

金漆招牌4

飲食天堂幕後英雄

金漆招牌 4

編著
張宇人

統籌
譚潔儀

編輯
何健莊

設計
Minted Studio

出版
萬里機構出版有限公司
香港鰂魚涌英皇道1065號東達中心1305室
電話：2564 7511 傳真：2565 5539
網址：http://www.wanlibk.com

發行
香港聯合書刊物流有限公司
香港新界大埔汀麗路36號中華商務印刷大廈3字樓
電話：2150 2100 傳真：2407 3062
電郵：info@suplogistics.com.hk

承印
美雅印刷製本有限公司

出版日期
二〇一八年七月第一次印刷

版權所有 · 不准翻印
ISBN 978-962-14-6763-8

© 2018 by Tommy Yu Yan Cheung

本書圖片由各受訪者提供，部分圖片由譚潔儀提供



萬里機構



萬里 Facebook

致

香港飲食業每位無名英雄

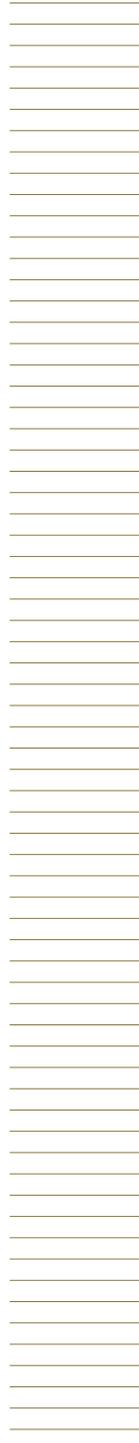
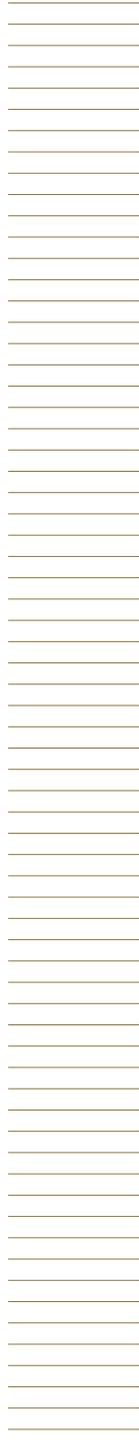
與及在他/她們背後默默耕耘的配偶和家人

感謝你們每一位對香港飲食業所作出的貢獻！

香港有許多飲食業金漆招牌，在每個香港市民的成長歲月裏留下珍貴美好的集體回憶，可是，許多時候，在背後默默付出汗水和努力，打造這些金漆招牌的無名英雄，卻未為人所知曉，我希望透過〈金漆招牌〉電台節目和同名書籍介紹飲食業的成功品牌故事，藉此向這些無名英雄致以最衷心的敬意。

同樣值得我表揚的，還有每位無名英雄身邊的配偶和家人。飲食業是一個需要長時間刻苦工作的行業，作為飲食業東主的配偶和家人，除了要付出諒解和行動支持外，還要一起擔驚受怕，承受創業所帶來的風險，正如我經常說：「押埋老婆張棉被去開檔。」在此，我深表致敬！

張宇人啟



序

我與張宇人認識很久，他從政，我從商，本來河水不犯井水，就是一個「食」字將我們兩個人連結在一起 20 多年。我是廚子，他是食客，兩人都愛食，都全心全意為香港飲食業打拼。他說他快將出版新書，問我能否在我的博物館內拍攝封面，我無任歡迎；他邀請我為《金漆招牌 4》寫序，我義不容辭！能夠為香港飲食業做事，我樂意。

張宇人寫《金漆招牌》系列的好意就是想分享飲食業界當中的老牌及優秀食肆成功之道，讓飲食業行家一同學習、一同進步，從而令整個行業都得益提升。飲食行業的特點就是齊心團結，大家都真誠付出自己成功秘訣，無私分享，願意成就他人，成就整個行業。我記得張宇人曾說過：「能在飲食業成功的企業家，先決條件是愛上這一個行業，如果你當係一個賺錢的工具，你唔會留嚟度咁耐。」我想《金漆招牌》這本書就能代表張宇人及業界精英對飲食行業的熱愛，就是這熱愛令香港飲食業一直發光發熱。

香港飲食行業對內面對三高，成本高企又欠缺人手發展，還要面對愈來愈多國內名牌食肆來港開業，令飲食業既蓬勃多元又競爭更趨激烈。所謂「要贏人先要贏自己」，我們是時候要多學習、多創新，讓香港飲食品牌走在最前。期望大家多細讀張宇人《金漆招牌》1-4，總結各家經驗，加上大家對飲食業的熱誠投入，一定可成為下一個金漆招牌。

