

投稿類別：商業類

篇名：

陶板屋之行銷策略&顧客回應

作者：

永年中學 高二孝 蔡佩容

永年中學 高二孝 謝欣彤

永年中學 高二孝 李哲毅

指導老師：

陳尚民 老師

## 壹●前言

### 一、研究動機

在這食安問題日益嚴重的社會裡，人們對於飲食的品質與要求愈來愈重視，因而對餐飲業造成了很大的衝擊，但隸屬於王品集團的陶板屋和風料理店，並沒有因此受到冷落，反而在眾多餐飲業裡脫穎而出，獲得顧客們的喜愛。所以我們想要探討陶板屋是以何種方式留住舊顧客以及如何吸引人潮開發新顧客，創造一個新的消費市場。

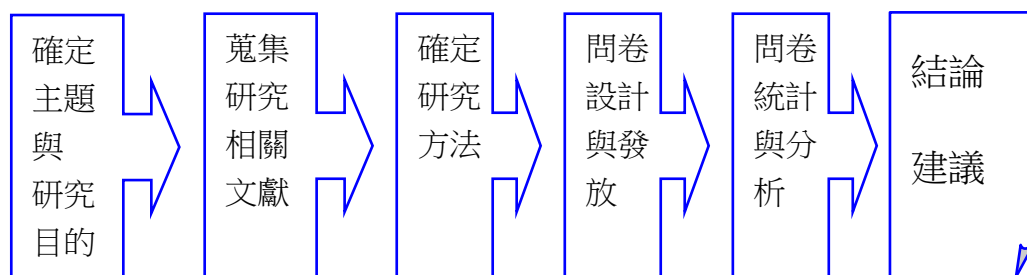
### 二、研究目的

- (一)瞭解陶板屋的經營與服務理念。
- (二)深究陶板屋的管理方式。
- (三)研究陶板屋的行銷策略。
- (四)分析消費者特性與顧客滿意度

### 三、研究方法

- (一)文獻資料法:透過文獻資料統整歸納，了解王品集團的企業文化，並探討陶板屋的行銷組合、SWOT。
- (二)問卷調查法: 於確認研究目標後，本研究採用問卷調查法，取得顧客消費行為及滿意度調查的資料，彙整後更加以分析。

### 四、研究流程



圖(一) 研究流程

## 貳●正文

### 一、王品集團行銷策略

#### (一)產品策略

由於王品集團旗下的事業體極多，以牛排為主要產品地就有台塑、西堤、陶板屋…等。因此在各方面做了區隔，而陶板屋新和風料理，以有禮的服務為訴求，走新和風料理路線，450 元的價位適合中年客層。(lily, 2008)每一家店都有各自的特色，朝著不同的目標，以顧客為尊的目的邁進。

#### (二)促銷活動

王品對於會員會有優惠措施，對於 12 歲以下的兒童也會贈送一些益智玩具…等促銷策略。另外王品的餐飲事業都不打價格戰，也不會做節令的套餐。例如：情人節套餐、聖誕節大餐…等。他們總是以顧客為基礎來考量，他們會在特殊節日加贈一些小禮物的方式拉近顧客的心。王品集團的促銷策略會配合一些公益活動來進行，例如陶板屋發起「知書答禮」萬人捐書到蘭嶼的活動、還有西堤「迎新送愛心」的活動等等。(羅又慈，2013)



圖(二)促銷活動商品(資料來源：註一)

### 二、關於陶板屋

#### (一)陶板屋的由來

由於景氣的低潮使王品牛排的營收受影響，因此王品台塑牛排董事長戴勝益先生決定進行深入的市場調查，以拓展台灣中低價餐飲版圖。吃遍大大小小的牛排館與日本料理店，依消費者的消費心理訂出合理的價格，開設了王品集團裡第一個非西餐的新品牌－陶板屋。「陶板屋和風

