

前進的動力
遠見

第一品牌觀察市場

台灣三星·中興保全·華航·中華電信·點睛品·
雲朗觀光·富邦人壽·納智捷·特力·遊戲橘子·
媚登峰·瓦城·Canon台灣·SEIKO·台灣萊雅

行銷專家解讀趨勢

隨身商店日益成熟·網路讓B咖企業做出A級業績·
社會的累與悶變成商機·「微」趨勢當道·面積大·
勝過店數多·通路變成娛樂業

消費專刊 2012年3月15日出刊

15個第一品牌的市場觀察

2012消費大趨勢

▶台灣三星：手機與平板融合

▶中華電信：平價+4G時代

▶中興保全：個人化服務愈來愈多

▶Canon台灣：單眼相機成品味

▶台灣萊雅：抗老微整型夯

▶瓦城：東方料理逐漸崛起

▶特力：樂齡樂活與一人商機

▶納智捷：汽車人性化、節能當道

▶媚登峰：美容瘦身族群更多元

▶富邦人壽：長照險帶來新商機

▶華航：讓航空服務無接縫

▶雲朗觀光：飯店進入餐飲戰

▶遊戲橘子：遊戲邁入隨時隨處玩

▶SEIKO：回歸基本款

▶點睛品：負擔得起的奢華

原價/220元 特價/119元
4 711225 31493 00119

結合科技管理與東方料理

瓦城：高FEST值 抓住消費者的胃和心

文/王一芝

2012連鎖餐飲業消費大趨勢

- ① 台灣人人都是美食家，唯有FEST才是致勝關鍵
- ② 原物料成本居高不下，餐飲連鎖經營仍是風潮
- ③ 餐飲市場愈發百家爭鳴，競爭激烈
- ④ 美食餐飲成為百貨商場主力戰將
- ⑤ 世界聚焦東方料理，台灣成為亞洲重鎮



六年內獲利成長五倍，瓦城穩居興櫃股后

從應徵百名工作人員，卻有千位民眾排隊等待面試，到從業人員被冠上「新貴」的稱號，還有年終獎金成為媒體追逐的焦點，上市前記者會媒體法人擠破頭，股票申購爆天量，甚至上市櫃，股價就站上三位數，搶爭股王頭銜。

這些過去彷彿只有科技業才配擁有的專利，去年竟然全落在餐

飲業身上，活生生印證了「風水輪流轉」這句話。

一位餐飲業資深記者興奮地說，去年可說是台灣餐飲業有史以來最風光的一年，「民以食為天，再怎麼不景氣，消費者還是得吃。」

其中尤以去年掛牌興櫃的餐飲業者鋒頭最健。旗下擁有三個品牌、36家店面的泰統瓦城集團，包括瓦城泰國料理、非常泰泰式概念餐坊、1010湘菜，為什麼能獲得市場青睞，在兔年封關當天以收盤價190元，穩坐興櫃股后？

答案就是高成長力。五年前，瓦城泰統只有16家店，營收6.17億，截至去年已有36家店，營收達15.31億。等於五年之內，店數成長2倍，營收成長2.5倍，獲利更是成長5倍以上。

亮麗成績的背後，是現年45歲，20年前曾拍過片、當過電影明星的瓦城泰統董事長徐承義，用他從跆拳道悟出的經營哲學「堅忍謙恭」，把瓦城變成餐飲界大明星的故事。

擁有美國企管學位的徐承義，從小就對料理有興趣，也擁有一身好廚藝，21年前，眼見台灣並無道地的泰國菜，決定自創泰國餐廳瓦城。

六年前，祖籍浙江的徐承義，又迷上湖南菜的香辣帶勁，於是

率領手下廚師，親赴上海拜師學藝，把他年輕時成為全球最大東方美食餐飲集團的夢想，又往前推進一步。

近400位廚師炒出同款味道

也因為堅忍謙恭的企業文化，早已成為國內最大連鎖東方餐飲集團的瓦城泰統，過去平均一年開不到兩家店，「我們在蹲馬步練基本功，」徐承義說。

他所說的基本功，就是把一切標準規格化，包括最難連鎖複製的熱炒廚藝。

除了想辦法讓將近400位廚師炒出同一款味道，他要求團隊必須在客人點菜後的八分鐘內上第一道菜；98%客人想吃的菜，必須在客人點菜後25分鐘內上完，每天廚房的料理不良率必須控制在千分之3以下，「這是瓦城每年毛利率之所以能維持在53~55%最重要的原因，」一位餐飲業高層主管分析。

未來三到五年，將是瓦城泰統的高速成長期。徐承義將領著團隊快速拓點，目標2014年總店數能夠突破100家，並準備今年前進大陸，比照台灣展店模式，進駐當地高檔的百貨公司。

