

鼎泰豐的秘密

編按：對香港人來說，鼎泰豐是食物好吃、人情溫暖的台灣名店。從一家小籠包店到《紐約時報》評選的全球十大特色餐廳，從台北街頭的排隊店到國際知名餐飲品牌，鼎泰豐的成功秘訣到底是甚麼？《鼎泰豐，有溫度的完美》一書的作者林靜宜，透過第一手的現場採訪與深探，為讀者揭開鼎泰豐全球佈局的成功關鍵因素。本版這次所節選的書中部分內容顯示，進行源頭管理、用數據佐證經驗，正是鼎泰豐管理哲學的重要組成。



鼎泰豐董事長楊紀華(中)帶領員工一起打造出品牌傳奇。

嚴格的品管檢查

從 Know How 到 Know Why

鼎泰豐董事長楊紀華有句口頭禪是「數字非常有意思！」他認為，管理者要善用數字看清關鍵問題，同時也不能一味相信表面數字，失去了理解真實的能力。

定量的數字讓鼎泰豐能夠突破手工製作的限制，追求精確品質；另一方面，他們也明白數據思考的本質與具體實踐的重要性——數據的意義在於分析、洞察資料，進而能看清變化與機會，形成應變。

事實上，從2011年導入視訊會議後，在楊紀華的帶領下，鼎泰豐人發展出用數據佐證經驗，解決現場問題與創新產品的團隊思維。每日的視訊會議都是一場從 data (數據資料)、decision (決策) 到 development (發展) 的集體創新過程。比如楊紀華在店裡有吃了多年的私房炒混菜，由三種青菜組合而成，各店大廚們正打算研發為店裡新菜色，先訂出青菜比例，再由各家店的後廚分別試炒，實驗出各店認為最佳製作方法。從三種青菜先後放入的順序，以及炒的分鐘數，同時拍攝實品照片，上傳資訊平台，隔天視訊會議上，九家店進行討論、票選。

內部的資訊系統平台，則隨時更新各項營運相關統計分析數字與歷年資料，提供各店主管或決策者參考。

特別是楊紀華，可以從各色報表與統計數字中，找出數據與現場作業之間的因果關聯，提出建議。他不會立刻告訴員工答案，而是從數據裡，帶領大家思考一個又一個問題，像剝洋蔥似的，從 Know How 到 Know Why，找到真正的問題。如此，才不會落入 SOP 的迷思，在食材、天氣、環境、人等多種變數之下，彈性應變，維持「始終如一」的精確品質標準。

廚房裡的「資料科學家」

在品牌國際化的過程裡，鼎泰豐也充分進行資訊化與數據化。除了 POS 系統，逐年研發出排隊調度系統、戰情系統、視訊

會議、客訴事件、員工工作日誌、排隊叫號等系統。在輸出全球品牌至海外的過程中，鼎泰豐利用 ICT 平台複製服務業管理模式，如新加坡、泰國導入台灣 POS 系統。

2011年，資訊部變身「資料科學家」部門，依各類狀況蒐集、整理、分析大量數據，以利團隊決策參考。例如，透過數據分析，改善了各門市前菜預估過量與不足的狀況。

央廚小菜組許俊名指出，前菜每天生產兩次，防止涼拌菜在常溫下超過八小時，開始滋生細菌。由於一點點就要下單，確認下午的配送數量，若無法清楚計算中午前菜總銷售量，導致晚餐尖峰時間，前菜數量不足，引起客訴、門市又怕訂過量，結業時只能報廢。

後來，楊紀華請資訊部統計各門市的前菜銷售時間點與數量，並提供各門市過去前菜銷售數字與營業額，作為下單參考數量，改善了各門市前菜預估過量與不足的情形。「因為我們過去幾年累積夠多的 Data，才能分析、預測銷售量。」張躍騰指出，導入 ERP 系統後，結合數據分析，未來做到精準預測，主動配送。

事實證明，鼎泰豐自行研發資訊系統是正確的決策，服務業要能結合科技業，才能創造新的商業模式。為此，鼎泰豐還把資訊能力列入廚師主管的升遷標準。

從觀察到洞察，想在問題發生之前

十多年前，楊紀華讀了嚴長壽的《總裁獅子心》，裡頭提到了走動式管理的重要性，令他感同身受，「如果主管沒有確實執行走動式管理，到每個工作站去看，根本無法看到問題。」

現在，他認為要做好高品質的服務業，不但要看問題，「我們還得想在問題發生之前。」透過大數據的思考，楊紀華正帶領鼎泰豐團隊轉換能力，要從「現場觀察」變成「現象洞察」。

