

財務個案分析

全球思維與佈局

Case Analysis of Financial Management:
Taiwan's Industry with Global Perspective

陳育成 許峰睿 主編



今天吃什麼？

王品的多品牌略真的打動 你了嗎？

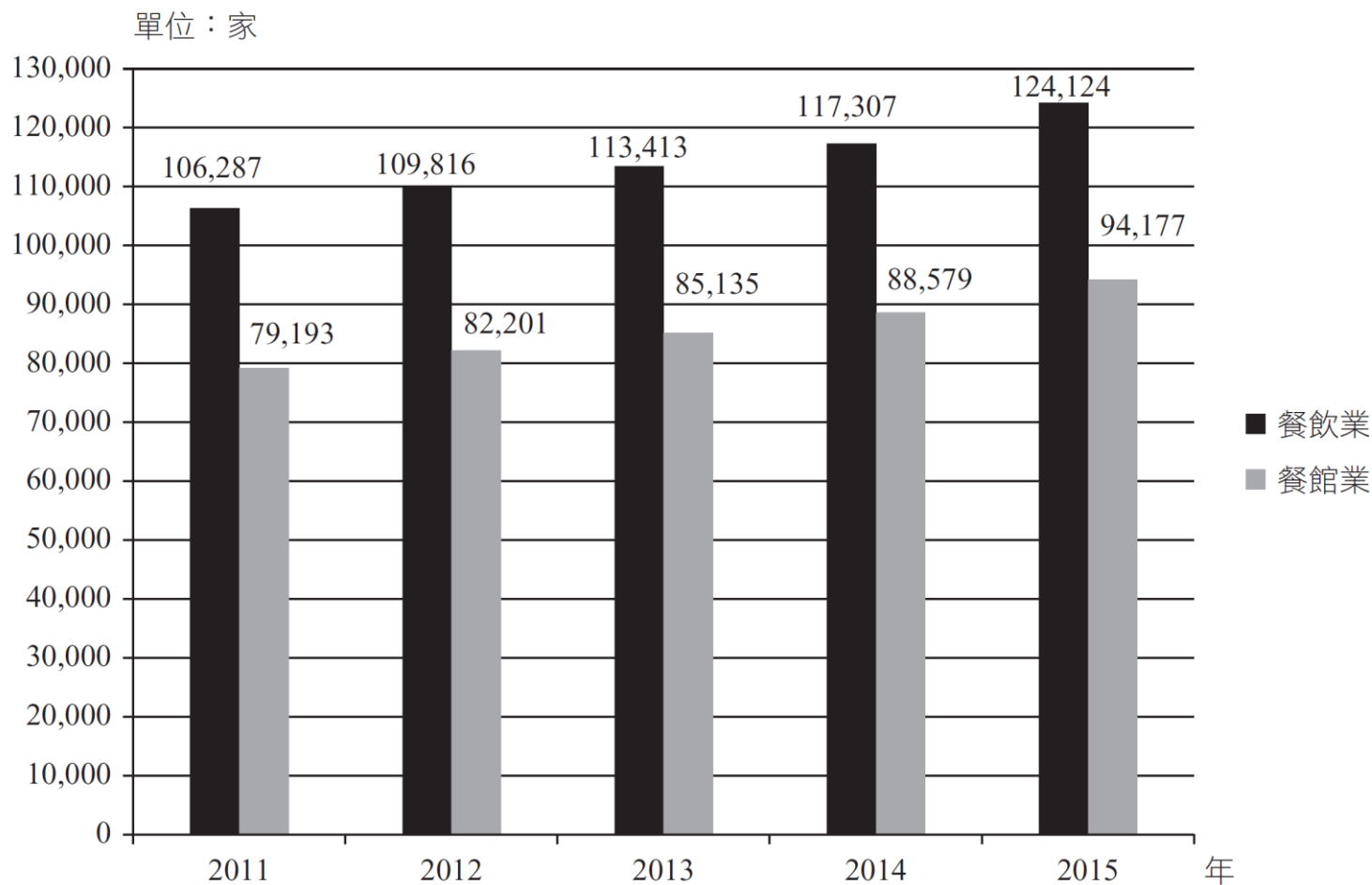
本教學投影片係屬教科書著作之延伸，亦受著作權法之保護。

請依出版社授權使用規範利用本教學資源，非經授權許可不得以影印、拷貝、列印等方法進行重製，亦不得改作、公開展示著作內容，亦請勿對第三人公開傳輸、散布。

王品集團簡介

- 王品集團成立於1993年，截至2016年10月31日，共有16個餐飲品牌(含3個中國特有品牌)，全球總店數達401家。
- 經營發展跨足不同類型，包括西式、日式、燒烤、火鍋及鐵板燒等，致力於多品牌經營與服務創新，不斷精進與突破，躍居台灣第一大餐飲集團，成為同業標竿，被譽為餐飲業經營的典範。

餐飲業近五年數量



從2011到2015年，五年內餐飲業數量成長16.78%；餐館業則成長18.92%。
餐飲業數量中有75.87%為餐館業。

多品牌與單品牌的抉擇

- 採用單品牌策略或採用多品牌策略主要是根據企業本身條件決定，其實單品牌或多品牌各有利弊，並沒有誰對誰錯的問題。

	資金需求	管理難度	產品差異性	市占率	消費者容忍度
多品牌	較高	較高	較高	較高	較高
單品牌	較低	較低	較低	較低	較低

多品牌案例1—百勝餐飲集團

- ✕ 全球門市最多的速食公司
- ✕ 總部位於美國肯塔基州

目前百勝餐飲集團在全球125個國家和地區擁有近四萬間餐廳，是全球門市最多的速食公司。2016年Q3單季的全球營收高達33億美元。



實行多品牌擴張



品牌	來自國家	產業	主要產品
肯德基	美國肯塔基州	餐館	炸雞、雞肉漢堡、薯條、軟性飲料、沙拉
必勝客	美國堪薩斯州	速食餐廳	比薩、義式麵食、甜點、燒烤
塔可鐘	美國加州	墨西哥快餐	玉米面豆卷、墨西哥卷餅
艾德熊	美國德州	美式快餐	熱狗、樂啤露、奶酪干、漢堡包、炸雞

多品牌案例2—福斯集團

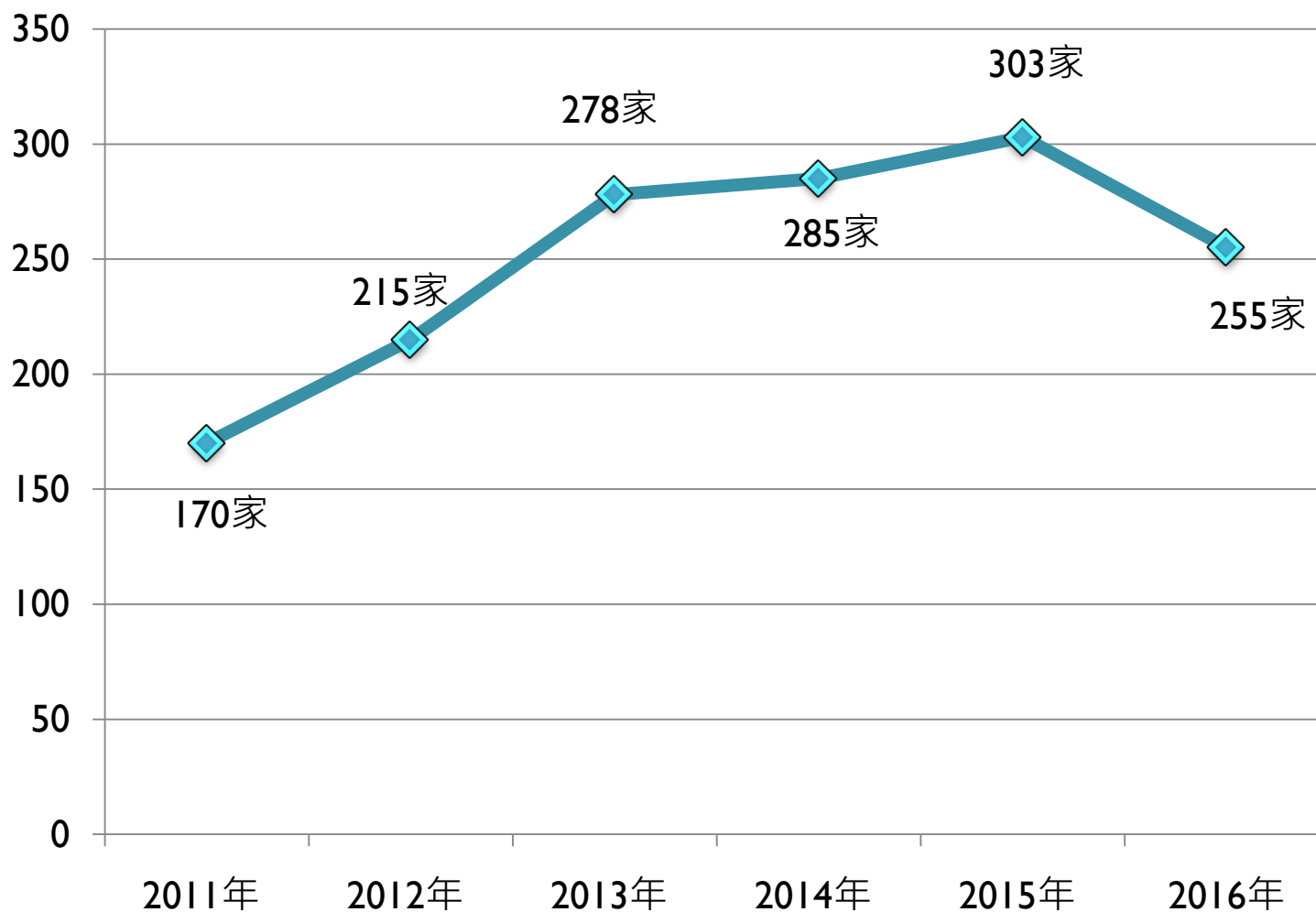
- 福斯集團是世界三大汽車製造商之一
- 總部地點 德國狼堡
- 成立時間 1937年
- 在歐洲20國，擁有121個製造廠，在美洲、亞洲、非洲均設有生產基地，全球的員工總數超過60萬人。



透過併購達成多品牌策略

品牌	來自國家	定位	客群/社會階層
福斯	德國	普通乘用車	國民低價高級房車
奧迪	德國	歐系豪華車	白領階級的客群 低調奢華
喜悅SEAT	西班牙	普通乘用車	年輕客群、運動概念
Skoda	捷克	低階入門	年輕人第一台代步車
賓特利	英國	豪華房車	金字塔頂端客群
布加迪	法國	藝術品豪華房車	富豪買家
藍寶堅尼	義大利	手工組裝限量跑車	國際知名富豪、巨星
保時捷	德國	頂級豪華跑車	富裕年輕階層
杜卡迪	義大利	義大利摩托車	年輕客群
福斯商用車	德國	商用車	裸母車客群 商業車客群 旅遊業客群
斯堪尼亞	瑞典	重型商用車	貨運公司
猛獅MAN	德國	重型商用車	貨運、遊覽公司