創作料理」於民國 91 年 5 月正式開幕於台北市敦化南路，以創新的日式和風料理大飽消費者味蕾，為了要讓顧客再次回店時有一份親切感，不僅對餐點口味、類型及品質有所要求，對人員的服務也非常重視，盡可能降低人員流動率，因而使陶板屋的顧客忠誠度遠高於王品旗下其他的餐廳，也讓陶板屋的營收逐年成長。(資料來源：註二)

## (二)陶板屋的品質管理

服務業是需要具備熱忱、耐心、面笑、智慧還有體力的。在人來人往的店面裡每一天遇見了這麼多的生面孔，為客人服務，時時刻刻保持最佳狀態，給顧客最優質、最完善的服務。

### (1)激勵及時，回饋直接

第一線人員需要福利，高階主管更需要成就感。王品從 2000 年開始執行的「醒獅團計畫」，目的就是要鼓勵高階主管「內部創業」，而這項做法也被視為是王品集團突破 10 億營收天險的關鍵擴張策略。適時給予獎勵與回饋是員工向前的一大動力，做立即的激勵會帶給整個企業向上的推力。「我要把他們『搖醒』！」董事長戴勝益笑著說，主管內部創業負擔的風險遠小於個人創業。(資料來源：顧客關係管理網站)(資料來源：註二)，但又可以享受「當老闆」的成就感和收入，自然可以讓每個人把工作能量發揮到最大。

### (2)主管自律，集體決策錯誤少

儘管對員工有如家人一般，但王品的管理階層卻自律甚嚴。〈王品憲法〉中明確規定：「顧客第一、同仁第二、股東第三。」(資料來源：註二)一個自律的主管帶給公司的絕非只是一個一般主管的基本能力，因為明白自己分內的工作，此外也會帶給其他同仁一樣的熱忱，一起去完成他們的理想和目標。抱持著好要更好的心態去面對任何事情。因此過程中的錯誤就減少了許多。

王品不是沒犯過錯，但都能及時修正挽回。戴勝益把原因歸因於「不嚴肅」的企業文化。王品有個不成文的規定：主管的發言，一定要在 3 分鐘內讓聽眾發笑。「因為不嚴肅，所以抗壓性高，可以輕鬆看待錯誤，」戴勝益對此有一套耐人尋味的解釋。(資料來源：註二)

### (3)資訊透明，相互監督

王品所有店頭的經營績效和成本，對內完全公開，店鋪之間還有排名競賽。資訊透明化可以使員工對於公司更信賴，同時也可以讓彼此互相監督。知道哪裡做的好哪裡需要加強，如此一來自我的監督也就更重要了。所以其實即時激勵也是即時壓力。

「把公司交給顧客監督，把財務交給同仁管理，」王品集團總經理

曹原彰說，當顧客主動反映意見時，主管就可以針對異常的現象做管理，而不必經常巡視店頭、擔心員工不老實。當員工成為公司股東時，就會格外在意成本和獲利。**財務公開後，員工更會幫著一分一毫緊盯成本，找出獲利的方法。**(資料來源：註三)

### (三) 顧客關係管理(CRM)

顧客關係管理是做服務業的一門重要課題!而以客為尊上顧客享有最高上的品質服務。藉由全面瞭解每位客戶，進而與客戶進行互動，達成提升服務品質的目的。下列是王品集團顧客關係管理進行的方式：

#### (1) 讓顧客管理公司：

王品對顧客非常重視，在顧客用餐之後，都會請他們就餐點、服務態度、整潔三部份填寫問卷。**戴勝益強調：「只要一出現抱怨的聲音，就算是嫌湯不夠甜，第二天店經理就要提著禮物登門道歉，直到顧客肯點頭原諒」**(資料來源：註四)，餐飲業的口碑最重要，如果不讓顧客消氣，一傳十、十傳百的殺傷力驚人，這也是王品堅持深化顧客關係管理的主因。也因為有如此的重視顧客的感受，做立即的回應與改善，一間餐廳甚至是一個企業才可以蒸蒸日上。

