

■ | 王品集團個案書

俗話說得好：「沒吃過豬肉，也該看過豬走路」。身在台灣，若說沒吃過王品集團的餐點，也很難沒聽過王品集團的名號。在它之前，台灣沒有一家餐飲集團一年創下近百億的營業收入；今天，王品集團旗下有 11 個品牌（參見圖 1 及表 1），平均每 1.5 個台灣人就有 1 人光顧過它旗下的餐廳，在 2012 年時創下 123.06 億元營收，預估 2013 年時台灣總店數要達 300 家，兩岸加起來要達 393 家。

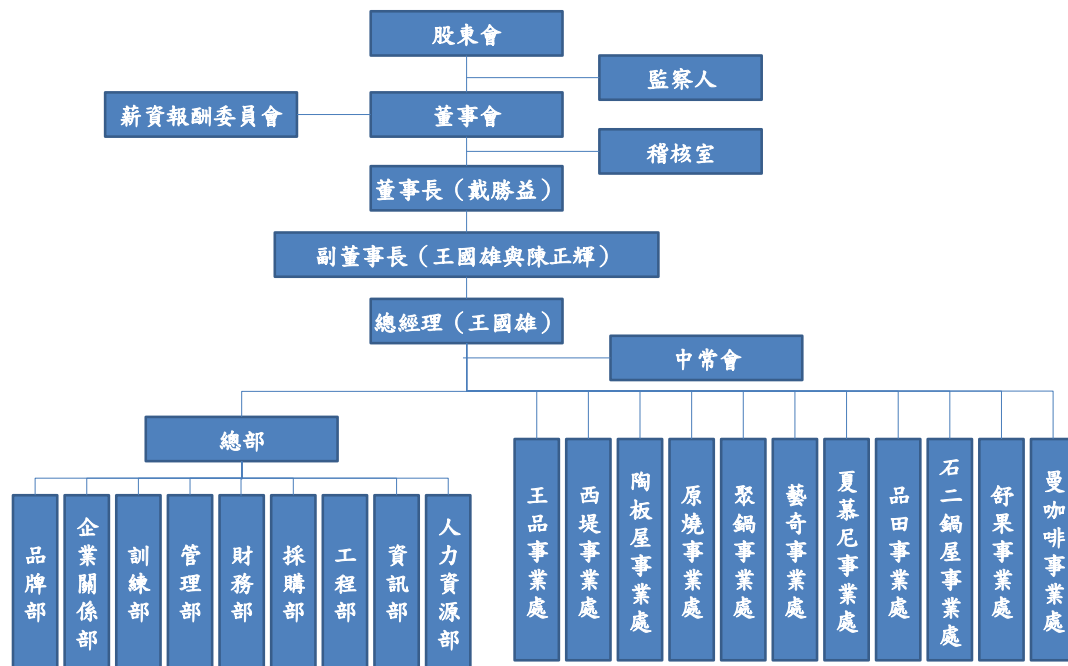


圖 1. 王品集團的組織架構

資料來源：王品餐飲股份有限公司（2012），公開說明書，<http://mops.twse.com.tw>。

表 1. 王品集團 11 品牌

品牌	成立時間	菜色定位
王品台塑牛排	1993	中國風味的排餐料理，提供優質牛肉（一頭牛僅供6客）及尊貴的服務，以款待最重要的人為訴求
TASTY西堤牛排	2001	物超所值的西式套餐
陶板屋和風創作料理	2002	和風創作料理
原燒優質原味燒肉	2004	燒肉西吃，原汁原味的上等燒肉
聚北海道昆布鍋	2004	北海道昆布鍋
藝奇ikki	2005	日本懷石料理
夏慕尼新香榭鐵板燒	2005	法式鐵板燒
品田牧場	2007	日式豬排・咖哩
石二鍋	2009	個人化的石頭鍋及涮涮鍋

舒果	2010	銷售新米蘭蔬食的素食餐廳
曼咖啡	2011	以義式咖啡為主，並提供輕食與甜點

資料來源：王品餐飲股份有限公司(2012)，公開說明書，<http://mops.twse.com.tw>。

集團董事長戴勝益創立王品的過程，就像不斷打怪、練功一般，屢戰屢敗、屢敗屢戰，創業到第十次終於挑戰「終極 BOSS」成功。「九死一生」(九次不同行業的失敗)後的成功並不是大家關注王品的主因原因，而是因為它創下許多人讚嘆的管理奇蹟！包括：服務業同行都面臨人才流動、創新不足、研發瓶頸的難題，反而是王品的拿手強項；餐飲業同業很多人能作到單一名店而不擅長做大，王品不但成功建立品牌，甚至還打造出多個品牌；連鎖業同行莫不希望積極開拓加盟點，王品堅持「自己生的孩子自己養，不養別人生的孩子，也不會把自己的孩子給別人養」。