最後祝賀《金漆招牌 4》長紅大賣，一本接一本，好讓業界受益匪淺。

鍾偉平 太平紳士，MH
稻香集團 主席



前言

在《金漆招牌》至今已出版的四本書內，我要衷心感謝以下四位曾經為我著作撰寫序的人士：

第一位是劉婉芬，我的電台節目拍檔。我們一同構思節目內容及名稱，有新城財經台的「金漆招牌」電台節目，才有《金漆招牌》系列這套書。感恩！

第二位是陳永堅，香港中華煤氣有限公司常務董事。廿多年來，香港中華煤氣有限公司不單在不同領域從無間斷地支持我和飲食業，也可以說是有求必應。感恩！

第三位是楊貴一，富臨飯店的始創人。一哥用粵式烹調技藝將日本乾鮑做到世界知名；不是廚師出身的他，能夠躋身世界御廚，讓香港在國際間揚名立萬。感恩！

第四位是鍾偉平，稻香集團的始創人。鍾偉平不單只有能力打造自己的飲食王國，最欣賞是他實現了我想做但做不到的事——用他的財富創立稻苗學院，不單是讓他自己公司的管理層報讀，而是讓全港所有飲食業的管理層報讀，提升整個飲食業界的水準，他所做的不是為自己而是為業界。感恩！

在此，我衷心向他們致謝，感謝他們為行業貢獻良多！

張宇人

目錄

序（鍾偉平） 005

前言 006

中菜

01 劃分市場。定位清晰
東海飲食集團 016

02 跟上時代。去舊迎新
皇庭匯 022

03 穩打穩紮。衝出香港
寶湖飲食集團 028

04 領展教訓。自置物業
青葉海鮮酒家 034

05 滬菜至尊。創出經典
香港老飯店 040

06 重整策略。複製成功
佳寧娜集團 046

07 潮州味道。獨門上菜
百樂潮州 052

08 年青有為。潮州漢子
品潮軒 058



09	以心為心。揀手靚料 火井四季火鍋	062
10	歷劫重生。心機小菜 彪哥海鮮菜館	068
11	水上人重鎮。創意蠶家菜 金東大	074
12	摩登粵菜。逆境求生 城寨風味	080



港式美食

- | | | |
|----|-------------------------|-----|
| 20 | 家庭小菜。突圍而出
翠河餐廳集團 | 132 |
| 21 | 靚裝冰室。香港情懷
瑞士啲啡室 | 138 |
| 22 | 鮮肉叉燒。享譽同行
新桂香燒臘 | 144 |
| 23 | 廚房出身。重視出品
叉燒大王 | 150 |
| 24 | 按部就班。專心專注
屏山傳統盆菜 | 156 |
| 25 | 季節生意。變法求生
八味香帝皇盆菜專門店 | 162 |
| 26 | 生咖喱香。攻陷食客
貴麻橋咖喱屋 | 168 |
| 27 | 屋邨麵包店。性價比取勝
麵飽先生 | 174 |
| 28 | 太平清醮。活的見證
郭錦記 | 178 |

39	心靈食糧。自建品牌 僑豐行	252
40	廚藝高手。振興家業 恒興行	258
41	揀手靚貨。將心比心 好東西	264
42	即食燕窩。快捷保健 官燕棧	270
43	悉心護苗。良心雞農 永明農場	278
44	妙齡BB鴿。零舍不同 乾新乳鴿	284
45	鳳凰重生。轉戰電商 鑽石酒家	288
46	蹺王愛煮食。賣盤如嫁女 百喜海味。星星廚房	294
47	傳統靚麵。現代營銷 張榮記	300
48	潮州醬料。首屈一指 綿香食品	306
49	活化品牌。注入活力 樹記腐竹	312
	索引	318





中菜

• 東海飲食集團	016
• 皇庭匯	022
• 寶湖飲食集團	028
• 青葉海鮮酒家	034
• 香港老飯店	040
• 佳寧娜集團	046
• 百樂潮州	052
• 品潮軒	058
• 火井四季火鍋	062
• 彪哥海鮮菜館	068
• 金東大	074
• 城寨風味	080

