



逢甲大學學生報告 ePaper

報告題名：

王品集團之策略矩陣分析

作者：王品閔、林昌睿、葉子豪、許鈴宜、吳欣怡、吳靜芝、
林佩英、徐浩、林姍妤

系級：企管業管理學系四年乙班

學號：D9579779、D9579796、D9538584、D9580075、D9580092、D9580104、
D9579956、D9840762、D9635815

開課老師：鄭孟育 老師

課程名稱：策略管理

開課系所：企業管理學系

開課學年：98 學年度 第一 學期

中文摘要

基於策略管理課程之學習與實踐的需求，我們選擇了感興趣的企業個案進行具體的討論與研究。我們選擇王品集團來分析其具體策略。本報告主要以策略矩陣的形式進行分析與陳述，藉由對策略單元線性組合而成的線路的分析，來推導王品公司的競爭優勢與發展線路。通過對企業的產品及相關策略的逐層分析，能夠讓我們透過複雜的表像，取得對策略管理課堂所講授知識的直觀表現與理解。在報告的過程中，我們遇到了或大或小的困境，以小組討論的方式進行腦力激蕩與群體決策，我們學到了很多知識並最終得到了比較滿意與全面的答案。最後，感謝鄭孟育老師在課堂及課下對我們策略矩陣的具體指導，讓我們得以最終完成這份報告。

關鍵字：王品、服務、教育訓練、醒獅團計畫、多品牌、SOC



目 次

壹、 研究動機	P. 3
貳、 公司概況	P. 4
參、 策略矩陣總表	P. 8
肆、 單論	P. 9
伍、 策略組合之敘述	P. 31
陸、 策略矩陣分析關係圖	P. 39
柒、 結論	P. 43
參考文獻	P. 45



壹、研究動機

創立於 1990 年的王品集團在臺灣可以說是家喻戶曉，甚至董事長戴勝益說一句話就能對臺灣餐飲行業產生重大的影響。畢竟，擁有九大品牌、以經營西餐為主、年營業額高達 50 億新臺幣的王品集團如今是臺灣第一大餐飲連鎖集團。其服務對象涵蓋了從低層到高層的各類消費人群。

絕大多數去過王品的顧客，都被其上佳的廚藝、精緻的菜色、以及“不加錢，只加服務”的熱忱與專業的服務所感動。王品所提供的不僅僅是一頓豐盛量足的餐點，還有其人文關懷與精緻的享受體驗。一提到王品，人們往往會與“物超所值”、“飲食享受”、“幸福”等感覺直接相連。王品用其周到的服務贏得了顧客的絕對信任。

王品集團董事長戴勝益分析，二〇〇六年雙卡風暴、二〇〇七年石油價格飆升、二〇〇八年台灣股市動盪，台灣內需連續三年積弱不振，王品集團卻能逆勢擴張展店，並且持續盈利。

是哪些理念與方式使得王品集團銷售量持續上漲，競爭優勢不斷提高提高？成本相同情況之下王品如何擁有更高更統一的服務品質？不漲價後，王品集團能不能守住高獲利率？王品在不斷地發展中採用了哪些行銷策略？在此我們將探討王品集團成為第一大連鎖集團的原因，以及在當下環境中王品集團的經營策略。

貳、公司概況

一、 公司簡介

王品集團成立於 1990 年，目前有九大品牌：王品牛排、西堤牛排、陶板屋、原燒、聚北海道昆布鍋、ikki、夏慕尼、品田牧場、石二鍋，至 2006 年 4 月止共有 64 家直營連鎖店，目前正迅速發展中。王品集團秉持著完善的服務理念，並講求品質目標—顧客滿意度 95 以上；品質政策—追求完美，止於至善的服務態度，獲得各界的肯定與掌聲，成為餐飲界的翹楚，締造出王品餐飲集團王國。

1993 年王品台塑牛排第一家餐廳正式開幕，初期紅透台灣街頭巷尾，儼然成為西式餐飲高級享受的代名詞；但到了 1999 年，成立未滿十年的王品，業績開始走下坡，王品集團經營團隊感受到品牌老化的危機，因此構思大規模再造、創新其餐飲品牌，於 2003 年執行大規模的王品「品牌護膚工程」。

當年的品牌再造，首先重新定義王品在客人心目中的價值，要讓客人願意與關係親近的人在王品共度重要時光，所以必須讓人感受到王品的高級、尊貴。從內部裝潢、人員服裝、菜色更新、餐具更新等下手，塑造一個都會人文風格的用餐環境；在產品方面，設計出新菜單。硬體、軟體雙管齊下，給予客人不一樣的感覺。

經過全面「換膚」工程，來客年齡足足減了五歲，業績也比以前成長 20% 以上，現在王品的定位為知識份子、都會新貴以及單位主管宴客的高級西餐廳。此外，王品集團董事長戴勝益先生於 2001 年所啟動的「醒獅團計畫」亦有效的帶動王品集團的內部創業活動，截至目前為止王品集團旗下的飲食連鎖店在台灣地區已經擴增為六種不同的餐飲事業體，包括：「王品台塑牛排」、「TASTY 西堤牛排」、「陶板屋和風創作料理」、「原燒優質原味燒肉」、「聚北海道昆布鍋」，2005 年七月、九月，王品集團的「ikki 懷石創作料理」、「夏慕尼鐵板燒」相繼問世。王品集團更橫跨其他產業進軍補教業於 2003 年七月成立第一家 A+ 數學中心。而「品田牧場」是王品集團旗下第一支平價品牌，於 2006 年 7 月開始籌備，並於 2007 年 4 月推出第一家店，主打商品為日式炸豬排。另外，於今年 2009 年 8 月推出走低價位路線的小火鍋 - 「石二鍋」。

王品集團在套餐服務上的差異化表現最淋漓盡致，也給予客戶在有限預算內獲最大滿足。王品的成本管控、價格策略，不會為了衝高展店數而傷害到獲利性，尤其是王品的核心經營管理 Know-how。由獨特性的產品、差異化的服務及流程，架構出競爭優勢，抓緊獲利，使每個品牌均聚焦於獨特而有利的定位。

王品善於事件行銷，以開股東會為例，王品包下高鐵近 800 個座位到墾丁，並在車廂上演吃牛排秀，活動成本約 400 萬，卻創造了價值 2000 萬的媒體報導。王品的獨特文化，如龜毛家族眾多條例中，規定員工遲到一分鐘罰 100 元、主管座車不能超過百萬元、4 等親不能進公司等，均成為媒體採訪的行銷題材。網路

電子行銷，也展現了以小搏大的效應。

二、 公司沿革

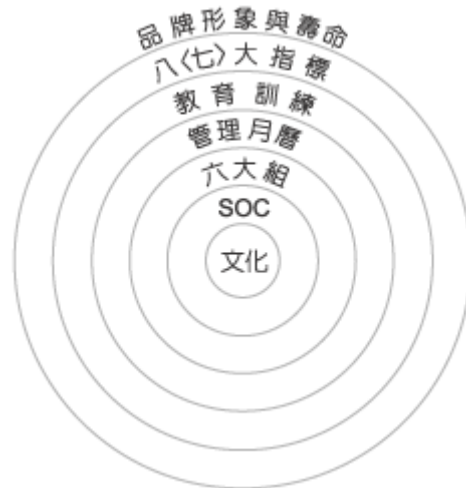
年代	事件
1993 年	王品台塑牛排第一家餐廳正式開幕。
2001 年	啟動「醒獅團計畫」，有效帶動王品集團的內部創業活動。
2001 年	新創“西堤”(Tasty)牛排。
2002 年	成軍新和風料理“陶板屋”。
2003 年	成立第一家 A+數學中心。
2004 年	開發兩個新品牌「原燒」及「聚」北海道昆布火鍋。
2004 年	王品餐飲集團更推出總計 18 條條文的“王品憲法”。
2005 年	成立「ikki 懷石創作料理」。
2005 年	王品集團的「夏慕尼鐵板燒」相繼問世。
2007 年	成立品田牧場(第一支平價品牌)，主打日式豬排料理。
2009 年	創新出平價小火鍋“石二鍋”。

三、 王品文化 - 經營理念

- (一) 誠實：對人對事，以誠實為第一要務，對公司誠實、對同事誠實、對廠商誠實對客戶誠實、對家人誠實。表現出誠實的態度是：既誠意又實在。
- (二) 群力：群策群力，團隊精神。確信 1+1+1=9 (群策、群力、團隊精神) 的正面連鎖反應。確信在群體的激勵之下，每一個人的潛能才能發揮到極致。
- (三) 創新：創意無限，行事成熟而不守舊。敢於向傳統挑戰。不迷信、不陳腐。任何決定以科學數字作分析。
- (四) 滿意：凡事要讓客戶滿意、讓公司滿意、讓周圍所有的人滿意。當然，也要自我滿意。但此非自滿，而是自謙。

四、 王品的堅持

- (一) 品質(Quality)：例如，規格統一(符合骨長 17 公分，重 16 盎斯的最適標準)、高溫保鮮(以高溫瓷盤盛裝以確保王品牛排的香嫩，即使是附餐仍要完美演出)。
- (二) 服務(Service)：例如，特殊節令不加價，並舉辦慶賀活動、重視顧客用餐感受，以「顧客滿意度分析」作為店鋪管理改善的指標、免費停車。
- (三) 安心(Security)：例如，每月最後一週的星期六為「消防日」做全體消防演習、通過安全措施檢核標準、採用國家合格防火建材。
- (四) 訓練(Training)：例如，首推連鎖餐廳經營法寶，從文化核心出發的七個圈圖(如下圖所示)。以及為同仁規劃完整的職涯訓練、訓練師課程、接待員課程、管理師課程、魔鬼訓練營等。



五、 組織特質

(一) 維繫企業文化

王品企業文化最為津津樂道的就是「龜毛家族條款」，例如，遲到每分鐘罰 100 元、公司沒有交際費、高階主管每天需步行一萬步、選舉時董事長不得去投票等規定，都在業界引起討論，專程前來取經者更是不在少數；2004 年中，王品餐飲集團更推出總計 18 條條文的王品憲法，作為集團最高行為規範準則，上從董事長、下至清潔人員，而王品憲法第一條就規定任何人均不得接受廠商 100 元以上的好處，觸犯此天條者唯一開除。董事長戴勝益強調，龜毛家族條款是企業文化與理念的落實，集團憲法則是公司的根本大法，也是制度建立的依據，各事業單位單行法規不得抵觸集團憲法，員工違反憲法規定，立即接受處罰。王品憲法中也訂有「非親條款」，規定員工的親戚禁止進入公司任職公司也不得與員工的親戚進行買賣交易或業務往來，財務、人事、採購徹底公開，所有員工均可隨時查核，一切公開透明。經營餐飲事業，最注重食物安全與衛生，王品憲法明定，員工禁止在企業內嚼檳榔，廚房不得抽菸、不准賭博。違反抽菸規定，最高將受兩大過處分。

