

天下個案精讀 維持原名，或區隔定位？

# 五星飯店 想開低價旅店

## 該沿用原本品牌名嗎？

台灣飯店爭霸戰，讓「重新定位品牌」成為經營者不得不思考的問題。當主打高檔豪華的五星飯店開始推出中低價位的第二、第三品牌，究竟該與母集團保留緊密連結，或直接開發全新品牌名稱？

文——李森斌 繪圖——劉鎮豪

「飯店業最壞的時刻總算要過去，我想讓不離不棄的團隊同仁都能有發揮舞台，也希望這個靠自己的力量發展出來的本土旅館集團品牌能夠繼續發光。但是畢竟集團已經四十年，疫後的飯店產業需要新的

做法……」

——王公酒店執行長陳正修

一一〇二二年九月，一個陰霾的上班日，王公酒店執行長陳正修坐在他位於台北市中山北路四樓的辦公室，望著窗外紛飛細雨中的車流，回想自己加入集團以來，為擴展集團規模，開

發不同飯店型態與定位的辛苦歷程。

尤其近幾年新冠疫情重創飯店產業的悲情終於要過去了，國與國之間的移動逐漸解封，這陣子陳正修不斷思索，疫後集團的下一步該怎麼走？手上新的投資計劃該





怎麼做？

王公酒店

是台灣自創品牌的國際五星級酒店，成立已超過四十年，當年在台北市極具城市指標道路的中山北路一開業，就造成不小轟動，尤其在與日本航空合作後，大獲日本商務客和觀光客青睞，成為當時日客入住台灣五星級酒店的首選。

緊接著新竹科學園區成立，看準竹科作為全球科技製造設計重鎮，以及國際商務人士前來洽公的需求，便在園區外開設了第二家王公酒店。

三十年前，

王公集團在宜蘭礁

溪、台東知本開出國際五星級的「觀光休閒」酒店；十多年前起從台南開始，發展「城市型」酒店。四十年下來，王公酒店集團已成為台灣數一數二、海內外營收近四十億元的本土飯店集團。

陳正修回想自

己三十五年前，

剛從美國修完碩士

學成歸國，進入王公酒

店集團任職就擔任前台

主管，由於表現突出，很

快就獲得集團董事長

凌方駿的賞識。

五年後，當凌方駿

決定在礁溪開出第一

家觀光休閒酒店，他

被派任為第一任總經理，

五年後就因表現

優異，被擢升為集

團執行長，統管集

團的酒店發展和

管理事宜。

升任執行長後，

陳正修帶領集團持續

創造不錯的業績與利潤，但

同時，愈來愈多國際飯店集

團進入台灣（尤其是台北

市），加入五星級飯店的

戰局，各家競爭對手不

論在軟硬體或行銷手法，

皆不斷推陳出新，台灣市

場規模不大，僧多粥

少的情況，讓他警

覺到不能只安於現



狀，必須為集團擘劃未來的發展和人才成長的路路。

### 市場飽和，新品牌開拓新客層

約莫十五年前，他跟經營團隊共思對策，擬定「酒店品牌重新定位」及「發展第二品牌」兩大方向，說服董事會的過程，迄今仍歷歷在目。

當初為了重新定位品牌，陳正修找了台灣做過許多成功案例的品牌行銷公司負責操作；第二品牌則在他與團隊不斷討論，研究同業、異業和國外案例後，做出向下開發出具有區域型特色的中小型酒店的決定。

陳正修認為，國際商務型

五星飯店市場已經趨近飽和，反觀島內的休閒觀光旅行日益盛行，對於休憩旅行的居住服務要求也愈來愈高。

他認為，開發出具有區域特色的休閒度假飯店，提供寬裕、富設計感的住宿空間、多樣的休閒設施（例如游泳池、三溫暖、高

檔餐飲等），搭配細膩的服務，最重要的是，軟硬體不輸給五星級飯店，價格卻低了二五%~三〇%的訴求，一定可以開拓新的客層。

第二品牌的規劃案一送進董事會，由陳正修親自報告，董事長凌方駿及董事們聽完都紛紛表示贊成，認同集團開闢第二個飯店系列的規劃。唯獨關於品牌命名，身為創辦人之一的董事蕭榮廷卻抱持不同意見。