擁有跆拳道黑帶二段實力的徐承義，看到哪一些餐飲業消費趨勢呢？

消費者現在吃東西，不只是看光盤子上的食物，就連料理方式和食材產地也十分講究。

2012連鎖餐飲大趨勢

台灣人重美食「價值」比「價格」更重要

在被稱為「美食王國」的台灣，「吃」早就是一門顯學，多數民眾已經習慣上網找餐廳，在部落格貼照片、寫網誌，推薦評鑑餐廳和小吃。

根據東方線上E-ICP調查，台灣消費者對吃簡直修煉成精，連料理方式和食材產地也十分講究。

消費者吃好、吃巧、愛在地食材

「消費者現在吃東西，不只是看光盤子上的食物，」徐承義感受很深地說，還在意是否為產地通餐桌的在地飲食，服務生替客人點餐時，還要兼負講解食材出處的責任，或是由業者提供食材來源的書面資料。

同時，徐承義也認為，消費者對口味的敏銳度愈來愈高，功夫菜跟手路菜也將愈來愈受青睞。

他舉例，大多數泰國菜餐廳的「辣炒牛肉」，都是使用牛絞肉，但瓦城卻選擇成本兩倍以上的剝碎牛小排，「台灣消費者竟懂得辨別其中的差異，告訴我們說，你們的肉質嫩、有嚼勁，肉汁的感覺也不一樣，」他驚豔地轉述客人的描述。

有趣的是，這群堪稱是美食家的消費者，要的不是價格，而是價值。根據去年尼爾森全家消費者購物省錢策略線上調查，超過2萬5000個來自全球51個國家的網友，有六成認為「物超所值」是消費時最重要的考量，更勝於「價格便宜」。

簡單來說，就是「高CP值」（capability/price，性能與價格的比值），但徐承義認為「高FEST值」更能具體呈現消費者的感受。「FEST」縮寫，代表消費者用餐體驗的四大面向，包括食物（Food）、環境（Environment）、服務（Service）和信賴（Trust），也就是說，消費者在意的不只是便宜與好吃而已。

成本大漲 連鎖餐飲業吃香

最近幾年，全球經濟不佳，原物料成本大漲，給了連鎖餐飲絕佳的發展機會。

以今年為例，各界對景氣的預測，大多認為成長將趨緩，但不管肉類、麵粉、糖、蛋或油等原物料與糧食成本，預期都將持續上漲。另外，海洋資源日益枯竭，加上過度漁獲的情況，也將導致像魚、蝦、魷魚等各類海鮮的價格往上飆高。

「現在在家燒個四菜一湯的成本愈來愈高，」休假會下廚給老婆、小孩品嚐的徐承義觀察，食材成本居高不下，消費者到餐廳用餐，比在家開伙更划算。

與一般獨立餐廳相比，連鎖經營擁有大量採購可壓低價錢的優勢，加上透過與餐飲學校結盟，容易以合理成本，取得優質人力。在價格不變，菜色及服務品質一致，產品又能推陳出新的情況下，連鎖餐廳自然成為不二選擇。

瓦城泰統的版圖

- 1 旗下擁有三個品牌，包括瓦城泰國料理、非常泰泰式概念餐坊、1010湘菜，共36家店面（截至2012年3月初）
- 2 2011年總營收15.31億
- 3 免年封關當天以收盤價190元，穩坐興櫃股后
- 4 預計今年每個月開1.5家店，朝2015年八個品牌、640家分店、年營收達250億的世界級東方餐飲連鎖集團目標邁進



張智傑攝



瓦城泰統集團董事長 徐承義：

消費者現在吃東西，不只是光看盤子上的食物，而是開始在意食材的使用的部位和產地，對口味的敏銳度也愈來愈高，在人人是美食家的情況下，唯有「高FEST值」的餐廳，才能符合消費者需求。

不過，東方料理想做到口味一致並不容易。光是食材種類，至少1000種，是西餐的八到十倍。而且，西餐還能單純用計時器算時間，東方料理選料、刀工、火候、調味都很複雜，只要稍有一點閃失，都會影響味道。這些以前師傅在廚房裡只能意會、不能言傳的「眉角」，又該怎樣複製呢？

這也是立志成為全世界東方料理最大連鎖集團的徐承義，在開第一家瓦城時遇到的困境。

他曾經捲起袖子走進廚房，花了六年拆解每一道菜，把食材和調味料標準化，用科學方法複製傳統廚藝，終於創造了全球獨一無二的「爐炒廚房連鎖化系統」，讓東方料理也能靠著科技管理，

達到菜色一致。

他還曾花三年仿效跆拳道的手臂章制度，設立全台灣第一家餐飲集團的廚藝學院，以白黃橘綠藍紅黑七色區分11等級，培訓後，通過考試才能晉升，這樣一來，將近400位廚師就能炒出同一款味道。

