

國立臺灣師範大學管理學院高階經理人企業管理碩士在職專班

碩士論文

Program of Executive Master of Business Administration

College of Management

National Taiwan Normal University

Master Thesis

地道尋味－廣東湯溯源之旅

Authentic Flavor: A Journey and Memory of Cantonese Soup

郭慶輝

Kuo, Ching-Hui,

指導教授：王國欽 博士

Advisor: Wang, Kuo-Ching Ph.D.

中華民國 104 年 7 月

July, 2015

謝 誌

這是段奇妙的旅程，它是由夢想所撐起的一張地圖，旅途中令我強烈感受並學習到不同以往經驗的人生價值和意義，我尋獲記憶中的味道，並與更多人事物共構了全新的地道風味故事。此行的豐富所得，定將成為我終生回味無窮的新記憶。

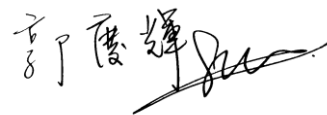
首先感謝天才教授王國欽博士，能在您充滿活力、專業與前瞻的帶領下發展研究是件幸福的事，您要求「有趣和偉大」的指導方針讓我們從此打破了研究限制，除激發出各種可能性之外，亦培養出一群不畏懼任何挑戰的實踐者；您對挑戰「圖像式論文」的支持，與出書對在職學生來說可能是比畢業論文更有意義的觀念，雖讓我做了一個比預期中更花時間的研究，但所投入的每件事與步驟，都是那麼踏實及對得起自己。過去兩年，身為享有跨院所課程洗禮的台師大EMBA學生，我已感到十分滿足，還能有緣成為王家幫一員，更是件幸運的事。此外，也特別感謝百忙中撥冗指導的口試委員：國立高雄餐旅大學廚藝學院院長楊昭景教授、中國科技大學管理學院院長劉明德教授、美食評論專家胡天蘭女士，以及和泰興業股份有限公司董事長蘇一仲先生，有各位前輩的指導及參與，才能令這份論文的呈現更加紮實完整。

接著，我要感謝發展論文過程中時常給予我專業指導且不吝指正我的陳玟妤學姐、巫玟慧學姐、曾文娟學姐、陳尤貞學姐，妳們的協助讓我清楚的在每一步當中找到方向。並肩作戰的同門同班好夥伴林逸蓁 (Ginger) 小姐，以及王家幫所有成員，謝謝一年來在研究過程中的互助；擔任分析評判的好友席于珪小姐與休旅所葉梓濠學弟，謝謝你們費心盡力的支持；台師大EMBA 102級全體同學，衷心感激你們對我的愛護與照顧；當然，還有來自台北、香港、澳門及廣州的每一位好友，以及訪談資料蒐集過程的協力夥伴、受訪者和單位，若缺了你們任何一位，這篇論文將不可能會成形的。

身為在職學生挑戰全新領域的研究，除了需要投入大量時間外，亦得作出更多生活與工作上的犧牲，多虧家人和摯友們無所不用其極的協助，令我時時具備能量及動力。我首要特別感謝吳冠波先生在工作與生活上的全面支持，讓我得以放心去追求夢想；並感謝曾浩然先生 (HK)、張文詩小姐 (HK)、陳盈安先生、趙家晟先生、吳恩文先生、葉貴英小姐、王怡倩小姐、吳英傑先生、徐啟恒先生 (HK) 等好友在兩岸四地間的協助，以及LEGOWORKS Group (樂高渥克集團) 所有夥伴們的幫助，你們不但豐富了一段地道尋味之旅，亦給了我精彩的人生！

最後，我要再次誠摯地感謝我的啟蒙恩師：中國科技大學管理學院院長劉明德教授，以及指引我邁入EMBA之路的好友及兄長葉建緯先生，您們長年提攜之情與教導之恩，我將永誌於心。

許多人的論文完成可能是一個終點，但對我來說卻是全新領域的起點，旅程雖辛苦漫長，但充滿趣味和意義，我享受這兩年的研究過程，也希望結果將令所有愛我和我愛的人感到榮耀。謹以此「地道尋味-廣東湯溯源之旅」的成果，獻給我畢生中最敬愛也是最偉大的兩位長輩，我的祖母郭蔡文花女士以及母親林淑禎女士，感激您們對我的栽培和無可取代的關懷。

 謹誌於

國立臺灣師範大學

7th July, 2015

地道尋味 - 廣東湯溯源之旅

國立臺灣師範大學高階經理人企業管理碩士在職專班

指導教授：王國欽博士

研 究 生：郭慶輝

頁 數：166頁

畢業時間：2015年9月

論文摘要

這是一篇以「廣東湯」為主角，討論菜系文化中關於「地道 (或道地) 」特徵、脈絡和根源之研究。本研究跨越兩岸四地，歷時近兩年，將研究者的實務管理經歷和所學專業理論作為論文基礎，並以成長背景和近年因商務旅行所累積對廣東地區、文化及粵菜之觀察作為評論的能力與依據，最後實際訪談八間來自兩岸四地足以代表「地道廣東湯經營業者」的個案作為分析與經驗萃取的實證。

本研究以資源基礎理論作為主要研究理論基礎及思考邏輯，並以圖文呈現搭配故事陳述的寫作方式，帶領閱讀者回到實際體驗過程與個案訪談當下，在個案分析上則採用質性研究的內容分析為方法，以求論述客觀及專業。個案的遴選上，由廣州、香港、澳門共九十家五星級酒店和台灣三位美食專家，推薦出具代表性之地道

廣東湯經營業者，再由研究者實際查訪確認後進行邀約。本研究結果為如何定義廣東湯的地道找出參考要素；也發現不同經營型態的業者，在核心能耐形成上的變化；並提供來自發源地廣州、同質性文化傳播地如香港、澳門，以及異質性文化傳播地如台灣，在關切和運用資源基礎觀念的差異。

這段地道尋味之旅，將藉由溯源旅程為地道廣東湯的傳承和演變整理出脈絡，亦希冀能為地區型料理（或異地、異國料理）未來無論於發源地和對外的發展經營上，提供更多的參考依據。

關鍵字：廣東湯、地道（道地）、粵菜，資源基礎、核心能耐。

Authentic Flavor: a Journey and Memory of Cantonese Soup

Program of Executive Master of Business Administration
College of Management, National Taiwan Normal University
Advisor: Dr. Wang, Kuo-Ching
Graduate Student: Kuo, Ching-Hui
Pages: 166
July, 2015

Abstract

This dissertation is based on the subject of Cantonese soup, and specially focus on cuisine's "Authentic" feature, path and the root as the base of research. In this study, which lasted nearly two years, while researcher have travelled four cities across Taiwan Strait, the researcher practical management experience and theory of the profession as a research based, additional to have personal experience including family history and business travels to generate the knowledge about Guangdong region, its cultural background and Cantonese cuisine. As a result, there are eight famous restaurants are selected for one to one interview, these case study represents authentic Guangdong soup industry management as the extraction of empirical analysis and experience.

This study based on Resource-based theory, as the main rationale and logical thinking, and present the concept with graphics and storytelling as writing style, aim to lead the readers to have real experience of the process and case interviews. The case studies used content analysis of qualitative research methods, in order to be objective and professional. The selection of restaurants for the interview, which is based on the recommendation from Guangzhou, Hong Kong, Macao and a total of 90 five-star hotels and three Taiwanese food experts, as a result of recommendation, a total of eight restaurants are consider as the most authentic, and able to represent the local Cantonese soup business industry, and then arranged their key personal to speak out their business model and strategy.

The result of this study shows how inherited authentic Cantonese soup and found their key elements of success; also found different business model of authentic Cantonese soup industry, and their changes in the formation of core competence; and it starts from the original birthplace - Guangzhou, and move on to homogeneous culture in Hong Kong and Macao, finally to the heterogeneity of cultural transmission in Taiwan, the basic concept of the use of resources concerns and differences. This memory journey of authentic Cantonese Soup, it will be a journey of authentic heritage and evolution of Cantonese soup, sort out the context, can also hope for regional style cooking (or foreign, exotic cuisine) on the origin of the future development of local and foreign market to provide useful reference.

Keywords: Cantonese Soup, Authentic, Cantonese Cuisine, Resource-Based, Core Competence.

目 錄

謝誌.....	I
中英文摘要.....	IV
 序章 滋味情感	
壹之一 記憶中的地道味.....	03
壹之二 旅行中的地道味.....	10
壹之三 廣東吃貨地道味.....	15
 貳章 留韻傳奇	
貳之一 地道與道地.....	22
貳之二 粵菜與廣東湯文化.....	25
 參章 啟動尋味旅程	
參之一 「地道係乜嘢？」.....	32
參之二 「點做？」尋找典範途徑.....	36
參之三 「眾裡尋他」 相同地道 不同底蘊.....	42
 肆章 溯源而行	
肆之一 食在廣州第一家 廣州・廣州酒家.....	51

肆之二	老媽子的柴火瓦煲	
	廣州・媽子靚湯.....	59
肆之三	什麼都不用做的食肆	
	香港・蛇王芬.....	65
肆之四	日日煲上萬碗湯	
	香港・鴻福堂.....	74
肆之五	擺酒 V.S. 旅人憶	
	澳門・陶陶居.....	82
肆之六	漂洋過海也不變	
	台北・寒舍艾美酒店・寒舍食譜.....	87
肆之七	台灣 日本 西洋菜	
	台北・大倉久和酒店・桃花林.....	94
肆之八	鑊氣	
	台北・九記.....	99

伍章 萃取與型塑

伍之一	「搵到乜嘢？」風味地圖.....	109
伍之二	「好叻」真有有一套！.....	113

陸章 地道尋味・味尋道地

陸之一 地道 現在與未來.....	122
陸之二「下一站」家的風味.....	127
參考文獻	132
附表一：廣州電話訪問資訊.....	135
附表二：香港電話訪問資訊.....	138
附表三：澳州電話訪問資訊.....	141
附表四：台灣美食專家推薦名單.....	144
附表五：資源基礎理論之資源分類彙整表.....	145
附表六：資源基礎理論意涵之彙整表.....	147
附表七：分析單位歸納記錄表.....	148

感謝名單

滋味

滋 味

1

×

情 感







大風 大浪 大時代

「1946年，有個剛滿二十歲、天不怕地不怕的小夥子，與一群來自廣東的伙伴們前往上海探尋發展機會，華南與華中的風土是有些明顯差距，且那年代也沒什麼電暖設備之類的東西，這些生長在中國南方的年輕人，見冬日一不小心就可能結冰的洗澡水，心裡總是五味雜陳。隔年仲夏，他返鄉接受家族安排的婚事，於上海乘船回廣東途中遭遇颱風，暫泊基隆港，數日中，對台灣風土民情有了些許認識並留下不錯印象，這不在計劃上的行程竟默默地催化出新想法…。」

回到廣東，他旋即向母親商量來台發展的計劃，他認為：台灣與廣東距離不遠、緯度氣候相當，連飲食及風土民情都相似，對離鄉背景的人來說，應該比較容易適應吧？！不妨與新婚妻子來這塊土地上打拼看看？

這故事，是祖母在我小時提過的，那位小夥子正是我祖父。當時不經事的我常想著：要沒那颱風，大概也沒現在的我吧？

時隔數十年，我有機會在對岸親戚口中再聽到更多祖父母年輕時的往事，知道這兩位隔壁村的小孩自小就熟識，也早有好感，親事訂下後，還曾透過當時才七、八歲的小姪子（我的堂大伯父）擔任信差，兩個人書信傳情好一陣，親戚們打趣的說：他們這算是「半套式」的封建婚姻。那大時代裡，能有感情基礎進而相守一起，是件幸運的事，特別像他們這種離家後就因兩岸政治對立阻隔的人來說，「家」只能「想」而不能回的壓力有多大？我幾乎不敢想像，不過有個相愛的人陪伴左右，興許是身處異鄉裡僅存且珍貴的事了吧！

祖父在我出生前一年離世，後半生未再踏足廣東土地，祖母幸運等到兩岸開放探親，回去過四、五趟，得以再見九十好幾高齡的外曾祖母，但與許多人一樣，他們都經歷了四十多年對家鄉的想念、遺憾與煎熬。



我在 2013 年 6 月，首度回到廣東鄉下，祖母過逝十多年來如同失聯的對岸親友，我們想都未曾想過會再見上一面。

前排中著白襯衫的正是堂大伯父，也就是當年那位七、八歲的小信差。

我和祖母的感情非常好，小學到國中放學後常陪他煮上一兩道菜，坐在客廳邊吃邊聊，她會說到年輕時的往事、家鄉裡的特色；偶爾談起像是：廣東人「背脊朝天都能入食」¹、四季材料如何善用的觀念給我聽；也常常說到來台後，經歷廣東、閩南、客家、原住民，甚至日本文化影響在飲食和生活上所帶來的衝擊或趣事，在那個資訊科技還不怎樣發達的年代裡，她彷彿就是本專屬於我的飲食大百科，開啟也滿足我對餐飲文化發展與變革的好奇心。

¹ 背脊朝天，指的是背部朝向天的動物。廣東人自古的諺語說：只要是背脊朝天的都能夠吃，因為人是唯一直立行走且背脊不朝天的動物，所以這個諺語的意思即是說廣東人除了人不吃之外，什麼東西都能吃。

1989 年，她首次前往大陸探親，記得每趟返台後總會帶回不少開心與滿足的心情，有著說不完的話題和一張張不捨離手的照片，此外還有些如龜苓膏、鹹魚和廣東醬料...等幫她再解上一段時間鄉愁的地道²風味，這也是我建構「地道」概念的初始。如今想起，那滋味絕非單純是口中的一方風土特色這麼簡單，肯定也加諸了滿滿情感與美好記憶中的味道。

循著那條路 走到源頭

祖母離世後，我幾度想過回大陸家鄉看看，但發現父執輩親友們完全無法憶起當時祖母歸鄉的那條路，也因舊時搬家的不察，遺失舊時行來書信，在相關訊息幾近全無的條件下，這計劃總只能在想想後被迫不了了之。

2012 年，我因工作常在大陸各城市間飛行，某回廣東汕頭出差，我知道這是祖父母當時坐船離家的港口，念頭又起.....要是我順著那印象中的路走呢？來個溯源旅行吧！回到台灣，即刻前往戶政事務所申調出祖父抵台的第一張戶籍登記卡，上頭記載原籍地叫中練鄉，但經查此行政區名已不復存在。我後來去過台灣和廣東的圖書館查詢舊地圖，也詢問過對岸的僑務單位及台胞辦事處...等，可惜都無法獲得更進一步的線索。有些人告訴我，1949 前這麼小地方的資訊是沒有太多文件資料留存的，於是我，再次陷入瓶頸...。

² 地道，廣東及部分中國地區對付台地力風味與地方原始特色的說法，同台灣人所說的「逗地」同義。由於本文所討論的主角為廣東餐飲及其相關文化，為求敘述上的「到位」與方便，全文統一使用「地道」一說。



好幾次在中國內地機場的候機室等待前往汕頭的飛機時，
我總會有種不得其門而入之感。

隔年春，第二次汕頭市出差，與同事聚餐席間，我被熟悉味道吸引，這是當地盛產的橄欖菜，熟悉廣東菜系者多曉得，橄欖菜是廣東潮汕地區的特色材料，常被用在炒菜、炒飯和搭配粥食用的用途上，由於這裡的氣候自古即為該物產的最適產地，故屬於極具地方色彩的醬菜，味道甘鹹帶著橄欖與芥菜香，是我記憶中那熟悉的味道，我可以想起和祖母一同挖出幾口帶橄欖籽的醬菜，再切上一塊鹹魚配清粥的那幾頓早餐。我想：也許這是個指引，不如再多停留兩天，就跟著這熟悉風味來挖掘和拼湊記憶地圖吧！

於是，我開始跟賣蠔烙³的小店老闆娘討論地方風味所涵蓋的縣鎮範圍，和涼茶店主聊起傳統飲食習慣的路徑與產地區域，再加我僅有的「中練鄉」地名，以及會唸但搞不懂字該如何寫的村落名等線索...，邊走邊決定下一步行程，走著走著，竟也來到了最靠近祖父母老家的一座千年古寺。

那日，是大雨陰霾的端午節下午，隔天回台的班機資訊提醒我，今日只剩不到幾小時就要天黑，若再尋不著，就必須設放棄時間點了。忐忑情緒中入這座據說是唐代就建有的「靈山寺」參拜，忽對寺內佈局產生一股熟悉感，彷彿小時候在照片上看過似的（後來證實，真是小時候相片裡看過的），但中國古寺如此多，若一間相似實也不足為奇，當下我只能默默向佛祖祝禱，希望祂幫助我找到老家。

焚香後，想著出租車師傅（台灣叫計程車司機）也因我忙了一上午未進食，所以邀請他到寺外小販應景買個粽子果腹。那日吃到的粽子其實和祖母的粽在材料上多有不同，但不知是近鄉風味還是怎麼的？居然有種「就是這味」的錯覺？（我猜想也許炒香米粒的乾貨配料和工序的確和祖母的做法有雷同處）原想餐後打道回府，但那味道讓我直覺「中練鄉了尾村」（村的名字是我自行音譯的，從小聽祖母唸過，但真不知這村名的字如何寫，連村裡老人也不肯定了）定在山中古寺不遠處。

³ 蠔烙，潮汕地區特色食物，材料與做法和台灣的蚵仔煎非常相像，两者的主角都是蠔（也就是牡蠣）。台灣蚵仔煎是以小吃型態呈現，通常一人份、粉料（常用有在來米粉和番薯粉）較為黏稠，蛋、粉和青菜比例平均，並以類似甜辣醬的醬汁搭配；而蠔烙是偏向以一道菜的方式呈現，通常很大一片可多人分食，粉料為主體以類似平鍋烙薄餅方式製作，蛋液和其它配料如蔥、肉末或臘肉...等為次要配料，多以陳年醬油、沙茶或魚露為味道主體所調製的沾醬來搭配。



依當地習俗於 靈山寺供油	誠心在靈山寺 上香祈求	協助我尋路 的小販
-----------------	----------------	--------------

我急忙向小販打聽，大雨天裡，總共也只有三個小販出來賣香燭與小食，其中一個聽聞，說剛好舖子後頭有位老人來，也許會清楚，果不其然，識字不多的老人在我用唸的方式詢問中練鄉了尾村時，居然可以清楚回覆是某某地方的舊名，要我往哪個方向跨過小河...，再如何往東西南北轉...，即可找到，這是此行中最令人興奮的資訊了！

就這麼，我靠著記憶，也或許是情感和味道的引導，找到祖父母六十多年前離開的家鄉。



祖母 2000 年過逝，家人因故遺失許多當時回大陸探親的珍貴相片，十數年後，我拼湊依稀印象回到廣東老宅，最大感動莫過於見到牆上保存了多年前祖母寄回去的老相片，一切記憶如同回到小時候，祖母和我分享喜悅的當下，這是我美好記憶中的情感滋味。

那時是 2013 年的六月，我剛入學台灣師範大學 EMBA，時隔兩年，我延續對「記憶中的味道」所帶給我的感動，再次開啟地道尋味的頁面，以廣東主題的溯源之旅作為畢業論文，這是非常愉快及有意義的事。

觀看四周，像我們家族這樣的故事，不難被聽說，由於家鄉阻隔而去建立、蒐尋或彌補的一味「地道」，對許多人來講是帶著鄉愁的哀情，也是相隔時空與地域的滿足過後，那股心頭甜蜜的滋味。若是還有機會與祖父母一輩人談起地道的定義，他們會認為這是飲食上的習慣、堅持、印記，還是記憶中的味道呢？我認為，必會有「記憶中的味道」這個選項吧！

壹之 二 旅行中的地道味

日漸模糊的地域風貌

你有沒有過這樣的經驗？當風塵僕僕來到異地時，會在打點好住宿和擱置行李後，立馬飛奔一餐廳或小吃，先來個一解口腹之慾的滿足？我有，而且經常，甚至誇張到連行李都沒放下，就先驅車享用番滋味，才真覺得：我到了！



照片為自香港搭船抵達澳門的碼頭，旅行中我喜愛坐船遠大於其它交通工具，珠江三角洲的重要城市靠近海域，所以連結城市間的客輪服務相當發達。

常在船途中，會不經易地想起祖父母當時遠渡來台的故事。

2010 至 2013 年間，我因從事烈酒品牌行銷工作多年，被客戶聘顧兼任某國際知名烈酒品牌的大中華區免稅通路培訓講師，這是段非常辛苦但也非常有趣的工作經歷。有段時間裡，一天飛兩次，或於某城市停留隔夜再飛，每月總有兩三趟行程...，一年下來，二、三十個城市的機場來去或穿梭在眾多口岸的日子是常見的。

曾在酒店（港澳及大陸對供應住宿的飯店慣稱為酒店）的床上醒來時想著：今天午後時段該如何計劃逛一下南京郊區這問題後，猛然地「真正驚醒」...，我人原來在深圳。



除了行程太多導致記憶錯覺外，其實現代中國城市樣貌也漸漸模糊了分界線，十多年的經濟起飛與各地政府大建設，眾多一、二級城市的酒店與街景風貌看來大致相似，加上川流其中的人亦來自大江南北，若以空間表象來對城市印象做「盲測⁴」，我想不少城市的角落並沒那麼容易被辨識。

不過，飲食風味的辨識面就較為清晰，你永遠不至於吃了烤鴨卻想到四川、正宗麻辣鍋當作山東、點盤龍井蝦仁當是北京，或把大閘蟹膏連結到了東北地區.....，這是因為，每個地方都有著象徵自己的地道味。

昆明機場的抵達大廳。

⁴ 盲測，酒類評比或美食評鑑時常用到的一種方式，受測人在看不到被測試物本身，或是部分資訊被隱藏的狀況下，去品味被測試物並給出較為客觀的意見。



隨時翻開我手機裡的相簿，不難見到這幾年停留大江南北時吃下肚的各路美食。

味道形塑地區風貌

到底是地區形塑味道？還是味道形塑地域特徵？這是個有趣的問題。從因果來論，每個地區的飲食味道大概都因其歷史、生活習慣、物產、文化發展……等獨有因素，隨著時間逐漸形塑出來的特色，進而成為了此區域的印記，這就叫做地區形塑味道。

「地區形塑味道」的價值處在於「標準的定義」，舉例來說，不少外國人都知曉的北京烤鴨，是因北京的區域特色演化而來的地方風味菜，發展過程亦將會同時定義這道菜的「地道標準」。但屬地與否，不見得會是取捨食物好壞的依據，比方說在北京吃到的烤鴨一定就是好吃的嗎？一定就是最地道的風味嗎？我想這問題多數人第一時間就會有答案，就我美食旅行的經驗，北京部分烤鴨店真的非常不到位，吃過後會覺得根本不如台灣一些標榜做北平或北京烤鴨的餐館太多。當中關鍵點為何？實在令人玩味，也將會是本論文討論地道要素一個重要動機。

從地道餐飲走出到異地仍有可能維持「地道」的特質來觀察，你會發現地道與否的準則雖來自所屬地區的定義，但實際並沒有必得在該發源地才算得上是地道的限制，故同款菜色若條件到位，是可以在異地重現地道風的。

這項特徵的發現，勾起了我對菜系發源與地道變革的好奇心，那些都被稱是地道的餐飲業者，可能處於發源地，也可以身在向外傳播的異地，他們到底各自掌握了哪些資源基礎和能耐，來塑造出那令人滿足的風味呢？而這一點又替他們創造了那些風土料理的競爭優勢呢？



每回到北京，總要吃上一、兩頓烤鴨。

再由另一角度思考，區域味道有了象徵和代表性之後，即成為了旅人可以拿來分辨區域特色的要件，甚至是創建無遠弗屆的想像力，這則是種「味道形塑地區」的力量。

好比方問起一個從未去過香港的台灣人：想到香港時會想到什麼味道？我想叉燒飯、燒賣或鴛鴦奶茶...等，會是很容易聽到的回答；我曾旅行在倫敦，一個從未踏足亞洲的英國饕客，仍可以簡單辨識出大部分中國菜、日本菜和泰國菜的異同。不過，這似乎也令人嗅到一個風險，也就是「既定印象認知上的誤差」，也是舉個例子來說說吧：我曾於中國福建南方的廈門商務旅行，這是個在街頭巷尾不難找到「各式台灣特色小吃」與「地道台式餐飲」的城市，但吃過幾攤後你會發現，與台灣真正認同的地道風味頗有差異，甚至出現些我在台灣生活快四十載從未見過的車輪餅，外面就像我們常見的餅皮，但尺寸大了一倍，內餡包了類似大腸包小腸的材料，當地人說這是「台灣地道小吃」。我在想，若這些充滿既定印象的廈門人到了台灣，吃到了真正的台灣地道小吃並非他們熟悉的味道，是否會反過來產生認知上的誤差，覺得台灣小吃並不地道了呢？

所以究盡何為地道？發展的不同路程中，地道是如何被運用在經營的策略上？甚至是否因為味道能形塑地區印象的特質而被改變了呢？這些存在於我以往旅程中的問題，在接著來的廣東湯溯源之旅裡，應該可以一項項得到解答吧！

壹之三 廣東吃貨地道味

某趟，我陪台灣、北京和上海來的客戶到廣州，由午茶哪喝、糖水⁵哪吃、燉湯喝哪家、晚餐一間接一間，再到宵夜可以買些什麼回酒店下酒，全部包辦。

那日，他們認真的當著我面說：「你根本是個吃貨」！吃貨是這幾年流行在對岸的一種說法，基本上代表了會吃、能吃、愛吃和懂吃的人（崔岱遠，2014）。是的，某種程度上，我算是吃貨吧！



2012 年冬，我與同事在台灣高雄出差的一餐粵菜⁶聚餐，仍不忘於上菜前來煲老火湯。

⁵ 糖水，具有液體狀的甜品類食物，例如甜湯之類在廣東統稱為糖水。

⁶ 粵菜即廣東菜，廣東簡稱為粵，而粵人、粵語、粵菜也就等同於廣東人、廣東話及廣東菜的簡稱。

熟悉的廣東菜

由於地域相近加上廣東各口岸和機場是這幾年洋酒的高成長區，香港、澳門、廣州是多年來商務旅行得經常造訪處，若加上深圳、汕頭、珠海等廣東重要城市，我的旅行地圖在廣東菜系上的覆蓋率大概是最多且長。

作為一個來自台灣的旅人，最初始會想到的廣東或港澳食物，大概都是些點心、燒臘，好比多數人並不陌生的如：蘿蔔糕、叉燒包、燒賣、蝦餃、腸粉、化皮乳豬、煲仔飯...等。待往來次數密集後，品饌大小菜色的機會當然也多了起來，那些如老火湯、砂鍋粥、燉湯、乳鴿、冬瓜盅、炸子雞、脆皮燒鵝、糖醋咕嚕肉、滷水⁷或各式糖水...等，成為勾勒此地區風味的拼圖塊。

在廣東和港澳地區的旅行過程中，更有些熱門路的同行夥伴或台灣友人不忘熱情提供各類小「貼士」⁸，諸如：「那間餐館你該去試試」，或「某某酒樓的菜色最地道」...之類的重要訊息，身為骨子裡的廣東人，我也樂於去一一捕獲這些味道，腦海中的廣東風貌資料庫於是慢慢地擴充了。

從台灣廣東人的背景，到人生與商務旅程的機緣，若是能在廣東菜系的溯源旅程裡，為廣東菜或地道探究做些有價值的整理，肯定是件暢快的事。但粵菜身為中華料理中極為重要的大菜系，自然非一、兩道皆可成事，細細分來，其類別和菜色是可觀的，若要由中選出個代表來探究，該由誰扮演？

⁷滷水，廣東對於滷味的一種說法，使用滷汁來調製食物，廣東以潮州地區的滷水最為知名，通常相信滷水以長年不熄火方式的保存下來使用會讓食物越美味。

⁸貼士，港澳地區及廣東常用對 Tips 的音譯，Tip 除了一般熟悉的「小費」意義外，亦有另一個解釋可作為「提示、內部情報」的意思，例如港澳地區雜誌內專題報導常用到的「小貼士」，就是「貼心提醒」或是「專家小提示」之意。

我思來想去，這地道與溯源的主角應該在材料使用、烹煮手法、文化積累及餐飲象徵上具有一定代表性；就廣東飲食來說，有件東西幾乎是吃飯時必點，一段時間沒吃到就會覺得哪裡怪怪的；再由旅人角度去看，也是來到廣東人的地盤時，喝了一口就會有種：「嗯...終於到了...！」的地道滿足感，呢個嘢⁹叫做：「廣東湯」！



蛇王芬 蜜瓜瑤柱響螺燉湯 (底料)	利苑酒家 老火湯	蛇王芬 蜜瓜瑤柱響螺燉湯 (上桌時)	鏞記酒家 老火湯
---------------------------	-------------	----------------------------	-------------

⁹ 呢 (讀 ni) 個嘢，廣東話：這個東西。

廣東湯的地位

廣東飲食文化中，湯所扮演的角色是其它菜系甚至異國料理所不能及，在台灣你若是講起「煲湯」¹⁰這個字眼，直接聯想到的也肯定是廣東人。廣東的古俗語與湯有關的不少，最常聽到的像是：「寧可食無肉，不可飯無湯」，意思說：寧願沒肉吃，也不願餐桌上沒湯可喝，說明了廣東人對湯的重視程度。

而 2010 年廣州亞運美食文化節活動時，也曾由廣州市經貿委組織等五大美食相關協會號召上百萬票規格盛大選出十大名菜、名點、名宴，而廣東湯中的代表「老火靚湯」¹¹更穩居十大名菜之一（稀客，2010）。

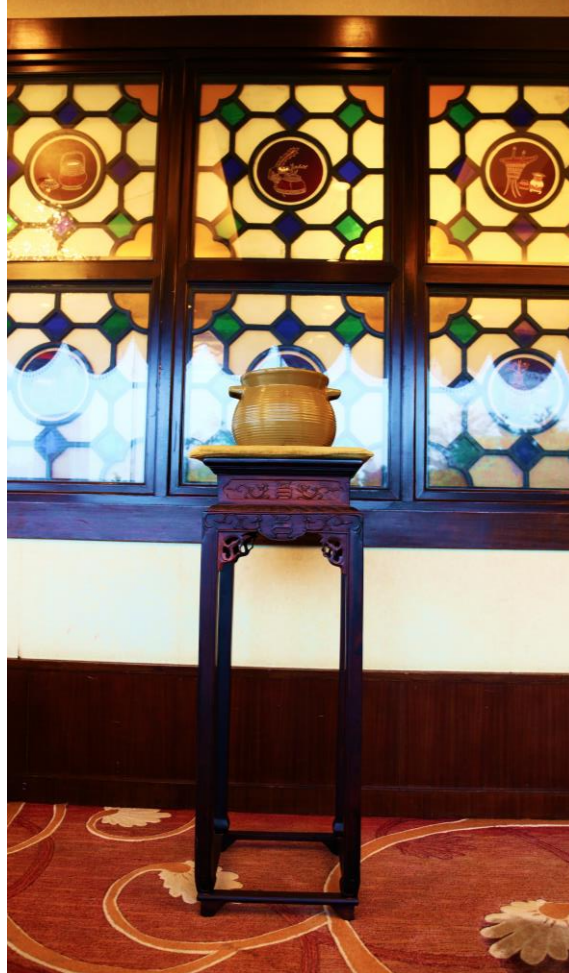
綜觀中外各路菜系，像廣東人這般由品味到生活面都如此重視湯品，並將湯放在菜系極重要位置上的並不多見，相信這個以廣東湯為主角的溯源之行將窺見的不止是飲食生活，更將是廣東餐飲文化與精神的精彩縮影。

