



改Logo 陸續裝修分店 籌備重返內地市場

專訪

作為冰皮月餅的始祖，大班近年業務遇上不少風浪，2019年反修例風波後又遇上疫情來襲，一度瀕臨結業。直至2021年6月由企業併購能手廖志強全盤收購，轉身成為一間愛國愛港的香港品牌。新東家鴻和集團主席廖志強指出，近年零售市場不景，幸得公司上下一心，接手後大班的業務算是平穩發展，亦笑言「托賴仍然生存着」。重新出發的大班，兩年來默默推行連串改革，包括改Logo、陸續重新裝修分店、品牌年輕化及健康化、大力支持政府及社會的公益活動等，又積極籌備重返內地市場，對於疫情過後的市道持審慎樂觀態度。

◆香港文匯報記者 莊程敏



掃碼睇片

新商業團隊全盤收購 大班冰皮月餅再出發



大班近兩年來推行連串改革。圖為主席廖志強(左二)與管理層鄧國利(左一)、羅潔娥(右二)及張寶雲(右一)於新裝修店舖前合照。



現時疫情過去及兩地復常通關，廖志強指對市道有正面信心。

廖志強在接受香港文匯報專訪時介紹，大班以往的Logo是「大班麵包西餅」，但其實大班的產品絕不止麵包和西餅，同時也作為今日全新大班的區別，於是新Logo就採用「大班Tai Pan」，目的是賦予無限的可能性。香港的分店亦會陸續重新裝修，其中租約到期續租或新租的分店會優先裝修，希望帶給消費者新鮮感。今年中秋節的月餅禮盒亦找專人重新設計，有別於以往較傳統的封面，今年「以簡約、環保、時尚的風格，希望更吸引到年輕一代的消費者」。

愛國愛港 做良好企業公民

他強調，「愛國愛港，守法企業公民」是公司的三大經營理念之一，大班在過去兩年積極投入和參與多項相關活動，如參與及支持今年4月15日的「全民國家安全教育日」升旗儀式活動，去年7月30日贊助「香港警隊慶祝香港特別行政區成立25周年慈善音樂會——樂韻警聲頌銀禧」活動，希望將「大班」這個全球首創的冰皮月餅，中國香港創造和製造的家喻戶曉的品牌，更好地傳承下去。

提到大班於2019年9月發生的事件，曾令大班被內地消費者抵制，廖志強指出，其實當年事發時公司已發出了澄清，涉事者並非大班之股東或董事，根本與大班立場無關，所以當時的員工是感覺委屈和無辜的。事發兩年後由廖志強為首的新股東全盤收購後，所有大班的原有股東都已經與集團再沒有任何直接或間接的關係。廖志強又在內部進行大改革，憑借他在企業併購重組方面的經驗，大班由家族式管理轉向制度化、專業化管理，又採用新技術和數碼科技提升效率；同時以人為本，量才而用，凝聚團隊力量，「雖然期間同時遇上了疫情衝擊，一些糕餅同行出現了問題，但大班仍維持穩定大局和正面信心」。

拓內地市場 大灣區作起點

廖志強坦言，疫情對各行各業都造成影響，大班自然不能獨善其身。以冰皮月餅為例，由於運輸需處於零下18度，在之前內地與香港控關的情況下，基本上沒有冷凍貨車可運上內地，故內地訂單是「零」。本地方面，很多企業亦實施在家工作(WFH)，企業方面的送禮減少，加上經濟不景氣導致失業率上升，消費能力自然下跌。不過，現在疫情及控關的情況已成過去，大班將重回內地市場，「由大灣區作起點，我們會繼續研發新產品，維持銷量第一」。

使用新科技 加入直播帶貨

一同接受訪問的鴻和集團市場部經理張寶雲補充，現時經濟有復甦的跡象，香港及內地客人的消費意慾亦有改善，未來會在香港及內地增加銷售點。針對內地市場方面，公司研發了不少適合送禮的產品，如罐裝曲奇、核桃酥和蝴蝶酥等，相信可迎合內地的送禮文化。另外，公司亦會在香港各區開設Pop-up Store(期間限定店)，亦會參加本月的美食博覽會，相信今年的銷情會較去年理想。

