

第三張



無限可能

有別於辦公桌、會議桌的無趣
日本社員食堂的餐桌革命
為企業帶來新的契機
這張餐桌，我們稱為企業的
「第三張桌子」

The Possibilities of the Third Table
~A New Value Cycle Creating by Lunch Table~

國立臺灣師範大學管理學院高階經理人企業管理碩士在職專班
碩士論文

Program of Executive Master of Business Administration

College of Management

National Taiwan Normal University

Master Thesis

第三張桌子的無限可能

The Possibilities of the Third Table

~ A New Value Cycle Creating by Lunch Table ~

研究生：林逸蓁

Author：Yi-Jen Lin

指導教授：王國欽 博士

Advisor：Kuo-Ching Wang Ph.D.

中華民國 104 年 10 月

(October, 2015)

摘要

有別於辦公桌、會議桌，以社員食堂、員工餐廳、交流休憩、與利害關係人互動的平台，或是展現企業文化與核心價值舞台，甚至更是為企業創造新的商業模式。不論表現的型態為何，只要是超越了食堂的傳統功能，本研究即定義為企業的「第三張桌子」。

設置「第三張桌子」的企業具有什麼共同的思維？是什麼樣的原因，甘心樂意投資在這看似「可有可無」的設施上？追求企業幸福的臺灣，又如何發展出專屬的「第三張桌子」幸福商業模式，將無形的幸福，轉為有形的價值？

本研究以圖文式呈現深入日本現場，匯集了軟銀 (SoftBank)、Pasona 人才顧問公司、隸屬於 Toyota 集團的 Terrance Tateshina 休憩所、Tanita 體脂肪計、樂敦製藥 (Rohto) 等 5 家指標性企業的邀訪，以及與第三張桌子的發展息息相關的 5 個組織單位，分別聚焦於人才吸引、餐桌文化、在地農業與資源整合等面向，從其提及的課題與挑戰。針對企業的部分，以 Osterwalder and Pigneur (2010) 的商業模式九大要素架構為基礎，採用半結構式訪談的方式，對資歷十年以上的受訪者，進行平均 2 小時的深度訪談。透過內容分析及信度檢核，依商業模式九大因素，找出其共同考量，發現日本社員食堂已不再只是用餐休憩的空間，而是進化為：

1. 顧客價值導向：首重空間氛圍、健康環保、獨一無二的價值，以及連結本業；
2. 善用既有資源：結合無形資源，透過每日必須的第三張桌子之非正式概念，不僅能滲透經營理念、價值觀等企業思維。除了使空間效率運用，也將服務對象從內部員工，擴及到員工家人、顧客或社區居民，有助於品牌知名度與認同度的提升，也是人才選用育留的重要平台；
3. 兼顧利害關係人的幸福與企業價值的提升：

結合 Martin Seligman(2012) 所提倡的幸福五要素 PERMA，並同時為「組織成員」、「企業本身」與「社會整體」創造長期的價值，讓不同立場的利害關係人（員工與家族、合作夥伴與家族、既有及潛在顧客、當地居民、投資人）皆感到幸福。透過價值的創新，發展出能結合本業與相關周邊產業的新型態商業模式，有助於企業的轉型，進而提升企業價值。

綜合 10 個組織單位的研究結果，勾勒出第三張桌子在臺灣的商業模式雛形，並透過此商業模式，架構跨產業的幸福價值圈雛形。

關鍵詞：員工餐廳、團膳、價值鍊創新、人力資源、商業模式、幸福企業

Abstract

Speaking of the lunch table in employee cafeteria/restaurant, here comes the negative image , such as "cost-consuming as a company welfare or benefit", "zero return on investment","bored menu", "less service, quantity-oriented" , etc. It is known that the employee cafeteria/restaurant is tend to an extra option for the company, especially when the management consider the allocation of resources.

However, there is an value innovation in Japan on employee cafeteria/restaurant, which makes their intangible assets (company's culture, core value, concept and vision) becomes their economic value via the lunch table in their cafeteria/restaurant. Beyond the basic function for eating and relaxing, the lunch table in Japanese company plays an informal but much more influential role in the recent years. The lunch table in the employee cafeteria/restaurant has become the third valuable table next to the office table and meeting room table . Therefore, it is defined as "the third table" of the company in this study.

The purpose of the study is to find out the motivations that change the traditional pattern, and analyze the common factors that how they conduct and operate "the third table" by using the Business Model Canvas(Osterwalder and Pigneur , 2010). In order to gain the in depth knowledge required for the thesis, the method used is known as case interview with 5 companies: SoftBank, Pasona Group, TANITA Scale, Terrance Tateshina of TOYOTA group, and Rohto Group. Besides, the interview also includes the other 5 organization related to "the third table", which can give the ones in Taiwan who are interested in "the third table" to take the issues the organization is facing into consideration as the side point of view.The whole contents of thesis are presents in both texts and photos.

The study concluded that "the third table" model can not only accomplish the Scientific Theory of Happiness: PERMA Model by Martin Seligman(2011) , but also presents a innovative circle of value chain by the cooperation of cross-fields. The study findings may serve as a guide for further research on business transformation and enhancing the value of the company.

keywords : Employee Cafeteria/Restaurant 、 Catering Service 、 Value Chain Innovation 、 Human Resource 、 Business Model 、 Well-Being

幸福上桌

前菜小碟

咀嚼幸福的原味

I . 原點。緣點。.....	13
II . 描繪幸福的樣子	15
III . 幸福企業的全貌	17

汁 物

點滴淬鍊的醍醐味

I . 幸福又如何?.....	21
II . 一小時幸福，化作永恆	23
III . 食堂不一樣	25
IV . 桌子不只是桌子	27
V . 從食堂到第三張桌子	31
VI . 尋找 412 萬分之一的可能	33
VII . 這一步，4542.715 公里	39

煮 物

慢火熬煮的好滋味

【主廚嚴選】

【遇見 300 年後全世界的幸福 SoftBank 的活力補給站】	45
【在地的美味美景，在地的人情香 TOYOTA 的秘密花園】	59
【人才的國際伸展台 Pasona 精神的無所不在】	77
【人人都是品牌大使 體脂計 TANITA 造成話題的秘密】	95
【低調的養生時尚 讓你從裡到外都美麗的 Rohto 樂敦】	117

【美味特調】

【企業文化的極速體驗 為願景而生的社食 .com】	127
【食欲，食育 360 度都是學問的國際食學協會】	131
【戀上橫濱這一味 市民不孤單的横浜市環境創造局】	133
【每一口都有一個故事 FACO Bank 的魔術方塊】	135
【傳遞感動的搖籃 Casita 的奇幻旅程】	139

お幸福盛り合わせ

演繹幸福的回甘味

- I . 話裡的箇中涵義149
- II . 單眼與雙眼的發現165

焼 物

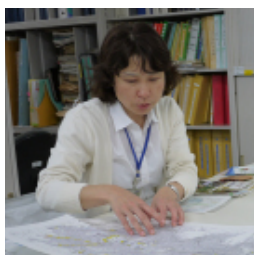
層層飄香的幸福味

- I . 福爾摩沙的美麗與哀愁173
- II . 第三張桌子的遐想177
- III . 第三張桌子的幸福價值圈179

甘 物

甜而不膩的說感謝

- I . 感謝人生遇見的你185
- II . 感謝前人的智慧187



前菜小碟

咀嚼幸福的原味

哈佛大學調查：

當身邊的家人或朋友感到幸福，自身的幸福感也會提升 15%。

學習經營管理的目的，

獲利只是讓幸福滲透企業的所有利害關係人的手段。

因為，

當他人感到幸福，這樣的幸福，自然會回到企業本身。

～ 坂井 穰。『幸せの経営学（2014）』～

I . 原點。緣點。

自古以來，人類雖不斷進化，追求幸福的永恆，卻是歷久彌新。企業也不例外。既有的商業模式，有一定的生命週期，經歷創業、學習、快速成長，走入穩定期。要如何長久被顧客、被社會需要，維持在最好的狀態，是許多成熟企業必須思考的方向。

目前所服務之企業，是日本大金空調的台灣總代理，經營已超過 20 年。不論是規模或是制度，皆達到穩定的階段。面對內需市場的競爭，曾經導入多項專案，從打造健康，建立內部顧客（員工）的幸福感，到如何透過服務，感動外部顧客的課程，希望能從中進行差異化，並創造獨一無二的競爭力。

但，不論幸福或是感動，皆屬於無形，難以量化成效，施行上也不易深入與維持。如何將此無形的投資，化為企業長期的有形價值。商業模式的創新，新品牌的開展，成為目前的課題。

NHK 的一個節目，啟發了我研究此專題的靈感。
這個在日本產值超過 1 兆 1 千億日幣的潛力股－社員食堂，
或許，就是我尋尋覓覓的解答。

5 個月的資料蒐集與越洋聯絡，透過陌生邀訪及重重轉介，經歷了拒絕與石沉大海的落寞，終於成功邀訪到 10 個與社員食堂相關的組織單位。

在這赴日的 9 天裡，往返 4542.715 公里的距離，
跟攝影師（表弟）提著行李與攝影器材，穿梭東京的巷道間、地鐵中。

從第一頁到最後一頁，
都是我走過的每一個足跡與體驗，
跳脫以往的論文形式，用圖文，讓原貌重現。

所謂的「**可能**」，就在你翻到下一頁的時候發生。

II . 描繪幸福的樣子

幸福是什麼？

問一百個人，有一百種答案。

自 1950 年代起，經歷半世紀，Rath and Harter(2012) 在 150 個國家調查出幸福的五大要素：

1. 做想做的事情 – 發揮所長、找到貴人、與同事相處融洽；
2. 完整的人際關係 – 與親友同事每天在一起 6 小時以上（包含工作、在家、打電話等溝通時間）、有堅固的友誼、運動時間也能把握與親友相處，彼此鼓勵；
3. 經濟無虞 – 也可以有餘力花錢在別人身上、自動支付或自動儲蓄，毋須每天煩惱金錢問題
4. 身心健康 – 每天早上至少運動 20 分鐘、睡足 7-8 小時、只吃對身體有益的食物；
5. 服務所在的社區 – 服務貢獻的方式不背離自己的專長或人生目標、找到與興趣相符的社群、不分大小，積極參加地區活動。

而心理學家 Martin Seligman(2012) 的論述中，將幸福感 (happiness)，分為兩大類。一個是一般的幸福 (well-being)，另一個則是真實的幸福 (authentic happiness)。一般的幸福，指的是工作環境或是福利制度，即是「友善職場」。而真正的幸福，是跟內在的正向態度有關，具有 PERMA 五大要素。亦即正面能量 (Positive motion)，能夠甘願投入正在做的事情 (Engagement)，有正向的人際關係 (Relationship)，知道自己為誰而戰，為何而戰 (Meaning)，以及成就感 (Accomplishmen)。

日本的新聞或雜誌，近來常看到「働きがい (Hatarakigai 工作動力)」一詞。總部位於美國舊金山的 Great Place to Work® (以下簡稱 GPTW)，其代表人 和田 彰 (2015) 說：「働きがい (Hatarakigai 工作動力)，並非靠制度的建立或整備，而是要看所有的員工是否共同具有該組織的理念、文化、價值觀。」

GPTW 自 1998 年起，每年在『Fortune』雜誌上，發表「讓人有工作動力的前百大企業」，目前此調查已經在全球 47 個國家實行。調查對象並非外部人士，而是各公司的內部員工。

歸納出「働きがい (Hatarakigai 工作動力)」的構成要素，包括：

「信賴（員工對公司的信賴度）」、「對組織或工作的自豪」、「一體感」。

「信賴（員工對公司的信賴度）」又可分解為「信任」、「尊敬」與「公正」，共五項（如下圖 1-1-2）。

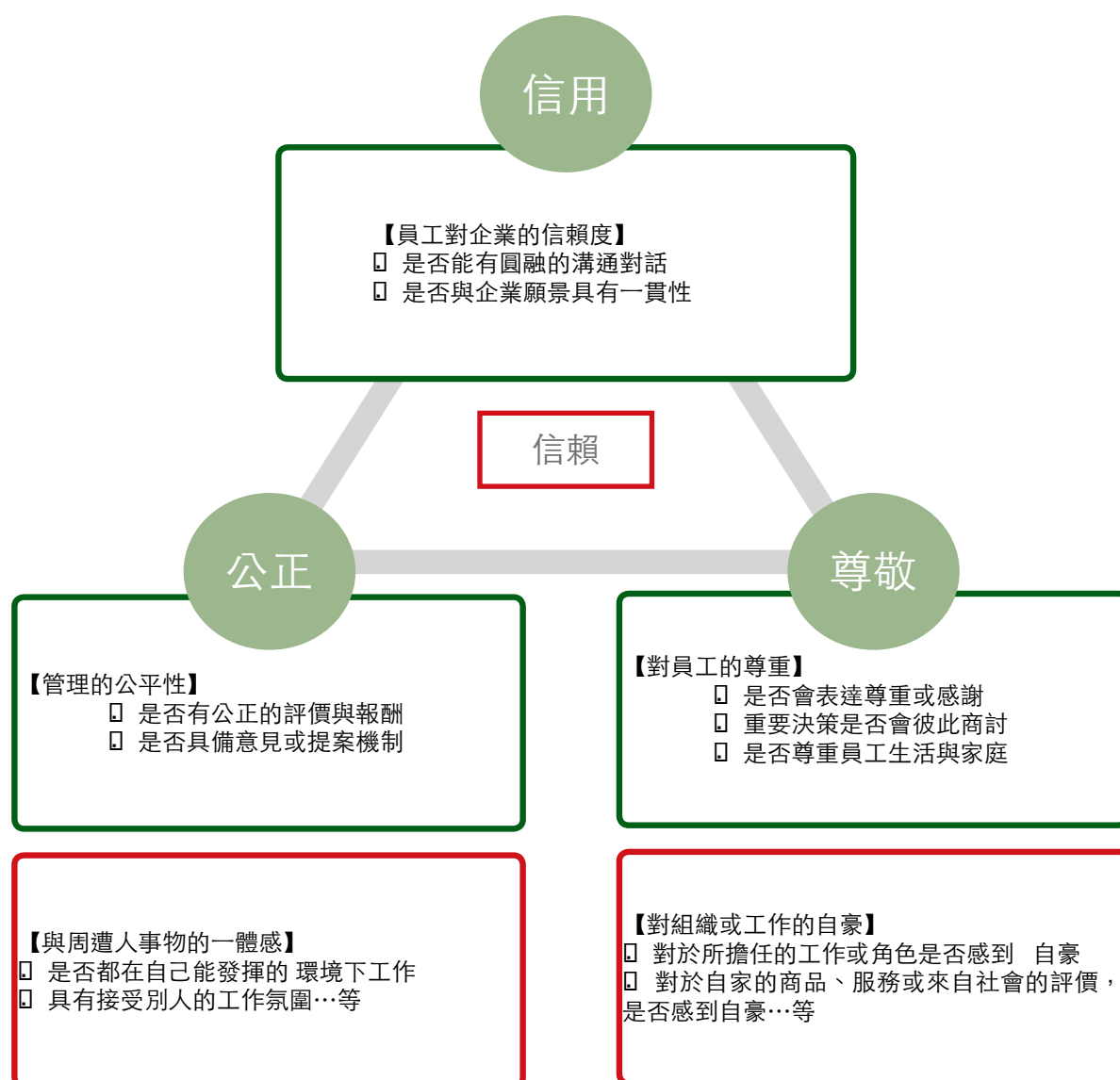


圖 1-1-1 工作動力的組成要素

資料來源：

和田彰 (2014)，働きがいのある会社にするために人事ができること，Adecco 求職誌

根據此五大要素，而對「讓人有工作動力的前百大企業」定義：「公司 / 經營管理者受到員工信賴、對自己的工作感到自豪，以及跟同事具有一體感」。GPTW 的社長 和田彰 (2010) 受訪時補充：總體而言，這些企業就是具有三大特點 (西山博貢，2010)：

1. 與高層的定期互動，如經營者會在社員大會宣達人才培養的政策
2. 重視溝通
3. 具有人情味

從 Rath and Harter、Martin Seligman 到 GPTW 的論述，員工的幸福感，是否是幸福企業的全貌？

III．幸福企業的全貌

日本經歷了全球金融風暴與 311 東日本震災，日本的生活形態與工作方式，以及評價企業的方式，有了很大的轉變。2012「價值研」主持教授坂本光司：「企業的經營，是讓五種人幸福：

- 第一：社員及其家族
- 第二：社外（供應鏈合作廠商）社員及家族
- 第三：既有顧客與潛在顧客
- 第四：社區整體及社區居民
- 第五：股東及投資人



圖 1-2-1 形成共感資本的根源對象

資料來源：坂本光司 + 價值研（2012），21 世紀をつくる人を幸せにする会社

經營的成敗，即是來自此五種人對經營者的評價。而經營者應努力的，是前四種人的幸福，因為他們幸福了，自然會創造出業績與成長，讓第五種人感到幸福。」(2012，21 世紀をつくる人を幸せにする会社)

只是，企業的這五種人，立場不同、想法各異，公司形成策略時需考慮各利害關係人之利益，但公司無法滿足所有利害關係人的要求，因此公司需確認最重要的利害關係人，並給予最優先的策略順序，滿足其需求。

有什麼共通點，或是每天一定要做的事，能夠一次連結所有的利害關係人？

汁 物

點滴淬鍊的醍醐味

21 世紀，企業所應追求的價值是什麼？

真正的企業價值，無法從財務報表中看出。
而是要透過「經營理念力」、「人財育成力」與「信賴形成力」，
讓利害關係人產生「共感力」（共鳴）。

～坂本光司+價值研『21世紀をつくる。人を幸せにする会社』（2012）～

I. 幸福又如何？

無形的幸福，
對企業來說，有那麼重要嗎？
是成本？還是投資？
又能為企業帶來什麼樣的價值？

若以企業五種利害關係人的基本需求來說，
社員及其家族所追求的是：薪資收入，福利，工作氛圍，成就感，事業與家庭的平衡等；
社外社員及其家族：穩定且雙贏的合作關係等；既有顧客與潛在顧客：需求滿足，問題解決等；
社區整體及居民：取之於社會，用之於社會等；而股東及投資人：股利，企業價值的提升等

要是能夠同時滿足，
無形的幸福，
是否就能讓各自所追求的幸福，
回饋到企業的整體價值提升？

NHK 電視台的節目，讓我有啟發。

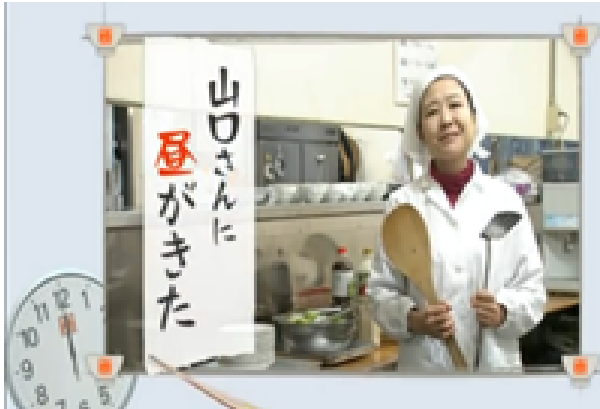
2009 年開始，NHK 電視台每個禮拜都會播出 – Sarameshi (サラメシ，上班族午餐)，目前已播到第 5 季。最早是以主題「幸福的午餐，可以窺見人生 (ランチをのぞけば、人生がみえてくる)」貫穿。

以「人」為主角，看他們吃什麼、跟誰吃、吃飯都在聊什麼，中午時間，拍攝小組走訪辦公大樓附近的店、設有社員食堂的企業、或是找尋自己帶便當的上班族。用午餐，說各行各業的故事，因此，造成日本廣大的迴響，午餐變成一種生活藝術，也是一種工作哲學。

在用餐過程，透過這張桌子，讓觀眾看到不同企業的文化與產業特質。但是，相同的是，這一張桌子，來往著為企業創造產值的社員夥伴，在短暫的午休片刻，因為這張桌子上的食物與桌子旁的同伴，以及感受到的空間氛圍，讓他們用期待的心走進來，元氣飽滿的走出去，迎接下一戰 (站)。這一張桌子，或許是所有問題的解答。



II . 一小時幸福，化作永恆



這天，製作小組到東京地鐵的銀座站。

從畫面出現的是一位 55 歲的阿姨 ---- 山口惠以子。

總是搭乘第一班電車的山口，這天一如往常，清晨 5:30 抵達銀座站，拉著手提箱，「裡面是有黃蘿蔔、培根、納豆和麵包粉。就算只便宜一點，我也會從家裡附近的超市買過來。」原來，山口小姐是在位於東京都千代田區的新聞報社工作，擔任廚房主任。

在這家報社，擔任廚房主任的工作，已 11 年。

因為配合報社的凌晨兩點開始工作的生態，

廚房的工作，從一大早六點就啟動。

「因為大家都是工作完，才吃早餐，所以我設計早餐菜色的份量和口感，要用一般午餐的方式來思考。」一個月前，就構思好整個月的菜單，以訂購調度食材。

早上七點，社員忙完，回到報社，不論階級，第一件事情，就是到食堂報到。從兩點開始工作到七點，真的是像吃午餐一樣。配膳結束之後，就是廚房人員用餐的時間了。菜色和社員一樣，中式蝦仁洋蔥炒蛋，份量充足，副菜以蔬菜為主。

大家開始討論今天的菜色，並透過開放式的廚房與內場的山口小姐對話。

若不說，沒人知道，她曾以推理愛情小說『月下上海』，獲得 2013 年日本松本清張賞。完成廚房的任務之後，下午就是山口寫作的時間，所以這一頓「午餐」，也是健康與能量的來源。

II. 一小時幸福，化作永恆

曾經想當漫畫家的山口小姐，因為寫作比繪畫厲害，朋友介紹她去寫日劇的大綱，後來又接了派遣（兼職）的廚房工作，進入這家報社，是45歲之後的事。想要持續在同一個職場工作，這間報社是讓她第一次有這樣的想法。

「以前的工作，會有一種寫作成名之後，就馬上辭職的想法，但這裡，雖然出發點也是為了讓自己能夠繼續寫作，而必須有的經濟來源。心態上卻覺得好像是自己的店，客人像是自己人，每天為他們做菜，看到他們滿足的樣子，不知不覺就愛上這裡，離不開了。真的是唯一，讓我打從心裡喜歡的地方。」

山口說，「如果有人問我：『為什麼廚房的歐巴桑要寫小說？』我的回答是：『就是因為在廚房工作，所以才寫小說！』」



旁白的主持人 中井貴一註解：

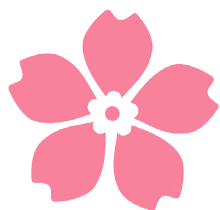
「被他人需要的存在，成為山口繼續追逐夢想的正面能量。」

山口女士用心設想的料理，餵飽了員工的肚子，讓他們有更充沛的活力，為廣大的讀者，製作並配送一份份載滿日本動態的精神食糧。

原來，職場的幸福，是來自於彼此，不是單向，也不是單面。

餐桌上的一切，串起人與人之間，可以帶給別人繼續前進的力量，甚至有人說，是支撐日本經濟的主要來源。

這一張桌子，或許是成為同時讓五種利害關係人都感到幸福，又為企業創造價值的解答。



極致的幸福有四種：

1) 愛你的人 2) 被讚賞 3) 對他人有幫助 4) 被需要」

除了第一種以外，其他三種，都有可能在職場上獲得。

～日本理工化學工業 大山泰宏會長

III．食堂不一樣

過去的社員食堂，因為無法在短時間供應大量餐食，菜單選項少，菜色也不被期待，但近年，有了不同。

◎營運方式

有的採用自助式，讓社員自主判斷，標示營養成分及熱量，進行營養管理，也有的是另外特別提供健康菜單。許多聚集於高層辦公大樓的企業，位於用餐選擇不多的商業區，採用外燴形式的便當販售，補足用餐機能不足，也吸引了餐廳及便利商店，為沒有設食堂的企業設計商店街。更有企業，因為空間不足，或是規定無法用火，而與附近有社員食堂的企業聯盟。

直營：由企業主直接經營管理

準直營：由企業另外成立子公司，經營管理食堂業務

委外：將食堂的部分業務(調理、配膳、洗碗清潔)或全部業務交由外部業者

其他：由退休者團體等其他組織經營

◎費用負擔

1. 全部由企業負擔
2. 直接費（食材費）的一部分由使用者負擔
3. 直接費（食材費）全部由使用者負擔
4. 直接費（食材費）的全部，間接費（水電費）的一部分由使用者負擔
5. 全部由使用者負擔

◎計算方式

1. 現金（食券或直接支付，也可能兩種都可使用）
2. 記名卡片式
3. 回數卷式
4. 身分證明式

為了提升結帳的效率，大部分都盡量不用現金，有的企業會在餐具裡嵌入 RFID 裝置，即時計算金額。

◎供給型態

1. 定食方式
2. 單一菜單：只有一種套餐選擇
3. 複合式菜單：多種套餐選擇
4. 自助式

主食□ 主菜□ 副菜□ 湯□ 甜點，每個都有眾多種類，可自由選擇。
一般都有 20~30 種。

5. 美食街

中央的位置有很多小吃店，有共同的座位區。

6. 品牌整合

同一家餐飲集團統包，營運兩家以上的店面

7. 便當：採用配送方式

◎配膳取餐方式

完全自助：取餐與收拾皆由使用者獨自完成

半自助：使用者自行取餐，食堂的員工負責收拾清潔。

服務式：取餐與收拾皆由食堂的員工負責。

2013 年日本外食產業的市場規模（一般社團法人 日本 Food Service 協會 & 公益財團法人 食的安全□ 安心財團，2014），比前年 2.9% 增加，達到 23 兆 9,046 億日幣，其中，包括小吃店、社員食堂、醫院膳食的「膳食供給主體部門」佔了整體的 9.8%，達 19 兆 706 億日幣。比前年（2012）增加了 2.6%。社員食堂的規模超過 1 兆 1 千億日幣，比 2012 年成長 1%。

曾經，1980 年代日本泡沫期，外食文化開始進化，辦公區周邊的飲食街林立，因為用餐選擇變多了，對於社員食堂的需求漸漸變少，再加上 1990 年代「消失的 10 年」，企業開始削減預算支出，其中，包含了社員食堂。

2000 年，IT 產業的興起，讓社員食堂再次復活。受到美國矽谷 Apple、Google 令人驚嘆的社員食堂 / 咖啡廳所影響，重新檢視社員食堂存在的價值，再度成為話題。

日本媒體開始從人才培育、企業文化養成等角度，探討了社員食堂。

不僅是 Sarameshi（サラメシ，上班族午餐），NHK 的「從世界的社員食堂開始」特輯節目，首次跨海，遠渡重洋到美國 Google 採訪。

不鎖定吃什麼，而是吃著這些食物的社員們。製作團隊發現，在放鬆的氛圍下，大家的表情都好自然，感受到最原味，無色素添加的企業文化。

因為節目受到廣大迴響，開始採訪日本國內的社員食堂。截至目前為止，已經累計採訪了近 60 家國內外的企業。每間企業的社員食堂，都是不同的「味道」。

沒想到，意外的節目企劃，發現了它的有趣之處。

餐桌，不只是餐桌。

IV. 桌子不只是桌子

「午餐」這件事，其實是可以利用附近的餐廳、薪資的伙食津貼或福利補助，來取代最基本的「溫飽」問題。但，日本福利政策的首席研究專家 西久保浩二的研究中，似乎有新的發現。

從日本產業勞動研究所的會員企業，抽出 2000 家，用一個月的時間進行調查，採用郵寄的問券方式，回收問券共 259 家企業，其中有 106 家設有社員食堂。結果摘要如下：(日本產業綜合研究所，2014)

【設置狀況】

- (1) 設置率有 4 成，其中大型企業佔 7 成以上
- (2) 過去 2、3 年間，有 4 成的大企業開始設立、進行改裝

【管理與經營】

- (1) 座位數佔使用人數的 3 成
- (2) 有 6 成重視設置的地點
- (3) 有 9 成以上是委外或是部分委外 (準委託)，直營有 6.6%
- (4) 有 4 成左右採用卡片支付與從薪資扣除的方式
- (5) 有 5 成以上有對外開放 (不限於社員)
- (6) 用於會議、聯誼、派對等其他活動
- (7) 資本額在 1 億日幣～10 億日幣的「中堅企業」，約有 3~4 成同時設置咖啡廳

【菜單設計】

- (1) 定食與麵類為主流，也有採用秤重的方式。
- (2) 設計與變化委託外包商或烹飪師、營養師
- (3) 有四成以上每天變換菜單
- (4) 菜單的宣傳，結合數位與傳統方式

【單價】

- (1) 午餐採 One Coin 銅板價 (300 ~ 500 日幣)
- (2) 有三分之一的企業，雖沒有設置社員食堂，但有提供相關膳食補助

【健康與營養管理】

- (1) 有 3 分之 2 (63.7%) 提供健康餐
- (2) 有 6 成考量食材的生產地與來源國
- (3) 有四分之一運用在健康管理的活動上

IV. 數字裡的秘密

【社員食堂的環保對策】

- (1) 有接近 8 成 (79.0%) 結合環保政策
- (2) 9 成徹底廢除不必要的水電、瓦斯使用
- (3) 為了減少垃圾，實行防止食材過剩、油類回收等措施，並提醒使用者份量取用避免浪費。
- (4) 防止汙染水質，會先擦拭碗盤污漬，使用無磷洗劑，並採用免洗米。
- (5) 7 成企業使用移動式冷藏櫃 (放置托盤)，可直接整櫃進行消毒。(圖 2-4-1)



