

## 逢甲大學學生報告 ePaper

報告題名：

王者之爭，誰會稱霸：王品(西堤)vs.海底撈

Scramble for the throne, who is the winner-Wowprime(TASTY) vs. Hai Di Lao Hot Pot

作者：游佩菁、許宸翎、王淑靜

系級：企業管理學系 碩士班

學號：M0301030、M0305727、M0300969

開課老師：王智弘

課程名稱：服務業行銷

開課系所：企業管理學系 碩士班

開課學年：103 學年度 第二學期

## 中文摘要

科技進步與資訊發達促使現今的服務業市場競爭變得激烈，消費者日常可以接觸到無數的消費訊息，而如何在同業中做出差異化吸引消費者的注意已是服務業行銷的重要議題，而民以食為天，「食物」是人類生存的基本條件，餐飲業也因此成為人們時常會接觸的服務行業之一，在臺灣餐飲業中，王品為知名餐飲連鎖集團，旗下多達十幾個子品牌，其與即將進軍台灣的中国火鍋品牌的海底撈，比較起來有何異同之處？而海底撈原有的服務項目是否為台灣消費者真正需要及接受的？與母品牌販售相同產品且定價策略較相近海底撈的西堤(TASTY)，兩者在服務流程上的差異，有哪些是可做為海底撈在台經營時服務項目增減的參考，而長久下來海底撈如何能在台灣永續經營，做出符合台灣消費者需求且創新的服務，在臺灣餐飲業佔有一席之地，是值得探討的議題。

本報告從王品(西堤)及海底撈的背景著手，進而以SWOT分析、7P分析、服務花朵、STP分析及服務流程圖比較兩者差異，最後提出海底撈進入台灣市場的短、中、長期的策略建議。

關鍵詞：服務業、餐飲業、服務流程

## Abstract

Nowadays, advanced technology and information makes service market become more and more competition. Consumers contact various information, how to make a difference to attract consumer's attention become an important topic for service industry. Food is the fundamental element for everyone, which makes restaurant become important in the service industry. In Taiwan, Wowprime is a famous chain restaurant group, where China's hot pot gaint brand is Hai Di Lao. Since Hai Di Lao is going to enter Taiwan's market, therefore, this study tries to compare the similarities and differences between these two famous service brands. For example, does Hai Di Lao need to adapt their services to match Taiwan consumers' need? and compared with Wowprime's sub-brand TASTY, are there any differences between their service processes? Moreover, if Hai Di Lao want to do a long-time business in Taiwan, what issue they should concerened?

This report start with Wowprime(TASTY) and Hai Di Lao Hot Pot's background, and then followed by the SWOT analysis, 7P analysis, service flowers, STP analysis and service flow chart compare their difference, Finally propose Hai Di Lao enter Taiwan market short, medium and long-term strategy proposal. Keyword : Service Market, Restaurant Industry, service flow

Keyword : Service Market, Restaurant Industry, service flow

## 目次

第一章 公司簡介.....	4
1.1 王品.....	4
1.2 海底撈.....	5
第二章 分析結果.....	7
2.1 王品.....	7
2.1.1 SWOT 分析 .....	7
2.1.2 7P 分析 .....	8
2.1.3 服務花朵.....	10
2.1.4 STP 分析.....	11
2.1.5 服務流程.....	13
2.2 海底撈.....	14
2.2.1 SWOT 分析 .....	14
2.2.2 7P 分析 .....	16
2.2.3 服務花朵.....	18
2.2.4 STP 分析.....	19
2.2.5 服務流程.....	20
2.3 分析比較.....	22
2.3.1 服務花朵.....	22
2.3.2 服務流程.....	23
第三章 結論.....	25
參考文獻.....	27

# 第一章 公司簡介

## 1.1 王品

### (一)、沿革與背景：

王品集團創立於 1993 年 12 月，總部設立在台中市，王品原先是經營遊樂產業起家，在 1993 年轉型成現在知名的連鎖餐飲集團。旗下共有 13 個品牌，包括王品、西堤、陶板屋、原燒、聚、藝奇、夏慕尼、品田牧場、石二鍋、舒果、Famonn coffee、hot 7、ita，而在大陸現在有「王品」、「西堤」兩品牌。在 2013 年大陸事業群會再創立 2 個新品牌，個別為全新鐵板燒餐廳品牌「LAMU 慕新香榭鐵板燒」和日本懷石料理新品牌「花隱懷石料理」，在 2014 年王品集團營的營收比重：台灣事業佔 71 百分比而大陸事業佔 29 百分比。

