

國立臺灣大學管理學院商學研究所



碩士論文

Department of Graduate Institute of Business Administration

College of Management

National Taiwan University

Master Thesis

動態能力演化—

以王品集團進軍中國市場之轉型與挑戰為例

A Study on the Dynamic Capabilities Evolution:
the Case of WowPrime

劉又蜜

Yu-Mi Liu

指導教授：郭瑞祥博士、陳忠仁博士

Advisor：Ruey-Shan Guo, Ph.D.

Chung-Jen Chen, Ph.D.

中華民國 103 年 6 月

June, 2014

致謝



兩年的商研時間過得飛快，一眨眼竟走到了打致謝的這個時刻。回顧商研兩年精采而充實的學生生涯，只能慶幸自己兩年前做出了最正確的選擇，在學業、商業競賽與實習的紮實生活中，我也找到了屬於自己未來的路。此份研究論文代表著現階段學生生涯的結束，也是另一段人生的開始。

感謝我兩位親愛的指導教授郭瑞祥博士與陳忠仁博士，謝謝您們在這段研究生涯中的教學以及指點，您們的建議即是我們最寶貴的資源，讓我們學會何謂邏輯、何謂架構；也謝謝您們在討論之餘對我們的關懷，讓我們對未來的方向能夠更加明確。感謝吳學良博士與陳俊忠博士在口試時的鼓勵以及寶貴意見，使的本論文能夠更加完整與嚴謹。感謝戴勝益董事長先生接受訪談，讓我能夠獲得第一手的資訊並順利撰寫論文，您的創業家風範著實令人佩服。

感謝凱坤學長在研究期間的各項協助，每次與學長討論都能夠如獲新生，調整方向加以前進，謝謝你總是提供給我最新的相關資訊以助論文的撰寫，更幫助我完成人生中的第一次與戴董事長之訪談。感謝芝郁，謝謝你總是不厭其煩的回答我這個論文新手的問題，每次與你討論都感到開心無比，更感謝你幫我敲定口試日期，讓我可以這個時候就開始打致謝；感謝魚酥，謝謝你義不容辭地幫我修改英文摘要，讓我能順利交出論文；感謝仔婷，謝謝你這段日子的鼓勵與幫忙。感謝威廷等好夥伴，抱歉雖然我先口試了，但還是很感謝這段日子有你跟我一起度過這段酸甜苦辣的論文時光，每次開完 meeting 與你一同聊天的時光真的有療癒作用。謝謝慧慈、冠昇等教研夥伴，寫論文的路上因有了你們而變得有趣。

最後，感謝總是陪伴著我的翔麟，謝謝你陪我度過了這段煎熬的時間，沒有你的支持我必定無法順利完成此份論文。感謝我最愛的父母與弟弟，謝謝你們總是貼心的為我設想，並在我需要的時候對我伸出溫暖的懷抱。

謹此以此篇論文獻給所有研究過程中曾經幫助過我的人，感謝你們的關懷與支持。

2014.06.19 夏

中文摘要



王品集團成立於 1993 年，為現今台灣第一大餐飲集團，今年營業額更高達 149 億新台幣。然而相較於台灣市場的穩定成長，其在大陸之事業群自 2003 年上海展店以來發展將近十年，其營業額也僅佔集團之 21%，顯現其在中國之事業成長速度不如預期。面對此新進市場之轉型與挑戰，王品集團也透過在調整自身策略定位後將內外部資源予以整合，期望為集團帶來新一波成長動能。

本研究主要觀察環境、策略以及執行三大層面之互動以分析其成長動能。在此研究中發現王品集團在發展的二十年間主要透過外部環境驅動，重新調整公司整體的策略定位後調整其內外部資源的運作以利策略的執行，進而形成其動態能力。

關鍵字：競爭優勢、動態能力、策略定位、市場進入、王品集團

Abstract

Established in 1993, Wowprime is now the biggest food and beverage empire in Taiwan. The sales revenue of Wowprime achieved NT\$14.9 billion in 2013. But instead of the rapid growth as experienced in Taiwan, Wowprime's business in China is growing at a rate far slower than expected. The proportion of sales revenue in China is only about 20% of Wowprime's total sales revenue. Struggling in the gigantic emerging Chinese market, Wowprime is still adjusting its strategy, related resources and capabilities.

This study is aimed to analyze the dynamic capabilities of Wowprime from three different aspects: environment, strategy and execution (including building resources and capabilities). This research found out that the key driver of Wowprime is the ability to adapt to its environment and thus adjusted its resulting strategies and dynamic capabilities.

Keywords: Dynamic capability, Strategic position, Dynamic capability, Market Entry , Wowprime



目錄

誌謝	i
中文摘要	ii
ABSTRACT	iii
目 錄	iv
圖目錄	vi
表目錄	vii
第一章：緒論	1
1.1. 研究背景與動機	1
1.2. 研究目的	2
1.3. 研究方法	2
1.4. 研究架構	4
第二章：文獻回顧	5
2.1. 餐飲服務業定義	5
2.2. 連鎖餐飲企業展店策略：直營與加盟	6
2.3. 企業競爭優勢：資源基礎觀點、能耐基礎觀點與動態能力觀點	7
第三章：產業環境分析	18
3.1. 產業特性	18
3.2. 餐飲業環境分析：台灣	19
3.3. 餐飲業環境變化：中國	25
3.4. 產業經營挑戰	34
第四章：個案研究	35
4.1. 個案介紹	35
4.2. 王品集團事業成長	56

第五章 個案分析	87
5.1. 各階段策略系統活動圖分析	87
5.2. 事業成長概念模型—3P構面	91
第六章 結論	102
6.1. 總結：王品集團四階段事業成長	102
6.2. 管理意涵與研究建議	104
參考文獻	106



圖目錄



圖 1-1 研究流程.....	3
圖 1-2 研究架構.....	4
圖 1-3 能耐基礎成長觀念性架構.....	11
圖 1-4 台灣歷年餐飲業營業額與成長率.....	20
圖 1-5 歷年中國外食支出與城鎮居民總收入.....	25
圖 1-6 城市化比率與外食消費佔比趨勢圖.....	26
圖 1-7 中國餐飲營業額歷年成長.....	28
圖 1-8 歷年百強餐飲業營業額.....	29
圖 1-9 中國百強餐飲業態佔比.....	30
圖 1-10 中國連鎖餐飲歷年總店數.....	31
圖 1-11 中國歷年連鎖餐飲集團成長.....	32
圖 1-12 中國歷年餐飲百強佔比.....	34
圖 1-13 台灣品牌特性介紹.....	37
圖 1-14 王品集團組織結構圖.....	46
圖 1-15 王品集團提議制度.....	50
圖 1-16 王品集團歷年整體年營業額.....	51
圖 1-17 王品集團年營業額.....	52
圖 1-18 王品集團兩岸營運結構分析.....	52
圖 1-19 王品集團兩岸近五年營收成長率.....	53
圖 1-20 王品集團近五年獲利狀況.....	53
圖 1-21 王品集團近年度獲利成長率.....	54
圖 1-22 王品集團兩岸展店數.....	55
圖 1-23 王品集團兩岸近五年店數成長率.....	55
圖 1-24 王品集團訓練系統.....	61
圖 1-25 台灣歷年經濟成長率變化.....	69
圖 1-26 台灣歷年可支配所得成長率變化.....	70
圖 1-27 王品集團「紅三角酷」品牌發展架構圖.....	75
圖 1-28 王品集團初始期策略地圖(1993-2000).....	87
圖 1-29 王品集團台灣拓展期策略地圖(2001 至今).....	88
圖 1-30 王品集團中國進軍期策略地圖(2003-2012).....	89
圖 1-31 王品集團中國擴張期策略地圖(2013).....	90
圖 1-32 成長策略模型概念圖.....	92
圖 1-33 王品集團事業發展路徑.....	101



表目錄

表 1-1	國內外學者對於餐飲服務業之定義	5
表 1-2	歷年學者理論：競爭優勢	8
表 1-3	企業競爭優勢觀點	9
表 1-4	歷年學者對動態能力之解釋	13
表 1-5	動態能力觀點整理	14
表 1-6	台灣連鎖餐飲服務店數統計：2006-2012 年	21
表 1-7	2013 年台灣連鎖餐飲業者家數統計	22
表 1-8	台灣 2012 前十大連鎖業者	23
表 1-9	台灣王品集團餐飲品牌介紹	36
表 1-10	王品集團大事紀	38
表 1-11	王品集團企業價值觀	40
表 1-12	王品憲法	42
表 1-13	王品集團龜毛家族條款	43
表 1-14	王品集團整體組織功能	47
表 1-15	戴勝益創業史	56
表 1-16	王品集團連鎖七冊	62
表 1-17	員工入股分紅示意表	64
表 1-18	王品集團化蝶五部曲	68
表 1-19	王品集團成本主要結構	76
表 1-20	王品集團中國事業部品牌介紹	80
表 1-21	王品集團四階段協調整合構面分析	96
表 1-22	王品集團四階段資產地位分析	99
表 1-23	王品集團階段事業成長分析	103



第一章：緒論

1.1. 研究背景與動機

1994 年，為了改善資源基礎觀點與能耐基礎觀點在廠商如何避免因環境變化使得自身能力陷入核心僵固性(Core Rigidity)之不足上，Teece, Pisano, and Shuen (1994)首次提出動態能力(Dynamic Capability)的觀點，強調廠商為了獲取持續性的競爭優勢，必須不斷地因應產業環境變化，調整組織內外部的資源結構。

近年來隨著民眾生活型態的改變，民眾外食比例也逐年升高。根據行政院主計處統計，直至目前在外伙食費佔飲食費已達 40%，各類小吃、咖啡廳、茶餐廳、義式、日式料理、泰式、法式餐廳等各類餐廳不斷的增加也進一步導致進入門檻極低之餐飲業越趨競爭，眾多餐飲業者為持續經營，不斷改變經營模式。

為深入了解動態能力的演化過程，本研究以台灣第一餐飲集團—「王品餐飲股份有限公司」為例，探討其成長轉型的不同階段中，在面對不同環境的變化下，其策略定位的轉變及相對應之動態能力的演化過程，最後更進一步探討在上述變化下，其組織在核心能力建構與關鍵資源取得的調整過程。台灣「王品餐飲集團」為 1993 年由現任董事長戴勝益創立，在短短 7 年內便突破十億新台幣之營收規模，2013 年營收更高達 149 億新台幣，為台灣第一大餐飲集團；其海外布局涵蓋中國、泰國、新加坡等地。本研究主要聚焦於王品集團在台灣及中國兩大市場過去 20 年中的發展過程，並探討其如何因應環境變化做出各項策略性之調整。



1.2. 研究目的

本研究將以王品集團作為研究對象，探討企業如何在市場環境不斷變遷下改變其成長與競爭策略，並透過各種內外部整合方式建構關鍵資源與核心能力。透過個案研究方式本論文欲達成下列之研究目的：

1. 探討王品集團階段性成長策略轉變原因
2. 分析策略轉變下王品其動態能力如何變化以創造競爭優勢
3. 分析王品集團在中國市場之挑戰與轉型

1.3. 研究方法

本研究流程如圖 1-1 所示，先針對競爭優勢三大觀點：資源基礎觀點、能耐基礎觀點與動態能力觀點相關文獻進行蒐集整理，並採用動態能力觀點中之 3P 構面動態能力進行個案分析，並作為此研究之理論架構。本研究採以個案實證訪談方式進行，邀請王品集團董事長戴勝益先生進行訪談，對理論架構適用性加以驗證，之後整合並分析個案，最後提出研究結論與建議。

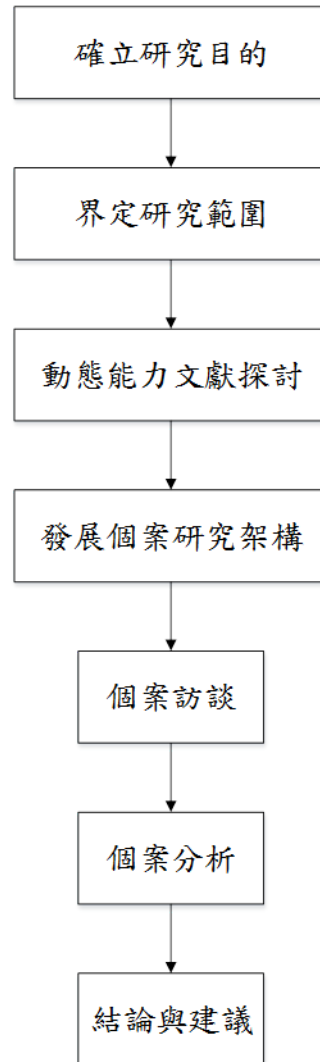


圖 1-1 研究流程



1.4. 研究架構

本研究主要探討在環境因子變動下企業如何因應並改變其動態能力，將針對王品集團發展之各個階段以如下之研究架構進行分析。首先將闡述各階段之產業環境變化，提出集團相應之事業成長策略；其後在策略之執行上則會引用 David J. Teece (1997) 之 3P 動態能力觀點予以分析說明，並總結出該階段之競爭優勢。

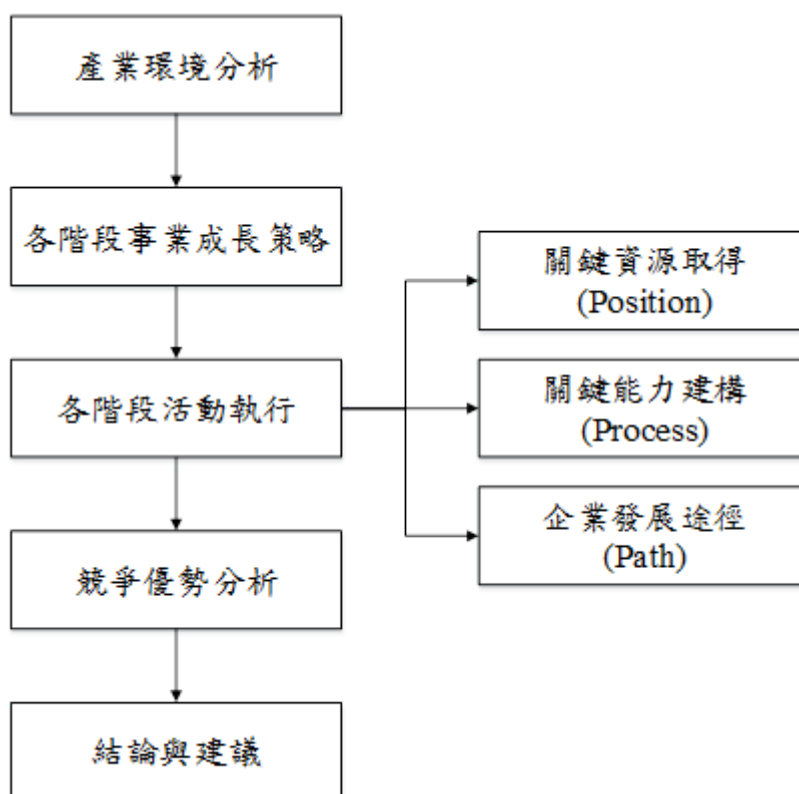


圖 1-2 研究架構



第二章：文獻回顧

2.1. 餐飲服務業定義

由行政院主計處「中華民國行業標準分類」(第九次修訂)所提供之定義,「餐飲業」係指從事調理餐食或飲料提供現場立即消費之餐飲服務的行業,而外送、外帶、餐飲承包等服務也屬於餐飲業。經濟部統計處資料將餐飲業區分為餐館業、飲料店業與其它餐飲業。以下將國內外學者、專家對服務業內之餐飲業的定義整理如表。此外,綜覽國內外學者、專家對餐飲業之特性也有不同之說明,茲重點摘要整理如下表所示。

表 1-1 國內外學者對於餐飲服務業之定義

學者 (年份)	內容
山口喜久男、小山周三 (1979)	為「在家庭外提供膳食或其他附帶的服務之專門設施」,或稱為外食餐飲業或食品服務業。所提供的產品包含: 1. 「膳食、飲料的提供」 2. 「對人的服務」 3. 「用餐氣氛」
Dittmer and Griffin (1993)	指提供可立即食用的食物,並包括飲料、燈光、視覺外觀、服務技巧、氣氛、服務人員態度等;餐飲業便是指從事於提供餐飲服務的行業。
經濟部商業司 (1995)	餐廳為「以固定場所接待客人」,透過提供餐飲、設備、人員服務賺取利潤的服務行企業。舉凡以營利為目的,提供餐飲、服務等商品以及包括人力與機械的服務,且具固定營業場所的,即所謂餐飲業。
鍾秀敏 (1998)	餐飲業是「一種出售服務」、「一種營利性」、「一項兼具生產性及服務性」,並以「提供餐飲及服務為目的,而得到合理的利潤」、「使客人有賓至如歸之感覺」的事業。

資料來源: 本研究整理



2.2. 連鎖餐飲企業展店策略：直營與加盟

一般連鎖餐飲業者多採取直營或加盟兩種經營模式，直營連鎖(Regular chain, RC)指的是總公司直接經營的連鎖店，所有權與經營權皆集中於總公司，意即公司總部能夠直接經營、投資並管理各分店的經營型態。直營連鎖的組織體系，一般分為三個層次：上層為負責整體事業之總部；中層是負責多家分店的區域性管理組織；下層則為各分店。在此組織型態下通常由總部集中負責採購、經營管理控制、廣告促銷等活動，並具有統一的企業形象，但也同時必須投入較大的人力、物力以及財力，所以通常為資金充足的企業所採用。

根據「國際連鎖加盟協會」(IFA)對連鎖加盟的定義為：連鎖總公司與加盟店兩者間的持續契約關係。根據契約，總公司必須提供一項獨特的商業特權，並加上人員訓練、組織結構、經營管理以及商品供銷的協助；而加盟店也必須付出相對的報償。加盟連鎖店則可主要分成特許加盟(Franchise chain, FC)以及自願加盟(Voluntary chain, VC)兩種型態，其指的是企業將其服務標章授權給加盟主，並由總公司提供部份資金與技術能力、指導授權加盟店各項經營的技術與軟體，並向加盟店收一定比例的權利金與指導費。如此加盟主能夠利用加盟總部外在的品牌聲譽來吸引顧客前往消費。此合作型態下雙方皆須簽訂加盟合約，以達到讓雙方事業體皆能獲利之共同目標，而加盟總部也不能因加盟性質有所不同而向加盟主收取加盟金、保證金與權利金。

直營與加盟連鎖型態在經營上各有優缺點，直營連鎖店能提供較好的服務，但拓展的速度卻較慢；特許加盟與自願加盟可以迅速發展，然而在管理上較為困難，甚至會影響原本加盟總部之品牌聲譽。

2.3. 企業競爭優勢：資源基礎觀點、能耐基礎觀點與動態能力觀點

競爭優勢的概念最早可追溯至 Chamberlin (1933)所出版之“*The Theory of Monopolistic*”一書；而後各學者對於競爭優勢在看法上各有不同，在 Porter (1985)提出競爭優勢模型，指出企業透過正確競爭策略將獲得超於同業水平之利潤，稱之為競爭優勢 (Competitive Advantage)。Porter (1996)介紹了三種競爭策略概念，包括：差異化競爭策略(Differentiation)、成本領導策略(Cost-Leadership)以及焦點化策略(Focus)。Porter (1985)認為企業可藉由以下三種策略取得其市場競爭優勢：

1. 成本領導策略(Cost Leadership)：

力求生產效率、成本控制及學習曲線之運用以取得成本優勢。

2. 差異化策略(Differentiation)：

創造產品服務的獨特性以建立競爭優勢。

3. 集中性策略(Focus)：

針對特定購買群或是場區隔經營，以取得在此區域內之成本或差異化優勢。

Porter 認為，企業要獲得能夠在產業中勝出之競爭優勢，就必須做出競爭策略之選擇，在成本領導的競爭策略中，企業透過比同業更低的成本結構在相同價格下獲取比同業更高的利潤；在差異化競爭策略，指企業從事一套能夠生產或創造讓消費者感覺異於其他競爭對手的獨特產品或服務。此企業以提供特定顧客高附加價值的產品為目標，著重於發展獨特性產品、開發產品新屬性與強化行銷服務等附加價值，以使其產品與競爭者之產品有所差異。Porter 更指出：「企業若要維持競爭優勢，差異化是非常重要的策略之一」。焦點化競爭策略將企業的營運集中在特定的市場區隔或產品線上，一種以服務小眾市場為主的事業層級策略，試圖滿足特定市場需求以獲得競爭優勢，採此策略的企業其目標市場總具有一定的特殊性，而這些目標市場的獨立性越強，那麼就會與整體市場的差距越大，所以當

市場的區隔不完整時，將會使得目標市場與整體市場落差過大，而導致損失。三種競爭策略並不互相排斥，甚至可能會同時採用。Porter (1996)認為，透過競爭策略之擬定，企業能夠致力於獲得持久性競爭優勢。三種不同競爭策略將為企業帶來不同類型之競爭優勢，包括成本競爭優勢與差異化競爭優勢，並表現在企業的品质、創新、效率以及服務等面向上。

表 1-2 歷年學者理論: 競爭優勢

學者	競爭優勢理論
Porter (1985)	企業相對於其他競爭業者，在長期具有之獨特且優越之競爭地位
Aaker (1989)	企業所擁有之資產與技巧是企業的競爭基礎，可提供給企業持久性競爭優勢與長期提升績效表現
Ansoff and McDonnell (1990)	企業在產品與市場範圍中所具有的特質，而如此之特質可為企業帶來較其他競爭者更優越的競爭地位。
Barney (1995)	企業所擁有的資源與能力如具有價值、稀少性且難以模仿時，這些資源與能力便可能是企業持久性競爭優勢之來源。
Harrison (1997)	市場佔有率和獲利率可表現出一個企業是否在競爭者中具有競爭優勢，並提供企業觀察整體競爭力。
Li and Deng (1999)	認為如技術發展、價格成本、組織與管理、行銷、產業地位與政策環境情況等因素將影響企業競爭策略的形成與執行，這些因素的力量及其互動將決定企業的競爭策略。
Hill and Jones(2001)	競爭優勢主要來自於較佳的效率、品質、創新及回應顧客的能力，欲達成這四項基礎需有賴擁有獨特的能力。

資料來源: 本研究整理



歷年來學者在探討企業競爭優勢時其觀點主要分三大類，分別為資源基礎觀 (Resource-based View, RBV)、能耐基礎觀點 (Competence-based View, CBV) 與動態能力觀點 (Dynamic Capability View, DCV)。其比較如下：

表 1-3 企業競爭優勢觀點

	資源基礎觀點 (resource-based view, RBV)	能耐基礎觀點 (competence-based view, CBV)	動態能力觀點 (dynamic capability view, DCV)
出現年分	1980s	1990s	1990s
環境因子	著重企業內部環境	開始引進外部環境概念，以企業內部環境為主	同時著重在企業內外部環境
企業構成	屬於存量概念，由策略性資源組成，包括無形、有形資產與能力等，重視組織活動	兼具存量與流量概念，企業由有形、無形資源與核心能耐組成，重視管理程序	依環境變化不斷調整企業之有形、無形資產與能力，同時重視組織活動與管理程序
競爭優勢來源	資產與能力組成之策略性資源	資產和能力集合而成的能耐	依環境變動調整之動態能力
競爭優勢取得手段	開發策略性資源，包括資產與能力	運用資產與能力之集合，發展並延伸核心能耐	透過組織流程管理與資源配飾發展因應市場改變之動態能力

資料來源：本研究整理

2.2.1. 資源基礎觀點 (Resource-based View, RBV)

Penrose (1959) 為首先將企業資源視為能夠影響企業行為模式之學者，認為一家公司的管理能力、產品市場及不確定性與風險同為企業成長的三項限制，而企業成長障礙來自於以下之外部因素：(1)資金、人才及好的投資機會、(2)專利權、競爭對手及高進入成本等，而內部資源如生產製造能力、技術能力、管理能力及主要零組件供應等，同樣是造成企業成長的機會或障礙。Wererfelf (1984)正式提出資源基礎觀點，將企業視為資產和能力之組合，而競爭優勢則透過策略性資產和能力累積而得。資源基礎觀點認為，企業因具有相異之資源與能力而具有異質性，

此異質性則決定了各企業的市場競爭力。因此，強調資源基礎觀點的學者將競爭優勢視為一獨特且差異之能力，若能有效利用便可提升其市場地位與創造獲利。支持此觀點的學者包括 Barney (1991)、Collis (1991)、Rumelt (1994)、Manhoney 與 Pandian (1992) 以及 Amit 與 Schoemaker (1993) 等人。

總結而言，資源基礎觀點主要包括以下三方面之內容：

1. 企業異質資源為競爭優勢之來源：

企業在特殊資源的取得與能力建構上將影響其競爭優勢的產生，而用以產生競爭優勢之特殊資源應具備(1)價值性 (2)稀少性 (3)無法複製 (4)不可替代性 (5) 企業能以低於價值的價格取得。

2. 資源的無法複製性決定競爭優勢是否持久：

當一企業以競爭優勢取得高於競爭者之利潤時，競爭者勢必會相繼模仿其獲得競爭優勢之資源與能力，此時無法複製性便決定了此競爭優勢是否持久。此時若競爭優勢本身具有因果關係模糊、路徑依賴性與模仿成本較高等特性則可建立其他競爭者加以模仿之阻礙，得以維持其競爭優勢。

3. 企業可透過組織學習、知識管理與建立外部網路取得建構競爭優勢所需之特殊資源。

2.2.2. 能耐基礎觀點 (Competence-based View, CBV)

1990 年代，Prahalad 及 Hamel 首先提出核心能耐之概念，認為能耐為整體組織學習的累積效果，企業需學習如何協調整合其生產技術與多元科技，並涉及組織運作的系統和價值的傳遞。支持能耐基礎觀點之其他學者如：Dosi, Teece and Winter(1992)、Lado and Wilson (1994)、Markides and Williamson (1994)、Winterschied (1994)、Peter(1995)、Marino(1996)、Briance, Alope and Mamnoon(1998)、Miyazaki (1999)與 Lynskey(1999)等。核心能耐觀點指出，能耐為組織學習各項資源與能力組合後之延伸，為集體學習(collective learning)過程的結



果，如同大樹在發展出核心能耐的主幹後開枝散葉，讓企業能夠延伸此種核心能耐至各項領域及產業。

此派觀點之學者認為，能耐為策略規劃與管理中最重要的一部分，企業在形成與執行策略時，必須以能耐為中心。一旦建立能耐，企業便能夠將該資產與能力成功地移轉至既有的組織與市場(Prahalad 及 Hamel, 1990; Miyazaki, 1999)；更重要的是，能耐將會增加企業績效與競爭優勢 (Prahalad 及 Hamel, 1990; Markides 及 Williamson, 1994; Carl 及 Mary, 1995; Das 及 Narasimhan, 2000)。

在國內研究部分，李吉仁（2002）以資源基礎理論與能耐管理之架構出發，結合組織學習中的概念，有別於以產品、市場為主的企業成長架構，反而以資源的角度切入、能耐延伸 (competence leveraging) 與能耐建構 (competence building) 兩大活動為主軸，將兩活動交互運用達到動態平衡，有效進行資源的佈局，以協助企業達成穩定成長的目標。

