

1

連鎖快餐品牌的誕生

這篇章追溯「大家樂」連鎖快餐品牌的創建經過。

「大家樂」創辦人來自廣東梅縣羅氏家族的成員，這個家族並非赫赫有名的大家族，相反，家鄉是一條位處山區的貧窮客家村落，因不甘窮困而離鄉背井，父祖輩到南洋謀生，為後代開創了在城市發展的機緣。這群客家小子，由貧窮山區、漂泊南洋、接受教育、經歷戰亂，以至追求事業發展，是一個以中國近代史為序幕，配合香港城市發展下的奮鬥故事。

雖說「大家樂」由家族成員創辦，但卻不是常見的夫妻檔或父子檔等核心家庭組合；雖然出身自山區的村落，但創辦人絕不是目不識丁之輩，都曾接受過現代教育，於創辦「大家樂」之前有豐富的企業管理經驗；雖說是白手興家，但又不是全無根基；既然有豐富企業經驗，創業者肯定不是青年創業，最有創業決心的竟是差不多到了退休年齡的羅騰祥；雖然年紀相當才立下創業之志，但卻又是餐飲業的門外漢。

究竟這個獨特的創業家族是一個怎樣的組合，家族成員是怎樣的人物？憑什麼膽敢涉足全無經驗的餐飲業？又憑什麼可以做到50年來持續發展，成為香港人所熟悉的香港品牌企業？

創業背景

故事的開端是幾個家族成員於1968年決心創業，成立了華路有限公司準備一展身手，不過這個時候，快餐這事情還未是時候出場。讓我們先談談這幾個家族成員，創業者包括羅階祥、羅騰祥、羅芳祥和羅開睦，四人的關係是兄弟和叔伯子侄，他們都與「維他奶」的創辦人羅桂祥有關。羅階祥、羅騰祥和羅芳祥是羅桂祥的兄弟，階祥在家裡排行第六、桂祥排第七、騰祥排第八、芳祥排第九；而羅開睦則是桂祥的兒子，所以他稱階祥為「六伯」、騰祥為「八叔」、芳祥為「九叔」。

創辦人的家族背景

羅氏家族成員的祖籍是廣東梅縣丙村鎮寨上村，這是一條位處山區、非常貧瘠的客家村，男丁通常出埠謀生，婦女則留守家園照顧老幼。羅氏兄弟的父親羅進興早已遠赴南洋謀生，1920年兄弟們隨母親到南洋與父親團聚，桂祥和弟弟在馬來西亞求學，兄長和母親等在橡膠園從事體力勞動的工作；1930年代，桂祥得父親的東家「余仁生」的老闆余東旋的賞識，獲資助到香港大學求學，畢業後從商。1930年代初，受到世界性經濟衰退的影響，南洋橡膠業受到衝擊，階祥唯有陪同母親和妻子返回老家梅縣，留下騰祥和芳祥在馬來西亞的芙蓉埠繼續讀書，由於父親在城裡工作，兩小兄弟要自己照顧自己。1935年，桂祥接兩個弟弟到香港讀高中，1937年，兩兄弟在英皇書院完成預科畢業，這時日本侵華戰爭已爆發，烽火連天，中國人可謂民不聊生。1940年桂祥創辦「香港荳品有限公司」，生產命名為「維他奶」的用黃豆做的奶品，使貧窮階層得以吸收營養，芳祥亦加入荳品公司輔助兄長；騰祥則考入遠東航空學校接受工程訓練。1941至1945年太平洋戰爭期間，騰祥投身中國空軍參與戰事，桂祥和芳祥攜著家眷在廣東連縣逃難，兩兄弟開了一個叫做「維

他奶餐卡」的食店，賣廉價食物和茶水。戰爭結束後，幾兄弟各自返回香港，桂祥重整旗鼓，恢復生產「維他奶」，芳祥繼續在公司效力。騰祥輾轉返回香港，做過飛機工程學校老師、汽車推銷員等，直至1950年，受兄長所託，加入「維他奶」負責生產技術和工程方面的工作。

羅開睦是桂祥的兒子，母親是自小嫁入羅家的童養媳，生了兩個兒子，開敦和開睦，開睦是小兒子，與兄長和階祥的兒子開親，三個孩子一起在梅縣的鄉間長大、讀書，在祖父羅進興培育下成長，高中後考入廣州的嶺南大學，1949年從廣州來香港加入父親主理的「維他奶」，由低做起，學習管理知識和累積實戰的經驗。



