

一家香港知名餐饮企业的跨世纪发展史

香港根、中国心、世界观

本报记者 李华清

2022年,是香港回归祖国25周年,也是香港知名餐饮企业大家乐集团(0341.HK)进入内地市场30周年。

香港与内地同宗同源,香港的发展史、回归史,一定程度上也可看作是香港经济与内地经济的交融史、香港企业开拓内地市场的商业史。

大家乐集团仅是不计其数的、进入内地市场的港资企业代表之一。然而,大家乐集团也有其特殊之处。

它成立于1968年,恰逢香港经济起飞。上世纪60年代到90年代,中国香港、台湾和新加坡、韩国由于经济快速发展,荣膺亚洲“四小龙”之称;它于1986年7月在港股上市,是第一家在香港联合交易所申请上市的餐饮集团,而这一年香港联合交易所才组建成立;它于1992年进入内地市场,这一年的1月到2月,邓小平视察南方,做了一系列重要讲话,进一步打开了中国改革开放的大门;它于2019年7月宣布签约内地8大巨头地产商,深耕粤港澳大湾区市场,而这一年的2月份,《粤港澳大湾区发展规划纲要》新鲜出炉。可以说,大家乐集团的发展一直与时代脉动同频。

近日,经济观察报记者专访了大家乐集团行政总裁(内地业务)杨斌,向其了解大家乐集团半个多世纪的发展细节,在采访中,杨斌用9个字串起大家乐集团的发展史:香港根、中国心、世界观。

从香港到内地

大家乐集团创立于1968年,香港上世纪60年代的社会环境催生了一大批以大家乐集团为代表的餐饮企业,香港的翠华茶餐厅则创立于1967年。

回溯历史,第二次世界大战后初期,香港经济结构较为单一,转口贸易的收益几乎是香港唯一的财政收入来源,这种经济结构非常脆弱。上世纪60年代到70年代,香港经济逐渐由转口贸易转型为轻工业,外出打工人员增多,妇女劳动参与率提高,香港务工人员工作时间变长。

“这极大地改变了港人的生活方式。”杨斌介绍,那时香港市民家庭就餐的机会减少,在外就餐的需求增长,而且为了能有更多的休息时间,香港市民青睐能便捷满足三餐需求的餐厅,创造了快餐餐饮生长的土壤。

大家乐集团初创时,创始人罗腾祥从早年留学的经历中汲取经验——既然在国外,汉堡、三文治这种制作起来简单快速的食物能满足大众的需求,那么,大家乐集团也可以提供中西兼备的餐品。

“早期大家乐提供的不只有正餐,还有三文治、沙律和粉面等餐品,既有炸鸡汉堡,又有中式点心小菜,满足不同时段的就餐需求,后期慢慢变成了大家乐的特色——中西融合,品类丰富宽泛,高性价比。”杨斌介绍称。

在香港的餐饮史上,像大家乐集团这种供应丰富产品的餐饮店曾写下浓墨重彩的一笔。香港的茶餐厅星罗棋布,茶餐厅的模式,就是既供应早中晚三餐,又供应早茶、下午茶,营业时间长、主打性价比。茶餐厅也是内地人对香港的印象之一。2001年上映的港片《九龙冰室》中,男主角的人设就设定为原本是金牌打手,退隐江湖后当了一名茶餐厅侍应生。

因应社会变迁带来的新消费需求,大家乐集团在香港逐步壮大,时间来到上世纪80年代,大家乐集团已经是一家具备规模的企业,此时的它面临着一个关键性选择——是否上市。

上市能给企业带来肉眼可见的许多好处,例如,融资之后可以快速扩大发展,占领市场;多了外部监管后,公司治理会变得更加规范化、制度化和透明化;上市公司相对更容易获取公众的关注度,有利于品牌传播。

然而,当时的外部环境,让大家乐创始人对上市有所顾虑。1986年,香港的香港证券交易所、远东证券交易所、金银证券交易所和九龙证券交易所合并组建香港联合交易所,可以说,上世纪80年代,香港的证券市场还处在探索阶段。此外,当时香港兴起地产热,地产类股票才是证券买卖的主流标的,在大家乐集团之前,还没有餐饮企业申请过在香港联交所上市,作为“吃螃蟹者”,大家乐集团要摸着石头过河。

经过审慎考虑,大家乐集团最终还是迈出了上市的步伐。“大家乐的创始人罗腾祥与罗开睦认为,公司如果还是沿袭创业早期的模式发展下去,极有可能会成为传统的家族企业。从人生经验以及企业发展的角度考虑,两位创始人认为大家乐应该上市、广开门户,招揽家族之外的人才,将企业发扬光大。”杨斌介绍,大家乐的创始人也认为上市才是对员工更负责的做法,企业成长也离不开员工的付出,企业上市后,员工持有股票,可以享受到公司成长带来的红利。

