

長春健康素食連鎖餐廳

~讓顧客安心，同仁信賴~

人物專訪

張寶仁

現任

- 長春健康素食連鎖餐廳總經理



【前言】

企業存在的價值，除了要營收利潤成長外，更要善盡企業社會責任，因此「追求勞資共好、成為顧客健康的好厝邊」是長春健康素食餐飲一直以來的堅持之企業社會責任。

1990年張寶仁創立長春健康素食餐飲，憑藉著一股想要「推廣健康飲食」的初衷與傻勁，讓他在「做中學、錯中學」中摸索經營餐飲的 Knowhow，並陸續獲選衛生優良餐廳，2005年與同業合資在台北創立新品牌「全國素食」，並於2008年更拿下北京迎奧運美食大賽的特金獎殊榮。

2012年擔任台南市青創會理長，2017年榮獲台南市106年餐飲類百家好店，2018年榮獲107年臺南金讚餐飲類百家好店。

2011年起臺灣陸續發生多起重大食品安全危機及劣質油等食安事件，該公司也未因而受波及，張寶仁認為該公司因為重視企業誠信，故能永續經營，立於不墜之地，使得公司、員工及顧客三者互蒙其利。

張寶仁說：「最大的競爭對手就是客戶」，因為客戶的反應總是直接反應在營收上，企業經營若總是著重與同業競爭，往往無法瞭解消費者真正的想法及需求，其實消費者的想法及需求，是帶給我們能夠持續進步的動力。

【努力成為蔬食典範，成就樂活人生】

政風處問(以下簡稱問):

請問長春企業的經營理念是什麼呢？

張寶仁答(以下簡稱答):

個人認為「食蔬、食原味、食在地」已被視為兼具高纖營養與減少食物里程的綠色飲膳王道；吃素，是現代樂活飲食最「潮」的風尚，自助餐雖為小本生意，但餐飲服務仍須重視每一個環節，才能達到產品差異化與市場區隔。因此，我們堅持菜色少量多樣、食材一定要新鮮現做，唯有對每個步驟與細節都盡心盡力，才能確保健康衛生與滿足顧客的需求。所以在公司經營的理念方面，秉持著天然、健康、養生、環保成為臺南人「呷健康ㄟ好厝邊」使命，以及「努力成為蔬食業的典範」、「成就健康的人生」二大願景持續努力：

深知企業存在的價值，除了營收利潤要成長外，更要善盡企業社會責任，因此「追求勞資共好、成為顧客呷健康ㄟ好厝邊」是長春健康素食一直以來堅持的企業社會責任，為消費者「食的安全把關」更是長春企業經營最基本原則；當前新冠肺炎疫情嚴峻的狀況，做好照顧員工挺住寒冬，進而影響其他同業跟進，亦為公司企業經營當前重要政策。為基本的食品安全把關，讓消費者不受疫情影響持續消費，就是必須要

成為典範的企圖心來經營。本公司是蔬食界少數有開立統一發票的公司，誠實繳納稅金就是成為典範的基本精神，企業要成長，要永續經營必須看到遠大的一些方向跟目標，我們的經營目標及方向就是努力讓顧客吃的放心、安心。

【品質第一，吃得安心】

問：

您認為誠信為何呢？企業誠信價值對於貴公司來說，重要性為何？

答：

我認為誠信應該就是「誠實有信用」，提供「真材實料」餐點給消費者享用，而讓顧客吃的放心、安心一直為長春企業重要經營理念；開店營業本就要先計算成本，進貨不具品牌食材，進價相對便宜，但為提供對身體無負擔的素食餐飲，使消費者吃的營養、吃的安心，係本公司成立以來最主要的宗旨及目的，從未將成本列為優先考量，長春健康素食自創立以來，嚴選食材友善耕種、堅持健康訴求為原則，皆採購使用令人安心具有食品履歷食材。

