



伍偉國創新開來之策略

文：馬歡儀

有沒有發現一些老牌的商店，近年都積極來個耳目一新的形象改變？為趕上不斷變化的社會需求，社會服務機構同樣亦需與時俱進。將近有一個甲子歷史的香港美心食品有限公司(美心)，不但沒有「舊」的味道，更建立不同的新品牌迎合現今香港社會都市人的飲食模式，甚至生活節奏。身為機構領袖，如何放下歷史的包袱，衝破既定的框框，為機構重新包裝呢？2012年5月18日，應邀出席本院主辦，澳洲會計師公會大中華區分會贊助之「總裁對談午餐會」的香港美心食品有限公司主席兼董事總經理伍偉國先生，以「承繼往續以創新開來的接班之旅」為題，與74位社會服務機構主管和董事會成員分享他在美心創新開來的管理策略。

開拓藍海 把握機遇

雖然社會服務機構並非一盤牟利的生意，但個別的项目或社企的運作仍得自負盈虧，合理的利潤對项目的持續發展十分重要。美心為脫離在紅海市場的價格競爭，於是積極拓展新的品牌，為顧客提供各種模式的餐飲服務，以不一樣的品質和服務取悅顧客，為美心打造藍海市場。伍先生指：「雖然我們的定價水平可能較其他公司略高一點，但基於食物、服務質素和口碑，顧客普遍都願意付出多一點。藍海市場會招徠其他公司的加入，屆時藍海便會變成紅海，所以公司需努力保持自己在前端的位置。」

由實習生、外賣員做起的伍先生認為：「當人人都認為那是一個機會時，它就不再是一個機會了。」相反，當其他人看不到某個市場，而你看準機會開拓它的話，那便是創新開來的成功機遇。以將星巴克咖啡特許經營引入香港為例，當時部分人奉勸伍先生不要引入，認為香港人不喝咖啡。然而，他經營的星巴克咖啡除了出售飲品以外，更針對本地都市人的生活模式，在人來人往的城市裏為顧客提供一個寧靜、舒適的環境，作洽

談生意、聯誼歡聚、溫習消閒之用。時至今日，星巴克香港分店數目已經達到130間了。

立新部門 推新項目

新的項目對員工和機構來說，都是一個挑戰。相信不少的機構領袖都試過在推行新項目，尤其涉及改革的項目時，遇到一些阻力。為脫離紅海，順利引入特許經營和開拓新品牌，伍先生特成立新的部門—m.a.x concepts以開拓更多國際菜餚的餐廳品牌。「由於新部門不需融入原來的架構，故可聘請以年輕一輩為主的員工，他們直接向我匯報。而整個變革經歷了十二年時間，在過程中建立新品牌所遇到的阻力和困難漸漸減少，新部門以外的員工亦慢慢地習慣了新的經營模式。」

謹守原則 監控品質

無論業務版圖有多廣，服務成本如何高漲，機構都定必堅守其宗旨、使命和原則，以維持正面的形象。伍先生認為「美心」的品牌是員工和顧客對他們的信心，而長線的生意，是不應計較短線的毛利。故此，「無論租金、員工薪金等成本如何攀升，我們都絕不將貨就價；由非典型肺炎一疫開始，為確保衛生，我們不拘成本地包裝每個麵包，為的就是公司的口碑和形象。除此以外，隨著分店數目不斷增加，品質的控制亦不可疏忽，我們為員工提供專業的培訓，確保每所食肆和麵包店的食物質素符合要求。」

沒有秘方 只靠團隊

伍先生笑說：「我們的成功沒有秘方，靠的是全面的專業團隊。」他認為沒有專業團隊是無法提供優質的服務。一間餐廳的團隊除了包括廚師、水吧、侍應、清潔工友等前線人員外，亦需設如維修、人事和會計部等，才能確保餐廳的機器如常運作、有效管理員工和如期支薪等。如果只盲目地照樣畫葫蘆的抄襲其他公司成功的產品，甚至裝潢，亦不保證能夠成功經營。伍先生認為，專業的管理團隊才是服務的靈魂。他又指團隊的架構靈活性亦甚重要，美心的八大品牌各自有專業的管理團隊，例如推廣營業部、出品部、訓練部等，不同品牌分別都有其負責人，而中央統籌的只有如人力資源部、會計部等部門。*



伍先生創新開來的路，對社會服務機構領袖極具借鑑價值。每所機構的成立都有自己的宗旨和理念，在社會服務需求多元、服務成本日增的今天，機構領袖如何平衡持續發展與服務使用者的福祉？隨著前線服務項目的增加，而服務使用者的期望又不斷提高，怎樣確保和提升服務的質素？機構的新方向、新服務領域在哪裏呢？主動探索社會上的新需要，還是固步自封地執行舊的項目？無論是商業公司抑或社會服務機構重新包裝品牌、開拓新項目，領袖惟有用「頭」精心策劃分析，用「手」落實執行，用「心」對人處事，才能走在成功的路上。*



嘉賓講者伍偉國先生和午餐會贊助代表澳洲會計師公會大中華區分會會長潘志威先生，透過「惠施網」心心心意捐贈平台將本院紀念品之預算，分別捐贈予香港社會服務聯會和監護者。

圖左起：HKCSS Institute督導委員會委員黎永開先生、邱可珍太平紳士、陳彩英太平紳士、社聯行政總裁方敏生女士、嘉賓講者伍偉國先生、贊助代表潘志威先生及監護者總監汪慧梅女士。

