

篇名：

餐飲企業的行銷策略之研究-以王品爲例

作者：

張菀寧。私立新民高中。國貿科三年乙班 23 號

曹家禎。私立新民高中。國貿科三年乙班 25 號

陳雅萱。私立新民高中。國貿科三年乙班 32 號

指導老師：

張秀瑋 老師

壹●前言

一、 研究動機

由於時代的變遷，對於餐廳習慣也開始慢慢趨向於西式化，經營管理的觀念影響了我們，我們注重環境衛生、服務態度、食材品質、裝潢氣氛、提高休閒效果等等，成為餐飲業者必須滿足消費者的需求，也是決定於競爭優勢的因素，人們開始重視生活的享受品質，要求高品質的水準，可見餐飲業的商機未來十分寬廣。但是近來的突然轉變，在這經濟不景氣的情況中，加上 M 型社會的衝擊影響，生活中各類的價格開始提升，有些消費者所得不是那麼多，面對現實的生活，只能久久的一次享受，次數也會慢慢遞減，對業者而言，為了繼續經營，這些成本的提升，會造成價格的提升，導致消費者人群慢慢減少，業績一直滑落，許多業者紛紛不得不面臨倒閉的危機。有些餐飲業為了因應這狀況，必須想出行銷策略，讓生意繼續開張下去，每家店採取的方式不同，但是目的都是為了讓顧客願意再次消費，例如：低價銷售、買一送一、優惠券、餐廳活動、週年慶、加入會員、與信用卡和銀行公司合作方案等等。在現今的社會中，有些餐廳能在餐飲業中脫穎而出，獲得消費者的青睞，擁有屹立不搖的地位，讓我們想更進一步去探討，是否行銷是成功的關鍵之一，藉由行銷策略能將餐廳口碑相傳，以打響品牌知名度。

二、 研究目的

- 1、研究王品集團經營狀況
- 2、了解王品行銷的策略
- 3、以五力分析及 SWOT 分析探討王品之經營

三、 研究方法

本研究先上王品集團的網站做些略的了解，再由圖書館、報章雜誌、及網路等各方面蒐集有關於行銷的書籍，之後在選擇到王品集團旗下的餐廳品嚐餐點，了解該餐飲業的行銷手法，以及如何獲的更多消費者的信賴，使消費者願意再度蒞臨。藉由 SWOT 分析可得知現今餐飲業的競爭風險以及優劣的環境。

貳●正文

一、文獻探討

1、 餐飲業的定義

企業管理理論來定義，餐飲業又屬「零售服務業」的經營型態，所販售的產品，除了有形的餐點與飲料外，還有無形的服務與用餐的氣氛等等。(黃英忠。黃琬珺，參考書籍 1)。根據行政院主計處的定義與分類，餐飲業乃泛指凡從事餐點、飲料服務之餐廳、飯館、食堂、小吃店、茶藝館、咖啡館、冰果店、飲食攤等行業均屬之，而便當、比薩、漢堡等提供餐飲外帶外送之業者亦歸屬於「餐飲業」。(行政院主計處。參考網站 1)

2、 餐飲產業種類

台灣餐飲業的分類主要是為了於進行餐廳評鑑、方便督導而形成的。根據台北市政府衛生局的餐飲評鑑報告，國內的餐飲業大致可分為觀光飯店、餐廳、自助餐和便當業、冷飲業及攤販五大類。餐廳是指外食者正式用餐的場所，在台灣的餐飲市場裡，一般餐廳依產品口味的不同，可分為中餐廳、西餐廳和日本餐廳三種。攤販可為我國固有文化的一部份，欲了解中國飲食文化的特點，必先經驗街頭攤販小吃的美味。只要有人聚集處，就會有攤販出現，而且大半的攤販都跟吃有關，這或許是和傳統的飲食習慣有關，「走到那兒，吃到那兒」。