王品集團的多品牌策略



王品集團2011-2016年店數變化

王品集團各品牌簡介

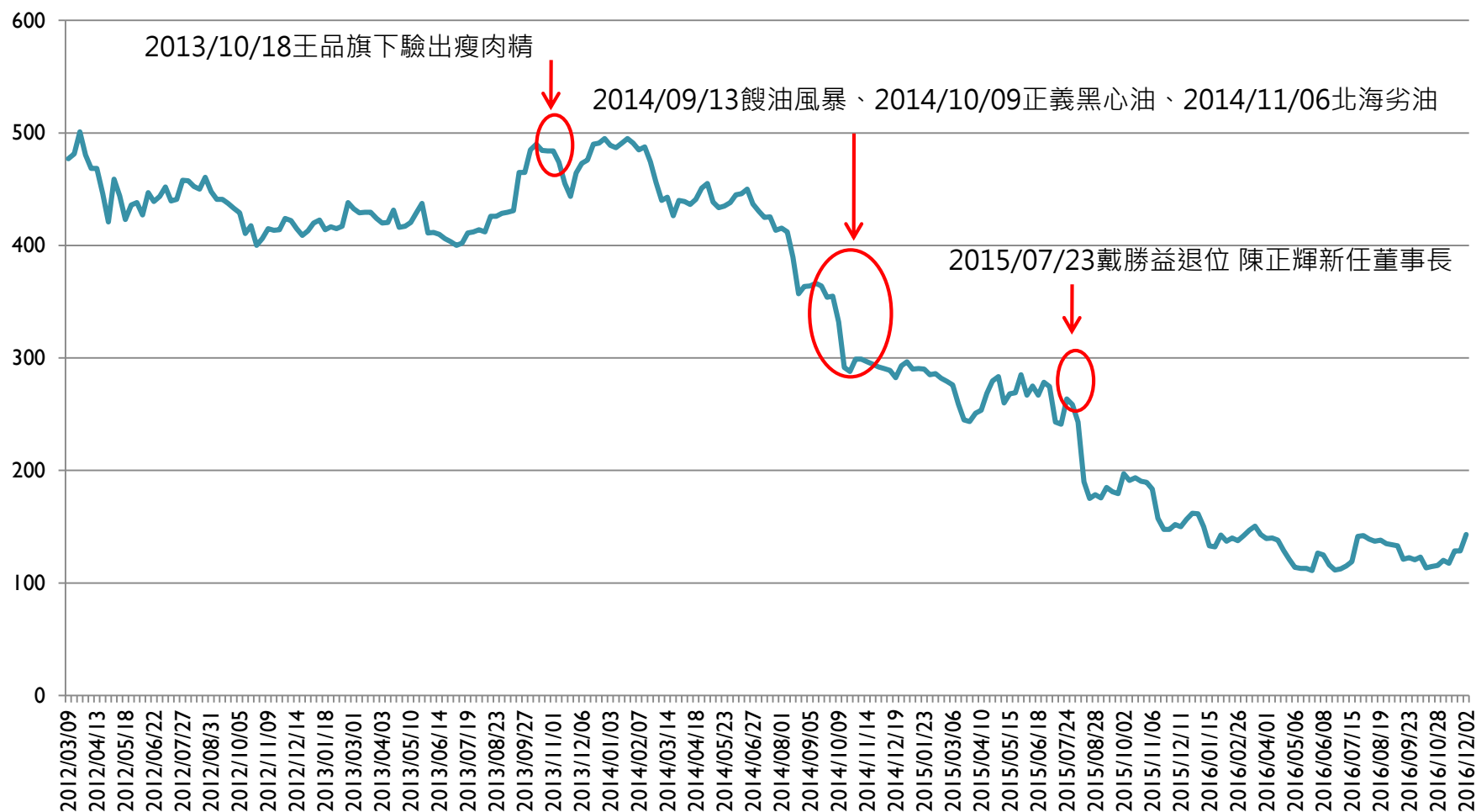
品牌名稱	成立時間	產品定位	店數	價格
王品牛排	1993年12月	西式套餐	13	NT\$ 1,350+10%
西堤牛排	2001年7月	西式套餐	41	NT\$ 518+10%
陶板屋	2002年5月	和風創作料理	32	NT\$ 568+10%
原燒	2004年4月	優質原味燒肉	20	NT\$ 680+10%
聚	2004年7月	北海道昆布鍋	27	NT\$ 398+10%
藝奇	2005年7月	新日本料理	13	NT\$ 698+10%
夏慕尼	2005年9月	法式鐵板燒	13	NT\$ 1,030+10%
品田牧場	2007年4月	日式豬排、咖哩	23	NT\$ 268+10%

品牌名稱	成立時間	產品定位	店數	價格
石二鍋	2009年8月	涮涮鍋、石頭鍋	48	NT\$ 218
蔬果	2010年8月	新米蘭蔬食	8	NT\$ 398+10%
曼咖啡	2011年10月	輕食甜點	0	(已結束品牌)
Hot 7	2013年7月	新鐵板料理	13	NT\$ 299+10%
Ita義塔	2014年6月	創義料理	3	NT\$ 280+10%
Putienqw葡田	2016年1月(代理品牌，非自創)	新加坡料理	1	NT\$ 80~1,288+10% (單點)

局勢轉變

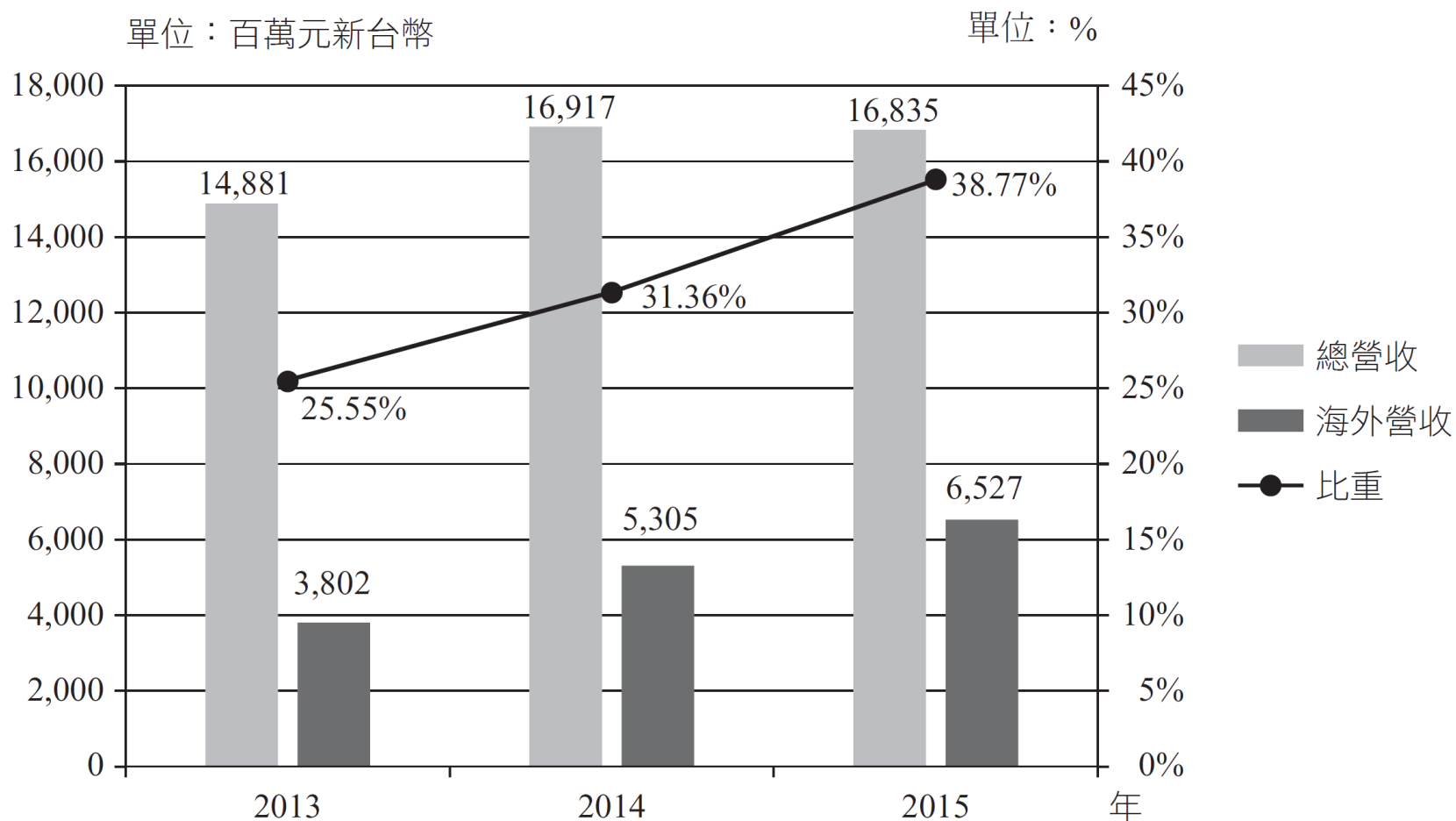
- 2013年10月「原燒」爆出瘦肉精、2014年8月促銷不當、2014年9月「曼咖啡」使用餿水油，10月旗下四品牌捲入飼料油的食安風暴及後續的處理慢半拍，賠償方案又嚴苛對王品的事業造成了嚴重影響。
- 荒腔走板的危機處理，加上先前戴勝益「年輕人月領不到5萬不要儲蓄」、「上市公司老闆要考慮股價，不能隨便發言」幾次招致批評的失言風波，更重創王品的形象。
- 2015年7月，王品前任董事長戴勝益與現任董事長陳正輝經營大權正式換手，進行了不少改變。

食安事件對王品股價之影響



海外市場營收比重(單位：百萬)

● 海外營收從25.55%逐年上升至38.77%



擴大中國市場

- 2015年王品大陸事業群已在中國進駐35個城市，這35個城市的GDP總額占全中國52%，王品在中國市場，每年維持25%至40%的正成長。
- 2025年目標全中國有1,300家門市，年營收200億元人民幣。因此未來10年，若以15個品牌、每年複成長20%計算，2025年要達1,300店展店目標並非難事。

進入美國市場

2000年成立Porterhouse Bistro



連年虧損，2007年賣掉 Porterhouse Bistro



2014年捲土重來，與美國最大中式連鎖餐飲集團-熊貓餐飲集團簽約合作

王品基本資料

公司名稱	王品餐飲股份有限公司	公司簡稱	王品
董事長	陳正輝	總經理	楊秀慧
發言人	方光瑋	公司成立日期	1993年12月07日
公開發行日期	2011年03月31日	上市日期	2012年03月06日
興櫃日期	2011年04月29日	實收資本額	769,878,830
主要經營業務	餐飲服務業	普通股發行股數	76,987,883

財務數據分析—王品2011~2016年財務資訊

簡明資產負債表(單位:千)

(單位：千元新台幣)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016/09
流動資產	2,708,142	5,636,177	5,862,683	5,908,505	5,678,846	5,908,982
應收帳款及票據	85,964	187,032	187,812	147,284	150,338	139,634
存貨	1,113,794	1,515,947	1,552,661	2,428,853	1,984,655	1,361,482
現金及約當現金	918,089	3,311,906	3,484,771	2,558,186	2,771,600	3,334,281
其他流動資產	249,580	309,852	255,328	407,613	385,822	688,752
非流動資產	1,402,060	2,266,639	3,170,510	3,687,539	3,560,032	2,926,630
資產總額	4,110,202	7,902,816	9,033,193	9,596,044	9,238,878	8,835,612
流動負債	2,196,471	2,937,559	3,928,976	4,435,125	4,538,619	3,938,921
負債總額	2,261,441	3,052,665	4,087,374	4,640,152	4,739,954	4,132,557
股東權益總額	1,848,761	4,850,151	4,945,819	4,955,892	4,498,924	4,703,055

損益表(單位:千)

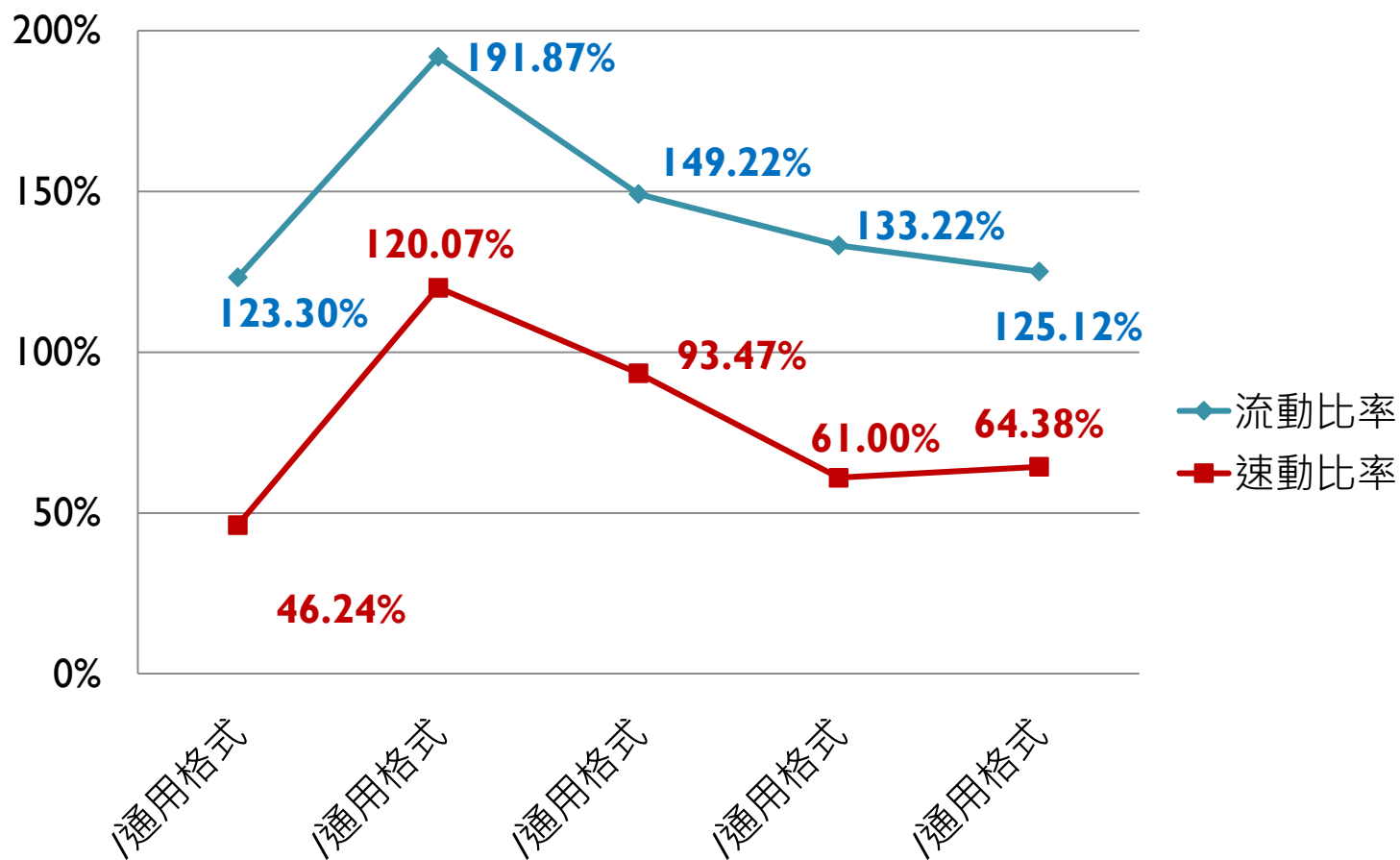
(單位：千元新台幣)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016/09
營業收入淨額	7,698,544	12,306,392	14,880,588	16,916,541	16,834,970	12,313,777
營業成本	3,562,687	5,713,503	7,067,007	8,274,734	8,576,498	6,216,408
營業毛利	4,135,857	6,592,889	7,813,581	8,641,807	8,258,472	6,097,369
營業毛利率 (%)	53.72	53.57	52.51	51.08	49.06	49.52
營業費用	3,157,952	5,125,807	6,391,843	7,432,271	7,542,508	5,384,022
營業費用率 (%)	41.02	41.65	42.95	43.93	44.80	43.72
營業費用——推銷費用	2,776,705	4,310,586	5,421,602	6,418,589	6,567,417	4,643,247
營業費用——管理費用	371,434	806,465	954,149	1,001,405	962,227	732,140
營業費用——研究發展費用	9,813	8,756	16,092	12,277	12,864	8,635
營業利益	977,905	1,467,082	1,421,738	1,209,536	715,964	713,347
營業利益率 (%)	12.7	11.92	9.55	7.15	4.25	5.79
每股盈餘 (元)	12.71	15.69	13.64	9.14	0.45	3.69