這些看似違反常理的特質，皆源於王品管理制度的秘方。現在，讓我們跟著王品集團的創業軌跡，一窺管理王品集團的「王品學」有何奧秘，讓讀者從中領會管理學是如何在我們日常生活中上演，進而學以致用。

第一部 獅子國・獅子心

1 1993~1995 年：錯中學、誤裡尋

1.1 不知明天在哪裡：創業維艱

1993 年 11 月 15 日晚上，有一家座位不到 100 個的牛排館正打算明天要開幕。26 歲的店長曹原彰¹，慌張地打電話給老闆戴勝益：「怎麼辦！菜商突然說明天不送菜了！」菜商因為覺得這家店的老闆沒啥名氣，又只賣牛排和龍蝦，擔心收不到貨款，索性心一橫就晃點了他們。為了不讓餐廳「出師未捷身先死」，隔天清晨戴勝益的妻子立刻去果菜市場採買當天所需的食材。當時沒有人知道，這麼克難開幕的這家牛排館，日後會成為家喻戶曉的「王品牛排」。

事實上，這個牛排館是當時已負債 1.6 億的戴勝益好不容易又湊到 270 萬的第十次創業，也是戴勝益和合夥人們的最後一搏。當時，他們的事業版圖已橫跨 3 個遊樂園和 1 個吃到飽餐廳「全國牛排」。看起來光鮮亮麗的成績，內裡卻問題叢生。戴勝益只盼這家新開的餐廳每個月至少有 8 萬元進帳，讓他能慢慢還清借款。

無眠的夜晚，常是人們內心最脆弱的時候，但也是最不需要武裝防備的時候，戴勝益開始回想這些年的歷程。

當年三十歲出頭時，戴勝益在家族企業「三勝製帽」上班跑業務，公司是爸

¹ 曹原彰是王品集團的開國元老兼重臣，他是戴勝益早年的創業夥伴，且是第一家王品成立時的店長，目前為集團最高決策中心「6 人小組」成員。王品集團目前 11 個品牌中，「原燒」和「石二鍋」這兩個品牌是出自曹原彰之手，一路從無到有、一手建立。

爸和大哥的，對老二戴勝益沒有要求，也沒有期待。他想成為企業家卻沒有舞台，但是小開的身分和家族的金援，足以讓他打扮成企業家。他整年的「企業家」行頭清單是這樣的：造型師費用十五萬元，治裝費三十萬元（必穿三宅一生、亞曼尼或 Trussardi），指定到遠東飯店三十八樓 Eros 剪三千元的頭髮，開三百萬元的賓士車，每個月司機加保養費要十五萬元。全盛時期，他一年參加四個社團，會員費全部二十萬元，活動費加捐款超過一百萬元，每晚聚餐必吃鮑魚、魚翅、喝紅酒。

39 歲時，因為想走自己的路，選擇瀟灑地離開家族企業。他想自己很擅長「吃喝玩樂」，所以從自認最簡單的「玩樂」下手。滿懷壯志的他，在高雄大樹創立台灣第一座可以騎駝鳥的「ㄅㄅㄅ樂園」，請來當時最紅的偶像團體「小虎隊」代言，喊出「一票玩到底」。這些創新在當時造成轟動，一年營業額就破億。人家說，台灣錢淹腳目，「ㄅㄅㄅ樂園」當時是多到淹大腿，每天進帳的現金多到可以裝滿一台轎車的後車廂。或許，正因為錢賺得太容易了，應驗了「easy money, easy go」這句話，戴勝益不脫小開的愛排場性格，把賺來的錢再投資了三家遊樂園－呼拉、阿拉丁、嘟嘟，還有一家吃到飽的「全國牛排館」。遊樂園的宿命就是：新鮮感一過，遊客不會再來第二次。同樣的命運也發生在戴勝益身上，入園人數開始驟減，再加上遊樂設施高額的維修費用，幾乎把上年度的盈餘耗光，陷入惡性循環。全國牛排館雖然也是風光開幕，但規模大，資金壓力也跟著來；吃到飽餐廳的食材、人事成本都高，月營業額雖然破 50 萬，淨利卻不到一成。很快地，戴勝益很快就把賺來的錢賠個精光不說，還倒賠兩億多元，為了週轉，每個月光利息要還一百多萬元。