A、服務方式不同主要有下列幾種方式：

a. 餐桌服務 b. 自助餐服務 c. 櫃檯服務 d. 汽車餐飲服務 e. 外賣服務

3、 行銷的定義

行銷是指針對創意、產品與服務所進行的概念化、訂價、推廣與配銷等等的規劃與執行程式，透過這種程序，進而創造出一種滿足個人與組織目標的交易活動。行銷的管理程序是指行銷活動是否能夠有效的預測顧客的需求，並將滿足其需求的產品與服務從生產廠商流向顧客。而行銷的管理程序稱為「個體行銷」，個體行銷包括組織內行銷活動的規劃、執行與控制。而個體行銷最終的目的除了要使顧客獲得需求的滿足和達成組織的目標外，最主要是要和顧客建立一種持續而長遠的顧客關係。行銷的工具是行銷組合，行銷組合是四種行銷活動，包括產品、定價、通路及推廣，就是 4P。

4、 行銷的組合

一般都是根據傑羅姆·麥卡錫 (McCarthy) 在 1960 年，《基礎營銷》(Basic Marketing) 一書中所提及的，他將其要素分為：產品 (Product)、價格 (Price)、通路 (Place)、促銷 (Promotion) 這四類，也就是著名的 4Ps。

A. 產品 (Product)

產品包括設計、生產和銷售的商品及服務，以及實際生產之前所有的企劃、研發、安裝和維修等附隨產品的所有服務。如講師、地點、教材等，而核心產品則是消費者期望藉由學習所能獲得的實質利益。

B. 價格 (Price)

價格即是購買者接受產品的費用，或必須支付的代價。通常是指金錢，有時也包括雙方互換商品和服務的交易。例如在網路行銷的價格策略指訂價、詢價、以及任何價格上的優惠等措施等方案，來吸引消費者再度上線消費。

C. 通路 (Place)

地點或稱配銷點，多半是指產品經銷的處所以及供貨時間；可以選擇不同型態的經銷店和商店地點。配銷包括決定庫存量多寡、運送方式以及倉儲地點。如果地點選擇得宜，還具有正面的加分作用。

D. 促銷 (Promotion)

促銷是顧客最常見的活動。利用廣告、人員推銷、促銷和公關等，銷售宣傳範圍等所有的活動都包括在內，為的就是使消費者注意產品的存在，並刺激其參與的興趣及參加的慾望。

5、產品結構分析—Porter 的五力分析架構

Porter (1980)認為產業的結構會影響產業之間的競爭強度，便提出一套產業分析架構，用來了解產業結構與競爭的因素，並建構整體的競爭策略。影響競爭及決定獨占強度的因素歸納五種力量，即為五力分析架構(如下圖)。



(圖一) (工業技術研究院。參考網站 2)

6、SWOT 分析

SWOT 分析是行銷企劃最常用到的工具。

S: strength 優勢, 指公司本身的優勢。

W: weakness 劣勢, 指公司本身的弱點。

O: opportunity 機會, 指外在環境的機會點或有利點。

T: threat 威脅, 指外在環境中的威脅因素或不利之處。

(財團法人國家實驗研究院科技政策研究與資訊中心。參考網站 3)

二、研究個案介紹

1、王品餐飲集團的簡介

王品集團的餐飲事業, 提供精緻的美食料理, 以追求「顧客感動」為服務目標, 以「服務客戶」為依歸, 以超高服務品質著名。

王品集團董事長戴勝益於 1990 年成立, 目前王品集團有九個品牌: 王品(1993 年)、TASTY 西堤(2001)、陶板屋(2002)、原燒(2004)、聚鍋(2004)、ikki 懷石創作料理(2005)、夏慕尼新香榭鐵板燒(2005)、在中國成立的丰滑(2006), 以及品田牧場(2007)。

王品原本是以牛排起家的公司, 能在 15 年內、建立 9 個品牌、打造兩岸 96 家店, 成為本土最大的餐飲集團。一直以來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。(產業創新能耐平台電子報。參考網站 4)

