

招生學年度	九十七	招生類別	碩士在職專班
系所班別	國際企業學系碩士在職專班		
科目	管理實務		
注意事項			

請先閱讀以下個案

王品台塑牛排自1993年11月創業以來，全力朝向「直營連鎖」之路邁進，目前已有44家分店（主要包括王品13家、TASTY 15家、陶板屋8家等），並於經營績效、企業文化、經營團隊、制度規章、資訊科技、餐飲管理等方面致力向上，以期成為同業之標竿。為達到國際化、全球化的目標，2000年王品集團取得ISO 9002國際品保認證，在2001年6月更於美國成立王品「The Poterhouse Bistro」直營連鎖系統。王品以追求「顧客感動」為服務目標，遵循此經營核心理念，在資訊建置上亦以「服務客戶」為依歸，創造出年營業額新台幣12億元以上的佳績，至2004年的年營業額更是高達了22億新台幣。看著時時面帶微笑、刻刻活力充沛的王品集團董事長，不難想像這家公司的企業文化。打著台塑牛小排的招牌，王品餐飲集團董事長戴勝益賺進億萬財富，成為人人欣羨的中年轉行創業範例。不過，餐飲創業看似門檻低，實則學問大，戴勝益在創業過程中，歷經多次挫敗的經驗，才成就今日王品餐飲品牌的枝開葉散。戴勝益強調，餐飲事業若要做得長久，還是得回到餐飲的本質，除了東西要好吃外，服務也得講究。

由餐廳二字的排序來看，戴勝益指出，「得先要『餐』好吃，『廳』的氣氛還是次要的」，而這應該是所有有志餐飲創業者警惕在心的。除了上述的餐廳哲學，常常有許多點子的戴勝益董事長還有許多經營上的小妙招。就從組織內部文化談起吧！像是「企業使命十一條」、「五不政策」、「龜毛家族」是組織上上下下所必須遵守的守則與戒律，就連董事長本人也不例外；另外還有三百哲學—「走百國、登百嶽、吃百店」，是主廚以上主管的必修學分，以及王品新鐵人「登玉山、泳渡日月潭、自行車環島」鐵人三項活動，是王品員工必須達成的課題。除了這些對員工的「要求」，當然也有獎勵措施，主要是採取利潤分享的入股分紅制度，王品旗下事業體每開一家分店，店長、主廚以上主管都可以依比率認股，賺錢後再依比例分紅，其他員工則分享獎金；另外，王品集團的高階主管亦多由內部人員陞任，這樣的制度不但能留住好人才，也讓員工心甘情願賣力

招生學年度	九十七	招生類別	碩士在職專班
系所班別	國際企業學系碩士在職專班		
科目	管理實務		
注意事項			

打拚，把企業成長視為自己的責任。

在2003年王品台塑牛排的10週年慶活動中，王品選擇了一個不一樣的慶祝方法，這個慶祝活動中不可或缺的當然是王品忠實的朋友—消費者，活動必定將消費者融入其中。另外，在10週年慶這個特別的日子裡，王品這個老品牌更希望能改頭換面一番，希望建立年輕的品牌形象。因此在只有500萬的廣告活動費用下，王品創造了10朵玫瑰的話題行銷，在週年慶當日，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。活動當日，全台王品台塑牛排分店共計送出了5000客牛排。戴勝益說：「客人是我們的恩人，我們的薪水是客人給的」。王品集團向來就秉持著和顧客「搏感情」的理念，王品教育他們的員工，顧客和他們是主人和貴賓的關係，這裡沒有服務生，只有主人與貴賓。由於這樣的理念，顧客滿意度一直是王品關注的焦點，「貴賓用餐建議卡」就是用來了解顧客滿意度的調查，當下如果顧客對餐點有不滿意的地方，王品的員工一定馬上換上新的，再不滿意，則是該次消費免費，因為王品認為這是他們的責任。最後在結帳之後，服務人員還會會附上一張印有0800服務專線的名片，希望顧客的意見能夠隨時反應。王品的0800服務專線由四位小姐負責24小時接聽，主要在「傾聽」顧客的意見，並把重要訊息及時利用網路連線傳遞到總公司及各分店，這樣公開透明的訊息，除了能及時反應顧客的要求，也能達到各加據點的良好競爭。而針對顧客的抱怨，王品的主管必定親自登門造訪，讓顧客感受到王品的誠心；在10件顧客抱怨案件中，董事長亦會親自寫信表達對顧客的歉意與慰問。就是這樣的細心與用心，使得王品的事業蒸蒸日上，業績年年攀升。這些年來，除了經營報導之外，更多時刻，都能見到王品集團出現的公益新聞，例如：陶板屋發起「知書答禮」萬人捐書到蘭嶼、西堤「迎新送愛心」一舊餐具以每件10元出售，所得全數捐給兒童燙傷基金會等活動。

