

**CAPITAL**

資本才俊

NO.090 NOVEMBER 2011

# CEO

強勢聯合出版

\$50 \$38

兩書兩冊只售

GERMAN  
POOL

簡文樂  
沉香悟道

陳永陸  
金融教育家

保誠葉小琪  
看市如賞畫

Emirates 劉榮柱  
空中奇兵

新晉拍賣行  
挑戰兩大

## 德國寶 陳國民

樂在廚房 開心香港

LIFESTYLE

青島高球名場巡禮

• 鍍金莫斯科

• 親民快豹 Jaguar XJ Supersport



# 德國寶陳國民 樂在廚房 開心香港

Text > 黎國泳 Photography > 陳進昌



# GERMAN POOL

德國寶董事長陳國民近年大力發展櫥櫃電器一站式服務，將優質時尚的櫥櫃與嵌入式家電結合，再配搭集多功能於一身的創意座枱式小家電，讓入廚生活變得更寫意輕鬆。他最近更開設品牌內地首家自營旗艦店，不但帶動內地居民新一代的廚房需求，更為特許經營業務開路，讓德國寶在全國各縣級城市遍地開花。隨著佔地 170 萬平方公尺、耗資六億元人民幣打造的新總部落成，為德國寶發展全國市場奠下穩健基石。身為成功的商界領袖，陳國民積極履行企業公民責任，創立「香港提升快樂指數基金」，令受助人的生活更多喜樂，讓他締造的快樂衝出廚房。

經過一年的籌劃，德國寶剛於廣東順德開設了國內第一間自營旗艦店，新店佔地一萬平方呎，位於順德大良人流最旺的商場內，就在著名景點順峰山旁邊。新店擁有偌大的空間感，在不同主題區域擺放著風格各異的櫥櫃，並配上齊全的嵌入式家電以至燈飾，展示時尚家居設計上的各種可能性。無論是德國國旗顏色為主題的紅、黃鮮艷色彩前衛設計，以至呈現優雅木紋的歐陸經典 country style，都令人客體驗到完美廚房帶來的視覺震撼，讓廚房在家居中的地位提升至更高層次。

店內另闢一區列陣展覽德國寶的各式桌面小家電，陣容之盛，不得不驚訝品牌的家電系列是如此齊全又多元化。為了方便人客與設計師溝通，店內更設物料專區，可以安坐挑選各式面板、石材，一起創造最富個人風格的櫥櫃。店內靠近落地玻璃窗一邊，布局猶如時尚餐廳，一張自家設計的長餐桌配合華麗燈飾，兩邊分別是酒吧和開放式廚房，不但令專門店更顯氣派，原來更有另一個功能，廚房可以真正供煮食用，方便招待 VIP 客戶，令來賓親身體驗由德國寶打造的寫意飲食空間。經過簡介集團發展歷程的資料牆和影片投射區，後面原來是批發部的辦公室，將銷售與後勤呈「前店後居」的安排，令營運更具效率。

### 最終目標全國每縣一店

這間旗艦店，不但是德國寶開拓內地零售業務的橋頭堡，更重要的功能，是擔當「樣板店」，向加盟商展示店內設計布局、產品陳列以至服務的細節，懂得照板煮碗，讓德國寶在中國遍地開花。德國寶董事長陳國民表示短期目標是兩至三年內開設二百至三百間特許經營店，最終目標是全國每一個縣級城市都有一間德國寶。

「我們的策略是每個縣只會找一個特許經營商，保障加盟者有利潤可圖，避免惡性競爭。他的角色就如一個縣的代理，不但可以開分店，更可以當批發商以增加縣內的銷售點。好像很多品牌在香港都會找個代理商，一個縣的面積及人口其實不會少得過香港，所以也值得參考香港的運作模式。過往我們在國內的業務是以批發為主，雖然零售部分才剛起步，但我十分看好其前景，單是計算房地產的發展，中央無論怎樣打壓其增長率仍很可觀，很多省市的房地產業才在起步階段，在城市化過程中新型屋苑的廚房設施的需求





也很大。另一方面，內地有錢做生意的人很多，可謂要找生意來做，讓資金有出路。德國寶過往倚重批發業務，內地生意佔集團整體不過是兩至三成，開展特許經營後，內地的生意規模可以擴展至香港的四、五倍。」

### 加盟商重資金及投入感

陳國民選擇利用特許經營方式拓展內地零售版圖，因為他有感自營店方式一旦做大就難管理，老闆不在旁，打工的投入感成疑；相反，加盟者自己是老闆會好好管理盤生意，而且可兼擔當維修的角色，有利打開全國市場。但特許經營的管理也有其難處，一旦加盟者的服務質素不達標，或私下售賣其他產品，就會影響到品牌的形象，因此陳國民對選擇加盟者有一套獨特的理念。

