

# Companies

## 餐饮业需要一个职业经理人

毋庸置疑,国内餐饮业已成为风投看好目标,即使在如此经济寒冬中,仍保持高涨的投资热情(本版之前有相关专题报道)。对于风投来说,餐饮业是一个抗风险能力相对较强的行业,而对于餐饮业来说,外来资本的进入,或许会是行业调整的机会。

据相关统计,2008年1-11月份,全国住宿与餐饮业零售额达到13905.1亿元,同比增长24.9%,环比基本持平,比上年同期加快6.1个百分点,占同期社会消费品零售总额的比重为14.2%,拉动社会消费品零售总额增长3.5个百分点。而据业内人士说法,这个零售额相当于汽车和化妆品两者相加。即使在经济已经显出低潮的11月,全国住宿与餐饮业仍然继续保持快速增长,虽然比上月下降6.6%,但零售额实现1376.6亿元,同比增长25.1%,比上年同期加快3.5个百分点。

并且,从国内政策环境方面讲,2008年下半年起,在扩大内需的大环境下,商务部提出在扩大内需、拉动消费方面,将大力发展餐饮业。以消费促发展,并且着重强调要大力发展大众化餐饮。餐饮的消费继续成为拉动消费需求快速增长的重要力量,其中大众化快餐已经占到了三分之一强。

而所谓大众化餐饮,即相对中低档的餐饮行业,目前明显还处于低水平发展阶段。这个低水平表现在各个方面:生产技术以师傅带徒弟的经验为主,缺乏技术的标准化和规范化;管理多为作坊式或家族式管理,没有系统的培训机制和管理规范。总体来说,整个餐饮业的产业化程度很低,所以非本行业的外来资本介入,会对促进职业管理、规范流程、控制质量有很大的促进作用,而频频出现的事实表明,中式快餐的整体发展已经在向资本运作方向倾斜。

资本运作趋势体现最为明显的是连锁餐饮业。中国烹饪协会去年底公布的《中国餐饮业连锁企业发展战略趋势调查》显示,目前处于资本运作阶段的餐饮连锁企业中,6%的餐饮连锁企业已引入资金或准备上市,有72%的企业已与多家投行洽谈。

中国餐饮业似乎到了急速发展与转型的阶段。尤其是资本运作的餐饮企业,扩张速度都显出人态势:真功夫计划2009年在全国新增100到150家餐厅,未来将继续保持每年100到200家店的发展速度,而当前分店数目达到800-1000家时将会上市融资;大娘水饺餐饮有限公司则表示,大娘水饺目前有300多家店,平均每年增加50家店;大家乐集团计划到2013年在内地的店铺数增

长到250家。而拿到钱就急速扩张的行为,一方面是为了对投资者有个交待——通常情况下,在获得一笔数额不菲的风险投资后,餐饮企业均要在不同程度上完成三大板块业务的规范化及扩充,即人才的招募、营运体系建设以及加快直营店开店速度;一方面却需要警惕随之而来的问题:尽管有比较充足的资金,但在粗放式扩张的过程中,质量、管理、人员仍然会是很大的问题。

小肥羊餐饮连锁有限公司也曾经历过因为急速扩张而导致质量下滑、投诉增多,甚至危及品牌形象的时候,好在及时引入合适的管理人员,规范相应的管理体系,致力变革,同时减少了加盟店的数量,由原来数量式的扩张转型为质量式的运行,才得以回到正常向好的轨道上。

而资本化运作的餐饮业之所以是连锁餐饮业最为明显,正是由于连锁餐饮本身就具备一定的产业化特征:规范化流程、标准化操作及出品等等。但是,大多数餐饮业仍然并非公司化管理,而是处在家族化管理的方式下,对于员工的培训也模棱两可,这与中国餐饮业的发展趋势显然不合拍。

