



净雅：餐饮业逆势抢机遇

净雅集团在战略转型新闻发布会上谈挑战与机遇，并谈自身如何转型

□本报记者 刘洁 许君丽



▲净雅董事长张永舵在新闻发布会上作报告。

“没有倒的行业，只有倒的企业，无论历史的任何时期都是如此。”23日上午，在净雅集团战略转型新闻发布会上，净雅食品股份有限公司“掌舵人”张永舵这样评价中央提出的“厉行勤俭节约，反对铺张浪费”对餐饮行业的挑战。张永舵直言，“对我及对净雅团队而言，我们完全有能力，完全有信心把挑战变成机遇，把危机化为新的起点。2013年将是整个净雅实现兼并重组，完成企业多业态组合、多模式发展、多资本运作、多品牌经营的最佳时机的一年。”



面对挑战，净雅谋定而后动

今年1月份，中央提出“厉行勤俭节约，反对铺张浪费”的“国八条”，餐饮行业频出企业转变举措面对转型。在过去四个多月里，净雅没有向社会和顾客发布有关净雅发展的相关信息，不少关心净雅的客户及相关人士心中产生了疑问——面对挑战，净雅是不是“慢

半拍”？而在净雅董事长张永舵看来，一个成熟、理智的人，想成功转型，要三思而后行，谋定而后动。

张永舵在新闻发布会上表示，“过去四个多月里，我非常感谢净雅团队，尤其是集团一级部门总经理为净雅战略转型和今年年度规

划付出大量时间和精力，做出了大量工作。今天，我们有理由把净雅在未来企业转型的思路、方法、措施和今年年度规划向社会公布，让关心净雅的所有人看到净雅是一个爱餐饮的企业，用生命实践和推动餐饮行业发展的团队。”

张永舵表示，“净雅所有高管

及6000多名员工，内心都有一个强大的声音，那就是无论任何时期‘没有倒的行业，只有倒的企业’。我们团队有一个伟大的声音，就是净雅定能在转型中获得圆满成功。这是因为我们团队6000多个生命，有一个强大信念，就是我为净雅而生的。”

“四多战略”促净雅转型

众所周知，净雅是做高端正餐企业，在过去的25年里，净雅培养和储备了强有力的人才和团队资源，经过多年咨询服务，在很多国际知名咨询公司如IBM、翰威特、罗兰贝格的支持下，积累了丰富的资源。所以，面对净雅的资源，张永舵对这次转型定位是：净雅转型不是战略转型，也不是客户转型，而是企业资源的转型。我们要把企业储备多年的资源，有效、有方式的

转移到其他新业态上。

早在2011年，净雅与罗兰贝格合作，共同制定、规划了2012年—2015年的企业战略。净雅提出“四多战略”，即：多品牌、多业态、多资本、多运营模式。

多品牌就是在净雅发展历史中，净雅一直做高端正餐净雅品牌和自助餐品牌，在战略中净雅已规划好在未来企业发展中，不仅要关注正餐品牌，自助餐品牌，还要创

建团膳、火锅、快餐等品牌。多业态强调的是中国餐饮业态形式多，有正餐、火锅、团膳等多种业态。

2012年—2015年，净雅将以正餐为主，用资本运作方式兼并收购重组火锅、团膳、快餐等业态。所谓多种资本，就是在企业发展中，净雅用经营获得的现金流来支撑企业的发展，同时借助于银行、上市融资、基金及社会资本为企业规模扩张提供资金支持。

在多运营模式，净雅有一个主线和原则：所有业态运营模式是企业运营管控模式，即都是企业直营的，没有加盟店。如净雅有一店长或主管，多年后想自己做老板，经过企业对其各方面能力认证，认为他能去干一个快餐店老板，净雅借给他资金，企业原材料团队为他提供服务，他就成为了这个店的老板。这种模式能延续管理风格和团队，成就员工干老板的梦想。

净雅在逆境中寻找机遇

“厉行勤俭节约，反对铺张浪费”对餐饮业发展提出了挑战，特别是高档餐饮业营业额出现了一定程度的下滑。对此，张永舵认为，净雅有能力、有信心把挑战变成机遇，把危机化成新的起点，这主要有三个方面理由。

张永舵表示，今年是净雅向全社会招募人才，掠夺人才最好的一年。可以说，目前，整个餐饮行业遇到历史上前所未有的挑战，很多餐饮行业在严峻形势下选择关门，这让净雅能充分选择适合净雅文化与管理风格相匹配

的人才。其次，今年是净雅重塑团队，打造净雅铁军，提升净雅管理能力，创造优秀饭菜服务质量最重要的一年。近四年，净雅由7家正餐门店发展为17家门店，规模扩大近3倍，管理幅度难度加大，导致净雅现在团队凝聚力没有提

升。今年将是净雅重塑团队最好的一年。另外，今年是整个净雅完成多业态发展、多品牌资源整合的最佳时机。2013年将是整个净雅兼并重组，企业多业态组合、多模式发展、多资本运作、多品牌经营战略发展最佳时间的一年。

三个“宁肯”让员工心更凝聚

新闻发布会上，张永舵还清晰记得今年2月20日，他与集团公司主管级以上人员谈了三个“宁肯”。第一，2013年年底前，宁肯企业亏钱，也不会因经营原因关停任何一

个已开业的正餐门店；第二，宁肯企业亏钱，也不会让任何一个为企业创造绩效业绩，并正为自己能力提升做出成绩的员工下岗；第三，宁肯企业亏钱，也不会让那些为创

造良好氛围的团队及团队员工经济利益受损。净雅拿出专项基金奖励考核成绩优异的员工。

“有了这三个‘宁肯’，有了热爱净雅、在净雅创造良好组织效益

的员工，有了愿意与企业同呼吸、共患难的优秀管理者的决心和信心，今年不仅不是净雅危机的一年，而是净雅重整秩序，打造优秀团队最好的一年。”张永舵说。

25载根植威海，离乡不离情

25年前，净雅从牛肉包子铺起家，家当不过7000元；25年间，净雅依托故土，挺进省城，争锋京华，进军东北，逐鹿中原，已成国内屈指可数的大型跨区域餐饮集团。

净雅的根本扎根在威海之上，无论企业发展到哪个省，始终坚持集团采购，自建暂养、物流体系，统一配送，威海始终是净雅最重要的海

鲜源头采购基地。以2012年为例，净雅在威海采购海参500吨，水产品累计采购资金1亿多元，无形中带动威海渔业养殖业供应链的发展。

净雅设在威海海天人培训基地自2000年建校至今，每月三批次培训人才的速度，已为餐饮业培养并输送三万余名毕业生，威海不仅是净雅的故土，更是所有人职净

雅员工的故土。

由净雅2007年注册的威海航海食品有限公司，于2012年底竣工，净雅耗时5年，投资10亿元，在荣成规划建成400余亩食品工业园，在借鉴日本、韩国等国家的海产品加工经验并秉承中国传统饮食文化的基础上，研发创新，实现海产品及农副产品原材料基地的

整体标准化，车间日单班加工能力可达50吨以上。食品工业园落成，一方面为荣成发展带来科技技术的标准化创新，更为当地提供大量就业岗位；另一方面，未来几年，食品工业园将是净雅多业态发展的原料供给地。

“净雅成长于威海，在威海形成自己的发展大思路。”张永舵说。