01



劃分市場。定位清晰

東海飲食集團

李敏棠、曾昭雄

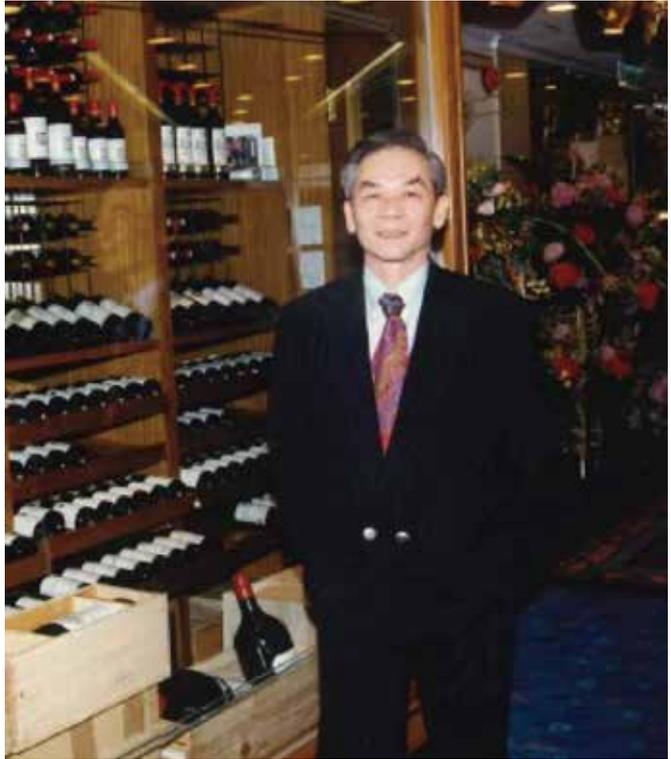
白武士入主。救東海於難

東海這面金漆招牌不經不覺已經有36年歷史；說起來，我和東海飲食集團其實亦有點淵源。在他們未開業的時候，我旗下一間食肆的經理其實已經租下他們集團後來第一間店的舖位，不過當時戴卓爾夫人在北京跌一跌，之後連帶整個香港的經濟市道都跌一跌，我這位經理便撻訂，我的電台節目拍檔劉婉芬說：「失策！」

我說：「不可以這樣說。那個舖位在東海商業大廈，位處尖東新開發的地區，要很有能力的經營者才能夠站得住腳。而東海飲食集團的名字，便是來自第一間店舖所處的大廈名稱。其實這個做法當時

很流行，正如我父親的金冠大酒樓便是因為位處金冠大廈而取名，業界一般認為大廈名字會較為人所熟悉，而且當年亦未流行集團式連鎖食肆。」在我那位經理撻訂後，便由我的故友鍾錦冷手執個熱煎堆，創辦東海飲食集團。過往《金漆招牌》訪問許多業界，他們都表示「地點、地點，還是地點」，但我個人並不同意，我認為無論在甚麼地點都有機會成功；相反如果管理不善，即使有絕佳的地點都一樣有機會失敗！

在鍾錦作古之後，集團於2014年股權易手，今集與我們分享東海的金漆招牌故事，便是集團業



創辦人鍾錦先生事事親力親為，常到店舖巡視。

務總監李敏棠 (Grant) 與高級營運經理曾昭雄 (Hermes)，而大家對他們的老闆其實不陌生，他就是人稱「舖王波叔」的鄧成波；雖然負責管理東海的是波叔兒子鄧耀昇 (Stan)，就連集團名稱都叫 Stan Group！我問：「Grant，其實波叔點解會有興趣收購東海？」Grant答：「波叔在許久以前曾經經營餐飲業務，而他是東海的熟客，本身更是食家，對飲食很有要求，入主東海是做白武士，當時東海大約僱用600個員工。」

劃分檔次。主攻酒席——
現時集團旗下共7間分店，主攻婚宴酒席市場，在

波叔接手後更成立「東海薈·拉斐特」。東海薈的分店設於香港多個黃金地段，以華麗宴會裝潢作主題，餐飲服務繼承東海品牌一貫的高水準出品，深受新人及賓客所喜愛。拉斐特則主打婚禮場地，選址於油麻地窩打老道消防局旁邊，佔地兩萬幾平方呎，適合一般新婚夫婦舉辦約150至200人的酒會派對，該處還附設禮服出租和律師證婚等服務。「東海薈·拉斐特」這個聯合品牌，正是以東海集團的專業餐飲與拉斐特的婚嫁服務作整合，為一眾新人提供一站式的婚宴體驗。東海薈在立法會對面的中信大廈也有分店，那裏下午長期滿座，晚市卻很靜；其實要賺錢不難，以東海集團的品牌每圍收

\$8,000至\$10,000並不困難，如果場開15席，一個月做廿日酒席，已經有賺！

Grant說：「這正是集團未來的發展方向，錦哥當年以晚餐小菜起家，以中信大廈分店為例，經過去年的努力，對比2016年酒席營業額增長了三成。」正好請Grant與讀者分享近年中式酒樓的發展，近年