所以,尽管中国餐饮业正积极发展,甚至进军海外市场。但从品牌及产业化方面来说,仍然远没有到达能够与肯德基、麦当劳、必胜客等相抗衡的阶段。

除了外来国际品牌餐饮业的强势竞争,我国餐饮行业的标准、法律法规建设相对落后,缺乏直接适用于餐饮业活动的行业法规。标准的不完善和缺失,也是直接影响到餐饮企业服务水平的原因。传统餐饮的最大特点是手工随意性生产、单店作坊式经营和人为经验型管理,这种经营模式与餐饮市场需求的不断扩大和餐饮社会化、国际化、产业化的进程相违背。因此,从传统上来说,我国餐饮业整体缺乏先进管理技术和标准化的运作体系。

因此,外来资本的介入应该会在一定程度上改造传统餐饮企业的管理架构及企业战略,至少可以造成一个现代企业的外观,但这个企业是否顺利发展,最重要的还是取决于人的因素。引入相应的职业化管理人才进入这个行业成了当务之急,目前,连锁经营方面的高级人才极度缺乏,大部分中高级管理人员都出自麦当劳、肯德基、星巴克这些跨国连锁餐饮公司。可以毫不夸张地说,是否选对了管理人员,是决定新一轮资本运作的餐饮企业胜出与否的绝对要件。

当上世纪末麦当劳成为世界头号餐饮“国王”之时,中国最优秀的餐饮品牌仍旧停留在极为分散和家族性经营的层面。

2007年开始,中资餐饮品牌上市潮开始出现,除了味千拉面、小肥羊、稻香控股等成功登陆香港H股之外,俏江南、一茶一坐、谭渔头、真功夫等陆续传出风投进入,并积极筹备进入公开资本市场的消息。各种人才源源不断地涌入传统“小饭馆儿”,其中不乏外企高管、投行精英,甚至政府幕僚,他们的目标只有一个,看谁做得成“中资”的麦当劳与肯德基。随后的2008年,全球金融危机开始全面威胁各实体产业的生存与发展,但以面向中端消费者为方向的数个中餐品牌却保持了旺盛的生命力。市场人士分析,一旦资本市场稍有回暖,内需概念下的餐饮连锁将重拾2007年的风光。这期间,正是餐饮企业从繁华走向沉静,练足内功的良好契机。而人的因素被视作餐饮巨头未来成长的最重要引擎。本期商学院,我们审视三年来餐饮品牌资本化和应对危机之路,尤其重要的是职业经理人带给传统餐饮业的生机和未来。

◎本报记者 王颖



### ■小肥羊案例

## 卢文兵战略 资本运作+公司化管理

◎本报记者 于兵兵 贺建业

卢文兵,内蒙古小肥羊餐饮连锁有限公司首席执行官,一个持有小肥羊公司部分股份的职业经理人。

现年42岁的卢文兵经历丰富,行事风格硬朗。1989年至1997年,卢文兵先后就职于内蒙古体改委试点处及内蒙古证监局,此后任光大证券投资银行三部副总经理。2002年至2004年,卢文兵任内蒙古蒙牛乳业(集团)股份有限公司任副总裁,这一期间正是蒙牛赴港上市,并创造蒙牛神话的辉煌时期。

如此职业背景吸引了另一家内蒙古明星企业对卢文兵的关注,1999年,包头钢铁公司工作出身的张钢在包头市开起了一家名叫小肥羊的火锅餐饮店,到2004年时,小肥羊进入全国连锁,但相对“散养”的粗放式发展阶段,小肥羊加盟店如雨后春笋般在全国各地出现。小肥羊成为餐饮新现象的同时,也因为快速扩张带来越来越多的质量投诉,市场质疑声四起。于是,如何令企业再上一个台阶成为张钢面临的新挑战。

了解小肥羊成长历程的人说,张钢改变了卢文兵的人生轨迹,卢文兵改变了小肥羊的命运。小肥羊上市后,卢文兵由执行副总裁升任CEO,全面负责小肥羊日常工作,张总基本上工作在幕后,参与公司战略框架的制定。”一位小肥羊公司人员介绍。

