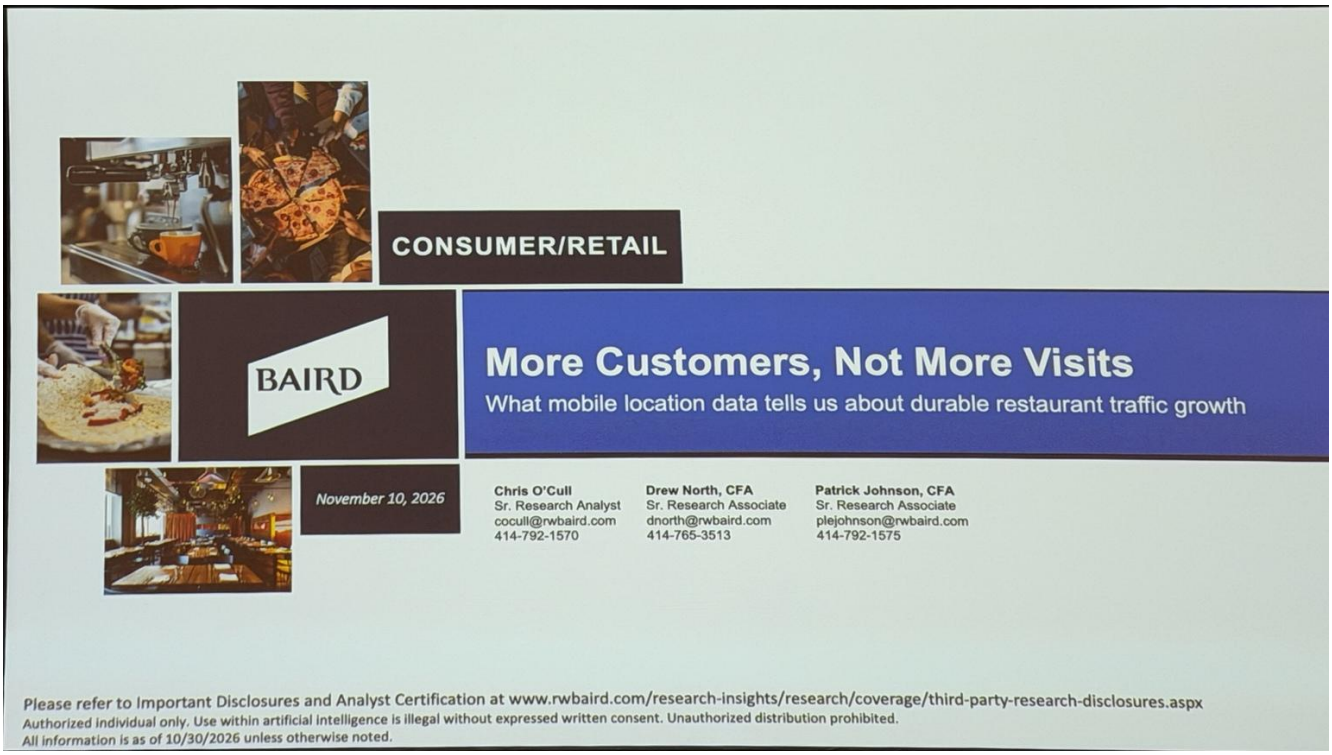
指標	領先門店	比較門店
全服務餐廳價值情緒優勢	+8 點	相對比較基準
家庭餐廳外送占比	11%	6%
家庭餐廳環境情緒值	58%	46%
休閒餐飲團體餐飲占比	8%	2%
高檔餐飲晚餐占比	72%	57%
高檔餐飲一致性情緒值	76%	56%

來源：[11]

6.3 顧客觸及與回訪

6.3.1 Chris O’Cull：更多顧客，而非只是更高頻率

O’Cull 檢視八個品牌約 1,260 家門店、每年約 3.35 億筆行動定位到訪，涵蓋快餐、快速休閒餐飲（Fast Casual）、休閒餐飲與飲品，比較 2024 曆年及最近十二個月。他認為頻率主要反映消費情境，成熟品牌在結構上難以提高。[11]



P26 | Chris O'Cull 的 Baird 簡報：「更多顧客，而非更多到訪」（More Customers, Not More Visits）。

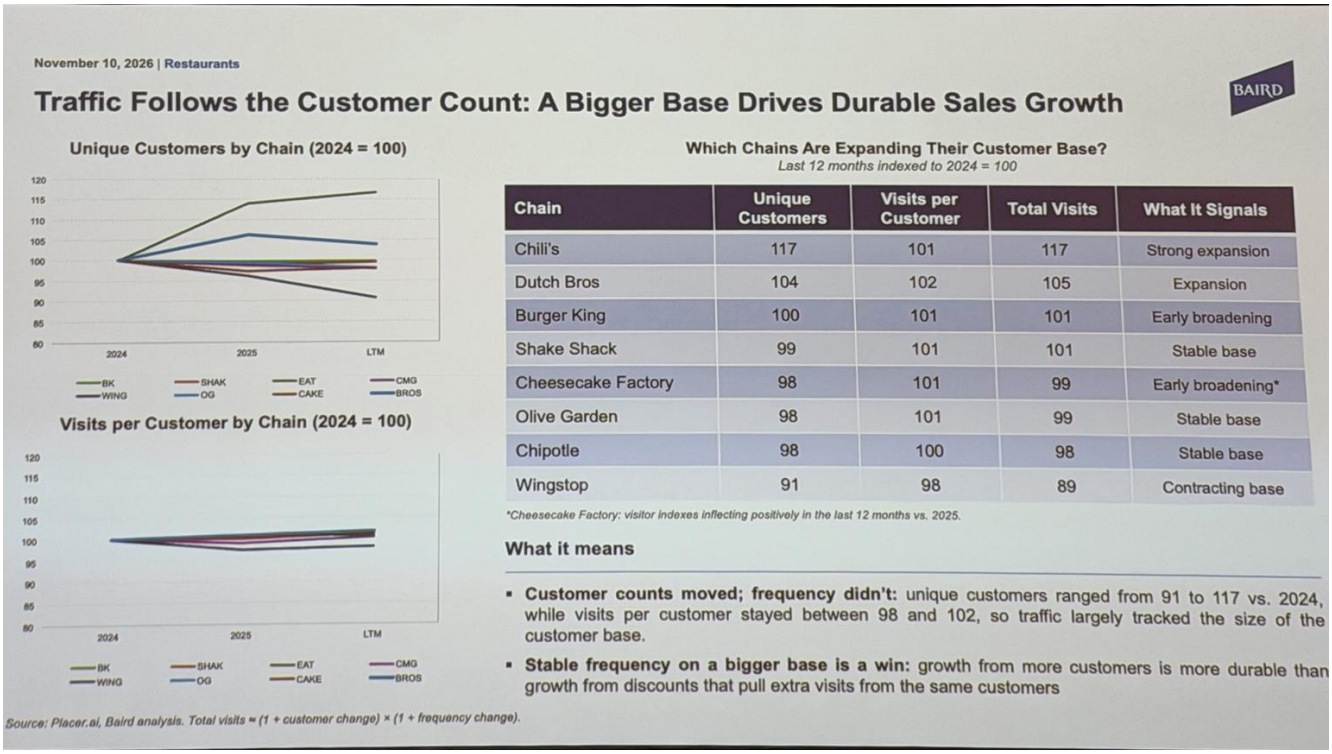
攝影：李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）。

樣本多數為低頻顧客；依品牌不同，40–60% 每年僅來約一次。以 2024＝100，八家連鎖每客到訪指數約 98–102，不重複顧客指數則 91–117。O'Cull 因此主張，顧客人數成長比促銷提高頻率，更能解釋持續的來客成長。[11]

他提出五項獲客槓桿：透過店數、市場、店型與通路提高可及性；以廣泛行銷與價值訴求接觸核心以外客群；服務更多需求情境與時段；營運改善後贏回流失顧客；以品質與速度做好首次體驗。案例包括 Dutch Bros、Cava、Chili's、麥當勞（McDonald's）與漢堡王（Burger King）。[11]

會員洞察更細緻：每年十次以上的高頻顧客約占人數 6%，卻占到訪 30%；依研究口徑，一位約等同九位低頻客。他認為會員計畫應保護留存、降低流失，而非宣稱能從零製造習慣性消費。[11]

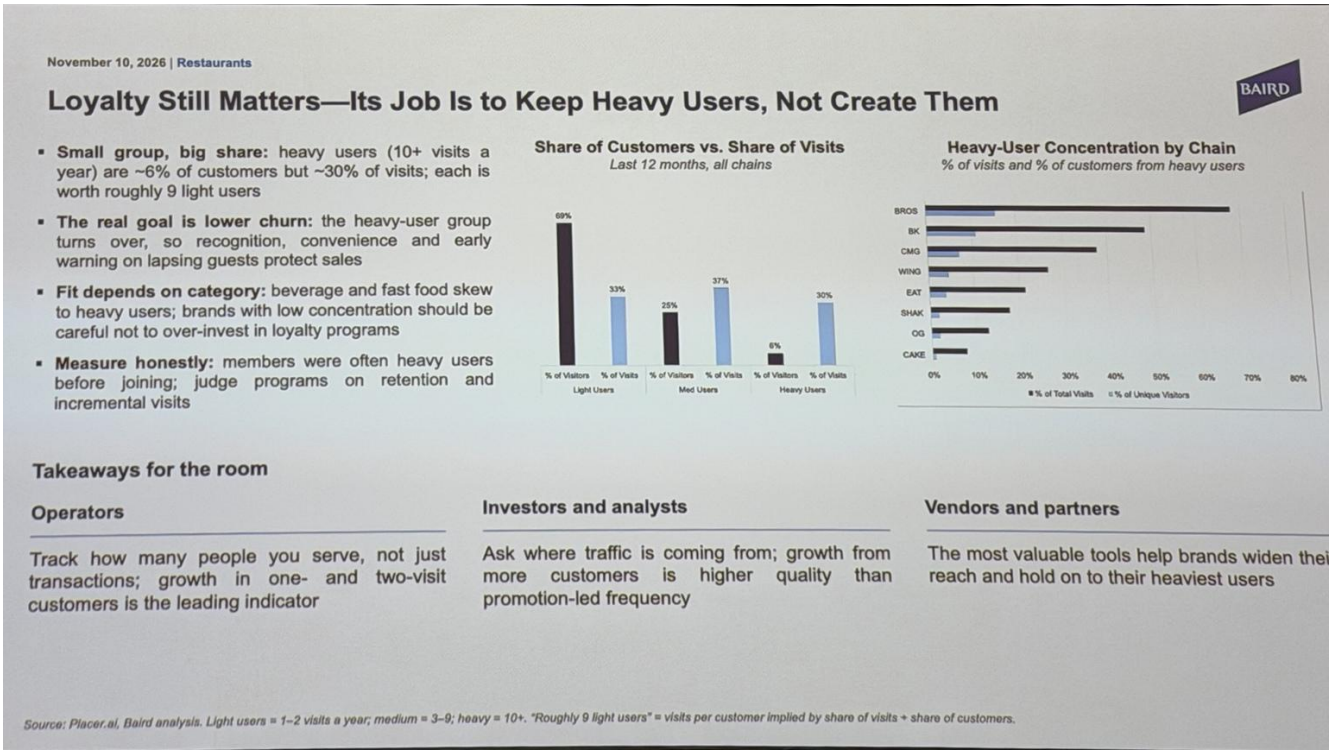
GII 補充分析 • 以 2024＝100，Baird 的 Chili's 不重複訪客指數為 117，每客到訪 101，四捨五入後總到訪 117；Wingstop 分別 91、98、89。這不表示某品牌顧客必然更喜愛品牌，而是觀察到的顧客人數變動遠大於平均頻率。對股票分析師，問題應超越同店銷售是否正成長：品牌增加新使用者，還是向同一群人漲價？[11]



P27 | Baird 來客分解投影片：顧客觸及、頻率及到訪次數。

攝影：李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）。

GII 補充分析 • Baird 定義低頻為每年一、兩次，中頻三至九次，高頻十次以上。合併圖表中低頻占人數 69%、到訪 33%；中頻 25%、37%；高頻僅 6%、卻占 30%。O'Cull 表示品牌高頻顧客年流失率約 10–20%。聚焦其留存可保護重要到訪量，但不代表招募新會員自動創造新行為。[11]



P28 | Baird 會員忠誠度圖：高頻顧客占人數少，卻貢獻較高到訪占比。

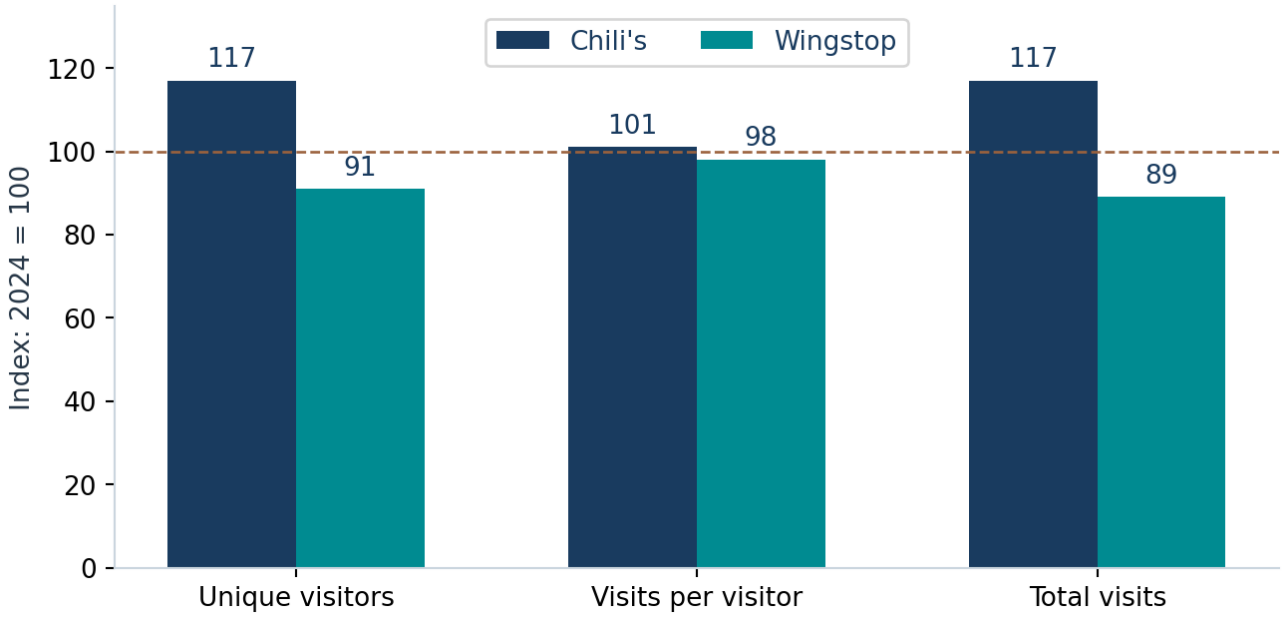
攝影：李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）。