廣東湯的定義

本文對「廣東湯」操作性的定義，指經由粵菜系統所發展出來，並在烹調精神與食品特色上可以展現廣東人飲食文化特色的湯品，並不受其製作地點、材料和配方使用及品稱（如廣式煲湯、港式煲湯、老火湯、廣東靚湯、燉湯、廣式燉品...等）上的限制。

¹⁰煲湯在台灣容易被泛指為所有廣東式（或港式）的傳統湯品，但在廣東菜系中煲湯是比較接近老火湯的說法，本研究第二章將對「廣東湯」的分類邏輯作更詳盡的說明。

¹¹老火靚湯：老火指的是經過長時間的火候烹煮，靚字讀音類似國語的「兩」音，有好看、漂亮之意，「老火靚湯」則是對於老火湯「好湯」的美喻。



照片攝於廣州酒家（廣州市）專訪，非常注重細節的廣州酒家營銷部幫忙安排了珠江河畔的貴賓廳，現場配備、人員與準備工作都高規格以待，令我倍感殊榮，就連試飲拍照用的那鍋老火湯都被端坐好好上鏡，也許這也是廣東老字號對尊重地道菜系的一種展現吧！

尋味

尋

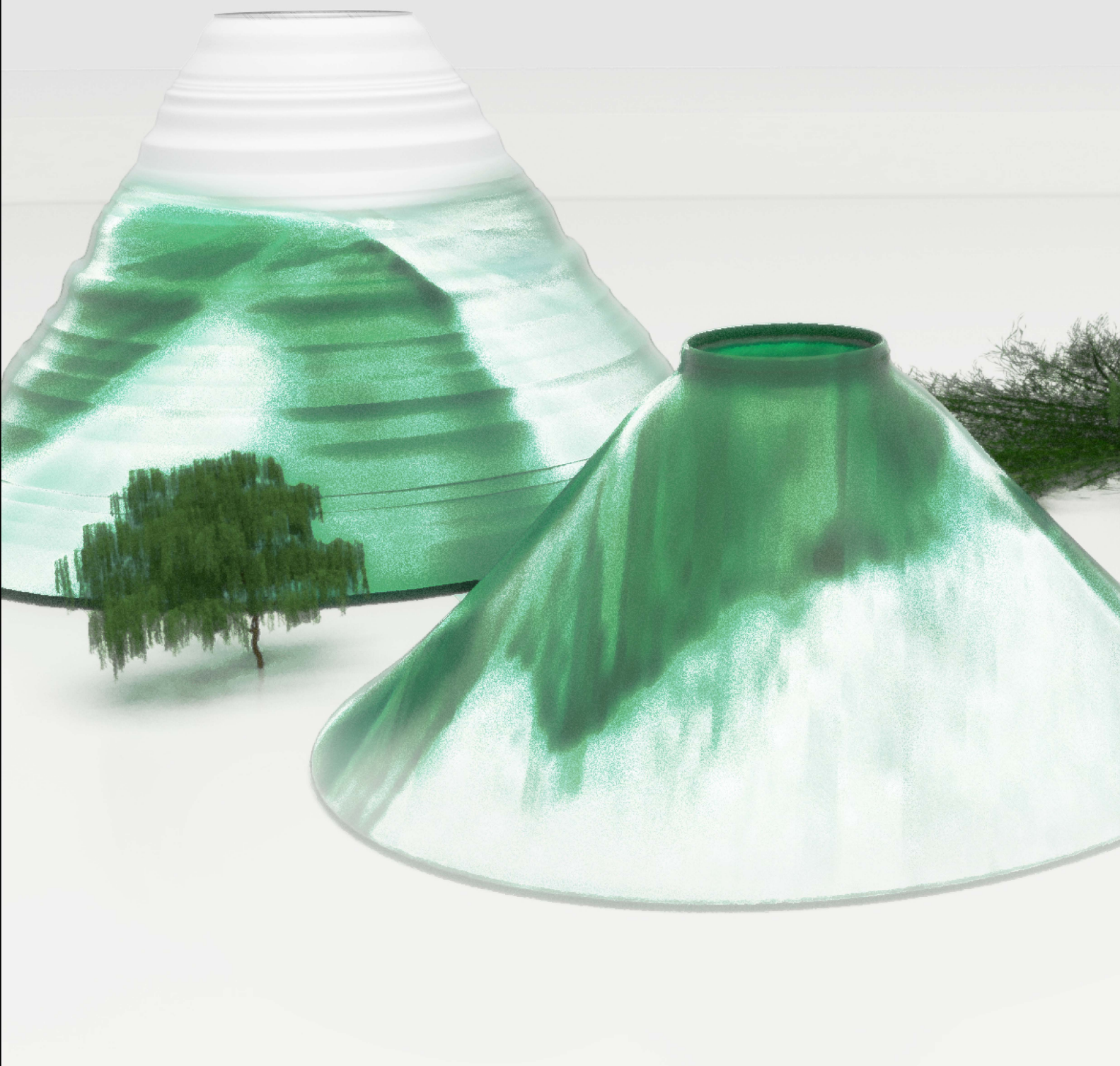
味

2

×

旅

程







這是多數人有過的經驗，品饌美食當下，：「地道（道地）！」的評價自然脫口而出，大多算是對具有地方風味色彩的食物在製作水平上的正面肯定，究竟地道之於消費者，是記憶中的情感、是行家饕客的嘴刁，還是品味享受的關鍵……？我想，應該都是吧。

地道的用法

地道和道地，同義的兩種不同說法，有點類似「宵夜」與「夜宵」一般，沒有對錯可言，只是描述習慣和地區上的差別。在台灣，我們習慣使用「道地」，但目前對岸，特別是香港、澳門和廣東地區，「地道」卻是比較通用的說法。溯源之旅中，我曾問及對岸友人或受訪者：當你們聽到「道地」時，會覺得是什麼意思？有趣的是，他們幾乎同一口徑回答我：講到「道地」，應該會直接想到你們台灣那知名度很高的烏龍茶吧！

地道和道地一詞在變革上是如何演進，似乎不那麼可考，但中國有句用以強調地方屬性的口語「道道地地」，其中「道」是漢唐時期用以劃分行政區域的名詞，受漢唐文化影響頗深的日、韓即有保留如「北海道」、「京畿道」等地名；而「地」是指地方、地區（閔云山，2000），所以整體來說，「地道」非常清楚的有指某一地方或某一地域之意。而使用上，雖地道與否的討論在飲食上常見，但這詞的用法並不應只限作飲食專用的描敘，故諸如地道的演出、地道的材料、地道的生活習慣皆是合理的。



專訪過程，我受朋友的外婆邀請，至外婆的好友家用餐，近八十歲老人家年輕時是香港島灣仔區手工西服的電繡師傅，餐後聊到一時興起秀了下功夫，她問我繡什麼？我說：「地道」。不打草稿的數秒動作，蒼勁有力的字，為我此晚聚餐留下最深刻的印記。是啊，這餐不也就是種地道！

地道在英文的表達上也是值得討論一下，因為不只是文字使用上的問題，這個觀念也反映了一般人對地道解釋的深淺差異。我於香港及廣州進行以飲食為主題的旅行過程中，最常看到餐館以「Traditional」來表示地道，這個用法也許不能完全說它是錯的，但卻有些不夠精準，畢竟 Traditional 翻譯過來較具有「傳統的食物」之意，就如我在壹之二節提到的不是在原產地的食物就叫地道一樣，若餐館賣的是中式餐飲，你可以說它是種中式傳統概念食物，但傳統品項是否就為地道？我想是有點距離。

我們常說到某種食物或某間餐廳非常的地道（或不地道），就這角度來考究地道在餐飲上的定義，主要是在討論食物或餐廳在某些表現上是否貼近發展的原始脈絡、文化及社會特性等（劉育成、曹家榮，2013）；而地道被運用在飲食上，更是一種對於飲食文化的想像的建構，透過強調食材、烹調者、經營者與行銷等層層文化元素來形構出來的（遲恒昌，2009）。

所以，在餐廳宣傳文件上看到的 Traditional 的譯法，實在是有些太不夠力，地道的英文用法還是使用「Authenticity」會比較合理些，這個字眼會帶有「具備原貌精神」的涵義。不過，對某些不那麼瞭解某類餐飲地道標準的人，或甚是對真正地道的需求並不那麼深刻要求的人來說，所追尋的地道……，Traditional 也許已經夠滿足他們了吧！而本文所探討的地道指的是前者 (Authenticity)，並非僅追尋一方差異和特色表象的後者 (Traditional)。

地道的滿足感

地道的滿足感若由我祖父母的故事來看，是種習慣、記憶與懷念，這種地道在當今外出遊子身上也還能找到，當處異鄉與台灣朋友聚會時，煎上盤菜脯蛋，或是由行李箱取出的沙茶醬、台式香腸，都會帶來地道的滿足感。就旅人而言，地道是地方飲食的印記，更是豐富旅程的必備要件之一，比方外地朋友到台灣時找我吃上的那盤蚵仔煎、那碗滷肉飯，又或像抵四川沒吃到麻辣鍋而有所失落般。對吃貨來說，地道可能是餐飲品味的展現，抑或是感受生活的重要元素，或許你正是這類吃貨，快做個計劃到異國料理或地方菜系去好好大祭五臟廟吧！



那鍋裡頭端出的，該是哪方地道料理呢？



粵菜與廣東揚文化

粵菜，如果從地區的劃分來說，現今廣東、湘南到廣西的局部範圍都算是粵菜的範圍，粵是廣東的簡稱，故粵菜即廣東菜。對於什麼是廣東菜？早年書籍上大多說是廣府菜的延續（黎麗甜，2008），什麼是廣府菜呢？古代廣州是廣東地區的知府（地方行政首府），廣府即是廣州。

近代對粵菜的解釋，最多數的說法認為廣州只是集大成之地，而整個粵菜的形成還受到另兩個廣東地區餐飲文化的啟迪，一個是粵東「潮州菜」（當今的潮汕地區），潮州菜擅長海鮮烹煮和宴席菜呈現，自成一格，也影響粵菜極深，在台北，好比方潮江宴或潮品集這些知名粵菜餐廳都有著很重的潮州靈魂。另一路是「東江菜」，基本上東江菜反映了客家族群對廣東的影響力，我常於廣東旅行路上聽到客家話，廣東有許多城市也如台灣竹苗一樣是客家人的集聚地，所以廣東的客家菜，對整體粵菜的形成自然有其舉足輕重之處。

不過這些年，又有一說認為，廣州也許是集大成之處，但粵菜最初始的發源地應視為是「順德」這個城市，所以許多名廚像廣州酒家的吳自貴師傅就以來自順德而自豪，台灣粵廚大佬九記海鮮的何沛源師傅也表示他們得經常帶著廚師回順德去取經。



往廣州專訪的路上，發現「和諧號」同班車的一位師奶正在看著新式粵菜推介的菜譜，和我那溯源之旅的背景有種相對又相映的趣味。

台灣、粵菜與地道

在移動的歷史與經濟發展助力下，中國各路菜系料理已於台灣萌芽興盛，近年更因資訊傳播發達、區域交流密切，進而使得消費者在中國各路菜系的品味及評論上練就一番功夫。菜系發源的地理環境、食材、作法、口味與其人文風俗背景各有特色，如何運用「地道」作為分辨餐館和餐食本身的表現，甚至於成為行銷溝通上的工具，也成為了一件不容小覷的要事。觀看歷史沿革，廣東菜一向在中國各路菜系中佔著極重要的位置，無論眾多文獻及學者對中國是四大菜系或八大菜系的看法有著不同的爭論¹²點，廣東菜始終未在分類上缺席，甚至明確的被定義是嶺南地區的重要菜路。

嶺南首善之府廣州，千年來逐漸成為中國南方最重要的海上貿易港口與都會，《漢書·地理志》載：秦代以前已形成的番禺（即廣州）已和南亞、西亞與非洲有交通貿易上的往來，距今約一千五百年的南北朝時期記載，廣東地區就開始有豐富的外來花果種植，如柚子、枇杷、無花果...等；唐代則可見到我們當代熟悉的芒果

¹²四大菜系之說有廣東菜、淮揚菜、四川菜、山東菜，而八大菜則在四大菜系的基礎上再加上四路，有一說是加上江浙菜、福建菜、湖南菜及徽州菜；另一說則是以北京菜取代江浙菜。

等作物；宋元時有花生、西瓜的出現；明清時有番薯、玉米等種植物（尋味廣東叢書編委會，2013；司徒尚紀，2002），皆反映出嶺南在環境特色下可能帶給飲食文化發展的強勁影響力與有別於其它菜系的差異化。

早在十六、十七世紀即有廣東人移民到台灣，而日治時期在台灣內部也有支那料理（中國料理）和台灣料理之分，所以廣東菜對台灣早有影響，近數十年間更在廣東、上海來的師傅，以及後來的香港廚師共同努力推廣下不斷提升能見度。除了台灣從業師傅的廚藝受到廣東菜的影響頗深之外，同時也提高了中餐的水平及視野，這使得讓廣東菜位始終在台灣中式餐飲裡保持領先的地位而受到消費者喜愛（曾文燦，2012；陳郁翔，2001）。

本次訪談到的「九記」老闆，是當今台灣不可多得的廣東菜大前輩何沛源師傅，他就曾在訪談中表示：「現今台灣的消費者可不一樣了，除廣東、香港人外，已然有越來越多的饕客是在地人，他們並非此菜系族裔，但他們懂菜、懂分辨優劣，比起四十年前的台灣人更懂得什麼叫地道的廣東菜了。」何師傅的這點觀察，與從事總舖師工作數十年的曾文燦師傅真的是不謀而合，曾師傅（2012）也由自身的觀察表示：在民國六十年代香港師傅進入台灣市場推廣粵菜與飲茶的那個時候，懂得廣東菜的台灣人並不多，甚至不知道該如何點菜？由此可見，數十年的發展，除了廣東菜系本身的紮根外，亦改變了餐飲消費者對廣東菜在認識上的廣度與熟悉上的深度。

豈能不嗜廣東湯

中國古諺語一直有句令人耳熟能詳的話叫做：「穿在蘇州、玩在杭州、吃在廣州、死在柳州」，之所以這麼流傳，是因為蘇州自古織品聞名，所以最好衣服自然在蘇州；杭州名勝景緻最多，要玩當然選杭州；而死在柳州則因為柳州木材天下之最，若說做個棺材誰能比上柳州？所以吃在廣州的美譽，正是因為嶺南¹³地區自古

¹³嶺南所指是五嶺之南，地理上涵蓋廣東、廣西全境、湖南及江西南邊局部地區，此區縱橫山脈、低丘、台地等變化，多支河川水系貫穿，並跨越北迴歸線的地理和氣候特色，致嶺南先天在各項農作、禽肉海鮮物產的選擇上多而豐。

在飲食的發展上超前各路菜系，身為嶺南經濟與行政中心的廣東山水縱橫，物產豐繞本不在話下，加上千百年來作為與東南亞和西方交流集切的區域，各路材料在此處取得不難，令廣東在美味飲食的天生條件上優於他處，也使這個區域的人們不斷地追求美味。

聞名港澳及廣東地區的美食家蔡瀾先生就曾這麼說：廣東人因愛美食而聞名，主因乃廣東為魚米之鄉，在地域上佔有很多優勢，美味的東西實在太多（中華美食頻道《行走的筷子》欄目組，2013）。廣東除了在飲食的發展上名列前茅，在菜系特色裡，又以擅長煮湯滋養身體聞名，之所以如此重視湯，據說是因為當地天氣悶熱人體易出汗，除了需要足夠能量的補充，也需要大量水份，這樣的背景加上豐富的嶺南飲食文化的特徵，於是讓廣東湯演化出精彩樣貌（高靜玉，2002），難怪有人說：去廣東若沒嚐過湯，就等於沒有去過廣東。



而廣東湯最傳統也主要的代表就是「老火湯」，老火湯通常都是以大瓦煲¹⁴製作並裝盛上桌，上桌後材料會被撈出放在大盤或大碗中供客人查看，多數的煲湯料在製湯完成後被認為菁華已失，並不特別被食用，但也有部分材料會被食用，甚至有些酒家會附上蘸醬。而主要飲用的部分，則是分盛在個人碗內的濃郁湯汁。

美觀的 瓷器湯煲	家庭式煲 老火湯	分碗裝好的 老火湯	裝料與分湯
-------------	-------------	--------------	-------

¹⁴ 瓦煲，瓦指陶土，煲指鍋具，瓦煲也就是陶鍋的另一種說法。

廣東湯從用料、做法、分類與功效上來看，基本上也是粵菜的縮影，令廣東人看重並自豪。從用料來說，任何想得到的食材無論山裡走、水裡游，或任何季節生長的花果草木...等，幾乎都可以入到湯裡，這與粵菜對材料的看法不脛而走；而做法上，廣東湯也與粵菜一樣，對不同的烹煮方式有著各式嚴謹要求，光湯的分類大項至少有滾湯、清湯、燉湯、煨湯及老火湯...等；而功效又分男女、四季、節氣、身體狀況、搭餐差異、飲用時間...等，有成百上千種的湯品選擇。

一間地道粵菜餐館幾乎每天都會提供至少一道不同的湯供食客選擇，而每過節氣或季節更替時，也將再修正合於時宜的湯品清單。

廣東湯是粵菜的縮影、底蘊，更是廣東文化的代表，當代人幾乎談起煲湯一字，無不想起廣東與港澳。本研究最初原以「煲湯」字眼來規劃訪談分析，但在徵詢廣東和香港友人意見，並和多位業者聊過後，決定修改為「廣東湯」，其原因有二：

第一：煲湯並非當地常見用法，因外地人看到廣東湯大部分是以瓦煲（「煲」字在廣東話中如用作名詞，有「鍋」的意思）烹煮及置放湯品，所以才會多以煲湯稱之，煲湯也許可以形容一種需長時間烹煮的湯，但此並非所有廣東湯的必要形貌，大多瓦煲作為烹煮的湯品型態稱為「老火湯」，也就是需明火及長時間製作的湯。

第二：廣東湯的精神和概念包含了對材料、季節、烹煮與食補文化...等多面向組成，又像前段所提，老火湯、燉湯、滾湯及清湯...等只是廣東湯的方式之一，若僅以「煲湯」為詞，恐怕無法精準描述這個獨特的湯食文化。是故，就我們以「廣東湯溯源之旅」的主題一同來尋味地道吧！

流
子

流

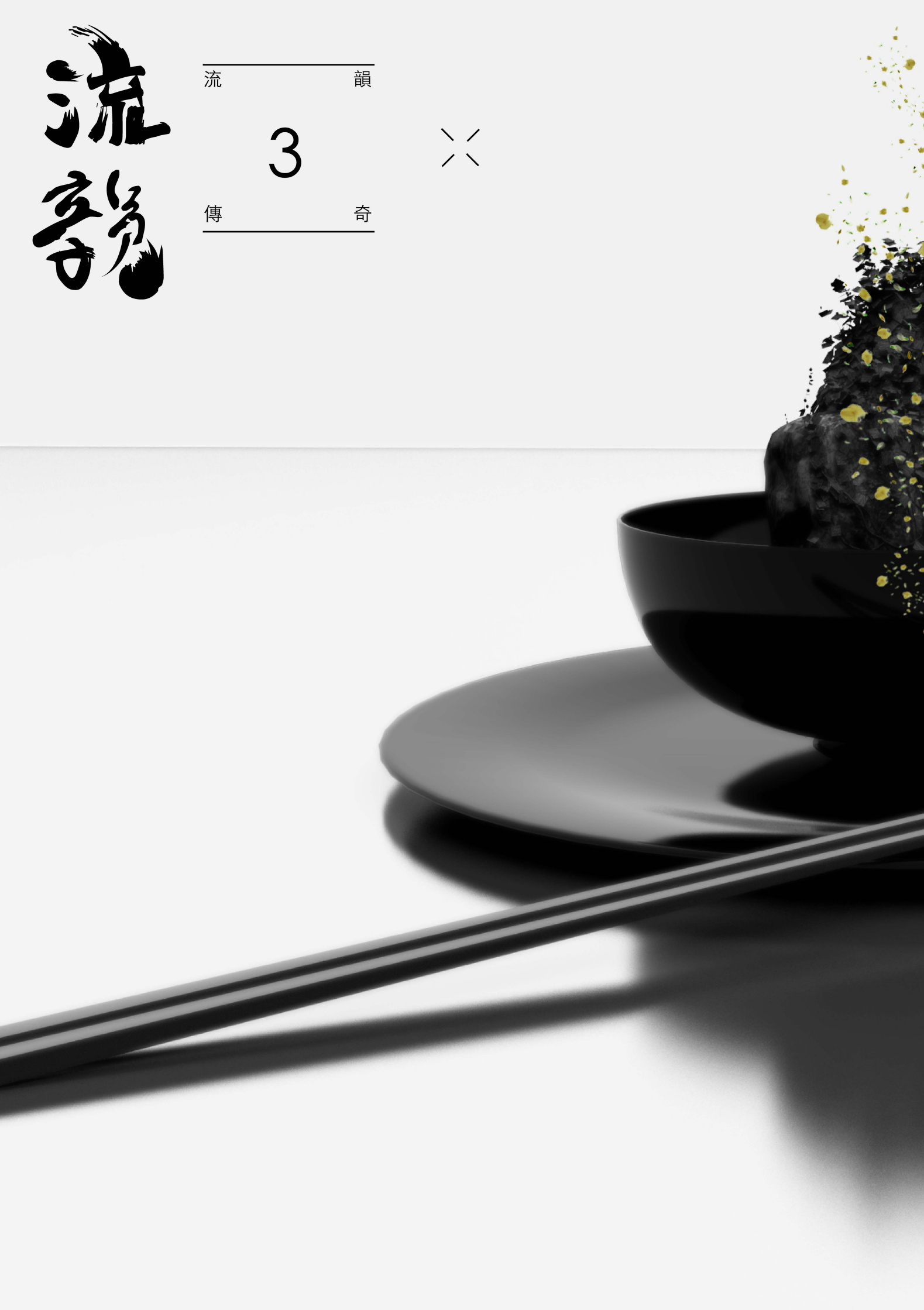
韻

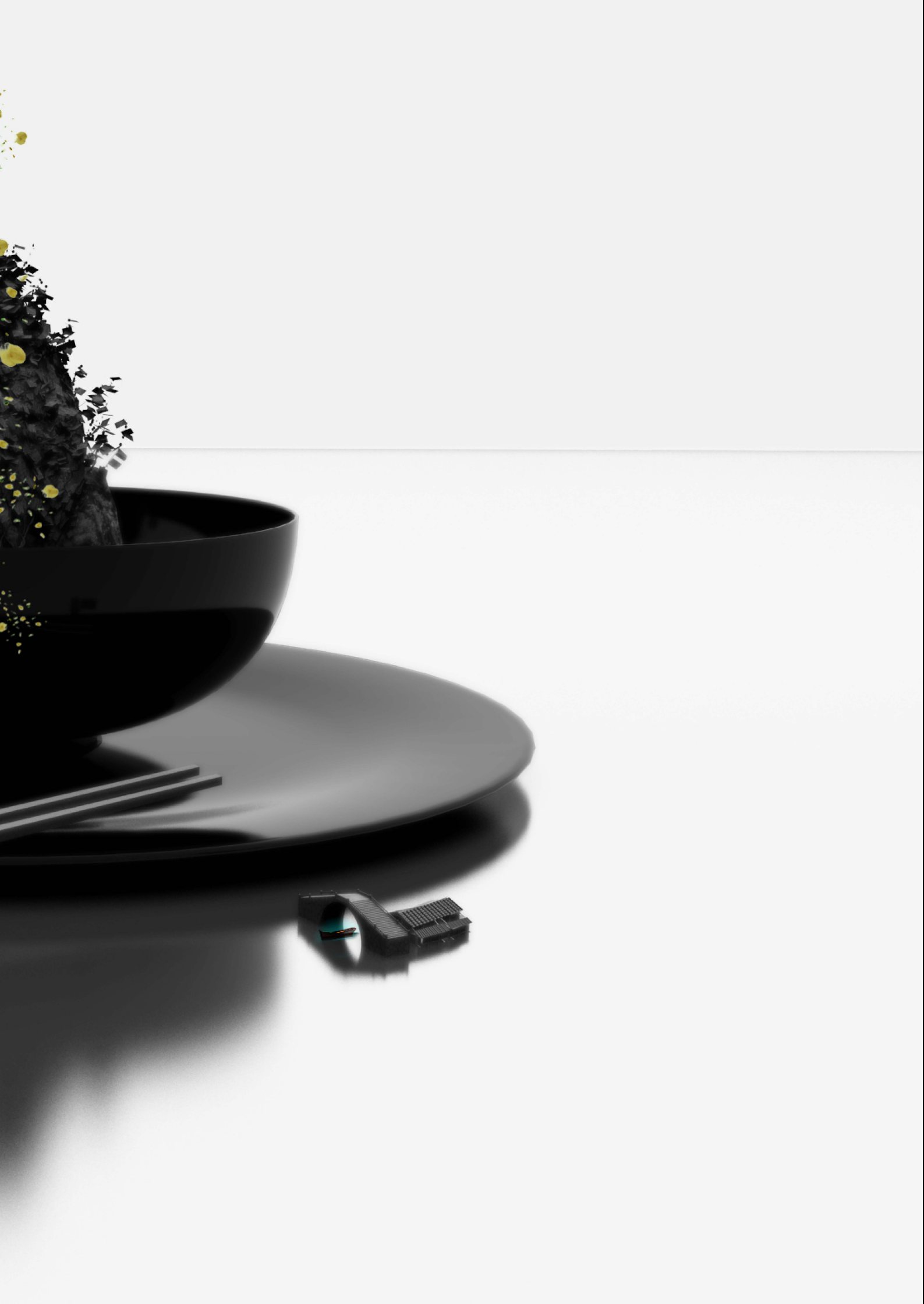
3

×

傳

奇





參之 — 地道係乜嘢？

「地道係乜嘢」¹⁵？這句話翻成國語，即「地道是什麼」？

你記不記得一個關於地道泰國菜的事？有很多台灣人到了泰國的餐館時會希望點上份地道的「月亮蝦餅」，但也應該有很多人知道了，所謂的月亮蝦餅是台灣人在台的泰菜餐廳創造出來的菜色……。

我其實也參與過類似的烏龍，那是在開啟這次研究前的一次商務旅行，我們有三個台灣人，以及上海和北京的兩個同事，在會議結束後的晚上約好到廣州市內很有名氣的達楊原味燉品店，這是間開在小暗巷中生意極好的店，不少廣州旅遊書有報導，賣的是用整顆椰子外殼做的燉湯（一盅盅隔水加熱或蒸煮出來的湯），這種湯因為用椰殼帶椰肉，所以燉出來的竹絲雞湯特別清甜。



達楊原味燉品門口，去的那日已是晚上九點，依然大排長龍，騎樓下滿是人。

達楊原味燉品店
椰子燉竹絲雞

¹⁵ 「地道係乜嘢？」，「係」發音類似「hi」，廣東話為「是」的意思；「乜嘢」發音類似：「Ma Yeh」，廣東話為「什麼？」的意思。「地道係乜嘢？」，意指「地道是什麼？」。

我們路上聊到發現，原來好幾個人喝過類似這種用椰子殼做的燉湯，所以當坐下來時，這些喝過的人自然像是個熟懂地道椰子湯的專家般，為沒喝過的人一一解說著這湯有多甜多好喝。

也因為今天聚集的全是些行銷和業務工作的人，所以話匣子大開，大夥一副專家樣的推敲起店家這椰子殼原料的來源、怎麼處理、如何回收？聰明的同事們，分析起「嶺南及海南是椰子產區，又提到市場上有那麼多椰子汁的需要生產，這些沒用的外殼肯定打那椰子汁產區的加工廠來，如何被利用以收取多一層的利潤」；「然後又有人談起了咱們台灣怎麼不做這門生意，如果椰子水的生產商取出水後就丟了殼，那多浪費？而且有椰肉的加持，果然湯被賦予了無比的椰香與甜度……」。

就在我們頭頭是道說的口沫橫飛之際……，隔壁桌的小哥淡定地轉過頭來向我們說：各位老哥肯定是外地來的吧？我們這「椰子燉湯」就是整顆椰子連同椰子汁去做的啊，不加半滴水的，所以湯汁才那麼鮮甜啦！各位的想像力是不錯，但看來並不是那麼懂咱們地道的燉湯吧？！

品味後

在椰子湯事件後，我深知那自以為瞭解的廣東湯知識實在有限，也知道某部分的吃貨是如此，你愛吃、能吃、懂吃，但這「懂吃」的一門是懂得好吃與否即可，還是懂得它理所當然的原貌、沿革和本味？要你辨別一碗鯪魚粉葛煲赤小豆湯好不好喝？恐怕不是件難事，但要你確定它是否夠火候？夠到位？什麼時候最適合飲用？如何在用料比例與味道表現上做出碗地道的湯？我想那就不是件容易的事了。

我們多數已知在具備地方風土特色的餐飲評論要素中，「地道與否」是考鑑要素之一，但這個因素如何被使用在不同的商號裡，去協助他們鞏固或創造堅固的競爭優勢呢？在維持地道的這份能耐上，這些商號又是藉由如何運作個別的資源條件，以完美呈現自己呢？我決定到源頭，順著歷史發展的路徑走，一步步看著他們精彩的風貌。



那天，台灣協助我的攝影師蘇先生在九記海鮮專訪會後進行例湯的拍攝，他認真地將湯料撈滿湯碗準備攝影，我走過時笑了出來，告訴他這一看就不是廣東人會做的事，因為廣東人會撈湯但不重料，而台灣人喝湯的文化則比較注重湯中的料。

攝影師聽了後本想倒回去重備一碗，但我反倒是請他把「料為主、湯為副」的一幕紀錄下來，我可以寫下這段廣東與台灣飲湯文化差異的趣事。

當日九記的例湯，是以時令南瓜、木耳、南北杏...等材料為主的老火湯，味道甘美且帶著豐富膠質。



點做？尋找典範途徑

點做？¹⁶ 和歷史同軌跡的路徑

常與人笑談起，我的血緣背景跟粵菜文化在台灣的發展背景好像差不多。母親家族是清代由廣東到台灣的早期移民，那年代的廣東人不比福建閩南人多，自然後來的幾代人在語言和生活習慣上，逐漸被大環境轉化到比較接近閩南人的樣貌，連帶菜餚的文化也被同化，特別到我外祖父母一代，又再加上日本文化覆蓋，所以縱使我們知道老祖宗早年來自廣東，但影子卻寥寥無幾。