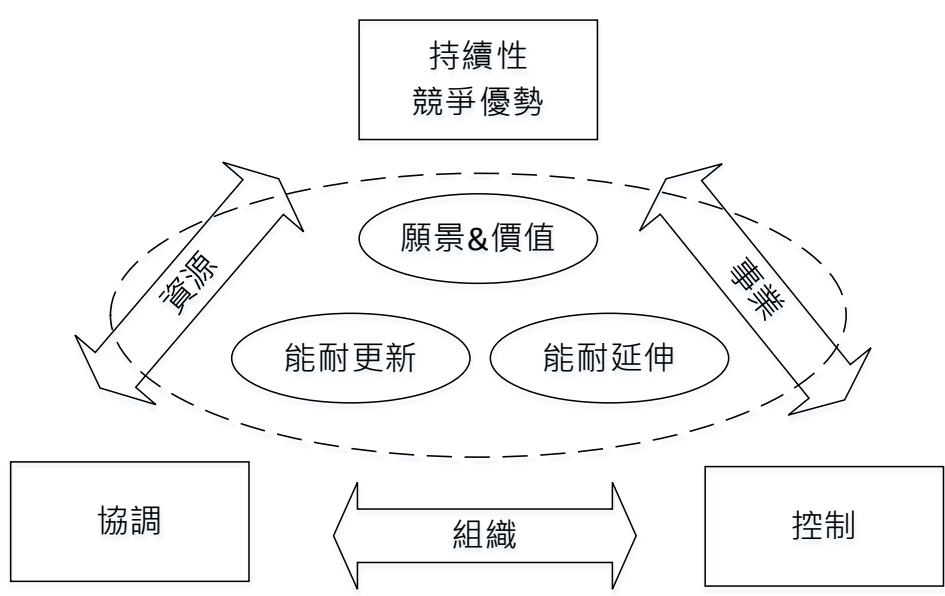


圖 1-3 能耐基礎成長觀念性架構

資料來源: 李吉仁, 2002



總結來說，與資源基礎理論相比，能耐基礎觀點強調與企業長期成功有關之正確能耐的發展，並具有下列三點特色：

1. 能耐通常為集體學習(collective learning)過程的結果，以及在企業活動和程序中被呈現出來，而非當前個別資產與特定能力的各自呈現。
2. 能耐乃是綜合組織內各部門的技術及知識而成，是跨組織的工作，包含許多部門與層級的人力和功能。
3. 與資源基礎觀點不同的是，能耐必須是獨特的能力之集合，重點在於能耐得以超越多種產品和市場

2.2.3. 動態能力觀點 (Dynamic Capability View, DCV)

在資源基礎觀點與能耐基礎觀點中詳細敘述了定義競爭優勢之組成與企業如何取得其競爭優勢，卻未將「時機」(Timing)之因素考量進去，資源基礎觀點甚至只著重在企業內部之環境(K. Eisenhardt & Martin, 2000)。有鑒於此問題，動態能力觀點結合了演進學派理論(Evolutionary Theory)、組織學習(Organizational Learning)及資源基礎觀點(Resource-based View, RBC)，更全面的提出一整合性分析架構，將不斷改變的外部環境因子納入。

動態能力定義

「動態」一詞指的便是外部環境變動下更新以及重新建構之必要，如當產業波動劇烈或技術快速更新時，企業如何進行即時反應與創新變顯得非常重要。「能力」一詞則強調修正、整合及重新配置組織內外部的技能、資源來配合環境變動需求之能力。早期研究動態能力觀點之學者 David J. Teece (1997)將動態能力定義為：「企業因應快速變動環境進行內外部資源整合，並重新配置所發展出的能力。」

Eisenhardt & Martin (2000)認為，組織透過整合、重整、取得與釋放資源的流程，達到重新調整組織資源的目的，以配合或創造市場上的變動。Zollo & Winter (2002)則認為動態能力源自於組織與個人的學習，為組織慣例系統化下之產物。透過能力的建構發展(Hamel & Prahalad, 1993; March, 1991)與學習(Zander & Kought, 1995; Oliver, 2001)，企業得以妥善運用其資源能耐。Verona and Ravasi(2003)以動態能力為組織競爭力與能力的子集合，使得組織創造新產品與流程隨動態的市場環境反應。

表 1-4 歷年學者對動態能力之解釋

學者	年分	對動態能力之解釋
Teece et al.	1997	組織透過協調整合並建構資產以產生對付環境變遷之能力
Luo	2000	動態能力要素包括：特殊能力的擁有、能力的調度及分配、以學習及建造新能力的方式。可藉此創造、轉換、整合及開發特殊的能力及資源，促使策略的實現。
Eisenhardt and Martin	2000	組織在整合、重整、取得與釋放資源的流程，達成組織資源的重新調整，以配合市場上的變動。
Delmas	2001	組織利用管理能力有效地協調、重新配置內外競爭力，在短時間內對市場改變作出反應。
Zollo and Winter	2002	透過組織系統化與個人、組織間之學習，建構其動態能力
Verona and Ravasi	2003	動態能力為組織競爭力與能力的子集合，驅使組織創造新產品與流程，以反應動態的市場環境。
Zott	2003	內嵌於組織流程中，決定資源的型態及組織的營運例規。主要以「變化 (variation)、選擇 (selection)、維持 (retention)」三種型式來改變企業的資源狀態，並影響企業在產業中的競爭優勢。

資料來源：本研究整理



動態能力觀點

探究歷年來各家學者針對動態能力之研究可將其觀點區分為: Leonard-Barton (1995)知識基礎的動態能力觀點、Bierly and Chakrabarti (1996)策略彈性的動態能力觀點、David J. Teece (1997)3P 動態能力的觀點、K. Eisenhardt and Martin (2000)環境變化下的動態能力觀點、Luo (2000)能力構面的動態能力觀點、Helfat and Peteraf (2003)能力生命週期的動態能力觀點與 Sanchez (2004)能力階層動態能力觀點。整理如下表所示，並簡述 3P 動態能力觀點於後段:

表 1-5 動態能力觀點整理

動態能力觀點	內容
知識基礎	以知識基礎觀點，將核心能力視為可提供或區別公司競爭優勢的知識集合。包含 <ol style="list-style-type: none"> 1. 實體系統 2. 技術系統 3. 管理系統 4. 價值及常規。
策略彈性	策略彈性 (Strategic Flexibility) 可做為動態能力的代理。意指在環境變動時因彈性之策略讓企業能更快的反應外部環境劇烈的變動的概念。
3P 動態能力	包含組織與管理流程(Processes)、企業專屬資產的地位 (Positions)與企業發展的途徑(Path)三大構面。認為競爭優勢由組織管理流程中產生，而資產地位與發展途徑則是決定組織流程的重要因子。

環境變化	<p>延伸至資源基礎理論，認為動態能力是組織運用本身資源營運的過程，也是一種組織制訂策略的過程，如產品創新、正確的策略決定與策略聯盟，這些能力培養皆需透過組織的學習機制來取得。而在不同變動程度的市場下，動態能力也隨之呈現多樣化的面貌。</p>
能力構面	<p>組織欲取得競爭優勢則必須先取得能力，能力配置則是當組織發現機會時，透過調整本身資源搶得先機的一種能力。此外，能力更新為創造組織優勢的成功要素，藉由動態學習創造組織新的優勢資源。</p>
能力生命週期	<p>認為動態能力不直接影響企業的產出，但是透過對營運能力的影響間接地有助於產出，並強調團隊領導者對未來走向的決定也會影響能力生命週期的發展路徑。</p>
能力階層	<p>採用開放系統(Open System)、策略選擇(Strategic Options)與彈性(flexibility)的觀點下，在各種不同作業之組織發展，提出五種不同能力模式：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 高階主管集團之策略邏輯能力 (Strategic Logics) 2. 部門機能之管理程序(management processes) 3. 經理人在資源鏈下之資源鑑別與配置的合作彈性能力 (coordination flexibility) 4. 資源鏈下可運作之資源彈性能力(Resource Flexibility) 5. 作業層運用既能與能力之作業彈性能力(Operating Flexibility)

資料來源：本研究整理



3P 動態能力觀點

本研究主要以 David J. Teece (1997) 之 3P 動態能力觀點之構成加以分析。David J. Teece (1997) 將企業之動態能力分為三大構面，包含：組織與管理流程(Processes)、企業專屬資產地位(Positions)與企業發展路徑(Path)。3P 動態能力觀點指出，企業之動態能力鑲嵌於組織管理與流程之中，並以此做為競爭優勢之發展；然而組織管理與流程會受到企業所擁有之專屬資產地位所支配，而過去企業的發展過程更將影響未來策略選擇與組織流程。以下分就組織與管理流程(Processes)、企業專屬資產地位(Positions)與企業發展路徑(Path)三大構面加以簡述：

1. 組織與管理流程(Processes)

為企業之營運慣例與組織學習的型態，簡單來講便是企業的管理能力。組織與管理流程扮演了三大角色：

(1) 整合與協調：

企業內部資源與能力將決定企業競爭優勢的發展，因此在有限資源下，企業如何提升組織效率並妥善整合內部資源尤其重要。除了專注於內部資源的整合與協調，企業必須同時透過如策略聯盟、技術轉移與授權、外包與供應鏈整合等策略進一步整合外部資源不足自身內部資源之不足以因應環境、市場變化。

(2) 學習：

David J. Teece (1997) 對於動態能力 3P 構面之分析中，「學習」在組織過程中扮演了「動態」的角色，隨著市場環境的變化，組織在資訊整合後須透過學習對自身能力進行調整，以獲得市場競爭之優勢。



(3) 重組與變革:

企業有能力去偵測環境、評估市場和競爭者且能快速完成組織重組和變形。在快速變遷的環境中，能快速調整公司的資產與組織結構的能力，是企業重要資源之一。

2. 企業專屬資產地位(Positions)

組織管理過程塑造能為企業帶來競爭優勢，但過程的形成卻需企業所擁有之專屬性資產加以配合。專屬性資產包括了技術性資產、互補性資產、財務性資產、聲譽資產、結構性資產、制度性資產、市場性資產以及組織範疇等，難在市場上交易或傳授。

3. 企業發展路徑(Path)

指公司在技術軌跡上的策略性選擇，或規模遞增情形的出現機會。路徑所指的是企業藉由創新與重整而從舊有的程序與地位發展到新的程序與地位的一種軌跡。



第三章：產業環境分析

3.1. 產業特性

餐飲業屬於服務業，與其他產業最主要之相異點在於餐飲業產品具即時性，且消費者消費經驗會受到產品(餐點)以外之如服務、環境等因子影響。以下歸納出餐飲業特性如下：

1. 生產與消費同時出現與進行，且無法預期

與其他產業之商品展示銷售手法不同，餐飲業所提供的餐點與服務始於消費者進入餐廳起，至其後的點菜到廚房依其所點的餐點端上餐桌，每個過程皆是無法預先控制的且同時進行的，因此餐飲業相對於其他產業更具有即時性與不可預測性。而此不可預測性往往也造成銷售量不易事先預估，造成食材浪費等問題。

2. 需求異質性

餐飲業者在提供餐點與服務時往往與消費者擁有頻繁的接觸。不同顧客之需求與期待的服務也會因個人特質而會有所不同，因此如何克服消費者間之異質性，達到餐廳服務標準化與一致性，是餐飲服務業最艱鉅的挑戰。

3. 勞力密集

服務為餐飲業重要之一環，其提供很難由機器來取代，尤其講求細膩精緻服務的高級餐廳更是如此，故餐飲服務業對於基層的工作人員需求量極大，並且需要提供其完善之教育訓練以達到整個餐飲作業程序如行雲流水般流暢，若餐飲業之人事異動率過高則很容易出現服務水準降低之情形。



3.2. 餐飲業環境分析：台灣

3.2.1. 歷年餐飲業環境變化

根據經濟部出版「中華民國八十年臺閩地區工商及服務業普查報告」之資料顯示，台灣自 1990 年開始餐飲業營業額大幅成長，1991 年餐飲業營業額高達 1106.6 億新台幣，較 1986 年之調查成長了 173%。而在外食消費規模上，自 1990 年開始至 1994 年皆呈現 18.14% 之年成長率。在 2000 年時，台灣餐飲營業額更超過 3000 億新台幣(3005 億新台幣)，較 1999 年大幅成長 10.52%，其中以餐廳類別為大宗，佔了高達 87% 的營收貢獻，顯見此階段台灣餐飲業之蓬勃發展。

然而在 2001 年因房地產景氣低迷、製造業大量外移以及 921 地震之影響，餐飲業年營收首次呈現衰退，2001 年餐飲業整體營收下滑至 2,614 億元，較 2000 年衰退了 13.02%。於此波衰退後台灣餐飲業營業額成長率普遍呈現持續性成長，此後 2013 年因全球景氣不景氣再次出現成長率為負數(-2.74%)之情形。



圖 1-4 台灣歷年餐飲業營業額與成長率

資料來源：經濟部統計處，2013，《102 年 11 月商業營業額統計》

3.2.2. 連鎖餐飲服務業概況

餐飲業因設備投資與資本投入金額相對不高，進入門檻低，為多數創業及轉業者優先考慮之產業，連鎖餐飲服務主要可分為速食店、咖啡簡餐、餐廳與休閒飲品及早餐專賣店等五種類型。除了獨資之外，連鎖加盟式餐飲業也成為餐飲業中主要的經營態之一。

根據中華徵信所（2011）的調查，餐飲業前 20 大業者中 80%的業者為連鎖餐飲服務業者。在 2013 台灣連鎖店年鑑中也指出，2012 年台灣連鎖餐飲服務業總家數為 624 家，與 2010 年相比增加 67 家，增加率為 12.0%，可見近年有更多新興連鎖業者加入餐飲服務產業，競爭更加激烈；但在總店數消長方面，可發現 2012 年雖擁有更多的連鎖業者，但其總店數為 28,880 家，反而較 2011 年減少 1,851 家，成長率-16.1%，表示連鎖業者在展店速度上呈現趨緩的現象。

表 1-6 台灣連鎖餐飲服務店數統計：2006-2012 年

	家數	家數增加率	總店數	店數增加率
2006	283	1.4	24033	5.3
2007	323	14.1	20524	-14.6
2008	347	7.4	20524	0
2009	425	22.5	25005	21.8
2010	526	23.8	29297	17.2
2011	557	5.9	30731	4.9
2012	624	12	28880	-16.1

資料來源：2013 台灣連鎖店年鑑；台灣連鎖加盟協會；食品所 ITIS 計畫分析整理（2013/05）

如表 1-7 所示，以 2012 年為例，綜合五種不同的連鎖餐飲業類型，台灣總共有 624 家連鎖餐飲業者，其中連鎖餐廳擁有四成以上的市佔率(42%)為最大宗。分析整體連鎖餐飲業者經營方式可發現約七成九以上(78.6%)採用加盟型態，然而單就連鎖餐廳經營上卻是以直營為主，超過六成以上的連鎖餐廳以直營模式經營(61%)。



表 1-7 2013 年台灣連鎖餐飲業者家數統計

	家數	總店數	直營	加盟
咖啡簡餐	61	1,721	817	1,036
餐廳	259	2,663	1,627	1,036
西式餐廳	57	308	282	26
日韓餐廳	46	387	297	90
東南亞餐廳	13	76	76	0
中式餐廳	49	359	266	93
牛排館	15	313	150	163
火鍋店	66	1,077	413	664
茶餐廳	13	143	143	0
休閒飲品	101	5,974	1,104	4,870
早餐專賣店	33	11,523	134	11,389
連鎖速食	170	6,999	2,615	4,384
總數	624	28,880	6,297	22,715

資料來源：2013 台灣連鎖店年鑑；台灣連鎖加盟協會；食品所 ITIS 計畫分析整理（2013/05）

3.2.3. 同業競爭狀況

根據經濟部財團法人商業發展研究院資料顯示，2012 年王品餐飲集團由 2011 年第二名的第二名晉身為台灣餐飲業龍頭業者(表 1-8)，其後二至十名分別為統一星巴克、安心食品服務、美食達人、華膳空廚、長榮空廚、瓦城泰統、鼎泰豐、三商行、鼎王國際等業者，合計營收達 290 億元，約占總餐飲營業額(3,855 億元)之 8%。

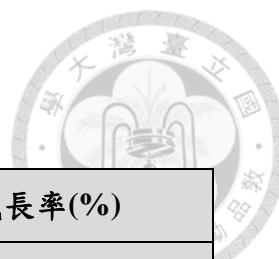


表 1-8 台灣 2012 前十大連鎖業者

排名	企業	營收淨額(百萬元)	營收成長率(%)	
		2012	2012	變動
1	王品餐飲	9,682	25.76	-8.05
2	統一星巴克	5,952	13.1	-8.52
3	安心食品服務	4,171	4.75	-12.37
4	美食達人	3,409	0.26	2.11
5	華膳空廚	1,969	13.15	6.89
6	長榮空廚	1,926	12.13	-0.74
7	瓦城泰統	1,909	24.72	-14.46
8	鼎泰豐小吃店	1,900	N.A.	N.A.
9	三商行	1,821	9.78	-7.04
10	鼎王國際餐飲業	1,473	N.A.	N.A.

資料來源：(1) 中華徵信所，2012，《2012 年臺灣地區大型企業排名 TOP5000》，頁 671。

(2) 中華徵信所，2013，《2013 年臺灣地區大型企業排名 TOP5000》，頁 671。

說明：(1) 表格內容以 2012 年資料為排序基準。

(2) 「-」表未列入 TOP5000。

(3) N.A.表資料無法取得。

(4) 營收成長率顯示企業或行業銷貨的變動情況及企業或行業經營的成長性，比率越大表示成長愈高。

以行業集中度指數(CR4)分析如下：

$$CR_4 = \sum_1^4 \text{前四大業者市占率} = 8\% < 30\%$$

根據美國經濟學家貝恩對產業集中度的劃分標準，當 CR_4 指數落在小於 30% 區間時趨向競爭型態，以此我們推論台灣之餐飲服務業市場應為高度競爭市場，產業內競爭相當激烈。



3.2.4. 產業消費趨勢

主要可分就以下幾點討論：

1. 重視等值或超值之餐飲品質，平價餐飲興起

近年來台灣經濟衰退，物價與水、電油費等的調漲隱憂使得消費者消費觀念趨於保守，加上近年來網際網路之應用普及，消費者對於各家餐飲業之資訊較為透明，在選擇時往往會希望以最實惠的價格得到等值或超值的服務體驗，也因此造成平價但高品質的餐飲趨勢興起。

另一方面，消費者除了對餐點之重視外，對於用餐環境與氣氛、餐點與服務的品質與精緻度上要求也逐漸提升，也因此可以觀察到坊間坪數不大、佈置溫馨有質感的餐廳也相對受到歡迎中。

2. 重視食品安全

除了餐廳環境與服務之外，全球餐飲也開始興起健康飲食之趨勢，「食的安全」漸漸成為消費者考量的一大因素；此外因台灣高齡化社會之現象，越來越多之消費者為減少身體的負擔，大多要求較為清淡、少油脂的飲食。因應此變化，現今友越來越多之餐廳在餐飲中融入養生的概念。

此外，近年如塑化劑、萊克多巴胺（瘦肉精）、沙丁胺醇、含鋁膨鬆劑等食品安全問題層出不窮，讓國內消費者在選擇餐點時不得不更加謹慎，也進一步促使餐廳提升在食品安全方面之管理。

3. 網路依賴性增加

網際網路的普及間接地改變了消費者既有的消費行為，不同於以往只能到現場或是透過他人口頭介紹，消費者現已能夠從網際網路獲得更多消費資訊並即時的取得店家推出之折扣優惠。此外，智慧手機的普及與 Facebook 等社群媒體（social media）之興起，讓消費者隨時將用餐之體驗好壞分享至網路

上，短時間內便能將心得傳播出去。在「口碑經濟」以及「注意力經濟」的影響下，餐飲業的經營者將更加重視對網路口碑與形象之經營。



3.3. 餐飲業環境變化：中國

3.3.1. 中國餐飲業成長動力

中國餐飲業近年成長動力主要來自於四大面向：

1. 人均 GDP 提升帶動外食消費

中國近年之經濟快速發展進一步帶動人均所得的提升。城市居民每人平均總收入自 1999 年之 5,889 人民幣至 2012 年之 26,959 人民幣，其成長幅度約為四倍之多。而隨之成長的還有中國城市在外用餐人均消費支出，與 1999 年相比更是成長五倍以上。顯示出在所得提升效應下中國人民消費力水準提升，帶動在外食支出的花費亦隨之增加，且增加速度更快。

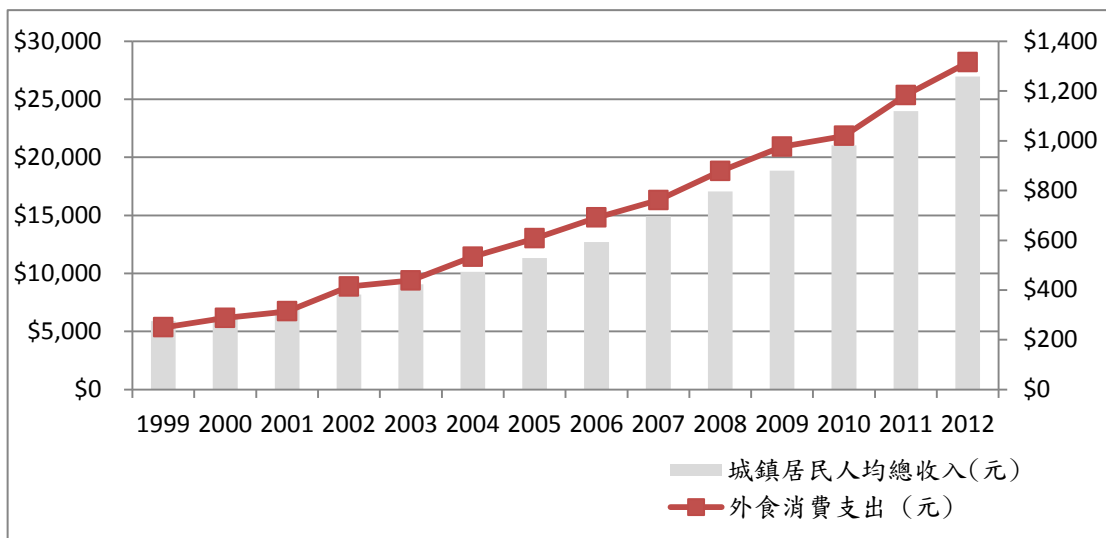


圖 1-5 歷年中國外食支出與城鎮居民總收入

資料來源：中華人民共和國國家統計局，本研究整理



2. 城市化帶動外食消費興起

根據中華人民共和國國家統計局調查，中國城鎮化率約為 52.6%，並於十二五期間¹城市化比率²每年提升約 0.8%。城市化之發展帶動三項最主要變化：消費者生活模式改變、外來人口數增加與城市功能日趨多元化等。在消費與生活模式改變上，女性進入職場比率提升使得傳統餐飲消費模式改變使得外食比例提升，而城市眾多外來人口與多元之餐飲、休閒等功能需求也帶來龐大之外食商機。

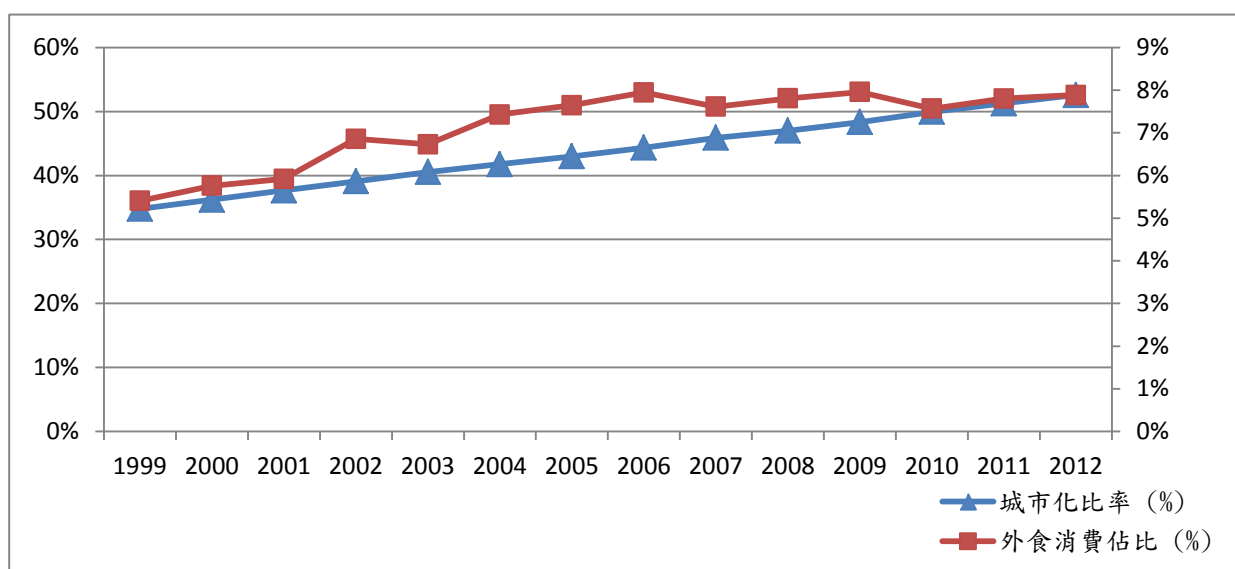


圖 1-6 城市化比率與外食消費佔比趨勢圖

資料來源：中華人民共和國國家統計局，本研究整理

¹中華人民共和國國民經濟和社會發展第十二個五年規劃綱要（簡稱「十二五」規劃綱要或十二五）是指中華人民共和國制定的從 2011 年到 2015 年發展國民經濟的計劃。2010 年 10 月，全國人大審議「十二五」規劃建議草案，於 2011 年 5 月出台，「十二五」正式規劃。

²城鎮化比率（城鎮化水準）通常用市人口和鎮駐地聚集區人口占全部人口（人口資料均用常住人口而非戶籍人口）的百分比來表示，用於反映人口向城市聚集的過程和聚集程度。



3. 政策扶植:

2011 年 11 月 16 日，中華人民共和國商務部發佈《十二五期間促進餐飲業科學發展的指導意見》中指出，力爭在「十二五³」期間，餐飲業保持年均 16% 的增長速度，到 2015 年零售額突破 3.7 萬億元，並培育一批特色突出，營業額超過 10 億元的餐飲企業集團。

《指導意見》明確指出，「十二五」期間餐飲也科學發展將以加強縱向與橫向協作，鼓勵資本運作，推動餐飲業集約化生產，加速餐飲企業集團化、規模化的步伐。《指導意見》強調應對於餐飲企業規範經營建立健全餐飲企業信用體系，包括嚴格企業採購環節管理、建立食品和原材料的採購追溯制度、規範餐飲企業市場秩序與加強衛生、品質等方面的規範管理。《指導意見》明確表示支援符合條件的餐飲企業通過銀行貸款、發行股票債券、上市融資等多管道籌措資金。積極搭建中小餐飲企業融資平臺，協調中小企業發展專項資金給予中小餐飲企業重點資助或貸款貼息補助。

3.3.2. 歷年餐飲環境變化

餐飲業為中國傳統服務性行業，歷經了 1978 年之改革開放起步、數量型擴張、規模連鎖發展和品牌提升戰略等四大階段，於三十多年中取得突飛猛進的發展。

2002 年至 2011 年間為中國餐飲行業轉變的十年。企業為確立品牌發展策略與區域發展，開始進行跨地區經營並打造餐飲品牌，此時期最主要的變化如下：由單純的價格競爭或產品品質競爭，發展到企業品牌的競爭；由單店競爭、單一業態競爭，發展到多業態、連鎖化、集團化、大規模的競爭，並開始突破地域限制，由在本地發展走向外地發展，由小城市向大中城市發展，由東部沿海向中西部地區發展。

³ 中華人民共和國國民經濟和社會發展第十二個五年規劃綱要(簡稱「十二五」規劃綱要或十二五)是指中華人民共和國制定的從 2011 年到 2015 年發展國民經濟的計劃。2010 年 10 月，全國人大審議「十二五」規劃建議草案，於 2011 年 5 月「十二五」正式規劃。

中華人民共和國國家統計局資料顯示(圖 1-7)，2003 至 2004 年間中國在全國餐飲營業額上擁有超過 20% 之成長率，餐飲業成長幅度高，直至 2008 年後更創下歷年最高之成長率 24.19%。直至 2012 年止，中國全國餐飲營業額於已連續 15 年保持兩位數的增長⁴。此外，2012 年中國限額以上餐飲企業⁵資產總額約 3967 億元，較 2011 年增長 23.04%，佔全國餐飲營業額 18.85%，而其主營業務利潤總額約 1873.2 億元，與 2011 年相比成長約 15.38%，高於全社會餐飲業的平均增長水準。

