

WMA 財富管理顧問課程

WMA (Wealth Management Advisor)

【運用邏輯架構與資訊分析，提供解決方案】

啟富達國際 管理團隊

<http://www.cfd.tw>

【文章分享】王品集團董事長戴勝益：由飯局見格局

資料來源：【網路文章】2010 / 08 / 18 2007 年 9 月 Cheers 雜誌 文／麥立心

除了會吃飯，戴勝益還很懂吃飯，在他不計形象，善於營造氣氛的演出下，從公司員工到外部難搞的客戶，都能在愉悅的心情下，達到比預期更好的效果。

從飯局見格局，在王品集團董事長戴勝益身上，絕對不是誇張話。

在商場上「走跳」20 餘年，台中清水長大的戴勝益，從與兄弟合力經營家族事業三勝製帽，到後來自己跳出來摸索創業，如今王品集團成為年營業額超過 30 億的餐飲集團，一路的曲折與躍進，都可以從飯局見端倪。

戴勝益 20 幾歲、還在三勝製帽任職時，有次到紐約拜訪三勝製帽最大的一位客戶，對方帶他去紐約雙子星大樓頂樓的高級餐廳 Windows on the world，窗外是曼哈頓島尖端和無止際大西洋美景，但桌上左右 2 邊各排了 5 支刀叉，戴勝益當場傻了眼，只能讓客戶教他使用。

「那種感覺不知道是很高興、還是很糗，當時我見的世面好少，」戴勝益回憶道：「我就想，自己什麼時候也可以那麼自在地吃那麼高級的東西，於是立志一定要把它學會。」

餐桌上展現氣勢，出奇制勝

2000 年時，戴勝益創立的王品台塑牛排已經打響名號，但他同時還嘗試開拓發展其他非餐飲領域的事業。當時戴勝益為了爭取金氏紀錄博物館的台灣代理權，飛到英國，天天和金氏紀錄博物館相關的負責人共進晚餐。

用餐時，對方推薦了某支酒，結果戴勝益竟然不贊同，指指酒單，表示另一支酒會比較順口。

「英國人在這方面很行，但我裝得比他更行，他氣勢就弱下來了，」戴勝益說。事實上他根本不了解那支酒，「只是亂比一通，結果竟然談下來了。」

戴勝益在餐桌上出奇制勝，不是沒有經過推算的。他知道，對方是一個國際性的認證機構，如果在這方面沒有見識，表示未來沒辦法幫他們溝通，對方哪可能會放心授權給他？

「如果人家是談吐自若，你連紅酒杯都不知道怎麼握，要談什麼，氣勢就少一半，」戴勝益深刻感受到，如果沒有先把「吃」搞定，「事」也別想搞定。他的經驗是，真正交際應酬時，如果懂食物、懂禮儀，再「表現出你的自信、你的膽識、你的歷練，對方一下子就會屈服了。」

吃飯，是贏取民心的好工具

如今，王品集團有 9 個餐飲品牌，3,000 多位員工，年營業額約 34 億元。這麼大的事業，需要好人才來挹注、來成就。

除了用分紅制度給予員工高收入，戴勝益也充分利用吃飯時刻，徹底放下身段，贏取民心。

每年，戴勝益都會自掏腰包，請所有總監級以上的高階主管與他們的家人，出門玩 3 天 2 夜，白天雖然仍安排會議，但一到晚餐時間，戴勝益就要所有主管帶著他們的太太小孩，40 幾人一起上桌用餐。

用餐時，戴勝益會一個個和每位家屬談天，再用他不計形象的幽默方式，把小孩大人都逗得樂不可支。品田牧場總經理蕭文傑就表示，他太太第一次參加時很驚訝，「覺得董事長怎麼完全都不像董事長。」