一個服務的企業發展都是需要有買賣來增加收入利潤，一家成功的企業是會用低的價錢來買入再用高得價位賣出，當然在這其中的運送過程也是很重要的，

招生學年度	九十七	招生類別	碩士在職專班
系所班別	國際企業學系碩士在職專班		
科目	管理實務		
注意事項			

運送過程是要保持新鮮與乾淨這是很不容易得一件事情，常常在日曬搖晃的碰撞下往往會照成食物的變質所以通常在運送得車子裡面都裝設有冷氣，在那台運送車裡還隔離外面的空氣這樣才能保持食物的新鮮度。

在立地與通路策略方面，目前全台已有 44 家分店（主要包括王品有 13 家、TASTY 有 15 家、陶板屋 8 家以及開出第 5 個品牌「聚」北海道昆布火鍋料理），都是採取直營連鎖的方式來經營，王品集團的觸角更伸及了大陸和美國等地，海外事業則包括中國上海 1 家王品台塑牛排、1 家陶板屋，以及美國 1 家 Porterhouse Bistro 牛排館；非餐飲事業則投資了 2 家國小與 1 家國中數學補教的「A+數學中心」。挾著品牌成功複製的貢獻，王品集團去年營業額達 17.9 億元，較前年的 9.9 億元營收大幅成長近 1 倍，每股盈餘則達 22 元；王品目前 40 餘家分店的經營人才與技術，足以開到 400 家餐廳的經濟規模，超過 400 家後，將進入另一階段的經營深度。在「原燒」與「聚」兩大新品牌加入市場後，集團預估年營收可成長至 25.1 億元，每股盈餘則可望達 30 元，在未來 30 年，以每年至少創立 1 新品牌的目標創立 30 個品牌，並在全球開設 1 萬家分店。

王品集團旗下夏慕尼新香謝鐵板燒將在 10 月開賣，打算以千元以下中價位套餐，創造一個全新鐵板燒市場。喜歡不按牌理出牌的王品集團，傳出將進軍鐵板燒市場後，就深受各界關注。王品集團也一直保密到家，直到最近開始上網行銷後，才公布地點在光復北路和南京東路口，而非外傳的敦化北路上。王品集團旗下擁有七大餐飲及補習班連鎖品牌。王品集團的公益形象亦是不落人後。2001 年底戴勝益董事長提出了「醒獅團計畫」，目標在「三十年推出三十個品牌開一萬家店」，鼓勵高階幹部出來內部創業，讓企業能夠有機成長，達到多品牌經營的企業目標。在這個品牌行銷的年代，我們且看王品集團如何繼續為品牌創新、加值，除了用心，更考驗著品牌管理人員的「智慧」。過去王品的開店地點多選擇在台北、桃園、新竹、台中及高雄等都會區，經過近 12 年的深耕經營，站穩腳跟之後，王品決展開「大小通吃」計畫，開店腳步開始往周邊的中和、永和、中壢、彰化、員林及嘉義等城市邁進，擴大營運版圖。

招生學年度	九十七	招生類別	碩士在職專班
系所班別	國際企業學系碩士在職專班		
科目	管理實務		
注意事項			

請以企業經理人的觀點，回答以下問題：
(每題配分皆相同)

1. 請分析並說明王品台塑牛排企業的「事業層級策略」為何。(25分)
2. 請分析並說明王品台塑牛排企業的「功能層級策略」為何。(25分)
3. 請分析並說明王品集團的「公司層級策略」為何。(25分)
4. 請評述王品台塑牛排企業/王品集團，在策略管理上的致勝之道。(25分)

《試題完》