### (二)、企業願景：

- 1.願景：成為全球最優質的連鎖餐飲集團。
- 2.使命：希望提供顧客優質的餐飲服務，且帶給顧客好的體驗，最後善盡公民責任。



### (三)、經營理念：

分別以誠實、群力、創新、滿意，四大要素為主軸，不管對人和對事，誠實都是第一優先選擇。以 1+1+1=9 的正面連鎖效應，希望在群體的激勵下，每一個員工的潛能可以發揮得淋漓盡致。在創意的方面、盼望員工有無限的想像，且勇於向傳統挑戰，最後凡事要以顧客滿意為優先，再來是員工和公司。

## 1.2 海底撈

海底撈成立於 1994 年 3 月 20 日，以經營川味火鍋為主，再融合各地火鍋為一體的餐飲集團。從成立到現在，海底撈在北京、上海、鄭州、西安、南京、天津、杭州、廈門、廣州、武漢等 30 幾個城市共有 118 家直營餐廳；除了大陸地區，分別在新加坡、洛杉磯和首爾都有直營店；2015 年海底撈也進駐台灣開設直營店。

海底撈秉持著「服務至上、顧客至上」的經營理念，以創意為其核心理念，藉由改變傳統標準化的服務流程、提倡個性化的服務，提供客戶有別於其他餐飲業者的創新服務。海底撈創辦人張勇的座右銘是「讓公司吃小虧，讓顧客占小便宜，才能感動顧客」，讓客人在店裡隨時可感受到海底撈的感動服務，並不是坐上餐桌才開始服務客人而是從排隊候位時就開始服務客人，這也讓很多到慕名前來的人不只是為了海底撈的餐點更是為了體驗何謂「真正的服務」。

海底撈的品牌理念是堅持「無公害」的食材為原則，在原料和配料嚴守把關。這十九年來經歷市場和消費者的檢驗，成功的打造出他們品牌信譽度，是具有四川火鍋特色的品牌。而海底撈的品牌榮譽方面得獎也是相當顯赫，先後在四川、陝西、河南等省獲得「先進企業」、「消費者滿意調查」、「名優火鍋」等十幾項美

王者之爭，誰會稱霸：海底撈 vs. 王品(西堤)

稱，創新的服務特色獲得了「五星級」火鍋店的美稱。在 2008 到 2012 年連續 5 年獲得大眾點評網的「最受歡迎 10 家火鍋店」。且同時連續 5 年也獲得「中國餐飲百強企業」榮譽的稱號。在 2011 年 5 月 27 日「海底撈」商標獲得「中國馳名商標」。

海底撈獨特的企業文化也是其經營成功的關鍵之一，在管理的理念上，以「人性」、「信任」為出發點，為員工建立公平的工作環境，提倡員工用雙手改變命運，實施親情與人性化的管理。除了追求客戶的高滿意度，海底撈也將讓員工快樂的工作視為重要的經營環節之一，公司提供員工完善的照顧，讓每個員工都可以把這裡當成家，如此一來員工的幸福感提升了，客戶就能得到更優質的服務。



## 第二章 分析結果

### 2.1 王品

#### 2.1.1 SWOT 分析



#### (一)、優勢：

- 1.降低員工流失，使員工目標更明確。
- 2.降低服務過程中的失誤。
- 3.王品提供顧客意見調查表，可及時回應顧客意見。
- 4.不通過中間商，直接向生產者購買，降低原物料成本，反應在價格上。
- 5.王品旗下各品牌的定位明確。



(二)、劣勢：

1. 危機處理慢，食安風暴退費處理不當。
2. 王品集團的菜色固定，會降低消費者的新鮮感，因此需定時的研發和創新。
3. 王品集團必須透過現場或電話訂位，無法透過網路訂位，不符合現在資訊化的訴求。

(三)、機會：

1. 現代企業重視品牌形象，熱心於公益活動。
2. 現代人消費越來越重視服務需求。
3. 家庭結構改變(小家庭)，讓外食人口增加。
4. 比起中高年齡層，年輕族群。

