

People

“小肥羊”总裁卢文兵：“弃牛从羊”上市赶集

属羊的卢文兵原来在属牛的牛根生手下干,帮助内蒙古的“一只牛”融资、上市;他起先不想去“小肥羊”,但老牛最终还是让老卢放心地去干,再帮助内蒙古的“一只羊”融资、上市。

◎本报记者 贺建业 彭友

内蒙古包头市乌兰道9号,与周围建筑相比显得并不气派的一幢五层建筑,两只由汉白玉雕刻而成的羔羊偎依着站在大门的一侧,神情亲密。楼顶上,“小肥羊大厦”五个大字与周围大楼的招牌林立在一起,让人在骤然间难以辨识出其在中国餐饮业“涮”出的影响。

小肥羊大厦的楼下两层,是食客们涮羊肉的地方,人群熙攘。即使走进五楼卢文兵的办公室,一股羊肉火锅底料的味道依然缠绕不绝。“久入芝兰之室,则不闻其香”,此时的卢文兵已经没有了初来乍到的那种感觉,他“极不情愿”地坐在了总裁的椅子上。

在采访过程中,卢文兵的两台电话不断响起,一台是摩托罗拉V3,另一台是屏幕已经磨破破裂的小灵通。

“弃牛从羊”

卢文兵属羊,自称酷爱吃羊肉,每顿饭都离不开这道菜。有意思的是,他的前东家——蒙牛集团董事长牛根生属牛,自称一辈子与牛打交道。

与牛根生的穷苦出身不同,卢文兵则一路顺风风顺水。大学毕业后,当过公务员,在工厂做过副厂长,后来从事证券金融行业,先后在内蒙古证监局、光大证券工作过。此后,卢文兵加盟蒙牛,负责投资、融资工作,是蒙牛香港上市的策划者、推动者,2002年成为蒙牛主管投融资和上市的副总裁,2004年经小肥羊公司与蒙牛公司协商,卢文兵调任小肥羊任常务副总裁,今年4月,卢文兵正式担任内蒙古小肥羊餐饮连锁公司总裁。

卢文兵加盟小肥羊的经过有点“无心插柳”。由于当时小肥羊快速扩张,实行总代理制度,结果不少不合格的加盟店出了问题,严重影响小肥羊的品牌形象。此时,小肥羊急需外援。

小肥羊董事长张钢曾透露,他首先相中的是蒙牛另一个副总裁孙先红,力邀其加盟。在张钢第三次发出邀请后,孙先红终于亲自来到小肥羊考察,只不过与他同来的还有当时蒙牛的财务投资总监卢文兵。孙先红的用意是,想让精通财务的卢文兵看看这个企业的家底,没想到一走出小肥羊的大门,卢文兵就说:“很好,完全可以进入。”

这件事情的结果是张钢将小肥羊5%股权给了孙先红,而孙先红拿出2%给了卢文兵,两人正式成为小肥羊的股东。

卢文兵此前还犹豫过,蒙牛风头正劲,自己也手握可观的期权。但张钢劝他,小肥羊上市后价值也是无可估量的,那期权又怎能相提并论?张钢同时还给牛根生直接发去一封信函,点名索要卢文兵,还请政府出面说情,可谓“三顾茅庐”。为了让卢文兵放心,牛根生对卢文兵说:“你什么时候想回来了,就可以回来。”

■对话

“我每顿饭都离不开羊肉”

◎本报记者 贺建业 彭友

上海证券报:小肥羊上市是当前市场关注的一个焦点话题,请问卢总,小肥羊的上市打算是怎样的?

文兵:小肥羊计划在明后年到海外上市,很可能是登陆香港。

上海证券报:为什么选择境外市场?不考虑A股市场吗?

卢文兵:当时将3i、普凯两大海外投资机构引进公司后,小肥羊就是按照海外上市公司的架构来安排和治理的,登陆香港市场也应该说是顺理成章。

上海证券报:小肥羊计划募集多少资金,主要用途将是什么?

卢文兵:此次上市计划募集10亿左右港币,其中80%的资金将用于扩张小肥羊的门店。另外20%的资金中,一半将用于火锅汤料的营销,另一半用于羊肉在超市的营销。

上海证券报:小肥羊成功的秘诀在哪里?

卢文兵:第一,小肥羊不断的创新,产品本身质量好,有市场有客流,具有可复制的商业模式,提供了可行性。第二,董事长善于用人才,眼界宽,股权机制好,人员利益调节得好。普通员工都有股份,企业都是自己的企业,股权机制、利益机制好,让客户、合作伙伴都感觉到满意。

上海证券报:小肥羊抗风险能力如何?对未来不可预测的风险有什么样的应对机制?

