

東海大學餐旅管理學系碩士論文

台灣餐飲業之多品牌經營與困境

~以品田牧場為例

The Brand Management and Dilemma of Taiwanese  
Catering Industry: A Case Study of Pinnada

碩士班研究生 蘇奐瑋

指導教授 陳錚中 博士

中華民國一〇六年十月

# 東海大學碩士學位論文 口試委員會審定書

餐旅管理 研究所 蘇奐瑋 君所提之論文

台灣餐飲業之多品牌經營與困境-以品田牧場為例

係本委員會審議，認為符合碩士資格標準。

論文口試委員會

召集人

李同諤

委員

汪淑台

陳錫中

所長

李貴子

中華民國 106 年 10 月 06 日

## 誌謝

很感謝錚中老師建議我以個案的方式來完成這份論文，有利於在職碩士從業界的角度來描述企業的發展歷程，這讓寫作的過程更加地身歷其境，並讓自己從第三人稱的視角，將品田牧場的特殊案例呈現給讀者，希望發揮更多的學術參考價值。錚中老師不疾不徐的指導方式，完全讓我自己能更彈性的安排時間，最終雖未能如預期地在兩年內完成，但這確實讓我在工作與學業之間，有了更多喘息與調整的空間，得以更專注的完成這篇個案研究論文。

也感謝前東家的栽培，生命中若沒有過去那段時間的歷練，我也不可能對這份個案研究有更深入的剖析，當然還要感謝協助我搜集相關資料的夥伴們，妳們的支持與鼓勵絕對是讓這篇研究增色的重要推手。

最後，感謝東海大學餐旅管理系的所有師長、助教以及同學們，與各位相遇在如此美妙的地方，讓我能學習、吸收那麼多新知與資訊，認識到那麼多優秀的人，開拓我的視野，翻轉我的思維，這對我來說，真的是非常難能可貴，謝謝！謝謝！

奧瑋 2017 秋

# 台灣餐飲業之多品牌經營與困境

## ~以品田牧場為例

### 中文摘要

一個年營業額近 180 億元的餐飲龍頭-王品集團，強調複製多品牌成功經驗的最佳典範，在遭逢複合型的經營危機後，種種問題逐漸浮出檯面。本研究探討旗下第一個自創的中低價品牌-品田牧場，因其本身品牌定位與經營決策等因素，如何走過一般餐飲品牌經營少有的特殊歷程，在一次又一次的危機中，找出攸關品牌的生存之道。身處於現今變化多端、競爭激烈的餐飲市場，企業需要持續思考屬於自己的市場突破口，扭轉頹勢。藉由內部次級資料與重要關係人的交叉佐證，解析十年品牌操作過程與對經營團隊的長期策略觀察，最終希望能透過此一品牌個案探討，將其長期發展歷程的營運模式逐一檢驗，理解其間的始末以及後續造成的影響，挖掘餐飲品牌經營的寶貴養分，提供給廣大的產業以及學術研究作為借鏡，使我國餐飲品牌的國際化發展有更多成長與茁壯的空間。

**關鍵字：**王品、品田牧場、品牌經營、個案研究

# **Multi-Brand Strategies and Challenges of Taiwan's Food Service Industry: Taking Pinnada as an Example**

## **Abstract**

Wowprime is the prime leading conglomerate in the food service industry enjoying an NTD18 billion annual revenue. It has established a successful business model for creating multi-brands within the conglomerate, and yet it has also encountered crises in its operation as a compound-structured business, whereby challenges have gradually surfaced. This study aims to analyze one of Wowprimes' first self-owned brands, the Pinnada Japanese Fried Pork Chop Restaurant, and through discussion on its branding position and operation strategies, discover how Pinnada made it through the unique process other brands in the industry seldom face, and how it survived the many crises presented. Businesses nowadays face a rapidly changing and competitive environment, they are pushed to constantly create their own market niche and breakthrough point so as to revive their operations. Through cross examining of internal secondary information and important persons of interests' statements, this study has observed and analyzed the brand operation and operation team in action, and hopes to reflect upon Wowprime's long-term operation model through the Pinnada brand case discussion. It is hoped that by analyzing the process of its operation and its following resulting affects, the essence of the service industry brand operation may be discovered and further provided to the industry and academia as future reference so as to strengthen Taiwan's food services industry and nurture its growth in international development.

**Keywords: Wowprime, Pinnada, brand operation, case study**

# 目錄

致謝 .....	i
中文摘要 .....	ii
英文摘要 .....	iii
目錄 .....	iv
表目錄 .....	vi
圖目錄 .....	vii
<b>第一章 緒論 .....</b>	<b>1</b>
1.1 研究動機 .....	1
1.2 產業背景 .....	3
<b>第二章 品牌發展歷程 .....</b>	<b>8</b>
2.1 品牌上市與第一次危機 .....	8
2.2 精實專案 .....	13
2.3 轉捩點 .....	18
2.4 二次危機 .....	19
<b>第三章 品牌策略與成效 .....</b>	<b>29</b>
3.1 內部改革 .....	29
3.2 新策略方案 .....	30
<b>第四章 結論 .....</b>	<b>44</b>
4.1 結論 .....	44
4.2 研究限制 .....	46
4.3 研究建議 .....	46
<b>參考文獻 .....</b>	<b>47</b>

# 圖目錄

圖 1-1 王品 2012-2015 股價趨勢圖 .....	2
圖 1-2 馬斯洛需求層級理論 .....	3
圖 1-3 觀光客來台人數 (資料來源：經濟部統計處) .....	4
圖 1-4 台灣餐飲業營業額與年增率 (資料來源：經濟部統計處) .....	5
圖 1-5 台灣餐飲業家數統計 (資料來源：財政部資料中心) .....	5
圖 1-6 台灣餐館業營業額與年增率 (資料來源：經濟部統計處) .....	6
圖 1-7 台灣飲料店業營業額與年增率 (資料來源：經濟部統計處) .....	6
圖 1-8 台灣其他餐飲業營業額與年增率 (資料來源：經濟部統計處) .....	7
圖 2-1 2007-2009 年營業額&獲利率圖 (內部資料整理) .....	9
圖 2-2 人事架構圖 (內部資料整理) .....	10
圖 2-3 王品牛排服務流程圖 (內部資料整理) .....	11
圖 2-4 品田牧場服務流程圖 (內部資料整理) .....	11
圖 2-5 2007-2013 年營業額趨勢圖 (內部資料整理) .....	17
圖 2-6 2007-2013 年獲利率趨勢圖 (內部資料整理) .....	17
圖 2-7 品田牧場門店分佈圖 .....	20
圖 2-8 用餐年齡統計 (內部資料整理) .....	21
圖 2-9 用餐目的統計圖 (內部資料整理) .....	21
圖 2-10 精緻化沙拉及高麗菜絲 .....	22
圖 2-11 來客數成長率 (內部資料整理) .....	23
圖 2-12 彩蔬黃金泡菜豚及三筍烤豚捲 .....	24
圖 2-13 2013-2015 年人事成本趨勢圖 .....	25
圖 2-14 2007 年起每年的展店數曲線圖 (內部資料整理) .....	26
圖 3-1 鹿兒島黑豚及丹麥豚 .....	30
圖 3-2 絢彩握壽司豬排及章魚燒豬排 .....	31
圖 3-3 櫻花蝦比薩豬排及一番湯包豬排 .....	31
圖 3-4 熟成豚 .....	32
圖 3-5 香酥海老及酥脆黃金魷 .....	34
圖 3-6 廣島大牡蠣及海鮮野蔬同饗盤 .....	34
圖 3-7 舊隔柵風格與設計 .....	35

圖 3-8 舊風格光線昏暗、暖色系裝潢.....	35
圖 3-9 新風格.....	36
圖 3-10 門店通路比例圖 (內部資料整理).....	37
圖 3-11 網路評論搜尋 (內部資料整理).....	38
圖 3-12 素人 IG 貼.....	39
圖 3-13 網路直播節目娛樂!嘿美食及海外媒體-香港 TVB 娛樂新聞.....	39
圖 3-14 花旗饗樂廚房活動.....	40
圖 3-15 世界音樂節贊助(左)及走音天后電影合作(右).....	41
圖 3-16 卡滋醬抱枕(左)及蛋黃哥收納包(右).....	41
圖 3-17 品牌授權合作.....	42
圖 3-18 廚區規劃圖.....	42



# 表目錄

表 2-1 正職編制參考表 (作者資料整理).....	14
表 2-2 豬排市場品牌表 (作者資料整理).....	27
表 3-1 新舊策略對照表(內部資料整理).....	29
表 3-2 多樣價格區間表(內部資料整理).....	33
表 3-3 單點品項增加 (內部資料整理).....	33
表 3-4 品田牧場大事紀(作者資料整理).....	43

# 第一章 緒論

## 1.1 研究動機

二十二年前，由創辦人--戴勝益在台灣經營之神--王永慶的招待所吃到的私房菜，一頭牛只做六客的台塑牛排，進而創立了王品台塑牛排館，從剛開幕第一天的六名顧客，到現在每年至少超過 800 萬人次上門光顧過王品集團旗下的各式餐廳；年營業額從千萬元一路增長至百億元；從原本的王品牛排台中文心創始店的單一店面，到現在已擴展到有 421 家店(統計至 2017/09)；從原本只在台灣經營，到現在遍及中國、新加坡、美國都有其蹤跡；至目前為止，不論經營規模還是營業額，王品集團毫無疑問都是台灣餐飲業的龍頭。

在早期台灣的社會氛圍下，餐飲業一直是最低階、社會地位低落、基本起薪也是敬陪末座的一門工作，只有不會讀書，沒有一技之長的學生，才會進入餐飲業，因為當時的社會只重視傳統製造業及人人嚮往的科技業，認為那才叫有出息，而直到王品集團的成立，慢慢地改變這種局面，將台灣的餐飲業從社會地位、基本薪資、服務水準、個人成就、產業結構、餐飲習慣等各方面徹底的翻轉與提升，甚至影響了教育體系的發展，整整十年國內各級學校紛紛廣設餐飲相關科系，帶動台灣的餐旅業在 90 年代的蓬勃發展。

然而，王品集團曾經如此的風光，在台灣社會中是人人稱讚，人人嚮往的幸福企業，也是同業爭相模仿學習的標準模範生，鮮有任何的嚴重負面消息的一家公司。卻在 2015 年爆發的黑心油食安事件中，因種種的危機處理失誤，導致過去在消費者心中辛苦建立起來的企業形象付諸流水，甚至還成為社會大眾與新聞媒體人人喊打的過街老鼠，由過往的門庭若市，業績一路下滑，股票也從近 500 元，跌至百元上下。

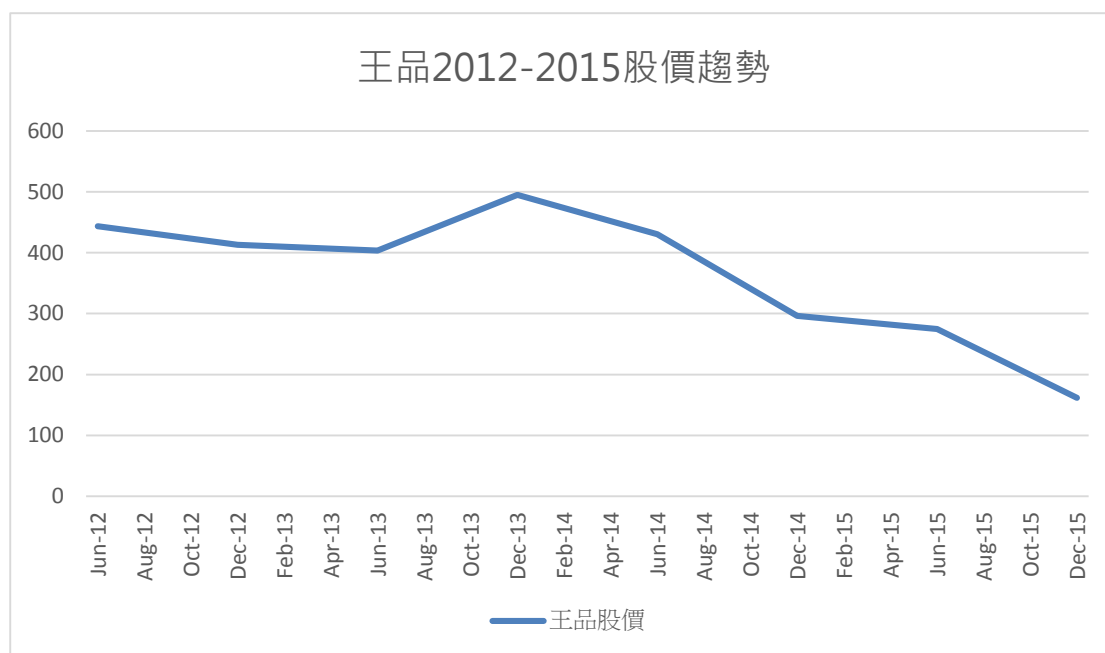


圖 1-1 王品 2012-2015 股價趨勢圖

不過危機有時也是轉機，王品集團內部從這次的危機，重新檢視自己，過去採取多品牌策略，一直複製既有品牌成功經驗的成長模式，奠基於當時社會大眾喜歡獨特的供餐方式，讓王品的各品牌業績好到不行，年薪百萬的主管比比皆是；但隨著環境變動的速度加快，當消費者接受更多新穎的資訊，胃口越來越大之際，王品集團卻沉浸於過去的榮景，沒有做任何的變革，結果就如同溫水煮青蛙般，慢慢地邁向存亡危急之秋，卻不自知。

其中尤以集團中中低價位的品牌最早遭遇到經營上的挑戰，例如：品田牧場此一品牌，其面對的是較為小眾的消費市場，成立十年雖已屬成熟的品牌，但若與其他如西堤或陶板屋相比，品牌力相對不具優勢，加上身處中低價市場，人事的成本結構卻比照中高價事業單位進行設計，因此經營上就更顯捉襟見肘了。而在食安風暴後，品田牧場的來客量大幅衰退、營業額持續減少、內部人員流失、加上政府相關法令的新規範造成人事成本爆增、競爭對手的鯨吞蠶食、目標市場失焦...等，比起整個王品集團其遭受的打擊甚至更為嚴重，在如此艱鉅的情況下，品田牧場幾乎已處於生存危機中的淹水線以下。

綜觀過去台灣的餐飲界，少有連鎖餐廳同時遇到品牌老化與消費者信心危機還能東山再起的案例，因此，希望藉由品田牧場之探討，了解一個餐飲巨人底下的品牌危機是透過哪些變革與因應，以重新擦亮招牌找出市場的新契機。

## 1.2 產業背景

與傳統製造業、科技業、電子業、金融業等其他行業相比，餐飲業屬低門檻、低資金的業別，其技術障礙也較低，所提供的產品與服務複製容易，小至個人大至企業集團都可能投入，此一特性造就了餐飲業高度競爭的態勢。