(四)、威脅：

1. 由於王品的成功，導致同業相爭模仿，要如何維持其競爭優勢。
2. 市場變化過快，王品若沒有持續創新，很容易被市場淘汰。
3. 物價上漲，導致成本增加，王品是否可以維持品質和價格。

## 2.1.2 7P 分析

(一)、產品：有形產品：餐點

(二)、定價：

1. 依市調結果打 7 折，擬定出現在的訂價策略。
2. 團購餐卷，免去服務費。

王者之爭，誰會稱霸：海底撈 vs. 王品(西堤)

(三)、地點：全台有 293 家直營店面。

(四)、促銷：

1. 不打價格戰，在特殊節日(例如生日)，贈送小禮物給消費者，拉近彼此的距離。
2. 配合公益活動，例如陶板屋以知書達禮活動，希望大家可以捐書到蘭嶼。

(五)、人員：

1. 面對消費者親和力佳。
2. 介紹餐點耐心度夠。
3. 結合不同的實務練習，使消費者可以面對不同類型的消費者
4. 用獎賞代替處法藉以凝聚員工的向心力。

(六)、流程：人員接待→帶位→點餐→送餐→結帳→離場。

(七)、有形展示：裝潢、餐點。

### 2.1.3 服務花朵



王品	
一、資訊：	1.官方-人才招募、聯絡我們、企業社會責任、投資人專區、公司簡介、新聞中心、美味地圖(子品牌)。 2.雜誌。 3.實體店面。
二、諮詢：	1.客服。 2.E-mail。
三、接訂單：	1.電話。 2.現場。
四、結帳：	機器顯示消費金額。
五、付款：	1.信用卡。 2.現金。
六、款待：	1.問候。 2.廁所。
七、保管：	保管私人物品。
八、額外服務：	賠償(經理級人員)。

## 2.1.4 STP 分析

### (一)、市場區隔：

- 1.人格特質:建築裝潢是以人文的風格為主，因此吸引大量中高收入的人前往西堤用餐，享受優良品質的生活品味。
- 2.生活型態:注重生活上的品質、享受優雅和閒適的型態。
- 3.追求的利益:西堤是王品集團的子品牌，他們在服務與員工訓練上都做得很好，以消費者的觀點來說，一個好的服務與環境品質，讓消費者願意再次消費。
- 4.使用率:西堤的菜單口味較少去創新，對於忠實顧客來說他們習慣且熟悉料理的味道，因此會增加這些忠實顧客到店內的消費次數。但是對於現今求新穎的年輕人來說，一直維持相同的菜單會讓人覺得很乏味無趣，因此可能會減少顧客來店的次數。

