



明眼看名商
@郑明杉
teems@sph.com.sg

过去 五年，珍宝餐饮集团（Jumbo Group of Restaurants）的业务每年皆以双位数增长，去年的增长率为20%，今年预计也可取得20%增长率。

集团营业额预计将从7100万元增至9000万元，明年则有望突破1亿元，晋升为新加坡三大餐饮集团之一。珍宝餐饮集团从东海岸的一家店面扩展到今日的18家，每天平均可接待的食客超过6000名，这25年的发展之路可说是峰回路转。

黄建铭在毕业后，曾是新科工程集团属下一家

公司的软件工程师，过了七年朝九晚五、天天面对电脑的办公室生活。黄建铭其实对食物是有着强烈兴趣的，当他到办公室的生活日益感到枯燥乏味之际，恰好父亲的餐饮事业正需要一个好帮手，他于是义不容辞，于1993年加入珍宝集团出任行政总裁，协助父亲打理业务，经历了长达五年的适应期。

他说：“在正式加入珍宝集团之前，每逢周末我都会到店里帮忙，不过一旦每天要在餐馆工作十多个小时，那种情况会很不同。我心里挣扎了好久，不知道转行的决定是否正确。我后来面对的更大压力是，当时集团的发展并非一帆风顺。这可能是因为我的实战经验不足，业务基础还不稳健，而集团的发展却显得太快。1996/1997的亚洲金

融危机来袭，集团一下子面对的问题显得更为复杂。”

1995年，珍宝集团关闭了在东海岸的首家分店，亏损了160万元，而随后在印度尼西亚的分店也同样以失败告终。

为了开源节流，黄建铭亲自负责集团的采购，在大半年内，每日清晨3时他必须和厨师赶到Senoko鱼市场挑选海鲜，回到家后补睡数小时，中午之前又得赶到餐馆开始忙碌。

有餐饮业“蟹王”之誉

经过多次的失败和挫折，黄建铭已磨炼得更坚强。集团的业务也进行了一番调整，同时建立起完善的管理和培训制度。当沙斯事件过去后，珍宝集

团的业务逐渐步入正轨，分店一家接着一家开设，品牌一个接着一个推出，招牌菜更是远近闻名。

东海岸老店至今仍是珍宝集团业务最旺的餐馆，老店在多年前把毗邻的店面买下后，两层楼的店面每晚可接待至少2000名食客，在新加坡河畔的两家分店另可接待近千人，而加冷河畔、樟宜及登布西山（Dempsey Hill）的三家分店各可容纳300多人。

辣椒螃蟹、黑胡椒螃蟹、泰式咖喱螃蟹等各种烹调法是珍宝集团的热卖招牌菜，每天进货的螃蟹约1000只，数量之大是新加坡之首，黄建铭因此有餐饮业“蟹王”之誉。吃螃蟹少不了啤酒，仅东海岸老店的最高纪录就是一晚热销18大桶，每桶100杯，合计1800杯。

开餐馆是无心插柳

在 柔佛笨珍乡下出世的黄南德年幼家贫失学，小时割胶种菜爬椰树采椰花，十多岁仍未穿过鞋子，十七八岁才穿着背心短裤只身到新加坡投靠表姐，白天就在大坡一带卖菜卖鱼。节衣缩食了好几年，黄南德终于在建筑业赚到了第一桶金。

黄南德天生爱吃，也到处找好吃的，最常光顾黄亚细肉骨茶，也在肉骨茶店里结交了许多爱吃的死党。1987年，刚满50岁的黄南德和几个爱吃的朋友凑足了40万元在东海岸开设了珍宝海鲜，目的不是为了赚钱，而是想把餐馆当作私家厨房，招待朋友供应酬之用，不料最后却是无心插柳成荫。

黄南德、黄建铭（50岁）父子目前可说是公私两忙，黄南德热心华社活动，是潮州社团的中坚分子，除了担任潮州八邑会馆董事会要职多年外，还是揭阳会馆的新任会长。

筹备中餐烹饪世界大赛

黄建铭则是新加坡餐饮业协会（RAS）会长，协会会员共有200个，属下有2000多家餐馆。目前，黄建铭开始忙着筹备今年11月间在新加坡举行的第七届中餐烹饪世界大赛，这个每四年举办一次的比赛，素有“中餐奥林匹克”的美誉，参赛团队和厨师都是由世界各地分会选拔的中餐烹饪高手。

此外，新加坡餐饮业协会也举办了一年一度的“2011新加坡餐饮之星奖”活动，其中重头奖项“星厨争霸赛”邀请本地12家知名餐馆厨师进行厨艺大比拼，每家餐馆分别派出三名厨师代表。

对年已古稀的黄南德而言，近年来能有更多时间参与华社活动，以及安享晚年，主要是因为一手建立的事业已后继有人。记者请他评估黄建铭的表现，他虽然含蓄地说“相当满意”，不过从他的满脸笑容来看，应该不只是“相当满意”。

黄建铭接手珍宝集团的业务时，父子俩也经过一段磨合期。黄南德说：“刚开始，建铭处理的一些事情和拟定的计划，我看不顺眼，后来慢慢发现年轻人有自己的一套，不可轻视他们的做法。例如，以前经营餐馆的多不愿花大笔钱把店面装修得富丽堂皇，担心店面太华丽，顾客反而不敢上门用餐。建铭的想法就不一样，他认为时代变了，人们更愿意多付一些钱选择在环境好的地方消费。”