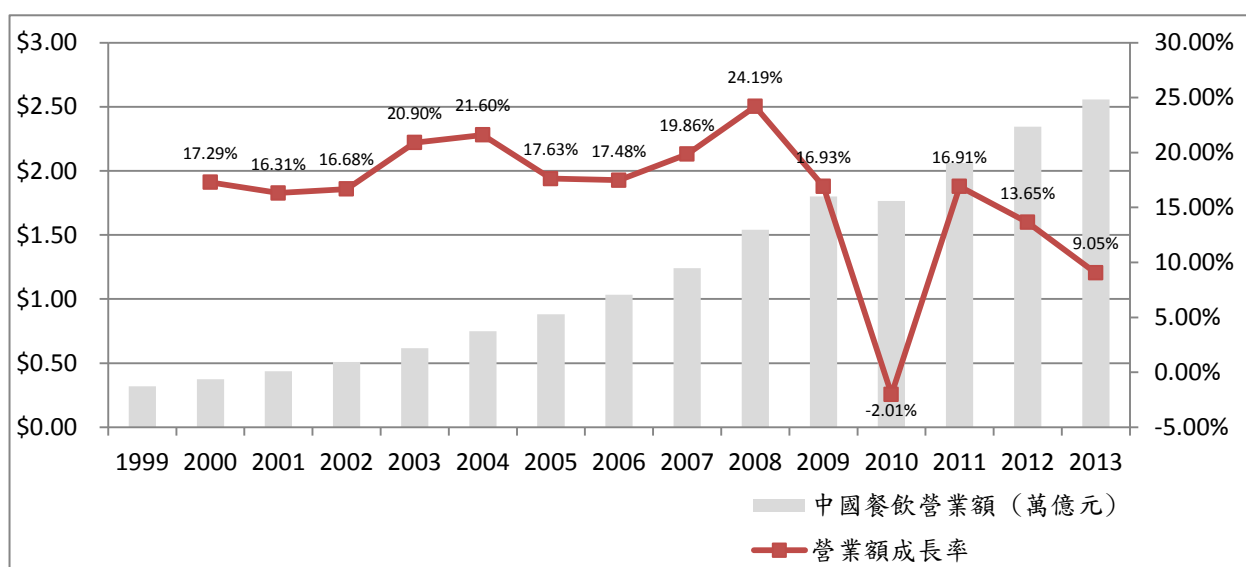


圖 1-7 中國餐飲營業額歷年成長

資料來源：中華人民共和國國家統計局，本研究整理

⁴ 2010 年之營業額下降因官方統計名詞定義差異造成。2009 年以前，國家統計局餐飲行業零售額包括餐飲與住宿兩部分。而 2010 年開始國家統計局餐飲行業零售額只包括餐飲部分，住宿部分另計。

⁵ 中國「批發和零售業、住宿和餐飲業統計報表制度」對納入定期統計報表範圍的批發企業、零售企業以及住宿餐飲企業的銷售（營業）額及從業人員標準具有明確的規定，具體為：(1) 批發業(包括外貿企業)：年商品銷售總額在 2000 萬元以上（包括 2000 萬元，下同），同時年末從業人員在 20 人以上；(2) 零售業：年商品銷售總額在 500 萬元以上，同時年末從業人員在 60 人以上；(3) 住宿業：星級飯店或旅遊飯店；(4) 餐飲業：年營業總收入 200 萬元以上，同時年末從業人員 40 人以上。

然而從 2011 年起中國官方逐步限制三公消費政策(禁奢令)，實行多項嚴格措施厲行節約，針對不符合標準之公務接待、公款送禮等行為下達禁令，要求官員嚴于律己。此政策對於以往習慣至高端餐館接洽公務等消費群衝擊較大，更進一步影響一般大眾對於高端餐飲消費之觀感，加上中國此年國內生產總值 GD 僅增長 7.4%，比去年下降了 0.3%，經濟成長幅度趨緩連帶影響餐飲營業額成長之速度。

2013 年全國餐飲收入 25,569 億元，同比增長 9.05%，其成長率創下 20 多年以來的最低值(2010 年因統計方式改變不列入計算)。在整個餐飲市場成長趨緩的大環境下，作為餐飲業龍頭的百強企業也深受其影響。2013 年，餐飲百強企業營業收入為 1911.1 億元，比去年增長僅 3.27%，百強營業額成長率低於全國餐飲收入。

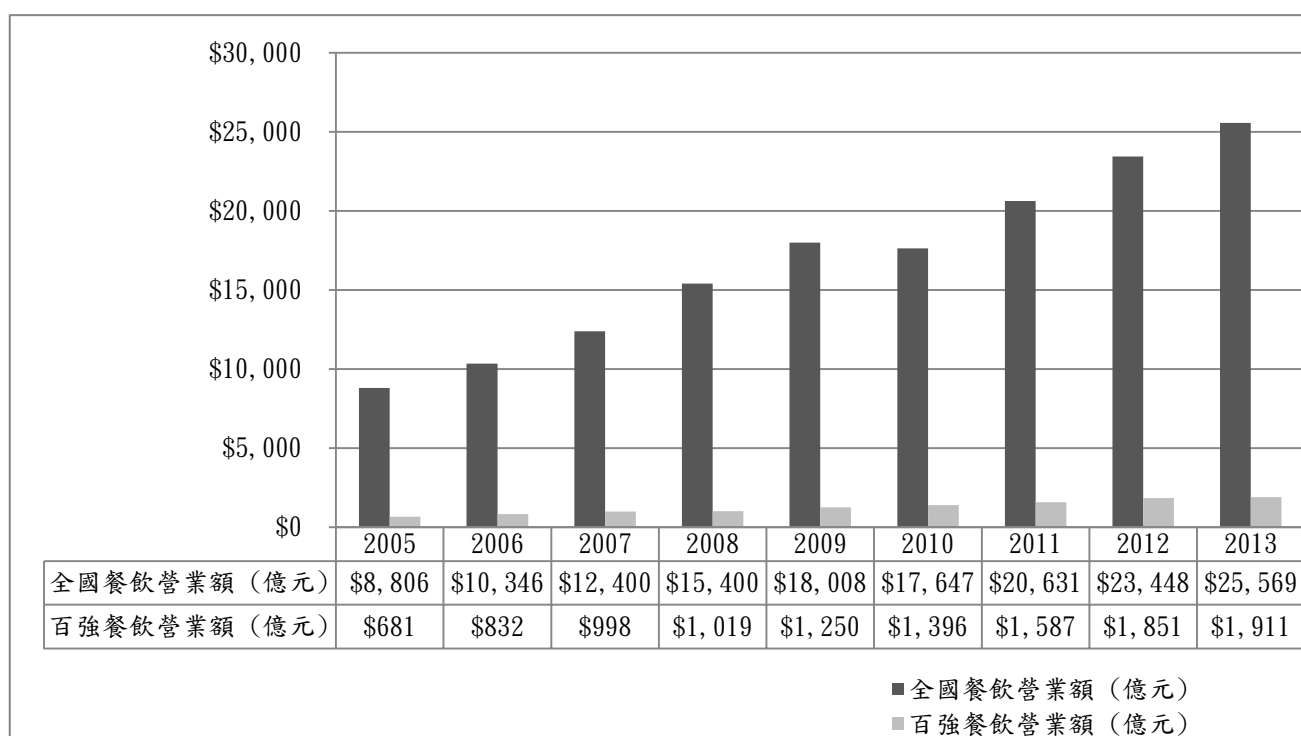


圖 1-8 歷年百強餐飲業營業額

資料來源：中華人民共和國國家統計局，本研究整理



比較這幾年的餐飲百強企業，2013 年出現的全新面孔企業僅有 5 家，其業態佔比則如圖 1-9 所示，快餐為最主要之形態，共佔 39%，其次則為餐館酒樓與火鍋業。

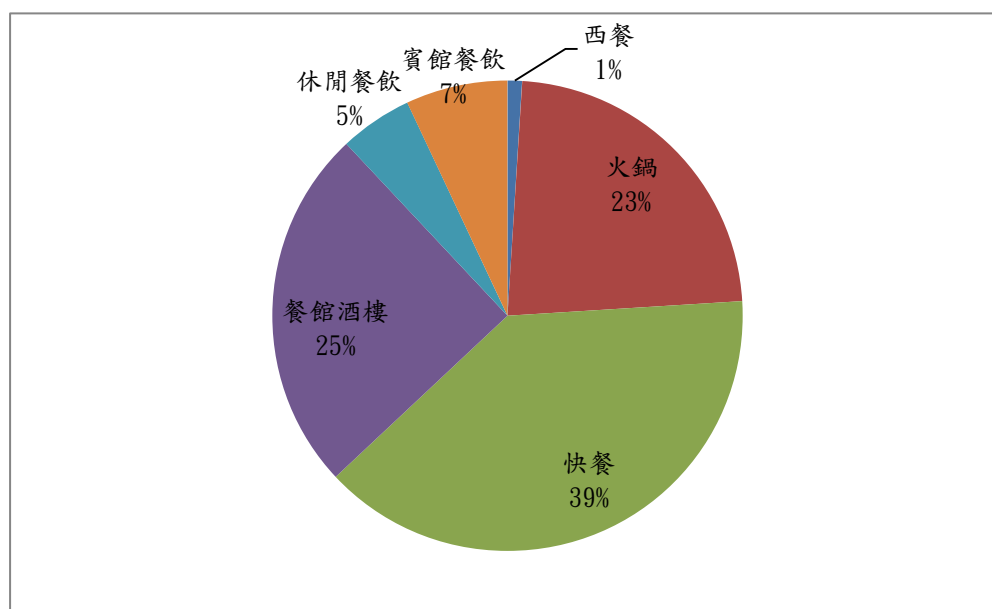


圖 1-9 中國百強餐飲業態佔比

資料來源：中國烹飪協會，本研究整理

3.3.3. 連鎖餐飲服務業概況

大陸連鎖餐飲的發展期至今已經有將近 30 年，1986 年肯德基首先進入大陸，引進連鎖餐飲概念，隨後麥當勞也於 1991 年在北京進行展店。此後，大陸連鎖餐飲進入大量競爭時期，眾多連鎖餐飲業者興起，2008 年時便擁有 453 家連鎖餐飲集團，目前限額以上連鎖餐飲集團⁶總店數高達 18,000 家店以上，近十年中每年成長率大多為 10~30%之正成長。(圖 1-10)

⁶ 限額以上餐飲業通常是指餐飲企業，指年營業收入達到人民幣 200 萬元以上且年末從業人員在 40 人及以上的經營餐飲活動的法人企業。

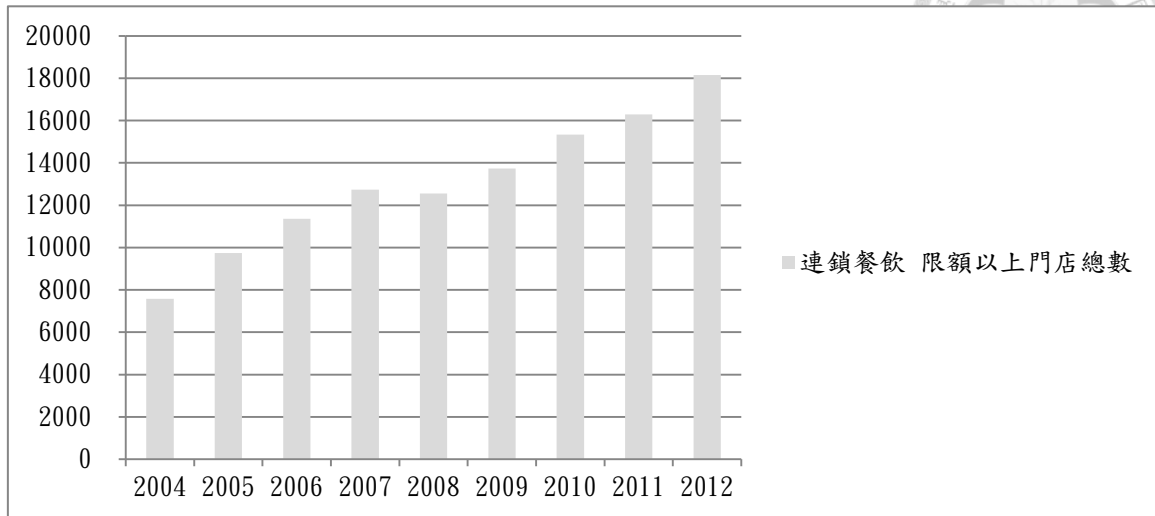


圖 1-10 中國連鎖餐飲歷年總店數

資料來源：中華人民共和國國家統計局，本研究整理

隨著中國餐飲行業的快速發展與外資連鎖餐飲企業進入，連鎖經營成為企業搶佔市場份額和提升品牌知名度的主要途徑之一，目前中國越來越多餐飲業者採用連鎖加盟模式進行市場擴張，特別是一些標準化程度高的餐飲企業。根據中華人民共和國國家統計局公開之統計數據顯示(如圖 1-11)，2003 年至 2008 年五年間連鎖餐飲集團數最高為 2008 年之 26.54%，其中最小之成長率也有將近 3%。

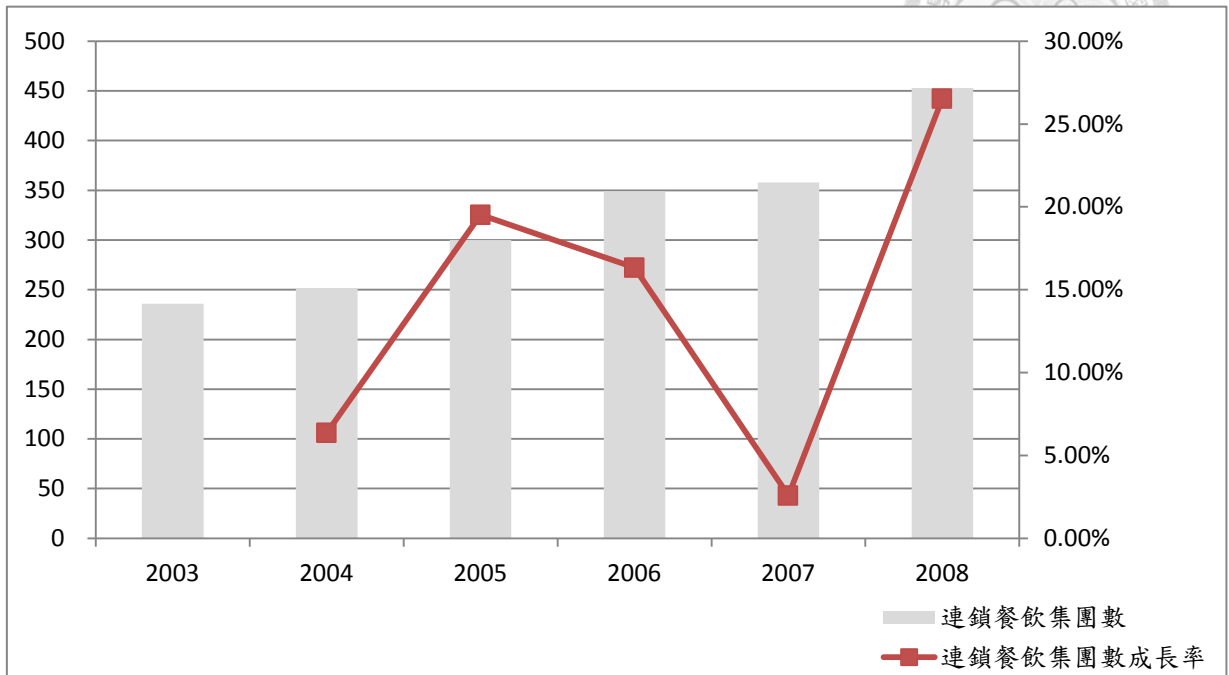


圖 1-11 中國歷年連鎖餐飲集團成長

資料來源：中華人民共和國國家統計局，本研究整理

中國烹飪協會於 2013 年度中國餐飲百強企業分析報告中指出，餐飲百強企業中有 41% 的百強企業採取全部直營連鎖或者承包的經營方式，而有約 59% 的企業採取直營連同加盟、承包之經營模式。以業態分析下，發現加盟經營方式依然是火鍋企業對外擴張的首選，直營、加盟比為 2:5，遠高於其他業態。其他業態如餐館酒樓等隨著品牌的發展與培育對經營業績影響日益重要，目前主要以直營為主，與台灣超過六成以上的連鎖餐廳以直營模式經營之現象相似；在西餐上，西餐直營店對加盟店的比重不到 1:2，但外資企業大部分門店主要採取加盟模式，直營店對加盟店的比重可達到 1:4 左右。



3.3.4. 同業競爭狀況

其中可看到百強餐飲營業額在近十年間皆佔全國餐飲營業額約 7~8%之占比，雖在 2006、2007 年出現向上提升之趨勢，但整體而言維持固定佔比，顯見中國餐飲市場之產業集中度較低，與台灣同為高度競爭市場，產業內競爭相當激烈。

2013 年，餐飲百強企業營業收入 1911.1 億元，占到全國餐飲收入的 7.5% (圖 1-12)，比 2012 年百強企業營收比重降低 0.4%。根據中國烹飪協會所頒布之 2013 年度中國餐飲百強企業分析報告，儘管 2013 年百強前 10 名企業的營業收入均超過 30 億元，但超過 50 億的企業數量仍為 2 家，與 2012 年相比沒有變化。前 10 名企業營業收入占百強總營收的比重由上年的 47.4% 降至 46.3%，下跌了 1.1%。而營業收入在 20-30 億元的企業數比上年增加 7 家，達到 15 家，相應的 11-30 名企業營收大多在 20-30 億元之間，其占百強總營收的比重也上升了 1.3% 至 23.0%。營業收入在 10-20 億元的企業數卻比上年減少 9 家。整體而言，前 10 強餐飲企業的市場集中度較穩定，20-30 億餐飲企業作為中堅力量成長較快，前 30 名企業營收佔據百強近 70% 的比重，而 30 名之後的企業營收都在 20 億元以下。

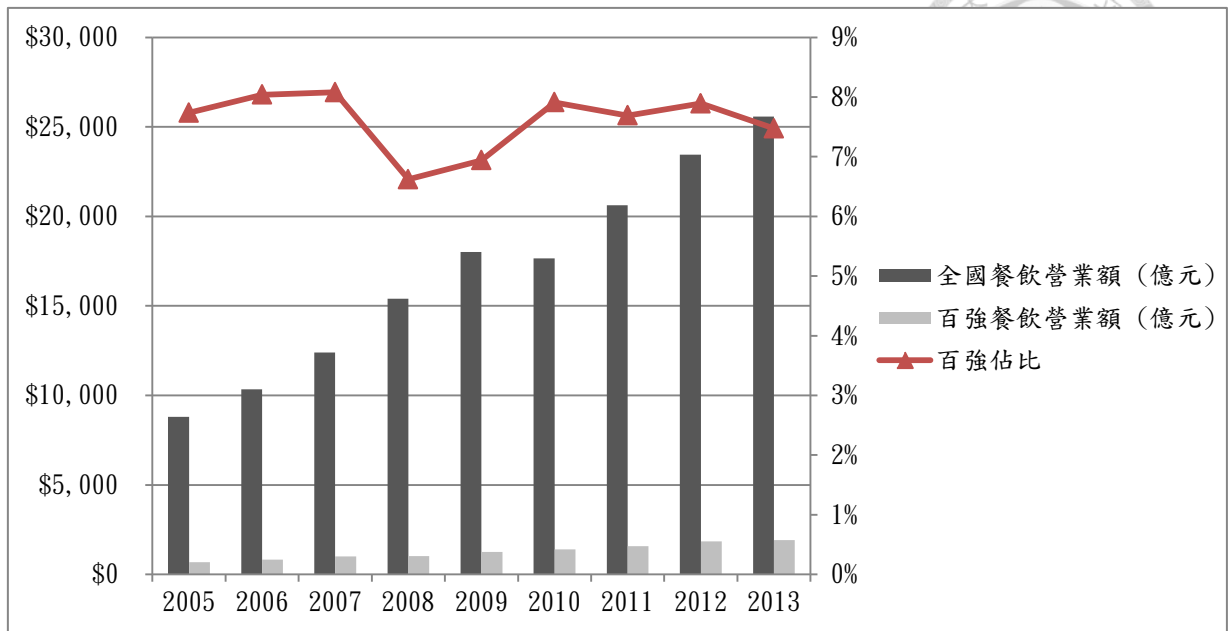


圖 1-12 中國歷年餐飲百強佔比

資料來源: 中華人民共和國國家統計局, 本研究整理

3.4. 產業經營挑戰

在餐飲成本結構中，主要包括直接成本和間接成本兩大類。直接成本指的是餐飲成品中具體的材料費，包括食物成本和飲料成本，為餐飲業務中最主要的支出，產業平均約佔五成左右。而間接成本則是指操作過程中所引發的其他費用，如人事費用和一些固定的營業費用，其中人事費用包括員工的薪資、加菜金、食宿、培養訓練和福利等，約佔總成本的三成；而營業費用則涵蓋租金、水電費、設備裝潢的折舊、利息、稅金、保險等其他雜費，佔兩成左右。餐飲服務業屬於勞力密集行業，但傳統上提供給員工的薪資卻較其他產業低，在員工的流動率上偏高，這也使得不管是在台灣或中國強調服務態度的餐飲服務產業在人才雇用與管理的難度大大提升。

第四章：個案研究



4.1. 個案介紹

王品集團緣起於 1993 年 11 月，現任集團董事長戴勝益於當時靠著向朋友借來的 270 萬資金，在台中市文心路上開設了第一家「王品牛排」，並參考當時華航「空中膳食」菜單，以方便消費者點餐的套餐模式正式入主台灣餐飲服務業。憑藉第一家店的營運模式的成功複製，「王品牛排」於 1996 年已成功達到七家店的規模並開始獲利，為王品集團的未來奠定發展基礎。

此後王品透過「醒獅團計畫」陸續在兩岸開發包括西堤、陶板屋、夏慕尼等旗下 13 個品牌(表 1-9)，橫跨西餐、鐵板燒、日式料理、火鍋與咖啡簡餐等餐飲業態，時至 2014 年，王品已在兩岸共創造出 149 億元之營業額，現已成為台灣第一大上市餐飲集團。

表 1-9 台灣王品集團餐飲品牌介紹

品牌	成立年度	獅王	產品定位	價位 (台幣元)	顧客群	台灣分店數
王品	1993	-	牛排	1300	25-50	16
西堤	2001	陳正輝	牛排	430-480	25-45 上班族 頂客族	41
陶板屋	2002	王國雄	和風 創作料理	490	25-45	35
原燒	2003	曹原彰	燒肉	580	30-45	22
聚	2004	李森斌	火鍋	530/790	20-45 一般大眾	31
藝奇	2005	王國雄	懷石 創作料理	800/1200	30-45	15
夏慕尼	2005	楊秀慧	鐵板燒	980	25-45	15
品田牧場	2007	蕭文傑	日式豬 排、咖哩	190/290	20-45 一般大眾	29
石二鍋	2009	曹原彰 陳靜玉	火鍋	198	20-45 一般大眾	38
舒果	2010	王國雄	蔬食	398	20-45 素食族群	18
曼咖啡	2011	王國雄 周光禹	咖啡蛋糕	55-200	20-45 一般大眾	11
Hot 7	2013	-	鐵板燒	290	20-45 一般大眾	2

資料來源: 王品集團資料, 本研究整理

在國際化的布局上, 王品於 2001 年首次踏出台灣本土, 選擇美國比佛利山莊成立中價位的「Porterhouse Bistro 牛排館」, 於此分店投資約一億元, 但業績卻難以突破, 直至 2004 年才損益平衡, 其後又因人事成本高昂等原因於 2007 年結束營業。儘管美國海外事業表現不彰, 王品仍於 2003 年 7 月將版圖拓展至中國, 成立大陸王品事業第一家分店「上海仙霞店」, 後又開設西堤牛排上海、北京分店, 目前更包括「LAMU 慕」、「花隱」、「石二鍋」等五品牌, 截至 2014 年總店數合計共 86 家, 其中也經歷過「丰華火鍋」、「陶板屋」等失敗經驗。除了兩岸市場, 王品更於 2011 年跨出大中華區, 於泰國曼谷開幕了以和風創作料理為主的陶板屋, 開啟王品集團國際化品牌階段。



圖 1-13 台灣品牌特性介紹

品牌	品牌標誌	品牌代表花	品牌個性	品牌承諾	服務定位
王品		玫瑰花	年輕紳士、現代品味	只款待心中最重要的人	尊貴的服務
西堤		太陽花	熱情年輕	Let's TASTY, let's enjoy!	熱情愉悅的服務
陶板屋		薰衣草	日式優雅有禮	陶板美味與書香共舞	春風有禮
原燒		海芋	純真	原汁原味的好交情	真誠的服務
聚		天堂鳥	熱忱	據再一起的感覺真好	主人式的服務
藝奇		五葉松	時尚品味卓絕	讓心與心在美味前迴盪	寵愛顧客
夏慕尼		鳶尾花	浪漫優雅	第一時間先嘗、嘗鮮	浪漫的服務
品田牧場		蒲公英	向陽、溫暖、幸福	一家有溫度的店	親切自在的服務
石二鍋		無	朝氣喜悅	好安心好涮嘴	親切的、迅速的服務
舒果		無	青春自然	用心感覺食物的美好	情境式的自然服務
曼咖啡		無	時尚熱情	My Famonn My Style	透過一杯咖啡，豐富每一天的生活
Hot 7		無	簡約時尚的新日式風格	滋滋原味快樂頌	元氣熱情的服務熱忱

資料來源：王品集團官網，本研究整理

表 1-10 王品集團大事紀

年度	重要紀事
1993	在台中成立「王品牛排」
1994	推動電腦化財務系統。
1995	在高雄成立「外蒙古全羊大餐」
1996	在台中成立「金氏世界紀錄博物館」
1997	1. 導入 SOC 標準化作業 2. 率先推動服務業「月休八日」及「用勞動基準法規範」 3. 成立「一品肉粽」
1998	陸續結束「全國牛排館」「外蒙古全羊大餐」「一品肉粽」
1999	截至此時「王品牛排」已開設 14 家店
2000	整體營業額下滑 24%，驅動醒獅團計畫
2001	TASTY 事業處成立
2002	陶板屋事業處成立
2004	「原燒」事業處成立。「聚」事業處成立。
2005	「藝奇」(ikki) 事業處成立。「夏慕尼」事業處成立
2007	「品田牧場」事業處成立。
2008	股權合併，八品牌合併為一家公司，為上市準備
2009	王品集團「Wang group 更名為「Wowprime」 「石二鍋事業處成立。
2010	「舒果」事業處成立。導入 ERP 系統。
2012	1. 王品集團掛牌上市 2. 與菲律賓連鎖餐飲集團快樂蜂(JOLLIBEE)簽署合資協議，在香港成立新公司，各自持有 48% 股權，並以石二鍋品牌合作進軍大陸平價餐飲市場，預計 2018 年內開設 200 家分店。 3. 平價餐飲管理系統上線
2013	1. 成立「Hot 7」事業部 2. 與新加坡中餐連鎖品牌「莆田餐飲集團」合資，共同成立「舒果新加坡公司 (Sufood Singapore Pte Ltd)，將旗下蔬食餐廳品牌「舒果」引進新加坡。 3. 上海「石二鍋」成立

資料來源: 王品集團資料，本研究整理



經營理念與企業文化

餐飲服務產業與製造業或其他產業最大的差異處在於其他產業如製造業的優勢表現在技術、資金、產量以及效能之上，當與生產有關的資源配置妥當時，企業通常能有效的產出並且獲利；然而餐飲服務業則剛好相反，企業的資金、技術以及其他資源只能建構出要進入此產業的基礎，最重要的優勢卻是表現在無法量化規定的「服務」，對於經營連鎖餐飲事業的王品集團而言，如何讓每個員工都有發自內心為客戶服務的心更是一項艱鉅的挑戰。

認知到推行優質服務的重要性並希望能將精神貫穿整個企業、傳遞給所有員工，王品集團在創業之初便投入大量心力和時間來塑造王品企業文化。引述自台積電董事長張忠謀，王品集團戴董事長於訪談中便談到：

「一個好的企業文化可以保障企業 20 年的優勢，而好的企業策略可以保障 10 年的優勢，但好的企業待遇或福利僅可以保障一年。企業文化是企業的根，根紮的深，企業就穩固長久。王品集團塑造出一家人般、一起打拚、一起收獲的企業文化。」

在此概念下，王品集團花了相當多的資源投注在員工教育訓練方面，並參考台塑集團董事長王永慶所創造出得獨特企業文化，設計出許多活動讓員工學習自我挑戰與突破，使公司上上下下充滿著活力，「敢拚、能賺、愛玩」成為企業引以為傲的企業文化，並以「誠實、群力、創新、滿意」呈現出其企業價值觀。(表 1-11)

