

# 港餐飲「揸fit人」內地伺機圓創業夢

## 從培訓調酒師到管理餐廳 堅持「打好呢份工」



馬子鑿說，現在工作的日本料理餐廳因地處深圳福田中心商務區，顧客消費能力高。香港文匯報記者熊君慧攝

作為在江蘇南京開設的第一家美國五星級酒店，1983年開業的喜來登酒店吸引了內地眾多年輕的求職者，當時21歲的馬子鑿被喜來登酒店從香港派到南京從事調酒師培訓工作。2008年，作為一家跨國餐飲企業的管理人員，馬子鑿抓住機遇前赴海南，從管理一家餐廳到成為整間公司在海南的「揸fit人」，完成了事業上的飛躍。近10年來，他走遍內地大多數城市，從職業經理人到自己創業，從未離開過餐飲行業。今年，他回到深圳，服務於港資餐飲公司在深圳開設的日式居酒屋。他說，內地創新創業熱潮高漲，充滿機遇，未來仍然計劃在內地創業。 ■香港文匯報記者 熊君慧 深圳報道



馬子鑿在深圳工作的日式居酒屋。香港文匯報深圳傳真

憶起上世紀80年代選擇調酒師的原因，馬子鑿說，要照顧長期患病的父親，才選擇了晝夜顛倒的調酒師工作。1998年，他離開喜來登酒店，進入精選餐飲管理公司工作。這家總部在英國的全球第二大的餐飲管理公司，主要餐飲店都在機場、車站、高速公路休息區等交通人流密集的地方。最初，他只是普通餐廳服務人員，之後得到去英國學習的機會，系統地學習管理知識，接觸管理工作，慢慢成為餐廳經理，從管理一家餐廳到兩家。2008年公司安排他到海南海口美蘭機場工作。「此前，公司曾兩次打算派我去內地，但因家人的緣故，我不捨得離開香港。」2008年時父母已過世，他沒有太多牽掛，便抓住機會赴海南。「在機場只有上班的時間，沒有下班的時間。見同事的時間比見家人的時間長。」馬子鑿說。

「我是最早到最晚離開一個」

去海南之前，馬子鑿對內地的了解僅限於深圳。對於能否適應內地工作，他心裡並沒有底。抱著「打好呢份工」的心態，馬子鑿把在香港機場的管理經驗帶到海口。「我帶到海口的第一個經驗，就是一切身體力行，親自動手。我永遠是餐廳最早到，最晚離開的那一個。」

很快，他就發現內地機場和香港機

場的不同。首先，客人素質參差不齊。機場不允許餐廳關門，趕早班機的客人經常是坐進餐廳吃泡麵、滷蛋。加上海口經常遭遇颶風，航班延誤較多，客人會在隔離區起哄鬧事、衝跑道。對於開在安檢區內的餐廳，就經常被誤會的乘客坐滿，人流密度比平時多了三倍至四倍，對於餐廳管理者來說是一大挑戰。

颶風日驅車赴市區補貨

按照規定，在機場安檢區內，餐廳購入的所有瓶裝飲料都需原數帶出空瓶。「很多客人埋單後，帶著飲料瓶整個機場走，我們無法控制。」每晚下班後，馬子鑿就帶著員工到整個機場候機大樓找玻璃瓶，數目對了才能下班。每次遇到颶風，機場餐廳的客人

「爆棚」，食物也經常賣斷貨。馬子鑿讓財務、人事等崗位的工作人員都到櫃檯去服務，自己則冒著暴雨開車到市區去補貨。「如果餐廳沒東西賣了，本來已經情緒不穩的誤機乘客可能會鬧事，所以補貨也需快速。」他回憶說，泡麵、滷蛋、熱狗腸等方便加熱的速食品都極受歡迎。一個超市貨不夠，他就多跑幾家，十個、八個泡麵也買。進貨回來的速食品，馬子鑿也要求餐廳扣除成本，低價賣給客人。

要求同事讀懂肢體語言

作為服務行業，餐廳前線人員要學會對客人察言觀色。為了讓前線人員盡快熟悉，馬子鑿長期在工作一線示範。「客人的不滿情緒大多來自食物出品的時間和質量。」他說，機場的

客人大多要趕飛機，所以他要求同事要學會讀懂客人的肢體語言。有的客人剛剛下單就會問「我的麵？」服務員就需第一時間用語言安撫他，如對客人說：「先生，不好意思，我們很快就送上。」有的客人邊等邊看錶，證明他心裡很著急，服務員就需主動上前詢問。

馬子鑿還提醒前線人員，客人點餐時，要主動詢問客人對食物有沒有忌口，如葱、薑、蒜、豆類等。「不要怕客人投訴，投訴的客人處理好了，還能贏得口碑。很多不投訴的客人以後就不會再來。」他經常這麼跟工作人員說。

正是憑著香港職業經理人的敬業精神，他在海口打開了局面，晉升為公司在海口美蘭機場的餐飲總經理，先後培養了9名餐廳經理，管理300多名員工，還將味千拉麵、漢堡王等餐飲連鎖品牌引進內地市場。與他在香港只負責兩間餐廳相比，海口讓他職業邁上了大台階，也給他日後創業積累了經驗。

他坦言，除抱著「打好呢份工」的心態，更想給老闆「超值回報」，所以一直都非常努力工作。在海南打開局面後，他還被公司先後派遣到上海、浙江杭州、陝西西安等十多個內地城市工作過。隨著對內地的了解愈多，他愈來愈覺得內地的天地更加寬廣，也對自己在內地打拚充滿信心。



