

程正昌與受獎學生的問與答全紀錄

完整逐題整理・繁體中文版

A. 開場快問快答

1. 香橙雞還是北京牛肉？

回答

我不會只選一道。香橙雞和北京牛肉可以一起享用；當然，熊貓餐飲集團最廣為人知的仍是香橙雞。人生不必凡事二選一，有時兩種選擇可以並存。

2. Prius 還是保時捷？為什麼？

回答

我選 Prius。我現在仍然開 Prius，因為它實用又節能。熊貓的經理與主管經常在全美各地出差，公司也使用許多節能車輛。即使擁有充足資源，我仍然更重視實用與效率，而不是身分象徵。

3. 西裝領帶還是運動休閒服？

回答

我選運動休閒服，因為比較舒適，也不會帶來太大壓力。我喜歡輕鬆、直接的交流，讓大家把注意力放在對話本身，而不是外表。

4. 您的第一份工作是什麼？

回答

我的第一份工作在紐約市。我先做餐廳清桌助手，之後學著成為服務生。工作很辛苦，卻是極好的訓練，讓我學會服務、紀律、速度、溝通，以及如何在壓力下把事情做好。

5. 請完成這句話：「成功是……」

回答

成功，就是把對的事做對、做好。

對我而言，成功既需要正確判斷，也需要確實執行：先選對目標，再以謹慎、持續且合乎原則的方式完成。

6. 您奉行的人生格言或原則是什麼？

回答

沒有最好，只有更好。

世上沒有任何事情是完全完美的。即使已經成功，個人與組織仍應持續檢視現況，思考如何做得更好。

7. 成長過程中，您最缺少、如今也最珍惜的是什麼？

回答

我最初的回答是：「什麼都缺。」童年最深刻的記憶之一，是一位表親從台北搬往日本，無法帶走腳踏車，因此把車送給我。我騎了好幾個小時，回家時雖然精疲力盡，卻無比快樂。

那輛腳踏車對我代表：

- 獨立
- 行動能力
- 真正擁有屬於自己的東西
- 自由
- 終於得到一件自己深切渴望之物的喜悅

這段經歷一直留在我心中。當我想要一件事，我會規畫、思考，並努力去實現。偶爾，機會可能像禮物一樣來到；但多數時候，你必須主動出發，把它爭取回來。

8. 您喜歡和孫子女做什麼？他們也會收到腳踏車嗎？

回答

我不贊成溺愛已經擁有豐富物質條件的孩子。成功家庭的下一代承接的，不應只是更多特權，而是更大的責任。

我最享受的，其實只是陪伴孫子女。我也喜歡旅行、走訪熊貓門市、和員工夥伴見面。當家人跟著我一起走進這些場域，他們會看見真實的我，也更能理解支撐這個組織的每一個人與每一份工作。

9. 在您還沒有相信自己之前，是誰先相信了您？

回答

我不太習慣用這種方式理解自己的人生。我一向願意承擔責任、表達意見、與人合作，也不怕站出來主導事情。

不過，經過五十多年的企業經營，我逐漸明白，成長必須透過他人共同完成。真正的挑戰，不是命令人照做，而是創造一個讓大家願意合作的環境，因為成果同樣符合他們的利益。

我把熊貓視為一個解決問題的組織：

- 先解決自己的問題。
- 幫助別人解決問題。
- 以長期角度思考。
- 持續追問還能改善什麼。
- 幫助員工看見他們自己尚未發現的可能性。

許多年輕員工一開始只是需要一份工作，但在實務中，他們可能逐步學會管理、規畫、溝通、問責、招募、紀律，以及從頭到尾掌握企業營運。這些經驗能改變他們的收入、居住條件、家庭處境與自信。

