

# 力推**薑母鴨**變平民美食 結合電商轉型再出發

## —專訪帝王食補總經理**田正竹**

◆文／林明靖



圖／田正竹提供

「我希望把薑母鴨產業推向國際舞台，變成華人世界具代表性的傳統飲食文化。」帝王食補總經理、山東省荷澤市台商協會會長田正竹很久沒有接受訪問，這回他坐在新竹竹北總公司辦公室內，親自說明他心中的薑母鴨事業版圖。

帝王食補創立的緣起，是因田正竹的大哥、帝王食補創辦人田正德過去因肝病體虛，有熟識的老中醫給他一帖調養身體、含多種中藥材的養生湯方，他搭配紅面番鴨燉煮後，意外給他靈感，決定拿這帖湯方來創業，慢慢改良口味，賣起藥膳薑母鴨鍋。

1981年，田正德在板橋華江橋頭開了第一家帝王食補，也是全台第一家創始薑母鴨店，自此開啟他們家族與薑母鴨的不解之緣。目前帝王食補全台共有73家門市，在食材上堅持採用飼養滿120天以上的紅面番鴨，搭配嚴選老薑、米酒、麻油，製作出味道獨樹一格的薑母鴨鍋，徹底把「紅面番鴨」發揚光大。

只是，這樣還不夠。田正竹說，講到日本美食，通常會想到生魚片、拉麵；談到韓國，會聯想到泡菜、人蔘雞。他希望講到台灣時，大家會想到的是薑母鴨。因此他接下來開「薑」關土的雄心壯志，是要把薑母鴨轉型成平民美食，推廣為台灣特色代表小吃，讓它更受年輕人喜愛。

帝王食補創立37年來看似風光，但他們可不是一路順遂。尤其在開創大陸市場部分，經歷了一番摸索與嘗試。

▲帝王食補總經理、山東省荷澤市台商協會會長田正竹心中有一個薑母鴨事業版圖。

## 收掉大陸 5 家店面 轉賣宅配冷凍包

帝王食補 2005 年前進大陸，在山東省荷澤市曹縣開了第一家店，後來又陸續在蘇州、昆山各開了兩家店，不過因房租貴、服務人員流動率高，加上大陸對「薑母鴨」的喜好口味仍待摸索，10 多年來共賠了上千萬元人民幣。2016 年，田正竹忍痛收掉大陸五家實體薑母鴨店面，只留下中央廚房。

只是帝王食補仍未放棄大陸市場，而是「務實轉型」。田正竹透露，目前帝王食補在大陸轉向發展電商，鎖定宅配市場，一年大約賣出 20 幾萬包薑母鴨、燒酒雞和羊肉鍋的冷凍包。

目前薑母鴨冷凍包一包賣 68 元人民幣（約台幣 316 元），在大陸鍋品宅配市場中定價算高，田正竹說：「大陸高端消費力夠，只要真材實料、東西夠好就好。」不過他也坦言，為提高競爭力，未來希望在採購原物料或生產過程「以量壓價」，把冷凍包每包售價控制在 50 元人民幣（約台幣 233 元）內。

除賣冷凍包之外，山東出產的薑也很有名，目前帝王食補台灣店面使用的薑，大約有一半來自山東。田正竹說，台灣沒有大型薑產區，小戶收購品質又不穩定、農藥殘留難管控，因此大量引進山東的薑，也是帝王食補大陸經營業務之一。

以實際營收來看，過去大陸全盛時期開五家實體店面時，營業額大約每年 1,500 萬元人民幣（約台幣 7,000 萬元）。目前改走電商專賣冷凍包後，一年營業額大約 1,000 萬元人民幣（約台幣 4,660 萬元），雖相差約 500 萬元人民幣，但也省去高額租金。



圖／田正竹提供

▲帝王食補堅持採用飼養滿 120 天以上的紅面番鴨，搭配嚴選老薑、米酒、麻油，製作味道獨樹一格的薑母鴨。

## 品牌再造 台灣 73 家店有「嚴選」

帝王食補全盛時期在全台灣曾有 250 多家門市，目前在官網上列出的卻只剩 73 家，直營和加盟大約各一半。田正竹說，最早開店門檻不高，店一家一家的開、數量衝很快，但後續管理卻沒辦法到位，做一兩年就可能被市場淘汰。他直言：「那時候只會開店、卻不會經營，等於只會『只會攻城不會守城』」。

為改善相關問題，近年來帝王食補進行「品牌再造」，不只整合招牌、統一制服，還特別要求各直營、加盟店，在廚房設施、排煙、店面安全、食品安全等項目上，都必須符合目前現有法規門檻。

田正竹透露，目前官網只列出 73 家店，但實際上有些比較老、比較舊，「經營策略或理念跟不上腳步的店」，就不會列入官網門市列表中，以凸顯有嚴格把關機制。他直言：「如果體質不好，一味追求門市數量擴增並非好事。」

田正竹語重心長地說，台灣餐飲業仍有很好的未來性，但不像以前可以一夜致富，或生意馬上變好，現在做餐飲業必須用心經營、如履薄冰，

謹慎為食安問題把關，才可能永續經營。

談起薑母鴨事業的經營理念，田正竹以過來人心情分享，一定要注意店面及食品安全，「這是經營管理的基本要求」；此外，「店長的腦袋也很重要」。他表示，過去店長到菜市場採購可能討價還價，卻忽略對原物料品質的要求，「這觀念一定要改」，寧願固定廠商、明確掌握食材來源，而不要貪便宜。