償債能力

王品	2011	2012	2013	2014	2015
流動比率	123.30%	191.87%	149.22%	133.22%	125.12%
速動比率	46.24%	120.07%	93.47%	61%	64.38%
利息保障倍數	0	0	0	0	84.94

流動比率和速動比率



現金流量表(單位:千)

(單位：千元新台幣)

	2011/12	2012/12	2013/12	2014/12	2015/12	2016/09
來自營運之現金流量	1,309,894	2,065,769	2,428,855	1,384,787	1,889,466	1,471,008
投資活動之現金流量	-583,199	-1,162,391	-1,356,433	-1,402,732	-1,020,039	-731,701
融資活動之現金流量	-382,591	1,827,479	-950,918	-941,029	-637,312	-94,402
本期產生現金流量	344,104	2,707,115	172,865	-926,585	213,414	562,681
本期支付利息	0	0	0	0	4,316	0

負債結構(單位:千)

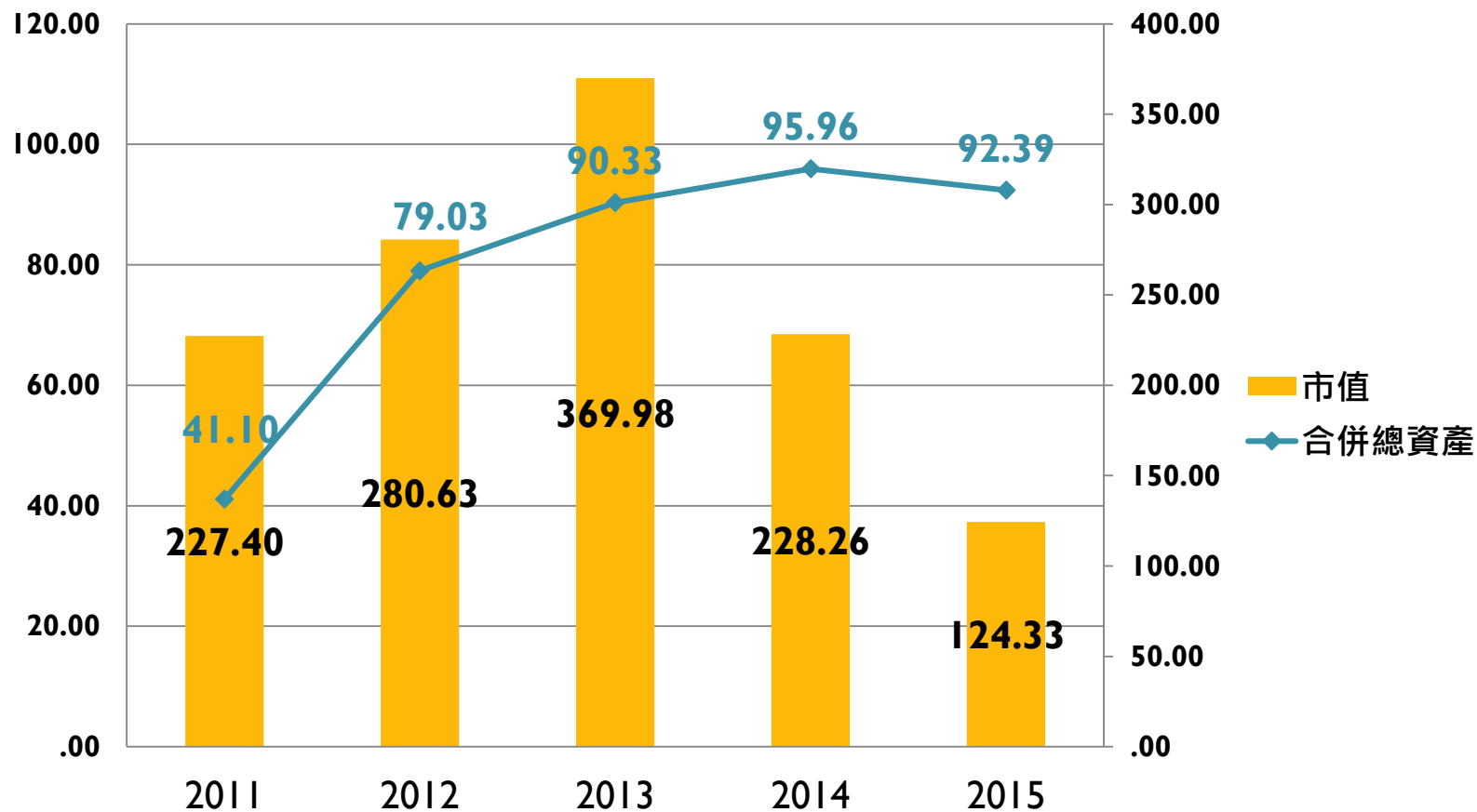
(單位：千元新台幣)

	2011/12	2012/12	2013/12	2014/12	2015/12	2016/09
流動負債	2,196,471	2,937,559	3,928,976	4,435,125	4,538,619	3,938,921
應付帳款及票據	469,462	419,160	449,667	382,148	415,233	328,225
應付費用	485,696	756,306	859,702	998,129	1,016,645	876,367
其他應付款	98,380	0	499,370	573,423	553,347	370,846
應付所得稅	102,597	139,614	139,410	78,874	64,879	55,422
預收款項	990,044	1,404,818	1,960,219	2,385,021	2,473,654	2,295,715
其他流動負債	50,292	217,661	20,608	17,530	14,861	12,346
其他負債及準備	64,970	115,106	158,398	205,027	201,335	193,636
應計退休金負債	64,770	80,597	121,323	126,313	126,957	99,945
其他非流動負債	200	34,509	37,075	78,714	74,378	93,691
長期負債	0	0	0	0	0	0
負債合計	2,261,441	3,052,665	4,087,374	4,640,152	4,739,954	4,132,557

總資產(單位:千)

年度	2011	2012	2013	2014	2015
母公司 總資產	4,110,202	6,752,599	7,428,564	7,553,114	6,957,763
母公司 淨營收	7,698,544	9,681,937	11,078,336	11,611,890	10,307,411
合併 總資產	4,110,202	7,902,816	9,033,193	9,596,044	9,238,878
合併 淨營收	7,698,544	12,306,392	14,880,588	16,916,541	16,834,970

王品總資產&市值(單位：億)



餐飲業多品牌比較—瓦城

一. 瓦城泰統集團介紹

- 瓦城泰統集團成立於2000年，是臺灣最大的東方餐飲連鎖集團，事業版圖橫跨兩岸。
- 董事長徐承義，1990年開設第一家瓦城泰國料理餐廳，獨創全球唯一「東方爐炒廚房連鎖化」系統。
- 首創「廚藝管理學院」、「11級臂章廚師人才培育制度」。
- 美食品牌化、經營連鎖化、管理科學化的創新思維發展。

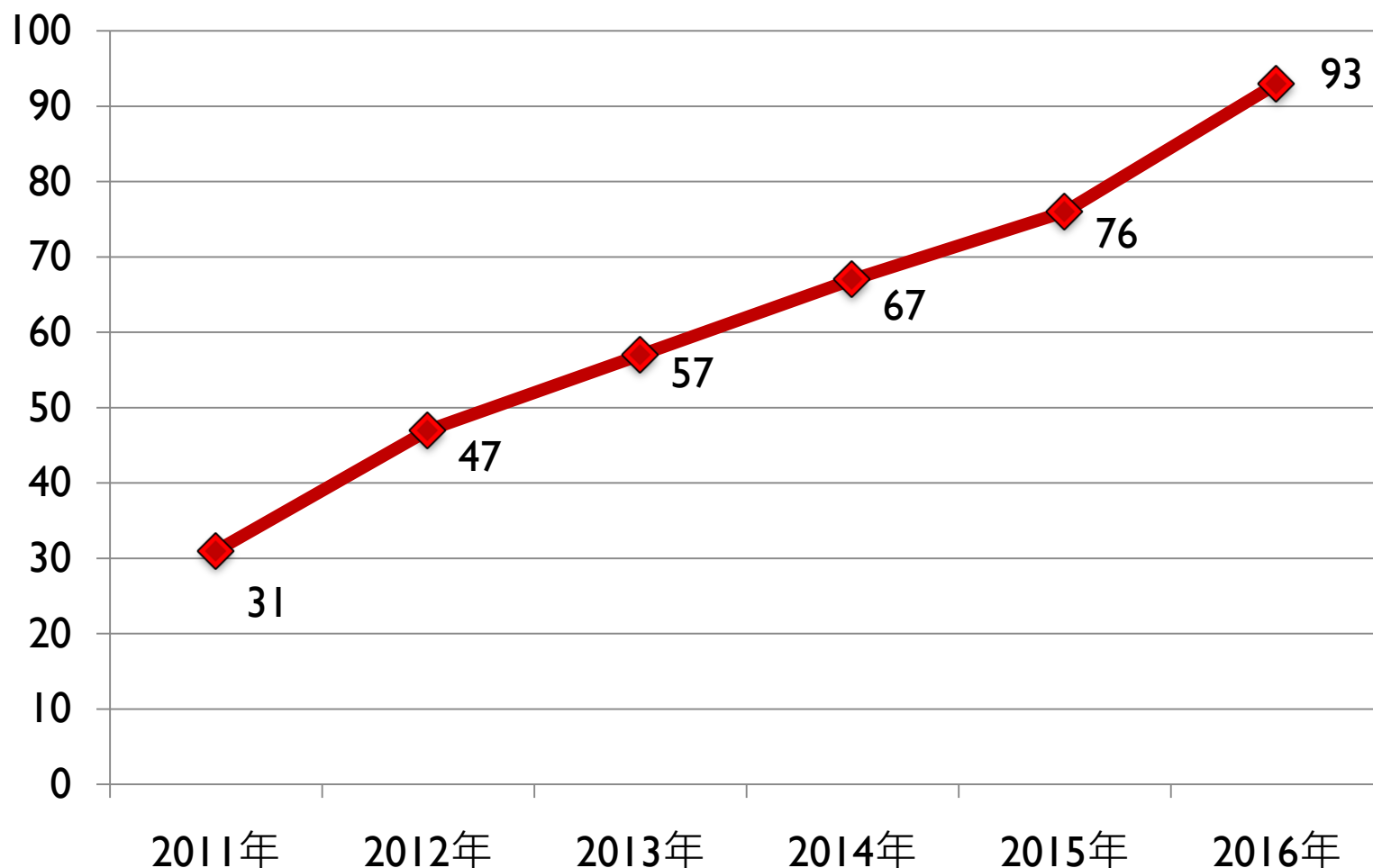
旗下品牌

- 目前旗下共有五大品牌
 1. 瓦城泰國料理
 2. 非常泰概念餐坊
 3. 大心新泰式麵食
 4. 1010湘
 5. 十食湘BISTRO
- 市場版圖跨及兩岸，目標為「世界第一大東方美食連鎖餐飲集團」。

瓦城基本資料

公司名稱	瓦城泰統 股份有限公司	公司簡稱	瓦城泰統
董事長	徐承義	總經理	徐承義
發言人	李慧珍	公司成立日期	2000年09月08日
公開發行日期	2011年07月25日	上櫃日期	2012年09月17日
興櫃日期	2011年09月16日	實收資本額	232,660,000
主要經營業務	餐飲服務業	普通股發行股數	23,266,000

瓦城泰統2011-2016年店數變化



財務數據分析—瓦城近五年財務資訊

簡明資產負債表(單位:千)