「選擇加盟商，當然資金、興趣及經驗三者都很重要，但最看重的是其投入感。我不收取任何加盟費，寧願讓對方多賺，務求他跟從我的管理和經營方式，真正相信這套可以令他賺錢。賺到錢自然貨如輪轉，要多向我拿貨，這才是大家長線雙贏的合作模式，而非在乎最初那筆加盟費。集團向來沒資金壓力，連向銀行借貸也不多，實在毋須藉此提升現金流。也因為沒收加盟費，萬一對方不依合約履行責任，不能合作了，收回經營權時能減少無謂爭拗。特許經營生意，最重要是條款清晰，容易執行，最壞不過是收回其經營權。」

對於內地創業者，德國寶的品牌很有吸引力。目前在內地做零售，沒有品牌根本難生存，在那些電器一條街、櫥櫃一條街，選擇無數，為何要光顧你？因為內地消費市場開始成熟，消費者也認識到購買有品牌者的好處，一旦出現問題投訴有門，對自己也有保障。而且香港品牌於內地仍有優勢，因為質素有保障，對香港人做生意的誠信也較高。現在網絡資訊又快又多，有任何不清楚用家都會上網看評論，所以已沒有混水摸魚的情況，漸漸走向規範化。

### 提供培訓傳授電器知識及營商智慧

陳國民表示加盟商即使沒有銷售家電的經驗也不要緊，因為集團會提供培訓，包括所有電器的技術、特性、長處、銷售技巧等。身為電器專家，他親身參與培訓課程的整體規劃，向負責培



訓的高級員工「過招」，好讓把專業知識和營商智慧傳揚開去，令加盟商發揮得淋漓盡致。又例如設計師與人客親自接觸，要有耐性、有技巧、經驗，才能令人客心悅誠服地買整套櫥櫃和家電，所以培訓和人才對發展業務極為重要。

「別以為每件產品已有詳細說明書，使用手冊，甚至有 DVD 講解，就可以把產品賣給加盟商就算了。若然單憑此就可以了解產品，何需搞面對面的培訓？例如自然養生機，可以做果汁、做糖水，講起來好像很簡單，不過是按幾個鍵，但當中的關鍵，如何憑一個攪拌機提升至關乎生活質素，是要親身了解過才懂得它的推廣竅門。香港陳列室的廚房長駐廚師，不斷試新食譜，就是為了發掘更多新的煮食意念，好讓推售的人有新賣點，可見要讓客戶深入認識一件產品，背後有很多工夫要準備的。」

### 櫥櫃結合家電品牌專門店出路

德國寶隨著特許經營業務的開拓，將發展成三管齊下的銷售模式。其一是透過專門店的零售業務，這也是增長潛力最巨的渠道。其二是行之有效的批發業務，透過各電器及家品連鎖店、百貨公司及路演場地，再擴大銷售點的覆蓋範圍。還有工程項目，剛在廣州天河參與了一個六星級的商住綜合項目，此種大批量賣給發展商的業務模式，一向競爭大、毛利率偏低，但陳國民表示看好內地房地產業的長線發展，也嘗試參與，最重要是採用 COD 的交付模式，收齊款才付貨。

陳國民表示，據香港的經驗，批發與零售業務之間的比重達八比一，差距甚遠，因為香港彈



丸之地，透過電器、百貨等渠道德國寶的銷售點也有 800 個。但為何他會選擇走上專門店之路？原來早期開拓內地批發市場時，受過不少冤屈，如入店、上架時遭苛索，交貨後又試過收不到貨款，在不同省市找人負責維修也是一個頭痛的問題，於是早就想過不如自己辦電器專門店。但調查後，發覺品牌電器專門店從沒有成功例子，無論是內地龍頭或日本名牌，都逃不出這個「宿命」，原因是當人客走進店內，發覺沒法比較，感覺不方便，與消費習慣有異。但為何現在又有信心以特許經營方式辦專門店？關鍵在於專門店將櫥櫃結合家電。

「廚房講究整體的配搭，即使每件家電如何名貴，但把不同品牌不同設計的放在一起，再與櫥櫃結合起來，感覺反而低級了，因為不協調。但

當整個廚房採用同一品牌，其整體與協調性足以令家居的形象都提升了，足以吸引顧客樂於購買同一品牌的產品。另一個誘因，是電器用了三五七年後，一旦陸續出現問題，也方便維修。所以櫥櫃家電一條龍服務，大有可為。」

雖然銷售渠道多了，但陳國民強調市場定位不能模糊。「做品牌最忌當自己仍在做工廠，做貴價貨就用貴材料，做廉價貨就用平材料，大小統吃。為了鞏固品牌形象，要有一貫的質素，不能將貨就價，為了打平價市場或低消費地區而專門做一些平貨版本的產品，只會得不償失。我寧願不做低價品，專注中高檔市場。」

