

東海大學餐旅管理學系碩士論文

王品集團企業文化與生命陶冶
— 我的超馬經驗敘說

The Enterprise Culture Of WowprimeAndMouldin OF
Life—A narrative Of My Ultra-Marathon Experience

研究生：鄭仁凱

指導教授：周碩雄

中華民國一百零四年六月

東海大學碩士學位論文
口試委員會審定書

餐旅館理

研究所

鄭仁凱

君所提之論文

融合企業文化與生命陶冶:從超馬經驗敘說反思王品三鐵文化

係本委員會審議，認為符合碩士資格標準。

論文口試委員會

召集人

趙在良

(簽名)

委員

趙在良

陳川正

周頌雄

所長

鄭仁凱

中華民國 104 年 6 月 23 日

誌謝

時光匆匆流逝，從來想都不敢想自己專科畢業離開了學校十一年之後，居然又重返了校園回來求學。只是出發點已不一樣了。以前是順著當時大時代的氛圍，而盲目無知的念書，純粹只想混的文憑罷了的年輕小夥子。正所謂「書到用時方恨少」誰知一退伍剛踏入社會血氣方剛的我，工作一路跌跌撞撞，才知道念書的好，書本知識的含意。當初回到校園的動機其實很單純，純粹只是開車在路上看到了東海的招生廣告，「再為自己的人生再拼一次」當下的念頭一動閃，自己陷入了沉思，我就只能這樣子嗎？一方面也佛歷歷在目一般，回味終身。是公司的企業文化也是很鼓勵支持在職進修，學歷更上一層樓，所以我毫不猶豫的就報考了。年輕的我擁有在職場上的令人稱羨的工作這樣子就夠了嗎？能不能為自己拼點什麼？再為自己做點什麼呢？一個轉念讓我來到了東海展開我的另一個人生歷程。這兩年來職場工作壓力的負荷之下，上課車程交通的往返奔波，時間永遠都不夠似的，但我卻甘之如飴，快樂時光總是如此的短暫，在東海大學求學的過程仿感謝周碩雄老師不厭其煩的指導我，因材施教的指導我，讓曾經一度想放棄重捨信心。若說人生歷程上的貴人，周老師必定占有一席之地

王品企業文化與生命陶冶－我的超馬經驗敘說

中文摘要

本研究採取質性研究中的敘說探究方法。以作者身為王品集團的店長為觀點，從朦朧無知的階段忠誠的執行，品集團宣導的鐵人三項企業文化政策。從 21 公里馬拉松、泳渡日月潭、鐵騎貫寶島、登玉山、爬台灣的百岳。忠誠的執行公司推廣的鐵人三項企業文化，最後到和同事組隊參加超級馬拉松挑戰。

從抗拒跑步、到自我懷疑批判、欣然接受、挑戰自我等轉換過程。企業文化陶冶了我的人生價值觀。透過敘事故事發展，作者忠實呈現挑戰超級馬拉松訓練過程中的坎坷不安、流汗、疼痛與徬徨恐懼。最後是三天兩夜完賽後的滿足興奮。結合企業文化與生命陶冶的文獻爬疏，期待能呈現王品的企業文化對於我生命陶冶的呼應與探討。

關鍵字: 企業文化、生命陶冶、超級馬拉松

The Enterprise Culture Of Wowprime And Mouldin OF Life—A narrative Of My Ultra-Marathon Experience

Abstract

Narrative inquiry of qualitative research is used in this study. The author uses the point of view as a manager of Wowprime. Beginning from a fresh graduate when joining this company, and from a vague and ignorant person to become one who devoted to execute the Wowprime's enterprise culture which promoting Ironman Triathlon. The author has completely conquered half marathon, swimming across Sun-Moon Lake, cycling around the island, climbing Mt. Jade and many top one hundred highest peaks of Taiwan, and, finally, team-up with colleagues to finish ultra-marathon. From one who resistant running and self-doubting to one who accepting these happily, the author has experienced the metamorphosis process of self-challenging. The enterprise culture molds my value system of life. Using narrative inquiry, the author faithful represents the bewilderment, sweating, soreness, quandary and fear during the training for ultra-marathon as well as the exciting and satisfying when finishing the three-day long race. Combing with paper mining about enterprise culture and life molding, I expect to demonstrate that Wowprime's enterprise culture which molding my life value system can echo my exploring of life value.

Keywords: enterprise culture, life molding, ultra-marathon

目錄

第一章 緒論	1
第一節 研究者的立場與位置	2
第二節 研究目的	5
第三節 研究問題	6
第四節 名詞解釋	7
第二章 文獻探討	9
第一節 企業文化	9
第二節 組織企業文化定義與概念、重要性	10
第三節 王品三項鐵人文化介紹	14
第四節 跑步賽事選手心理歷程的相關研究	26
第三章 研究方法	30
第一節 研究架構	30
第二節 樣本選擇與敘說式訪談操作與訪談大綱	33
第三節 紀錄研究札記與謄錄逐字稿	34
第四章 結果與分析	37
第一節 戴董的企業文化敘說	37
第二節 研究者個人的超馬敘事	44
第三節 同好的超馬敘事	56

第四節 由企業文化到個人的生命印記.....	67
第五節 剖析王品倡議的企業文化理念與個人生命印記.....	77
第六節 管理擴散複製應用分析的模型.....	80
第五章 結論與建議.....	81
第一節 結論.....	81
第二節 管理意涵與建議.....	83
附錄一 超馬經驗的自我敘說.....	85
附錄二 反思參加完公司三項鐵人文化後的自我敘說.....	131
附錄三 訪談同意書.....	136
附錄四 吳彥宏與陳銘傑的訪談.....	137
附錄五 訪談大綱.....	146
附錄六 公司店長主廚 訪談逐字稿.....	147
附錄七 王品戴勝益董事長訪談逐字稿.....	160
參考文獻.....	204

表目錄

表 一 資料收集與來源.....	36
------------------	----

圖目錄

圖 一 組織企業文化相關理論.....	12
圖 二 敘事行動研究流程圖.....	32
圖 三 個人生命印記的共同點.....	76



第一章 緒論

王品集團的『王品新鐵人企業文化』很多人可能不甚瞭解定義為何?何謂「王品新鐵人」王品新鐵人獎牌的定義是要「登玉山、泳渡日月潭、鐵騎貫寶島、21.45 公里的半程馬拉松」，這三項挑戰可在不同的年份內分別去完成，甚至再加入王品集團之前已有認證已挑戰成功者也算數。至於泳渡日月潭，因為有的人從小不暗水性，且已年長要學游泳也不易，所以可以用「三小時跑完 21.45 公里的半程馬拉松來代替「泳渡日月潭」當然若有人把這兩項都完成當然更好，金牌上會有完整的紀錄。具備王品新資格的人就算是非公司股東主管的身分，亦可邀請其本人參加股東會，董事長親自授證，以表揚其英勇事蹟。至於要晉升王品集團旗下店鋪的店長、主廚之前。甚至被列為公司集團的必修學分晉升條件。想成為王品集團的主管，先完成三鐵吧！

第一節 研究者的立場與位置

¹生命敘說是個持續回看的過程。敘說的目的，就是要把封藏在我裡面的經驗說出來、寫出來，也就是敘事治療（懷特、艾普斯頓等著，2001）的基本方法--「外化」（externalization），這樣我才有機會重新去看清楚它。

所以開始寫作之前，我先開始回過頭來看看我自己。自己試著回想一下過去的自己，當時我成長的歷程。雖然有些回憶不是挺讓人感到開心的，但我也必須來認真面對思考，影響我做人處事的態度價值觀。從小到大我一直認為自己是一個很笨的人，頭腦簡單、四肢發達的人，說四肢發達其實也沒有說運動細胞多好之類的，籃球我也不會打，大隊接力賽我也跑得不是特別得快，總之就不是個很凸出的人物就是了。記得我國小的時候，拜那時候有一部很火紅的漫畫，鬥球兒彈平所賜，那個時候學校很流行玩躲避球。我還記得那個時候大家都會把球拿來塗鴉，畫成一整個火焰的圖案來把玩，就像漫畫一樣。小學生時期大家就是會很喜歡拿球來丟人，這是當時我唯一拿手的運動。國小我的成績還算是一般般，但是到了初中之後，我的成績就跟變了調一樣，老師教得我也看不懂，坦白說自己也不喜歡念書，也沒有什麼興趣可言，我的生活一切就是任我媽媽安排，我完全沒有自己安排的權利。長大之後才知道，

¹行動／敘說探究與相遇的知識 成虹飛課程與教學季刊 2014, 17(4), 頁 P14。

這也不能怪我媽媽，我長大後才知道我媽媽小的時候是被我阿嬤送去給人家當童養媳的，所以我媽媽是沒有受過什麼教育的，我媽媽跟其它幾位姊妹所受的待遇及教育是完全不一樣的，媽媽可以說是受到差別待遇吧。不受我阿嬤的疼愛！因為媽媽以前吃過苦，沒辦法在親戚面前嘸氣，所以媽媽投入了不少金錢栽培我跟我兩位哥哥，雖然家裡的經濟不算太好。我從小就是一直不斷的被送去補習，填鴨式的教育。這真的是很無聊且沒有意義的一件事情，我當時年紀還小就這樣覺得。而且我也一直覺得這是一件很浪費錢的安排，我沒興趣就是沒興趣逼我也沒有用。但是當時我的媽媽根本就是聽不進去。

國中時我曾經目睹我的母親透過送紅包拜託人的方式拜託人家，到處求情，只是希望把我轉到私校去念書，只期望我的學業能有所長進。我打從心底厭惡這種送紅包的文化，拿錢辦事的這種陋習，換個學校也一樣換湯不換藥，這只是讓我更被瞧不起而已，但是我根本沒得選擇。填鴨式的教育，大學聯考、讀書至上的年代，這對我來說也是一個時代社會氛圍大環境的悲哀。家中排行我是老么，我兩位哥哥都大我好多歲，大哥是上台大的，二哥是醫學院的，你知道那個時候‘萬般皆下品，唯有讀書高的社會氛圍’可想而知我的生活得有多麼的痛苦就知道，飽受旁人與論的壓力，爸媽鄰居朋友們的輕蔑。隨然我年紀還小，國中階段、但我記憶猶新。但是慶幸的是哥哥們也都對我很好，也會一直跟我說，

我們也只會念書而已，打電動我從來都打不贏你，玩也沒有你會玩，你這樣子也沒有什麼不好的！很謝謝我的哥哥也是很明理的人，這樣子開導我。到了我 16 歲那年媽媽生病過世了，當時很難過，但是說實話我終於解脫了，可以自己選擇，而不被人安排了。爸爸對我非常的好，從來不干涉我，也讓我有很充分的自由。雖然之前我們兄弟們的教育都是媽媽在主導，但爸爸始終也是很疼我。爸爸曾經對我說了一句話「我都沒那麼笨，我不相信我的兒子會有多笨，你不要變壞就好」。所以我高一時晚上就開始都在外面打工，做過油漆工、速食店、咖啡廳，工作的老闆都對我非常的好，可能是我都比較沒想法，我甚至自己可以說自己是個模範員工，不抱怨、不多說，反正「做就對了」，老闆說什麼我就做什麼。所以打工時期的老闆、主管也都很疼我，我也算是挺有長輩緣的。他們都說我很乖，很古意！朋友都說我很笨，都被人家凹。我就沒想那麼多，盡我的本分，反正吃虧就是占便宜，當時台語歌手「陳雷」一首很紅的台語歌！當兵時期我在特戰單位服兵役。在當時軍中學長學弟制很重的年代，我的軍中生活也是游刃有餘，學長也都對我很好。現在回想起來才知道，人家都說我很笨都被人家凹做事，其實這是在職場上最大的優點，別人不想做我來做，別想太多，「做就對了」。正因為王品集團是我退伍踏入社會的第一份工作，也因為我一直秉持著「做就對了」的態度，忠誠的貫徹公司企業文化的教導，及企業創辦的戴勝益董事長的生

活理念分享，隨著年紀的增長，在這淺移默化的過程之中，已深深的影響了我的人生價值觀。

第二節 研究目的

探討我這一個對運動不甚熱愛的門外漢，忠誠的執行經營者所推廣的企業文化理念，最後接受同事的慫恿參報名超級馬拉松，自我練習、自我批判，到慢慢的理解集團企業文化的理念，對於我生活、工作、到完成超級馬拉松台灣巡迴站的完賽實踐經驗，自我人生價值觀的生命陶冶呼應與探討。本研究採用行動敘事研究方法論觀點，藉由記錄公司的三項鐵人運動的企業文化理念推廣。進而將企業文化，集團三項鐵運動自我實踐人生的意義相互連結，供讀者參考借鏡。本研究目的為：

- 一、剖析王品倡議的企業文化理念。
- 二、個人完成超級馬拉松之後的生命陶冶與體悟。
- 三、提出由企業文化延伸至個人生命的擴散與複製模型。

第三節研究問題

依據上述三個研究目的，分別提出下列之問題意識：

目的一：剖析王品倡議的企業文化理念。

問題意識一：王品的企業文化理念為何？

目的二：個人完成超級馬拉松之後的生命陶冶與體悟。

問題意識二：研究者如何在工作、學業及訓練慢跑過程中找到平衡？

問題意識三、探討研究者在挑戰極地超級馬拉松中面臨的生理、心理面向及自我批判？

目的三：提出由企業文化延伸至個人生命的擴散與複製模型。

問題意識三：公司三鐵企業文化對員工生命陶冶之影響為何？

第四節 名詞解釋

所有運動項目裡面，最簡單最經濟的運動莫過於慢跑、或快走。只要有一雙跑鞋及一顆決心，隨時隨地可以開始的運動。近年來全世界各地盛行的 42.195 公里的馬拉松比賽也成為慢跑者齊聚一堂享受歡樂的饗宴。

一，超級馬拉松賽(Ultra Marathon)

²凡距離超過 42.195 公里以上，以徒步方式完成之比賽，皆可認定為超級馬拉松。

二，超級馬拉松選手(Ultra Marathon Runner)

指在超過 42.195 公里以上利用徒步的方式完成比賽者，超級馬拉松賽技術性與馬拉松技術層面上有一定的不同，但在於心理堅韌度上林義傑、劉淑燕、許倍豪(2006)曾撒哈拉沙漠冠軍選手身上發現與成功長跑者選手中特質相當類似。其此我們可以證明優秀選手在一定的生理結構頂端心理的強壯結構會凌駕於生理結構之上。

²橫越撒哈拉沙漠-心理堅韌性體驗的質性研究。國立中正大學運動與休閒教育研究所碩士學位論文(林義傑 2007)。P21

三，極限跑者(Ultra runner)

³ 超級馬拉松是極限運動的一種，泛指比賽距離大於42.195公里的賽事，一般分為計分賽和計距賽。計時的比賽距離固定，已跑完全程的時間為成績。在最短時間內跑完全程者為獲勝；計距賽的比賽時間是固定的，已規定的時間內所完成的跑者距離為成績，距離最遠者為冠軍。除了比賽距離和時間長短的種類繁多，在不同緯度、氣候、地型下舉辦的超級馬拉松(簡稱超馬)亦所在多有(徐德福 2008)將上述內容界定為狹義的超級馬拉松。



³極限跑者美感體驗之表現與詮釋 國立台灣師範大學運動與休閒管理研究所碩士學位論文(楊婕薇 2011)。 P19

第二章文獻探討

第一節企業文化

⁴ Kast & Rosenzweig(1985)對組織文化的觀點:「文化是保持組織一致的社會規範性的接著劑，它表達了組織成員共有的價值觀、社會理想與信仰，以符號式的設計展現出來，如迷思、典故、傳奇與特別化語言。」

王品集團的崛起，打敗了餐飲業的宿命，創業二十年來，創造了三百億的市值，成為餐飲業的翹楚。王品最特殊的是文化(Culture)。公司的經營理念一定要靠公司的文化來傳承，不一樣的公司文化也決定吸引哪種人才、留住人才，對於企業長期的經營影響深遠。王品的文化企業內強調的「一家人主義」與獨特管理制度，更構成王品不亦被摸仿的無形優勢。如「王品的新鐵人三項」、「王品憲法」與「龜毛家族條款」等自律規定。「王品的新三鐵三項」活動，更是獨特的企業文化，讓王品「敢拼、能賺、愛玩」的DNA在每位員工的身上流竄。至目前有關企業文化的定義及類型仍有許多的論點。本節將回顧過去的文獻，依企業文化的定義、概念與重要性做一彙總。

⁴杜敏琦(2000) 國立成功大學工業研究所碩士論文。企業文化對智慧資本蓄積之關係性研究。P38

第二節 組織企業文化定義與概念、重要性

當組織為企業時，「組織文化」亦可稱為「企業文化」，企業文化的文獻中亦指出對於組織成員之影響，也可說是企業文化對於員工的影響。讓員工在淺移默化過程中的去感覺事情，去思考事情的準則判斷。⁵所謂「企業文化」(Corporate culture)：企業文化是指在一定的社會經濟條件下通過社會實踐所形成的並為全體成員遵循的共同意識、價值觀念、職業道德、行為規範和準則的總和(Schein, 1984)。

在企業文化與領導一書中提到，近幾十年來一些組織的研究者因管理者，將文化一詞用以指稱組織發展歷程中關於人員管理，或對於有關組織氣氛及實務所信奉的價值和信念之處理。在一些管理文獻中亦常指出，績效的表現須有文化，而且文化越有力，組織的效率就越高。

台積電創辦人張忠謀董事長曾說一句話，好的企業文化，可以維持企業經營五十年優勢，對的企業策略可以維持公司十年優勢、好的企業福利只能維持一年。筆者本身認為企業經營如果只靠增加薪資福利物質層面的經營，只是短暫的，是沒辦法收服員工的心。領導的最高境界是要讓所有員工思考的，所做的都跟領導者所想所要，是一致的，所以企業文化亦可稱作組織文化，可說是企業領導人對於企業發展長遠目標的哲學

⁵Edgar H. Schein(2003) 組織文化與領導 五南圖書出版股份有限公司。鄭伯璦審訂第五版。P6. P7

思考，是基本的思想與發展依據。

⁶Ott (1989) 指出五點有關企業文化的基本共識

1. 企業文化確實存在。
2. 每種企業文化皆具有獨特性。
3. 是組織建構的概念。
4. 是組織服務成員及提供成員一種瞭解與認知的觀點。
5. 是組織成員行為的重要指標與規範。

也可以是告訴員工身為企業內成員的一份子中，「何者是當為，何者是當說」。什麼樣的事情值得鼓勵員工多去嚐試，多去做。鼓勵員工的言行舉止符合公司之期待，公司的一份子，如何去思考。當團體裡的每一個人，都主動信仰、遵行同一件事情，就會形成特殊的氛圍，這就是企業文化。

研究者整理了相關企業文化的文獻定義彙整如圖一所示

⁶陳維華 Wei-Hua Chen* 顏建賢 Chien-Hsien Yen**客艙組員對企業文化的認知、企業文化的認同與組織承諾之研究-以中華航空公司為例。P36

學者	企業文化的定義
司徒達賢(1997)	認為組織文化是組織成員所分享的一些重要價值觀念，這些觀念會影響員工在組織中的行為與決策方向
河野豐弘(1992)	認為組織之文化是組織中共通的價值觀、想法、意見決定的方式及行為模式。
林朝夫(2000)	認為組織文化是組織成員共同抱持的價值、信念、規範、基本假設與行為型態的綜合體，使組織有別於其他組織的獨特現象。
趙德志(2004)	做為一種意識來源的控制機制，引導和塑造員工的倫理意識與道德行為，依靠人們的內心信念和社會輿論與已維繫，是道德行為的重要特點。
Dension (1984)	認為企業文化是一套的價值、信念、行為模式，以建立其企業的核心體 (Core Identity)
Davis (1985)	認為組織文化乃組織成員所共有支持的信念與價值，以作為成員塑造意念及提供行為之準則。
Ouchi(1981)	認為組織文化是一套象徵物、儀式和傳說，組織藉由此基本價值何信仰傳輸給成員。
schein	Schein 將組織文化定義為，當組織學習著去克服外在適應(external adaptation)問題，及內部的整合 internal integration)問題時、所發明、發現或發展出來的一套基本假設，由於它運行的不錯而被視為有效，引此傳授給新成員，做為當遇到問題時，如何去知覺、思考、感覺的正確方法。
Robbins (1992)	認為企業文化不僅表達企業有不同的溫度，也表示企業有其傳統、價值、習慣常規和社會化過程，
Kilmann(1985)	文化是共同的哲學思想、意識型態、價值觀，信念、假設與規範，且文化是隱藏在組織中具體可見的事物背後一股看不見的力量，會影響人類行為。
Kennedy(1982)	認為組織文化即為組織所信奉的主要價值觀。

圖 一 組織企業文化相關理論

⁷整理以上資料各學者對於企業文化的定義，各學者皆有不同見解，但都不外乎這五個論點。1. 信念 2 價值 3 行為 4 行為模式 5 規範。雖然也有其他見的見解。例如：儀式、傳說、象徵物與信仰、哲學等感受。但研究者認為企業文化、感染了組織成員共同的價值觀信念的行事準則，思考意識和價值觀的泉源。是一種無形，隱含不可捉摸的公司企業的核心價值。

⁷¹研究者參考以下論文及期刊資料彙整

洪啟昌(2005)教育行政機關組織文化、知識管理與組織學習關係之研究國立政治大學教育研究所。P19. P20

傅士龍(2015)國立台灣科技大學工業管理系博士學位論文P11

陳維華Wei-Hua Chen* 顏建賢Chien-Hsien Yen**客艙組員對企業文化的認知、企業文化的認同與組織承諾之研究-以中華航空公司為例。P35

林朝夫(2000)縣市政府教育局組織文化與組織效能關係之研究。國立臺灣師範大學教育研究所 P356

趙德志(2004)企業文化與企業倫理 遼寧大學學報第 32 卷第四期 P126

丁虹司徒達賢 吳靜吉 (民 77 年) 企業文化與組織承諾關係研究 管理評論 P176

徐其力(2002)組織文化對知識分享之影響研究，國立彰化師範大學工業教育學系碩士論文 P16

第三節 王品三項鐵人文化介紹

『王品新鐵人企業文化』很多人可能不甚瞭解定義為何?何謂「王品新鐵人」王品新鐵人獎牌的定義是要「登玉山、泳渡日月潭、鐵騎貫寶島、21.45 公里的半程馬拉松」，這三項挑戰可在不同的年份內分別去完成。因為王品集團新鐵人文化推廣強調的是挑戰自我，又因為是屬於王品集團內部性的活動，所以相對的競爭氣氛相對較低，練習與比賽的自主訓練期間是對自己相當好的教育方式，幫助參與者培養毅力，磨練耐心，藉由參與活動的員工來擴展人際關係，因為有共同的回憶共同的痛苦經歷，對於參與者完成時的成就感動感，是相當有助益的。就心理層面來說

- ⁸1. 可以養成堅強意志、拼搏精神。2. 增加獲勝的信心及勇氣。
3. 增強承受失敗和挫折的能力。4. 培養嚴格的組織性
5. 紀律性。6. 增進團隊責任感、7. 團隊榮譽感。
8. 促進探索精神和創新能力。

⁸簡坤鐘(2014)先別急著跑、奧運教練教你正確跑步。時報文化出版。

跑步對心理健康的成效越來越的到肯定與重視，心理學家同時從生理及心理兩方面研究得到豐碩的成果，主要發現有：

⁹1. 跑步能平穩情緒。2. 建立自信。3. 調節人際關係一般人通常會忽略的還有，其實跑步對各人在社會層面的益處也不小，主要表現在各人形象何建立人際網絡上。有跑步運動習慣的人，帶給人們的印象會是：自律、健康、陽光、不怕困難。但是因為要完成王品新鐵人活動也是需要有一定程度的體力及參與的動機才有可能完成王品的新鐵人文化。

鐵人三項參與者運動態度及運動熱情對運動動機之影響(廖允謙 2014)參與動機又分為這六個層面。

1. 內在動機:參與者是為了學習、探索或試著去了解一些新的事物時。從中體驗到愉快及滿足，試著去完成或創造一些事物。或者是超越他人所經驗到的愉快，亦即體驗運動本身的樂趣。

2. 整體調合，參與運動對參與者有和諧的作用，並且與生活中其他事物相互整合。運動本身已融入參與者的價值觀當中。

3. 認知調解、參與者認同運動的價值重要性，即使運動本身不能讓參與者感到興趣，他也會選擇參加。

⁹郭豐州(2013)郭老師的跑步課 P8

4. 內射調節:參與者將外在控制內化為內在理由，常常經驗到壓力感、並不是全然的自我決定。

5. 外在調節:是最不具自我決定的外在動機型態，參與者行為受到外在因素左右。

6. 無動機:是所有動機型態中最不具有決定感的型態、參與者不了解自己為麼要參與運動，。最後導致退出運動。Deci and Ryan(1985.1991) 自我決定理論動機型態。¹⁰

像我自己本身剛踏入公司就是屬於內射調節動機的層面，因為剛退伍年輕氣盛，體力在服兵役期間在特戰部隊被磨練的很好的，當兵時也受過傘訓，跳傘都跳過了還有什麼不行的，所以並不覺得公司再推三鐵活動有什麼困難的，只是覺得公司在推廣，又要列入公司未來晉升的必修學分，剛好那時候跟公司幾位同事感情也不錯，同事的邀約之下，所以就參加公司的三鐵了，動機只是覺得好像很好玩而已。當時人生歷練尚淺，倒是不覺的對我的生活陶冶有多大的意義在。直到年紀的增長及生理狀況的改變才慢慢的有所領悟

¹⁰廖允謙(2014)鐵人三項參與者運動態度及運動熱情對運動動機之影響。國立雲林科技大學休閒運動研究所碩士論文 P20-P29

王品三項鐵人活動簡介

王品的三項鐵人活動，已經成為獨特的企業文化，每年公司舉辦都是盛況空前，現場爆滿。連公司都發文規範，以參加過的同仁盡量不要占名額，讓還沒有參加過的同仁都能有機會參與其中。在王品集團的制度或訓練，重點幾乎都擺在「團隊力」。王品不強調個人英雄主義，要的是團隊一起發光發熱。在王品想要晉升想要當店長，除了店鋪管理的課程學分之外，更要完成三項鐵人活動學分才行，一旦完成之後更會公布在公司內部網站，讓所有同仁來關心你，讓主管來「鞭策」你奮勇向前，三不五時同事之間也會來問候關心你得完成進度。可以說是「無所不用其極」的要激勵同仁自我完成突破的動力。不管是壓力、動力或鼓勵，為的就是要激發出同仁拼搏鬥志的潛能。

「王品新鐵人—鐵騎貫寶島」

王品三項新鐵人的活動之中最受大家歡迎的就是「鐵騎貫寶島」。王品集團在2004年舉辦第一次「企業的鐵騎貫寶島活動」從台北到鵝鑾鼻燈塔，過程五百多公里的路是相當得艱辛，出發前的宣誓儀式，經過媒體的廣泛報導，也啟動了王品集團每年約兩百位同仁參與的「王品新鐵人—鐵騎貫寶島」序幕。透過公開場合的宣誓，創造健康話題，激勵同仁士氣，來提升企業形象，展現出企業的執行力。集團同仁熱烈參與的程度，可說令人難以置信。以2015年的鐵騎貫寶島來說，報名梯次間

爆滿，報名搶不到的名額的同仁，甚至自發性的主動組職起來，自行委請捷安特公司協助辦理，也要完成「企業的鐵騎貫寶島活動」。五天四夜的吃住，儘管花費不便宜，但大家仍爭先恐後的參與。戴勝益董事長曾說過，唯有自己出錢，用自己的休假，投入自己的時間來參與公司的活動，你自己才會深刻體會到整個過程才會全力以赴，看似輕鬆，但每一站都是哀聲連連，憑意志力，勇氣及同伴的鼓勵，一天一百公里，如果沒有靠團隊的力量，很多事情單靠個人是無法完成的。這種挑戰自我極限的文化，一種精神力量，不去挑戰完成它，就好像有一種無形的壓力，不完成三鐵好像在公司就混不下去的感覺。因為有一群人在旁邊刺激你，慫恿你，彼此支持，堅持到底。

「王品新鐵人一登玉山」

¹¹回憶第一次站在台灣最高峰的玉山之巔，縱然旁邊的群山高度都不如它，彼此卻是和平相處，領導人一定要心胸寬大，形象良好，才會像玉山一樣，成為受人景仰的台灣最高峰。如果你沒有比別人擁有更多的經驗，體會和鍛鍊，接觸那些更苦，更危險的境界，那你絕對看不到更寬闊的視野。戴勝益

日本很多的企業，把攀登日本的聖山富士山當成主管升遷或錄取新人時的參考指標。王品集團是最早提倡攀登玉山的企業之一，每年都會

¹¹戴勝益十座大山、十大決策。P69

舉辦登玉山的活動。店長、主廚以上的店長主管，「一個都跑不掉」全部都要通過玉山的試煉。更要朗誦宣導文「巍巍玉山、台灣第一、不畏風霜、毅力堅忍、玉山精神、王品導師、以玉山為師、向玉山致敬」。

喜歡爬山的人都藉由爬山鍛鍊自己的體力、耐力和意志力。恆心和毅力更是重要。山上的環境瞬息萬變，氣候是最難預測的因素，面對這些狀況時，最需要的就是隊友之間的彼此支持，鼓勵和互助。當爬山爬到心臟都快炸膛時，人的耐力及意志力就會被磨出來，登山就是在考驗長期的耐性，看是要半途而廢的放棄走回頭路，還是再繼續的走下去。等當犁山頂越來越近時，回頭的念頭就沒了，就會認命得繼續得走下去。當事情已經無法回頭時，或是回頭路比往前更困難時，意志就會更堅定，一心一意的向前走，用這種態度做事，就成功在望了。

¹²登玉山說明及參考資料

**登山來回總距離約27公里

舉辦時間：

每年10~11月中的平日舉辦，每梯次3天2夜。

行前練習：

◎ 步行：每週至少三次，每次三十分鐘的步行，加強鍛鍊則每天做三十分鐘之快步健行。

¹²集團管理部公告內部工聯單

◎ 爬樓梯：採用腳尖上下樓梯(腳跟不著地)或採每次都跨二級，或採快步上下樓梯。

建議採上樓梯方式膝蓋較不易受傷。

◎ 蹲馬步：膝蓋半屈蹲馬步，循序漸進，越蹲時間越長、越低及膝蓋越彎曲。

◎ 跑步：每週約二次，每次跑三千公尺，惟初練習者需循序漸進拉長練習距離及次數，腿部較不易受傷。

◎ 單腳半蹲：單腳站立，然後半蹲，保持此姿勢數秒，越蹲越低、時間越長。

線上課程：

1. 玉山處登山安全教育線上影片，請上網觀看：

領航玉山：<http://e-school.ysnp.gov.tw/ch/02learn/main.asp?sn=6997>

登山裝備與糧食：

<http://e-school.ysnp.gov.tw/ch/02learn/main.asp?sn=6996>

認識高山症：<http://e-school.ysnp.gov.tw/ch/02learn/main.asp?sn=7004>

2. 玉山國家公園網站：<http://www.ysnp.gov.tw/>

登山相關基本知識：

我是新手，我想去玉山：<http://hiking.thenote.com.tw/news/detail/2359/>

健行筆記-登山基礎知識篇：<http://hiking.thenote.com.tw/special/20/>

健行筆記-登山基礎裝備篇<http://hiking.thenote.com.tw/special/29/>

健行筆記-登山基礎訓練篇<http://hiking.thenote.com.tw/special/21/>

注意事項：

1. 出發前務必按照”必帶裝備自主檢查表”備妥個人裝備，第一天晚上

嚮導將檢查，若有缺少者視情

節輕重，嚮導將通報該梯次總領隊及管理部，禁止裝備不足同仁繼續登山，以確保生命安全。

2. 平地10月氣溫仍超過30度穿短袖，但玉山已降到5~15度非常寒冷，務必準備保暖帽、手套、防寒外套、雨衣褲等裝備，絕對不能以平地的感覺來判斷登山衣著。

3. 登山體力消耗大，出發前請不要熬夜，保持睡眠充足，以降低高山症發作機率。

4. 請拍攝登頂紀錄照，人物與標示牌(或三角點)需同時入鏡，再email給管理部申請玉山登頂證書。

「王品新鐵人—泳渡日月潭」

王品集團泳渡日月潭活動的始作俑者，正是王品集團的董事長所發起。話說1997年某天早上，戴董長合王國雄副董事長在南投的涵碧樓飯店游泳。游泳池是無邊際建築，仿佛與眼前的日月潭連成一線。「在日月潭遊游泳，不知感覺如何？」戴董事長看著眼前的美景，有感而發。「雖然水有六十公尺深，游起來有點嚇人，但只要有一群一起游，一定能游到對岸。」王國雄回答。兩個人的一段話，後來演變成王品最重要的企業文化活動之一：泳渡日月潭。只因有句話「仁者樂山，志者樂水」兩者

相加，既有山又有水，用身體、汗水去認識台灣。更有個不成文的傳統，在泳渡玩日月潭之後，董事長都會宴請所有的公司「泳士」到涵碧樓去大吃一頓。一邊享用美食，一邊遙望著自己剛剛挑戰過的湖面，心裡頭莫不激盪洶湧。對於所服務的王品集團，還是他所生長的台灣土地，從此更有了深摯的感動。

¹³活動資訊

起點:朝霧碼頭終點:德化社伊達邵碼頭距離:3,300公尺、



舉辦時間: 8月底~9月中的週日，

以大會公佈時間為準。

¹³集團管理部公告內部工聯單

報名資格:

1. 必須先通過集團5月舉辦的泳技測試，標準為雙腳不落地，順利游完50公尺。
2. 已完成泳渡，或有救生員、游泳教練等相關資格者，提供證書可不用參加泳測(不含潛水證)。

行前練習:

3. 泳池練習時最好有一次游完500公尺的實力，因為日月潭水深、溫度低且有波浪，難度及危險性比在泳池高很多。
4. 請先練習魚雷浮標使用方法，參考影片:
①<http://youtu.be/CQDBkNThBR4>; ②<http://youtu.be/IG4-qZbQYG0>
5. 必要裝備：魚雷浮標、泳褲、泳鏡。因潭水溫度低，可租水母衣或防寒衣，水中保暖預防抽筋，且可防曬傷。

活動中:

6. 集合方式：在台中市指定地點集合後；搭遊覽車前往日月潭，因時間很早而且泳渡消耗許多體力，前一天盡量不要排晚班。請準時報到，領取泳渡物品，遲到者逾時不候。
7. 除交通費用外，請勿攜帶太多現金或貴重物品。
8. 下水前做好防曬，尤其臉部極易曬黑。

9. 下水前吃高熱量食物，如香蕉、巧克力。
10. 剛下水時先抱著浮標慢慢踢水，讓身體適應水溫；輕鬆游不求快，可選定一位速度相近的泳者，保持一定距離跟游。
11. 途中抽筋或體力不支，可上浮台休息，若看不到浮台或救生員，請立即向身邊泳客求助。
12. 抵達終點剛上岸時會有暈眩感，踏上階梯確定穩定後再踏下一階，以免跌倒受傷。
13. 上岸後先向集團服務台報到，確定完成泳渡上岸，並領取衣服及船票。

「王品新鐵人—半程馬拉松」

當然泳渡日月潭可以憑藉毅力就可以完成挑戰，當然因為也有同人因天生不暗水性，所以才從善如流，用馬拉松來替代，添加了半程馬拉松。以往以王品集團公司名義舉辦「王品三項新鐵人活動」後勤單位管理部門總是要妥善規劃安排。半程馬拉松以ING為例，比賽辦的很細緻，都有晶片統計時間標準。幫了公司管理部門的不少忙。台灣每年舉辦大大小小馬拉松賽事進一百多場，只要有成績證明許可的賽事三小時內完成者皆能納入學分證明。

¹⁴通過資格:3小時內完成21公里半程馬拉松

注意事項:

1. 請注意，務必參加有記錄個人時間的半程馬拉松。
2. 完成後向大會領取有時間紀錄的完成證書，再憑證書向訓練部鄭玉美 #1302補登學分。
3. 少於21公里的路跑活動皆不計入王品新鐵人學分。
4. 王品新鐵人三項：半程馬拉松或泳渡日月潭可擇一參加。

參考資料:

1. 初學者的跑步祕笈：
http://www.sportsnote.com.tw/running/view_article.aspx?id=d70d9a74-ed2d-4db2-8a0c-77fe9de477ac
2. 慢跑基礎知識
<http://www.sportsnote.com.tw/running/topic.aspx?id=84alaa14-e8fd-4f41-8a4e-9f3e1ce90bd0>
3. 基礎暖身與伸展
<http://www.sportsnote.com.tw/running/topic.aspx?id=4ad6a4de-c9e0-4a89-a984-683f32f80ffb>
4. 慢跑相關資料
http://www.sportsnote.com.tw/running/special_hp.aspx

以上王品集團「王品三項新鐵人活動」簡述。一般要完成三鐵活動，大概都要花三年至五年時間，如果只靠熱情和興致，實在是撐不下去。但若透過的企業文化，公司的制度，因為想晉升先完成再說。

與團體的力量，推著大家走，不管你願不願意，就算是迫於壓力也好。

做了不會怎麼樣，做了就會不一樣在淺移默化的過程之中。

¹⁴集團管理部公告內部工聯單

偶了改變。不論在個性上、習慣上、觀念上，不用說理，無須說教，心態也會改變，擁有健康的身心，才能發揮力量，迎接挑戰。

第四節 跑步賽事選手心理歷程的相關研究

研究者整理歸納出五個馬拉松相關的論文書籍，來探討馬拉松跑內心歷程之變化研究，及如何克服逆境困難，克服困難之後所得到的內心領悟，來做為研究參考。

¹⁵(一)張桂婕 (2013) 馬拉松跑者跑步時的內心歷程之探討

本研究採取質性研究方式，主要探討馬拉松跑者對於跑步時之內心所感所思，在撞牆時期如何克服困境，對於跑者高潮(runner 's high)的感受與體悟之心路旅程，以及跑馬拉松的理由與跑馬拉松帶來得裨益。研究對象為 10 位男性熱愛馬拉松且平日規劃練習之跑者以半結構訪談大綱，深入訪談方式，挖掘出支持馬拉松跑者不斷往前奔跑的那股神奇力量與內心感受。跑馬拉松的好處則帶來健康的裨益，作息規律，改掉不好的習慣；亦能使人意志力堅強，遇到挫折不會輕易放棄，用正向態度面對人生；也能藉由跑步拓展視野，交到更多的朋友。

¹⁵張桂婕馬拉松跑者跑步時心歷程之探討國立體育大學體育學院。

¹⁶(二)林義傑(2007)橫越撒哈拉沙漠-心理堅韌性體驗的質性研究

本研究以質性研究的方式透過田野調查與深度訪談，探討三名跑者在 7500 公里橫跨橫越撒哈拉沙漠過程中所運用的心理技巧，並檢視其心理堅韌性的發展過程與特徵。是什麼促成他們決定要橫跨橫越撒哈拉沙漠?如何準備及訓練?他們有信心跑完全程嗎?這一段歷程中他們在做什麼?碰到痛苦艱難時如何處理應對?痛苦指數高漲快跑不下去時，在想什麼?正面的還是負面思考?一路上除了生理的痛苦之外，還有什麼會動搖他們的意志?最重要的是:是什麼心理特質支撐著他們克服障礙跑下去?如何克服適應障礙?社會支持在當時扮演何種角色呢?

