



瓦城泰統集團 複製東方料理成功方程式

穩坐台灣東方餐飲龍頭地位 闊步邁向全球 No.1

提到泰國菜您會想到什麼？相信很多人腦海裡浮現的是瓦城泰國料理。瓦城泰統集團自 1990 年創立「瓦城泰國料理」後，歷經 10 年建立起「東方爐炒廚房連鎖化」系統、「11 級廚師臂章制度」，再加上無可挑剔的服務，創造複製東方料理的成功方程式，引領台灣吃泰國菜風潮，更成為台灣泰國料理的代名詞。透過成功方程式，瓦城泰統集團快速複製經驗並大規模積極展店，除了「瓦城泰國料理」外，並創立「非常泰概念餐坊」與湖南料理「1010 湘」，目前共有 40 分店，穩坐台灣東方餐飲龍頭地位，朝全球 No.1 邁進！



台灣泰國料理代名詞 立下泰菜新標準



相信很多人一定都有這種經驗，在中菜餐廳吃了一道令人讚不絕口的料理，當下一次前往品嚐，卻發現口味已大不相同，不禁猜想是否因為換了廚師，也惋惜著好味道只能成回憶。

「我希望讓每一位消費者，在瓦城泰統集團的每一家分店、每一天，都可以吃到同樣的美味。」

瓦城泰統集團董事長徐承義說，東方料理的烹調技術錯綜複雜，只要一個環節不同就會影響色香味，它的博大精深，背後累積了數千年的飲食文化與廚藝，充滿了無限感動與魅力，看到許多東方菜系漸漸失傳，徐承義獨創一套「東方爐炒廚房連鎖化」系統，涵蓋廚藝技術、研

發能力、以及專業人才培育，要把東方料理的美味傳承保留下來。

突破東方廚藝不可能任務 獨創爐炒廚房連鎖化系統

觀察市場上店數最多的速食和簡餐套餐，它們成功快速開店的策略，是把產品的品項簡化，建立標準化的烹調流程，例如使用計時器計算油炸烘烤時間，讓分店可以提供品質一致的餐飲和服務。在泰式料理或中菜，翻開菜單就有 50 多道菜餚，使用的生鮮食材種類多達近千種，烹調技術光是火候就分八種，因此很難把速食或套餐式

的標準化經營模式套用於中餐，要複製東方料理，可說是不可能的任務。但這種不可能的任務，徐承義做到了！

「我們幾乎無前例可循，所以，每一步走得更加戰戰兢兢、不敢有一絲怠惰。」徐承義說，瓦城泰統能夠建立「東方爐炒廚房連鎖化」系統，最重要的關鍵，就是從購買、烹調製作到送菜上桌，都以科學思維管理。徐承義帶領研發團隊，花了將近10年的時間，走訪各產地的農漁養殖場，了解生鮮原料的品質判斷和保鮮條件，然後，進入廚房拆解每一道菜餚、一一紀錄，連廚師訓練也建立一套臂章制度，展現出對美味絲毫不妥協的努力與堅持。

原物料規格化 精選最佳優質食材

「東方爐炒廚房連鎖化」系統的第一步，就是控制原物料的規格化。瓦城泰統對原料的嚴格要求，小至蒜頭辣椒等香料、大至生魚鮮蝦，多達近千種的原料食材，每一樣都有專用的規格與驗收標準表，對大小、形狀、品種和色澤都規定很清楚。每天早上，在負責採購食材的資源運籌中心，都可以看到品保人員拿著電子尺與色卡等工具來驗收食材。

如泰國菜最常用的青木瓜絲，瓜肉太黃太橘代表青木瓜過老，不適合做涼拌，品保人員以專用色卡比對，確認瓜肉顏色在合格範圍。空心菜的長度一定要13至17公分，菜梗直徑0.4至0.7公分，藉此控管空心菜品質，保持清脆適宜的最佳口感。

