2

今天吃什麼？

王品的多品牌策略真的打動你了嗎？



資料來源：shutterstock.com。

著作權所有 侵害必究

自古以來民以食為天，身處在台灣是十分幸福的，說台灣是美食天堂一點也不為過，隨處可見小吃、夜市、連鎖飲料店及連鎖餐廳，選擇眾多。然而，隨著台灣經濟起飛，現代人飲食已經不僅僅只是為了填飽肚子，可能還會重視餐廳裝潢的氣氛以及服務人員的態度。

本個案中的王品集團以及比較對象瓦城集團，旗下皆有許多品牌連鎖餐廳，各有所長。個案中將提到兩集團在 2014 年 9 月劣質油導致人人聞之色變的食安風暴時，應變處置態度的不同，對他們的管理階層、財務甚至商譽造成了不同的影響。隨著國民所得逐漸增加，食品安全衛生與自身健康以及下一代健康息息相關，這已經成為國人十分重視的問題。然而，在屢次發生食安事件時，能全身而退的食品業及餐飲業等業者實在為數不多。

另外，國內外連鎖餐廳集團你認識幾個呢？其實有很多餐廳都是隸屬於同一個集團的。

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

本個案由中興大學財金系（所）陳育成教授與臺中科技大學保險金融管理系（所）許峰睿副教授依據具特色的台灣產業並著重於產業國際競爭關係撰寫而成，並由中興大學財金所蕭惟璘同學及臺中科技大學保險金融管理系郭俊瑋、戚家鈞、劉倚帆、顏廷宇同學共同參與討論。期能以深入淺出的方式讓讀者一窺企業的全球佈局、動態競爭，並經由財務報表解讀企業經營風險與成果。

壹 餐飲業與品牌

一、王品集團

(一) 公司簡介

王品集團成立於 1993 年，致力於多品牌經營與服務創新，不斷精進與突破，成為同業標竿，被譽為餐飲業經營的典範，並成為台灣最大的餐飲集團。截至 2016 年 10 月 31 日，共有 16 個餐飲品牌（含 3 個中國特有品牌），全球總店數達 401 家。經營發展跨足不同類型，包括西式、日式、燒烤、火鍋及鐵板燒等品牌。王品集團透過品牌授權或是合資方式，將品牌輸出國際市場，已成功於泰國、中國、新加坡等地開設分店[1]。

王品集團由戴勝益及陳正輝共同創辦，戴勝益早年進入過製造業，1990 年投入餐飲事業，1993 年建立了王品集團的亮麗品牌形象。而陳正輝出生於 1961 年，也是王品集團的創辦人之一，2003 年開始掌管王品中國，個性和戴勝益不同，講策略、求速度、重數字，2015 年 7 月接任王品集團董事長至今。

(二) 發展策略

王品從 1993 年以來不斷創新，已成功建立多個各具特色的餐飲品牌（表 2-1）。

1 關於王品概況。王品集團官方網站。取自：http://www.wowprime.com/company_1.html。

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

表 2-1　王品集團成功關鍵

項目	內容
核心商品	西式、日式、鐵板燒料理
競爭優勢	客觀化的定位，差異化的優越性，焦點深耕
人事管理	集團內幹部與員工比例一比一，有分紅、入股制度
產品策略	進行市場區隔，因此在產品、價格和服務方面都做區隔，採取多品牌策略，而且一家店只經營一種產品
定價策略	低、中、高價位皆有
促銷策略	王品不打價格戰的策略，反而是在特殊節日以加贈小禮物的方式來拉近顧客的心
通路策略	海內外都是直營店，無開放加盟店

資料來源：個案撰寫者整理。

著作權所有　侵害必究

貳　餐飲業概況

一、餐飲業定義

根據台灣行政院主計總處頒布之「中華民國行業標準分類」定義[2]，「餐飲業」係指「從事調理餐食或飲料提供現場立即消費之餐飲服務之行業」，而舉凡外帶外送餐飲服務、餐飲承包服務等業者皆歸入此類。

二、餐飲業特性

餐飲業的出現是為了滿足基礎生理需求，但隨著社會經濟發展、文化變遷及科技進步，餐飲業已不單單只是追求飽足或美味，演變至追求用餐過程及桌邊服務的體驗。餐飲業主要有以下三點特性：

