

瓦城泰統徐承義·3大修煉成上櫃餐飲股后 P.22 蔣勳VS.電音三太子吳建衡 P.76

週年慶特輯

# Cheers

快樂工作人雜誌



賀!

9月號博客來銷售冠軍  
買紙本送電子超值回饋!

填插卡回函  
贈9月號電子雜誌乙期

# 敢夢 敢做 敢不同

35歲前，找到你的發光之道

他，七年級保險業處經理，率領90人團隊；

他，用雲端科技回鄉催生上億地瓜王國；

他，高中畢業，靠自學獲邀擔任聯合國官方組織顧問……

17種方法，衝出好前途！

新銳創業家山口繪理子、大阪青年塾第一手報導  
【越洋採訪】日本新世代如何拒絕失落？  
徐重仁、阿基師、沈方正、許朱勝回應青年4大挑戰



145

2012.10.1 NTD 149





瓦城泰統集團董事長  
**徐承義**  
通過3修煉，小店晉身上櫃集團

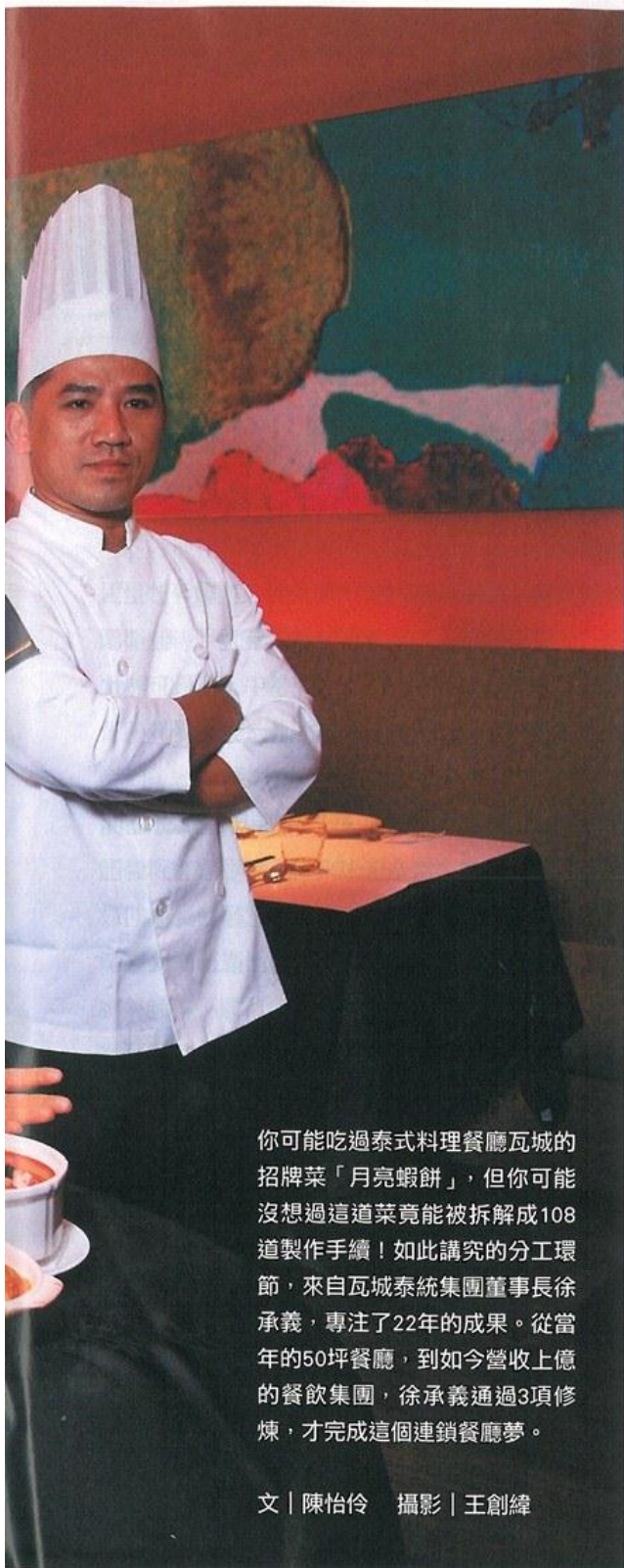
瓦城泰統集團董事長

CEO實戰錄



徐承義（左2）將跆拳道段帶分級概念運用在人才培訓上，創立「廚務11級臂章」制度，大廚的臂章為最高級11級，目前瓦城只有2位廚師通過。





你可能吃過泰式料理餐廳瓦城的招牌菜「月亮蝦餅」，但你可能沒想過這道菜竟能被拆解成108道製作手續！如此講究的分工環節，來自瓦城泰統集團董事長徐承義，專注了22年的成果。從當年的50坪餐廳，到如今營收上億的餐飲集團，徐承義通過3項修煉，才完成這個連鎖餐廳夢。

文 | 陳怡伶 攝影 | 王創緯

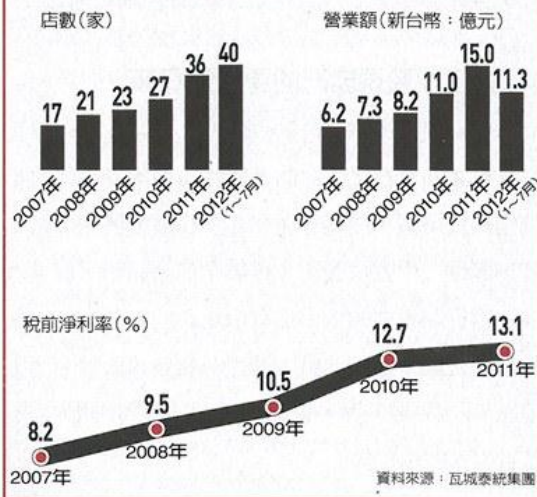
他熟練地躍入泳池，手指上的馬表計時器顯示著自己以每50公尺1分鐘的速度前進。不過，他心裡正在盤算，如何調整姿勢將每段時間縮減3~5秒，今天才能達到目標，用29分鐘游完1,500公尺，超越原本的30分鐘紀錄。

