

南 華 大 學

傳播學系碩士班

碩士論文

連鎖餐飲業品牌故事行銷之研究

—以王品集團為例

The Story Marketing Study of the Brand of
the Wowprime Groups

研 究 生：陳志成

指 導 教 授：蔡鴻濱 博士

中 華 民 國 104 年 7 月 3 日

南 華 大 學
傳播學系碩士班
碩 士 學 位 論 文

連鎖餐飲業品牌故事行銷之研究

— 以王品集團為例

The Story Marketing Study of the Brand of
the Wowprime Groups

研究生：陳志威

經考試合格特此證明

口試委員：黃環儀
洪嘉麟
蔡鴻漢

指導教授：蔡鴻漢

系主任(所長)：蔡鴻漢

口試日期：中華民國 104 年 7 月 3 日

中文摘要

本研究希望，藉由品牌故事的分析，了解王品集團是如何以故事進行品牌定位打造品牌行銷。研究對象選定王品兩本專書共 92 則故事。研究方法採質性研究之文本分析法，以開放性編碼建構文本類目，從而發掘出現於品牌故事背後所蘊藏的涵意。

本研究過程，經由對研究對象之文本類目的歸納編碼及數據整理，以人物角色、情節與衝突等三項主類目來進行分析，探討王品的品牌故事對於不同類目所著重的故事行銷元素為何以及傳遞哪些重要訊息？

研究者發現，每一個人物角色都是獨特的品牌代言人，其特質寓意著品牌的內涵，故事裡的人物角色建構出的特質是可以被行銷的。分析文本中的情節類目主要聚焦在記錄創業歷程、營造歡聚一堂、擁抱溫馨關懷、反思人生體悟、重視訓練學習這五種類型。

一言以蔽之，「一家人主義」是王品集團最重要的企業理念與核心價值，王品集團以「家」為品牌故事概念，打造「一家人」的故事訊息進行行銷。

關鍵字：連鎖餐飲業、王品集團、品牌、故事行銷

Abstract

This research aims to figure out how the "Wowprime" make it by means of brand story analysis. A total of ninety two stories in two books are selected as the research objects.

In this paper, the research method adopts quality analysis. And a open coding method for category establishment is used to dig out the meaning in these brand stories. Character, scenario, and conflict are the three major items taken for analysis. Besides, we will investigate what the focus sale element will be for various categories by means of category coding and data analysis.

Until now, researchers have found that each character in the brand story implies the brand's meaning. In this paper, there are five types of scenario including starting a business, making great atmosphere, giving warm care, understanding life meaning, and emphasis on training and learning to be focused.

Finally, the conclusion is that the most important principal of industry and its core value will refer to the concept of being a family. Wowprime groups uses the ideal of family to develop their brand story and goes into the sale activities successfully.

Keywords: chain restaurant industry, Wowprime Groups, brand, story marketing

目 錄

中文摘要.....	I
英文摘要.....	II
目錄.....	III
表次.....	VII
圖次.....	VIII
第一章 緒論.....	1
第一節 研究動機.....	1
壹、外食族新商機.....	1
貳、王品集團、市場肯定.....	5
參、小結.....	7
第二節 研究問題.....	8
壹、王品集團相關研究.....	8
貳、研究問題.....	10
第二章 王品集團與連鎖業概說.....	12
第一節 王品集團.....	12

壹、公司介紹.....	12
貳、集團組織.....	13
參、產品門市.....	14
肆、經營理念.....	14
伍、行銷策略.....	15
陸、企業文化.....	19
柒、小結.....	21
第二節 連鎖餐飲業.....	22
壹、連鎖餐飲業.....	22
貳、小結.....	26
第三章 研究方法.....	27
第一節 研究對象.....	27
壹、王品官方網站.....	27
貳、王品集團的專書.....	28
參、小結.....	29
第二節 品牌故事行銷.....	31
壹、故事、敘事與說故事.....	31
貳、品牌故事怎麼說.....	37

參、小結.....	48
第三節 研究方法.....	49
壹、文本分析.....	49
貳、開放性編碼.....	50
參、類目建構.....	51
第四章 王品品牌故事分析.....	54
第一節 人物角色.....	58
參、員工.....	58
貳、董事長.....	64
參、主管.....	72
肆、公司.....	81
伍、家庭.....	85
陸、小結.....	88
第二節 情節與衝突.....	89
壹、情節.....	89
貳、衝突.....	97
參、小結.....	103
第五章 結論與建議.....	105

第一節 結論與討論.....	105
壹、結論.....	105
貳、討論.....	106
第二節 限制與建議.....	109
壹、限制.....	109
貳、建議.....	110
參考書目.....	112
一、中文部分.....	112
二、英文部分.....	116
三、網路資料.....	117
附件	
附件一.....	120
附件二.....	133
附件三.....	136

圖表目次

表次

表 1-1 2001—2008 年臺灣家庭在外伙食費與食品費用支出一覽表	2
表 1-2 王品餐飲在各雜誌舉辦餐飲項目比賽中之得獎事蹟	6
表 2-1 王品集團的基本資料	13
表 2-2 化蝶五部曲	18
表 2-3 不同連鎖經營型態優缺點之比較	25
表 2-4 近兩年餐飲業TOP10業者之成長率	26
表 2-5 近五年餐飲業TOP10業者排名	26
表 3-1 王品集團各品牌官方網	27
表 3-2 故事的基本要素	34
表 3-3 文本編碼	51
表 3-4 人物角色類目表	53
表 4-1 人物角色類目歸納總表	54

表 4-2 情節類目歸納總表.....56

表 4-3 衝突類目歸納總表.....56

圖次

圖 1-1 國人晚餐外食的比例.....3

圖 1-2 國人外食與自煮的比較.....3

圖 1-3 國人至「餐廳」用餐的頻率.....3

圖 1-4 天下金牌服務業調查.....6

圖 2-1 王品集團組織.....13

圖 2-2 顧客感動方程式.....17

圖 2-3 化蝶五部曲.....18

圖 2-4 終身學習教育體系.....20

第一章 緒論

第一節 研究動機

壹、外食族新商機

近年來，家庭和經濟結構改變，現代人在家開伙的次數越來越少，外食機率高增。龐大外食人口造就餐飲業的蓬勃發展，整體外食市場金額逐年增加，國人外食比例也逐年增加。經濟部商業司研究報告指出，全台 35% 人口，天天外食，每天外食高達 1770 萬人次（許玉君，2007）¹。

根據《遠見》最新調查，直到 2007 年國人外食比例已超過七成，達 70.2%。其中，男性外食比例高於女性，達 76.1%，比女性多 11.7%。換言之，有 330 萬人天天在外用餐，而主力層為 35 歲以下年輕人（徐仁全，2007）²。2008 年全國營養師公會進行「外食人口飲食習慣大調查」，結果顯示，一週至少五天以上在外用餐的外食族已高達八成³。

2001 年行政院主計處針對台灣地區 15 歲以上人口的外食情況所做的調查發現，平均每人一星期中約有一次在外用餐機會，每周平均有 1,327 萬人次在外用餐，而每日晚餐的外食人口將近 200 萬人次。主計處 2001-2008 年間的 household 收支調查報告，臺灣家庭花費在外之伙食費用佔家庭食物支出比例逐年增加（表 1-1），2008 年在外伙食費占食品消費的支出比例已攀升至 34.8%⁴。

¹ 許玉君（2007/05/30）〈全台 35% 人口 天天外食〉，《聯合報》，上網時間：民國 103 年 7 月 16 日，取自 <http://www.gmp.org.tw/newsdetail.asp?id=5434>

² 〈遠見雜誌 前進的動力 外食族大調查〉，上網時間：民國 103 年 7 月 16 日，取自 http://www.gvm.com.tw/Boardcontent_13117.html

³ 〈數位網路報 2008 「外食人口飲食習慣大調查」〉，上網時間：民國 103 年 7 月 17 日，取自 http://hanreporter.blogspot.tw/2008/02/2008_21.html

⁴ 〈行政院主計處 中華民國統計資訊網〉上網時間：民國 103 年 7 月 17 日，取自 <http://www.stat.gov.tw/ct.asp?xItem=27900&ctNode=511&mp=4>
張敏玟（2012/10/31）〈餐飲業排隊經濟：排隊人潮的永續經營之道〉，上網時間：民國 103 年 7 月 17 日，取自 <http://ciis.cdri.org.tw/irr/content.aspx?sid=0C304559732133160761>

表1-1 2001-2008年臺灣家庭在外伙食費與食品費用支出一欄表

項目\年份	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
在外伙食費用佔食品費用比率	29.6%	29.8%	31%	32%	32.8%	32.9%	33.3%	34.8%
在外伙食費用(新台幣)	44,179	44,502	45,795	48,485	50,208	50,835	53,467	56,351
食品費用佔家庭支出比率	22.69%	22.2%	22.19%	21.87%	21.83%	21.67%	22.42%	22.95%
食品費用(新台幣)	149,253	149,335	147,727	151,516	153,072	154,514	160,563	161,927
每戶家庭總支出(新台幣)	657,872	672,619	666,372	692,648	701,076	713,024	716,094	705,413

資料來源：行政院主計處(2001-2009)，「家庭收支調查報告」，本研究整理⁵。

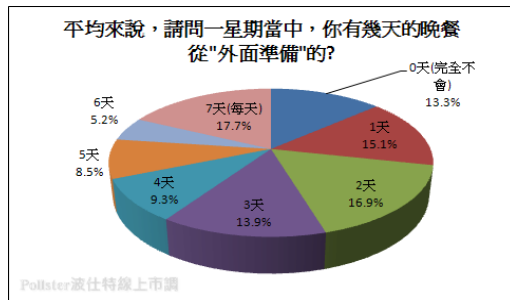
根據經濟部統計處的資料顯示，餐飲業的營業額呈現逐年攀升的情勢，由2001年的2,613.7億元增加至2010年的3,447.5億元，2001~2010年的複合成長率為3.12%（林嘉慧，2011）⁶。2011年波仕特(pollster)線上市調網所進行「外食習慣」之網路民調結果顯示，高達八成六以上的民眾都有外食的習慣，甚至有40.7%的民眾一星期外食的日子就超過四天以上(圖1-1)，高達四成六的受訪者「比較常買外食（包含買回家吃，或在店裡吃）」(圖1-2)，此外更針對民眾進行用餐地點的調查，其中每星期至「餐廳」用餐占3%(圖1-3)(波士特線上市調網，2011)⁷。

⁵ 說明：1.主計處自2010年起停止對外公布在外伙食費用之統計數據與其它細目統計項目。2.在外伙食費用包括消費者在旅館、餐廳、自助餐館、小吃店、攤販等購買（含外送或外帶）可立即食用的食品（含飲料）之費用。

⁶ <台灣財經評論 餐飲業的發展趨勢與商機>，上網時間：民國103年7月17日，取自<http://twbusiness.nat.gov.tw/epaperArticle.do?id=142966788>

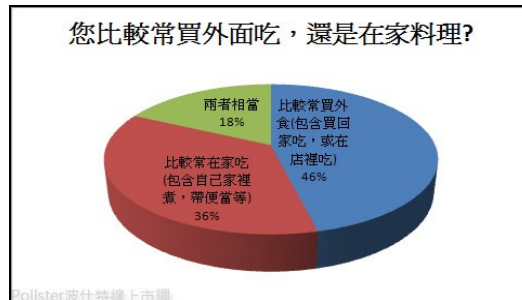
⁷ <波仕特線上市調網>，上網時間：民國103年7月17日，取自<http://www.pollster.com.tw/Aboutlook/lookview.aspx?t=4>

圖1-1 國人晚餐外食的比例



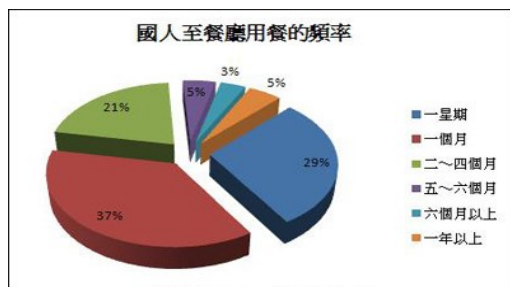
資料來源：波士特線上市調網(2011)

圖1-2 國人外食與自煮的比較



資料來源：波士特線上市調網(2011)

圖1-3 國人至「餐廳」用餐的頻率



資料來源：波士特線上市調網(2011)

從2007年至2011年由經濟部、遠見雜誌、營養師公會、行政院主計處及波士特線上市調的調查結果與統計數據顯示出臺灣人口飲食習慣逐漸改變，而外食費用逐年增加也代表了臺灣餐飲業的商機不斷攀升。

現代社會通常都是雙薪家庭，父母親都忙於工作無暇下廚，或者獨自一人生活，準備一人的餐食非常不便，所以較常買外食來解決三餐。研究者本身也是個外食族，因家裡人口不多，飲食偏好不同，晚餐都是自行處理，動手料理又太麻煩，到外用餐既方便又可享受美食。

根據東方線上公司出版的「2009年E-ICP 部份書面年鑑」顯示，台灣地區13-64歲的消費者將吃美食視為休閒活動的主流（第六名），大部份的受訪者將百分之七十的國人可支配所得花費在飲食上，由此可見餐飲業已成為台灣經濟發展中一個很重要的驅動力⁸。

⁸ < 休閒遊憩與觀光 >，上網時間：民國 103 年 7 月 17 日，取自 <http://mail.x-linkage.com.tw/message/data/5570%20%20E4%BC%91%E9%96%92%E9%81%8A%E6%86%A9%E8%88%87%E8%A7%80%E5%85%89%20%20E7%AC%AC01%E7%AB%A0.ppt>

除此之外，在外用餐的需求，越來越多的消費者為了特定目的而前去用餐，想在這特別的日子裡，透過消費過程中留下美好的回憶與紀念，像是親人的生日、紀念日、朋友間的聚會等，消費者因為特殊目的，而對餐廳的選擇越來越講究，消費者願意選擇餐食好、服務好、具有特色之餐廳進行消費，並且在過程中獲得全新的體驗和滿足。

隨著台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注意，顧客所要求的已不再只是單純的吃得飽吃得好，更要吃得巧吃得健康，甚至是滿足其感官上的刺激，Julie Baker將服務環境構面區分為三大類，第一類為潛在因素(Ambient factors)，係指能夠影響顧客潛意識的背景情境，例如空調、溫度、明度、聲音、氣味、淨度等。第二類為設計因素(design factors)，是指足以影響顧客的視覺感官刺激，例如建築內外部的結構、色系、材質、擺件和標示等。第三類為社會因素(social factors)，是指服務環境中的「人」，他們的穿著、舉止和人數等，都會影響顧客對服務單位的認知，這些因素都是會影響顧客是否願意停留或者再度光臨⁹。

然而，現今消費者意識抬頭，產品的輸出供給已由70年代以前的「生產者導向」，進入了「消費者導向」的時代，餐飲消費顧客會對餐飲賣場的產品進行比較和選擇，且愈來愈要求高水準的服務品質 (Leonard & Sasser,1982 ; Takeuchi & Quelch,1983)。在品質與多樣化的需求下造成餐飲業經營模式逐漸走向多元，消費者在選擇上也變得更多樣化，成功的餐飲業者努力求新求變來服務顧客並滿足善變的需求。因此，如何在消費者心中建立獨特的形象定位、有效掌握消費者的需求、吸引消費者前去光顧，以及讓消費者願意重新上門皆成為餐飲業現階段經營的重要課題 (祝康偉，2008) ¹⁰。

研究者本身是個外食族也是個美食愛好者，喜歡嘗鮮，喜歡體驗不同的料理，吃遍大街小巷，品嚐美味佳餚；吃遍大江南北，光顧大小餐廳。其中次數最多印象最好就屬王品集團餐廳，無論是否假日，每到用餐時刻，餐廳總是高朋滿座，沒有事先訂位就得在門口排隊等候，王品集團不愧是餐飲界的獲利王。

⁹ Julie Baker, "The Role of the Environment in Marketing Services: The Consumer Perspective," in *The Service Challenge: Integrating for Competitive Advantage*, eds. John A. Czepiel, Carole A. Congram, and James Shanahan (Chicago: American Marketing Association, 1987), 79-84.

¹⁰ 祝康偉(2008)〈逆勢行銷，4大必勝法〉，《Cheer雜誌》，96期。

貳、王品集團、市場肯定

龐大外食人口造就餐飲業的蓬勃發展，台灣的連鎖餐飲業中，就屬王品集團為首，王品餐飲集團已將「美食」發揮得淋漓盡致。2007年，王品再度以43億新台幣營業額，蟬聯台灣最大的餐飲集團寶座，勝過晶華酒店、統一星巴克和君悅飯店等國際品牌，台灣每月消費人次超過48萬，平均每4人，就有1人今年曾光顧王品旗下的餐廳（陳芳毓，2008）¹¹。

王品集團屢獲各界的肯定，榮獲 1111 人力銀行票選新幸福企業第 3 名¹²與經濟部外貿協會的台灣百大品牌¹³；2011 年 7 月由《天下雜誌》舉辦的首屆金牌服務大賞，從《天下雜誌》120 萬會員裡抽樣調查，拿下西式連鎖餐廳類別前 2 名，分別為「王品牛排」及「TASTY 西堤」；在中式連鎖餐廳類，由「聚北海道昆布鍋」抱走了第 1 名的美譽¹⁴；在 2012《Cheers 雜誌》新世代最嚮往的民營企業勇奪寶座¹⁵。

在 2013《Cheers 雜誌》新世代最嚮往的民營企業，王品集團還是第一名¹⁶；2013 年資策會科技創新力評鑑 10 強，王品第三名、西堤第七名、原燒第八名、陶板屋第十¹⁷；《數位時代》2013 台灣創新企業 20 強，王品集團奪下創新企業第一名的寶座¹⁸。

¹¹ 陳芳毓(2008/9)〈從 149 萬到 50 億的成長之路〉，《經理人月刊》，46 期，上網時間：民國 103 年 7 月 23 日，取自 http://tw.ttnet.net/zh-tw/c_finance/data-list/10-8689/list.html

¹² 楊伶雯(2011/07/07)〈調查／幸福企業排行〉，上網時間：民國 103 年 7 月 23 日，取自 <http://www.nownews.com/n/2011/07/07/32242>

¹³ 〈建國百年，台灣百大品牌〉，上網時間：民國 103 年 7 月 23 日，取自 <http://100.brandingtaiwan.org/>

¹⁴ 〈2011 金牌服務大賞〉，《天下雜誌》，上網時間：民國 103 年 7 月 23 日，取自 <http://www.cw.com.tw/article/article.action?id=5019888&page=3>

¹⁵ 〈2012 新世代最嚮往企業〉，《104 MEDIA》，上網時間：民國 103 年 7 月 23 日，取自 http://www.104.com.tw/media/manage_content.cfm?id=361

¹⁶ 〈2013 新世代最嚮往企業〉，《Cheers 雜誌》，上網時間：民國 103 年 7 月 23 日，取自 <http://www.cheers.com.tw/article/article.action?id=5047768>

¹⁷ 〈財團法人資訊工業策進會〉，上網時間：民國 103 年 7 月 23 日，取自 [http://www.iii.org.tw/\(S\(Onogrc45320dgn55qwdrb0vf\)\)/m/News-more.aspx?id=1137](http://www.iii.org.tw/(S(Onogrc45320dgn55qwdrb0vf))/m/News-more.aspx?id=1137)

¹⁸ 劉建宏(2013/12/11)，〈2013 台灣創新企業 20 強揭曉〉，《數位時代》，上網時間：民國 103 年 7 月 23 日，取自 <http://www.bnext.com.tw/article/view/id/30394>

2014 年《Cheers 雜誌》新世代最嚮往的民營企業，王品餐飲再度蟬聯寶座，拿下三連霸的佳績，也是歷年《Cheers 雜誌》新世代最嚮往企業調查以來，唯一連續三年拿下冠軍的企業¹⁹；《數位時代》2014 舉辦「綠色品牌大調查」，透過專家評選及網友投票的方式，找出十大類別在綠色環保實踐上不斷努力的企業，王品集團榮獲綠色品牌餐飲服務類首獎²⁰；《天下雜誌》2014 金牌服務業調查囊括西式餐廳類前五名(圖 1-4)²¹。

圖 1-4 天下金牌服務業調查



資料來源：《天下雜誌》(2014)

以上 2011 年至 2014 年由天下、Cheers 等雜誌舉辦的餐飲大賽中王品餐飲獲獎無數，整理如下表 1-2。

表 1-2 王品餐飲在各雜誌舉辦餐飲項目比賽中之得獎事蹟

年代 \ 雜誌	天下雜誌	Cheers 雜誌	數位時代
2011	獲金牌服務大賞西式連鎖餐廳類前 2 名，中式連鎖餐廳類第 1 名。		
2012		新世代最嚮往的民營企業第 1 名。	
2013		新世代最嚮往的民營企業第 1 名。	台灣創新企業第 1 名。
2014	金牌服務業西式餐廳類前五名	新世代最嚮往的民營企業第 1 名。	綠色品牌餐飲服務類首獎。

資料來源：本研究整理

¹⁹ <2014 年「新世代最嚮往企業 Top100」>，《Cheers 雜誌》，上網時間：民國 103 年 7 月 23 日，取自 <http://www.cheers.com.tw/article/article.action?id=5056899>

²⁰ 劉建宏(2014/03/30)，<2014 綠色品牌出爐>，《數位時代》，上網時間：民國 103 年 7 月 23 日，取自 <http://www.bnext.com.tw/article/view/id/31611>

²¹ 馬岳琳(2014/04/24)，<金牌服務業調查頒獎>，《天下雜誌》，上網時間：民國 103 年 7 月 23 日，取自 <http://m.cw.com.tw/article/article.action?id=5057642>

參、小結

民以食為天，龐大外食人口造就餐飲業的蓬勃發展，外食費用逐年增加代表了臺灣餐飲業的商機不斷攀升。在品質與多樣化的需求下造成餐飲業經營模式逐漸走向多元，消費者在選擇上也變得更多樣化，成功的餐飲業者努力求新求變來服務顧客並滿足善變的需求。台灣的連鎖餐飲業中，以王品集團為首，王品餐飲集團已將「美食」發揮得淋漓盡致。王品集團屢獲各界的肯定，在2011年至2014年由天下、Cheers等雜誌舉辦的餐飲大賽中獲獎無數。

根據外食族的觀察以及《天下雜誌》等調查，王品餐飲如此受歡迎的程度引發研究者的好奇；王品集團如何獲利如何吸引消費者，引發研究者的興趣。研究者本身是個外食族也是王品集團愛好者，早期求學工作長年外居台北，總覺王品集團在大都市生意興隆是理所當然的。這幾年因工作請調回故鄉嘉義才發現嘉義地區的王品也是如此的受歡迎，幾乎每到用餐時刻，餐廳總是川流不息。

在今（2014）年一月研究者的友人生日王品聚餐慶生結束後，有人提議逛逛書局給壽星來個特別的洗禮，再現當年文藝青年的風範。研究者直覺的找了一本關於王品的書，這是由王品的副董事長兼總經理王國雄所著，書名是《敢拚能賺愛玩－王品，從細節中發現天使》。這是一本關於王品的「故事書」，其中戴勝益也提到「王品人最擅長的就是用故事來溝通，故事不但要真實，有內容，而且要夠幽默。」於是「故事」在王品人的心中扮演著重要的角色。這本書帶給研究者很深的感動與啟發，乃欲深探其品牌故事，了解其背後的意義，亦成為研究的動機與目的。

第二節 研究問題

壹、王品集團相關研究

從 2000 年至 2014 年 7 月國內碩博士論文論及「王品集團」主題的實證研究共 45 篇，分別以研究者、研究題目、研究面向、研究方法及發現等項目依著作時間順序整理於附件一。

根據附件一的研究面向做分析歸納，大可分為十大類：一、顧客滿意度。二、品牌形象。三、體驗行銷。四、網路媒介。五、消費者行為。六、企業文化。七、員工服務。八、智慧資本。九、經營策略。十、其他。就這十大類再做說明如下：

一、顧客滿意度

以顧客滿意度為研究面向共有 8 篇，探究滿意度與忠誠度、再購意願的關係，其研究發現消費者最滿意的前三項分別為：「服務人員儀容整潔」、「服務人員態度親切」、「餐盤餐具乾淨無破損」。且服務品質滿意度與忠誠度呈現中度正相關，與再購意願之間，構面間均呈現正相關。特別是鄭禮籐(2013)研究中發現影響介紹率最重要之變數依序為主餐滿意度、前菜滿意度及服務滿意度。

二、品牌形象

有關品牌面向的研究共有 7 篇可再細分為：(一)品牌行銷。(二)品牌信任。(三)品牌價值。

(一) 品牌行銷：以此為研究面向有 3 篇，藉資料收集與個案訪談方式發現王品是由內而外，一步一腳印由口碑建立起來的扎實品牌，多品牌經營策略是可行的。其中李偉逸(2013)更以品牌形象與代言人形象的角度切入，也發現品牌形象與代言人形象對消費者購買意願有顯著影響。

(二) 品牌信任：有關品牌信任研究也有 3 篇，皆採問卷方式以量化統計，得知品牌信任對顧客認知與再購意願具有正向顯著的影響。

(三) 品牌價值：陳虹因(2013)研究指出企業加強產品創新、導入新意、深耕品牌價值，實為餐飲業創造榮景之致勝關鍵。

三、體驗行銷

從體驗行銷的觀點進行探討的有 2 篇論文。施慧玲(2007)針對 9 位餐飲消費者進行深度訪談，瞭解消費者參與體驗的過程，建構出體驗程度會影響顧客的期

望與再購意願。陳國基(2008)研究發現體驗行銷與價值知覺、消費情境及行為意向各構面間之相關性，都達統計顯著之相關。

四、網路媒介

與網路媒介有關的研究共有 2 篇。林吟軒(2011)利用不對稱效果觀點來探討顧客感知餐廳網站服務品質的損失和獲得所呈現出之不對稱反應，研究結果證實餐廳網站的服務品質與顧客的滿意度及信任度之間確實有不對稱效果存在。曾啟華(2012)探討社群媒體的體驗行銷策略，研究認為感性工程能藉 Kano 模型，找出符合使用者期待的公司社群網站改善方向。

五、消費者行為

研究消費者行為的論文也有 2 篇。陳盈如(2009)探討消費者奢華態度、知覺價值與行為意圖間的關係，當產品愈往金字塔頂端，不同奢華態度集群在知覺價值和在行為意圖的差異愈顯著。楊瑜馨(2012)研究消費者生活型態與商業系統的連結，消費者對於網絡的依存關係可以進而促進王品集團的發展。

六、企業文化

關注於王品集團企業文化方面的研究共有 4 篇，研究發現企業若欲建構有助於公司創業精神發展的環境，則應兼顧「組織願景與使命」、「組織目標與策略」、「組織結構」、「組織營運」以及「組織文化」等五個層面。王品集團的長青企業文化，博得社會大眾支持。其企業文化與任用策略具有顯著關係存在。王品集團採用「誠實」為價值觀的強勢企業文化，因此招募甄選、員工教育訓練及領導行為等任用策略，都受到強勢企業文化的影響。值得一提的是劉學榮(2011)從靈性的角度來醒思，陳述幸福企業可能的狀態與制度。

七、員工服務

論及員工的服務流程、服務規範、服務品質等相關研究有6篇，王品集團服務流程的設計，引進西方速食業的作業流程與服務，使其提供更完善的服務給消費者。標準化服務規範對於員工學習服務動作與流程上，有著顯著的相關。不同背景顧客對服務品質各構面看法大致相同，員工的服務導向行為會透過服務體驗影響關係品質，進而影響顧客自發行為。柔性服務屬性中的「實體環境」對「知覺績效卓越」有正向顯著的關係，硬性服務屬性「知覺績效卓越」對「關係品質」有正向顯著影響關係。

八、智慧資本

探討王品集團的智慧資本、無形資產等相關範疇的論文有 3 篇，最主要在說

明智慧資本分為人力資本、結構資本與顧客資本，並結合知識管理中的取得、創造、儲存、擴散四個活動。智慧資本構面的相對比重與內容會隨事業的發展而變化，對於員工的知識分享程度與工作滿意度皆有正向之影響。集團的無形資產價值占比高達九成以上，透過管理機制使其產生價值的創造才是企業經營重點。

九、經營策略

最多研究者以經營策略作為研究的構面，論文數量高達 9 篇。其中戴錦娥(2011)以戴董事長姊姊身分說明餐飲連鎖的創業過程、經營模式及核心價值最為深入。楊秀慧(2012)與吳亭萩(2013)則是分析海外市場的經營策略，得知王品集團進軍大陸市場主要是因其人文風情與台灣相似故以合資及獨資方式進入，獲得來自於台灣營運總部的支援，以及對組織架構進行調整，目前中國大陸的經營已經步上軌道。

十、其他

歸類在其他的這 2 篇論文分別是〈社區公共關係之研究－以王品集團為例〉(蔡青玉，2011)與〈王品餐飲集團的消費地理學之研究－以台北市為例〉(謝侑霖，2013)。一篇是說明王品集團與社區公眾關係的互動，程序上取決於「公民感」和「鄰里」意識。另一篇則是從歷史與區位的角度來分析因而了解到，台北市慢慢的成為國際性的世界城市，許多跨國菁英分子也因此進入台北市，這些跨國界的菁英分子在台灣是金字塔頂端的一群，這些菁英分子並將其母國帶來的品味與價值觀，鑲嵌在其所屬的空間中，當他們這來自於歐美或是日本等先進國家時，他們也加深了台北市人民對於西餐與日本料理的熱衷程度。

貳、研究問題

由以上的分析可得知，國內對王品集團的研究已有相當多面向的研究成果，不僅有量的分析，也有質的研究。在行銷方面以品牌行銷為研究面向也有 3 篇，不過，卻無以品牌故事為研究的範疇。

在學術上，有許多文獻提出品牌故事的溝通效果，也指出品牌故事為一種最具有行銷溝通效果的工具之一。研究者認為人人愛聽故事，說故事不僅可以傳達公司的信念，更可藉由說故事的方式創造企業整體形象的概念以及塑造品牌，發展出具情感因素的核心故事，並以感動消費者，使顧客在服務場域中產生愉悅且難忘的體驗。

Bruce (2001)指出，品牌故事要引起消費者共鳴，可用心(heart)去說一些情感面的故事以感動消費者。Vincent (2002)認為一個用心經營的品牌，就如同具有核心信仰的體系一樣，人們在選擇比較喜愛哪種信仰的過程中，藉著說故事較容易激情感，故事讓人們接受這套信仰價值。

Denning ([2004] 2005) 指出，說故事的一種方式就是從一個典型的目標消費者的觀點去敘述整個故事。簡言之，成功的品牌敘事所說的故事一定與消費者的心智地圖相吻合。故事一定要夠感人，才能讓所有人都從故事中得到同樣的領悟；而且能引起聽者共鳴的故事，聽者自己會找出意義。

典型故事都有一說故事者欲闡明的核心概念(Vincent, 2002; Frog, Budtz & Yakaboylu, 2005)。Vincent 強調，敘事緊扣著核心信仰，藉著說故事，容易讓人們相信這套信仰價值。公司的價值用品牌故事以文字去呈現，比起用報表、表格、數字更能喚起人們的情感，更容易讓品牌走入人們的生活。而說故事便是品牌進行定位 (to position a brand) 的一種途徑。雖說「品牌定位」存在於消費者心中，但是業者如何定位自己的品牌也稱做「品牌定位」。

雖說說故事打造品牌說的當然是品牌的故事，然而企業組織有時會以間接方式述說品牌故事，即不以品牌為故事的主角，最常見的手法是說一個消費者的故事或代言人的故事。另外，說故事打造品牌時，有時也會述說企業組織本身的故事，特別是公司名稱就是其所有產品的品牌名稱時，也就是Laforet & Saunders (1994) 分析「品牌組合」策略時歸納出的「企業品牌」。

王品集團董事長戴勝益在《敢拚能賺愛玩－王品，從細節中發現天使》中說：「王品人最擅長說故事了，隨手拈來自成文章，王品主管說故事能力奇佳，好像國小時都拿過『說故事第一名』似的！」王品集團副董事長王國雄 (2010) 表示經常閱讀經營管理類的書籍，卻很少讀到「說故事」的財經類書，而「故事」卻是最有魅力的分享方式。因此，出版了一本涵蓋多元面向、直指核心，且是第一手觀點的「故事書」將王品集團內部的想法和做法，以及企業經營的根本提出來與大家分享。

研究者認為在幾乎不做報紙或電視廣告的王品，最高階主管們相繼以出書方式呈現王品人的故事，藉以行銷其品牌。就整個企業的發展而言，這策略似乎是成功的。文獻提供研究者思維，王品的品牌故事遂成研究者欲探討的問題。

本研究問題為王品的品牌故事如何形成？如何定位？傳遞哪些重要訊息？

第二章 王品集團與連鎖業概說

第一節 王品集團

壹、公司介紹

王品集團董事長戴勝益，民國42年出生，台中市人，台灣大學中文系畢業。戴勝益大學畢業、從退伍後就直接進入父親經營的「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。有一天，他在台塑招待所吃到專門為台塑集團董事長王永慶準備的牛排餐，當下他就認為「這是可以做一輩子的生意」而且「這個牛排一定會大賣」(楊舜慧、溫肇東，2008)，於是，1993年他在台中開設第一家王品牛排，引用當時台塑集團王永慶董事長最愛的私房菜－台塑牛排做為餐廳招牌菜色，在台中市成立「王品台塑牛排」的創始店。

王品歷經數千小時的嚴格選材、精心研發之後，發現一頭牛最精華的肉質是第六至第八對肋骨，得以使「王品台塑牛排」的精髓脫穎而出。王品採用創新的牛排料理方式，以特殊中式佐料先行醃浸兩天兩夜，再用高溫慢火燒烤，烹調出具有中國口味之牛排，最後以120 度高溫瓷盤盛裝，藉以保持其鮮嫩風味。強調「一頭牛只能供應六客王品牛排」，以及「只款待心中最重要的人」做為行銷手法。對顧客而言，除了滿足口腹之慾外，同時也享受到舒適高雅的用餐環境與以客為尊的優質服務。

王品集團自1993年創立，這20年來年年都有代表性的活動，公司準則也不斷的革新。1997年率先推動服務業「月休八日」及「用勞動基準法規範」，在2001年推動「適客化服務」活動，隔年2002年制定「龜毛家族」條款，甚至2012年還舉辦了「儒道文化半部論語創王品」法說會。這20年來公司發展的歷史沿革及主要事件詳如附件二。

王品餐飲股份有限公司，簡稱王品集團，是家上市公司，總部位於台中市西區，其公司基本資料如下表2-1：

表2-1 王品集團的基本資料

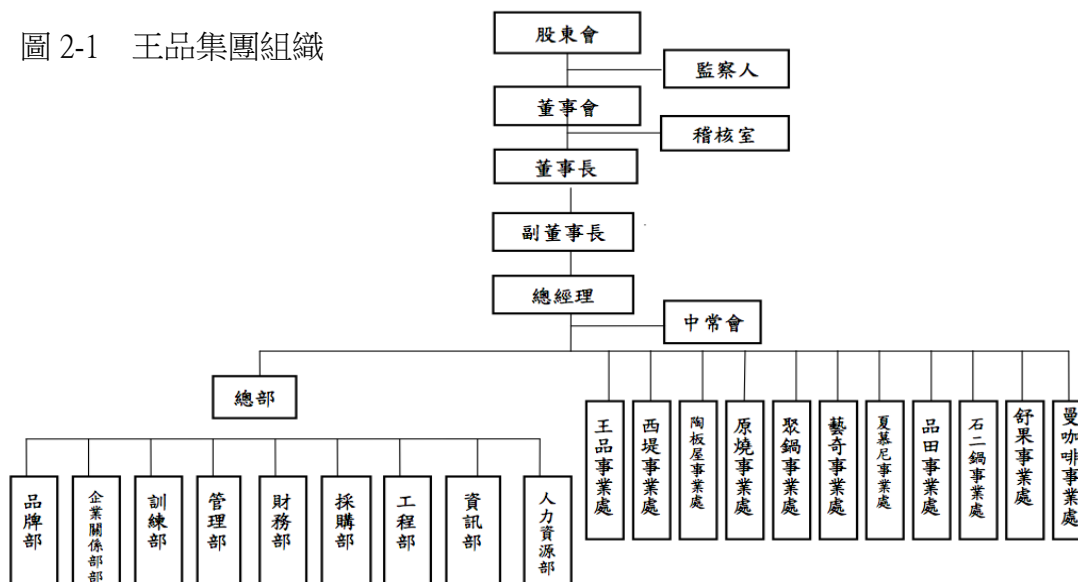
公司名稱	王品餐飲股份有限公司 (Wowprime, 簡稱王品集團)
公司類型	上市公司
股票代號	臺証所: 2727
統一編號	84630426
成立時間	1993 年12 月24 日
創辦人	戴勝益
董事長	戴勝益
總部	台中市西區台灣大道二段 (中港路一段) 160 號29 樓
產業	餐飲服務業
年營業額	新台幣148 億 (2013 年)
每股盈餘(元)	新台幣13.64 元
員工人數	台灣有12000人
公司網址	www.wowprime.com

資料來源：經濟部商業司、王品財報2013 年、網路資訊

貳、集團組織

王品集團最高階層為董事會，下面設有中常會與董事長。台灣事業群有總部管理處、王品事業處、西堤事業處、陶板屋事業處、原燒事業處、聚鍋事業處、藝奇事業處、夏慕尼事業處、品田事業處以及石二鍋事業處，如圖 2-1。

圖 2-1 王品集團組織



資料來源：王品官網-企業沿革 (http://www.wowprime.com/history_page.aspx)

參、產品門市

王品集團在拓展店面的速度之快，全台灣幾乎都有王品集團旗下餐廳的地方了，這兩三年甚至拓店到對岸，最遠還有到泰國，目標是要到整個東南亞地區都有王品集團的足跡。王品集團旗下原本只有王品牛排，走的是高單價一客一千多元的牛排店，而又陸陸續續發展出許多不同特色的餐廳，每間餐廳都擁有不同的風格，也擁有自己的消費族群。到 2011 年為止王品集團旗下已經有 11 種不同風格的餐廳(附件三)：王品牛排、夏慕尼新香榭鐵板燒、藝奇新日本料理、原燒優質原味燒肉、西堤牛排、陶板屋和風創作料理、舒果新米蘭蔬食、聚北海道昆布鍋、品田牧場日式豬排咖哩、石二鍋及曼咖啡等 11 個品牌，目前(2014 年)台灣地區總共有擁有 291 家連鎖直營店。

