

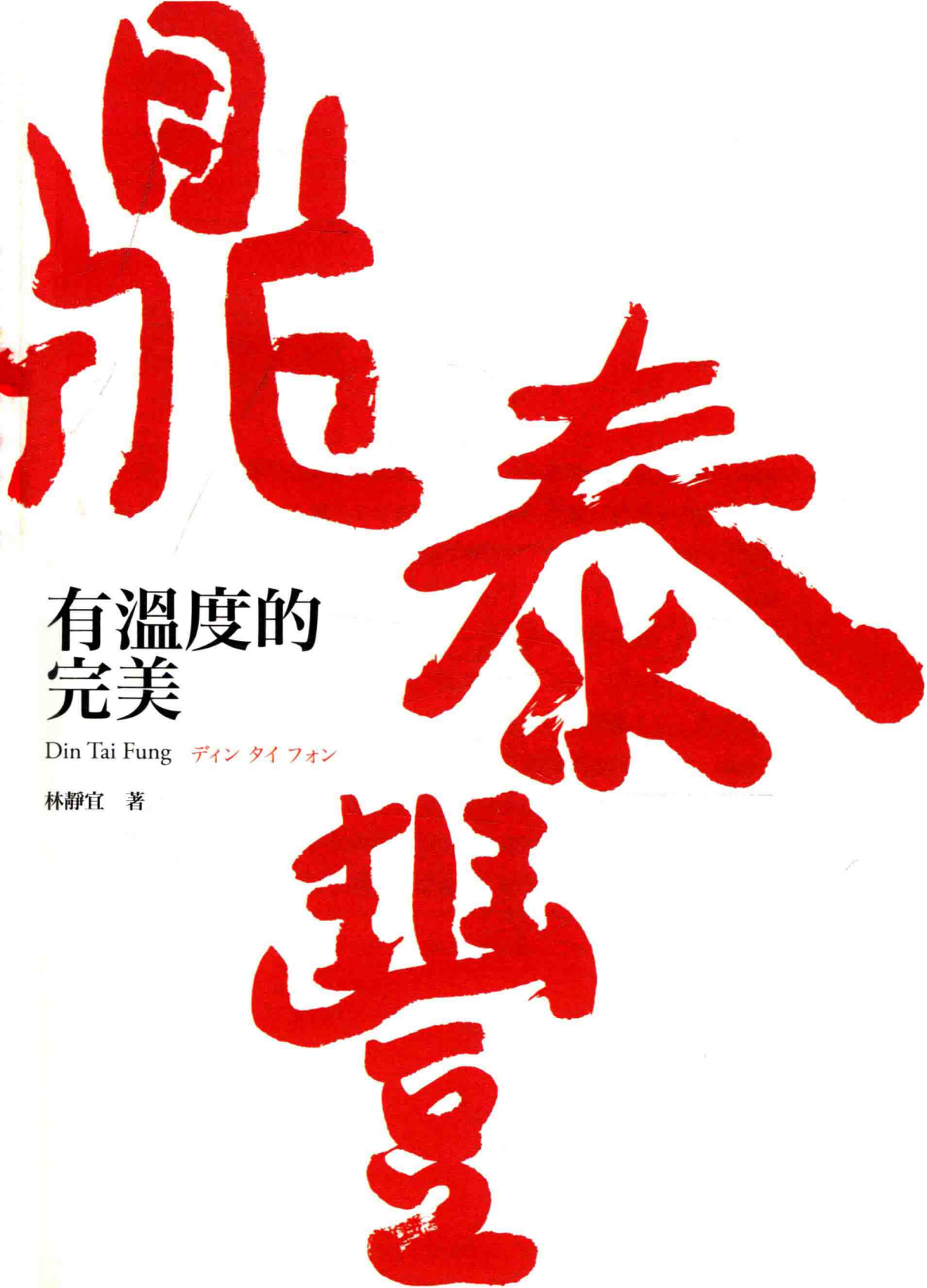
天下文化

鼎泰豐

有溫度的  
完美

Din Tai Fung デイン タイフォン

林靜宜 著



有溫度的  
完美

Din Tai Fung デイン タイフォン

林靜宜 著

# 鼎泰豐

## 有溫度的 完美

Din Tai Fung ディン タイ フォン

鼎泰豐·有溫度的完美 / 林靜宜著. -- 初版. --  
臺北市: 遠見天下文化, 2014.06  
面; 公分. -- (財經企館)  
ISBN 978-986-320-489-3(平裝)