我的父系家族在 1949 年前後來台，這個大時代的轉變帶來一群新移民及文化，許多不得不落地生根的人憑藉著記憶和想像，把家鄉的風味在這島上延續。而我，則和不少五、六年級生一樣，生長在那個所謂中華復興運動興盛的時代，兩岸開放前，台灣與港澳的密切交流極被看重，也同樣影響了彼此的文化、餐飲和生活與流行，所以我們近代的粵菜刺激大多來自於香港或澳門，甚至是到現在，台灣重要五星級酒店粵菜樓或中餐廳的行政主廚仍舊還是多數由香港來的廚師掌管。

不過我的這一代，也有幸經歷了兩岸開放探親，如電視節目一窩蜂地以「八千里路雲和月」、「大陸尋奇」這類打開中國大門的現象般，在這一、二十年間，再度獲得不同的粵菜視界。所以要縱觀廣東湯的發展，當決定溯源途徑時，無疑是得由台灣出發，途經港澳去看看，然後再回到廣東源頭的。只是，這典範該如何尋找？

¹⁶ 「點做？」，廣東話的「點」，有如何之意，「點做」意指「如何做？」

吃喝中尋靈感

為了幫助我整理出合理的溯源訪談對象，我首先選擇以遊客身份安排了兩趟旅程，在 2014 年的七、八月間，數度到香港、澳門及廣州一遊，參考了這幾個地方的官方旅遊局網站、旅遊書及網路部落客推薦介紹，在這「以廣東湯為名」的吃吃喝喝過程中又不斷蒐集當地的書籍進行交叉比對和評量。幾趟旅程雖然嚐到不少超級人氣或百年聞名老店，但總覺得在口味和好吃與否這事上有點眾說紛紜，而人氣作為指標的名單和資訊，除了不同媒體公佈的可信度有待查證外，也無法與地道與否劃上等號。

溯源主題的「廣東湯」，是整個菜系文化縮影的代表，也是我用以討論「地道」演化和價值的主角，但尋味地道的目的是希望拿廣東湯來做為探討「何為地道？」與「如何形塑地道作為競爭優勢？」這兩課題，所以我必須在眾多餐飲店當中找出足以代表「地道廣東湯」的對象，然後在他們當中分析異同、歸納資訊，並整理脈絡和創造反饋，以便解答一切疑問。

最終，更希望在台灣、港澳加上廣東的途徑中為地道之於不同的環境空間所造就的各自運作模式背景中，找出些值得為往後討論具地方文化特色餐飲的經營要素，或甚是希望為運用地道做為核心能耐的餐飲相關事業，多點新的參考角度。

海外主角登場

在向香港、澳門及廣州市的官方旅遊局詢問過後，除了香港旅遊發展局特別提及了「鴻福堂」及「健康工房」這類在香港地區的新式食品零售店，具有獨特性並推薦值得一訪之外，其餘具地道代表性的餐飲商號建議，則因旅遊發展局認為其有官方立場，不便再行進一步的推舉。

但有趣的是，三個官方單位都很親切的回覆我，如果來當地旅行，不妨可以問問下榻的酒店（飯店），請他們推薦值得一試的「地道廣東湯商號」，並認為酒店禮賓部門由於經常得幫忙客戶尋找當地商號，這方面的資訊可能較為豐富。從經驗上

來看，這項建議的確是我入住外地酒店時經常使用到的餐廳蒐尋方式之一，但又有兩個因素需克服以免造成不客觀，第一是酒店可能會因地區所在而推薦地域上接近酒店的餐廳，第二是受訪者的經驗與個人偏見可能會影響推薦名單結果。

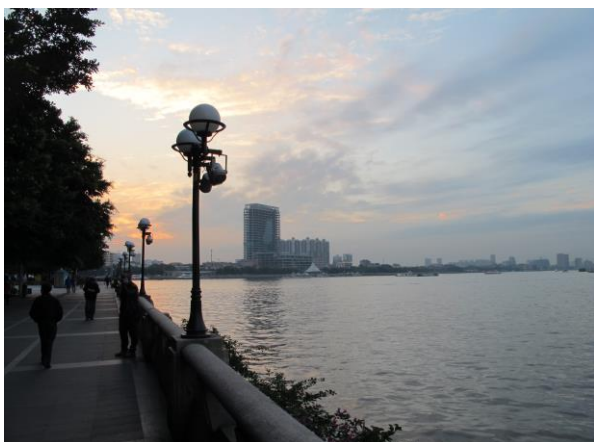
所以，為了克服這兩個問題並使獲得的名單更具客觀性，我在初步電訪中做了兩個對應設計：

第一項設計，電訪對象以 Hotel.com 網站上披露香港、澳門及廣州三地五星級酒店的清單採隨機抽樣，並在每個城市抽樣達各三十間五星級酒店，以電話訪問方式詢問。之所以訪問對象以五星級酒店為主，是考量到五星級酒店在部門業務分工上較為確實；而每個城市隨機抽樣三十間是希望能夠取得一個足夠代表的樣本數。

第二項設計，則是在三十間的推薦訊息中採取交叉比對，有出現被不同酒店重複推薦的商號，才計入初選名單當中。接著，我在 2014 年十月及十一月間實際走訪所有初選名單的所有店家，用意是實地察訪該商號現今營業狀況，其中也有發現剛好已歇業或是因為營運團隊調整而在廣東湯品項供應上不如預期的狀況，加進這些考量後再行調整，得到了複選名單。

最終，針對複選名單向商號提出邀約，在廣州、香港及澳門地區共有五家業者接受專訪邀請，這些以「地道廣東湯」為名的供應業者，在其營業型態上跨越了「酒家、酒樓、飯店」¹⁷、湯品專賣和零售湯品的上市公司。(附表一：廣州電話訪問資料；附表二：香港電話訪問資料；附表三：澳門電話訪問資料)

¹⁷廣東及港澳地區的中餐廳分類與台灣略有不同，稱為「酒家、酒樓」者，大致上是具有可以辦理宴席功能的大型中式餐廳；如果只有一般散桌的小館或小吃店，會稱之為「飯店」，亦有台灣所指「飯館」之意。



廣州酒家 一隅	澳門 外港
廣州 珠江河岸	香港 中環一景



台北信義區，背景大樓為台北 101。

台灣主角登場

與海外主角遴選的同時，我一樣先向台灣交通部觀光局進行請教，依觀光局建議查詢了觀光局網站及經濟部商業司經營的台灣美食網，皆有豐富的廣東菜系資訊，不過據觀光局的說法，這些參考資訊大多是以「登記」方式來進行記載，在評比上較不具參考性。此刻我曾經想到是否依照廣州及港澳的方式由五星級酒店來推薦，但詢問了十數間五星級酒店後發現一個問題，由於台灣餐飲生態的關係，五星級酒店的中餐廳大多以粵菜作底，且台灣知名的粵菜餐廳由酒店自行經營的比例較高，所以幾乎每間酒店都只推薦自己或表示無任何推薦名單，若是照廣州及港澳的選樣邏輯，恐怕無法出現客觀和有效的名單。

為了讓選樣的過程具備專業評比與客觀性，本研究另選擇了美食專家推薦的方式來產出台灣的代表商號，過程中以電話或 e-mail 訪問模式，訪談三位熟悉地方風味與地道美食的專家。第一步，我先請教了在美食全方位領域擁有豐富知識並具有多年美食記者與主持經驗的吳○文先生，吳○文先生依照多年來專業的瞭解，推薦了三位受訪專家，分別為徐○麟先生、王○一女士及許○怡小姐。三位專家所推薦的名單當中（參照附表四）再依交叉分析選出了三間五星級酒店粵菜餐廳，除了遠東飯店唐宮因為碰上替換行政主廚而未能來得及受訪外，其餘兩間酒店皆接受訪問。

此外，於訪問的過程中，台灣兩間五星級店粵菜餐廳的行政主廚都在訪談間提及九記海鮮餐廳的何沛源師傅（專家推薦訪談裡許○怡小姐亦特別陳述九記海鮮特殊的經營形態，具備稱為在台地道粵菜的重要代表），認為何師傅來台發展推廣數十年的地道粵菜，並是台灣現今眾多知名行政主廚的老師，推薦九記海鮮應當列為本研究的重要訪談對象之一。

考量專家與受訪者推薦的過程符合三角驗證的信度，在與指導授導商量並很榮幸獲得何師傅同意後，將九記海鮮列為最後一家深度訪談的代表商號。

懷念王○一

我相信每份研究都不會是單獨個人即可完成，大多是受到眾人的協助與幫忙才能成書。

本研究深受多位好友、專家的支持，當中唯一來不及在完成後親自登門道謝的是作為推薦專家的王○一女士，謝謝她在 2015 年春節前特別以 e-mail 回覆我需要的資訊，也非常遺憾原定等她回台親自拜訪的計劃從此無法成行，我在返國第一時間得知她於義大利的噩耗後傷痛萬分，特別在此為王○一前輩致意，謝謝她為台灣的美食、生活以及文學的貢獻，永遠懷念與感謝！



眾裡尋他 相同地道 不同底蘊

記得在深度訪談完第八家店之後，有朋友問我：「你的地道尋味之旅，就是以這八家店來組合的旅程嗎？」其實不止！

因這次的主題，我去了廣州六趟，香港八趟、澳門三趟、順德兩趟，諮詢過逾百間五星級酒店的禮賓部，實際走訪五十家以上餐廳、小巷弄食肆¹⁸與家常聚餐，並專訪這領域相關的十數位專家。好多次旅程結束返台後(或台灣專訪結束返家路上)，我都感動到濕潤眼眶並揉著那癢癢的鼻子…。不只八間個案，那無數小店、經營者、服務員、常客和一則則小故事，其實這才是我溯源之旅的每一塊拼圖。

旅程 早就啟動

之前的消費經驗暫且不論，計劃啟動後我往來回兩岸四地旅行，從觀察開始，每家列入初步推薦名單的店家我就都親自去吃過一趟，並品嚐他們的湯，由於還要考慮每次停留的時間，所以常有一天跑上四、五家店，為了達到嚐味目的，又得考慮食量，我盡量到每個地方都找上幾個朋友用餐，否則大鍋煲湯登場可不是我一人吃得消的。

我的研究對象看來好像僅是深度訪談的幾個商號，但實際上是這整個旅程，不止與店家相關的老闆、員工或客人能提供我豐富的意見與新知，和朋友的饗宴中也能得到許多建議及看法。比方說我就是在和當地友人吃飯的過程中，一個個瞭解老火湯、燉湯、滾湯、煨湯和清湯的差異，也弄懂酒樓、酒家和飯店的這類文化差異；當然，也在和當地友人的用餐當中發現了地道認知可能在每個人身上有的差距或是刻板印象，這對我如何去建構廣東飲食文化的觀念和知識有很大的幫助。

整個溯源之旅並非由正式專訪才開始，而是早在蒐集資訊或是我找到廣東老家

¹⁸ 食肆，香港傳統上對販賣餐食之店鋪的統稱，意同食店、餐館、餐廳。

那時就開始啟動，所以我希望論文不僅止於個案的視野，而是以理論為基礎，以過往的知識累積和兩岸四地拜訪數十家店的親身觀察經驗作為評論依據，最後再以八大個案訪談為證，來封存這一方美味的所能提供的價值。

八大個案登場

在考量了（一）個案必須具有地道廣東湯供應業者這身份上的代表性、（二）列於推薦名單並有交叉複現的客觀性或經三角驗證、（三）願意接受專訪，以及（四）跨越廣東、香港、澳門及台灣四地的溯源路徑，於是我總共完成的八間個案對象如下：

【廣州】

廣州酒家（廣州酒家集團股份有限公司）

媽子靚湯私廚家宴（逸康金閣飲食娛樂集團）

【香港】

中環蛇王芬飯店

鴻福堂（Hung Fook Tong Franchise System Management Ltd.）

【澳門】

陶陶居海鮮酒家（金悅軒餐飲集團）

【台灣】

寒舍食譜（台北寒舍艾美酒店）

桃花林（台北大倉久和酒店）

九記海鮮

其實上述的個案名單順序並非真正的訪談順序，但以廣州為源頭，再走到受廣東文化影響最深的香港及澳門（事實上，港澳人對於自己的稱呼亦是多為廣東人），最終到以廣東角度下的海外：台灣，一路排開後發現了個有趣的巧合，從每家店帶給我最深刻的印象主題，正好形成有趣的一條廣東湯發展脈絡。

一脈相承 八大個案

古諺語美譽：食在廣州，我來到了以「食在廣州第一家」作為集團 Slogan (精神標語) 的廣州酒家，談了粵菜精神與湯文化之類的關連；而後媽子靚湯，這間以傳統農村老媽子柴火瓦煲作為訴求的廣東湯專賣店告訴了我尋常百家的人、工序與器物對地道廣東湯定義上的重要；立足於繁華香港中環，傳承百年的蛇王芬，述說著他們的地道，是什麼都不用做哲學，保留住老祖先給的一切；而同樣在國際大城香港，有間叫做鴻福堂的舖子二十多年來開了上百間分店，每天賣出超過一萬份的廣東湯，也讓他們的事業在香港掛牌上市；航行到澳門，我們看到了地道馳名的陶陶居客人，有從小時候爸媽幫他們辦的滿月酒、結婚、功成名就到七十大壽都在此擺酒¹⁹宴客的那種濃厚情感，也見到了在近十多年澳門旅遊業發達後，帶來了的各地旅客川流；回到台灣，寒舍食譜老闆讓食物的呈現登上華麗與現代之堂，但堅持著漂洋過海也不能變掉風味；還有那隱身在日系酒店裡的桃花林，調和著台灣文化、日本精神，但有一口廣東人絕對知道的西洋菜²⁰滋味；最終，在九記廚房那口灶火上，用心聞到了地道的靈魂與精神，以鑊氣延伸了形貴的美味。

¹⁹ 擺酒，廣東人稱設宴席為擺酒。

²⁰ 西洋菜，別名豆瓣菜...等，多年生水生草本植物。原產歐洲，中國、印度和東南亞很多地區都有。中國以廣東省的廣州、汕頭一帶和廣西栽培較多，是由於早年是由澳門的葡萄牙人帶進來種植，故廣東地區便以西洋菜稱之，味道微苦，香氣獨特，常見於家常廣東湯的製作材料（宋關玲，2007）。

如何 抽絲剝繭

同樣談著一致地道主題的旅程中，看見一個個不同的底蘊，是極引人入勝之事；而能夠從探索他們的故事中去分析歸納地道和廣東湯文化的骨幹架構，更將值得回味。

無論是透過五星酒店電話訪問或由專家推薦所選出的商號，都具備地道的代表性，所以「地道」特質是這些個案的共通點，也是它們核心策略運作的關鍵，透過研究，我希望為三個不同層次的地道主題，作出討論或定義，分別是：

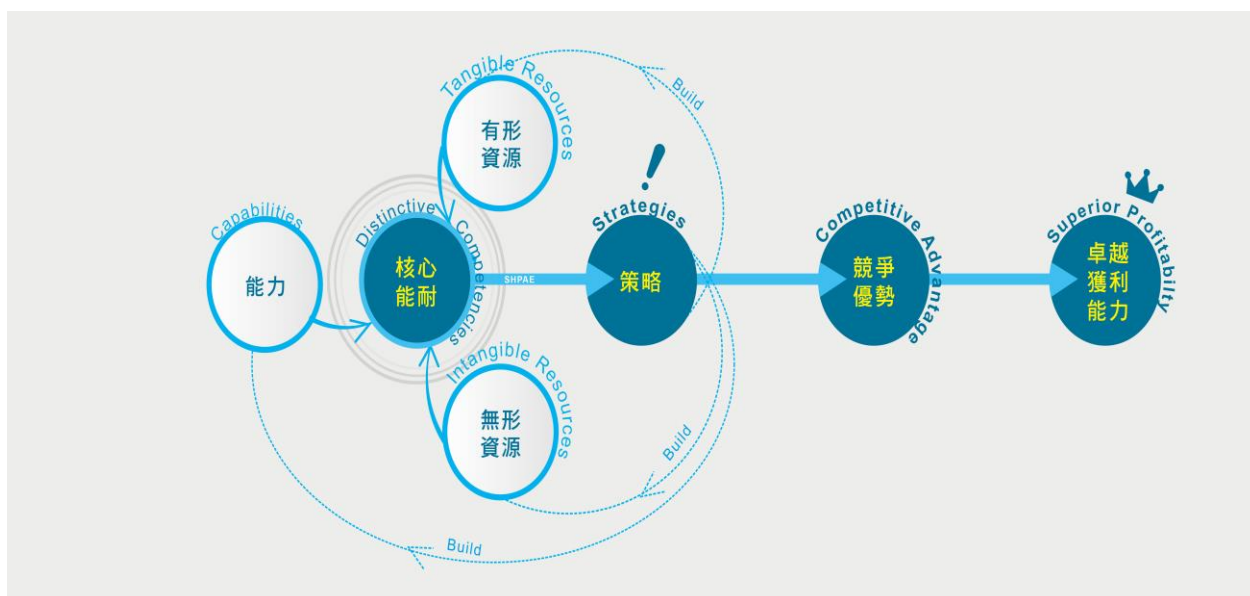
第一，透過個案訪談，歸納「地道廣東湯」定義。

第二，檢視個案如何運作資源基礎，以形成「地道的核心能耐」。

第三，探討不同地區的「地道指標業者」，如何持續地保有競爭優勢。

架構上述思考的理論，則是由「資源基礎理論 (Resource-Based Theory, RBT)」的邏輯來進行。資源基礎理論認為企業是資源和能力的組合，且企業本身的競爭優勢形成與之相關，認為企業應該追求持續性的競爭優勢，如果為了持續保有競爭優勢，其所擁有的資源則會具備幾種特性，如：價值性 (Value)、稀少性 (Rarity)、難以模仿性 (Imperfect imitability) 及不可替代性 (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984)。而企業獨特的資源與能力交互運用下，則會協助企業取獲得競爭者難以模仿的「核心能耐 (Core competence)」，進而使企業產生策略方向和競爭上的優勢 (Grant, 1991)。

考慮本研究的地道餐飲業者多有老字號商譽、傳承...等方面的特質，故在參考眾多學者對資源基礎分類與意涵的看法後(參照附表五、附表六)，將資源分為「有形資源」與「無形資源」兩個類別加上「能力」的結合過程，作為題目設計與後續討論的面向，並以下方圖示結構做為本研究的理論思考基礎。



資源基礎與競爭優勢思考架構圖（本研究繪製）

參考：Hill & Jones (2001)，吳思華 (2000)。

由於本研究的主角是地道餐飲業者，個案主要的能力反應在餐飲相關的技能上，而有形及無形的資源則用於細分資源的內涵，據學者吳思華 (2000) 所提出策略性資源內涵說明，有形資源定義為實體資產如廚房設備、操作工具、連鎖分店等，以及金融性資產如現金之類；而無形資源則指如：老字號品牌、商譽、廚藝知識...等。

開始 與實證對話

在有了八大個案的研究對象，並以理論作為研究基礎後，即開始進入下一階段的對話安排。本研究採用的是質性研究²¹，並以質性研究中的深度訪談法規劃專訪的模式來進行，深度訪談是一種資料蒐集方式，較不具問題結構束縛，讓受訪者有更大的空間來表達想法，並引導談話方向的一種訪問方式，期望針對特定受訪者的專訪內容，獲取對研究主題有全面性的瞭解（李怡萱，2009）。

在使用深度訪談的方向確定後，再基於希望瞭解的問題設定出題向，也就是在訪談過程會提出來的問題方向，然後，就開始展開與實證的對話了！

以下為每間個案專訪時的大綱，後續亦將發展成本研究分析的題向：

- 一、請問貴寶號在廣東湯的發展和進化上有何獨特的故事？
- 二、請問貴寶號在供應廣東湯上有何獨有/獨特之處？相對應資源的協助？為何要這麼做或堅持？
- 三、請問貴寶號會如何定義地道廣東湯？
- 四、承上，請問貴寶號如何運用地道的概念在廣東湯的製作、包裝、傳承或改良？以獲得顧客接受及認同。
- 五、對比同樣供應廣式湯品的其它競爭業者，貴寶號最大的優勢或差異為何？顧客最喜愛貴寶號之處又為何？
- 六、其它基本資訊的詢問與記錄，如：商號名、成立時間與經營理念、受訪者姓名與職稱、性別、年齡、從業經歷/年、廣式湯品供應型態、價目、營業時間、主力客群...等。

²¹質性研究 (Qualitative Research) 是社會科學研究中廣泛運用於收集資料的方法之一，於 1960 年代正式被使用。它意指非由統計程序或其他量化方法來獲得研究發現的任何類型研究，它可能指涉有關人們的生活經驗、行為、情緒和感覺等的研究，也可能包括有關組織功能、社會運動、文化現象及國家間互動等的研究。質性研究著重描述特定文化中的具體生活經驗，並不特別探討普遍法則，以微觀的角度研究當事人的內在觀點、感受、生活與經驗，關注當事人所賦予之人、事及環境的意義，人與人、人與環境的社會行動意義（葉乃靜，2012）。

上述題向涵蓋對企業資源、核心能耐、競爭優勢及廣東湯定義的詢問，但某些題目（例如第一、第六題）也會在受訪者開放回答當中，找到可以反複驗證或補充的資訊。專訪後，再將八間個案的訪談內容製作成逐字稿²²，並進行分析。

為了重現專訪過程的精彩內容，並將我所受到的啟發轉化成可讀性更高的旅程故事，在正式分析前，將八大個案的精髓整理成下章，帶您由廣東湯的源頭順流而下，請您與我一同踏上這段充滿滋味情感的地道之旅吧！

²² 逐字稿，將訪談過程不經修改、保留原貌以逐字方式記述下來的紀錄文稿。

溯

溯

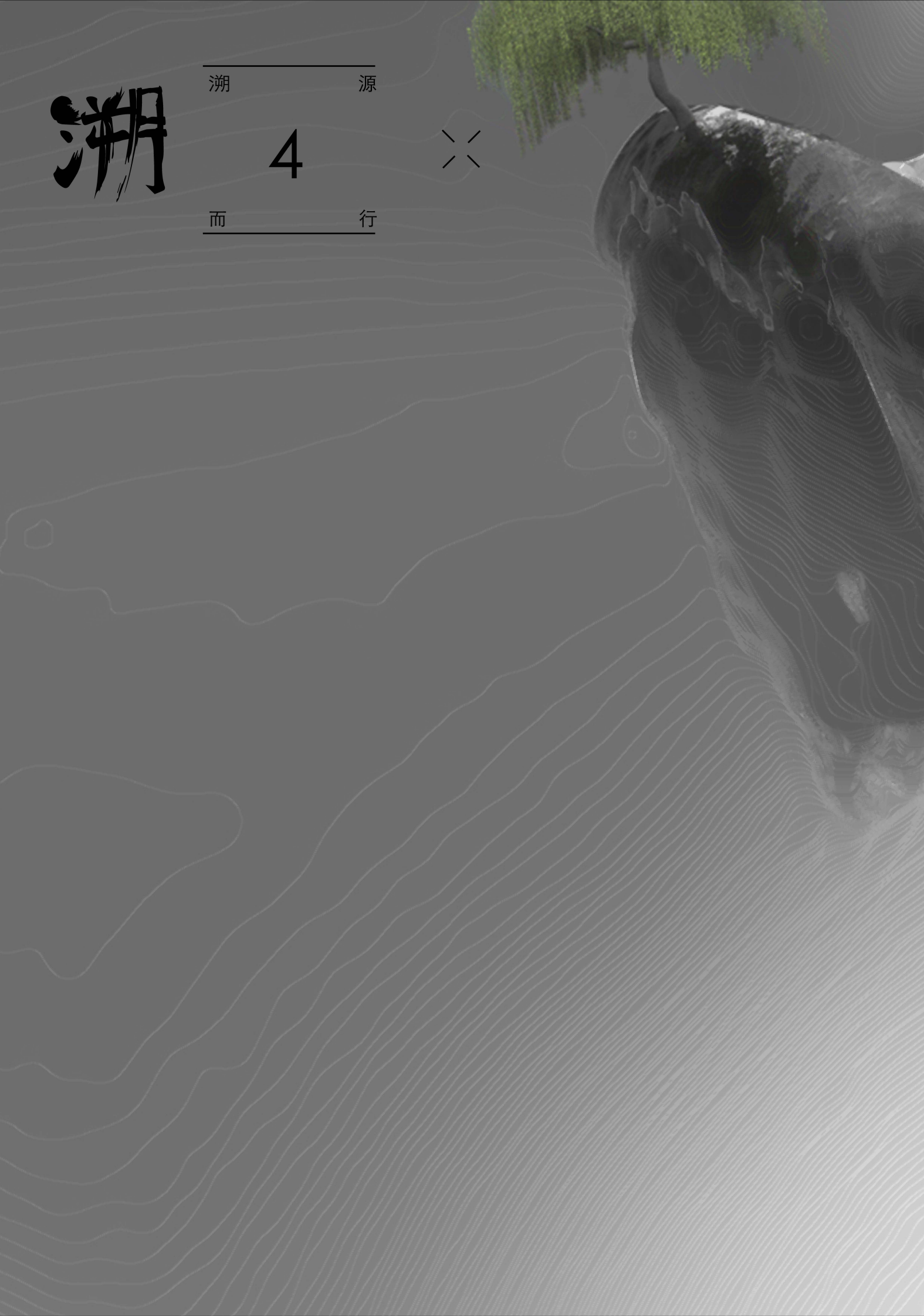
源

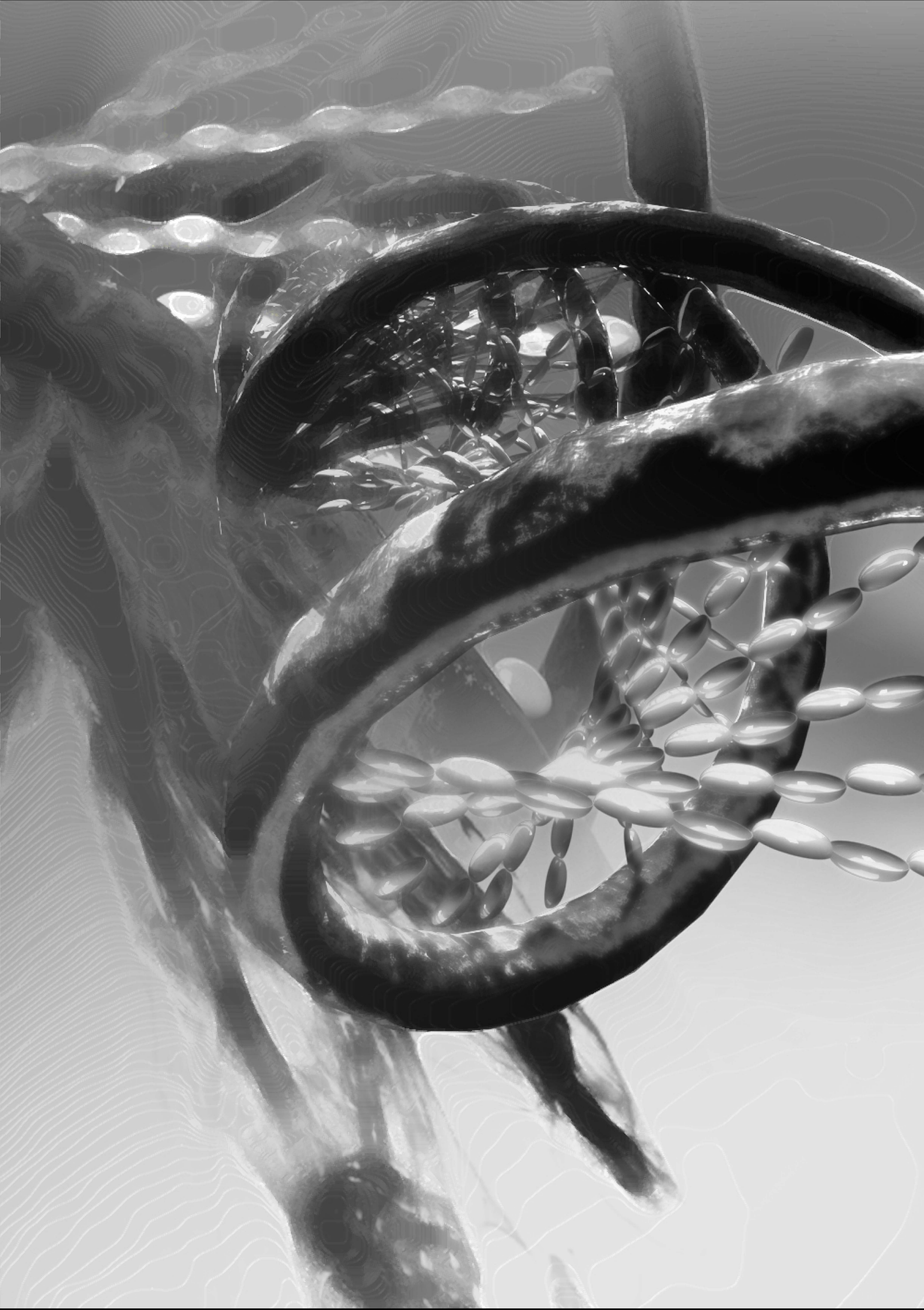
4



而

行







廣州印象

記得第一回踏上廣州，那還是個塵土飛揚的地方，廣州市在十多年前開始積極大搞基礎建設，並準備迎接2010年亞洲運動會，整個城市如工地般，這是我對廣州的第一印象；但同時，第一回的廣州行也吃到了些改變我既定印象的菜色、點心、湯品，那些東西算是熟悉，大多數品項我都吃過，不過總覺得在廣州吃到的就是不同，例如蘿蔔糕，除了很容易吃到蝦米、肉末等豐富材料外，還可以吃到一絲絲蘿蔔的香氣、口感和做工，現在回想，那種真正感受地道的震撼，這也是我對食在廣州的第一印象。

廣州由於這兩三年來的發展，已然是國際級一線大都會，在中國也稱沿海三大城叫京上廣（北京、上海、廣州），北京顯然是最具政治要角的首都；上海則有著國際金融和區域中心的地位；而廣州位於珠江三角洲核心，鄰近香港、澳門、東南亞，除了是中國南方大門，數十年來更是全中國製造工廠的集散地。每年兩次的廣州交易會迎來全球各地旅客，熙來人往，廣州傳承了一、兩千年來不變的角色，一個與國際接軌、五湖四海文化交流彙集的通商大都。

廣東菜系發展，因位處亞熱帶而食材豐饒，有益料理條件；外來文化和物產所帶來的拉力，使餐飲面貌既深且廣；同時作為中國最為重要的僑鄉，數百年移居海外的廣東人再用推力將廣東文化散播到全球，無論是外地人對中國菜的認識，或者是在不同國度的China Town（海外中國城）裡頭，你都可以發現粵菜的影響力是無遠弗界的。