1. **資金及技術需求低**：餐飲業技術門檻低、產品容易模仿、資金需求低，甚至不用店面，一台小餐車就可以開始營業，不需要太多準備就能投入市場，是很多創業者的首選。
2. **難以標準化及控管品質**：台灣以中式飲食為主，產品的品質不容易維持，難度也很高，主因是火候的控制和食材的份量、佐料的比例缺乏標準流程，或標準難以有效執行。

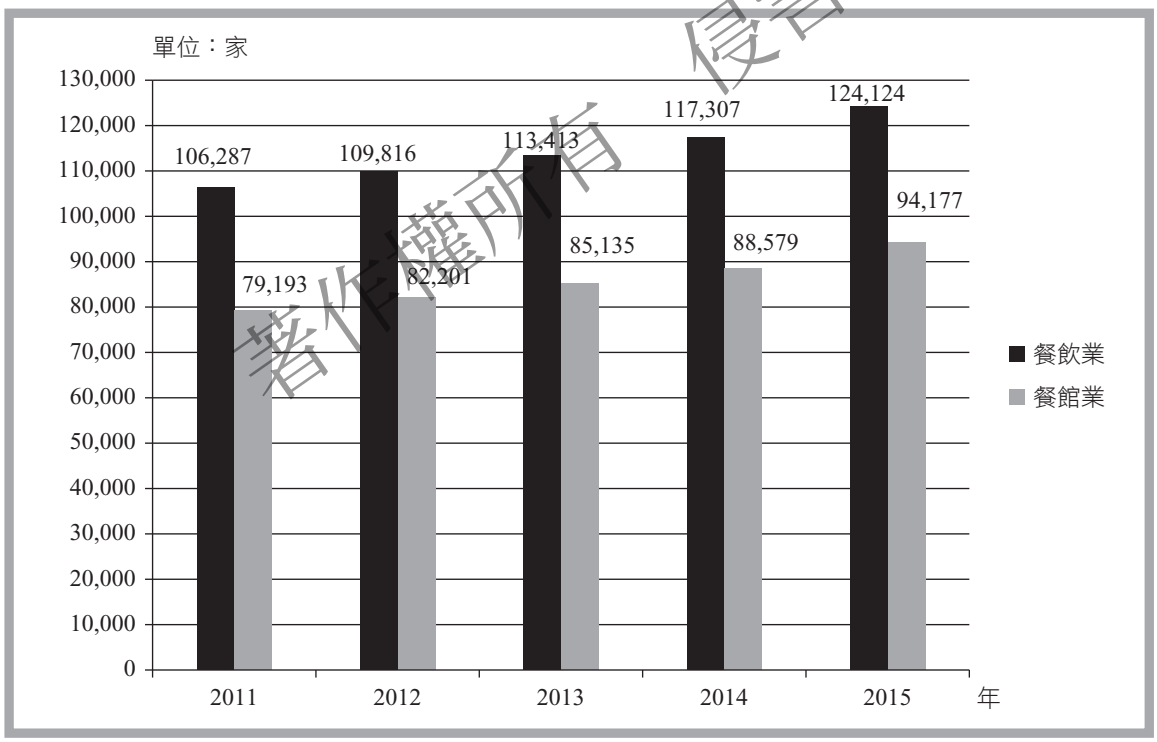
2　中華民國行業標準分類。行政院主計處。取自：http://www.dgbas.gov.tw/ct.asp?xItem=28854&ctNode=3111。

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

3. **毛利率高**：餐飲業的毛利率經常 30% ～ 50% 起跳，可是毛利率和利益率差距很大，餐飲業獲利要提高並不容易，因為餐飲業需要大量的人事成本。餐飲業除了餐點以外，很重視服務，提供服務的人力需求高，而且沒辦法像製造業一樣用機器等自動化設備來取代人力。

三、餐飲業現況

1. **餐飲業數量**：台灣餐飲業及餐館業的數量都在過去五年（2011 年～ 2015 年）呈現逐年遞增的趨勢[3]，從 2011 年至 2015 年，短短五年內餐飲業數量成長 16.78%；餐館業則成長 18.92%（圖 2-1）。餐飲業以餐館業為成長主力，餐飲業數量中有 75.87% 為餐館業（以 2015 年為例），其餘的飲料店、攤販、其他餐飲業不到餐飲業整體的四分之一。