王品集團下的每一個事業體，共同秉持著勤儉、誠實、誠信三大理念，這也是王品集團能在短短的十幾年內，能夠成為知名度甚高的事業王國。由於分店眾多，進貨量大，因此王品集團內部規定大不可收受廠商 100 元以上之餽贈，以避免不必要的糾紛；財務公開，以遏止黑箱作業。並將營收 21% 做為分紅獎勵，以凝聚員工向心力。幾項指導原則，為王品集團不可觸犯的天條。「不是每個人都能當獅王，」雖然共同秉持著企業文化，但獅王們的個性仍有所不同。王品給予下屬犯錯的權利，將所有員工都當成一家人，強調以「忱」（熱忱）待人，從顧客到員工，而使王品集團上下一心。

(二) 鼓勵高階主管創業，以保優秀人才不外流

在王品台塑牛排十多年的經營下，集團內部累積了許多餐飲人才，為保有這些優秀的餐飲人才不外流，採取鼓勵王品集團內部的高階主管都能出來創業，並提供資源，輔助新品牌的穩定成長。因此，2001 年起開始進行的「醒獅團計

畫」，這是集團內部人才培育、推動新創品牌事業的主要架構也是往王品集團之所以能快速展店與擴張的主要動力。

(三) 重視顧客滿意度

王品集團以自創問卷落實顧客滿意度調查，每十天就列出一旬成績單，明白顯示那家分店客人最滿意、那一份餐點最好。所有分店比賽成績與當天的營業額和獲利，管理團隊在隔天就能知道結果，可以以此為依據不斷改進。王品牛排能將成功經驗複製到其他事業體，這份顧客滿意度調查可謂是經營的精髓。

(四) 服務流程標準化

王品卓越的服務品質來自公司對教育訓練的重視。王品大學規劃了完整職涯教育訓練制度，定期舉辦接待員、基本營運、魔鬼訓練、管理師…等訓練，並設計 206 個學分的課程。為了企業的國際化經營，王品內部自行設計出一套「工作站標準手冊」，不論餐廳或總管理處，都有標準化作業規範，並依此作為日常督導考核員工的依據。此外，為落實廚藝標準作業並培養廚藝人員創新、研發能力所舉辦的 KKS 比賽(廚藝標準作業競賽)，更是王品每年的一大盛事。



參、策略矩陣總表

原料	通路	製造		裝潢	研發		行銷			人事		產品			
		採購	店面取得		品管	SOC	裝潢設計	服務研發	菜色研發	服務	促銷	品牌	激勵制度	教育訓練	
A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10	A11	A12	A13	A14	A15	產品線之廣度與特色
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	X	○	○	○	○	
B01	B02	B03	B04	B05	B06	B07	B08	B09	B10	B11	B12	B13	B14	B15	市場區隔選擇
X	○	X	X	○	○	○	○	○	○	X	○	○	○	○	
C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	C11	C12	C13	C14	C15	規模經濟
○	○	○	○	X	○	○	○	○	○	X	○	○	○	○	
D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	D11	D12	D13	D14	D15	地點涵蓋範圍
○	○	X	X	X	X	○	X	X	X	X	X	○	○	○	
E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	E11	E12	E13	E14	E15	垂直整合程度
X	○	○	○	○	○	○	○	X	○	X	○	○	○	○	
F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	F11	F12	F13	F14	F15	差異化
X	○	○	○	○	○	○	○	○	○	X	○	○	○	○	
G01	G02	G03	G04	G05	G06	G07	G08	G09	G10	G11	G12	G13	G14	G15	顧客滿意度
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
H01	H02	H03	H04	H05	H06	H07	H08	H09	H10	H11	H12	H13	H14	H15	競爭優勢
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	

肆、單論

1. 採購

	關係	採購說明
產品線之廣度與特色	○	王品集團以「聯合採買、大量採購」的方式購買食材，本身旗下有許多不同的品牌又以現金交易的手法採購，充分的表現出採購方面的產品的廣度及特色
市場區隔選擇	X	王品集團總是以「聯合採買、大量採購」的方式購買食材，因此對於旗下品牌的市場區隔，並無較明顯的關係。
規模經濟	○	戴勝益採用「成本最小化」的原則，亦即以「聯合採買、大量採購」的力量來壓低食材成本的採購價。以牛肉來說每公斤的單價就足足比別家餐廳便宜 20%
地點涵蓋範圍	○	採購的方式都是以當地最新鮮的食材來購買，以牛肉為例，都是採購澳洲高品質的牛肉，西堤牛排的“法式鴨胸”，鴨肉來源就是以台灣當地有名的宜蘭鴨當作食材，因此採購在地點涵蓋範圍是有關係的。
垂直整合程度	X	因為都是現金付現的關係，廠商都很喜歡跟他們合作，因此王品集團甚至可以不再透過貿易商，可直接向國外採購。與垂直整合程度較無直接相關。
差異化	X	採購方面與旗下產品差異化較無直接關係，因為是以「聯合採買、大量採購」的方式採購，所以較無差異化。
顧客滿意度	○	王品本身有很好採購能力，都能夠採買到高品質的食材，顧客對食材新鮮的滿意度可以說是無庸置疑的。
競爭優勢	○	王品集團採購食材都是以現金付現，所以食材商很喜歡跟他做生意，因此可以掌握很好的食材品質，為自己集團既帶來便宜品質相對好的食材，再採購方面相當具有競爭優勢。

2. 店面取得

	關係	店面取得說明
產品線之廣度與特色	○	選址無外乎選城市以及城市的地段。在城市的佈局上，王品集團考慮到內地西餐文化並不發達，對於西餐有機會接觸、能夠接受並且有消費能力的城市並不多，當初對內地 20 多個城市進行考察後，初步選定上海、北京、廣州、深圳等幾個城市。而最終選定的第一個城市是上海，因為經過調查市場，上海的臺商企業非常多，較適合在當地發展西餐業。
市場區隔選擇	○	店面位置的取得與市場區隔有明顯的相關，以王品旗下目前的「石二鍋」為例，就是故意不開在熱鬧的大台北地區而選擇在台中作為第一個戰場，明顯是一項為了進攻鄉村市場地區的產品
規模經濟	○	王品集團的品牌都是以大量展店來達到規模經濟，因為大量展店使自己的店面數量增加，統一採購的數量也就增大，更加達成規模經濟的效用。
地點涵蓋範圍	○	對於餐飲行業而言，店面選址是關乎生死存亡的大事，餐飲企業不得不慎重。在這一重大問題上，王品集團通過多年運營已經形成了自己獨到的選址策略。使自己在做店面取得方面無太大障礙
垂直整合程度	○	王品集團在店面取得都是經過高層慎重的評估在決定展店，像是 RTZ 調查就是他們評估的一項重點因此從都由他們高層決定的角度，甚至在裝潢方面可以見他們垂直整合程度相當高
差異化	X	不管在那邊取得的店面，王品集團都會以旗下品牌想要帶給顧客的氣氛為核心，例如王品牛排定位為成功男人彰顯身份，成功男人通過自己的品位展現成就，是成功男人請客的場所，所以裝潢比較奢華，氛圍上儘量凸顯尊貴、男性氣質。西堤牛排的消費人群主要是時尚白領，所以氛圍的營造偏向時尚化、偏向女性、偏向小資情調。西堤牛排強調輕鬆、青春、活潑、熱情的地中海都會風格，為了營造這種風格，在裝潢上，店外以鮮紅色的招牌吸引消費者。
顧客滿意度	○	一切都圍繞消費者做工作，王品集團對於

	關係	店面取得說明
		消費者的揣摩、分析可以說做到了極致。進入內地市場後，王品集團對於自己的一些成功經驗進行了改良，以適應內地市場。上海王品台塑牛排店開業後，就不斷地根據顧客的意見反饋調整菜式和服務，推出了不少新菜式。考慮到內地消費者更重視視覺感，所以相比台灣，對菜色的盤式要求更精練，並且在裝潢上更奢華、更尊貴。甚至原本在台灣很平民化，主要是小白領和學生消費，具有簡約風格的西堤牛排，在內地也更為時尚。
競爭優勢	○	王品集團初步的設定是一座城市開一家王品牛排，只有當預約客人的量和拒客率達到一定程度時，才會評估開下一家店的可能性。在一座城市開新店，首先由王品集團開發部進行“RTZ調查”，也就是對客源進行調查，了解客人從哪來。如果了解到從比較遠的地方來的客人佔有的比例比較高，並且附近客源充足，才會開第二家店。因此在店面取得方面比其他同業更有競爭優勢

3. 品管

	關係	品管說明
產品線之廣度與特色	O	王品集團旗下的品牌，在品質管理方面都非常的要求，不論是在高中低的品牌方面都有做好品質管理，以西堤來說，每次再出餐前，值班人員都會先將每道菜的醬料、飲料都試吃過，才確定可以出餐。
市場區隔選擇	X	王品集團的旗下每個高中低階品牌，對於品質的要求不會因為價位而改變，對於品管非常的重視，因此跟市場區隔並無相關。
規模經濟	O	良好的品質管理可以減少到成本的浪費，減少成本的浪費就達到規模經濟的效益。
地點涵蓋範圍	X	品質管理主要是控管服務、餐點、原料、的品質，和地點涵蓋範圍無相關性。
垂直整合程度	O	從料統一採購，到菜色研發也統一，品質管理規範能達到一定的垂直整合。
差異化	O	品質管理是有一套程序規範的，由總公司訂定一套的品質管理系統所以並無顯著的差異化產生，和其他連鎖餐廳品管相對比較起來優異
顧客滿意度	O	高水準的品質管理能夠使顧客滿意度提高。使顧客每次都能享用到同水準的享受。
競爭優勢	O	有優良的品質管理能提高企業的競爭優勢，不會因為品質水準的浮動讓顧客每次來消費都抱持著不確定的心態來消費。