王品集團經營理念

| 企業理念 | 企業堅持 | 核心競爭優勢 |
|----------------------------------|--|---|
| 1. 誠實 2. 群力 3. 創新 4. 滿意 | 1. 品質 (QUALITY) 2. 服務 (SERVICE) 3. 安心 (SECURITY) 4. 訓練 (TRAINING) | 1. 擁有深厚的餐飲經驗 2. 服務貼心、周到 3. 定期推出創意新餐點 4. 集團大量採購成本降低 |

(表一) 資料來源: 本研究整理

2、王品集團的行銷方式

A、主要行銷手法

a、直效行銷：針對高價品牌、高社經地位消費群的行銷方式。行銷成本高，但顧客回流率也高。如：寄送優惠券。

b、網路會員行銷：針對中、平價品牌，年輕消費群的行銷方式，行銷成本最低。如：會員入會禮、參加網路遊戲、部落格串連等活動，即可抽獎。

B、其他行銷手法

a、離峰行銷：提高離峰時間來客率行銷方式。共分為春季、秋季、與午間、宵夜促銷。

b、簡訊行銷：針對中、平價品牌，年輕消費群行銷方式。如：傳送活動訊息至會員手機。(經理人。參考書籍 2)

3、王品集團行銷 4Ps

A.產品策略 (Product)

王品集團旗下的事業體很多，光是以牛排為產品的事業體就有王品台塑牛排、西堤牛排和陶板屋新和風料理三家，為了進行市場區隔，因此在產品、價格和服務方面都做了區隔：王品台塑牛排，以尊貴的服務為訴求，牛排一客 1050 元，以款待最重要的人為訴求；陶板屋新和風料理，以有禮的服務為訴求，走新和風料理路線，450 元的價位適合中年客層；西堤牛排，以活潑的服務為訴求，價位在 430 元到 450 元之間，主打 23-30 歲的年輕上班族。另外還有聚火鍋和原燒燒烤，都是以符合大眾一般口味的產品為經營焦點，而且一家店只經營一種產品，形成多品牌經營的策略。

B.價格策略 (Price)

王品集團的價格策略，亦是依消費者的意見所採取的七折定價策略。例如陶板屋新和風料理餐點的定價，是首先集結一些王品的老顧客，請他們在品嚐之後給出一個價格，這些老顧客給的價格不一，有 1000 元、800 元、700 元、600 元不等，其中以 600 元的價格居多，600 元的七折是 420 元，因此產品的價格就訂在 450

元的整數，王品集團希望顧客能以「物超所值」的感受享受到王品的產品與服務。

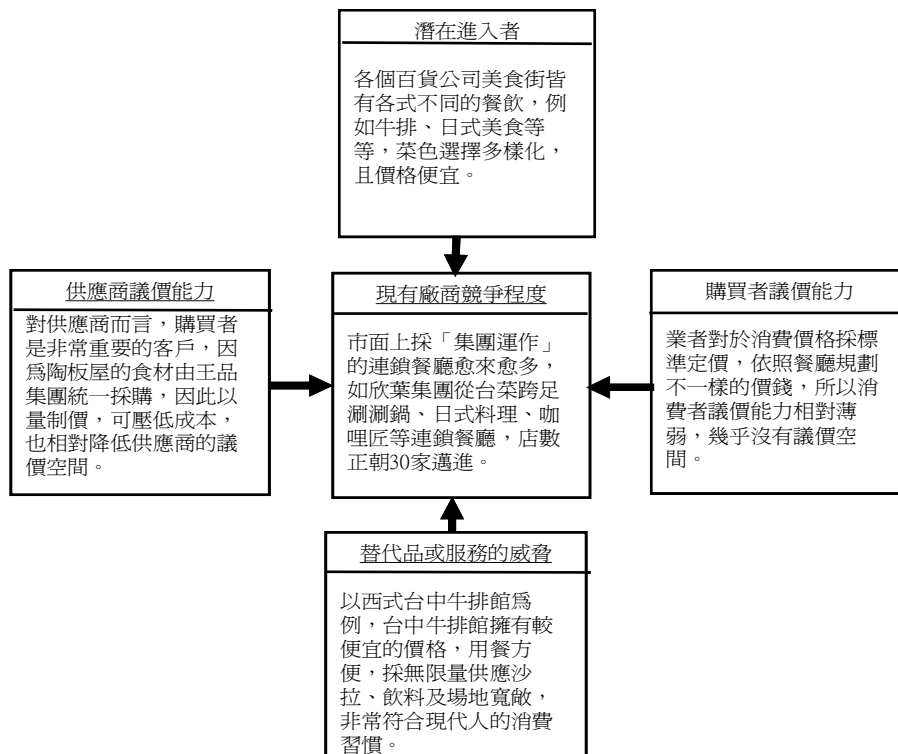
C.通路策略(Place)