羅家於梅縣的舊屋

羅騰祥、芳祥和開睦都曾經在「維他奶」打工，既是親人，亦在同一間公司做事，話題自然多，感情特別親厚，而且還住在同一處地方，是樓上樓下的街坊，晚飯後總愛天南地北的聊，鄉間親人、公司雜事都是三個人熱衷的話題。1968年，三人談到

何不一起創業？試試看憑著幾個人的一身本領，是否可以幹出一番事業來？於是騰祥和開睦兩叔侄最先離開兄長的公司，踏上創業之路。

用來創業的資金是由四房人合資的，除了八叔、九叔、羅開睦本人，還有開睦的六伯羅階祥，即騰祥、桂祥和芳祥的兄長。羅階祥是長兄，自小承擔了照顧家庭的責任，沒有如弟弟般接受教育的機會，1950年代從鄉間來港，一直在銅鑼灣獨自經營一間叫「蘭生士多」的小生意，弟弟們發起創業大計，這位哥哥也有一份。階祥兒子開親於1961年來港，開親本來在廣州師範大學讀書，中途輟學與父親團聚，日間在桂祥創辦的「維他奶」公司做事，晚上幫忙父親打理士多的生意。

家族成員集體創業

這份創業資金是這個家族成員集體創業的標記。開始時，尚未有創辦快餐集團的概念，這是後來從經驗發展出來的事業。當時各家族成員可說是兵分幾路，階祥選擇維持「蘭生士多」，將士多變成小食店，由半個舖位擴張至一個舖頭，賣紅豆冰、蘿蔔糕、粉麵、漢堡包等小食。騰祥是飛機工程師出身，對工業比較有興趣，開睦支持八叔的決定，1969年兩人在黃竹坑開辦華路假髮廠，一心乘著香港製造業蓬勃的大勢，把工廠做出成績來。芳祥和太太對烹飪較有興趣，於是在銅鑼灣糖街開了一間餐廳，店名「大家樂」，自己繼續在兄長的公司上班，餐廳交兒子開福和太太打理。假髮廠和「大家樂」餐廳都是家族生意，所以騰祥和二女兒碧靈，有空時都會過來幫忙。

糖街餐廳的面積約1,000平方呎，不大不小，跟普通餐廳一樣賣些三文治、粉麵等簡單食物。特別的是，餐廳門口設有煎爐造漢堡包外賣，這是騰祥想出來特別針對戲院人流而設計的，餐廳附近是樂聲戲院和豪華戲院¹，每逢電影開場或散場的時間，

街上人流驟增，門口煎牛肉餅的香氣可以吸引行人朝「大家樂」這方向走過來。雖然只是賣漢堡包、三文治和粉麵這些普通食物，可生意不俗。

那邊廂，騰祥和開睦一心在製造業大展拳腳，引入創意開發了纖維假髮，豈料不受市場歡迎，唯有將纖維材料改做洋娃娃頭髮，但一時忙於解決勞工短缺的問題，一時為追收爛帳而頭痛，生意不佳、周轉不靈，迫於無奈唯有結束髮廠，痛定思痛下決定重新起步，開設自己的餐廳。



1968年，銅鑼灣怡和街。右邊是豪華戲院，正放映由尚保羅貝蒙多、烏蘇拉安德絲主演的法國電影《烏龍王大鬧香港》；對面是樂聲戲院。兩間戲院的人流，是糖街「大家樂」的重要客源。（政府新聞處提供）

1972年，羅騰祥在佐敦道51號開設同樣以「大家樂」命名的餐廳，這是「大家樂」人經常引述的「母店」，由於糖街店因拆樓已結業，「大家樂」連鎖集團是由佐敦道51號店開始的（簡稱51分店）。這個時候，幾個創辦人各懷心事，尚未形成一股集中的力量。騰祥年紀最大，但創業心最強，正打算全力投身餐飲業；芳祥仍然在兄長的公司打工，兒子開福則另謀地方再開食店，後來發展成「大快活」集團；開睦對電影業產生了興趣，與黃霑、胡樹儒等傳媒人合作製作電影和廣告，未能全時間投入佐敦道的餐廳業務。

1 樂聲戲院位於怡和街及糖街交界，1949年開幕，後拆卸重建為樂聲大廈；豪華戲院原位於邊寧頓街及怡和街交界，1954年開幕，已拆卸重建，現為百利保廣場，旁為富豪香港酒店。網上資料：〈香港已結業戲院列表〉。