#### (2)消費歷史管理：

藉著了解顧客知道顧客的喜好，還有遇到顧客的生日或結婚紀念日，王品都會寄送折扣券和禮品兌換券，而且哪一類的客層喜歡什麼、討厭什麼，**「全逃不出我們手掌心！」**王品就要以這批資料，作為**VIP 卡**的核發依據，緊緊抓住死忠客層。陶板屋在顧客的重要節日中都會寄個簡訊送上溫馨的祝福，這也是抓住顧客的心的其中一條路唷!讓顧客擁有被受尊敬與關愛的小雀幸。(資料來源：註四)

### 三、SWOT分析

| 優勢(Strength)                                                                                                                                                                                       | 劣勢(Weakness)                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● 產品的優越性</li> <li>● 服務態度佳</li> <li>● 集團採購成本降低</li> <li>● 差異化的服務</li> <li>● 創意的餐點設計</li> </ul>                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 菜色更換速度每年三次且較無依據性，食材選用侷限，樸素</li> <li>● 停車較不便</li> <li>● 空間狹小，屬於開放式空間，容易互相干擾。</li> </ul>        |
| 機會(Opportunity)                                                                                                                                                                                    | 威脅(Threat)                                                                                                                             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● 回饋社會(公益活動)</li> <li>● 對生日、結婚及其它紀念日的重視可增加市場成長率</li> <li>● 促銷活動</li> <li>● 商務聚餐逐年增加</li> <li>● 消費者服務意識高，會選擇服務及氣氛好的餐廳</li> <li>● 商圈區塊集中，日餐飲料理接受度高</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 附近中高價位之餐廳取代高</li> <li>● 景氣影響，微利時代來臨</li> <li>● 同業團彼鄰而開，不利營業額成長</li> <li>● 餐飲業價格割喉戰</li> </ul> |