資料來源：中華民國財政部；台灣趨勢研究。

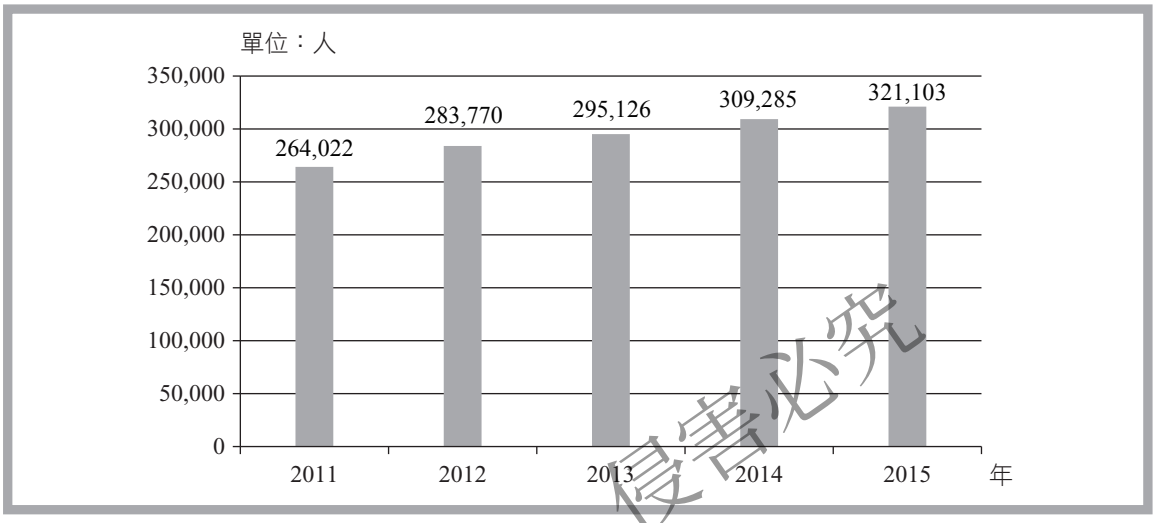
圖 2-1　餐飲業與餐館業 2011 年至 2015 年數目

3　謝宜儒、周秩年（2016 年）。產業分析，餐飲業發展趨勢 2016 年。台灣趨勢研究。取自：http://www.twtrend.com/share_cont.php?id=51。

著作權所有　侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

2. **餐飲業從業人數**：台灣餐飲業從業人數在近五年逐年增長，其中 2011 年至 2012 年成長率達 7.48%，之後成長趨緩，但仍維持 3.8% ～ 4.8% 的成長。2014 年餐飲業從業人數已突破 30 萬人，2015 年從業人數更達到 321,103 人（圖 2-2）。



資料來源：中華民國財政部；台灣趨勢研究。

圖 2-2　餐飲業 2011 年至 2015 年從業人數

3. **餐飲業營業額**[4]：餐飲業產值也隨著餐飲業數量的增加，營業額呈現每年成長，餐飲業至 2015 年銷售額已達到 4,240.65 億元，餐館業 3,587.08 億元，雙雙創下新紀錄，顯見台灣長年的經濟不景氣對餐飲業影響不大（表 2-2、圖 2-3）。

