

營商有道

在這個「相機先食」的年代，人們對食物的要求愈來愈高。經營中菜逾20載的唐宮中國(1181)，旗下唐宮小聚有別於一般酒樓，擅長以摩登時尚的環境格調，配合新派中菜，既照顧顧客的味蕾，亦滿足其眼球的享受。唐宮2011年在港上市，集團掌舵人正是一位巾幗不讓鬚眉的女強人翁培禾。自1992年加入唐宮以來，由門店經理一步一步升至今日行政總裁一職，她坦言要管理廚房內一眾大男人並不容易，靠的是比他們更專業及更廣闊的視野。

■ 文：香港文匯報記者 莊程敏
圖：曾慶威



翁培禾加入唐宮以來，由門店經理一步一步升至今日行政總裁一職。

唐宮中菜創出不少新口味，加上精緻的外表，市場相當受落。



翁培禾(左)指，要管理廚房內一眾大男人並不容易，靠的是比他們更專業及更廣闊的視野。



新派中菜 以貌取勝

唐宮中國女掌舵人：做好營運掌控出品

唐宮中國去年業績增長亮麗，股東應佔溢利按年上升逾倍至約1億元人民幣，收益亦上升14.7%至12.48億元人民幣，毛利率上升2.9個百分點至62.9%。翁培禾指，主要因為2015年第四季在內地開了很多新店，2016年開始體現其利潤回報；內地推行「營改增」亦令集團的稅項減少；另外去年在節流方面做了很多創新的改革，例如員工的精益管理等。

翁培禾在杭州修讀酒店管理出身，先是加入酒店行業，後來有感發展有限，於是轉至酒樓工作。「多數酒店的餐飲部都是不賺錢的，僅視之為一種功能配套，發展機會和挑戰不大。」1992年正式加入唐宮，當時是唐宮在深圳首設的第一家分店，翁培禾成了集團的「開荒牛」；後來業務拓展至北京和上海等其他城市，至今達56間餐廳。品牌包括自家的「唐宮小聚」與「唐宮茶點」；合作品牌有「金爸爸」和擁有Pepper lunch內

地經營權的「胡椒廚房」等，八成走中高檔路線。

唐宮在內地的主業是中菜酒樓，亦可舉辦婚宴，多數處於四星級至五星級酒店內，讓翁培禾的酒店管理經驗亦可大派用場。

捱過內地打貪 逆市擴充

翁培禾可謂見證了唐宮25年來的成長，業務並非一帆風順。2012年下半年內地開始打貪，政府推出「國八條」令公務員不能以公款消費，翁培禾指這對於飲食業造成很大的衝擊，幾千間餐廳被迫結業，唐宮能夠生存下來屬罕有例子。唐宮在2013年的純利下跌30%至40%，幸好已經是谷底，業務於2014年已快速反彈。她形容為「有危亦有機」，由於市場租金下調不少，唐宮亦乘勢擴充。在打貪後，內地市場湧現一些大眾化、人均消費低、面積較小的餐廳，這與以往市場上較大型餐廳大相逕庭。



翁培禾指，未來會繼續擴充，惟開店壓力相當大。

在上市公司身居要職，談到如何平衡事業與家庭，翁培禾表示：「人是一定有缺點的，很難能到兩全其美。」至於要管理下屬的首要條件，就是要比他們更專業，除了對產品的知識，亦要有開闊的視野，不時帶一些新的意念給他們。要由營運掌控出品部，不會讓出品部掌控，因前線最清楚市場的口味。「市場需要什麼，他們才會去創造什麼。」

引入其他菜系 續開新舖

她又坦言，由於面對投資者每年皆有增長的慾望，未來開店的壓力相當大，今年將會在內地開十多間，香港則會開一兩間。

由於唐宮小聚的品牌在香港發展得較成功，未來會繼續擴充，或繼續將內地其他口味引入香港，如粵川菜和江南菜等，這些均是唐宮的強項。

員工精兵制 個個周身刀

中央政府定下目標，2020年國內生產總值(GDP)要比2010年翻一番，伴隨着經濟增長的是內地人工成本逐年提升。由於唐宮中國的主要業務在內地，成本正面臨着重大挑戰。翁培禾指，城市最低工資標準正逐年提升，每年以約10%至20%速度增加；社保方面的條例亦有增加。「以前內地人工低，多數會採用人海戰術，但今時不同往日，現在要行精兵制。」管理改革的成功，令集團去年在生意額上升的同時，人力成本仍可下跌1%。

多出人手派往新分店

翁培禾表示，過往員工在上班時間內的工作量很不充實，如處於最佳工作狀態的是午餐和晚餐時段，早上和下午茶則會較差。集團於是重新研究每個崗位，積極培訓更多全方位員工，行「精兵制」，即同一名員工同時可做樓面、收銀，甚至廚房等。另外，亦會建議員工「雙程行動」，即進出廚房盡量不要空手來回。透過多項管理改革，目前樓面的人手減少約四分之一。她強調，精減人手並不是裁員，因多出來的員工會被派到新增的分店，故整體而言沒有裁員；精減人手後原來的薪酬亦會分派給員工，變相令他們可以更有效率地賺取更高工資，集團亦可節省社保開支。

翁培禾續指，內地餐飲業正面臨人才荒，由於80後及90後的年輕人多數是獨生子女，大多來自小康及富有家庭，沒有養家的壓力，在管理及留住他們方面需要下更多工夫。故此，集團已與幾十間學校合作，投資培訓學生，讓他們畢業後能加入唐宮這個「大家庭」。每年有逾千名實習生在唐宮的餐廳實習，由於他們不需要社保，這對集團降低人力成本很有利；目前內地員工有30%至40%是實習生。另外，集團會為員工提供很多培訓，包括提升他們心靈的健康度等，故集團流失率相對較低。