肆、經營理念

一、海豚領導學

戴勝益有一次在觀看海豚跳火圈時，領悟到訓獸師「即時獎勵、立即分享」的訓練方法，並將得來的靈感運用在企業管理上。對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。王國雄(2010)表示，讓店長成為老闆，這比訂定什麼制度都有效。制度只能規範最基本的東西，卻不容易要求到高標準。當了老闆，他就會自動要求。

一個有能力又努力的分店員工，從正式職員做起，升上組長、主任、副店長、代理店長、再到店長，最快大概兩年半就可以達成。所有升遷都是經由公開透明的筆試、口試決定。正式成為店長或主廚之後，就可以拿出資金入股(陳熾文，2006)。

由於各種福利設計，加上人性化管理，王品集團正職人員的流動率只有3%，遠低於一般業界的10%(王國雄，2010)。

二、一五一開店方程式

戴董事長還有一套他從經營王品所領悟到的「一五一方程式」。他認為設立一家新餐廳的資本額為一千萬元，那麼每年營業額應該要有五千萬元，每年獲利應為一千萬元，淨利為 20%，才是值得經營的餐廳，也就是說一年一定要回本！

然而，每個品牌因為產品、定位不同，所以負責的總經理就要調整人事、食材、租金、管銷等成本結構。如果每家店初期投入成本600萬元，每月營業額至少要250萬，盈餘要50萬，該品牌才能成立(陳芳毓，2008)。王品對新品牌的要求是，五年內的營業額一定要達到5億，淨利10%以上，倘若達不到此一標準，也得收掉(王國維，2010)。

三、必勝策略 17 字箴言

陳蓉芬(2005)說明王品集團之十七字箴言如下：

- (一)客觀化的定位：指市場潛力要夠大。戴勝益說，為符合客觀化的定位，「王品只做市場接受的東西」，不管是牛排、火鍋、燒烤，都是消費者慣用的餐點，王品現在不做市場上沒有的東西，未來也不會做餐飲業的烈士。
- (二)差異化的優越性：指產品的優越性及差異化的服務。戴勝益認為，當產品開始降價，它的生命週期就完了。因此，從王品牛排成立以來，最少有二百家以上的店以「王品」之名賣牛排，當他們為生存降價以求生存時，王品反而提高售價增加品牌差異性，將自己品牌優勢提升，拉大同業間差異化。
- (三)焦點深耕：指一個品牌只經營一種商品。戴勝益強調，「賣火鍋的店，不會同時賣牛排，或是又賣烤肉」，這是王品「焦點深耕」的堅持。

四、四大經營理念

戴勝益於1997年訂定王品集團「誠實、群力、創新、滿意」四大經營理念

- (一)誠實：指對人對事，以誠實為第一要務。對公司誠實、對同事誠實、對廠商誠實對客戶誠實、對家人誠實。表現出誠實的態度是，既誠意又實在。
- (二)群力：指群策群力，團隊精神。確信 $1+1+1=9$ 的正面連鎖反應。相信在群體的激勵之下，每一個人的潛能才能發揮到極致。
- (三)創新：指創意無限，行事成熟而不守舊；敢於向傳統挑戰；不迷信、不陳腐，任何決定以科學數字作分析。
- (四)滿意：指凡事要讓客戶滿意、讓公司滿意、讓周圍所有的人滿意。當然，也要自我滿意，但此非自滿，而是自謙。

伍、行銷策略

王品強調「客人是我們的恩人，我們的薪水是客人給的。」這樣的理念讓

顧客滿意度成為王品關注的目標。面對顧客的抱怨，王品的主管必定親自登門造訪，使顧客感受到王品的誠心誠意。當王品面臨業績衰退衝擊時，卻能重新整頓，檢討產品力、形象力、銷售力，從三方面適時出擊，重新定位王品的品牌形象，在消費者心中建立良好的品牌基礎，因為品牌定位是企業成功的命脈。以王品牛排為例：其品牌概念為「尊貴」，代表顏色為正紅；而其對於熟客的行銷方式可分為：

一、主要行銷策略

- (一)直效行銷：為針對高價位品牌、高社經地位消費層的行銷方式。雖然行銷成本高，但顧客回流率高。如寄送優惠券。
- (二)網路會員行銷：為針對中、平價位品牌，年輕消費層的行銷方式，行銷成本最低。如：會員入會禮、響應公益捐血活動、參加網路遊戲、部落格串連等活動，即可抽獎。

二、其他行銷策略

- (一)離峰行銷：提高離峰時間來客率行銷方式；分為春季、秋季與午間、宵夜之促銷活動。
- (二)簡訊行銷：針對中、平價品牌，年輕消費層的行銷方式。如：傳送活動訊息至會員手機。

針對新客戶的行銷方式可分為主要策略與其他策略：

一、主要策略

事件行銷：不斷推出新活動保持品牌年輕化，例如新店舖開幕、週年慶等活動。

二、其他策略

- (一)病毒行銷：轉寄、留言、參與討論等。
- (二)異業結盟行銷：與信用卡公司合作推出聯名卡消費有禮相送以吸引新客源。
- (三)廣告行銷：大眾媒體廣告，近來網路廣告頻繁，常有買一送一的活動。
- (四)節日行銷：一年當中「兩大五小」的節日。兩大節日(新年和聖誕節)；五小節日(中秋節、母親節、父親節、西洋情人節 & 七夕情人節)。另有畢業季節謝師宴、年終尾牙等。
- (五)媒體行銷：每月定期發新聞稿至各大媒體。舉辦大型活動時也會發新聞稿給各大媒體，使消費者有各品牌不斷辦活動的感受。

王品集團的行銷策略所採取的是一種整合性的行銷策略，由內而外做起，從內部行銷推展至顧客滿意度的追求，是一種由內而外的策略。王品旗下的事業體眾多，為了便於區隔市場，在產品、價格和服務方面都做了區隔。例如：王品牛

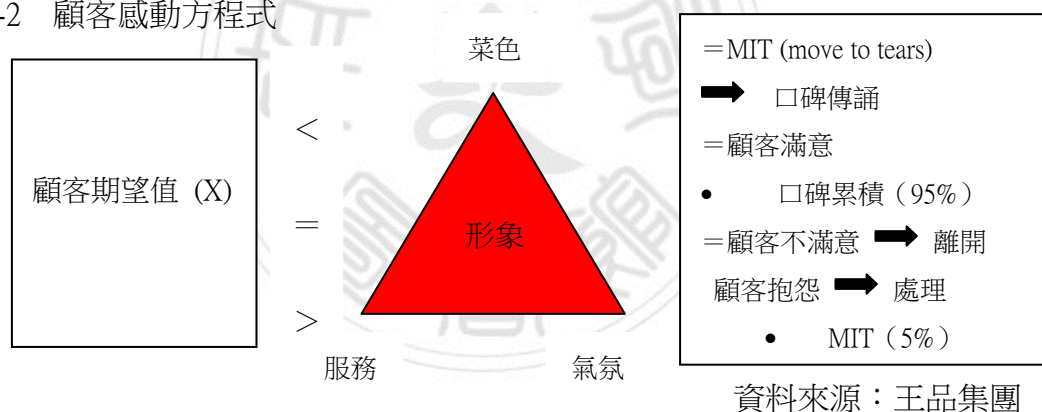
排以尊貴的服務為訴求，聚北海道昆布火鍋和原燒燒烤，以符合大眾一般口味的產品為經營焦點，一家店只經營一種產品，形成多品牌經營策略。在通路策略方面則採取直營連鎖方式來經營。

王品不打價格戰策略，對會員的優惠措施是以顧客為基礎來做考量。例如在特殊節日用贈送小禮物的方式來拉近顧客的心，同時也會搭配一些公益活動來進行。整體行銷策略以顧客為核心，除了建立顧客的忠誠度外，還以顧客的意見做為企業追求進步的基礎。並建立一系列的感動服務。

一、感動方程式

王品集團品牌總監高瑞訓表示：「餐廳通常是透過菜色、服務、氣氛和形象 4 個層面和消費者溝通，構成一個紅三角—菜色氣氛服務是紅三角的三個角，而三角中間是形象。如果紅三角大於顧客期望值，顧客就會受到感動，口碑就會被傳誦；如果兩者相等，顧客也會滿意，口碑就會累積。但如果顧客對於餐飲、服務或裝潢、氣氛不滿意時，通常95%的顧客就會離開，另5% 顧客產生負面回饋；但若能做好顧客抱怨處理，顧客還是會再上門的。」(圖2-2)

圖2-2 顧客感動方程式



二、化蝶五部曲

王品集團訓練總監張勝鄉(2009)提出「化蝶五部曲」(表2-2；圖2-3)。強調顧客用餐目的不同，需求也不同，可提供的服務也需不同，例如：饕客用餐，在享受美食；商務客人的需求在於達成交易；情侶用餐，需要親密的氛圍；朋友聚餐，主要是增進友誼；而家庭聚餐，重視幸福的感覺。

表2-2 化蝶五部曲

項次/ 服務內容	節奏/ 目的	說明
首部曲 (SOC) 標準化一般服務	緩板 穩紮基礎	透過對服務人員在用語、帶位、上菜、桌面擺設等標準化訓練，讓每一位顧客都能享受到一致的服務品質。
二部曲 (Special Time) 特殊用餐目的滿足服務	慢板 妥善計劃	每顧客用餐目的不同，需求也不同，對於過生日的顧客，會贈送蛋糕、小點心等；對於慶祝結婚日的顧客，則為其拍照並以桌卡方式製作「結婚紀念卡」，做到「不同用餐目的，不同的服務」。
三部曲 (PTP) 個人化貼心服務	平板 詳細觀察	即使是同桌、點同樣餐點的顧客，也會因個別差異，需要不同的服務。例如：老人與小孩吃的牛排可能需要嫩一點；男女的喜好可能也不相同。
四部曲 (MOT) 關鍵時刻感動服務	快板 瞬間反應	除了留意不同顧客的差異性之外，即使是同一顧客，在不同的時段也會有不同的需求。例如：剛開始可能肚子較餓，上菜速度要快一點，等吃完主菜後，肚子吃飽了，上菜速度可放慢，甚至可以與顧客聊聊天。
五部曲 (I&C) 創新、創意印象嵌入服務	急板 蒐集點子	顧客是否會再度光臨，與每次體驗是否能留下美好的回憶有關，因此，除了提供上述服務外，還要有創意，才能讓顧客印象深刻。

資料來源：王品集團(2014)

圖2-3 化蝶五部曲



資料來源：王品集團(2014)

陸、企業文化

劉採卿(2012)訪問戴勝益王品的獨特企業文化為何？戴勝益認為經營餐飲連鎖事業最大的挑戰在於如何讓每個員工都有發自內心為客戶服務的心，此種認知與文化需要長時間的養成孕育。因此投入非常多的心力和時間來塑造王品企業文化。做了以下的說明：

一、龜毛家族(KM Family)

龜毛，是王品集團的特色，也是根本。遲到罰錢，親戚禁止進入公司任職，不准收回扣，任何人不得接受廠商 1 百元以上的餽贈.....龜毛的可不只這些。「龜毛家族條款」²²洋洋灑灑羅列了二、三十條的規定。一如王品集團董事長戴勝益所言，「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。」論規矩、條款，恐怕沒有企業比王品集團更龜毛了。

二、王品憲法

「王品憲法」²³是指王品集團的員工最高守則，包括不能炒股票等；其中開

²² 一、遲到者，每分鐘罰100 元。二、公司沒有交際費。（特殊狀況需事先呈報）三、上司不聽耳語，讓耳語文化在公司絕跡。四、被公司挖角禮聘來的高階同仁（六職等以上），禁止再向其原任公司挖角。五、高階同仁「擴大視野」目標：每年在世界各地完成100 家餐廳的用餐經驗。六、中常會和二代菁英，每天需步行10000 步。七、迷信六不：不放生、不印善書、不問神明、不算命、不看座向方位、不擇日。八、少燒金紙：每次拜拜金紙費用不超過100 元。九、對外演講每人每月總共不得超出二場。十、演講或座談會等酬勞，當場捐給兒童福利聯盟文教基金會。十一、公務利得之紀念品或禮品，一律歸公，不得私用。十二、可以參加社團，但不得當社團負責人。十三、過年時，不需向上司拜年。十四、上司不得接受下屬為其所辦的慶生活動。（上司可以接受的慶生禮是一張卡片、一通電話或當面道賀）十五、上司不得接受下屬財物、禮物之贈予。（上司結婚時，下屬送的禮金或禮物不得超出1,000 元）十六、如屬團體性、慰勞性及例行性且在公開場所之聚餐及使用飲料，上司可以使用，不受贈予規範。十七、上司不得向下屬借貸與邀會。十八、任何人皆不得為政治候選人。十九、上司禁止向下屬推銷某一特定候選人。二十、選舉時，董事長不得去投票。二十一、購車總價不超出150 萬元。二十二、不崇尚名貴品牌。二十三、不使用仿冒品。二十四、辦公室夠用就好，不求豪華派頭。二十五、禁止作股票，若要投資是可以的，但買進與賣出的時間，需在一年以上。二十六、個人儘量避免與公司往來的廠商作私人交易二十七、除非是非常優秀的人才，否則勿推薦給你的下屬任用。二十八、除非是非常傑出的廠商，否則勿推薦給你的下屬採用。二十九、股東分紅的十分之一回饋給公司或同仁，乃是合理的情義。

²³ 一、任何人均不得接受廠商 100 元以上的好處。觸犯此天條者，唯一開除。二、同仁的親戚禁止進入公司任職。三、公司不得與同仁的親戚作買賣交易或業務往來。四、舉債金額不得超出資產的 30%。五、公司與董事長均不得對外作背書或保證。六、不作本業以外的經營與投資。七、投資遵照 151 方程式。八、奉行「顧客第一，同仁第二，股東第三」之準則。九、懲戒時，需依下列四要件，始得判決：A.當事人自白書 B.當事人親臨中常會 C.公開辯論 D.不記名投票。十、同仁的考績，保留 15%給「審核權人」與「裁決權人」作彈性調整。十一、每週五開中常會，集體決策。十二、財務、人事、採購徹底公開，所有同仁均可以隨時查核。十三、不得有企業內

宗明義第一條規定，是任何人均不得接受廠商或客戶100元以上的好處，觸犯者唯一開除，上從董事長下至清潔人員，一體適用。當然還有不乏貼心的「孕婦特別條款」，主軸就是「孕婦最大！」懷孕員工想休息可隨時請假、開會孕婦先選座，並享有優先離開權，避免被人潮擠壓，除了龜毛也有人性的一面。

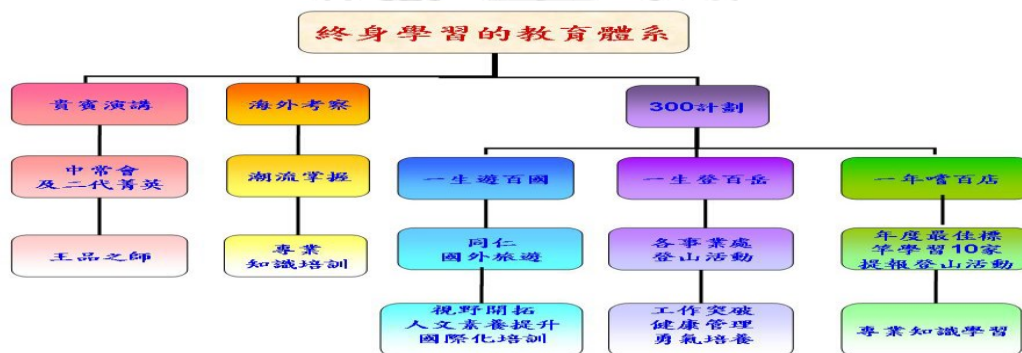
三、五不政策

第一、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。第二、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。第三、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年以上。第四、不作業外投資。做餐飲就只做餐飲，也就是不忘掉本業。第五、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。

四、終身學習

「王品創造餐飲文化的用心，處處的關心，就是從終身學習開始」。戴錦娥(2011)表示王品集團訓練部每年均提出年度教育訓練計劃，並配合政府教育訓練補助專案進行，配合公司之目標，針對各級同仁所需之本職學能及專業技能，擬定出「教育學分制」(206學分制)工作站學分、總管理處學分、事業處學分、學科學分及企業外訓學分。各項訓練課程，鼓勵同仁終身學習，並將教育訓練與同仁職涯發展相結合，以有效發展公司之短、中、長期發展策略，並適才適所的訓練發展。對其人文、健康、職涯之訓練，亦擬有社會學分來進行培訓，傳承之訓練體系，稱之為終身學習(圖 2-4)。

圖 2-4 終身學習教育體系



資料來源：戴錦娥(2011)

婚外情。十四、禁止於公司內嚼檳榔。十五、廚房不得抽菸。十六、不准賭博。十七、各單位主管需關照單位之懷孕同仁，一切以安全與健康為第一考量。十八、高階幹部，一律入股成為股東。

柒、小結

戴勝益於 1993 年在台中市文心路開設第 1 家王品台塑牛排，並以 1 頭牛只做 6 客牛排的行銷手法一炮而紅。自 1997 年王品集團成立後，業務逐日擴張，先後經營王品台塑牛排、外蒙古全羊大餐、一品肉粽、金氏世界紀錄博物館等，橫跨餐飲、樂園事業。

跨業界多元的經營讓整個王品集團在品牌定位、市場區隔、經營管理制度上漸漸模糊焦點，終日為業績疲於奔命，投入大量資金和資源但是投資報酬率卻無法成正比，戴勝益看著事業無法持續發展，公司的若要再長期經營將會是一項嚴苛的負擔。

因此戴勝益毅然切斷與集團不相干的事業，將外蒙古全羊大餐、一品肉粽讓售，讓事業焦點深耕，專注於王品台塑牛排餐廳事業，並於內部進行標準化、合理化的工作。

1999 年，王品發生第一次大衰退，年營收大跌 25%。這一年，全台灣的企業都不好過。中國大陸以「中國工廠」的姿態崛起，廉價的工資早已吸引許多台商西進；留下來的企業，又遇上九二一地震重創，索性也放棄了震毀的工廠廠房，去中國另起爐灶。台商走了，專做商務客生意的王品牛排，也一落千丈。

戴勝益發現若要不受景氣波及，就必須針對不同客層、在不同市場、開出不同品牌。因此戴勝益決定進行醒獅團計畫以「多品牌經營」讓王品集團的旗下企業發揮所長。為使品牌經營無後顧之憂，更制訂一連串的標準化規則，輔佐內部創業品牌的經營，輔助研究發展、行銷佈局、人力資源、資訊系統讓每個品牌創造更佳業績。成為今日的「王品集團」。

研究者認為王品集團是個有歷史、有組織、有規模、有理念、有策略及文化的連鎖餐飲業。經營的用心令人直佩服，不愧是餐飲業的龍頭，雖已有多人的研究，但事業深奧之處無所不在，值得繼續探索一窺究竟。

第二節 連鎖餐飲業

壹、連鎖餐飲業

一、台灣餐飲業的發展現況

台灣餐飲業隨著時間的遞沿發展出五大階段²⁴：

(一)清末民初、日據時代～1945年

以臺灣各地市集廟宇的小吃為主，如1873年的基隆廟口小吃就已經開始，但直到光復後才興盛。另外1900年(民前11年)臺南度小月擔仔麵成立，迄今本身雖仍維持小吃店，但已有將肉燥裝成罐頭的食品業伴隨發展。此外「臺南擔仔麵」已成一餐飲代名詞，臺北、臺中有20年歷史的餐廳即以此為名營業，以台菜海鮮訴求。

此時期引進西方餐飲管理概念的第一家西餐廳「波麗路」於1934年在臺北民生西路開幕，可視為臺灣餐飲史上一大指標，現代化「餐飲管理」的概念出現。另外1942年日據時期尚有臺南市沙卡里巴市集小吃，而明末清初臺灣苗栗的客家菜系發展已見端倪，這些都有史料記載。

(二)臺灣光復政府遷臺（1946年～1955年）

此時期有人歸之為「艱苦期」，因民國34年臺灣光復後4年內未及建設繁榮，國民政府撤遷來臺。餐飲業發展以日本統治時期影響的延續及同屬閩南菜系的福州菜為主，當時公共食堂的盛行塑造出臺灣菜的雛形，較奢侈的就是「酒家菜」的經營方式，如蓬萊閣的臺菜。

(三)發展觀光事業時期（1956年～1978年）

此一時期臺灣內部面臨各省菜系融合的衝擊，外部又面臨傳統農工社會的轉型，經濟結構的調整，促使餐飲業種、業態如雨後春筍般地蓬勃發展。在政府「家庭即工廠」口號下，臺灣人民所得獲得改善，使得外食機會增多，在供需調和下，刺激了各省菜系的互別苗頭、齊駐臺灣。最值得一提的是此一時期的臺菜餐廳，因為受到觀光事業發展、來華旅客激增，尤以日本人為主力市場的失衡結構下，

²⁴ 轉引自馮紹祥(2010：26-27)

日本人的偏好造成酒家派、新北投派臺菜系的抬頭，北投一帶成了觀光餐飲的發展重心。在這23年中，隨著經濟的改善，臺灣餐飲業開始朝向多樣化發展，各大菜系雄霸一方，但卻鮮有多元的擴張。

（四）旅館餐飲及麥當勞連鎖時代（1979年～1989年）

1979年政府開放國人出國觀光，這一時代臺灣的經濟全面飛揚、股市上萬點，買股票已成為全民運動，「早上看盤，下午喝茶，晚上吃大餐」，瘋狂程度令全世界為之咋舌。但也因此之故，沉溺於金錢遊戲的同時，竟意外地成就了此一時期既多樣又多元的餐飲業，短短的12年中因消費力、投資力空前，由國際觀光旅館帶頭，啟動旅館餐飲高消費高服務品質的飲食趨勢，這可從旅館餐飲演進的過程一窺各個時期餐飲發展的全貌。

（五）全面連鎖化時期（1990年迄今）

自1984年麥當勞進入臺灣市場影響深遠，此後國際連鎖餐飲經營持續在國內升溫，這當中可以1990年為分界。1990年下半年，臺北市內一口氣有凱悅、麗晶、西華三家國際性連鎖旅館成立，不僅對國內旅館經營生態造成震撼，同時挾其國際化的影響力，其旅館餐飲經營亦成為本土餐飲指標。

二、連鎖的定義、型態及特性

台灣連鎖協會在2003年至2008年3月，以郵寄、傳真、電話與網路調查方式同步進行連鎖業普查。統計登錄之連鎖總部，共有1374家，台灣地區連鎖體系，共分四大類：1.綜合零售類 2.一般零售類餐飲 3.服務類 4.生活服務類(2008台灣連鎖年鑑)。根據台灣商會對「加盟連鎖」所下的定義為：須具備兩家以上類似的商店，連鎖體系總公司提供倉儲、採購、廣告、行銷策略之協助，並以高度的議價能力降低成本而形成規模經濟。

同時並對各連鎖店之促銷活動、產品、定價、通路等予以協助，遵行一致的經營策略。以往國內外學者、機構對於連鎖店的定義都大同小異。連鎖餐飲業是指具有兩家或兩家以上形象相同的營業據點，由國內或國外總公司集中控制，且具有相同的政策、經營概念，管理統一、企業識別系統一致的經營型態。學者將連鎖餐廳定義為餐廳服務、訓練、產品，以及裝潢的規格化（高秋英，1999）。

根據中華民國連鎖店協會會員連鎖企業的實際作法，他們將台灣連鎖經營型態分為直營連鎖及加盟連鎖兩種經營型態，而加盟連鎖又可細分為特許加盟連

鎖、自願加盟連鎖。敘述如下²⁵：

- (一) 直營連鎖 (RC ; Regular Chain) : 由總公司完全投資，直接經營的連鎖店家，其經營權屬於連鎖總部，總部掌握絕對的指揮控制權。如：三商巧福、鼎泰豐、王品等。
- (二) 特許加盟 (FC ; Franchise Chain) : 加盟店設立所需資金大部分由加盟者負責，所有權雖由總公司與加盟主共有，但是以加盟者為主。加盟處透過總部或區域加盟公司締結契約後，依契約規定使用商標、裝潢、商品、服務及經營模式。由總公司授權加盟店各項經營的技術與軟體，並向加盟店收一定比例的權利金與指導費。例如：統一超商特許加盟店、丹堤咖啡、台灣麥當勞等。
- (三) 自願加盟 (VC ; Voluntary Chain) : 分店的設立所需的資金、人力全部由加盟者自行負責，所有權屬於加盟主。依照加盟主與總部的契約規定，使用相同商標、裝潢與選擇性使用商品、服務及經營模式。和同業採共同進貨及共同促銷商品的活動，各零售店因此可降低商品成本，並強化其競爭力量。例如：統一麵包店、美而美早餐、美芝城早餐等。

三種連鎖經營型態各有其優缺點(表 2-3)，但以直營連鎖的方式較能提供良好的服務，拓展的速度卻較慢；特許加盟與自願加盟可以迅速發展，但在管理上比較困難。

成功的連鎖店經營，有賴於總公司與各連鎖店的良好分工，連鎖體系的特性就是簡單化、明文化、專業化、和標準化的原則。李幸模(1995)指出四個要件：

1. 經營觀念一致：經營觀念、價值觀、顧客服務、企業文化等透過教育訓練使其一致。
2. 企業識別系統一致：外表包裝如招牌、裝潢、購物袋等識別物一致，口號一致，儀式一致，內外皆一致化。
3. 商品服務一致：賣場商品陳列、標價、促銷等所提供的服務皆一致化且每家店都相同，促使消費者到每家店消費皆有相同感受。
4. 管理制度一致：強調標準化一致性，管理制度是維護標準化的主要工具，須建立一套標準化之經營管理系統。

²⁵ < 連鎖加盟的定義 >，上網時間：民國 103 年 7 月 23 日，取自 http://203.68.0.44/stone/ea/unit_13/unit_13_1.htm#連鎖加盟的定義

表 2-3 不同連鎖經營型態優缺點之比較

比較項目\連鎖型態	直營連鎖	特許加盟	自願加盟
資金	總公司完全投資 經營成本最高	總公司佔部份股權經 營成本次高	各店自行投資經營成 本最低
契約之訂定	不是由契約結合 而成，連鎖店屬總 公司所有	由契約結合而成	由契約結合而成，連 鎖店所有權不屬於總 公司
經營權	全部屬於總公司 完全參與連鎖店 的經營	部份歸各店主，輔導 連鎖店的經營	各店主控制連鎖店的 經營
企業形象	較易維持一致	較易維持一致	較不易維持一致
營業費用與利潤	分享連鎖店利 潤，並分擔其費用	分享連鎖店部份利 潤，並分擔其部份費 用	不分享連鎖店利潤， 亦不分擔其費用
權利金	不收連鎖權利金	收取連鎖店權利金	收取連鎖店權利金
商品進貨	總公司統一進貨	總公司統一進貨	店主有較大的自主權
價格	統一售價	統一售價	售價的彈性較大
Know-how 與教育訓練	總公司全套提供	由總公司全套提供	自行利用
連鎖店店數成長	較慢	較快	較快
約束控制力	較佳	較佳	較差

資料來源：同註 25

三、連鎖餐飲業龍頭

根據中華徵信所出版的「台灣地區大型企業排名TOP5000」資料顯示，餐飲業中TOP10業者在2008~2012年間總營收成長約51.5%，近五年皆呈現成長現象。這些進榜都是連鎖餐飲業分別有王品餐飲、統一星巴克、安心食品服務、爭鮮、美食達人、華膳空廚、三商行、長榮空廚、高雄空廚等。近兩年TOP10業者成長率以王品餐飲掛帥(表2-4)²⁶且近五年餐飲業的龍頭皆為王品餐飲(表2-5)²⁷。

²⁶ 張婉瑤(2014/04/22)，〈餐飲業 餐飲業成長力道大 不容小覷〉，《中華徵信所》，上網時間：民國 103 年 7 月 28 日，取自

<http://www.credit.com.tw/credionline/Epaper/IndustrialSubjectContent.aspx?sn=50&unit=254>

²⁷ 同註 25

表2-4 近兩年餐飲業TOP10業者之成長率

公司名	2011年營業額 (單位：億元)	成長率	公司名	2012年營業額 (單位：億元)	成長率
王品餐飲	76.99	33.81%	王品餐飲	96.82	25.76%
統一星巴克	52.63	21.62%	統一星巴克	59.52	13.10%
爭鮮	46.44	12.21%	安心食品服務	41.71	4.75%
安心食品服務	39.82	17.12%	美食達人	34.09	0.26%
美食達人	34	-1.85%	華膳空廚	19.69	13.15%
高雄空廚	18.61	12.01%	長榮空廚	19.26	12.13%
三商行	18.07	7.82%	瓦城泰統	19.09	24.72%
華膳空廚	17.4	6.26%	鼎泰豐小吃店	19	--
長榮空廚	17.18	12.87%	三商行	18.21	0.78%
瓦城泰統	15.31	39.18%	鼎王國際餐飲	14.73	--

資料來源：同註25

表2-5 近五年餐飲業TOP10業者排名

排名	2008	2009	2010	2011	2012
1	王品餐飲	王品餐飲	王品餐飲	王品餐飲	王品餐飲
2	爭鮮	爭鮮	統一星巴克	統一星巴克	統一星巴克
3	統一星巴克	統一星巴克	爭鮮	爭鮮	安心食品服務
4	美食達人	美食達人	安心食品服務	安心食品服務	美食達人
5	三商行	三商行	美食達人	美食達人	華膳空廚
6	華膳空廚	高雄空廚	三商行	高雄空廚	長榮空廚
7	長榮空廚	華膳空廚	高雄空廚	三商行	瓦城泰統
8	高雄空廚	長榮空廚	華膳空廚	華膳空廚	鼎泰豐小吃店
9	雲雀國際	六福開發	長榮空廚	長榮空廚	三商行
10	新天地國際	達美樂披薩	六福開發	瓦城泰統	鼎王國際餐飲

資料來源：同註25

貳、小結

從清末民初至今，這百年，台灣餐飲業一路走來歷經不同時期隨著時間不斷的蓬勃發展，大型餐飲業逐漸走向全面連鎖時期，但並非每一家都能成功獲利，王品集團卻一枝獨秀，成為連鎖餐飲業成功的指標與學習的對象。

研究者發現台灣業者在邁向大型化與連鎖化的過程中，目前遇到最大的瓶頸就是在管理能力與中高階人才的不足。餐飲業的龍頭王品集團在餐飲業界樹立了典範，成功並非偶然，的確值得好好的研究。

第三章 研究方法

第一節 研究對象

本研究之研究目的在於探究王品集團的品牌故事行銷。為確保故事來源與內容之正當性與正確性。本研究僅針對王品主動發佈之官方故事做分析，對外公開之故事通常見於品牌官方網站以及相關的書籍之中。

壹、王品官方網站

品牌的官方網站是品牌與外部溝通的管道之一，品牌在官方網站所建置的訊息代表了品牌對外的發言，品牌在官方網站建置的訊息是經過品牌管理團隊雕琢且公開的(表3-1)，理應符合本研究從品牌的角度探討企業組織如何說品牌故事之取樣目標。

表 3-1 王品集團各品牌官方網站

品牌	官方網站
王品台塑牛排	http://www.wangsteak.com.tw/original.htm
西堤	http://www.tasty.com.tw/let_pre.htm
陶板屋	http://www.tokiya.com.tw/store_all.htm
原燒	http://www.yuanshao.com.tw/something.htm
聚	http://www.giguo.com.tw/
藝奇	http://www.ikki.com.tw/about.htm
夏慕尼	http://www.chamonix.com.tw/about.htm
品田牧場	http://www.pintian.com.tw/store.htm
石二鍋	http://www.12sabu.com/map.htm
舒果	http://www.sufood.com.tw/space.htm
曼咖啡	http://www.famonn.com/store.htm

資料來源：本研究整理

研究者發現 11 個官方網站的建構都有相仿的模組，網站首頁有 6 個子選項可分類為品牌介紹、門市據點、產品及價格、一般的好康、會員的獨享及網路問卷。這 6 項中我們從「品牌介紹」來找尋故事文本，但網站上著墨於品牌字面的

解釋及美化產品的詞句，以及品牌得獎的榮耀，這些比較偏向於業者形象式的廣告，而非深入人心的故事。

貳、王品集團的專書

市面上已出版發行有關王品集團的書籍有 4 本，分別是一、《董事長，愛說笑—品味生活，快意人生》。二、《敢拚能賺愛玩—王品，從細節中發現天使》。三、《WOW！多品牌成就王品》。四、《王品不可思議》。這四本專書乃由王品集團高層主管親著或口述而成，皆和王品、故事、品牌有相關，理應符合本研究從品牌的角度探究企業組織如何說品牌故事之取樣對象。

一、《董事長，愛說笑—品味生活，快意人生》

2000 年由聯經出版公司出版，作者戴勝益。這是一本以「大自然」為題材、以思考哲學的角度切入完成 74 篇寓言小故事的書籍。在書中，可以看到一位高階主管是如何看待人生的，隨時向大自然學習，因為他說：「大自然沒有情緒、沒有蒙蔽、沒有虛假」大自然給他啟發、給他頓悟、給他快樂。本書收集他過去的學習心得。

研究者認為本書作者從大自然現象解釋人生哲學，是本小故事大道理的書籍，但內容並無直接論及王品有關的人事物，因此不足成為品牌故事取樣的對象。

二、《敢拚能賺愛玩—王品，從細節中發現天使》

2010 年由王品副董事長王國雄著作，這本書特別的是運用了許多王品人的故事來表現，以分享「企業經營好故事」的第一手觀點寫就三大主題：「同仁安心篇」、「成長訓練篇」、「經營管理篇」，21 則故事完整呈現王品集團成功的核心價值與具體實踐的「王品家法」，不僅對一家企業的成功有所學習，對於書中所不斷提起的「一家人」精神也特別有感觸。

研究者認為以人為本的故事很有說服力。正向、堅持、勵志的生活體驗，對人的關懷和潛能的發揮落實到管理的步驟與細節上，把員工當家人，把企業當志業，對消費者而言這企業是溫暖、安心與熱情的。這是一本企業文化的「故事書」。

三、《WOW！多品牌成就王品》

2012 年由王品品牌幕後操盤手— 高麗訓所著作，分享多品牌創新經營 7 部曲，追求好品牌的 11 個觀念，品牌定位紅三角，10 大品牌行動，10 大行銷活動，從品牌延伸、品牌資產檢驗到內部管理，以王品及近 100 個國內外企業實例相映，以近 30 位品牌行銷大師名句佐料。

研究者認為整本書的脈絡是從品牌的觀念談起，再以他自己化為理論的見解詳述，介紹品牌經營的操作手法及重要性，整本書可堪稱為品牌行銷的教科書、工具書，王品的品牌只是他書中品牌行銷成功例子的其中之一，但卻稱不上故事書。

四、《王品不可思議》

2013 年由「王品之師」的何飛鵬導讀，陳芳毓著作。作者花了 5 年的時間，貼身觀察戴勝益及其團隊，甚至一起登山攻頂，終於發現王品集團站穩台灣餐飲龍頭成功的祕訣。本書由 71 篇故事串起戴勝益二十多年來艱辛創業路，如何帶領員工打天下，稱霸餐飲界。從基層員工開始講起，洗碗工、廚師、工讀生等人帶來的生命價值，暢談王品的龜毛文化，以及攀登百岳時的管理體悟。

研究者認為本書作者以創業者的角度解讀王品的管理特色，故事令人驚呼連連，對內凝聚了員工的向心力，對外感動了消費者的同理心，這是一本深具寓意的「王品故事書」。

參、小結

王品用故事傳遞一家店的風格調性，用故事凝聚一集團的整體性。王品集團各個品牌彼此獨立又各具特色，每家店有自己的故事，每一個品牌自己就是故事，集團核心又有其中心思想的故事。戴勝益在《敢拚能賺愛玩》書中說：「王品的管理，簡單到只需故事。」。本研究藉由分析感動同仁的故事，感動客人的故事，了解王品集團是如何以故事進行品牌行銷。

王品的品牌故事在經營者不藏私的態度下，已經不算是企業機密而且廣為傳頌，戴勝益、王國雄透入自己的思想，藉由出書的方式把王品故事分享給每一個人。研究者認為在多品牌的經營下，「王品」已經具備品牌的象徵符號了。如此的故事文本皆可表徵為品牌故事，那品牌故事就具有故事行銷的意義了。

本研究對研究對象的故事豐富程度進行篩選，符合的個案除了必須陳述品牌

故事的經營起源與歷程之外，對品牌的理念、品牌的歷史與各項公司的作為等應有更加深入的描繪。因此選定《敢拚能賺愛玩－王品，從細節中發現天使》及《王品不可思議》兩本書籍共92則故事作為研究分析對象。



第二節 品牌故事行銷

壹、故事、敘事與說故事

一、故事(story)與敘事(narrative)的定義

有些學者認為，故事等同於敘事(轉引自黃光玉，2006)。比較狹義的觀點則把現象稱為「故事」，對現象的敘述過程則稱為「敘事」(Pluciennik, 1998，轉引自吳芝儀，2005)。Vincent(2002)也認為「敘事」是在故事中加入觀點，認為敘事是透過敘述者所說的故事。

Hendry(2007)提到，敘事並非真實世界的再現，敘事者在陳述時，陳述者因為覺得某些事物是重要的，或者覺得事物具有關聯性，因此敘述出來的內容受到陳述者個人看法的影響；再者，基於陳述者的敘事方式與風格等因素，敘事是陳述者所建構的產物而非經驗的再現。本研究認為，基本上，敘事就是在一個選擇的過程中，陳述者選擇「說」什麼、「不說」什麼、「強調」什麼、「不強調」什麼。

本研究認同研究敘事不能忽略陳述者的觀點與意圖，但本文之研究重點為「品牌故事」。許多業者使用「品牌故事」(brand story)此一辭彙，而不使用「品牌敘事」(brand narrative)，但事實上品牌指涉的是經過品牌團隊表述後的產物，企業主在敘事過程中選擇說品牌的什麼，以及不說品牌的什麼。也就是說，在行銷傳播的領域，「品牌故事」與「品牌敘事」兩名詞的意涵並沒有太大的差別。因此，本文延續使用「品牌故事」詞彙，並視「故事」與「敘事」為同義詞，若有特別的情況，再另行說明所用詞彙的意思。

二、故事與敘事的研究發展

有關敘事與故事的研究起源於文學領域，可追溯至亞里斯多德(Aristotle)的《詩論》(*Poetic*)。亞里斯多德認為故事由三大部份組成：開始(beginning)、中場(middle)、結束(end)。到了1960年代，「敘事論」(narratology)盛行於法國的結構主義文學理論，其分析焦點在於描述一個特定敘事的特殊結構和其影響效應。

同時期，俄國形式主義學者 Tomashevski(1965, 引自Franzosi, 1998，轉引自吳芝儀(2005)將故事(story)與情節(plot)區分開來，學者認為在情節中，事件是依據因果關係加以安排連結的。這時期，著有《俄國童話形態學》(*The Morphology of The Folk Tale*)的學者Propp，研究故事組成單位的組織與通則為重點，分析俄國一百

