

前進的動力
遠見

18家突圍品牌企業

三星·瓦城·中華電信·玉山金控·台灣安麗·
宏佳騰·屈臣氏·阿瘦·信義房屋·特力·
博世家電·萊雅·義大世界·WeChat·
SEIKO·震旦·點睛品·Lenovo聯想

4大品牌專家·10大消費趨勢

景氣動蕩，形成了不同於以往的消費趨勢。
如何趁勢而起，擦亮品牌？品牌專家夏代
爾、徐重仁、葉明桂、梁耀娟提供最務實有
效的建議。

品牌專刊 2013年4月10日出刊

品牌突圍·深化·創新

沒有不景氣 只有好品牌

阿瘦·三星·Lenovo聯想·中華電信·義大世界·震旦

宏佳騰·WeChat·博世家電·信義房屋·玉山金控

屈臣氏·瓦城

愈是不景氣，品牌愈是值錢
但，打造品牌很難？
台灣企業缺乏品牌的DNA？
品牌就是辦活動、企業識別標誌？
4位專家+18家企業
提供最簡明完整的策略
一次破解景氣動蕩時代
如何藉由品牌突圍而出！

台灣安麗·SEIKO·萊雅·特力·點睛品

原價/220元 特價/168元



40坪小餐館 拚成連鎖上櫃企業

瓦城

連牙籤規格 都要展現品牌精神

文/王一芝

- 不景氣逆勢拓店，年創19億營收
- 六都積極布局，讓住家附近都吃得到
- 推出尾牙諮詢，安排節目流程規劃
- 科學方法複製傳統廚藝，縮短廚師養成時程
- 組成專業團隊打理用餐環境、氣氛

成立：1990年7月
董事長兼總經理：徐承義
員工數：1700人
曾獲殊榮：
1. 2009年《遠見雜誌》第七屆傑出服務評鑑 全國連鎖餐飲第一名
2. 2010年 台北市政府臺北食尚好餐廳 100大餐廳
3. 2010年《遠見雜誌》第八屆傑出服務評鑑 全國連鎖餐飲第一名
4. 2010年 獲選中華民國消費者協會「第一品牌」
5. 2011年 經濟部100年度台灣優質餐廳
6. 2012年 101年度經濟部第五屆台灣商業服務業優良品牌

2月20日晚間，台灣百貨龍頭新光三越為感謝合作廠商而舉辦的例行春酒晚宴上，今年47歲，仍然斯文帥氣的瓦城泰統集團董事長徐承義走上台，從新光三越董事長吳東興手中接下了廠商年度最大獎「最佳集團貢獻獎」。

「過去10年來，瓦城不管第一次進駐台中，或是首度跨越濁水溪，都是跟著新光三越，」徐承義是當天唯一有機會上台說話的廠商代表，這也是餐飲品牌有史以來的第一次，風光得不得了。

台下近60桌的廠商們，全對徐承義投以羨慕的眼光，尤其和徐承義同桌者，都是國際精品在台灣的最高主管，所賣的商品動輒上萬元起跳，而瓦城的平均客單價只有500~600元。

去年各行各業都高喊不景氣，唯有餐飲業一支獨秀。根據經濟部統計處資料顯示，去年餐飲業的營業額比前一年成長3.6%，高於零售業和批發業的成長幅度。

瓦城泰統無疑又是餐飲業裡的佼佼者，去年19億的營收，不但比前一年成長25%，創下歷史新高，更連續5年維持營業額兩位數增長。



瓦城董事長徐承義穩紮穩打，要讓瓦城成為永續發展的品牌。

蘇義傑攝

如果以去年到過瓦城泰統旗下餐廳消費的380萬人次計算，平均每5個台灣人，就有一個會到過瓦城、非常泰或1010湘。

搶春節連假商機，衝高來客數

站在浪頭上的瓦城，絲毫沒感受到不景氣。主要原因是，瓦城正處於快速展店的高成長期。2012年共開10家店，堪稱是從1990年創立以來店開最多的一年，其中最令人瞠目結舌的是45天內一口氣開5家店，平均9天就開一家，讓競爭對手望塵莫及。

