

穩健經營， 以遠見創造價值 —— 戴勝益



薛明玲

資誠教育基金會董事長、國立台灣科技大學EMBA兼任教授。

今年，王品集團成立滿20周年。回顧王品的策略演化，不只看見一家公司的成長軌跡，更能一窺卓越經營者以遠見扭轉產業的思維過程。

這個人是王品董事長戴勝益。

1993年11月，第一家王品牛排在台中開幕。當時，高價牛排館是男女相親盛地，吃不飽又昂貴；王品牛排則鎖定商務客，訴求「吃得飽的應酬場合」，還舉辦管理講座，同時豐富顧客的胃與腦。

王品初期跟著台灣經濟順利地成長，卻也在921大地震後的產業西進風潮中，第一次虧損。這個教訓使戴勝益悟出「雞蛋不能放在同一個籃子裡」，開始發展多品牌策略。2001年後陸續開出500~600元的中價位餐廳，如西堤、原燒、聚與陶板屋，品類也延伸至燒肉、火鍋和日式料理。

多品牌策略，一舉打響王品集團的名號；高價位時期建立的服務標準作業程序，則迅速累積口碑，營收直逼50億元。台灣餐飲史上，第一次有本土餐飲集團達到此等規模。

戴勝益並不以此自滿，持續思考如何提供更多選擇、服務更多客戶。2007年後，套餐單價200~

300元的平價品牌如品田牧場、石二鍋、曼咖啡陸續誕生，王品跨入人人吃得起的「庶民經濟」時代，店數也跟著大躍進。今年上半年為止，兩岸店數已逼近400家。

企業對跨入平價市場最大的疑慮，便是擔心影響毛利。王品並非一味「cost down」，而是透過規模經濟、計畫性採購、當季食材入菜等種種方法，創造經營綜效。

不像科技業營收暴起暴落，王品營收與獲利成長相對穩定（參見【圖表】），這是戴勝益「刻意」控管的結果：年營收成長約30%，代表經營穩健，健康成長，沒有過度展店；淨利率則穩定維持10%左右，戴勝益稱之為「天理10%」：因為利潤太低，對不起辛苦工作的同仁；利潤太高，則可能犧牲服務和食物品質，對不起顧客。

下個階段，王品將透過品牌授權，進軍大中華區以外的海外市場，計畫2020年能突破1000店。

王品從小牛排館出發，透過高價品牌提升服務、中價品牌站穩市場、平價品牌擴大規模、品牌授權進軍海外的「策略四部曲」，循序漸進，20年來營收已成長至近150億元的餐飲集團，值得台灣業界參考。（口述/薛明玲，撰文/陳芳毓）

王品營業財報

年度	營運營收(億元)	毛利率	淨利率	每股稅後淨利(元)
2011	76.99	54%	13%	12.71
2012	123.06	54%	12%	15.09
2013上半年	70.39	54%	12%	8.07

資料來源：薛明玲