廣州酒家專訪，在珠江交會處的濱江東路店二樓包廂進行，透過窗外可以看到廣州近幾十年開發的新市區、千年歷史的西關古城，彷彿遠挑了粵文化歷史沿革的中心。

廣州酒家

廣州酒家位處嶺南政治與文化中心的廣州，又有「食在廣州」的加持，無論平常飲茶小聚或頂級宴席，這間餐飲集團所具有的代表性都是極為重要。翻開餐飲相關書籍和報導，一些如廣東名菜、南越王宴²³、滿漢全席等料理的示範者，也幾乎都是來自於他們。廣州市內的廣州酒家眾多分店，我曾造訪過其中幾間，包含位於文昌路的創始店，在那挑高中庭裡沏上壺好茶搭配地道廣東點心，有種令人回到清末民初的感受。

與廣州酒家相約專訪，一開始就是順利的，因為市場部盧啟文先生相當支持這個計劃，得知本研究在廣州市的酒店電話訪問結果中，廣州酒家是被最多五星級酒店公認並推薦為「地道廣東湯的代表業者」，盧先生感到非常開心，也認為本研究以溯源之旅作為主題，將對粵菜推廣大有幫助。盧先生向我表示，廣州酒家既是號稱「食在廣州第一家」的餐飲集團，便有責任協助我瞭解和認識粵菜與廣東湯，對於這點，我感到相當榮幸與感動。所以雖然專訪的前半個月期間，他們正在琶洲會展中心忙著大型展會，但仍是想盡辦法奔走其中，為我們敲下這次難得的會晤。可能我們彼此都真的太忙，訪談日期和地點一直到專訪日前三、四天才確認下來，當時我人已在香港做專訪，匆匆抵達廣州時，已是實際訪談的前一日了。

我獲悉廣州酒家安排的地點在濱江西路店，這是間位於珠江交會處的老店，距離現今的市中心有點路程，為此，我提前下榻在與濱江西路店同棟大樓上的江悅酒店，一間設備雖舊但服務與維護程度仍井然有序的老酒店。

²³ 南越王指兩千多年前，秦朝滅亡後，在嶺南地區由趙佗所建立的南越國之國王。相傳南越王時期對宴席、餐飲和烹調已有一套依照嶺南物產與文化特色的做法，除自成一格，也被廣東人認為是較有系統的廣東菜起源。（參考自廣州南越王博物館資訊與本研究廣州酒家專訪）

訪談前晚，街道很快就空空、暗暗的，我買了個廣州酒家的外帶餐盒，回房邊看珠江景緻邊享用，感覺這似乎是個沒落的小區²⁴，四周並不熱鬧。坦白說，當時我是疑惑著：廣州酒家共有十二間店，就算不是約在1935年就有的創始總店，也有許多市區大店可以約，為何盧先生要安排我到這來呢？不久後，接到盧先生的來電，正式得知受訪者已確定是廣州酒家中地位崇高的吳自貴大廚，非常令人興奮，我之前聽過這位師傅，是一位知名又廚藝高超的粵菜師傅，頓時充滿期待與緊張，而忘了剛才還在疑惑的事。

訪談當日邁出酒店，意外發現昨晚讓我覺得偏遠與人煙稀少的這間分店門前巷弄，居然車水馬龍、門庭若市，我詢問酒店大堂服務員，才知這分店是吳自貴師傅早年成為總主廚後就作為主要駐紮的分店，所以一直有著很旺的人氣，上午八點不到，我由酒店窗戶望下去，發現幾乎每輛進入巷內的私家車和出租車，都是衝著到此店飲早茶而來的。這時，終於懂了為何安排我來到此處，喜出望外之感油然而生。

事實上，由前一晚得悉將訪問吳自貴師傅後，著實令我有點緊張興奮到睡不大好。訪談當日，我特別提早了四十五分鐘下樓，並在預計訪問半小時前即與攝影師抵達包廂準備妥當，當天是個平常日的上午八點半，環視廣州酒家濱江東路店內的外場區，幾乎座無虛席。

就在我對大師駐點名店不時驚嘆的同時，吳師傅也到了。熱情招呼過後，師傅坐上我安排的位置讓攝影師測光，他的態度從容自然，說話的內容專業中帶著自信，而正式訪談前與我的幾句閒聊，讓人很快感覺如熟悉的長者般，頓時化解我原本的緊張情緒，吳師傅果然是個大場面見多的人啊！

²⁴ 台灣所稱「社區」，在大陸地區習慣稱之為「小區」。

粵菜精神

身為中華老字號和中國大陸全國十佳酒店的總廚與出品總監，吳自貴師傅多年來成為中國國務院對外宣揚中式餐飲的名廚，也是粵菜首屈一指的人物，所以能和他談談粵菜及廣東湯的基本精神，是件難得珍貴之事。師傅提到粵菜精神是：「油而不膩、鮮而不濁、脆嫩而不生、清淡而有味」，他說這精神就是個靈魂，也像是個原則，在這個原則裡面，你可以再去發展，但原則如同框架，是不能背離的，就像現在有許多「新派菜」，如果框架掌握好，就算材料與菜色不是傳統常見的，也可以讓菜做得好，並進入粵菜殿堂。



廣州酒家的吳自貴師傅。

他認為現在粵菜在做法上已是「中西結合，南北用料」，所以地道並非一成不變，只要沒有悖離飲食文化的框架和粵菜應有的精神，都是可以接受的。他並舉上例子，如近年韓國流行的發酵黑蒜，或是吃了有潤肺效果的鱷魚肉...等，都是些好材料，不該因為沒有出現在古老的菜單上就不去用這些料，粵菜或廣東湯的品項如此多，也不是一天出現的，長久沿革發展出來的東西，為何我們不能接著再發展？不能創新呢？所以，這間看似保持傳統的酒家，除了老菜做的經典，也還有著創新的思維。在我們聊到廣州酒家如何保持競爭優勢時，他所提的五點因素裡，創新也在其中。

吳師傅認為廣州酒家的競爭優勢：

- (一) 持續擁有一班（意指：一群）非常捧場的客人。
- (二) 運用名氣推出各類產品。
- (三) 對質量²⁵的要求與執著。
- (四) 不斷創新。
- (五) 考量營養健康觀念。

無湯不成宴

吳師傅談到湯，第一句話就是廣東人常說的「無湯不成宴」。這是廣東人常用的諺語，說明廣東人重視湯的程度，宴席中可以少上幾道菜，但絕對不能沒有道湯品。而餐桌上該端出哪鍋湯，端看是走到了什麼季節、節氣，或甚至得視用餐人在特別食補上的需求，廣東湯隨整個菜系一起發展及生存下來，與地方的環境、氣候息息相關而分不開，廣東算是個四季分明且重視養生的地方，所以湯除了搭餐和美味的基本需求外，也將四季養生與健康觀念成了一味調料，加進了湯裡頭。



廣州酒家的老火湯。

²⁵ 質量，即品質 (Quality)，大陸慣用說法為質量。

吳師傅認為地道的廣東湯就是保留原汁原味，不去改變「烹調的方式」與「四季分明精神」，做到如此，這湯就算是地道，而烹調法、選料和效用是過程中要特別留意的重點。他並說到：「我想，做湯人人會做」，廣東人說的廣東三寶為「老薑、陳皮、禾桿草」，尋常人家只要備有這三個貨料，加一些來提味、去腥或增加層次，那湯也就容易成事。但餐廳要如何與尋常人家不同？除了掌握四季分明和廣東三寶外，烹調法的堅持和選料就變成可以拿來做文章並與之區別的要件。



就烹調來說，現在人很難有那麼多時間製湯，就算有，火候與時間不見得拿捏到位；而選料的重點，在於要累積出經驗和能力，甚至於他們的水都是用白雲山的泉水，具有礦物質和鹼性，那麼一樣配方的湯也就能煲出不一樣的風味。

訪當日的老火湯湯料，搬上桌時擺放整齊美觀，顯示出廣州酒家注重細節與經驗老道。



吳師傅協助填寫營業及個人基本資訊。

廣州酒家後記

吳師傅坦言，他認為廣東湯最大的變化，是以前條件差，人的確比較需要補，老火湯材料多、慢火煮出來那濃濃的湯汁，很有「補」的效用，但現代醫學的觀念進步，使得喝老火湯的人慢慢少了；但燉湯主要以蒸氣隔水加熱的製作方法，相對健康多，所以燉湯的銷售比例也因此提高了。他提到：現在已不是以前沒得吃的年代，所以有些老火湯補太多令尿酸變高，燉湯相對不會因其做法而導致湯裡產生不好的物質，所以為了健康的因素，我們煲老火湯的比例也不像以前那麼多了。



離開廣州酒家前與吳師傅合影，師傅特別挑選到中庭的「近悅遠來」字畫匾前，我也覺得這挺有意思的，近悅遠來的原意就是說：讓靠近自己身邊的人感到開心愉悅，那麼遠方之人就會自己過來投靠；用在餐廳則有聞名於近處，而遠方之人自然慕名而到之意。這不與我今日打台灣千里溯源來此拜訪的心情，不謀而合嗎？

肆之二 老媽子的柴火煲

在廣州酒家提到一個廣東文化很傳統的觀念：無湯不成宴。湯給人的印象，通常是作為飯桌上最重要的配角，但偶爾，可能比配角更為強烈，甚至有著第一要角的姿態。

此行有趣的觀察發現，在台灣以湯為主角的餐廳或小店，大部分是以某一獨特或最受歡迎的湯品作為店名或招牌專賣品項，例如某某四神湯、藥燉排骨、肉羹湯...等，這些店會一年四季的供應相同的湯品，消費者也會因為衝著今天想喝哪道湯，前去哪家店。但在廣東人的地方，湯的專賣店大部分不會強調某一道湯，因為

單店的湯品的選項必須很多，而且每季、每月甚至每天的品項都在隨時變化著，許多小舖子都還能看到廣東湯品專賣店會出現的「獨特湯牌」，牌子掛在牆上標示著今日銷售的湯，「售罄」²⁶或是節氣不對時，牌子就得取下了。



媽子靚湯是此行於廣州的第二間專訪商號，這是間以湯為主角的餐廳，在廣州市開設有四家分店，除了賣湯也有許多宴席菜，由於已是中型餐廳規模，所以店內用的是印刷製菜單，可惜已看不見湯牌了。

廣州市湯記燉品是一間燉湯專賣店，牆上掛的正是傳統概念的湯牌。

²⁶ 賣罄，銷售完畢。

柴火瓦煲

這家店的成立初期，創業老闆有感都市化之後，要喝碗地道的廣東湯越來越不易，沒時間、沒工夫、沒人來好好煮上一煲，於是他們從農村請來兩位大媽，依傳統方式燒著柴火並堅持用最樸實、最不華麗的土陶製煲具，做出一口媽媽的味道，光想像就是件好有畫面的人事。後來，分店多了，為求標準化與控管的方便，現今店裡都已經不燒柴，我雖聽著覺得有點可惜，但在總廚告訴我這樣比較環保，以及改去柴火後，他們亦經實驗找出最佳火候和時間，確保煤氣煲出來的湯仍是最好味道，我才多少釋懷了些。

在媽子靚湯訪問到的是行政總廚梁錦飛先生，他是一位愛湯之人，曾跑了好幾省工作，特別去研究不同菜系湯水製作上的差異，最後落腳到這間以湯為主角的餐廳擔任總廚，是令他相當愉悅的事。專訪中，他多次提到了瓦煲的重要，工欲善其事必先利其器，許多人在煲具的選擇上，總是被美麗造型、漂亮彩繪所吸引，但其實他認為最好的煲具，應該就是最粗胚的瓦煲，連表面都不應該上太多層亮釉，因為這種煲在導熱和排氣上最適合拿來做長時間的湯，刷洗之間也對健康最有益，突然間讓我想到，彷彿跟這幾年流行的鑄鐵鍋有種異曲同工之妙，越是原始狀態的器物材質，越能兼顧健康和烹調真正所需。



媽子靚湯正佳店行政總廚梁錦飛先生。

媽子靚湯供應的老火湯，堅持用瓦煲這樣工具製作，梁師傅說這會有「鍋氣」，一般老火湯上桌前，會蓋緊鍋蓋加熱到滾沸，上桌後再打開鍋蓋，那鍋氣湯香散發出來，非要這瓦煲最好。有很多外帶客人來買湯，有時會詢問瓦煲在哪裡賣，他們也會以成本價直接賣給客人，讓他整煲帶回去。

不放薑不飛水²⁷

薑片用於烹調，有時是為了增加風味香氣，比如我們熟悉的三杯雞若少了薑可就不香，但薑片的使用還有另個功能，就是為了去腥。雖說貴為廣東三寶，但媽子靚湯卻認為不見得一定要用，理由很簡單，若其他材料夠新鮮、搭配夠合宜，何須加入薑片來多一層不必要的味道呢？是故，他們所有的湯，都堅持不放薑。

梁師傅說，他們買回來的肉類材料都是用一般清水沖洗後便拿來使用，不做飛水的動作可以獲得更多肉香氣，但前提是肉品得要非常新鮮才行。所以，又是一個講究新鮮的實證。

由不放薑和不飛水當中，看到他們對於食材新鮮的要求。其它如不作任何添加物、不隔夜等堅持，也是為了健康和品質而努力的堅持，廣東湯賦予了食物多一層健康、養生、美容、滋補的期待，的確更應該在這些事上盡其要求，才是良心之舉。



除了老火湯，原汁椰子燉湯也是媽子靚湯的明星商品。

²⁷ 飛水，廣東人對於汆燙的說法，如飛過水般不是最終停留處，是挺有意境的形容，我一直都還蠻喜歡這個說法，食材為何要飛水呢？當然是為了作初步處理，讓食材本身表面的雜質、味道或血水隨滾水帶走，然後才正式烹煮，以獲取菜色或湯品在口感和味道上的乾淨

讓員工把組織當家

和梁師傅的對談中，也聊到了內外場配合上的重要性，一間餐廳的湯做得再好，若是第一線的外場人員不懂得說明和解決消費者需求，是相當不對的事。梁師傅說：我們前廳及樓面的部長、經理，不止要介紹湯本身，還要介紹湯的文化，他們要知道如何向客人介紹湯的營養價值和功效在哪裡。而換季或推新品時要做培訓，讓他們知道相關知識以傳遞給客人，像我們賣得很好的原汁椰子湯，小小一顆裡頭有鮑魚、雞、排骨等多種原材料含在其中，每樣原材料他們都要懂，知道我們為什麼放這些東西。

的確，服務業中，人是非常重要的一環，如何讓操作人員有好的素質與知識，是每個企業都在努力做的事。但媽子靚湯除此外，也相當重視員工在企業中的穩定性，當時老闆會想到找媽子來煮湯，就是要帶給人「家」的感受，但如果員工流動性高，就像家裡的人來來去去互不熟識，家的氛圍肯定大打折扣。

從梁主廚的專訪中，我充分感受到他對公司在這一點的政策與成效，是非常驕傲且自豪的。他說：公司對員工的關懷讓員工對這個工作投入感情，除了流動率低對服務品質提升有幫助外，許多員工都是做了就不出去了(不想走)！我好奇問他，公司都做了哪些事？他說平時由上到下的關懷問候、聚餐互動，以及老闆和主管對於家裡有發生困難的同仁的主動協助，這些事蹟得到了員工的心，得到心員工就會認真做，這企業裡的員工感情都不錯，認同了這個「家」，也就會認真做每一樣產品。



聊到員工與公司情感的小故事時，梁總廚特別起勁！

此外，梁主廚還說了個特別的故事給我聽：之前有位在廚房工作的大媽，農曆春節放假時要回老家，但買不到票，老闆看到就問她：「要過節了，怎麼還沒有回去？」她回：「買不到票，沒辦法回去啊！」那大媽的家在湛江，由廣州到湛江有六、七百公里遠，我們老闆居然就開車直接把大媽送回家再獨自回來，後來大家知道這事都很感動，這種真誠是用錢都買不到的，這位大媽現在也還在我們公司努力著呢！

媽子靚湯後記

專訪最後，和梁師傅談起廣東湯趨勢，他觀察認為，由於養生和食安觀念日增，外地人對廣東湯的接受度似乎也越來越高，廣東湯的燉湯與江西的瓦罐煨湯²⁸由於湯質較清澈，而烹煮方式也更為健康，所以未來應該會發展得更好。

會後，協助採訪安排的樓面經理鄭秀麗小姐熱情留我和攝影師喝湯與吃點小東西，我默默觀察著一旁正在用餐的員工，確實，由這群圍坐餐桌的工作人員互動和言語上看來，不止是同事，更像自然自在的一家人。廣東湯文化，從許許多多「家」裡的大媽開始，若是以湯為主角的湯品專賣店，可以營造出這種如家一般的氛圍，不止是客人，對員工來說，也是工作職場上的「小確幸」吧！



因為愛湯，所以認真想要保有老媽子的地道風味，希望有越來越多像梁師傅這樣的愛湯之人，讓廣東湯的傳統風味延續下去。

²⁸廣東的燉湯是用蒸氣烹煮，而江西的瓦罐煨湯則是用炭的熱氣使大甕裡的小瓦罐如胡椒餅的製作方式般煨熟。



什麼都不用做的食肆

離開廣州「以湯為名」的廣東湯專賣店後，我們要轉進香港看看一間「以蛇為名」但卻把廣東湯賣到出名的老店-蛇王芬。

香港自秦朝以來就是廣東的一部分，這裡土生土長的人說著粵語、吃著粵菜，並依循廣東文化而生活。1842年，成為英國殖民地後，自此與廣東其它地區發展兩隔，就算到了1997年後回歸中國政府管轄，那地圖上的一條線區分了相連土地上的兩套不同廣東文化形貌。香港於英國殖民期間受到大量西方影響，文化、習慣甚至是粵菜都因此融合更多元素，例如港式茶餐廳中就有許多中西融合的菜譜，就算是傳統粵菜、飲茶也有不少受西方文化撞擊下的產物在香港發生。

這些背景特質也不只助長創新的餐飲文化，因中國大陸過去長達數十年的動盪期，同時間的香港已是東方之珠，經濟高速成長並擠身國際之都，這樣的環境背景和飲食需求，也促使某些地道老店在香港更能有條件地被保存與傳承。

蛇王芬飯店是一間因為大陸戰亂而由廣東轉至香港世代經營的食肆，跟著香港的歷史背景一起成長，源自廣東的地道基礎，在中環巷道裡彷彿時光被停住般的保存下來。中環大概是全球房地價數一數二貴的區域，四周商業高樓林立，而巷弄中的蛇王芬傳承著太爺爺、太奶奶甚至更上輩的知識，對於永續經營這件事，他們有套「不麼都不用做！」的哲學。

我們訪談到的第四代傳人Gigi (吳翠寶) 小姐，是一個從小到加拿大受教育的人，一如這輩常見的香港海歸份子，她拿的是工商管理碩士，擔任過跨國企業的經理，談話過程夾雜了粵語、英語和國語，一個如此International(國際化)的接班人，和我聊著她的這門老生意。



Gigi是位健談的人，
舉手投足間更展現自信與魅力。

家常便飯蛇王芬

如果你從來沒去過蛇王芬，那麼現在可能已經在好奇，為何討論廣東湯的主題會來到一間「賣蛇肉羹」的店？是的，我第一次聽到蛇王芬這間店時也有這個疑問，當時我的朋友推薦說蛇王芬有非常棒的「燉湯」，我的確是摸摸頭疑惑了一下。



蛇王芬的廣東燉湯，除了美味之外，清澈湯色與材料的視覺享受也是令人難忘。

餐飲基礎的奠定與發源來自內地廣東的蛇王芬，在一九四三年來到了香港，現任營運負責人Gigi的爺爺和奶奶來港後為了營生，在中環巷道裡做起小生意，這門技藝則來自於Gigi的太爺爺和太奶奶，甚至是太奶奶的父親家族，他們的家族史除做會做蛇肉料理，更懂中醫藥理和廣東湯的配方概念。

蛇王芬從一開始，就選擇了蛇肉羹、燉品（也就是各類燉湯）和家常小菜，早時人們對吃蛇肉的季節較為講究（大多在秋冬，因為蛇肉比較補），所以燉品剛好可以調節各季的營業品項。現在的蛇王芬已是觀光餐飲名店，配合香港旅遊發展局的請求，四季都吃得到蛇羹，但受歡迎的燉湯，每天仍至少十多種品項供選擇，而年度常備的品項也多達一、兩百種。

香港蛇王芬由街頭營業至今天這個溫馨精緻的小店，已經超過七十多個年頭，他們在黃金的六十年代卻選擇一條不擴張展店之路，只為確保提供給客人的產品品質不變。現在的蛇王芬還是以家常便飯來定位自己，縱然他們已是知名的觀光老店並早被各路美食家甚至米其林推薦為必訪優質食肆，但他們仍舊對於展店、通路和新產品的發展抱持著謹慎態度，因為他們最在意的是客人能否感受到蛇王芬並沒有變。

什麼都不用做

我問Gigi：

「你得做些什麼事來維持你們的經營優勢？」

Gigi的回答很有趣，她說：

「對我們這種老店，就是什麼都不用做啊！」

Gigi告訴我，許多東西是與時俱進沒錯，像是廚房的管線舊了，你可以換新的比較省煤氣；店面的燈具老了，可以換組新的讓客人有種新氣象，但對於像我們這樣只有一家的老店，「經營的核心概念」及「靈魂思想」不可以有任何的改變，所以開玩笑的說「什麼都不用做」是最好的指導方針，因為喜歡你的客人就是要你這一味，你可以讓更多新的客人懂你的特質、喜愛你的東西，但不是為了找到更多的客人而變來變去。我清楚，Gigi的用意並非偷懶什麼都不做，而是認為應該努力維繫好原有的精神與風味。

我又問Gigi，有沒有打算讓生意變大，或賣到更多地方去，她是這樣回應我：好東西當然希望更多人喜歡，人少、空間不夠和做不來可能只是小問題，如何控管好「產品的品質」才是最擔憂的地方，如果沒有把握讓客人吃到的東西一致，那就算規模變大也喪失意義。其實蛇王芬一直不停有各方對象找他們談合作，也曾有大

型的餐飲集團向他提議要合作讓商品賣到更多地方，但最後，Gigi總在不肯妥協在產品加進防腐劑，或是品質無法一致的狀況下作罷。



蛇王芬使用傳統湯牌的方式，將當日販售的品項掛於牆上。

客人 員工 供應商

蛇王芬是間注重人與人情感的店，Gigi的母親陳淑有女士則是當中的靈魂人物。2001年，由於父親辭世，Gigi回國接任家裡的生意，最重要的考量，是希望可以陪著母親，母親每日都會來到店裡坐鎮，每日開店是她的大事，也是她的人生。

陳淑有的情感反映在客人上面，許多客人由年輕人變成了知名的會計師、律師或是集團主席（董事長），仍常回來找她寫（點）上一檯好菜。有很多人出國工作或移民了，只要回到香港時就會抱著孫子來給他瞧瞧，並順道喝上一碗湯。像是周潤發，只要不在Hollywood（好萊塢）時就常會過來走走，因為發哥的媽媽也住在附近，有時陳淑有因為顧店坐在櫃檯裡專注地唸著金剛經，被發哥的打招呼嚇到，就會聽到她那聲熟悉的：「唉呀，衰鬼，你嚇我！」



訪談那日，陳淑有女士亦坐在結帳櫃檯專心的唸著金剛經，

我當時想著：

「會不會……今天也能遇上發哥呢？」

陳淑有的情感也反映在和員工的關係上，Gigi 提到，蛇王芬每一次有重要的店內變動，剛好都會遇上社會大事，之前搬到新舖子時，就恰巧像是六四（1989 年）、中國文化大革命（1966 年）和戒嚴（1957 年），像戒嚴導致每一個人都是待在家裡，生意都受到影響，通常這種時候她們都不會有解雇工人的想法，反而更有共體時艱的念頭。由於對員工是用真情的，也實際幫過許多員工的私人困難，所以很多人離開後，其實會想念，甚至後悔想回來的。

Gigi 打趣的告訴我：為了社會的平和，我們店真的不能有大變動，像是之前沒多久才換了整個煤氣與爐頭系統，這是個大工程，剛弄好，隔日就「佔中」²⁹了……。

至於蛇王芬和供應商的配合關係，也算是重要的支持與強而有力的無形資源。這些供應商大多是兩、三代人以來的合作夥伴，維繫著非常良好的關係，例如天氣變冷了，節氣走快了，肉品的供應商會直接建議蛇王芬今天多下個兩斤三斤肉，對



於生意狀況應有的預測和掌握並不會比店頭人員差；有時如果這批蜜棗太過甜或不夠甜，蛇王芬也會第一時間反映給貨商來討論，貨商因為多年來把這店當自己的，所以都會虛心接受，努力協助改善。

蛇王芬店內就是這十來張桌子，燈光與擺設都營造出一股溫暖的氛圍。

²⁹佔中，全名叫「和平佔領中環（Occupy Central with Love and Peace）」示威運動，發生在 2014 年 9 月至 12 月間，主題是香港人爭取真普選的街頭示威，一開始由癱瘓香港島中環主要的金融街道開始，故簡稱為「佔中」。本研究香港地區的查訪及專訪進行期間，恰巧遇上佔中的影響和話題時期。

更別說隔條街做了好幾代漢方材料供應商的老街坊「春回堂」和數十年供應醃肉醬汁的「九龍醬園」，都是他們最有信心且真誠的同伴，他們掌握了一條有感情與品質的供貨價值鏈。

老字號

老字號對很多人來說，可能是沈重的，但對 Gigi 來說，老字號是一種必須要更用心呵護的責任，因為許多人等著來到這店裡獲得熟悉與安心感，所以什麼都不用做不是真的沒做事，而是要認真的把原有的精神和品質保存好。

Gigi 畢竟是學管理並有行銷觀念的人，她靠著媽媽與夥伴們努力維繫住有情感的小店，另一邊她則透過更現代的行銷手法，讓年輕人知道他們，並且教育他們認識蛇王芬，所以這十年來，年輕的客人慢慢增加，也有更多注重養生和食品安全的客人認同他們。她說：人變了、環境變了、經濟狀況變了、材料都可能變了，但你喝下去的味道和功能是不變的，做到這樣，就是地道了！

蛇王芬後記

蛇王芬的燉湯品項，都算是地道的廣東燉湯配方，但唯一不同處就是他們的湯底都是先以蛇骨熬製，並且是棄頂層湯不用（他們認為口感和味道會比較不好），在做工、功效、材料複雜度、成本上都是比較高的。雖然蛇王芬的燉湯比起一樣規模的小店來說，應該貴了有 30-50% 的價格，但到了餐期，還是人生人海。

也因為他們獨特的湯底和做功，所以去了別處就算可以點到一模一樣配方的湯，蛇王芬燉湯的香氣和飽滿中帶有清澈感的表現，就是與別人不同。Gigi 無論出書、專欄，或甚至當著你的面，也都會不吝嗇把所有材料與製作方式告訴你，她之所以不藏私、不怕被偷學，是因為讓人瞭解後，他們就會知道蛇王芬有多用心，而他們唯一做的，就是繼續堅持「什麼都不用做」。



Gigi 與母親陳淑有女士。我記得第一次到香港蛇王芬邀請接受專訪時，Gigi 恰巧在台灣，陳淑有女士非常熱心地留下 Gigi 的行動電話給我，請我跟 Gigi 聯繫，很快的促成此這次難得的專訪機會。

肆之四 日日煲上萬碗湯

在香港，維持一間近八十年的湯品老店是個傳奇；而每日在香港要賣出上萬碗湯的鴻福堂，也是個傳奇，時光回到1986年，它僅僅是個在香港「葵涌」地區賣廣式涼茶的小舖，距離現在，不過就是三十年不到的光景。廣式涼茶與台灣的青草茶相似，在台灣，你可能無法想像一間青草茶舖子，居然會做到在股票市場掛牌上市，但鴻福堂就是做到了！



鴻福堂的最新店面視覺，都選擇活潑且柔和的色彩，
因為他們希望帶給消費者一種家的舒服溫度。

2014年，在香港有上百間分店，其生意遍佈海內外的鴻福堂成為新的上市企業，現在鴻福堂的生意涵蓋地道涼茶飲品、知名廣東自家湯³⁰、搭配餐點的即食小點與糖水，和應景或配合時節的加工品，店舖大多開在重要的地鐵站內外，如同購買地道廣東餐飲的便利小站，也是我以遊客身份停駐香港時，經常光顧的店家。

接受專訪的是鴻福堂助理總經理，也是食療產品總顧問杜淑貞女士，她是在公司待了將近二十年的老員工，也是鴻福堂由涼茶小舖轉型成為全功能餐飲服務站的重要推手之一。杜女士的英文名字叫 Christine，所以大家都親切的稱呼她為「汀姐」，她本人是個非常懂廣東食療文化的專家，也非常熱情，在專訪中幫助我瞭解許多廣東湯的文化，並讓我一窺鴻福堂驚人的核心能耐。



汀姐對我於我的提問，幾乎知無不言且細心分析讓我清楚。

³⁰自家湯，有私家湯、私房湯的意思，鴻福堂的子品牌，專賣廣東湯類商品。

找出天天都能獲利的主題

鴻福堂剛開始時賣的產品項目都是以涼茶、龜苓膏之類的東西為主，就是最傳統的，香港二、三十年前大部分涼茶舖都會賣的商品，涼茶品項也幾乎如出一撤，像二十四味茶、銀菊露、菊花茶...等，並沒有誰做得出來，或誰做不出來的問題。不過，鴻福堂是香港第一間將涼茶裝進「樽瓶」(保特瓶) 裡面來銷售的涼茶舖，方便外帶、衛生和中央廚房生產，這點改變及創新，讓涼茶的生意順利成長。

汀姐說，當時他們發現涼茶和龜苓膏，並不能造就常客「天天都得買」的需求，所以消費者來來去去，淡旺季也特別明顯，到了冬天，這種一般人認為下火³¹的產品，會有好幾個月處於淡季。於是鴻福在十多年前開始認真思考：「如何創造你每天都想要來鴻福堂的需求」？他們於是想到了：「廣東湯生意」的加入。

汀姐覺得，這就像是廣東人天生的 DNA，每人從小因為家庭飲食文化的影響，造就成天天喝得到湯的習慣，這湯隨著季節走，四季都有適合飲用的湯。當然，夏天太熱時，湯還是沒有冬天賣得好，但和原本純做涼茶的生意相較起來，對鴻福堂的整體營運狀況還是有大幫助，夏天熱上火，比較需要涼茶；而冬天冷，一碗熱湯的需求因此提高，兩套商品互補起來，於是湯的生意就這麼開始了。



鴻福堂荃灣西地鐵店的店員為我展示商品，後方的貨架左邊上面第一排是龜苓膏，左邊下面是涼茶與飲料類，右邊上面三排是湯類產品，右下兩層是其它食品，例如豬腳薑³²。

³¹下火，台灣人稱退火。

³²豬腳薑，廣東人傳統的作月子補品，現在消費者也會在平常時食用，有點像台灣麻油雞的角色。豬腳營養好、有豐富膠質，薑可以去寒，所以豬腳薑被認為是對產後孕婦補身體很好的食品。

