

## 建構以動態能耐為基礎的成長路徑：王品集團的多品牌之路

### 摘要

企業如何創造及維持競爭優勢，一直是策略管理領域最重要的議題之一。過去以產業結構為主要的研究，無法有效詮釋企業在面對快速變動的環境，為何營運績效無法維繫而快速下滑，此一現象實顯示企業迫切需要建構能夠適應環境快速變動的能力。本研究採用動態能力與組織學習作為理論基礎，探討廠商如何適應快速變化的環境，建構組織能力的過程。透過單一個案研究法，本研究利用次級資料結合個案訪談的方式，以台灣餐飲產業-王品集團作為探討對象，觀察王品集團從單一品牌發展至多品牌過程中，在不同成長階段組織內部的學習方式與路徑相依的能力發展歷程，研究結論除填補品牌理論不足之處並可提供餐飲服務業者制定品牌發展策略之參考。

關鍵字：動態能力、組織學習、組織能力、策略配適、王品集團

## 壹、緒論

當傳統製造業面臨轉型階段，而科技業又正值產業重整之際，台灣未來幾年景氣不明的現況下，有什麼產業能保證長線穩定成長，而且，還正在全球股市與投資市場耀眼發光？答案是「美食餐飲業」。相較於製造業而言，餐飲業本身的製造流程較不複雜，且加入餐飲業所需之資本及技術門檻較有彈性，進出業界的障礙相對較低，因此成為創業者的首選。過去由於此一產業的發展潛力未受重視，而多數傳統業者也誤認餐飲業的價值活動不易複製和標準化，因此早期台灣餐飲業多為中小型規模業者，管理與品牌塑造不易，營業規模也不易成長。但近年來隨著新世代業者的引進創新的管理的概念，針對餐飲業的配方或生產流程重新加以研發，蛻變為大量複製的生產方式，輔以中央工廠或是中央的物流中心；在營運管理面引用標準作業流程(Stander Operating Procedure, SOP)，將經營、服務等流程做明確定義、規範並嚴格執行，並進行連鎖化的大規模展店。根據中華徵信所(2011)的調查，餐飲業前 20 大業者中 80%的業者為連鎖餐飲服務業者，並朝向國際連鎖化發展。自 2010 年年底 85 度 C 以 KY 美食掛牌上市之後，其他餐飲業者如摩斯漢堡、王品、瓦城等餐飲業者也相繼上市櫃，在未來幾年內上市的台灣連鎖業者預計 60%~70%皆屬於餐飲業，其中多為中國大陸經營有成的台灣企業，如展圓國際、爭鮮料理、饗食天堂等。上市為企業用來籌措資金的主要策略之一，並健全內部組織制度，以提升企業的競爭力(許倩棧，2012)，所以餐飲業在這波上市櫃的熱潮下，其拓展的一舉一動與營收成長皆是萬眾矚目。

如何在快速變動的環境中，維繫和創建企業自身的競爭優勢，以配合環境的需求、追求持續的成長，成為企業高度重視的議題。餐飲產業具有進入門檻低、易被取代、消費者偏好易變、食材價格容易波動等特性，為變動相當快速的環境。以王品集團為例，其於短短二十年左右的時間，從王品牛排開始，以新台幣 149 萬元創立最初的單一品牌，發展至今(2013 年 9 月底)在台灣與大陸共有 14 個品牌 291 家店，全部皆為直營店，而成為一家多品牌的餐飲集團，其快速成長與成功的原因值得深入探討。

從理論發展的缺口觀之，策略管理學者長期以來主要的研究情境係以製造業為主，特別是科技產業，這些研究雖已累積了大量的實證結果，然而研究結果是否可以類推到其他產業，仍舊需要更謹慎的相關研究進行確認其外在效度。服務

業是近年來的新興產業，然而學術的發展並不均衡導致服務業的研究相對製造業來得稀少，其中餐飲服務業更是付之闕如。在外部市場詭譎多變的環境下，企業策略將是攸關未來經營成敗的關鍵，而持久性競爭優勢更是每一家企業永續經營必須追求的目標。資源基礎觀點學者 Penrose(1959)，Rumelt(1984)，Wernerfelt(1984)以及 Barney(1991)強調公司特殊的資源及能力是組織形成競爭優勢的基本決定要素，這些論點有別於產業經濟學派，主張企業應該順從環境的發展，選擇進入合適的產業結構，同時透過執行成本領導策略或差異化策略以建構競爭優勢的思惟邏輯(Porter, 1985)。資源基礎觀點(Resource-based view)的核心論點近年來開始影響研究王品集團的研究者，開始將注意力轉向王品集團特殊的資源及能力，針對平價連鎖餐飲經營模式(劉昌立, 2010)以及創新策略(馮紹祥, 2010)等方向深入剖析，並著眼於王品集團在無形資產建構的成果，涵蓋企業文化(劉憶蓁, 2012)以及智慧資本建構(林志韋, 2007)等。然而對於王品集團的成長歷程，及其能力的發展累積過程，研究上卻甚少涉及。

因此本研究因應上述的文獻發展過程，配合餐飲產業多變的產業特性，採用奠基在資源基礎論點上的動態能力(Dynamic capabilities)結合組織學習觀點，分析王品集團從單一品牌到多品牌的成長過程，王品如何透過組織學習、建構與累積其品牌發展能力。

在內容上，本文共分為五大部分，第一部份為緒論，第二部份為文獻回顧與理論，本部分將回顧動態能力理論的發展過程與組織學習相關的文獻。第三部分為研究方法，說明為何採用個案研究法作為研究方法，及其分析過程。第四部份為說明個案分析結果與研究發現。最後，第五部份則為本文的總結、意涵與未來研究建議。

## 貳、文獻回顧與理論

由於本研究希冀藉由王品的個案分析，瞭解王品如何透過組織學習，建構以動態能力基礎的成長歷程，因此在文獻回顧上將分為兩個主軸，其一為資源基礎觀點與動態能力，其二為組織學習。以下分別敘明之。

### 一、由資源基礎觀點(Resource-based view)到動態能力(Dynamic capabilities)

在過去，探討企業競爭優勢的來源，主要來自於產業經濟學，例如：Porter 提出的五力分析，主張企業的競爭優勢來自於企業所處的產業結構。然而，隨著環境的變動，市場不確定性的提高，傳統的產業經濟學，並無法解釋為何來自同樣產業結構的兩家企業會有不同的績效表現，使得競爭優勢的思維從產業結構的觀點移到企業內部。資源基礎觀點(Resource-based view, RBV)的發展，可追溯自 Barnard(1938)，其最早指出企業應建構「獨特能力」；而 Selznick(1957)提出「組織的獨特能力」(distinctive competence)一詞，認為各個組織具有不同的組織成熟度與組織氣候，因而形成各組織與眾不同的能力，組織之領導者必須依此角度去思考企業的競爭策略，持續建構與維護內部的資源，設法找出企業模仿障礙或讓競爭對手無法輕易取得之優勢資源，以確保長久的競爭力。