當所有人開心因為信義線捷運通車，帶

來的營業額成長，他卻擔心人潮讓人均產值增高，品質可能因此下降。

以 101 店為例，在 2013 年底通車的前半年，楊紀華就在視訊會議提醒，信義線通車會讓 101 店來客數增加，平日營業額會提升到假日實力，請大家作好準備。通車後的第一周平日，101 店預估營業額還是根據過往數字，主管擔心預估過高會造成人力與物料的浪費，不敢上調數字。

「你們相信我，捷運通車一定會帶來影響。」後來，楊紀華請資訊部列出通車前後營業額，果然如他所料，101 店平日來客皆像假日一樣大排長龍，令員工大感佩服楊紀華的「神算」！

楊紀華巡店時，發現好幾個員工因感冒請假，請主管找出注射流感疫苗與請假人數比例的關連性，然後，在感冒容易流行的季節來臨之前，公司事先宣導，請員工抽空注射流感疫苗，以防感冒影響出勤。

他在新聞看到某速食連鎖店發生員工誤將酒精瓶放置爐上，因而着火受傷，隔天視訊會議，立刻清查各店酒精瓶擺放位置，提醒務必遠離火源，並要各店統計現場工作區使用酒精瓶的數量與容量，只留必要瓶數，每瓶也降低容量，「萬一發生危險時，容量愈低，波及程度不會那麼大。」

目前，也正著手研發服務人員室內定位系統，希望能做到自動偵測人員在每個工作區停留的時間，不但提升現場主管調度人力的效率，更能防止勞逸不均問題，工作績效獎金更精準根據個人付出程度，公平發放。

2012 年的世界經濟論壇指出，數據就像貨幣或黃金，已經成為一種新的經濟資產，企業必須擁有對任何種類、任何大小與任何來源數據的洞察力。全球龍頭企業亞馬遜、Zara、Wal-Mart、facebook、Google 等都深諳用 Big Data (大數據) 產生新的洞察，創造新價值，願意努力練功的鼎泰豐也正走在這條創新之道。品研部有專業檢驗儀器，以便能快速分析結果，立即改善。

書介

甜食控

圖文：草草

作者：伊恩·麥克尤恩
譯者：趙不慧
出版：漫遊文化



《贖罪》作者麥克尤恩跨足間諜小說，媲美大師約翰·勒卡雷的精彩傑作。1972 年冷戰時期，英國情報局發起一項秘密行動，暗中資助右派作家寫作，意圖進行思想控制。

莎琳娜·符閏，這位美艷、聰慧的劍橋女大學生，因為一場不倫之戀，陰錯陽差地加入了英國情報局，並奉命執行這項秘密行動，任務代號「甜食控」。就此她踏入了新秀作家

湯姆·海利詭譎多變的文學世界……經由湯姆·海利的短篇故事，莎琳娜遊走於虛實之間，窺探她的作家情人，並且抽絲剝繭找尋隱藏在謊言之下，似有若無的真相……本書主角湯姆·海利宛如麥克尤恩年輕時的翻版，書中也穿插多段麥克尤恩的往事和作品、好友馬丁·艾米斯和英國文壇八卦等等，使得虛實更為難辨；同時這也是一部關於作者、寫作與故事的力量的小說，是迄今為止麥克尤恩自己最喜歡的作品。

共情時代

作者：弗朗斯·德瓦爾
譯者：劉賜
出版：湖南科學技術出版社



本書作者弗朗斯·德瓦爾，是荷蘭著名的動物學家，且是 2007 年《時代週刊》百位最有影響力的世界名人之一。德瓦爾在黑猩猩中研究人性，得出「道德不需要宗教」的結論。就像黑猩猩安慰失敗者一樣，我們也要安慰他人，需要了解他人的情緒，感同身受，也就是具有「共情能力」。在本書中，德瓦爾再一次證明和發展了《黑猩猩的政治》中的觀點：道德並不是從天而降的東西，「它是進化的產物。」(文：李青霞)