表 2-2　餐飲業近 2011 年至 2015 年營業額

（單位：千元新台幣）

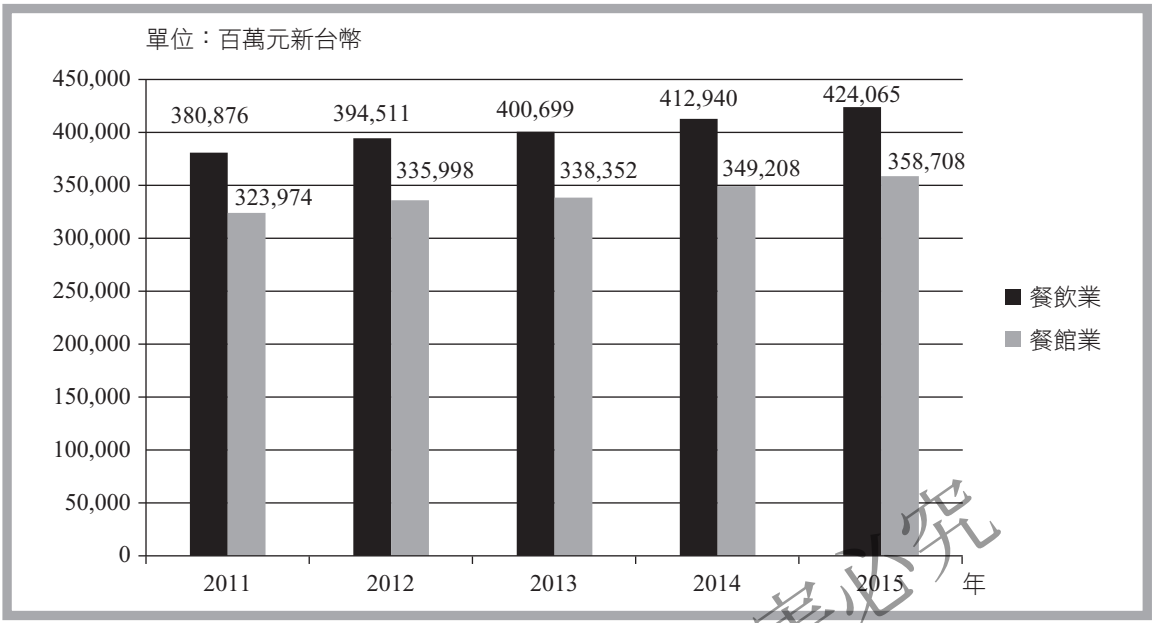
	餐飲業	餐館業	飲料店業	其他餐飲業
2011 年	380,875,871	323,974,135	40,405,138	16,496,598
2012 年	394,510,824	335,998,363	41,632,170	16,880,291
2013 年	400,698,975	338,352,326	44,973,974	17,372,675
2014 年	412,939,868	349,208,269	45,872,615	17,858,984
2015 年	424,064,853	358,707,763	47,296,366	18,060,724

資料來源：經濟部統計處；台灣趨勢研究。

4 批發、零售及餐飲業統計調查。經濟部統計處。取自：http://dmz9.moea.gov.tw/gmweb/investigate/InvestigateEA.aspx。

著作權所有，侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING



資料來源：經濟部統計處；台灣趨勢研究。

圖 2-3　餐飲業與餐館業 2011 年至 2015 年營業額

2015 年餐飲業數量上以餐館業為主，餐飲業數量中有 75.87% 為餐館業。而 2015 年營業額方面，餐館業就佔了 84.59%，顯見國人飲食上仍以餐館業為主，餐館業的重要性不容忽視。

餐飲業 2015 年平均一餐營業額達到 3.87 億元，商機非常龐大，且餐飲業營業額連年創新高。台灣經濟部統計處公布餐飲業營收統計，2016 年前十月營業額達新台幣 3,661 億元，創歷年同期新高。統計處預估，全年營業額將突破新台幣 4,300 億元，續創新高。

參　餐飲業的品牌策略

一、多品牌策略

多品牌策略[5]是指企業根據各目標市場的不同，分別使用不同品牌的策略。多品牌較容易進入不同的區隔市場，強調各品牌的特點，吸引不同的消費者群體。多品牌廣泛運用在現今社會的各行各業中，也包含許多跨領域經營之集團。

5　多品牌策略。MBA 智庫百科。取自：http://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E5%A4%9A%E5%93%81%E7%89%8C%E7%AD%96%E7%95%A5。

著作權所有　侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

1. **個別品牌策略**：主要為避免企業某種商品聲譽不佳而影響整個企業聲譽，所採用的一策略。另外，若企業原有產品在社會上有負面影響，為避免消費者的反感，企業在發展新產品時，會特意採取多品牌命名，而不是沿用原有的品牌，故意不讓消費者在企業的傳統品牌與新品牌之間產生聯想。
2. **分類品牌策略**：是企業對生產經營的產品分別命名的一種品牌策略。這種策略考慮到對不同用途的產品來說，不宜採取統一品牌策略，否則容易混淆，也難以區分其品牌所代表的產品特色。
3. **公司名稱加個別品牌策略**：在每一品牌名稱前都冠以企業名稱。這種策略可以使新產品享受企業的信譽，又可以使各種不同的產品保持自己的特色，具有相對獨立性。這種做法在一些著名大企業的經營方針中屢見不鮮。