4. SOC (Station Observation Checklist)

	關係	SOC 說明
產品線之廣度與特色	O	王品集團制定 SOC 將服務標準化，使得服務可以成功複製到集團內的品牌，王品旗下有 9 個連鎖品牌，市場定位、品牌形象各不同，因此 SOC 也微調，使得顧客能夠感受到差異化的服務品質。
市場區隔選擇	X	SOC 的作業流程和市場區隔選擇並沒有關係。
規模經濟	O	因為有 SOC 的作業流程，能夠降低員工的學習時間，造成經濟規模的產生。
地點涵蓋範圍	X	SOC 作業流程和地點涵蓋範圍無相關影響。
垂直整合程度	O	SOC 是前場服務生到後場廚師。只要看到的聽得到的都有規範，然而訂定 SOC 規範是由基層員工和店長共同制定，SOC 的精神是讓大家有共識。
差異化	O	SOC 的模式經營，是多數連鎖餐飲業還沒有完整實現的，人力無法負荷監督的，就得靠制度來管理。
顧客滿意度	O	完整的 SOC 系統，讓顧客不論是到哪一家分店都能享受到同一標準的服務與餐點享受，讓顧客滿意度增加。
競爭優勢	O	在 SOC 加持之下，品牌從一到多，不斷增加新品牌不同的市場區隔，來擄獲消費者的胃。

5. 裝潢設計

	關係	裝潢設計說明
產品線之廣度與特色	X	王品旗下餐廳的裝潢不是根據產品的種類和特色來設計，而是根據他們所要帶給客戶怎樣的用餐環境來設計的。
市場區隔選擇	O	以設計風格的不同來吸引不同的客群，如，陶板屋的精緻設計風格較吸引家庭成員或商務聚餐的客層；王品則吸引白領族或主管級與其家庭為主，而西堤是以吸引較年輕化的客層為主。
規模經濟	X	裝潢設計與規模經濟較無實質關係。
地點涵蓋範圍	X	以王品為例，台北的王品和高雄的王品並不因地區不同而裝潢有所不同。
垂直整合程度	O	公司旗下有統一的裝潢設計部門，一起採購旗下品牌的裝潢材料，並為自己的門市設計跟裝潢。
差異化	O	因為旗下門市所要帶給顧客的感覺及氣氛不同，所以在裝潢設計上各有不同的風格。
顧客滿意度	O	在裝潢設計上面，王品集團都有特別考慮過，但隨著中高低價位的不同，會有些稍微的不一樣，例如王品牛排的桌與桌的距離就會比其他店家寬使顧客感受到不一樣的品質有不一樣的裝潢，使顧客來用餐不會因為裝潢的問題而煩惱。
競爭優勢	O	王品旗下不論是高中低價位的餐廳，都能清楚的表達這家店所要傳給顧客的感覺是什麼，除了能讓顧客用餐愉快之外，還能有額外的附加價值，如品田即強調以「幸福」這個做為基調，品田牧場的主色系為明亮的粉黃，象徵花卉為蒲公英，因為蒲公英不僅在全球四十餘國都有，種子更能乘風散播各地，就像幸福一樣無所不在。

6. 服務研發

	關係	服務研發說明
產品線之廣度與特色	O	王品集團的服務會因旗下品牌的不同而凸顯品牌的特色，例如夏慕尼的鐵板燒師傅，是跟顧客一對一聊天的方式來使客人感受不一樣的氛圍，充分說明集團的產品會因品牌的不同而凸顯服務的特色。
市場區隔選擇	O	王品集團根據旗下不同品牌店家所要營造的氣氛，給予不同層次感的服務過程，如西堤強調年輕、熱情，較適合年輕人去用餐，並給予歡樂氣氛的服務。
規模經濟	O	透過複製成功的服務經驗，傳達到每一家的服務上，使的服務上有規模經濟上的效益。
地點涵蓋範圍	X	王品集團提供的服務不會因為地點的不同而改變，如在台北陶板屋提供的服務流程和在高雄陶板屋所提供的服務是一致的。
垂直整合程度	O	因王品獨特的企業文化，他們發展出屬於自己的一套完整的教育訓練制度，是經由內部自己的訓練，故有達到垂直整合的效果。
差異化	O	王品旗下有 9 個連鎖品牌，市場定位、品牌形象各不同，因此 SOC 也要微調，好讓同一位顧客去到不同品牌的餐廳用餐時，都能感受到差異化的服務品質。例如，「王品台塑牛排」標榜尊貴，服務生須 15 度鞠躬，並保持淺淺微笑；「陶板屋」強調日本精神，須彎身 30 度；「西堤」訴求年輕、熱情，服務生會露出 7 顆半牙齒的開朗微笑，招呼用語也是活潑的「嗨，你好，歡迎光臨 Tasty！」
顧客滿意度	O	以顧客為中心研發新服務，如貫徹員工新理念“當客人來王品，不是只來吃東西，還希望滿足心理需求，因此，王品會要求每位服務人員都要有感情、跟顧客建立友誼，尊重顧客的感覺、意見。”來改善服務過程，增加顧客滿意度。
競爭優勢	O	王品給人最主要的印象就是服務極佳，不論到旗下的任何餐廳，都給人一種賓至如歸的感受，在同業中此項是王品贏過別人的地方。

7. 菜色研發

	關係	服務研發說明
產品線之廣度與特色	○	王品集團因應當季食材研發新菜色，並在餐點上做創新的改變，ex: 品田牧場除了販售原味豬排外，還增加了創意豬排的部份，創意的菜色能引起消費者的消費慾望，並增加消費者的餐點選擇。
市場區隔選擇	○	在菜色研發方面，各家品牌分店都會持續的研發新產品以滿足客人的挑剔的胃口，在食材用料方面也會因為市場的不同而作取捨。
規模經濟	○	研發出的新菜色的作法，其正確的製作過程會被建立成 SOP，每一個步驟細節都會被拍攝下來，這樣新廚師在受訓時就可以反覆練習，直到每一個動作都專精為止，這種知識大量傳播的規模經濟，讓王品不會因為一個人請假或離職，而影響了整間店的運作。
地點涵蓋範圍	○	上海王品台塑牛排店開業後，就不斷地根據顧客的意見反饋調整菜式和服務，推出了不少新菜式。考慮到內地消費者更重視視覺感，所以相比台灣，對菜色的盤式要求也更為精練
垂直整合程度	○	主廚在研發菜色時，會與採購人員進行溝通，一起發揮研發的精神，以提升價值、降低成本，ex: 因為氣候暖化，龍鱈和冰魚的數量會日漸稀少，價格也會逐漸提高，這時採購處就會提醒事業處可能要更換菜色
差異化	○	王品在菜單的呈現上致力於與其同業不同，ex: ikki 一道名為「季節刺身」的懷石創作料理，主廚修了八十次左右才讓生魚片呈現飛在空中的感覺，菜色的創新研發增加顧客的新鮮感，再加上其高品質的服務，使的每一種料理成為該領域最有特色的領導者。
顧客滿意度	○	王品在研發菜色這塊上非常注重，這不僅可以讓產品的價格不會隨著物價而波動，還能提高餐點的價值性，此外，菜單上有特色的餐點與名稱的創新性，能提升消費者的消費慾望。
競爭優勢	○	菜色的研發可以降低食材的成本並增加產品的價值，能節省採購上的成本，並與同

		業有菜色上的差異，也讓顧客能在菜單上有多種選擇可選。
--	--	----------------------------

8. 服務

	關係	服務說明
產品線之廣度與特色	O	因為王品因為王品會針對不同的價位提供差異化的服務，所以有產品線的廣度。
市場區隔選擇	O	王品旗下的餐廳賣的不只是產品還有它的服務，雖然它的服務會贏過同個價位的餐廳，但是就它旗下的餐廳來比較，高價位餐廳的服務還是會贏過低、中價位的餐廳。
規模經濟	O	透過複製成功的服務經驗，傳達到每一家的服務上，使得服務上有規模經濟上的效益。
地點涵蓋範圍	X	它在不同地區的服務上是一致的，並未因為地理環境的不同而改變。
垂直整合程度	O	王品所提供的服務都是透過公司內部的教育訓練，並沒有委託外面的機構，所以它在服務的垂直整合程度很高。
差異化	O	依照不同定價策略的餐廳會提供差異化的服務，高訂價的餐廳所服務客人的次數高於低、中定價的餐廳，且會根據餐廳訴求的不同而有所更動，像是王品牛排講求的是給客人尊貴的感覺，而西堤講求的則是熱情活潑。
顧客滿意度	O	王品旗下的餐廳非常重視顧客滿意度，他們非常講求員工的教育訓練，就是為了提升顧客的滿意度，像是西堤，如果你點的餐點不合你的口味，你可以要求更換餐點，服務人員還會仔細的詢問你是哪個地方不滿意，而且你可以不用再多付錢就能享用到其他口味的餐點。
競爭優勢	O	王品賣得是產品和服務，它的餐點未必是最好吃的，但是它所提供的服務卻是非常好的，他們會讓客戶填寫意見單，如果客戶有感受到哪裡不滿意的，它們的店長還會帶著禮品送給你並詢問你哪裡不滿意！另外，他們也有提供 24 小時客服的服務，如果你有什麼不滿可以藉由客服來申訴。

9. 促銷

	關係	促銷說明
產品線之廣度與特色	O	根據不同價位，推出不同的促銷策略，像是王品牛排在十週年慶當日，只要消費者拿著 10 朵玫瑰花，並帶著一句祝福的話來到王品，即可免費享用一客牛排，這樣的活動除了充分達到行銷的效果，也建立了王品尊貴高雅的形象。而西堤則是推出「迎新送愛心」—舊餐具以每件 10 元出售，所得全數捐給兒童燙傷基金會。
市場區隔選擇	O	依照不同的價位來做市場區隔，推出不同的策略促銷，達成促銷的目的。
規模經濟	O	利用促銷的手法，吸引大量的顧客上門光顧，賣出大量的餐點，使得採購的量增加，藉由大量採購來降低採購成本。
地點涵蓋範圍	X	王品集團旗下同個品牌的餐廳，所實施的促銷策略是統一實行的，並未因為北部、中部、南部，地理位置的不同，而有不同的促銷策略。
垂直整合程度	X	由於王品旗下餐廳的促銷策略是由王品集團自行決定，並未和上游的原料供應商有什麼討論和接洽，所以並沒有垂直整合。
差異化	O	利用不同的定價策略，實行差異化的促銷策略，來滿足不同定價的目標客群的需求和觀感。
顧客滿意度	O	由於實施促銷策略的餐廳，雖然價格下降，但是他提供的餐點和服務的品質還是一樣的好，使得消費者會有種物超所值的感覺，像是王品牛排十週年慶當日，只要消費者拿著 10 朵玫瑰花，並帶著一句祝福的話來到王品，即可免費享用一客牛排，那是多麼讓消費者感到開心。
競爭優勢	O	由於它餐點價格下降，使得消費者在花較少的錢就能享受到較高品質的餐點和服務，和其他沒有做促銷的餐廳，自然會吸引消費者想要來王品旗下的餐廳消費。