### (二)、目標市場：

- 1.職場上班族為主。
- 2.年齡主攻青年到中年。
- 3.重視環境的氣氛和服務品質。

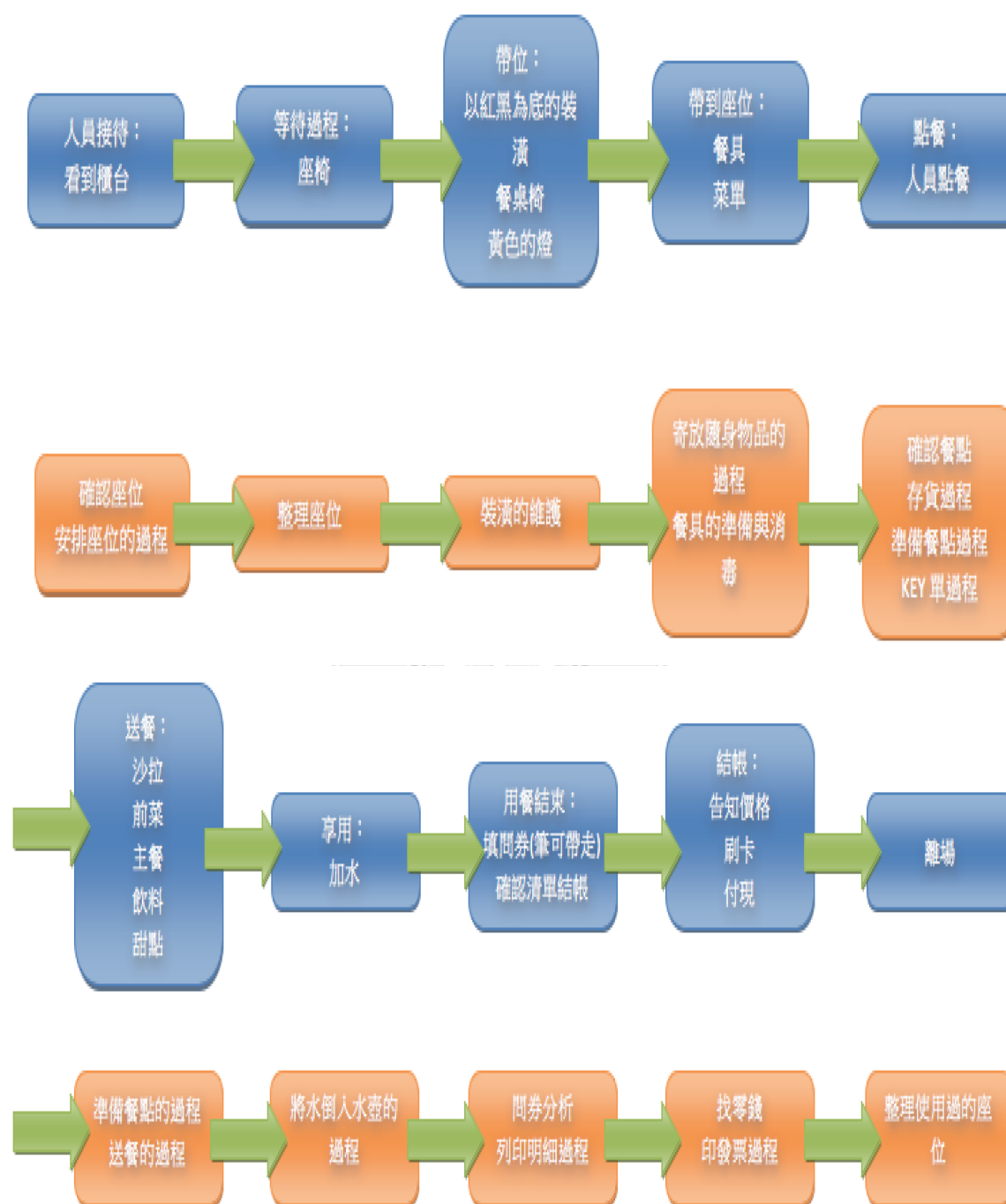
### (三)、市場定位

1.功能與屬性:西堤牛排以時尚的西式精緻套餐著稱。在設備方面，以紅黑的裝潢還有橘黃色的燈光營造出服務的熱枕。在無形方面，店內氣氛是以美式餐廳的風格，適合家庭聚會及朋友聚餐；在服務方面，以客為尊，服務至上，因此，服務人員全部以親切的笑容招呼。

2.利益與用途:用物超所值的價格來提供精緻的西式餐點，藉以滿足顧客的需求。並且推出節日的活動優惠卷和加入會員可以享有優惠禮。



### 2.1.5 服務流程



## 2.2 海底撈

### 2.2.1 SWOT 分析



#### (一)、優勢：

1. 品牌榮譽：海底撈是哈佛商業評論進入中國八年中，被評為最具影響力的中國企業，成為中國各大商學院的教學題材。
2. 經營規模：海底撈目前有 118 間的直營店面，擁有數萬名的員工。
3. 產品和服務的創新：海底撈在服務方面不斷的創新，從等候開始所提供的各種服務（做指甲、提供零食、擦皮鞋等等），一直到進入海底撈的所提供的圍兜和手機套和洗手間服務等。持續開發新穎的口味，對食材的堅持。

- 4.先進的管理模式：海底撈有一套完善的員工制度（從晉升制度、輪崗制、家人榮耀共享、薪資高於同業水平），難以模仿。
- 5.難以複製的員工向心力：海底撈員工大多來自較貧困的家庭，所以海底撈對於員工家人的照顧和完善員工福利，讓員工更無後顧之憂，凝聚向心力，降低離職率，這是其他同業難以複製的。

## (二)、劣勢：

- 1.經營單一化：海底撈是大型的餐飲業，他卻只涉獵火鍋業，限制了他的發展。
- 2.等待時間久：平均等待時間大概都要兩小時左右，太長的等待可能會造成顧客的流失。
- 3.價格高：相對於大陸其他火鍋業者，海底撈價格大約高出 30%，對於那些較不注重服務品質只在乎價格的顧客來說，沒有吸引力。