最早時，湯的生意先由冬天起跑，那湯還是一盅一盅的裝盛，像小店燉湯的方式在賣。沒多久，在一個 Brainstorming (腦力激盪) 的會議上，他們提出即食包裝袋和方便處理的程序，一碗碗的湯就如同現今店頭上可以看到的包裝那般陳列，客人無論在店裡喝或帶回家再操作使用都可以。

此外，客人覺得一袋袋的包裝較具便利、衛生和公平安心 (鴻福堂那時做過顧客問卷，發現客人覺得即食袋在容量或分料上，會帶給客人更多的公平安心感)，於是湯的生意日漸平步青雲，而現場裝盛的一盅盅模式也走入歷史。差不多在這個時期，他們開始發現有群熟客族出現，於是又開始思考：到底熟客喜歡我們什麼地方呢？

若論鴻福堂的成功，我認為即時瞭解「消費者行為與掌握需求」這點佔了相當重要的貢獻，就由汀姐講述他們發展過程中所關注的事件，以及對資訊的重視，鴻福堂在這一塊的確做得不差。在涼茶與湯取得淡旺季平衡之後，他們繼續由研究核心客群的資訊中，瞭解到這群人的生活節奏受了高都市化影響，沒時間、圖方便是他們共通的特質，所以鴻福堂選擇在香港各大小地鐵站展店，並再讓商品組合更為齊全，使消費者無論是上班前購買早點、中午套餐，或下班後添購晚餐，都更加容易便利，並達到需求上的滿足。

因此，除涼茶和自家湯是每間店裡的主角外，他們又推出如廣式蒸飯、燒賣、包子、茶葉蛋、糖水...等，想辦法讓三餐都有附屬產品可以配搭。汀姐的觀念：現代人既然忙，我們就扮演你家的廚房，讓你踏足後一次買齊某餐所需，甚至一次買足多天份量，如果你家廚房在某一餐期只能喝湯飲茶，但其它吃的東西還要去別人家廚房拿，那多不方便啊！

發現連我媽媽都接受了

其實鴻福堂在做湯的生意時，也是遇上過不少挑戰，首先是生產面，由2014年的平均資料看來，他們每日在香港要賣出超過一萬碗的湯，這是非常不容易的事。汀姐也坦言，長年生產涼茶的技術和經驗有助於他們處理湯類產品，因為要在中央廚房處理大量的湯水生產，需要浸泡的時間、火候都不是在家或是一般餐廳的瓦煲那樣簡單，而且生產涼茶需要的原材料與製湯甚至他們推出的附加商品有許多共通處，這也有助於他們以量要求供應商提供優良的材料，創造了採購能力上的優勢。



汀姐說：「我們做涼茶的技術與經驗累積，對後來發展湯類商品很有幫助。」

剛開始，就算他們已認真把湯做的還不錯，但仍有許多老人家會覺得「湯當然是自己在家做的最好」，畢竟廣東人家裡的媽媽多數懂得如何煲湯與相關知識。那時候汀姐想著：我們只能堅持，堅持用對的原料、堅持不添加、堅持隨著四季需求而做，堅持一切家裡面會要求的要素和重點，那麼，觀念也許隨時間會慢慢地被接受，當我們的湯能做到和家裡一樣好，甚至更好，再加上我們能帶來的便利，那我們不就成功了嗎？

在鴻福堂買湯會發現，保存期往往只有數天，我問了汀姐如何看待此事，她說她的邏輯很簡單：你自己在家煮的湯，不就只是可以冰幾天而已嗎？如果我們賣的

湯可以放一年半，那就不是你家的廚房出來的東西了！所以就算我們知道改鋁箔包可以放更久，我們也不願那麼做，便利和口味都很重要，缺一不可。

於是，有段時間汀姐和廚房的主管天天喝著自家產品時，都在比較和家裡的風味口感是否相同，一再修正和調整，等到風味口感已經與家裡面煲的湯相差不遠後，他們又再想，我要如何超越家裡煲的。舉個相關的例子：鴻福堂自家湯有分帶料和不帶料兩種，廣東人過往的習慣是喝湯不吃料，因為材料在長時間烹煮後，通常已流失味道，並不好吃。為了滿足吃料的口感與味道，鴻福堂將煮湯和入袋的湯料分開處理，也就是一碗湯有兩套料，一套煮完後便不用，而另套料煮到最佳口感時即與完成的湯一同封包，這種作法，讓他們從風味、口感上都大大的突破家裡做的湯。



鴻福堂湯類的商品又細分為三種，由左至右分別是：橘色，隨季節替換的家常類湯品；金色，高價食材湯品；以及紅色，具有較多藥材與強調療效的湯品。每小類湯品又各有3~6種不等的品項，所以在鴻福堂的店內隨時會有十多種湯品可供選擇。

很在意產品是否有資格成為像家裡般一樣好程度的汀姐，終有一日，帶著湯回家給她媽媽喝，她媽媽那時候已是個七十多歲的婆婆，一開始也是覺得怎麼可能比家裡煮的好喝？汀姐刻意給媽媽一包西洋菜湯，這是香港人家家戶戶都會煮的湯。媽媽喝完後驚喜地告訴她：「不錯耶！沒想到真的不錯喝耶！你們怎麼辦到的啊？」那時她知道，他們應該成功了。

現在，她看到年輕的客人因為工作忙碌沒時間做湯，但卻在鴻福堂滿足了喝湯的需求；也開始看到年長支持者加入忠實顧客的行列，或有子女買套券給爸媽，爸媽則來店裡一次帶走七包、七種不同的湯，很多長輩覺得方便，不用花時間煲，也不用擔心煲一鍋喝不完，只要來鴻福堂買湯，仍然可以天天有碗好湯喝！

汀姐的公式很簡單：「堅持做對的事就會帶給消費者信心，而當你發現消費者需要什麼的時候，就再繼續去堅持些他需要的事」。

鴻福堂後記

這趟研究專訪，我特別帶著台灣近幾年很火紅的鳳梨酥「微熱山丘」做為伴手禮，在鴻福堂會議室我取出麻布袋時汀姐看到包裝一秒內即刻興奮地認出。她也極為認同微熱山丘的精神，覺得堅持用足、用好的原材料，堅持做法、做工，一定會讓消費者感受到的。

訪談中，可以感受到鴻福堂對於掌握消費者需求的重視，也許從當年那間涼茶舖到現在，鴻福堂改過許多運作模式或調整了不少產品內容，但都是非常即時配合消費者而做的改變，這些反應也就成為了他們進步的動力。

我問汀姐，那你們有沒有想過到台灣展業？汀姐說：「想，其實很想去！但是我們每回在台灣做的市調結果，都表示還不到時候，你常來就像半個香港人了，你懂這個地道，但其它的台灣人還不是那麼理解，我們能做香港人的便利廚房，但還是沒有信心做好台灣人的廚房。」



汀姐告訴我她常會到台灣玩，她說現在台灣有很多食品做得認真，她非常喜歡。



從十六世紀起，澳門成為了葡萄牙租借地，後來再變成殖民地，一直到1999年回歸中國後成立特別行政區，除聯合國世界遺產認列澳門是見證中西文化交流最早的門戶外，也在這大段時間裡頭，成就了澳門與別不同的特質。

但不知是不是因為沒有如香港在國際商業上的高速發展之故，我常覺得澳門這小城，似乎有著更多在地文化的風情被保留下來，你會發現平時生活裡的澳門人比較純樸，雖也受西方文化洗禮，但一些廣東人的習俗如逢年過節的祭祠、餐飲模式，是比較貼近於廣東文化的本質，除了融合，有許多傳統習慣及文化更是在這彈丸之地中與新的事物和平共生。

不少人對澳門的印象，可能是數十年來賭場的極致華麗和紙醉金迷，回歸中國後，更一舉變身為全球最大的賭城與知名觀光城，這是一個觀光客數量遠遠超過本地人的地方，全城的一切發展也多與往來過客較為相關。我常想著，當澳門離開葡萄牙人的手上後，實質擁有澳門的究竟是誰？是本地人？中國政府？抑或是屬於旅人的呢？

地道的共識

我在澳門走訪了兩間餐廳，陶陶居和六棉酒家，兩間店都是當地五星級酒店相當推薦的地道餐飲業者，很榮幸獲陶陶居接受專訪的機會。陶陶居派出兩位受訪者同時接受訪談，分別是總店的余家樂店長，以及全澳行政總廚梁文峰師傅（陶陶居所屬金悅軒餐飲集團），兩位前輩都在1981投入餐飲業，於陶陶居服務也有二十年，一如我之前對澳門人的印象，兩位都是非常客氣、帶著一點靦腆的人。

陶陶居是超過八十年的老店，一直就是以地道的粵菜作為定位，二十多年前有了新股東加入後，成為了集團式經營，這個轉型讓整個陶陶居的事業發展得更大，在規模、資源、角色定位和思維上也和以往的家族經營有所不同，但陶陶居關注於「老菜」³³的維繫則一直沒有改變過，例如他們認為很有特色的像是金錢蟹盒³⁴、八珍霸王鴨³⁵...等，還有現在很少人在做的蝦子扒柚子皮³⁶這類特色菜。此外，魚翅湯、老火湯對陶陶居來說，也是很有自信的重要品項。



兩位親切的受訪人，分別是中間的余店長及右邊的梁總廚。

³³老菜，指粵菜裡的那些傳統老菜色。

³⁴金錢蟹盒，蟹肉、蝦子及碎豬肉...等做成肉餡，以豬肉肥油外皮膜包覆下去油炸，炸好之後呈現金黃色圓餅狀。

³⁵八珍霸王鴨，在鴨子裡塞了如蝦球、肉片、肉丸、鮮魷、花菇、豬皮、筍等材料，用燜的方式煮熟的一道菜。

³⁶蝦子扒柚子皮這道菜所用的「蝦子」是澳門特產，指乾燥蝦卵，柚子皮特別工法處理好之後再經過燴煮帶著柚香與細膩口感，上菜時灑上「蝦子」，口感清爽又層次厚實。

雖然已經有透過電話訪問的五星級酒店推薦名單，但我還是好奇當地人是怎麼想的，所以在這幾趟來到澳門時，一有機會總習慣四處打聽：「如果要喝到地道的廣東湯，找哪一家呢？」沒料到，無論是計程車、手信店³⁷或旅客中心，也幾乎向我推薦陶陶居。我想著：這間店在澳門是知名的餐廳我懂，但澳門餐飲名店何其多，為何凡指地道粵菜或地道廣東湯時，可以有這麼多人不經思索就提到陶陶居呢？

從小到大的擺酒回憶

原來，對許多澳門人來說，像陶陶居這樣的地道粵菜老店，充滿了各種宴席上的回憶，自家場合擺酒或是被宴請，常是首選。余店長說：要遇上有客人打從自己的婚禮、小孩滿月、商務宴客，甚至又到孫子滿月酒全都在這包辦的故事比比皆是，相信一間地道酒家要對維持不變的味道，不只是品質一致的問題而已，更是對客人美好回憶的尊重，你總是希望他下次來的時候，感受一樣好吧！

除了本地人，兩位受訪者也向我述說起現在客人的變化，他們都覺得近十年來客人面貌變多元了，之前的陶陶居算是當地或香港客人居多，但現在中國各省市的人都有，東南亞、日韓也是，他們需要服務的已不止是廣東人，可能是更多慕名而來的不同文化族群，多數是並非完全熟識粵菜的客人，所以反過來需要教育這些客人如何懂粵菜、吃粵菜，和欣賞粵菜。



陶陶居當日的湯有木耳及雞腳，使得老火湯充滿的膠質，口感圓滑醇厚。

³⁷ 手信店，「手信」是廣東人所指伴手禮或紀念品的意思，手信店即販賣伴手禮或紀念品的商店。

面對站上國際觀光舞台的地道粵菜老店，當分店越開越多，客人也不僅止是在地人時，未來該如何增加旅人美好的回憶，或讓他們為之傳頌，應該是持續保有未來競爭優勢的一項重要課題吧！

養仔不離湯 養豬不離糠

陶陶居的湯類商品相當受歡迎，其程度可由我自身的經驗說起，我有兩次預定到陶陶居用餐的時間較晚，當下已經點不到想喝的湯，後來再前往消費時，我都謹記於訂位同時先將湯給預訂好。專訪後我向余先生談起此事，他也說：大多港澳在地的客人蒞臨幾乎必點湯，所以無論午餐或晚餐，許多熟客來電話時都不僅是問位置，也會先把湯給預訂起來。

我問他們為何可以把湯做得那麼好，他們又靦腆一笑說：廣東人這麼重視湯，湯如果做不好就不地道了嘛！余先生又補了一句老廣東諺語：「養仔不離湯、養豬不離糠」，他說上百年來廣東人就是覺得湯很厲害的，養小孩要用湯才會養得好，正如同要把豬養好養大就要用到好豬糠（豬食）一樣，這是多有意思的事啊！正因為湯對粵菜來說是那麼重要，所以我們也得盡力將湯做得地道些，廣東人相信老火湯在功效上的幫助，地道口味仍偏好喝老火湯大過於滾湯，我們便掌握這個觀念好好地去做。

我接著向梁總廚請教他做湯的堅持要件，他首先提到「用心」，用心於每一個工序，要求員工們一定要謹慎，選料的細心度、時間，該做什麼就是什麼，一個都不能少。此外，他也提到對供應商須有所要求，如果收到的材料不夠好、不夠新鮮，你要退回給他，寧可今天不賣這個湯，也不能做出馬虎的湯給客人，因為廣東人遵循四季的概念，如果由飲用者的角度來說，就是找出最適合人於這一季飲用的配方；若從材料的角度來說，就是用該季最好的材料，所以材料不好還做，就違背廣東湯的精神。陶陶居覺得，集團、老店和名氣已幫助他們獲得商業經營上的優勢，而「堅持用心做」才是持續保住優勢的關鍵！

陶陶居後記

專訪結束，梁總廚趕著下個會議而先離席，余店長請外場大姐幫忙將方才拍照的那鍋湯再拿去加熱給我們喝，我和攝影師其實不好意思造成麻煩，便舀著還溫溫的湯喝，余店長和兩位外場大姐見狀，連忙迅速阻止並將湯端走，我們則因此又多上了一課。

地道廣東人對湯的要求還有溫度，老火湯講求「微燙口」才是最佳的飲用狀態，外場大姐說：這是因為濃郁湯頭膠質、層次都高，別說放冷，就算是放溫了喝，都會讓層次感變的平平。的確，再度滾沸後的湯上桌，我們一比就發現，縱使微溫的湯仍是好喝，但大大比不上微燙口老火湯的豐富層次及口感。

在服務我們的同時，大姐也邊向我們說明今日例湯的材料搭配和特色，為何適合這個季節、可以調養什麼、材料來自如何挑選與處理，專業的講解，彷彿大姐是廚房工作者般的清晰。我回想起專訪過程中曾問過余先生：若是遇到外地人或不懂粵菜的人怎麼教育？他自信的回覆我，我們無論是接待或寫菜³⁸的服務員，個個都能告訴你每道菜、每道湯的特色與內容，這是我們基本的要求！我仔細想想，無論座上賓如何變，陶陶居面對如何持續傳遞地道的特色並用心保有競爭力，應該早就準備好了吧！



梁總廚在專訪後，聊到關於我推廣蘇格蘭威士忌的工作內容，我們談了一會關於調和威士忌的概念，他認為，這與廚師歷經多代而始終追求傳統和地道的完美配方，有異曲同工之感。

³⁸ 寫菜，廣東話中的「點菜」之意。

肆之六 漂洋過海也不變

在廣州源頭，粵菜大師與湯品專賣主廚們以發源地的主人身份向我分享廣東湯的靈魂；在香港與澳門，我見到隱藏國際金融中心巷弄老店的堅持，也看到日日賣出上萬碗湯的傳奇，還有熙來人往觀光城裡的情感記憶。最終，踏回自己的家，台灣，要來瞧瞧廣東湯這道風味又是以何種面貌落地、生根。

在港澳或廣州旅行的過程中，如果問當地人，哪裡可以吃到最地道的粵菜？大部分得到的答案都是一些小飯館、老店，因為他們相信，那裡做得最好。我曾問過一些朋友，不是有許多知名星級酒店內都有中餐廳，難道他們做不好？得到的答案普遍是：我們相信他們的菜不錯，他們環境好、包裝靚，但那裡也是賣給觀光客及排場用的，裡面的師傅很多不都是由小店練起功夫來，你要地道、原汁原味，還是去那些老店和小飯館吧！



寒舍食譜位於台北寒舍艾美酒店內，環境高雅並有許多大師的藝術品陳列其中。

台灣受到部分廣東文化影響，但畢竟非廣東文化主導餐飲市場，所以尋找地道粵菜的觀念反而與廣東人的地盤略有不同，我在台灣請教美食專家們的意見，恰巧反過來有多數會提及知名五星級飯店裡的粵菜餐廳。深入瞭解原因，因為星級飯店的資源較為豐沛，菜色的發展上也較在乎是否合於源頭，甚至連主事廚師也多能聘請來自香港、澳門的廣東師傅，談及地道也就較有代表性，接下來這篇個案的寒舍食譜（位於台北寒舍艾美酒店內）就是專家們極為推薦的地道粵菜餐廳。

寒舍食譜在台灣高級的中餐廳領域裡算是知名，最容易連結的印象是廚藝好，而且將中式餐飲提升至夠國際水準的層次，許多饕客都知道寒舍食譜的老闆蔡辰洋先生本身也是位美食愛好者，一個自小吃廣東菜口味的大饕客，怎可能做不出一間地道的粵菜餐廳呢？

身為台北人，寒舍食譜是我之前就常造訪的地方，這間餐廳以地道廣東菜作底，呈現出精緻雅食面貌，除了老闆本身的堅持外，行政主廚許文光先生也是一位重要的靈魂人物，他對風味與菜餚出品時的呈現，就好比是位風味大畫師般揮灑自如又美輪美奐。我們有幸與許師傅來場午後的台灣粵菜雅食之約，聽他談談寒舍食譜如何堅持漂洋過海也不能變的地道風味，以及廣東湯的故事。



許師傅說，你看我們這有那麼多藝術品佈置環境，食物也得像是個藝術品才行。

客人的問卷真的不用管嗎？

一套菜單的決定，在寒舍食譜內的流程是非常艱辛的，首先經過許師傅的第一關，如果沒有符合他所把關的廣東菜傳統要求的精神和味道，就無法繼續發展下去。但菜色決定後，用什麼材料是第二個考驗，許師傅提到，廣東菜對材料的看法並不是非得用廣東生產的材料，而且用最適材料，如果看季節，就是用對當季的食材；若是看產地，這食材在何地生產或生養得最好，就該用它（牠）。所以他們的烤鴨用宜蘭長成二十八天的櫻桃鴨，那肉質最好；他們也使用西班牙的伊比利豬，因為那豬生長得很天然，又喜愛吃橡木，做起叉燒、排骨來，香氣極佳。所以許師傅認為每家粵菜餐館都可以有許多老菜作為選項，但並非推出個地道的菜色就能夠叫地道，材料選得對又不影響應該有的風味，才是地道的第二關鍵。



許師傅認為：「堅持味道要正統」是最重要的事。

而經過菜色與材料選擇的考驗後，寒舍食譜的蔡老闆就會是下一位評判，許師傅提到：蔡先生對廣東菜很瞭解，我們煮的菜他會給很多意見，如何用料、口味輕重都可以給出想法，單是講到湯，我們最近在調整新的上湯³⁹，他就已經調了一個多月，因為他對廣東菜的情感是很重的。

當一套菜經過內部的考驗決定後，最終還得思考擺盤、畫盤等呈現是否符合感官和藝術水準，程度達米其林之姿，而食物本質則紮實的保有地地道道的風味。對於地道口味這事，師傅也同意在台灣不是人人都吃得慣地道廣東味，我好奇追問：那你們的態度是什麼？

許師傅一派輕鬆的說：我們上新菜也會做問卷的啊！偶爾也會看到客人反應吃不慣這個口味。但是老闆告訴我說：客人不是說不好吃，只是說吃不慣嘛！唉，不用理，我們不該去迎合吃習慣台菜口味的人，讓他們來教我們是不對的吧？我們要教他們吃廣東菜，他們懂什麼是廣東口味，那就會愛上了，如果我們反被他們影響而改掉廣東口味，那我們就不是地道粵菜了！

乍聽之下，你可能會誤解蔡老闆及許師傅該不會真的存有「不管客人問卷結果」的想法發生，但仔細聽許師傅的解釋後會瞭解，他們不是真的不管，反而是因為問卷中的客人反應讓他們瞭解，還需要做出更多努力，並在風味與菜色的傳遞及溝通上再多投注！這種精神對於維繫並發揚地道的粵菜來說，是非常值得被尊敬的。

湯都不會煮 不算廣東菜

我和許師傅聊湯，他有個觀念，廣東湯是粵菜很重要的一部分，一個是上湯、一個是例湯，上湯是許多菜色風味打底的基礎，例湯是粵菜的特色，他說：如果一個師傅這兩樣湯都做不好，稱不上粵菜！

³⁹上湯，與高湯同義，通常有金華火腿、老母雞、瘦肉...等材料，用於烹調過程作為湯汁打底或提味與層次所用。

「的確有許多客人，在想喝口地道廣東例湯時，會想到寒舍食譜用餐。」許師傅對此相當自豪，他認為在堅持做地道粵菜的精神下，他們的例湯符合了廣東湯應有的用料好、斤兩足、程序到、火候夠這些基本標準，然後再加上他們的特色：「大火煲煮到如牛奶般的色澤與口感」。師傅說得同時，我正舀著一匙牛奶色澤老火湯入口，口感渾厚飽滿，味道甘美豐富，只能說：「好正」⁴⁰啊！

這次專訪，我也請教許師傅：為何台灣許多標榜廣東菜的館子，已經少有這類地道老火湯品？也不容易見到些廣東老菜？

許師傅認為，他相信那些菜館也無奈，許多館子可能是牽就於市場早期懂粵菜風味的客人並不多，於是在口味上把菜改得亂七八糟，還有因為廣東老菜有很多的過程太過繁複，例如要長時間烹煮、要飛水、要焗⁴¹過，或是複雜的清洗、選料，麻煩的讓大家不願意再去依照地道的要求做菜。就像湯，他知道很多館子都是把所有材料準備好，然後劈哩啪啦丟下去就煮，時間火候也七七八八就好，熬煮一個湯出來不是賣完就不賣，而是賣得差不多時還可以加水再熬，或著賣不完的湯冰著至隔幾夜還在賣…。



寒舍食譜的老火湯不止色澤似牛奶般，連喝起來都有股奶香味。

⁴⁰好正，廣東話中的形容用詞，如果菜色不賴，通常會說：好味！如果評價和讚譽程度再高一點的會說：好正！

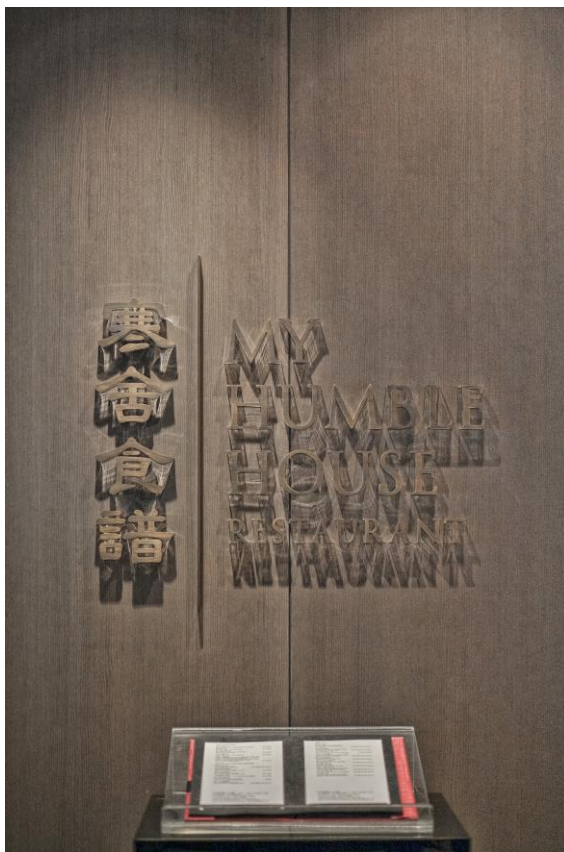
⁴¹焗，加油後快炒的一種工法，也可以說成煸炒。

對許師傅來說，他們比起小館子幸運得多，在寒舍集團裡無論硬體或採購上的資源都較為豐厚，又已經有這麼多喜愛粵菜的人支持著，所以更要多做堅持。這樣，台灣當地也才能持續讓大家吃到地道風味的廣東菜，他也相信慢慢地，當大家懂得要求和品味，那麼肯定會有更多粵菜餐廳跟著進步與變得更為地道。

寒舍食譜後記

許文光師傅來台多年，除了在台成家立業，也把廣東廚藝在台落地生根。無論談到湯或是菜，他都讓我想到了廣州酒家吳自貴師傅對我說過的「不離粵菜的框架和精神」那句話，也就是材料、時間、呈現手法、搭配模式或許可以改變，但只要框架的大原則在，就不會悖離菜系的精神。所以寒舍食譜的湯有自己獨樹的風格，但按照著四季的觀念，取最適當的食材，再加上廣東人用時間去煲出的濃郁，這就無庸置疑是廣東湯，也符合地道。

訪談中，多次聽到許師傅談起蔡老闆，他們之間那種如千里馬和伯樂的緣份，我想也是可以讓寒舍食譜在保有地道精神後，展現精彩姿態的關鍵因素。許師傅曾形容蔡老闆是「美食家中的美食家」(徐谷楨，2012)，許師傅的廚藝、蔡老闆的懂吃，以及他們兩人共同有著對藝術與美的鑑賞能力，相信他們也都是美食界中的大藝術家吧！



寒舍食譜的經營風格正如其名，高雅中帶有對飲食的自信。



離開寒舍食譜後，我們將繼續前往象徵台灣文化交融的一處「桃花林」。

台灣因為歷史的沿革、現代化和國際化的交流，餐飲上受到眾多文化影響，我們最熟悉的台灣菜主要有閩菜作為底子，加上其它菜系啟發，更由於曾有長達數十年的日治時期，所以日本文化及餐飲的想法也在其中。

本研究前半段曾提到，廣東菜的匯流成型，深受潮菜與客家菜的影響，而潮菜（像是汕頭火鍋、海鮮宴席菜...等）和客家菜在這數十年來，亦於台灣留下種子，與台菜共存交流，所以台菜和粵菜之間，總是有種相異又相同之趣。

台灣這塊土地曾受過日本文化影響，地理位置和移民史上則與廣東相近又相關，聽起來與日系在台酒店中的廣東餐廳應該有些關連。但實際有別於粵、港、澳的環境下，身為外來菜系的粵菜，在台灣日系酒店中的價值及火花該如何呈現？下一個停靠點，桃花林，讓我們再來好好探索一番。



專訪時，甫上任的大倉久和酒店桃花林的行政主廚蘇權暉師傅。

日本人眼中的粵菜

桃花林是台北大倉久和酒店的中餐廳，這間酒店是台北五星級酒店裡，日系經營風格的頂尖代表者，座落南京西路與中山北路口的位置，是日本商務客人經常停駐的區域，大倉集團的經營團隊也將日式管理與服務的特色引進這家酒店中。

為何選擇粵菜作為大倉久和中餐廳的主力呢？除了據說是台灣大倉久和的老闆非常鐘情粵菜之外，其實我認同選擇粵菜作為中餐廳的主力，亦另有一觀點。首先，台菜餐廳在台灣，就好比我在廣東或港澳地區問到人們認為當地菜色該選哪間的邏輯一樣，若是談地道與知名度，老字號、小店比比皆是，所以一間五星級酒店的中餐廳若以台菜為主力，較不具特色；其次，如果你經常看日本節目，或是些描寫中式料理的平面文字或圖像，他們想像到的大多是小籠包、燒賣、煎餃這些代表物，遠勝其它菜系的印象許多，這點在相當具規模的橫濱中國城街景中亦是常見。

我在專訪蘇師傅時瞭解桃花林在廣式點心的比重上是相當高的，而日本客的比例佔總體客人有三到四成，所以指標性的日系酒店，選擇以粵菜作為中式餐廳之底而非台菜或其它菜路，以更容易滿足客人的異國地道情懷，應是相當合理的選擇。



蘇師傅說：你身在台灣，但喝到那口湯時卻感覺好像人在廣東或是香港，這就是地道了！

家常廣東湯

桃花林之前是粵菜界知名大廚陳偉強在台灣駐紮點，陳師傅在兩岸三地知名的粵菜餐廳中多有貢獻，他是個國際視野很強的廚師，對於粵菜的現代化與規格素質有一套想法，我認為他對桃花林在台灣粵菜餐廳的地位也有一定程度的幫助。接

手陳師傅的蘇權暉師傅，也是個自十多歲就在廚房打滾的地道香港師傅，年紀輕、話不多又帶點害羞模樣，但說起廚房的事也是歷練十足，且從業經驗豐富。

那天我專訪蘇師傅，廚房煲的例湯是「西洋菜湯」，這是道港澳、廣東再家常不過的東西。小聊幾句關於選湯的想法，我大概有所分辨，若說寒舍食譜的湯是在廣東湯基礎上建築出自我特色，那麼桃花林的湯就是想要原汁原味的把家鄉那一味搬到台灣來，我認為這觀察與蘇師傅看地道的觀念是一致的，由訪談中瞭解，他認為地道就是得「符合原始的味道」。

你若問我上述兩間餐廳的觀念哪個對？哪個錯？我倒是覺得都對，寒舍食譜比較把客人定位在懂廣東菜（或是我會教懂你）的立場在做湯，運用地道基礎去突顯特色；而桃花林是把客人設定為尋找地道滿足感的人（異國、異地、異鄉人），所以要把家鄉熟悉的那一味原汁原味呈現出來，這兩種，都是地道的展現，也各具價值。



專訪那天煲的是西洋菜湯，料豐味美，我的確有種在香港喝過的懷念與熟悉感。

桃花林後記

我特別好奇身為在台灣、日系酒店，但做的卻是廣東菜，蘇師傅覺得在這樣的集團裡，到底有什麼與他人不同的感受，聊到了兩點有趣之處。

首先，蘇師傅提到他早年來台也跟過九記海鮮的何師傅（何師傅對台灣粵菜的影響力果真不小），他待過九記這種個人經營的餐館，知道廚房的資源上比起酒店來說是相對辛苦得多，特別在日式系統的酒店，經營階層在硬體設備上的關注與配合度較高，這些支援對掌管廚房系統有著正面效益。