若以馬斯洛需求理論來看，餐飲業最初只是滿足最基本的生理需求，但因時代變遷、經濟發展、文化演變、科技進步，現今的餐飲業不再僅僅只求溫飽，早已提升至更高的層次，從進入餐廳用餐開始，包含各種有形的食物、裝潢設備、人員儀態；無形的服務、氛圍、音樂等，都是消費者所在意的，最終則是追求整體的用餐體驗。

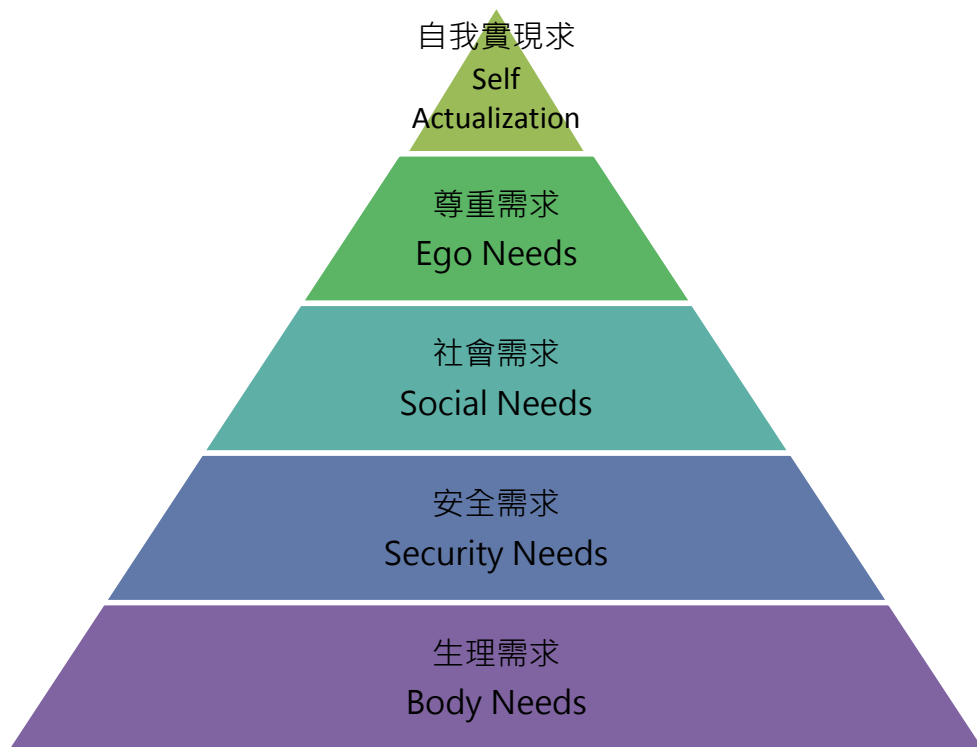


圖 1-2 馬斯洛需求層級理論

近年台灣餐飲業蓬勃發展，除了在地小吃外，也因歷史因素、人口遷移、加上中式料理上的種類也非常多元，使台灣本身易接受外來文化的薰陶，在西式、東南亞、日式、韓式等異國料理，都可在街頭看見，造就美食天堂的稱號。因為台灣美食豐富，世界知名，政府於對外觀光宣傳中，品嚐台灣道地又美味的佳餚

是很大的賣點，吸引國際觀光客慕名而來，因此從統計資料(圖 1-3)觀察，在周遭國家的來台觀光客人數，十年來也一直呈現出持續上揚的趨勢，

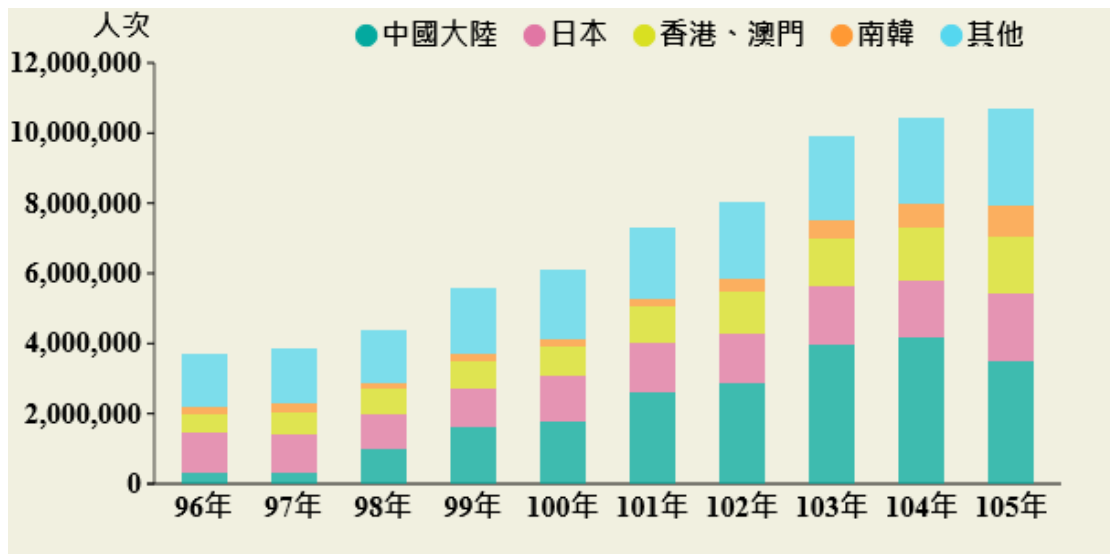


圖 1-3 觀光客來台人數 (資料來源：經濟部統計處)

依據統計資料(圖 1-4)顯示，台灣過去十年來，餐飲業營業額是持續成長，從 95 年的 3,027 億元，到 105 年的 4394 億元，大幅增加了 1367 億元，雖說中間遇到政經情勢、全球經濟下滑、SARS 爆發、食安風爆的各種影響，使得年增率略有下滑，但整體表現上餐飲業市場還是穩定成長中。

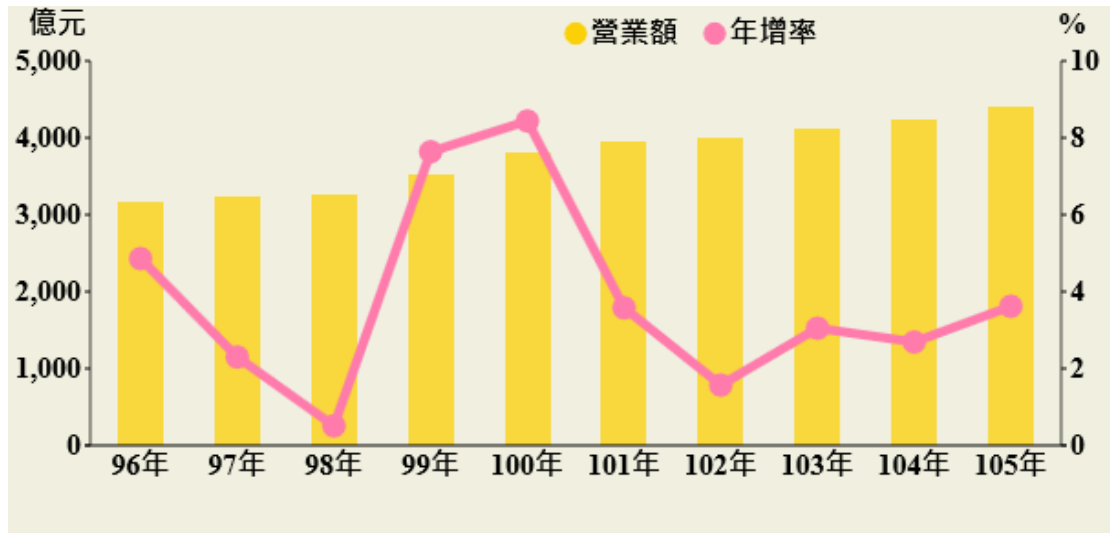


圖 1-4 台灣餐飲業營業額與年增率 (資料來源：經濟部統計處)

由過去 5 年的統計資料亦可發現 (圖 1-5)，台灣餐飲業家數在過去 5 年逐年的增長，自 100 年的 106,287 家，成長至 104 年的 124,124 家，5 年間成長率為 16.78%；每年的家數成長率約在 3% 至 6% 之間，其中 103 年至 104 年的成長幅度最大，為 5.81%。

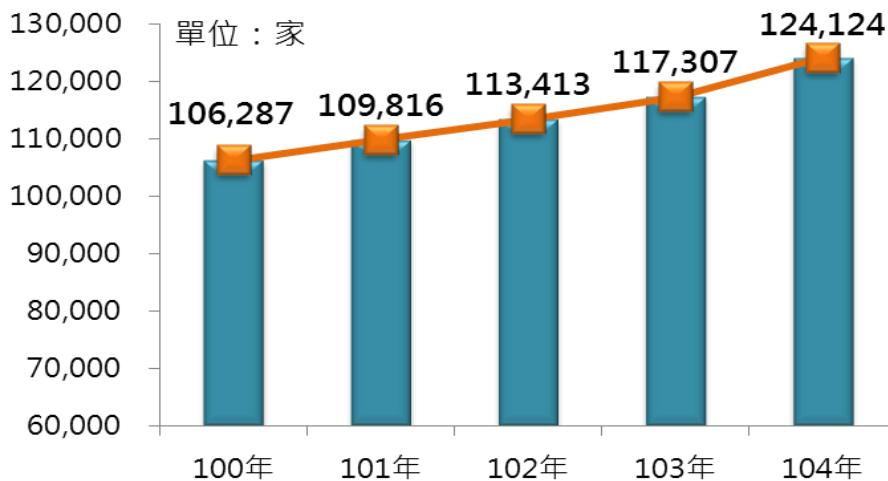


圖 1-5 台灣餐飲業家數統計 (資料來源：財政部資料中心)

依統計數據顯示(圖 1.6~1.8)，若將餐飲業進一步細分為餐館業、飲料店業、其他餐飲業，其中餐館業的營業額最高，依序為飲料店業、其他餐飲業，所以整體餐飲業的營業額還是以餐館業為主要動力。

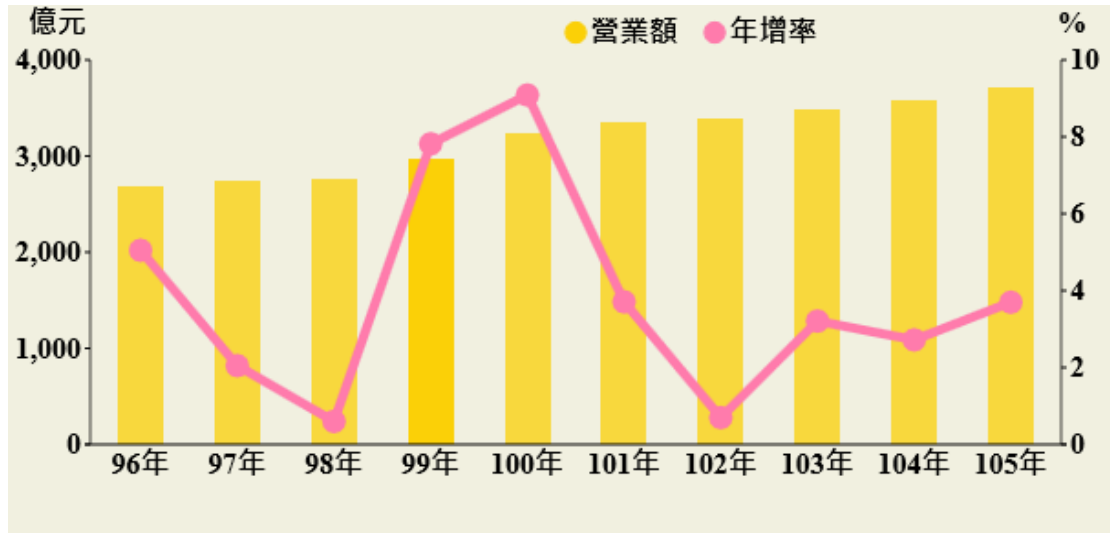


圖 1-6 台灣餐館業營業額與年增率 (資料來源：經濟部統計處)

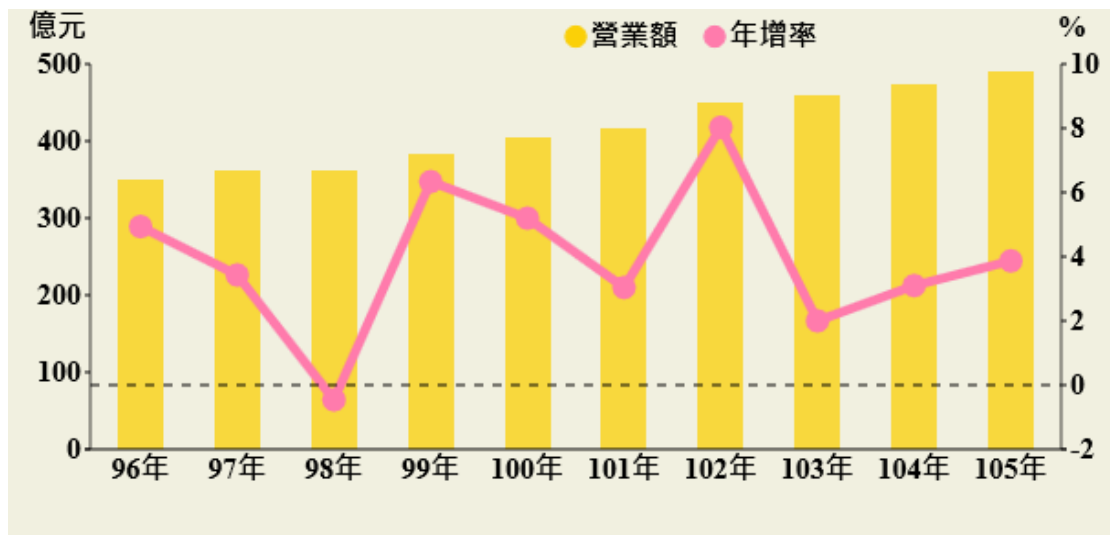


圖 1-7 台灣飲料店業營業額與年增率 (資料來源：經濟部統計處)

