

# 振达绿厨： 团膳的减法原则

■ 本报记者 刘成昆

团膳是个很多人比较陌生的名词,它是指为工厂、公司、机关提供集体供餐的餐饮服务。现在随着越来越多的大公司崛起,在一个总部办公的人有几千甚至上万人,为员工提供公司自己的餐饮服务比给员工补贴、让员工外出就餐经济,于是许多公司开始请团膳公司来为自己的公司服务。

与原来的政府机关自己采购、自己招聘厨师办理食堂不同,团膳是一种外包服务。他是指公司或工厂等为团膳公司提供场地和设备,团膳公司派厨师来做饭,供餐饮服务的一种模式。

现在,国内团膳企业竞争比较激烈,几大巨头并存,而北京振达绿厨餐饮管理有限公司是近几年脱颖而出的一家团膳企业,这家公司的董事长张学锋告诉记者,他们希望三年内成为北京市团膳企业的第一,三年后向全国第一迈进。

## 做品牌型企业

2007年,日本排名第一的团膳企业。日本绿厨集团寻找中国团膳企业合作,它前后共找了17家企业,最终选定振达作为合作伙伴。

后来张学锋从绿厨了解到,他最终选择振达是找事业的合伙人,不看中规模与现实的效益。“我的理念是一生就做一件事,一生不受任何诱惑,一件事做成了就很了不起。社会上有360行,人生精力有限,赵本山一生玩二人转,让全国人知道了二人转。日企就是看中我的理念。”为了这个人生梦想,我将永不放弃。

现在振达绿厨由中方控股,是我国第一家中日合资团膳企业,现在的服务对象包括写字楼、政府机关、事业单位、工厂领域扩大到五星级宾馆、养老院和公安局系统的幼儿园。中日合资多数合作不成,合作后文化因差异及水土不服,理念冲突较大,但他们的合作、沟通都非常愉快,日本守法、诚信的一面给振达公司带来巨大的冲击。日企预算都有计划,人才培养等也都有规划。日本实行精细化管理,可以量化的都量化进行管理。

日本人讲究团队精神,并不因为自己是公司总经理就可以独断专行,凡事都要和同事商量,把各种可能都想到,商定后再行动,并且这已经形成制度,所以他们做事表面看效率比较低,但成功率很高。相比我国一些公司负责人临时拍脑袋决定决策,在向上级和下级表达时拍胸脯保证完成任务,结果很短的时间内失败,只得拍屁股走人。

中日双方才开始是磨合期,企业发展得慢,头两年日本企业管理人员管理非常严格,中方员工感觉无法忍受,走了很多员工,严格管理员工受不了,团膳员工有些人连名字都写不了,没有文化底蕴的员工接受不了严格管理。

现在双方已经度过磨合期,合作得非常愉快,准备加速发展。

相比于肯德基,团膳客人固定,餐品需要不停地变换,世界各地的小吃,市场能接受的都有,现在已经开始在写字楼里开设美食广场。振达绿厨已经能为客户提供高中低档的团膳服务,发展出2000多种菜品。

2007年,振达与绿厨合作后100%纳税,但对利润造成巨大的影响

冲击,2008年只有1.6%的利润,当时房地产企业30%,餐饮企业利润20%,而企业必须守法,这样国家不会制裁你。有些企业可能会在冲击中倒下,守法才能走得更久远。

现在振达绿厨为了谋求发展,开始走高端路线,开发高端产品。同样的产品卖不上价钱,还是品牌的问题,企业要发展必须走创造品牌之路。

## 做诚信企业

说起诚信,张学锋感觉有很多话要说。十几年前的经历让他感慨良多。他说对于一个企业而言,要想走得远,必须讲诚信。

1997年,张学锋与几个朋友开了一个叫全易达的公司,这个公司以为客户送盒饭为主。当时经常送到地方饭就冷了。客户不满意,有些客户借此克扣费用。

“我们就决定现场做,这样可以解决这个问题。当时东单游泳馆附近刚建好一座‘华诚大厦’,我们就跟物业谈,租一层楼自己装修。当时北京也开始较多的出现写字楼。于是到处谈写字楼,租地方装修,甚至一个项目厨房设备及装修就耗资260万,那个时候的物价很低,这样对我们来说,其实有很大的风险,我们没有注意这个问题,仍然盲目扩张。”张学锋说。

他们以四年时间的速度拿下了27个项目,但企业自己积累的钱很快就全用光了,张学锋当时是几个股东中比较有钱的人,他又拿出很多资金投入项目中,但仍然无济于事。开始挪用供货商的钱,对此供货商多次向他们交涉,全易达就想尽办法应付,说等下个月再还款,这样不停地拖。