圖 2-4-1 放置回收托盤的冷藏櫃

重點摘要如下：

(1) 多功能的用途：(圖 2-4-2)

針對在供餐時間，有使用社員食堂的 90.6%，用途包括：(可複選)

- 公司活動 55.2%
- 懇親會或宴會 54.2%
- 休息室 44.8%
- 會議室 38.5%
- 商談 21.9%
- 工會活動 21.9%
- 工作空間 14.6%
- 社團活動 11.5%

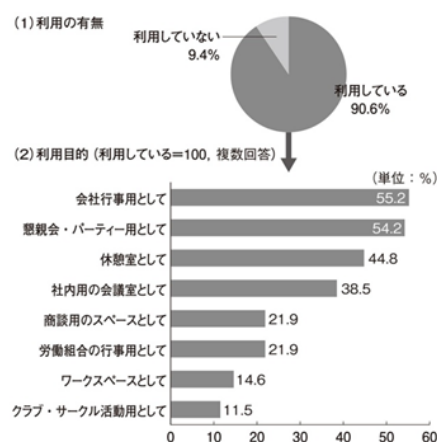


圖 2-4-2 社員食堂在供餐以外的用途

(2) 社員食堂的設施

有約 4 成 (38.7%) 的企業，另外設置可以提供商談會議、休息的設施。

包括了咖啡廳 (27.4%)、可接待訪客的會客室 (12.3%)、其他還有 bar 台等設備 (7.6%)。此題可複選，表示有些企業是有多重設施。

(3) 健康餐的提供

接近三分之二的企業 (63.7%) 提供健康餐。健康餐的考量，有 89.2% 是為了社員的健康、有 23.1% 是依據 TFT (社團法人 Table For Two*) 的標準、10.8% 是針對接受健康保健指導的社員。(圖 2-4-3)

(4) 融合環保對策的營運

回答有進行相關環保措施的企業達 79.0%。其中的 94.9% 有進行「垃圾量削減」方案，排名第二的「節能」有 91.1%、70.9% 進行「防止水質汙濁」、有 6 成 (58.2%) 的企業會考量「消耗品的調度」(圖 2-4-4)。

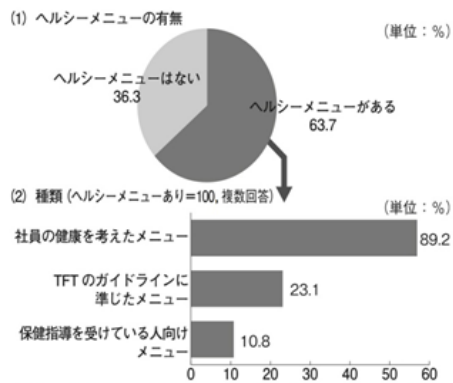


圖 2-4-3 健康餐的提供

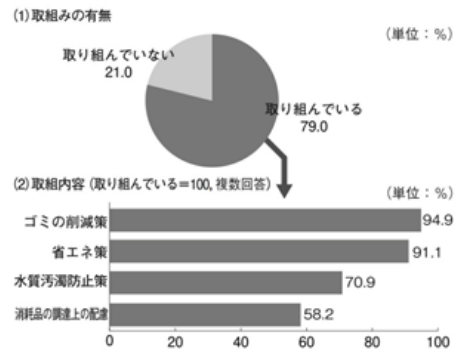


圖 2-4-4 環保對策的因應

西久保浩二 (2012) 歸納出社員食堂的四大功能：

- (1) 營養補給
- (2) 支援家計
- (3) 交流・溝通
- (4) 企業社會責任 (Corporate Social Responsibility, CSR)

可看出日本的午餐餐桌，開始從溫飽，提升到另一個層次。

* 註 Table For Two

日本近年來最受矚目的社會企業之一「Table For Two」（簡稱 TFT，「兩個人的餐桌」）。創辦人也被評選為「世界經濟論壇」全球青年領袖。成立於 2007 年，他們以「20 日圓，同時解決先進國家肥胖問題和開發中國家飢餓問題」的概念，快速成長。短短六年內，已提供超過 4,000 萬份餐點給開發中國家孩童，常任社員只有幾人，卻能動員超過兩萬人以上的志工，加上積極開拓合作夥伴，已在 17 個國家建立相關網絡，包括大中華地區。

V. 從食堂到第三張桌子

餐桌，本來是吃飯用的，但現代人在餐桌上進行的活動，遠遠不只吃飯而已！愈難開口的話題、愈覺得棘手的溝通，愈來愈多人會自然而然選擇「找時間吃頓飯吧！」的形式來進行。於是，老闆藉著吃飯和部屬溝通，做管理的功夫；業務藉著吃飯和客戶搏感情，好踢出成交的臨門一腳（李欣岳，2013）。

擁有星巴克、Diageo 等知名合作夥伴的美國行銷顧問公司 Bulldog Drummond，執行長 Shawn Parr 也說：「要品味你的文化，你所要做的，就是參與一個主管會議、員工餐廳或用餐休息室，聽他們的對話，看他們如何做決定，以及與其他部門互動 (To get a taste of your culture, all you have to do is sit in an executive meeting, the cafe or the lunch room, listen to the conversations, look at the way decisions are made and the way departments cooperate.)」(Shawn Parr, 2014)

2011 年，兩名曾在日本 google 服務的員工，以「社交午餐」（Social Lunch）為商業模式的發想－先登錄服務網站後，輸入可能用餐地區與目標企業，由網站負責配對，並發送通知。若彼此都同意，就可以一起吃午餐，用餐人數以 4 人為主，餐費則各自買單。有 2 萬人加入會員，東京年輕上班族趨之若鶩。透過吃飯能衍生出的社交網絡與商業機會，正是這項服務一推出就大受歡迎的理由（日經新聞，2012）。

「吃」，是每人每天必須且固定要做的事，希臘哲學家亞里斯多德說：「讓你卓越的不是行為，而是習慣，是重複的習慣造就了我們。」習慣的養成是靠行為的一再重複，並長期維持穩定。

在行為心理學中，人們把一個人的新習慣或理念的形成並得以鞏固至少需要 21 天的現象，稱之為 21 天效應。也就是說，一個人的動作、或想法，如果重覆 21 天就會變成一個習慣性的動作或想法。善用午餐短短的一小時，累積起來的力量，不論是幸福感的傳遞，或是企業文化、核心價值等無形資源的滲透，影響不容小覷。

企業的這一張桌子，有別於辦公桌、會議桌，以社員食堂、員工餐廳、交流休憩、與利害關係人互動的平台、展現企業文化與核心價值的舞台等等模式存在，甚至為企業創造新的商業模式，不論表現的型式為何，只要是超越了食堂的傳統功能，本研究定義為企業的「第三張桌子」。

VI. 尋找 412 萬分之一的可能

企業的第三張桌子，以不同面貌，在不同地點，
將為企業傳統的「社員食堂（員工餐廳）」，帶來什麼樣的價值進化？
又能對既有的商業模式，提供怎麼樣的價值創新？

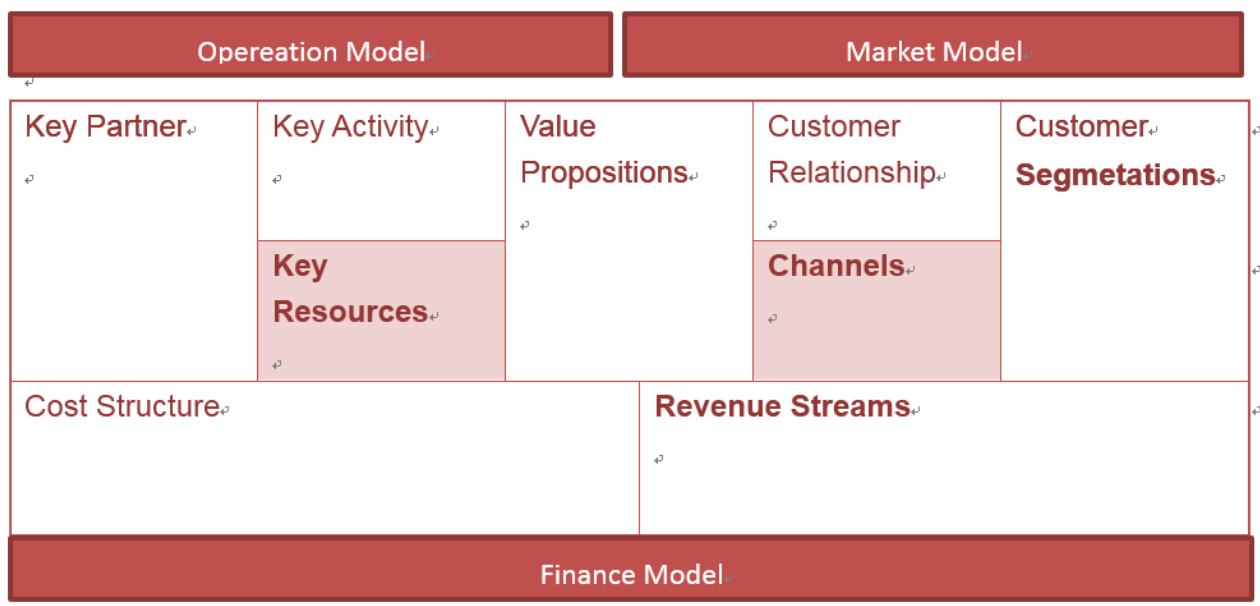


圖 2-5-1 商業模式九個構成要素
資料來源：Osterwalder et al (2010) , Business Model Generation

以九大因素商業模式 (Osterwalder et al.(2010)) 為理論基礎 (圖 2-5-1)，
從受訪者選擇此企業的原因、體會到的企業面貌及職場幸福感切入，

藉由不同形式的第三張桌子，歸納其經營模式，找出企業的無形資產（如：經營理念、企業文化、核心價值、人力資源、幸福感等），轉換為有形價值的可能性。因此設定五個訪談問題：

1. 受訪者選擇這家企業的原因？
2. 對受訪者而言，什麼是職場的幸福？
3. 是什麼樣的公司？如：顧客群、產品特性、組織文化
4. 社員食堂經營模式
5. 為組織（企業）提供或創造了哪些價值？

IV. 尋找 412 萬分之一

根據日本總務省統計局的數據，2012 年，日本全國的企業總數超過 412 萬家，該如何選擇？

目標鎖定具有以下至少五項特點的大型 / 中堅企業

1. 第三張桌子的擁有者：

社員食堂、休憩度假所、

或是與五種利害關係人交流的平台。

2. 規模：300 人以上或資本額超過三億日幣的純日系企業，避免讓分析受到跨文化因素干擾。

3. 區域：

為了模擬台北型態，選定都會區 - 東京。東京不僅是各企業總部據點設立最多的區域，股票上市的企業佔比，也是居於日本之冠（圖 2-5-2）。同時，GDP 排名，

	域内に本社を置く上場企業	割合
北海道・東北	104社	2.8%
東京都	1815社	49.4%
東京都以外の関東	378社	10.3%
中部・北陸	484社	13.2%
近畿	666社	18.1%
中国・四国	116社	3.2%
九州・沖縄	114社	3.1%
合計	3677社	(100%)

圖 2-5-2 日本各區域企業總部設置占比

企業要讓 5 種利害關係人得到幸福 -

1. 社員及其家族

2. 社外（供應鏈合作廠商）社員及家族

3. 既有顧客與潛在顧客

4. 社區整體及社區居民

5. 股東及投資人

2012 年經濟規模達 91 兆日幣，超越 36.8 兆的大阪、34.4 兆的名古屋。

光是東京一個都市超越印尼、荷蘭（日本內閣府，2015）。

4. 設立：20 年以上 ----- 老舖企業

經得起外在變動的衝擊，歷久而彌新。具有存在的價值。

日本國內具公信力的信用調查會社東京商工研究所（TOKYO SHOKO RESEARCH, LTD.，2012）定義：「三十年以上，稱為老舖企業。IT 企業由於近年才發展，只要十年以上，就算老舖企業。」

老舖企業的五種優勢為：（東京商工会議所中央支部，2009）

1) 創造商號的門簾看板

與其他企業不同的自家特色，並以這個特色生存，打響字號，吸引顧客。

- ◎具有獨特個性的經營理念與堅持
- ◎獨特個性，不會因規模的變化而消失

2) 創造優勢

如圖 2-5-3 所示，優勢是在信賴感，弱勢則是在價格競爭力。圖 2-5-4 則是呈現：從創業以來，經營理念是恆久不變的，但商品或商號，皆是順應變化，而有所調整。並會透過以下方式，創造優勢：

- ◎核心的技術與知識
- ◎透過一點一滴的差異化累積
- ◎重視顧客與合作夥伴之間的關係
 - ※ 從例行業務改善
 - ※ 世代交替的銜接
 - ※ 新市場的發掘

3) 創造常客

重視顧客滿意度。

- ◎會傳遞商品或服務的內涵，以及公司的故事給顧客
- ◎注重售後服務
- ◎與合作夥伴共享企業的理念，同時與其有暢通的溝通管道

4) 培養人才

- ◎重視實際體驗與行動的教育訓練
- ◎選擇接班人的重點：
 - ※ 具有高度的經營意願
 - ※ 理解經營理念，並能傳承者
 - ※ 家族或親戚關係

5) 深入社區

在銷售的地區或相關地緣，與該地產生連結。

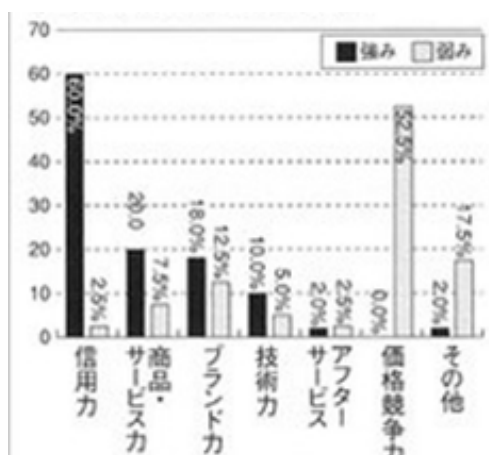


圖 2-5-3 長壽企業的優勢與劣勢

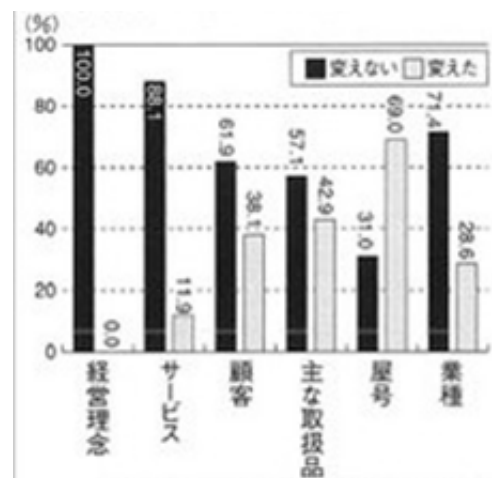


圖 2-5-4 創業至今，不變的堅持

IV. 尋找 412 萬分之一

6. 訴求：特有的價值創造導向 - 非單純以福利的角度來經營
企業經營的原點，來自於企業的存在價值。(藁田勝，2013)。

價值，可分為以下方面來認識：

1. 企業本身的認知

所謂的企業核心價值 (core values)：

●肺腑之言：

是企業家在企業經營過程中，身體力行並堅守的理念，是企業核心團隊或者是企業家本人發自內心的肺腑之言，如：有些企業的核心價值觀中有「誠信」的字眼，但在實際經營過程中，並沒有體現出誠信的行為，那麼它就不是這家企業的核心價值觀。

●互久彌新：

核心價值觀必需是真正影響企業運作的精神準則，是經得起時間考驗的，一旦確定，就不會輕易改變。

●簡單扼要：

所謂核心，就是指最重要的關鍵理念，不會太多，通常是五到六條，淺顯易懂。

2. 戰略上的價值

由美國哈佛商學院著名戰略學家 Michael Porter(1985) 提出的「價值鏈分析法」

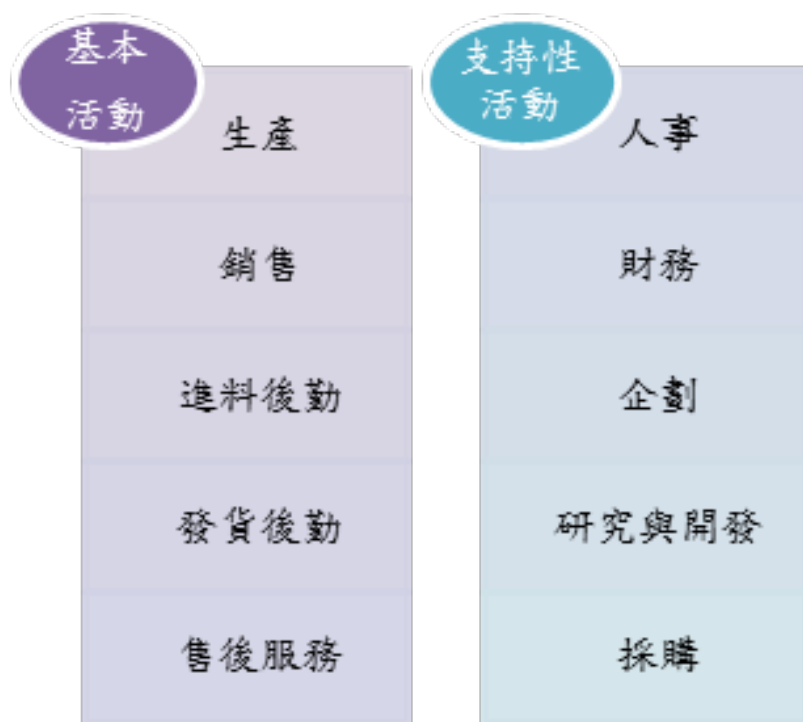


圖 2-5-5 價值鏈活動

(Michael Porter's Value Chain Model)，把企業的價值活動分為「基本活動」和「支持性活動」(圖 2-5-5)。

不同的企業參與的價值活動中，並不是每個環節都創造價值，實際上只有某些特定的價值活動才真正創造價值，這些真正創造價值的經營活動，就是價值鏈上的「戰略環節」。企業要保持的競爭優勢，實際上就是企業在價值鏈某些特定的戰略環節上的優勢。

運用價值鏈的分析方法來確定核心競爭力，就是要求企業密切關注組織的資源狀態，並培養在價值鏈的關鍵環節上重要的核心競爭力，以形成和鞏固企業在產業內的競爭優勢。

更進一步，藍海戰略 (Kim and Mauborgne, 2006) 的出現，視線超越現有競爭邊界，改變產業景框重新設定遊戲規則，將不同市場的買方價值元素篩選、重新排序，讓企業將創新與效用、價格與成本整合一體，不是瞄準現有市場「高端」或「低端」顧客，而是朝向潛在需求的買方大眾；不是一味細分市場滿足顧客偏好，而是合併細分市場整合需求。

3. 股東的回報

企業管理的第一課：『企業存在的目的，在於「最大化股東得到的價值」。』所謂「價值管理」是指企業緊緊圍繞價值最大化 (Maximum of Enterprise Value/Enterprise Value Maximization) 目標，適時地根據環境變化，通過對投資機會的把握，合理配置企業資源，其中包括戰略性投資和結構的戰略性調整，採取兼併收購、資本重組等方式，提高組織的靈活性和環境的適應性，以增加社會和民眾對企業的收益和增長的預期，最終為投資者創造更多財富的各種方法的彙總。

4. 對顧客的價值

90 年代顧客價值概念的提出，將行銷理念推向了一個全新的高度。「企業的目的不是追求利潤極大化，利潤只是檢驗企業效能的指標。關於企業的目的，只有一個正確而有效的定義：創造顧客。」(Drucker, 2004) 也就是說，顧客心目中的「價值」何在，才是企業的價值所在。

因此，就企業發展的觀點而言，需要打造一個企業價值主張，一個好的企業價值主張不是「你說的」(What you say) 或「你希望的」(What you want)，而是「真正的你」(What you are)。(王鳳奎，2014)

5. 對社會的價值

企業社會責任 (Corporate Social Responsibility ; CSR) ，企業的運作與發展，並非單單來自企業營運的結果，而是來自企業所處的區域環境文化與社會政治等因素的互動結果。因此，企業的存在和整體環境有著密不可分的關係。

身為人類社會的重要成員，企業藉由企業公民 (Corporate Citizens) 行為來履行社會責任的工作，企業從事合於道德及誠信的社會行為，特別指企業在經營上須對所有的利害關係人 (stakeholders) 負責，而不只是對股東 (stockholders) 負責。

然，因為是「責任」，大多數是指自願性的公益、環保與慈善活動，藉此補償所造成的社會成本。CSR 活動，雖受大眾讚許，卻脫離其核心業務，始終要付出額外成本，影響公司的經濟盈利，甚至小股東的利益。至今為止，實證研究對 CSR 的財務影響仍很具爭議性。



圖 2-5-6 CSV 企業共享價值

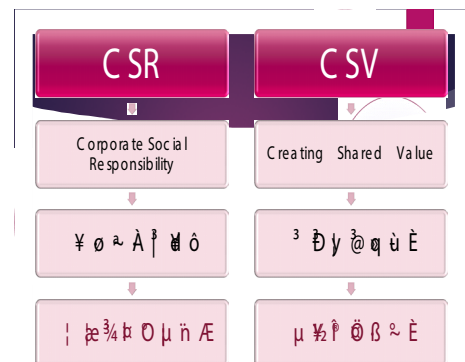


圖 2-5-7 CSR 與 CSV 的相異比較

2011 年，Michael Porter 提出了創造共享價值 (Creating Shared Value; CSV) ，即經濟價值與社會價值。從社會問題切入，使其轉化為商機或核心業務的一部分，以增加收入 (圖 2-5-6)(赤池學，水上武彥，2013)) 。

傳統 CSR 創造公益但忽略成本效益及企業經濟增長，所以容易在資源有限下，有所取捨。但共享價值強調從事社會公益活動時，會兼顧成本效益，有可能將利潤最大化，成為為企業重新創造價值的模式 (圖 2-5-7) 。

價值的演進，是否連結『企業的第三張桌子』所帶給企業的可能？

VII. 這一步，4542.715 公里



圖 2-6-1 九天的參訪歷程 (Google Map)

5 個月的資料蒐集與越洋聯絡，想採用陌生邀訪的方式，但由於日本企業文化不容易答應個人的採訪邀約，尤其是來自異國，再加上正逢年底忙碌之時，發函之後，盡人事，也只能聽天命了。

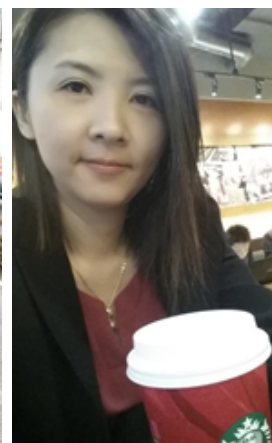
企業部份，發出八家邀訪，經過了 1 個月，消息全無。經過了 1 個月又 3 天，終於得到其中一家 – NEC 回覆。雖然有提供部分資訊，但結論是否定的。

難道…。我要放棄了嗎？

於是，嘗試各種不同的管道，包含透過客服信箱、這些企業旗下的關係集團等等。

經歷了 4~5 次拒絕與石沉大海的落寞，奇蹟終於發生了。
成功邀訪到 10 個組織單位。

在這赴日 9 天，往返 4542.715 公里的距離，跟表弟提著行李與攝影器材，穿梭東京的巷道之間，每天步行都超過一萬五千步。
有著 Google Map、電車、星巴克，以及 Lawson 的陪伴，
勇敢地踏進每一家陌生的採訪地點。
雖然過程辛苦，但成為人生當中很特別的回憶。
九天的行程，4542.715 公里的距離，
台灣與日本兩端的陌生相遇，
是否能連結彼此對第三張桌子的共鳴？
還是隨著論文的提交，從此畫上句點？





與 20 個人的跨海相遇

煮 物

慢火熬煮的好滋味

" 因為它，活化了公司的溝通 "

" 它的存在，是每天必須的，與健康息息相關 "

" 不畏政府的任何消費稅收政策，因為有它 "

~Maruha Ichiro News Letter 社員食堂大調查 (2013)~

主廚嚴選

無人工添加的現場體驗

人，是為了他人而存在。
那個人的笑容與快樂，就是屬於自己最原味的幸福。
為了無數個不認識的人，所以，我們存在。

～ 愛因斯坦 ～

遇見 300 年後全世界的幸福
SoftBank 的活力補給站



Softbank 創辦人 孫正義
照片來源：2015 ガジェットオジサン



採訪到這家，可以說是此次赴日的一種「奇蹟的相遇」。

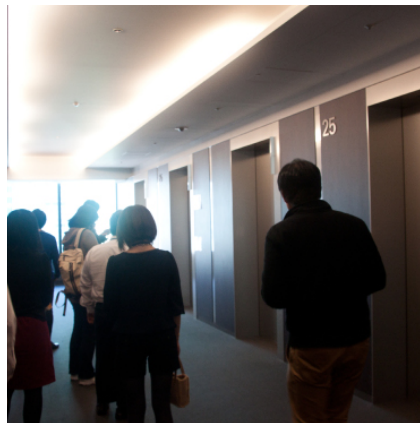
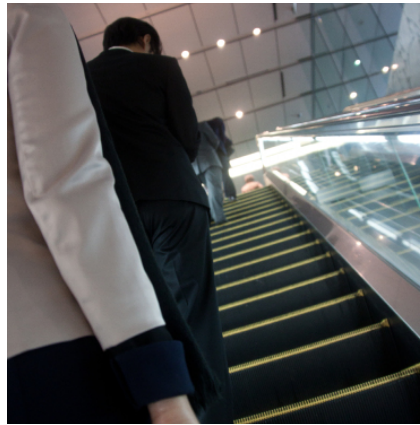
因為如果到過日本，應該不陌生，打開手機漫遊，通訊公司的選項，就會出現這個熟悉的公司名稱 – SoftBank。

與 Softbank 的相遇，是透過網路的搜尋，不放棄的用各種關鍵字，找到一家專門報導「社員食堂」的公司，社長藤井直樹先生（以下簡稱藤井）幫我介紹了一家神秘的大企業。之所以說神秘，是因為這位社長說：「因為是透過特殊管道，無法先告知，來了就知道。」

就當作驚喜，也算是人生一輩子難得的體驗。

我們約在日劇跟 NHK 新聞常取景採訪的新橋車站，也是許多知名企業的所在地。一見面，藤井就像是公佈樂透號碼，告訴我們是「SoftBank」。當下，除了驚訝、興奮，還有一股莫名的緊張。心想：這份神秘禮物，也太大了。

SoftBank 創業者是為韓裔日本人第三代 孫正義，出生於日本九州佐賀縣鳥栖市，在日本經濟停滯期的 1981 年，創辦了軟體銀行。曾在 20 世紀 90 年代網際網路泡沫的雅虎估價最高時，超過 Bill Gates，成為一日的世界首富。



戰戰兢兢地度過重重關卡。
準備進入這世界級的 IT 殿堂。

業務領域包括寬頻網路、網路、電信、電子商務、科技、遊戲及運動事業，並與美國 yahoo、Apple 和中國的阿里巴巴等多國企業合作，是日本網際網路和行動通訊產業的重要推手。

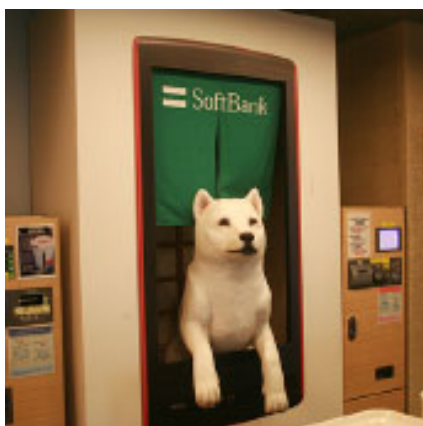
2006 年，以一兆 7500 億日幣的高價，收購英國行動電話商 Vodafone 的日本經營權，當時，Vodafone 在日本的用戶是最少的，因此，孫正義的鉅資收購決策，曾造成一片撻伐，但，他已經看到，日本行動通訊市場的商機，必須提早佈局。爾後，隨著電信業的蒸蒸日上，Softbank 成為蘋果 iPhone 在日本上市唯一的合作夥伴。

戰戰兢兢的跟在藤井身後，來到這棟位於東京都心部的汐留大樓。Softbank 與希爾頓集團旗下第一品牌的 Conrad Tokyo 飯店，位在同一棟。穿越重重的關卡，來到社員食堂所在的 25 樓。

本來是小公司，沒有設置社員食堂，因為併購了日本電信、以及英國行動電話商 Vodafone Group Plc，成為總社員達兩萬人的企業，轉型到如此大的規模，足以影響社會，以「取之於社會，用之於社會」為出發點，2007 年展開各種社內改革，「社員食堂」也是其中一項。總部移到這個地方，是在 2005 年，這個食堂兼具兩個重大的責任，一個是回饋社會，另一個則是讓三家擁有不同文化的企業，透過這個空間，合而為一。

煮物 慢火熬煮的好滋味

Soft Bank 的活力補給站



(左上至右下)
通往食堂的走廊上，
豐富的資訊，
讓人目不轉睛。

產品代言人 老爹，以及軟銀鷹
也在門口迎接。



最近流行的面窗發呆席

據說這裡的社員要轉換心情，不是在辦公桌，而是在這裡，也就是別無分店的 SoftBank 社員食堂。對社員來說，食堂不只是社員工作動力的補給站，很多專案的啟動會議也在這裡舉行。要是有一天看到社員在這裡舉辦婚宴，也不用驚訝。