則民間故事，認為民間故事的層面不論怎麼變化，可以歸納出八種角色與三十一種功能事目 (Branston & Stafford, 2004)。

爾後，其他不同領域的學者對敘事研究的興趣被點燃，漸有許多研究關注的層面擴展到人類掌握生活世界的模樣、認為人類思考組織方式也是一種敘事過程(敘事思考)。Sarbin 提到(1986, 引自吳芝儀, 2005)，哲學或心理學領域的敘事研究，是衍生自現象學(phenomenology)對人類經驗之本質與結構的研究，認為人類經驗的基本結構即是敘事的形式。繼文學領域探討敘事研究之後，敘事分析也應用於人類學、社會學、心理學、教育學等。近幾年，企業界與管理學界提出故事管理(story management)的觀念，「故事行銷」(storymarketing)的相關研究也隨之因應而生。

三、故事的要素

丹麥行銷實務界的 Fog, Budtz & Yakaboylu (2005)綜合多年來從故事行銷的經驗，歸納出典型故事有四大元素：訊息(message)、衝突點(conflict)、角色(characters)、情節(plot)，茲將他們的觀念說明如下：

(一) 訊息(Message)

這是指說故事者在說故事時所傳達的核心訊息，通常也是說故事的緣起，它構成故事的主軸，其實就是意識形態，或是一種觀點立場、看法。透過故事的陳述，訊息更容易被理解及內化。不過，當一個故事有超過一個的核心訊息時，這則故事會有混雜不清楚的風險。

(二) 衝突點(Conflict)

衝突是一則好故事的驅動力。由於人們喜歡處於和諧平衡的狀態，當生活中衝突發生的時候，人會本能地想辦法使狀態回到平衡和諧的狀態。通常在故事裡，當和諧平衡的狀態被破壞，人物角色會感到不安，致使他們想去挑戰現況，以找回平衡，故衝突是促使人們找回平衡的驅動力。一則有衝突點的好故事能吸引我們，它滿足接收者從混亂中返回秩序的情緒需求。故事的命脈就處在以下兩件事的張力關係裡：「不可預測的混亂」與「可預期的和諧」。衝突點越出色，故事越有張力，但是衝突不可以太過頭，因會導致故事的接收者困惑，而難以產生吸引力。如果故事的狀態太混亂，就跟全部都和諧是一樣糟的狀況，當情節中混亂與和諧的部份在各半的狀態時，能構成好故事。

(三) 角色(Character)

為了要讓故事的接收者能沉浸在故事中，每個角色必須是可辨識，並且在故事中都扮演特殊的意義。Fog, Budtz & Yakaboylu(2005)提出童話故事的人物角色模

式(Fairy Tale Model)，他們認為童話故事中有五種人物角色與一個終點目標(goal)，這五種角色分別為：

- 1、英雄(Hero)：英雄企圖達成故事中的目標(goal)。
- 2、敵人(Adversary)：敵人是阻擾英雄達成目標的人。
- 3、支持者(Supporter)：支持者是適時給予英雄幫助的人。
- 4、施主(Benefactor)：在背後促成英雄打敗敵人完成任務的人叫施主。
- 5、受恩者(Beneficiary)：獲得恩惠者叫受恩者。

Fog, Budtz & Yakaboylu(2005)認為，企業組織打造品牌時，所說的故事可以參照童話故事模式，使故事中的角色鮮明而具有意義。

(四) 情節(Plot)

當核心訊息、衝突點、角色都有了，構思故事的人就要發想情節如何發展。隨著時間演進而情節有所發展對故事來說是很重要的。傳統來說，故事情節有開端、中間的轉承過程、結局。中間發生的變化是為了讓衝突點爆發，並設定往後的發展，當衝突解決的時候，故事則進入尾聲。當衝突逐漸擴大到一個看似無法挽救的點時，英雄會在那時做出一些決定性關鍵去影響故事結果，那就是故事的高潮。完整的故事，不僅細節交代清楚，主要的事件也很鮮明。

除了以上丹麥業者的觀點以外，Vincent(2002)在探討傳奇品牌如何說故事時曾指出，構成故事的基本單位是節拍(beat)，其他研究可能會以事件(event)、段落(phrase)、幕(Scene)、章節(chapter)等說法來描述此一基本要素，而節拍就是一組因果關係的發生(cause and effect)。

Vincent(2002)指出，說故事時有三大重點要注意：情節、人物角色、美學，其中說明如下：

(一) 情節

包含開始、中場、結束。沒有情節，就沒有故事，而且情節定義了故事中的行動。

(二) 人物角色

使情節中的行動可以產生，沒有人物角色就無法發展情節。善於說故事的品牌，一方面讓品牌在消費者的生活中成為角色，另一方面，品牌使得消費者在生活中扮演自己的角色更有說服力。

(三) 美學

在敘事中的效果，有若服裝、陳設、陳述風格、修辭技巧等要素，使得這個

故事更出色。

Vincent(2002)與Fog, Budtz & Yakaboylu (2005)皆認為衝突在故事結尾時會獲得解決，意即故事會有結束的時候，也就是故事的終止，但是故事不一定有完整的結局形式。Martin([2004] 2005)指出，在文學領域中這種有確定結局的故事是封閉性的敘事；結局不確定而可以繼續「寫下去」的故事則是開放性的敘事。

參考亞里斯多德研究故事的觀點，Vincent提出，一般故事的開始在導入情境，中場的重點在鋪陳故事的錯綜複雜，塑造緊張關係，故事結束時，問題則獲得解決。他提到，故事推進的過程是由若干節拍製造了故事中的緊張關係，也會有節拍使得問題得以解決。在所有節拍中，最明顯的節拍是導向高潮，故事中這個最明顯的節拍會導致問題發生，而且是不可回頭的發生。Vincent指出，故事歷經開始、中場、結束，由節拍形成故事的張力，最後也是透過節拍使得問題逐步獲得解決。

Bruner(1986, 轉引自Escalas, 1998)認為敘事之「質」(quality)的好壞與情節的輪廓(the landscape of action)、意識的輪廓(landscape of consciousness)有關。Gergen and Gergen(1988)則補充說，故事的好壞涉及敘事發展「傾斜度的推算」(the evaluative slope of the story)，所謂傾斜度，就是喚起故事接收者情緒的情節起伏。Feldman (1990, 轉引自Escalas, 1998)認為，敘事中會有不平衡(imbalance)之處，此種不平衡關乎故事的好壞。此不平衡之處(imbalance)乃與Fog, Budtz & Yakaboylu提出的衝突(conflict)無異。本研究認為，衝突關係著情節的起伏，因此衝突與情節皆與故事的好壞密切相關，且主導故事接收者的情緒。

根據以上所回顧的文獻，本研究整理出故事的基本要素如下(表3-2)。

表 3-2 故事的基本要素

基本要素	說明
訊息	故事所要傳達的核心概念或主要意涵，企圖遞嬗敘事者本身的觀點，也就是故事的主題(theme)。
人物角色	沒有角色、人物，故事就無法發展。故事中最明顯的要素是人物或行動者。
事件	不同的研究可能用「節拍」、「幕」、「章節」稱之，事件含有因果關係的發生(cause and effect)。
衝突	即不平衡的地方，關係著故事後續的發展，以及發展好壞的關鍵，其可喚起故事接收者繼續接收敘事以找回平衡的渴求。
情節	故事發展有起有伏，事件與衝突的鋪陳關係著情節的發展。
美學	敘事時可利用美學的特性使故事呈現出特有風格。

四、說故事(storytelling)

Bruce (2001)指出，小孩透過閱讀故事與聽故事來認識這個世界。Bruner(1990,轉引自 Escalas, 1998)認為，人們以敘事思考的方式來組織他們所接觸到人、事、物，以產生世界觀，亦即人們對生活世界的認識過程是以敘事的方式成形。人類透過接收故事進一步瞭悟生活的世界，並透過敘事的方式來認知、組織所處的世界，因此，說故事對個人與社會來說，其具有重要的功能。

本文以下探討說故事為社會與個人帶來的功能：

(一) 對社會的功能

Mathews & Wacker (2008)認為，說故事對社會來說具有以下十種功能：

- 1、解釋起源：每個文化至少都會有一個起源故事，回答人類基本的疑問，也就是關於我是誰、我從哪裡來、為什麼我在這裡等問題。而公司組織的起源故事則是在告訴人們來自何處？要往哪裡去？起源故事是所有文化與神話的墊腳石。
- 2、界定個人與團體的身分認同：描述個體與他人的關係，這類的故事主要在解釋結盟與戰爭的原因。
- 3、溝通傳統與說明禁忌：透過故事解釋什麼行為是合宜或者被禁忌的，這種故事通常應用於強化團體認同。
- 4、將複雜的問題簡化成容易吸收的原則，並提供觀點：經典的故事結局其實都終於一種預設的立場。故事，其實就是在訴說一種立場與觀點。
- 5、解說事物之間的自然順序：透過故事，得以合理化階級關係、組織關係、自身與他人的關係。
- 6、簡明扼要地溝通複雜的歷史：由於故事必須要容易被記住以及傳誦，故事省略了許多不需要的細節與繁瑣的元素。
- 7、溝通道德倫理的立場，轉移與延續價值：解釋組織文化推崇的價值立場。
- 8、解釋個體與權威的關係：使個體了解違反威權將受到的後果。
- 9、描述適合的生活反應與行為典範：解釋什麼樣的生活、行為模式是合理而被接受的。

10、界定是非對錯：透過故事讓組織成員了解對組織文化而言什麼是對的，以及什麼是錯的。

Mathews & Wacker (2008)綜上指出，說故事就是為了兩件事：第一、與聽故事的人產生聯繫；第二、與聽故事的人結盟。當說故事的人與聽故事的人有了聯繫以後，說故事的人的下一個工作就是進一步與聽者結盟，在一種具有情感的基礎下，形成具有意義與穩固的關係。因此，本研究認為，若品牌要讓消費者認識品牌並進一步對品牌提出的觀點產生認同，可藉由說故事來與消費者結盟，與消費者形成穩定的關係。

Bruce (2001)指出，品牌故事要引起消費者共鳴，可用心(heart)去說一些情感面的故事以感動消費者。Vincent (2002)則認為一個用心經營的品牌，就如同具有核心信仰的體系一樣，人們在選擇比較喜愛哪種信仰的過程中，藉著說故事較容易激情感，故事讓人們接受這套信仰價值。這些關於說故事有助於品牌喚起消費者對品牌的情感論點，都呼應著 Escalas (1998)的論點，她認為故事有助於人們了解情感、評估情感、處理情感。

(二) 對個體的功能

Vincent (2002)參考社會學家David Riesman 的學說指出，人們在生活中其實就是在演出自己的生活故事。在供過於求的現今，社會環境並不太注意個人的產出與貢獻，而將注意力放在個人如何「表現」自我。表現自我就是一種敘事，透過行動、說話、行為來「敘事」，而現今的人們比過去更注意生活世界中的敘事，以找出值得參考的敘事，將其鑲嵌在自己的生活故事中。

Bruce (2001)指出，每個人都有一則屬於自己的故事，人們透過這些故事來建構自我認知，並了解自我的價值之所在。本研究認為，每個人在日常生活中展演自我的生活故事，也從其他故事中參考其他角色如何展演敘事、如何呈現角色的風格特色，以及如何強化角色的定位價值。如今，品牌提供的不只是商品與服務，當消費者在日常生活展演自我的生活故事，有些品牌讓消費者在扮演角色時，對社會外在更具說服力。

王品的各個事業體彼此獨立，又各具特色，品牌總監高端訓是王品集團品牌多元化的幕後推手，為避免業務或客層重疊的窘境，高端訓(2013)將品牌假定為一個活生生的人，思考如何賦予這個人獨一無二的價值。

如同從一個人的穿著、表情、語氣及態度，即可大致捕捉其個性，高端訓在塑造各個品牌時，便是從產品屬性、品牌利益、品牌個性、品牌體驗、品牌承諾，設法讓各自的「tone and manner」都能貫徹在每一個細節裡，因而從菜餚擺盤、餐具選擇、人員制服、內部裝潢、戶外招牌，甚至餐廳的識別標誌，都盡可能做到每個品牌「彼此獨立、互無遺漏」。

本研究認為說故事有助於打造品牌中三個面向的工作進行：一、讓消費者認識品牌。二、讓消費者認同品牌的精神與價值觀。三、讓消費者感動，使品牌與消費者產生親密的關係。當消費者接納品牌，願意消費品牌的產品與服務，品牌則博得了在消費者日常生活故事中的演出機會。

貳、品牌故事怎麼說

Stern (1998a) 探討消費者研究文獻如何述說有關消費者的故事時，曾以四個構面進行分析，這四個構面可視為進行敘事分析的架構，分別是：(1)被說的故事是真實抑是虛構 (the told: truth/fiction)；(2)說這個行為本身，包括時間與情節 (the telling: time and plot)；(3)說者，即敘事的聲音 (the teller: narrative voice)；(4)敘事的修辭方式 (rhetoric)。

本研究援用 Stern 的分析架構，予以調整與延伸，認為分析產業界各種品牌如何說故事打造品牌時，可從以下三方面出發：(1)打造品牌時，說的是什麼故事？(2)打造品牌時，誰在對誰說故事？(3)打造品牌時，應該如何說故事？可以如何說故事？這三者提供我們分析的切入點，它們恰好與 Halliday (1973) 所提出的語言的三種功能相對應：(1)表達意念的功能 (ideational function)，指語言告訴我們所說的內容指涉什麼；(2)人際的功能 (interpersonal function)，指語言呈現說話的人們之間的角色關係；(3)文本的功能 (textual function)，指語言形成文本的結構，即各部分如何連成一體。這三個功能意謂著敘事的意義受制於故事的內容 (即 ideational)、故事如何被說 (即 textual)、說者與聽者角色關係所構築的情境 (即 interpersonal) 等三因素 (Riessman, 1993)。本研究所建構的分析架構即以這三個構面為主軸。

一、以說故事打造品牌時，說的是什麼故事？

說故事打造品牌，就故事內容而言，說的當然是品牌的故事 (brand narrative or brand story)。從故事管理學派的觀點來看，說品牌自己的故事是屬於「認同型的故事」 (stories of identity)，其在告訴消費者「我是誰、來自何處、未來方

向在哪裡」(Denning, [2004] 2005: 96)。Loebbert ([2003] 2005) 便指出，組織有三種基本的故事：「我是誰」的故事、「我們是誰」的故事，以及「我們要往哪裡去」的故事。其中，「我們要往哪裡去」就是願景，願景代表夢想，具有吸引消費者的潛力，Denning ([2004] 2005) 說：「一個成功的未來故事，會把回憶和渴望融合在一起」(173)。

從品牌定位與品牌行銷的角度來看，品牌故事的重心應該是「品牌的性格」，「也就是上演一齣『我們存在的目的』或『我們獨有的貢獻』的故事」(Loebbert, [2003] 2005, 219)。品牌必須有自己的性格，它必須是「絕對僅有的」，無法被「模仿」，能從內部自我發展，必須喚起信任感(Loebbert, [2003] : 2005, 219-220)。據此我們可推知，品牌的利益與價值、品牌的身份認同(brand identity, 也就是品牌的身份性格)、品牌的獨特性都可能成為品牌故事的主題，因為它們最能直接傳達品牌的本質與精髓。

品牌的歷史即是品牌的生命故事。一個品牌是什麼，它的歷史會說話；一個品牌的身份認同，也在品牌的歷史故事中見真章。品牌獲獎、在市場上打敗競爭對手等的成功事蹟，都是品牌敘事的素材。

雖說說故事打造品牌說的當然是品牌的故事，然而企業組織有時會以間接方式述說品牌故事，即不以品牌為故事的主角，最常見的手法是說一個消費者的故事或代言人的故事。另外，說故事打造品牌時，有時也會述說企業組織本身的故事，特別是公司名稱就是其所有產品的品牌名稱時，也就是Laforet & Saunders (1994) 分析「品牌組合」(brand portfolios) 策略時歸納出的「企業品牌」(corporate brands)。

有關品牌對消費者所說的故事，Bruce (2001) 指出，品牌故事要引起消費者共鳴，可以掌握以下幾個重點：

- (一) 灌溉品牌故事的內與外：敘說品牌內部與外部的故事。
- (二) 注意消費者的故事：了解消費者所愛，如何喜愛品牌，喜愛品牌的什麼。
- (三) 以可信而人性化的語氣說故事：不用難懂的語彙說故事。
- (四) 將品牌策略有技巧地寫進故事：以創意的方式呈現品牌管理過程的故事。
- (五) 儘可能融入幽默感：尤其當品牌故事應用在廣告的時候。

(六) 要有想像力：只談產品的利益面，無法贏得消費者的心，說故事必須善用想像力，多說一些會讓消費者感興趣的事情。

(七) 用心去說故事：分享情感方面的故事。

(八) 對人們的生活有所建議：故事必須與消費者的生活世界具有關連性，且能提到品牌如何使消費者的生活可以更好。

(九) 必須注意，品牌故事無法全然掌握：任何故事在網路世界都有被改寫、誤傳的可能性。

(十) 故事必須具有誠信：品牌管理者最大的資產就是將品牌的真實誠信與消費者對品牌的信賴感融進品牌故事中。

黃光玉(2006)說故事打造品牌的故事，可分為下列十種類型：

(一) 灌溉品牌故事的內與外：敘說品牌內部與外部的故事。

(二) 注意消費者的故事：了解消費者所愛，如何喜愛品牌，喜愛品牌的什麼。

(三) 以可信而人性化的語氣說故事：不用難懂的語彙說故事。

(四) 將品牌策略有技巧地寫進故事：以創意的方式呈現品牌管理過程的故事。

(五) 儘可能融入幽默感：尤其當品牌故事應用在廣告的時候。

(六) 要有想像力：只談產品的利益面，無法贏得消費者的心，說故事必須善用想像力，多說一些會讓消費者感興趣的事情。

(七) 用心去說故事：分享情感方面的故事。

(八) 對人們的生活有所建議：故事必須與消費者的生活世界具有關連性，且能提到品牌如何使消費者的生活可以更好。

(九) 必須注意，品牌故事無法全然掌握：任何故事在網路世界都有被改寫、誤傳的可能性。

(十)故事必須具有誠信：品牌管理者最大的資產就是將品牌的真實誠信與消費者對品牌的信賴感融進品牌故事中。

塑造品牌故事很重要的一個思考點是：「我們該編出什麼樣的故事，可以讓顧客覺得，買我們的產品是很有意義的？我們該如何改善產品，讓這些產品對顧客自己的故事和經驗產生意義？」(Loebbert, [2003] 2005：21)。因為，說故事打造品牌還需思考的是：如何說一個可以帶給消費者豐富意義的故事！Loebbert ([2003] 2005)說：「好的故事是內容簡單但包含豐富意義的故事」(30)，有效的故事還必須和消費者產生連結。因此，分析「說故事打造品牌時，說的是什麼故事？」，還需要進一步挖掘品牌故事裡的意義。

意義才是品牌故事的賣點(the selling point)，它也是故事結構要素之一的「主題」(theme)。故事的主題指的是影響故事發展的中心概念(controllingidea)或主要的洞見(central insight)。主題指出故事內容所要傳達的意涵，辨認一則故事主題的方式就是問自己：這個故事究竟支持哪種人生觀，或這個故事提供我們什麼人生啟示(Perrine & Arp, 1993：92)。

分析品牌故事中的核心主題，可從人類社會重要文化價值、人生課題、個人追求的目標等來切入。例如：成功、進步、幸福、美好的生活、快樂、愛、親情、和平、和諧、歸屬感、尊重、傳統、創新、經典、美麗、健康、社會地位、財富、便利、安全、衝勁、改變、反叛、獨特性、奉獻、努力、追求夢想、自我實現、環保綠化、感官享受等等都是可參考的類目。不過，品牌故事的意義可以有千百種，並不是建立一套封閉的分析類目所就可以窮盡所有的品牌。

綜上，本研究認為，品牌對外所說的品牌故事，分成三個基本面向：第一、說企業；第二、說商品(或服務)；第三、說人，包括企業內部的人與企業外部的人。企業內部的人有：品牌創始者、創始者後代、企業內高層、企業聘僱的知名設計師、員工；企業外部的人有：消費者、商務往來對象、名人、專家、代言人等等。

以上三個基本面向再交叉互動，可形成各式各樣的關係，因此，品牌故事包含了各式各樣的「小故事」在其中，如果以故事的基本元素來說，這些小故事，可說是「事件」。本研究參考Bruce(2001)對品牌故事的看法，以及黃光玉(2006)對品牌故事的分類，將品牌故事可能衍生的事件類型分為下列幾種：

(一) 品牌誕生：品牌誕生於何處、何時，以及創始人是誰。

- (二) 營業發展：店務拓展、遷移等相關事件。
- (三) 商品故事：新商品誕生、推出新產品線。
- (四) 品牌周邊產物：不是商品的，而是品牌識別圖騰、代表色、產品目錄、品牌書、制式包裝誕生與緣由等等相關的事件。
- (五) 公司規定：品牌對公司內部制定之規定。
- (六) 品牌策略作為：直接闡明公司做了什麼會影響打造品牌與行銷管理的重要決策與相關作為，比方如何管理歷史資產、重新命名品牌等等。
- (七) 創新突破或是創舉：技術、設計、概念、靈感發想的創新，或是其他品牌沒做過的創舉，在成功以後，通常伴隨而來的是企業的名譽，或者銷售利基。
- (八) 光榮事蹟：可能是為國家獻策、被名人或是媒體授予正面的封號、獲得好名聲等事件。
- (九) 創始者或創始家族本身的軼事：即創始者或創始者家族的小故事。
- (十) 創始者或創始後代與品牌的事件：通常著重於敘說創始者或創始後代對品牌的貢獻或影響。
- (十一) 品牌內部人員的事件：設計師、品牌內部高層的相關事件。
- (十二) 消費者個人的事件：尤其當消費者是名人時，個人事件可能被提到。
- (十三) 品牌與消費者的事件：消費者如何與品牌建立關係的事件。
- (十四) 品牌購入資產的事件：品牌買下建築物、買下其他品牌、珍奇異寶的小故事。
- (十五) 品牌與社會關係的事件：品牌因為某些作為，或者透過內部的高層、設計師等等，使品牌與社會上的團體組織產生非營利的關係。

二、以說故事打造品牌時，誰在對誰說故事？

根據敘事理論，說故事的過程一定有一個說故事的人(narrator or storyteller)。說故事的人決定說什麼故事，決定怎麼說；通常說故事的成敗多半受此敘事者的影響，受制於敘事者的決策與表現。不過，說故事的人說什麼、怎麼說並不全然是自主的，因為他必須考量到故事說給誰聽。說故事既然有說者，必然也有聽者。說者（即敘事者）與聽者（即聽眾或讀者）遂構成說故事的重要元素，他們之間的關係、互動、彼此的期待、彼此對對方的評價，都形塑了說故事的脈絡，影響說故事的進行。

分析故事中的說者與聽者，還必須注意的是，敘事研究一般是從「觀點」(point of view) 辨識敘事者(the narrator)。所謂觀點是指故事被說的方式是從誰的角度出發。Stern (1991) 應用文學理論中的觀點分類分析廣告，提出一套新的廣告敘事的觀點分類方式。她認為廣告的敘事者有三種：

(一) 第一人稱的敘事者：廣告中敘事者以「我」或「我們」的稱謂現身，述說自己的想法；聽者被定位成與敘事者親近的人，傾聽敘事者的情感，分享敘事者的秘密。此種敘事的訴求點是情感。

(二) 第三人稱的敘事者：廣告中敘事者從第三者的角度述說他人的故事，或傳遞經驗教訓；聽者被定位成一般的聽眾或學生，聆聽敘事者傳遞的資訊或故事。此種敘事的訴求點是資訊。

(三) 戲劇角色：廣告中沒有明顯介入的敘事者，而是由一組人物演出，透過他們之間的對話、行為與反應來呈現故事；觀眾被定位成參與者，彷彿涉入在廣告人物間的互動中。此種敘事的訴求點是同理心。

Stern 的分類方式雖然針對廣告敘事，但應該適用於所有行銷溝通管道上的說故事。雖然第三種觀點（戲劇角色）似乎是專門針對電視的戲劇式廣告，但平面廣告曾出現過一組人物彼此對話的文案，以「類戲劇」的方式說故事。因此，以上敘事觀點適用的廣度應不受溝通媒介的影響。

綜上所述，說故事打造品牌中的說者與聽者的分析可分兩個層次進行：第一個層次，跨越所有行銷溝通管道，分析最上層的品牌敘事是誰在對誰說故事？先進行敘事觀點的分析，再指認敘事者與預設的聽者。本研究以為，說故事的主體當然是企業組織本身，有可能是企業的創辦人、執行長、品牌經理人；聽者是所有的行銷利害關係人。

三、以說故事打造品牌時，應該如何說故事？可以如何說故事？

當以故事進行管理（如策略性管理、品牌管理）時，說故事其實是一種修辭的工具，即達成說服目的的手段。Loebbert（[2003] 2005）指出：「說故事的目的就是想刻意影響聽眾，並藉著某些情緒與感受，去打動聽眾的心，故事必須創造特定的情緒與氛圍，以引發聽眾的想法與信念。」（35）

McKee（1997）認為說故事若只表達故事裡的觀念那是不夠的，說故事還需要經營故事的結構，他視故事的結構為一種修辭。他說：「說故事是在對真相提出饒富創意的證明，故事就是某個想法活生生的證據，故事的事件結構起先是你進行表達的工具，爾後將成為你不需解釋即可證明你的想法的工具」（113）。他的意思是說，好的故事結構可以讓劇作家不費口舌之力即可取信於聽眾。說故事打造品牌應如何說故事，採何策略，才可能達成McKee 所說的境界？

本研究認為可分三個層次來分析。以下每一層次討論的雖是如何說的策略，但都可以視為分析品牌敘事如何說的切入點：

（一）心理層次的策略

說故事打造品牌必須擄獲消費者的心，至於如何擄獲消費者的心，本研究綜合文獻歸納出以下三個原則：

1、品牌敘事必須符合消費者的心智地圖

Vincent（2002）認為，品牌是透過敘事中的世界觀與消費者連結在一起，品牌敘事的世界觀必須被消費者內化，當一大群消費者認同該品牌的世界觀，使用該品牌就可變成消費者獲取意義、彰顯意義的儀式，形成特有的品牌文化。

Goding（[2005] 2005）的《行銷人是大騙子！（*All marketers are liars: Telling authentic stories in a low-trust world*）》全書的核心觀念，即是「配合消費者的世界觀說故事」。他認為，行銷人要說一個吸引消費者、打動消費者、對消費者具有說服力的故事，就必須說符合消費者的世界觀的故事。Goding 說：「成功的故事必然提供一個承諾——幫消費者實現他的世界觀」（157）。Denning（[2004] 2005）亦指出，說故事的一種方式就是從一個典型的目標消費者的觀點去敘述整個故事。簡言之，成功的品牌敘事所說的故事一定與消費者的心智地圖相吻合。因此分析「如何說」可以檢視：品牌敘事企圖勾勒什麼樣的世界觀？品牌敘事預設的消費者心智地圖是什麼樣貌？品牌敘事中的說者是否從聽者的角度來思考？說者是否從消費者的觀點來構思這個故事的意涵？

2、品牌敘事必須能夠激起消費者的情感

說故事的影響力之所以深遠，關鍵在於故事不僅傳遞意義，還可以激發情感（Escalas, 1998）。Denning（[2004] 2005）說，故事一定要夠感人，才能讓所有人

都從故事中得到同樣的領悟；而且，能引起聽者共鳴的故事，聽者自己會找出意義。Fog, Budtz and Yakaboylu (2005) 表示，一個品牌之所以強大是因為消費者對其產生特別的情感聯結，而品牌故事就是向著消費者的情感在說話。

因此分析「如何說」可以檢視：品牌敘事激發出的情感原動力為何？品牌敘事企圖散播的是何種情緒因子？也就是，品牌敘事訴求何種情感？如何訴求？應用什麼方式激發消費者的情感？

3、品牌敘事必須能夠與消費者的自我敘事相結合

Vincent (2002) 指出品牌是消費者在日常生活中用來詮釋的憑藉，消費者依靠品牌定義自我，把自己呈現給外在世界。消費者在進行個人身份認同的敘事時，時常援用品牌做為敘事的資源，品牌活化了消費者的個人敘事。也就是說，品牌幫助消費者說自己的故事，進而成為消費者人生敘事的一部分。

因此分析「如何說」可以檢視：品牌敘事是否企圖與消費者的個人敘事相結合？品牌敘事是否有助於消費者建立自我的身份認同？品牌敘事如何利用品牌的符號 (brand symbol) 與消費者的儀式 (consumer ritual) 去召喚活化消費者的敘事？

(二) 文化層次的策略

打造品牌除了應掌握消費者的心理因素，還需要洞悉消費者所生活的外在環境與文化。在文化層面上，說故事打造品牌必須掌握的基本原則包括：

1、品牌敘事必須能夠與文化起共鳴

凡是與文化起共鳴 (cultural resonance) 的傳播訊息，通常產生的影響力較大。因此，品牌敘事必須反映消費文化的趨勢，品牌才可能讓消費者認同，進而創造品牌傳奇，形成自己的品牌神話 (Vincent, 2002)。爾後，品牌才可能由單純的品牌變成一個大家共享的符碼或象徵 (icon)。

Holt (2004) 研究品牌如何被打造成為文化符碼 (cultural icons)，他發現，打造品牌必須與文化迷思 (cultural myth) 相扣連，具有文化符碼地位的品牌 (iconic brand) 往往是某種特定迷思的載具或展演者，打造品牌即是透過說故事展演該迷思，而這就是品牌變成具有文化符碼的關鍵。Holt 並指出，文化迷思往往反映出社會變遷中的某種「文化矛盾」 (cultural contradiction)，即人們心中的慾求、焦慮、矛盾、衝突。當一個品牌直接訴諸於文化迷思中的矛盾情結時，消費者會賦予該品牌代言該文化迷思、為該文化著述發聲的權威。

Vincent (2002) 說，由於迷思反映的是集體的聲音、共享的觀點，因此當品牌與迷思扣合時，迷思等於提供了消費者理解品牌的一套符碼原則 (codes)。他並指出，傳奇品牌背後的迷思不僅傳達意義，還教導人們，指引人們，並為品牌創造情緒氛圍；而這深鎖於迷思中的意涵就是傳奇品牌能夠吸引消費者的原動力。根據以上的看法以及Holt (2004) 對於「文化式品牌行銷」(cultural branding) 建構的理論架構，分析品牌敘事「如何說」可以檢視：品牌敘事訴求的是何種文化價值或文化迷思？品牌在該文化迷思裡的角色定位與作用是什麼？品牌敘事如何讓消費者感受到品牌來自文化迷思的真實性？品牌敘事是否結合文化工業產製的其他文本，共同撰寫、共同創製品牌所代表的文化迷思？

然而，並不是所有的品牌都選取特定的文化迷思做為打造品牌的基礎，因此分析其他品牌採用了何種文化層面的敘事策略，檢視的重點自然不一樣。本研究認為一個可行的作法是根據Goatly (2000) 提出的六點行銷溝通原則發展分析的要項。Goatly (2000) 認為，消費社會的廣告文案創作掌握的是以下六點行銷溝通原則。本研究認為，這六點原則反映了當前消費文化的特質，即消費者在追求什麼，因此其可用來分析品牌敘事是否與消費文化相扣連、起共鳴。雖然Goatly 是分項獨立陳述，不過本研究以為這六點彼此之間隱含了一個先後順序，打造品牌的長期工程可循此順序，在不同階段透過不同的敘事，將消費者追求慾望的滿足，一步一步推向頂點 (climax)。這六點分別是：

- (1) 強調慾望與權力 (Desire and power)：即大多數的廣告敘事鼓勵消費，刺激慾望，直接或間接告知消費者：滿足慾望可帶來權力。於是消費者對權力產生渴望，滿足對權力的渴求是消費者亟待解決的問題。
- (2) 購買是解決問題的手段 (Buying as problem solving)：接下來告訴消費者，買我的產品可以解決問題，甚至是解決問題最好或唯一的手段。
- (3) 獲得品質或數量 (Acquiring quality or quantity)：購買不僅是擁有產品的實體、功能性利益 (這是「數量」該詞之意)，同時也獲得了商品所象徵的聲望、地位，產品或品牌的象徵性意涵由商品轉移至消費者身上 (這是「品質」該詞之意)。
- (4) 選擇一種身分認同 (Choosing an identity)：將購買特定商品或品牌帶來的意義象徵，進而提升到身分認同的層次。強調使用該產品是擁有特定身分認同的標記。
- (5) 以排他、獨特或傳統來區辨自己與他者的不同 (Distinguishing yourself: Exclusivity, uniqueness and tradition)：在追求身分認同之後，廣告敘事可進一步引導消費者感到需要超越階級身份地位，以消費標示自己的獨特性。此可說明為什麼奢侈品逐漸成為人們的生活必需品。

(6) 買的是一種生活風格 (Buying a lifestyle)：最後，讓消費者領悟購買某商品或品牌買的其實是一種美好的、不一樣的生活風格，這本是你消費者渴望的。至此消費者希望藉由消費獲取的權力達到巔峰，消費者獲得自我實現。

2、品牌敘事必須善用目標消費群所屬文化的語言、符號與儀式

每一個文化有其特有的語言、符號、符碼規則 (codes)，它們是展現該文化的要素。品牌敘事若想與該文化相扣連，必須大量引用該文化的語言、符號、符碼規則，來展現兩者的關聯性，因為這些要素是消費者與品牌敘事交會時的接觸媒介。Holt (2004) 表示，一個品牌必須將其所訴求的文化迷思之符碼規則和語言用辭巧妙地融入於廣告訊息中，才能達成它的訴求。另外，前已述及 Vincent (2002) 指出，品牌敘事可利用品牌的符號與消費者的儀式去召喚活化消費者的敘事。

因此分析「如何說」可以檢視：品牌敘事引用了哪些語言與符號？品牌敘事是建立在哪些符碼規則之上？以哪些符碼規則為基礎？品牌敘事企圖啟動消費者生活世界中的哪些儀式？品牌敘事是否企圖建立新的消費儀式？

(三) 文本層次的策略

Fog, Budtz & Yakaboğlu (2005) 認為每個故事文本都有四個要素：寓意、衝突、人物角色、情節；Vincent (2002) 認為品牌敘事的四大要素是情節、人物角色、主題、美學 (即表現手法)。由於寓意、主題與衝突是透過人物角色與情節構築呈現的，因此有關品牌敘事的文本層次策略，在此僅就撰寫故事必須處理的角色塑造 (characterization)、情節安排 (plot arrangement)、修辭方式 (rhetorical devices) 等三方面做概括的說明：

1、角色塑造 (Characterization)

每個故事都有主角與配角，品牌敘事中的主角是品牌本身。企業組織如何形塑其品牌，行銷研究業者曾應用榮格的「原型」(archetypes) 理論，發展一套品牌的原型，幫助業者塑造品牌 (參見 Mark & Pearson, [2001] 2002)。此一品牌原型類目可幫助我們分析說故事打造品牌時品牌如何被塑造。

不過 Vincent (2002) 認為品牌敘事的人物角色還包括品牌代理者 (如代言人)、消費者。在創製品牌敘事前，我們需要深入瞭解目標消費者的性格特質與自我形象，品牌在消費者生活中扮演的角色，以及品牌代理者與品牌、與消費者的關係，以便為人物角色定調 (Vincent, 2002)。因此當我們分析「如何說」時，可以回頭檢視角色塑造的源頭，其提供一個脈絡讓我們深入瞭解各個角色性格的由來。

2、情節安排 (Plot Arrangement)

一般而言，說故事必須掌握故事情節的發展邏輯。就發展品牌敘事而言，我們可以將品牌設想成一個人，加入消費者與其他配角，透過以下Loebbert ([2003] 2005：176-177) 提的問題來設計品牌敘事；同樣地，我們也可用這套問題來分析品牌敘事如何說：

- (1) 誰是相關人物？
- (2) 他處於什麼情況？
- (3) 這些人物有哪些企圖？哪些目標？
- (4) 會產生哪些衝突與緊張？
- (5) 這些人物，特別是主角，會選擇哪一種步驟與過程？
- (6) 為了製造劇情的緊湊與高潮，必須怎麼做？
- (7) 劇情的高潮是什麼？會面臨哪些抉擇？有哪些特殊的轉折點？
- (8) 由此產生什麼樣的解答情節？

Fog, Budtz and Yakaboylu (2005：44) 提出類似的看法，他們認為安排情節必須思考以下問題：

- (1) 故事如何開場？
- (2) 衝突如何引入？
- (3) 什麼是故事無法折回的關鍵點？
- (4) 什麼是故事的高潮？
- (5) 故事如何退場、收尾？即故事的寓意如何呈現？

此外，發展品牌敘事的情節時，Vincent (2002) 表示可以參考既有的故事類型(genre)與神話，以及Joseph Campbell(1968)提出的「英雄旅程」(hero's journey)之故事軸線。這些參考資源都可提供分析的切入點。

3、修辭方式 (Rhetorical Devices)

這是在分析說故事打造品牌運用了哪些設計或道具，去深刻突顯品牌的特色。它是分析如何說故事時最微觀層次的分析。我們分析的修辭工具應包括：文字、影像、聲音、音樂等所有出現在故事中的文本組成要素，以及訴諸於五種感官的手法。

參、小結

每一個人都有故事，每一個人自己就是故事；每一個品牌都有故事，每一個品牌自己就是故事。不過，如何說個好故事才是品牌成功的關鍵，打造品牌需要把品牌變成一個好故事。

王品集團確保每個品牌各自獨立的做法，也有利於各個品牌找到最適合的行銷活動。例如，「一人一書到蘭嶼」送書活動就是由陶板屋舉辦，因為該品牌的個性定位在「有涵養、有禮貌，具有日式人文的特質」；而「夏慕尼從不舉辦農曆新年活動」，則是因為農曆新年屬於中國傳統節慶，而該品牌的個性定位在「浪漫、優雅」，因此不合乎其「tone and manner」。

儘管夏慕尼的調性與傳統節慶不符，但王品集團並不會因此而遺漏了有利於提振業績的大好時機，因為強調「相聚」氛圍的北海道昆布鍋「聚」，還是會舉辦「老外相聚搖元宵」活動。由此可見，為了不讓品牌屬性走調，王品旗下的餐廳並不會逢年過節就張燈結彩、大肆慶祝，而是要確保行銷活動的性質，與店面的氛圍相符。

