

東海大學企業管理學系
高階企業經營碩士在職專班
碩士學位論文

W 餐飲集團成長動態之分析
A Study on the Growth Dynamics of
W Restaurant Group

指導教授：曾雅彩 博士

研究生：蔡玉娟 撰

中華民國一〇二年二月

論文名稱：W 餐飲集團成長動態之分析

校所名稱：東海大學企業管理學系高階企業經營碩士在職專班

畢業時間：2013 年

研究生：蔡玉娟

指導教授：曾雅彩 博士

論文摘要：

隨著國民所得提高，消費型態改變，國人外食的需求增加，造成餐飲市場的蓬勃發展。餐飲業進入門檻低，競爭者眾，要具規模經營並維持競爭優勢實屬不易。有鑑於此，本研究基於動態能力觀點，探討個案餐飲集團如何在變動快速的環境下，要如何不斷調整經營策略以適應環境變動並達到最佳獲利。以系統動力學為研究方法，採單一個案方式進行深度研究，觀察個案集團如何由單一品牌擴張到多品牌經營，並進一步朝向多店品牌的發展過程。本研究發現：個案集團複製成功模式，在分店、品牌層級快速成長，提高集團營收；並藉由管理制度的推動及運行，成功帶來營收成長與成本下降的趨動力；隨著市場消費趨勢調整經營策略，成功轉變經營模式，帶動個案集團企業成長。

關鍵詞：多品牌、餐飲集團、系統動力學、企業成長

Title of Thesis : A Study on the Growth Dynamics of W Restaurant Group

Name of Institute : Department of Business Administration, Tunghai University

Graduation Time : February, 2013

Student Name : Yu-Chuan Tsai

Advisor Name : Dr. Ya-Tsai Tseng

Abstract :

In recent years, restaurants in Taiwan are blooming in many cities as more and more people go out eating. Low barriers of entry and intensive competitions have led to severe challenges for restaurants to success or even to survive. In such a rigorous environment, however, some restaurant groups are emerging and have acquired great successes. To explore how big restaurant groups successfully grow, this study uses the W Restaurant Group, a famous restaurant group in Taiwan, as a case to find out how a systemic design of management systems, cultures, and growth strategies contributes to the group's growth. By using system dynamics as an approach, essential feedback loops, including critical auditing mechanisms, relevant growth momentums embedded in the restaurant group's reward and management systems, and synergies from the group's multiple brands and branches are explored in this study. Based on the clearly understanding of the growth dynamics that the W Restaurant Group has experienced, some suggestions are also proposed for practitioners pursuing success in restaurant business.

**Keywords : Multi-Brands 、 Restaurant Group 、 Systems Dynamics 、 Business
Growth**

誌 謝

學習是成長的開始，因緣際會進入東海這個美麗校園，又陰錯陽差的接觸到餐飲這個行業，發現美食誘人的吸引力，在研究過程中不止滿足了口慾，更透過系統思考這工具，提升個人思考層級，過程雖辛苦，回首發現，一切都是值得的！

本論文得以完成，首先要衷心感謝指導教授曾雅彩博士，從初期的方向選定到最後論文完成，每週定期給予指導與建議。口試期間，承蒙汪維揚博士、陳加屏博士在忙碌之中參與論文的審閱，並提供許多寶貴的意見，讓論文內容更為嚴謹與完備，在此衷心感謝各位老師的協助與指導。

也非常感謝王品集團王副董事長、原燒區經理及多位王品集團同仁，在百忙之中撥冗接受訪談，並提供集團在經營上許多寶貴資訊，對本研究之撰寫有極大的助益。

感謝師長及助教們，謝謝您們提供完善的在職園地與行政協助。感謝如意班的同窗好友們，認識您們是我的好福氣，從您們身上學習到真正的高階企業人士擁有的氣度與圓融的處事態度；也感謝每周一同 meeting 的伙伴-政弘學長、瑞明大哥、孟秋姐，因為有您的相伴，寫論文的的日子不枯燥，更因此多了解彼此的論文內容，可算是額外的收穫。

最後，感謝我的家人，因為有您們的相挺，我才能任性的做自己想做的事，學習的時間雖長，收穫卻是滿滿，再次感謝您們，謹以此論文及喜悅與您們共享。

蔡玉娟 謹誌

于東海大學企業管理研究所

2013 年 2 月

目 錄

| | |
|-----------------------------|-----|
| 中文摘要 | I |
| 英文摘要 | II |
| 謝 誌 | III |
| 目 錄 | IV |
| 表目錄 | VI |
| 圖目錄 | VII |
| 第一章 緒論 | 1 |
| 1.1 研究背景與動機 | 1 |
| 1.2 研究問題與目的 | 3 |
| 1.3 研究流程 | 3 |
| 第二章 文獻探討 | 5 |
| 2.1 餐飲服務業相關之文獻 | 5 |
| 2.2 品牌之相關文獻 | 8 |
| 2.3 成長動態之相關研究文獻 | 8 |
| 第三章 研究設計 | 9 |
| 3.1 研究設計 | 9 |
| 3.2 研究方法 | 9 |
| 3.3 個案介紹 | 12 |
| 3.3.1 歷史沿革 | 12 |
| 3.3.2 分工架構 | 18 |
| 3.3.3 重要管理制度 | 21 |
| 第四章 W餐飲集團成長動態之分析 | 26 |
| 4.1 中高價品牌的發展與管理 | 27 |
| 4.1.1 中高價品牌之分店管理 | 27 |
| 4.1.2 中高價品牌之分店與營收成長管理 | 30 |
| 4.1.3 中高價品牌之獲利管理 | 34 |
| 4.1.4 集團之中高價品牌成長管理 | 38 |
| 4.2 平價品牌的發展與管理 | 40 |
| 4.2.1 平價品牌之發展 | 40 |
| 4.2.2 平價品牌之成長引擎 | 42 |
| 4.2.3 平價品牌之獲利管理 | 45 |

| | |
|-------------------------|----|
| 4.3 重要管理制度的設計與發展 | 47 |
| 4.3.1 標準化的推動 | 47 |
| 4.3.2 營運資訊公開化 | 53 |
| 4.3.3 品質管理制度的建立 | 55 |
| 4.3.4 共同採購的推動 | 57 |
| 4.3.5 管理制度的整體綜效 | 58 |
| 4.4 W餐飲集團成長之動態結構 | 63 |
| 第五章 結論 | 76 |
| 5.1 研究結果 | 76 |
| 5.2 研究貢獻 | 76 |
| 5.3 研究限制與後續研究建議方向 | 77 |
| 參考文獻 | 78 |
| 附錄 | 81 |
| 附錄一：個案集團憲法 | 81 |
| 附錄二：龜毛家族 | 82 |
| 附錄三：個案集團品牌介紹 | 83 |
| 附錄四：個案集團大事記 | 83 |

表目錄

| | | |
|-------|----------------------|----|
| 表 3-1 | 訪談對象資料表 | 9 |
| 表 3-2 | 個案集團各品牌創立與市場定位 | 13 |
| 表 3-3 | 各部門工作職掌內容 | 19 |
| 表 3-4 | 個案集團之四大採購策略 | 23 |

圖目錄

| | | |
|--------|------------------------------------|----|
| 圖 1-1 | 台灣歷年(2001~2011)餐飲業營業總額及年增率變化表..... | 1 |
| 圖 1-2 | 台灣地區家庭飲食費用趨勢 在外伙食費佔飲食費比例(%) | 1 |
| 圖 1-3 | 個案集團在台灣的營業額 及 成長率 | 2 |
| 圖 1-4 | 研究流程 | 4 |
| 圖 3-1 | 正相關圖 | 10 |
| 圖 3-2 | 負相關圖 | 10 |
| 圖 3-3 | 正向環路圖 | 11 |
| 圖 3-4 | 負向環路圖 | 11 |
| 圖 3-5 | 個案集團歷年品牌成長 | 13 |
| 圖 3-6 | 個案集團歷年分店數成長資料 | 15 |
| 圖 3-7 | 個案集團歷年中高價分店數vs.平價分店數成長資料 | 16 |
| 圖 3-8 | 個案集團歷年營收變化 | 17 |
| 圖 3-9 | 個案集團組織系統圖 | 18 |
| 圖 3-10 | 個案集團原燒事業處組織系統圖 | 20 |
| 圖 4-1 | 個案集團成長歷程之系統圖 | 26 |
| 圖 4-2 | 中高價品牌分店的營收管理環路 | 27 |
| 圖 4-3 | 中高價品牌的營收管理環路 | 31 |
| 圖 4-4 | 中高價品牌歷年平均新設分店數之變化 | 33 |
| 圖 4-5 | 中高價成本調節行動環路 | 36 |
| 圖 4-6 | 中高價分店、品牌的結束行動環路 | 37 |
| 圖 4-7 | 中高價品牌對集團的營收管理環路 | 38 |
| 圖 4-8 | 中高價品牌排擠對分店、集團的影響環路 | 40 |
| 圖 4-9 | 個案集團歷年中高價品牌 vs.平價品牌分店新設數資料 | 40 |
| 圖 4-10 | 中高價品牌轉向平價品牌發展之成長環路 | 42 |
| 圖 4-11 | 平價成本調節行動環路 | 44 |
| 圖 4-12 | 平價品牌之獲利行動環路 | 45 |
| 圖 4-13 | 餐廳作業標準化推動行動環路 | 49 |
| 圖 4-14 | 人力訓練標準化推動行動環路 | 51 |
| 圖 4-15 | 營運資訊公開化推動行動環路 | 54 |
| 圖 4-16 | 品質滿意度推動與管理行動環路 | 56 |
| 圖 4-17 | 共同採購制度推動環路 | 58 |

| | |
|-----------------------------|----|
| 圖 4-18 中高價品牌之綜效環路 | 59 |
| 圖 4-19 平價品牌之綜效環路 | 62 |
| 圖 4-20 W餐飲集團成長動態結構 | 65 |
| 圖 4-21 分店、營收成長動態環路 | 66 |
| 圖 4-22 品牌擴張行動與成長環路 | 67 |
| 圖 4-23 品牌稀釋效果 | 69 |
| 圖 4-24 發展平價品牌的主要想法 | 70 |
| 圖 4-25 平價品牌內部各分店的努力機制 | 72 |
| 圖 4-26 集團層級之成長引擎 | 73 |

第一章 緒論

1.1. 研究背景與動機

消費市場與經濟成長息息相關，國人的經濟成長率由 2010 年的 5.98% 降至 2011 年的 0.73%，而民間消費成長率也由 2010 年的 2.09% 降至 2011 年的 0.83%。不過，就經濟部統計，台灣地區的餐飲業年營業額有逐年增加的趨勢，從 2010 年的 3,448 億元增加到 2011 年的 3,721 億元，成長近 8%，如圖 1-1 所示。

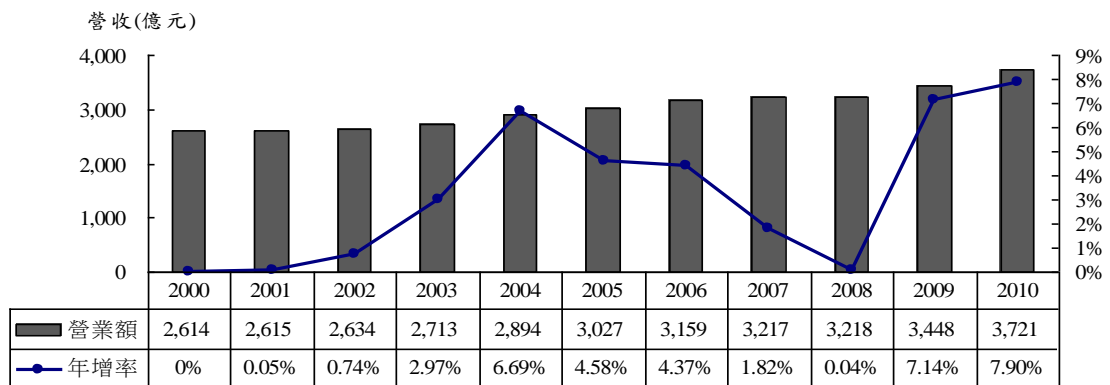


圖 1-1 台灣歷年(2001~2011)餐飲業營業總額 及 年增率變化表

資料來源：本研究依行政院主計處資料整理

近年來，台灣由於經濟發展快速、國民所得提高、單身新貴及婦女就業人口增加，使得外食的需求增加，漸漸造成餐飲市場的蓬勃發展。行政院統計，台灣地區平均每戶家庭的「在外伙食費」金額也逐年增加，2010 年的在外伙食費占消費的支出比例已攀升至 36.8%，顯示餐飲業的潛在市場漸漸擴大，如圖 1-2。

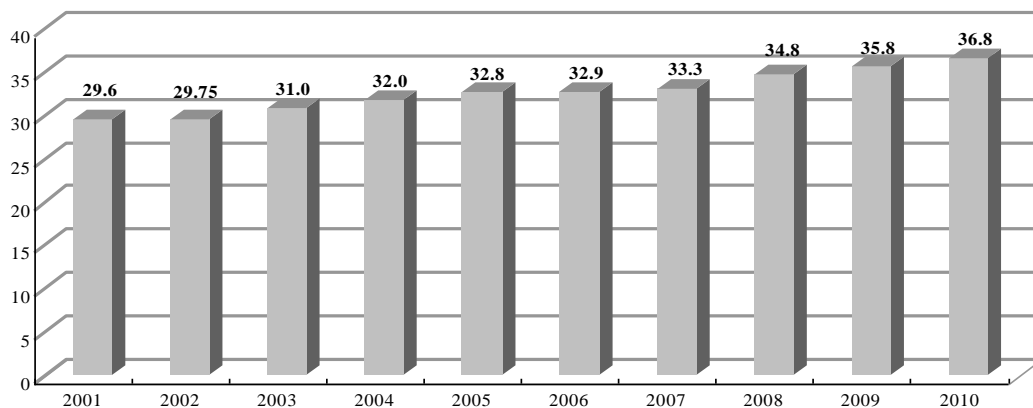


圖 1-2 台灣地區家庭飲食費用趨勢 在外伙食費佔飲食費比例(%)

資料來源：本研究依行政院主計處資料整理

台灣餐飲業進入門檻低，是創業者最愛也較容易進入的產業，因此投入經營者眾，各業者競爭激烈，為了爭取客源，常有削價競爭之情形，且餐飲有很高的替代性，各業者無不挖空心思推陳出新，以提供消費者更多的選擇，形成餐飲業者間的一種競爭。

由於時間上的限制，本研究僅針對 W 餐飲集團作為多品牌的研究，選定 W 餐飲集團是因為它從 1993 年創立王品牛排後，歷經了單一品牌期、多品牌擴張期至現在的多店品牌期，經營模式都不盡相同，在每年營收不斷創新高的情形下，為什麼會進行這具關鍵影響性的策略轉變？

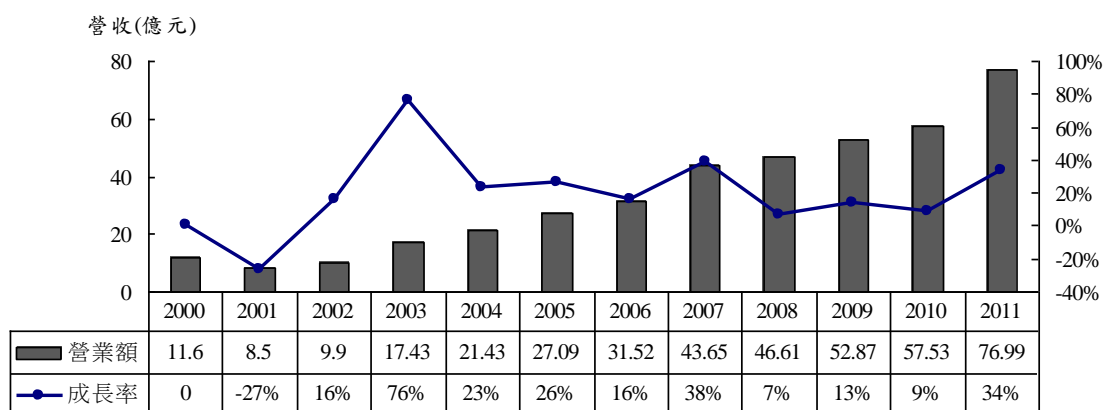


圖 1-3 個案集團在台灣的營業額及成長率

資料來源：本研究依個案集團營業額彙整

隨著營運規模日益擴張，營收規模從 2008 年的 37.67 億元增加到 2011 年的 76.99 億元，為了達到集團 2030 年萬家分店、4000 億終極目標，未來集團營運規模勢必需要再持續成長，若未能發展與維持適當的管理，則可能會造成人力不足、品質下降、管理成本增加等問題，進而影響到集團的經營業績。

1.2. 研究問題與目的

集團獲利需藉由各品牌來達成，因此本研究擬探討 W 餐飲集團在成長過程中可能產生之隱憂，並透過成長動態之分析來探討以下之問題：

- 探討個案集團之成長動態歷程。
- 探討個案集團快速成長之主因為何。
- 探討個案集團如何成功轉變經營策略?

1.3. 研究流程

本研究以多品牌餐飲經營為探討主軸，針對個案集團在不同時間之經營動態進行分析，並探討不同時間策略轉變帶來的影響，共分為五章：

第一章 緒論

包括研究背景、研究動機、研究問題與目的。

第二章 文獻探討

包括餐飲服務業相關文獻、多品牌餐飲管理相關文獻及成長動態之相關研究文獻等進行探討。

第三章 研究設計

首先分析個案集團發展歷程，及各時期歷程之差異，然後探討為個案集團帶動策略轉變的重要管理制度。

第四章 多品牌餐飲集團成長動態之分析

透過實際訪談瞭解個案集團發展歷程的重要策略，探究其在不同時期，如何建構及運用其經營模式；並分析各時期的策略轉變，個案集團如何建構其持續性競爭優勢之驅動因素。

第五章 結論

本章提出本文之研究結果、研究貢獻、研究限制與建議方向。

研究流程如圖 1-4 所示：

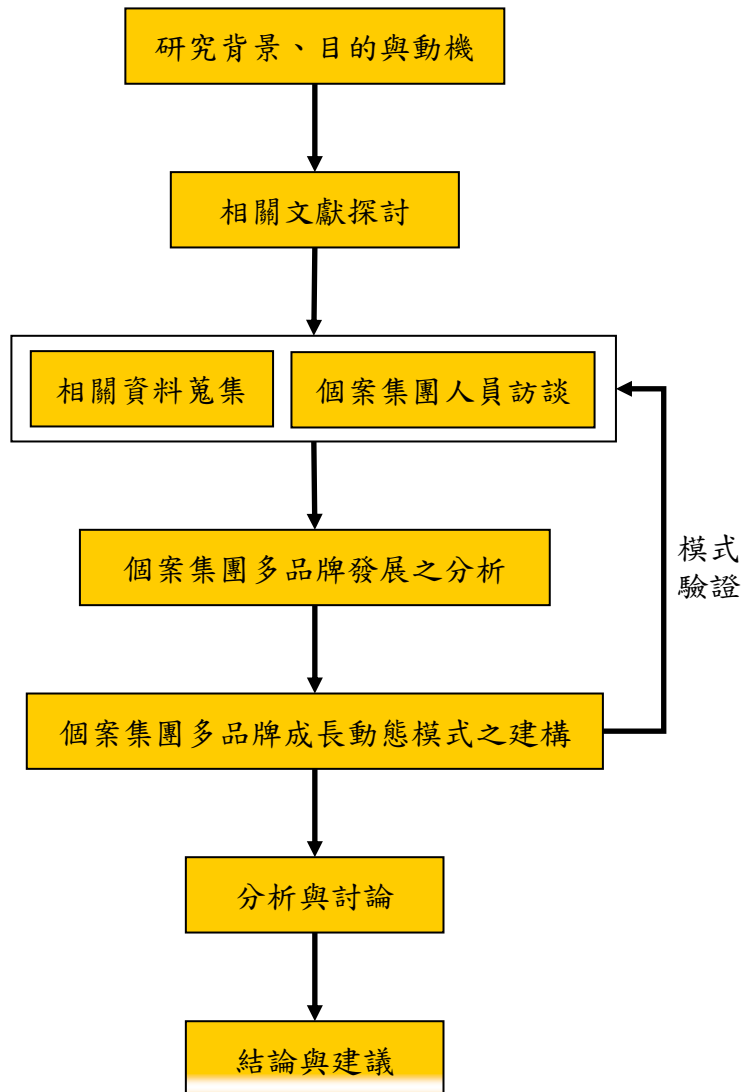


圖 1-4 研究流程

第二章 文獻探討

2.1. 餐飲服務業相關之文獻

根據行政院主計處 2011 年 3 月所頒訂之「中華民國行業標準分類」第九次修訂的定義，所謂「餐飲業」稱凡從事調理餐食或飲料提供現場立即消費之餐飲服務之行業。餐飲外帶外送、餐飲承包等服務均屬之。便當、披薩、漢堡等餐食外帶外送店亦歸入本類。

依照行政院勞工委員會職業訓練局行職業的標準分類，餐飲業在職業分類上歸屬為「服務業」。高秋英(2004)說明餐飲業之所以被歸為服務業的一種，是因為其產品獨具特色，餐飲產品包括：

- (1) 有形的產品：舉凡餐廳裝潢、座位、設備、菜單、制服、食物種類等。
- (2) 無形的產品：舉凡餐廳氣氛、風格、人員的服務、清潔、衛生等。

高秋英(2004)中提出餐飲業有以下之特性：

- (1) 地區性：地理位置、場地大小、交通等均直接影響客源，因此須考慮市場定位。
- (2) 公共性：是大眾公器，因此需考量其公共便利及安全。
- (3) 綜合性：結合資訊、會議及娛樂設備等。
- (4) 需求異質性：因每位顧客的需求不盡相同，因此須做適當因應。
- (5) 即時性：餐飲的提供及服務是同時進行的，當服務完成所提供服務產能就無法保存。
- (6) 不可觸知性：顧客接受餐飲及服務前無法確知其品質，因此要設法加強可觸知性。
- (7) 不可儲存性：餐飲產品難以預先儲備，亦無法儲存，因此須有效進行人力分配。
- (8) 難標準化性：「人」是造成差異性的最大原因，包括餐飲及服務。
- (9) 工作時間性：配合市場需求，營業時間長。
- (10) 勞動性：餐飲及相關服務無法以機器取代，須大量人力。
- (11) 變化性：每天所面對的顧客不同，所發生的狀況亦隨之變化。

陳文聰(1997)認為，餐飲業屬於服務業，其所提供的產品，大部分是無形而隨即消逝的，與其他產業有明顯差異之處。下列將簡單介紹幾項餐飲業的特性：

(1) 生產與消費須同時出現與進行

餐廳所提供的服務，從客人進入餐廳後、點菜、到廚房依其所點的菜餚製成成品，這之間是無法事先作好和預料得到的，可說與一般零售店的商品展示銷售有所不同。所以餐飲業較不容易做好銷售量的預估以達到控制生產量的結果，因為兩者幾乎是同時進行的。

(2) 無法事先預知

一般顧客在餐廳所接受的服務品質，很難在消費之前獲知或察覺，不像購買其他商品，如洗衣機、沙發椅等日常用品，可事先檢視打量清楚，符合品質要求標準後再行購買。所以餐飲服務業更需要塑造良好的企業形象與口碑，使顧客在消費前能了解餐廳所提供的服務品質，產生正確的期望，減少對餐廳的抱怨。

(3) 異質性

由於餐飲服務業是與客人高密度接觸的行業。同樣的服務員在不同時間與場合所提供給客人的服務，可能不盡相同，更何況不同的服務員所表現出來的服務品質可能也不一樣。再者，不同顧客所需求的與期待的服務也因個人特質而會有所不同，因此，如何克服此特性，達到餐廳服務標準化與一致性，是餐飲服務業古往今來的挑戰。

(4) 起伏不定的需求

由於餐廳的生意比較被動，須等客人上才算，不管是外賣、外送或在餐廳裡用餐。對於客人的數量，以及所消費的餐食，一般很難預估，所牽涉的因素也很廣。如客人對食物的喜好及交通、天候、情緒等的影響。在某些地方的餐飲業，淡旺季很明顯，較容易處理，在人力支援方面可事先安排，使管理上減少很多的困擾。但在菜餚的準備與生產上，一樣是不容易。

(5) 產品無法儲存

餐廳有形的產品，如菜餚、點心，經過短時間儲放就會變質，如果沒有消費掉，可能就要丟棄，因而會增加食物成本；其次為要保有食物新鮮度，餐食不能太早準備，所以餐廳成品很難事先儲備。餐廳的座位數，也可視為商品的一部分，每天都是固定的量，如果當天沒有用完，不可能隔天就會坐

滿，或因此增多數量，一切都將歸零從頭算起，所以如何達到最高的使用率與最大的銷售額，乃是經營者最主要的行銷策略。

(6) 上班時間特殊

餐飲業為滿足不同客人的需求，營業時間通常較長而且特殊，如採中間空班制，亦即「兩頭班」，假日無休等，為求公平及應付不同時段的客人，員工必須接受輪班與輪休的安排，工作與休假時間很難固定。目前主管人員的工作時間平均在 12 小時以上，可說相當長，如果對這行業沒有相當喜愛與投入，一般人實在無法勝任與適應。

(7) 勞力密集

餐飲業是講求服務的地方，而服務須由人來擔綱提供以示謹慎，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很高。為了讓作業程序如行雲流水般流暢，服務人員密集無隙的提供服務非常重要，一旦出人手不足現象，服務水準立刻就會降低。

(8) 對無形產品難標準化

餐飲業所提供的服務，大部分很難有一套準確的衡量標準，不像製造業可以大量而標準化生產，最主要它是以人為主的服務業，服務人員外在表現與內在個性都會影響顧客對服務品質的認定，再者，只要服務人員合了顧客的口味，讓顧客順心對眼，則顧客對他們所提供的服務就會感到滿意，否則不論有多好的服務熱忱及親切態度，一旦讓顧客產生不愉快的經驗，就很難得到顧客正面的肯定。因此員工教育訓練是非常重要的，唯有如此，才能確保服務品質的一致性與持續性。

(9) 包羅萬象

消費者意識抬頭，而且為了滿足不同層次的客源，餐飲業相對地提供多樣化的功能以滿足顧客不斷改變的需求與期望。例如外賣、外燴、窗口服務、外送服務，提供電腦網路、商務與休閒設備的服務等，充分延伸餐飲服務業的範圍與內容。

2.2. 品牌之相關文獻

根據美國行銷學會(1960)對品牌的定義：「品牌乃是個名稱(name)、名詞(term)、標誌(sign)、符號(symbol)、設計(design)或它們的合併使用；其目的是為了區分銷售者或一群銷售者的產品或勞務，不至於與競爭者之產品或勞務發生混淆」(Kolter & Ang, 1996)。由以上的定義可見，品牌可能是由文字或數字構成，此即所謂的品牌名稱(brand name)，或是由符號、圖案所構成，稱為品牌標誌(brand mark)，如果這些品牌名稱或標誌已享有獨家專用權，並受到法律的保護，這就是法律上所稱之的商標(trademark)。