¹⁷(三)柯捷翰(2014)跟自己賽跑的人-我的馬拉松經驗敘說

本研究採取質性研究中的敘說探究方法。以我為觀點描述一位業餘馬拉松跑者如何從「減重」為初心到挑戰人生馬拉松路跑賽事，從抗拒跑步、自我懷疑、欣然接受、沉溺其中、融於習慣、挑戰自我等轉換變化過程對於自我的描述。跑步已在我的生活中占有一席之地，對於我的人生價值觀、工作、家庭等帶來轉變的生活經驗，透過敘事故事發展之忠實呈現挑戰馬拉松過程中的流汗、艱苦、鬱悶、興奮、痠痛及滿足的過程，

¹⁶橫越撒哈拉沙漠-心理堅韌性體驗的質性研究。國立中正大學運動與休閒教育研究所碩士學位論文(林義傑 2007)

¹⁷柯捷翰(2014)跟自己賽跑的人—我的馬拉松經驗敘說 國立台灣師範大學運動與休閒學院

本研究以個人敘說為文本，輔以跑步練習歷程、心得紀錄和參加路跑比賽照片、完賽獎牌及證書為資料蒐集方式，期望能呈現我的生命故事。

¹⁸(四)楊婕薇(2011)極限跑者美感體驗之表現與詮釋

本研究旨在考察極限跑者美感體驗之表現與內容，並加以詮釋。研究進路採狄爾泰的詮釋學角度，結合深度訪談法及文獻分析法，以超馬好手林義傑冒險家為訪談對象，並以他的五本著作：《勇闖撒哈拉》、《跑出生命的寬度》、《大冒險》、《跨越心中的磁北極》、)以及《決戰撒哈拉》為詮釋文本，林義傑帶著我本身關於跑步及美感體驗的前見解進行詮釋與理解。研究發現極限跑者的美感體驗表現為英雄感、孤寂感、鬥志感、關愛感等五十三種感受，背後的意義包括夢想、群眾、回憶、契合、解脫、精神、愛、滿足、變化、轉念及自然等，是為美感體驗的內容。

¹⁹(五)陳彥博(2014)夢想零極限。

這是陳彥博歷經世界七大洲八大站超級馬拉松第三站，南極洲 100 公里挑戰賽，歷經 4 次轉機，最後，他花了 32 小時的飛行，通過了測試賽，來到了 60 公里處..... 赛道上的鎮定劑：恩師。看看手錶，半夜 4 點鐘。我依舊在奮戰，身心疲憊好想閉上眼睛，好想睡覺，但永晝的太陽高掛在頭頂環繞，原有的黑夜卻是晴空萬里，躲也躲不掉，分不清身處在什

¹⁸極限跑者美感體驗之表現與詮釋 國立台灣師範大學運動與休閒管理研究所碩士論文(楊婕薇 2011)

¹⁹陳彥博(2014)夢想零極限、極地超馬選手陳彥博的熱血人生。天下雜誌股份有限公司。

麼樣的空間，加上要熬過徹夜不睡的身體和心理雙重考驗，意志力幾乎崩垮。從起初漫長、痛苦、懷疑、軟弱、孤單，100 公里的心境變化，聽每一口喘氣、每一句自我的對話，在無助的時候，一步步，想起家人，一步步，想起感恩的朋友，慢慢拼湊零碎的記憶，這是他的夢想極地，我們多數人只能在地圖上搜尋，陳彥博用生命親身經歷，寫下最真誠的文字，紀錄他的成長過程、運動員訓練的艱辛，以及用堅毅的勇氣，挑戰凡人眼中不可能的任務「超馬」一路以來的點點滴滴，分享生命意義。

小結

以上的相關研究、書籍所具備的共同點都是從歷經痛苦挫折之後、產生了自我懷疑與自我批判之後、產生了自我對話，憑藉著意志力完成比賽。透過痛苦、苦難的自我轉換變化過程中，產生了自我的對話，所產生的自我對話。領悟到了人生的生命價值及意義。

第三章 研究方法

第一節 研究架構

²⁰法國現象學家呂格爾和美國的杜威都強調敘說是可以表現我們到底經驗到什麼的一個媒介。我們擁有經驗的方式，在時間中是一個流動的過程，它有整體的意義…敘說就是以一個在時間的過程當中，有一個開始和結束的故事，我們的經驗以故事的方式存在、表達和理解。」(成虹飛，2005)

2013年記得我當初決定回學校進修研究所時，我始終為著論文的題目方向找不到出路而苦惱著。我與指導老師周老師在他的研究室裡聊著，他問我之後論文想寫的方向，那時的我對於論文的方向尚未有確切的想法，周老師告訴我其實在目前集團工作任職的經驗其實也可以成為論文的題材，我其實很排斥的，因為自己在公司只是個平凡的人物，自己其實也沒有什麼特別獨到的能力見解可以提供大家分享，

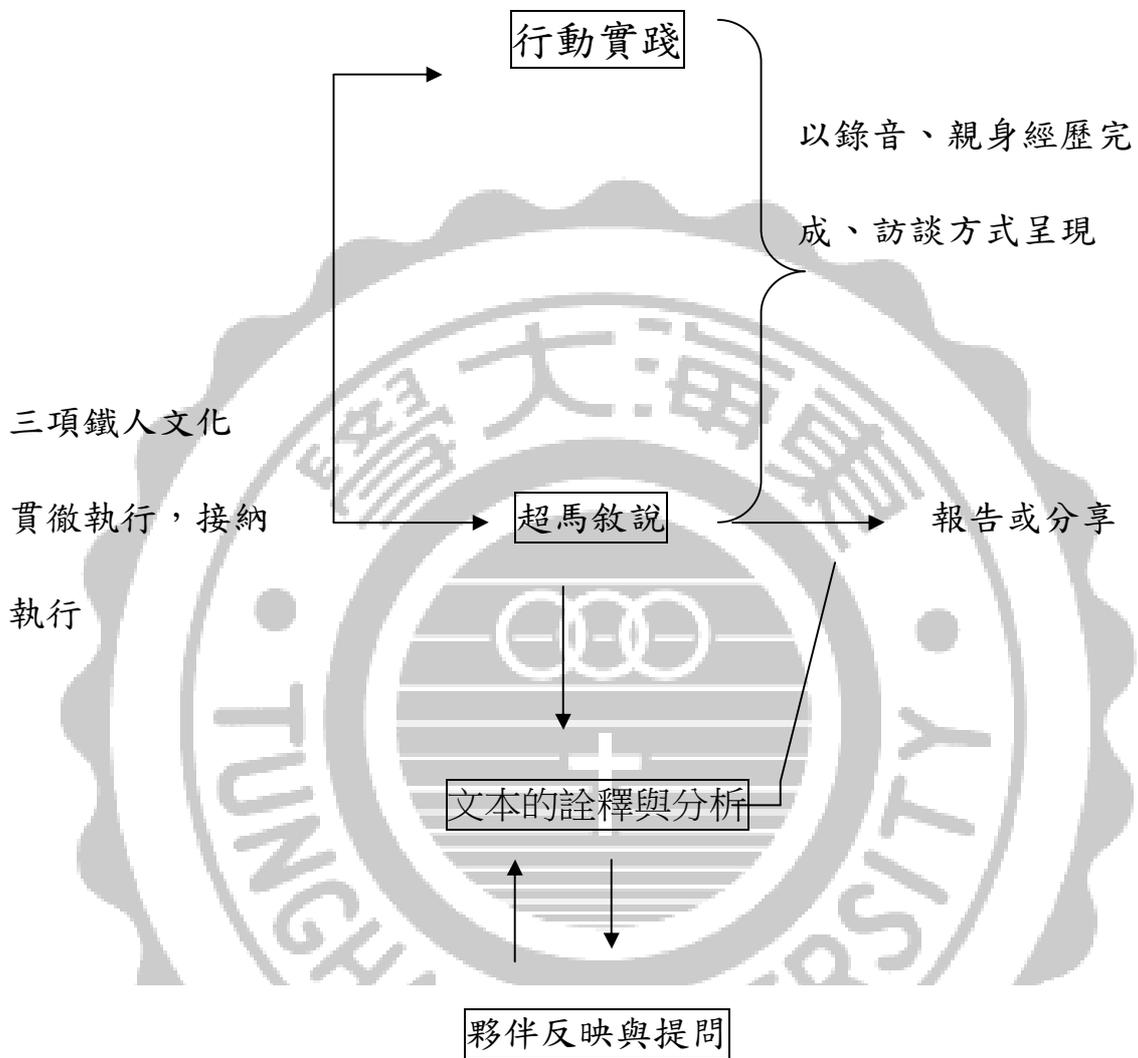
我的實務經驗就只是個人經驗，不足以稱為有用的知識。因為我只是個沒有想法的人，完完全全遵照公司董事長的文化理念，當作是我人生活態度的準則信仰而已。在因緣際會的狀況之下去參加了超級馬拉松

²⁰劉鶴雅撰(2011)很屌的守護船——一位教育系研究生看見自我力量並航向自己的路的行動敘說探究P8

super race，在賽事前準備訓練的過程中慢慢的有了不一樣的心得想法出現，周老師告訴我其實我在超級馬拉松的訓練準備到後續完成比賽的歷程、經驗是可以成為論文的題材，那方向也許就會與「王品三項新鐵人文化」有關。²¹在行動研究強調的研究者即實踐者，研究場域即實踐場域的概念下得以整合，原來實務工作者存在於經驗中的知識，常是以默會的個人知識(Polanyi, 1962)之形式存在，這些隱於身內的知識結構，往往實務工作者自身也無法說明清楚，但卻能直覺反應用來解決問題，這也是實踐知識的特性。

透過我踏入王品集團的實際實踐，在淺移默化，意會的狀況之下，已經慢慢影響著我的。所以我已自身經驗的方式來敘說我的這段過往。以訪談、錄音方式呈現。如圖二

²¹李憶微(2012)行動研究與我—實踐反觀中的生命擴展與照亮 學校衛生護理期刊 22 期·李憶微東吳社工系講師P40



圖二 敘事行動研究流程圖

第二節 樣本選擇與敘說式訪談操作與訪談大綱

筆者透過開放式訪談操作法，在事先徵得訪談對象的同意情況下，輔以錄音筆全程紀錄談過程，訪談設計則開放式訪談文本資料蒐集五位完成王品「三項鐵人文化」的集團店長主廚之主管訪談內容，故以逐字稿(verbatim transcription)為主，以訪談對象相關演講資料及筆者的非正式觀察為輔，構成文本(text)資料蒐集的主要來源之一。

筆者筆者透過開放式訪談操作法，訪談王品集團創辦人戴勝益，透過集團當事人現身說法為第一手資料，筆者將進 105 分鐘不等的訪談過程全程錄音，事後並以逐字稿謄打訪談內容，文本的建立約略經歷三個月，共計約逾 43 頁的逐字稿文本，此次訪談企業創辦人現身說法的文稿將成為本研究主題分析的重要資料來源之二。最後才是筆者本身與同好的自我敘說記錄。

一、訪談大綱對像:王品集團董事長戴勝益

二、訪談大綱 王品集團店長、主廚企業文化經歷訪談。

對於公司的三鐵文化政策你是如何知道的?

早期進公司對於公司三鐵文化政策是抱持著怎麼樣的感受態度?

平常有再從事什麼運動嗎?態度為何?為何都沒有想要運動?

何時開始運動?自發性得還是受到什麼樣的刺激?

深刻的印象是什麼?

三鐵裡面什麼樣的活動是你印象最深刻的？

有沒有什麼心得或生命感受影響至今的？影響有那些？

人生體驗什麼？有記憶性的？去參加三鐵活動的動機是什麼？

如何準備？如何訓練呢？如何克服困難呢？

讓你認識另外一個自己嗎？

有藉由運動真正的認識自己嗎？認同公司的企業文化？

第三節 紀錄研究札記與謄錄逐字稿

當我們決定了一個適用於敘說探究法進行認識理解的研究問題後，開始進行研究的步驟跟一般質性研究方法雷同，採用行動敘事研究方法論觀點，藉由記錄公司的三項鐵人運動的企業文化理念推廣。進而將企業文化，集團三項鐵人運動自我實踐人生的意義相互連結。

研究者本身個人在集團任職的工作經驗／執行三項鐵人企業文化推廣、在起初覺得好玩報名參加、後來發現驚覺不妙困難充滿挑戰、到別人都可以我為什麼不行，到體力磨耗想放棄，到意志力苦撐告訴自己再撐一下的反覆循環之中。內在轉化經驗與自我認知的理解。表一列舉了我們進行過的一個研究，資料蒐集的情形。

在一個開放式的訪談提問王品集團企業創辦人戴勝益董事長。研究者對於戴勝益董事長進行了這樣的詢問：「可否請問董事長您聊一聊當初

怎麼會開始接觸登山」?董事長談了許多關於他何時開始登山，以及後續創辦公司「王品三項新鐵人」的過程。我們總共蒐集錄製了105分鐘的錄音檔，經過校對整理並刪除重複的陳述後，總共產生了52頁的逐字稿)。

此外此外開放式結構式訪談王品集團內部完成三項鐵人文化之店長、主廚，以不具爭議性的現在行為/活動/經驗做開始，對於三項鐵人參與過程之回憶和詮釋的需求最小，相當易於回答鼓勵受訪者以描述性的方式回答重點在於從中萃取更大量的細節。唯有受訪者在言語上重新體驗其經驗後，其表達的此意見和感受始可能較為正確且有意義。並將此部分開放式訪談資料做為此研究的第二部份的資料來源。並將開放式訪談企業創辦人及半結構式訪談公司內部店長、主廚之主管資料與自我敘說文本進行相互映照，如表一所示。

表 一 資料收集與來源

資料來源	時間點	敘事素材
<p>第一部份：王品集團 董事長創業者的訪談 敘說。</p>	<p>2015年4月27日訪 談。</p>	<p>1. 110分鐘歷程的敘 說錄音。 2. 轉錄頁的逐字稿研 究者本身。</p>
<p>第二部份：研究者的 超級馬拉松歷程的自 我敘說</p>	<p>2014年10月 至 2015年1月為其期四 個月</p>	<p>完成超馬的訓練過程 及如何準備訓練，心 理之轉變說敘。</p>
<p>第三部份：集團內部 店長主廚的訪談。</p>	<p>2015年3月 至 2015 年4月</p>	<p>1. 五位店長主廚的訪 談。 為何參加三鐵的動 機?完成三鐵之後影 響至今的回憶?</p>

第四章 結果與分析

第一節 戴董的企業文化敘說

當筆者要把這些訪談資料轉換成研究文本時，研究者必須透過理論觀點，從訪談的內容及自我敘說記錄中，藉由反覆閱讀坊談內容的資料爬梳，整理出對於王品集團戴勝益董事長對於公司企業文化的開創觀點，這些觀點將董事長在登山或是公司的三鐵活動之中的新的整理及人及互動關係中所得到的公司經營哲學及價值。針對董事長董事長訪談每一段的敘說分析中，整理出一個有系統的經歷。

故事分析

這是關於戴勝益董事長創立「王品鐵人三項」企業文化的創業故事敘說，本來只是因為董事長單純的愛遊山玩水，引位同仁間的一句對話，而決定把這想法跟衝勁推廣成企業活動、企業文化。從與「公司同仁之間的無意間的對話」「把衝勁和想法推廣成企業活動」「品田山登山撤退經驗」「登山感受到的美好經驗」「聖母峰基地這一次的事件」發現了這五段王品集團戴勝益董事長的有意義的創業故事。

敘說元素	文本中的單元
事件的次序結構	「公司同仁之間的無意間的對話」、「把衝勁和想法推廣成企業活動」、「品田山登山撤退經驗」、「登山感受到的美好經驗」、「聖母峰基地這一次的事件」等事件。
主要的行動與行動者	主要的行動者：董事長 主要的行動：「跟同仁間的對話讓自己獲得觸發思考」、「鐵

	<p>騎貫寶島的活動」、「品田山登山撤退經驗的啟發」、舉辦台大emba同學的登山活動」、「感同身受」等事件。</p>
<p>敘說中主要的發聲或觀點</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 因為敘說自己和同仁對話的經驗，50幾歲還是60幾歲的時候，才說哎呀我要去登山、我要去什麼橫渡日月潭、我要去超馬，太慢了，因為都老了啦。傳出遞一種聲音，要趁現在趁年輕及時。 ● 敘說自己和年輕同仁之間的對話，表達出對話之間感受到同仁參與活動的企圖心及規劃。透露出自己對於公司的活動有了新的思考方向。 ● 就是我們任何事情都是要有數據做判斷，沒有數據只憑感覺吼，而且你黑暗中感覺更糟糕。因為自己登山撤退的經驗，讓董事長開始領悟到數據管理對於企業的重要。 ● 因為登山的經驗轉換成一種沉澱思考認識自己的一種方式，領域到了一種人生的價值觀。 ● 我就感覺到說哇真的這樣的一個企業讓大家都感覺到運動是...是一種不可、不可豁免或不可避免的一種人生的一個歷程啦
<p>規範或價值的參照架構</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 董事長用自己的立場經驗去思考，讓他有了把玩樂它推廣成一種企業活動。要就趁早趁年輕時來做。 ● 公司所有三鐵活動，如果說這是公費，那可能就是說反正不參加，也是白白不參加。全部都自費，你才會投入才會全力以赴，永不放棄，才会有收穫。一想通，我就說要趁現在、要趁現在，而且要自費，幾個原則：趁現在、自費、學分，三種。因為他們如果說當主廚或者當店長或者當經理，如果這些沒有修到哪一個程度，他的壓力就很大。用學分限制式條件來、要求來激發讓同仁參與的企圖心。 ● 只有極限運動，才能自己跟自己的對話。透過對話來認識自己。已經思考 ● 他們也感覺到這是他們生活的價值，然後所以生命的體悟來說，對他們感覺到說他們及早要做這些事情，對他們來說才是人生的意義。 ● 因為大家都曾登過基地營，因為參與過程，所以感動，因為感同身受地方，轉換成對這個土地的認同。

其它相关的情境元素	在陈述自己「登山創業的」故事中，聽眾除了是研究者們，也是他自己。因為董事長在接受我們訪談時，他也正在思考著如何將自己的公司企業從現在的階段帶領到另一個開創更有深度意義的企業文化階段。
-----------	---

故事一：董事長二十年前的某一次巡視店鋪

戴董事長回憶起二十年前的某一天，有一次店鋪同仁跟董事長無意之間的對話，其中一句話讓戴勝益董事長有公司活動推廣想法和念頭。

“然後我說這個活動的原因吼，因為我自己很喜歡玩啦，然後以前吼在將近 20 年前，那時候他們、我們公司的同仁就說董仔阮賺錢吼你恹蝦玩(台語)，我們這樣不對阿，不對因為我那時候將進 40 或者 40 出頭吧，我是有時而盡啦，就是說年輕歲月是有點尾巴了啦，但是說真的他們要玩的、他們是需要玩阿，他們不能把所有的精神、精力都放在公司裡面工作，然後等到退休以後，50 幾歲還是 60 幾歲的時候，才說哎呀我要去登山、我要去什麼橫渡日月潭、我要去超馬，太慢了，因為都老了啦”

因為董事長用自己的立場和經驗，因此了將運動玩樂推廣成公司企業活動的這個想法。也理解到了一定要趁早，趁自己年輕時趁現在，老了以後就沒有衝勁了，你也不會想去做。“現在不做以後也不會做了”

第二段故事：鐵騎貫寶島的活動推廣轉念

因為跟同仁的對話讓她有了變成公司活動這念動，引此有了鐵騎貫寶島的活動推廣轉念。當第一梯次推廣的時候董事長回憶到拜託你們要怎樣...，拜託勉勉強強湊了一團，董事長回憶到用誘拐加拜託的方式，另

外還有用公假的方式才湊成一梯”出發，可見當時再推廣活動大家參與的意願都不是很高。

“第一年我還記得說騎腳踏車的第一年，還去拜託、拜託你們一定要騎喔，一定要怎樣喔。勉強才湊成一團。我沒有推全環島啦，我只有推台北到墾丁 520 公里，因為這樣五天麻。” 我就跟他們坐一桌，然後那一桌，我說你們這麼年輕，你們是甚麼他說石二鍋的拉，都石二鍋，我說這個是自費喔，你們知道嗎？他們是存一年內，一萬多塊喔，存一年然後來參加這個自費活動，這不參加，也是白白不參加。” 因為我有感覺到說自費他們才會認真，因為以前補習班吼，如果人家出錢出便便，你都不去讀(台語)，若自己自費，報名以後就會認真讀。

這段回憶讓董事長領悟到公司所有三鐵活動，如果說這是公費，那可能就是說反正不參加，也是白白不參加。全部都自費，你才會投入才會全力以赴的參與。所以後面的訪談董事長一直強調三個原則我就說要趁現在、要趁現在，而且要自費，幾個原則：趁現在、自費、學分，三種，果然是對的。以上的回憶敘說透露出因為自己有付出代價的投入付出，才會是積極的投入，花時間投入不管是練習參加也好，自己本身才會願意全力以赴投入。才會有所感觸，自己才會有收穫。

故事三品田山登山撤退經驗

董事長回憶起品田山的登山經驗，這座山爬了三次才登上，前兩次撤

退的經驗讓董事長重新思考企業策略的經營，而有了公司經營需靠數據來做決策判斷的轉念。

只剩多少 300 公尺，阿內給他撤退，再開一次，三天(台語)，300 公尺，所以我們正確的決定應該是說，在 300 公尺那個地方等到天亮有看到... 不深麻，然後那個霜就會因為有太陽照就會融掉，我們就可以... 300 公尺而已嘛所以這件事給我一種、一種感想，就是我們任何事情都是要有數據做判斷，沒有數據只憑感覺吼，而且你黑暗中感覺更糟糕，這樣對不對？

董事長在回憶中說到；因很大學分制度用數據學分來管理，此董事長用一種限制住的條件、條件式的就是說你如果要當到店長，你還沒修到這些學分，但是壓力就很大了，就是你當店長主管了為什麼這些還沒修到學分，壓力就並列入主管晉升條件的考量。有條件式的限制。透露因為登山撤退的經驗讓董事長領域到數據管理對於經營企業的重要。

故事四「舉辦台大 Emba 同學的登山活動」

董事長敘說到他回到台大校園就讀 EMBA 時他，舉辦台大 EMBA 同學的登山活動。讓大家同學們都有所的感觸。

“他們說喔...真的是患難見真情，因為只有在山上的時候吼，大家會感覺到說免化妝、免假、免安怎拉吼(台語)，都是真情，回到山下大家化妝，阿喲你好啦，攏假的，這樣對不對所以...這爬山很重要，第一就患難見真

情，第二就是說實際啦，因為你到山上去，然後你一個碗吼，吃一吃也沒水可洗，衛生紙擦一擦，換我老婆說那一張不要丟掉，他要擦，擦一擦就收起來(台語)。我說阿我們到山下來，那些浪費都感覺到說是多的，所以我們就、後來公司就推說不要浪費、阿然後沒有奢侈的行為，阿沒有奢侈的衣物，是這個樣子”。

董事長從登山感覺到患難見真情，一切回歸自然不需假不用包裝，一切都是多餘的，一切都覺得單純、簡單回歸自然，心通了一切負面的想法少了，一切事物都是正面積極看待。後續回憶中也有提到只有登山這種極地運動，才會感覺到遠離一切俗事、沉澱。才會感覺到跟自己對話認識自我了解自我，人生才有意義。因為登山患難見真情，彼此的信任、支持與相信所以公司企業的團隊凝聚力才會夠強。團隊的重要，。

故事五「聖母峰基地這一次的事件」

董事長回憶起了之前聖母峰基地營的登山經驗，並提這次尼泊爾大地震的事件，感覺到對當地人民、土地的不捨及企業文化的重要性。

“這次的地震麻，對不對 7.8 級，然後聖母峰基地也就震動了，那裡有死了 14 個人，然後我們三月份第五梯次聖母峰基地營才回來，然後就我們就感覺感同身受啦，我們索性就趕快捐了三百萬，就捐給衛福部，是企業裡面的第一個捐錢的，就是說我們感覺那是我們的家，因為我們明年第六、然後第七，到今年已經第五團已經出發回來了，三月底回來、

三月中旬回來的，所以就感覺到說哇真的這樣的一個企業讓大家都感覺到運動是...是一種不可、不可豁免或不可避免的一種人生的一個歷程啦。”

因為董事長有了登喜馬拉雅山基地營的經驗、加上有不少夥伴動因為企業文化活動的參與的經驗，為當地的雪巴人感到不捨，也是對地方的一種土地認同，就跟自己家一樣。公司的三鐵文化企業文化，讓我們大家更加認識台灣，認識自己生長的這一片土地。一種人生的歷程、地方認同。

戴勝益董事長在開創的視角下，透過訪談回憶敘說用自己以前所面對的日常生活，登山的經驗中所領悟到的體驗下，促動自我知覺的查覺而產生的結果。所以研究者將戴董事長對於的人生哲學歸納為以下五點。

1. 一切都要年輕時趁現在，老了以後就沒有衝勁了，你也不會想去做。
“現在不做以後也不會做了”。急時趁現在。
2. 用自己的時間、自費自己本身才會願意全力以赴投入。才會有所觸發收獲。主動積極。自己付出投入。
3. 透過極地運動例如：登山俗事才會自己跟自己對話認識自我了解自我，人生才有意義。心通了一切負面的想法少了，一切都是多餘的，面對一切事物想法就更正面積極。
4. 因為登山患難見真情，彼此的信任、支持與相信所以公司企業的團隊

凝聚力才會夠強。團隊的重要。一切節約簡單。

5. 透過三鐵企業活動成為一種人生的歷程、對地方土地的認同。

也可以說是對公司文化的贊同、認同。

第二節 研究者個人的超馬敘事

這一段敘說式記錄是當初如何研究者當初如何報名接觸超馬賽事的，行動前你心中的猶豫，克服，自我說服，自我訓練的設計、自我肯定成長一的過程。個事情原情的原委經過，「同事間的對話」「訓練過程的自我對話回憶」「土法煉鋼的練習」「朋友們的鼓勵跟自我肯定」「賽前說明會」。分成這五段故事來說明。

參加超馬比賽前的準備自我敘說

敘說元素	文本中的單元
事件的次序結構	<ul style="list-style-type: none">● 「同事間的對話」、「訓練過程的自我對話回憶」、「土法煉鋼的練習」、「朋友們的鼓勵跟自我肯定」、「賽前說明會」等事件。
主要的行動與行動者	<p>主要的行動者：研究者</p> <ul style="list-style-type: none">● 主要的行動：「同事間對話的觸發」、「訓練過程中體能狀態的力不從心」、「跑步訓練過程的省思」、「下雨天的奔跑」、「賽前說明會的啟發」等。
敘說中主要的發聲或觀點	<ul style="list-style-type: none">● 因為相信隊友很重要(這句話說服了我)! 我們有思考過才找你的。我們要找可以信賴的人。當研究者敘說聽到同事的這一句話，從完全不想參與，內心開始起了一絲的猶豫動搖。由排斥轉換成接受● 當研究者敘說起這段經驗，三鐵都完成了，還有什麼不行的! 自己跟自己的競爭，加把勁好嗎? 正嘗試的說服自己要面對挑戰不能逃避自我。心態上的調整面對● 所以太在意自己的訓練進度，操勞過頭的下場，就是身

	<p>心俱疲。心態不調整，一切都徒勞無功。自己要競爭得是自己，不是別人。研究者發現自己負面念頭少了，心也通了。轉而開始接受了自己並面對挑戰。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 當研究者敘說起下雨路跑的回憶過程之中，隊友的一句留言讓研究者感覺到一種同伴的認同肯定。「下雨天的奔跑」「朋友們的鼓勵跟自我肯定」 ● 當說明會聽到主持人的分享「開始釋放出自己的壓力，轉而是期待的接受挑戰」
規範或價值的參照架構	<ul style="list-style-type: none"> ● 因為相信隊友很重要(這句話說服了我)，透露出不管是我或隊友們都是需要彼此的肯定及支持的。 ● 三鐵都完成了，還有什麼不行的！由自我想逃避的心態，轉換成正面思考。負面的想法變少了正向、樂觀的信念，透過自我對話加油與打氣，來克服撞牆時期的不舒服與悲觀、想放棄的念頭。簡單、更多未必更好 ● 越跑到後面腦袋反而越空白，負面雜念少了，心就通了。慢慢的開始克服自己的惰性。 ● FB朋友及隊友的留言讓研究者感覺到一種團隊同伴的認同肯定。 ● 研究者聽到主持人的分享時壓力以釋放，透露去一種解脫，面對興奮的心情。
其它相關的情境元素	<p>在陳述自己「跑步訓練過程」的故事中，研究者也是他自己。他也正在思考著自己心境是如何轉換的。行動前心中的猶豫，克服，自我說服，自我訓練的設計過程。</p>

故事一「同事間的對話」

十月分的一次公司的聯合會議上，因為同事的邀約，同事間的一句對話，讓我有了一絲的猶豫動搖，轉而接受而報名參加了超級馬拉松的賽事。

“你不怕我拖累你不會的，因為相信隊友很重要(這句話說服了我)！我們有思考過，才找你的。我們要可以信賴的人”我：你們至少有底子，我沒有喔！

研究者後續回想起當初報名的動機，因為同事間的一句對話，“相信隊友很重要的”這一句話讓我覺得心理起了一絲的動搖而有猶豫。同

事的這一句話“我們有思考過，才找你的。我們要可以信賴的人”讓我被說服了。這句話讓研究者從排斥轉換成接受。不管是我或隊友們都是需要彼此的肯定及支持的。因為我們之前都曾經有過一起登山及參加三鐵過的經驗。所以我們曾經一起共患難過，所以透露出我們需要彼此的肯定及支持的，因為我的加入，達到了一個團隊報名的門檻。也成為公司第一個報名超級馬拉松的團隊，公司從來都沒有人這樣子做過，因為我不想讓隊友失望，也讓我試著替團隊爭取一下榮譽，至少能完成就很不簡單了。

故事二「訓練過程的自我對話回憶」

研究者回憶起自己一開始的訓練過程，凡事我起頭難，這道理大家都知道，我也知道。想說已經做好心理準備開始要接受挑戰，沒想到自己的體能狀況卻是如此力不從心。

“一開始訓練就碰壁了練習了幾天之後，早上起床居然爬不太起來，全身的痠痛的程度令我感到痛苦，身體累到一個睡眠不足的狀況，一起床就開始懷疑自己我能撐多久”“我預期到訓練會很痛苦，但是沒想到痛苦的感覺卻是那麼得難以承受。是我太久沒運動的關係嗎？體力也下滑了嗎？真的不比當年了，有心卻無力”“心裡放棄的念頭不斷的湧上，只能不斷的安慰自己。鄭仁凱加油好嗎？三鐵都完成了，還有什麼不行的？”

研究者回想起那種完成三鐵時那種克服困境的拼勁！自己跟自己的競爭，

加把勁好嗎?鄭仁凱，一直不斷的跟自己自我對話，透過自我對話一直試著回憶起過去完成集團三鐵活動時的那種決心跟精神，三鐵都可以完成了，還有什麼事不能完成的。試著要說服自己“永不放棄”喚醒自己拼搏的鬥志。當研究者敘說起這段經驗，三鐵都完成了，還有什麼不行的！自己跟自己的競爭，加把勁好嗎?正嘗試的說服自己要面對挑戰不能逃避自我，心態上的調整。

故事三「土法煉鋼的練習」

研究者回憶起當時跑步訓練完全都是土法煉鋼的練習，在跑步訓練的過程之中的到了跑步的省思。

“所以太在意自己的訓練進度，操勞過頭的下場，就是身心俱疲。心態不調整，一切都徒勞無功。自己要競爭得是自己，不是別人。研究者發現自己負面念頭少了，心也通了。轉而開始接受了自己並面對挑戰”

因為自己一心只想要達到設定的目標，而不視自己的身體狀況作調整，導致於自己身心俱疲，後來透過訓練方式的調整，也感受到自己體能的進步，也透過和自己的對話，而有所轉念。心通了一切負面的想法少了，一切都是多餘的，面對一切事物想法就更正面積極。

故事四「下雨天的奔跑」

研究者回憶起自己原本充滿衝勁的要出門跑步，突如起來的一場大雨而自己選擇性得找了藉口，突然為自己找藉口找台階下的心態而厭惡

自己，覺得自己很沒有用，為什麼自己老是跟自己妥協呢？於是馬上又再次換了跑步裝拿起了雨衣開始跑了起來。

“下著雨跑步我第一次做過最瘋狂的事情。但是就是不知道到底是不是因為下大雨的關係，讓我迫切的想趕快完成訓練趕緊回家去。還是自己的體能狀況真得是進步了不少？成績還算不錯 10.01 公里 平均配速 5.34/公里 完成時間 55.51 分”

“吳彥宏它是我們裡面體能好的平常都有運動習慣，跟參加自行車的賽事。吳彥宏“我都害怕了”他這句話讓我感覺到一種對我的肯定，也讓他感覺到我的決心”。因為 FB 朋友及隊友的留言讓研究者感覺到一種團隊同伴的認同肯定。「朋友們的鼓勵跟自我肯定」。

故事五「賽前說明會」

研究者在「賽前說明會的啟發」當說明會聽到主持人的分享心裡頭的壓力而有了轉念。

“雖然比賽時間有限制沒有錯，但只要你沒有放棄，我們跟林義傑都一定會在終點等你們的。重點要鼓勵我們的是永不放棄的精神，自己要跟自己挑戰。

原本的壓力因為研究者聽到主持人的分享「開始釋放出自己的壓力，轉而是期待的接受挑戰」放下自己得心中疑慮雜念來挑戰自我，面對困境。變成一種不管是我或隊友們都是需要彼此的肯定及支持的。

研究者回憶敘說起自己以前所面對的比賽訓練前的準備過程中，所領悟到的痛苦體驗下，促動自我知覺的查覺而產生的結果。所以研究者將自己的生命歸納為以下五點。

- 1 三鐵都可以完成了，還有什麼事不能完成的。試著要說服自己“永不放棄”喚醒自己拼博的鬥志。
- 2 透過和自己的對話，而有所轉念。心通了一切負面的想法少了，一切都是多餘的，面對一切事物想法就更正面積極。
- 3 「朋友們的鼓勵跟自我肯定」。
- 4 放下自己得心中疑慮雜念來挑戰自我，面對困境。
- 5 研究者這段故事是在陳述自己參加SUPER RACE比賽過程的經歷，研究者將比賽這三天的過程經歷分成「遊覽車上的回憶」、「比賽過程的美好感動」、「痛苦逆境的自我對話」、「我心中永遠的第一名」、「完成比賽後的成就感」等事件。研究者也是他自己。他也正在思考著自己比賽進行時到完成後的心境轉換，行動當下的發現，經驗的流轉。

參加超馬比賽經歷的自我敘說

敘說元素	文本中的單元
事件的次序結構	「遊覽車上的回憶」、「比賽過程的美好感動」、「痛苦逆境的自我對話」、「我心中永遠的第一名」、「完成比賽後的成就感」等事件。
主要的行動與行動者	主要的行動者：研究者 主要行動：「比賽前遊覽車上的回想」、「比賽過程中內心的感動」、「痛苦的轉念」、「找回信心」、「令人感動的一刻」、「痛苦會過、驕傲會留下」等。
敘說中主要的發聲或觀點	<ul style="list-style-type: none"> ● 當時真覺得這樣子的訓練過程是要逼死自己啊?現在我的心情反而是充滿期待與興奮。 ● WOW 這地方真的好美，若不是因為隊友們找我來參加 SUPERRACE 台灣站，我可能這輩子根本就沒有機會來到這裡。 ● 漫漫長路，時近晚霞。腳的水泡痛到讓我幾乎快走不下去路。終於看到前方微弱的燈光，是終點站，我快到了，我真的快到了。前方一群吶喊著，耳朵傳來的加油聲，瞬間找回了失去信心的我。 ● 最後一位抵達的選手，花了近五個小時才到，路上撿了支木頭當拐杖一苦撐過來，路上救護車、工作人員一路陪伴，當他幾乎快走不動時，居然還問工作人員，我可以用爬的嗎? ● 這種帶點自虐的內心成就感，久久不能自拔。疼痛的感覺整整跟了我快三個多禮拜，身體的疼痛感才慢慢的遞減消失。但我的內心一直都是澎湃激昂的。
。規範或價值的參照架構	<ul style="list-style-type: none"> ● 研究者回憶起這段痛苦的訓練過程時，回想起來，當初痛苦訓練的過程，居然都能克服，而且反而興奮了起來充滿了信心。因為苦難磨練過，所以無形中自己的面對挫折的能力成長了不少。可以面對更多的挑戰。 ● 如果沒有同伴的相約，來參賽的話，我可能無法體驗山上的美，不可能會有這種可貴的經驗回憶。你現在不做以後也不會做了。趁現在。 ● 敘說起人生許多的第一次、如果沒有許多第一次，我的人生還有感動嗎?剩下來的『就靠意志力吧!意志力可以超越疼痛的吧』!挫折會過:痛苦挺過。找回迷失的自信，坦然面對逆境。用積極的心態來面對，靠永不放棄的決心、意志力來面對吧!

	<ul style="list-style-type: none"> ● 這種永不放棄的決心，不管別人的怎麼看，這種爬也要爬到終點的鬥志感，我真的那畫面好美，永遠是我心中的第一名！我會為這幾天的回憶，一輩子引以為傲！是一種無上的光榮！ ● 研究者敘說著因為親身體驗完成過，終於領悟到這句話的含意。受這完全傾洩痛苦，心境完全放鬆並卸肩頭下一切的感受，這種解脫感，及超越自我激勵過程中所累積信心的自我信任感，這種信念，我一輩子難忘。
其它相關的情境元素	研究者在陳述自己「參加比賽歷程的故事中」，研究者也是他自己。他也正在思考著自己比賽經歷心境的轉換。

故事一「遊覽車上的回憶」

研究者回憶起在遊覽車上睡不著的反思，其實車窗外什麼也都看不到，從接駁車內往車窗看也只能看到自己的倒影映在車窗，像在照鏡子一樣。

“當時真覺得這樣子的訓練過程是要逼死自己啊？現在我的心情反而是充滿期待與興奮”

研究者回憶起這段痛苦的訓練過程時，回想起來，當初痛苦訓練的過程，居然都能克服，而且反而興奮了起來充滿了信心。因為磨練過，所以未來挑戰時都能充滿了信心。因為苦難磨練過，所以無形中自己的面對挫折的能力成長了不少。無形中挫折、抗壓性的忍耐力增加。可以面對未來人生更多的挑戰。

故事二「比賽過程的美好感動」

研究者在跑步的過程中體驗到了比賽過程的感動，以及山中林道的

美好，而有了感謝感恩。隊友的心情

“WOW這地方真的好美，若不是因為隊友們找我來參加SUPERRACE台灣站，我可能這輩子根本就沒有機會來到這裡。”

如果沒有同伴的相約，來參賽的話，我可能無法體驗山上的美，不可能會有這種可貴的經驗回憶。你現在不做以後也不會做了。趁現在。

故事三「痛苦逆境的自我對話」

研究者回憶起自己最想放棄時的那一刻轉念，我離開上個 CP 站都三個多小時了都還沒有到。從一出發就一直快了快了！我忍不住飆罵了起來，操你媽的！忍不住想把背包拿起來丟了，我開始氣憤了起來。人生有太多的第一次在這幾天同時發生。從「痛苦的轉念」、「找回信心」的敘說。

“漫漫長路，時近晚霞。腳的水泡痛到讓我幾乎快走不下去路”

“終於看到前方微弱的燈光，是終點站，我快到了，我真的快到了。

前方一群吶喊著，耳朵傳來的加油聲，瞬間找回了失去信心的我”

敘說起自己在逆境中的內心對話，人生許多的第一次、如果沒有許多第一次，我的人生還有感動嗎？如果沒有跨出那一步，還會有感動嗎？做了不會怎麼樣，做了就會不一樣。剩下來的『就靠意志力吧！意志力可以超越疼痛的吧』！挫折會過：痛苦挺過。找回迷失的自信，坦然面對逆

境。因為要挺過逆境，最大的決定者還是在於自己，積極的心態來面對，靠永不放棄的決心、意志力來面對吧！

故事四我心中永遠的第一名

研究者回憶起當下在終點時所看到的感動的，這種感動讓我一直難以忘懷，這種不顧旁人眼光豁出一切也要達到終點的這一幕，是一種未經包裝的美，真正的美感，大家在旁默默的陪他。

“最後一位抵達的選手，花了近五個小時才到，路上撿了支木頭當拐杖一苦撐過來，路上救護車、工作人員一路陪伴，當他幾乎快走不動時，居然還問工作人員，我可以用爬的嗎？”

這種永不放棄的決心，不管別人的怎麼看，這種爬也要爬到終點的鬥志感，我真的那畫面好美，永遠是我心中的第一名！逆境中永不放棄的決心精神，令人尊敬動容。

故事五比賽後省思

研究者回憶起比賽後的身體的痛苦慘狀，但內心卻是滿足的

“林義傑說的痛苦會過、驕傲會留下。這種帶點自虐的內心成就感，久久不能自拔。疼痛的感覺整整跟了我快三個多禮拜，身體的疼痛感才慢慢的遞減消失。但我的內心一直都是澎湃激昂的”

我們都經歷過內心的掙扎及煎熬，跟自己在戰鬥著，如此勇敢的決心令人無法忽視，彼此相惺相惜的感覺，讓我一輩子感動不已。

面對自我，挑戰自我、超越自我的的那種成就感，讓我更加了解自己。

在陳述自己「參加比賽歷程的故事中」，研究者也是他自己。他也正在思考著自己比賽中心境的轉換。這行動當下的發現，經驗的流轉中。

歸納出以下四點

1. 無形中挫折、抗壓性的忍耐力增加。可以面對更多的挑戰。
2. 如果沒有同伴的相約，來參賽的話，我可能無法體驗山上的美，不可能會有這種可貴的經驗回憶。你現在不做以後也不會做了。趁現在。
3. 如果沒有跨出那一步，還會有感動嗎？做了不會怎麼樣，做了就會不一樣。
4. 積極的心態來面對，靠永不放棄的決心、意志力靠意志力來面對！

研究者回憶起自己完成超馬之後，再回過頭來看看以前自己參加過的王品三鐵，回過頭來反覆的思考整理出「登玉山的」、「鐵騎貫寶島」這兩段故事的回想。

反思參加完公司三項鐵人文化後的敘說

敘說元素	文本中的單元
事件的次序結構	「登玉山的回想」、「鐵騎貫寶島」等事件。
主要的行動與行動者	主要的行動者：研究者 「登玉山所得到的省思」、「鐵騎貫寶島的省思」等事件。
敘說中主要的發聲或觀點	● 那是一個糟糕的夜晚。我也幾乎都沒有什麼睡，就準備要登山了一開始摸黑登山。表達出我一開始要登山時

	<p>的內心坎坷不安的內心感受。敘說著自己內心的坎坷不安。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 拼了命騎上那又陡又斜得陡跛，因為李總的一句話我又再次牽起腳踏騎車下斜坡，從自己不甘願的陪伴過程，所體驗到同伴扶持的重要性。敘說著自己的反省領悟。
規範或價值的參照架構	<ul style="list-style-type: none"> ● 研究著用自己的經驗立場，也就因為無法回頭，就是不想前功盡棄、背包的沉重，稀薄的空氣心裡就有想放棄的念頭出現，。很痛苦所以才會印象深刻，才會在痛苦之中感覺到自己，意志力就會越來越堅定、人生中遇到的任何困難挑戰都能勇敢的面對。磨練出因為歷經過苦難見過世面之後，在面對職場的挑戰中都能充滿著信心。 ● 研究者回憶起當下的狀況，他就很痛苦的表情看了我一下，然後伸出手來拍了一下我的肩膀，硬是擠出微笑，對我說謝謝你。如果當時我沒有這樣子做的話，它可以完成到達終點嗎？
其它相關的情境元素	研究者在陳述自己「參加公司的三鐵之後」，行動後的自我反思，對超馬，對生命，對職場工作對王品的三鐵哲學

故事一：登玉山的回想

研究者回憶起當初登玉山的過程經過。過程中的回想，在登玉山痛苦的經驗中，領悟到在苦難過程中所得到的收穫。

“那是一個糟糕的夜晚。我也幾乎都沒有什麼睡，就準備要登山了一開始摸黑登山。

背包的沉重，稀薄的空氣心裡就有想放棄的念頭出現，因為很痛苦所以才會印象深刻，才會在痛苦之中感覺到自己的存在。因為不想放棄，又不能回頭，所以多了別人所沒有的經驗，體會到那些痛苦，所以才會在

痛苦之中感覺到自己，意志力就會越來越堅定、人生中遇到的任何困難挑戰都能勇敢的面對。磨練出因為歷經過苦難見過世面之後，在面對職場的挑戰中充滿著信心。

故事二「鐵騎貫寶島」

拼了命騎上那又陡又斜得陡跛，因為李總的一句話我又再次牽起腳踏騎車下斜坡，從自己不甘願的陪伴過程，所體驗到同伴扶持的重要性。

“我當下我其實也很痛苦，那位夥伴也是很痛苦，但是他一看到我下來陪伴他騎車的時候，他就很痛苦的表情看了我一下，然後伸出手來拍了一下我的肩膀，硬是擠出微笑，對我說謝謝你”

但是當時他對我拍拍肩膀對我說謝謝的那一句話，這個舉動，也許是因為我的陪伴替它的內心產生很大的鼓舞激勵與決心。如果當時我沒有這樣子做的話，它可以完成到達終點嗎？研究者在思考著段過往回憶時感同身受扶持的重要性。

第三節 同好的超馬敘事

吳彥宏他在陳述自己在「報名馬拉松路跑」、「比賽痛苦的掙扎」、「鐵騎貫寶島的受傷經驗」、「鐵騎貫寶島後的思考」等事件後。整理出四段的故事。對超馬，對生命，對職場工作對王品的三鐵哲學回憶的自我

反思。

吳彥宏參加完成 SUPERRACE 後的回顧敘說

敘說元素	文本中的單元
事件的次序結構	<ul style="list-style-type: none"> ● 「報名馬拉松路跑」、「比賽痛苦的掙扎」、「鐵騎貫寶島的受傷經驗」、「鐵騎貫寶島後的思考」等事件
主要的行動與行動者	<p>主要的行動者：吳彥宏(公司同事)</p> <p>主要的行動：「跑過馬拉松之後的省思」、「比賽掙扎的思考」、「受傷經驗的反思」、「鐵騎貫寶島活動反思」等。</p>
敘說中主要的發聲或觀點	<ul style="list-style-type: none"> ● 要克服的只是自己的心理障礙而已。很多東西都覺得自己不行，其實都是一個障礙，每個人都是要去面對挑戰自己內心的障礙。吳彥宏認為每個人都要去挑戰自己的障礙。 ● 我試著想要幫忙可是時間拖越久我越怕我自己也走不下去，雖然銘傑叫我先走，但是我當下就是很掙扎，我自己跑其實心理的壓力也很大” ● 「我的收穫是最多的，你們都沒有我多」。這是自己衝過頭的代價。吳彥宏仿佛是在訴說著我的反省讓我更加的認識自己。 ● 敘說起自己像我騎車的過程之中，上坡、下坡的，其實跟我們得人生一樣，你沒有辦法一直預期是否上坡之後就一定有下坡，跟人生的挑戰一樣只能坦率得去面對。
規範或價值的參照架構	<ul style="list-style-type: none"> ● 因為自己成功克服了自己的跑步障礙之後，轉換成想挑戰自己的能力。 ● 彥宏用他自己的立場表述，雖然各自努力，不管是痛苦還是受傷，我們都會互相關心扶持，我們都有共同的回憶。因為一起都有過苦難的過程，有共同的回憶，所以情感更深。 ● 體會到自己受傷所付出的代價，在痛苦之中不斷得跟自己對話反覆思考中所得到的，認識了自己。 ● 我把每一次的挑戰都當作上坡一樣的，全力以赴。傳達出了彥宏面對挑戰，轉換成正面積極的人生態度。
「其它相關的情境元素	<p>研究者在陳述自己「參加完比賽歷程後」，研究者他自己。行動後你的自我反思，對超馬，對生命，對職場工作對王品的三鐵哲學</p>

故事一：「報名馬拉松路跑」

在這段故事吳彥宏說明了雖然很常在自行車，也都有去比賽經的驗，但就是自認為自己跑步就完全不行，自己就不太會跑步。

“仁凱你也知道我很常在騎腳踏車，也都有去比賽。但是我自認為我跑步就完全不行，自己就不太會跑步。短程的還可以就一兩百公尺的那種短程的距離。後來三年前有一次我的姐夫找我去跑馬拉松，他平常就有在跑，就被我姐夫拉去報名馬拉松。我初期第一次報名是報名只有十公里的馬拉松。我是覺得我可以，因為當兵就跑過3000公尺或5000公尺了。我覺得只是距離再拉長一點而已，一定是可以跑完的，只是我預期會很痛苦而已。後來我看了有關於馬拉松的書一個日本人寫的書，我忘記了書名，就是說其實馬拉松每一個人其實都可以跑的，要克服的只是自己的心理障礙而已”

原本自認為自己完全不行的運動，跑步這運動，因為自己成功克服了自己的跑步心理障礙之後，轉換成想挑戰自己的能力。

故事二「比賽痛苦的掙扎」

吳彥宏敘說第二天生下十公里的時候，所遭遇的狀況，對於自己當下所發生的狀況，自己內心的壓力及掙扎，完成比賽後的省思。

“我當下很掙扎，我很清楚自己的狀況，怕自己跑不完，最後一段路又很黑，沒有什麼路燈，只能靠著頭燈摸黑的走下去。我試著想要幫忙可是時間拖越久我越怕我自己也走不下去，雖然銘傑叫我先走，但是我當

下就是很掙扎，我自己跑其實心理的壓力也很大”但是我就覺得我們是一個TEAM我們三個人的實力都不一樣，但是我們三個人都要一起完成，像兄弟一樣我們的心是繫在一起的，我們比賽那三天，我自己在跑的時候我也都會擔心你們狀況，隨然我們都是各自努力，不管是痛苦還是受傷，我們都會互相關心扶持，我們都有共同的回憶“