興起婚宴專門店，兩難的是如果做太多酒席，難免會影響晚飯生意，中信大廈分店的晚市較淡靜，剛好適合發展酒席生意。Grant和應說：「無錯。中信大廈分店無論場地配套抑或格局都適合做酒席生意，又可以保留部分廳房接待貴賓做晚飯小菜。」

劉婉芬問：「集團旗下吸金能力最強是哪個品牌？是否東海？」我說：「以我的專業眼光來看，我覺得是海都。」Grant說：「按盈利計算是東海薈·拉斐特。」東海的營運，早在89年亞洲金融風暴已經出現問題，至2003年SARS過後錦哥推出\$150特價套餐救亡，大件夾抵食，就連我們行家都覺得無得做！推出之後，確實有效，可惜後患無窮，之後每逢推出\$150特價套餐客人就來幫襯，如果沒有便過別的舖頭！我說：「Hermes，在2014年接手後，覺不覺得特價餐是問題？」Hermes說：「初期的確有問題，但老闆波叔給了我們許多指示，現在集團已經重整旗鼓。」

新舊融合。重整核心

我說：「雖然集團在90年代曾經風光，但今非昔比，就連作為精神領袖的始創人都已經仙遊，如何

波叔給我們的指示是要重整集團核心價值，刪剪不配合的枝葉。

能夠力挽狂瀾？」我請Hermes分享他們的危機管理經驗，Hermes說：「集團有三十幾年歷史，接手後我們得到一班資深廚師和前線服務團隊，波叔當年叮囑一定要照顧好他們，不可以讓他們失業。不過鏡有兩面，一方面他們經驗豐富，另一方面他們在許多方面都已經根深蒂固，加上香港普遍面對年青人不願意投身飲

食行業，青黃不接的問題，未來要發展就必需吸引新血加入團隊。最後我們透過善待員工來到解決問題，目標建立優良團隊！」劉婉芬說：「可以如何處理？可不可以給一些具體例子？」

今次輪到Grant上場，說：「除了Hermes所說的穩定軍心之外，波叔給我們的指示是要重整集團核心價值，刪剪不配合的枝葉，例如結束一些地點不配合市場定位的店舖，集中資源來發展；另一方面，則發掘東海有甚麼首本名菜去留住人客。」劉婉芬再問：「你覺得最困難之處又是甚麼？」Grant說：「集團有三十幾年歷史，要打破客人對集團品牌的既定想法，波叔為集團帶來許多轉變，新人事新作風，現在面對新舊如何融合。」我在廿多歲的時候加入父親的公司，深深感受到要一班五、六十歲的老員工接受我的想法實在困難。

劉婉芬問：「波叔入股已經4年，你覺得現在是否已經新舊融合？」Grant說：「舊員工有固有一套心法去做事，我們提供了一些新招式，讓他們可以變化，但無論怎變，食物本萬變不離其宗，食物味道始終最重要，還要讓人客感覺物有所值，而集團



攝於東海飲食集團之新年聚餐，主禮嘉賓手持鮑魚外形之布偶，用作存放業務獎金。



中信海都酒家開幕誌慶招待嘉賓的「鮑魚當小吃」，使用的鮑魚多達300多隻，單是食材成本價已逾百萬，盛況空前。



新年聚餐送出的獎金更多達過百萬，需由警方協助押送到會場。



資深員工區偉強先生（現任東海管中信大廈之高級分店經理），於2006年獲得分店傑出銷售獎金。



1998年中信海都酒家開幕誌慶，鍾錦先生與一眾社會賢達主持剪綵儀式。



東海飲食集團曾創立之餐飲品牌「東海大江南北」，顧名思義提供上海菜、粵菜及南北方菜。

在過去幾年完成品牌定位的劃分，如果舉辦宴會和婚禮筵席就去東海薈·拉斐特，如果想得到貴賓式體驗便到海都，至於商務宴會就可以考慮東海和海都。」我問：「可以用午餐為例，講講東海的人均消費多少？」Grant說：「午餐一般大約\$150，晚餐則平均\$200至\$280。」我問：「海都又如何？午餐\$200可以嗎？」Grant說：「差不多，晚市則大約\$400至\$500。」

新舊美食。零舍不同

鍾錦以廚藝聞名，最後我給Hermes機會介紹東海的美食，他說：「先講點心，總共有八十多款選擇，剛剛在『2017世界粵菜廚皇大賽』粵菜點心組奪得兩個銀獎，包括花竹蝦翡翠餃和山葵芝麻鳳尾蝦，都是賣每件\$38。」劉婉芬問：「傳統點心又如何？」Hermes說：「我在一班老師傅身上學懂不少有關點心的知識，簡單如一件馬躉糕，老師