T08 | Baird 報告的到訪指數

品牌	不重複訪客	每位訪客到訪次數	總到訪次數
Chili’s	117	101	117
Wingstop	91	98	89

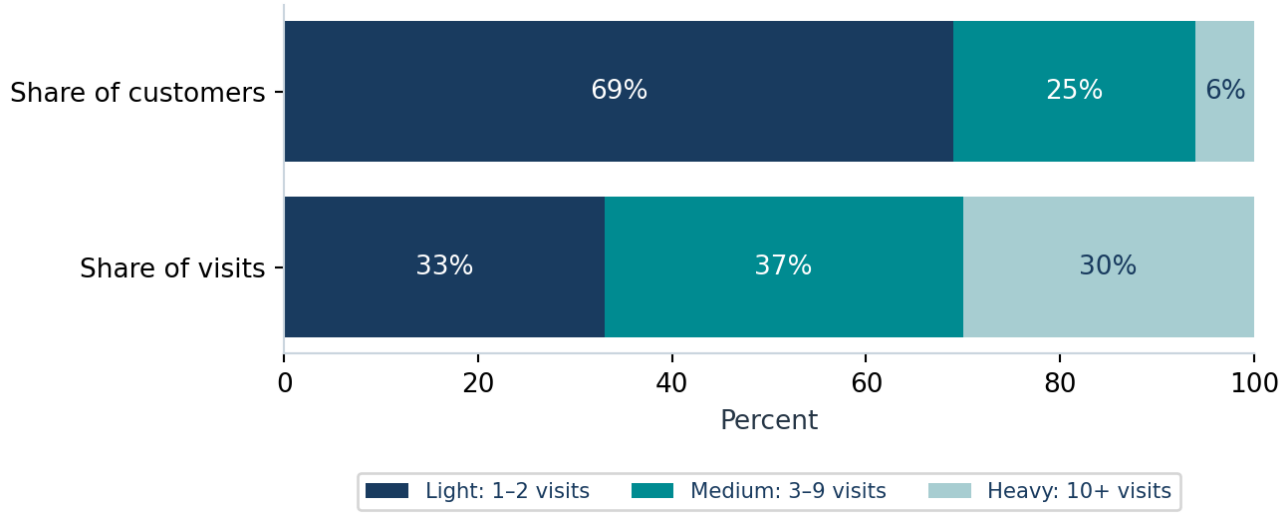
來源：[11]

F01 | Baird 比較中的顧客觸及變動大於頻率



來源：[11]

F02 | 少數高頻顧客貢獻較高到訪占比

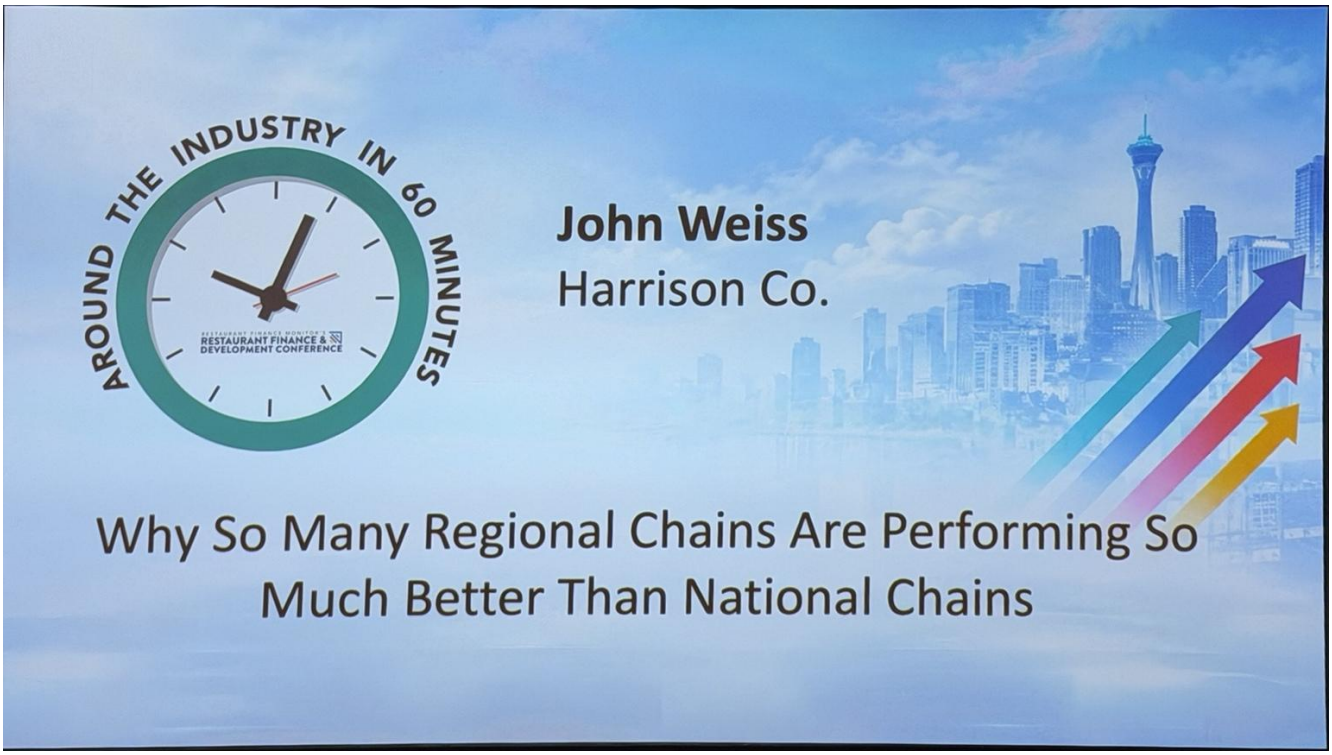


來源：[11]

6.4 John Weiss：款待減少摩擦

6.4.1 長期視野與慷慨的顧客體驗

Weiss 認為部分家族控制餐飲企業勝過大型上市同業，原因不是區域性，而是以世代而非季度報告週期最佳化。他舉 In-N-Out、Raising Cane's、Chick-fil-A、Culver's 為例。這是講台上的觀點，不是統計確立的所有權效果估計。[11]



P29 | Harrison Co. 的 John Weiss；簡報標題顯示其款待主題。

攝影：李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）。

他最強烈的主題是減少顧客摩擦：看得見的服務人員、簡單點餐規則、透明客製方式，以及願意給予小小善意。他對比有人積極服務的得來速與高度依賴自助機的環境，並質疑醬料、酪梨醬及配料加價。[11]

他也質疑第三方外送安排、頻繁更換執行長，以及總部與加盟主經濟關係所形成的誘因。這些台上批評延伸其主張：所有權持有期間與營運優先順序會形塑顧客體驗。[11]

6.5 Lauren Silberman：不同的飲品消費情境

6.5.1 酒精、替代飲品與下一家店

Lauren Silberman 表示，全服務餐飲酒精銷售占比自 2019 年下降約 100–200 個基點（Basis Points），高級餐飲尤其顯著，近期則有穩定跡象。品牌以無酒精調酒（Mocktails）、清爽果飲（Refreshers）與風味檸檬飲補足，可帶來具吸引力的貢獻利益率。[11]



P30 | Lauren Silberman 簡報：咖啡以外的新興飲品品牌。

攝影：李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）。

她表示 Dutch Bros 飲品組合約一半為咖啡，四分之一為能量飲。星巴克（Starbucks）與 Dunkin 以外連鎖貢獻 2025 年品類營收成長逾 60%、淨增店約 89%；全品類店數成長 3.5%，排除兩家既有巨頭則約 9%。[11]

較小得來速店面與較少廚房設備是開發優勢，但也有飽和風險：她表示約 70% 的 Dutch Bros 與 7 Brew 門店位於星巴克一英里內。兩者模式不同，包括 Dutch Bros 的直營與 7 Brew 較偏加盟的擴張。[11]

6.6 Rob Grimes：先談任務，再談科技

6.6.1 超越流行術語

Grimes 以科幻簡報解釋科技的似曾相識感：販賣機、機器人、未來廚房、視訊通話、任務控制及自動配送，早在最新 AI 浪潮前已被想像。他反覆強調，是新工具回應熟悉的業務需求。[11]

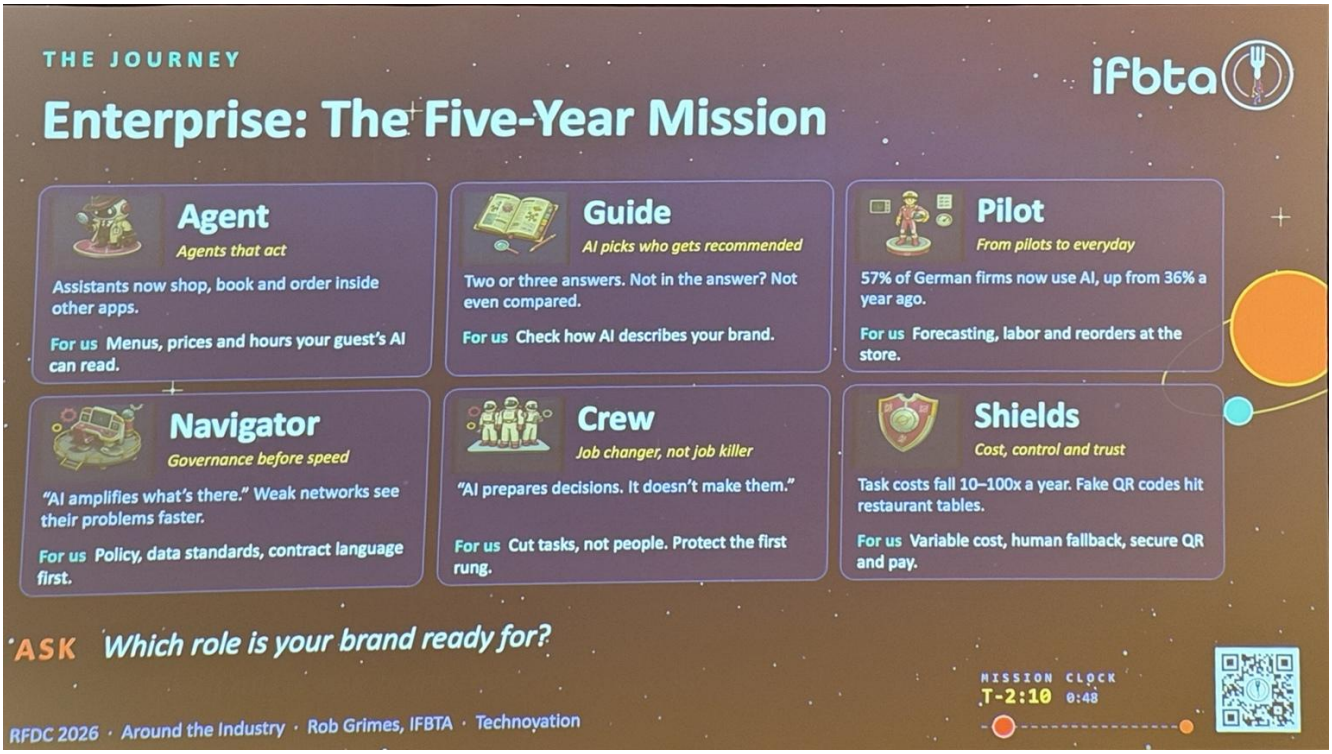


P31 | IFBTA 的 Rob Grimes：「超越流行術語」（Beyond the Buzzwords）簡報標題。

攝影：李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）。

他描述連結旅宿、零售、旅遊、便利商店、機場、微型自助商店、體育場館及移動服務的餐飲生態系。六種服務接點包括櫃檯與得來速、內用、線上數位、取餐外送、非傳統通路及行動店型。[11]

企業路線圖以代理、嚮導、試點、導航員、團隊與防護盾，對應行動、被發現、部署、治理、人力及信任。Grimes 強調科技是工具，不能取代人與款待。現有紀錄中部分螢幕調查數字及 AI 績效主張沒有獨立來源。[11]



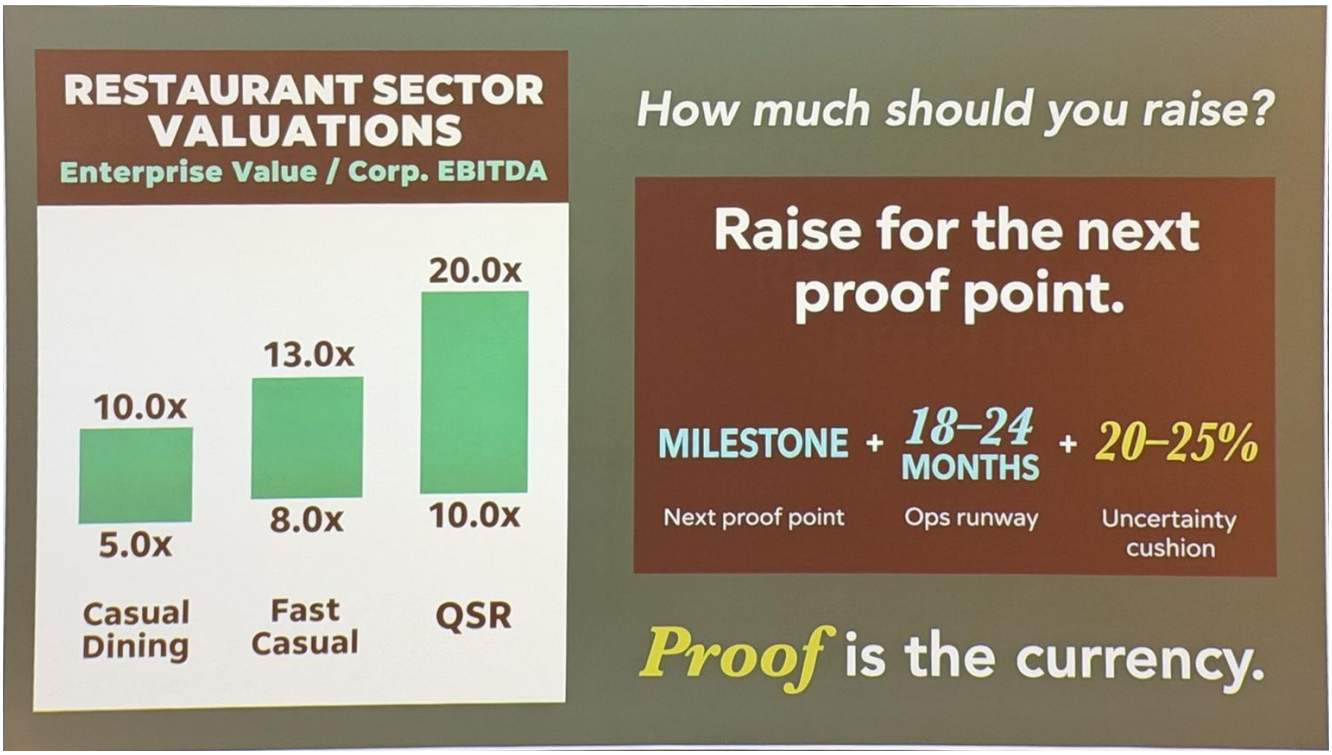
P32 | Rob Grimes 企業路線圖：代理（Agents）、嚮導（Guides）、試點（Pilots）、導航員（Navigators）、團隊（Crew）與防護盾（Shields）。

