

天下文化



有溫度的  
完美

Din Tai Fung *ディン タイフォン*

林靜宜 著

目 錄  

---

contents  
🍷

004	Part 1	容哲學 一個全球品牌的誕生
010	第1章	品牌的根
000	第2章	全球化之路：花若芬芳，蝶蜂自來
000	第3章	亞洲融合經營學，變身文化品牌
000	第4章	細火慢燉的台灣總部
000	Part 2	心注一處 服務的心靈旅程
000	第5章	全球新典範 把服務現場變成360度表演劇場
000	第6章	數據與紀律的真實後台
000	第7章	進化，挖掘顧客的心靈價值
000	第8章	愈分享愈豐盛的「鼎」真團隊心法
000	Part 3	有溫度的完美 料理台上的創新課
000	第9章	學卓越·追求精確的DPS思考
000	第10章	學洞察·進行源頭管理，用數據佐證經驗
000	第11章	學溝通·工作日誌，聽見客人、新人、世代的聲音
000	第12章	學品格·教養「創心」人才
000		董事長日誌·跟楊紀華學「鼎泰豐學」





Part

1

壹

# 容 哲學

一個全球品牌的誕生

品牌的最高境界，就是成為容器，

當成為容器了，

任何裝載在裡頭的事物，會成為顧客記憶裡的心占率，

而非只是感官娛樂的市占率。

---

這是一封在2013年9月29日來自日本名古屋的感謝信，真人實事發生在鼎泰豐信義店附近巷弄。

Aries小姐：

昨天真是很感謝您。今天中午，母親已經平安到家。在語言不通的異國，母親流了很多血而昏倒過去，我覺得很無助。如果當時Aries小姐沒有過來關心，我想一定會更混亂。昨天沒有辦法好好謝謝Aries小姐，有點遺憾！母親雖然現在嘴唇還是看起來很腫、很痛，但是身體狀況恢復許多了！請保持連絡，一定要來名古屋玩哦！真的非常感謝您！

淺井理惠

(エリスさん：昨日は本当に本当にありがとうございました。今日のお昼すぎに無事に母を家へ送りました。言葉が分からない国で、母がたくさん  
の血を流して倒れてしまって、あの時とても心細い気持ちでした。エリスさんが付き添ってくださらなかったら、もっと混乱して大変だったと思います。昨日は気持ちが普通では無かったから、エリスさんに上手く感謝の気持ちを伝えられなかった気がして少し心残りです。母は唇と顎がものすごく腫れていて痛そうですが、体調はずいぶん良くなっています。いつでも連絡してくださいね。名古屋へも遊びに来てください！本当ありがとうございました！ 浅井理恵)

感謝信開頭稱呼的「Aries小姐」是鼎泰豐信義店的員工。淺井理惠的媽媽不慎摔倒，陷入昏迷，意外發生地點在鼎泰豐員工休息室大樓旁，一位剛好要去休息室的員工發現這位老太太，立刻回到店裡，找了會說日語的同事「Aries小姐」支援，也幫忙這對日本母女叫救護車。

看著母親被送上救護車，不會說中文的淺井理惠焦急得不知如何是好。彷彿看出她的無助，「Aries小姐」不等她開口，輕聲安撫：「沒關係！我會陪著你們到醫院。」

到了醫院檢查，日本老奶奶除了撞斷牙之外，嘴唇也有嚴重撕裂傷，必須進行縫合手術，醫師的解釋對語言不通的淺井理惠來說根本是鴨子聽雷，「Aries小姐」仔細為她翻譯，讓她在完全理解之下，能順利在異國簽下手術同意書。手術結束後，「Aries小姐」先陪著她們回到飯店，再回到自己的工作崗位。

當天稍晚，淺井理惠拎著水果禮盒到信義店，她跟員工提及，剛到台灣的第一天就來鼎泰豐用餐，沒想到，鼎泰豐不僅滿足了她們的味蕾，更溫暖了她們的心！隔天回到日本，淺井理惠第一件事就是用手機拍了母親戴口罩比「YA」的照片，寫email跟「Aries小姐」報平安。