10. 品牌

	關係	品牌說明
產品線之廣度與特色	○	王品集團擁有眾多的品牌，除了王品牛排外還有西堤、原燒、品田牧場、陶板屋、「聚」北海道火鍋... 共計 9 個品牌的產品，每個品牌販售的產品皆不相同，ex: 品田牧場是販售日式炸豬排咖哩、陶板屋是日式創意料理、「聚」販售火鍋... 等，產品非常多樣，此外，每個品牌產品都有其獨特的特色，ex: 王品牛排的牛排取自牛最精華的地方，並且能在 250°C 烤箱烘烤一個半小時，還能保持 100% 鮮嫩度，因此品牌跟產品線的廣度與深度是有關係的。
市場區隔選擇	○	王品集團在設定每個餐飲品牌所吸收的客群與餐飲類型，會避免品牌間互相取代的現象，需有清楚的市場區隔界線，將實際競爭降到最低，ex: 王品牛排的目標市場是設定在高所得的社會精英階級；陶板屋的目標市場是設定在以白領上班族為主，如：家庭成員、商務聚餐；品田牧場設定在年輕的顧客群身上... 等，品牌之間不會相互衝突，所以 9 個品牌所包括的顧客群非常多。
規模經濟	○	王品集團因為採取多品牌策略，產品種類眾多，因此由中央廚房統一向供應商進行採購，可以量制價。
地點涵蓋範圍	X	無相關資料
垂直整合程度	○	王品在創立新品牌時，是由內部的高階主管出來創立的，而要創立什麼樣的產品，則需經過中常會的討論才能決定，且新品牌的企業文化及標準作業流程也都大致統一(除了某些品牌不同，其標準流程視內部情況而改之下)，因此服務上皆能維持其高品質。
差異化	○	不同的品牌，其流程與服務也不盡相同，在高價位的產品裡，因其利潤高於低價位的產品，在服務方面會比低價位的產品更來的多，ex: 品田牧場因走平價路線，在人力配置與上菜頻率沒辦法提供顧客太多的服務接觸，因此在設計時，服務人員與顧客的接觸就只有 5 次，包括帶位、點餐、以及 3 次上菜（沙拉、主菜、甜點飲料），但在王品牛排，服務人員與顧客的接觸有

		11 次，包括帶位、點餐、以及 9 次上菜。
顧客滿意度	○	王品集團的多品牌策略，讓顧客有更多的選擇可選，若是想吃燒烤，顧客可以去原燒；若是想吃平價的餐點就可以選擇去石二鍋，雖然王品品牌眾多，但服務還是一樣的好，所以顧客不管到哪一家都能夠享受到精緻的服務，能讓顧客的滿意度大大的提升。
競爭優勢	○	王品牛排這個品牌一直給顧客的印象就是「高品質的服務」、「感動人心的價格」，在這種品牌形象下，王品集團又發展了多品牌策略，顧客會將這種品牌形象投射到其他品牌，因此增加顧客想去光顧的次數，且在多品牌的發展下間接加深了顧客對王品集團的印象。



11. 激勵制度

	關係	激勵制度說明
產品線之廣度與特色	X	激勵制度是激勵員工增加效率，王品有相當良好之激勵制度 Ex:店長主廚入股。但與產品線廣度與特色較無直接關連。
市場區隔選擇	X	王品旗下之品牌共有九個每個品牌之特色不同，但激勵制度大多相同，並與市場區隔選擇較無直接關連。
規模經濟	X	王品集團之激勵制度相當完善，並且有效提高員工之績效，Ex：每間分店之 21% 的利潤分紅給前場與後場人員。但是與規模經濟無直接關係。
地點涵蓋範圍	X	王品之地理涵蓋範圍不算很廣目前只有在台灣與中國大陸少數地區有據點，而激勵制度是激勵員工增加效率，且王品各品牌與分店之激勵大多相同，與地理涵蓋範圍較無直接關連。
垂直整合程度	X	王品集團設有實體通路，各品牌之分店多採直營，垂直整合程度高，但激勵制度屬於公司內的人員激勵制度，與垂直整合較無直接關連。
差異化	O	王品之激勵制度完善，並優於同業，如月休 9 天、當月營餘 20% 分紅、店長主廚入股、薪資高於業界平均 20%……等。
顧客滿意度	O	王品集團之海豚領導學重視及時回饋，由於餐飲服務業是「體力」和「情緒」密集的產業，第一線人員在工作時，除了要不斷巡視走動，還得直接面對顧客的不滿和抱怨，因此更需要激勵和回饋，才有動力遵守複雜的標準作業流程，否則很容易就會造成高離職率，或是把情緒發洩在顧客身上，或造成高離職率。而離職率一升高，人才訓練不及，服務品質就會降低，形成惡性循環，直接衝擊顧客光顧的意願。
競爭優勢	O	王品之激勵制度完善，並優於同業。 Ex:低階員工： 月休 9 天、當月營餘 20% 分紅、店長主廚入股、薪資高於業界平均 20%……等。這些打破服務業慣例的做法，不僅有助於激勵第一線人員，更使得其正職人員的離職率降到 5% 以下，兼職人員離職率也不超過 8%，使得王品產業中取得競爭優勢。 高階主管：

	關係	激勵制度說明
		<p>王品從 2000 年開始執行的「醒獅團計畫」，目的就是要鼓勵高階主管「內部創業」，而這項做法也被視為是王品集團突破 10 億營收天險的關鍵擴張策略。</p> <p>以上策略使得王品員工的工作績效有效提升，並且帶來競爭優勢。</p>



12. 教育訓練

	關係	教育訓練說明
產品線之廣度與特色	○	王品集團制定 SOC 將服務標準化，使得服務可以成功複製盜集團內的品牌，王品旗下有 9 個連鎖品牌，市場定位、品牌形象各不同，因此 SOC 也微調，讓每位顧客去到不同品牌的餐廳用餐時，都能感受到差異化的服務品質。Ex：戴勝益提出獅王計畫以內部創業的做法來培養高階的管理人才獅王計畫的對象，是由各事業部主管提報適當人選、並經高階主管所組成的中常會討論所產生。這些精挑細選出來的優秀人才，必須要負責去開創一項新事業，或是去接掌原本的舊事業；包括籌備團隊、擬訂計畫、付諸實行等工作，都必須要一肩挑起、親力親為。而董事長、資深總經理等公司高層則會從旁觀察，以了解他們對決策、領導等經營管理流程的掌握狀況。因為獅王計畫實施有效，所以有「陶板屋」「原燒」等新事業的創立。
市場區隔選擇	○	王品旗下有 9 個連鎖品牌，市場區隔，市場定位、品牌形象各不同，因此教育訓練中的 SOC 也要微調，好讓同一位顧客去到不同品牌的餐廳用餐時，都能感受到差異化的服務品質。Ex: 王品台塑牛排定位為成功男人彰顯身份，成功男人通過自己的品位展現成就，是成功男人請客的場所，所以裝潢比較奢華，氛圍上儘量凸顯尊貴、男性氣質。西堤牛排的消費人群主要是時尚白領，所以氛圍的營造偏向時尚化、偏向女性、偏向小資情調。西堤牛排強調輕鬆、青春、活潑、熱情的地中海都會風格，為了營造這種風格，在裝潢上，店外以鮮紅色的招牌吸引消費者，而店內裝潢則利用黃色系列與太陽的圖案與擺設傳遞品牌訴求。而服務人員則以藍色系的服裝延續品牌感受的一致性。“王品台塑牛排就像北京的名門望族，而西堤牛排則像上海的時尚潮人。
規模經濟	○	王品集團「複製成功經驗」的關鍵，而這道複製公式背後的核心精神，就是 SOC 標準化作業的導入。王品集團制定 SOC 將服務標準化，可以降低學期曲線並

	關係	教育訓練說明
		且帶來規模經濟。
地點涵蓋範圍	X	王品的地理涵蓋範圍不算很廣，並且教育制度是統一制定的，只有不同品牌間有稍微調SOC之內容，但大部分幾近相同。
垂直整合程度	○	王品集團的教育訓練、從高階品牌到低階品牌都是有一個“王品E大”進去教育學分的取得的動作，所以在教育訓練方面有明顯的垂直整合。
差異化	○	王品旗下有9個連鎖品牌，市場定位、品牌形象各不同，因此SOC也微調，讓每位顧客去到不同品牌的餐廳用餐時，都能感受到差異化的服務品質。Ex:王品台塑牛排、西堤牛排、陶板屋日本料理三個品牌定位各不相同，服務也完全不同：陶板屋訴求有禮，服務生向客人鞠躬必須彎腰達到30度；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7顆半牙齒（開懷的笑）；王品台塑牛排標榜尊貴，因此，服務生鞠躬時要達到15度，臉上要保持淺淺的微笑。
顧客滿意度	○	王品的SOC將服務標準化，使得顧客不管到任何王品旗下的品牌與分店，都能體驗到一樣高標準的服務，並在用餐後提供「貴賓用餐建議卡」了解顧客的用餐經驗。結帳離開時，服務人員不只會口頭詢問顧客的用餐感受，還會附上一張印有0800服務專線的名片，讓顧客隨時反映意見，並且每一個顧客抱怨，都會被拿來當成教育訓練的課程，好讓服務更貼近顧客需求。
競爭優勢	○	王品制定SOC將服務標準化，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。有了SOC，無論是7家店或70家店，都能確保服務水準不走樣，並且能夠成功將高品質之服務複製至旗下之其他品牌，使王品集團之品牌能快速展店，並且達到規模經濟。

13. 產品(高價位：王品牛排、夏慕尼、ikki)

	關係	產品(高價位)說明
產品線之廣度與特色	○	王品集團旗下的高價位產品包括「王品牛排」、「夏慕尼」、「ikki」。王品牛排為排餐料理，其中包括多種排餐選擇；夏慕尼為法式鐵板燒，含有松露、鵝肝、魚子醬等昂貴食材餐點，而 ikki 則為懷石料理，因此其高價位產品線廣度甚廣。
市場區隔選擇	○	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 地理變數：都市、商圈。 ◆ 人口變數：主要為一般上班族、都會女性族群、中高階主管…等，收入偏高的群體。 ◆ 心理變數：生活型態為較注重生活品質、喜愛優雅閒適的群體。 ◆ 行為變數：可為一般場合或特殊場合，追求品質優、服務優的利益的群體。王品集團常以優惠券、生日禮、結婚禮…等活動吸引顧客。
規模經濟	○	由於食材為總公司統一採購，透過連鎖來壓低價格，故食材來源無虞，可以大量提供餐點，因此具有規模經濟。
地點涵蓋範圍	○	王品集團旗下的高價位產品，目前在大陸已經有王品牛排進軍，而且會因為當地的消費習慣而改變產品本身的特色，可見地點的關係與產品本身也有相關。
垂直整合程度	○	王品集團的採購策略可知，食材來源都是由統一採購來採買食材，可見產品的垂直整合程度很高
差異化	○	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 產品差異化：提供套餐服務。以王品牛排為例，包括餐前酒、麵包、沙拉、湯品、主餐、酸梅湯、配菜、水果、甜點、飲料。 ◆ 服務差異化：由於屬於高價位產品，人力配置成本能提供更多、更好的服務。以夏慕尼為例，提供包廂服務，有專業的廚師直接為客人遞上餐點服務。 ◆ 通路差異化：以專業的人員訓練，擁有良好的服務與可靠的品質。 ◆ 人員差異化：以夏慕尼為例，特別聘請多位女性鐵板燒師傅，為服務好的表現方式。 ◆ 形象差異化：如王品牛排，主打「只

