

6 经营故事 Business Story

“做工程的时候,有人问我,为什么有太子爷不做,跑去帮别人打工?到我回来帮爸爸打理酒楼生意,又有人问我,为什么有工程师不做,跑去‘热厨房’做饮食?”从工程师到酒楼老板的华丽转身,叙福楼集团执行董事黄杰龙似乎游刃有余,完全实现“无缝交接”,还在2011年当选十大杰青。然而风光的背后,其实经历过一场“痛苦的改革”,黄杰龙亲自用“一个个砖头”,将一家有40多年历史的老企业改头换面,打造成一个摩登的饮食集团。



黄杰龙:传承中求变革

发展这间新铺的意见。黄杰龙认为, Mega Box 是个带有“目的地”概念的商场,以街坊客为定位的酒楼未必适合。于是他向父亲提议:商场适合开设主题食肆,而铺位楼底有20英尺高,正好用作婚宴场所。

黄杰龙大胆向父亲建议,经营新铺要带出新式的主题后,竟心生协助父亲经营的想法。他认为,经营餐饮业对他来说是个新的挑战,自己也可从中学。经过深思熟虑后,他主动向父亲建议,将开设新食肆的事交由他处理。

改革转型集团业务

黄耀铿很快就跟叙福楼另外六位股东商量,让黄杰龙加入他们。这些股东都是创立及经营叙福楼的重要人物,拥有几十年经验,对黄杰龙十分信任,黄杰龙由此成为第七名股东。

黄杰龙虽然已得到各位股东的支持,在加入集团前仍修读了《稻苗培植计划》,学习管理餐饮业,令股东更放心,展示加入行业的诚意。

他回想刚刚接手集团时,集团只有6家分店,与高峰时的33家相去甚远,情况看似不利。但黄杰龙却认为,这正是改革的好时机。他一方面将部分酒楼原址出租,保障股东利益,同时探索酒楼转型的方向,开拓了以烧味为主题的“叙福小馆”和婚宴品牌“御苑皇宴”。

事实证明,“御苑皇宴”的市场策略是成功的,它迅速的成为宴会的新品牌。“当时市面上中式酒楼的装潢以传统龙凤为主,对现代新人来说可能太俗套,但在酒店设宴却非人人负担得起。”黄杰龙打造的“御苑皇宴”,结合酒店式豪华场地及中式佳肴的宴会厅,让一对新人能有一个既浪漫又能品尝到佳肴的婚宴地点。

黄杰龙也在创出新菜单及环保之间寻找平衡。在新菜单中引入了环保理念,推出“绿色餐单”及“无鱼翅婚宴”,甚至关注食物浪费问题,推动回收厨余,为环保出力。黄杰龙也因此获得“2012年香港环保卓越计划”餐饮业金奖,有助于他推动品牌形象,吸引中产客源。

如今“御苑皇宴”颇受市场青睐,大收旺场,酒席预定已排期到了一年半以后,品牌也在尖东帝国中心开设了第二家分店。

解决传承难题

除了成功为父亲与股东的心血转型外,黄杰龙更成立了株式会社,在营运及架构上与叙福楼分离,独立营运。目的就是跳出传统广东菜的范畴,与知名企业合作,引入非自家品牌的食肆。

株式会社开业至今四年多,以引入沪菜“夏面馆”作为首家食肆,后来开始专注进军日式餐饮市场,主攻21-38岁较年轻的顾客。当中设立了四个品牌:牛角日本烧肉专门店、MouMouClub牛涮锅、寿司大及魂炉端烧,成绩不俗。

虽然集团改革渐见成效,但黄杰龙并不能掉以轻心。他说:“管理生意最重要有三件事——管时间、管人、管钱。其中管人是最重要,也是最难的部分。”所以他花了很多时间和精力在管理人才上。

叙福楼是一个历史悠久的集团,有很多老臣子,必须明白当中固有的人事文化,改革才能事半功倍。虽然上一辈的股东很少插手改革事宜,但黄杰龙依然保持每月与他们聚餐,向他们交代公司的管理及发展情况,让他们了解营运现状,让他们对第二代接班人更放心。

在对员工方面,他也有一套哲学。“老板说了算的时代已经过去,培养能创造优势的团队更为重要。”集团会邀请高层及中层员工参与周会与月会,而季会也邀请基层员工出席,一起讨论集团发展。他深信不只公司了解员工,如果同事也多了解公司,对维持员工向心力和集团发展很有帮助。

黄杰龙在传承及发展集团上花了很大心力,他努力凝聚上一代对改革的共识,定期举行会议与股东沟通,为企业拓展制定策略,得以解决传承难题,再把集团引领到新境界。这些正是笔者创立有关家族企业传承的“整全富裕五维理论”中非常重要的元素,完善处理理念凝聚、关系延续、企业交接等事宜,才能成功传承家族企业,让企业在不断发展中代代相传。(李志诚)

顺丰“刷新”线下店面“打通最后一公里”

原本单独承担着顺丰产业链条上线下布局的顺丰嘿客,已经迎来了嫡系的全新“小伙伴”,其升级版“顺丰家”高调上场。

5月18日,公司在深圳揭幕了首家由嘿客新装升级的“顺丰家”,那么,这些升级版的线下实体店在顺丰的产业链中,所担任的角色又有哪些转变?