### 四、問卷實查

#### (一)對於陶板屋整體形象評價

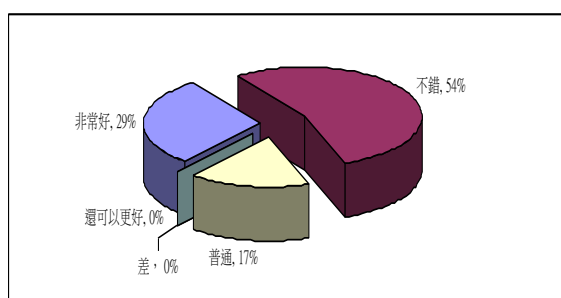


圖 2

(1)由圖 2 顯示陶板屋在大眾面前的整體形象算是不錯，沒有說都做到非常好，但是也都在大眾認知裡的水準以上。

(2)雖然說認為陶板屋普通的有 17%但那卻是重要的進步來源。

## (二)對於陶板屋餐點品質評價

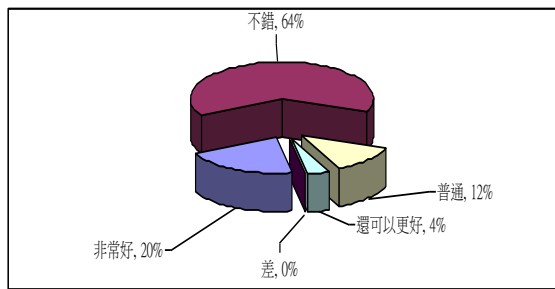


圖 3

(1)由圖 3 顯示大部分的民眾都認為陶板屋的餐點品質是不錯的，除了本身的優良品質之外，也做的挺精緻的。

(2)說每個顧客都滿意沒有，但希望還可以更好的心理是顧客與管理者追求的最高境界

## (三)對於陶板屋服務態度評價

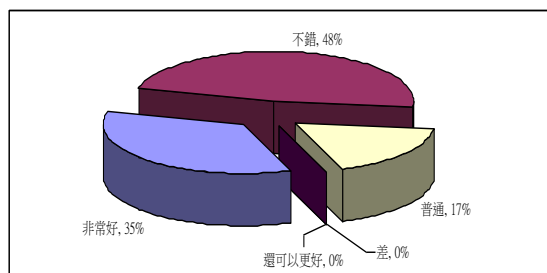


圖 4

(1)服務態度直接面對的就是顧客的感受，優質服務讓顧客覺得備受尊重與重視，是成功的一大優點，也是顧客上門的一大來源。

## (四)越往都市服務越好?

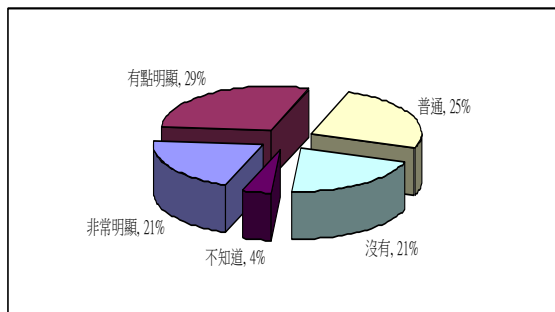


圖 5

(1)在都市的服務業每天遇見的顧客比起鄉下來的更多，也更複雜，因此須具備更靈敏的靈機應變能力。

(2)由圖 5 顯示民眾的感受略有差異，但覺得有點明顯的還是佔大多數。

## (五)對於陶板屋的環境整潔評價

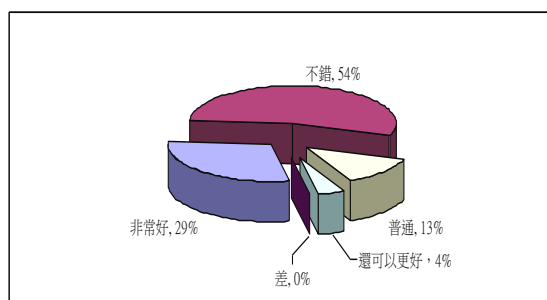


圖 6

(1)衛生整潔是給人一種舒服自在的感覺，此外環境整潔也會增加餐廳的用餐氣氛。

(2)由圖 6 顯示大部分給民眾的印象普遍都不錯。

## (六)對於陶板屋用餐氣氛評價

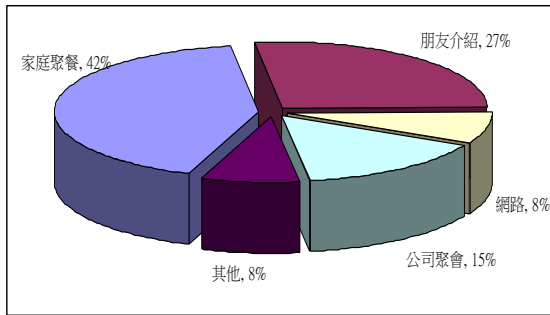


圖 7

(1)用餐氣氛影響到的是顧客來源，還有整體品質。在這一方面陶板屋做的挺不錯的。

(2)由圖 7 顯示對於陶板屋的用餐氣氛評價都挺好的。

#### (七)對於陶板屋的定價評價

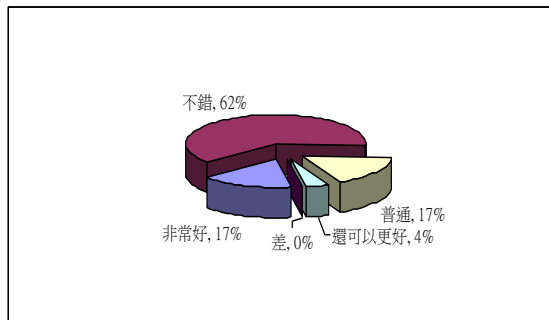


圖 8

(1)由圖 8 顯示大部分的人都認為陶板屋它的價值與定價是合理的，但也有人會覺得稍微貴了一些。不同工作族群與不同年齡層都會影響對於定價的評價。

#### (八)得知陶板屋的管道

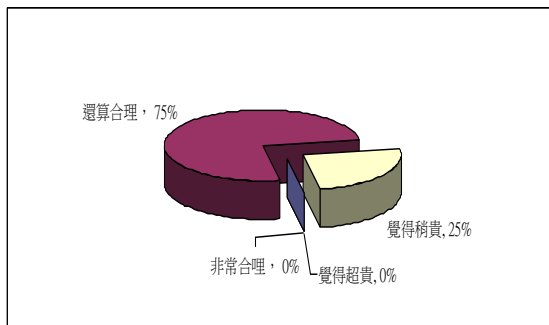


圖 9