東海飲食集團大事年表

- | | | | |
|-------------|---|-------------|--------------------------------------|
| 1982 | • 第一間東海海鮮酒家於九龍尖沙咀東部創辦 | 2002 | • 「東海海鮮酒家」於九龍美蘭華中心開業 |
| 1984 | • 「東海海鮮酒家」於香港灣仔開業，於2012年翻新後改名「東海酒家」 | 2003 | • 「海都海鮮酒家」於九龍海港城開業，同年大江南北菜於九龍尖沙咀開業 |
| 1987 | • 「海都海鮮酒家」於香港灣仔開業，於2009年翻新 | 2005 | • 「東海、海都酒家（中國集團）」成立 |
| 1994 | • 「東海海鮮酒家」於九龍尖沙咀新世界中心開業。其後東海海鮮酒家於新界荃灣荃灣廣場開業 | 2010 | • 「東海酒家」於新界將軍澳、九龍尖沙咀The ONE及西九龍奧海城開業 |
| 1998 | • 「海都海鮮酒家」於香港灣仔中信大廈開業，於2011年翻新後改名「海都酒家」 | 2010 | • 「海都酒家」於九龍尖沙咀東部尖沙咀中心開業 |
| 1999 | • 「東海海鮮酒家」於鰂魚涌開業，於2011年翻新後改名「東海酒家」 | 2010 | • 「365.東海蟹」於九龍尖沙咀K11開業 |
| 2001 | • 「海都海鮮酒家」於香港淺水灣開業 | 2011 | • 「海都酒家」於香港銅鑼灣皇冠假日酒店開業 |
| | | 2011 | • 「東海酒家」於新界青衣城開業 |
| | | 2014 | • 鄧成波先生收購東海、海都酒家集團，集團更名為「東海飲食集團」 |

傅都有他們的堅持，有別外邊許多新派食肆使用添加劑，用自然發酵的馬廐糕，不單止柔軟，味道還特別清香。當然不可以不提的還有東海首創的壽桃包！」雖然我也是經營中式食肆，但我不得不佩服的是東海的蝦餃，每次我去到不是售罄便是蒸製當中，還有他們用老麵種炮製的包點，確是零舍不同！

我問：「晚飯小菜又如何？」Hermes說：「相信許多朋友仍然記得東海的雞油花雕蒸花蟹和龍鬚東星斑，用的是新鮮的海花蟹，我們現在仍然沿用錦哥留下的配方，因為好不好吃就視乎蒸蟹的時間把握，和蒸起後蟹是否保持軟滑入味！」

張宇人說東海飲食集團

我的電台節目拍檔劉婉芬笑說是我的氣勢太強，所以嚇怕波叔父子不敢來電台接受訪問，我立即說：「一定不可能，東海飲食集團由鍾錦年代到波叔兒子都好，無論任何議題，甚至是業界團體要向政府爭取權益都好支持我，從來都未試過甩拖。」



我與李敬業（中）和曾昭雄（左）合照。

02



跟上時代。去舊迎新

皇庭匯

黃國興、黃榮輝

父子謙讓。早有默契

皇庭匯旗下有5間酒樓，分佈在九龍和新界；經營者是一對父子檔——集團主席黃國興（下稱「國興」）和行政總裁暨總經理黃榮輝（Anson）。我的電台節目拍檔劉婉芬說業界許多時候都會有心水區分，開分店甚少會走出所屬區分！我說：「飲食業尤其是我們這些酒樓佬，覺得必需要經常巡舖，如果一間開在鴨脷洲、一間開在沙頭角，便好難管理；萬一塞車，就不知要去哪間了！如果分店集中某個區分，會較易管理。」

皇庭匯分別在粉嶺、青衣、沙田、旺角和觀塘設有分店。這些地區其實競爭不少，可幸部分分店開在

屋邨內。有留意《金漆招牌》的讀者都會知道，我講過屋邨酒樓是近年較易經營的食肆，因為租平，加上實施最低工資，以及近年政府派糖每次都有公共屋邨一份，變相提高了屋邨居民的消費力！劉婉芬說：「在講屋邨酒樓之前，先問問這對父子兵，在公司究竟誰掌權？」我說：「以舊式酒樓來說，永遠是總經理大些，集團主席只擺上神檯，但現時飲食業採用現代管理，正規來說，行政主席才是掌權那位！」劉婉芬說：「不如由主席先講。」國興說：「都是由阿仔掌權。」阿仔卻用手指向父親！無論如何，國興有兒子願意接棒已經萬幸，過去訪問的金漆招牌，並不是每個都找到接班人呢！