爾後 Penrose (1959)藉由經濟理論推演出「組織不均衡成長理論」的概念，認為企業成長的主因在於組織內部的資源特性，由於組織內部資源具有不可切割性，無法透過外部市場獲取價值，因此企業必須透過內部的運用尋求資源的經濟效益，此概念的提出奠定資源基礎理論之基礎。後續，Wernerfelt(1984)與 Barney(1991)依循 Penrose(1959)的論點，提出「資源基礎觀點(Resource-based view)」，認為「資源」與「產品」是一體兩面，多數產品的完成須透過資源與服務的投入，因此資源基礎觀點將企業視為一種有形與無形資源的獨特組合體，而非以產品市場的活動來看一個企業。此外，資源基礎論點也強調企業應該從內部尋找獨特的資源與能力，當這些獨特的資源與能力，發展成具有價值、稀少、不可替代以及難以模仿的特性之後，則企業可以藉此建立阻隔機制，進而產生持久性的競爭優勢(Barney, 1991)。然而根據資源基礎建構的競爭優勢，常因為環境的變化而無法持續，因此後續學者主張，資源基礎觀點僅僅著重在廠商自身能力的建構，忽略環境變化造成的影響，因此相關學者進一步將資源基礎觀點的內涵延伸到動態的環境中(Teece, Pisano, and Shuen, 1997)，並提出企業應該建構具有因應環境變動進而調整資源的動態能力(Dynamic capabilities)。表 1 為資源基礎觀點以及動態能力觀點之比較。

文獻上對於動態能力(dynamic capabilities)概念的提出，起源於策略領域各學派對於競爭優勢來源的探討(Teece, Pisano and Shuen, 1997)，為了解釋為何企業在變動的環境下仍舊可以持續擁有競爭優勢，因此提出動態能力的概念(Eisenhardt and Martin, 2000)，所以動態能力是一種能夠持續回應環境變動的能力。

進一步言，『動態(dynamic)』係指企業擁有依據環境變動，進而重塑(renew)能耐(competences)使其與環境達成一致(congruence)的能力(capacity)；而『能力(capabilities)』則是企業能夠透過策略管理的方式將組織內外部的技術(skills)、資源與功能能耐(functional competences)進行整合、重構(reconfiguring)以適應環境的需求(Teece et al., 1997)。

表1 資源基礎觀點與動態能力觀點之比較

	資源基礎觀點 (resource-based view, RBV, 1980s)	動態能力觀點 (dynamic capability view, DCV, 1990s~)
企業組成	策略性資源 (資產和能力) 的組成，屬於存量概念，包括： 1. 有形資產 2. 無形資產 3. 能力 屬於組織活動	經由持續地重新安排其資源和例行程序所塑造的系統，包括： 1. 有形資產 2. 無形資產 3. 能力 屬於組織活動和管理程序兼具
環境概念	企業內部環境	聯結企業內部和外部環境
競爭優勢組成	由資產和能力所組成的策略性資源	競爭優勢，乃是嵌入於能耐的動態能力
競爭優勢屬性	除了價值性之外，也強調獨特性 (稀少、不易模仿、難以取代)	結合價值性、獨特性與集合性，強調動態性
競爭優勢手段	部署、控制和開發策略性資源 (資產和能力)	逐漸發展嵌入於企業能耐的動態能力，以適應改變
學者	1.Barney(1991) 2.Lippman & Rumelt(1982) 3.Rumelt (1984) 4.Wernerfelt (1984) 5.Dierickx & Cool (1989) 6.Grant (1991) 7.Mahoney & Pandian(1992) 8.Amit & Schoemaker(1993)	1. Dierickx & Cool (1989) 2. Teece, Pisano & Shuen (1997) 3. Teece (2007) 4. Helfat, Finkelstein, Mitchell, Peteraf, Singh, Teece, Winter (2007) 5. Augier and Teece (2009)

資料來源：整理自吳錦錫(2006)。

相較於資源基礎觀點而宜，動態能力觀點所強調之動態能力係指一種適應環境變化與環境共同演化的能力，其強調配適(fitness)的重要性(Helfat et al., 2007: 7; Pettus, Kor, and Mahoney, 2009)。然而，動態能力如何驅動組織達成配適與成長，則可從動態能力的特性進行探討。由於動態能力強調組織學習的重要性(Teece et al, 1997; Augier and Teece, 2009; Pettus et al., 2009)，包含知覺建構(sense-making)以及資源重組(reconfiguring)兩個部分，所以當環境產生變化時，組織可以透過知覺建構的學習歷程，吸收、判讀與消化環境的資訊(包含：顧客偏好、競爭威

脅、供應商狀態、政府法規與技術的變遷)，並依據現有的資源組合，塑造預期的策略型態，當預期的策略型態與實際的策略型態產生落差時，則組織可以透過資源重組的方式，調整現有的資源型態，或引進外部的互補性資源以彌補因為兩者落差造成的不配適，讓企業的資源使用方式達到與環境持續配適的狀態。

一般而言，企業為了適應環境變動的需求，必須具備以下幾種與創業精神相關的能力：感知(sense)機會的能力、利用(seize)機會的能力、以及重組(reconfiguring)企業有形與無形資產以持續維持競爭優勢的能力(Teece, 2007; Augier and Teece, 2009)，企業藉由這些能力調整經營現況，追求對內與對外的配適狀態，其中對內的部分重視產品與服務品質的提升與成本的控管，強調企業的營運效率，稱為技術性配適(technical fitness)；而對外的部分則重視競爭優勢的維持以及市場需求狀況的掌握，藉此維持企業的存活與成長，稱為演化性配適(evolutionary fitness)(Helfat et al., 2007)；由於演化性配適本質上即是一種創業家精神，因此又可稱為創業性配適(entrepreneurial fitness)(Teece, 2007: p. 1321)。

因此，企業的動態能力可以區分為兩種類型，分別為追求內部營運效率的技術性配適能力以及適應外部環境變動的創業性配適能力。一旦企業運用這兩者能力追求內外部配適的狀態時，組織必須瞭解組織現有的資源狀態，並且在快速變動的環境中察覺機會以及預測改變後的結果，透過調整與重構本身的專屬性資產持續回應環境的變化，以維持持久性的競爭優勢，這樣的過程可以為企業創造利潤，提升存活與成長的機會。這樣的論點正好呼應企業成長理論的主張，認為一個企業獲利(rents)與否，並非來自資源的多寡，而在於企業如何善用資源，而企業成長即是過程中自然而然的結果(Penrose, 1959: 54; Mahoney and Pandian, 1992)。