表 1- 11 王品集團企業價值觀

誠實	對人對事須以誠實為第一要務，「既誠信又實在」為最佳態度。
群力	群策群力、團隊精神。確信 1+1+1=9 的正面連鎖反應。相信在群體的激勵之下，每一個人的潛能更能發揮到極致。
創新	創意無限、行事成熟而不守舊。敢於向傳統挑戰，不迷信、不陳腐。任何決定以科學數字作分析。
滿意	凡事要讓客戶滿意、讓公司滿意、讓周圍所有的人都滿意；當然，也要自我滿意。但此非自滿，而是自謙。

資料來源: 王品集團官網

為了真正落實企業價值，王品集團透過「新鐵人文化」要求員工在工作必完成的三項挑戰：「登玉山、橫渡日月潭、鐵騎貫寶島」，並在完成後頒發金牌，一來提升員工工作動力，二來讓員工在工作之餘還能培養出共同挑戰的革命情感。而三百哲學「走百國、登百嶽、吃百店」，更是主廚以上主管的必修學分。透過參與活動的過程，集團的員工也在無形之中培養出「登山客」的價值觀，戴董事長以「善的循環」來解釋這些公司活動如何幫助其企業文化的塑造：

「我的目的不只要讓員工用實際行動表達對這塊土地的大愛與關懷，更希望藉此能夠帶給公司新的活力。...對員工也不需要特別提醒節省的概念，將登山變成公司活動就好了。他們會自然感覺到不需要物慾，兩張衛生紙就可以擦一個碗，因為對登山客而言，實用就好也不用太多。這樣經驗的累積下來對於企業文化而言便是一種善的循環，自然而然他們都是登山客。」



針對員工培訓部分，王品集團早在創立之初便舉辦「王品之師」，每個月有三個星期五會舉辦，並請一位在該業界表現傑出人士來分享成功者的親身經驗與成功之道，讓員工能夠近距離接觸，並深刻體會學習成功者的親身體驗。另外也鼓勵員工回學校進修學位，讓員工得以不斷的學習新知並成長。

另外，為了塑造出「一家人般、一起打拚、一起收獲的企業文化」，王品進一步提出「一家人主義」，認為企業不能只談績效，還有人文、態度和同仁感受，要員工不斷付出的前提下，還必須予一股穩定的力量，讓員工和家人都能安心。其中的執行包含七大項目：

1. 保障規劃: 提供如職業傷害項目上之保障，解決員工工作上之疑慮
2. 激勵政策: 以分紅、入股等即時的回饋制度鼓勵員工投入工作
3. 健康安全: 注重工作場所的安全規劃，每個工作場地至少設置兩個出口等
4. 關懷政策: 成立「戴勝益同仁安心基金會」與各項救助金，提供同仁急難或貧困所需，搭配 0900 員工反應專線關懷員工喜喪傷育的情況。
5. 人文素養: 重視人才的涵養與生命體驗廣度，要求高階主管必須參與藝文活動並主動分享其經營理念。
6. 格局培養: 鼓勵高階經理人參與「醒獅團計畫」進行內部創業等活動。
7. 王品憲法: 將企業文化明文規定，成為公司各階層都應遵守的法則。

公司治理上，集團董事長戴勝益以儒家經典《論語》為依歸，設計出得以讓企業上下遵守的守則與戒律，如「王品憲法」、「龜毛家族」等內規，都是戴董事長參照《論語》所制定的。例如「王品憲法」(表 1-12) 中規定：「任何人均不得接受企業 100 元以上好處，違者唯一開除」也成為往後在採購流程上降低交易成本的最大功臣。



表 1-12 王品憲法

目的	憲法內容
剷除賄賂等弊端	1.任何人均不得接受企業 100 元以上好處，違者唯一開除。
非親條款，實力勝於關係	2.同仁的親戚禁止進入公司任職。 3.公司不得與同仁的親戚做買賣或業務往來。
運作透明化	4.財務、人事、採購徹底公開，所有同仁均可以隨時查核。
忠於公司，不貪求	5.舉債金額不得超過資產的 30%。 6.公司與董事長均不得對外作背書或保證。 7.不做本業以外的經營或投資。 8.任何投資遵照 151 方程式。
王品特色，服務至上	9.奉行『顧客第一、同仁第二、股東第三』之準則。
一視同仁與人性化關懷	10.懲戒時，需依下列四要件使得判決： A.當事人自白書 B.當事人親臨中常會 C.公開辯論 D.不記名投票 11.同仁的考績，保留 15%給『審核權人』與『裁決權人』作彈性調整。 16.各單位主管需關照單位內之懷孕同仁，一切以安全與健康為第一考量。
杜絕敗壞善良風俗，做好品質要求	12.不得有企業內婚外情。 13.禁止於企業內嚼檳榔。 14.廚房不得抽菸。 15.不準賭博。
聯合內閣，均權制衡	17.高階幹部，一律入股成為股東。 18.每週五開中常會，集體決策。

資料來源: 王品集團資料

在「王品憲法」的延伸下王品集團進一步建構出「龜毛家族」，將經理人的自律行為以及組織管理員予以明確規定(表 1-13)，主要目的依然是要建立一個信譽良好的企業，公平、公正、公開的工作環境，更不乏體貼的人性化照顧，以建立一個優質的企業。王品集團董事長戴勝益認為：



「最大原因是企業主們對於創業成功之後的作為，沒有訂立明確的制度，並很『龜毛』地去執行。」

表 1-13 王品集團龜毛家族條款


目的	龜毛條款
培養謹慎工作態度	1.遲到者，每分鐘罰 100 元。
嚴禁主管濫權、 根除奉承文化	2.公司沒有交際費。〈特殊狀況需事先呈報〉 3.上司不聽耳語，讓耳語文化在公司絕跡。 13.過年時，不需向上司拜年。 14.上司不得接受下屬為其所辦的慶生活動。(上司可以接受的慶生禮是一張卡片 一通電話或當面道賀) 15. 上司不得接受下屬財物、禮物之贈予。(上司結婚時，下屬送的禮金或禮物不得超出 1,000 元) 16. 上司不得向下屬借貸與邀會。
企業文化落實	5.高階同仁「擴大視野」目標：每年在世界各地完成 100 家餐廳的用餐經驗。 6.中常會和二代菁英，每天需步行 10000 步。
降低外部因素干擾	7.迷信六不：不放生、不印善書、不問神明、不算命、不看座向方位、不擇日。 8. 少燒金紙：每次拜拜金紙費用不超過 100 元。
衷於本業	9.對外演講每人每月總共不得超出二場。 10.演講或座談會等酬勞，當場捐給兒童福利聯盟文教基金會。 12.可以參加社團，但不得當社團負責人。

杜絕政治干擾	<p>17. 任何人皆不得為政治候選人。</p> <p>18. 上司禁止向下屬推銷某一特定候選人。</p> <p>19. 選舉時，董事長不得去投票。</p>
降低物慾	<p>20. 購車總價不超出 150 萬元。</p> <p>21. 不崇尚名貴品牌。</p> <p>22. 不使用仿冒品。</p> <p>23. 辦公室夠用就好，不求豪華派頭。</p> <p>24. 禁止作股票，若要投資是可以的，但買進與賣出的時間，需在一年以上。</p>
避免關係拓權	<p>4.被公司挖角禮聘來的高階同仁〈六職等以上〉，禁止再向其原任公司挖角。</p> <p>11. 公務利得之紀念品或禮品，一律歸公，不得私用。</p> <p>25. 個人儘量避免與公司往來的企業作私人交易。</p> <p>26. 除非是非常優秀的人才，否則勿推薦給你的下屬任用。</p> <p>27. 除非是非常傑出的企業，否則勿推薦給你的下屬採用。</p>

資料來源: 王品集團資料

4.1.1 高階管理團隊

王品集團創辦人戴勝益先生目前擔任集團董事長，畢業於台灣大學中文系，畢業後便在父親一手創設的「三勝製帽」擔任副總經理，而在四十歲之際毅然離開家族事業並宣告創業。戴董事長在創業的路上經歷過多次失敗經驗，包括



「勺勺一樂園」、「阿拉丁樂園」、「呼啦樂園」、「嘟嘟樂園」、「臺灣金氏世界紀錄博物館」、「一品肉粽餐飲」、「全國牛排館」與「外蒙古全羊餐廳」等幾乎全軍覆沒。直至 1993 年戴董事長跨足餐飲事業，於台中創立「王品牛排」奠定王品集團未來發展方向，此後便專注聚焦在餐飲服務產業進一步創設如「西堤」、「陶板屋」、「聚」等餐飲事業。除了產品創新，戴董事長也持續深耕品牌力，以鮮明的企業文化加強消費者對王品集團的品牌印象，並以國際化的視野於 2003 年將「王品牛排」帶入中國上海，開始國際拓展之路。而為了發展企業品牌，戴董事長也在王品集團創業之初便廣納具有國際視野的高階管理人才，現任副董事長王國雄先生及訓練總監張勝鄉先生便是戴董事長力邀而來。

王國雄副董事長於 1994 年加入王品集團，為王品集團建構了 8 大部門、ISO9001 管理系統，並帶領團隊自行設計程式，研發了一套屬於王品自家最適用的餐飲管理系統，公司也於此時奠定龐大的後勤系統基礎。加入王品集團之前，王國雄先後在「運動器材公司 Kawasaki」、「三勝製帽」、「安侯建業會計師事務所 (KPMG)」等公司分別擔任合夥人等職位，在學校的會計背景、從實戰中學到的資訊專業，加上工廠實務經驗的多重優勢下，王國雄因此成為戴董事長力邀創業的不二人選，陸續為王品集團完成了會計制度、資訊系統以及內控系統的建制。

除了王副董事長之外，戴董事長也陸續延攬多位高階管理人才，如副董事長陳正輝、王國雄、管理總監黃國忠、訓練總監張勝鄉、財務長楊秀慧、大陸事業處總經理李森斌、王品 Kiki 總經理曹原彰、品牌總監高端訓、採購總監許榮祿等九位推手作為王品日後主要決策者，團隊成員多半擁有豐厚的業界經驗，甚至在餐飲業擔任高階管理職，例如聘用曾任麥當勞訓練主管的張勝鄉先生作為訓練總監，將麥當勞大學所教授的標準化制度引進王品集團，並在之後將王品原本薄薄兩本 10 多頁的餐廳作業手冊，擴充至一本 140 頁的 SOC (Station Observation Checklist) 手冊，提升員工對服務的要求與複製的可行性。



4.1.2 組織結構

王品集團目前在兩岸的組織結構上可分為兩大平行分支，以中常會的決策型態負責企業整體策略，旗下分成總部與各品牌事業群兩大集合。以集團董事長戴勝益先生領軍，兩岸各有一副董事長作為最高主管，目前由王國雄先生擔任台灣事業群副董事長、陳正輝先生擔任大陸事業群董事主席。(如圖 1-14 所示)

在總部下以品牌部負責企業整體的品牌經營、運用企業關係部建立與規劃公共關係資源之分配及落實、訓練部加以開發訓練課程、管理部則推動及執行企業文化及策略規劃統籌、財務部負責上市規劃與預算彙編、採購部負責供應商整合與市場趨勢分析及倉儲運輸管理、工程部建立與規劃工程制度及標準、資訊部則規劃集團整體資訊發展目標與策略並透過人力資源部建立與規劃人力資源政策及制度。

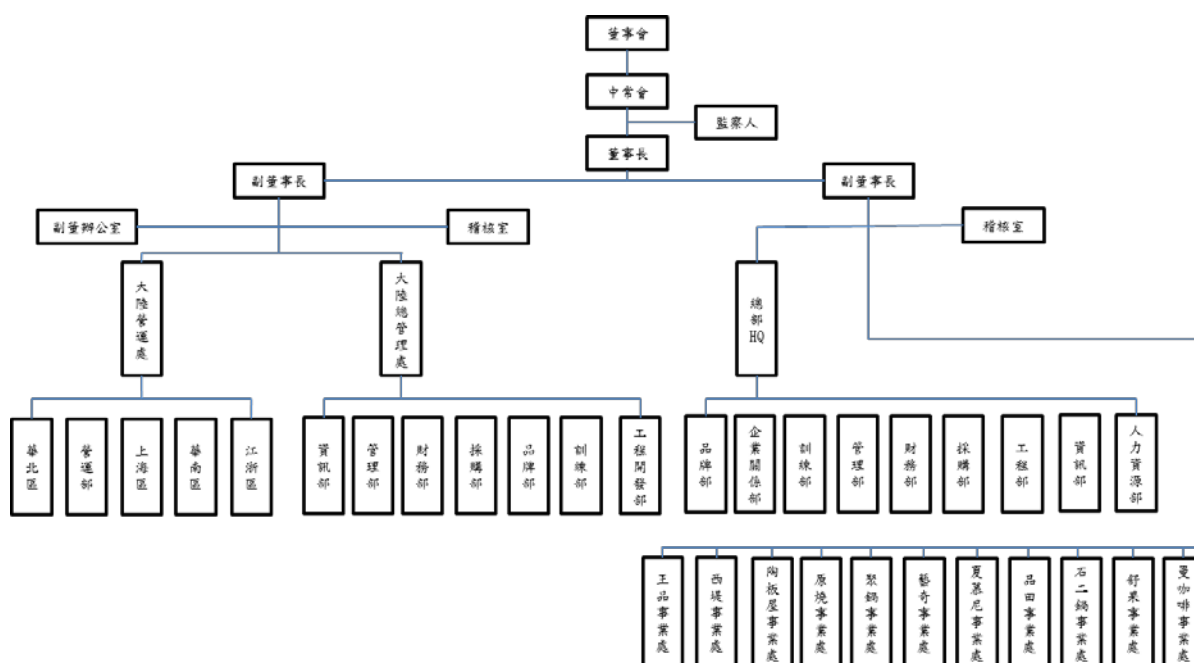


圖 1-14 王品集團組織結構圖

資料來源: 王品集團資料

表 1-14 王品集團整體組織功能



部門別	主要業務內容
稽核室	協助推動公司治理、稽核、評估公司營運紀錄及內部管理控制之正確性、可靠性及有效性，進而提出改善建議，確保公司經營安全、降低風險等；內部各項管理制度之評估與稽核，內部稽核規劃。
中常會	策略決策中心。
各事業處	經營策略、事業計畫之編成、營業目標、方針之擬定與經營績效之管理。產品研發、製造、銷售及產品異常處理等。
品牌部	品牌行銷管理、對外品牌行銷發言人、行銷策略規劃、市場調查與商情資訊之蒐集分析、媒體廣告規劃及管理、文宣品設計，顧客建議彙集等。
企業關係部	建立與規劃公共關係資源之分配及落實，整合公司公關人脈、租賃議價等事務處理、演講邀請及大宗禮券銷售等。
訓練部	開發訓練課程、同仁教育訓練規劃及執行、相關教材編製及訓練手冊管理，顧客服務管理等。
管理部	企業文化的推動及執行、策略規劃統籌作業、職工福利推動與執行、行政管理推動、固定資產管理、會議規劃與管理、商標申請與管理等。
財務部	上市規劃、預算彙編、稅務、會計及股務之規劃與管理、資金調度、管理與融資規劃及帳務、財報之處理、轉投資事業之設立規劃、評估與執行。

採購部	供應商整建及效率化之思考、規劃及佈局，供應市場趨勢分析，採購風險管控，供應商管理策略；主要食材及營運備品採購與管理；食安防護網管理；倉儲運輸管理等。
工程部	建立與規劃工程制度及標準，新餐廳、移點、護膚餐廳工程評估、規劃、設計、發包、施工管理及分析。
資訊部	規劃公司整體資訊發展目標與策略，制定資訊安全管理政策與資安工作推動，管理資訊系統撰寫及維護，硬體購置、使用及維護。
人力資源部	建立與規劃人力資源政策及制度，薪獎制度之規劃及分析，規劃績效管理制度，規劃與開發各項招募管道等。

資料來源: 王品集團資料

透過總部機能運作，各事業群單位可利用總部共同平台提供之產品開發支援、教育訓練以及公共關係資源，並根據過往品牌成功經驗進行複製與調整，並大幅降低新創品牌事業部的摸索期與發展成本。



4.1.3 集體決策模式：中常會

在王品集團組織結構中，中常會為王品特有在總部設立用以負責企業整體的策略決策單位。企業總部透過建立制度化企業運作流程，確保集團可以透過經驗複製達成快速展店；王品集團董事長戴勝益於1994年6月模仿政黨成立的中常會，每月固定召集25位一級主管參與決策，讓高階主管能夠定期面對面溝通，集團所有的經營決策都須透過王品中常會的討論。中常會的運作主要包括三項核心議題輪流進行，議題方向包括：計畫推展監督、營運方向建議以及各店提案審核，重大的決策將經過由董事長以及其他五位最高階主管組成之「六人決策小組」討論，並由中常會以不記名之投票方式做出統一團體決策。當提案被否決時，提案人仍能經過與反對者的溝通並取得其認同，充分落實所秉持之共識決精神。

戴董事長認為：

“常常把一個公司搞垮的，都是董事長，因為他的權力很大，下面的人再有辦法也不容易把公司弄垮。”

而提議制度設計為有如全民監督的「全民廣播電台」，各店每月都必須提出一個待改善的建議，但不限任何的範圍，集團總合下來每個月都有超過200個建議產生，一年下來便有超過2000個建議。而每店提建議前因也需經過自家的表決，促使每位員工積極在思考細節中的問題，在提出問題之後，分店需提報此問題至區會，由區會先投票表決，其後送交由45位經理等級主管組成之二代菁英會再次表決，最後則由中常會決定，一旦決議通過便立刻執行。此反應機制從建議產生到執行約為一個月，其中約有2%是能夠被執行的建議，另有10%的意見列入決策的參考。



戴董事長在訪談中表示：

“每一家店為了能提出一建議，也會自己從十個員工的建議中挑出一個，因此每位員工都在思考任何細節上可能的問題，遠遠比董事長還英明。我不相信一個董事長能夠多深入發現問題，這很難，所以公司的創意就這樣來的。”

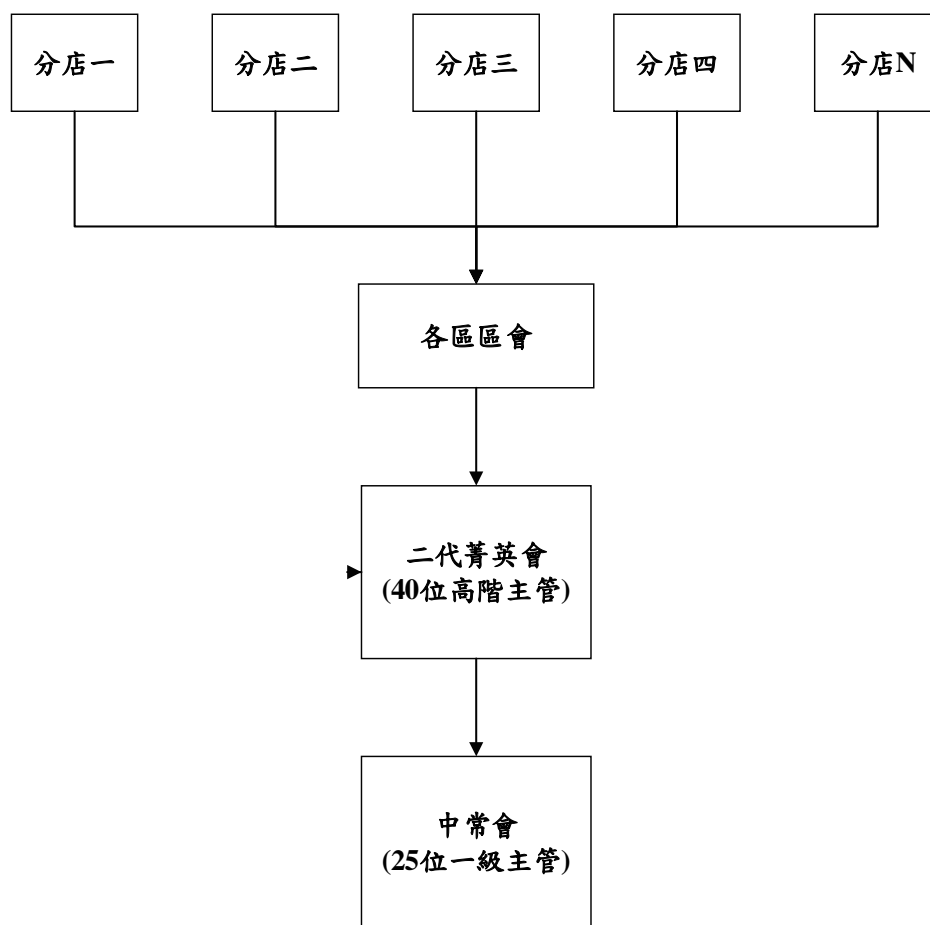


圖 1-15 王品集團提議制度

資料來源：王品集團資料

中常會的設計可以藉由多人小組的表決模式，降低任何一位管理者之獨斷行為，就連戴董事長本身的意見都無法跳過表決而通過，並藉此降低錯誤決策之風險。然而有鑑於中常會成員大多背景較為接近，即使是採用集體決策之模式仍可能出現一言堂之現象，造成決策之盲點，因此至 1996 年後王品集團開始舉辦「王

品之師」，促使高階經理人能夠透過學習各領域專家成功與失敗經驗之分享，從而發展出多元的決策觀點。初始創立之中常會制度一直延續至今，更於集團跨入之後加入二代菁英會加以改良，成為王品決策管理制度的根基也為日後在面對各項危機之風險處理方式立下標準化的流程，進一步強化組織問題反應能力。

4.1.4 集團歷年表現

如圖 1-16，以營業發軌跡分析來看，可發現王品集團在發展初期的前八年(1993-2000) 以單一品牌「王品牛排」創下集團年營業額 40% 以上的複合成長率。然而在 2001 年時受全球不景氣影響，以商務客為主要消費群的「王品牛排」在營收表現上受到極大影響，年營收在此時下滑 22%，並裁撤三家分店。在其後王品因應市場消費多樣需求變化，提出醒獅團計畫鼓勵內部創業發展諸多如西堤等其他品牌，至此進入王品集團多品牌時期，再次驅動年營業額之表現，至 2013 年時集團整體年營業額營收達 149 億元新台幣，複合成長率更上升為 58%。

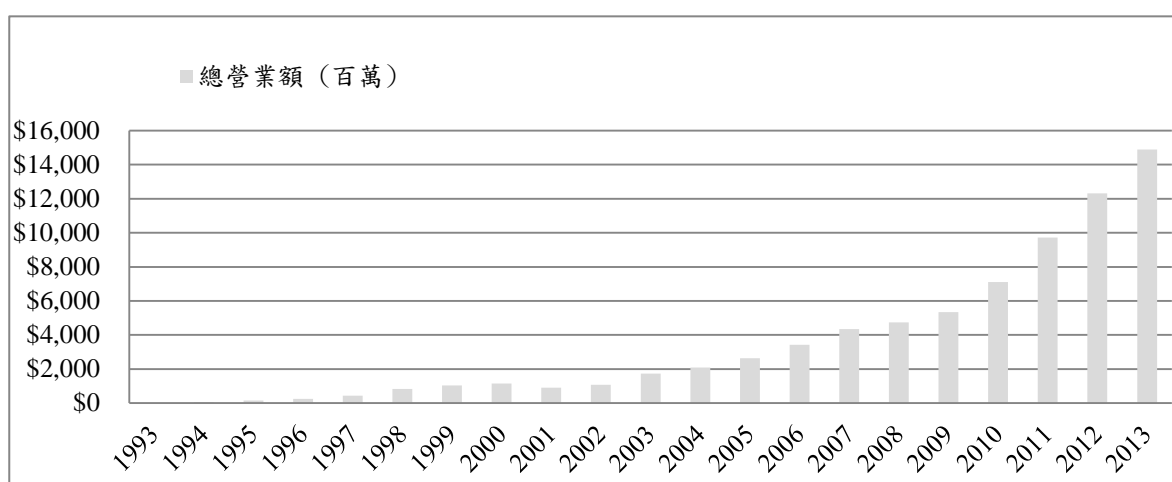


圖 1-16 王品集團歷年整體年營業額

資料來源：王品集團資料

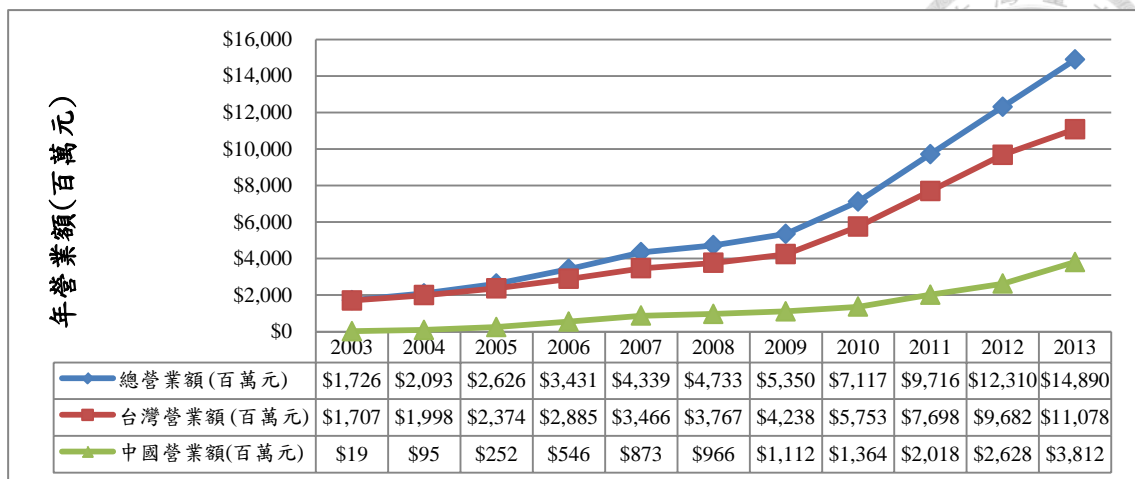


圖 1-17 王品集團年營業額

資料來源: 王品集團資料

如圖 1-18 所示，在兩岸營運結構分析上，王品集團大陸事業群在發展第一年(2003 年)年營業額僅占王品集團總營業之百分之一(1.10%)，隨著帶入品牌增加與分店經營增長，營運至今其占比不斷提升，目前已佔集團總營業額 25.6%。

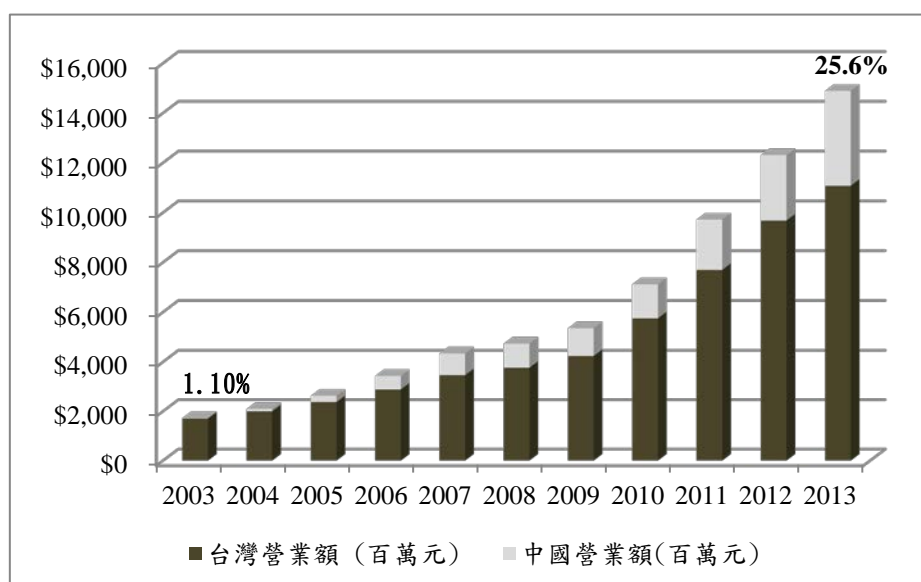


圖 1-18 王品集團兩岸營運結構分析

資料來源: 王品集團資料



鑒於中國市場的龐大規模，近年來王品集團在中國表現深受外界注意，在營收成長率上今年王品於中國也達到 45.02% 的高成長率，相較於台灣因市場飽和而較為緩和的營收成長率(14.42%)而言具發展潛力。

