

別人開餐廳是鍋碗瓢盆，徐承義多了色卡與計量器等儀器。廚房如同研究室，從空心菜直徑到豬肉脂肪含量，絲毫不差。

他說，事業經營像練功，蹲馬步，最難。數字控的他，從食材規格、料理步驟到廚師訓練，都有數字密碼。而今，450名廚藝大軍已整裝待發，打算橫渡台灣海峽，但中國內需成長趨緩，也考驗著東方爐炒王的能耐。

撰文：林鳳琪 攝影：陳肇英 設計：陳郁菁 編輯：吳宜菁

# 密碼

# 食代

瓦城董事長

徐承義

徐承義（前）十多年前將單純的爬山健身，發展成團隊默契訓練。他低調練兵二十多年，如今台灣四百多名廚藝軍隊，為進軍中國準備。

## 小檔案

**出生** 1967年  
**婚姻** 已婚，育2女1子  
**學歷** 瑞士商學院企管碩士  
**經歷** 進口二手牛仔褲、沙灘車買賣、養蝦場  
**最喜歡** 跆拳道、游泳  
**最討厭** 退步  
**經營哲學** 堅忍謙恭



## 盛

夏，一群白衣黑褲的年輕人頂著豔陽，背著冰箱、鍋碗瓢盆等不下二十五公斤裝備，苦行僧般在台北山區快步，引來側目，「少年」，來這兒做什麼？」阿桑忍不住問。

## 限時出菜 拆換桌

一個半小時後，瓦城員工爬上半山腰，四人一組架好裝備，嘩一聲哨音，洗菜、切菜、熱油鍋，料理比賽開始。

裁判有的拿尺量，有的測鹹甜，還有拿色卡測火候，董事長徐承義湊到料理長耳旁，「河粉蛋香味沒炒出來，空心菜顏色不對、出水太快、甜分沒鎖住。」

四組人馬，一會是服務生幫廚師洗碗、備料，一會兒是廚師幫服務生切檸檬。徐承義說：「爬山料理比賽，就是要訓練團隊默契，光一個人走得快沒用，還要懂得合作。」

場景移到瓦城，中午用餐時間，徐承義緩步繞了一圈，低聲說：「客人點完菜八分鐘內得上第一道菜，二十五分鐘內上完最後一道，可以同時吃到第一道與最後一道菜，客人感受最好，也可以增加周轉率。」

瓦城假日午、晚二餐周轉率可達七·五次。每年賣掉的蝦



▲徐承義（中）說，空心菜堆疊高度會影響賣相與口感。

道菜，冷盤熱湯多在央廚完成。但東方料理爐炒多，火候掌控仍得依賴廚師，連鎖店要做到品質一致並不容易。瓦城除了拆解每道菜的工序，建立標準流程外；還將廚師分為十一級、自己培訓，確保每個流程被確實執行。

台畜副總王志興形容瓦城對食材要求：「豬肉脂肪厚度不能超過〇·二公分。食材規格化影響烹調，對他們快速展店幫助很大。每人都要有成本概念，例如豬腹協排最好部位做孜然排骨，剩下熬湯，不浪費。」

## 徒手劈磚 助沉澱

認識徐承義都知道他愛跆拳道，有黑帶實力，拇指上長年纏著繃帶，他習慣徒手拳擊磚頭，別人眼中的自虐行徑，對他卻是一種自我沉澱，「跆拳道講心如水，這能幫助我思考。」

徐承義十歲赴美當小留學生，十六歲為了買重型機車去打工。他仍記得在法式中餐館當領班時，外場服務生都是老外，內場卻是廣東師傅，內外對立，他只得打著領帶進廚房端菜，「瓦

## 拆解步驟 建流程

餅，疊起來相當於十座台北101大樓；光是空心菜，一個春節假期，得用掉十六噸。

集團旗下含瓦城、非常泰、1010湘三個品牌、四十間店，今年上半年營收九·四七億元，每股稅後盈餘四·八七元。

對於外界總拿他與王品相比，徐承義淡淡回應：「我們系統跟王品不一樣。」一位餐飲業者分析，王品簡化西式料理為七

◀非常泰與瓦城的招牌菜月亮蝦餅，每年賣出超過10座台北101的高度。（350元/份）



▲1010湘招牌菜孜然排骨，工序逾30道。（130元/支）



▲徐承義與吳丹鳳夫妻倆對外低調，上櫃前發表會難得合影。



▲瓦城第一家店開在仁愛路巷弄，時尚裝潢快速竄紅。

品牌	成立	特色	客單價	店數
瓦城	1990年	泰國菜	550元	28
非常泰	1996年	時尚泰國菜	580元	6
1010湘	2006年	創意湘菜	600元	6



城出菜系統，就在當時奠定。」  
畢業返台，他做過牛仔褲、沙灘車生意，「跟父親借了十幾萬元，買了五台沙灘車、包下翡翠灣，一小時租六十塊錢，二個多月回本。又從美國跳蚤市場進口二手Levi's牛仔褲，一條能賣二、三千元。」

### 洗碗博心學採買

他初嘗賺錢滋味，長輩卻嫌不是正經事業，要他跟中國羹蝦的親戚學習。一下飛機，他卻嚇到了！「整座城市沒有平整的路，唯一的發電設備是蝦場的打氧機，最大的娛樂是去巷口的雜貨店買瓶可樂。」