企業誠信價值早已成為本公司的一部分，由於本公司本著「誠實有信用」經營，使本公司成為業界高品質蔬食業之領頭羊，無論大環境景氣好壞與否，皆對本

公司業績影響不大。例如 100 年起，臺灣陸續發生多起重大食品安全危機及劣質油等食安事件，致臺灣有多家公司因而倒閉，本公司也未因而受波及，原因在於每一道菜皆使用最新鮮，有安心履歷標章之食材，遇消費者質疑食材安全性時，本公司皆能提出化驗合格證明，從夾菜盛飯到用餐，飲食環境氛圍都力圖越優化，不僅提供顧客安全健康營養餐點，也使客人能安心用餐，所以個人認為本公司能永續經營，立於不墜之地，使得公司、員工及顧客三者互蒙其利，企業誠信價值實功不可沒。

【尊重生命，善的循環】

問：

您是在何機緣下進入素食餐飲事業領域呢？

答：

國小開始我跟著阿嬤、媽媽、舅舅在永康區兵仔市菜市場賣菜，收市後，阿嬤會要我拿菜回家幫全家人料理午餐，就這樣煮出興趣了。為精進廚藝，高中時半工半讀，在川菜館從洗碗工、學徒做起，意外發現自己原來不敢殺魚，只要是活體都無法碰觸，而要料理川菜名菜豆瓣鯉魚，要先將鯉魚從水族箱抓出來，打死後再下鍋，我完全下不了手。原本以為從此與廚房絕緣，沒想到退伍後，母親經營的素食餐館經營不善，

正打算結束營業，我告訴母親想要接下素食餐館經營，從此走向素食餐飲這條大道。

近年來，宗教素式微，健康素、環保素、生活素崛起；早期傳統素食餐館之擺設，常見神龕、佛像、經書，再加上佛經頌唱，整個空間瀰漫滿滿「勸善」的宗教氛圍，原本店家是立意良善，卻讓宗教信仰以外的消費者望之卻步。後經觀察發現，新一代年輕人選擇素食常是為了健康養生、節能環保，甚至是追隨名人時尚等因素，鮮少因為宗教。多年前政府力推「健康五蔬果，生病遠離我」口號風行大街小巷，更帶起無肉飲食的熱潮，至今久久不墜。我認為：「吃素不只是全球，也是台灣飲食市場的新共識、新趨勢。」

低鹽、低糖、少油之飲食觀念是當前現代人追求目標，輕蔬食新概念更為消費者所推崇，推廣「三低一高」的原則烹調料理，強調低油、低鹽、低糖、高纖，讓消費者用餐不僅吃巧，也吃得健康；為降低對大環境的影響，以及基於對生命的尊重，本公司特別推出實際用餐優惠的方式，推動「週一無肉日」的活動，希望消費者能以愛地球的觀念，盡力推廣到學校及民間團體，許多學校也都推每周一餐素，也因此學校學生下課後會帶家長一起來吃素食。

我覺得孝順不能等，子欲養而親不在，是人生最遺憾的事，有時候我會去替結婚新人證婚，每次我都會提

及父母養育恩要及時報，孝道很重要，所以說孝道需要傳承下去，就像是我的小孩現在孝順我，以後我的孫子也會孝順我小孩，一代傳承一代，永不止息。

【回饋社會，種下愛的種子】

問：

請問貴公司對於企業責任有甚麼想法或具體作為？

答：

為回饋給社會及善盡社會責任，公司辦理之常態活動是每年與臺南市瑞復益智中心合作辦理捐血或是義賣活動，因為血荒，便與其他商家加辦捐血活動，已持續辦理捐血活動有 10 年了。

因為家庭成員有人長期洗腎且常需要輸血，所以深知鬧血荒對病患的嚴重性，此外，個人平常也會去扶輪社演講，以前我會把錢捐給扶輪社，但現在我會以扶輪社名義把錢捐給瑞復益智中心，也順便幫忙牽線，增進彼此好印象，目的係為試圖影響扶輪社的友人能積極參與，凡此種種皆都是公司基於對社會的回饋，以符合社會大眾的期待，希望能對社會盡一點小小心力。

