

將鼎爺Q版化 燒味「年輕化」

伍衍龍營商心得： 順勢而變 逆境不退縮

疫情重創飲食業，鼎爺私房菜開業伊始需提前4個月預定的盛況亦不復存在。創辦人之一、集團行政總裁伍衍龍（Charles）自然不願坐以待斃，推午市套餐及特價外賣，開辦網購美食平台，創副線品牌以中西合璧的菜式吸引年輕人影相打卡……「不進則退，我不會選擇停滯不前，而會選擇勇往直前，這是我做生意的座右銘。」Charles認真地說道。他順勢而變的是經營模式及拓展計劃，而不變的是對餐廳食物質素的嚴格把控，以及一顆熱愛美食的赤誠之心。

採：香港文匯報記者 張岳悅 攝：香港文匯報記者

謙稱不是食家，卻對美酒佳餚頗有心得的Charles，視遍嚐珍饈美饌為人生不可或缺的美好經歷。他自言不諳烹飪，甚至慶幸因此有動力在數十年的美食經歷過後，可成功經營管理餐飲集團。而原來他也是半途出家，從業足跡遍及手錶製造企業、濾水器直銷生意及比特幣買賣，最終與餐飲業結緣。早年他與幾位投資者聯手購入朋友經營的意大利餐廳股份，再於2015年全資擁有餐廳，當年他憑藉一顆對美食的赤誠之心入行，卻發現接手經營餐廳並不如理想般順其自然便可成功，曾首年虧損7位數字，遂投入全部資金與心血，邊經營邊摸索學習，終力挽狂瀾，兩個月內使營業額增長7成。曾經逆境重生的掙扎與經歷，為他如今疫市經營餐飲集團提供了寶貴經驗。

將港式燒味品牌世界化

去年10月，主攻年輕大眾化市場的副線「鼎家喜饌」開幕，時尚簡潔的裝修之中，最引人注目的莫過於Q版化的鼎爺形象，傳神又親切，令人不禁會心一笑。餐廳依舊主打港式燒味，但細觀菜單才發現箇中奧秘——柑橘燒鵝拌陳皮蒜香扁意粉、招牌溫泉蛋四寶飯……這些中西合璧的菜式，正是Charles順勢而作出改變的新舉措，「我們想將燒味品牌年輕化，吸引多人來嘗試及影相打卡。新餐廳定價相對會平少少，但也不會走最平價的路線，始終我們最注重的還是食物質素。」他更預期香港消費者的用餐習慣將會改變，排長龍的餐廳無不是均價300元以下，「這兩年因為疫情，一切計劃都要改變。我們將新品牌選址住宅商場，因為即

使疫情人們依然會落街食飯，商場反而較少受到影響。既然我們可以發展到一些阿爺特色菜更為大眾化，沒理由不繼續做下去。我做市場調查的時候發現，現時多由女性主導飲食，這也是我們會做甜品和特飲的原因。」

疫境擴張，並不是早已簽約及投入大量資源的無奈之舉，Charles認為疫市「有危必有機」，有人因疫情黯淡離場，亦不斷有人趁機入市頂手生意，省下一筆不菲的裝修費用，「若然我不去主動選擇進步，就一定是在退步。」他這樣說道。當街邊隨處可見新開張的創意餐廳與咖啡室，品牌副線又如何在創新之餘佔據一席之地？總結起來，還是對食物質素的嚴格把控，每一道創新菜式都經鼎爺和Charles評鑒合格後才會推出，「平衡傳統與創新的菜式，對我來說是一種好玩的挑戰。」

經歷商場數年的打磨，Charles早已習慣將每一個新計劃考慮周全至數年之後的發展方向，一年半之前他已為新品牌找到內地及東南亞的合作夥伴，首步準備將品牌拓展至大灣區及馬來西亞，「燒味是香港的特色標誌性食物，也在全世界都受到歡迎。」因為疫情，拓展的腳步暫時停滯，「開設第一間香港之外的分店，我們會很謹慎，力不到不為財，一定會親自去看。」他續稱自己已經打齊疫苗，待開放通關便會立刻動身赴當地安排相關事宜。