	關係	產品(高價位)說明
		款待心中最重要的人」；夏慕尼走健康餐飲路線，意在反映出其品牌概念、識別與個性、還有三年一換的餐廳裝潢，維持高級舒適的用餐氣氛。
顧客滿意度	○	王品集團旗下的高價位的產品品牌，每一店面所提供的服務、餐點品質，皆有統一的流程與規格、精心挑選的食材，與教育訓練，店裡的裝潢設計亦有統一的標準，令顧客享受尊貴、浪漫的氣氛，因此滿意度佳。
競爭優勢	○	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 食材品質：由總公司統一採購，確保食材新鮮度，且每家店面皆具有相同一致的餐點品質，且精心挑選各產地之特色食材，像是王品牛排為了做出理想的口感，只有美牛及澳洲牛兩品項可選擇。 ◆ 菜色研發：王品集團不斷的研發新菜色，發揮研發的精神，以提升價值，如王品牛排堅持一頭牛只能供 6 客牛排，且只取用牛隻第六、七根的肋骨；ikki 精心設計兩不同價位餐點皆有 9-10 種菜色讓客人挑選。 ◆ 服務：人員教育訓練紮實，並以服務顧客為導向。以王品牛排為例，具有高水準的服務品質服務人員與顧客的接觸次數甚多，並以「只款待心中最重要的人」的服務態度，表現其品牌個性。 ◆ 價格：透過計畫性採購，與廠商〈供應商〉的關係、組織變革〈以量制價、外包〉以上三種降低成本採購策略，使其可以提供高品質的服務與餐點。 ◆ 資訊系統：透過銷售數字、客戶資料的交叉分析，找出有用的情報。例如，透過出菜紀錄可看出哪些套餐賣得特別好，進而分析顧客對菜色的偏好，加強菜色設計。

14. 產品(中價位：西堤、陶板屋、原燒、聚)

	關係	產品(中價位)說明
產品線之廣度與特色	○	王品集團旗下的中價位產品包括「西堤」、「陶板屋」、「原燒」、「聚」。西堤及陶板屋為排餐料理，其中包括多種類的排餐料理；原燒則為燒烤料理，其中包括牛肉、豬肉；聚火鍋則因為高湯是由昆布鍋熬成因此其中價位產品線廣度甚廣。
市場區隔選擇	○	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 地理變數：都市、商圈。 ◆ 人口變數：主要為學生、一般上班族、中高階主管…等，收入偏高的群體。 ◆ 心理變數：生活型態為較注重生活品質、喜愛優雅閒適的群體。 ◆ 行為變數：可為一般場合或特殊場合，追求品質優、服務優的利益的群體。王品集團常以優惠券、生日禮、結婚禮…等活動吸引顧客。
規模經濟	○	由於食材為總公司統一採購，故食材來源無虞，可以大量提供餐點，因此具有規模經濟。
地點涵蓋範圍	○	王品集團旗下的中價位產品，西堤牛排也進軍了大陸，在當地也還推出了不一樣的行銷方式，中午的午餐有特價，可見產品策略因當地的環境有了改變。
垂直整合程度	○	王品集團的採購策略可知，食材來源都是由統一採購來採買食材，可見產品的垂直整合程度很高
差異化	○	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 產品差異化：提供套餐服務。以西堤牛排為例，包括開胃菜、前菜、沙拉、湯品、主餐、甜點、飲料。 ◆ 服務差異化：由於屬於中價位產品，人力配置成本能提供更多的服務。以西題為例，服務人員與顧客的接觸次數甚多，包括帶位、上菜、問候…等，每位服務人員負責 10 位以下的顧客。 ◆ 通路差異化：以專業的人員訓練，擁有良好的服務與可靠的品質。 ◆ 人員差異化：利用員工的禮貌服務進行差異化。以西堤牛排為例，以「熱情」為服務好的表現方式。 ◆ 形象差異化：以西堤牛排為例，主打「年輕熱情、大方自在」，意在反映出其品牌概念、識別與個性。

	關係	產品(中價位)說明
顧客滿意度	○	王品集團旗下的中價位的產品品牌，每一店面所提供的服務、餐點品質，皆有統一的流程、食材，與教育訓練，店裡的裝潢設計亦有統一的標準，因此顧客滿意度佳。
競爭優勢	○	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 食材品質：由總公司統一採購，確保食材新鮮度，且每家店面皆具有相同一致的餐點品質。 ◆ 菜色研發：王品集團不斷的研發新菜色，發揮研發的精神，以提升價值、降低成本。 ◆ 服務：人員教育訓練紮實，並以服務顧客為導向。以西堤牛排為例，服務人員與顧客的接觸次數甚多，並以「親切熱情、大方自在」的服務態度，表現其品牌個性。 ◆ 價格：透過計劃性採購、與廠商(供應商)的關係、組織變革(以量制價、外包)以上三種降成本採購策略，使其可以低價格提供高品質的服務。 ◆ 資訊系統：透過銷售數字、客戶資料的交叉分析，找出有用的情報。例如，透過出菜紀錄可看出哪些套餐賣得特別好，進而分析顧客對菜色的偏好，加強菜色設計。

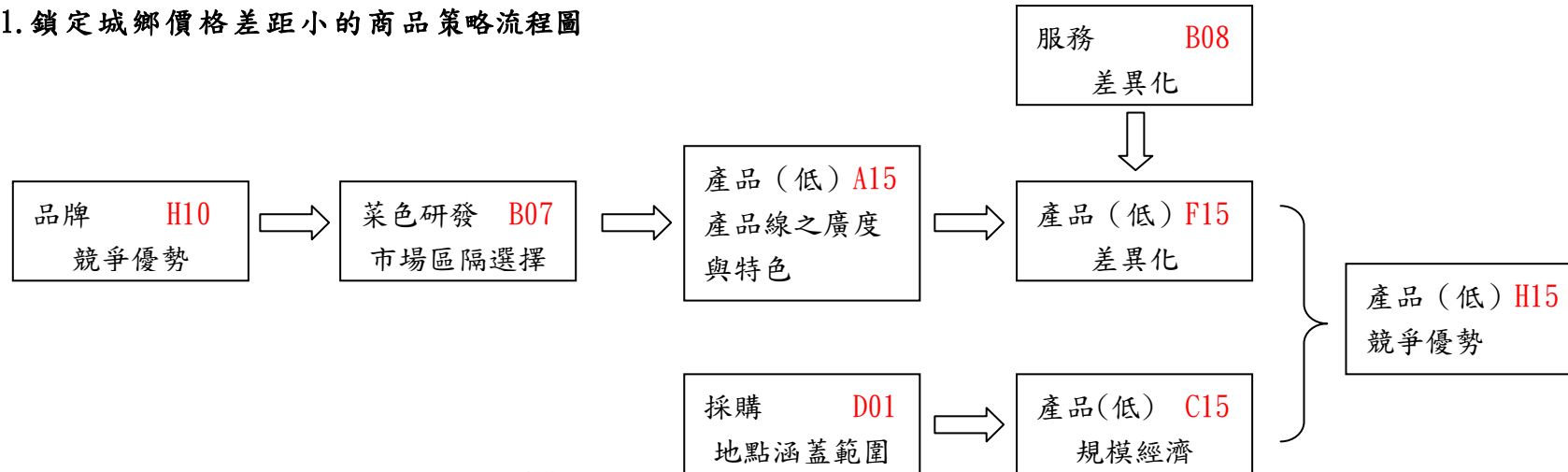
15. 產品(低價位：品田牧場、石二鍋)

	關係	產品(低價位)說明
產品線之廣度與特色	○	王品集團旗下的低價位產品包括「品田牧場」、「石二鍋」。品田牧場為日式豬排料理，其中包括豬排、魚排…等種類；石二鍋為火鍋料理，其中包括多種肉類，因此低價位產品線之廣度甚廣。
市場區隔選擇	○	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 地理變數：都市、商圈。 ◆ 人口變數：主要為學生、一般上班族…等，收入普通的群體。 ◆ 心理變數：生活型態較注重生活品質、喜愛熱鬧聚會的群體。 ◆ 行為變數：較為一般場合的需求，追求經濟、品質佳、服務佳的利益的群體。王品集團常以優惠券的促銷活動吸引顧客。
規模經濟	○	由於食材為總公司統一採購，故食材來源無虞，可以大量提供餐點，因此具有規模經濟。
地點涵蓋範圍	○	目前大陸並無低價位產品進軍，從台灣角度方面可以了解目前低價位品牌的產品並不會因為地理的差異而改變此產品。
垂直整合程度	○	王品集團的採購策略可知，食材來源都是由統一採購來採買食材，可見產品的垂直整合程度很高
差異化	○	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 產品差異化：提供套餐服務，包括前菜、主餐、甜點。以品田牧場為例，主餐包括豬排、白飯、漬物、湯品…等。 ◆ 服務差異化：由於其屬低價位產品，人力配置成本需要壓得更低。以品田牧場為例，服務人員與顧客的接觸只有五次，且每位服務人員須負責10~15位顧客。 ◆ 通路差異化：以專業的人員訓練，擁有良好的服務與可靠的品質。 ◆ 人員差異化：利用員工的禮貌服務進行差異化。以品田牧場為例，以「幸福」為服務好的表現方式。 ◆ 形象差異化：以品田牧場為例，以「幸福」這個做為基調，裝潢布置的主色系為明亮的粉黃，象徵花卉為蒲公英，意為幸福如同蒲公英