(1)由圖 9 顯示大部分去陶板屋都是由於家庭聚餐，而朋友介紹則是其次，當然也有少部分由其他管道得知。

### 參●結論

以下是本小組對於王品集團之陶板屋研究後的心得與經營建議：

(一) 整體來說大多數的民眾對於陶板屋的評價是不錯的，在大眾認知的水準當

中非常好及不錯就佔了 8 成之多，唯獨普通的 1 成多是陶板屋努力的空間。

- (二) 就餐點的品質來說從沙拉、前菜、湯、飯糰、桑葚醋汁、主餐,甜點到飲料、  
可以感受到陶板屋廚師們的用心，從上菜的賞心悅目,到入口的味覺享受，  
個個都吸引著消費者，大致上算滿意，但還是有 4%的民眾覺得可以在更好。
- (三) 而服務人員的親切與耐心讓去消費的民眾有種這錢不是白花的感覺可想而知他們背後的教育訓練實在很紮實跟徹底，這也是為什麼他們會多收一成的服務費，因為要肯定努力的服務人員。
- (四) 對於都市及鄉村陶板屋的服務基本上都是一致的，他們採取客人在上的高服務品質，所以越往都市不一定會比鄉村好!!
- (五) 陶板屋的內部裝潢及外觀十分優雅讓消費者還沒用餐就先大飽眼福，但環境整潔及用餐氣氛卻有快兩成的民眾認為普通和還可以更好。
- (六) 關於定價的部分我們覺得在經濟蕭條的社會中，有許多家庭還是會覺得定價稍稍高了一點，雖然有七成以上的民眾表示還算合理，但在這個社會當中可能不只那兩成的民眾覺得稍貴，針對這個部分我們覺得陶板屋可以推出既不影響品質又受大眾滿意的餐點，來面對物資上漲又有多家餐館競爭。
- (七) 大部分的民眾來到陶板屋用餐多數是家庭聚餐和朋友介紹佔多數，近兩成的民眾是公司聚會，表示品質好的餐廳大家會一傳十、十傳百，如果要藉此商機可以推行家庭餐，以便一家大小有多一種選擇。
- (八) 關於餐點的多樣性，我們覺得陶板屋這點可以做多一點的變化，每一次都讓客人擁有新鮮感，大幅增加顧客來源也讓老饕可以有不同的感覺。

## 肆●引註資料

### 一、中文文獻

(一)羅又慈。2013。連鎖餐飲消費者滿意度之調查研究－以陶板屋為例。國立高雄師範大學，高雄市。

### 二、網路文獻

註一、促銷活動商品。(查詢日期：2014/08/09)：<http://ppt.cc/32aO>)

註二、陶板屋的由來。(查詢日期：2014/08/09)：<http://ppt.cc/xdyx>)

註三、陶板屋的品質管理(查詢日期：2014/08/11)：<http://ppt.cc/0~Vf>)

註四、顧客關係管理(CRM) (查詢日期：2014/08/11) (<http://ppt.cc/r2qJ>)