“在与原来顺丰嘿客合作店内展示、现场下单、常温包裹中转的基础上,顺丰家也可以实现生鲜包裹中转”。顺丰优选方面在接受记者采访时解释。

解决电商送货问题 将成行业未来核心价值

众所周知,对于整个快递行业而言,如何打通最后一公里,业界的观点一致寄望在了社区的便利店上,而便利店行业的发展,也逐渐显露出了“抢占社区”的势头,因此,快递与便利店的合作,成了业界的共识。

中国连锁经营协会的秘书长裴亮在2015年便利店大会上公开介绍,2014年,便利店的毛利率水平是24.27%,这个水平高于超卖场,有60%的企业在开展自有品牌,但销售占比偏低。因此,销售的差距和机会来自商品经营,这也是便利店的核心竞争力,企业如何提升商品的销售和毛利率,是便利店投资的核心要点。

另外,在互联网+和O2O方面,裴亮认为,在行业转型当中,便利店能不能把电商的送货上门问题解决好,也许会成为便利店未来的核心价值之一。

在此之前,顺丰以顺丰优选和顺丰嘿客为节点,全盘活了快递产业链条的各个环节。此次顺丰嘿客的“升级更新”是否意味着,原来的布局发生了变化?

顺丰优选方面人士介绍,“顺丰优选与顺丰家/顺丰嘿客作为顺丰商业的线上、线下平台,协作更加紧密,会员体系打通,营销资源共享,实现双向引流。”

在中国连锁经营协会主办的2015年便利店大会上,富基信息技术有限公司总裁杨德宏曾提及,“O2O四个象限商业价值不同。最有价值的就是送餐/生鲜、休闲食品、日用百货、社区配送。”结合这种观点以及顺丰优选提及的内容可知,“顺丰家”的登场,意味着将承担更多的商业功能,以便为将来公司的利润贡献埋下伏笔。

行业问题难回避 服务事项渐现商业功能

不过,裴亮曾介绍,便利店行业存在一定程度的亚健康状况,增长的来源大部分来自外延,门店的增长也达到了22%,这反映了店铺经营的质量;从销售额来看,便利店统计的门店的销售额是4711.6元,日均销保额最低的只有755.5元。反之,超市和大卖场的平均店销售额的最高和最低的比例相差5倍,所以,便利店和超市、卖场相比显得比较弱。

因此,承担了更多商业功能的“顺丰家”,未来如何在扩大数量及提高单店利润上,仍面临考验。公开资料显示,在社区服务功能方面,“顺丰家”将为用户提供生活速递类,免费便民类及私人定制类等服务功能,并逐渐增加至逾百项。

此外,顺丰商业整合顺丰资源,自营精选的差异化特色商品,并通过开放平台引入更为丰富的选择,建立线下社区服务店、线上电商平台及其它多个渠道,顺丰家和嘿客,都作为顺丰商业线下社区服务店,顺丰优选作为顺丰商业的线上电商平台,与线下社区服务店相辅相成,合力打造全渠道服务的社区好邻居。(桂小笋)

在华人家族中,不少家族企业会因传承不善令业绩下滑。不过叙福楼集团的业绩反而在业务交接后稳步上扬。第二代接班人黄杰龙本身是工程师,回归后接手父亲创办的饮食集团,办得有声有色。这背后究竟下了怎样的功夫?

接手父亲心血迎接挑战

上世纪90年代,叙福楼集团曾经是香港第二大中式饮食集团,年度营业额高达港币20亿元,实力雄厚。随着时代变迁以及受金融风暴的影响,集团由中高档生意转而面向屋邨市场,虽然店铺数量由高峰时期的33家减至6家,但一直管理得宜,财政依然稳健。

黄杰龙回想,父亲黄耀铿作为叙福楼集团创办人之一,从没强迫他接手经营的事业,甚至开明地鼓励儿子做自己喜欢的事:“挑自己有兴趣的工作去做,年轻人要多出去闯闯才学到更多。”

黄杰龙持有英国及澳洲注册工程师资格,大学毕业后找到自己的方向,先后加入政府路政署及世界顶级工程顾问公司成为工程师,成就不错。在工程界发展超过十年,他本来没打算继承父亲的事业,却在一次机缘下,毅然放弃工程事业,接管父亲创下的饮食业江山。