智能化設施大勢所趨

除此之外，智能化亦是解決人手不足的途徑之一。唐宮於內地已引入機械人炒菜系統，因有些店舖每日要炒幾百斤河粉，技術含量不高，交給機械人代勞會更節省成本。「原本一個人只能控制一隻鑊，現一個員工可控制兩部機器，即可控制兩個鑊。」翁培禾預計，集團用於智能化的投資將會愈來愈多；「以2萬方呎的店舖為例，約有100名員工，如人工將來翻一倍，人力成本又要控制不上升，即只能容納到50名員工，故智能化的設施是大勢所趨。」不過她強調，集團沒有裁員的打算，因目前人手仍追不上需求。

新口味菜式 年輕人受落

唐宮於去年6月30日將港澳兩家分店轉讓予龍皇集團，以獲得龍皇集團22%股權。翁培禾表示，近年香港的營業額保持得很好，旅客減少對唐宮小聚的生意影響並不大。「中環分店即使在周末仍要排隊，這是中環食肆中少見的。」她認為主要是因為唐宮小聚走較另類路線，將中菜創出不同新口味，加上精緻的外表，令市場相當受落。「在香港一定要做差異化的事物，突破了傳統粵菜的框框，定位較創新時尚；目前客群亦偏向有消費力的年輕人為主。」唐宮小聚的點心包括柑桔味蝦餃、黑松露蝦餃等，均為傳統中菜帶來新意。近年集團新增不少唐宮茶點，主要分佈在內地一線、二線城市。

她補充，唐宮在內地有廿多年的經營經驗，除了擁有懂炮製多元化菜色的廚師，亦有全國範圍採購的材料。由於基本功已非常扎實，反而需要增加更多創意，所以集團經常安排香港師傅到內地，學習一下其他地區的菜色風味。



翁培禾指目前客群偏向有消費力的年輕人為主。

翁培禾屢獲獎項

- 2004年 獲中國飯店協會授予全國飯店業優秀女企業家獎項；
- 2009年至2010年 入選中華英才百福榜；
- 2010年 獲中國飯店業年會組織委員會授予中華英才白金五星勳章；
- 2011年 獲中國聯合商報社、品牌雜誌社、中國智慧工程研究會、中國管理科學研究院、中國國際品牌學會等，聯合推選為2010年度中國品牌建設十大傑出企業家；
- 2011年 獲中國飯店協會及上海餐飲行業協會聯合推選為上海餐飲業傑出女企業家之一。

黑石擬籌建 400億美元投資基金

香港文匯報訊 黑石集團與沙特公共投資基金(PIF)昨宣佈簽署諒解備忘錄，計劃設立一隻新的基礎設施投資基金，PIF承諾向該基金注資200億美元成為其錨定投資者。黑石集團預計該項目的股權融資總額為400億美元，為永久性資本投資，剩餘200億美元資金將來自其他投資者。

通過這一股權基金再加上其它債務融資，黑石集團預計未來總計將投資超過1,000億美元的基礎設施項目，主要投資於美國。在黑石集團的一系列投資策略中，基礎設施投資是其最為成功和活躍的一項領域。

在過去逾15年間，黑石集團在全球投資了超過400億美元與基建相關的項目。

黑石集團總裁漢密爾頓·詹姆斯(Hamilton E. James)表示，美國亟需對快速老化的基礎設施進行投資已成為普遍的共識。有關投資將為美國創造高薪的職位，並為未來實現更強勁的長期經濟增長奠定基礎。

基礎設施投資計劃目前正由美國聯邦政府進行審議，預計能創造多達1,500萬個工作崗位，以及促進美國的經濟增長、提升生產力及全球競爭力。獨立評估指出美國基礎設施的融資缺口高達2萬億美元，需要來自國內和國際私營機構的重大投資。

亨泰料購奧特曼投資2年回本



陳卓宇(右)指未來希望發展更多IP。左為亨泰消費品集團顧問陳婉華。香港文匯報記者莊程敏攝

香港文匯報訊(記者 莊程敏) 從事銷售及買賣包裝食品、飲料、家庭消費品的亨泰(0197)早前公佈斥資1.8億元，全資收購擁有「鹹蛋超人」奧特曼特許權(IP)的滿創公司，亨泰執行董事陳卓宇昨於傳媒午宴上公佈更多詳情，集團將獲得奧特曼相關的大型表演業務版權，為期4年，預計會在香港、澳門及台灣等舉行大型表演，並與其合作推出周邊產品，料為集團帶來可觀利潤，相關投資料兩年內可回本。

陳卓宇冀一年辦6表演

陳卓宇表示，預計今年8月會在澳門舉行多場奧特曼的大型表演，正與澳門酒店洽談合作，票價為每人300元，料會吸引不少年輕人及家庭觀眾。他預期一年會在6個地

點舉行表演，每個地點舉行4至6星期。他續指，未來希望發展更多IP。目前有一間荷里活電影公司接洽，將一套將在暑假上演的電影的消費品知識產權授予該集團，由其負責分銷及包裝周邊商品的工作。

他續指，除了奧特曼的大型表演帶來新收入，未來亦會積極拓展以「奧特曼」貼牌的产品，與其原有業務產生協同效應，公司已有龐大的分銷網絡，加上明年或會有「奧特曼」的全球電影上映，相信潛力很大。

他解釋，集團原有的銷售及買賣包裝業務毛利很低，但相信貼牌产品的毛利會上升至約25%，並銷售往內地市場，未來亦希望將大型表演拓展至內地。「奧特曼」電視劇集已推出超過五十年，為日本及全球動漫界重量級知識產權之一。