攝影：李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）。

6.7 Andrew Smith：為下一個驗證里程碑籌資

6.7.1 資本、報告與談判桌另一端的夥伴

Andrew Smith 的籌資原則，是支應下一個明確驗證里程碑，加上 18–24 個月營運資金期及 20–25% 不確定性緩衝。他要求創辦人及時編製每月單店損益，準備第三方盈餘品質（Quality of Earnings, QoE）盡職調查，並預期交割時或之後需經查核財報。[11]



P33 | Andrew Smith 的 Savory Fund 簡報：產業估值區間與下一個驗證里程碑融資。數字是講者主張，非 GII 估值基準。

攝影：李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）。

Smith 認為與熟悉夥伴進行小型簡單輪次可直接募資；大型或複雜交易則投行可改善競爭、流程與條件。他說一份投資條件書（Term Sheet）不構成市場，並強調董事席次、核准權、報告承諾、年度預算及其他創辦人的評價。[11]

GII 補充分析 • Smith 要求品牌每月結帳、維持準確單店損益並準備 QoE 調查，警告視交易而定，交割時或次年常需查核財報。重要的是，財務報告不能事後無成本重建。各門店群組在開幕前費用、權利金、薪資分攤、食材通膨、耗損及關店方面不同；不可靠的科目對應可能造成重大估值折價或交易延誤與成本。[11]

GII 補充分析 • Smith 以交往比喻夥伴選擇：重大共同決策前先培養關係。他強調月報、年預算、董事席次及投資人實質支援義務，尤其建議訪談該投資人支持的其他創辦人。這是實務建議，不保證關係調查能避免衝突。審慎創辦人亦應問後續投資準備、基金重整歷史、營運合夥人資源及績效不佳投資的處置。[11]



P34 | Andrew Smith 投影片：投資夥伴選擇、報告與治理權利。

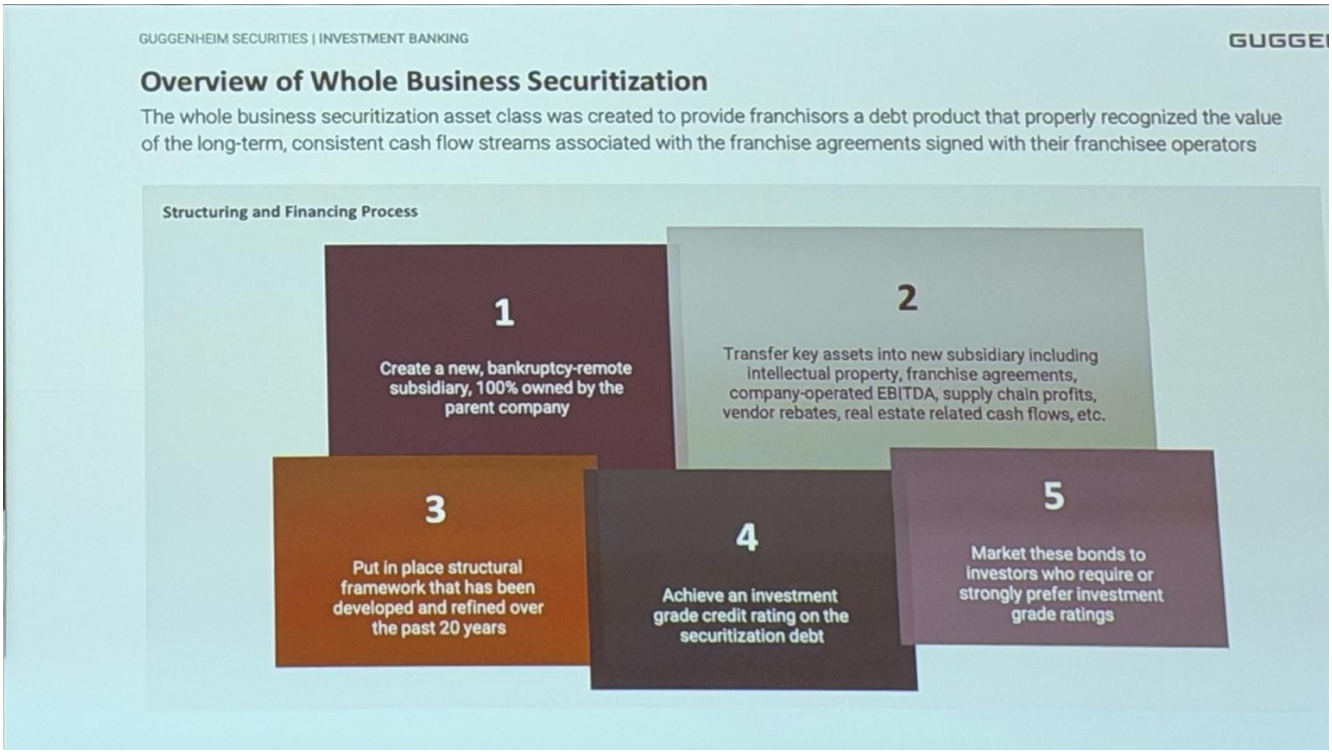
攝影：李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）。

6.8 Matthew Pilla：為加盟現金流融資

6.8.1 全業務證券化及其條件

GII 補充分析 • Pilla 將全業務證券化（Whole-Business Securitization, WBS）描述為圍繞加盟總部長期契約現金流設計的結構型債務，並非傳統單一應收資產池。他將現代資產類別追溯至約 2006 年，舉 Dunkin 與 Quiznos 為早期使用者。目的是以較可能適合可預測現金流的條件，融資經常性權利金及品牌體系收入，替代傳統槓桿貸款。並非所有餐飲業者都可取得：仍取決於規模、契約資產範圍、評等、揭露品質及財務約定遵循。[11]

GII 補充分析 • 流程投影片描述設立母公司持有的破產隔離（Bankruptcy-Remote）子公司、移轉關鍵資產及收益權、套用成熟架構、取得投資等級評等，再向投資人銷售債券。資產可含智慧財產、加盟契約、供應鏈收入、不動產現金流，部分亦含直營店 EBITDA。此流程不消除法律複雜性；各資產仍需可執行性分析、破產隔離法律意見、集團內授權、順位規則及營運持續條款。[11]



P35 | Guggenheim Securities 的 Matthew Pilla：全業務證券化概覽。投影片局部照片，右緣未納入原始取景。

攝影：李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）。

GII 補充分析 • 核心經濟論點是可預測加盟契約現金流，在評等提升與結構保護後可支持更高槓桿及較低資金成本。若信用結構通過檢驗，投資等級債券投資人可能接受低於承擔母公司整體風險貸款的收益率。節省幅度取決於發行規模、交易費、擔保品質、公債收益率、信用利差、準備金及避險；未統一條件就比較 WBS 票息與無擔保貸款報價，不能有效計算節省。[11]

GII 補充分析 • Pilla 強調彈性約定、低年度本金攤還、提前償還選項，以及本息支付後超額現金可能自由運用。投影片附條件：發行人須持續符合償債保障倍數（Debt-Service Coverage）要求。觸發條款違反時，結構常有現金截留、加速攤還或其他救濟。衡量發起人流動性與股權價值時，支付順位（Payment Waterfall）及準備金要求和票息同樣重要。[11]

07 高層視角

11 月 10 日，星期二 • 上午 9:00–10:00 • Cristal 2、4、6（預定）

主持人：Michelle Caruso-Cabrera，MCC Global Enterprises、CNBC 評論員。講者：Tom Curtis，漢堡王（Burger King）；Liz Williams，El Pollo Loco；Charlie Morrison，Jersey Mike's Subs。

三位高階主管從三種營運對話談成長：贏得回訪、守住產品主張，以及選擇可帶品牌進入新市場的人與店址。共同語言很務實：顧客、加盟夥伴、餐廳改善及外送成本。[2]



P36 |「高層視角」舞台實拍。Michelle Caruso-Cabrera 主持，與談者為漢堡王（Burger King）的 Tom Curtis、Jersey Mike's Subs 的 Charlie Morrison 及 El Pollo Loco 的 Liz Williams。

攝影：李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）。

7.1 邀請顧客回來前，先傾聽

7.1.1 Tom Curtis 與漢堡王餐廳



P37 | 現場螢幕中的 El Pollo Loco 執行長 Liz Williams、漢堡王（Burger King）的 Tom Curtis 及 Jersey Mike's Subs 的 Charlie Morrison。

攝影：李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）。

Michelle Caruso-Cabrera 先作簡短地緣政治簡報，再主持三位主管對談。話題從價值與來客，延伸到加盟、國際市場選擇、單店經濟效益及外送平台。[2]

Curtis 回憶親自聯絡消費者，包括仍喜愛漢堡王的流失顧客。他說已完成約 5,000 次對話，情況許可時每週約 40 次，並將傾聽與餐廳升級、邀請回訪連結。[2]

GII 補充分析 • Curtis 將傾聽定位為實務管理工具。流失客可能仍對華堡（Whopper）有情感，但不滿餐廳、服務、食物一致性或價值。因此策略是挽回流失到訪，不只是以短期折扣吸引新客。[2]

GII 補充分析 • Curtis 說漢堡王每月追蹤加盟主最近十二個月獲利，將來客視為利潤率擴張最大槓桿。這符合固定人力與場地成本高的特性：若仍有產能且變動成本受控，新增營收可讓貢獻利益金額比營收成長更快。[2]

Curtis 說符合條件的翻新完工後，漢堡王提供現金，而非僅未來權利金折扣；也回憶加盟主配套出資購買設備的共同投資。場次未報通用單店補助額；模型中的獎勵須標明假設或特定計畫分配。[2]

7.2 品質、價值與擴張

7.2.1 Charlie Morrison 與 Liz Williams

Morrison 將 Jersey Mike’s 定位為追求來客、又不犧牲現切品質的優質品牌；舉 7.99 美元迷你潛艇堡加洋芋片，以及 8.95 美元標準 Mike’s Hot Italian 為例，說明不依賴 3 或 5 美元優惠的價值架構。[2]

他強調現切肉品與起司、店內製備麵包、充足份量及一致體驗。優質品牌仍可提供策略性優惠，不必刪除顧客願付費的產品屬性。[2]

Williams 將 El Pollo Loco 成長連結加盟夥伴招募、產品創新、成本較低的既有餐飲店址（Second-Generation Sites），以及循序建立東岸配送。她主張選擇熟悉不動產、社區及市場的營運者，包括多品牌加盟集團。[2]

最後討論第三方外送經濟效益，以及服務加盟主、供應商、融資夥伴與消費者的必要。三位均感謝加盟夥伴，同時表達不同擴張與資本配置重點。[2]

T09 | 三種成長對話

高階主管	場次紀錄中的重點
Tom Curtis • 漢堡王（Burger King）	傾聽流失顧客；改善執行；支持餐廳再投資
Charlie Morrison • Jersey Mike’s	提供可負擔價值，同時維持現切產品品質
Liz Williams • El Pollo Loco	選擇有能力加盟夥伴；利用合適既有餐飲店址；依序建置配送

來源：[2]

08 餐飲併購對話

11 月 10 日，星期二 • 上午 10:30–11:20 • Cristal 8（預定）

主持人：Anton Nicholas，ICR。講者：Michael Phalen，Truist；Brett Bishov，Capital Insight；Ashish Seth，Harrington Park Advisors；Damon Chandik，Piper Sandler。

餐飲併購（M&A）討論從熟悉的「明年會怎樣？」開始，逐漸轉成更嚴格的問題：業主究竟能出售什麼？座談反覆回到預測、下一位買方報酬及改善餐飲企業所需時間。大型首次公開募股（IPO）標題之下，還有另一個市場：前景取決於自身餐廳、融資及管理的地方與區域營運者。[18]



P38 | 併購展望，舞台與桌上名牌實拍。議程列名：Truist 的 Michael Phalen、Capital Insight 的 Brett Bishov、Harrington Park Advisors 的 Ashish Seth、Piper Sandler 的 Damon Chandik，以及主持人 ICR 的 Anton Nicholas。

攝影：李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）。

8.1 四位顧問與不均衡的市場

8.1.1 Anton Nicholas 開啟對話

ICR 的 Anton Nicholas 以艱難且不均衡的一年開場。雖有少數知名上市案及財務投資人之間的交易，仍不足以回答整體市場運作範圍。他請與談者展望 2027 年，思考餐飲業主籌資或出售企業的不同途徑。[18]

講者背景說明問題何以有不同答案。Damon Chandik 介紹 Piper Sandler 的賣方併購、上市及含債務在內的私募籌資服務；Truist Securities 的 Michael Phalen 帶來投行經驗及前餐飲企業財務長觀點，連結公開市場投資人與交易融資。[18]

Ashish Seth 將 Harrington Park Advisors 描述為中小型中端市場（Lower-Middle-Market）多據點消費企業專家，餐飲占主要業務，客戶包括總部、直營品牌及加盟主。Brett Bishov 介紹 Capital Insight 協助業主進行收購、出售及企業融資。客群差異重要：全國品牌尋求 IPO，與區域加盟業者尋找買方，面對不同市場。[18]

Nicholas 利用差異，在上市公司估值、私募資本及營運企業交易間切換。因此這不是單一餐飲併購預測，而是討論哪些交易仍可行、何以停滯，以及賣方期待如何面對下一任業主的經濟效益。[18]

8.2 當預測改變出售結果

8.2.1 營運動能與未來成長可信度

最清楚的討論之一是出售過程中的動能。業務達成或超越預測，可隨競標者信心增加而吸引更多興趣；最終出價截止前的失望營運更新則可能相反。近期表現會改變買方對下一組數字的信任。[18]

案例很務實：企業開始出售時預測同店銷售正成長，卻在買方承諾前報負值。問題不只單期差額，買方須重估預測背後的營運故事是否可信。紀錄將這種重估連結競標參與及交易定價。[18]

另一段問股權投資人買的是什麼。歷史成長是證據，但投資理由取決於未來成長。過去成功，不能單獨回答下一家店能否成功開業、既有店能否維持需求；這點連結 IPO 與私人企業出售。[18]

融資成本有兩層：公開市場投資人比較其他投資報酬；加盟主或收購發起人則須為特定門店或交易籌資。因此利息影響估值及實際擴張能力。現場紀錄支持此關係，但不以片段語句建立精確利率預測。[18]