### 170 萬呎新總部落戶順德高新區

德國寶內地首間直營專門店，是開拓特許經

## 創立香港提升快樂指數基金

除了為工業界發聲，陳國民也積極回饋社會，服務港人，更成立「香港提升快樂指數基金」。事緣早前他與幾位商界朋友看到一項環球開心指數排名，香港竟然位列七十幾，於東南亞區內排最後，他覺得不合理，於是與香港中小型企業總商會榮譽會長吳宏斌一起作發起人，並獲工業總會主席鍾志平、中華廠商會會長施榮懷及剛退休的助理入境處處長陳詠梅支持，後者更擔任義務總幹事，成立基金。基金最初構思，是為受助人帶來驚喜，滿足一些生活的夢想，令社會氣氛更快樂。

### 工商各界出錢出力

「在今年的工商各界新春團拜中，我藉著會長之便，宣佈要成立這個基金，由我、吳宏斌、鍾志平、施榮懷各出 50 萬元，以 200 萬元作起動基金。坦白說，這筆錢有限，但今年卻做了不少的工作，而且起動基金所費無幾，因為很多人都出錢出力參與，贊助我們的活動，獲得的支持令我大感欣慰。基金已成為一個讓工商界出錢出力的平台，並透過區議會及政府地區專員，了解各區需要及接觸受助家庭。」

今年「香港提升快樂指數基金」舉辦過眾多活動，受眾包括小企僱主僱員以至清貧家庭和小朋友。例如邀請了中策集團主席馬時亨在理工大學舉

行分享「如何做快樂老闆」，同場還有前理大校長潘宗光以謙卑及平常心，教導中小企僱主及僱員如何提升快樂。另外又獲敘福樓負責人黃傑龍主動捐助窮困小朋友每人有 100 元參加美食展，他發現原來小朋友不是用來買自己喜愛的零食，而是油糧，令他覺得很有意義。此外，基金也跟工總合作舉辦講座，如剛請來商務及經濟發展局常任秘書長蔡瑩璧談如何在工作中找到快樂，反應很好。在今年工展會，基金再接再厲招待 3000 個家庭，每個家庭獲廠商會贊助 500 元，基金則負責派義工及籌辦工作。

### 夥嶺大尋找快樂方程式

基金現在委託嶺南大學，調查香港的開心快樂指數，並尋找令香港人快樂的方案，讓不快樂者有更大的參考價值，可以改變自己的心態與生活模式。這個調查獲香港生產力促進局協助統籌，令陳國民感覺業界萬眾一心要為香港人的快樂做點實在的事。

「透過基金，自己也增加了快樂。因為籌備活動時，讓我不斷有機會提醒自己，快樂對每個人都很重要，也要令自己多留心讓不快改為快樂。一班成員也經常互相提點，別讓大家生氣，遇到問題別先發惱了，不如快樂些吧！」



營業務的重要里程碑，如此重要的一間「樣板店」選址順德，原來取其鄰近即將落成的新總部，兩者只相距 15 分鐘車程，方便管理，令店舖盡善盡美。若順德直營店是新業務的橋頭堡，那麼順德總部更是集團今後發展的重要基石。

新總部位於順德科技工業園內，為廣東省政府批准的「省級高新技術產業開發區」，亦是目前唯一由區政府直接投資、規劃、建設及管理的工業園。總部佔地 170 萬平方呎，投資額達 6 億元人民幣，預計明年年底前可全部竣工。總部的規劃包括兩幢 8 層高廠房，共提供約 80 萬平方呎用地，另加 9 間各佔地約 6 萬平方呎的平房式廠房，自動化生產線遷入後，車間可容納 3,000 名工人。兩個保稅倉，每個 8 萬多平方呎，令原材料及零部件的供應更靈活。

位於總部外圍的，是一幢面積龐大的巨無霸陳列室，樓高三層，內裡會規劃出不同大小的樣板店「示範單位」，分成三區，展示大、中、小型共數十套設計獨特、款式新穎的現代化櫥櫃系列，讓加盟商因應自己的投資額和業務規模參考。總部還將設有培訓中心、櫥櫃及小家電生產線、研發部門、品質檢定部門及員工宿舍等，屆時德國寶的產品研發、製造、銷售的引擎將會結合在同一個總部內，產生更強的協同效應。