蕭榮廷告訴陳正修，「王公在台灣市場立足這麼久，品牌經

營四十幾年，很有口碑，開創新的中價位休旅飯店，當然要讓消費者繼續支持王公，知道王公還將提供地區型度假飯店。換新的名字，不是浪費過去品牌耕耘的努力嗎？」

### 浪費過去努力 vs. 打壞高檔印象

「我希望能創造一個全新的品牌名稱，避免跟『王公』造成品牌上的混淆，」陳正修趕緊耐心說明自己的考量，「外界對王公的品牌印象是高級的五星級商務品牌，第二條產品線做的是中價位產品，我們



擔心萬一消費者質疑王公開始推出價位向下的產品，會打壞原品牌的高檔印象。開發第二個品牌名，可以避免這個問題。」

頓了一口氣，陳正修接著又說，「最好是不要讓消費者認為，第二品牌與王公有任何關聯，用打造全新品牌來區隔產品的市場定位。」

蕭榮廷邊聽邊搖頭，「既然我們推的是『王公酒店』子品牌，當然一定要與『王公酒店』緊密連結才有意義，才有投資的價值，」他眼神堅定地看向共同創辦人凌方駿與陳正修，「我希望維持王公的品牌名稱，否則我不參與投資。」

因為蕭榮廷的堅持，凌方駿也只得贊成，最後董事會決定沿用原品牌名，以「王公行旅」來發展出子品牌（第二品牌）。

此後十五年間，定位為城市旅行、中價位的「王公行旅」子品牌陸續開發台南、台北北投、台北南港、宜蘭、台中等據點；此外，集團也繼續以「王公酒店」的品牌定位拓展海外市場，在模里西斯、尼加拉瓜、帛琉、越南等國開拓五星級飯店據點，可以

說陳正修擔任執行長的這十五年來，是「王公酒店」集團發展的黃金時期。

如今，嗅到疫情遲早解封那一刻起，陳正修就不停地思考、分析著未來景氣以及產業的可能變化，想著該如何為王公集團打造下一階段的成長曲線？

最近，有彰化、屏東的地主與露營業者找上門，想以委任管理的模式跟王公合作，並且提出採取雙方品牌共同掛名的合作模式。陳正修一面觀察市場變化的同時，也正構思這些合作的可行性。

### 多品牌會是成長新動能？

陳正修研究飯店同業多品牌發展的案例，找到了許多可供借鏡之處，例如：美聖酒店所發展的子品牌中，低價產品的策略就採不同品牌名的「福聖酒店」、「捷聖旅」；碧達飯店也成功發展子品牌「碧舍酒店」，都有各自成功道理。

他的想法逐漸成型，心中醞釀



### 進行兩件事：第

一，繼續做好原集團王公酒店、王公行旅的品牌及品質管理，並且展開品牌年輕化、品牌再造工程。

第二，開拓更多的客群。在台灣的淺碟型經濟型態下，集團現有品牌在台灣的成長空間有限，行旅型飯店在一、二線城市的競爭也相當激烈，反而是三、四線城市尚有發展空間，他已經讓團隊著手進行調研。

陳正修隱約覺得，走低價路線的旅店，名稱未必能冠上「王公」，而且因應未來新的合作可能，或可改採多品牌策略。

這一次，他打算在董事會裡，提出多品牌策略的新想法。只是，他如何說服向來力主單一品牌的董事蕭榮廷呢……（本文作者為王品集團副董事長）

### 管理提問

**提問一** 原來採取單一品牌策略的王品集團，在開發新的子品牌時，適合改採多品牌路線嗎？

**提問二** 開發新定位產品系列，「王品」決定品牌名稱，該考量哪些面向與問題？

## 專家評論 1 政治大學名譽及講座教授司徒達賢 文 | 司徒達賢

# 產品主張相似，才適合品牌延伸

良好的品牌形象可以延伸到新產品（或新事業），因為家族品牌（Family Branding）有助於消費者對新產品的快速了解與認同。但品牌延伸策略並非沒有止境，超過某一界限，即使依然有助於新產品的接受度，但卻可能對原有品牌形象產生負面影響。