徐承義強調，除了原物料規格化，不同切法也會影響食材的味道和口感。舉例來說，蕃茄用在不同料理，切工就必須不一樣，假如是涼拌菜蕃茄就用對切，避免蕃

茄汁太快滲出讓菜餚出水；至於辣炒牛肉的蕃茄要切四開，如此一來蕃茄酸味才容易融入醬汁裡。

精密拆解流程與分工 每一道料理兼顧品質與效率

第二關，就是複製菜色。東方料理做菜工序複雜，有煎、煮、炒、炸、蒸、烤和涼拌各種烹調手法，再加上刀工、處理食材、調味…等，每道菜都需要數十道步驟，只要一個環節不同，就可能造成口味或口感上的變化。為了達到口味一致，從研發菜色開始就需要進行科學化的測量與管理。徐承義堅持研發新菜色時，每道菜至少經過一百次以上的試吃，由他和研發廚師選定最佳的口味後，接著還要詳細的訂出食材規格、配方、調味、烹調步驟，並經過反覆的試做，才算是一道菜色研發完成。

以招牌菜月亮蝦餅這道菜來說，從選材開始就要混合二種蝦種的鮮甜度和口感，依比例製成蝦泥，蝦泥要拍打幾次，拍的多碎，如何拍打的手勢等都十分講究，連餅皮都要有程序來控管乾濕度，光是這道菜就拆解成108道工序，才能做出「鮮、Q、厚、脆」的招牌蝦餅。

國內首創東方廚藝學院 讓450位廚師炒出一致美味

在「東方爐炒廚房連鎖化」系統裡，對於人也就是廚師人才，徐承義則成立了廚藝學院來專門培訓人才，最重要的目的，就是讓這個全台最大、擁有450位廚師團隊，任何一位廚師的雙手都能炒出相同規格和品質的菜，每一家分店端出來的菜色擁有幾乎一致的美味，絕不會發生十位廚師炒出十種味道的差異。

菜餚份量訂標準 庫存差異低於千分之六 媲美高科技產業表現

除了獨創「東方爐炒廚房連鎖化」系統與廚藝學院為入津津樂道外，瓦城泰統還有一項餐飲同業難以望其項背，甚至連科技業也很難達到的目標，那就是每日庫存差異低於千分之六。徐承義解釋，瓦城泰統集團可以連續五年毛利穩定且稅後淨利持續成長，除了用心在廚房管理外，更透過自動叫貨系統，針對重要核心食材掌控成本與品質，並能夠嚴格控管分店庫存，而在財務報表上有亮眼的表現。

舉例來說，以10公斤的空心菜而言，扣除賣出去所使用的9公斤後，存貨必須是1公斤；若剩下1.5或0.5公斤，都必須找出誤差的原因。徐承義解釋，一般餐廳發生這樣的庫存差異，可能是菜色份量不一所造成，然而在瓦城泰統每道菜色除了口味一致外，份量也都有標準，顧客不必擔心食材的偷工減料，同時能將食材每一天庫存的差異降到正負千分之六以內。這樣驚人的數字，在餐飲業是傑出的表現，更是能媲美高科技產業。

經營「食」力登百貨通路霸主 東方美味準備攻佔世界味蕾

從1990年開設第一家瓦城泰國料理，到1995年成立非常泰概念餐坊，以及2006年所開設的「1010湘」，成功複製連鎖難度更高的湖南料理，目前集團共有40家分店，立下22年不敗口味，使得瓦城泰統集團成為台灣泰國料理的代名詞，以泰式料理必點的月亮蝦餅來說，若以瓦城標準一公分的厚度計算，一年就可以賣出相當於十座一〇一大樓高度的數量，因而也立下泰國料理的新標準。旗

下三大品牌在百貨通路的營運，更是創下驚人業績，成為橫跨各大百貨公司系統的通路霸主。

今天的瓦城泰統不但站穩台灣最大東方菜系連鎖餐飲業者，也成為餐飲業資本市場與櫃上最閃耀的新星，接下來上櫃後的表現更是備受期待！集團中期目標是2014年總分店數超越100家，今年以深耕六都（台北市、新北市、桃竹苗、台中、高雄與台南）為主軸，預計今年內可達到全台50家規模。