在當天的對談中，我提到熊貓約有二千六百家餐廳、六萬名員工夥伴，而且大多數餐廳由公司直接經營。

B. 根源、家庭、勇氣與韌性

10. 父母留給您的哪一項教誨，至今仍引導著您？

回答

父親是我人格上最深遠的影響者。他接受的正規教育有限，卻是一位沉著、受人敬重的領導者。餐廳廚房在出錯時往往十分緊張，他常平靜地說：

我們再做一次。

他不會讓壓力繼續升高，而是幫助大家重新穩住自己。他溫暖、樂於助人、深受朋友尊重，也非常留意自己對別人說話的方式。

母親則有一顆格外慷慨的心。隨著家族事業成長，她曾協助數百個家庭移民美國，讓他們有機會追求更好的生活。有人希望協助親友來美，便會向她求助；她也會要求我們設法促成。

我從父母身上承繼了：

- 沉著的領導力
- 善良
- 樂於助人
- 對人的尊重
- 對他人的責任感
- 改善他人生活的願望

熊貓的成長也讓我體會人生充滿意外。我們歷經許多起伏，計畫也並非總能成功；重要的是及早看見問題、迅速改變，並持續嘗試。我深信自己受到許多祝福。若我沒有來到加州，或沒有意外跨入快速服務餐飲，我的人生可能完全不同。

11. 您的人生歷程如何教會您勇氣與韌性？

回答

我會從「可行性」來思考，也就是一件事情是否真正行得通。我們不應等到事情壞掉後才改變。即使現況良好，我仍會問：

- 哪裡仍不完美？
- 哪裡還能運作得更好？
- 在危機發生前，我們可以如何改善？

對我而言，韌性不只是從災難中撐過來，更是養成持續檢視、調整與改善的習慣。

這也反映在熊貓的用人模式上。我們會關心經理人在財務上是否得到成長，並努力建立企業與員工都能受益的雙贏關係。當彼此利益一致，領導者不必強迫員工表現；大家自然能理解，目標為什麼對自己、家庭與組織都有好處。

12. 早年的經歷如何塑造您的企圖心？

回答

從童年的角度來看，我無法接受自己一直貧困。父親是廚師，為了獲得更好的薪資，全家搬到橫濱。我在橫濱中華街讀高中，發現許多同學的家庭已經擁有餐廳，而我們當時沒有。我記得自己曾想：如果我們也有一家餐廳，該有多好。

這些經驗培養了我：

- 想要做得更多的企圖心
- 承擔風險的意願
- 樂觀態度
- 對商業的興趣
- 勇於做決定
- 改變自身處境的決心

我也有投資或嘗試失敗的時候，但我不把小挫折視為停下來的理由，而是把它們當作學習，同時繼續把熊貓餐飲作為核心事業。

我對細節的體會

我相信，小事也要做到極致。清潔就是一個例子。我要求門市與洗手間始終保持乾淨，還曾開玩笑說，如果我在店外發現口香糖，經理就要付我一百美元。重點並不是那一百美元，而是經理應該在顧客或高階主管看到之前，先注意到細節。

六十萬美元油漆工程的例子

我曾檢視一項公寓大樓油漆工程，最初估價約六十萬美元。我沒有因為取得三份報價，就認定價格一定合理，而是要求團隊真正理解工程內容：

- 需要粉刷多少平方英尺？
- 需要多少加侖油漆？
- 為什麼一家承包商估三千加侖，另一家只估兩千加侖？
- 是否一定要搭鷹架？
- 能否使用機械升降設備？
- 應該刷塗還是噴塗？
- 一層是否足夠，還是需要兩層？
- 報價包含哪些修補工作？

當團隊真正掌握細節後，我認為工程大約可以用原報價一半的金額完成。羅麗惠（Kitty Lo）也讓我更深刻體會：談判要謹慎、價值要理解，也必須清楚知道自己究竟買了什麼。

13. 當自己已經成功、仍有人持續掙扎時，您如何面對內疚感？

回答

我不會因為自己「成功了」而感到內疚。成功不是一次幸運事件，而是由許多小小的成功、掙扎、調整與學習累積而成。

我記得早期有一家餐廳原本只需幾週就能完成施工，最後卻拖了六個月，因為承包商另有全職工作，只能在週末施工。我的焦點不是內疚，而是事情如何真正行得通：

- 如何達成目標？
- 如何做得更快？

- 如何降低成本？
- 如何做得更好？
- 每一個人可以從過程中學到什麼？

Panda Cares 募款補充

對談期間，Panda Cares 的負責人 Tina 說明，熊貓很早便開始在門市邀請顧客進行小額捐款。計畫最初約募得一百萬美元，之後成長至約三百萬、七百萬美元，疫情前更達到約五千萬美元。熊貓餐飲集團承擔基金會的營運費用，因此顧客捐款可以回到社區公益用途。