彥宏用他自己的立場表述，當下的心裡感受，雖然各自努力，不管是痛苦還是受傷，我們都會互相關心扶持，我們都有共同的回憶。因為一起都有過苦難的過程，有共同的回憶，所以情感更深。患難的真情。

故事三 「鐵騎貫寶島的受傷經驗」

吳彥宏回憶起當初參加「鐵騎貫寶島」活動時的歷程，自己當初衝過的受傷所付出的代價，操之過急的結果。

“這已經不是體能不體能的問題了，這不是努力就可以了，這是自己衝過頭得意忘形的代價。所以最後一天我是最後一個抵達終點的。我還記得我那時候跟陳銘傑說了一句話，「我的收穫是最多的，你們都沒有我多」。這是自己衝過頭的代價，但是我沒有放棄，大概就這樣子”

吳彥宏這句話「我的收穫是最多的，你們都沒有我多」透露出體會到自己衝動受傷後所付出的代價，在痛苦之中不斷得跟自己對話反覆思考中所得到的醒悟。吳彥宏仿佛是在訴說著我的反省讓我更加的認識自己。

故事四 「鐵騎貫寶島後的思考」

吳彥宏在完成「鐵騎貫寶島」之後吳彥宏對於人生職場的反思

“有像我騎車的過程之中，上坡、下坡的，其實跟我們得人生一樣，你沒有辦法一直預期是否上坡之後就一定會有下坡，跟人生的挑戰一樣只能坦率得去面對。就跟人生的挑戰一樣沒得選擇只能去面對，如果都一直期望上坡之後就有下坡，失落反而更大，所以對於人生、職場上我把每一次的挑戰都當作上坡一樣的，全力以赴，正面積極的態度，我都會跟店鋪的小朋友分享，我這段的經驗”

因為完成了「鐵騎貫寶島」在歷程之中，吳彥宏體悟到了對於人生、職場上都會把每一次的挑戰都當作上坡一樣的，全力以赴，正面積極的態度觀念。傳達出了吳彥宏面對挑戰，轉換成正面積極的人生態度。得到了以下四點結論。

1. 因為自己成功克服了自己的跑步障礙之後，轉換成想挑戰自己的能力。
2. 彥宏用他自己的立場表述，雖然各自努力，不管是痛苦還是受傷，我們都會互相關心扶持，我們都有共同的回憶。因為一起都有過苦難的過程，有共同的回憶，所以情感更深。
3. 體會到自己受傷所付出的代價，在痛苦之中不斷得跟自己對話反覆思考中所得到的，認識了自己。
4. 我把每一次的挑戰都當作上坡一樣的，全力以赴。傳達出了彥宏面對

挑戰，轉換成正面積極的人生態度。

陳銘傑參加完成 SUPER RACE 後的回顧敘說

銘傑他在陳述自己的回憶「看見林義傑在街頭的奔跑」、「比賽前一晚的意外事件」、「SUPER RACE比賽過程的痛苦」、「鐵騎貫寶島活動」、「吳彥宏的受傷事件」等。整理出這五段故事。行動後自我反思，對超馬，對生命，對職場工作對王品的三鐵哲學回憶。

陳銘傑參加完成 SUPER RACE 後的回顧敘說

敘說元素	文本中的單元
事件的次序結構	<ul style="list-style-type: none"> ● 「看見林義傑在街頭的奔跑」、「比賽前一晚的意外事件」、「SUPER RACE比賽過程的痛苦」、「鐵騎貫寶島活動」、「吳彥宏的受傷事件」等。
主要的行動與行動者	<p>主要的行動者：陳銘傑(公司同事)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 「看見林義傑在街頭的奔跑的反思」、「比賽前一晚的意外事件思考」、「SUPER RACE痛苦經驗的反思」、「鐵騎貫寶島活動的反思」、「同伴吳彥宏的受傷經驗反思」等。
敘說中主要的發聲或觀點	<ul style="list-style-type: none"> ● 銘傑在回憶裡陳敘「林義傑在準備比賽之前也都會做一些的移地訓練，努力的自主訓練。傳達去領悟到成功是需要不斷的努力的。 ● 銘傑敘說起自己比賽前一天發燒的意外「其實我也大可以棄權不要去比賽，但我也是全力以赴的用意志力去把比賽完成」。 ● 銘傑回憶起比賽的過程「像這次的 SUPER RACE 我也是狀況非常得不好，印證了自己的不足，身體的架構不足以負荷的，所以我的過程體會其實是很痛苦的」 ● 「銘傑回憶起騎腳踏得過程，我只顧著一直衝，回過頭來看看的時候，今天就結束了耶！我根本就沒有感受過程的美好，感受嘉南平原的夕陽，過程中豐富性的美好」。

	<ul style="list-style-type: none"> ● 「當時我只顧著往前衝，但是我忘了吳彥宏那個時候受傷的痛苦，我並沒有感同身受得去陪伴著他」。
規範或價值的參照架構	<ul style="list-style-type: none"> ● 對於自己所嚮往的目標，都是不斷的去追求去努力來訓練已適應各種惡劣的環境來達到目標。不斷努力追求夢想。成功的人都是不斷的鍛鍊自己，要求自己來完成目標。 ● 銘傑大可以放棄比賽，過程中他依舊叫著大家不要等我，叫你們趕快盡全力跑啊，雖然當下的狀況不理想，仍然不斷的鼓勵同伴前進。因為銘傑他自己是全力以赴，也深信夥伴也都是全力以赴。信任、相信自己的夥伴隊友。 ● 「平常的鍛鍊自己累積實力的進修，把自己準備好，能堅持到最後的一刻，人生跟職場也都一樣。隨時可以面對挑戰」。 ● 「銘傑用自己的經驗，透過停下腳步的停看聽不斷的反思回憶，在這過程中也產生了自我對話，讓自己懂得更加得珍惜每一次的過程，把握當下，珍惜當下的周遭」。 ● 「雖然沒有辦法減輕他的痛苦，但我相信會更加促使吳彥宏他向前前進的意志力，激勵他自己用不放棄的決心。逆境中也是一樣，互相扶持是很的重要，彼此都需要同伴互相的支持與扶持。
其它相關的情境元素	銘傑他在陳敘自己「完成公司的三鐵」、「參加超馬比賽的動機及比賽前的準備」，「比賽的過程到結束」、行動後自我反思，對超馬，對生命，對職場工作對王品的三鐵哲學回憶

故事一「看見林義傑在街頭的奔跑」

銘傑他在陳敘自己當時在台北的街頭偶然的機緣下看到了林義傑在艷陽高照的大熱天下奔跑練習著。這種當下的感受，讓他有了領悟。

“有一次我去台北找朋友的時候，在台北的路上看到一個人在大熱天的馬路上跑步，全身滿頭大汗的從我的面前跑過去，我當下一看才知道那是林義傑他本人，就是他那種不論是大熱天或是惡劣的環境對於自己所

嚮往的目標，都是不斷的去追求去努力來訓練已適應各種惡劣的環境來達到目標。當下在台北街頭看到林義傑在天氣炎熱的台北市街頭練習的那一刻讓我至今歷歷在目”

銘傑在自己的回憶裡提到林義傑對於自己所嚮往的目標，都是不斷的去追求去努力來訓練已適應各種惡劣的環境來達到目標。不斷努力追求來追求夢想。說明了成功的人都是不斷的鍛鍊自己，要求自己來完成目標。傳達去領悟到成功是需要不斷的努力的，累積自己的實力。

故事二「比賽前一晚的意外事件」

銘傑回憶起因為比賽前一晚的發燒意外，當想下這件事情心裡的想法。

“比賽前一天我發燒的意外，其實我也大可以棄權不要去比賽，但我也也是全力以赴的用意志力去把比賽完成，所以我並不覺得我有在拖累我們的團隊，因為我也是全力以赴拼命的完成”

銘傑敘說起自己大可以放棄比賽，比賽過程中他依舊叫著大家不要等我，叫你們趕快盡全力跑啊，雖然當下的狀況不理想，仍然不斷的鼓勵同伴前進。因為銘傑他自己是全力以赴，也深信夥伴也都是全力以赴。信任、相信自己的夥伴隊友。

故事三「SUPER RACE比賽過程的痛苦」

銘傑分享到這次我們參加SUPER RACE的經驗的回憶過程之中，心裡的感

受與體會。

“像這次的 SUPER RACE 我也是狀況不好，印證了自己的不足，身體的架構不足以負荷的，所以我得過程體會其實是很痛苦的，完全沒有感受到過程林道，山徑的美。所以平常每天就要不斷的培養自己鍛鍊自己的實力，不管是工作上或是運動上，沒有累積好自己的實力的話，是沒有辦法體驗到自己的人生過程。像其實我們跑 SUPER RACE 一樣，第一名跟最後一名也都是一樣的痛苦，第一名並不會比較輕鬆，痛苦指數都式一樣的，就看誰撐得比較久而已。看誰能支撐到最後。永不放棄，就跟在人生的道路上一樣 “

因為自己訓練過程準備的不足，而感受到了自己體能負荷上的痛苦，沒辦法享受整個過程，第一名跟最後一名大家其實過程痛苦指數都一樣的，因為這次痛苦的經驗而有所感觸，平常的鍛鍊自己累積實力的進修，把自己準備好，能堅持到最後的一刻，人生跟職場也都一樣。隨時可以面對挑戰」。

故事四 『鐵騎貫寶島』

銘傑在研究者的訪談之中，回憶起自己在參加公司的『鐵騎貫寶島』活動時的歷程，這五天的活動銘傑一開始就是一直衝，往前衝的不顧一切的衝刺。但最後一天再喝咖啡放鬆時，驚覺到今天已經是最後一天了，

驚訝到已經要結束了。

“我在第五天在墾丁那一段時，因為有空檔，所以我們在往南灣海邊哪一段的行動咖啡車旁喝杯咖啡偷閒一下時，我才感到已經是最後一天了耶！時間過得好快，我只顧著一直衝，回過頭來看看的時候，今天就結束了耶！我根本就沒有感受過程的美好，感受嘉南平原的夕陽，過程中豐富性的美好。如果我有放慢腳步下來“停”“看”“聽的話”其實有多人、事、物是可以去品味的，我告訴自己任何的人生階段，都是它的豐富性，是不能錯過的。不管是我在當學生時候感覺，或是剛踏入社會的階段，可以不斷的反思回憶”

銘傑在這段回憶中提到只是不顧一切的往前衝，回過頭來看才發現過程中的美好都錯失掉了。當我們人生不斷的在衝勁的過程中，我們依然向前走而不願意停下腳步，回頭看仔細品味，這些錯過的美好。可以不斷的反思回憶品味，透過停下腳步的停看聽不斷的反思回憶，在這過程中也產生的自我對話，讓自己懂得更加得珍惜每一次的過程，把握當下，珍惜當下的周遭。

故事五 吳彥宏的受傷經驗

銘傑回憶起當時，看到吳彥宏受傷時候的情形回顧反思。

“當時我只顧著往前衝，但是我忘了吳彥宏那個時候受傷的痛苦，我並沒有感同身受得去陪伴著他。如果那個時候我能更加的在旁陪伴著他，

雖然沒有辦法減輕他的痛苦，但我相信會更加促使吳彥宏他向前前進的意志力，激勵他自己用不放棄的決心。朋友的重要性，人生事物上的失去，朋友同伴相互的扶持，將會是我的精神上最大的慰藉”

銘傑起這段回憶，心裡有了省思，如果我當下能更感同身受的話，會更促使他有往前前進的動力，激勵他自己用不放棄的決心，逆境中也是一樣，互相扶持是很的重要，彼此都需要同伴互相的支持與扶持。研究者整理出以下幾點分析。

- 1 領悟到成功是需要不斷的努力的。
- 2 全力以赴，也深信夥伴也都是全力以赴。信任、相信自己的夥伴隊友。
- 3 平常的鍛鍊自己累積實力的進修，把自己準備好，能堅持到最後的一刻，人生跟職場也都一樣。隨時可以面對挑戰」。
- 4 讓自己懂得更加得珍惜每一次的過程，把握當下，珍惜當下的周遭。
- 5 互相扶持是很的重要，彼此都需要同伴互相的支持與扶持。

第四節由企業文化到個人的生命印記

本研究目的主要為探討王品集團三鐵企業文化與生命陶冶之影響。以下根據研究者深度訪談後的結果，進行統整歸納後，摘要 4-1 至 4-3 的研究發現

一、剖析王品倡議的企業文化理念與個人生命印記的研究結果

研究者本節為剖析王品倡議的三項鐵人企業文化理念，藉由訪談戴勝益董事長的第一手資料，訪談過程中也感受到了「董事長的生命意義」的喜悅，也在閱讀屬於他們生命歷程，獲得珍貴典範的學習，從中得到個人的啟發與反思。來整理出來董事長的三鐵企業文化經營理念結果。也是董長個人價值觀的延伸。

分別為「人生短暫要趁早」、「付出代價全力以赴」、「永不放棄的意志力」、「正向豁達的人生觀」、「一家人主義」。

(一)「人生短暫要趁早」

一般的企業老闆大都不希望，員工去想東想西的，只希望員工專注的把心思放在工作上就好，王品鼓勵員工一生遊百國：結合公司每年全職同仁免費外旅遊，提供同仁在旅遊中進行學習，開拓視野融合各國之人文素養，以提升其國際觀，新事物的訓練200持續的海外旅遊，是一種人文素養的培訓，也是一種終身學習的機制。

董事長領悟“然後我說這個活動的原因吼，因為我自己很喜歡玩啦，然

後以前吼在將近 20 年前，那時候他們、我們公司的同仁就說董仔阮賺錢吼你惦蝦玩(台語)，我們這樣不對阿，不對因為我那時候將進 40 或者 40 出頭吧，我是有時而盡啦，就是說年輕歲月是有點尾巴了啦，但是說真的他們要玩的、他們是需要玩阿，他們不能把所有的精神、精力都放在公司裡面工作，然後等到退休以後，50 幾歲還是 60 幾歲的時候，才說哎呀我要去登山、我要去什麼橫渡日月潭、我要去超馬，太慢了，因為都老了啦”

研究者領悟 “林義傑說的痛苦會過、驕傲會留下。這種帶點自虐的內心成就感，久久不能自拔。疼痛的感覺整整跟了我快三個多禮拜，身體的疼痛感才慢慢的遞減消失。但我的內心一直就是澎湃激昂的”

吳彥宏領悟 “就一直想要完成這件事情，找個願意跟我一起去挑戰並且也願意跟我一起努力練習的人可以完成比賽的朋友組隊來參加”

陳銘傑領悟 “我在第五天在墾丁那一段時，因為有空檔，所以我們在往南灣海邊哪一段的行動咖啡車旁喝杯咖啡偷閒一下時，我才感到已經是最後一天了耶！時間過得好快，我只顧著一直衝，回過頭來看看的時候，今天就結束了耶！我根本就沒有感受過程的美好，感受嘉南平原的夕陽，過程之中豐富性的美好。如果我有放慢腳步下來“停”“看”“聽的話”其實有多人、事、物是可以去品味的，我告訴自己任何的人生階段，都是有它的豐富性，是不能錯過的。不管是我在當學生時候感覺，或是剛

踏入社會的階段，可以不斷的反思回憶 “

人才乃是企業經營價值核心，員工如能隨著公司一同成長，員工的職涯規劃又能與興趣目標一致，結合王品三鐵活動企業活動的話，對其同仁自我成長、身心健康管理、勇氣培養意志力的磨練，能在各種挑戰之下磨練出同仁的刻苦奮鬥精神更是難得。戴董鼓勵同仁進修學習，如果每天一成不變，那麼生活及見識及歷練也都一成不變，人就不會有成長也因為鼓勵員工參與三鐵活動，增廣見聞歷練多了，生活體驗多了，心胸才會寬大。

(二)「付出代價，全力以赴」

董事長領悟 “第一年我還記得說騎腳踏車的第一年，還去拜託、拜託你們一定要騎喔，一定要怎樣喔。勉強才湊成一團。我沒有推全環島啦，我只有推台北到墾丁 520 公里，因為這樣五天麻。” 我就跟他們坐一桌，然後那一桌，我說你們這麼年輕，你們是甚麼他說石二鍋的拉，都石二鍋，我說這個是自費喔，你們知道嗎？他們是存一年內，一萬多塊喔，存一年然後來參加這個自費活動，這不參加，也是白白不參加。” 因為我有感覺到說自費他們才會認真，因為以前補習班吼，如果人家出錢出便便，你都不去讀(台語)，若自己自費，報名以後就會認真讀。

研究者領悟 “漫漫長路，時近晚霞。腳的水泡痛到讓我幾乎快走不下去路，終於看到前方微弱的燈光，是終點站，我快到了，我真的快到了。

前方一群吶喊著，耳朵傳來的加油聲，瞬間找回了失去信心的我”

吳彥宏領悟 “有像我騎車的過程之中，上坡、下坡的，其實跟我們得人生一樣，你沒有辦法一直預期是否上坡之後就一定會有下坡，跟人生的挑戰一樣只能坦率得去面對。就跟人生的挑戰一樣沒得選擇只能去面對，如果都一直期望上坡之後就有下坡，失落反而更大，所以對於人生、職場上我把每一次的挑戰都當作上坡一樣的，全力以赴，正面積極的態度，我都會跟店鋪的小朋友分享，我這段的經驗”

陳銘傑領悟 ““比賽前一天我發燒的意外，其實我也大可以棄權不要去比賽，但我也也是全力以赴的用意志力去把比賽完成，所以我並不覺得我有在拖累我們的團隊，因為我也是全力以赴拼命的完成”

要參加三鐵文化都是要用自己的錢，自己的休假，這樣子同人才會珍惜，才會把它當作一回事，正因為投入，所以得到的收穫也更不一樣，福利不一定是實質利益，而是公司鼓勵，替你規劃，這是企業文化的一種互相認同的，因為付出代價、全力以赴，才會面對問題，勇於承擔，從鬥志中學習跟成長。

（三）永不放棄的意志力

王品集團的「三項鐵人」企業文化，除了參加著要具備相當程度的體力之外，本身的投入及意志力與吃苦能力非常的重要。不管改變作息習慣來鍛鍊體力時生理狀態所承受的苦，或是在想放棄及再撐一下得念

頭之下內心的猶豫掙扎，過程之中體力跟心力得交瘁，所磨練出來的抗壓力、意志力更是領導人所具備的條件。

董事長領悟 “只剩多少 300 公尺，阿內給他撤退，再開一次，三天(台語)，300 公尺，所以我們正確的決定應該是說，在 300 公尺那個地方等到天亮有看到... 不深麻，然後那個霜就會因為有太陽照就會融掉，我們就可以... 300 公尺而已嘛所以這件事給我一種、一種感想，就是我們任何事情都是要有數據做判斷，沒有數據只憑感覺吼，而且你黑暗中感覺更糟糕，這樣對不對?”

研究者領悟 “當時真覺得這樣子的訓練過程是要逼死自己啊?現在我的心情反而是充滿期待與興奮”

吳彥宏領悟 “仁凱你也知道我很常在騎腳踏車，也都有去比賽。但是我自認為我跑步就完全不行，自己就不太會跑步。短程的還可以就一兩百公尺的那種短程的距離。後來三年前有一次我的姐夫找我去跑馬拉松，他平常就有在跑，就被我姐夫拉去報名馬拉松。我初期第一次報名是報名只有十公里的馬拉松。我是覺得我可以，因為當兵就跑過3000公尺或5000公尺了。我覺得只是距離再拉長一點而已，一定是可以跑完的，只是我預期會很痛苦而已。後來我看了有關於馬拉松的書一個日本人寫的書，我忘記了書名，就是說其實馬拉松每一個人其實都可以跑的，要克服的只是自己的心理障礙而已”

陳銘傑領悟 “有一次我去台北找朋友的時候，在台北的路上看到一個人在大熱天的馬路上跑步，全身滿頭大汗的從我的面前跑過去，我當下一看才知道那是林義傑他本人，就是他那種不論是大熱天或是惡劣的環境對於自己所嚮往的目標，都是不斷的去追求去努力來訓練已適應各種惡劣的環境來達到目標。當下在台北街頭看到林義傑在天氣炎熱的台北市街頭練習的那一刻讓我至今歷歷在目”

在完成三鐵之後，心智上會更成熟，堅強，有毅力。在面臨困難之中都能承擔義務及責任，勇於面對挑戰。企業領導人在經營企業也是一樣，起起伏伏。抗壓力及意志力讓人有接受考驗能力。

（四）正向豁達的人生價值觀

正因為在挑戰三鐵的過程中，正因為面對挑戰，那就會不想放棄的挑戰下去，不斷的激勵自己，自我對話，在痛苦面對折磨時也要勇敢地面對自我，透過自我勉勵或其它的方法，來讓自己去面對考驗。

董事長領悟 “他們說喔... 真的是患難見真情，因為只有在山上的時候吼，大家會感覺到說免化妝、免假、免安怎拉吼(台語)，都是真情，回到山下大家化妝，阿啲你好啦，擺假的，這樣對不對所以... 這爬山很重要，第一就患難見真情，第二就是說實際啦，因為你到山上去，然後你一個碗吼，吃一吃也沒水可洗，衛生紙擦一擦，換我老婆說那一張不要丟掉，他要擦，擦一擦就收起來(台語)。我說阿我們到山下來，那些浪費都感

覺到說是多的，所以我們就、後來公司就推說不要浪費、阿然後沒有奢侈的行為，阿沒有奢侈的衣物，是這個樣子”。

研究者領悟 “所以太在意自己的訓練進度，操勞過頭的下場，就是身心俱疲。心態不調整，一切都徒勞無功。自己要競爭得是自己，不是別人。研究者發現自己負面念頭少了，心也通了。轉而開始接受了自己並面對挑戰”

吳彥宏領悟 “這已經不是體能不體能的問題了，這不是努力就可以了，這是自己衝過頭得意忘形的代價。所以最後一天我是最後一個抵達終點的。我還記得我那時候跟陳銘傑說了一句話，「我的收穫是最多的，你們都沒有我多」。這是自己衝過頭的代價，但是我沒有放棄，大概就這樣子”

陳銘傑領悟 “像這次的 SUPER RACE 我也是狀況不好，印證了自己的不足，身體的架構不足以負荷的，所以我得過程體會其實是很痛苦的，完全沒有感受到過程林道，山徑的美。所以平常每天就要不斷的培養自己鍛鍊自己的實力，不管是工作上或是運動上，沒有累積好自己的實力的話，是沒有辦法體驗到自己的人生過程。像其實我們跑 SUPER RACE 一樣，第一名跟最後一名也都是一樣的痛苦，第一名並不會比較輕鬆，痛苦指數都式一樣的，就看誰撐得比較久而已。看誰能支撐到最後。永不放棄，就跟在人生的道路上一樣 “

是挑戰還是折磨?這種心態上的轉念，是可以被訓練正面思考出來，簡單樂觀、正向的態度，落實在自己的生活中。企業再做決策也會更務實，更實際。

(五) 相互扶持、團隊凝聚力的提升(一家人主義)

就個人來說因為一起磨練過一起吃過苦，所以團隊之間有共同的信念及共同的價值觀，所以團隊較容易有共同的目標及歸屬感。

董事長領悟 “這次的地震嘛，對不對 7.8 級，然後聖母峰基地也就震動了，那裡有死了 14 個人，然後我們三月份第五梯次聖母峰基地營才回來，然後就我們就感覺感同身受啦，我們索性就趕快捐了三百萬，就捐給衛福部，是企業裡面的第一個捐錢的，就是說我們感覺那是我們的家，因為我們明年第六、然後第七，到今年已經第五團已經出發回來了，三月底回來、三月中旬回來的，所以我就感覺到說哇真的這樣的一個企業讓大家都感覺到運動是... 是一種不可、不可豁免或不可避免的一種人生的一個歷程啦。”

研究者領悟 “我當下我其實也很痛苦，那位夥伴也是很痛苦，但是他一看到我下來陪伴他騎車的時候，他就很痛苦的表情看了我一下，然後伸出手來拍了一下我的肩膀，硬是擠出微笑，對我說謝謝你”

吳彥宏領悟我當下很掙扎，我很清楚自己的狀況，怕自己跑不完，最後

一段路又很黑，沒有什麼路燈，只能靠著頭燈摸黑的走下去。我試著想要幫忙可是時間拖越久我越怕我自己也走不下去，雖然銘傑叫我先走，但是我當下就是很掙扎，我自己跑其實心理的壓力也很大”但是我就覺得我們是一個TEAM我們三個人的實力都不一樣，但是我們三個人都要一起完成，像兄弟一樣我們的心是繫在一起的，我們比賽那三天，我自己

在跑的時候我也都會擔心你們狀況，雖然我們都是各自努力，不管是痛苦還是受傷，我們都會互相關心扶持，我們都有共同的回憶。

陳銘傑領悟 “當時我只顧著往前衝，但是我忘了吳彥宏那個時候受傷的痛苦，我並沒有感同身受得去陪伴著他。如果那個時候我能更加的在旁陪伴著他，雖然沒有辦法減輕他的痛苦，但我相信會更加促使吳彥宏他向前前進的意志力，激勵他自己用不放棄的決心。朋友的重要性，人生事物上的失去，朋友同伴相互的扶持，將會是我的精神上最大的慰藉”

就團隊而言、團隊有強烈的信任感，互相扶持就跟一家人一樣，所以更會感同身受的，在完成三鐵過程中跟工作打拼的道理一樣，你拉我一下，我推你一把，大家有共同的願景目標一起努力，對於企業領導人在做決定時，就不會只有站在個人本位主義做決定，而是以客戶及同人的角度來思考決策，也因為互相扶持信任，團隊執行力才會強。企業領導人才會以照顧員工為優先，締造幸福企業。

研究者所整理出的個人生命印記的共同點，如圖三

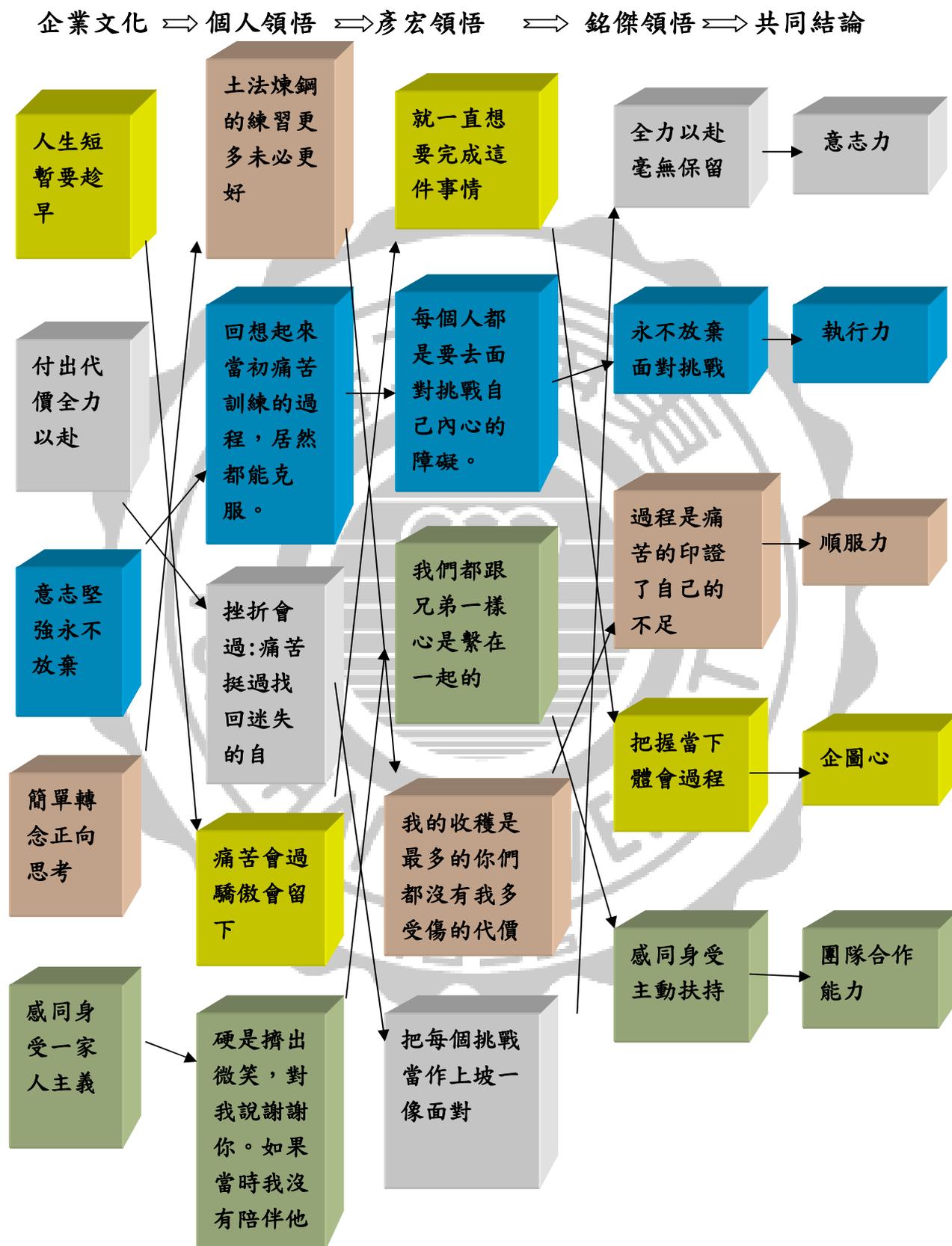


圖 三個人生命印記的共同點

本研究目的主要為探討王品集團三鐵企業文化與生命陶冶之影響。

以下根據研究者深度訪談後的結果，進行統整歸納後，將依序分別說明，第一節為剖析王品倡議的企業文化理念的研究結果，摘要 4-1 至 4-4 的研究發現

第五節 剖析王品倡議的企業文化理念與個人生命印記

研究者本節為剖析王品倡議的三項鐵人企業文化理念，藉由訪談戴勝益董事長的第一手資料，訪談過程中也感受到了「董事長的生命意義」的喜悅，也在閱讀屬於他們生命歷程，獲得珍貴典範的學習，從中得到個人的啟發與反思。來整理出來董事長的三鐵企業文化經營理念結果。也是董長個人價值觀的延伸。

分別為「人生短暫要趁早」、「付出代價全力以赴」、「永不放棄的意志力」、「正向豁達的人生觀」、「一家人主義」。

(一)「人生短暫要趁早」

一般的企業老闆大都不希望，員工去想東想西的，只希望員工專注的把心思放在工作上就好，王品鼓勵員工一生遊百國：結合公司每年全職同仁免費外旅遊，提供同仁在旅遊中進行學習，開拓視野融合各國之人文素養，以提升其國際觀，新事物的訓練200持續的海外旅遊，是一種人文素養的培訓，也是一種終身學習的機制。人才乃是企業經營價值核

心，員工如能隨著公司一同成長，員工的職涯規劃又能與興趣目標一致，結合王品三鐵活動企業活動的話，對其同仁自我成長、身心健康管理、勇氣培養意志力的磨練，能在各種挑戰之下磨練出同仁的刻苦奮鬥精神更是難得。戴董鼓勵同仁進修學習，如果每天一成不變，那麼生活及見識及歷練也都一成不變，人就不會有成長也因為鼓勵員工參與三鐵活動，增廣見聞歷練多了，生活體驗多了，心胸才會寬大。

（二）「付出代價，全力以赴」

要參加三鐵文化都是要用自己的錢，自己的休假，這樣子同人才會珍惜，才會把它當作一回事，正因為投入，所以得到的收穫也更不一樣，福利不一定是實質利益，而是公司鼓勵，替你規劃，這是企業文化的一種互相認同的，因為付出代價、全力以赴，才會面對問題，勇於承擔，從鬥志中學習跟成長。

（三）永不放棄的意志力

王品集團的「三項鐵人」企業文化，除了參加著要具備相當程度的體力之外，本身的投入及意志力與吃苦能力非常的重要。不管改變作息習慣來鍛鍊體力時生理狀態所承受的苦，或是在想放棄及再撐一下得念頭之下內心的猶豫掙扎，過程之中體力跟心力得交瘁，所磨練出來的抗壓力、意志力更是領導人所具備的條件。在完成三鐵之後，心智上會更成熟，堅強，有毅力。在面臨困難之中都能承擔義務及責任，勇於面對

挑戰。企業領導人在經營企業也是一樣，起起伏伏。抗壓力及意志力讓人有接受考驗能力。

（四）正向豁達的人生價值觀

正因為在挑戰三鐵的過程中，正因為面對挑戰，那就會不想放棄的挑戰下去，不斷的激勵自己，自我對話，在痛苦面對折磨時也要勇敢地面對自我，透過自我勉勵或其它的方法，來讓自己去面對考驗。是挑戰還是折磨？這種心態上的轉念，是可以被訓練正面思考出來，簡單樂觀、正向的態度，落實在自己的生活中。企業再做決策也會更務實，更實際。

（五）相互扶持、團隊凝聚力的提升(一家人主義)

。就個人來說因為一起磨練過一起吃過苦，所以團隊之間有共同的信念及共同的價值觀，所以團隊較容易有共同的目標及歸屬感。就團隊而言、團隊有強烈的信任感，彼此扶持就跟一家人一樣，所以更會感同身受的，在完成三鐵過程中跟工作打拼的道理一樣，你拉我一下，我推你一把，大家有共同的願景目標一起努力，對於企業領導人在做決定時，就不會只有站在個人本位主義做決定，而是以客戶及同人的角度來思考決策，也因為互相扶持信任，團隊執行力才會強。企業領導人才會以照顧員工為優先，締造幸福企業。

第六節 管理擴散複製應用分析的模型

要完成王品集團的三鐵文化需要一定的體能，研究結果顯示，受訪者本身已有運動習慣，即使平日有自主訓練練習，撞牆期的來臨仍舊相當的痛苦煎熬，不管是生理或心理上。當然，練習程度不足的情況下完成三項鐵人的例子也不是沒有，只是中間的過程會非常痛苦，因為體力根本不夠，或是勉強完成了三鐵，但之後鐵腿痠痛好多天，從此畏懼不再參加，也未必能瞭解意義價值。因此若無法讓同仁確實理解三鐵文化所賦與的內化價值及自我實現意義，可能對於尚未開始踏出第一步或是還在觀望沒有參加過三鐵的同仁望之卻步，若非公司是用限制式的條件式要求同仁參與，同仁的參予動機未必是主動性，而是迫於團體組織的壓力而參與未必是全然接受的，因心態上主動參與的積極程度不同，完成之後的後續的體悟感受，也未必是有所省思的。萬一未完成，心理的挫敗可能讓同仁更容易失去信心及肯定，進而對公司的企業文化產生不認同而離開公司。

第五章 結論與建議

本章依據研究結果與分析，綜合結果並分兩節說明，第一節為結論、第二節為管理意涵與建議、第三節為本研究限制、及未來研究建議。

第一節 結論

完成公司三鐵並不是一件容易的事情，縱使是完成了三鐵，也不見得能真正得能體會三鐵文化真正的意含價值。董事長的個人價值觀的延伸，分別為「人生短暫要趁早」、「付出代價全力以赴」、「永不放棄的意志力」、「正向豁達的人生觀」、「一家人主義」。如果把它延伸到企業的管理意涵的話，研究者整理出以下五點。

一、意志力

在跑馬拉松及騎腳踏車或是登山的過程中，肌肉的痠痛，爬山過程上氣不接下氣的痛苦、腹部的疼痛、騎腳踏程歷經風吹雨打、烈日的曝曬，讓人有想放棄停下來減輕痛苦得念頭，內心一直有種衝突，要堅持下去還是放棄，這種內心心理衝突的抗衡，因為三鐵得完成，而無形中被鍛鍊了出來，就如同職場工作及人生目標一樣，任何挑戰困難都跟三鐵一樣，只有堅持不懈的意志力，才能在逆境中永不放棄。

二、執行力

執行力可以說是一種完成目標的能力，也可以說是一種負責任的態度

能力，任何人生職場上的挑戰，主動得想辦法解決問題，盡力得把事情完成做好，可以把公司的理念經營策略貫徹到底，也是一種企業職場競爭的核心價值。

三、順服力

順服並不是只是完成或執行公司所交辦的事情，外在可以配合執行，內心卻心不甘願的發牢騷，儘管沒有說出口，但也不是真心的認同公司的理念及政策。三鐵完成的過程並不算輕鬆，不管完成了與否，也都能知道自己能力所不足的地方，去思考自己為什麼不能完成？或是為什麼那麼痛苦？順服力是可以說是用樂意的態度去完成任何的挑戰，董事長把三鐵列入主管必備的晉升條件，也是一種培養領導者所應具備的正面態度。

四、企圖心

董事長說的人生短暫要趁早，完成三鐵也是一種培養企圖心的方式，企圖心是一種完成目標的能力，也是一種完成目標的意願。完成三鐵不是件輕鬆的事情，但就是因為困難，所以更想積極努力的克服，因為有個目標，所以會更有動力得把事情完成。當看到很多人完成三鐵，自己就會有別人可以，我為什麼不行的動力。面對挑戰都會更積極面對。

五、團隊合作能力

因為一起完成三鐵，所以大家都有共同的信念及歷練，因為在這共同

的目標相互扶持幫忙合作的奮鬥過程之中，也凝聚團隊向心力，形成一股強大持久的正面能力。

第二節 管理意涵與建議

一 對王品內部的建議

研究者起初參與三鐵是屬於認知調解動機，本身認同運動的價值重要性，但對於運動的參與並非感到興趣，但還是會選擇參加公司的三鐵活動。研究者本身也是參與過之後，才能慢慢的體會三鐵文化所帶給予的價值及內涵。因為集團明文規定列入主管的晉升條件，所以對於動機層級較低的同仁，並無太大的管理約束，所以研究者建議可以針對職務年資到一定年限，並未有任何晉升異動的同仁也建議可明文規定得列入強制參加名單。讓同仁感受壓力，進而調整心態進而面對，而非安於現況，至少參與過後，心態程度上一定會有所調整轉換。

二 對外部非王品的其他業者的管理建議

董事長一開始在推廣公司三鐵文化時，在訪談過程中也有提到當時第一次帶領團隊爬玉山時，沿途大家也是不斷的抱怨，碎碎念的。第一次推廣鐵騎貫寶島時也是，東拜託西拜託的，又是公假，又是補助的好不容易才湊成一梯勉強程團。也是歷經了長時間推廣，才慢慢的被大家認同接受。而且王品餐飲屬於餐飲服務業，員工較需要具備服務熱情及

熱枕活力的特質，且公司員工年齡層也比較偏低，故對於接受挑戰及參與這種極限活動的意願程度也比較高。一般的企業初期推廣可能比較難以推行，畢竟要投入時間又要花費金錢，員工也可能會覺得為什麼公司要鼓勵員工來完成這種對企業獲利毫無幫會面臨員工的反彈，助的活動，但當自己親身體會之後，才能體驗三鐵文化真正的意涵及用意。故建議一般外部企業業者能採取漸進式、補助公假或費用的方式，來循環漸進式的漫漫推廣，這也是另一種對員工教育訓練投資的一種方式，員工的成長最終還是會反饋回到企業本身。

三 研究限制與建議

因本研究採取的研究樣本對象，皆是已完成三鐵活動之店鋪主管，店長主廚為主。且在集團平均年資在七年以上，在公司都屬於穩定成長階段，且皆已完成三項鐵人文化，故較無法切卻反映出集團其他階層同仁的認同接受程度與否。

另外因訪談對象皆以男性同仁為主，以性別考量建議之下，未來可抽樣女性同仁為訪談對象，且三項鐵人文化的活動強度上，對參予者都有一定程度上的負荷，更何況是女性同仁，故以此為研究建議參考。

附錄一 超馬經驗的自我敘說

第一節 一切的開始都是個誤會

11/4 禮拜二 這天是王品集團一個月一次的聯合月會，是所有主管都要參加的大型會議。上至董事長、事業部經理，小至店長、主廚，都要從各縣市齊聚台中開會，與會人數多達近六百多人。一進到會議場合的會議廳照慣例第一件事情就是和董事長握手問候。董事長都會在門口逐一親自和同仁握手問候。董事長照慣例一定會問候的一句話是「甲霸味」意思就是台語得吃飽了沒有？根據董事長跟大家現身的說法是因為，台灣早期的農業社會人們能求溫飽都是一種不容易的事情，早期的農業社會的人會見面問候吃飽了沒？其實是一句很關心對方的問候。老闆想的果然就不一樣？進入會議場所議程上的第一件事情，「量血壓量脈搏心跳」，通通有一個都不能少。血壓過高或過低的人，還會被董事長點名「公開喊話」你超標了要注意喔。下午經營會報時還會被事業處主管追蹤檢討。我曾經自恃自己年輕人身強體壯的，直到之前有一次量血壓飆高，還以為是自己沒睡飽、前一天太晚睡的關係，因為血壓也勉強還在及格邊緣，但是這個月血壓還是飆高。雖然香菸有抽得比較少，但是當時就是戒不掉菸癮。餐飲業的作息工作時間長，有的時候要處理顧客抱怨時壓力又大，吃飯時間又不正常，別人吃飯時間正是我們餐飲業最忙碌的時候。

上班時間都十點左右就到店鋪了，早上十一點就要吃中餐了，所以通常都是省略早餐把中餐當作早午餐來吃，下午四點多就吃晚餐了，往往打烊完下班弄一弄就十點多了，忙碌了一整個晚上，肚子往往又不爭氣的餓了，常常下班又吃消夜，吃飽很累就想睡覺。確實 33 歲了已經不是年輕人了，代謝變慢了，體力自己也感覺真得有差別。看來真的該運動運動了。我已慢慢能理解董事長的用意了，健康的身體真的很重要。

用²²「溫柔的堅持」處理事情，雖然看不出神效，確是最根本，也最有用的。

第二節 一切都是意外

那天台南忠義店的主廚吳彥宏（簡稱宏平常就熱愛騎腳踏車、參賽經歷豐富）台南長榮店的店長陳銘傑（簡稱傑也是熱愛騎腳踏車有一定程度的運動底子）我們在公司認識了很久，我們都是從基層一路拼上來的，所以工作上有某種革命情感在。兩人就突然得出現的問我去不去？以下內容

宏：去不去？凱凱？

我：去哪裡？

宏：我們去跑超馬、缺你一個，走啦！

我：麥鬧拉超馬？我只跑過半馬，連全馬都沒有參加過跑什麼超馬？

你是叫我去死喔？我開玩笑的回。

²²戴勝益 王品不可思議。

宏:就是因為沒跑過全馬，直接參加超馬不是很屌嗎?一輩子一次就好。快啦要不要?而且公司都沒有人去過，我們去的話將是公司第一個報名參加超馬的團隊。

我:我多久沒動了，現在休假又在台中念書的，那有時間練習啊?光論文就快要了我的命，每天上班我睡覺都睡不飽了。

銘:沒關係啦!我也都要去了走啦!你看看你參加超馬，帥的勒!

我:我又不像你們平常有在騎腳踏車運動，我多久沒動了?煙也還沒有戒掉。

銘:腳踏車跟跑步是兩碼子事情完全是不一樣的。我也才要開始練而已。

我:你不怕我拖累你們。你們至少有底子，我沒有喔!

