

國立臺灣師範大學運動與休閒學院

運動休閒與餐旅管理研究所

碩士學位論文

王品集團轉型之新創品牌探析-以沐越  
越式餐廳為例



研究生：郭子榕

指導教授：王國欽

中華民國 108 年 8 月

中華民國臺北市

# 王品集團轉型之新創品牌探析-以沐越越式餐廳為例

2019 年 8 月

研究生：郭子榕

指導教授：王國欽

## 摘 要

近年來許多報導指出不單臺灣地區，世界各地都存在著餐飲業品牌生命週期縮短的現象，在飽和的市場各大餐飲業皆在尋找未被開發的新品類及大眾飲食偏好，加上餐飲市場競爭日趨激烈，消費者的喜好變化更為迅速，各連鎖餐飲集團為了因應顧客消費趨勢，特別著重於餐點變化性及供餐模式，以強化臺灣地區門市營運績效，此外也積極持續佈局，藉由持續展店、推出新品牌等方式拓展版圖，盼能持續挖掘潛在市場商機。過往研究多以品牌再造及消費者體驗作為品牌相關的理論分析，較缺乏以企業整體經營導向的層次去看待新創品牌如何發展，以及如何保有持續競爭優勢，故本研究以資源基礎理論探討王品集團內部資源及新創品牌「沐越」餐廳之持續競爭優勢，訪談對象為兩部分，分別是後勤推動端主管及營運執行端店經理，共十位受訪者，以半結構訪談法探討新創品牌之經營在內部資源的評估及持續競爭優勢的策略，除此，研究者本身也進入研究場域當中進行參與觀察。研究結果顯示，在新創品牌概念上，受訪者皆以王品集團的立場與視角來看待新創品牌的產生，對於集團內部越南菜屬於從未開發的品類和菜系，然而沐越是在沒有學習模組的狀態下所萌芽的新創品牌，而在財務資源上則較少著墨；內部資源對於餐廳裝潢、營造氛圍、品牌聲譽、員工邏輯思考及創業精神缺一不可。最後，對於新創品牌之經營與其他競爭者的競爭優勢能以，王品黃金三角庫，餐點、服務、環境三者為核心本質，加上不斷創新研發力及創造品牌核心價值等策略來持續與優化，讓越南菜這個新穎的品類不是一時的潮流，而是幫助王品集團在發展東南亞菜系上種下穩固的根基。

**關鍵詞：**王品集團、企業轉型、品牌、資源基礎理論

# Explore the New Brand Transformation of Wowprime Group -The Case of Mu Viet Restaurant

August, 2019

Author: Kuo, Zi-Jung  
Advisor: Wang, Kuo-Ching

## Abstract

Many reports have indicated the reduction of brand life cycle in the catering industry worldwide in recent years. In the saturated market, large brands are all seeking to create new products and identify the dietary preference of the general public. Thereby enhancing their operational performance in Taiwan. In addition, these groups have actively opened new stores and developed new brands to expand their market share, expecting to identify potential market opportunities. Previous studies on branding have conducted theoretical analysis on brand reengineering and consumer experience. However, few studies have explored how newly created brands are developed and how these brands maintain their competitive advantages from the perspective of overall business management. Therefore, this study applied the resource-based theory to investigate the internal resources of Wowprime Corporation and the continuous competitive advantage of its newly created brand Mu Viet. The research participants were logistics managers and restaurant operation managers. Semi-structured interview was conducted on a total of 10 participants to investigate strategies adopted by the new brand for internal resource evaluation and competitive advantage maintenance. The results revealed that all the participants considered the creation of the new brand from the standpoint and viewpoint of Wowprime. Vietnamese food had not been developed by the Wowprime before; therefore, Mu Viet was created without any learning module. While the participants paid relatively little attention to financial resources, they reported that internal resources such as decorations, atmosphere, brand reputation, logical thinking of employees, and entrepreneurship were indispensable for the restaurants. The management of newly created brand and its competitive advantage are maintained and optimized through continuous innovation and research and development and by creating the core value of the brand, on the basis of three core elements of Wowprime, namely meal, service, and environment.

**Key words: Wowprime Groups, business transformation, brand resource-based theory.**

## 謝 誌

這一刻真的來臨了，回想起五年前，決心結束運動員的身份，一無反顧的確立目標與夢想踏入了臺師大休旅所，碩士班的過程中要感謝所上所有的師長、研究夥伴及愛我的家人。首先，這個起始點要非常感謝競技系的李建興老師，從報考到求學的過程中，不論在學術上又或者是面對事情的處理與應對，老師總是義不容辭的給予協助與提點，甚至在我最低潮的時候傳了一段話鼓勵我：「跌倒了，總是要站起來，你還年輕，人生還有很多淬鍊，冬天來臨時，春天就近了」。

做研究的過程中，要非常感謝劉元安老師與王國欽老師，在那無數的日子裡，劉老師總是給予無日夜的陪伴，只為了協助我如何看懂文獻、如何爬梳字裡行間的意義，一步一步的帶著我從腦袋空空到學會什麼是做研究，什麼是思考的脈絡，還記得有一天在研究室讀文獻，面對著電腦百般挫折時傳了訊息給老師，永遠記得老師回傳了一段振奮人心的話：「當你穿上跑鞋跟我一起站上跑道時，你就會知道自己其實很厲害」，這段話讓我直到現在仍滿滿的正能量，除此，老師也如同母親似的，總會關心我的身體健康與生活上瑣碎的小事。另一位則是帶領我完成這份論文的王國欽老師，謝謝老師在這過程中給予無限的支持與包容，時常提醒著，不僅要準時畢業更要在這過程找到自己畢業後能持續發揮的舞臺，偉大、有趣、好玩是老師給予我們在做論文時不忘的初衷，然而這個初衷也成了畢業後通往夢想旅途中最珍貴的叮嚀。寫論文的過程充滿著喜怒哀樂，然而這些情緒的發生都有著一群陪伴在身邊的研究夥伴，謝謝「當我們同在一起」群組裡的大家，看著你們一個一個登出，也是我督促自己要跟上你們腳步的動力，還有一直在身旁鼓勵我不要放棄的婉華、陪我大吃大喝趕走壞心情的球球、總是跟我說：「你可以的」小魚姊，以及和我參與每一次 Meeting 的研究夥伴。

最後，要感謝一直以來都尊重我每一次選擇的家人，謝謝你們給了我無後顧之憂的生活，從選擇打球到選擇餐飲，這個轉換跑道的過程因為有你們的支持，讓我在外有無限的學習空間和嘗試，謝謝這一路來都有你們。

郭子榕 謹誌

2019 年 7 月

# 目 次

中文摘要.....	i
英文摘要.....	ii
謝 誌 .....	iii
目 次 .....	iv
表 次 .....	vi
圖 次 .....	viii

## 第壹章 緒論..... 1

第一節 研究背景.....	1
第二節 研究問題.....	2
第三節 研究目的.....	6
第四節 研究流程.....	7

## 第貳章 文獻回顧..... 8

第一節 王品集團.....	8
第二節 企業轉型.....	12
第三節 越南飲食.....	17
第四節 資源基礎理論.....	19

## 第參章 研究設計與方法..... 23

第一節 研究設計.....	23
---------------	----

第二節	操作性定義及研究對象.....	24
第三節	資料蒐集與訪談大綱設計.....	26
第四節	資料分析方法.....	28
<b>第肆章</b>	<b>研究結果.....</b>	<b>30</b>
第一節	個案基本資料分析.....	30
第二節	受訪者資料分析.....	34
第三節	內部資源評估分析.....	35
第四節	分析單位及分類發展.....	36
第五節	新創品牌之持續競爭優勢發展策略.....	38
<b>第伍章</b>	<b>結論與建議.....</b>	<b>52</b>
第一節	研究結論.....	52
第二節	研究貢獻.....	54
第三節	研究限制及未來研究建議.....	56
<b>引用文獻</b> .....		<b>57</b>
<b>附錄</b> .....		<b>62</b>
附錄一	訪談企劃書.....	62
附錄二	訪談大綱(一).....	63
附錄三	訪談大綱 (二).....	64

# 表 次

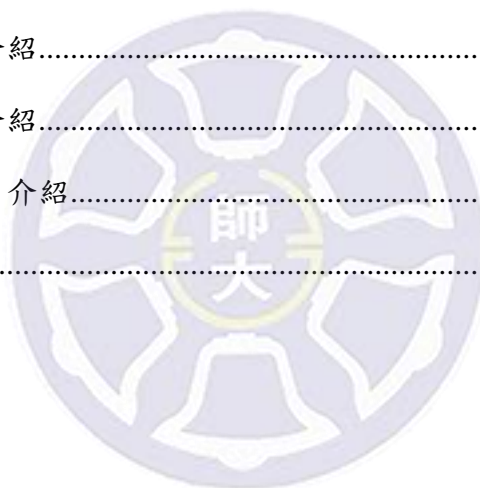
表 1-1 餐飲業營業額及年增率.....	4
表 1-2 營利事業家數及銷售額-住宿及餐飲業 .....	4
表 2-1 品牌發展歷程.....	8
表 2-2 企業轉型定義.....	12
表 2-3 企業轉型策略.....	15
表 2-4 資源基礎理論內部資源特性.....	21
表 2-5 企業資源類型與特色.....	21
表 2-6 餐旅觀光產業資源基礎理論應用之文獻整理.....	22
表 3-1 企業內部資源操作型定義.....	25
表 3-2 沐越各店鋪資料.....	25
表 3-3 訪談對象資料(後勤推動端).....	27
表 3-4 訪談對象資料(營運執行端).....	27
表 4-1 臺北復興南店基本資料.....	30
表 4-2 臺北羅斯福店基本資料.....	31
表 4-3 臺中公益店基本資料.....	32
表 4-4 新店民權店基本資料.....	33
表 4-5 臺北中山北店基本資料.....	34
表 4-6 Inter-judge 與 Intra-judge 專家資料表 .....	37
表 4-7 分析單位表(後勤推動端).....	37
表 4-8 分析單位表(營運執行端).....	37
表 4-9 新創品牌概念之單位分類表.....	38
表 4-10 新創品牌如何形成過程之單位分類表.....	39
表 4-11 餐點與其他東南亞菜系展現上之單位分類表.....	42

表 4-12 餐點獨特性及不可取代之單位分類表.....	44
表 4-13 餐點上與其他競爭業者間差異之單位分類表.....	45
表 4-14 如何保有持續競爭優勢之單位分類表.....	47
表 4-15 對於未來發展期待之單位分類表.....	49



# 圖 次

圖 1-1. 研究流程圖.....	7
圖 2-1. 王品集團組織架構圖.....	10
圖 2-2. 企業轉型策略.....	14
圖 2-3. 資源基礎理論實務架構.....	20
圖 3-1. 訪談大綱架構圖.....	24
圖 4-1. 臺北復興南店圖片介紹.....	30
圖 4-2. 臺北羅斯福店圖片介紹.....	31
圖 4-3. 臺中公益店圖片介紹.....	32
圖 4-4. 新店民權店圖片介紹.....	33
圖 4-5. 臺北中山北店圖片介紹.....	34
圖 5-1. 持續競爭優勢圖.....	54



# 第壹章 緒論

本章共分為四節，分別為：第一節研究背景；第二節研究問題；第三節研究目的；第四節研究流程。

## 第一節 研究背景

臺灣的多元且不斷求新求變的飲食文化向來為國人的喜愛，除此，也吸引不少外國的觀光客前來，隨著不同的外來飲食文化而流入，相對異國美食也為臺灣人的生活增添不少選擇性。臺灣的餐飲服務業店家數每年都有明顯的成長，根據經濟部統計處 (2018) 資料明顯可知，餐飲業營業額逐年成長，隨外食人口的增加，以及社群網路的資訊擴散效應，帶動餐飲消費需求擴增，餐飲業營業額自 91 年逐年攀升，102 年突破 4,000 億元，106 年續升至 4,523 億元，其中餐館業占 84.6% 居大宗，飲料店業占 11.3%，其他餐飲業占 4.1%。107 年上半年營收 2,355 億元，創歷年同期新高，年增 4.7%，為近 7 年最大增幅，隨著景氣續升，餐飲服務需求持續增加，以及展店與新品牌的推升下，107 年營業額可望再創新高。餐飲業主要經營困境在於餐飲業具有進入門檻低及勞力密集的特性，近年國外知名餐飲陸續加入市場，使得競爭相當激烈，據本處餐飲業經營實況調查結果顯示，其中餐館業主要經營困境依序為「人員流動率高」(71.8%)、「同業間競爭激烈」(63.6%)、「食材成本波動大」與「成本上升轉嫁困難」(各 56.4%)，其中以「成本上升轉嫁困難」較上年增加 12.7 個百分點最多；飲料店業依序為「租金成本高」(59.3%)、「同業間競爭激烈」(57.6%)、「人員流動率高」與「食材成本波動大」(各 50.9%)，其中以「同業間競爭激烈」較上年增加 3.5 個百分點最多。諸多餐飲集團也藉此發展出適合消費者喜好的餐廳，吸引外食族和假日家庭出遊的市場商機，且都積極展店搶佔餐飲市場的大餅。

隨著臺灣人民所得的提升和生活型態的改變，民眾越來越重視生活品質，用餐目的也早已跳脫只求溫飽的模式。消費者對於用餐地點之價位、食物、服務和環境等都開始重視，顧客所要求的已不再只是單純的吃飽吃好，更要吃巧吃健康，甚至滿足其感官上的刺激 (陳志成，2015)，龐大的外食人口造就了現今餐飲業的蓬勃發展，然而餐飲業會成為 21 世紀的主流，除了企業必須掌握專業人才，並運用現代化的標準化作業、客製

化的服務、舒適的用餐環境、資訊的管理，更需搭配多元化的行銷活動，並注入無限的創意亮點，然而要提高餐飲業的產值，不僅員工的基本職能素養與知識水平一定要被提升，管理者的專業職能更是不容忽視 (陳裕昌，2015)。在經濟全球化的時代下，企業之間必會從產品質量的競爭轉化為品牌的競爭，市場是動態而非靜止的，因經濟在發展、社會在進步、人們生活型態同時也不斷在改變，品牌若一成不變很可能就會失去潛在的消費者和對品牌的忠誠者，若品牌長時間不與消費者對話，又或者沒能給消費者新的訊息很可能消費者會淡忘此品牌 (廖瑞玲、吳麗琴，2009)，因此品牌老化是品牌創新的加速器，從企業的視角來看，所謂老化的具體表現就是一個原來有較高的知名度品牌，在市場競爭中出現銷售量、市場佔有率、及美譽和忠誠度持續下降。若企業對於老化的問題不加以重視，那麼前期所培育的品牌就會漸漸沒落進而失去價值，所以唯有品牌創新才能使品牌老化重新煥發生機 (許愛瑾，2009)。

近幾年來，臺灣的餐飲業發展的成長率已經超越了其他產業，在眾多品牌的相互較勁下，可以說是餐飲業發展的戰國時期。自從2012年王品集團帶動餐飲業上市櫃的風潮後，臺灣的連鎖餐飲業中就屬王品集團為首，截至2018年9月，臺灣區品牌數高達19個，臺灣區直營店家數也高達270間 (王品集團官網，2019)，2012年瓦城泰統集團也接連上市，2016年合併營業收入成長達38.5億元，連續5年複合成長率達到19.19%，2016年合併營業毛利成長率12.65%，合併淨利成長率9.33%，亦創下合併每股盈餘13.12元的掛牌後新高紀錄，截至2019年旗下共八個品牌 (瓦城泰統集團，2019)，除此，2015年六角國際集團、天蔥國際股份有限公司陸續上市，同業競爭者紛紛而起大家普遍對餐飲市場的潛力與願景也非常有期。從另一面視角來看，消費者對於餐飲的需求一直保有嚐鮮且期待的，會隨著流行趨勢與社會結構的脈動而產生變化。餐飲業要能在市場競爭中脫穎而出，首先必須瞭解市場目前發展的趨勢，並設定商業獲利模式以及評估自身所擁有的資源與優勢。

## 第二節 研究問題

### 一、餐飲業市場的飽和

根據，行政院主計總處 105 年頒布之「中華民國行業標準分類」第 10 次修訂之定義，「餐飲業」係指「從事調理餐食或飲料供立即食用或飲用之行業」，且餐飲外帶外送、餐飲承包等亦歸入本類，「行業標準分類」中又將餐飲業進一步細分為餐食業、外

增及團膳承包業及飲料業。餐飲業為國家的民生必需產業，良好的餐飲業發展能反映國家發展程度及人民生活品質，屬於滿足人們生理需求的基礎行業，具有進入門檻低及勞力密集的特性，產業進入並不需要科技技術及鉅額資金，因此產業內廠商數量眾多，大量個人經營者投入產業（臺灣趨勢研究，2018）。2014年臺灣因食安風暴衝擊後，加上市場競爭日趨激烈，消費者的喜好變化更為迅速，各連鎖餐飲集團為了因應顧客消費趨勢，特別著重於餐點變化性及供餐模式，以強化臺灣地區門市營運績效，此外也積極持續佈局藉由持續展店、推出新品牌等方式拓展版圖，盼能持續挖掘潛在市場商機（中時電子報，2015）。

隨著臺灣人對於外來餐飲接受度的提升，越來越多海外餐飲業來臺開立餐廳，如2015年9月於臺北市信義區ATT 4FUN設立臺灣第一家「海底撈火鍋店」，主要經營川味火鍋，同時亦融合各地火鍋特色，該餐廳最大特色就是各種超乎預期的服務。而香港著名點心店「添好運」，曾被喻為「全世界最便宜的米其林餐廳」，連續六年摘下米其林一星，亦在臺積極展店，目前在臺已有9家分店。瓦城泰統旗下的「大心新泰式麵食」於2014年5月成立，成立短短1年半的時間，先後進駐臺北、臺中、臺南、高雄的美食一級戰區，目前已有27家分店。王品集團也在2017年以穩健務實經營為原則，透過「新品牌發展」、「多品牌持續優化」和「增長品牌加速展店」多軌並進，面對臺灣餐飲市場的激烈競爭與商圈快速移轉下，臺灣事業群切入casual dining市場，接連推出「12MINI」、「酷必」、「麻佬大」及「乍牛」等中平價新品牌，除了平價品牌積極展店，2018年起也陸續開出越式料理品牌「沐越」、麻辣鍋「青花驕」、中華料理「享鴨」等品牌，近年來日本餐飲業市場也日趨飽和，再加上受到少子化影響，人口逐漸減少，導致市場規模縮小，故眾多日本餐飲業者也紛紛跨海到臺灣設店，如「一蘭拉麵」、「山頭火」、「藏壽司」等知名品牌，使國內餐飲業營業額持續成長，同時也使臺灣餐飲市場競爭更趨劇烈。

表 1-1  
餐飲業營業額及年增率

資料時間	餐飲業 營業額 (億元)	年增率 (%)	餐館業 營業額 (億元)	年增率 (%)	飲料店 營業額 (億元)	年增率 (%)
102 年	4,007	1.57	3,384	0.27	450	8.03
103 年	4,129	3.05	3,492	3.21	459	2.00
104 年	4,241	2.69	3,587	2.72	472	3.10
105 年	4,394	3.62	3,720	3.70	491	3.87
106 年	4,523	2.94	3,829	2.92	509	3.70
107 年	4,731	4.6	4,004	4.6	538	5.6

資料來源：經濟部統計處 (2019)。批發、零售及餐飲營業額統計。取自 [https://www.moea.gov.tw/MNS/dos/bulletin/Bulletin.aspx?kind=8&html=1&menu\\_id=6727](https://www.moea.gov.tw/MNS/dos/bulletin/Bulletin.aspx?kind=8&html=1&menu_id=6727)