馬子鑿（後排右三）先後將味千拉麵、漢堡王等餐飲連鎖品牌引進內地市場。海口讓他職業邁上了一個大台階，也給他日後創業積累了經驗。香港文匯報深圳傳真

## 轉戰深圳商務區 嚴把食品質量關

應朋友之邀，馬子鑿今年來到深圳，籌備位於福田中心商務區（CBD）的港資餐飲企業居酒屋，今年6月正式開業。馬子鑿說，深圳今年開始掀起一股日式居酒屋的潮流，上半年已開了300家各式日本料理店。以他所負責的這家店為例，人均消費最高可以達到2,000元（人民幣，下同），較香港分店要高很多。一家港資日本料理店如何才能在深

圳闖出名堂？馬子鑿認為，港式管理和服務是成功的關鍵。店裡三位經驗豐富的主廚都是直接從香港聘請，團隊嚴格把控食品進口質量關。「大家都說香港品牌有品質保證，其實選擇供應商最關鍵，整體質量完全取決於商家的經營態度。」

馬子鑿表示，這家居酒屋是公司在內地開設的第一家分店，從籌備到開業花了一年，比正常餐飲店籌備時間

多了一倍，也體現了香港團隊的嚴謹。考察團隊多次到現場選址，觀察不同時間的客流、天氣、周邊店舖情況。店面裝修僅圖紙就修改了七、八次，在施工過程中也多次完善，店面裝修期超過60天，較正常裝修期多兩倍。

人均消費超越香港

「我們的願景是希望在深圳的日

系統烤店中做到最Top（頂尖）。」馬子鑿說，由於地處CBD，周邊的人流以金融界白領、商務客為主，消費習慣和能力與香港分別不大，都需在快節奏工作之餘釋放壓力。消費能力也超越香港，人均消費數百元，有的高達2,000元，而香港平均是每人300元港幣。經營兩個月時間，已經不僅可以收支平衡，還有盈利。



馬子鑿說，深圳今年開始掀起一股日本料理店潮流，上半年已開了300家。上圖為深圳福田中心商務區。香港文匯報深圳傳真

## 工字不出頭 投資抱熱忱

從事餐飲二十多年，也改變了馬子鑿的飲食習慣。以前經常到外面吃飯，後來做了餐廳管理人員，開始了解成本核算，「時間一長就不願意出外吃飯了」。馬子鑿坦言，因為做了餐飲，對食材會有很高要求，買東西總會貨比三家。平時，他喜歡做沙拉、意大利麵給孩子們吃，也很擅長港式風味的菜餚。他笑說：「沒吃過豬肉，也看過豬跑。我看看同事炒，也有偷師。」

2015年，馬子鑿辭職創業，在海口開了一家港式地道風味餐廳和一家烘焙店，前者與幾個內地朋友合夥投資，後者則由太太自己經營。近期，因為盈利不理想，他決定將兩家店逐步轉讓。總結原因，他說，

海口人口總量只有200多萬，隨着大型商場陸續開業，分散了人流。開店之前的考察工作仍然不夠細緻，對當地營商環境變化估計不夠。「工字不出頭，我還是打算日後創業。」他對於在內地創業仍抱有熱情，「個人創業和過去做連鎖品牌的管理者有很大差別。前者很難拿到大型綜合體的經營權，而海口不進入大型商場就很難有足夠的人流，而且餐飲定位要符合周邊人群的消费習慣。」

談及下一個創業地點，他表示，看好廣西北海。「個人創業只適合往二三線走。北海天氣較三亞好，剛剛起步，房價慢慢升。他覺得北海引流快。」另一個原則是「不能借錢做餐飲」。

## 北上耕耘30載 語言家庭雙收

幾乎每一個初到內地的香港人都會因語言而鬧笑話，如今，馬子鑿在內地工作逾30載，已能說出一口流利的普通話。回憶1983年初北上，到南京喜來登酒店做調酒師培訓，就經歷了語言上的窘迫。

他因水土不服而發燒，需往當地醫院看病。「雖然我不停地跟醫生說自己『發燒了』，但醫生總是聽不懂我說的廣東話。無奈之下，我找來紙筆，寫下『發

燒』二字。可是醫生仍無法認識我寫的繁體字。」情急之下，馬子鑿抓住醫生的手摸自己的額頭。「還是肢體語言最直接！」他笑說。

如今，馬子鑿已能用普通話培訓內地員工。他開玩笑說，這與他於2001年在深圳認識了山東籍的妻子不無關係，也歸功於常年往返於深港兩地。在這段美滿的婚姻中，他不僅普通話有了長足進步，更有了一對活潑可愛的兒女。因為工作關係，家

人隨他在海口生活多年。如今，妻子和兒女三人還在海口，與馬子鑿暫時過着分居兩地的生活。

「妻兒在海口已經有了自己的生活圈子，我不想因自己工作的關係，讓他們重新適應新環境。」馬子鑿說，現在有微信可以視頻，每天下午2時至3時，店裡不忙時，女兒都會和自己視頻聊天。暑假期間，家人從海口飛到深圳玩，平時他也會定期飛回海口與家人團聚。



馬子鑿在內地收穫了愛情與家庭。圖為他與家人合照。香港文匯報深圳傳真