## 無圍牆服務

為什麼鼎泰豐員工可以在第一時間作出決定，陪同這對日本母女就醫？

---

注：此信獲淺井理惠小姐同意刊登。

---

一般餐廳在中午尖峰時刻，遇到客人發生這樣的情形，大部分做法是協助叫救護車，再好一點，會派人陪同等待救護車的到來。但，淺井理惠跟母親當天不是鼎泰豐的客人，也不是在店門口發生意外，卻獲得鼎泰豐員工親切的協助。

因為「Aries小姐」遵守了鼎泰豐其中兩個重要的服務精神：「不是在店內用餐的才是客人」以及「將心比心，為客人想」。

鼎泰豐的員工會這麼思考：如果我是那位日本老奶奶的女兒，在語言不通的異國，一定希望有個能說日語的人幫忙。所以，鼎泰豐不僅重視食物的溫度，連服務都充滿著「人的溫度」，並將場域延伸到餐廳門外，打造無圍牆服務。

想要知道鼎泰豐如何將充滿「人的溫度」服務變成企業DNA，要從了解靈魂人物「楊先生」開始。

他是誰？鼎泰豐遠近馳名的「黃金18摺」正是他訂出的完美比例。他的本名叫楊紀華，1956年生，是鼎泰豐創辦人楊秉彝的大兒子，現為鼎泰豐董事長。鼎泰豐是在1958年創立，比他還「小兩歲」。

他與鼎泰豐成長在多元移民的時代，也幸運地，遇上時代給的機運，從永康街出發，透過「小籠包文化」，讓世界聚光燈打向台灣，意外地成就了一個台灣原創的全球品牌。 🍜

---

## 品牌的根

鼎泰豐以台灣獨特的包容力，打造出「容哲學」的全球品牌。

有容乃大。台灣很小，歷史的偶然，讓她必須挑戰最大的文化包容。短短四百多年，這個小島上除了原住民、明末移入的大批漢人，還有荷蘭人、西班牙人及日本人先後殖民；1949年後，更添增了兩百萬大陸各省移民。

小小的台灣展現著奇特的容量。衝突卻多樣的文化，在這個容器裡，原來的人，學著接受異己；外來的人，忙著融入生根，形構出台灣獨特的魅力。

楊紀華出生的家庭正如縮小版的台灣容器。父親楊秉彝來自山西，是1949年前後大移民潮中的一人。母親賴盆妹是本省客家人，兩人因同在恆泰豐油行工作而相識，日久生情，結為連理。然而，在楊紀華出生後兩年，恆泰豐油行卻因老闆投資失利，而關門大吉。

楊秉彝與太太當下失了業。為了生計，兩人幾番討論，決定創業，延續賣油的本行。由於他們是向萬華的「鼎美」油行批發進貨，同時，心裡又很感念老東家「恆泰豐」油行過去十年的照顧之情，因此，店名取為「鼎泰豐油行」。憑著誠信的品質與勤快的態度，鼎泰豐油行的生意一天比一天好，當年不少知名餐廳都是他們的顧客。

俗諺說，生意困難生，要生出懂得「誠信是商道」的生意困，更是難上加難。

楊秉彝雖然到台灣才開始做生意，血液裡的DNA，卻讓他如故鄉五百年前的晉商先祖們一樣，「喜聞過、學吃虧」，堅守誠信，絕不為了賺錢，賣出不好的東西；不該拿的錢，一分一毫都不能拿。

晉商，就是五百年前，從明朝創立不久，即一路發跡至民國初年的山西商人。他們的特色是信義優先於利益，為人寬厚存心，格局大器，不但首創員工高紅利的經營之道，更敢於出去闖天下，開闢出一條北至俄羅斯、東到紐約、西至倫敦的國際商路。