表 1-2  
營利事業家數及銷售額-住宿及餐飲業

資料時間	家數(家)	年增率(%)
102 年	120,285	3.60
103 年	124,855	3.80
104 年	132,498	6.12
105 年	139,687	5.54
106 年	146,466	4.85
107 年	152,200	0.37

資料來源：中華民國統計資訊網 (2019)。營利事業家數及銷售額-按稅務行業別分《第八次修訂》-年。取自 <https://goo.gl/PzHLBB>

如表 1-1 及 1-2 所示，根據，經濟部統計處按月「批發、零售及餐飲營業額調查」資料顯示 2018 年全年度餐飲業營業額約達新臺幣 4,731 億元，較 2017 年成長 4.6%，續創歷年新高。其中又以餐館業佔整體餐飲業之比重最高，約佔 84.64%，而年增率成長最高的則為飲料店業，約成長 5.6%，餐飲業近六年的營收表現呈現逐年成長，同時店家數也在過去六年不斷年增加當中，自 102 年 12 萬 285 家至 107 年成長為 15 萬 2,00 家，每年店家數成長率落在 3 至 6% 之間。雖然整體餐飲產業營收持續成長，但近年來有成長趨緩的現象，顯示出產業漸趨向飽和，業者眾多而競爭激烈，面對各方面的競爭壓力，許多較大型的知名連鎖產業則開始積極展店，包括王品、瓦城、六角等集團等均持續進駐國內百貨商場，並以不同的菜系與價位的多品牌策略擴張版圖。為此，本研究希望能透過臺灣餐飲龍頭，王品集團旗下所新創品牌為個案進行訪談與瞭解，提出，在飽和的餐飲市場環境，如何使品牌能夠持續創新進而繼續擴張之經營要素。

## 二、新興品牌潛在的「曇花一現」風險

近年來許多報導皆指出不單臺灣地區，世界各地都存在著餐飲業品牌生命週期縮短的現象，在透過新聞報導、網際網絡及社群媒體 (social media) 渲染後，人人如飛蛾撲火，爭相投入，也因此市場急速飽和，消費者的好奇心也隨著新興品牌冷卻，投資者冀望的商機幻影，沒多久而破滅沉寂。

全球餐飲服務業的趨勢正處快速變更中，餐館的競爭不僅來自同業，還有其他提供飲食的渠道，如賣熟食的雜貨店、在線外賣平臺和 DIY 餐點配送服務公司。根據財政部統計，2016 年新開業的營業人，以資通訊傳播、住宿餐飲業最多，皆占全國整體營業人家數比重逾 10.9%。但住宿與餐飲業因競爭激烈，歇業比重達 7.3%，居所有行業之冠。若從行業別頗析，2016 年開業比重最高的行業，以資訊及通訊傳播業、住宿及餐飲業等服務業分居一、二名，其開業家數比重分別達 12.2%、10.9%，反映出進入相關行業的所需資本較低，產業發展狀況也較熱絡。然而從歇業比重來看，住宿及餐飲等服務業，屬於「展店快、倒店也快」的行業別 (內政部統計處，2017)。

舉例來說：王品集團在 2017 年 7 月中旬以全臺首間炸牛排專賣店定位開出的自創新品牌，也是臺灣少見的炸牛排專賣店，全盛時期全臺有六間分店，至今兩年的時間，但因不敵市場的競爭之下，已於今年 7 月 1 日宣布全臺結束營業，短短兩年的時間，從紅極一時排隊的洶湧人潮至虧損無獲利，由此可知，餐飲業者該如何透過新創品牌而得到持續競爭優勢之議題為學術及業界欲探討及瞭解。

## 三、追求持續競爭優勢的重要性

綜上可知，學術領域中的研究較少以及業界中的「曇花一現」問題甚多，但皆缺乏有效解答，在企業轉型和品牌創新相關之文獻中，學者較多以消費者需求和品牌老化切入點，卻較少對於品牌創新經營中內部所選擇的策略與資源所產生之增加價值進行研究。學者明白品牌創新對於品牌永續經營之重要性，並且重視品牌創新經營策略之營運績效，但卻未對品牌創新在內部的落實與應用進行全盤性的討論與研究 (秦遠建、羅姚萍，2008；許愛瑾，2009)。

資源基礎理論中(Resource Based Theory)，學者重視對於組織所擁有異質性資源之重要性，認為這些資源及能力可為組織帶來持久性的競爭優勢，而擁有持續競爭優勢之企業能在其目標市場中透過價格、信任、美學、功能性不斷創造產品及傳遞其價值 (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984)，本研究以此理論為基礎架構，對於企業轉型及品牌創新之經營，

透過王品集團多年累積的內部軟硬體資源創造出新興品牌，進而形塑無可取代之競爭優勢，為本研究的主要討論議題。另外為補足企業單方說法，本研究同時針對員工的深度訪談，來進行分析及歸納比較。

### 第三節 研究目的

基於上一節中所陳述之研究問題，本研究將以「資源基礎理論」為論述基礎架構，期望透過蒐集王品集團內部資料和相關媒體、期刊等報導符合本研究操作型定義之王品集團轉型之新創品牌個案，以下列三點之相關議題進行探索：

- 一、透過個案訪談之研究結果，瞭解「新創品牌」之經營要素。
- 二、運用資源基礎理論之架構，瞭解沐越此品牌之內部核心資源與能耐。
- 三、基於企業內部核心資源，發展建構新創品牌之持續競爭優勢經營策略。



#### 第四節 研究流程

本研究首先透過研究主題背景之建立，評析個案現況形成研究問題，再確認研究目的後，聚焦適當的研究對象，以深度訪談，探索個案之品牌創新策略，經過內容分析後，歸納與發展出王品集團轉型之品牌創新結果，並提出未來研究建議方向。

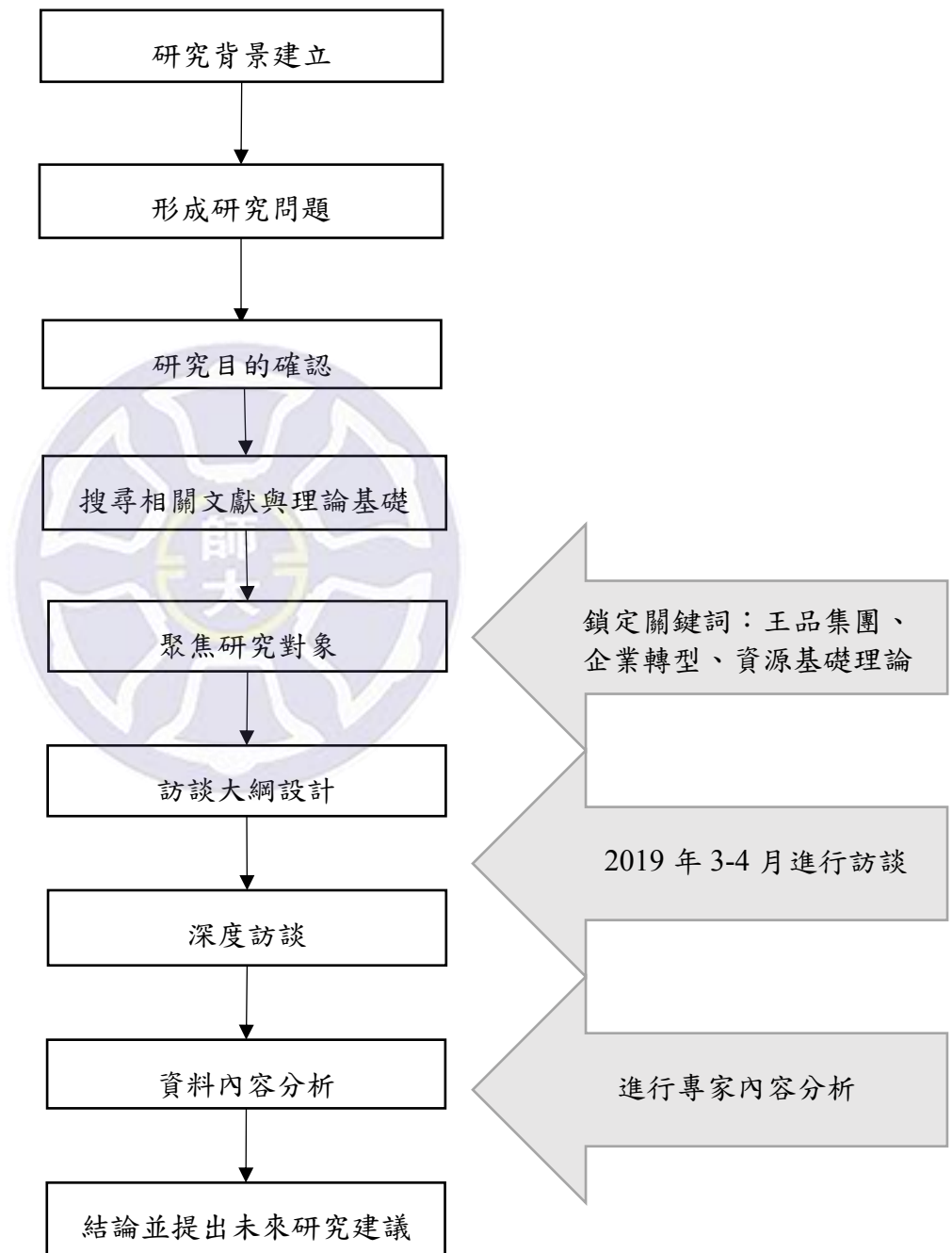


圖 1-1. 研究流程圖。

## 第貳章 文獻回顧

本章節針對與本研究相關名詞、概念與理論進行文獻探討及整理。本章共分四節：第一節為王品集團；第二節為企業轉型；第三節為越南飲食；第四節為資源基礎理論。

### 第一節 王品集團

#### 一、發展歷程

王品餐飲股份有限公司(Wowprime)，簡稱「王品集團」，王品集團創立於1993年，創辦人為戴勝益先生，出生於民國42年，臺中市人，就讀國立臺灣大學中文系畢業，退伍後直接進入父親所經營「三勝製帽」擔任副總經理一職，在將近不惑之年決定自行創業，創業期間陸續成立BB樂園、大非洲樂園、阿拉丁樂園、外蒙古餐廳、一品肉粽等。另外還有全國牛排館，採取「吃到飽」的經營方式，但是所賺的淨利不到一成，覺得並非長久之計。某天，他在臺塑招待所吃到專門為臺塑集團董事長王永慶準備的牛排餐，當下便認為「這或許是可以做一輩子的生意」且「這個牛排一定會大賣」(楊舜慧、溫肇東，2008)，於是，1993年在臺中市成立「王品臺塑牛排」的創始店，同時引用了當時臺塑集團王永慶先生最愛的私房菜—臺塑牛排做為餐廳招牌菜色。

王品集團自創立以來，公司準則不斷持續更新與調整，先是在1997年率先推動服務業「月休八日」及「勞動基準法規範」，2001年推動「適客化服務」活動，2002年制定王品「龜毛家族」條款，直到2012年正式掛牌成為上市上櫃餐飲集團(陳志成，2015)。品牌數及店家數也歷年攀升，發展歷程及店家數如表2-1所示：

表 2-1  
品牌發展歷程

創立年份	品牌	店家數
1993	王品 Wang Steak	13
2001	TASTY 西提牛排	38
2002	陶板屋 和風創作料理	33
2004	原燒 優質原味燒肉／聚 北海道昆布鍋	19/23
2005	藝奇 新日本料理／夏慕尼 新香榭鐵板燒	14/14
2007	品田牧場	16
2009	石二鍋	59

(續下頁)

表 2-1  
品牌發展歷程 (續)

創立年份	品牌	店家數
2013	Hot 7 新鐵板料理	13
2016	PUTIEN 莆田	7
2017	COOK BEEF / 麻佬大川味麻辣燙 / 沐越 越式料理	1/6/5
2018	青花驕 / 享鴨 XIANG DUCK / SU FOOD	3/2/2
2019	丰禾日麗 / 樂越	1/1

截至2019年7月1日止，王品集團在臺灣地區品牌數共有19個，直營店家數也高達270間，藉此可從中透過價位(Price Level)瞭解每個品牌所在的定位，可分為三大類型：物有所值(Worthwhile)、物超所值(Value for Money)、平價奢華(Super Value)，四種價位等級，茲分如下：

- (一)高價位(High-Price)：王品、夏慕尼
- (二)中高價位(Hight-Medium)：藝奇、西提、青花驕、原燒、陶板屋、享鴨、莆田、沐越、丰禾日麗。
- (三)中平價位(Medium-Fair)：聚鍋、品田牧場、乍牛、hot 7、COOK BEEF、樂越、SU FOOD
- (四)平價位(Fair-Price)：石二鍋、麻佬大。

綜上所述可以瞭解，王品集團成立至今發展迅速，在歷經二十五年來戰戰兢兢的用心經營，創造出20個餐飲連鎖品牌成為餐飲業的翹楚，獲得了海內外消費者的認同與支持，並改變了國內餐飲從業者的社會地位提升，引領產業風潮，並透過品牌的開創與授權合作方式跨足國際市場的經營，期望成為世界性的知名餐飲品牌，讓全球各個角落都有臺灣餐飲文化的足跡 (陳裕昌，2015)。

## 二、集團組織

王品集團最高階層為董事會，底下設有董事長及各部門中心，如圖 2-1 所示：

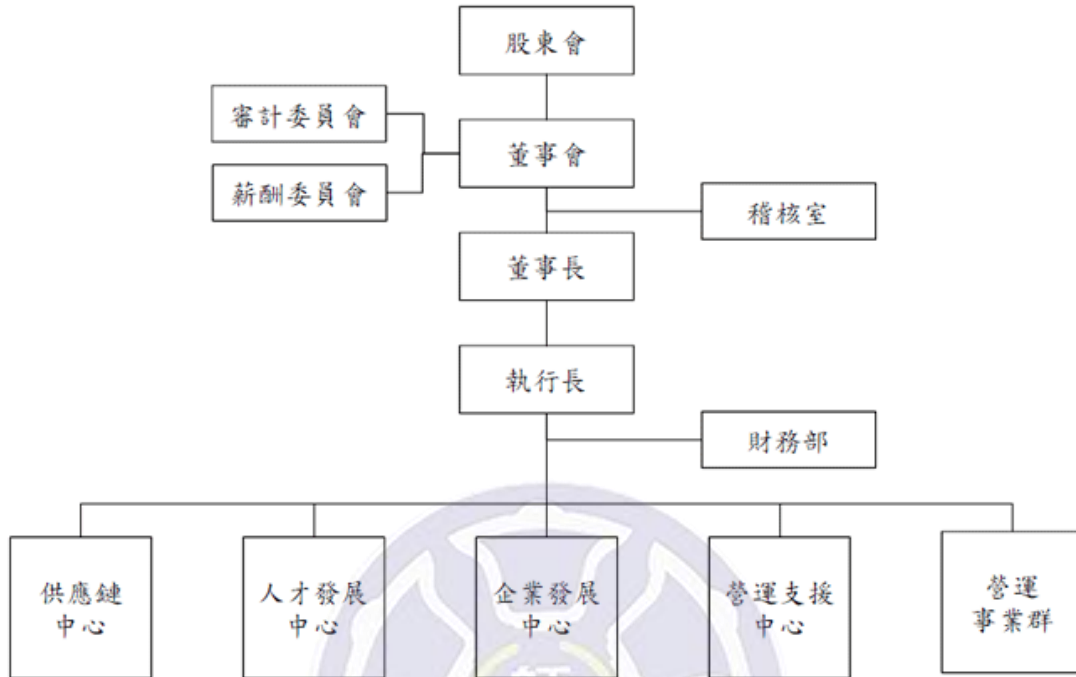


圖2-1. 王品集團組織架構圖。資料來源：王品集團官網 (2018)。組織架構。  
<https://www.wowprime.com/investor/chart.html>。

## 三、核心價值與經營理念

王品集團成立至今，發展迅速。同時在社會上也備受其高度的評價與認同。從中可以瞭解王品集團有著一套非常明確的價值觀與信念不斷在引導著每一份子，然而王品集團將「顧客是恩人」、「同仁如家人」、「廠商如同貴人」這般的對待。不僅如此王品集團當中還擁有著四大核心價值分別為：1.誠實：「誠」以待人，「實」以律己。2.群力：「群」起攜手，同心協「力」。3.敏捷：「敏」而好學，「捷」足先登。4.創新：「創」意創業，擊畫「新」局 (王品集團官網，2018)。

對於集團在內部經營，不論公司條規與升遷制度，皆有明確的條文與晉升方式，最經典不過的就是創辦人所提出的「海豚式領導」，此靈感來自於觀看海豚跳火圈時，馴獸師的「即時獎勵，立即分享」，同時將這樣的概念運用在企業管理上，對於員工採取立即分享的股利分紅制度，以及提出一套「只要開新店，店長與主廚都可以出資認股、每月分紅的激勵措施 (陳志成，2015)，王國雄 (2010) 表示，讓店長成為老闆比訂定任何制度都有效益，制度只能規範最基礎的要求，卻不容易達成高標準。不過，一但當了老闆

心態轉變，自我要求的可能同時也會產生。除此，在集團中有著屬於王品人都必須遵守的「龜毛家族」規範、「王品憲法」和「五不政策」。然而龜毛是王品集團的特色也是根本，像是準時、親戚禁止進入公司任職、不准與廠商之間有收回扣情形，然而這些準則共有28條，如創辦人所言，「管理為善的循環或惡的循環，全憑管理每一環節的環環相扣。」

(一) 王品憲法是指王品集團員工必須遵守的最高準則共有9條：

- 1.任何人都不得接受廠商100元以上的好處，觸犯此天條，唯一開除。
- 2.同仁的親戚禁止進入公司任職。
- 3.公司不得與同仁的親戚做買賣交易或業務往來。
- 4.舉債金額不得超出資產的30%。
- 5.公司與董事長均不得對外做背書或保證。
- 6.不做本業以外的經營與投資。
- 7.經營成果以每年EPS以上為目標。
- 8.奉行「顧客第一，同仁第二，股東第三」之準則。
- 9.懲戒時，須依下列四要件，使得判決，當事人自白書、當事人親臨中常會、公開辯論、不記名投票。

(二) 五不政策：

- 1.不能涉足政治。因為與你立場相反的人可能會變成敵人，其結果必然是引起反效果。
- 2.不做官商勾結的事。不與官員打高爾夫球、不送紅包、不請官員喝酒的文化。
- 3.不炒股票。同仁不能炒股票，但可以投資股票，且買進與賣出的時間需在一一年以上。
- 4.不作業外投資。做餐飲就只做餐飲，也就是不忘掉本業。
- 5.不借錢。堅持用現金做生意，也沒有跟民間或銀行借錢，萬一碰到經濟風暴公司倒了，結果是兩敗俱傷。

綜上所述，可以瞭解王品集團，自1993年創立以來，歷經黃金十年的調整與創新精進，並在多品牌發展的策略規畫之下，目前成功的站穩臺灣連鎖餐飲的龍頭地位，在創辦人獨特領導風格下，更是塑造出專屬的王品企業文化，在品牌定位的發展過程中是非常重要的關鍵之一，因此也造就了王品集團經營成功的榮耀。