(單位：千元新台幣)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016/09
流動資產	374,031	1,532,887	1,492,795	1,286,892	1,204,348	1,083,507
應收帳款及票據	102,428	125,798	150,007	152,488	173,944	188,089
存貨	30,661	23,339	69,853	81,158	109,765	73,549
現金及約當現金	232,976	1,374,627	1,259,429	1,033,781	895,042	784,365
其他流動資產	7,966	9,123	13,506	19,465	25,597	37,504
非流動資產	331,993	392,844	567,525	905,998	1,082,170	1,224,755
資產總額	706,024	1,925,731	2,060,320	2,192,890	2,286,518	2,308,262
流動負債	195,662	215,779	298,506	372,294	414,884	415,352
負債總額	262,282	232,097	324,259	399,665	451,350	454,809
股東權益總額	443,742	1,693,634	1,736,061	1,793,225	1,835,168	1,853,453

損益表(單位：千)

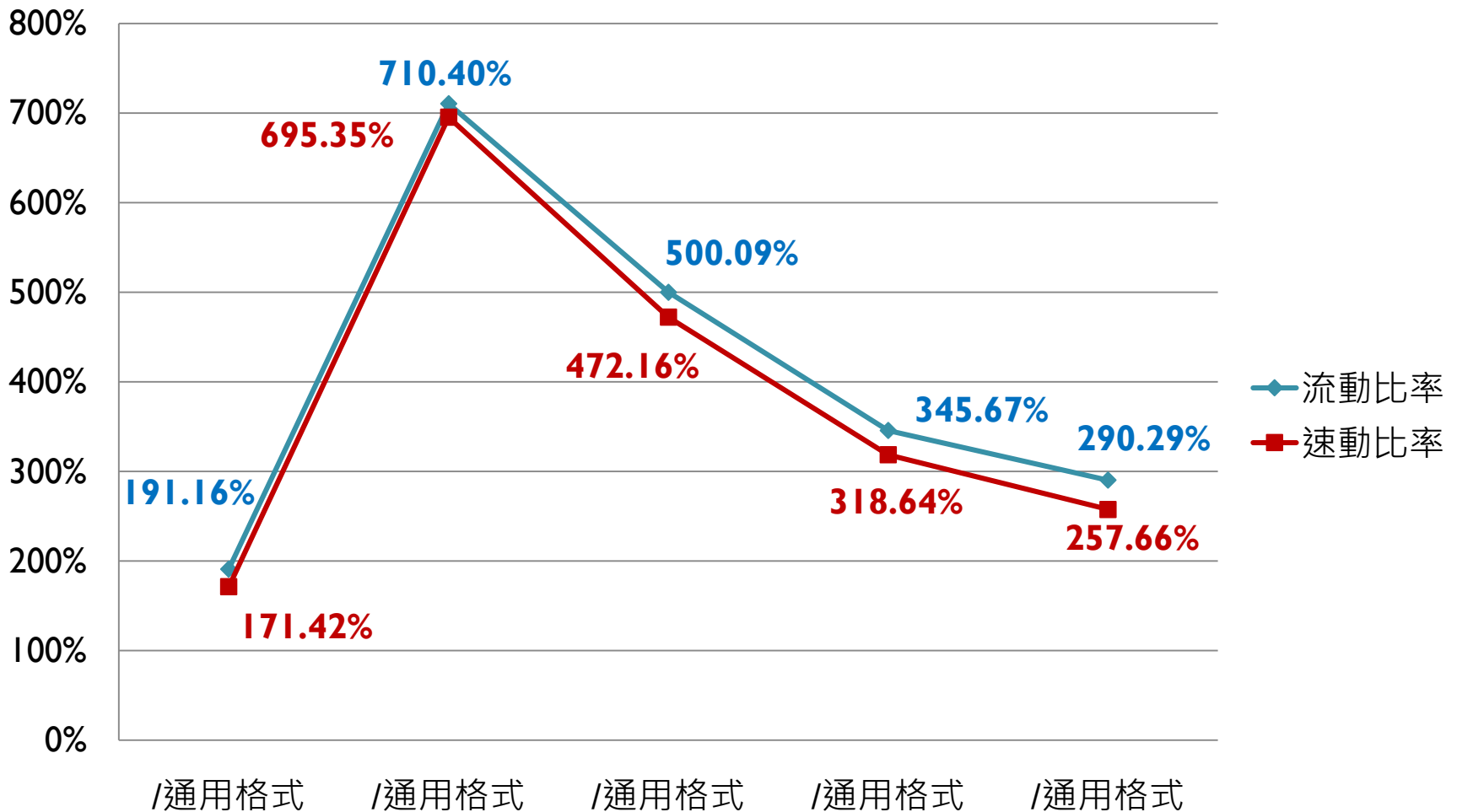
(單位：千元新台幣)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016/09
營業收入淨額	1,530,997	1,909,388	2,307,373	2,905,419	3,452,609	2,952,612
營業成本	699,023	907,154	1,088,926	1,410,055	1,673,628	1,404,182
營業毛利	831,974	1,002,234	1,218,447	1,495,364	1,778,981	1,548,430
營業毛利率 (%)	54.34	52.49	52.81	51.47	51.53	52.44
營業費用	640,919	782,586	936,951	1,203,717	1,453,845	1,230,070
營業費用率 (%)	41.86	40.98	40.60	41.43	42.10	41.66
營業費用——推銷費用	513,351	623,582	720,555	940,602	1,143,553	985,402
營業費用——管理費用	127,568	159,004	216,396	263,115	310,292	244,668
營業費用——研究發展費用	0	0	0	0	0	0
營業利益	191,055	219,648	281,496	291,647	325,136	318,360
營業利益率 (%)	12.48	11.50	12.20	10.04	9.42	10.78
每股盈餘 (元)	9.42	9.53	10.50	10.89	12.00	11.37

償債能力

年度	2011	2012	2013	2014	2015
流動比率	191.16%	710.40%	500.09%	345.67%	290.29%
速動比率	171.42%	695.35%	472.16%	318.64%	257.66%
利息保障倍數	160.16	152.75	435.71	339.93	271.39

流動比率和速動比率



現金流量表(單位:千)

(單位：千元新台幣)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016/09
來自營運之現金流量	230,199	261,362	321,056	436,339	446,304	454,249
投資活動之現金流量	-149,084	-129,191	-249,139	-462,358	-350,997	-320,133
融資活動之現金流量	-19,897	1,009,480	-188,742	-201,904	-233,170	-245,328
本期產生現金流量	61,218	1,141,651	-115,198	-225,648	-138,739	-110,677
本期支付利息	1,269	966	6	1	0	0

負債(單位:千)

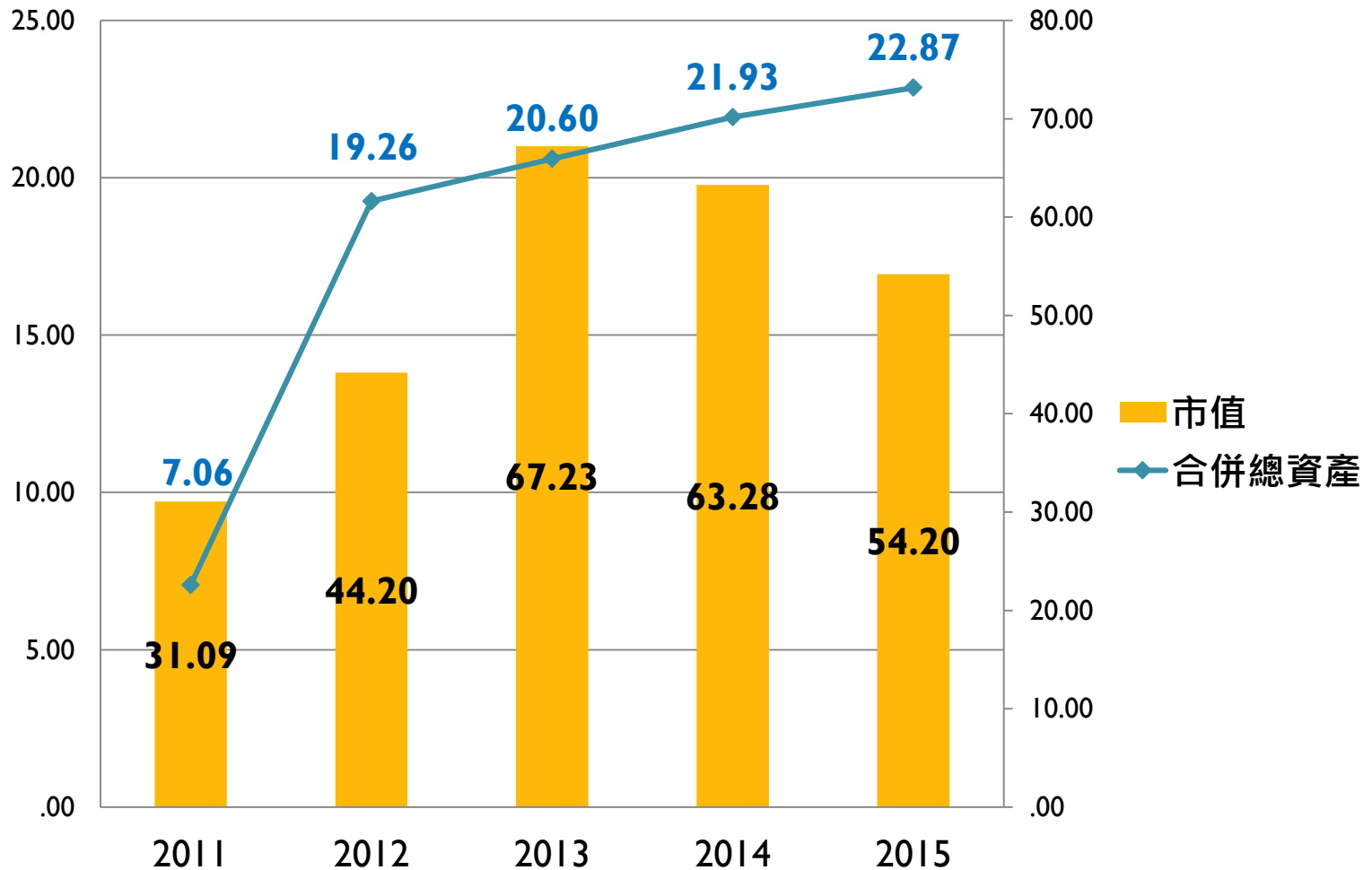
(單位：千元新台幣)

	2011/12	2012/12	2013/12	2014/12	2015/12	2016/09
流動負債	195,662	215,779	298,506	372,294	414,884	415,352
應付帳款及票據	55,963	59,896	66,453	105,301	93,663	115,343
應付費用	89,906	109,815	97,573	129,883	154,506	174,596
其他應付款	19,423	19,028	96,742	104,953	124,463	86,831
應付所得稅	21,856	23,199	31,992	24,889	29,703	26,154
預收款項	0	0	0	0	0	0
其他流動負債	5,083	3,841	5,746	7,268	12,549	12,428
其他負債及準備	14,568	16,318	25,753	27,371	36,466	39,457
應計退休金負債	7,801	7,481	14,448	12,627	16,249	0
其他非流動負債	6,767	8,837	11,305	14,744	20,217	39,457
長期負債	52,052	24,617	25,753	27,371	36,466	39,457
負債合計	262,282	232,097	324,259	399,665	451,350	454,809

總資產(單位:千)

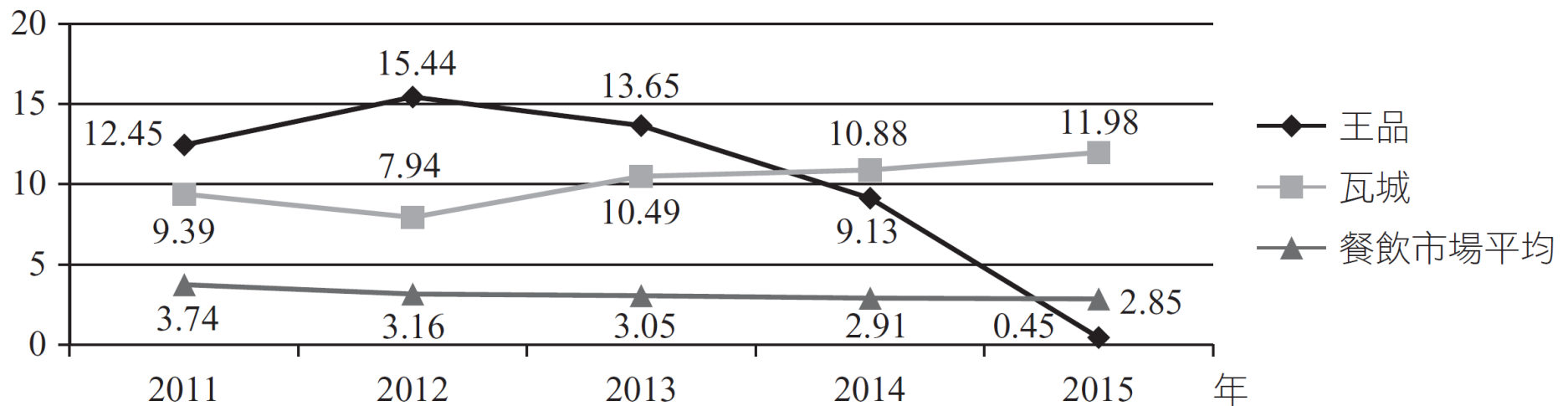
年度	2011	2012	2013	2014	2015
母公司總資產	706,034	1,925,305	2,043,120	2,167,747	2,259,341
母公司淨營收	1,530,997	1,909,388	2,304,358	2,771,865	3,168,358
合併總資產	706,024	1,925,731	2,060,320	2,192,890	2,286,518
合併淨營收	1,530,997	1,909,388	2,307,373	2,905,419	3,452,609