重新整合

幾位創辦人都是有獨立能力的人，騰祥和芳祥自小在南洋長大、經歷過戰爭的艱難歲月，是香港戰後第一代移民；雖然開睦是晚輩，也是經過戰爭洗禮的戰後第一代移民，幾個創辦人都擁有這一代人特有的刻苦耐力。加上他們都受過教育，亦曾經在荳品公司擔當重要職位，各懷本領：騰祥主理工場，既要有技術知識，又要懂得管理人事；芳祥和開睦分別打理香港區和九龍區的銷售網，管人管事都有多年經驗。雖然幾個創辦人都並非來自餐飲業，但憑著智慧和機靈，知識和經驗是可以轉化的，成長背景所養成的精神意志，加上智慧、意志和深厚的家族情誼，成為創業的重要文化資本。



1935年，羅氏兄弟合照。

(左起) 羅桂祥、羅騰祥、羅芳祥、羅階祥。

幾年下來，這個家族創業集團發生了不少變化。羅騰祥專心致志，以他一貫對環境的觸覺、對冒險創業的決心，加上管理組織的能力，正不斷累積經營餐廳和自助快餐的實戰經驗；佐敦道51號「母店」的經驗帶出不少課題，啟發幾個創辦人產生了新的思維，逐步凝聚成「快餐」的構思；1974年，「大家樂」在旺角通菜街77號的舖位開設第二間分店（簡稱77分店），營運操作引入自助快餐的模式；因效果不俗，幾個創辦人以這種自助快餐模式繼續開設分店，至1970年代末，「大家樂」分店共有十間。1986年7月16日，「大家樂」在剛成立的香港聯合交易所上市，向社會集資，當時有32間分店，無論在快餐的前線營運、後防建設和組織制度等，已形成一個較成熟的系統，可算是完成創業的階段。

在連鎖店持續擴充的過程中，創辦人的組合亦發生了變化。開睦被推舉為統籌，擔任總經理之職；騰祥已達退休之年，出任董事長，主要與開睦一起研究發展方向和做他的後盾支援。芳祥則逐漸從「大家樂」淡出，事緣兒子開福在糖街店結束後，另行創立「大快活」，幾年後亦慢慢步向連鎖集團化，至1986年「大家樂」上市時，「大快活」已有一定規模，可說是「大家樂」的主要競爭者之一，為免利益衝突，芳祥退出「大家樂」董事局，當年的家族創業團隊，變成由三房成員組成。騰祥一房，1980年代有女兒碧靈和兒子開光加入；開睦一房，1990年代由兒子德承接棒；階祥一房，1970年代中有兒子開親加入，2000年由孫兒名承繼承。

「大家樂」與「大快活」之間，從家族成員變成生意上的競爭對手，當事人不諱言曾有過不愉快的觀感，但感性過後，理性抬頭，競爭是市場經濟發展的必然現象。這種以「退一步海闊天空」的方法來處理家族內部分歧，從實效而言，可說是明智之舉。聽過創辦人的故事後，讓我們追溯「大家樂」第一代快餐模型的誕生、創業團隊的擴張、企業組織和品牌形象的開拓和建立。



1915年在梅縣出生，幼時隨父親在南洋生活，15歲來香港，在英皇書院預科畢業。年輕時是飛機維修工程師，日本侵華時加入中國空軍參與抗戰。戰後返回香港，1950至1969年間加入「維他奶」公司擔任廠長；1969年創業，1972年開始發展「大家樂」快餐，直至70歲退休。訪談前兩個月，羅騰祥剛度過100歲壽辰，這位百歲長者，精神矍鑠、腦筋清晰、記憶力非常好，而且風趣幽默，分享了100年的人生歷程、創業經過，以及作為中式快餐創辦人的理念和創意。

「維他奶」員工是55歲退休的，當時我已經53歲了，想到自己餘下的人生：退休後，沒錯，手上的公積金和股票可以養到家，閒時穿著拖鞋四處遊逛，生活優哉游哉；但是，再過五、六年，一個60歲的長者拿著拐杖，若果就這樣走完人生路，我心裡覺得不舒坦。所以，一個53歲快將退休的人不願意退休，跟侄兒一起計劃搞生意，希望人生可以獲得一些成就感。