私房菜變陣走出困境

訪問中，Charles不止一次表示，鼎爺

私房菜是集團的「根」，而也是這間私房菜所受疫情的影響最大，生意曾大減8成。隨著疫情緩和與措施放寬，他自然不願坐以待斃，決定推出私房菜折扣午市套餐及特價外賣，雖然挽救到生意，但他卻依然對此心懷忐忑：「之前我們做的是8人以上晚市傳統圍菜，自上年5月開放午市，推出4人甚至2人套餐，菜式種類和分量都要調整，不過之後會取消2人餐，因為已經失去了做圍菜的意義。」他續說，「手工業也好難做外賣，唯有和鼎爺商量過，選一些即使拎回家也可以維持到質素的菜式。」如此思路，餐廳不久後亦創立網店「幸福滋味」，售賣急凍食品及鼎爺湯包。他透露未來將推出到會服務，將半成品菜式送至客人家中，並由廚師團隊現場烹飪，力保食物質素。

憶及2017年在看過第一季《阿爺廚

房》後，經朋友介紹與鼎爺見面並提出中式高級私房菜項目概念的往事，他促成合作的誠意，是事前做了「最好的準備」，第二次見面時便已找好適合的舖位資料，打動鼎爺參與計劃。生意合作夥伴之間難免會有爭拗，Charles對此表示：「在菜式方面，阿爺是核心，我們都會尊重他的意見；而營運上阿爺會聽我們的意見，一開始將他的形象Q版化，他也有點抗拒，我們解釋這種形象會成為IP，是現在的流行，他也会理解。」

弘揚粵菜飲食文化

Charles與鼎爺一樣，有着自己對食物質素的執着，訪問中，他對枱面上那道火焰叉燒的用料及製法如數家珍，屢次勸大家趁熱享用，「我們會聽取客人的意見，但也有着自己的堅持，例如私房菜有一道

陳皮麵醬五花腩，有人問五花腩可不可以瘦，但五花腩哪有瘦的？當然如果客人想食瘦叉燒鴨，我們都盡量會做，但私房菜有些菜式是選用特定部位，很難改變。」他說。

訪問最後，他笑稱已經無數次講述自己的美食理想：希望食客可以細味品嚐粵菜的真義，猶如對日料及西餐美食的欣賞一樣。「當我見到很多人肯給千幾元去食fine dining和omakase，卻不捨得給高價去食廣東菜的時候，我很想將粵菜飲食文化推廣開來，每一名廚師的手工都有他的價值。廣東菜博大精深，製作工序嚴謹，阿爺說落調料的步驟出錯，味道已經不同。」為了疫境生存，近兩年集團着重宣傳大眾化新餐廳，而待市道好轉，他將再次將宣傳重心放回私房菜之上，望更多人前來體會手工業之美。



● Charles與鼎爺合作無間。受訪者供图



● 鼎家喜饌裝修風格年輕時尚。



● 火焰黑豚腩叉燒是幾間餐廳皆有供應的招牌菜。

● 柑橘燒鵝拌陳皮蒜香扁意粉是中西合璧菜式。



● 創業需做「最好的準備」和「最壞的打算」

如同Charles在做每個新品牌的計劃之時，已考慮好未來數年的發展方向一樣，他建議那些與自己一樣對餐飲業有一番抱負的年輕人，要提前想清楚整個計劃，以及自己為什麼要開餐廳。「鍾意餐飲沒問題，但更要考慮這件事如何為自己增值，甚至為未來帶來價值。」他認為，創業要做「最好的準備」和「最壞的打算」，「最緊要識計數，燈油火蠟都是使費，如果因為資金問題影響食物質素，使最終的結果與當初的夢想之間有很大落差，不如不要開這間餐廳。」