1. 鼎泰豐小吃店公司 2. 餐飲業管理

483.8

103011040

作者 — 林靜宜

出版事業部副社長／總編輯 — 許耀雲

主編／責任編輯 — 呂靜芬

封面設計暨內頁設計 — 楊啟異工作室

攝影 — 王竹君

插圖 — HCW Architects & Designers 高宛韜

出版者 — 遠見天下文化出版股份有限公司

創辦人 — 高希均、王力行

遠見·天下文化·事業群 董事長 — 高希均

事業群發行人／CEO — 王力行

出版事業部副社長／總經理 — 林天來

版權部協理 — 張紫蘭

法律顧問 — 理律法律事務所陳長文律師

著作權顧問 — 魏啟翔律師

社址 — 台北市104松江路93巷1號2樓

讀者服務專線 — (02) 2662-0012 | 傳真 — (02) 2662-0007; 2662-0009

電子信箱 — cwpc@cwgv.com.tw

直接郵撥帳號 — 1326703-6號 遠見天下文化出版股份有限公司

製版廠 — 中原造像股份有限公司

印刷廠 — 中原造像股份有限公司

裝訂廠 — 中原造像股份有限公司

登記證 — 局版台業字第2517號

總經銷 — 大和書報圖書股份有限公司 電話 — (02) 8990-2588

出版日期 — 2014年7月30日第一版第1次印行

2016年7月10日第一版第10次印行

定價 — 350元

ISBN: 978-986-320-489-3

書號: CB529

本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司調換。  
本書謹代表作者言論，不代表本社立場。

- 002 推薦文：鼎泰豐教我們的一堂課／麥爾荀伯格  
004 推薦文：剖析「鼎泰豐劇團」的演出／許士軍  
008 推薦文：讓世界看見台灣／嚴長壽  
010 推薦文：在高嶺之巔，攀登更高峰／高希均  
014 序言：我們，用心學「美好的力量」／楊紀華

## Part 1 容哲學 一個全球品牌的誕生

- 026 **Chapter 1 品牌的根：小籠包的容思維**  
028 從油行到食行  
030 鼎泰豐培訓的第一位師傅  
032 用品質奠定品牌根基  
034 小籠包的「容哲學」
- 038 **Chapter 2 全球化之路：花若芬芳，蝶蜂自來**  
040 從過程到流程  
042 創造品牌的吸引力法則  
043 每個當下，都是未來  
044 創新，始於解決問題  
046 從效率革命到資訊進化
- 050 **Chapter 3 亞洲融合經營學，變身文化品牌**  
052 經營品牌 vs. 經營事業  
055 跨國界的創新效益  
058 觀光商機造就文化品牌

- 062 **Chapter 4 細火慢燉的台灣總部**  
064 別人眼中的成本，是他心中的資產  
067 穩扎穩打，深化縱向的研發基地  
068 全球分店零時差、零距離  
071 失敗店摘下多顆米其林星星  
074 品牌精品化的背後理念