他，是瓦城泰統集團董事長徐承義。好友兼創意人包益民用「幾近瘋狂的完美主義者」來形容他。連運動都如此講求細節、目標的個性，造就今日徐承義手中的瓦城泰統餐飲集團。

徐承義對細節堅持到什麼程度？瓦城泰統集團營運部訓練展店副理黃于珊回憶，有一次試新菜色，徐承義品嚐完後對主廚表示，胡椒鹽可以再少0.1公克，當場讓她印象深刻。

這樣的個性，為徐承義的餐飲江山打下厚實基礎。從2002年至2011年，瓦城泰統集團安然度過SARS風暴、金融海嘯等大環境挑戰，每年營收持續以兩位數字成長，2011年營收更強勢上揚，足足成長39.18%，創下新高。

### 瓦城泰統集團近6年成長概況



#### 徐承義小檔案

瓦城泰統集團董事長。1967年次，加州帕薩迪納城市學院企管系、瑞士商學院企管碩士畢業。當過演員，也曾經營過服飾進口、沙灘摩托車、養蝦場等等。



## 拆解瓦城招牌菜「鐵板香辣海鮮」SOP 製程



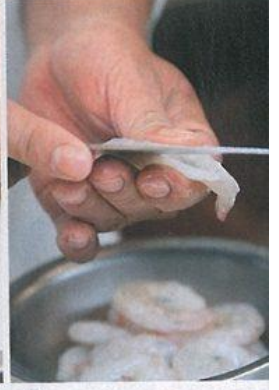
1 檸檬葉切至0.05公分。



2 辣椒切斜片，以電子式游標卡尺檢測長4公分、厚0.2公分。



3 四季豆切段，每段長5公分。



4 蝦子去腸泥。

9月17日，這個日子對徐承義意義重大。他早上8點就提早抵達證券櫃臺買賣中心，準備稍後的掛牌典禮。這一天，是旗下擁有「瓦城」、「非常泰」以及「1010湘」3個餐飲品牌的瓦城泰統集團上櫃的大日子。

《Cheers》雜誌在瓦城正式上櫃後隔天，第一時間專訪徐承義，他難得打開話匣子談22年來，如何將當初只有50坪、20名員工的餐廳，打造成年營業額15億元、40間門市、1,500名員工的掛牌餐飲集團。