上市后的大家乐集团很快迎来另一个关键性发展节点——进军内地。

“民以食为天”,饮食文化向来是民间文化交流的重要载体。对于内地人来说,香港的影视剧曾是了解香港的窗口之一、也是香港印象之一,而香港的影视剧中不乏取材自餐饮业的经典作品,例如1996年上映的、周星驰自导自演的电影《食神》。在该片中,周星驰饰演的男主角凭借一碗“黯然销魂饭”重回厨神巅峰,而“黯然销魂饭”是香港和广东餐厅中均非常常见的叉烧荷包蛋饭。

在杨斌看来,香港、澳门和广东三地的饮食文化是同根同源的,即使是在香港回归祖国前,香港的餐饮业也具备进军内地的基础。

而餐饮业是自带人间烟火气的行业,人气越旺,生意越红火,随着香港餐饮市场的逐渐饱和,开拓内地市场是上世纪90年代香港餐饮巨头们的下一步蓝图。

1992年邓小平南巡讲话坚定了大家乐集团进入内地的信心。“邓小平南巡讲话后,中国进入新一轮改革开放的高潮,进一步向外商开放投资领域,从制造业到服务业都掀起了外商投资热潮。当时大家乐已经上市,拥有丰富的经营经验,也建立了成熟的快餐经营模式,集团顺应时代发展趋势,经过对内地市场营商环境、经营合作方式等方面的研究后,对内地市场充满信心,在内地的首店就选择开在有‘改革开放窗口’之誉的深圳。”杨斌说。

大家乐集团的内地首店试水相当成功,开业后食客排长龙,生意相当火爆。

粤港澳大湾区时代

杨斌将大家乐集团自1992年进入内地以来的30年内地发展史划分为三个阶段,第一个十年,处于探索期。

“进入内地市场初期,为了打造原汁原味的‘大家乐’形象,我们派遣了大量香港骨干前往内地,沿用香港的食材为内地消费者提供高品质服务与餐品,与此同时,我们怀着谦卑之心了解内地消费者的需求,从开拓市场到发展供应链,一步步摸索,投石问路,循序渐进。”

杨斌介绍,上世纪90年代刚进入内地市场时,内地消费者或多或少对大家乐的印象是“新鲜”、“时尚”,提供西式餐品,还是自助式就餐,与当时的内地餐馆形成鲜明对比。

进入内地后第二个十年,杨斌认为是大家乐集团在内地的快速发展期。

“在第二个十年里,我们启动本地化运营,还在一二线城市重要商圈开店。”杨斌介绍,本地化运营涉及日常经营的方方面面,例如口味微创新,更契合当地消费者;大厨本地化;形象设计本地化,内地的大家乐门店更突出休闲风;服务流程本地化。

进入内地后的第三个十年,大家乐集团开始携手合作伙伴探索更多可能性。“进入第三个十年,大家乐的品牌口碑及市场信誉得到广泛认可,在顾客、市场、物业以及供应链物流都有了积淀,我们深化布局粤港澳大湾区重点城市商圈、社区、城市轨道交通枢纽,加快开店速度,提高品牌在大湾区的市场渗透率,逐渐强化自己品牌生态,利用科技赋能进行数字化运营、本地化营销。”杨斌说。

2019年2月,粤港澳三地期盼已久的《粤港澳大湾区发展规划纲要》出台,这意味着未来三地在经济、交通、文化、科技等领域交流更为密切。在杨斌看来,《粤港澳大湾区发展纲要》大大增强了大家乐集团对内地市场的信心,大家乐集团开启加大投资内地的序幕。

2019年7月,大家乐集团宣布与印力商业、中山大信新都汇、广州越秀、深圳益田、广东天河城、保利商业、广百股份、佳兆业等内地8大地产巨头达成战略合作。当时,大家乐集团曾宣布,未来三年内在内地的门店要达到280-300家。

2020年后,新冠肺炎疫情袭来,尽管疫情对餐饮业造成了较大的打击,但大家乐集团在内地的门店数量依然在增长,从2019年的120余店增加到目前的139家,大家乐集团依然看好内地市场的前景。

“我们也许会受疫情影响导致部分门店暂时性关闭或者营业时间和堂食受限,但整个市场基本盘是不会改变的。”杨斌说。他同时认为,在粤港澳大湾区融合的背景下,还会催生新的楼宇、CBD,餐饮业还大有可为。

湾区融合、香港融入内地,不仅体现在企业经营层面上,也体现在人员流动层面。杨斌本人的经历就是香港与内地人员流动的生动例子,他就职过多家跨国企业,习惯往返粤港两地,2016年2月接管大家乐内地业务后,更频繁往返两地。据香港旅游发展局的数据,1997年,访港的内地旅客仅236万人次,2019年(疫情前)访港内地旅客人次为4377万人次,增长了17倍。

“今年是香港回归25周年,踏入由治及兴的新发展局面,也正值粤港澳大湾区发展推进时期,内地经济发展充满活力,还有国家‘双循环’的政策加持。大家乐将不单作为一个港资企业,更是作为一个中国品牌,积极支持推进粤港澳大湾区融合的国家战略。”杨斌说。