我看見，只要顧客清楚知道捐款去向，就可能非常慷慨。有些人捐出的金額甚至超過餐費，因為他們相信款項會支持在地機構。當目標清楚，人們就更願意參與；數百萬人的小額捐款，也能匯聚成龐大的集體力量。

14. 來自經濟困難家庭的學生，如何避免財務焦慮限制自己的志向？

回答

年輕人要先看見，工作與機會其實存在，接著採取務實行動。我見過年輕的熊貓經理人成為家庭的主要收入來源，甚至成為經濟支柱。學生可以更有創意地兼顧工作與學業，不必假定兩者只能擇一。

獎學金很重要，但學生本身也能為自己做很多事。我的建議包括：

- 找一份兼職工作。
- 學習金錢的價值。
- 讓生活更有條理。
- 在家中主動幫忙。
- 承擔更多責任。
- 不要等別人替你解決所有問題。
- 把工作視為自我成長的訓練。

我有時會想像家長問熊貓：「你們對我的孩子做了什麼？」理想的結果，是孩子變得更有責任感：整理房間、洗碗、修剪草坪、管理時間，也為家庭付出更多。

我在現場也曾引用一個時薪數字，說明兼職工作可能帶來可觀收入；那只是當天談話中的例子，並不代表所有地區或職位的通用薪資。

15. 您是否曾懷疑自己的能力？又在何時確信所有付出都值得？

回答

我有時會質疑某一項決定，但不會從根本上否定自己。我通常把焦點放在終點：

- 我要去向哪裡？
- 我想創造什麼結果？
- 為了達成結果，我必須做什麼？

人生往往不只一條路。沒有進入某所學校、沒有得到某份工作，或沒有完成某個目標，並不代表所有機會都消失。

我也很少花時間定義自己的「最大失敗」，因為每天都忙著營運、解決問題並推動公司前進。我常說：「以終為始。」

我的做法是：

- 1.** 先確認想要的結果。
- 2.** 及早留意風險。

3. 規畫。
4. 行動。
5. 如果原本的結果已不再理想，就調整方向。
6. 持續尋找更好的方法。

溝通非常重要。當大家都明白要往哪裡去，以及如何共同抵達，企業才能有更好的表現。

16. 童年的哪一項挑戰，後來成為您的力量？

回答

我不會特別挑出某一項困境，因為我通常不以這種方式替人生分類。我更關注自己要去的地方，以及必須做些什麼。

在第一家 Panda Express 開幕前，我研究其他餐廳與承包商的做法，觀察自己喜歡什麼、不喜歡什麼，也思考哪些地方可以做得更好。

Panda Express 在格蘭岱爾施工時，我親自擔任總承包商。我原本習慣晚睡晚起，但工人早上七點左右就開工；於是我調整作息，每天到場監督，按時完成工程，並相信成本也更低。這件事讓我明白，只要目標足夠重要，個人習慣就能改變。

然而，隨著熊貓持續擴張，我不可能再親自完成所有工作。成長需要：

- 透過他人完成事情
- 說明決策背後的原因
- 討論不同觀點
- 取得共識
- 建立合作
- 維護自己的聲譽
- 成為值得信賴的人

人們選擇商業夥伴，是因為相信對方、認為對方能創造價值，也相信對方不會占自己便宜。

C. 熊貓之道、領導力與回饋

17. 學生最應先實踐哪一項「熊貓之道」的價值？

回答

我的第一個答案是：「全部都要。」但若一定要先強調一項，那就是可信度。

可信度代表：

- 說到做到。
- 做了什麼，就如實說明。
- 不要誇大。
- 不要隨口承諾。
- 一旦答應，就要出現並完成。
- 若因問題無法完成，就誠實溝通。

我也鼓勵慷慨。如果你正在猶豫要不要帶禮物，或該花五十還是一百美元，只要能力允許，就不要反覆計較，選擇更慷慨的行動。

熊貓「由內而外」的成長理念包含四個層面：

- 身體

- 心智
- 情緒
- 精神

身體是最容易說明的起點。一個人如何照顧自己、如何站立與展現自己，都會影響自信，也會影響別人對他的尊重。

與經理人共享成功

早期經營門市時，我曾讓店經理與主廚分享餐廳利潤，其中一個例子約為百分之十。這樣能讓他們的利益與企業一致；當餐廳表現好，他們也直接受益，因此即使店面遠在外州，我不必在加州逐一監督每項決定。