棟方志功——美術與人生

著者：海上雅臣
譯者：楊晶、李建華
出版：三聯書店(香港)



這是一名靠自學成才的藝術家的軌跡。他的學歷只有小學程度，少年時代在青森縣的家鄉被人稱為「畫痴」。二十一歲隻身來到東京，在畫界闖蕩，到處跌碰，仍然勇往直前。漸漸，版畫的才能開花結果，又在尊敬的人生導師的啟蒙下，打開了通往佛家的大門。正因為他沒有受過正規的學校教育，才能以最質樸的心參悟禪機，把《華嚴經》的教誨在木板上刻成莊嚴的作品。終於，他把自己的木版畫稱為「板畫」，並以充滿日本東北鄉土情懷的畫風，在世界各地的美術展中贏得國際性的榮譽，卓然而成大家。本書作者與志功相遇相知，通過近距離的交往和觀察，娓娓道來志功如何貫徹「畫痴」的人生。

HQ 事件的真相

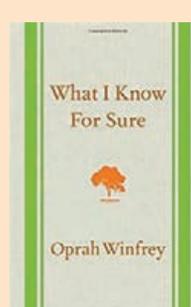
作者：喬艾爾·狄克
譯者：尉遲秀
出版：愛米粒出版



2014 年震撼全球書市，引爆話題的犯罪小說。二十八歲的馬庫斯·勾德曼，在兩年前出版了第一本小說，旋即躍升為全美超級暢銷新銳，結果在收了出版社鉅額的預付版稅之後，就得了作家病，可怕的「白紙症候群」。一個字都寫不出來的他，為了躲避出版社和文學經紀人的奪命連環 call，決定逃到新罕布夏州的歐若拉鎮拜訪他的恩師，也是美國文壇巨擘哈利·柯伯特(Harry Quebert)。本來想靠恩師幫忙找回創作靈感，卻在偶然間發現哈利不可告人的秘密……

What I Know for Sure

作者：Oprah Winfrey
出版：Flatiron Books



時代百大人物、慈善家、美國最具影響力非裔名人之一，成名於脫口秀主持人——歐普拉，勵志最新作品，將「O. The Oprah Magazine」中的專欄，首次改編，將 14 年來的生活經歷一次集結成書。你可以在書裡遇見她的聰穎與巧慧。看這位在世上擁有耀眼成就的女性，如何面對生活的甘與苦。而面對如此坦率、有活力、充滿希望且毫無保留的歐普拉，你更能從中找出讓自己成長，並且更好的方法。



文：林靜宜
圖：台灣天下文化提供
節选自《鼎泰豐，有溫度的完美》

「掉在地上的都要撿起來」——讀《耶路撒冷》有感

書評

文：李夢

當下中國，「七零後」是個多少有些尷尬的群體：他們不夠資深不具備一呼百應的地位和架勢，也早過了發夢的年紀；他們不夠幸運，又不至於絕望厭世；他們見過空中飄着白雲飄着雨，也見過空中飄着大把的錢，卻總碰不到自己頭上。將這個大敘事凝縮在文學語境裡，也是如此。年長些的作家寫上山下鄉寫意識形態種種，後輩寫手動腳哈達達星巴克，玄幻穿越無所不用其極。上世紀七十年代出生的作家們，似乎什麼都沒趕上：文革那會兒，他們還小；等到裹挾一切的物質文明湧入，他們又早過了追逐欣羨的年紀。

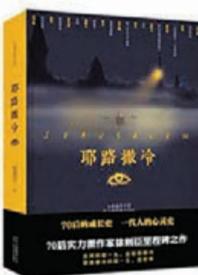
不過，有一件事他們趕上了：離鄉。上世紀九十年代中期，公辦大專學校不再為畢業生分配工作。鐵飯碗端不住了，這些生於七十年代的年輕人紛紛離開生養於茲的故鄉，去北京，去廣州和深圳更遠的地方，為一個愈來愈模糊的理想埋單。內地「七零後」作家徐則臣新近出版的長篇小說《耶路撒冷》，以四十餘萬字篇幅講述的，正是這群人為生計或者說得形而上些，為理想遠行、奮鬥、掙扎以及堅守的故事。