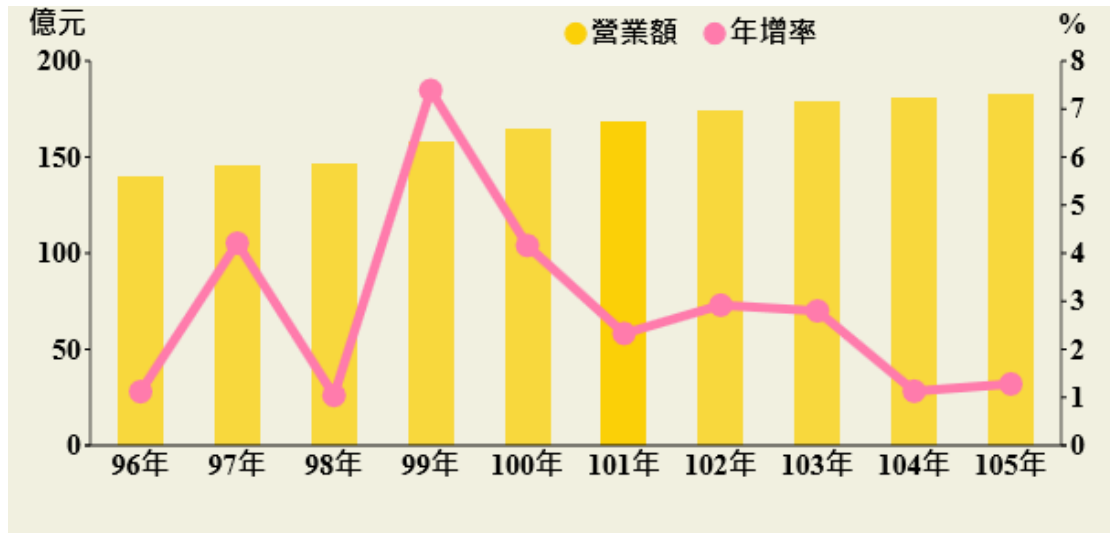


圖 1-8 台灣其他餐飲業營業額與年增率 (資料來源：經濟部統計處)



## 第二章 品牌發展歷程

品田牧場成立於 2007 年，是王品集團旗下第八個成功品牌。在品田牧場之前，王品集團的品牌都是走中高價位，還未做過平價市場，所以是首度跨入庶民經濟的新嘗試。王品創辦人 戴勝益先生曾表示「中高價位品牌的營運成本相對較高，品田牧場是用高成本架構，來做平價市場的產品。由於之前沒做過平價品牌，因此沒把握這個模式是否能成功。」

由時任總經理的蕭文傑擔任獅王出來創新品牌，當時蕭總經理為了考察至日本尋求靈感，發現日本的國民美食炸豬排，在當地是很普遍地食物，到處都有豬排專賣店，幾乎每個家庭也都會有這道家常菜，而且在學生考試時，也都會去吃豬排飯加持，祈求能考個好成績，有所謂的【御守】之功效，加上當時豬排專賣店在臺灣還未如近幾年的普及與競爭，市場上大型連鎖的業者只有大成集團的勝博殿，整體豬排市場還未飽和，因此決定以此為切入點。(註：獅王：2001 年，王品集團創辦人 戴勝益所推行的「醒獅團計劃」，即為集團的內部創業，為了公司未來發展，擴展版圖，再創立新品牌，由原本各品牌事業處最高主管挑選，這些被挑中的資深主管，就需帶領新的創業團隊，開創新的品牌，稱之為獅王。)

### 2.1 品牌上市與第一次危機

品田牧場 2007 年於南京東路開出第一家門店，該店成立第一年，每月營業額約為 320 萬元，依當時的平均客單價約 290 元來講，一天平均有 380 客，每天門庭若市，內外場忙得不可開交，每月結算時，都認為應該賺很多，高營業額，也應該帶來高獲利，可惜第一年該店年度獲利率僅僅只有 2.5%，而且在一般傳統的餐飲淡季還會出現不少虧損，反而需要利用旺季拉高獲利來補足這些虧損，這對第一次做中低價的王品集團來說，是絕對不可能滿意的情況。因此集團內，高層給足了壓力，認為不是沒有顧客上門，而且用餐還需排隊，怎麼會只有一丁點的獲利？加上現場營運團隊每日拼命付出，衝出高來客量，但結果卻無相對的分紅報酬，長期下來，團隊士氣低落，同樣是店主管，與其他中高價事業處相比，無形中就是矮人一截。

經營團隊發現這些狀況，便開始努力發掘問題，但業績始終未起色，代表著當時的商業模式並非最佳化，顯見以中高價的經營模式套用在品田牧場上是行不

通的，這樣的摸索，反覆的調整，花了近 2 年的時間，才在 2009 年開始出現的逆轉，而這段期間，品田牧場也陸續開了 5 間店。

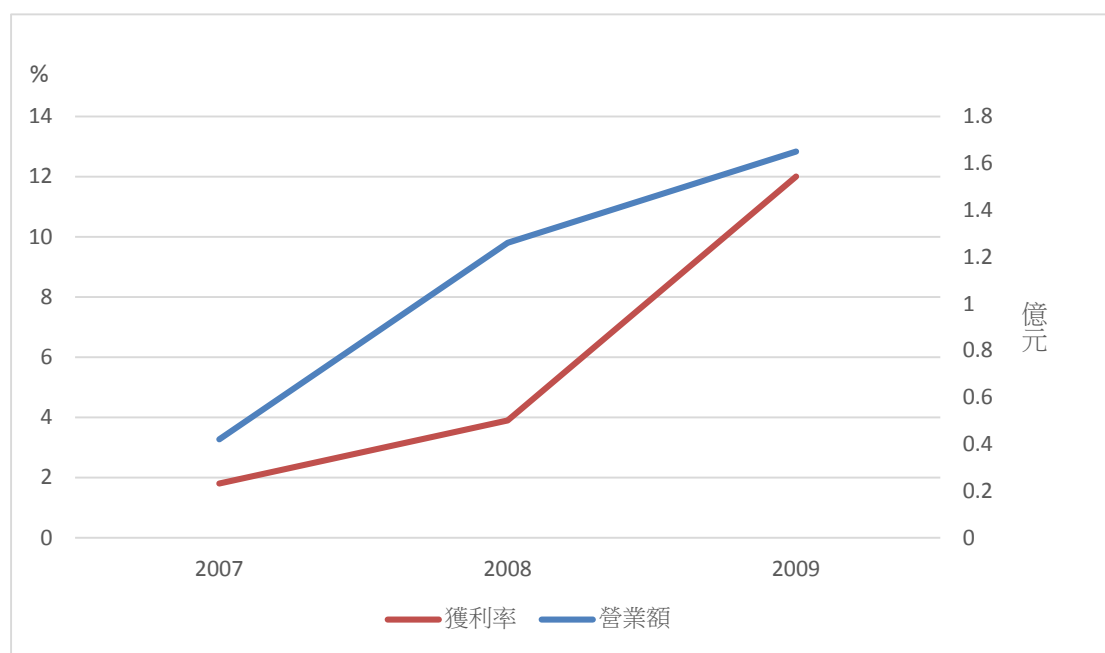


圖 2- 1 2007-2009 年營業額及獲利率圖 (內部資料整理)

以下對於當時所採取的修正策略稍作說明：因為日式豬排屬庶民美食，人人都吃得起，單價設計要親民，而且是以套餐方式呈現，有湯有飯有小菜，在當時的競爭市場下，品田牧場推出的產品，不僅聘請日本主廚來研發，還以創意豬排(章魚燒豬排、火辣豬排)為主打，有別於一般傳統豬排，加上承襲王品集團的風格，提供高水準的服務，且環境氣氛佳，加上當時王品集團名聲又是響亮，很快地在市場上成為一股旋風，吸引許多大眾消費光顧。

但是問題在於，品田牧場初期以中高價品牌營運模式為基礎，形成了下列經營上的限制：

#### 1. 人事架構：

在當時王品集團的門店會區分大廳組與廚藝組，分別有店長與主廚的編制，下轄還有相關幹部，例：大廳組有副店長、主任、組長、正職服務員；廚藝組有副主廚、三廚、廚藝助理，而中高單價品牌因營業額較高，相對的在人事成本上較能負荷，若中低價品牌也依照這樣的編制，除非要一直維持高營收，不然等容量下滑，人事成本即會立即飆高，侵蝕獲利，重要的是，

品田牧場初期的同仁薪資，不是依照中高價品牌一樣，而是略低一級，所以在人事薪資上已比中高價品牌低，卻還是呈現出過高的人事成本，代表著此部份還是有很大的問題。

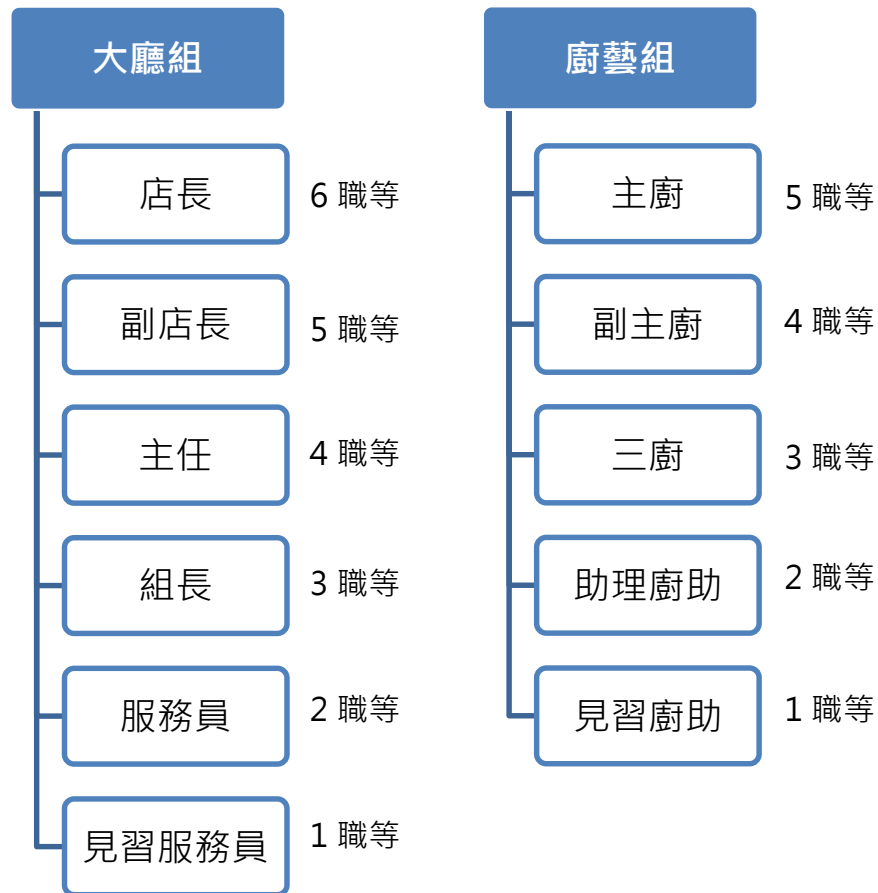


圖 2-2 人事架構圖 (內部資料整理)

## 2. 服務模式：

中高單價品牌給予的顧客服務細節繁多，從顧客入店帶位、加茶介紹、點餐、送餐、撤餐(依品牌有不同道數)、桌訪、結帳、送客離席等，至少有 8~10 個接觸點，在於服務效率及所需基本人數都高，以一般中高價品牌的外場服務人員至少 15~20 位，不過還需依照營業額高低、特殊節日、午晚班、平假日等因素調整人數，而品田牧場則需 6~8 名就可以運作，但中低價位有

需要如此多道的服務程序嗎？對於中低價位，顧客對服務的預期心理需求有多少？設計的服務接觸點多，也代表顧客用餐時間拉長，減少翻桌率、服務人員的效率，且增加服務人員的負擔，都不利於提升客量。

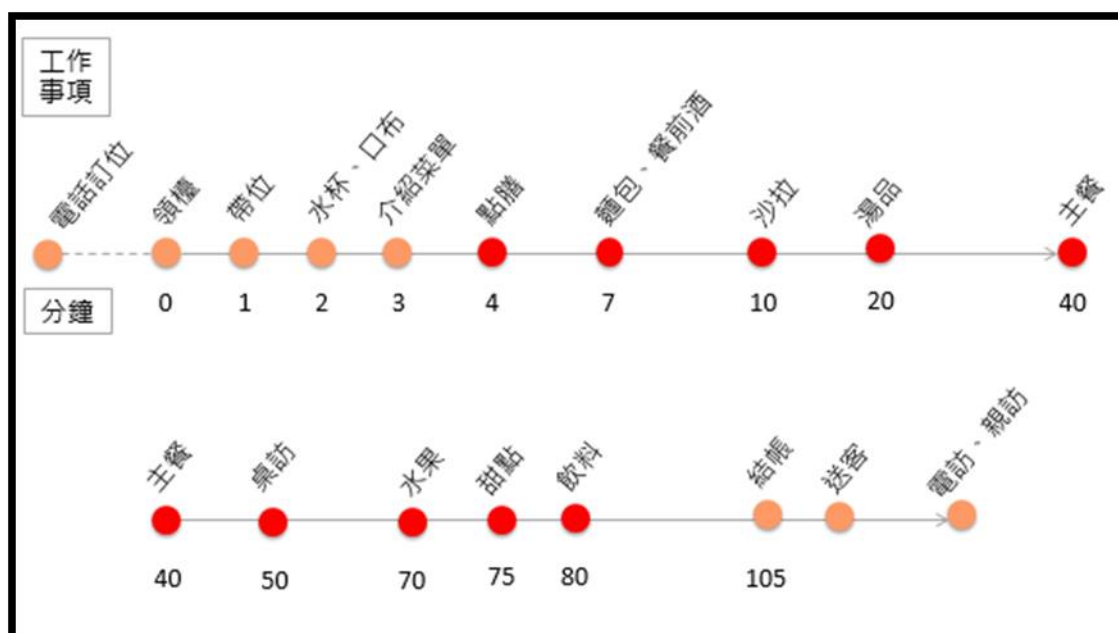


圖 2-3 王品牛排服務流程圖（內部資料整理）

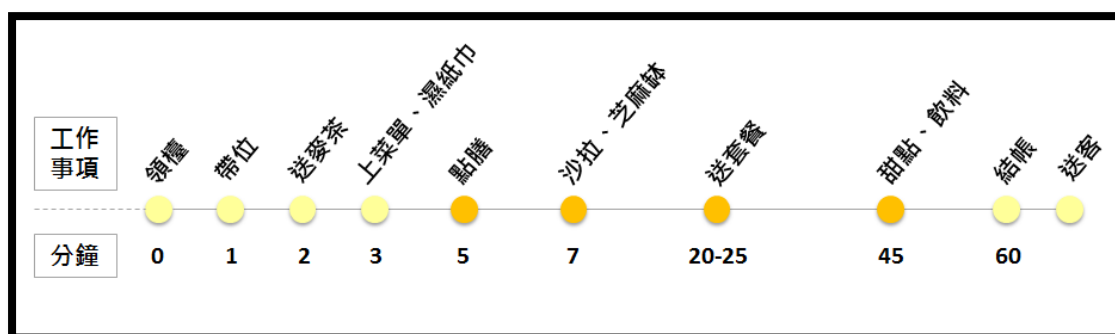


圖 2-4 品田牧場服務流程圖（內部資料整理）

### 3. 開店成本與坪效：

相同的座位數與坪數，王品牛排一客 1,000 元，而品田牧場賣 290 元上下，等於一個座位至少需翻轉 4 次才跟得上中高價品牌，於效率上完全追不

上；因第一次創立新品牌，在裝潢材料與設計的選用，都在摸索和測試，還未調整到最適當的施工方式與建材材料，加上廚房設備也是相同情況，於是拉高了許多額外費用，總開店費用進逼中高價品所須的費用，因而造成往後每月高額的折舊攤提，加深獲利的難度。