持續深耕台灣市場的同時，下一步徐承義更準備用東方美味攻佔世界味蕾，也正規劃朝國際市場邁進，將先以中國上海、蘇州、南京等華東地區為主，未來再朝歐美市場進軍，期許成為世界級的東方餐飲連鎖集團。為了達成這個目標，徐承義規劃多品牌與多市場的策略，從今年開始，平均每1年將發展1個新餐飲品牌，凡與東方有關的料理，舉凡中華料理的八大菜系，其它東南亞像是越南菜、星馬料理，以及日式料理，都是瓦城泰統未來可能跨足的領域。

徐承義認為，創業有如練跆拳道，必須具備堅忍謙恭的精神與穩紮穩打的基本功，他用武道經營學的精神來發展事業版圖，站穩台灣第一東方餐飲連鎖領導地位絕非僥倖。蹲了22年的馬步，從現在起瓦城泰統累積多年的基本功，即將陸續開花結果，徐承義自信地說，集團已具備最複雜的東方菜系研發與複製能力，並能夠成功連鎖受到消費者的肯定與支持，他有信心，在不久的將來能夠讓全世界愛好東方料理的饕客，不用遠赴亞洲，就可以在自己的國度享受瓦城泰統所提供的道地東方美食。

瓦城泰統集團小檔案

成立時間：1990年 董事長：徐承義

旗下品牌：瓦城、非常泰、1010湘，全台共40家店

上櫃時間：2011年9月16日正式登錄興櫃，股票代號：2729

目前表現：2012年第一季財報，營收4.83億元，年增44%，稅後淨利4060萬元，年增10%，每股稅後盈餘達2.29元。於7月配發2011年現金股利每股8元。

1990年
成立泰菜品牌「瓦城泰國料理」

1996年
設立研究發展中心

1997年
成立廚務人才培育暨發展計劃，系統化訓練廚師人才

1998年
成立服務人才培育暨發展計劃，落實服務流程標準化

2000年
· 設立資源運籌中心，提供優質且充裕的食材物料供應服務
· 年度集團總店數達10家

2003年
啟動神秘訪客計劃每10天巡迴各分店一次，全力推動分店創造顧客滿意度

2005年
成立台灣餐飲業第一個「廚藝管理學院」

2006年
· 成立「1010湘」，將湖南傳統家鄉菜首次引進台灣，為集團研發複製的第二種東方菜系。
· 進軍台中地區，積極落實全台佈局計畫。

2009年
· 「瓦城」品牌榮獲《遠見雜誌》第七屆傑出服務評鑑全國連鎖餐飲第一名
· 服務來客數超過年度200萬人次

2010年
· 瓦城高雄三越左營店開幕，達成全台北中南展店佈局計劃
· 「瓦城」蟬連《遠見雜誌》第八屆傑出服務評鑑全國連鎖餐飲第一名
· 獲選中華民國消費者協會「第一品牌」獎

2011年
· 集團以「瓦城泰統股份有限公司」於9月16日登錄興櫃
· 總店數達30家
· 全年營收突破新台幣15億元



首創廚藝學院 13個月即有5年大廚功力

十一級臂章制度 讓人才廚藝與管理兼備

「在傳統的東方廚房中，初學者大多只能用眼睛偷學，經十多年才能熬成大廚。」徐承義解釋，傳統中餐廚師習慣即興發揮，只要能夠掌握菜餚相關製作的精髓，廚師往往根據自己的經驗或者感覺來做菜，每一項功夫都是只能意會、難以言傳。