## Part 2 心注一處 服務的心靈旅程

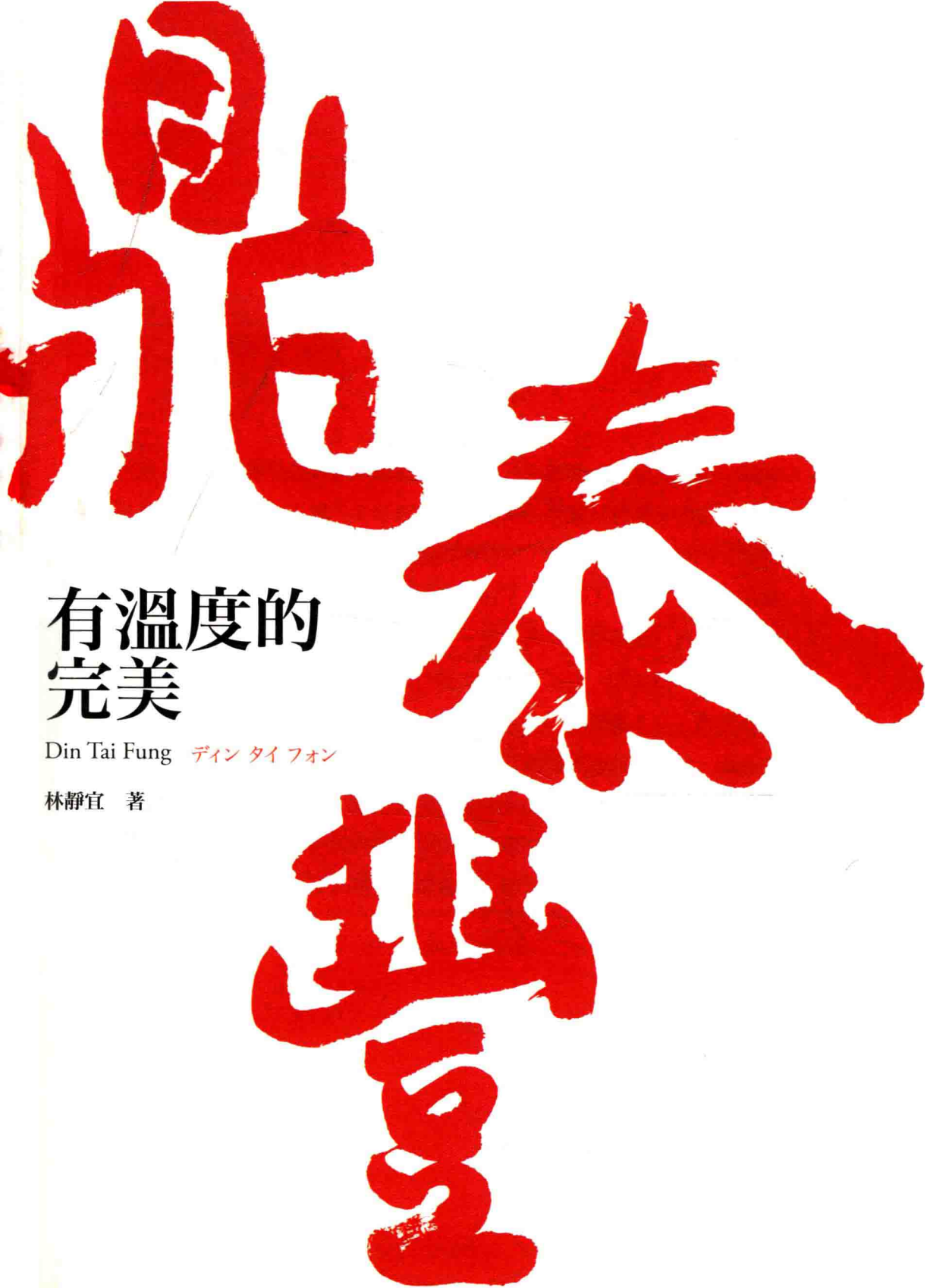
- 086 **Chapter 5 全球新典範 把服務現場變成360度表演劇場**  
087 鼎泰豐劇團概念成形  
092 全面啟動，向迪士尼、太陽劇團取經  
094 掌握與顧客接觸的「三度」空間
- 098 **Chapter 6 數據與紀律的真實後台**  
102 有紀律的練習，以服務現場為依歸  
103 領導者的全腦思考，創下服務業革命  
106 鼎泰豐有三多：眼淚多、文字多、數字多  
107 從員工日誌、數據報表中看出問題  
110 現場數據主義，從細節找出關鍵環節
- 114 **Chapter 7 進化，挖掘顧客的心靈價值**  
115 培養「想在客人之前」的人才  
116 比別人多做三步  
119 你們會讀心術嗎？  
122 首度公開！把顧客變常客的祕密武器