電梯停在 25 樓，電梯門一打開，只覺得像是台北 101 大樓的某一層，門口有今日推薦、本週菜單、營養小知識、以及店家的 Logo，及營業時間。再走 3 公尺，就是通往食堂的大門，這個在國際舞台大放異彩的企業，那扇門後，會是什麼樣的世界？

深呼吸，走進這個名為 Festa 的地方，腦海裡只浮現一句話：「這…真的是社員食堂嗎？」

寬敞的空間，似乎可能隨時會迷路在這個美食叢林，門口放著今日特選的樣本。

門口擺著 SoftBank 的代言人－老爹 (oyaji)。就像是對大家說：「多吃一點喔！」

為什麼老爹（爸爸）是一隻狗呢？因為當初在設想的廣告場景是家族之間的對話，媽媽、兩個小孩、小狗也找到了，卻一直找不到適合的人來演父親這個角色。拍攝的時間緊迫，於是廣告企劃公司提案給孫正義：「社長，不如，直接用狗來演爸爸這個角色好嗎？」就這樣，Oyaji 意外成為日本的風雲「狗」物。還有球迷們熟悉的福岡軟體銀行鷹 (Fukuoka SoftBank Hawks)，也在食堂歡迎。

抵達的時間是接近中午的 11:40，只有零星的幾個用餐者，25 樓的景觀，東京灣、彩虹大橋、台場，盡收眼底。同行的藤井社長說：現在日本多了很多面窗的獨享座位，有助於個人沉思與心情轉換。

豪華的排場與在都市裡難得的奢侈視野，忍住心中的劉姥姥心態，故作鎮定，迎接負責這個驚艷版社員食堂的部長－藤本孝博先生的到來。

12:00 一到，有位穿著工作服，全身散發熱情的先生，就像是頭上有打著聚光燈一樣，旁邊看到他的人，都會行注目禮，他也都親切的跟對方打招呼。這位先生向我們走過來，介紹自己。原來，他就是我們等待的大掌櫃－藤本孝博部長。

藤本孝博部長（以下簡稱 藤本）來自於大阪，1964 年出生，是大阪老店草履屋的第三代接班人。年幼時期在大阪度過開心的童年，1986 年大學畢業後，偶然的機緣，進入了日本麥當勞，周邊的人都對他說：「你當上班族太可惜了！」即使如此，他還是在麥當勞熱情的投入，曾是日本麥當勞最年輕的營業部長，是社長的左右手，也是麥當勞首屈一指的團隊激勵達人。在那裡度過 24 年又兩天，交了很多朋友，獲得許多寶貴的經驗，在同伴的感謝與祝福聲中，離開麥當勞，2010 年 5 月 30 日，創立了自己的公司，經營理念有三個：追求有趣的事物、全心全力投入，以及挑戰不可能。為了自己、為了生命中重要的人、為了所愛的日本、為了無可替代的這個地球，想要一件事、一件事的累積，盡一己之力。

社員食堂的大總管
藤本 孝博



進入 SoftBank 的契機，是因為 SoftBank 為了發掘並培養具潛力與素質的接班人，設立 SoftBank Academy。不分公司內外，進入 SoftBank Academy 的人，都經過三關，最後一關要以特定的題目，進行簡報提案。受訪的藤本，在 2010 年，以非內部員工的身分，考進了 SoftBank Academy，成為第一期學員。也就是說，藤本有可能是 Softbank 的接班人。因孫正義的指示，接管社員食堂。

接班候選人的身分，又是怎麼看孫正義社長的呢？

藤本回想：「之間聽說有次開股東大會，很多孫迷都來到現場，有位 70 歲左右的爺爺，舉手發言：為了跟尊敬的社長學習，我也買了一台電腦，兒子跟孫子教我操作，所以可以看到很多您的發言是很棒的事情。」

「只不過我在網路上看到很多對您的惡意批評，不少是不堪入耳的責備，我想如果社長因為看到這些，而受到心靈或身體的打擊，我也不想活了，您的身體還好嗎？」

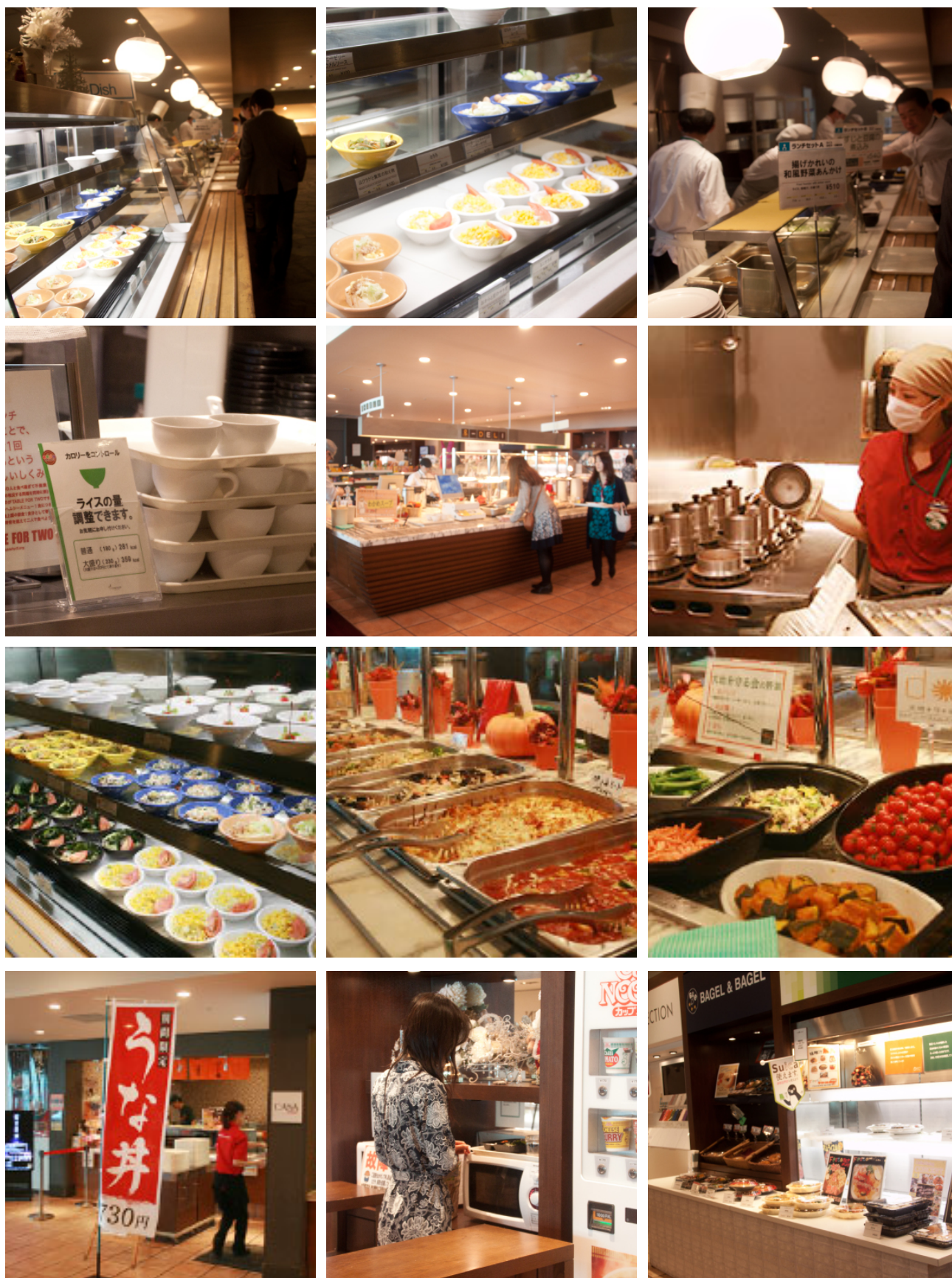
社長是這樣回答的：「非常謝謝您為我擔心，就像是現在大家對我的指導跟鼓勵一樣，網路上的言論並非惡意中傷。」

這位接班候選人，用親身體驗，告訴我們：在聽到孫社長這段談話之前，他也曾有在某個大型網路論壇上，成為被抨擊的對象。藤本說：「我也不是個省油的燈，那時去找了律師，想

了辦法看怎麼擊潰對方」。藤本起初聽到孫社長對股東的回答，只覺得：「難道這是企業領導人的格局嗎？這個反應是騙人的吧！怎麼可能！」也是因為這樣，讓他想要去考 SoftBank Academy，直接去找真相。他跟孫社長本人確認的結果，答案是：「我也是會生氣的！也有不開心的時候！」畢竟人性總有喜怒哀樂，但是，超越這些，他從中學習到的是－要成就任何事，就不要浪費時間在謾罵與批評之中。正因找到孫社長「符合人性」的另一面，所以愈來愈喜歡這個經營者。

煮物 慢火熬煮的好滋味

Soft Bank 的活力補給站



琳琅滿目的選擇，一不小心，可能會迷失在這美食森林。



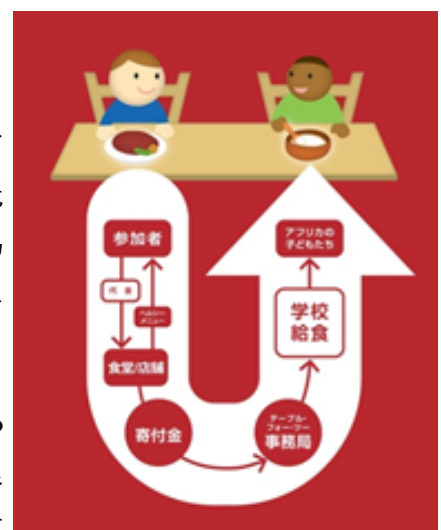
採用品牌進駐的方式，租金與水電由企業負擔

藤本邊說著自己的故事，邊介紹已經湧進不少人潮的食堂。座位 1150 個，總面積 1000 坪，午餐菜色有 21 種（早餐 5 種、晚餐 9 種），加上小菜跟麵包，全部有 122 種選擇，再加上外帶的話，總共是 155 種。可以說是「超級社員食堂」。同樓層還有其他的放鬆空間，像是手足球、撞球等設施。邊介紹的同時，還有許多人主動來問候藤本。

招呼著我們先一起用餐，親自體驗一下。

門口排隊的人潮，藤本笑說等下會湧進 2500 個社員。和食、洋食、中華料理，還有庶民小吃、以及你我都耳熟能詳的吉野家，藤本說：「這應該是日本所在樓層最高，但價格最低的吉野家。」除此之外，有時還會有臨時的壽司攤位。因為才用過早餐，我選了看起來份量最少的健康餐，因為還可以選擇飯的份量。

在健康餐的攤位旁邊，立了一個「TFT」的旗子，這是什麼呢？原來是 Softbank 與 TFT 組織合作的 Table for Two(兩人餐桌)，也就是說，健康餐點多付 20 元日幣，TFT 組織就會幫你捐到第三世界，非洲的孩子就可以吃一頓午餐。



參加者，多付 20 日幣，非洲的孩子就可以吃一頓午餐

煮物

慢火熬煮的好滋味

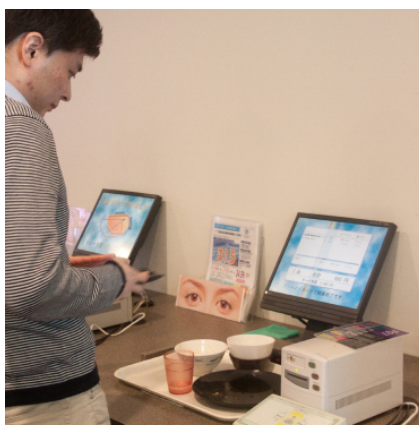
Soft Bank 的活力補給站



(左上至右下)
透過 TFT(Table for Two)
為非洲的孩子募集基金。

午餐時分，
1500 個座位座無虛席

結帳也很科技
餐盤一擺
就知道吃多少錢



回到座位區，發現已經高朋滿座，若不說，以為是來到了百貨公司週年慶期間的美食街。結帳是在飯後。先去買儲值卡，然後只要把餐盤放在一個感應機上，就會直接幫你扣款，部分區域可以使用 Suica(類似台灣的悠遊卡)，活用最新的行動支付，果然是 IT 企業，非常具有科技感。完成後，直接把餐具丟進回收的分類桶中，就算是午餐的充電。一餐 500~1000 日幣上下，實在划算。

為什麼可以這麼便宜？

因為這些進駐的業者，只要負擔人力與食材成本。租金與水電，則由企業主 (SoftBank) 支付。

雖然無法透露社員食堂的經營費用，但是因為藤本對外食產業有研究，所以不吝嗇地說明了一般日本飲食店的成本結構。

費用項目	佔比	說明
原價 (食材原料)	30%	
人件費 (人員)	30%	
固定費用	20%	房租、設備租金、折舊費等
其他費用	12%	水電、消耗品、廣告宣傳、修繕費等
利潤	8%	
總占比	100%	

最重要的兩項是「原材料費 (Food Cost, FC)」及「人員費用 labor costs, LC」，兩者合稱為 FL。兩者的占比，總共要控制在 60% 以內，一旦超過，就很難獲利。也是上了一課。

通往訪談會議室的途中，大廳裡來自歐美形形色色的外國人，周圍擺著 SoftBank 的商品。走進會議室，陽光從窗外灑進來，貼心的藤本，擔心小女子太熱，帥氣地拿起按鍵一按，窗簾降下來。雖然這不是件稀奇的科技，但在這個充滿 IT 感氛圍的空間，顯得特別契合。

回顧當時來接社員食堂的那個背景，藤本參觀了好多企業的社員食堂，做了市調。有人說：我們也想提供美食，但是菜單上就會耗費很多成本。這是經營社員食堂的「常理」。

藤本提到自己喜歡的一部百老匯音樂劇『夢幻騎士 (Man of La Mancha)』裡，唐吉訶德有一句台詞：「事實是真相的敵人 (每件事都有正反兩面)」。挑戰社員食堂的現狀，前無來者，但藤本認為，社員食堂的存在，本來就是為了提供美食，它應該是好吃又能完全放鬆的空間。所以下定決心，正視真正的目的，破除所謂「社員食堂的常理」。

初期，進駐廠家的挑選很重要，藤本對自己的味蕾很有自信，會請廠家提案。或許是過去在麥當勞的經驗，藤本很重視團隊建立 (team building)，獲選的廠家，首先會先溝通「成為世界第一的社內餐廳」目標，告訴合作夥伴，要成為世界第一，就是要破除現有的社員食堂想法，讓使用的社員們能開心的工作，也會感謝今天所做的一切。然後，就全部交給這些合作夥伴。但也會隨時支援合作廠家，特別是在菜單設計或是食譜，他都會盡全力提供建議。

以 SoftBank 才吃的到的 JOHNNY 自製拉麵為例，在這裡，講到 Johnny 這個名字，無人不曉。誰是 Johnny? 就是那個頭上打著聚光燈的藤本。他把自己研發的拉麵，也帶到食堂。只有在 SoftBank 的社員食堂才吃的到會成為社員心目中的第一名，原因是在一流的拉麵店才吃的到的品質，正因是自製拉麵，所以沒有委託廠家，從食材進貨到食譜設計，全部都是由 Johnny 親自操刀。擔當者如此投入在社員食堂的經營上，在日本，應該找不到第二人了。

一般是不對外開放的，但因為有人在社群網路 (Twitter) 上對孫社長提案，希望能開放參觀。有求必應的孫社長，特別選在創業 30 周年的 2010 年 3 月 28 日，舉辦社員食堂「Open Day」，抽出 2,000 名外部人員，進入參觀。

當天，孫正義社長用 90 分鐘，發表了 SoftBank 下一個願景 – 「不只 30 年，要 300 年」。孫正義說：「設計 Softbank 的 DNA 是創業者必須承擔的義務，人類的生命或許已經可以活到 100 歲，但企業的壽命，是不斷地會由一群一群人來延續，希望就算有天我不在了，Softbank 還是會有我的 DNA 而存在。」

可能很難想像，300 年後的世界。孫社長比喻：「300 年前，平均壽命是 33 歲，現在 83 歲，也就是現在算起的 100 年後、200 年後、300 年後，我們的平均壽命會變成 200 歲。透過 DNA 技術，就像換機器零件一樣，拜內臟重生、置換科技之賜，每 10 年延長 3.5 歲，並非難事。

人類有 300 億個腦細胞，如果把它們放在電腦晶片裡，經過傳導，總有一天會超過人腦。那一天的到來，或許我們的身體機制不變，還吃著吉野家的牛丼，一樣開著車，但電腦的進化，將會超過我們的預期。所以 300 年後的世界，是人類智慧與電腦智能共存的時代。」這也是 SoftBank 追求「用資訊革命，讓全人類幸福」的理想，而且逐步的實踐中。



只有 Softbank 的社員食堂才吃的到的
Johnny 自製拉麵

2014 年，發表世界第一個會意識到情感與情緒的家庭用機器人「Pepper」，展開新的事業。今年 (2015) 開始銷售到各個家庭，未來的生活型態將進入一個新的世紀，不只是工作或玩樂，也為醫療、教育等領域帶來變革。透過資訊科技，拉近人與人之間的關係，連結共鳴，共享感動。

資訊革命 vs. 社員食堂革命

Softbank 的食堂具有「美食」、「景觀」、「空間」三大要素。孫社長要讓 SoftBank 集團邁向世界第一，藤本的夢想是要實現別的企業望塵莫及的社員食堂，讓 SoftBank 的社員食堂成為充滿笑聲、充滿美味、充滿人情味的第一名。因為他相信，幸福的員工，才會把這份幸福，帶給顧客。

掀起什麼樣的社員食堂革命，令人期待。

1 分鐘看 Softbank 的第三張桌子

KP 入駐的 餐飲品牌廠家	KA 1. 菜單設計 2. 供應商管理 3. 整體營運管理	VP 創造工作活力與幸福	CR 社群共同創造	CS 社員
	KR 1. 人力資源 2. 空間場地		CH 只有 25 樓	
C\$ 1. 自有場地 (空間) 2. 水電費 (光熱費)		R\$ 無形： 1. 社員的工作動力 2. 吸引並留住優秀人才		



社員食堂要改個名字，
不只是填飽肚子，更是笑聲、
幸福、美味的中心，
而是社員激發動力的地方。

~Softbank 總務部長 藤本孝博



在地的美味美景，在地的人情香

TOYOTA 的秘密花園

蓼科的聖光寺
因 Toyota 而創建



若不是因為論文的研究主題，可能永遠都不知道，舉世聞名的 Toyota，35 年前，在長野縣蓼科湖附近的丘陵，買了一塊十萬平方公尺的土地，作為社員與關係集團的度假所。特別選在這裡，除了是因為位於東京與名古屋總部的中間，兩邊的社員用一樣的交通時間，另外還有一個原因是為 Toyota 建立銷售體制的銷售之神－神谷正太郎先生（Kamiya Shoutarou，1898 年 - 1980 年）的推薦。

位於蓼科的聖光寺，就是神谷正太郎先生為了祈求國人的交通安全而發願，Toyota 社員紛紛響應，所創建的。

這個休閒度假所，經過重新改建之後，由 Toyota 專門負責物業管理的子公司 Toyota Enterprise 經營。Toyota Enterprise 本來是 Toyota 自動車的總務部門，後來分社化，主要負責大樓管理、工廠經營，近來還加入了社員宿舍的餐廳、清掃管理等業務，年營收超過 270 億日幣。

這個會面，也是一個天外飛來的禮物。



兩小時的長途跋涉，副所長親自開車接送

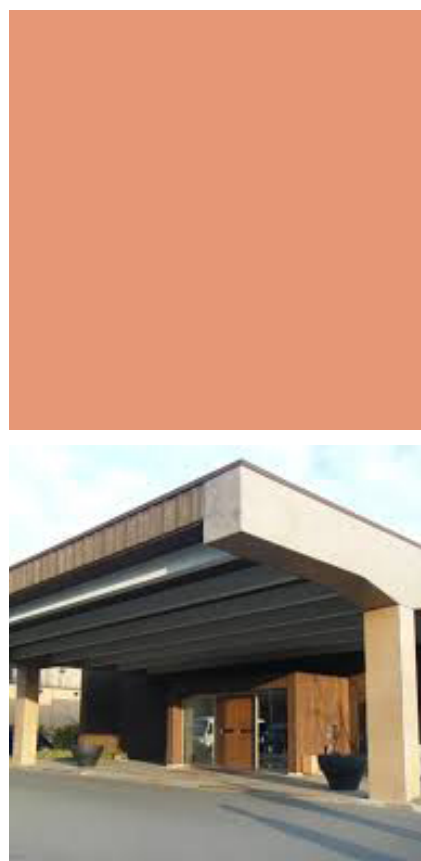
透過網路搜尋關鍵字「社員食堂 地產地消」，意外找到熟悉的 Toyota 品牌，發出採訪邀請函，過了整整三個禮拜，始終沒消息，當決定放棄，繼續尋找的隔天，接到對方回信。信的內容大概是這樣的：

「本來，我幾乎都是不露面接受採訪的，但是接到信之後，知道您的來歷背景與訪談目的，我找到 Toyota 的前輩，也是多年前，駐和泰汽車的第一任副總 竹馬理一郎先生（現任 豐田 marketing 公司總經理），聊到 貴公司，因為竹馬先生說您非常有誠意，沒有理由不答應。再加上，竹馬先生與 貴公司的蘇董事長，以及和泰汽車的蘇總裁有非常深厚的情誼。而且於公於私，他都非常照顧我…」能夠邀約到，要感謝這素未謀面的竹馬先生助我一臂之力，更要感謝我尊敬的董事長跟竹馬先生有這段前緣。

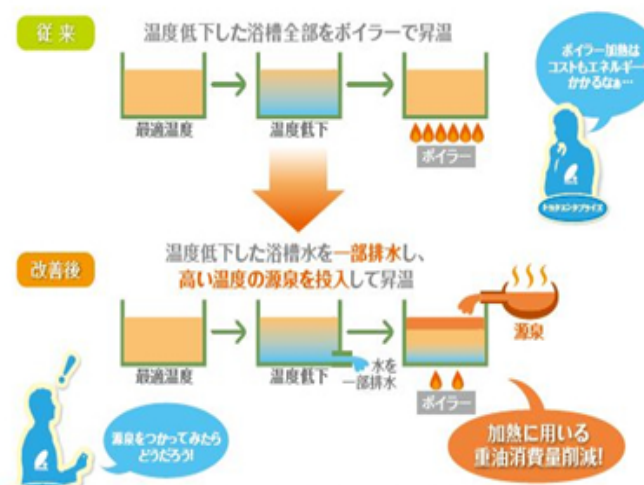
就這樣，從東京新宿車站出發，拖著行李跟攝影器材，兩個小時的車程，一路往北走，接近 12 月的冬季，可以看見窗外的樹木愈來愈瘦高，樹葉也愈來愈稀疏。

抵達的時間，已接近傍晚。出了站，迎接我們的，是受訪者 馬淵博臣副所長（Mabuchi Hiroomi，以下簡稱馬淵）本人，親自開車接送。一路上聊到自己本來是想做新聞記者，想要改變日本對農業的名牌崇尚主義，因為 Toyota Enterprise 在蓼科休閒度假所的重建，被聘任顧問，崇尚自由的他，憧憬創業，所以委婉拒絕，但沒想到對方三顧茅廬，馬淵心想：接了這個度假中心的專案後，一年後馬上離職。萬萬沒想到，一待就待上十年。

回憶這十年，初期真的非常辛苦，尤其是第一年，常常會有食材的浪費，人力也是一樣，因為沒有任何參考基準，過了一年、兩年，有了經驗和數據，包括各個季節、每個月、一星期的哪一天，大概會有多少人等等…，建檔之後，就開始設定預算，過去三年，營業額有了起色，就比較能發揮成本效率，慢慢的，累積經驗，就算有剩下的食材，也會做不同料理的運



用。不過到現在，最大的問題還是物價，因為都是採用現地食材，如果遇到天候不好、蔬菜收成不佳的情況，就會十分頭痛。





寬敞簡約的大廳。
整個建築因為結合環保，
獲得地區的建築獎。

溫泉也結合節能的設計概念。

牆上放的是會員企業一覽

20 分鐘後，我們終於抵達這傳說中的 Toyota 休閒度假所。位於夢科高原的入口處，是兩層的建築，建築面積約 4600 平方公尺，土地面積約 7000 平方公尺。

從中央棟往東西兩翼延伸的客房區、SPA 溫泉區，及 20 棟的別墅區，可以帶小狗入住。60 個房間，長野的八岳群峰，一覽無遺，其中，有 16 間是樓中樓、24 間是單層大坪數。總共有六種設計，由於位在國定公園，建築物有十公尺的高度限制，同時也保留土地的原貌，極力禁止採伐，呈現與大自然共存的環保概念。素雅而寬敞的大廳，讓人一進來就有度假放鬆的心情，左邊是簡單的櫃檯，坐著兩個甜美可愛的小姐。不但如此，在溫泉的設計上，也融入 Toyota 的精實管理，以前是水溫降低時，用熔爐加熱，改善用，將降溫的水，一部分排出，再用融爐加熱，同時再加入新的熱源，每年省下 10% 的重油費用。種種對環境的考量，獲得日本中部的建築獎。





從動線設計，每一個細節，
無不融合 Toyota 的
改善 (Kaizen) 思維

這樣引人入勝的美好，難想像改裝前的樣貌。大部分的企業，會從財務會計的觀點，處理掉被視為不良資產的度假所，但 Toyota 卻會為了讓福利制度更完備，而開發了這塊土地。不過，畢竟是 35 年前的建築，設備老舊，就算地點特別設置在中心點，大家要花兩個小時來到這樣的空間，也是缺乏動力。再加上修繕費用不斷的增加，只會造成成本的負擔。所以大刀破斧，直接重建。2005 年 7 月重新開張。露天溫泉、酒吧、小狗運動場、KTV、按摩…，應有盡有，當然還有我們採訪主題－食堂。

70 家的企業會員，都是 Toyota 的關係企業與合作夥伴。比一家獨享，更具範疇經濟。馬淵受訪時提到：營運初期，設定的對象錯誤，因為企業都是運用休假的時間，造成週六日客滿，平日門口羅雀。同時，加入關係集團，像是 Daihatsu、愛知製鐵等，再開發平常會休假的經銷店，還有 Toyota、Lexus 車主，透過 Toyota 發行的車主雜誌，來吸引新的客群。摸索了五年，終於到了第六年，達到損益平衡。現在，已經是幾乎天天客滿，有時還會需要用抽籤的方式，才有機會入住。再加上其他收入來源，像是小賣店及型錄商品。

採用與關係企業共同入股的方式，一股 420 萬日幣，一個房間 14 股，60 個房間總計 840 股。一股的 420 萬包括土地建物費 357 萬日幣與修繕維護委託費 63 萬日幣（皆含稅）。因為是合資，所以房價比行情價少了一半，也因此常常會遇到前一個客人 check-out 之後，後面的客人已經在等待 check-in。



挑高的透天設計，
家族旅遊也不用擔心

經過了一個多小時，訪談告一段落，約定晚餐的時間，我們先到房間休息。

房間雖不是本次採訪的主題，但樓中樓的設計，讓我跟攝影師表弟，一進門就像失心瘋一樣，瘋狂尖叫、瘋狂拍照。

晚餐時刻一到，我們被餐廳旁邊的小賣店吸引。尤其是冰櫃裡的起司蛋糕，設計的風格似曾相識，馬淵解釋：這就是 Lexus Style 的質感。另外還有當地自主管理的紅酒認證。說到酒，馬淵和前駐和泰集團的代表竹馬先生都是資深品酒師，也就是專業品酒認證的最高層級，日本國內只有 1500 人有這個資格。

煮物

慢火熬煮的好滋味

TOYOTA 的秘密花園



小賣店裡放著各式當地食材及自己開發的商品，是收入來源之一。



Lexus style 的 Cheese cake



除此之外，還開發的各式各樣的果汁。

最令我印象深刻的是，整個賣店排名第三的川中島白桃汁，一年賣出 2000 瓶。

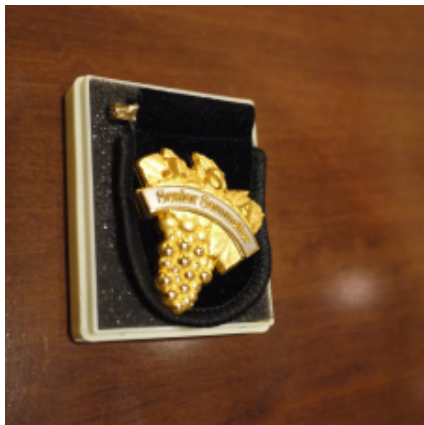
馬淵謙虛地說：「應該是因為命名，川中島，這三個字對日本人來說，會聯想到戰國時代將領 武田信玄參與的川中島之戰，這號人物是許多人心目中崇敬的武士。或許味道是其次，名字才是受歡迎的原因。」

果汁，其實是來自 Toyota 高層的提議。有一天，Toyota 的專務來，說他在北海道喝到很美味的番茄汁，希望信州也開發這樣的商品。於是，馬淵開始地毯式搜尋日本所有的番茄汁，全部喝過一遍，他發現，果汁都是用賣相不好的水果來做的，雖然品質一樣新鮮，但