研究者發現王品集團會根據每個品牌的產品屬性、品牌個性而設計出不同的行銷策略，但卻無針對某個品牌實施故事行銷策略。本研究希望藉由故事的分析，了解王品集團是如何以故事進行品牌定位打造品牌行銷。

第三節 研究方法

本研究對研究對象採質性研究之文本分析法，並以開放性編碼建構文本類目，從而發掘出現於品牌故事背後所蘊藏的涵意。

壹、文本分析

文本分析強調文本再現之意識型態的轉變與流動性，這是由於意義是透過文本的詮釋而產生，而開放的文本擁有多元的詮釋，同時意識型態的發展則與社會事件的論述有關，也就是存在於人彼此之間的論述，而非屬於事件當下所被產製、散佈與詮釋的文本，因此文本之中的意識型態是無法被讀盡的（read off）（Fairclough,1995：71）。Larsen 指出，媒體文本不只限於單一意義內容，或單一主導性意識型態，因此文本分析提醒了質化研究者，儘管資料蘊藏無數資訊，但這些資料仍就是文本，必須透過分析與詮釋，才能幫助研究者瞭解其中資訊（Larsen 著，唐維敏譯，1996：189）。

在文本分析中提到了分析與詮釋，文學理論學家曾對此做了區分。分析包括了將文學作品拆解，並檢視每個部分是如何組成在一起。詮釋則是把與某些知識領域連結的價值，如心理分析思想、符號學理論、馬克思主義、社會學理論、人類學理論或女性主義思想等，應用到文本詮釋之中，甚至同時運用一個以上的特定觀點（Berger,1995：18-19）；換言之，詮釋就是將事物關係建立起來，藉由說明來彌補表象之間看不見之處的方式（夏春祥，1997：149）。

社會科學研究者更在意的是文本的社會意涵。游美惠（2000）提及的語境分析，則是進一步將文本視為情境（context），意指在詮釋過程中，將訊息文本的論述形構（formation）揭露出來，也就是更深入掌握文本的內外因素，包括上下文脈絡，以及置於何種社會情境脈絡與為什麼，以避免斷章取義。都說明了研究者進行文本分析的同時，除了分析文本本身的結構脈絡，文本所在的社會情境脈絡，同樣是不可忽略的相關文本，在該文本形構過程中扮演重要角色。

採用文本分析不僅有助於研究分析的深化，更能建構何以形成的客觀條件，文本分析的研究途徑，或許就能對意義的創造提供適切的描述。在夏春祥〈文本分析與傳播研究〉一文中指出，傳播作為社會科學範疇的研究切入點，其獨特價值在於意義的建立是在互動中形成的，因此，傳播研究應強調的是「意義的建立和訊息的分享」。換言之，文本分析的重點之一便是新意義的建立，對於以「意

義建立和訊息分享」為核心觀念的傳播研究自然有所幫助，它的作用在於展現更「濃厚」的描述，使得核心觀念的意涵可以藉此奠立深厚的基礎；另一方面，文本分析強調意義建構的整體性質，重視社會文化的特色，也對人的主動詮釋加以開放，從多元角度打破傳統傳播研究對訊息及來源的界定（夏春祥，1997）。

Fiske 指出，傳播中的意義總是存在於製造與再製造之中，也就沒有所謂「已完成」的事實。因此探索什麼樣的意義被產製出來，什麼樣的意義是文本以及受社會情境制約的讀者優先期待，一直是有趣且重要的工作。因此傳播所研究的是社會中流轉的意義，文本分析就是其核心（Fiske 著，張錦華等譯，1995）。

貳、開放性編碼

自從Glaser & Strauss(1967)在《扎根理論的發現》(The Discovery of Grounded Theory)一書中，提出「編碼」(coding)的概念，主張對質性資料的分析，必須透過「開放編碼」、「主軸編碼」和「選擇編碼」等三個步驟，對文本資料進行分解，進而提煉概念、範疇，並透過分析、探討這些概念、範疇彼此的關係，呈現研究發現，此後「編碼」的主張即深深影響著質性資料的分析。

Miles 和Huberman 在《質性研究資料分析》一書中，也強調編碼的重要性。在初步的資料分析中，他們這樣說：編碼就是分析。分析要做的就是檢閱一組札記（已轉騰的或是已綜合的），有意義的切割他們，但要保留部分與部分之間的關係。這意味著你要區分與連結你已取用的資料，以及你所做的相關省思。代碼（codes）就是標籤，它們是意義的單位，你把這個標籤指定給所蒐集到的描述性或推理性的資料。通常代碼可以指定給長短不一的文字——字詞、片語、句子，或段落（連結或不連結至某地點的均可）。代碼可以是平鋪直敘的，也可以是較複雜的（例如一個譬喻）。代碼是用來檢索與組織文塊。組織的工作牽涉到某一系統，你要用此系統來將類目貼在各文塊上，然後研究者才能很快地把一段段文字找到、引出、彙集起來，進而和某一研究問題、假設、構念或主題等關連起來。資料經此集中後，再將濃縮的段落展示出來，然後就可以引出結論了（Miles & Huberman 1994/2005：122-123）。

這二段話指出了運用編碼的步驟進行質性資料分析的精髓。由此可見，對質性資料進行分析的第一步，就是對資料進行編碼，由此產生許多的「代碼」。Miles 和Huberman 認為，代碼按照其性質，可以分為三種，第一種是描述性的代碼，第二種是詮釋性的代碼，第三種則是主題／主旨代碼（pattern code）。描述

性的代碼是低詮釋性的，研究者只是把一類現象歸給一個詞彙。而詮釋性代碼則涉及到較為深層的意義或動機的掌握。至於主題／主旨代碼推理性與解釋性更高，通常也是一個詞彙，這個詞彙會指出這個被類推的主題或組型（Miles & Huberman 1994/2005：122-125）。由於代碼的實質內容可能有這些差異，因此在一個實際的研究中，可能在研究的不同階段而浮現這三類不同的代碼，也可能不同的研究方法取向的質性研究，在使用代碼對資料進行分析時（如果有的話），所使用（浮現）的代碼有著實質上的差別。

Miles 和Huberman 認為建立代碼的方式至少有兩種。第一種較傾向於歸納的方法：研究者在蒐集資料前，並不需要預建代碼系統，等拿到資料後，再來看資料在脈絡中的作用與位置，以及資料的變異情形。基本上這就是「扎根理論」取向，這一方法最早由Glaser & Strauss（1967）所提出，其後又有很多相關的發展。這種方法並不預定任何代碼，代碼是在閱讀資料時漸漸出現的，乃是讓所蒐集到之資料去型塑出代碼系統。

本研究編碼的設計是，將一篇故事段落完整單位編列成三碼，第一碼為書籍名稱，第二碼為該書頁碼，第三碼為該頁段落，方法如表3-3。

表3-3 文本編碼

書籍名稱碼	書籍頁碼	段落代碼
敢拚能賺愛玩 (敢)	44~233	依序
王品不可思議 (不)	18~273	依序
例：《敢拚能賺愛玩》52頁第1段為(敢-52-1)，第2段為(敢-52-2)，以此類推。 《王品不可思議》37頁第2段為(不-37-2)，第3段為(不-37-3)，以此類推。		

資料來源：本研究整理

參、類目建構

本研究的編碼過程先把有關同一主題的單位標示出來，然後依其分析層級把這些單位再放在主題或次主題下。這些可辨認的主題（topics），或主旨（theme），或完形（gestalts），會以某種規律性重複出現。本研究者再給這些主題命名，然後將此主題的示例都標示上一個標籤，運用筆記紀錄將這些主題作更妥當的區分、彙集，乃至重新命名。

在閱讀資料過程中，研究者保持開放的態度，讓概念特質（代碼）自己從資料中浮現出來。當開放編碼產生眾多層次較低的概念之後，進入到「主軸編碼」的階段，將相關的概念加以聚攏。譬如在開放編碼階段浮現出「同仁」、「廚工」、「工讀生」這幾個概念，在主軸編碼階段，假定研究者心中尚未有「員工」這樣的概念，經過對這三個概念加以推敲之後，於是用層次較高的「員工」這一概念加以聚攏。由此可知，在這種代碼建立過程中所產生的編碼架構是「由下往上」產生的。也就是先有層次較低的概念（代碼），然後逐漸往上聚攏、彙整出層次較高的概念（代碼）。

本研究根據品牌故事文本進行段落分區，以段落為登錄編碼的單位，意指每閱讀文本的一個段落，就進行一次的登錄工作。再者，編碼的計算方式為：倘若同一段落內出現相同類目，則僅計算一次。也就是說，倘若同段落出現兩次或兩次以上的相同類目，就只計算一次。「人物角色」與「特質」其計算規則皆同。然而，假設同一「人物角色」同時符合對應到兩種以上的「特質」類目定義，則可以分別納入計算兩種「特質」，值得注意的是，還是必須再次反覆參考類目說明的定義，並特別解釋標記，以示客觀。

由於本研究對象文本中的「人物角色」多為無臉孔的人，所以先進行主軸編碼建構出模糊統稱的副類目。再者就「人物角色」的副類目進行「特質」類目的編碼。

「特質」、「情節」、「衝突」等故事要素較難以一套事先建構的類目作為編碼依據，因此，本研究會抽取相關要素，也就是一邊閱讀品牌故事的文本，一邊從中擷取可以替代「特質」、「情節」、「衝突」意涵的類目，而此過程會經由反覆閱讀與分析來確定所擷取的類目與其意涵之相符性。最後，亦輔與質性分析文本之方式進行故事的文本解讀，以下，本研究將針對這四個類目分別作說明：

一、「人物角色」：企業組織、總部、創始人、品牌內部高層、同仁、廚工、工讀生、家庭、延伸角色等，例如表3-4 所示。

二、「特質」：幽默風趣、關懷感動、努力打拚、應變貼心、巧思創意、慷慨大方、反思領悟、信念價值、熱心服務、自我實現、制度規範、純樸傳統、堅持品質等符合文本中出現人物角色的特質。

三、「情節」：主要呈現的是品牌說故事的劇情。

四、「衝突」：在品牌故事中所蘊藏著的衝突轉折點，即導致故事進入錯綜複雜與不平衡的狀態。

表 3-4 人物角色類目表

主類目	副類目	定義
人物角色	員工	品牌故事中無臉孔的小人物，以同仁、廚工、工讀生、組長之代稱出現在文本中，雖也有如洗碗工許媽媽、工讀生大偉等特定人物，但都只佔一則故事的角色，因此建構模糊統稱的副類目－員工。
	董事長	王品集團創始者，故事中的靈魂人物戴勝益。
	主管	王品集團內部定義主廚以上都稱為主管，包括副董事長、事業處負責人、經理、店長、主廚等共 200 多人。王品企業結構屬性是高層集體決策，因此除戴勝益以外，無個人英雄主義，所以建構模糊統稱的副類目－主管。
	公司	企業組織、總部，沒有特定的人物屬無生命的有機體，卻具有動作，扮演行動者品牌名稱。
	家庭	員工與主管的家人。

資料來源：研究者整理

第四章 王品品牌故事分析

經由對王品集團品牌故事研究對象之文本類目的歸納編碼及數據整理，本章節以人物角色、情節與衝突等三項主類目來進行文本分析。研究者經由文本分析過程，探討王品的品牌故事對於不同類目所著重的故事行銷元素為何以及傳遞哪些重要訊息？

依據前一章研究方法所擬定的文本選取方式，選取《敢拚能賺愛玩－王品，從細節中發現天使》21 篇故事、《王品不可思議》71 篇故事，計 92 篇故事為文本分析的研究對象。研究者將 92 篇故事依不同類目歸納整理如表 4-1、4-2 及 4-3。由該表統計數據可清楚看出「王品故事行銷」在文章描述經常使用的核心概念為何以及情節呈現方式與衝突呈現面向。

表 4-1 人物角色類目歸納總表

主類目	副類目	特質次數	特質(%)	備註 (單項次數/總次數)
人物角色	員工	158	12.5	158/1269
	董事長	412	32.5	412/1269
	主管	572	45	572/1269
	公司	93	7.3	93/1269
	家庭	34	2.7	34/1269
總計		1269	100	
副類目	特質	次數	(%)	備註 (單項次數/總次數)
員工	幽默風趣	7	4.4	7/158
	弱勢關懷	42	26.6	42/158
	吃喝玩樂	18	11.4	18/158
	努力打拚	10	6.3	10/158
	巧思貼心	24	15.2	24/158
	合作力量	11	7	11/158
	目標實現	11	7	11/158
	專業學習	19	12	19/158
	其他	16	10.1	16/158
總計		158	100	

副類目	特質	次數	(%)	備註 (單項次數/總次數)
董事長	慷慨大方	14	3.4	14/412
	關心照顧	58	14.1	58/412
	領悟信念	117	28.4	117/412
	應變改變	13	3.1	13/412
	自信自在	22	5.3	22/412
	負責信任	21	5.1	21/412
	打拚謹慎	65	15.7	65/412
	自律堅持	53	12.9	53/412
	吃喝玩樂	11	2.7	11/412
	健康運動	20	4.9	20/412
	其他	18	4.4	18/412
總計		412	100	
副類目	特質	次數	(%)	備註 (單項次數/總次數)
主管	關心溫馨	55	9.6	55/572
	將心比心	40	7	40/572
	吃喝玩樂	75	13.1	75/572
	實現毅力	60	10.5	60/572
	服從合作	42	7.3	42/572
	堅持品質	32	5.6	32/572
	專業打拚	135	23.6	135/572
	學習領悟	58	10.1	58/572
	冒險應變	37	6.5	37/572
	運動健康	21	3.7	21/572
	其他	17	3	17/572
總計		572	100	
副類目	特質	次數	(%)	備註 (單項次數/總次數)
公司	急難救助	7	7.5	7/93
	要求品質	17	18.2	17/93
	有機健康	10	10.7	10/93
	制度規範	35	37.6	35/93
	目標計畫	12	13	12/93
	福利方案	12	13	12/93

總計		93	100	
副類目	特質	次數	(%)	備註 (單項次數/總次數)
家庭	安定力量	12	35.3	12/34
	吃喝玩樂	6	17.6	6/34
	純樸傳統	9	26.5	9/34
	欣慰快樂	7	20.6	7/34
總計		34	100	

資料來源：研究者統計

表 4-2 情節類目歸納總表

主類目	副類目	次數	(%)	備註 (單項次數/總次數)
情節	記錄創業歷程	21	13.5	21/156
	營造歡聚一堂	22	14	22/156
	擁抱溫馨關懷	30	19.2	30/156
	反思人生體悟	21	13.5	21/156
	凝聚家庭認同	10	6.4	10/156
	重視訓練學習	20	12.8	20/168
	宣揚感動服務	11	7.1	11/156
	強調王品天條	11	7.1	11/168
	其他	10	6.4	10/168
總計		156	100	

資料來源：研究者統計

表 4-3 衝突類目歸納總表

主類目	副類目	次數	(%)	備註 (單項次數/總次數)
衝突	離職開除	7	15.9	7/44
	危機事件	7	15.9	7/44
	決策衝突	5	11.4	5/44
	自我衝突	7	15.9	7/44
	外界批評	5	11.4	5/44
	經營管理	13	29.5	13/44
總計		44	100	

資料來源：研究者統計

由表 4-1 人物角色類目歸納總表可看出，「王品故事行銷」在故事寫作時最常出現的角色人物為董事長以下眾多主管的總合(45%)；董事長一人也出現了極高的比例(32.5%)，且具有強烈的反思領悟信念價值及積極打拚專業謹慎的特質。而主管們則是積極專業認真打拚，展現毅力不斷學習，吃喝玩樂的享受人生。

以詮釋性的代碼和主題／主旨代碼建構出情節類目與衝突類目，表 4-2 情節類目歸納總表及表 4-3 衝突類目歸納總表可得知，王品故事多采多姿，內容豐富，王品人在酸甜苦辣中品嚐幸福的滋味。



第一節 人物角色

援用 Stern 和 Loebbert 的分析架構及敘事提問，經文本分析建構出本研究人物角色有員工、董事長、主管、公司及家庭，研究者針對這五大類的人物角色做特質的歸納、分析與討論。

參、員工

上一章節已對員工角色做定義說明包括同仁、廚工、工讀生、組長等，在王品集團中屬第一線最基層的服務人員，研究者認為雖員工人數眾多且與消費者做最直接的接觸，但不屬集團的核心幹部級人物，因此難以塑造成文化資產及象徵資產，所以文本中出現比例不高僅占 12.5%。就文本中員工的特質做分析如下：

一、幽默風趣

樂觀的人才會幽默風趣，更難得的是在逆境還能保有此特質，讓人心裡自然湧現一股昂然的鬥志。公司文化開放，也講究創意，浸淫久了大家習慣成自然，哈哈一笑中隱含正面的激勵作用。

有位同仁手術後不幸喪失一隻眼睛，同仁的祝福卡片上，有人寫著：「從此人生，一目瞭然。」還有膽結石開刀的，手術後收到的卡片是這樣寫的：「膽大包天，無往不利！」這種「祝福」的話，一般人恐怕不以為然。

(敢-44-3)

……有同仁問：「我嫂嫂要生了，很緊張咧！那……當叔叔的可不可以也請陪產假呢？」這可錯把馮京當馬涼了，陪產假可是自己太太生產才能享有的。

(敢-60-2)

提案包羅萬象，有人提議「為保護董事長安全，應該請保鏢」，因為很無厘頭，常被開玩笑；也有人建議「同仁制服很多，公司可以開洗衣廠」，因為違反「專注本業」，所以也被否絕。最多的提議，竟然是「請董事長取消這個制度！」同仁說：「我寧可切菜切到手脫白，也不想動腦筋，因為動腦筋很痛苦！」

(不-108-3)

生病還能幽默，表示還有希望；開會能有風趣，代表發言自由。一般企業董事長最大，在王品人人平等，可自由發言。

二、弱勢關懷

只要是人都需要被幫助的時候，故事出現需被幫助的弱勢者，更能凸顯幫助弱勢者解決問題的有為者；弱勢者總是受人同情，而幫助弱勢者解決問題的有為者往往受到社會輿論的尊敬，得到社會正義的掌聲。

癱瘓後的阿榮，一家大小的生計成了大問題。太太中文不通、媽媽年紀又大，自己復健也要錢，卻無法上班。前途茫茫，怎麼辦才好？

(敢-52-1)

原來，許媽媽一天工作四小時，日薪四百元，一個月薪水只有一萬元的她，得養一家子人。為了貼補家用，晚上十點下班後，當大家都開心地回家，許媽媽卻還要揹著可以裝進一個人的大帆布袋，撿空瓶罐賣錢。

(不-19-2)

等她趕去醫院時，公司早已安排好醫師和病房；當她剛扶著母親從急診室走進病房時，一把接一把的「祝早日康復」「祝身體健康」的玫瑰、百合花束，也跟著送進來。母親還嚇了一跳：「怎麼這麼快就有人知道我們住這裡？」安頓好母親之後，同仁傳了一封簡訊給主管：「謝謝公司的幫忙，我真的好感動。」

(不-61-5)

真實故事容易引起讀者共鳴，感人故事易於打動人心，王品把第一線的工作人員背後的心酸故事透明化，讓故事更貼近人心、更符合人性，以真實又感人的基層員工小故事接合消費者的惻隱之心。「一家人主義」是王品集團的核心價值，因為像一家人，所以彼此關心，互相祝福；有福同享，有難同當。對待王品的顧客也以「一家人」的態度來服務。

三、吃喝玩樂

員工旅遊是王品集團的一大盛事，不限職銜，連工讀生也可參加，拉近了同仁之間的感情，也使大家對公司有更多的認同感與向心力。

每年的九月到十一月，是王品集團的 Happy time。請別誤會，不是說一年裡的其他時間王品人就不快樂了，而是每年這個時候是王品集團同

仁旅遊期間，出發前，從總部到各分店，無不瀟灑著滿心期待的興奮情緒；旅遊時，大家玩翻天，歡樂無窮盡；回來後，還有說不完的美麗回憶，久久徘徊不去。

(敢-72-1)

我們希望每一位王品人都能盡情的玩味生活，累積屬於自己的精采人生，等到老年時回顧來時路，可以很自豪的說：「這一生，了無遺憾，只有滿足。」

(敢-152-2)

原來，處長還安排了警車開道！在警車引導下，一路上都是綠燈，遊覽車暢行無阻、直通旅館。看著其他駕駛和行人羨慕的眼光，所有同仁都樂瘋了，不敢相信一個單純的同仁旅行，竟然能獲得國賓級的禮遇！

(不-124-1)

王品人都愛玩，玩是玩味生活、品味人生，在王品吃喝玩樂不是主管的專利。人人有福同享，共創快樂企業；一邊工作，一邊享受。成就與快樂兼得，替公司打造優良口碑。

四、努力打拚

一般企業員工總是尋求消極的不犯錯，做事能省則省，工作能輕鬆則輕鬆。在王品所有同仁都知道－「顧客永遠是對的」，只能要求自己改進再改進，找出可以做得更好的方法。

我們的看法則是，只要客人進到王品用餐，同仁就得努力服務，讓客人盡興而歸。若有任何不愉快的感覺，不管是不是王品的問題，都要盡全力排除。這就是王品的服務。

(敢-180-2)

有一次，王品牛排有一位女服務生，發現廁所髒了，不顧自己穿著窄裙制服和絲襪，立刻就抓起抹布，跪下來擦拭馬桶。

(不-222-3)

一分耕耘，一分收穫，天助自助者，自古不變的道理。員工一旦認同了工作的價值，也視自己為其中一份子，當然願意積極的認真服務努力打拚。

五、巧思貼心

巧思才有創意，就是和別人不一像，喜歡自己跟別人不一樣，這就是王品人的 DNA。貼心服務是要發自內心的，在制度化的規則下，應變出客製化的個別服務，在王品就有很多感動顧客的貼心故事。

雖然只是個頒獎活動，你可以選擇行禮如儀，跟著規矩走；也可以選擇做些不一樣的，那需要一點勇氣和創意。王品同仁選擇了後者，無非是想透過各種場合，展現出王品人的團隊力和榮譽感。

(敢-114-2)

燒烤餐廳「原燒」的名字，也不是出自創業總經理曹原彰，而是一位工讀生的創意。為了獎勵他，戴勝益還頒給他一張「原燒之父」的獎狀。

(不-243-4)

為了感動顧客，王品的服務生得心細手巧，不只要會籌備求婚，還要會哄小孩。……「小朋友，我來跟你玩！」一位服務組長看見了，連忙走過去安撫，還告訴他：「你要乖乖讀書喔！如果考試成績好，我就送你一個小禮物！」

(不-244-1)(不-244-3)

貼心服務會讓人深刻在心，小小畫龍點睛的動作，會帶來意想不到的回饋，尤其是在餐飲服務業。用錢買不到得服務才是真正的貼心服務。策畫巧思發揮創意並實踐在工作上，也是感動服務的一環。這種服務容易成為佳話，引發討論與流傳，無形中替品牌做了最好的行銷。

六、合作力量

王品的制度或訓練，重點幾乎都擺在「團隊力」，包括分紅也是以團隊為單位。著名的魔鬼訓練也是以「組」為單位，一人失敗等於全組失敗。因此每個人都有團結力量大的概念。

魔鬼訓練的目標，就是所謂的「重新再造」。先教每個人服上一劑兇猛的「龜苓膏」，粉碎學員既有的思維慣性、自以為是的偏執，一切歸零之後，透過團隊合作。重整他信心，激發出前所未有的潛能。

(敢-90-2)

你可能是路跑健將，五千公尺輕輕鬆鬆跑完，但若大家一起跑時，有男有女，有年紀大的有年紀小的，體能狀況都不一樣，這時候你要如何發揮自己的長處，幫助那些跑不動的人？……在這個訓練裡，我們可以看到同仁的領導力和經營力。有的人就是會經營團隊氣氛，排除雜音，使大家患難與共，奔向共同目標。

(敢-96-2)

王品人不強調個人英雄主義，個人再怎麼強，能力畢竟有限，整個團隊一起發光發亮才是目標，這在經營上是有很大大意義的。

七、目標實現

在魔鬼訓練營最後一天，大家訂下未來一年希望改變的目標，無論工作、生活、學習等都可以，將潛能灌注到實質目標之中，透過公開宣示的儀式，請同仁幫助自己達成目標。

國內競賽或自辦活動是一種訓練，然而，參加國際競賽則是鍛鍊世級手藝與視野的最佳機會。一直到 2005 年，「西堤」的幾位廚師組團參加在台北舉辦的一場國際烹飪大賽，接著又到香港拿了銅牌回來。

(敢-107-2)

王品很早就開始規劃「內部創業」的經營模式，讓同仁有機會當老闆。一方面可以留住優秀的同仁，讓有夢想、有願景的人才都能在集團裡安心發展；同時，集團也可以持續向外擴張，匯集眾人之力，提高國內餐飲水準。

(敢-214-2)

運用組織的力量，透過同仁的督促，激發團隊的合作，達到自我實現的目標，王品集團充滿有理想有抱負的青年。

八、專業學習

標準作業流程，就是 SOP，把每一個服務，拆解成一連串的行動。這樣一來，無論哪一個人來做，都能八九不離十；無論顧客何時來消費，都能享受品質相近的服務。

在創業第二年時，我們發現工讀生已佔王品集團近半數的人力。工讀生比例這麼高，對他們的要求和訓練，顯然得跟正值人員一樣，才能維持一罐的服務品質。

(敢-219-3)

上菜時「哇，怎麼這麼好看！」用餐時「哇，怎麼這麼好吃！」埋單時「哇，怎麼這麼便宜！」在這「三哇」的背後，王品同仁的每一項紮實訓練，每一分點滴累積，都是為了給顧客最好的服務。我們永遠在挑戰昨天的王品。

(敢-114-4)

「王品的服務生微笑的時候，應該露出幾顆牙？西堤也一樣嗎？」大家的共識是：王品的品牌定位高雅，服務生應該十五度鞠躬，微笑不露齒；但西堤強調熱情，服務生應該笑得開朗，所以應露出七顆半牙齒。就這樣，每一個細節，從服務生的表情到服務的流程，全部都建立起可以依循的規則，足足有四十五大本。

(不-223-4)

要求每個人按部就班做到標準化的服務，是好服務的第一步—先以熟練的基本動作，滿足顧客後，再以創新服務，使顧客印象深刻。這個進化過程，王品稱為「化蝶五部曲」——當乍看之下醜醜呆呆的 SOP，長出敏感、貼心的翅膀後，就能飛向感動顧客的新境界。

九、其他

在文本中員工角色除以上 8 項特質外，也出現其他不同種類的特質，但出現次數較少，恐不足以作為評估之用，因此歸類在「其他」項目。有「服從」、「純樸」、「意志力」等。

在王品集團待久了，意志力會被磨得特別堅強。爬山、游泳、騎車可以練就個人意志力，當碰到違紀的事情，對於王品憲法的堅持。每一次都是考驗，都會在內心理掙扎，然後堅定，再掙扎，再堅定。長期下來團體的意志力就變成 $1+1+1=9$ 。

(敢-142-2)

魔鬼訓練營的「營」，沒錯，就是軍營的「營」。三天兩夜的營隊，宛如新兵訓練中心，從第一天早上五點半在台北車站集合分組起，一切採用

軍事化管理，講究絕對的服從只有團隊沒有個人。

(敢-90-2)

有共同的信念，共同的革命情感，當個人想放棄或偷懶時，會有夥伴關心你，會有主管鼓勵你，你能不拚嗎？

貳、董事長

董事長戴勝益是集團的創辦人，是組織的領導人、是故事的靈魂人物，也是品牌的代言人，他說的話、做的事都足以影響王品的品牌形象，因此在研究文本中是最具有代表性的人物，他一人就占了人物角色類目的 32.5%。就董事長角色的特質做以下的分析：

一、慷慨大方

董事長以身作則，從不准「假公濟私」，卻鼓勵「假私濟公」。對員工的付出與幫助有助於凝聚王品人對公司的向心力，因為我們不只是工作夥伴，更是心手相連的一家人。「一家人主義」在王品的企業文化裡是個很重要的信念。

整個橫渡活動結束之後，董事長都會宴請所有「泳士」到涵碧樓大吃一頓。一邊享受美食，一邊遙望著自己剛剛游過的湖面，泳士們的心頭莫不激盪洶湧。

(敢-136-2)

……聽完眼前這個苦命女人的故事，戴勝益既同情又難過，決定每個月自掏腰。

(不-19-5)

創業至今，戴勝益從來沒有領過薪水，每月二十萬元薪水直接轉入基金會不說；同仁生日送花，國外出差機票、住宿，還有給店鋪的獎勵，至少還要從私人口袋掏出一百五十萬元。

(不-116-1)

有捨才有得，在位者若明白這道理，且願意放下獨占鰲頭的權利與利益，實踐有福同享的分享制度，才會長治久安，深得民心。王品就是如此。

二、關心照顧

戴勝益小時候，母親靠一台縫紉機，日夜不停地替人縫補衣裳，養活六個兄弟姊妹。讀小學時，母親甚至差一點付不出他的學費。小時候的經驗讓他領悟到「錢不在多，在於如何使它創造最大的價值」。戴勝益以同理心成立了「同仁安心基金」，唯有當同仁沒有後顧之憂，才能全心全力投入工作；排除可能使同仁擔憂的事，是公司該一肩扛起的責任。

有一次，戴勝益要從台北去台中開會，硬是在緊湊的行程中，一大早先搭飛機去高雄看阿榮。那一天，他交給阿榮一張護貝好的A4白紙，上面寫著：「助榮：我是董事長。只要我有飯吃的一天，我就不會放棄你。你要安心地開刀，不要有後顧之憂。」

(不-27-5)

兒童是最無辜的。他們只能依靠父母，無法獨立生活，萬一出生在貧苦家庭，或遇到不是的父母，幾乎無路可逃。因為這番親身經驗，在眾多公益領域中，戴勝益選擇持續投入「兒童福利」。

(不-32-6)

……捐出的八成股票，五成用來成立「王品戴水基金會」，每年約產生五、六千萬孳息，可以幫助一萬多名家境清寒的學生；三成用來挹注「戴勝益同仁安心基金」，協助家境清寒或突遭變故的王品同仁。

(不-258-7)

服務和企業文化一樣，是一種上行下效、潛移默化得過程。企業禮遇同仁，同人才會體貼客人。薪水，只能買到員工的時間；關心，卻可以換到員工的忠心。戴勝益明白這道理，所以關心要親自執行，絕不假手秘書，對於大企業的老闆而言，這點確實是很難做到的。

三、領悟信念

此特質在董事長角色類目中出現次數最多高達 117 次。企業文化的人性與制度、人生哲學的信念與價值很多都是在不斷的反省思考時得到的領悟。王品具有中國傳統儒家「人民愛物」的核心價值，重視每個人、每個家庭，然後才是公司營運。戴勝益相信，應從修身、齊家起，進而經營公司，啟動成長。心中充滿了「人」的信念與價值，因為這份利益共享的胸襟，成就了今日的王品集團。

話說，某次戴董在香港海洋公園觀賞「海豚跳火圈」表演，海豚每次完

成完美跳躍後，馴獸師便立即送上美味鮮魚，獎賞海豚。戴董當下領悟到：那些個鮮魚，便是海豚願意一次次往火圈裡跳的動力。回來之後，便將這個靈感運用到組織管理上，設計成「即時獎勵、立即分享」的股利分紅制度。

(敢-216-2)

「啊，山都這麼合群、謙卑，何況是人？」戴勝益猛然醒悟。此後，登玉山就成為每一位王品人的必修學分——時時提醒合群的做事態度與謙卑的經營精神。

(不-142-4)

……原本辯才無礙的戴勝益，頓時啞口無言。母親使他明白，人不是因為被要求，才會做對事；而是因為被原諒，才願意彌補錯誤。這件事，徹底改變了他看待同仁與家人的方式，體會出對人要「算總帳，不算分類帳」，不要放大一個缺點，要看整體的優點。

(不-272-1)

有反省思考、領悟體會的能力是好的領導人需具備的非常重要特質，戴勝益就具有此特質。研究者認為戴勝益具有濃厚的社會主義色彩，重視「一家人主義」對每個人同等的照顧，制定「王品憲法」、「龜毛家族」嚴厲的教條規則；戴勝益亦是個極端的資本主義，實行「海豚哲學」及時獎勵，鼓勵「醒獅團計畫」內部創業等。

四、應變改變

不合情理需要改變，當機立斷減少損失。戴勝益經由許媽媽事件後的反思領悟，思想及生活徹底的大改變，從奢華至簡樸簡直脫胎換骨大改造，也因此奠定的日後成功的基礎。

自從許媽媽過世之後，戴勝益完全變了一個人。他辭退司機和造型師、賣掉賓士車，改穿三件一千元的襯衫、打四條一千元的領帶。

(不-21-2)

況且，上有對策，下有對策。公司要求請生理假一定要附醫師證明，難道同事就不會一次跟熟識的醫師拿個十張，藏在抽屜裡「慢慢用」嗎？於是，戴勝益再度對中常會主管們投出一記變化球：請生理假不需要醫師證明。

(不-45-2)

回頭檢視八年來創過的事業，竟然只有「王品牛排」符合這個條件。想通了這一點，戴勝益立刻果斷結束手上的其他事業，只留下王品牛排；即使是他親自爭取的金氏世界紀錄博物館，也不例外。

(不-187-6)

尊重集體決策的他，規定每一百次表決結果中，只能推翻5次，有一次動用否決權改變了制度，就是主張請生理假不需假單，落實同仁如家人的信念。事業的改變需要有明智的判斷力與果決的執行力，才能去蕪存菁留下最好的。

五、自信自在

當事業漸上軌道，人生目標逐漸明朗，他也愈來愈確定，已經不需要再靠名車、名牌等身外之物來彰顯身分。這是簡樸而自在的自信。

有次，他和一群大老闆一起到政府部門開會。走出大樓，門口早已停滿了一列雙B黑頭車，甚是壯觀。一位大老闆隨口問道：「戴董，你的車是哪一台？」「那一台黃色的啦！」戴勝益靦靦一笑，便鑽進了一旁的排班計程車。

(不-21-4)

多年前有風水師提醒，「董仔，你的座位後面不能是空是空的，否則沒有『靠山』！」戴勝益只是一笑置之。

(不-97-4)

「如果你的鄰居是郭台銘、是小S，就不能穿個拖鞋短褲就出門拿報紙啦！而且，房子那麼大，是不是就得請個傭人？車是不是也得換成雙B，再請個司機？換了房子，整個生活方式都得跟著改囉！這是妳要的吗？」戴勝益反問太太。

(不-259-2)

龜毛家族明文規定：不放生、不印善書、不問神明、不算命、不看座向方位、不擇日。不迷信一切照公司行程規畫。由奢入儉難，戴勝益在許媽媽事件後陷入了深深的罪惡感，大徹大悟後有了自信生活更自在。

六、負責信任

王品許多往來廠商都是餐飲業，餽贈的禮品也多以食品為主。食物入口前若是不多想，一不小心就會觸犯一百元條款。員工因受信任而激發的榮譽感與工作熱忱，無價！

「禍首」戴勝益與收下包子的一干「共犯」，當周就被移送中常會「候審」。戴勝益的無罪主張有兩點：第一，同仁代收包子，他並不知情；第二，因為不是固定往來的廠商，所以總部也沒有資料。但是，禮物的包裝盒上，明明白白寫著「戴勝益董事長收」，他還是應該負道義責任。為了彰顯「董事長犯罪，與同仁同罪」，戴勝益決定自請處分，他個人記一支小過。

(不-77-6)

半年後，成果驗收，再度證明戴勝益是對的：七千名女性員工，請生理假的比例與之前相差無幾。可見，只要信任而不放任，員工是能夠自我管理的。閩南語諺語說：「嚴官府，出厚賊。」戴勝益說：「人因被信任而坦誠，因被懷疑而狡詐。」兩句話，講的其實是同一件事：信任的力量。

(不-46-2)

戴勝益百分之百信任員工，也希望同仁百分之百相信顧客。有一次，他看見收銀檯上多了一台驗鈔機，立刻就請店長把它收起來，「這會傷害顧客的感受。」

(不-49-2)

負責是勇於承擔，信任是一種無痛的節省成本妙方。以防弊為目的的管理，會疊床架屋，愈變愈龐大；以信任為手段的管理，輕省簡單，才是帶人帶心的管理。

七、打拚謹慎

戴勝益觀察到華人喜歡當老闆的天性，這是人性，也是民族性，若能適當運用，會是經營的助力而非阻力，所以積極打拚開創新品牌是保持及集團活力的好方法。戴勝益認為能力可以差一點，道德卻不能有絲毫瑕疵，牽涉到金錢的更不能隨便，所有的錢都是辛苦錢，都是大家努力打拚而來的，少一毛都不行，在這方面必須格外的謹慎處之。

於是，在戴董大力鼓吹號召之下，2001年王品集團正式啟動「醒獅計

畫」。這一計畫，也成為日後王品發展的最重要關鍵，使公司不至於停滯不前。

(敢-214-3)

「一朵玫瑰花，市價到底是多少錢？」為釐清責任，戴勝益特別請秘書跑了八家花店，一一列出一朵玫瑰花的售價。最後發現，市場行情落在五、六十元左右。一朵要價一百五十元的玫瑰花，的確是遠超出一般人認知的「天價」。

(不-71-1)

很難想像，創業「九死」後倖存的「一生」，竟然是經營模式最簡單、投資金額最小，僅二百七十萬元的王品牛排。關鍵在於，當全餐廳上上下下幾十個人，把注意力放在「如何讓一塊牛排做得好吃」上，因為最專注，所以也最持久。

(不-188-1)

戴勝益在 1990 年至 1997 年間，非常積極的創業，先後成立了九個事業體，前四個是小型遊樂園，後三個是餐廳，還外加一個演唱會經紀公司，太有創意的性格，使他創業過程走的曲折冒險，三思而後行，最後謹慎專注在「牛排」上，開啟了成功之鑰。說明正確的決策，需要事前廣泛蒐集資料，以及當下仔細的判讀。

八、自律堅持

企業是一種組織，有組織就有權力；而權力的行使，往往集中在少數人身上。由於經營管理的必要，他們掌握了相當大的權力。這些權力向水一樣，可以載舟，也可以覆舟，甚而「權力使人腐化，絕對的權力使人絕對的腐化」。

以戴董來說，每個月薪水直接匯入「戴勝益同仁安心基金」；同人生日送花，所有紅白帖，全部自掏腰包；出差洽公，不管到國內國外全部自費。

(敢-187-1)

儘管戴勝益很難過，卻不為所動。「就像一根彎掉的鐵條，」他把右手食指彎曲成鉤狀，再用左手將它扳正，「要使它回復正直，不能只拉到九十度，而是得往反方向，多拉一些！」有些原則，一點都不能踩線，一次都不能妥協。

(不-69-4)