到第5年即2002年,欠供货商款已经达到2000多万元,并且供货商也不再相信公司做出的承诺,起诉到法院,法院将公司查封,一夜间公司被贴上封条。

张学锋心想公司没有转机,除了破产没有选择的余地。他当时承担起730万的债务,占债务的1/3,分走5个店,不到27个店的1/5,成立一个新的公司就是振达公司。

新公司成立后,张学锋召集债权人商讨如何还债的问题,张学锋表示要承担这730万债务,但让债权人给他时间,让他继续经营来清偿债务。供货商们与他达成共识,同意他继续经营,3年后张学锋全部清偿债务。

2006年,振达公司开始赢利,从这件事以后,张学锋掌握一个原则,即别人的钱不能随便用,坚决不欠供货商的款项,他说今天跟供货商的结算周期在国内是最短的。

除了对供货商负责,振达在食品安全上格外注意。“民以食为天,食以安为先。普通餐饮企业,出事可能只会影响一两个顾客,但团膳是大面积的事,事故也是大事故,危害巨大,对企业的打击也是巨大的,所以必须从源头上把关。”张学锋谈起食品安全,他语气严肃。

原来我们是自采,现在是招标采购,集团化后招标采购品牌合作。原材料来源、加工日期等都可以查验。这就是食品安全溯源系统,成为中国餐饮业唯一一家上了食品安全溯源系统的企业。该系统上有扫描装置,有条形码的商品只要一加扫描,就会立刻看到产品的产地、生产日期等相关信息,包括国家的食品安全法规,不断出现



张学锋

的食品安全事故,出问题的企业名单等这些都可以通过这套系统与网络对接,即时掌握相关食品安全信息。有了这套系统,产品从田园到餐桌,都能够做到实时监控。

振达实行食品留样48小时制度,样品冷藏储藏,保证责任明确。如果顾客出现问题,振达公司会承担100%责任,药费、慰问金等先承担起来,15年没发生一起安全事故。

## 做管理型企业

企业做大做强需要品牌,但品牌建立并非一日之功,而振达绿厨要打造的是一个管理型企业。

对于如何是管理型企业,张学锋举了个例子。他说沃尔玛和家乐福本身没有任何产品,但他们能够吸引企业前来商场卖货。就是因为有品牌和管理。供应链都不是挣钱的,都让终端挣去了,品牌是消费者对你的认可,品牌战略就是要让消费者认知你,接受你。

家乐福的理念是卖最便宜的东西。因为他的品牌强大,供货渠道通畅,企业愿意为他提供最低价格的商品。同时这些品牌都是有系统的,对供应链和所有环节的管理,支撑这个企业运转。

管理也是保姆式服务。“保姆会帮你打扫房间,但不会为你装修房间,她为你解决后顾之忧。但也不需要你提供的硬件。同样的道理,我们为各企业提供团膳,不会再为员工的餐厅做装修。”据记者了解,振达绿厨为客户服务中,连厨具都要求企业提供。

或许是吸取了以前的教训,振达对这方面要求的特别清楚。“我们哪怕是花一分钱为企业的餐厅装修,合作结束后我们什么都带不走,钱全白投入了,所以我们不会做这方面的

投入,我们也不可能再带走厨具,所以这方面我们也不投入。”张学锋说。

而至于原料这是两方面协商,如果对方需要,振达绿厨就从招标供应商处采购,而对方如果原材料自办采购,振达绿厨只为他们提供厨师和管理人员。

“我们向客户收取管理费和员工工资,所以我们的成本非常低,只要100万的注册资金就能运作起来。”张学锋很自豪,“我们是小成本撬动大产业,做管理能使我们轻装上阵。”为了保证服务质量,振达绿厨加大力量派督导监察组,督察各项目的运作情况以及监督供货商供货的质量,与各店管理人员签订目标,严格规定各管理企业的责任及目标。

据张学锋介绍,振达绿厨现在在采购实行招标采购,只选有品牌的、有声誉的和供应链有根本保障的企业。食品供应商有食品安全保证金,如果出现质量问题,法律顾问会提供建议,帮助振达追究供货商的责任。在10年的发展过程中,一起拖欠员工工资的情况都没有,与供货商也没有发生过一起纠纷。更没有食品安全事故。

经过十几年的发展,振达绿厨既积累了经验和资金,也具备了一流企业的素质,虽然现在国内团膳业竞争激烈,但市场广阔。对于未来的发展,张学锋信心满满,他相信将来“振达绿厨”品牌一定会发展成为全国最具竞争力的领军型团膳企业。