【企業誠信的價值來自於顧客的肯定與對員工的照顧】

問：

貴公司如何實踐「誠信」價值呢？

答：

我們認為要實踐誠信的價值，對外就是讓消費者「安心、安全跟信賴」；對內是具體兌現對同仁的福利承諾。

本公司堅持營收帳目公開，公司獲利才能真正共同分享，化成一股員工向心力，鼓勵店長投資成為我們的股東，這些都是有助於企業的成長的元素。

於顧客面：本公司誠信就是要給顧客安心安全，使顧客消費的流程安心，安全；因為誠信，即使於2013年SARS期間，本公司門市生意照樣興隆，絲毫不受疫情影響。

於員工面：企業遇到寒冬就能看見企業是否真能照顧同仁，企業在逆境的時候才能看出經營者的思考是長遠還是短期，像今年新冠狀肺炎疫情就明顯有差，最近餐飲業都叫苦連天，許多店家、餐廳也都倒閉了，而本公司業績也明顯下滑許多，公司營運正處於苦撐狀態，為能度過此艱困時期，定期發放員工的薪水，以維持員工家庭生計，為凝聚員工向心力，首先將在職員工照顧好，以能多照顧員工為原則，採不減薪、不無薪休假，採有人離職，不要再補人方式，共體時艱以撐過疫情期間。

即使發生此次新冠狀肺炎疫情，為具體兌現對同仁

的福利承諾，公司讓員工能當股東獲利共享，帳目公開，同仁都知道公司營運現況，每家店每日營業額多少都很透明，同仁都能知道每月盈餘，獲利越多，同仁能分紅越多；另為減少營業成本，同步向廠商及房東溝通協調降減租金及食材售價，使公司能保持一定現金流量，以度過此次疫情營業寒冬。

【鼓勵同仁共同參與，一起創業】

問：

請問長春健康素食企業 10 家自助素食餐廳是連鎖加盟店嗎？

答：

前面提過關閉第 2 間店的經驗太深刻慘烈，因此我從此不以展店為目標、不為開店而開店，而係以健全制度、穩健成長為優先，勵精圖治了 15 年，才擴展第 2 家直營加盟店；選擇直營加盟而非連鎖加盟，歸因於多年單打獨鬥的艱苦經驗，以組織團隊、凝聚共識、擘畫願景為上策；一個人的力量絕對是有限的，作為經營者，最重要的就是組織一個大家能夠同心協力的團隊。

我特別珍惜一起打拼的工作夥伴，重視員工成長，特別於每年安排幹部至產地參訪，學習挑選、溯源食材，強化「從產地到餐桌」的觀念，鼓勵員工除了參與內

部教育訓練，也可自行參加外面的卡內基、廚藝、管理等相關課程。為鼓勵同仁共同參與，一起創業，特別讓出 30%利潤，開放內部創業，除了降低同仁創業初期的資金壓力之外，也藉此鼓勵年輕人自立門戶，希望更多人一起來把素食餐廳這塊餅做大，一起在創業這條路上，走得更長更遠。

【掌握 sop，直營店是關鍵】

問：

請問貴公司引以為傲之致勝關鍵為何？

答：

在公司的致勝關鍵方面，我們堅持直營店的模式，才能兼顧標準化、系統化、簡單化的這些要求，簡單說就是為了要確保食品品質。像很多人都覺得加盟店很好賺，也很多人要來加盟，本公司 10 家店都是直營的，在直營店教育訓練就很重要尤其是自助餐，且需要掌握三要素：簡單化、標準化與系統化。所以連鎖的話飲料店很多，然後餐廳來說連鎖就是自助餐很少，因為很難複製而且要出很多樣菜，每次出餐的量沒有辦法標準而且中餐又很難複製，不像西餐一樣，像炒菜火候，就很難複製。

長春健康素食連鎖不同於一般自助餐館所有菜色一字排開的做法，而是仿效星級飯店歐式自助餐餐檯，

首創多菜台，冷盤、熱食、熱湯、冷飲完全分開。出菜制定 SOP 流程，手工壽司每日現包，現炒熱菜以小型淺盤盛裝，菜色增至 50 道，呈現少量多樣的豐富精緻感；菜色也不再「見空就補」，而是固定在用餐高峰的晚間 7 點半左右視來客量再決定繼續出多少菜，成功將剩餘食材量降至 4% 以下。