現在的王品，手上現金充沛，自然也有許多人想透過各種管道，要與戴勝益見上一面，邀請他投資入股。這些投資機會天南地北，基金、高科技、食品都有，戴勝益卻都不為所動。

(不-199-2)

如何制衡權力，便成為一門大學問。透過制度將權力分散，固然重要；更重要的，恐怕還是手握權力之人，能有足夠的自覺，進而有效的自律，也就是自我管理。

九、吃喝玩樂

王品工作之餘最重視股東聚會、休閒旅遊，每次活動都有不同的主題，都是深刻的體驗美好的回憶，當然充滿了創意搞怪。

我們請戴董變裝成列車長，到每一節車廂去剪車票。大家看到列車長，只覺得怎麼如此面熟，咦咦咦，原來是董事長啦！戴董穿著列車長制服，背著當兵用的值星官紅背帶，一路剪票，一路問候所有人，既親切又趣味，大家簡直笑翻了。

(敢-80-2)

身為事業領導人，業績可以讓同仁搶第一，吃喝玩樂可千萬不能輸人，遊百國業績第一名的當然是戴董，他已遊歷了九十二個國家，即將破百。

(敢-144-3)

有一次，戴勝益在寫會議時間的時候，不小心把行事曆多翻了一頁，把這個月的會議時間，登記到下一個月。到了開會時間，所有人都到了，只有戴勝益不見人影。原來，他竟然悠哉悠哉地爬山去了！

(不-94-5)

這項特質類目在「董事長」角色中所佔的比例並不特別明顯，在「主管」角色裡卻是最重要的特質，研究者認為王品每次的聚會旅遊一定會有董事長，而他只是「吃喝玩樂」的其中一員，並不需特別著墨。

十、健康運動

王品人有三寶：計步器、氣墊鞋與背包。戴勝益的主張：走路最好，最自然，

最沒有負擔，把腳顧好身體自然好。

那麼，若是出國、生病或是腳受傷時怎麼辦？總可以暫停了吧？很抱歉，照常列入計算。就算出國也得設法日行萬步，戴董甚至在長程飛機上來回走路，差點被誤以為是劫機犯、躁鬱症患者，引起機組人員一陣虛驚。

(敢-128-2)

每一次徵名，至少都會想出六百個候選名字，由大家投票，得票數最高的當選。當時，戴勝益剛爬完百岳品田山回來，加上喜歡「牧場」兩字開闊的感覺，所以分別以六座百岳的名字，後面加上「牧場」二字，最後「品田牧場」雀屏中選。

(不-107-3)

這三個比三圍更重要的數字，會被送給戴勝益，如果連續超標兩次，他就會在主席台上「公開喊話」：「某某某，你的飲食和運動習慣，要注意一下囉！」

(不-169-1)

要活就要動，要健康就要運動，把運動也制度化，這是在別的企業所看不到的。運動除了健康之外還構連了陽光燦爛、熱情活力、積極向上等，這些正面態度直接體現在服務上。

十一、其他

在文本中董事長角色除以上 10 項特質外，也出現其他不同種類的特質，但出現次數較少，惟不足以作為評估之用，因此歸類在「其他」項目。有「特別」、「服從」、「冒險」等，尤其是「特別」值得一提。

許媽媽覺得，眼前這位「董事長」好像不太一樣，特別關心自己，她才怯生生地道出自己的遭遇。

(不-19-12)

阿榮的看護鳳姊，對戴勝益印象深刻：「每一次來，他都穿得很輕鬆，揹著後背包，看不出來是個董事長！」

(不-29-3)

「董事長的肚量，就是這麼大。台灣找不到第二個，喔不，是世界都找不到第二個！」阿榮生病，是不幸；遇上戴勝益，卻是不幸中的大幸。

(不-30-6)

「特別」的特質雖出現次數不多，但都是從員工角色的口中說出，所以沒有一個很具體的形容詞，就是發自內心的感受到董事長很「不一樣」，有種崇拜又欣慰到無法言語的心情，隱喻著儘管自己有多麼的不幸，至少眼前是幸運的。建構出董事長是個「貴人」。

參、主管

王品集團擁有龐大的人事組織結構，內部定義主廚以上都稱為主管，包括副董事長、事業處負責人、經理、店長、主廚等共 200 多人。王品企業結構屬性是高層集體決策，除戴勝益以外，無個人英雄主義，研究者發現主管已深耕王品的企業文化，主管之間甚至已類化、同化，較無代表性的個人，換言之個人特質也可代表整體高層的特質。因此故事中若有出現主管的姓名，研究者在分析歸納時統稱為「主管」。

一、關心溫馨

不只是同仁，更像一家人。一般企業的雇主與員工，除了「公」的接觸外，在「私」的領域很少有介入，除非「出事了」。在王品，家事、婚事，事事關心。

有一次，我們發現有位個主管同時有三個交往對象，由於不知道該如何選擇，感情事「卡」住了。了解情況後，我三句不離本行，建議一起來做 SWOT 分析，看看哪個最適合？兩人你問我答，表列分析了幾個鐘頭後，果然跑出了一位「最佳對象」。經過這番理性的分析，真的覺得其中一位對象很合適。不久兩人便結婚了，如今也有三個小孩。

(敢-70-2)

為了提升業績，店長也會重視領導力，主動了解同仁的需要，好讓大家都能在自己店裡安穩開心的工作。因為人事的穩定，是維持服務水準，使業績長紅的最重要關鍵啊！下班之後，店長會不時邀約店內同仁一起去吃消夜，聯絡感情。他們常常開玩笑說：「當了店內董事長，最大收穫就是一顆圓滾滾的啤酒肚！」

(敢-218-2)

王品副董王國雄立刻排開所有既定行程，南下高雄探望。……王國雄連忙握起大偉軟綿綿的手，輕輕地說：「大偉，我是副董。你知不知道爸爸、媽媽多需要你？店裡多需要你？你的學業也還沒完成，怎麼可以躺在這裡？」

(不-34-6)

因為「一家人主義」的信念，使公司不願輕易放棄任何一位同仁。這就是王品最起心動念的那件事。王品給予「一家人」的承諾與行動，就是「安危共度，甘苦共嘗」。

二、將心比心

一千六百多年前，為了五斗米不得不折腰的陶淵明，在洞庭湖畔彭澤縣當個小縣令，體念兒子生計困難，特地派遣一名僕人回家幫兒子的忙，隨附的信上寫著：「此亦人之子，可善遇之。」這種將心比心的人道精神，千古傳誦不已。今日時代不同，誰都很難以主人自居，將員工當成僕人使喚；然而人與人之間以「同理心」相待的本質，卻是永遠不變的。這或許就是王品同仁喜歡高唱阿妹「你是我的姊妹，你是我的 Baby……」這首歌的原因吧！

一直待在熟悉的環境裡，慢慢的便會失去同理心，失去感受的能力。企業經營的盲點也在這裡，日復一日逐漸把所有事情都視為理所當然。倘使有同理心便能理解，由於每個人成長背景不同，表現出來的行為模式一定也有其原因，若能設身處地站在對方角度思考，才有對話的可能，才能建立共識。「我執」正是服務業的關鍵單門。因此在王品集團裡，「遊百國、吃百店、登百嶽」這三百學分是店長、主廚、區經理以上到董事長都必修的學分。

(敢-145-3)

……戴錦娥總是提醒自己，「眼前這個人，可是把狗當小孩一樣疼愛呢！」所以，絕不可以說「你」和「牠們」，要改說「我們」和「狗狗」。

(不-56-4)

夏慕尼中山北店店長高長宏，偶爾會遇到同仁抱怨：「平平是做服務業，做飯店比較輕鬆！」「好啊，那就那就帶你們去五星級飯店住看看！」EQ 很高的他不爭辯、不責備，乾脆出錢請十幾位小主管，每季去住一晚五星級飯店。附近的晶華、老爺酒店、大倉久和飯店等，全都住過。

(不-117-2)

只要觀摩過一次，同仁立刻就明白，主管平常看似煩人的「碎碎念」，其實有憑有據。少了鏗鏘鏘鏘的刀叉墜地聲，顧客的用餐感受截然不同。幸福，是懂得割捨之後的滿足。主管懂得割捨自己的利益，滿足了同仁和組織的獲得，正是王品的「幸福企業」之道。

三、吃喝玩樂

在王品格外重視同事的生日，大家都相信：活著就是一種幸福，就有希望；有緣聚在一起，更是難得。因此，「生日祝福」絕對不可少。寫卡片、打電話、送花，那是一定要的，如果正好有聚會、訓練或同仁旅遊，那麼壽星得到的「照顧」就更不得了了。

高高的椰子樹下，涼風徐徐吹來，大家都陶醉在優閒的南洋風情中。這時，服務台突然廣播：「以下唸到名字的同仁，請到泳池邊，今天你們出狀況，害大家都跟著忙啦……」，音樂旋律突然一變：「祝你生日快樂，祝你……」歌聲四起，這一刻真的很感人！

(敢-62-1)

墾丁股東會那一次，高鐵只能開到左營，從左營到墾丁要換遊覽車，六人決策小組成員便先行到凱薩飯店變裝，換上花襯衫，戴上花環，打扮成普吉島度假風情。

(敢-84-4)

2006年我當選青創楷模時，王品同仁更是玩瘋了。啦啦隊陣容龐大，陶板屋所有分店店長和主廚，外加二代菁英、中常會成員，全部到齊，一共五桌五十個人。

(敢-113-2)

夏慕尼是法國的一個美麗小山村，也是攀登白朗峰的起點。身為集團裡第一位自創品牌的女總經理，楊秀慧想為品牌加入浪漫唯美的氣氛，於是選擇了這個名字。這趟長達十多天的歐洲之旅，除了去夏慕尼，還吃了幾家米其林三星餐廳，大開眼界。除了存下的八十多萬紅利，她又追加了八十多萬元，一共一百六十多萬的費用，楊秀慧一個人埋單。

(不-113-6)

主管角色類目出現「吃喝玩樂」的特質次數居次多有 75 次。王品人名副其實的「愛玩」，正是《敢拚能賺愛玩—王品，從細節中發現天使》主旨之一。「吃喝玩樂」展現出集團的歡樂面；獨樂樂不如眾樂樂表明集團是熱情的。「吃喝玩樂」不只是吃喝玩樂，也成了寓教於樂的學習的一環，想要激發同仁的創意，就得塑造自然而然的環境，提供發揮創意的舞台。到先進國家學習創意，開拓視野；到開發中國家，也可自我歸零，回到人的基本面向，學習謙卑。

四、實現毅力

有理想有目標完成自我的實現，過程中需要堅強的意志力與毅力。聖母峰基地營首發團的成功，代表王品的爬山文化，從台灣最高峰玉山往上更進一步；也意味著，這個台灣最大連鎖餐飲集團，將目標放眼世界的雄心。

那位一百公斤的女店長在全體夥伴連拉帶推之下，最後也順利攻頂(富士山)，完成了不可能的任務。她說，如果不是跟大家一起，沒有大家力挺幫忙，自己絕不可能上的來。說完之後，掌聲更是熱烈。

(敢-156-5)

六天後，在接近零度的低溫中，十四位隊員終於全數站上五三四六公尺高的聖母峰基地營，把青天白日滿地紅的旗幟，插在「Everest Base Camp」(聖母峰基地營)的石碑旁，迎風飄揚。

(不-147-1)

王國雄進入第二家公司後，建議老闆應該推動電腦化。對電腦一竅不通的他，主動爭取這個任務，不但電腦化成功，還爭取到兩百萬元的政府補助。這個年輕人因為屢創戰功，在階級嚴謹的日商公司，創下一年內連升六次的紀錄，從課長變成副總。王品的資訊和內控系統，都出自他的手下。

(不-204-5)

王品集團內已形成一股挑戰自我極限的文化，或者說是一種精神力量。因為有一群人有事沒事就會在旁邊刺激你、慫恿你，讓你怎樣都得去試它一試。團結力量大，很多事情單靠個人是無法完成的，尤其是瘋狂的事，沒有夥伴更不可能做到。所以王品集團是個互相扶持的團隊。

五、服從合作

在王品，自我學習與挑戰幾乎形成一股風氣，若想要升到某個位階，就一定要修某些「必修」的學分。其中有一項高階主管都得參加，那就是「魔鬼訓練營」。

集訓之夜總會看到一大票人挑燈夜戰，不只考的同仁人仰馬翻，連擔任輔導員的店長或主廚也得使出渾身解數，協助考生順利過關。學員熬夜準備，輔導員也幾乎全程陪到底，就怕別組都過關了，自己這組卻慘遭滑鐵盧。畢竟輸人不輸陣，熬夜事小，面子事大，萬萬輕忽不得。

(敢-102-3)

因為最「菜」，任何想得到、想不到的粗活，都落到曹原彰頭上：趕駝鳥、路邊插旗子、爬電線杆綁招牌、拉遊樂園裡的碰碰船……「我手上到現在還有繭！」曹原彰興奮伸出手，展示他的「年資」。

(不-177-4)

因為戴勝益的一句「正派經營」，李森斌放心地拿出三、四百萬積蓄，三個人一共湊了兩千六百萬元，在高雄與台南各開了一家「二九九元吃到飽」的「全國牛排」。

(不-180-3)

為了避免「強人體制」與「一言堂」的弊病，王品集團從創辦之初，便確立了集領導模式。凡事集體決策，運用眾人的智慧，凝聚團隊的力量，因此產生一個靈魂單位－「中常會」。

六、堅持品質

因為有了靈感，知道方向在哪裡，一路摸索的走過去，愈走愈清楚自己要的是什麼，前面的光線也愈來愈亮，這就是堅持。一顆顆如粉紅色小珍珠的飛魚卵，細小的魚卵在齒牙間四處彈跳，讓單調的飯粒彷彿也有了生命，夏慕尼的招牌菜－櫻花蝦飛魚卵炒飯，終於誕生！這就是品質。

為了邀請這些頂尖人物，企業關係部必須動用兩三個人力，每週發出演講邀約。有很快就答應的，也有邀了六年方才敲定的。這六年裡，我們每個月都會詢問一次，遇到對方生日則不忘送花送卡片，過年再送禮。如此維持了六年七十二次的邀約之後，對方終於被我們感動，答應來指導我們，成為我們的「王品之師」。

(敢-196-2)

所謂「改良」，其實沒那麼簡單。有點兒像是旅行，銀座「小瓢蟲」老闆給了我一個「方向」，但路程還很遙遠，目的地得靠自己尋找。回想當初，要將日式料理轉化成具有陶板屋獨特的風味，而不是複製，在一

個月的時間裡，從蒐集資料，到處猛吃、狂吃，寫筆記，試菜色，宛如學生時代開夜車準備考試。最後是上台報告、菜色發表、接受質詢，過程辛苦異常。

(敢-225-3)

以櫻花蝦炒飯為例，楊秀慧要求廚師必須炒到「粒粒分明、有濕潤感！」研發了好幾個月，她還是不滿意，加入櫻花蝦雖然使炒飯香味四溢，卻也變得乾澀難入口。「不過就是個炒飯，為什麼要搞這麼久？」廚師們抱怨連連，楊秀慧卻不為所動。

(敢-112-4)

餐飲界雖然具有在地文化特質，但不同文化的衝擊交流，往往能激發出新的靈感與創意。所以王品集團強調國外學習，即使菜色創新也應該四處觀摩。這與「吃喝玩樂」的背後意義不謀而合。

七、專業打拚

主管角色類目出現「專業打拚」的特質次數最多高達 135 次。讓他成為老闆，這比訂什麼制度都有效果，制度規範最基本的東西，卻不容易要求到高標準，當了老闆，他就會自動要求。店長不負責固定業務，不能把自己當成一個人力去做實際執行面的事，而要把所有心力放在令顧客滿意這件事上，眼明手快，處理突發狀況，讓同仁無後顧之憂。

……在同仁心中，原本只是「受薪階級」的認知自動轉換，店長變成「店裡的董事長」。公司無須要求店長要有責任感，他們也會早出晚歸、認真自發的工作；公司也不用擔心成本管控不當，因為店長和你一樣關心錢是否花在刀口上。

(敢-218-1)

每一年，王國雄都會親自巡遍王品全台兩百多家的店面。如果是新開的店，他更是七天之內一定出現。二〇一三年，王品預計在台灣再增加七十家店，平均每天至少要拜訪一家店。

(不-39-5)

隔天午餐時間一結束，郭睿杰(藝奇中山北店店長)就抓起電話，挨家挨戶連絡附近的公司：「你好，我們是新開的餐廳藝奇，請問可以拜訪福委會負責人嗎？」如果對方願意見面，再帶著兩位同仁親自登門拜訪：

「如果中午來用餐，我們會招待私房菜喔！」「空間很寬敞，如果有部門聚餐，歡迎來這裡！」

(不-235-5)

打拚，不只是解決問題，還要畫下完美的句點，這就是王品人堅定的信仰。戴勝益為求行銷專業人才以一張A4紙的故事留住高端訓。張勝鄉提出「化蝶五部曲」，使王品學會標準作業流程，飛向貼心服務、感動服務及創意、創新印象嵌入服務新境界。由此可知專業有助於品牌的行銷。

八、學習領悟

三百多位「王品之師」都是王品人學習的對象，秉持「一日為師，終身為父」的理念，在每個重要節日、生日時都會寄上卡片，感謝所有老師無私分享。公司要成長，不能只靠機制，只看眼前利益。經營者必須持續吸收新知，與時俱進，公司才會產生汨汨不息的能量，永續向前行。

例行的中常會，一般都從長達三個小時的演講開始。趁著一大早大家腦筋最清楚、吸收力最強之時，請來各領域的卓越人士到會演說，是為「王品之師」。不論是學界、政界、醫藥、科技、製造、時尚、文化……只要是傑出有創意的，都是王品人請益的對象。

(敢-196-1)

在餐廳和五星級飯店工作九年，每一任主管都告訴高店長：「照公司規定做就好，沒有的不必多給。」主餐沒了，請客人點別的；想點菜單外的食物，就說「不行」。拒絕，固然能省去很多麻煩，和顧客的關係卻再也接不起來了。那天晚上，高長宏第一次知道，好的服務業工作者，不應該對客人說「不」。

(不-228-6)

某一次會後，王福標把垂頭喪氣的郭睿杰找來，「我看得出來，你不敢看我，是因為你比我更在乎數字。」他幫這位菜鳥店長指出方向：「這個商圈一定經營得起來。但是，你得先把客人找出來！」「對，客人不走進來，我就自己出去找客人！」郭睿杰恍然大悟，他應該一步一腳印、徹徹底底做一次商圈拜訪！

(不-235-3)

王品之師就是最直接的醍醐灌頂。「中常會」之所以成為王品集團的靈魂核

心，更是引擎動力，與其說是集體決策的形式，不如說是終身學習的本質吧！把學習的本質應用到實際面的領悟，要跳得更高，就得蹲得更低，心態對了，就什麼都對了！

九、冒險應變

喜歡爬山的人幾乎都有潛藏的冒險性格，喜歡挑戰未知，測試自己的極限。在一片荒野之中，在杳無人煙之境，可能會發生許多意想不到的狀況。面對所有的混沌未明，最需要的就是隊友之間的彼此支持、鼓勵和互助。

大投資固然帶來更大的成就感，相對地，也要付出更多的時間，承擔更多的風險。正因為是大投資，更需要從一開始便確認公司的企業文化、經營規範和管理制度，否則，不只沒機會「做大」，萬一僥倖擴大，一定也會有層處不窮的問題。

(敢-213-2)

不過，大夥想著：「既然都已經來了，何不在附近走走？」於是，一群人沒帶行進糧、鞋子沒上冰爪，只套著一件三十元的薄薄超商雨衣，便輕裝散步去了。走著走著，轉眼間就走了一·二公里。「既然只剩一·二公里，要不要乾脆攻頂？」領隊轉頭問。

(不-142-4)

萬念俱灰之際，他突然想到，「王國雄和副總張勝鄉不是很會游泳嗎？張勝鄉還是校隊呢！」黃國忠決定向同事求救，「既然沒有勇氣提離職，那就鼓起勇氣學游泳吧！」

(不-154-2)

過去愈成功，面對未來的壓力就愈重；毅然離開舒適圈，所需要的勇氣當然也就愈大。冒險之前先學會應變，這是王品主管們必修的課程，所以主管們都有危機處理的能力。

十、運動健康

從事餐飲業，必須四處觀摩試吃，上班時為了避開客人的用餐時間，吃飯不是太早就是太晚，早吃消化不良，晚吃不利消化，日積月累，身體尿酸、血糖、血脂悄悄的過高，這也算是慢性職業病的一種。因此運動很重要。

這是王品集團在 2009 年 5 月，十六週年百店慶的時候所立下的宏願，

希望以王品集團為出發，號召大家關心自己的健康，因此喊出「慶百店，走萬步，讓地球動起來。」

(敢-124-1)

大部分的企業主管，都是西裝筆挺，提著公事包；王品主管的標準打扮，卻是肩揹後背包、腰掛計步器、腳穿氣墊鞋。因為除了上班，他們每天還要交「回家作業」—走一萬步。

(不-148-1)

剛開始，主管們對這個規定也很抗拒，認為「工作都沒時間了，還有時間運動？」後來發現血壓低了、體重輕了、腰圍小了，才開始體會規律運動的好處。此外，還有一個意外收穫—夫妻感情也變好了。

(不-151-2)

王品的三鐵運動是屬於冒險挑戰型的極限運動，鍛鍊體力、耐力和意志力。而日行萬步則是屬於健康型的運動，需要每天自然又持續的完成。腳是第二心臟，走路好處多多，王品人認為把腳顧好，身體自然會好。

十一、其他

在文本中主管角色除以上 10 項特質外，在編碼分析類目時還發現少數不同種類的特質，因出現次數很少，不足以評估，因此歸類在「其他」項目。有「公益」、「智慧」、「幽默」等。

基金會的目的，是要讓清寒學生擁有正常的學習環境，所以申請程序很簡單，只要老師或里長出具證明，孩子就能拿到一筆可以自由運用的學雜費。一般公司，通常只有創辦人才能成立獎助金，但王品主管們，一共成立了廿七個急難救助金及獎學金。

(不-33-2)

若用旅遊的經驗來看，金融風暴不過是整個人類歷史過程中的一個插曲，早晚一定會過去的，經濟發展不都一直這麼循環著嗎？態度決定高度，眼界決定境界，看得多，想得多，才會高，才會廣。海納百川，人遊百國，於是人生有了更深刻的意義。

(敢-146-4)

我跟她打趣說：「日月潭沒什麼好怕的，別人想浮起來，還得使盡力氣

游，憑你的浮力，腳踢一踢就渡過去了，簡單啦！」

(敢-158-1)

1999 年開始，王品所有主管的演講酬勞，一律當場捐贈給「兒童福利聯盟文教基金會」。就品牌行銷的角度來看，「公益」這議題是具有正面的力量，但文本中出現的次數不多，研究者認為或許默默行善，正是王品要表達的宗旨。

肆、公司

公司指的是王品企業組織、總部，雖沒有特定的人物屬無生命的有機體，卻具有動作，扮演行動者品牌名稱，也是王品集團的總稱。出現次數 93 次，僅占 7.3%。特質分類為急難救助、要求品質、有機健康、制度規範、目標計畫、福利方案等六大類。

一、急難救助

安心基金加急難救助，隨時守護一家人。基金的照顧對象，不僅同仁本身，也包括他的家人。一旦遭逢不幸，失去工作能力，經中常會調查與評定等級後，將這個級次乘以政府公告的最低薪資，就是每月領到的實質保障。

王品集團力行「一家人主義」，同仁之間的感情，就像兄弟姊妹；同仁與公司，就像一對結緣夫妻。只要你是王品的全職同仁，工作滿一年，不管因公因私，不幸喪失了工作能力，公司願意照顧你一輩子。

(敢-53-1)

張榮發基金會的工作人員告訴他：「從來沒看過一家公司，對同仁如此用心。」因此決定提供醫療專機，將病人接回台灣。一下飛機，等在機場的救護車，第一時間就把躺在擔架上的女孩，送到台北榮民總醫院，由王品特別安排的腦科權威醫師接手。手術過後，女孩很快就恢復了行動力，開始復健治療，部分醫療復健費用，也由王品支付。

(不-23-1)

等她趕去醫院時，公司早已安排好醫師和病房；當她剛扶著母親從急診室走進病房時，一把接一把的「祝早日康復」「祝身體健康」的玫瑰、百合花束，也跟著送進來。母親還嚇了一跳：「怎麼這麼快就有人知道我們住這裡？」安頓好母親之後，同仁傳了一封簡訊給主管：「謝謝公

司的幫忙，我真的好感動。

(不-61-5)

故事中的「急難救助」特質出現次數不多，研究者認為就現實生活面來說，當然出現的比例愈少愈好，最好是都不需要用到，然而真實生活不然，總會有不測風雲時，渡過難關後才是真正的考驗，公司長期的急難救助更顯得重要了。

二、要求品質

總部是行政幕僚單位，在許多企業裡通常是配合單位，正常上下班沒什麼壓力，但在王品集團每個單位都必須自我期許為集團的火車頭，每個部門都要主動協助各事業處，從降低成本、拉抬營業額、提升服務品質等，甚至規畫旅遊也訂出一套標準作業程序。

要讓數千人在三個月的時間裡陸續出遊，絕非容易的事。更重要的是，公司堅持品質，不能只是虛晃一招，沒有任何「有得玩就不錯啦」的心態。要玩到最好，關鍵就在於「魔鬼細節」的事情準備。

(敢-72-2)

在王品，不做則已，既然要做，就一定追蹤到底，誠心誠意的將這項行動當成一回事。

(敢-176-3)

在別的餐廳抱怨，不見得會被當一回事；在王品的餐廳，因為有種種稽核機制，只要顧客在意見卡上勾選「不滿意」，每一位同仁立刻如臨大敵：先是服務生來詢問「請問哪裡有服務不周到的地方？」如果覺得牛排烤得太熟，再出一份新的牛排；如果是提拉米蘇不合口味，就換一道烤布蕾。

(不-217-6)

王品對品質的堅持是即使已經吃到剩最後一口，還是可以換。一件事情不做則已，要做就得排除萬難，做到最好才放手。這就是王品精神！

三、有機健康

王品的許多作業系統，都是從實際發生的事情當中，發現同仁或顧客需要，然後將它「系統化」，擬定標準流程，最後便成為企業文化的一部份。多數企業拚命的想要把「人力」發揮到極致；王品更重視的卻是「人心」。

事情一旦制度化、系統化後，那就不僅是個別實踐了，更不會因為哪個主管在或不在而受到影響。王品的企業文化是個不斷成長的有機體，假若發生了一個不存在於原系統的「新事件」，且是對顧客或同仁有利的，那就設法納入系統來，形成新的作業程序。

(敢-46-4)

戴董的改變，也影響了王品的企業文化。除了明文規定「不崇尚名貴品牌」，「購車總價不超出一百五十萬元」等，公司所鼓勵倡導的活動，也是像游泳、爬山、走路、騎單車等「花錢不多、歡樂不少」的全民健康運動。

(敢-192-2)

王品是台灣最早開始爬玉山的企業之一。但說到爬聖母峰基地營，王品絕對是第一，也可能是唯一。

(不-144-1)

王品做這些事，沒有從「利益」的角度著想，只是單純的想對人更好一點，一顆感動的心，化成凝聚的力，同仁對公司更有向心力，「一家人主義」形成企業文化的核心。

四、制度規範

有原則不亂，自古常言國有國法，家有家規，不以規矩不成方圓；「王品憲法」、「龜毛家族」是嚴厲的制度規範。「制度規範」特質在公司角色類目中出現次數最多有 35 次。

王品企業從一開始就明定「專業經理人制」—主任級以上人員，其四等親內的親人，一律不得任用。事後若發現有親戚關係者，很抱歉，仍必須離開。

(敢-169-3)

一百元條款，是王品唯一罪無可逭的「天條」，廠商賄賂，從此不再合作；員工觸犯，永不錄用。即使是再優秀、資深的同仁，有再合理、正當的理由，只要觸犯規定，也絕沒有半點通融的餘地。

(不-66-2)

王品的品牌取名流程，大致是這樣：先寫出一個消費者情境描述，例如

「小英是一個廿八歲的小主管，從美國讀書回來，月入四萬多元，她最喜歡輕鬆、活潑、帶點歡樂氣氛的用餐環境，每個月她都會帶父母親來這樣的餐廳用餐。」接著，請全公司同仁針對這樣的描述，取一個合適的品牌名稱。每一次徵名，至少都會想出六百個候選名字，由大家投票，得票數最高的當選。

(不-107-2)

王品企業透過公司的制度與團體的力量，推著大家向前走，從一個品牌發展到多品牌，從台灣拓展到海外，是台灣典型的明星企業，它的快速成長，與這些制度規範一定有絕大的關聯。

五、目標計畫

有計畫不忙，腳踏實地按部就班事半功倍；在王品每一季定期追蹤，核對前一年所提出的計畫是否如期進行。創新品牌或開展新店都是計畫中的一部份，都是向未知的挑戰，若遇投資失利，不好就收絕不戀棧，才是上策。

王品很早就開始規劃「內部創業」的經營模式，讓同仁有機會當老闆。一方面可以留住優秀的同仁，讓有夢想、有願景的人才都能在集團裡安心發展；同時集團也可以持續向外擴張，匯集眾人之力，提高國內餐飲水準。

(敢-214-3)

王品對新品牌的要求則是：五年內的營業額一定要達到五億，淨利10%以上，倘若達不到此一標準，也得收掉。

(敢-222-3)

六天後，在接近零度的低溫中，十四位隊員終於全數站上五三四六公尺高的聖母峰基地營，把青天白日滿地紅的旗幟，插在「Everest Base Camp」（聖母峰基地營）的石碑旁，迎風飄揚。聖母峰基地營首發團的成功，代表王品的爬山文化，從台灣最高玉山往上更進一步；也意味著，這個台灣最大連鎖餐飲集團，將目標放眼世界的雄心。

(不-147-1)

沒有目標就會失去方向，沒有計畫就會盲目失焦。在王品中常會夥伴對未來的經營有一致的共識，就是要「大做」和「做大」，想達成這個目標，就必須持續的向計畫前進。

六、福利方案

有預算不窮，福利是一種預算，把公司的福利納入自己的預算中，讓自己有更充裕的生活規畫，

在王品，不只正職同仁可以分紅，連工讀生也能分紅，這才讓業者嘖嘖稱奇。

(敢-219-2)

根據王品的「孕婦特別條款」，孕婦有優先排班權利、工作兩小時可以休息十五分鐘、可以請調較輕鬆的工作，種種鉅細靡遺的規定，就是要讓同事能夠安心懷孕，開心上班。

(不-41-4)

至於新進同仁，可以每月提撥薪資的3%認股，由公司相對提撥十倍，幫同仁「存股票」。比如，同仁每個月提撥一千五百元，公司則提撥一萬五千元，兩年後就有一張四十萬元的王品股票入帳。

(不-201-3)

由於各種福利設計，加上人性化管理，王品集團正職人員的流動率只有3%，遠低於一般業者的10%。這幾年王品集團一直是畢業生投入市場就業工作的首選企業之一是有其道理的。

伍、家庭

人物角色的副類目「家庭」泛指王品集團的家人所組成的家庭，畢竟不是集團中直接的一份子，所以出現次數只有43次，僅占2.7%。特質分類為安定力量、吃喝玩樂、純樸傳統、欣慰快樂。

一、安定力量

「家」是生命的起源，是幸福的碼頭，亦是心靈的避風港。家人的關懷是安定的力量，家人的支持是前進的動力。為家人所做的一切是不計成本的，王品集團就是一個「家」。

家庭訪問說起來不難，因為「有心」，把它當成一件「超級任務」來辦，用心一年，用心二年，用心三年來半……年年用心，事事用心，誠意就

出來。家庭永遠是個人的安定力量，有了家的支持，一起拚，一起賺，一起玩，也才有可能。

(敢-71-1)

已經賠光積蓄的李森斌，只好再跟親友借錢投資王品牛排。這一次，連父母、丈人都成了他的債主，甚至連搬家的錢都沒有，還因此向小姨子借了十五萬元。最高紀錄，他曾負債兩千萬，口袋裡加上存款簿，總共只剩下五千元現金。

(不-182-7)

但是牡羊座的他，卻還固執地想爭回點什麼，左思右想，只好打電話給母親訴苦。「你最大的夢想，就是當店長。一定要撐下去喔！」母親總是這樣告訴這個從小就愛做菜的兒子。

(不-235-1)

飲水思源，吃果子拜樹頭，感謝員工家人的支持是經營「一家人主義」很重要的一環。誠意嚙水甜，同仁的家人受到感動，也就感動了同仁，同仁才會用心的感動顧客。

二、吃喝玩樂

王品每年的股東會也就是家族大會，大陣仗、大手筆。包山包海、包火車包飯店，股東會其實是個名義，事實是跟股東家人聯誼。因為股東都在公司上班，要討論的，在聯合月會或中常會早就討論完了。

2006年，王品集團包下台鐵整列自強號，車廂外全部重新彩繪，有牛排，有日本料理，有火鍋，有各式各樣的餐點圖案。當列車緩緩進站，受邀與會的股東和家屬整個 High 到不行！

(敢-80-1)

來到墾丁，王品包下整個凱薩飯店。在飯店開股東會，光是這股氣勢就很夠力了，更別說在餐廳、游泳池、健身房，走來走去看到的都是熟識面孔，就像一家人出遊般。

(敢-84-2)

這個股東會，純粹是對過去一年的業績做個回顧，並報告新的一年裡公司的作為，因為這樣的託付與承諾，王品集團人才的流動率極低，低於百分之三。若

有人動念想離職，家人應該會幫忙勸勉。

三、純樸傳統

那些來自鄉下的爸爸媽媽，這輩子握手握最多的，就是王品股東會，這種寒暄互動，讓家有回家的感覺，感覺好溫馨！很多來自單純樸實家庭的員工，隱含著有種吃苦耐勞的概念。

王品的股東家屬很多是純樸的鄉下人，平時沒什麼機會跟人握手，我們便特意營造情境，如果可能，還給一個熱情大擁抱。

(敢-84-4)

這一天，李森斌從上海坐著大巴出發，再轉出租車，到達同仁家時，已經是中午十一點多。「來來來，李總留下來吃個飯吧！」鄉下地方人們非常熱情好客，特地做了滿滿一桌豐盛的佳餚，來招待孩子公司的高級領導。

(不-52-3)

戴勝益的母親是位溫和敦厚的傳統婦女。她身高不到一百五十公分，卻在二十多歲就扛下一家之主的責任。生活的磨鍊沒有使她變得苦澀，反而淬鍊出深厚的人生智慧。

(不-271-1)

許多員工流著傳統純樸小家庭的血統，懷著夢想融入王品企業大家族的生活，無論來自哪裡，不管過去如何，只要是王品集團的一份子，就是一家人，這種感覺好溫馨。

四、欣慰快樂

員工的家人對於王品的理念、政策是認同的；對於公司的計畫、活動是讚許的；對於小孩的表現、改變是欣慰的；對於自己的心情、感受是快樂的。

同時，對於今年新加入的股東，正式頒發股東證書，讓他的父母親自看看自己孩子從董事長手中接下股東證書的畫面。

(敢-86-3)

逢年過節的家族聚會場合，長輩們最喜歡談論孩子的工作。王品榮登「年輕人最嚮往的公司」之後，自然也成為父母們「炫耀」的話題。

(不-134-1)

「對待同仁，可以壓榨『小事』，但不能壓榨『大事』！」夏慕尼總經理楊秀慧說，要同仁為了健康而改變生活習慣，是良性的壓力；當下，他可能會很氣你，但最後，全家人都會感謝你！為了種種規定，同仁的父母還特地來感謝她：「謝謝妳！現在我兒子瘦了，煙也少抽了！」

(不-169-5)

服務業不僅是服務顧客，更要服務身邊的眾人；有員工家人欣慰快樂的支持，就能讓對的人安心的待在對的地方，宏觀整個企業經營，就有長期的價值了。

陸、小結

員工「弱勢關懷」的特質中展演出「一家人主義」的實踐。對外的行銷意象則以「巧思貼心」的特質為主。

董事長「領悟信念」的特質向外界傳達著王品集團具有強烈的反思領悟能力。個人的形象則是「打拚謹慎」，對內強調「關心照顧」，關心員工照顧家人。

主管「專業打拚」的特質是王品企業的文化，對外行銷品牌定位就是「專業」。「吃喝玩樂」的享受人生也是王品的企業文化。

「公司」是王品品牌的整體形象表徵，從「制度規範」的特質說明了王品集團制度面的設計與人性化的管理。

故事中「家庭」特質的出現是再現王品企業文化裡的「一家人主義」的極致演出。

第二節 情節與衝突

依 Loebbert 和 Fog, Budtz and Yakaboylu 提出的品牌故事情節的發展邏輯與故事安排必須思考的問題當切入點，研究者針對文本中故事情節與衝突做歸納、分析與討論。

壹、情節

沒有情節就沒有故事，情節定義了故事中的行動，情節的發展對故事來說是很重要的。傳統來說，故事情節有開端、過程及結局。完整的故事，不僅細節交代清楚，主要的事件也很鮮明。從情節的副類目可看出劇情中最常上演的戲碼為何？以下就文本中故事情節的副類目做分析討論。

一、記錄創業歷程

王品集團，是戴勝益個人價值觀的延伸，是個十足「戴式風格」的企業。有些人第一次創業就成功，靠一次機會、吃喝一輩子，以為做生意只要靠機運，永遠都不會發展出遠見與格局。戴勝益創業失敗很多次，反而因禍得福，很早就激悟經營管理的關鍵，把力氣花在布局永續的管理系統上。

2002 年，輪到我來創業，成立新品牌。我開始思考：還能做什麼呢？當時集團以有較高位的「王品」，中價位的「西堤」，都是經營牛排西餐。總不能再賣牛排，繼續在牛棚裡自我競爭。最後，我提出經營「日本料理」的想法。……於是，我規畫了七天「日本創作料理行程」飛到日本去尋找靈感，希望能得到一些啟發。

(敢-224-2)

該做什麼生意好呢？旅途中，兩對夫妻不斷腦力激盪。「南非什麼最多？」「野生動物！」「哪一種動物最值最值錢？」「駝鳥！」原來，九〇年代，駝鳥皮是相當昂貴的皮革，一個駝鳥皮包就要兩萬元台幣。加上台灣的養雞技術發達，五隻雞關一個籠子，兩個月就長大到可以食用。兩人竟因此異想天開：「養駝鳥應該跟養雞差不多吧？只要成功，就可以控制亞洲市場了！」

(不-175-4)