### 內地城市化廚房勢革新

在陳國民發展德國寶的歷程上，原來與順德早有淵源，當中經歷的波折，足以是香港工業近二、三十年靈巧求存，自力更新的一個縮影。

1985 年，陳國民首次到內地設廠，開設了全





國首間不鏽鋼管廠，地點在珠海九州港，他引進日本機器，並派員工到日本受訓，沒料到半年不夠這批員工統統被人挖走，連圖樣都被偷去，當時的中國，根本視知識產權為無物。89年，他需要選址開設一間鏡鋼廠，有感珠海始終是花園城市，不是工業城市，加上當時出入特區要辦證，不方便內地客戶及業務夥伴到訪，於是選址順德龍江鎮。順德為珠三角的家電工業重鎮，陳國民的業務供應鏈上下游不少夥伴都在順德，就此在當地落戶，他笑說是「一入侯門深似海」。隨著近年集團業務發展迅速，陳國民有感龍江地方太小，08年偶然經過五沙，那是一片位於番禺與順德交界的省級高新科技工業園區，就決定在此發展總部。那片地皮當年花了2,400萬元人民幣，現時地價已升至超過2億！

目前總部廠房已見雛型，跟陳國民在一望無際的總部中穿梭，聽他親自講解規劃和用途，足以感受到他對集團的發展躊躇滿志，因為他看到整個家電及櫥櫃行業的發展前景。

「櫥櫃與家電是一個社會進步的象徵，試想想香港也是由公屋廚房一個吊櫃一個灶頭開始，走到現在大型櫥櫃配合嵌入式電器，已是每個新落成屋苑的指定設施。內地也開始走這條道路，人民正追求美感、增值功能，對家電也講求更健康、更綠色、更多功能，這是一條不會回頭的路，只會愈走愈遠，而且愈走愈快。因為沒接觸過的話，人往往容易滿足的，覺得基本的已經夠用；但只要接觸過，就有夢想，就想擁有更好的。內地的消費者看過德國寶現代櫥櫃配合嵌入式家電，令廚房變得跟歐美大宅那麼高級富品味，又認識到自然養生機、光波爐、即熱式熱水爐這些家電又健康又方便，一機多用，令生活更輕鬆快樂，而且定價都是可負擔的，為何不買呢？」

## 打品牌戰不能急於計數

內需市場的潛力無容置疑，但需求大的同時，競爭同樣地激烈，因為全球的高級消費品都瞄準內地市場，德國寶又如何面對漸漸走進內地的外國品牌的挑戰？對此，陳國民再次展示其自信心。

「各師各法啦！香港是自由港，任何公司都可以來經營，也有很多外國品牌，為何又有很多不敢來？賣家電不是賣一個水杯，達不到一個銷售量，是養不起周邊的人，例如維修。各有前因莫

羨人，開拓一個市場從來不是易事，而我們早為內地市場作好準備。」

香港政府常鼓勵廠房要走自創品牌高增值路，但事實近年香港工業界能夠打響自家品牌者，少之又少，德國寶為少數的成功個案。工業家給人的印象往往是每分秒都要算盡，但陳國民概括自己成功的原因，竟然是不要計數。

「做品牌要有決心，勇於踏出第一步，因為無論你猶疑幾多、設想幾多，都逃不開走第一步時的艱難。此外，要放下做OEM廠的心態，追求的利潤截然不同，當然也不能期望開支可以跟過往相若。打品牌時開始投放的宣傳推廣，可以完全看不到回報的，但你一計較，就永遠看不到有回報的一天。所以我勸人有心搞品牌，就要狠心把頭三年應分的利潤都不分，視為投資統統放回推廣、宣傳、包裝上；坦白說，是很肉赤的，唯有習慣不即時計數，否則會很失望。但過了一段時間，自然感到效益開始收回了。當然，最關鍵是對產品質量有長期的信心，具穩定性，兼長遠會超越對手，否則質素不佳、做不到口碑，一切推廣只會付諸東流。現在做品牌較以往更需要實事求是，因為互聯網足以令醜事即時傳千里，沒得僥倖了。」

## 香港工業未死 及早規劃為時未晚

對香港工業，陳國民是不會死心的。02年，他曾任召集人大聲疾呼要振興香港工業，奈何碰上當時「沙士」，再加上政府換屆，他的疾呼最終不了了之。十年過去，他仍覺只要政府願意現在起步，別太短視，為時仍未晚。

「我肯定不出十年內，長三角及珠三角人工將不會便宜過香港，屆時港商將不能再憑著工資和土地的便宜作盈利基礎，一定要找出路。港府可以考慮開發大嶼山，參考內地「六通一平」（即內地開發土地時的基礎設施，打通道路、上水、下水、電力、通訊、燃氣，另加土地平整），化荒地為工業用地，提供基礎配套，讓工業回流香港，或吸引年輕一輩創業，再享受CEPA的優惠。若能在香港開創一些事業，以免關稅的優惠打進內地市場，不失為香港工業未來發展路向。香港人一直嘆沒工業、產業單一化，但不做誰知行不通？至少，港府願意作長遠的規劃，能讓香港人看見希望。」