在黄建铭的苦心经营下，以海鲜美食起家的珍宝餐饮集团与时俱进，“珍宝”品牌也先后卖起砂煲饭、拉面、火锅、潮州菜以及肉骨茶，成为全方位的餐饮业者。

珍宝餐饮集团开业25年，除了海鲜外，砂煲饭、拉面、火锅、潮州菜及肉骨茶生意，也同样经营得一片红火，单是热卖各种烹调法的螃蟹，每天超过1000只，而18家分店一天平均接待的顾客可多达六七千人，明年集团的全年营业额可望突破一亿元。创办人黄南德、行政总裁黄建铭父子俩是如何在竞争激烈的餐饮业中脱颖而出？

没鞋穿的孩子有了珍宝



珍宝餐饮集团开业25年，创办人黄南德（左）、行政总裁黄建铭父子俩在竞争激烈的餐饮业已闯出一片天。珍宝集团的东海岸老店每天平均可接待2000名以上食客。（邬福梁摄）

第一家火锅店10个月后才“火”

民 以食为天，经济一好、旅客一多，餐饮业就跟着蓬勃发展。在新加坡，每周平均增加的新餐馆可达五家，不过在激烈的竞争下，每年倒闭的也有几百家，这种前仆后继的现象已司空见惯。

黄建铭指出，在银行的评估里，餐饮业是属于风险较高行业，单是装修费和购置设备，一家中档的餐馆必须花费至少100万元，以及至少三个月的预付租金，或动不动就是数十万的顶让费。因此餐馆还没开门营业，往往必须先花上一两百万，接下来又得苦守一年半载，最后未必能守得云开见月。

他说：“餐饮集团要打响新品牌需要一段时间，除了菜色、服务、地点等要素外，起码也要有一定的财力，经得起一段时间的亏损。例如珍宝集团于2009年在怡丰城（Vivocity）开设的第一家火锅店，整整挨了九个月，10个月后才开始赚钱，接着生意越来越火，现在我们还开设了一家火锅分店。比较幸运的则是去年9月在醉花林开设的品酒轩，三个月后就有利可图，这是罕见现象。”

成功的三大要素

当然，珍宝集团在品酒轩推出潮州传统菜肴和美食一炮而红，成功的背后确实少不了许多努力。在筹备期间，黄建铭就带领了十多名厨师到汕头、香港和广州考察潮州菜肴，以掌握菜肴的特色和烹饪精髓。

经营餐饮业二三十年的黄南德三言两语便总结了成功的三大要素：一是餐桌上的东西要好吃；二

是价钱要公道；三是服务要到位，地点要适中。

谈到菜肴，黄建铭坦言，好的厨师可遇不可求，往往需要一些缘分，珍宝集团在这方面比较幸运，不少大厨从开业到现在就一直是集团加速成长的推动力。长期以来，管理层和厨师已建立起共识，随时随地都能沟通，大家互相尊重。

多年来，珍宝集团通过内部培训、比赛，外部的交流，以及出国考察、观摩，每三个月就会推出10道新菜，其中有些是应节的生意噱头，一些则因顾客赞不绝口而成了招牌菜。



珍宝集团热卖各种烹调法的螃蟹每天超过1000只。（邬福梁摄）

传统美食须规范化标准化

“

多年来，一些则因顾客赞不绝口而成了招牌菜。观察、观摩，珍宝集团通过内部培训、比赛，其中有些是应节的生意噱头，以及出国考察

近 年来，一些老字号食品准备转让招牌菜秘方，有些甚至要价几百万元，谈到这个现象，黄建铭发表了他的看法。

他表示，所谓“秘方”的价码是高或低，并没有一定的标准，不过有两点必须注意：一、要深入审核食店的财务报表，多方了解有关品牌是否物有所值；二、有关品牌是否能发扬光大，能进一步发挥品牌的潜能。以高价买下一个品牌或秘方，若只守住一个店面，无法或无意把生意做大，那没什么意义。

买下黄亚细肉骨茶生意一年增两三成

黄南德和一群老友是黄亚细肉骨茶的常客，两年前珍宝餐饮集团买下这家60年老店，生意不出一年就增加了两三成，主要是新业主一接手就三管齐下：

- 一、不惜重金重新装修肉骨茶店面，以求用餐环境更舒适；
- 二、营业时间延长到晚上10时，消费者也可晚间上门用餐；
- 三、除了在滨海城、丹戎加东开设分店外，醉花林肉骨茶不久也将开业。

黄建铭认为，有了品牌和秘方只是一个好的起点，还必须设法加以强化、优化和规范化。例如，不少传统美食靠的只是头手的功力和经验，因此厨房作业有必要加以规范化、标准化，经营方式和服务也

“有了品牌和秘方只是一个好的起点，还必须设法加以强化、优化和规范化。例如，不少传统美食靠的只是头手的功力和经验，因此厨房作业有必要加以规范化、标准化，经营方式和服务也应优化。”

——黄建铭

应优化。2008年，珍宝集团设立了中央厨房，确保每天上桌的菜肴及酱料品质始终如一，并定期研究新菜品，以满足顾客口味的变化和追求时尚。该年，集团也实行所谓“五常”（整理、整顿、清扫、规范、自律）家规和标准，要求所有员工遵循，除了提高工作效率和卫生，也减少了员工之间的摩擦和工作场所的意外。

此外，集团每年拨出营业额约2%，相等于五至六位数的数额作为员工与经理级人员的培训。

目前，珍宝集团的员工共有七八百人，单是东海岸海鲜餐馆的员工就有约150人，不少员工一做至少20年。黄建铭指出，这些年来员工的生产力已有显著提高，但由于国人对餐饮业工作不感兴趣，所以缺乏员工依然是餐饮业发展的一大瓶颈。