



圓夢機會的製造者

——王品集團董事長戴勝益專訪

採訪撰文／林秀美 照片提供／戴勝益

他的第一志願是外文系，因為家族經營外貿公司的需要，不料差了幾分，考進臺大中文系。他笑說：「本來想轉系的，不過看到班上那麼多漂亮女生，就留下來了！」從1977年畢業到現在，屈指算來已經三十年。日前在三十週年同學會上，他自豪地宣示：「我終生以中文系為榮，而且致力於發揚臺大精神。」他，就是戴勝益。

「我把大學生的純樸精神帶進商場，沒有交際應酬、不打高爾夫、不送紅包。每個人都說我會失敗，結果我做到了！這對臺灣商業行為或許稱不上楷模，但有參考價值：原來生意人不一定要做奸商，不是只講現實功利，不必犧牲生活品質。」其次，戴勝益也積極的將他在中文系所學應用在事業上，尤其對孔子和《論語》最是推崇備至，從天下為公、忠恕之道到不語怪力亂神，都被他採借作為管理的圭臬。

臺大四年：增加信心與創意

分析自己在臺大的學習，他說有兩個影響，「臺大增加我的信心與創意。」畢業於清水高中，這所學校平均每年只有一個學生考上臺大，所以那年父親還特地殺豬慶祝。但是，「我心裡其實很害怕，因為全國最優秀的人都在這裡，說穿了就是自卑。我從鄉下來，穿得土土的，而很



■戴勝益為自己、更為許多人創造圓夢機會。攝於玉山。

多同學都是建中、北一女、成功、台中一中…，的確有很大的衝擊。」話說回來，也就是有這些秀異同儕的良性競爭，才激發出他更多潛能，就像孔子所謂「益者有三友」，他認為要結交比自己優秀的人，才有成長。

接著他說臺大學生有種慣性，而他也養成了這種慣性。「別人話還沒講完就說我反對，然後才想說要反對什麼，說來有點強出頭，但這是對的；先站在反對立場，才會找出盲點。」他強調每個人都要有自己的意見，「縱使你贊成這個企畫案，過程也要有自己的意見，這樣就會產生很多的創意。」臺大讓一個從清水來的大男孩變得更有自信，更勇於表達自己，也更具有創造力，



■大學時熱衷於舞會，忙得連其他社團都沒空參加。圖為戴勝益（左3）與美麗的女同學合影。

這對他日後事業發展加分很多。「我們在臺大就已經修完社會學分。」他認為臺大的自由學風對學生人格形塑與能力養成太重要了。

智慧寶庫：來自論語和唐詩

以外文系為志願是基於協助家族企業的需要，若論興趣還是文史，高中時將《論語》背得滾瓜爛熟可不是為了應付聯考。他看文言文，除了文藻簡潔、優美外，箇中還富含深奧的中國智慧，所以他反對教育部減少教科書文言文比重的政策，還投書報紙予以批判，「脫離文言文就是脫



■除了活躍於舞會，戴勝益還會帶同學到自家經營的外貿公司打工。

離老祖宗的智慧」，他舉鹿港為例，百年前有百家私塾，7萬人口當中催生了三個世界級企業家——施振榮、寶成鞋業、辜家，就是漢學教育的潛移默化所致。

他將《論語》奉為聖經，視唐詩為中國瑰寶，而且隨身攜帶。在對岸開放觀光前，他已經登陸多次，為的就是身歷其境。「第一個去的地方是『月落烏啼霜滿天，江楓漁火對愁眠』的寒山寺，結果怎麼看都不像；也去長安好幾趟，想像『長安一片月，萬戶搗衣聲』，體驗『秋風吹渭水，落葉滿長安』……。」他實在嚮往唐詩意境，不只是讓生活羅曼蒂克，主要是因為「唐詩很燦爛」，與他陽光型性格十分契合，那就是「積極、光明、可愛、樂觀」；唐詩具備這些特色，而這應該也是創業家要具備的特色吧！

餐飲事業：九死一生的堅持

大學畢業後，戴勝益並沒有隨著潮流出國留學，因為他一直以為家族事業就是他未來人生的舞台。不過後來他決定出走，自行創業，以避免兄弟鬩牆。兄長戴勝通的名氣與成就，成為督促他的主要動力，「我設定了四個指標，那就是：我的營業額比他大，我的員工人數、賺的錢要比他多，我做的事業要比他有名。」而餐飲業門檻低，適合白手起家。

他坦言，創業之初並沒有什麼遠大的理想，「因為我好吃，喜歡服務業，一開始只希望開餐廳可以養家活口，沒想到現在有這麼多家店，員工四、五千人，一切都是始料未及。」他分析自己「只是在原點堅持，一旦做到很專精，核心優勢就出現，就會做到當初想不到的事情。」

但這期間並非一帆風順，他嘗試了九個事業通通失敗，他戲稱為「九死一生」。「我比別人幸運的是，一般人也許失敗一次就放棄了，兩次

就絕對沒有勇氣再嘗試，可是我卻越挫越勇」。或許天生如此堅持又勇於挑戰，當然還有現實壓力，那就是他背負著 66 名親友的期許。「我跟人家借了一億多，那麼多親朋好友湊一億多給我，偉大不偉大？我倒，他們就要不回這些錢。所以我只有一個目標：要對得起這些人。」現在，他經常以自身經歷告訴年輕人，「不論你有幾本存摺，當中最重要的是人脈存摺，平日要點滴蓄積，當你有難時，朋友就會幫助你。」