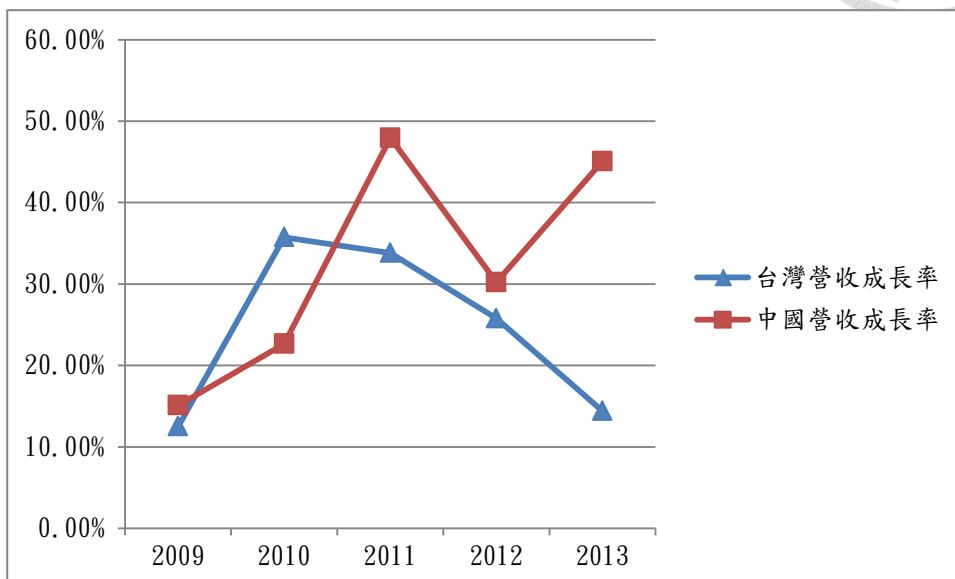


圖 1-19 王品集團兩岸近五年營收成長率

資料來源: 王品集團資料

在近五年(2008-2012)獲利表現上，從 2008 年的兩億六千萬元晉升至 2012 年的十億五千萬元(圖 1-20)，並於 2010 年獲利成長率達到 138% 之高峰，其後 2011 及 2012 兩年分別擁有 22%、36% 之獲利成長率，在 2013 年也有 10% 之獲利成長率，顯示集團目前正以穩定之速度進行成長。

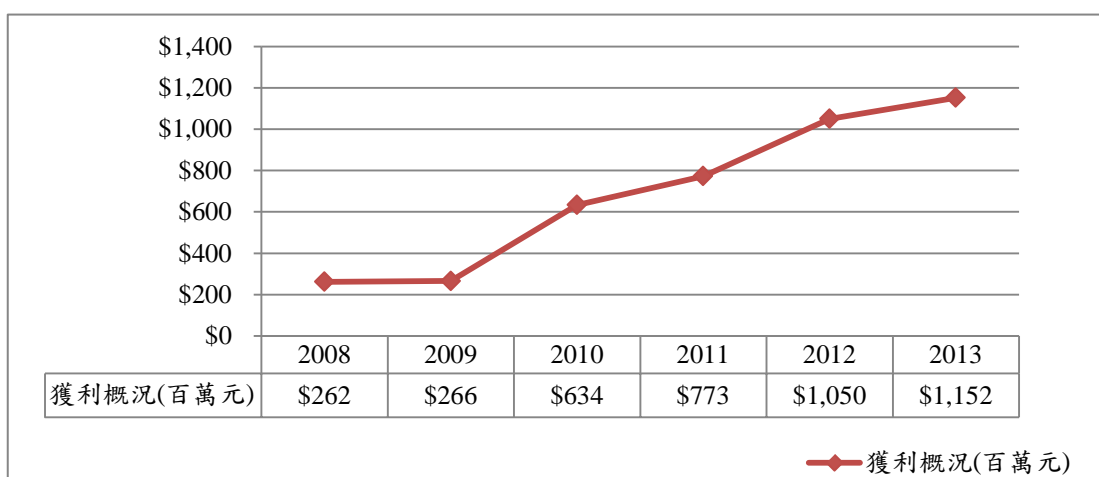


圖 1-20 王品集團近五年獲利狀況

資料來源: 王品集團資料，證券交易所公開資訊觀測站



年度	獲利成長率
2009	2%
2010	138%
2011	22%
2012	36%
2013	10%

圖 1-21 王品集團近年度獲利成長率

資料來源: 證券交易所 公開資訊觀測站

如圖 1-22，經過多年的品牌開發及分店擴展後，王品集團目前兩岸總店數已達到 359 家直營分店，囊括中國 5 品牌及台灣 12 品牌。其中台灣分店數佔七成六 (273 家)，中國直營分店則有 86 家。展店過程中，中國事業群相較於同期台灣事業群的展店速度來的緩慢，然而至今年起因中國事業群進軍平價市場而出現 68.63% 的成長率高峰，開啟中國發展的新頁。

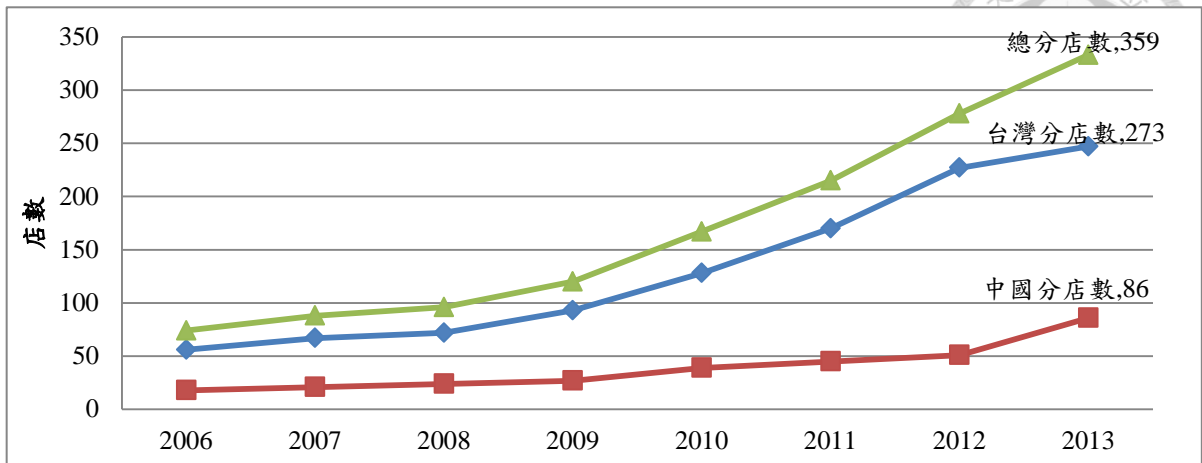


圖 1-22 王品集團兩岸展店數

資料來源：王品集團資料

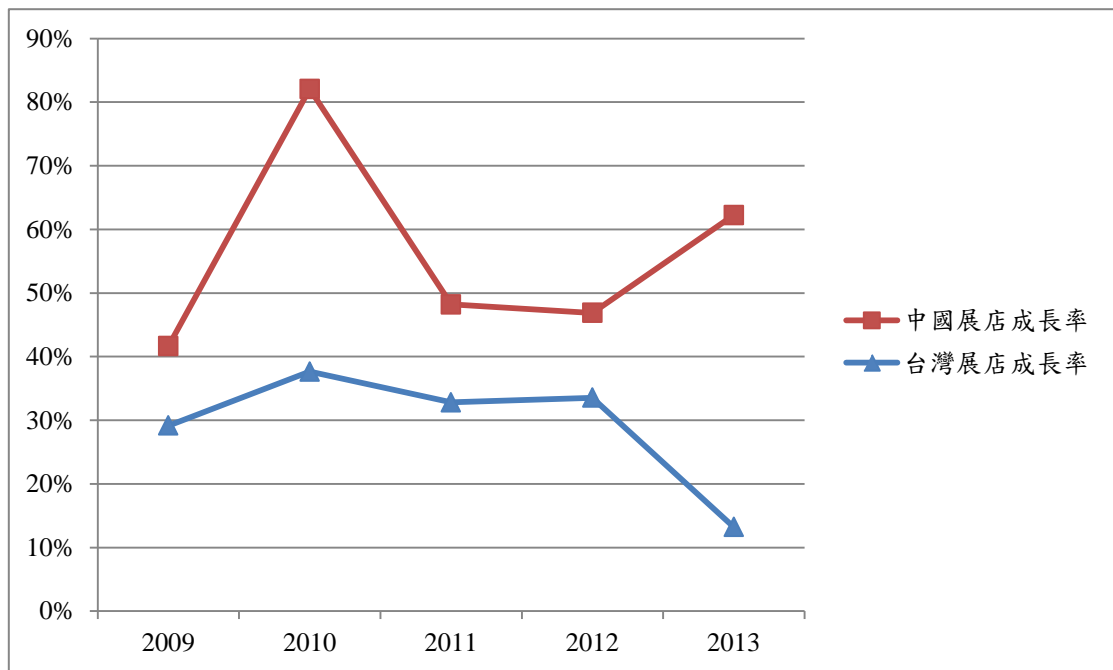


圖 1-23 王品集團兩岸近五年店數成長率

資料來源：王品集團資料



4.2. 王品集團事業成長

4.2.1 初始期：單點突破，品牌聚焦 (1993-2000)

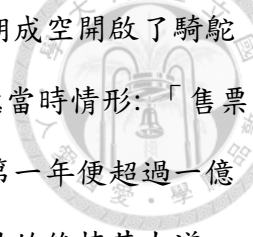
多角化創業失敗

根據與戴勝益董事長之訪談內容，1990年現任王品集團董事長戴勝益先生離開家庭企業自行創業開始，便以多角化的經營模式陸續創立「勺勺一樂園」、「阿拉丁樂園」、「呼啦樂園」、「嘟嘟樂園」、「臺灣金氏世界紀錄博物館」、「一品肉粽餐飲」、「全國牛排館」與「外蒙古全羊餐廳」等事業(表 1-15)。其中第一個創業處女作並非現今王品集團的事業版圖—餐飲業，而是與觀光旅遊相關的「勺勺一樂園」。

表 1-15 戴勝益創業史

事業	創立時間	性質
勺勺一樂園	1990 年	主題樂園
呼啦樂園	1991 年 7 月	主題樂園
阿拉丁樂園	1991 年 10 月	主題樂園
嘟嘟樂園	1992 年 2 月	主題樂園
全國牛排館	1993 年 10 月	吃到飽餐廳
王品台塑牛排館	1993 年 11 月	中式精緻牛排餐廳
勺勺一樂園 轉型為大非洲野生動物園	1995 年 7 月	主題樂園
外蒙古全羊大餐餐廳	1995 年 10 月	全羊料理餐廳
台灣金氏世界紀錄博物館	1996 年 1 月	觀光博物館
一品肉粽餐飲	1997 年 1 月	粽子專賣店： 「媽媽的口味，大廚的手藝」

資料來源：本研究整理



「勺勺一樂園」是國內第一家引進駝鳥的樂園，並在初期成空開啟了騎駝鳥的娛樂風潮。在營運的初期便吸引大量顧客上門，戴勝益回憶當時情形：「售票小姐沒時間算錢，只好任由錢撒在售票亭地上。」其營業額在第一年便超過一億元。然而這種以「新鮮感」做為主打的遊樂事業，卻無法長久性的維持其力道，第二年開始消費者對此樂園的新鮮感消失，營業額馬上下滑約 50%。除了營業收入上的減少壓力，營運遊樂園本身的器材維修費用、新設施投資等花費也讓經營狀況雪上加霜，將第一年度的盈餘全數耗盡，而其後創立的「阿拉丁樂園」、「呼啦樂園」、「嘟嘟樂園」等主題樂園事業也同樣因表現不佳陸續結束經營，讓戴勝益先生於此時開始重新思考其經營方向。

除了觀光事業外，戴勝益先生也首次在 1993 年跨足餐飲事業，並選擇創立以吃到飽為經營模式的「全國牛排館」。「全國牛排館」雖然也是風光開幕，但因規模較大(兩層樓、300 個座位)，具有龐大資金壓力，加上吃到飽的餐廳在食材、人事上花費極高，導致月營業額雖然破五十萬，淨利卻不到一成。然而此次的失敗經驗卻開啟了王品集團之後轉向餐飲業發展的契機，繼「全國牛排館」後王品集團第一個正式品牌「王品牛排」之原型於 1993 年正式出現，奠定王品餐飲王國發展之路。

市場機會確認 建立品牌形象

1990 年代初期，因西方速食進入台灣餐飲市場，至此改變了台灣傳統的用餐習慣，更帶動其後餐飲業的蓬勃發展。在 1990 年最初之際，由財政部統計年報上登記有案的餐飲業者仍不足兩萬家，對比於目前餐飲服務業營利事業家數總計之十二萬家顯見當時在台灣餐飲市場的競爭程度較低。尤其在西餐廳市場上之業者通常強調「優雅的氣氛」與「精緻的餐點」，但卻具有「價位高昂」與「份量太少」等缺點，消費者更將當時的西餐廳定義為只有在特殊場合才會光顧的場所，市面

上並未出現能夠讓消費者同時滿足舒適用餐環境與餐點份量充足的餐廳。此市場上未被滿足需求便成為當時戴董事長創立「王品牛排」最主要的原因。

「王品牛排」最初的定位是「男人吃飯談生意的地方」，並以明亮、舒適、用餐環境、講求親切的服務以及精美的套餐料理與其他業者做出差異化。成功展店後集團致力於發展「王品牛排」自身的品牌形象，從一開始靠著與「台塑」品牌形象的連結到最後以強調「一頭牛只供應 6 客」、「王品挑過的，你不必再挑」等訴求，成功將「王品」之品牌形象與「高品質」畫上等號，吸引大量的商務旅客光臨，王品集團至此慢慢步上軌道，也為往後在餐飲業之發展奠定基礎。

單一品牌事業成長

1990 年代末期，王品因成功的定位以及標準化制度的建立，迅速擴展開設十家以上之分店，也成為集團中穩定的獲利來源。然而集團內部多角化的經營方式，卻分散掉王品集團之資源，並因如遊樂園、博物館等其他事業營運不佳成為集團沉重負擔。王品集團也從過去多角化創業失敗的經驗中認知到唯有將產品做的最好，才能維持長久的獲利，因此毅然決定結束其他事業活動，專注在餐飲業版圖，也就是當時「王品牛排」的經營上。戴董事長認為：

“一個企業最大的考驗不是「要做哪些東西」，而是要「少做哪些東西」，企業老闆最大的障礙在於沒辦法將一個產品做到很極致。”



展店策略：直營

1993 年王品集團成立以來，為維持品質一致性與良好品牌聲譽皆採用「直營」之模式。與「直營」相比，「加盟」方式所招募的員工可能無法達成總部要求，對於服務品質將無兼顧。而加盟形式也可能產生資金資源不足等問題，難以兼顧品質。王品直營展店的模式雖然使品牌發展受到展店速度限制，但也因此能夠建構出此階段品牌「王品牛排」高端品牌形象，成功將之與「高品質」畫上等號。

差異化市場競爭策略

相較於同業於當時紛紛採取低價等促銷策略，王品集團在初始期創立之「王品牛排」採用差異化的競爭策略切入高價商務市場，並提供消費者創新服務體驗與高品質特殊產品，在當時之西餐產業中成功塑造高端品牌形象，成為王品集團此時期最主要之競爭優勢。以下將就此階段之關鍵資源取得與能力建構予以介紹說明：

關鍵資源取得

在王品單一品牌時期，集團主要建立了如資金、人力、技術、營運管理系統等關鍵資源的基礎。

1. 創業資金籌措

資金資源部份，創業初期由戴勝益先生向創業股東及 66 位親朋好友募資而來，開設之第一家「王品牛排」分店便是透過籌資的 270 萬元得以開設。1994 年後，王品也充分利用人性管理學，改而透過內部員工「出資認股分紅制度」，將績效與員工自身利益相聯結，近一步提升與集團「共同經營」的真實參與感。

此種與員工共同出資並承擔經營風險並分享各店營運之利潤，在資金資源建立的同時也塑造了王品集團特殊之共享文化，對於往後集團人力資源之保留為關鍵因子。



2. 人力資源管理

(1) 高階管理團隊

在人力資源的取得上，戴勝益在創業初期便廣邀創業夥伴，以建構組織基礎資源與核心能力。戴董事長以入股制度為主要誘因，邀請了四位創業股東一同開設「王品台塑牛排館」。之後更陸續延攬高階專業經理人加入集團團隊，試圖以專業化管理經營王品之餐飲版圖，其中包括如：陳正輝、王國雄、李森斌、黃國忠、張勝鄉以及楊秀慧等人。現任王品副董事長王國雄運用自己在安侯會計事務所以及歷年於製造業服務經驗，在此階段為集團建構了八大部門、ISO9001 管理系統，並帶領團隊自行設計程式以研發出一套專屬於王品的餐飲管理系統。

而原本任職於技術學院的黃國忠則為王品集團建構店鋪營運管理系統，促使集團能夠高度透明化財務營運資訊，提高作業效率並讓之後王品集團內部各分店的管理更加順利。日後為王品集團帶來制度化基礎的張勝鄉先生，原本任職於麥當勞高階主管，也在戴董事長的邀請下加入王品高階管理團隊。

除了初始高階團隊之招募，王品集團更開啟「人力池計畫」，每兩個月招募一次中高階主管以儲備幹部，培育充沛的人力資源，更為之後擴大展店做準備。

(2) 完整教育訓練

在餐飲服務業中，消費者所感知到的服務體驗，往往從一開始踏進餐便開始產生。為了追求各個細節的完美度以提升顧客經驗，王品集團特別將各種服務流程予以制度化為 45 本教育訓練手冊，如「入座一分鐘內，送上冰水和菜單」、「點

餐後三分鐘，就要送上熱麵包」與「水杯的水少於一半時，一分鐘內要加水」等要求皆有明確之規定，也因此創造出差異化的重要競爭條件。然而眾多繁複的細節必須要配合完整教育訓練系統(如圖 1-24)加以執行，王品集團的每位新進員工都須接受基礎工作站的訓練、店舖操作實習，並且完成包含行政、接待、訓練、訂貨、排班和維修等六大群組課程，共計 200 至 300 個學分。另外如店長以上的員工更需額外完成管理課程與及社會學分，包括:去 100 個國家、爬 100 座山岳與每年吃 100 家餐廳。

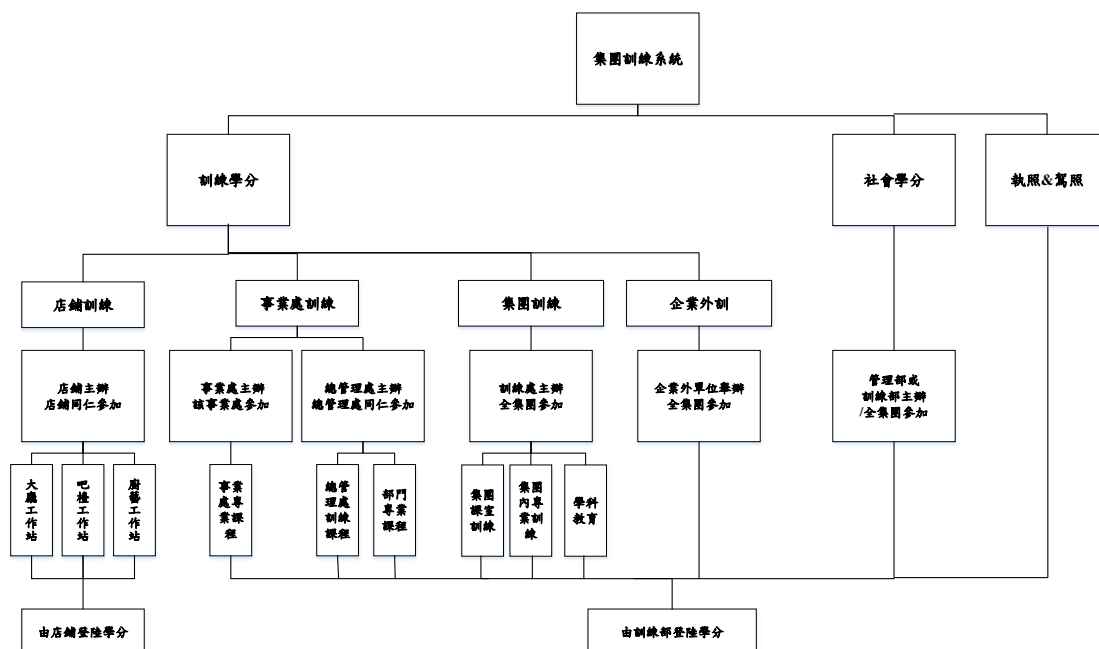


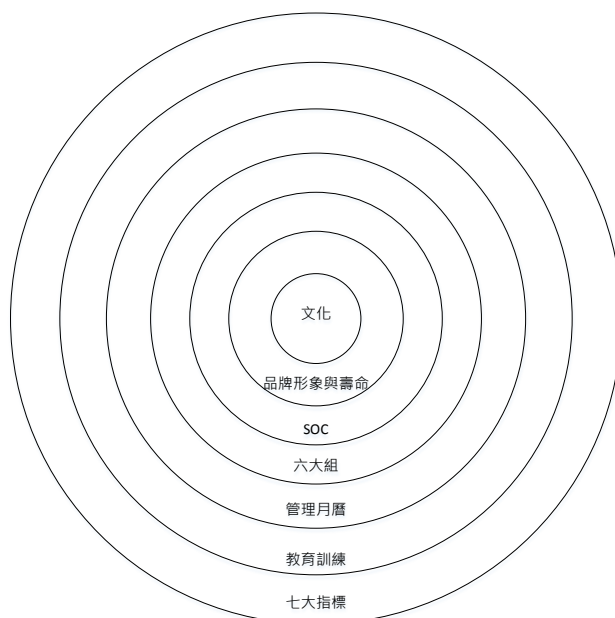
圖 1-24 王品集團訓練系統

資料來源: 王品集團資料

為了防止員工在遵從標準化流程時流於窠臼而無法傳遞出企業核心服務價值，王品集團總管理處訓練總監張勝鄉先生以企業文化為核心發展出「連鎖七冊」之訓練課程，藉此對員工服務的軟技巧加以培訓。「連鎖七冊」以王品提倡之「一家人主義文化」與奉行「無為而大治」的經營原則為中心，並推及至品牌形象、SOC、六大組規範流程、能夠追蹤成效之管理月曆、完善教育訓練，在最後則以七大指標來進行管理。



表 1-16 王品集團連鎖七冊



文化	誠實、群力、創新、滿意。包含了法家精神、儒家精神、道家精神，具體的呈現則是「王品憲法」與「龜毛家族」
品牌形象與壽命	顧客正面的評價和優質的累積，都可視為品牌形象的累積。
SOC	將大廳服務流程分成十七個工作站，廚房有十六個、吧台有八個生產流程工作站。
六大組	每家餐廳均可分為大廳:行政、接待、訓練、訂貨、排班和維修六大組，廚藝:訓練、訂貨、排班、維修和食品安全五大組。
管理月曆	包括 O/C 表(開店、閉店檢查表)、SOC 自評/被評檢核表、營運評分表、顧客滿意度及幹部會議以及工作檢討
教育訓練	包括 206 個教育學分:工作站學分、總管理處學分、事業處學分、學科學分及企業外訓學分。三百社會學分:一年吃百店、一生遊百國、一生登百嶽、一月讀一書、日行萬步及鐵人三項。
七大指標	在服務上，王品設定了七項指標來牽制:0800 天使來電通數(25%)、不當金額(25%)營業額目標達成(10%)、低離職率(10%)、工作計畫評核(10%)、財務稽核(10%)及食安稽核(10%)。

資料來源: 王品集團資料



(3) 員工激勵制度

在具有「勞力密集」與「情緒密集」等特色之餐飲業中，第一線人員必須花費大量體力跟精神不斷巡視、走動以服務客人，消費者對於任何事物的不滿皆會直接反映在這些前線人員身上。而對於王品以「差異化的服務」作為消費者體驗時一大賣點的策略，員工是否能夠保持服務的熱忱並遵守所訂定之標準化流程更是一大考驗。為了達到提供差異化服務的目的，便須透過激勵制度讓員工對工作保持動力及熱忱，並持續遵守所規範的標準化制度，一來可降低因高離職率所帶來的人員培訓成本，二來也能夠穩定的為顧客提供高品質的服務水準，增加顧客回流的機會。

戴董事長自創業初期開始便採用員工分紅入股方式，以每年算一次分紅作為員工激勵機制度，然而至 1992 年開始便改以每月分紅的「即時激勵制度」。戴董事長之靈感來源為當時在香港海洋公園劇場欣賞海豚跳火圈的特技表演時，看到每次海豚跳過火圈後，馴獸師就立刻餵給海豚一條魚做獎勵，促使海豚能夠一次又一次跳躍過燃燒中的火圈。戴董事長認為：

“馴獸師的立即獎勵，是海豚願意往火圈裡跳的最大誘因。”

在此之後，「即時獎勵、立即分享」便成為王品集團留住人才最大誘因，更成功吸引投資者入股。1993 年成立之「王品牛排」時便採取每月分紅的做法。在此激勵制度下，員工表現直接影響到自身的分紅權益，從受雇者轉變成類合夥的概念，因此能讓前線員工更積極投入於自身工作，並為集團爭取更好的表現，也進一步降低集團的員工異動率，根據與戴董事長之訪談結果，2014 年 3 月王品的月異動率僅約為 1.67%，換算成年異動率的約為 20%，相較於一般餐飲業者之年異動率為 30% 以上，較能夠維持服務一致性的品質並降低人員聘用訓練等費用。




王品集團的員工入股分紅制度規定每開設一家新分店，店長與主廚以上的主管，包括區經理、總公司的協理、總經理、副董事長等都能夠依比率進行認股，將員工提升為股東等級，若公司獲利表現良好則員工便能夠依持股比例來分紅。舉例而言，若一家分店開店成本若為 700 萬元，店長拿 77 萬元出來認股 11%，其他認股比率分別為主廚 7%、區經理每家店 2%、行政部門的總監每店 1% 至 2%、其他如公司一級主管每人 1% 至 5%、總經理 20%、副董事長 13%，剩下的大約 26% 由董事長戴勝益先生出資。以此出資比例可得知一家新分店開設的 700 萬元投資金額分別如下：

表 1-17 員工入股分紅示意表

	入股/分紅比例	投資額(仟元)
店長	11%	\$770
主廚	7%	\$490
區經理	2%	\$140
行政總監	1~2%	\$70~\$140
一級主管 (每位)	1~5%	\$70~\$350
總經理	20%	\$1,400
副董事長	13%	\$910
董事長	26%	\$1,820

資料來源：王品集團資料，本研究試算



除了即時回饋的分紅制度之外，王品集團在基層員工職涯的規劃上也清楚規定每個階段所需完成的學分，由各品牌事業處與總管理處負責人員的晉升與調動。升遷制度更加透明化的結果讓員工更有動力打拼，如一名全職服務員最短在半年內便可升上組長，9個月後升上主任，10個月升副店長，1年間便可當上店長。

透過員工出資認股制度，王品集團在資金資源以及人員激勵上有相互的正面循環效果，除了分享單店營運的利潤還能分散承擔經營風險，讓每個員工都能以經營自己事業之心態參與工作，培養出員工極高之忠誠度與企業認同，成為王品集團的獨特核心能力。

3. 核心技術取得

專業技術的發展同樣為王品進入餐飲服務業打下重要基礎。王品集團自進入餐飲產業後，便以「現做」作為主要賣點，各家分店皆有自家之主廚，並於廚房進行烹煮提供給消費者現做餐點，此策略下除了培育出眾多專業廚師，更造就王品集團在餐飲技術上的掌握度。

王品集團透過制度化的建立、相關硬體軟體的發展將原屬於個人資源的部分轉化為較具持久性的組織資源，並將這些基礎資源加以整合成王品集團自身能力，成為日後王品集團得以順利發展之關鍵因素。



