

珍宝 首入中国

狮城“蟹王” 兜售肉蟹文化

SOUL KITCHEN BY THE DOORS

文 唐文祺 摄影 徐城飞

关于“精益求精”的具像折射，《论语》中曾有一段故事，大意是说，子贡向孔子请教问题时，引用了“如切如磋，如琢如磨”的诗句来概括理解。于是，孔子认为子贡的学识，已经达到了“告诸往而知往来”的水准。而新加坡珍宝餐饮集团的黄建铭，自接手家族事业之后，将一种主要食材专心经营逾 20 年时间。如此切磋琢磨的过程，使其招牌菜肴“辣椒螃蟹”，终于获得全球饕餮食客的认可





用 IT 思维治理餐厅

网络上有一个关于餐饮的段子，如果将其“套用”形容新加坡珍宝餐饮集团（Jumbo Group of Restaurants）（以下简称珍宝），内容应该是这样的：一个做IT出身的人，接棒家族企业21年后，以创办中央厨房作为第一个分水岭，使企业正式进入标准化品牌运行时期。发展至今27年，虽然全亚洲地区布局仅仅19家门店，但其招牌菜却在新加坡旅游局官方网站上列为狮城必尝美食之首选。

中国第一家分店于2013年11月正式落户上海之前，曾在北京做过陆续一年的市场考察；开张之后的月余时间内，以每桌逾3000元为标准邀请各路食客、微博达人等数百人做“内部测试”，用这种毫不讨巧的方式来了解上海市场口味需求。

上述故事中的IT人士，便是如今身为集团总裁的黄建铭。其发展思路，属行事谨慎还是深思熟虑见仁见智。不过可以显见的是，在经济飞速前行的中国，会对这种方式深觉难以理解。然而进一步了解下来，发现黄建铭的亦步亦趋自有其道理。

依旧是子承父业的传统故事。1987年，珍宝的第一家门店开设于新加坡的东海岸。那时的黄建铭，仍然是新科工程集团属下一家公司的软件工程师。作为珍宝创始人，其父黄南德的开店初衷很简单：与一群喜爱美食且志同道合的朋友们共同分享。经营6年之后，原本仅是周末去店里帮忙的黄建铭，在父亲的鼓励下正式转行，负责执掌珍宝经营。

再回到之前的段子，虽然黄建铭认为当初的选择并不完全出于责任感，“本身对食物亦有强烈兴趣”，但后天经历的那段IT工作经验所得，委实为日后设定餐饮发展思路颇有建树。

左图
带子和梨一相逢，胜却口味无数

右图
麦片虾已是食客必点菜肴之一

如果进一步引申来看，专注主打蟹文化的做法，即是互联网著名的“少即是多”原则；标准化品牌运营流程的设定，是互联网中的系统化管理手法；而一掷千金的试菜“豪举”，恰恰为互联网中奉为宝典准则的“用户体验至上”选择。现实之中，“IT业界特有的思维考虑模式，对于大企业的管理文化会有影响。”黄建铭总结说道。

中央厨房制度推进品牌标准

因为被新加坡旅游局官方推荐，全球旅游者趋之若鹜的珍宝，俨然已是一张狮城美食名片。可是，盛

IT业界特有的思维考虑模式，对于大企业的管理文化很有影响

誉之下的珍宝，却并没有采取大规模扩张的发展策略，以平均一年半时间“扩展”一家店的速度缓慢推进，其中甚至有部分门店仅是采用技术转移的合作形式。

凡事皆有因果，黄建铭为珍宝实行的规划并不是空穴来风。当年接手集团业务之后，他一度亦对业务推进显得雄心勃勃。可是世事难料，刚刚

开设第二家分店时便遇上了问题。“可能也是当时经验不足，一方面开支成本没有把控好，另一方面在租约上产生了一些纠纷。种种加诸起来，不得不在经营两年之后结束分店营业。”黄建铭回忆说。

祸不单行，福无双至。随后的1996年至1998年之间，珍宝开始进军印尼市场，相继在泗水和雅加达选择不同合作伙伴落地，但最后均以失败告终。在提及当年遭遇的挫折时，黄建铭说得云淡风轻，可外人却不知道，随后的珍宝卧薪尝胆“修炼内功”，潜心蛰伏达数年之久。

“我们意识到集团组织内部有

需要加强和改善的地方。此外，集团的整个管理人事及品质等都要到位。”黄建铭开始大刀阔斧地进行改革，除了引进企业化的管理方式，进一步巩固内部基础之外，还包括改良食品品质、注重员工的专业培训，以及促进管理机制与系统化。

位于上海淮海中路的环境中心iapm商场，珍宝旗下中国第一家门店的入驻地。地毯、水晶灯、蝴蝶兰点缀其间，琳琅满目的酒品佳酿，包房内整面墙壁的照片装饰。与新加坡各个门店不同的是，上海店完全是升级版的商务餐厅风格。

黄建铭说，这是决定投资中国

上图起顺时针
香辣入味的黑胡椒蟹
口味浓重

荔茸带子是口味独特的甜点

生捞海蜇味道鲜脆入口即化

上海之后拟成的定位。不过，室内电视荧幕反复播放的广告短片仍然承诺，“在各个餐厅尝到的口味都是一样的”。黄建铭将此归结为，缘于在2008年成立了中央厨房（Central Kitchen）这一举措。他给予的评价是，珍宝集团“发展史上的里程碑”。

中央厨房在餐饮业界的使用早已有之，可以集中运用资源，透过大量采购和集中烹调处理，以保持口味统一；同时可以在食品安全性方面有一定的把关效果。“每家分店开业后我们都会亲自试菜，开到第3家时便发现味道已经完全走样。厨师或多或少会放诸自己的主观喜好在里面，从而造成口味有差。如果像麦当劳那样，在全球范围内能够保持口味一致，是一门很大的学问。”黄建铭解释道。

“酱料+新鲜食材=新加坡菜系”，唯有将独特的东南亚香料滋

味保留完整，才能产出原汁原味的新加坡美食。时至今日，位于新加坡本部的中央厨房，源源不断地将珍宝菜肴的特有酱汁分送至亚洲其他各地。

按照黄建铭的规划，中央厨房制的采用，可以使得一切操作环节从简、易于上手，即使是初出茅庐的厨师同样方便操作。这亦意味着，即使远在中国上海的门店，顾客仍然能够尝到保留完好的狮城原味。

升级版初涉中国市场

一度处于低谷的珍宝，花费了十余年时间稳打稳扎，终于成功走出阴霾。电脑工程师出身的黄建铭，率领着珍宝集团从最初的海鲜餐馆，逐渐转向拉面、火锅以及肉骨茶等多元化经营。与此同时，和其他合作伙伴联手开设的新加坡海鲜共和国

(Singapore Seafood Republic) 餐馆，相继在日本东京以及新加坡圣淘沙名胜世界落成。而此时的中国上海，中产阶级消费群体正在日益兴起。

于是，观察许久的黄建铭认为，天时、地利、人和等各项因素业已齐备。“恰逢iapm商场需要引入一家从未进过中国的餐饮品牌，加上有朋友引荐介绍，业主租户在彼此认可的情况下，乘此机会就决定了。”

初涉中国市场的珍宝，依旧处于学习适应过程之中。“走过一些冤枉路，算是交学费了。”黄建铭笑着说。借由上海门店了解市场机制、税收制度和审批步骤，如有可能，或将此打造为潮州小吃副品牌的培育之地。“既然已经决定开辟一个新市场，应该会好好落地生长。”

正如黄建铭所说，“我想兜售的，不仅仅是蟹，而是蟹文化。” G