從12歲開始學跆拳道，本身就是跆拳道黑帶高手的徐承義，打破傳統體制，自創「十一級臂章廚師人才培育

制度」，仿效跆拳道升級概念，以11種不同顏色臂章和分級，代表廚藝學習和發展的十一個階段，並成立廚藝管理學院，提供廚師人才公平的學習環境，以及晉級的榮譽感與成就感，可以在學院中不斷精進廚藝以及管理才能。

在11級臂章制度下學習長達10年的瓦城資深廚房經理張順英說，「剛開始推行這個制度的時候，我覺得這樣很像軍隊管理，後來才深深感受到這個系統的“獨特魅力”！」而她口中的魅力就是敦促自己“不斷向上挑戰”，清楚知道自己未來的學習方向，自發性地訓練並要求自



在每一家分店的牆上就掛著一幅寫著「堅忍謙恭」的書法作品，徐承義說，這是從跆拳道中悟出的道理。

分工合作、重視榮譽的工作文化。每位廚師用的刀子上都刻著「美味就在細節裡」，徐承義常提醒廚師，就算醬汁少0.05cc都不行，這是一種自我要求的精神。

訓練不藏私 人人都有成為大廚的機會

在瓦城泰統廚藝學院，絕不會有大廚喝斥小學徒的情節，更不可能有老師傳藏私的情況。要養成一位會掌控火候翻鍋的爐炒師父，以傳統大廚經驗教授的方式需要至少五年，但在瓦城泰統只要13個月，大幅縮短培訓時間；每位廚師通過學科筆試與術科實測，就可以升級，每個階段約須3個月，順利的話，兩年內就可以成為餐廳基層主管的綠帶師傅，五年可以拿到紅帶，晉升為廚房經理，獲得黑帶則可以成為區經理並且升任為公司的管理階級。只要認真學，在瓦城泰統人人都有成為大廚的機會。

「餐飲業的核心競爭力在於人！」徐承義說，會花這麼大的心力建立廚藝學院培訓人才，是因為人才是餐飲服務業關鍵的核心競爭力，也是瓦城泰統集團能將東方料理美味品質一致化的重要關鍵。

透過「東方爐炒廚房連鎖化」系統以及廚藝學院快速專業養成廚師人才，讓瓦城泰統成功克服東方菜系難以複製、發展連鎖的種種難關。徐承義自信地說，這兩年品牌複製展店已有初步成效，現在開一家新店只要兩個月，未來將用加倍速的複製模式，在全球傳承不變的美味！

己，不但為個人激發正面競爭的動力，也創造了每個分店之間亦師亦友的良性工作環境，在下午休班的餐廳廚房，學長姊帶著學弟妹練習基本功，是最常看到的畫面。

廚藝如武藝 苦練廚房基本功 美味就在細節裡

在廚藝學院的考核有多具挑戰性呢？廚務經理蔡秉錚以翻鍋考試為例，規定用一斤白米，在九十秒內，下鍋四次，每次翻二十下，一粒米都不能掉出來才算合格。蔡經理說，可別小看這一斤的米，炒菜鍋加上一斤的米，總共約四公斤重，為了讓米粒在鍋內能均勻受熱，必須要掌握翻鍋的律動與穩定度，未來才有可能精準地做好每一道菜。

瓦城泰統的企業文化深受跆拳道精神影響，徐承義認為，做菜跟習武一樣，不只是體力的磨練，更是意志力的鍛鍊，唯有紮實的基本功，才能成就純熟的烹飪技巧。透過在廚藝學院的鍛鍊，可建立廚藝團隊堅持品質、講求



真心為你服務打造業界典範 連兩年勇奪服務業 奧斯卡獎冠軍

一年能夠吸引超過250萬人次的顧客造訪，靠的不只是菜色美味，還有讓人愉悅的服務。旗下的「瓦城泰國料理」，2009和2010連續兩年被遠見雜誌評鑑為全國連鎖餐飲傑出服務第一名，實至名歸成為顧客心中最好的餐廳。