關鍵能力建構

1. 制度化管理能力

王品關鍵成功因子其中之一在於成功建構出制度化之流程控管能力。一個完善的公司每項業務都會有適合的處理方法與流程，通常這些方法與流程都會以文件化、制度化來保存，讓往後新進的人員可以快速的瞭解公司制度，其概念核心通常用以提升作業的品質與效率，並將原本如服務經驗、廚藝等屬於較不具持久性的個人資源部分轉化為較能永久維持的組織資源。

王品集團在當時「王品牛排」展店至第七家店、營業額突破一億元時，便以麥當勞的「工作站觀察檢查表」制度為範本，將原本僅 10 多頁的餐廳作業手冊，擴充為一本 140 頁的 SOC（Station Observation Checklist）手冊，建立標準化作業流程和營運規則以及資訊系統。王品集團財務總監兼夏慕尼總經理楊秀慧解釋：

“連鎖店就是要有紀律，要『連』又要『鎖』。”

透過標準化來管理的作業流程無所不包，從前場的服務流程及後場廚師的烹飪步驟皆有規範，講求「現煮」餐點的王品更要求集團廚師將菜色的配置，甚至將配方寫成作業手冊並公布在公司網站上供其他分店廚師參考；除此之外，更利用「套餐」之菜單設計簡化點餐及餐點製作流程，讓制度化作業能夠更加順利。通常顧客從進到一家餐廳、用餐、然後離開，接觸到的服務區域可以分為大廳、廚房、吧檯等，每個區域可以在細分為多個工作站，以大廳來說可以分為接電話、接定位、帶位、送水杯、點餐、上餐、撤餐到結帳離開等，共 17 個工作站，每個工作站都有自己的 SOC。由於這種明確的標準化作業，使得往後新開幕的任何一家分店皆可取得「王品牛排」的 DNA，將營運模式加以複製，進而統一員工素質和服務水準，成功讓王品集團成為具一致性高品質的連鎖餐飲業者。



2. 產品研發能力

「王品牛排」的招牌菜色「王品台塑牛排」之作法與配方源起於早期在台塑招待所專門為台塑集團董事長王永慶準備的牛排，戴董事長在一次的機緣下品嚐到後認為這將是「一個特殊、且會大賣的產品」，並請廚師研製出更美味、更受大眾喜愛的口味，並研發出現今之牛小排口味。在當時的牛排料理手法中，主要以半生熟的西式牛排為主，包含醬料等皆為西方口味，然而「王品台塑牛排」以紮實的肉塊，佐以特殊醃製的中式醬料，再將完全入味的牛小排，慢火燒烤一個半小時，再以高溫瓷盤盛裝，以保持牛排的香嫩風味，使全熟的牛排雖不帶血絲，卻依然鮮嫩，咬勁十足。而為了要求絕對的高品質，「王品牛排」只取用牛隻的第六及第七根肋骨，放棄了肉質不夠鮮嫩的第 8 根肋骨，並以「一頭牛只做 6 客牛排為號召」成為品牌最獨特的賣點。

3. 客戶服務能力

「服務」為餐飲服務業中最重要的一環，如何能讓消費者在體驗美食之際又不會因服務人員不佳的服務態度而敗興而歸，是各家餐飲業者能否說服消費者再次光臨之關鍵。王品集團之開宗明義就是「服務到最高點，心中有恩客」，提供「物超所值」的用餐體驗。從顧客預約到用餐離去後的每一個步驟細節，皆細分拆解為標準化流程，將餐廳流程等經營知識，落實為四十五本教育訓練與 SOC 手冊，並於事發當時第一刻處理，即使是工讀生，一有客人反映菜色太軟或太硬，即可直接通知廚房，按照客人需求換菜。此外，為了提升第一線服務人員的服務敏感度，王品集團利用由訓練部設計之「化蝶五部曲」課程(如下表)，以顧客的期望出發並依照不同需求，提供不同服務，進一步強化更周到的服務技巧。



表 1- 18 王品集團化蝶五部曲

首部曲 標準化一般服務	包括服務人員的用語、帶位、遞送餐點、桌面擺設等標準，透過評分及每週一次主題訓練，讓同仁熟練這些基本動作。
二部曲 用餐目的特別服務	每桌顧客的用餐目的、需求不同，對於過生日的顧客，服務同仁可以贈送蛋糕、小點心等；而對慶祝結婚紀念日的夫婦，則以桌卡方式製作「結婚證書卡」，做到「不同用餐目的，不同的服務」。
三部曲 個人化貼心服務	即使是同桌擁有相同用餐目的的客人，每個人之間也會產生個別差異，如老人家和小孩要吃的牛排就要煮嫩一點，大人就不一樣，男生女生也不一樣。
四部曲 關鍵時刻感動服務	除了留意不同顧客的差異性之外，同一位顧客在不同時段也有不同需求。比如剛來的客人一定很餓，送菜就要快，等客人吃飽了，就可以開始跟他聊聊天。
五部曲 創意、創意印象 嵌入服務	顧客會再度光臨與否，端視每次體驗是否留下美好記憶，因此除了服務之外還要有創意，才能讓顧客印象深刻。

資料來源: 王國雄，2010

4. 顧客關係管理

對於顧客每次消費後之意見回饋，王品集團將之稱為「天使之音」，象徵每個顧客意見對集團營運之重要性。(戴勝益，2014) 顧客每次來店用餐均提供「顧客用餐建議卡」讓顧客將用餐經驗填入卡內，包括對餐飲、服務、環境的評分，並將它列入公司的顧客評分系統。每家店每晚平均可收到 100 張左右，最多每月全公司可收到約 48 萬張，公司用 7 位小姐處理與分析這些資料，並建立資料庫，第二天就可將每日顧客滿意度的排行榜，每月滿意度的排行榜公佈，可排出第一名到最後一名，各店的年度考績的 75% 是根據這顧客滿意度調查表的評分來核計，形同由顧客來打考績。嚴格的顧客回饋反應機制也讓王品牛排能夠於第一時間處理顧客的任何不滿，藉此為品牌形象把關。



4.2.2 拓展期：開枝散葉，品牌複製（2001 至今）

外部環境衝擊與市場限制

王品集團在發展初期採用之單一品牌策略，並切入高端西餐市場，與以商務客為主之市場區隔與同業做出差異化，在標準化流程(SOC)的輔助下成功開出 14 家店，為王品餐飲事業奠下基礎。然而 2000 年開始，全球通訊科技產業泡沫化，對貿易依存度高、且出口產品集中於電子產業的台灣而言，衝擊尤其嚴重；加上此時製造業大量外移，企業與民眾信心下降，投資、消費力道因而減弱，於 2001 年首次出現十年來經濟負成長(-1.65%)現象 (圖 1-25)。更進一步導致民眾可支配所得成長率(-0.45%)與在餐飲與旅館之消費支出占比成長率(-2.23%)出現負成長 (圖 1-26)，民眾在餐廳之消費意願下滑。

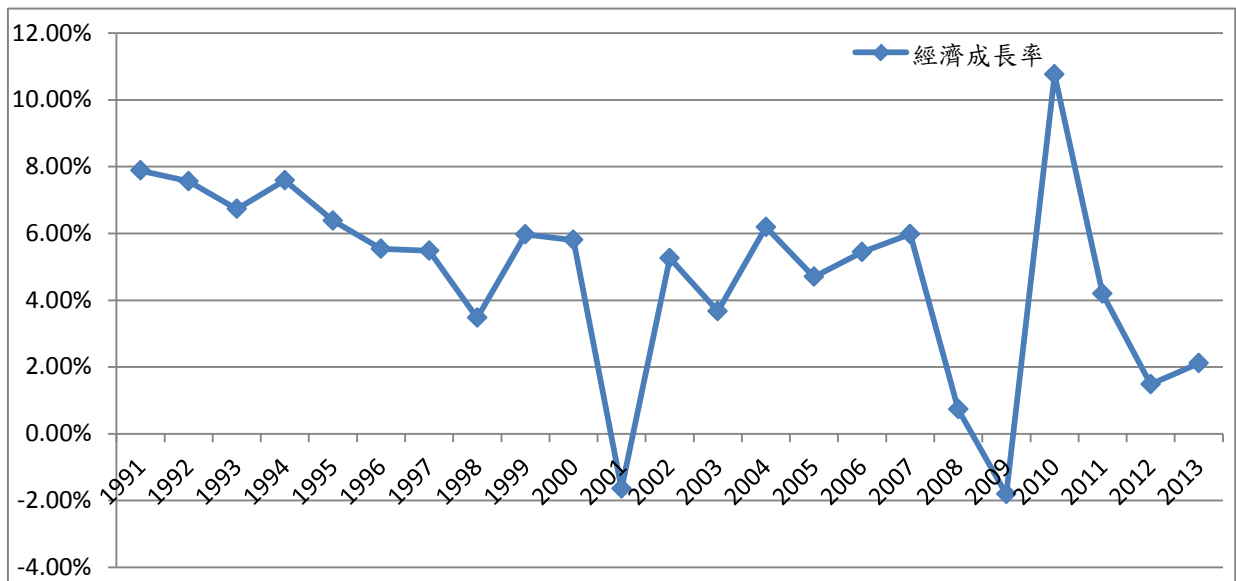


圖 1- 25 台灣歷年經濟成長率變化

資料來源：行政院主計處

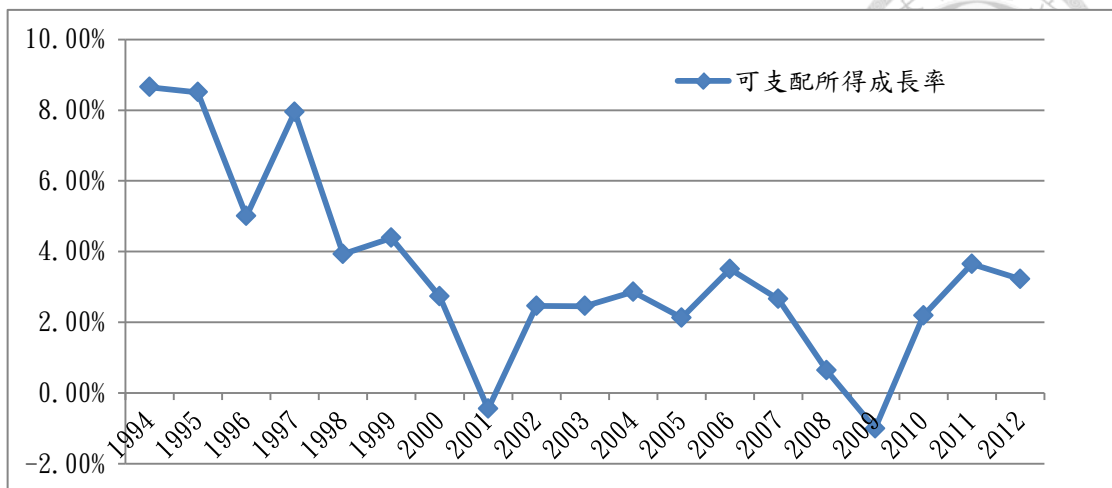


圖 1-26 台灣歷年可支配所得成長率變化

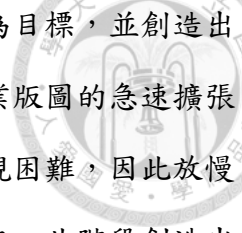
資料來源：行政院主計處

戴董事長在訪談中表示，受到 2000 年開始景氣波動影響，以商務客為主要消費族群的「王品牛排」因此直接受到衝擊。2001 年後「王品牛排」營業額出現約兩成之下滑，並陸續結束了三家分店之營業，從原有 14 家縮減為 11 家，並首次進行裁員。此時期王品集團體悟到單一品牌在市場的侷限性，特別是在像台灣的淺碟型市場下，單一品牌策略下因外部環境因子而受到衝擊將直接嚴重影響企業獲利。

策略調整：多品牌事業成長

台灣屬於淺碟型經濟體，其市場規模較小、容易受到外在因素所影響，波動性大且市場容易飽和。2001 年開始之景氣波動便讓僅採用單一品牌之王品集團深受影響，考量到餐飲產業消費者對於多樣性產品之需求，同時為了分散市場飽和之風險並擴大集團獲利來源，王品集團於 2001 年正式以多品牌成長策略取代原本之單一品牌成長策略，利用精確的市場區隔建立符合集團形象之新品牌。

王品集團的多品牌成長策略以「客觀化的定位、差異化的優越性、焦點深耕」17 字作為開發新事業品牌的指導原則，在餐飲產業中以不同市場區隔新品牌，卻仍然運用集團原品牌原有之核心能力來提供相似之產品，才能夠在差異化的同時



焦點深耕各個品牌。此階段初期王品集團以「一年兩個品牌」為目標，並創造出如西堤、陶板屋、原燒、聚、藝奇以及夏慕尼等品牌。然而事業版圖的急速擴張也造成營業人力資源培養不及，在服務一致性的維持上開始出現困難，因此放慢速度進行第二波的品牌發展，調整為「一年一品牌」之成長策略，此階段創造出品田牧場等品牌，同時將平價餐飲路線帶入了王品集團。

展店策略：內部創業

與初始期相同，王品集團以直營之展店模式維持品牌間一致的高品質服務。然而此時期在多品牌展店方式上，王品集團驅動「醒獅團計畫」之內部創業模式，鼓勵員工創立新品牌並進行展店。

此外，旗下的每一個品牌於展店之際皆以「151 方程式」作為開店指標，第一個「1」指開店所需之現金投入，以一千萬元資本額為例，一年營業額必須在資本額的「5」倍以上，即五千萬元以上；而獲利金額最少須維持在「1」個資本額：一千萬元以上。此外每家分店必須能為維持淨利 20% 以上，並在一年回本，才能夠繼續維持。與一般加盟連鎖店業者相比，王品的展店策略著重在品質的維持，平均一年展店不到五家，且將總店數控制在市場容量的 80% 至 90%，以避免突發的環境變動因子衝擊市場。在此展店策略下，王品集團每年營收成長均維持在 20% 以上。

在展店路線上，王品集團在發展期開店地點多在台北、桃園、新竹、台中及高雄等大城市，藉由十年在都會區品牌形象的奠定，王品於 2004 年起往周邊的中和、永和、中壢、彰化、員林及嘉義等二級城市邁進，擴大營運版圖。



綜合型市場競爭策略

在多品牌時期王品集團利用差異化之市場競爭策略，在不同的市場區隔以內部創業方式創造新品牌，試圖填滿市場未被滿足之需求，例如在中高價市場推出西堤、陶板屋等品牌，在平價市場則有石二鍋、曼咖啡以及 Hot7 等等，而每個品牌皆具有相異之品牌定位以及目標客群，以避免集團間品牌互相競食之現象。此時期除了既有之差異化優勢外，集團各品牌也因聯合採購策略、統一的效率化後勤而擁有比同業平均更低之成本結構，成功取得成本領導之市場優勢。以下也分就其綜合型市場競爭策略下建構之資源與能力予以分析：

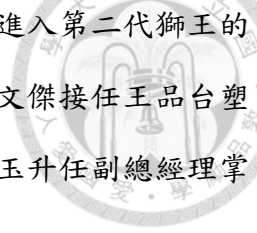
關鍵資源取得：

1. 人力資源配置：

(1) 醒獅團計畫

在多品牌成策略下，王品集團於 2001 年驅動「醒獅團計畫」，鼓勵有創業潛力的主管進行內部創業，為新創品牌事業人才之培育奠定基礎。「醒獅團」之概念源自於傳統舞龍舞獅團，每位舞獅各自在共同舞台上表演，雖各自以不同的特色吸引觀眾，卻也能成功吸引觀眾將眼光留在同一個舞台上。王品集團以「醒獅團計畫」提供員工一個統一的舞台，一方面讓員工個人也能在集團中發揮所長、提高對集團之認同感並降低離職率，一方面也能帶領集團品牌打入各個市場，創立出符合消費者需求之新品牌。而「醒獅團計畫」最主要的誘因來自於獅王能夠依比例入股分紅，如同提供一個內部的員工創業機制。

醒獅團計畫最先由現任大陸副董事長陳正輝創立之「西堤牛排」開始，現任大陸事業部總經理李森斌先生則接續著於同年八月在美國創立「Porterhouse Bistro 牛排館」，2002 年總經理王國雄先生創立了「陶板屋」，而副董事長陳正輝先生則在隔年轉進大陸為王品台塑牛排佈局，由現任總經理李森斌返台接掌西堤。每一名出去創立新品牌事業的員工皆被稱作獅王，一但新事業創立便留下原有事業，



而接任者則向上晉升一級成為準獅王。直至 2004 年時，王品已進入第二代獅王的佈局階段，原王品台塑牛排總經理曹原彰開創「原燒」，協理蕭文傑接任王品台塑牛排副總經理；李森斌也跟進創立「聚」，西堤則改由協理陳靜玉升任副總經理掌舵。

(2) 員工激勵制度調整

為了在未來有機會拓展國際版圖並與外國業者合作，2010 年王品開始將集團股權進行整合，預備在之後能夠興櫃並正式上市。股權整合下，王品調整既有之員工入股分紅制度，從原先每開一家店自店長、主廚、區經理到公司總部高階主管甚至是董事長皆能依比例認股並在每月分紅的方式⁷，改為各品牌開新店之資金全數由公司出資，此後各店利潤之 33% 留給各店員工進行分紅，而剩下之 67% 則回歸公司股東。在分紅資格部分，甚至是各店之工讀生都能夠進行分紅，以激勵其工作熱誠、提高服務品質。

⁷王品集團在此階段初期在出資與持股比例分配部分，原由董事長固定持有 26% 之比例，創業獅王則持以個人出資 20%，其餘則由各區經理、店經理及中常會委員分別認列出資。



關鍵能力建構

1. 品牌創新能力

從單一品牌至多品牌成長策略，王品集團運用其自創之 PPCB Model 思維來創造全新品牌（高端訓，2012）。PPCB Model 分別代表：Pricing（價格）、Product（產品）、Customer（顧客）以及 Branding（品牌）。在思考以何種產品做為創新之品牌時，王品首先會以不同價位的市場切入，試圖從中提供顧客所需但市場上尚未出現之產品。而不同價位群的品牌也提供相異的顧客價值，如在高價位的產品要讓消費者物有所值，中價位要物超所值，低價位則創造出平價奢華的價值體驗。每個品牌皆遵守集團之「三哇理論」，讓客人在看到餐點的第一時間對於美麗的外表覺得：「哇！怎麼那麼好看。」在品嚐之際則覺得：「哇！怎麼那麼好吃。」在結帳時還能認為：「哇！怎麼那麼便宜。」提供給消費者物超所值的用餐體驗。

王品集團董事長戴勝益認為：「品牌定位是企業的命脈。品牌定位需要隨時創新，但不能變調。品牌定位比創業還難。」因此在多品牌創業上，王品集團運用「紅三角酷」(如圖 1-27) 之概念，代表三個經營層面，必須在品牌定位的最高原則下進行：菜色研發、顧客服務與用餐氣氛。在品牌定位上，從品牌承諾（Brand Promise）開始，品牌體驗（Brand Experience）、品牌個性（Brand Personality）、品牌利益（Brand Benefits）到產品屬性（Attributes）各個層面定義各個創新之品牌，更透過每個品牌專屬之代表花、圖騰以及色調建立清楚之品牌識別，賦予旗下各個品牌不同的生命以及個性，也避免與集團其他品牌相混淆。

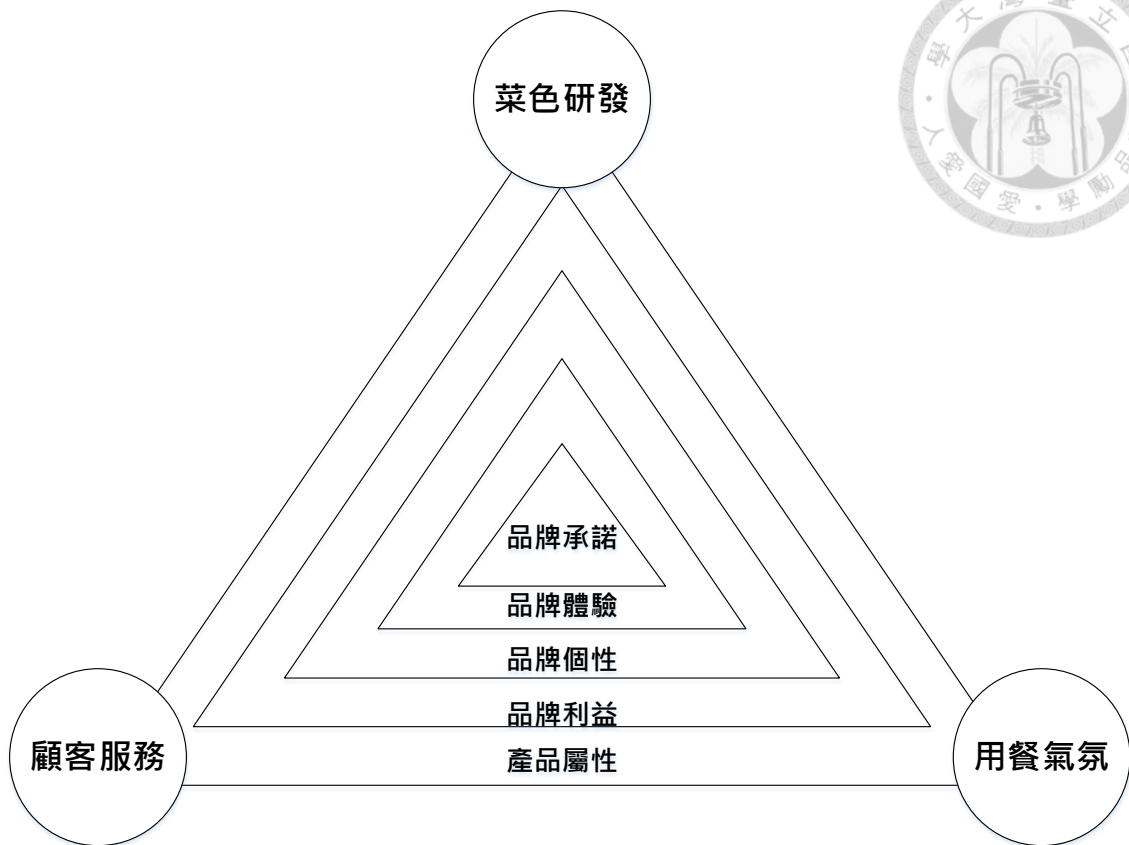


圖 1-27 王品集團「紅三角酷」品牌發展架構圖

資料來源: 高端訓, 2012

2. 成本管理能力

王品集團在經營管理上以數字化管理為主，在提供顧客滿意產品的同時有效控制成本並為公司創造利潤。以 10~15% 的獲利基準，並以七折定價法(將顧客之平均願付價價格打七折即為產品的目標定價)訂定出目標價格之後便可算出預期之成本目標，在此範圍下尋找可行節省成本之方案。

王品集團在成本結構之主要三大項營業成本(包括租金、人事、食材等)中，租金成本約在 5%~10%，而食材僅 25~28%，但若以一般餐飲業而言，其業界平均佔比大致上為租金 15~20%、人事 18~20% 與食材約 30~40%，相較來看王品集團在成本上最高能降低 8%之花費，也提高了集團的獲利空間，而最主要的兩項成本降低便在於王品集團對於食材成本的控制與租金費用的降低。(表 1-19)

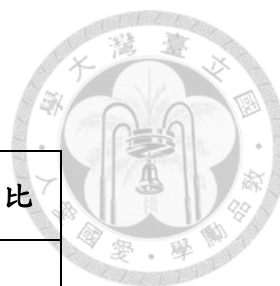


表 1-19 王品集團成本主要結構

三大成本項目	目標營業額佔比	業界平均佔比
租金	5~10%	15~20%
人事	25~30%	18~20%
食材	25~28%	30~40%


資料來源：王品集團資料

(1). 效率化後勤系統

即使進入多品牌成長階段，王品集團仍以自身核心能力做延伸，在相同的產品類型作不同市場的深耕，並藉由效率化的後勤支援各品牌，以技能轉移與活動共享方式發揮集團綜效。王品集團只有一個統一後台總部，並規定其花費僅能佔集團總費用之 3%，相較於一般同業之後勤總部之 8% 費用更低，因此對於後勤系統之任何花費都有嚴格的規定。

“王品做多品牌策略但總部只有一個，是讓我們能夠節約成本重要關鍵。王品之所以到現在能夠受到客人的歡迎包括說 CP 值很高，除了包括品質服務很好之外還包括價錢要合理，這個就牽涉到所謂後台資源運用。如果十幾個品牌下後台就有十幾個，那你 CP 值絕對高不起來，因此後台就必須無所不用其極的去節省，也是因為後勤集中的時候我們才能做節約的概念，若沒有集中就沒有辦法。像我們現在總部公務車是零部，沒有一部車屬於王品集團。”

(王品集團董事長 戴勝益，2014)



欲達成 3% 之費用佔比，除了利用制度化流程(SOC)對作業流程做詳細規範外，王品也採用了施振榮先生所提出之「微笑曲線」⁸，將所有資源及活動集中於兩端之研發與品牌管理，排除中間如製造與運輸等活動。因此王品內部並不自行設立中央廚房以節省成本，而物流運輸等活動也外包其他企業，除了能控制成本，也能同時降低出錯之風險。

戴勝益董事長表示：

“我們對每個物流有分析他的利弊得失，並簽約規定他要具有不斷電系統等等要求，然後必須要有 20 年優良商譽以排除風險，如果做不好兩年後就可更換，在成本上還更可以控制。...我是認為自己做物流還是有風險存在，還是有斷電這種可能性，給別人做他們還得賠償，如果賠償不起我們還可以討論要加入哪個保險公司，反而我們在節約的同時我們還可以有更多的保障。”(王品集團董事長 戴勝益，2014)

“一般人小小公司就有中央廚房，上次我看鼎泰豐，他們台灣只有兩家店在土城就有將近一百人的中央廚房，我們台灣將近 300 家卻沒有中央廚房，你就知道我們省了多少錢。”(王品集團董事長 戴勝益，2014)

活動的精簡外，王品更額外以高效率的財務管理機制、公開透明之財務狀況讓各品牌、分店能夠及時掌握成本狀況。因各店為利潤中心制且員工皆為各店之股東，王品將各店的成本直接公布在內部網站上，若員工發現其他品牌或店面的成本表現較佳，其他品牌皆會加以仿效，進一步提升成本效率與營業表現。

⁸重要科技業者巨集集團創辦人施振榮先生，在 1992 年為「再造宏碁」提出了有名的微笑曲線 (Smiling Curve) 理論，以作為策略方向。



(2). 採購策略

王品將所有須採購之商品依類別不同而採取不同採購策略。如對採購金額較高但風險低之槓桿性商品實施計畫性採購策略，而對金額高但風險也高之策略性商品因考量其不可或缺性則採取與供應商長期之策略聯盟以確保穩定供貨來源降低風險。相較於台灣傳統餐廳的「隨機性採購」策略，王品集團在食材的採購上屬「計畫性採購」，採購人員必須對採購品的產業，以及影響價格的因素和趨勢有所了解才能在預期價格上漲前便先行採買。如對王品餐飲事業最重要的食材：牛肉，採購部人員必須充分掌握如芝加哥期貨市場、美國農業部等與牛肉相關網站的訊息，在第一時間便掌握供需狀況，並於最佳價格時進場採購。

而食材的「聯合採購」為王品集團成本控制上的一大關鍵。在此階段初期，王品延用單一品牌時期之品牌採購策略，各個品牌分別有一位採購人員而分店各自採買各種食材品項，但此策略卻無法創造出集團在相同性食材品項上的範疇經濟。因此，在多品牌時期採購總監許榮祿將採購權收回公司，並依食材品項分類進行買賣，亦即整合各品牌之相同食材(如牛肉等)統一由一位採購人員負責，以提升採購效率與議價力。例如以往王品的蘋果主要為各店自行採買，數量較小往往難以最佳價格購買，但將採購全回收總部後，王品將台灣 70 多個採購中心整併為北、中、南三大採購點，成本則因此下降 23%。

在實際的採購上，王品選擇直接與產地供應商接洽採買，如到出口國當地的牛肉協會、產業公會或官方網站尋找賣家，或直接向美國出口商、甚至是與農場建立契作制度。此方式下讓王品能夠跨越中間商等多個通路層級，節省下大約 10% 之成本，同時掌控行情波動、農產品的品質並與供應商建立良好的關係。此外，王品透過現金當期月結的付款模式在與供應商合作時往往能夠獲得約 3% 之現金折扣，加上利用公司 100 圓天條規範所省下之 5~10% 之道德折扣，讓王品集團能夠在食材成本上一舉比同業省下至少 10% 以上之成本。