當人們共享成功，責任感與動力就會更自然地產生。

18. 年輕人如何運用時間、精力與資源，創造最大的影響？

回答

年輕人要更積極參與，也要對別人的需要保持好奇。我鼓勵大家：

- 多走一步。
- 主動參與，不要把自己孤立起來。
- 賺取並管理一部分自己的資源。
- 建立人際關係。
- 學習社區如何支持成員。
- 留意別人真正需要什麼。
- 運用自己目前已擁有的能力。

收入會提高一個人作選擇與付出的能力。第一份工作薪資也許不高，但經驗與賺取收入的能力會隨時間成長。

我對社區的觀察

我曾造訪一個關係緊密的宗教社群。家庭定期聚會、敬拜、一起用餐，討論生意與生活，也在共同體系中教育孩子，彼此高度參與。最令我印象深刻的是它強大的社區網絡：

- 人們經常彼此見面。
- 商業與私人關係彼此交織。
- 孩子與成年人都屬於活躍的支持網絡。
- 成員真正關心彼此的工作與生活。
- 社區的日常運作不斷創造連結機會。

我希望了解，這種共同參與有哪些元素值得學習，並能應用到其他地方。影響力不只來自金錢，也來自歸屬、連結、參與，以及人們持續互相幫助。

19. 是什麼啟發您投入慈善？

回答

社會的需要遠遠超過任何一個人或單一組織所能解決的範圍。熊貓之所以成功，是因為得到顧客與社區的支持，因此回饋既是感恩，也是責任。

我也希望，公開而持續的付出能鼓勵更多人開始行動：

- 發起公益計畫。

- 捐助既有機構。
- 投入時間。
- 參與社區工作。
- 幫助另一個人改善處境。

我關心貧困、社會分裂、犯罪、反亞裔攻擊與社區安全。熊貓不可能解決所有問題，但成功也不能讓我們免除責任；我們仍要問：

我們還能多做什麼？

我把慈善稱為「用回饋榮耀所蒙受的祝福」。我的建議是：

- 伸出援手。
- 以身作則。
- 即使忙碌，也更願意說「好」。
- 邀請朋友一起參與。
- 集體合作。
- 幫助受助者成長為能夠再幫助別人的人。

一個人的影響力終究有限，因此參與必須從一個人傳到另一個人。

20. 學生如何實踐「沒有最好，只有更好」，又不和別人比較？

回答

我重視「廣度」與「深度」。廣度，是了解自己專業以外正在發生的事；深度，則是在真正感興趣的領域中，建立扎實而深入的能力。

學習別人如何解決問題，可以擴大自己的選擇，卻不必把人生變成競賽。我鼓勵學生：

- 對別人保持好奇。
- 向擁有不同知識的人學習。
- 探索多種可能。
- 在一個或多個領域建立深厚專業。
- 透過對話及 ChatGPT 等工具提問、激發想法。