2006年,黄耀铿在香港九龙湾大型商场Mega Box租下铺位。黄杰龙认识Mega Box的设计师,较为了解商场的设计,便询问他对

中国外商投资协会企业家考察团到稻花香参观考察

5月20日下午,中国外商投资协会副会长李玲带领中国外商投资协会企业家考察团一行到稻花香集团参观考察。

在湖北省宜昌市夷陵区委副书记、区长卢斌,稻花香集团总经理助理曾宪荣等陪同下,考察团一行先后参观了龙泉铺古镇和包装工业园主体办公楼,并详细了解了集团五大产业发展现状、未来发展规划以及集团在带动城镇居民就业,助推新型城镇化建设等方面的情况。李玲表示,稻花香集团在自身发展壮

大的同时,带动一方农民致富,带动一个城镇发展,为区域经济发展做出的贡献不可估量,这不仅体现了一个大企业的社会担当,更是值得所有的企业家学习。

宜昌市政府副秘书长、宜昌高新区管委会副主任、宜昌市招商局局长任蔚,夷陵区委常委、区政府副区长、龙泉镇委书记李泽刚等陪同考察。

图为考察团一行在卢斌(前排左二)陪同下参观龙泉铺古镇。(郑月圆/文 冯菊/图)



全球三大车企 CEO 谈如何应对中国新常态



美国通用汽车(GM)CEO 玛丽·芭拉

据日经中文网报道,全球最大的新车市场——中国市场出现了明显变化。2015年1-3月销量与上年相比仅增长了3.9%,4月陷入负增长。连外资品牌车也开始降价,竞争激化将拉低企业盈利。世界主要企业将如何应对中国汽车市场的“新常态”?记者从三大外资车企负责人在2015上海国际车展期间的发言中梳理出了线索。

通用汽车:中国市场攸关生死

美国通用汽车(GM)CEO 玛丽·芭拉表示:“虽然中国的新车市场正在减速,但今后数年仍将保持6~7%的增速。中国将成为占通用全球销量三分之一的最重要市场。当然,将进一步发动攻势。”

玛丽·芭拉宣布,在今后5年里将与中国的合作伙伴联合在华投资超人民币1000亿



日产汽车 CEO 卡洛斯·戈恩

元,以加强新车开发和生产基地。通用将销量连续5年(2009至2014年)超过美国的中国定位为“生死攸关”市场,似乎不允许放慢业务扩大的步伐。

玛丽·芭拉称:“目光将对准相当于今后增长中心的中部和西部,将重点完善经销商网络”,玛丽·芭拉将“拓展中西部市场”列为最重要课题。这是因为即使是汽车普及较慢的中部和西部的农村地区,收入水平也在提高,增长空间巨大。而在已构建完善销售网的沿海城市地区,目光将首次购买汽车人群转为更新换代需求。

玛丽·芭拉认为,“更新换代需求目前占(购车者整体的)30%,但到5年后将达到70%”。通用在中国的合资企业与阿里巴巴展开合作。将启动争取客户的举措,例如积极利用互联网的汽车金融和加强维修服务等等。



戴姆勒 CEO 蔡澈

日产:瞄准中国 80、90 后

“完全不存在仅在日本和法国研发的理由,如果中国拥有大量优秀的人才,就将在中国推进汽车开发”,日产汽车 CEO 卡洛斯·戈恩在2015年上海车展上对新款轿车“LAN-NIA”显示了自信。这款车面向中国20-30多岁的年轻人,以中国的年轻技术人员等为中心完成设计和开发。

在中国,汽车生产越来越需要符合80后和90后的多样化偏好。从汽车生产阶段就推进“本土化”这一态度显示出强烈的危机感。戈恩称,“在中国市场不断发展的情况下,(日产的)经销商网络仍存在一些。最近引进了美国专家倡导的最佳实践理念。将不断应对新的挑战”。日产在中国的合资企业也受到了反腐运动的冲击,对经营的打

击可谓不小。2015年3月,在中央电视台的315晚会中,日产还遭受了对于经销商修理服务的批评。日产1-3月累计销量已被美国福特汽车超越。经销商改革需要尽快取得成果。

戴姆勒:因中国富裕阶层而乐观

前些日子,戴姆勒邀请全中国的经销商到德国,向他们说明新车计划。中国经销商纷纷要求则是“能不能多多生产?”

中国的新车市场整体有所减速,但德国戴姆勒的“梅赛德斯·奔驰”品牌高档车却展现出同比近30%的增速。“今后2-3年里有望实现2位数增长”,让戴姆勒 CEO 蔡澈感到乐观的是,购买力不断提高的中国富裕阶层。戴姆勒希望借助新车攻势来扩大销售。

“发动机需求正在从大型转变为小型。将有效利用现有工厂,灵活生产各种车型”,高档车市场也存在课题——即如何应对环保规定。中国政府计划在2020年之前将汽车尾气排放标准提高至欧洲和日本水平。此外,由于纯电动汽车(EV)享受补贴等优惠政策等原因,丰田将强化电动汽车等的环保产品线。蔡澈表示“在2020年之前将投放十几种不同车型”。已将新型电动汽车等的销售提上议事日程。如无法及时应对环保规定,有可能对中国业务构成巨大风险。(日经中文网)