開幕前兩周，郭睿杰在路口發了幾天傳單，拜訪了三、五家商業大樓，

以為客人就會自動上門。開幕第一天，成果揭曉：全店一百四十個位置，只來了廿一位客人，比工作人員人數還少；第一個月，業績只有兩百九十多萬，不到大墩店的三分之二。這種感覺，就像好學生自以為做足了功課，考卷發下來，分數欄上卻寫著碩大、紅色的「59」，那般錯愕。

(不-234-2)

打天下，可以靠運氣與機會；治天下，就得靠管理與制度。當企業萌芽時，就建立完整制度、雇用來自大企業的人才，可能被譏笑「好大喜功」，但只要撐過了瓶頸期，系統和人才就會發揮驚人的槓桿力量。經營者的格局，使王品走上無可限量的坦途，也是戴勝益與其他創業家相較之下，最難能可貴的特質。

二、營造歡聚一堂

現在的社會講究的是團隊力，無論企業或團體，都不可能光靠一人的單打獨鬥而發光發熱，沒有團隊力就成不了氣候。團隊力要靠什麼來傳遞與凝聚呢？那就是「熱情的歡樂」。每個人都有責任把自己的熱情散發出來，讓彼此覺得一起共事充滿歡樂。

關於股東會，我們的思考仍是以人為本，從「人」出發的。……結論是：一、最好不要在會議室或禮堂，一走進這種場合，大家容易公事公辦，想輕鬆也輕鬆不起來；二、最好連家人一起來，有家人在場，自然和氣融融；三、既然家人都來了，那就設計成聯誼形式吧；四、既然要聯誼，就得有更多點子，好好鬧一鬧才行。

(敢-78-2)

書面中常會，顧名思義，就是請每個人寫下這個月的工作報告與心得想法。什麼都可以寫，從歐巴馬當選的影響，兩岸關係的變化、爬玉山的妙招，或是經營過程裡令人感動的事，好使壞事都歡迎提出。大家上山下海，上天下地，無所不聊，一面交換情報，一方面掌握別人眼中所看到的世界變化。

(敢-198-4)

每一年，王品都會舉辦兩天一夜的家族大會，請所有主管的家人們一起度假同歡。這一年因為獲利頗豐，戴勝益主動加碼，希望把活動時間延長為五天四夜，還要移師到豪華遊輪上舉辦。

(不-108-6)

故事的發展透露出王品的營業場所是個可以讓消費者愉悅的地方，走進這個場域您就像故事裡的角色人物，與好友歡聚一場，可以熱血、可以放鬆；可以熱情、可以感動。

三、擁抱溫馨關懷

最突出的情節戲幕是「擁抱溫馨關懷」，訴說著對人性、對生命的關照，「以人為本」是企業的信念核心，對於人的關懷和潛能的發揮，落實到社會的每個角落。對員工而言，進入王品，不只是一份工作而已，是得到一份承諾與保障，是找到一個安身立命的地方。

接著，還會詢問家人有無熟識的醫生？若有，那就核對檔案確認醫生，評價不錯，繼續治療；評價不怎麼樣，則建議是否換醫生。進了病房之後，企業關係部還會特別跟主治醫師打招呼，請他巡房時多多關照。甚至，「家人」住院後，如果人手不足，也會起動照顧機制，發動相關同仁排班輪流照護。通過這些細節，希望希望王品同仁都能感受到公司全體最真心的關懷。

（敢-46-1）

王品同仁到處尋覓，最後找到一個位於高雄鳳山的安養中心。阿榮這一住進去，轉眼就過了十多年，累積的照護費用，少說也有好幾百萬，全部都由王品的「同仁安心基金」支出。阿榮，是王品第一位承諾終生照顧的同仁。

（不-28-4）

二〇一二年二月，戴勝益收到了一封信，信封上的字跡一筆一畫地，相當工整。寄信人是一對住在苗栗山區的小兄妹。哥哥讀國一，妹妹讀國小四年級。信中寫著：董事長，謝謝您。我和妹妹都收到了五千元獎學金，我們用它買了一台熱水器。工人施工完成的時候，妹妹興奮地繞著熱水器一直叫、一直跳：「我們終於不用再洗冷水澡了！我們終於不用再洗冷水澡了！」站在旁邊的媽媽，也默默流下眼淚，向我和妹妹說謝謝。我雖然是男生，但也感動得快要哭了。等我以後賺大錢，也一定要回饋給弱勢族群！

（不-31-1）

付出最快樂，施比受更有福。劇情娓娓道來，真情流露扣人心弦，最容易與讀者的現實生活真實情況對照呼應，我們應該伸出雙手、拿出真心去幫助別人。

隱喻著認同品牌就是擁抱溫馨關懷，走進消費就享有承諾與保障，找到一個食安的地方。

四、反思人生體悟

人之所以異於動物，因為人會反省、具思考；有信念、懷理想；肯行動、能創造。擁有超越物質價值的人生觀，具體落實在工作表現上，會有一股強大的動力，推動著行為的改變。領導者的這種起心動念，往往牽繫著整個企業的經營與發展。

這就是王品為什麼鼓勵全體同仁都要登百嶽的動心起念。尤其台灣的玉山，更是王品人必定朝聖之地。來到山上，不只眺望眼前美景，王品人還喜歡在玉山頂對天發誓，將來年的營業目標大聲說給天公聽，因為距離近一些，相信老天爺更容易聽見我們的心願，助我們一臂之力。

（敢-151-2）

早前，集團內有位副總，由於分紅制度收入不錯，就買了輛「賓士」；接著又有一位店長，因為分店位置好，經營得宜，收入當然就好，也買了輛「賓士」。每次聚會時，兩人開著名車出現，各家店長那種欣羨的眼光，使我們意識到這個問題不簡單。

（敢-190-3）

戴勝益便是在攀登奇萊主北時，做出了改變他和數萬人下半生的決定。2009年，王品準備股票上市，擁有一萬多張股票的戴勝益，轉眼將成為身家數十億的超級巨富。別人可能欣喜若狂，他卻感到惴惴不安：「我要這麼多錢幹嘛呢？接下來，是不是就天天喝紅酒、賞名車就好？小孩為什麼要認真工作？不就是每天等爸爸媽媽死掉？」那年十一月，戴勝益與妻子去爬奇萊主北。這是一個七天的行程，他一句話都不說，腳下不停在走，心中也不斷思考，如何將財產做最妥善的安排。

（不-257-2）

問渠那得清如許？唯有源頭活水來。企業要進步，有些信念須堅持，有些原則須隨社會演變不斷的微調改進。巨大力量與堅持，交織出信念的典範，擁有反思領悟能力的企業，才能不斷的向前走。戴勝益非常清楚的強調這項特質，故事的情節也多次以此為主軸。

五、凝聚家庭認同

為家人所做的一切是不計成本的，王品集團就是一個「家」。家人的關懷是安定的力量，家人的支持是前進的動力。這種「一家人」的生活感覺好溫馨；拜訪家人的心情感受是快樂的；成為家人的榮耀是最美好的成就。

但若懷孕的是你妹妹、老婆或親人呢？心態就不一樣了，只要母子平安，再高的代價也無妨。所以，問題的重點不在於成本，而在於心念一轉：當成一家人，就是喜事；無法將心比心，那就是麻煩事了。

（敢-58-1）

王品同仁來自全台各地，家庭拜訪也就得天南地北、上山下海到處跑。這種行程，往往帶給我們許多意外驚喜。有些主管來自淳樸的鄉下，像是台東大武山，開車南下再往東走，過了楓港，還要上山去。公司主管親自到家裡來，那可是件大事，往往把事業處負責人當成大人物，一早就等候著。有時帶了些糕餅當伴手禮，也不是什麼貴重禮物，同仁的爸媽卻非常高興，一邊感謝，一邊泡茶端水果拉椅子。

（敢-67-3）

逢年過節的家族聚會場合，長輩們最喜歡談論孩子的工作。王品榮登「年輕人最嚮往的公司」之後，自然也成為父母們「炫耀」的話題。

（不-134-1）

「凝聚家庭認同」的劇情是表達「一家人主義」的精神，同仁的家人受到感動，也就感動了同仁，同仁才會用心的感動顧客。王品集團人才的流動率極低，低於百分之三，因為員工的家人對於王品的政策、理念是認同的，若有人動念想離職，家人應該會幫忙勸留吧！

六、重視訓練學習

為膽識而訓練、為學習而訓練、為服務而訓練、為挑戰而訓練，這些訓練看似簡單，其實並不容易，總而言之，就是要激勵學員把前所未有的潛能給挖掘出來。工作久了，很容易安於現狀，可能熱情消減，少了創新的想像，透過訓練學習重新出發。

每個人的肺活量不一樣，音質也不同，想要壓倒平均高達八十分貝的車行噪音，沒使出吃奶的力氣還真不行！有些女學員一開始怎麼叫也叫不出來，慌張之下，急得都快哭了。這時候，有經驗的輔導員一看就知道，

這位適合用罵的，這位應該鼓勵，有時大聲斥責，有時柔情勸導。

(敢-91-2)

「王品之師」是王品中常會主管的教育訓練。每周五早上九點半，高階主管們會罕見地穿上西裝，在總部會議室裡正襟危坐，中國的二十幾位高階主管也盯著視訊螢幕，等著「上課」。一九九七年三月十二日「開學」以來，戴錦娥已邀請近五百位產、官、學、藝文界領袖開講，包括總統馬英九、前亞都麗緻總裁嚴長壽、奇美集團創辦人許文龍等，他們都被尊稱為「王品之師」，講題是「我的成功之道與人生體驗」。

(不-101-3)

剛開始，張勝鄉請大家先寫下自己負責工作的 SOP。有位五十歲多歲的洗碗阿姨接到這個任務，嚇一大跳，連忙向主管告饒：「阮老伙呀（指老人家），不會弄這個啦！」張勝鄉卻鼓勵她：「不會啦，阿姨，沒有人比你更清楚碗該怎麼洗才乾淨了，妳責任重大喔！」

(不-223-1)

在「重視訓練學習」的故事情節裡呈現王品人努力的一面，公司以健康的心態去激發同仁的潛能，嘗過訓練時的苦才能發覺勝任時的甜。各種近乎苛求的訓練其目的都是為了追求完美的專業。

七、宣揚感動服務

貼心服務會讓人深刻在心，小小畫龍點睛的動作，會帶來意想不到的回饋。把客人當成朋友，盡量滿足他的需要，化身成為客人的「許願池」，有求必應；在餐飲服務業，用錢買不到得服務才是真正的感動服務。

高長宏沒想到，舉手之勞，竟對一個陌生家庭有這麼大的意義。在之前的工作場所，如果用近乎癡傻的熱情服務客人，不是被罵、就會被笑：「怎能讓客人予取予求？」只有在王品，當他描述如何無所不用其極滿足客人需求時，大家都會鼓掌：「你真棒！」

(不-229-6)

服務生你看我、我看你，各個都傻住：「錢能買到奶粉，但熱呼呼的母乳得上哪弄？」「沒關係，我有！」副店長轉身便走進廚房，出來時，手上竟然多了一瓶母乳！原來，她剛做完月子，利用上班空檔，把母乳擠成一瓶一瓶存在冰箱，晚上再帶回去給寶寶喝，這下剛好派上用場。

(不-240-5)

這一幕，陳偉全都看見了。他思索了一下，決定採購小份的白巧克力慕斯原料，等著備用。隔了一周，客人又上門了。他立刻趨前詢問：「今天您還是想吃牛舌和白巧克力慕斯！」客人喜出望外，立刻就接受了。隔了一周，客人又來了。這回不只帶著太太，還帶著十幾位部屬都一起來！

(不-242-4)

試圖透過勾勒第一線同仁體貼細心的服務顧客的情節，並策畫巧思發揮創意的實踐在工作上的具體表現，這種感動服務的過程容易成為佳話，引發討論與流傳，無形中替品牌行銷做了最好的宣揚。

八、強調王品天條

國有國法，家有家規，王品憲法第一條「一百元條款」：任何人均不得接受廠商一百元以上的好處。觸犯此天條者，唯一開除。「天條」不只是虛張聲勢，故事中的人物角色就有好幾人被開除。

戴勝益友人的餐廳，曾經發生廚師將珍貴的龍蝦、干貝等食材，包裝好後放進垃圾桶，假裝成廚餘，再趁深夜清運垃圾時，偷偷拿出來變賣換現。內神通外鬼，掏空公司。一百元條款，正是為了矯正餐飲業收回扣、貪瀆的陋習。

(不-66-3)

同仁可能認為「結婚」是一生一次的大事，可以通融，殊不知小小的僥倖，正是巨大貪念的開始。即使當場不知道廠商有包禮金，也應該在三日內退還，或是發喜帖時就三申五令：「人來就好，不要包紅包，否則我會被開除！」戴勝益認為，在愈模糊的地帶，愈要把尺度收緊。

(不-69-1)

對許多廠商而言，給負責採購的人一點「油水」，是約定成俗的習慣；在王品，卻是絕對禁止的行為。羊毛出在羊身上，採購人員不收回饋，廠商就可以把錢省下來提高服務品質。……有一次，酒商送了瓶紅酒給王品試喝，作為採購參考。主管們一人倒了一小杯，試過味道之後，還剩下半瓶。「那，晚上再來小酌一杯吧！」有人開玩笑。「不行，這是指廠商的油！」戴勝益第一個就站起來反對。於是，剩下的半瓶酒，就硬

生生地被退回去了。

(不-82-3)

品格操守是「人」最基礎的信念價值，儘管戴勝益相信，有些原則，一點都不能踩線、一次都不能妥協。就像一根彎掉的鐵條，要使它回復正直，不能只拉到九十度，而是得往反方向，多拉一些！每個人都堅守品性操守，這家公司絕對是正派經營。

九、其他

情節類目的分類除以上 8 項副類目外，在分析歸納副類日時還發現有些故事演繹著不同類型的劇情，但出現次數很少，因此歸類在「其他」項目。有「歌頌比賽成就」、「禮遇專業人才」、「相信人性本善」等。

2009 年，在泰國曼谷舉行的「第一屆亞洲盃廚藝大賽」，共有十六國、五百五十支隊伍、八百多位好手參賽。王品也派出十六名主廚，分別報名五項個人賽。經過幾年的歷練，這一次王品同仁果然不負眾望，抱回了二金五銀七銅二佳作的好成績！

(敢-108-2)

既然是鎖定的人才，王品就絕不會輕易放過。最後一關，戴勝益親自出馬。仍舊不想搬去台中上班的高端訓，面試前一天就把推辭的藉口都想好了，還一連想了三個，「這下子，一定沒問題！」……「這簡單，你可以有半年適應期。前三個月，每周來上兩天班就好；後三個月，每周三天。這樣子可以嗎？」

(不-130-6)

信任員工，也是一種無痛的節省成本妙方。這個算盤怎麼打？為兩岸近三百家分店裝監視系統，一千萬元；請「祕密客」偽裝顧客抽查服務品質，一千萬元；員工因受信任而激發的榮譽感與工作熱忱，無價！

(不-47-5)

比賽的情節與求才的情節都是強調以「專業」為導向，專業就是品質最好的保證。「相信人性本善」的情節，主要描述公司信任員工、員工信任顧客，以信任為手段的管理，輕省簡單，才是帶人帶心的管理。

貳、衝突

在故事裡，當和諧平衡的狀態被破壞，人物角色會感到不安，致使他們想去挑戰現況，以找回平衡，故衝突是促使人們找回平衡的驅動力。一則有衝突點的好故事能吸引我們，它滿足接收者從混亂中返回秩序的情緒需求。本研究衝突的副類目有離職開除、危機事件、決策衝突、自我衝突、外界批評與經營管理，就文本中故事衝突的副類目做分析討論如下。

一、離職開除

只要同仁犯錯是情有可原，或是無辜遭波及，王品一定會幫忙解決；萬一是自己犯錯，又屢勸不聽，處置也明快果斷，絕不姑息。把逃學的學生抓回學校上課，原是「麻辣教師」系列影集才會上演的戲碼，沒想到也會發生在王品。

另有一名原燒的組長，做事很打拚，有次店裡的石鍋拌飯更換器材，舊鍋沒再用了，他看到擺在那裡很可惜，便暗中將石鍋拿回家自用。有人知道後，打「0900 家人的叮嚀」來申訴，一調查，果真有這麼回事。就幾個碗而已，怎麼辦？

(敢-163-2)

「副董啊，小玲(化名)她要離職，怎麼樣都講不聽，你要幫忙勸勸她！」電話的那一頭說得氣急敗壞的，是「舒果」的一位主管。「舒果」是王國雄創立的品牌。「不行啊，她是我的創業團隊成員，怎麼可以讓她走呢？先問清楚離職原因，如果需要我出面，一定要告訴我！」原來，小玲家中出了狀況，一夕間陷入財務困境。她的個性獨立，不喜歡麻煩別人，更遑論向主管借錢。但是，除了自己一點一滴地存錢，這個二十多歲的女孩，一時間也想不出更好的解決方法。情急之下，竟然決定離職，去八大行業當「公主」！

(不-37-2)

曾經有一位主廚，在樂園時代就加入王品，也算是老創業班底。不過，他有個麻煩的老毛病——愛賭。有一回上班日，店長發現這位主廚沒來上班。原以為是生病，沒想到接連幾天他都沒有出現，電話也找不到人，店長急了，擔心主廚發生意外，只好找了主廚的死黨來問話，得到的答案竟是：「他喔，只要去台南關廟的某某廟口，就會看到他了啦！」

(不-38-6)

原燒事件送到了「中常會」審理，當事人到場說明，該主管專案報告，最後因違反王品憲法「一百元天條」做出了開除的決定。

小玲只要三十萬就能度過難關。王國雄當下就決定，由急難救助金支出這筆款項。王品主管的信念是，「靠自己的力量解決問題，很好；但如果這樣會逼同仁走上歧途，主管就必須出面。」

這位主廚已深陷賭癮無法自拔，回到工作崗位之後沒多久，又故態復萌，上演第二次失蹤記，當他放棄了自己，公司也只好放棄了他。

二、危機事件

王品非常重視「天使」的聲音－顧客滿意度，若發現有負面的意見，店長須緊急處理化解危機，若處理不妥當顧客申訴時，公司標準流程也隨之啟動。創業的考驗，總是過了一山，還有一山。因為夏慕尼新店的裝潢工程一再拖延，只好延遲一周開業；熬到了開業前三天，工頭卻突然上演「失蹤記」，楊秀慧擔心對方因此尋短，她只好報警找人！

王品對客訴的標準是：一家分店，僅能有 1.5 通天使來電。只要看到滿意度調查分析有異狀，或是一個月超過兩通「天使之音」，事業處負責人便會立刻打電話詢問店長。有的店長可以完全掌握狀況，說明得很清楚，也有怎麼問都不明白的店長。

(敢-182-3)

新店開幕，但工程糾紛還沒落幕。沒多久，就有一群氣呼呼的工人上門討債：「我們的工程款呢？」原來，工頭不僅跑路，還把該給工人們的薪水一起拐跑了！由於鐵板燒並非一般人習慣的用餐形式，創業頭一年，夏慕尼始終在獲利邊緣掙扎；加上楊秀慧第一次管理餐廳，主廚集體被挖角等種種危機，一次又一次挑戰她的底限。

(不-113-5)

因為生意實在太好，一夥人往往得忙到晚上打烊，才有空清點收入。原本錢都放在樂園辦公室的保險箱，結果卻引起歹徒覬覦，不僅把保險箱挖走，連警衛都被綁架。

(不-179-3)

店長在中常會無法清楚說明，表是他的管理有問題，主管此時會特別注意，

持續關心。萬一情況沒改善，就會進入輔導程序或調店觀摩。萬一還是無法進步，只好請區經理駐店，或是換店長了。王品客訴處理的完整流程，也是「顧客第一」的誠意表現。

楊秀慧告訴自己：「忘記『會計師』這條後路，把夏慕尼做起來！」堅持一年多後，口碑終於開始發酵，夏慕尼轉虧為盈。

戴勝益的危機處理充滿戲劇效果，決定把現金綁成一捆一捆，當天就放進汽車後車廂載走。為了怕歹徒跟蹤，還模仿警匪片，把現金分成六部車子裝，甚至故意繞路！

三、決策衝突

依照王品的分紅制度，大小股東都有機會買名車，長此以往，容易造成競爭心態，使大家迷思在名利之中，這跟王品追求的務實精神已背道而馳。2009年，新品牌「石二鍋」開幕，這是集團成立十五年來，首度跨入單價兩百元以下的低價市場，創業獅王曹原彰。

一直到2006年，由於休旅車的風行，公司基於家庭與安全的考量，才將一百萬元上限改為一百五十萬元。曾經有一位我們所看中，也幾乎將它延聘入集團的高階人才，卻由於認為「賺錢就是為了花，錦衣夜行實在沒意思」，而無法接受這一「購車上限」。

(敢-191-2)

傳出他要做的，是定價僅有一百九十八元的小火鍋時，公司內部立刻出現許多批評的耳語：「店那麼多，怎麼做物流？」「定價這麼低，怎麼可能賺錢？」「已經有火鍋品牌『聚』，為什麼還要做小火鍋？」

(不-127-4)

剛開始，主管們對這個規定也很抗拒，認為「工作都沒時間了，還有時間運動？」後

(不-151-2)

「購車上限」幾經溝通，最後沒有共識，公司還是堅持「自律」文化，對於集團長遠發展有其必要性，更可帶來正面效益。

曹原彰思考後發現，多數的罪狀，都來自於從高價跨入低價的不安全感。聚，是親友聚會型的鬧區餐廳；石二鍋，是一個人輕鬆用餐的社區小店。這一次曹原

彰學會了堅持。

運動後發現血壓低了、體重輕了、腰圍小了，才開始體會規律運動的好處。在每一個決策過程中，深刻思考、果斷行動，犯錯就迅速修正，對的事就咬住不放，正是領導者的養成之路。

四、自我衝突

為了創業成立新品牌，王國雄飛到日本去尋找靈感，希望能得到一些啟發，一開始卻不是那麼的順利。戴勝益得知阿榮消息之後，要求每一位高階主管，都要親自去阿榮在高雄的家，為他加油打氣，鼓舞他千萬不要放棄。戴錦娥外型是個親和力十足的鄰家大姊，一開口卻有超級業務員的驚人說服力，她的口頭禪是「這沒什麼困難的啊！」。

糟糕的是，直到第五天，已經看過好多家餐廳，卻依然毫無頭緒，找不到什麼料理可當作創業思考的依據，這下子事情真的大條了。……一進電梯，我就後悔了。那電梯好小，又有點破舊，只能搭四個人。這麼差的電梯能通到什麼好店？

(敢-224-5)(敢-224-7)

擔心付不出手術及復健費用，媽媽又年事已高，阿榮決定放棄治療。「我們家人口簡單，讓我自然走掉就好。」他放棄求生意志，只剩被無奈逼出來的豁達。

(不-27-3)

一位同仁買了新房子，喜孜孜地搬進去，不到一個禮拜卻發現，樓下鄰居竟在家中養了廿二條流浪狗。不僅狗毛滿天飛、狗體味濃重得嗆人，狗吠聲更是吵得他徹夜睡不著。

(不-55-1)

柳暗花明又一村，看似絕望確是希望，化危機為轉機。走自己該走的方向，想要創新，就不能畫地自限；想要做得更好，就要走出去，王國雄的「陶板屋」於是成立。

戴勝益向阿榮保證「只要我有飯吃，就不放棄你。」信念是凡事不能輕起承諾，因為任何承諾都必須貫徹持續的去實踐。阿榮是王品第一位承諾終身照顧的同仁，隱喻王品集團是個可靠信用的企業。

「房事」無計可施，只好找企業關係部最喜歡接受挑戰的戴錦娥。一般談判，目的是追求雙贏，戴錦娥卻能達成「四贏」：使對方高興、同仁開心，自己有工作成就感，公司的員工滿意度提高。她「雞婆」地幫別人解決問題，最後也解決了自己和大家的問題。

五、外界批評

「一百元天條」流傳最廣的故事，是關於一包牛肉乾。多年前，王品財務部有一位優秀的同仁，有一次去銀行辦事，辦事員順手就塞給她一包牛肉乾，讓她帶回辦公室與同事分享。社會風氣普遍認為「拿一點好處沒關係」，王品的鐵血紀律不只違反禮尚往來的潛規則，還挑戰貪小便宜的人性。在重情勝過法的台灣社會，不免引起爭議。

「牛肉乾事件」後，遭到革職的同仁朋友，將事件始末發布在網路上，很快就引來網友群起砲轟：「王品不近人情！」「成功後就忘了員工！」相關謾罵批評的留言，起碼有上百則。

(不-69-3)

隔天，不知道哪個環節出了問題，服務人員竟然把花送到了另外一桌！不只服務同仁嚇傻了，當事人更是氣炸，一輩子一次的重要時刻，竟然會發生如此掃興的事！

(不-219-3)

有一次，一家四口來店用餐後，媽媽竟拉肚子，小女兒打電話到客服專線抱怨。高長宏連忙回撥電話去道歉，氣急敗壞的小女兒，不由分說就破口大罵：「你們怎麼可以害我媽拉肚子？她是老人家，你們怎麼這麼不注意！以後不要再打來了！」罵完就掛上電話，再也不願意接聽。

(不-230-1)

送錯花是王品二十年來最離譜的一件服務失誤。該如何善後呢？王品立刻啟動客戶抱怨 SOP：三天內，總經理親自帶著禮物登門拜訪，邀請男女主角與雙方家長一起再來用餐，當場再鄭重道歉一次。戴勝益也親手寫了卡片向新人表達祝福，再度道歉。

高長宏三次登門道歉，幾天後，高長宏終於見到了媽媽。「只是小事情。年輕人比較容易激動，抱歉啦！」看到一個陌生人為自己「三顧茅廬」，媽媽反而

覺得不好意思了。

六、經營管理

在衝突類目中經營管理上的衝突出現次數最多，占了約三成。王品在用人哲學或經營管理上，都是盡量做到減法思考，越複雜越麻煩，簡單反而容易聚焦，共識也會更清楚。儘管如此還是會因為公司制度規定、商業運作模式等問題造成經營管理上的衝突。

有一次，陶板屋中壢分店的電路突然出現狀況，馬上要營業了，店面還是黑漆漆。屋漏偏逢連夜雨，平時往來的廠商正好外出，無法及時趕來。怎麼辦呢？急得像熱鍋上螞蟻的店長找來路旁一家水電廠商應及，修理好之後，這位廠商聊起有個姪子也在王品上班。這可糟了，緊急狀況出現。

(敢-173-2)

對經營者來說，向每個客人收同一種價錢，乍看之下單純好管理，是穩賺不賠的生意。這裡其實有一個陷阱：食材需求量難以預估，加上報廢比例高，食材採購竟占了總成本的四成，人力也占高達三成，東扣西扣，毛利只剩下一成。所以，全國牛排每個月營收五、六十萬，獲利卻只有五、六萬，只能眼睜睜看著投入的資金一天天流失。李森斌甚至還得向親友借錢，才發得出員工的年終獎金。

(不-182-3)

一九九九年，王品發生第一次大衰退，年營收大跌 25%。這一年，全台灣的企業都不好過。中國大陸以「中國工廠」的姿態崛起，廉價的工資早已吸引許多台商西進；留下來的企業，又遇上九二一地震重創，索性也放棄了震毀的工廠廠房，去中國另起爐灶。台商走了，專做商務客生意的王品牛排，也一落千丈。

(不-196-1)

「公司不得與同仁的親戚做買賣或業務往來」，雖說純屬緊急下的權宜措施，可以不罰，但是陶板屋的副總經理還是採取自掏腰包的做法，避免了誤觸家規。單位主管戰戰兢兢的經營，非但能化解衝突還有引章據點的效果。

全國牛排苦撐十個月後，終於還是忍痛結束營業。懷抱創業夢的三人，又開始討論下一個創業計畫，「漢堡都可以賣全世界，牛排為什麼不行？！」王品牛

排，就這麼誕生了。戴勝益發現一個品牌太容易受景氣影響，得多幾個品牌才行！若要不受景氣波動衝擊，就必須針對不同客層、在不同市場、開出不同品牌。

參、小結

分析文本中的情節類目研究者發現主要集中在記錄創業歷程、營造歡聚一堂、擁抱溫馨關懷、反思人生體悟、重視訓練學習這五種類型。

從「記錄創業歷程」發現王品的創業過程最初筆路藍縷、舉步維艱，到天馬行空、萬劍歸宗，最後一步一腳印、腳踏實地，穩坐餐飲業的盟主寶座，和人物角色董事長「打拚謹慎」的特質不謀而合。守成不易，戴勝益明白這道理，於是得靠制度與管理，這又與人物角色公司「制度規範」的特質相互呼應。制度規範是種無形的權力，間接鼓勵消費滿足對權力的慾望，藉由消費獲取權力達到巔峰獲得自我實現。

在「營造歡聚一堂」強調王品的團隊精神，熱情的團隊精神創造歡樂的場域，如同人物角色的「吃喝玩樂」特質，王品人都愛玩，玩是玩味生活、品味人生，也成了寓教於樂的學習一環，人人有福同享，共創快樂企業；一邊工作，一邊享受，成就與快樂兼得。王品人把快樂聚會的舞台延伸至工作場所的餐廳，而這個場域是消費者可以實際參與的。消費者買的是一種美好的、不一樣的生活風格。

以「擁抱溫馨關懷」為文本故事中最重要的情節，透露最重要的訊息，就是「一家人主義」是王品集團的核心價值，因為「一家人」所以一切都變得合理而自然，「家庭」角色的出現及董事長角色的「關心照顧」特質，與此情節的核心訊息環環相扣。最終目的希望帶領消費者能以實際用餐過程享受「一家人」的服務，藉由消費體驗加入「一家人」的行列，選擇了一種身分認同。

用「反思人生體悟」的情節來鋪陳故事人物角色的特質，人物角色董事長「領悟信念」特質居文本故事所有人物角色的特質類目之亞，王品企業文化的人性與制度、王品人生哲學的信念與價值都是在不斷的反省思考中得到的領悟。而董事長的角色是代表品牌的象徵資產，強烈的向外傳達著王品集團是具有高度文化哲學的企業。在追求身分認同之後，可進一步引導消費者感到需要超越階級身分地位，以消費標示自己的獨特性。

由「重視訓練學習」的情節來敘說故事人物角色努力的一面，標準作業流程

的訓練是為了飛向感動顧客的第一部曲。各種近乎苛求的訓練其目的都是為了追求完美的專業。再者，人物角色主管「專業打拚」的特質出現次數居文本故事所有人物角色的特質類目之冠，研究者認為王品集團對外行銷品牌定位就是鎖定「專業」二字。消費者購買的不僅是產品的實體，同時也獲得商品所象徵的專業、聲望、地位。

本研究的文本故事歸納出衝突的副類目有離職開除、危機事件、決策衝突、自我衝突、外界批評與經營管理等六大類型。除「離職開除」衝突的角色人物行為屬惡性、嚴重違「法」，最後公司為維護體制做出開除的處分外，其餘的衝突皆屬良性衝突，最後都有圓滿的結局，因為大家有共同的目標，都是為公司打拚；有相同的理念，都是為一家人的美好而奮鬥。



第五章 結論與建議

第一節 結論與討論

本研究主要的問題是王品的品牌故事如何形成？如何定位？傳遞哪些重要訊息？本研究旨在以品牌故事行銷策略探討連鎖餐飲業王品集團的相關故事，並以文本分析的研究方法，建構故事類目，分析類目意涵，解構意涵寓意，歸納寓意結論，再根據結論提出討論。

壹、結論

本研究就歸納文本分析的主要研究發現，來回答相關的研究問題，彙整成本研究之結論如下：

一、王品品牌故事的形成

戴勝益於 1993 年在台中市文心路開設第 1 家王品台塑牛排，自 1997 年王品集團成立後，業務逐日擴張，歷經跨業界多元創業歷程。最後毅然切斷與集團不相干的事業，專注於王品台塑牛排餐廳事業，並於內部進行標準化、合理化的工作。

1999 年，王品發生第一次大衰退，年營收大跌 25%。戴勝益發現若要不受景氣波及，就必須針對不同客層、在不同市場、開出不同品牌。因此決定進行醒獅團計畫以「多品牌經營」讓王品集團的旗下企業發揮所長，成為今日的「王品集團」。

於是，在創業中發展多品牌，在品牌裡發生感人故事，最後在經營者不藏私的態度下集結成冊形成王品品牌故事。研究者認為在多品牌的經營下，「王品」已經具備品牌的象徵符號了。如此的故事文本皆可表徵為品牌故事，那品牌故事就具有故事行銷的意義了。

二、王品品牌故事的定位

王品的各個事業體彼此獨立，又各具特色，品牌總監高瑞訓是王品集團品牌多元化的幕後推手，為避免業務或客層重疊的窘境，塑造各個品牌時，設法讓各自的「tone and manner」都能貫徹在每一個細節裡，盡可能做到每個品牌「彼此獨立、互無遺漏」。

王品集團會根據每個品牌的產品屬性、品牌個性而設計出不同的行銷策略，但卻無針對某個品牌實施故事行銷策略。由本研究的故事文本分析得知文本中的角色人物及情節來自於不同的品牌事業體，又王品集團結構屬性是高層集體決策，王品的企業文化、法令規章皆適用於每個不同品牌事業體的人事物，故研究者將本研究定調為王品集團以品牌故事進行總體行銷。

三、王品品牌故事傳遞的訊息

故事情節傳達著故事的核心訊息，透過故事的陳述，訊息更容易被理解及內化，其實就是意識形態、或是一種觀點看法，試圖召喚著消費者進入故事行銷的特定位置，演的人和看的人在這場域裡進行邀約的想像關係。分析文本中的情節類目研究者發現主要聚焦在記錄創業歷程、營造歡聚一堂、擁抱溫馨關懷、反思人生體悟、重視訓練學習這五種類型。

「記錄創業歷程」和人物角色董事長「打拚謹慎」的特質不謀而合。「營造歡聚一堂」強調王品的「吃喝玩樂」特質。「擁抱溫馨關懷」透露最重要的訊息，就是「一家人主義」是王品集團的核心價值。「反思人生體悟」的情節來鋪陳人物角色董事長「領悟信念」特質。「重視訓練學習」的情節來敘說故事人物角色主管「專業打拚」的特質。

「擁抱溫馨關懷」為文本故事中最重要的情節，透露最重要的訊息，因為「一家人」所以一切都變得合理而自然，「家庭」角色的出現及董事長角色的「關心照顧」特質，與此情節的核心訊息環環相扣。最終目的希望帶領消費者能以實際用餐過程享受「一家人」的服務，藉由消費體驗加入「一家人」的行列，選擇了一種身分認同。

簡言之，「一家人主義」是王品集團最重要的企業理念與核心價值，這強大的內在力量塑造集團成為一個強韌的團隊，也是公司存續的根本。王品集團以「家」為品牌故事概念，打造「一家人」的故事訊息進行行銷。

貳、討論

就說故事領域來說，近年來國內的研究多著重在教育和文學評論，運用在商業方面也多為組織管理的領域上，較少放在品牌行銷的領域應用。此外，王品集團過去相關研究發現，幾乎沒有對於品牌故事的討論多加著墨。研究者試圖以故事分析的角度來看待王品經營者如何從故事中定位自己與其他人；並從故事行銷

的觀點企圖了解王品人的故事背後呈現的品牌意義內涵。研究者就誰在說故事及說誰的故事做以下討論。

一、誰在說故事

本研究對象《敢拚能賺愛玩—王品，從細節中發現天使》及《王品不可思議》兩本專書的作者王國雄與戴勝益，可知，說故事的人是王品的經營者，正因如此，即使是真實性的故事也容易陷入品牌管理者自我角度思考的詬病，如果消費者在「品牌故事」的運用中扮演主動參與者的角色，那麼品牌故事就不只是一個單向的行銷工具而已。當消費者加入這個故事的詮釋，品牌故事就在每個消費行為中和消費者互動溝通，進行整合。

此外，如同典型故事中一般，敘事者會在精心安排一個好的衝突點，但本研究發現，故事的衝突都能迅速有效的被解決，並帶來正向的效果，這似乎與說故事的人想要強化品牌印象有密切關係。就像精品品牌帶給消費者的是一種夢，而消費者在意的是那個夢，而不是奮鬥，敘事者為了呈現精品的完美，並不會安排衝突點在品牌故事中一樣的道理。

二、說誰的故事

故事文本經編碼作業建構出人物角色的類目有員工、董事長、主管、公司和家庭等五種類目角色，換言之，本研究故事說的是「王品人」的故事。

（一）員工

員工的角色雖占比例不高(12.5%)，但王品把第一線的工作人員背後的心酸故事透明化，以真實又感人的基層員工小故事接合消費者的惻隱之心，讓故事最貼近民心、最感人肺腑，從「弱勢關懷」的特質在集團裡展演出「一家人主義」的實踐。對外的行銷意象則以「巧思貼心」的特質為主，用錢買不到得服務才是真正的貼心服務、才能真正的感動顧客。

（二）董事長

董事長的角色是品牌的象徵資產。經由「領悟信念」的特質向外界傳達著王品集團具有強烈的反思領悟能力，能充分體現信念的價值，並轉化為一絲不苟紀律嚴明的教條，在餐飲業界強勢的執行著。董事長個人的形象則是「打拚謹慎」，事業積極打拚、工作專業謹慎的敢拚特質，最重要的是管理階層潔身自愛的「自律堅持」精神，獨特的領導風格正如每個事業體自有獨特的消費型態與品味魅力。對內強調「關心照顧」，關心員工照顧家人，甚至慈悲的推及至社會公益的角落，寓意著這集團不只是營利的企業單位，也是行善的事業單位。

（三）主管

主管的角色是企業的文化資產。「專業打拚」是王品企業的文化，積極效率謹慎專業，展現毅力認真打拚，對外行銷品牌定位就是「專業」二字。「吃喝玩樂」的享受人生也是王品的企業文化，「吃喝玩樂」轉化出集團的熱情觀與歡樂面，因為自己人所以相處融洽，因為一家人所以有福同享，在集團內部打造幸福企業的王國。

（四）公司

在王品的企業裡，「人」始終被第一考慮，因此公司是為了「人」而存在的，故公司扮演的角色特質僅占不高的比例 7.3%，話雖如此，「公司」卻是王品品牌的整體形象表徵，從「制度規範」的特質說明了何以王品集團二十多年來，不曾見過爭權奪利、結黨營私的醜陋場面？其原因歸根於制度面的設計與人性化的管理。

（五）家庭

家庭的角色在品牌故事裡的位置是點綴的配角，所以出現次數只有 43 次，僅占 2.7%。畢竟「家庭」不是王品企業裡直接的一份子，故事中「家庭」特質的出現只是再現王品企業文化裡的「一家人主義」的極致演出。