#### 4. 廚藝流程：

中高價品牌因定位因素，所提供的餐點選項較為豐富，餐點製作也較為繁複，畢竟在價格上的區隔，至少需讓顧客認為有符合心理預期的認知，故在後場製備與烹調流程上，所使用的人力和時間會比較多，而出餐時間相對緩慢；中低價品牌則強調快速、翻桌率，故應在廚房動線、烹調製作流程、菜單設計、機器設備選用上要作深入的配合與研究，在可用的人力下，創造出最大的效力，可惜品田牧場成立初期，在這方面並未調整到最佳模式。

#### 5. 食材成本：

由於在日本，日式豬排屬國民美食，是平價的象徵，因此當初在於訂價策略上，傾向於是一般消費大眾絕對能接受的範圍，而且也遵循著創辦人戴勝益的理念，要讓顧客有【超物超所值】的感受，最後訂為【幸福套餐 \$190+10%.元氣套餐館 290+10%】，而門店實際營運之後，才發現食材成本遠遠超過當初設定的門檻，在於肉類、蔬果的落差最大，這極大的錯誤，也讓經營團隊承受了重重的一擊。

綜合上述因素，品田牧場在於各項成本的精算不足，籌備計劃的不完善，以及帶著過往成功經營的光環來操作，造成品田牧場創立後，有了面子，卻沒有裡子，空有高容量，卻沒有實質的高獲利，但也因為是第一次經營平價市場，經營團隊不停地改善營運方法，期盼能找出最佳的商業模式，只要正確的商模開發出來，後續的複製展店就能快速進行，發揮出規模經濟效益，讓集團在日後走進平價市場能更為容易，這也讓王品集團正式從中高價市場跨足平價市場的一個重要里程碑。

## 2.2 精實專案

蕭文傑總經理於 2003 年加入王品集團，屬於集團早期的高階主管之一，由於其過去有豐富的業界管理與開發的經驗，來到王品後，即受創辦人戴勝益付予重責，擔任王品牛排事業處的最高負責人，在歷經高價餐飲品牌的洗禮後，工作能力大受讚賞，其治軍以嚴謹著稱，因為深知連鎖品牌的特性，更何況是經營餐廳，必定要讓消費者到任何一家的門店用餐，在餐點與服務上一定要有一致性，強調貫徹執行力，因此，在管理品田牧場的期間，被稱為「軍政時期」，因為蕭總經理認知到品田牧場是定位有別於過去高單價經營的新品牌，在營運管理各個方面，絕對要上行下效，指令一發出，只有貫徹到底，使命必達，讓當時的部屬每日都戰戰兢兢，深怕自己的門店績效不佳或是管理不善，被蕭總經理盯上，不過俗話說：「嚴師出高徒」，也因此造就未來許多能力傑出的主管。

成立後兩年期間內，蕭總經理與所帶領的經營團隊，一直努力地，在找尋與測試最佳的商業模式，以期能替集團創立出成功的中低價事業處。在分析這兩年的所有數據資料和顧客回饋，以及透過集團各後勤部門的報告分析，逐漸找出不賺錢的原因，並一一改善這些機會點，調整經營策略，務必讓這集團生力軍能夠生存下去。

由於瞭解到品田牧場需走出自己的路，不能再一心只想複製過去的中高價事業單位的經營模式，畢竟是定位於 300 元上下的平價餐點，消費者對於來品田牧場用餐的預期心理，一定有別於其他中高家價位的餐廳，因此，經營團隊最後決定從「減法」做起，將對於顧客不重要的部份給予汰除，而接下來一連串的政策成稱之為「精實專案」。

### 1. 人事瘦身：

將原本各階層幹部都有的編制調整為，大廳組只需有店長及 1~2 名的幹部，廚藝組則是一名主廚搭配 1~2 名幹部，降低幹部級以上的配置，不再像王品牛排一樣，一家門店可能有店長、副店長、1~2 名主任、數名組長，加上更多名正職員工，減少人事費用；再來，調整每家門店的正職計時比例，減少正職員工人數，逐漸調升計時員工人數，最終期望調整為正職計時比例為 4：6。

表 2-1 正職編制參考表

大廳組	店長 6 職等	副店長 5 職等	主任 4 職等	組長 3 職等	服務員 2 職等	見習服務 員 1 職等	合計
調整前	1	1	2	2	3	4	13
調整後	1	0	1	1	2	1	6
廚藝組		主廚 5 職等	副主廚 4 職等	三廚 3 職等	助理廚助 2 職等	見習廚助 1 職等	合計
調整前		1	2	2	3	3	11
調整後		1	1	1	2	1	6

\*資料由本研究整理

## 2. 簡化服務流程：

將服務員與顧客接觸點修正為五次，從帶位、點餐、送前菜、送主餐、送甜點飲料，減少與顧客接觸機會，自然在服務流程上可以多出更多的時間，並且提升服務員負責的桌數，一般中高價品牌，一位服務員需負責 5~8 桌的客人，而品田牧場因簡化服務流程因素，而可以負責至 10 桌客人，雖簡化服務流程，但並不減少服務品質，因為透過餐點的設計與現場動線的規劃，可以提升服務人員的效率，加上是平價定位，提供過多的服務也是種多餘，甚至會打擾到顧客，而品田牧場的服務為【親切自在的服務】，不像王品那樣地拘謹，可降低許多繁瑣的動作。這服務流程的簡化，對於品田牧場來說，非常關鍵，這大大減少現場人員的人數，提升服務同仁的效率，配合三道餐點的出餐次數，加快顧客用餐速率，增加翻桌率。

## 3. 菜色調整：

將原本可讓顧客二選一的前菜沙拉，改為只提供固定一種沙拉，因為提供兩種前菜選擇，也意味著需準備更多的備料，會產生不少耗損，而且此兩種前菜盛裝餐具也不同，叫貨庫存也增加；將牛肉主餐下架，雖說可讓顧客多一道非豬肉的主餐可選擇，但除了因牛肉主餐成本過高外，來日式豬排餐廳用餐，就是要吃炸豬排，若想吃牛肉料理，應該是去牛排的專門餐廳吃，因此這牛肉主餐的點餐率只佔 2% 左右，所以最終就從菜單上刪除。積極研

發新主餐，當時瞭解到純日式豬排的變化性不大，而且競爭對手勝博殿早已打著正統日式豬排的旗號，因此，決定朝向「創意」的方向去開發新口味，之後，陸續推出【火辣豬排】、【章魚燒豬排】、【金絲蝦豬排】等有別於市面上的豬排口味，並且還利用新菜記者會做宣傳，這樣的變化，確實吸引更多的消費者上門品嚐，造成一股旋風，讓各家店都門庭若市，在市場上，成功創造出新話題。

#### 4. 38 策略：

由於籌備前的成本結構計算錯誤，且是用中高價品牌的模式來營運，因此開店後，造成許多固定支出居高不下，就算每月營業額再高，獲利也不到 4%，實屬慘痛經營，因為在品田牧場成立的前四家門店，開辦費用都破千萬，坪數都達百坪以上，租金成本更是超過 10 萬元以上，有的門店甚至高達 20 萬元，幾乎都是以集團內開設中高單價事業處的規格在思考，所以後來經營團隊重新計算與思考，把現有門店的數字報表拆解分析，透過更謹慎的評估與精算，設下一個奠定品田牧場往後五年基礎的主軸，內部稱之為「38 策略」：

##### a. 開辦費 800 萬：

前兩年所開的門店，因為都以中高價品牌的思維來操作，開辦費用都超過千萬，造成門店後續每月的攤提支出居高不下，且這高額費用需持續數年，使得門店承擔巨大的壓力，大幅縮小獲利空間，所以經過對室內設計、資訊設備、廚房設備、水電設備、空調設備、裝潢家具等的重新設定與細部調整，把所有開辦預算壓在 800 萬元以內，這樣爾後的攤提折舊才較為合理，也不會一直追加額外的金額，造成門店後續經營上的困難。

##### b. 門店坪數 80 坪：

調整完菜單內容後，對於廚房的設備與動線做重新的規劃與設計，確認好廚區真正所需的坪數，再考量到內外場營運順暢和座席的多寡，對於中低價品牌的規模，有需要到像西堤、陶板屋等百坪以上的空間嗎？這也關係到租金的高低，最後，定案為外場客席大多設計為 100~140 座，廚房空間規劃為 15 坪上下，總坪數為 80 坪左右，這樣



的坪數即可兼顧內場出餐動線，外場也有足夠的座席可衝客量，重點是可經過與房東議價，將租金談到可接受的範圍內。

### C. 租金 8 萬以內：

經過財務部的精算，綜合上述開辦費用 800 萬、總坪數 80 坪，合理的租金應該為 12 萬以內，對於當時的市場行情(當然還需考量路段、樓層、屋齡、商圈發展、法規等)，坪數 80 坪要有這樣的租金，都還算低估了，但是因為在十年前的王品集團，正是當紅炸子雞，集團快速拓展，企業形象佳，絕對是帶動人潮的指標性餐廳，而且只要能成為王品的房東，租約長、收入穩定、又合法，各地相關業主競相想與王品集團合作，也因此租金合約的談判上，王品總是能佔上風，房東也會為了後續帶來的正面效益，在租金上讓利許多，所以在那樣的時空背景之下，確實能將租金設定為 8 萬元左右，甚至還大幅低於這個數字，這減少門店每月的固定支出費用，大大增加獲利能力。

透過「精實專案」的實行，為品田牧場帶來轉虧為盈的契機，從 2009 年至 2013 年間，這五年整體獲利快速提升，持續維持破 10% 以上的獲利能力，替集團找出中低價品牌的商業模式，也為日後新平價品牌注入一道強心針，也因為正確的商模已經找出，就只需大量複製展店，強攻市佔率，擴大營業額，至 2013 年分店數已達 29 家，年營業額從 2007 年的 4 千餘萬，增加至 2013 年的 7 億以上。

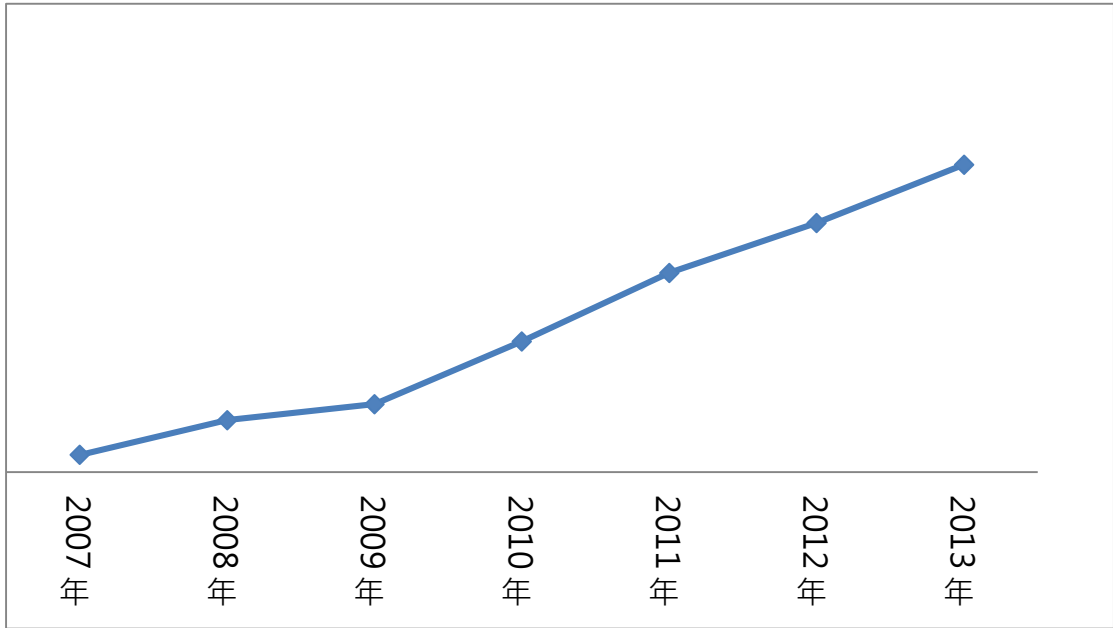


圖 2- 5 2007-2013 年營業額趨勢圖 (內部資料整理)

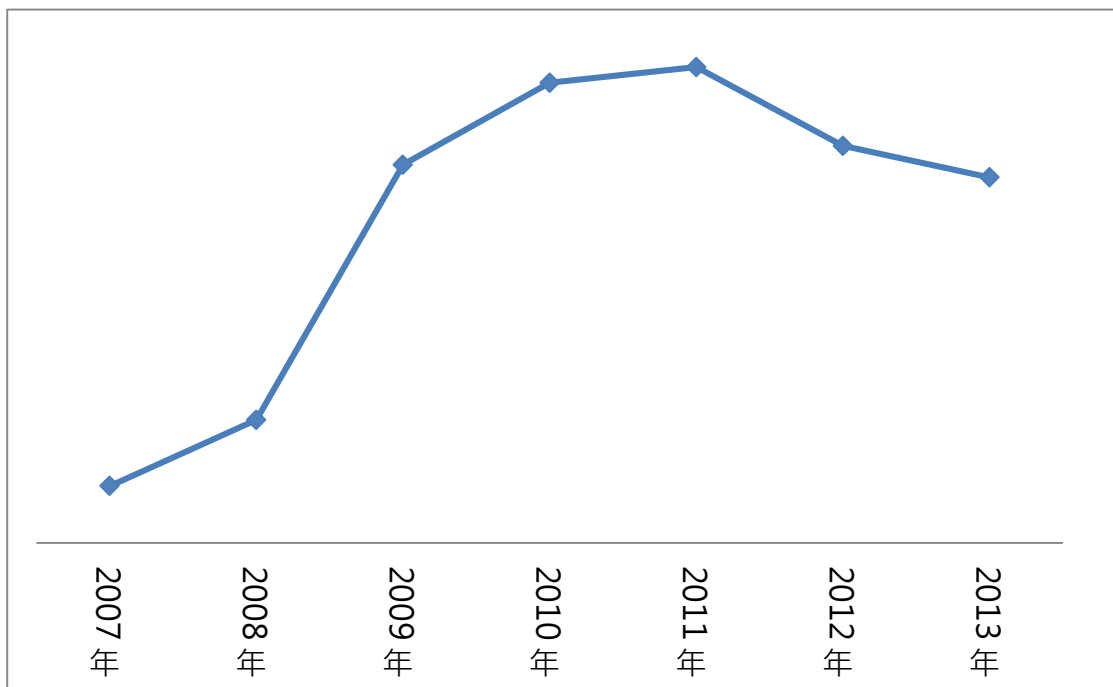


圖 2- 6 2007-2013 年獲利率趨勢圖 (內部資料整理)