## 包头富豪自焚案开庭审理

# 逾22亿 民间债务曝光

企业经常遇到法与商相互掺杂、相互牵制的问题。特别是国际化进程的加快,让越来越多的中国企业走到海外去竞争,融入到健全的市场环境中,从经营思维、市场意识、法律意识必须进行转型和升级,否则难以适应新的环境、新的规则。

■ 本报记者 闵云霄

今年4月,一条消息震惊中国:包头富商金利斌在一辆汽车内被烧死。他的身后,留下了一串颇为蹊跷的谜团。此事引起官方深入调查,发现金利斌担任法人的包头市惠龙商贸有限公司涉嫌非法吸收公众存款罪,其身高达22.24亿元的巨额民间债务浮出水面,当地多家金融机构牵涉其中。昨日,该案在包头开庭审理。

## 富商梦断资金链

包头警方展开了近3个月的调查,共接待融资报案人1500多人,接待欠款单位和个人276家。调查发现,金利斌在包头拥有多家企业,且大量吸收公众资金。

根据九原区人民法院指控,惠龙公司从2004年起,采用融资券、借款合同的形式,以高利回报为诱惑向1925人或单位吸收社会公众资金22.24亿元。至案发,仅返还本金8.87多亿元,导致7.7亿元没有归还。

近年来,随着通货膨胀压力的不断加大,信贷紧缩的板子往往打在了民间企业身上,陆续开始有民间借贷资金链断裂的事件被披露。

其实早在4年前,浙江本色控股集团有限公司吴英案引发颇多议论。因涉嫌非法吸收公众存款罪,吴英2007年3月16日被逮捕,2009年12月,吴英被判刑,剥夺政治权利终身,并未没收其个人全部财产。2010年1月,吴英提起上诉。2011年4月7日浙江省高级人民法院开始二审吴英案。

此案至今尚未定论,吴英所借资金究竟系用于正常经营活动,还是个人挥霍挪用他项,将成为判决的关键。

今年9月27日下午,温州正得利鞋业的老板也因债务问题从温州市区顺锦大厦22楼跳下身亡。而在此前后,温州频现欠债老板出逃,目前共有29人逃跑。

## 企业融资难题

今年7月,全国工商联发布调研报告认为,当前中小企业的融资非常困难,数据显示,90%的规模以下企业没有和银行发生过任何借贷关系,而微小企业的这一数据达到95%。

报告认为,解决融资难问题,是当前中小企业生存与发展的第一要素。

数据显示,中小企业的融资成本相当高,即便是小额贷款,利息也要比银行利息高3到4倍,民间借贷的月息达到10%。

报告结论称,中小企业的融资成本已经远远高于企业的承受能力;多年来小微企业的融资难现象依旧没有得到缓解。在温州大约有36万民营企业中,中小企业大约占30万家。而当其中只有10%的中小企业能从银行贷款,温州一位银行系统的人士称。

“目前温州民间借贷的总量,估计在1000亿元左右。”温州中小企业促进会会长周德文说,近年来民间借贷的总量呈现递增趋势,加上上半年银行收紧银根,“今年涨得比较多,估计有200亿元的增幅。”央行从2008年就开始了民间借贷市场的调查。据其调查统计,到2010年3月末,民间借贷余额为2.4万亿,融资规模比2008年有所扩大,但增速放缓,主要表现为占同期金融机构人民币贷款余额从2008年的8.5%下降为5.6%。

作为大量市场化融资活动中不可或缺的组成部分,民间借贷融资规模逐年扩大,但近年来因新型金融机构分流客户等原因导致其增速下降,同时也出现了非法吸存、集资诈骗等问题。

## 民间借贷“松绑”

在2011中国企业领袖年会上,TCL集团股份有限公司董事长李东生称,中国的企业经营者是很有企业家精神,很有商业精神的,“但是我们对科技、对技术的崇拜远远不如我们对财富、对金钱的崇拜。”

针对目前民间借贷存在的风险问题,中国人民大学财政金融学院副院长赵锡军表示,当产业资本向金融资本转化,而正规金融又不能有效满足需求时,民间借贷就是必然产物,但其中存在几个问题:第一,增长太快,扩张太快,规模和基数扩大就很容易出问题;第二,民间借贷往往通过亲朋好友介绍,当事人的风险防范意识、法制意识都很薄弱;第三,部分企业和投资者投机性比较强,追逐投机利润。