田正竹表示，帝王食補的店長大多「年輕、有想法」，多數在 40 歲內，過去帝王食補曾特別培訓儲備幹部，但留下來的不多。後來發現，從直營店的員工中拉上來當店長，是最穩定的。

創立 37 年之間，帝王食補曾歷經假米酒事件、SARS（嚴重急性呼吸系統綜合症）、瀝青鴨事件衝擊，生意大受打擊。不過幸好帝王食補成功撐過難關，如今面對食安問題更加謹慎，不敢馬虎，在經營策略上也更加靈活。

### 拚年輕化 推網路點餐及自付點餐機

即使在薑母鴨連鎖店中居領導地位，但帝王食補仍未以此自滿，還在努力擴大市場基底。

田正竹透露，帝王食補選擇門市據點，有幾個「原則」，例如當地人口及社區夠不夠多、附近消費能力如何、開在什麼路上、附近車流量如何

等，不同類型的「家庭型」和「聚餐型」門市，消費者就大不同。

除分析不同類型門市的經營策略外，如何觸擊不同年齡的客群，也是帝王食補新關注面之一。田正竹說，他曾問小於 25 歲的員工：「你們吃飯時會不會吃薑母鴨？」員工直接了當回答他：「不會。」

這讓他發現，薑母鴨並不在年輕人聚餐選項中，仍是一塊待開發的市場，「我們顯然還沒找到切入他們生活領域的方式」。

為回應年輕市場的需求，帝王食補近期正在籌備幾項「新嘗試」。例如總公司正在開發網路訂購功能，未來研擬開放消費者可透過智慧型手機 App 應用程式「下單」，然後在實體店面取貨。

此外，最快今年下半年就會有部分店家開始測試「自動付費點餐機」，未來不僅可節省大量服務人力，顧客點餐也更方便。這在傳統薑母鴨連鎖品牌中可是少見的創舉。

此外，為把薑母鴨塑造造成華人世界具代表性的飲食文化，帝王食補的販賣形式也必須更靈活。例如現在薑母鴨門市都還是以獨立、一樓的店面為主，未來就可思考是否有可能推廣到年輕人很多的夜市、百貨公司美食街中，重新將薑母鴨產品包裝成「一個人也能吃的鍋品」。



▲除薑母鴨外，帝王食補另有烏蔘主雞鍋（左）、西漢山羊主鍋（右）可選擇。

為維持「腦力激盪」模式，並掌握各門市經營狀況，新竹以北的直營、加盟店長，每兩周都要回竹北總公司開一次會，除討論業績外，也會聊聊店面遇到的困難、有何經營建議等。中、南部各一位督導，每周也會回總公司開會；全台門市則是每年有一次定期的會議。

### 技術、管理、決策 經營三大心法

帝王食補就連在開發鍋品時，也把「培育年輕人」的思維融入其中。目前帝王食補除薑母鴨外，還有另外四種「主鍋」，包括烏蔘雞、松露雞、西漢山羊肉、一品紅燒羊。

詢問田正竹，為何有開發薑母鴨之外的主鍋？他笑說，一般吃薑母鴨還是以冬季為主，很難一年四季都有固定客源，如果要讓年輕加盟者「看得到未來」，產品就不能只有一種，「產品必須開始改變，工作環境也要改變。」

田正竹舉例，目前帝王食補全台門市以新竹縣市最多，桃園、新北、苗栗、台中、高雄也有不少門市，各地門市因氣溫冷熱不同，也有不同休息時段。北部夏天休假時間比較短，最多一個月，南部夏天正熱時，則會休一個月到兩個月，「剛好讓店長有喘口氣的機會」。

談到給台商的建議，田正竹說，有句話說得很好，「以前大陸是世界工廠，現在是世界市場」。靠台商建設沿海城市的「階段性任務」已完成，大陸官方已把高污染、高人口的產業往內陸移，沿海台商越來越少。如果台商是要投資服務業，現在剛剛起步、時候正好，但若是其他產業，就必須謹慎以對。

他直言，台商一定要熟稔大陸法規，「事前功課要做好，不要一頭熱，誰介紹或誰建議就去了，每個行業都必須多觀察，『是不是我們(台商)可以做的』」。

2004年，帝王食補董事長田正德因肝癌過世後，田正竹接下大哥的經營棒子，直到現在他都仍空著「董事長」這個位子，作為紀念大哥的方式。

田正竹表示，大哥曾留下一句非常實用的話，他說：「技術決定成敗，管理決定盈虧，決策決定永續。」這句話談的是，要做餐飲但沒有技術，是做不出好東西的；開完店後不去理它、不去管理，要怎麼賺錢？最後，要做百年事業，必須確立經營方向，不然很快就被市場淘汰。

田正竹說，這是做餐飲多年的大哥「磨出來的想法」，過去他常把這句話掛在嘴邊，現在已經變成帝王食補核心的經營理念。對於有心投入事業的人來說，這句話同樣非常實用。👉



▲帝王食補由田正竹接棒後，仍留著「董事長」的位子以紀念大哥田正德。