很多時候，一個聯想，就變成一個機會。嘩，我做快餐呢……，因為我去過美國受訓，我跟一個美國小兵做朋友，他帶我去吃東西，他叫那個做hamburger，我問什麼是hamburger呀？他說：You come, you come. I show you（過來、過來，我帶你去看看）。我傻裡傻氣地跟著他走，那是在路邊的一架手推車，那人用一個火爐明火燒牛肉餅，嘩！氣味好香啊，夾兩片麵包連芥末醬、青瓜，一口咬下去，香噴噴的，好爽呀！現在大家叫這個做漢堡包，當時我們叫牛肉包。

我在糖街店舖前面，加設了一個煎牛扒的鑊，請一個師傅做牛肉餅，放在鑊上加上洋葱一起煎，上面裝一個抽氣扇，那些香氣吹出來，你在那邊路過聞到，「嘩，好香啊！」便會走到這邊來買牛肉包。就這樣，餐廳一路路有生意，效果不錯喎！今次我可以安安樂樂睡一覺喇。哈哈哈哈哈。

我盲摸摸地四處碰碰撞撞，希望碰上一個好機會嚐嚐成功的滋味。我們看見別人闖出了一個名堂，便會羨慕，嘩！很厲害喎！那些失敗了、沒能冒出頭來的，大家不知道他們也有一個

歷程。我開始創業時是做假髮的，結果失敗了，香港假髮業蓬勃過一段時間後就沉寂了；我轉做洋娃娃頭髮，工作辛苦我可以承受，但是經常向賒數客戶追收欠款實在是很為難的事，我唯有放棄這間工廠。幸好牛肉包的銷路不錯，當時香港還未有賣漢堡包的快餐店，於是我決定專心做飲食生意。

我自己是在佐敦道分店做起的，樓下是外賣，樓上做餐廳，慢慢地，我要求有所改進。第一，不應只賣西餐，這是中國人的社會，為何不做中國人的飯餐？漸漸地我們加上中式食物；另外，樓面的人事一直有問題，加上勞工短缺，我們決定取消侍應捧餐形式，改行自助形式，省下的人手開支，可以花在食材方面，顧客覺得抵食呀，那時一個大腩肉飯，好好賣的。

當時推出自助服務模式遇上不少困難。大家對自助式快餐不熟悉，有些客人大表不滿，其實吃西式自助餐一樣要自己捧著一隻碟取食物，可能普羅大眾沒有這種經驗，把自助方式叫做乞丐餐。我們要解決問題，於是安排服務員協助客人，若果有客人不願意自取，服務員可以幫忙，慢慢地自助方式被接受了。這就是我們的人生呀，遇到困難時，就要尋求解決方法，不要輕率地說：「不行呀、做不來呀！」凡事總有解決辦法的。

羅芳祥從「維他奶」退休出來後，負責打理駱克道分店；然後中環雪廠街有個舖位，朋友介紹我去看看，附近有寫字樓，我跟羅開睦講：「你不要搞電影喇，我們到中環開分店，由你去做啦。」於是雪廠街、佐敦道、駱克道三間舖，

我們三個人各人打理一間。

然後，我們發現有新問題，你有一套行政，他有另一套行政，三個人之間沒有統籌，若果要擴展規模、多開幾間分店的話，必須統一管理模式。我們三個人和大哥羅階祥，四個人開會決定由一個人負責統籌，不要搞「三國主義」。羅芳祥不同意：「喂！如果由一個人統籌，豈非另外兩個人要隸屬於他？」於是大家投票決定，結果由羅開睦做統籌，羅芳祥由那時開始疏遠了，並且創立了「大快活」。

兩個集團互相競爭，大家當然有不高興的地方，最麻煩是搶舖位，今次有人用高價投標一個舖位，下次大家爭另一個舖位時再將投標價抬高，雙方都有損失。後來我想通了，這是一個良好的競爭，沒有人願意被比下去的，對不對呀？好像球隊一樣，有兩個球隊爭先，你勤力練習所以比賽時贏了，我輸得心服口服。市場這東西，未開發前，你以為市場有限，利益會被攤薄，市場開發出來了，原來可以容納更多競爭者。