中国政法大学商学院院长、法商管理研究中心主任孙选中教授在2011中国法商管理学术年会上表示,“企业经常遇到法与商相互掺杂、相互牵制的问题。特别是国际化进程的加快,让越来越多的中国企业走到海外去竞争,融入到健全的市场环境中,从经营思维、市场意识、法律意识必须进行转型和升级,否则难以适应新的环境、新的规则。”

财经评论员叶檀在接受媒体采访时指出:地下融资合法化是大势所趋,必须要合法化,要不然地下融资市场就没有办法解决,而且地下融资市场的生态会恶化,恶化之后就会短期化,然后用高利贷的方式混淆金融市场,所以与其去堵住它不如疏通它,把地下金融市场合法化之后,把高利贷取消掉,这样资金市场才会恢复正常。

《中国企业家》记者采访得知,前不久央行为缓解国内中小企业的“资金荒”,曾高调认定民间借贷贷款利率不得超过国家银行同类贷款利率的4倍即为合法,“鼓励民间借贷规范化、阳光化运作,发展多层次信贷市场,满足社会多元化融资需求”,算是拉开了民间借贷合法化的序幕。坊间对央行的这一做法表示肯定,民间借贷的前景开始明朗起来了。之后,最高法院12月6日发出通知,对案件受理、借贷利息、司法措施等问题做出了具体要求。

# 北京三大“地王”生存状况调查

(上接第一版)

这与当时快速举牌竞夺“地王”的场景形成鲜明反差。2010年3月15日上午,经过84轮现场竞价,远洋地产旗下的远豪置业以40.8亿元夺得大望京1号地,扣除教育、医疗用地等,该地块折合楼面价超过2.7万元/平方米,创下当时北京成交地块单价之最。尽管这一纪录在下午即被“东升乡地块”取代,但却点燃了北京楼市的疯狂情绪。

之后,整个北京“大望京板块”闻风而动,一夜间房价从每平方米2.5万元升至3万元以上。SOHO中国董事长潘石屹算账说,北京五环边的土地都能卖到2.7万多元/平方米,这个“地王”项目开发后,只有卖到4.5万元/平方米才能保证10%利润,太离谱了。

但开发者的预期最终落空。随着本轮楼市调控措施出台,大望京1号地周边房价迅速回落。市场一度传

出远洋地产欲退地,但随后又否认,并称将正常开工。但目前其开发进展十分缓慢,而且遭遇定价难,现场预售人员告诉记者:“售价真的不好定。”

记者发现,当前大望京1号地周边房价仍在持续跌落,已接近拿地价格水平,这个“地王”想要脱手,已经越来越难。

一些业内人士表示,热衷当“地王”的开发商,不仅是高房价的主要推手,也是地方“土地财政”的支持者。在接连碰到调控的年头,其遭遇困境几乎是一种宿命。

## 亦庄“地王”： 销售冷利润薄如啃“鸡肋”

相比而言,北京三大“地王”中亦庄X1-1B地块的命运稍好,但却交易清淡,如食“鸡肋”。

这一“地王”去年在64轮现场竞价后,由中信地产以52.4亿元的总价夺得,刷新北京总价“地王”的成交纪录。

北京市房地产交易管理网显示,该项目在8月26日取得预售许可证,共推出318套房源,但截至11月30日,仅卖出89套。就其整体销售额而言,目前卖房收入与购地资金尚有较大差距。

因为卖难利微,该项目收入前景很不确定。据该项目销售人员介绍,目前该项目销售均价仅有2.4万元/平方米,利润空间很小。更何况,目前北京该区域房价正明显下滑,这一“地王”项目势难独善其身。附近一家房产中介负责人说:“这个项目已成了弃之可惜、食之无味的鸡肋。”

针对“地王”项目遭遇销售难题,业内人士普遍认为,归根结底是一些开发商在土地市场上“太不理性”造

成的。

据北京中原地产统计,从2009年到2010年上半年,北京市溢价率超过100%的住宅类地块一共有33块,对比售价与土地价格成本,可以看到,土地成本占房价比重接近40%,创历史新高。

“目前北京在售‘地王’项目大部分成交价在下降。”伟业我爱我家市场研究院院长陈亮表示,随着限购等调控政策持续,买方持续观望,成交持续低迷,开发商采取实质性降价以缓解资金压力已成为必然。

“地王”遭遇“生死劫”,不仅对开发商发出警示,也引发房地产市场健康发展的深层思考。张大伟等专家表示,当前,不仅需要开发商和消费者理性对待房价,更需要政府在土地、税收、信贷、法律等方面加快配套改革,使楼市走上健康发展的轨道。