黃國興（右）、黃榮輝（左）上陣不離父子兵。

劉婉芬問Anson：「你剛才指向父親，那你又怎樣看？」Anson說：「當然是父親掌權，他經驗較我豐富。」劉婉芬再問：「你跟爸爸一起工作多久了？」Anson說：「18年，做總經理都已經10年。」劉婉芬繼續問：「兩父子如何分工？」Anson說：「我負責面對管理層和出品部主管，如果有問題再同爸爸商量。」我問：「是否由國興負責買貨？」Anson說：「都是的，不過現在開始慢慢掌握。」我說：「其實我都經歷過同伯爺一齊工作，買貨要時間去浸，別說品質，先論真偽，我們這輩差不多望一眼已經知道街市交來的貨有沒有被打水！但我同意你的做法，先掌管好人事，在老一輩

心目中建立威望！」

拍檔相待。扶持上位

我問國興，「你現在返到舖頭有沒有管事？還是只是回去飲早茶？黃傑龍父親黃耀鏗說：『我返到酒樓，你最好唔問我嘢！我返來只是打麻將！』」他答：「我都一樣。即使見到有甚麼問題，都不會管，只會匯報給Anson處理。我去飲茶，會留意到許多細節，基本上每日都會有問題，例如出品或者服務上的細節，但我不會每事問，否則便變相架空了Anson，所以我只會匯報給他處理！」國興在80年代入行，任職廳面，正式紅褲仔出身，即使



Anson 開拓皇庭匯，成功將品牌年輕化。



雖然是屋邨酒樓，但品牌與時並進，裝修富麗堂皇。



早在富年華時代，我已為黃國興（右三）、黃榮輝（左二）父子旗下食肆開幕剪綵。

返舖頭輕輕鬆鬆飲餐茶，都已經一眼關七可以睇到不少問題，我問：「是否 Anson 會返晏些？」國興說：「是。」通常我們這個年紀都喜歡飲早茶，不關乎早起，而是分工問題，一早一晏，方便阿仔帶孩子或者可以瞓晏些。

記得以前我同阿爸做金冠、又做海洋皇宮夜總會，晨早返到金冠又見到他、夜晚返到夜總會又見到他，惟有拋下他，說：「阿爸，你走不走？你唔走，我走！」他想我在場，所以最後必然是他走！我問：「老老實實，我問你一個最煞食的問題，你有沒有每日睇數簿？」國興



多年來我見證着 Anson 的成長。

舊名字予人感覺較守舊，好多商場未接觸都已經好抗拒，好難傾租約。

答：「有。」我們這些老一輩的，如果只經營數間食肆的，通常都會每日睇數簿，但好似稻香鍾偉平這些大連鎖集團，便可能放手不理每日營業額，只睇大數！我再問國興：「睇到營業額下跌，如果打風落雨，可以理解，但如果連續跌了兩個禮拜，你會不會問阿仔發生甚麼事情？」國興老實答：「跌了一個禮拜都問！」

這些便是我們老一輩的壞習慣，並不是信不過阿仔，但見營業額下跌，

難免希望阿仔解釋：「老實，這與人為因素無關，而是股市暴跌，影響人客的消費意欲。」劉婉芬笑我，自動代入當年父親與我的相處模式，劉婉芬問：「國興，阿仔接手已經有很長時間，現在的營業額是否已趨穩定？」他答：「其實張生剛才說得對，我們經營屋邨酒樓，營業額相較婚宴場地，每月差額不大，除非遇上三、四月淡季。」農曆年剛過，人客出街花了不少錢，卻撞正要交稅，再加回南天濕濕漉漉……都是生意淡薄的原因，所以每年三、五、七月中式酒席一般較少。

卸下包袱。迎接新生

我問：「Anson，點解要轉招牌？」他答：「如果不轉，好難迎合市場潮流，同埋租務方面都有問題；舊名字予人感覺較守舊，好多商場包括領展，未接觸都已經好抗拒，好難傾租約，於是決定打破傳統，名字不加『酒樓』、『酒家』等字眼，予人趕上時代的感覺。」我甚至見過有地鐵商場，舖位未招租，已經改定食肆名稱，不理租客屬誰，都指定要

皇庭匯大事年表

- | | |
|---|--|
| <p>1992 • 黃國興第一次創業，於觀塘鴻圖道合資開設富士酒樓</p> <p>1994 • 在天水圍新北江商場開設新福大酒樓</p> <p>1999 • 第二代黃榮輝協助打理家族生意</p> <p>2006 • 第一間富年華於粉嶺帝庭軒開業</p> <p>2009 • 富年華觀塘裕民坊店開業</p> | <p>2011 • 富年華沙田廣源邨店開業</p> <p>2014 • 第一間皇庭匯在旺角海富苑開業</p> <p>2015 • 皇庭匯青衣邨店開業，同年最後一間（沙田）富年華易名皇庭匯</p> <p>2017 • 4月皇庭匯粉嶺華明商場店開業；7月觀塘翠屏邨店開業；8月火炭中央工場開幕</p> |
|---|--|