(3). 店址選擇

對一般餐飲業者而言，店面租金通常占營業額很高的比例，平均約 15%。然而在王品，其租金在整個成本結構上佔比不超過 10%，原因來自於王品集團致力於品牌經營，各品牌 90% 以上之消費者通常皆為計劃性消費，在店面的選擇上不需要選擇租金較貴之一樓黃金店面，反而以二樓約兩、三百坪左右之場地為主，更能壓低租金成本。此外，在開店前四個月便開始物色地點，拉長店面搜尋時間，降低店租因時間壓力趁機漲價之風險。

4.2.3 進軍期：高價品牌，焦點深耕 (2003-2012)

市場進入動機

相對於台灣的淺碟型市場，中國擁有龐大的內需市場商機，可補足王品集團在台灣市場發展受限之情形 (戴勝益, 2014)。1998 年，王品的創業元老陳正輝夫婦與英美惠等高階經理團隊便至中國進行市場勘查，希望能將王品集團的牛排與各項西餐餐點事業移植至中國發展，然而在當時之中國餐飲市場中，唯有在五星級餐廳才有推出牛排等西餐菜單，而普遍消費者對於牛排等西餐仍相當陌生，甚至停留在以筷子夾取牛排的消費階段。然而至 2002 年開始中國上海消費習性轉變，消費者已學會如何正確使用刀叉品嚐牛排，對西餐也更加熟悉。相較於中國其他城市，上海與國際間接軌幅度較大，對於西餐市場的進入較為有利；另外，因上海在當時至少有 30 萬名台商進駐，位來自台灣的王品集團提供重要客群來源，有鑒於此兩大因素，王品集團決定以上海為進軍中國之出發點，將台灣的經營模式移植至中國發展。



經營概況

2003年，王品集團在上海仙霞路開出第一家「王品牛排」，其後更將在台灣發展成熟之中價位品牌「西堤牛排」帶入中國，2006年時更額外開發了以海鮮為特色的時尚火鍋品牌「豐滑火鍋」。未考量到中國在火鍋市場競爭激烈與集團內部資源上的分配，「豐滑火鍋」發展至2010年時便結束營業，轉而將資源集中至當時兩大高階品牌「王品牛排」與「西堤牛排」。直至2010年，王品集團在中國主要有「王品牛排」、「西堤牛排」兩大品牌，其後在2013年則又引進「LAMU慕」、「花隱」與「石二鍋」三大品牌。(表 1-20)

表 1-20 王品集團中國事業部品牌介紹

品牌	引進時間	產品	價位	中國分店數
王品	2003	西式套餐	1,645(RMB 350)	48
西堤	2005	西式套餐	456/714/921 (RMB 97/152/196)	25
LAMU 慕	2013	法式鐵板燒	1,851(RMB 394)	2
花隱	2013	新日本料理	1,748(RMB 372)	3
石二鍋	2013	涮涮鍋 石頭鍋	197 (RMB 42)	8

資料來源：王品集團資料



高價品牌事業成長

王品在進軍中國初期選擇以高端品牌「王品牛排」打進西餐市場，試圖在中國餐飲市場拓展集團品牌形象。相較於如熱炒等餐飲類型，西餐品項在中國餐飲市場中同時具有競爭同業者少、進入障礙較高等外部優勢，加上王品自身在台灣經十年培養出產品創新、品質控管等內部能力，成功在中國高端餐飲市場站穩腳步。中國消費市場相較於台灣而言屬於深層型市場，單一品牌之發展潛力遠高於台灣，此階段王品在中國的發展與台灣初始期之成長策略類似，雖同時存在「王品牛排」與「西堤」兩大品牌，但皆集中資源在如牛排等高價西餐品牌下深耕。

直營展店

與台灣相同，王品在中國仍選擇以直營展店模式以確保各店品質之一致性，由另一方面切入，王品在中國所提供之餐點並非如快餐或簡餐類，因此加盟的門檻性也較高。考量到品牌擴散效應，由一線城市如北京、上海、深圳、廣州等地優先開設分店，因處於進軍初期之資源整合階段，此時展店策略趨於保守，平均一年展店數約在四家左右。

市場競爭策略：差異化競爭優勢

王品集團選擇以集團旗艦品牌「王品牛排」切入中國高價西餐市場，且中國消費者在西餐消費之需求偏向個人形象傳達為主，因此在訂價上進一步向上調漲為近台幣兩千元整。此時期王品透過高品質西餐產品與客戶管理能力建構其差異化競爭優勢，在產品面上，王品利用在台灣產品研發能力之優勢將西式牛排予以在地化，每道菜皆創造出客戶的「三哇體驗」；在服務面上，王品引進台灣創新的服務流程提供讓顧客感動的服務，其後更以完善的顧客關係管理系統確保顧客回流。其關鍵資源與能力移植的策略活動如下：



關鍵資源、能力移植

1. 人力資源重組

初期在人力資源配置上由現任中國事業部主席陳正輝領軍台籍高階團隊，並著重中國基礎人才之培訓，然而在中國在餐飲服務業上較缺乏人力資源。在中國傳統的就業認知上，餐飲服務業相對於其他產業屬於勞力密集，缺乏吸引因子。此外，除了本身在數量上便較不足外，中國人力資源的流動程度也較大，缺乏對企業的認同與忠誠度，常因為區區 100 元的薪資落差而離職，加上 2006 年大批外資連鎖加盟業者進軍中國，直接高薪挖腳王品員工，造成集團人力資源大量流失、人員訓練成本提升以及因培訓不及造成服務品質下降等問題。

與中國員工合作初期，因中國人力在道德、文化與價值觀上與台灣人才相去甚遠，在企業經營上常需要以賞罰分明、制度化的方式進行人力資源管理，如對打破杯碗需罰多少錢、不得在公司辦活動時私藏優惠等都有相關規定。然而此種嚴格的管理方式加上員工薪水較低，不但在服務的品質與管理上無所助益，還影響到整體員工的工作氣氛，與台灣強調「一家子主義文化」下之企業氛圍截然不同，且員工離職率極高。為提升服務品質與強化人力資源，王品將原有台灣「以人為本」之企業文化引進中國事業群，並提供員工宿舍、提供冷氣等。此外，為了激勵當地員工，也援引台灣的員工入股制度作為獎勵機制，配合公開、透明的財務制度讓員工充分了解公司營運狀況，凝聚全體向心力。

2. 在地化產品研發

以西餐切入中國市場，王品在口味上也須做在地化之調整。例如中國人在西餐飲食上較不喜歡帶血的牛排，因此在菜色的研發上，王品的研發團隊便將所有菜色予以中式化，將餐點定位在「中國人吃的西餐」，但如產品的包裝、形態、盤式等則以西式為主。



3. 組織變革

進入大陸市場後，王品透過轉投資子公司「合品股份有限公司」作為營運模式，並在大陸分設與台灣事業群平行之中國事業群，並設立總管理部與營運處兩大部門負責管理。「合品股份有限公司」由王品餐飲股份有限公司持有 51% 之股權，其餘之 49% 由經營團隊持股，包括 60 餘名幹部、店長、主廚等以作為員工激勵制度。

4.2.4 擴張期：雙軌品牌，遍地開花 (2013 至今)

企業成長策略調整：雙軌品牌發展

在中國布局之第七年，既有的兩個中高階品牌「王品牛排」與「西堤牛排」已為王品集團中國事業部帶來穩定獲利，然而高端的品牌定位仍無法接觸到金字塔底層龐大的消費市場。2012 年，由石二鍋總經理曹原彰將王品在台灣第一個平價品牌帶進上海，至此王品集團在中國成長策略改以高低階雙軌品牌模式，將集團在中國之事業分成兩大主軸：中高階之「王品」、「西堤」、「LAMU 慕」及「花隱」等西餐品牌與平價品牌「石二鍋」。

五大品牌分別以不同的市場定位鎖定不同目標客群佔領中國餐飲市場。在高階品牌上持續以王品最擅長之創新的高品質產品、特殊服務體驗與良好顧客關係管理與其他西餐品牌作出差異化，而在平價品牌「石二鍋」上則不同於中國傳統平價火鍋，以同時具有低廉價格與高品質的用餐體驗為差異化訴求。



展店策略：石二鍋—合資經營模式

在平價品牌的展店模式上，王品中國石二鍋改變以往獨資直營之經營模式，與菲律賓「快樂蜂」(Jollibee)合資成立「WJ 股份有限公司」，與原先由中國事業群副董事長陳正輝所帶領的「合品股份有限公司」互為王品在中國兩大平行公司，並與「快樂蜂」分別持股 45%，其餘則由經營團隊持股 6%、外部投資 4%。

“中國市場很大，不能像台灣一個集團多品牌的模式操作，比如曼咖啡若西進，就是王國雄再成立一個系統，這樣才有辦法做大。”(戴勝益，2014)

菲律賓快樂蜂由華裔創業家陳覺中於 1975 年所創立，現為菲律賓規模最大的餐飲連鎖集團，旗下擁有如西式速食「快樂蜂」(Jollibee)、中式速食品牌「超群」(Chowking)、義式品牌「格林威治」(Greenwich)、法式簡餐品牌「德意法蘭西」(Delifrance)等多個品牌，其創業歷程、多品牌成長策略與強調誠實、無私、透明的企業文化與王品極為相似。早在 2004 年，快樂蜂集團便以 2250 萬美元收購上海的永和大王，其自有品牌「快樂蜂」更於 2008 年 3 月正式在深圳展店，直至 2012 年已有 367 家分店，更在中國建立起完善物流體系，以展店快速、優良服務與品質成功立足於中國餐飲市場。

綜合型市場競爭優勢

王品集團於中國在發展之第二階段中，除了持續在中高階市場以差異化優勢深耕外，更透過與菲律賓快樂蜂合資模式另組「WJ 股份有限公司」將平價品牌「石二鍋」帶入競爭激烈之中國火鍋市場。透過與展店經驗豐富之快樂蜂合作，王品集團未來也將建構出快速展店能力並同時移植台灣之成本控管能力，與中國初期之創造之既有產品研發能力創造出成本領導優勢與差異化優勢之雙重優勢。



此階段之關鍵資源與能力之建構活動如下：

關鍵資源取得

此時期新引進之「石二鍋」屬平價火鍋市場。然中國餐飲市場中，以火鍋、熱炒等中式餐點最為競爭，王品在 2006 年引進之豐華火鍋便因競爭、模仿太過劇烈，且資源尚處於整合階段而無法獲得成本競爭優勢與快速展店能力，致使其平價經營模式無法達到規模經濟。2012 年「石二鍋」以合資模式進入平價火鍋市場，主要是希望能取得兩大不足之關鍵資源：

1. 完善物流系統：

在中國發展初期沿用台灣模式，物流系統等事務一律外包其他企業，但在欲快速擴張的平價市場中容易發生品質無法完全控制之問題，菲律賓「快樂蜂」在中國發展將近十年以建立起完善之物流系統，與其合作能夠補齊王品在微笑曲線中段如運輸等不足之處，合資的經營模式更進一步確保「快樂蜂」對於石二鍋之品質維持度。

2. 展店速度：

王品集團在中國雖已在高階品牌中深耕十年，然而和平價市場上之了解較少。且中國消費習慣與台灣相異，無法直接複製台灣「石二鍋」在選址策略上之經驗，將影響中國「石二鍋」之展店速度。借助菲律賓「快樂蜂」在平價市場上快速之展店經驗有助於王品在中國「石二鍋」之布局，快速建立其獲利模式與規模經濟。



關鍵能力移植

1. 成本管理能力

目前兩岸在四大成本項目：食材、租金、人事以及總部費用上皆控制在營業額的 62% 左右，主要移植台灣在食材、租金以及總部費用管理上之採購策略、低成本選址與效率化後勤達成低成本結構，而進入中國後也對各項調整如下：

(1). 採購策略

在食材的採購上，王品集團結合台灣與中國兩大事業群的採購數量對供應商進行統一議價，雖然在實際上是單獨採購，但在資訊分享下進行統一議價也使得食材成本得以比之前更低。

(2). 店址選擇

另外在租金方面，王品透過顧客意見回饋分析資料進一步了解中國消費者的消費習慣與地點，改變以往使用臨街店面之方式，反而進駐外圍小商場以配合當地使用者消費慣性。

(3). 效率化後勤

中國事業群在成本的控制上與台灣事業群採用相同管理模式，後勤系統中不設立中央廚房、不擁有任何屬於集團之車隊以及將物流等作業程序外包以提高效率。

3. 低價品牌展店效率

在中國發展前七年因對當地消費習性、地段選擇上較不熟悉，展店進度因此受阻，而一線城市等黃金店面的選擇上更是僧多粥少，對於石二鍋的擴張較為不利。相較於王品「快樂蜂」在平價市場中已深耕八年，合資能讓王品直接借助「快樂蜂」展店經驗並快速複製。



第五章 個案分析

5.1. 各階段策略系統活動圖分析

5.1.1 初始期：單點突破，品牌深耕

在台灣的發展初期，王品集團在策略佈局上可歸納為三大主要骨幹：一家人主義文化、制度化後勤與員工關係管理（如圖 1-28）。在此階段王品集團建立了企業鮮明的一家人主義文化，透過財務公開與員工分紅激勵等作法在員工關係管理上取得成功，並配合王品憲法、龜毛家族條款等嚴格規定實現制度化後勤制度。此時期王品首先建立各項連鎖餐飲業營運所需之關鍵資源與能力，如取得核心技術與人力資源配置等進行品牌深耕，奠定後期集團發展之基礎。

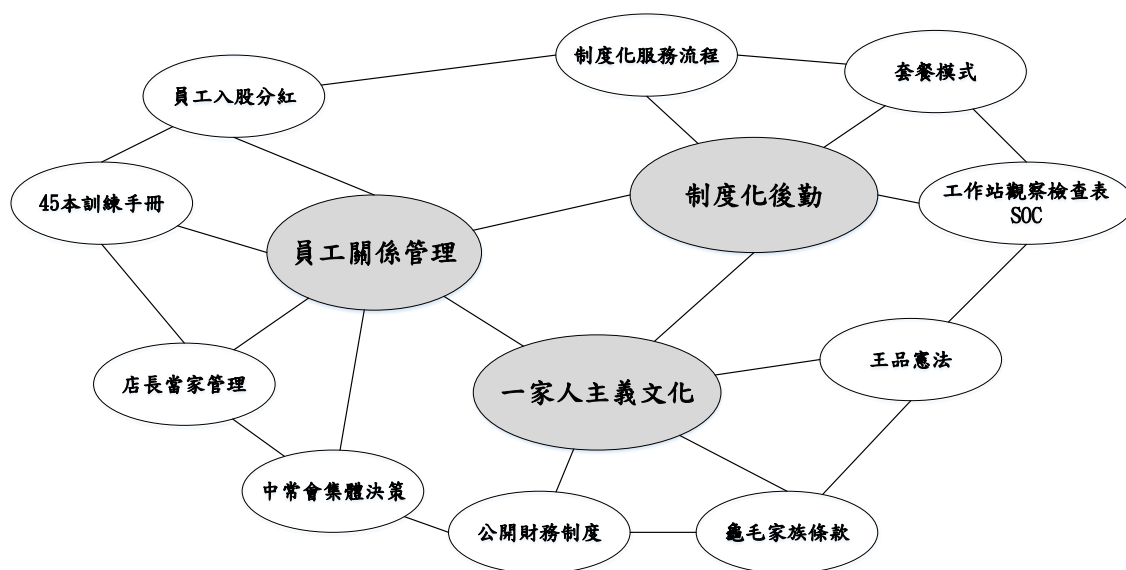


圖 1-28 王品集團初始期策略系統活動圖(1993-2000)



5.1.2 拓展期：開枝散葉，品牌複製

有鑑於餐飲市場單一品牌的侷限性（戴勝益，2014），王品集團在進入拓展期後以多品牌作為事業發展策略，此時建構出王品集團關鍵的第四支骨幹。王品集團利用「醒獅團計畫」之內部創業形式妥善配置集團內人力與資金資源，除了提升員工職涯發展外更進一步驅動集團成長動能。此時期以「客觀化的定位，差異化的優越性，焦點深耕」之十七字箴言作為多品牌策略之營運方針，除了擴展既有之客戶服務能力與產品創新能力以提升產品價值，更進一步發揮集團多品牌之後端採購、議價力提升等建立起成本領導優勢。

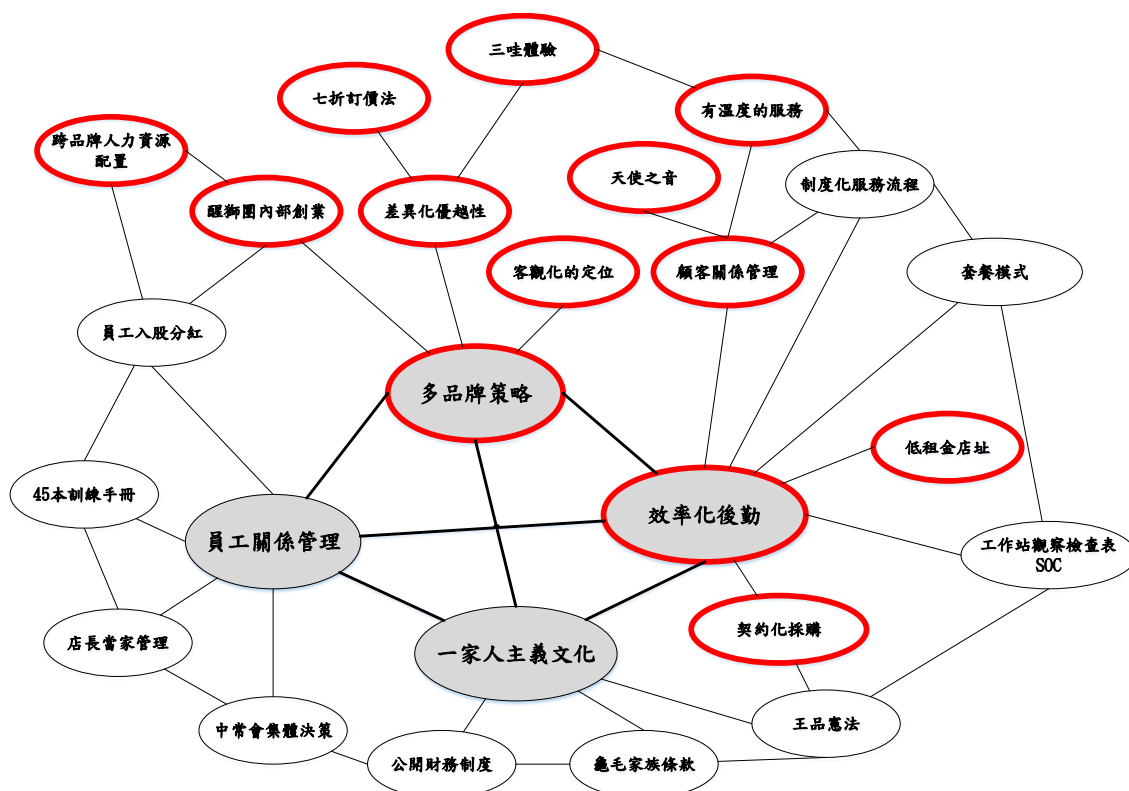


圖 1-29 王品集團台灣拓展期策略系統活動圖(2001 至今)



5.1.3 進軍期：高價品牌，品牌深耕

2003年王品進軍中國後將其多品牌成長策略轉而優先聚焦於中國之高端市場上，利用「台灣第一餐飲集團」之品牌聲譽、差異化服務與高品牌在地化西餐成功與當地高端餐飲市場做出區隔。此時其王品集團最主要的挑戰來自於對當地消費習慣之陌生以及員工關係管理問題；因兩岸在文化、價值觀上多有不同，加上為台籍幹部所帶領之團隊，在初期企業文化之傳遞上較為困難，影響到整體的服務品質。因此此時期後半部王品集團將財務公開制度、員工入股分紅等激勵制度同樣引進中國後，有效提升員工工作動機並提升服務效能。此時期策略活動地圖如下所示：

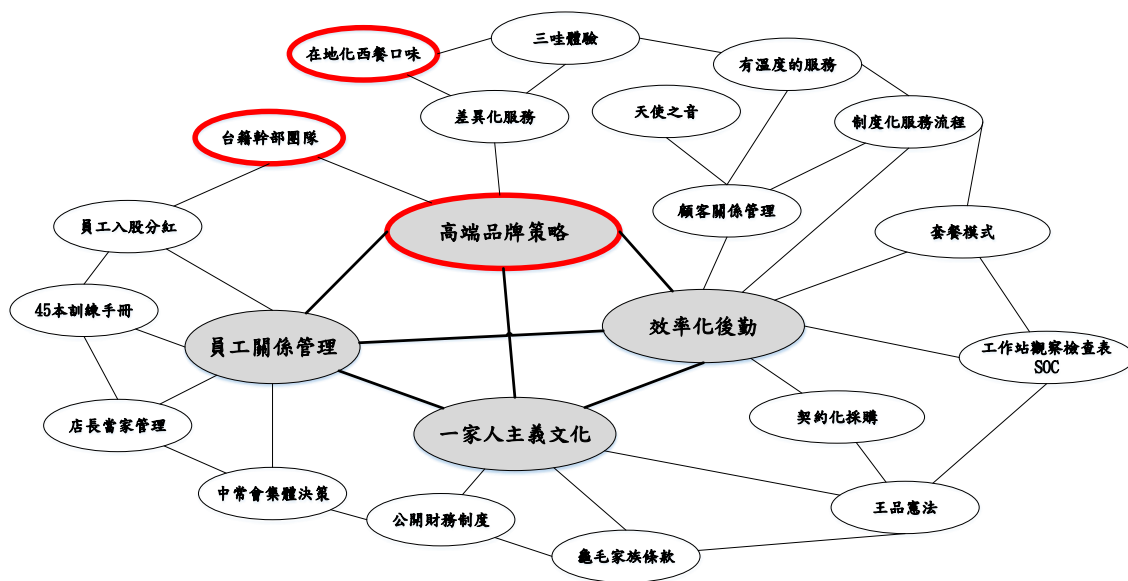


圖 1-30 王品集團中國進軍期策略系統活動圖(2003-2012)



5.1.4 擴張期：雙軌品牌，遍地開花

在擴張期的策略佈局上，因 2011 年開始由中國官方頒布之禁奢令衝擊高端餐飲市場，加上火鍋餐飲產業之高度成長率，王品集團也趁勢將已在台灣站穩之石二鍋帶入中國，試圖搶佔中國龐大的平價火鍋市場。在此雙軌品牌策略中，王品集團以合資模式與菲律賓「快樂蜂」餐飲集團合作，借助其快速展店能力與物流系統補強王品本身對中國平價市場了解之不足。在效率化後勤方面，王品也透過「大總部」統一議價之形式進一步降低經營成本達成本領導優勢，與進軍中國初期便建立之差異化優勢成為綜合型市場競爭優勢。

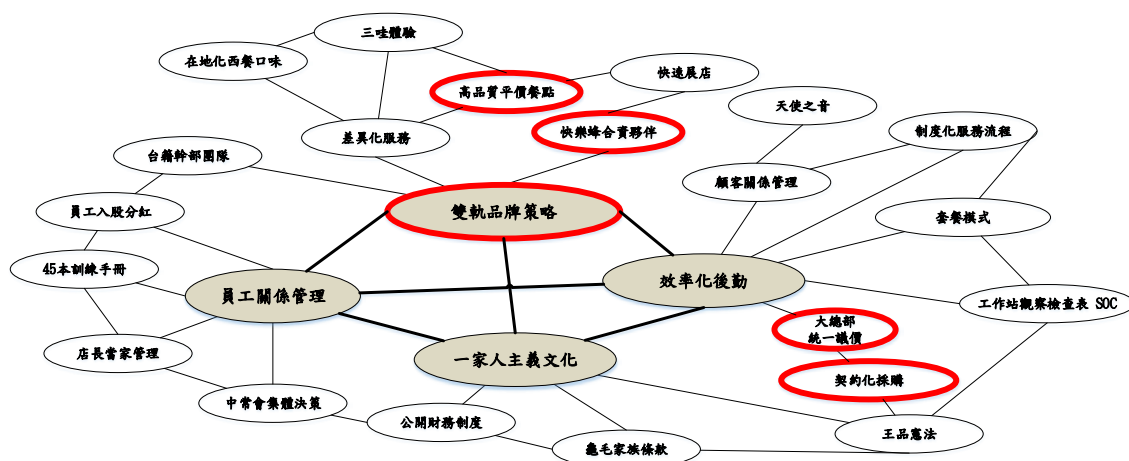


圖 1-31 王品集團中國擴張期策略系統活動圖(2013)



5.2. 事業成長概念模型—3P 構面

本節以 David J. Teece (1997) 提出動態能力的架構為概念並加以修正，David J. Teece (1997) 將企業動態能力區分為三大構面：組織與管理流程(Processes)、資產定位(Position)與企業發展路徑(Path)。Teece 認為，企業的競爭優勢存在於其管理與組織過程中，這些管理過程便是由其特定的資產地位和其歷史發展路徑所決定。組織與管理流程(Process)主要包含三大活動，包括協調與整合、學習與重組變革；資產定位則指組織所擁有之技術性資產、互補性資產、顧客基礎與供應商的關係等資產，認為組織透過擁有不可交換與模仿之特殊性資產取得企業在產業中獨特的定位。企業發展路徑(Path)則指企業未來策略及發展將受到過去歷程所影響，並可透過路徑相依與技術機會來理解此概念。

本章採用(David J. Teece (1997))動態能力理論之 3P 構面分析各階段在不同構面下的轉變，並藉此提出事業成長概念模型(圖 1-32)，以此探討王品集團在進軍中國時如何因應市場環境之變化建構自身動態能力。

在此事業成長概念模型中，企業因應外部市場環境的變動提出相對應之成長策略，此時便需要進行資源取得(Position)以及關鍵能力建構(Process)加以執行，而每個階段之事業成長策略皆會受到企業歷史的發展路徑(Path)而有所不同。