除了技術性配適能力與創業性配適能力兩項動態能力之外，企業文化也是一項重要的組織能力(吳思華，2000)。當企業成長到一定的規模，企業內部是否存在共享的文化價值，則是企業內部避免衝突，並且能否繼續成長的關鍵(司徒達賢，2005)。因此本研究納入企業文化作為組織追求目標一體化的能力，並以此作為企業成長所需的第三種能力

## 二、組織學習

由於動態能力的發展，必須透過組織學習才能達成，因此組織是否具有學習

能力將決定組織動態能力的多寡。組織學習乃是組織處於不確定環境時，組織內部各階層的成員，透過本身的知識基礎向外學習，逐漸建立洞察力，並且將組織所面臨的問題重新加以詮釋以及重整的一個不間斷過程(Huber, 1991)。

一般而言，組織的學習方式包含三種類型，分別為探索式學習(exploratory learning)、應用式學習(exploitative learning)、以及轉換式學習(transformative learning)(Lane, Koka, and Pathak, 2006)。其中探索式學習指的是組織經由向外部環境探索的過程中，意識到外部具有價值的知識，進而展開向外學習所產生的知識；而應用性學習則是組織將自身已有的知識基礎，將其運用於組織內部的實際操作上，甚至可以進一步發掘與創造出新商機的學習過程；至於轉換式學習，是指組織吸收新的知識後，藉由自身的能力將其轉換成可用於組織內部的知識與能力的學習過程。因此組織發展動態能力的過程中，組織必須透過上述三種學習方式，才得以創造並且累積動態能力。

### 參、研究方法

本研究以動態能力與組織學習作為理論基礎，探索企業能耐的建構歷程，藉此解釋企業的成長過程。近年來服務產業取代了製造產業成為台灣經濟發展的主要引擎，本研究因此將研究重心至於服務產業，並聚焦於餐飲服務產業中的龍頭-王品集團，探討其如何在競爭激烈的餐飲環境中迅速的興起並且快速的茁壯而成為現今的世界少見之多品牌連鎖餐飲集團。由於過去少有研究植基於能力建構的觀點檢視台灣餐飲產業的成長歷程，並且由於廠商能力的建構與累積的過程，本身就屬於一種非常複雜的程序，因此唯有藉由深入的實務觀察與訪談，才能瞭解這裡頭的過程。因此本研究採取適合用於瞭解歷程的『單一個案研究法(single case study)』(Yin, 1994)作為主要的研究方法。

在資料蒐集與分析方法方面，本研究同時採用初級和次級資料，蒐集所需的個案資料。本研究採取下列方式進行資料蒐集，建立完整個案分析資料庫，增加研究的信度：(1)年報、公開說明書：了解公司營運及財務概況。(2)報章雜誌：蒐集報章、雜誌有關於王品相關之報導資料，報紙約 300 篇；雜誌約 109 篇。(3)期刊文獻：共計 6 篇 (4)全國博碩士論文：從國家圖書館網站之「全國博碩士論

文資訊網」、「Google 學術搜尋」中收錄以王品集團為主題之相關研究約 41 篇。

(5)企業書籍：共約 484,500 字。(6)深度訪談：在訪談前，研究者先將訪談大綱寄給受訪者，以提高訪談的效率，在訪談開始時，研究者先清楚說明研究之主題與訪談架構，並給予受訪者相當的發言空間以表達具體的事件與情境，本研究前後共進行十次深度訪談(表 2)，對象包含大陸及台灣事業群高階主管，除戴董事長外，還包含早期中常會裏的最高決策六人小組<sup>1</sup>，其中的五名成員，及總部部門主管，皆為企業內中常會制度策略之成員，並且將訪問過程的錄音檔轉換為訪談逐字稿的詳細文字紀錄，建立相關資料檔案，共 163,872 逐字稿，藉此深入了解王品內部的決策過程與目的以及組織運作的流程。最後依據初級與次級資料的分析結果，建立完整的分析資料庫。藉由多重證據來源，使各方資訊可以在交互比對與解讀的過程中顯現資料證據的真實度。

最後，為了增加研究結果的信度與效度，研究過程除了詳實記錄每次進行的步驟之外，確認分析前後的一致性；同時在資料蒐集階段採用多重證據來源，進行資料比對過程，並請兩位學者以及一位業界專家協助進行研究構面與資料內容的判讀，藉此提升個案分析內容的內在校度。

表 2 訪談時間、地點記錄表

訪談對象	訪談地點	訪談時間
大陸事業群董事主席陳正輝	王品總部大會議室	2 小時
大陸事業群執行長李森斌	王品總部個人辦公室	1.5 小時
採購部副總經理沈榮祿	王品總部 2602 會議室	2 小時
副董事長王國雄	王品總部董事長辦公室	1.5 小時
前訓練部副總經理張勝鄉	左營高鐵站星巴克	1.5 小時
夏慕尼楊秀慧總經理	台南高鐵站及高鐵車箱	1.5 小時
品牌部高端訓副總經理	王品總部 24 樓個人辦公室	1.5 小時
hot7 總經理鄭禮籐	台北阪急百貨 2 樓星巴克	2 小時
台灣石二鍋陳靜玉總經理	台中市五權西路星巴克 2 樓	2 小時
大陸石二鍋曹原彰總經理	台中市五權西路星巴克樓	1.5 小時

#### 肆、個案分析與研究發現

<sup>1</sup> 王品早期創業都是較資深成員，早期中常會裡頭有個六人會，主要獅王多在這六人會當中，現在六人創業已經進入絕響，開始培養第二代創業獅王(最高決策的六人小組成員為-戴勝益、陳正輝、王國雄、李森斌、曹原彰、楊秀慧)(王副董訪談)。

## 一、王品集團演進

王品集團成立後，曾經歷過一段非相關多角化時期，「創業時期」旗下事業體包括王品台塑牛排、外蒙古全羊大餐、一品肉粽以及金氏世界紀錄博物館等，然而多元跨業態的經營方式，讓集團模糊經營焦點，且在新品牌策略佈局的同時，產生事業定位模糊、人手不足的窘境，因此戴勝益斷然在 1998 年將外蒙古全羊大餐、一品肉粽陸續結束營業或讓售，並將金氏世界紀錄博物館轉型為金氏世界亞洲見證中心，自此事業焦點深耕，進入「單一品牌多店經營期」，集團於 2001 年推動醒獅團計畫，以多品牌擴張的方式，跨足中價餐飲市場，事業版圖延伸至美國比佛利山莊及中國大陸上海，而 2006 年迄今進入第四階段「多品牌綜效建立期」，開始進軍平價餐飲市場。以下彙整王品集團成長歷程四個階段中主要的事件、學習方式、學習到的經驗以及能力與經驗的運用成果。