### 7年打工，發現自己的連鎖餐廳夢

許多人在大學畢業後、約23歲才開始第一份工作，也才初探自己生命的可能性。徐承義卻因為小時候移民美國，成為小留學生，16歲就展開豐富的打工經驗。中式快餐店、錄影帶店、超市、健身教練、銀行等不同領域，都有徐承義的打工身影。他甚至22歲時嘗試演戲，演過《報告班長2》、《火燒島》、《異域》等，也曾被家人安排到中國大陸，負責養殖蝦場經營。

1990年，23歲的徐承義選擇回到台灣，開設一間泰式料理餐廳。這個決定跌破很多人眼鏡。以他當時的外語能力與187公分高的外型，有很多發展可能，他卻毅然決然的投入尚未如現在般蓬勃發展的

餐飲業。

回溯當年，徐承義認為，7年的打工經驗等於是對自己的探索，別人可能覺得23歲創業太早，他卻深感時機成熟；而且在各種工作經驗中，他最有熱忱的領域就是餐飲。「知道自己的目標，即便是洗碗，也洗得很有幹勁，」他說。

「當年美國連鎖餐廳正紅，每週都有新餐廳開幕，我當時就想，真希望未來到處都可以看到自己餐廳的身影，」徐承義吐露全心全意經營瓦城的最大夢想。「餐廳連鎖化經營」是他創業初期就立下的志向。

22年後，瓦城泰統旗下3個品牌，預計今年內可達到全台50家規模，在主要六都（台北市、新北市、桃園、台中、高雄與台南）都看得到。

其實，從小巷子裡的一間50坪餐廳，到現在營收上億的餐飲集團，徐承義可是通過3項「創業修煉」，才完成這個不容易達成的夢想。

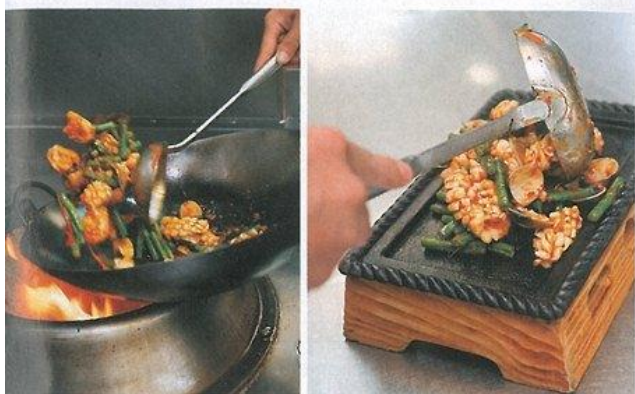
### 修煉1：培養信心

#### 親自學做菜、買菜，掌握核心專業

創業要成功，修煉的第一種能力，就是培養自信心。徐承義認為，信心來自專業。

1990年，他和朋友合資開設瓦城泰國料理，當時





**5** 中小火快炒。

**6** 擺盤，必須將食物分呂4次。

廚房特地找來泰國華僑的大廚掌管，做出的道地泰式口味，讓第一間店很快就回本。不過，徐承義想開分店時，卻因為大廚不願意配合而遇到阻礙。

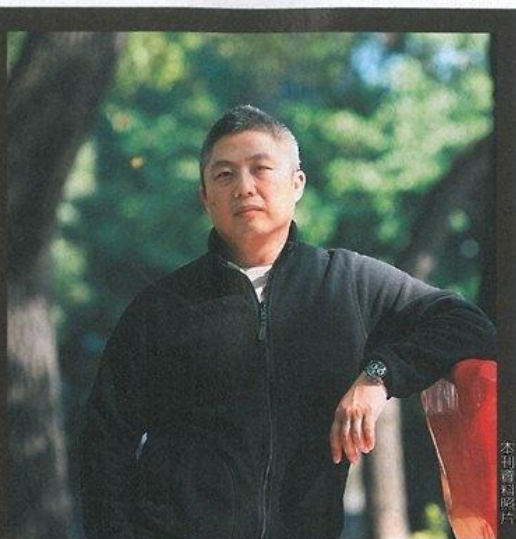
「創業不能只有理想，還要對自己有信心，信心背後代表的就是對廚藝的專業，」徐承義說。他觀察到，一間餐廳365天菜色要一致、出菜速度要穩定，都取決於大廚一個人，少了大廚，什麼事都不能做，餐廳的核心競爭力非常不穩定。