「這不是我要的人生：」回台後他向父親借貸，湊齊五百萬元，找來幾個嫁到台灣的泰國阿姨當廚師，一九九〇年在仁愛路巷子裡開了第一家瓦城，時尚的



分11級

▲瓦城仿效跆拳道將廚師分成11級，從洗菜、切菜的白帶到掌廚紅帶，傳統師徒約需5年養成期，瓦城僅約13個月。



掛訓示

▲廚房牆上不放食譜，掛著徐承義跆拳道訓示「堅忍謙恭」匾額。

▶徐承義（左前）是超級數字控，從食材規格到料理步驟，甚至廚師，都以數字嚴格控管。



### 食材規格化

▶從食材驗收到火候掌控，瓦城以色卡統一規格，圖為炒河粉。



對色票



量直徑

◀長15~17公分、莖粗0.3~0.4公分的空心菜最嫩。



秤佐料

▶從食材長、寬、高到調味料重量，瓦城所有料理都有數字精算。

紅磚與電影海報裝潢，很快竄紅。

「不到一年，就把父親的錢還了。但生意好，問題也很多。瓦城才六十個座位，廚房卻常漏單，菜做出不來。阿姨們都靠經驗做事，大廚一休假，客人就抱怨味道不一樣。」

為跟廚師溝通，徐承義挽起袖子，從洗碗開始，「一個禮拜後，廚師才願意教我做菜。」徐承義又發現餐廳經營，採購是最基本也最重要的一環。

「一開始我早上八點去買菜，被笑是家庭主婦，老闆、廚師都凌晨二、三點就去。買海鮮，攤販連冰塊一起秤也不知道，走出市場，所有菜販都盯著

我笑。」

他採購、炒菜樣樣學，「連翻鍋都學會了，不是為了要自己炒菜，而是每個環節我都要能掌握，同事才能信服。」

四年後瓦城開分店，股東高明駿卻出走另創泰緬料理「皇城」。多年來，低調的徐承義從不主動解釋，去年因瓦城與櫃才對外說明，「他（高明駿）曾是瓦城代言人，外界以為他是老闆，我沒多做解釋，大家還是好朋友。」

### 量化湘菜信心倍增

當同業快速拓展時，徐承義卻理首料理流程標準化與廚藝制度的建立，「就像跆拳道，從〇到一的蹲馬步最難，得耐得住寂寞，紮穩根基。」因此，瓦城前十年，僅緩慢開了十間店。



直到二〇〇五年，徐承義在北京吃到令他驚艷的湖南菜，

「我常跟同業說，瓦城有套系統，能快速複製東方料理，而湖南菜不管刀工、火候都是大家公認有難度的。」

驗證時機到了。徐承義帶了幾個廚師，一堆測量儀器，租借上海市郊一間餐廳，利用半夜打

烱時練習，「那廚房很傳統，還燒煤球，沒窗子只有牆壁上一個洞，進去就忘了時間，陽光從洞裡透進來，才知道天亮了。」

同事形容，一道菜得試四百次，辣椒少放幾克，都得重來，「最怕聽到Charles（徐承義）說，再來一次！」閉關三個多月後，二〇〇六年底，信義誠品「1010湘」悄悄開幕，第二週出現排隊人潮，這讓徐承義信心大增。

### 籌資西進 始上櫃

徐承義開始領著十多年來親手訓練的子弟兵積極展店，餐飲業受限南北口味迥異，瓦城近年成功在高雄、台南、台中展店，五年全台擴充至四十家，業績成長三倍以上，為進軍中國資金與人才，決定掛牌上櫃。

◀徐承義要求自己對外時時西裝畢挺，他說，因為他代表瓦城，不容許差錯。



▶徐承義手機上的卡通貼紙，洩露出他對兒女溫柔的一面。



◀徐承義連游泳都離不開數字，計時器必帶。

徐承義話少，美食家胡天蘭

記得二十多年前第一次訪他，車子拋錨，當時徐承義立刻捲起袖子幫忙修車，「一雙手弄得黑黑的也不在意，話少、穩重，不像二十多歲的年輕人。」

徐承義的妻子吳丹鳳是美琪香皂吳家千金，曾任百事可樂品牌經理，婚後進集團負責品牌行銷，二人作風一樣低調。員工透露，進公司五年，才知道二人是夫妻。徐承義說：「我們有默契，在公司是同事，回家就不談

讓我撕下來：」

### 插旗全球 大夢想

徐承義是超級數字控，不只拆解料理，連游泳都分秒精算，「我每天游一千五百公尺，必帶計時器，現在是二十九分鐘，今年定了二十八分鐘目標，表示五十公尺游泳池，來回三十趟，一趟得少二秒。每次上岸我都會回想，從入水、換氣到配速，一道道拆解，哪個動作可以再流暢一些。」

「數字很重要，不只創造科技，也能創造美食：我有信心，這套系統能讓我們快速複製任何菜系、展店。我腦海裡常有個畫面，瓦城的招牌在上海、曼谷、紐約等街頭隨處可見！」他不再是當年那個在異鄉受盡欺負的華人小子，而是領著四百多名廚藝大軍征戰的東方爐炒王。■



▶徐承義兒時想學跆拳道，央求一年父親才點頭，他格外珍惜，也從武術研發出廚藝制度。（徐承義提供）