表 3 創業期的學習方式與能力發展

事件	創業期(1993-1996)		
	學習方式	學習到能力與經驗	能力與經驗的運用成果
E1：建立「中常會」，開啟集體決策的模式。	探索式學習	目標一體化能力	在台中成立王品台塑牛排第一家店
E2：海豚領導學	探索式學習	創業性配適能力 目標一體化能力	

### (一) 創業時期(1993-1996)

觀察王品集團創業初期 1993-1996 年間的發展歷程，以表 3 簡單呈現，並採用敘事方式說明王品集團的學習方式與能力發展。

1993 年王品牛排第一家店在台中成立時，同時開辦全國牛排館、外蒙古全羊大餐、一品肉粽、金氏世界紀錄博物館...前後共有九種之多，橫跨餐飲和遊樂事業，因為沒有聚焦經營，造成負債累累。在王品牛排成立數年之後，經由經營夥伴共同討論，確立王品的定位與專長，而迅速地將非核心產業出售或轉型，全神貫注以「精緻西餐、大眾消費」為主力的餐飲業。以「王品牛排」為原型，集中氣力將內部管理流程標準化、資訊化，好為日後的擴張打好基礎(王國雄，2010)。

由創業期的重要事件中可以發現，王品後續發展與本階段建立的「中常會」集體決策模式與「海豚領導學」的分享制度有關。首先，中常會是王品的決策核心，所有的決策都必須透過中常會的討論、辯證，才能付出執行。而王品「中常會」形成的經營團隊會議形式，是創辦人戴勝益觀察國民黨的『中常會』制度而來的。然而與國民黨中常會不同的是，任何的提案都必須透過成員投票決定，透過集體決策的管理制度，避免一言堂的決策風險。其次，在海豚領導學的分享制度中，王品創立初期，就採分紅入股的方式，透過每開一家分店，店長、主廚以上的主管，包括區經理、總公司的協理、總經理、副董事長都一比率認股，讓分店的員工成為股東，門市一旦獲利，所有出資者一持股比率分紅。透過實質回饋的立即激勵方式，讓每家店的員工不分幹部、層級建立共同奮鬥的凝聚力。因此，本階段王品探索式學習的方式引入中常會的集體決策方式，避免決策失誤，同時導入利潤分享的方式帶動企業的成長。

表 4 單一品牌多店經營期的學習方式與能力發展

單一品牌多店經營期(1997-2000)			
事件	學習方式	學習到能力與經驗	能力與經驗的運用成果
E3：開始推動麥當勞的「標準化作業流程」。	探索式學習	技術性配適能力	王品台塑牛排由台中的 1 家店，成長成為全台北中南共 11 家店。
E4：推動「日行萬步」活動。	轉換式學習	目標一體化能力	
E5：開店 151 方程式	應用式學習	技術性配適能力	
E6：人才培育與教育訓練：制訂 SOC(station observation checklist)、	應用式學習	技術性配適能力	
E6-1：連鎖七策	應用式學習	技術性配適能力	
E7：訂定「非親條款」提升中常會決策效能	轉換式學習	創業性配適能力 目標一體化能力	

## (二) 單一品牌多店經營期(1997-2000)

進入單一品牌多店經營期後(表 4)，王品為了展店的需要，自 1997 年開始進行一連串的標準化作業，全面導入麥當勞的經營架構和組織，例如：店面分為排班、訓練、維修、定化、接待五組。此外，為了全面移植麥當勞的管理和制度，王品整整花了一年的時間進行調整，其間並未開設任何的新分店，致力於建立一

套套完整標準化 SOC 作業流程與作業手冊。同時，為了搭配 SOC 流程與作業手冊，王品進一步設計出點、線、面環環相扣的教育訓練課程，有效地將教育訓練與績效考核制度連結，發展出完整職涯規劃的學習地圖，以提供集團員工學習成長的動態指引。而這套由 SOC 作業流程系統建立起的教育訓練方式，後來更進一步發展成為融合 SOC、六大組、管理月曆、教育訓練、七大指標及品牌形象等內隱的組織學習能力，設計出一套完整的「連鎖七策」管理模式，藉此培植出王品的展店能力以及店鋪的管理能力。

另外，王品為了展店時財務評估的需要，創立了一套「一五一開店方程式」，用以評估每一家店的投資報酬率。這套方程式的真正意義在於開店前必須審慎思考要投入多少的本金，才能在有限的市場中穩定獲利。而這套方程式的建立是王品依據展店過程中依據過去的經驗，自行創造而來的。在王品的經驗裡，餐飲業市場變數多，消費者口味偏好、原物料等環境影響因素很大，因此投資必須在一年內回收一個資本額，如果不能在一年後開始獲利，面臨的成本風險就會提升許多，而後來王品的展店評估大多依循此模式。

至於「中常會」決策效能的改善方面，戴勝益為了提升中常會的決策效能，避免家族因素影響決策品質，增加專業經理人對王品的認同與承諾，遂進行王品中常會組成份子的調整。創業期的中常會，形式上是專業經理人制，但實質上卻以兩大家族成員為主，雖然有其他的專業經理人加入，但在家族色彩濃厚的決策過程中，不免出現決策上的顧忌。因此戴勝益在看遍其他企業第二代為財產鬥爭之後，於 1998 年，在集團內部訂定「非親條款」，規定公司高階主觀的四等親都不得進入公司服務。

為了提升中常會的決策品質，戴勝益另外還設計了「王品之師」的演講課程，除了分享成功經驗之外，也邀請決策者分享失敗案例，透過借鏡他人的方式，避免因為成員背景、屬性、見解過於趨同而無法跳脫思維盲點。而這樣的做法也確實影響王品後續的決策方向，例如：參考復興航空的轉虧為營的經驗，將王品的採購一律改為上網公開招標。最後，戴勝益為了提升員工的執行力與組織的活力，在王品內部開始推行「日行萬步」的活動。然而這樣的活動，後來也漸漸成為王品的組織文化的起始點。

透過上述的分析可以發現本階段王品為了追求多店的經營模式，開始從外部

引入資源，透過探索式學習方式導入標準化的作業流程，而該流程進入王品之後，也連帶影響王品的教育訓練方案以及結合教育訓練的與展店的連鎖七策，由此可以發現本階段王品已開始能夠透過應用式學習方式與轉換時學習方式，建構組織的能力。