## 第二節 企業轉型

### 一、企業轉型之定義

企業轉型，在定義方面，國內外學者均提出相關看法，如表 2-2 所示：

表 2-2  
企業轉型定義

學者/年代	內涵
Adams (1984)	企業轉型是在思考與行為上徹底完全改變，以創造不可回復的，與先前不連續的系統。
Levy 與 Merry (1986)	此舉是企業為了求生存，不得不在構面上做出的重大改變，包括組織使命、目標、結構、以及企業文化等，屬於多構面的、多層次的、定性的、不連續的、邏輯跳躍式的組織變革。
Kilmann 與 Covin (1988)	建議組織可以透過檢視本身過去是什麼、現在是甚麼、將來還需要做什麼準備、進而去完成必要的改革過程
Brown 與 Duguid (1991)	轉型是建立在基礎之上之持續性工作流程改善。
謝安田 (1992)	轉型是組織受到外在環境所衝擊，並配合內在環境所需，而調整其內部之若干狀況，以維持本身之均衡，進而達到組織生存與發展的目的之過程。
Shaheen (1994)	轉型的主要目的：「指企業在經歷一段時間的努力之後，能大幅改善競爭績效，並持續維持企業競爭力」。
陳明璋 (1994)	企業在經營環境發生變化時，為求生存發展、突破經營瓶頸，而透過組織調整或目標轉換之策略，改變結構型態，創造出適應未來的新經營模式。
周佳欣 (1997)	企業轉型是面對環境競爭變化之下的一種基本的全面性的、大規模的革命性改變，其企圖調整和改變企業現有的營運架構，突破現狀，重創企業活力的一種行為現象。
劉興臺 (2002)	以較和緩的速度與手段推動變革構想，而且對組織績效有重大的影響(包括有形的營業績效，與無形的企業文化再造)。
林溫正 (2001)	歸納指出，企業審視外在競爭環境變化及各種產業不同管理本質之需求，透過主導邏輯之改變、產業選擇之調整、對市場結構之影響、內部環境管理策略改變及組織變革，以建構不同的競爭優勢策略以及新的核心競爭力，除鞏固核心事業基礎外，並進一步達成改變事業重點或重新定義事業為目的。

(續下頁)

表 2-2  
企業轉型定義 (續)

學者/年代	內涵
袁素萍 (2003)	在面臨企業經營環境及本身經營條件發生變化時，企業為了永續經營或改變現狀，而從事包括經營思維、經營策略、經營型態及作業流程等策略性思考極大規模革命性的轉變，期望能夠促使企業核心能力及經營績效之有效改變及改善。
江靖芬 (2006)	轉型是企業面臨競爭變化之下的一種變革行為，然而轉型是為了創造更佳的組織績效表現，同時也是為了永續經營之目的。

綜上各學者對於企業轉型之定義所述，企業轉型是企業領導者對於企業未來發展定位做全盤性的思考，必須因應大環境中的快速變動所進行之經營策略，經營模式、作業流程之持續競爭與彈性，促使企業能永續經營及成長。

## 二、企業轉型之類型

企業轉型之類型會隨著經營策略不同而所呈現多元且多面向，以下就各學者所提出企業轉型，依轉型之構面、內涵分別依序說明：

Bibeault (1982) 認為企業轉型可分為五類：(一)轉變管理過程：不只是改變管理者本身的不完善，更要使整個企業制度與文化都全面更新，不只單在於改變管理本身的不完善。(二)依商業週期轉型：因應某些隨景氣循環而盛衰的產業，所加以調整的策略轉型。(三)依競爭環境轉型：隨外在環境的趨勢與變化，改變經營模式，使產品價格更具競爭力。(四)以創新產品轉型：突破現有產品類型，更新不同以往的產品設計或另創新產品。(五)依政府政策轉型：接受政府的產業輔導專案或配合國家的產業政策，此類型的轉型比例並不多。

許士軍 (1989) 指出企業轉型策略可歸納出六種類型：(一)產品或服務項目的整合或重組：對現有產品或服務品質予以重組或整合而推出新產品或服務。(二)垂直或水平整合：藉著垂直或水平的多角化，來掌握上下游的價值或擴大規模市場突顯某種功能等。(三)產業整合或重組：由不同產業彼此整合，從而創造出新的產品，或市場機會。(四)市場整合或重組：如分散市場，藉以在行銷或生產等方面帶來效益。(五)功能性的整合或重組：強調資訊研究發展等功能的相互合作。(六)生產因素的整合或重組：包括原料資金土地人力等方面設法調整以取得競爭優勢。

陳明璋 (1990) 研究整理出企業轉型策略可分類五項：(一)業別與產業型態轉型：如石化、紡織、電子等產業別的轉換，或如製造、批發、零售等產業型態的轉換。(二)經營型態轉型：如電網加盟店發展或與其他事業或其他公司整合合併成立策略聯盟合作開發等。(三)產品轉型：產品線結構的調整、產品品質的提升，或提高產品的附加價值，或開發新產品。(四)市場轉型：品牌通路目標市場目標顧客銷售方法等行銷面的改變。(五)經營體質轉型：除行銷功能外，企業功能之改善與調整，如生產技術設備承續研究、發展人事、財務功能之改善與改變。

涂師孔 (2000) 認為企業轉型可分為五類：(一)行業轉型：由本來的行業轉至其他行業。(二)產品轉型：行業不變，但產品結構改變。(三)市場轉型：因大環境幣值升值等因素企業，由外銷市場轉換為內銷市場。(四)事業轉型：行業、產品雖不變動，但事業內容性質改變。(五)經營轉型：行業及產品雖沒有變動，但經營型態轉變。

周佳欣 (1997) 依企業轉型之經營策略，概分以下六類：(一)事業轉型策略：放棄原先事業轉向從事新事業。(二)產品轉型策略：產品線結構改變、產品品質大幅提升、大幅度提高產品附加價值、新產品開發。(三)市場轉型策略：品牌、通路、目標市場、目標客戶等行銷方向改變。(四)經營型態轉型策略：衛星企業轉為獨立企業；獨立店面轉為加盟或連鎖店；業態間的轉換跑道，如製造、批發、零售、代理之間之轉換。(五)多角化轉型策略：持續經營原產業外，增加品項或進入新產業。(六)水平垂直整合策略：同業間合併。

白如玲 (1999) 將企業的轉型策略整理出關係圖，如圖 2-2 所示，依各個的轉型策略分別將其策略之內涵整理(如表 2-3)並說明。

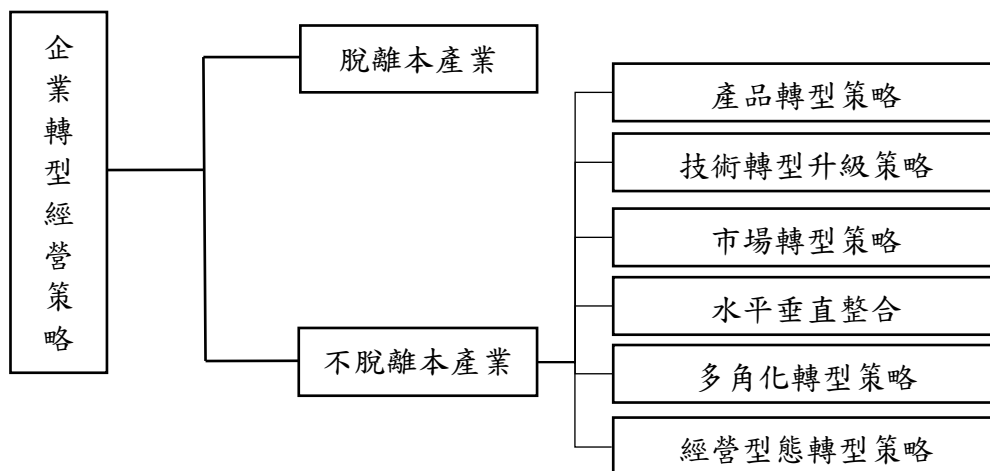


圖2-2. 企業轉型策略。資料來源：引自“策略性轉型模式之研究-以嘉義、雲林、南投等區廠商為例”，白如玲，1999，國立雲林科技大學(未出版碩士論文)。

表 2-3  
企業轉型策略

轉型經營策略	策略內涵
事業轉型經營策略	放棄固有經營產業，從事新事業
產品轉型經營策略	1.產品線結構大幅調整提升2.提高產品附加價值3.提高產品品質4.開發新產品
技術策略	1.技術提升：生自動化、開發零組件、提升產品技術力 2.技術改革3.高科技轉型
市場轉型策略	1.地區擴充2.分散市場3.市場集中
水平/垂直整合策略	1.同業合併2.向前整合3.向後整合
經營型態轉型策略	1.衛星企業轉為獨立企業2.獨立店轉為加盟店3.業態轉換
多角化轉型策略	保持本業經營並增加項目或進入新產業

資料來源：引自“策略性轉型模式之研究-以嘉義、雲林、南投等區廠商為例”，白如玲，1999，國立雲林科技大學（未出版碩士論文）。

綜合以上學者對於企業轉型所提出的分類及內涵可以瞭解，企業轉型是企業為了突圍經營現狀，進行組織型態、結構、及本質上的策略性變化，其企業經營實質目標定位為多元化、全方位的事業經營方向，以提升績效，再造企業新契機。隨著企業競爭且多變的情勢，企業應時時檢視自身的資源與能力，掌握趨勢變動，突破舊有的思維模式，根本地去思考企業的經營障礙及未來的發展方向，積極新創轉型，尋求新的模式，以因應環境變動所帶來的衝擊。藉此，本研究透由一向以西餐為主軸的王品集團，近年為因應現代趨勢的變動所發展出多角化轉型策略，進而新創與過往完全不同品類及風格的品牌。本研究也藉由新創品牌這個概念在下一小節做一個較完整的爬梳。

### 三、新創品牌

#### (一)「品牌」的定義

「品牌」一詞源於北歐文字「brandr」，意思是「烙印」，指家畜主人為了分辨自身與他人的不同，透過烙印的方式將特殊記號印記於牛羊身上，以表所有權（林雅琪，2012）。美國行銷學會(American Marketing Association, AMA)1960年定義：「品牌(brand)乃是一個名稱(name)、術語(term)、標誌(sign)、符號(symbol)、設計(design)，或是以上的組合使用；其目的是在於，辨認出某一賣方的產品與服務，並與競爭者的產品與服務有所差異」。

許愛瑾（2006）提出品牌是一種名稱、名詞、標記、符號、設計，又或者是它們的組合運用，其目的在於辨別銷售者的產品或服務與他者有所區別。品牌最大的重點就是差異化，(Kotler, 2000) 指出品牌是企業提供給顧客的一組一致且特定關於

產品特性、利益與服務的允諾，並指出一個品牌可傳達六種層次的意義給消費者：包含了產品(Attribute)，利益(Benefit)，價值(Values)，文化(Culture)，個性(Personality)，使用者形象(User)這幾項重要的內涵。洪振華 (2010) 認為品牌是一個與民生密切相關，對企業發展尤為關鍵的重大命題，品牌是一種保證性勳章創造著無形的資產，品牌同時是企業的身分證和產品的通行證，反映了社會的認同程度，此外蘊含著巨大的財富也是企業壯大的基石和支點。

侯嘉政、林育名與張宏榮 (2012) 提出，品牌所提供之辨識功能、功能性利益以及象徵性利益為附加在產品上之價值，認為此方面皆為顧客導向，但品牌作為企業的代表則需有更廣寬廣的視野，品牌象徵是組織策略思考的一部分，且企業品牌要成功就必須符合其公司策略由此可見，品牌是企業策略的一環，企業不僅將品牌加諸於產品之上，企圖為產品帶來各種利益，還必須與企業其他策略相配合。

然而品牌不僅代表企業的無形資產和消費者的一種信任感，更是代表著企業的文化以及企業在市場的整體競爭力。品牌的建立是一個企業對外最重要的識別，透過商品去詮釋價值的衡量，品牌可說是一種非語言的無形暗示和溝通，一個品牌行銷絕非因世代不一樣而歷久不衰的使用，過程中一定要注入許多新血讓品牌活化，但卻可以保有原本建立品牌的精神，相對的也是一間企業文化利用品牌所呈現出來的市場價值。Balmer 與 Gray更提出資源基礎觀點能夠有效解釋品牌所帶來的長久價值，此觀點亦是思考企業策略最重要的理論。

## (二)何謂「新創品牌」

「新創」一詞在許多企業體中耳熟能詳，在一間企業經營過久或當消費者對產品失去了新鮮感的時候，內部的組織就會有新創的意圖產生，新創並非單一面向，可能有產品創新、組織創新、品牌創新等行為出現 (林雅琪，2012)。洪振華 (2010) 創新是一個企業、一個品牌永續發展的力量源泉，「新創品牌」有很多的動因和面向，科技的進步、品牌的老化皆是促使創新的催化劑，加上現今市場的商品種類和數量的倍增，市場競爭也給了消費者提供越來越廣泛的選擇 (廖瑞玲、吳麗琴，2009)，創新品牌的建立必需起源於好的產品構想，可以有一個特徵或特點，經營方式必須如同故事，而管理新創品牌永續的方法是要連貫性而不是一致性。面對現今琳瑯滿目的產品品項，光靠建立品牌是不夠的，長期間可能會麻痺消費者對品牌的觀感及新鮮度，然而創新的品牌也是為了與消費者透過每次新創概念的互動，而這些傳遞給消費者無論是直接或間接的體驗，都是品牌最佳宣傳的推手 (張元馨，2011)。

### 第三節 越南飲食

#### 一、越南飲食文化

食物經常被作為識別某一個國家、民族、族群等的因素，人類靠著食物的攝取維繫生命與繁衍，其食物的概念由張玉欣與楊秀萍 (2004)《飲食文化概論》一書中指出人類是「吃食」的動物，並能自行生產所需的食物，進一步烹煮食物並發明食器來進行飲食行為，將飲食提升到情境的境界，創造出用餐的環境與時間，從而產生飲食的規則與文化，進而推行出在不同的社群所生產的規則與文化中，換言之，不同社群可能有不同的飲食習慣與文化。

就地理位置而言，越南屬於東南亞的中南半島，東半邊靠海，西半邊與泰國、寮國、柬埔寨領土相連，越南可分為北、中、南越三個區域，北越市中心為河內市與中國大陸領土連在一起，南越則是以胡志明市為中心。從歷史的軌跡中可以瞭解，在西元前111年，甌雒國(越南早期國家名稱)遭受中國漢朝的侵略。自此，越南置於中國封建王朝統治長達十多個世紀。西元10世紀，越南結束北方封建朝代的統治，建立了獨立的國家，名為大越國，西元1010年遷都升龍(今河內)，在發展的過程中越南不僅多次被中國各朝代所侵略，1884年法國侵略軍也佔領全越南領土，統治時間長達約60年 (紀舜傑，2014；劉志強，2006)。東南亞以產稻著名，越南的稻米出口量更在世界上名列前茅，稻米在越南人的生活中佔了舉足輕重的位置，是日常生活的重要食糧，舉凡白飯、米粉、米線、河粉、粽子甚或包春捲用的米皮，皆來自稻米的貢獻，蔬菜和水果亦是越南人生活中的一部份，而喜食生菜、香料的習慣，則是面對炎熱環境的越南人降火消暑、助消化、促吸收的好方法 (陳廷武海，2004)。

從地形上看來，越南國土由於南北距離遙遠，風土及氣候都有著不同的屬性，即便飲食均以鹹食為主，但仍有地域上的差異：以河內為中心的北部地區愛吃肥鹹，以順化為中心的中部地區愛吃辣鹹，而以胡志明市為中心的南部地區則愛吃甜鹹，除此，在中國與法國的先後影下之下，分為北部中國南部法國的現象，南越在飲食習慣上，因受到法國較直接的統治，使得飲食習慣上深受法國影響，像是：沙拉、茄汁悶牛肉以及作為配菜的法國長麵包(也稱長棍)都是現今越南日常生活的一部分，在烹調上則是多以大量椰肉和椰奶以及辛辣的辛香料來烹煮，另一部分因越南的東半邊是海岸線，不僅造就當地人喜愛吃海鮮的習慣，也釀造出魚露、蝦醬等精華。越南在飲食習慣上不僅承襲了中國大陸的元素，其中，西方的元素也是一大影響，尤其在法國殖民的60年當中，西方人

帶來的咖啡、啤酒、麵包，隨著時間融合漸漸成為越南人生活的一部份，甚至越文中的「*cà phê*」(咖啡)也是直接由法語的「*café*」直譯。在現今的越南社會中，法國麵包「*bánh mì*」是街頭巷尾隨時可得的民間小吃，咖啡是大街小巷貧富不拘的日常飲料，啤酒更是飲宴場合不可或缺的角色。法國的飲食文化已融入在越南人的日常生活，即便咖啡裡加入了煉乳，麵包夾入了肉類與蔬菜，飲食的在地化更凸顯了外來文化的影響(李太生，2007；林開忠，2006；劉志強，2006)。

透過歷史的尋根可發現，越南菜的特色不僅因地形與氣候的影響，殖民國所帶來的文化也是同時存在的因素，隨著社會的變遷現今的越南菜逐漸演變為中法混合，皆存在著許多共通點，像是配料上有魚露、朝天椒、酸醋、香茅、檸檬、蔥油、薄荷葉等，尤其魚露(魚醬油)在越南菜中有著「調味之王」稱號，也是越南飲食中特有的味道，烹飪手法多以蒸、煮、炒、涼拌較為常見。菜餚特色大致可分為：主菜、粉類、飲品三類。越南人日常主食除了大米飯、麵、河粉，拌菜則是春捲和蔬菜，尤其越南人會將一種蔬菜(木鱉)榨成汁，將汁液與糯米一起拌入蒸熟，不僅營養價值高且適合當主食和點心做食用。粉類則是越南人生活不可或缺的食品，米粉是用米漿製作分為乾、濕兩種，且米漿皆可製成米紙、粉皮、粉條，而米紙主要用來包春捲及製作粉條。河粉(pho)當中以生牛肉河粉最為有名，河粉的湯底大多以牛骨、牛肉、香茅以及蔬菜一起熬製，最後加入豆芽、生菜，以及魚露、檸檬、辣椒，成為越南當地十分清爽的一道特色飲食，然而，早在19世紀越南人因受到法國影響開始有著喝咖啡的習慣，喝法也維持法國古老的習慣將咖啡粉放入滴漏壺中慢慢滴濾，最後加入煉乳一起品嚐(尹全芳，2012；張范、劉丹麗，2014；劉志強，2006)。綜上所述，我們可以明顯瞭解現今的越南不僅融入了中、法飲食習慣，同時也加入了東南亞的特色，成為現今獨樹一格的越南風味。

## 二、越南飲食在臺灣的發跡

飲食是存在多面向的，對於移民而言飲食不單只是飽足口腹之慾、美味及族裔認同的憑藉，以「We are what we eat (人如其食)」的觀點來看，它也是區別文化、宗教的元素之一(Kershen, 2002)。在臺灣，隨90年代起跨國婚仲的流行，境外移入的越南配偶也明顯增多的趨勢，根據內政部統計處(2017)年統計通報資料顯示，規劃我國國籍者以東南亞外籍配偶最多，主要以女性為主(占93.8%)，規劃原因以「為國人配偶」(占90.7%)最多，規劃前原屬國籍以越南籍(占68.5%)最多，由此可知，越南女性配偶對臺灣人口結構產生的變化、影響，已不容忽視。黃登興、蔡青龍與蕭新煌(2012)所述於1990年後，臺、越之跨國婚姻盛行後，大量的越南配偶因婚姻關係進入臺灣，並於臺灣陸續開設越

南餐飲店，但因資本所限，多以家庭及小吃店之型式經營。此趨勢可瞭解，這些移民不僅將家鄉的飲食帶入臺灣家庭當中，同時也因新住民在經濟環境所需，漸漸的開始了越南飲食店在市場上普遍設立的現象。