	關係	產品(低價位)說明
		種子般的無所不在。
顧客滿意度	○	王品集團旗下的低價位的產品品牌，每一店面所提供的服務、餐點品質，皆有統一的流程、食材，與教育訓練，店裡的裝潢設計亦有統一的標準，因此顧客滿意度佳。
競爭優勢	○	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 食材品質：由總公司統一採購，確保食材新鮮度，且每家店面皆具有相同一致的餐點品質。 ◆ 菜色研發：王品集團不斷的研發新菜色，發揮研發的精神，以提升價值、降低成本。以品田牧場為例，由於餐點單價較低，無法提供昂貴的食材，因此藉由不斷的菜色的創新和研發，將廉價食材轉化為高價值產品。 ◆ 服務：人員教育訓練紮實，並以服務顧客為導向。以品田牧場為例，由於成本的限制，因此在設計上，服務人員與顧客的接觸只有5次，不多做打擾使顧客感到輕鬆自在，且其主菜的上菜設計為「7到實務以托盤同時上菜」。 ◆ 價格：透過計劃性採購、與廠商(供應商)的關係、組織變革(以量制價、外包)以上三種降成本採購策略，使其可以低價格提供高品質的服務。 ◆ 資訊系統：透過銷售數字、客戶資料的交叉分析，找出有用的情報。例如，透過出菜紀錄可看出哪些套餐賣得特別好，進而分析顧客對菜色的偏好，加強菜色設計。

伍、策略組合之敘述

1. 鎖定城鄉價格差距小的商品策略流程圖



闡述部分

H10→B07

王品集團以本身品牌在目前台灣市場餐飲業上的競爭優勢，為了打入邊陲市場，再次研發不同於以往的產品，以暫時義大利麵、小火鍋、拉麵、平價牛排來做為研發新產品的目標。

B07→A15

研發過程中，對於三樣東西分別做了評估，義大利麵的過程太過複雜因此淘汰，平價牛排則是因為與自己的品牌〔王品、西堤〕重疊性過高而捨棄，經過許多評估因此決定小火鍋因為製作流程簡單，成本也不高因此王品決定以小火鍋為王品具有低價位高品質特色的新產品。

A15→F15

以往大家對王品的印象就是具有中高價位的產品不花個四五百無法吃到真正屬於王品集團的東西，王品因次推出了「品田牧場」、「石二鍋」與以往不同的低價位產品，使自己本身產品具有高中低的差異化。

B08→F15

石二鍋及品田牧場本身就有市場區隔，因此服務減少，王品該如何維持過去親切、周到的服務優勢？曹原彰認為，與客人接觸的頻率降低，不代表服務就不重要。為此，他帶著工作人員到星巴克（Starbucks）去觀摩，學習這家以體驗式行銷見長的咖啡店，如何讓服務生在點餐、製作咖啡的短短幾分鐘內，贏得客人的好感。

F15→H15

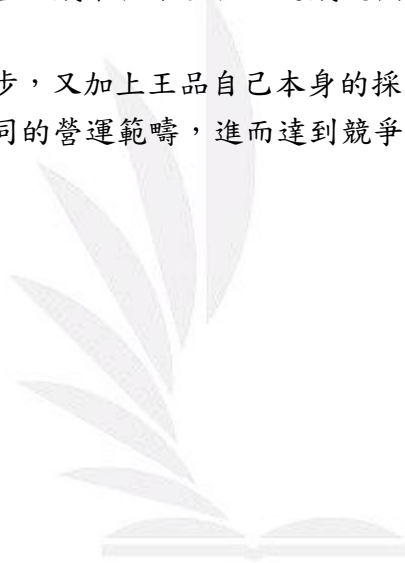
在產品低的方面具有日式的豬排，還有小火鍋這些產品，而且服務又不失去王品集團應該有的水準，大家都會因為是王品旗下的品牌而去品嚐，使自己的產品與其他低階產品有不一樣的差異，帶來強大的競爭優勢。

D01→C15

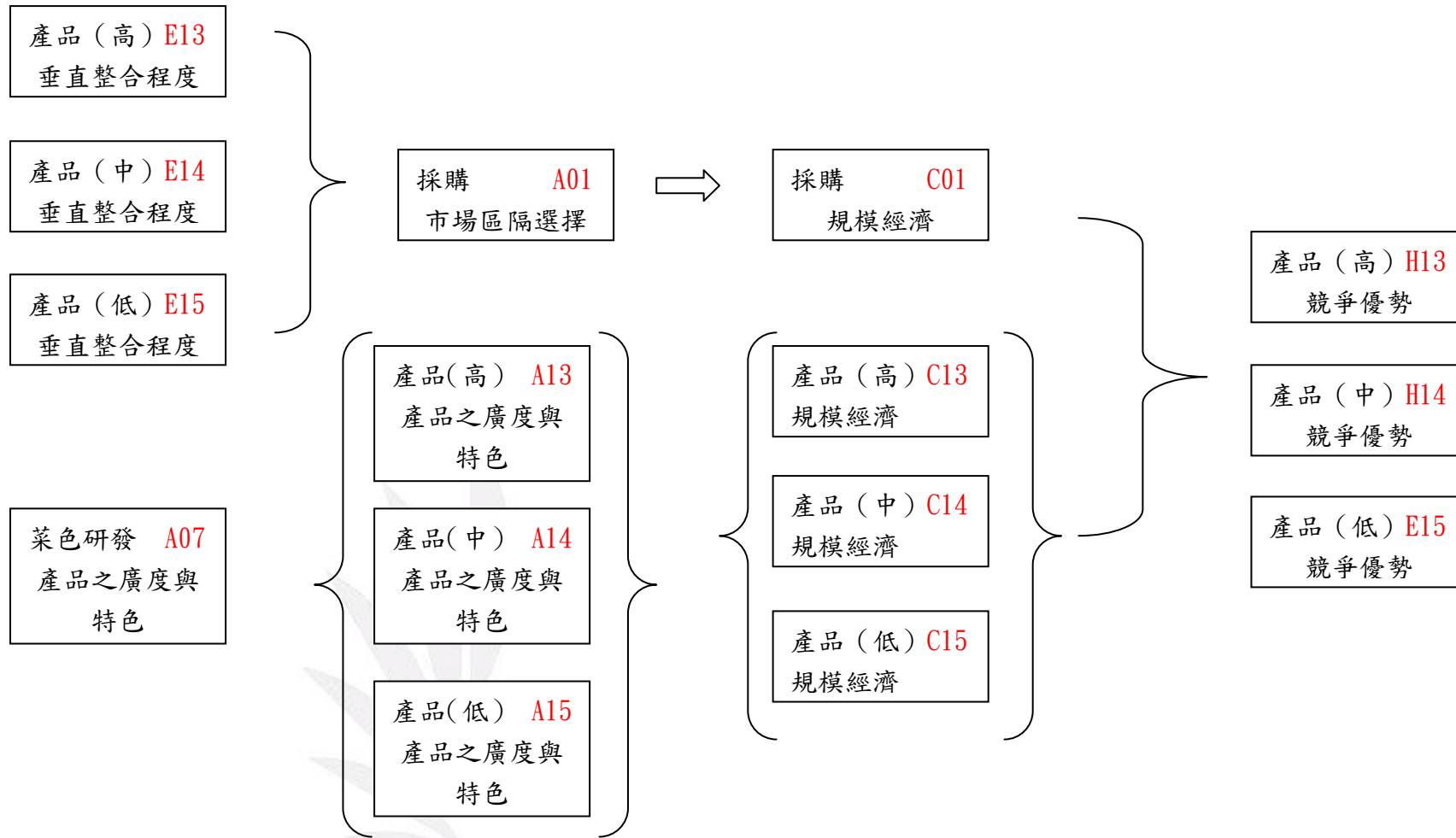
王品集團的採購都是根據當地季節最新鮮的食材下去做採購，像是水果來說，就選用芒果而不選用草莓，因為價格較穩定，因為王品的採購地點季節特色，使產品成本往下壓低，造成規模經濟。

C15→H15

只要一涉足規模經濟的腳步，又加上王品自己本身的採購優勢，使他們「石二鍋」、「品田牧場」這些低價位的品牌，可以降低自己本身的成本進而達到與同業不同的營運範疇，進而達到競爭優勢。



2. 大量採購、菜色研發降低成本策略流程圖



闡述部分

E13、E14、E15→A01

王品旗下的集團，不管是高價位產品、中價位產品、低價位產品，都是採用統一採購的原則，所以材料

A01→C01

有別於多數餐廳、廠商都是跟台灣貿易商買牛肉，王品則是會到出口國當地的牛肉協會、產業公會或官方網站尋找賣家，直接向美國出口商、甚至是農場購買。沈榮祿解釋，一旦採購通路升級，便較能掌握行情波動，所以幾乎都可以在相對低價時買到產品。以牛肉來看，多一個通路階層，大約多 10% 的成本。如果每年的牛肉採購成本是 5 億元，那麼提升一級通路階層，就能省下 5000 萬。因此而對採購市場上與其他商家不同而達到差異化進而達到規模經濟。

A07→A13、A14、A15

王品集團自己的菜色研發都配合季節的變化下去做設計與改變，所以在產品中高低階都有做適時的變化，使自己菜色不再過於單調，讓客人也常常有新鮮感，不會覺得毫無改變。

A13、A14、A15→C13、C14、C15

因為王品集團菜單設計會常常隨著季節改變，比如說，蛋糕上要放什麼裝飾水果？採購處可能會建議，夏天應該用芒果或奇異果，因為草莓不是產季，成本會比較高；而芒果又比奇異果好，因為價格最穩定，有這樣的觀念，使自己的成本都大幅的下降而達成規模經濟。

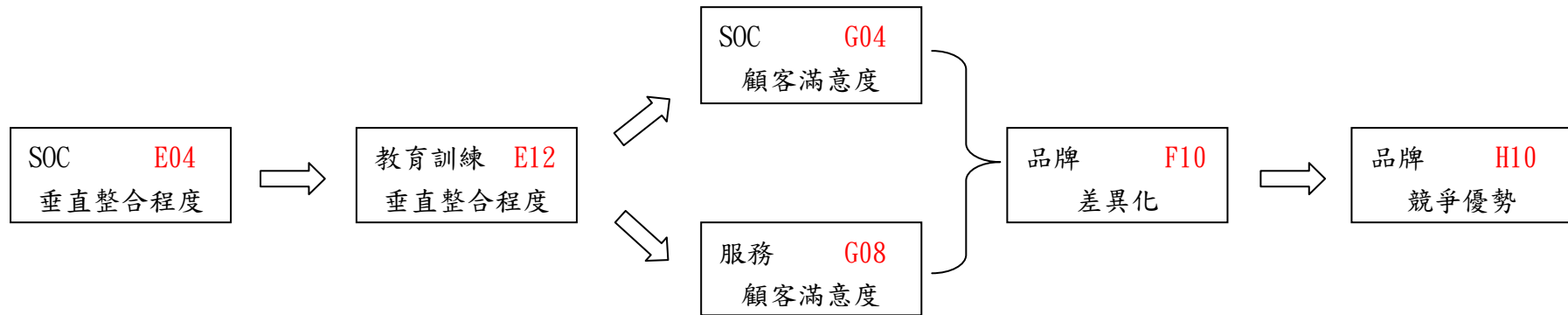
C01→H13、H14、H15

因為大量採購是王品本身的優勢，使自己品牌達成規模經濟與其他同業有不同採購方式造成市場區隔以達成規模經濟降低成本，讓自己的高中低價位產品都有低成本、高品質的競爭優勢。