表 5 多品牌初始期的學習方式與能力發展

事件	多品牌初始期(2001-2005)		
	學習方式	學習到能力與經驗	能力與經驗的運用成果
E8：推動醒獅團計畫	探索式學習	創業性配適能力	成立西堤、陶板屋、原燒、聚、藝奇、夏慕尼等品牌
E9：紅色三角酷	應用式學習	技術性配適能力	
E10：制訂龜毛家族條款	探索式學習	技術性配適能力	
E11：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。	轉換式學習	創業性配適能力	
E12：制定「王品憲法」條款。	轉換性學習	技術性配適能力	
E13：調整與改善利潤分享制度以及人才培育與教育訓練制度	應用性學習	技術性配適能力	
E14：進入海外市場(美國、中國)	探索式學習	創業性配適能力	
	應用式學習	技術性配適能力	

### (三) 多品牌初始期(2001-2005)

由於台灣屬於淺壘型市場，市場規模並不大，所以企業要以單一產品或服務為基礎實現規模經濟的優勢並不容易，然而市場規模小的限制，卻因為高度的人口密度而得到緩解，因此本階段王品開始採用多品牌的發展模式，針對不同的客群設計不同的品牌定位，而王品的成長也從過去的單一品牌多店經營的階段進入多品牌經營的初始階段。然而王品採用多品牌策略需要有尋找適合的人才執行這項多品牌策略。以下說明王品在進入多品牌初始期的一些重要作法(表 5)。

經歷過前兩個階段後，王品的分享制度與管理機制漸漸的成熟，再加上單一品牌多店經營階段，王品內部存在許多優秀的經營人才。於是本階段，為了成長需要王品開始展開挖掘內部優秀人才的創業因子。為了鼓勵中高階主管能夠走出單店經營獲利的迷思，王品開始鼓勵優秀的店長到新設分店負責分店的經營管理。這樣的方式，除了有助於知識的移轉與文化的移植之外，更重要的是能從中發掘

擁有創業家精神的管理人才。而為了達到合理的誘因，王品進行利潤分享制度的調整，讓開新店的店長除了按照制度擁有股份之外，同時也分配原本店鋪的部分乾股給願意出走的人才，藉此提升店長接受挑戰的創業因子。

此外，發掘人才更關鍵的作法為王品為了鼓勵創業，在 2001 年起推出「醒獅團計畫」，由資深主管進行內部創業。醒獅團計畫事實上等於是王品內部創業的代名詞，不僅所有王品的成員有機會成為王品的股東，並且透過醒獅團計畫，每個成員也有在王品內部創業的機會。有趣的是，這樣的靈感係來自於戴勝益的童年經驗，在民俗技藝中，舞獅團中每頭醒獅獨具特色，各自在共同的舞台上表演，看似各自吸引觀眾，但所有的醒獅卻又都在同一個大舞台上演出，各自觀眾的目光其實也等於被吸引在同一個大舞台上。「一旦一個品牌的市場漸趨飽和，為何不乾脆另外開闢一個新品牌呢？」醒獅團計畫的核心，簡單來說，就是將王品台塑牛排的成功經驗不斷複製，走多品牌路線。

在多品牌經營的目標下，為了讓品牌間有清楚的定位，避免消費者產生混淆，王品從前一階段品牌經營與塑造的經驗中，建立「紅色三角酷」的作法，從菜色研發、顧客服務以及用餐氣氛三個要素作區分，做出明確區隔，藉此規範各品牌的定位，避免品牌混淆。

除了上述的作法之外，在組織文化的建立上，本階段王品由創辦人戴勝益主導，積極建立以「半部論語治王品」的企業文化，先後制訂「王品憲法」與「龜毛家族」的規範來管理內部員工，例如憲法第一條：「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。」明白宣示企業注重「誠實」的理念；而龜毛家族第六條規定：中常會和二代菁英，每天需步行一萬步及第 21 條：購車不超過 150 萬元的規定，並會先嚴格要求主管以身作則，而對於志不同道不合的同仁則會選擇放棄，藉此形塑出企業共同之文化與內規，輔以王品「社會學分」，達到員工與公司之理念目標一致性。

在本階段，王品為了走向多品牌發展的歷程，以探索式學習的方式導入醒獅團計畫，同時藉由戴勝益自身經驗的轉化，積極推動許多作法建立王品的組織文化。同時，本階段王品開始運用前一階段的能力，進入海外市場，分別於美國成立 Porterhouse Bistro，以及在中國大陸成立第一家王品分店，並在兩個月內及達到損益兩平，證明王品能有效運用前一階段的能力進行海外分店的複製。而本階

段所採行的新作法，也讓王品累積與強化許多組織能力，同時開創了六個新品牌。

表 6 多品牌綜效建立期的學習方式與能力發展

多品牌綜效建立期(2006-2013)			
事件	學習方式	學習到能力與經驗	能力與經驗的運用成果
E15：二代師王訓練計畫	轉換式學習	創業性配適能力 技術性配適能力	成立品田牧場、石二鍋、 舒果、曼咖啡
E16：進入平價市場(石二鍋)	應用式學習	創業性配適能力 技術性配適能力	
E17：採用授權進入海外市場(泰國)	轉換式學習	創業性配適能力 技術性配適能力	
E18：建立「計畫性採購制度」	應用式學習	技術性配適能力	
E19：建立多元化課程	應用式學習	技術性配適能力	
E20：股票上櫃	探索式學習	創業性配適能力 目標一體化能力	

#### (四) 多品牌綜效建立期(2006-2013)

王品進入多品牌綜效建立期後，如表 6 所示，2001 年推出的「醒獅團計畫」主要採用利潤分享的方式，鼓勵王品內部員工的創業因子，然而王品對於獅王的創業方式卻沒有太多的協助，因此第一代獅王的內部創業大多靠自己摸索，較沒有系統化的訓練，例如：創立新品牌時，許多的市調、研發、品牌定位、規劃用人與薪資制度等都要創業獅王自己摸索。因此進入多品牌綜效建立期後，王品決定推動更有系統的二代獅王計畫，讓二代獅王不用樣樣都自己摸索，透過公司的制度，將第一代獅王的創業經驗，往下傳承。