楊紀華從小看著父母親做油行生意，對於晉商的經營哲學，早已耳濡目染，深植於心。五百多年後的他，以台灣為樞紐，走出另一條國際商路，布局中國、澳洲、東南亞、日本、美國等地，將晉商精神發揮到極致。

## 從油行到食堂

話說從頭。當年，一個山西人怎麼會賣起上海小籠包？

飲食是鄉愁的慰藉，北方的大包、南方的小籠包等中式麵食文化在台灣展演、交會，楊秉彝也因為油行生意，認識不少上海幫的餐廳老闆，對上海點心並不陌生。

1972年，碰上瓶裝沙拉油進入市場的衝擊，傳統油行生意變得清淡不少。為了生計，楊秉彝打算調整鼎泰豐的營運方向，很多朋友建議，不如就賣家鄉的山西麵食。沒想到，一位熟朋友——當年知名餐廳復興園老闆、上海人唐永昌卻提議：「賣上海點心，比較精緻！」楊秉彝夫婦覺得有道理，決定採行，唐老闆很熱心，好人做到底，還幫楊家找來點心師傅魯紀忠。

於是，油行的一半空間擺了四張桌椅，「鼎泰豐食堂」簡單開張，專賣中式麵點。初期有小籠包、餃類、千層糕等上海點心，楊家按魯紀忠的營業額抽成，家常麵食有酸菜肉絲麵、牛肉麵、排骨麵、雞湯等，算是「前廚」與「後廚」雛形。

「生意起初沒有很好，老爺與楊媽媽心想店是自己的，不用付租金，就下去了。」十七歲就進鼎泰豐的廚務總監羅綸標說。

楊紀華當時就讀淡水工商企管科一年級（後改名為真理大學），魯紀忠喜歡出去打牌，見楊紀華聰明伶俐，又是老闆的兒子，便傳授一些小籠包技法給



油行的一半空間擺了四張桌椅，「鼎泰豐食堂」簡單開張，專賣中式麵點。初期有小籠包、餃類、千層糕等上海點心，楊家按魯紀忠的營業額抽成，家常麵食有酸菜肉絲麵、牛肉麵、排骨麵、雞湯等，算是「前廚」與「後廚」雛形。



他，以便他不在時，楊紀華可以幫他「代班」。

兩年過去，魯師傅因故不想再做。1974年，楊家頂下器具，另聘一位台籍點心師傅蔡水信，人稱阿水師。阿水師捨得用料，又是餡料高手，讓小小一顆小籠包，一咬下去就有湯汁流出，加上楊家人做生意堅持品質的精神，鼎泰豐的小籠包因此打出名號，生意蒸蒸日上。

### 鼎泰豐培訓的第一位師傅

嚴格說來，楊紀華是鼎泰豐第一位自己培訓出來的小籠包師傅。他曾在國際名導李安1994年的《飲食男女》電影裡，擔任演員郎雄包小籠包的「替手」。

傳承兩位師傅的手藝，楊紀華把小籠包做得又快又好。

專三暑假，楊紀華想打工，在報紙上看到一家士林豆漿店在徵師傅，立刻跑去應徵。他到時剛過中午，卻已經有兩、三位外省老兵面試完，老闆正打算從中挑人。

楊紀華跟老闆說：「可否讓我試做看看，您再決定要錄用誰？」他從發麵開始，做完已經下午兩點，老闆一看到成品，便說：「你今天下午五點就來上班。」立即告知應徵者已被錄取的求職經驗，讓楊紀華印象深刻，現在的鼎泰豐徵才，總是在最短時間內通知合格的面試者與試做者。

五專畢業後，楊紀華沒再繼續升學。退伍後，店裡的生意從早忙到晚，便回家幫忙。



## 用品質奠定品牌根基

很多人好奇，當年台灣有不少中華點心餐廳，為何鼎泰豐一枝獨秀，特別受到顧客的青睞？

「我們運氣真的很好！」楊紀華總是如此說。如果再細問，他會說：「這是大家很努力在做每一樣事情的成果。」或許，成功真的需要機運，但是，誰能吸引它的到來？通常是那位特別認真、專注的人。