目前全台已有 44 家分店（主要包括王品 13 家、TASTY 15 家、陶板屋 8 家等），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。

D.促銷策略(Promotion)

除了與一般業者相同的，對王品會員的優惠措施，以及對 12 歲以下兒童贈送益智玩具等促銷策略之外，王品餐飲集團旗下事業均不打價格戰，也不推出節令套餐，許多業者通常會配合各種節日推出情人節套餐、聖誕大餐等等，通常要價都要平常的好幾倍以上，但是王品並不這樣做，他們總是以顧客為基礎來考量的。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。另外，我們也可以看到王品集團的促銷策略會配合一些公益活動來進行，例如陶板屋發起「知書答禮」萬人捐書到蘭嶼的活動、還有西堤「迎新送愛心」的活動等等。（王品集團。參考網站 5）

4、王品－五力分析探討



(表二) 資料來源：本研究整理

5、王品 SWOT 分析探討

經過實地的勘察，本小組依 SWOT 分析理論，歸納出幾個重點，找出王品集團的最佳行銷策略，相關策略如下：

王品 SWOT 分析

| | | 內部環境分析 | |
|---|---|---|---|
| | | 優勢(S) | 劣勢(W) |
| 外部環境分析 | | 1. 擁有深厚的餐飲經驗 2. 已有穩定且大量供應食材廠商，集團採購成本降低。 3. 健全的食材檢驗品管機制。 4. 創意的餐點設計。 | 1. 菜色更換速度每年三次且較無依據性，食材選用侷限，過於樸素。 2. 停車較不方便。 |
| | | 機會(O) <ol style="list-style-type: none"> 1. 消費者消費能力提升。 2. 商務聚餐逐年增加。 3. 消費者服務意識高，會選擇服務及氣氛好的餐廳。 | 以深厚餐飲經驗且穩定的食材供應，吸引更多消費者。 <ol style="list-style-type: none"> 1. 定期研發餐色，定期更改菜單，增加消費者對燒烤餐廳的新鮮感。 2. 擁有專業人才及吸收餐飲經驗。 |
| 威脅(T) <ol style="list-style-type: none"> 1. 市場上有類似的集團，且大規模的擴張餐飲業。 2. 肉類疾病(狂牛症、禽流感等)導致對食材供應及消費者的不信任感。 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 營造出別出心裁的高精緻風格餐廳。 2. 有完善健全的檢驗品管機制與穩定良好的食材供應商，以利降低成本，增加消費者的信任感。 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 撤資 2. 關店 | |

(表三) 資料來源：本次研究整理

參●結論

雖然現今的社會經濟不景氣，但王品集團餐飲業的服務品質仍是大家有目共睹的，王品秉持著他們的行銷策略「顧客至上，服務第一」，使消費者不因此時景氣低迷而減少消費，相反的，王品集團加盟店仍持續增加。因此我們認為有好的行銷策略，能使得該產業創造出更多的經濟利益。

一、研究王品集團經營狀況：

王品董事長戴勝益在 15 年內，有 9 個品牌，總店數 96 家(包括中國 25 家)，目標是在 2030 年達成全球 10,000 家店，成為全球口碑最好的餐飲集團。他的經營理念符合現在顧客的需求，加上王品自己所堅持的理念，業績總是蒸蒸日上，在經濟不佳的環境裡，沒有太大的影響，要達到此目標並不困難。