為向顧客提供更多元的購物體驗，大班與時俱進應用數碼科技，張寶雲介紹，大班App及網上商店亦於去年4月正式上線，提供一站式購物服務。公司更推出禮品電子券，顧客可線上購買線下兌換，亦可將電子券轉贈親友，為環保出一分力。此外，公司亦有加入「直播帶貨」熱潮，透過TVB「鄰住買」的節目與消費者進行互動，銷售效果亦相當理想。



大班去年贊助「香港警隊慶祝香港特別行政區成立25周年慈善音樂會——樂韻警聲頌銀禧」活動。

收購動機

活生生例子 見證香港由治及興

「1980年1月我第一次到內地。當時我同時是怡和(中國)的董事及金門建築負責中國和東南亞業務拓展的執行董事，當時金門建築還是怡和下面的子公司，我經常要代表公司去北京及不同省市洽談業務和工程項目。」鴻和集團主席廖志強在內地改革開放之初，他的個人事業就與內地結下不解之緣，當時由於內地剛剛開放，許多大型項目，尤其是外資參與的，都需要聘請如金門建築等公司進行管理，促進招商引資進程。

八十年代北上 與內地結不解緣

廖志強當時參與了內地不少工程，如北京和平飯店的重修、天津水晶宮酒店、西安金花酒店的工程管理等，後來因緣際會下為多間香港主板上市公司進行重組或併購工作，涉及的交易包括遠東鋁質、海成國際控股及合興集團等，讓他累積了不少企業併購及重組的經驗，亦見證了內地建築技術後來居上、國企體制改革的非凡成就。

2019年9月大班出事後，廖志強在企業併購重組方面的經驗，被代表大班的顧問公司找上門，看好他能將當時陷入閉關邊緣的大班起死回生。廖志強坦承當時並不想接手，「因為當時大班的問題主要不是經營問題」。然而經過兩年再三考慮後，他於2021年6月決定做「接盤俠」。

「青少年教育的很好實例借鏡」

「今次全盤收購與過往的併購出發點不同，以往是出於商業考慮，但今次則是『情結』為主，亦被原公司的團隊的熱誠所感動到，不希望看到一家為維繫海外華人中國情懷的老字號就此結束。」廖志強道出令他改變心意的主要原因：「香港由治及興之路其中重點之一是必須做好青少年工作，香港能夠從小漁村發展成為國際大都會，其中先輩之拚搏精神和價值觀是功不可沒的，在此方面，大班是碩果僅存的極少數活生生的實例，公司1984年由在牛頭角淘大商場一間普通餅店起家，到1989年首創冰皮月餅，並維持30多年全港銷售第一，是青少年教育的很好實例借鏡，很應該保留下來。」

事實上，大班自2019年9月開始便受到雙重打擊，捲入反修例風波並受之後的疫情影響，當時香港社會大環境錯綜複雜，亦存在不少對內地和香港惡意負面的情緒。「當時大班集團有員工約三四百人，以平均一家三口計，即共有一千多人。若果這一千多人的穩定生計被一件與他們無關的事件影響，只會為當時的香港添煩添亂，所以更應該穩住局面。」

廖志強說，月餅是中國有700多年歷史的傳統節日文化食品，大班冰皮月餅多年來暢銷英國、美國、加拿大、澳洲等地，為維繫海外華人的中國情懷作出不少貢獻，很應該保留和傳承下去，尤其是近年國際地緣政治變得不太友善，維繫海外華人的中國情懷更加重要和必需。他透露，在移居海外的華人及留學生的支持下，今年海外訂單較去年有高雙位數增長，成績令人鼓舞。

香港品牌香港製造貢獻香港工業

另外，大班多年來一直堅持在港製造，支持本土工業，香港的發展重點政策之一是「再工業化」，他接手後亦能藉大班為香港工業作貢獻，未來無計劃將生產線遷移，維持香港品牌、香港製造的最佳品質及口碑。

