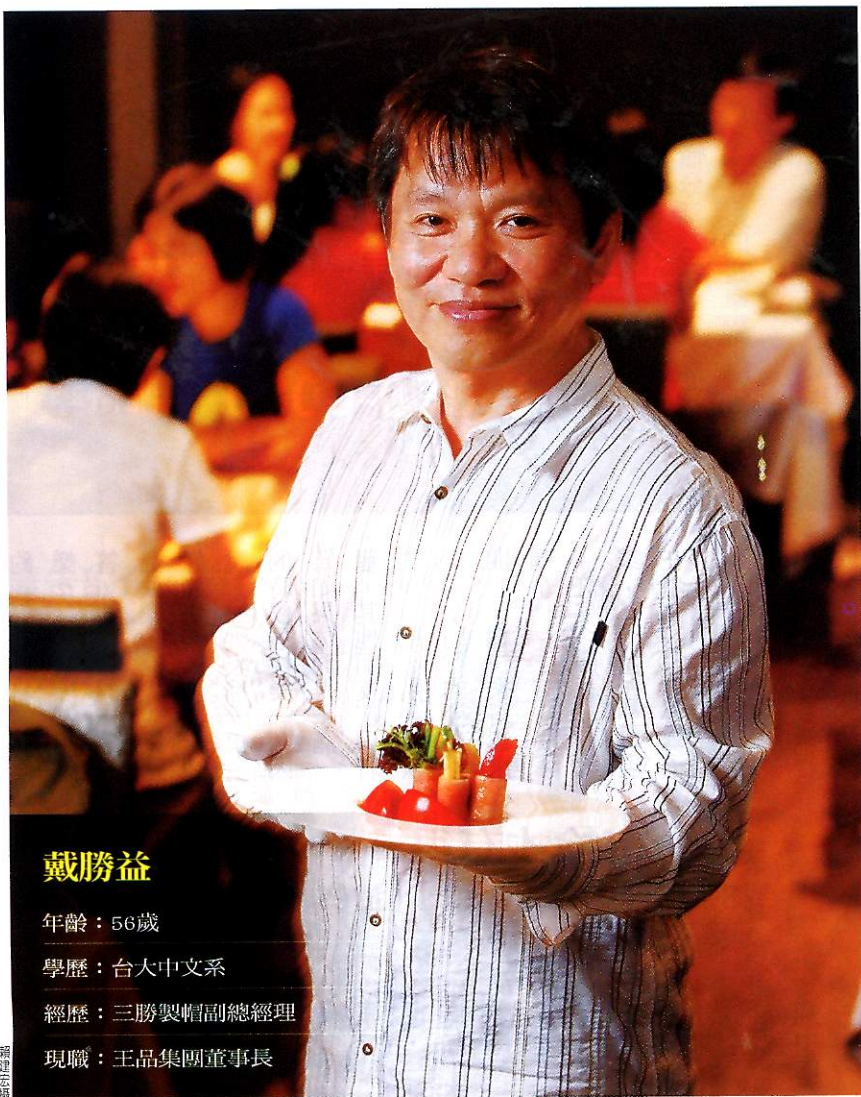


戴勝益的幸福王品，靈感來自許文龍

釣到魚 要分享才會開心

文●林宏達

第一次創業，戴勝益緊抓每件事情不放，卻換來一億元的債務，許文龍的兩個忠告，幫助他八年成長三倍，實現幸福企業的理想。



戴勝益

年齡：56歲

學歷：台大中文系

經歷：三勝製帽副總經理

現職：王品集團董事長

報導：林宏達

一個老企業家講的兩個故事，帶出了兩個關鍵忠告，把一位不斷創業的失敗者，變成了成功又柔軟的集團管理者。講故事的人是奇美集團創辦人許文龍，聽故事的，則是王品集團董事長戴勝益。

十七年前，戴勝益離開家族企業，憑著好人緣借來的一億六千萬元，他創立了自己的第一個事業「B B樂園」，他腦筋動得快，打出騎駝鳥做宣傳主軸，這個噱

頭馬上吸引大批遊客，第一年就替戴勝益賺進一億元。

「管」員工，慘賠一億

機會卻變成災難的開始，「那個時候，我以為員工就是要用管的，」戴勝益說，為了維持樂園的榮景，他眼睛一醒來就工作，看到什麼事情不對，馬上發脾氣，他每天制定越來越多的規則，希望用執行力維持樂園的榮景，結果卻變成他一個人和全公司對抗，「人事非常不順，」他回憶，由上而下的「管理」，讓員工只把上班當成賺錢的交易，第二年，他想向外複製樂園的成功經驗，卻沒人告訴他，大眾的新鮮感早已消失，第二年，他虧掉兩億元，從淨賺一億，變負債一億元。