二、了解王品行銷的策略：

王品除了精緻料理外，是以「服務態度」所著名，這是一直以來所秉持的理念，也是最佳的行銷手法，沒有良好的服務態度，不會有顧客願意消費。王品的行銷方式會針對新舊客戶使用不同的手法，運用廣告活動讓新客戶注意，而會員入會禮、寄送優惠券，讓舊客戶有被重視的感覺，在各種節日中王品也不打價格戰，總是以顧客為基礎，利用加贈小禮物來拉近顧客的心。

三、以五力分析及 SWOT 分析探討王品之經營

從 SWOT 及五力分析報告中，王品的餐飲經驗、食材的穩定性、餐點菜色的創意變化，加上服務好、氣氛佳，都是主要顧客願意消費的主因，當然，有利必有弊，市場上相似的餐飲業許多，加上肉類疾病的問題，皆能導致顧客數量減少，不過，王品卻能建立自品牌在市場上的差異性以及加強篩選食材的品質，來建立與顧客之間的信賴，然而，需改進的地方就是停車地點不方便，王品已慢慢在改善此問題，在附近設立停車場或是聯合其他商家一起配合。

四、問卷調查

各位先生，女士 您好

我們是新民高中的學生，希望藉由這份問卷調查讓我們作為參考。本問卷的資料，僅供學校專題報告使用，不會對外公開，請放心作答。謝謝！

第一部份：

1.您對王品集團的店內裝潢氣氛滿意嗎？

非常滿意 滿意 普通 不滿意 非常不滿意

2.您對王品集團的餐點品質滿意嗎？

非常滿意 滿意 普通 不滿意 非常不滿意

3.您對王品集團的餐點口感滿意嗎？

非常滿意 滿意 普通 不滿意 非常不滿意

- 4.您對王品集團的餐點食材滿意嗎？
非常滿意 滿意 普通 不滿意 非常不滿意
- 5.您對王品集團的服務態度滿意嗎？
非常滿意 滿意 普通 不滿意 非常不滿意
- 6.您對王品集團的環境衛生滿意嗎？
非常滿意 滿意 普通 不滿意 非常不滿意
- 7.您對王品集團的價格滿意嗎？
非常滿意 滿意 普通 不滿意 非常不滿意
- 8.您對王品集團的餐廳促銷廣告滿意嗎？
非常滿意 滿意 普通 不滿意 非常不滿意
- 9.您對王品集團的會員福利滿意嗎？
非常滿意 滿意 普通 不滿意 非常不滿意
- 10.您對王品集團的菜單設計滿意嗎？
非常滿意 滿意 普通 不滿意 非常不滿意
- 11.您對王品集團的地點滿意嗎？
非常滿意 滿意 普通 不滿意 非常不滿意
- 12.您對王品集團的停車方便性滿意嗎？
非常滿意 滿意 普通 不滿意 非常不滿意

第二部分：

- 1.請問您的性別是：
男 女
- 2.請問您的年齡是：
20 歲以下 20~35 歲 35~50 歲 50 歲以上
- 3.您所從事的行業為：
學生 上班族 家管 自由業
其他_____
- 4.請問你的學歷是：
高中職(或以下) 大學 研究所以上

肆●引註資料

一、參考網站

1. 行政院主計處:
<http://www.dgbas.gov.tw/ct.asp?xItem=14437&ctNode=3374>
2. 工業技術研究院國際業務中心:
<http://www.ipc.itri.org.tw/content/menu-sql.asp?pid=76>

3. 財團法人國家實驗研究院科技政策研究與資訊中心:

http://cdnet.stpi.org.tw/techroom/analysis/pat_A025.htm

4. 產業創新能耐平台電子報:

<http://www.poiic.org/2008/08/26/207.html>

5. 王品集團:

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

二、參考書籍

1. 黃英忠、黃琬琿（1999。4）。「餐飲業之人力資源管理-如何降低餐飲業服務人員流動率之探討」，第四屆餐飲業學術研討會：高雄霖園飯店。

2. 陳芳毓、經理人月刊編輯群（採訪。編輯）。經理人 MANAGER today，NO.46 2008.9.1，92—93。