- 128 **Chapter 8 愈分享愈豐盛的「鼎」真團隊心法**
- 130 鼎泰豐的給予領導學
- 131 起薪高標準，職缺無上限
- 135 不靠減薪度過危機的企業
- 138 滿足員工健康與心靈的需求
- 139 鼎泰豐最難的料理——員工餐
- 140 管理「心情」比管理業績更重要
- 143 一人微笑，就起快樂漣漪
- 144 加水運動，感受被團隊支持的力量

## Part 3 永遠追求最好 料理台上的創新課

- 152 **Chapter 9 學卓越 追求精確的DPS思考**
- 156 精確料理的境界
- 158 不斷思考最佳生產動線
- 160 從SOP到SQP，形成DPS思考
- 163 衛生食安不容妥協
- 164 追求料理的「真心品質」標準
- 170 **Chapter 10 學洞察 進行源頭管理，用數據佐證經驗**
- 171 層層把關，人人都是品檢員
- 174 試吃訓練！員工就是美食評審團
- 175 從農場到餐桌的源頭管理
- 176 用具體實踐來驗證真偽
- 179 用數據輔助決策，建立真正的資訊科技平台
- 182 從觀察到洞察，想在問題發生之前

186	<b>Chapter 11 學溝通 工作日誌，聽見客人、新人、世代的聲音</b>
187	員工化身情報員，把客訴變創新
190	鼓勵新人、新生代發聲
192	與顧客建立情感連結
194	從顧客抱怨變成顧客鼓勵
195	形成知識分享的平台
196	另類的情緒療法
202	<b>Chapter 12 學品格 教養「創心」人才</b>
206	每位員工都是品牌代言人
207	教導技能，更教養氣質
210	讓職涯發展「清晰可見」
214	歡迎人才回鍋
215	從權威感到親密感的壓力緩解管理
216	創造個人內在的被支持感
219	納入情緒管理的軟性指標
222	創新來自於謙遜
226	<b>500日採訪日誌 楊紀華的鼎泰豐商學院</b>
227	第一堂課：夢想不是熱情的唯一理由
230	第二堂課：做個充滿好奇心的實踐主義者
236	第三堂課：高效能會議提高組織行動力
240	第四堂課：把人放心上，讓自己成為大樹
244	第五堂課：用心尊重對方，你也會深得信賴
250	大事記：鼎泰豐的品牌發展歷史
254	致謝：謙遜的力量／林靜宜



有溫度的  
完美

Din Tai Fung デイン タイフォン

林靜宜 著



# 鼎泰豐教我們的一堂課

維多·麥爾荀伯格 (Viktor Mayer-Schönberger)

在這科技又理性的世界裡，只有少數幾個地方可以像鼎泰豐這樣，光是咬下一口剛出爐的小籠包，就是一種感官的極致享受，讓人打從心底感到滿足與愉悅。舌尖的美味在嘴裡迴盪，味蕾的刺激喚回了食物原本的美好與圓滿。

我旅行了世界各地，也曾在不同國家的鼎泰豐分店品嚐美食。我很疑惑，為什麼鼎泰豐可以維持高品質而不墜，不管是食物還是服務，為什麼可以始終呈現完美表現。這疑問一直到我最近來到台北的鼎泰豐本店，才得到了解答。這問題的背後，並不是簡單的公式，而是永不歇息的追求，正是這種不停探尋極致的旅程，激發了鼎泰豐與旗下的員工，為顧客帶來不斷的驚喜。