根據，鄭智福與蘇恆安 (2013) 研究指出，消費者對於異文化食物的第一印象往往來自於族裔的餐廳，目前臺灣越南餐飲店經營者可分為三類：越南配偶、臺灣、越南華僑。越南配偶：數量最多，以小吃店面、家庭式餐題為主，裝潢簡樸，大多專注於滿足顧客的口腹，採親民平價；臺灣：店家裝潢較具設計感，廚藝來源也較多元、國際化，善於氛圍的營造及形象包裝。料理技術取樣來自多元且多變化，與臺灣菜肴稍微有區分，口味上較符合臺灣人喜好；越南華僑：有裝潢，但不拘泥於越南風情，會依店家的血統來定位，口味上有調整，價位較於其他異國料理是平價，但在越南料理當中能是偏高單價的。跨文化的料理調適不是件容易的事，對異國文化的熟悉是要有歷程的。越南配偶於開店前之生活經歷，包括夫家生活、語言學習、工作、社群網絡、資本累積、臺灣與越南料理的學習等 (黃登興等, 2012)。越南餐飲店要能在臺灣立足的關鍵是消費者認同，其具在地臺灣味的越南美食，包含在地食材的納入、烹飪手法的擴增、口味的變動，既能「合」消費者的「喙」，又保持了越南料理的風味。由此可見越南配偶對於臺灣與越南料理雙邊的熟悉度夠高，能做到口味解碼並於兩者之間找到平衡 (鄭智福, 2014)。

而伴隨越南配偶來臺的越南料理，其影響方式是多元的，包含家庭日常烹調及越南餐飲店等，從目前餐飲店的數量及普及，已由家常料理轉為商業性的餐飲經營，進入了臺灣社會餐飲行列。不管是數量及其影響方式，越南料理與臺灣飲食的混融，是現在進行式，預料未來也將改變臺灣的餐飲內涵。

#### 第四節 資源基礎理論

資源基礎理論(Resource-based theory)簡稱(RBT)，由資源基礎觀點(Resource-based view)簡稱(RBV)為基礎。「資源基礎觀點」一詞最早先由Wernerfelt (1985) 所提出，認為組織應以「資源」的角度從事策略決策會比傳統模式要有意義，其認為組織擁有不同的資源與能力，而這些資源與能力也造就組織的競爭優勢來源。方志民 (2012) 資源基礎觀點將一家企業視為是實體資產、無形資產以及能力的組合，不同企業之間的資產組成元素及組合方式皆不盡相同，然而企業的資產與能力會決定企業在各項活動及業務上的

效率及效能。Grant (1991) 首先以資源基礎理論觀點加入脈絡架構及實務應用，提高層次形成資源基礎理論，其發展出之實務架構可參考圖2-3。

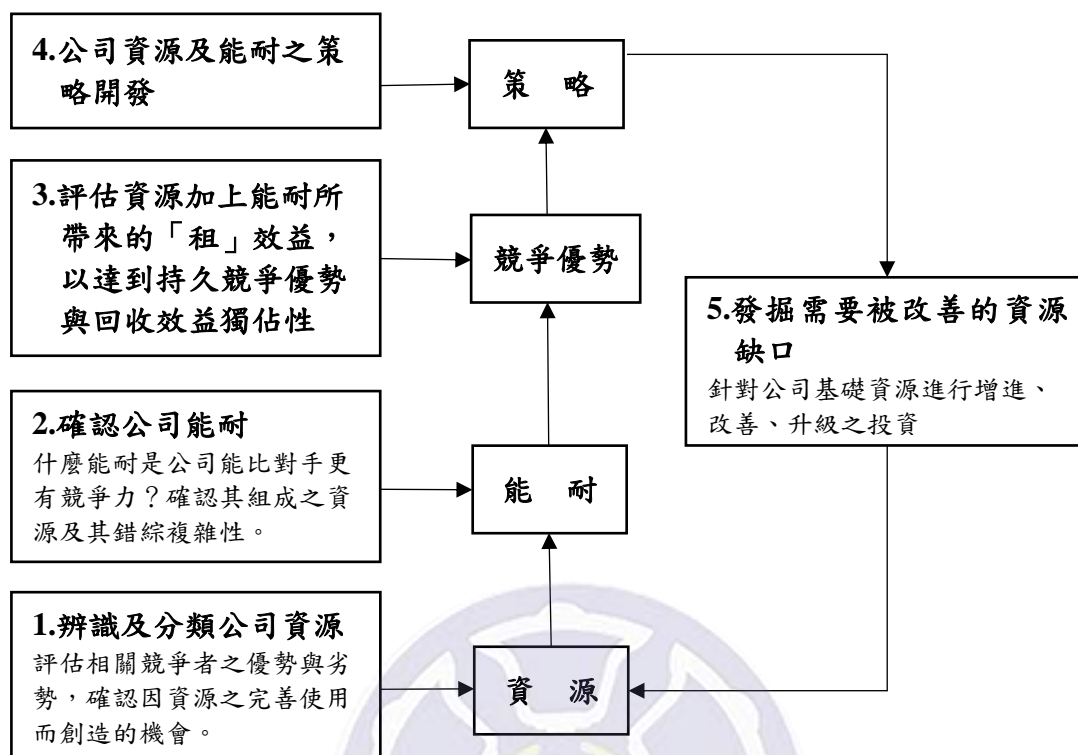


圖2-3. 資源基礎理論實務架構。資料來源：引自 “The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation”, Grant, R. M., 1991, *California Management Review*, 33(3), 114-135.

### 一、資源基礎理論之內部資源與特性

Barney (1991) 提出資源基礎理論中的兩項假設思考架構：(一) 同一產業中的公司根據其掌握及執行之策略而有異質性(heterogeneity)而這些相異的資源將導致個組織此間差異；(二)因上述之策略擁有不可移動性(immobility)會因這些策略性資源並不易被其他組織模仿而延續，除此之外，其認為組織競爭優勢之所以能夠長久，須重視內部資源的價值性(valuable)、稀少性(rare)、不可模仿性(inimitable)及不可替代性(nonsubstitutable)，因這些特質才成就了競爭優勢的持續，其資源之特性與定義以表2-4表示：

表 2-4

## 資源基礎理論內部資源特性

資源特性	定義
價值性 valuable	資源之價值可開發企業機會或降低環境威脅，增加績效。
稀少性 rare	企業資源之特性相對於現今與未來的競爭者而言是稀少或獨有的。
不可模仿性 inimitable	競爭者難以模仿的特性，其成因可能有特殊歷史背景、含糊難以捉摸及社會性複雜等三項因素。
不可替代性 nonsubstitutable	資源的優勢無法被其他不同或性質有差異之相同資源所替代

資料來源：引自“Firm resources and sustained competitive advantage.”, Barney, J., 1991, *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

方志民 (2012) 將企業資源的類型分為有形資源、無形資源、人力資源及經營能力，針對此四種內部資源之特色，可參考表2-5之彙整：透過資源準則的評估，有助於企業評估該資源帶來的競爭優勢，評估標準可分為競爭價值、優勢持續以及組織專用準則，其中，競爭價值準則包含稀少性、相關性以及可替代性；優勢持續準則為強調耐久性、可移動性以及可複製性；最後組織專用準則為透過知識財產權、議價力以及資源鑲嵌程度為衡量標準。

表 2-5

## 企業資源類型與特色

類型	特色
有形資產 (tangible assets)	企業最容易辨識及清楚感受到的，價值可從財務報表一目了然，包括土地、廠房建物、設備及財物資產和通路。
無形資產 (intangible assets)	主要在於知識性的資產，包含智慧財產、市場資訊系統、品牌、聲譽，雖然在財務報表上較難確認，但重要度不小於有形資產。
人力資源	人力是較為特殊的資產，包含員工技能、經驗、適應力、對企業之認同度與向心力，因此人力是一種動態且可能不穩定的資源。
經營能力	比起無形資產與人力資源，經營能力更非在財物性資料中算其價值，經營能力可再細分為業務相關能力：顧客與市場知識體系、開發新市場、研發新產品、以及持續改善能力；另一為組織能力：內部協調、整合、控制、激勵及創新能力，包含企業文化、組織學習、領導管理及危機處理能力

資料來源：引自 *策略管理：建立企業永續競爭力*，方至民，2012，新北市：前程文化。

## 一、觀光餐旅領域資源基礎理論之應用

資源基礎理論在餐旅觀光產業領域中應用十分廣泛及多元，在餐旅產業類別中餐飲業、旅館業皆有實務應用，以及多部份用於企業經營與策略。以表 2-6 綜整：

表 2-6

## 餐旅觀光產業資源基礎理論應用之文獻整理

學者/年份	應用類別	摘要
莊尚平 (2000)	企業經營	透過資源特性與阻絕機制的觀點來探究持久競爭優勢的來源，探討公司在建構其持久競爭優勢的過程中，是否有一般性的脈絡可循。研究發現有七項：1.本整合性架構並非表示先行後續關係，而是提供一個規劃競爭策略的思考架構。2.資源所擁有的特性並非是建構阻絕機制的主要參考依據。3.阻絕效應的產生，往往是伴隨組織之日常流程而自然產生，但大多數公司都未善用此現象來建構資源位階障礙。4.應以資源項目作為資源特性分析的基本單位，以資源分類(如實體資產、無形資產等)作為公司之資源盤點的基本單位。5.在核心技術與核心資源之間，存在著相關性。6.正式的組織系統將導致一致性的績效產出，但非正式的組織系統才是帶領組織走向卓越的關鍵。
李超雄、黃邵彥、林奇珍與盧雁琳 (2009)	企業經營	以資源基礎理論說明獨特性資源，將資訊科技能力視為企業之一獨特性資源，探討企業資訊科技能力該項獨特性資源是否能透過企業資訊環境建立標準作業流程內部策略，分析顯示企業資訊科技能力該項獨特性資源不能透過企業內部資訊環境建立標準作業流程之內部策略產生供應鏈作業性利益。
蔡振蒼 (2010)	餐旅觀光	以資源基礎理論觀點，確認美食觀光策略之內涵、建構美食觀光策略架構與指標、驗證美食觀光策略模式之效用與各因素之相對貢獻程度，採用質性研究取徑的文件分析法、文獻回顧與深度訪談，發展美食觀光策略應善用美食、文化、觀光三者之間的資源關係，並透過政府、民間企業和人民的合作精神以及創新，成功地運用行銷策略拓展二地的美食觀光市場。
侯嘉政等 (2012)	企業經營	藉由資源基礎理論來探討影響品牌權益之要素，探討組織內部之品牌特性於高低品牌權益之間是否存在差異，研究結果發現在高低品牌權益間，六種特性存在顯著性差異，且和品牌權益存在正向關係。其中，「稀少性」、「耐久性」、「不完全替代性」以及「專屬性」等四項變項最為重要，對品牌權益有較大之影響。
陳秀玉、王靖欣與張雪楓 (2017)	觀光旅館	以資源基礎理論觀點，探討臺灣旅館業發展館外餐廳的核心資源與評估指標。了解發展館外餐廳之核心資源與能力，歸納出「有形資產」、「無形資產」、「個人能力」與「組織能力」等四大構面，以及「實體資源」、「財務資源」、「品牌/商譽資源」、「技術資源」、「關係資源」、「行銷資源」、「人力資源」與「組織資源」，研究結果對臺灣旅館業發展館外餐廳具有實務應用之價值。
施憲廷 (2018)	企業經營	以資源基礎理論說明資源如何讓創業者能協助新創事業者能新創出一個成功的新事業。以個案研究方式探討王品集團其成長與創業過程。

綜合上述，資源基礎理論不論是在餐飲業、旅館業，以及企業經營皆都有實際應用並且與時俱進，而研究方法則以個案分析法較為多數。

## 第參章 研究設計與方法

本章共分為四小節：第一節為研究設計；第二節為操作性定義及研究對象；第三節為資料搜集與訪談大綱設計；第四節為資料分析方法，本研究欲使用質性研究之方法，探討王品集團轉型之品牌創新研究。

### 第一節 研究設計

本研究採用質性研究方法作為調查方法，將以個案研究分析法，透過參與觀察、內外部次級資料收集及半結構式訪談法綜合論述，使用「資源基礎理論」為研究理論基礎，探討王品集團中沐越此品牌個案經營中有形資產、無形資源及企業能耐，並透過深度訪談其經營主要決策者，歸納並發展出品牌持續競爭優勢之經營策略。

「個案研究」是指以某一個社會單元作為一個整體所從事的研究，而從事的研究之單元可能是一個人，一個個體又或者是一個機構，但個案研究並非只能有一個研究對象，研究者可視研究問題及目的來選擇參考的依據，它可能是單一個案(single-case)也可能是多重個案(multiple-case) (潘淑滿，2003)，林佩璇 (2000) 主張個案研究主要目的在於探討個案在情境脈絡之下的特質，以了解它的獨特性和複雜性，對於個案研究而，言研究的主軸在於了解過程而非結果，Yin(1989) 認為，個案研究是研究者經過多方管道的資料搜集，針對目前真實的生活脈絡及現象進行探索的一種方式，林佩璇 (2000) 也歸納出個案研究法的六大特色為：整體性、經驗理解、獨特性、豐富描述、啟發作用、自然類推，由其獨特性，個案研究非常重視個案的獨特性，強調每個被研究的現象或行動都具有獨樹一格之處，所以研究者更必須帶著高度敏銳深入瞭解被研究的情境、事件和現象背後所呈現的意義為何。

因本研究係以王品集團品牌創新之研究主體並且企圖將資源基礎理論架構完整應用至個案分析中，期望能集結多年所建立之經營策略，找尋屬於王品集團中沐越此品牌的持續競爭優勢，在發展持續式經營的歷程中參考方志民 (2012) 所提出的持續競爭優勢作為訪談架構如圖3-1所示。

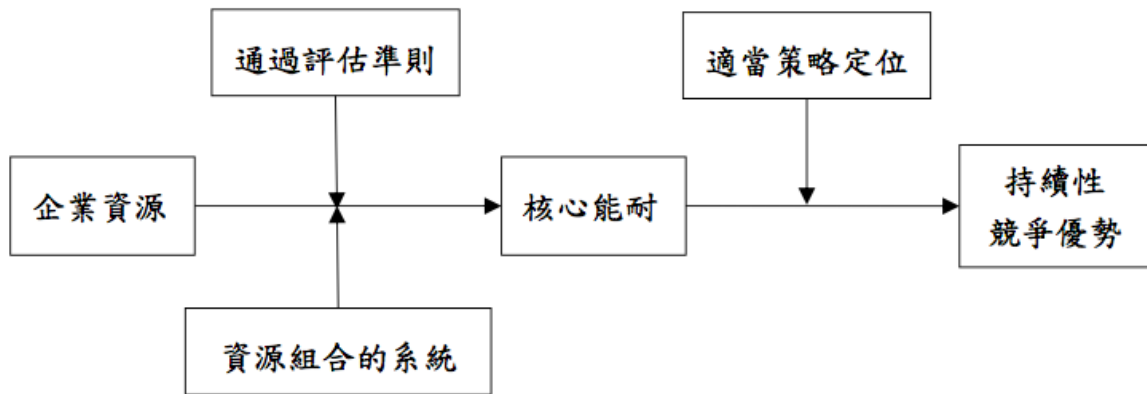


圖 3-1. 訪談大綱架構圖。資料來源：引自“策略管理：建立企業永續競爭力”，方志民，2006，新北市：前程文化。

## 第二節 操作性定義及研究對象

在質性研究之個案分析法中，所選擇之樣本並非如量化研究中追求代表性的抽樣，因個案研究追求的是據深度的解釋力，且個案選擇通常是在研究範圍所定義之框架前提中選出，本身在其研究主題上已有高度相關性 (Cousin, 2005)。本節將針對新創品牌、訪談對象與欲應用的資源基礎理論類別操作性定義，其說明列點如下：

### 一、操作性定義

#### (一) 新創品牌

「新創」一詞在許多企業體中耳熟能詳，在一間企業經營過久或當消費者對產品失去了新鮮感的時候，內部的組織就會有創新的意圖產生 (林雅琪，2012)。本研究提出之新創品牌意指，集團內並未有相關品類品牌之下所發展出的新品類品牌。

#### (二) 訪談對象

尚榮安 (2001) 所提出，訪談是個案研究最重要的資訊來源之一，不僅能提供確實的證據來源及各人深入看法，對於研究者而言也會有進一步探究的基礎。針對本研究對象茲分為兩個部分：1.後勤推動端、2.營運執行端，營運端主管的對象篩選上，本研究以集團資歷5年以上同時具幹部職的對象為主，並且曾待過其他事業處及瞭解沐越該品牌餐點優劣勢，其中在訪談對象的部分以匿名編碼的方式進行，避免礙於資料公開而影響受訪者真實之想法。

### (三)企業內部資源

針對資源基礎理論中企業內部資源，本研究將以方至民 (2012) 作為參考主軸，並以下方表格(表3-1)描述操作型定義：

表 3-1  
企業內部資源操作型定義

類型	特色	內涵
有形資產	企業最易辨識，可以清楚感受或看到的，且其價值較能從財務資料中顯示	餐廳之建築外觀、地點、招牌、餐廳內氛圍營造、服務品質
財務資產	指公司所擁有之內部資金與外部資金(債券)	自有資本比率、公司剩餘資金、公司債、股票
無形資產	主要型態在於知識性、關係性資產，雖然在財務報表中較難確認，重要度不亞於有形資產。	資料庫、智慧財產權、品牌聲譽、經濟契約網路
個人能力	包含員工的技能、經驗、適應力、對企業之認同程度與向心力	邏輯思考能力、創造性思考能力、領域知識與經驗、領導團隊能力、企業認同向心力
經營能力	可使其他資產與能力發揮以及強化競爭優勢，分為業務及組織能力	組織文化、組織機制、創業精神、團隊工作能力、創新研發能力、財務處理能力、行銷能力

資料來源：引自“策略管理：建立企業永續競爭力”，方至民，2012，新北市：前程文化。

## 二、研究對象

### (一)沐越經營現況

沐越越式料理首店開幕於2017年12月26日，位在北市大安區復興南路一段144號，鄰近捷運忠孝復興站，共4樓層，客席1-2樓面積約60坪，餐點分為套餐、單點兩類型，客單價約500元-600元之間，以中餐合菜的方式共食。截至目前為止，五間為已開幕店舖，此品牌仍持續展店當中(如表3-2)。

表 3-2  
沐越各店舖資料

店別代號	地區/路段	成立時間	客席數
12201	臺北/復興南路	2017.12.26	82 位
12202	臺北/羅斯福路	2018.07.07	120 位
12203	臺中/公益路	2018.12.08	130 位
12204	新店/民權路	2019.01.19	90 位
12205	臺北/中山北	2019.05.24	76 位

### 第三節 資料蒐集與訪談大綱設計

本研究主要採用個案分析法，其資料的蒐集內容參考 Yin(1994) 所提出的六項證據資料：文獻、檔案紀錄、訪談、直接觀察、參與觀察和實務證據。根據本研究主題特性，茲將資料蒐集之內容與方法整理如下：

#### 一、參與觀察法

觀察是人類用來認識生活周遭的根本同時也是最簡單的方法，「觀察」一詞主要包含著「看」與「想」兩個動作，也就是說，觀察不只透過感官同時它是大腦在思考的過程，透過觀察可以瞭解社會的互動但並非就可從中發現現象本身，而是透過之間的關係脈絡及情境互動的感應，創造出觀察現象的意義之了解與詮釋。參與觀察 (Participant Observation) 定義為：在調查過程中，研究者在自然的環境中與人所組成的團體建立並維持多方面且相對長期的關係，以期能夠發展出對該團體的科學理解 (張可婷，2013)。

因此，本研究採用參與觀察法親身參與，並觀察工作場域中所運用的專業知識，希望是從一個特定情境的局內人(insider)的角度出發，參與其中的互動，從而去研究其行為並了解其意義。從事一個或多個參與者的角色扮演，並涉及建立和維持與主管、同事之間的關係。在整個參與觀察過程中，以開放、靈活、隨機應變，並從具體的職場生活場景中獲取資料，不斷地省思問題所在 (潘淑滿，2008)。

