

清雲科技大學 101 學年度 研究所碩士在職專班考試 試題

所別：國際企業管理研究所(碩士在職專班)

考試科目：管理個案分析

頁次：1/2

餐飲業中的王品集團股票於民國 101 年 3 月 6 日掛牌上市，股價在盤中一度衝上 500 元大關，收盤價為 492 元，大漲 44.7%，使公司當日市值達到 334.1 億元，在觀光、餐飲集團中僅次於晶華的 399.7 億元。王品集團董事長戴勝益對媒體表示，預估到今年底，兩岸總店數可望增至 315 家。

今年王品股票風光上市，是多年辛苦耕耘的結果，並非倖至。民國 82 年戴勝益從一連串的創業失敗中從新站起來，創立王品台塑牛排，以精湛的廚藝與良好的服務，贏得顧客上門，展店順利。戴勝益不以此為滿足，不斷創新，推出新的品牌，目前王品集團擁有王品牛排、西堤牛排、陶板屋、原燒、聚、藝奇、夏慕尼、品田牧場、石二鍋、舒果、曼咖啡等十一個品牌，形成一個餐飲集團。二十年來，戴勝益創造了一個餐飲業的傳奇。

這十一個品牌的訂價各有不同，從王品牛排的 1300 元，到其次夏慕尼的 980 元，原燒為 598 元，西堤牛排、陶板屋為 499 元，接下來是聚的 340 元，從高價、中價到低價位幾乎無所不包。王品以不同的價格定位加上不同的餐飲內容進行市場區隔，切入不同的市場，目前王品集團在台灣約有 179 家連鎖店。

王品集團除了立足台灣，也放眼天下，將版圖擴至亞洲，例如王品牛排與西堤牛排已將觸角延伸至中國大陸，繼續推動連鎖事業的發展，目前在大陸共 44 個據點，陶板屋與品田牧場則進軍泰國，未來還將向東南亞各國進軍，香港也是目標市場之一。當然，往泰國發展並不是一件容易的事，文化上有很大的差距，為了維持服務品質不墜，公司在服務方面的訓練就花費很多心思，以提升人員素質。陶板屋也曾進軍大陸，發展不如預期，經過檢討才發現，日式口味與當地市場喜好有所出入。

王品集團在行銷策略方面也獨樹一幟。首先，王品堅持不做廣告，而是以企業形象、白手起家的創業歷程、特殊的管理制度、員工分紅以提高士氣的做法、新開品牌時的開幕噱頭、公司股票登入興櫃、創造員工為富翁等等話題，搶占媒體版面，省下不少廣告費用，並將這些費用回饋給員工，以凝聚員工的向心力。

員工入股分紅、立即獎勵，只是留住人才、降低員工流動率的方法之一。在王品組織內部還有由協理以上幹部組成的「中常會」，以及經由挑選出來具有創意、肯打拼的新生代所組成的「二代菁英會」。透過這些組織進行集體決策，以避免董事會單獨決策容易發生失誤，而且命令傳達到基層也會落實執行，減少打折扣的現象。

有了「中常會」與「二代菁英會」之外，為了鼓勵創業，還有「醒獅團計畫」，將前者的老幹與後者的新枝結合起來，一律稱之為獅子，目的在於由老幹帶領新枝一起腦力激盪，創造新的品牌。透過內部創業的機制，所以能將人才留在集團內部。避免因人員流動造成人才流失，對組織發展不利。

服務業的品質不容易維持，因此王品集團採取幾項措施，以貫徹服務要求，以免出現因人而異的缺點。第一，王品集團規劃一套完善的培訓人員方式，內部培訓課程總計 206 個學分，其中分為技術與管理技巧兩大類。例如店面課程分為排班、訓練、維修、訂貨與接待五個組。從新人到店長，每一個階段都有工作站訓練。第二，除了訓練之外，每個流程都編製成冊，以使得員工容易模擬學習。第三，每個品牌都有自己的企業識別手冊，大小事情鉅細靡遺都有規定，以供員工遵守。因為

清雲科技大學 101 學年度 研究所碩士在職專班考試 試題

所別：國際企業管理研究所(碩士在職專班)

考試科目：管理個案分析

頁次：2/2

有了相關規定，可以提升員工學習的速度，同時降低因人員服務水準不同，所造成品質上參差不齊的現象。也可避免顧客上門享受美食之餘，因服務品質不佳，而導致期望落差，影響公司的品牌聲譽。

由於王品集團的成功，許多餐飲業也進而模仿王品的展店模式，形成餐飲集團化的現象，王品的經營模式逐漸成為餐飲業的一股潮流。

根據個案內容請問答以下幾個問題：

- 1.請說明王品集團的行銷策略如何進行市場定位與市場區隔？(40分)
- 2.服務業行銷具有哪些不容易掌握的特性，容易造成服務品質的缺口，王品集團如何克服這些弱點？(40分)
- 3.王品集團的領導模式有何獨特之處？如何凝聚員工的向心力？(20分)