卢文兵:危机事件对企业造成的影响很严重,小肥羊非常重视危机事件的处理,一是从源头开始控制。从羊肉的屠宰和加

上市赶集

对于加盟小肥羊的最终理由,卢文兵解释:“我个人还是比较喜欢做投资、做上市这块业务,也习惯了站在幕后。”在他看来,自己在投资领域浸淫多年,有了不少想法,也有行业判断,足以在这个领域操作得游刃有余。为小肥羊融资、上市成为卢文兵加盟的主要理由。

除在光大证券任职时辅导多家企业上市外,卢文兵还亲身参与了蒙牛2002、2003年两次融资的全过程。

卢文兵不负众望。2006年,3i、普凯两大海外投资机构联手投资2500万美元成为小肥羊的新股东,小肥羊也成为了中国大陆第一家引进海外私募基金的餐饮企业。总部位于伦敦的3i公司,资产总值超过120亿美元,曾参与投资分众传媒,而总部位于美国迈阿密的普凯基金在中国大陆最知名的投资项目就是无锡尚德。

2005年8月,3i开始与小肥羊接触。当时,卢文兵正忙着为公司物色合适的投资者,“求婚者”纷至沓来,国内外的近20家投资机构都纷纷向其示好,其中包括高盛这样的重量级投行。

经过综合考量,3i给小肥羊估值8亿-10亿元人民币。在“与企业经营业绩挂钩条款”中,小肥羊向对方承诺,业绩复合年增长率不低于40%,如果完不成约定目标,小肥羊将向对方提供补偿。

2006年6月底,小肥羊最终与3i、普凯达成协议,后两者联合出资2500万美元占合资公司30%的股份,其中3i出资2000万,普凯出资500万。同时,来自3i和普凯的执行董事也出现在合资公司的董事会里,在董事会的重大决议上拥有一票否决权。

“小肥羊当时刚刚拿到农业银行3000万元贷款,其实并不算缺钱。”卢文兵表示,当时外资作为投资者进入小肥羊,就是为了使公司具备国际化的治理结构和融资能力。

卢文兵说,“小肥羊计划于明后年到海外上市,很可能是香港。计划募集的资金在10亿港元左右。”

至于如何处理即将募集到的资金,卢文兵表示,80%的融资将用于餐饮业,扩张小肥羊的餐馆数量;另外20%则将用于火锅汤料的营销,以及将羊肉铺货进入超市,两者大概各占10%左右。

扬鞭整顿

2007年5月28日,上海,2007年度全国加盟商会大会以及小肥羊加盟市场整顿成果暨未来战略新闻发布会在这里举行,130多个加盟商会会场显得热闹非凡。小肥羊当天宣布,重启加盟战略。

在卢文兵看来,这是小肥羊成立8年来规模最大的一次盛会,具有重要的战略意义。

“国内市场方面,一、二线城市以直营为主,二、三线城市以加盟为主,形成相互

补充、相互促进的格局,且国内市场现已日臻成熟和完善,因此在国内将不再设任何形式的总代理。”卢文兵如是解释小肥羊重新确定的加盟战略。

境外市场,目前小肥羊有接近20家门店,分布在美国、加拿大、日本等地,全部都是直营,负责人由总部派驻,汤料也由这边带过去。“我们在境外有的用新西兰羊肉,”卢文兵说,“其实,内蒙古的羊肉还要好吃一些。”

事实上,在此次重新招徕加盟商之前,小肥羊已经大刀阔斧地清理了门户。

早在发展初期,小肥羊的加盟策略是“加盟为主,重点直营”。在全国各地设立了省、市、县级总代理及单独加盟店,而在北京、上海、深圳等重点城市实行直营战略。

这种跑马圈地、大张旗鼓的操作模式,在早期的确为小肥羊的快速发展起到积极作用,不仅满足了市场,也创造了良好的品牌效益,为小肥羊在短短的两三年内遍布全国奠定了基础。

加盟速度的加快,暴露出的问题也愈来愈多。加盟者素质、服务、管理质量参差不齐,以及加盟连锁服务系统的不完善也使得小肥羊不得不放慢速度。同时,由于小肥羊受到欢迎,不少“李鬼”也借机从中捞上一杯羹,严重地伤害了小肥羊品牌的美誉度。

小肥羊逐渐意识到了这个问题。从2002年底开始,小肥羊采取了一系列措施以扭转加盟市场的混乱局面。核心是调整加盟政策,由原来的“以加盟为主,重点直营”变为“以直营为主,规范加盟”。