瓦城總資產&市值(單位：億)



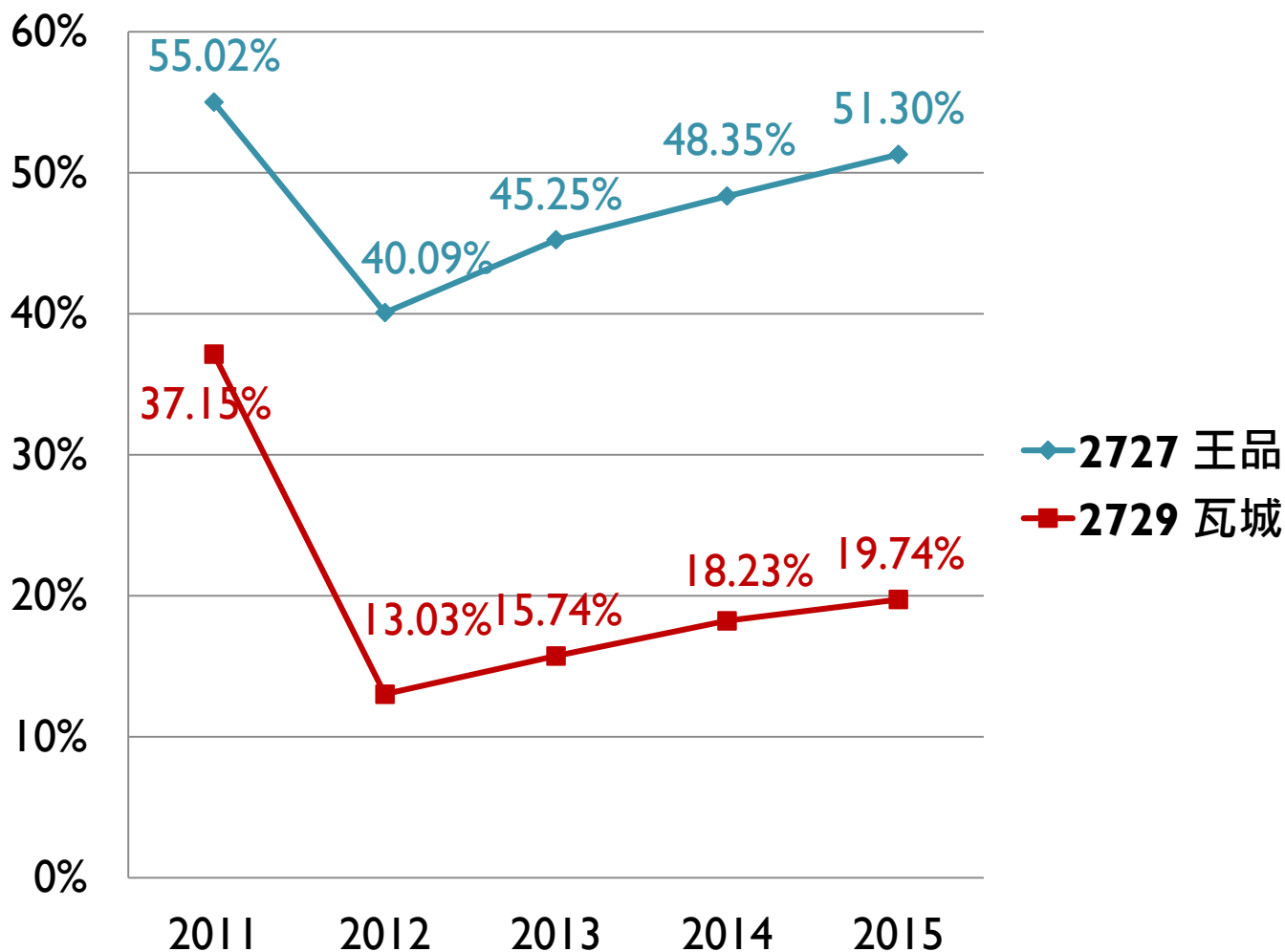
王品VS.瓦城

單位：新台幣元

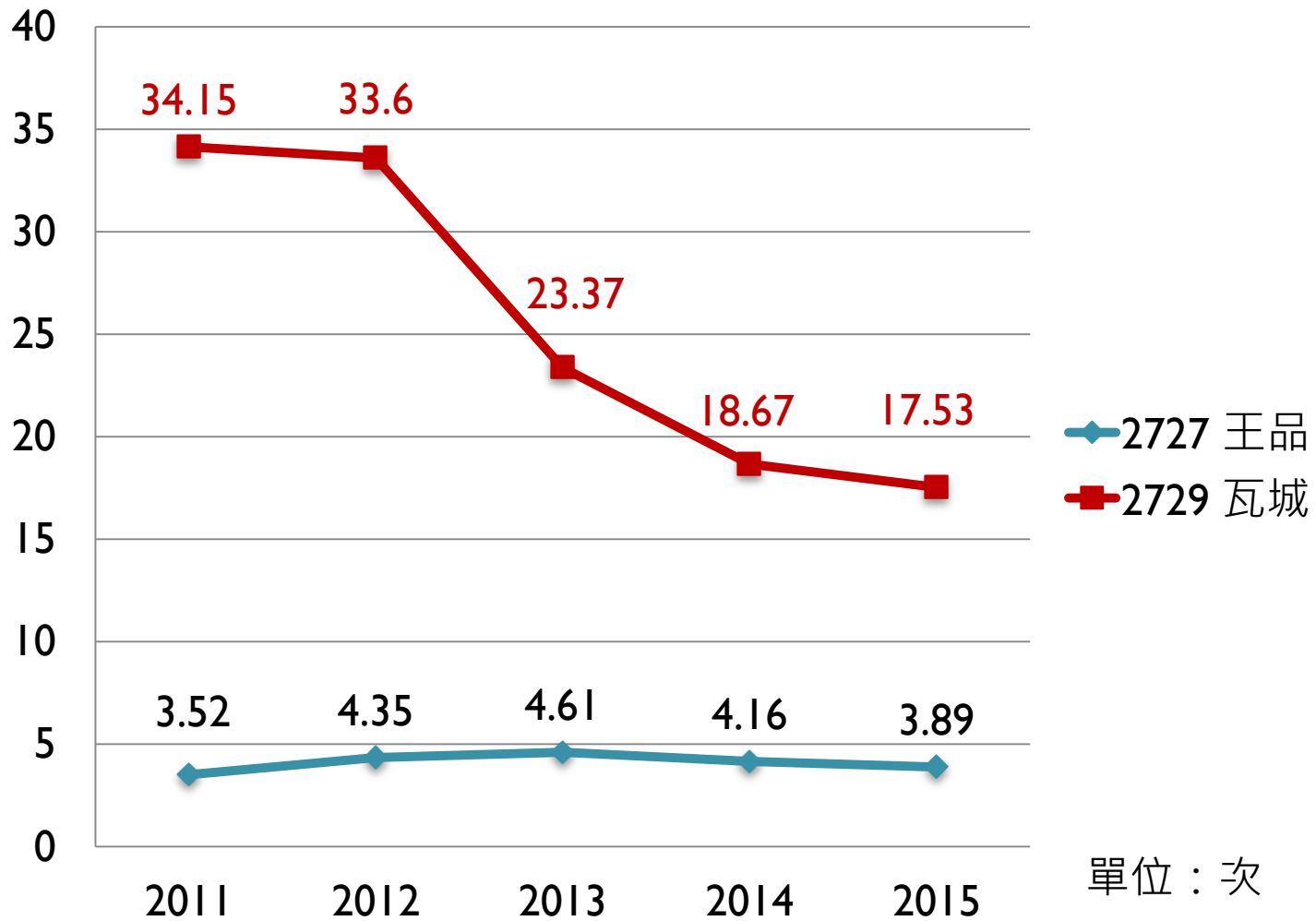


王品、瓦城公司與市場平均EPS

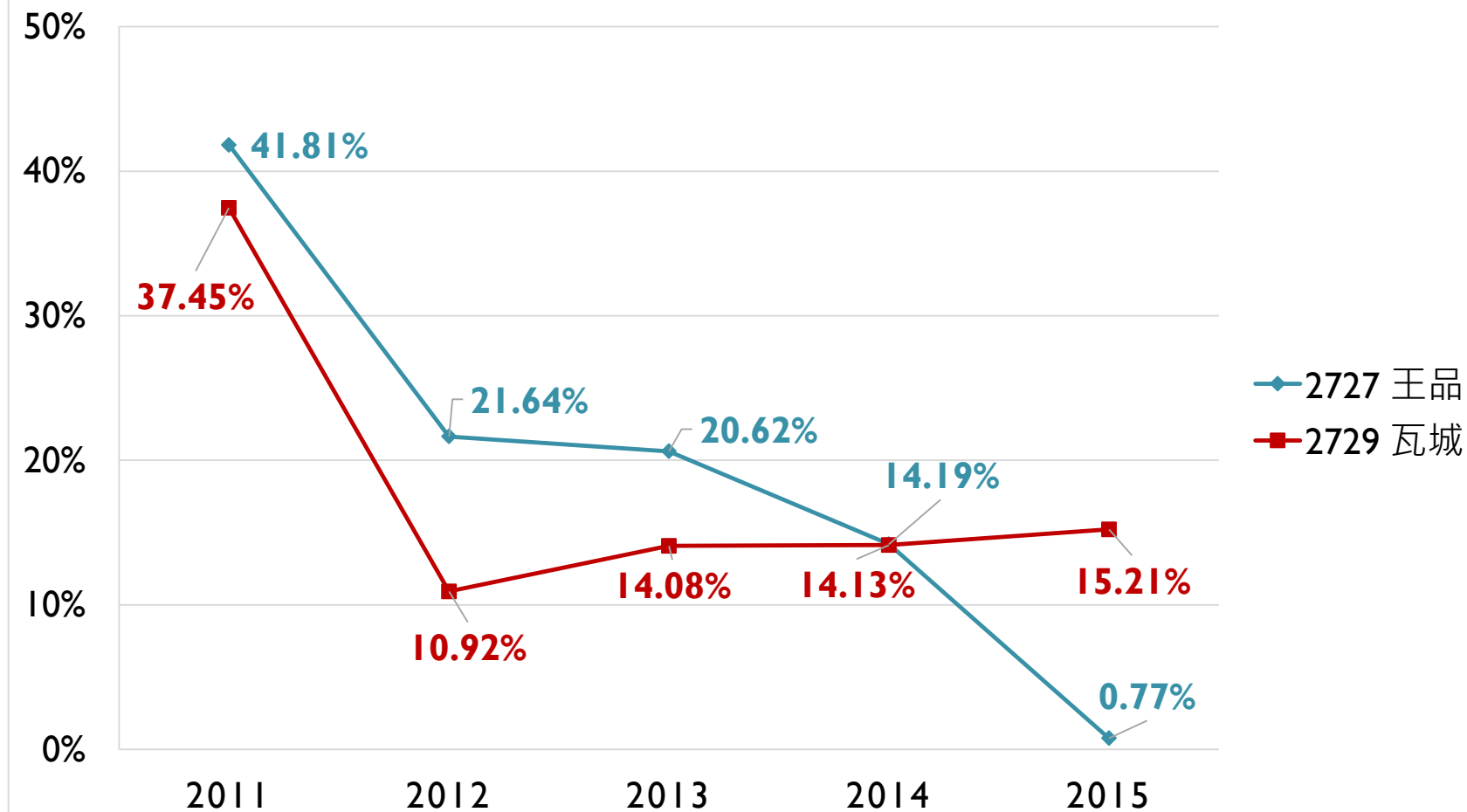
短期負債比率



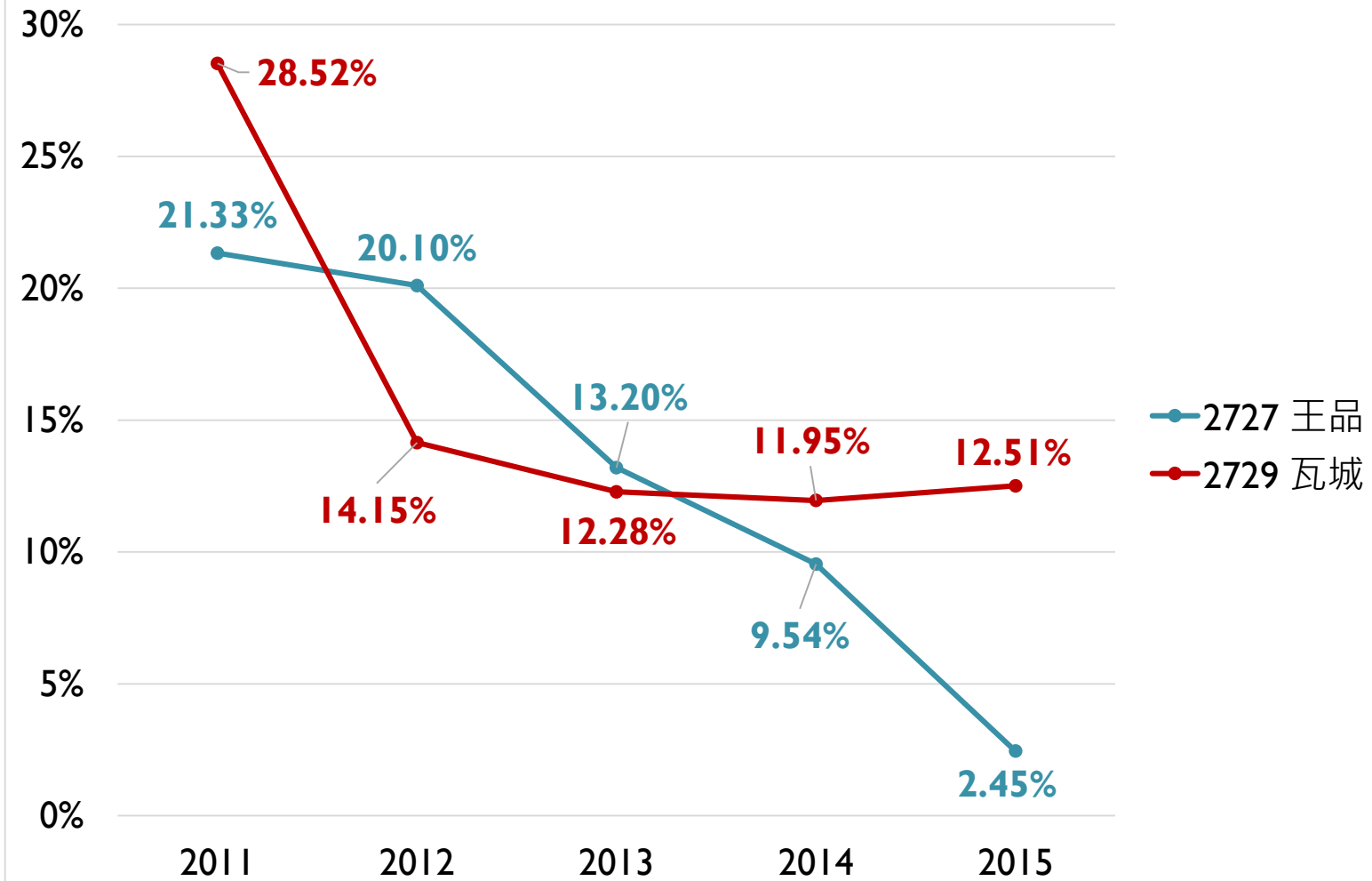
存貨周轉率



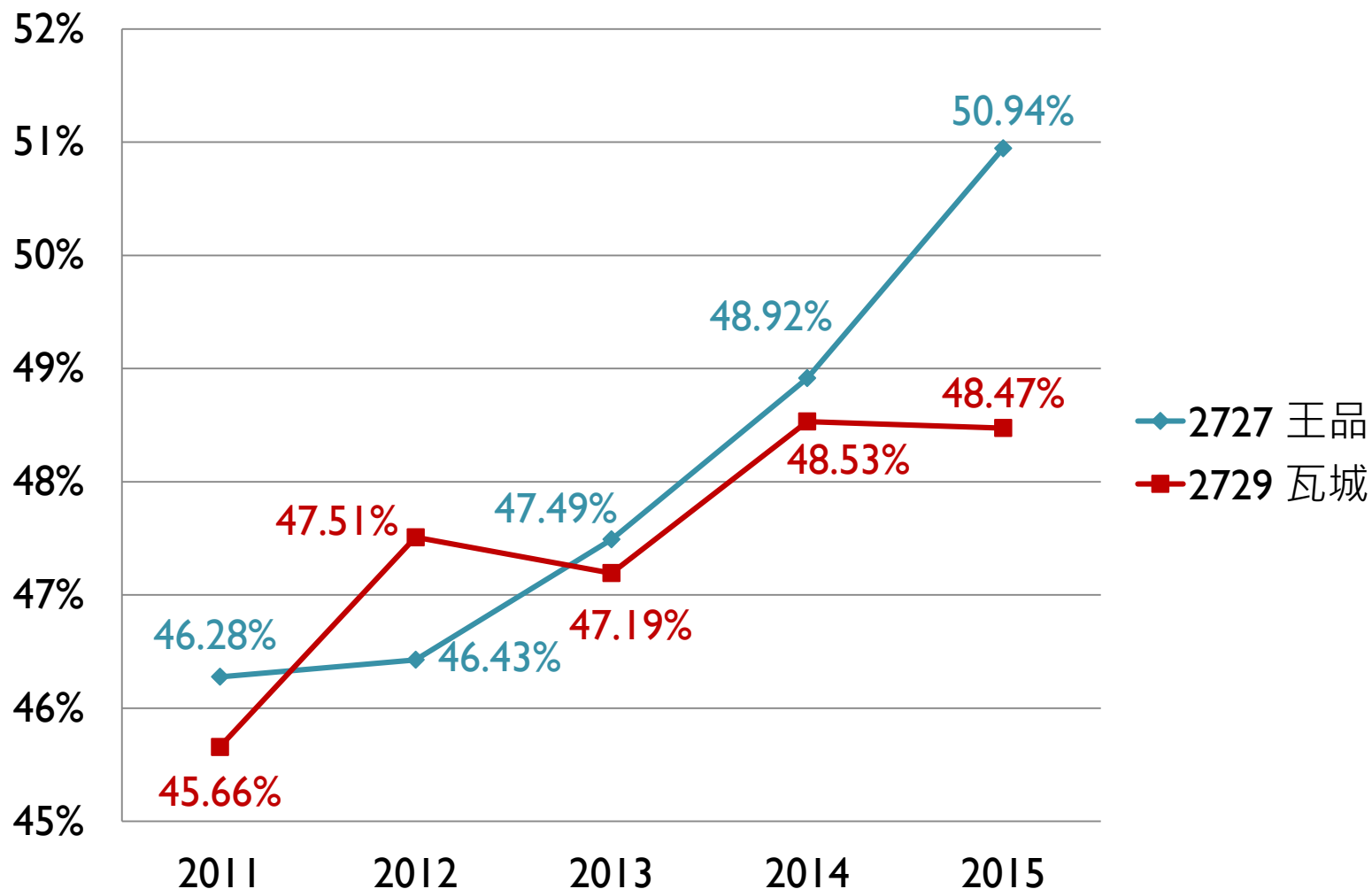
王品&瓦城ROE



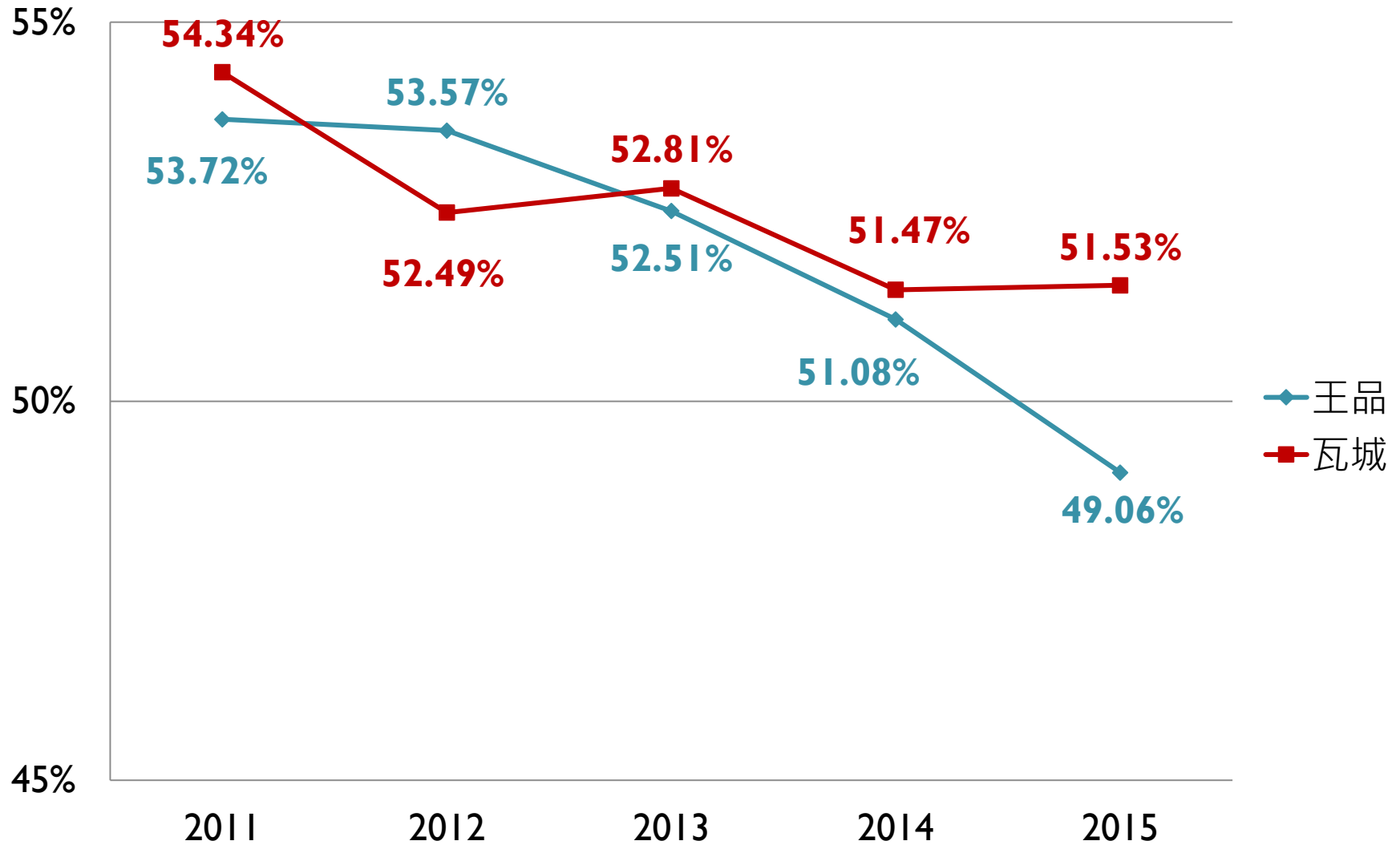
王品&瓦城ROA



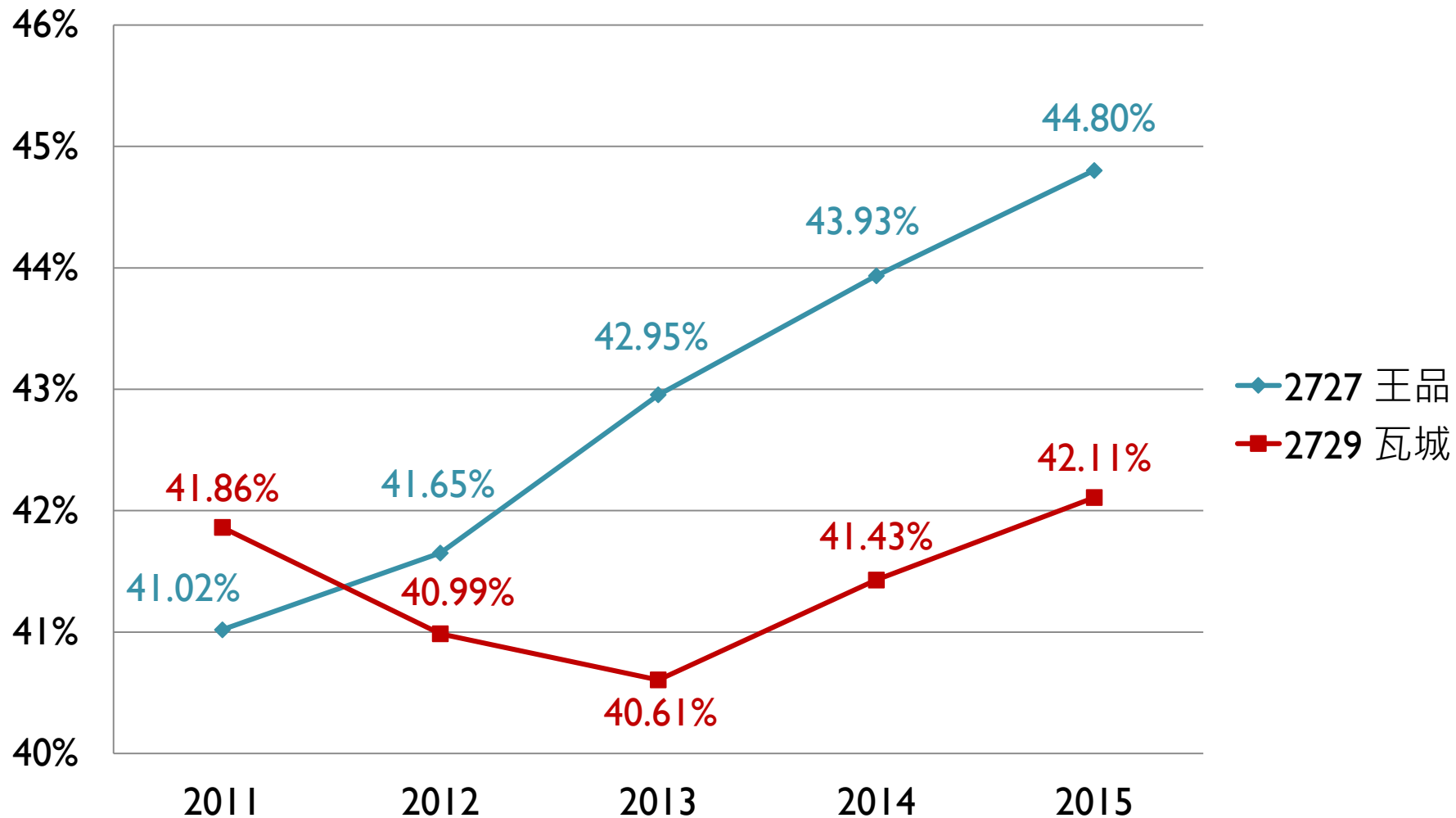
營業成本率



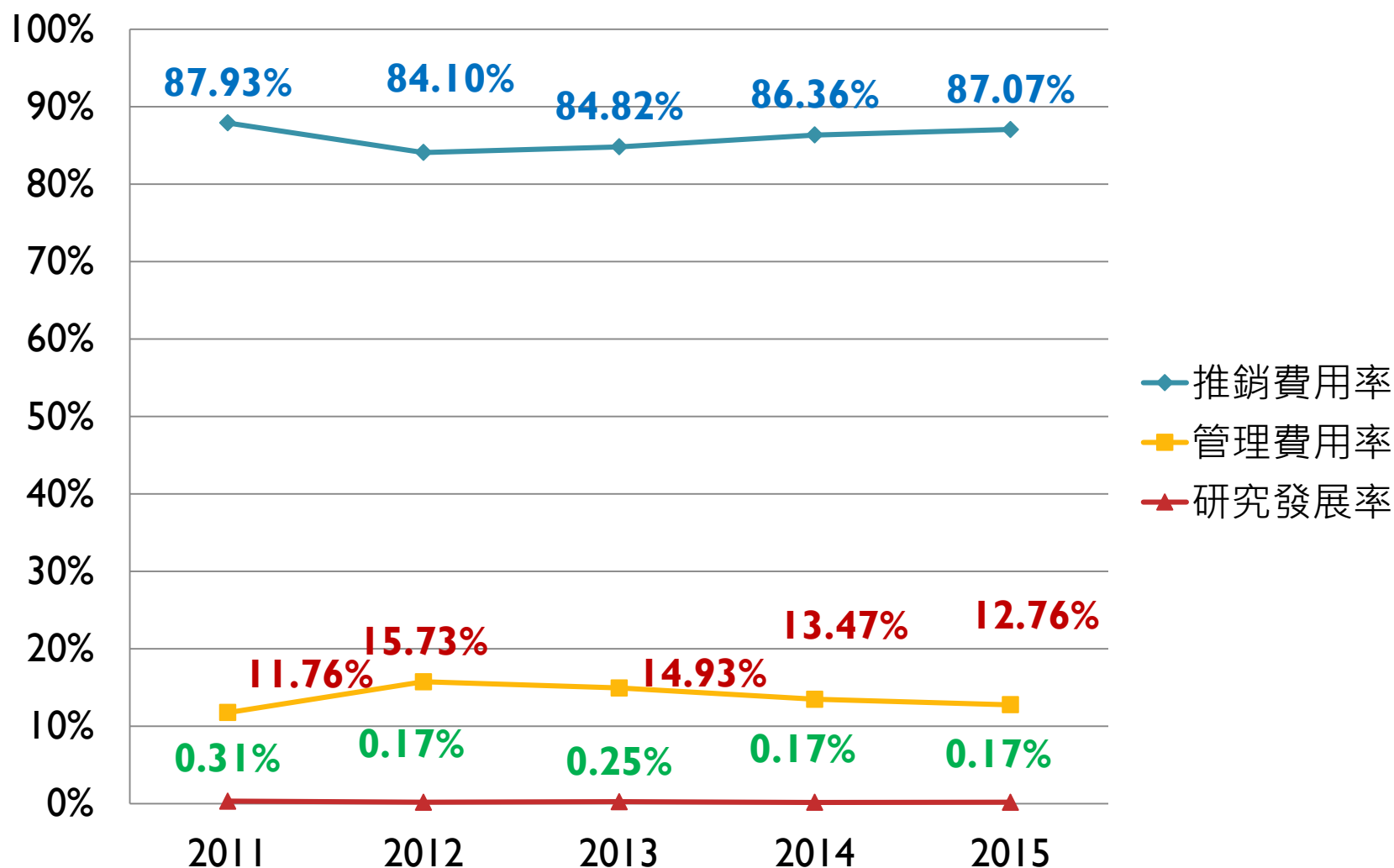