在還是一家小店時，鼎泰豐就有「品質品牌」的概念。

鼎泰豐賣油，要賣品質好的油；做小籠包，也要做到最好吃、最細緻。早期油行是油、醋皆賣，要凸顯小籠包滋味，調味沾醬也要講究，醬醋一比三的黃金比例，正是楊家精心研製的功夫。

講究品質的出發點是為了客人。從油到中式麵點，鼎泰豐看似改行，「要為客人想」的本質其實從未改變。

「客人相信我們，才買我們的東西，我們自己不吃的，絕不能賣給客人，」這段話楊紀華從小聽父母說到大。至今，楊紀華也時常在會議上，向中高階主管耳提面命。除了應酬之外，他的中餐吃鼎泰豐員工餐，晚餐就吃店內餐點，「我吃了這麼多年，如果有什麼不妥，第一個出事的就是我。」楊紀華笑說。

就是這種做給自己及家人吃的要求，讓鼎泰豐出現了好多一脈相承的「家族客」。很多人從小跟著爸媽來吃，長大結婚生子後，再帶自己的孩子來吃，一個家族三代、四代都被養成「鼎泰豐胃」。



## 小籠包的「容哲學」

如果說每個品牌都要有根，鼎泰豐的根就是台灣二十世紀中段到二十一世紀初，這是一個孕育包容性與創新性的時代。

這個時期的台灣經濟起飛，族群與文化激盪融合，結合「既有的」、「傳統的」、「外來的」種種元素，孕育出創新的能力。

鼎泰豐在這樣的土壤中誕生，逐步發展。「既有的」、「傳統的」、「外來的」上海點心到了台灣，一捏一放之間，竟讓鼎泰豐在二十世紀登上國際舞台；到了二十一世紀，鼎泰豐更是台灣之光，成了小籠包的代名詞，成為「全球第一包」。

容器，是鼎泰豐品牌的最高境界，任何裝載在裡頭的事物，反映著無數顧客記憶裡的心占率，而非數字量化的市占率。超過半世紀的淬鍊，鼎泰豐打造出一種獨特的「容哲學」。它的思維不簡單，但也不困難，只要能像鼎泰豐一樣思考，日日不間斷的實踐，成功不請自來。

從創業伊始，鼎泰豐不斷精益求精，用極致輕透的薄皮，包裹住滿滿的餡料滋味，製作出口感、賣相俱佳的頂級小籠包。

在時時刻刻的「做」中，鼎泰豐形塑出獨特的「容」思維——要能容，就必須開闊，就像一個小麵團要先被擀成極致張開的薄皮；容，更是力與美的展現，麵皮在細細摺捏的彈性與柔軟中，變成包裹內餡的美好容器。小小的小籠包製作，蘊藏著深刻的職人精神。

鼎泰豐的「容哲學」，也表現在謙遜且專注的不斷精進自己，以及盡心盡力服務他人。所以，不打廣告、不做行銷，這個品牌卻能緊緊抓住顧客的心。鼎泰豐人天天都在問：「我如何為前來用餐的客人，提供最好的服務？我能給

我的組員們什麼？我如何成為一位優秀的餐點製作人、一位親和細膩的服務者？」

鼎泰豐人的服務心思，不只限於顧客，還包含老闆與員工、主管與部屬、同事對同事，甚至是路過的陌生人！他們帶著喜悅與和諧的態度，把焦點放在自己的工作。也因為如此，他們在工作時雖然極重視效率，卻能善解人意；他們努力了解人的需求，把注意力放在如何能為周遭的人做到最貼心的服務，有形的業績數字與無形的口碑力量，泉湧而至，因此創造了企業的豐盛、繁榮。