【不害怕困難，危機就是轉機】

問：

請問貴公司在經營曾遭遇到何種困難？又是如何解決？

答：

1990 年我創立長春健康素食餐飲，第一家店發展不錯，信心爆棚再開第二家，即遭遇到第 1 個困難，沒有經驗也沒資金，從 0 到 1 還好，但從 1 到 2 比較困難，由於缺乏制度管理與人員訓練，很快就遇到分身乏術、供菜品質不穩、食材經常大量過剩等問題，當時見情況不對就趕緊關閉，把重心重新移回創始店；原來單店和連鎖店之支出、營利計算以及經營模式完全不同。自助餐是小本生意，最怕食材過剩，尤其素食菜色以蔬菜居多，只要新鮮度不佳，怎麼烹調都藏不住。發展成複數店就變成打組織戰，所有的採購、倉儲、運送、財務、行銷、品牌，都得要有「後勤」概念與

「總部」整體規劃。企業經營要數據化、科學化、系統化，若沒有數據分析、深度解讀，只是「憑感覺」遲早出狀況。因此我開始上企業管理課程，努力讓自己從「技術者」角色轉型為「經營者」；除了持續走訪產地契作，也密集到各地餐廳、飯店觀摩，逐漸摸索出一套自家經營餐飲的 Know-how。

另外面臨的困難就是目前遇到之新冠狀肺炎疫情，應該是所有餐飲業都遇到了，為了穩定軍心，我鼓勵同仁要感謝上天讓我們遇到困難，考驗我們，用以增加我們的韌性，即使未來再遇到大風大浪，我們勢必無所懼，皆能迎刃而解。個人是比較不擔心，因為消費者對於我們企業形象是有信心的且值得信賴，客戶只要覺得我們用餐能安心安全，那所造成的影響可以說是同業最少的，但萬一本公司其中任何一間店，因消費者確診，接觸員工需被隔離 14 天，配合政府政令，該間店面也就必須全面消毒，嚴重者可能停止營業 14 天，所以我要求我們同仁不要群聚，做好最嚴密的防疫措施。

【努力解決問題，提升自我競爭力】

問：

面對不同的外在環境和社會文化，如何堅持自己的誠信理念？

答：

素食餐廳從菜色設計到空間氛圍，不能只著重於素食客群，必須打造出連葷食消費者也能接受的業態，才能擴大市場利基。因此本公司不同於一般自助餐廳將全部菜色一字排開的做法，而是仿效星級飯店歐式自助餐餐檯，首創將多菜台，冷盤、熱食、熱湯、冷飲完全分開。出菜制定 SOP 流程，呈現少量多樣的豐富精緻感；菜色也不再「見空就補」，而是固定在用餐高峰視來客量，再決定繼續出多少菜，成功將剩餘食材量降至 4% 以下。

空間規劃方面，摒除佛像、佛教音樂，改以寬敞明亮的大片落地窗、清爽的綠與素淨的白色為基調，破除「吃素」與「宗教信仰」的刻板印象連結。行銷方面，發行好友卡、週一無肉日滿百送 20、午菜 9 折等活動，運用下午空班時段開辦健康講座、廚藝教室，上完課，學費還可以拿來抵餐券，吸引更多重視健康、料理品質的客群上門，並用實際的消費行動，為地球盡一份心力。

消費者如果覺得我們菜色沒有進步或是服務品質差，或東西不好吃，可能就不願意再上門，我們對自己要求就是今年要比去年好，每天都會開會解決問題，如某家分店可能因為缺人手所以每周清潔做得不夠徹底，廁所管理表未確實做紀錄，或是食材紀錄卡寫的

不夠清楚，一家分店一個月解決一件問題，10 家分店就 10 個問題，一年就可以解決 120 個問題，我們希望可以跟同業打造共好，影響客人。

【結語】

張寶仁認為「最大的競爭對手就是自己」，唯有不斷超越自己滿足客戶的需求、才能獲得客人的滿意和回流消費，因為客戶的反應總是直接反應在營收上面。企業經營若總是著重與同業競爭，往往無法瞭解消費者真正的想法，其實消費者的想法，是帶給我們能夠持續進步的動力；推廣蔬食是給國人提供身體健康的一種選擇，也是愛護的地球環境的一種期待，我們也持續樂在其中。

30年的扎實經營，對於菜色服務環境，獲得客戶認同，當然我們也還有很多需要改善的地方，不斷的精進自我，所以才能走過30年歲月，我想這就是誠信，如果企業沒誠信可能就無法永續經營。