表 2. 戴勝益創業史

事業	創立時間	性質
ㄅㄅㄅ樂園→轉型為大非洲野生動物園	1990 年→1995 年 7 月	主題樂園
呼拉樂園	1991 年 7 月	主題樂園
阿拉丁樂園	1991 年 10 月	主題樂園
嘟嘟樂園	1992 年 2 月	主題樂園
全國牛排館	1993 年 10 月	吃到飽式的牛排
王品台塑牛排館	1993 年 11 月	精緻的中式牛排
外蒙古全羊大餐餐廳	1995 年 10 月	全羊料理
台灣金氏世界紀錄博物館	1996 年 1 月	以展現各項世界紀錄為主、為金氏記錄做見證
一品肉粽餐飲	1997 年 1 月	以「媽媽的口味，大廚的手藝」為宗旨粽子專賣店

一般人第一次創業失敗，頂多再試一次，如果再失敗，這輩子幾乎就很難再創業，但戴勝益由於負債太多，還不起，唯一的生路就是繼續借錢、繼續創業，

變成「以創業養創業」。接二連三的創業挫敗，龐大的負債壓力接踵而來，跟朋友借錢不說，老婆娘家的房地產也拿來抵押，一邊發放薪水一邊借錢，以債養債。每天他最高興的時間，就是下午3點31分，因為當天支票過關了，直到晚上12點之前都非常快樂，但一過12點，他又要開始煩惱隔天該如何籌錢過關？整整跑了五年調頭寸的三點半，戴勝益一度覺得人生「沒有未來」！

許是天無絕人之路，某天因緣際會下，戴勝益在台塑招待所中嚐到王永慶先生拿來招待貴賓的餐點「台塑牛小排」，那種不同於平常半生熟的牛排，一入口，就讓人感覺到它的不同。戴勝益心想「這一定可以大賣！」，「『餐廳』兩個字，『餐』在前，代表食物好吃最重要！」經過多次創業失敗，他這才恍然大悟，於是從台中開始賣起了這塊「王品牛排」。

克難開幕的「王品牛排」其實也讓創業團隊不是很有信心。第一天開業，只有7個客人，第二天，還是7個，第三天，有15個，全餐廳都樂了，「哇，2倍的成長耶！」孰料第四天，竟然來了50個客人，這下子全餐廳人仰馬翻，從廚房到外場都慌了，所有幹部痛定思痛，錢賺不到沒關係，絕不能因為招待不周砸了招牌，使得後來王品集團格外重視管理制度。

當時台灣的西餐廳，通常是「燈光美、氣氛佳、價錢高、吃不飽」，一般人只有在相親或招待客戶時，才有機會開洋葷。看準這個市場缺口，王品最初的定位是「男人吃飯談生意的地方」，所以食物份量要足、燈光要亮，並且借用了1990年代最熱門的企業與管理議題之一：台塑經驗。王品不但將招牌菜命名為「王品台塑牛排」，還與管理顧問合作，推出「台塑管理講座」讓顧客免費參加²。這個行銷策略果然奏效，台中店當年度的營業額就有149萬。隔年，王品又在高雄開了第二家店，結果一天內就賣出五十多客，反應比台中還熱烈。

雖然獲利開始成長了，但把「台塑」品牌拿來宣傳牛排，卻是招險棋。1995年，王品在報紙的全國版登了一個廣告，放上台塑牛排和王永慶的照片，標題是：「你想成為王永慶的貴賓嗎？」每家店頭還懸掛王永慶和三娘的合照。果不其然，王品很快就收到來自台塑總管理處的存證信函。李森斌³當初去台塑解釋、賠罪時，接待他的台塑主管，慈祥但嚴肅地告訴李森斌說：「你知道王先生當時有多生氣嗎？他一看到，就把報紙丟出去！年輕人不知死活！」事後，王品把所有台塑和王永慶的照片、名字都拿掉，電視廣告改成「一頭牛只供應6客」、「王品挑過的，你不必再挑」，開始去台塑化、去王永慶化，全力發展「王品」這個品牌，順利渡過此危機。

經營王品牛排，讓戴勝益事業逐漸起色，才將負債逐一還清，戴勝益也發誓「從此再也不負債、借錢！」。

1.2 是魚性也是人性：海豚領導學

² 為了強化品牌識別度，王品於2004年時已將「王品台塑牛排」改為「王品牛排」；「台塑管理講座」這個活動一直延伸到現在，只是已改名為「王品講堂」，內容則是以王品的管理經驗為主。