宏:不會的，因為相信隊友很重要(這句話說服了我)!我們有思考過才找你的。我們要可以信賴的人。(因為之前我們曾經一起參加過公司的登山及半程馬拉松有一起共患難過所以才會這樣子說，加上我們曾經一起在同家店鋪一起共事過)這一句話讓我心中有了
一絲的猶豫動搖。

我:好吧!算我一份。(我真的很不會拒絕人)

下午開完會我想了又想還是想要拒絕，真的太衝動了。便跑去找吳彥宏主廚他們，想要拒絕他們。結果跟我說來不及退出了，我們已經報名了，

沒有退路了。我的心理就直覺的反應，這報名速度也太迅速了吧！這這這是早已預謀的計畫，我中計了。居然沒退路了好吧！上吧！

第三節痛苦的開始

11/13 號 地點竹北市科大一路 氣溫 18 度下雨 開始時間 23:04

燃燒 353cal 距離 5 公里 平均配速 6/25 公里

完成時間 37 分 42 秒

答應了人家就是做到，「做什麼要像什麼」，這一句話一直都是我的座右銘。凡事我起頭難，這道理大家都知道，我也知道。但是突然要去參加 SUPER RACE，我很清楚這絕對是一場硬戰。但我也更清楚這沒有練習的話，是絕對不可能的，光憑意志力是絕對不行的，不能用我前三鐵的經驗來看，畢竟這次距離太長了，時間太久了，重點是還要負重跑，還沒有比賽心理壓力就很大。運動是絕對沒有速成的，就是一定必須要投入相當程度的時間及運動量才行。最主要我擔心的還是時間，關鍵是時間，練習時間怕太短不夠太急促，因為我只有三個多月的時間來準備。吳彥宏之前叫我下載手機的 NIKE RUNAPP 說有訓練菜單可以參考，我就下載下來試試看！練習的階段很痛苦我體會過，有當過兵的人都知道，土法煉鋼的操練法，跑不動體能訓練做不起來，一群資深的老兵學長們硬押著操練。有經歷過那段當兵的日子的人都知道，那過程有多麼的痛苦！體能不好的人下場就是等著被老兵操練，中山室的板凳只是拿來看

看的，體能不好的兵是沒有資格座的。就連想抽根抽菸都是不可能，會被老兵釘，體能那麼差跑 3000 公尺都跑不動還敢抽菸啊？不過那個階段的體能真的是很好！雖然操練很累，不過部隊作息正常，三餐時間固定，到也算生活單純。出社會後工作的忙碌，學校的報告，又要陪女朋友，每天都感覺睡不飽了，又要撥出時間來練習，真的是很痛苦，最累的問題在於時間不夠。但總是要先起頭吧！一下班回宿舍換好運動服出發，也十一點左右了！晚上的竹北市興隆路路上都沒有什麼人！簡單熱身一下開始跑吧！也沒有什麼概念想法的跑！一起跑沒多久才發現不是那麼的簡單，雙腳不聽使喚，步伐呼吸都亂了套，怎麼會那麼的痛苦，看看我的手機里程 APP，才 1.5 公里喔！今天目標 5 公里我居然一半都還沒有到我就感覺快掛掉了！挫折感馬上就來了，緊接著是想放棄的念頭！到後面幾乎是亂了調，走走停停的，最後剩一公里我完全擺爛用走得，真的該戒菸了，真的是他媽的活受罪，真的是沒事答應人家幹嘛！我操！就已經很痛苦了，我又必須一定要戒菸才有完成的可能，不然我的肺活量撐不住，我覺得我的意志力面臨著極大的考驗。忍不住罵了起來，去你的吳彥宏！相信隊友哩！

第四節 加油好嗎

練習了幾天之後，早上起床居然爬不太起來，全身的痠痛的程度令我感到痛苦，身體累到一個睡眠不足的狀況，一起床就開始懷疑自己我

能撐多久。身體疼痛，又處於戒菸階段的戒斷期，焦慮不適的感覺讓我很難熬！跑了幾天發現我這樣子土法煉鋼的訓練下去不是辦法，身體可能會搞壞。而且我又很堅持的要完成每天的訓練目標進度！所以我幾乎都是按表操課，照單全收，今天目標 8 公里！用輕鬆的方式跑 1.5 公里，之後加快速度跑完 5 公里，最後 1.5 公里放慢步伐並且維持住！這樣子的訓練菜單，就算今天店鋪生意很好，即使下了班已經十一點多，我依舊是半夜持續的練習跑下去，就算今天的目標是十公里，跑不動的話我用走的也依舊很堅持得要完成目標，用很拼命的方式也要達到自己所要求設定的目標時間。這種照單全收的訓練法，我居然可以持續了一個多月，每天都處於睡眠不足的狀態。睡覺入眠的時間是固定的，睡眠不足是最大的問題，最難調整的就是我的起床的時間。一下子上班作息都睡到九點起床，一下子學校上課要開車去台中，七點就要起床。一下子公司事業處開區會，早上六點就要起床，真的叫人身心俱疲。後來直到有次我去開會的時候，遇到裕盛店長說我的臉的氣色看起來很差，我跟他說我最近有在訓練跑步，訓練很辛苦每天都睡不飽。裕盛說運動應該是要氣色要很好的！怎會看起來臉色那麼差！說我操過頭了，都沒有適當休息！要休息啦！我想想也是，生理的疲憊加上心理的惰性開始出現，我完全的是處於四不像的狀態。什麼都事情都想兼顧、結果是什麼事情都想做好，結果沒有一樣事情是做到位的。訓練完很晚很累了，打個電

話給女朋友都有點懶得打，後來女朋友跟我鬧不高興才知道她一直會擔心我半夜跑步，所以都會等我跑步完之後、打完電話給她，她才會準備要睡覺！工作上班和學校上課有的時候也睡過頭遲到，為了一個跑步什麼也都搞不好！我真的還可以堅持得下去嗎？虧自己還說「做什麼要像什麼的」，什麼都搞不好，心裡放棄的念頭不斷的湧上，只能不斷的安慰自己。鄭仁凱加油好嗎？三鐵都完成了，還有什麼不行的？回想起那種完成三鐵時那種克服困境的拼勁！自己跟自己的競爭，加把勁好嗎？鄭仁凱

第五節替自己爭一口氣

改變不為誰『林義傑』2014年12月12日

有了前面的前車之鑑，我發現土法煉鋼的訓練方法是行不通的，發覺跑步其實也是需要知識的，一點概念都沒有是完全行我不通的。我趁著去學校上課的時候，去學校的圖書館把所有有關於馬拉松的書籍全部都借了一遍，並且上網把有關馬拉松的網站、FACEBOOK 的文章都爬過了幾次。其中馬拉松如何練的這本書，其中有一句話，²³不要老是想測自己的跑步時間，你是要跑得遠，而不是跑得快。或許，和你一起在比賽競逐的人有三人或三萬人，但其實真正的競逐是在自己和距離之間註一。我原來都只憑著一股腦的傻勁在努力著，太在意自己的進度，硬要把自己撐起

²³理查·內魯卡 Richard Nerukar 林淑玲譯 (2014) 馬拉松該怎麼練。臉譜出版。註一 P171

來，要趕上隊友他們，因為不想讓隊友失望，所以太在意自己的訓練進度，操勞過頭的下場，就是身心俱疲。

心態不調整，一切都徒勞無功。自己要競爭得是自己，不是別人。

，自己明明被訓練跟工作及生活的瑣事壓力壓得喘不過來，但還是拼命的想為自己爭一口氣，目前也許努力還沒有看到成果，但練習的成果總是會出現。之前雖然土法煉鋼了一陣子，但經過充分的調整休息之後，還是有一點成果，慢慢的感覺自己的體力，體能狀況比較沒有那麼得吃力了，比較沒有那種喘到上氣不接下氣的感覺。會有這種感覺是因為我第一次一口氣跑完十公里的路程，並且完全沒有停下腳步休息的把這十公里完成，慢慢的自己也有了一點小小的成就滿足感出現。開始有適度的休息，開始會依造自己的身體狀況來調整訓練目標，狀況好的時候多跑一點，能跑就跑，有時工作忙碌忙得太晚太操勞，我就會跑的距離少一點，目標里程落後的至少會把目標里程補回來，至少要達到一個目標總和。狀況有稍微比之前好多了，至少有個進度，也有感覺到自己體能的進步。生理狀況比較能適應調適了，相對的內心的心理狀況也比較沒那麼多的負面想法出現，跑步的時候反而沒有之前撞牆期的階段，一直不斷的想放棄，不斷的用咒罵，不斷的問自己到底在幹嗎？在寒流氣溫只有13度的夜晚跑步，跟瘋子一樣。跑到大半夜路上都沒有人影的，跑到一半還不斷的擔心會不會有小屁孩們隨機攔人攻擊，跑一跑還一直不斷的

回頭看看後面有沒有人跟著我，因為！在寒冷的十二月大半夜的，誰會在路上跑步啊！見鬼啦！慢慢持續訓練了一陣子也發現自己反而比較沒有那麼多的負面想法出現了，越跑到後面腦袋反而越空白，負面雜念少了，心就通了。時間到了就跑，心裡就比較不會有想放棄的想法，跑步這檔事情在我的生活中已變成例行公事一般。但我畢竟不是職業選手也不是聖人，負面想法少了，但自己還是有惰性的念頭，今天好累休息一天好了，明天要早起開會休息一天好了，起床的那一刻感覺睡不飽好累喔！休息一天好了。每天都是在跟自己天人交戰，在跟自己拉鋸，每天都想跟自己妥協，越跑到後面甚至又衍生出了一個困境「孤單、孤獨」。跑步是很枯燥乏味的其實，沒有伴陪伴訓練，我這種餐飲業的作息生態，也不可能找的到人來陪我在大半夜的夜晚來練習，就算我休假也都要上課，也抽不出時間來。這種孤單的感覺可能只有跑者自己才懂。再怎樣我一定要撐住，戰勝自己的惰性，替自己爭一口氣。

第六節屬於自己的逆轉勝

12/3 地點竹北市科大一路 氣溫 18 度下雨 開跑時間 23:04

燃燒 692cal 距離 10.01 公里 平均配速 5.34/公里

完成時間 55.51 分

12/3 下課之後和我的指導老師討論完之後..周老師又給予了我極大的信

心讓我覺得跑步這件事情不止更有意義，對論文研究寫作上可以以作者自己本身親身體驗訓練過程的心路旅程來做調整。也更激勵了我想繼續出門跑步的慾望。從台中開車回到竹北。才剛換完衣服及慢跑鞋準備出門跑步時突然下起了大雨。心裡卻有點失落。失落並不是因為下大雨。一回家整個人一放鬆。疲累感馬上就湧上來了，上了整天的課程。又加上交通上的往返。身體真的感覺到很疲倦，外頭天氣很冷。真想躲在被子裡好好休息。好不容易燃起了鬥志，說服了自己再累也要挺住。心不甘情不願的換好衣服。一出門冷颼颼的，馬上下起了大雨，才剛燃起的一點點的熱血馬上就涼了一半，不禁飆起了髒話，但失望的感覺其實沒有持續很久。反而有心裡頭慢慢的感覺到有一絲絲慶幸的感覺，下起了大雨好吧！那就好好的整理一下休息吧。心裡其實真的沒有很堅持。我馬上妥協了。又恢復了之前的頹廢生活模式，看一下電視。為了彌補自己心裡的小小罪惡感。我拿起了啞鈴做起了核心訓練，彌補我心裡頭的小小罪惡感，喘了幾口氣休息了一下沒多久就放棄了。電視機的誘惑讓我又下意識得拿起了電視遙控器，打開了電視是看了起來，這陣子五都市長選舉剛結束，電視還是千篇一律的再報導政黨選舉之類的成敗分析檢討之類的政論節目。關掉了電視又翻手隨收起了「**馬拉松，該怎麼練**」Marathon

Running(Richard Nerurkar)(2014) 林淑玲 譯這本書拿起來翻一翻，坦白說其實這也是我的壞習慣，喜歡把書看一半隨手亂丟。因為看電視等

廣告很無聊，因為都千篇一律的行銷廣告，我都會在廣告時間隨手翻翻書本雜誌。突然翻到 18 頁²⁴「跑步沒有壞天氣這種事情只有，服裝不對的問題！」註一。突然間我驚醒了，彷彿像被重重的被打了一巴掌教訓了一樣。對呀！我是報名極地超級馬拉松耶，真的比賽在當天除非遇到重要天災狀況，達到政府規定停班停課標準才會取消。而且我是要跑戶外馬拉松三天耶！突然為自己找藉口找台階下的心態而厭惡自己，覺得自己很沒有用，為什麼自己老是跟自己妥協呢？於是馬上又再次換了跑步裝拿起了雨衣開始跑了起來。果然不出我所料晚上十一點多冬季的下雨天的夜晚，路上除了行車之外，怎有人在下雨天跑步，還好反正自己也習慣半夜一個人的跑步練習，跑就對了，因為穿著兩截式的尼龍雨衣，尼龍雨衣又格外的不透氣，跑沒 2 公里我發覺上衣根本就濕透了，坦白說根本分不清楚是是‘汗水’還是‘雨水’甚至心理還在暗自悲壯的覺得搞不好是“淚水”也說不定。汗水悶在衣服裡面真的很難受，就快到我的忍耐臨界點時，不假思索得就脫下了雨衣，心想這樣子還比較舒服，反正跑完馬上就跑回家換衣服就好了，一刻都不敢停下腳步，因為溼透的身體一旦放慢了步伐就身體就覺得很冷，總之居然不能停下腳步那就跑吧！下著雨跑步我第一次做過最瘋狂的事情。但是就是不知道到底是不是因為下大雨的關係，讓我迫切的想趕快完成訓練趕緊回家去。還是

²⁴「馬拉松，該怎麼練」Marathon Running(Richard Nerurkar)(2014) 林淑玲 譯

自己的體能狀況真得是進步了不少?成績還算不錯 10.01 公里 平均配速
5.34/公里 完成時間 55.51 分

而且完成路跑要返家的路上，無意間也發現了深夜居然也有一名跑者也
跟我一樣穿著拋棄式塑膠雨衣也在路邊路跑，我跟這位陌生人舉個手勢
打個招呼，他也跟我回個招呼，我才體會書上講的都是真的，沒有什麼
天氣好壞之分，只有服裝對不對的問題。跑完之後我還很得意的在雨中
拍照在 FACEBOOK 上打卡，某個程度其實有點是要「耍帥」的感覺。反正
已經報名了，也回不了頭，衝了。有點是要大家來監督我的訓練進度一
樣，逼著自己來練習。沒多久迅速得到了 135 個得按讚數，並有不少的
留言激勵了我。

EG:吳宗峻 真男人

莊曜明:太拼了吧

陳建隆:你也太熱血了吧!

吳彥宏:我都害怕了(我這次 SUPERRACE 的隊友這留言讓我很開心)

Jolie Chou:店長真男人。

謝慈芸:凱哥外面很冷耶。

Benson shi:堅持最帥。

張美鳳:仁凱天氣冷要注意保暖喔。

葉文培:帥哥注意身體。

吳興政:太熱血了!

Ruby chou:戰勝全天候

鄭瓦特:老弟,你“快”把我幹掉了;我去年跑富邦半馬也是全程下大雨可參考這位跑者的筆記²⁵<http://goo.gl/YKmZJo>。當天是我的二半馬也是第一次半程馬拉松破二個小時。一般的路跑賽除非是天氣狀況達到停止上班停課的標準,不然都是照常舉行的。下雨天一樣穿平常的跑步服裝即可。建議不管是練習或比賽一定要準備一套乾淨的衣服(含內衣褲及拖鞋)用塑膠袋裝好,跑完要趕快換上乾的衣物後再進行賽後的伸展,才能降低感冒及受傷的機率。坦白說雖然雨天第一次跑步很辛苦,很瘋狂,但也間接的昭告了我的好友們充分展現了我練習的決心,告訴我自己我可以、我可以的。特別是對有的這句話,吳彥宏:我都害怕了。吳彥宏它是我們裡面體能好的平常都有運動習慣,跟參加自行車的賽事。他這句話讓我感覺到一種對我的肯定,也讓他感覺到我的決心。

第七節 行前的裝備檢查

終於要比賽了,坦白講興奮的心情其實是大於緊張的心情。覺得挺期待的。唯一擔心的事情是比賽當天剛好有寒流到來,日夜溫差大,我反而擔心我會不會半夜冷到打冷顫。中午吃飽飯便從高雄開車來到了墾丁青

²⁵註二:痞客邦 <http://goo.gl/YKmZJo>【心得】台北信義風雨無阻真跑者 2013 富邦馬拉松註一

年活動中心，經過南灣的墾丁大街時，路上已隱約可以看到了一些穿著全副裝備的跑者在逛著墾丁大街，看起來都非常專業的樣子。吳彥宏剛好打電話來、正在墾丁青年活動中心的門口等著我，帶著我進去檢查裝備。要進去會場報到時，在入口處遇見一位滿頭白髮的長輩，看起來挺年長的，很熱情的跟我打聲招呼，我也跟他點頭示意招呼、微笑回應著。這位長輩是孫大哥是這次 super race 最年長的參賽者，我後續會跟大家說明這位孫大哥。一進入場報到開始進行裝備的檢查。

大會規定個人需攜帶物品如下：

²⁶個人裝備(全程自行背負)

1. 睡袋 (建議睡袋為輕巧，適用溫度為0度~15度之間)

我帶的睡袋其實很薄，但是因為體積小重量輕只有700g 而已，所以晚上我打算加一件外套來睡覺。

2. 行動電話及備用電池或行動電源 (參賽者必須全程開啟行動電話)

3. 指南針 (怕迷路找不到方向)。

4. 哨子 (怕有突發狀況時可以通知大家，能讓大家知道你在哪。)

²⁶SuperRace-台灣站賽前裝備看這裡

http://www.sportsnote.com.tw/running/view_article.aspx?id=b4d874e2-6736-4f43-97e1-8a70760ca796

5. 頭燈及備用電池、清晨出發時、夜晚照明用的。
6. 水壺及水袋或至少兩個以上，補及站有提供水及熱開水
但怕水袋或水壺只有一個萬一有損壞時可有預備我是
各帶一個水壺及水袋，水袋裝水、水壺裝運動飲料發
泡錠、水及運動飲料交互飲用。
7. 食物(屬於正餐食物至少7餐，建議可購買乾燥料理飯，大會
提供熱水沖泡) 每天熱量至少2700大卡。有的乾燥餐
包其實口味還蠻好吃的，但是再好吃的口味，3天吃下
來也會吃不消的。
8. 其他副食品(行動糧食，白話一點就是可以邊跑邊走吃的
食物。例如：羊羹、巧克力、能量棒、五穀乾糧…POWER
BAR POWER GEL等 POWER BAR 及POWER GEL是濃縮的碳
水化合物、優點能快速補給能量、缺點老實說就是非
常的貴、又貴又非常的難吃，不管標榜什麼口味，個
人覺得吃起來都是一樣的。之前有就有高人指點我要帶
牛肉乾，個人非常的推薦，營養又好吃。因為吃了整
天的乾燥食物及膏狀補給品之後，牛肉乾會讓人有回
到人間的感覺，是精神上很好的慰藉食物。
9. 手錶(或可顯示時間儀器EG:手機)

10. 急救包（紗布、繃帶、消毒碘酒）

11. 替換衣物（建議以輕便為主，並注意個人保暖，山區夜間氣溫較低）

12. 輕便雨衣

13. 個人餐具

裝備檢查挺嚴格的，還會計算我們所攜帶的食物卡路里熱量夠不夠，當然對我們初自參賽的選手都是乖乖得按照規定標準來執行。我後來才知道大會這樣子規定不僅是為了選手們的安全著想，如果有選手比賽成績的紀錄時間有爭議的話，會依照選手所攜帶物品的多寡來判定勝負，因為背的裝備輕，當然負擔輕，體力比較能保存，當然跑得比較快。如果我曾為了這些裝備準備的多寡猶豫了很久，最後才決定背包盡量的減輕減重，就是替自己保住體力的關鍵。因為自己想一想任何不需攜帶的物品，只是增加重量。這些多餘的東西，其用途有限，但負擔無窮，檢查完裝備，便和我的隊友們一起會合，傳說中的團隊“超馬聚星W J K”終於相聚在一起了。

第八節 敢作夢那就來吧

回到房間放好裝備，準備參加SUPERRACE的賽前說明會。晚上的賽前說明會在聚集了不少人，比我想像中的有點落差，我想像中會來參加

SUPERRACE的選手應該都是體格健壯高大的運動體魄的類型，但實際上並不是，會場的氣氛少了點肅殺之氣，大家都會互相的打個招呼。賽前說明會的氣氛還挺融洽的，所以我挺喜歡這種氛圍的。我原本以為選手會彼此間互相打量打量的，我們團隊本身的出發點就是計畫在規定時間內完成比賽就好，所以相對的也是用比較輕鬆的心情來面對這次的賽事。講是講的挺輕鬆的啦，但三天要完成134公里的路程，全程都要負重，確實也是需要極大的體力及毅力，心裡還是有顆石頭擱在心裡面那。這次比賽是SUPERRACE第三屆的賽事。第一屆只有30人報名、第二屆有32人，本次第三屆共有92位選手參加，看來相來挑戰自我的人還挺多的。聽現場的工作人員跟我們說明，有幾位是第三次來參加的，也有去年狀況不佳中途放棄、今年再來挑戰的。總之不管是否完成與否、來參加這種賽事的人，就可以堪稱是勇氣可嘉了。我打從心底得佩服這些人的精神。這次團隊有7隊報名，活動是採取三天成績總計為排名，個人團體各取前三名。我們打聽了一下其他的團隊，有的個團隊報名比賽的動機是像我們一樣是來玩的，志在完成比賽就好，有的是女孩子的團體，只有兩個路跑的社團團體是想來爭取名次的。吳彥宏突然很認真的看著我跟銘傑說，要不要拼看看第三名?有機會喔。我用有點懷疑的眼神看著吳彥宏，你確定?吳彥宏開始分析著他的觀點跟看法，我也覺得相當的有道理。思索了一下我就的脫口而出好啊!拼拼看，就拼拼看吧!頓時內心突然就

充滿了鬥志，原本只想完成而已，突然要來拼個團隊第三名，，著實的令人躍躍欲試。原來團隊一旦有了明確的目標，而這目標卻又不是遙不可及時，一切都會變成可能。有了明確的目標，生理心裡都武裝了起來，拼了！

第九節 賽前說明會

晚上吃完晚餐，便往活動中心移動參加說明會，說明會的內容是賽事路線的說明提醒，公布所有確定的賽前細節，例如：專屬的飲水站的設置。當天比賽的氣溫天氣預測狀況。也邀請到了屏東科技大學運動休閒保健的教授所帶領的志工團隊，跟大家說明運動傷害的預防、賽後的身體舒展修復，這些知識相當的實用。至於我個人覺得說明會，最重要的是邀請幾位有參賽經驗的選手跟大家分享一些賽事心得經驗談。其中一位選手分享的一句話讓我受益很多。當你感到腳底不舒適時，或是感覺有東西異物掉入鞋子內時，不要急著趕路，停下腳步來調整一下鞋子，並綁好鞋帶，你會發覺你的腳狀況會差很多。因為賽事進行時，人往往顧著前進而不願意停下腳步，所以感覺腳部疼痛時，往往傷害已造成。沙子或小石子進入鞋子，如果你沒有立即馬上處理，沙子不斷的在腳趾間摩擦，會造成水泡的產生。男孩子有當兵經驗的都知道，當兵行軍時、如果長水泡有多麼的痛苦。這句話讓我覺的非常的受用。這句話其實對於我覺得特別的有感覺，甚至有點慚愧。記得我以前剛晉升店長剛帶領店

鋪團隊時就像這樣子的，年輕旺盛，交辦一些工作業務給底下的幹部時，完全用很嚴格的態度及高標準的執行力在緊盯著我交辦的業務。因為我認為我可以做得到，其他人一定也做得到，完全的用自己對自己的工作標準套在底下幹部的身上。後來有的同仁壓力過大，甚至跟我提到了要離職的念頭。當時我還不以為意，後來我發現同仁工作熱忱降低了，工作壓力大要怎麼微笑服務客人呢？後來我在公司半年一次的同仁滿意度調查表，成績出爐慘不忍睹，我一直自認為自己是個的以身作則的主管，帶領著大家來創造業績。結果卻是這樣子，我在大家同仁面前低頭認錯，並跟大家道歉，店長錯了懇請大家給我一個機會帶領大家。學習多花同理心的角度去站在同仁的立場去思考，師者授業解惑也！團隊是要去帶領的，自己再怎樣的有衝勁，也是一個人，需要團隊的努力。花時間不斷的合同仁分享工作心得，做中學、學中做、且戰且走。每天多關心一下身邊的同事、家人、朋友。這道理很簡單，你我都知道，有的時候多花點時間關心一下，真的不難。

但是讓我放下心中最大石頭的一句關鍵話是，雖然比賽時間有限制沒有錯，但只要你沒有放棄，我們跟林義傑都一定會在終點等你們的。重點要鼓勵我們的是永不放棄的精神，自己要跟自己挑戰。原本還擔心會不會沒辦法在時限內完成的，一聽到這句話，我心裡就在想跑不動的話，我們原本打算用走得我也要走完。之前去登玉山單攻時，一天往返 16 個

小時都在爬山了，之前登山都沒刻意練習得我都可以了，更何況我是準備過了之後才來的。沒問題的我們一定可以完成的。

第十節 比賽前一晚的意外插曲

我們團隊大家都分隔兩地，竹北、台南的。工作大家都忙，也沒有時間相約一起團體練習。所以我們團隊平常只有在LINE的群組聊天室裡面分享訓練心得及互相打氣關心而已。說明會一結束之後，我們回到寢室整理裝備開始閒聊，暢談。順帶一提這次我們屏東環球店的莊耀明主廚，也情義相挺專程過來的過來替我們加油打氣，很感激他。只是說明才突然下定決心要來拼個團體前三名，銘傑突然說身體有點不適、似乎好像有點發燒，突發意外來這一切都很難講。頓時瀰漫一股不安的氣氛。耀明主廚二話不說馬上開車載銘傑到恆春醫院掛急針，打了一針退燒針。我和吳彥宏在墾丁活動中心等待著。吳彥宏其實對這件事情很不諒解，開始發牢騷般的抱怨著。

吳彥宏：銘傑這種狀況已經不是第一次出包了，語氣略帶點氣憤，之前騎腳踏車也是，說好了要好好規劃時間安排的，後來狀況又一大堆有的沒的，報名參加了之後，身體又出了狀況又沒來。

我：是上禮拜大三元那一次比賽嗎？（大三元指的是一個自行車賽事的名稱）

吳彥宏：對阿：後來只有我跟裕盛和建隆去。才剛剛想說要拼拼看團隊前

三名的。大家也都花了那麼多的時間準備練習，銘傑應該要不惜代價得做好避免受傷和生病的決心。現在能不能完成比賽都是個問題，萬一身體不適萬一棄權了怎麼辦？（不斷的跟我發牢騷抱怨著）

我：沒關係拉看看狀況吧！了不起我們陪他。

吳彥宏：我是覺他它根本就不重視。明明幾個月前我們都講好要規劃的。

²⁷訓練下的高壓力，在加上日常生活的其他壓力，通常對身體的負荷相當大。如果又不給自己喘息時間調整這些壓力，你可能就會面臨被打垮的下場

我：也略帶點無奈般的語氣說，那就盡力吧。

吳彥宏：大家都那麼拼命練了。真的不行先你就衝吧。我跟她們騎腳踏車也都沒在等她們的。因為比賽我不可能停下來，都花那麼多時間練習了。

我：不可能停下來？怎說？

吳彥宏：一方面是影響比賽成績。一方面是因為每個人都有自己的比賽節奏步調。要配合別人的速度步調，自己反而會更累。

吳彥宏：你要寫論文、又要上課的，下班又要練習，你都可以來參加了，而且都說提醒過了，比賽前至少兩個禮拜都不要跑了，好好休息。

銘傑都沒有妥善規劃安排。

²⁷「馬拉松，該怎麼練」Marathon Running(Richard Nerurkar)(2014) 林淑玲 譯 P83

²⁸休息，對不同的人就有不同的定義。有的人或許會覺得休息代表要花幾個小時以上睡覺，有些人可能覺得中午休息半小時就是休息了。對一些人來說，這類的休息簡直是奢侈的夢想，因為要休息或許得牽涉到縮減個人的社交活動。

我：沉默不語。但我的內心其實有點失落、才剛想說可以拼拼看前三名的。

過沒多久電話響了起來是銘傑打來的。

銘傑：打了一針的退燒針燒退了，身體狀況好多了。你們肚子餓不餓要不要吃點什麼？我順路買回去。

我跟吳彥宏也都才都鬆了一口氣，但也讓我跟吳彥宏被這突發其來的意外，說出了內心理的抱怨。

參加超馬比賽經歷的自我敘說

第一節 英雄的啟程

清晨三點半一大早，起床整理了裝備，吃了早餐，凌晨4點鐘準備出發要搭上大會的接駁車出發到坊寮鄉的大漢林道入口處，車程聽說約一個小時。大家可能都起的清早，所以上車大部分的人就開始睡覺，很自然的反應。我也試著閉目養神，但始終就是睡不著。自己也不是說緊張，反而是有點興奮吧。我還偷偷的瞄了一下接駁車

²⁸「馬拉松，該怎麼練」Marathon Running(Richard Nerurkar)(2014) 林淑玲 譯 P84

前後的狀況，發現其他人也是有人睡不著在看著車窗外的景色發呆的。也不能說什麼景色，因為凌晨三四點的墾丁外頭一片漆黑，坦白講外面也只有少數的路燈，其實車窗外什麼也都看不到，從接駁車內往車窗看也只能看到自己的倒影映在車窗，像在照鏡子一樣。

其他的選手他們心理不知道想的是些什麼？而那些閉著眼睛的選手們都真的睡著了嗎？我也不知道。但我相信大家都有了一個共同的想法，就是完成比賽。

想一想自己也真得很奇怪，當初報名時我明明是很排斥來參加SUPER RACE的，練習的過程中甚至還一邊跑一邊的咒罵著，恨自己為什麼要把自己搞得那麼累？練習跑步的時候恨自己為什麼那麼的不爭氣、跑都跑不動。上班起床睡過頭，上班遲倒，上學也遲到，甚至誇張到鬧鐘叫都叫不起來，訓練操到了整個人不省人事。剛好訓練量是最難熬的時間點，這時候事又是事業處的旺季，業績很好，每天上班就跟打仗沒兩樣，常常忙到晚上十一點多才打烊結束回到家。然後又半夜在外練習著，這段期間學業、工作、感情、比賽一堆事情，連朋友的邀約也都委婉的拒絕了。真的分身乏術。當時真覺得這樣子的訓練過程是要逼死自己啊？現在我的心情反而是充滿期待與興奮。辛苦的練習就為了等這一刻，想像著自己比賽時會遇到什麼樣的狀況？因為這時候的我的感覺狀況非常的好。這時候我已

經開始做²⁹“賽前模擬冥想”訓練這個訓練法是我看了極地超馬選手陳彥博的夢想零極限這一本書，陳彥博書中提到的，比賽前都會抓緊時間來做“意象訓練”這個我查到的文獻不多，但查到不少網站現代論文中網站。這個詞的意思就是“冥想法”比如投手在賽前在腦海中想像對每一個打者該怎麼配球，然後在腦海中投一場比賽。所以賽前找一些賽道相關資訊(例如東京馬拉松官網就有全程的縮時影片可看)，然後想像自己在賽道上跑主要是要讓心理熟悉賽道，降低賽前的緊張感，增進臨場的表現若是在一般沒有賽道“影片資訊”的賽事，就可以看賽道的google map及相對海拔高度圖來先熟悉賽道(這個在台灣的許多賽事都已經有作到了，像當初我就被SUPERRACE的海拔高度圖嚇到了)就是一般比賽所謂的路線圖翻成觀想法好像不是很容易瞭解。比較正確或比較好的詞(term)"Pre-race visualization"中文或許翻成“賽前模擬冥想”或“模擬冥想練習”。這是運動員一種心裡層面的訓練利用賽前在腦袋中模擬或說想像實際比賽的狀況增加心理上對賽事熟悉的程度，降低賽前的緊張感，增進臨場的表現，是屬於一種運動員的心理訓練。

²⁹<http://www.active.com/articles/pre-race-visualization-can-boost-your-performance>。

³⁰意象訓練(Image training):意象訓練又可稱表象訓練、心象訓練、等不同名詞。(Martens1987)曾指出一項是指類似知覺經驗(看、感覺、聽)的一種經驗，但通常是指在沒有外在刺激下所出現的一種經驗。或是只在心理創造或再造的一種經驗(Weinberg1988)。另外，意向訓練指則是心理深層的一種對生理表現的想法做為解釋，選手在比賽前可透過影片或照片書籍等引發對賽時表現的預知內在觸覺。³¹觀想法或許你會發現心理準備和更多的體能訓練可已密切配合，可以同時進行。在訓練過程中，或許你能想像自己正在跑馬拉松，身體很輕鬆和受控制，或許與這種狀況相反的情境，向是處在疲憊到來時卻仍抱持不屈不饒的意志堅持下去。這就是所謂比賽的「比賽觀想法」(race visualization)。持續保持熱情和衝勁度過艱困的比賽。是享受比賽經驗和有良好表現很重要的一環。當情況便的艱困時，能記住不管是惡劣天氣、脫水、休息等訓練的時光，我們都能努力克服困境，這是非常有益的。另外靠想像在比賽獲得成功也是非常好的。當然不見得要在比賽獲勝，而是單純的想像比賽日中的美好感覺，並且有個人最好的表現，正面的素質確保我們

³⁰ (林義傑 2007)橫越撒哈拉沙漠-心理堅韌性體驗的質性研究。國立中正大學運動與休閒教育研究所碩士學位論文。

³¹「馬拉松，該怎麼練」Marathon Running(Richard Nerurkar)(2014) 林淑玲 譯 P99。

有最好的表現。

³²Feltz(1988)、Vealey(1986)和Vealey、Hayashi、Garner - Holman和Giacobbi (1998)就指出，自信心是影響運動表現最直接的心理因素。許多研究結果顯示，自信心與運動員的表現存在著密切關係³³ (黃英哲,1994; Chachyoetal.,1991; Lander s &Petruzzello, 1994)。Vealey (1986)將自信心限定在一種有運動特定性的情境下探討，特稱為「運動自信心」(sportconfidence)，有別於一般的自信心概念。運動自信心的定義為：個體在運動情境中，對自我擁有達到成功之能力的信念或確定程度。註五

³⁴意象訓練是加強並強化個人學習經驗而獲得學習成果的一種徑，從動作學習的角度來看，意象訓練的目的是為了獲得增強運動技能與提升運動表現〈盧裕山，1992〉。意象訓練前先放鬆，比單獨作意象有效果〈Weinberg. seaboume & Jackson1981〉。

³⁵造成全球「林來瘋」現象的另一台灣之光林書豪就曾說過，在擔任

³²<http://stevendhowe.com/2013/03/27/race-visualization-seeing-is-believing/>

³³高中籃球教練領導行為對運動員自信心與焦慮之影響國立體育學院教練研究所碩士論文(陳建勳 2005)。

³⁴意向訓練隊表現與腦波的影響。台北市立體育學院運動科學研究所碩士研究所論文(謝佳雯 2010)P2

³⁵激發運動員的顛峰表現—張育愷(2013年12月)運動心理學國立體育大學競技與教練科學研究所科學發展492 期

板凳球員那一段低潮的日子，他並沒有坐著發呆，而是在每一場比賽中，想像自己是其中一個上場隊員，並在心中圖繪著一幅幅的意象畫面，模擬若是他遭遇了這種情況，會有怎樣相同或不同的舉動。為此，雖然並未上場，林書豪已在內心經歷了無數的賽事，並在機會來臨時，準備好的他順勢颳起了在運動歷史上無法抹滅的「林來瘋」旋風。到最後到了大漢林道入口處，我始終都興奮的都睡不著。我轉過頭來看看銘傑跟彥宏，銘傑也沒睡，我還跟他一起拍了張自拍照。約莫一個小時的車程，到了登山口，上山之前我們還要換乘接駁車，主辦單位的說明是因為之前司馬庫斯遊覽車翻車意外的關係，所以必須要更換九人座的小吧巴士進入登山口，因為縣道路寬不夠寬，怕有翻車意外所以必須轉搭接駁車。因為車子數量不多所以必須分批接駁上山。大家開始熱身的熱身，拍照的拍照。我也終於見到傳說中的超馬英雄林義傑。雖然本人每有我想像中的高大威武，卻是個沒有架子的人，很平易近人。說來好笑，以前只有在新聞報導看過有關於林義傑的新聞。其實也只知道他是位為替台灣爭光的超級馬拉松的選手而已。報名參加了super race的賽事時，看了不少關於馬拉松的書籍，才知道林義傑所經歷的比賽與逆境時所不放棄的愛國精神，才開始真正的了解他。我也跟林義傑聊了幾句話閒談了一下。我還很興奮的跟林義傑說，我可以跟你握個手

嗎?KEVIN LIN(林義傑的英文名字)?

第二節 SUPERRACE 第一天感受當下

第一天路線50公里：總爬升2300公尺、補給站3站大漢林道6K處→浸水營古道→台東加羅板→達仁鄉→下南田村

※第一日起點 7K 處至浸水營古道 23K 處為上坡路段，請留意體力調節分配，關門時間（下午 17:30）。

比賽開始時間早上六點整，林義傑簡單的致詞一下，和大家拍個團體照便準備要出發了，鳴槍準備起跑。比賽當天我的腦袋想的永元是把自己準備好，才能跑完這輩子最艱辛的比賽。我的理論原則就是盡量輕鬆舒適，能跑就跑，累了就用走的。走不動就休息，休息好了就上路，告訴自己，用走得我也要把他走完。才一鳴槍起跑果然大家都衝了起來，我放眼一忘過去，綿延不盡的上坡，還是上坡我。我們只有象徵性的起跑一小段就開始用走的了。前面的選手上坡跟沒有心臟似的一路的跑著上山，我們只有乾瞪眼目送著他們離開，雖然我也想試著像那些選手一樣，跟著跑看看體會一下，看著高手怎樣跑、比起自己看書要來的有感覺。當然我一直告訴自己別衝動，保存點體力。別人是要拼成績的，我們只是要拼完成比賽的，畢竟等級不一樣的。

裝備檢查那天跟我親切打招呼的那位長輩孫大哥，我看他拿著兩支登山杖輔助一路的就往上衝了，完全不輸給年輕人。果然高手就是不一樣。

連續好幾公里的斜坡，加上身上的背包重量，感覺真的有點不舒服。當然也有些選手跟我們一樣是用走的，而不是跑著上山。我也開始主動去認識一些其他選手，至少萬一我跟陳銘傑它們落單的話有個認識的人照應陪伴著。第一個認識的人是馬來西亞籍的華人 RAY LEE，人挺幽默的。路上我們一路普通話參一些英文一些福建話(就是我們稱的台語)閒聊著上山。我還跟 RAY 相約晚上到營區時互相換個餐包來吃，他說他有珈哩雞口味的餐包，我則打算用沙茶牛肉口味跟他換，我相信這對我來說是很棒的精神慰藉。畢竟口味再好吃的餐包，三天吃下來，也會膩的。一路上我也開始認識了不少人，好的開始，大家都笑臉迎人，一點都沒有比賽的肅殺感覺。如果你問我感覺如何的話?恩 我的嘴角開始上揚了。想要贏的勝利，就去跑一百:想體驗人生，就跑馬拉松。³⁶已故捷克長跑名將艾米爾·哲託貝克(Emil Zatopek)註一跑步是個很奇怪孤獨的運動，也是一項很自由的運動。之前那種一個人半夜在竹北的夜晚訓練，獨自跑完長距離這種事情幾乎已成為了過去式了。現在有一堆同好一起跑步，似乎有很多聊不完的話題。過了第一個 CP 站也沒有多停留，就繼續趕路了，可能我是用比較輕鬆的心態，一路上我們不斷的拍照。跑跑停停的。山上的溫度只有十度，可能身體熱了起來，感覺到了悶熱，我開始脫了

³⁶亞德哈羅南德·芬恩 Adharanand Finn 黎茂全譯 (2012)我在肯亞跑步的日子。臉譜出版。P84

風衣，準備進入浸水營古道。居然到這裡我們也不知不覺跑了三個小時了，覺得有點驚訝時間居然過的那麼的快。聽大會的工作人員說浸水營是一個清朝末年就有的古道，早期台東加羅板的居民，把養好的牛隻都會順著浸水營古道牽過去彷彿的市集來賣，然後換一些農作物及物質回台東。當下第一個反應是，WOW 這地方真的好美，若不是因為隊友們找我來參加 SUPERRACE 台灣站，我可能這輩子根本就沒有機會來到這裡，我真的很感謝我的夥伴，走過跑過此時刻的心情真得是好興奮。林道路況真得是一大考驗，地型落差，石頭坑洞起伏的林道，原本應該是用來登山的步道，我卻在這裡跑步耶！吳彥宏看我狀況挺不錯的，拍拍我的背包，凱凱你先跑沒關係，照你的步調跑，我看了一下吳彥宏跟陳銘傑，我記得我這樣子說著。好我們終點見。大家可能不一定相信，我們跑了快三個小時，要進入浸水營古道時。路上除了參賽的選手完全看不到其他的路人，除了一些山上的農舍原住民之外，已經可以用人煙罕至，來形容這裡。跑到一半在浸水營古道上遇到一群阿公、阿嬤等級的登山隊伍，看到他們其實有點開心，因為總算是看到人了，一度還以為自己迷路了呢！，跑了兩三個小時，距離落差開始就拉大了。我已經可以感覺到腳程快慢的差異了。浸水營古道路徑很窄，這些登山客都會停下來靠邊讓我們過，也不斷的替我們加油打氣。少年人勇喔！有人在看自己當然是不能給他漏氣，越跑越起勁。你們登山客在爬山，我可是用跑的、

跑山不是爬山喔！完全忘記了要保存體力，注意體能分配這一件事情。

當下我的狀況很不錯！一點也感覺不到疲憊，感覺很舒服。完全沒有平常練習時的那種想放棄的念頭，只想一直跑著下去。³⁷〈runners high〉。

Sachs(1984)和 Berger(1996)提出了一些有關描述跑者高潮的形容詞，如興奮、完美、力量等。所謂跑者高潮，是指跑者在跑步的過程中，感受到快樂與心情愉悅的一種幸福感，通常是不可預期的，而在當下，跑者瞬間彷彿忘記了時間與空間，只剩下自己一個人與大自然然舒暢與幸福感，並非隨便跑就能產生的，跑者高潮的產生，需要穩定的節奏、輕鬆自在的配速、與長距離（六哩或更多）與一定的時間(Sachs, 1980)。註二。

跑了大約一個多小時總算跑過了浸水營古道，來到了台東的加羅板，看到了河谷下到了河床，來到了CP2 我稍微，喝個水停留了一下看到一條小黑狗很可愛，很有靈性的狗，我一叫小黑就搖著尾巴跑來了。我還餵了小黑一塊牛肉乾，就繼續趕路了，誰知道小黑狗開始跟著我跑了起來。我停下腳步小黑就停了下來，我一起跑小黑也跟著我跑了起來我。看小黑的脖子有項圈，應該是有人飼養，但是我趕也趕不走，就陪我跑了快十公里遠。一下坡到了接台9線，看到太平洋映入我的眼簾，當下真的好感動。到了CP3 的補給站，遇到了孫大哥跟其他的選手們跟工作

³⁷ 馬拉松跑者跑步時內心歷程之探討 國立體育大學體育學院體育研究所碩士論文。
(張桂婕2013)P15. P16

人員在 CP3 休息著，我才依依不捨的跟小黑說，別跟了小黑快 乖聽話，回去吧！小黑這才就沒跟了上來。這種感覺其實真的很不喜歡，突然才想起以前小時候媽媽還沒有過世之前，家裡養了好幾 3 隻狗，後來媽媽生病過世了，家裡沒辦法照顧，爸爸只好把狗送給人養，小時候一放學一回家，聽不到熟悉的狗叫聲，我還為此哭了好久。這段期間老爸生意失敗，老家賣掉了，一年之內我搬了好幾次的家，我曾經一度對我爸爸很不諒解。好端端的一個家，為什麼要搞成這樣子。因為我覺得生意失敗，都是我老爸自己搞砸的，為什麼要拖累我們這個家，導致我有段期間是很叛逆不跟我爸爸說話的。長大服完兵役退伍之後，我到了王品集團工作，在公司這段日子也都是配合公司北、中、南的調度開店，我也很爭氣很努力的爬上了店長的職位。之前跟老爸也沒有什麼聯絡，因為我每次回去家裡，老爸總是不在，我也不知道他自己在忙些什麼事情。就算見面了跟爸爸吃飯也聊不到幾句話。後來晉升店長時，每年一次的家族大會，董事長都要求一定要帶家人攜伴前往，如果沒辦法帶家人參加的話，還要親自向董長報告說明。因為我也擔心帶我爸爸去，會發生我跟我老爸沒有什麼話可說的窘境。我也找我哥哥嫂嫂們一起來參加，至少讓我爸爸可以陪陪孫女玩玩享受一下天倫之樂的，至少我老爸可以看看孫女，也才願意跟我來參加家族大會。連續參加了幾次之後，開始老爸也都會開始問我今年你們公司要去哪裡玩？老爸每年也也都會很期待，包含

公司的旅遊員工海外旅遊也是一樣。問我要年要帶他出哪玩?隨著時間的流逝，出國出遊帶我老爸參加過幾次的公司活動之後，相處時間久了，以前對我老爸的不諒解也慢慢的淡忘了，我跟老爸的話題也越來越多了，也越來越珍惜我們相處的時間機會。這是一種公司的企業文化的影響吧。

休息了片刻之後，我跟孫大哥幾乎同一時間一起出發，我開始跟孫大哥聊起了天來，我也開始停下來、沒有跑了開始用走得繼續趕路了。一路開始跟孫大哥閒聊了起來。我還冒昧得問孫大哥今年幾歲了?他回我 68 歲了。天啊!跟我老爸同年紀耶，孫大哥還很得意得跟我說他還有玩三鐵三項及跑馬拉松。還跟我聊到他這幾年想要參加去波士頓馬拉松。如果是熱衷馬拉松的跑者都知道，波士頓馬拉松是國際上知名的馬拉松賽事之一，更被跑者推舉為世界十大必跑性的國際馬拉松賽事。有相當程度的成績資格認證，可不是想去報名就好。報了名還不見的抽的到名額。更不可置信事情是，孫大哥他告訴我的他 62 歲退休時才開始運動、練習跑步。真的是令人佩服的長輩，但是當我問到說孫大哥來參加 SUPERRACE 這種賽事，你兒子或女兒都不擔心嗎?沒有反對嗎?誰知道孫大哥突然淡淡的沉默了一下。對我了一句，年輕人我早就沒有兒子了，我一見苗頭不對說錯話了，就沒有馬上再繼續聊下去了。不過孫大哥馬上就跟我說，我來比賽啊?有阿!我老婆擔心得要死，我是叫她別擔心，一切會平安的。孫大哥充滿了對運動的熱情及豁達的態度，真的是令我感到相當得尊敬。

跑著跑著隨著時間慢慢得過去，台九線道這條路線顯得相當的漫長，還好一路上沿著太平洋海岸線的台九線道風景相當得漂亮，會讓人短暫得忘記了身體的痛苦及心理的疲憊，唯一的美中不足的是台九線路上砂石車相當的多。終於到了終點下南田村，第一天的成績還不錯呢？8小時02分36秒。99個選手裡我排名28名。後來陳銘傑他們抵達的時間差了我近3個小時。我非常的驚訝。我一想說奇怪怎麼路上看到的選手都是那幾位，我一直以為大部分的人早就超前了不少，所以沒看到其他的人，原來是因為我一直跟著前面的選手跑，跑著跑著都慢慢的被別人的步調帶著走。後來休息的時候銘傑跟彥宏他們還一直誇我，媽的！仁凱真夠厲害會跑喔，你跑的比我們還強耶。我回答我只是盡力而為，不想讓隊友們失望而已。某個程度我心理層面也想證明一下自己給他們看，你沒有看錯人，找錯隊友，我可不差呢！但興奮感的感覺持續沒有多久，跑了近50KM得雙腿開始不爭氣得、身體不友善了起來，背包的重量也沒因此減輕多少，反而是雙肩的肌肉開始紅腫了起來。心理想著完了，跑著跑著玩過頭了，一直提醒自己要體力分配好的，明天還有72KM耶！開始要開始為自己的錯誤付出了代價。跑了一整天，真的很想好好的洗個熱水澡，明明知道這是不可能的是事情，雖然參賽前早就有心理準備了，但就是沒辦法停止不去想。媽的！只好在寒冷的公廁外，硬著頭皮開著公廁洗手台的水龍頭洗冷水澡，水壓非常的小，只好加減用，冷到一邊

打冷顫一邊沖水，跟新兵訓練中心裡的大澡堂洗戰鬥澡一樣，匆匆的結束。座在椅子上吃著吃著乾燥餐包，想著明天該怎麼辦?能過嗎?跑得完嗎?