由於大多都是在自然情境當中對研究現象或行為進行觀察，所以研究者不僅能夠對研究現象的脈絡有較具體的、清楚的認識並且可以更了解被研究者的內在文化，優點是可以透過參與觀察瞭解真實的事情和事件內所發生的情境，對於人與人之間的行為和動機也能有深刻的認識，反觀缺點，事件可能在被觀察中可能有不同的發展，在時間和成本上皆是觀察者必須承擔的 (尚榮安，2001；陳向明，2017；潘淑滿，2008)。

#### 二、文件蒐集

質性研究的資料來源不僅包含訪談，也包含真實事件的資料、研究對象特定行為的觀察、歷史的報導、檔案文件、及影音圖像等 (潘淑滿，2008)。除此本研究同時採用初級和次級資料，蒐集所需的個案資料，並且針對王品集團內部與官方出版品、媒體報章等相關視頻、照片、文件紀錄，作為本研究參考的重要依據。

#### 三、深度訪談

深度訪談法主要目的為瞭解個案之感受與經驗，研究者透過與受訪者雙向溝通的訪問與談話過程共同建構出問題的現象與意義，因此為了讓受訪者更能聚焦於問題所在，

本研究將採半結構式訪談作為指引方針。

半結構式訪談 (semistructured interviews) 又稱為半標準化的訪談(semi-standardized interviews)或引導式訪談(guided interviews), 半結構式訪談介於結構式與非結構式之間的一種資料搜集方式, 研究者本身必須在訪談之前根據研究問題及目的設計出大綱作為訪談的導引。半結構式的訪談問題較為彈性, 主要是擔心受訪者對於問題本身的認知與經歷不同導致受訪者接受訊息時有所差異, 其對採半結構式訪談主要除了讓研究者本身緊扣主軸, 同時也是讓受訪者在訪談過程中對於問題的闡述更加流暢 (潘淑滿, 2003)。

研究者將透過此個案研究中擁有決策及營運影響力之執行長、品牌營銷部總監、經營企劃室經理、品牌營銷部經理、沐越最高負責人及各分店經理進行深度訪談, 並且在訪談完後一週內研究者將訪談錄音檔轉成逐字稿, 為欲求深度訪談逐字稿能夠精確代表受訪者所欲表達之內容, 研究者將受訪成員逐字稿寄給每位受訪成員覆核, 並藉以提升及確保訪談資料的可信程度及精準程度 (陳向明, 2002)。

#### 四、訪談大綱設計

##### (一)訪談對象

本研究以方志民 (2012) 所提出之核心能耐 (core competencies) 演進圖為大綱設計基礎, 先確立企業資源, 瞭解評估準則及資源組合發掘核心能耐, 並參考策略定位訂定持續競爭優勢基礎, 詳細訪談對象背景及訪談內容可參照表3-3、3-4。

表 3-3

訪談對象資料(後勤推動端)

訪談對象	職位	負責單位	集團年資	訪談日期	訪談時間
楊 0 慧	執行長	臺灣事業處	十年以上	2019.3.29	43 分
黃 0 璋	品牌總監	沐越事業處	十年以上	2019.3.28	30 分
張 0 晶	總監	總部/品牌營銷部	十年以下	2019.4.17	43 分
張 0 秀	經理	總部/品牌營銷部	五年以下	2019.3.28	36 分
李 0 珊	經理	總部/經營企劃室	五年以下	2019.4.16	36 分

表 3-4

訪談對象資料(營運執行端)

訪談對象	職位	負責單位	集團年資	訪談日期	訪談時間
郭 0 遠	店長代理人	沐越臺北/中山北	十年以上	2019.4.13	25 分
陳 0 睜	店經理	沐越臺北/羅斯福	十年以上	2019.4.12	18 分
張 0 宇	店經理	沐越臺中/公益	十年以上	2019.3.29	15 分
沈 0 豪	店經理	沐越臺北/新店民權	十年以上	2019.4.12	15 分
曾 0 豪	店經理	沐越臺北/復興南	五年以上	2019.4.13	19 分

## (二)訪談大綱(後勤推動端)

- 1.請問您對於「品牌創新」的概念有何看法
- 2.請問集團如何形成一個新品牌？新創品牌的先期必須具備哪些條件及審核機制？產生過程為何
- 3.請問集團認為沐越此品牌的餐點與市場上其他東南亞料理有何差異？
- 4.請問集團運用越式料理在臺灣餐飲市場展現上有何獨有／獨特之處？
- 5.請問集團對於其他競爭業者最大的優勢或差異為何？
- 6.您認為，沐越此品牌未來會如何保有持續競爭優勢？
- 7.對於沐越此品牌的未來發展，您有何期待？

## (三)訪談大綱(營運執行端)

- 1.請問您對於集團選擇「越式料理」作為新創品牌有何看法？
- 2.請問您對於集團運用越式料理在臺灣市場展現上有何獨有/獨特之處？
- 3.請問您對於沐越此品牌的餐點與市面上其他東南亞料理有何差異性？
- 4.請問您對於沐越其他競爭業者最大的優勢差異為何？集團是否有相對應資源的協助？
- 5.您認為，沐越此品牌未來會如何保有持續競爭優勢？
- 6.對於沐越此品牌的未來發展，您有何期待？

## 第四節 資料分析方法

質性資料分析(qualitative data analysis)，主要由三個要素組合而成，資料化約(data reduction)、展現(data display)、與結論，簡要來說，質性研究資料分析也就是一種概念化的過程，資料簡約是指研究者根據一個明確的概念架構，將資料進行有系統的簡化過程，資料展現就是指研究者如何簡約資料透過有系統的組織給予資料意義，並透過適當方式展現 (陳向明，2017；潘淑滿，2008)。

待訪談結果出爐後，本研究將以內容分析法(ContentAnalysis)作為資料分析方法。針對質化資料的分析原則，Tesch (1990) 提出基本處理原則，本研究整理如下：

- 一、質化研究中的分析不限於最後階段，在資料收集過程中不斷進行
- 二、分析的過程是有系統且易理解的，但絕非固定的形式
- 三、分析的操作沒有絕對「正統、正確」之方式

四、分析是將資料片段化，區分成相關且有意義的單元，並主要透過比較進行分類

五、資料分類的體系是由資料單元之特性進行分類體系

六、分析之程式主要以智力展現，需高度的方法論和專業知識，並非科學性或機械性

七、儘管在過程中不斷分類並單元化，但分析的結果應是某種較高程度的總體整合

研究者將所蒐集到的資料分開、或拆卸成片段，經由分類、篩選，組織，這樣一個過程的目的在於使研究更能透析重要資料，進而將資料重新整合或重新建構成一個有意義或可理解的方式，然而分析是逐漸浮現的，資料並非按照特定的範疇而被拆解，而是主要在分析過程中根據資料上所出現的訊息來決定那些範疇 (張可婷，2013)。本研究除了進行相關文獻閱讀及爬梳外，研究者將在訪談後把參與觀察紀錄與訪談原始內容逐一轉化為文字稿，同時進行編碼與整合，藉以瞭解研究對象如何闡述他們所面臨的市場危機以及持續競爭優勢的策略。



## 第肆章 研究結果

### 第一節 個案基本資料分析

#### 一、序：微風月光下，我們乘著舢舨漫遊

沐越首店，開幕於 2017 年 12 月 26 日，坐落在都會型商圈的東區，鄰近捷運忠孝復興一號出口，擁有便捷的交通及車水馬龍的人潮，店舖型態為獨棟樓層模式，一、二樓為客席；三樓廚房；四樓辦公室及同仁休息室，客單價約 500-600 區間，主要以中餐和菜方式共享。

餐點上與一般外配所開的小吃店有明顯區分，在餐點設計上並不是完全道地越南菜，主要是透過越南的食材元素及鮮明的特色餐點，加上越南曾被法國統治，在歷史背景的展演與融合之下飲食的特色也會加入許多外來的元素，然而，沐越主要是以越南菜為出發，透過結合法式的氛圍與越南文化底蘊，讓餐點有著越式的清爽法式的奢華。

環境上，沐越顛覆了過往王品集團連鎖品牌的制式裝潢，主要透過一店一風格的方式來包裝，主要是讓前來的顧客帶著深刻記憶與驚艷的視覺感回去，除此，沐越也塑造了一位主角，她是來自法越混血的女孩 Emma，「她時常伴隨著月光在舢板上寫作，隨著河流漂啊漂，越南一覽無疑的湖面皆是她靈感的來源」。然而一連串的故事發想來自電影「情人」這部電影，讓整個品牌更生動更有溫度。其營業之基本資料如表 4-1 所示。

表 4-1

臺北復興南店基本資料

成立年份	商圈型態	店舖型態	客席數	客單價
2017.12.26	都會型商圈	樓層式	90	NT\$500-600



圖 4-1. 臺北復興南店圖片介紹。

## 二、廣闊蒼穹下，我們抵著夢想啟程

相隔 7 個月沐越順利展店，開幕於 2018 年 07 月 07 日，坐落住商混合的大安區，鄰近古亭捷運站 6 號出口，擁有便捷的交通及車水馬龍的人潮，店舖型態為樓層式，一樓有 28 位客席，主要客席於二樓有 92 位客席，有別於首店的地方在於，廚房為半開放式，某幾項餐點是首店才有的，主要改善了樓層式必須仰賴菜梯送餐的動線問題，餐點及預設客單價的部分與首店完全相同，同樣照 SOC 標準化進行。

羅斯福店風格為「郵政總局」，故事內容如下：

「在西貢沈醉著巴黎一夢」廣闊蒼穹下，我們抵著夢想啟程，彎彎圓拱薰風徐徐，盛宴豐而流淌瀰漫著和煦的黃，這暮色映襯她一身堅毅盎然的展翅姿態，屹立地探著無際的彼岸，雀躍絢爛地冀望著，當舢舨停靠在西貢的岸邊，印入眼簾的是熱鬧喧譁的攤販市集，隨著石階步道一眼望去，目的地就在前方不遠處，是一座法國殖民時期所建立的郵政局。Emma 穿入市集後抵達郵政局，想將手上的劇本創作想寄給法國給知名的舞臺劇團。沒想到，這時候郵務長起了身，想將一疊被退回的信件退還給她。其營業之基本資料如表 4-2 所示。

表 4-2

臺北羅斯福店基本資料

成立年份	商圈型態	店舖型態	客席數	客單價
2018.07.07	住商混合	樓層式	120	NT\$500-600



圖 4-2. 臺北羅斯福店圖片介紹。

## 三、萬緒斗笠下，我們拋下紛擾闊步

距離不到半年的時間沐越順利的開回了王品集團的起家城市臺中，開幕於 2018 年 12 月 08 日，坐落在住商混合的西區公益路上，鄰近勤美綠園道商圈，擁有便捷的交通同時也是觀光客首選的美食一級戰區，店舖型態為平面模式，共設有 130 位客席，有別於其他分店的地方在於店舖本身配有免收費停車場，主要改善了客人前來用餐卻難找車

位的問題，餐點及預設客單價的部分與首店完全相同，此外，公益店因坪數及建築較為壯觀氣派也被大家稱之為沐越旗艦店。

公益店風格為「市集」，故事內容如下：

「在郡都穿越著熱情喧嚷」，萬緒斗笠下，我們拋下紛擾闊步，攘攘豐饒，草香喃喃，人聲亢而鼎沸，洋溢著飽足的彩，這鬧市對映她一股矯矯不群的寂寥氣息，落寞地彎駝在繁盛的舊街角，緩步所思地凝望著，當郵務長把信件退還給 Emma 時，她直接就掉頭轉身離開了，於是郵務長也追了出去。Emma 朝著西貢岸邊的攤販市集走去，狹窄的街道內，滿滿都是各式各樣的攤販，有板凳咖啡店、有扁擔的蔬果攤、有腳踏車喊著賣竹籃、有摩托車改裝的小吃攤販、還有棚下的水果攤。在水果攤前，郵務長找到了她，拍了拍 EMMA 的肩。其營業之基本資料如表 4-3 所示。

表 4-3

臺中公益店基本資料

成立年份	商圈型態	店舖型態	客席數	客單價
2018.12.08	住商混合	平面式	130	NT\$500-600



圖 4-3. 臺中公益店圖片介紹。

#### 四、絢爛光影下，我們漫步徜徉其中

新店民權店的位置坐落在較為不是市區中心的工業區，開幕於 2019 年 01 月 19 日，鄰近景美夜市、大坪林捷運站、慈濟醫院，擁有便捷的交通，店舖型態為樓層模式，共設有 90 位客席，餐點及預設客單價的部分與其他分店完全相同，有別於前面三間店舖最大的不同在於廚房為「全電模式」，因進駐商辦大樓不能有明火的規定，對於中式餐點需要火候和鍋氣的香味，要克服確實有一定困難的執行度。

新店民權店風格為「美術館」，故事內容如下：

「在長廊間遊走著日出印象」絢爛光影下，我們漫步徜徉其中，矇矇光暈，韶光千

千，光影緩而流轉，紀錄著霎那的瞬，這帷幕染上她一臉堅定不移的冀盼神情，肆溢地在光觸及的斑駁牆面，笑靨無聲地綻放著，在人群中，郵務長找到了她，拍了拍 EMMA 的肩，於是 EMMA 轉過身，那堅定不移、充滿知性的眼神疑惑的看著郵務長，郵務長緊握著 EMMA 的那疊信件，卻藏在了背後，遲遲不敢伸手遞出，他帶著笑與 EMMA 打了招呼，並對 EMMA 問說信件都是寄去哪邊呢？是寫給什麼人的呢？並將信件藏了起來。於是 EMMA 與郵務長說了許多關於自己的成長故事、社會盼望、和夢想願景。走著聊著，沿著街道，便到了新開幕的胡志明美術館，望著那一幅幅令人思慮的畫作，尋出兩人的心靈交集。就坐在館內的樓梯口，伴隨著陽光灑落的彩色玻璃窗前，度過了一整天的下午。其營業之基本資料如表 4-4 所示。

表 4-4

新店民權店基本資料

成立年份	商圈型態	店舖型態	客席數	客單價
2019.01.19	工業區	樓層式	90	NT\$500-600



圖 4-4. 新店民權店圖片介紹。

## 五、號外篇「家」

第五間店坐落在臺北市的一級戰區，中山區，開幕於 2019 年 5 月 24 日，方位恰好介於雙連捷運站和中山捷運站之間，同時鄰近馬偕醫院、國賓飯店、南西誠品，擁有便捷的交通之外人流與車流也是相當繁多，店舖型態為平面式模式，共設有 76 位客席，因中山店同樣進駐商辦大樓，礙於不能有明火的規定，所以廚房與新店民權相同以「全電模式」進行。

臺北中山北店風格為女主角 Emma「家」，故事內容如下：

「在抑揚頓挫間流場著敘事韶光」，相濡以沫下，我們輕撫悠然過往，潺潺水流，月

影映映，書蘊細而飄渺，覆上海馬迴的記憶，這符號雕琢一幕幕奇幻的瑰麗旅程，輾轉地絢爛在字裡行間，指尖強悍地追逐著。其營業之基本資料如表 4-5 所示。

表 4-5

臺北中山北店基本資料

成立年份	商圈型態	店舖型態	客席數	客單價
2019.05.24	住商混合	平面式	76	NT\$500-600



圖 4-5. 臺北中山北店圖片介紹。

## 第二節 受訪者資料分析

本研究個案之訪談對象基本資料中，在職稱部份，執行長一位；品牌營銷部總監一位；品牌營銷部經理一位；經營企劃室經理一位；沐越總監一位；各分店經理四位；資深襄理一位。在性別部分，男性五位，佔50%，女性五位，佔50%，在年齡的部分；25歲以下零位；26-35歲五位，佔50%；36-45歲四位，佔40%；46-55歲一位，佔10%。

在受訪者的選取上，分為兩部分，一部份是後勤推動，另一部份是營運執行。在學歷上與餐飲相關科系一位，佔10%；企業管理一位，佔10%；行銷企劃一位，佔10%；國際企業兩位，佔20%；其它非相關科系五位，佔50%，其中擁有碩士學位的訪談對象佔50%。

在後勤主管的部分，除了共同參與創立沐越之外，同時皆有創設集團內其他品牌之經驗。在營運執行端的部分，同樣都參與沐越此品牌從無至有的過程，同時各分店經理者皆是在過去服務於集團內其他品牌，分別為：夏慕尼、藝奇、西提，不論是後勤或營運端，兩者皆為沐越此品牌重要之決策者及經營者。

### 第三節 內部資源評估分析

本研究並未採用量表方式進行，主要將十位受訪者在訪談過程中所提供之資訊，分別分析後放入內部資源五大構面作為綜合評估，並且透過五大構面之下子項目加以論述及綜合整理。

#### 一、實體資產

實體資產當中主要包括了，地點、外觀建築、店鋪氛圍營造、餐具器皿，以上皆為非常重要，地點影響了顧客在交通上前往用餐的方便性及考量，外觀建築及店鋪氛圍營造為品牌形象重要的一環，影響著第一時間給顧客的觀感和感受，餐具及器皿上，因是盛放餐點的器皿，影響的是用餐的視覺以及是否有融入整個菜系的氛圍。

#### 二、財務資產

財務資產的方面則是在訪談過程中，受訪者較無提及的部分，主要因沐越此品牌隸屬於王品集團旗下，背後來自於集團的支持，且王品集團本身屬上市上櫃公司，所有資產公開透明化，在此方面受訪者們較無特別在提出，但相對在發展品牌過程中資金是考量的其中一環。

#### 三、無形資產

在無形資產方面，資料庫、智慧財產權、品牌聲譽、經濟契約網路，受訪者們認為品牌聲譽及資料庫最為重要，主要因沐越為王品集團旗下品牌，對於沐越整體的服務品質、形象及口碑皆會因為母品牌是王品集團的關係，而被用高標準來看待和打分數，然而店鋪也會更重視客人在線上給予的評論和建議，透過這樣的過程讓店鋪不斷改善及優化，讓客人能再回流。

受訪者 4：根深蒂固臺灣消費者對於王品服務好的這樣的資訊，是包袱也是很加分的東西，因為之前集團一直在討論新品牌要不要服務這件事情，王品因為很多酸民讓它變成負面，但我們發現其實還是有 40 幾%的消費者他對於你的品牌是王品集團，他覺得是好評的他沒有吃過也會給你正向的評價，至少來說他有一定的品質比較能夠安心，跟越南小吃比較起來一定會選王品開的越南店，我覺這個還是有集團品牌價值在。

#### 四、員工能力

在員工能力方面分為，邏輯思考、創造性思考、領域知識與經驗、領導團隊能力、企業認同向心力等，上述這些能力皆為非常重要，尤其對於營運端同仁，在邏輯思考、

領導團隊能力及企業認同向心力這三部分最為重要。在受訪者十位當中同時皆具備上述這些能力，在這些能力的培養上，集團內部會透由訓練部的規劃，以辦理課程的方式培養同仁具備這些能力，藉由不同職位的同仁規劃不同的訓練教材，在教育訓練這方面是集團非常重視的一環，而非只在沐越此品牌。

## 五、經營能力

在經營能力方面，組織文化、組織機制、創業精神、團隊工作能力、創新研發能力、財務處理能力、行銷能力的部分，以上可分為兩部分：以「後勤端」而言，相對皆為非常重要，要能擁有好的每個專業團隊才能創造新的品牌及持續發展，對於「營運端」而言，在組織文化、組織機制、團隊工作能力及行銷能力最為重要，主要在於服務對象及性質不同而有所不同的重要性。