此外，他覺得由於需要接待日客，外場人員也有較為細膩的培訓，所以在服務細節上比起台北眾多歐美系統的星級酒店是來得不一樣的，因為台灣仍有許多人在文化特質上受日本影響頗多，所以日本式的服務與細節，好比方說話的語氣和溝通模式，往往也較令多數台灣消費者所接受。

蘇師傅是個話不多的人，但提到的觀念個個鏗鏘有力。



寒舍食譜許文光師傅稱九記何沛源師傅為：「老師」。桃花林蘇權暉師傅則尊稱何師傅為：「我小時候的老闆」。不止是他們，何師傅是當今許多大廚們的老師、前老闆、長官主廚...，如果台灣粵菜界要找個武林霸主，何師傅肯定坐得起這個位置吧！

還記得寒舍食譜的專訪會後，我向許師傅討論到早年台灣的粵菜小館子能不隨著客人喜歡而變動修改口味，聽起來並不是件容易的事，但總有幾間是堅持地道而令人豎起大姆指的吧？，若要推一間，他會首推誰呢？許師傅立馬回我說：「九記海鮮」

許師傅又說：那是間將粵菜精神、文化和做工都地地道道留存在台灣的餐廳，你去這間店吃飯，可能聽得到隔壁桌講廣東話的人比講台語的還多，懂吃粵菜的人或是同是粵菜的廚師下班後，也常聚到那邊去。九記老闆何師傅對台灣地道廣東菜有一定的貢獻，如果運氣好遇到何師傅在店裡看到來了重要的客人，何師傅會親自下廚，可以吃到他親手做的菜，可是件幸運的事。

一間獨具特色的店、一位極負傳奇性的師傅，一次如同與功夫大師的專訪約會。我的溯源之旅由台灣出發，向源頭走去，而後再順流而下走向台北，靠岸在「九記」。

我很開心以九記海鮮做為終點，因為除了讓我更清楚粵菜的魂、廣東湯的根，也讓我看到就一個吃貨而言，地道為何那麼具有魅力？如何師傅提到，就是靠著這些堅持、傳承和那一股鑊氣！

我要向九記海鮮何沛源師傅致敬，也向所有投注堅持與地道精神的受訪者致敬，謝謝讓我們有更多餐飲上的滿足、享受和豐沛情感連結。



何師傅舉手投足間，都流露出一股大俠風範。

地道師傅的夢想

何師傅澳門出生，唸完國小就因為家窮唸不起，十三歲必須隻身到香港做童工，送過外賣、跑腿，從酒樓基層做起，打雜、買菜、刷煤爐、水檯⁴²、打荷⁴³、蒸燉到炒菜一步步爬起。1976年應榮華酒樓老闆邀約來台（就是後來賣榮華月餅那一家），在台中榮華樓擔任行政主廚。因為他的好手藝與堅持地道廣東菜受到好評，一路被龍都酒樓老闆、老爺酒店的林清波先生、寒舍食譜的蔡辰洋先生...等大老闆挖角出任總廚。

來台二十年後，也就是距今二十二年前，他知道終有能力為自己實踐進一步的夢想，也就是開間可以讓在台的香港及廣東人吃到地道滋味的館子，於是「九記」開張了！由那時起，餐廳一直都有個獨特處，那就是一到夜場，整個館子總充斥著廣東話，就像是個小香港般，在台的老廣東人、香港人、澳門人。此外，這幾年客人也慢慢多了來台觀光的外國人，和越來越懂得吃廣東菜的台灣人...。



何師傅講話聲音洪亮但敘事細微，與我一一道來數十載。

⁴²水檯顧名思義就是與水相關的廚房工作，主要負責水產類如魚、蝦、蟹...等的水產宰殺與清理。

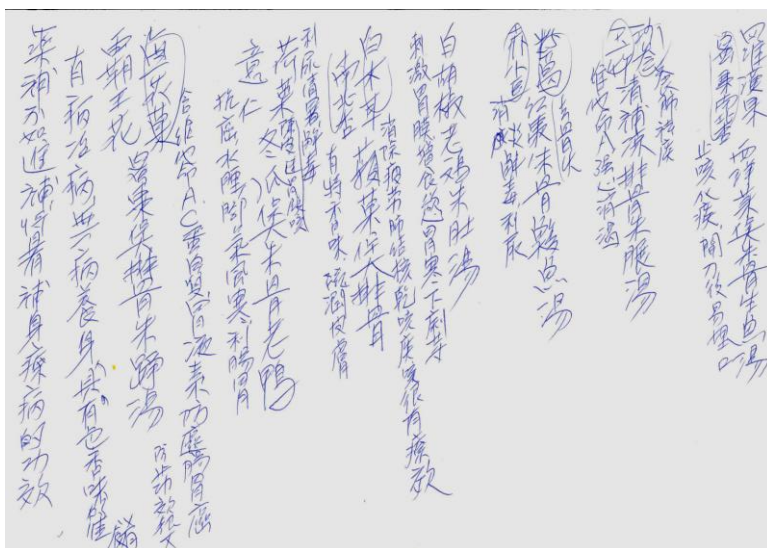
⁴³打荷，是廚房裡的一項工作，比較是協助廚師處理雜務、協助控制流程，荷字原也有「河」字的意思，即協助雜務工作如流水順暢。

九記也是在台工作的廣東菜師傅喜愛選擇的聚餐場所，台灣現今知名大酒店中餐的行政主廚，或是粵菜餐廳，有許多都是何師傅的徒子徒孫或好朋友，他們常在下班後齊聚於此，也更是因為二十多年來都緊緊地維繫著地道的廣東風味。

堅持一方風味的理由 其實很簡單

何師傅多年前因身體之故，便把主廚角色傳給兒子，歷經換腎、心臟裝三支支架、肺腺癌切半顆肺（還可愛的在訪談時拉開衣服給我看那刀疤傷口），但他依舊精神奕奕，談起湯、談起廣東菜，感覺都像發了光。他說他看得很開，人總有一天要走，但他這一輩子喜歡看到人開心的吃東西，他覺得做了九記之後，生意好，每天看到大家來這品嚐地道料理，他就開心了，也覺得很有成就感！

何師傅與我開始談廣東湯時，突然謹慎地由身上掏出一張已經寫好的手稿，他一段一段的告訴我，這幾方材料有著什麼功能、那些材料現在最好、什麼材料多少斤、什麼時間煲、可以煮出多少……，就像在黑板上精心說明著複雜的方程式，然後吆喝著一旁的服務員大姐趕緊上湯，這位，我見到了一位如同藝術家、營養師和風味達人的師傅發出了光環。



一位客氣說自己沒唸什麼書的粵菜大師，寫的是一手蒼勁有力的美字。



九記海鮮當日例湯的風味是以南瓜與杏仁作底，滋味香甜。

那股氣

訪談快結束時，我向何師傅問了廣東人常說的「鑊氣」到底是什麼？師傅說：「這是用說...說不出來的！」於是，帶著我進廚房親自上陣，我表情鎮定但心裡超級緊張與開心，因為知道何師傅現在只有在重要的客人來了才會再進廚房。我看看餐廳外場主任文先生一眼，他笑著對我說：老闆被你聊到手癢啦！



進廚房後，何師傅俐落操作與節奏如功夫片裡的一幕上演！由清洗雙手後的這一拍開始，邊講邊讓我理解材料如何處理、火力如何控制、速度如何精準，以及廚師的經驗如何幹練地被注入於烹煮的過程中，如刀光見影過了兩、三分鐘，就在我驚喜未回魂之際，一盤炒生腸即刻完成，師傅將盤子端到我鼻前，說：「你聞，這就是鑊氣。」



一瞬間我就像被電到了般……你知道嗎？這難以文字形容，但，我懂得什麼叫「鑊氣」了！那不止是鍋香氣的問題，是一個面面俱到的展現。我想，之所以會被認定這裡可以做出一方地道好味，除了是紮實的功夫、知識的積累、經驗的傳承外，更是那股如鑊氣般的堅持精神！

九記海鮮後記

何師傅用他那可愛的35%國語+5%台語+60%廣東話（不是口音喔，他的一句話真的可以用國、台、廣東話來組合）說：「我老了，不中用了，全身病痛啦，但我喜歡煮菜，喜歡看你們吃得開心，自己也就開心，這不也是無憂無愁嗎？謝謝你今天來讓我動動手腳，又看到你們吃得喜歡，我不又多了一件開心事了嗎？！下次來給我打電話，我也讓你教授食下鑊氣！」

我像小fan（粉絲）跟師傅說：可以和你拍張合照嗎？何師傅用那一貫豪爽的聲音說：「來來來！當然要，難得、難得啊！人生就是好多難得啊！」拍完照，他說：有點累了，下次再見啊！就這麼揮個手、轉過身，如大俠般的走出了店門口，說實在，挺帥的！當年那位十三歲離鄉背景到香港送點心外賣的小弟，不曉得知不知道他懷著升上大廚做好廣東菜的小小夢想，竟會令他走到台灣延續這四十載不變的「鑊氣」呢！



析

萃

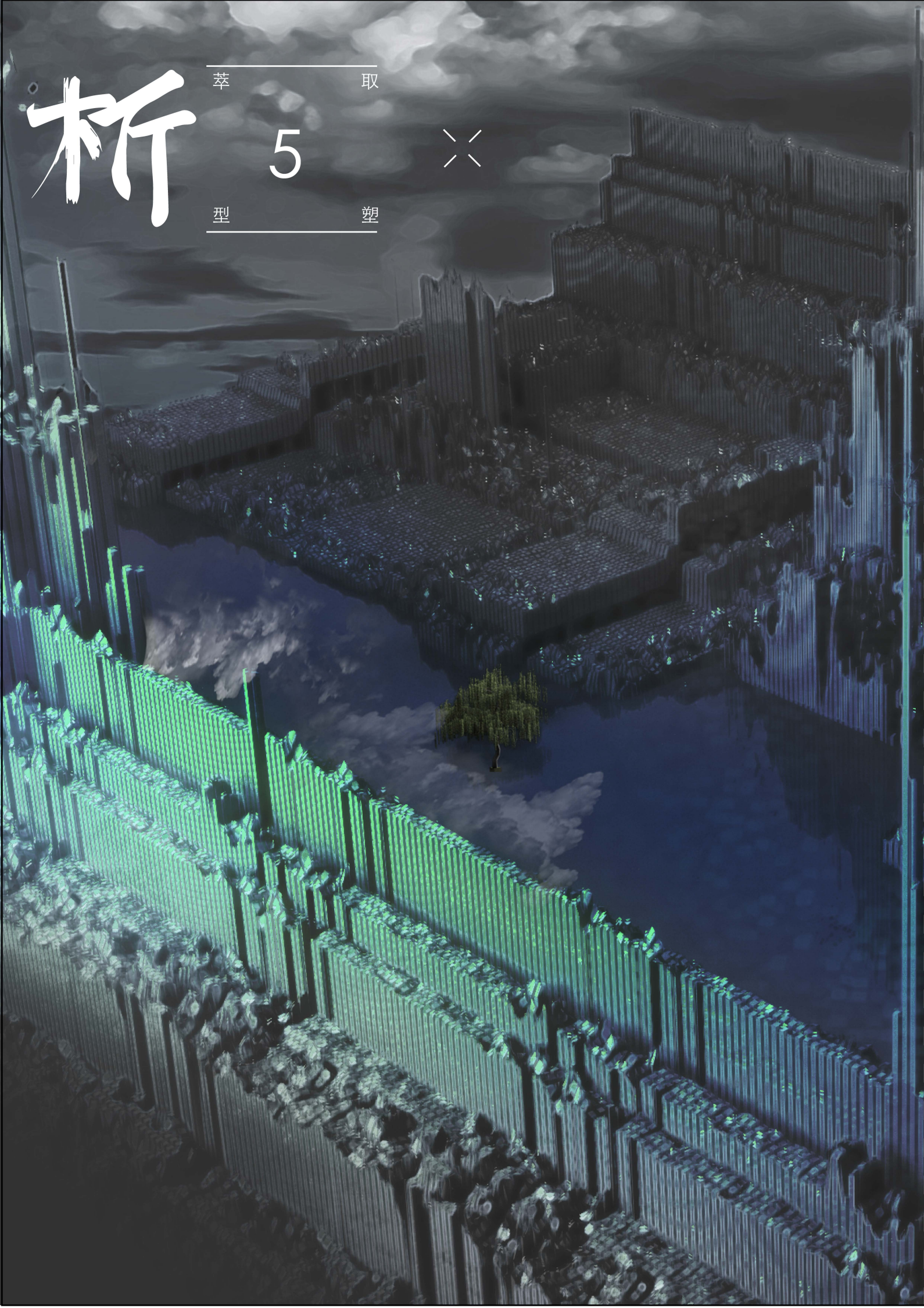
取

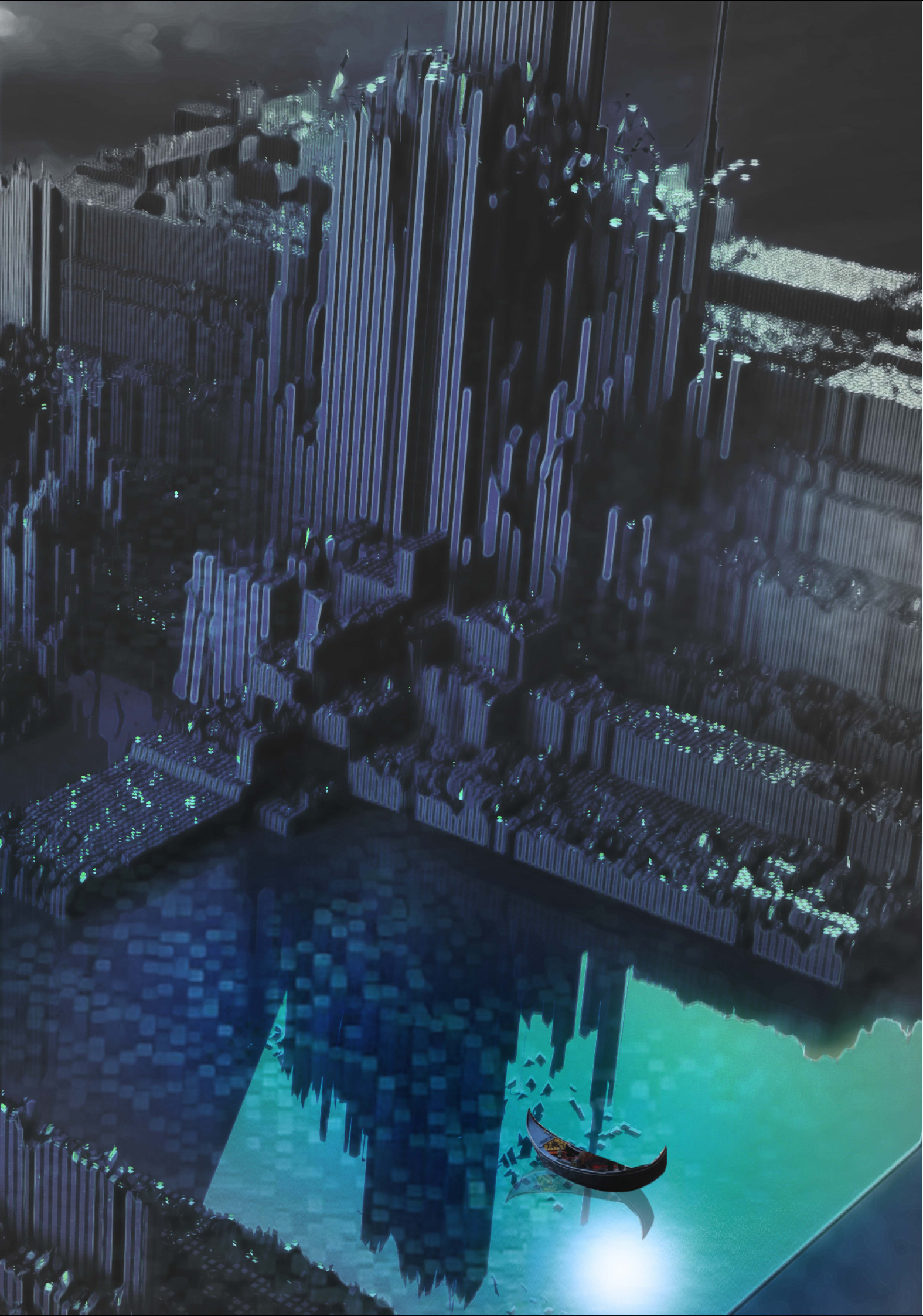
5

×

型

塑







一 搵到乜嘢？風味地圖

搵到乜嘢⁴⁴

走訪八家地道餐飲個案，並與關鍵人物進行深度訪談，這一路來，我收獲良多，也滿滿感動，若我走過的是粵菜文化與廣東湯風味之路，那麼應該為大家繪製出什麼樣的風味地圖呢？

排排站 一個都不能少

如我在開始踏出專訪前曾提到過的八大個案一脈相承，這八家地道廣東湯與粵菜經營業者，從粵菜源頭廣東開始，路經香港、澳門，最後抵達台灣，依照他們的特色及主題順序一字排開，恰巧可以看到源頭、文化融合、舊與新的變革這些面向。

在與每位受訪的交流後，發現他們不僅止是具備「地道餐飲」的代表業者而已，更看到他們在為了維繫、堅持或發展地道的理念下，各自善用、建立或保存企業的資源及能力，而獲得各自獨有、精湛且充滿價值的核心能耐。我很幸運能受到這些前輩及專家們的支持與協助，想起這些個案對我來說的價值，突然也想起張藝謀導演之前的一部片名，還真是「一個都不能少」。

⁴⁴ 「搵到乜嘢？」廣東話：「發現到什麼？」的意思，搵的讀音類似國語的「溫」。

表5-1-1：受訪個案基本資料

企業名	廣州酒家	媽子靚湯	鴻福堂	蛇王芬
成立年代	1935	2004	1986	1941
地區	廣州	廣州	香港	香港
分店	11	4	131	1
受訪人	吳自貴	梁錦飛	杜淑貞	吳翠寶
營業額	濱江西店 一年 1 億人民幣	正佳店 / 一年約 1500 萬人民幣	6.45 億港幣 (依 2014 公佈財報)	無法提供
員工數	濱江西店 300 多名	正佳店 40 多名	香港及海外 約 1500 名	維持約 15 名左右
主要商品	粵式傳統菜	老火湯/椰子燉湯	涼茶、龜苓膏	蛇羹與燉湯
次要商品	外賣與禮盒	粵式傳統菜	湯	飯菜類
平均(日)來客數	濱江西店 約 1000 人	正佳店 平日 500 人 假日 100 人	全部分店 3 萬-4 萬人次	沒有統計過 非常不一定
平均客單價	(單人)人民幣 80 元 (單桌)人民幣 3800 元	人民幣 90 元	港幣 28-30 元	(午餐)港幣 100-200 元 (晚餐)港幣 200-300 元

企業名	陶陶居	寒舍食譜	桃花林	九記海鮮
成立年代	1930s	2000	2012	1993
地區	澳門	台北	台北	台北
分店	2	1	1	1
受訪人	梁文峰、余家樂	許文光	蘇權暉	何沛源
營業額	無法提供	台幣一億元以上	無法提供	無法提供
員工數	總店 130 名 全集團逾 1000 人	60 名	50 名以上	16 名
主要商品	魚翅、粵菜、海鮮、湯	粵菜	燒臘、點心	海鮮
次要商品	點心	-	湯類產品	炒菜、湯
平均(日)來客數	總店平日 1000 人以上 總店假日 1300 人以上	平日 150 人以上 假日 200 人以上	平日 150 人以上 假日 200 人以上	平日 130 人 假日 180 人
平均客單價	港幣 200 元以上	台幣 2000 元以上	(午餐)台幣 800-1000 元 (假日)台幣 1800-2000 元	台幣 400-1000 元

資料來源：個案受訪者與本研究整理

表5-1-2：受訪個案廣東湯商品營業狀況

企業名	廣州酒家	媽子靚湯	鴻福堂	蛇王芬
湯類商品 價格區間	人民幣 38-300 元	人民幣 28-68 元	港幣 35-45 元	港幣 88-180 元
老火湯佔比	約 20%	約 50%	約 90%	-
燉湯佔比	約 60%	約 40%	-	約 40%
其它湯品佔比	約 20%	約 10%	約 10%	約 60%
湯品佔 總體營業額比重	約 10%	約 40%	約 30%	沒有統計過
整體銷售旺季	每年九月至四月	每年七月到九月 及一月至二月	每年七月至八月	每年十一月至三月
湯品銷售旺季	無	同整體	每年九月至二月	同整體
整體銷售淡季	每年五月至八月	其它月份	每年二月至五月	每年六月至九月
湯品銷售淡季	無	同整體	每年七月至八月	同整體

企業名	陶陶居	寒舍食譜	桃花林	九記海鮮
湯類商品 價格區間	港幣 88-520	台幣 380-2600 元	台幣 200-1400 元	台幣 220-1480 元
老火湯佔比	約 50%	約 20%	約 40%	約 50%
燉湯佔比	約 15%	約 50%	約 40%	約 10%
其它湯品佔比	約 35%	約 30%	約 20%	約 40%
湯品佔 總體營業額比重	約 20%	約 10%	約 20%	一成以下
整體銷售旺季	每年七月到九月 每年一月到三月	年底至過完年	每年十一月至四月	農曆過年期間
湯品銷售旺季	無	同整體	同整體	無
整體銷售淡季	每年十月 每年二到四月	暑假期間	每年四月至五月	農曆過年後
湯品銷售淡季	無	同整體	同整體	無

資料來源：個案訪談與本研究整理

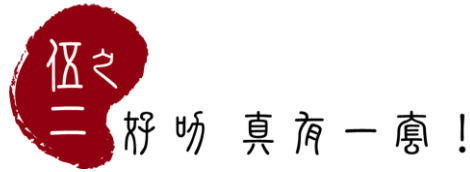
表5-1-3：受訪個案主要顧客屬性

企業名	廣州酒家	媽子靚湯	鴻福堂	蛇王芬
外帶客	●		●	
上班族	●	●	●	●
朋友聚會	●	●		●
家庭用餐	●		●	●
外地旅客	●	●		●
其它				●外送

企業名	陶陶居	寒舍食譜	桃花林	九記海鮮
外帶客	●			
上班族				
朋友聚會	●	●	●	●
家庭用餐	●	●	●	
外地旅客	●		●	
其它		●招待外賓		●熟客

資料來源：個案受訪者與本研究整理

藉由上述的匯整分析表一、二、三，可以見到八間個案有著不同的背景特質、經營型態與湯品營業狀況，希望能讓您簡易一覽八間不同形貌但全都是地道廣東湯的代表業者，在基本條件上的異同。下一節，將帶各位以質性研究的內容分析法來萃取具有參考價值的訊息。



「好叻」⁴⁵，在廣東話裡是「真有一套」的意思。本研究透過專訪獲取八家個案的寶貴訊息及看法後謄錄成逐字稿，藉由內容分析 (Content Analysis) 希望歸納出地道的定義，並瞭解地道廣東湯業者在資源基礎的運用與分配，以及如何長期保有競爭優勢的方法和珍貴參考意見，真正的找出他們「好叻」的地方何在。

由Holsti (1969) 與 Kassirjian (1977) 研究中可以知道，資料分析的第一步是決定適當的分析單位 (appropriate unit of analysis)，而分析單位的「萃取」需要聘請客觀的評判人 (Judge) 來執行。本研究分別聘請時為TGI Fridays星期五股份有限公司行銷經理席于琄小姐，以及國立臺灣師範大學運動休閒與餐旅管理研究所碩士班研究生葉梓濠先生擔任分析評判人，聘請這兩位的原因是席小姐為餐飲相關從業人員並熟悉廣東文化與粵語；葉先生家族在廣東省東莞經營餐飲事業，並且在廣東長大，以兩位背景，在逐字稿的分析過程可以不受文化與語言差異影響，並可以充分理解受訪者原意。

⁴⁵ 「好叻」，叻的廣東話發音接近「lag」，好叻指「有一套」或「好厲害」的意思。



謝謝我的兩位評判人，據他們說：這分析最痛苦的並非閱讀，而是每到檢視逐字稿的夜半時分，都會被訪談中提到的各種菜名弄到肚子超級餓。

兩位評判人在八間個案逐字稿中，針對五個訪談設定的開放式題向共提出281個分析單位，第一次會議中經由兩位評判人與研究者（本人）的討論，考量某些分析單位與本研究設計問題方向有些差異，或可能不具分析價值，在兩位評判人皆同意的結論下，決議刪去當中18個分析單位，最後得出以263個單位做為最終分析單位。

同次會議中，兩位評判人依分析單位萃取狀況，建議將五大題向再細分為11個構面，而11構面下又分為62個歸納要素，該62項歸納要素由分析單位歸納出來，並由評判人命名，進而完成一份考量理論基礎、科學邏輯作為分析工作的思考結構。

分析構面結構確定後，接續進行構面下的歸納要素排列，62項要素是由分析單位歸納而成的群組，而分析單位的歸納過程由兩位評判共同完成(2015年4月8日)，確認無誤後，則在分析單位卡片上編號保存。

第一次歸納會議的三週後（2015年4月28日），進行第二次信度檢核會議，此次會議將每一題向內的卡片依亂數打散，並請兩位評判人再次一同完成分析單位的歸納。此次歸納結果共有四個要素群組中的卡片在第二次完成歸位時與第一次歸納的位置有誤，評判人依討論後重新修正並登錄（分析單位歸納記錄表，請參考附表七）。經檢驗計算，所屬要素群組的信度皆在80%以上，而62組要素群組的總平均信度為98.98%。

經信度檢核及評判最終確認無誤後，本研究並將歸納結果的分析單位數依照廣州、港澳與台灣三個異質地區作出分別討論，以觀察各題向構面與地區差異間的變化。

型塑 分析結果

表5-2-1：題向（一）分析結果

題向 次序	理論 內涵	構面	歸納要素	分析單位		
				廣州	香港 澳門	台灣
(一)	地道定義	1-1 廣東湯地道的定義- 有形面	1-1-1 使用地道的材料及器具	1	2	0
			1-1-2 產品呈現出廣東風味	0	2	1
		1-2 廣東湯地道的定義- 無形面	1-2-1 維持原本狀態	5	1	1
			1-2-2 符合四季分明的概念	1	5	0
			1-2-3 符合源頭的原始狀態	0	1	5
			1-2-4 符合地域的文化和風俗	2	2	0
			1-2-5 創造出回到發源地的狀態	0	0	2

表5-2-2：題向（二）分析結果

題向 次序	理論 內涵	構面	歸納要素	分析單位		
				廣州	香港 澳門	台灣
(二)	資源基礎	2-1 有形資源	2-1-1 可以取得獨特的材料	2	3	2
			2-1-2 具有最佳的煲湯工具	0	2	4
			2-1-3 顧客支持帶來穩定財源	2	3	0
			2-1-4 名廚	0	0	1
		2-2 無形資源	2-2-1 保有卓越的烹調技巧	3	9	6
			2-2-2 高層或其它部門的支持	4	0	3
			2-2-3 採購及與供應商良好關係	1	4	0
			2-2-4 知識培訓的完善	0	1	2
			2-2-5 標準作業流程的制度	1	0	0
			2-2-6 名氣	1	0	0
			2-2-7 對地道廣東湯的堅持精神	0	0	1

表5-2-3：題向（三）分析結果

題向 次序	理論 內涵	構面	歸納要素	分析單位		
				廣州	香港 澳門	台灣
(三)	核心能耐	3-1 運用傳統觀念	3-1-1 時間堅持、火力掌握最佳	6	2	7
			3-1-2 能夠運用到最適食材	2	6	4
			3-1-3 能夠堅持不變的傳統工序	2	4	2
			3-1-4 能夠保有湯品的新鮮度	3	2	2
			3-1-5 能充分使用傳統器具	4	1	2
			3-1-6 能夠做到天然不添加	2	1	0
			3-1-7 能夠依照四季觀念	0	1	2
			3-1-8 具備食補概念的專業	0	0	1
		3-2 運用獨特或創新觀念	3-2-1 與別人不同的製湯技術	3	5	0
			3-2-2 具有不斷創新的能耐	1	0	1

表5-2-4：題向（四）分析結果

題向 次序	理論 內涵	構面	歸納要素	分析單位		
				廣州	香港	台灣
					澳門	
(四)	瞭解 經營優勢	5-1-a 消費者最喜愛我們的 地方-有形面	5-1-a-1 菜色本身的展現	3	1	5
			5-1-a-2 現場的環境	0	1	4
			5-1-a-3 真材實料	1	2	1
			5-1-a-4 創新的食材	1	0	2
			5-1-a-5 座落於知名酒店	0	0	1
			5-1-a-6 包裝的設計	0	1	0
		5-1-b 消費者最喜愛我們的 地方-無形面	5-1-b-1 對湯品製作的堅持精神	1	4	0
			5-1-b-2 與商號間擁有好感情	0	5	0
			5-1-b-3 廣東湯文化的引導與專業知識的傳遞	0	3	1
			5-1-b-4 老字號的商譽	4	0	0
			5-1-b-5 習慣與熟悉感	1	2	1
			5-1-b-6 感覺很便利	0	2	0
			5-1-b-7 創新精神	1	0	0
			5-1-b-8 對消費者需求的反應快	0	1	0
		5-2-a 與競爭者相較的優勢 -有形面	5-2-a-1 材料很足	2	1	2
			5-2-a-2 商業規模大	0	3	0
			5-2-a-3 口味選擇多	0	3	0
			5-2-a-4 沒有藥材味	0	2	0
			5-2-a-5 產品就是好吃、好喝	0	0	2
			5-2-a-6 湯的濃度比別人濃	2	0	0
			5-2-a-7 材料品質好	0	1	0
		5-2-b 與競爭者相較的優勢 -無形面	5-2-b-1 用心與要求	2	2	2
			5-2-b-2 老字號形象	3	3	0
			5-2-b-3 人力素質	0	0	3
			5-2-b-4 有藥膳食補感的展現	2	1	0
			5-2-b-5 有家的感覺	0	2	0
			5-2-b-6 比別人地道的感覺	0	0	2
			5-2-b-7 具有創新能力	2	0	0
			5-2-b-8 具有標準化能力	1	0	0
			5-2-b-9 重視消費者需求	0	1	0

表5-2-5：題向（五）分析結果

題向 次序	理論 內涵	構面	歸納要素	分析單位		
				廣州	香港 澳門	台灣
(五)	瞭解如何運用 競爭優勢	4 策略運用及溝通	4-1 溝通廣東湯文化	1	3	1
			4-2 溝通堅持工法、工序和器具	2	0	3
			4-3 溝通四季分明的產品概念	1	1	2
			4-4 傳統工序配合新元素的展現	2	2	0

在萃取、歸納出以上資訊，並將廣州、港澳及台灣視為三個溯源經過的不同文化特質地區加進思考後，可以看到某些共同或是相異的變化，將在下一章做出結論及說明，以為這條地道尋味之旅的觀察，提出見解與值得參考的寶貴發現。