此外，對許多企業而言，鼓勵員工內部創業後，最大的困難在於舊有事業體的管理人才出現缺口。因此，再啟動二代獅王計畫前，王品已經開始培訓有潛力的資深經理人擔任「繼承獅王」，負責銜接舊有事業體的人才缺口。被選為「準繼承獅王」的這群經理人必須接受培訓課程，由第一代創業獅王負責授課，引導學員探索商機、商品規劃等知識的傳承。完成訓練後的學員，是一群有實力接手舊事業的候選人，一旦有哪個獅王出去創立新品牌，其留下的職缺，王品集團可以從這些準繼承獅王的人才庫中，尋找和是的接任者，由於繼承獅王接手舊事業

已有一段時間，更清楚如何運作、管理品牌後，因此可以迅速彌補缺口，並且有機會晉升為創業獅王

2006 年王品進入多品牌綜效建立期，在採購方面，除了沿襲過去藉由大量集體議價、聯合採購的模式，以壓低進貨成本之外，也開始建立採購制度，從過去隨機採購，改為「計畫性採購」的作法。由於採購是成本控管的關鍵，因此採購過程必須對採購品的產業，以及影響價格的因素與趨勢有所掌握，才能真正的控制成本。此外，採購也必須與菜色研發工作連結在一起，因為在食材決定時，同時也連帶決定採購成本，所以王品開始從設計菜色階段，採購就已經發揮研發的精神，提出適時的建議進行成本控制。另外，配合「計畫性採購」制度的建立，採購部員工的工作也從過去以「品牌」為區分的方式，改成以「食材品項」的分工，例如：所有品牌的牛肉都由一位採購負責，藉此累積採購經驗，降低集團的採購成本。

王品在本階段的發展，可以發現許多前一階段的作法，在本階段由於面臨同樣的情境，使得在某些面向的能力得以強化。例如：二代獅王的訓練計畫，讓王品得以發掘更多的創業獅王，同時為了減短前一階段獅王創業的摸索期，一代獅王提出許多改善方案，讓王品的獅王計畫日趨完備。另外，本階段王品為了追求採購的綜效，向外找來合適的人才，將過去的隨機式採購改為計畫式採購。至於，本階段王品進行股票上櫃，對王品則屬於全新的嘗試。

##### **(五) 研究發現：王品集團的學習方式與能力建構歷程**

根據王品 1993 年至 2013 年所蒐集的資料(初級、次級資料)，進行組織學習方式與能力歸類，同時將歸類資料依據王品不同的發展階段，將其繪製成王品集團能力累積與強化過程(圖 1)、王品學習方式(圖 2)與能力堆疊圖(圖 3)，並可獲得以下初步的研究發現。

綜上所述，本研究發現王品的創立初期並沒有明顯的核心能力，且資源相對不足，但王品因為創辦人戴勝益個人特質的影響，將王品建構成具有積極學習的組織特性，透過不同的組織學習方式逐步調整組織的價值活動，同時建構與累積組織能力，而這正是王品從一個單一品牌的餐飲店鋪發展成為多店多品牌的成長

歷程。本研究進一步將王品建構的組織能力發展過程，整理繪製成圖 1。

如圖 1 所示，王品集團的成長歷程，建構在三種能力上，分別為創業性配適能力、技術性配適能力、以及由組織文化建立的目標一體化能力。而王品集團為了強化這些能力，則透過不同價值活動的學習方式獲得，例如：為了建立創業性配適能力，王品在單一品牌多店經營期，透過轉換式學習的方式訂定「非親條款」，提升中常會的決策效能，一方面提升中常會的內部決策效率，另一方面強化專業經理人對王品未來的認同與承諾；另外在技術性配適能力的累積上，王品在單一品牌多店經營期則透過探索式學習的方式引進麥當勞的「標準化作業流程」增進店鋪經營與流程複製的效率。而王品集團由單一品牌發展成多品牌的成長歷程，則是王品透過不同的學習方式，持續的探索、使用與修正價值活動，使得這三種能力得以互相強化並內化於組織流程中，最終成為王品的專屬的核心競爭優勢。

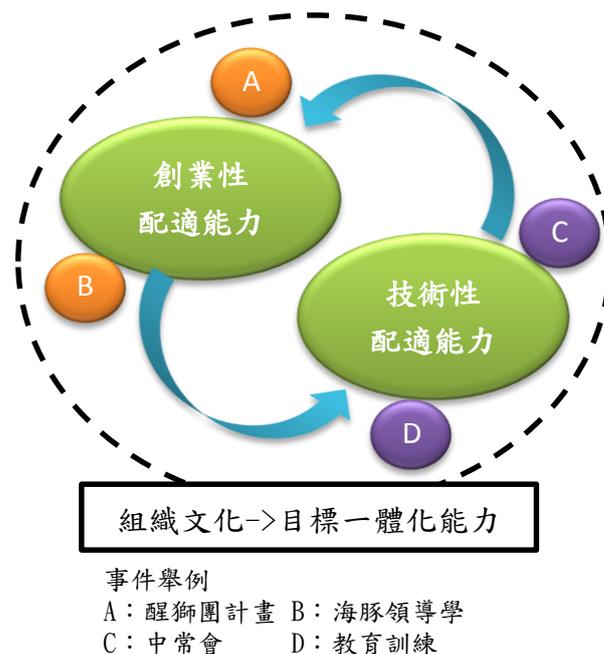


圖 1 王品集團能力累積與強化過程

透過圖 2 可以發現王品各階段的學習方式以探索式與應用式學習兩種方式為主，而隨著王品由單一品牌發展至多品牌階段，王品的能力累積大多採用應用

式學習與轉換式學習兩種方式，顯示王品經歷過創業期、單店經營期與多品牌初始期的探索式學習後，組織內部能夠將其所學到的知識與經驗，將之運用於後續發展時適合的使用地方。舉例來說：從多品牌初始期的運用探索式學習的「醒獅團計畫」到多品牌綜效建立期時，組織內部的高階主管開始依據推行醒獅團計畫的經驗與缺失，透過轉換式學習的方式進行改善並推出「二代獅王計畫」，讓一代獅王輪番授課，進行知識傳遞的工作，有效提升組織知識傳承與累積的效率。由此可知，王品在不同成長階段，透過不同的學習方式，持續的探索、運用與修正主要的價值活動，使得外部的知識與經驗得以昇華並內化為組織層次的的能力。