8.3 公開募股的規模

8.3.1 Michael Phalen 談定價與下一位投資人

李博士當時筆記將定價及 IPO 規模觀察歸屬 Michael Phalen。討論對比早期約 3,000 萬至 2.5 億美元募資，與當代約 10 億美元大型募資及約 70 億至 100 億美元企業股權價值。這些是討論示例，不是 IPO 全面統計，也非上市最低門檻。[18]

數字背後是下一位投資人還能獲得多少成長。早期 IPO 可讓公眾股東在店網仍小時參與；討論質疑較晚上市、估值更大者，是否留足擴張收益空間給下一位買家。[18]

Phalen 也質疑高交易價必然解決投資問題。賣方可漂亮退出，下一任業主卻承接嚴格預期。公開市場股東結構改變讓重估可見；私人交易即使沒有每日股價，也有同樣張力。[18]

座談關切支付價格與後續績效的關係，並未確立所有大型 IPO 都高估、所有小型募資都成功。應區分募資規模、公司股權價值，以及未來投資人所需的營運成長；下表分開呈現。[18]

T10 | 必須區分的四種資本數字

名詞	描述的是	不是指
IPO 募資總額（Gross Proceeds）	出售股票所募資金	企業總價值
股權價值（Equity Value）	歸屬股東的價值	包含債務的收購價格
企業價值（Enterprise Value）	依明確債務 / 現金口徑衡量的營運事業價值	賣方實收現金
EBITDA 倍數（EBITDA Multiple）	估值分子除以明確定義的盈餘指標	扣除資本支出、償債及稅後的報酬

來源：GII 解說。

8.4 誰能持有餐飲企業足夠久

8.4.1 家族資本與退出壓力

話題從資本數量轉向時間視野。一位與談者描述，持有企業歷經疫情、家庭支出劇變、通膨及融資壓力，卻仍須在傳統投資週期內退出的困難；單一持有期間可能遇到數種截然不同的營運環境。[18]

該講者偏好成熟家族辦公室（Family Offices）及願看八至十年、甚至更長的投資人。吸引力在於良好餐飲體系可長期產生現金；這有別於部分公開市場投資人追求的快速營收成長。[18]

股息再資本化（Dividend Recapitalization）被提出作為股東取得流動性的途徑之一，減少完全依賴出售。討論未認定適合所有企業，也未說新增債務消除風險，而是展示持有餐飲現金流及取得報酬的不同方式。[18]

另一段談到投資人持有前一交易週期買入的企業，難以按理想價格退出。講者估計先前活躍買方群中相當部分已不參與；因紀錄未定義群體，宜視為顧問對其市場的觀察，不是全餐飲買方數量的量化下降。[18]

Nicholas 將話題帶回記得昔日估值的業主，與依當前條件評估的買方之間的摩擦。耐心有幫助，卻不能免除合理價格、融資及營運計畫。長期視野主張關乎企業與資本提供者的適配，不代表某種所有權永遠較好。[18]

8.5 IPO 新聞標題之下的市場

8.5.1 Brett Bishov 與多店營運者

轉向中端市場時，Bishov 強調即使公開市場敘事艱困，多店加盟業者交易仍可活躍。他提到前兩年約 30 筆、20 億美元活動；這是場次自述，並非經獨立查核的整體餐飲併購總額。[18]

他的區分很有用：受挑戰品牌體系內，仍可能有優秀個別營運公司。加盟主取決於品牌、區域市場及自身門店績效；全國股價波動不自動代表其現金流、領導力或地方機會。[18]

私募資本進入加盟可為新增門店、收購其他營運者，或以規模及營運改善提升業務。各路徑需不同能力；融資是交易可否進行的一部分，不能假設所有餐飲企業取得資本同樣容易。[18]

Seth 先前介紹中小型中端市場專業，提供了背景。現場許多業主不是決定全國品牌何時上市，而是思考新興品牌、直營店網或加盟組合。轉向這些企業，讓資本市場討論貼近個別業主決策。[18]

8.6 買方必須能夠建設企業

8.6.1 策略性持有與營運模式之辯

結尾回到策略性持有。一位與談者以 The Cheesecake Factory 收購 Fox Restaurant Concepts 為例，思考買方十年間能協助建立什麼，重點是交易後貢獻，而非僅賣方退出價格。[18]

最後也質疑結合直營與加盟的混合體系（Hybrid Systems），歷史例子含 Panera 與 Buffalo Wild Wings。講者強調營運模式應清楚；這是個人判斷，不是所有混合體系均失敗的實證。本書保留論點，不轉成普遍規則。[18]

時間將盡，Nicholas 承認主題未談完，鼓勵會後繼續與顧問交談。留下的是愈來愈具體的問題：可信預測、合理買方期待、適合的持有視野，以及交割後的工作。[18]

公開募股與私人交易反覆回到同一實務問題：下一任業主須面對簡報背後的企業。座談未提供 2027 年單一數字預測，而是說明企業吸引資本、維持買方信心，以及給新業主可行起點的條件。[18]

09 私募股權與加盟平台

11 月 10 日，星期二 • 上午 11:30–下午 12:20 • Cristal 8（預定）

主持人：Nick Cole，三菱日聯金融集團（MUFG）。講者：Rahul Aggarwal，Brentwood Associates；Robert Daniel，Franchise Equity Partners；J.B. Hewetson，Intrepid Investment Bankers。

私募股權（Private Equity）對話不斷追問投資人實際持有什麼：品牌、營運餐廳、加盟權或其組合。與談者也比較其他多據點消費服務。「加盟」標籤並不免除理解單店現金流的必要。[6]



P39 | 私募股權場次。Nick Cole 位於講台；議程列 Rahul Aggarwal、Robert Daniel 及 J.B. Hewetson 為與談者。

攝影：李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）。

9.1 進場價格與營運現實

9.1.1 與買入時不同的環境

Nick Cole 對比前一年對通膨及利率較樂觀的看法，與 2026 年更矛盾的展望。開場提及能源價格、財政赤字及總體預測困難；這些說明主持人的問題，任何油價數字仍屬未核實現場主張。[6]

早段對比餐飲局部強勢與低收入消費者壓力，認為來客及價值主張可能比主要靠菜單漲價帶動的客單成長更持久。之後比較健身、汽車售後、居家服務、暖通空調（HVAC）及幼兒教育。FEP 代表談到 2021 年底開始部署資本，並從餐飲 / 快餐（QSR）估值高的時期學習。此為片段綜合轉述，非直接引語。[6]

後半談加盟主破產、困境收購、集中與分散店網、AI 營運用途及財務投資人退出困難。最後快問快答強調品牌的跨區複製、健康加盟主單店經濟效益及開發空白市場，並區分加盟總部平台、直營品牌與多店加盟主。錄音末段投資報酬及 IPO 市值門檻部分不清楚，不刊作數字事實。[6]

9.2 平台不等於門店

9.2.1 困境、多元化與執行

座談描述 2021 年高估值及 2022–2023 年壓縮的後果，也討論部分全服務業者獲市場重新肯定，以及活躍餐飲投資人可能減少。應以交易日期的歷史倍數檢驗，不宜概括所有品牌。[6]

GII 補充分析 • 與談者認為全服務餐廳仍具社交角色，體驗有別於外帶，也談部分估值選擇性回升，儘管資本密集品牌擴張仍難。這不代表全體一致宣稱全服務優於有限服務。[6]

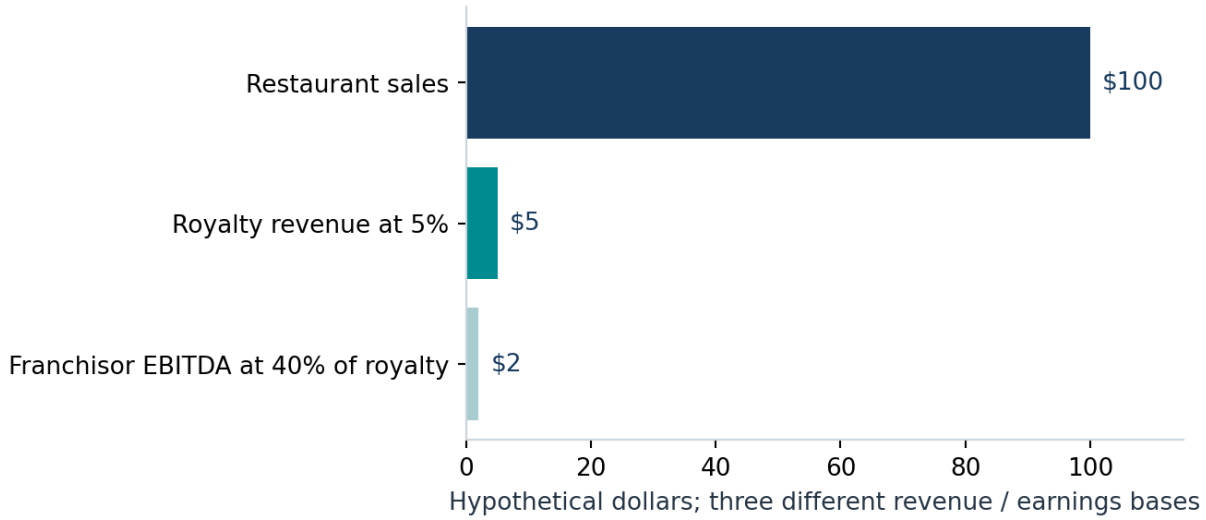
Robert Daniel 對 2021 年底環境的說明，有助理解跨產業策略：部分 QSR 高進場價格促使研究健身、汽車售後及幼兒教育加盟。另一位談居家服務、景觀、樹木維護及 HVAC 平台。它們可能共享可複製地方營運、品牌獲客及分散所有權，但人力、法規、資本需求與需求週期差異很大。[6]

T11 | 加盟對話背後的三種企業

角色	現金流曝險	營運責任
加盟總部（Franchisor）	權利金及其他契約收入	品牌、標準、支援與加盟主健康
多店加盟主（Multi-Unit Franchisee）	扣除成本與體系費用後的餐廳營收	人才、廚房、租約、地方執行與再投資
直營品牌（Company-Operated Brand）	單店經濟效益加品牌層級成本	同時負責店網策略與直接餐廳營運

來源：GII 解說。[6]

F03 | 為何加盟總部與餐廳利潤率使用不同分母



來源：GII 解說。

10 次世代快餐領導力

11 月 10 日，星期二 • 下午 1:40–2:30 • Cristal 8（預定）

主持人：Jeff Poe，Fifth Third。講者：Holden Capriotti，Cotti Foods；Connor Wilson，Brew Crew；Harsh Ghai，Ghai Restaurants。

繼承的企業仍須學習。年輕領導人進入已有歷史、員工與營運習慣的組織；他們談的是先找到能貢獻的位置，而非假設頭銜自帶公信力。[14]



P40 | 依可見名牌，由左至右為 Holden Capriotti、Connor Wilson、Harsh Ghai。

攝影：李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）。

10.1 走進已有歷史的企業

10.1.1 Holden Capriotti 與 Connor Wilson

Holden Capriotti 自述為第三代，摘錄回憶祖父 1968 年買下一家餐廳，並將後續成長連結世代延續。重點是學習既有組織，不將其當成白紙。[14]

Connor Wilson 透過 Brew Crew 與 7 Brew 帶入較年輕的營運平台。保留筆記強調建立能支持成長的組織，而不只是宣布新店；差異呈現在招募、現場督導與顧客互動一致性。[14]

10.2 從營運贏得權威

10.2.1 Harsh Ghai 與下一代角色

Harsh Ghai 將成長連結成熟加盟企業的營運紀律。座談未把下一代視為經驗的替代，而是討論新系統及觀點如何與既有營運人才的累積知識合作。[14]

留存筆記不完整，因此本章保留共同領導主題，不將無佐證店數、財務績效或引語歸於個人。照片與清晰名牌提供畫面人物的可靠紀錄。[14]

T12 | 留存筆記中的領導主題

主題	實務表現
延續性	理解既有團隊與營運歷史
公信力	以有用工作與落實承諾贏得信任
成長	開店同時建立督導及人力
現代化	將新系統連結餐廳經驗

來源： [14]

11 發掘隱藏寶地

11 月 10 日，星期二 • 下午 2:40–3:30 • 11 月 1 日版議程列 Cristal 1；現場活動表照片則列下午 2:45–3:35。

主持人：仲量聯行（JLL）Visionary Insights Group 主管 Paul Sill。講者：Ira Spilky，Ira Spilky & Associates；Michael Walters，Falcon Realty Advisors。

B 級店址是描述，不是判決。座談問可及性、能見度、需求與既有餐飲基礎設施，能否在品牌可承擔成本下組成可行店址；話題往返全國資料地圖與仲介對個別房東、租戶的了解。[7]



P41 | 發掘隱藏寶地：投影名單列 Paul Sill、Ira Spilky 與 Michael Walters。

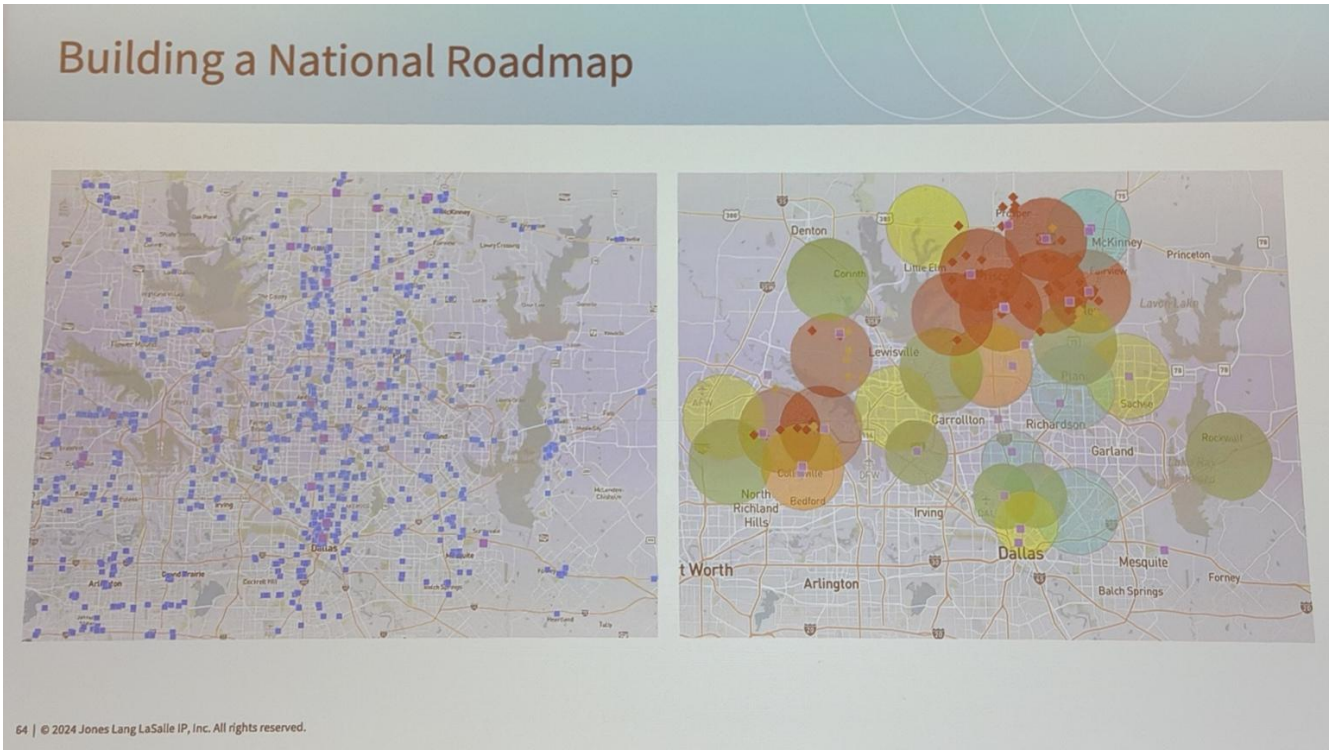
攝影：李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）。