而根據 Kotler(1991)對品牌的定義：「品牌是一個名稱、名詞、標誌、符號或設計，或是以上所有的組合，目的是要辨識由一個銷售者或一群銷售者所提供的產品或服務，並且將他們與競爭者區分開來。」由以上兩者的定義可以發現，在品牌歷史的初期，品牌最主要的基本功能就是在於提供所有的辨識，而且品牌最終的目的也是在幫助購買決策者區分不同類型的產品或服務，以及幫助銷售者使其所提供的產品或服務有別於其他的競爭者；上述的兩種定義都是在功能導向下對品牌所下的定義，但是對一個購買決策者而言，品牌絕不只是代表差異的名稱或符號而已。

Soderlund(1998)定義口碑為顧客告知家人、朋友與同事過去所經歷的事件，進而創造出某種程度之滿意度的過程。(Bansal & Voyer, 2000)認為口碑是個人不是經過調查，而是經過社會網絡關係的動態性互動，得以獲取其他人消費經驗的典範。

2.3. 成長動態之相關研究文獻

動態能力理論：是指組織為使產品快速地上市、有效地掌握變化萬千的商機，以及能否持續地建立、調適、重組其內外部的各項資源與知識來達到競爭優勢的一種彈性能力。

Teece et al.(1997)曾定義「動態能力」係公司整合、建立及重新配置內部與外部能力，來滿足快速變動環境的能力。因此「動態能力」可以被視為一項潛在及新興的整合方法，以了解競爭優勢的來源。

第三章 研究設計與研究方法

3.1. 研究設計

本研究為單一個案的研究設計，並採用系統動力學的質化研究為主要研究方法。在個案選取部分，本研究以 W 餐飲集團作為主要研究對象。個案選取的依據有二，一是個案集團為因應市場，持續調整經營策略符合研究目的，另一個理由在於台灣多品牌的大型企業並不多，相較之下，W 餐飲集團的相關歷程、資料比較完整。

本研究個案成長歷程的期間起於 1993 年，迄於 2011 年，故資料蒐集的時間為 1993 年至 2011 年間。個案資料蒐集分為初級資料及次級資料兩部分。初級資料包括：(1)親自訪談方式，約訪副董事長、區經理、主任及總部主管，如表 3-1 所示，並將訪談過程記錄成資料檔或將錄音檔轉換為訪談逐字稿的詳細文字記錄，其訪談人員以及次數，如表 1 所示；(2) 個案集團內部所提供之相關資料、個案集團網站、財務報告。次級資料部分，包括：(1) 國內相關研究機構專案報告、相關碩博士論文、期刊論文及新聞與雜誌報導。

表 3-1 訪談對象資料表

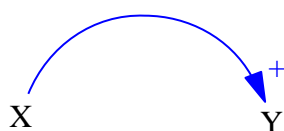
| 單位 | 品牌/部門 | 職稱 | 訪談平均時間(小時) | 訪談次數 |
|-----|-------|------|------------|------|
| 集團 | — | 副董事長 | 1.75 | 1 |
| 總部 | 品牌部 | 副理 | 3.0 | 3 |
| 事業處 | 原燒 | 區經理 | 3.0 | 2 |
| | 舒果 | 主任 | 2.0 | 1 |

3.2. 研究方法

本論文採用系統動力學的質性研究方法，而系統動力學是由美國麻省理工學院，史隆管理學院 Forrester 教授於 1956 年所創立的，係發展建立於四基礎上，包括：資訊回饋系統理論(Information feedback system)、決策制訂流程(Decision-Making Process)、實驗方式的系統分析法(Experimental Approach to system Analysis)與電腦模擬(Digital computers)四大基礎，為一個可以用來研究社會動態的分析方法；而『回饋環路』是系統動力學探討該社會動態的基本原則，同時也

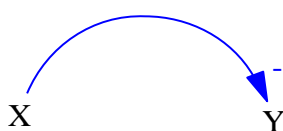
是所有動態系統的特性，並揭示回饋路所能運作產生系統的增長、目標追求或是振盪行為，因此研究並釐清回饋環路的特性就是了解系統行為的基礎(羅世輝，1999)，而就系統動力學的應用面而言，已成功的運用於企業、城市、地區、國家，甚至於世界的許多模擬決策分析當中(屠益民與張良政，2010)。

系統動力學基本的元件，包括：線流圖(stock-flow diagram)、積量(stock)、率量(flow)、輔助變數(auxiliary)與關係(wire)，其中，由於本論文論文是針對質性的研究，因此，著重在系統動力學中的質性元件，包括輔助變數與關係構成的因果關係以及該關係形成的因果回饋圖，以下，首先以圖 3-1 與圖 3-2 說明系統動力學基本的元件關係，如圖 3-1 正相關圖，係變數 X 增加或減少，則變數 Y 則正向對應的增加或減少，兩變數係成同向的增長或減少；而如圖 3-2 負相關圖，係變數 X 增加或減少，則變數 Y 則反向對應的減少或增加，兩變數係成反向的增長或減少。



箭頭上之+號即為正相關符號

圖 3-1 正相關圖



箭頭上之-號即為正相關符號

圖 3-2 負相關圖

Sterman(2000)定義系統動力學為一種強調在複雜系統中學習的方法，以了解策略決策的阻力來源以及有效的政策與決策，其中，包涵了四個重要的觀念，其一是為社群或企業做出政策或決策的制定(Policy/Decision making)，其二係經系統思考(System thinking)，思考一個系統在一段時間內連續的過程中，其組成與子系統在事件發生當下呈現非線性因果關係，其三形成回饋(Feedback)的結構，以呈現出系統各成分間的連鎖性變動以及影響，使當中的決策改變造成後續影響未來

的決策過程，在 Weick(1979)認為因果回饋環路(Causal-loop)的結構係指一群循環的因果以及因子間彼此影響，而其主要分成兩種類型：

如圖 3-3 為增加回饋環路(Reinforcing loops)，又稱為 R-loop 或正向環路(Positive loops)，為一不安定(Disequilibrating)，產生成長或者自我增強(Self-reinforcing)過程。

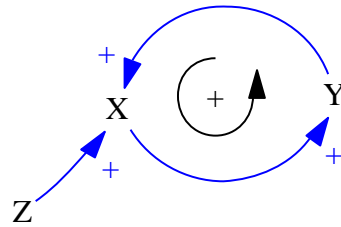


圖 3-3 正向環路圖

變數 Z(生育率)提高，則變數 X(每年的人口數)增加，而造成變數 Y(總體人口數)的增加，更使得變數 X(每年的人口數)增加，係成一自我增強的正向環路。

另如圖 3-4 為平衡環路(Balancing loops)，又稱為 B-loop 或負向環路(Negative loops)，為一種自我調節(Self-regulating)、自我均衡(Self-equilibrating)過程，係根據目標呈現波動狀態終究達到均衡或自我調節的過程。

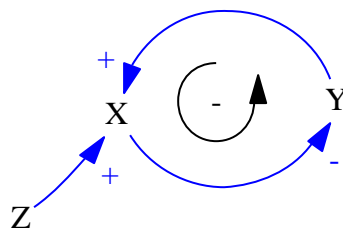


圖 3-4 負向環路圖

變數 Z(死亡率)提高，則變數 X(每年的死亡人口數)增加，而造成變數 Y(總體人口數)的減少，更使得變數 X(每年的死亡人口數)源少，係成一自我調節的負向環路。

其四，係形成積量與流量(Stock and Flow)的結構，係為一數量的累積配合流入以及流出的結構而組成，並以箭頭指向累積的方向，惟此部份並非為質化研究之工具，謹說明至此。

3.3. 個案介紹

3.3.1. 歷史沿革

個案集團自 1993 年開始成立，由戴董事長與目前的最高決策六人小組(戴勝益董事長、陳正輝副董事長、王國雄副董事長、李森斌總經理、曹原彰總經理、楊秀慧總經理)共同創立。最初僅有單一品牌—王品台塑牛排。一開始的王品台塑牛排即塑造為服務餐點優質價位合理的企業形象，營收持續成長，獲利高，且在 1997 年的金融風暴中絲毫不受影響。王品台塑牛排經營時期，主其事之主要管理團隊(戴董事長與目前的最高決策六人小組)就設定要朝連鎖經營方式，並沒有考慮新創品牌；也因為有著連鎖經營的觀念，在各項經營所需的流程以及管理的措施，皆進行 SOP 的規劃，以及資訊系統、會計系統上線或連線，也由於各項企業文化的建立以及福利措施，如海豚哲學的分紅制度，使第一個品牌在一家人的企業文化中不斷地長大。

2000 年，網路科技泡沫化，王品台塑牛排的營業額下滑二到三成，經營團隊發現王品牛排的高價位餐飲會受到經濟變化影響，故開始思考如何才能夠抵抗經濟不景氣，認為中價位市場是必要的，得以降低景氣循環影響，並提高整體集團化的組織營收以及市佔率。因此自 2001 年起以十七字箴言「客觀化的定位、差異化的優越性、焦點深耕」作為經營管理及未來發展新品牌的策略，訂定「30 年內開創 30 個新品牌，2030 年要開 10,000 家分店」的願景目標，而經營的策略也開始轉變，不再以單一品牌連鎖為限，開始推動「醒獅團計畫」，朝向多品牌經營。

所謂「醒獅團計畫」，就是每當要開發新的餐飲品牌，就需要有人出來帶頭創建新品牌，而帶頭的這位就是「獅王」，當獅王人選確定後，總部會給獅王二到三個月的時間，讓他找一位店長並帶著行政主廚、品牌總監去尋找合適的產品。待產品找回來後，需寫一份企畫書在中常會(由協理級以上高階主管組成)提報，中常會表決通過才代表可以去執行、備詢，中常會不通過的話，就必須重頭再次去尋找，一樣會再給二到三個月的時間，不管在國內找或到國外找都可以，只要能夠找出讓中常會所有人都同意的產品即可。

依據此模式，個案集團於 2001 年正式由單一品牌進入多品牌時期。2001 年由現任副董事長陳正輝先創立第一個品牌「西堤」試水溫，發現中價位市場的潛力無窮；同年接著由現任總經理李森斌遠赴美國，開設「Porterhouse Bistro」；2002 年由現任副董事長王國雄創立「陶板屋」；2004 年由現任總經理李森斌創立「聚」；同年亦由現任總經理曹原彰創立「原燒」；2005 年由現任副董事長王國雄創立「藝奇」；同年亦由現任總經理楊秀慧創立「夏慕尼」。為了達到集團目標，以一年成立兩個品牌的速度成長，個案集團的品牌成長歷程，如圖 3-5 所示；個案集團各品牌創立與市場定位，如表 3-2 所示。

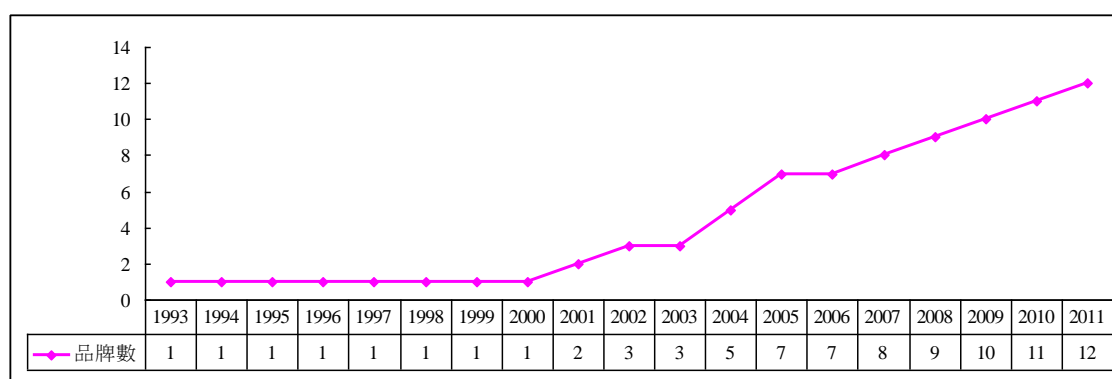


圖 3-5 個案集團歷年品牌成長

資料來源：本研究依個案集團成長歷程整理

表 3-2 個案集團各品牌創立與市場定位

| 品牌 | 成立年份 | 產品定位 | 目標客層(歲) | 市場選擇 | 分店數 |
|------|------|----------|---------|----------|-----|
| 王品 | 1990 | 西式高檔牛排 | 25 ~ 60 | 50 萬都會人口 | 13 |
| 西堤 | 2001 | 西式中價位牛排 | 25 ~ 45 | 30 萬都會人口 | 29 |
| 陶板屋 | 2002 | 和風創作料理 | 25 ~ 45 | 30 萬都會人口 | 27 |
| 聚 | 2004 | 北海道昆布鍋 | 20 ~ 45 | 40 萬都會人口 | 17 |
| 原燒 | 2005 | 優質原味燒肉 | 30 ~ 45 | 40 萬都會人口 | 17 |
| 藝奇 | 2005 | 新日本料理 | 30 ~ 45 | 50 萬都會人口 | 6 |
| 夏慕尼 | 2007 | 新香榭鐵板燒 | 25 ~ 45 | 50 萬都會人口 | 10 |
| 品田牧場 | 2009 | 日式豬排咖哩 | ALL | 20 萬都會人口 | 14 |
| 石二鍋 | 2009 | 石頭鍋・涮涮鍋 | ALL | 住宅區 | 21 |
| 舒果 | 2010 | 新米蘭蔬食 | 女性 | 30 萬都會人口 | 8 |
| 曼 | 2011 | 法式咖啡蛋糕輕食 | — | — | 2 |

資料來源：個案集團及本研究整理

產品除了「石二鍋」與「曼咖啡」外，餐的型式都是套餐，消費客層除了王品牛排走高單價路線，客層在 25~60 歲外，其它多在 25~45 歲；市場的選擇則依產品價位不同，地點的選定也會有所不同，如王品牛排走高單價路線，它的地點就會選在一級城市；石二鍋定位為「巷口小店」，因此在同一區域內會開設多家分店。到 2011 年 12 月底止，在台灣共發展 12 個品牌(事業單位)，有「王品」、「西堤」、「陶板屋」、「聚鍋」、「原燒」、「藝奇」、「夏慕尼」、「品田牧場」、「打椒道」、「石二鍋」、「舒果」及「曼·咖啡」。

2008 年創立的「打椒道」，是引進大陸當紅的人氣料理—麻辣乾鍋，因為乾鍋是選用多種乾椒、薑、蒜，配上蔬菜、菇類、肉類、海鮮等，再用大火乾炒，口味香辣，令人垂涎，不過與台灣人的飲食習慣不同，台灣人吃「鍋」就是要有熱騰騰的湯，在無法滿足消費者的需求下，推出不到 3 個月就夭折了，因此目前個案集團在台灣成功經營的品牌共有 11 個。

個案集團自 1993 年成立「王品牛排」後皆以直營連鎖店型式發展，2000 年以前都是聚焦在「王品」這單一品牌上經營，為了分散風險，也為了提供更多的創業機會，並為集團創造更多營收與獲利，2001 年戴董事長提出「醒獅團計畫」開始朝向多品牌經營，隨著經營策略調整，2002 年開始有了第二個品牌「西堤」及第三個品牌「陶板屋」的第一家分店出現。然而以多品牌期開設的新品牌，因受限於單價，每個品牌約略只能開設 15 家分店，為了在 2030 年達到萬家分店的目標，加上原本在 2002 年就有全球化的規劃，又看到大陸市場崛起，了解到未來應該是平價的市場，因此自 2007 年成長重點從品牌擴張移轉到分店數的成長，經營策略調整為「多店少品牌」，朝向平價事業發展。

1993~2000 年，聚焦在「王品牛排」這單一品牌，共開設了 14 家分店；2001~2006 年，開始了多品牌期，共新開設 6 個品牌、33 家分店，每年平均增加近 6 家新分店，然而以這樣的成長速度遠遠無法達到期望的萬家分店數目標，因此自 2007 年開始朝多店品牌經營，2007~2011 年，每年皆推出一個新品牌，但 2008 年推出的打椒道因無法滿足台灣消費者，在推出 3 個月即宣告失敗，成功經

營的品牌共有 4 個。在這短短 5 年間，4 個品牌便開設了 45 家新分店，尤其自 2008 年起新分店的成長更為快速，歷年的分店數成長整理如圖 3-6 所示。

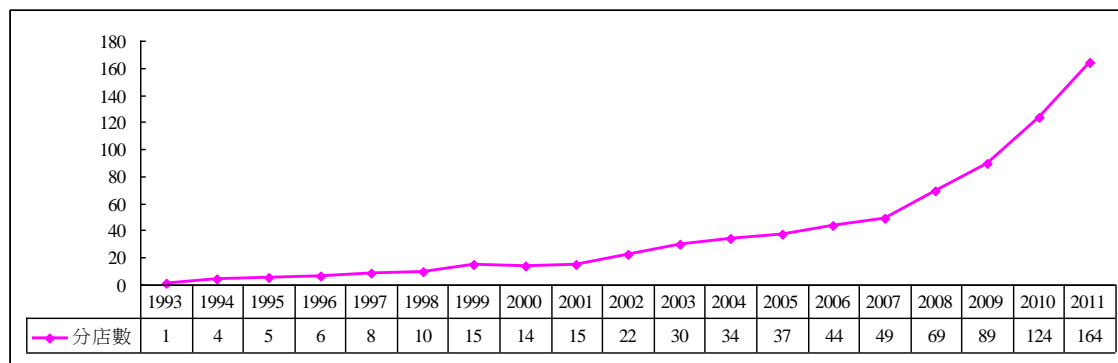


圖 3-6 個案集團歷年分店數成長資料

資料來源：經濟部商業司資料及本研究整理

在個案集團的各品牌中，依據產品定位不同，區分為中高價與平價兩種。中高價品牌有「王品」、「西堤」、「陶板屋」、「聚鍋」、「原燒」、「藝奇」、「夏慕尼」、「舒果」及「品田牧場」；平價品牌有「石二鍋」及「曼·咖啡」。

中高價品牌採套餐式經營，因為單價限制，只能開設在一、二級城市。推動平價品牌的經營策略有兩個，一為品牌，二為規模；因為原有王品品牌光環可以得到消費者的認同，而王品給消費者的印象就是服務好，因此不用跟自己其它中高價品牌比，只要跟同業比，服務較同業好一點就可以被消費者接受。

平價品牌創立初期對獅王來說，一方面要維持集團原有品牌的服務精神，另一方面要在能有一定獲利的狀態下低價營運，在經營方式、開店模式與中高價都不同的情形下，困難度更高，且如果想達到一定的獲利目標，就必須有一定的規模才能降低成本，進而達到規模經濟的目標，因此，平價品牌分店數目的成長更為重要。石二鍋因為已經找到開店的經營模式，從簽約動工到完工只要 15 天的時間，正因如此，石二鍋可以快速展店。在分店數部分，歷年中高價品牌分店數與平價品牌分店數之成長整理如圖 3-7 所示。

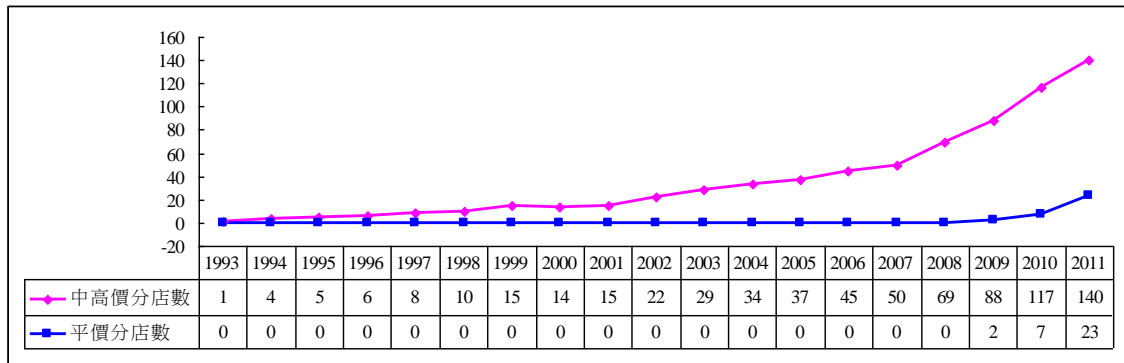


圖 3-7 個案集團歷年中高價分店數 vs. 平價分店數成長資料

資料來源：本研究整理

值得注意的是，個案集團在經營平價品牌時，因為集團內向來都是複製「王品」的經營模式，不過在平價事業似乎遇到瓶頸。分析後發現，套餐定價由「王品」的 1300 元向下調整至「品田牧場」的 290 元，雖然來店用餐的顧客大幅增加，但因售價相對較低，「品田牧場」所創造的營收卻遠遠不及「王品」。原因在於食材成本、裝潢設計及人力配置等依然維持「王品」的高水準，因此，當投入的固定成本過高，使得損益無法達到平衡點。正因為發現這個是經營上的問題，因此 2009 年推出「二代店」概念，以降低開店成本、減少座席數，並轉向二級城市發展。「二代店」的目標市場設定為小城市、百貨公司、大型商場等人潮流動頻繁地區來展店。

另外，個案集團的經營模式都是套餐，主餐幾乎都是肉類，現代人較注重養身，尤其是女性，喜歡吃但不喜歡增加負擔，因此 2010 年由現任副董事長王國雄創立「舒果」，它原本是個案集團用來做形象廣告，用意是不要讓社會大眾認定集團下的餐廳賣的都是以肉為主，要做一個比較健康的品牌，因此，當初的設定點只在台中開一家，當作形象店。後來規畫在台中、台北、高雄各開一家，就只開三家店，沒想到台北第一家店開幕，排隊排到爆滿，經營團隊發現原來這也是一個很大的市場，於是隔年新開創了 7 家分店數。

2009 年由現在石二鍋總經理創立的「石二鍋」將價位定在 198 元，改變固有的套餐模式，顛覆集團擅長經營的「餐廳」，改經營「小店」。它平價、不收服

務費、不接受預位(中彰投除外)、不收信用卡...，卻成為 11 個品牌中分店數成長最快的。

而 2011 年，由現任副董副長王國雄創立「曼咖啡」，讓個案集團成為橫跨不同價位、不同類別的多品牌餐飲企業，而「曼咖啡」預計可以開設 1000 家。也由於平價的經營觀念與方式不同於中高價位，開始由中高價位餐點經營的模式轉為小而美，區域多店式的模式經營，因此總部給予品牌、採購、工程、財務、人資都設有專案窗口，長期來說，有必要會成立小 HQ 以支援單一區域多店的模式，以平衡平價品牌在物流上以及人力上的成本。

在案集團的經營模式中，營收目標的設定與達成主要建構在分店數與分店營運狀況上。從 2004 年開始，成立中高價的新品牌時，即要求各品牌最少必須達到營收 5 年 5 億，獲利率 10% 的水準。例如，陶板屋一開始創立就設定 30 家分店，營業額過 20 億。至於 20 億的營業額設定，可以藉由設定之分店數 * 平均桌數 * 平均翻桌率得知；而從平均營業額可以計算出需要的營業面積。隨著個案集團品牌數與分店數的快速成長，營收也快速成長。個案集團至 2011 年 12 月底止，在台灣共 11 個品牌、164 家分店，年營收約 77 億元，目前位居台灣餐飲業的領導地位。歷年的營收成長整理如圖 3-8 所示。

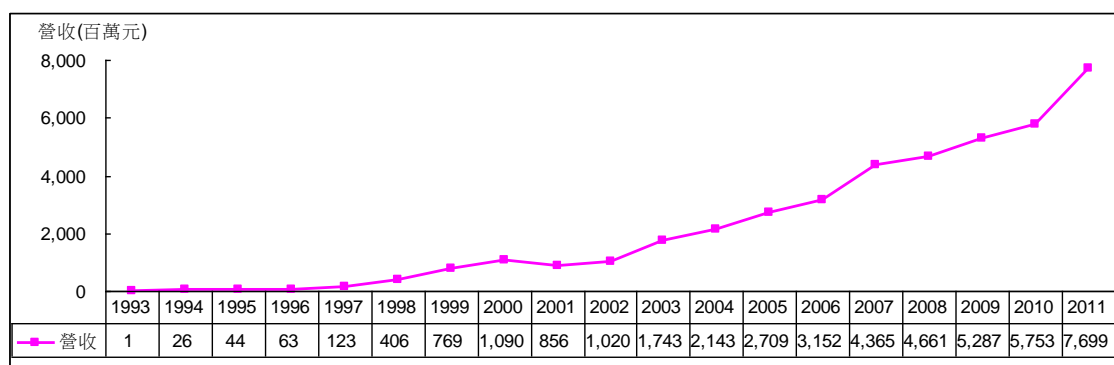


圖 3-8 個案集團歷年營收變化

資料來源：本研究整理

3.3.2. 分工架構

• 組織分工架構

個案集團是由董事會成立，也就是六人決策小組所組成，在台灣是屬於直營的連鎖體系，其組織結構分為專門負責生產與銷售的各事業處及負責策略規劃、溝通協調、整合資源及後勤支援的總部，並設立稽核室及做為策略決策中心的中常會，其組織系統如圖 3-9 所示。2011 年 10 月 13 日董事會通過成立薪資報酬委員會，且於 2012 年 3 月 6 日由興櫃轉上市掛牌，因此在董事會上設有股東會及監察人。