煮物

慢火熬煮的好滋味

TOYOTA 的秘密花園



是放在超市就是不好看，所以才拿來做成果汁的原料。

馬淵從中有了發想－要用完整的水果來做果汁，全部都選用當地最原始未加工的食材，並且一定現場監工，做出了第一瓶樣品，然後用水墨畫的風格。

從發想到成品，大概花了半年的時間，他沒有花很長時間，做到 100 分的原因，是因為市場的速度是很快的，做到 70、80 分，就先上市，觀察市場反應之後，第二版再進行修正，這也是 Toyota Way－「改善 (Kai-zen)」的思維。





(左上至右下)
結合車體流線概念的白酒

因為具有歷史意涵
賣得最好的白桃汁

還有其他口味，
不像一般果汁，把賣相不佳的，
當作原來，
而是新鮮又完整的水果製成。



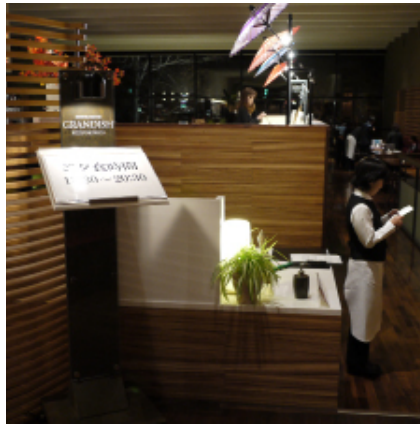
照片中的標籤，不是隨便畫三筆，而是運用車子的流線而設計。充分融入了 Toyota 的概念。

走進餐廳，當期正式法國週，自助式的型態，簡潔洗練，給人一種安靜的氛圍。晚餐的這張桌子，是董監事、重要顧客常坐的地方，這張桌子，放的都是用當地的食材，製作出的料理，連主廚服部先生，也是當地人。馬淵說：「除了企業散客，集團的懇親會、宴會聚餐、品酒活動，也會在這裡舉辦。」

至於管理，在如此尊重當地原貌的休憩度假所，有什麼特別的地方？

馬淵笑著說：「沒有都市人什麼都懂得知識，也不需要特別去強求，只要他們發自內心的服務，不會就說不會。」

「就像是日本首屈一指的飯店集團－星野集團*，在接受某個媒體的訪問說的：如果剛開始就用經營理論，一板一眼的設定規範，員工很快就會被趕走、辭職，不管是旅館也好、市區的餐廳也好，對客人來說，最重要的，還是上次為你服務的人，一直都在，這是一種安心感。想要在一年或是短時間內改變什麼，最不能去做的事情，就是一切以經營理論優先。」



(左上至右下)
採用新鮮水果，
從原料到包裝都自己研發的果汁

當週的晚餐是法國主題

這張桌子是董監事與重要顧客
常常交流的地方。

馬淵善用自己對農業、酒，以及行銷的專長，以這個地方的餐廳為平台，創造出當地農業的品牌價值。

是什麼讓愛好自由的他，一做就是十年？

馬淵的回答很有趣：「我很討厭像 Toyota 這種大公司，總覺得層級分明，綁手綁腳。但是沒想到，他們的現場主義，對第一線人員的尊重，做得如此徹底。」馬淵會這樣說，是因為一次與 Toyota Enterprise 的經營者 河合和之社長的互動經驗。

社長來到現場，看到椅子放置的位子有疑問，會先跟現場人員了解，為什麼要這樣放？聽到現場人員解釋說明，就不會過問。

另外，就是顧客的信賴。就像朋友一樣，訂房的時候，不從網路，直接打馬淵的手機；要買特產、買酒，也問馬淵；check-in 的時候，也會問櫃台：「馬淵今天在不在」…。人情味，讓馬淵，與討厭的 Toyota，愈來愈緊密。

這個休憩中心，不但活化了資產，更活化了當地的農業。

當問及：「要不要也來台灣開一個？」



發自內心的服務
不同於都市的體驗



馬淵語重心長地說：這裡還有很多事情還沒完成，如果要再開一個，也要等這邊整個走上發展成熟的階段。我想，這也是 Toyota 的文化吧！把既有的東西，發揮極致的價值。

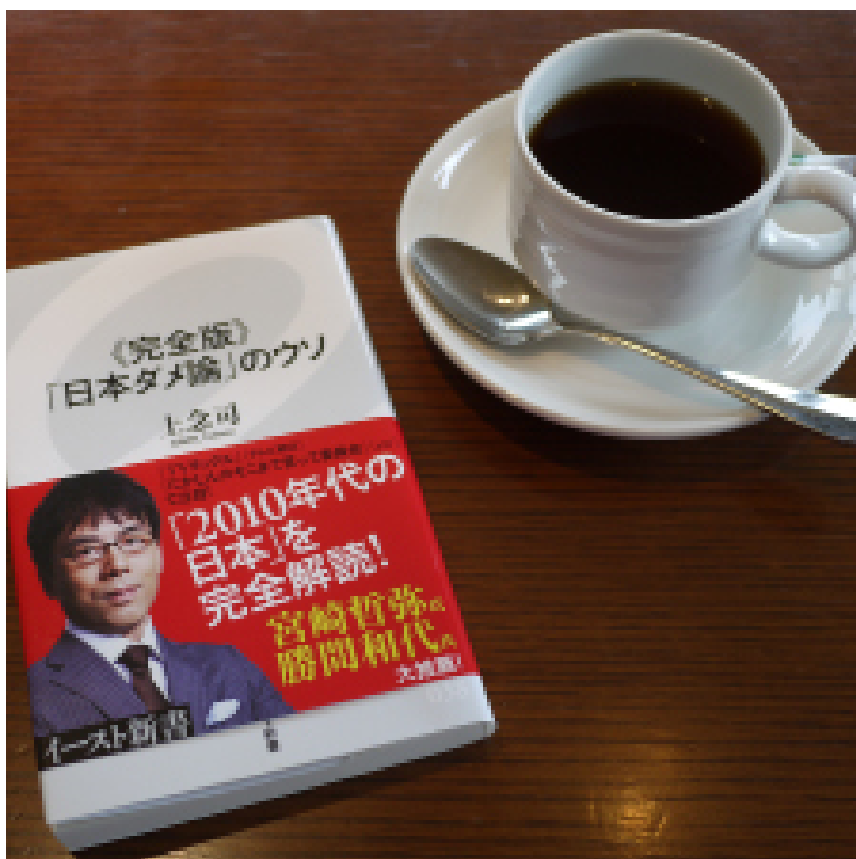
就像是現在的日本，以前對社員食堂都不重視的，覺得是一種浪費，現在都開始進行，愈弄愈豪華。這應該就是發現了它存在的價值，第一個是社員吃的健康，就不會造成醫療成本，反而會帶來工作的動能。甚至有人會因為喜歡社員食堂，所以想成為這裡的一份子。這裡，雖是休閒度假的場所，也是同樣的想法，因為大家都有機會聚集在這個空間。

面對博學的馬淵，我們從安倍三支箭、日本農業，聊到各自人生的下一步，馬淵還特別割愛，送了一本他的好友，也是安倍總理的左右手 上念司先生的著作。

訪問的互動，體會到的是：這一張桌子，是為了當地與 Toyota 的顧客、經銷商、關係集團員工的連結而存在。但仔細一想，也許這一張桌子，也是提供像馬淵這樣的人，能夠發揮所長的舞台。

註解 星野集團：

星野集團（日語：株式会社星野リゾート，Hoshino Resort Co., Ltd.）是日本的酒店連鎖集團，總部位於長野縣輕井澤町。根據 2012 年的資料，星野集團總共營運了 28 間酒店。



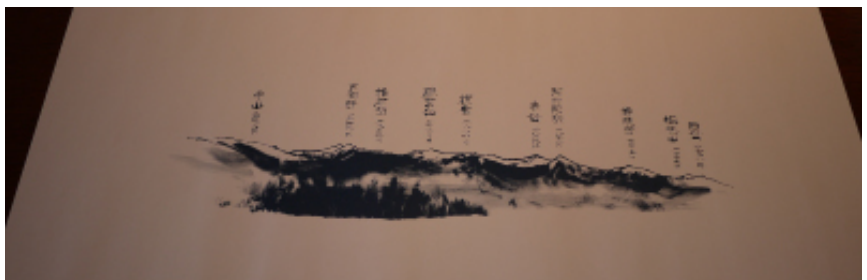
謝謝副所長致贈好友的著作

採訪後記：

隔日一早，需搭乘電車前往橫濱市政府。馬淵跟我們要了車票，仔細看了一下時間跟目的地。當我們尚未回神他做這件事情的原因，低著頭確認車票的馬淵，似乎懂得讀心術，抬起頭告訴我們：「不信任顧客，也是我們這裡特別的服務。」原來，為了怕顧客看錯時間，耽誤了行程，所以這道手續叫做「不信任的服務」。



餐墊圖示視野可看到的是哪座山



對行銷包裝很有一套的副所長，
研究我們帶去的台灣伴手禮。



1 分鐘看 Toyota 休憩所的第三張桌子

KP 1. 農家 2. 廚師 3. 服務人員	KA 1. 現場勘查 (開發) 2. 與農家維繫關係 3. 品酒等生活課程 4. 顧客關係管理 5. 周邊景點安排 6. 人員基本訓練	VP 1. 當地人、當地食材 2. 傳遞感動	CR 1. 社群 (會員制) 2. 共同創造	CS 1. 社員 2. VIP 車主 3. 退休社員
	KR 1. 當地農產品 2. 空間		CH 車主雜誌 長野縣	
C\$ 1. 設備維護 2. 人員 3. 商品開發成本			R\$ 1. 福利厚生 2. 住宿 (會員制) 3. 賣店商品與型錄商品	

不只員工之間，
也是與顧客、合作夥伴
拉進關係，貼近彼此的平台。

～ テラス蓼科副所長 (品牌 and 服務) 馬淵博臣 ～



煮 物

慢火熬煮的好滋味



人才的國際伸展台

Pasona 精神的無所不在



(左上至右下)
位於東京都區部的中心位置
外牆佈滿植栽
會隨著季節而變化顏色



故事的開始

創立者南部靖之，與 SoftBank 的孫正義、以銷售廉價航空為起點 H.I.S 旅行社的澤田秀雄合稱為「創業三大槍手」。

1952 年生於兵庫縣的神戶。1976 年關西大學工學系畢業，大學畢業前的一個月，就已經成立人才派遣公司 Temporary Center，當時，正值石油危機，景氣不振，派遣業成為企業縮減成本的主流。1989 年，為了促進身心障礙者的就業機會，成立了 Temporary Sunrise 股份有限公司，四年後的 1993 年，用拉丁語的「Personnel」發音，將公司改名為「Pasona」擔任 CEO，以創造就業為目標，奔走於社會問題的解決。

近年，又因為有感於農業就業人口的減少、都市與製造業的失業問題，另開闢農業派遣人力市場。

記得大學時代，只要是日文系的畢業生，幾乎都是委託這家人才顧問公司轉介，沒想到，會在 15 年後，有機會走進總公司的大門。



(左上至右下)
不像辦公室的公司，
一進門以為是到了飯店中庭。

接待櫃檯的上方是
南瓜和小黃瓜的天地



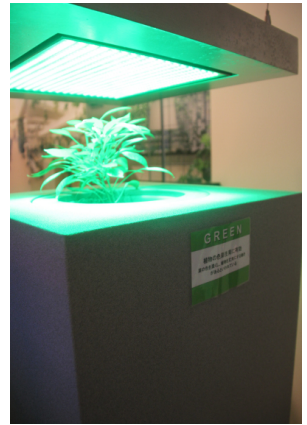
從東京車站走路不到五分鐘，位於東京都區部的中心位置 - 千代田區，日本東京都的特別區，名稱來自於江戶城的別名「千代田城」。是日本國會、首相官邸、最高法院、中央行政機關、以及天皇住所的所在地。

映入眼簾的是一整個被植物披覆的大樓，在這個區域特別醒目。

外牆的設計，納入環保的概念，夏日遮陽，冬天因為乾枯，陽光可以照射進來，因為對節能減碳有相當的幫助，所以還受到政府頒發『Cool City 重要先鋒指標企業』、日經重建獎的肯定。大樓面積總共 7,494.5 平方公尺，不更動 1957 年大樓完工當時的天花板高度，全館採用間接照明，只有一般用電量的六成。

玻璃窗上，「才能，沒有障礙」的文案，吸引了我的目光。1992 年成立的「ART 工房」，透過公開展、藝術講座，支援身心障礙的族群。

入口的接待空間，有來自海外的旅客與研修旅行的學生、農業相關單位，都來參訪。開放的空間，也是洽談業務的好地方。



(左上至右下)
植物的生長著重燈照與溫控；
LED 化成藝術品；
特製的 Pasona 特調。



接待櫃檯的四周，都是植物，櫃檯的接待人員頭上是南瓜跟小黃瓜。

入口與一樓的咖啡廳木質地板也很環保，是採用「蓋房子不用的建材」及「間接砍伐的木材」，資源再利用。

從天花板照射的燈光，讓植物快快成長。

這裡的燈光，純粹是為了展示使用。但植物工廠，採用比 LED 更高科技的 HEFL(應用於大型液晶電視的背光技術)，溫控與濕度控制也是一門學問。

在一樓的一角，說明光線波長不同，造成植物成長的差異，儼然就像是藝術品。

Pasona 的咖啡，很有 Pasona 味。特別要求，拿到了這一杯。

Pasona 的「P」，也出現在接待咖啡的拉花中。

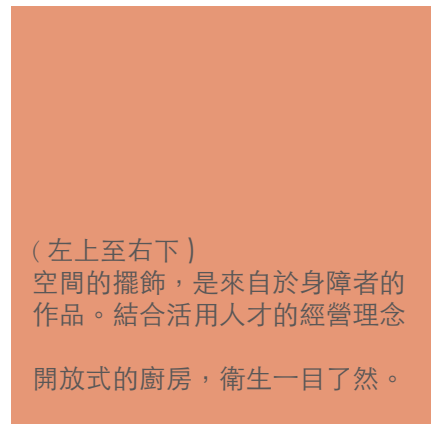
總部搬遷了兩次，最早的時候，只有晚餐，2007 年之後，不管是中午或晚上，都可以使用。

不同空間，不同氛圍

因應 1000 名社員的需求，設有三個休憩用餐空間。

社員食堂曾被日本某個電視節目評選為「一定要去一次的社員食堂 Best 10」

到底多有吸引力？



(左上至右下)
空間的擺飾，是來自於身障者的作品。結合活用人才的經營理念
開放式的廚房，衛生一目了然。

《極簡主義的現點現做》

位於 9 樓的空間。通道的牆上掛著的是弱勢團體的作品，是 Pasona 的另一個事業體「ART 村工房」，支援身心殘障者就業。天花板一樣是不改綠化的堅持。

入口的一側，有各式的菜色選擇。一份午間套餐 400 日幣。不想吃飯，還有拉麵。

另外一側則是電子告示今日菜單。

75 席的座位，白色的極簡設計，是與同事交流的好地方。

採用外包，但是，所有的菜色必須與 Pasona 溝通。因為是以長期合作為考量，外部業者必須能了解公司經營概念－活用人才，支援農業。開放的廚房，讓人有種對烹調衛生的安心感。



自給自足的蔬菜
光看就覺得很安心

回頭一看，還真的是光彩奪目的生鮮蔬菜。

連米飯也有蔬菜版。

採用自助式無限供應的蔬菜，量的大小可以自己調整，便宜又美味。

因為女性職員佔了六成，所以最受歡迎的，是沙拉。

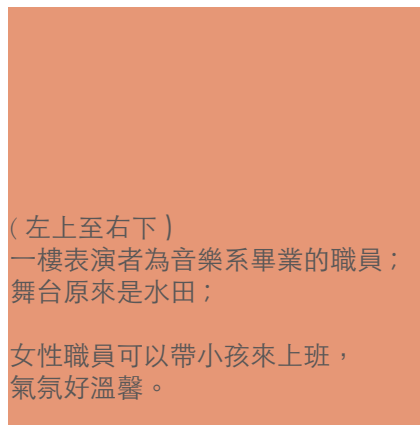
主餐每日替換，只有一個種類，其他還有沙拉、水煮菜等等的配菜約 3~4 種，全部沒使用農藥，自家的食材，這是在外面吃不到的。

如果坐滿了，或是想要比較安靜的暢談空間，也可以帶著便當，在旁邊的會議空間，與同事暢談，享受午間的清閒。



愉悅又能放鬆的用餐氛圍。
連實習生都受到感染。





《簡餐、音樂、Cafe' 》

走到一樓，鋼琴聲不斷，

不用重金禮聘音樂家，畢業於音樂系同仁的現場演奏，迅速體驗 Pasona「活用各種人才」的經營理念。

一樓鋼琴放置的水舞台，以前是水田，因為震災，需要節電，而改成舞台。

柔和的燈光，搭配現場的音樂，

不論是業務洽談，或是同事談天，再忙再累，都在一瞬間消失。



一樓走的是咖啡廳風格



就在此時，我被一群人的笑聲吸引了….

女性占比達六成的 Pasona，非常重視女性產後的照顧，讓媽媽可以帶小孩來上班。

因為是 Cafe'；所以以輕食為主。

不過，這樣的氛圍，吃甚麼已經不重要了

通往地下室的用餐空間途中，還以為是到了美容 SPA 中心，經過室長說明，還真的是如此，不管是美甲或是紓壓按摩，也不管是不是上班時間，只要女性員工工作累了，進來就可以弄得美美的，出去有更好的心情上班。

因為不能進去拍攝，所以就先介紹到這邊。



地下一樓的用餐空間設計
很有現代感的 Lounge 風
晚上會辦讀書會或是同樂會



《鋼琴，酒吧，這裡是？》

就在美容 SPA 中心 Pasona Grace 旁邊，
白天是自助式的午餐空間。晚上搖身一變，成為派對或讀書會的空間。
也有鋼琴，晚上若有舉辦派對，就會有很棒的現場演奏。

此時正值中午，採自助式，多采多姿的菜色擺放在中間。

有魚有肉，有麵包、有飯，也有飲料。

蔬菜都是公司裡面植物工場所採下的，比現今時下的地產地消 * 還更高一階 – 自產自銷。

來源透明，吃的安心。午餐時間從 11:30~14:00。很快就被取完，但是也很快補上新菜。

豐富的一餐。一人份全部只要 500 日幣，吃到飽 (會不會不小心吃太多…。?)。

接著，輪到畢業於法政大學經濟系（環境文化組），目前擔任 Pasona 農援隊部長的佐藤上場。

Pasona 農援隊的誕生，是為了創造農業領域的就業機會。2003 年開始著手於新手農夫與農業經營者的養成計畫，特別選在東日本大地震的災區兵庫縣淡路島，透過農業的人才培育，進行災區的產業復甦，也對全國的自治單位、農業經營人才事業提供協助，目前，已經有培養超過 1,500 名農業人才。

再加上發現農業從事者的高齡化、斷層，日本農產品的附加價值與國際競爭力，不能坐以待



與自然共存的辦公空間
兼具教育意義

斃。2010 年 12 月特別針對這個領域，設置分公司－「Pasona 農援隊」。業務領域包含了農業經營人才的養成、經營顧問、農產品的生產、加工品的企劃開發，以及通路的支援等等。同時，也善用 Pasona 在人才服務業的優勢，提供人才的介紹與派遣，透過廣泛的事業領域，促進六次產業化*，投入於農業的振興及地區的活化。

佐藤告訴我們：

總公司裡設置的「Urban Form」，傳遞與自然共生的思維，導入各種設備，有 80 種以上的蔬菜與果樹。陽台和外牆，有超過 200 種的植物，讓大樓裡來往的人們，隨著春夏秋冬，感受四季更迭。而照顧這些植物的，不假他手，Pasona 的每一個人，都是園丁。

社員的對話常常是：「茄子長大了耶！」「這個季節的番茄，顏色好漂亮！」等等，圍繞在植物上，充分扮演了療癒的角色。也因為如此，很多企業會員，都會來參觀，就像是個 360 度的展示中心，「因為任何角度都能馬上體會到 Pasona 的精神，所以合作的機會也相對變多了。」廣宣的根本室長補充。

剛剛在食堂看到的蔬菜，除了是來自自產自銷，還來自 Pasona 自己開發的農莊（位於兵庫県淡路島），也會視採收量，進行食材來源的調整，部分委由承包業者，遵循「健康、環保及農業發展」的核心價值來料理。

隱匿在一片綠意的 2 樓空間，是員工們內部商談的地方。一旁的集團廣宣室長 根本先生說：



利用豆芽菜不愛光線的特性，
收納在椅子下的隱形抽屜裡。

「在綠意盎然的工作環境，不但能紓壓，整個人的工作態度都變得積極。」

佐藤作勢比著這椅子下，

似乎藏著微妙的設計。會是什麼呢？

一打開，原來是有豆芽菜藏在裡面。

利用豆芽菜不愛光線的特性，剛好收納在椅子下的抽屜裡。

上班，就像在公園裡。

牆上除了植物，還有農民們的介紹，不管是參觀者或是員工，在感受綠意之餘，還可以知道食材的來源跟農家的故事，不忘農業起家的日本，更可以體會到：農業也是可以有很多創新的。

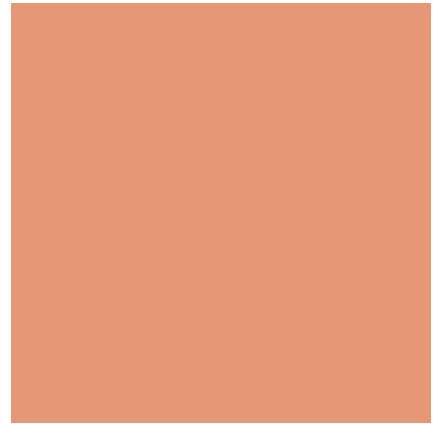
善用空間，讓每個角落，都有存在的價值。

除了ECO Love Cafe' 的簡餐有開放參觀者使用之外，其他的空間，包括我們來採訪用餐的 9 樓和地下室，都沒有對外開放。

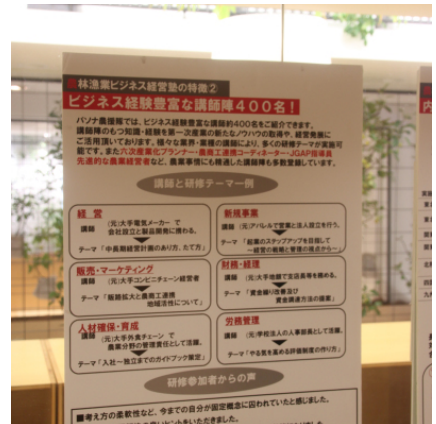
這次的導覽只是推展農業的一部份，還有整套的研習課程。連最夯的跨太平洋戰略經濟伙伴關係協定(The Trans-Pacific Partnership, TPP) 都納入。對象是 JA(日本農業協會)、農業團體及新創事業。

都市植物工場的好處

1. 供給穩定，不受氣候限制
2. 不須使用農藥
3. 培植環境保持最佳狀態，縮減生產期
4. 減少用水量
5. 作業標準化，生產人員擁有舒適的作業環境



會談空間充滿綠意



每天都有吃到飽的蔬菜，不須擔心攝取量不足，不只身體健康了，在這樣充滿綠意的環境下，心情也變得開朗。套用集團會長 南部靖之先生的話：『不只要達到公司的黑字（獲利），也要在這裡工作的每一個組織成員、和Pasona有關的人，達到『心靈的黑字』。從健康、農業、環保而立意的 Pasona 社員食堂，在這裡，溝通更近了，實踐 Pasona「活用人才」的企業理念，也更近了。

Pasona 精神的無所不在



連男性社員都愛的新鮮蔬菜

採訪後記：

2014 年 12 月，Pasona 又再次改裝一樓，90 平方公尺的面積，運用 LED 照明技術，讓都市女性和學生，冬季也能體會插秧樂。



圖片來源：日經新聞 2014.12.10

1 分鐘看 Pasona 的第三張桌子

KP 1. 農家 2. 外包團膳廠商	KA 1. 農業支援 2. 健康 3. 環保植栽技術	VP 人を生す （活用人才）	CR 共同創造	CS 1. 社員 2. 見學者
	KR 1. 植物工場 2. 農地 3. 空間		CH 1F: Café 風 B1: Buffet Lounge 7F: Buffet & Set Menu	
C\$ 1. 空間 2. 人事 3. 水電費			R\$ 無形：健康、環保、農業	

註解

地產地銷：當地栽培或生產的農作物，當地消費，有兩大功能：消費者可以與生產者面對面，另一則為減少碳排放（財團法人經濟広報センター）

六次產業化：日本的六級產業化（以下簡稱六級產業化）是十多年前東京大學今村奈良臣（いまむら ならおみ）教授所提倡。一開始六級產業著重於加工、銷售，六級是指 $1+2+3=6$ ，但今村教授認為應該是 $1 \times 2 \times 3 = 6$ ，因為若沒有一級產業的生產，就沒有二級、三級產業，整體產出就是零。農業生產（一級） $\times$ 農產加工（二級） $\times$ 流通、銷售（三級）的產業發展模式，其特點為發揮相乘綜效，不能偏廢任何一級。（ウィキペディア）

這一張桌子是 ...
提供安心。安全。新鮮的蔬菜，
連結社員健康的中心點。

～ 農援隊部長 佐藤元信 ～



這一張桌子是 ...
展現 Pasona 的一個平台

～ 集團廣宣室室長 根本惠介 ～

這一張桌子是 ...
不管是對荷包，還是對身體，
都是沒有負擔的好朋友。

～ 海外營業部 海老博子 ～





人人都是品牌大使 體脂計 TANITA 造成話題的秘密



扶輪社設立的可愛大鐘。一抬頭，開始了 TANITA 設下的尋寶遊戲。

出了東武東上線的常盤台車站，看到的是一個可愛的大鐘，由當地扶輪社所設立。

步行的八分鐘，迎接的是一連串的驚喜。

抬頭一看，每 50 公尺，都可以看到 TANITA 的標語。不但貼心地告訴訪客，還有多長的距離，也不知不覺讓我們迅速了解公司的經營價值觀。

TANITA 是日本著名的健康醫療量測機器的製造商。1923 年以谷田賀良俱商店之名創業，最早是雪茄盒、手錶包裝盒、軍事通訊設備零件的 OEM 廠。1944 年設立股份有限公司，戰後的事業，只剩下雪茄盒的金屬模具，當時是銷售給進駐在日本的軍人。

會從完全不相干的領域，進入量測機器市場，是因為當時的 谷田五八士社長，很喜歡新東西，在美國看到家庭用的體重機，回來就說，「我們也來做做看」，那時候的日本，只有大眾澡堂有體重機，社長希望每個家庭都能有一台。初期，還是以 OEM 的角色，幫忙代工。由於 OEM 的原因，沒有辦法找到自己的核心價值，正值量測機器市場的成長，透過「選擇與集中」策略，累積健康的 Know-how。

1992 年世界第一台體脂肪計的誕生，是因為醫師提醒，體重數字高的人，不代表他胖，脂

慢火熬煮的好滋味 煮物

體脂計 TANITA 造成話題的秘密



(左上至右下)
每 50 公尺就可以看到 TANITA
的經營理念。

進了大廳，
虛擬總機小姐為我們服務。

肪量才是指標。但是，用電阻推測脂肪構成的技術，尚未普遍化，又因為面對的是醫療相關的從業人員，導入的過程很辛苦。一台賣 50 萬日幣，對現在來說，是很高的價位。兩年後推出家用版，也要 30 萬日幣，1995 年走向量產，終於把價格壓到 2 萬台日幣。

量產前的契機，是當時的一個電視節目『恐怖體重機』（富士電視台），因為這個節目，掀起女性節食的熱潮，節目裡有使用體脂肪計，一下子大家都知道這個東西。同時，也因為是泡沫崩解，家裡的一家之主壓力變大，太太們產生了要照護先生健康的危機意識。1997 年，銷售量達到世界第一。

對 Tanita 來說，是要創造需求，而不是因應需求。比起事前的行銷，更重視自己創造市場，因為這樣更容易獲益。但也因為如此，有不少失敗的例子，比如說：2003 年想到要用資訊網路科技，提供健康管理的服務，現在看來是稀鬆平常的手法，但是對當時的市場來說，太過前衛，所以完全不被接受。

不過，不怕跌倒，繼續創造。2012 年與三越伊勢丹集團的「午餐計畫」，實際是在賣便當，但是 TANITA 用不同的呈現方式－「模特兒的 OL，拿起一個特製的午餐餐盒」，用期間限定的銷售，含稅 950 日幣有找，讓話題持續擴散（WISDOM 編集部，2013 年）

如今，TANITA 創造了傳統製造業的奇蹟，
日經針對 25 歲□ 34 歲 5000 位白領階級的調查
「最想進入的企業」排名從 2011 年的 42 名，一年內快速提升到第 7 名。

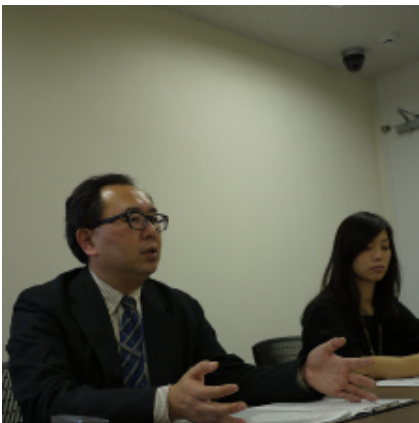
社員食堂的開始，是來自於 1990 年設立的減重指導設施「Best Weight Center」，針對肥胖的社員，進行飲食跟運動的指導，算是一個內部診所。但是因為虧錢，1999 年打算關閉。有人提出：「這樣太可惜，不如就用減重的食譜，來弄個社員食堂吧！」