地

道

6



尋

味





陸之一 地道 現在與未來

旅途走到此，好像該是個盡頭，「陸章」確實是本文的盡頭處，但我認為此處非但不會是終點，還將可能是個起點。對我而言，人生從此有了全新思維與眼界，這是起點；而對你來說，我希望此處可以是開啟你對地道風味探索的起點，好玩之處，不正才要開始！

由來自家裡的情感、旅行的體驗，與成為吃貨一族的人生動機誘發開始，我起念對廣東文化、粵菜，乃至廣東湯的地道尋味計劃，在經歷兩岸四地與眾多個案交織予我的感動，和學術理論及分析後帶來的啟示，我在此為廣東湯溯源之旅繪出一張參考地圖，希望這條路徑可供依循，並期待它帶來更多無止盡的「地道尋味」之路。



前往澳門的客輪上。

（一）地道廣東湯的定義

從有形與無形面的子題向看來，「地道廣東湯」的定義較為偏向在無形面的詮釋，無形面提及的要素，在內涵上也幾乎帶有與「發源、原始」的關連性。同樣地，在訪談中有不少個案也都提及「外在表現」或「材料」的運用並非他們展現地道與否的要件，是否掌握地道的「精神」與「概念」，才是能成為地道的重要的關鍵。

而在強度的偏向上，發源地廣州最在意是否合乎「維持原本狀態」要件；半海外廣東人居住地的港澳地區，則較認為地道應「符合四季分明」；漂洋來到的台灣，則認為地道就是要「符合源頭的原始狀態」。

（二）資源基礎是根本

在有形資源的討論上，普遍認為「可以取得的獨特材料」、「最佳煲湯工具」和「顧客支持帶來的穩定財源」是重要的有形資源基礎。而在台灣，特別出現將「名廚」當作有形資源來考量（經過與分析評判人兩次溝通後，仍認為名廚在此處所指像是行銷上實際存在的重要工具，故保留此一要素概念於有形資源）。

無形資源的部分，最顯著和普遍認為的是「保有卓越的烹調技巧」是重要的，無論來自傳承或是經驗的累積。而其它如廣州與台灣都提到「公司高層或其它部門的支持度」很重要；港澳地區則有相當程度的比重認為「採購與供應商的良好關係」是關鍵的無形資源。

雖然不少個案都以名店著稱，但在這部分的討論中，個案對於名店相關的無形資源提及甚少，只有「名氣」一項要素，且僅1個分析單位，顯然業者普遍認為知名度多寡，對於形塑核心能耐的影響力並不大。

（三）哪些核心能耐？

在核心能耐相關子題向的命名上，分析評判人建議整合成「運用傳統觀念」和「運用獨特或創新觀念」的兩個面向來討論。

運用傳統觀念的部分，多數個案普遍認為，能做好「時間的堅持、火力掌握」是最關鍵的要素，再由訪談過程經歷來理解以進行詮釋，可以發現「時間和火力的重視」並非難以理解的觀念，但確實不易持續性地維繫及控管。許多受訪者認為，相同多同業可能會因為環境壓力、資源的支持度不夠...等原因，做不到這點，或沒有條件去持續堅持。藉由這部分的發現，再對應地道廣東湯定義的分析討論，本研究認為「能掌握地道要素並堅持將它貫徹達成」，是多數餐飲業者得以展現地道的共通能耐。

除上述之外，此題向還有兩個顯著的資訊可供參考，第一是運用傳統觀念的方面，「能夠運用最適材料」、「讓湯品保有良好的新鮮度」及「能充分使用傳統器具」，也是較多業者認為的能耐之一。

第二個部分是在獨特或創新上，可以看到廣州、港澳會認為擁有「與別人不同的製作湯品技術」，是他們重要的能耐。這一點可以在幾家個案中見到，例如鴻福堂擁有每日都能生產萬碗湯的技術、或是蛇王芬選擇了蛇骨作底的二頭湯，來製作出同樣食材配方，但風味大大與別不同的產品。

（四）由顧客喜愛之處看企業優勢

廣州地道廣東湯業者認為有形面如「菜色本身的展現」，以及無形面如「老字號的商譽」，是從顧客喜愛的角度所推估出來的企業強項優勢。

而廣州酒家提及的菜色「創新精神」，雖提及的強度不重，但將廣州酒家視為單一個案觀察，其已具備地區性名店老字號的代表，地位高過其它相關餐飲業者，

在此基礎下自認為可運用地道的實力，來引領菜色創新，進而成為企業獨特的新優勢，也算有其道理。

在港澳地區，整體偏重於無形面如「顧客與商號間擁有好感情」、「對湯品製作的堅持精神」及「廣東湯文化的引導與專業知識的傳遞」，可以明顯看出與顧客的良好互動關係，是這地區地道餐飲業者普遍認為的優勢。

台灣個案的部分，完全偏重在有形面如「菜色本身的展現」和「現場的環境」，顯示在用餐的基礎和週邊需求方面，比較是當前台灣地道餐飲業者認為掌握的優勢之處。

(五) 與競爭者相較的優勢點

這整個題向在有形和無形面的所有歸納要素共計16項，且三地的分佈都呈平均狀，由此結果及個案訪談內容來判斷，主要是因為各地區及受訪商號在經營策略上的選擇本就略有不同，所以自然在競爭優勢的樣貌上也就比較多元。

例如香港鴻福堂，由於策略上是創造如同家裡廚房的便利型連鎖店，外賣、外帶特色明顯，中央廚房有大量生產以掌握量產...等特質，所以在「商業規模大、品味選擇多」這類競爭優勢上就顯得格外突出。

值得一提的是，在三個區或當中，只有台灣在「比別人地道」這個優勢上有所著墨，箇中是否隱含了在廣東人的市場中，地道可能只是基本要求，所以比別的競爭對手地道這件事，已不算什麼競爭優勢呢？而台灣業者是否因為競爭對手符合地道的程度不高，所以「比別人地道」相對可以成為重要的競爭優勢？關於此點，也許是未來台灣餐飲業的經營者在思考競爭優勢時，可以特別留意觀察的地方。

(六) 優勢如何好好運用

在優勢的運用上，此次分析提供了四項歸納要素，反應了地道餐飲業者在掌握與地道相關的核心能耐後，所發展的幾類運用方案，分別是：「溝通廣東文化」、

「溝通堅持工法、工序和器具」、「溝通四季分明的產品概念」、「傳統工序配合新元素的展現」。

（七）策略的運用

依照 Porter (1980) 提出的策略分類：成本領導 (Overall cost leadership)、差異化 (Differentiation)、集中差異 (Differentiation focus) 等來分析，可以看出廣州酒家、媽子靚湯、鴻福堂、蛇王芬及陶陶居，由於地處廣東文化市場，所以視整體餐飲市場為範圍，故持續堅持或保存自己的特點而與其它競爭對手的策略上採取「差異化策略」來應戰。

台灣個案的部分，則因粵菜本身不是在地主流餐飲文化，對廣東湯的需求與認識明顯和與其它地區不同，所以偏向採取「集中差異化」的觀點，無論是寒舍食譜經營高端、懂吃和滿足一味地道的客人，桃花林的日本旅客和偏好日系酒店特質來尋求廣東地區風味的台灣人，或著是九記有一大票廣東文化背景的客人這些特質來看皆是。從這觀點上的發現，也就不難理解為何在核心能耐與優勢形成上會有地區上的分別了。



下一站 家的風味

來來回回數十趟，溯源而上走出脈絡，順源而下吃出精彩，下一站，是家的停靠，然後，再大步邁出去吧！

我在旅程中，與許多人討論著真正的「源頭」，有些談到順德是粵菜之鄉，有的述說兩千年南越文化，但對於廣東湯，我們有個共識，應該是「家」。鴻福堂汀姐的媽媽說：湯怎麼可以煮得比家裡好？蛇王芬的Gigi也說：當家裡頭煲的好味有越來越多人跟著這麼煮，一方土地上的人都喜愛並吃著這味道，幾十年後不也成了地道？！桃花林蘇師傅說地道風味就像在台灣吃到，但卻好像在香港那種感覺，看著他說著這句話時充滿感情的表現，我想這也正是他對香港家鄉的一種想念吧！而廣州酒家吳傳師自豪的說：我老家在順德，那裡的菜最「正」了！

我在香港專訪的時候，工作上的好友以及當地攝影師都邀請我去他們家喝湯，幾次應約時，我從未提前問過：「今晚喝什麼湯？」這個問題。朋友問我：「你怎麼都不好奇啊？」我說：「無論什麼，肯定都是最適合當季喝的湯吧？」他笑笑回我：「對對對，你識貨！」而其中最令我難忘的聚會，是四個加起來超過三百歲的婆婆們為我煲湯的那次晚餐。

這晚餐的機緣是來自於我準備論文行前工作時，偶然向好友Susanna提及：我正在做關於地道廣東湯的研究。她聽聞後，特別交待我留香港時定要找她吃頓飯，她可以安排些地道菜色讓我嚐嚐。第一次前往香港專訪前，Susanna請她的外婆與外婆朋友共計有四位長輩，會商為我安排一餐地道的「住家飯」⁴⁶，Susanna非常熱情的打點好一切，並說：兩週前，四位婆婆就開始專注地討論菜單，提醒我不可缺席，否則她們會失望的。我感到萬分榮幸卻也不好意思，但想到這可是難得的機會，也就不再推辭了。

那日，我們前往當中一位住在灣仔的婆婆家，那是婆婆們經常聚會的地方，四位婆婆年輕時就是工作上的夥伴，有位婆婆的先生是西服師傅，在六、七零年代時，這幾位婆婆各自是西服師傅的好幫手，有人擅長繡字、有人專門開縫鈕扣或車衣。

隨產業沒落、各自遷往新樓房後，她們大伙已過著多年退休居家生活，但每週仍固定有三天以上的日子，約好到灣仔婆婆家聚首，打上八圈麻將，當作活動筋骨。麻將打畢，旁邊桌子一推而上，他們就炒上兩、三道菜，再煲上一鍋湯，閒話家常。婆婆們笑說，這兩張桌子是他們家最寶貴的財產。



灣仔婆婆的書櫃裡有個可愛的小模型擺飾，充滿趣味，這不就是她們最重要的兩張桌子嗎？

⁴⁶ 住家飯，住家在廣東話有居家的意思，住家餐則代表「家常菜」。

我的到來，她們從頭到尾熱情招呼著，因為她們想好好露一手家常廚藝讓我這外地客好好嚐嚐，我由於那日白天進行鴻福堂的訪談，所以在港島和荃灣間奔波了一天，受到這麼熱心溫暖的招待，居然有種回家的感覺。

可惜那日Susanna的外婆有些感冒，所以在晚飯時缺席了，但Susanna說：外婆下午就來過，可是把煲什麼湯都確認好才走的。我非常感激她們為我做的一切，突然想起奶奶在的時候，也會這麼熱情露個幾手地道好菜招呼遠方來的朋友，這場景令人感到熟悉且滿溢著情感的味道。那晚，婆婆們向我介紹每道拿手菜的故事，我們彷彿像是認識許久的老朋友般，談天說地，笑聲不斷，這是我地道尋味之旅中，最難忘的「味道」。



由左至右分別是好友Christine (葉貴英小姐)、Fion (郁敏慧小姐)、Susanna (張文詩小姐)、灣仔婆婆黃太 (盧寶芬女士，也就是第二章提到電鑼地道兩字的婆婆)、Fion媽 (張靜燕女士)，以及研究者本人。

那晚餐敘結束前，我問婆婆們：

「乜嘢係地道（什麼是地道）？」

婆婆們說：

「這裡就是地道！」

謝謝你們，我感受到了！



碩士論文結束後，我的地道尋味計劃不會因此而終止，下一步，我將再去順德走走，希望能感受到更多的鑊氣，以紮穩我對粵菜文化理解的根基。此外，因為這一路認識的朋友，我還有許多「家」得去，除了聯絡感情，也將再去品味更多家的地道。

命題

這份研究的結果，除了希望讓更多人認識地道與廣東文化外，也期待可以向更多人分享這些地道餐飲業者的寶貴資產。

未來有興趣再延續相關主題研究的人，我認為可以再往這幾個方向探索，給予以下命題：

- (一) 地道因素對消費者選擇異地文化料理時具有關鍵性的影響？
- (二) 一般消費者對於地道餐飲觀念的建構，是否來自於對文化、知識與精神層面等無形因素的涉入？
- (三) 廣東湯或廣東菜系的概念，適合與嶺南相似氣候及相近文化的台灣市場？
- (四) 兩岸四地的消費者受環境及文化影響的深淺，在選擇同一主題性的餐飲時，是否會有顯著的差異性？

參考文獻

【中文-台灣】

- 王志弘 (2008) , 族裔-文化經濟, 謀生策略與認同協商: 臺北都會區東南選風味餐飲店個案研究, *國立政治大學社會學報*。
- 司徒達賢 (1995) , 資源基礎理論與企業競爭優勢關係之探討, *行政院國科會資料中心*。
- 吳思華 (2000) , *策略九說*, 台北市: 臉譜出版社, 第 128 頁。
- 李怡萱 (2009) , *客家花布產業發展之研究: 以資源基礎的觀點*, 國立中央大學客家政治經濟研究所碩士論文, 第 19 頁。
- 林育名 (2008) , *以資源基礎觀點探討品牌權益之關鍵要素*, 國立嘉義大學行銷與流通管理研究所碩士論文。
- 高靜玉 (2002) , 好煲湯在廣東, *兩岸雙贏 42 期*, 財團法人中華台海兩岸和平發展策進會。
- 陳郁翔 (2001) , 閩菜與其他菜系之差異研究, *景文技術學院學報*, 2001.3, 第 185 頁。
- 陳錦輝 (2000) , *應用資源基礎理論探討經營策略與競爭優勢: 以高雄港為例*, 國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 曾文燦 (2012) , *阿燦師中餐達人成長歷程*, 明道大學課程與教學研究所碩士論文。
- 黃營譯 (2001) , 原著: Charles W. L. Hill and Careth R. Jones, *管略管理*, 台北: 華泰出版社。
- 劉育成、曹家榮 (2013) , 從「道地」到「對道地的想像」: 媒介社會中一種社會自我觀察的可能起點, *政治與社會哲學評論*。
- 遲恒昌 (2009) , 道地? 泰國餐聽在台北的食物地理學, *CSA 文化研究雙月報* 89 期。

【中文-大陸及香港】

中華美食頻道《行走的筷子》欄目組編著 (2013) , **廣東美食之旅** , 青島 : 青島出版社。

司徒尚紀 (2002) , 珠江文化 : 兼收並蓄、獨樹一幟 , **香港《中國評論》月刊**。

吳翠寶 (2007) , **家常便飯蛇王芬** , 香港 : 時報周刊出版社。

宋關玲 (2007) , 短期氧化脅迫對西洋菜抗性的影響 , **東北林業大學學報**。

崔岱遠 (2014) , **吃貨辭典** , 北京 : 商務印書館出版社。

粒粒香/尋味廣東叢書編委會 (2013) , **粵菜傳奇** , 廣州市 : 廣東科技出版社。

閔云山 (2000) , 「淺談地道藥材」 , **甘肅中醫期刊**第 6 期。

黎麗甜/廣東商學院 (2008) , 淺談粵菜的嶺南文化特質 , **中華飲食文化基金會會訊**。

【網路】

稀客 , 廣州十大“名吃”新鮮出爐 , **食品中國-中國網** food.china.com.cn, 2010-11-12 08:23。

葉乃靜 , 2012 , 質性研究 , **圖書館學與資訊科學大辭典** , 國家教育研究院。

【英文】

Barney, J. B., (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management** 17: 99-120.

Grant, R. M., (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. **California Management Review** 33: 114-135.

Holsti, O., (1969). Content Analysis for the Social Sciences and Humanities. **Reading, MA: Addison-Wesley**.

Kassarjian, H. H. (1977). Content analysis in consumer research. **Journal of Consumer research**, 4(1), 8-18.

Michael E. Porter, (1980), ***Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors***, N. Y.: The Free Press.

Robson, C., (1993). ***Real world research: a resource for social scientists and practitioner researchers***. Blakewell, Cambridge, USA, ISBN 0631176896.

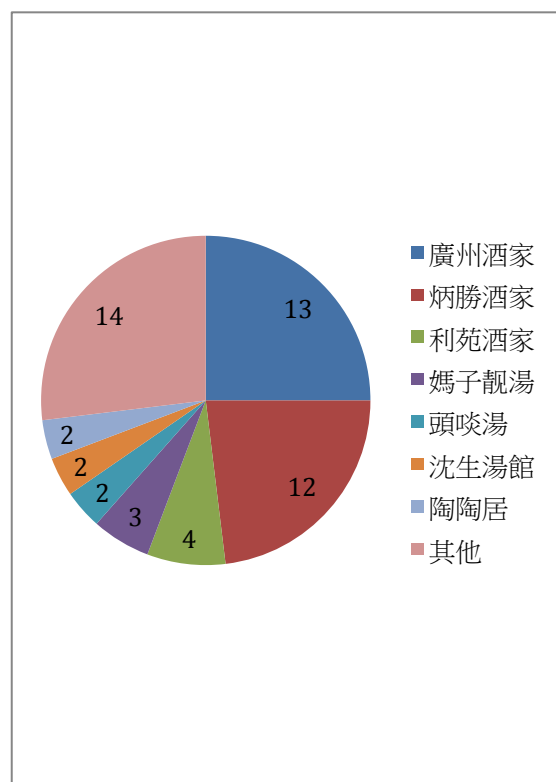
Wernerfelt, B., 1984. A resource-based view of the firm. ***Strategic Management Journal*** 15: 171-180.

附表一：廣州電話訪問資訊

廣州						
編號	飯店名	詢問日期	時間	部門	詢問人	推薦餐廳
1	廣州白雲機場鉑爾曼大酒店	9 月 26 日	01:48	禮賓部	呂先生	廣州酒家、陶陶屋
2	廣州香格里拉大酒店	9 月 26 日	01:54	禮賓部	李先生	廣州酒家、炳勝酒家
3	廣州四季酒店	9 月 26 日	01:59	禮賓部	鄭小姐	桃園酒店、利苑酒家
4	廣州花園酒店	10 月 3 日	10:13	禮賓部	梁先生	沈生湯館
5	廣州金葉子酒店	10 月 3 日	10:15	禮賓部	李先生	秀景湖、山里人
6	廣州東方賓館	10 月 3 日	10:17	禮賓部	鄭先生	炳勝酒家
7	廣東亞洲國際大酒店	10 月 3 日	10:20	禮賓部	余先生	順德酒家
8	廣州碧桂園鳳凰城酒店	10 月 3 日	10:22	禮賓部	李小姐	廣州酒家、萬豪酒家
9	廣州建國飯店	10 月 3 日	10:25	禮賓部	許先生	沈生湯館
10	廣州嘉逸國際酒店	10 月 3 日	10:29	禮賓部	張先生	炳勝酒家
11	九龍湖公主酒店	10 月 3 日	10:45	禮賓部	陳先生	炳勝酒家
12	廣州南沙大酒店	10 月 3 日	10:36	禮賓部	宋先生	頭啖湯、明記濃湯
13	廣州翡翠皇冠假日酒店	10 月 3 日	10:40	禮賓部	范小姐	利苑酒家
14	廣州國德國際大酒店	10 月 6 日	10:53	禮賓部	李先生	炳勝酒家、廣州酒家
15	廣州麗柏國際酒店	10 月 6 日	15:17	禮賓部	鄭先生	廣州酒家
16	廣州星河灣酒店	10 月 6 日	11:02	禮賓部	陳先生	稻谷有机、味道館、 漁民新村
17	廣州白雲萬達希爾頓酒店	10 月 6 日	11:13	禮賓部	薛小姐	頭啖湯、媽子靚湯

18	廣州陽光酒店	10 月 6 日	11:20	禮賓部	常先生	廣州酒家、泮溪酒家
19	廣州海怡半島星河灣酒店	10 月 6 日	11:23	禮賓部	Amy	媽子靚湯
20	廣州正佳廣場萬豪酒店	10 月 6 日	15:33	禮賓部	陳先生	廣州酒家、利苑酒家
21	廣州天河新天希爾頓酒店	10 月 6 日	11:30	禮賓部	陸先生	炳勝酒家、廣州酒家
22	廣州地中海國際酒店	10 月 6 日	11:34	禮賓部	林先生	廣州酒家、炳勝酒家
23	廣州文華東方酒店	10 月 6 日	11:37	禮賓部	Micheal	廣州酒家、炳勝酒家、廣州華苑
24	廣州京溪禮頓酒店	10 月 6 日	11:39	禮賓部	李先生	廣州酒家、媽子靚湯
25	廣州富力麗思卡爾頓酒店	10 月 6 日	11:41	禮賓部	Kim	廣州酒家、炳勝酒家
26	廣州吳銀凱萊酒店	10 月 6 日	11:45	禮賓部	胡先生	炳勝酒家、利苑酒家
27	廣州科爾海悅酒店	10 月 6 日	15:25	禮賓部	林先生	鴻星海鮮酒家、唐苑酒家
28	廣州聖豐索菲特大酒店	10 月 6 日	15:27	禮賓部	戴先生	廣州酒家、炳勝酒家、陶陶居
29	廣州威爾登酒店	10 月 6 日	15:01	禮賓部	宋先生	廣州酒家、炳勝酒家
30	廣州長隆酒店	1 月 15 日	13:35	禮賓部	梁先生	嘉禾酒家、雅景大酒家
31	廣州旅遊局	10 月 7 日	16:38	-	公號 7342 小姐	無

店家	次數
廣州酒家	13
炳勝酒家	12
利苑酒家	4
媽子靚湯	3
頭啖湯	2
沈生湯館	2
陶陶居	2
其他	14



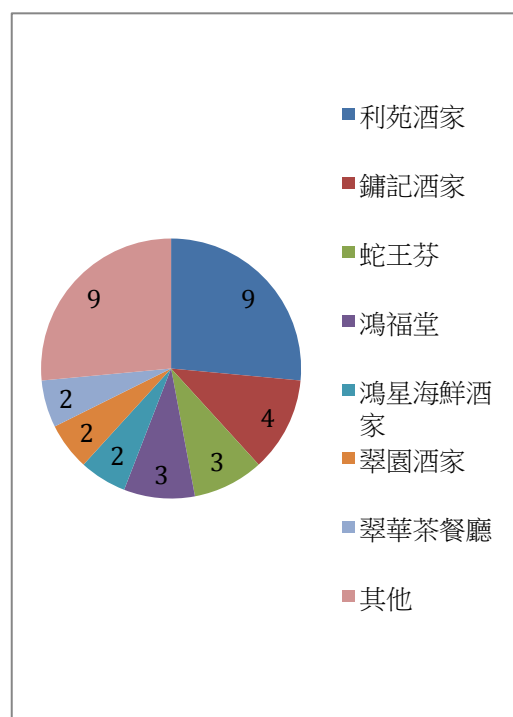
廣州地區的邀訪結果：廣州酒家及媽子靚湯接受專訪；炳勝酒家表示廣東湯並非他們的強項拒絕受訪；利苑酒家表示只能由香港總部決定是否接受專訪，故轉向與香港聯繫；頭啖湯已改變經營團隊及模式；陶陶表示不接受學術訪談；沈生湯館已歇業。

附表二：香港電話訪問資訊

香港						
編號	飯店名	詢問日期	時間	部門	詢問人	推薦餐廳
1	香港君悅酒店	9月26日	11:14	禮賓部	先生	自己酒店
2	港島海逸君酒店	9月26日	11:33	禮賓部	Jacob	自己酒店、利苑酒家
3	香港旺角朗豪酒店	9月26日	11:57	禮賓部	張小姐	自己酒店
4	香港喜來登飯店	10月3日	14:10	禮賓部	Harry	利苑酒家、翠園酒家、映月樓
5	香港美麗華酒店	10月3日	11:15	禮賓部	陳小姐	新同樂
6	唯港薈酒店	10月3日	11:39	禮賓部	王先生	利苑酒家、鑄記酒家
7	海景嘉福酒店	10月3日	11:48	禮賓部	Ken 先生	翠華茶餐廳
8	帝京酒店	10月3日	11:19	禮賓部	Sam 先生	蛇王芬
9	香港九龍香格里拉大酒店	10月3日	11:21	禮賓部	周先生	利苑酒家
10	香港九龍海逸君綽飯店	10月3日	14:15	禮賓部	劉先生	利苑酒家
11	香港尖沙咀凱悅酒店	10月3日	11:26	禮賓部	李小姐	鴻福堂
12	香港洲際酒店	10月3日	11:56	禮賓部	Ken 先生	鑄記酒家
13	馬哥孖羅香港飯店	10月3日	11:32	禮賓部	石先生	翠園酒家、利苑酒家
14	奕居酒店	10月7日	10:58	禮賓部	Nelson	龍景軒、天龍軒
15	香港 W 酒店	10月7日	11:36	禮賓部	Peters	千鍋居
16	香港文華東方酒店	10月7日	11:05	禮賓部	Anthony	利苑酒家
17	香港 JW 萬豪酒店	10月7日	11:37	禮賓部	王先生	富臨酒家
18	半島酒店	10月7日	11:14	禮賓部	鄧先生	翠華茶餐廳、蛇王芬
19	港麗酒店	10月7日	11:42	禮賓部	唐先生	蓮香居、鑄記酒家
20	港島香格里拉酒店	10月7日	11:20	禮賓部	christine	利苑酒家、鑄記酒家
21	香港九龍東皇冠假日酒店	10月7日	14:00	禮賓部	王先生	鴻星海鮮酒家
22	數碼港艾美酒店	10月7日	14:40	禮賓部	陳小姐	鴻福堂

23	香港日航酒店	10月7日	14:06	禮賓部	吳先生	逸東軒
24	香港銅鑼灣皇冠假日酒店	10月7日	14:13	禮賓部	盧先生	利苑酒家、太湖海鮮城
25	香港天際萬豪酒店	10月7日	14:16	禮賓部	Vic	北京樓
26	香港黃金海岸酒店	10月7日	14:20	禮賓部	鄧先生	無
27	香港麗思卡爾頓酒店	10月7日	14:36	禮賓部	張先生	鑪記酒家
28	帝苑酒店	10月7日	14:24	禮賓部	戴先生	利苑酒家
29	柏寧酒店	10月7日	14:29	禮賓部	楊先生	蓮香樓
30	香港帝樂文娜公館飯店	1月15日	13:30	禮賓部	小姐	蛇王芬、鴻福堂
31	香港旅遊局-在台辦事處	10月7日	11:02	-	-	無
32	香港旅遊局	10月7日	16:32	-	黃小姐	鴻福堂、健康工坊

店家	次數
利苑酒家	9
鏞記酒家	4
蛇王芬	3
鴻福堂	3
鴻星海鮮酒家	2
翠園酒家	2
翠華茶餐廳	2
其他	9



香港地區邀訪結果：蛇王芬及鴻福堂接受專訪；利苑酒家、鴻星海鮮酒家及翠園酒家直至本研究結束前乃表示無法有時間配合；鏞記酒家表示燒鵝才是他們的強項不接受關於廣東湯的訪談；翠華茶餐廳在研究者實際查訪後定義為港式茶餐廳，而非傳統廣東湯供應業者。

附表三：澳門電話訪問資料

澳門						
編號	飯店名	詢問日期	時間	部門	詢問人	推薦餐廳
1	索菲特十六浦酒店	10 月 15 日	11:22	禮賓部	郭先生	陶陶居
2	澳門葡京飯店	10 月 14 日	15:26	禮賓部	張先生	無
3	澳門金麗華酒店	10 月 14 日	15:30	禮賓部	林先生	禮記魚翅海鮮酒家、The Eight
4	澳門銀河	10 月 14 日	15:48	禮賓部	張先生	六棉酒家
5	澳門四季酒店	10 月 15 日	11:32	禮賓部	薛小姐	陶陶居
6	澳門永利飯店	10 月 15 日	10:43	禮賓部	Sammi	無
7	澳門君悅飯店	10 月 16 日	13:38	禮賓部	羅先生	余保和涼茶世家、利苑酒家、龜盅補
8	澳門大倉酒店	10 月 15 日	11:05	禮賓部	小姐	The Eight、永利軒
9	澳門悅榕莊酒店	10 月 15 日	11:10	禮賓部	Niel	利苑酒家、陶陶居
10	澳門金沙城中心康萊德酒店	12 月 10 日	15:33	禮賓部	威廉	陶陶居、新陶陶海鮮酒家
11	澳門新濠鋒度假酒店	12 月 10 日	15:43	禮賓部	Jacky	京花軒、六棉酒家
12	鷺環海天度假酒店	12 月 10 日	16:04	禮賓部	黃先生	無
13	澳門美高梅金殿酒店	12 月 10 日	16:11	禮賓部	Cindy	陶陶居、金悅軒
14	聖地牙哥古堡酒店	12 月 10 日	16:17	禮賓部	吳小姐	譽瓏軒
15	皇都酒店	12 月 11 日	10:07	禮賓部	-	不了解
16	麗景灣酒店	12 月 11 日	10:15	禮賓部	黃先生	不了解
17	新濠天地硬石酒店	12 月 11 日	10:20	禮賓部	李先生	六棉酒家、陶陶居
18	澳門置地廣場酒店	12 月 11 日	10:48	禮賓部	陳先生	利苑酒家、譽瓏軒
19	澳門喜來登金沙城中心酒店	1 月 15 日	10:34	禮賓部	Brenda	陶陶居、陶香居、九記飯店
20	澳門文華東方飯店	1 月 15 日	14:44	禮賓部	林小姐	The Eight
21	英皇娛樂飯店	1 月 15 日	10:24	禮賓部	歐先生	無

22	澳門威尼斯人度假村酒店	1 月 15 日	15:11	禮賓部	Harry	利苑酒家
23	皇冠度假酒店	1 月 15 日	14:55	禮賓部	John	譽瓏軒、六棉酒家
24	澳門威斯汀渡假酒店	1 月 15 日	14:36	禮賓部	李小姐	六棉酒家
25	金都酒店	1 月 15 日	15:05	禮賓部	Gim	陶陶居
26	濠璟酒店	1 月 15 日	14:34	禮賓部	林先生	無
27	新世紀酒店	1 月 15 日	14:26	禮賓部	先生	無
28	凱旋門新世界酒店	1 月 15 日	14:50	禮賓部	莫先生	佛笑樓、陶陶居
29	新葡京	1 月 15 日	14:22	禮賓部	車先生	The Eight、永利軒、陶陶居
30	星際飯店	1 月 15 日	10:46	禮賓部	Coby	新陶陶海鮮酒家、譽瓏軒、陶陶居

店家	次數
陶陶居	11
六棉酒家	5
The Eight	4
利苑酒店	4
譽瓏軒	4
其他	10
聽說過陶陶居的	2



澳門地區的邀訪狀況，由陶陶居接受訪談；六棉酒酒有興趣但希望在2015的下半年，The Eight、利苑及譽瓏軒以生意繁忙為由拒絕訪談。

附表四：台灣美食專家推薦名單

推薦餐廳	徐○麟	王○一	許○怡	次數/說明
W Hotel-紫艷	☐			1
遠東飯店-香宮	☐		☐	2
寒舍艾美-寒舍食譜	☐		☐	2
大倉久和-桃花林		☐	☐	2
福君飯店御珍軒		☐		1
香港陳記		☐		1
九記			☐	加上許文光師傅及蘇權暉師傅推薦後列入
興華粵菜			☐	1