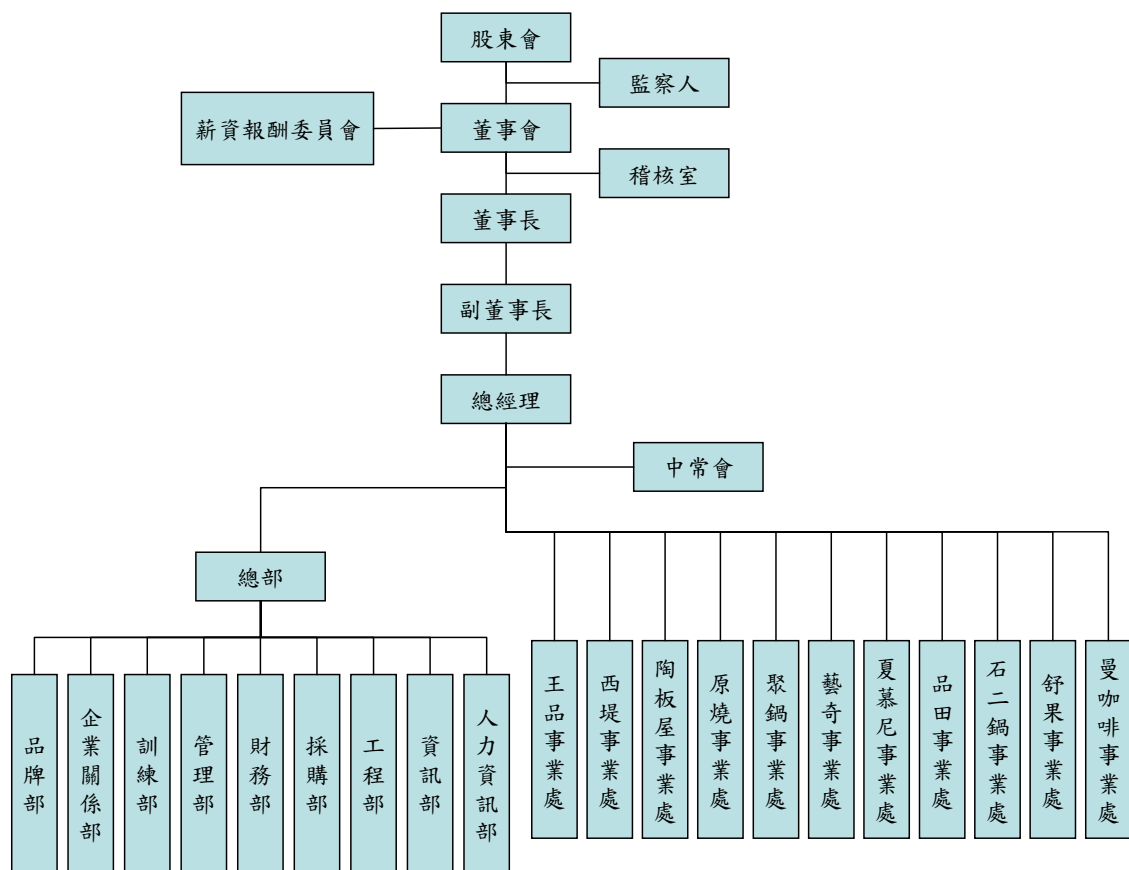


圖 3-9 個案集團組織系統圖

資料來源：王品公開說明書

在集團內，總部是後勤單位，每個部門都要主動協助各事業處，從降低成本、拉抬營業額、提升服務品質，一直到策劃行銷活動。以前因為營運單位比總

部大，所以稱為「服務的總部」，隨著集團漸漸擴大，總部由以往支援的角色轉變為服務、策略、領導的角色，現在將總部定位為「策略的總部」，總部依功能別設有品牌部、企業關係部等九部一室共十個單位。總部雖然沒有營業數字或 0800 客訴問題，但每一個單位都需提前規劃相關業務，且要有能力前瞻未來發展。而當事業處業績下滑，就會想到找「品牌部」來幫忙提高業績；如果成本太高，就會想到「採購部」來進行成本的調節行動，以期降低成本、增加營業額。各部門工作職責如表 3-3 所示。

表 3-3 各部門工作職掌內容

| 部門別 | 主要業務內容 | |
|--------|------------------------------|-----------------------------------|
| 稽核室 | 稽核、評估公司營運及內部控制制度之實施 | |
| 中常會 | 策略決策中心 | |
| 各事業處 | 營運策略的規劃及管理，產品研發、製造、銷售及產品異常處理 | |
| 總 部 | 品牌部 | 品牌行銷管理、行銷策略規劃及執行、市場調查及商情資訊蒐集分析 |
| | 企業關係部 | 公共關係資源之建立/規劃/分配及落實；租賃議價、演講邀請及禮券銷售 |
| | 訓練部 | 教育訓練規劃、教育訓練手冊編製及顧客服務管理 |
| | 管理部 | 企業文化的推行、職工福利的推行及庶務之管理 |
| | 財務部 | 營運資金的調度與管理及會計制度、會計帳務之管理 |
| | 採購部 | 主要食材之採購與管理；食安控管；供應商規劃及市場趨勢分析 |
| | 工程部 | 工程制度之建立，新餐廳、移點、護膚餐廳工程之評估推動與管理 |
| | 資訊部 | 資訊化之推行及資訊安全管理 |
| | 人力資源部 | 人力資源、薪獎制度、績效規劃及管理，開發各項招募管道之規劃 |

資料來源：個案集團公開說明書及本研究整理

營運單位依品牌分為「王品」、「西堤」、「陶板屋」、「聚鍋」、「原燒」、「藝奇」、「夏慕尼」、「品田牧場」、「石二鍋」、「舒果」及「曼·咖啡」等 11 個事業處。如圖 3-10 所示，以原燒為例，在各品牌之下，分為北區、中南區經理，區經理分別掌管該區之下的 8~9 家分店；在各分店部分，亦即門市營運單位則依銷售與生產業務區分為大廳組及廚藝組，大廳組由店長/副店長/主/組長/服務生/工讀生組成；廚藝組由主廚/二廚/三廚/助廚/工讀生組成。依員工

的職涯發展，每個階段都有需要完成的學分，包含：店舖技能、專業知識及教育訓練課程，只要肯打拼，全職服務人員最短半年可升上組長，9 個月升上主任，10 個月升副店長，1 年就有可能當上店長，而區經理這個職位，則要視分店數增加而定，原則上增加 8 家分店以上才會再增設一位區經理，區經理扮演總部與事業處間的連繫窗口，兼任該事業處的採購、品牌與教育訓練工作。不過，如前面所述，中高價品牌的經營模式轉變為平價品牌後，個案集團在平價品牌/事業處的分工制度上將有所調整。

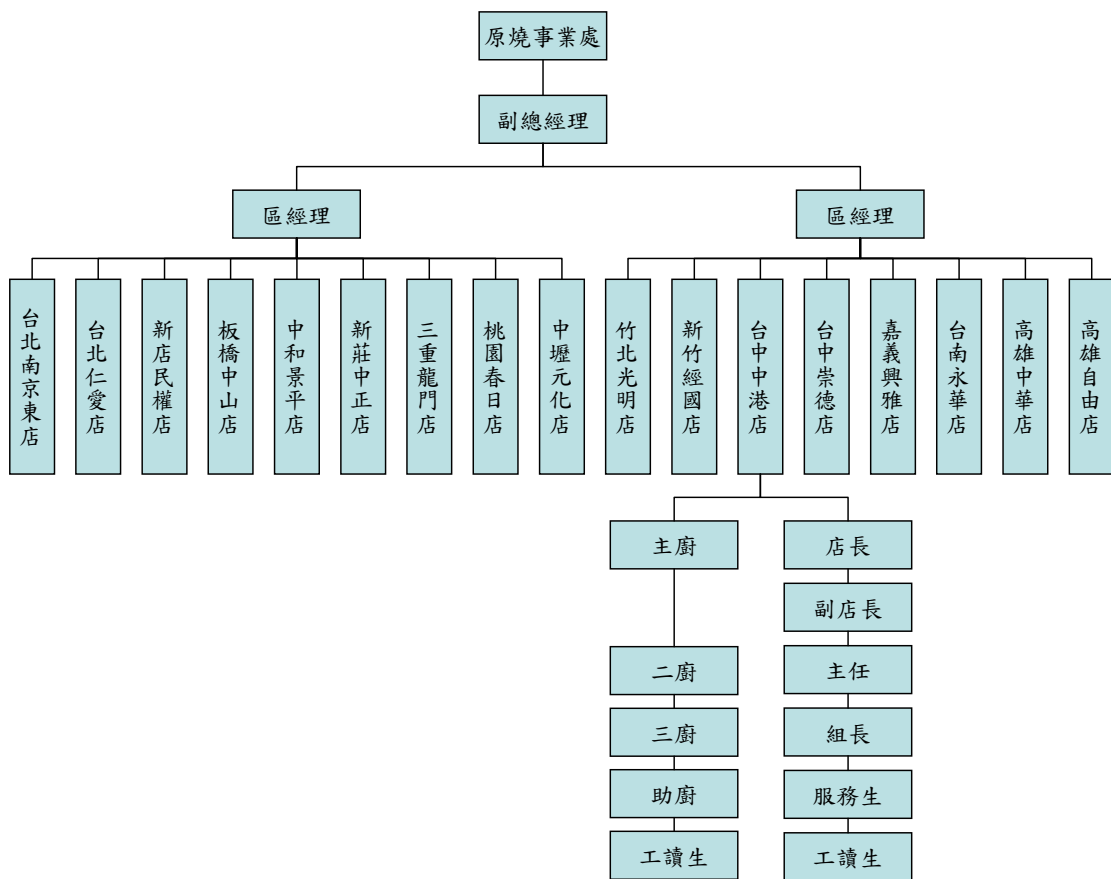


圖 3-10 個案集團原燒事業處組織系統圖

資料來源：個案集團公開說明書及本研究整理

以新創一個品牌為例，總部負責正式營運前的所有相關事務，如品牌部協助品牌定位及訂定行銷策略、工程部協助評估所需要的硬體成本、採購部協助食材成本計算、人力資源部協助組織架構展開、人力支援及人員的教育訓練。而在品牌成立後，各店的經營管理上，總部亦提供高度支持，如食材採購、人力池計畫等。

事業處負責經營策略、事業計畫之編成、營業目標、方針之擬定與經營績效之管理及產品研發、製造、銷售及產品異常處理等。據此，可以看到相較其他餐飲，個案集團建立起自己的品牌，且具經濟規模，因此具有成本上的優勢；制定工作站觀察檢查表(station observation checklist, SOC)，將服務標準化，得以複製成功品牌的經營模式，在目前多品牌的情形下，因各自的市場定位、品牌形象不同，SOC亦有所不同，讓顧客能夠感受到差異化的服務品質。

3.3.3. 重要管理制度

獎酬制度的設計與管理

戴董事長開始創業就採分紅入股方式，每年算一次分紅，但 1992 年在香港海洋公園看海豚表演時，讓他悟到「立即」獎勵的重要性，到了 1993 年成立王品牛排後，改採取每個月分紅的作法。「海豚哲學」是戴董事長自創的入股分紅制度，其主軸是，每開一家分店，店長、主廚以上的主管，包括區經理、總公司的協理、總經理、副董事長都依比率認股，員工也是股東，門市一旦開始賺錢，所有出資者皆依持股比率分紅。

例如，一家分店開店成本若為 600 萬元，店長拿 66 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(協理)每店 1~2%、其他公司一級主管每人 1~5%、總經理 20%、副董事長 13%，剩下的大約 26%由董事長出資，到目前為止，個案集團旗下 11 個餐飲品牌、164 家店，每家店都賺錢，店長們也都荷包滿滿，於是，店長成為集團內最「搶手」的位子，「現在有超過百位副店長排隊等著當店長。」戴董事長高興的說。除了主管可以入股分紅，一般員工也能享有每個月結算的獎金，一起分享獲利的實質回饋。

不過，要在個案集團拿到高薪並不輕鬆，因為個案集團強調透明化及內部競爭，所有的績效都被攤在陽光下。每個月，各品牌、各分店，從營業額、獲利率到分紅，都依照高低順序排名，給各高階主管產生無形的壓力。西堤牛排總經理李森斌說，只有努力工作，才能在本薪之外獲得豐厚的分紅，因此，不夠努力的人也會受到同事間的激勵，而店際之間也會有營收、獲利和考績的排名競賽，在

這種團隊競爭氛圍下，自然營造出每家店員工不分幹部、階級共同奮鬥的凝聚力。

「醒獅團計畫」複製「王品」經驗，從菜色、服務、氣氛三方面著手，且在成立中高價新品牌時，都必須做財務試算，務必符合「151方程式」原則：每個品牌「1年營業額」，必須達到「5個資本額」，獲利則要達到「1個資本額」；也就是說如果每家店初期投入成本為600萬，每個月的營業額至少要250萬，盈餘要有50萬，這樣新創的品牌才能成立。

個案集團強調數字會說話，透過各項目的相互比較，不但可以找出問題有助於經營的改善，更能夠讓企業內部產生良性競爭、向上提升的風氣。而在大多數公司被視為機密的薪資資料，在個案集團卻是被貼在公佈欄上的公開資訊，個案集團戴董事長說，不僅薪資，連公司相關的財務資訊均公開，任何一位員工都可以在公司內部的網路查得到，為的是要讓員工了解公司的實際營運狀況，以共同改善及提升經營管理效能。

採購策略

採購總監沈榮祿觀察到，台灣的餐廳大都是隨機性採購，臨時需要什麼就買什麼，所以通常無法在價格的相對低點買到食材，為了節省採購成本，應該是要在對的時間，用對的價錢，買到對的商品。因此進行「計畫性採購」，並透過採購通路升級，達到降低成本之效益。

食材決定時，採購成本就已經決定了，因此採購處在新創品牌時就會提出建議，採購處因為天天在接觸產品資訊，最容易注意到供需量價的變化。比如說，因為氣候暖化，龍鱈和冰魚的數量會日漸稀少，價格也會逐漸高，這時，採購處就會主動提醒事業處更換菜單，以節省成本。

以量制價是降低成本的方式之一，2008年個案集團將蔬果七十多個採購中心，整合為北、中、南三個，成本立刻下降23%。對於不在核心專長內的食物調

理(如醬汁調配)，則一律外包，以提高廚房的生產效率。而針對不同商品，採購策略也不盡相同，個案集團之四大採購策略，如表 3-4 所示。

表 3-4 個案集團之四大採購策略

| | |
|---|--|
| <p>關鍵性商品</p> <ul style="list-style-type: none"> • 商品規格獨特 • 需要仰賴供應商的技術 • 供應來源稀少，稀有性高 • 不易取得替代品 • 可能發生供應量短缺的風險，如： 豬禽、海鮮、蔬菜 <p>採購策略：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 降低風險策略 • 用別的商品取代或更新 • 減少供應風險，保障貨源 | <p>策略性商品</p> <ul style="list-style-type: none"> • 營運過程中絕對不可缺少 • 客製化戶設計或具有獨特的規格與技術 • 供應商不多，但普遍擁有充足的產能與技術 • 不易取得替代品，如：牛肉 <p>採購策略：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 供應商聯盟策略 • 與供應商維持長期關係 • 與供應商形成策略聯盟 |
| <p>一般性商品</p> <ul style="list-style-type: none"> • 標準規格或一般商品 • 替代品取得非常容易 • 供應商為數眾多 • 價格競爭激烈 • 採購金額較小，如：餐巾紙 <p>採購策略：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 聯合採購/競標採購策略 • 改變採購方式 • 降低運籌成本與改善管理成本 | <p>槓桿性商品</p> <ul style="list-style-type: none"> • 使用量大，單位成本的管理很重要 • 替代品不難可以取得 • 供應商不多 • 取得貨源風險不高，如：點心 <p>採購策略：</p> <ul style="list-style-type: none"> • 價格槓桿策略 • 善用詢價、比價、議價，藉由廠商相互競爭來降低價格 • 簽訂長期合約 |

資料來源：王品學

標準化的管理制度

獎酬制度使個案集團有著異於一般企業的高昂工作意願，王品牛排開幕三年後，1996 年已開出七家店。不過，就在此時，王品的展店速度卻開始緩慢起來。1996 年 8 月加入，曾在麥當勞訓練發展系統任職八年的訓練部門總監張勝鄉形容，他剛加入王品時的第一印象是「工作意願很強，但組織能力卻不足。」工作意願強，是因為入股分紅制度；能力不足，則是因為缺乏上軌道的管理制度，王

品牛排當時只有店面清潔和顧客服務流程兩本工作手冊。張勝鄉發現，很多本土連鎖服務業開到第七家店是個瓶頸，此時若沒有建立制度，就會往回走。

1997 年個案集團開始進行一連串的標準化作業，全面導入麥當勞的經營架構和組織，每家餐廳均可分為大廳與廚藝，大廳有行政、接待、訓練、訂貨、排班、和維修六組；廚藝有訓練、訂貨、排班、維修及食品安全五大組。

全面移植麥當勞的管理和制度，為何沒有水土不服的問題？張勝鄉認為，這是因為當時從戴董事長以下的十四位「中常會」高階主管都信任、支持，大家都認同只有建立完善的管理制度，未來才能走得長遠。戴董事長更是帶頭身體力行，例如工作站標準化，他親自跟著張勝鄉到每一家店為櫃檯評分，過去，對所有店面的評分，完全是依評分者個人「感覺」，認為該店的優點、缺點是什麼，但是，新的評分標準很清楚描述每一個細節，例如，「顧客上門，接待人員是不是比顧客早一步把門打開？」評分者依此打分數就顯得客觀。有一次，打完店面的分數，戴董事長很興奮的說：「我好像看到王品的未來！」此時，為了標準化作業，整整有一年時間，完全停止開新分店。

人員訓練與晉昇

為了讓顧客享受優質服務，透過教育訓練來提昇人員的服務水平，因此在教育訓練上規劃了 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)；300 社會學分(吃百店、遊百國、登百嶽、一月讀一書、日行萬步及鐵人三項 - 橫渡日月潭、攀登玉山、鐵騎貫寶島)。

要當店長，必須修足店長級學分才能往上升遷，包括：基礎工作站訓練、店舖實習，以及六大組課程(行政、接待、訓練、訂貨、排班、維修)。店長、主廚以上主管，則必須終身學習，職場生涯中要完成管理師課程和 300 個社會學分。除了上述課程外，只要是在集團工作滿一年以上的幹部，或工作滿二年以上的全職人員，包括高階主管，都需要參加「魔鬼訓練營」。而魔鬼訓練營的目標就是讓學員「重新再造」，粉碎學員既有的思維慣性、自以為是的偏執，待一切歸零之後，再透過團隊合作，重整信心，並激發出前所未有的潛能。

目前各分店是採店長制，而店長是由區經理考核，以原燒為例，徐經理每個月至少會到他管轄的分店巡店 2 次，採照相管理，不管優、缺點都會拍照，然後再跟店長說明。Workreview 是集團內部的考核機制，每個月區經理檢視的結果，就是該店長當月份的成績；店長則是考核分店內的員工。而店長適不適任也是由區經理決定是否提報中常會，為了管理上的一致性，只要是區經理認為不適任者，一經提報就會通過。

文化

戴董事長將「論語」內涵融入集團的文化中，並制定對等的企業規章；同時採行道家無為而治主張，讓員工治理公司；並效法法家精神，貫徹執行。

在企業憲法中清楚規定，董事長只留 20% 股份，其餘分享給所有幹部同仁；對基層員工來說，薪資是重要的吸引力，但對高階人員來說，成就感才是真正的工作動力來源，因此在個案集團，同仁們可以發揮的空間很大，而當人們有了自主權時，做事情的使命感及衝勁就都會跑出來；為了避免營私舞弊、影響獲利，戴董事長自律甚嚴，也在王品憲法及龜毛家族中訂下規定，用來約束主管的權力，以保障員工的權利。

第四章 W 餐飲集團成長動態之分析

個案集團早年創業因為沒有聚焦經營，那段時期負債累累，幸好，在王品牛排成立數年之後，經由經營夥伴共同討論後，知道了自己的能耐與專長，迅速地將非核心產業出售或轉型，全神貫注於以「精緻西餐、大眾消費」為主力的餐飲業，並將王品經營成功的經驗，不斷複製於新成立的品牌。個案集團的成長重點為多品牌擴張到多店，並以多店成長做為目標，本研究探討時期為：多品牌擴張期(2001~2006)與多店品牌期(2007 迄今)。依據個案集團的成長歷程，本研究分別以「中高價品牌的發展與成長」、「平價品牌的發展與成長」、「管理制度」、「市場」及「集團財務」等作法進行探討，如圖 4-1 個案集團成長歷程之系統圖。

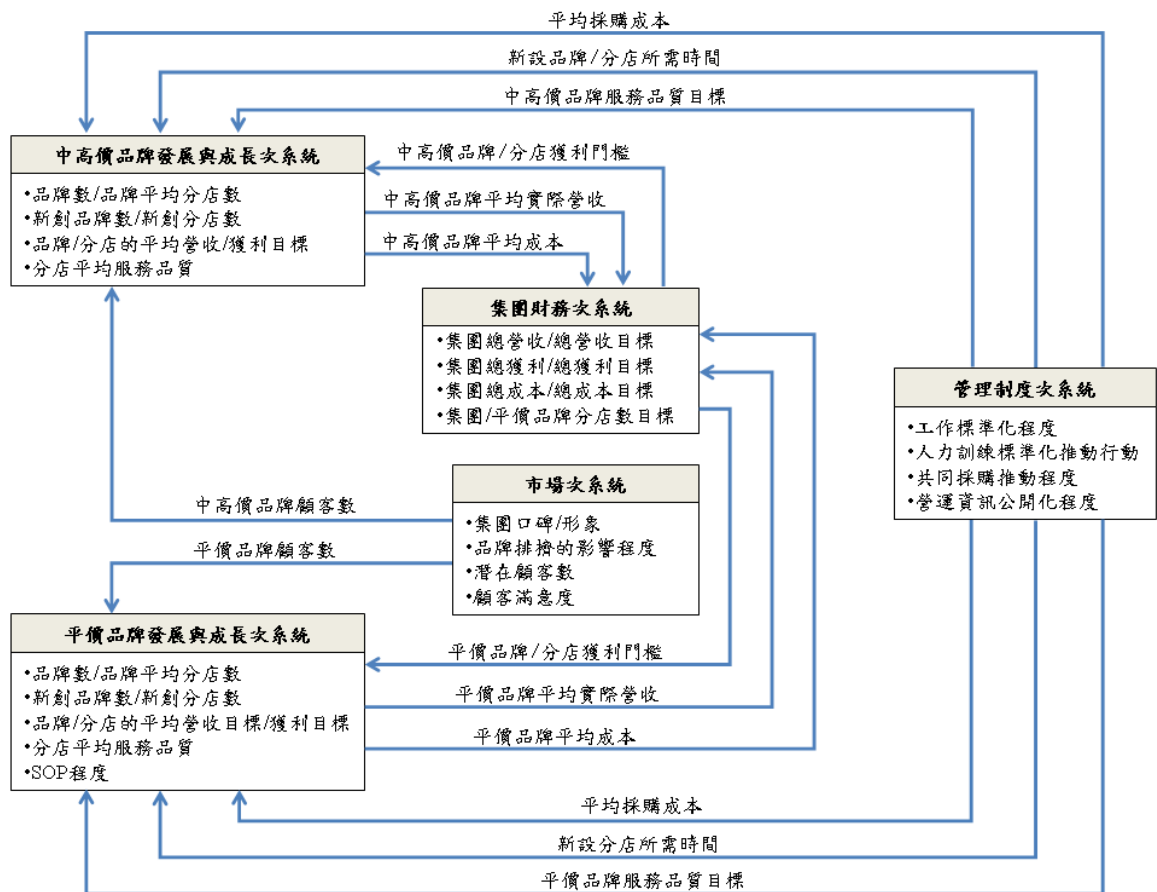


圖 4-1 個案集團成長歷程之系統圖

資料來源：本研究整理

4.1. 中高價品牌的發展與管理

4.1.1. 中高價品牌之分店管理

個案集團之品牌依價位，區分為中高價及平價。而中高價品牌有：王品、西堤、陶板屋、原燒、聚、藝奇、夏慕尼、舒果、品田牧場。各品牌經營必須符合「151 方程式」獲利原則：每個品牌「1 年營業額」，需達到「5 個資本額」，獲利則要達到「1 個資本額」；也就是說如果每家店初期投入成本為 600 萬，每個月的營業額至少要 250 萬，盈餘要有 50 萬，這樣新創的品牌才能成立。為了達到 151 的投資原則，每家分店也都被要求達到營收目標，10%則是獲利的最低要求，亦即每家中高價分店的獲利最少要達到 10%以上。開創事業都存在風險與不確定，中高價品牌在創立初期會先開設一家分店試水溫，如果反應不錯，當營收超出預期時，才會開始規劃新分店的開設。隨著西堤、陶板屋的成功經驗，後續品牌在創立初期會依其產品定位決定消費客層及市場，概估該品牌在台灣的整體市場規模並以 151 的檢視原則來試算營收及獲利目標。

各家分店為了達到最低 10%的獲利要求，所有流程都訂有明確的規範，加上個案集團特有的企業文化及分紅制度，讓各分店員工願意投入更多的時間與精力來提升服務能量，並著手進行營收增加行動，以提供超出顧客期待的服務，提高顧客滿意度，來維持老顧客，並藉由滿意度建立良好口碑，吸引新顧客，得以提升分店營收，形成了如圖 4-2 所示的環路。

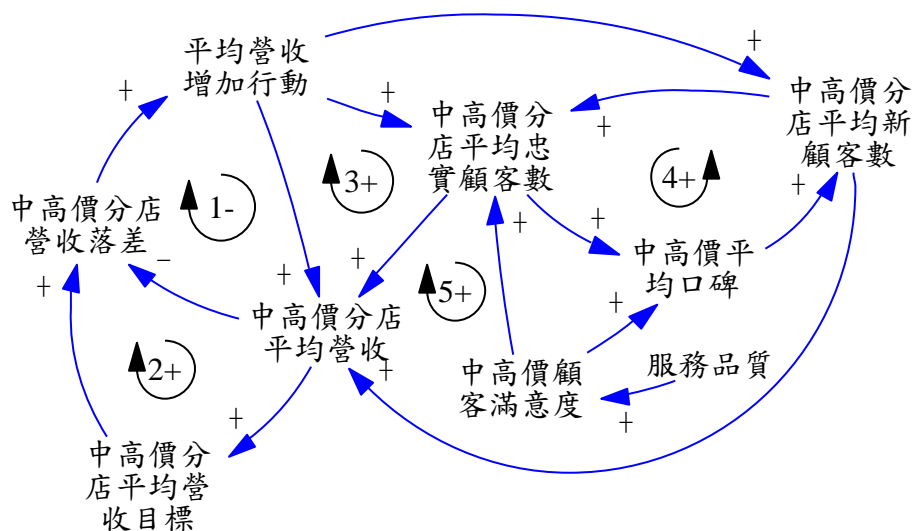


圖 4-2 中高價品牌分店的營收管理環路

雖然所有的流程都有明訂的規範，連空間的規劃也有標準，但為了達到營收目標，在不影響顧客滿意度的前提下，也會藉由燈光、音樂、加快上菜速度或延長營業時間來提昇翻桌率；縮短餐桌的長度或縮短餐桌與餐桌間的距離來增加用餐的座位數；為了吸引顧客再次消費，提供前來消費的顧客下次消費免費贈送雞尾酒或其它餐點的優惠卡等等作法來增加分店營收，以達到分店的營收目標，形成圖 4-2 之環路 1。

企業文化及海豚哲學是個案集團重要的特色，而這些特色也都反應在各分店的經營上，因為集團不強調個人英雄主義，個人再怎麼強，能力畢竟有限，因此希望藉由魔鬼訓練營激發出前所未有的潛能；透過王品三鐵的考驗、磨練同仁的體能與精神戰鬥力，並藉由彼此加油鼓勵，來凝聚對公司的向心力；為了避免落入自以為是的窠臼中，就不能間斷與外界的接觸，因此希望透過王品三百來保持專業競爭力及鍛鍊鐵的意志力。

個案採各店利潤中心制，在 3.2.3 重要管理制度中「獎酬制度的設計與管理」提到，基於資訊公開透明原則，各店的採購成本、營業額每個員工都可以在內部網站查詢得到，目的是讓集團同仁知道各品牌、各分店的營運情形，但在賺得愈多領得愈多的利誘下，還有營收排名的壓力下，卻給各分店長帶來無形的壓力，因此各店長均希望增加自己分店的營收，不僅達到品牌的營收要求，員工也可以分得較多的分紅，分店的排名也會比較好。為了達到集團 2030 年營收 4000 億的終極目標下，各品牌均不斷追求營收成長，因此各分店的營收目標亦會不斷地被提升。原燒徐經理表示，營業額好，員工分紅就會增加，亦即營業額會關係到獲利率，獲利率會影響分紅，因此他會儘量讓每家分店調整到最佳的獲利率。例如原燒中港店，它的損益平衡點在 300 萬，如果營收想要達到 310 萬，獲利是多少，分紅又可以有多少，徐經理會將每一筆全部都試算出來；320 萬又是另一個級距，一直做到 530 萬。而當營業額期望做到 350 萬的時候，就會拿出 350 萬的那一張出來做檢討，對於哪些部分為什麼沒有達到，是哪一項出了問題？如此一直進行調整，也不斷的提高營收目標，去縮短與營收目標間的差距，不斷地研究並執行營收增加的行動，形成圖 4-2 環路 2 的營收成長正環。