于是,加盟中心在北京成立,主要负责与加盟商的接洽、管理以及服务。

2003年初,在加盟中心调查的基础上,董事会作出暂停加盟业务的决定,此后很长一段时间内小肥羊几乎没有新增加盟店。

与此同时,小肥羊分阶段、有重点地对加盟市场进行了一系列的规范和整顿。从2003年至2007年几年间,公司对加盟市场进行了大规模的治理整顿。

经过几年来不间断地清理、调整和规范,目前小肥羊公司的连锁店数量已由最高峰时期721家减少到现在的326家(直营店105家,加盟店221家)。

其中,取缔了到期总代理以后随之关闭的不合格店面有218家(河南72家、山东38家、甘肃24家、陕西39家、青海2家、东北三省43家);因不能维护小肥羊形象、信誉而被取缔的加盟店36家;因违规经营而被取缔的店面有19家;因超期经营被取缔的店面有40家;因重大投诉而被取缔的店面有21家;经营不善自行关闭店面有53家;因不可抗力因素而关闭店面8家。

与此同时,小肥羊还见“好”就收。把那些盈利能力强的单店或者总代理进行收购、收编,并纳入公司直营店的规范管理体系中,逐步收回各级到期总代理的代理权。而对于那些不合格店面进行取缔,对那些虽然经营情况较差,但是能积极配合进行

■简历

卢文兵是内蒙古乌兰察布市人,1989年内蒙古财经学院企业管理系本科毕业,2003年中国政法大学国际经济法研究生毕业,还曾在中国人民大学念过EMBA。最早是在内蒙古体改委试点处当公务员,然后去一个工厂担任副厂长,后来去内蒙古证监局,再到光大证券,辅导多家企业上市。卢文兵此后加盟蒙牛,负责投资、融资工作,是蒙牛香港上市的策划者、推动者,2002年成为蒙牛主管投融资和上市的副总裁。2004年经小肥羊公司与蒙牛公司协商,卢文兵调任小肥羊任常务副总裁,今年4月,卢文兵正式担任内蒙古小肥羊餐饮连锁公司总裁。

■吆喝

请大家“涮”出热情

——卢文兵致上证报读者的几句话

小肥羊公司在接受上海证券报的访谈之后,感觉到贵报是一家很有影响力的报纸。

小肥羊公司作为一家从内蒙走出来的企业,一直以“弘扬中华餐饮文化、强壮人类健康体魄”为企业使命。值此内蒙古自治区60年大庆之际,小肥羊借贵报向广大读者对小肥羊的支持表示感谢,真诚祝愿各位消费者身体健康。羊肉是一种极富营养价值的食品,希望各位消费者能多吃羊肉,多涮小肥羊火锅,一如既往地支持小肥羊公司。

康庄大道

“中国餐饮业市场实在是太大了,”采访过程中,卢文兵屡屡如此感叹。他向我们介绍,《2006年中国餐饮市场研究报告》显示,2005年我国全年餐饮业零售额实现8886.8亿元,2006年则突破1万亿元。

“可以参照的一个坐标就是,香港只有500万人口,但餐饮企业之中,就有多家的年收入在50亿元左右。”卢文兵说。

业内人士分析,中餐行业在过去十年一直都有两位数的增长。这个市场非常大,膨胀非常快,但这个市场同时又很分散,国内没有一个大的餐饮集团可以占据1%的市场份额,餐饮市场是最分散的一个市场,餐饮行业是完全竞争的行业。

近年来,不少中餐都试图复制肯德基、麦当劳的成功经验,走上连锁经营之路,但成功者却寥寥无几。“涮火锅特别容易标准化,这一点任何中餐企业都比不了。”卢文兵如是诠释小肥羊的成功之道。他认为,一般中餐企业的规模化,在相当程度上受制于厨师。但是火锅不同,小肥羊的羊肉是标准化供应和生产的,火锅汤料是工业化生产,标准化包装的。更为重要的是,小肥羊不受厨师的制约。

2006年,小肥羊聘请国际知名战略咨询公司罗兰·贝格公司进行业务尽职调查时得出结论:小肥羊的国内市场容量至少为1500家。

随着食客数量的高速上升,公司对羊肉的需求也越来越多。卢文兵说,“目前内蒙古加工屠宰的水平比较低,我们将积极引导提高其综合利用率。”

根据卢文兵的描述,小肥羊将斥资1.1亿元,投向牛和羊的养殖加工,其中羊群的数目大概在7000万只左右,“足以满足市场对羊肉的需求”。