他捲起袖子，開始走進廚房學做泰國菜。他第一個碰到的難題，是根深蒂固的「廚房文化」。因為廚房師傅不願傳授廚藝，徐承義原本以為過個水，2、3個月就可以學好的泰式料理，足足花了3年才完成。從洗碗、洗魚、洗菜、基本刀工到開始學炒菜，他都覺得是蹲馬步、學基本功。

只不過，如何把3～5年的基本功縮短到2年，而且不需擔心師傅「藏私」？將內場廚房做菜流程徹底標準化的概念，這時候開始在他腦中出現。

除了廚房，徐承義同時發現，「採購」是另一項專業。最初，他傻傻地早上8點才到市場買菜，沒想到菜都已經賣完了。後來他才知道，得凌晨3點多就去，才能買到好食材。

「我還記得第一次踏進傳統市場的震撼。根本沒睡醒，市場中混合著各種菜的味道，還真的有點招



本刊資料照片

包氏國際負責人

## 包益民看瓦城泰統

包益民與徐承義相識超過15年，他以創意人的觀點提供3點建議。

### ① 加速國際化：

泰式料理是全球公認的美食，徐承義的成長背景熟知歐美文化，企業競爭力善於複製，國際化的腳步可以更大步走，除了放眼中國市場，還可進軍美、英等地，相較於中國市場不確定因素較多，歐美國家所需的成本會更少。

### ② 發展多菜系：

瓦城泰統集團的「東方爐炒廚房標準化」已臻完善，中式料理的8大菜系都可適用於這套標準化流程，因此可快速發展更多菜系品牌，以「多品牌」、「多市場」目標邁進。

### ③ 強化品牌形象：

一般餐飲業比較不需行銷策略，只要服務好、食物好吃，自然吸引消費者上門。但是瓦城泰統集團一旦朝多品牌、多市場的方向走，規模國際化，那企業的品牌形象變得很重要，如令人印象深刻的slogan、行銷活動、形象廣告等，都是未來要專注的領域。



架不住，」徐承義回憶。

從一張白紙般的「菜鳥」，不論哪個攤位都賣他最貴價錢，到現在瓦城向產地直接下單購買食材，徐承義的信心，就是靠著日積月累的努力累積而來。

接下來，讓徐承義投注9年時間的第二項修煉，就是將餐廳營運以科學化管理，這也成為瓦城日後衝高營業額、店數的密技。

## 修煉2：科學化管理 食材建檔、拆解烹調步驟、內外場分級

2011年，徐承義一口氣開了11間店，平均每間店籌備時間為60天，展店速度驚人。反觀前10年，瓦城的總店數才10間，這段時間，徐承義其實在閉關思考，絞盡腦汁想辦法將「東方的爐炒廚房標準化」。

相較於速食連鎖餐廳所建立的烹調流程，泰式料理或中菜顯得複雜許多。光是菜單就有50多道選擇、食材種類將近700種、烹調技術8種，徐承義發現，很難把一般的標準化經營套用於中餐。

這時候，他注重細節的個性再次發揮。首先，他將「原物料標準化」，700種原物料食材都建立特定規格與檢驗標準，並且成立「資源運籌中心」，採購食材時，品保人員會拿著電子尺與色卡來驗收。

此外，徐承義更將泰式料理與中菜複雜的烹調步驟拆解與分工，將每一道菜訂出標準化動作，包括食材規格、配方、調味、烹調。當中的代表作之一，就是瓦城的招牌菜「月亮蝦餅」，這道看似簡單的料理竟然被拆解成108道手續才能完成。瓦城一年賣出的月亮蝦餅，高度可以堆疊出4座101大樓。

當然，有了標準化流程之後，還得讓員工徹底執行，這才是考驗執行力的關鍵，而徐承義做到了。

小時候因為個子小、又是華人臉孔，徐承義在美國念書常常被霸凌。為了保護自己，他跑去學跆拳道，沒想到跆拳道帶給他的影響，遠遠超越當初的預期。

他把跆拳道的分級制度運用在人才培訓系統上，內場廚師有「廚務11級臂章」，以11種不同顏色臂章和分級，代表廚藝能力，並且成立廚藝管理學院。內場員工每3個月就要考核一次，通過之後就能升遷，也代表廚藝更上一層樓。