個案集團各分店為了達到不斷提高的營收目標，強調必須提供高品質的服務，才能留得住老顧客，並創造出好的口碑吸引新的消費者。品牌部高端訓副總經理說，從顧客的用餐週期可以看出客戶忠誠度，會有利於行銷活動的週期規劃。「菁英禮讚」是個案集團寄給曾到王品牛排用餐並留下連絡資料的顧客，截至 2011 年，王品牛排已服務超過 1,330 萬人次的顧客，累積了超過 340 萬筆的顧客資料，達到了 39% 的營業客數貢獻率。陶板屋每桌除了點菜、送菜的服務人員外，還會有一位接待員，專門確認顧客對餐點、服務是否滿意，目的是要讓顧客感受到自己是被受重視的。並藉由「客戶意見表」的蒐集，傾聽客人的聲音、了解顧客需求，調整營運方向，並提供讓顧客滿意的服務，因此當顧客滿意度愈高，再次消費的機會就會增加，分店營收也會跟著增加，形成圖 4-2 環路 3。

Muller(1991)認為顧客滿意有助於企業競爭優勢；Kotler(1991)也認為顧客滿意會增加企業獲益率；Jones(1995)的產業比較調查顯示，各服務業中企業顧客滿意度被顧客評價為前三名與後三名的廠商，其顧客滿意較高的廠商相對在企業成長與獲利率的貢獻較高，因為有較高的顧客滿意度，必定有較高的忠誠度和銷售率；因此顧客滿意對企業經營者是重要的，也是努力追求的目標；李筑平(2011)認為顧客滿意度是影響消費者對尚未消費過的品牌意願的重要因素，而口碑的延伸也是以顧客滿意度為前提，個案 W 餐飲集團不僅利用口碑行銷，成功發展了系列品牌，並且降低了公司的廣告成本，是口碑行銷十分成功的案例。

優質的服務，除了靠口耳相傳、媒體報導外，得獎記錄最容易獲得消費者的認同與肯定，個案從 2004 年開始即得到很多的服務品質獎，如 2004 年獲最佳服務品質獎、遠見服務金質獎；2005 年獲遠見傑出服務獎、天下卓越服務獎；2006 年獲經濟部策略創新獎、品質團體獎、人力創新獎；2008 年獲台灣商業服務業優良品牌、遠見傑出服務獎、台灣美食名店獎；2009 年王品牛排榮獲讀者文摘信譽品牌白金獎、西堤/陶板屋/原燒/夏慕尼/品田等獲選為 Xuite.net 美食部落格百傑嚴選百店、王品牛排並榮獲台灣優良品牌；2010 年夏慕尼榮獲北台灣餐館評鑑為優質餐館；2011 年遠見雜誌傑出服務獎，囊括了連鎖餐飲前 5 名。

個案集團也訂出「顧客滿意度達 93% 以上」的品質目標，在落實上以「顧客用餐建議卡」作為第一手與顧客互動的資訊，並搭配 0800 抱怨專線，建構出顧客感動的服務體系。因為當提供的服務 > 顧客期望值時，將會讓顧客感動；當提供的服務 = 顧客期望值時，會讓顧客覺得滿意。

為了強化更周到的現場服務技巧，訓練部設計了「化蝶五部曲」課程，希望用創新的服務，來超越顧客的期待。以顧客的期望為出發，不同的需求，提供不同的服務，期許超越顧客期待的貼心服務，來讓顧客感動，因此除了首部曲的標準化一般服務外，依客人用餐目的給予特別服務；對於不同客人給予個人化的貼心服務；除留意不同顧客間的差異外，在關鍵時刻提供感動服務；並要讓顧客每次的消費體驗皆能留下美好的記憶、印象。因此當顧客滿意度愈高，願意再次消費的老顧客就會愈多，形成的口碑效果就愈高；當消費者認同愈高，被吸引的新顧客數就會增加；而當提供的服務超出消費者預期，則會讓新顧客願意再次消費，或變成忠實顧客，形成顧客數增加的成長正環，如圖 4-2 環路 4 所示。

餐飲業為了節省成本，服務人員多為計時人員或工讀生，而個案的正職員工與工讀生的比值為 5:5，每當增加一位工讀人員，正職人員數目也要一併增加，不僅讓工讀生有更多的機會可以轉成正職人員，也能提升服務品質，當服務品質愈高，顧客滿意度將會提高；當顧客滿意度愈高，能產生的口碑就愈好，口碑發揮效益時，能吸引的新顧客就愈多，形成平均營收增加行動愈多時，口碑吸引來的新顧客數就會增加，提升了分店的平均營收，進而達到平均營收目標，如圖 4-2 環路 5 所示。每家分店顧客數量的多寡，會直接影響單店的營收，因此為了提高營業額，各家分店不僅盡力提供讓顧客滿意的服務，還會不斷地進行增加營收的行動，使得中高價品牌分店的平均營收愈來愈高。

4.1.2. 中高價品牌之分店與營收成長管理

新品牌成立之初會依價格，訂出消費市場，依此規劃出可能的分店數，並推算出可能的營業額。因此，當單一品牌之營業目標明確訂出時，隨即可依營業目標、分店數，來推算出需要的平均桌數及平均翻桌率。以陶板屋為例，陶板屋價位屬中價位，市場選擇定在 30 萬都會人口地點，因此一開始創立就設定 30 家分

店，營業額過 20 億。而 20 億的營業額設定，即是由設定之分店數 * 平均桌數 * 平均翻桌率計算得知，因此從平均營業額可以計算出需要的平均桌數，再藉由平均桌數推算出需要的營業面積。

在 2030 年 4000 億的營收願景目標下，每個新創的中高價品牌會因定位而設定該品牌之分店目標數，在期望達到營收目標的壓力下，透過營收的增加行動，來提高實際營收，當平均實際營收超出程度愈多時，表示市場潛力大可以容納的空間還很大，可以再開創新的分店，如此新分店數將會增加，中高價品牌的平均分店數會增加，縮小與期望分店數的差距，而品牌的平均實際營收亦會增加，形成了如圖 4-3 所示的環路。

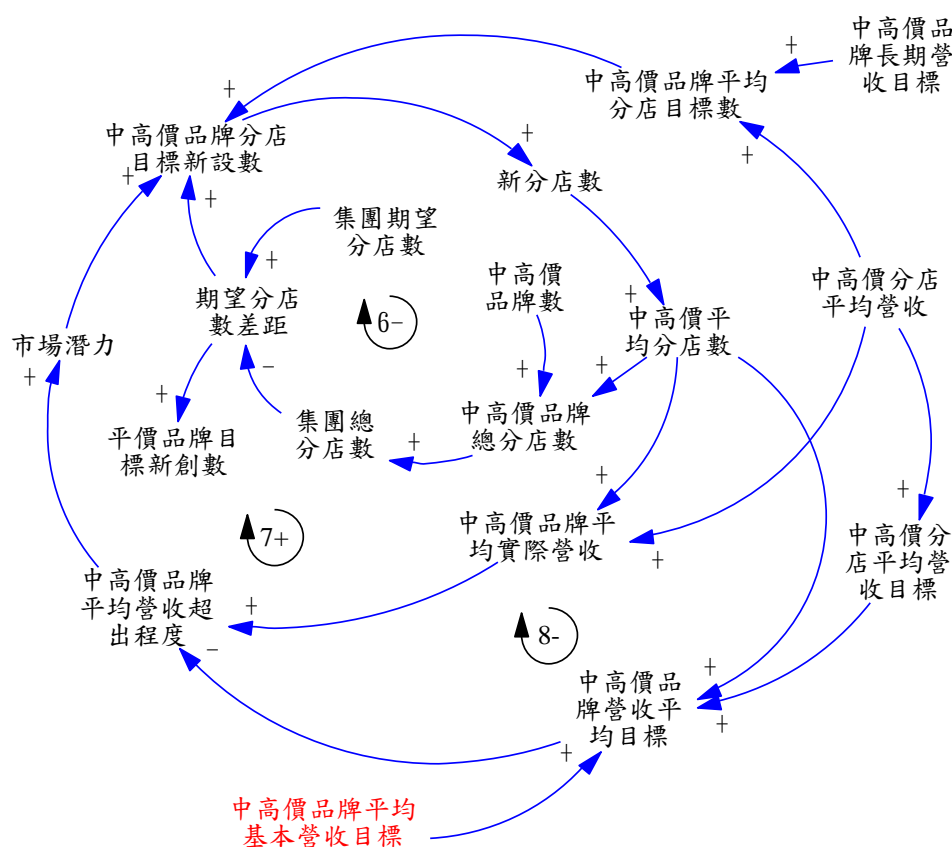


圖 4-3 中高價品牌的營收管理環路

個案訂有 151 投資法則，以確保每個品牌都能達到最低獲利要求。然而中高價品牌大多設在商圈周邊，塑造時尚感，主要訴求是每當有重要節日，消費者要用餐時就會想到 W 餐飲集團，為了達到集團每年 40% 的營業額成長目標，每個品牌都必須不斷的開設新分店數，不過，中高價品牌因為「價格」，分店數容易

受限於飽和點，原燒徐經理說，市場規模有沒有辦法做大，「價格」是一個重要的因素，也是決定是否達到飽和點的決定因素，例如：王品牛排到目前為止只開在一級城市；夏慕尼跟藝奇也都是因為單價的關係，只敢開在一級城市。單價越低可以開設的點就比較不設限，西堤目前已經前進到三級城市；陶板屋也前進到三級城市，經營團隊後來才發現到如果只緊守在一級城市或二級城市上發展的話是不對的，因為很快就會達到飽和狀態，對於要達成集團萬家分店的目標將會產生很大的落差。以原燒為例，如果緊守在一、二級城市，整個台灣可能就只能開 28 家，可是如果前進到三級城市，預估會再成長 10 家，最大開設分店數可以達到 38 家。

為了達到長期營收及集團期望分店數目標，每個中高價品牌均希望增加該品牌之分店數，當分店目標新設數愈高，基於資訊公開透明的管理原則下，獅王會要求各區經理，尋找適合的店長人選去開設新分店，加上各品牌的營收會進行排名，在競爭、榮譽的心理作用下，各獅王會希望增加品牌的營收，因為比營業額也是對獅王的考核項目之一，在目前的 11 個品牌中會比比看誰的營業額最高？比的是總額，因此不只要平均營收高，分店數也要夠多，這樣總營業額才會高。區經理以上的主管也會希望增加分店數，因為層級愈高的主管，分得的分店營收比例並不高，必須藉由提高分店數來增加分紅，此時開設的新分店就會增加，中高價品牌的平均分店數也會增加，整體的中高價品牌總分店數及集團總分店數也會跟著增加，形成不斷開設新分店數以達到集團期望分店數的成長負環，如圖 4-3 環路 6 所示。

單一品牌是否往下開展分店均視第一家分店營收而定，如果第一家店得到消費者肯定，實際營收超出原先設定目標很多時，表示市場成長的空間很大；在認知上會覺得該商圈有發展的潛力，因此會展開新店開創行動，提高品牌分店目標新設數，而新分店數量也會增加，品牌的實際營收就會往上提升。

王國雄副董事長也表示，只要覺得品牌已經穩定，就會想要展店，因此會從每個月的訂餐記錄了解還有多少潛在顧客；從營收數據上了解是否還有發展空間來判定展店的可能性。而展店的考核項目則依滿意度、營收、獲利率及人事異動

率決定。在中高價品牌的顧客滿意度需達到 95% 以上、營收成長性要超過 20% 以上、獲利率及人事異動率不可高於 5%。

展新店時從找地點、議價、現場規劃、發包，店長都要參與並現場監工及接續人員的招募及教育訓練。雖然新餐廳、移點、護膚餐廳工程評估、規劃、設計、發包、施工管理及分析有工程部人員負責，但店長還是需要參與並提出需求；訓練部人員雖負責開發訓練課程、同仁教育訓練規劃及執行、相關教材編製及訓練手冊管理，但因每個品牌的定位不同，除了新人訓、接待員課程外，幾乎都是由各分店自行進行教育訓練。

為了瞭解市場發展情形，品牌部每年都會出版「顧客紅皮書」，整合顧客來店消費意見卡、0800 顧客來電意見、網路留言訊息以及每日營業記錄並進行分析，依分析結果的介紹率來判定後勢是否看好、是否適合持續展店；從顧客意見卡上顧客資料進行交叉分析，從電話或地址的分區，找出顧客群的地理分布，檢視主要來客所屬的地域是否有分店，如果沒有則表示該地區便是深具潛力的開店地點。而曾任集團財務長的楊秀慧說，集團內之品牌通常只把店數開到市場胃納量的 80~90%，寧可少賺，絕不貪多，否則一旦遇到股市衰退、通貨膨脹或失業率高時，就會立刻衝擊到利潤。

當實際營收超出預期營收太多時，表示市場的成長潛力無限，可以繼續開設新分店數，但當實際營收與預期相當時，表示該品牌成長已趨近飽和，例如從 2004 年開始分店新設數就呈現趨緩(如圖 4-4 所示)，要增加新分店數就需要改開創新品牌，藉由新品牌來增加分店數，形成市場決定分店數，分店數的多寡影響實際營收的成長正環，如圖 4-3 環路 7 所示。

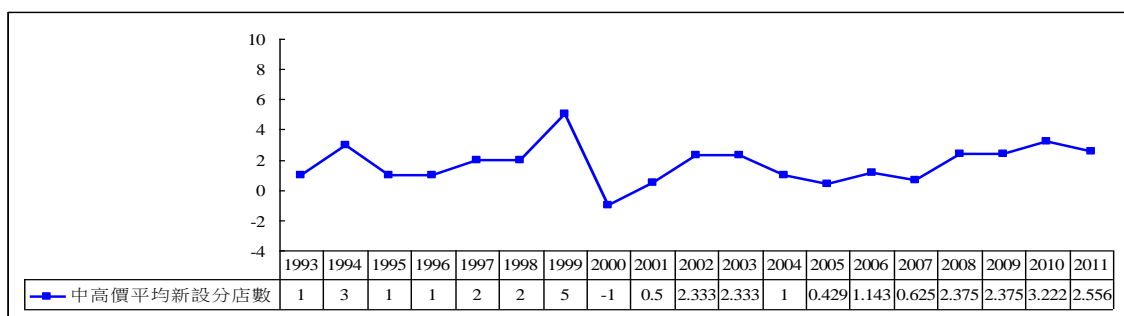


圖 4-4 中高價品牌歷年平均新設分店數之變化 資料來源：本研究整理

為了追求企業成長，也為了讓員工有更好的發展，每個品牌除了品牌創立之初設定之品牌營收目標外，也為了達到集團終極目標，每年都設有其年度營收目標，而該年度營收目標則由高層依 2030 年需達到 4000 億的終極目標推算，訂定今年度至少需達成之營業目標，再由下往上方式展開，當各品牌依市場規模計算出目標營業額時即形成各品牌的營收目標壓力，為了達到品牌營收目標，各分店亦會有其單店的營收目標，且分店平均營收會影響到品牌平均實際營收、分店平均營收目標、營收平均目標及平均分店目標數。

因此當實際營收大於營收平均目標時，將會不斷地進行新分店開設動作，使得新分店數增加；為了達到集團的營收目標，品牌又有平均基本營收目標壓力，因此當平均基本營收目標愈高時，營收平均目標也會提高，為了達到不斷提高的營收目標，各品牌必須不斷地開創新分店以期達到品牌營收目標。

當品牌的營收目標愈高，需要開創的新分店數就會愈多，當增加的新分店數愈多時，平均的分店數也會增加，各品牌在基本的營收目標壓力下，均會不斷地調高營收目標，當分店數增加且營收目標亦調高的情況下，平均營收超出的程度就愈小，即表示已趨近市場的飽和度，必須停止或減少分店的新設數，形成不斷追求分店目標新設數成長的負環如圖 4-3 環路 8 所示。

4.1.3. 中高價品牌之獲利管理

隨著物價上漲，為了維持獲利，除了增加來客數，提高營業額外，就是降低成本。因此在金融風暴發生時，集團要求降低成本目標 1.5 億。然而個案的口號是要讓顧客感受到物超所值，也就是量要多、質要好，但隨著成本壓力愈來愈大，在不影響消費者滿意度的情形下，進行食材的減量，例如，王品的玉米濃湯是消費者滿意度高的品項，在成本考量下，會將添加的食材量減少，喝起來的口感還是不錯，但常去消費的忠實顧客就會明顯感受到差異。另外也藉著每三個月新菜研發時，將成本過高的食材進行汰換，例如，近年羊肉成本過高，因此將羊肉菜單去除，由當令時材或價格較低的食材取代。以原燒為例：每項食材的成本價格不同，公司要求成本必須控制在 24% 以內，為了給消費者更多樣、更優質的選擇，也避免讓消費者覺得都是低價食材，主菜菜單上有海鮮拼盤、牛肉拼盤、

牛肉綜合拼盤、綜合拼盤...共六種選項，其中以海鮮拼盤的成本最高、綜合拼盤最低。海鮮拼盤雖然成本最高，但只有約 10%的人會點選，人氣最高的是牛肉拼盤有 37%的點選率，因此利用交叉互補的方式來達到降低成本的目的。

為了因應原物料成本不斷上漲，2006 年以「計劃性採購」來做成本控管，透過對採購品產業、影響價格因素及趨勢的掌握，或向出口國的牛肉協會、產業公會洽談直接購買，透過採購通路的升級，能在相對低點買進品質佳的主要食材。採購部副總經理沈榮祿說，「採購，就是在對的時間，用對的價錢，買到對的商品」，能夠在相對低點上採買足夠的安全庫存量，一定會比用完了再隨機去買的價格低很多。數量的多寡也是影響價格的因素，如果單一品項的用量愈多，則運用價格槓桿策略，用詢價、比價、議價，藉由廠商間相互競爭來降低價格，或利用合約的長、短期來增加議價空間。以前採購是以「品牌」來區分，每位採購負責購買所有各種食材品項，但為了以量制價，現在則是依食材品項分工，比如說，所有品牌的「牛肉」都由一位採購負責，以累積採購經驗。因此當總分店數量愈多時，使用的食材量就愈多，可以議價的空間愈大，原本需要付出的總成本就會降低，進而達到獲利目標。

當品牌獲利目標與品牌平均實際獲利產生差距時，會進行降低平均成本目標，去提高品牌平均實際獲利。而為了達到平均成本目標，必須進行成本調節行動，降低分店的平均成本，以達到品牌平均總成本降低的目的。因此當品牌獲利目標與實際獲利差距愈多時，就必須透過不斷的成本調節行動去降低成本，因此形成圖 4-5 環路 9 的負環。獲利 10%是品牌的最低獲利門檻，因此當營收平均目標愈高時，品牌獲利目標就愈高，與品牌平均實際獲利間的差距就愈大，因此需要持續不斷的展店，好讓採購成本可以降低，並持續進行成本調節行動，以達到品牌獲利目標，形成圖 4-5 環路 10。

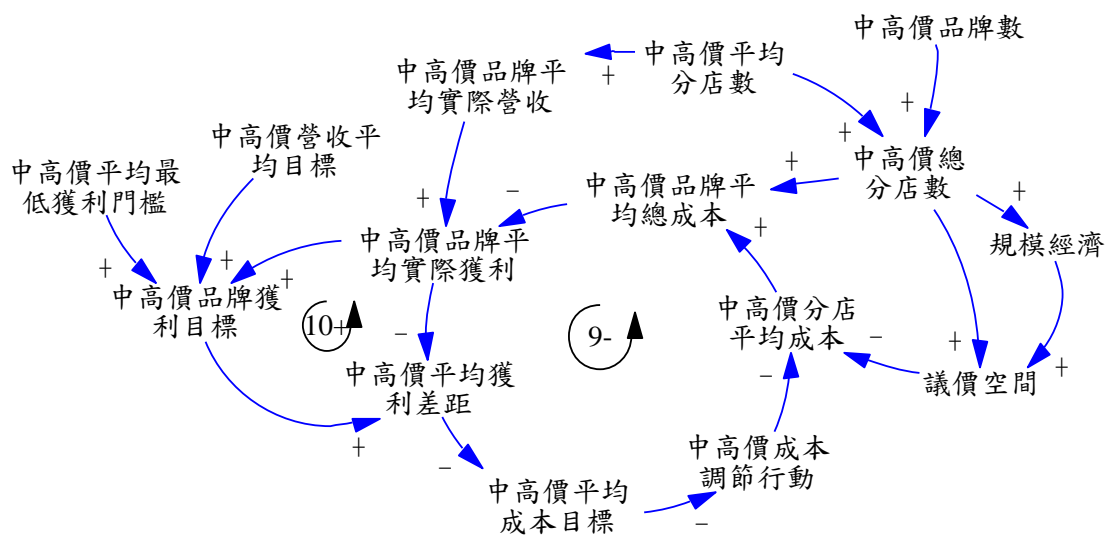


圖 4-5 中高價成本調節行動環路

當各分店均進行營收增加行動時，中高價分店的平均營收就會越來越高；中高價品牌的總分店數愈來愈多，當形成規模經濟時，可議價的空間就愈大，各分店的平均成本也就愈低。在營收增加、成本下降的情況下，各分店的平均實際獲利就會提高。

而獲利 10% 是分店的最低獲利門檻，當營收不如預期、成本又無法大幅下降的情況下，分店的平均實際獲利就會下降。為了確保集團獲利成長，每個品牌、分店均設有獲利門檻，當分店一整年的獲利低於 10% 時，該分店就會進入閉事業體機制，先由六人小組進駐這家分店進行協助，調整其獲利率，進行半年後，若還是無法調整出來，則將再觀察半年，也就是一年之後，如果還是無法達到最低獲利要求，則進入閉事業體。以原燒為例，整個品牌的獲利是 18%，但如果中港店的獲利是 8%，則中港店會進入單店閉店機制。所謂的單店閉店機制，意謂單店一整年的獲利低於 10% 時，則進入該機制，將由六人小組強制進入管理而稱之。2011 年底前結束營業的分店有藝奇板橋中山店、聚板橋中山店、聚台北敦化北店。

因分店有最低獲利門檻限制，當獲利門檻愈高時，分店遲遲無法達到最低獲利要求時，就會面臨閉店的命運。當獲利不足被迫關閉的分店數愈多時，平均的分店數就愈少，此時因為少了獲利不佳的分店，品牌的平均實際營收相對提高，

提升了品牌平均的實際獲利，亦增加了集團實際總獲利，形成獲利門檻的高低將是影響分店是否繼續經營的環路，如圖 4-6 環路 11 所示。

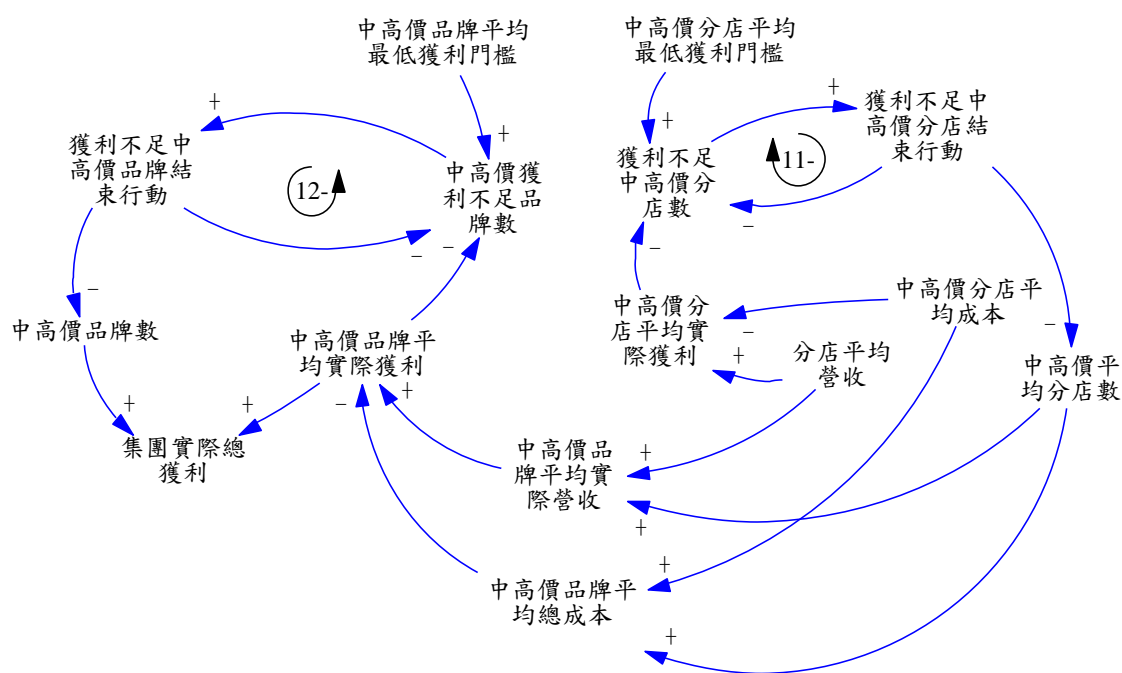


圖 4-6 中high價分店、品牌的結束行動環路

就品牌而言，以 151 方程式為考量原則，也就是每個品牌「1 年營業額」，必須達到「5 個資本額」，獲利則要達到「1 個資本額」的要求。而五年內的營業額一定要達到五億，淨利 10% 以上，倘若達不到此一標準，也得收掉，亦是評估品牌獲利的最低門檻。也就是當某一品牌一整年的獲利低於 10%，將會進入閉事業體機制，當品牌的獲利無法達到最低要求時，就會先由六人小組進駐這個事業體進行協助，過程同分店。2008 年，引進了大陸當紅的人氣料理—麻辣乾鍋，品牌名為「打椒道」，推出三個月不到就夭折了，也是個案集團聚焦創業至今，在台灣第一個開發失敗的新品牌。

當被迫關店的分店愈多時，分店數量就會減少，平均分店數也跟著減少，品牌平均實際營收也會跟著減少，更直接地影響品牌的平均實際獲利。因為品牌獲利目標會影響集團的實際總獲利，為確保企業有一定的獲利水準，訂有最低獲利門檻限制，因此當獲利遲遲無法達到最低要求時，就會面臨結束品牌經營的命運。因此當經營的品牌數愈多，受到品牌稀釋效應，而影響品牌的平均實際獲

利，但因有辦法在市場上持續經營的品牌，其獲利都超過最低門檻限制，因此，當品牌的平均實際獲利愈高時，集團的實際總獲利也會跟著增加，形成品牌獲利的負環，如圖 4-6 環路 12 所示。

