

对话CEO | 黄建铭：我视竞争对手为伙伴。当行业面临挑战时，我们将团结一致，共渡难关

2016-03-21 独家专访 亚洲看



编者按：

说到最具代表性的狮城美食，不得不提辣椒螃蟹这道招牌菜式。而提到辣椒螃蟹，珍宝海鲜已然成为它的代名词，是各国游客到访新加坡的必到之地。今天我们将对话珍宝集团CEO黄建铭，探索珍宝不为人知的故事。

黄建铭，珍宝集团(Jumbo Group)首席执行官，新加坡最受欢迎的海鲜餐饮连锁—珍宝海鲜之父，笑称自己其实是个“偶然入行的餐饮人”。

黄建铭出生于新加坡一个穷苦人家，父亲从出租车司机改行做服装生意后，家庭境况才有所改观。他以名列前茅的成绩毕业于德州大学奥斯汀分校计算机专业。回国后，黄建铭进入新加坡新科电子(ST Electronics)工作。1987年，他的父亲连同九个喜爱吃海鲜的朋友买下了东海岸海鲜中心一间即将倒闭的餐厅，想以此处作为聚餐宴客的私家菜馆，并命名为“珍宝”。“当时来看这并不是一个明智的决策，他们对于经营餐馆没有一点经验。”黄建铭说。后来他们作出了一些重振餐厅的举措：对菜式进行修改、价格透明化等等。珍宝海鲜的业务在口口相传中逐渐稳定，渐入佳境。

为了完成父亲扩大经营的心愿，黄建铭于1993年请缨加入珍宝。“当时我还挺舍不得离开我的前一份工作。但是我的父亲需要我。”

由于食品行业经营与管理经验的缺乏，黄建铭的确在早年遭受了沉重的打击。而他如今已成长为一位叱咤风云的餐饮人，珍宝海鲜也成为辣椒螃蟹的代名词。作为新加坡最受欢迎的美食，它入选了TripAdvisor新加坡50个最具代表性的必到地点之一。



品牌沿革

辣椒螃蟹由许燕田女士及其丈夫林俊义先生于1956年创始发明，最大的特色就是将热炒于半厚状态的甜番茄和辣椒酱淋于新鲜螃蟹上。珍宝能凭辣椒螃蟹一举成名，深受国人和游客的亲睐，其实是一场冒险得来的成功。当时为了宣传推动辣椒螃蟹成为新加坡“国菜”，国家旅游局号召餐饮人以五元优惠售卖给游客，但少有人响应。黄建铭预感到这是一个绝佳机会，参与了该计划，珍宝海鲜的人气一炮打响。

但黄建铭的父亲和朋友们的初衷仅仅是为亲朋好友提供一个休闲聚会的场所。“那时候我们没有把重心放在该放的地方：后台运营、企业架构、市场营销或品牌推广”。珍宝渐渐难以应对激烈的行业竞争。

在雄心勃勃过度扩张的惨痛教训之后，珍宝决定将重心转移到建立企业架构和品牌营销上。随着餐厅的连锁化，如何统一菜肴口味、保证服务传递、提高运营效率等一系列问题随之而来。黄建铭在新科电子的工作经历给了他餐饮企业管理方面的灵感——一个强大的企业结构才能支撑优秀的食物供应和服务体系。很快，集团迎来了重组。供应链管理、食物加工销售点的高科技应用帮助它实现了高质量和高品质服务的统一。2008年，集团建立了中央厨房标准化烹饪系统，大大提升了加工、包装、酱汁卤汁分配的水平，也推进了新菜肴的革新。

随后，黄建铭引领了珍宝的品牌重塑。公司保留了他父亲和朋友们共同命名的“珍宝”名。这是向前辈致敬，同时寓意将海鲜生意做好做大的愿望。品牌的橙色标识不仅能刺激顾客味觉，同时与橙红色辣椒螃蟹相得益彰，形成品牌记忆。



了解顾客品味和生活方式偏好是关键，但珍宝同样渴望能预见不断变化着的习惯。深谙品牌接触点中门店装潢的重要性，珍宝集团成为新加坡首批邀请知名室内设计师打造舒适就餐环境的餐厅之一。为了与时俱进，珍宝还引入了全新独特的餐饮来丰富美食概念，如JPOT——一种区别于新加坡传统风味的火锅概念；还有以潮州菜式为主导的醉花林品潮轩。

成功秘诀

集团非常注重员工的全面发展。他们推出专业定制课程，如优秀员工的快速提升项目，培养员工的领导

能力等等。此外，集团还提供各种员工福利如奖学金、助学金、住宿等来激发员工的进取心。“我们坚持以人为本，”黄建铭说。这一理念渗透到珍宝集团与员工、客户甚至是与供应商的沟通中去。

除了顾客第一之外，黄建铭指出了其他对珍宝发展至关重要的因素。“对于供应商，我们公平相待，努力与他们维系长期合作关系。”这一理念还延伸到他所担任的新加坡餐饮协会主席一职。他非常乐意与协会成员们共享商业贸易信息，即使有些人是利益相关的竞争对手。“我将他们看作朋友，而非竞争对手。当行业面临一些挑战时，我们将团结一致，共渡难关。”

事实证明，珍宝集团的品牌扩张战略的确促成了与直接竞争对手的合作。由黄建铭牵头，旨在向世界展示新加坡式海鲜料理的新加坡海鲜共和(Singapore Seafood Republic)，就是由珍宝海鲜(JUMBO Seafood)与同乐海鲜(TungLok Seafood)、新加坡国际海鲜(Seafood International Market & Restaurant)和棕榈滩海鲜(Palm Beach)合作创立的得意之作。此外，珍宝还借鉴了面包新语集团在中国的扩张经验，于上海开设了首家珍宝海鲜餐厅。

放眼未来

面对新加坡市场高经营成本、技术工种短缺和激烈竞争带来的巨大挑战，他们很乐观。“我认为这是一个脱颖而出的机遇。”黄建铭坚定地说道。

从他掌舵珍宝的那一刻起，就注定了珍宝以谨慎理性的态度驰骋商界。“我们对其他国家市场的选择非常小心。”珍宝在上海的第一家餐厅大获成功，受到极大的反响和赞誉，并入选《尚流TATLER》杂志“北京和上海最佳餐厅50强”。现阶段集团计划向上海市场引进更多的珍宝餐饮新概念，之后更会向中国其他城市进军。

回看本土市场，从新加坡招牌黄亚细肉骨茶、珍宝火锅到由丸拉面餐吧，珍宝集团已经从一间海鲜餐厅成长为多元概念的餐饮王国。“我始终从顾客的角度出发思考‘如果我是顾客我想要什么’。”黄建铭总结说。

—The End—

欢迎分享，转载请注明出处

本文英文版发表于影响力品牌O系列图书

中、英文版权均归影响力品牌O所有



以生动的视角 洞悉亚洲商业世界

微信：亚洲看(yazhoukan)

邮箱：contact@yazhoukan.com



微信扫一扫
关注该公众号