扣掉非常泰和1010湘的13家店，目前擁有33家分店的瓦城，僅次於西堤的37家店，成為台灣單一品牌第二大的餐廳品牌。

「我們一直按照計畫持續展店，」並不認為自己在趕進度的徐承義說，去年瓦城已經完成六都的布局，

都會區的消費者，幾乎都能在住家附近，找到旗下的餐廳用餐。

當消費者的可及性被滿足，徐承義又順勢推出「尾牙專屬顧問團隊」，提供更貼心服務。

不少企業每年辦尾牙時都為了許多枝微末節的瑣事傷透腦筋，由8位資深營運同事組成的「瓦城尾牙專屬顧問團隊」，只要一通電話，就能協助消費者在瓦城全台分店內，安排場地、布置會場、選擇菜色、主持人訓練，甚至提供表演節目的建議與教學，從頭到尾一手包辦。「用單一窗口，滿足消費者所有的需求，」徐承義說。

緊接而來的春節，徐承義又利用這個系統讓消費者訂購年菜及春節訂位，全面提升來客數，使得瓦城今年春節9天連假的業績，比去年大幅成長22%。值得注意的是，攤開瓦城的財務報表，去年的成長中，

不只有新開店帶來成長，36家既有店的業績仍持續攀升。一位餐飲同業分析，去年國內消費環境不佳，消費者對支出也更謹慎，更重視品牌的選擇，不再輕易相信陌生，愈熟悉的品牌，愈能產生信賴感，「既有店的成長，代表瓦城多年來經營品牌的成效。」

菜色是餐飲業生存的根本

擁有企管碩士學歷的徐承義，從創業那一刻開始，就有形塑品牌的觀念。23年來，天蠍座的徐承義持續做一件事，那就是小心翼翼地守護瓦城這塊招牌，也因此瓦城的品牌個性，幾乎與徐承義同出一轍，謹慎小心、要求完美，要做就做最好。

瓦城的第一家店開在台北市仁愛圓環附近一條很窄的巷子裡，和傳統泰國餐廳招財象、薄銅荷葉的擺飾不同，由紅磚瓦打造的牆上貼滿了《教父》《亂世佳人》等經典電影的巨幅海報，既復古又現代，再加上料理口味新奇，開幕不到一年就回本。

只不過準備開第二家分店時，卻發現廚師不願意配合，當時負責外場服務的徐承義深信，餐飲品牌賴

以為生的根本就是菜色，於是他脫下西裝、走進廚房，從洗碗開始，親自參與廚房的每個細節。

掌控時蔬來源，不受天災影響

為了深入了解食材，徐承義每天凌晨三點半就起床到批發市場買魚，「天還沒亮，寒風刺骨，才踏進去刺鼻的魚腥味就迎面而來。」因為沒經驗，他第一次買鱸魚，就買到全市場最貴的一條。現在還記得，攤販找錢時看穿他是外行人的神情，直到現在，徐承義辦公室放著一頂白色帽子，代表他魚市承銷商的身分，現在進出魚市不需帶現金，一顆圖章就可以交易，還有專屬停車位。

不只魚類，瓦城菜單上700多種原食材品質，徐承義都能充分掌控，「尤其是生鮮食材，像是空心菜，我們從不受制於原產地氣候，或其他災情影響。」

徐承義知道，培育廚師是能否做大的關鍵，於是花3年跟著泰國大廚拜師學藝，了解每道菜的做法，又花6年把每道菜詳細拆解，獨創「爐炒廚房連鎖化系統」，用科學方法複製傳統廚藝，大幅縮短廚師的養

成立：1990年7月

董事長：徐承義、許承恩

員工數：1,170人

上市：2007年12月

上市地點：台灣、香港、新加坡

營業額：1.1億元



瓦城 品牌經營心法

再怎麼不景氣都經歷過，只要專心經營品牌，任何時間都是好時機。

瓦城的品牌，是用細節堆砌出來的，每個細節的背後，都是依據顧客滿意度而來的創意，雖然消費者未必能記住每個細節，但卻贏得他們對瓦城的信賴。

蘇義興 攝

成。泰國菜和中式料理一樣，不管食材或步驟都很繁複，想做到連鎖經營、口味一致，不是容易的事。

爲了蹲馬步練基本功，徐承義在1995年成立廚藝管理學院，不斷研發上千種東方菜色，包括如何選出牛肉最好吃的部位，或測試空心菜能有多少種作法，最經典的是，光辣炒牛肉那道菜，就炒了100次，研發主廚常開玩笑說，「Charles（徐承義的英文名）的口頭禪就是『再來一次』。」