受訪的猪野室長笑著說：「不過，就是像醫院餐。不滿的聲浪如雨後春筍般…」，所以，經歷了很多管理營養師 * 的研究，才可以改良出像現在低熱量又美味的餐點。

當然，這類控制 500 大卡熱量，又兼顧營養的套餐，只要是營養師，誰都做得出來，但是 TANITA 是特別重視味道，美味又健康，還加入了媽媽的味道，是充滿溫暖的餐點。

2008 年，新任社長（第二代）谷田千里上任，1972 年次的他，擁有營養士與調理士的證照，。做了一些變革。其中包含了人





與三越伊勢丹合作的午餐計畫
以時尚走秀的方式
引領午餐便當時尚

事考核制度，設下如果社員做的事情跟去年一樣，表現平平，那麼，就只能拿到去年九成的薪水。相反的，若做的成果超乎去年，就會比去年領得更多。這是為了提升危機意識，打破慣性，所設下的制度。

並針對社員，進行「健康計畫」，每天使用計步器，定期檢測體組成，同時也施行健康指導，結果 7 個人體脂肪減少了，醫療費（含保費支出）減少了兩成。

曾有一段時間，TANITA 的營收跌入谷底，「特定健康診査」特定保健指導」* 的 92 個人，有 16 個體脂肪超標，看著每個都是啤酒肚、中性脂肪高的社員，社長語重心長：「銷售健康產品的人，看起來都不健康，怎麼會有說服力？」

以「飲食」「運動」「休養」作為三大健康核心事業，能夠跟其他企業差異化的，就是「飲食」了，廣宣專家猪野室長（以下簡稱 猪野）說：「不管是任何商品，有一天都會落入價格競爭，這是必然的規則，但是因為我們對健康是歷經了長時間的研究，所以就用別的公司很難模仿的「社員食堂」概念。讓大家一想到健康，就想到 TANITA，關於健康的疑問，就來問 TANITA。透過這個方式，來提升品牌力。」



(左上至右下)
連會議室都具有健康巧思；
還有研發讓身體放鬆的精油。

同時，還很有巧思地把關鍵字融入到會議室。

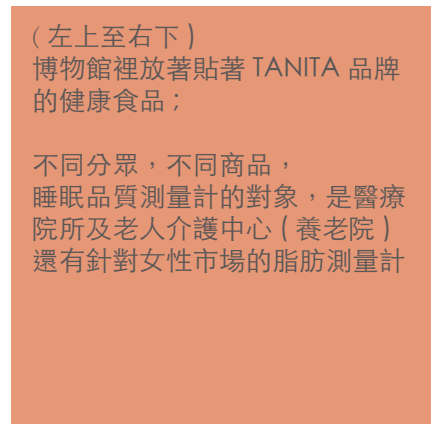
TANITA 還有一個特別的文化，商品開發的時候，一定先讓社員試用，因為連自己沒用過，怎麼會有自信推薦給顧客。身為健康企業的一員，社員自己也要對健康的議題保持高度的熱情。社員有元氣，自然會回饋在工作的績效上，最近，TANITA 社員還有自己私下跟外部的合作夥伴組成同好聯誼會，研究適合工作環境的香味跟音樂。

商品也真不少，總公司裡設有小小的博物館。我們參觀的是新商品的區域。從吃的米、健康果凍跟飲料、賣給醫療診所與養老院的睡眠品質檢測儀，以及各式的體脂肪計。還有針對女性市場的 La Muse 系列

受訪的其中一位人物，就是 TANITA 社員食堂的靈魂人物－管理營養士*荻野菜菜子。講到菜菜子，日劇迷可能會想到松島菜菜子，荻野說：「常常有人這麼說，哈哈！」

* 註解

「特定健康診査・特定保健指導」：2008 年 4 月開始。依日本高齡醫療確保法第 18 條、國民健康保險法第 82 條規定，針對 40～74 歲的公共醫療保險制度。若 BMI 超出基準值（腹圍：男性 85cm、女性 90cm / BMI:25），同時血糖、脂質（中性脂肪及高密度膽固醇）、血壓、吸菸習慣的有無，進行危險度的分級，並針對不同的級數，進行保健指導。



(左上至右下)
博物館裡放著貼著 TANITA 品牌的
健康食品；

不同分眾，不同商品，
睡眠品質測量計的對象，是醫療
院所及老人介護中心（養老院）
還有針對女性市場的脂肪測量計

菜菜子就在讀短期大學的時候，不但認真學習營養學，還一直持續著從高中時代就熱衷的樂團。畢業之後，一方面繼續樂團的活動，一方面在托兒所工作，負責為小朋友做午餐，累積了準備大量餐食的經驗。之後，還到了餐廳、咖啡廳等等飲食相關的職場打工。

兼顧樂團與打工的生活，過了三年，發現兩邊都沒辦法好好做，樂團的朋友當頭棒喝，菜菜子突然驚醒，決定好好善用營養師的專長，剛好遇到 TANITA 在招募，因緣際會，進入這家公司，擔任管理營養士的職務，負責整個食堂的菜單設計。



營養師 荻野菜菜子跟我們聊到過去曾經在托兒所，為小朋友準備營養餐。

菜菜子在打工時期，因為吃飯時間不固定，比學生時代，胖了五公斤，進了 TANITA，希望因為正常吃午餐，恢復回來的體重，所以想從食堂餐點的設計上著手。但是，有的社員給了「太清淡了！」「沒有口感！」之類的負面評價，讓菜菜子下定決心，用自己的身體來證明健康的飲食，就算只影響到一個人也好，於是與兩個一樣負責食堂的同事，一起重新改良菜單，像是有皮要去皮、料理方式也少油，為了有飽足感，蔬菜切的比平常大塊，延長咀嚼的時間，味噌湯加入牛奶，增添濃郁的口感…，從各種細節，考究改善。減重午餐雖然低卡路里，但是還是美味不減。

因為每天變換菜單，菜菜子要不斷吸收各種知識，才能有新的創意，給大家不同的期待。問及菜菜子下一個目標。她說：「我要挑戰漢堡！低卡又美味的 TANITA 漢堡。」

* 註解 管理營養士

日本營養師分為：營養士、管理營養士

管理營養士 --- 由厚生勞動省（國家級）受理批准，主要從事以下工作：

1. 對療養中的傷病者進行必要的營養指導；
2. 對於長期在食堂就餐的人群，根據其身體狀況、營養狀況、利用情況、進行必要的給食管理；
3. 指導以上設施，改善營養；

營養士 --- 由都、道、府、縣知事（地方級）受理批准，從事營養指導



(左上至右下)
TANITA 的社員食堂受到好評，
還拍成電影。

右圖右側為營養師 荻野菜菜子。



「透過『測量』，我們要為全世界帶來健康！」1999 年，為了社員的健康，在東京板橋區的總公司，設置了社員食堂，用「吃好好，吃飽飽，不知不覺『瘦』的了」的口號，登上某個網路資訊雜誌的版面，受到 NHK 電視的矚目。

NHK 電視台的節目「上班族系列－看世界的社員食堂」邀約採訪，撥出後，又馬上受到大和書房（出版社）的關注，出版『體脂肪計 TANITA 社員食堂』一書，上市銷售量達到爆發性的 420 萬本。2013 年，以這本書與背後的故事改編，拍了電影『體脂肪計 TANITA 社員食堂』。主角就是飾演菜菜子

電影所呈現的食堂，是不對外開放的。用盡千方百計，能夠有機會採訪到日本最有話題的社員食堂，實在是非常幸運。

這個傳說中的 Tanita 社員食堂，到底是怎麼樣的情形？

我們趁著社員們的午餐時刻，特地直擊。



(左上至右下)
自帶便當區；
統一訂餐區；
接待我們的廣宣部福岡小姐。

大塚先生瘦了 20 公斤；
橫田小姐體脂肪也降了 2%，
好身材維持至今。

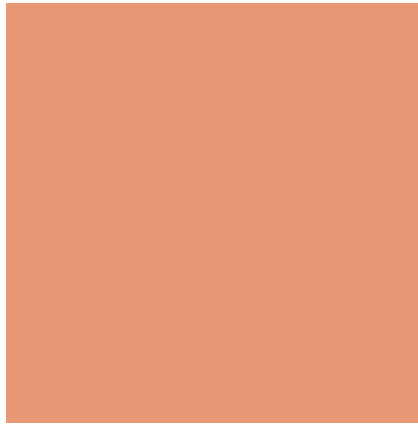
簡單的設計，分成兩大區塊，一邊是給自己帶便當的社員，一邊則是有預約餐食的座位區。帶便當座位區的左側白色門框區域，是下班後，同事們交流小酌的地方，有時候社長也會一起加入，但是有個規定：「不能喝到爛醉」。你可能跟我一樣有個疑問，講究健康的 TANITA，喝酒可以嗎？擔當接待的窗口 福岡小姐說：「最忌過度的壓抑，才是不健康的。偶爾放鬆一下，對身體、對心情都好。」

看到社員在用餐，趕緊向前採訪。

第一位大塚先生，十年前進入公司，長期吃食堂的餐點，搭配肌力訓練，總共瘦了 20 公斤。而且，很有飽足感。

第二位是廣宣的主管橫田弘子小姐，進入 TANITA 邁入第 7 年，2 個月就瘦了 2.5 公斤，體脂肪率也降了 2%，維持到現在。因為覺得每天的菜單都不一樣，所以相當期待，而且蔬菜量多，把早餐跟晚餐攝取不足的部分，一次補足。有嚼勁，因為嚼愈久，就不會吃太快，也不會吃太多，很有飽足感。晚上回去做菜，也會把在食堂吃到的菜，試著做做看。

接下來是熱情的三朵花。



三朵花都覺得蔬菜很多，而且因為切得比較大塊，所以會咬得比較久，自然而然就有飽足感，下午也不會想吃零食，但在外面買便利商店的壽司或便當，就很容易餓。而且因為攝取的蔬菜量夠多，所以覺得皮膚變好了。

說到一半，她們共同拿出一個東西 – 公司的計步器。與其說計步器，不如說是營養與運動的小秘書，會記載每天的消耗熱量。因為這一餐是 500 大卡，就會知道自己接下來要運動多少。不小心吃太多的話，因為這台小秘書都會顯示，會不自覺提醒自己。(拿出智慧型手機)「只要按一下小秘書，數據就會傳到手機喔！」



まっとうさん		もっとがんばりましょう	
1位	佐藤 健一さん 81679 歩	1位	佐藤 健一さん 15 歩
2位	山崎 一郎さん 82720 歩	2位	上田 健一さん 13942 歩
3位	佐藤 健一さん 84652 歩	3位	山崎 一郎さん 11874 歩
4位	佐藤 健一さん 84652 歩	4位	佐藤 健一さん 10624 歩
5位	佐藤 健一さん 84652 歩	5位	佐藤 健一さん 21118 歩
6位	佐藤 健一さん 84652 歩	6位	佐藤 健一さん 84620 歩
7位	佐藤 健一さん 84652 歩	7位	佐藤 健一さん 84624 歩
8位	佐藤 健一さん 84652 歩	8位	佐藤 健一さん 84624 歩
9位	佐藤 健一さん 84652 歩	9位	佐藤 健一さん 84624 歩
10位	佐藤 健一さん 84652 歩	10位	佐藤 健一さん 84624 歩
11位	佐藤 健一さん 84652 歩	11位	佐藤 健一さん 84624 歩
12位	佐藤 健一さん 84652 歩	12位	佐藤 健一さん 84624 歩
13位	佐藤 健一さん 84652 歩	13位	佐藤 健一さん 84624 歩
14位	佐藤 健一さん 84652 歩	14位	佐藤 健一さん 84624 歩
15位	佐藤 健一さん 84652 歩	15位	佐藤 健一さん 84624 歩
16位	佐藤 健一さん 84652 歩	16位	佐藤 健一さん 84624 歩
17位	佐藤 健一さん 84652 歩	17位	佐藤 健一さん 84624 歩
18位	佐藤 健一さん 84652 歩	18位	佐藤 健一さん 84624 歩
19位	佐藤 健一さん 84652 歩	19位	佐藤 健一さん 84624 歩
20位	佐藤 健一さん 84652 歩	20位	佐藤 健一さん 84624 歩



仔細了解，才知道，這個小秘書的用途，還跟「個人榮譽」有關，因為，每位社員必須到樓上的檢測中心傳輸資料，每週公告成績，你是勝利組？還是繼續加油組？是否以為前幾名會有獎品或是績效獎金？No! 一切只因為旁邊放的告示牌－社長說：「健康，是每個社員的義務。」

福岡小姐，特別為我們準備一套餐，試試口味。

Tanita 總公司的食堂，僅開放給社員，採自助式，只有一種套餐，但菜色每天變換，會在前一週的周五，透過 google 雲端，公告次週的菜單，讓社員預約。但是，因為菜菜子要預先準備食材，所以一般都會在一年前就構思好整年的菜單。

取餐的方式，先盛飯，碗也是很有學問的，裡面的線，不是裝飾，而是告訴我們：超過那條線，你就吃多了。還在研究飯的過程中，發現社長帶著客人悄悄經過。

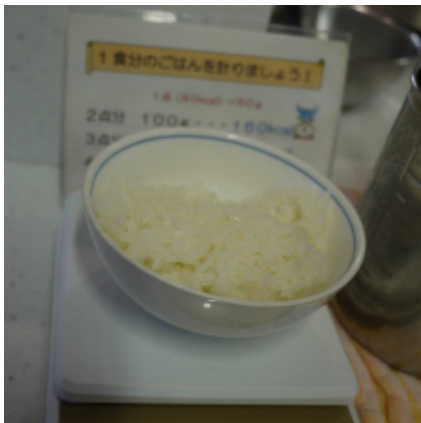
秤飯量的設置，也是 TANITA 的商品。

接著就看到為我們所準備的一套完整餐點－一汁三菜，也就是三菜一湯，日本傳統的家常擺盤。等下！我有沒有看錯？主餐是炸的嗎？一旁的菜菜子告訴我們：沒錯！但是全部也只有 500 大卡。

但社員食堂導入自行研發的營養菜單，兼顧美味與均衡營養，一傳十，十傳百，應顧客的需求，2012 年 1 月，以書裡面的食譜作為菜單，在上班族最多的丸之內地區，開設「TANITA

脳の働きを活発にする食

12/1(月)	2(火)	3(水)	4(木)	5(金)
鶏のめしと雑穀 雑穀米 432・812kcal 2.1g	ごはん 雑穀米 180・248kcal	ごはん 雑穀米 180・248kcal	ごはん 雑穀米 180・248kcal	雑穀米 雑穀米
ブロッコリー・ピーマンの炒め物 87kcal 0.3g	ほうちんごま揚げ 217kcal 1.0g	かぼちゃのクリームスープ 200kcal 1.0g	きんぴらと味噌汁 263kcal 1.0g	味噌汁 味噌汁
やまゆり 136kcal 0.3g	やまゆり 136kcal 0.3g	やまゆり 136kcal 0.3g	やまゆり 136kcal 0.3g	やまゆり 136kcal 0.3g
コープ 59kcal	コープ 59kcal	コープ 59kcal	コープ 59kcal	コープ 59kcal
248・271kcal 3.5g	248・271kcal 3.5g	248・271kcal 3.5g	248・271kcal 3.5g	248・271kcal 3.5g



(由左上到右下)
巧妙結合公司的商品。
採訪途中，巧遇社長。
開心吃炸物，
全部也只有 500 大卡。



食堂」，讓一般大眾、上班族，也能享有健康。一家店的營業額，高達 7200 萬日幣。因為商業模式的成功，陸續在各地展開複製。

2012 年，與 NTT 東日本關東醫院合作，在餐廳大樓開設了第二家店「NTT 東日本關東醫院 TANITA 食堂」。又以策略聯盟的方式，授權給飲食連鎖店 Kichiri。

2014 年 9 月 22 日，也在中國瀋陽與熙康網 * 開了海外的第一家店。很好奇問了兼任新事業拓展的猪野，為什麼是選在大陸？(心想：為什麼不是在台灣？)

猪野說：「跟當地的 IT 集團，有一些合作，他們高層來的時候，很喜歡我們社員食堂的特色，



TANITA 認養的公園，
外圍鋪著鵝卵石。



所以想引進他們的園區。只是，因為當地食材的限制，我們花了好多功夫，包含烹飪方式。台灣曾經有來跟我們談過要做便當，但是因為物流配送好像有些限制，再加上食材、調味料部分也是需要進口。我們是考量的比較多啦！對方可能不了解這邊的步調，覺得我們動作太慢，就不了了之。」

口碑也傳到了安倍內閣。2014 年，為落實政府成長戰略其中之一的「延長健康壽命」，經濟產業省內部餐廳「KENKO 食堂」，菜單由 TANITA 輔導，大臣也親自品嚐。

透過第三張桌子，如此成功地塑造話題，問及下一步的計畫，猪野回答：「我們要做的是，傳遞正確的健康概念、還有用餐的順序。把健康融入生活，像是 TANITA 健康旅行，跟相關的業者合作，包括渡假村，也藉此置入我們的商品，讓更多消費者體驗我們的商品和服務。」

第三張桌子，重新找回社員的自信與健康，不但帶來內部組織的效率，與外部的連結，也更寬更廣了。

在總公司旁邊，是 TANITA 認養的公園，外圍鋪著鵝卵石。
忍不住躍躍欲試。結果…好痛。



往地鐵車站的路上，開始看圖猜謎。答案就在下一支電線杆裡。

前往車站的回程路上，又是驚喜。
每 50 公尺一次的猜謎，讓走路變有趣了。

* 註 熙康網。是中國 IT 服務業品牌「東軟（Neusoft）」旗下的健康服務網站。

1 分鐘看 Tanita 的第三張桌子

KP 1. 營養師 2. 諮詢師	KA 1.After Service 2. 菜單設計 3.SOP	VP 健康を作る (創造健康…治於未病)	CR 自助式 桌上教育	CS 1. 社員 2. 一般大眾 女性 Silver
	KR 1. 測量商品 2. 營養及健康知識		CH 1.Website 2.App 3. 秋田、丸之內等九個地方	
C\$ 1. 空間 2. 水電 3. 人事 4. 食材			R\$ 1. 會員制 (B2B) 2. 餐點 3. 食譜、米、碗等周邊商品	



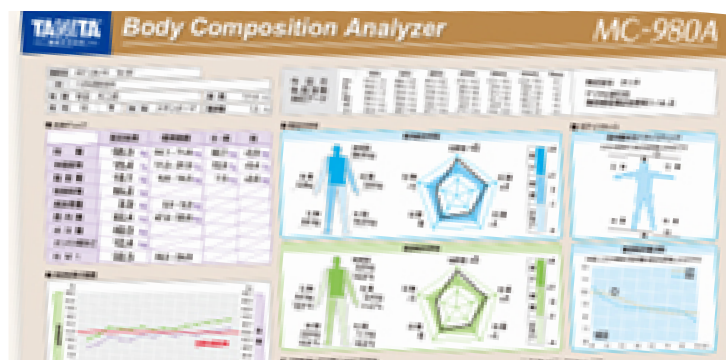
位於丸之內地區的 TANITA 食堂。
提供一般民眾使用。

後記：

我們特別空出一天的午餐時間，到「丸之內 TANITA 食堂」用餐，在有樂町的 D1 出口，位於丸之內國際大樓的地下一樓，找到美食街的資訊，往內直走。

已經是 12 點，52 坪 69 席的空間，門口排了一條長龍，店內人員不時進行人數的控管。可能是高齡化社會的原因，大概有 7 成以上都是阿公阿嬤，當然也有爸爸媽媽帶小朋友。

大面的透明玻璃，清楚看到幾個角落有放置 TANITA 的商品。





門口有擺設食堂的相關商品，液晶電視上播著新商品和今日菜單的動態照片。也有設置健康諮詢中心，營養師入駐，旁邊放置專業的體組成器，讓等候的客人，可以了解自己的身體狀況。但是要先登記，叫到名字再進去。站上這台，就可以馬上知道內臟脂肪、體脂肪率等等詳細的資訊。

排了接近 10 分鐘，終於有空位。

食堂全程採自助式，要先在門口購買餐券，

因為考量大眾可能有不吃魚等等的禁忌，不同於總公司的單一菜色，這裡有兩種菜單。

一個是每周更替的菜單（900 日幣），一個是每日更替的（800 日幣）。

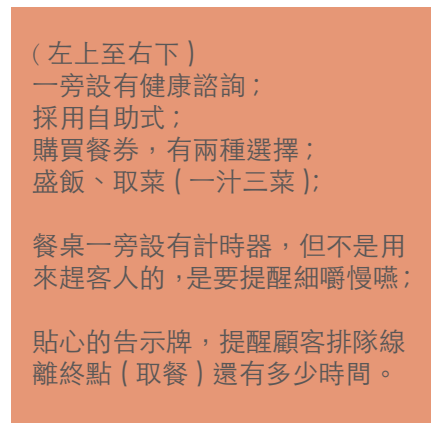
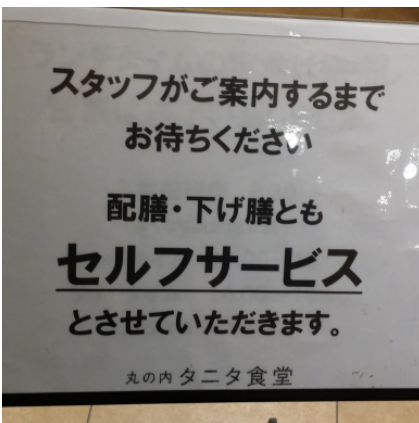
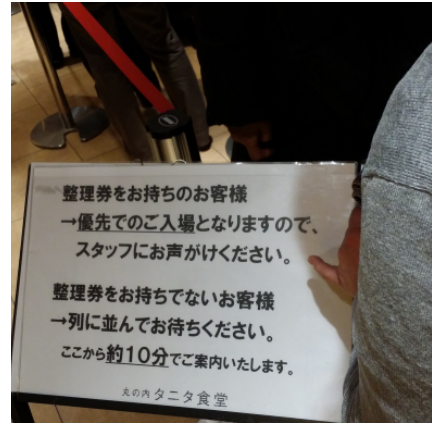
接著就可以開始自己取餐，從飯、主食、兩樣副菜、湯。用完餐之後，將餐盤放至回收台。

我們各自選了不同的餐點，坐定位，發現連桌上的擺設都別出心裁。提供取餐與健康諮詢的流程說明，計時器都是 TANITA，仔細一看才知道，原來是講究用餐要細嚼慢嚥 20 分鐘，一上桌就開始按計時。

煮物

慢火熬煮的好滋味

體脂計 TANITA 造成話題的秘密



(左上至右下)
 一、旁設有健康諮詢；
 二、採用自助式；
 三、購買餐券，有兩種選擇；
 四、盛飯、取菜（一汁三菜）；

餐桌一旁設有計時器，但不是用來趕客人的，是要提醒細嚼慢嚥；

貼心的告示牌，提醒顧客排隊線離終點（取餐）還有多少時間。

菜單的設計，跟總公司的社員食堂一樣：

1. 五百卡洛里上下
2. 鹽分 3 公克以下
3. 蔬菜 130 公克
4. 絕對有嚼勁

感想： 真的很有飽足感，可以撐到晚餐，
而且會因為桌上有放計時器，會意識到自己咀嚼的速度。
不知不覺，商品就融合在生活裡了。



低調的養生時尚

讓你從裡到外都美麗的 Rohto 樂敦



樂敦豐富的商品線

到日本觀光，相信大部分的人都有逛藥妝店的經驗。

用眼過度的上班族，找眼藥水；重視保養的姐姐妹妹，搜尋化妝水、乳液；愛小孩的父母，會去買家庭常備藥－曼秀雷敦、腸胃藥；最近，愛漂亮不分性別，哥哥弟弟也開始重視自己的「面子」、頭上逐漸凋零的三千煩惱絲；女性上班族長期穿著高跟鞋的防累墊…，舉凡點的、塗的、吃的、喝的、腳踩的美妝和健康商品，幾乎都是 Rohto 的版圖之下。尤其是眼藥，2012 年達到世界第一，包含日本的 14 個國家，不包含隱形眼鏡，銷售額達 250 億。

其實，Rohto 是大阪信天堂山田安民藥房的前身，以腸胃藥起家，1945 年二次世界大戰，遭到空襲，藥房全毀。50 年之後，以 Rohto 之名，東山再起。山田家族經營，直到 2009 年，首次由專業經理人 吉野俊昭接任社長，原兼任社長的山田邦雄，專任會長。出身靜岡縣的吉野，進入 Rohto 當時，擔任業務，公司只有 13 名社員，現在，已經是 1000 人的大企業。

眼藥水、腸胃藥，以及併購的曼秀雷敦，是 Rohto 事業的三大支柱，創業家族第四代的山田邦雄，兼任社長的這十年，讓 Rohto 的營業額從 600 億日幣，暴增到 1200 億日幣的倍數成長。最直接的原動力來自於化妝品市場的跨足，開創平價品牌『肌研』。但這還不是最厲害的，廢除役員室、裁除一成的中間幹部、彼此以暱稱相稱、上司與部下在同一個辦公桌做事、女生不穿制服等等的組織扁平化改革，種種大刀破斧的決策，才是推進這百年企業前進

的主因。很多以為社長換人做，就不會繼續這些政策，但，據了解，至今還是延續著。

長年是家族經營，很難引起權力鬥爭，再加上開放的組織文化，像爸爸一樣，總是笑笑地傾聽社員的聲音，沒有「一言堂 (One Man)」的氛圍，取而代之的是，因為鼓勵社員去嘗試，讓公司自然而然產生「想做，就做做看」的勇氣，這樣的良性循環，帶動了護膚商品成長達六成。

交接記者會，山田提到：「我擔任社長職務已經十年，業績穩定成長，因為日本藥事法的修改*，勢必對市場造成改變，我不是退休，而是希望針對未來市場的變革，將重心放在經營團隊的強化，事先做好準備。」

這樣的會長，有天聽主管說：「很多年輕社員吃的很不健康，生活也不正常，不斷累積疲勞，社員應該身心都要健康，尤其是我們追求健康的企業。」會長因而立即組成專案小組，希望針對這個情況，提出改善，於是，2004 年成立「All well 計畫促進室」，設置福利厚生機構「Smart Camp」。以家庭藥膳，作為社員食堂的主要概念，開始經營。兩年後，在東京分公司也同樣設立，2008 年，以共享的概念，開放一般民眾使用。

Rohto 提升全員健康的意識，進行多透徹呢？

幾年前，為了讓社員自發性的健康管理，「All well 計畫促進室」進行了「健康促進 100 日計畫」，一整年的時間，從上面的會長、工廠、業務部的基層社員，1600 名社員全員行動。組成跨部門的競賽小組，各自設立目標，獲得優秀成果的組別，主辦單位予以表揚。

去年 (2014)，為了將「健康」提高到經營主軸的層次，特別設置 Chief Health Officer(CHO) 職務，由在食品及健康有相當研究開發，以及海內外銷售經驗的副社長 Dr. Lekh Raj Juneja 兼任，服務對象擴及所有的顧客。

All Well=「大家都健康」，「All well 計畫促進室」旗下有 1 名室長，負責整合三個食堂，大阪總公司有 4 名成員，東京分公司有 2 名，總共 7 名。這七個人擔當重責大任－對社員進行健康意識的紮根，並經營管理「Smart Camp」，改善飲食習慣及適當的壓力管理。從社會保健的立場，隸屬於「再生醫療事業部」，發展餐廳、都市型蔬菜農園、紓壓 SPA 等事業。

我們所要拜訪的，就是位於 Rohto 東京分公司舊址的「旬穀旬菜 cafe」。



讓妳從裡到外都美麗的 Rohto 樂敦



從濱松站走路約七分鐘，有如他們「創造驚喜與快樂」的企業理念，
隱身在辦公大樓林立，不起眼的巷弄裡。

一樓就是「旬穀旬菜 cafe」(以下簡稱 旬穀旬菜)，窗戶貼著各種蔬菜的繪圖，還沒進去，視覺就先享受到了。門口的地毯，繡著店名。用木頭拼接的店面，大片採光，乾淨明亮，整個氣氛都呈現天然的味道。

收銀櫃檯上，放的是「旬穀旬菜」出版的食譜，是一本因應各種飲食需求場合的參考書。開放式的廚房，給人安心感

不僅是用餐，還有飲食教育的意義，傳遞食材選擇的重要性。特別聘請獲得「蔬果品味師」* 嚴選季節蔬菜。

不僅如此，菜單的設計也很講究，考量兼顧變化與節氣。特別請來國際藥膳師，也是日本國際藥膳師* 會副會長 堀実佐子老師，用自然的食材，融入季節的元素，配合日本人的體質來料理。營業至今，開發超過 2000 個美味菜單。雖然沒有參與，但光看食譜，就已經覺得是一種享受了。



自然風的設計，讓人一進門就有放鬆的感覺。



聽到「藥膳」，可能會不自覺聯想到藥味或是醫院餐。「旬穀旬菜」講究營養均衡，肉類豐富，份量滿點。「我們的身體體質，是從氣候和土地所養成的，隨著季節，吃著當季的食材，回到最初的自然平衡，這些跟我們的健康，息息相關。」受訪的菊池店長補充。

「很多社員跟客人都說：『持續吃這樣的自然均衡餐，感覺身體有比以前好多了、也不會像之前一樣，一睡覺就容易受風寒。』」

溫室栽培的技術，我們一年四季都能吃到所有的農產品，但反而因為如此，對於季節的觀念就淡了。之所以要攝取當季的食材，都是因為身體才能吸收到最好的能量和營養。正因為「旬穀旬菜」在這方面有相當的 know-how，知道該怎麼料理，才能讓食材的能量和營養充分釋放出來。