4.1.4. 集團之中高價品牌成長管理

2000 年經歷裁員縮編的痛，讓戴董事長驚覺，不能只靠「王品」一個品牌獨撐大樑，為了要分散風險，他提出「醒獅團計畫」，喊出「30 年 30 個品牌、萬家分店」的宏願，鼓勵有創業潛力的主管進行內部創業。因此於 2001 年推出「西堤」、2002 年的「陶板屋」，而這三個品牌深受消費者肯定，為個案集團奠定了良好基礎，並撐起了個案在餐飲業的規模和地位。為了達到集團的終極目標，2002 年戴董事長提出「一年兩個品牌」的水平擴張策略，自此開始不斷地開創新的中高價品牌。

個案集團的願景是成為全球最優質的連鎖餐飲集團，終極目標為萬家分店、營業額 4000 億，因此訂出了短/中/長期目標，短程目標：2012 年要展店 250 家，營業額達到 100 億；中程目標：2020 年要展店 1000 家，營業額達到 400 億；長程目標：2030 年要展萬家分店，營業額達到 4000 億。為了達到集團最終獲利目標，就必須持續開創新品牌，並讓各品牌能不斷地提高實際獲利，在這不斷追求集團獲利的情況下，形成品牌成長的負環，如圖 4-7 環路 13 所示。

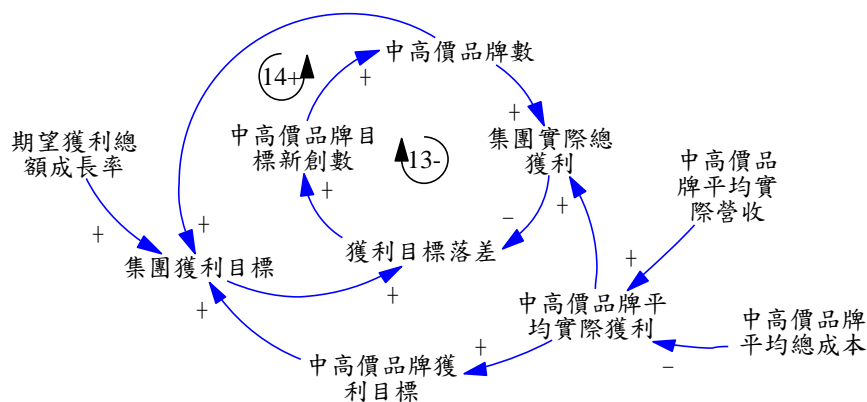


圖 4-7 中高價品牌對集團的營收管理環路

為了達到集團目標，會訂定期望獲利總成長率以達到集團獲利目標，透過提高品牌目標新創數來增加品牌數，藉由品牌的增加來提升品牌的實際獲利及品牌

獲利目標。而一般公司的年度業績目標訂定都是由上到下，由公司高層訂出明年度經營目標，各部門再依高層訂的目標做各部門展開，但個案集團的年度營業目標則是由下往上，每個品牌分別訂出自己認為可以達到的營收目標，最後大家再看看是否合理，如果出來的營收數據達到集團預期目標則照各品牌訂定的執行，而每次各事業處提出的計畫大多超乎預期。例如，2010 年預期營收能達到 62 億，成長 20% 就已經很棒了，但想不到最後整合出來的竟然是 70 億，形成各品牌不斷追求獲利，帶動集團獲利成長的正環，如圖 4-7 環路 14 所示。

每個品牌因為定位不同，不容易產生互打的情形，王國雄副董事長說：「開設新分店時對既有分店的傷害必需小於 10% 之內」。就集團的角度，為了集團的成長，需要持續不斷的開設新分店，因此影響在 10% 以內，既有分店沒有不同意的權利。為了落實鼓勵內部創業，個案集團也規定，如果店長被調去展店，除了新店可以認的 11% 股份之外，展店店長還能保有原有店 3~5% 的股份，至於繼任的店長則只能認 6~8% 的股份。李森斌總經理說，「這些做法都是為了鼓勵同仁在跳出來創業時能更無後顧之憂」，畢竟就創業與守成來看，創業所冒的風險遠高於守成，這也是為什麼個案集團由高階幹部所組成的「中常會」會決定給予外出創業的同仁較多獎勵的原因。

品牌數愈多，消費者可選擇的也就愈多，顧客的忠誠度會降低，新顧客數也會減少。因此品牌數愈多，品牌間的排擠，會讓顧客數減少，造成分店營收降低、品牌實際營收降低、品牌的平均實際獲利也會跟著減少，使得集團的總獲利因此減少。為了達到集團 2030 年 4000 億的終極目標，訂定 40% 的年營業額成長，為了提高集團實際總獲利需要不斷地開創新品牌，並跨越最低的獲利要求門檻，期望縮短與獲利目標間的落差。不過，雖然每個品牌定位不同，提供的服務也不盡相同，但因師出同門，差異性並不大，去了第一個品牌覺得服務、餐點都很好，再去另一個品牌，會感覺餐點的相似度很高，服務也差不多，對於消費者而言，會失去想要一去再去的慾望。另外，以前會覺得到個案集團用餐是個高級的地方，因為品牌少、分店也不多，讓人有物以稀為貴的感覺，但是現在遍地開花，到哪都有個案集團的分店，失去了新鮮感，因此形成老顧客減少前來消費的頻率，新顧客又無意願前來消費的情形，如圖 4-8 環路 15 所示。

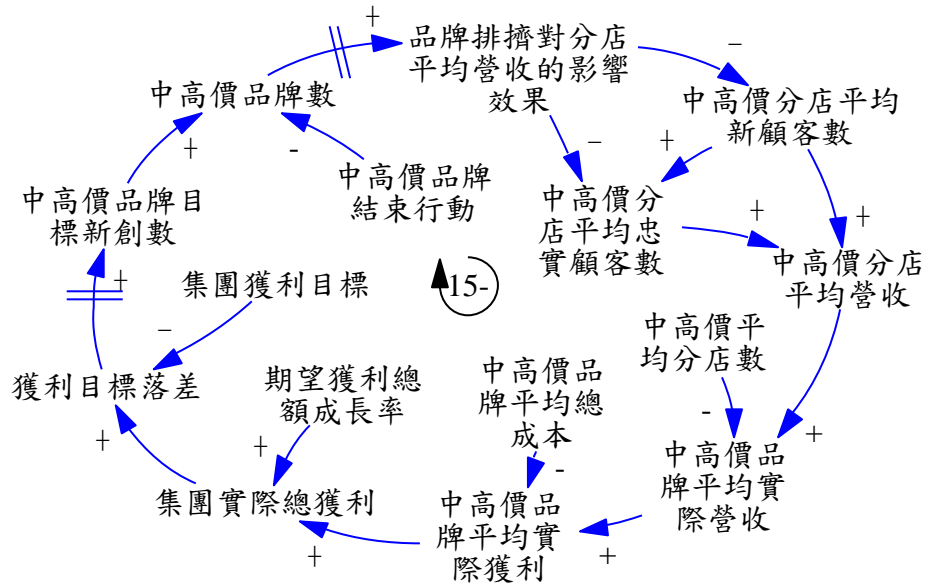


圖 4-8 中high價品牌排擠對分店、集團的影響環路

4.2. 平價品牌的發展與管理

4.2.1. 集團平價品牌之發展

因此在 2001 年開始推動醒獅團計畫，開創了西堤、陶板屋，更在 2002 年喊出「一年兩個品牌」的擴張策略，陸續成立了原燒、藝奇及夏慕尼等多品牌。因此自 2001 年開始中high價品牌一直不斷地開創新分店，並於 2007 年快速展店，然而中high價品牌受限於市場胃納量，於 2010 年展店速度呈趨緩成長，如圖 4-9 所示。

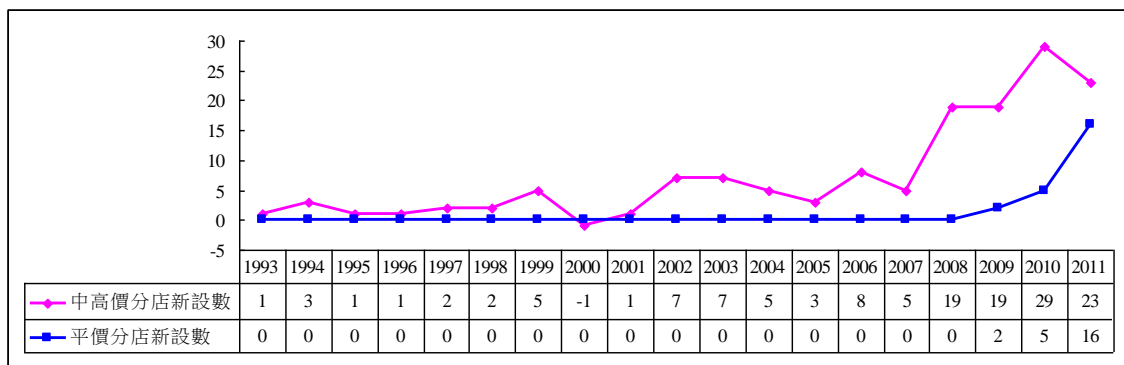


圖 4-9 個案集團歷年中high價品牌 vs. 平價品牌分店新設數資料

資料來源：本研究整理

2011 年台灣的餐飲市場有 3721 億，個案集團做了約 77 億，只佔市場的 2% 左右，更有感於中高價品牌的單店數大多無法突破 20 家，要達到集團 1 萬家分店的目標，以中高價品牌的經營模式，顯然缺乏大量複製的經營效率。且發現密集開創中高價新品牌及展分店下，人力的訓練、培養跟不上品牌發展速度，為了維持個案集團的服務品質，2007 年的經營策略從「多品牌」邁向「多店品牌」，一年開創一個新品牌，一個品牌至少要開設 50 家分店。王國雄副董事長說，以品牌來區分，能開設 100 家分店，價格 200 元以下者，即稱為平價品牌。

集團的終極目標是 2030 年開萬家分店，營收達到 4000 億，隨著中高價品牌受到市場限制，單一品牌展店只有 20 多家，預期以中高價的分店發展速度無法達到期望分店數，再加上中高價品牌的總營收是 $\text{中高價品牌數} * \text{平均分店數} * \text{平均分店營收}$ ，因此要達到集團目標，不僅要增加分店數，也要提高各分店的平均營收，更要不斷開創新品牌，才有機會達到期望的集團目標。

因為中高價品牌的展店速度無法達到集團分店數目標，且隨著分店數的受限，各分店成本無法大幅降低，再加上各分店的營收成長率呈現趨緩情況下，要達到集團目標就必須改變現有的中高價品牌經營模式。因此，個案集團高層自 2007 年即開始思考如何才能快速展店並達到最低獲利要求，最後看準「平價、簡單、高品質」的市場需求，決定走出都會區，深入人口 20 萬以下的重點鄉鎮，於 2009 年 8 月推出第一個平價新品牌「石二鍋」，單價為 198 元的小火鍋。個案集團依價位，區分為中高價及平價。目前的平價品牌有：石二鍋與曼咖啡。個案集團期望在集團品牌光環下，能夠以平價的價格定位，在住宅區大量的開設分店，並藉由規模經濟達到集團終極目標，形成了如圖 4-10 所示的環路。

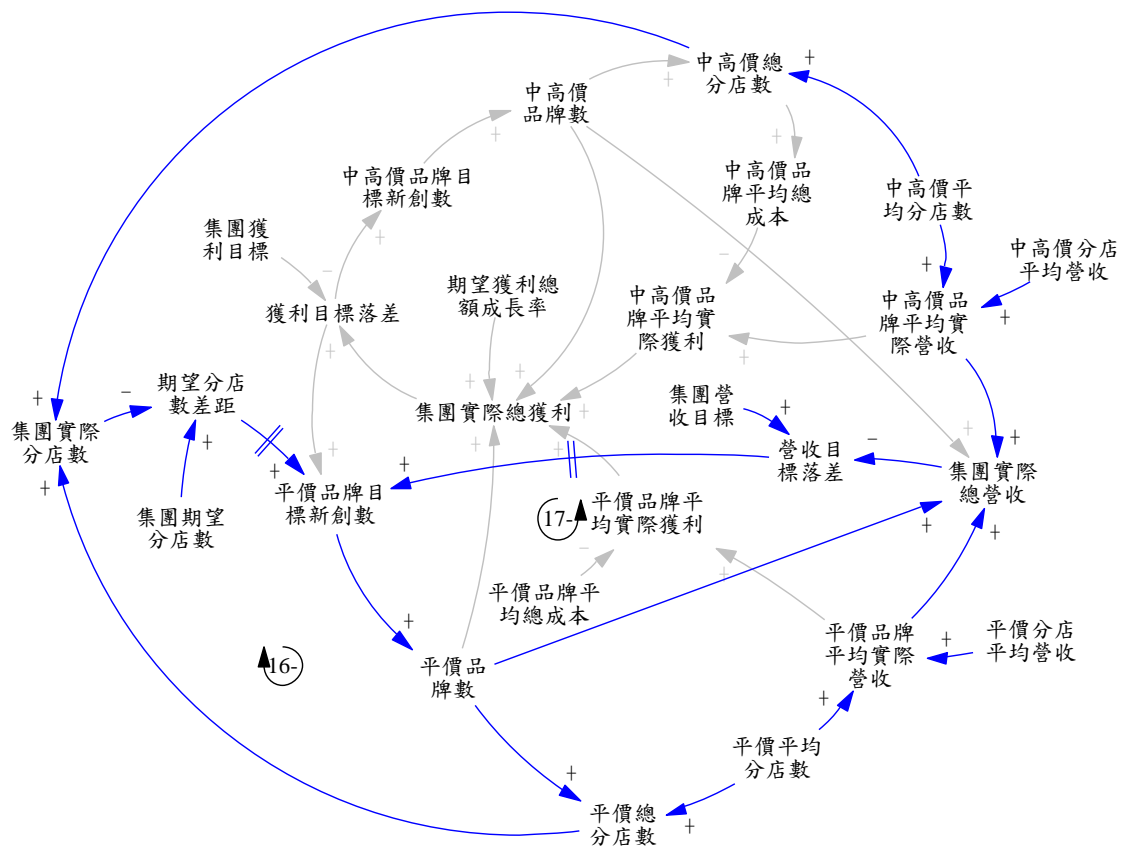


圖 4-10 中高價品牌轉向平價品牌發展之成長環路

除價格外，平價品牌的分店佈局與中高價亦不相同，它採區域性管理，每個區控管 9~10 家分店，也因為定位在人口 20 萬的重點鄉鎮，可以開設的分店數就多，從 2009 年 8 月新創到 2011 年底短短兩年多就已開設超過 20 家分店，光台中地區目前就已開設了 10 家分店。目前的平價品牌只有石二鍋與曼咖啡，以石二鍋的開展速度，如果可以成功經營，則當平價品牌開設的愈多，開設的分店數就會愈多，平價品牌的總分店數就會愈多，相對的集團總分店數也就愈多，當集團實際分店數與集團分店數目標差距太大時，就必須透過不斷地開創新的平價品牌，並藉由品牌數的增加來提高集團的總分店數，形成不斷地追求分店數成長的負環，如圖 4-10 環路 16 所示。

4.2.2. 平價品牌之成長引擎

中高價品牌經營必須符合「151 方程式」獲利原則：每個品牌「1 年營業額」，需達到「5 個資本額」，獲利則要達到「1 個資本額」；平價品牌單價雖然低，但也要有 10% 的獲利，年營收要達到 5 億元。個案集團的終極目標除了

2030 年要達到萬家分店外，還有 4000 億的營收目標，隨著中高價品牌成長受到市場限制，分店數成長趨緩，營收亦受影響，因此，當中高價品牌分店數愈多，中高價品牌的實際營收就會愈多，不過，中高價品牌成長受到市場限制下，只能轉向開創平價品牌，藉由平價品牌的規模經濟來達到期望的營收目標，形成不斷追求營收的成長負環，如圖 4-10 環路 17 所示。

為了達到集團的終極營收目標，也為了維持集團獲利，設有最低獲利門檻，而 10% 是個案集團給各品牌訂的最低獲利門檻，平價品牌因為單價低、營收少，為了達到獲利目標，在營運管理上，中高價品牌每家店都有 3 台負責財務流程的電腦，也有專職行政人員每天與總部管理處對帳，為了節省成本，平價品牌在總管理處和店頭間增設一個「小管理處」（以小 HQ 簡稱），做為雙方的橋樑，並將溝通頻率從每天延長到每周，如此就不用增加店面人手。

石二鍋總經理曹原彰說，一間王品需要 55 位服務人員，石二鍋為了擺脫過去「大戶人家」的思維模式，重新聘請一批工作人員，希望用 4 個人經營 40 個座位，大大減少服務人員的人事成本；且石二鍋的湯底採外包方式，如此不僅減少廚房人員，亦可縮小店舖所需的空間；再加上平價品牌的地點並不以市區、商圈為主，減少租金壓力；因為服務人員少，廚房設計採生產線式設計，不僅可以減少上菜的次數，亦可提高工作效率。

海豚哲學是個案集團成功經營的重要因素，但平價品牌因為單價低，營收、獲利都無法與中高價相比，因此平價品牌採獎金制，不以營業額高低來分獎金，而是將營業額設為九個層級，全部達成就有九千元，一季評核一次；獎金計算方式，副店長職級人員的獎金就是店長的一半，如此減少了中高價品牌的分紅壓力。當實際獲利與獲利目標產生差距時，會進行成本的降低行動來達到成本目標，因此當成本的降低行動愈多，各分店的平均成本就會愈低，平價品牌的平均總實際成本就愈低，而當成本降低時，實際的獲利就會增加，形成為了增加平價品牌的實際獲利不斷地進行成本調節的負環，如圖 4-11 環路 18 所示。

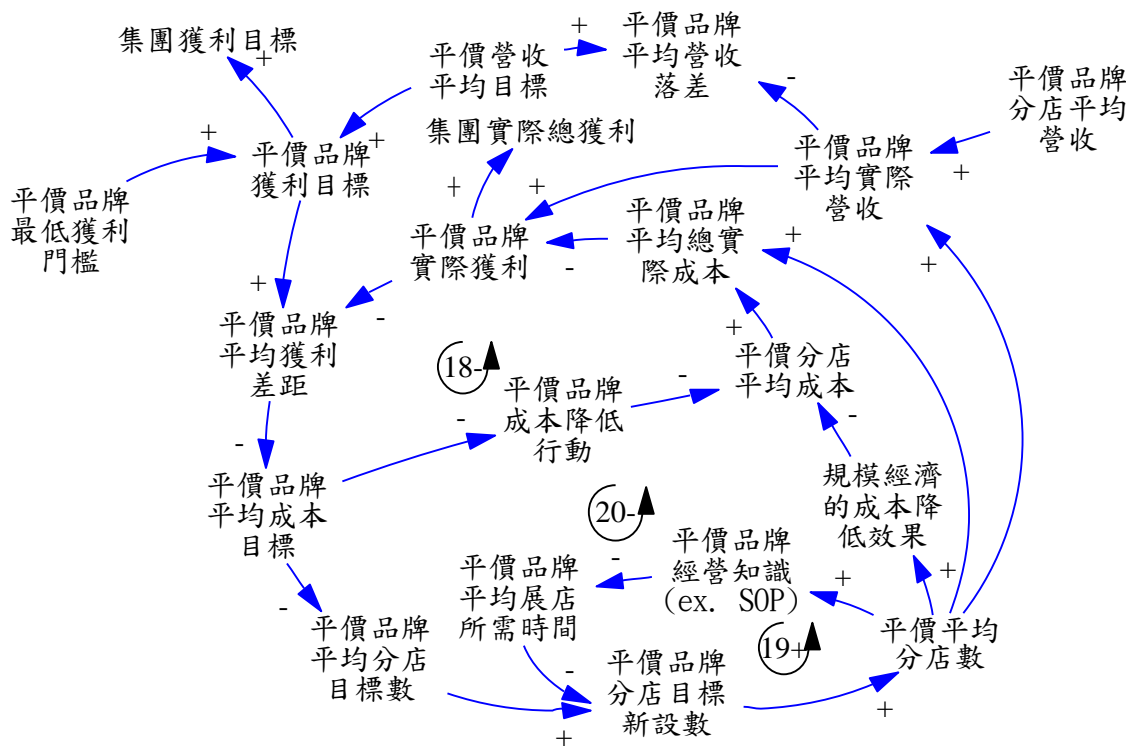


圖 4-11 平價成本調節行動環路

不管是營運上的控管，還是分紅制度，中高價與平價的差異性很大，為了管理上的方便，擔心現有的中高價品牌店長無法適應平價品牌的管理模式，因此石二鍋絕對不任用個案集團裡中高價品牌的店長，連教育訓練的主管也是外聘。中高價品牌的店長養成時間需要 7 年，平價品牌則只需要半時間時即可成為店襄理（等同中高價品牌的組長），而為了省節成本，在石二鍋中沒有所謂的店長，用組長職級當店襄理，來控管店舖，搭一個 R&D 的行政主廚，來控管所有餐點的品質，再加一個訓練部的副理，來控管所有的訓練，最後再外拉一個展店的副理負責展店，擺脫現有的中高價品牌展店模式。為了讓平價品牌能快速、有效率的展店，開一家新分店，從簽約動工到完工，十五天之內完成，將所有的過程、物件制式化，包含招牌。平價品牌的分店數要想達到規模經濟，平價品牌就必須有效率地的快速展店，因此當分店數愈多時，需要的 SOP 就愈多，當所有的流程都訂定 SOP 時，開展一家新分店所需的時間就愈短，能開設的分店數也就愈多，而為了達到集團分店目標勢必需要不斷地提高分店目標新設數，使得平價品牌的分店數快速成長，形成了圖 4-11 環路 19 的平價分店成長環路。

平價品牌為兼顧規模與獲利，石二鍋曹原彰總經理發現，在品牌的紅三角庫中，品牌安心感及菜色是個案集團的強項，因此，石二鍋為了讓顧客安心與信任，使用開放式廚房，讓客人對食材選擇、料理方式皆一目了然。

平價品牌減少與客人接觸的頻率，並不代表服務就不重要，當提供的服務 > 顧客期望值時，將會讓顧客感動；當提供的服務 = 顧客期望值時，會讓顧客覺得滿意。因此雖然是平價品牌無法提供中高價品牌的食材、服務，但因為定位不同，不能與中高價品牌的服務水準相比較，而是要與同價位的同業作比較，只要提供的服務優於同業，則可達到競爭優勢。

中高價品牌的滿意度要求要達到 95%，平價品牌則要求 90%，因為平價品牌的分紅制度、教育訓練與中高價不同，員工對於企業文化的認同度也較低，客訴問題的案件相對會比較多，但因價位不同，當營收與滿意度產生衝突時，原則上會視營收的成長率，如果不受影響，則不會調整服務策略。因此為了達到成本目標，不斷地進行成本降低行動時，顧客滿意度自然會下降，當顧客滿意度與滿意度目標產生落差時，就必須進行滿意度調整行動來提高顧客滿意度，形成如圖 4-12 環路 22 所示的負環。

當顧客滿意度與滿意度目標產生落差時將進行顧客滿意度調整行動，調整行動愈多時顧客的滿意度就愈高，而顧客滿意度愈高時，口碑就愈好，能夠吸引的新顧客數就會愈多。當服務、菜色、氣氛符合消費者需求，新顧客就能成為忠實顧客，並造成良好的口碑效應，形成圖 4-12 環路 23 的環路。

在 2011 年底前，曼咖啡已經有兩家分店，每家店內有 35 個座位，店內沒有插座亦不能上網，喜歡在店內上網的族群就不是曼咖啡的目標消費群，因為上網型的消費者一待就是一、兩個鐘頭，會影響想在店內消費的顧客，如此可以增加翻桌率。一般人將咖啡、甜點當做午茶、點心，或是用餐後的飯後甜點、飲料，而空間對商家而言更是固定成本，經評估後發現曼咖啡在用餐時段的來客率並不高，為了增加用餐時段的來客數，在餐點上增加了法式輕食，對都會商圈的上班

族及用餐需求量不大的消費者而言，它是一個新選擇，推出後消費者反應還不錯，客座率很高。

當營收目標與實際營收產生落差時將進行品牌營收的增加行動，而品牌營收增加的行動愈多時，品牌分店的平均營收及實際營收都會增加，降低與品牌平均營收間的落差，如圖 4-12 環路 24 所示。

4.3. 重要管理制度的設計與發展

在個案集團的管理制度中，依據分析、歸納可分為「標準化」、「營運資訊公開化」、「品質管理制度」、「共同採購制度」。標準化能讓員工更快速的學習，並保有一致性的服務品質，使得集團能更快速的展店；營運資訊公開化則會在無行中督促員工們提升自主管理，形成營收愈來愈高的正向循環；高標準的品質要求，重視顧客滿意度，為個案集團塑造出好形象、好口碑；開源重要，節流可省下的成本也不容小覷，個案集團藉由有系統的採購制度，不僅能為公司省下大筆金錢，亦能培養出優秀的採購人員。以下將針對「標準化」、「營運資訊公開化」、「品質管理制度」、「共同採購制度」進行詳細探討。

4.3.1. 標準化的推動

個案集團為了避免因為「人」的因素而造成服務品質上的差異，因此將所有的行為、動作制訂規範，確保所有人都能達到一致的服務品質；為了達到集團目標，必須縮短新品牌、新分店的開發時程，因此標準化中就「餐廳作業與營運管理標準化」、「人力訓練標準化」、「品牌與新店創立流程標準化」進行探討。

(1) 餐廳作業與營運管理標準化

餐廳作業標準化

個案在成立之初就有經營連鎖餐廳的想法，王國雄(2010)說，當王品集團開始聚焦經營餐飲業時，中常會夥伴對於未來的經營有了「大做」與「做大」的共識，正因為是大投資，因此需要從一開始便確認公司的企業文化、經營規範和管理制度，否則，不只沒機會「做大」，萬一僥倖擴大，一定也會有層出不窮的問題。

餐飲業無法做大的重要因素之一是「人」。高雄餐飲學校助理教授蘇國焜在王品學(2012)中指出，餐飲業賣的不只是食物，而是「體驗」。「體驗」難以標準化，和製造業開發產品後，便可大量生產的模式，截然不同。餐點和服務，可能因廚師和服務員不同而改變；即使同一個人，心情不同、服務也會有落差；再加上消費者的喜好、口味不同，增添用餐過程中的變數，更顯出標準化的重要性。

在聚焦王品之前，曾經九次創業失敗的戴董事長，很早就發現這些問題。為了達到連鎖店經營標準化，在開了 7 家分店、年營業額剛突破 1 億時，戴董事長就挖角麥當勞的訓練主管張勝鄉，學習麥當勞的組織和制度，推行「工作標準化作業」。為連鎖餐廳保有相同的服務水準，所有的行動都需訂定標準化，因此從進餐廳、用餐、然後離開，接觸到的服務大致可分為大廳、廚房及吧台這 3 區域，大廳有 17 個服務流程、廚房有 16 個工作站、吧台有 8 個生產流程工作站。以大廳為例，從接電話、接訂位、帶位、送水杯、點餐、上餐、撤餐到結帳離開，共有 17 個工作站；廚房有 16 個、吧台有 8 個生產流程工作站。明確規範每個人的負責範圍和工作方式，以確保品質的一致性，而這些規則有時細到要求員工服務客人的舉止態度，必須使用「共同服務用語及動作」。