我和羅開睦兩個人合力做好「大家樂」，我們有商有量、一起做決定，他專長於組織和推廣，我專門研究食材加工方法。開始時只是一個小工場，我們將免治牛肉和蒜蓉混和後，用手搓成牛肉丸，放入小鍋內炸，做出一個新菜式；這樣又搓又炸，整天只夠一個店的份量，於是我想到做一個模，放免治牛肉到鐵模上一撥，一下子就有十個牛肉丸，但牛肉丸總是黏著鐵模，要完整取出有點難度，我們試過塗一層油、又試過用透明膠紙，卒之把問題解決了，又快又好。然後又發現，因為做三文治是要先把麵包切皮的，若

果將麵包皮切碎再烘乾，可以做成麵包糠與牛肉丸一起炸，當時我們還為這個菜式起了一個名稱，非常受歡迎。「大家樂」的創意就是這樣，「摸著石頭過河」。

許多人做生意，總是想將來由自己的孩子繼承，但是，你的孩子不是你的影子，每個孩子都有自己的思想和興趣，無可能代代相傳都有人接棒。我們搞上市就為了這個原因，希望可以吸引家族以外的人才。你是家族生意，人家知道最高那個位置一定由家族成員出任，試問外邊的專才怎會願意加入這種企業呢？上市的話，如果家族沒有適合的人才，便由外邊的專才來做。

不過，家族企業有個優點，它有一個中心，家族通常是大股東，他必定顧及企業的整體利益；專業經理的利益是薪酬和花紅，有時專業經理太過追求個人的眼前利益，可能會忽略了企業的長遠發展。如果家族中有能幹之士，最好由家族成員出任最高領導，家族人比較肯用心，不是計較金錢回報，而是為了企業的自豪感和成就感，這樣就最理想了。

我有什麼企業家特質？我是客家人，吃得苦，我的特質跟蘇格蘭人很相似，哈哈哈哈哈，蘇格蘭人常被英國人搵笨（欺負），結果反而鍛煉到實力。我自少已經培養出解決問題的能力，做生意也好，做什麼也好，人生總要解決問題，你遇上人生中一件要緊的事，碰到問題和困難，你怎樣做？你要盡全力解決問題。最好小孩時便練習解決難題的能力，將來他做人做事，包括創業、做生意，這個能力對他一定有很大的幫助。

第一代中式快餐模型的誕生

創業沒有必然成功的金科玉律，但汲取經驗、敢於嘗試是不可或缺的條件，用羅騰祥的說話就是：「創業不一定成功，但若不創呢，就永遠不會成功。」縱使有創業的決心，但也要有「意念」，羅騰祥的一個記憶、一種滋味，令他選擇了以賣漢堡包為生意點子，最先放在糖街餐廳做外賣。

漢堡包的啟示

當時香港餐廳也有售賣 hamburger（有餐廳稱為「牛肉包」），但價格偏高，《南華早報》早年一篇讀者來函正好說明這現象。1966年7月26日，一名從美國來港的遊客投訴香港的 hamburger 售價太貴了，有失香港購物天堂的美譽。這位美國遊客指出 hamburger 在美國的售價大約4美仙（即港幣2毫）²；在香港，售價低於7美仙（即港幣3毫半）的 hamburger 可說是絕無僅有³。

於是，羅騰祥另闢市場空間，走大眾化路線。據他記憶，糖街賣的漢堡包大約是3毫半，屬於美國遊客所講的廉價水平。同時，他又搞搞新意思，稱 hamburger 為「漢堡包」而不是常見的「牛肉包」，作為號召。

1969年選址銅鑼灣糖街的「大家樂」，附近有兩間戲院，這似乎找對了商機，1950至1960年代，觀賞電影是本地市民

一種主要娛樂，這可以從消費物價指數中的文化娛樂消費得以引證。1967年的消費物價指數顯示⁴，市民花在戲院娛樂的消費，佔消費物價指數1.1%，換言之，一個住戶每100元開支之中，有1.1元是花在觀賞電影的。這看似是一個很小的數目，但相對於其他類型的文化娛樂消費，這個比例是最高的了，例如，每100元

住戶開支中，只有5角用於買報紙、2角用於繳付收費電視⁵及收音機的租金、1角用於購買書刊。如何成功吸納戲院觀眾的生意？「大家樂」在門前煎牛肉餅，賣漢堡包。

賣漢堡包並不是故事的重點，重點是賣包背後的創業精神。若說這是窺準商機，似乎有點言過其實，正如羅騰祥所講，他是亂碰亂撞，找尋機會。若以敏銳的觀察力、配合環境特色、靈活變通，將一個食物的記憶化為創業的意念來說明故事背後的創業精神，相信更為貼切。這種創業精神，在其後50年裡，由後來的「大家樂」人繼承並發揚光大。