鼎泰豐的經營故事，為所有人上了重要的一課：卓越是過程，是過程中不斷的自我要求，才將自己推往更高的境界。如同人生，旅程的追尋本身就是一種賞賜。因著這趟追尋卓越之旅，鼎泰豐才能獨具一格，美味難望項背。

In our technical and rational world, there are few places that delight our senses so fully and enjoyably than biting on a steaming-fresh Xiao Long Bao at Din Tai Fung. The ensuing tasteful explosion in our mouth stimulates our taste buds, and brings us an almost primordial feeling of delight, satisfaction and gratefulness.

As I have traveled the world I have eaten at Din Tai Fung in half a dozen countries on multiple continents, and always wondered how they are able to achieve and maintain perfection, from its food to its service. Only when I recently visited Din Tai Fung's original restaurant in Taipei I realized that the answer was not a simple formula, but rather a never-ending quest: a journey to excellence that never ceases to motivate Din Tai Fung and its employees, and never ceases to amaze Din Tai Fung's happy customers.

The story of Din Tai Fung holds an important lesson for all of us: excellence is process - a passage that has no ending as it keeps pushing us to new heights. Here, like in life itself, taking that journey is the reward. And nowhere else is tasting what this journey produces so delightful than at Din Tai Fung.

(撰文者為《大數據》(Big Data) 作者)

---

# 剖析「鼎泰豐劇團」的演出

---

許士軍

成功是人類——無論個人、機構或國家——所追求的一個境界，也是千百年來人們殫精竭慮所想探知的奧秘。首先，什麼算是成功，可能有千千萬萬不同的狀態和個案，但對於像鼎泰豐這樣一家事業，答案應該就活生生出現在每一個人的腦海中，躍然欲出，那就是「每天有來自海內外各地的顧客，以極興奮的心情，心甘情願地在店前取號排隊，等待品嚐佳餚願望實現的一刻」。天天如此，年復一年。這一可稱為「鼎泰豐現象」所代表的「成功」。有如學者所曾給予領導者的「成功」定義：「人們願意跟隨他，無怨無悔。」有異曲同工之妙。

令人好奇的是，鼎泰豐是怎麼做到的？

這也就是手中這本書想要為好奇讀者所要挖掘的答案。首先，整個故事的最重要答案，來自帶領鼎泰豐一路奮鬥二十年的靈魂人物——楊紀華董事長，儘管楊董事長很謙虛地將鼎泰豐的卓越成就，歸功於全體工作同仁的努力和合

作，但是無可否認地，這一切，如果沒有一位傑出的領導者帶領，大家再努力，恐怕也不會有今天這樣的結果。

我們深知，所有的成功都不是偶然的，每一個成功故事也都是獨特的。以一家企業而言，它的成功，除了來自實體上的產品、製造、技術、規模等成分外，也和它所面臨隨時在變的外在環境，如生活水準、時尚和競爭條件，做到最恰當和及時的配合。但是，最核心的，成功和經營者在這過程中，如何就所面臨的抉擇、挑戰、挫折等，靠著智慧和意志力，突破難關，化險為夷。

這一切遠遠超過一般新聞報導或經營教科書中所描述或分析的，只是投資、採購、用人、成本或行銷這類活動而已。

經營一家企業如何因應這種複雜而不確定的情況，而有最適切的組合，借用書中楊董事長以加拿大太陽劇團為例所說的，最為逼真。他說：「對鼎泰豐而言，每日開店，就像一場又一場的即興演出。」表面上，每天所做的事沒有什麼不同：相同的一群工作人員、相同的店面和菜單、相同的任務和工作、相同如潮來潮往的顧客。但是實際上，這一切都像太陽劇團的演出，所面臨的一切都在變換之中，都可能失手，甚至發生危機。