也因為如此，新鮮食材每日進貨，菊池店長每天六點就要到店裡準備食材的相關前置作業，所花的人力和時間成本，可以說是不惜成本。

但是，即時費工又費時，每日替換的 A 膳與 B 膳（主菜、兩種副菜，附湯），以及每月替化

讓妳從裡到外都美麗的 Rohto 樂敦



下方為 A 膳，上方為 B 膳，
菜單每日更換。

的咖哩（每日限定 10 份），三種選擇，每種都是價格 1,100 日幣有找。店長說：「所以不能以營利為出發點啊！」

雖說是 Rohto 東京分公司的社員食堂，但因為東京分公司的新址離這邊有一段距離，走路大概需要 15 分鐘，所以大概有八成都是附近的上班族。不過，還是有固定的社員，願意走到這邊來用餐。可能是附近吃飯的地方，多是提供男性取向的餐食，像是炸的、大份量的…，這邊特別受女性歡迎。客群的男女性別比，大約是 3:7。

註 * 蔬果品味師

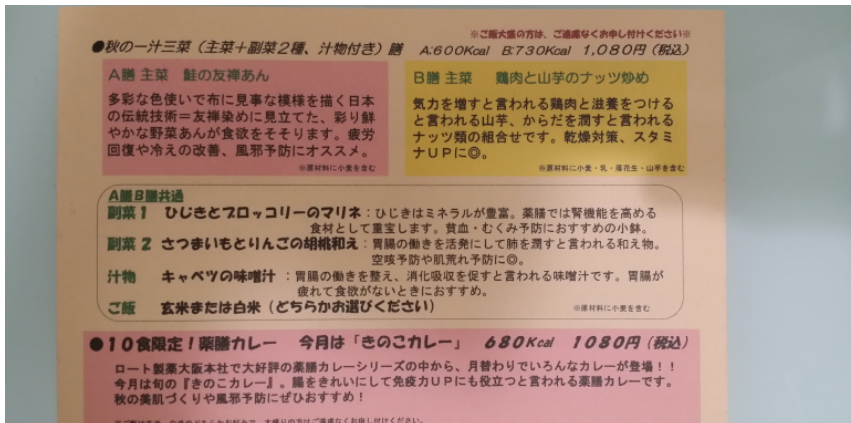
Vegetable and fruit master

2001 年由日本蔬果品味師協會所設置的認定制度。

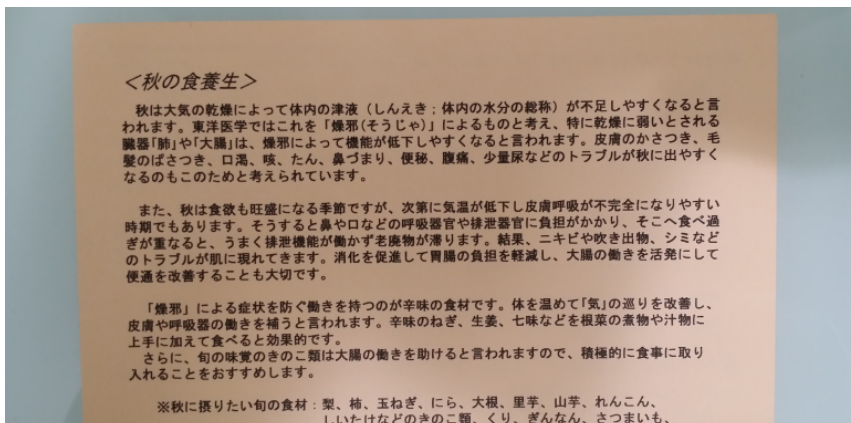
通過認證者必須是對蔬果的特性、成分、營養、產季與擺盤有一定的專精。

* 日本國際藥膳師會

會員必須通過北京中醫大學的考試。



餐點與食材功效說明書。
右下方為新開幕的大阪店



東京分店的營業時間只有平日的中午 11:30 ~ 14:00。每到 12 點，42 個座位就坐滿了。店長說：「就是希望能讓大家在忙碌工作的空檔，能夠來這裡，稍微喘口氣，所以設計上，有別於其他的餐廳。」

聊到經營初期的挑戰，菊池店長說：「區段吧！這裡沒什麼人會走進來，就只能不斷努力，用做出好吃又有特色的東西，靠大家的口耳相傳。」

餐點還有附一份功效說明書。以我們去的秋天為例，因為秋天是大氣乾燥的時節，體內也容易乾燥，在東洋醫學稱之為「燥邪」，尤其是肺跟大腸，在這時候功能最弱，所以容易產生口渴、乾咳、頭髮也容易乾燥、鼻塞、便秘等等的症狀，所以要吃一些潤肺潤腸的料理。透過當季食材，調養體質。

除了東京，大阪 2013 年也開了一間分店，位於大阪梅田 GRAND FRONT OSAKA 大樓，據說，與東京是截然不同的風格，聘請法式料理名廚 三國清三氏監製的原創菜單，除了採用大阪當地的食材，另外有一部分是來自自家的都市農園。有晚餐，座位 110 個，採預約制，午餐的價位 900 日幣起跳，晚餐則有 4,000~8,800 日幣的套餐。

讓妳從裡到外都美麗的 Rohto 樂敦

旬穀旬菜都市農園，不用農藥，導入「陶瓷 (Ceremic 栽培) 技術，季節的根莖葉菜、香料等等，所有的收成，都直接送到旁邊的梅田店，實踐產銷零距離。

在訪談中，也長了對飲食的知識，
隱身在巷弄的低調養生哲學，不只是對社員，
也為周邊的上班族，帶來不一樣的午間時尚。

1 分鐘看 Rohto 的第三張桌子

KP 國際藥膳師 專業級廚師	KA 1. 食材選擇 2. 藥膳熬煮	VP 與節氣共生的均 衡營養	CR 共享	CS 1. 社員 2. 一般大眾 （周邊社區） 女性 中高齡階層
	KR 1. 人力資源 2. 空間場地 3. 季節食材		CH 1. 口碑 2. 三間分店的 Website	
C\$ 1. 空間 2. 食材 3. 水電			R\$ 餐點 無形：社員健康	



對我們來說社員食堂是 ...
探索季節食材的智慧、
培養興趣，以及學習的場所

～ 廣宣部 加古久美子 ～

累積能量，
傳遞幸福給顧客的地方

～ 旬穀旬菜店長 菊地壽子 ～

美味特調

為了更完整呈現第三張桌子的全貌，
也訪問到相關領域的專家，
來看企業發展第三張桌子的不同觀點。

企業文化的極速體驗

為願景而生的社食 .com



社員食堂

是企業邁向願景的里程碑。

同時兼任日本的全球人材育成研究會事務局長的藤井 直樹（以下簡稱 藤井）曾經為日本有名的商業雜誌，企畫「社員食堂」的專題，獲得好評，因而創立了社食 .com。藤井說：「最初只是單純想介紹，沒想到採訪過程，對社員食堂的「便宜、不好吃、簡陋」的印象，完全改觀，發現社員食堂變了！不僅每個企業有不同風格，展現企業文化，更因為每家企業不同的呈現方式，意識到若能好好善用社員食堂這個平台，其實是可以為企業創造很多可能的。」

社食 .com 的成立，是在 2008 年，將企業的社員食堂介紹給消費者、投資人、學生和社會大眾，期望透過理想的企業樣貌，創造理想的社會。

來自廣島的藤井是一位組織能力好、說話有趣，卻又是防備心很強的人。之前苦尋不著訪談對象，想透過他的協助，能夠訪問到 Softbank，都要感謝他（雖然他神神秘秘，始終不願事前透漏）。見面前，覺得這個人真的滿奇妙的，但是從他對策畫參訪許多社員食堂的經驗與想法，讓我有了關於「無限可能」的發想。



參訪近 30 家企業的社員食堂，藤井覺得食堂負責人是靈魂人物。

藤井說：「雖然日本有很多就業情報誌，但是光靠一些書面的資訊，是很難了解這家企業是不是跟自己的理想相符。比如說：一樣是汽車製造大廠，TOYOTA 跟日產，組織文化就是不一樣。無形的文化，沒有對錯，只有適不適合。」

因此，社食 .com 網路上文圖並茂的背後，還是希望是能夠打動利害關係人，尤其是優秀人才的吸引。因而會組團帶著學生參訪社員食堂，學生也可以直接跟食堂的負責人直接對話。

社食 .com 的網頁裡，有三位產學專家，也是藤井的好友，說明了社員食堂的價值。

東京理科學大學醫學博士 吉田剛良教授：「社員食堂是憂鬱症的第一道防線。」現在雖然體脂肪過高會造成企業的醫療費支出，但是憂鬱症也是必須面對的課題。從食材裡蘊含防止憂鬱症的 Omega3，讓社員遠離憂鬱，不需依賴藥物。

俯瞰工學研究所主任研究工學博士 原岡和生教授：「社員食堂與業績的關係，誰是因？誰是果？這幾年，設有社員食堂的企業，都是業績成長的勝利組，是因為美食促發了社員的工作動力？還是因為社員食堂，吸引了優秀的社員？或者是因為社員食堂的特色，引發話題，造成品牌心佔率的提升？」

原岡和生 教授說：「自己試試看就知道了！」

拓殖大學政經系講師 露木美幸：「是照顧為企業帶來獲利的『人才』，以及實踐 CSR 的場所」。透過各式各樣的社員食堂，讓利害關係人實際感受企業的經營理念、願景，和對社會

的回饋。在這個空間，可以展現企業的全貌。

採訪了將近 30 個各種形態的食堂，包括國會、政府單位與一般企業。若是以投資者的角度，會怎麼從社員食堂，評斷一家企業的發展？

「我會看食堂的負責人（擔當者）。從第一次的接觸，看到負責人的樣子、態度，就大概了解這是一間什麼樣的企業、會是什麼樣的食堂。」比方說，最常見的口味設計，有辣的，不辣的，兩種選擇。但比較用心的負責人，以顧客觀點出發，就算是口味這種小事，也會細分成小辣、中辣、大辣。當然，這只是其中一個例子，還有很多地方，可以呈現社員食堂跟別家企業的不同點，這就是這家企業的價值所在。

社員食堂的可能性，除了儲存社員的健康資本，為企業累積獲利的根源。

親身體驗各種社員食堂的藤井，為社員食堂的存在，下了註解：

「社員食堂是企業邁向願景的重要里程碑。」

[🏠 ホーム](#)[✉ お問い合わせ](#)社食.com

あの海〇雄山も唸るかもしれない、いまどきの社員食堂。

食欲，食育

360 度都是學問的國際食學協會



國民醫療佔了日本國家預算的三分之一，達到 30 兆日幣，與健康息息相關的「飲食」，扮演重要的角色。再加上食品安全問題的蔓延，「產地偽造」的事件接連發生，日本消費者對食品安全產生不安感。

2005 年，日本領先世界各國，以國家的最高層級，制定「食育基本法」。範圍遍及食養學、長壽飲食法 (Macrobiotic，節制攝取肉類及白砂糖)、以及各個家庭傳承下來的祕方與食補療法的日本食文化，將這些飲食智慧，定義為「食學」，希望傳播到整個日本，及下一代。



我們所拜訪的國際食學協會 (IFCA, International Food and Health Culture Association), 就是在這樣的背影之下誕生。目標以普及「食學」的理念, 展開一連串的教育課程與體驗活動。將 4 月 19 日, 訂為「食學日」, 每季都會舉辦「我家的飲食智慧」比賽, 參賽者分享對飲食生活有益的食譜, 入獎者, 將會在「食學日」接受表揚。

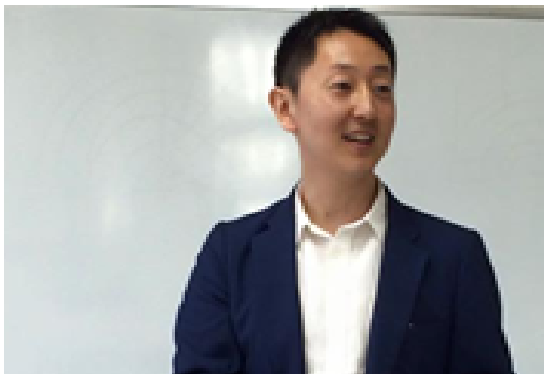
每個月發行「食學新聞」, 用不同的角度, 蒐集日本各地跟「飲食」有關的資訊, 配送的對象, 包括: 堅持「食育」的餐廳、研究「食學」的組織單位、以健康為訴求的相關組織、有小朋友聚集的場所、用食物追求美的地方等等

除此之外, 還有舉辦「食學士」的認證課程。培養具有全面食學知識與技能的專家。與農林、水產流通、醫療、教育、美容、養老中心、福祉各領域的專家, 進行現場合作。

這天請來 63 年歷史的大豆批發商「丸金」第三代社長金原慶幸先生, 以及專門報導豆腐業界資訊的 Tofu Project Japan 公司、山田製油等團隊對學員現身說法。社長用原生大豆, 做了四種豆腐料理。

飲食的教育, 還融入了中國古老的陰陽智慧, 協會理事長跟我們說: 「除了食材有陰陽, 烹調方式也有陰陽。像是用微波爐, 就是偏陰性。」學問之深, 難怪每個食學士都要經過重重認證。

根據 JETRO (日本貿易振興機構) 2006 年的調查, 消費者每月外食會選擇天然或長壽飲食法的比率有 12.6%, 一個人平均會花 6,463 日幣。講究天然健康的飲食運用在外食產業上, 市場規模有 819 億日幣。有機或天然食材的市場規模也有超過 5,500 億日幣。相信, 不久的將來, 食學, 不但是門顯學, 若能夠活用在第三張桌子, 傳遞正確的飲食知識, 也是 CSR 的實踐。



戀上橫濱這一味

市民不孤單的 橫濱市環境創造局



阿嬤的年代，那首「橫濱的黃昏」，唱著港邊情人的不告而別。
如果，你覺得橫濱只有海鷗跟大船，那可就大錯特錯了。

僅次於東京人口，這塊農地面積佔全市 8% 的橫濱市，農家將近 4500 戶，每年產出 150 億日幣的農產品，在該市所在區域（神奈川）排行第一。其中，蔬菜佔大宗，超過 70%（6.4 萬噸）。

也是因為對食材來源的不安，對季節蔬菜也沒有概念，為了拉近農家與消費者的對話，橫濱市政府輔導設立 1000 家蔬菜直銷所，

並整合所有的資訊，讓市民可以隨時查詢哪裡買的到當地的肉品 / 蔬菜、哪個餐廳是採用當地的肉品 / 蔬菜，更提供季節蔬菜的知識。結合農地耕種體驗、講座與民間企業的輔導，讓「地產地消」* 的概念，無接縫的傳遞給橫濱市民。

其中，有家創業 70 年的便當店「U-O」，以「醫食同源」及「美食同源」的概念，不使用冷凍食品活人工添加物，只用產地清楚的食材，全部都是親手製作料理。

這位第三代的接班人 渡邊清高，因為擔任橫濱開港 150 周年「橫濱開港蠟燭祈福晚會」的

執行委員，熱情投入地區的服務。原本是在其他外食產業工作，回到「U-O」，把先人所打下的穩固根基，稍微加了不同的創意，結合現代化，讓便當變有趣了，曾經以「新橫濱創作料理」，獲得世界美食嘉年華的最受矚目便當組金獎。

橫濱市政府不但發揮了地產地消的輔導角色，也讓年輕的企業家，有發揮所長的機會。這對社員食堂來說，有另外一層意義－料理的本身，不但是對食用的社員，產生影響，也可以成為企業與食材生產者、料理者的對話。

而這個對話所產生的效益，不會只在餐桌上，而是延續到整個產業與社會。

註：地產地消

當地生產，當地消費，透過生產與消費端的直接連結，了解季節蔬菜，並減少消費者對食材來源的疑慮。

每一口都有一個故事

FACO Bank 的魔術方塊



日本現在出現了一個新形態的工作－整合食品製造業者、農林漁業者，以區域為中心，展開新商品與通路的開發，簡言之，就是要整合地方所有的資源，來推動新商品，透過食物，活化地區發展，建立品牌。這個偉大而艱鉅的工作者，叫做「食農共同整合者（FACO）（Food（食品）、Agriculture（農業）、Coordinator（整合者））」

負責整合 FACO 人才的 FACO Bank，事務局局長 長谷川潤一（以下簡稱 長谷川）說：「在這個整合扮演重要角色的，就是「人」。FACO Bank 所提供的服務，並非純粹介紹人才，而是針對區域的課題，提出解決的方案。」

也就是說，每位 FACO 必須對當地的原料、技術、商品開發需求、人才、文化、歷史等，要有整體性的理解，分析出當地的優勢和需要解決的議題。然後透過農商工的合作，為當地提高生產、創造新的產業或是創新價值。FACO Bank 除了要提供整合性的服務，也擔當培養這些人才的重責大任。

因為「人」是區域整合的核心資源，所以要成為 FACO，是經過有好幾位委員，經過一定的篩選流程，包括：是否有相關的資歷背景、之前的專案是如何整合地發資源，通過之後，才可以放上這個共有平台。

長谷川也提到：「這是一條很漫長的路，但是不得不做。」除了近年爆發的許多食安議題，

還有地球暖化，所造成的糧食供給；大環境的不景氣，所造成的原物料上漲；日本國內對海外食品的依存度上升（自給率從 1965 年的 73%，2007 年降低到 40%）；食材原料的外銷、製造業也為了降低成本，外移至海外；農業就業人口的高齡化。因此，現在不開始，就會讓日本邁向無止盡的惡性循環。

長谷川也是食品供給研究中心（社團法人）食品產業的主任，因為在這個產業有很長一段時間，觀察到日本的現狀，深感到整合性人才的重要性，因而提議創立 FACO Bank，透過這些人才，活用各地方的優勢，再用資訊與說故事的力量，一方面幫助農家把好的产品商品化，讓流通業、外食產業、金融業、工商團體、地方自治團體，都能參與。一方面也解決消費者現在與未來的不安全感。進而創造區域性的農產品品牌，及提升當地農業的競爭力。

為了讓我們進一步了解，會怎麼運用當地的潛力，長谷川補充：「When、Who、by doing what」作為擬定戰略的出發點，再用 SWOT 分析，了解當地內外部環境的優勢與機會。

培養人才的方式，雖是以課程形式，但不是用傳統的演講，而是採用 Work shop 的引導。



課程會有三大步驟：

1. 概況說明

先對主題進行初步的了解，

接著組員選擇主題，如：某某縣的蜜柑、某某縣的食品品牌。開始進行 SWOT 分析。

各自寫下想法。舉例而言，內部環境的主詞會是「〇〇縣は〇〇的生產量是日本第一」。而外部環境的主詞會是「消費者有〇〇偏好」、「在〇〇部分的觀光人次增加」…。

2. 歸類討論

將自己的想法貼上，若有想法不同的地方，組員相互討論。

3. 重新調整

凝聚共識之後，再重新調整。

4. 各組發表，同時進行戰略模擬。

針對內部優勢與外部機會，思考對策。

而內部弱勢與外部威脅的部分，就是計畫擬定後，可能會面臨的挑戰和困難，所以要思考如何突破或是避免。

		內部環境	
		強み(S)	弱み(W)
外部環境	機會(O)	有發展機會	如何克服
	脅威(T)	如何避免	是否撤退



根據以上討論後的結果，找出「When、Who、by doing what」。

每場 Work shop 都要進行一天。

每年在各地至少舉辦十場的場次，雖然是小組討論的形式，

但每場報名參加者都超過 40 人。

FACO Bank 透過這些課程，累積各地的區域優勢，同時也循序漸進培養 FACO。

對長谷川來說，範圍牽涉之大，目前日本也還在摸索。正因為整合性的人才市場尚未成熟，農業要走向商品化或是品牌化，都要先透過系統化的工具，讓有興趣或是有這方面專精的人，能夠培養策略的思維。

長谷川補充：「但是，再怎麼樣這些都是外部人才，如果企業可以成立相關的部門，透過社員食堂，培養跟農學或食學有關的內部人才，對於區域整體的發展，有助於更快的傳播，也更能發揮更大的影響力」

傳遞感動的搖籃

Casita 的奇幻旅程

Casita

Restaurants

Toyota 休憩度假所副所長 馬淵的介紹，返台的前一天，我們到了位於銀座的 Casita。因為馬淵與 Casita 的高層有很好的關係，常會帶經銷商們來這裡體驗「感動服務」的真諦。Casita 可說是 Toyota 與 Lexus 的另一個教育訓練秘密基地。

馬淵說：這是一家素人經營的餐廳，但是因為做得很好，所以都會帶經銷商來這邊還沒踏進大門，就有一位年輕帥哥說：「請問是林小姐嗎？」當下，的確是嚇了一跳。上了電梯，馬淵已提早抵達等候。一開始，很平常地，問要喝什麼酒？有沒有不吃什麼？接下來，奇蹟…就發生了。



客製蠟燭、紅酒瓶與餐巾。以及包裝得像紅酒的台灣烏龍茶。

服務生送來的紅酒跟蠟燭，仔細一看，竟然印有公司 logo(但我必須要說，可能是上網找到同名的公司，那個 logo 不是敝公司的，不過看到「和泰」兩個字，已經覺得很親切了)

接著副社長親自出來，跟我們交換名片，問了我姓氏的拼音，當時，還是不疑有他。副社長說，他父親曾在台中工作一段時間，他今天知道我要來，還特地問了父親是在台灣的哪一家公司。瞬間拉近了距離。

於是我們開始用餐聊天。不一會兒，送來一條餐巾，餐巾上秀著「Rin」(林的日文拼音)。此時，馬淵說：他本來覺得告訴店長音類似就好，店長卻說，一定要跟本人確認。

接著又送來一瓶很像紅酒的飲料，仔細一看，是台灣烏龍茶，馬淵告訴我們－這就是價值，把茶包裝成紅酒，一樣的東西，呈現不一樣的質感。而且，知道我們是台灣來的，就送上台灣烏龍茶。

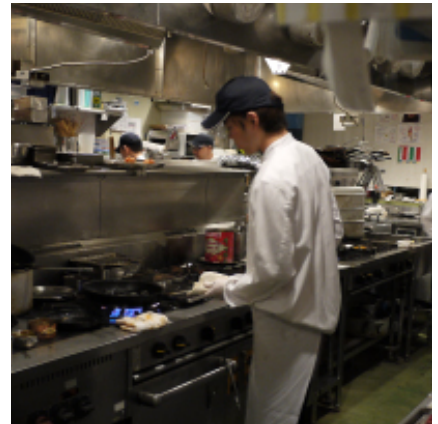


像藝術品一樣的晚餐，
視覺與味覺都享受到了



每一道餐點，在這樣的氛圍下，都變得特別好吃。但，沒有這麼簡單，還沒到達感動的高潮。店長引領我們到外面的露天空間，貼心的幫我們準備外套。

Lounge Bar 的風格，雖然是 9 度的低溫，但是有貼心在桌下設置暖爐，所以非常舒服。就在這個時候，它出現了！不是只有 Welcome，或是中文的「你好」，客製化的落實度，100%。



廚房參觀。驚喜的甜點與口香糖。右上圖為副社長 山田志樹。

副店長還特別帶我們去參觀後面的廚房，七人的廚師團隊，讓這個空間，顯得相當精實。

就在我們要走之前，以為感動已經畫上句點。在電梯口的帶位服務生，又送來特製的口香糖。至今，回台已經超過半年，還放著捨不得吃。

回台之後，搜尋 Casita 的相關介紹，才知道它有「日本的奇蹟餐廳」之稱，成為許多研究與媒體的探討話題。

接待我們的 山田志樹副社長，2001 年進入 Casita 六本木店，時任店長，與 CEO 高橋茲皆為外食產業的素人，從訂位開始到下一次的再會，每個環節都「帶給顧客極致的感動與驚喜」。雖然六本木店，已經搬至表參道，如果要預約，還是一位難求。

出生於愛知的高橋茲，過去曾在東京設立摩托車進口公司，因為愛好旅行，到世界各地體驗不同的飯店跟渡假村，有一次住進了著名的 Aman Resorts，體驗到極致的服務，心有所感，就算是外行人，從本業累積的經營哲學與待客經驗，2001 年 9 月 7 日選在餐廳的一級戰區－東京六本木，開了「Casita」。



Casita 社長 高橋茲



Casita 的價值，存在於它的精神：

1. 有人會為工作奮鬥，但沒有人會為了顧客
2. 要盡情的吹風，去感覺、去體驗
3. 成為第一個稱呼顧客名字的餐廳
4. 要成為一般的企業，到處都有。今天的特別，會成為明天的標準。

透過體驗，

感動，更加深刻。

Casita 的奇蹟，是否也能帶入企業的第三張桌子？

採訪後記：副社長 山田志樹已於今年 (2015) 升任取締役代表社長。

お幸福盛り合わせ

演繹幸福的回甘味

幸福無價？

不同的企業，不同的第三張桌子，

相同的是，

既有的資源，能讓無形的幸福，轉為有感的有形價值。

～ 研究者 分析有感 ～

Ⅰ．話裡的箇中涵義

為降低質性分析所造成的主觀偏誤，採用 Krippendorff (2003) 內容分析法，先將受訪者之訪談內容逐字逐句謄錄為逐字稿，並由兩位專家 A、B (專家資料如下頁表 5-1-2 所示) 針對逐字稿之內容做評斷 (judge A and B)，此一過程稱之「編碼」，即將逐字稿內容依主題分類並製作成卡片，透過專家將分析後的單位檢閱比較同異之處，確認該字句內容與研究問題



圖 5-1-1

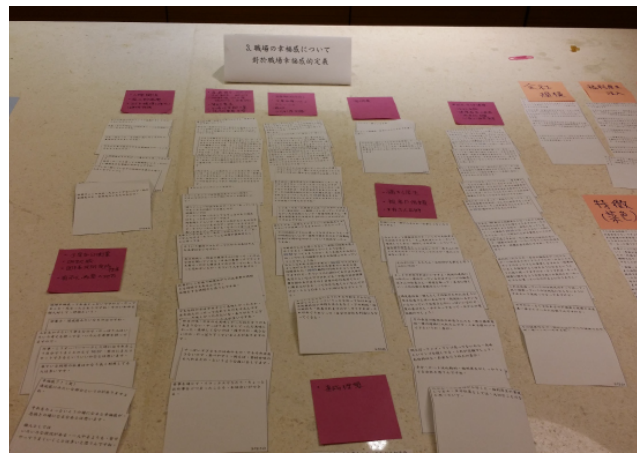


圖 5-1-2



圖 5-1-3



圖 5-1-4

的關係和代表之意義，再分類後進行編排，並分析資料 (Ericsson & Simon, 1993)。

Holsti (1968); Kassirjian (1977) 指出資料分析的第一步是決定適當的分析單位 (appropriate unit of analysis)，即與研究主題相關的字句、事情、回應整理成所需要的單位後，運用內

容分析法 (Content analysis) 進行資料分析，內容分析法是一種分析文字、概念和文字彼此關聯的研究方法，亦有助於瞭解與受訪者之間的溝通內容與關係 (McAlister & Erffmeyer, 2003)

將五個問題，分成兩大區塊

一、對於無形資產的體會 (如：經營理念、企業文化、核心價值、人力資源、幸福感等)

1) 為何進公司

2) 對於目前服務的企業，如何形容？

二、從第三張桌子的有形呈現與感受

1) 經營模式

2) 提供或創造的價值

編碼規則如下：S-1-1 代表 S 企業受訪者在訪談大綱中第 1 題的第 1 張卡片；R-5-2 代表 R 企業受訪者在訪談大綱中第 5 題的第二張卡片，之後依序類推。在 5 個題項中得出 1,415 個分析單位，將單位分類之後，經由兩位專家比較決定，並就不同意之部分與研究者討論，經討論結果刪除內容不清、語意模糊之字句，刪除單位如下表 5-1-1 所示。

表 5-1-1 分析單位表

		原始單位	刪除單位	剩餘單位
無形資產	入社動機	31	4	27
	企業感受	123	13	110
	幸福感	68	8	60
有形呈現 (第三張桌子)	經營模式	246	26	220
	提供或創造的價值	306	37	269
		774	88	686

在刪除不適當的單位後，將確立的 686 個單位區分到 5 個題項中，透過兩位專家將每個單位閱讀、分類等程序。於是，在無形資產的 3 個題目，產生 12 個主類別；在有形呈現的 2 個題目中，亦產生 12 個主類別，每一個類別目經由兩位專家討論並將之命名。分類程序完成後，即藉 interjudge 與 intrajudge 之測試以檢驗分析單位之信度。

根據 Keaveney (1995) 研究指出，interjudge (不同評判人間的歸類) 與 intrajudge (同一評判人間不同時間之歸類) 同意程度達 0.8，此分類程序即具有信度。

表 5-1-2

Interjudge 與 Intrajudge 專家資料表

專家	工作年數	背景
A	15 年	某集團資深專業經理人
B	5 年	日本餐旅文化研究生

如下表 5-1-3 所示，在訪談過程中，發現這些入社十年，回顧當初選擇該企業的動機包含：「經營的認同」、「個人理想的連結」、「企業的品牌形象」三大類。其中又以「經營的認同」強度最強。包括了以下項目：

表 5-1-3
受訪者的入社動機

入社動機				
	主類別目	卡片數	子類別目	卡片數
1	經營的認同	18	理念	4
			氛圍	8
			人才	6
2	個人理想的連結	7	發揮所長	4
			工作內容符合人生目標	3
3	企業（品牌）形象	2		2
		Total units	27	