港式創意

賣漢堡包絕不是羅氏兄弟叔侄的創業原意，既然投身餐飲業，當然要從香港人的吃飯問題入手。羅騰祥談到一個社會現象，他早已察覺到「包伙食」制度會逐漸被淘汰的可能，打工仔的午膳問題有待解決⁶。事實證明羅騰祥的社會觸覺相當敏銳，那個時候，市政局尚未明確訂出取締包伙食的政策，1966年10月期間，市政局開始拒絕向包伙食商發牌。直至1973年，市政局對取締包伙食商的爭論才開始白熱化，最終決定分階段取締包伙食這種商業活動⁷。這時候，羅騰祥已經著手搞「大家樂」第二間分店了。

1972年2月，佐敦道51號的「大家樂」開業，維港對岸的銅鑼灣糖街舊店已經結業了。跟糖街的餐廳不同，這間店位於剛落成的商業大廈地下、閣樓、一樓及二樓單位，地下面積較小，可容納約20個座位，閣樓有雜物室和接上一樓餐廳的通道，一樓面積約1,800平方呎，佈置成餐廳的格局，靠牆一邊是沙發座椅，每四個人一張餐桌，二樓是寫字樓和倉庫。地下至一樓餐廳之間由一部小型升降機運送食物。

羅騰祥的意念是要開設一間設備完整的餐

2 Denman, Jul 26, 1966, *South China Morning Post*, p.13.

3 事隔數天，有讀者寫信反駁，指在九龍餐廳（Kowloon Restaurant）的漢堡包售價，只是2.6美仙（約為港幣1毫3仙）。資料來源：Hong-kong Burger, Jul 30, 1966, *South China Morning Post*, p.13.

4 *Hong Kong statistics: 1947-1967*, 1969, p.143, Table 8.6.

5 統計報告所指的收費電視是麗的電視，觀眾繳付的費用包括租用電視機和電視頻道的租金。資料來源：同註4。

6 蔡利民、江瓊珠，2008，頁20-22。

7 香港歷史檔案館資料，Press statement on urban council's decision to illegal food caterers (issued on 16/1/73)°。檔案編號：HKRS70-6-629-2。

廳，這時候的「大家樂」尚未有快餐的元素。早期的餐單上有沙律、紅豆冰、奶茶、咖啡、檸檬茶、三文治、豬扒、牛扒、雞扒、焗豬扒飯、焗肉醬意粉等；此外，有由中式麵家師傅烹製的雲吞麵、牛腩粉。廚房是依顧客點餐逐個烹調，有侍應負責「落單」（點菜）、傳菜和結帳。



佐敦道 51 號分店
於 1972 年 11 月開業。

這張餐單完全反映香港中西文化薈萃的特色。從餐單所見，食物款式是中西兼備的。這類混雜的餐單，全為了吸引顧客而設，生意人互相抄襲、改頭換面、去蕪存菁，只要符合大眾口味，管它是中式抑或西式，甚至是混合式一樣上場，例如焗豬扒飯，肯定是港式創意的典範。佐敦道 51 號這家餐廳，相信跟市面上的冰室、冰廳、茶餐廳一樣，沒有定型的餐單，只要有需要便有供應。

冰室本來是吃冰淇淋、紅豆冰、喝冰凍汽水的地方，隨著外出飲食的消費愈來愈普及，為提高競爭力，冰室亦提供熱飲⁸和中西式食品⁹。至於茶餐廳，相信這名稱是取自中式「茶室」的「茶」與西式「餐廳」二字，可說是「名」正言順的中西合璧。「茶餐廳」三字最早出現於

1955 年 5 月 24 日的《工商日報》及《華僑日報》¹⁰，這兩份報章分別報道了馬來西亞餐室為適應潮流，以茶餐廳名稱取代餐室。頗有名氣的蘭香室茶餐廳，於 1959 年刊登的廣告中，列明中式食品包括粥品、雲吞水餃¹¹；它於 1967 年刊登的另一則廣告，食品包括燻香牛雜、三及第粥、淮杞牛鞭、咖喱牛腩¹²，明顯中西混雜兼備。