最佳食法

解凍擺放一小時

大班冰皮月餅於1989年面世，也是全球首創的冰皮月餅，至今已逾30年，累積不少忠實食客。談到冰皮月餅源起，鴻和集團副總經理羅潔娥指出，香港中秋節的天氣多數很熱，當時大班的研究團隊就想有一款可以在炎熱天氣下享用的月餅，而且又較傳統月餅健康，於是就研發出冰皮月餅。據知，「當時在做市場調研時，同時放了傳統月餅及冰皮月餅在桌上，結果冰皮月餅全部被吃光，可見市場需要這類產品。」

羅潔娥指出，冰皮月餅剛推出時不敢大量生產，逐年遞增，結果慢慢累積了一批忠實的市場客戶，亦成功在不知不覺中搶佔了傳統月餅市場的份額。鴻和集團董事及行政總裁鄧國利補充，在大班冰皮月餅推出約十年後，才開始有其他市場對手推出冰皮產品，大班算是開創了行業的先河。不過他透露，「大班的冰皮月餅擁有

獨門配方，同行想抄亦抄不到，連工人在生產時也不知道原材料的來源，因為全部都是用上數字做代碼。」鄧國利又指，大班是唯一一間被邀協助廣東省訂立冰皮月餅生產標準的香港公司，是對其品質及生產標準的肯定。

下午茶點配以花茶咖啡

鴻和集團市場部經理張寶雲稱，現時消費者都喜愛將冰皮月餅當作甜品及下午茶，例如以芝士、朱古力及爆脆系列冰皮月餅為例，配以花茶或香濃咖啡作為下午茶點，就最適合不過；而各款水果及榴槤口味，果味香濃，是甜品的不二之選。至於冰皮月餅的最佳解凍方法，就是將冰皮月餅從冰箱轉放到零下雪格內(約4度)，擺放約1至2小時(視乎月餅體積及本身溫度)，取出後即時食用，就可以品嚐到最佳的冰皮月餅。

張寶雲續指，大班重視產品的開發研



現在，不少食客都喜歡將冰皮月餅當作甜品及下午茶享用。香港文匯報記者涂六攝

究，歷年來已開發了過百款口味，由最初單純以綠豆蓉及鹹蛋黃的內餡，演變到「餡中餡」及「三重包」的餡料搭配，現在更發展到帶有脆片的內餡，以及純素(適合蛋奶素食者)的口味。大班未來會繼續貫徹「品質第一」、「賣顧客想買的產品」的經營理念，從食物科研及生產技術方面投放資源，研發新產品。

三大理念

賣顧客想要的產品

作為大班開國功臣之一的鴻和集團董事及行政總裁鄧國利指出，當時如果將(大班賣盤)消息公開，相信會有不少投資者有興趣，但他認為廖志強的個人管治理念及價值觀較合適大班，所以一拍即合。他表示：「很多時其他基金或投資者一收購後就會開始做cut cost(降低成本)，如裁員等，但廖先生則以人為本，保留原有集團員工，非常着重溝通，將家族式管理改變成制度化，以提升效率。」

大數據分析消費者所想

廖志強表示，接手大班之後，在經營理念方面，有三點是重中之重：首先，對品質(包括產品品質及行為品質)方面，大班是絕對沒有妥協空間的；第二，顧客是「衣食父母」，大班要賣顧客想買要的，而非要賣自己想賣的產品；第三，在社會，大班是奉公守法、熱心公益的良好企業公民。他強調，公司將會從多方面去

解消費者，並利用大數據分析，然後研發出消費者想要的產品。

另外，廖志強又認為，對於管治公司而言，公司上下的溝通非常重要。他舉例指，他在開會時經常強調大家「不分大小」，只需着重理據，並笑言所以自己亦經常被「質疑、挑戰」。

積極參與公益慈善活動

鴻和集團市場部經理張寶雲亦指，大班會繼續支持社會公益及慈善活動。她介紹道，去年3月至6月疫情期間，為鼓勵學童接種新冠疫苗活動，捐出100萬元，作為「學童防疫物資及書簿費用補貼資助金」。今年新春佳節前，再度邀請香港婦女中心協會攜手合作，向基層家庭送上「大班賀年糕點」。另外，大班去年與TVB及仁濟醫院一同合辦「愛心曲奇暖家」慈善義賣活動，大班透過捐出愛心曲奇，為「仁濟緊急援助基金」籌得超過2,200萬元善款，幫助社會上遇上不幸事故的人士渡過難關。