

蔡汪浩打出飲食界名堂，不是憑色香味俱全菜色，所經營者，只是平凡不過的粥麵油器。不過，他卻以現代管理方法，改寫一盤古老行業的經營方式。



煮粥論管理

蔡汪浩

蔡汪浩的辦公室，井井有條，一塵不沾，各項標籤鉅細無遺，文儀操作程序指示清晰。難以想像的是，他所經營只是看似簡單不過的粥麵店。蔡汪浩也是飲食界引入五常法管理先驅，後來五常法於業內蔚然成風，為不少同行採用。

粥麵乃中國民間食品。傳統粥麵店皆小本生意。食物預備繁複，工時長，勞動密集，利潤又不高。

78年，蔡汪浩畢業不久，就開始創業生涯。「大概是繼承家庭營商的傳統。」他曾涉足不同行業——計程車、養魚和皮革，全部鎩羽而歸。「85年，有位叔叔從大陸來港，投身粥店工作。與他合作在慈雲山開粥店。」他首次涉足飲食業，初期生意不俗。

可是上一輩人急功近利，終不能維持質素，生意每況愈下，員工操守又有問題，人事幾番變動，只剩下他咬緊牙關，獨自掙扎。「從廚房至清潔，上下崗位親自做過。最苦不堪言，是飲食行業陋習叢生，也不知從何解決。」



逆市創業嘗盡管理苦頭

89年，他將原本的粥店結束，與朋友合資在灣仔的大王東街成立「大王粥店」。

「89年發生六四事件，時局動盪，租金回落，加上店面頗具特色，生意不俗。」雖因禍得福，卻仍遇到員工流失，行業陋習等問題，業務躑躅不前。

十年人生跌宕，一事無成，不免心灰意冷。某次偶然在太太鼓勵下，他修讀夜間的管理學課程。乍聽之下，管理學所授課題，都似曾相識，幕幕失敗前因後果浮現眼前。「只上四節課，卻反省良多。」

他痛定思痛，續又修讀香港管理專業協會的管理文憑課程。「拿證書只須唸八科必修，及四科選修選其中一科。」他三年修完八科，又全讀所有選修四科，每一次皆用本身公司做實習例案。「為求學而來，證書反拋諸腦後。」

學而後知不足，他又連續兩年，再修讀亞洲（澳門）國際公開大學工管碩士。「以往創業失敗，

乃昧於現代化管理，未有對症下藥，痛定思痛，於是再找資金拍檔，以企業化管理，建立另一品牌——海皇粥店。」



引入五常法實施行政獨立

92年，海皇粥店在紅磡開業，生意甚佳，第二間觀塘店隨即開幕；打鐵趁熱，決定擴大股本，建立行政部門和中央廚房，負責前線物料和半製品，舖面只管銷售，壓力大減。「最污染、勞力密集、厭惡性工作，都交中央廚房負責，行政部門則管理監控。」

蔡汪浩表示，執行現代化管理控制，必先具各功能管理部門的支援。「不少食肆只顧樓面廚部，鮮有投資行政管理部門。其實缺乏管理監控，則無從管理控制，更遑論服務質素。我們甚至聘請專業品檢經理，嚴謹監控流程。」

煮食技術中央開發，店面聘請人手較易，中央行政和規模漸大，甚至具餘力開發創新技術，為人津津樂道。



1. 攝於渣打創意創業大賞2000頒獎典禮。
2. 蔡汪浩與「五常法認可證書」合照，1999年海皇國際有限公司被五常法協會邀請作為首間參與認證商號，並成功通過認證，成為全香港第一間食肆商號取得「五常法認可證書」。
3. 攝於海皇粥店食品工場。
4. 攝於2003年創業奇兵新領袖開幕禮上。

創意與流程兼收並蓄

「我們參照外國煮麥芽糖方法，以電飯煲耐溫設計，開發不糊底粥鍋，以時間掣校定煮粥流程，減省人手。此外，以往店面內搬運熱粥至吧位，既高溫又危險，我們又靈機一觸，以外國專門輸送乳酪的特殊電泵，採管道密封式輸送。系統首先安裝觀塘店，初期非常笨重，惟不斷改良之下，新版大為改良。」此設計亦曾取得創意大獎。

不過，飲食業員工不慣嚴謹流程，必須擴大培訓及灌輸品質意識，再交主管執行，加上定時審核程序，層層緊扣，甚至外聘顧問任神秘嘉賓，到店面試食，審核員工是否照足指引辦事。

「每項作業和工序，都訂下SOP (Standard Operation Procedure)，簡稱『作業指導書及制訂標準』。食品製作步驟，甚至何時棄掉，都有明文規定。」

「例如員工只專注效率，也會令質素下降，專業名詞就過於『工作導向』，做生意則要『顧客導

向』，以客為先。例如油條炸好，一小時賣不出就應棄掉。員工可能掛萬遺一，結果就賠了顧客。」因此蔡汪浩也推行ISO等認證，使品質管理更系統及規範化。「認證成本不輕，卻可確保質素。」

「有人問我，賣粥這般勞師動眾，是否小題大做」。其實品質管理的重要性，實不止於此。

近年，飲食行業注重食物安全，也是品質管理之一。行業近期流行「食品危害重點控制」(HACCP)，從原材料開始分析每個工序流程，找出關鍵控制點，以檢查表等方式加以控制，確保關鍵之處，不出紕漏。

「例如食物放置多久，就須儲存冰箱，時間溫度都是關鍵，要用精確儀器監察，又須校對儀器準確無誤。此舉增加成本，卻減低風險。食肆一旦出現意外，商譽損失無可估計。」

多年來不斷求進，「猶記當年，物理導師楊綱凱教授指出，物理學訓練思維，做事方法，能培養

蔡汪浩 小·檔·案

- 78 中大崇基物理系
- 92 創辦海皇國際有限公司
- 92 海皇粥店(集團)有限公司執行董事
- 98 香港食品科技協會榮譽顧問
- 98 香港餐務管理協會榮譽會長
- 99 亞洲(澳門)國際公開大學工商管理碩士
- 00 城市青年商會
創意創業大賞2000
- 02 香港五常法協會副主席
- 03 港九新界海外漁業批發商會會董
- 03 香港青年協會「創業奇兵」計劃導師
- 04 新界東北區工商業聯合會會董
- 04 亞太區顧客服務業協會最傑出行政總裁
- 06 香港餐務管理協會榮譽會長
- 07 世界中餐名廚交流協會創會理事

尋找答案的方法。雖然兜轉十年，才算找到答案，也總不負栽培。事實上，中大的通識教育，涉獵各方面知識，也有助後來事業的發展。」