開業初期，
51 分店樓上是餐廳雅座。

值得注意的是，「大家樂」的店名沒有冰室、冰廳、茶餐廳等字眼，相信這是創辦人的心思，不會為「大家樂」定形，所謂市場定位，就是為一般階層的市民供應符合口味和需要的餐飲，憑著靈活變通、不斷蛻變的經營文化，便產生了由餐廳轉型至快餐的結果。

變身第一步——樓下改做外賣快餐

因應地理環境的特色和需要，51 分店地下一層改裝為出售外賣快餐。

51 分店位於九龍區最繁忙的交通樞紐，與渡船街一街之隔是佐敦道碼頭和巴士總站¹³，

- 10 參閱《香港年鑑》所載的〈工商名錄〉，估計茶餐廳是在 1950 年代中興起的。1955 年之前西餐室這類目下沒有「茶餐廳」的記錄，1955 年，這類目下有一間茶餐廳，名為金門茶餐廳；1956 年的記錄中有五間茶餐廳：蘭香閣、蕙園、沙龍、金門及榮風。
- 11 《茶點》（1959），新年特大號。
- 12 《香港電話號碼簿 1967 年》，頁 253。
- 13 佐敦道碼頭於 1933 年 3 月 6 日啟用，同時發展汽車渡輪，渡輪採用雙層船，上層載人，下層載車，往來中環統一碼頭。碼頭旁是巴士總站，以「佐敦道碼頭」命名，來往九龍新界各區有幾十條巴士線。以前市民乘巴士轉渡輪，或乘巴士轉車，是慣常的做法。資料來源：蕭國健，2000，頁 102-103。

碼頭有兩條分別前往中環與灣仔的航線，巴士總站有十多條路線前往九龍和新界各區，每日都有大量迅速流動的乘客從餐廳門前路過¹⁴，在這裡設餐廳擁有絕對地理優勢。但羅騰祥對人流的看法有獨特的見解，他認為人流未必對餐廳有直接的效用，行人為趕車趕船匆匆而過，哪有時間靜心享用餐廳服務¹⁵？於是，他想到用外賣快餐去吸引趕時間的行人，讓顧客拿著「大家樂」的外賣包在車上、船上慢慢享用，完全符合香港人生活節奏急速的要求。

51 分店地下那 610 平方呎空間，便被改裝為外賣部，有扒爐煎牛肉餅，小食櫃裡陳列著炸雞髀、金沙骨、咖喱角、漢堡包、熱狗等小食類的食物。這些食物全部可以預先製造，顧客先到收銀機前買票，然後到外賣水吧領取食物，快捷方便，水吧旁有幾個座位，但絕大部份顧客都是買完即走的。結果反應非常理想，生意額翻倍。

這可說是「大家樂」快餐的前身。跟普通外賣的分別是，樓下外賣部的餐單和流程是經過細心構思的。為吸納門前高流量的人流，食物要預先大量製作，為了保持高效率，餐單必須簡單，食物要易於製作，炸雞髀、金沙骨、咖喱角、漢堡包、熱狗等小食類的款式，正好符合易製的要求。當時的外賣水吧安裝了炸爐

和扒爐，炸爐每次可以炸 20 多隻雞髀，同樣，扒爐可以同時煎多個牛肉餅；這跟做雲吞麵不一樣，師傅要逐個麵煮出來，費時失事。因為餐單只包括有限的款式選擇，工作人員可集中製作，做到最高的出餐率。

這幾個要點便是快餐的基本理念。相信當時羅騰祥未必有一套清晰的快餐理念，但他將香港市民急速的生活步伐、外出進食的需要，早已看在眼裡並轉化為商機。其實「外賣快餐」在當時香港已經有跡可尋¹⁶，如 1965 年 7 月 25 日《工商晚報》報道：「為解決中區午膳擠迫，嘉頓酒

14 1975 年渡船街完成填海，貫通旺角、油麻地至尖沙咀，並於文華新邨與僑聯大廈之間的渡船街設行人天橋，連接碼頭至佐敦道之間，天橋的上落位置正好在「大家樂」於佐敦道 51 號分店門前。作者參考《香港年鑑》所載的地圖，將 1975 年版與之前的版本作出比較，得出這發現。

15 蔡利民、江瓊珠，2008，頁 45。

16 根據香港市政局電子報章資料庫，輸入「快餐」檢索詞，在 1950 至 1959 年之間，並沒有任何結果。直至 1960 年，才開始出現一些有關快餐的報道，主要是介紹快餐店在英國、法國流行的情況。