³⁸運動員在比賽中會面臨各種情境的壓力，壓力的產生會促使表現提升，也會降低運動表現，其中壓力會使個人產生害怕失敗的焦慮，成為影響表現成敗的因素(Conroy & Metzler, 2004)。註三

第三節 SuperRace 第二天最長的一日

SuperRace 台灣站【第二天路線72公里】：總爬升834公尺、補給站5站下南田村→台九線支線→台九線→壽卡鐵馬站→(199縣道)東源→旭海草原→(省道26線)九棚大沙漠→滿州鄉→(縣道200)佳樂水風景區

※第二日公里數較長，請留意個人補給狀況以及關門時間(晚間20:30)

三點半凌晨部隊起床，昨晚半夜風好大，昨晚睡在帳篷睡袋裡睡的不是很好，感覺像是閉個眼睛一睜開就要起床了。經過昨天一整天的路程，半夜痛苦的感覺開始接連的襲湧而來。昨晚休息時不管是冰敷、抬腿、舒緩操、抬腿，痠痛藥膏，能做的都做了。起床的時候全身上下的關節、

³⁸歐靜潔撰(2012)自我對話對自我效能與運動表現之影響國立體育大學競技學院教育研究所碩士論文P11。

肌肉，韌帶都發出嚴重的抗議！他媽的！明明昨天晚上都還沒有那麼的痛苦，怎麼今天一起床什麼病痛都來了。起床看看其他的選手都感覺還好的樣子，是都不會痛是不是啦？是愛面子大家都在撐嗎？一起床就突然有濃厚的退賽念頭，恨自己訓練真的都練得不夠，短短三個月練也都練得那麼拼命了！練還是不夠嗎？畢竟跑步這種事情也沒有所謂的速成練習法，就是要練習，持之以恆在加上時間就是了。但我就是不相信你們大家都鐵打的，我就是不相信你們都沒事，男人就是要爭一口氣，我一直告訴自己，來吧用男人的方式展現出來，跑就對了！我可是沒那麼容易被打敗！我可是傘兵特戰部隊退伍的呢！³⁹心理韌性的因子當中，正向的自我對話可提升在逆境的適應力。⁴⁰研究者發現負向的自我對話能引發動機、激勵士氣，反而使運動員產生再努力與持續力的動力是為原因(Hardy, Hall, & Alexander, 2001)。⁴¹Theodorakis (2000)認為動機式自我對話增加努力與自信心或創造積極的情緒，因而影響表現的結果。Hardy (2001)也表示運動員使用動機式自我對話可以幫助他們理清自己

³⁹林義傑 (2007)在橫越撒哈拉沙漠—心理堅韌性體驗的質性研究國立中正大學運動與休閒教育研究所碩士學位論文。

⁴⁰自我對話對自我效能與運動表現之影響。國立體育大學競技學院教育研究所碩士論文。歐靜潔撰(2012)P11 P53

⁴¹蔡俊傑/台灣體育大學育成暨產業研究中心主任。運動員自我對話功能與相關研究分析。第 27 卷第二期 99.04

的想法而專注於任務之中，而非關注他人的表現。Finon(1985)和 Zinsser et al(2001)證實自我對話可以增加信心:Hardy, Jones and Gould(1986)推測自我對話對於控制焦慮和觸發適當行為是有效用的。從參與者意識到自我對話對他們的效用中，我們可以推斷自我對話提升注意力的功用。我一直告訴自己不要自己下自己，其他人也好不到哪去，拼了！凌晨一大早天色未亮，帳篷裡身手不見五指的，大家都戴著頭燈在整理著裝備，簡單整理裝備的動作，卻因為摸黑的狀態下消耗了不少的時間。吃著乾燥脫水食物的能量棒早餐，泡了一杯難喝得要命的即溶的咖啡！我開始懷念 7-11 的咖啡了。五點準時鳴槍起跑，一起跑時，前段班的那些菁英跑者，頭也不回的奔跑而去。吳彥宏一樣看著我說你先跑，昨天我們團體成績第二名喔！成績不錯很有機會的，你能跑先跑，不要等我。我心裡想我的腳感覺都快斷了。還跑啊！吳彥宏可能昨天陪著銘傑也累到了！我只好硬著頭皮，好我終點等你！輸人不輸陣，爭一口氣！邁開雙腳，一出發就是 3 公里的上坡，雙腳痛的讓我深深的覺得不妙，慘了！⁴²跑馬拉松一直被形容為「腳力的棋局」一步錯付出的代價會非常高。跑馬拉松和下棋不同之處在於，你為錯誤嘗到的後果是疲憊和失望。註四。昨天真的太得意忘形了，完全沒有注意到體力的保留，今天的 72KM 不妙了。

⁴²理查·內魯卡 Richard Nerukar 林淑玲譯 (2014)馬拉松該怎麼練。臉譜出版。P171

背包讓我恨不得想丟掉！我慢慢吃力的跟上幾位前面的參賽選手，大家都面無表情的低著頭跑，似乎在埋怨著什麼似的。我其實也是低著頭，不斷的喘著氣！尋找著能讓自己撐下去的方法。我需要個伴一起走，隨著時間距離慢慢的拉開。跑著跑著我們都停下了腳部開始用走的，我說一起走吧！至少有個夥伴不會無聊。其實我已累到根本就不想說話，雙腳是無意識得行走著，但是走了近半個多小時我們都沒有什麼對話我也覺得挺奇怪的，我決定打破沉默，主動跟他開口。我就問他說你怎麼會想來報名參加。他沉思了一下，很認真的跟我說，我想要來體驗一下人生，以後回想起來人生會很有意義的。很認真的看著我一直講一直講講個不停！我心想幹捱老師哩！意義是三小啦！跟我說一些肉麻的內心戲碼，我一路聽講你講了快十分鐘，而且我的疼痛也堆積到了一個量，終於我受不了，不要再說了，我需要靜一靜，對他說我的狀況好多了，加油喔！我先出發了。走帶跑的快三個小時終於來到壽卡鐵馬驛站。CP 站裡有幾位女孩子的手在休息著！居然還可以有說有笑的真的不簡單啊這些女性的選手，前天說明會看到他們的時候，還一度覺得這些女孩子是有病喔！頭腦到底有沒有問題啊！這是小女孩們玩扮家家酒的遊戲嗎？現在我的想法馬上改觀了！沒有逗留太久稍微裝一下水我就出發了！要在 15 個小時內跑完 72KM，換算一下平均一小時也要跑 4.8KM，要比正常走路的速度還要稍微快。反正我的策略就是且戰且走！以每一個 CP 站為

目標！能跑就跑，能快走就快走。反正之前去登玉山單攻時一天 16 個小時上山下山都在爬了，我可以我一直這樣子告訴自己。但說真的之前的公司的三鐵都沒有那麼痛苦過，況且我還專程花了三個月來練習準備的，想懂我在說什麼嗎？！想知道意義是三小嗎？來跑一趟 SUPER RACE 你就懂了！要來到了的九鵬沙漠段之前，經過的濱海公路段很漂亮，但是無情的太陽曬的皮膚會刺痛，不斷的消耗我的鬥志！這時候發生了件不妙的事情，我為了減輕重量，減輕負擔，上個 CP 站裝的水不多，自以為應該是撐得住，還一直不斷的提醒自己要克制喝水的量，沒想到過沒多久水袋及水壺的水都被我喝完了，這也真的太熱了吧！撐到後面我快受不了了，太大意了。因為疲勞加上炎熱的天氣，我根本就沒什麼胃口，所以能量包及能量棒一直都沒有什麼吃，結果水分補給又不夠，渴到我想拿急救包的生理食鹽水來喝！曬到頭昏眼花的，路上一看到九鵬海巡分隊，我馬上衝進去跟海巡隊員說，可以裝個水嗎？值班台的海巡隊員一看到我狼狽的模樣，問我怎麼了？我說參加比賽，打算跑到墾丁去！他們一副不可思議的表情，畢竟路上漫長的濱海公路，看到的不是自行車就是重型機車，用跑得挺少見的，海巡隊員不僅熱情的幫忙，還請我喝了罐冰涼的可樂。挖賽！這可樂真好喝！雖然違反了大會的規定，但當下我才不管呢？爽啦！海巡隊員熱情的幫助及這罐冰涼的可樂令我乾枯的心靈及耗弱的精神重新振奮了起來。經過了九鵬沙漠又是一道關卡，在

這裡吞噬著我不少體力，過了沙漠，停下來調整鞋子，鞋子不斷的吐沙，鞋子裡的沙子倒都倒不完。九鵬沙漠的沙子很細，要清乾淨很不容易，脫下襪子才發現，完蛋了，開始起水泡了。漫漫長路，時近晚霞。腳的水泡痛到讓我幾乎快走不下去路。路上的工作人員每個人都不斷的對我喊著加油！快到了！我去你媽，快到了快到了！到目前為止我平均抵達下一個 CP 站的時間大約兩個小時多，我看看手錶，我離開上個 CP 站都三個多小時了都還沒有到。從一出發就一直快了快了！我忍不住飆罵了起來，操你媽的！忍不住想把背包拿起來丟了，我開始氣憤了起來。人生有太多的第一次在這幾天同時發生。連全程馬拉松都沒有跑過，第一次跑超過全馬的距離，第一次背著 8 公斤的裝備在跑，第一次把能罵得髒話都罵了出來，如果沒有許多第一次，我的人生還有感動嗎？剩下來的『就靠意志力吧！意志力可以超越疼痛的吧』！四周無人，晚上的滿州道路一片漆黑，只有我頭上的頭燈燈光，這種漆黑讓我聽到自己的心跳，恐懼慢慢的被放大，好冷、好餓、好痛。我的士氣低落，好掙扎好痛苦，好想放棄！但是我總是會找到說服自己的另外一個理由，不管如何，把自己的本分做好，還沒有發生的事情就別去想了，至少我有體力能夠報怨。心開了，煩惱解了，不確定感消失了，再度找回那份存在的肯定。終於看到前方微弱的燈光，是終點站，我快到了，我真的快到了。前方一群吶喊著，耳朵傳來的加油聲，瞬間找回了失去信心的我。我完成 72KM

花費時間 14 小時 38 分 27 秒我於時間內完成了。我到了。⁴³挫折會過：痛苦挺過。找回迷失的自信，坦然面對逆境。

第四節 SuperRace 第三天寸步難行

SuperRace 台灣站【第三天路線 12 公里】：總海拔 122 公尺佳樂水風景區→風吹沙→水蛙窟古道→船帆石→屏鵝公路→墾丁市區→墾丁青年活動中心【終點】

在都市生存與人類文明中，你可以麻木不仁，你可以麻痺自己，在心臟停止跳動之前，你不可以不給以自己第二次機會放手自己給自己第二次機會，放開束縛去尋找自己。也是像內挖掘，那是探索自我的渴望，尋覓內心僅存的，另外一個自己。陳彥博(註一)

SUPERRACE 的最後一天的早晨，我幾乎無法起身爬出帳篷外，全身上下肌肉得僵硬緊繃痠痛，加上腳掌及腳指姆指間的水泡疼痛。我幾乎連要去上個廁所都快要拼命。止痛藥也吃了，而且還吃了兩顆，一樣完全沒有用，第一次痛到吃止痛藥仍舊痛到感覺藥效完全沒有用，痠痛加水泡皮肉傷的痛，全身上下乳酸的堆積，真的是體會到什麼叫寸步難行。更慘的是人的生理自然反應很奇怪，不管在怎麼疼痛身體就是會自己找出路，

⁴³陳彥博(2014)夢想零極限、極地超馬選手陳彥博的熱血人生。天下雜誌股份有限公司。P120 P207

反射動作般的會用自己身體感到最不會覺得疼痛的方式來行走昨天最後十公里就是這樣子撐到終點的，行走姿勢不良的後果，就是變成身體其他核心肌群的痠痛昨晚我們抵達終點時主辦單位是派車子接送大夥回到紮營地的，因為路上幾乎沒有什麼燈光，況且身體疲勞到了極限，座在車上時心裡只有個“爽”字而已，所以根本沒有感覺路途的遙遠。而且大夥原本都以為最後一天的12KM的起跑點是從我們的紮營處開始起跑，因為第二天起跑也是如此。當聽到主辦單位宣布要移動到昨晚的終點線起跑時，我真的不禁的罵了一句‘幹’。髒話的聲音、現場大家都語助詞此起彼落的。但大家還是認命得慢慢移動，所有人都是一樣呈現極慢的動作一般，邊走邊嘶嘶啊阿嘖嘖的，邊走邊叫著，大家的肢體動作都跟退化一般集體的哀嚎，我則是一邊咒罵著。原來到起跑點的距離有2公里遠，所以最後一天的距離要再加2公里，有14公里遠的距離。一到起跑線準備要起跑時，明明大家之前走得寸步難行的，居然所有的選手又開始跑了起來。說真的來參加 SUPERRACE 的人都很奇怪。⁴⁴宋瑞譯(1986)描述一位四十歲的眼科醫生跑完波士頓馬拉松越野賽後說的一段話如下

「我這才知道身體忍受的力量有多大。你不到二十一哩或二十二哩的時際，你是不曉得什麼叫疼痛的。你這時真是疼得要命，你會想到不顧一

⁴⁴馬拉松跑者跑步時內心歷程之探討 國立體育大學體育學院體育研究所碩士論文 (張桂婕 2013)。P13. P14

切只求退出的念頭，可是你還是在跑。像這樣子一直鏗而不捨的人，簡直和受虐待狂沒有兩樣。」以上描述出了馬拉松跑者在跑步的當下所面臨的內心感受。跑馬拉松的幾小時中，跑者內心所感是五味雜陳，從一開始的步伐輕盈，自在快樂；到後段逐漸累積的肌肉痠痛，肉體與心靈同為煎熬，但跑者卻不會因此而停下腳步。

可能是最後一天了吧！。昨晚成績出來之後，選手們心裡都有數了

，前三名幾乎可以篤定了是誰了，成績落差已經出來了，剩 12 公里時間差距已成事實，勝負已分，已經是不可能追上了。不過對我們來說拼那團體前三名已經是不重要了，因為已經是最後一天了，對於我們來說能撐得過去已經是很不簡單的事了，雖然寸步難行，我們的心情卻是雀躍的，我們趁這最後一天路上不斷的拍照，享受這一切的美好。真的很不可思議，明明前兩天恨不得想打包回家的心情，現在卻是有點不捨。一路上跟許多的選手互相認識，拍照，這感覺棒透了，SUPERRAC 就像個大家族一樣，笑臉迎人。我們即將抵達終點墾丁活動中心的時候，林義傑在終點等著大家，我們開心的像小朋友一樣，原本是寸步難行的，在終點眾多的相機鏡頭面前，不管是哪位選手都是用最帥氣的方式跑了起來，一個演員的概念無誤。我們完成了！12 公里 3 小時 12 分 23 秒。我們用很男人的方式，緊緊抱著，我們成功了！有人喜極而泣，有人相擁狂舞。這種充實的勝利喜悅，在我心中永遠的烙印下來。我也終於領悟到這句

話的含意，⁴⁵受盡苦難，才懂真理。抵達終點、完成挑戰，在抵達終點時，完全傾洩痛苦，心境完全放鬆並卸肩頭下一切的感受，這種解脫感，及超越自我激勵過程中所累積信心的自我信任感，這種信念，我一輩子難忘。而我心中永遠的第一名，是最後一位抵達的選手，花了近五個小時才到，路上撿了支木頭當拐杖一苦撐過來，路上救護車、工作人員一路陪伴，當他幾乎快走不動時，居然還問工作人員，我可以用爬的嗎？這種永不放棄的決心，不管別人的怎麼看，這種爬也要爬到終點的鬥志感，我真的那畫面好美，永遠是我心中的第一名！我會為這幾天的回憶，一輩子引以為傲！是一種無上的光榮！

第五節痛苦會過，驕傲會留下。

經過這三天兩夜的折磨，回到家之後把自己生理跟心裡的武裝防備卸下來後，腎上腺素一降下來之後，腳趾甲整片瘀青，瘀青的黑指甲整片掀了起來，躺在床上全身上下動彈不得。這段期間西醫看骨科，膝蓋嚴重發炎，腳肌腱拉傷。中醫針灸兼推拿，醫生都問我，你到底是跑去哪裡？怎麼身體會搞成這樣子，我一說出來醫生都有點不可置信，誠如

⁴⁵陳彥博(2014)夢想零極限、極地超馬選手陳彥博的熱血人生。天下雜誌股份有限公司。P112. P183

林義傑所說第五節痛苦會過，驕傲會留下。這種帶點自虐的內心成就感，久久不能自拔。疼痛的感覺整整跟了我快三個多禮拜，身體的疼痛感才慢慢的遞減消失。但我的內心一直就是澎湃激昂的，我甚至已經開始跟幾位認識的選手朋友開始相約明年 2016SUPER RACE 台灣站，算我一份吧！甚至我還想去跑內蒙古極地沙漠站。想再挑戰一下自己的能耐在哪？想更加認識自己！比賽過程中，需要極度的體力、耐力及意志力。當初來參賽的心情是很複雜的，莫名其妙得答應了人，但是我的個性就是要說到要做到，我只能義無反顧的拼命練習，這種半夜練習時的內心寂寞感，只有跑者才會懂。當初練習說真的不是擔心跑不完，我的內心反而怕的是我會不會掛掉，我的體力撐得住嗎？前一陣子新聞才在報彰化田中馬拉松有人猝死的案例，間接加深了我的恐懼感。我大哥本身也是業餘的馬拉松選手，一聽到我要報名參加，直呼反對，訓練時間過短身體的機能跟不上的，並且義正嚴辭的告訴我，不可能完成的，別拿自己的生命開玩笑，真的有心計畫一下訓練時程，明後年再去參加也不急。我還是瞞著我大哥去參加 SUPER RACE！並且不斷的告訴自己，不要逞強！練習過程中我對於訓練都按表操課，照單全收。那怕下班到家也是十一點多了，我也一家就馬上換好衣服背上裝備出門跑步去了。那段期間真的讓我幾乎是分身乏術，推掉一切的邀約，練習努力努力再努力。現在回想起來公司的王品三項鐵人文化真的對我的人生產生很大的影響。工作努力付

出並不一定有收穫，但沒有努力是一定沒有的。即使你達成了工作目標，完成的上司的期望，也不見的一定能出人頭地，即使獲得了頭銜，晉升了主管，也往往因為工作的壓力造成無力感及焦慮感。

生活中工作上，很多事情往往有可能事與願違，但運動這檔事就不一樣，不管練習的量多寡，你有付出體力時間來練習，有練習就一定有差。結果就是直接回饋到你的身體上。只要日積月累的累積，對待身體公平的程度是令人吃驚的。從當初不會游泳、硬是抱著浮標划過了日月潭，從起初爬山爬到狼狽快虛脫的模樣，下定決心再也不爬山了，到了爬玉山攻頂之後感覺到自己得渺小脆弱，大自然廣闊的氣度，在玉山之巔，發現玉山的偉大，在山頂沒有了干擾，思考可以更開闊。騎腳踏車由北到最南端，經歷了颳風下雨，到了鵝暖鼻燈塔。同伴的加油扶持急幫助，從中建立的默契更是難得。這三天我們跑了 134 公里，『我們跑的是同一條路線，我們受的是一樣的苦難，跑過頭一座山頭，吃著一樣難吃的食物，喝著同樣的水，你把我當朋友兄弟般看待，我也把你當作兄弟般對待』，我們都經歷過內心的掙扎及煎熬，跟自己在戰鬥著，如此勇敢得決心令人無法忽視，彼此相惺相惜的感覺，讓我一輩子感動不已。

附錄二 反思參加完公司三項鐵人文化後的自我敘說

第一節 登玉山的回想

有一定程度爬山經驗的人都說登玉山很好爬，雖然是東南亞第一高峰，但就是因為很多人都會來朝聖，觀光客也是一樣，都想一睹台灣最高峰玉山的風采，所以登山路步道上的棧道都有整理過，所以其實路途還算好走，還不至於像之前爬雪山東峰一樣，需要手腳並用的攀爬上山，拉樹枝或援繩而上都需要善用地形地物。登玉山沿途上也都會遇到很多的山友，所以不至於到人眼罕見的地步。通常登玉山的行程，都會從登山口出發，然後爬到排雲山莊上住一晚，早上再早起來登玉山的山頂，在玉山頂峰看日出，拍照留念。那年因為排雲山莊整修，所以我參加那一次高山响導只好採用單攻玉山的方式，一天之內從玉山登山口處，一口氣登上玉山頂，然後再下山，回到山下的山莊上休息過夜。預計要一口氣往返的話可是要花上十五當十六個小時，預計可能要更久，畢竟沒個人腳程體力狀況都不一樣難以掌握，你就算腳程快也是要等待團隊一起前進。畢竟登山不是馬拉松，山上的環境瞬變萬化，一下子可能就烏雲密布，一下子可能就起霧，溫度就驟降。而且單攻是凌晨摸黑出發，只能靠著頭燈沿著領隊的步伐，一步一步前進。登玉山大概是我三鐵裡最折騰的經驗，怎說呢？前一晚我們下午就到玉山登山口山下的山莊先休

息住宿、半夜凌晨再出發到玉山登口，餐飲業的作息怎可能晚上七八點就入眠，而且登山的人真的要睡覺不怕吵，山上的避難山莊都是大通鋪，大家窩在睡袋裡入眠，所一有人打呼或是上化妝室的話，上下床鋪的震動聲音大家都聽的到，一個人翻身震動，大家都會跟著翻身，那是一個糟糕的夜晚。我也幾乎都沒有什麼睡，就準備要登山了一開始摸黑登山，到也還好，但到後面時間拉長之後，體力負荷的狀況下，體能狀況的落差也就明顯的出現了差異，背包的沉重，稀薄的空氣心裡就有想放棄的念頭出現，因為很痛苦所以才會印象深刻，才會在痛苦之中感覺到自己的存在。距離時間真的拉得太長了，所以在不斷的爬山勞累之下，我的腦袋完全是一片空白，反而有一種淨空的感覺，也可以說自己完全得不想思考，也沒有力氣多去思考，就爬吧！反而跟同事之間的對話很少，因為大家都很累，所以休息時大家都不多話，大家都處於放空的狀態。慢慢的體力負荷量大了，膝蓋開始痛了起來，這處境其實真得有點尷尬，繼續走也不是，為什麼呢？有體力攻頂沒錯，但下山也要有體力下得來啊！就算是攻頂成功榮耀下山，下上的路程時間也不輕鬆啊！下也不是，但是我就是不想要前功棄盡，這時候响導邱大哥說了一句話「常在登山的我很清楚，每個人最適合的步伐就是要順著自己的節奏來走，太慢或太快都很容易讓人迅速疲頓。」你就按照你的步伐走，一階一階的走，你一急喔！你就一次就想要跨兩個階的爬，腳不是很吃力嗎，你就慢慢的

爬，不要急。因為這一句話我才開始調整我的腳步，一步一步的走，畢竟爬山不是百米賽事，調整了心態繼續的前進，當行程都越來越近的時候，看到路標 3KM. 2KM 1KM 之候距離越來越近，看到了整修中的排雲山莊，回頭的意念也不見了，就慢慢的認命的走下去。爬上了玉山攻頂之後也感覺了到大自然廣闊的氣度，但是也算是在驚險之中完成了這次的玉山單功。也是因為這次一次意外成功登山的經驗，讓我也算見過了世面，無形之中面對任何生活工作的挑戰時，膽識增加了恐懼變少了，面對任何的挑戰都能面對自信的完成。多了別人所沒有的經驗，體會到那些痛苦，才会有難忘的回憶跟成長。也就因為無法回頭，就是不想前功盡棄，意志力就會越來越堅定人生中遇到的任何困難挑戰都能勇敢的面對。從起初爬山爬到狼狽快虛脫的模樣，下定決心再也不爬山了，同伴的加油扶持及幫助，從中建立的默契更是難得。

第二節鐵騎貫寶島的回想

鐵騎貫寶島是騎腳踏車由北到最南端，過程中我經歷了颶風下雨，毒辣太陽的日照，一路騎到了鵝暖鼻燈塔的過程，這三鐵過程是我覺得最累的也是最長的一段體驗。前兩天我也覺得還好，第三天才是痛苦的開始，從彰化到台南得這一段路讓我很難受，原因是因為第三天我我們公司陪伴我們騎車是我們聚火鍋事業處的主管李森斌李總經理領隊騎車

的，也是個令我尊敬相追隨的一位精神信仰的對象，我們李總領頭騎車我們當然也不能漏氣，所以一路上原本我是順順的騎車，到後面我是一路用衝的追隨著我們李總騎到台南的，第四天之後我就開始得為自己的能力不足及衝動感到懊惱，加上疲勞的累積，所有的乳酸堆積病痛一次性的爆發，所以第四天我是非常的痛苦難受。特別是最後一天墾丁段的落山風，上坡加上逆風我根本就是苦命的硬撐。最後一天也是我們李總帶隊，所以我真的可以說是拼了命，吃了兩顆止痛藥硬是追了上去，最後到鵝暖鼻燈塔那一段又陡又俏的上坡我硬是拼了上去是第一名抵達的，我當下整個人躺在地上喘息。後來李總也上來了之後，就叫著我仁凱走！我們去陪最後一位夥伴，我們去陪他一起完成，當下我根本就愣了一下，就再次的很不甘願的牽著腳踏車又再次折返一次，當時我記得我位階還小，最後一位脫隊得好像是一位主廚，其實我也忘了是哪一位，就很痛苦的緩緩的騎了過來，我當下我其實也很痛苦，那位夥伴也是很痛苦，但是他一看到我下來陪伴他騎車的時候，他就很痛苦的表情看了我一下，然後出手來拍了一下我的肩膀，硬是擠出微笑，對我說謝謝你。可能我們兩位都很痛苦，所以我們都沒有什麼對話，一起騎上那一段又陡又俏的上坡，但是我事後回想了一下，當時雖然是因為李總的一句話，我又再次折返回去陪伴那位落單的夥伴，其實我當下有點是迫於李總的那一句話，其實我當時也很痛苦，也可以我是忍住不說，不管是怎樣我

當時其實是很不願意的，現在想起來我那個時候的心情有點慚愧，因為我不是主動的想要去幫助他的。但是當時他對我拍拍肩膀對我說謝謝的那一句話，這個舉動，也許是因為我的陪伴替它的內心產生很大的鼓舞激勵與決心。但我當時並沒有這一子覺得，只想要趕快休息，現在如果再讓我重來一次我一定不用李總提醒主動的往返陪伴著他一起完成。我也體悟到過程大家其實都是很痛苦的，但是在困難的逆境之中更需要有人互相的扶持鼓勵，如果當下我沒有陪他的話，也許他就可能完成不了而放棄了。所以我時一心的只想求表現而硬著頭皮跟著一起衝，如果我把自己的實力累積好，也許我就不會那麼痛苦了，我也領悟到職場中也一樣當下我要追隨我想要追求的目標時，我的能力夠嗎？我也體悟到了累積實力的重要，有個夥伴的幫忙扶持鼓勵更是重要。

附錄三 訪談同意書

本人是東海大學農學院餐飲管理系碩士在職專班的研究生，目前正在進行一項研究計畫，本研究目的在於了解王品集團的企業文化鼓勵員工從事王品三項鐵人活動之企業文化，並將三項鐵人活動列為員工要晉升主管職位時的基本必修學分，本研究目的探討王品集團三項鐵人企業文化對於員工的人生歷程有何生命陶冶及影響。研究者誠摯的邀請您作為本研究的主要受訪者。

一. 保障您的權益，是否參加此研究計畫及訪談，由全權決定，訪談過程中，有任何涉及個人隱私或不方便為他人知曉的部分，可婉拒回答或錄音。研究過程中的錄音、錄影及談話內容，僅供本研究計畫使用。若要進行其他研究發表或其他相關用途，必須經過受訪者同意。

二. 本人以詳細閱讀上述內容，並同意參與此研究計畫和研究者進行有關我個人經驗之訪談，也願意詳細回答訪談問題。

研究找學校:東海大學餐飲管理研究所在職專班

研究者:鄭仁凱

本人已詳細閱讀以上內容，並願意接受學術性訪談。

受訪者簽名: 日期民國 103 年月日

附錄四 吳彥宏與陳銘傑的訪談

吳彥宏的訪談

我：吳彥宏請問一下當時你會想去參加超馬的動機是什麼？

我當初會去參加是因為當時 2014 年就去年，就有朋友找我去內蒙古跑超馬，就林義傑伴辦的那一場內蒙古站，就是台南 277(是一個販賣自行車體育用品店)的 BOSS 他們有在邀約，就我平常騎自行車的夥伴在邀約的，他們之前也有去參加過，也都有完成比賽，所以我就想去試試看。那時候也是因為工作很繁忙，所以那次我抱了名就取消了沒有去跑。也因為朋友的邀約才知道有這個訊息活動，就會想去瞭解賽事的內容，知道台灣有這一場的賽事之後，就會想要去參加。該怎麼說?仁凱你也知道我很常在騎腳踏車，但是我自認為我跑步就完全不行，不太會跑步。短程的還可以就一兩百公尺的那種短程的距離。後來三年前有一次我的姐夫找我去跑馬拉松，他平常就有在跑，就被我姐夫拉去報名馬拉松。我初期第一次報名是報名只有十公里的馬拉松。我是覺得我可以，因為當兵就跑過 3000 公尺或 5000 公尺了。我覺得只是距離再拉長一點而已，一定是可以跑完的，只是我預期會很痛苦而已。後來我看了有關於馬拉松的書一個日本人寫的書，我忘記了書名，就是說其實馬拉松每一個人其實都可以跑的，要克服的只是自己的心理障礙而已。很多東西都覺得

自己不行，其實都是一個障礙，每個人都是要去面對挑戰自己內心的障礙，不然永遠都沒辦法突破自己的障礙。後來我也是慢慢的才去跑半馬跟全馬，甚至可以早晨去跑馬拉松然後再來去上班。你也知道我三鐵的部分跑步是我最後一個完成的項目。除了練習量慢慢的增加，練習也是練到隨著體力的增長覺得自己可以完成去突破障礙來挑戰時，就一直想要完成這件事情，找個願意跟我一起去挑戰並且也願意跟我一起努力練習的人可以完成比賽的朋友組隊來參加。

我：那在準備訓練的過程之中有沒有遇到什麼樣的事情讓你印象深刻的事情？

練習的過程我是覺得還OK！其實我當初設定只是要完成而已，我的想法是用走的也可以走得完成，所以是還好，那事後看到你練成那樣我也確實嚇了一跳，訓練量沒有你那麼樣的所以感覺還好。只有要比賽前的兩個多禮拜開始我開始有控制我的飲食，吃得比較清淡，強迫自己作息要很正常，睡保養足精神這樣子，把自己的體能保養好。因為這三天是一個很長時間長距離的耐力賽，所以也考驗著身體的核心耐力。因為我很怕到時候在山上那種環境萬一我拉肚子，或是感冒的話，我就可能撐不下去，所以不管什麼樣的狀況，我都會把自己準備好，來面對挑戰。所以那個時候銘傑前一天發燒我才很生氣，因為我們大家都投入時間練習都準備好了，銘傑都沒有把自己的狀況調整好。也不是說真的生氣，

過程我也是陪他一起跑顧著他，你也知道第二天最後剩十公里的時候，銘傑的腳大抽筋，不管怎樣的拉筋都沒有用，走走停停的。最後走不動，我們還停了半個小時，銘傑幾乎是沒辦法走，我當下很掙扎，我很清楚自己的狀況，怕自己跑不完，最後一段路又很黑，沒有什麼路燈，只能靠著頭燈摸黑的走下去。我試著想要幫忙可是時間拖越久我越怕我自己也走不下去，雖然銘傑叫我先走，但是我當下就是很掙扎，我自己跑其實心理的壓力也很大。剛好有大會的工作人員經過關心我們的狀況，確定有人可以照顧他幫忙看著他之後，我才開始自己跑。你問我會不會後悔？其實我不會後悔，你看最後一天我一跑到終點時，我馬上就騎著腳踏車騎過去找銘傑，幫他加油打氣，我們也是在終點等著銘傑。這三天我也不是全程都陪著銘傑，路上我也是有認識其他的選手跟著其他人一起跑，像你也有認識其他的選手一樣。跟不同的人跑感覺都不一樣，不同的感覺。但是我就覺得我們是一個 TEAM 我們三個人的實力都不一樣，但是我們三個人都要一起完成，像兄弟一樣我們的心是繫在一起的，我們比賽那三天，我自己在跑的時候我也都會擔心你們狀況，雖然我們都是各自努力，不管是痛苦還是受傷，我們都會互相關心扶持，我們都有共同的回憶。

我：彥宏你平常都怎會想說去參加公司的三鐵活動呢？

我那年參加「鐵騎貫寶島」的時候25歲年輕很臭屁的，在我進公司的

時候就常常有長輩告訴我，人生是可以被分配的，人生不是只有工作賺錢追求目標，還要自我挑戰。所以我知道公司有這活動時，我就。想說要自我挑戰，就報名了。不管是我的工作或家庭，人生、自我上。都是一種自我挑戰。

我：那你鐵騎過程中有沒有遇到什麼事情讓你有所感觸的

有啊！當時我參加鐵騎的前一天我還在公司上班，下班之後就座車半夜搭車跑去集合了。因為很累所以第一天跟第二天我並沒有追求速度，就慢慢順順的騎。第二天就有人中暑陸續的退出了，反正就順順的騎。第三天的行程是從彰化到台南段，我就很臭屁的想說回到自己的家鄉要給朋友們看一下。所以我第三天就騎的很快，希望能光榮得回去結果騎得太快，受傷了，反而不如預期，雖然沒有到最後抵達的，但是也算是後段班到達的。第四天腳就右痛到不行，因為右腳很痛，所以右腳在踩踏板的時就會閃，因為很痛，所以自然反應腳就會縮起來，所以都是右腳再出力，腳施力不平均的後果就是變成運動傷害，變成兩隻腳都在痛，這已經不是體能不體能的問題了，這不是努力就可以了，這是自己衝過頭得意忘形的代價。所以最後一天我是最後一個抵達終點的。我還記得我那時候跟陳銘傑說了一句話，「我的收穫是最多的」。這是自己衝過頭的代價。大概就這樣子。

我：那還有其他的嗎？

有像我騎車的過程之中，上坡、下坡的，其實跟我們得人生一樣，你沒有辦法一直預期是否上坡之後就一定會有下坡，跟人生的挑戰一樣只能坦率得去面對，就跟人生的挑戰一樣沒得選擇只能去面對，如果都一直期望上坡之後就有下坡，失落反而更大，所以我把每一次的挑戰都當作上坡一樣的，全力以赴。我都會跟店鋪的小朋友分享，我這段的經驗。

陳銘傑的訪談

我：銘傑請問一下當時你會想去參加超馬的動機是什麼？

當時我在大學一年級的時候我就對林義傑這個人很嚮往，我在高中的時候平常就有在慢跑的習慣，以前就曾經在報章雜誌上看過有關於林義傑的報導，所以當時有關於林義傑的著作我都有去購買。後來有一次我去台北找朋友的時候，在台北的路上看到一個人在大熱天的馬路上跑步，全身滿頭大汗的從我的面前跑過去，我當下一看才知道那是林義傑他本人，就是他那種不論是大熱天或是惡劣的環境對於自己所嚮往的目標，都是不斷的去追求去努力來訓練已適應各種惡劣的環境來達到目標。當下在台北街頭看到林義傑在天氣炎熱的台北市街頭練習的那一刻讓我至今歷歷在目。後來又看了林義傑的一些書，像林義傑他跑亞馬遜河或是撒哈拉沙漠那一場比賽，他都是代表台灣獨自一個人參加比賽，比賽過程中他也是極度的痛苦，甚至是受傷，在惡烈的環境中，比賽結果林義

傑也都不負眾望的替台灣拿下了不錯的成績。但在比賽的路程中始終只有他一個人代表著台灣在往目標的路上永不放棄的奔跑著，自傳中林義傑他也都有提到在比賽的過程中認識了不少外籍的選手朋友，運動是無國界的，一路上都有選手會他一起鼓勵跟扶持幫忙，這讓我感覺到不管是工作上或是在人生奮鬥的路途上，有個互相扶持的夥伴真得是很重要的一件事。而且林義傑在準備比賽之前也都會做一些的移地訓練，努力的自主訓練，連林義傑這種世界上頂尖的選手都自我鍛練到了這種程度，所以當初我知道林義傑有SUPER RACE這個活動比賽時我就想要去參加，也想要目睹一下林義傑明的星風采並且去實現我一直想要完成的一件事情。到不是因為吳彥宏的邀約或是慫恿，是我本來就一直想要做的。

我：那在準備訓練的過程之中有沒有遇到什麼樣的事情讓你印象深刻的事情？

其實當時我在當時決定要去參加比賽的時候因為時間準備上是很充裕的，所以我也覺得還好，並沒有很擔心或著是害怕。直到我去參加了一場在我們台南辦的一場星光馬拉松，那是我第一次報名參加全馬，當時雖然是下午三點才開始跑，但是真的是天氣熱到我幾乎是受不了，過程一直的想放棄，隨然也是完成了，才發覺真的平常就要一直不斷的鍛鍊自己。後來剛好那一陣子又一直很忙碌，又是我們事業處的旺季，仁凱你也知道。就沒有辦法一直很持續的練習或鍛鍊，而且那個時那候看

到你拼成那樣子的練習，這讓我有點備感壓力，不能只是光靠意志力而已，但是我還是抱持一定要完成的決心來面對。而且比賽前一天我發燒的意外，其實我也大可以棄權不要去比賽，但我也是全力以赴的用意志力去把比賽完成，所以我並不覺得我有在拖累我們的團隊，因為我也是全力以赴拼命得完成。所以比賽過程我也是一直叫你們不要等我，叫你們趕快盡全力跑，我們第二天的成績都還有團體第二名的成績。縱使最後一天我們並沒有爭取到前三名，但我們也是全力以赴的完成比賽。

我：銘傑你平常都怎會想說去參加公司的三鐵活動呢？

其實我當初在年輕的時候，我就很在意自我的培養，平常不管是日常的體能訓練、跑跑步啊！伏力挺身之類的自我鍛鍊的運動。我平常在店鋪工作繁忙的營運過程中，雖然那個是勞動的付出，但是我都把它當是在培養我的體力。當初我會知道公司有這個活動時，我就想要去參加，這是我想要去做，也是我喜歡做的事情。就以「鐵騎貫寶島」這個活動來說好了！我的體力上在這活動裡面是沒有問題的，因為是騎五天的活動我一開始就是一直衝，往前衝的不顧一切的衝刺。我平常就有在培養我的體力，所以對我來說體力上的負擔那都覺得還好，但我在第五天在墾丁那一段時，因為有空檔，所以我們在往南灣海邊哪一段的行動咖啡車旁喝杯咖啡偷閒一下時，我才感到已經是最後一天了耶！時間過得好快，我只顧著一直衝，回過頭來看看的時候，今天就結束了耶！我根本

就沒有感受過程的美好，感受嘉南平原的夕陽，過程之中豐富性的美好。如果我有放慢腳步下來“停”“看”“聽的話”其實有多人、事、物是可以去品味的，告訴自己任何的人生階段，都是會有它的豐富性，是不能錯過的。不管是我在當學生時候的感覺，或是剛踏入社會的階段，可以不斷的反思回憶。

我：那個「鐵騎貫寶島」的時候有沒有讓你感受到印象深刻得事情？

恩……我想一下，喔有了，也是在最後一天的時候？當時我只顧著往前衝，但是我忘了吳彥宏那個時候受傷的痛苦，我並沒有感同身受得去陪伴著他。如果那個時候我能更加的在旁陪伴著他，雖然沒有辦法減輕他的痛苦，但我相信會更加促使吳彥宏他向前前進的意志力，激勵他自己用不放棄。朋友的重要性，人生事物上的失去，朋友同伴相互的扶持，將會是我的精神上最大的慰藉。

我：的確所以享受過程感受過程的美好是很重要的！

對阿！像這次的 SUPER RACE 我也是狀況不好，印證了自己的不足，身體的架構不足以負荷的，所以我得過程體會其實是很痛苦的，完全沒有感受到過程林道，山徑的美。所以平常每天就要不斷的培養自己鍛鍊自己的實力，不管是工作上或是運動上，沒有累積好自己的實力的話，是沒有辦法體驗到自己的人生過程。像其實我們跑 SUPER RACE 一樣，第一名

跟最後一名也都是一樣的痛苦，第一名並不會比較輕鬆，痛苦指數都式一樣的，就看誰撐得比較久而已。看誰能支撐到最後。就跟在人生的道路上一樣。

銘傑的訪談敘說結論

1. 對於自己所嚮往的目標，都是不斷的去追求去努力來訓練已適應各種惡劣的環境來達到目標。
2. 因為銘傑他自己是全力以赴，也深信夥伴也都是全力以赴。信任、相信自己的夥伴隊友。
3. 讓自己懂得更加得珍惜每一次的過程，把握當下，珍惜當下的周遭。
4. 平常的鍛鍊自己累積實力的進修，把自己準備好，能堅持到最後的一刻，人生跟職場也都一樣。隨時可以面對挑戰。
5. 激勵他自己用不放棄的決心，逆境中也是一樣，互相扶持是很的重要，彼此都需要同伴互相的支持與扶持。

附錄五 訪談大綱

王品集團店長、主廚企業文化經歷訪談

對於公司的三鐵文化政策你是如何知道的？

早期進公司對於公司三鐵文化政策是抱持著怎麼樣的感受態度？

平常有再從事什麼運動嗎？態度為何？為何都沒有想要運動？

何時開始運動？自發性得還是受到什麼樣的刺激？

深刻的印象是什麼？

三鐵裡面什麼樣的活動是你印象最深刻的？

有沒有什麼心得或生命感受影響至今的？影響有那些？

人生體驗什麼？有記憶性的？去參加三鐵活動的動機是什麼？

如何準備？如何訓練呢？如何克服困難呢？

讓你認識另外一個自己嗎？

有藉由運動真正的認識自己嗎？認同公司的企業文化？

附錄六 公司店長主廚 訪談逐字稿

藝奇日本料理 竹北光明店 店長:陳錦堂 集團資歷九年

王品集團三鐵完成者

OK 好。錦堂，你好。我想請教你一下，進入王品集團大約是多久了?是什麼時候進公司的?

2006 年的時候，到目前為止大概快滿 9 年的時間。

那請問錦堂當初對於公司一些三鐵文化的政策，你是怎麼知道三鐵文化的政策的?