8分鐘內，首道菜一定上桌

另一方面，徐承義也用「數字」建立前場服務標準。舉例來說，瓦城要求來電響3聲，店員一定要立即接聽，喊歡迎光臨的音量，必須控制在65~75分貝，8分鐘內，一定上第一道菜，最後一道菜則要在25分鐘內上桌。

店內環境也是塑造餐飲品牌不能或缺的重要元素。過去23年，徐承義幾乎是以國際精品規格在打造品牌，他在乎每個細節，不能容忍任何一點誤差。

走進瓦城店裡，舉凡顧客所有看得到、摸得到或聽得到的，像是店型、菜單、DM或播放音樂的設計編輯，都由瓦城團隊一手打造，不假手他人。

光是瓦城那塊招牌，前前後後就修改好幾次，不是字體不對，顏色不搭，要不然就是大小不適合，每一次都是細微到不行的修正，「我希望消費者從很遠的地方，就能一眼辨識出瓦城的招牌，」徐承義一字一句地說。

尤其是招牌和店內外裝潢的暗紅主色，並非現成顏色，必須是夠熟稔的油漆工，才有辦法調製出全世界絕無僅有的「瓦城紅」。

瓦城泰統集團行銷部資深經理林宜靜猶記，有一次就在新開店的粉刷工程接近完工時，才發現色差，眼看開幕在即，徐承義卻要求重新粉刷，「坐在裡面用餐的感覺，比較舒服，」徐承義理所當然地回答。

瓦城的牙籤也是很多熟客最愛。那不是竹製牙籤或牙線，而是兼具牙籤和牙間刷功能的「牙籤刷」，高雄餐旅學院旅館管理學系助理教授蘇國堉一見到

徐承義，頻頻對他豎起大拇指，「從牙籤就看得出你們經營品牌的用心。」

商業發展研究院董事長徐重仁觀察，多品牌是台灣餐飲集團不得不走的一條路。其實早在1995年，徐承義就預見趨勢，開了年輕又具時尚感的「非常泰」。不同於瓦城強調家庭溫馨的品牌走向，非常泰就像一個典型都會、時髦的年輕人，結合音樂和30種各國啤酒。「很多人並不知道非常泰和瓦城屬於同一集團，」先勢公關總監廖舒雁說。

繼2006年推出「1010湘」後，徐承義去年底宣布，未來每年都會推出一個新菜系，拓展品牌內容，即使新餐飲品牌已完成定位，將在第三季推出，他目前仍保密到家，只是笑笑地說，中國八大菜系都是選項。「開一個品牌很快，3個月就可以對外營業，但必須考慮後續發展，以及和集團其他品牌結合，」徐承義維持一貫謹慎態度。

挑戰中國市場，直闖一級戰區

多品牌外，徐承義今年也準備啓動多市場擴張策略，正式進軍中國，一躍成爲跨國企業。他中國夢的第一步，不選在二、三線城市，直接殺進競爭激烈的上海，主要原因是，一線城市的消費者已經開始能夠分辨品牌價值，對於一向強調「高FEST值」（消費者用餐體驗的四大面向，包括食物、環境、服務和信賴）的瓦城來說，機會點很大。

同時，徐承義也將和華東最大百貨業者金鷹商貿合作，在他們新開設的百貨地下一樓經營平價美食街，身分也從以前的「房客」，晉升爲收租金「房東」，也可以自己開店，「我們保持很大的彈性。」

從10多年前一年開不到兩家店，到今年平均一個月開兩家，瓦城這家原本只有40坪的小店，去年成爲上櫃企業，今年即將邁向跨國經營，離全球最大東方美食集團的夢想愈來愈近。

「以前每次飛到美國，坐在車上，看到一個個招牌從眼前略過，常幻想如果這些都是瓦城的招牌，該有多好，」說著說著，徐承義心裡又興奮了起來。E