營業毛利率



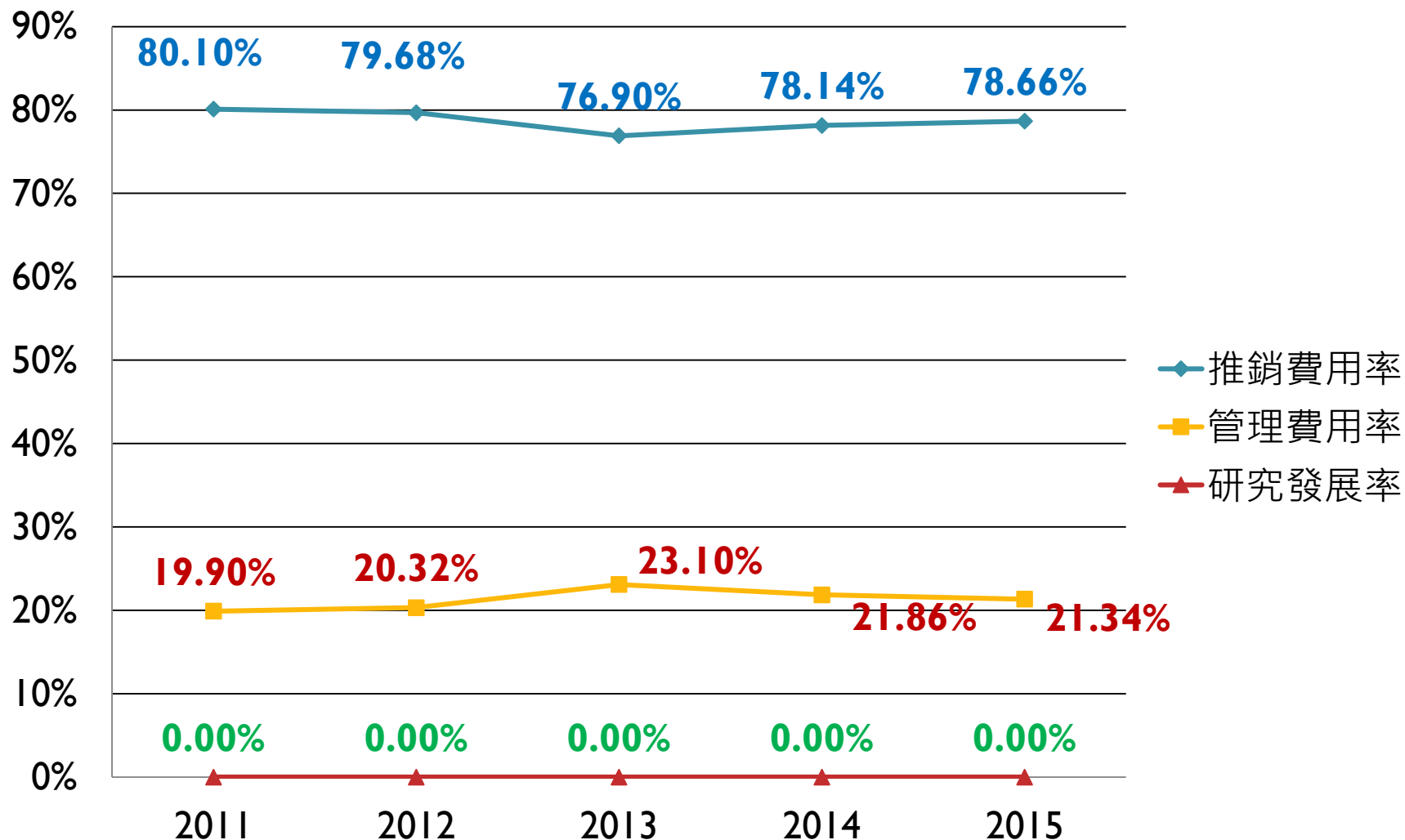
營業費用率



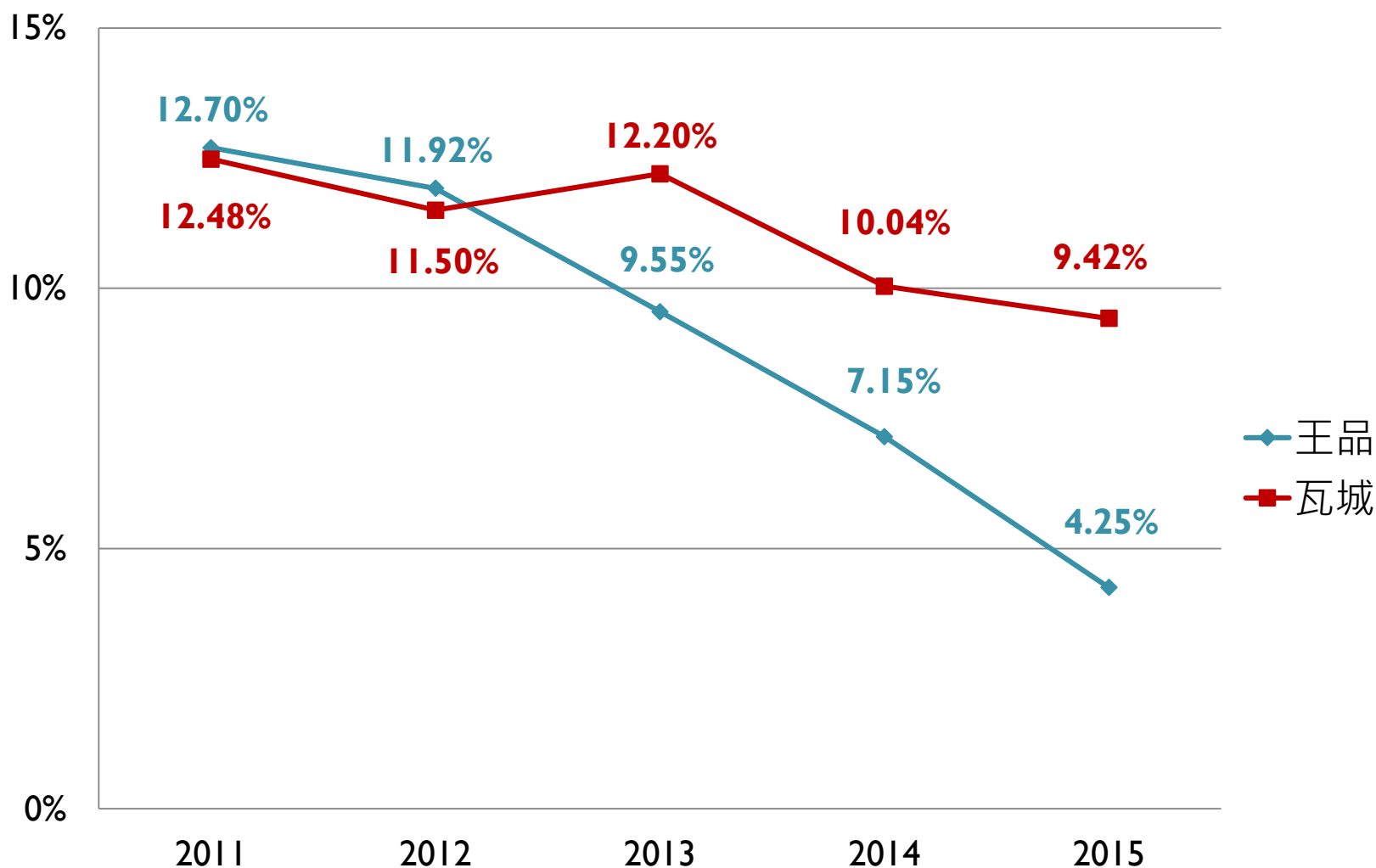
王品營業拆解費用率



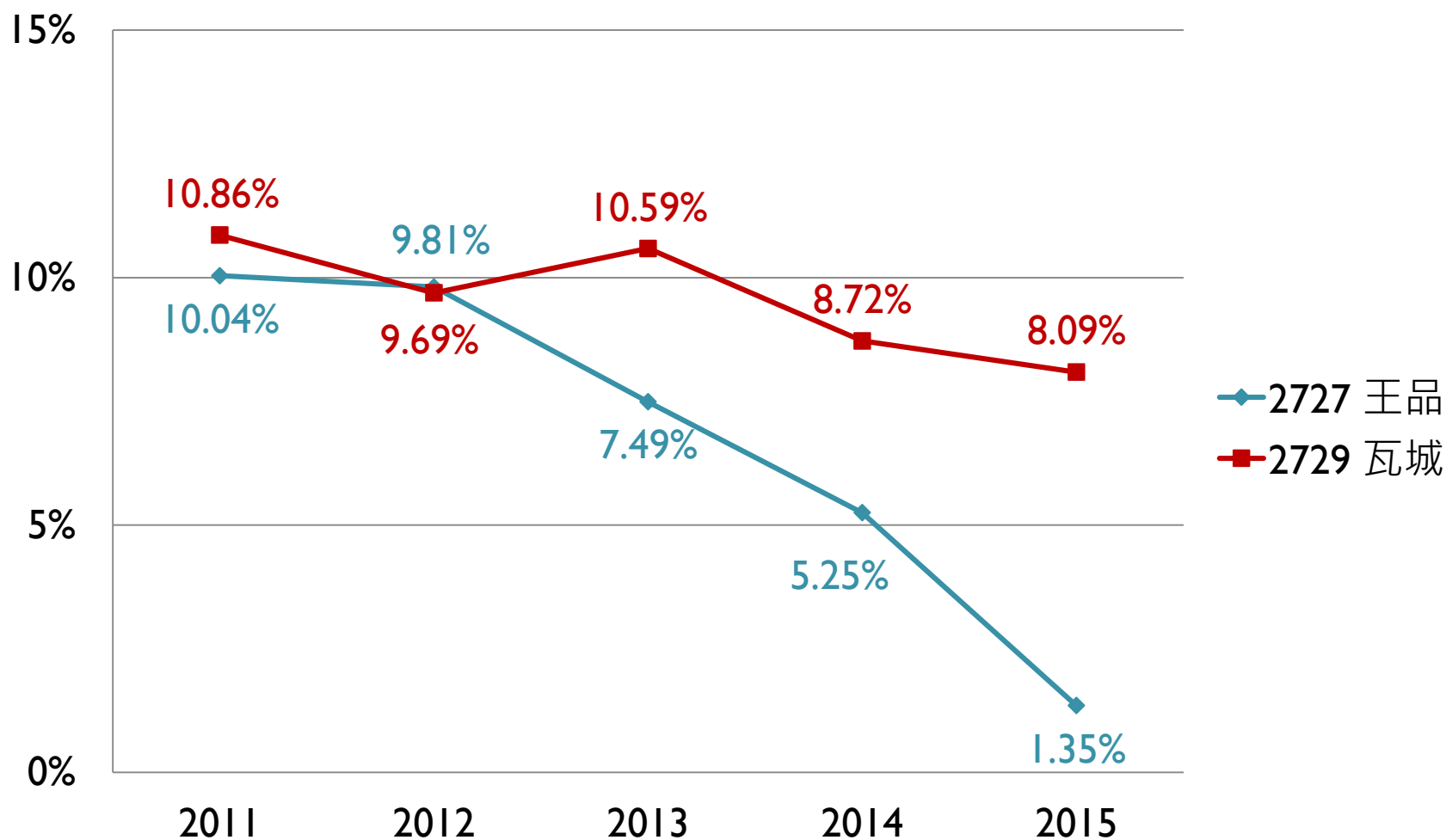
瓦城營業拆解費用率



營業利益率



營業淨利率



本益比

王品

其他
/通用格式

/通用格式

/通用格式

/通用格式

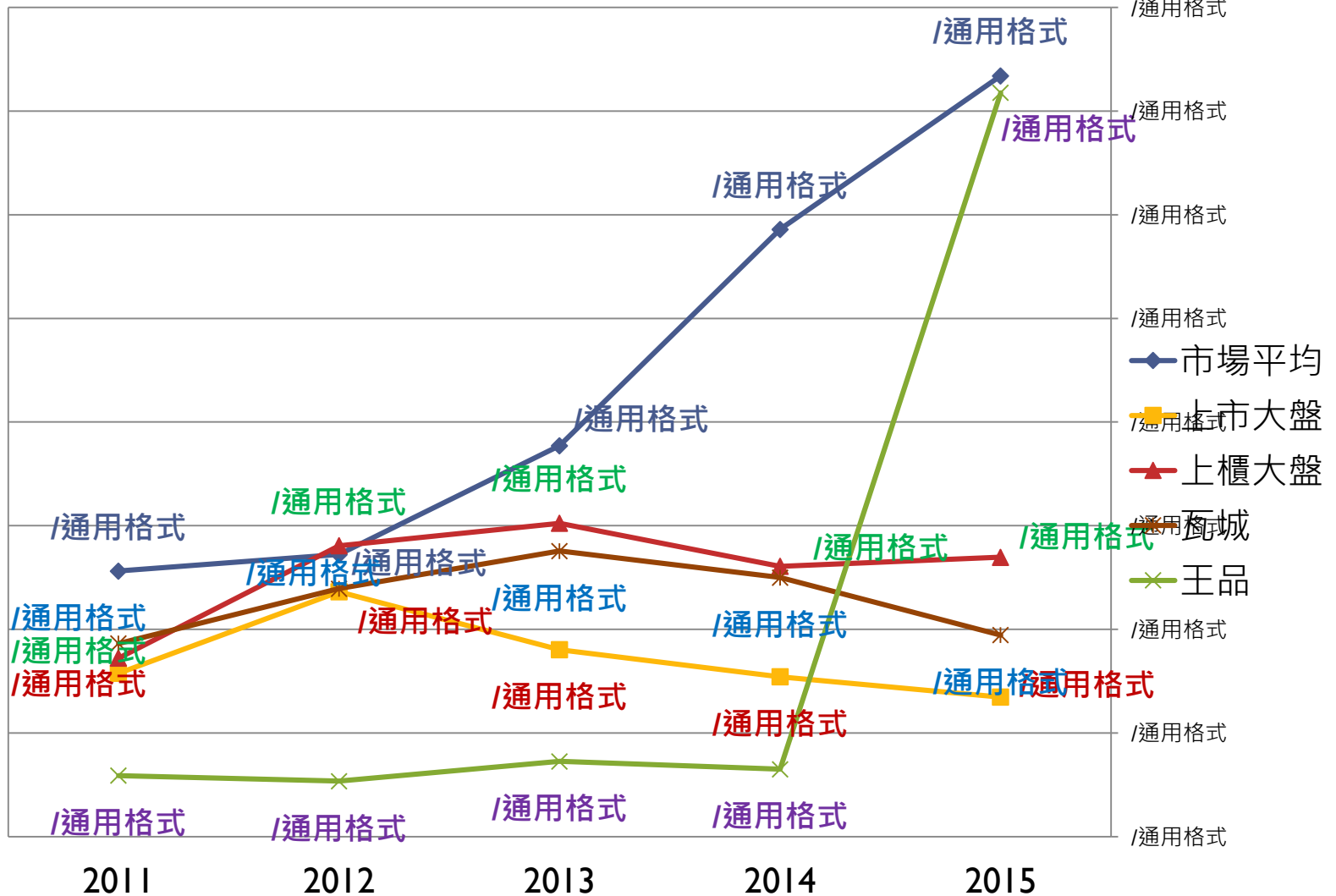
/通用格式

/通用格式

/通用格式

/通用格式

/通用格式



重大事件影響

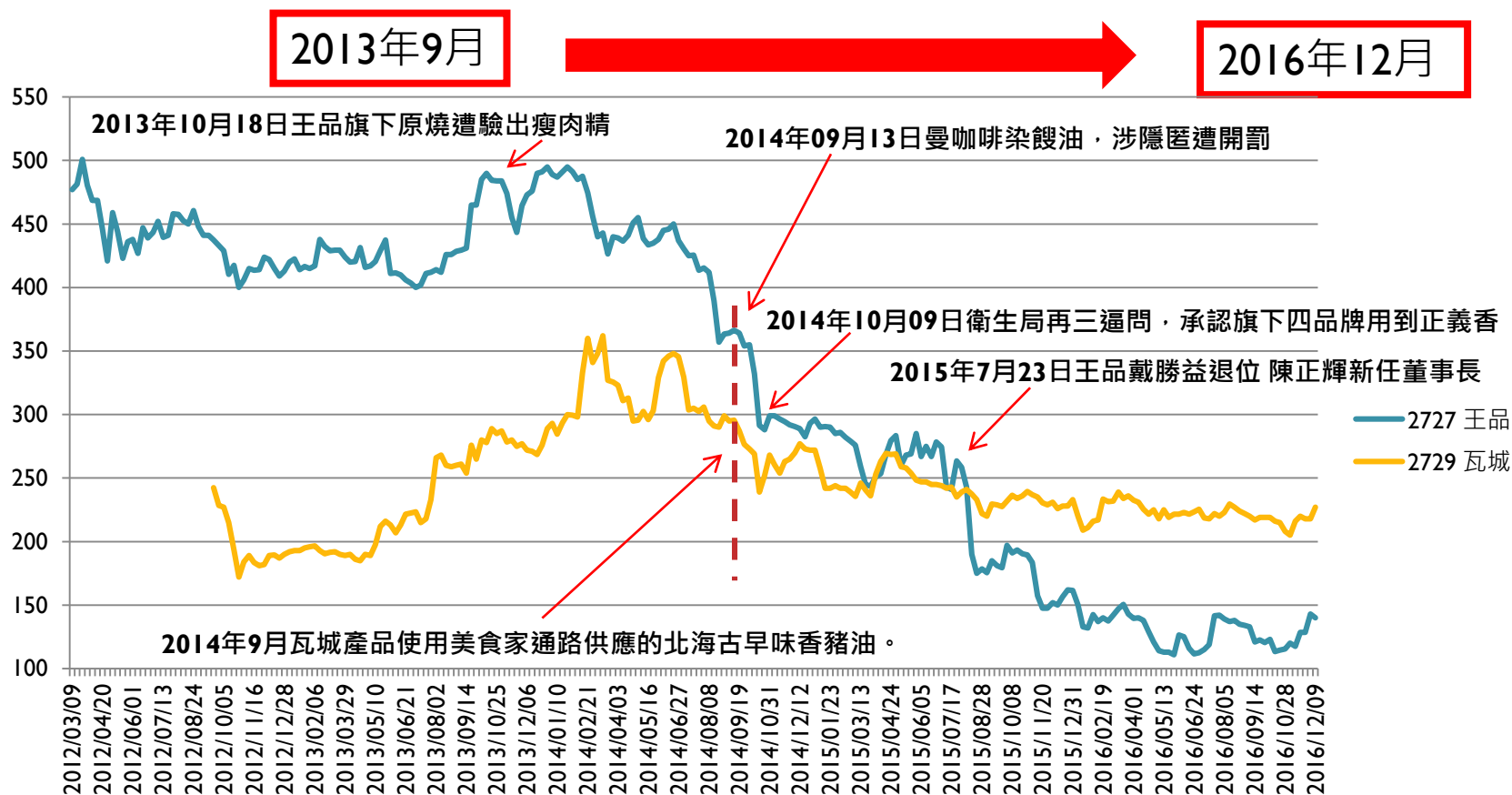
- 食安風暴

- 2013年與2014年台灣都爆出黑心油事件，全台餐飲業深受其害，連多家知名餐飲連鎖業者都榜上有名。