**研究發現 1：組織隨著外部環境與任務的不同，會採用對應的學習方式，以吸收與建構組織層次的的能力。**

在王品的能力堆疊圖(圖 3)部分，顯示王品從創立期以來，其能力隨著組織學習的方式不斷的建立與累積，特別是在創業性配適與技術性配適兩個面向的能力。從王品的組織學習方式(圖 2 先升後降)與能力堆疊(圖 3)的呈現結果可以發現，組織採行的學習方式會依據企業成長階段面臨的外部環境特徵與策略目標不同而有所差異。而組織運用探索式學習所獲得的知識與能力，會經過組織內部的篩選，進行淘汰，留下後續可供組織持續使用並且轉變成例規(routine，組織能力的一種)存在組織內部。一旦組織內部的例規與能力得以因應外部環境變動與組織任務時，組織採用探索式學習的方式就會減少，轉而開始重複使用已經學到的知識與經驗，同時改變學習方式轉以應用式與轉換式學習為主，藉此持續累積與強化既有的例規與能力，進而建構出更多適合組織發展的專屬能力。

**研究發現 2：當組織的能力得以因應環境與任務的需求時，組織的能力會形成例規存放於組織中，而組織的學習方式會從探索式的學習轉而以應用式學習與轉換式學習為主。**

**研究發現 3：當組織轉以應用式以及轉換式學習為主時，組織將建構出更多適合組之發展的組織專屬能力。**

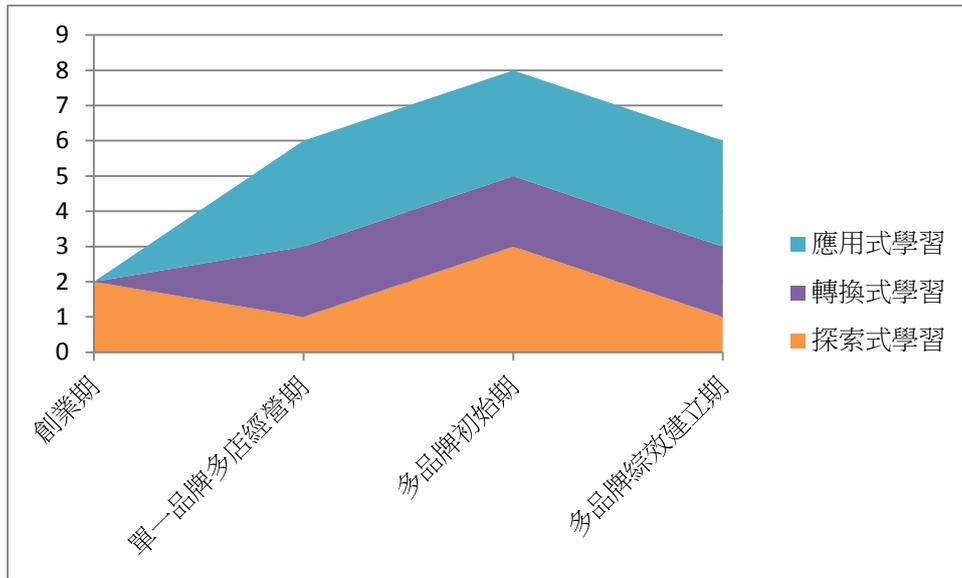


圖 2 王品成長各階段的學習方式

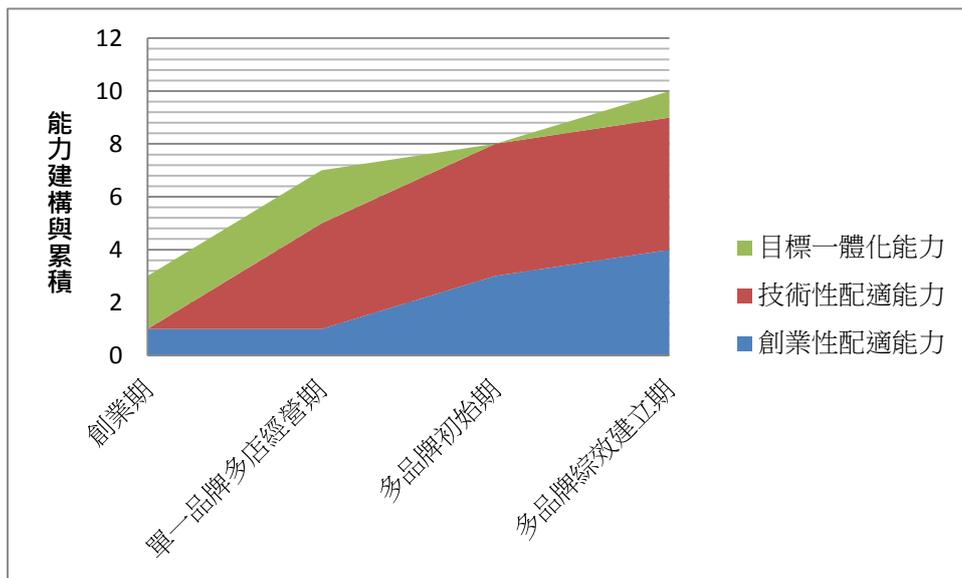


圖 3 王品成長各階段的能力累積

## 伍、討論與結論

本研究以動態能力與組織學習作為研究基礎，探討王品如何從環境的變動中發掘機會、並且利用不同的組織學習方式，改變與厚植組織的能力，提升營運效率，而這樣的不間斷的累積過程，形成了以時間為軸的路徑，進而影響未來的行動。以下針對研究發現、理論貢獻、管理實務意涵與未來研究四部分，進行論述與說明。

本研究選取餐飲產業的王品集團作為探討動態能力與組織學習的個案，分析王品集團從 1993 年到 2013 年間，如何透過組織學習建立以動態能力為主的能力成長模式，讓王品在短短二十年間迅速由單一品牌逐步發展成為多品牌的集團企業。以下為本研究根據王品的成長脈絡結合理論彙整而成的結論。

首先，王品在創辦人戴勝益人格特質的影響下，將王品塑造成擅於對外學習的組織特性。例如：王品在創立初期即採用中常會的決策模式，避免決策的錯誤，並且導入海豚領導學，透過利潤共享的方式，將個人與組織的目標一致化。爾後隨著王品進入單一品牌多店經營期，則透過轉換式學習的方式，訂立「非親條款」，以提升中常會的決策效能；在多品牌初始期則透過探索式學習的方式，推動「醒獅團計畫」發掘與培養組織內部的創業精神；而該計畫在多品牌綜效建立期階段，王品中常會的決策者藉由轉換式學習的方式，推行二代獅王計畫，進行創業知識傳承為王品培養更多的創業人才。這些例子都說明了王品會隨著外部環境與組織任務的不同，而採用對應的學習方式進行價值活動的調整，建構與累積組織層次的的能力。

其次，當組織的能力得以因應環境的需求時，組織的能力會形成組織例規而存放在組織中，而組織學習方式也會從探索式學習改為應用式與轉換式學習。例如：在單一品牌多店經營期階段，王品透過探索式學習的方式引入麥當勞的「標準化作業流程」，提升店鋪管理的效率，而這項成功的經驗也讓王品在同一階段以應用式學習的方式推出 SOC 計畫與連鎖七策，強化店鋪擴張上的效率。