C13、C14、C15→H13、H14、H15

隨著季節不斷研發菜色，選用當季的食材以降低自己本身的產品成本，達到有效的規模經濟，使自己品牌既有特色又有新鮮的品質、以達成產品競爭優勢。

3. 連鎖複製的成功密碼：SOC 標準化流程圖



闡述部分

E04→E12

來自麥當勞 (McDonald's) 的「工作站觀察檢查表」(Station Observation Checklist, SOC)，是由張勝鄉在 1996 年引進，再融入王品的企業文化與價值觀，落實為王品旗下所有餐廳的產品製作與顧客服務流程的管理標準，顯示王品整個集團都是遵守這套 SOC，王品自己還有一個共同線上教學的網站使所有員工都要進去這網站進行學習以拿到學分，可見集團的 SOC 以及教育訓練的垂直整合程度相當高。

E12→G04

因為王品集團的餐廳都有一套共同的教育訓練機制，而且都是遵循這套 SOC 的模式運作，進而都可以使顧客都感受到相同待遇，使顧客的滿意度維持高檔。

E12→G08

基於這套一樣的教育訓練方式，在同一個品牌下的服務方式，基本上就不會有太大的差異，使顧客都相同服務的款待，即是教育訓練垂直整合帶來相同服務的效果。

G04、G08→F10

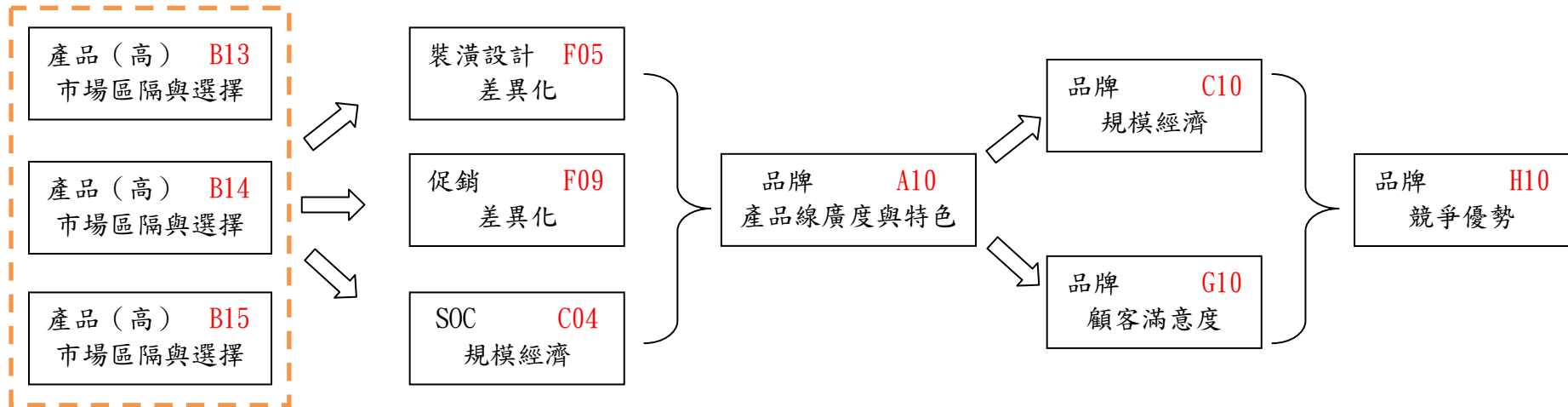
縱使王品集團的服務都有這一套 SOC 去遵循，但是在個品牌的表現方面，王品也表示會有些微調，比如說西堤牛排與客人的接觸就會達到 10 幾次以上，品田牧場則是平均下來只有 5 次左右。王品本身還是會在品牌價格高低不同而做不一樣的差異化。

F10→H10

縱使有著明顯的差異化，王品集團都還是依照服務至上的目標去實行，在不同品牌下使客人感受到不一樣的服務，而達到自己本身品牌的競爭優勢。



4. 品牌創造競爭優勢流程圖



論述部份：

B13、B14、B15→F05

產品(高、中、低)的市場區隔與選擇是因為王品旗下有 9 個品牌，每個品牌間的產品不會相互衝突，王品集團也都會根據其品牌風格來設計該品牌的裝潢，因此每家店所強調的風格皆不相同，所以在裝潢上也都給顧客不一樣的感覺。

B13、B14、B15→F09

王品旗下 9 個品牌，每個品牌的品牌個性、產品屬性皆不相同，因此在辦理促銷活動都會配合品牌個性，不會隨著市場起舞，ex: 「一人一書到蘭嶼」送書活動就是由陶板屋舉辦，因為該品牌的個性定位在「有涵養、有禮貌，具有日式人文的特質」；而「夏慕尼從不舉辦農曆新年活動」，則是因為農曆新年屬於中國傳統節慶，而該品牌的個性定位在「浪漫、優雅」。

B13、B14、B15→C04

王品的每一個品牌都有其不同的目標市場區隔，即使各品牌間的產品皆不相同，但在王品集團內部有一套標準的作業流程，標準作業流程確保了食物和服務品質維持一致、不走調，還可以迅速複製，快速展店，當店數變多，其採購的成本降低，整個企業的利潤也會增加。

F05→A10

每個品牌的裝潢設計皆不相同，品牌辨識度也不相同，為了讓顧客感受到其品牌的精神，王品在戶外招牌、餐廳的識別標誌、內部裝潢，都盡可能做到 9 個品牌「彼此獨立、互無遺漏」，所以顧客到王品旗下 9 個品牌的店，能感受到 9 種不同風格的感覺，裝潢設計的差異，成了王品品牌的特色

F09→A10

促銷活動會根據其品牌個性及風格來設計，而王品的促銷活動擅長創造大眾關心的議題，以引起媒體報導，每次的促銷活動總能創造大量的媒體曝光效果，成了王品品牌的特色。

C04→A10

他們把王品原本薄薄兩本 10 多頁的餐廳作業手冊，擴充至 1 本 140 頁的 SOC (station observation checklist) 手冊，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。」在 SOC 的加持之下，王品迅速開了 14 家店並採用分散風險，品牌從一到多的策略，增加品牌的產品線廣度與特色，王品旗下品牌，市場定位、品牌形象、產品特色各不同，SOC 也微調，讓顧客都能感受到差異化的服務品質。

A10→C10

王品的品牌很多產品線很廣與食材供應商關係良好，與供應商有關係行銷之關係，以量制價導致採買食材可以壓低價錢，產生規模經濟。

A10→G10

王品旗下目前共有九大品牌：王品、西堤、ikki、夏慕尼、原燒、聚、陶板屋、品田、石二鍋，這九大品牌就包含了排餐、火鍋、懷石料理、鐵板燒跟豬排飯簡餐類，可以說是總括了餐飲業，藉由各種不同品牌來提供多種類的精緻餐點給予消費者做選擇，來達到顧客滿意度。

C10→H10

因為王品與供應商有關係行銷之關係，以量制價導致採買食材可以壓低價錢，產生規模經濟，而帶來低成本的優勢，導致品牌的競爭優勢。

G10→H10

因王品旗下有九個連鎖品牌，市場定位、品牌形象各不相同，因此 SOC 也要微調，好讓同一位顧客去到不同品牌的餐廳用餐時，都能感受到差異化的服務品質，利用這項特點來增加顧客滿意度，進而達成競爭優勢的效益。

陸、策略矩陣分析關係圖

1. 鎖定城鄉價格差距小的商品策略流程圖

原料	通路	製造		裝潢	研發		行銷			人事		產品			
	店面取得	品管	SOC	裝潢設計	服務研發	菜色研發	服務	促銷	品牌	激勵制度	教育訓練	產品(高) 王品牛排、IKKI夏慕尼	產品(中) 西堤、陶板屋、原燒、聚	產品(低) 品田牧場、石二鍋	
A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10	A11	A12	A13	A14	A15	產品線之廣度與特色
O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	X	O	O	O	O	
B01	B02	B03	B04	B05	B06	B07	B08	B09	B10	B11	B12	B13	B14	B15	市場區隔選擇
X	O	X	X	O	O	O	O	O	O	X	O	O	O	O	
C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	C11	C12	C13	C14	C15	規模經濟
O	O	O	O	X	O	O	O	O	O	X	O	O	O	O	
D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	D11	D12	D13	D14	D15	地點涵蓋範圍
O	O	X	X	X	X	O	X	X	X	X	X	O	O	O	
E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	E11	E12	E13	E14	E15	垂直整合程度
X	O	O	O	O	O	O	O	X	O	X	O	O	O	O	
F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	F11	F12	F13	F14	F15	差異化
X	O	O	O	O	O	O	O	O	O	X	O	O	O	O	
G01	G02	G03	G04	G05	G06	G07	G08	G09	G10	G11	G12	G13	G14	G15	顧客滿意度
O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	
H01	H02	H03	H04	H05	H06	H07	H08	H09	H10	H11	H12	H13	H14	H15	競爭優勢
O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	

2. 大量採購、菜色研發降低成本策略流程圖

原料	通路	製造		研發		行銷			人事		產品				
		採購	店面取得	品管	SOC	裝潢設計	服務研發	菜色研發	服務	促銷	品牌	激勵制度	教育訓練		產品(高) 王品牛 排、IKKI 夏慕尼
A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10	A11	A12	A13	A14	A15	產品線之廣度與特色
○	○	○	○	○	X	○	○	○	○	X	○	○	○	○	
B01	B02	B03	B04	B05	B06	B07	B08	B09	B10	B11	B12	B13	B14	B15	市場區隔選擇
X	○	X	X	○	○	○	○	○	○	X	○	○	○	○	
C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	C11	C12	C13	C14	C15	規模經濟
○	○	○	○	X	○	○	○	○	○	X	○	○	○	○	
D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	D11	D12	D13	D14	D15	地點涵蓋範圍
○	○	X	X	X	X	○	X	X	X	X	X	○	○	○	
E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	E11	E12	E13	E14	E15	垂直整合程度
X	○	○	○	○	○	○	○	X	○	X	○	○	○	○	
F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	F11	F12	F13	F14	F15	差異化
X	○	○	○	○	○	○	○	○	○	X	○	○	○	○	
G01	G02	G03	G04	G05	G06	G07	G08	G09	G10	G11	G12	G13	G14	G15	顧客滿意度
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
H01	H02	H03	H04	H05	H06	H07	H08	H09	H10	H11	H12	H13	H14	H15	競爭優勢
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	