發展至此，這樣的餐飲規模，在台灣的市場已不容小覷，而包含品田牧場在內的王品集團各品牌，在這段期間，一直是市場上的常勝軍，媒體界的寵兒，全台快速擴點，幾乎每個二級城市都可見到王品旗下餐廳的影子，集團從上到下，都處在前景一片看好的心態下，餐廳怎麼開，怎麼賺，在這當中，大家卻都沒發現到，餐飲市場也悄悄地在變化，但當所有人都被公司的榮景所矇蔽時，王品集團也不知不覺地，一步步陷入泥淖之中。

## 2.3 轉換點

從 2007 年到 2013 年，可說是王品集團最輝煌的時代，只要是旗下的餐廳，在消費者的印象中，就是服務好、餐點好、環境佳、有口碑的保證，王品也因為要上市上櫃，大舉展店，快速提升集團營業額，獲利率也是逐年增加，集團內部一片歌舞昇平，卻沒有人預測到危機即將到來。在這段期間內，台灣的餐飲市場起了很大的變化，包含市場經濟、食安問題、消費者的習性、社會氛圍、商圈通路移轉、服務需求改變、餐飲趨勢等大環境的演變，這些外在因素都深深地影響集團未來的經營。而王品集團在兩個經營策略上的確定，間接影響底下各品牌事業處，這當中也包含品田牧場。

### 1. 快速展店，增加營業額：

集團為了上市櫃做準備，要求各事業處積極展店，為的就是把營業額衝高，所以連人口評估並不適合展店的三級城市(如埔里、虎尾、草屯、仁德等)都照樣開店；同一個區域也擠入好幾個品牌一起競爭，分散客源，並沒有做最適化的分配與協調，為了展店而展店，雖然這些地方都有蜜月期的效應，初期營運都有做出成績，確實有達到營業額倍增目標，但是，日子一長，空有營業額，卻無獲利的情況，慢慢浮出檯面，畢竟該城市的人口數無法長期支撐一家門店的經營，許多門店就會陷入持續無法獲利的慘況，不僅造成集團財務報表的負擔，也嚴重地打擊門店同仁士氣，這都是當初始料未及的結果。

### 2. 食安問題：

因誤用不良油品，加上當時公關危機處理失當，並且透過各種媒體的快速傳遞，社會大眾對於王品的模範生印象急轉直下，開始有拒吃、不滿、漫

罵、指責的聲音湧現，認為一個大集團的處置方式不應該是如此草率，這段期間，王品的負面新聞也頻頻上媒體版面，消費群眾更是用放大鏡來檢視王品的一切種種，似乎就是要趕盡殺絕般的把王品徹底打到谷底，而這也是壓垮王品集團的最後一根稻草。

## 2.4 二次危機

俗話說：「創業維艱，守成不易」，品田牧場於第一任蕭總經理帶領之下，成功找尋到新的商業模組，並維持五年榮景，而卻因個人生涯規劃，蕭總經理決定離職退休，王品集團於 2012 年挑選新任主管接任蕭總經理的空缺，之後，為了承接與繼續興盛品田牧場，加上與 2011 年相比較，獲利有下滑趨勢，因此高層在經營策略方面做了些許改變，以期能將此品牌發揚光大，惟事與願違，事後證明，除了經營決策確實思慮不夠周全，也未把當時外在環境的變數考量在內，導致整體營運狀況逐漸走下坡，呈現出第二次危機。

以下整理出當初內部經營決策與外部環境影響之因素分析：

### 內部經營決策-

#### 1. 通路選址：

早期王品集團的店面選點評估較為粗糙，大多以主管的個人經驗與感覺為主，並無確實利用相關科學數據，如人流、車流、週遭競品數、區域人口數、商圈類型、交通便利、友店調查等分析，因此大多數皆以街邊店為主，品田牧場也才成立五年後，才有第一家百貨通路店。而 2012 年前後，因為當時的家樂福發展快速，邀請王品集團各事業處與他們合作，進駐賣場，以期帶動人潮，來購物的消費者可順道用餐，或者來用餐的消費者可順道購物，與家樂福合作帶來幾項好處，解決街邊店停車場的問題、擁有一定的人潮、租金條件優渥，如此相輔相成，所以品田牧場之後的門店，也主要選在家樂福賣場內，乍看之下，來家樂福通路的選擇確實是優大於劣，根據門店經營報告統計，位於家樂福賣場的門店，平均業績表現也贏過街邊店，因此品田牧場的賣場店比例快速增長。

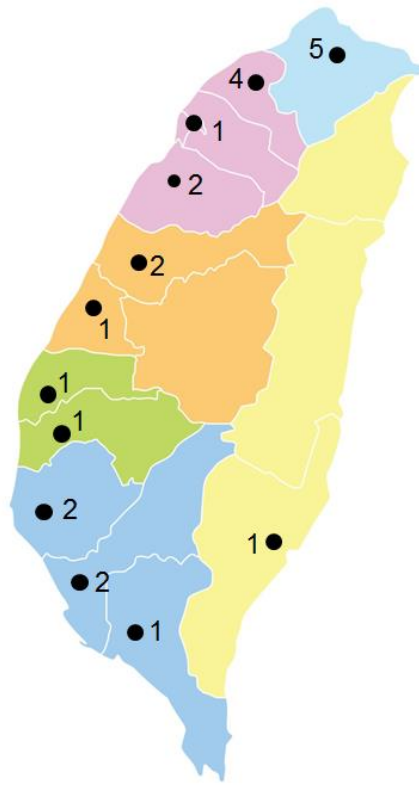


圖 2-7 2017 年品田牧場門店分佈圖

短期來看，這樣的決策是正確的，不僅替品田牧場帶來高額的營業額，也快速地將品牌知名度擴展，只要有家樂福的地方，就有品田牧場，這也省去許多開發找點的功夫，跟著家樂福設點即可，這對當時王品集團又要快速展店，又要提升營業額的策略方向下，是很難拒絕的誘惑。

但是，這樣的選址策略，卻造成日後品田牧場品牌的重大危機之一。品田牧場設定的目標客層為 18-30 歲，但根據統計於 2011 年後，18-30 歲的客群以每年 3~5% 的比例逐漸衰退，且用餐目的以家庭聚餐(50%)遠超過朋友聚餐(30%)，這比例還持續增加中，而這都因賣場通路選擇的結果，消費顧客因不同通路型態有所差異；家樂福購物的客群主要以家庭客為主，年輕人較少主動來逛家樂福，要逛街也是選擇市區或是百貨公司，因此來品田牧場的消費者多為爸爸媽媽帶著小朋友，適合全家用餐的家庭餐廳，久而久之，客群逐漸轉變，品田牧場這品牌也被定位於在賣場的水準，離設定客層的年輕人族群越來越遠，整個餐廳經營走向也被家庭客所制約，來用餐的不是歲數年長的人，就是小孩，時下年輕人還想上門消費嗎？這與品牌定位為年輕

人的豬排，完全背道而馳，這也是當初始料未及的，通路的選擇竟對品牌造成如此巨大影響。

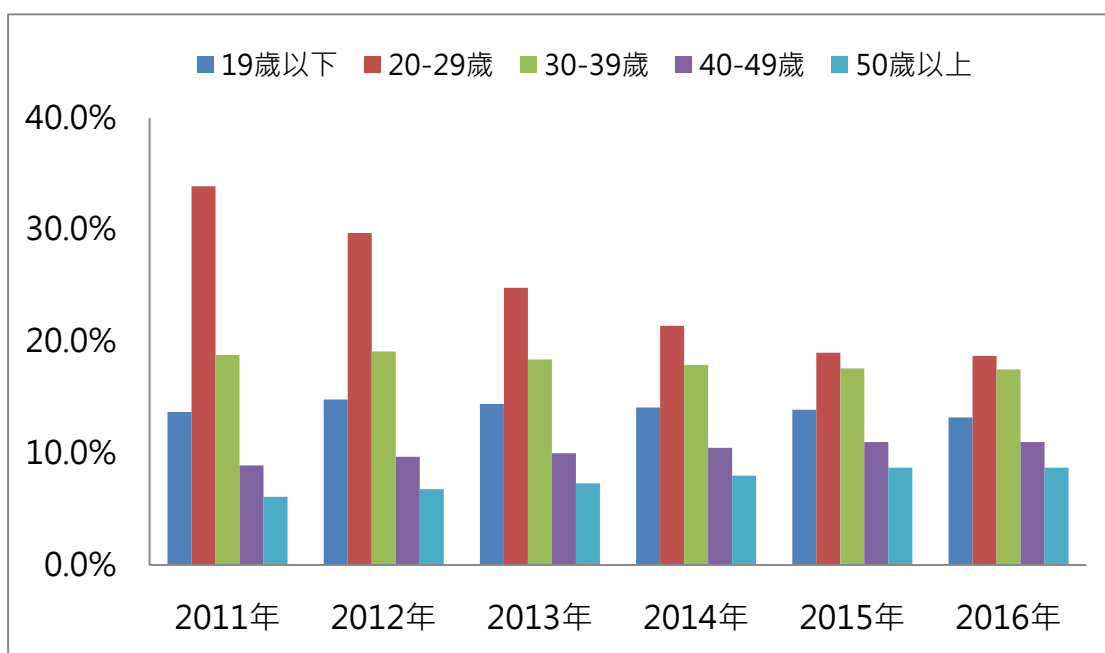


圖 2-8 用餐年齡統計 (內部資料整理)

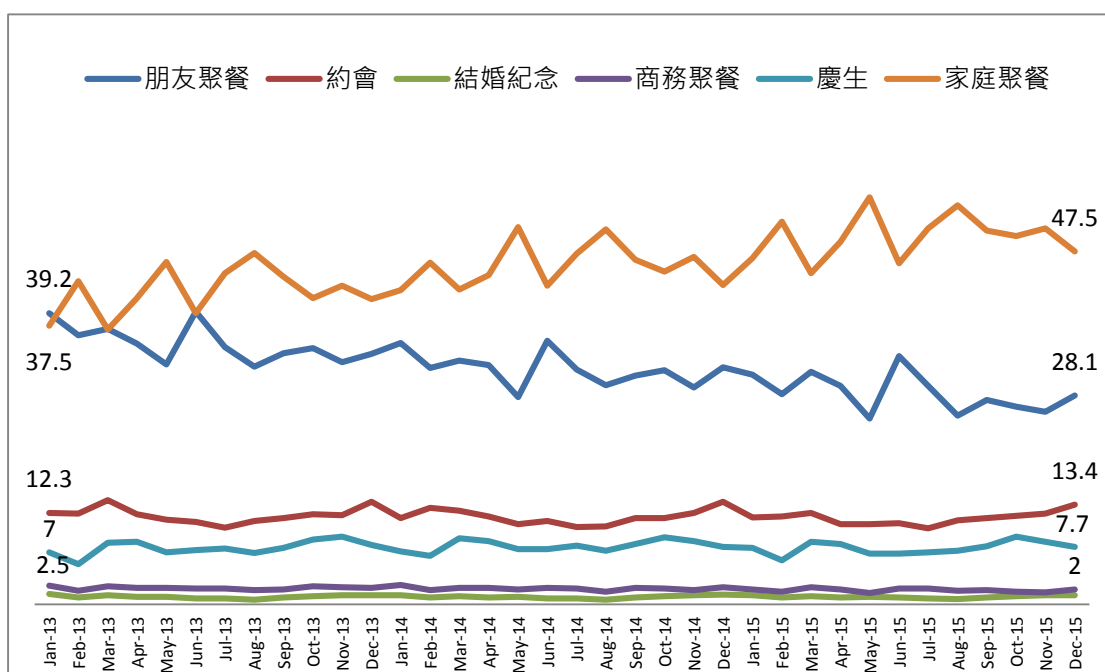


圖 2-9 用餐目的統計圖 (內部資料整理)

## 2. 菜色走向

品田牧場半年會更換一次菜色，為春夏宴與秋冬宴；於 2012 年後的菜色研發主要有兩個方向，而這樣的決策衍生許多後遺症，特別是人事成本、食材成本的飆漲以及品牌定位模糊，說明如下：

### a. 餐點趨向精緻化

品田牧場套餐有三道送餐流程，依序為前菜沙拉或日式漬物、主餐、甜點飲料，早期的前菜沙拉較為單純，如水果沙拉、生菜沙拉等，後場備製的流程簡單且迅速，外場出餐時也快速，口味設計得就是大眾化，接受度高，而後推出的前菜沙拉，變得小巧精緻，廚藝師傅需花加倍的時間做前置作業、擺盤等，加上使用的食材品項增加，庫存、耗損都相對提高，盛裝的容器也全面更新，沒有研發適合與原本前菜沙拉相同的器皿，選擇服務人員不易操作的餐具，在送餐與撤餐時都較為不便，破損率也大幅提升，然而，顧客對於新前菜沙拉的滿意度呈現兩極化，一部份認為前菜設計的有進步，畢竟不再像是以往的單調，而另一部分則認為口味不佳，接受度不高，但礙於成本因素，選擇的可用食材還是會被限制，這造成了一個矛盾的情況，就是想做到精緻，但呈現出來的成果卻達不到這個目標。



圖 2-10 精緻化沙拉及高麗菜絲

而在主餐與甜點飲料的研發上，同樣地都選擇了工序多、製作繁複的菜色，這除了會讓內場備製時間拉長外，也增加顧客等候餐點的時間，無意中不但滋長了客訴的發生，許多負面評價也隨之而起。因為主餐製作工序多，餐點品質的標準性也不如往常，特別是在集中出餐的忙碌時段，這對經營餐廳最重要的

命脈--菜色--來講是一大致命傷，對內，餐點製備不易，間接增加了人力的工時成本；對外，這段期間的顧客口碑及來客量均明顯下滑，這對品田牧場來說，不僅失了面子更傷了裡子。