台灣餐飲業進春秋戰國時代

不過台灣的餐飲業競爭白熱化，儼然已經進入百家爭鳴的春秋戰國時代。

顯而易見的是，國際餐飲品牌大舉登台，不管是歐洲頂級巧克力、大陸知名連鎖餐廳，或是法國米其林料理等，這些台灣從未出現過的美食，就像串通好似地，全選在去年抵台開店。

另一方面，很多原本不是餐飲業的本地業者，像是食品、服飾、房地產等等，也在去年相繼大膽跨足餐飲業，搶食台灣消費者「胃的占有率」。

台灣餐飲市場的確不斷擴大中。今年初一份「台灣外食族飲食調查」報告即指出，台灣民眾每週外食次數超過總用餐數的一半，而且整年度花在外食上的總體費用更高達3.1兆。

眼看商機不可擋，從去年開始，徐承義就以「一個月一家店」的速度全力拓點，一口氣開了11家店，光台中就開了七家，堪稱開店數最多的一年。今年企圖心更大，準備開18家，等於一個月開1.5家。

例如去年新開幕的ATT 4 FUN，以及重返台中、新北市的大遠百，都不約而同地大幅提高餐廳比

例，爭取大型、有品牌力的餐飲業者進駐。

其實瓦城就是百貨通路餐廳的先行者。10多年前，當其他餐飲業者仍在街邊店殺得你死我活時，瓦城就進駐新光三越信義區A9，再加上業績好，這幾年跟著新光三越在全台拓點，默默搶下百貨通路市占率。

不只是新光三越，現在幾乎各大百貨公司內都看得到瓦城旗下餐廳，被稱為「生意很好的排隊餐廳」。

目前全台36家店，有七成都在百貨賣場，說瓦城是橫跨各大百貨通路的餐飲霸主，絕不為過。

「我們在百貨餐飲業績排名，幾乎都是第一，如果沒有第一，也都在前三名內，」徐承義語帶驕傲地說。他舉例，台中新光三越最大的餐廳，營業面積高達160

坪，但僅有70坪的瓦城四年前進駐之後，就奪下餐飲業績第一，直到現在。

他坦言，當初只是看好商圈，例如想在信義計畫區開店，但路邊店面租金總是太高，只好選擇進駐百貨公司。

但幾年下來，他也深刻體悟，百貨公司內的競爭，反而比街邊店更激烈，光一個樓面就有十幾個品牌供消費者立刻抉擇，因此必須更努力。

「未來旗下三個品牌，將繼續在百貨商場開下去，」徐承義信心滿滿。

東方料理隨亞洲經濟崛起

讓徐承義充滿信心的另外一個原因，則是東方料理逐漸在世界各國崛起。

根據「英國美食頻道」(Food Network

UK)今年初所做的調查，中式熱炒擠下印度咖哩雞，成為英國人最愛的食物。名列前十名的菜色中，有九種都是亞洲料理，包括糖醋雞等，勉強只有亦中亦西的明蝦料理算是西餐。

調查進一步指出，超過五成的受訪者，有固定吃中式炒菜的習慣，更有1/5的受訪者，至少每週吃一次中國菜，「相較於十年前的英國人，現在有1/4的英國人較常吃中國、泰國和日本菜」。

世界餐廳評鑑指標《米其林》這幾年也把目光轉移到亞洲國家。從2007年的東京版到2008年的香港澳洲版，台灣版米其林指日可待。

新加坡Raffles飯店前行政主廚Mr. Peter A. Knipp去年來台參加「觀光餐飲高峰論壇」時便指出，西方長期在國際餐飲上領先東方，並非西方的食物特別好吃，而是西方的經濟發展與教育非常強勢。但伴隨亞洲經濟的崛起，「亞洲將是下一個世界餐飲的龍頭，未來國際餐飲市場可望向東方傾斜。」

正值壯年的徐承義，早準備把亞洲料理發揚光大，朝向「2015年成為擁有八個品牌、640家分店、年營收達250億的世界級東方餐飲連鎖集團」的大夢邁進。他祭出「多品牌、多市場」策略，打算平均一至兩年，開發一個全新的餐飲品牌。

「舉凡與東方有關的料理，都在考慮名單之列，」他要大家拭目以待。G

東方線上趨勢觀察： 台灣正往高質感餐飲躍進

根據東方線上調查，台灣13~64歲民衆常做活動中，「吃美食」高居第四名，僅次於看電視/聊天/上網，而且比例從三年前25%快速爬升到44%。而民衆在餐飲上無論是熱愛嘗試新餐廳，或是講究異國美食歷史淵源或正統做法，或參考交換美食餐廳情報資訊等近幾年都是呈現深化的趨勢，顯示全民在美食品味要求正在提高。加上近幾年健康飲食化趨勢帶動，以及幾次黑心食品消費事件警惕下，民衆對食物來源的要求，食材產地(例如生產履歷)或品質保證(例如有機認證)，都顯現出台灣消費者朝向「富過三代懂吃穿」的吃巧藝、吃原味高質感餐飲躍進。(李鈞如)