## (三)、機會：

- 1.電子商務興起：隨著電子商務在大陸日漸發達，海底撈提供網路點餐、外送(網路)，平板點餐(現場)。
- 2.帶動觀光商機：海底撈設點接載人口密度較高、消費力較好的大城市，帶動觀光商機。
- 3.消費方式改變：以往中國對於飲食可能只要求吃飽就好，但現在隨著消費力的改變，消費者開始重視服務與更精緻的餐點。

## (四)、威脅：

- 1.養生意識崛起：對養生的追求，火鍋是比較不健康的食品。
- 2.同業模仿：火鍋業林立，同業紛紛模仿海底撈，對經營造成威脅。



3.食安風暴：消費者越來越重視食安問題，政府也開始有許多相關規定，對整個餐飲業帶來威脅。

### 2.2.2 7P 分析

#### (一)、產品：

- 1.有形產品：各式火鍋湯底及糕點類產品。
- 2.無形產品：(1)擦皮鞋；(2)做美甲；(3)提供娛樂性活動(象棋、大富翁)；(4)3C產品的使用；(5)用餐時給予髮圈繫頭髮；(6)圍兜；(7)保護貼身物品。

(二)、定價：4 位成人平均 507 元，1 人價格平均為 126.5 元，相當於台幣 635 元

#### (三)、地點：

- 1.直營點 118 家(比較繁華或消費潛力的地方)。
- 2.交通便利，設點皆在大城市(方便送貨，跟顧客前來)。
- 3.停車方便(提高前來的用餐意願)。
- 4.網路訂餐。

#### (四)、促銷：

- 1.歡樂卡儲值(449 享 500 價值)。
- 2.提供優惠卷，免去餐費零頭，贈送餐餚→提高滿意度，以降低價格知覺。

#### (五)、人員：

- 1.完善員工福利(免費員工宿舍、家人共享榮耀)。
- 2.平等晉升制度。

王者之爭，誰會稱霸：海底撈 vs. 王品(西堤)

3.員工有一定的權限(基層服務員可為顧客打折)，提升員工向心力與忠誠度，因此員工會盡其所能的留住消費者。

(六)、流程：趴車→人員接待→帶位→點餐→送餐→結帳→離場。

(七)、有形展示：

40~50 坪獨立的空間、做美甲的材料，擦皮鞋的工具、3C 電子產品、Bar 台-糖果、印有商標的火材、牙籤、傳單、透明冰箱-水果、時尚雜誌架、七八張桌子-象棋、跳棋、水果、大富翁、餐點、裝潢、上菜用的推車。



### 2.2.3 服務花朵



海底撈	
一、資訊：	1.官方網站-餐廳查詢菜單、Hi 訂餐、新聞中心、公司簡介、Hi 撈送、人員招募、聯絡我們。 2.雜誌。 3.實體店面廣告。
二、諮詢：	1.線上。 2.客服專線(QQ)。
三、接訂單：	1.網路訂位、訂餐。 2.電話。 3.現場。 4.外送。
四、結帳：	機器顯示消費金額。
五、付款：	信用卡、現金、歡樂卡。
六、款待：	問候、等候設施、食物、飲料、廁所。
七、保管：	保管私人物品。
八、額外服務：	基層服務人員即有打折優惠權限。

## 2.2.4 STP 分析

### (一)、市場區隔：

- 1.地理位置：南北氣候差異大和飲食習慣的不同，所以海底撈只在北方開店。
- 2.生活方式：生活方式不同，導致消費需求和慾望的差異，所以海底撈針對現今人們時尚、享受的觀念，提供了差異化的服務來吸引費者。