## 第四節 分析單位及分類發展

訪談進入到最後，本研究分為後勤推動端及營運執行端做分析單位及分類發展，主要皆是針對新創品牌的看法、集團如何形成新品牌過程、越式料理在臺灣餐飲市場有何獨特之處及如何保有續競爭優勢進行了半結構式的訪談，接續以內容分析法將訪談內容化轉換成文字、概念和彼此之間概念的關聯性，瞭解研究主題的意義與代表 (McAlister & Erffmeyer, 2003)。分析階段以 Krippendorff (2004) 內容分析法將受訪內容轉換成逐字稿，再透過兩位專家以逐字稿內容 (judge A 和 judge B) 進行第一次編碼，專家背景如表 4-6 所示。

專家確認及檢閱分析單位(Unit of Analysis)的同異之處後，進行分類，彙整成符合訪問題目及研究問題的類別項目，並將以命名。分類完成後進行信度檢驗，本研究之信度檢驗分別透過 Inter-Judge 及 Intra-Judge 來進行相關檢驗，使用之信度標準公式如下：

$$\text{信度考驗} = (\text{應有卡片數} - \text{被排除之卡片數}) / \text{應有的卡片數} \times 100\%$$

Krippendorff (2004) 提出質性研究中信度考驗值必須在 80% 以上才具有信度價值，judge A 及 judge B 再與第一次分類相隔兩周後再次進行單位卡片分類，其信度考驗值為 98%，符合標準；judge A 與 judge B 完成兩次分類後，再以專家 C，其背景如表 4-6 所示，將單位字元重新分到類別中，即為 Inter-Judge 的信度檢驗，其信度考驗值為 99%，符合標準。

表 4-6

Inter-judge 與 Intra-judge 專家資料表

專家	產業年資	職稱	服務單位
A	15	負責人	覓食國際餐飲有限公司
B	18	負責人	奧瑞岡義式餐廳
C	22	營運長	寶鼎餐飲／華膳空廚公司

本研究之第一次編碼方式如下：1A-1-1 代表 Judge A 在訪談者 1 之訪談中第 1 題選取的第一張卡片；2B-2-2 代表 Judge B 在訪談者 2 之訪談中第 2 題選取的第二張卡片，之後依序以此類推。在兩份逐字稿中所得出的總單位493個，扣除重複單位137個，分類之後並將結果內容及語意模糊之字句刪除，共刪除61個單位，最後兩部份總數為295個單位。其詳細表如 4-7、4-8 所示。再兩週後經由兩位專家再次確認分類後，研究者進行第二次編碼為6碼，取後三碼，方式如下：A1-1-1-1-甲-1 代表 Judge A 在訪談者 1 之訪談中第 1 題，第甲類別，選取的第一張卡片；B2-2-2-2-甲-2代表 Judge B 在訪談者 2 之訪談中第 2 題，第甲類別，選取的第二張卡片，之後依序以此類推。

表 4-7

分析單位表(後勤推動端)

題項	類別數	原始單位	重複單位	刪除單位	剩餘單位
1	5	56	6	11	39
2	6	96	18	18	60
3	6	31	7	3	21
4	5	31	10	5	16
5	4	32	10	4	18
6	4	52	11	10	31
7	5	24	12	1	11
總和	35	322	74	51	196

表 4-8

分析單位表(營運執行端)

題項	類別數	原始單位	重複單位	刪除單位	剩餘單位
1	3	25	11	0	14
2	3	31	10	3	18
3	5	28	12	1	15
4	7	32	11	2	19
5	8	28	10	1	17
6	5	27	9	3	15
總和	31	171	63	10	98

## 第五節 新創品牌之持續競爭優勢發展策略

經過訪談資料的分析與歸納後，研究者將兩部份訪談內容做合併綜整，針對「新創品牌的概念」、「新品牌如何形成」、「餐點與其他東南亞菜系差異」、「餐點獨特性及不可取代」、「沐越與其他競爭業者差異」、「如何保有持續競爭優勢」、「未來發展期待」七項漸進式的問題作逐一說明，結果如下：

### 一、對於「新創品牌」概念

如下方表 4-9 所示，在綜合歸納五位「後勤端」談對象對於新創品牌之概念看法，研究結果將其概念解釋為：「企業因應市場多元文化的需求，透過內部的發展方針及品牌策略的佈局，借由多角化的品牌策略讓消費者有更新穎的體驗」。以下列點介紹5張卡片類別之簡介與內容：

表 4-9

新創品牌概念之單位分類表

類別	類別代號	卡片數	百分比
消費體驗	甲	3	3/39, 7.6%
多元文化	乙	3	3/39, 7.6%
品牌再造	丙	17	17/39, 43.5%
內部發展	丁	6	6/39, 15.3%
品牌策略	戊	11	11/39, 28.2%

註<sup>1</sup>：Intra-judge:39(O)-3(X)/39=92.3%

註<sup>2</sup>：Inter-judge:39(O)-2(X)/39=94.8%

註<sup>3</sup>：(O)應歸類之分析單位；(X)為歸類錯誤之分析單位

(一) 消費體驗 (甲, 3/39, 7.6%)

消費體驗是新創品牌非常重視的一區塊，一個還未被市場定義的品牌，透由給消費者全新的體驗進而定義及認識它，如受訪者 3 表示：

「餐飲是跟人有關跟生活背景有關，所以它也不能太創新，因為口味是跟人的生長背景，你喜不喜歡吃這種東西其實跟你的生長背景有關係，但，口味的熟悉度跟包裝是兩件事情，所以我們在做新創品牌的時候其實我們都一直在找說臺灣人適合的口味是什麼？臺灣人喜歡的口味是什麼？市場有哪一些的商業模式、哪一些的品牌包裝、哪一些的菜系可能臺灣消費者是可以接受的，然後可能會喜歡的可能有機會的」(A3-1-3-1-甲-5)

(二)多元文化 (乙, 3/39, 7.6%)

現今高度競爭的餐飲市場中充斥著琳瑯滿目的各國飲食，然而沐越不僅結合法國、越南之間的料理元素，更將兩國之間的文化相融，展現出有別於一般市場看見的主題越南餐廳。

「所以我們當時在研究越南菜的時候，我們就是比較偏法、越結合的概念，所以我們在裝修與視覺上面，還有在菜色的部分都有融入法國的元素」(B2-1-4-1-乙-3)

(三) 品牌再造 (丙, 17/39, 43.5%)

品牌再造擁有最多的卡片數，在新創品牌的概念上，多數受訪者皆認為品牌再造是企業在做轉型時所選擇的策略之一，如受訪者 3 表示：

「他應該是在我們生活的每一個角落，但是透過不同形式包裝，然後甚至透過像沐越他就是透過提升價值的新創品牌」(B3-1-2-1-丙-14)

(四) 內部發展 (丁, 3/39, 15.3%)

新創品牌的產生一部分因素來自，集團因應大環境的需求對於內部未來發展考量而做出的選擇，多數受訪者皆認同這樣的方針是符合現代趨勢。

(五) 品牌策略 (戊, 11/39, 28.2%)

品牌策略為第二多卡片數的類別，主要因素來自於集團對於越南菜系有高度發展期待，更是集團內部奠定東南亞菜系的基礎。

「個人當初會提到這個的原因也是因為越南料理在臺灣沒有一個領導品牌，它是在企業經營裡面的一個很大缺口，所以我認為如果把這塊做起來，越南東南亞料理大宗，它會作為我一個起點，以後我要打東南亞菜系絕對是一個啟蒙種子」(A1-2-5-1-戊-2)

## 二、新品牌如何形成

如下方表 4-10 所示，在綜合歸納五位「後勤端」談對象，對於集團如何形成新品牌之過程，以下列點介紹6張卡片類別之簡介與內容：

表 4-10

新創品牌如何形成過程之單位分類表

類別	類別代號	卡片數	百分比
組織創業	甲	5	5/60, 8.3%
非正式組織發想	乙	2	2/60, 3.3%
市場嗅覺	丙	12	12/60, 20%

(續下頁)

表 4-10

新創品牌如何形成過程之單位分類表 (續)

類別	類別代號	卡片數	百分比
外部市場調查	丁	18	18/60, 30%
內部資源盤點	戊	16	16/60, 26.6%
組織策略	己	7	7/60, 11.6%

註<sup>1</sup>: Intra-judge: all categories'intra-judge=100%

註<sup>2</sup>: Inter-judge:60(O)-1(X)/60=98%

註<sup>3</sup>: (O)應歸類之分析單位；(X)為歸類錯誤之分析單位

#### (一) 組織創業 (甲, 5/60, 8.3%)

組織創業主要起始於2017年，集團內部開始將無形智慧資產做集結，透過總公司的各個專業部門將創業的過程組織化，進而共同合作將新創事業處產出，如受訪者 3 及受訪者 4 表示：

「從 17 年開始，我們成立了經營企劃部，那時候我們想要做一件事就是改成組織創業，就是用總部的每一個專業團隊去支持新的品牌，原因有兩個，一個是時間跟策略，就是我們多品牌策略的時候我們需要很快速展出新品牌，所以我們希望能夠把這些 know how 累積在每一個專業的團隊部門裡面，例如說：我們就成立了經營企劃部，那我們那時候只要一個目標就是每一年要創四個新品牌，那我們開始就會把新品牌的制度方式整個固定下來，那我們就會一直創新品牌，就會把 know how 留下來，」(A4-2-3-2-甲-6)

「到了第二年我們才慢慢的把新創的每一個部門要做什麼事情全部的事項列下來總共幾百條，然後從品牌這邊他要先做一個品牌的整個規劃提案書去跟執行長提報，然後要再過三長：董事長、營運長、執行長，然後ok之後才會形成一個專案，然後各部門就會啟動去幫忙，從這個流程中去明訂下來」(A4-2-6-2-甲-3)

#### (二) 非正式組織發想 (乙, 2/60, 3.3%)

新品牌的創立不僅需要與時俱進的掌握趨勢和環境的需求，更需要非常多的想法與創意，集團也透過舉辦atcc大專院校的外部競賽搜集更多現代年輕族群的想法，從中找尋機會點。

#### (三) 市場嗅覺 (丙, 12/39, 20%)

土狗嗅覺法是在2016年以前王品集團內部在新創品牌的過程中主要發想來源，透過內部夥伴的過去經驗集結以及出國考察後發想，在還未有組織性的創業前，主

要是以內部夥伴對於市場的敏銳度及市場觀察來創業，如受訪者 3 及受訪者 4 表示：

「可能是直覺，那你說怎麼產生的過程，其實多東西是，尤其是像完全沒有概念的新品牌，其實只能靠一個直覺，然後覺得這東西可能消費者會中，當然我們事後做了多消費者驗證」(A3-2-8-2-丙-5)

「以前算是大家會去研究或是推崇的一個作法，可以說是16年以前可能都是這樣做，從六人小組戴勝益他們那一群，今天要創一個新品牌的時候我就把一個人丟出來，例如說他們那時候要創原燒就把史丹利丟出來，然後說我就給你一百八十天6個月的時間你要負全責，因為哪時候是要自己持股份自己要投錢進去，然後你就是這家新公司的老闆那你就來跟中常會提案看你要做什麼？然後開始大家就會飛出國，我聽他們講，就是把idea帶回來然後這樣做」(B4-2-1-2-丙-7)

#### (四) 外部市場調查 (丁，18/60，30%)

此題項中外部市場調查擁有最多的卡片數，在新品牌的創立前期集團必須針對外部市場做全盤性的調查，透過調查瞭解目前大眾的飲食喜好，同時針對現有的品類做探討並且尋找可發展的缺口，進而針對缺口做進一步的機會點搜索，同時沐越也是在這過程中找到的新藍海

#### (五) 內部資源盤點 (戊，16/60，26.6%)

新創品牌的前期不僅需要透過外部市場所調查的數據與機會點，同時也要盤點內部資源，對於善於自創品牌的王品集團而言，首要盤點的是內部核心能力是否有辦法做這些事情，不論從知識基礎、人員甚至技術，這些都是再開創新品牌前期必須掌握的事情，如受訪者 4 表示：

「我們會從市場看規模跟成長，我們也會看一件事情就是內部資源，我們也做了訪談，就是去訪談各BU (Business Unit) 營運的主管，他們擅長什麼然後我們也去訪談供應鏈主管採購，他們覺得我們最會做什麼事情，然後把這內外部兩個整合出來後，才會比較有架構性地知道要做什麼」(B4-2-10-2-戊-10)

#### (六) 組織策略 (己，7/60，11.6%)

新創品牌的的過程中，主要考量公司未來想發展的品類是什麼模型，集團內部會先評估是自創又或者是代理較為合適，以王品集團而言，一直以來都是以自創為主軸，在策略選擇上就會希望不只是做一個品牌，而是做整個品類，如受訪者 4 表示：

「我們比較特別的是在提這個品牌的時候跟過去不一樣的是不只有提一個品牌，是希望他能做整個越南品類，所以他其實我們就想好我可以做中高價也可以做平價，那我可能可以發展成小吃跟在美食街裡面有一個攤，或許我之後也可以真的作法越的，真的很法式的但是是越南的料理，我們在提的時候是以整個品類然後希望他是縱向的發展，到底要從下面往上做還是上面往下做，那最後跟執行長哪邊達成共識是從上面往下做」(B4-2-12-2-己-5)

### 三、餐點與其他東南亞菜系差異

如下方表 4-11 所示，在綜合歸納十位談對象對於沐越的餐點上與市面上其他東南亞菜系有何差異之因素，以下列點介紹9張卡片類別之簡介與內容：

表 4-11

餐點與其他東南亞菜系展現上之單位分類表

類別	類別代號	卡片數	百分比
食材差異	甲	12	12/34, 35.2%
品牌定位	乙	6	6/34, 17.6%
企業資源	丙	1	1/34, 2.9%
品牌故事	丁	1	1/34, 2.9%
教育訓練	戊	1	1/34, 2.9%
文化差異	己	5	5/34, 14.7%
菜系融合	庚	6	6/34, 17.6%
經營模式	辛	1	1/34, 2.9%
烹調方式	壬	1	1/34, 2.9%

註<sup>1</sup>：Intra-judge: all categories'intra-judg=100%

註<sup>2</sup>：Inter-judge: all categories'inter-judg=100%

註<sup>3</sup>：(O)應歸類之分析單位；(X)為歸類錯誤之分析單位

(一)食材差異 (甲, 12/34, 35.2%)

食材差異為擁有最多卡片數的類別，主要在於沐越的餐點定位非常明確，以越南和法國的食材元素作搭配，雖然仍有與其他東南亞料理相同之處，但沐越的餐點多使用大量的蔬菜、香茅、檸檬葉、魚露、羅旺果等重點食材作為料理元素，不僅如此，許多具代表性的特色餐點如：生牛肉pho、春捲，其中滴濾冰咖啡就是越南非有區隔性的重點產品，在越南菜的認知本身就明顯與東南亞料理有所區隔之處。

(二)品牌定位 (乙, 6/34, 17.6%)

沐越雖說以越南菜為切入點，但是在整個品牌的包裝及設計是屬於一個法、越融合的概念，並非正統的越南菜系，除此，沐越是把臺灣一般人所認知的越南菜以

小吃為主觀念打開，同時把越南菜的範圍再往上提升。

(三) 企業資源 (丙，1/34，2.9%)

餐點差異上一部分很大因素來自於餐點品質，因為王品集團內部對於食材來源及食品安全性上有著嚴謹的把關，沐越當然也不例外，所有的食材來自於嚴謹的把關後才會落到門店，然而王品的招牌也成安心的保證。

(四) 品牌故事 (丁，1/34，2.9%)

越南菜看似以小吃為主，但透過改良將越南菜做提升，在本質和重點食材不變的狀況下，藉由當地的飲食文化融入菜餚當中，讓小吃也能上得了桌，讓整個品牌更有靈魂

(五) 教育訓練 (戊，1/34，2.9%)

東南亞菜系對於臺灣人而言或許差異性較為薄弱，除了某些具代表性的食材與食物外其他就較無明顯相異之處，為此，沐越也透過王品集團最擅長的優勢，服務品質來增添餐點的差異性，透過服務人員的解說，將餐點本身融入故事讓菜的展現上更有靈魂及美味。

(六) 文化差異 (己，5/34，14.7%)

每個國度皆會有自己的文化與歷史脈絡，然而沐越聚焦以越南菜為出發，因殖民地的關係，將越南與法國做結合，透過瞭解國家的文化底蘊，挖掘其中的文化精神融入菜餚當中，也因此菜餐點上與其他東南亞料理有些微的差異性。

(七) 菜系融合 (庚，6/34，17.6%)

從越南的地形與歷史脈絡之下我們可以清楚的瞭解，越南菜不僅融入了中國的菜系，也因曾被殖民的關係有著法國的影子，來到臺灣之後為了讓臺灣人能接受這樣的菜系，沐越在餐點設計上也融合了臺灣元素，讓臺灣人也能感受到越南菜的美好。

(八) 經營模式 (辛，1/34，2.9%)

有別於目前臺灣市場所看見的越南系餐飲品牌大部分是以單店個體戶為主，目前沐越是唯一在市場上連鎖的越南菜系品牌，主要也是因為沐越隸屬於王品集團旗下子品牌，經營模式相當是以集團式經營。

(九) 烹調方式 (壬，1/34，2.9%)

越南菜由別於東南亞料理的地方在於，烹調方式為主要的關鍵，越南菜雖說與泰國菜一樣重辛香料，但越南菜系整體而言偏清爽、清淡，甜和酸為主要特色。

#### 四、餐點獨特性及不可取代

如下方表 4-12 所示，在綜合歸納十位談對象對於沐越在餐點上有何獨特性及不可取代之地方，以下列點介紹6張卡片類別之簡介與內容：

表 4-12

餐點獨特性及不可取代之單位分類表

類別	類別代號	卡片數	百分比
飲食文化	甲	8	8/30，26.6%
菜色差異	乙	10	10/30，33.3%
行銷創意	丙	3	3/30，10%
在地化	丁	2	2/30，6.6%
品牌定位	戊	5	5/30，16.6%
教育訓練	己	2	2/30，6.6%

註<sup>1</sup>：Intra-judge: all categories'intra-judg=100%

註<sup>2</sup>：Inter-judge: all categories'inter-judg=100%

註<sup>3</sup>：(O)應歸類之分析單位；(X)為歸類錯誤之分析單位

(一) 飲食文化 (甲，8/30，26.6%)

在菜系與菜色的研發過程中，我們藉由越南文化與殖民地的關係從中抽絲剝繭重要的元素及不可或缺的食材，不僅保有越南傳統底韻文化之外，加上法國殖民地的優雅風情，不論在視覺、口腹、整體感受都是能感受到文化風情的。

(二) 菜色差異 (乙，10/30，33.3%)

沐越在餐點上的展現以目前臺灣市面所見的越南餐廳來說是屬於較精緻路線，把小菜做大，把大菜做調整，讓它與消費者之間距離更近一些，除此，越南菜相對來說偏甜跟酸，加上他的靈魂醬料“魚露“是很多臺灣人無法接受的味道，也為此沐越在餐點上做了調整，讓整體餐點是符合臺灣人的口味的。

(三) 行銷創意 (丙，3/30，10%)

為了因應現今趨勢及潮流，由於沐越在餐點價格帶屬於較為中高，在包裝及設計餐點時就能多一些的巧思，例如：宮廷火焰蝦，上桌後會詢問客人是否拍照，拍完後延著邊點燃火，讓整體視覺跟體驗加分，除此還有一道菜，海陸推推鍋，擺滿在鍋子上頭將食材推進鍋裡邊煮邊享用，這樣的包裝設計最主要就是吸引拍照錄影，進而就會讓餐點曝光及增加點閱率。