有了這套制度，一個完全沒有廚房經驗的員工，短短2年內可以成為綠帶師傅，並且掌管餐廳內場。瓦城有位內場主管，就曾經是個毫無廚藝經驗的小提琴老師。

每個臂章所需具備的功力都被明確定義，例如，最基本的「翻鍋」考核，考試方式為5秒內必須將30克紅豆與300克黃豆翻動均勻。看似毫無道理的要求，其實背後都有道理。這是因為黃豆間隙大，使得紅豆易往下沉，因此要考驗廚師控制鍋具的力道。

這套標準化與分級做法，同步體現在服務品質的控管上。外場服務人員也有「11級徽章」制度，考核內容包括：「黃金笑容要露出7顆半牙齒」、「客服電話鈴響3聲內必須接聽」、「喊歡迎光臨時，女生音量要在65分貝，男生音量要再提高5分貝」。培訓期間，主管甚至會拿著分貝機在旁測量。

如此錙銖必較，平均24歲的外場人員受得了嗎？負責外場訓練的黃于珊認為，從招募時就必須嚴格篩選，才能找出願意接受這套系統的人。一旦找到



「對味」的人，自然可培養出大將。目前集團的中高階主管，有近8成是從基層提拔培養而成。黃于珊就是最佳代表，她第一份工作就在瓦城，待了11年，是徐承義親自挑選的七年級大將。

### 修煉3：以身作則

#### 示範服務精神，主管要說明背後邏輯

一旦標準化服務做到極致，反而容易落於機械化與形式主義，讓服務品質顯得做作粗糙。徐承義的第3個修煉，是「以身作則」，用濃厚的企業文化，將服務的DNA傳遞給員工。

有一年夏天，徐承義到台北市復興北路上的「非常泰」巡店，剛好遇到停電。他除了盡快安排消費者到其他分店用餐，甚至頂著太陽替客人攔計程車、開門。黃于珊當時還是這間店的外場人員，見到這情景才體會服務精神是什麼，不只是口號。

徐承義更試圖將「服務精神」複製到每間分店。在瓦城，主管會仔細告知標準化流程背後的意義。

例如，吧台員工製作泰式奶茶後，必須根據味道、色澤、攪拌濃稠度來做基本品質確認。主管會解釋，這是研發人員喝了超過100杯飲料後才研發成功的產品，因此再度確認品質，才能將大家的心血100%呈現在顧客面前。

在日新月異的服務業經營中，累積know-how或SOP不是新鮮的觀念，但是徐承義從骨子裡追求細節，寧可投注多年時間將東方料理簡化為容易複製的流程，並要求自己與1,500名員工貫徹，這才是他在競爭激烈的餐飲業中異軍突起的真正優勢。



本刊資料照片

EMBA名師講評：  
政治大學科技管理研究所教授溫肇東

## 系統化之外， 服務也需「人味」

瓦城泰統集團不但將流程標準化，更系統化。系統化的意思是，不管是食材準備、烹調過程與服務程序，瓦城聰明地將這些細節的順序釐清，由資源運籌中心負責規模化流程，每間店的廚房負責現場製作流程，並且由服務生推薦菜單，讓兩個地方的工作量可以平均分配，這都需要經過精細計算。

從顧客進門的剎那，這間店就開始提供「關鍵時刻」(Moment of Truth)。每一次和顧客互動，都需要創造正面的關鍵時刻，來滿足顧客期望。關鍵時刻由許多細節組成，員工要如何落實徐承義的想法與意志，讓服務過程變順暢，這時候標準流程顯然派不上用場，重要是用企業文化來支撐，外場服務人員必須現場判斷，用即時微調來創造滿意的服務。

不過，瓦城接下來要邁向國際化、進軍中國市場，必須先思考：中國市場幅員廣大、地域口味差異性大，如果瓦城的優勢是將餐廳經營系統化，菜色口味一致，移轉到中國，則勢必要做調整，致力於地方化。同一品牌要做出符合不同地區口味的菜色，將是很大的挑戰。