事業伙伴：王品版圖開拓者

曾經每個月負擔上百萬元利息卻毫無收入，當時他即誓言將來要零負債經營。今天，他月休十五天，雲遊四海，享受人生，心安理得；堅持的果實果然是甜美的。而夢想計畫的開始，是在他看到第一家店有客人排隊時，他開始大力延攬外部高階人才加入，共同擴展餐飲王國的版圖。包括店長、主廚在內，現在有 170 名伙伴為他分憂解勞。「SARS 發生期間，我們公司這 170 個人比我還擔憂，他們每天開會，而我還跑去爬山，回來只要看看報告，你看我有多幸福！他們都比我努力、比我認真，花的時間也都比我多，因為這是他們的事業，王品是他們安身立命的地方，而他們所發揮的內聚力與相乘效果更大。」

現在的王品集團旗下有九大品牌，包括：王品、TASTY、陶板屋、原燒、聚鍋、ikki、夏慕尼、品田牧場、丰滑（中國）等，迄 2007 年 9 月止共有 87 家直營連鎖店，預計今年營收可望突破 42 億元。但戴勝益可不以此自滿，他說：「我們還有很多事要做，希望能提升臺灣餐飲業的形象和水準，讓大家更認同餐飲文化。至於展店，則是永遠開不完的，只要堅持品質、不借貸經營，所謂學無止境，事業發展也無止境。」他以成為國際一流的餐飲集團為宏願，預計 2012 年全球展



■畢業三十年，他最感念臺大給他信心與創造力。圖為 2007 年舉行的三十週年同學會，與中文系師長合影。

店 250 家，營收達百億。

但他可不是一個一味追求利潤的生意人，他最喜歡而且現在最常扮演的角色是背包族、登山客和美食家。「如果自己不畫下煞車記號，可是會過勞死。所以要設定人生公式，有了人生公式，你才會知道要怎樣發展事業。」他為自己設定的人生公式是「三個 100」——周遊百國、攀登百岳、每年嘗鮮百家美食。在採訪時，他已經走過 87 個國家、26 座高山。「除了實現個人理想，我也在帶動公司活力，我要求我們的事業伙伴們都要做到。」（指三個 100）除了挖角策略成功，



■走遍世界各國，看盡各地風土民情，讓戴勝益更珍惜在臺灣的一切，要繼續努力讓臺灣更好。攝於不丹。



戴勝益在人事管理上更是獨到。

人性管理：企業經營像學校

也許是人文背景出身，戴勝益強調人性管理，將企業經營成學校。「王品學院」的學習課程有一百多種，包括開會資料、戴董的演講內容，全部透過網路e-learning。採學分制，170位股東是強制性必修，其他員工則選修。每月考績除了工作表現，學分是升遷最重要的參考指標。

對於各階層員工，他也規劃不同的學習機制。如針對第一級的20位中常委，每週邀請一位傑出企業人士與談管理理念與人生經驗，此即著名的「王品之師」。舉辦已屆十年，累積了200多位講者睿智之言，他意外發現半數以上是臺大畢業。與170位伙伴開會時，他則寫些故事或散文分享，言簡意賅，輕鬆快意，「開會如果做例行業績檢討，是剝奪了總經理的職權，所以我只講啟發性的故事、公司經營的大方向，通常是從頭笑到尾。我鼓勵他們抒發感想，這樣才能激發創意，我們公司會有這麼多創意，就是氣氛製造得很好。」他也利用每三個月巡店一次的機會，與基層員工聊天，直接互動。



- 上：攀登百岳，挑戰自我，是戴勝益為自己立下的人生「三個100」之一，圖為今年攀登喜馬拉雅山時，與王品旗幟頂天立地。
- 左：王品三鐵，與同仁一起參加日月潭三鐵活動。

他將企業經營成學校，希望營造像家庭般快樂的氣氛，但對於道德瑕疵則毫無寬貸。「必斬無疑，貪污100塊就開除。所以又像部隊，紀律要求非常高，完全沒有模糊的空間。我們立有龜毛家族、憲法，連過年過節都有規定，像是不可以打電話向上司拜年、不能請吃飯、不能送禮物，簡單地說就是：上司可以慰勞下屬，但下屬不能拍上司馬屁。」

除了員工入股和創業機制外，王品最為人稱道的應是「分紅」，每月從營收獲利中撥付21%回饋給基層員工，加上在職學習的「學分制」有利於升遷，都是驅策員工積極打拼的誘因。「這170人當中有100人是從基層員工變成股東的。我們的同仁為什麼會這麼努力？對客人的笑容這麼燦爛？就是因為他想：我快可以當股東了！」

一般人常謂兄弟爬山各自努力，他卻能結合這麼多長才，集體領導，充分發揮群力，攀登事業巔峰。戴勝益以其獨到的人性管理，在短短十多年間，締造了餐飲界奇蹟，令人驚歎之處不在年年上升的營收數據，而是他為很多人製造了圓夢的機會。 