(四) 在地化 (丁，2/30，6.6%)

比起是否真的道地的越南菜，選擇性及口味會來的更重要，因為先天文化的差

異飲食習慣的不同，要讓臺灣人能接受帶有魚腥味的醬料、檳榔葉裹肉、偏酸偏甜的菜色，唯有一件事就是一定要再重新包裝和口味上調整讓味道近似於臺灣人可接受範圍，同時也是跟同品類做區隔。

(五) 品牌定位 (戊，5/30，16.6%)

沐越的定價約略在500-600區間，算是中等價位的品牌，菜色上雖有大菜與小吃，透由高檔的層次及包裝讓餐點的價值也跟著提升，另一部分就是在裝潢的風格及營造氛圍，讓人有如同到了高檔的法國餐廳吃越南菜。

(六) 教育訓練 (己，2/60，6.6%)

餐點的獨特性或許會有些模糊的地帶，畢竟屬於同區域的料理，加上市場模仿性非常迅速，但是，透由短時間無法複製的服務品質所帶來的加分，讓餐點與服務能融合一體。

### 五、沐越與其他競爭業者間差異

如下方表 4-13 所示，在綜合歸納十位談對象對於沐越與其他競爭業者間餐點差異上為何，以下列點介紹10張卡片類別之簡介與內容：

表 4-13  
 餐點上與其他競爭業者間差異之單位分類表

類別	類別代號	卡片數	百分比
服務品質	甲	4	4/37，10.8%
採購優勢	乙	6	6/37，16.2%
餐點品質	丙	1	1/37，2.7%
品牌行銷	丁	1	1/37，2.7%
集團資源	戊	14	14/37，37.8%
餐點口味	己	3	3/37，8.1%
人力資源	庚	1	1/37，2.7%
菜色	辛	4	4/37，10.8%
文化底蘊	壬	2	2/37，5.4%
品牌故事	癸	1	1/37，2.7%

註<sup>1</sup>：Intra-judge: all categories'intra-judg=100%

註<sup>2</sup>：Inter-judge: all categories'inter-judg=100%

註<sup>3</sup>：(O)應歸類之分析單位；(X)為歸類錯誤之分析單位

(一) 服務品質 (甲，4/37，10.8%)

與其他競爭業者之間最大的差異在於，沐越的背後有著來自於王品集團的光環，服務品質是一直以來集團內的重點核心價值，對於大眾而言也已有既定的印象，在

這部分除了再優化之外是不會拿掉此項核心要素的。

#### (二) 採購優勢 (乙, 6/37, 16.2%)

在採購上面,除了讓貨源穩定供應外就是貨源的安全性,集團內部有建置食品雲,所有的物料來源皆需要上傳相關的證明,同時做好監控與把關,讓消費者不會對於食材的來源有所疑慮及安全考量,對於在食材控管上也會與其他競爭者來說相對優勢。

#### (三) 餐點品質 (丙, 1/37, 2.7%)

在餐點的品質上絕對嚴控把關,舉凡出餐前,只要疑似有盤具不潔或者是出餐餐點並未符合SOC標準都必須直接打掉不得出餐,另一部分會針對客人反饋的意見,若在當下客人反應味道上不適合,這部分在集團內皆允許立即為顧客換上一份新的餐點,以確保餐點讓客人滿意。

#### (四) 品牌行銷 (丁, 1/37, 2.7%)

目前除了沐越之外,目前還未有連鎖式的主題餐廳出現,沐越以一店一風格的包裝,透由故事的情節及裝潢讓每間分店擁有不同的用餐氛圍,不論從市集、郵政總局、到主角的家,皆有不同的感受體驗,猶如真實的在情境中用餐,藉由每一次的體驗如同集點一樣的樂趣帶給消費者想前來拍照打卡的動機,然而每間門店都有相同的元素但整體氛圍仍是有差異的。

#### (五) 集團資源 (戊, 14/37, 37.8%)

以越南菜系來說,相較於市面上的個體戶,沐越擁有了先天的優勢,主要因為它是集團式的規模及經營模式,加上後勤端的行銷力量,掌握了傳播的動能及塑造用餐情境,讓營運面能更流暢曝光度及客源也不會像個體來的辛苦。

#### (六) 餐點口味 (己, 3/37, 8.1%)

對於越南菜臺灣人都存在與泰國菜相同的既有印象,但整體而言越南菜偏酸、甜、清爽,加上到了臺灣後做了在地化的調整,讓整個餐點口味貼近於臺灣人,加上清爽的東西能吃的較長久不容易膩,餐點的配搭上也有更多的選擇性。

#### (七) 人力資源 (庚, 1/37, 2.7%)

人力資源是王品集團的核心資源也相當寶貴,每位同仁都在經過不論總公司又或者營運端的培訓後,瞭解王品人該要有的服務態度及理念,讓整體在服務面更加一致。

#### (八) 菜色 (辛, 4/37, 10.8%)

以現階段來說臺灣在越南菜這塊還未有集團做到較高端的菜色，以品類來說他就算是一個新的藍海還未被整個開發，加上越南菜現在屬於一種潮流，一部分原因來自於它很耐吃，不是重口味的菜系，加上菜色上不會跟人有太多的距離感。

#### (九) 文化底蘊 (壬, 2/37, 5.4%)

沐越很多的元素來自於文化的發想，氛圍包裝上也是希望透過越南的傳統文化之外，又有法國殖民後的優雅，除此，也是希望大眾對於越南菜能夠改觀，不像是我們既定印象中平價又或者髒亂的體驗，而是結合法式浪漫又有點時尚的感覺，讓人對於越南菜系有新穎的體驗。

#### (十) 品牌故事 (癸, 1/37, 2.7%)

沐越主要是結合1992年上映的電影「情人」為主軸，藉由電影的情節、國與國之間的文化氛圍，進而將品牌所塑造出的女主角EMMA帶入整體包裝，讓人有進入越南又帶有法國的錯覺，藉此以一店一風格的概念讓人有新穎的體驗。

### 六、持續競爭優勢

如下方表 4-14 所示，在綜合歸納十位談對象對於沐越接下來該如何保有在市場之持續競爭優勢，以下列點介紹 張卡片類別之簡介與內容：

表 4-14

如何保有持續競爭優勢之單位分類表

類別	類別代號	卡片數	百分比
消費者體驗	甲	9	9/48, 18.7%
廚藝門檻	乙	9	9/48, 18.7%
企業資源	丙	13	13/48, 27%
組織策略	丁	1	1/48, 2%
服務品質	戊	1	1/48, 2%
餐點品質	己	4	4/48, 8.3%
創新力	庚	4	4/48, 8.3%
經營三要素	辛	1	1/48, 2%
研發力	壬	3	3/48, 6.2%
具備央廚	癸	2	2/48, 4.1%
資訊力	子	1	1/48, 2%

註<sup>1</sup>：Intra-judge: all categories'intra-judg=100%

註<sup>2</sup>：Inter-judge: all categories'inter-judg=100%

註<sup>3</sup>：(O)應歸類之分析單位；(X)為歸類錯誤之分析單位

(一) 消費者體驗 (甲, 9/48, 18.7%)

保持消費者的體驗是經營的首要條件，如何讓消費者能與時俱進的感受到不同何改變很重要，除了讓視覺氛圍有一定的質感，穩定菜色品質，優化服務品質，讓消費體驗跟著我們的創新力在更新，這也是永續的方法之一。

(二) 廚藝門檻 (乙, 9/48, 18.7%)

在入門檻低的餐飲業加上越南菜並非難模仿的狀況下，提高廚藝門檻成了重要的事情之一，畢竟餐飲業的本質在於餐點，不論包裝和氛圍，最後仍是回歸到餐點好不好吃這件事情，即便餐點容易門檻，但品質上我們仍保有一定的標準和基礎。

(三) 企業資源 (丙, 13/48, 27%)

保有原先王品集團的品牌價值，兼顧餐點原先的品質，再透過後勤的力量讓展店的動能不要停滯，讓我們的優勢持續保持。

(四) 組織策略 (丁, 1/48, 2%)

沐越可說是定調於區域型及聚餐型餐廳，在選擇店舖的交通個方面皆是保有持續競爭優勢的要素之一。

(五) 服務品質 (戊, 1/48, 2%)

在未來獲利的關鍵仍在於人力簡化，但是在這過程中不能失去原有的核心價值，服務品質這件事情，服務依舊要保有溫度而不過度打擾，讓服務更優化是未來要持續做的事情。

(六) 餐點品質 (己, 4/48, 8.3%)

沐越並非一次性的餐廳，要讓客人回流的重點除了附加的加值之外，餐點是首要條件，服務即便再重要，重要的程度也不大過於餐點本質，所以餐點終究是擺在第一件事。

(七) 創新力 (庚, 4/48, 8.3%)

雖然沐越在越南菜起了頭，同時也在顛覆市場上大家對於越南菜的認識，但是創新的動能一定要有，就像現在最吸引顧客拍照的餐點或許再過一段時間後就會失去新鮮感，當原先的創意讓人無感時顧客自然也會流逝，所以在這過程中需要有不斷新的不論視覺或味覺的新體驗產出。

(八) 經營三要素 (辛, 1/48, 2%)

持續競爭不外乎最重要的三件事情：餐點核心本質、服務品質、用餐環境，這三件事情是在營運端不變的定律，也稱之為王品黃金三角庫。

(九) 研發力 (壬, 3/48, 6.2%)

持續競爭的過程中不外乎就是研發，因為我們希望培養的不是一次性的顧客而是永續，客人一但來多次了菜終究會吃膩，但產品依舊沒有改變時就會降低顧客才來的動機，所以研發是必然的，維持新鮮度但同時不能失去拳頭商品，必須讓招牌依舊保留。

(十) 具備央廚 (癸, 2/48, 4.1%)

連鎖餐飲需要擔心的於餐點的穩定性，各分店若來自不同的作法又或者同樣的作法但是無法做出相同樣的品質，這部分就會讓消費者混淆甚至開始有同品牌競爭的明顯狀況，所以當展店到一定的程度時無非還是必須要有中央廚房，以利於確保品質的穩定度。

(十一) 資訊力 (子, 1/48, 2%)

在人員薪資結構的調漲下，資訊能力成為重要的工具，如何不斷讓流程簡化，但同時不失服務的品質，透過資訊來減少基礎的服務或送餐撤餐，讓人員的服務留在最核心及最需要的時後，這部份也是需要被開發的。

## 七、未來發展期待

如下方表 4-15 所示，在綜合歸納十位談對象對於品牌未來發展有何看法看法，以下列點介紹卡片類別之簡介與內容：

表 4-15  
對於未來發展期待之單位分類表

類別	類別代號	卡片數	百分比
領導品牌	甲	8	8/25, 32%
品牌延伸	乙	2	2/25, 8%
組織策略	丙	3	3/25, 12%
獲利	丁	2	2/25, 8%
永續經營	戊	1	1/25, 4%
穩定發展	己	6	6/25, 24%
品牌文化認同	庚	1	1/25, 4%
品牌定位	辛	2	2/25, 8%

註<sup>1</sup>：Intra-judge: all categories'intra-judg=100%

註<sup>2</sup>：Inter-judge: all categories'inter-judg=100%

註<sup>3</sup>：(O)應歸類之分析單位；(X)為歸類錯誤之分析單位

(一) 領導品牌 (甲, 8/25, 32%)

領導品牌擁有最多的卡片數，所有受訪者們皆有共同的目標及期盼，希望沐越

能成為臺灣越南菜系的指標性餐廳，如受訪者 3 及受訪者 6 表示：

「瓦城建立一個泰國菜的品類，那我們這個品牌就是要建立一個越南菜的品類」(B3-7-3-7-丙-2)

「希望能跟20年前的王品一樣，是西餐的領頭羊」(B-6-3-6-甲-1)

#### (二) 品牌延伸 (乙，2/25，8%)

品牌延伸是組織對於未來發展所做出的策略之一，主要是影響品牌未來的發展定位，如受訪者 3 表示：

「這個品牌要出國，要過計劃要去海外市場，那賺不賺錢我覺得是必要的，那他的格局在臺灣應該是要一個大品類，然後他以後要能夠做高檔的法越料理，賣酒的 bistro 然後是做餐廳、休閒咖啡，然後可以賣河粉，然後是不是可以進美食街那甚至是可不可以只賣越南咖啡，或者是越南咖啡跟法國麵包」(B3-7-4-7-乙-2)

#### (三) 組織策略 (丙，3/25，12%)

組織策略對於未來發展有高度相關，主要是影響品牌接續的走向及發展調性，如受訪者 1 表示：

「希望沐越變成我們東南亞菜系一個非常重要的種子，我們如果在這塊做的起來，他會作為我一個起點，以後我要打東南亞的菜系，絕對會是一個很大的啟蒙的種子」(A1-7-3-7-丙-1)

#### (四) 獲利 (丁，2/25，8%)

雖然獲利為第三多的卡片數，不過對於整個企業而言，不論是因應大環境改變又或是策略性開創新品牌，最直接現實面還是在於品牌誕生後需要多少時間能損益平衡及獲利這是大家關注的重點，如受訪者 3 及受訪者 9 表示：

「當然做生意就是要趕快可以損益平衡賺錢」(A3-7-1-7-丁-1)

「先把獲利架構找出來」(A9-6-2-6-丁-2)

#### (五) 永續經營 (戊，1/25，4%)

雖然永續經營為卡片數最少的，但經營品牌不僅求穩定發展，如何讓消費者從接受到喜愛進而成為老主顧，細水長流的永續經營對於品牌往後的發展更為重要，如受訪者 4 表示：

「不僅餐點品質，一定要讓研發持續有動能，才能持續進步」(A4-7-3-7-戊-1)

#### (六) 穩定發展 (己，6/25，24%)

穩定發展為第二多的卡片數，尤其對於營運端的店經理們而言，店舖要能穩定

發展同仁才能無後顧之憂的工作，不用擔心什麼時候品牌會收起來甚至失業，這件事情不但是必須也是職責，如受訪者 10 及受訪者 7 表示：

「店少，如果固定都是這樣的品質跟客源，其實也不是一件壞事」(A10-6-4-6-乙-5)

「穩定中求發展，以目前現階段來說」(B7-6-2-6-乙-2)

#### (七) 品牌文化認同 (庚，1/25，4%)

品牌文化認同雖然也是卡片數最少，但對於新創的品牌而言也是重要的一環，尤其在臺灣，中高價位的越南菜系品牌可說是首創，要讓臺灣人能接受更多才可能有購買意願。

#### (八) 品牌定位 (辛，2/25，8%)

對於新創的品牌而言，定位更是重要，主要因為沐越並非是正統的越南菜，它是透由歷史文化的結合，打造出一個法國與越南融合的概念，讓顧客有著在法式氛圍中體驗越南菜的美味，如受訪者 10 表示：

「既然我們融入法越融合的感覺，在主題上走向就要更法式氛圍，主題風格上一定要更強烈，成為網美喜歡打卡的地方」(B10-6-2-6-戊-1)

在此題的研究結果中，可以明確的瞭解不論是後勤推動端的主管又或是營運端的店主管們皆有共同一致的目標及期許，對於該品牌也保有相當高度的文化認同，然而在成為領導品牌之前，重點仍是穩定中求發展，讓沐越不僅能獲利並且永續經營。

## 第五章 結論與建議

### 第一節 研究結論

#### 一、回應研究問題及目的

新創品牌之經營，雖存在高成本及風險，但在競爭且多元的餐飲市場上仍是非常活躍的話題且從受訪對象的態度來看，普遍一致樂觀。回覆本研究之三大研究目的：

在「新創品牌」概念上，受訪者皆一至認為以王品集團的立場，沐越就是一個新創品牌，集團在沒有基底的狀態下萌芽出新品類新品牌。在集團內除了代理進來的莆田之外，集團內並未自創過類中餐的品牌更別說東南亞菜系，所有的 know how 都是重新建立。

「沐越此品牌內部核心資源能耐」評估中，研究結果發現，在內部資源的五大構面中，以無形資產、有形資產、人力資源為首要，而在財務資產的部分，雖然在訪談過程中無特別提及資金的重要性，但集團式的經營當中，資金絕對為新創品牌過程中必須被納入的一環。而在新創品牌包裝的展現上，訪談對象提到除了一店一風格之外，也對於餐點的設計以及吸引客人打卡拍照的動機等有諸多重視及努力，讓客人能有說得出來的體驗，提升再次光顧之意願，並透過品牌與行銷活動的推廣，開發更多的潛在顧客。

在持續競爭優勢的探討與分析中，本研究歸納出幾點受訪者們致力的共同方向：提升核心價值、將既有優勢提升、產品持續研發不可少、穩固餐點品質、除此之外，建立高競爭門檻、創造品牌記憶點。讓市場能擴增之外，讓資源能擴大效益；新創為持續的必要，在擔心越南菜市場系飽和的前提下，如何讓來體驗過新鮮感的客人能夠再回流並且成為老主顧，形成一個良好的用餐選擇循環；將主題與品牌融合經營，透過讓人印象深刻且驚艷的餐點品質，讓顧客能想到越南菜就想到沐越，即為終極目標。

#### 二、研究者反思

研究者本身來自於餐飲世家，從小浸泡在餐飲產業當中，對於美食可說是無法抗拒，從小我看著父親不論春夏秋冬總是站在炮爐前翻炒著一盤又一盤的好菜，父親曾說過：「經營一間店不容易，東西不僅實在更要好吃，食材一定要新鮮，這樣一來才会有客人上門」，從小我熟知的餐飲業是非常勞力型的產業，是一份不論春夏秋冬都會汗流浹背的工作，但是對我而言餐飲業會是一份讓人有理想和抱負的產業。大學畢業後，卸下了

運動員的身份後確立了未來目標，毅然決然的踏入餐飲相關的研究所，在這過程中我開始意識到原來餐飲業不只有我看見的汗流浹背，它是能多方去學習和發展的，進而開始思考，經營一間店和經營連鎖店是完全不同的思路，然而讓我心中第一個想到的餐飲連鎖企業正是在臺灣深耕 25 年的王品集團，這時也引發了我的好奇心，到底為什麼可以用 25 年的時間讓整個臺灣各地都有王品集團旗下的餐廳，且一個品牌可以連鎖到 20 間，這過程除了堅守餐點的品質，背後一定擁有堅強的團隊力量和步步構思的策略。

2018 年三月我加入了王品集團，進到了沐越這個品牌的營運現場，當時剛好是新創的品牌，所有的營運模式都起步建置中，正好是經驗累積及研究並行的時機點。進入到沐越已有一年三個月也代表著進入研究場域有一定的時間，從首店一路跟著品牌展店，到目前為止已開了第五間店，透過在研究的過程慢慢地瞭解營運模式及集團式的展店策略，到目前為止就個人觀點而言，在入門檻低且競爭激烈的餐飲業當中要能掌握潮流及發現市場缺口是兩件非常困難且不易辦到的事情，但是從研究的過程中與 10 位受訪者的對談過程中發現有一部份的敏銳度是需要靠市場嗅覺的，從找到市場未飽和且為被建立規模性的餐飲品類非常少，然而新創一個品牌就又更不容易況且是做一件對於集團內不擅長的品類還是以越南菜為切入點，從這一年多來自己實際踏入了研究場域深刻的感受到其實臺灣吃越南菜的人口是有的，加上市面上有著許多外配所開的小吃店，不少臺灣人漸漸的是可以接受那樣的菜系跟味道，加上口味上其實是清爽型，與臺灣人的口味某種程度是符合的，加上現代人對於健康的重視下，清淡而不油膩的越南菜更是可以選擇的餐點之一。