（一）經營的認同：(18/27，66.7%) 受訪者初次接觸該企業（人事物）的體驗或認識。

1) 理念：多是因為經營理念，其中又以「與社會問題（現狀）的連結」，最受認同。

例如：「公司相較之下，會知道員工的需要，福利制度比較完備 (3-R-5)」、

「大學時，參加就業講座，總裁說，我們的學習，就是為了解決社會問題 (1-P-2-E)」、

「轉職的過程，看到這家公司對健康社會的經營理念，很有同感 (1-T2-3-F)」。

2) 氛圍：上級的開放態度、看到工作夥伴展現出的樣貌、感受到的士氣。如：

「看到前輩的感覺，想跟他們一起工作 (1-P-3-E)」、

「這個公司不會區分你是公司職員，還是職員的家人，大家都是一家人 (2-R-12-K)」、

「股東大會看到社長對股東的對應，把正面和負面批評都當作是關心 (1-S-6)」。

3) 人才：包含求才若渴，甚至願意為一個優秀人才，三顧茅廬；接班人制度的設置、提供各種不同的挑戰，來培訓員工，以及人才養成的思維。如：

「特別為接班候選人設置訓練學校 (1-S-1)」、

「本來不想進大企業，對方三顧茅廬，而且由社長親自面談 (1-T-2)」、

「會長說：學習的目的，是為了因應社會的需要 (2-P-9-S)」。

（二）個人理想的連結：(7/27，25.9 %) 公司的理念與就業目標相同。如：

1) 發揮所長：可發揮自己的興趣或專長。

「透過自己的努力，可以改變另一個人的工作及人生的狀態 (1-P-9-S)」、

「大人的餐食比較多發揮的空間 (1-T2-7-O)」。

2) 符合人生目標：是人生規畫或目標的一部分。如：

「想做世界第一的食堂 (1-S-5)」、

「想透過協助這裡的農家，實踐改變日本的人生目標 (1-T-1)」

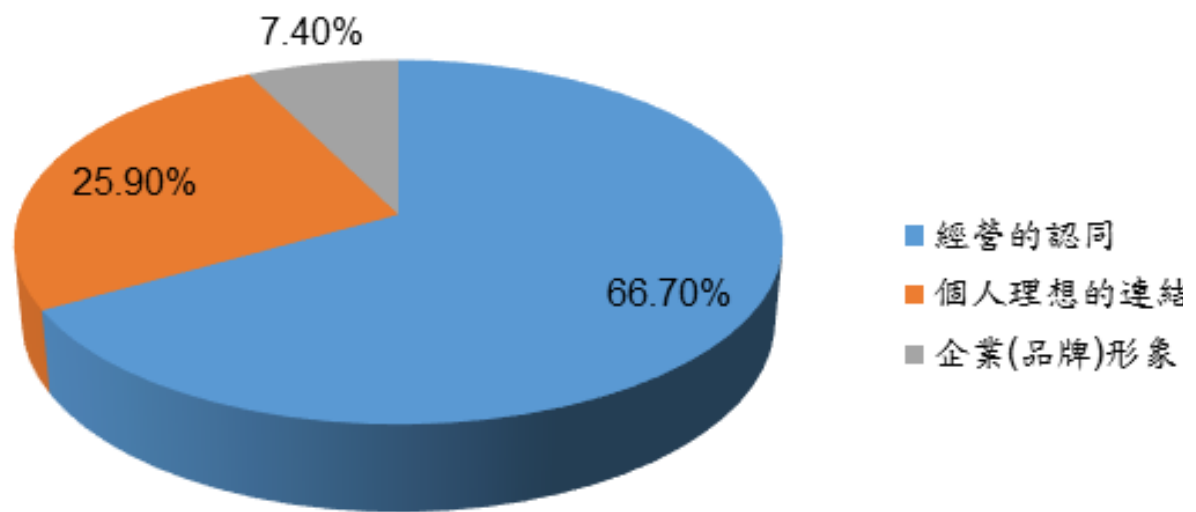


圖 5-1-1 選擇該家企業的考量占比

(三) 企業的品牌形象：(2/27, 7.4%) 企業知名度或是社會地位。如：

「在大學的時候，傳播界成功人士的介紹 (1-P-4-E)」、

「正在轉職的交叉口，他們在招募。家裡也有它的商品，有聽過這個的品牌 (1-T2-3-O)」

由此可見，受訪者因為對「經營的認同」，而選擇進入該企業，

表示，這是受訪企業的無形資產之一。

從受訪者的敘述，描繪出五家企業共同的樣貌：

受訪者進入企業後的實際體會，包括「組織文化」、「價值觀」、「重視顧客關係」，以及「實質的社會貢獻」四個面向。詳如下表 5-1-4 所示。

表 5-1-4 我心目中的公司

這是一家怎麼樣的企業				
	主類別目	卡片數	子類別目	卡片數
1	組織文化	61	以人為本	10
			家族感	13
			開放溝通	16
			勇於變革	22
2	價值觀	17	對健康的重視	8
			與利害關係人的共享	9
3	著重顧客關係	18	全方位滿足	10
			第一線人員的形象與態度	8
4	實質的社會貢獻	15	本業連結國家社會（日本）	10
			產學合作	5
Total units			110	

受訪者尤以對「組織文化」的感受度最強，此類包括「以人為本」、「家族感」、「開放溝通」與「勇於變革」，其中又以「勇於變革」為最高。

可見設立社員食堂的企業都強烈具有「勇於變革」的組織文化。



圖 5-1-2 五家企業共同的樣貌

讓受訪者感受最深的「組織文化」，跟職場幸福感，又有什麼連結？根據受訪者定義的「職場幸福感」，剛好 Rath 及 Harter(2012) 在 150 個國家調查出的五大幸福要素，不謀而合：以比重而言，列示如下表 5-1-5

表 5-1-5 職場幸福感的定義

職場幸福感			
主類別目	卡片數	子類別目	卡片數
1 個人成就感	7	成果	4
		學習機會	3
2 人際關係	21	來自同事	16
		來自顧客	5
3 經濟滿足	8	薪水制度	4
		工作環境	4
4 身心健康	7		7
5 負責的工作能對社會有貢獻	17		17
Total units		60	

- 個人成就感 (7/60, 11.7%)：來自於成果與學習機會。如：
 - 「社員吃完自己做的菜 (3-T2-13-O)」、
 - 「從公司提供的福利可以學習到哪些是對自己身心好的事物 (3-R-7)」、
 - 「做出的成品，很有賣相 (3-T2-3-O)」
- 人際關係 (21/60, 35%)：來自於同事、顧客或是合作夥伴。如：
 - 「一起完成某件事，不論成功失敗，都有參與 (3-T2-17)」、
 - 「客人為我而來 (3-T-1)」、「供應商共享目標的達成 (5-S-1)」。
- 經濟滿足 (8/60, 13.3%)：包含制度與環境。如：
 - 「中午吃飯不用人擠人 (5-S-2)」、「相對便宜又好吃的菜色 (5-S-3)」、
 - 「人事制度的完備 (3-P-7)」

I. 話裡的箇中涵義

4. 身心健康 (7/60, 11.7%)，如：

「在綠化的工作環境中，工作態度也變得積極正向 (3-P-8)」、

「可以跟要好的同事用餐，心情上就會覺得很幸福 (5-S-6)」

5. 負責的工作能對社會有貢獻 (17/60, 28.3%)，如：

「透過我們的商品，會讓國民全體健康，全民健康後，財政支出就會降低，大家就有閒置的儲蓄可以在退休做自己想做的事。(3-T2-21)」、「可以用自己的專長，反轉日本農業的刻板印象 (3-T-6)」、「從幫助別人中，看到對方的滿足，我也會因此感到開心 (1-P-9-S)」

其中，又以人際關係與所帶來的職場幸福感，占比最高。

而人際關係在組織之中，所扮演的角色，與組織文化的形塑，息息相關。

「文化，簡單來說，就是社群 (community)」(HBR, 1996)，是人與人彼此之間的關係所形成的結果。

若是能透過職場的人際關係，在組織成員感到幸福的同時，將組織帶向同一個願景方向，什麼會是共同的管道？

受訪者回答社員食堂所帶來的價值中，驗證到：第三張桌子就是解答。

表 5-1-6：社員食堂帶來的價值

社員食堂帶來的價值				
主類別目		卡片數	子類別目	卡片數
一	組織個體	32	1 實質的福利	9
			2 放鬆	4
			3 內部成員人際關係的建立	4
			4 健康意識的提升	15
二	企業經營	173	1 經營理念與價值觀的滲透	80
			2 規模成長的助力	39
			3 組織效率提升（資產報酬率）	22
			4 與社會創造「長期的共同價值」	7
			5 品牌價值與企業形象	23
三	社會國家（日本）	54	1 產業振興	20
			2 健康概念的迅速擴散	10
			3 改善地區發展	8
			4 國家財政改善	4
			5 資源的整合及有效運用	7
			6 公益活動的結合	5
Total units			269	

本以為設置社員食堂，應該是組織成員受惠最多，但經過訪談後的歸納結果，受惠對象不僅可分為三大類，其中，對企業的經營，所帶來的價值，更是超乎預期。

(一) 組織成員：內部顧客所感受到的價值 (32/269, 11.9%)

1. 實質的福利，例如：「因為公司補助部分費用，感到經濟實惠 (5-S-2)」、「人類是很容易習慣的動物，可能經過一周，就會覺得沒甚麼，美食也是如此，一直吃一樣的東西，是會厭倦的。就算是普通的食物也是，吃久了也會習慣。我們的食堂是透過變化，來提升大家的快樂幸福感。下午工作也會活力滿滿 (6-S-5)」、「六日或是國定假日，大多都是家族旅行，看各自情況，費用幾乎都是公司支付。(6-T-48)」
2. 放鬆：空間與安心。「三菜一湯才是真正的媽媽的味道，再一次在家裡吃飯的感覺。所以才有這樣的設計 (6-T1-19)」、「不管是來這裡放鬆，還是來住宿，上次來跟這次來，看到一樣的人為你服務，會感到安心 (6-T-33)」
3. 內部成員人際關係的建立：有共同的話題、跨部門與跨職級的同時聚集。
「因為蔬菜的來源是公司透過水耕及對農業的支持，用餐的時候，也能成為彼此聊天的話題 (6-P-13)」、「社員食堂一個很好的優點，就是能讓不同單位的人，有機會聚在一起 (6-P-19)」、「可讓不同職級的人在一起，對新人來說，是一種社會力的訓練。對資深職員來說，可以有傳承或刺激創意的機會 (6-S-11)」
4. 健康意識的提升：透過社員食堂傳遞健康知識，所帶來的成效。「一直都有對員工進行促進健康的活動，比如說定期的健康檢查、請產業配合的醫師協助健康指導，還有從社員食堂的藥膳料理開始，考量營養均衡等等的健康要素 (6-R-32)」、「很多蔬菜，不會吃膩的清爽和健康。就算是食量比較大的男性，因為吃了大量的蔬菜，相對吸收了很多水分，就會有飽足感，所以在男性社員當中，也受到好評。(6-P-24)」、「對於社員來說，不只是工作，要深化健康知識，才能帶來更好的銷售，同時也能對社會有所貢獻 (5-R-4)」

(二) 企業本身：設立社員食堂對組織經營所產生的效益 (173/269, 64.3%)

1. 理念滲透：經營理念與價值觀的滲透與應用。如：
「初期有食材過剩的問題，因為集團『改善 (Kaizen)』的經營思維，把所有的經營數據建檔，現在甚至可以預測星期幾會有多少人，多餘的食材也可以作其他的運用 (5-T-13)」、「活用人才，透過與農業的結合，發展自產自消的模式，同時也培養農業人才 (5-P-3)」
2. 成長助力：在規模與事業版圖上，以及顧客關係維護的助力。如：
「當然也可以跟醫療連結，就會變成另一個新的事業 (3-T2-38)」、「
「車子的價值會提升，如果沒有的話，就不會建設這裡了，所以我在做的事情就是要是經銷商社長來這邊住，Lexus 的車主也來住，就會對社長提出建言，自然形成一種交流 (6-T-2)」、「我相信員工滿意 (ES)=顧客滿 (CS)=獲利 (3-S-2)」、「社長的貴賓來拜訪的時候，可能因為有在書店看到我們的食譜，就會想來試試。希望來訪的客人為了健康和減重，能來這裡用餐 (6-T1-7-O)」、「來參觀的民眾，也有說想要把這種自己公司種菜，供應員工餐廳的模式，引進到自己的國家 (6-P-2)」、「沒有特別做數字上的研究，但覺得對銷售一定有幫助，因為只有買 Lexus, Toyota，才可以入住這裡。在顧客關係的維護上，就是一條通往成長的管道。(6-T-1)」

3. 組織效率 (資產報酬率)：將「人」當作資產，回饋於組織的報酬率。如：

「現在我們正在透過農業來培養人才，因為是嶄新的事業，除了基本知識，對於農產品地區的特性或是特產等等相關資訊，也要學習，才能提供正確的資訊給大眾或是需要的人 (5-P-9)」、「對招募人才也是很有幫助，大家會想來這邊工作，可以找到更好的人才，不須苦苦尋覓 (6-T1-27)」、「因為社員食堂，員工的工作動力提升，也不會有工作延誤的狀況，發生多餘的成本，人員也是一種資產，這種資產的報酬效果是很好的 (6-T1-51)」、「公司的董事會或是懇親會、還是退休的員工都會來使用，平常日的話，很多都是退休的員工。當然很多也是公司的活動，提供很多使用上的功能 (6-T-50)」

4. 長期的共同價值：不同於一般的 CSR 活動，與社會創造長期的價值。如：

「藉由健康事業的擴展，要從自身做起，能夠改善社員本身的生活，更能夠提升工作的動力，進一步幫助他人培養健康的身體。透過每日點點滴滴的累積，幫助社會，企業的健康經營對社會特別有意義。(2-T2-1-F)」、「因為同業也想要跟我們一樣，會不斷提升供餐品質，不只是我們自己公司的員工，這一帶的上班族，都能感到幸福 (6-S-7)」、「得到日本勞動省健康居民最高殊榮，醫療費減少兩成 (6-T1-1-F)」

5. 品牌價值與企業形象。如：

「因緣際會，食譜和食堂造成話題，發展的狀況我們始料未及，讓公司的價值一下子水漲船高 (6-T1-13)」、「因為外人或是媒體，對我們買農地或是展開農業事業的目的有些誤解。透過這樣的實際體驗或參觀，就能夠了解我們真正的想法。(6-P-8)」、「這樣的品牌排名，真的很不可思議，我們是唯一沒有公開上市的公司，去年和前年都有進入前十名 (6-T1-30)」

(三) 國家社會：包含潛在顧客及投資人得到的回饋報酬 (54/269，20.1%)

1. 產業振興：農業 & 跨產業

「一個長官來這邊住，說北海道的番茄汁很好喝，在長野這邊有沒有辦法做？所以我就去找。於是我就把所有的原料，一一跑現場去看那些要做成果汁的水果，指定原料一定要有完美的上級品，於是就有這一個商品，上面是用水墨畫的設計。(6-T-7)」、「我覺得要從命名開始，消除『員工食堂』的說法，用另一個更不一樣的措辭，這裡是 25 樓，只開放給我們的員工，下一步要讓對外開放的 2 樓，也有危機感，不能輸給我們 (6-S-6)」

2. 健康概念拓展：健康意識與觀念的傳播。如：「基本上會採用季節食材，配合身體的運作。健康或是飲食教育，是希望傳達營養均衡，蔬菜跟肉類都要攝取的觀念 (6-R-5)」、「因為蔬菜的來源是公司透過水耕及對農業的支持，用餐的時候，也能成為彼此聊天的話題 (6-P-13)」、「大阪那邊是用法式藥膳，採用當地出產的無農藥蔬菜，菜單上面也有說明兼具美與健康的美肌跟消除疲勞的方法 (6-R-29)」

3. 財政改善

以企業的立場，因對社會有一定的影響力，透過這一張桌子，對於醫療預算支出達30 兆日幣的日本及產地運送距離縮減，帶來正面影響。如：

「但財政狀況惡化，財源也是會受到影響，有可能破產，為了能夠紓緩，還是要健康。透過社員食堂的飲食，得到日本勞動省健康居民最高殊榮，醫療費減少兩成。公司本身的醫療費用也降了兩成。(6-T1-1-F)」、「自產自銷的方式，減低很多中間的成本，當然還包括食材的新鮮度 (4-P-9)」

4. 資源整合及運用

「一直都有對員工進行促進健康的活動，比如說定期的健康檢查、請產業配合的醫師協助健康指導，還有從社員食堂的藥膳料理開始，考量營養均衡等等的健康要素 (6-R-32)」、「促進日本農業發展，應用公司的製藥技術，提出新的價值 (6-R-28)」、「白桃果汁賣得最好，因為跟日本歷史有關。有寫著：川中島，這是戰國時代，日本人崇敬的武士 武田信玄出身的城市。只要看到川中島這三個字，大家都會有同樣的聯想 (6-T-15)」



5. 改善地區發展

「這裡的地段人煙稀少，年紀大的男性較多，女性少。菜色大多是因應男性設計，像是炸的東西，份量也很大。一點都不健康，對這邊的女性上班族來說，應該是一個困擾。我們這裡的客群有七八成是女性，最初是沒有特別設定針對女性群，可能是因為女性比較有健康概念 (6-R-4-K)」、「日本經濟的中心點 (丸之內)，有兩萬個人在這邊就業，在那邊，都沒有像我們這樣提供三菜一湯的店。守護日本的健康，從丸之內開始。是當時的標語，就設了食堂 (6-T1-39)」

6. 公益活動平台

「弱勢援助，讓身心障礙者能從事農業相關工作 (6-P-12)」、「餐桌上擺設震災地區援助的資訊，匯集的捐款金額達數十萬 (6-S-10)」、「2010 年開始，與 TFT (Table For Two) 合作，一份餐點，多付的 20 塊，用來給非洲的兒童做為教育及餐食基金。(6-S-11)」

為找出對於第三張桌子的共同經營思維，以分析轉化為商業模式的可能性，以商業模式的九大構成要素 (Osterwalder and Pigneur, 2010)，分析其共同的考量要素。如下表 5-1-7 所示：

表 5-1-7：經營模式的考量

經營模式的考量			
主類別目	卡片數	子類別目	卡片數
1 對象設定	18	人數規模 (經濟效益)	4
		利害關係人的需求	14
2 價值主張	47	空間氛圍	12
		健康 (環保)	21
		身為一員的獨一無二	9
		連結本業成長	5
3 通路	8	與當地區域或現有資源結合	7
		擴充性 (加盟，異業合作)	1
4 顧客關係	45	交流平台 (功能)	25
		長期經營 (時間)	20
5 收益流	16	ROA (長期，EX. 醫療成本，ES)	7
		會員制	3
		周邊商品	6
6 關鍵活動	26	複合功能使用	6
		結合飲食教育 (EX. 健康與農業)	27
		講究菜單設計	18
7 關鍵資源	32	食材 (健康、安全)	5
		飲食知識 (相關專業)	6
		既有資源	21
8 關鍵伙伴	15	可信賴，可長期配合的供應商	8
		與健康相關的顧問專家	7
9 成本結構	13	食材	9
		人力	3
		營運費用	1
Total units		220	

九大要素分述如下：

1. 對象設定 (18/220，8.2%)：出發點主要是員工福利、既有顧客、當地需求而存在，但對象設定與設立的背景可分為兩大類：

表 5-1-7-1 第三張桌子的對象設定考量

對象設定	
人數規模	因為併購其他企業，希望透過社員食堂，讓組織文化一體化 (4-S-10) 假日與平日的客數不均 (5-T-34)
利害關係人的需求	看到社員飲食習慣不佳 (4-R-35) 社員中性脂肪過高 (4-T1-20-F) 顧客（非社員）也想要吃同樣的餐點 (4-T1-21-F)

2. 價值主張 (47/220，21.4%)：大型企業在價值主張的部分，是呈現以「內部顧客（組織成員）」與「外部顧客（消費者或一般大眾）」為重的「顧客導向」。其中，又以「環保（健康）意識」最被重視。

表 5-1-7-2 價值主張的設定考量

價值主張	
氛圍	空間考量溝通的開放性，同時兼顧多用途的使用 (6-P-20)、 被綠色植物圍繞，忙碌的工作得到療癒 (4-P-3)、 要打破社員食堂的常理，像餐廳一般，能在午間時刻放鬆， 繼續有動力工作 (5-S-8)
健康（環保）	社員從用餐中，也吸取到健康的知識 (4-R-23)、 我們的概念就是農業、健康和環保，也用在社員食堂的經營 (4-P-2)、 社員食堂有助於我們達成「零中性脂肪企業」(5-T1-5-F)
身為一員的獨一無二	只有這裡的員工才能使用的 Pride(5-S-5)、 只有相關企業及車主才能入住 (6-T)
連結本業成長	結合健康的飲食，社員有精神，銷售才有說服力 (6-R-34)、 顧客交流，反映需求 (6-T-51)、 健康相關產業，自己看起來健康，才有自信向顧客介紹 (5-T1-5-F)

3. 通路 (8/220, 3.6%)：接觸目標消費者的各種途徑及如何開拓市場。

由於是採用外部業者進駐或是自行設立廚房，多是靠口碑、官網等科技工具或媒體的宣傳。

表 5-1-7-3 通路設定考量

通路	
與當地區域或既有資源結合	利用口碑，吸引當地人入店 (6-R-10-K)、 運用當地的資源，讓來入住的客人享受只有這邊才有的美味 (5-T-28)、善用既有資源如車主雜誌 (4-T-46)
擴充性 (加盟，異業合作)	與醫院、福委會等相關機關的合作 (6-T1-52)

4. 顧客關係 (45/220, 20.5%)：如何與目標族群建立聯繫

表 5-1-7-4 顧客關係的考量

顧客關係	
交流平台	因為還有車主，所以可以跟一起入住的經銷商在這邊交流 (4-T-19)、 是社員交流的地方 (5-S-2)、 傳遞農業知識的地方，有參觀團體來，也是一種關係的建立 (5-P-9)
長期經營	有在淡路島買農地，提供食材的長期供應，同時也達到農業人才長期培養的目的 (5-P-12)、採會員制 (5-T-33)、有發行回數票 (6-T1-51)

5. 收益流 (16/220, 7.2%)：創造收益的方式。

表 5-1-7-5 收益的來源

收益流	
ROA(長期)	醫療成本的降低，少了支出，就是另一種收益 (6-T1-53) 因為有健康的身心，不但工作上少出錯，也能提高績效 (6-T1-54) 人人都能成為代言人 (6-R-34)、 社員幸福就是顧客的幸福 (6-S-11)
會員制	有固定會員費收入 (6-T-48) 忠誠度高，會有口碑宣傳效果 (6-T1-55)
周邊商品	輔助健康的其他商品，如：低卡布丁、計步器 (6-T1-56) 食譜 (6-T1-57、6-R-35)

6. 關鍵活動 (26/220, 11.8%)：公司要讓第三張桌子運作，最主要的活動。

講究菜單的設計，包括了營養均衡、結合節氣、變化性等要素

表 5-1-7-6 關鍵活動

	關鍵活動
複合功能使用	1 樓的食堂開放參觀者休憩。(5-P-15)、除了中午用餐，商務洽談或下班後的小酌，也可以在這。(5-T1-15)
結合飲食教育 (EX. 健康, 農業)	提供食材來源與故事 (5-P-16)、傳統和食教育 (三菜一湯) (5-T1-16)、在用餐的過程中，從飲食速度、飲食順序，養成正確的習慣 (5-T1-17)
講究菜單設計	早上六點就開始準備，並委由國際藥膳師設計，兼顧營養均衡與節氣 (5-R-8)、菜單每日變化 (5-T1-18)、重視多樣性 (5-S-11)、就算是委由外部業者，在菜單設計上也要與我們溝通，主要是要能連結公司的核心理念 (5-P-17)、絕對要當地生產 (5-T-40)

7. 關鍵資源 (32/220, 14.5%)：提供價值主張所需的重要資源。

強調「空間」的重要性。

表 5-1-7-7 關鍵資源的共同考量

	關鍵資源
食材 (健康、安全)	當地生產 (5-T-37)、大量蔬菜 (5-R-7)、蔬菜量一定要達到每日所需 (5-T1-11)、讓使用者安全安心 (5-S-10)
飲食知識 (相關專業)	要不斷累積相關資訊 (5-T1-12)、傳遞正確的飲食知識 (5-P-14)、跨領域的食材知識，以因應使用者的提問 (5-T-38)
既有資源	食堂空間是用我們當時準備要廢除的減重中心 (5-T1-13)、這個度假所，之前因為老舊，沒有達到成本效益，所以決定重建 (5-T-39)、食堂裡面用的測量器具都是我們自己的商品 (5-T1-14)

8. 關鍵伙伴 (15/220, 6.8%)：提供價值並實現其商業化而形成的合作關係網路。
慎選供應商，以可以長期配合，品質穩定度高為優先考量

表 5-1-7-8 關鍵伙伴的選擇

關鍵伙伴	
可信賴，可長期配合的供應商	從搬到這個大樓，就是這個廠商負責烹調 (5-P-13) 以知名的供應商為主，比較值得信賴 (5-R-5)
與健康相關的顧問專家	菜單由國際藥膳師設計 (5-R-6)、 社員食堂管理者具有營養師執照 (5-T1-10)

9. 成本結構 (13/220, 5.9%)：所需的成本。
多回答跟無形的付出有關的成本，在設備或營運上，沒有太多著墨（因為牽涉公司機密）。

表 5-1-7-9 主要成本結構

成本結構	
食材	因為每天都花很多時間在食材選擇與烹調上，所以成本上要有一定的覺悟 (4-R-28-K)、要開發一樣商品，要走遍產地，拜訪很多農家 (5-T-36)、因為是自產自消，在培植上要需較費心 (5-P-12)
人力	菜單的設計上，要花不少精力與時間 (5-T1-9-O)、 30 位服務生，裡面有含約聘人員 (5-T-35)
營運費用	很難計算成本，但原則上是以福利制度為出發點 (5-S-9)

五家企業描述第三張桌子的經營，所強調的要素，如下圖 5-1-3 所示：

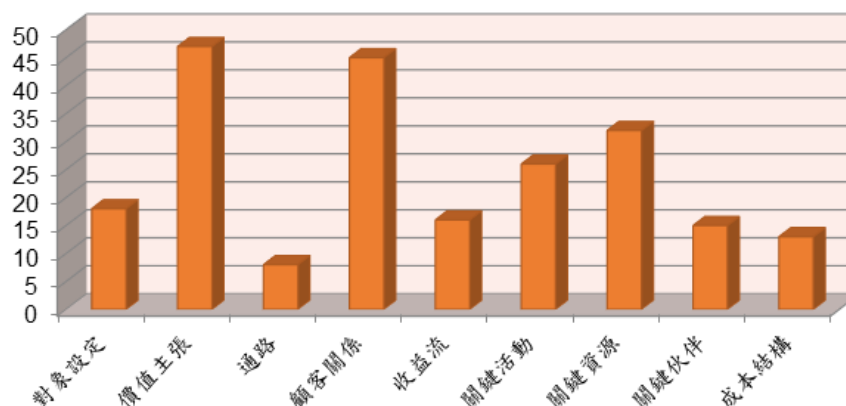


圖 5-1-3 九大構成要素的占比

由此可知，已從「生產導向」，轉為「顧客價值導向」。

並可知道「關鍵資源」的運用，不論是透過既有資源或是當地資源，都是經營的重點。

此外，針對另外五個（非企業）組織單位，進行1~1.5小時的非結構式訪談，依九大構成要素，從第三張桌子的不同角度，萃取經營模式所必須考量的觀點與可能面對的挑戰：

● 社食.com – 慎選籌畫與營運者，對內部利害關係人而言，是代替經營者，凝聚向心力的執行者；主要對外部關係人而言，扮演企業精神與核心價值的傳遞者。「關鍵伙伴」最為重要。

● 國際食學協會 – 結合食材與文化，兼顧美味與健康。同時，可透過與食材業者的合作，傳遞正確的飲食知識。「價值主張」最為重要，其次「通路」，要能夠讓目標對象接觸到這些知識。

● FACO Bank – 為了活化區域的發展，日本啟動了六級產業化，FACO Bank 因而誕生，透過農商工合作，進行區域農產商品的開發與通路開拓為業務。然，針對企業食堂的結合，由於大多是委託外部的業者（如：團膳公司），從企業又擴大到團膳業者，如此會增加整合的困難度，因而尚未著墨。以現況來看，若企業具有足夠的資源，設置專責的部門，結合區域的農產商品及既有通路，只要懂得運用「關鍵資源」，就可以突破以上的困境。

● 横浜市環境創造局 – 政府為了降低當地居民對食材來源的不安，擔任「平台」的角色，進行「地產地消（當地生產，當地消費）」訊息的整合與傳播，讓居民可以知道哪裡買的到、哪裡吃的到、哪裡可以體驗等的資訊。若第三張桌子要結合當地食材，以解決食品安全的疑慮，達到透明化，「通路」是很重要的。

● Casita – 跳脫價格戰，價值勝於一切。不把服務鎖定在單次的客製化體驗，而是延續到下一次。藉由顧客關係管理，將顧客特徵、喜好、這次點餐的內容、來自哪裡、手機等等，都輸入建檔。當下次來電，就能顯示出對方電話，稱呼大名。訂位的顧客只要說「跟上次吃一樣的」，服務人員就會安排就緒。從預約就開始創造超乎顧客期待的驚喜與感動。Casita 的「價值主張」與「顧客關係」，提供第三張桌子的經營，另一種顧客關係管理的思考模式。