本書作者嘗試以藝術創作——表演劇場——來剖析鼎泰豐的經營理念和心態，是十分獨到的。因為經營一家像鼎泰豐這種性質的事業，其成功不是藉由看得到的和可以計算的實體因素，而必須透過顧客的感受和情緒，才能化為圓滿而又充實的欣喜，這正是藝術創造之境界。基本上這一過程是感性，而不是純理性的。譬如以鼎泰豐所給予顧客的現場服務來說，太少了是「怠慢」，太多了又變成「打擾」，像這樣貼心卻又拿捏恰到好處的境界，不是藝術創作，是什麼？

（作者為台大管理學院首任院長、台灣董事學會理事長）

# 讓世界看見臺灣

## ——鼎泰豐與我的三段因緣

---

### 嚴長壽

在我走過三十多年的餐旅生涯中，曾先後與鼎泰豐的楊紀華先生有過三段不同的因緣。

第一段要回溯到1981年。那時，我負責亞都飯店的營運才一年多，就舉辦中華美食世界大賽，破天荒地請來兩位美國重量級媒體的專欄記者擔任評審，引起許多人質疑為什麼中國菜要由外國人來評判？我回答，如果要讓中國菜走向世界，就必須要藉由外國人的眼光，看看哪些菜最適合他們的口味。那一次比賽雖然成功，卻沒有讓政府看到這個台灣飲食文化的新契機，反而意外地讓當時還名不見經傳的阿基師脫穎而出，成為十大傑出廚師之一；後來又發現最重要的附帶影響是，從那一年開始，透過兩位記者回到美國所寫的文章，被美國媒體廣為報導宣傳後，國際的焦點開始注意到，原來除了香港的廣東料理之外，台灣美食所呈現的中國菜其實更為多元、也更適合世界的口味。

自此以後，幾乎每一年都有來自世界各地的美食記者在來台灣之前，就先跟我約見面，打算探聽好的門路。於是，每一年我都會接待一些國際的美食記者，推薦他們別具特色的台灣餐廳。到了後期，鼎泰豐已成為我必然引薦的名單。在1993年《紐約時報》以顯著的篇幅報導鼎泰豐為全球十大餐廳之前，那位採訪記者與他的華裔夫人就是在我的安排下，前往鼎泰豐用餐，之後他讚不絕口，覺得這真是全世界不可不吃的十大特色美食！在《紐約時報》登出這篇報導之後，為鼎泰豐躍上國際，帶來加乘的宣傳效果。

提到我與楊紀華的第二段因緣，是在1991年。那一年有一場世界級的旅遊大會——ASTA（美洲旅遊協會）在台灣的年會，與會者包含所有與美洲有合作關係的相關人士，總共來了將近四千名，這是旅遊界的一大盛事。我當時擔任ASTA接待小組的主任委員，同時也是中華美食推廣協會的會長，我一直認為中華美食是台灣最佳的行銷資源，於是建議觀光局趁此次機會，選出可以代表台灣的八大菜系，並從中挑出代表性店家，這樣當四千名旅遊同業抵達台灣時，這份推薦名單就可以成為他們了解台灣的最佳媒介。

當時的推薦名單是由我與傅培梅女士一起開出，包括鼎泰豐在內，大約有二、三十間店家一起定期開會，我們會指導他們如何接待國際外賓，同時學會如何包裝產品、推薦自家特色，並要求每個店家一律要提供英文菜單與日文菜單的服務。在這一年裡，我們每個月陸陸續續開會，楊紀華是每會必到，也就是在這段期間，我更進一步地認識了他，彼此間也有一種比較近距離的餐飲夥伴關係與友誼。

再說到第三段因緣，時序約是十多年前、大陸剛開放時，我是觀光協會的會長，一直擔任向世界各地宣揚台灣觀光的推手。在大陸開放後，我發現坊間美食實在有太多同質性的東西，於是開始想為台灣尋找新的觀光元素，包括邀