雖然越南菜在街邊巷弄隨處可見，但集團發現了市場需求的缺口，對於越南菜我們有著世俗的既定印象，衛生上或許沒那麼好、價格來說是實在的、餐點上大多都是河粉跟小品類，但，集團用了另一種思路來設計與包裝這個品類的餐點，讓它不是完全的到地之外同時加入了文化融合的元素，不僅如此對於餐點的設計、餐廳的環境包裝、品牌故事展現都是在目前餐飲業的市場上幾乎還未看見的，或許有小眾的主題式越南餐館，但是目前為止，做到連鎖且做到一店一風格和菜系融入殖民文化的就屬沐越了，在這樣競爭的環境中，我看見了沐越這個品牌不僅建立了這個品類的高競爭門檻，並且從這無形的過程中教育了臺灣人什麼是越南菜，除此，也在這過程中不斷尋找展店的機會以及不斷研發，不僅如此，也在不斷前進的同時顧及該有的品質，讓每一個環節每一個螺絲都發揮最大的效益，同時王品的核心價值「服務」這件事情延續甚至優化，為了就是希望沐越能在越南菜的品類中引領在最前方。有了實務的經驗，同時從研究的理論中慢慢

爬梳如何能透過研究發現問題，透過研究解決實務上的問題這也是收穫最多的時候。

## 第二節 研究貢獻

針對想進行新創品牌經營的餐飲業界，本研究提出以下兩點建議：

- 一、新創品牌經營為一個必須綜合考量內外部因素的策略，外部因素，透過分析市場機會及所在區域的市場吸引力或欲鎖定之目標客群，內部因素則是盤點內部資源，可以配合及運用的方式與程度，並且思考欲發展之品牌核心價值，如能成功的形塑主題，創造吸引力，初期能擁有好的營收表現。
- 二、而在學界與業界都很關注的持續競爭優勢議題上，本研究歸納出持續競爭優勢圖，如下方圖 5-1 所示，新創品牌經營需重視內部核心資源及服務品質優勢提升，在產品研發及餐點品質把關之創造顧客感受與記憶點以及形塑主題之品牌印象，讓越式料理不會只是風潮，而是讓這個品牌永續經營，讓人充滿驚豔並且流連忘返。

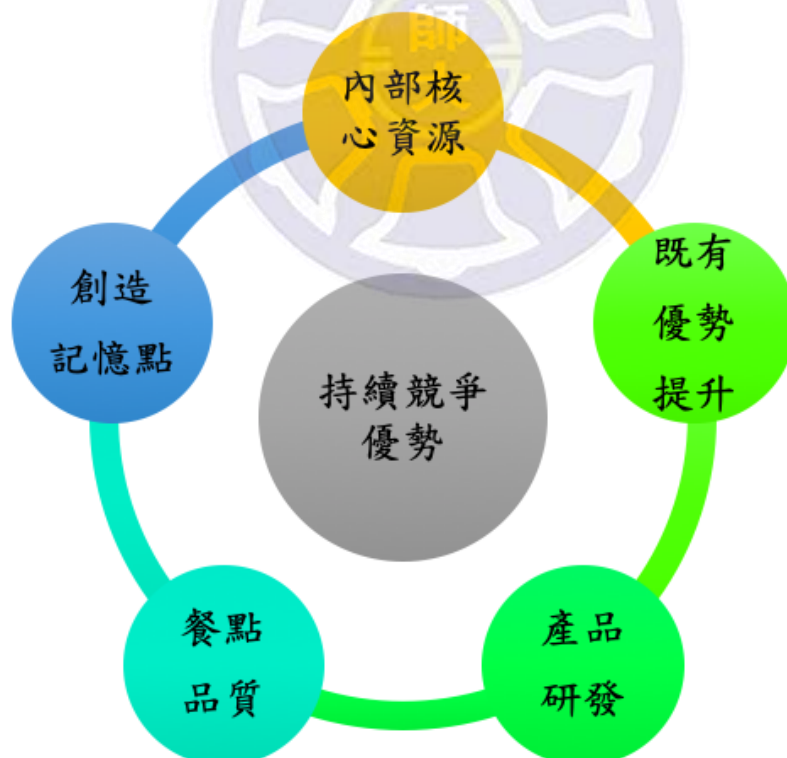


圖 5-1. 持續競爭優勢圖。

## 一、學術貢獻

- (一)首先針對越式餐廳之經營模式做出較完整且具體的解釋，補足學術文獻針對主題式越式餐廳經營較少著墨，對於此經營策略能有更多學術解釋與資料來源。
- (二)相較於先前多以多角化相關理論及消費者體驗切入品牌經營，探索越式餐廳經營的初步應用與展現策略，本研究將內部資源基礎為主，討論新創品牌經營，透過從王品集團經營的策略視野搭配對於內部資源的應用進行較全面的評估。
- (三)在新創品牌經營之策略中加入「持續」之管理意涵，將持續競爭優勢概念導入，並發展出餐廳主題式經營持續競爭優勢之形成脈絡及關鍵因素。

## 二、實務貢獻

本研究透過王品集團新創品牌沐越餐廳之五間分別不同主題式風格且擁有穩定營運現況的店舖調查與探索，以下針對訪談過程中之實際參與營運及研究結果提出以下兩點貢獻：

- (一)研究個案之本土經營，透過提升並優化企業內部資源及樹立品牌形象，乃為市場激烈競爭下創造持續競爭優勢之絕佳經營策略，主題式經營的最終目標，因是透過顧客體驗來深化記憶，再透過新創的品牌影響力，來鞏固集團及其主題形象，其中，需重視員工的企業認同感以及創新能力。
- (二)臺灣東南亞菜系主題式經營優勢，研究者置身進入研究場域及進行訪談研究，對於臺灣地區的東南亞菜系發展趨勢分別介紹：
  - 1.單一個體戶：目前臺灣市場上以越南餐廳開業的店家業者大多數來自於外籍配偶及越南華僑，不論在裝潢、員工素質、服務品質、食品安全等各方面條件都較為薄弱，相對在營運上也無法像集團式有組織及規模的經營。
  - 2.集團式經營：目前臺灣市場上以集團作為後盾，同時透過越南菜為切入點的主題式餐廳就屬王品集團旗下沐越餐廳為首，集團式經營有很多的資源可以共享和運用，除此之外，每個項目的規模與規劃都是全面性的，透過加入文化底蘊的元素以及故事性的連動進而包裝整體形象，讓沐越此品牌呈現多元且擁有傑出表現。

### 第三節 研究限制及未來研究建議

#### 一、研究限制

- (一)本研究以王品集團旗下新創品牌沐越餐廳作為研究對象，然而因王品集團國內外品牌數眾多，遍佈於臺灣、大陸、海外等，且全臺店家高達276間，各品牌品類上皆不相同及人力、經費有限等限制，僅針對王品集團旗下新創品牌沐越餐廳進行研究。
- (二)在受訪樣本選取上因受限於此品牌仍處在展店期，僅透過目前已開幕之店舖做相關發展現況分析，並無將接續籌備中之店舖納入本研究。
- (三)在個案的受訪者上，皆為沐越此品牌重要策劃推手及營運部門執行者，部分資料因品牌仍持續展店中，相關策略及商業機密則無法公開放入文本中。

#### 二、未來研究建議

- (一)本研究題目雖以「王品集團」作為標題，並無將王品集團其他新創事業處放入討論，如後續研究能將其新創品牌個案進行全盤研究，定能有更完整且全盤性的趨勢瞭解。
- (二)本研究以王品集團旗下單一品牌角度來探討新創品牌內部資源基礎及競爭優勢，建議後續研究能質量兼併，不僅透過審視內部核心資源同時透過消費者來更深入瞭解其對於新創品牌的認知、需求以及體驗感受等，將市場與企業做一個更完整的比較與連結。

## 引用文獻

- 中時電子報 (2015, 7月15)。《產業分析》餐飲業掘金，闖海外蹊徑。取自 <https://www.chinatimes.com/realtimenews/20150715003091-260410?chdtv>。
- 中華民國經濟部 (2018, 8月25日)。餐飲業持續成長，營業額可望再創新高。產業經濟統計簡訊，取自 [https://www.moea.gov.tw/MNS/populace/news/News.aspx?kind=1&menu\\_id=40&news\\_id=80155](https://www.moea.gov.tw/MNS/populace/news/News.aspx?kind=1&menu_id=40&news_id=80155)。
- 內政部統計處 (2017, 4月22日)。106年第16週內政統計通報(105年歸化我國國籍者以東南亞外籍配偶最多)。取自 [https://www.moi.gov.tw/stat/news\\_detail.aspx?sn=11929](https://www.moi.gov.tw/stat/news_detail.aspx?sn=11929)。
- 尹全芳 (2012)。越南獨特的飲食文化。文學界，4，287-289。
- 方至民 (2012)。策略管理：建立企業永續競爭力。新北市：前程文化。
- 王品集團官網 (2018)。組織架構。取自 <https://www.wowprime.com/investor/chart.html>。
- 王品集團官網 (2018)。經營理念。取自 [https://www.wowprime.com/company\\_2.html](https://www.wowprime.com/company_2.html)。
- 王國雄 (2010)。敢拚能賺愛玩。臺北市：遠流。
- 臺灣趨勢研究 (2018, 2月27日)。餐飲業發展趨勢。取自 [https://www.twtrend.com/share\\_cont.php?id=63](https://www.twtrend.com/share_cont.php?id=63)
- 瓦城泰統集團官網 (2019, 2月27日)。事業版圖。取自 <http://www.ttfb.com/index.php?category=2&subject=3>。
- 白如玲 (1999)。策略性轉型模式之研究-以嘉義、雲林、南投等區廠商為例 (未出版碩博士論文)。國立雲林科技大學，雲林縣。
- 江靖芬 (2006)。企業轉型策略、員工激勵制度、組織生涯發展與組織績效關係之研究 (未出版碩博士論文)。國立中山大學，高雄市。
- 行政院主計處 (2017, 7月25日)。中國民國行業標準分類。取自 <https://www.dgbas.gov.tw/lp.asp?CtNode=3111&CtUnit=566&BaseDSD=7&mp=1>。

- 吳錦錫 (2005)。從資源基礎、能耐基礎與動態能力觀點探討企業持續性競爭優勢構面—以臺灣代工製造公司為例。《東海管理評論》，7(1)，137-166。
- 李太生 (2007)。論越南獨特的飲食文化。《南寧職業技術學院學報》，12(4)，6-9。
- 李超雄、黃劭彥、林琦珍、盧雁琳 (2009)。資訊科技能力、策略、供應鏈管理利益與企業經營績效之關聯性研究：以資源基礎理論觀點。《臺灣企業績效學刊》，3(1)，1-24。
- 周佳欣 (1997)。《臺灣中小企業策略性轉型之研究》(未出版碩士論文)。東吳大學，臺北。
- 周秩年、陳威珞 (2018)。《產業分析：餐飲業發展趨勢(2018年)》。取自 [http://www.twtrend.com/share\\_cont.php?id=63](http://www.twtrend.com/share_cont.php?id=63)
- 尚榮安 (譯)(2001)。《個案研究法》。臺北市：弘智文化。(Robert, K. Y., 1994)
- 林佩璇 (2000)。個案研究及其在教育研究上的應用。載於國立中正大學教育學研究所(主編)，《質的研究方法》(頁239-262)。高雄：麗文。
- 林東傳 (2015，9月4日)。創業一點靈—創業前的風險評估及分析。《工商時報》。取自 <http://www.chinatimes.com/newspapers/20150904000366-260204>。
- 林開忠 (2006)。跨界越南女性族群邊界的維持：食物角色的探究。《臺灣東南亞學刊》，3(1)，63-81。
- 林雅琪 (2012)。《創辦人對旅館品牌、不同地區性創新品牌的發展之影響—亞都飯店與緩慢民宿為例》(未出版碩士論文)。逢甲大學，臺中市。
- 林溫正 (2000)。《臺灣傳統集團企業轉型策略之研究》(未出版碩士論文)。國立臺灣大學，臺北市。
- 侯嘉政、林育名、張宏榮 (2012)。品牌資源特性對品牌權益影響之研究：資源基礎觀點。《行銷評論》，9(1)，1-18。
- 施憲廷 (2018)。《王品集團內部創業模式之探討》(未出版碩士論文)。國立東華大學，花蓮市。
- 洪振華 (2010)。淺談企業品牌創新。《云夢學刊》，31(2)，82-85。

- 紀舜傑 (2014)。越南的國家認同-鄰近強權、殖民、與全球化挑戰。臺灣國際研究季刊，10(1)，79-97。
- 涂師孔 (譯)(2000)。開拓中小企業的活路：企業轉型成功實例。新北市：前程企管。(森口八郎，1991)
- 秦遠建、羅姚萍 (2008)。品牌策略和創新觀念。商場現代化，529，179-180。
- 袁素萍 (2003)。企業轉型成功關鍵因素之研究 (未出版碩士論文)。國立成功大學，臺南。
- 張元馨 (2011)。品牌創新對消費者購買態度及意圖之影響-以品牌涉入為干擾變數 (未出版碩士論文)。銘傳大學，臺北市。
- 張可婷 (譯)(2013)。質性研究分析方法。臺北市：韋伯文化。(Hennie Boeije, 2009)
- 張玉欣、楊秀萍 (2004)。飲食文化概論。臺北市：揚智文化。
- 張范、劉丹麗 (2014)。淺談越南飲食文化之魚露。理論前沿，5，318。
- 莊尚平 (2000)。資源基礎理論下持久競爭優勢之整合性架構初探 (未出版碩博士論文)。國立臺灣科技大學，臺北市。
- 許士軍 (1989)。因應匯率變局企業轉換之經營策略。中小企業發展雜誌，18，13-14。
- 許愛瑾 (2009)。樹立品牌創新意識提升企業價值。中國農業銀行武漢培訓學院學報，5，74-76。
- 陳向明 (2002)。社會科學質的研究。臺北市：五南。
- 陳廷武海 (2004)。越南飲食文化及其結構中的農業烙印。東南亞縱橫，4，52-55。
- 陳志成 (2015)。連鎖餐飲業品牌故事行銷之研究-以王品集團為例 (未出版碩士論文)。南華大學，嘉義縣。
- 陳秀玉、王靖欣、張雪楓 (2017)。觀光旅館發展館外餐廳關鍵核心資源與評估指標之研究。餐旅暨觀光，14(4)，223-24。
- 陳明璋 (1996)。企業轉型的策略與成功關鍵。貿易週刊，1690，18-21。

陳芳毓 (2008)。從149萬到50億的成長之路。《經理人月刊》，46，54-57。

陳裕昌 (2015)。《臺灣連鎖餐廳經營成功之關鍵研究-以王品集團為例》(未出版碩士論文)。逢甲大學，臺中市。

黃登興、蔡青龍、蕭新煌 (2012)。臺灣越南配偶的族裔經濟。臺北市：亞太區域研究中心。

楊舜慧、溫肇東 (2008)。臺灣本土餐飲集團的創新流程與價值創造。《產業管理評論》，3(1)，51-66。

經濟部統計處 (2018，8月15日)。批發、零售及餐飲業營業額統計。取自 [https://www.moea.gov.tw/Mns/dos/bulletin/Bulletin.aspx?kind=8&html=1&menu\\_id=6727](https://www.moea.gov.tw/Mns/dos/bulletin/Bulletin.aspx?kind=8&html=1&menu_id=6727)。

廖瑞玲、吳麗琴 (2009)。品牌創新及對策研究。《科技廣場》，12，131-133。

劉志強 (2006)。從越南的飲食看國家與地區間的文化交流。《東南亞縱橫》，9，49-53。

劉興臺 (2002)。《傳統產業轉型關鍵成功因素之探討—以臺灣鹽業為例》(未出版碩士論文)。中華大學，新竹市。

潘淑滿 (2003)。《質性研究理論與應用》。臺北市：心理。

蔡振蒼 (2010)。《美食觀光策略模式之建構》(未出版碩博士論文)。國立臺灣師範大學，臺北市。

鄭智福、蘇恒安 (2013)。牛肉河粉：臺灣的、越南的、或我們共同的？。《中國飲食文化國際學術研討會論文集》，13，531-536。

謝安田 (1992)。《企業管理》。臺北：五南圖書公司。

Adams, J. D. (1984). *Transforming work: A collection of organizational transformation readings*. Alexandria, VA: Miles Review Press.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Bibeault, D. (1982). *Corporate turnaround- How managers turn losers into winners*. McGraw-Hill, NY: Beard Books.

- Brown, S. T., & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organizational Science*, 2(1), 40-57.
- Cousin, G. (2005). Case study research. *Journal of Geography in Higher Education*, 29(3), 421-427.
- Grant, J. (2006). *The brand innovation manifesto: How to build brands, redefine markets and defy conventions*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Kershen, A. J. (2002). *Food in the migrant experience*. Abingdon, UK: Ashgate Pub Co.
- Kilmann, R. H., & Covin, T. I. (1988). *Corporate transformation: revitalizing organizations for a competitive world*. San Francisco, CA: Jessey bass.
- Kotler, P. (1994). *Marketing management: Analysis, planning, implementation, and control*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Krippendorff, K. (2004). Reliability in content analysis. *Human Communication Research*, 30(3), 411-433.
- Levy, A., & Merry, U. (1986). *Organizational transformation: Approaches, strategies, theories*. Santa Barbara, CA: Praeger.
- McAlister, D. T., & Erffmeyer, R. C. (2003). A content analysis of outcomes and responsibilities for consumer complaints to third-party organizations. *Journal of Business Research*, 56(4), 341-351.
- Shaheen, G.T. (1994). Approach to transformation. *Chief Executive*, 3, 2-5.
- Tesch, R. (1990). *Qualitative research: analysis types and software tools*. London, UK: Psychology Press.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: design and methods*. London, UK: Sage publications.

# 附錄

## 附錄一 訪談企劃書

敬愛的 \_\_\_\_\_ 董事長，您好

非常感謝您百忙之中抽空接受訪談。

我是國立臺灣師範大學運動休閒與餐旅管理研究所研究生，郭子榕 Joy，

由於目前在進行有關王品集團轉型之新創品牌探析-以沐越越式餐廳為例之相關研究，希冀您能分享及提供寶貴的看法與意見，由衷感謝您的協助與支持。

本訪談題目所得資料僅供學術性整體分析，絕不單獨對外發表與公開名稱，研究完成後將會寄回研究正本乙份，供您參考以表感謝與熱忱。

敬祝您

鴻圖大展



國立臺灣師範大學運動休閒與餐旅管理研究所

指導教授：王國欽 教授

研究生：郭子榕 敬上

## 附錄二 訪談大綱(一)

### 後勤推動端

1. 請問您對於「新創品牌」此概念看法為何？
2. 請問集團如何形成一個新品牌？新創品牌的先期必須具備哪些條件及審核機制？產生過程為何？
3. 請問集團認為沐越此品牌的餐點與市場上其他東南亞料理有何差異？
4. 請問集團運用越式料理在臺灣餐飲市場展現上有何獨有/獨特之處？
5. 請問集團對於其他競爭業者最大的優勢或差異為何？
6. 您認為，沐越此品牌未來會如何保有持續競爭優勢？
7. 對於沐越此品牌的未來發展，您有何期待？



## 附錄三 訪談大綱 (二)

### 營運執行端

1. 請問您對於集團選擇「越式料理」做為新創品牌有何看法？
2. 請問您對於集團運用越式料理在臺灣市場展現上有何獨有/獨特之處？
3. 請問您對於沐越此品牌的餐點與市場上其他東南亞料理有何差異性？
4. 請問您對於其他競爭業者最大的優勢或差異為何？集團是否有相對應資源的協助？
5. 您認為，沐越此品牌未來會如何保有持續競爭優勢？
6. 對於沐越此品牌的未來發展，您有何期待