最後，當組織的學習方式轉以應用式以及轉換式學習為主時，組織將建構出更多適合組之發展的組織專屬能力。在王品成長進入多品牌初始期以及多品牌綜效建立期階段，王品的學習方式逐漸以應用式學習以及轉換式學習為主，例如：

「二代獅王」的訓練計畫，是一代獅王在經歷前一階段的試驗與經驗累積之後，將「醒獅團計畫」進行微調的結果，而這些調整的過程除了讓醒獅團計畫的訓練內容更趨完備之外，一代獅王對於準繼承獅王的知識傳承，以及避免集團產生人力斷層都有助於提升王品對外的競爭力，而樣的過程所產生的專屬能力也都漸進的成為競爭對手難以模仿的競爭優勢。

本研究在理論的貢獻上有兩點。第一，本研究透過王品個案說明路徑相依的成長模式。由於動態能力是一種創造與演化的過程，過程中透過組織學習結合其他資源來產生新的價值，藉此獲取新競爭優勢(Teece et al., 1997; 2007)，因此動態能力驅動的企業成長途徑，並非隨機發生的而是存在路徑相依(path dependence)的特性；所謂路徑相依指的是企業未來的成長方向與策略選擇，受到目前企業既有的專屬知識、技術、品牌等有形與無形的資產，以及組織內部管理流程的制約。此外，路徑相依的特性也包含企業對於外部環境機會的辨認與解讀，將受制於過去從事的活動及其所發展出來的資源與能力的特性，因此要企業突然改變其成長的方式並不容易。第二，透過個案分析，詮釋理論的動態過程。由於過去理論主要呈現相對「靜態」的論點，缺乏對動態過程的描述，例如：資源基礎觀點(Resource-based view)雖然強調資源與能力的重要性，然而對於資源與能力的產生過程卻甚少著墨，此外資源基礎觀點過度重視組織「內部」而對於「外在」環境變動對組織造成的影響，內部與外在如何互動的過程理論本身卻較少涉及，而本研究導入動態能力與組織學習觀點，強調能力累積的動態過程，有助於彌補資源基礎觀點忽視外在環境的不足。

本研究提出兩點研究限制，第一，本研究以王品集團作為單一個案，結合動態能力與組織學習觀點詮釋王品的成長歷程，研究過程雖然力求客觀，但在個案詮釋上仍舊可能因為研究者主觀因素以及資料不完整而造成研究結論的偏誤，因此後續研究者在引用本結論時必須納入這部份的考量。第二，本研究雖然在緒論與文獻探討中提及採用動態能力以及組織學習觀點作為理論基礎的合理性，然而組織的成長過程畢竟是多元且豐富的，因此本研究結論可能受制於理論內容的限制，造成個案詮釋上的不足。

最後，根據研究限制，本研究提出幾點建議，首先並研究建議未來研究可以採用本研究理論與架構，探討同為餐飲業的其他公司，以瞭解本研究結論的穩健

性(robustness)；其次，本研究僅就王品的成長歷程作為探討，過程中雖然以動態能力與組織學習觀點，分析與解讀如何因應環境的變化，而採行不同的作法，然而環境的變化還包含許多值得探討的因子，例如競爭對手的反擊，而這些因子在本研究中並沒有納入探討，因此建議未來研究可以針對環境變化的特定因子進行探討，以瞭解組織如何透過動態能力與組織學習因應這些特定因子的影響。

## 參考文獻：

- 司徒達賢，2005。策略管理新論—觀念架構與分析方法，台北：智勝文化。
- 林志韋，2008。台灣連鎖服務業智慧資本建構之研究—以王品集團為例，國立政治大學科技管理研究所，台北：未出版碩士論文。
- 劉憶蓁，2012。知識管理對於服務創新之影響，國立政治大學科技管理研究所，台北：未出版碩士論文。
- 劉昌立，2010。台灣市場評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，台中：未出版碩士論文。
- 吳思華，2003。策略九說—策略思考的本質，台北：城邦文化。
- 吳錦錫，2006。企業持續性競爭優勢構面—以台灣自有品牌企業為例，*中華管理評論國際學報*，第九卷第二期，1-34。
- 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，台北：未出版碩士論文。
- Amit, R., and Schoemaker, P. J. H. 1993. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14, 33-46.
- Augier, M., and Teece, D. J. 2009. Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. *Organization Science*, 20, 410-421.
- Barnard, C. I. 1938. *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Dierickx, I., and Cool, K. 1989. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35, 1504-1511.
- Eisenhardt, K. M., and Martin, J. A. 2000. Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.
- Grant, R.M. 1996. Towards a knowledge-based theory of the firm, *Strategic Management Journal*, 17, Winter Special Issue, 109-122.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. A., Singh, H., Teece, D. J., and Winter, S. G. 2007. *Dynamic capabilities: understanding strategic change in organizations*. Oxford: Blackwell.
- Huber, G. P. 1991. Organizational learning: the contributing processes and the

- literatures, *Organization Science*, 2, 88-115.
- Lane, P. J., Koka, B. R., and Pathak, S. 2006. The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management Review*, 31, 833-863.
- Lippman, S. A., and Rumelt, R. P. 1982. Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition, *The Bell Journal of Economics*, 13, 418-438.
- Mahoney, J. T., and Pandian, J. R. 1992. The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13, 363-380.
- Penrose, E., 1959. *The Theory of the Growth of the Firm*. London: Basil Blackwell.
- Pettus, M. L., Kor, Y. Y., and Mahoney, J. T. 2009. A theory of change in turbulent environments: the sequencing of dynamic capabilities following industry deregulation. *International Journal of Strategic Change Management*, 1, 186-211.
- Porter, M. E. 1985. *Competitive Advantage: Creating Sustaining Superior Performance*, New York, NY : The Free Press.
- Rumelt, R., 1984. Towards a strategic theory of the firm. R. B. Lamb, ed. *Competitive Strategic Management*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Selznick, P. 1957. *Leadership in Administration: A sociological interpretation*. Evanston, IL: Pew, Peterson, and Co.
- Teece, D. J. 2007. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance, *Strategic Management Journal*, 1319-1350.
- Teece, D.J., Pisano, G., and Shuen, A., 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, 18(), pp. 509-533.
- Wernerfelt, B. 1984. Resource-base view of the firm, *Strategic Management Journal*, 5(), 171-180.
- Yin, R. 1994. *Case study research: Design and method*. Thousand Oaks, CA: Sage.