其實在剛進來的時候店長主廚就有去參加這樣的三鐵文化。那當時其實自己還很新(指的是很資淺)，所以就覺得還滿新奇的，就爬玉山、鐵騎貫寶島、泳渡日月潭或是 21 公里馬拉松都好。其實那都是人生當中不會給自己設立的目標。那集團我覺得他有給予大家這樣的方式，給予主動性的方向去出解放壓力，我覺得還滿不錯的。

所以你是透過以前主管的宣導知道公司的文化。

對阿。那你對漁工的的三項鐵人政策文化是保持怎樣的感受態度?我覺得一直都是屬於很正面也很贊同，因為畢竟你多少人生中可以達到這樣的目標或是方向?大家都知道東北亞第一高峰是玉山，但重點是少人可以爬過或是登頂?那我們在這有生之年有機會，公司給予這樣的安排

讓你去參加。而且是非常安全性的，因為有請非常專業的嚮導和領隊帶我們去爬，其實我覺得，並不會有想像中的困難。

那你平常有甚麼的運動嗎？

大部分下班時間就是跑步，增加自己的肺活量，雖然說跑步當作是一種健身不會當作是減肥，不過基本的心肺的部分可以維持住，其實去游泳或是爬玉山或是爬山都算是可以應付。所以本身就有在跑步。

所以對於跑步的運動是抱持怎樣的態度？

我覺得從事這份工作都會有壓力，那我們都要有紓解壓力的管道，當然以我們這樣的上班時間，其實在下班後是最好的運動的時間或是休假，所以我想跑步是最簡單，每天只要30分鐘，腦袋可以思考很多正面問題，然後可以獲得解決的方式，甚麼時候開始才有跑步的習慣，其實年輕的時候就有再跑。不過後來進公司之後，會發現如果不運動當然肥胖也會比較快，加上肥胖高血壓就會高，到公司後就是2天或是3天會跑一次，平均是一小時左右。

所以是自發性的嗎？所以還是外界的刺激才會想要跑步？

刺激是有，最主要是因為有些因為身體檢查，要嘛是血壓過高或是肝指數是等等之類的，當然很多醫生都會建議運動或是睡眠正常，所以我想運動是比較可以維持身體健康要素，外界刺激一定是有。

有沒有甚麼比較深刻的印象？

其實新聞報導當中都會知道，像說高血壓，正個年齡層一直下降，勝制現再窩歲的人都會有高血壓的可能醒，如果都不運動的話，在家勝我們都比較晚睡，其實高血壓都會找上門，所以我想受到這樣的刺激，加上自己已家人，身邊還有很多的同事和朋友，我想人生就一次，可以與否參加都是可以自己決定的。

那公司的三鐵活動是有什麼印像是比較深刻？

其實目前三鐵當中，9年的時間目前只完成馬拉松，今年度預計是鐵騎冠寶島和登玉山，今年會全部完成。最深刻印象莫過於21公里的馬拉松，因為自己的跑步，沒有停我覺得就是OK，21公里不同，自己3小時以內要達成目標，所以第一個10公里慢了1小時，要花掉1個半小時會發現毅力和堅持是非常的重要，特別是當你看到前面滿滿都是人，那是會壓垮自己的心理障礙。

有沒有甚麼心得或是生命的感受應想你至今？

我覺得，雖然這樣講不對，不對我自己的想法是，有時候在學校，學歷在高，卻沒有社會學分來的重要，畢竟在職場上，在學校當中，學的東西可以在職場是可以活用的。所以其實我很早就出來工作。也只有二專的學歷，會影響到現在莫過於家人的鼓勵和支持，因為這才可以造就你遇到挫折的出路，有可以宣洩的管道。

所以對於人生出入的話，人生體驗有沒有哪些印像比較深刻？

其實我應像比較深刻的是，就如同我太太，我再進公司的時候，剛好認識然後在一起，我從還在試用期的全日計就是所謂的工讀生，其實過程當中不斷不斷的往上爬，當時的薪資真的很低，其實很多的另一伴都不太能體恤，慢慢都會分手。不過我的太太他其實很明事理。你知道出社會，拚事業是很重要的，你知道出來工作百分之 90 的時間就在工作，5% 在她身上，5% 在家人身上，這樣一路走來遇到很多挫折，當時有做到會想要離開，不過和他溝通過後都會有比較正面的想法，有不同的思考方向，這 9 年下來，身邊支持你的那個人很重要，當你今天遇到了挫折或是想法不認同的時候，記得不要去找只會負荷你的朋友，要去找你反對你的朋友，這樣你會知道，想法要有雙向思考，有不同的答案，會發現自己還在學習的過程。

當初參加三鐵活動的動機是甚麼？因為頭銜嗎？還是因為公司的文化？要你去就跟著去？動機最主要是因為甚麼？

起初是因為公司的文化去，算是推動我想要去完成這樣的三鐵活動，不過現在我覺得我在做一些別人不曾做過的事情，和做不到的事情的時候，會覺得很有成就感。也是推動我為甚麼想要完成的動力。這樣三家的過程當中怎樣的去準備和訓練？如何克復困難？大概只要知道自己有報名，活動前 3 個月開始就會定期運動，慢慢時間越來越近的時候就會比較激烈的運動，例如說大籃球或是騎單車等之類的，跑步或是游泳讓自己能

夠心肺能增加，用這樣的方式讓自己可以讓自己在活動運動當中可以全力以赴的達成，畢竟參加都是很辛苦也是不容易，過關就是給自己的成長。

所以你有藉由三鐵活動真正認識自己嗎？

有，會發現到自己以前，自己覺得很難的事情或做不到的事情，可能旁人都會通過，去做就會發現踏出真的很重要，只是光用想的話，完全都會達不到。

所以你會認同集團推動三鐵的企業文化？

其實非常的認同，我也希望我的下屬可以很年輕的時候就完成，年紀增長要完成式更加不容易，過30歲之後變化真的很快，所以我會希望他們在年輕的時候可以養成完成每項任務以及每個運動。謝謝錦堂

聚北海道昆布鍋竹北光明店主廚：劉翰主廚集團資歷五年

王品集團三鐵完成者

PS:劉翰我會找主廚的原因主廚體重破百

主廚這邊想請問你一下，對於公司的三鐵文化和政策是怎樣知道的？就是以前的同仁火勢以前的主廚和二廚聽他們說的。所以也是聽公司的主管和前面參加的人的分享。對對對…。

當初對於公司的三鐵文化你是抱持怎樣的態度？

剛進來的話我覺得就是說說而已，覺得沒有甚麼特別就是覺得是活動而

已，也沒有反感。沒有覺得說一定要去參加這一的活動。

所以平常有從事怎樣的運動嗎？

沒有運動的習慣。

為何沒有想過想要運動？對於運動抱持怎樣的態度？

僅僅覺得運動就是讓自己身體健康，至於說怎樣沒有想要運動，應該說自己本身比較懶。

想要去三鐵是因為自己想要去還是因為受到刺激？是因為有人要一起去嗎？

刺激的話，三鐵也沒有怎樣的刺激，因為我們事業處也有定期的登山，很多老的店長，他們都報名了，想說就試試看看，他們年紀這麼大了，他們都可以完成了，自己應該自己也有可能。

有沒有印像深刻的地方嗎？

其實三鐵裡面我完成就游泳和騎腳踏車，印像都很深刻，因為我覺得說這些東西可能這輩子應該連想都不會想要去完成，可是當自己完成之後，感覺很不一樣。

所以在三鐵活動當中，印像比較深刻是？

應該還是騎腳踏車啦！可能它花費的時間和金錢最多。但是他的感受也是最深的。

有沒有甚麼心得或生命的感受影響至今？哪項是比較有心得？

還是騎腳踏車啦!因為我覺得，可能就是一群朋友這樣從關渡騎到墾丁我覺得當從最北端騎到最南端，看到最南端的海的時候，覺得辛苦都是值得的。

所以有沒有影響到現在的有哪些?

我也不知道該怎樣說。就是類似說公司或是生活上有價值上的改變。我覺得應該是說，完成騎腳踏車這樣的活動，我覺得連這樣的事情都可以做到，我覺得沒有什麼事情是做不到，因為騎車的時候我會遇到可能很多的上坡，或是平坦的路，完成沒有樹木，要一直曬太陽，就像人生一樣，生命當中難免會有很多高低起伏，當遇到低潮的時候，就像是騎腳踏車遇到上坡，也是咬著牙騎，就和人生低潮是很像的。

有沒有甚麼是比較有記憶性的?在人生體驗上比較有記憶性的?

所以當初去參加三鐵活動的動機是?為了甚麼?

動機喔?就大家約一約阿，想說試試看。

那這段期間你怎樣去準備?如何去訓練?怎樣去克服這樣的困難?準備喔?

游泳的話沒有準備，腳踏車的話就是前1個星期去跑個步，可能一天跑個3千公尺，然後就沒了。

那你怎樣去克服這樣的困難?在訓練的時候?

其實也沒有什麼。跑步算很簡單的運動，其實也還好。

所以有沒有讓你藉由活動讓你認識另一個自己?

認識自己的話當然也有，就像剛剛說的，沒有進來公司之前這輩子就不會去幹這些別人認為是白癡的事情，當進來公司之後，不管是朋友一起去或是被逼也好，或趕鴨子上架，可是當完成之後會覺得說，原來每個人的潛力是無限的，

所以有藉由運動認識真正的自己?也有啦!所以藉由這一樣的活動有沒有認同公司這樣的推動?

也有啦!好謝謝主廚。

聚北海道鍋台南長榮店 店長:陳銘傑集團資歷十年

王品集團三鐵完成者 也是我這次參加超馬的隊友。

這次我想訪問你當初你進公司的時候，對於公司推動的三鐵文化你是怎樣知道的?

三鐵文化的報章雜誌，媒體的報導，企業內同仁互相的流傳這樣子。所以早在進公司的時候。

對於公司的三鐵文化是抱持怎樣的感受態度?

積極地想要參與。積極的想參與。

那平常有從事怎樣的運動嗎?

有，慢跑。

所以你對於運動的心態是?

想要維持一定的體態和健康。

所以是甚麼時候開始運動的?

開始有運動的習慣?高中的時候就有慢跑的習慣。是因為自發性的習慣還是說自發性?

自法性的!

那有沒有甚麼印像比較深刻?自發性的比較深刻的印像是甚麼?

其實就是想要自己有點耐力然後想要把自己對於運動的這件事情持之以恆地下去，不過我是在大概大一時有看過林義傑的書，感覺想要參加過一次的長跑，中間騎腳踏車也好或是游泳也好，騎腳踏車也好，越來越盛行，所以就一直持續下去，遇到很多同好所以就很喜歡。

在公司推動三鐵文化政策活動裡面像是騎腳踏車或是說游日月潭那有沒有甚麼事情讓你印像比較深刻?

恩……。其實每一都有不一樣的感受，最主要是遇到自己的好友一起相約可以凝聚，彼此的心透過運動可以讓彼此更了解，還可以了解自己。

內心更深層的自己!

有沒有甚麼心得或是生命感受影響你到現在?持之以恆，正面對待任何事情，其實每件事情都可以把它完成。

那影響的事情有那些事情?對事情的態度吧!對事情的態度，有沒有甚麼在人生的體驗有沒有比較有記憶性的?關於甚麼?關於剛剛提到影響自己持之以恆的態度。有甚麼事情比較有記憶性的?

慢跑吧!不是參加...不是參加公司的三鐵。是去參加外面的 42K 活動，因為是的一場 42K 和以往公司所有人一起來做的感覺不一樣，是自己要去參加，是自己要去面對的，在 30K 的時候自己很想要放棄突然之間遇到一些同好在場邊出現那，正面的能像就激勵自己所以隨時隨地當中一定要有一些夥伴在你旁邊，正面的能量激勵自己。有這樣的陪伴的時候基本上就會想要持續地走下去，所以我就把它完成，雖然是在最後一刻才到，可是還是把它完成了。

所以當初參加三鐵活動的動機最主要就是因為同儕之間的影响?

其中之一啦!!最主要還是因為自己想要做這樣的事情。

那三鐵活動你是怎樣去準備這樣的活動，事前怎樣準備?

至少一個月以上。

如何準備?

慢跑準備就是慢跑。

如何克服這樣的困難?

其實沒有困難，想要做事情的時候就沒有困難。

所以有認識另一個自己嗎?

這是當然的。

所以就藉由運動另外的認識自己?

還在摸索啦!因為自己還是一樣沒有持之以恆的時候還是會有怠惰的一

面，還是要靠自己有規律的自己想要做這樣的事情。其實才會讓自己的體能越來越好才不會因為體能的下降而想要怠惰或是放棄。

所以你認同公司所推動三鐵文化企業文化的政策嗎？

當然，對!!OK好，謝謝銘傑。

彥宏主廚

好那我現在要訪問吳彥宏主廚，它是要請我去參加超跑的關鍵人物，因為我在自述的論文內容當中有提到他。想說來和他做專訪。

想請問當初進集團的時候怎麼會知道公司的三鐵文化?知道在做甚麼嗎?

你知道嗎?主要是經由主管的介紹，

還沒有進公司的時候就知道，

從中參加三鐵的活動讓我了解三鐵的意義對於公司的意義是甚麼?

所以早期你進公司你對於三鐵文化是抱持怎樣的態度?

應該是說會想要去自己參與，會知道說公司推廣這樣的活動背後的意義是甚麼。自己會親自去體驗。

平常有從事有怎麼的運動?

騎自行車和跑步。

態度為何?

就是休閒和挑戰自我的態度。

當初是怎樣的開始?

應該是說一直都有在運動，會比較積極是因為參加公司三鐵活動之後再慢慢延伸其他運動。

這活動一般是想要去運動是自發性的還是有刺激？

基本上都是自發性的，加上朋友或是一些團體的號召，所以會去參加。

有沒有甚麼的印像深刻的？

其實每場都是很深刻，其實每一場都是很深刻的。

三鐵當中有沒有讓你印像比較深刻的？

公司的三鐵文化其實都有它的意義在，至於最深刻的話，我覺得應該是爬玉山。

那在過程當中有沒有怎樣的生命心得或是生命感受是影響你至今的？應該說是它是你沒有辦法放棄的活動，自己一步一步地走上山，下山要一步一步地走回來，和其他運動既是不一樣，爬玉山磨練出來，在職場當中接到任務就只能往前走去完成。只能去完成它。

那三鐵活動的影響是甚麼影響？對於人生有甚麼體驗？比較有記憶性的！

我覺得我記憶就是騎腳踏車的時候，第四天我雙腳痛得受不了，不會還是想要去完成它。

那你當初參加三鐵的動機是甚麼？怎樣的動機會去參加？

就是單純想要去感受這樣的企業文化帶來的感覺。

那你如何去準備和訓練？

就是基本的去跑步去騎腳踏車這樣。

那怎樣克服這些訓練的困境？

訓練基本上因為我們不是選手，比較大的阻因是因為惰性，可是我覺得只要相約有伴就可以互相扶持。

所以有藉由真正認識你自己嗎？

我覺得是有，參加這樣的體育活動基本上都是有挑戰性的，從中會對於自己的身心狀況會有多一翻的省思。

所以你非常的認同公司推動這樣的企業文化嗎？

非常的認同。謝謝接受我的訪談!!



附錄七 王品戴勝益董事長訪談逐字稿

日期：4/26 時間：09:00-11:00

地點：台北六福皇宮一樓大廳

代號	時間	內容
鄭仁凱	00:00:04.04	就是那時後心情沒有...沒有說很...轉變沒那麼大，還年輕拉。他後來說他跑超跑...
戴董事長	00:00:12.67	現在也還年輕拉
鄭仁凱	00:00:13.69	對也還年輕拉，只是說他說跑超跑
戴董事長	00:00:16.69	比起我來
鄭仁凱	00:00:17.54	他說跑超馬真的，每天都是在那種想跑、再撐一下、然後又想放棄那念頭是循環的，然後跑的時候甚至...走走嘞(台語)因為都是跑半夜，跑的時候甚至都無人，我說跑跑又回頭，怎麼都沒人，會驚、會驚(台語)，就跑到後面就慢慢變成一種習慣後，我發覺越到後面就是自然而然、就是例行公事，然後你腦袋就很一片空白，就是跑的時候反而越來越沒有一些雜念或什麼，反而是越跑到後面...
戴董事長	00:00:48.81	對對
鄭仁凱	00:00:49.65	我發覺慢慢無形中
戴董事長	00:00:50.36	撞牆期過去了吼
鄭仁凱	00:00:51.35	對，看一些事情的看法，或是說很多事情就是比較...就看得比較沒有這麼...痾負面想法比較沒那麼多，就是會覺得很多事情也沒有那麼嚴重。
戴董事長	00:01:03.29	對、對呀
鄭仁凱	00:01:04.13	阿那時候三天也跑完的時候，覺得其實我們也滿厲害的，因為那時候我們跑的時候，我們還做過鋸過旗子，我們三個還背著旗子在那邊跑，那個時候林義傑還說你們是公司叫來的?我說不是、不是，他說你們怎麼這麼厲害，所以...
趙教授	00:01:21.45	王品都被貼標籤了，員工都會做這種。
戴董事長	00:01:23.37	對對對對，他們去年有一個環島騎腳踏車，我去騎台東到...屏東到台東那一段，一百五十幾公里，騎七個小時
趙教授	00:01:37.20	所以董事長你為什麼會開始有種想法說我應該要把它放在....
戴董事長	00:01:40.72	我先說這一次聖母峰基地這一次的事件
趙教授	00:01:43.94	是
戴董事長	00:01:44.40	這次的地震麻，對不對7.8級，然後聖母峰基地也就震動

		了，那裡有死了14個人，然後我們三月份第五梯次聖母峰基地營才回來，然後就我們就感覺感同身受啦，我們索性就趕快捐了三百萬，就捐給衛福部，是企業裡面的第一個捐錢的，就是說我們感覺那是我們的家，因為我們明年第六、然後第七，到今年已經第五團已經出發回來了，三月底回來、三月中旬回來的，所以我就感覺到說哇真的這樣的一個企業讓大家都感覺到運動是...是一種不可、不可獲免或不可避免的一種人生的一個歷程啦
趙教授	00:02:37.31	是
戴董事長	00:02:37.83	因為一般的公司通常都是說你就好好的做工作，你整天都在那邊做，老闆看的到，這樣就比較放心(台語)，對不對吼?只有我們公司是例外的，我再舉說你說超馬吼，我上上個禮拜去嘉明湖，嘉明湖有兩座百岳，一個向陽山、一個三叉山
鄭仁凱	00:02:59.92	對有爬過
戴董事長	00:03:00.65	你有爬過
鄭仁凱	00:03:01.43	都爬過
戴董事長	00:03:02.23	然後在山上居然碰到夏慕尼的夥伴拉，他們也去登拉，所以你就知道我們公司登山的活動有多少了，一年至...一個事業至少是辦一次啦，登山喔、登山至少辦一次，然後其他不講喔，那就14個了嘛，然後還有總部還有辦一次的喜馬拉雅山基地營，還有一個玉山，對不對?
趙教授	00:03:27.00	對
戴董事長	00:03:27.62	這樣就16次了，至少16次一年，這個百岳的活動就16次了，然後我說這個活動的原因吼，因為我自己很喜歡玩啦，然後以前吼在將近20年前，那時候他們、我們公司的同仁就說董仔阮賺錢吼你恹蝦玩(台語)，我們這樣不對阿，不對因為我那時候將進40或者40出頭吧，我是有時而進啦，就是說年輕歲月是有點尾巴了啦，但是說真的他們要玩的、他們是需要玩阿，他們不能把所有的精神、精力都放在公司裡面工作，然後等到退休以後，50幾歲還是60幾歲的時候，才說哎呀我要去登山、我要去什麼橫渡日月潭、我要去超馬，太慢了，因為都老了啦
趙教授	00:04:27.35	沒錯
戴董事長	00:04:28.15	那時候也沒有衝勁，對不對吼?所以一定要現在就，然後後來我就想不然我就把它變成公司的活動，結果我一變，第一年我還記得說騎腳踏車的第一年，還去拜託、拜託你們一定要騎喔，一定要怎樣喔。我沒有推全環島啦，我只有

		推台北到墾丁520公里，因為這樣五天麻。
鄭仁凱	00:04:51.92	對
戴董事長	00:04:52.35	這樣五天對公司影響比較不大，如果說要兩個禮拜，那就影響很大了，所以第一梯次，今年是25梯次了嘛，對不對吼？
鄭仁凱	00:05:04.73	嗯對
戴董事長	00:05:05.11	第一梯次的時候拜託你們要怎樣...，拜託勉勉強強湊了一團，結果竟然五團，每一年都五團，而且後面還100人在waiting、在要等，他們前面如果說有人沒去，他們還有報名，然後我今年我也是第一次2、3梯次的，就是倒數第二團的我去騎，騎後面那一段順便頒獎，就是從高雄到墾丁那一段騎一天，然後他們就說...什麼什麼找我的，我們沒有沒有，我只有第一梯次跟跟那個...騎，因為實在太多事要做了拉
趙教授	00:05:45.33	對
戴董事長	00:05:45.81	對，也沒有辦法做到說每一梯次都參加，然後那天晚上我就跟他們，你說嘛，因為每一梯次將近40人，然後還有捷安特略聯隊，加起來是5桌麻，我就跟他們坐一桌，然後那一桌，我說你們這麼年輕，你們是甚麼？他說石二鍋的拉，都石二鍋，我說這個是自費喔，你們知道嗎？他們是存一年內，一萬多塊喔，存一年然後來參加這個自費活動，這樣、這樣才可貴內，對不對吼？如果說這是公費，那可能就是說反正不參加，也是白白不參加。
鄭仁凱	00:06:23.73	對
戴董事長	00:06:24.09	全部都自費咧，我們全部的不管說是登山拉還是騎腳踏車，還是日月潭活動啦，還是去基地拉，全部都自費的，這樣才可貴阿，對不對吼？
趙教授	00:06:37.19	對，沒錯
戴董事長	00:06:37.88	因為我有感覺到說自費他們才會認真，因為以前補習班吼，如果人家出錢出便便，你都不去讀(台語)，若自己自費，報名以後就會認真麻。
鄭仁凱	00:06:50.76	像我現在念書也是很認真
戴董事長	00:06:54.57	現在已經變成企業文化了，結果現在不推吼，因為我秘書是每一年都有把每一個品牌要登山的日期時間地點都有記錄下來，我就照這樣追蹤麻，阿現在也不用追蹤了，他們很主動，每一個都是，已經報名到了，他們非組長、非主任的人員他們也要趕快要去參加這樣的活動
鄭仁凱	00:07:22.43	我們九月有跟賴大哥的人有約、有在約，我自己...可能四

		秀要一次把它完成
戴董事長	00:07:30.35	是喔，是說武陵四秀喔？
鄭仁凱	00:07:32.19	我們想說一次把他...完成
戴董事長	00:07:34.94	九月可以拉，我先說武陵四秀的，先說那個品田山，品田山我說，因為我是品...
(服務生)	00:07:46.38	我們現在有改那個東勢茶的喝茶方式
戴董事長	00:07:48.95	比較香
(服務生)	00:07:49.51	因為，對，因為怕就是茶葉就是泡太久，然後就把茶葉先夾出來
戴董事長	00:07:54.16	喔是是是
鄭仁凱	00:07:54.95	謝謝謝謝
戴董事長	00:07:56.21	武陵四秀就是我回來不久，然後我們就創一個新品牌，就是炸豬排，然後就是我們發動取名麻，我就寫武陵農場、俟武陵牧場，然後池有牧場，就把那四家全部都，居然中了內就是品田牧場，品田山、品田牧場，所以他們後來就跟我說，我們吼...他說董事長你絕對不能去登喜馬拉雅山的主峰聖母峰，這樣你回來會寫聖母峰牧場，那完蛋了每一個主管都要去登，像品田....
趙教授	00:08:31.12	嗯
戴董事長	00:08:31.70	阿品田山我登了三次才登上去，前兩次第一次就是因為時間來不及就撤退了，就照前面那一做是池有山什麼的，沒有去登，第二次吼是在早上五點半，所以登山也跟經營有關係內，我要講的就是說，早上五點半很冷，然後去到我們就整裝，就到了...還是四點半拉，就是天色還沒開了之後，我們就到武陵的那個有一個凹槽下去、看到繩子下去，然後石頭都是結冰、都有霜拉，我就想說哇如果說他們抓著那個繩子要下去那個凹槽看不到底啦，阿如果說手一緊張一鬆開，豈不是完蛋，所以那時候的那個賴大哥就是那個我們...給我們辦登山百岳的這個，他說董事長這樣要不要撤退，我說撤退，就把它撤退，結果回來之後我才知道那個凹槽距離品田山頂吼，只剩多少300公尺，阿內給他撤退，再開一次，三天(台語)，300公尺，所以我們正確的決定應該是說，在300公尺那個地方等到天亮有看到...
鄭仁凱	00:09:54.98	明確一點的
戴董事長	00:09:55.72	不深麻，然後那個霜就會因為有太陽照就會融掉，我們就可以...300公尺而已嘛
趙教授	00:10:03.52	對呀、對呀
戴董事長	00:10:04.48	所以這件事給我一種、一種感想，就是我們任何事情都是

		要有數據做判斷，沒有數據只憑感覺吼，而且你黑暗中感覺更糟糕，這樣對不對？
鄭仁凱	00:10:17.31	對
戴董事長	00:10:17.59	我一定要有數據
鄭仁凱	00:10:18.97	(聽不懂)
戴董事長	00:10:21.64	所以這個很有道理內
趙教授	00:10:24.68	所以你把那個休閒的這種吼、就是參與休閒的這個歷程，然後反思在自己的企業經營上
戴董事長	00:10:31.41	對所以現在他們若在說要怎樣怎樣(台語)...我說數據出來，數據你沒有出來，而且數據要正確的數據，要白天以後看到那300公尺，品田山就在那裏、山頂就在那裏，凹槽下去、走上去就到了，300公尺，我說好你這個數據你要出來，你沒有出來不要做決定
趙教授	00:10:50.54	是
戴董事長	00:10:51.09	這樣對不對吼，很有意思，阿你知道後來我用一種什麼方法會讓這個加速，讓他變成企業文化嗎?就是用了一種學分制度，就是你登了一座百岳是一個學分，台灣就有100座麻，去聖母峰基地營吼，去一次也是一個學分，然後這個橫渡日月潭一個學分，騎腳踏車從台北騎到墾丁一個學分，用這樣子...
趙教授	00:11:22.47	所以企業裡面要幾個學分才能...
戴董事長	00:11:24.81	喔這個無止盡拉
趙教授	00:11:26.02	無止盡這樣
戴董事長	00:11:27.13	無止盡就是說我們用一種、一種限制住的條件吼、條件式的，就是說你如果要當到店長，你如果沒有修什麼，會看，如果說這個店非你不可，那就只好說先上，你還沒修到這些學分麻，對不對吼。但是壓力就很大了，就是你當店長了為什麼這些還沒修，壓力就很大，所以你看我們去了那個聖母峰基地營，我就說高階主管一定要去聖母峰基地營兩個禮拜，然後統計出來中常會的人已經去25個拉
鄭仁凱	00:12:06.20	對
戴董事長	00:12:08.20	中常會才兩岸加起來才40個人，去25個人了拉，不去不行、不去不行
鄭仁凱	00:12:14.16	一定要去，黑
戴董事長	00:12:15.07	一定要去，那個我說聖母峰基地營吼是...因為我自己本身都去兩次麻，我2007、2011都各去一次，我說我還會去第三次，等到我兒子要去的時候或者我女兒要去的時候，我陪他去，我說很漂亮，那個兩邊都是八千公尺的雪山，然

		後在那個中間走，零下幾度，在那裏走，真的很漂亮，而且那一條路線已經是變成一種白人的一種後花園拉
趙教授	00:12:47.85	是
戴董事長	00:12:48.28	每兩個鐘頭就有一處可以喝奶茶、喝咖啡的店，每兩個鐘頭，然後你也不用背東西，雪巴人會幫你背，會幫你背，雪巴人吼，因為我再台灣我登百岳，你們都要自己背
鄭仁凱	00:13:03.74	對我們都自己背
戴董事長	00:13:05.09	阿如果說把台灣的山青一天四千元，雪巴人你知道一天多少錢(台語)?
趙教授	00:13:11.93	200
戴董事長	00:13:13.27	200塊，然後200塊他自備吃住喔，所以我們在吃飯的時候，雪巴人他們就跑來我們旁邊，然後把他們故鄉帶過來的那個餅乾吼，那個做一個圓圓，很像渣巴什麼的
趙教授	00:13:30.11	很簡單的
戴董事長	00:13:31.84	所以我們看了很捨不得阿，到最後就點很多，因為反正都是領隊出錢，他帶我們去買，點很多然後一直傳過去給他們吃，我們就點很多給他們吃，然後我們要回來的時候，到最後一天，他們那麼窮阿然後那麼乖吼，我們還辦一個donate晚會，就是把所有的你...要回來了嘛，你把所有的身上可以穿的衣服以外，全部都捐出來給他們，一堆一堆、一堆一堆，十幾堆吼抽籤，給他們抽，很感人吼
鄭仁凱	00:14:11.18	對
戴董事長	00:14:11.62	你聖母峰還沒去嘛?
鄭仁凱	00:14:13.01	聖母峰還沒
戴董事長	00:14:13.91	要去
鄭仁凱	00:14:14.51	明年要去，我明年還那個老師...我明年還想去跑內蒙古
戴董事長	00:14:19.00	吼吼內蒙吼，戈壁吼
鄭仁凱	00:14:21.11	就水(台語)
戴董事長	00:14:22.15	對
趙教授	00:14:23.28	報告董事長我有做那個揹工的研究，他叫那個就國際裡面我們講雪巴人阿這些，他都是揹工，就是那個揹揹揹，對
戴董事長	00:14:33.17	台灣吼我們說山青...叫做波達
趙教授	00:14:37.44	porter，對波達
戴董事長	00:14:39.11	結果現在不行了，台灣不能叫這個，叫做協同登山者
趙教授	00:14:43.37	對，協作員，高山協作員
鄭仁凱	00:14:45.15	就協辦的
戴董事長	00:14:46.07	對他們比較尊重
趙教授	00:14:47.65	對對對

戴董事長	00:14:48.97	所以台灣的四千塊算是很貴的拉、算是很貴的
趙教授	00:14:52.72	因為他的民生條件啦，可是我知道他們、台灣的揸工也是有悲情，就是有非常多悲情，就是揸超過體重，然後... 對
戴董事長	00:15:01.51	然後他們到50歲、50幾歲吼
鄭仁凱	00:15:05.10	膝蓋都不好了
趙教授	00:15:05.96	膝蓋都壞掉了
戴董事長	00:15:06.75	都惦厝裡，唔走，我嚟甘尬工... 歐麻正可憐(台語)
趙教授	00:15:10.86	真的真的，對
戴董事長	00:15:12.09	所以我每一次對揸工，像上上禮拜去江橫，第一件事情揸工來了，先一一握手，謝謝你們，看著他眼睛，謝謝你們、謝謝你們
趙教授	00:15:22.69	對
戴董事長	00:15:23.18	然後走的時候在謝一次，一定要代表公司這樣謝他們，他們才有感覺到說不是那個...
趙教授	00:15:30.22	不是...
戴董事長	00:15:30.62	阿吃飯的時候
趙教授	00:15:31.73	大家一起
戴董事長	00:15:32.45	他們... 不敢吃你知唔(台語)
趙教授	00:15:34.11	對對對
戴董事長	00:15:34.97	我說來來來來你們吃，你們不吃我們就不吃，給他們一點尊重吼
趙教授	00:15:41.18	沒錯，現在國際揸工組織也是再呼籲說尊重這個人權。
戴董事長	00:15:45.70	對要尊重，要尊重他們，然後千萬不要超出30公斤，因為30公斤是他們負荷...
趙教授	00:15:51.77	膝蓋會永久受傷
戴董事長	00:15:54.79	但是那個雪巴人會那麼矮的原因，因為他們沒有進步到這樣，他們全部東西都揸上去嘛，我就看到一個雪巴人大概150公分而已，揸一個大冰箱
趙教授	00:16:08.16	真的
戴董事長	00:16:08.96	走路，... 之後一直背背上去，背一個大冰箱，然後他們門檔什麼那個都100公斤阿也是要背阿
趙教授	00:16:17.73	對沒錯
戴董事長	00:16:18.67	也是要背阿
趙教授	00:16:19.52	如果去爬那個吉利馬札羅山，世界有八大峰麻，然後非洲最高是吉利馬札羅山，他還有分就是你有廚工，廚一、廚二、廚三，有背冰箱的、有背食物的、還有背廁所的，就是他整個，對都猜開來，對那當然有一個好處是他提供他

		多元的工作機會，可以問題是、也相較之下也很辛苦，對
戴董事長	00:16:41.54	阿他們吼往往都是這樣子，譬如說背30公斤是一個人，背60公斤是兩個人，他們願意賺賺兩個人的份，或是背45公斤，三個人吼把120公斤，比例90公斤多，兩個人就分三個人的量，來賺三個人的錢，因為阿們家裡一窮吼，我抵感尬講就可憐，我們實在就好命(台語)
鄭仁凱	00:17:05.15	黑壓(台語)
戴董事長	00:17:05.72	但是說到揸工拉，我50歲之前我都自己背內，我爬百岳都自己背，然後到50歲以後我就說我不行、我膝蓋...因為那個時候的風氣拉，你如果不自己背會被人家笑
趙教授	00:17:23.49	是拉
戴董事長	00:17:24.03	阿你這....什麼...大什麼....少為丁拉什麼...
鄭仁凱	00:17:29.86	對
戴董事長	00:17:30.98	阿現在比較不會了
趙教授	00:17:32.44	我們現在也在推動就是國家公園裡面，你對於你自己百岳的這些揸工要照顧，因為我們台灣就是沒有照顧
戴董事長	00:17:40.08	沒有照顧
趙教授	00:17:41.05	沒有照顧
戴董事長	00:17:41.36	沒有最起碼的尊重
趙教授	00:17:44.35	真的真的真的
戴董事長	00:17:45.58	要有
趙教授	00:17:46.07	照台灣，像吉力馬札羅山他是16:1，就是我一個人被背後要15個揸工，可是以台灣現再來講，我們現在是40個團員才聘2個、40個團員才聘2個揸工，所以相較之下他的揸工是沒有工作機會的
戴董事長	00:18:02.13	對
趙教授	00:18:02.59	對，然後相較之下他又不符合勞委會勞工的規範，所以他完全沒有任何法規在保障他的
戴董事長	00:18:09.10	我們上個禮拜去嘉明湖那一次，我是帶台大EMBA的同學，我先說我為什麼要帶他們去，這是第11作的百岳拉，因為我是幾年前吼，我就在公司推一個活動，我就說每個人...包括你回學校念書也是這個活動，我說你們不能說只有在這邊工作或只有在這邊登山，你們一定要回學校拿一個學士，學歷不是學士，因為學士會說我有聽演講、我有甚麼...我說學歷才是教育部發表、才是正式的麻，我說我們小時候吼，那個父母親為了要讓我們讀書，然後...媽媽阮小時候都很窮麻
趙教授	00:18:55.94	對對，也是阿

鄭仁凱	00:18:56.74	對應該都是這樣
戴董事長	00:18:58.04	阿媽媽去給人家洗衣服
趙教授	00:18:58.92	是阿是阿
戴董事長	00:18:59.52	吼你讀尬大學內(台語)
趙教授	00:19:00.27	黑壓，對呀(台語)
戴董事長	00:19:01.03	阿爸爸去軋人家借錢，去跟左右鄰居借錢吼你讀大學，我說現在父母親聽到說你可以在王品上班很突出，讀碩士還是說，如果你只有高中畢業，之後你要回王品你必須要更高學歷，就是大學麻，然後碩士已經、拿到碩士進王品，就是要拿博士麻，就是更高學歷，我說現在媽媽聽到說你進王品，還可以邊讀書、邊工作、還可以拿碩士，都很感謝內，對不對吼。阿然後我就進台大EMBA念，因為我以前就念台大的中文系
鄭仁凱	00:19:42.51	中文系，對
戴董事長	00:19:43.31	是OK啦，是台大畢業，反正都...結果、結果你看我們中常會25個人裡面，到我推動這個的時候，有3個是博士了嘛，然後其他幾乎都是已經有老婆，都念EMBA了，我想說不行不行，剩3個還是4個，就學士的，就是我自己拉，我就趕快回學校，因為我再回台大的原因就是因為以前念書，然後台大很大麻，我知道哪一棟是哪裡，省得再認識那個學校麻
趙教授	00:20:16.07	是阿是阿，方便
戴董事長	00:20:17.13	方便拉，然後開學沒多久，我就跟他們說，我們同學吼，我們班上有55個人嘛，EMBA麻，我說我們同學裡面也有組織品紅酒的，也有打高爾夫球的，也有...這些都有了，我說這些活動很棒，但是這些活動都是你會進台大之前就可以做了嘛
趙教授	00:20:43.11	對
戴董事長	00:20:43.96	所以那每一個人平均、台大EMBA平均年紀42歲麻
趙教授	00:20:46.62	是
戴董事長	00:20:46.99	我說你們都有成就都可以做啦，我說我帶你們去做一件事情，你們絕對不在生涯規劃，就是登百岳
趙教授	00:20:55.95	真的真的
戴董事長	00:20:57.51	我說兩年之中我帶你們登10座百岳，結果上一次...這個嘉明湖，燈下來11座，然後九月我還要帶他們去能高安東軍
趙教授	00:21:10.02	能高
戴董事長	00:21:10.63	有5座百岳，然後明年是這個北大五座
鄭仁凱	00:21:16.82	所以他們也都很嚮往

戴董事長	00:21:17.95	對呀對呀，他們就雖然畢業了繼續參加，他們說喔... 真的是患難見真情，因為只有在山上的時候吼，大家會感覺到說
趙教授	00:21:29.97	互相扶持
戴董事長	00:21:31.10	免化妝、免假、免安怎拉吼(台語)，都是真情，回到山下大家化妝，阿啲你好啦，擺假的，這樣對不對
鄭仁凱	00:21:41.92	對沒錯
戴董事長	00:21:42.60	所以... 這爬山很重要，第一就患難見真情，第二就是說實際啦，因為你到山上去，然後你一個碗吼，吃一吃也沒水可洗，衛生紙擦一擦，換我老婆說那一張不要丟掉，他要擦，擦一擦就收起來(台語)。我說阿我們到山下來，那些浪費都感覺到說是多的，所以我們就、後來公司就推說不要浪費、阿然後沒有奢侈的行為，阿沒有奢侈的衣物，是這個樣子
鄭仁凱	00:22:18.90	像我們上一次上課上那個生活美學麻，我就說、我就講三鐵的事，然後同學都說阿甲厲害喔，我說三鐵其實也是一個美學阿，那種不顧一切、不顧旁人眼光，就是要把事情完成那種鬥志感，我覺得那種充實感是...
戴董事長	00:22:37.32	對對
鄭仁凱	00:22:38.26	而且像我這次去跑超馬，我覺得最強的，我那時候很感動是我們那個最後一天10公里，有一... 我們、我走了快4個小時才到，真的是寸步難行，鐵腿、腳又長水泡(台語)，阿走... 真的走... 最後一個等於是快用爬的、爬回去，人家要給他抱，他說不要，他跑了10公里這樣快6個小時，平地喔不是那種山路、是平地喔，他6個小時真的這樣走一步、停一下，走一步、停一下，我看到那感覺真的是你會覺得很動容，那個是整個... 英雄
戴董事長	00:23:12.44	那就是美學
鄭仁凱	00:23:13.16	對，我覺得那是... 英雄式的
戴董事長	00:23:13.70	那是真的美學，而不是包裝後的美學
鄭仁凱	00:23:18.76	對，那種不顧一切，都是... 爬到說在哭內，幾個大男生在那邊哭內，我就後面想一想說奇怪，阮那ㄟ沒哭，我們三個聚鍋店長就想阮那ㄟ沒哭
戴董事長	00:23:31.32	表示你們有見過世面了
鄭仁凱	00:23:32.11	黑，我們還開玩笑講，我們三個、因為我們三個都野獸，我們都磨練過、我們都很厲害，黑阿，所以那時候我就講說美學，其實我覺得那種鬥志感、那種內心充實的感受，我覺得那真的是不一樣

戴董事長	00:23:48.02	而且會更有自信內，因為譬如說、我舉例說，譬如說你打的75杆什麼、什麼進洞拉，或者說紅酒我遠遠的立刻就我知道甚麼酒，...很多人都感覺有兩個問號啦，第一個問號就是說很有閒、很有地位拉，阿但是這個你要跑超馬還是要登山這個是要靠意志力內，這不是普通人有的內，這是這樣，阿然後我們在公司裡面設計...你再給老師一張那個我們的...百岳證書
鄭仁凱	00:24:23.76	有，三十....
趙教授	00:24:24.79	好哇、好哇
戴董事長	00:24:26.17	有中文、有英文，然後有照片要上去嘛，對不對，然後跟參加者合照的照片上去，然後下面簽名，就是他們事業部簽名、我簽名，所以我每天都在簽名，因為我簽名我都還會找...因為那個是黑色的印刷麻，我就找藍色的筆來簽名，讓他們知道這是親簽的，親簽的這不是印刷過去的，就是這樣然後為什麼要給他們有這一張、每一座百岳一張，就是讓他們以後可以貼著，老了時候可以驕其妻妾，你阿公握教勒，你...不了解，在那邊跟人家囂張(台語)
趙教授	00:25:12.23	董事長跟你那個推薦一個好方法歐，那個沙巴的kinabula他是亞洲的東南亞的第一高峰，我們是、我們玉山號稱東北亞第一高峰，然後kinabula他的做法是遊客如果你沒有登頂，然後...譬如說你沒有攻頂、你走了、但是沒有走上去，那個證書就黑白的，阿你如果攻頂就變彩色的，他的意思就是說我鼓勵你下次還可以再來
戴董事長	00:25:37.33	很有趣啦
趙教授	00:25:37.63	對，很有趣喔、很有趣喔，然後這樣的話他上面的就是...讓你說喔如果你...讓你有一個動力我要做這件事，搞不好以後吼...
戴董事長	00:25:45.50	不過他是國際性的，我想他這樣作是很對，但是我們是國內的登百岳吼，就這樣就好
趙教授	00:25:54.05	就這樣就好
戴董事長	00:25:54.35	阿然後我們去登喜馬拉雅山基地營，然後對方也都會給我們一張證書
趙教授	00:26:02.49	有是有
戴董事長	00:26:03.05	然後像那個慧婷他前幾年，他到最後一天沒有上去嘛，他在馬背，用一隻小馬硬把他拖上去
趙教授	00:26:12.67	拖上去
戴董事長	00:26:13.82	然後他那張他就沒有
趙教授	00:26:15.36	喔這樣子喔，所以他還是有那個....