二、多品牌的優點

多品牌的優點如下[6]：

1. **較強的靈活性**：因為沒有一種產品是十全十美的，為了在市場上搶佔一席之地，成立新品牌就是適應消費者喜好變化的一種方法。
2. **市場差異的適應能力**：不同的地區有不同的風俗習慣，不同的時間有不同的觀念，不同的人有不同的愛好追求，多品牌可以適應不同國家或地區。
3. **提高市佔率**：如果企業原先單一目標顧客範圍較窄，難以滿足擴大市場份額的需要，此時可以考慮推出不同的品牌，以抓住不同偏好的消費者。
4. **增加容忍度**：單品牌在遭受違法事件衝擊時，通常會受到強烈的傷害。而多品牌在出事的時候，可以互相掩護，分散消費者的注意力。

三、多品牌的缺點

多品牌的缺點如下[7]：

1. **管理困難**：多品牌策略需要進行協調，包括從產品創新與包裝改變，到經銷商關係與零售商促銷的一切事務，都要體現出足夠的差異。這必然會帶來管理複雜、組織結構龐大的問題。

6 同註 5。

7 高新瑤（2016 年 1 月 14 日）。企業多品牌戰略有什麼優點和缺點？紅網。取自：http://ask.rednet.cn/question/97103。

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING

2. **成本高，風險大**：由於企業要對不同的品牌進行廣告宣傳和促銷，大大地增加了企業的行銷成本，影響企業的經濟效益。企業各品牌一致性越強，就越能節約成本，多品牌中各品牌面對的是區隔市場，產品特性有別，限制了規模化的程度，致使單位成本偏高。
3. **導致各品牌之間的競爭**：多品牌可能引起同企業不同品牌間的競爭，可能產生新品牌遲遲抬不起頭，或老品牌沒落，這些都是企業不願意看到的。
4. **不利於壯大品牌**：進行多品牌運作時，需要企業資源大量投入，而資源有限，各個品牌面對的都是單個區隔市場，就算是大量佔有這個區隔市場，也不可能有太大的市場份額，所以就很難出現大品牌。

四、多品牌與單品牌的抉擇

採用單品牌策略或多品牌策略主要是根據企業本身條件決定，其實單品牌或多品牌各有利弊，並沒有孰優孰劣的問題（表 2-3）。

表 2-3 「多品牌」與「單品牌」簡易比較表

	資金需求	管理難度	產品差異性	市佔率	消費者容忍度
多品牌	較高	較高	較高	較高	較高
單品牌	較低	較低	較低	較低	較低

資料來源：個案撰寫者整理。

總之，採用多品牌策略可以為企業爭得更多的貨架空間，也可以用新產品來保持顧客對企業產品的忠誠度，使企業的信譽不必維繫在一個品牌的成敗上，降低企業的經營風險。應該說，多品牌策略適應了時代的需要，為企業的發展提供了更新的思路[8]。

五、餐飲業的品牌

1. **餐飲業的品牌**：現代的消費者喜新厭舊，消費者忠誠度難以維持，更加深了餐飲業的經營難度。根據台灣連鎖暨加盟協會統計，2012 年至 2015 年的四年中，品牌數量成長多達 905 個品牌[9]，反映了台灣餐飲消費族群「喜新厭舊」的心態。

8 同註 5。

9 洪聖宏（2017 年 1 月 10 日）。2016 餐飲趨勢漫談——台灣篇。小洪的部落格。取自；http://sandavid1123.pixnet.net/blog/post/456709469-2016%E9%A4%90%E9%A3%B2%E8%B6%A8%E5%8B%A2%E6%BC%AB%E8%AB%87--%E5%8F%B0%E7%81%A3%E7%AF%87。

著作權所有 侵害必究

華泰文化
HWA TAI PUBLISHING