對中階主管，戴勝益也安排了一年一度的「股東會」，邀請店長、主廚以上職位的 130 多位員工「股東」和家人出遊。雖然每年都浩浩蕩蕩 500 多人，但戴勝益一定要和所有人一起用晚餐，然後一桌一桌去問候員工的家屬，這個動作讓員工家屬們忍不住受寵若驚，覺得：「啊！怎麼會？……」

廣結善緣，也要避免瓜田李下

平時，戴勝益與高階主管吃飯，最高原則是絕不談公事，而且一定要由他率先搞笑。

「每次首先搞笑的都是他，」加入王品集團 6 年的蕭文傑說，每次吃飯大家就是閒話家常、互相糗來糗去，甚至，「我們每個人都敢虧董事長。」

「氣氛應該由最高階的人掌握，」戴勝益臉上掛著招牌笑容說，和員工吃飯時，他有扮小丑的責任和義務，其他人才能真的放輕鬆。

「其實氣氛製造好，問題就解決一半了，」戴勝益認為，吃飯的目的是聯絡感情，大家可以坦誠相見，談很多在辦公室不會談的事，吃吃喝喝、吵吵鬧鬧中，共識就形成了。

不過，戴勝益一直在公司公開表示，絕不會單獨和員工吃飯，而且創業 16 年來始終如一，以示完全沒有所謂的「國王的人馬」。「因為這會造成很多人的不安全感和誤會，也可能會讓某些人狐假虎威，」戴勝益毫不拐彎抹角地分析。

近幾年，王品集團在台灣多品牌發展成熟，接下來除了加速進軍中國，眼光更放遠東南亞。

8 月，戴勝益帶著多位高階主管拜訪觀摩菲律賓最大、分店遍及亞洲的餐飲集團快樂蜂。與快樂蜂集團主席陳覺中第一次見面用晚餐時，企業文化都很活潑的雙方很快就熟絡起來，等到餐廳的駐唱歌手到桌邊演唱，戴勝益竟然一邊哼歌，一邊就站上椅子大跳起舞，最後更演變成所有人圍著跳舞，一起大合唱。

當事業越大，無論對內對外都越要廣結善緣，透過飯局這個工具，戴勝益做到了。

戴勝益的餐桌識人學：越會吃，越會紅！

一個人吃飯的樣子可以透露很多訊息。從一個人的動作、談吐、拿刀叉的姿勢、和別人的互動，就知道他大概是什麼身分，甚至還看得出職位和年收入。

有些人吃飯時不會想到和別人的互動，要學習的還很多，表示在他的工作場合各方面的歷練還

很少，也表示他的職位還很小，沒什麼人找他吃飯。

例如吃飯時沒看到別人在夾菜、就圓盤一轉的人，是涉世未深的，同時他眼中沒有別人，在團隊合作上他是很難發揮效果的。

一個有經驗、有視野的人，光是選餐廳、點菜就有學問。點太多，表示不切實際；而點到大家都吃不飽的人，你在他身邊應該也不會撈到什麼好處。

我也認為，從一個人對服務生的態度，就可以看出修養和職位高低。服務生來倒水時會看著服務生說謝謝的人，應該是經理級以上的中高階人物；如果瞧也不瞧服務生，粗魯地隨手揮來服務生、只說聲「倒水！」，大概是經理級以下了。

王品集團內部管理時，我也可以從同仁推薦的餐廳，看出他未來在公司的發展。我們要求同仁要修 300 學分，鼓勵大家在一生中遊百國、爬百岳，以及每年要吃 100 家餐廳。同仁必須將這 100 家餐廳列成表，並推薦 10 家餐廳。

有些人推薦的 10 家餐廳，一看就讓人知道他才剛起步；有些人的餐廳名單則看得出他還要多久時間的學習；而有些人推薦的餐廳都很有品味、符合潮流，表示他的視野很大，可以預見未來他在公司的發展就會佔比較重的分量了。

(附註：文章取自網路流傳，若有侵權請來信必立即刪除。)