### 冒险瘦身:门店数量“缩水”过半

当张刚把小肥羊连锁店数量开到700家时,他的目标已经十分明确,依靠规模经济走向资本市场。

资料显示,2000年后,由于加盟店的迅速扩张,小肥羊全国店面总数最多达到721家。到2003年时,因为看到众多问题,张刚开始收缩加盟战线,更多发展直营店。2004年,卢文兵正式

到任小肥羊公司副总裁,身负带领小肥羊上市重大使命的卢文兵第一项工作却是大力改革加盟体制。

到2007年5月,小肥羊基本完成经营体制转型和收编,原则上一线城市和省会城市不设加盟店,其它可加盟城市的管理办法也发生重大改变。”回首当年的改制之路,与记者对面而坐的卢文兵有一种如释重负之感。他坦言,与以前从事的金融和乳业相比,餐饮连锁业的管理工作更“琐碎”、“复杂”、“辛苦”。

卢文兵介绍,加盟体制的战略转型对小肥羊来说至关重要,以往的加盟是加盟商一次性支付三年或五年的加盟费,此后除了原料供应之外,总部对加盟店的管理少有涉及。但改制后,加盟费变成分期支付,加盟商首次只需要支付一定的保证金,在分期支付加盟费的同时,加盟商还要按业绩情况向小肥羊集团支付利润提成。

作为回报,小肥羊集团对加盟商的后台支持变得丰富而强大。在符合初始区域要求的同时,总部的门店审批委员会将详细论证选址的可行性,避免加盟商因选址不当造成损失。接下来是装修风格统一,员工接受总部统一培训,业务流程进入集团统一的电子平台,每天的结算情况、客服回馈等都由集团统一管理。

这样操作的背后是加盟商风险降低,小肥羊品质得到保证,集团收益增长。虽然工作量激增,但这就是现代管理体制,中国餐饮业之所以没有做到麦当劳、肯德基的规模,最核心的原因就是管理理念不到位。”卢文兵称。

数据显示,截至2008年底,小肥羊全国连锁店收缩到350家,比最高峰时候的721家减少了一半多,但营业额增长显著。

### 上市:资本是中餐规模化的推动力

有着蒙牛上市经验的卢文兵知道,风险投资不仅需要看到企业的规模效应,更需要看到长久

的生命力。卢文兵大刀阔斧砍掉部分加盟店的勇气,也确实达到了这样的效果。2006年7月,3i、普凯两大海外投资机构联手投资2500万美元,小肥羊成为中国第一家引进海外私募基金的餐饮企业。并为最终上市走出了重要一步。

2008年6月12日,虽然已经进入金融危机时代,小肥羊仍旧搭乘末班车成功登陆香港资本市场。

上市前,虽然港股持续低迷,但小肥羊公开发售获得71倍超额认购,场面热闹非凡。虽然远不及味千(中国)在2007年上市时获得的192倍超额认购,但业内一致认为,因为市场环境已经天壤之别,小肥羊的成功融资已属不易。

做快餐一定要与时俱进,否则老本很容易吃光。另外一定要注重质而不是只看量,否则护城河会越来越窄的。”一位看好小肥羊发展模式的基金经理表示。

关于为什么要推动小肥羊上市,卢文兵有着深刻的感悟:资本不是目标,但是力量,是企业规模化发展的力量。”

几千年中华饮食文化,似乎一直停留在家庭式、作坊式发展的模式,上市公司少之又少。香港城市人口只有数十万,餐饮上市公司数量也多于内地。但相比麦当劳等国际餐饮巨头,中资餐饮企业的规模远远不及。”一位餐饮业人士称。