屋邨酒樓的營商環境雖然較優惠，但近年亦深受租約問題困擾。

跟隨！劉婉芬問：「皇庭匯這個名稱已經用了3年，被人客接受嗎？」Anson答：「皇庭匯較被人客受落。」劉婉芬繼而問國興：「但富年華是金漆招牌，阿仔要改你個招牌，有沒有反對？」國興答：「最初都有少許抗拒，但如阿仔所說，用『富年華』這個招牌，連續試了4、5次，都租不到舖位！轉用皇庭匯一試，立即有成效！」繼2014年在旺角海富苑開了第一間皇庭匯後，2015年在青衣邨再下一城，時值沙田廣源邨剩下最後一間富年華，Anson父子決定將酒樓翻新，並易名皇庭匯，富年華這個金漆招牌正式告別歷史。

我問：「皇庭匯現在主要做早、午、茶市，夜晚就做晚飯小菜，較少酒席，對嗎？」國興答：「無錯。可能生日、滿月或者公司社團會來擺三數圍，平日最旺都是早午市。」我問：「那麼皇庭匯有沒有賣雞

球大包？還是全部新式點心？」Anson答：「有。但以前舊式酒樓的下欄車和點心車，全部收起，我想給人客較乾淨企理的感覺，來到可以舒舒服服嘆茶食點心。」即是不單只招牌，就連店舖管理都着手改革，我問：「還有沒有長檯煎糕和焯油菜？」Anson答：「全部轉用點心紙，即叫即蒸。點心是中國傳統飲食文化，這些不能夠改，但在招呼服務層面，就想現代化一些。」在我們舊式酒樓來說，有沒有鋪檯布、甚至晚飯有沒有提供分匙和金鼎，都是區分服務檔次的指標。Anson說：「現在較少用公匙，而是改用箸托和放一對公筷、一對自用筷子代替。」

我問：「來到皇庭匯，除了雞球大包，還有甚麼必食？」Anson說：「屋邨生意難在既要貨真價實，又要平靚正，招呼更要週到，但如果太花巧，又是難管理。論出品，我們的叉燒做得不錯，外邊通常都燒得不夠透，貪重秤，但我們的叉燒燒得好乾身，食起來好香口！有個藝人經常來幫襯，還要每次都叫兩碟！」我問：「你們有沒有中央工場？」Anson答：「沒有。」我說：「所以每間又燒都在廚房燒製，這樣品質必然較好，勝在新鮮熱辣！但你們能否統一每間分店的出品質素？」他答：「斤兩一定跟足，我們有總廚負責監控。」

因父之名。鍾情酒樓

劉婉芬問：「在訪問開始的時候，我說過你們在港

島區未有分店，未來會否計劃在港島開店？」我代他們回答：「港島區較少屋邨。」劉婉芬再問：「會不會計劃走較高檔次？」今次輪到國興代表答：「都會。如果在中環開，做法一定有別屋邨那套！其實每次在開店之前，我都會調查區內人口分佈同消費力，再決定走甚麼路線。」我問：「新店會由你操刀？抑或交Anson負責？」國興答：「這層張生你會知道，我們這些『老鬼』睇舖，始終會有我們的眼光。」我和應道：「但通常我們好講感覺，後生一輩就喜歡計數。」國興同意說：「無錯，所以雖然我同Anson是父子，但做生意，我都當是拍檔相待。」我笑說：「即是他朝如果搞唔掂，你不好賴我選個曳舖！」國興說：「後生一輩的眼光，同我們有別。」我總結說：「屋邨客路，年紀會較大；如果要年輕化，選址和管理都有別，這個就是兩代的差異。」

劉婉芬問Anson：「面對未來發展，你有甚麼想法？」我用黃傑龍和黃耀鏗兩父子舉例，黃傑龍近年發展日式連鎖食肆的利潤，已經追上中式酒樓業務；中式酒樓因為地方大，廚房既要有燒味、又要有點心，營運成本高，相較一些中小型食肆的餐牌較簡單，用人較少，反而較易虧利。我問：「Anson，你有否想過發展新品牌？不單只分散投資，還關係到食材，好似過往我們訪問華香雞，當遇上禽流感，立即遭殃！」Anson說：「我自己還是喜歡經營傳統大酒樓。如果有空位，便想方法如何使酒樓座無虛席；如果滿座，就繼續諗計令到要排隊入座，這便是驅使我努力的原動力！」我說：「但始終大軍艦難轉身，如果遇上環境逆轉，一間，尚可以擺老婆張棉被去典當，但你有5間，老婆都沒有這麼多棉被！」