為了達到集團 30 個品牌、萬家分店的目標，持續不斷地細化每個流程，從前場服務生到後場廚師，「只要看得到的、聽得到的，都有規範」。個案集團原本只有薄薄兩本 10 多頁的餐廳作業手冊，目前已擴充至 1 本 140 頁的 SOC 手冊，值得注意的是，在個案集團的 SOC 中，「流程」只占工作標準中的五分之一，張勝鄉指出，要讓客人感到貼心，除了規定服務的「行動」外，還要注重「內心」，因此，SOC 內容涵蓋了「外型與內心」、「動作流程」、「敏感度」、「團隊精神」及「其他注意事項」五大要點，避免依循「流程」，而忽略了表情和態度。舉例來說，王品、西堤、陶板屋的消費定位不同，服務也有差異。例如，陶板屋訴求有禮，服務生必須做到向客人彎腰三十度；至於西堤，強調熱情活潑，服務生必須笑口常開，甚至規定笑容要露出七顆半牙齒(開懷的笑)；而王品牛排標榜尊貴，因此，服務生鞠躬時是十五度，並保持淺淺的微笑。組織愈大，為了確保品質，需要導入的標準化就愈多，因此期望的標準程度就愈

高，當標準化程度不如預期時，就需要不斷地推行，形成如圖 4-13 餐廳作業標準化推動環路所示之標準化成長負環。

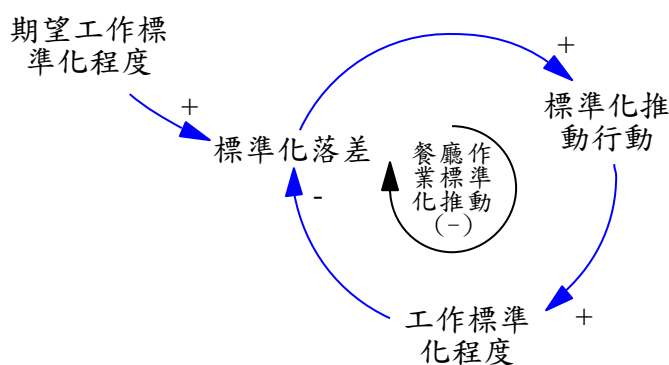


圖 4-13 餐廳作業標準化推動行動環路

餐廳營運管理標準化

管理需要有目標和指標，目標是「想要達成的」，指標則是衡量目標達成的狀況。個案集團依各單位的定位、建立衡量指標，權責分明，透過內部網路系統的建立，及各種表格與活動的設計，讓整個集團齊步向前，朝連鎖經營方向邁進。1999 年當時的財務長即將營運指標分為領先指標及痛苦指標。領先指標包含成長率、可控制利潤率、顧客滿意度、達成率等四項；而痛苦指標則包含同仁異動率、不當金額、0800 顧客抱怨數等三項，此即為「七項排名」。發展至今，個案集團每個月都會計對顧客構面-0800 抱怨電話通數(20%)、顧客讚美(10%)；財務構面-不當比率(25%)、營業額目標達成(10%)及財務管理稽核(10%)；管理構面-食品安全稽核(10%)、離職率(5%)及工作計畫評核(10%)等 3 個面向、8 個項目進行店舖評比。

而準時回報每家分店的營運狀況是連鎖店經營的基本需求，因此由財務長帶領同仁撰寫資訊需求單，從點餐收銀、總帳、薪資扣繳、票據管理及採購等系統與資訊部共同開發建立，奠定了餐飲資訊系統們行開發的基礎。透過 POS 收銀系統、可以了解商圈特性、商品的點餐狀況，並可針對點餐率高的餐點保持充足的食材，而反應不佳則加以汰換；針對用餐的尖峰時段，也可以作為人力調配與工作安排的依據。

隨著用餐人數的增加，累積了大量的顧客資料，透過分析能了解顧客喜好與消費趨向，進而調整經營方向。品牌部每半年提出「顧客紅皮書」，整合顧客來店消費意見卡、0800 顧客來電意見、網路留言訊息，以及每日營業記錄，並進行分析，讓各事業處品牌經營管理者除了以成本的角度、營運的角度外，更要站在消費者的需求來思考問題、研發產品、經營品牌，最後會提出「5K 指標」(Key Index)做為報告的結論。說明如下：

新舊客看體質：初次來店屬新顧客，反之則為顧客。觀察新舊顧客的意義在於，品牌在成長的同時，如果老客人不斷流失，代表產品沒有得到認同，這樣的成長如同建立在流沙上，因為新客人都是嚐鮮，成長不會長久。

滿意度看問題：主要觀察產品、服務與整潔的滿意度。無論是新創品牌或轉型中的品牌，都需觀察滿意度的走向，向上是往對的方向走，向下則代表有問題。

介紹率看未來：顧客願意幫餐廳介紹客人，代表顧客認同品牌的所做所為。而結合歷史資料來研判更有意義，屬於觀察品牌的領先指標，例如，介紹率持續攀高，表示後勢看好，甚至可持續展店。

用餐頻率看忠誠：用餐頻率代表顧客的忠誠度，也是規劃行銷活動的重要參考指標。例如，顧客半年內平均來店用餐一次，所有的經營與行銷活動，就可以用半年週期來思考。

好吃度與價格合理度看成敗：消費者對好吃度與價格合理度的看法，會隨著高價品牌與平價品牌而不同。高價品牌有尊榮及面子問題，價格不是選擇品牌的首要考慮因素，好吃度指標永遠大於價格合理度；而平價品牌則是為了滿足普羅大眾日常生活的需求，價格決定勝負，如果價格合理度不高，就只有慘遭淘汰的下場。

(2) 人力訓練標準化

隨著王品牛排經營成功，分店數愈開愈多，為因應集團未來發展，且維持集團固有的服務品質，必須提昇員工的服務能力，因此在 1997 年成立「訓練部」，推動人力訓練標準化，負責教育訓練工作、人力召募及面試工作，除培訓人才外，後來發展成為員工職涯發展訓練，明訂每個階段升遷所需完成的學分，大致可分為三個面向：一是「操作面」，包含怎樣開門、如何倒水、點餐...等與客人直接接觸的基本服務功夫；二是「管理面」，如存貨管理、運作效率管理、食品衛生管理等店面基本經營實務；三是「領導面」，如如何鼓舞團隊，瞭解商圈，讀懂損益表、資產負債表，分析能力的培養等。

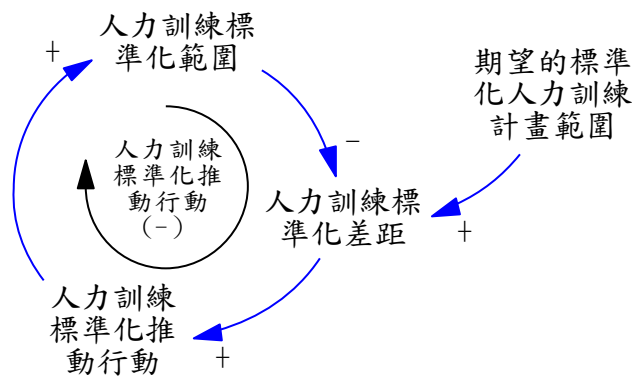


圖 4-14 人力訓練標準化推動行動環路

2006 年隨著營收成長及因應全球化發展，各品牌存在著短、中、長期的展店目標壓力，為了快速展店，就必須有足夠人力，然而專業養成並不是一朝一日，因此導入線上學習管理系統，將所有的訓練課程一致化、標準化，陸續轉成線上學習，並有學分認證和考試，透過全面性、快速、有效地降低教育訓練成本，讓員工可以加速學習不斷地提升專業職能，以提昇競爭力。為了提昇員工的服務能量，規劃多項的教育訓練，當現行的人力訓練標準化推行程度與期望的標準化人力訓練計畫範圍有差距時，將會增加人力訓練標準化的範圍，形成圖 4-14 人力訓練標準化推動行動環路之負環。

(3) 品牌與新店創立流程標準化

戴董事長觀察到華人很喜歡自己當老闆，因此，個案集團很早就開始規劃「內部創業」的經營模式，讓同仁有機會當老闆。一方面可以留住優秀的同仁，

讓有夢想、有願景的人才都能在集團裡安心發展；同時，集團也可以持續向外擴張，匯集眾人之力，提高國內餐飲水準。個案集團 2001 年正式啟動「醒獅計畫」，成為日後集團發展的最重要關鍵，使公司不致於停滯不前，充滿了創業氣息。因此如 3.2.1 所述，獅王是由六人小組決定，所謂「獅王」，指的就是領導西堤、陶板屋、原燒及聚等這幾個餐飲品牌的總經理。想要成為獅王，必須具備 3 個特質，首先，要有領導統馭的能力與藝術；其次，對新事業要能有策略性的規劃；另外，還要有高度的耐壓性」李森斌總經理解釋，獅王需要帶領一批人打天下，因此要讓這群人願意追隨他的領導，如果獅王不具備令人信服的熱忱與精神，是無法跨出創業的第一步的。決定後由獅王依 PPCB 模式提出創意構想企畫書向中常會報告，中常會表決通過才可以去執行、備詢，中常會不通過的話，就必須重新再去尋找新的開發商品，直到通過為止。

個案集團實施醒獅計畫後，陸續於 2001 年開創「西堤」、2002 年「陶板屋」、2004 年「原燒」及「聚」、2005 年「藝奇」及「夏慕尼」、2007 年「品田」、2009 年「石二鍋」及 2011 年的「曼咖啡」。集團內目前有 11 個品牌，除了第一個王品牛排外，其它品牌都是由獅王創立，當獅王確定後，需依循 PPCB 模式去尋找合適的產品。第一個 P 是 Pricing，第二個 P 是 Product，C 是 Customer，B 是 Branding。Pricing 意指決定推出何種價位的產品。有了明確的價格設定，就可尋找、生產適合該價位的產品；Product 為有了明確的價格設定後，便開始尋找適合該價位的產品。評估的準則在於是否有足夠的市場規模，足以支持一個連鎖品牌的經營；Customer 表示有了定價與產品，自然很容易設定消費對象。像高價位的消費族群多是高階主管、老闆來款待重要人士，而平價品牌多是學生、家庭、上班族；Branding 則強調產品之所以能成為品牌，是因為有形的產品加上無形的品牌概念，才能成為一個完整的品牌。每一個優質的品牌，除了產品以外，都會企圖想傳遞一個核心概念給消費者，使品牌具有永恆的生命。以「舒果」為例，他是屬於「米蘭蔬食」的連鎖直營餐廳，餐點包含五味、五色、五法，他的利益點是自然多層次的彈舌菜色，而品牌想要塑造出青春、自然的個性，給消費者的承諾則是用心感覺食物的美好等。

當獅王確定後，總部會給獅王二到三個月的時間，讓他找一位店長並帶著行政主廚、品牌總監一同尋找合適的產品，而品牌總監參與試菜過程，需掌握「三好一定位」—好吃、好看、好質感及品牌定位。其中，好吃強調要掌握大眾的口味；好看著重在要對菜色呈現的美感提出建議；好質感強調所用食材是否與該道菜的定價相符；最後，定位要求要為品牌把關，不符合品牌定位的菜色便不應該出現在菜單上。

除品牌新創的制度化與標準化外，個案集團也透過事業部門與總部各單位間合作行式與關係的建立，加快並提高新店開設的速度與品質。一般而言，展店大致可分為三階段，首先是開店前的資金投入，主要包括門市的押租金、工程款及招募員工；其次為提升營收，包括尋覓好地段、展開宣傳；最後則是創造獲利，包括原料採購、人事控管等。除了基層工作者有工作規範書外，各項開店的作業細節亦訂有標準作業指導書。

隨著集團日益擴大，為了讓連鎖經營能更系統化，總部從以前的「服務的總部」轉變為「策略的總部」。總部雖是行政幕僚單位，但在新店成立時提供多方的協助，如品牌部是對外的行銷發言人、媒體廣告的規劃、文宣品的設計及顧客建議彙整等；為了降低經營成本，由企業關係部處理租賃議價等之相關事務；為了讓同仁能更快的進入職場上，由訓練部負責開發適合各事業處的教育訓練課程；財務部則是提供財務試算，估算需要有多少營收才能符合獲利，並藉以估算出食材成本及人事成本；工程部則是協助新餐廳的工程評估、規劃、設計、發包、施工管理等；資訊部則是協助管理資訊系統撰寫及維設；因為全職人員會在開店前二十天開始招募訓練，因此人力資源部會協助提供招募管道。

4.3.2. 營運資訊公開化

在前一節的分析中，可以看到個案集團各品牌、各分店運作與成長的各種正環，這些正環反應個案集團的基本文化與經營哲學—海豚哲學，對企業經營具有正向意義。為落實員工自主管理，營運資訊公開化相當具有重要性，且個案集團所有分店的經營績效和成本，對內完全公開，店舖之間還有排名競賽。戴勝益董事長笑稱，一般企業不公開財務，通常是因為老闆賺太多卻不想分，公開了怕員

工吵鬧。但個案集團公佈營收資訊，其實是要讓員工監督店長。「把公司交給顧客監督，把財務交給同仁管理，」個案集團總經理曹原彰說，當顧客主動反映意見時，主管就可以針對異常的現象做管理，而不必經常巡視店頭、擔心員工不老實。當員工成為公司股東時，就會格外在意成本和獲利。財務公開後，員工更會幫著一分一毫緊盯成本，找出獲利的方法。

中高價品牌各店採利潤中心制，制定收支結構需將食材成本控制在 30% 以內、租金 10%、人事成本 30%、管銷成本約為 10%。基於財務透明公開原則，集團內部每個月皆會公佈各門市營收、成本及經營績效等財務資訊，因為經營成果全員工共享，財務公開後，員工們為了自身的利益均會幫忙盯緊各項支出，嚴格控管成本，來增加獲利。對於營收數字不理想的分店，也具有警惕、鼓勵的作用。當現行員工自主管理程度與期望的員工自主管理程度有落差時，會希望藉由資訊透明公開行動，激勵員工提高自主的管理能力，形成圖 4-15 資訊透明公開對員工自主管理之影響環路之負環。

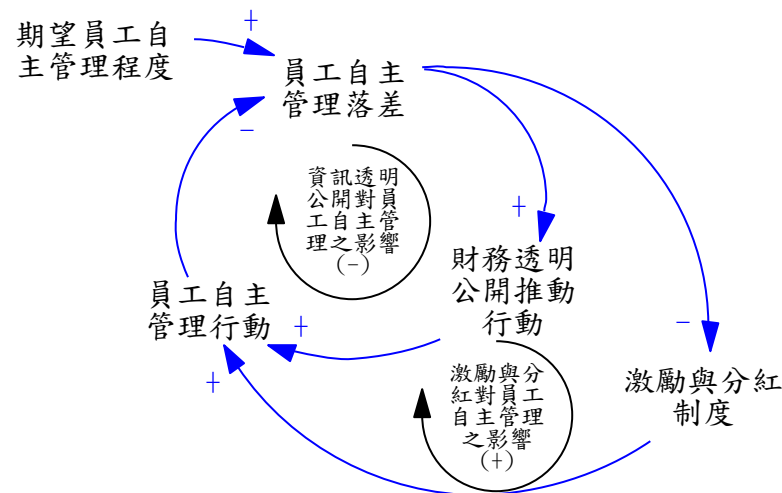


圖 4-15 營運資訊公開化推動行動環路

王品學(2012)中提到「利潤中心制」和「當月利潤分紅」，徹底扭轉了同仁的心態，使他們從「員工」變成老闆：過去覺得「沒關係，反正是花公司的錢」，現卻會認為「這個月省下來，下個月就可以分紅」；如果發現自家店的獲利比別人少，員工甚至會逐項商品做比較，找出到底是哪個品項買貴了？且「當員工發現別的店有 10 萬可以分紅，我們卻只有 5 萬，他難道不會覺得『跟錯人了！』」所以，「即時激勵」也是「即時壓力」。曾任職行銷部受訪主管表示，

因為中高價品牌營運採每日結帳，如果該日的營收不理想或其它品牌的營收超出預期時，該品牌獅王會馬上通知旗下的分店，讓其想辦法提高營業額，對分店造成無形的壓力。

以前的中高價品牌採立即回饋的分紅制度，每月結算，所有股東按持股比例分紅，且各店盈餘的 20%，也會拿出來跟同仁一起分享。使得平均年齡不到三十歲的店長、主廚們，個個都是年薪都超過百萬的新貴，也因為這種立即分享的制度，讓身在前線的營運同仁們能保持服務熱忱。現在個案集團的總部共有十個單位，定位為「策略的總部」，每個部門都需要主動協助各事業，從降低成本、拉抬營業額、提升服務品質，一直到策劃行銷行動，必須主動關心、積極協調，因此，總部雖是幕僚單位，只要是事業處賺錢，一樣能享受「海豚哲學」的分紅，因為是以品牌數的平均來計算分紅，任何一個品牌營運不佳，都會影響到總部分紅，基於利益共生關係，品牌無大小之分，每個品牌都會得到最佳的照料。

當激勵與分紅制度對員工形成誘因時，員工對自主的管理程度將會愈高，當自主管理程度愈高時，營收將會愈高，對員工具有鼓勵效果；也因為營收高，員工可以分得到的紅利將會愈多，形成圖 4-15 激勵與分紅對員工自主管理之影響環路之正環。

4.3.3. 品質管理制度的建立

餐飲品質是經營餐廳重要的因素之一，為確保食物和服務品質一致，並能有效率地快速展店，因此自 1997 年就請前亞都麗緻集團總裁嚴長壽為高階主管們演講，想將當時只有在大飯店才能享受得到的高規格服務，帶進平價餐廳。然而顧客是否前來消費，將直接影響到營收，在各品牌、各分店均不斷追求營收新高的壓力下，唯有維持服務品質，達到顧客滿意，才能維持舊顧客並吸引新顧客。而抽象的服務品質要如何管理？戴董事長決定回歸「數字」，亦即集團下所有餐廳收進的顧客意見表、接到的 0800 客服電話，每一項顧客意見，都會化成店長的 KPI，並且公布排名，形成一個以「顧客感受」為核心的服務體系。

1998 年秉持提供顧客最滿意的服務，透過「顧客用餐意見卡」做為營運管理改善依據；成立「0800 顧客服務專線」為與顧客有即時性互動的平台；並建立「0800 通報流程」，希望能即時滿足顧客的各種需求。依據集團所累積的經驗，顧客離開後的三十分鐘之內，若發現回收的滿意度調查表有負面意見，如果能立刻打電話關切，通常可以降低顧客撥打 0800 天使專線的機率。因為有時候，人受了氣或委屈了，你愈不理他，他就愈想愈發火。因此，如果能在「黃金三十分鐘」內發現狀況，攔截並了解它，顧客再回鍋的機率就會很大；不過如果無法把握這黃金三十分鐘，顧客就有可能撥打 0800 天使專線。倘若有顧客來電客訴，0800 小組成員必須詳細記錄顧客所說的話，三十分鐘內將該訊息傳送給店長、區經理、事業處負責人，以及副董事長和董事長。店長必須在三天內將事情原委瞭解清楚，提出解決方案，同時打電話給客人，並登門拜訪，攜帶禮物親致歉意。接著事業處負責人會在七天內發出致歉函。三十分鐘、三天、七天，是個案集團客訴處理的完整流程，也是「顧客第一」的誠意表現。

各分店經營是否出色，個案集團訂有七大管理指標，其中「萬人通數」即為 0800 天使來電數，除以每萬人客數；而對獅王的考核，亦訂有 5 個招式，其中一式則為比 0800 天使來電萬人通數誰最少。在集團的經營上獲利當然重要，但品質更重要，因此顧客滿意度，永遠是個案集團最關心的焦點，因此必須不斷提昇品質，以達到顧客滿意，形成如圖 4-16 品質滿意度推動與管理行動之負環。

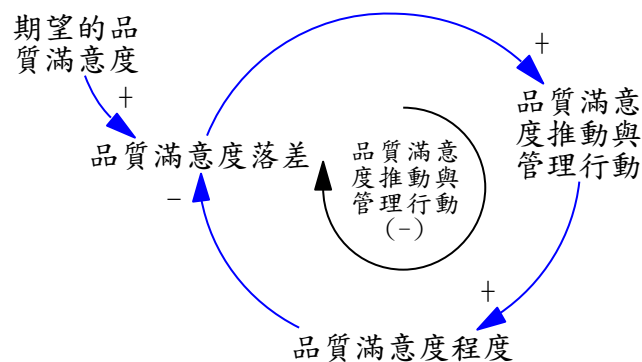


圖 4-16 品質滿意度推動與管理行動環路

4.3.4. 共同採購的推動

個案集團早期訂貨是逐一向廠商電話訂購，因為品項多達數千種，平均每家廠商僅提供幾個品項，往來廠商有數百家，因此門市訂貨工作十分繁雜，且每家廠商送貨時間又不統一，加上驗收貨量很多，使得訂貨人員工作非常辛苦。為了提高物流營運效率，基於專業分工及強化物流機能，2005 年成立低溫物流中心，打破廠商別，將數家廠商的產品整合在一個倉庫中。因為低溫物流中心運作良好，2007 年成立常溫物流中心，使得進貨流程簡化許多，門市訂貨透過送貨單，不會出現因電話訂購而發生口誤訂購之情形。

2006 年因應原物料成本不斷上漲，為了將成本降到最低，以「計劃性採購」做為成本控管，透過對採購品產業、影響價格因素及趨勢的掌握；或向出口國的牛肉協會或產業公會洽談直接購買，透過採購通路的升級，能在相對低點買進品質佳的主要食材。以牛肉為例，採購處員工必須盯緊芝加哥期貨市場、美國農業部等全球牛肉相關網站的訊息，必須在第一時間內掌握供需與量價。而採購通路也會影響價格，以牛肉為例，大多數餐廳、廠商都是跟台灣貿易商買牛肉，個案集團則會找出口國當地的牛肉協會、產業公會或官方網站尋找賣家，會直接向出口商、或是農場購買。

蔬果原本是由各店自行採購，但為了以量制價，2008 年決定將採購權收回總公司，將 70 多個採購中心，整合成北、中、南三個，成本立刻下降了 23%。而不在核心專長內的食物調理(如醬汁調配)，則一律外包，以提高廚房生產效率。採購部員工以前的工作內容，是以「品牌」來區分，每位採購要負責購買所有各種食材品項；現在則是依「食材品項」分工，也就是說，所有品牌的「牛肉」都由一位採購負責，以累積採購經驗。

採購重要商品時，個案集團至少都會跟兩家廠商往來，不讓自己處在缺貨風險中；如果是次要商品，就只跟一個廠商做生意，才好壓低價格。一般來說，王品把採購商品依風險及採購金額，分成策略性商品、關鍵性商品、一般商品和槓桿商品等四種。種類不同，與供應商的議價策略也不一樣。比如說，牛肉屬於策略性商品，因為牛肉是個案集團最重要的產品，但價格波動大、風險多，所以個

案集團與供應商是關係緊密、會互相交換市場訊息的「策略聯盟」，供應商甚至會主動提醒適當的採購時機，讓個案集團得以把風險成本降到最低。此外，為了分散風險，個案集團的牛肉供應商遍布美、加、澳。如果其中一地因為傳染病，導致牛肉無法出口，就能立即轉向其他國家。

隨著共同採購規範的程度愈來愈廣，共同採購成本將會愈來愈低。因此，當期望採購制度與現行採購制度產生落差時，就會尋找可以改善的空間，以達到最佳的採購成本，形成如圖 4-17 共同採購制度推動環路所示之負環。

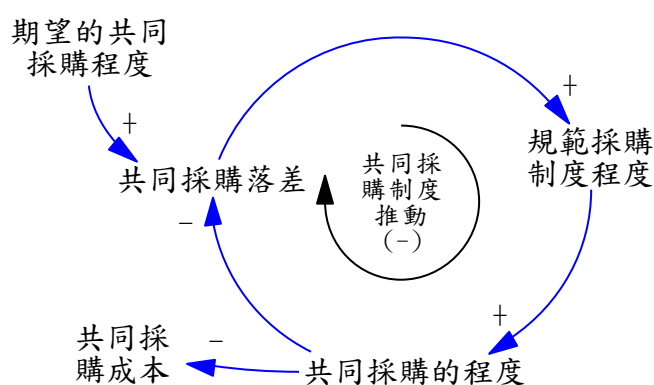


圖 4-17 共同採購制度推動環路

4.3.5. 管理制度的整體綜效

隨著集團不斷成長，個案集團從初期的聚焦經營、2001 年的多品牌經營到 2007 年的多店品牌經營，為了達到集團終極目標，建立許多重要管理制度去支持、控管集團整體的營運，如圖 4-18、4-19 環路。本研究針對獎酬制度、採購制度、品質管理制度、標準化推動及營運資訊公開化等管理制度進行探討，了解相互間產生的助益及限制。

獎酬制度：獎酬制度中的海豚哲學，讓分店人員為了得到更多的分紅，提昇服務品質，增加顧客滿意度，以期得到更高的分店營收；獅王則期望開設更多分店，以獲得更多的分紅；優渥的福利制度可以吸引優秀人才，帶動服務品質提升。

採購制度：「計劃性採購」，運用在對的時間點，用對的價格，買進需要的產品；「共同採購」則以量制價；並透過不同的採購策略，降低採購風險，達到最佳的採購成本。

標準化推動：在看得到的、聽得到的都有明確規範下，餐廳作業流程可以達到基本的服務水平；而分店是各事業處營收的主要來源，用「七大指標」來檢視店舖經營，更以此當做朝向萬家分店經營的基礎。

品質管理制度：在標準化的推動下，加上優秀的人才、經驗豐富的員工，都可以提升服務品質；而好的服務品質，可以提高顧客滿意度，吸引顧客；顧客的多寡則會影響營收，在海豚哲學的激勵管理模式下，員工離職率低，服務水平將會提升，提高顧客滿意度，帶動提升集團的品牌形象，吸引更多的顧客。

營運資訊公開化：基於資訊公開原則，每個人都可在內部網站看到每個月的營收、獲利情形，在獎酬制度的激勵、誘惑下，形成品牌、分店營收持續不斷創新高，帶動集團每年營收都成長超過 30%。