### (二)、目標市場：

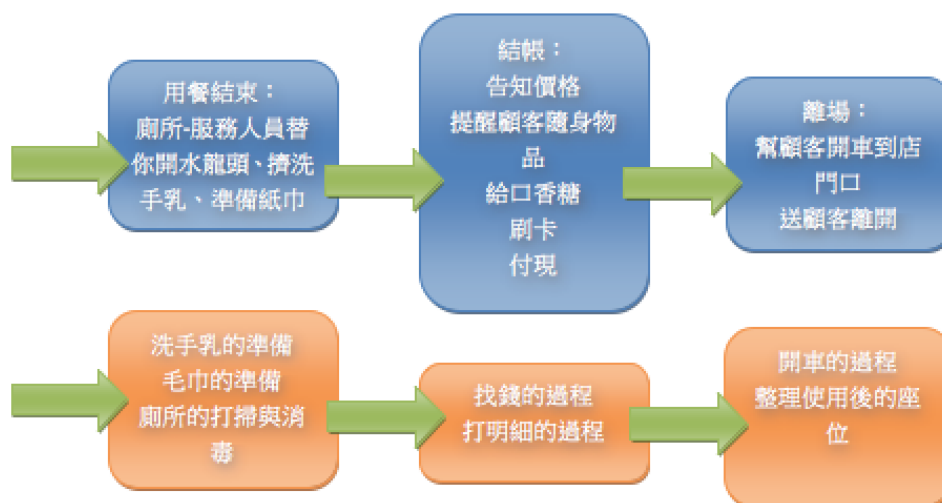
客戶：中高端的客戶。

### (三)、市場定位：

- 1.經營：採用直鎖連營的方式，拒絕加盟。
- 2.企業形象：成為中國火鍋的第一品牌。
- 3.海底撈的服務採用差異化戰略，運用本身資源，提供具有個性化標準產品和獨特的服務。
- 4.一直以來秉持「服務至上，顧客至上」的忠旨，以創業為核心，改變傳統的標準化作業流程和單一化的服務，提供消費者個性化的服務，致力於為顧客提供「貼心、溫心、舒心」的服務。

## 2.2.5 服務流程





## 2.3 分析比較

### 2.3.1 服務花朵

項目	海底撈	王品
一、資訊：	1.官方網站-餐廳查詢菜單、 <b>Hi 訂餐</b> 、新聞中心、公司簡介、 <b>Hi 撈送</b> 、人員招募、聯絡我們。 2.雜誌。 3.實體店面廣告。	1.官方-人才招募、聯絡我們、 <b>企業社會責任</b> 、投資人專區、公司簡介、新聞中心、 <b>美味地圖(子品牌)</b> 。 2.雜誌。 3.實體店面。
二、諮詢：	<b>1.線上</b> 。 2.客服專線(QQ)。	1.客服。 <b>2.E-mail</b> 。
三、接訂單：	<b>1.網路訂位、訂餐</b> 。 2.電話。 3.現場。 <b>4.外送</b> 。	1.電話。 2.現場。
四、結帳：	機器顯示消費金額。	機器顯示消費金額。
五、付款：	信用卡、現金、 <b>歡樂卡</b> 。	信用卡、現金。
六、款待：	問候、 <b>等候設施、食物、飲料、廁所</b> 。	問候、廁所。
七、保管：	保管私人物品。	保管私人物品。
八、額外服務：	<b>基層人員</b> 即有打折優惠權限。	賠償( <b>經理級人員</b> )。

### 2.3.2 服務流程

項目	海底撈	王品(西堤)
一、流程數目：	11	10
二、流程細項：	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 趴車服務。</li> <li>2. 人員接待：櫃檯。</li> <li>3. 等待過程：40~50 坪獨立的空間、做美甲、擦皮鞋、3C 電子產品、Bar 台-糖果、印有商標的火材、牙籤、傳單透明冰箱，水果時尚雜誌架、七八張桌子-象棋、跳棋、水果、大富翁。</li> <li>4. 帶位：古典設計裝潢、走廊包廂、座位、醬料區、上菜用的推車。</li> <li>5. 帶到座位：把外套收起、手機用塑膠套包起來、圍兜兜、髮圈、熱毛巾。</li> <li>6. 點餐：平板。</li> <li>7. 送餐：鍋底、蔬菜盤、肉。</li> <li>8. 盤享用：撈漂浮物、加水加湯、煮食物。</li> <li>9. 用餐結束：廁所-服務人員替你開水龍頭、擠洗手乳、準備紙巾。</li> <li>10. 結帳：告知價格、提醒顧客隨身物品、給口香糖、刷卡、付現。</li> <li>11. 離場：幫顧客開車到店門口、送顧客離開。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 人員接待：看到櫃台。</li> <li>2. 等待過程：座椅。</li> <li>3. 帶位：以紅黑為底的裝潢、餐桌椅、黃色的燈。</li> <li>4. 帶到座位：餐具、菜單。</li> <li>5. 點餐：人員點餐。</li> <li>6. 送餐：沙拉、前菜、主餐、飲料、甜點。</li> <li>7. 享用：加水。</li> <li>8. 用餐結束：填問券(筆可帶走)、確認清單結帳。</li> <li>9. 結帳：告知價格、刷卡、付現。</li> <li>10. 離場。</li> </ol>