³ 李森斌是王品集團創業團隊之一，也是王品集團的「6人決策小組」成員。是王品的第一代獅王，「Porterhouse Bistro」和「聚」這二個品牌出自他之手。現今為大陸事業群執行長。

事業終於穩定了，戴勝益本性中的冒險因子又開始作怪了，但由於之前跑太久三點半的痛苦經驗，他學會去思考如何聚焦地把事業做大。他回想起創辦王品牛排館的前一年（1992 年）在香港海洋公園劇場所看到的海豚跳火圈特技表演，每次海豚跳過火圈後，馴獸師立刻餵給海豚一條魚做為獎勵；馴獸師的立即獎勵，是海豚願意往火圈裡跳的最大誘因。戴勝益開始想：「如果海豚跳玩火圈後，馴獸師跟牠說，每個月底結算給你二十隻魚，保證海豚不會繼續跳，牠會罷工！」這是「魚性」，「人性」也一樣！要讓員工願意投入賣命，老闆就要「即時獎勵、立即分享」。於是他提出「只要開新店，店長、主廚都可出資認股、每月分紅」的激勵制度，這套激勵制度也就是現在廣為人知的「海豚領導學」。

戴勝益自創的入股分紅是這麼著，每開一家分店，店長、主廚以上的主管，包括區經理、總公司的協理、總經理、副董事長都依比率認股。例如，一家分店開店成本若為 600 萬元，店長拿 66 萬元出來認股 11%，其他認股比率分別為主廚 7%、區經理每家店 2%、行政部門的總監（協理）每店 1%~2%、其他公司一級主管每人 1%~5%、總經理 20%、副董事長 13%，剩下的大約 26% 由董事長戴勝益出資。到目前為止，王品旗下每家店都賺錢，店長們也都荷包滿滿，於是店長成為集團內最「搶手」的位子，許多副店長都排隊等著當店長。門市一旦開始賺錢，所有出資者依持股比率分紅；至於尚未有分紅配股權利的基層同仁及低階幹部，戴勝益也沒忘了他們的權益，提撥當月盈餘的 20% 作為盈餘獎金，讓一般員工也能分享獲利的實質回饋。

肥美的魚餌果然驟效，王品牛排短短兩年間，迅速在台中、高雄、台南和桃園開出 5 家店。

1.3 草船借箭：中常會

戴勝益的創業合夥人們，個個都是王品集團的珍貴資產。戴勝益為了不想讓決策一面倒，也怕完全沒有反對意見的決策會走向極端，1994 年王品成立共同決策中心-中常會，公司所有重大決策或人事案不是董事長說了就算，要由主要股東組成的「6 人決策小組」⁴討論，並交由十多個品牌總經理與高階主管組成的「中常會」採取不記名投票方式做出團體決策，取得中常會三分之二的同意才能成為決議。之所以說是「草船借箭」，因為提案者要把自己當作是草船，讓大家來向自己射箭，才可以蒐集他人的不同意見，讓自己的提案趨於完整、且速度很快。

「中常會」之下，還有店長、主廚、區經理等中階主管組成的「二代菁英」，每人每月都要針對公司的作法提出一個新建議，加起來一個月就多達 400 個建議，過濾後送中常會表決的也有 200 多個。中常會的重要任務之一就是討論「二代菁英」的提案。之所以要這麼大費周章，是為了訓練每位同仁都能突破思考，

⁴ 目前王品集團的「6 人決策小組」成員包括董事長戴勝益、副董事長陳正輝、副董事長兼總經理王國雄、總管理處財務長兼夏慕尼總經理楊秀慧、大陸事業處執行長李森斌、石二鍋總經理曹原彰。目前陳正輝與李森斌為王品集團在大陸事業的主力幹部。

也要讓同仁知道公司非常重視他們的提議，提案通過的同仁以記功方式獎勵，也會在尾牙時頒發「提案最多獎」、「被採納最多獎」。

每個星期五就是王品集團的大腦時間。自全台各地的 20 多位主管，手機關機，待在台中的總部，展開一整天的「中常會」，從九點半到晚上七、八點，週週如此，從無間斷。早上從 3 小時的演講開始，邀請各領域的傑出創意人士擔任「王品之師」，從企業家、政治人物到藝人都有，其中不乏業界大老如台積電董事長張忠謀、明基電通董事長李焜耀、長榮集團總裁張榮發。不只企業家，還包括總統馬英九、陳水扁，以及演員田中千繪、吳寶春，甚至連宏仁集團總裁王文洋和呂安妮都聯袂出席。不論受邀者背景為何，皆以「我的人生體驗與成功之道」為題。因為請王品之師來不是要講專業知識，因為專業知識到處可學，之所以要學這些傑出人士的人生經驗，是因為他之所以變成今天的他，一定有他的道理，要學著瞭解他碰到問題的心念和解決方法。