香港故宮文化博物館館長吳志華：港式角度重新演繹紫禁城

當北京和台北，一南一北，各有一間故宮博物院，香港再於維港海濱建起一幢故宮文化博物館，人們不免對「香港故宮」的角色存疑。香港故宮文化博物館館長吳志華卻相信這之間並不衝突，中華文化本就一體多面，從港式角度重新演繹「紫禁城」，或許正是將故宮文化立體化、現代化的契機。

建築設計參考紫禁城布局

接受專訪時，吳志華特意坐在一塊博物館微縮模型旁，探討「香港故宮」與故宮淵源，也就順理成章從建築特點講起。建築師利用當代城市建築語言，解構故宮空間布局及設計，再將兩者合而為一，如博物館三個中庭空間垂直遞進，將不同樓連成一體，便是參照紫禁城中軸水平遞進的空間布局；天花板則以現代線條和材料，凸顯紫禁城琉璃瓦特徵。

據悉，博物館將有7,800平方米的展廳，用於介紹故宮歷史文化，展示精選的故宮博物院書畫、器物 and 古籍等藏品。吳志華

透露，博物館大樓目標於今年11月竣工，其後進行展廳裝修等工程，預計明年4月將有800多件文物從故宮運抵香港，同年6月底至7月初開幕，作為香港特區成立25周年的賀禮。

值得一提的是，開幕重磅展覽之一「馬的藝術」，屆時將展出約300件與馬有關的故宮文物，及逾10件法國盧浮宮藏品。這種中西方歷史文化借馬對話的策展方式，無疑展現了香港故宮文化博物館的獨特定位，「我們要利用香港特殊的人文、地理及歷史背景，用獨特的角度、方法演繹故宮文物與中華文化，豐富其內涵，並介紹給世界觀眾。」人類文明史上不同地域的文化差異，將得以在這一個平台放大、對比，當然還有連結。

擬邀藝術家觀展再創作

令古代文明立體化、活化，並走入現代生活，是吳志華對香港故宮文化博物館的另一重期望，「只有當古代文化與現代生活連結，觀眾才會產生共鳴。」他腦中有

● 矗立在西九文化區的香港故宮文化博物館將於明年開幕。



● 香港故宮文化博物館建築設計融合紫禁城布局與現代材料。



些還未成形的策展想法，比如邀請本地年輕藝術家參觀文物後再創作，「看文物是否能夠影響他的創作」，由此達成古今藝術家們的對話；又或者融入多媒體元素，以表演藝術輔助文物呈現。總之吳志華想要嘗試一切可能的表達方式去解讀文物。

展覽的主理人便是吳志華。

之後順理成章，在他的推動下，香港與故宮的合作日漸緊密，許多「珍品中的珍品」破例出境抵港，而他的策展總也別出心裁，「文物展出的地點不是在藝術館，不是在歷史博物館，而是在科學館。」那



● 吳志華對博物館的熱忱多年不變。

這種理念的形，或許源於他早幾年參與策劃的幾次故宮展覽。大約十年前，宋朝張擇端的名作《清明上河圖》化身動畫，來香港展覽，古代繁華市集活現眼前，超過90萬人觀看，轟動一時，那場

展覽從科學角度認識時間的意義、鐘錶的操作原理、文物修復技術。角度之新穎甚至令故宮為之側目，反過來沿用至內地其他省市的展覽。

吳志華曾是公務員，官銜最高至香港特區政府康樂及文化事務署副署長。如今身份轉變，卻有更多不變，尤其是對博物館的熱忱。他20多歲時在香港中文大學讀歷史系，印象最深的是清末洋務運動中一眾有識之士將興辦博物館列為強國要事之一，「中國需要博物館」。吳志華說，正如歷史不是為研究而研究，博物館也不是為收藏而存在，他至今也相信博物館所具備的社會教育功能，能夠令國家和社會變得更好。

文、圖：中新社