「有段時間，我覺得人生很沒

有希望，」戴勝益說，他接著創業九次，卻無一成功，有段時間，戴勝益每天最快樂的時間，是下午三點三十一分，因為所有的票子都順利軋進去了，但第二天，他又得發愁，今天該怎麼辦。

一九九三年，第十一次創業，戴勝益已經沒有當年一砸就是上億的「雄心」，他花了二百多萬，在台中開了第一家王品牛排館，他知道要做好牛排生意，就必須做好服務，他特別請來大型連鎖餐飲店做教育訓練的經理，來訓練王品的員工，只是，該給員工多大空間，他不知道範圍能放到多大。

懂分享

工作目的是幸福，不是累

困惑中，戴勝益想起，他退伍的時候，最欽佩的就是奇美董事長許文龍。他最欽佩許文龍的地方是，他每星期只進公司兩個早上，不但事業成功、守法，而且贏得別人的尊敬，「他跟他們公司的人說，你們工作的目的，不是要累得要死，是要在這裡得到幸福。」

他想不透：怎麼樣才能成功，又幸福？一九九九年底，戴勝益包了遊覽車，帶王品的員工到奇美，親自跟許文龍請教成功的秘訣。

許文龍問所有人，「出海釣魚，

釣到幾條魚最快樂？」大部分的人答，釣滿滿的一魚籃最快樂，有人說剛剛好最快樂，許文龍卻說，「大家都一樣多的時候最快樂」，因為如果你釣得滿滿一籃，其他朋友卻只有二、三尾，別人會快樂嗎？同行的朋友不開心，你快樂得起來嗎？

許文龍再問大家，「你們知道現在獵人怎麼抓猴子嗎？」大家搖頭，許文龍解釋，現在獵人很聰明，會在瓦罐裡放猴子最愛吃的炒花生，罐口很小，抓住了花生，猴子的手抽不出來，不肯放掉手裡的花生，最後卻落入獵人的手中，變成最大輸家。

第一個故事，讓戴勝益確定分享的成就，他想，如果一個公司的成就，所有人努力的結果，最後都是被老闆拿走，不就像釣魚卻只有自己滿載而歸一樣，其他人怎麼會甘心，又怎麼會認同這家公司？

有捨才有得

如果一個老闆孤軍奮鬥，這個老闆就做不久了。

懂捨得

分紅制度，鼓勵員工展店

第二個故事，戴勝益領悟到的是如果不能捨，最後可能會連最重要的根本，都一起失去。

拜訪完，許文龍請他們去用餐、參觀美術館，戴勝益悄悄問其中一位執行長，許文龍究竟是什麼樣的老闆，「他不會在背後給你暗算，如果有什麼事，他一定會給你最大的支持。」對方說。

之後，戴勝益把更多分享的精神，落實在王品的制度裡。之前他只是打下加盟店的基礎，但拜訪許文龍之後，他開放讓員工分紅，分享公司的利潤，一家店獲利只要超過一定水準，每個月結算獲利中的二、三%會分配給該分店的員工。

如果店長願意跳出舒適圈向外展店，不但能分到新店一%的利潤，還能保有原店5%的利潤，以前利潤一年分享一次，現在只要這一個月分店賺錢，下個月該有的利潤就會入帳到員工戶頭裡，員工向外拚鬥的企圖心因此大增。

用分享鼓勵員工向外拓展品牌，王品快速進入多品牌擴張期，從二〇〇一到二〇〇六年，王品新增了七個品牌，王品花五年時間，才達

到第一個年營業額十億元的紀錄。在建立分享制度後，卻只再花了八年，業績就增加了三倍，突破新台幣四十億元。

為了讓員工幸福，他在公司內推動「三百計畫」，希望員工一生中能遊百國，增加見識；嚐百店，增加自己在餐飲業的知識；登百岳，建立自己的膽識。戴勝益還希望員工能多運動，增進自己的健康。

再回過頭看第一次創業的經驗，他發現當時只知道由上而下的管理，卻不知道帶領員工的重要，他分析，那個時候什麼事都怕員工知道，不願意公開，也沒有分享制度，員工看不到前景，把上班當成一種交易，自然不會把公司當成安身立命的地方。

「以前我只知道要治軍嚴謹，後來才知道，如果你不是有很強勢的資源，你治軍嚴謹看看，你強勢，聽到的聲音馬上少一半，另一半的話也是有目的。」戴勝益說，「如果一個老闆孤軍奮鬥，這個老闆就做不久了。」

「現在，我一年也難得生一次氣。」戴勝益笑著說，採訪前一週，他才剛從北歐度假回來，他不再像過去忙得焦頭爛額，事業卻持續成長。許文龍的忠告，是幫助他學會分享，最重要的一堂課。