「王品之師」講座後，便是壓榨腦汁的時間。「中常會」成員討論、辯證各種問題或提議，成員之間是沒有秘密的。整個中常會的決議採用共識決的精神，也就是，一個提案的得票數過半數還是不能通過，這表示大家對於要決定的事情還有疑慮，提案者就必須進行溝通，把盲點解決後，再提案表決。決策有了共識再上路，寧慢不急。每月 200 多個建議中，約有 10 個可以執行；成立多年來，王品不是沒犯過錯，但都能及時修正挽回。

問題思考

1 管理與管理者

1.1 請試著以凱茲提出的三項管理技能，來討論戴勝益具備哪些管理技能？

A：專業技術技能方面，戴勝益雖非廚師，但他過去的經驗，讓他知道如何管理餐廳，因此具備管理的專業技能；人際技能方面，戴勝益擅長以軟性的「說故事」方式，建立員工向心力，並將他的經營理念，以軟性方式傳達予集團成員；至於概念化技能，戴勝益規劃內部創業、從「多品牌」邁向「多店品牌」、下個 15 年的目標是「1 萬家店」，都是在規劃公司未來的發展方向，是概念化技能的呈現。

1.2 你覺得戴勝益是一個怎麼樣的管理者？他在王品集團中扮演哪些角色？

A：根據 2013 年的調查，八年級生心目中成功典範第 1 名是王品集團董事長戴勝益，這是因為近年服務業逐步抬頭，同時八年級生重視多元性和工作、生活平衡，高科技產業、只專注於工作或工作到爆肝的行業、人物再也不是新一代年輕人心目中成功的典範，八年級生心中的成功典範不僅多元，且顛覆過去傳統觀念。至於戴勝益如何演譯出一個多元面向的管理者，他

角色	戴勝益的作法
頭臉人物	出席各種公關活動、代表公司受訪、出書宣傳公司
領導者	訂出集團發展目標(例如下個 15 年的目標是「1 萬家店」)
聯絡者	邀請各領域的傑出創意人士擔任「王品之師」
監視者	由十多個品牌總經理與高階主管組成的「中常會」採取不記名投票方式做出團體決策
傳播者	塑造企業靈魂：半部論語創王品 塑造健康「企象」：人生要有「三百」
危機處理者	2000 年時，因為受景氣影響，王品牛排店數縮至 11 店，營收下滑兩成。為了分散風險，戴勝益從 2000 年開始喊出「30 年推出 30 個品牌、開 1 萬家店」。
企業家 資源分配者	醒獅團計畫 多品牌策略 攻入低價市場 標準作業流程、明確的 KPI、店頭利潤分享，形成了獲利的正向循環

2 管理的責任與使命

2.1 你認為陶板屋辦「一人一書到蘭嶼」活動，產生什麼效益？

A：公益結合行銷手法可以降低商業色彩，使得真正該幫助的人獲得溫暖，許多參與響應活動的參與者除了做了美德外，也藉此享受到陶板屋精緻料理後，所產生的寶貴經驗與感受，除了將會為個人留下美好的體驗外，更可為陶板屋創造出令人期待的日後效益。

2.2 請試著思考王品集團達成了哪些社會責任，對它有什麼好處？

A：依卡爾洛教授的企業社會責任金字塔進行分析。例如員工健康促進、回饋社會等活動皆屬之。

3 管理理論的演進

3.1 王品集團的管理作為中，對應到哪些管理理論？請舉例說明之。

A：海豚領導學符合**行為科學理論**，從「人」出發去管理組織中人們的動機、員工滿足與生產力間的相互關係。師法麥當勞的標準化管理符合**科學管理理論**，透過觀察、蒐集、分析、綜合應用實證等科學步驟分析工作，制定標準方法及原則。創立新品牌時的財務模式要確認符合了「151」原則，此種作法符合**管理科學理論**，以數量分析方法減少決策中的風險，尋求最佳計劃方案，保證投入的資源發揮最大的經濟效益。