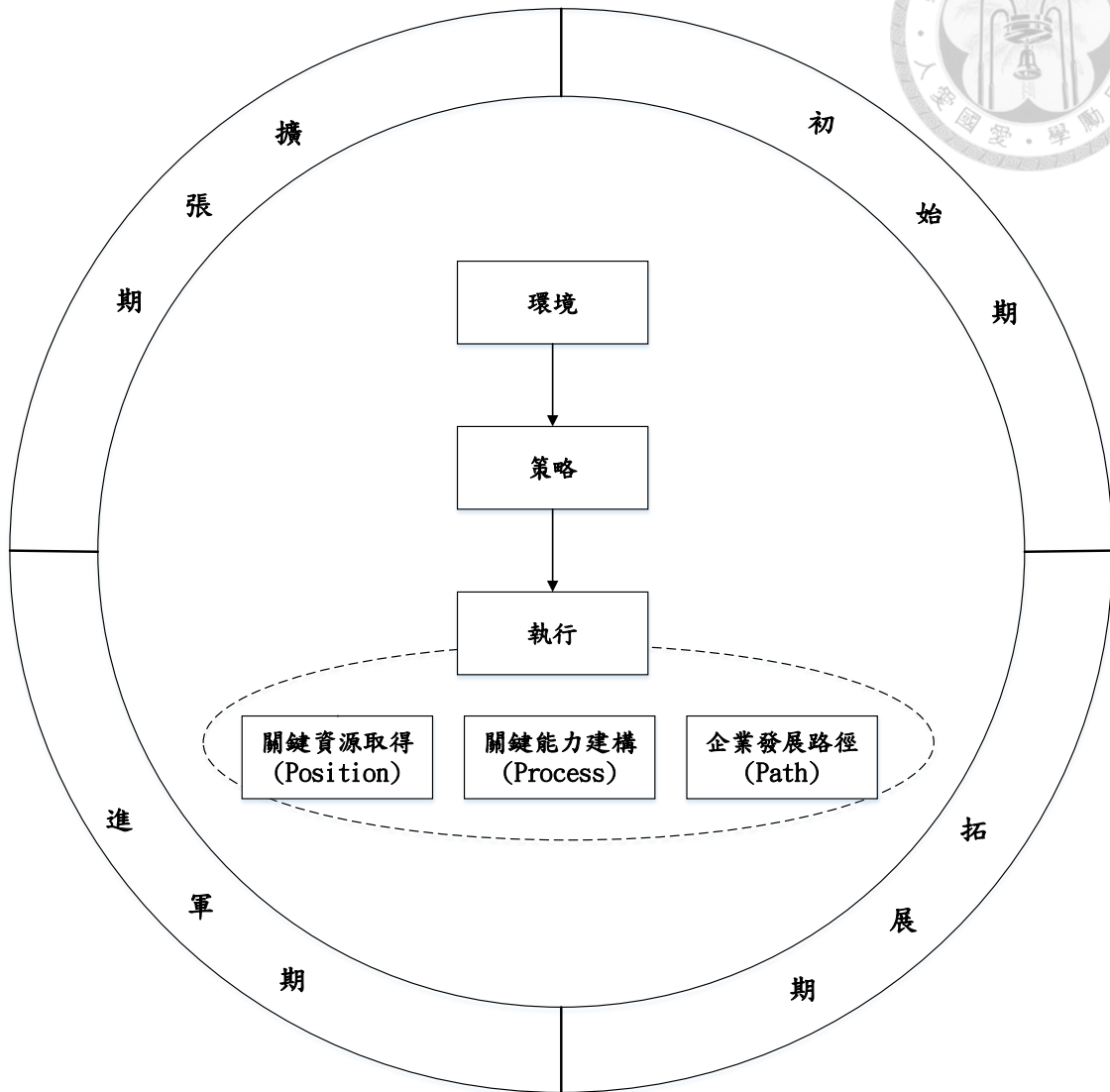


圖 1-32 成長策略模型概念圖



5.2.1 Process 構面

企業的組織與管理過程(Process)主要包含協調與整合活動之靜態概念、學習之動態觀點以及重組與變革之轉型面向，意指企業如何將內外部進行資源整合，並在市場的環境變動下進行學習並做出改變，最後配合資源整合以及策略轉變對組織進行變革。

1. 整合與協調

內部整合

王品集團在台灣發展初始期便發展出一本 140 頁的 SOC (Station Observation Checklist) 手冊，建立標準化作業流程、營運規則以及資訊系統以利資訊分享；進入到多品牌拓展期後，王品大量將標準化作業流程移植於各品牌，並在此時期將採購權收歸總部，集團多個品牌在採購策略上得以使用聯合議價模式，降低集團採購成本。進軍中國後，考量到王品在中國僅有「王品」、「西堤」兩大品牌，恐喪失聯合議價之優勢，因此在採購策略上改將台灣與中國事業群總部相連結，先以兩大事業群的採購總量作為與供應商之議價籌碼，在議價後再單獨執行採購程序，充分利用集團內多品牌之規模經濟優勢。

另外在人力資源整合上，王品在台灣初始期透過員工入股激勵制度與完整的員工訓練培訓提升服務品質創造差異化之優勢，更在拓展期時驅動「醒獅團計畫」鼓勵內部人才為集團創立新品牌，配合原有之入股制度同時整合創業資金；然而在中國發展兩階段中，隨著市場型態不同(中國屬於深層型市場)，以及初期中國在人力資源整合尚未完成等原因，王品並不鼓勵員工內部創業，主要以台灣原有發展品牌之移植，進入擴張期後有鑑於中國進軍前期人才大量流失經驗，展開「幼獅計畫」從培育大學在校生做起，建立在中國事業群之人才資料庫。



外部整合

以外部資源整合面向來看，越來越多的策略優勢來自於企業與外部活動的有效整合，如策略聯盟、上下游供應鏈整合、技術轉移與授權等方式，而王品集團在外部資源整合上主要體現在物流系統的外包。拓展期時王品以多品牌發展為主要成長策略，引用外包型式達成外部資源整合讓王品集團將資源投入在微笑曲線之兩端，也就是研發與品牌行銷之上；其後在資源有限之中國進軍期此種策略也被用以幫助資源有效配置。王品在中國的擴張期採取截然不同的外部資源整合：合資。因平價品牌快速展店所需，王品與菲律賓連鎖餐飲集團快樂蜂(JOLLIBEE)簽署合資協議，成立中國石二鍋公司，藉此達成物流系統之整合。

2. 學習

初始期下的王品以差異化的市場定位以及特殊服務體驗成功塑造集團品牌形象，其關鍵在於王品改變了以往傳統餐飲服務模式，並利用企業文化塑造與員工入股等激勵制度培養出具有向心力的員工團隊，工作動機的提升也使得員工在個人技能之學習上有更好的表現，更進一步提升組織學習能力。例如進入台灣第二階段—拓展期後，雖不同品牌在服務流程上因品牌個性不同而須進行調整，然而在初期所取得之員工管理能力讓組織能夠輕易將特殊的服務體驗複製於各品牌，建立集團品牌聲譽。

進入至中國後，因大陸人才在文化與道德觀上與台灣相異，王品集團必須透過引進台灣之員工管理模式，同樣以員工入股做為激勵制度，以降低人才異動帶來的訓練成本。此外，中國主要市場變化在於其消費者普遍不喜歡太過道地之西餐以及消費地域之不同，王品集團因而研發出「中式化西餐」以符合當地口味，更透過顧客資料庫之分析協助開店，透過學習以培養中國市場競爭優勢。其後在中國的擴張期間，王品主要的組織學習在於與合資夥伴菲律賓「快樂蜂」之間的

互補，借助並學習其物流系統、展店經驗上之能力以補足王品對於新市場不熟悉之不足。




3. 重組與變革

在快速變遷的環境中，如何重組企業的資產結構以完成內外部資源之整合並幫助企業學習(Amit and Schoemaker, 1993; Langlois, 1994)為重要環節。王品集團自台灣發展至進軍中國以來共四個階段，其中歷經三次組織重組與變革以達到資源效率配置。台灣發展的第三階段—拓展期，配合多品牌事業成長策略採用內部創業形式，每開一新品牌及增設事業群，透過與總部的支援可妥善獲得新品牌如人力資源等所需。而在進軍中國初期則以獨資經營模式投資子公司「合品股份有限公司」，由副董事長陳正輝領軍分設與台灣平行之中國事業群；其中王品集團持有 51% 之股權，當地經營團隊則持有其餘股分。最後一次的重組變革發生於王品開始將中國餐飲版圖延伸至平價市場，考量到版圖擴大下產生之資源支援問題，王品在中國另設與快樂蜂合資之「WJ 股份有限公司」，與「合品股份有限公司」分別領導王品中國事業群之中高價品牌與低價品牌。

表 1-21 王品集團四階段協調整合構面分析

Process		初始期 (1993-2000)	拓展期 (2001 至今)	進軍期(2003-2012)	擴張期 (2013 至今)
整合與協調	內部整合	<ol style="list-style-type: none"> 1. 標準化後台作業流程 2. 建立顧客回饋制度 3. 透過教育訓練學習組織文化以及服務流程 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 移植標準化後台於各品牌，採購權收歸中央 2. 利用顧客資料分析市場趨勢開立新品牌 3. 驅動「醒獅團計畫」，整合內部人力、資金資源等開設新品牌；完善教育訓練分配集團人力資源。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 移植台灣標準化作業流程 2. 重新建立顧客回饋制度 3. 不鼓勵內部創業，以台灣現有發展品牌為主。以高薪招募基層人才。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 移植台灣標準化作業流程，與台灣總部透過資訊分享視為一「大總部」，透過聯合議價降低採購成本 2. 運用顧客資料庫分析市場，協助開店之選址 3. 不鼓勵內部創業，以台灣現有發展品牌為主，並透過幼獅計畫進行計畫性人才培育。
	外部整合		<p>物流作業外包其他企業</p> <p>計畫性的採購策略</p>	<p>物流作業外包當地企業</p>	<p>與菲律賓連鎖餐飲集團快樂蜂(JOLLIBEE)簽署合資協議，成立中國石二鍋公司，整合物流系統。</p>
組織學習		<ol style="list-style-type: none"> 1. 改變傳統餐飲服務流程 2. 塑造企業文化打造「一家人主義」，提升工作動機。 3. 151 方程式控制展店成效 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 依不同品牌個性調整服務流程 2. 透過教育訓練學習組織文化以及服務流程 3. 以 151 方程式控制展店成效 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 依不同市場消費習性調整餐飲口味為「中式西餐」 2. 員工管理模式從制度化嚴格訓練改為提倡「一家人主義文化」，並引進員工認股制度提升對公司認同感與員工忠誠度。 3. 透過顧客資料庫分析協助開店選址，從臨街店面改為外圍商場，並以 151 方程式控制展店成效 	<p>借助菲律賓「快樂蜂」在物流系統、展店經驗上之能力，與王品之制度化管理能力與企業文化產生互補性優勢。</p>
重組與變革			<p>內部創業形式分別成立八事業群</p>	<p>以獨資經營轉投資子公司「合品股份有限公司」，王品擁有 51% 之股權，其餘由經營團隊認股。</p>	<p>另設與快樂蜂合資之「WJ 股份有限公司」，與「合品股份有限公司」分別領導王品中國事業群之中高價品牌與低價品牌。</p>

5.2.2 Position 構面



王品集團在台灣發展初期將組織範疇定義為高價西餐餐飲事業，並以精緻餐點(如特殊中式醬料調理牛排)、創新服務流程等作為其特殊技術性資產，成功創造出「王品牛排」與「高品質」、「頂級」之單一品牌聲譽資產，在此時期全台共有 14 家王品牛排，奠定其西餐領導者地位。此外，王品也透過如 ISO9001、開發自家餐飲管理系統等活動完整建構營運所需之互補性資產。

在金融資產上，有別於在初始期時透過募資取得之創業資金，王品於拓展期透過「醒獅團計畫」之人力資源整合計畫鼓勵員工創立新品牌，由獅王個人出資 20%，董事長固定投資 20%，其餘則由各區經理、店經理及中常會委員分別認列出資並加以分紅，除了分散資金風險外還能提升員工工作動機，進一步強化其技術性資產。拓展期之多品牌策略驅使王品集團重新建構其技術性資產，透過新產品之研發與移植既有之創新服務流程至各品牌，王品牌成功將組織範疇橫跨中高端與平價市場，包括西餐牛排、火鍋、鐵板燒、日式料理等皆是旗下所提供之產品內容，其聲譽資產因集團各品牌一致性之高品質產品與服務從個別之品牌聲譽擴散至集團聲譽，對其後新開品牌相當有利，市占率更於 2013 年時達 3.27%，成為台灣第一大連鎖餐飲集團。

然而進軍中國初期，王品在中國當地知名度不高，失去原有在台灣之市場資產，因此王品選擇以中國餐飲市場上進入門檻較高之西餐領域作為其組織範疇，針對當地口味做在地化的餐飲研發與創新服務流程等技術性資產調整，試圖以差異化市場競爭策略建立起集團品牌聲譽。

在中國發展將近十年，王品集團在中國高階西餐市場上已建立起自身品牌商譽，此時期王品集團進一步調整其組織範疇，透過進軍中國平價火鍋市場擴大獲利版圖。然而因展店經驗、物流系統配置上王品仍未建立起足以讓平價火鍋品牌迅速展店之技術性資產，王品集團選擇與菲律賓「快樂蜂」合資成立「WJ 股份有限公司」，直接取得快樂蜂在平價餐飲發展上之技術性與互補性資產，為平價品牌建立健全獲利模式。

表 1-22 王品集團四階段資產地位分析

初始期 (台灣 1993-2000)	拓展期 (台灣 2001 至今)	進軍期 (中國 2003-2012)	擴張期(中國 2013 至今)
<ul style="list-style-type: none"> ➤ 技術性資產 創新服務流程與產品研發能力 ➤ 互補性資產: 建構 ISO9001 品質管理系統與自家研發之餐飲管理系統，奠定後勤資源基礎。 ➤ 金融資產: 向創業股東及 66 位親朋好友募資而來，第一家「王品牛排」以 270 萬元開設。 ➤ 聲譽資產: 「王品牛排」成功與高品質、頂級等形象連結 ➤ 市場資產: 全台共 14 家王品牛排，為西餐牛排業者中之龍頭 ➤ 組織範疇: 專注於高價西餐餐飲事業 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 技術性資產: 創新服務流程與產品、新品牌研發能力 ➤ 互補性資產: 開發平價管理系統，引進 PDA 點餐系統 ➤ 金融資產 新品牌投資由「醒獅團」獅王個人出資 20%，董事長固定投資 26%，其餘則由各區經理、店經理及中常會委員分別認列出資。 ➤ 市場資產: 市占率達 3.27%，為台灣第一大餐飲集團 ➤ 組織範疇: 橫跨中高端、平價等市場，產品別包括西餐、日式料理、火鍋等。 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 技術性資產: 創新服務流程與產品在地化服務方程式 ➤ 互補性資產: 引進台灣餐飲管理系統 ➤ 市場資產消失: 因首次進入中國市場喪失在台灣之市場資產 ➤ 組織範疇: 專注於高階牛排西餐市場 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 技術性資產: 創新服務流程與產品在地化服務方程式、合資夥伴「快樂蜂」之展店經驗 ➤ 互補性資產: 合資夥伴「快樂蜂」之物流系統 ➤ 金融資產: 菲律賓「快樂蜂」48% 股權投資 ➤ 組織範疇: 中高階西餐市場與平價火鍋市場並行



5.2.3 Path 構面

王品集團自 1993 年正式進入餐飲服務業至今 20 年，我們可發現其事業發展途徑主要受到市場環境改變產生之外部驅動。在台灣發展第一階段—初始期時，王品集團董事長戴勝益先生看到當時在西餐市場上餐飲與服務往往不可同時滿足之需求，因而創立了以「精緻的中式醬料牛排」與「以客為尊的服務體驗」兩大特色而聞名之「王品牛排」，並集中資源建立起餐飲服務業各項營運所需。

然而發展至 2001 年時，王品因市場不景氣之影響漸漸感受到單一品牌策略在台灣發展的限制，將事業成長策略改以能夠擴大市佔率之多品牌策略，以精確之品牌定位搶占餐飲業各階市場。在多品牌策略發展上，王品將初始期所建構之核心資源與能力移植至各品牌，以「王品牛排」暨有的品牌形象為基礎向外延伸至各品牌，進一步建構集團的聲譽資產，如同大樹一般，王品在初始期所培養的主幹資源已逐漸將養分分送給各個分支品牌，讓王品的多品牌策略能夠健全的開枝散葉。

2003 年進軍中國市場時，因王品集團在高端西餐市場已累積足夠之差異化優勢與品牌聲譽，此時選擇以旗艦品牌「王品牛排」作為開路品牌，以高價品牌焦點深耕之方式開拓中國市場。此時王品在資源配置上主要以移植台灣內部資源為主，並依據當地文化與市場調整。

在中國市場發展近十年後，王品集團已在中國西餐市場紮穩腳步，並試圖搶佔成長率高達 20% 之火鍋餐飲市場。然而集團在平價市場上仍缺乏快速展店經驗與完善物流之能力，因此王品選擇與菲律賓「快樂蜂」合資，透過外部資源整合建構其資源與關鍵能力。

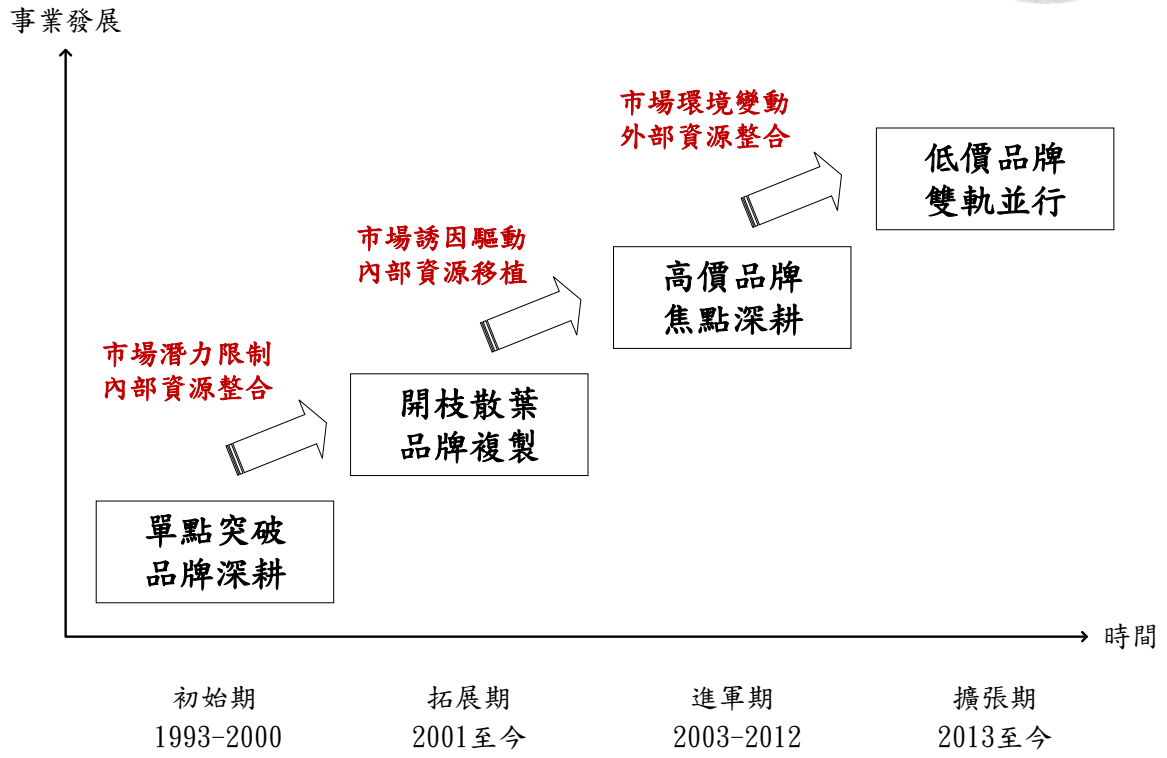


圖 1-33 王品集團事業發展路徑

第六章 結論



本研究經由國內外相關文獻回顧並透過個案研究等過程，歸納並整理出企業成長策略之觀念性架構，分析王品集團在成長過程中的歷史軌跡與驅動因子。本章第一節先就王品四階段之策略活動地圖變化進行探討，第二節則總結王品集團四階段的事業成長策略與動態能力建構過程，章末則就產業提出管理意涵與建議。

6.1. 總結：王品集團四階段事業成長

根據本研究提出之成長策略模型概念，企業在面臨不同之市場環境改變會因應調整其事業成長策略，並尋找關鍵資源與建構核心能力去滿足其轉變。

王品集團自 1993 年發展以來歷經四大階段，從台灣的高階西餐品牌做起，逐步擴散至如中高階日式料理、平價火鍋等各個市場區隔；在進入中國市場時，王品以模仿門檻較高之西餐牛排作為進軍品牌，在重建人力資源與塑造企業文化後，進一步建立起當地產品研發能力與差異化客戶服務能力。2012 年後王品集團以雙軌品牌策略搶佔中國高低階市場，與菲律賓快樂蜂集團合資將「石二鍋」帶入中國也讓王品取得進軍平價市場之關鍵資源與能力。

分析王品事業成長四階段，可發現各階段成長皆受市場環境驅動，如從台灣之初始期跨入拓展期時主要是因應台灣消費者多樣化的消費需求以及單一品牌市場限制而改採多品牌策略擴大市佔，或是如進入中國市場因應中國官方進奢令之頒布使得高端餐飲成長趨緩而不得不改變其成長策略同時進攻平價火鍋市場。各階段在因應調整成長策略後以內外部整合方式取得執行上之關鍵資源，進一步建構其動態能力。本研究以下表(表 1-24) 總結王品集團各階段在環境、策略以及執行(包含資源取得與能力建構兩方面)之各項活動：

表 1-23 王品集團階段事業成長分析

	初始期 (台灣 1993-2000)	拓展期(台灣 2001 至今)	進軍期 (中國 2003-2012)	擴張期 (中國 2013 至今)	
環境	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 市場競爭和緩 ➢ 消費實質力上升 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 民眾可支配所得下降，餐飲消費占比下降 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 傳統餐飲逐漸轉變為現代餐飲，西餐文化成熟 ➢ 西餐業者進入門檻高，競爭和緩 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 高端餐飲業受中國政府「禁奢令」影響，營業額下滑約 40%，大眾餐飲平均成長率 10% ➢ 2010 年中國火鍋市場年營業額逾 5600 億新台幣，年營業額成長率 20% 以上 	
策略	單一品牌成長	多品牌成長、內部創業	高價品牌成長	高低階品牌雙軌成長、合資企業	
執行	資源取得	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 人力資源: <ol style="list-style-type: none"> 1. 籌組高階管理團隊進行創業 2. 以 45 本教育訓練手冊建構完善員工訓練 3. 依比例入股分紅 ➢ 資金資源: <ul style="list-style-type: none"> 借貸與親友募資 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 人力資源: <ol style="list-style-type: none"> 1. 驅動「醒獅團計畫」，由獅王出資認股開立新品牌 2. 完整員工訓練 3. 各店保留 33% 盈餘當月分紅 ➢ 資金資源: <ul style="list-style-type: none"> 員工出資認股 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 人力資源 <ol style="list-style-type: none"> 1. 台籍高階管理團隊跨海籌組 2. 大陸人才流失嚴重 ➢ 技術資源: <ul style="list-style-type: none"> 培養西餐中式化餐飲研發技術 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 人力資源 <ol style="list-style-type: none"> 1. 驅動「幼獅計畫」，培養集團在地餐飲人才 2. 引進「一家子主義文化」，提高員工向心力與降低異動率 ➢ 技術資源: <ul style="list-style-type: none"> 與「快樂蜂」合資，取得完善物流系統支援
	能力建構	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 制度化管理能力: <ul style="list-style-type: none"> 作業流程標準化、套餐形式設計 ➢ 產品研發能力: <ul style="list-style-type: none"> 中式醬料烹調之西餐牛排 ➢ 客戶服務能力: <ul style="list-style-type: none"> 「以客為尊」之服務五部曲、設計顧客意見調查表 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 制度化管理、客戶服務能力 ➢ 品牌、產品創新能力: <ul style="list-style-type: none"> 顧客「三哇體驗」 ➢ 成本管理能力: <ol style="list-style-type: none"> 1. 精實的後勤系統 2. 效率化採購策略 3. 低成本選址 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 制度化管理 ➢ 客戶服務能力 ➢ 產品在地化創新: <ul style="list-style-type: none"> 「中式西餐」研發 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ 制度化管理、客戶服務能力、產品在地化創新 ➢ 成本管理能力移植: <ol style="list-style-type: none"> 1. 精實的後勤系統 2. 效率化、低成本採購策略 3. 低成本、高效率選址策略 ➢ 建構快速展店能力: <ul style="list-style-type: none"> 借助快樂蜂十年平價展店經驗

6.2. 管理意涵與研究建議

近年來在受中國龐大餐飲市場吸引，台灣餐飲業者紛紛前往中國市場進行投資，如 85 度 C、圓展集團及本研究個案王品集團等。然而台商在進入中國市場前，除了需掌握市場脈動、進行產品區隔、建立餐飲口碑、提供優質消費體驗外，在選址、人才培訓上更需因應當地環境逕行調整，才能在中國站穩腳步、永續發展。

本研究整理王品集團在進軍中國方面本研究發現在兩大發展階段之挑戰與轉型如下，藉此作為其他餐飲業者在進軍中國市場時之參考：

1. 中國進軍初期：

首先進攻王品集團最擅長之中高階市場，但因兩岸員工在文化、價值觀上差異甚大造成員工管理不易。為建立員工向心力與降低員工異動率所帶來之培訓成本，王品集團於此階段以公開財務制度、員工入股之方式建立員工激勵制度，以此降低人事異動率，更能進一步提升服務品質。

2. 中國擴張後期：

進軍平價市場需仰賴快速展店與品質控管搶占市場，王品集團因對中國平價市場之了解較少，因此王品集團選擇尋求外部之資源整合，如與經驗豐富之菲律賓「快樂蜂」餐飲集團合資，透過合作取得自身不足之資源。

綜合本論文論述，本研究從環境、策略與執行三大面向，探討企業如何因應環境變化針對既有事業成長策略進行調整，並採用動態能力 3P 構面觀點將執行分為關鍵資源取得、關鍵能力建構與企業發展路徑三大面向，並總結企業在各階段之競爭優勢。

在研究王品集團事業發展階段中可發現，王品集團雖在台灣發展之 20 年中建立起台灣第一之餐飲事業集團，然而在進軍中國發展 10 年後該事業體之營業額仍只占不到三成；歸結本研究在動態能力構面之探討上可提出以下問題與建議：

1. 海外市場進入策略：外部資源尋求與內部資源重組

王品集團在進軍中國初期選擇以獨資的形式移植內部資源，試圖將台灣成功經驗與以複製，因此選擇以台籍高階主管團隊引進「王品牛排」與「西堤」兩大高價品牌。然而以台籍高階主管領軍之團隊恐缺乏對當地消費習性之認識，致使在展店地址選擇等關鍵活動上無法做出精確之判斷。本研究認為，在進入陌生海外市場之初，應透過外部資源整合尋找當地之策略夥伴以補足所缺之市場發展資源並重組內部資源，並採用具有當地餐飲管理經驗之高階主管並培訓當地人才以累積在地市場知識，以內外部資源之同時整合在引進品牌之初順利出擊。

2. 在地化思維調整：

王品集團在兩岸的發展上將台灣與中國視為同一經濟體系，因此皆採用與台灣相同的策略活動，且以引進台灣既有品牌為主要的進入模式。然而台灣與中國在餐飲環境上不同，如王品集團在台灣被定義為高端品牌「王品牛排」進入到中國後則無法與其他高端餐飲業者並列搶占高端市場，在定位上的差異也連帶影響到如服務流程等關鍵活動設計；因此王品在進入中國市場時除了口味的在地化外，更應因應當地市場消費環境做出調整其策略定位與關鍵活動。

參考文獻



英文部分

- Amit, R., & Schoemaker. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.
- Ansoff, H. I., & McDonnell, E. (1990). *Implanting Strategic Management*: Prentice Hall.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Bierly, P. E., & Chakrabarti, A. K. (1996). Technological Learning, Strategic Flexibility, and New Product Development in the Pharmaceutical Industry. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 43, 368-380.
- Chamberlin, E. (1933). *The theory of monopolistic competition*.
- Collis, D. J. (1991). A Resource-Based Analysis of Global Competition : The Case of the Bearings Industry. *Strategic Management Journal*, 12, 49-68.
- Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (1995). Competing on Resources : Strategy in the 1990's. *Harvard Business Review*, 73(4), 110-135.
- David J. Teece, G. P., AMY SHUEN. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Eisenhardt, K., & Martin, J. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They? . *Strategic Management Journal*, 21(Special Issue), 1105-1121.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14, 532-550.
- Grant, R. M. (1991). The Resource-based Theory of Competitive: Implications for Strategy Formulation *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The Dynamic Resource-based View: Capability lifecycles. *Journal of Marketing*, 59(April), 1-15.
- Leonard-Barton, D. (1995). Well springs of knowledge. *Harvard business school press*.
- Luo, Y. (2000). Dynamic Capabilities in International Expansion. *Journal of World Business*, 35(4), 355-378.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*.
- Porter, M. E. (1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review*, 21.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Sanchez, R. (2004). Understanding competence-based management: Identifying and

- managing five modes of competence. *Journal of Business Research*, 57(5), 518-532.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1994). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Wererfelf, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*(5), 171-180.
- 王國雄. (2010). 敢拚·能賺·愛玩：王品，從細節中發現天使：遠流。
- 吳思華. (1994a). 策略九說-第六說：互賴說(上). *世界經理文摘*, 91, 94-102.
- 吳思華. (1994b). 策略九說-第六說：互賴說(下). *世界經理文摘*, 92, 76-87.
- 李吉仁. (2002). 能耐基礎成長策略. *前瞻管理新知與實務研討會*.
- 邱至聖. (2009). 滾動吧，品牌!：天下文化。
- 高端訓. (2012). WOW! 多品牌成就王品。
- 戴勝益. (2013). 戴勝益 十座大山 十大決策: 經濟日報。