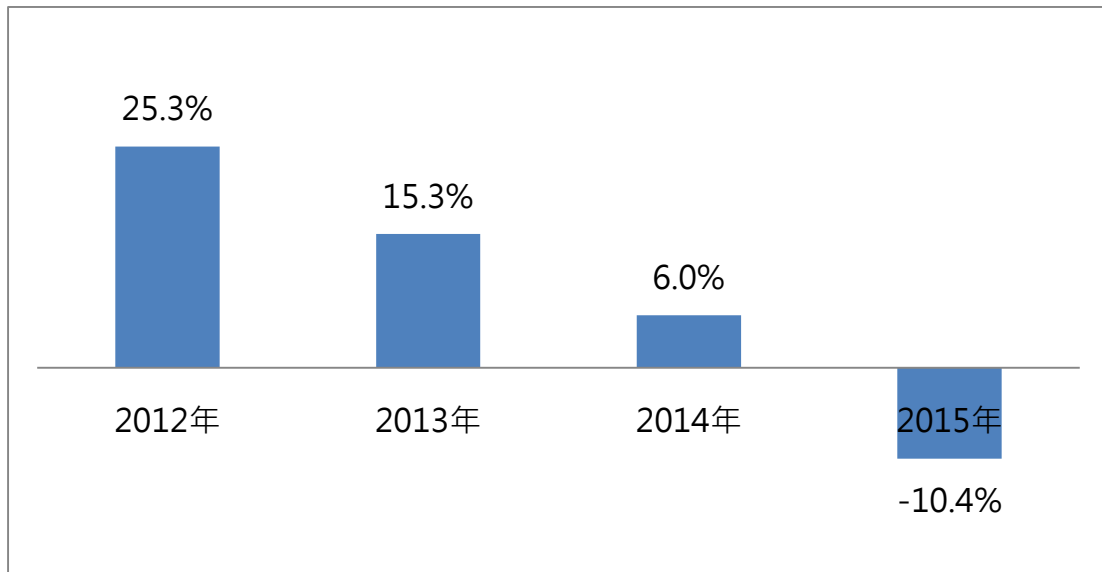


圖 2- 11 來客數成長率 (內部資料整理)

b. 非炸類主餐的比例增加

因為通路陸續增設於家樂福賣場，而客群逐漸從年輕人轉變於年長族群，家庭客層為主，不是爺爺奶奶，就是爸媽帶著小朋友來用餐，而這族群對於健康意識較為重視，認為油炸類的食物還是少吃為上，因此，從營運現場第一線，顧客傳來的聲音越來越多，希望能多增加非炸類主餐的選擇，之後，則推出多種烤類、鐵板類或是鍋物類的主餐，部份非炸類主餐確實讓消費者青睞，特別是鐵板類和冬季時的鍋物類，點餐率居高不下，但這造成廚藝組備製與烹飪的難度，原先的廚房設備設計，在烤爐及爐具的數量上不多，這樣的菜色設計，已超出負荷，除了廚藝組需要多增加人手外，顧客等候餐點的時間與頻率也相對提高，而外場服務人員也大幅增加與顧客致歉的次數。





圖 2- 12 彩蔬黃金泡菜豚及三筍烤豚捲

### 3. 服務精進

在服務方面上，除了延續王品集團傳統的區員桌訪外，事業處也安排店主管去學魔術，希望能為顧客帶來更多不同的用餐體驗；而因是家庭客層為主，代表有許多的小朋友，門店還會準備圖畫紙和彩色筆給小孩，甚至需要折氣球來送給這些，需要安撫、坐不住的主人翁；並且，也增加服務同仁上餐時的解說，透過話術，來提升餐點的價值感，讓顧客還未吃到，就能感受到餐點的美味。

這樣多樣的服務項目，若對於高單價的餐廳，如王品牛排、夏慕尼鐵板燒在操作面是可接受的，因為原本外場人員編制即多，假日營運至少 16~24 名，店主管於營運時，可以專為顧客進行額外的服務與桌邊互動，且客單價高，足以支應這些額外增加的人力成本；但品田牧場的定位與價格就是走平價路線，原先設計就是快速出餐、高翻桌率，以及最基本的服務水準，希望顧客能於最短的時間內用餐完畢，其假日營運約 9~13 名，甚至連店主管也需要負責一個工作站，等於沒有多餘的空檔，為顧客做其他額外的服務。

因此當原本的平價品牌上，加入只有高單價品牌才提供的服務細節，不但模糊了品牌定位、混淆消費者的認知，額外增加的成本，也表現在令人失望的最終獲利數字上，再再證明本次營運設計的失誤。

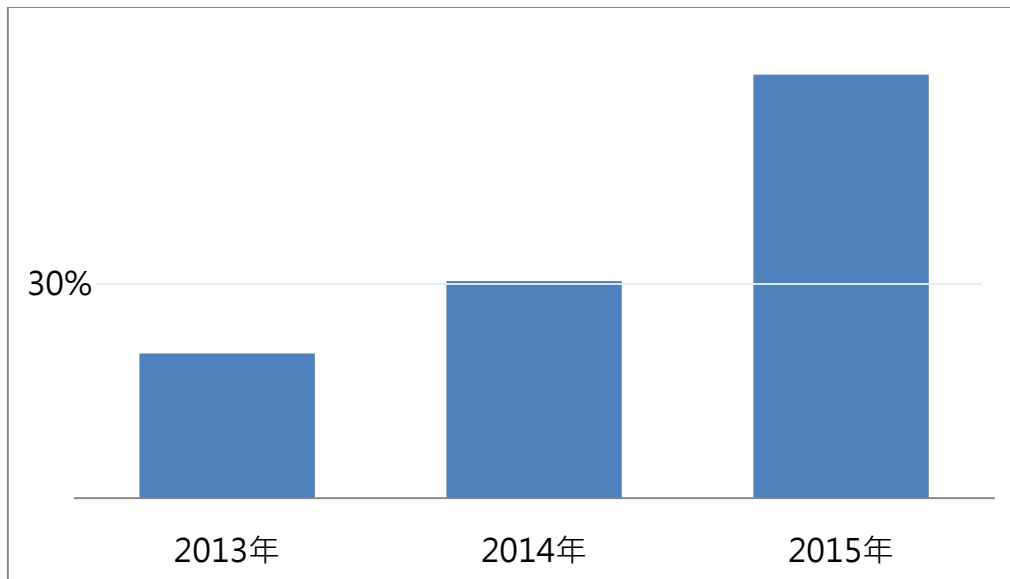


圖 2- 13 2013-2015 年人事成本趨勢圖(內部資料整理)

#### 4. 快速展店

為了配合集團的上市櫃計畫，需要快速提升營業額外、擴大市佔率、增加門店數也被設定於各事業處主管的 KPI 當中，因此，2012 年開始，品田牧場積極展店，不僅僅於一級城市設點，也深入二、三級城市插旗佈局，期望能贏過市場上的競爭對手，於 2012-2013 期間，共新開了 13 家門店，且 2013 年總營業額也突破 7 億元，確實有達到當初集團設定的目標，但如此迅速展店，對於區域評估與通路選擇，詳細的數字精算和策略卻付之闕如，造成部份新門店過了蜜月期後，來客量與營收大幅衰退，獲利率呈現紅字，一直處於虧損狀態，也種下後續 2014 年，太多門店績效長期不佳，拖垮整體營收與獲利能力的主因。

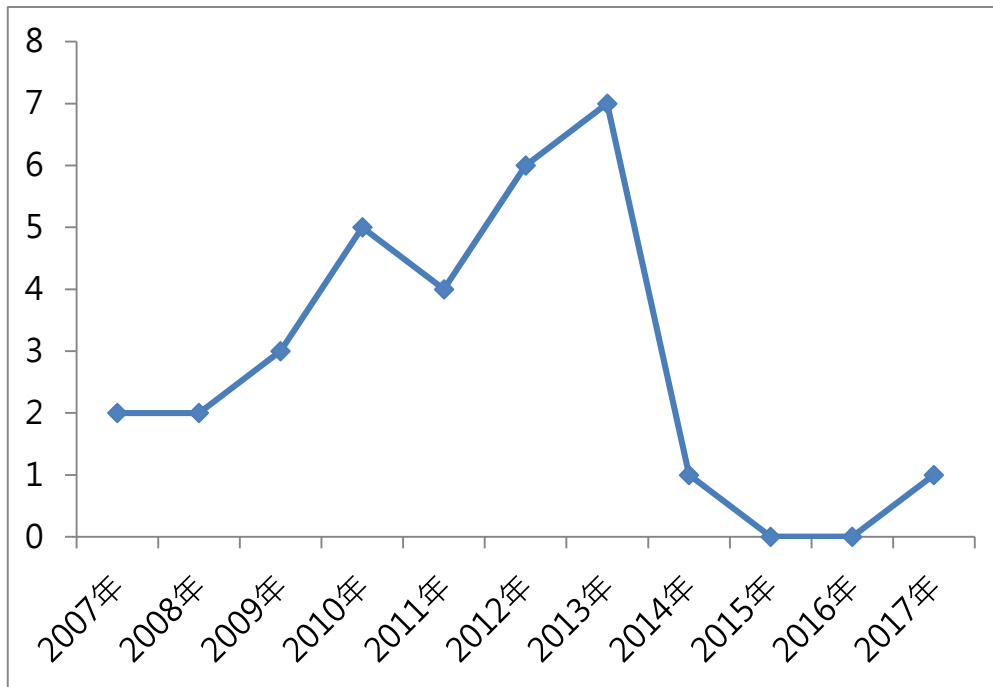


圖 2- 14 2007 年起每年的展店數曲線圖 (內部資料整理)

#### 外部環境變化-

##### 1. 競品倍增

在 2007 年，品田牧場成立之前，台灣的日式豬排市場只有大成集團的勝博殿較具規模與知名度，並無其他較明顯的競爭對手，但隨著台灣餐飲市場的發展，越來越多國外品牌被引進以及本土業者新成立的品牌，逐漸形成百家爭鳴的態勢，至近 3~4 年，以日本正宗傳統豬排為號召的業者如雨後春筍般的開設，立即吸引了本地消費者的注意力，加上台灣消費者對日本文化接受度高，新品牌餐廳馬上造成旋風，消費大眾都爭先恐後地想一嚐日本原汁原味的炸豬排滋味，開幕初期用餐皆需排隊叫號，如此盛況著實大量分散了品田牧場的顧客，畢竟當下品田牧場成立已近十年，又是台灣本土集團自創，對於市場上廣大的消費者來說已無新鮮感，加上嚐鮮心態與標榜日本正宗血統的優勢，新的競爭對手正鯨吞蠶食地瓜分市佔率，反觀品田牧場則面臨了來客數和營業額雙退的危機。以下為台灣日式豬排市場主要餐飲品牌：

表 2-2 豬排市場品牌表 (作者資料整理)

品牌	成立時間	店數	門店分佈	客單價	主打商品	品牌訴求	消費者認知	優勢	劣勢
品田牧場 (王品集團)	2007	23	北 12 中 3 南 8	360	創意豬排/ 厚切系列/ 鹿兒島黑 豚限量套 餐/越光米	『品味幸 福，暖暖 心田』	台灣自創 豬排品牌/ 創意豬排	創意豬排 /CP 值高/ 套餐份量 夠	家庭客為 大宗/家樂 福賣場比 例高
勝博殿 (大成集團)	2004	32	北 20 中 3 南 9	380-400	桐德豬/伊 比利豬/根 島生態蝦	『他人的 喜悅，即 是我們的 喜悅』	台灣最早 知名傳統 日式豬排	最早來台 的日本豬 排品牌/幾 乎在百貨 通路	菜色變化 少/無新鮮 感
銀座杏子 (六角國際)	2014	18	北 11 中 3 南 4	400-450	嚴選黑豚 系列/牡蠣 組合套餐/ 日本麵包 粉	正宗日式 傳統豬排	正宗日式 引進豬排/ 厚切、熟 成	強調食材 來源/餐具 質感佳	價位高/附 餐需加購
靜岡勝政 (柏諾集團)	2013	9	北 7 中 1 南 1	400-450	香草豬/噶 瑪蘭豬/宜 蘭五結夢 田越光米	『在台 灣，原汁 原味重現 日本黃金 豬排』	來自日本 品牌/食材 獨特性	季節菜色 多/特殊食 材/均在百 貨通路	價位高/無 訂位服務/ 附餐需加 購
勝勢豬排 (柏諾集團)	2014	3	北 3	400-450	黑豚豬排/ 海鮮系列/ 牛舌套餐	提供日本 講究【不 時不食】 的飲食文 化	來自日本 品牌/四成 比例為海 鮮菜色	強調海鮮 食材/均位 於百貨通 路	價位高/店 數少/附餐 需加購
福勝亭 (三商行)	2006	48	北 27 中 12 南 9	170-200	日式豬排 定食	幸福幸運 的日式豬 排	平價在地 連鎖豬排 店	親民價格/ 門店多	質感低/餐 點品質一 般
吉豚屋 (台隆)	2015	6	北 6	170-200	日式豬排/ 丼飯定食	秉持著 『美味、 高品質、 高 CP 值』 三大精神	日本最大 連鎖平價 豬排專門 店	價格平實/ 吧台座席 翻桌快/位 處人流高 地區	口味普通/ 環境較吵 鬧

## 2. 市場趨勢

近年來，台灣的餐飲市場多元化，除了本土業者自創的品牌外，從國外引進直營或代理的知名餐飲品牌如雨後春筍般的成立，有美國、日本、韓國、中國等等，這些品牌在通路上，幾乎都選擇了百貨商場為灘頭堡，為何這些餐廳都搶著進入百貨公司或大型綜合商場呢？國內知名餐飲資訊設備廠商 iCHEF 認為「看準了百貨商場的集客力與行銷力，許多餐飲業者紛紛進駐百貨公司的美食街來搶得錢潮，加上消費者行為模式的轉變，餐廳周遭是否有商圈或店家能夠逛街逐漸變成消費者挑選用餐地點的一個重要的條件。百貨公司發現餐飲與商場店家成為一個「魚幫水，水幫魚」的互利雙贏模式，於是逐漸提高餐飲店面比重（從十幾年前的一至兩成到現在的三到四成），百貨業也漸漸變成了一個餐飲導向的競爭模式。」

大成集團的【勝博殿】與台灣最大泰式連鎖餐廳【瓦城】，其在早期設點時，近七到八成比例選在百貨商場內，如此的佈局，也讓他們在營業成績上，嚐到甜美果實，這與初期展店策略都選在街邊的王品集團相比，現今的營運狀況確實持續衰退，加上未及早進入百貨商場卡位，在集團聲望與品牌力不如從前的情況下，要再進入這市場最搶手的通路點，顯得困難重重，畢竟在社會趨勢的變化下，街邊店的經營越來越不易，不僅在提供停車場、公安、消安、公關問題、租金、裝潢費用、硬體維修等方面，都較過往嚴苛；在台北市忠孝東路開店約一年的日本拉麵店【玩笑亭】於 3 月上旬成為百貨美食店家之一，房租、車位、裝潢成本、鄰居與 1999 熱線都是原因，最起碼就是餐廳再也不用自己規劃廁所、掃廁所。商圈轉移與租金更是重點。早些年東區 216 巷一級戰區，玩笑亭一個店面每月租金約 28 萬元，但近年商圈與人潮一直往信義區與南港區東移，營業額下降，租金還是那麼高，但百貨店租金與營業額成正比浮動，相較之下更具吸引力。