請鼎泰豐、珍珠奶茶、周氏蝦捲、花蓮的液香扁食、度小月等傳統美食，同時也分別延請胡德夫、雲門舞集、漢唐樂府，還有林谷芳老師指導的「茶與樂的對話」等代表台灣文化特色的個人及團體，赴海外參展。在推廣美食之外，我更想反過來讓外國人士看到更優雅、更沉澱的「台灣新文化」。

記得某年我率團去日本參加國際旅展時，由於觀光協會的攤位有珍珠奶茶與鼎泰豐，我們安排每半小時就開放免費試吃，結果將日本旅展擠成萬人空巷，排隊人潮一圈又一圈，還一度造成隔壁攤位的抗議。當時鼎泰豐有一群夥伴正好在日本與高島屋展開合作，於是我就近借用了鼎泰豐在日本的夥伴來攤位幫忙。爾後，鼎泰豐就這樣一路跟著我去到了香港、新加坡、甚至馬來西亞等地推廣觀光，只要我開口邀請，楊紀華從來不說「不」，唯一的要求是，他每次出團，一定要派六個人去。楊紀華說，他們要做到好，一定要六個人，後來幾次活動下來，都印證他的確是有道理；像是舉辦大型的雞尾酒會，一次招待最少要四、五百人，好吃的攤位前面都是大排長龍的，而鼎泰豐必須現做現蒸，因此速度要夠快、人手也得足夠才成，這次經驗也讓我深深的體會到楊紀華對品質的重視。

有句話說：「財聚人散，財散人聚。」顯然楊紀華始終謹守著「財散人聚」的道理，他對員工非常寬厚，所給待遇很大方，而且總是像親人般地對待員工；另一方面，他對品質也非常地堅持執著，老早有人勸他要做連鎖店，我也曾勸過他，當時他一直認為自己還不夠成熟而未予接受，這證明他並不貪心。我親眼見證楊紀華具備有中國傳統商家的美德，一種忠厚老實、童叟無欺的態度，他清楚自己的限制，懂得充分授權。我認為他最成功的決定就是與高島屋合作，他那種踏實做事的態度，跟日本人一絲不苟的工作精神一拍即合，這樣的合作不僅給了楊紀華信心，也鼓勵他更敢於向世界之門邁出。

表面上看起來，鼎泰豐是源自於大陸的小籠包點心，而大陸也有很多人在做小籠包，但是鼎泰豐就是可以脫穎而出，獨樹一格，因為其背後是以一種更嚴謹、更堅持、更負責的核心態度所應運的整體結果，所以當鼎泰豐反過來回到大陸，甚至推廣到世界各地時，大家都會公認這是出自台灣的产品，這一點是多麼難得與不容易！這麼多年來，我觀察到他們的優點，衷心推薦他們，歸根究柢還是鼎泰豐本身的「好」，細細揉摺出一切的光華與成就！

（作者為公益平台文化基金會董事長）



---

# 在高峰之巔，攀登更高峰

——楊紀華的鼎泰豐世界

---

高希均

## 嚮往當「師傅」

十四年前寫過一篇短文：〈行行出狀元——鼎泰豐引人入勝的故事〉，十四年後我再寫續篇：〈在高峰之巔，攀登更高峰——楊紀華的鼎泰豐世界〉。

好像沒有人稱過鼎泰豐的創業人楊秉彝父子為「楊師傅」。就讓我把這個「師傅」的尊稱送給第二代的掌門人楊紀華。我一生當過老師，很嚮往做「師傅」。這麼多年來受過他磨練教導的徒弟們，一定很高興他們的老闆，在這篇序裡出現了一個這麼親切而又貼切的稱呼。

瑞士以一代代專業的「工匠」精神，打造了舉世聞名的鐘錶；台灣的鼎泰豐，以細緻的「手藝」精神，打造了小籠包世界。

瑞士有「天下第一的手錶」；台灣有「天下第一的小籠包」。