11.1 以資料建立開發路線圖

11.1.1 Paul Sill 與有紀律的選址

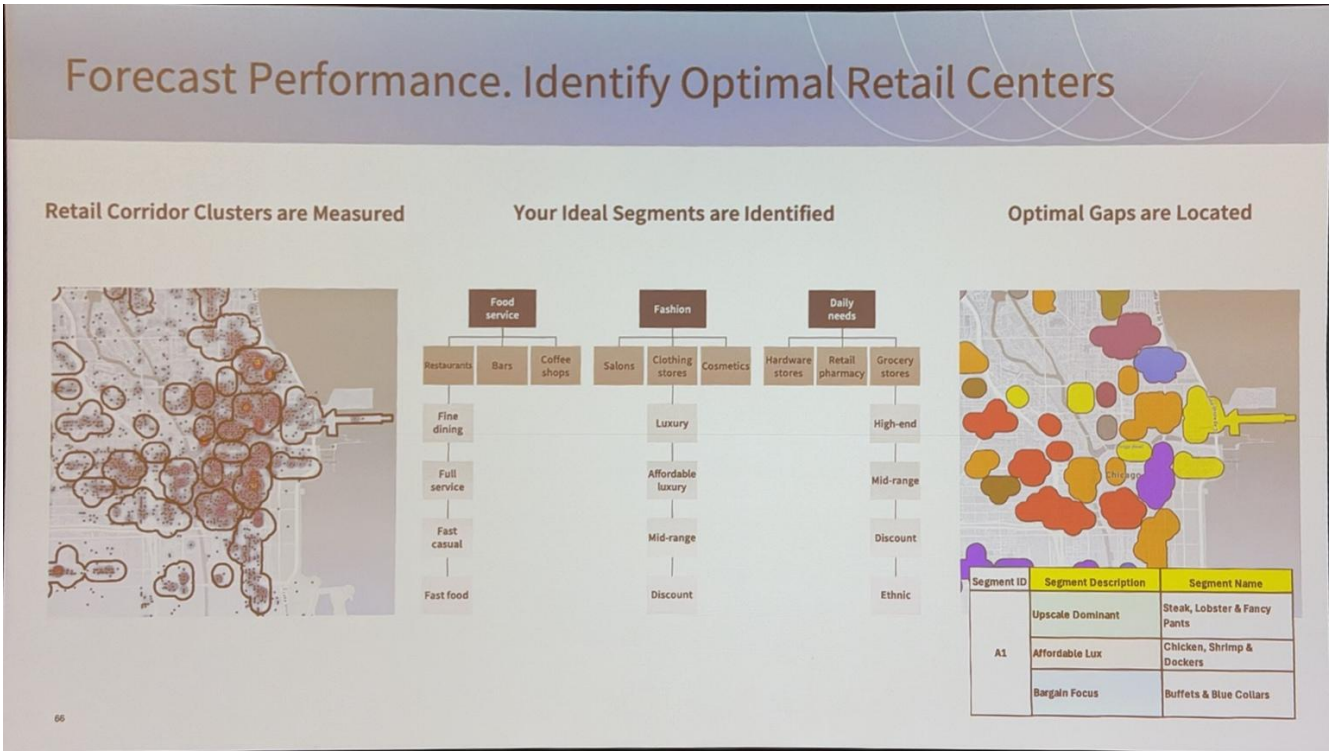
Paul Sill 將 Visionary Insights 描述為 JLL 內部資料科學及工程專業團隊，透過資料探勘、預測與模型，協助企業、加盟總部及加盟主驗證不動產判斷。目標是支持開發團隊決策，而非僅提供更多資訊。[7]

全國路線圖示範由潛在店址清單，轉向機會排序：先在哪裡開、市場容納多少店、如何降低不必要的同品牌分食（Cannibalization）。照片中的圓圈與區域示意規劃方法，未提供可獨立重現的逐店預測。[7]



P42 | 仲量聯行（JLL）「建立全國路線圖」（Building a National Roadmap）簡報，攝於 Paul Sill 發言期間。

攝影：李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）。



P43 | 仲量聯行（JLL）簡報：零售廊帶、需求類別與潛在市場缺口。

攝影：李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）。

11.2 仲介的地方知識

11.2.1 Michael Walters：臨街面、租金與需求

Walters 稱 A 級址位於主要道路、醒目且容易被發現；B 級可能退離主要臨街面，或在優良路口中能見度較弱。這些是物業特徵，不證明 B 級在所有模式下報酬較差。[7]

他描述客戶希望進入 Far North Dallas 優質商圈，但黃金位置租金每平方英尺 60 多美元，使經濟效益吃緊。他找到兩條高速公路之間、無主力店的餐飲開發案，相信雖屬較不醒目的目的型位置，附近餐廳營收可比案例仍強。[7]

團隊與房東商議替換表現欠佳租戶。Walters 表示租金約每平方英尺 48 美元，對新租戶、房東及離場業者均有利。這是講者自述條件；未揭露身分、租期、營收、面積及優惠。[7]

他偏好直接取得營運者資訊、可取得時的房東租戶營收報告、地方仲介關係與現地交流。Sill 說 JLL 也遇過不透明估計，其可靠度不如簡報呈現。[7]

11.3 既有建物再利用與租約

11.3.1 Ira Spilky 與前人留下的餐廳

Ira Spilky 將既有餐廳視為一組可用、但有時也有問題的系統。排煙罩、截油槽、公用設施或既有核准，只有符合新品牌且可合法使用才有價值。前租戶失敗，本身不證明店址不可行。[7]

租約討論包括有限保證（Limited Guarantee）、共同承租條款（Co-Tenancy）、提前終止（Early Termination）、停止營業條款（Go-Dark）及起算門檻（Breakpoint）足夠高的抽成租金（Percentage Rent）。這些是協商構想，不是每筆交易自動可得的條款。[7]

T13 | 餐廳再利用可節省什麼，仍須查驗什麼

既有項目	潛在效益	承諾前的問題
廚房基礎設施	減少汰換工程	容量、狀況及品牌適配？
公用設施	既有接管	電力、水、通風與排水是否足夠？
核准許可	可能縮短準備期	能否移轉，且適用新用途？
店址歷史	顧客活動的證據	前業者為何離開？
租約經濟條件	主要臨街面的替代選項	總占用成本、保證與退出權？

來源：[7]

12 機場是不同的餐飲市場

11 月 10 日，星期二 • 下午 3:40–4:30 • Cristal 8（預定場次：成長新方程式）

主持人：Cindy McLoughlin，CohnReznick。講者：Nicolas Mindel，West Coast Cakery；Ray Mickens，M2 Concepts；John Rigos，Aurify Brands。

Ray Mickens 談單一機場特許店時，討論尺度改變了。客流須看航廈及登機門，不是機場總量。施工、人員進出、營業時間及特許經營費，使市場有自己的營運節奏。[12]



P44 | 成長新方程式：Cindy McLoughlin 主持 Nicolas Mindel、Ray Mickens 與 John Rigos。此為議程名單，不代表座位順序。

攝影：李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）。

12.1 透過平台與轉換成長

12.1.1 John Rigos 與 Ray Mickens

Aurify Kingstar 表示起源於 2005 年。John Rigos 說二十多年前在科技育成中心認識夥伴 Andy Stern，這段經驗影響集中服務模式。公司自稱紐約餐飲投資及營運平台，涵蓋品牌創建、加盟開發、收購、困境機會與支援科技。[12]



P45 | Aurify Brands 的 John Rigos 於成長討論發言，名牌清晰可見。
攝影：李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）。

Rigos 偏好較小、易整合至大型平台的加盟主收購；重視品類領導品牌、簡單營運，期望資本報酬約 30%，並透過收購及新建（Greenfield Development），五年達約 100 店。均為講者策略，不是已驗證成果。[12]

Mickens 描述逐店精準策略：回應特定特許店徵求建議書（RFP）、收購既有店、取得品牌授權或加盟權，以及轉換差品牌。他明確區分 M2 與管理整包航廈的大型特許集團，指出品牌取得對小業者特別重要。[12]

M2 收購低績效 Pinkberry 特許店，與 Smoothie King 合作轉換。Mickens 稱 DFW A28 店成為 Smoothie King 體系最高營收店；未提供金額、期間、轉換成本或排名證據，尚不足以確立 ROI。[12]

他描述旅客問卷偏好健康選項，與實際購買熟悉品牌之落差。DFW 等轉機樞紐，全國品牌辨識度可能勝過陌生地方品牌；目的地型機場則地方特色（Sense of Place）可能重要。這是講者觀察，非控制研究結果。[12]

12.2 客流背後的成本

12.2.1 特許經營、施工與回收期



P46 | 依可見名牌，由左至右為 John Rigos、Ray Mickens、Nicolas Mindel。

攝影：李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）。

座談談機場支付約占營收 15–20%，施工可能是街邊餐廳數倍，回收目標因店型不同。部分餐廳約三年半、酒吧更短，均屬講者期望，不是保證報酬或機場租約全面統計。[12]

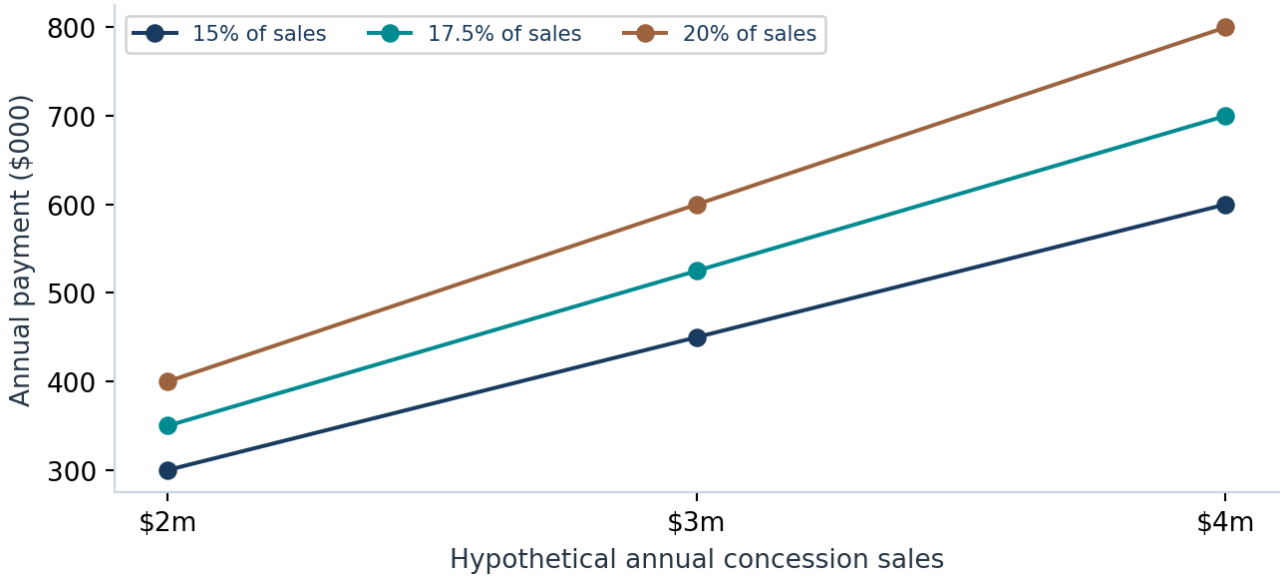
員工通行、識別證申辦、安全區配送及航班表，使一般人力問題更複雜。逐字稿每人通行成本數字不清楚，故不刊出。無須虛假精確度也可說明重點：替換員工可能不只刊登職缺及安排首班。[12]

T14 | 機場與街邊：同一投資會議中的不同問題

議題	街邊餐廳	機場特許經營店（Airport Concession）
需求	商圈、進出便利與回訪客	航廈、登機門、航班組合與旅客動線
場地占用成本	租約與物業費用	特許條件、營收分成與可能的最低保證
施工	地方裝修限制	保安、配送進出與機場標準
人力	招募與排班	招募加通行及識別證限制
品牌	地方相關性與競爭	辨識度、旅行目的與特許店組合
報酬	扣除所有成本的單店現金流	相同檢驗，但成本及需求結構不同

來源：[12]

F04 | 機場營收分成敏感度：示意，非報酬預測



來源：GII 解說。[12]

12.3 共享服務與即時控制

12.3.1 Nicolas Mindel 與門店背後的資訊

Nicolas Mindel 描述整合營收、會計與租約資訊，讓管理層看見待處理事項的效用，包括租約提醒與更即時財務可視性。John Rigos 也談 AI 輔助會計。這些是工具與流程案例；場次未提供經獨立驗證的量化 AI ROI 序列。[12]



P47 | 依可見名牌，左為 Ray Mickens、右為 Nicolas Mindel，正在討論成長與機場特許經營。
攝影：李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）。

13 飲品趨勢內幕

11 月 11 日，星期三 • 上午 8:00–9:00 • Cristal 2、4、6（預定）

主持人：Chris Mumm，Monroe Moxness Berg。講者：Nicole Miller Regan，Blondie Holdings；David Sloan，Minnie Bird；Justin Howe，HTeaO；Brandon Knudsen，Ziggi's Coffee。

早場以向退伍軍人節致意及咖啡問題開場，很快成為檔案中最繽紛的對話之一：漸層飲料、茶飲試飲、季節優惠與車上匆忙的家庭。鮮豔產品背後，也坦誠討論櫃檯內的複雜度。[23]



P48 | 飲品趨勢舞台實拍。Monroe Moxness Berg 的 Chris Mumm 主持，與談者為 Blondie Holdings 的 Nicole Miller Regan、Minnie Bird 的 David Sloan、HTeaO 的 Justin Howe 及 Ziggi's Coffee 的 Brandon Knudsen。