基本原則是：新舊產品之間，如果目標客群以及為顧客所提供的價值極為相似，就比較適合品牌延伸；如果彼此間差異很大，就應該以不同品牌呈現各自的形象與定位。

建議方案：首先要檢視王品酒店、王公行旅及目前的第三品牌

在「顧客價值」上分別是什麼。

例如王品酒店可能強調的是「豪華、尊貴」；王公行旅在這兩方面略為降低，但增加了「經濟、效率」等元素；而第三品牌設立在三、四線城市，因此極可能與王品酒店的價值主張，距離更遠一些。

其次應經由嚴謹的研究調查，看看這三個品牌的目標市場大約是什麼人，以及三者間的差異。第三品牌與前兩者的差距愈遠，愈應考慮使用獨立的品牌。

第三，如果決定第三品牌與王品酒店不再連結，就必須針對其目標市場的需求，提出不同的價



（謝尚德攝）

值主張（例如在地文化與現代化的結合），並徹底落實執行。

第四，慎選合作對象。若他們只想利用王品的品牌形象，而不在于王品的經營管理能力，就得當心品牌形象被「不當消費」的潛在風險。若無法以高水準的

經營管理來創造目標客群所期待的特色，只想依賴過去的品牌形象，是不會成功的。

第五，當第三品牌已被市場初步接受後，可再透過媒體讓大家都知道它與王公酒店的關係。這樣

一來，王公酒店的正面形象就能產生加持效果，但不會被第三品牌的定位所影響。

## 專家評論2 WAVE CEO品牌／領導學創辦人黃麗燕 小心「品名百百個，品牌沒半個」

文／黃麗燕

案例的兩個問題，根源是同一個：經營層對「王公」這個品牌在短期及長期可創造的價值還沒有共識。

所謂價值來自品牌「存在的意義」，這來自企業與消費者的認知，也會衍生出生意模式的走勢不同。而「存在的意義」是回應消費者內心最深層的渴望，是情感面，就像iPhone便是觸動我們每個人自我獨特和創新的投射。

近四十年的王公已拓展到國外，這十五年是集團發展的黃金期，所以問題可改為：什麼樣的品牌策略能讓集團再創下一個黃金期？可從兩個方向思考：

一、如何讓「王公」的品牌與時俱進，讓品牌價值極大化，既能夠短期成長生意，同時成就品

牌，並成功創造溢價。

此時執行長的課題，就在於將王公品牌「存在的意義與價值建構」和董事們建立共識，或加強拓展國外，或往高價走，讓王公品牌價值極大化、資產化、更資本化。但同時要謹慎避免將品牌分裂，若企圖做不同價格定位，看似單一品牌，卻有好多種不同的人格，恐形成「品名百百個，品牌沒半個」的反效果。

透過「輸出飯店經營的專業服務方式」或許是可行之道。以經營know-how的輸出讓生意成長，提供B2B服務，而不用王公的品牌面向消費者（因為往低價走，會不斷侵蝕品牌形象，最終整個品牌往低價移動）。

二、若認為「王公」品牌已發揮

極大化價值，無法再往更多國家或往上走，成

立全新高價品牌可能是另一條成長曲線，這表示企業開始走多品牌策略，且非王公下的子品牌，公司所需人才也會不同。

無論走哪一個方向，沒有絕對的對錯好壞，但經營層的共識將決定品牌的生與死。

品牌是生意的源頭，成功的品牌會不斷成長跟演化，期待台灣的品牌能傳承百年，並在世界舞台上漂亮地揮灑。



(即會攝)