因此，品田牧場的經營策略，未能準確預期市場趨勢，而失去先機，反被其他競品超越，這樣的決策，造成日後影響整個品牌的發展，也種下未來經營危機的不穩定因素。

## 第三章 品牌策略與成效

### 3.1 內部改革

2015 年底，因應集團人事策略方針，各事業處品牌主管作部份的調動，品田牧場事業處負責人也在這次的輪調名單內。在新主管上任後，其驚覺品田牧場整體業績與營運持續走下坡，各方面的數據不停地下滑，在集團品牌內已落入後段，高層也強烈關切經營狀況，並指示後勤單位與事業處主管一同診斷品牌現階段所遇到的問題與困境，並擬定相關策略，希望藉由後勤單位，如品牌部、財務部、採購部、開發工程部等專業分析，透過深度地檢視，找出問題點，將品牌重新翻轉，回到初期的盛況。

因品田牧場已成立近十年，當初品牌的定位與走向，皆因時空背景的轉變及市場趨勢而有所不足，品田牧場經營團隊經過無數次會議的激辯，透過各種集團資源運用，如市場調研、消費者座談會、同業分析、顧客資訊等，最後重新給予了品田牧場這品牌新的定位與策略，如下：

表 3-1 新舊策略對照表(內部資料整理)

項目	新策略	舊策略
定位	★品味幸福、暖暖心田(意境)。 ★我們專注在做台灣人喜歡的日式豬排(差異)。 ★台灣最多人吃過的日式豬排(口號)。	★品味幸福、暖暖心田。 ★平價奢華的用餐體驗。 ★親切自在的服務。
產品 (菜色)	★品牌豬源(信任狀)。 ★創意豬排(創新性)。 ★熟成豬肉(好吃度)。	★十全食美套餐，十道菜譜出幸福味道。
價格	★合理，物有所值。	★平價，超物超所值。
裝潢設計	★年輕，時尚、明亮。 ★日式潮流。	★溫馨簡約、現代和風、向陽溫暖，新日式裝潢。
通路	★聚眾，百貨商場。	★街邊店、大賣場。

## 3.2 新策略方案

經營團隊確認新的品牌定位與走向後，即將各營運上的細節分切，把每項目獨立出來，再一一針對該品項討論，要如何以現今的環境與現有資源，調整成更符合市場趨勢和消費者需求的目標。下列即為新的改進方案：

1. 菜色-相較於競品強調是日本原汁原味導入，強調正宗血統，產品的差異化即為關鍵因素，且加上市場調研的分析，經營團隊特別針對下述做了調整：

- a. 品牌豬源：

因應消費者越來越偏好特殊豬種或豬源的選擇，傳統的豬肉已不能再滿足及吸引目標客群，且競品也陸續推出強調量少、特殊餵養技術、口感升級、無毒等特色的豬源，如花蓮蓮貞豚、桐德黑豚、伊比利亞豬等，品田牧場則推出日本進口的【鹿兒島黑豚】與來自丹麥百年豬場的【丹麥豚】，兩者皆強調因其獨家飼養技術與餵食飼料的調配，加上獨特的氣候環境、水源，所生長出的豬，油花豐富、肉質軟嫩，而且因產量關係，【鹿兒島黑豚】還是每日限量提供，希望藉由精挑細選的豬源，能打破一般消費大眾對於豬肉的刻板印象，認為並無如牛肉那樣的口感和雪白油花，來獲得顧客的親青睞。



圖 3-1 鹿兒島黑豚及丹麥豚

- b. 創意豬排：

目前豬排市場上多數品牌都主打純日式，日本直輸，標榜與在日本當地



吃的餐廳一樣，包含裝潢、機器設備、部份食材等，因為藉由代理合作等模式，公司皆有日本商社的背景與背書，而品田牧場由於是台灣在地的自創品牌，若相同地一樣強調日本風格，勢必無法說服消費群眾，因此，為了找出差異化，決定從【創意】切入。

市場上沒有豬排強調創意，為此，品田牧場菜色研發團隊，以一年兩季，分春夏與秋冬兩個時節，推出市場上吃不到獨家的創意豬排，既美味又驚豔，讓顧客在吃日式傳統豬排外，也有其他的選擇，經典菜色如章魚燒豬排、湯包豬排、絢彩握壽司豬排、櫻花蝦比薩豬排等，在在都突破一般人想像，原來豬排有那麼多的呈現方式與吃法，利用這特色，在這競爭激烈的市場，找出一席之地。



圖 3-2 絢彩握壽司豬排及章魚燒豬排



圖 3-3 櫻花蝦比薩豬排及一番湯包豬排

C. 熟成豬排：



日式傳統炸豬排的作法不同於台灣豬排，台灣的作法通常會先醃漬豬肉，將豬肉做些許的調味，好讓醬汁滲入豬肉，讓味道嘗起來更可口，有的甚至為了提升豬排口感，會加嫩精，藉以化學方式改變豬肉纖維，但品田牧場挑選全熟成的豬排來使用，透過物理的變化來強化口感。

【熟成】是將豬肉儲存於冷藏溫度零度上下，經過特定時間，在低溫環境下，利用豬肉本身的天然酵素和生物作用改進豬肉的風味與嫩度，因此熟成豬肉會比一般豬肉更加暖嫩。

品田牧場經內部專業測試，使用【五日低溫濕式熟成豬肉】，堅持讓顧客吃到豬肉本身的甘甜多汁，其口感更勝一般豚肉。



圖 3-4 熟成豚

## 2. 價格-多樣的價格帶，因應不同需求的消費者

過去，品田牧場只有幸福套餐與元氣套餐兩種價位，雖說這可讓顧客容易於挑選點餐，但現今消費者用餐選擇性高，已不如過去，只著重便宜又大碗的需求，價格已不是主要考量因素，要的是提供更好的食材、多樣的餐點搭配，以滿足多變的顧客，所以品田牧場設計出不同的價格帶，以不同的食材與料理做區隔，來面對顧客，同時提供更精緻的單點菜色，讓來用餐的客人不只有自己的專屬套餐可品嚐，也如美式餐點一樣，與同桌的夥伴一同享用美食。

在原本的菜單設計中，幸福套餐只在午餐時段提供，其套餐不包含甜點與飲料，類似商業午餐的概念，可以在較短的午間用餐時段享用，適合需要快速用餐，空閒時間短的顧客選擇；元氣套餐是屬點餐率最高的價位，主餐

選擇性最多，也是品田牧場的主打，適合各階層的客群；御勝套餐則是為了提升主餐的質與量，使用更佳的食材，讓想吃高檔一點主餐的顧客選擇，且也增加厚切豬排，可滿足喜愛吃肉、大食量的客人；限量套餐是嚴選稀有量少的食材，利用特殊的烹調手法，所呈現的獨特套餐，讓愛嚐鮮、對食物講究，且對價格敏感度低的顧客點選。

新推出的御勝套餐和限量套餐，除了上述要提供多元餐點給消費者的原因外，另一部份是，近年來，因政府發法令、氣候多變、市場環境等問題，造成人事成本、食材成本、固定支出都大幅增加，餐廳經營必須開源節流，方有獲利，所以藉由設計較高價位的套餐，拉提平均客單價，也使顧客不會因為直接漲價的方式，給予負面的回饋。

增加單點品項多為海鮮類，主要考量原因為，品田牧場所有的菜色中，牛肉、豬肉、雞肉、魚肉都包含在內，惟獨欠缺海鮮種類，加上因為是要另增加單點品項，要區隔主餐的菜色，不能重覆，而且選擇海鮮類，在於品質上，挑選新鮮食材的成本高，定價相對提高，在門店同仁的點餐推薦下，客單價也能增加，對事業處與門店營業額的溢注有大大的幫助。

表 3-2 多樣價格區間表

項目	幸福套餐	元氣套餐	御勝套餐	限量套餐
2016 年前	230~258	318~330	無	無
2016 年後	268	338	388	488
點餐率	10%	65%	20%	1%

單位：新台幣(內部資料整理)

表 3-3 單點品項增加 (內部資料整理)

項目	2016 前	2016 後
單點菜色	起司/玉米可樂餅	香酥海老 酥脆黃金魷 廣島大牡蠣 海鮮野蔬同饗盤 炸牛蒡



圖 3-5 香酥海老及酥脆黃金魷



圖 3-6 廣島大牡蠣及海鮮野蔬同饗盤

### 3. 裝潢設計-日式新潮流，以明亮色系取代過往深褐暖色系。

過往，因為品牌定位的設定圍繞著【幸福】之意，因此就算歷經幾次裝潢設計的改版，整體的氛圍與視覺傳達，還是以深褐暖色調為主軸，再搭配有日式風格的隔柵，形塑成溫馨幸福的用餐空間，雖說不像其他競品一樣，完全是純日式設計，但在本土自創豬排品牌的條件下，還是必須找出差異化，爭取更多的消費者，並走出一條自己的路。



圖 3-7 舊隔柵風格與設計



圖 3-8 舊風格光線昏暗、暖色系裝潢

因此，有別於過去室內較為昏暗的設計，這次參考許多日本新元素，希望打造出清新、明亮、年輕的氣氛，並將建築美學、空間藝術感呈現出來，融入日本最新潮流設計，讓消費者不再如過去的經驗，吃日式豬排非得到一個傳統刻板印象的豬排餐廳，新的改變，讓顧客們有煥然一新的感覺，也提升營造活潑年輕的氛圍，能吸引更多的年輕人，為品田牧場注入新的活水。





圖 3-9 新風格

#### 4. 通路-關弱店、選好店

早期王品集團的開店策略多以街邊店為主，當初因大眾消費習慣還是以目的型用餐居多，且王品知名度，集客力強，開在街邊，消費者一樣會主動來用餐消費，加上街邊店租金幾乎都是固定租金，不必像百貨商場用抽成方式，租金隨營業額高低成正比，額外還需付許多管理名目的支出費用，因此品田牧場有近 50% 的門店為街邊店，但因通路移轉、市場消費習性的改變，百貨商場逐漸成為消費主流，新興品牌都陸續進入，且只有最新、最潮的品牌才有機會進駐設櫃，所以近年來，人潮皆往百貨商場消費，而品田牧場也遇到品牌老化，不能再持續吸引顧客，原先的街邊店，則生意一落千丈，營業額逐步下滑，單店獲利減少，而原先在百貨商場的門店，卻因為這波趨勢，剛好讓百貨商場方，順勢在租約到期不續約或提高抽成比例等方法，逼退品田牧場，好讓有更新潮或願意支付高額租金費用的品牌進來。

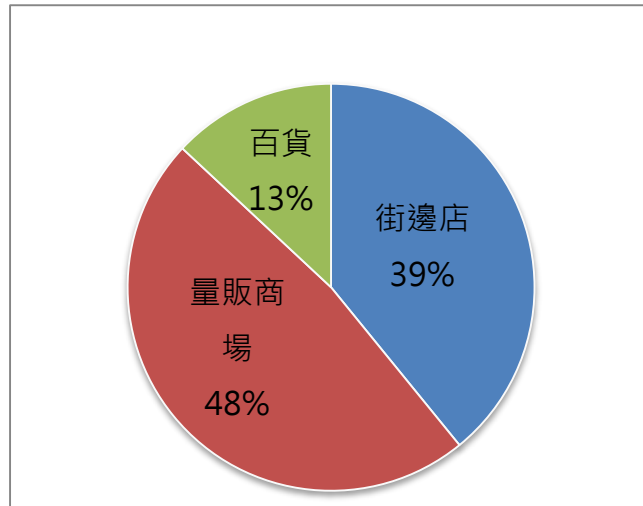


圖 3- 10 門店通路比例圖 (內部資料整理)

畢竟市場是現實的，品田牧場在這段期間，也配合著集團策略，除了將業績不佳、無獲利的門店結束營業外，經評估未來區域商圈發展萎縮、租金不符比例、同區域門店刪減等的門店，一併閉店，適時改善財務報表及獲利率數字，將體質調整好。

另一方面，品田牧場在後續的展店計劃，也經過各部門審慎評估，有科學數字的佐證，不再以憑經驗、感覺的方式執行，並且朝向區域 A 級百貨商場為目標，選擇有高人流、易曝光、好停車的點，希望能透過本身品牌再造的優點，再次進入目前市場趨勢主流的通路。

## 5. 行銷-讓消費者知道，並且產生興趣

早期王品集團對於旗下各品牌餐廳都不打廣告，不主動做任何行銷活動，只以大量的口碑傳播，打品牌知名度，但是現今時代進步，社會變遷，需要使用更多的手法，來曝光品牌，進而帶動人氣，並且還需兼顧社會公益，塑造企業良善的形象。

而王品集團的品牌部門，過去的操作方式較為死板，高層只投入極有限的資金在每年的行銷活動上，總是期望以最少資金與資源，能換取最大效益的思維來經營品牌，利用集團知名度來吸引各式媒體的採訪，進而達到目的。

在這樣的氛圍下，各品牌每年所安排的行銷專案，從年頭到年尾都按表操

課，沒有創新，了無新意，每年活動幾乎都相同，已無法吸引新的消費者，加上兩件事的影響，一是在食安事件發生後，內部高層痛定思痛，認真檢討，在品牌經營上要如何洗心革面，以更貼近、更適當的方式來操作行銷活動，讓消費者有感，重新塑造集團形象；二是在這網路資訊爆炸的時代，群眾的資訊來源多元，人手一機，大量的訊息都來自社群的傳遞，有著更多新興的媒體與平台，這也是時下消費者習慣又感興趣的方式，在這樣的背景下，品牌部門也開始進行改變與調整，朝能以接地氣的方式，扭轉過往負面形象，突破舊有框架包袱，更接近消費者市場，使集團危機變轉機；而品田牧場也推出新的行銷活動。

因為必須跳脫過去較無變化，且無效的行銷手法，朝向市場趨勢，因此，目前著重於社群行銷(FB、Line、IG)、顧客體驗、目標族群露出、禮品設計等方面經營，以下做說明：

- a. 社群行銷-強化在 FB 與消費者的溝通訊息，以貼近時下年輕族群的話術，並縮短更新的間隔，增加版面變化的頻率，加上打卡或分享的促銷方式，讓品牌更快速地傳遞，也讓消費者不覺得膩，因為一直有新奇的資訊出現，保持有新鮮感；另外，搭配新菜上市，邀請許多網紅或素人來門店做用餐直播，透過這些網路名人吸引其粉絲團與追蹤的網友，以最直接的方式，將好的菜色呈現在消費者前，充分利用 Line、IG 等平台，同步將品牌和產品露出，提升知名度與好感度，也剛好可針對未來所鎖定的年輕族群做溝通。