攝影：李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）。

13.1 一杯飲品就是一個消費情境

13.1.1 Nicole Miller Regan 與交易



P49 | Blondie Holdings 的 Nicole Miller Regan 與李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）於拉斯維加斯永利合影。

攝影：李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）。

Nicole Miller Regan 將話題拉回營收背後的交易。漂亮營收可能來自更多到訪、更高客單或兩者兼具。她的觀點契合業者描述的不同情境：午後探索茶飲、家庭得來速行程，以及配客製飲料的雞肉餐。[23]

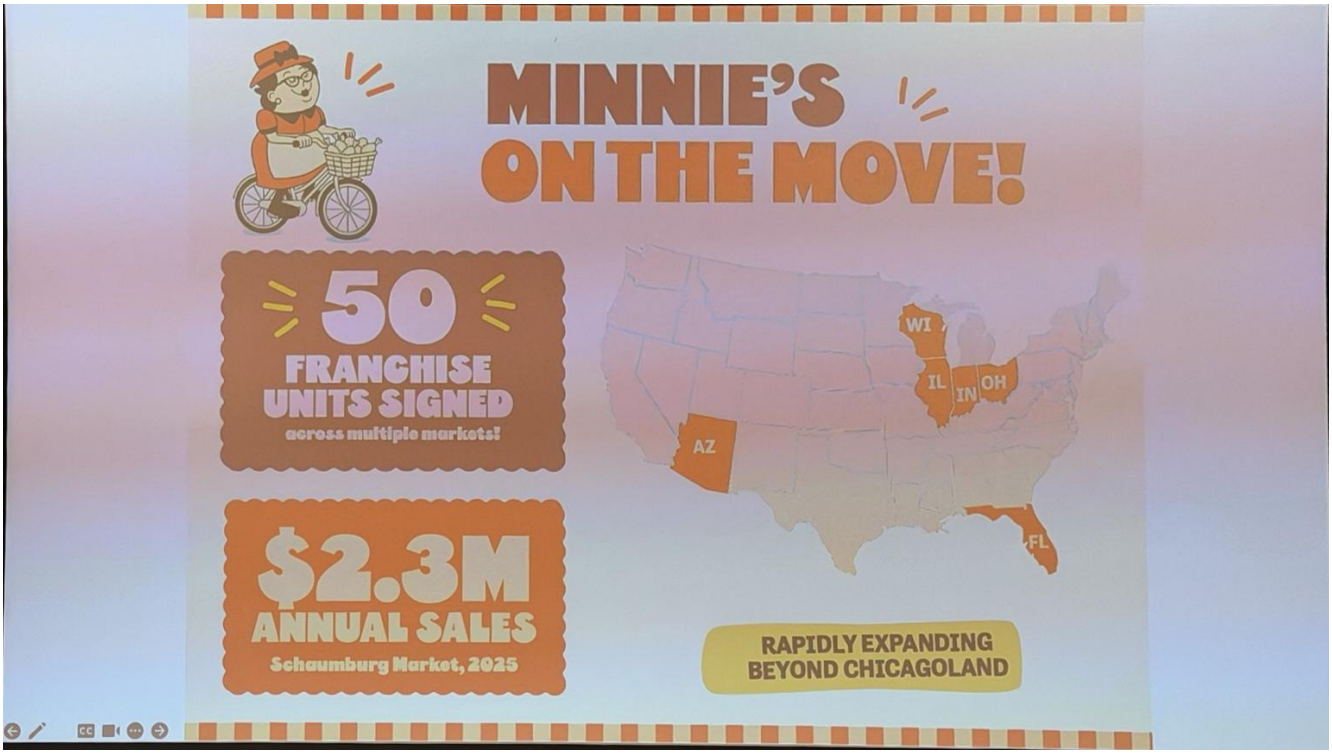
13.2 Minnie Bird：產品展演與執行相遇

13.2.1 David Sloan 談品項與簡化

David Sloan 說 Minnie Bird 源自約五年前在 RFDC 與 Sean Thomas 建立的關係。曾經的會議相遇，如今成為台上討論的餐飲品牌，為故事帶來在地起點。[23]

他以三種產品描述用餐情境：雞肉、可客製調味汽水（Dirty Soda），以及符合條件餐點附贈霜淇淋。食物提供熟悉到訪理由，飲料與甜點讓體驗更獨特。[23]

投影片列出跨市場簽約 50 家加盟店，標示 Illinois、Indiana、Ohio、Wisconsin、Arizona、Florida，並列 Schaumburg 2025 年營收約 230 萬美元。前者是開發承諾，後者為具名單店營收；不代表已營運 50 店或全體系平均單店年營收（AUV）。[23]



P50 | Minnie Bird 投影片：已簽加盟承諾及具名市場營收主張。簽約不等於開業；單店數字不等於全體系 AUV。

攝影：李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）。

Sloan 稱調味汽水加購率（Attachment Rate）約 60–70%，並連結良好產品經濟效益。紀錄未說明分母為套餐、符合條件訂單或全部交易，故保留為講者加購率主張，不當成營收占比。[23]

現場筆記記錄透明杯、最多三層可見飲品、配色及兒童糖果。他描述在飲料上溶解棉花糖讓孩子參與，並將漸層外觀視為適合 Instagram、TikTok 的體驗；杯子本身讓產品在顧客眼前展演。[23]

繽紛呈現也伴隨營運修正。Sloan 說初期約 80 種飲品選擇，發現菜單板難以閱讀後縮減。讚揚客製化的同一位營運者，也承認必須讓選飲料更容易。[23]

T15 | Minnie Bird 投影片中的三種不同指標

投影片 / 發言項目	類別	不可等同
簽約 50 家加盟店	開發承諾	已開業 50 家餐廳
Schaumburg 營收 230 萬美元的主張	具名單店營收案例	全體系平均單店年營收（AUV）
汽水加購率約 60–70%	講者自述加購指標	標準化營收占比或利潤率

來源：[23]

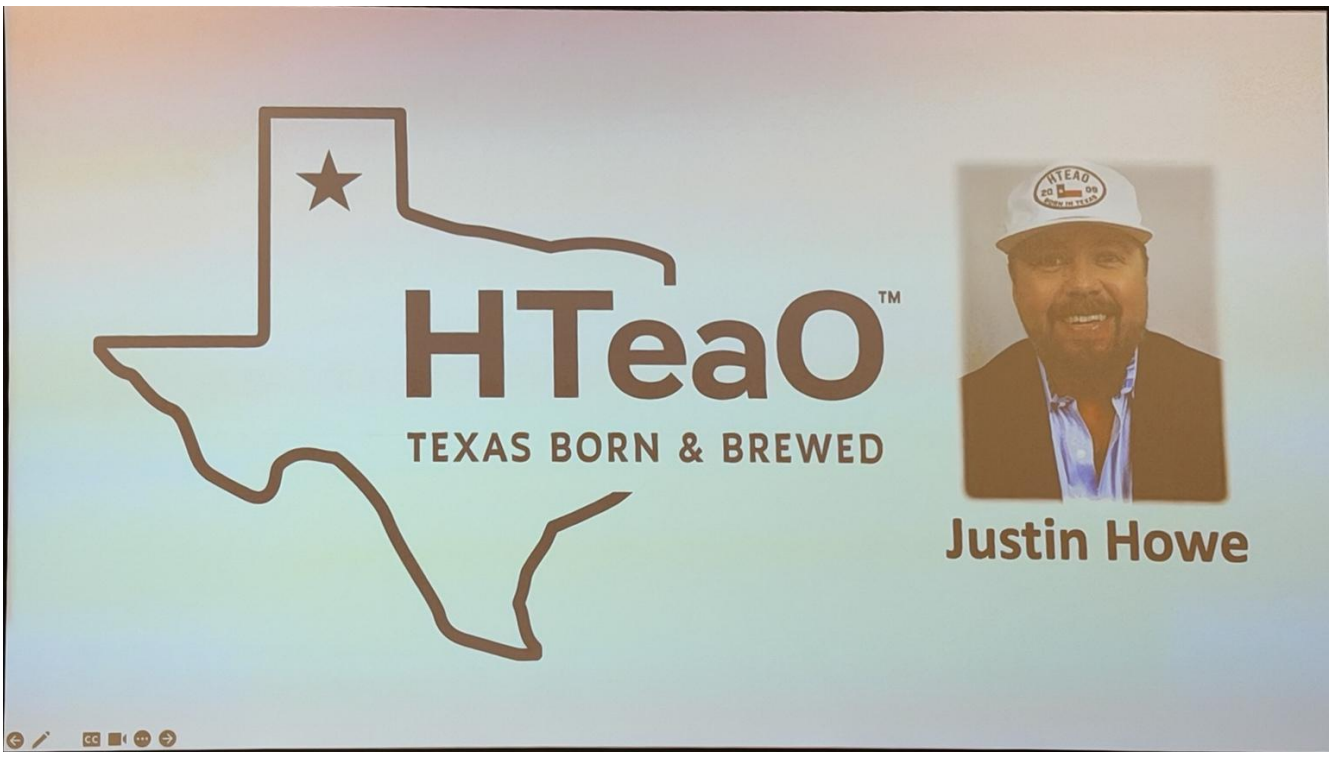
13.3 HTeaO：探索、午後與加盟主

13.3.1 Justin Howe 談顧客選擇與營運負荷

Howe 說進入茶飲前，他在西德州從事住宅建造、不動產開發及數家小企業。2008 年房市危機留下高槓桿與未售住宅，家族漢堡店也尋求增加營收、吸收租金的方法。試驗茶口味吸引顧客；2009 年建約 1,200 平方英尺的得來速端頭茶店，原只期待每日數百美元營收。2014 年出現獨立店型，2018 年正式推出 HTeaO 品牌。日期依講者敘述，後續報導大致支持其歷程。[23]

Howe 說 HTeaO 提供 26 種茶，任選兩種不同口味有 325 種組合，計算為 26 × 25 ÷ 2。他也談純淨水、冰塊、加侖裝及相關商品，把茶選擇放進更完整的門店體驗。[23]

顧客可調甜度、混口味、自訂組合名稱，有時啟發隱藏菜單（Secret Menu）。他也描述顧客選茶時互相交談；多樣性既是產品特色，也成為店內對話理由。[23]



P51 | Justin Howe 發言期間展示的 HTeaO 公司介紹投影片。

攝影：李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）。

Howe 說銷售尖峰約下午四點，客群以家庭為導向、女性略多，公司正進一步細分。午後型態有別於傳統晨間咖啡故事。[23]

他表示茶約占營收 80%，多數為甜茶；產品與紙材成本近營收 25%，人力成本在 20% 出頭。這些是台上營運主張，不是完整加盟主損益表。[23]

他說可能約半數顧客走進店內。內用空間支持茶品展示、自助選擇、加侖裝、商品及互動；即使有得來速，室內仍積極參與顧客體驗。[23]



P52 | HTeaO 簡報：「Let There Be Chai」秋季拿鐵促銷，攝於會場。

攝影：李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）。

Howe 回到品牌與個別營運者關係，問有多少人知道顧客名字，強調日常接觸。他警告簡單自助模式可能誘使過度減員，削弱迎賓、清潔及帶動回訪的體驗。[23]

他承認約十八個月連續限時優惠後，行銷與營運出現張力。行銷要新鮮感，茶飲調製師與第一線員工卻須製作每杯特調；複雜手作可能拖慢排隊，分散對顧客原本期待穩定茶品的注意。[23]

13.4 Ziggi’s：忙碌活躍的家庭

13.4.1 Brandon Knudsen 向顧客學習

Brandon Knudsen 說夫婦投入咖啡業時沒有充裕資本或精緻計畫。他們搬到 Colorado，融資開一家店，親自長時間工作。故事呈現從櫃檯及停車場直接學習，而非外包營運知識的意願。投影片列創辦夫婦為 Brandon 與 Camrin Knudsen，原始目標是建立熟悉的聚會場所。[23]

他描述忙碌家庭：家長帶孩子、有時帶狗，開車往返學校、採買與運動。一筆訂單可能有無糖飲、蛋糕棒、早餐、狗狗杯（Pup Cup）及蛋白質加料。記得孩子足球賽，也是他重視的個人互動。[23]

他說 Ziggi’s 約每三筆訂單有一筆含食物。這衡量食物搭售訂單占比，不是食物營收占比；更廣的購物籃讓得來速一次服務多名家庭成員。[23]



P53 | Ziggi's 創業故事投影片列出 Brandon 與 Camrin Knudsen。

攝影：李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）。

投影片呈現調味汽水、季節優惠、能量特調、手搖濃縮咖啡及蛋白質產品；另一張展示 Z-Wagon 行動店型。影像記錄場內展示的品項與形式，未揭露單品銷售或行動店獲利。[23]

最後創新討論中，Knudsen 承認團隊曾主推 Mike's Hot Honey，而非傳統南瓜季；仍供南瓜品項但少宣傳。團隊以為獨特產品及強社群創意能提高互動，他卻表示期間交易與營收下降，後續秋季活動重新強調南瓜。逐字稿未提供精確同店降幅、日期或控制市場，因此記錄方向性經驗，不視為量化因果效果。[23]

他也談原型飲品原料成本約 50%，以及拍照好看卻不好喝的產品。坦承使創新討論具體：美照可啟發構想，不能完成讓飲料值得購買的工作。[23]



P54 | Ziggi's 簡報：調味汽水（Dirty Soda）、能量特調（Energy Infusions）、手搖濃縮咖啡（Shaken Espresso）及蛋白質飲品。

攝影：李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）。

T16 | 飲品座談中的不同消費情境

品牌 / 觀點	現場敘述中的情境	營運張力
Minnie Bird	雞肉餐搭配外觀鮮明汽水	多樣飲品與可重複執行之間
HTeaO	午後茶飲探索與客製化	創新節奏與加盟主工作負荷之間
Ziggi's	忙碌家庭使用得來速	短交易時間內兼顧多樣與速度
Nicole Miller Regan	營收背後的交易	區分到訪、客單與產品組合

來源： [23]

14 穩健成長與現金流

11 月 11 日，星期三 • 上午 9:10–10:00（預定）

主持人：Janice Meyer，Rellevant Partners。講者：Steve Brake，Luna Grill；Tom Holt，Urbane Cafe；Andy Howard，Huey Magoo's。

管理團隊尚未就緒，開幕日期卻可能已排上日曆。本場將此落差置於成長核心。講者從財務、創辦人主導營運及加盟切入，問題反覆回到人才與支持人才所需現金。[8, 16]



P55 | 穩健成長與現金流場次，由左至右為 Tom Holt、Steve Brake、Andy Howard；Janice Meyer 主持。

攝影：李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）。

14.1 三種擴張經驗

14.1.1 Luna Grill、Urbane Cafe 與 Huey Magoo’s

Steve Brake 將 Luna Grill 財務紀律連結擴張前所需組織支援。Tom Holt 強調 Urbane Cafe 內部經理人培育與市場選擇。Andy Howard 帶入圍繞聚焦產品建立加盟體系的觀點。[8, 16]