對故事來說，故事具有情節性和一個基礎的架構，意義的最後必須有一個期望達到的目標，它必須呈現出某一個特定的觀點和核心價值。因此，故事比符號更能承載品牌意義。於此，研究者發現，每一個人物角色都是獨特的品牌代言人，其特質寓意著品牌的內涵，故事裡的人物角色建構出的特質是可以被行銷的。

第二節 限制與建議

壹、限制

一、分析取向構面不足

本研究礙於人力的限制，無法針對文本中的類目編碼做更綿密周詳深入完整的組合。

在「人物角色」的副類目建構時，研究者盡量做到互斥與窮盡，但在副類目的定義上仍有改善空間。例如副類目「主管」，本研究定義「主管」為「王品集團內部定義主廚以上都稱為主管，包括副董事長、事業處負責人、經理、店長、主廚等共200多人。王品企業結構屬性是高層集體決策，因此除戴勝益以外，無個人英雄主義，所以建構模糊統稱的副類目＝主管」，但問題在於研究對象的兩本書籍有一位作者是副董事長，他出現的次數雖遠不及戴勝益，但比其他主管高出很多，因研究者本身對他知名度認知的關係，角色仍歸在「主管」未個別分類處理，若重新建構，類目會更完整。

又如，本研究對人物角色的「特質」進行開放性編碼，解析品牌故事中透露出的訊息，再從中抽取類目。「開放性編碼」無法推論所有人解讀文本的觀感皆與編碼結果相同，這是永遠存在的問題，所以需要多位編碼者加入編碼的工作，先進行獨立作業，再針對編碼結果相異處進行討論，修訂編碼結果。但礙於人力的限制，本研究編碼者就是研究者本人，雖反覆多次咀嚼文本多方思量，但編碼的結果難免受限於研究者個人的主觀詮釋與思考框架，這是最令人詬病的地方。

二、研究對象取樣太少

本研究礙於時間的限制，無法針對王品所有故事做分析探討，因此建議後續研究者可擴大研究對象範圍。

本研究所分析的王品集團品牌故事，取自《敢拚能賺愛玩－王品，從細節中發現天使》及《王品不可思議》兩本專書共92則故事，對文本來源的多樣性及故事篇目稍嫌不夠，對了解品牌故事的全貌有所不足。另，王品管理部副總經理黃國忠於2015年4月也出版一本關於王品的故事專書《把平凡的事，做到不平凡：王品的行政藝術》，若時間允許，文本應可多增44篇故事，資料會更豐富。

除專書外，企業主也可能透過官網以外的其他管道，對外界釋放品牌故事的

相關訊息。例如，專訪、新聞稿、廣編稿、產品目錄等，很有可能也涵蓋了部分沒有寫在書上的敘事支脈，若要蒐集個案中所有媒介工具所傳遞的品牌故事，資料蒐集範圍過於廣泛，事後的資料與分析工作所需要的時間成本，實超越研究者所能負荷的範圍。因此本研究僅從兩本專書92則故事，進行此一初探性的研究。

三、研究方法廣度不夠

本研究礙於人力及時間的限制，無法針對研究對象從不同層面、角度切入探索，因此建議後續研究者可採多方研究方法並行使用。

本研究之研究方法是分析業者所說的故事，了解品牌故事如何說，然而消費者如何接收品牌故事所傳遞的訊息，是影響故事行銷效果的重要因素。研究者未將消費者接收品牌故事的觀點納入研究中，無法進一步探討業者應用品牌故事的策略思維、品牌故事的特色、以及消費者接收品牌故事後的解讀觀點三者之間的關係，以至本研究結論不夠深入。

研究個案資料收集來源僅來自於企業端，未能夠了解消費端的想法，無法實際讓故事中的情節和現實生活中消費實踐，產生密切的情感關聯。如果後續研究許可，建議佐以採用問卷調查、焦點團體和深度訪談法等方式進行研究。透過消費端的補足，勢必能讓整個故事發展全貌更為清晰，顯現出多元吸引人的面貌。

貳、建議

一、以不同研究面向繼續探討王品集團

本研究第一章的〈研究問題〉整理出近 15 年來國內探究「王品集團」的論文已達 4、50 篇之多，研究者也歸納出十大研究面向，如附件一。

這麼多人投入有關「王品」的實證研究，由此可見，「王品集團」的確是個寶庫，值得研究人員前仆後繼的挖掘；有這麼多篇探討有關「王品」的實證論文，以此推論，「王品寶藏」應該被挖得消失殆盡了。其實不然，知識是無窮的、真理是永恆的、文化是多元的、社會是多變的，總之，「寶藏」取之不盡，用之不竭。建議對王品喜歡、好奇、有興趣的研究者，繼續深入鑽研探索。

研究者發想了兩個面向，提供給未來研究者做參考。王品在塑造新品牌時為避免多品牌業務或客源重疊，會先寫出一個消費者情境描述，例如「小英是一個廿八歲的小主管，從美國讀書回來，月入四萬多元，她最喜歡輕鬆、活潑、帶點歡樂氣氛的用餐環境，每個月她都會帶父母親來這樣的餐廳用餐。」接著，請全

公司同仁針對這樣的描述，取一個合適的品牌名稱，由大家投票，這就是「品田牧場」的由來。從消費者行為的角度切入，若能找到一些某品牌的愛用者，年消費 50 次以上的老饕當研究對象，研究其消費風格，是否符合當初業者設定的消費群，這些人的生活型態與這品牌又有何交集？

其二，可從消費地理學的觀點來看，參考〈王品餐飲集團的消費地理學之研究－以台北市為例〉(謝侑霖，2013)。他以歷史與區位的角度來分析，發現台北市成為國際性的世界城市之後，許多跨國菁英分子在台灣是金字塔頂端的一群，他們的品味與價值觀，鑲嵌在其所屬的空間中，也加深了台北市人民對於西餐與日本料理的熱衷程度。謝侑霖以台北市為例，或許我們可以研究其他區域的地理位置、歷史背景是否觸動獨特的飲食文化，又如何與王品餐飲再次的接合？

二、從不同行銷面向深入研究故事行銷

在學術上，有許多文獻提出品牌故事的溝通效果，也指出品牌故事為一種最具有行銷溝通效果的工具之一。說故事打造品牌的過程應緊扣住品牌的價值觀，建議未來相關研究可從不同的行銷面向探討品牌故事的故事元素與敘事特色之間的差異。

未來故事行銷的相關研究可將資料蒐集的觸角延伸到品牌的廣告表現、新聞稿、產品型錄、廣編稿、商品表現等公關、促銷方面，研究企業內部是否確實以一個品牌核心故事擴展延伸到行銷所有的面向？以及，品牌的行銷溝通如何從品牌核心故事向外延伸？

未來的研究者還可以針對品牌忠誠度高的消費者進行訪談，挖掘忠誠消費者對品牌故事的看法，以及他們參與品牌行銷活動的過程，進而探討品牌故事如何與忠誠消費者的生活互動與融合。

此外，也可從品牌業者方面著手，了解業者在運用品牌故事各種素材時所考量的因素，以及品牌如何將故事應用在行銷策略中。有些品牌已有經營社群網絡(如 Facebook 粉絲團)的情況，社群發言人成為說品牌故事的人，他們是品牌與消費者的第一線接觸，他們使用什麼素材來與社群對話、如何對話，在互動時要如何複製創辦者的精神對消費者說話，這都是值得進一步研究的問題。

最後，如果研究有發展的機會和時間上的可能性，可以採用深入觀察的研究方式，進入消費者的生活領域，看待消費者和他人故事上共享的生活型態，可以更加完整描繪出意義共享的風景。

參考書目

一、中文部分

- 王國雄(2010)。《敢拼能賺愛玩 王品，從細節中發現天使》。台北：遠流。
- 白宜弘(2000)。《餐飲業等候線之電腦模擬－以王品牛排館為例》。東海大學食品科學系碩士論文。
- 史智元(2013)。《以系統思考觀點探討產品擴張之成長動態－以王品集團為例》。大葉大學企業管理學系碩士論文。
- 李天任、藍莘譯(1995)。《大眾媒體研究》。臺北：亞太圖書出版社。(原書 Wimmer, R. D. & Dominick, J. R. [1990]. *Mass media research: An introduction*. CA: Wadsworth.)。
- 李美華譯(1998)。《社會科學研究方法》。台北：時英。(原書 Babbie, E [1988]. *The Practice of Social Research 8 th*)。
- 李偉逸(2013)。《品牌形象與不同類型代言人對消費者購買意願之影響以王品集團為例》。南台科技大學行銷與流通管理系碩士論文。
- 李筑平(2011)。《顧客滿意度、網路口碑與購買意願之關聯性研究－以王品餐飲集團為例》。中原大學企業管理研究所碩士論文。
- 李碧琪(2012)。《接受創新程度體驗品質與行為意向間之關係：以王品集團餐廳顧客為例》。國立高雄應用科技大學觀光與餐旅管理系碩士論文。
- 吳芝儀、廖梅花(2002)。《質性研究入門》。台北：濤石文化出版社。
- 吳芝儀(2005)。〈敘事研究的方法論探討〉，《質性研究方法與資料分析》，145-188。嘉義：南華大學教育社會學研究所。
- 吳明清(1991)。《教育研究法－基本觀念與方法分析》。台北：五南。
- 吳亭萩(2013)。《連鎖餐飲業快速擴展及國際化經營策略之探討－以王品集團為例》。雲林科技大學企業管理系碩士論文。
- 吳信如譯(2005)。《故事，讓願景鮮活(*Story management*)》。台北：商周出版。(原書 Loebbert, M. ([2003] 2005).)。
- 吳盛銘(2013)。《王品餐飲集團的多品牌行銷策略研究》。東吳大學國際經營與貿易學系碩士論文。
- 呂奕欣譯(2008)。《消費地理學》。台北：韋伯文化。(原書 Mansvelt, J [2005]. *Geographies of Consumption*. GB: SAGE Publications Ltd.)。
- 呂曉音(2013)。《餐飲業服務模式之研討－以王品集團為例》。元智大學管理系碩士論文。
- 林吟軒(2011)。《消費者對於網站服務品質認知之不對稱效果研究－以王品及

星期五餐廳網站為例》。致理技術學院服務業經營管理研究所碩士論文。

林志轅(2008)。《台灣連鎖服務業智慧資本建構之研究－以王品餐飲集團為例》。

林帥軒(2012)。《標準化客製化客參化對服務滿意度與忠誠度之影響研究－以王品集團為例》。樹德科技大學經營管理研究所碩士論文。

林裕豐(2013)。《自我形象一致性對顧客態度影響之研究－以王品牛排餐廳為例》。國立臺北大學企業管理學系碩士論文。

林靜怡(2011)。《以關係品質為中介變數探討服務屬性對顧客行為意圖的影響－以王品為例》。南台科技大學企業管理系碩士論文。

紀大偉(2012)。《無形資產與企業價值創造之關聯與分析以餐飲通路業王品公司為例》。國立政治大學經營管理碩士學程碩士論文。

祝康偉(2008,09)。〈逆勢行銷，4大必勝法〉。《Cheer雜誌》，第96期。

施慧玲(2007)。《以符號互動論建構消費者之餐飲體驗模式－以王品餐飲集團為例》。朝陽科技大學／企業管理系碩士班碩士論文。

高子梅譯(2005)。《說故事的領導：引發行動、分享知識、創造未來的終極領導學》。台北：臉譜。(原書Denning, S. [2004]. *Squirrel Inc.: A fable of leadership through storytelling.*)

高端訓(2013)。《wow 多品牌成就王品》。台北：遠流。

唐維敏譯(1996)。《大眾傳播研究方法－質化取向》。台北：五南。(原書Larsen, Peter (1991).)

孫宇屏(2009)。《服務導向對顧客行為反應整合模式之研究－以王品集團為例》。國立台北科技大學商業自動化與管理研究所碩士論文。

夏春祥(1997)。〈文本分析與傳播研究〉，《新聞學研究》，54：141-162。

許燕閣(2012)。《連鎖餐飲業強勢企業文化影響任用決策之研究－以王品為例》。元智大學管理碩士在職專班碩士論文。

陳宏明(2014)。《連鎖餐飲業服務品質與顧客滿意度之研究－以王品餐飲集團為例》。萬能科技大學經營管理研究所碩士論文。

陳治宇(2011)。《服務品質、知覺價值顧客滿足感與品牌忠誠度之關係研究－以王品為例》。國立成功大學企業管理學系碩博士班碩士論文。

陳杰瑞(2007)。《連鎖餐飲業顧客滿意度之研究－以王品集團原燒餐廳為例》。國立中山大學企業管理學系研究所碩士論文。

陳芳毓(2008,09)。〈3個控管訣竅，穩定獲利模式〉。《經理人月刊》，6，頁97-99。

陳芳毓(2013)。《王品不可思議》。台北：巨思文化。

陳虹因(2013)。《餐飲業創造企業品牌價值之探討－以王品集團為例》。東吳大學會計學系碩士論文。

陳品妤(2008)。《精品珠寶品牌故事之比較：以Cartier、Chanel、Tiffany 為例》。世新大學公共關係暨廣告學系碩士論文。

- 陳盈如(2009)。《消費者奢華態度對知覺價值及行為意圖之影響—以王品集團為例》。中興大學行銷學系所碩士論文。
- 陳國基(2008)。《體驗行銷、價值知覺消費情境與行為意向關係之研究—以台中地區王品集團餐廳為例》。朝陽科技大學企業管理系碩士班碩士論文。
- 陳雅韻(2013)。《多品牌下品牌形象、品牌聯想、顧客認知價值與顧客購買意願之關連性研究—以王品餐飲集團為例》。南台科技大學行銷與流通管理系碩士論文。
- 陳蓉芬(2005,05)。〈戴勝益 善用一五一方程式〉。Winner 贏家, 7, 頁19。
- 陳廣洪(2013)。《用品牌管理來建立顧客忠誠度之研究—以台灣王品集團為例》。國立政治大學經營管理碩士學程碩士論文。
- 陳熾文(2006,04)。〈王品集團戴勝益的海豚領導學〉。卓越雜誌, 206, 頁104。
- 陳韻如(2013)。《消費者品牌意象、消費體驗對行為意圖之影響—以王品牛排餐廳為例》。大葉大學/管理學院碩士在職專班碩士論文。
- 張芬芬譯(2005)。《質性研究資料分析》。台北:雙葉。(Miles.& Huberman, 2001)。
- 張美惠譯(2005)。《行銷人是大騙子》。台北:商智文化。(原書Godin, S. [2005]. All marketers are liars.)。
- 張錦華譯(1995)。《傳播符號學理論》, 臺北市:遠流。(原書J. Fiske 著)。
- 張勝鄉(2009)。《標準化服務規範與員工學習服務的關係—以王品餐飲連鎖集團為例》。東海大學管理碩士在職專班碩士論文。
- 游美惠(2000)〈內容分析、文本分析與論述分析在社會研究的運用〉。《調查研究》, 8: 5-42。
- 馮紹祥(2010)。《王品餐飲集團之創新經營策略以金字塔經營策略架構檢視》。實踐大學企業創新與創業管理研究所碩士論文。
- 曾啟華(2012)。《以感性工程與Kano模型觀點探討社群媒體的體驗行銷策略—以王品旗下舒果Facebook粉絲專頁為例》。中興大學科技管理所碩士論文。
- 曾鑫勝(2010)。《消費滿意度與再購意願之研究—以大台北地區王品台塑牛排為例》。實踐大學企業管理學系碩士班碩士論文。
- 黃光玉(2006)。〈說故事打造品牌:一個分析個架構〉,《廣告學研究》, 26: 1-25。
- 黃光玉(2006)。〈不一樣的品牌行銷〉,《廣告學研究》, 26: 113-126。
- 董伊瑜(2011)。《品牌信任、認知價值與再購意願之研究—以王品集團為例》。中國文化大學觀光事業學碩士論文。
- 楊秀慧(2012)。《台商營運總部設計與總管理處角色之分析:以王品集團為例》。中興大學高階經理人碩士在職專班碩士論文。
- 楊淑閔(2012)。《智慧資本、知識分享與工作滿意之關聯性研究—以王品集團為例》。淡江大學會計學系碩士班碩士論文。
- 楊舜慧、溫肇東(2008,11)。《臺灣本土餐飲集團的創新流程與價值創造》。

- 中文期刊論文，頁51-66。
- 楊瑜馨（2012）。《消費者生活型態與商業系統的連結—以王品集團探索性個案研究》。真理大學企業管理學系碩士班碩士論文。
- 趙哲斌（2013）。《餐飲業多品牌行銷成功探秘暨其整合行銷傳播操作之實務研究—以王品餐飲集團為例》。世新大學傳播管理學研究所碩士論文。
- 劉昌立（2011）。《台灣市場平價連鎖餐飲經營模式研究—以王品集團石二鍋小火鍋餐廳為例》。逢甲大學經營管理碩士在職專班碩士論文。
- 劉欣怡（2009）。《公司創業精神與新事業建立之探討—以王品餐飲為例》。東吳大學企業管理學系碩士論文。
- 劉採卿（2012）。《企業文化與企業壽命之關聯研究—企業文化萬萬歲—從王品談起》。逢甲大學經營管理碩士在職專班碩士論文。
- 劉學榮（2011）。《朝向幸福企業之靈性領導的可能性—以王品公司為例》。國立清華大學經營管理碩士在職專班碩士論文。
- 劉麗真、王承志譯（2009）。《從BRAND到ICON文化品牌行銷學》。台北：臉譜。（原書 *Harvard Business School Press*: Douglas B. Holt, 2004）。
- 蔡青玉（2011）。《社區公共關係之研究—以王品集團為例》。逢甲大學經營管理碩士在職專班碩士論文。
- 蔡幸儒（2010）。《王品牛排服務品質提升策略—感動服務觀點》。實踐大學企業創新與創業管理研究所碩士論文。
- 鄭禮籐（2013）。《餐飲業品牌與顧客滿意度之研究—以王品集團為例》。國立政治大學經營管理碩士學程碩士論文。
- 賴靜玉（2014）。《以權變理論探討王品集團之策略配適與經營績效之關聯性》。國立東華大學管理學院高階經營管理碩士論文。
- 謝侑霖（2013）。《王品餐飲集團的消費地理學之研究—以台北市為例》。國立嘉義大學史地學系研究所碩士論文。
- 戴勝益（2000）。《董事長，愛說笑》。台北：聯經。
- 戴錦娥（2011）。《臺灣連鎖餐飲集團之經營關鍵及核心價值之研究—以王品集團為例》。逢甲大學經營管理碩士在職專班碩士論文。
- 嚴幸美（2006）。《品牌故事的魔力與消費意義》。世新大學公共關係暨廣告學系碩士論文。

二、英文部分

- Arnould, Price & Zinkhan (2002). *Consumers, 5th edition*.
- Barry Berman & Joel R. Evans (1995). *Retail management: a strategic approach*. Englewood cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Branston, G., & Stafford, R. (2004). Narrative. In *The media student's book* (pp.23-45). New York & London: Routledge
- Bruce, D. (2001). Storytelling wins hearts: Ten tips for creating captivating brand stories, *Marketing Magazine, 106*, 30.
- Escalas, J. E. (1998). Advertising narratives: What are they and how do they work? In B. B. Stern (Ed.), *Representing consumers: Voice, views and visions* (pp.267-289). London & New York: Routledge.
- Fairclough, N. (1995). *Critical discourse analysis: The critical study of language*. London; NY: Longman.
- Fog, K., Budtz, C., & Yakaboylu, B. (2005). *Storytelling: Branding in practice*. Berlin: Springer.
- Gergen, K., & Gergen, M. (1988). Narrative and the self as relationship. *Advances in Experimental Social Psychology, 21*, 17-56.
- Glaser, B. G. and A. L. Strauss (1967). *The discovery of grounded theory*. Chicago, Aldine.
- Goatly, A. (2000). *Critical reading and writing: An introductory coursebook*. London & New York: Routledge.
- Hendry, P. M. (2007). The future of narrative. *Qualitative Inquiry, 13*, 487-498.
- Holt, D. B. (2004). *How brands become icons: The principles of cultural branding*. Boston: Harvard Business School Press.
- Julie Baker (1987). "The Role of the Environment in Marketing Services: The Consumer Perspective." in *The Service Challenge: Integrating for Competitive Advantage*, eds. John A. Czepiel, Carole A. Congram, and James Shanahan, Chicago IL: The American Marketing Association. 79-84.
- Laforet, S., & Saunders, J. (1994). Managing brand portfolios: How the leaders do it. *Journal of Advertising Research, 34*, 64-76.
- Mathews, R., & Wacker, W. (2008). *What's your story? Storytelling to move markets, audiences, people, and brands*. Upper Saddle River, N. J.: FT Press.
- McKee, R. (1997). *Story: Substance, structure, style, and the principles of screenwriting*. New York: Regan Books.

- Perrine, L., & Arp., T. (1993). *Story and structure* (8th ed.). Fort Worth, TX: Harcourt Brace.
- Riessman, C. K. (1993). *Narrative analysis*. Newbury, CA: Sage.
- Stern, B. B. (1991). Who talks advertising? Literary theory and narrative “point of view.” *Journal of Advertising*, 20, 9-22.
- Stern, B. B. (1998a). Introduction: The problematics of representation. In B. B. Stern (Ed.), *Representing consumers: Voices, views and visions* (pp. 1-23). London & New York: Routledge.
- Vincent, L. (2002). *Legendary brands: Unleashing the power of storytelling to create a winning market strategy*. Chicago: Dearborn.

三、網路資料

- Cheers 雜誌。〈2012 新世代最嚮往企業〉，《104 MEDIA》，上網時間：民國 103 年 7 月 23 日，取自 http://www.104.com.tw/media/manage_content.cfm?id=361
- Cheers 雜誌。〈2013 新世代最嚮往企業〉，《Cheers 雜誌》，上網時間：民國 103 年 7 月 23 日，取自 <http://www.cheers.com.tw/article/article.action?id=5047768>
- Cheers 雜誌。〈2014 年「新世代最嚮往企業 Top100」〉，《Cheers 雜誌》，上網時間：民國 103 年 7 月 23 日，取自 <http://www.cheers.com.tw/article/article.action?id=5056899>
- 天下雜誌。〈2011 金牌服務大賞〉，《天下雜誌》，上網時間：民國 103 年 7 月 23 日，取自 <http://www.cw.com.tw/article/article.action?id=5019888&page=3>
- 王品台塑牛排官網。上網時間：民國 103 年 5 月 11 日，取自 <http://www.wangsteak.com.tw/original.htm>
- 王品官網-企業沿革。上網時間：民國 103 年 6 月 15 日，取自 http://www.wowprime.com/history_page.aspx
- 石二鍋官網。上網時間：民國 103 年 5 月 17 日，取自 <http://www.12sabu.com/map.htm>
- 石岳峻(2006)。〈連鎖加盟的定義〉，上網時間：民國 103 年 7 月 23 日，取自 http://203.68.0.44/stone/ea/unit_13/unit_13_1.htm#連鎖加盟的定義
- 行政院主計處 中華民國統計資訊網。上網時間：民國 103 年 7 月 17 日，取自 <http://www.stat.gov.tw/ct.asp?xItem=27900&ctNode=511&mp=4>
- 西堤官網。上網時間：民國 103 年 5 月 11 日，取自 http://www.tasty.com.tw/let_pre.htm
- 波仕特線上市調網。上網時間：民國 103 年 7 月 17 日，取自 <http://www.pollster.com.tw/Aboutlook/lookview.aspx?t=4>
- 林嘉慧(2011)。〈台灣財經評論 餐飲業的發展趨勢與商機〉，上網時間：民國 103 年 7 月 17 日，取自

<http://twbusiness.nat.gov.tw/epaperArticle.do?id=142966788>
品田牧場官網。上網時間：民國 103 年 5 月 16 日，取自
<http://www.pintian.com.tw/store.htm>
徐仁全(2007)。〈遠見雜誌 前進的動力 外食族大調查〉，上網時間：民國 103 年
7 月 16 日，取自 http://www.gvm.com.tw/Boardcontent_13117.html
馬岳琳(2014)。〈金牌服務業調查頒獎〉，《天下雜誌》，上網時間：民國 103 年
7 月 23 日，取自 <http://m.cw.com.tw/article/article.action?id=5057642>
財團法人資訊工業策進會。上網時間：民國 103 年 7 月 23 日，取自
[http://www.iii.org.tw/\(S\(Onogrc45320dgn55qwr0vf\)\)/m/News-more.aspx?id=1137](http://www.iii.org.tw/(S(Onogrc45320dgn55qwr0vf))/m/News-more.aspx?id=1137)
夏慕尼新香榭鐵板燒官網。上網時間：民國 103 年 5 月 16 日，取自
<http://www.chamonix.com.tw/about.htm>
原燒官網。上網時間：民國 103 年 5 月 11 日，取自
<http://www.yuanshao.com.tw/something.htm>
許玉君(2007)。〈全台 35%人口 天天外食〉，《聯合報》，上網時間：民國 103 年
7 月 16 日，取自 <http://www.gmp.org.tw/newsdetail.asp?id=5434>
張育銘、許耀宏(2013)。〈世新新聞 日本料理也能很時尚 藝奇首度進駐嘉義〉，
《世新新聞》，上網時間：民國 103 年 12 月 5 日，取自
<https://www.youtube.com/watch?v=wvaefAuA59A>
陶板屋官網。上網時間：民國 103 年 5 月 11 日，取自
http://www.tokiya.com.tw/store_all.htm
曼咖啡(Famonn Coffee) 官網。上網時間：民國 103 年 5 月 17 日，取自
<http://www.famonn.com/store.htm>
陳芳毓(2008/9)。〈從 149 萬到 50 億的成長之路〉，《經理人月刊》，46 期，上
網時間：民國 103 年 7 月 23 日，取自
http://tw.ttnet.net/zh-tw/c_finance/data-list/10-8689/list.html
張敏玟(2012)。〈餐飲業排隊經濟：排隊人潮的永續經營之道〉，上網時間：民
國 103 年 7 月 17 日，取自
<http://ciis.cdri.org.tw/irr/content.aspx?sid=0C304559732133160761>
張婉瑤(2014)。〈餐飲業 餐飲業成長力道大 不容小覷〉，《中華徵信所》，上網
時間：民國 103 年 7 月 28 日，取自
<http://www.credit.com.tw/creditonline/Epaper/IndustrialSubjectContent.aspx?sn=50&unit=254>
陳漢墀(2008)〈數位網路報 2008「外食人口飲食習慣大調查」〉，上網時間：
民國 103 年 7 月 17 日，取自 http://hanreporter.blogspot.tw/2008/02/2008_21.html
舒果官網。上網時間：民國 103 年 5 月 17 日，取自 <http://www.sufood.com.tw/space.htm>
楊伶雯(2011)。〈調查／幸福企業排行〉，上網時間：民國 103 年 7 月 23 日，取
自 <http://www.nownews.com/n/2011/07/07/32242>

經濟部國際貿易局。〈建國百年，台灣百大品牌〉，上網時間：民國 103 年 7 月 23 日，取自 <http://100.brandingtaiwan.org/>

解鴻年、張馨文(2010)。〈休閒遊憩與觀光〉，上網時間：民國 103 年 7 月 17 日，取自

<http://mail.x-linkage.com.tw/message/data/5570%20%20%E4%BC%91%E9%96%92%E9%81%8A%E6%86%A9%E8%88%87%E8%A7%80%E5%85%89%20%20%E7%AC%AC01%E7%AB%A0.ppt>

聚官網。上網時間：民國 103 年 5 月 16 日，取自 <http://www.giguo.com.tw/>

劉建宏(2013)。〈2013 台灣創新企業 20 強揭曉〉，《數位時代》，上網時間：民國 103 年 7 月 23 日，取自 <http://www.bnext.com.tw/article/view/id/30394>

劉建宏(2014)。〈2014 綠色品牌出爐〉，《數位時代》，上網時間：民國 103 年 7 月 23 日，取自 <http://www.bnext.com.tw/article/view/id/31611>

藝奇·ikki 官網。上網時間：民國 103 年 7 月 16 日，取自 <http://www.ikki.com.tw/about.htm>



附件一：國內碩博士論文論及「王品集團」的相關研究摘要

研究作者	研究題目	研究面向	研究方法	研究發現
白宜弘 (2000)	餐飲業等候線之電腦模擬—以王品牛排館為例	服務流程進行研究	<ol style="list-style-type: none"> 1. 蒐集王品牛排館外場之服務及等候線等相關資料，透過電腦模擬的方式，深入了解其排隊之狀況。 2. 進行基本模式分析、敏感性分析及瓶頸分析。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 由分析之結果發現桌位預訂比率以 70 % 為較適比率，服務人員人數應調整成管理階層與一般服務人員分別是6人及9人。 2. 在此組合之下，可使接受服務的人數上升，等候的時間及等候的顧客下降，並且使人員的使用率達有效率。 3. 最後根據研究提出建議改善整體服務流程。
陳杰瑞 (2007)	連鎖餐飲業顧客滿意度之研究—以王品集團原燒餐廳為例	找出衡量顧客滿意度的構面	<ol style="list-style-type: none"> 1. 針對王品旗下的一個品牌—原燒餐廳，做北中南的抽樣調查—分別是台北南京東店、台北仁愛店、高雄中華店。每一間餐廳採非機率抽樣的方式，抽取50份樣本。 2. 以「SERVQUAL」量表以及Bitner and Booms(1981)提出的服務行銷組合的7個構面等文獻做顧客滿意度的調查。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 在樣本結構方面，原燒的消費者是屬於比較年輕的，且教育程度比較高，職業多為學生和商業/服務業的人。 2. 在客觀滿意度方面，消費者最滿意的前三項分別為：「服務人員儀容整潔」、「服務人員態度親切」、「餐盤餐具乾淨無破損」。 3. 最不滿意的前三項為：「餐廳停車方便」、「會員優惠多」、「促銷活動多」。
施慧玲 (2007)	以符號互動論建構消費者之餐飲體驗模式—以王品餐飲集團為例	透過顧客體驗探討吸引消費者購買慾望與再購意願發展之議題	<ol style="list-style-type: none"> 1. 透過文獻回顧整理與符號互動論，發展出本研究之觀念性架構。 2. 以個案研究方法，選擇體驗「王品台塑牛排」、「陶板屋」、「西堤」。 3. 針對9位餐飲消費者進行深度訪談，瞭解消費者參與體驗的過程，並運用紮根理論進行資料分析與整理，依據逐字稿進行開放編碼、主軸編碼、選擇編碼以定義出符號與意義，以及符號之間的關聯性，建構出餐飲業消費者的體驗模式。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 建構出6個體驗構面與消費者之間的關係。6個體驗構面分別為 吸引力、美食鑑賞、觸發思緒、社交空間、文化孕育、情感。 2. 推演出四個主要命題：命題一：人格特質影響顧客體驗；命題二：個人價值觀或文化背景會影響顧客體驗程度；命題三：多品牌的集團中，各個品牌形象會相互影響；命題四：體驗程度會影響顧客的期望與再購意願，亦即美食鑑賞、觸發思緒、社交空間、文化孕育、情感、以及對服務品質標準的認知均會影響顧客體驗與再購意願。

附件一(續)：國內碩博士論文論及「王品集團」的相關研究摘要

研究作者	研究題目	研究面向	研究方法	研究發現
陳國基 (2008)	體驗行銷、價值知覺消費情境與行為意向關係之研究－以台中地區王品集團餐廳為例	探究消費者的 體驗行銷價值知覺、消費情境與行為意向 的關係	<ol style="list-style-type: none"> 以 Schmitt(1999) 提出的體驗行銷、Grewal et al(1998) 提出的價值知覺、Belk(1974)提出的消費情境及Boulding et al.(1991)提出的行為意向做為研究的理論依據。 採文獻探討及問卷調查方式進行研究，運用差異分析、相關分析、迴歸分析、路徑分析等方法來驗證各構面間相互影響關係，並檢定所探討的研究假設。 	<ol style="list-style-type: none"> 不同背景變項消費者之體驗無顯著差異。 少部份不同背景變項消費者之價值知覺有顯著差異。 少部份不同背景變項消費者之消費情境有顯著差異。 不同背景變項消費者之行為意向無顯著差異。 體驗行銷、價值知覺、消費情境及行為意向各構面間之相關性，都達統計顯著之相關。 經多元逐步迴歸分析結果，顯示體驗行銷、價值知覺、消費情境對行為意向均具有預測力。在路徑分析方面，體驗行銷、價值知覺、消費情境及行為意向間皆存在正向關係。
林志毓 (2008)	台灣連鎖服務業智慧資本建構之研究－以王品餐飲集團為例	智慧資本建構 之研究	將智慧資本分為人力資本、結構資本與顧客資本，並結合知識管理中的取得、創造、儲存、擴散4個活動，深入探討其智慧資本建立與累積的過程。	<ol style="list-style-type: none"> 智慧資本構面的相對比重與內容會隨事業的發展而變化。 各智慧資本構面之重要性有所不同。 不同智慧資本建構方法與活動各有不同。 組織原有智慧資本會對智慧資本的建構產生不同的影響。
張勝鄉 (2009)	標準化服務規範與員工學習服務的關係－以王品餐飲連鎖集團為例	探討 標準化服務規範 對員工在學習如何服務的影響	<ol style="list-style-type: none"> 利用質性研究，深度訪談王品餐飲集團的員工。 經過深度訪談分析「標準化服務規範」，與「員工學習如何服務」的相關性，並作為國內服務業重視「標準化服務規範」的參考。 	<ol style="list-style-type: none"> 標準化服務規範對於員工學習服務動作與流程上，有著顯著的相關。 標準化服務規範進而對於員工學習無形的服務經驗、觀念、態度的傳承學習，也有明顯的影響。 標準化服務規範對學習服務之外，同時對其人生價值觀，都有明確的影響。
劉欣怡 (2009)	公司創業精神與新事業建立之探討－以王品餐飲為例	以 公司創業精神 做為成長動力來源的企業如何選擇發展和演化	<ol style="list-style-type: none"> 藉由「策略性公司創業精神整合架構」中的「組織系統要素」探討個案公司於公司創業精神環境的塑造。 以「母公司養育架構」中的「母公司組織特性」構面做為個案公司在新事業發展的分析工具。 	<ol style="list-style-type: none"> 企業若欲建構益於公司創業精神發展的環境，則應兼顧「組織願景與使命」、「組織目標與策略」、「組織結構」、「組織營運」以及「組織文化」等五個層面。 高階主管的支持度、企業文化和獎勵制度皆是關鍵之處。

附件一(續)：國內碩博士論文論及「王品集團」的相關研究摘要

研究作者	研究題目	研究面向	研究方法	研究發現
孫宇屏 (2009)	服務導向對顧客行為反應整合模式之研究－以王品集團為例	了解員工 服務導向 行為的重要性與趨勢	<ol style="list-style-type: none"> 1. 透過文獻彙整與專家學者的建議，建立顧客面員工服務導向行為之量表。 2. 王品8家品牌餐廳為研究樣本，有效問卷508份。 3. 利用線性結構方程式模型 LISREL8.72 做為分析工具，試圖驗證員工服務導向行為，透過服務體驗和關係品質，與顧客自發行為間的關係。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 服務導向與服務體驗間存在著正向關係。 2. 服務體驗與關係品質間存在著正向關係。 3. 服務導向與關係品質間存在著正向關係。 4. 關係品質與顧客自發行為間存在正向關係。 5. 員工的服務導向行為會透過服務體驗影響關係品質，進而影響顧客自發行為。
陳盈如 (2009)	消費者奢華態度對知覺價值及行為意圖之影響－以王品集團為例	探討消費者 奢華態度 知覺價值與行為意圖間的關係	<ol style="list-style-type: none"> 1. 在台中市的王品牛排及陶板屋餐廳門口外，採便利抽樣方式，針對已用餐的顧客，進行問卷調查。 2. 採用信度與效度分析、集群分析、區別分析、Pearson 卡方分析、獨立樣本t檢定、單因子變異數分析、迴歸分析檢定本研究假設。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 消費者奢華態度可分成為「高度奢華族」、「大眾奢華族」、「排斥奢華族」3種類型。 2. 當產品愈往金字塔頂端，不同奢華態度集群在知覺價值和在行為意圖的差異愈顯著。 3. 「排斥奢華族」受景氣影響其行為意圖程度最大，「大眾奢華族」為受影響最小者。 4. 知覺價值對行為意圖有正向顯著影響。 5. 景氣對知覺價值與行為意圖間正向關係具干擾作用。
蔡幸儒 (2010)	王品牛排服務品質提升策略－感動服務觀點	探討顧客 滿意度 與 忠誠度 之關聯。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 針對王品牛排的服務品質，建構WSSQ(Wang Steak Service Quality)量表。 2. 透過問卷調查，驗證顧客是否會依過去經驗、此次消費目的、廣告宣傳與口碑效應產生服務期望。 3. 並檢視王品牛排達到感動服務之3層次理論架構中哪些層次。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 顧客對於可靠性的重視優先順序顯著高於確實性、關懷性及有形性等3個構面。 2. 顧客在用餐前會依廣告宣傳與口碑效應產生較高的預期。顧客在確實性的滿意度顯著高於關懷性、可靠性與有形性。 3. 服務品質滿意度與忠誠度呈現中度正相關。
馮紹祥 (2010)	王品餐飲集團之創新經營策略－以金字塔經營策略架構檢視	瞭解其 實際經營策略	<ol style="list-style-type: none"> 1. 透過文獻探討。 2. 透過深度訪談來瞭解其實際經營狀況，進行研究分析。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 王品集團是個運用創新經營策略成功的企業。 2. 經營決策採取由下而上，集體參與的方式、分紅制度與鼓勵員工內部創業。 3. 將西方速食的作業流程應用在傳統西餐和東方餐飲的製作過程與服務上面。 4. 透過創新經營策略使得經營成效卓越，成為台灣本土連鎖餐飲業界的標竿企業。