戴董事長	00:26:18.25	他說我第二年還要再去，所以我是認為這樣才有公信力啦
趙教授	00:26:24.45	沒錯、沒錯，所以我們第一次企業理念會推這個百岳的時候，是在哪一個年度，然後為什麼這樣做
戴董事長	00:26:32.58	ㄟ好像是...
鄭仁凱	00:26:35.56	因為我其實看...我找不到之前的
戴董事長	00:26:38.73	喔
鄭仁凱	00:26:38.87	我知道腳踏車是2004年，因為那時候我剛進公司
戴董事長	00:26:41.31	阿那2002年
鄭仁凱	00:26:42.90	我跑馬拉松也是那時候第一屆，我第一次跑
戴董事長	00:26:46.05	阿那2002年
趙教授	00:26:46.84	2002年，我們第一次推那個的登百岳
戴董事長	00:26:49.23	第一次推登百岳
鄭仁凱	00:26:51.31	...看某
戴董事長	00:26:52.59	因為我這個我就沒有詳細的看起源是甚麼時候啦，但是2002...
趙教授	00:27:01.14	阿什麼念頭會讓你想到說要把登百岳放到我們員工身上
戴董事長	00:27:04.37	因為我先說，因為我有很多時間都在思考麻，因為我們公司就是因為登百岳就變得沒有交際應酬，而且不能交際應酬，就是沒有請人吃飯、喝酒、包紅包給衛生局(台語)
趙教授	00:27:21.93	那是後來登百岳後才發現的效果?
戴董事長	00:27:24.19	對對對，就是說你專心在公司的經營和同仁的照顧就好了，你不要去專營那些關係，所以我們對於說這些甚麼防火拉、什麼安全門、什麼衛生條件要甚麼大大改進，我們從來不給紅包的、從來不給紅包，然後我有這些活動的開始吼，我就後來就慢慢去思考，因為我有很多時間，我就慢慢去思考，我說如果等他們年老了以後，因為大家都說我老的時候要去做甚麼做甚麼，我老的時候要環島、我老的時候要...
趙教授	00:28:05.10	都老了才想做
戴董事長	00:28:06.34	都老了，都說到時候你腳踏車推下去，骨頭也斷了(台語)，也沒有威風感啦，這樣一想通、一想通，我就說要趁現在、要趁現在，而且要自費，幾個原則:趁現在、自費、學分，三種，果然是對的
鄭仁凱	00:28:27.43	像我這次去參加那個超馬也是，我覺得因為我們不是要比賽，所以那個感覺都是自我挑戰，所以我們那個經濟成份其實很低，所以大家都是自我挑戰要完成
戴董事長	00:28:41.81	你們是哪裡跑?
鄭仁凱	00:28:43.06	我們從那個浸水營古道那邊開始，屏東枋寮浸水營古道出

		來之後都山路再到台東那個...再從台東191四線道出來，再到阿朗壹，然後最後再經過九棚沙漠，最後到墾丁，黑三天，阿我覺得那三天...我路上還遇到、還有幾位馬來西亞的選手，我還跟他交換餐包再吃，因為它餐包還有肉骨茶、肉骨調還有咖哩雞，因為那個餐包你也知道怎麼吃、什麼口味吃起來都一樣，阿我路上認識來跟他講台語，還參福建、還參英文，三個在那邊就一路上拉哩，就一路上這樣聊起來、一起完成這樣。
戴董事長	00:29:28.21	阿你們一共多少人參加這個?
鄭仁凱	00:29:30.02	我們這次...我們公司我們3個人，然後我們總共99個人參加，黑，99個參加
戴董事長	00:29:34.31	這樣，我這一次去上上禮拜去嘉明湖的時候，其中有一個領隊，叫做志雲，志氣的志...他是三年前的100公里馬拉松的全國冠軍，100公里你知道他跑多久嗎，我說你跑多久，他說7個半小時，一百公里，冠軍，他40幾歲了內，我說你怎麼那麼厲害40幾歲還爆發力那麼強，他說我這種身材就是這樣，他保持得很好，100公里喔，7.5小時給他跑完(台語)
鄭仁凱	00:30:16.24	哇那很快
戴董事長	00:30:17.62	很厲害吼，他說全國冠軍阿，我說真的是佩服
鄭仁凱	00:30:22.35	可是比起我們不是選手，但是我們...我們在過程那個意志力，連、連他們都嚇到了，因為我跟他說，那時候跑完的時候我跟他說我連全馬都沒跑過，我平常就爬山，就來跑超馬，他們都驚到，都說真的假的
戴董事長	00:30:39.99	诶超馬這件事吼，有證書嗎?
鄭仁凱	00:30:42.97	有有有，我有帶
戴董事長	00:30:45.34	我們又聯合、再辦一次好不好?找他們三位都過來，另外兩位是誰阿
鄭仁凱	00:30:51.34	聚的一個明傑，台南長榮店的明傑店長，還有一個吳彥宏主廚
戴董事長	00:30:54.14	喔明傑，喔都會參加了吼，好這樣我們在辦一次好不好，你就跟國忠講，我會跟他講好不好
鄭仁凱	00:31:01.70	我跟他講一下
戴董事長	00:31:03.87	因為我們每個月都有一次的聯合月會，所有的店長、主廚大概600多人，在台中，再辦一次讓他們知道這個光榮
趙教授	00:31:14.95	要給他表揚這樣子，正面鼓勵
戴董事長	00:31:15.98	對對對，不要說只有沾到邊
鄭仁凱	00:31:19.10	以後變一個企業文化大家都要去跑

戴董事長	00:31:22.51	沒有沒有，當然鼓勵作用
趙教授	00:31:23.76	所以董事長您那3個條件:現在、自費、學分，這是一次到位嗎?
戴董事長	00:31:28.98	一次到位
趙教授	00:31:29.36	一次到位?還是說您再辦然後再慢慢...
戴董事長	00:31:31.80	沒有沒有，一次到位，因為我想通了就一次到位、一次全部、全部都這樣，你自費、現在就辦、阿學分，全部都同時間的，果然是work拉work，因為...本來很擔心自費的這件事拉，他們到底有錢不有錢，結果很有錢、很有錢
趙教授	00:31:54.21	阿學分也貴阿
戴董事長	00:31:55.24	阿沒有學分當然就是，學分是我再給他們...給他們當然會接受啦
趙教授	00:32:02.95	對，所以這個會跟組織績效綁再一起囉?
戴董事長	00:32:05.60	會壓，因為他們如果說當主廚或者當店長或者當經理，如果這些沒有修到哪一個程度，他的壓力就很大
趙教授	00:32:15.22	對對
戴董事長	00:32:15.62	你就想一下，聖母峰基地營會25個中常會成員、會大部份都去過，你就知道說那個...
趙教授	00:32:23.46	很驚人
戴董事長	00:32:25.30	很驚人吼
趙教授	00:32:25.91	對
戴董事長	00:32:26.79	因為他們就會就...譬如說我們中常會只有25個人，然後去了20個人，然後另外5個就說心臟病拉、怎樣怎樣
趙教授	00:32:35.71	對呀對呀，會有，因為這個年紀大家有時候健康上面、每個人條件不同
戴董事長	00:32:41.46	對，只有5個還是6個吧，那其他都去了，然後我們明年還是後年還要去兩團，就台灣去一團、大陸去一團，大陸我說..就是lobo他大陸的執行長，他說他要後來要去聖母峰，我說阿你要去多少人，他說十幾個人，我說十幾個我們台灣就不用去了，他說另外一團
鄭仁凱	00:33:07.27	再去這樣子
戴董事長	00:33:08.29	兩團去
趙教授	00:33:09.24	這就很特別，因為你看喔，曉玲反而他們做法是在大馬路上擺，他把員工的那個意志導向會變成是那一種，可是董事長你不一樣你讓他走進戶外，然後接近山
戴董事長	00:33:20.00	我們也有大馬路喊的，這個是魔鬼訓練營
鄭仁凱	00:33:23.65	因為老師會這樣講是因為我們那時候我再跟老師討論論文的、我在討論我訓練過程，我打鋼喊辦(台語)...

趙教授	00:33:30.97	喊那個魔鬼訓練營
戴董事長	00:33:31.99	阿我們是在劍潭
趙教授	00:33:34.45	就突破自己的意志力
戴董事長	00:33:35.57	結果不能喊了，我們今年就
鄭仁凱	00:33:38.33	改、都改了
趙教授	00:33:39.38	所以我們也曾經做過這樣的事情？
戴董事長	00:33:41.62	做十幾年，從第一年做到現在，20年了，今年要改成去中橫
趙教授	00:33:48.42	去中橫
戴董事長	00:33:49.41	因為喊不喊我還不知道，因為那個已經來提報了，就是那個體力的挑戰，中橫走五天、然後走100公里，走...我忘記了拉，然後有很多活動，我說喊了為什麼，因為王品這樣去年、前年就開始有...前年之前吼都有媒體的報導，然後他們都播這個
趙教授	00:34:14.76	是
戴董事長	00:34:16.07	前年就開始，我們上市以後，就開始負面聲音，就阻礙了甚麼...他們...，到去年覆面聲音，全部都負面的，我們就不喊了、不喊了，就把它改了
趙教授	00:34:29.10	是是是
戴董事長	00:34:30.18	阿如果還小的時候，正面聲音很多
趙教授	00:34:32.99	對呀，現在是大了
戴董事長	00:34:34.82	他們激勵員工，但是你大，尤其你上市以後吼，他們就說你是大財團，我說怎麼叫大財團，他說你們員工多少，我說一萬六千人，他說阿你們市價、市值多少，我說接近200億，我講黑大財團
趙教授	00:34:54.34	對呀對呀，所以為什麼體力訓練這件事情你這樣看重
戴董事長	00:34:57.83	因為我感覺吼他的衝勁是一體的，就是說如果體力這方面很衝勁吼，去騎腳踏車、去登山、去甚麼，然後他在公司裡面的衝勁是一體的，阿如果說他如果嫌的吼、一體的
鄭仁凱	00:35:16.35	因為我覺得就是說像身體健康不是說只有無痛沒病那就算身體健康，可是我的體力是可以應付生活中的不管家庭上的很多狀況，我都隨時有體力，甚至我玩也要體力，都可以去做很多事，那我那時候跟老師討論到我訓練過程，連我們老師也被我感召，他也開始再跑步，他就說喔你們怎麼跑成這樣(台語)，因為他說
戴董事長	00:35:40.32	周老師黑
鄭仁凱	00:35:41.16	黑，我連下雨天都在跑內，下雨天穿著雨衣在那邊跑，好像瘋子(台語)，連周老師都說被我感動，然後也跟著跑，

		他也會跟我我現在再跑精神都變很好，黑壓
趙教授	00:35:53.34	所以台灣的文化裡面、企業文化裡面，會覺得員工要一直工作，可是他沒有想到我為什麼會有能力工作，那可是美國他基本上就會覺得說我要接近大自然，對他一個調劑麻
戴董事長	00:36:04.65	對，我第一次去聖母峰基地營有看到一個美國人，然後我說阿你一個人來爬山，他說全公司就他為代表，他說他要來之前，那個老闆給他送行什麼什麼、然後給他假啦、給他什麼的，然後每一個人都給他拍拍手，0我說喔台灣有這樣的企業文化就好了
趙教授	00:36:24.73	是，真的
戴董事長	00:36:25.68	台灣你要去聖母峰15天，要去聖母峰基地營如果是在別的公司，你就要偷偷請假、偷偷去，不然老闆不會贊成
趙教授	00:36:35.63	對對
戴董事長	00:36:36.71	這種在我們公司阿，我都
趙教授	00:36:37.37	就正大光明、正大光明的玩
戴董事長	00:36:39.70	正大光明阿，因為其實念書這件事，我就跟他們說入念書吼，你正大光明，但別的公司，如果說是公司很忙的時候，你不能請假，對不對，只有在王品的時候，你可以正大光明.....
趙教授	00:37:00.35	而且玩這件事情會帶到山上，其實我們的教育過程裡面都遠離大自然
戴董事長	00:37:04.84	對
趙教授	00:37:05.57	你看出去玩，然後媽媽說衣服會弄髒，然後不要給我做甚麼事情，可是董事長你很特別你把人反而拉回那個大然
戴董事長	00:37:13.07	對對，因為我有一個理論就是說，如果這一個公司的老闆生病，他們公司一定沒有發展，阿同理可證麻，這個公司的主管、這個公司的員工如果說他一直生病，不會發展麻，因為不會挨罵就好嘛
趙教授	00:37:30.11	沒錯沒錯
戴董事長	00:37:31.44	對不對吼
趙教授	00:37:32.22	為什麼選大自然，不會選文化阿，譬如說去看畫阿，對不對，藝術欣賞
戴董事長	00:37:38.77	因為大自然可以有很多的耐心、毅力、恆心的一種培養，你如果看畫啦，或者怎樣就...比較
趙教授	00:37:47.09	靜態
戴董事長	00:37:47.76	比較靜態的吼，這些吼紙是他們陶冶性情拉，那就因人而異啦，但是你說品田山，唉你沒命你是要怎麼回來啦，是不是，你只好說毅力、恆心

趙教授	00:38:02.43	你是爬哪一次山，然後那個念頭覺得應該要讓我員工有這樣的...哪一座山讓你這麼感動阿?玉山嗎?
戴董事長	00:38:10.49	因為太多山了拉，我忘了
鄭仁凱	00:38:12.03	百岳太多了
戴董事長	00:38:12.95	太多山了，但
趙教授	00:38:14.67	阿你第一次跑百岳(台語)、第一座百岳是?
戴董事長	00:38:17.22	ㄟ合歡山
趙教授	00:38:19.32	合歡山主峰
戴董事長	00:38:20.45	所以你看合歡山我有一本書叫做
趙教授	00:38:24.22	對對
戴董事長	00:38:25.08	叫做十座百岳十項決策，你有看那本書嗎?
趙教授	00:38:26.76	對對對對
戴董事長	00:38:28.14	合歡山主峰為了這樣，我回來以後我遺囑寫
鄭仁凱	00:38:32.34	我災我災
戴董事長	00:38:33.65	我在合歡之後，我遺囑就寫以後骨灰要灑在哪裡，結果後來我去東勢林場去演講，然後他是管合歡山主峰的，那個處長，他說戴先生你剛剛所講的那個，你不能灑在那裏，我說為什麼，他說灑在那裏叫做亂拋垃圾，所以我後來、我前年就已經看好了，就是說我的骨灰要放在台北市立的一個植葬區
趙教授	00:39:11.09	樹葬的那個嗎?
戴董事長	00:39:12.74	樹葬、樹葬區，那裡我去看
趙教授	00:39:15.56	景美那邊的對不對?
戴董事長	00:39:17.25	景美那個叫做福德坑
趙教授	00:39:19.21	福德坑，我災
戴董事長	00:39:20.05	福德公園，他現在沒有垃圾也沒有草覆蓋，整個一百甲都做公園、樹葬區，然後我有去看在那邊樹葬的人，然後他把他爸爸的骨灰、小小的阿然後用紙裝著，阿然後三個人喔，摳摳摳摳，然後就去那裏，然後那個工作人員就把那個樹葬，只一個樹底下的石頭，就拿三塊而已，挖一個起來，土也挖出來，然後把那個放下去，土蓋起來(台語)，只有一個而已喔，然後再放三塊石頭、扁扁的石頭，這麼大，他們就說OK了，我說就這樣
鄭仁凱	00:40:04.59	就這樣
戴董事長	00:40:05.39	他說在這裡吼，因為這是國家的麻，不能立碑，不能做記號，你可以拍照，阿然後我的爸爸也是在這裡，阿然後你每一年你要忌日，你都可以拿他的遺像過來放好，但是你等一下要收走，就這樣，很棒很棒，因為這符合我的構想

趙教授	00:40:26.44	跟自然在一起
戴董事長	00:40:27.61	對不對，因為我上次看到那馬英九的爸爸過世，花了9萬多，我說我要花8萬塊，我要比他便宜
趙教授	00:40:41.29	我就想說你沒有想要像于右任這樣子，在玉山頂上？
戴董事長	00:40:45.76	沒有就亂灑垃圾阿
鄭仁凱	00:40:47.28	黑阿
戴董事長	00:40:47.52	他那個年代可以，現在不可以
鄭仁凱	00:40:49.77	現在不行
戴董事長	00:40:50.61	因為那個處長跟我說，阿你在合歡山灑一灑在公布阿，就太慢了嘛，你也不可能撿回來，我說一生奉公守法，為什麼要最後一刻讓人家講話
趙教授	00:41:04.64	對，沒錯
戴董事長	00:41:05.49	對不對吼，我說連最後一刻都要守法，這樣才是對嘛
趙教授	00:41:10.34	沒錯
戴董事長	00:41:10.80	這樣對不對
鄭仁凱	00:41:12.98	像跟老師再討論研究，像當初在、我再做一些公司的三鐵的時候，就那時候心情也沒有想那麼多你知道嗎？到後面我覺得就是慢慢...我覺得隨著年紀的增長，慢慢覺得很多東西變得會看的不會這麼、看的、反而把它看得很單純，不會想那麼多有的沒有的(台語)，因為我覺得可能在無形之中很多的價值觀也好，或是說心裡感受也好，很多東西會變得很正面，不像...，阿因為以前完成你就完成而以阿，可是沒有到那種全力以赴，阿現在訓練又跑完之後，我真的覺得就是整個心情的變化，甚至最明顯的是體力啦，因為過30體力真的...就覺得每天都很有活力，就心態...
戴董事長	00:41:59.58	我也感覺說...
鄭仁凱	00:42:00.43	變得很有年輕這樣子
戴董事長	00:42:01.63	我雖然是60歲要退休，大概在3年退休，我就感覺說我可以再做10年，還是...不行啦，要建立制度拉
趙教授	00:42:10.85	所以我發現董事長您的人生哲學開始在企業文化裡面，然後也移轉到我們的員工身上，他們的生命哲學
戴董事長	00:42:18.32	對
趙教授	00:42:18.99	對那這個過程，我相信您應該有發現那個轉變
戴董事長	00:42:23.54	因為這是潛移默化的、慢慢形成的，包括說我們有一本雜誌叫Cheers雜誌、天下雜誌，你看他每一年都調查4000個大四的學生，跟碩士二年級的學生說你畢業最想去哪裡，阿今年王品是第四名
趙教授	00:42:42.20	對

戴董事長	00:42:42.74	第一名吼是Google，第二名是台積電，第三名是誠品，第四名是王品，今年第四名，然後過去的前三年第一名都是王品，阿今年就是碰到食安，所以他調查的時候剛好食安，對就是這個樣子，我相信明年我們絕對要拿回第二名、或第一名
趙教授	00:43:02.54	這個絕對沒問題的，黑阿，我教觀光餐飲我們所有學生都說我們就要進王品，現在他們都是
鄭仁凱	00:43:09.53	那天我同學，因為我同李他試、有一個同學在僑光的企管系教授，也來念EMBA，餐管系，他那時候還line給我說要跟你們董事長說，因為他在學校課堂有座說分組去說明你最喜歡的企業家是誰、為什麼，然後幾乎有3、4組幾乎都是說董事長，所以其實我覺得說要...就是算打氣啦，有機會跟你們董事長講，在學生面前其實都還是很厲害
戴董事長	00:43:36.94	因為我說那麼多的應屆畢業生，他們也知道做餐飲很苦阿，他們為什麼要來，我相信有一半的原因吼，當然是企業文化什麼的，但是有一半原因他在王品工作過程之中可以修到這些生命的，生命才有意義阿，不然你等到5、60歲的時候甚麼都沒有做，太慢了，你知道嗎，太慢了，所以他們一定要在年輕歲月之中，趕快instead，就是代替、就是說去爬百岳來代替喝酒、然後什麼來代替打高爾夫球、什麼代替這樣子，對不對。因為打高爾夫球為什麼，我沒有打過也不會打，為什麼我不提倡，就是說那個會讓人家感覺說你好野人
趙教授	00:44:24.86	對，很有階級的那個感覺
戴董事長	00:44:27.78	像我們到目前為止，王品也不能做任何的餐點，不能有鮑魚、燕窩，不可以、不可以，到最後還不能有鱷魚、鱷魚，不能有駝鳥肉，然後到最後、到最後還怎樣，不能有烤乳鴿，因為乳鴿很可愛
趙教授	00:44:51.35	就愛護動物這樣
戴董事長	00:44:52.44	我說你有本事你就把牛羊豬雞這些弄好做好嘛
趙教授	00:44:55.90	做好就好嘛
鄭仁凱	00:44:56.65	對對對
戴董事長	00:44:57.33	你為什麼要去娃娃魚，然後天山雪蓮，那個世界如果說王品去推這些活動吼、做這些餐飲，早就完蛋了
趙教授	00:45:08.20	真的、真的
戴董事長	00:45:08.94	對不對吼
趙教授	00:45:09.81	對，我們要做到那種大眾的那種
戴董事長	00:45:12.89	讓人家尊敬的企業

趙教授	00:45:13.53	是沒錯沒錯，所以騎時在員工裡面他也慢慢慢慢，我有感受到這個部分
戴董事長	00:45:20.16	有有有，現在選...所以你剛才說甚麼時候會這樣、潛移默化
趙教授	00:45:24.78	真的
戴董事長	00:45:25.43	潛移默化，到現在你看他們3個人去超跑，我就感覺到很棒，然後我在上上禮拜在嘉明湖，在那個象牙山下、3600公尺，居然碰到夏慕尼拉，喔然後那萍儀帶隊麻，哇真的是很感動內，就是說竟然去山上也會碰到
趙教授	00:45:48.63	真的、真的，所以所以他其實對我們這些主管階級來講他們也發展出自己的生命的體悟
戴董事長	00:45:57.16	對，他們也感覺到這是他們生活的價值，然後所以生命的體悟來說，對他們感覺到說他們及早要做這些事情，對他們來說才是人生的義意拉
趙教授	00:46:08.67	沒錯，那個創造意義感，現在Cheers雜誌就說現在的年輕他要這一份工作是這一份工作可以給他意義感，如果沒有意義，它還覺得...
戴董事長	00:46:17.75	他不要
趙教授	00:46:18.67	對他不想做
戴董事長	00:46:19.89	他只是賣命嘛，只是賣命，只是用instead，就是說用金錢交換時間...沒有意義
趙教授	00:46:28.03	你就是要我的勞力嘛，對不對，我就是換給你，就做不久
戴董事長	00:46:31.33	沒有意義
鄭仁凱	00:46:32.89	因為你像我自己在訓練那過程，那幾個月訓練過程每天工作都那麼晚，我也是在那邊跑步阿，也是當上班，阿其實公司的人、店裡的小朋友他們也看到我也都覺得...
趙教授	00:46:45.57	很佩服這樣
鄭仁凱	00:46:46.55	很佩服對，阿後來有幾個也事被我講一講，有一次跟他們講一定要去騎腳踏車回來每個都說好棒好棒
戴董事長	00:46:54.35	好棒吼
鄭仁凱	00:46:55.24	他說騎到連捷安特都說，我沒有看過一個公司意志力怎麼那麼強，都沒有人要上車，沒有人要停，時間幾點到就全部在那邊等了，準備好了
戴董事長	00:47:05.09	你知道我們，我去送二、三梯次麻，上個月，然後去騎從高雄到墾丁這一段吼，有兩個人跌倒，摔傷到牙齒掉了，然後他們到最後一天才跌倒，他們從醫院奔回來，他們說為了這一張執照、為了要拿到這個證書吼，他們要...結果當天中午我們就在那裏吃飯，等他們補回來，ㄟ很感人吼、

		很感人吼，因為一般人感覺說這個好玩，這個管他怎樣，他就是這要這張證書，阿你沒有這個就不能拿證書
趙教授	00:47:46.94	沒錯
鄭仁凱	00:47:47.99	這種內心的充實感跟自我認同、肯定，和這不同，這不是說給就...都是自己爭取而來
戴董事長	00:47:55.05	所以我就說以後我儘管退休，但市公司我還是會繼續這風氣、文化方面，會記需建置，因為這很重要，這個如果說我退休了以後，這個就不管，可能會慢慢的...
趙教授	00:48:10.41	對沒錯，所以我們的企業文化就是跟大自然站在一起
戴董事長	00:48:15.60	對，然後企業文化我為什麼會這麼重視，就是因為張忠謀講的那一句，他說一個好的企業文化可以保障這個公司20年的壽命，一個好的企業策略可以保障10年的壽命，一個好的企業福利只有保障1年的壽命，然後我舉例說明就說張忠謀講的20年的企業文化，就是說中鋼為例子，我們去年還跟中鋼學習內，我們去年還有兩個條文是中鋼的，因為以前一直就是不改進，就是企業裡面吼，不能做直銷，對以前不敢作，阿這個我去年就把他訂出來，做直銷抓到就開除還是怎樣我忘記了拉，然後企業裡面不能標會、不能標會
趙教授	00:49:00.08	對不要標會
戴董事長	00:49:00.70	因為你標會，如果會頭若倒
趙教授	00:49:03.23	就有金錢關係
戴董事長	00:49:03.82	阿不就幾十個人...大家都
趙教授	00:49:05.77	對呀對呀
戴董事長	00:49:06.47	也不能標會，不能這樣，這個中鋼，阿中鋼...我們後來王品支持我們去中鋼學習的時後，就是說中鋼真的是，以前趙耀東在的時候，就是你要當中鋼董事長你就必須給我穿制服...趙耀東已經離開中鋼那麼久了全部穿制服，然後晚上有睡裡面那一間，沒有人就是中鋼董事的辦公事裡面有一間房間，睡這裡你專心
趙教授	00:49:35.83	對就是要你專心
戴董事長	00:49:37.34	企業文化、企業文化，所以你看中鋼趙耀東離開以後到現在已經2、30年了吼，還是全球很有產值的鋼鐵廠之一，對就是企業文化麻，所以張忠謀講這句話有道理。阿好的企業策略保障10年就是，就是那個蘋果電腦，no-digital的，你看十年到了，samsung也出來了、HTC也出來了、Sony也出來了，每一個人跟他挑戰麻，儘管他有這個保障，什麼專利保障，沒有用，人家也是閃一下麻是(台語)，十年、

		十年到了，他在敵人就出來了。好的企業策略保障一年就是說，我給你年終獎金8個月
趙教授	00:50:22.29	多少多少
戴董事長	00:50:23.08	阿隔壁吼，他明天就換12個月，一年一年
趙教授	00:50:28.14	就沒有了，對
戴董事長	00:50:29.06	所以一般的老闆吼都是很注重企業的福利，而不注重企業的文化，就是說對不對
趙教授	00:50:36.86	對對
戴董事長	00:50:37.87	結果企業文化才是真正的深植人心，這樣對不對
趙教授	00:50:40.25	沒錯，但是趙耀東沒有教你說要帶員工出去玩內
戴董事長	00:50:46.11	他沒有這樣講，但是我就把他...
趙教授	00:50:48.18	黑阿，因為有的老闆會想說我教員工出去玩，他會不會分心，結果我們現在的玩卻讓員工更專心
戴董事長	00:50:55.49	我舉一個例子送你們麻
趙教授	00:50:49.55	因為有的老闆會想說我教員工出去玩會不會分心，可是結果我們現在的玩卻讓員工更專心
戴董事長	00:50:55.71	我，我舉個例說明嘛因為...我們每個月人事部都有做離職率嘛，嘿PT的不要講...PT他們有..學校的三個月嘛...甚麼
趙教授	00:51:03.40	恩恩恩
戴董事長	00:51:08.68	對...他們有變動
戴董事長	00:51:14.66	就是正職同仁現在將近有...大概有一萬一千人對..PT的大概有5000人，而且我們公司全部都直營店對一萬一千人，是個月的離職率是3%，一個月3%，然後一年乘下來*12就36%嘛~上個月叫做比較高的，然後別的企業大概是200%
戴董事長	00:51:35.22	別的企業...餐飲啦餐飲，因為200%員工全部人都換2次阿
趙教授	00:51:41.17	是阿是阿
戴董事長	00:51:41.44	因為，其中有那幾個快至...快換5.6次阿
鄭仁凱	00:51:46.29	(笑)
戴董事長	00:51:46.78	對
戴董事長	00:51:48.74	阿只有上面那2.3個人不變啊!
趙教授	00:51:51.73	是阿是阿...真的真的，我們是非常穩定的
戴董事長	00:51:51.33	所以是200%
戴董事長	00:51:53.32	對非常穩定的，所以我們儘管人員有流動但一年是36%，比起別的企業大概1/6，別的36%
趙教授	00:52:08.32	對，沒錯，恩
戴董事長	00:52:04.14	對這樣表示說，他們是WORK嘛，他們認同，這樣對不對對

趙教授	00:52:09.19	恩對沒錯，恩
趙教授	00:52:14.69	那，所以像我們主管她們現在潛移默化以... 董事長也有觀察到我們現在主管也有很多，像仁凱這樣子主動的...
戴董事長	00:52:18.09	對阿對阿，主動的
趙教授	00:52:21.53	對，前面是我公司，就是... 帶著你進來就... 師父領進門了，修行就是，在個人了
戴董事長	00:52:25.66	在個人了
鄭仁凱	00:52:26.61	其實我有反彈過，我們公司差不多6.7位的店長主廚，有跟他們反彈過其實，每個都有個共通點就是，這個都可以完成了，那有甚麼事情是不可能的(台語)
戴董事長	00:52:34.27	丟啊(台語)
鄭仁凱	00:52:35.24	嘿啊
戴董事長	00:52:35.62	嘿..就是所以公司交給他們
趙教授	00:52:41.21	啊曾經有訪... 反彈的例子嗎?在您的印象中... 哈我很反向的喔(笑)
鄭仁凱	00:52:43.41	(笑)
戴董事長	00:52:44.75	有啦!就因為當... 當初登玉山的時候
趙教授	00:52:47.69	嘿... 嘿
戴董事長	00:52:48.02	當初啦!當初
趙教授	00:52:49.61	嘿
戴董事長	00:52:51.03	然後那個... 媒體就有一個東森新聞就... 他就跟我們一起登玉山
趙教授	00:52:53.71	對有聽你說
鄭仁凱	00:52:56.74	玉山
戴董事長	00:52:57.49	我們幾乎以前啦
趙教授	00:53:00.26	嘿是
戴董事長	00:53:00.76	嘿我們幾乎以前啦，幾乎所有都有媒體跟啦!然後... 然後我們就在走的時候然後那個我們就載走的時候，然後... 然後那個媒體就走到我的前面，然後，媒體的前面是一個主廚阿，阿那個主廚就不知道是我... 我在後面的後面啊
戴董事長	00:53:15.95	那個... 記者是一個女生，他就要拿出... 請問董事長您為什麼，為什麼要登玉山
戴董事長	00:53:22.65	喔好好
戴董事長	00:53:28.98	然後... 你知道那個.. 溫董ㄟ齁，甲霸凶盈啦(台語)，溫董欸甲霸凶盈啦(台語)，變一些好玩的
戴董事長	00:53:39.47	都變一些有的沒有的啦(台語)
鄭仁凱	00:53:41.02	叫我們來拚生命啦(台語)
鄭仁凱	00:53:43.20	對不對

戴董事長	00:53:42.65	嘿...啊...我就不敢講話了啦哈
趙教授	00:53:47.07	被聽你聽到就對了(台語)
戴董事長	00:53:48.45	他...他是不得不因為有...有群體的壓力嘛
趙教授	00:53:53.32	是，沒錯沒錯都應該會的
戴董事長	00:53:53.98	對不對齣，這個...這個我叫做共修啦，你你單修的話，感覺哩罵尬低1個(台語)，爬山哩罵尬低1個(台語)，謀興趣啦(台語)
趙教授	00:54:03.67	謀撒啦(台語)
戴董事長	00:54:04.40	啊這叫做共修，群體壓力，每一個都去登玉山的時候，所有的主廚都去都玉山的時候，你不修不行啊!
趙教授	00:54:10.95	沒錯，那個，恩
戴董事長	00:54:12.14	對不對。群體壓力，結果後來就登，登完當天晚上就住，住在排雲山莊，然後第二天就去登玉山頂峰了。
戴董事長	00:54:21.62	那個記者又去問那個，又去問那個主廚感想怎樣?
鄭仁凱	00:54:25.18	嘿，哈哈
戴董事長	00:54:29.56	齣，嘎在溫董欸謀對溫來(台語)，他說這個不再我的人生規劃裡面
趙教授	00:54:33.30	沒錯沒錯
戴董事長	00:54:34.43	啊這樣我就回去可以召集群見，啊跟他的女兒，兒子炫耀(台語)那個玉山...也沒那麼難爬啦
鄭仁凱	00:54:36.78	誼臭屁耶(台語)
戴董事長	00:54:41.53	是不是這樣子
趙教授	00:54:44.50	對，沒錯沒錯，恩
戴董事長	00:54:46.00	所以反彈大概就這樣，現在都很主動，現在登山還是腳踏車還游泳，我們每一年齣，游泳因為只有開放一天嘛，是不是，就100多人呢，而且，現在要勸說已經拿過學分的不要參加了，不要占用那個名額
戴董事長	00:55:08.63	後來就，就台大EMBA就跟我們掛勾，我們兩個就在一起，因為，因為他們...都比較靠我們去拿那個報名牌嘛，啊我們就問變幫他拿，啊兩個可以問變一起游阿哈哈!
鄭仁凱	00:55:23.85	作毀(台語)
趙教授	00:55:31.81	啊有沒有..受傷...後
戴董事長	00:55:34.56	因..我就感覺到，全...我們的運氣啦，啊老天的照顧齣，到目前為止，這麼多活動齣，都沒有..
趙教授	00:55:42.32	恩都沒有意外這樣子
戴董事長	00:55:43.68	因為，因為騎腳踏車當然每一年都會有，車子撞到都會有
趙教授	00:55:48.56	對對對
戴董事長	00:55:49.73	這時候醫院人員剛上，剛走出院啊

戴董事長	00:55:53.90	挖哩共(台語)，真的是老天對我們很照顧耶，每天，這都是極限運動嘛
趙教授	00:55:59.13	丟(台語)，對真的真的
鄭仁凱	00:56:00.81	而且我們現在，像我們那時候參加時前輩都會跟我們說，你要帶什麼帶甚麼，你要注意甚麼，就...就擔心呢，幫你準備好耶(台語)，裝備沒你跟我拿(台語)，那時候也是，你欠甚麼跟我說，嘿，就是一直把他們經驗傳承，那所以那時候我們也真的有心理準備，嘿，要練一下啦!
趙教授	00:56:21.15	所以這..會變成那種相互扶持
戴董事長	00:56:23.61	嘿，相互扶持，阿那個運氣好真的，說真的我們很感謝老天爺。我記得去年要去登聖母峰基地營的時候，是有永裕，永譽就是我們的財務主管，他領隊嘛!然後，他要去登之前，他把所有的股票餉全部過他老婆那邊，
趙教授	00:56:43.85	會怕餉(台語)
戴董事長	00:56:44.87	會怕回不來(台語)
趙教授	00:56:47.02	嘿啊，真的真的
戴董事長	00:56:48.32	結果回來以後，他還說餉..我要帶去我要帶去
趙教授	00:56:52.69	股票再過回來(笑)
戴董事長	00:56:55.20	太慢了(笑)
	00:56:54.97	哈哈哈哈哈
趙教授	00:56:57.33	交出去的就回不來了
戴董事長	00:57:03.28	結果，像今年去登聖母峰就一堆人說我還要再去我還要再去，因為它景色既漂亮又安全啦，除了說這次地震啦那個例外啦餉!除了這次以外啦是很安全，因為...因為我為什麼會選聖母峰基地而不適聖母峰頂啦餉，因為頂那個死了幾百人，基地營第二第三第四到第六營是點嘛!所以剛好到聖母峰頂叫做基地營，澳聖母峰基地營是八萬四千塊，包括所有雪巴所有住宿所有餐食，全部在內包含機票。阿從那爬到山頂美國政府要錢，一人200萬!那個...那個台灣到目前只有8個人登上去，那個就是賣命啦，不是我們所能做的，阿到基地營那邊很多的登山客在那邊訓練，在那邊適應高度，然後麓牛，毛牛對，都很普及，所以麓牛一隻300公斤都可以到的我們為什麼都不能到?這樣對不對?
趙教授	00:58:15.86	對對
戴董事長	00:58:17.11	阿怕甚麼嘛對不對
	00:58:17.57	沒錯
趙教授	00:58:18.47	沒錯沒錯
戴董事長	00:58:19.98	阿八萬四千塊是大家還OK的啦!年輕歲月八萬四千塊節省

		一點...還OK啦!阿你要是200萬那個就要找贊助的啦!那個不是我們能做的。
趙教授	00:58:31.32	沒錯沒錯
戴董事長	00:58:32.18	對不對齣
戴董事長	00:58:34.19	所以...我這些雖然是有一些風險性但是他不叫冒險啦!如果冒險的事我也不敢變成公司活動
鄭仁凱	00:58:44.48	還是有安全為前提為考量...是這樣
戴董事長	00:58:46.80	包括說那個...我們的橫渡日月潭來說好了,前幾年有報名我就給過耶!阿結果到最後,其中有一年因為每一年橫渡日月潭過去以後,我就在那個涵碧樓的中餐廳在那邊等,我說等一下請你們吃buffet,吼!大家拚死在那...我也不知道他們是為了要到涵碧樓吃buffet還是...
鄭仁凱	00:59:15.73	可以來吃buffet!
戴董事長	00:59:18.31	就拼命..結果我就在門口,恭喜年又得到一疊的怎樣怎樣,其中有一年有一個女生頭低低的進來說,董事長我沒過耶,我說,是怎樣沒過,她說:不瞞您說,我這套泳裝是第一次穿啦!跟把她不會游泳,她說我以為抱著髒個齣就可以用腳踢過去啦!,沒想到爆那個浪一吹齣...鬆掉就沉下去了,結果就被救上來送上去了。阿後來我們第二年就需要,只要像這樣參加橫渡日月潭的都必須在游泳池裡面先檢測,500公尺不能著地,你要是500公尺不能著地就代表你會換氣嘛!
鄭仁凱	01:00:08.32	因為那邊潭底碰不到底阿,有的人會由阿,黑阿會怕碰不到底的會怕
趙教授	01:00:15.78	所以也是在那個經驗過程中再修正,修正我們的測驗方式
戴董事長	01:00:20.07	對阿所以,光是在橫渡日月潭我就很放心阿!阿然後腳踏車的時候就是說,跟捷安特一直研究,他說,絕對不能超出40人啦,因為他們每10個人就派出1個...40人就派出4到5個,他說絕對不能超出,阿絕對不能超出前導車,會安全啦!就是我們有很多制式的方法啦讓她更安全,然後那個...那個我們登山的時候,就照著百岳登山社,他是帶著我登百岳也是帶著公司等百岳,他們就是,你看我們這次EMBA去10幾個人啦,19個人,他們百岳登山社一共6個人再加上4個人
鄭仁凱	01:01:09.56	一筆意...一比二快一比一點多了耶!
戴董事長	01:01:13.30	19個人齣再加上4個poda,6個百岳登山社的兩對,都去都去,這樣就保障安全嘛!我說寧可貴一點或者寧可只要,阿百岳登山是視覺對,登這麼久的山齣,他們是絕對可以信

		任的啦!
趙教授	01:01:35.44	所以後面是有跟專業再配套的?
戴董事長	01:01:35.56	有有有!有配套,就是我們希望說,雖然我們運氣很好,但是希望這個運氣可以一起好下去。
趙教授	01:01:47.19	那公司我們有專門的部門在處理設計這些活動流程嗎?
戴董事長	01:01:52.41	幾乎是由各品牌製作
趙教授	01:01:54.83	比如說像泳渡日月潭這件事好了,那有人會來安排?管理部會來安排這樣
戴董事長	01:02:02.12	管理部的泳渡日月潭,然後還有騎腳踏車,騎腳踏車結果最後...像今年也是一樣,聚跟品田,他們很多人報名報不進去嘛!五梯次200人報不進去,結果他們自己辦耶!自己辦上個月騎完了,他們自己辦找人就自己辦。
趙教授	01:02:24.50	等於說我公司辦,但是又報不進去就自己辦
戴董事長	01:02:28.31	阿登百岳的都是由各品牌自己辦
趙教授	01:02:32.34	那這樣也算公司認證嗎?也可以這樣
戴董事長	01:02:35.89	對對對結果他們就把那個...跟三角點合照的照片阿,全部弄好打完自再交來簽
鄭仁凱	01:02:46.81	向九月我們也是自發性的,幾個人招一招自己辦
戴董事長	01:02:54.59	所以已經落實就這樣,不需要全部都經過我們管理部來處理啦!
趙教授	01:03:00.20	所以這三個活動管理部先統籌,年度的這部分由管理部統籌
戴董事長	01:03:07.75	對有部分,登玉山是管理部還有基地營是管理部...然後,只有這兩個是管理部阿登山...只有這兩個
鄭仁凱	01:03:20.16	其實到最後我們都爬出興趣了,有時候自己就會,有賴大哥電話就問一下,今年有甚麼行程要去哪嗎?就跟阿蔣怡下開始就去規劃了,所以其實那時老師問我說企業文化齣,我都覺得我在公司待那麼久很多東西我覺得理所當然,本來就要那樣了,我都覺得那個都很棒了,對阿。
趙教授	01:03:44.16	所以我們會一年度的時候,例如說一年在做公司規劃時就排好
戴董事長	01:03:49.91	對會會,這些都由管理處主辦就會排進去飛管理部主辦就沒有進去,像我去年你們騎腳踏車那件事,是由每一個店接力,24小時繞台灣一圈
趙教授	01:04:08.30	那很厲害啊
戴董事長	01:04:08.66	包括晚上12點喔,到哪裡就在那裏等,5個人然後24小時,我是去年才知道這個活動,我就趕快報名,從台東到台中
趙教授	01:04:24.13	阿像這個是誰發起?是各店長還是?

鄭仁凱	01:04:26.87	那個當初只是幾個在講好玩而已啊，早期我們也是幾個店數這樣接一接，就一人騎一段，那時我是其台中到頭份那一段，黑阿，那時候由南到北，那時候只是招一招，後來品牌顧問說覺得這個點子很棒，可以試看看，然後那時候我們才開始真的有做比較有活動性的出來，原本只是自發性幾個在那邊，群組在那邊聊一聊到哪裡到哪裡這樣。
趙教授	01:04:55.37	這個很...
鄭仁凱	01:04:56.86	其實當初也沒規劃只是一個衝勁，阿腳踏車，像我台中那時候還有一個同仁，其那種也不是很專業，就一般的腳踏車，才知道...就那樣騎了耶!
戴董事長	01:05:08.13	真厲害(台語)，真厲害真厲害!
鄭仁凱	01:05:09.87	對阿就這樣騎了耶，對阿，很多都這樣啦，就幾個招一招就這樣走人了。
趙教授	01:05:16.80	阿我覺得這跟我們的商業策略可以結合
戴董事長	01:05:20.48	可以結合
趙教授	01:05:20.78	對，因為也很多客人有很多騎腳踏車的單車客嘛!
戴董事長	01:05:23.84	對對
戴董事長	01:05:24.24	對!其實我們可以讓每個活動有記者的報告，讓大家會更清楚啦!但是現在就是因為石安問題，我們就是低調處理，然後等過去過一陣子齣，我們再稍微做宣傳齣，因為這一次大家都...他們怎樣怎樣。
趙教授	01:05:46.00	不過我們王品比較一向都很健康，然後我們如果跟這樣子大自然的活動阿，或者是這種休閒健身的活動結合起來，它會讓我們再除了吃這部分，我還更有那種健康養身的成分在裡面，因為你吃也要動阿，對不對，啊我從這個店騎到那個店，好那我可能在，就有點像在認證收集那店章，啊我消費者進來以後，我也會可能就黏在你的企業這些品牌上。
戴董事長	01:06:12.37	我們也很多點子，包括...很多點子都不敢動，等過一陣子，大概要一年啦一年以後，你做的時候他們就會在那邊報導。
趙教授	01:06:25.16	嗯嗯對，因為這是很創意的點子
戴董事長	01:06:28.17	對阿我感覺很棒啊!我也是跟亞維說，欸這個，阿雅薇說要調去...調去那王品嘛!對不對，我說這個要推到...催到這個要整個公司都可以參加的。
鄭仁凱	01:06:41.19	而且像我去，我那時去念EMBA感覺又..因為我裡面最年輕(台語)，阿很多都..
戴董事長	01:06:46.23	噢是喔?你幾年次(台語)?