服務設計從滿足客人需求出發

很多人一定有這種刻板印象，以為到高朋滿座的餐廳，一定要很久才能享受到美食。但在常常門庭若市的瓦城，只要您點餐後，八分鐘內絕對可以吃到第一道菜；二十五分鐘內，所有的菜色一定都上齊，這是瓦城泰統給消費者的保證。

除了出菜速度採取數字管理，連如何微笑瓦城泰統

的服務流程也都有標準。營運訓練部經理黃信傑解釋，笑容是服務業必備的待客之道，而最佳的黃金笑容，以露出七顆半牙齒，最令人有拉近距離的親切感，讓一進門的消費者可以感受到服務人員的熱忱。此外，客服電話也要求鈴響3聲內必須接聽，及第一線服務人員喊「歡迎光臨」時，女生的音量必須拿捏在65到75分貝之間，男生則還得再高5分貝，這樣的音量也讓消費者覺得服務人員具有精神活力。

而這些服務流程與標準，都是以同理心滿足客人需求為出發，不但讓第一線服務人員更有自信面對消費者，也保證一定的服務水準。如同廚師11級臂章制度，瓦城泰統也針對服務培訓建立「11級徽章制度」，能夠激勵服務人員不斷學習與成長，同時維持服務品質。

所有服務流程與規定，都是以同理心滿足客人的期望為出發，再來反推設計服務流程。



每十天打一次分數的神秘客挑戰

除了使用一般餐廳的顧客滿意度調查問卷外，幾乎與遠見雜誌舉辦《遠見》服務業大調查同時，亦即從2003年開始，集團即著手規劃內部的「神秘訪客」檢視制度。但比遠見雜誌更嚴苛的是，瓦城泰統每十天就安排忠實顧客擔任神秘客，到全台各分店進行考核與評比，希望以消費者立場及角度來檢視餐廳整體表現，讓餐廳各項品質在落實公司標準時，也同時要兼顧與顧客互動的精神與態度。

為了鼓勵員工提供令顧客感動的服務，瓦城泰統也舉辦「真心為你」服務事蹟表揚活動，每天各分店都上演著各式各樣的溫馨故事，當店經理發現到感動案例時，就會寫下故事內容傳回總公司表揚，每則受表揚的故事會附上服務同仁照片，不但張貼在總公司的告示牆上，並會頒給員工象徵「真心為你」的愛心徽章，受獎員工都以獲得徽章為榮，而將這個榮譽別在制服領口。

真心為你 塑造業界典範

「令人感動的往往都是最細節的事！」徐承義有次巡視分店，看到有顧客桌上放著藥盒，沒多久就看到員工拿著溫開水遞給顧客，關心地說，「為您換上溫開水，方便

您服藥。」這個案例讓他印象深刻，他說，真心為你的服務，就是以同理心出發，從細微處觀察顧客的需要，一句關心就能讓消費者很窩心。

最近公司客服部收到顧客的感謝函，希望可以表揚一位讓她感動的員工。五月份有一對情侶在1010湘用餐，男顧客從六點半就等候女友直到快八點，原來當天是男生的生日，女生一出現，男生就開始斥責對方不重視自己的生日，女生也因自責而不斷哭泣，為了緩解氣氛，餐廳領班趕緊買了蛋糕，幫這對情侶打圓場。這封感謝信就是遲到的女生寫的，要感謝領班當天幫她設想及解圍。

維持高「FEST」值 抓緊消費者的胃與心

「民以食為天」，根據東方線上調查，台灣消費者對吃十分講究，每位都是美食家，如何抓住消費者的心？徐承義說：「我認為台灣消費者對吃的要求，重視的從來不是『價格』而是『價值』，瓦城泰統希望提供給消費者的就是這樣一個集合美味餐飲(Food)、舒適環境(Environment)、細緻服務(Service)、和品牌信賴(Trust)，最完整的FEST美好餐飲經驗，我們會為這個目標不斷前進。」不論下一步瓦城泰統將邁向世界的何處，這樣的精神都會是集團不變的堅持。