面對近年人手嚴重短缺，我問：「你如何應對？」Anson答：「惟有苦思如何挽留人材，所以現在連侍應生都要戴耳機，以前可以扮睇唔到，但現在啞

機，反應要快！」劉婉芬說：「我感覺現時的顧客要求很高，稍欠妥當，立即投訴。」他和應說：「以前人客會來歎茶，但現在飲茶都要講速度，所以我們都要在管理配合，加快反應！」劉婉芬說：「從Anson鍾情做酒樓，可見爸爸對他的影響好深！你對爸爸最深刻的感覺是甚麼？」Anson說：「爸爸白手興家，由什麼都沒有可以做到現在的規模，我承繼爸爸建立的基礎，按道理應該可以做得更好。」

我祝Anson好運，因為現在不是發展的時機，但屋邨酒樓有個優勢，就是請人會較容易，因為屋邨內居住有一定的人口。

張宇人說黃國興、黃榮輝

講起黃國興、黃榮輝父子，之前他們幾間新店都是由我剪綵，直至2014年，收到皇庭匯的開幕儀式邀請，我完全沒有印象是誰，後來才知道原來他們轉了招牌，之前的招牌叫「富年華」，已經發展了十幾年。



03



寶湖飲食集團
TREASURE LAKE CATERING HOLDINGS LTD.

穩打穩紮。衝出香港

寶湖飲食集團

周超常、區智聰

奇招招客。打響頭炮

以前我經營海洋皇宮夜總會，舖面可同時容納二、三千人，廚房蒸的點心長期好似小山一樣高，所以以前我睇見點心都驚，現在上了年紀，反而喜歡同老婆飲茶。今集嘉賓寶湖飲食集團周超常（Peter）和女婿區智聰（Henry），品牌始自1999年，他們的老店就中環中心旁邊。我的電台節目拍檔劉婉芬說：「我有班朋友喜歡飲酒，多數到他們的另一個品牌北園幫襯。」寶湖旗下有幾個品牌，最為人熟悉的是寶湖和北園，而女婿Henry就主力負責澳門業務。

Peter說：「租庇利街老店是在1999年1月1日開業，已經邁向20周年。寶湖屬傳統經營模式，有早茶點心、午飯和茶市、晚飯小菜、酒席和貴賓廳房，以前還有麻將耍樂，因為中區寫字樓人客喜歡下晝四、五點來聯誼，現在許多老一輩人客經已退休，加上禁煙影響，所以少了麻將耍樂。」提起禁煙，我當然不放過周一嶽，他當年承諾我搞煙房，最後卻無疾而終，劉婉芬對我成日鬧人看不過眼，轉而問Peter說：「面對禁煙，你們有甚麼妙策？」Peter說：「公司當年推出了個\$1888抵食套餐，做到全中西區出晒名！\$1888可以有龍蝦、鮑魚、翅和星斑，吸引人客從四面八方來捧場！」



集團創辦人周超常（右）攝於首間北園酒家2009開幕。

我問：「1999年是甚麼觸發你創立寶湖？當時經濟一路下滑，你們開檔的時候應該都感受得到，是在你們意料之內？還是需要一路變陣？」Peter說：「當時幾個朋友志同道合，加上租金回落，同業主比較有偈傾，其實當時是業主主動聯絡我們的，甚至現在還成為了我的契媽！加上地點在中環，中環的午市生意暢旺，就算舖頭有幾層樓高都做唔切。當年市道確實欠佳，但勝在人力資源相較充裕，租金成本亦低。中環最重要是能夠做到晚市，託賴我們星期一至四都算可以，星期五、六及日就更更要預早三個禮拜訂位。」

開拓新品牌。雄據中上環

我說：「一般來說，星期五、六、日在中環掃機關槍都掃不死，但你們一開檔已經可以座無虛設，實在難得！」Peter說：「歸功於策略成功，\$1888餐單確實超值，現在起碼要七、八千蚊才能夠食到。」我問：「你們做幾分錢生意？」Peter答：「我們比較保守，做5分錢生意。」我解釋說：「以\$1888套餐為例，即是成本已經佔了九百幾，尚未計算人工和燈油火蠟。」所以他們要靠平靚正，只能夠薄利多銷，才能在中環晚市站得住腳；當然飲食業收加一服務費，多少能補貼一下夥計人工。