目標不是變得「比別人更好」，而是成為一個視野更廣、理解更深、能力更完整的自己。

21. 一個人能啟發全世界每一個人嗎？

回答

即使最偉大的精神領袖，也不可能啟發每一個人；但這並不重要。盡你所能去做，即使知道不可能接觸或影響所有人，努力的過程仍會帶來學習、成長與幫助。

我的實際結論是：

- 想幫助更多人，就要做得更多。
- 透過實踐持續改進。
- 更加努力。
- 不要把所有人的認同，當成有意義行動的標準。

22. 除了找工作，學生還能如何獲得成功並回饋社會？

回答

我不認為成功、就業與回饋必須彼此分開。學習企業如何運作，本身就能培養一個人更有效地作出貢獻。

與其停留在單一、狹窄的入門工作，不如尋找能學到更多功能的環境：

- 清潔
- 顧客服務
- 銷售
- 排班
- 招募
- 訓練
- 會計
- 管理
- 帶領團隊
- 理解完整營運

我起初對快速服務餐廳一無所知，當時只專注全服務餐飲，直到有人邀請熊貓進駐購物中心。我們走進陌生機會、學習新模式並看見其中優勢，才找到更大的成長道路。

我的建議是，尋找一個能讓你了解成功組織如何整體運作的環境。

23. 以「人」而不是「產品」為核心經營企業，代表什麼？

回答

每一個組織其實都是「人的事業」，因為幾乎所有事情都必須透過人共同完成。以人為核心，需要：

- 紀律
- 訓練
- 溝通
- 共同標準
- 目標一致
- 說服與協調
- 問責
- 個人成長

員工一開始的想法可能和組織不同。領導者要解釋制度、讓大家嘗試，並證明它確實有效；如果行不通，領導者也要願意改變。

我也把成功企業與家庭穩定連結在一起。若沒有足夠收入與健全事業，家庭會面臨更大的不安全感。因此我強調：

- 工作與收入
- 儲蓄
- 為未來準備
- 能力允許時購置住房
- 建立財務保障系統
- 避免未來過度依賴他人

關心人並不代表忽略經濟現實，而是打造一個足以長期支持員工與其家庭的健全組織。

24. 成就愈來愈高時，您如何保持謙遜？

回答

我的人生有許多意料之外的轉折，我無法完全解釋，為什麼這麼多條件會朝有利的方向發展。我常想：

- 如果我一直留在日本，結果可能完全不同。
- 如果我留在紐約，開設並擁有餐廳可能困難得多。
- 如果我沒有來到加州，熊貓也許不會發展成今天的樣子。
- 如果我只留在傳統全服務餐廳，Panda Express 也許不會誕生。

年輕時，能在中華街擁有一家餐廳，對我而言就已是重大成就；我不可能想像有一天會發展到約二千六百家餐廳。因此，我認為自己非常幸運，也深受祝福。

但感恩不應停留在感覺上，而要轉化成行動：

- 對人更友善。
- 幫助別人。
- 更願意說「好」。
- 更加慷慨。
- 善用現有資源。
- 繼續追求有意義的目標。
- 幫助更多人活出更好的生命。

即使七十八歲，我仍然有很大的理想。如今擁有比早年更多的資源，我也感到更大的責任：必須思考自己還能創造哪些額外的善與價值。

D. 給下一代的建議

25. 我應該如何準備自己，活出更好的人生？

回答

先從人生目的開始。創業初期，目標可能很直接：把餐廳開起來、解決問題、賺到錢。但隨著時間推進，你可能會找到一件更深、更值得自己堅持的事。

例如：

- 一開始，你為自己生存而工作。
- 接著，你想買一個家。
- 這個家不只屬於你，也屬於家人。
- 人生目的從「我」擴大成「我們」。
- 最後，它可能延伸到員工、社區甚至整個社會。

目的愈大，行動也必須愈大。

更大的目的需要更多時間、人力、金錢、練習、溝通與堅持。不要等到富有後才幫助別人；現在就能透過意願、努力、服務、人際關係、鼓勵，以及多走一步來作出貢獻。

26. 如果要送給每位學生一句幸運餅乾上的話，您會寫什麼？

回答

IBL——啟發更美好的人生，而一切從你開始。

你不能等待學校、雇主、導師或社會替你開始。先發展自己，再用自己的成長改善更多人的生命。

27. 面對冒險的恐懼與錯失機會的恐懼，應該如何取得平衡？

回答

當一個人的身心與生活已處在相對穩定的狀態時，通常比較容易做出好決定。如果生活混亂、壓力過大、身體狀況不好，或周圍充滿尚未處理的問題，判斷就會更困難。

我首先建議：

- 照顧好自己。
- 在所做的事情上建立能力。
- 把生活整理好。
- 持續自我成長。
- 釐清人生目的。

沒有人每次都能做出正確決定，但作出決定通常比無止境拖延更好。我的思考架構是：

1. 釐清自己想要什麼。
2. 確認自己是否已做好準備。
3. 採取行動。
4. 更努力，也更有效率地工作。
5. 謹慎運用現有資源。
6. 情勢改變時及時調整。
7. 不要坐著等待機會。