透過五大企業與五個組織單位的訪談，搭配商業模式九大要素的組合，提供了什麼樣的線索？

II . 單眼與雙眼的發現



第三張桌子究竟在日本企業扮演什麼樣的角色與地位，訪談的體驗，可從以下三個角度觀察：

1. 部門職稱與定位

餐食的提供，係屬員工福利的一部分，雖然大多數的企業仍是歸屬於總務部門的職掌，但從這次的訪談，有了不同的發現（圖 4-2-1）：

在 5 家企業，8 位受訪者中，所屬的部門有兩位來自總務，1 位來自經營企劃，有 3 位來自廣宣，其他有業務最高主管及店長 2 位。

廣宣的參與，代表社員食堂，逐漸轉為企業形象的一環。甚至還有企業，直接設置專責的「社員食堂」、或是歸屬企業的「健康促進」部門；更因為可以在這邊接觸到公司各個階層與不同部門的組織成員，同時直接感受到一家企業的文化，成為企業培養接班人的訓練場。



圖 4-2-1 受訪者的部門

2. 食堂統籌者的資歷背景

除了一位是來自於日本麥當勞營業部最高階轉職，時間較短以外，其他皆有八年以上。有的是美食專家、有的是料理達人、有的是資深媒體人、有的是農業行銷整合專家。各有專精，可知企業已意識到社員食堂所能創造的價值，已不再只是填飽員工的肚子。

3. 組織成員使用率

中午時間皆滿席，除了一家因為實在忙不過來，採訪時間改為下午休息時間以外，其他都是中午 12:30 左右進行訪談，親自體驗，都是座無虛席，有一家甚至一個中午翻桌率可以達到 2.3 次。就算是自己帶便當，也因為可以情緒轉移，離開辦公桌或會議室，跟同事交流。

過去有某些論文針對團膳及員工餐廳的議題進行研究與探討，亦提供給相關業界許多寶貴的意見。然而多侷限於針對餐廳的服務品質與供膳滿意度，或是以團膳公司的角度，進行滿意度與工作投入的相關性研究。

經營之神松下幸之助：「公司經營的成敗，有 50% 取決於經營理念的滲透度，剩下的 30% 來自於引爆社員工作動力的方式，最後的 20% 才是戰略與戰術。」

透過訪談的內容分析，結果顯示：

1. 顧客價值導向：

不再只是用餐。首重空間氛圍、健康環保、Only one 及連結本業的價值主張。

2. 善用既有資源，並結合無形資源

受訪企業具有四大共同特徵－以人為本、家族感、開放溝通、勇於變革的「組織文化」；健康與共享的「價值觀」；重視全方位服務的「顧客關係」；及「社會貢獻」會從本業的商品或服務考量。尤以「組織文化」的感受度最強。且，受訪者多是因為「認同企業理念」而進入該家企業，並選擇留下。

透過非正式卻又每日必須的第三張桌子，不僅能滲透經營理念，價值觀等無形資源，更能讓空間效率運用，因為受到好評，對象從內部員工，擴及到員工家人，顧客或社區居民，有助於品牌知名度與認同度的提升，也是人才選用育留的重要平台。

3. 兼顧利害關係人的幸福與企業價值的提升：

受訪者對第三張桌子的感受，因為符合心理學家 Martin Seligman(2012) 五大幸福要素：

1. 正面能量 (Positive motion)
2. 甘心樂意 (Engagement)
3. 正向人際 (Relationship)
4. 經營理念的融入 (Meaning)
5. 成就感 (Accomplishment)

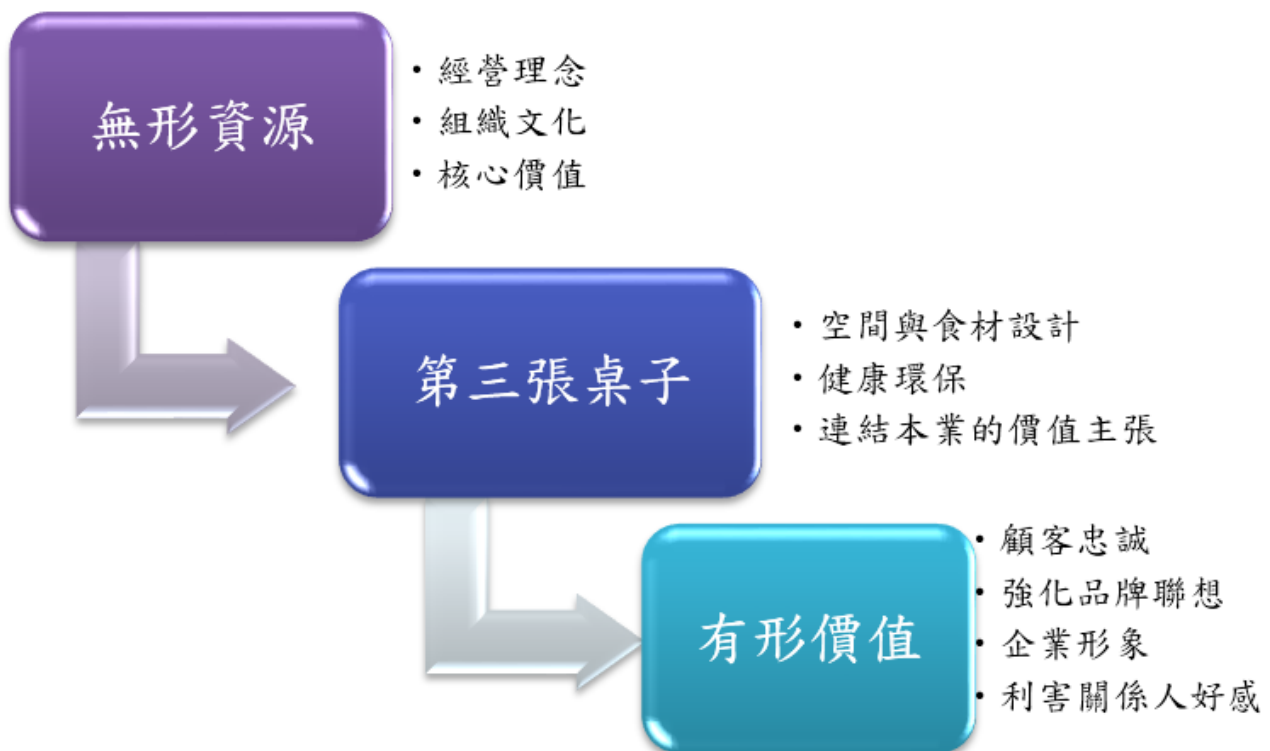


圖 4-2-2 透過第三張桌子的商業模式創新

讓不同立場的五種利害關係人（員工與家族、合作夥伴與家族、既有及潛在顧客、當地居民、投資人）皆感到幸福。

更可同時為「組織成員」、「企業本身」與「社會整體」創造長期的價值。

研究及分析結果顯示：第三張桌子不僅能滲透經營理念，更能透過價值的創新，發展出能結合本業與相關周邊產業的新商業模式，有助於企業的轉型，與新品牌的拓展（圖 4-2-2）。

お幸福盛り合わせ

演繹幸福的回甘味

燒 物

層層飄香的幸福味

燒 物

層層飄香的幸福味

幸福與企業的第三張桌子，
乍看之下，只在「吃」這件事有所連結，
但，當一百種不同的樂器，都能因為一個優秀的指揮家，
演奏出一首扣人心弦的交響樂。

在第三張桌子的這個空間上，
又有什麼不可能？

～ 當研究者遇上村上春樹的發想 ～

I. 福爾摩沙的美麗與哀愁

每年夏天，世界名指揮家－小澤征爾（おざわ せいじ、1935 年 -）都會在瑞士的一個小鎮，為平均二十多歲的青年菁英音樂家，舉辦為期十天的研習營，親身指導，以弦樂四重奏的形式，進行訓練，結業時，會從幾首練習作品，由指導老師選出一個樂章。作家 村上春樹，也受邀同行。

村上春樹描述：「第一天的四重奏，就像是各自獨立的個體，莫扎特不像莫扎特，舒伯特不成舒伯特，離我所知的『美好音樂』，還有很大的距離，讓人不免擔心。」但是他還是很努力的觀察，那些音是如何逐日改變，雖然剛開始進步的非常緩慢。

小澤從節奏的快慢、音量、音色，就像調整精密儀器一樣，同一個地方，重複幾次又幾次的溝通，有一天，村上感覺到他們之間，彷彿有爆出什麼火花，音開始協調起來，和空氣結合，不只練好自己的演奏，似乎也學會「互相聽」彼此的演奏，逐漸變的自然，顯現一個共同體的自律動向，與作曲者的「共鳴」，就這樣發生了。莫扎特是莫扎特，舒伯特是舒伯特。

在結業的那晚，音樂廳的聽眾全部站起來，掌聲不停。有的學生一邊演奏，一邊止不住淚水。

然，如果只是聽到自己的聲音，就無法產生共鳴，
無法有和諧的合奏，更無法把作曲者的精神傳達給台下的觀眾（村上春樹，2014）。
企業的價值亦是如此。

台灣外食產業的蓬勃發展、加上空間的限制，與辦公大樓的法律規範，無法設置廚房或烹調設備，若只局限於此，就放棄，實在可惜。

透過異產業的結合與互動，破除現狀的限制，從產地開始的價值創造，就能找到屬於自己的第三張桌子商業模式。

◎從產地到廚房：第三張桌子串起農業與旅遊業
台灣的農產與季節食材、漁獲，相當多元。

2005 年世界環保日中，San Francisco 提出在地食材（locavore）的概念，倡議將環保的概念融入飲食。所謂的在地食材指的是由家庭菜園或在地生產單位生產的食材，強調地產地消，降低運輸對石油的消耗與空氣污染（減少碳足跡）；也倡議串連在地的「生產－製造－消費」供應鏈合作，促使消費端及製造端將所投入的每一分錢留在當地，協助生產端改善生

產技術、進而提升農產品品質，有利於當地經濟發展。倫敦新經濟基金會研究指出，每消費一元的在地食品，可為當地經濟創造倍數的收入，在地食材的採購，可創造在地就業機會（張瑋琦，2013）。

對使用者而言，吃到更新鮮、更了解食物背景的食物，也縮短中間商的剝削成本。更可因為實際的農家體驗，結合一日輕旅行。

◎從廚房到餐桌：第三張桌子連結教育業（學校）

餐飲從業人數，隨著每年店家數不斷攀升，餐飲業對於人力的需求也持續增長，根據統計資料顯示，台灣餐飲業 2009 至 2013 年的五年間，增加了超過 6 萬人，其中又以 2011~2012 年間的增加幅度最大（闕嘉蓁，2013）。台灣北中南，共有將近 120 所餐飲系所其中有超過 60 所設有實習廚房。營養系也有超過 30 所。



來自國立高雄餐旅大學的張建國在法國大里昂地區的餐旅學校廚藝競賽中奪得第 3 名
圖片來源：高雄餐旅大學 2014.9.2

然，據北市教育局統計，高職餐飲科去年畢業生僅 2 成 1 直接進入職場，「學」「用」產生相當的落差。高雄餐旅大學校長容繼業：「市場端一直缺乏有實務能力及就業意願的人才，學生不見得符合市場需要，要解決學用落差的問題，學生透過實習了解業界需求是關鍵」（游昇俯，2015）。

◎串起產地與餐桌：第三張桌子活絡物流配送業，並運用台灣資訊科技

台灣汽車產業（含汽車整車、汽車零組件與汽車電子等）產值持續成長，2012 年達新台幣 6,300 億元，較 2011 年產值成長 12.9%，係台灣極為重要的產業。（工研院產經中心，2013）

工業技術研究院目前也正積極協助台灣物流業者逐步導入溫度追蹤監控技術，以餐飲業與零售業（含電子商務）為示範體系，發展食材物流履歷。除了硬體建設外，也建立由生產至末端通路客戶之全部歷程及品質狀態追蹤記錄，全程資訊透明化，以達到保鮮溯源的目標。

除了包含供應商、農友資料、作業類型、使用資材的生產履歷外，還需要截切線溫度履歷，如原料庫存、截切線環境、清洗水溫、成品庫存等，以及物流履歷，如出貨單、配送車輛及配送溫度，才能夠掌握整個生鮮加工廠的作業流程。可與商業流程與恆溫箱運送的物流流程整合，串接業務接單、工廠出貨及貨車運送至店面通路，提供一個整合性的商物流整合作業平台。

◎其他相關產業鏈：包括團膳業、外食業者、便當業、金融保險業、健康醫療業
破除社員食堂、員工餐廳或交誼空間框架，跨產業的結盟，不但讓整體的營運更為專業與完備，也能為企業創造新的事業版圖，為市場創造新的商機。

II . 第三張桌子的遐想

接近中午 11 點，台北某個實習廚房傳來陣陣的香味，餐飲系的同學，加快速度，將做好的美味，裝到三層日式餐盒，門口的物流配送車，整裝待發，準備 D 企業的 3 個據點。

這天是炎炎七月天的中午，適逢產業的旺季，營業單位的你，好不容易有空檔靜下來吃飯，因為有加入公司設立的「LOHAS 100」會員，可以用半價購得午餐，走到公司一樓的交誼空間，等候餐盒的到來。你找到一個靠窗的桌子坐下，外面來往的路人，以羨慕的眼光看著你，然後不經意地看著公司的招牌。

因為適逢日本七夕，很應景的播著經典日劇的情歌，桌上擺放的是一級長官的每日一句，等待的過程，透過公司委託應用科技學系所設計的手機 App 軟體，你可以在上面了解今天的午餐已經到了哪裡，有什麼特別的故事。

物流配送車抵達，今日輪到財務部配膳，接過剛遞上的餐盒，會有什麼樣的驚喜呢？

今天的菜單，是由社長與營養系所的同學共同設計，主菜是社長兒時的記憶－紅糟肉，另一層放的五色蔬菜是來自於一群年輕的創業家所成立的農業產銷平台。融合重視環保與健康的企業理念，配菜考量季節與營養。

五穀飯的上方，撒著海苔，排成企業 logo 的形狀。整體熱量經過營養系同學的精心調配，不會吃到一樣的菜色，但都只有 500 大卡，就算前晚或今天有應酬，也沒有負擔。

手機 App 軟體，不但可以線上觀看今日幸福便當的故事，也可以跟會員、農家、學生對話，分享今天用餐的感想。

這時候，一位與你同期進公司的同事和你招手。入公司以來，各忙各的，就算遇到，也只有打招呼，沒多餘的時間閒聊，沒想到，今天兩人剛好都有空檔，同一時間在這裡相遇。正當你們聊得入迷，你的重要客戶也進來了，同樣是「LOHAS 100」會員的他，辦公室就在附近，是「幸福午餐」幸福餐盒的忠實粉絲。

從社長的紅糟肉、餐飲同學的手藝、市場狀況到近日遇到的難題與趣事，無所不談。

餐桌不只是餐桌，餐盒裡裝的不只是健康，還有經營者的精神、企業的味道、以及從食材到餐桌一群人的幸福故事。



III. 第三張桌子的幸福價值圈

彼得杜拉克 (Drucker, 2004) 曾說：「企業的首要任務是在創造顧客。」而創造顧客包括爭取顧客的青睞與創造顧客價值。

創造顧客價值的途徑很多，至少包括產品、服務、經濟誘因、人員素質、方便的時間、便利的地點，甚至將有價值的企業形象傳達給顧客，讓顧客從所獲得的利益與所付出代價的權衡中，感受到真正的價值。

依商業模式的九大構成要素，以研究者服務的企業為例，初步推演出台灣企業發展第三張桌子的商業模式雛形：(圖 5-3-1)

1. 目標客群：因是以既有的商業模式創新，連結本業，針對既有顧客、組織成員與投資人社員、社員家人、既有顧客、投資人、當地居民。
2. 價值主張：考量到整體社會的高齡化及健康取向，以「健康 & LOHAS」為主要訴求。
3. 通路：結合現有通路 (本業網站開闢會員區、刊物、app)、學校、在地社區的店面。傳遞相關訊息給目標客群。同時，透過與汽車、配送商的合作，奔馳於都市大樓間，用視覺，讓幸福的傳遞更有趣。
4. 顧客關係：以專屬個人協助的方式，包含飲食烹調課程、健康諮詢、生活導遊、居家空氣品質。透過會員制的社群經營，與利害關係人共同創造價值。更因為社群的力量，一傳十，十傳百，讓潛在顧客採取購買的行動。
5. 收益流：會員費。以年費或月費的方式。基本會員包含一個月固定次數的餐點、健康諮詢。依需求加值，如：烹調等相關課程、(本業) 商品購買優惠、農家體驗結合輕旅行等。以及發展出的周邊商品。
6. 關鍵資源：有別於實習餐廳、一般餐廳或社員食堂 (員工餐廳) 的實習方式，採用「企業 X 學校 X 特色店」自創共同品牌，不但讓實務與學校的接軌無縫，更跳脫單一的經營或技術，培養結合餐具 (便當盒) 和五感設計、文創與趨勢等多元人才的平台。
7. 關鍵活動：結合企業文化或經營理念的主題設計，如：融合組織成員的成長故事，透過主題菜單設計、同鄉主題活動、今天誰來上菜等方式，並設置獎學金、獎金等，鼓勵新創意，藉此滲透組織的經營理念及團隊意識，更能促進產業與餐飲的跨界交流，彼此激發創意。更可透過農地認養、假日耕種的方式，創造成員的共同體驗，全員實踐「取之於社會，用之於社會」的真義。
8. 關鍵合作夥伴：垂直的供應鏈與水平的異業合作。包括農業與旅遊業、教育業 (學校或美食料理餐廳)、物流配送業、外食業者 (團膳業、便當業)、金融保險、醫療業等。
9. 成本結構：主要是善用企業的大型力量，以既有資源，進行企業內部及地區的資源整合，因此主要的成本包括平台的維護成本、資訊蒐集 (合作廠商選擇等) 的時間成本。

圖 5-3-1 台灣企業發展第三張桌子的商業模式雛形

KP ↵ 餐飲系↵ 營養系↵ 食材小農↵ 特色店↵ 物流車隊↵ 金融保險↵ 醫療健診(中西)↵	KA ↵ 主題設計↵ 設置獎學金↵ 平台管理↵ CRM ↵ 知識(story)↵ KR ↵ 學校廚房↵ 人力資源↵ 食材↵ 空間↵ 造型車↵	VP ↵ 健康&↵ LOHAS ↵ ↵	CR ↵ 共同創造↵ 社群↵ 客製化服務↵ ↵ CH ↵ Web ↵ 刊物 ↵ 配送造型車↵ Schools↵ 特色店↵ App 平台↵	CS ↵ 社員 ↵ 社員家人 ↵ 既有顧客 ↵ 投資人 ↵ 當地居民 ↵
C\$ ↵ 食材↵ 平台管理↵ 		R\$ ↵ 有形↵ 客製化健康方案(授權費)↵ 會員費↵ 周邊商品與課程↵ ↵ 無形↵ 提升企業形象↵ 降低經營成本↵ 經營理念的貫徹(減少溝通成本)↵		

現在，已不是銷售商品的時代。成熟市場的顧客所追求的，不是商品本身，而是體驗（藁田勝，2013）。

由企業開始啟動此模式，有別於外食產業、傳統員工食堂，以本業連結他業的不同形式，形成跨產業的幸福價值圈。（圖 5-3-2）

圖 5-3-2 第三張桌子在台灣的產業價值圈雛形



甘 物

甜而不膩的說感謝



口試當天的口委與貴賓

前排左起：中國科技大學企業管理研究所教授兼管理學院院長 劉明德教授、
國立高雄餐旅大學中餐廚藝系教授兼廚藝學院院長 楊昭景教授、美食評論家 胡天蘭女士、
指導教授 王國欽老師。

第一排最右為 輔仁大學餐飲管理學系副教授 駱香妃老師。

後排左起：另一位口試夥伴兼一路相挺的好友 郭慶輝。帶領我走過十年的蘇一仲董事長。
遠流出版社總監，也是 EMBA 學姊 曾文娟。

團膳第一品牌 宏遠食品股份有限公司總經理 溫耀輝先生。

I . 感謝人生遇見的你

這本論文的完成，來自某些事件的體悟與許多人的支持。

我想送給日本 311 的災民，
因為你們，讓我重新思考人生的價值。

也送給素未蒙面，就接受我論文採訪的日本企業與組織單位，
在年底繁忙時節，撥空受訪與熱情的接待，只因為－我來自台灣。

也想送給我的指導教授 王國欽老師，
謝謝您，讓我找到「有趣偉大」的夢想，
勇敢跨出自己的第一步，體會到：論文的收穫，不會只是一張紙。

謝謝口試委員：國立高雄餐旅大學中餐廚藝系教授兼廚藝學院院長 楊昭景教授、
中國科技大學企業管理研究所教授兼管理學院院長 劉明德教授；美食評論家 胡天蘭女士，
以及帶領我走過十年的蘇一仲董事長。

特別是蘇一仲董事長，擔任我論文的最高榮譽顧問，鼓勵我把握成長的機會，
給我兩年的時間，專心完成學業。希望這本論文，能夠為公司帶來新的商機。

除此之外，要謝謝我的祖父母與外祖父母，
啟蒙我對日本文化的認識。

謝謝我的表弟 陳岳鴻，
台灣大學 會計博士班高材生，把論文丟一旁，擔當採訪的攝影師兼打雜工，又兼保鏢。

謝謝我的父母，
犧牲假日出遊的時間，讓我放心追求未完成的夢想。

謝謝我多才多藝的表弟表妹們，還好有來自農業界、餐飲界、飲食營養界的你們，
讓我有機會先行實驗這樣的商業模式。

更重要的是，謝謝台師大 EMBA，
打造了一個不同於其他學校的資源平台，
讓我體驗與學習到，要成為一個高階領導者，不能只有生硬的理論。
也要謝謝一群默默在身邊陪伴與支持我的好友們。

這一頁，不是句點，
希望不僅能成為人生的另一個開始，也希望能為企業主帶來新的經營思維，
創造所有利害關係人同時幸福的平台－「第三張桌子」。

甘物

甜而不膩的說感謝

能夠寫到這裡
是來自一群人的支持與協助。



家人



同學

公司長官與同事

出逢いの方々



王家研究室



II・感謝前人的智慧

- 日文部分 — — — — —
1. 坂本光司 + 價值研 (2012 年)。『21 世紀をつくる。人を幸せにする会社』、第 2 刷。東京：ディスカヴァー・トゥエンティワン。
 2. 坂井 穰。『幸せの経営学 (2014 年)』、初版第 1 刷。東京：日本能率協会マネジメントセンター
 3. 和田彰 (2010 年) 『「働きがい」が競争優位を生み出す理由』季刊 MS& コンサルティング。取自 <http://www.msandc.co.jp/column/c019.html>
 4. 日本放送協会 (2014 年)。サラメシ【電視單元劇】。日本：NHK。
 5. 日本産労総合研究所 (2014 年)。多機能化する社員食堂の実態に関する調査。「人事実務」2013 年 3 月号。取自 http://www.e-sanro.net/jinji/j_column/j_column03/c1303/
 6. 西久保浩二 (2012 年)。多機能化する社員食堂の実態に関する調査。「人事実務」2013 年 3 月号。取自 http://www.e-sanro.net/jinji/j_column/j_column03/c1303/
 7. 一般社団法人 日本 Food Service 協会 & 公益財団法人 食的安全・安心財團 (2014 年)。平成 25 年外食産業市場規模推計について。取自 <http://anan-zaidan.or.jp/data/2014-1-1.pdf>
 8. Nikkei Trendy (2012 年)。連載：世界を変えるか？日本発「2012 年型ベンチャー」元グーグル社員が仕掛ける「ソーシャルランチ」、大ヒットの裏の秘策。取自 <http://trendy.nikkeibp.co.jp/article/column/20120306/1039921?rt=nocnt>
 9. 東京商工会議所 (2010 年)。老舗企業の強さに学ぶ。日本：東京商工会議所中央支部。取自 <https://www.tokyo-cci.or.jp/chuo/shinise/report/>
 10. 藁田勝 (2013 年)。価値創造型企業の本質 / 未来を創る成長企業の成功条件は何か？。東京：ダイヤモンド社
 11. 日本内閣府 (2015) 年。平成 24 年県民経済計算。取自 <http://www2.ttcn.ne.jp/honkawa/4550.html>
 12. 赤池學 + 水上武彦 (2013 年) 『CSV 経営：社会的課題の解決と事業を両立する』東京：N T T 出版株式会社
 13. 日本総務省統計局 (2012 年)。平成 24 年経済センサス - 活動調査。取自 <http://www.stat.go.jp/data/e-census/2012/>
 14. Maruha Ichiro News Letter (2013 年)。社員食堂大調査。取自 http://www.maruha-nichiro.co.jp/news_center/research/pdf/131108_business-person_lunch&cafeteria_chousa.pdf
 15. 西山博貢 (2010 年)。働きがい競争優位を生み出す理由。季刊 MS& コンサルティング, vol29 (2010 年秋号)
 16. 和田彰 (2014 年)。働きがいのある会社にするために人事ができること。Adecco 求職誌。
 17. 維基百科 (2014 年)「社員食堂」
<https://ja.wikipedia.org/wiki/%E7%A4%BE%E5%93%A1%E9%A3%9F%E5%A0%82>
 18. 維基百科 (2014 年 9 月 4 日)。第六次産業。來源：<https://ja.wikipedia.org/wiki/%E7%AC%AC%E5%85%AD%E6%AC%A1%E7%94%A3%E6%A5%AD>
 19. 維基百科 (2014 年 11 月 27 日)。今村奈良臣 (いまむら ならおみ)。取自 <https://ja.wikipedia.org/wiki/%E4%BB%8A%E6%9D%91%E5%A5%88%E8%89%AF%E8%87%A3>
 20. 社食ドックコム (<http://www.shashoku.com/>)。
 21. Table for Two (www.tablefor2.org/)。
 22. タニタ TANITA (www.tanita.co.jp/)。
 23. ソフトバンク (www.softbank.jp/)。
 24. ロート (www.rohto.co.jp/)。
 25. 丸の内タニタ食堂 (www.tanitashokudo.com/)。
 26. 旬穀旬菜 東京 (jp.rohto.com/smartcamp/tokyo/)。
大阪 (smartcamp.rohto.co.jp/syunkoku)。
 27. 財団法人経済広報センター (2008)

II . 感謝前人的智慧

英文部分

1. Tom Rath, James K. Harter(2010). Wellbeing: The Five Essential Elements . Washington, D.C. :Gallup Press
2. Martin Seligman (2011) .authentic happiness : Flourish: A Visionary New 3.Understanding of Happiness and Well-being.New York: Atria Books
- 3.Shawn Parr(2014).Culture Eats Strategy For Lunch. 取自 <http://bulldogdrummond.com/blog/culture-eats-strategy-for-lunch>
- 4.Osterwalder, A., & Yves, P. (2010) . Business model generation. New Jersey: John Wiley & Sons.
- 5.Porter, Michael E., "Competitive Advantage". 1985, Ch. 1, pp 11-15. The Free Press. New York.

中文部分

1. 王鳳奎 (2014) 。打造「加倍奉還」的價值主張，立企業於不敗之地。2014 年 6 月 產業雜誌。取自 http://www.apiaa.org.tw/information_show.php?pid=5&sid=14&id=535
2. 李欣岳 (2003 年 9 月) ，餐桌上的人際學，Cheers 雜誌，156。2003 年 9 月，取自 <http://www.cheers.com.tw/article/article.action?id=5051915>。
- 3.Drucker, P. F. (2004) 。彼得·杜拉克的管理聖經（齊若蘭譯）。台北：遠流出版（原著出版於 1954 年）。
- 4.Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005) 。藍海策略－開創無人競爭的全新市場（黃秀媛譯）。台北：遠見天下文化出版股份有限公司（原著出版於 2005 年）。
5. 小澤征爾，村上春樹 (2014) 。和小澤征爾先生談音樂（賴明珠 / 譯）。台北：時報出版（原著出版於 2011 年）。
6. 高雄餐旅大學 (2014 年 9 月 12 日) ，法廚藝賽 台生張建國名列前茅。2014 年 9 月 12 日，取自 <http://www2.nkuht.edu.tw/news/news.php?Sn=945>。
7. 張瑋琦（日期不詳），在地食材運動的意義，取自 http://www.100basket.com/post_detail.php?mid=96，2013。
8. 游昇俯 (2015) ，餐飲科就業難？校長建議延後入學，台灣醒報，取自 <https://anntw.com/articles/20150607-wPUs>。
9. 經濟部商業司 (2013) ，整體服務業分析。取自 http://www.cdri.org.tw/UpFile/PurchasingFile/%E9%99%84%E4%BB%B6%E5%9B%9B_%E6%A0%BC%E5%BC%8F%E7%AF%84%E6%9C%AC.pdf。
- 10 楊珮玲 (2014 年 2 月 13 日) ，社企大趨勢：兩個人的餐桌 小兵跨國送愛，經濟日報，取自 <http://www.seinsights.asia/news/131/1853>。
11. 闕嘉蓁 (2013) ，產業分析：餐館業，台灣趨勢研究，取自 http://www.twtrend.com/share_cont.php?id=40
12. 蕭瑞聖 (2013) 。台灣汽車零組件產業現況與廠商機會。取自 <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:LE58qlrWZmUJ:twbusiness.nat.gov.tw/epaperArticle.do%3Fid%3D223510530+&cd=3&hl=zh-TW&ct=clnk&gl=tw>
- 13.Kim and Mauborgne (2006) 。藍海策略－開創無人競爭的全新市場。天下文化。

甜而不膩的說感謝 **甘物**

甘物