鄭仁凱	01:06:47.81	我是班代耶，我71的，我裡面是班代耶，所以我是最年輕的，所以甚麼東西都我幫忙用，嘿阿啊我那時候就覺得他們看我，人家不是看你的身分地位，是看你的人格特質，他們就一直說我給他們是很有活力這樣子。
戴董事長	01:07:07.27	嘿阿，我感覺很光榮啦!
鄭仁凱	01:07:08.96	嘿阿就真的感覺很光榮，然後剛好就...也是跟老師聊很久，阿說ㄟ不然你去跑步，這可以寫論文耶，我說這也可以寫論文喔?
戴董事長	01:07:18.55	對阿!企業文化很少人這樣做，我感覺你很有眼光耶(笑)
鄭仁凱	01:07:23.40	可以寫喔?我說好阿
趙教授	01:07:24.37	我想說如果有機會我們邀請戴董來，口試的時候。
戴董事長	01:07:27.43	喔!這樣可以阿可以阿!
趙教授	01:07:29.58	對阿仁凱大學口試阿你聽他報告很不好，他說他好緊張
鄭仁凱	01:07:33.48	還說還說那時候還說我們根本沒有想過還可以去發表，我說你們...別害我(台語)，結果他就叫我...就教我妳去試試看嘛，就寄去，結果就被錄取，我就說...阿這樣也可以喔?
趙教授	01:07:44.79	對對
戴董事長	01:07:45.08	我是感覺如果說事業做得很好的，當然很多啦，或是做這些電子的很多啦，但是事業能夠結合這樣的興趣，然後每個人的CAREER，他的前途的，這種價值觀的表現，比較少，對不對齣
趙教授	01:08:03.24	對沒錯沒錯，所以觀光局這幾年剛好有在推那個，國際觀光客，因為我們國際觀光不多，都被陸客佔了，阿我們很難去吸引到西方觀光客來，所以觀光局這幾年在推那個單車旅遊，然後他就是拍那個日月潭的一條有沒有，那條很漂亮，阿就放在寂寞星球那個國際旅行雜誌上。
戴董事長	01:08:27.23	我們每一年都去騎，不是每個月喔!
趙教授	01:08:30.79	對對
戴董事長	01:08:30.77	不是每個月都去騎一次，很棒很棒
趙教授	01:08:33.56	阿很多國際單車人的旅行課就是喜歡看，阿只看到那個鏡頭，阿我覺得我們王品到時商業策略可以做跟觀光局這樣子合作的話，它就變成說環島好了，然後我在每個城市的點，你到我這些店來休息或怎麼樣的，阿這樣我們可以吸引到很多西方觀光客來阿，嘿不然全部都陸客也是...
戴董事長	01:08:52.79	欸這樣可以寫博士論文耶!
鄭仁凱	01:08:53.83	哈哈哈哈哈，這樣也可以寫喔(台語)
趙教授	01:08:57.56	對阿，因為這樣我們有很好的商業策略，對國家也有一些

		幫助
戴董事長	01:09:01.89	也有幫助
趙教授	01:09:01.93	對真的真的，因為我們很慘的就是白人不來，西方觀光客其實他的所得很高CP值也很高，阿停留不會少，可是現在陸客你看，他花的少然後要求多，然後他會造成市場的排擠效應，我有品格有氣質有品格的那種，就是消費層比較高的他現在反而覺得台灣很吵，對，阿那個整個市場就整個滴下來，阿我覺得很可惜就是我們市場都被陸客霸住。
戴董事長	01:09:31.37	對所以我們可以從跟這個大自然結合這方面，來異軍突起。
趙教授	01:09:37.81	沒錯沒錯，我們現在有很多那種自然觀光客，他們現在就是覺得說，來台灣才發現，挖你的山不比歐洲的山來的少，甚至更壯觀，他們去花蓮太魯閣看山，然後去日月潭看水，就會覺得說噢台灣大自然真的是，就是小...有點像是小麻雀可是你五臟俱全你甚麼都有，可是我們推不出去這一塊。
戴董事長	01:10:20.14	因為中國人太過去...就是太保守了，太沉穩了，沒關係啦!像你們兩位就...
趙教授	01:10:31.04	不會不會，我們...我想說董事長如果有機會我們和國際觀光客合作，台灣可以走出去
戴董事長	01:10:40.19	好，我們一定要更努力。
趙教授	01:10:43.51	阿剛剛董事長講到那個巴格勒，就是曾經攀世界高峰那個，阿其中有一個是原住民，
戴董事長	01:10:49.90	對甚麼隆
趙教授	01:10:51.21	吳裕隆，對對對，阿他現在，我覺得很可惜，因為台灣沒有看中這種菁英人才，因為他是政府送出去做雪地集訓的教練嘛!阿可是我就覺得好可惜，因為他沒有背景也沒有資本額，阿所以他今天只能靠自己他一個人的...
戴董事長	01:11:08.85	做玉山的餐食
趙教授	01:11:10.40	對阿我就覺得很可惜怎麼會這樣呢
戴董事長	01:11:13.09	對阿這是國寶級的耶
鄭仁凱	01:11:14.68	對，不簡單耶
趙教授	01:11:16.34	嘿阿阿我就很多次我都邀起他來系上演講，阿我就覺得好可惜他去包工，去做餐食，阿這都不是他的專長，阿他的專長應該是，對阿
戴董事長	01:11:25.89	很可惜
趙教授	01:11:26.04	對阿，我想說真的有機會企業真有眼光，如果讓他可以是那種駒，我們登山裡面一些的檢..就是前訓，請他變成那種企業的部分，阿我覺得對他來講會是一個人生的肯定。
戴董事長	01:11:40.68	而且他會感覺到自己以前做的事有價值

趙教授	01:11:44.56	真的真的
戴董事長	01:11:45.64	阿現在(台語)，他登完也回來就...
趙教授	01:11:48.64	是阿是阿就沒有了阿，然後政府也就說阿我們雪地這塊沒有用到，可是每次救難就都他出去阿!
戴董事長	01:11:56.19	很可惜
趙教授	01:11:57.41	真的很可惜，對，我覺得我們在登山文化這部分齣，很可惜沒有把它變專業，然後，所以就覺得戴董真是有眼光能把它變成企業的一塊。
戴董事長	01:12:06.95	喔沒有啦沒有啦，也是誤打誤撞啦!你比較懂...有知識性的系統
趙教授	01:12:09.56	沒有沒有沒有沒有沒有沒有
鄭仁凱	01:12:12.72	因為每次在學校，連老師都反問我，阿你們公司是真的還假的(台語)，阿我就，因為我那時候我還回來說，我真的我連，我都真的去跑超馬了我說去跑了，你還不相信對阿他們一直問我，然後甚至，每次在講說，阿你們王品會怎麼做?我都每次都覺得很不好意思，但是我都侃侃而談這樣子。
趙教授	01:12:35.04	真的真的，所以，戴董您還除了我們自己公司外，還擴散到其他的企業嗎?就是也把這樣的理念推銷給他們。
戴董事長	01:12:45.76	對對!譬如說EMBA，台大EMBA，感覺說他們...很不錯啊
趙教授	01:12:50.93	阿沒有同學說，阿我爬不上去(台語)怎樣怎樣啊
戴董事長	01:12:56.75	因為我就愈誘拐的嘛!第一次我就說先合歡山主峰，我說(台語)你們穿高跟鞋就可以去，用誘拐的，我說，阿到最後誰說穿高跟鞋可以穿?我說高跟鞋放被包裡面阿，阿你把他背下來阿，不是嗎?
趙教授	01:13:15.57	阿有沒有爬一辦跟你complain的?
戴董事長	01:13:18.76	不會不會啦，都OK，因為他們，其實說真的齣這種極地運動，到最後都會上癮
趙教授	01:13:26.45	沒錯沒錯，不過很特別耶，為什麼?真的很特別耶
戴董事長	01:13:30.58	因為沒有...東西可以像他這樣跟自己對話，只有極地運動可以對話，因為一般的你就在平地阿甚麼，變化阿，俗事很多，阿只有山上你可以訓練你的自己想一想，我都感覺山上很好，因為手機也不通嘛!所以甚麼都別管他(台語)，齣真好!
趙教授	01:13:58.19	所以您今年帶去中橫是對的，因為就避開那個俗世，讓大家都沉澱在大自然，然後可以去想很多事情
戴董事長	01:14:07.90	對對對
趙教授	01:14:10.83	我們有一塊叫遊憩治療，就等於你在戶外那種環境裡面，

		你才有辦法感受到那個自我治療的那個過程，雖然我沒有生病但時你的病是看不見的。
戴董事長	01:14:22.25	對，因為你看齣，我們家有養一隻貓，然後他20年來他就是人的100歲了，然後他怎麼過活?然後為什麼咳咳咳就趕快看醫生說感冒了，我說全部都可以治療，讓大自然治療，阿狗貓鴨雞，從來都沒有看醫生阿，牠們都活得好好的阿，為什麼人?所以大自然是可以治療的，這樣對不對?
趙教授	01:14:51.77	沒錯沒錯!環境療育阿，所以我們搞不好餐飲以後也會有那個療癒系阿，療癒系的那種...
戴董事長	01:15:00.19	對
趙教授	01:15:02.13	阿像如果說，戴董我們發現從這種休閒的生活的一些哲學後，慢慢演化成他的能力，然後表現我們理智上的
戴董事長	01:15:14.03	對阿，像仁凱就是一個例子嘛!
趙教授	01:15:17.05	對象您剛有提到那個意志力嘛!
戴董事長	01:15:19.28	對，然後那個不放棄的決心，這個是重要，因為你到山上齣，你說走一半，你也不可能半路叫計程車(台語)，阿你只好到底啦!因為你不能說我要放棄，不放棄的決心很重要
趙教授	01:15:38.13	你是因為餐飲業需要這個能力，所以才叫他們去做的，還是做了以後才發現...
戴董事長	01:15:42.23	不是我是認為，因為各種行業都需要這個能力只是別人沒有這樣做，阿餐飲業更需要這樣嘛!
趙教授	01:15:50.77	對對對，還有嗎?意志力之外
戴董事長	01:15:55.69	就意志力，不放棄了然後，我感覺像剛才所講的說可以練習生活中的態度就是節約，然後不要多餘的，然後不要奢侈的，不要豪華的，然後這些都變成我們的企業文化，然後你看我們沒有交際，沒有應酬，沒有這些奢侈的車子沒有司機甚麼都沒有
趙教授	01:16:20.74	直接回歸自然
戴董事長	01:16:21.79	回歸自然，阿剛開始也是怕人家笑(台語)，阿到最後都習慣了(台語)，像我ㄍ才我就騎腳踏車過來，也是都是都習慣了啦
趙教授	01:16:38.77	那個doorman 會嚇一跳
戴董事長	01:16:40.30	沒有我有一個專用的停車場，就是那個柱子的....他們都對對對，我都不用上鎖啦!
鄭仁凱	01:16:49.53	董事長那你以前年輕的時候第一次爬山是甚麼動機會讓你想要去爬山?
戴董事長	01:16:54.33	因為那個是誤打誤撞啦，就是有一次是我去合歡山玩，然後碰到一個以前的同仁，是BB樂園的同仁，他說我

		帶你去看一坐山很漂亮，然後就開車，那時候還以上主峰麻，開車上主峰，我嚇到了那個時候剛好是傍晚，然後那個雲海大概有100公里，對對那個落日，我看到嚇到，我說阿怎麼、百岳怎麼這麼漂亮，他說每一座百岳都這樣阿，所以我從那個時候就開始喜歡...二十幾年前
鄭仁凱	01:17:31.99	也是誤打誤撞，剛好都著狼來揪都走(台語)
戴董事長	01:17:35.94	對對，阿那時候還會放棄，那時候做四星，你看我們南洋三星、三坐百岳麻，我們只有去一星，大概...最容易的那一坐，然後其他兩坐下雨我們就不去了，然後去武陵四秀也是一樣，下雨半途就回來了，阿現在絕對不會，現在下雨你有萬全準備，雨衣穿著爬、爬...就是所以現在不會放棄，就是以前吼那個放棄的態度就跟你做事情放棄的態度一樣，這個好困難好多問題喔放棄、不要做啦、不要做啦，現在不會放棄
趙教授	01:18:18.67	這有反應在你的商業決策上嗎?
戴董事長	01:18:22.16	有阿有阿有有，這個你看現在會王品會能夠說變成將近兩岸的營業額最大的啦，將近兩岸，也是因為有這樣的活動，然後培養這種鋼鐵的意志力，很大的關係
鄭仁凱	01:18:42.15	其實我當初去參加三鐵，也是狼嘎我揪，蠟無知，狼公黑舊駒勝入，我構想某...，沒關係那邊有seven去那邊買就好(台語)，還真的傻傻的，殺咪蠟無知，去嘎災阿喔
戴董事長	01:18:57.10	要命要命，但是但是會上癮
鄭仁凱	01:19:03.41	阿完成之後就覺得做過就真的不一樣了
戴董事長	01:19:06.75	然後到最後你會感覺到世俗的一般人，他什麼幾洞進竿喔、然後他怎麼樣...，昨天又去喝什麼酒了，你會感覺到世俗了，你有本事跟我們去爬山，跑那幹嘛吼對不對，所以你那時候其實說真的是滿自傲的，聽俗人在講那些、講那些事情，你會感覺到那個足俗入、足俗入，因為他們還沒有看過世面，這樣對不對
趙教授	01:19:38.77	對，登山跟意志這一塊您怎麼把他跟商業鋼鐵的意志連結?
戴董事長	01:19:45.68	因為不放棄麻，然後...我剛才講的
趙教授	01:19:49.76	因為有放棄過阿，對前面也有放棄過阿
戴董事長	01:19:53.03	對對對，但是你慢慢的潛移默化就會不放棄，然後第二就是我剛才講的品田山那個，一定要數字做決策，對不對吼，沒有數字你不要做決策，這個很重要
趙教授	01:20:03.59	就領悟到那個商業的判斷上有一些關鍵的因素
戴董事長	01:20:06.85	對對，阿所以很多人就說，比例是說多少，數字怎樣你給我看，他就說我感覺這個不會怎樣(台語)，不會怎樣你就

		判斷錯誤，對不對吼
鄭仁凱	01:20:22.87	其實我那時候在訓練的過程，我剛開始在練是想說就靠意志力，後來光靠意志力是不行的，還是要有一些科學的東西，所以我那時候還是有去看書，他其實有一個觀念、給我一個觀念，很重要是你是要跑得遠，不是要跑得快，先想辦法跑得遠，因為那時候就傻傻的，就也不知道要調步調，甚麼都不知道，就這樣跑(台語)，跑一半就要放棄了，後面不知不覺跑10公里，跑一個禮拜、跑幾天之後，發覺10公里莫名其妙還好內，就那時候跑每天都會覺得很累，後來跑完隔天沒事內，麻無工說哪邊會痛、哪邊會怎樣，就很莫名其妙，不知不覺就加一點加一點
戴董事長	01:21:08.23	就鍛鍊出來了吼
鄭仁凱	01:21:09.07	就鍛鍊出來了，所以他給我觀念很重要你是要跑得遠不是要跑得快，不要一直想求快，阿他有一個觀念也是，就是過量有時候反而是不好的，那時候也是傻傻的每天跑，跑到會練過頭了，就也是又受傷了，阿有時候休息反而也是一種訓練，阿其實那時候無形中你會慢慢的對很多事情，該是你的你就是去...在做一些事情的時候，你就很多的價值觀就不會、就一直很正面了，我覺得無形之中我再看一些事情，甚至說不管看學生壓力的處裡我都很正面的看開很多事情
戴董事長	01:21:45.48	紀政是我們的...然後他也是這個慢跑的推動麻，他說如果跑完以後要讓身體恢復吼，他不要浸熱水
鄭仁凱	01:21:56.40	冷水
戴董事長	01:21:57.29	他說用冰水，然後還有冰塊，浸下去，明天就好了(台語)
鄭仁凱	01:22:02.13	排乳酸、排乳酸很快
戴董事長	01:22:04.50	然後跑得快或遠吼，那個非洲不是有一句話，他說如果你想走的快，一人獨行，你想走的久吼、走得遠吼，要結伴同行
鄭仁凱	01:22:19.23	對
戴董事長	01:22:20.39	(笑)很有意思
鄭仁凱	01:22:21.54	肯亞那個
戴董事長	01:22:22.19	很有意思
趙教授	01:22:24.97	所以在登山這個部分你看到很多生命的那個吼?
戴董事長	01:22:28.50	意義，對跟啟發都有，然後我有去看一下，肯亞原來他們是這樣，你看那個超跑冠軍什麼的都肯亞的
鄭仁凱	01:22:39.38	對
戴董事長	01:22:39.70	他們怎麼訓練的，因為他們很窮，他們唯一的就是你能跑

		出世界冠軍，不得了，光是國外就一百萬、一百萬一直拿獎金什麼的，所以肯亞他們窮，從這個地、這個城市，沒有車子嘛，他們都用走路的，然後你每天都看到很多年輕人在跑
鄭仁凱	01:23:01.52	對
戴董事長	01:23:02.19	他們就把跑步當作他們的一個翻身的機會
鄭仁凱	01:23:06.62	他們的價值觀，他們覺得想成功就是要成為運動員，然後他們拿比賽的獎品就是一雙球鞋，所以他們有的是到平均16-17歲才有人生第一雙鞋子
戴董事長	01:23:18.88	對對
鄭仁凱	01:23:19.04	所以他們從小就是打赤腳在跑步，但是這是最自然的方法，在跑這樣，黑阿
趙教授	01:23:26.24	阿除了數據管理，你還有體悟到後來應用商業上的一些，比如說每次難關的時候你會想到登頂的那個、衝上去那個
戴董事長	01:23:42.62	因為這個我剛才講過了，就是這樣子，就是說你的目標一定要很清楚，然後你就會說你不能放棄，如果說、譬如說我們這次要去登向陽，嘉明湖有兩座向陽山，然後雖然風很大，那個風...我們才知道說原來我們說登向陽山3600公尺，風在走在稜線上，那個風，前一個月把一個人吹下山內，就死掉了
趙教授	01:24:16.78	阿您這樣還要帶，會怕嗎
戴董事長	01:24:18.73	我們這樣風很大很大，我老婆走我前面，要蹲要蹲了，你如果說你站直的，那風一吹就蹲下來讓他...過去，所以會用一些方法吼，然後會讓我們感覺到說所有的冒險都是有方法可以避免的，所以說真的像我們做甚麼甚麼，我們也追悼說、做事也會知道說，新菜色鮮幾家先試，然後甚麼的，先求...幾乎跟登山的還有我們的經營事業是相關的
趙教授	01:25:09.13	為什麼新菜先試，降低它的風險嗎
戴董事長	01:25:12.91	對降低風險，萬一你新菜如果說兩家店先試營運，就把它推全部，萬一那個不work怎麼辦，對不對吼
趙教授	01:25:22.32	對對，沒錯
戴董事長	01:25:23.35	對呀，那個就麻煩了阿，或者說新的點子、新的甚麼，一個品牌或者一個品牌的期中、一個區域先做，OK了再來做
趙教授	01:25:36.36	我問一個可能比較沒有相關的，就是說有一些人的說法是說，王品裡面有一種像他們餐飲管理叫過度服務，就是我們很客氣，然後以客為尊嘛，然後可是虛寒問暖或各方面，那相較之下，有些比較崇尚節約的客人可能就會覺得你會

		不會太多禮了
戴董事長	01:25:58.89	因為這個我可以回答這樣，因為很多人說你這個講太多了怎樣怎樣，但是也有很多人會如果你叫他們不要講吼，會變成太少，一定會過拉，阿如果過超出百分之十OK，阿如果百分之十你就...減百分之二十，就死了，包括說再去王品吃飯，怎麼會吃不完，就是要故意要給他吃不完，吃不完的可能百分之十，但是如果把它減量，變成吃不飽的百分之二十，就死了，所以這個就讓它發生吧。
趙教授	01:26:42.89	阿因為我們登山裡面會講那個適中、適度啦，所以您也會在這過程裡面調整一個適中的哲學
戴董事長	01:26:50.18	對呀，因為你登山、登山的過程之中，你是所有的過程都會友命沒命麻，阿你在山底下只是賠錢賺錢嘛，那遠遠沒有登山的那麼嚴重，阿你登山既然都是會全力以赴了，你當然就到山下作事情就更全力以赴了嘛，對不對，因為那還沒有說有命沒命阿，阿比較容易內
趙教授	01:27:18.00	黑阿，但是真的很不一樣
戴董事長	01:27:22.26	對呀
趙教授	01:27:24.91	阿你有新的目標嗎?想說除了登山游泳，阿騎自行車，還有甚麼在企業裡面新設的目標嗎
戴董事長	01:27:33.70	就是回學校去念一個學位，這個也是一個目標
趙教授	01:27:38.30	自我充實
戴董事長	01:27:38.85	目前還沒有新的目標
趙教授	01:27:41.08	可是對於海外的部門他們這部分怎麼辦
戴董事長	01:27:44.41	因為海外的
趙教授	01:27:45.73	要去跑中國大陸嗎
戴董事長	01:27:46.76	沒有新加坡一直要跟我們一樣這個三鐵要通過，要怎樣怎樣，我們就跟他說慢一點，一開始的時候我們在慢慢的調整，阿美國那邊它已經派人，我們袁紹箕要過去嘛，那邊的合作方已經派人來我們的魔鬼訓練，結果第二天趕快退出當觀察員，她說喔你們怎麼那麼苦
趙教授	01:28:15.86	所以美國那個是直營，還是
戴董事長	01:28:18.46	沒有，合作的，我們有出錢、對方也有出錢
趙教授	01:28:22.22	了解，所以她來學
戴董事長	01:28:25.21	但是慢慢會受影響，但是在企業文化的影響之前，一定要很誠實的工資，這是不可避免的，如果說對方不誠實的工資，你只是說它的營業額你就不相信了，要造這個營業額、造利潤甚麼甚麼，很累啦，這個就跟結婚是一樣的，如果你不信任對方，到處都要防他你就不要結婚嘛是一樣的

趙教授	01:28:57.64	不過有時候很好奇，我知道您早年在主題遊樂園，有點像我們遊樂產業這部分，那會不會是因為您接觸了助些行業之後，再慢慢在轉移到我們戶外活動這些，那本來就是喜歡呢，還是
戴董事長	01:29:16.12	應該跟個性有關，我是因為這個有關，但是說真的當初的遊樂園對我們的餐廳也有不良的影響，包括說你過度、包括說我們以前也有做一個餐廳，叫做外蒙古，我們裡面也有跳舞、有蒙古包也有跳舞，也有養羊、也有找外蒙古的摔跤選手過來
趙教授	01:29:42.84	來表演秀這樣子
戴董事長	01:29:43.88	結果那個是over拉，因為他們是來吃飯的而已，你不要over，所以我們調整很多到我們現在才沒有over，你懶我們夏木尼裡面有鋼琴，但絕對不會找人上去彈，因為你談就是over，他們感覺這裡不好吃...
趙教授	01:30:05.99	你怎麼判斷他對這個品牌經營上就是over、這件事情是over
戴董事長	01:30:10.72	那要看敏感度啦，包括說以前的王品不能有花，因為那個年代能夠吃那麼貴的通常都是他們是商務的，有花的時候會讓人感覺到說有點over，現在是有花沒關係
趙教授	01:30:28.60	阿怎麼判斷現在可以以前就不行
戴董事長	01:30:30.84	我也不知道，聰明如我(笑聲)
趙教授	01:30:35.55	您在登山的過程有這樣子體悟嗎?就像您剛才講登山是拋棄那個多餘的部分嘛，對不對
戴董事長	01:30:41.11	阿這個平地吼，因為他不是來跟我們、來用餐的人，不是來跟我們共體時艱的，他說這個碗怎麼會用一個衛生紙擦一擦又再用，他們絕對不要，對不對。他們是來享受人生的，而且他們不是來看秀的，這個一定要想清楚，這個一定要想清楚，就是說他們享受人生、不是跟你共體時艱，也不是來看秀，阿你要做甚麼東西，對不對剛剛好，然後包括說你說他們服務會不會講太多、餐點會不會太多，寧可給他多，不能少拉。你少一萬多人，不是說我若是自己一個人、自己一間店，我就怎樣怎樣，可以這樣嘛，但是你一萬多個人一定要有個SOP，很多人說我們沒有SOP，我們對客人都很尊敬，那種一間店可以、兩間店可以拉，阿幾百間店，你沒有SOP，你每一個人那麼聰明喔、都像你那麼聰明，不可能，寧可SOP，SOP寧可over，餐點吃撐、多一點沒關係，阿然後他們沒有訓練好就剛剛好嘛，阿有幾個訓練好就是over嘛，阿沒有訓練好就是剛剛好而已

		嘛，對呀
趙教授	01:32:10.72	了解，很有意思，像數學裡面的誤差值有沒有，對我把那個
鄭仁凱	01:32:16.16	標準差異
趙教授	01:32:17.47	標準差控制在一個很好的範疇
戴董事長	01:32:19.72	對，所以你不能說我的目標就是這樣，你的目標要這樣，他們打完折就剛好這樣，對，矯枉必過，就像鋼筋一樣，鋼筋彎彎....
趙教授	01:32:39.64	原住民登山他們有一個叫傳管之櫃，他們就是說明明看到沒有路，但是你就是循著草彎的方向，然後你會找到路，因為那是動物走得獸徑，那獸徑是安全的，反而人走的不見得是安全的，因為落石、踩太多了它會崩壞，然後獸徑反而是安全的
戴董事長	01:33:02.00	不過這件事如過說在奇萊山吼，不通用的，因為目前奇萊山找不到屍體的還有20幾個，然後我上個禮拜去那個奇萊山下那個...也是一樣，他說又走失兩個，他就是一個人去登山走入獸徑，阿那裏....
趙教授	01:33:31.46	阿你每次聽這些會不會以後爬山也怕
戴董事長	01:33:34.93	不會阿，因為我們每次到有山路的地方，那個領隊就會，阿你要睡哪裡，如果第一個位置、第二個位置就好，因為可以第一個位置我老婆、第二個位置我，阿剛好他是面向這樣子，後來才知道說，登山客死亡都是放在第一個位置、第二個位置，第二天...那個背工把他背下去，他不能放外面，那個野獸會把它吃掉、會咬走麻，所以他就放第一個位置、第二個位置，原來我老婆都是睡放屍體的地方
趙教授	01:34:09.56	他沒有罵你
戴董事長	01:34:10.32	沒有阿，到現在她也很高興阿，我們也很高興阿，因為那麼多登生客也睡過阿，也感覺到說他們的保佑阿，我們才能夠這麼安全
趙教授	01:34:22.61	吳裕榮就說過他被過死多比活的還多，好多受傷的遊客拔腿就跑了，本來想叫他揸他下去，對呀
戴董事長	01:34:32.71	所以是OK的，因為你山上人家說你登久了就不信鬼神，你只信自己的判斷力這樣
趙教授	01:34:43.47	所以那意志力也是在山上養成的，阿你們有迷路過，就山上迷路
戴董事長	01:34:50.79	沒有，因為我even去登那麼多百岳吼，都是找那個登山社、專業的，even只有我跟我老婆，我們常常我跟我老婆去登百岳，因為我登很多在山裡面的那個，公司也不會、他們

		大部分都是在旁邊的百岳，然後我們兩個人去登喔，就找一個登山社，登山社兩個人，挑夫兩個或三個，去8個人一起走，就為了兩個人登百岳，所以我都是做到萬全準備。後來我有把他列出說王品至少要登30座百岳，理由麻，有那一張，那30座就是我登完以後的、那30座都是有山屋的，有山屋的，不用帶帳篷過去山上
趙教授	01:35:48.48	所以30是因為
戴董事長	01:35:51.19	所以你那個30座是最安全的，然後也最需要的譬如說玉山、大巴尖山、然後奇萊峰、雪山這些，因為代表性的，你可以把那個附件附在上面，30座百岳
趙教授	01:36:08.14	董事長您挑這30座是因為安全上的
戴董事長	01:36:13.19	因為安全，阿然後如果說當王品人能夠30座百岳都登完，很OK拉，是不是這樣子
趙教授	01:36:21.89	阿你為什麼不做40、為什麼不是20，為什麼是30
戴董事長	01:36:26.36	因為20一下子就要到20了，40就快要一半了，就30是比較OK的
趙教授	01:36:34.80	所以三分之一哲學
戴董事長	01:36:36.84	阿以前我只有說百岳一定要登完，結果說大家說反正登不完阿
鄭仁凱	01:36:40.83	一年、一座兩座也要登阿，要二三十年
戴董事長	01:36:43.99	對呀，所以後來說30座，大家越認真，越認真，你30座一定要登完阿，有名字內
鄭仁凱	01:36:51.62	因為會覺得那個目標是可以達到的，不是那種不切實際，是可以做到的
戴董事長	01:36:57.06	對對對
鄭仁凱	01:36:57.97	就每天做一點就看的到那個進度，就覺得快到了
戴董事長	01:37:01.80	越接近了
鄭仁凱	01:37:02.98	就不會覺得事情都做不完，好像都不可能
趙教授	01:37:07.26	因為我們王品裡面有三分之一哲學這種概念嗎
戴董事長	01:37:09.60	你說的三分之一沒有
趙教授	01:37:11.57	就30...
戴董事長	01:37:13.06	沒有
趙教授	01:37:13.84	因為那個目標很漂亮阿，就是說為什麼剛好是30
戴董事長	01:37:17.23	後來就說，本來是說百國百岳麻
趙教授	01:37:20.41	黑對
戴董事長	01:37:21.52	然後就說30座這輩子一定要登完，然後一定要去30個國家因為你百國...因為我去了107、108個國家，我當然是OK啦，但是百國也不見得每個人都會去嘛，但是如果說你我

		到老能夠去30個國家、登30座百岳，也OK麻，也很成功麻，我是後來就百國變成30國、百岳店成30座
趙教授	01:37:53.64	30國也是績效嗎
戴董事長	01:37:56.03	去一國一個學分
趙教授	01:37:58.92	就一個學分，所以我們總共要幾個學分，沒有設限，就是不斷的前進，有甚麼bonus嗎，就是我如果去了一個國家
戴董事長	01:38:09.23	沒有bonus，還要自費內，不過我們去國家倒是比較好，就是說我們自強活動可以去國家五天吼是免費的，每年。自強活動以前是在國內麻，後來有一次我就感覺到國內北部三天，再來換南部三天，再來東部三天，三年輪一次，講這樣很boring，很boring我就把它變成國外活動。阿國內活動北部你一個人三天大概要8000塊，阿國外活動只有一萬五，那這樣大家都感覺到我要出國對不對，我們就把每一種幾月出國、幾月尾牙、幾月歡迎...都給她相差一、兩個月，結果他們本來想說尾牙結束以後再走，結果給他們年終獎金阿，阿年終獎金再走，又出國了，這樣對不對
趙教授	01:39:17.07	阿所以像出國這件事是公司裏面會排在我的行程裡面，阿大家來報名，還是他們要自己去
戴董事長	01:39:23.34	沒有沒有大家來報名，不能自己去，我們曾經有一年是自己去回來報帳，結果沒有達到企業文化的標準
趙教授	01:39:30.50	為什麼
戴董事長	01:39:31.58	因為你自己去這等於是出國麻
趙教授	01:39:33.95	是阿是阿，出國玩麻
戴董事長	01:39:35.10	阿企業文化就是公司來辦，整團都是公司的人...聯絡感情，所以第二年就沒有了
鄭仁凱	01:39:45.35	像我爸爸也很期待每一年的家族大會阿，他去都是跟其他店長主廚，爸爸因為每一年都同一桌，今年看到...
戴董事長	01:39:56.67	今年有報到
鄭仁凱	01:39:58.71	有在新竹，報新竹
趙教授	01:40:00.89	所以那個是有一些那個我們並不是開放員工自己去玩
戴董事長	01:40:07.57	不是不是，是公司來辦，像我們今年的旅遊就已經開始走了四條條線，第一條是去
鄭仁凱	01:40:17.93	韓國跟吳哥窟
戴董事長	01:40:19.53	韓國、吳哥窟，然後一個杜拜跟英國，然後另外一個
鄭仁凱	01:40:26.60	韓國
戴董事長	01:40:27.08	北海道
鄭仁凱	01:40:28.77	阿對北海道
戴董事長	01:40:29.51	其中一條最短的那一條5天吼，是免費的，其他的三條是你

		要交價差，這樣公平麻
趙教授	01:40:37.51	就是基本的一個數字，然後大家剩下的
戴董事長	01:40:41.54	阿免費那一條永遠都是五六千人，大家都要報名那一天，全部是人
趙教授	01:40:49.19	不是說額滿了嗎
鄭仁凱	01:40:50.08	再搶
戴董事長	01:40:51.03	全部是人，阿然後額滿了，他又說他必須6月25那一梯次才能過去，小孩子怎樣怎樣他就趕快發跪求6/22，請你們三位讓給我好不好
趙教授	01:41:09.16	那如果報不上，這樣遺憾的怎麼辦
戴董事長	01:41:14.16	遺憾他只好去別的地方
趙教授	01:41:20.00	那這些點也都每一年管理部他們
戴董事長	01:41:22.98	親自跑過
趙教授	01:41:25.03	有先踩線這樣子
戴董事長	01:41:26.48	我們會找那個旅行社的老闆先來中常會來報告，然後等一下是投票
趙教授	01:41:34.82	在大家投票，所以是經過大家共識裡面選出來的
戴董事長	01:41:39.88	對你看今年有一條吳哥窟喔，你看吳哥窟兩萬塊還是多少，都五星級飯店，做最好的、甚麼都最好的，都最好的，那旅行社我說你們這樣會賺錢嗎，他說實在是沒賺，阿你不做，能夠打知名度，然後事後她就將我們這一條線，說這是王品走過的線，加5000塊他就賺這個... 對於國外的這些，因為我們都有先去探勘，然後探勘，我們雖然都只有去一個人，然後旅行社一個人，只有兩個人，然後也是用遊覽車這樣才會准喔，阿然後等一下餐廳兩個人吼也是一桌阿，你一樣照相，然後我們還把當地的旅遊，每一個人都interview，就是這個導覽、阿照相，阿不然他會亂給我賺，阿遊覽車照相，兩個星的還是三個星的
趙教授	01:42:51.01	interview是要interview誰阿
戴董事長	01:42:52.64	interview對方領隊
趙教授	01:42:55.55	對方的領隊、那邊的地陪這樣子，要interview甚麼
戴董事長	01:42:59.62	就跟他談一談會不會笑阿，還是怎麼樣
趙教授	01:43:02.91	看他的
鄭仁凱	01:43:03.60	親切度
趙教授	01:43:04.18	了解
戴董事長	01:43:06.03	阿然後連說這個是幾個點的買都東西都講好，是哪幾個點，兩個點、不能超出三個點，是去哪裡哪裡
趙教授	01:43:18.19	因為他們要賺的就是那個消費者

戴董事長	01:43:22.09	公司在這一套很嚴謹啦，包含說我們在餐廳在吃飯，雖然他去踩線，他請我們喝飲料，阿是全部整團的都有還是只有我有，這種都很嚴格，是不是說全部都有
趙教授	01:43:34.90	為什麼那麼在意這個
戴董事長	01:43:36.37	因為它如果只有招待你，你就是直接收賄絡，如果是全部有那就是折價
趙教授	01:43:43.33	就會引起糾紛啦
戴董事長	01:43:45.86	沒有那個人會說能不能回公司問問題，如果他接受招待就不能回公司
趙教授	01:43:53.20	是阿，這約會造成團體內部大家覺得，為什麼你有我沒有，比較不好
戴董事長	01:43:59.51	這個我們很重視，然後那個飛機通常都會每一梯次，像我們吳哥窟，今年可能是走半年麻，每個禮拜走一梯，然後航空公司通常都匯給我們兩個商務艙或頭等艙，然後我們也不敢說領隊、店長去坐，我們就找那個該團年齡最高的去坐，這是我們的企業文化
趙教授	01:44:33.10	為什麼會想到這麼完整的、真的很完整內
戴董事長	01:44:38.27	很完整吼，所以阿公阿嬤，包括說你看我有提供幾場還是七場家族大會，阿公阿嬤大家都很好內
趙教授	01:44:49.13	我覺得他這樣比較有達到員工的互動的那個效果
戴董事長	01:44:54.42	對拉，所以為什麼不給他們錢給他們自己去，就知道了
趙教授	01:44:58.15	就失去意義了
戴董事長	01:44:58.15	失去意義了，因為我們後來就說這不是福利，這是企業文化，這樣一句話就好了，納福利就說領一萬五、一萬六就領去
趙教授	01:45:08.83	就形式操作而已啦
戴董事長	01:45:11.06	那叫做福利，這叫做企業文化
趙教授	01:45:13.03	你們每次都跟他們去這樣
戴董事長	01:45:16.93	沒有，因為太多了，出國幾乎是3月到11月，一直出一直出才能出完
趙教授	01:45:27.79	有想過出國爬山這樣子嗎
戴董事長	01:45:30.51	唉沒有，出國歸出國，爬山歸爬山，因為太複雜就不好
趙教授	01:45:35.97	阿爬山都只有爬...因為我看都只有爬我們本國的
戴董事長	01:45:39.19	因為台灣的百岳，因為我去了那麼多國家吼，我是認為除了聖母峰基地營把它推，你把它推吉利馬札羅山，會搞混大家的關係
趙教授	01:45:50.81	對對，太複雜了
戴董事長	01:45:52.48	confuse、confuse，所以要單純

趙教授	01:45:54.78	我覺得這樣也很好，真的是很忠誠台灣人
戴董事長	01:45:58.47	對呀，台灣的山又不比別國差，是不是這樣，你推一個就好了
趙教授	01:46:04.85	真的，台灣人都不認識台灣山，就真的很可惜
戴董事長	01:46:08.95	對阿，台灣都沒爬，還去爬吉力麻札羅、那個馬來西亞神山甚麼的...就很奇怪
趙教授	01:46:18.83	阿剩下就讓他們自己去休習
戴董事長	01:46:20.65	對對對
趙教授	01:46:22.01	我覺得這樣很好
戴董事長	01:46:23.52	你所以推的活動或著決策或著名字都要敢
趙教授	01:46:29.23	那我們現在我觀光系的老師喔，問學生給你2萬塊，讓你在大城市工作，阿四萬塊讓你在國家公園，驚山上、鳥不生蛋的地方工作，阿你要去哪理，每一個都跟我說我只要2萬塊、1萬6就好了在大城市，因為有wifi有小七，還有夜市，你叫我到山上，我領很多錢，可是很無聊，我就覺得我們是不是離自然太遠了，就是說他們成長的過程裡面沒有被跟自然互動，他就覺得你上山很無聊，因為沒有wifi阿。阿日月潭的勞委會跟我講說，他們日月潭這一區魚池鄉一個人有5個工作機會，因為有飯店去，有5個工作機會，找不到人，他流動性很高，因為大家都覺得這麼無聊。我就覺得好可惜喔，怎麼會是這樣，他說就好山好水好無聊
戴董事長	01:47:21.19	不過也OK拉，因為還是有人願意這樣做，成功的人就是可以忍受那個寂寞嘛，成功的人本來就是比較少嘛，這樣選一選...對不對
趙教授	01:47:32.92	對呀對呀，是阿，我們現在就覺得鄉村吼，台灣的山村跟鄉村，現在就老齡化之後，年輕人也不回來工作，就變成他創造力越來越低，產值也越來越低，向竹山鎮就整個產業都外移，我們鄉村裡面需要年輕人回來激發創意，就會覺得說如果我們在這個過程裡面企業鼓勵他們走向自然，他會認識更多台灣的鄉村阿
戴董事長	01:48:02.66	對，所以我們也是有盡一點力量啦，盡量做啦，至於說能影響多少就不知道
趙教授	01:48:11.52	對呀，不過你看有企業願意這樣做，他至少在台灣裡面就形成帶領、領頭羊的風潮，後面就有很多企業會跟著學習
戴董事長	01:48:21.26	應該有點影響
趙教授	01:48:23.01	有點影響，戴總有觀察到其他企業模仿你們的嗎？
戴董事長	01:48:26.92	我不知道啦，但是我們都希望每種動作對社會有幫助，因為我去年提倡就是說我們如果你在上下班其中有碰到車

		禍，免驚說...你要趕快停下來給她幫忙，幫忙止血、或是幫忙通知他家人、幫忙送醫院怎樣怎樣，儘管對方有可能，因為我們老的一輩都說，你如果說人家有車禍你千萬不要靠過去人家會誣賴你
趙教授	01:49:04.86	是阿是阿
戴董事長	01:49:04.69	我說如果誣賴你，公司做你的後盾，所以現在每個禮拜都很多，我們就記小功、還是記嘉獎，這個有差內，以前如果說我們只有一家店、兩家店影響不大，但是現在一萬多人吼，阿台灣工作機會也只有幾百萬人，一萬多人就有差了，阿這樣做下來就會讓人家慢慢的人家感覺到會比較有愛
趙教授	01:49:37.59	沒錯，所以我覺得董事長您真的是，就是這個也是領導者的人格特質
戴董事長	01:49:45.68	沒有，我就只會做這個，其他都
趙教授	01:49:48.95	沒有阿，你看有多少領導者他沒有想那麼多，他可能在專注我只要公司賺錢就好，但是他不會想到說我可以把我的能力跟擴散，然後到公益
戴董事長	01:49:59.42	對社會有益
趙教授	01:50:00.23	對社會有益，對對，真的是在山裡面看到的想法
戴董事長	01:50:05.84	對想到的因為山上都沒有電話嘛
趙教授	01:50:10.34	真的謝謝，我今天也學了好多喔，拍謝
戴董事長	01:50:17.00	好趙老師如果有需要在
趙教授	01:50:20.09	可以可以，可能在仁凱這邊如果有任何問題在
戴董事長	01:50:23.03	在隨時跟我聯絡
趙教授	01:50:24.41	謝謝，我真的覺得收穫很多，真的偶像內，真的阿，因為我們的企業有時候就太商業沒有想那麼多
戴董事長	01:50:38.71	對，就是太一般的傳統，賺錢為導向
趙教授	01:50:43.42	是阿是阿，那有想過以後讓員工去做那種環境的這部分，譬如說清外來種、山上的...淨灘好了
戴董事長	01:50:57.99	還沒有想到，先這樣能夠自己照顧好
趙教授	01:51:05.44	真的很不錯，謝謝

參考文獻

- 洪啟昌(2005)。教育行政機關組織文化、知識管理與組織學習關係之研究。國立政治大學教育學系教育行政組博士論文，未出版，台北市。
- 林朝夫(1999)。縣市政府教育局組織文化與組織效能關係之研究。臺灣師範大學教育學系學位論文，未出版，台北市。
- 鄭伯璜(譯)(2003)。Edgar H. Schein 著。組織文化與領導。台北:五南圖書出版股份有限公司。
- 張慶勳(譯)(2010)。Edgar H. Schein 著。組織文化與領導。台北:五南圖書出版股份有限公司。
- 杜敏琦(2000)。企業文化對智慧資本蓄積之關係性研究。國立成功大學工業研究所碩士論文。未出版，台南市。
- 陳維華、顏建賢(2014)。客艙組員對企業文化的認知、企業文化的認同與組織承諾之研究-以中華航空公司為例。國立新竹教育大學教育學系碩士班學位論文，未出版，新竹市。
- 劉鶴雅(2011)。一艘很扁的守護船——一位教育系研究生看見自我力量並航向自己的路的行動敘說探究。國立新竹教育大學教育學系碩士班學位論文，未出版，新竹市。
- 成虹飛(2014)。行動/敘說探究與相遇的知識。課程與教學，17(4)，1-24。
- 夏林清(2004)。一盞夠用的燈:辨識發現的路徑。應用心理研究。台灣，(23)，131-156。
- 李憶微(2012)。行動研究與我——實踐反觀中的生命擴展與照亮。學校衛生護理期刊 22 期，37-52。
- 黎茂全(譯)(2012)。Adharanand • Finn 著。我在肯亞跑步的日子。台北:臉譜出版。
- 林淑玲(譯)(2014)。Richard • Nerukar 著。馬拉松該怎麼練。台北:臉譜出版。
- 陳彥博(2014)。夢想零極限、極地超馬選手陳彥博的熱血人生。天下雜誌。
- 郭豐州(2013)。郭老師的跑步課。台北:遠流出版。
- 簡坤鐘(2014)。先別急著跑、奧運教練教你正確跑步。台北:時報文化出版。
- 林義傑、曾文祺(2006)。林義傑大冒險。台北:二魚文化事業出版。
- 林義傑口述、曾文祺撰(2005)。跑出生命的寬度、超馬悍將林義傑。台北:卓越創意文化出版。

- 林義傑(2007)。勇闖撒哈拉。林義傑的長跑傳奇。台北:二魚文化事業出版。
- 林義傑 (2007)。橫越撒哈拉沙漠-心理堅韌性體驗的質性研究。國立中正大學運動與休閒教育研究所碩士學位論文，未出版，嘉義市。
- 楊婕嫩 (2011)。極限跑者美感體驗之表現與詮釋。國立台灣師範大學運動與休閒管理研究所碩士學位論文，未出版，台北市。
- 張桂婕 (2013)。跑者跑步時內心歷程之探討。國立體育大學體育學院體育研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 歐靜潔 (2012)。自我對話對自我效能與運動表現之影響。國立體育大學競技學院教育研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 陳建勛 (2005)。高中籃球教練領導行為對運動員自信心與焦慮之影響。國立體育學院教練研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 謝佳雯 (2010)。意向訓練對表現與腦波的影響。台北市立體育學院運動科學研究所碩士研究所論文，未出版，台北市。
- 蔡汶修(2010)。自行車參與者樂觀傾向、休閒涉入與正向情緒之相關研究。國立雲林科技大學休閒運動研究所碩士班碩士論文。未出版，雲林縣。
- 謝昇諺(2011)。鐵人三項參賽者參與動機、涉入程度與休閒效益之研究。臺體學系碩士班碩士論文。未出版，臺北市。
- 廖允謙(2014)。鐵人三項參與者運動態度及運動熱情對運動動機之影響。國立雲林科技大學休閒運動研究所碩士論文。未出版，雲林縣。
- 陳冠甫(2014)。籃球魂—資深國小籃球專任運動教練敘說研究。國立台灣師範大學運動與休閒學院體育學系碩士學位論文。未出版，台北市。
- 柯捷瀚(2014)。跟自己賽跑的人—我的馬拉松經驗敘說。國立台灣師範大學運動與休閒學院碩士學位論文。未出版，台北市。
- 林淑芬(2014)。企業社會責任之研究—以王品集團為例。逢甲大學經營管理碩士在職專班碩士論文。未出版，台中市。
- 李若珠(2014)。台灣連鎖餐飲之品牌 and 心價值與策略之探討以王品集團為例。逢甲大學經營管理碩士在職專班碩士論文。未出版，台中市。
- 彭絹蓉 (2015)。人生就像茶葉蛋：受傷經驗的自我敘說與學習。天主教輔仁大學心

理學系研究所碩士論文。未出版，台北市。

潘俊琳 (2013)。十座大三、十大決策。台北:經濟日報出版。

王品集團(2005-1010)。中常會資料。未出版，台中市。

王品集團內部資料 (2009)。公司簡介-文化理念。未出版，台中市。

王品集團內部資料 (2009)。新事業體:石二鍋，石花寶典。王品集團內部資料。未出版，台中市

戴勝益(2004-2014)。Taiwan today。王品集團內部資料。未出版，台中市。