就像想成為更好籃球員的人，必須訓練、練習、做好體能準備，也要發展自己擁有的天分。機會到來以前，你必須先讓自己準備好。

28. 學生如何與社區保持連結，並在未來服務社區？

回答

我首先關注個人成長，以及未來領導者如何展現自己。你必須讓自己的表達更有力量、更值得信賴，包括：

- 姿態
- 聲音
- 音量
- 自信
- 清晰度
- 準備程度
- 接受指導的意願

只有善意還不夠。未來的醫師或社區領袖，必須能有信念地溝通，讓別人看見他的能力與可信度。

提問、思考、接受指導與展開對話的過程，可能和得到一個答案同樣重要。我提供的不是一套具體社區服務方案，而是提醒你先成為一個有能力、有自信，未來真正能帶領並服務他人的人。

29. 學生應該選擇安全穩定的道路，還是對自己真正有意義的道路？

回答

相信那個對你而言有意義、也更有企圖心的方向。所謂「安全」的道路，不一定就是更好的人生。如果你有能力追求更多，為什麼要刻意選擇較少的成長、較少的成功與較少的機會？

我的建議是：

- 相信內心真正的方向。
- 不要一直膽怯。
- 清楚說出自己想要什麼。
- 用想要成為卓越者的態度去表現。
- 主動投入。
- 採取行動。

不要讓恐懼偽裝成謹慎。

30. 學生應該成為一個如何面對世界的人？

回答

我會先把問題還給你：

你想要什麼？

當學生仍不確定時，我會推薦史蒂芬·柯維的《高效能人士的七個習慣》（The 7 Habits of Highly Effective People），把它當作一張人生地圖。

我會直接給出以下提醒：

- 每個人都需要被指導。
- 你內在的潛能，比目前展現出來的更多。
- 多做一些。
- 立即行動。
- 說話時，要像自己真正相信所說的內容。
- 主動走進能培養自信的情境。
- 不要因為害怕出糗而沉默。
- 讓自己的想法與能力被看見。

身分與自我，是在行動中逐步形成的。不要等到完全定義好自己之後，才開始參與人生。

31. 對職涯方向感到不確定時，應該考慮什麼？

回答

與其停留在抽象分析，不如先採取行動。建立一個支持圈，讓彼此可以討論：

- 夢想
- 計畫
- 行動
- 進度
- 工作

- 個人投入
- 障礙

也可以從身邊已存在的責任開始：

- 整理房間。
- 在家中幫忙。
- 把普通小事做好。
- 不要成為別人的負擔。
- 為家庭增加價值。
- 尋找暑期或兼職工作。
- 能力允許時分擔家計。
- 練習與人交談。

餐廳工作對安靜或內向的學生尤其有幫助，因為它要求互動：必須招呼顧客、與同事合作、解決問題，也會讓人變得更主動、更善於交流。

我年輕時或許也曾如此，只是當時沒有人如此直接地指導我。我刻意說得坦率，是希望加速學生的成長。

32. 下一代最應該傳承的一件事是什麼？

回答

人生從來不只是一件事。

人生不能被簡化為單一原則。我會把幾項重要觀念放在一起：

- 每個人內在都有一個目的。
- 人需要說出自己的夢想。
- 溝通會創造可能。
- 當目標清晰到能被看見，就更可能實現。
- 更高的目標會帶來更大的成長。
- 即使沒有完全達成高目標，人也可能因此走得更遠。
- 人們聚在一起、溝通並共同工作時，能彼此提升。
- 在有人跨出下一步之前，什麼都不會發生。

我給學生的最後挑戰是：

那件你想了很久、卻一直沒有開始的事，你現在準備採取什麼行動？

我真正關心的，不是學生是否喜歡或記住我的話，而是他們在離開之後，是否會開始做出不同的行動。