台灣地區邀訪狀況：寒舍食譜、桃花林及九記接受訪談；香宮表示主廚更換期，希望下半年再接受訪談。

附表五：資源基礎理論之資源分類彙整表

學者(年代)	資源分類
Penrose (1959)	實體資產、人力資源、知識、資訊系統、組織架構、規則以及程序
Ansoff (1965)	一般管理與財務能力、行銷能力、研究發展能力
Hoffer and Dan (1978)	財務、實體、人力資源、科技、組織
Wernerfelt (1984)	定資產、藍圖、文化
Porter (1985)	固產品、研發、作業能力、財務/成本、配銷、一般管理、行銷/銷售、組織能力
Hitt and Ireland (1985)	一般管理、工程/研發能力、生產/作業、行銷能力、公共關係、人力資源、財務
Barney (1991)	實體資本資源、人力資本資源、組織資本資源
Chatterjee and Wernerfelt (1991)	實體資源、無形資源、財務資源核心
Collis (1991)	能耐、組織能力、行政遺產
Grant (1991)	財務資源、實體資源、人力資源、技術資源、商譽及組織資源
Hall (1993)	資產、技能
Leonard-Barton (1992)	員工知識與技術、系統技術、管理系統、價值與規範
Verdin and Willianson (1992)	顧客資產、通路資產、投入資產、程序資產、一般性資產資產、能力
Amit and Schoemaker (1993)	資源、能力
吳思華(1993)	資源、能力
De Leo (1994)	智慧財產、商譽、環境資源、組織資產、管理品質

Henderson and Cockburn (1994)	要素專長、基架專長
Hamel (1994)	市場傾向能力、整合相關能力、機能相關能力
Long and Koch (1994)	門檻能力、核心能力
Markides and Willianson (1994)	顧客、通路、投入、程序與市場知識
許士軍(1994)	技術、人力素質、通路關係、品牌地位、資訊網絡
Collis and Montgomery (1995)	實體的、無形的、組織能力
Hitt <i>et al.</i> (1995)	有形資源、無形資源
Mahoney (1995)	動態組織能力、管理系統
司徒達賢(1995)	專長、無形資源、有形資源
Grant (1998)	有形資源、無形資源、人力資源
Libert <i>et al.</i> (2000)	實體和財務資產、員工及供應商資產、顧客和組織資產
吳思華(2000)	有形資產、無形資產、個人能力、組織能力
Ngo and O'Cass (2008)	創新能力、行銷能力、生產能力

資料來源：參考陳錦輝 (2000)、司徒達賢 (1995)、林育名 (2008)，及部分由本研究整理。

附表六：資源基礎理論意涵之彙整表

學者	資源基礎理論之相關意涵
Wernerfelt(1984)	鼓勵公司建立本身的資源障礙，阻隔競爭者的進入，以獲取超額利潤。
Barney(1986)	公司可藉由本身對資源與能力的累積及培養，進而形成可持續性的競爭優勢。
Parhalad and Hamel (1990)	提出了核心資源與核心能力的概念，且認為資源為組織之根本。
Porter(1991)	認為資源基礎觀點是對組織核心能力的強調，是以廠商本身資源為重點的內省觀點。
許士軍(1994)	企業本身之核心競爭力是從核心資源、策略和長期優勢等各個環節加以綜合產生。
Grant(1991)	當外在環境處於不斷變化的狀態時，公司本身所擁有之資源與能力，會為公司特性之定位提供一穩固基礎，亦即是指以資源力量創造收益。
Penrose(1959);Wernerfelt(1984);Prahalad and Hamel (1990);Baney(1991)	在組織所擁有之資源中，「無形資源」為組織本質上的趨力並且決定績效。
Itami(1987);Aaker (1989);Hall(1992)	無形資源的重要性可作為支持競爭優勢之來源。
Grant(1996)	無形資源是組織競爭優勢以及績效的關鍵性要素。
Carmeli and Ashler (2004)、Vicente(2003, 2006)	無形資源對組織績效有顯著影響。

資料來源：參考陳錦輝 (2000)、司徒達賢 (1995)、林育名 (2008)，及部分由本研究整理。

附表七：分析單位歸納記錄表

註：為了評判審查逐字稿時的客觀，本研究於評判審查版的逐字稿當中，將企業名皆以「xxx」作為代表，故部分內容的描述會出現「xxx」即為企業名。

題向 次序	理論 內涵	原始 題目	子題向	歸納 要素	內容	訪談地點		
						香港 澳門	廣州	台灣
1	地道 定義	請問貴寶號會如何定義地道廣東湯?	1-1 廣東湯 地道定義-有形面	1-1-1 使用地道的材料及器具	1-1-1-1 地道也包含了材料	○		
					1-1-1-2 地道包含了不同的氣候、材料	○		
					1-1-1-3 瓦鍋及柴火煲出來的湯就是地地道道的湯		○	
				1-1-2 廣東風味	1-1-2-1 那湯要地道就是老火湯，把老火湯做好就是地道啦			○
					1-1-2-2 你喝下去的風味是差不多，不會變得太多	○		
					1-1-2-3 適合廣東人的好味，廣東人就喜歡這個老火湯	○		
			1-2 廣東湯 地道定義-無形面	1-2-1 維持原本狀態	1-2-1-1 傳統的方法沒有改變，但是做出來的東西好有(具有)風格		○	
					1-2-1-2 地道其實就是原汁原味、沒改變那個烹調方法，一種食物原始的應有的樣貌		○	
					1-2-1-3 原汁原味的在做傳統的菜色		○	
					1-2-1-4 原汁原味、沒改變那個烹調方法，一種食物原始的應有的樣貌裡		○	

					1-2-1-5 保留原汁原味的香港做法			○
					1-2-1-6 原汁原味用祖先的烹調方法、思考、選料方法來融進菜色		○	
					1-2-1-7 地道是人變、環境變、economic 變，但是你喝下去的風味是差不多，不會變得太多	○		
				1-2-2 符合四季分明的概念	1-2-2-1 不同的人、不同時候，應該喝不同的湯	○		
					1-2-2-2 季節性是很重要的事，什麼季節有什麼是應該做的、對人體吸收上來說是好的	○		
					1-2-2-3 不同的人、不同時候，應該喝不同的	○		
					1-2-2-4 四季不同的湯		○	
					1-2-2-5 湯廣東人所謂的湯肯定是春夏秋冬四季不同的湯	○		
					1-2-2-6 什麼季節有什麼是應該做的、對人體吸收上來說是好的，每個季節都有適時、適用材料	○		
				1-2-3 符合源頭的原始狀態	1-2-3-1 符合那個源頭，這個源頭原本的口味，原本料理的精神			○
					1-2-3-2 地道的精神上面就是要符合那個源頭，這個源頭原本的口味，原本料理的精神			○
					1-2-3-3 適合廣東人的好味	○		
					1-2-3-4 有廣東的香、鑊氣、風味，味道夠濃又不			○

					要太鹹，濃而不鹹就地道了嘛；有鑊氣的味道就地道；跟香港菜一模一樣的香港菜，那就叫地道了嘛			
					1-2-3-5 跟香港差不多			○
					1-2-3-6 有這個廣東的風味就叫地道了！有廣東的香、鑊氣、風味			○
				1-2-4 符合一方地域的文化和風俗習慣	1-2-4-1 「地道」就是適合每一個人的體質、每一個地方的文化	○		
					1-2-4-2 「地道」就是適合每一個人的體質、每一個地方的文化	○		
					1-2-4-3 風俗，廣東人家的風俗習慣		○	
					1-2-4-5 風俗，廣東人家的風俗習慣		○	
				1-2-5 創造出如同回到發源地的狀態	1-2-5-1 如同回到原產地一樣			○
					1-2-5-2 如同回到原產地			○
2	資源基礎	承上題，所需的相對資源？	2-1 有形資源	2-1-1 可以取得獨特的材料	2-1-1-1 要堅持材料好、新鮮	○		
2-1-1-2 長期的固定供貨商，提供給我們最新鮮的材料					○			
2-1-1-3 白雲山的泉水						○		
2-1-1-4 白雲山的泉水						○		
2-1-1-5 堅持材料好、新鮮					○			
2-1-1-6 廣東獨有的材料							○	
2-1-1-7 材料好							○	
2-1-2 具有最佳的煲湯的工具				2-1-2-1 廚房的配置和人力			○	
				2-1-2-2 瓦煲，我們就煲的用具很重要，再來就是材料就是這樣而			○	

					已，材料好就可以了			
					2-1-2-3 比別人好一些主要還是工具上跟人力上可能會比餐廳好一些			○
					2-1-2-4 煲湯跟煲涼茶有些器材是一樣的	○		
					2-1-2-5 我們發現煲湯跟煲涼茶有些器材是一樣的	○		
					2-1-2-6 煲的用具			○
				2-1-3 顧客支持帶來穩定財源	2-1-3-1 消費者會“repeat order”(重複消費)	○		
					2-1-3-2 穩定，穩定的顧客，因此品質維持一個穩定度	○		
					2-1-3-3 穩定的顧客，因此品質維持一個穩定度	○		
					2-1-3-4 捧場的客人		○	
					2-1-3-5 非常捧場的客人		○	
				2-1-4 名廚	2-1-4-1 創辦人何沛源師傅是位待過台灣老爺大酒店、XXX，並為龍都酒樓創始主廚，據XXX行政主廚許文光師傅說，何沛源先生的輩份高、代表性夠，其教授的徒弟有多位現已是國內知名中廚			○
			2-2 無形資源	2-2-1 保有卓越的烹調技巧	2-2-1-1 會支持你的這些資源就是技術的延續			○
					2-2-1-2 把做涼茶的技術放在做湯上面	○		
					2-2-1-3 可以把做涼茶的技術放在做湯上面	○		
					2-2-1-4 這種技術就是我們可以反覆由做涼茶	○		

					的技術中去參考，然後就變成我們做湯的方法了			
					2-2-1-5 這種技術就是我們可以反覆由做涼茶的技術中去參考，然後就變成我們做湯的方法了	○		
					2-2-1-6 技術的延續			○
					2-2-1-7 我們獨得的方法		○	
					2-2-1-8 很老的技術			○
					2-2-1-9 把這個口味保持			○
					2-2-1-10 湯是過一晚夜	○		
					2-2-1-11 懂得掌握火候		○	
					2-2-1-12 工序要夠紮實	○		
					2-2-1-13 烹調方法的掌握		○	
					2-2-1-14 準備十幾道湯來替換，還有季節性的考量	○		
					2-2-1-15 肯定是媽媽教給我們，我嬤嬤（外婆）教我媽媽，我媽媽教我們	○		
					2-2-1-16 材料到了要如何處理、飛水（汆燙）之後要怎麼做，工序要夠紮實、如何煲、火候大小要如何掌握	○		
					2-2-1-17 何師傅手上的秘笈這裡指何師傅多年的經驗			○
					2-2-1-18 我有一本書，上面有寫許多配方啊			○
				2-2-2 公司高層或其他部門的支持	2-2-2-1 最大的資源就是說老闆很支持我們			○
					2-2-2-2 上面的主管，總經理			○

3	核	請問貴寶	3-1	度	也好、副總也好、老闆也好，他們會接受你去建議			
					2-2-2-3 我們若需要什麼來製作產品，公司都可以幫我們找得到		○	
					2-2-2-4 老闆很支持我們			○
					2-2-2-5 公司對他們的關懷		○	
					2-2-2-6 公司的關懷		○	
					2-2-2-7 公司文化		○	
				2-2-3 採購及與供應商的 良好關係	2-2-3-1 我們採購原材料肯定是比人家方便的	○		
					2-2-3-2 與供應商也是幾十年也是幾代的合作與交情	○		
					2-2-3-3 採購原材料肯定是比人家方便的	○		
					2-2-3-4 批發商、原料商肯定要給我們比較好的料	○		
					2-2-3-5 採購		○	
				2-2-4 知識培訓的完善	2-2-4-1 (外場)可能會介紹菜之類			○
					2-2-4-2 我們會跟他們(外場)解釋，做甚麼菜，就是講一些典故之類的，讓他們曉得			○
					2-2-4-3 培訓	○		
				2-2-5 標準作業流程的制度	2-2-5-1 每一家店都會有標準化和流程		○	
				2-2-6 名氣	2-2-6-1 名氣		○	
				2-2-7 對地道廣東湯的堅持精神	2-2-7-1 對湯品品質的堅持			○
				3-1-1	3-1-1-1		○	

	心 能 耐	號在供應 廣東湯上 有何獨有 / 獨 特 之 處？	運 用 傳 統觀念	時 間 的 間 持、火力掌 握最佳	時間掌握得夠			
					3-1-1-2 堅持一定要時間夠			○
					3-1-1-3 時間上、火候上，要 幾個小時就是一定 都要時間夠			○
					3-1-1-4 但燉湯至少也都要 有三個小時的火路	○		
					3-1-1-5 她們用心在做湯，懂 得掌握火候		○	
					3-1-1-6 老火湯一定要滾		○	
					3-1-1-7 開始煲一個小時大 火、中火再一個半小 時，最後再開大火煲 來突出湯的濃度		○	
					3-1-1-8 老火湯一定要滾		○	
					3-1-1-9 堅 持 在 那 個 時 間 上、火候上			○
					3-1-1-10 時間		○	
					3-1-1-11 一定是大火，明火去 煮			○
					3-1-1-12 材料夠、火路足，不 要太油，而且重視順 口			○
					3-1-1-13 材料夠、火路足，不 要太油，而且重視順 口			○
					3-1-1-14 因為我是大火去把 湯 煮 到 好 像 起 牛 奶、膠質出來			○
					3-1-1-15 燉一個湯需要燉三 個小時	○		
				3-1-2 能 夠 運 用 到 最 適 食 材	3-1-2-1 陳皮			○
					3-1-2-2 陳皮			○
					3-1-2-3 材料一定要很新鮮	○		
					3-1-2-4 材料一定要很新鮮	○		

					3-1-2-5 一個部分就是「材料」，因為北方人的材料跟南方人的材料不一樣	○		
					3-1-2-6 堅持選擇好的原材料		○	
					3-1-2-7 找出好的元素漢方材料入湯		○	
					3-1-2-8 確保它是在最好的時候被摘採下來，這樣煮的湯才能好	○		
					3-1-2-9 用料要足，一定要足			○
					3-1-2-10 用料要足			○
					3-1-2-11 我們的湯底一定會有蛇骨	○		
					3-1-2-12 湯底一定會有蛇骨、去皮的母雞、足夠的豬骨	○		
					3-1-2-3 該鹹就鹹、該甜就甜			○
				3-1-3 能夠堅持不變的傳統工序	3-1-3-2 維持著傳統	○		
					3-1-3-3 講究家庭原汁原味		○	
					3-1-3-4 很在意每一個工序	○		
					3-1-3-5 堅持工序			○
					3-1-3-6 我們一直都是維持著傳統	○		
					3-1-3-7 流程和必要的堅持像選料		○	
					3-1-3-8 假如家裡不是這種感覺，你就要變成家裡媽媽的那種感覺	○		
				3-1-4 能夠保有湯品的新鮮度	3-1-4-1 很重視新鮮度		○	
					3-1-4-2 賣不完就不要了	○		
					3-1-4-3 每天都要做的，賣不完就不要了	○		

					3-1-4-4 賣不完，也不要隔夜			○
					3-1-4-5 對於材料的選擇很重視新鮮度		○	
					3-1-4-6 湯多少材料今天熬得多少湯，賣不完，也不要隔夜，因為隔夜湯隔了不好			○
					3-1-4-7 早上做中午的，中午做晚上，這樣新鮮度才會高		○	
				3-1-5 能夠充分使用傳統器具	3-1-5-1 用瓦煲來煲			○
					3-1-5-2 簡單但真正的瓦鍋才有鍋香氣		○	
					3-1-5-3 (因為使用的器具、爐及容量不同會有不同的效果)當時我們就說連鍋都不能換	○		
					3-1-5-4 用瓦鍋去做，才能突出湯的香味		○	
					3-1-5-5 用瓦煲，講究家庭原汁原味的做法		○	
					3-1-5-6 瓦煲來煲			○
					3-1-5-7 用瓦煲		○	
				3-1-6 能夠做到天然不添加	3-1-6-1 不添加味精、雞粉		○	
					3-1-6-2 不放任何添加劑		○	
					3-1-6-3 因為我們很堅持我們的東西無添加，不添加防腐劑、不加味素	○		
				3-1-7 能夠依照四季觀念	3-1-7-1 一個季節我們七樣東西、七樣湯			○
					3-1-7-2 一個季節我們七樣東西、七樣湯			○
					3-1-7-3 跟涼茶一樣都是要有春夏秋冬，適合四	○		

					季的產品			
				3-1-8 具備食補 概念的專 業	3-1-8-1 一個廚師一定要明 白這個道理，吃什麼 可以補什麼			○
				3-2 運用獨 特或創 新觀念	3-2-1 有與別人 不同的製 作湯品技 術	3-2-1-1 把所謂湯頭的部分 撈掉	○	
						3-2-1-2 現在我們對顧客的 原則是這樣子，這包 湯如果有料，我們 會堅持起碼要有兩 種湯料，那兩種湯料 都是能夠全部吃到 肚子裡，這是我們的 基本原則	○	
						3-2-1-3 因為我們要放所有 的材料去 container (容器) 然後讓他慢 慢的透過 steam (蒸 煮) 過程的浸泡去發 揮材料的成分	○	
						3-2-1-4 不用飛水 (氽燙)		○
						3-2-1-5 分成有料跟無料，有 料是另外再煮，煮的 那些料再放回湯裡 面	○	
						3-2-1-6 不放薑、不飛水		○
						3-2-1-7 是「二頭湯」，因為 我們要放所有的材 料去 container (容器) 然後讓他慢慢的透 過 steam (蒸煮) 過程 的浸泡去發揮材料 的成分	○	
						3-2-1-8 不會放薑片		○
				3-2-2 具有不斷 創新的能 耐	3-2-2-1 不斷創新			○
						3-2-2-2 以廣東菜為底，融合 西餐的文化		○
4	策 略	貴賓號如 何運用地	4 策 略 運	4-1 溝通廣 東湯文化	4-1-1 滋補、養生的概念	○		
					4-1-2		○	

		道的概念 在廣東湯 的製作、 包裝、傳 承或改 良？以獲 得顧客接 受及認 同。	用及溝 通		湯是有 story			
					4-1-3 要做培訓，讓他們知 道湯的功效，也才會 讓客人瞭解到	○		
					4-1-4 (外場的介紹)他們知 道那些菜是怎麼發 展出來的，所以就 有機會跟需要知道 的客人做一些介紹			○
					4-1-5 瞭解這些材料的功 效以及好處在哪 裡，什麼季節用哪 些的材料來製作何 種湯對客人喝起來 是有好處的之類， 我們得清楚並讓 員工們都知道， 這樣員工們就 知道要如何向客 人介紹，讓客人 知道什麼是滋潤、 什麼是進補的... 之類	○		
				4-2 堅持工 法、工序和 器具的使 用	4-2-1 堅持工序			○
					4-2-2 處理過程			○
					4-2-3 瓦鍋及柴火煲出 來的湯就是地地道 道的湯		○	
					4-2-4 時間修正一下，主 要是那個鍋，我們 這種瓦鍋煲出來的 湯效果會好一點， 不斷去改良和演 變		○	
					4-2-5 保留就是比較地 道的感覺			○
				4-3 溝通四季 分明的產 品概念	4-3-1 看配什麼菜，清 補涼、冬瓜、蘋 果也可以啊，白 木耳、粉葛之 類的搭配			○
					4-3-2 天涼補什麼、夏 季補什麼。夏天 用冬瓜，一些下 火啊、利尿			○

					啊、消暑的材料，排毒啊，一樣要好吃啊			
					4-3-3 會分季節	○		
					4-3-4 掌握了這種春夏秋冬的文化來做湯		○	
				4-4 傳統工序 配合新元素 的展現	4-4-1 我們是不是把湯做成不需要在店裡使用，回家喝到跟坐在店裡面喝的口感是一致的	○		
					4-4-2 材料的使用基本上會有改良的空間，但做湯的技術和基本精神是不變的		○	
					4-4-3 傳統的烹調方法加上新的元素		○	
					4-4-4 用更廣一點、來自更多地方的材料	○		
5	競爭優勢	5-1 顧客最愛貴賓號之處又為何？	5-1-1 消費者最愛我們的地方 - 有形面	5-1-1-1 菜色本身的展現	5-1-1-1-1 菜色的地道			○
					5-1-1-1-2 很多具有特色的菜	○		
					5-1-1-1-3 營養、養生的湯		○	
					5-1-1-1-4 「例湯」很地道			○
					5-1-1-1-5 菜色的地道			○
					5-1-1-1-6 椰子湯		○	
					5-1-1-1-7 文昌雞		○	
					5-1-1-1-8 這邊很多「老菜」			○
					5-1-1-1-9 很多「老菜」、手工菜			○
				5-1-1-2 現場的環境	5-1-1-2-1 環境			○
					5-1-1-2-2 用餐環境			○
					5-1-1-2-3 環境			○
					5-1-1-2-4 乾淨	○		
					5-1-1-2-5 用餐環境			○
				5-1-1-3	5-1-1-3-1		○	

				真材實料	堅持選擇好的原材料			
					5-1-1-3-2 就是舒服、真真實實、真材實料	○		
					5-1-1-3-3 沒那麼的商業化而真材實料	○		
					5-1-1-3-4 每天煲，賣不完就不要，我們落足材料			○
				5-1-1-4 創新的食材	5-1-1-4-1 廣東的料理的功夫做底，但是食材的部份其實現在已經可以嘗試很多以往沒有用到的食材			○
					5-1-1-4-2 可以嘗試用更好的食材、新的做法來做			○
					5-1-1-4-3 找出好的元素漢方材料入湯		○	
				5-1-1-5 座落於知名酒店	5-1-1-5-1 年輕人想試米其林			○
				5-1-1-6 包裝的設計	5-1-1-6-1 湯包可以看的到裡面	○		
			5-1-2 消費者最喜愛我們的地方-無形面	5-1-2-1 對湯品製作的堅持精神	5-1-2-1-1 有持續的做好這些湯		○	
					5-1-2-1-2 堅持一定要時間夠，不夠不要賣了	○		
					5-1-2-1-3 無添加，不添加防腐劑、不加味素	○		
					5-1-2-1-4 我們的材料很新鮮	○		
					5-1-2-1-5 不隨波逐流	○		
				5-1-2-2 與商家間擁有好感情	5-1-2-2-1 Humble house(小店)	○		
					5-1-2-2-2 感情，像回家一樣	○		
					5-1-2-2-3 很真實自然、很真切的互動	○		
					5-1-2-2-4 感情	○		
					5-1-2-2-5 像回家一樣	○		

				5-1-2-3 廣東湯文化的引導和專業知識的傳遞	5-1-2-3-1 幫他們分好，什麼時候應該喝什麼湯、什麼季節他們該喝什麼湯	○		
					5-1-2-3-2 (例湯材料)會看季節			○
					5-1-2-3-3 我們是春夏秋冬很明顯的	○		
					5-1-2-3-4 “education”(專業教導)	○		
				5-1-2-4 老字號的商譽	5-1-2-4-1 (餐廳)本身就是一間「道道地地」的象徵		○	
					5-1-2-4-2 七十九年的歷史		○	
					5-1-2-4-3 名廚、老字號、經驗最豐富		○	
					5-1-2-4-4 被公認是有名廚駐守		○	
				5-1-2-5 習慣與熟悉感	5-1-2-5-1 懷舊	○		
					5-1-2-5-2 老的客人會懷舊			○
					5-1-2-5-3 找到習慣的味道		○	
					5-1-2-5-4 喜歡懷舊	○		
				5-1-2-6 感覺很便利	5-1-2-6-1 方便	○		
					5-1-2-6-2 方便	○		
				5-1-2-7 創新精神	5-1-2-7-1 找到融入新的元素		○	
				5-1-2-8 對消費者需求的反應快	5-1-2-8-1 會聽著消費者的反應	○		
		5-2 比對同樣供應廣式湯品的其它競爭業者，貴賣號最大的優勢或差異為何？	5-2-1 與競爭者比較的優勢-有形面	5-2-1-1 用料很足	5-2-1-1-1 時間要足，我們時間很足，就是火候很足，然後用料一定足			○
					5-2-1-1-2 火候很足，然後用料一定足			○
					5-2-1-1-3 (材料)實在	○		
					5-2-1-1-4 原材料的量要夠，一		○	

					份湯的材料量要夠，一定要小煲煲出來			
					5-2-1-1-5 原材料的量要夠		○	
				5-2-1-2 商業規模大	5-2-1-2-1 我想我們現在最大的優勢是「規模最大、店最多」，所以拿起來很方便（購買上很方便）	○		
					5-2-1-2-2 規模最大、店最多	○		
					5-2-1-2-3 規模比人家大	○		
				5-2-1-3 口味選擇多	5-2-1-3-1 一個季節有十多種（湯），然後再隨季節更替	○		
					5-2-1-3-2 口味變化很大	○		
					5-2-1-3-3 口味變化很大	○		
				5-2-1-4 沒有藥材味	5-2-1-4-1 我們不認同所有的湯都要很重的藥材味	○		
					5-2-1-4-2 我們不認同所有的湯都要很重的藥材味	○		
				5-2-1-5 產品就是好吃、好喝	5-2-1-5-1 東西好吃			○
					5-2-1-5-2 最優勢就是東西好吃			○
				5-2-1-6 湯的濃度比別人濃	5-2-1-6-1 湯的濃度很濃		○	
					5-2-1-6-2 湯的濃度很濃		○	
				5-2-1-7 材料品質好	5-2-1-7-1 比人家更容易得到好的原材料	○		
			5-2-2 與競爭者比較的優勢-無形面	5-2-2-1 用心與要求	5-2-2-1-1 廣東菜出品是一定有水準的，不會給他們丟臉			○
					5-2-2-1-2 對質量的要求與執著		○	
					5-2-2-1-3 質量的要求與執著		○	
					5-2-2-1-4	○		

					用心做，然後製作的 每一個程序、過程都 得要求			
					5-2-2-1-5 很少有公司有這種 「堅持」、「誠意」	○		
					5-2-2-1-6 一 直 堅 持 那 個 口 味，就是最傳統的口 味，不改變它			○
				5-2-2-2 老 字 號 形 象	5-2-2-2-1 名氣		○	
					5-2-2-2-2 很久的歷史	○		
					5-2-2-2-3 老字號	○		
					5-2-2-2-4 老字號	○		
					5-2-2-2-5 七十九年的歷史		○	
					5-2-2-2-6 有 七 十 九 年 的 歷 史，當初掌握了廣 州、省港澳（廣東 省、香港、澳門）的 名廚		○	
				5-2-2-3 人力素質	5-2-2-3-1 (日系酒店的影響)態 度			○
					5-2-2-3-2 (日系酒店的影響)服 務上，外場服務上			○
					5-2-2-3-3 (人力)訓練和素質			○
				5-2-2-4 有 藥 膳 食 補的展現	5-2-2-4-1 傳統流傳下來的也 有，也會去找中醫師 瞭解藥性	○		
					5-2-2-4-2 很考慮營養健康		○	
					5-2-2-4-3 考慮營養健康		○	
				5-2-2-5 有 家 的 感 覺	5-2-2-5-1 有家的感覺	○		
					5-2-2-5-2 有家的感覺	○		
				5-2-2-6 比 別 人 地 道的感覺	5-2-2-6-1 可以做出比較地道 的老菜			○
					5-2-2-6-2 (比別人道地)道地， 他們這邊(指 xxx)ok			○
				5-2-2-7	5-2-2-7-1		○	

				具有創新能力	不斷創新			
					5-2-2-7-2 靠你的怎麼去變化，裡面配什麼這樣		○	
				5-2-2-8 具有標準化能力	5-2-2-8-1 我們訂的標準化與別人不一樣，我們四家店的挑選與製作的標準化都一樣		○	
				5-2-2-9 重視消費者需求	5-2-2-9-1 願意因為消費者的需要而改變	○		

註：為了評判審查逐字稿時的客觀，本研究於評判審查版的逐字稿當中，將企業名皆以「xxx」作為代表，故部分內容的描述會出現「xxx」即為企業名。

感謝名單

衷心感謝尋味旅途中有您的協助，
以令本論文在資訊取得及專訪工作上得以圓滿達成。

台灣部分（依筆劃順序）

九記海鮮 大倉久和大飯店 文偉光先生 王念傑先生 王怡倩女士
王宣一女士 王美智女士 王家幫全體夥伴 王國欽教授 王潤德先生
台北寒舍艾美酒店 台師大 EMBA 102 級同學 交通部觀光局
朱立婷小姐 何沛源師傅 何振邦先生 吳亭萱女士 吳冠儀先生
吳恩文先生 吳振綱先生 吳森基先生 呂允中先生 呂正閔先生
巫玫慧小姐 林淑禎女士 林逸蓁小姐 胡天蘭女士 席于珺小姐
徐天麟先生 偉新印刷社 張少熙教授 張軒嘉小姐 梅家齊先生
許心怡女士 許文光師傅 許彥鈞先生 許義昕先生 郭紋秀小姐
郭惠真女士 郭惠齡女士 陳尤貞女士 陳玟妤教授 陳亭如小姐
陳盈安先生 陳桂嬌女士 曾文娟女士 曾曉瑛女士 黃良慈女士
楊昭景教授 葉建緯先生 葉梓濠先生 葉貴英女士 趙家晟先生
遠東飯店香宮 劉明德教授 劉敬弘先生 樂高渥克公關 樂誠整合行銷
蕭中強教授 賴香菊教授 戴宗輝先生 謝瑞真女士 蘇一仲先生
蘇東山先生 蘇振昌先生 蘇權暉師傅

Ms. Victoria Chen

香港及澳門部分（依筆劃順序）

余家樂先生 利苑酒家吳小姐 吳翠寶女士 杜淑貞女士
香港旅遊發展局 香港蛇王芬 香港鴻福堂 徐啟恒先生 梁文峰先生
梁國和先生 陳叔有女士 曾浩然先生 澳門六棉酒家 澳門旅遊局
澳門陶陶居 鴻星海鮮酒家 郁敏慧女士 張靜燕女士 盧寶芬女士
張文詩女士 Mr. Makin Jan Ma Mr. Michael Tim Ms. Anita Fu
Ms. Christine Yeah Ms. June H. K Ng Ms. Ip Wing Sum

中國地區部分（依筆劃順序）

吳自貴師傅 吳英杰先生 梁錦飛師傅 逸康金閣飲食娛樂集團
媽子靚湯私廚家宴 楊永先生 廣州酒家 鄭秀麗女士 盧啟文先生
攝影師小黯