P56 | Luna Grill 的 Steve Brake 於穩健成長與現金流場次發言。
攝影：李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）。

現場筆記將三個各占三分之一的成長配置歸於 Tom Holt：成熟商圈、發展中市場與新市場。Steve Brake 稱 Luna Grill 為負責任成長，結合加速開店及人才、基礎設施投資；Andy Howard 則談以一致營運者經濟利益支持加盟成長。[8]

GII 補充分析 • 三類地理配置不必然是具法律約束的年度要求，也不一定每類開同樣店數。決策上宜作規劃組合，分別設定成本、知名度、管理部署及開幕風險。[8]



P57 | Urbane Cafe 的 Tom Holt 於穩健成長與現金流場次發言。

攝影：李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）。



P58 | Huey Magoo's 的 Andy Howard 發言，左側部分可見 Steve Brake。

攝影：李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）。

14.2 開店之前先有人才

14.2.1 晉升、訓練與準備成本

逐字稿提到店總經理內部晉升率估計 70%、不直接將餐廳交給外聘新人、六個月後具 401(k) 資格、健康福利出資比例 75%，以及 GM 年薪達 10 萬美元的願景。上下文似為 Tom Holt，但最終錄音歸屬仍待確認。[8]

GII 補充分析 • GM 薪酬願景不等於現有平均薪資；內升率可能衡量新任命，而非全體經理人組成。六個月 401(k) 資格及 75% 醫療福利出資，未由現有公開計畫文件獨立確立。[8]

座談對比即時補足總部人員與提早、持續投資不動產、開發、現場營運、訓練及行銷。暫歸 Luna Grill 財務長的回應描述，提前支出曾讓絕對 EBITDA 大致停滯，即使單店表現改善。[8]

GII 補充分析 • 店數後續擴張時，若新增店貢獻超過新增間接費用，預先建置的一般及行政費用（G&A）能力可帶來營運槓桿。這有條件，並非會計魔法；租約未落實、經理人流失或市場爬坡不如預期，也可能使能力閒置。[8]

逐字稿未提供完整、經查核的逐年 EBITDA 與 G&A。看似精確百分比的片語辨識有雜訊，不可提升為數字主張。[8]

T17 | 台上討論的成長限制

資源	開店前為何重要
店總經理（General Managers）	餐廳需要負責任的在地領導
區域督導	店網擴大需要可靠指導及追蹤
訓練	內部晉升須培養營運能力
支援職能	財務、招募及系統需要容量
現金	開幕前費用與支援投資早於成熟營收
店址	不動產須適合品牌及營運模式

來源： [8, 16]

15 衰敗、疲乏，還是蓬勃發展

11 月 11 日，星期三 • 上午 10:10–11:00（預定場次：餐飲營運轉型實戰手冊）

主持人：Fred LeFranc，Results Thru Strategy。講者：Jim Greco，Pilgrim Holdings；Anand Gala，Gala Capital Partners；Dan Dooley，J.S. Held。

轉型檢視從戶外開始。停車場、人行道及經理人是否願意巡視，成為企業線索；再走進室內，看制服、迎賓、現金控制，以及顧客回訪理由。[9]



P59 | 餐飲營運轉型實戰手冊。依桌牌由左至右：J.S. Held 的 Dan Dooley、Gala Capital Partners 的 Anand Gala、主持人 Results Thru Strategy 的 Fred LeFranc。

攝影：李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）。

15.1 以新業主眼光看餐廳

15.1.1 Anand Gala 的巡店

GII 補充分析 • 座談的思考練習是走出去，再以新業主身分進來：資產負債表、損益表、建物、員工及服務實際如何？這針對確認偏誤及創辦人依戀：內部人習慣下降標準，辯護外部買方立即質疑的舊選擇。這是診斷比喻，不是建議一夜間作人事決定。[9]

GII 補充分析 • 與談者警告情感投入會延誤難決定，尤其業主熟悉員工，或將長年店址視為自身認同。但持續營運不具經濟效益的店，可能耗盡保護其餘組織所需流動性。應問在合理營收、占用成本、營運資金及退出成本假設下，繼續營業是否有正增量價值，而不只問關店是否殘酷。[9]

Anand 的第一印象檢查從門外開始。外觀吸引力、荒廢植栽、停車場垃圾及需高壓清洗的人行道，顯示管理者是否巡視並承擔責任。重點不是昂貴花藝或豪華建築，而是有沒有注意並處理基本劣化；疏於照顧的外觀可能預示深層流程及領導弱點。[9]

進店後續看清潔、制服、依要求紮衣、及時問候、團隊合作與正面活力。Anand 的非正式判斷是：基本功達約 80% 的店值得指導，約 30% 則可能有根本管理問題。這是實務經驗法則，不是跨連鎖驗證的標準門檻。[9]

GII 補充分析 • Anand 指標含更乾淨場地、更主動經理人、微笑迎賓、良好制服與紀律；Dan 補充每週現金產生或現金損失縮小。兩者應並看：文化改善但現金未恢復仍脆弱；僅靠拖欠付款改善現金，也可能不可持續。[9]

T18 | Anand Gala 第一印象檢查表

戶外	室內
良好外觀與受照顧的景觀	設施乾淨、陳列有序
停車場無垃圾	制服與儀容標準
人行道明顯受到維護	及時問候與微笑
經理人主動巡視場地	投入、正面的員工氣氛

來源： [9, 13]

15.2 現金與行動能力

15.2.1 在下張月報之前介入

座談談長期道路施工時尋求暫時減租，可能延長租約讓房東日後收回部分讓利。房東是復原計畫的一方，也關切餐廳能否回到可行營運。[9]

GII 補充分析 • 只有暫時優惠結束後仍具競爭力，讓利才創造價值。[9]

GII 補充分析 • 一位講者認為，總部費用過高的企業若未先修正自身成本，就向房東或總部要求讓步，缺乏說服力。透明復原計畫應揭露現金消耗、近期債務需求、間接費用削減、門店措施及恢復正貢獻的可信路徑，否則只是補貼低效率架構，而非買時間真正復原。[9]

GII 補充分析 • Dan 強調月報可能次月很晚才收到，流動性緊張業主可能落後現實數週。每週現金分析問：流入是否超過流出？虧損速度是否改善？須與未付供應商、應計薪資及債務支付核對；延後付款可美化現金，卻未改善企業。[9]

15.3 顧客仍需要回來的理由

15.3.1 領導與人際連結

GII 補充分析 • 自覺或利害關係人導向文化，強調為業主、員工、供應商及社區創值。存續獲利的雇主，比無限補貼失敗店更能維持就業。但此類主張須有證據：可預期付款、員工機會、管理透明、顧客安全及合理長期業主報酬。[9]

GII 補充分析 • 一位講者描述領導漢堡王加盟業務，建立獎勵讓員工增加收入；逐字稿在公式前中斷。廣義啟示清楚：時薪員工、值班主管、GM 及區域經理須感受努力影響結果。有效獎勵應連結可控制行為，同時保護安全、服務及長期利潤。[9]

GII 補充分析 • GM 是企業策略與日常顧客體驗之間的轉譯層。不巡外圍、不看垃圾、制服或迎賓，也可能忽略食品安全、排班及現金控制。反之，有活力的值班主管即使無 GM 頭銜也能展現領導；座談提醒職級不等於能力。[9]

Fred LeFranc 區分一般友善與讓顧客感到有人在乎此次到訪。辨識熟客、客製化、迅速處理抱怨及員工主動承擔問題，讓文化與顧客體驗有具體連結。[9]

16 自有通路與回訪顧客

11 月 11 日，星期三 • 上午 10:10–11:00（預定，與營運轉型同時）。本章依另行保存的專案筆記撰寫。

主持人：Hans Lammeman，Food On Demand。講者：Devon Roscoe，Olo；Wade Allen，Win Brands；Art Kilmer，Black Bear Diner。

會員忠誠不只是折扣。留存筆記回到便利、速度、差體驗後的補救，以及認識顧客的實用價值。自有通路（First-Party Channel）須贏得使用；擁有 App 不會自行建立關係。[15, 24]

16.1 被發現不等於留存

16.1.1 直接訂餐的理由

第三方平台可讓顧客認識餐廳。自有通路討論問的是之後怎麼辦：餐廳能否提供更容易的點餐、更可靠體驗，或符合消費情境的優惠？紀錄將這些效益視為回訪理由，不假設顧客只因餐廳偏好就改變通路。[15]

筆記把服務補救（Service Recovery）視為關係的一部分。未解決錯誤可能終止顧客習慣；及時且切合需求的回應則可重啟對話。來源不支持單一已驗證的因果留存提升，因此本章聚焦營運做法。[15]

16.2 讓通路實用

16.2.1 同意、便利與一致體驗

餐廳自有顧客紀錄可將訂單連結過往到訪或抱怨。價值取決於資料可靠、負責任使用及員工能否行動。忽視未解問題的會員訊息，可能比不發訊息更令人感到疏離。[15]

T19 | 自有通路關係：從被發現到服務補救

時刻	討論中的營運問題
被發現（Discovery）	顧客最初從哪裡知道餐廳？
點餐（Ordering）	直接訂餐是否真正便利？
履約（Fulfillment）	是否兌現承諾？
服務補救（Recovery）	餐廳能否辨識並解決失誤？
回訪（Return）	是否有實用的再訪理由？

來源：[15, 24]

17 閉幕時的全局觀

11 月 11 日，星期三 • 上午 11:10–中午 12:00（預定）

主持人：John Hamburger，Restaurant Finance Monitor。講者：Roger Lipton，Lipton Research；Allan Hickok，Restaurant & Retail Strategies；Rich Shank，Technomic；Jonathan Maze，Restaurant Business Magazine。

閉幕對話沒有產生全體共享的單一預測，而是回到熟悉品牌、執行落差及修復餐飲體系的能力。值得思考的張力，是財務結構與顧客每日體驗之間的關係。[10, 17]



P60 | 閉幕全局觀座談舞台實拍。議程列名：主持人 Restaurant Finance Monitor 的 John Hamburger；Lipton Research 的 Roger Lipton；Restaurant & Retail Strategies 的 Allan Hickok；Technomic 的 Rich Shank；Restaurant Business Magazine 的 Jonathan Maze。

攝影：李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）。

17.1 壓力下的熟悉品牌

17.1.1 Jonathan Maze 與營運體系

留存的 Jonathan Maze 發言，將溫蒂漢堡（Wendy's）的挑戰連結管理層更替、早餐執行及加盟業者困難。這是座談診斷，不宣稱單一因素能解釋全公司績效。[17]

Chili's 與 Applebee's 的討論對比營運控制及體系協調。直營集團可在全店網直接推動變革；加盟體系須透過契約、誘因、資金及獨立業主能力。這些觀察不確立某一所有權模式永遠勝出。[10, 17]

17.2 回到餐廳

17.2.1 品質、價值、服務與清潔

現場筆記中，Allan Hickok 最後強調品質（Quality）、價值（Value）、服務（Service）與清潔（Cleanliness）。用語熟悉，卻讓話題回到顧客看得見的工作：正確餐點、員工回應、受到照顧的環境，以及符合情境的帳單。[17]

T20 | 閉幕座談的實務詞彙

面向	顧客可觀察到什麼
品質（Quality）	食物、溫度與供應的一致性
價值（Value）	以所付價格獲得值得的整體體驗
服務（Service）	關注、節奏、準確與補救
清潔（Cleanliness）	可見餐廳由用心的人維護

來源：[10, 17]

18 座談之間：會回應的觀眾席

星期一開幕與星期二午宴 • 拉斯維加斯永利酒店

Michael Smerconish，開幕主題演講；Matt Friend，星期二午宴演出。預定活動背景依 RFDC 議程。

財務會議也有社交節奏。開幕交流邀請與午宴表演，讓觀眾以不同方式注意彼此。會議不是無間斷的試算表序列，因此這些也屬記者紀實。[20, 25]

18.1 邀請彼此交流

18.1.1 Michael Smerconish 的開幕活動

拍攝的 The Mingle Project 資料記錄開場對交談的邀請。下一場總按表開始的會議中，它提醒我們：未排定的交流也屬體驗。[13, 20]



P61 | Michael Smerconish 於 RFDC 開幕主題演講站在永利講台，配合 The Mingle Project 討論。
攝影：李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）。



P62 | RFDC 螢幕上的 The Mingle Project 資料，對應 Michael Smerconish 開幕活動。

攝影：李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）。

18.2 觀眾成為表演的一部分

18.2.1 午宴上的 Matt Friend

Friend 不掩飾觀眾似乎克制的反應，反而將它變成最持久角色：2,000 個 Simon Cowell、只有一人鼓掌、不斷確認自己還撐得住，以及一再保證快結束。這是舞台描繪，不是核實的人群測量。[25]

Dairy Queen、Freddy's、漢堡王（Burger King）、Black Bear Diner、塔可鐘（Taco Bell）、Arby's、Jimmy John's、P.F. Chang's 及 Dunkin' 都出現。最貼合場合的段子，將真實轉型名稱、產品或口號轉成第二層意思。[25]

逐字稿保留文字，卻無法記錄模仿的關鍵：音高、節奏、停頓、姿態、表情與角色聲音切換。文字報導必須說明此證據限制。[25]



P63 | 午宴公告：Matt Friend；活動牌顯示 Baird 與 Piper Sandler 贊助。

攝影：李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）。

一群為融資、加盟開發及主管交流而來的觀眾，被年輕名人模仿藝人本身當成短劇。這不是傳統演講，而是名人文化、政治與餐飲品牌語言的碰撞。獨特 RFDC 時刻不在某次模仿，而在轉型口號或三明治配送承諾，如何成為懂得原始商業意義的觀眾之笑點。[25]

Simon Cowell 象徵嚴苛選秀評審。「2,000」是喜劇估計，不是 RFDC 核實人數；重點是藝人感覺觀眾多麼不苟言笑。[25]

Jimmy John's 快速服務承諾被反轉。Jeff Goldblum 式長停頓讓慢變得迷人，而「freaky」由速度訴求滑向曖昧暗示。[25]



P64 | Matt Friend 於 RFDC 午宴永利講台演出，直接從觀眾席拍攝。

攝影：李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）。

T21 | 午宴如何改變現場氣氛

留存演出中的手法	紀實中的效果
餐飲品牌引用	提供觀眾熟悉素材
名人模仿	讓聲音、節奏與姿態成為笑點核心
重複回扣觀眾反應	將現場回應變成持續素材
企業活動情境	讓會議本身進入演出

來源： [25]

19 走訪展覽區

11 月 9–11 日 • 財務與開發展覽，拉斯維加斯永利酒店

照片與會面人物辨識由李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）提供。

展場改變報導尺度。品牌杯、一盤食物及簡短會面，與台上重大策略問題並列。照片讓讀者回到場次空檔中的人物、產品及交談。[13]