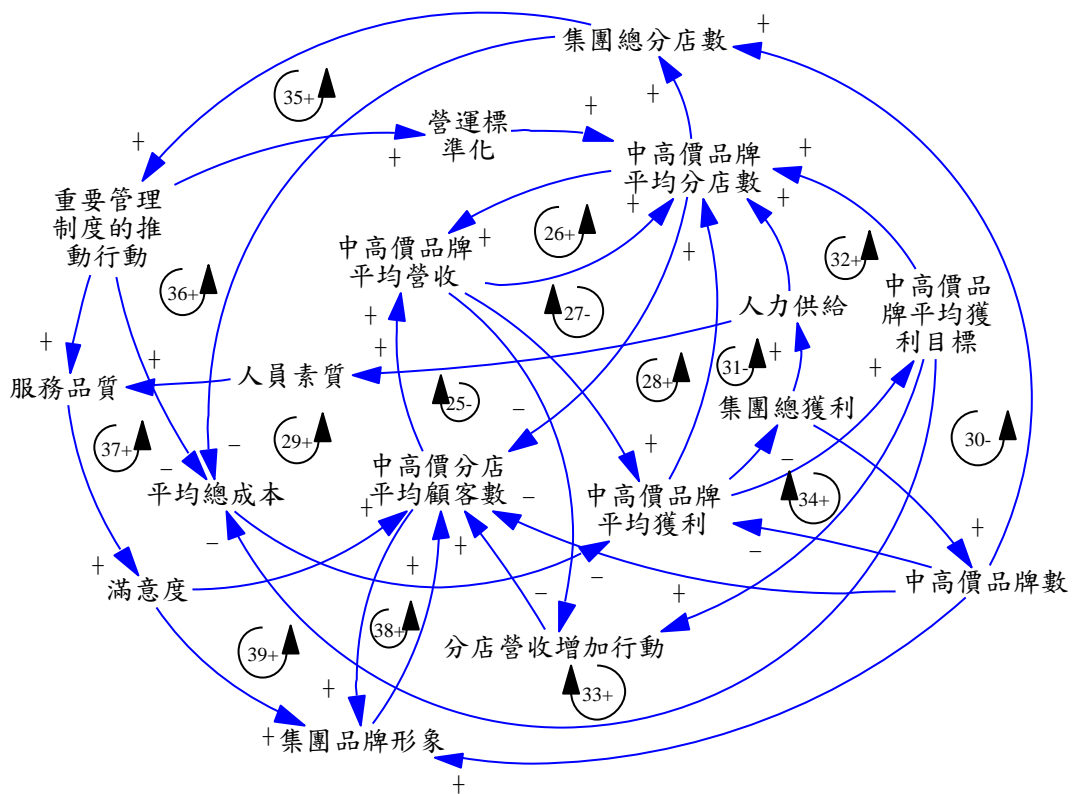


圖 4-18 中高價品牌之綜效環路

集團總營收是由中高價品牌總營收與平價品牌總營收之加總；品牌營收則是該品牌旗下分店數營收的總和，因此，集團總營收是由品牌數*平均分店數而來。為了提高營收，各分店的營收增加行動就必須不斷地運行，藉此留住老顧客，吸引新顧客，形成圖 4-18 環路 25 成長負環。因為分店數是營收的來源，市場潛力愈大可以開設的分店數就愈多，在營收基本獲利下，每個品牌旗下分店數開設的愈多，品牌的營收就會增加，在資訊公開透明的管理原則下，每位獅王都會希望分店數能不斷增加，形成每個品牌為了追求營收都會不斷地開創新分店的成長正環，如環路 26 所示。開設新分店前，品牌部人員會先評估，是否會造成品牌、分店間的排擠，就集團考量，只要影響小於 10%，原分店沒有拒絕的權利，因此，分店數開設的愈多，可以吸引的顧客數就會愈多，進而提高品牌的營收，如環路 27 所示。

每年個案集團會針對獅王進行考核，比最高營業額、比 0800、比獲利率、比投資報酬率及比分紅。要有高獲利，就先要有高營業額及低成本，而營收是由分店而來，分店數愈多，營收就會愈高，在最低獲利要求下，不只進行營收增加行動，亦會進行成本調節行動，加上，資訊公開化的壓力下，使得平均分店數愈多，平均營收也會增加，相對的平均獲利就會提高，形成如環路 28 的成長正環。

各品牌的分店數增加，集團的總分店數會跟著增加，當分店數量達到規模經濟時，議價空間比較大，加上共同採購策略的推動，每家分店的營運成本都會降低，因此當集團總分店數愈多，經營的總成本就會愈低，在營收不斷創新高、又不斷降低營業成本的情況下，獲利將會愈來愈高，形成如環路 29 之成長正環。當中高價品牌數量愈多，可以開設的分店數愈多，集團的總分店數也就愈多，在規模經濟下，各家分店的平均總成本會降低，當平均總成本降低，品牌平均獲利就會增加，集團的總獲利也會跟著增加。在集團終極營收目標壓力下，會透過不斷開創新品牌、新分店，來達到營收目標，形成如環路 30 之成長負環。

重賞之下必有勇夫，服務業雖然辛苦，但好的獎酬制度依然可以吸引到優秀人才，因此當集團營收愈高，員工可以分到的紅利也就愈多，就 104 人力銀行統

計，個案集團被視為餐飲業的第一志願，根本不怕找不到人，一年要招募 3,000 人，卻收到 15 萬張履歷表，當吸引來的人愈多，人力供給也就愈充足。正因為人才培育需要時間，配合集團成長需要，必須有足夠、適合人才，如此才能不斷地開設新分店，當集團總分店達到規模經濟時，則可降低成本、提升獲利，形成環路 31 之負環。

在海豚哲學的激勵下，期望獲得更高的獲利，因此會持續去開創新分店數，當分店數達到經濟規模時，藉由採購制度來降低成本，以獲得更高的獲利，形成環路 32 之成長正環。當期望獲利目標愈高時，也會進行成本降低行動，來降低成本、提高獲利，形成環路 33 之正環。品牌營收有基本的獲利門檻，當品牌數愈多，品牌平均獲利將被稀釋，不過，正因為每個品牌至少會達到獲利門檻，因此，當集團總獲利會愈高，為了達到集團獲利目標，需要新創的品牌數愈多，形成環路 34 之正環。

在集團終極目標壓力下，各品牌均不斷地開設新分店，使得集團總分店數愈來愈多，為了維持一定的服務品質，必須進行營運面的標準化管理；為滿足集團未來成長需要，人力訓練亦需標準化；且為了縮短新品牌、新分店開創時間，也都訂有標準開發流程。因此，營運標準化進行的愈多，開設分店需要的時間就愈短，可以開設的分店數就會增加，因此平均分店數增加，集團總分店數就會增加，需要的重要管理制度推動行動就會愈多，此時營運的標準化程度也就愈高，形成環路 35 之正環。

當重要管理制度的推動行動愈多，可以節省的成本就愈多，平均的總成本就愈低，每個品牌的平均獲利就會增加，在品牌平均獲利目標調高的情形下，就要藉由增設分店數來達到，因此分店數愈多，品牌的平均分店數就會愈多，當每個品牌的分店數都增加，集團的總分店數也就跟著增加，形成環路 36 之正環。

當重要管理制度的推動行動愈多，服務品質愈好，顧客的滿意度高，吸引的顧客數就會增加，此時分店的平均顧客數也會增加，當分店的平均顧客數增加，每個品牌的平均營收會跟著增加，為了達到不斷調高的品牌營收目標，會藉由分

店數開設來提高品牌的平均營收，當新開設的分店數愈多，平均分店數就愈多，集團總分店數就愈多，此時需要推動的管理制度就愈多，形成環路 37 之正環。

口碑是由消費過的顧客產生的，因此滿意度愈高時，集團的品牌形象就會愈好，口碑、形象愈好可以吸引的新顧客就會愈多，提高營收，形成如環路 38 之成長正環。好的服務品質，帶給顧客高的滿意度，提升集團品牌形象，並藉此吸引顧客數，增加分店平均顧客數，相對的品牌營收也會增加，為了達到品牌營收目標，就必須開創新分店數，藉由平均分店數增加，集團的總分店數也就跟著增加，形成環路 39 之正環。

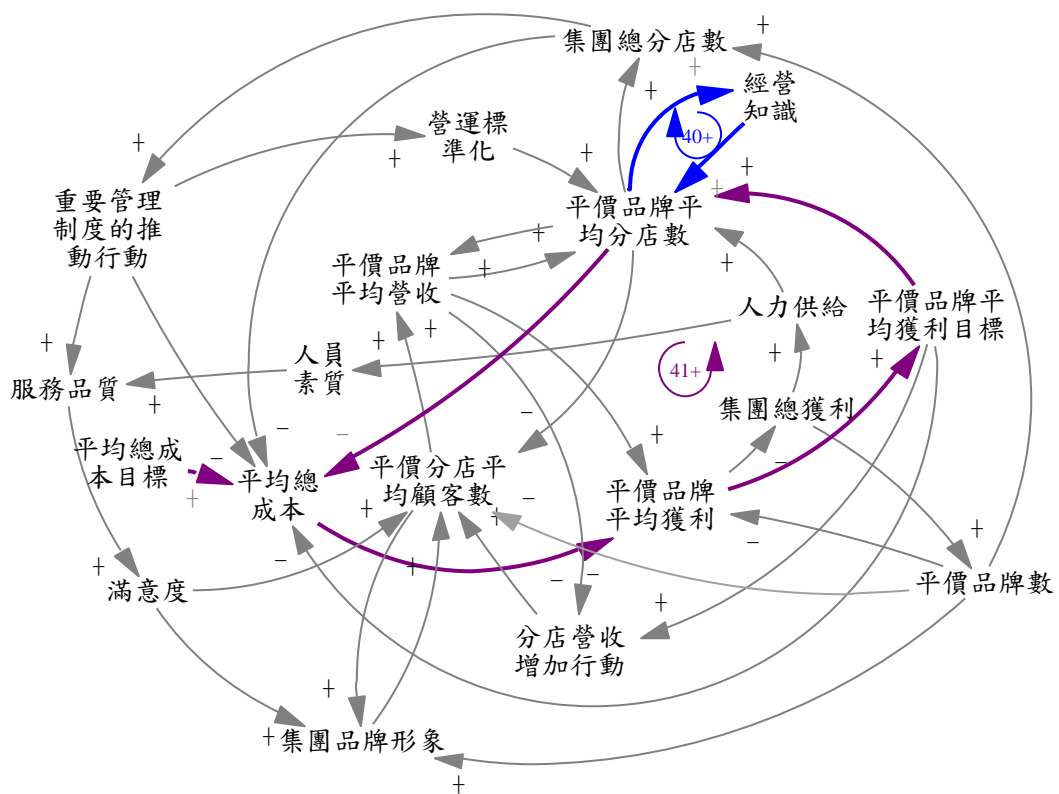


圖 4-19 平價品牌之綜效環路

平價品牌與中高價品牌經營相似，不過，為了能快速展店，所有流程都訂定 SOP，以縮短展店時間，因此可以開設的分店數就愈多，形成環路 40 的成長正環。平價品牌因為價格低，必須達到規模經濟，獲利才會出現，因此，當品牌確認後，為了降低成本，必須不斷開設新分店，如石二鍋利用減少菜單選項、複製模組的方式，簡化經營模式，以期能快速展店，並達到獲利目標，形成環路 41 的成長正環。

4.4. W 餐飲集團成長之動態結構

個案集團自 1993 年到 2011 年共經歷，單一品牌期、多品牌擴張期到多店品牌期，整體成長動態結構環路如圖 4-20 所示。

王品牛排在經營之初就設定要朝連鎖經營，1996 年即以麥當勞為標竿，制訂全套標準作業流程，確保服務品質，並藉由顧客用餐意見卡作為改善的依據。因為王品牛排定位為高檔餐廳，提供高品質的服務，奠定了服務品質標準，且要讓顧客對餐點有物超所值的感覺，因此，在好的服務及提供物超所值的餐點經營策略下，可以吸引更多的顧客、增加營收，加上各店在利潤中心制的誘惑下，使得單店營收不斷地成長。

當營收增加，在營運資訊公開的壓力下，期望營收會不斷被調高，每家分店都不斷地透過營收增加行動及降低成本行動，來維持獲利。期望營收增加，會透過開設更多的分店，來達到營收目標，在王品牛排成功建立套餐經營模式及高服務品質的優勢下，得以不斷地開設新分店，讓王品牛排這單一品牌得以在 1993~2000 年間連續成功開設了 14 家分店，如圖 4-21 所示。

就獲利面而言，品牌的分店數愈多，品牌的總獲利愈高；品牌數愈多，總分店數愈多；總分店數愈多，總顧客數愈多；總顧客數愈多，集團形象愈好；集團形象愈好，各分店的平均顧客數愈多；分店平均顧客數愈多，品牌平均營收愈高，所以中高價品牌獲利就會愈多。

就成本面而言，品牌總分店數愈多，集團總分店數愈多；集團總分店數愈多，分店平均成本愈低；分店平均成本愈低，品牌總獲利愈高；品牌總獲利愈高，集團總獲利愈高；集團總獲利愈高，集團期望總獲利會隨之提高；在集團期望總獲利一直被調高的情況下，就必須不斷地擴張新品牌；品牌數愈多，品牌總分店數愈多；總分店數愈多，營收成長愈多，顧客數愈多，加上集團品牌形象、規模經濟產生的綜效，為集團帶來更高的營收，因此，希望透過新品牌開設來達到獲利目標。

雖說成本愈低，獲利就愈高，但個案集團對於食材成本設有至少要達 24% 的管控要求，正因為規模經濟可以降低採購成本，加上食材成本的控管，讓各分店、各品牌在追求獲利情況下，會透過採購策略提供讓顧客覺得「物超所值」的餐點，而管理制度的排名壓力及分紅誘因，則驅動員工提供好的服務品質，帶動營收成長。

集團總獲利是來自品牌總獲利，因此增加品牌總獲利，集團總獲利增加，而總獲利來自總營收減掉總成本，因此必須藉由內部營運資訊公開化的壓力、海豚哲學的激勵效果及品質控管等制度不斷提升營收增加行動，也必須透過共同採購、員工自主性管理來降低成本，並藉由內部競爭壓力讓中高價營收成長環路得以不斷成長。

集團總獲利是來自品牌總獲利，而好的服務品質及品牌形象會影響顧客數，顧客數的多寡會影響營收；分店數會影響成本，具規模的分店數可以降低成本；因此品牌數、分店數及顧客數都是影響獲利的因素，而透過高服務品質、品牌形象來吸引顧客，透過醒獅團計畫來增設品牌數，透過員工內部創業的模式來增加分店數，使得品牌增加、分店數增加的情況下，集團的總獲利會跟著增加，如圖 4-22 所示。

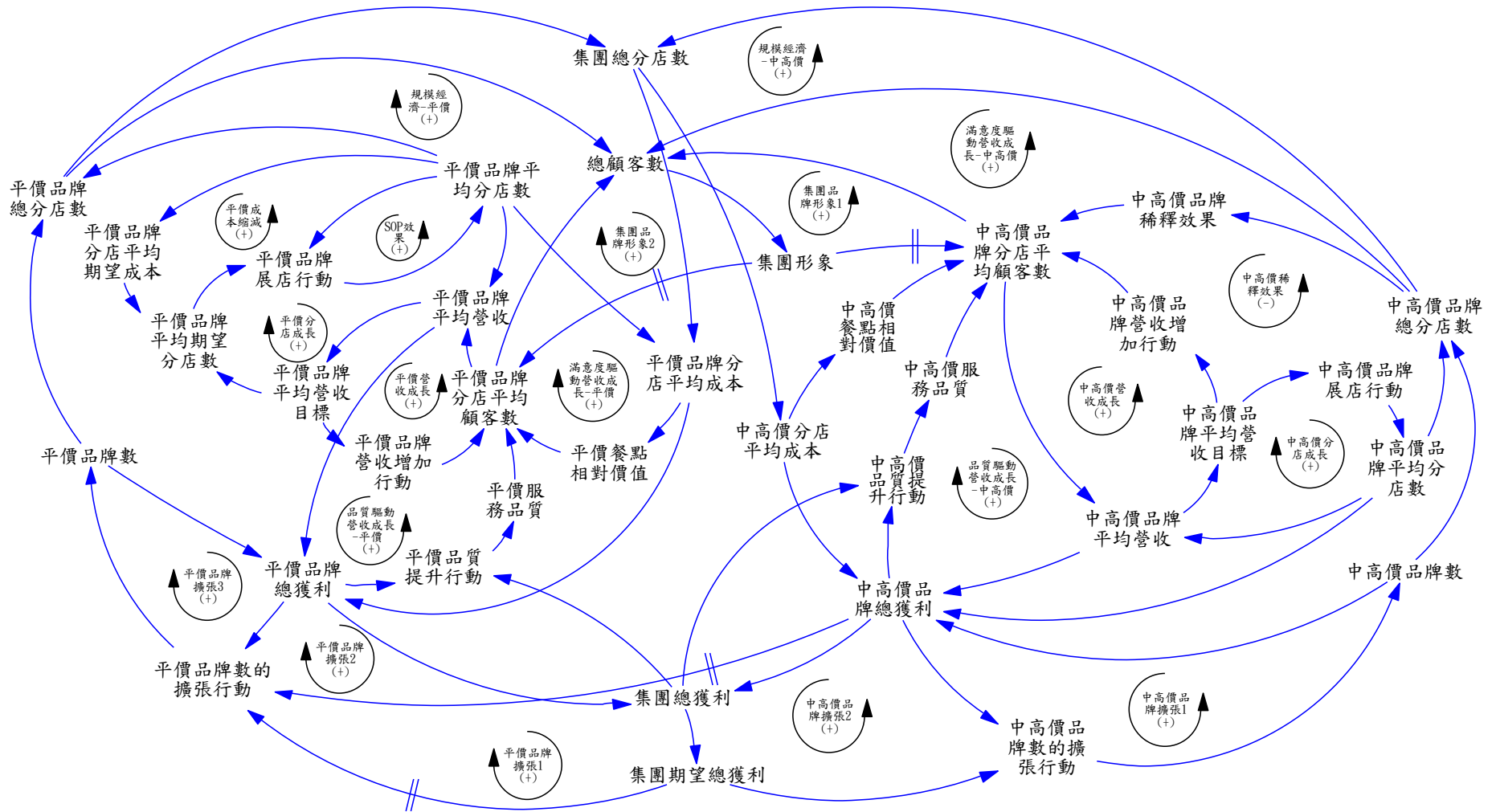


圖 4-20 W 餐飲集團成長動態結構

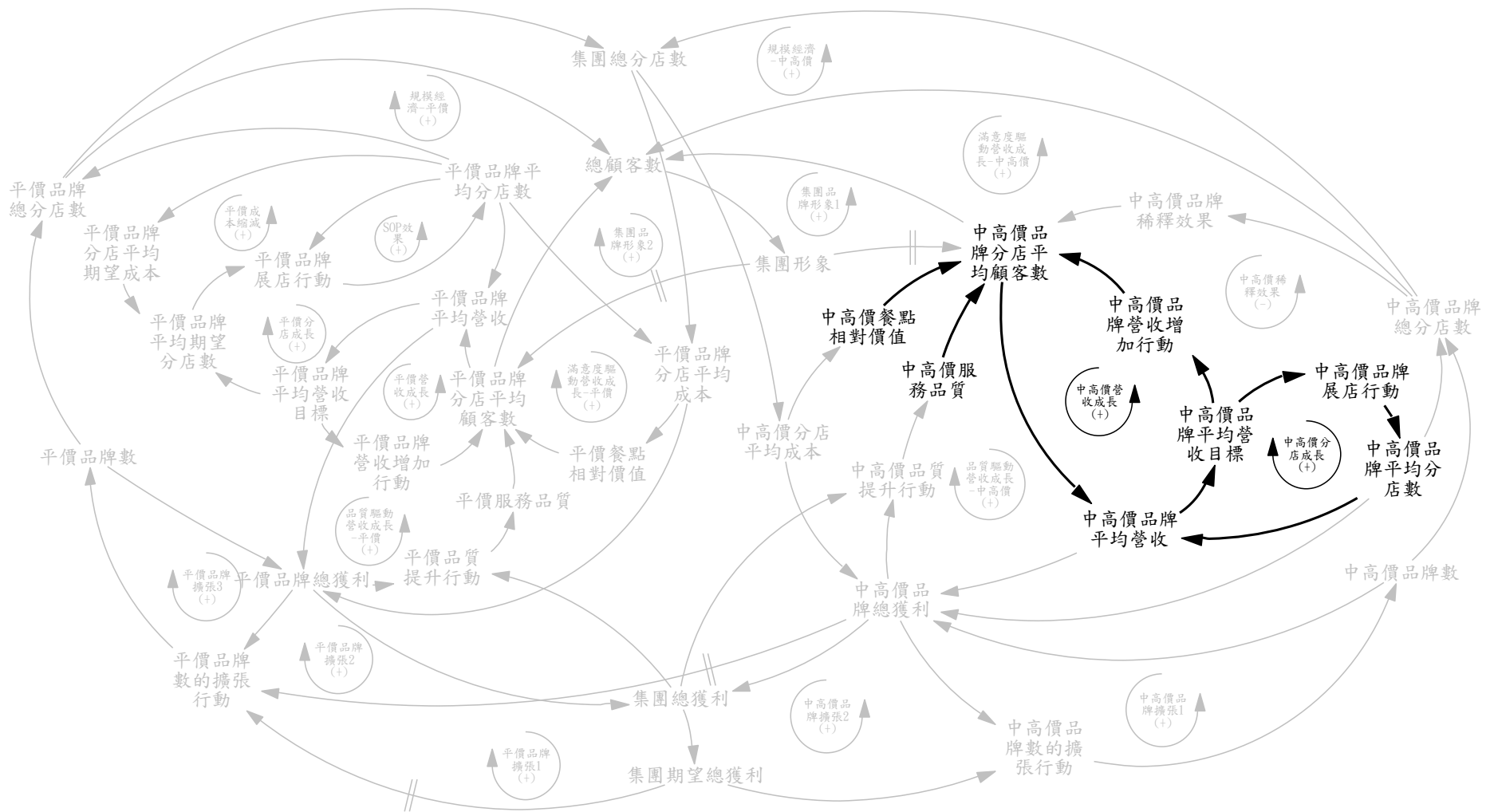


圖 4-21 分店、營收成長動態環路

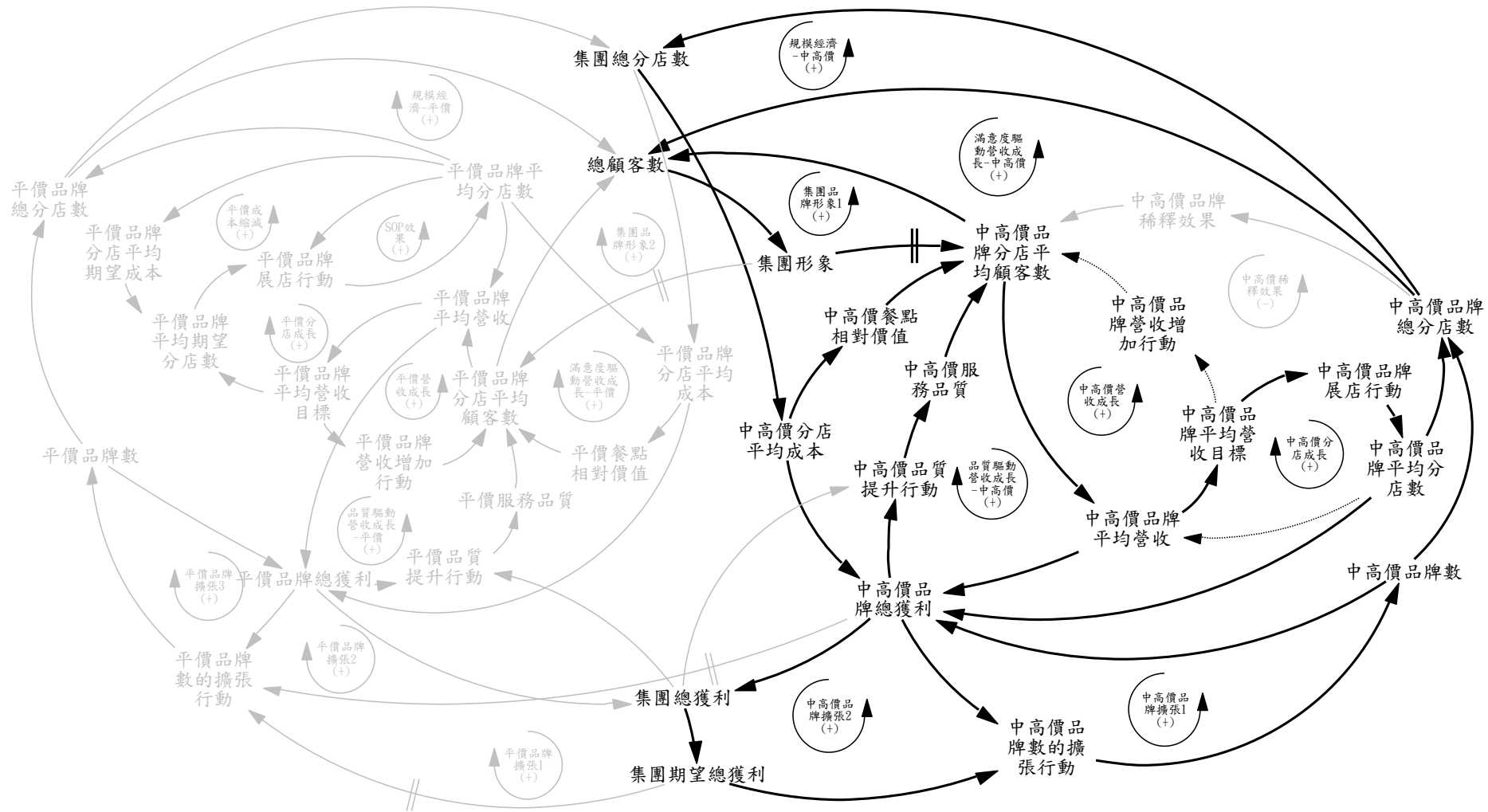


圖 4-22 品牌擴張行動與成長環路

追求集團獲利的情形下，不斷地進行品牌擴張行動，造成品牌數增加，中高價品牌總分店數增加，在圖 4-8 中高價品牌排擠對分店、集團的影響環路中說明，品牌間的差異性不大，分店數過多，會讓顧客失去新鮮感。且品牌數過多會產生品牌稀釋效果，圖 4-9 個案集團歷年分店新設數資料中可以看出，自 2006 年分店數成長呈下降趨勢，在確保集團獲利成長的前提下，2007 年開始思考轉變經營策略，如圖 4-23 所示。

當中高價品牌成長趨緩，為達到集團總獲利目標，轉向開創平價品牌，以增加集團總獲利，品牌數愈多，集團總獲利愈多；在獲利成長的目標下，集團總獲利愈多，集團期望獲利愈高。

平價品牌的產品因為價格低，要達到獲利就必須具經濟規模及達到期望成本目標。在獲利目標的壓力下，要具經濟規模，必須搭配 SOP 經營知識建立模組模式，縮短展店時間；期望成本目標，則需要藉由增加分店數來達到成本降低目標；在獲利的壓力下，會持續不斷地進行展店行動，使得分店數不斷增加。品牌數增加，總分店數增加；總分店數增加，集團總分店數增加。

從中高價到平價，從餐廳到小店，平價品牌的經營模式還在調整中，但因價格不同，提供給顧客的服務也不同，中高價品牌定位為餐廳，依定位、產品特性，提供適合的服務；平價品牌定位為小店，提供的服務不能與中高價品牌相比，認為只要比同業好就可以了！為了降低營運成本，經營模式與中高價品牌也不太相同，但依舊有管理制度的支撐與規範，如圖 4-24 所示。