中资餐饮业为什么一直走不出规模化路径,这是很多餐饮业人士长期思考的问题。在卢文兵看来,缺乏现代管理理念是根本原因。

因为各种历史原因和文化影响,中资餐饮业整体来说标准化程度低,不容易扩张。所谓历史原因的重要方面是餐饮业发展理念的问题。餐饮业利润大,赚钱不难,很多饭馆老板通过一个或几个单店,就能实现两年回本,三年盈利,四年做个百万富翁没问题。他们少有力做成百年老店或超大企业。在管理上也基本没有按照公司化运作。”卢文兵称。

比如,对于餐饮业来说,口味一定是最重要的因素,然后是环境、文化等诉求。不可否认一些好的餐饮品牌在家庭式发展的道路上走得不错。我们经常看到一个门面很小,环境一般的小店,却有有不少有钱人不远千里,开车去品尝。这就是口味的力量。它也很赚钱,单店收益能力很强,但是这一定不是规模化的模式。”卢文兵说。

于是通过资本市场上市实现融资,同时以公司化模式经营餐饮业,成为张钢与卢文兵对小肥羊发展路径的期望。

### 核心是管理

需要特别指出的是,卢文兵作为CEO,对小肥羊公司化运营的发展构想不止是餐饮流程标准化这么简单。标准化是餐饮业实现规模化的一个影响因素,但不是全部。”卢文兵举的一个例子是香港美心集团。后者是香港最大餐饮品牌之一,也是最早进入中国大陆的外资企业,曾经为

中国数家航空公司提供飞机配餐。截至目前,美心旗下有60至70个餐饮品牌,600至700家餐饮门店,涉足茶餐厅、西饼屋、飞机配餐等多个细分领域。

美心集团每年有50多亿的营业额,但不是标准化发展。标准化容易做大,但一个优秀餐饮企业的核心是管理。”卢文兵称。

2004年进入小肥羊后,除了大力整治加盟体制外,卢文兵大多数精力放在公司化管理上。并最终把小肥羊从作坊式、分散型的连锁品牌,做成了风格高度统一、管理极为高效的全国一盘棋。

公司化治理涉及统一的采购平台,统一的财务后台,统一的服务培训体系,同时形成鲜明的企业文化,令小肥羊员工对企业有高度的文化认同。以好的体制留住优秀的厨师、店长,对餐饮企业来说都至关重要。”卢文兵说。

而在小肥羊内刊上,记者看到2008年至2009年储备干部公示,共131人从2008年各区域市场选拔出来,有希望成为未来管理主力军。2009年小肥羊的培训学院新增100名店面前台领班培训目标。一些特色培训持续翻新,比如“提速竞赛”,即对各部门服务员“翻台”速度的比赛,以增加消费集中时段的盈利能力。一位了解卢文兵的人介绍,虽然出身金融业,卢文兵身上却有一种军人风格。在公司里,卢文兵给员工的印象是工作精力旺盛,行事果断,眼光超前。

关于小肥羊未来发展战略,卢文兵的目标非常明确,就是十年后把小肥羊的规模做成内地肯德基。相比油炸食品,羊肉火锅无疑更健康,更营养,只要管理跟上,口味不断进步,服务更加优质,小肥羊发展值得消费者和投资人期待。”卢文兵称。这位职业经理人的想法是,通过五至十年的整合期,小肥羊在内地的经营规模达到肯德基。十年的时间能够完成已经很好很好了。”卢文兵反复强调。

据了解,目前小肥羊已经开始从羊肉源头拓展产业链,在内蒙古发展两个大型羊肉加工基地,同时生产羊肉深加工产品和小肥羊独立包装的火锅调料,后者在小肥羊集团利润的比重正在逐步增加。海外小肥羊火锅店已经在美国、加拿大、日本等地落户。

小肥羊现在还在摸索阶段,以前是步子太快了,加盟店设了太多。现在要深化内部管理。小肥羊不排除通过资本合作的方式加速整合,这种合作无论是通过内部还是通过外部市场,都有可能。”卢文兵透露。