男主人公初平陽是個典型的「北漂」：辭了南方小城的沉悶工作進京，考北大博士不中，與同鄉女友租住未名湖畔簡易房，一年後女友回鄉嫁人，不久，他考中博士，三十多歲仍孑然一身。故事由初平陽回鄉變賣祖宅「大和堂」起，以倒敘手法，牽出其少時好友易長安、秦福小和楊傑離鄉十餘年間各自的變遷遭逢。全書分十一章，章名均為書中角色，每章末尾附一篇初平陽為北京某報撰寫的專欄文章《我們這一代》。如是「群像式」寫法，看得出作者為「七零後」群體立傳的野心。

書中主角，不論北大社會學博士初平陽，辭去鄉鎮

教師工作去北京代辦假證牌照的易長安，水晶商人楊傑抑或離鄉十六年輾轉漂泊多地的秦福小，都有一個共同的身份——鳳凰男(女)。這個意指離鄉進城群體的有些輕薄的稱謂，多少含了當下中國城鄉文化中愈發難掩的矛盾糾葛。這樣的互不理解，註定了這群花街(可與蘇童書中的「香椿樹街」和閻連科的「肥瘦山脈」對照審視)少年，不管怎樣的事業有成家庭和美(至少表面看上去是這樣)，卻永遠無法融入所謂的「自由之地」。秦福小在深圳時想家想得肚子疼，楊傑將名字在「楊傑」和「楊傑出」間改來改去，易長安不斷地靠一夜情尋求性慾刺激……書中種種細節無不在替大城市中群體性的不安以及身份模糊作證。人生而自由，卻常在枷鎖中。當年為理想離鄉，如今竟在異鄉的燈紅酒綠繁華中迷失，於是回鄉，想再看看童年的雲。與《小鮑莊》和《上海往事》等「五零後」和「六零後」中國作家的作品相似，《耶路撒冷》也是一場轉身回望。如果說初平陽變賣大和堂這一舉動是某種割離過往的年代隱喻，他身邊人爭着買下大和堂的情節，則更像一場意味深長的追懷：福小買給領養的兒子天送(天送長得很像他自殺死去的弟弟天賜)，齊蘇紅買給精神失常的丈夫呂冬，楊傑原本想買後來自願讓給福小(楊傑當年的一把手術刀間接導致天賜的死亡)。

「買」這個如此商業化的概念，竟搖身變為書中人實現自我救贖的抓手，這不得不說是一個巨大的反諷。



《耶路撒冷》
作者：徐則臣
出版：北京十月文藝出版社(2014年3月)

書中反覆出現的「十字架」意象，曾當過妓女的秦環奶背負着，其他曾經執着曾經虛榮自私的角色同樣背負。耶路撒冷這個對大多數中國人來說遙不可及的宗教名詞，也因初平陽的又一次出走(赴以色列希伯來大學深造)而有了某種地理和心理上的親近感。作者借天賜的死，秦奶奶口中的耶路撒冷，以及淮海斜教堂中穿解皮鞋的耶穌，暗示了一代中國人的找尋與掙扎。與老輩作家不同的是，七零後作家尋找「原鄉」時，困難重重。即便找到了，那個所謂的「鄉」，早已不是當年風貌：斜教堂被妓女翠寶寶紀念館取代，大和堂落入當地政府名下，平陽的初戀女友舒袖，也嫁人生子剪去了長髮。

用四十萬字篇幅講述一代人的故事，並不算長，但依筆者所見，部分章節仍存在精簡再咀嚼的可能，文中穿插的抱怨北京天氣和體制種種弊病等段落，也多是老生常談，有「炒冷飯」的嫌疑。結尾，易長安為童年好友團聚也為紀念天賜執意回鄉被警方抓獲(完成自救)，花街少年在深夜火車站(寓意出走)送別他時，天送說了句夢話，「掉在地上的都要撿起來」。看似漫不經心的一句，卻是全書一個再好不過的收束：青豆掉在地上，要撿起來；理想和信仰，也一樣。作者並不悲觀，他為書中男女各自羅列出「自救」的日程和清單。夢想破滅，現實殘酷，但一息尚存，這或許是七十年代出生這一代人的世界觀中，最浪漫最烏托邦的地方。

徵稿啟事

本版「書評」欄目開放投稿，字數以 1,300~1,500 為宜，請勿一稿多投。如獲刊登，將致薄酬。投稿信箱：feature@wenweipo.com 或 bookwpp@gmail.com