附件一(續)：國內碩博士論文論及「王品集團」的相關研究摘要

研究作者	研究題目	研究面向	研究方法	研究發現
曾鑫勝 (2010)	消費滿意度與再購意願之研究－以大台北地區王品台塑牛排為例	探討 消費者滿意度 與再購意願的關係影響	1. 採問卷調查方式進行，彙整問卷資料後以敘述性分析、因素分析、信度分析、單因子變異數分析、相關分析和迴歸分析等統計方法。	1. 對於王品台塑牛排的建議有：持續精進服務品質、繼續要求餐點品質、研改套餐口味、細心規劃用餐環境、改善價格價值、加強品牌形象。 2. 依據研究結果發現，不同個人屬性變項對消費滿意度，部分有顯著性差異存在，部分則無。 3. 不同個人屬性變項對再購意願，部分有顯著性差異存在，部分則無；消費滿意度與再購意願之間，構面間均呈現正相關。
董伊瑜 (2011)	品牌信任、認知價值與再購意願之研究－以王品集團為例	為驗證 品牌信任 的重要性	1. 本研究採用網路問卷，針對王品集團旗下5大餐廳消費過之消費者進行資料收集。 2. 本研究共回收416份有效問卷，回收率為93.06%。 3. 資料分析包含敘述性統計分析、信度分析、相關分析、驗證性因素分析以及結構方程模式。	1. 消費者對餐廳的品牌意象、認知品質以及認知價格皆正向影響品牌信任。 2. 品牌意象、認知價格以及品牌信任皆正向影響認知價值。 3. 但認知品質不顯著影響認知價值。 4. 品牌信任及認知價值皆正向影響再購意願。 5. 消費者對餐廳的品牌意象及認知價格可直接或間接經由品牌信任之中介效果，進而提升消費者的再購意願。
林吟軒 (2011)	消費者對於網站服務品質認知之不對稱效果研究－以王品及星期五餐廳網站為例	瞭解 網站 的信任程度及滿意程度對於顧客後續行為意圖的影響	1. 以王品餐廳網站及星期五餐廳網站為例，採用資訊成功模型做為餐廳網站服務品質構面歸類的基礎（分為資訊品質、系統品質及服務品質三個構面）。 2. 利用不對稱效果觀點（asymmetric effect）來探討顧客感知餐廳網站服務品質的損失和獲得所呈現出之不對稱反應。	1. 研究結果證實餐廳網站的服務品質與顧客的滿意度及信任度之間確實有不對稱效果存在。 2. 顧客的滿意度及信任度對於行為意圖有顯著的正向影響。

附件一(續)：國內碩博士論文論及「王品集團」的相關研究摘要

研究作者	研究題目	研究面向	研究方法	研究發現
劉昌立 (2011)	台灣市場平價連鎖餐飲經營模式研究－以王品集團石二鍋小火鍋餐廳為例	檢視石二鍋小火鍋餐廳的經營模式正確性	<ol style="list-style-type: none"> 1. 相關資料收集：透過期刊、碩博士論文網、聯合知識庫、各類叢書、王品集團資料庫並參考餐飲相關書籍與論文。 2. 訪談相關業者：邀請台灣市場小火鍋連鎖業者；王品集團小火鍋（石二鍋）創業團隊、公關、行銷、人資、訓練、財務、採購、稽核、管理、資訊、工程等部門主管訪談，針對「台灣市場平價連鎖餐飲經營Model」提出各種策略及觀點。 	<p>以SCOPAB六個面向分析探討：</p> <p>S（策略）：產品、自然式服務、用餐環境、工程開發。</p> <p>C（成本）：採購、財務、租金、折舊攤提。</p> <p>O（組織）：公司部門架構、人資、教育訓練。</p> <p>P（流程）：研發製造、服務訓練、開店、IT系統、營運流程。</p> <p>A（藝術及美學）：色、香、味、形、器，三哇菜色。</p> <p>B（品牌）：ST+4P區隔、定位、產品、促銷、流通、價格。</p>
蔡青玉 (2011)	社區公共關係之研究－以王品集團為例	探討王品集團如何與社區之間的公共關係和諧問題。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 以質性研究方法中的個案研究法來進行。 2. 探討個案公司之公共關係的工作作業內容。 3. 說明個案公司之社區公共關係拜訪技巧與維繫方法。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 個案在公共關係活動中的公眾利益優先、公眾利益至上原則一旦選用於社會關係的互動，就要立足於真誠的為社區公眾盡心盡力的基礎上。 2. 王品集團與社區公眾關係的互動，程序上取決於「公民感」和「鄰里」意識。
戴錦娥 (2011)	臺灣連鎖餐飲集團之經營關鍵及核心價值之研究－以王品集團為例	經營關鍵及核心價值	<ol style="list-style-type: none"> 1. 作者以戴董事長姊姊身分說明餐飲連鎖的創業過程、經營模式及核心價值。 2. 希望形成全球最優質的餐飲連鎖集團。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 未來：每年集團預估開展1項新產品，開發新店舖52家。 2. 效果：提升美食觀點，發揚美食文化，達到美食藝術境界。 3. 互惠：消費者以低成本消費，享受高水準的品質，不斷共同提升供應商與消費者及提供者之三贏策略。 4. 正當：企業的責任保護消費者的權益。
劉學榮 (2011)	朝向幸福企業之靈性領導的可能性－以王品公司為例	陳述幸福企業可能的狀態與制度	從靈性的角度來醒思，自己與企業的關係，自己與家庭的關係，自己與週遭環境的關係	<ol style="list-style-type: none"> 1. 領導自己就是做正確的事，正確的事藉由正觀來達到。正確的事是對大眾最有利的事。 2. 如何知道做正確的事，要不斷的向內修心，並能夠下最正確的判斷。 3. 領導組織是在鼓勵組織領導者在制定各種政策與規範前能夠展現慈悲、溫暖的心。 4. 如同現今企業把企業社會責任也當成一種企業發展的議題。

附件一(續)：國內碩博士論文論及「王品集團」的相關研究摘要

研究作者	研究題目	研究面向	研究方法	研究發現
李筑平 (2011)	顧客滿意度、網路口碑與購買意願之關聯性研究—以王品餐飲集團為例	探討顧客滿意度與網路口碑之影響	採問卷調查，回收312份有效問卷，並且將研究分析。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 消費者對消費過的系列品牌商品之顧客滿意確實會影響其他尚未消費過的系列品牌商品之口碑的說服效果。 2. 消費者對消費過的系列品牌商品之顧客滿意也會影響其對於其他尚未消費過的系列品牌商品之購買意願。 3. 其他尚未消費過的系列品牌商品之口碑說服效果並不影響其他尚未消費過的系列品牌商品之購買意願
陳治宇 (2011)	服務品質、知覺價值顧客滿足感與品牌忠誠度之關係研究—以王品為例	探討服務品質知覺價值、顧客滿足感及品牌忠誠度在餐飲服務業中之關係	<ol style="list-style-type: none"> 1. 運用問卷法調查王品集團之消費者，瞭解王品集團何以在競爭激烈的環境中出類拔萃。 2. 並運用SPSS 12.0 統計套裝軟體，使用敘述性統計、信效度分析、相關分析、差異性分析、迴歸分析等統計方法輔以研究之進行。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 服務品質、知覺價值、顧客滿足感、品牌忠誠度等變項具有顯著相關。 2. 知覺價值在服務品質及顧客滿足感中存在部份中介效果。 3. 顧客滿足感在服務品質及品牌忠誠度中存在完全中介效果。
林靜怡 (2011)	以關係品質為中介變數探討服務屬性對顧客行為意圖的影響—以王品為例	探討高度服務接觸中柔性、硬性服務屬性關係品質和行為意圖之關連	<ol style="list-style-type: none"> 1. 透過問卷調查，以曾到王品集團連鎖餐廳用餐過之消費者為問卷調查對象，總計得到577份有效問卷。 2. 本研究以結構方程模式來探討構面與變項間之交互影響關係。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 發現柔性服務屬性中的「實體環境」對「知覺績效卓越」有正向顯著的關係。 2. 硬性服務屬性「知覺績效卓越」對「關係品質」有正向顯著影響關係。 3. 「關係品質」對「行為意圖」有顯著的正向影響關係，且柔性及硬性服務屬性對「行為意圖」的影響皆以「關係品質」為中介變數。
楊瑜馨 (2012)	消費者生活型態與商業系統的連結—以王品集團探索性個案研究	商業生態系統的分析並將消費者與平台共生和成長納入研究	本研究透過消費者調查及次級資料將王品集團的消費者生活型態與旗下11個餐飲連鎖品牌進行網絡分析。	消費者對於網絡的依存關係可以進而促進王品集團的發展，並制訂更有效的品牌行銷策略。

附件一(續)：國內碩博士論文論及「王品集團」的相關研究摘要

研究作者	研究題目	研究面向	研究方法	研究發現
林帥軒 (2012)	標準化客製化客參化對服務滿意度與忠誠度之影響研究－以王品集團為例	如何使 服務滿意度 與 顧客忠誠度 有所提昇	<ol style="list-style-type: none"> 1. 探討其不同餐飲連鎖品牌在標準化、客製化、客參化與不同服務設計來探討對服務滿意度與顧客忠誠度是否產生不同的顯著影響。 2. 利用結構方程模型之研究分析結果作為日後餐飲相關行業可參考實行方向之依據。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 服務標準化對於服務滿意度在『王品牛排』、『西堤牛排』、『品田牧場』顯著性的影響。 2. 服務客製化對於服務滿意度在『王品牛排』、『西堤牛排』、『品田牧場』顯著性的影響。 3. 服務客參化對於服務滿意度在『王品牛排』、『西堤牛排』、『品田牧場』顯著性的影響。 4. 服務滿意度對於顧客忠誠度在『王品牛排』、『西堤牛排』以及『品田牧場』皆呈現了顯著的影響。
劉採卿 (2012)	企業文化與企業壽命之關聯研究－企業文化萬萬歲－從王品談起	探討 企業文化	<ol style="list-style-type: none"> 1. 文獻分析法:根據理論基礎找相關個案做文獻內容佐證與說明。 2. 深度訪談:採取訪談引導法,做質化探討。 3. 個案分析研究法:輔助研究中個案發展目標與影響發展條件之確立。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 創新 (INNOVATION) --創意無限,敢於向傳統挑戰。 2. 群力 (TEAMWORK) --群策群力,發揮團隊力量。 3. 滿意 (SATISFACTION) --凡事要讓顧客滿意、讓公司滿意、讓家人、讓所有人都滿意。 4. 誠實 (SINCERITY) --對人對事,以誠實為第一要務。 5. 王品集團的長青企業文化:敢拼、能賺、愛玩、具有強烈的社會責任、做品牌公益行銷,博得社會大眾支持。
楊淑閔 (2012)	智慧資本、知識分享與工作滿意之關聯性研究－以王品集團為例	探討 智慧資本 與 知識分享 與 工作滿意 之關聯性	<ol style="list-style-type: none"> 1. 本研究透過對王品集團旗下之員工進行問卷調查。 2. 以知識分享作為中介變數。 3. 使用 SPSS 12.0 統計套裝軟體對回收之有效問卷進行資料分析。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 王品集團內部所擁有之智慧資本,對於員工的知識分享程度與工作滿意度皆有正向之影響。 2. 知識分享程度越高,員工的工作滿意度越高。 3. 為組織創造競爭優勢之智慧資本,可經由知識分享平台將組織的知識進行移轉,使員工的工作滿意度增加。
許燕閣 (2012)	連鎖餐飲業強勢企業文化影響任用策略之研究－以王品為例	探討 強勢企業文化 對 任用策略 之影響	<ol style="list-style-type: none"> 1. 分析從尋找與企業文化合適的人才,到宣揚企業文化的重要性。 2. 研究設計與資料分析方法 3. 王品集團的任用策略推論分析。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 王品集團之企業文化與任用策略具有顯著關係存在。 2. 王品集團採用「誠實」為價值觀的強勢企業文化,因此招募甄選、員工教育訓練及領導行為等任用策略,都受到強勢企業文化的影響。

附件一(續)：國內碩博士論文論及「王品集團」的相關研究摘要

研究作者	研究題目	研究面向	研究方法	研究發現
楊秀慧 (2012)	台商營運總部設計與總管理處角色之分析：以王品集團為例	在中國大陸有關設立 營運總部 和總管理處的議題	<ol style="list-style-type: none"> 1. 個案研究法。 2. 試圖從王品集團的成功經驗中來分析營運總部和總管理處的議題。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 獲得來自於台灣營運總部的支援，以及對組織架構進行調整，王品集團目前中國大陸的經營已經步上軌道。 2. 在王品集團的個案中，了解其發展歷史，以及王品集團在中國大陸的發展與遇到的各種問題。 3. 介紹王品集團如何因應這些問題，以及說明結果。
曾啟華 (2012)	以感性工程與Kano模型觀點探討社群媒體的體驗行銷策略－以王品旗下舒果Facebook粉絲專頁為例	社群媒體 的體驗行銷策略	<ol style="list-style-type: none"> 1. 以體驗行銷做為設計元件發展的構念，以問卷找出使用者所預期的情緒，最後用逐步迴歸將元件與情緒進行關聯連結。 2. 而在Kano模型中，利用構念所發展出的設計元件，以問卷加以分類，找出使用者的需求分類。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 本研究認為感性工程能藉Kano模型，找出符合使用者期待的公司社群網站改善方向。 2. 由於Kano模型中魅力型需求影響了較多的使用者情緒，故在品質的改善上，屬魅力型需求且與使用者期待落差的元件為改善的首要目標。 3. 感性工程與Kano的架構，能協助我們將難以描述的設計元件，加以闡述；提供一套社群媒體行銷的方法。
李碧琪 (2012)	接受創新程度體驗品質與行為意向之關係：以王品集團餐廳顧客為例	探討消費者之「 接受創新程度 」、「 體驗品質 」與「行為意向」之認知程度	<ol style="list-style-type: none"> 1. 採取便利抽樣法，以問卷形式進行調查。回收400份問卷，扣除無效問卷14份，共計得到有效問卷386份，有效問卷回收率為96.5%。 2. 透過SPSS統計軟體進行研究結果之分析，使用敘述性統計分析、探索性因素分析、信度分析、獨立樣本t檢定分析、單因子變異數分析、相關分析、重要表現程度分析與多元迴歸分析。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 應繼續保持之項目為：「用餐環境舒適清潔」、「食材用料新鮮」、「餐廳提供服務符合我的需求」、「餐廳的料理具有一定的水準」、「餐廳的服務品質良好」、「服務人員親切有禮貌」、「服務人員樂於介紹料理的特色」、「服務人員能保持整潔的儀態」。 2. 急需改善之項目為：「用餐氣氛令我感到舒適」、「餐廳附近方便停車」。 3. 消費者之接受創新程度對體驗品質有顯著影響。 4. 消費者之體驗品質對行為意向有顯著影響。 5. 消費者之接受創新程度對行為意向有顯著影響。

附件一(續)：國內碩博士論文論及「王品集團」的相關研究摘要

研究作者	研究題目	研究面向	研究方法	研究發現
紀大偉 (2012)	無形資產與企業價值創造之關聯與分析以餐飲通路業王品公司為例	探討分析了解 無形資產 於餐飲通路業企業價值中之重要性	<ol style="list-style-type: none"> 1. 類似公司比較法(P/E、P/B) 2. 自由現金流量折現法(DCF)。 3. 超額報酬折現法(EVA)。 4. 三種主要評價方法求得個案企業價值後與投入資本(IC)比較其差異分析。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 該公司之無形資產價值占比高達九成以上。 2. 許多無形資產的管理才是企業賺取超額報酬之主要因素。 3. 企業要賺取長期之超額報酬，皆與其擁有一個不可輕易被複製、模仿的無形資產有關 4. 故無形資產如何被管理者衡量以及透過管理機制使其產生價值的創造才是企業經營重點。
陳韻如 (2013)	消費者品牌形象、消費體驗對行為意圖之影響—以王品牛排餐廳為例	探討消費者 品牌形象 消費體驗 與行為意圖之關係	<ol style="list-style-type: none"> 1. 透過網路問卷，針對曾經至王品牛排餐廳用餐的消費者進行調查。 2. 總共回收529份問卷，其中有效問卷為471份，有效問卷回收率為89%。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 消費者整體的品牌意象頗高，其中以經驗性構面較高； 2. 消費者整體消費體驗感受頗高，其中以情感體驗構面較高。 3. 消費者整體的行為意圖頗高，其中以口碑構面較高。 4. 不同背景特性消費者在品牌意象上無顯著差異。 5. 不同年齡、教育程度、用餐目的、同行夥伴、本次總花費之王品牛排餐廳消費者，在消費體驗無顯著差異。 6. 不同性別及每月平均收入之王品牛排餐廳消費者在消費體驗部份構面有顯著差異。
謝侑霖 (2013)	王品餐飲集團的消費地理學之研究—以台北市為例	本研究是以 消費地理學 來研究王品餐飲集團在台灣的 成功	<ol style="list-style-type: none"> 1. 參與觀察法。 2. 深度訪談法。 3. 獻資料引用。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 王品餐飲集團在全台灣的分店有近四分之一開在台北市。 2. 從歷史與區位的角度來分析因而了解到，綜合了區位條件與歷史原因台北市慢慢的成為國際性的世界城市，許多跨國菁英分子也因此進入台北市，這些跨國界的菁英分子在台灣是金字塔頂端的一群。 3. 這些菁英分子並將其母國帶來的品味與價值觀，鑲嵌在其所屬的空間中，當這些跨國界的菁英分子來自於歐美或是日本等先進國家時，我們也可以說是這些跨國界的菁英分子加深了台北市人民對於西餐與日本料理的熱衷程度。

附件一(續)：國內碩博士論文論及「王品集團」的相關研究摘要

研究作者	研究題目	研究面向	研究方法	研究發現
林裕豐 (2013)	自我形象一致性對顧客態度影響之研究－以王品牛排餐廳為例	欲了解 自我一致性 和 功能的一致性 ，對顧客態度的影響。	1. 採用形象一致性的理論來解釋消費者行為。 2. 實問卷調查訪200位受訪者，並運用統計軟體SPSS證明研究假設。	1. 自我一致性和功能的一致性 是顧客態度的前因 。 2. 功能一致性對顧客態度在多用餐經驗的顧客比少用餐經驗的顧客有更多的影響。 3. 地位性消費對於顧客態度之調節作用亦符合研究假設。
史智元 (2013)	以系統思考觀點探討產品擴張之成長動態－以王品集團為例	關注於王品集團 發展過程 之成長動態	1.利用系統思考的因果回饋環路分析方法，來描繪其成長動態背後的基本結構(underlying structure)，以解析其環環相扣、相互關聯、相依互動的動態關係。	1. 了解王品集團發展過程中促進成長的重要元素。 2. 以及所形構的成長動態環路，並從中找出王品集團成長引擎，發現其成長可能產生的限制、副作用與瓶頸，進而擬出因應策略。
吳盛銘 (2013)	王品餐飲集團的多品牌行銷策略研究	瞭解經營多品牌 行銷方法 的成功案例	1. 文獻探討。 2. 訪談方式。	1. 王品是少數由內而外，一步一腳印由口碑建立起來的 扎實品牌 。 2. 王品的品牌所創造出來的價值，是由公司的策略經營到顧客點點滴滴所經驗細節中去完成的。
陳虹因 (2013)	餐飲業創造企業品牌價值之探討－以王品集團為例	探討 企業品牌價值 供產業界在未來發展品牌路上有所依循。	1. 採用個案研究方法，探討餐飲業的龍頭－王品集團如何成功創造品牌價值。 2. 透過日本HIROSE品牌鑑價模型，計算2008年至2012年品牌價值組成因素中變數之間變動的關連性，進而分析王品集團其品牌策略所創造的品牌價值之變化。	企業加強產品創新、導入新意、深耕品牌價值，實為餐飲業創造榮景之致勝關鍵。

附件一(續)：國內碩博士論文論及「王品集團」的相關研究摘要

研究作者	研究題目	研究面向	研究方法	研究發現
鄭禮籐 (2013)	餐飲業品牌與顧客滿意度之研究－以王品集團為例	探討 品牌 (西堤、品田、牧場、舒果及陶板屋)與顧客滿意度之關係	<ol style="list-style-type: none"> 1. 使用資料採礦方法探討在不同之品牌及顧客基本資料下滿意度之差異，以及影響介紹率之因素。 2. 採用描述性統計、獨立樣本t檢定、單因子變異數分析、Scheffe事後比較、主成分分析及決策樹等方法 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 顧客性別以女性較多，滿意度以女性較不滿意。 2. 四大品牌之三大滿意度皆以主餐滿意度略微較差。 3. 新舊顧客對於三大滿意度有顯著差異。 4. 不同品牌對於三大滿意度有顯著差異。 5. 三大品牌下，不同年齡顧客在三大滿意度上有顯著差異。 6. 四大品牌下，顧客在不同店齡之分店的三大滿意度有顯著差異。 7. 影響介紹率最重要之變數依序為主餐滿意度、前菜滿意度及服務滿意度。
陳廣洪 (2013)	用品牌管理來建立顧客忠誠度之研究－以台灣王品集團為例	以「 品牌管理與消費者忠誠度 」相關的作法去解析王品在消費者忠誠度上	<ol style="list-style-type: none"> 1. 文獻分析法 2. 個案分析研究法 3. 問卷調查 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 王品在每個餐飲品牌發展過程中制定特有的品牌定位策略，使每個品牌都有其獨特的內涵和含意。 2. 王品根據每個品牌的定位和內涵，設計出一套為顧客創造價值的服務流程。 3. 王品落實管理服務流程，有效地傳達顧客的品牌經驗(用創新服務，超越顧客期待)，把顧客變成忠誠的擁帶者。
趙哲斌 (2013)	餐飲業多品牌行銷成功探秘暨其整合行銷傳播操作之實務研究－以王品餐飲集團為例	從 多品牌行銷 面向探索王品究竟是如何成功行銷它的多品牌	<ol style="list-style-type: none"> 1. 個案研究法。 2. 次級資料蒐集分析。 3. 深入訪談法。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 價格(定價)亦可作為區隔市場變數之一。 2. 服務業「小預算」亦可以打造出知名牌。 3. 多品牌經營策略是可行的。 4. 一種「人性化」的服務精神。

附件一(續)：國內碩博士論文論及「王品集團」的相關研究摘要

研究作者	研究題目	研究面向	研究方法	研究發現
呂曉音 (2013)	餐飲業服務模式之研討－以王品集團為例	如何在競爭的餐飲環境中提供讓消費者 感動的服務	透過文獻探討、報章媒體以及市場研究報告來了解其實際經營狀況，並加以研究分析。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 王品集團有著獨特的企業文化、人力資源甄選與教育訓練、服務流程設計、績效管理制度。 2. 提供的餐飲內容非常多元。 3. 讓基層員工也有發聲的機會參與公司的決策，更獨創業界的先例，更讓工讀生也有機會參與營利的分紅獎勵制度。 4. 服務流程的設計，更是引進西方速食業的作業流程與服務，使其提供更完善的服務給消費者。王品集團獨特的經營管理模式。
吳亭萩 (2013)	連鎖餐飲業快速擴展及國際化經營策略之探討－以王品集團為例	服務產業 國際化經營 之相關研究	<ol style="list-style-type: none"> 1. 次級資料搜集。 2. 個案相關資料分析研究。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 王品集團在進入海外市場的動機：因台灣餐飲市場規模接近飽和導致企業營收成長趨緩，企業為求未來能夠持續成長，因而決定進入海外市場。 2. 王品集團在大陸的市場主要是因其人文風情與台灣相似故以合資及獨資方式進入；與泰國的Mai Tan集團主要是其「創新經營」的企業文化和王品集團相似，以品牌授權的方式合作。 3. 王品集團的擴展部分主要是藉由內部創業方式來增加其速度。
陳雅韻 (2013)	多品牌下品牌形象、品牌聯想、顧客認知價值與顧客購買意願之關連性研究－以王品餐飲集團為例	探討消費者對該 品牌 顧客知覺價值及購買意願之關連性	<ol style="list-style-type: none"> 1. 透過便利抽樣方式，回收有效問卷共211份。 2. 經由SPSS 12.0與AMOS 18.0兩統計軟體分別進行信度分析、驗證性因素分析、迴歸分析與模式間的配適度。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 品牌形象對顧客知覺價值具有正向顯著的影響。 2. 品牌聯想對顧客知覺價值具有正向顯著的影響。 3. 品牌聯想對於購買意願具有正向顯著的影響。 4. 品牌形象對購買意願不具顯著的影響。 5. 顧客知覺價值對購買意願具有正向顯著的影響。 6. 品牌聯想透過顧客知覺價值之中介效果對購買意願具有正向顯著的影響。

附件一(續)：國內碩博士論文論及「王品集團」的相關研究摘要

研究作者	研究題目	研究面向	研究方法	研究發現
李偉逸 (2013)	品牌形象與不同類型代言人對消費者購買意願之影響以王品集團為例	品牌形象與不同類型代言人形象 是否會對消費者購買意願造成影響	<ol style="list-style-type: none"> 1. 研究對象為王品集團的消費者，共發出400份問卷，有效回收383份。 2. 資料分析方法則有因素分析、信度分析、獨立樣本t檢定、迴歸分析。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 品牌形象對消費者購買意願有顯著影響。 2. 不同類型代言人形象對消費者購買意願有顯著影響。 3. 品牌形象與不同類型代言人形象對消費者購買意願有顯著影響。
賴靜玉 (2014)	以權變理論探討王品集團之策略配適與經營績效之關聯性	運用 權變理論 的配適(fit)概念探討內部配適、外部配適及整體配適與企業經營績效的關係	<ol style="list-style-type: none"> 1. 中價的「西堤牛排」、高價的「夏慕尼」、平價的「石二鍋」、「打椒道」，做深入的個案分析。 2. 驗證策略配適與經營績效之關連性。 3. 運用個案研究法。 4. 資料搜集方法。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 內部配適(internal fit focus)與績效呈現正相關。 2. 外部配適(external fit focus)與績效呈現正相關。 3. 整體配適(integrated fit)與績效呈現正相關。 4. 當決定跨入平價市場時，王品派出2位創業獅王共同創立「石二鍋」，展現其對此一市場區隔的重視。 5. 原有的中高價品牌之經營模式並不適用於平價品牌。 6. 進行「平價優化流程」之組織變革，透過e化管理將營運、人事行政、財務、採購作業等流程進行標準化和簡化，以提升經營效率。
陳宏明 (2014)	連鎖餐飲業服務品質與顧客滿意度之研究－以王品餐飲集團為例	以連鎖餐飲業 服務品質 、服務補救與顧客滿意度為研究主題	<ol style="list-style-type: none"> 1. 問卷調查進行實證性分析 2. 資料分析方法。 3. 量表信度與效度分析。 4. 變異數分析與SCHEFFE多重比較。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 不同背景顧客對服務品質各構面看法大致相同。 2. 不同年齡、學歷、平均月所得及服務年資之顧客對環境及設備安全性構面之看法皆有極顯著性差異存在。 3. 不同年齡之顧客對專業與安全性及資訊充足性構面看法有顯著差異。 4. 不同年齡、平均月所得、服務年資、用餐次數分別對「服務人員態度不佳」之服務失誤有顯著差異存在。 5. 不同學歷、服務年資之顧客對於服務人員未重視顧客的權益的服務失誤補救策略具顯著性差異。

資料來源：本研究整理

附件二：王品集團發展歷程表

年份	主要事件
1993	成立王品台塑牛排餐飲系統，第一個分店：「台中文心店」。
1994	成立3家分店，分別為高雄四維店、台南大同店、桃園中山店。
1995	成立「戴勝益同仁安心基金會」。 王品台塑牛排台北南京店成立。
1996	王品台塑牛排台北中山店成立。 訂定每年12月15日為「集團企業日」。 辦理「第一期魔鬼訓練營」。
1997	率先推動服務業「月休八日」及「用勞動基準法規範」。 推動「工作標準化作業」。 推動「每日10,000步」活動。 王品台塑牛排台北和平店、台中中港店成立。
1998	董事長獲選「第二十一屆創業青年楷模」。 辦理現金增資22,855仟元,增資後實收資本額24,855仟元。 王品台塑牛排與「國立高雄餐旅管理專科學校」進行建教合作。 王品台塑牛排舉辦K.K.S.全國店鋪總競賽。 王品台塑牛排新竹北大店、板橋文化店成立。
1999	辦理現金增資13,000仟元及盈餘轉增資30,000仟元,增資後實收資本額67,855仟元。 響應「921大地震賑災捐款活動」捐款新台幣450萬元整予台中市政府協助賑災。 王品台塑牛排館第一支電視廣告正式揭幕。
2000	辦理盈餘轉增資32,145 仟元,增資後實收資本額100,000仟元。 王品文心店及總部正式通過ISO 90002認證。 成為經濟ISO 9002、TQM 示範單位。
2001	TASTY事業處成立。 推動「適客化服務」活動。
2002	陶板屋事業處成立。 制定「龜毛家族」條款。
2003	推動社會學分：一年嚐百店、一月唸一書、一生遊百國、一生登百岳、一日行萬步。

附件二：王品集團發展歷程表

年份	主要事件
2004	原燒事業處成立。 聚事業處成立。 制定「憲法」條款。 聚事業處獲頒經濟部「第二屆新創事業獎」榮譽。
2005	響應「南亞海嘯賑災捐款活動」，捐款世界展望會500萬協助南亞賑災活動。 藝奇（ikki）事業處成立。 夏慕尼事業處成立。 捐款「喜憨兒基金會」300 萬協助喜憨兒活動。
2006	品田事業處成立。 王國雄副董獲頒「第二十九屆創業楷模獎」之榮譽。 高端訓副總獲頒「第十四屆傑出經理人獎」之榮譽。 獲頒「九十五年度經濟部策略創新獎」。 獲頒「品質團體獎」之榮譽。 黃國中副總監獲頒「第三屆台灣企業獎傑出管理人獎」。 王品集團及張勝鄉副總獲頒「人力創新團體獎及個人獎」之榮譽。
2007	先辦理現金增資40,000千元,並另發行261,000千元新股併入西 堤、陶板屋、原燒、聚鍋、藝奇、夏慕尼、品田股份,合併增資後實收資本額401,000千元。 舉辦第一屆王品盃托盤大賽。 成立「戴勝益同仁及同仁子女獎助學金」。
2008	辦理現金增資51,333千元,增資後實收資本額452,333千元。 成立「戴勝益同仁急難救助金」。 推行「聯合會成員量血壓健檢」活動。 榮獲行政院衛生署國民健康局之「Let's Walk & Work!」企業推廣健走計劃徵選活動評選第一名。
2009	辦理資本公積轉增資22,617千元,增資後實收資本額474,950千元。 王品集團「Wanggroup」更名為「Wowprime」。 「石二鍋事業處」成立。 經濟部主辦「2008 年台灣美食名店」王品事業處獲選最優質餐廳。 捐款「中華民國紅十字會」500萬捐助八八水災協助救災活動。 第一屆亞洲盃烹飪大賽勇奪 16面獎牌。 榮獲「台灣優良品牌」獎。 榮獲第十屆「全國標準化獎」。榮獲經濟部「組織創新獎」。

附件二：王品集團發展歷程表

年份	主要事件
2010	<p>董事長捐出 80% 王品集團股票成立「財團法人王品戴水社會福利基金會」及「同仁信託」，以回饋社會及照顧同仁之用。</p> <p>「舒果事業處」成立。</p> <p>陶板屋前進泰國正式簽約授權。</p> <p>戴勝益董事長獲頒「第七屆創業楷模卓越成就獎及相扶獎」之榮譽</p>
2011	<p>王品集團興櫃上市。</p> <p>推動「尼泊爾聖母峰基地營健行」，台灣第一家企業率團攻頂成功。</p> <p>香港國際美食大獎勇奪 10 面獎牌。</p> <p>「檳城第十三屆廚藝大賽」勇奪9面獎牌1佳作。</p>
2012	<p>王品集團「儒道文化半部論語創王品」法說會。</p> <p>王品集團掛牌上市。</p> <p>與菲律賓Jollibee 簽署合資協議，發展石二鍋進軍中國。</p> <p>榮獲經濟部工業局頒發「台灣20大國際品牌」。</p> <p>參加「2012上海FHC中國國際藝術烹飪大賽」勇奪10面獎牌（4金5銀1銅）。</p>
2013	<p>大陸石二鍋第一家分店「上海昆明路店」成立。</p> <p>王品集團響應「四川雅安震災捐款活動」，捐款紅十字會500萬協助四川賑災。</p> <p>hot 7 禾七事業處第一家分店「台北長安東店」成立。</p> <p>舒果開始舉辦「舒果千人行 健康萬步走」公益活動。</p> <p>「2013泰國國際廚藝競賽」勇奪17面獎牌（4金8銀5銅）。</p> <p>富比世雜誌亞洲中小企業200強。</p> <p>與新加坡發展舒果進軍新加坡市場。</p>
2014	<p>「i ta 義塔事業處」成立。</p>

資料來源：王品官網-企業沿革（http://www.wowprime.com/history_page.aspx）

附件三：王品旗下 11 個品牌事業體按成立時間順序之概況介紹

一、王品台塑牛排

品牌Logo	
成立時間	1993年
品牌代表花、個性	玫瑰花。尊貴的。
產品屬性、品牌承諾	西式高檔牛排。只款待心中最重要的人。
餐廳風格	嚴選食材及尊貴的服務，只款待心中最重要的人為訴，具有飲食社會象徵意義。
菜色定位	王品牛排獨具中國口味，以特殊中國口味佐料醃浸兩天兩夜，再慢火燒烤一個半小時，是獨特銷售全熟牛排的餐廳。
主要客戶	目的型消費，慶祝節日、紀念日、商務洽談，並有較高預算的消費者
門市、價位	門市16間。價位:台幣1485元
官網	http://www.wangsteak.com.tw/original.htm
	

二、西堤

品牌Logo	
成立時間	2001年
品牌代表花、個性	太陽花。熱情、年輕。
產品屬性、品牌承諾	西式套餐。Let' s TASTY, Let' s Enjoy !
餐廳風格	單一價格供應八道精緻套餐,注重服務的品質,以活潑的服務為訴求。時尚都會設計風格映入眼簾, 熱情招呼感受到西堤優質服務。
菜色定位	物超所值的西式套餐
主要客戶	朋友相聚、家人相聚
門市、價位	門市44間。價位:台幣569元
官網	http://www.tasty.com.tw/let_pre.htm
	

三、陶板屋

品牌Logo	
成立時間	2002年
品牌代表花、個性	薰衣草。日式優雅、有禮。
產品屬性、品牌承諾	日式套餐。春風有禮、人文饗宴。
餐廳風格	簡約、溫馨與現代和風的餐飲路線，以懷石料理風格為主軸，以有禮的服務為訴求。簡雅的隔間，創造獨特文化品味，是約會、家庭聚餐的最佳選擇。
菜色定位	和風創作料理
主要客戶	約會聚餐、商務洽談、講究現代感及質感的中價位消費族群
門市、價位	門市36間。價位:台幣569元
官網	http://www.tokiya.com.tw/store_all.htm
	

四、原燒

品牌Logo	
成立時間	2004年
品牌代表花、個性	海芋。純真的。
產品屬性、品牌承諾	日式燒烤。原汁原味的好交情。
餐廳風格	以質樸原木、富有清涼感的冰磚等時尚元素打造出無煙、舒適燒肉環境。日式風格的燒肉店，結合各國料理特色。
菜色定位	燒肉西吃，原汁原味的上等燒肉
主要客戶	朋友、同學、同事聚餐
門市、價位	門市25間。價位:台幣690元
官網	http://www.yuanshao.com.tw/something.htm
	

五、聚

品牌Logo	
成立時間	2004年
品牌代表花、個性	天堂鳥。熱忱的。
產品屬性、品牌承諾	日式火鍋料理。聚在一起的感覺真好。
餐廳風格	室內寬敞明亮，運用玻璃交錯白色與橘色色調，簡潔清爽的透明感創造用餐的好心情。雅緻的用餐空間，與強調吃火鍋是親友歡聚一堂的概念頗有創意。
菜色定位	北海道昆布鍋，嚴選北海道日高昆布與食材
主要客戶	年輕人朋友、同學、同事聚餐、商務洽談
門市、價位	門市33間。價位:台幣394元
官網	http://www.giguo.com.tw/
	

六、藝奇·ikki

品牌Logo	
成立時間	2005年
品牌代表花、個性	五葉松。寵愛的。
產品屬性、品牌承諾	日式懷石創作料理。讓心與心在美味前。
餐廳風格	匯集時尚生活與現代建築的簡約設計，提供品賞「玩味+創意x食藝」的新日本料理。走的是懷石料理風，道道兼具養生與美味的創意佳餚，皆以懷石精神所創作。
菜色定位	日式懷石創作料理
主要客戶	約會、聚餐、商務洽談
門市、價位	門市16間。價位:台幣767元
官網	http://www.ikki.com.tw/about.htm
	

七、夏慕尼新香榭鐵板燒

品牌Logo	
成立時間	2005年
品牌代表花、個性	鳶尾花。浪漫的。
產品屬性、品牌承諾	法式鐵板燒。第一時間、先嚐、嚐鮮。
餐廳風格	低調奢華的lounge風格將法式人文概念裝飾在空間的每一個角落。
菜色定位	法式鐵板料理
主要客戶	約會、紀念日聚餐（結婚、生日）
門市、價位	門市16間。價位:台幣1133元
官網	http://www.chamonix.com.tw/about.htm
	

八、品田牧場

品牌Logo	
成立時間	2007年
品牌代表花、個性	蒲公英。溫暖的。
產品屬性、品牌承諾	日式豬排料理、品味幸福。暖暖心田。
餐廳風格	木作隔柵的溫暖質樸，帶有禪風意境的裝置藝術，帶您盡情品味幸福之美。以平易近人的消費，結合創意豬排的美味、時尚簡約的裝潢風格，能開闢出平價奢華的美食。
菜色定位	日式豬排、咖哩套餐
主要客戶	年輕人朋友聚餐
門市、價位	門市30間。價位:台幣283元
官網	http://www.pintian.com.tw/store.htm
	

九、石二鍋

品牌Logo	
成立時間	2009年
品牌代表花、個性	無。朝氣的。
產品屬性、品牌承諾	日式火鍋。好安心、好涮嘴。
餐廳風格	傳承了懷舊石頭鍋的鮮炒再煮，揉合了日式涮涮鍋的極簡體驗。
菜色定位	平價健康石頭鍋、涮涮鍋、開放式廚房、安心的食材與環境
主要客戶	消費族群以單人或是兩人為主，因此座位有70%為個人座
門市、價位	門市45間。價位:台幣239元
官網	http://www.12sabu.com/map.htm
	

十、舒果

品牌Logo	
成立時間	2010年
品牌代表、個性	五色鳥。青春的。
產品屬性、品牌承諾	新米蘭蔬食。用心感覺食物的美好。
餐廳風格	訴求的是綠、黃、白、紅、紫各式蔬果對抗各種病，在多魚多肉的高蛋白飲食下，引領不一樣的風格。
菜色定位	義式素食料理
主要客戶	注重養身人士
門市、價位	門市17間。價位:台幣437元
官網	http://www.sufood.com.tw/space.htm
	

十一、曼咖啡 (Famonn Coffee)

品牌Logo	
成立時間	2011年
品牌代表、個性	蝴蝶。時尚的。
產品屬性、品牌承諾	法式咖啡。Happy Monday, Happy Everyday。
餐廳風格	整間店面以法式浪漫風格出發，價位則是高貴不貴，將平價咖啡結合甜點與輕食期望以物超所值來攻佔消費者。
菜色定位	咖啡、蛋糕、輕食
主要客戶	一般上班族、學生
門市、價位	門市13間。價位：依產品而定
官網	http://www.famonn.com/store.htm
	

資料來源：王品集團(2014)