- 2014年9月時的劣油事件擴大成食安風暴，至今(2016年)已兩年，瓦城也繼續穩定成長，而王品至2016年第一季仍在衰退。



瓦城與王品受食安風暴影響

- 王品不僅獲利衰退，股價更是慘跌。統計至2016年12月，王品從2013年第三季開始連續13季衰退，股價也從高點的近500元天價崩跌至目前的120~140元上下徘徊。



結論

- 使用多品牌策略進行市場競爭，需要注意多方面。在品牌定位要注意各品牌的關係，使各品牌互不衝突，又需防止不成功的品牌影響整體價值。
- 在培育各品牌的同時注意成本的增加，避免因為成本拖垮了各個品牌的擴張，做到了這些才能使企業的多品牌健全發展。
- 王品靠著多品牌策略打開市場，但是成名之後多是靠行銷包裝成功，菜單沒太大變化，不再重視品牌區隔度，也未重視「最適規模」。多次的食安風暴及後續處置失當，加上戴勝益屢次發言不當，讓事業版圖受到嚴重的衝擊，未來必須更腳踏實地投入經營。

建議

- 綜觀上述所知，餐飲業進入門檻雖低，但若不能發展出自己的特色，將身陷紅海之中，在面對諸多外在威脅與衝擊之下，部分餐飲業者利用多品牌策略發展出差異化市場。然而，因餐飲業的產品或服務易於模仿，且消費者需求多變，故須時時傾聽顧客的聲音，持續在產品及服務上不斷創新，建立差異化定位，樹立獨特之市場區隔。
- 另外，近年有部分餐飲業者朝向大型化、連鎖化發展，帶來規模經濟的效益；藉由統一進貨，以增加議價能力；統一後勤管理及統一行銷，降低成本支出；體系之內各店的經驗共享，可更快掌握最新消費者動態，獲取最新的顧客需求偏好。

問題與討論

1. 請從王品集團面對食安風暴的處理態度，探討為何其無法取得消費者的信任及諒解？是否也能舉例其他企業面對危機的處理態度，會造成何後果？
2. 從上述財務報表分析中，若你是投資人，你會選擇王品還是瓦城進行投資，原因為何？
3. 台灣為何食安風暴層出不窮，企業是否未善盡社會責任？另外，站在企業角度又該如何預防及避免？