<p>三、相異處：</p>	<ol style="list-style-type: none"><li>1.海底撈有趴車服務，但西堤沒有。</li><li>2.海底撈在等待的時候，有提供額外的增值服務，例如：擦皮鞋、做美甲，但西堤沒有。</li><li>3.海底撈有推餐車，但西堤沒有。</li><li>4.海底撈帶顧客到座位後，會幫忙掛外套，手機用塑膠套包起來、圍兜兜、髮圈、熱毛巾，但西堤沒有。</li><li>5.海底撈採用平板點餐，但西堤採用人員點餐。</li><li>6.西堤用餐結束提供顧客意見調查表，而海底撈沒有。海底撈的廁所有提供服務人員替你開水龍頭、擠洗手乳、準備紙巾，但西堤沒有。</li><li>7.海底撈在顧客離場的時候會幫顧客開門並把車開到店門口，但西堤沒有。</li></ol>
---------------	---



## 第三章 結論



### (一)、短期：

- 1.大陸品牌，台灣新生(建立良好的品牌形象)，因為海底撈是中國大陸品牌，之前有許多中國餐飲品牌(俏江南)來台灣發生水土不服的狀況，對中國餐飲品質的疑慮，因此海底撈要改變台灣人對中國餐飲業的印象，變得很重要。
- 2.縮減服務(Ex：廁所服務)，台灣人雖然喜歡被服務，但是對於海底撈在廁所的肉麻服務，台灣人會顯得不自在。
- 3.節慶活動(Ex：過年、母親節等)，台灣人非常喜歡過節日，各大品牌都會推出應景活動，海底撈可以效法跟上節慶熱潮，藉此打開知名度。

(二)、中期：

- 1.等到海底撈在台灣站穩腳步後，拓展店面數量。
- 2.電子商務發達，台灣的餐飲業幾乎都沒有做到網路訂位和網路點餐，海底撈可以利用他原本的優勢，在台灣也增設網路訂位和網路點餐的服務。

(三)、長期：

台灣的火鍋餐飲都沒有提供的外送服務，如果海底撈可以在台灣增加外送服務，藉以開拓客源。



## 參考文獻

- [1] 黃鐵鷹(2012)。海底撈你學不會。台北：大地出版社。
- [2] 王品官網，<http://www.wowprime.com/map.html>(2015.05.22 瀏覽)
- [3] 海底撈官網，<http://www.haidilao.com/index.php>(2015.05.20 瀏覽)
- [4] 海底撈來台，肉麻服務台灣買單？，  
<http://www.cw.com.tw/article/article.action?id=5066270>(2015.05.20 瀏覽)
- [5] (王品)流程標準化，服務差異化(顧客經驗管理)，  
<http://tw01.org/profiles/blogs/1970702:BlogPost:2437658>(2015.05.22 瀏覽)
- [6] 數位時代-王品集團快速展店的秘，  
<http://www.bnext.com.tw/article/view/id/3929>(2015.05.22 瀏覽)
- [7] 商業週刊-「抱歉，這是公司規定」戴勝益：只要對客人說這句話，就完蛋了，  
<http://www.businessweekly.com.tw/KBlogArticle.aspx?id=8215>(2015.05.22 瀏覽)
- [8] 被哈佛當成教材的中國火鍋店，  
<http://www.businessweekly.com.tw/KBlogArticle.aspx?id=1297>(2015.05.21 瀏覽)

王者之爭，誰會稱霸：海底撈 vs.王品(西堤)

[9] 經理人-海底撈員工：我們用「麻將精神」來工作！，

<http://www.managertoday.com.tw/articles/view/44414> ru/(2015.05.21 瀏覽)

[10] Hi 撈送，<http://www.4008107107.com/>(2015.05.22 瀏覽)