19.1 科技與顧客紀錄

19.1.1 Bikky 的 Abhinav Kapur



P65 | Bikky 共同創辦人暨執行長 Abhinav Kapur 與李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）於 Bikky 展位合影。

攝影：李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）。

Bikky 展位上，Abhinav Kapur 與李博士背後亮藍展示將顧客來訪帶入展場畫面。Kapur 是共同創辦人暨執行長；公司自述聚焦跨點餐通路理解餐飲顧客，連結會議反覆討論的觸及、回訪及忠誠度。[13, 29]

19.2 食物與品牌開發者

19.2.1 Steve Lieber、Savvy Sliders 與 John Lucas

一盤 Savvy Sliders 試吃品，讓食物重回財務會議核心。照片亦包括 BurgerFi 的 Steve Lieber 及 Farmer Boys 的 John Lucas。人物與品牌樣品帶來不同於宴會廳簡報的尺度：桌上的產品，以及近在可交談距離的人。[13]



P66 | BurgerFi 的 Steve Lieber 與李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）合影。

攝影：李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）。



P67 | Savvy Sliders 產品試吃品。

攝影：李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）。



P68 | Farmer Boys 的 John Lucas 與李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）合影。

攝影：李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）。

19.3 財務、營運者與專業友誼

19.3.1 Dough Zone 與獨立餐飲研究



P69 | Dough Zone 的 Jason Zhai、Cindy Guan 與李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）合影。

攝影：李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）。

攝影筆記延續至 Dough Zone 的 Jason Zhai、Cindy Guan，以及 Pacific Management Consulting Group 的 John Gordon。連同台上場次，這些相遇展現餐飲業將營運者、開發者、財務人士及產業觀察者聚在同一空間的廣度。[13]



P70 | Pacific Management Consulting Group 的 John Gordon 與李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）合影。

攝影：李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）。

T22 | 展場與走廊會面紀錄

人物 / 產品	所屬機構或說明	證據
Abhinav Kapur	Bikky 共同創辦人暨執行長	作者辨識；公司簡介
Steve Lieber	BurgerFi	作者修正；大會簡介
John Lucas	Farmer Boys	作者辨識；公司來源
Jason Zhai 與 Cindy Guan	Dough Zone	作者辨識；公司媒體頁
John Gordon	Pacific Management Consulting Group	作者辨識
Savvy Sliders	產品試吃品	可見品牌 / 作者標示

來源：[13, 29, 32]

20 GII 觀點：值得持續研究的問題

獨立詮釋 • 與會議參與者觀點清楚區分

全球創新研究院（Global Innovation Institute）• 李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）

本章為 GII 詮釋，連結各篇報導，但不將結論歸於講者。「走進熊貓」仍是獨立的會議新聞紀實。

20.1 成長必須化為營運能力

20.1.1 一位經理人、一位顧客與一個店址

整體報導中，成長反覆取決於準備好領導的經理人、願意到訪的顧客，以及支持品牌的店址。GII 認為開店預測應與三者共同評估。開發協議不等於營運餐廳；營運餐廳也不自動等於獲利餐廳。

20.2 從亮眼數字繼續追蹤現金

20.2.1 從營收到再投資

財務與外送討論匯聚到簡單紀律：超越第一個報告數字追蹤金流。訂單總額不等於結算現金；餐廳 EBITDA 不等於翻新及償債後可用現金；低收購倍數可能被不佳再投資效益抵銷。這些是 GII 的解說連結，不代表所有講者一致同意。

20.3 科技必須經得起班次考驗

20.3.1 承諾全店網前，先定義任務

AI 場次對資訊、訓練及決策的證據，多於已驗證機器人部署。GII 建議從明確任務、基準、負責經理人及可逆測試開始。節省時間應與錯誤、服務品質、採用率及支援成本一起衡量。產生警示的系統，不一定改善餐廳。

20.4 下一次採訪任務

20.4.1 值得帶回營運者的問題

下一輪有用訪談應取得實際新店群組、可比較通路貢獻、可衡量經理人準備度及科技導入前後證據，也應問失敗經驗。會議最具啟發的時刻常涉及調整：簡化品項、修改優惠、學習市場，或承認早期假設的限制。

RFDC 2026 後記：學習經營餐廳所需的一切



P71 | 程正昌（Andrew Cherng）與李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）於 RFDC 2026。對作者而言，照片記錄有意義的重逢時刻。

攝影：李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）。

重返 RFDC，讓我再次見到最初為我打開餐飲業大門的人：程正昌先生（Mr. Andrew Cherng）。

2012 年，他在我身上看見某種潛力。2013 年，我加入熊貓餐飲集團（Panda Restaurant Group）擔任投資總監。這是我首次在餐飲企業任職，雖然此前已在美國及亞洲七國從事零售與餐飲不動產投資開發逾十年，涉及資產價值超過 100 億美元。

我帶著對不動產投資與營運經驗的信心而來。回頭看，其中部分是自負。我對餐廳營運仍天真，低估要學的事。理解物業、評估投資及經營餐廳，是不同責任；當時我尚未體會彼此距離。

在熊貓，我沒有交出自己期待的成果，也未達到我認為足以回報程先生信任的表現。

離開熊貓後，我擔任 Karat Packaging 的餐飲事業部總經理，負責約 120 人的 Lollicup Coffee & Tea 業務，涵蓋五家直營店、中央廚房及數家授權店。這是我首次直接經營餐飲。

那時我才開始理解，餐飲業究竟有多困難。

投資模型可整理人力、食材、租金及營收假設；經營餐廳卻需要人日復一日讓假設成立。人員配置、備餐、一致性、服務及每班突發需求，不能只靠試算表。這段經驗挑戰我的信心，也讓我更尊敬每日開門服務顧客的人。

它也塑造了我投入餐飲教育的決心。

2020 年，我協助 Stowe Shoemaker 院長爭取程先生 500 萬美元捐款，希望在 UNLV 酒店管理學院建立我們構想中全球第一個快速休閒餐飲管理學位。這項雄心是為產業提供我們認為它值得擁有的專門管理教育。

Shoemaker 院長與我未能讓該學位成真。我承認自己對結果的責任；回顧歷程時，這仍是不能忽略的未竟工作。

2019 年起，我在 UNLV 酒店管理學院 Stowe Shoemaker 院長指導下，於 USC 進行多店餐飲管理博士研究，2021 年 8 月取得博士學位。論文題為《於 UNLV 酒店管理學院建立多店快速休閒餐飲教育：創新研究》（Establishing Multi-Unit Fast-Casual Restaurant Education at UNLV Hospitality College: An Innovative Study）。

2022 年 1 月，我開始在 UNLV 教授此領域，希望為未來餐飲領導人建立專門教育路徑。計畫未獲預期進展，之後我前往 Cal Poly Pomona，如今仍在 UNLV 李氏商學院從事高階主管教學。

期間我擔任《多店餐飲管理》（Multi-Unit Restaurant Management）主要作者，與 Linchi Kwok、Zihui Ma 合著，由 Kendall Hunt 於 2025 年 2 月出版。教材不能取代原先希望建立的學位，卻是把營運經驗、研究與教學轉為他人可用成果的具體方式。

在 RFDC 再見程先生，對我承載所有這些歷史。我曾擔心相見，因心中仍有未完成之事的失落。有機會與他合照，減輕了不安；對我而言，照片記錄一次有意義的重新連結。

我一直敬佩他的智慧，更感謝親身感受到的關懷與寬容。

他帶我進入令人著迷的產業。自 2013 年以來，我的理解深刻改變，其中許多來自發現自身知識的界線。

離開 RFDC 時，我對餐飲營運者重新生出敬意，也更清楚教育者與研究者的責任：仔細傾聽、檢視證據，並以謙遜書寫這份執行遠比分析困難的工作。

李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee），一位餐飲學生

個人回憶由作者提供並確認實質內容；不表示程正昌（Andrew Cherng）或熊貓餐飲集團（Panda Restaurant Group）為本書背書。

參考資料與採訪來源

以下未出版資料屬李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）的 RFDC 採訪檔案，記錄報導基礎，不視為獨立出版研究。公開機構及公司來源另行標示。

1. 李志傑（Lee, Cervantes）。走進熊貓：與程正昌對談（Inside Panda with Andrew Cherng）。未出版 RFDC 2026 場次備忘錄與蒐集證據，2026 年 11 月 9–11 日。
2. 李志傑（Lee, Cervantes）。高層視角（The View from the Top）。未出版 RFDC 2026 場次備忘錄與蒐集證據，2026 年 11 月 9–11 日。
3. 李志傑（Lee, Cervantes）。AI 與餐飲營運（AI and Restaurant Operations）。未出版 RFDC 2026 場次備忘錄與蒐集證據，2026 年 11 月 9–11 日。
4. 李志傑（Lee, Cervantes）。外送的盲點（The Delivery Blind Spot）。未出版 RFDC 2026 場次備忘錄與蒐集證據，2026 年 11 月 9–11 日。
5. 李志傑（Lee, Cervantes）。併購展望（M&A Outlook）。未出版 RFDC 2026 場次備忘錄與蒐集證據，2026 年 11 月 9–11 日。
6. 李志傑（Lee, Cervantes）。私募股權與加盟平台（Private Equity and the Franchise Platform）。未出版 RFDC 2026 場次備忘錄與蒐集證據，2026 年 11 月 9–11 日。
7. 李志傑（Lee, Cervantes）。發掘隱藏寶地（Unlocking Hidden Gems）。未出版 RFDC 2026 場次備忘錄與蒐集證據，2026 年 11 月 9–11 日。
8. 李志傑（Lee, Cervantes）。穩健成長與現金流（Grow Slow and Cash Flow）。未出版 RFDC 2026 場次備忘錄與蒐集證據，2026 年 11 月 9–11 日。
9. 李志傑（Lee, Cervantes）。餐飲營運轉型實戰手冊（The Restaurant Turnaround Playbook）。未出版 RFDC 2026 場次備忘錄與蒐集證據，2026 年 11 月 9–11 日。
10. 李志傑（Lee, Cervantes）。全局觀（The Big Picture）。未出版 RFDC 2026 場次備忘錄與蒐集證據，2026 年 11 月 9–11 日。
11. 李志傑（Lee, Cervantes）。60 分鐘掌握餐飲產業（Around the Industry in 60 Minutes）。未出版 RFDC 2026 場次備忘錄與蒐集證據，2026 年 11 月 9–11 日。
12. 李志傑（Lee, Cervantes）。成長新方程式與機場特許經營（The New Growth Equation and Airport Concessions）。未出版 RFDC 2026 場次備忘錄與蒐集證據，2026 年 11 月 9–11 日。
13. 李志傑（Lee, Cervantes）。RFDC 2026 原創照片、現場觀察、照片人物辨識及作者職涯資料。私人採訪檔案，2026 年 11 月。
14. 李志傑（Lee, Cervantes）。次世代快餐領導力（Next Generation QSR Leadership），部分現場筆記，2026 年。未出版採訪檔案。
15. 李志傑（Lee, Cervantes）。自有通路（First-Party Channels），原始筆記與逐字稿片段，2026 年。未出版採訪檔案。
16. 李志傑（Lee, Cervantes）。穩健成長與現金流（Grow Slow and Cash Flow），原始筆記與逐字稿片段，2026 年。未出版採訪檔案。
17. 李志傑（Lee, Cervantes）。全局觀（The Big Picture），原始筆記與逐字稿片段，2026 年。未出版採訪檔案。
18. 李志傑（Lee, Cervantes）。併購展望（M&A Outlook），原始筆記與逐字稿片段，2026 年 11 月 10 日。未出版採訪檔案。

19. 李志傑（Lee, Cervantes）。於 UNLV 酒店管理學院建立多店快速休閒餐飲教育：創新研究（Establishing Multi-Unit Fast-Casual Restaurant Education at UNLV Hospitality College: An Innovative Study）。博士論文，南加州大學，2021 年。
20. 餐飲財務與開發會議（Restaurant Finance & Development Conference）。RFDC 2026 議程，11 月 1 日修訂版。拉斯維加斯永利酒店，2026 年 11 月 9–11 日。作者提供議程。
21. 李志傑（Lee, Cervantes）。AI 實務（AI in Action）。未出版 RFDC 2026 場次備忘錄與蒐集證據，2026 年 11 月 9–11 日。
22. 李志傑（Lee, Cervantes）。期中選舉後的加盟業（Franchising After the Midterms）。未出版 RFDC 2026 場次備忘錄與蒐集證據，2026 年 11 月 9–11 日。
23. 李志傑（Lee, Cervantes）。飲品趨勢內幕（Inside the Beverage Trends）。未出版 RFDC 2026 場次備忘錄與蒐集證據，2026 年 11 月 9–11 日。
24. 李志傑（Lee, Cervantes）。自有通路（First-Party Channels）。未出版 RFDC 2026 場次備忘錄與蒐集證據，2026 年 11 月 9–11 日。
25. 李志傑（Lee, Cervantes）。Matt Friend 午宴演出。未出版 RFDC 2026 場次備忘錄與蒐集證據，2026 年 11 月 9–11 日。
26. 李志傑（Lee, Cervantes）。Matt Friend 午宴，十段原始錄音文字摘錄，2026 年。未出版採訪檔案。
27. UNLV，李志傑（Cervantes Lee）教師簡介。
28. Kendall Hunt，《多店餐飲管理》（Multi-Unit Restaurant Management）作者簡介及出版紀錄。
29. Bikky，關於我們（About Us）：共同創辦人暨執行長 Abhinav Kapur。
30. MURTEC 2026 講者簡介：Steve Lieber。
31. Farmer Boys，加盟支援團隊：John Lucas。
32. Dough Zone，公司媒體頁：Jason Zhai 與 Cindy Guan。
33. 熊貓餐飲集團（Panda Restaurant Group），我們的故事（Our Story）：1973 年聚豐園、1983 年熊貓快餐及 1997 年 Hesperia 得來速里程碑。
34. Panda Cares，常見問題（Frequently Asked Questions）：店內捐款配捐。

照片與證據說明

現場照片由李志傑 博士（Dr. Cervantes Lee）拍攝。圖說依作者辨識、清晰名牌及大會議程標示人物；僅在有紀錄時列出團體座位順序。

封面將程正昌在 RFDC 的影像，與訪談展示的聚豐園歷史照片並列，以「今昔」描述；拍攝畫面無法確立歷史照片日期及其年齡。

為改善閱讀，部分投影片照片經裁切及幾何校正。保留原始內容，未重建缺失文字或邊緣。具合適影像時優先使用舞台實拍；拍攝螢幕的影像在圖說中註明。

「發掘隱藏寶地」記載紙本議程與活動表照片時間不同。更一般地說，議程僅建立預定參與；實際出席及發言仍需各自證據。