3. 連鎖複製的成功密碼：SOC 標準化流程圖

原料	通路	製造		裝潢	研發		行銷			人事		產品			
		品管	SOC		服務研發	菜色研發	服務	促銷	品牌	激勵制度	教育訓練	產品(高) 王品牛 排、IKKI 夏慕尼	產品(中) 西堤、陶 板屋、原 燒、聚	產品(低) 品田牧 場、 石二鍋	
A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10	A11	A12	A13	A14	A15	產品線之廣度與特色
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	X	○	○	○	○	
B01	B02	B03	B04	B05	B06	B07	B08	B09	B10	B11	B12	B13	B14	B15	市場區隔選擇
X	○	X	X	○	○	○	○	○	○	X	○	○	○	○	
C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	C11	C12	C13	C14	C15	規模經濟
○	○	○	○	X	○	○	○	○	○	X	○	○	○	○	
D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	D11	D12	D13	D14	D15	地點涵蓋範圍
○	○	X	X	X	X	○	X	X	X	X	X	○	○	○	
E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	E11	E12	E13	E14	E15	垂直整合程度
X	○	○	○	○	○	○	○	X	○	X	○	○	○	○	
F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	F11	F12	F13	F14	F15	差異化
X	○	X	○	○	○	○	○	○	○	X	○	○	○	○	
G01	G02	G03	G04	G05	G06	G07	G08	G09	G10	G11	G12	G13	G14	G15	顧客滿意度
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
H01	H02	H03	H04	H05	H06	H07	H08	H09	H10	H11	H12	H13	H14	H15	競爭優勢
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	

4. 品牌創造競爭優勢流程圖

原料	通路	製造		裝潢	研發		行銷			人事		產品			
採購	店面取得	品管	SOC	裝潢設計	服務研發	菜色研發	服務	促銷	品牌	激勵制度	教育訓練	產品(高) 王品牛 排、IKKI 夏慕尼	產品(中) 西堤、陶 板屋、原 燒、聚	產品(低) 品田牧 場、 石二鍋	
A01	A02	A03	A04	A05	A06	A07	A08	A09	A10	A11	A12	A13	A14	A15	產品線之廣度與特色
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	X	○	○	○	○	
B01	B02	B03	B04	B05	B06	B07	B08	B09	B10	B11	B12	B13	B14	B15	市場區隔選擇
X	○	X	X	○	○	○	○	○	○	X	○	○	○	○	
C01	C02	C03	C04	C05	C06	C07	C08	C09	C10	C11	C12	C13	C14	C15	規模經濟
○	○	X	○	X	○	○	○	○	○	X	○	○	○	○	
D01	D02	D03	D04	D05	D06	D07	D08	D09	D10	D11	D12	D13	D14	D15	地點涵蓋範圍
○	○	X	X	X	X	○	X	X	X	X	X	○	○	○	
E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	E11	E12	E13	E14	E15	垂直整合程度
X	○	○	○	○	○	○	○	X	○	X	○	○	○	○	
F01	F02	F03	F04	F05	F06	F07	F08	F09	F10	F11	F12	F13	F14	F15	差異化
X	X	X	○	○	○	○	○	○	○	X	○	○	○	○	
G01	G02	G03	G04	G05	G06	G07	G08	G09	G10	G11	G12	G13	G14	G15	顧客滿意度
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
H01	H02	H03	H04	H05	H06	H07	H08	H09	H10	H11	H12	H13	H14	H15	競爭優勢
○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	

柒、結論

一、成功因素

(一) 從錯中學習

王品集團之所以會成功，是因為戴勝益的遠見與對於錯誤的忍受能力，戴勝益經歷了 BB 樂園、全國牛排館的創業失敗、了解到開遊樂園和吃到飽餐廳，都不是長久之計，新鮮感一過，業績立刻就下滑。到頭來，唯一獲利成長的，反而是投資最少、最強調口味的王品牛排。經過多次創業失敗，戴勝益記取了每一次創業失敗的教訓。

(二) 制度化

戴勝益在創立王品不久之後，就隨機招攬專業經理人加入管理團隊，聘請了王國雄和黃國忠，分別為王品奠定了財務和資訊系統的架構，後來又聘請了張勝鄉，其制定 S O C (station observation checklist) 手冊，其內容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。」S O C 使得王品集團不管開幾間店，都能使成功將服務複製，服務水準不走樣。

(三) 激勵制度

(1) 第一線員工

由於餐飲服務業是「體力」和「情緒」密集的產業，第一線人員在工作時，除了要不斷巡視走動，還得直接面對顧客的不滿和抱怨，因此更需要激勵和回饋，才有動力遵守複雜的標準作業流程，否則很容易就會造成高離職率，或是把情緒發洩在顧客身上，或造成高離職率。而離職率一升高，人才訓練不及，服務品質就會降低，形成惡性循環，直接衝擊顧客光顧的意願。所以王品提出了海豚領導學，強調分享與即時激勵，並且提出月休 9 天、當月營餘 20% 分紅、店長主廚入股、薪資高於業界平均 20%……等打破服務業慣例的作法，有效激勵第一線員工，並且降低離職率，有效提升服務品質。

(2) 高階員工

王品從 2000 年開始執行的「醒獅團計畫」，目的就是要鼓勵高階主管「內部創業」，並滿足高階主管的成就感，目標三十年內開創三十個品牌，而這項做法也被視為是王品集團突破 10 億營收天險的關鍵擴張策略。

(四) 行銷

王品之區隔風格調性，建立品牌辨識度，從產品屬性、品牌利益、品牌個性、品牌體驗、品牌承諾因而從菜餚擺盤、餐具選擇、人員制服、內部裝潢、戶外招牌，甚至餐廳的識別標誌，都盡可能做到 9 個品牌「彼此獨立、互無遺漏」。並提出六大行銷手法事件行銷、直效行銷、網路行銷、電話行銷、異業行銷、促銷與包裝。

二、王品集團之未來發展

從多品牌轉為多店品牌

開始進攻三百元以下之平價市場，並且希望藉由這個轉變在 2030 年達成一萬間

店的目標王品集團 2010 年將全面展開海外拓點計畫，已與東南亞多家大型餐飲業者洽談品牌授權合作，初期包括新加坡、泰國、菲律賓等國都有拓點計畫。王品集團旗下有十個品牌，國內有 117 家分店，年底前還有「西堤」宜蘭店、「聚」台中及新店等三家分店開出。2010 年王品集團將「百花齊放」，預計兩岸開店數將達到 160 家以上，其中台灣開 31 家、大陸開 10 家分店。

整合股權，為跨國授權鋪路，在股權結構方面，王品正在整合股權，調整組織架構，以將 9 個品牌整合成一家公司。從全面原本的直營轉向慢慢開始授權。



參考文獻

【官網】

1. 王品

<http://www.wangsteak.com.tw/>

2. 西堤

<http://www.tasty.com.tw/>

3. 陶板屋

<http://www.taoban.com.tw/>

4. 原燒

<http://www.yuanshao.com.tw/>

5. 「聚」北海道火鍋

<http://www.giguo.com.tw/>

6. ikki

<http://www.ikki.com.tw/view.htm>

7. 夏慕尼

<http://www.chamonix.com.tw/>

8. 品田牧場

<http://www.pintian.com.tw/index.htm>

9. 王品E大

<http://elearning.wanggroup.com/ehrd2005/Login.html>

【報章雜誌】

1. 商業週刊

http://www.wangsteak.com.tw/news/200709_business_P1.htm

<http://www.businessweekly.com.tw/fineprint.php?id=21858>

2. 經理人月刊

【王品案例全解析】3個控管訣竅，穩固獲利模式

<http://www.managertoday.com.tw/?mod=locality&func=view&id=1417>

【王品案例全解析】3個管理祕技，例行事務創意化

<http://www.managertoday.com.tw/?mod=locality&func=view&id=1418>

【王品個案全解析】4大採購絕招，有效降低成本

<http://www.managertoday.com.tw/?mod=locality&func=view&id=1416>

【王品集團個案全解析】區隔風格調性，建立品牌辨識度

<http://www.managertoday.com.tw/?mod=locality&func=view&id=1387>

【王品集團個案全解析】4道祕密配方，提升工作意願

<http://www.managertoday.com.tw/?mod=locality&func=view&id=1386>

3. e 天下

http://www.wangsteak.com.tw/news/200512_1.htm

4. career

http://www.wangsteak.com.tw/news/200705career_pl.htm

5. 卓越雜誌

<http://www.wangsteak.com.tw/news/200604a.htm>

6. 時報周刊

http://www.wangsteak.com.tw/news/20050301a_times.htm

7. 自由時報

<http://www.wangsteak.com.tw/news/20060410.htm>

8. 中國時報

<http://www.wangsteak.com.tw/news/20070906.htm>

<http://www.wangsteak.com.tw/news/20070819.htm>

<http://www.wangsteak.com.tw/news/20070626.htm>

經濟日報

<http://www.wangsteak.com.tw/news/20070921.htm>

<http://www.wangsteak.com.tw/news/20070913.htm>

<http://www.wangsteak.com.tw/news/20070813A.htm>

蘋果日報

<http://www.wangsteak.com.tw/news/20070507.htm>

<http://www.wangsteak.com.tw/news/20060408.htm>

<http://www.wangsteak.com.tw/news/20060406.htm>

12. 工商時報

<http://www.wangsteak.com.tw/news/20060522.htm>

http://www.wangsteak.com.tw/news/20060116_chinatimes.htm

13. Cheers 快樂工作人雜誌

<http://www.cheers.com.tw/doc/page.jsp?id=40288ae41a14bbe8011a4754c9560518>

<http://www.cheers.com.tw/doc/page.jsp?id=40288ae414af51690114b595a14d0019>

<http://www.cheers.com.tw/doc/page.jsp?id=40288aed20f149a70120fb10027b7c14&number=1>

14. 30 雜誌

王品集團 「品田牧場」的跨界心血 讓豬排飯成為首尾諧和的演出

<http://forum.30.com.tw/Board/show.aspx?go=484&auth=12907&keyword=%e7%8e%8b%e5%93%81>

王品集團「同理心」治理 戴勝益 請部屬給自己打分數

<http://forum.30.com.tw/Board/show.aspx?go=1519&auth=14874&keyword=%e7%8e%8b%e5%93%81>

王品集團品牌總監高端訓：如何以小預算做行銷

<http://forum.30.com.tw/Board/show.aspx?go=333&auth=12236&keyword=%e7%8e%8b%e5%93%81>

【網站】

<http://www.ithome.com.tw/itadm/article.php?c=45503&s=7>

http://www.aenrich.com.tw/news_events/pr_20081118.asp