評比區間	店號	門店	評等	標題	全文
0507-0513	11015	品田頭份尚順	4	全新裝潢	整家店面全新翻修過，變的比之前明亮，位置也較寬鬆，店裡還有濃濃的新裝潢味道，餐點與之前變化不大，多了一些價格較高的餐點，選擇多樣化。
0514-0520	11009	品田嘉義國華	4	好吃的炸豬排	今天路過發現品田換了新裝潢，立馬進去體驗一下！ 我最愛高麗菜絲淋上芝麻醬，清爽可口！ 豬排外皮酥脆肉汁飽滿~ 現在刷中國信託還有送薯條！
0521-0527	11029	品田家樂福重慶店	3	中規中矩的豬排店	雖然常有特色的餐點，但是我還是經常點一般的豬排，覺得他的白飯煮得很好吃，不必擔心是否會因為是連鎖店白飯就隨便煮，套餐的選擇上我認為便宜的套餐就夠了，不須加價，因為甜點並沒有很特別。

圖 3- 11 網路評論搜尋 (內部資料整理)

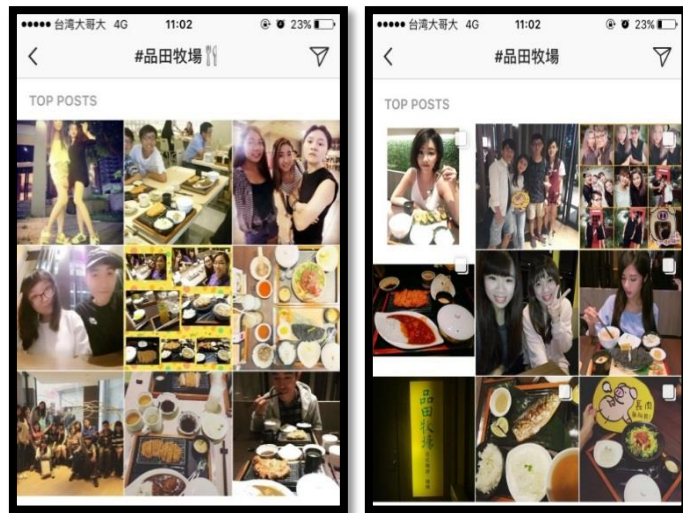


圖 3- 12 素人 IG 貼



圖 3- 13 網路直播節目娛樂!嘿美食及海外媒體-香港 TVB 娛樂新聞

- b. 顧客體驗-現在的餐廳不僅僅只提供餐點、服務、氛圍等傳統的軟硬體產品，更需要提升致顧客端的心理層次，使消費者來餐廳享用美食美酒之餘，透過主廚指導，還可以親自挑選食材、烹煮，讓現今忙碌的人們，有機會可以體驗下廚的樂趣，並在與廚師的互動過程中，認識相關食材的來源、學習烹飪的技巧，達到消費體驗，而餐廳也利用這樣的活動，



與顧客做深層的溝通，將品牌形象植入的人心，建立更扎實的消費者忠誠，而品田牧場正與合作銀行在執行這樣的計劃，效果極佳。



圖 3-14 花旗饗樂廚房活動

- C. 目標族群露出-因為未來鎖定的客群以年輕人為主，必須思考若將品牌集中露出在怎麼樣的平台上，才会有最大的效益，且是在有限的資源與資金下，而品田牧場想到電影與音樂演唱會，這兩者主要的對象皆為年輕族群，若能與之合作，透過長期性的配合操作，自然而然，就能塑造品牌是屬於較年輕、活力、朝氣的聯想，因此在電影部份，選擇特定的影片，與片商合作，將餐廳優惠券與電影票根結合，不僅觀眾可以從電影票上看到品田牧場的廣告，看完電影後，也可持票根至各門店享用美食優惠，延伸發揮效用；音樂演唱會部份，則選定相關音樂季，以贊助餐點美食的方式，讓品牌可在活動現場做露出，這樣的方式更能打入年輕世代，藉由廣告曝光，無形地在創造品田牧場是屬於年輕人的認知，再陸續增加合作場次的頻次，慢慢地滲透這塊市場，這也是一般餐飲品牌少有的行銷模式。



圖 3-15 世界音樂節贊助(左)及走音天后電影合作(右)

- d. 禮品設計-因為價格定位因素，過往品田牧場所作的行銷活動，多為價格上的折扣或是贈送餐點，很少有製作禮品來回饋顧客，早期有設計過御守掛飾，但因質感與設計不佳，效果不好，但現今為了反翻轉過去老舊思維，加上受市面上的集點贈禮的熱潮影響，發現要開發禮品，一定要讓顧客能長期使用，活用於日常生活，每天都看得到、用得到，若能搭配時下流行的卡通人物，再好不過，因此品田連續三年都推出有別於過去的禮品，廣受好評，讓顧客願意搜集套餐點數，再回流上門用餐，而且透過品牌授權，所設計的禮品都是獨一無二，只有在品田牧場才有發行的，藉此創造佳績。



圖 3-16 卡滋醬抱枕(左)及蛋黃哥收納包(右)



圖 3- 17 品牌授權合作

6. 廚區調整設計-設備精進，區域廚房整合。

為因應未來通路移轉至百貨商場，過往單店座席破百以上的門店將不再有，改走小型餐廳模式，坪數約 60~70 坪，座席 50~90 之間，因此為了提升坪效，廚房區域面積所縮減至 11 坪左右，而這也需配合菜單設計，規劃出所需的廚房設備，將廚區規劃圖模組化，未來所開設的門店，廚房設計皆一致，減少開辦費用，刪除不必要的支出，也增加人員操作效率，縮短使用人員熟悉時間，且也將廚房設備電器化，不再使用瓦斯，利用設備精進，降低因人員操作所產生的耗損誤差，維護餐點品質。



圖 3- 18 廚區規劃圖

除了縮小廚房面積外，也需要同時縮編廚藝人員，因此將部份食材透過區域廚房進行前處理，把原本在各門店自行切製的工作，交給代工廠商或集團裁切廠進行，門店不需再花人力、時間、空間來處理這些屬於廚工的工作，這些區域廚房所分擔的工作，多以蔬果規格化處理、肉品分切、半成品製作、醬料調製等為主，一來可以更維持餐點的標準化外，二來降低現場人員操作時間，增加出餐效率，在減少人事成本與增進門店餐點品質部份，都有相當大的成效產生。

表 3-4 品田牧場大事紀



## 第四章 結論

### 4.1 結論

品田牧場創立十年，深耕台灣日式炸豬排市場，屬於成熟品牌，歷經種種經營上的困難，過程中，也透過各式方法，來克服所遇到的障礙，以求能將品牌壽命繼續維持下去，並且壯大、成長。

雖然現今的餐飲市場生態，激烈又惡劣，但品田牧場目前最大的競爭者就是自己，唯有先安內，才可攘外，透過之前的敘述，可瞭解必須先將品牌戰略性的策略規劃出來，之後再依序執行戰術作為。以下透提出的內容，不僅是針對品田牧場的建議，也可作為餐飲同業在經營中低價品牌的參考方向。

#### 1. 品牌定位，確認目標族群

十年前，品田牧場的目標市場早已確定，雖然經過社會趨勢改變、通路選擇所造成的結果，目標客層從年輕人族群轉變為家庭客為主，但是現在要再調整回鎖定年輕人市場，那消費者的認知是什麼？顧客長期的印象已將品田牧場認定為平價的家庭餐廳，也透過內部質化報告指出，消費者對日式豬排餐廳最不在意的就是「裝潢設計」，若想再藉由花大筆改店裝費用來吸引新目標客群，那效果可想而知，而且若再轉型，那舊有的門店該如何呢？舊有門店的顧客就是家庭客群，也不能立即轉變，重點是，目前獲利最多又是事業處主要支柱的門店，皆是屬於家庭客通路的家樂福門店，難道需要放棄嗎？獲利為企業第一生存條件，既然有賺錢，品牌定位方向也可以轉變為家庭客為主要對象，因為品田牧場不是新創立的餐廳，要重新定位目標市場不易，消費者的認知早已根深柢固，如果可以吸引家庭客群，又可以有一定獲利，何不順水推舟，專注經營家庭客市場。

品牌的定位難以說轉就轉的了，市場調研、消費趨勢、品牌既定形象等都是影響因素之一，應該花更多資源去瞭解顧客的喜好，去調查顧客要的是什麼？而非在門內自己玩自己的，品牌經營很重要的一項，就是【事實不重要，消費者的認知才重要】。

#### 2. 營運模式調整

品田牧場當初開始獲利的原因，就是找到正確的商業模式，才可穩定經營，但是也因為更改了商業模式，才有【二次危機】的發生；市場



變化莫測，每個經營時期的營運模式都需要彈性調整，若現階段的中低價品牌趨勢是不再開設大坪數的門店，而是走向小坪數的設計，那就需要以整體結構來調整，從菜單設計、廚房設備、廚區動線、操作流程、座位規劃、外場動線、服務流程、人員配置都要有一致性，而非只改其中幾項，越低價的品牌，在各方面的設計，應該越簡化，朝向主餐選擇少、快速出餐、縮短餐期、增加翻桌率、減少服務流程、降低人為因素、半自助式的方向邁進，才有機會找出適合現在的商業模式。

### 3. 人事架構調整

依照目前及未來的營運狀況，品田牧場是不需要店長及主廚的，因為菜色、服務部份都已簡化許多，一般幹部即可勝任，不需再安排店長、主廚做重複性的工作內容，並且將幹部正職比例調整好，如此門店可降低不少的人事費用，也利於往後展店的規劃與安排，畢竟店長、主廚養成期很長，開發展店的速度會追不上，加上目前國內勞工權益日益高漲，法律規範的強化，人事成本也一直往上遞增，成本只會越來越高，所以在人事架構的配置就需要重新規劃，使用最適當的基本人力，將人事費用降至最低，並透過集團人才流通制度，將店長、主廚做調訓，中階、基層幹部提拔上來，如此良性循環，同仁有發展空間，又可降低門店營運成本，事業處體質才會健康。

### 4. 完整的人力培訓計劃

好的策略，若沒有對的人來執行到位，也是枉然，企業人才的培訓是須持續規劃執行的，絕對不能因沒有展店計劃或是獲利不佳等原因來中止，人才的培養不是一年半載就有成效的，若等到急需用人之際，卻面臨無人可用的窘境，豈不是後悔不已。

建議應規劃完善的短、中、長期的幹部培訓課程，讓幹部瞭解公司是有計劃性的培養自己，看得到未來的升遷，並可主動規劃同仁的職涯，並且透過相關課程訓練，讓幹部學到更符合現況、更實用的門店經營管理能力，依照培訓程度與考核，訂定公正制度，篩選真正的優秀人才，避免人情世故因素，無法汰除不適任人員，反而造成老鼠屎，破壞公司的文化，無法實現組織正義，如此才能留住好人才，替公司持續打拼與發展。

如今，品田牧場的品牌經營有每況愈下之勢，正面臨「生死存亡之秋」，其經營團隊在 2016 年所作的變革，是否能扭轉乾坤，把過往的榮耀一步步找回來，這樣的轉型能否得到市場的正面回饋，還是依舊挽不

回顧客的心，得不到消費者的青睞呢？我們衷心期待它的表現。

## 4.2 研究限制

這次個案研究對象為台灣餐飲業龍頭-王品集團，至今，其兩岸總計已成立了二十個品牌，若以整個集團來做研究對象，除了組織會過於龐大，且較難深入各品牌實際經營狀況外，也受限於本研究的人力因素，因此決定從中挑選單一品牌做為研究個案，並且選擇在集團品牌內屬中生代的事業處-品田牧場為例，既非找成立二十年的老品牌，如王品牛排、西堤牛排等，也非近年新創的新品牌，如 ita、乍牛、Cook beef、麻老大等。選出品田牧場的用意在於，其並不像其它老品牌有著深厚的顧客基礎與情感，且品類又是大眾接受度高的西餐牛排，對於王品集團來講，老品牌的形象認知代表性極高，在經營上還是有一定優勢；而新興品牌則因是草創初期，都未滿三年，各方面都還在摸索與找出新的商業模式，與品田牧場相比，就無歷經十年的高潮跌起，較有研究的價值，對於吸引讀者的故事性也頗為豐富，所以最終才決定了研究對象就是品田牧場。

雖然王品集團為上市公司，但公開的財務報表皆為集團整體的數字，未就特定品牌進行揭露，所以在數據資料的搜集上，有一定程度上的困難，因此文中的數據報告都是克服重重困難才取得，然而畢竟這是特定品牌的重要財務資料，因此在使用上也有諸多考量，為避免過於公開傷害了個案公司的商業利益，因此在寫作的過程中，這確實也造成一些掙扎與猶豫，總是希望能藉由完整的數據來佐證經營決策的成效好壞，並透過品田牧場的案例，可以對其他擁有多品牌的餐飲同業有參考價值及借鏡，讓此研究能更有學術和商業經營上的貢獻，但是畢竟還是需要作取捨，本研究在這兩難之中盡可能地呈現出最真實的一面。

## 4.3 研究建議

建議本研究個案後續的重點，可著重品田牧場內部改革項目的成效評估，經營團隊從各方面切入，陸續將許多經營方針再優化，希望藉由投入眾多資源與人力，可以翻轉劣勢，所以可設定時間間隔，統計分析這些策略方案，以量化的數據資料，印證品田牧場經營團隊的施政結果，以更完善、更實際的角度來彌補個案研究的不足之處。

## 參考文獻

Maslow, A.H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review* 50 (4) 370–96.

台灣趨勢研究(2017)。台灣餐飲業家數統計。節錄日期 2017 年 10 月 1 日。

取自 [http://twtrend.com/share\\_cont.php?id=51](http://twtrend.com/share_cont.php?id=51)

經濟部統計處(2017)。台灣餐飲業營業額與年增率。節錄日期 2017 年 10 月 1 日。

取自 <http://dmz21.moea.gov.tw/GA/#/b04>

經濟部統計處(2017)。台灣餐館業營業額與年增率。節錄日期 2017 年 10 月 1 日。

取自 <http://dmz21.moea.gov.tw/GA/#/b04>

經濟部統計處(2017)。台灣飲料店業營業額與年增率。節錄日期 2017 年 10 月 1 日。取自 <http://dmz21.moea.gov.tw/GA/#/b04>

經濟部統計處(2017)。台灣其它餐飲業營業額與年增率。節錄日期 2017 年 10 月 1 日。取自 <http://dmz21.moea.gov.tw/GA/#/b04>

臺灣證券交易所(2017)。節錄日期 2017 年 10 月 1 日。

取自 <http://www.tse.com.tw/zh/listed/listingProfile>