右 1963 年，佐敦道碼頭和巴士總站。右邊的金字頂小屋，是於 1971 年落成的佐敦道 51 號利僑大廈所在，即「大家樂」佐敦道分店的位置。興建中的文華新邨於 1964 至 1970 年落成，是當時油麻地區最大型的屋苑。（政府新聞處提供）



樓在大會堂供應盒裝快餐，只限外賣。」另 1966 年的《華僑日報》一則廣告，推銷「冠華餐廳特價快餐，為鄰近學校及寫字樓提供特價快餐」。顯然，外賣和快餐是配合商業區上班族和學生午膳的新產物，這兩個群組也是「大家樂」日後發展特別針對的對象。

變身第二步——「反轉」傳統餐廳的模型

51 分店樓下賣外賣、樓上做餐廳，但仍未算是一間快餐店，當中還需要一個更激烈的變身行動，就是取締侍應服務，引入自助服務模式。以麥當勞為例，這個變身不是自然而然的過程，而是由企業家為解決問題引發出的創新思維所達致。1937 年麥氏兄弟開始經營汽車餐館，這是一間售賣熱狗和奶昔等簡單食品的小店，有侍應在路邊向駕駛汽車的顧客落單，由侍應收錢和傳遞食物，生意很快到達樽頸位，汽車經常要排長龍等待侍應送上食物。麥氏兄弟採取創新的方法，將超級市場的自助服務借用過來，顧客在餐廳內以自助方式完成付款、領取食物和餐具等步驟，效率提高，食物價錢亦可調低，大受年輕人和趕時間的上班族歡迎¹⁷。

這邊廂，51 分店一樓餐廳本身亦正面對樓面侍應的問題。傳統餐廳流行領班制，即樓面領班通常有一個班底，「兄弟班」共同進退，以領班為帶頭人，即使僱主對個別員工有意見，若領班要保護下屬，僱主擔心領班拉隊走人，唯有忍氣吞聲。於是，羅氏兄弟叔侄決定引入自助模式，徹底改變傳統食肆的侍應服務。創辦人是否效法麥當勞或其他美式快餐店的模型？今天已不

得而知，但他們對美式快餐的發展很是留意，對自助式快餐業抱樂觀態度，認為這行業在香港有很大發展空間¹⁸。

但美式快餐的模型不能自動套用於賣中國人飯食的快餐模型中。1974 年，「大家樂」創

辦人決定在旺角通菜街 77 號的新舖，嘗試創建中式快餐店的模式，以大量預製食物、高效率的餐單和自助的服務流程，營運新的餐廳。羅騰祥和羅開睦專程邀請曾經合作過的舊員工侯湘擔任分店經理，開發新的中式快餐模型。侯湘並無餐飲業經驗，憑的是一股拚搏精神和幹勁，從無到有地創立了「大家樂」第一間快餐店。

77 分店的位置正好在靠近亞皆老街一方的「女人街」¹⁹上，1974 年通菜街還未被劃為小販管制區，附近有百貨公司、各類商店、小巴站、火車站、學校、銀行等，全日交通和人流暢旺。這個單位面積只有 835 平方呎，相比 51 分店一樓的餐廳不及一半，近門口一部收銀機，店內座位不足 50 個，有一個水吧湯池和最入面一個狹小的廚房。

17 Love, 1995, pp.9-29.

18 根據李偉基 2017 年 12 月 2 日訪談記錄。李偉基於 1977 年調升分店經理，曾經與羅騰祥和羅開睦兩位創辦人開會，他記得開睦引述美國快餐的數字，比較香港的狀況，深信快餐在香港有很大發展空間。

19 《小販（認可區）宣布》[第 132 章第 83B (4) 條]，小販認可區，附表 2 第 1 欄所指明並以道路標記劃定正確界線的街道，其範圍由附表 2 第 2 欄 [及第 3 欄 (凡適用時)] 內與該等街道對列之處所指明者，均撥作販賣用途的認可區。附表 2 九龍部份，列出通菜街乃小販認可區，由亞皆老街與其交界的南面路口起，至奶路臣街與其交界的北面路口止的一段；由奶路臣街與其交界的南面路口起，至山東街與其交界的北面路口止的一段；由山東街與其交界的北面路口起的一段；由山東街與其交界的南面路口起，至鼓油街與其交界的北面路口止的一段；及由鼓油街與其交界的南面路口起，至登打士街與其交界的北面路口止的一段。資料來源：《1975 年第 70 號法律公告》。