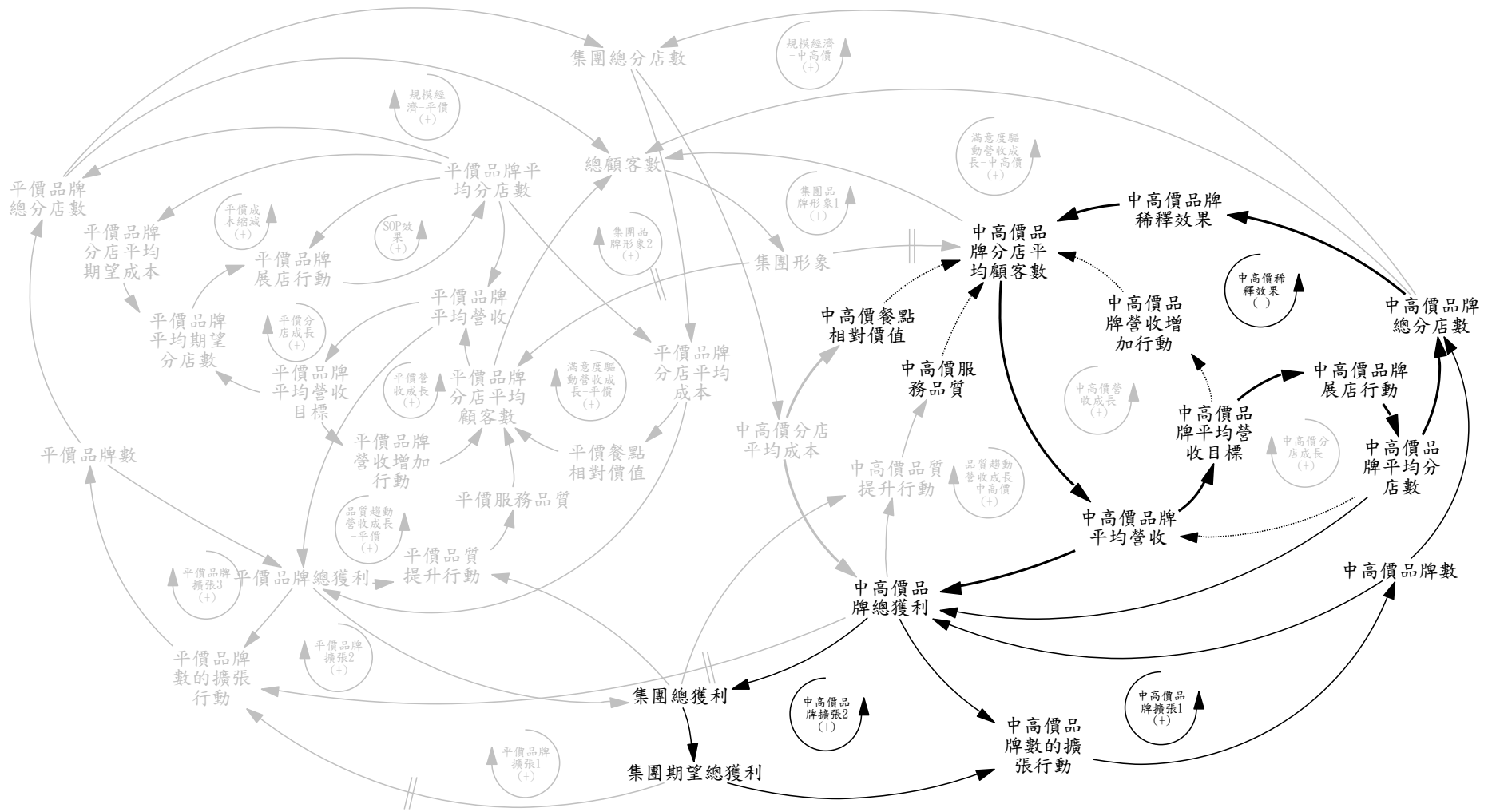


圖 4-23 品牌稀釋效果

而要快速展店，就要縮短開店時間，透過複製模組化、經營知識的建立，不僅縮短展店時間，更可降低營運成本，SOP 標準愈多，展店時間愈短；展店時間愈短，展店的行動愈多；展店行動愈多，平均分店數愈多，因此平價品牌的總分店數就愈多。

個案集團品牌給人的感覺就是服務好，平價品牌雖然無法提供中高價位的服務，但只要提供的服務比同業好，就可以得到消費者的認同，因此，當總分店數愈多，吸引的顧客數愈多；集團形象愈好，吸引的顧客愈多，使得品牌分店平均顧客數會增加。但因，形象塑造有時間上的遞延，無法馬上看到成效。

分店平均顧客數增加時，品牌平均營收也會增加，在成本受到分店數量增加的影響而降低時，品牌總獲利、集團總獲利都會增加，在不斷追求集團獲力的壓力下，期望透過不斷開創品牌來開創新品牌、分店數，達到集團營收目標，形成如集團營收成長環路，如圖 4-25 所示。

增加新品牌是集團提高營收、獲利的的方法；品牌形象會影響顧客消費意願，影響分店實際營收；而分店數是增加營收、降低成本的管道。因此中高價品牌，透過集團好口碑、好形象吸引顧客，並透過營運資訊公開的壓力、海豚哲學的激勵及品質控制等管理制度，使得各分店不斷追求營收成長，又藉由成功發展的套餐經營模式，不斷開創中高價新品牌，使得分店數量更為增加；在管理制度的運作下，分店數的增加，可以降低經營成本，基於獲利基礎限制，當分店數愈多，表示集團營收更多，在不斷追求營收增加、成本愈低的情形，實際獲利就更為增加。

個案集團的品牌光環依然會吸引消費去平價品牌，加上平價品牌提供的食材、服務較同業來得多一點、好一點，因此可以吸引顧客；平價品牌的營收也是來自各分店，但因平價的價格低，可以獲利的空間相對較少，為了達到獲利門檻分店數必須具備經濟規模，因此如同中高價品牌，平價品牌除了給獅王展店壓力外，亦透過不斷開創新平價品牌的方式，快速增加品牌總分店數，以期降低成本，提高獲利。

中高價品牌與平價品牌的總獲利愈多，集團總獲利會增加，然而，為了讓服務好、品質好與王品劃上等號，就必須維持高度的服務品質，因此，當集團獲利愈多，就會希望增加品質提升行動，維持服務品質，不僅可以維持老顧客，塑造集團品牌形象，吸引更多新顧客，使得集團獲利更加提升，形成如圖 4-26 環路所示。

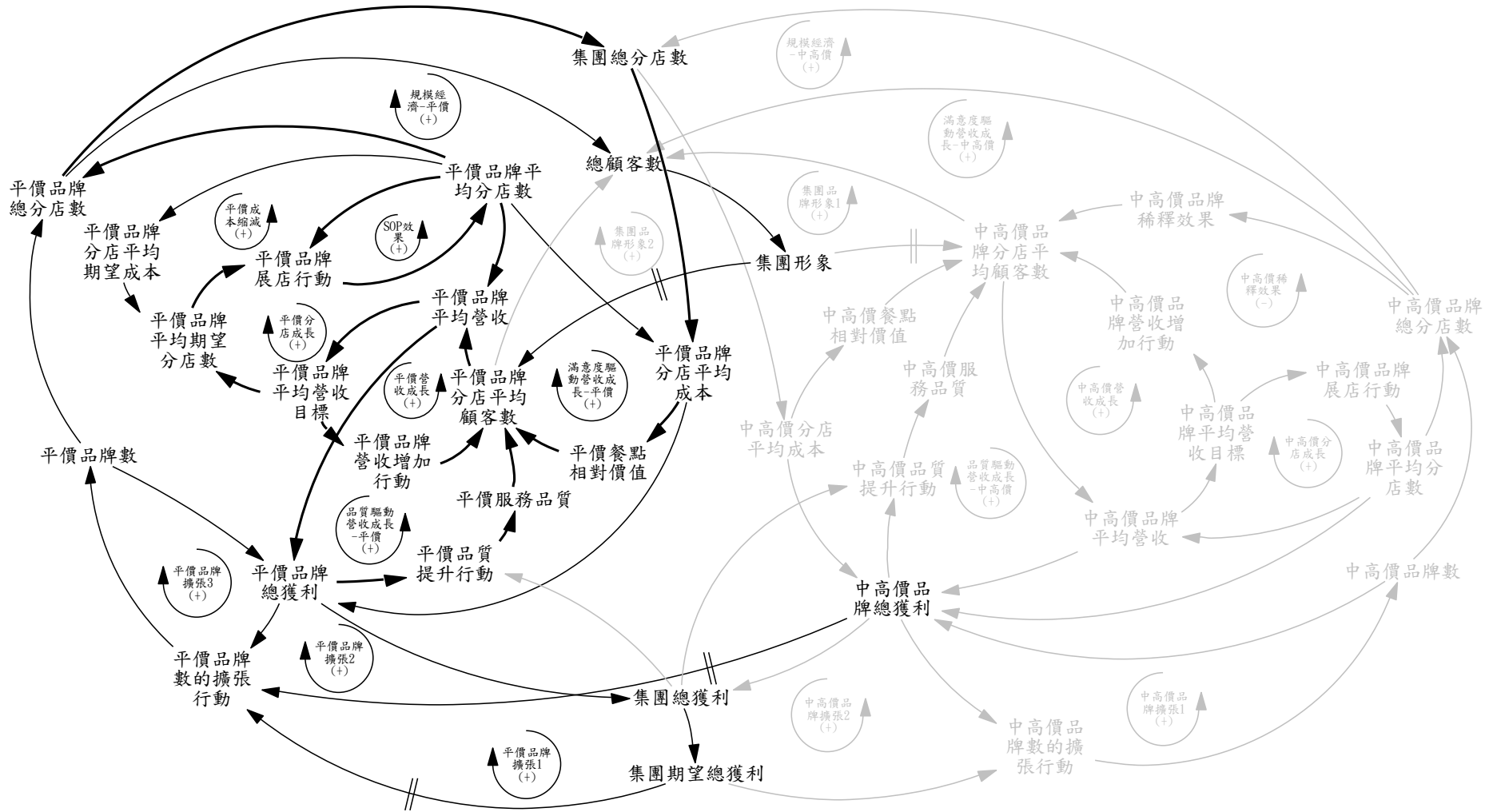


圖 4-25 平價品牌內部各分店的努力機制

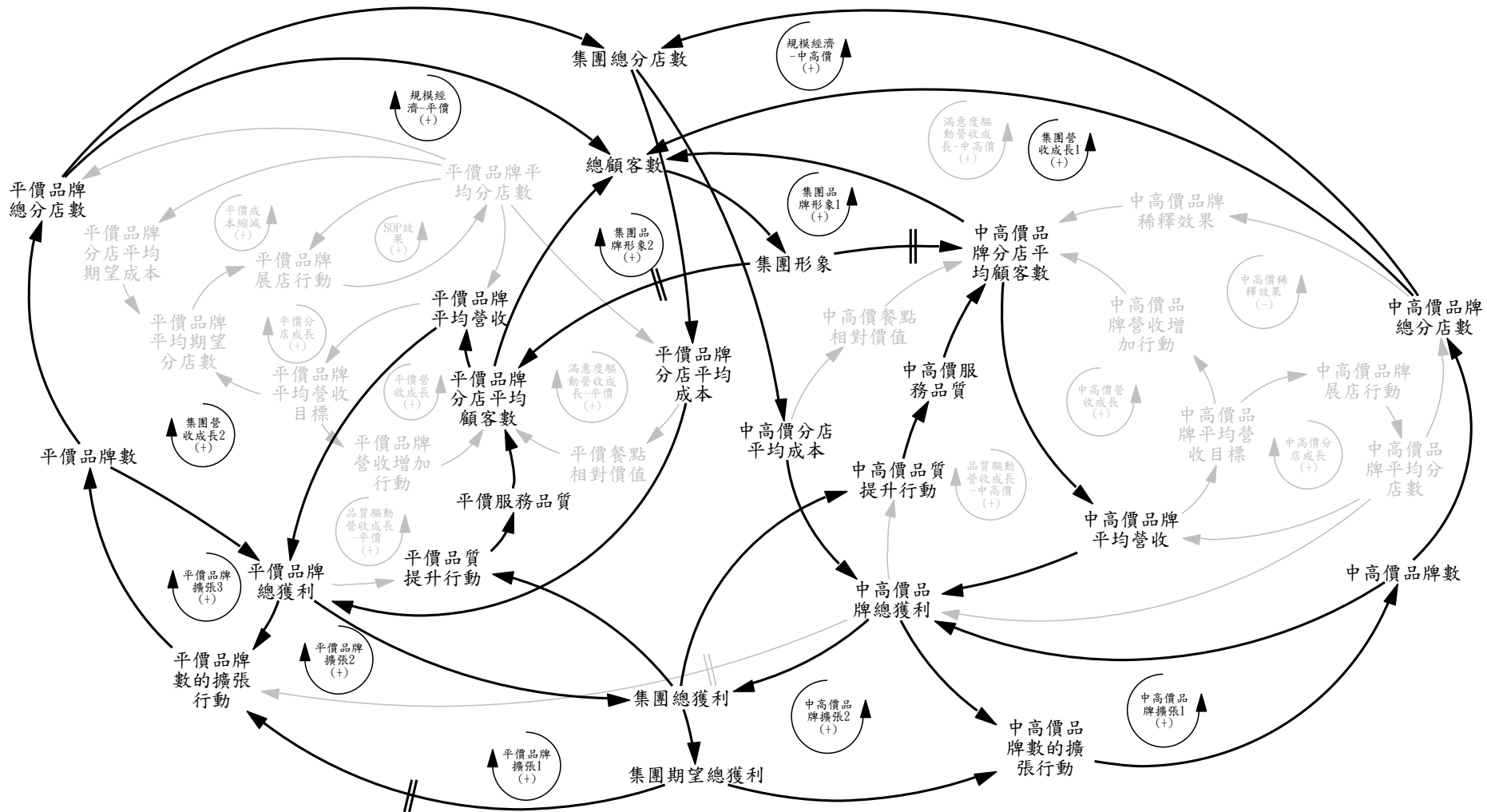


圖 4-26 集團層級之成長引擎

藉由前面環路分析可以看到一般性餐飲的困難點，因為要追求營收成長，不斷進行營收增加行動；追求獲利成長，不斷進行成本調節行動，最終使得餐點、服務品質。管理模式沒有跟著市場變動趨勢進行調整，持續沉溺在舊有的成功經驗裡，以致錯失導致轉變的機會。

經過個案集團之研究，發現個案獨特的標準化程度、營運資訊公開化、採購制度及品質管理，在在影響著集團能夠持續成長的重要制度。

- a) 標準化程度，讓所有聽得到、看得到的行為都有所規範，更落實在實際的績效考核上，讓個案集團的服務品質能夠維持一致性，並有能力提供讓顧客滿意的服務，促使營收能夠往上成長。
- b) 營運資訊公開化制度，讓員工能了解公司營運狀況，在海豚哲學的分紅激勵與誘因下，員工自主管理的能力與程度都會增加，使得營收的追求會規範在顧客滿意度之下，因此不會出現服務品質不好、滿意度低的情形，加速分店、品牌的開創，進而提升集團的總營收。
- c) 多面向的採購策略及採購通路升級降低經營成本。
- d) 藉由顧客用餐意見卡的回饋，了解提供的餐飲是不是顧客想要的，了解未來市場性，也可瞭解各分店間經營的差異，更在品質制度的推行下，達到滿意度要求。

第五章 結論

5.1. 研究結果

從個案集團成長歷程分析，到成長動態分析，整理出如下結論：

- a) 個案集團複製成功經營模式，並將分店及品牌的開創流程訂定標準化，增加創業之成功率，減少創業初期的摸索期，也縮短開創分店及品牌的時間，因此集團之分店數及品牌數可以快速擴張及開創，進而提高集團營收。
- b) 管理制度的推動及運行，讓餐點與服務品質得以確保，員工在獎酬制度下，會提升自主管理能力；在營運資訊公開化的制度下，會不斷挑戰營收新高，以期獲得更多的分紅。因此員工的個人目標會與集團目標一致，在海豚哲學分紅激勵與誘因下，各品牌、分店均不斷地提高營收，成功為集團帶來營收成長，並透過計劃性採購及共同採購的推動來達到成本下降，以提升集團獲利。
- c) 標準化可以確保餐點品質；高服務品質，可提升顧客滿意度；規模經濟則可降低成本；集團品牌形象則可吸引顧客，帶來營收。當單一品牌營收成長趨緩，則會藉由新創品牌來提高營收，因此會隨著外在環境的變化，開創出消費者喜愛的餐點，並隨著市場消費趨勢調整經營策略，成功轉變經營模式，帶動個案集團企業成長

5.2. 研究貢獻

針對本研究之過程與上述結論，期望增進實務界對 W 餐飲集團經營動態關鍵成長引擎與限制的了解，並提供從整體觀點設計公司管理制度之參考，增進學術界對 W 餐飲集團成長動態之相關知識，以做為後續之深入研究，分述如下：

- a) 對實務界：
 - 增進實務界對餐飲經營動態關鍵成長引擎與限制了解
 - 提供從整體觀點設計公司管理制度之參考

b) 對學術界：

學術界對於餐飲業的系統動力學參考資料很少，希望能增進學術界對多品牌餐飲集團成長動態之相關知識。

5.3. 研究限制與後續研究建議方向

本研究雖致力將餐飲業之真實經營狀況深入研究，經多次與 W 餐飲集團之經營團隊進行訪談，訪談後結果與系統模擬進行比對，期望使此研究達到最高之可信度，然受限於下列因素，還是有些研究限制。

- a) 本研究受限於時間及能力，僅對單一個案做相關研究探討，因此僅能對單一個案之成長動態進行分析，故無法更周全分析其它競爭者的經營動態之變化並與之比較，期待後續研究者可選定多家個案集團進行深入探討，如此才能較為貼近實際之餐飲經營模式。
- b) 本研究僅進行質化研究，未能做更完整的驗證與進一步分析，建議可將建立之經營模式，透過電腦模擬方式，模擬可行性，可減少經營風險及降低經營成本。

參考文獻

一、中文部份

1. 文及元，〈區格風格調性，建立品牌辨識度〉，《經理人月刊》，2008年9月，p.88-93。
2. 毛志仁，楊又潔，張芳瑋（2008），《服務業多品牌策略之研究—以知識基礎觀點研究成果報告》（NSC 96-2416-H-366-009-），樹德科技大學國際企業與貿易系：行政院國家科學委員會專題研究計畫
3. 王志民（2002），《連鎖餐廳經營效率與營運目標關係之個案研究》，東海大學管理碩士學程在職進修專班碩士論文
4. 王婉雯，〈用「一五一方程式」打造餐飲王國〉，《商業周刊》，第779期，p.96-97
5. 王國雄（2010），《敢拚、能賺、愛玩—王品，從細節中發現天使》（初版三刷），台北：遠流出版事業股份有限公司
6. 李秉鴻（2009），《台灣餐飲業的經營模式分析—以貴族世家加盟連鎖餐廳為例》，清雲科技大學經營管理研究所碩士論文
7. 李盈穎，〈用千萬預算換五億報導價值〉，《商業周刊》，第1034期，p.111-112
8. 李筑平（2011），《顧客滿意度、網路口碑與購買意願之關聯性研究—以王品餐飲集團為例—》，中原大學企業管理研究所碩士論文
9. 高秋英，林珮秀（2004），《餐飲管理—理論與實務》（第四版），台北：揚智文化事業股份有限公司
10. 高端訓（2012），《WOW！多品牌成就王品》（初版一刷），台北：遠流出版事業股份有限公司
11. 屠益民，張良政（2010），《系統動力學—理論與應用》（初版），台北：智勝文化事業有限公司
12. 張勝鄉（2009），《標準化服務規範與員工學習服務的關係—以王品餐飲連鎖集團為例》，東海大學管理碩士在職專班碩士論文
13. 陳文聰(1997)。行職業展望~餐飲業。台北：行政院勞工委員會職業訓練局
14. 陳芳毓，〈3大策略轉折，力拚2030年，開店1萬家！〉，《經理人月刊》，2008年9月，p.102-103
15. 陳芳毓，〈3個控管訣竅，穩固獲利模式〉，《經理人月刊》，2008年9月，p.97-99
16. 陳芳毓，〈4大採購絕招，有效降低成本〉，《經理人月刊》，2008年9月，p.94-96
17. 陳芳毓，〈4道祕密配方，提升工作意願〉，《經理人月刊》，2008年9月，p.63-71

18. 陳芳毓，〈用嘗試找尋商機，靠制度複製成功〉，《經理人月刊》，2008年9月，p.58-63
19. 陳芳毓，〈戴勝益的「人性管理學」〉，《經理人月刊》，2008年9月，p.64-47。
20. 陳芳毓，張鴻，〈流程標準化，服務差異化〉，《經理人月刊》，2008年9月，p.80-86。
21. 彭志鴻（2006），《M型社會發展趨勢下，多品牌經營策略的探討—以W餐飲業為例》，中興大學高階經理人碩士在職專班碩士論文
22. 彭麗雲（2011），《建構永續競爭優勢—資源基礎理論觀點：以W餐飲集團為例》，東海大學會計學系碩士論文
23. 曾崇銘（2010），《餐飲服務業之顧客價值、顧客滿意度與顧客忠誠度探討—以高雄P連鎖餐廳為例》，國立高雄應用科技大學商務經營研究所碩士論文
24. 費國禎，李采洪，〈分紅2億7千萬的「海豚領導學」〉，《商業周刊》，第845期，p.82-91
25. 馮紹祥（2009），《王品餐飲集團之創新經營策略—以金字塔經營策略架構檢視》，實踐大學企業創新與創業管理研究所碩士論文
26. 黃子文（2007），《以系統動力學建構「特色餐廳」之管理飛行模擬器》，國立中山大學企業管理學系研究所碩士論文
27. 黃玉禎，〈宏碁24年只創acer王品18年產11個品牌，品牌經營更複雜〉，《商業周刊》，第1257期，p.138-140
28. 黃宥寧，〈鐵血魔鬼營 挖出冰山下潛能〉，《商業周刊》，第1024期
29. 楊舜慧、溫肇東、項維欣與陳東賢（2010），〈王品餐飲集團成長發展的研究：創業過程的研究取向〉，《科學管理學刊》，第十五卷(第三期)，91-126
30. 溫肇東、蔡淑梨與莊皓鈞（2007），〈王品集團〉，《台灣管理個案》，AR0000850
31. 經理人雜誌，王品學特刊，2012年4月份
32. 經濟部（2011），《中小企業白皮書》
33. 劉昌立（2010），《台灣市場平價連鎖經營模式研究—以王品集團石二鍋小火鍋為例》，逢甲大學經營管理碩士在職專班碩士論文
34. 賴欣怡（2005），《品牌態度對品牌權益影響之研究—以連鎖西式餐廳為例》，樹德科技大學經營管理研究所碩士論文
35. 謝明玲，〈物超所值，讓對手進不來〉，《天下雜誌》，第477期
36. 簡蓮因（2007），《以系統動力學建構美食餐廳「異國麵坊」之管理飛行模擬器》，國立中山大學企業管理學系研究所碩士論文
37. 羅世輝（1999），《系統動力學-理論與方法簡介》，未出版上課教材

二、英文部份

1. Bansal, Harvir S., Peter A. Voyer (2000), "Word-of-Mouth Process Within a Service Purchase Decision Context", *Journal of Service Research*, Vol. 3, No. 2, pp.166-177.
2. Jones, Thomas O. and Sasser, Earl W.Jr (1995), "Why Satisfied Customers Defect". *Harvard Business Review*, November-December pp. 88-99.
3. Kotler, Philip (1991), "Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control", 7th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ., pp.246-249.
4. Kotler, P., & Ang, S. H. (1996), *Marketing Management: An asian perspective*. Singapore : Prentice-Hall.
5. Muller, W. (1991), "Gaining Competitive Advantage through Customer Satisfaction," *European Management Journal*, Vol. 9, No. 2, pp.201-211.
6. Soderlund, Magnus (1998), "Customer Satisfaction and Its Consequences on Customer Behaviour Revisited," *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 9, No. 2, 169-188.
7. Sterman, John D (2000), *Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World*, Boston: Irwin McGraw-Hill.
8. Teece, D. J., Pisano, G. and Shuen, A., (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol.18 (7), 509-533.
9. Weick, K. E. (1979), *The social psychology of organizing*. New York: Random House.

三、網站資訊

1. 經濟部全國商工行政服務入口網 <http://gcis.nat.gov.tw>
2. 經濟部統計處入口網 <http://www.moea.gov.tw/Mns/dos/home/Home.aspx>
3. 行政院主計總處入口網 <http://www.dgbas.gov.tw/mp.asp?mp=1>
4. 王品集團入口網 <http://www.wowprime.com/map.html>
5. 王品牛排入口網 <http://www.wangsteak.com.tw/>
6. 西堤牛排入口網 <http://www.tasty.com.tw/>
7. 陶板屋和風創作料理入口網 <http://www.tokiya.com.tw/index.html>
8. 原燒優質原味燒肉入口網 <http://www.yuanshao.com.tw/>
9. 聚北海道昆布鍋入口網 <http://www.giguo.com.tw/>
10. 藝奇新日本料理入口網 <http://www.ikki.com.tw/>
11. 夏慕尼新香榭鐵板燒入口網 <http://www.chamonix.com.tw/>
12. 品田牧場日式豬排·咖哩入口網 <http://www.pintian.com.tw/>
13. 石二鍋入口網 <http://www.12sabu.com/>
14. 舒果新米蘭蔬食入口網 <http://www.sufood.com.tw/>
15. 曼咖啡·蛋糕·輕食入口網 <http://www.famonn.com/>

附 錄

附錄一：個案集團憲法

1. 任何人均不得接受廠商 100 元以上好處，違者唯一開除。
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。
4. 財務、人事、採購徹底公開，所有同仁均可以隨時查核。
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。
9. 奉行『顧客第一、同仁第二、股東第三』之準則。
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。
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. 不准賭博。
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。
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。

附錄二：龜毛家族

1. 遲到者，每分鐘罰 100 元。
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。
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。
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。
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。
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，當場捐給內政部兒童之家。
11. 公務利得之紀念品或禮品，一律歸公，不得私用。
12. 可以參加社團，但不得當社團負責人。
13. 個人儘量避免與公司往來的廠商作私人交易。
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一千元)
16. 上司不得向下屬借貸與邀會。
17. 任何人皆不得為政治候選人。
18. 上司禁止向下屬推銷某一特定候選人。
19. 選舉時，董事長不得去投票。
20. 購車總價不超出 150 萬元。
21. 不崇尚名貴品牌。
22. 辦公室夠用就好，不求豪華派頭。
23. 禁止做股票，若要投資是可以的，但買進與賣出的時間需在一年以上。
24. 個人儘量避免與公司往來的廠商做私人交易。
25. 除非是非常優秀的人才，否則勿推薦給你的下屬任用。
26. 除非是非常傑出的廠商，否則勿推薦給你的下屬採用。

