

金钱豹“贱价”卖身 折射高端餐饮业“痼疾”

本报记者 刘腾 北京报道

高端餐饮业依然风雨不断。曾经被视为行业旗帜的金钱豹(中国)酒店餐饮集团(以下简称“金钱豹”)日前被香港上市公司嘉年华国际控股有限公司(以下简称“嘉年华国际”(00996.HK)收购,成为新近又一

二次“卖身”

他表示有信心在一年内扭转金钱豹的亏损局面,到2018年将店面总数增加到60个,做到在内地或者香港上市。

嘉年华国际6月6日发布公告,称以2.53亿港元(约合2.03亿元人民币)收购金钱豹99.9999%股权,包括向第一大股东BFT支付2.4074亿港元以收购金钱豹94.9999%股份,向第二大股东Grace Investment支付1267万港元以收购金钱豹5%股份。

这并非金钱豹第一次“卖身”,只不过两次价码相差悬殊,这也令欧洲最大私募股权投资商安佰深(Apax Partners)在数年之间的转手损失惨重。

2011年7月,安佰深宣布收购金钱豹,详细交易金额及收购股比未被公布。尽管安佰深以及金钱豹管理团队高层在此后接受媒体采访时都未透露详细细节,但有分析认为,该公司投资金额2.5亿美元,折合港币超过19亿港元。

安佰深在国内投资界长期耕耘,向来以“大而不滥”著称。该公司大中华区总裁张曦轲曾对外明确表示,投资项目遵循两个铁律,首先至少需要1亿美元以上,其次项目必须集中于电信、零售及消费品、医疗、媒体、金融及商业服务这五大行业之中。

2009年到2012年间,该公司在中国内地只投资了三个项目,分别是银率网、搜房网和金钱

豹。前者都是部分参股,比如

拥有遍布国内29家餐饮门店的金钱豹在高端餐饮业颇具影响力,但此次收购方开出的价码却仅仅为2.5亿港元。昔日风光的金钱豹为何身价缩水如此之快?新的接盘者以所谓的“抄底价”入局,又是否真的能够如愿以偿?

约。两者都是部分参股,比如搜房网上市时安佰深只占有19%股份,并列第二大股东。唯独金钱豹,安佰深在收购中绝对控股,可见其自信程度。

尽管安佰深对于金钱豹的投资数据一直没有公开,但此次“割肉”最终让之前的悬念水落石出。公告显示,持有金钱豹94.9999%股份的第一大股东BFT即为安佰深旗下公司,资金来源源于Apax Europe VI及Apax Europe VII基金。有资料显示,安佰深在国内投资主要资金即来自于安佰深第七号基金,该基金总规模112亿欧元。

如果以当时安佰深入主金钱豹时投资2.5亿美元计算,此次卖价仅2.53亿港元,一出一入之间该公司投资亏损超过16亿港元。

对于此次收购,金钱豹位于上海总部的市场部人士表示不便对外置评。嘉年华国际执行总裁梁永昌回应《中国经营报》记者表示,金钱豹是一个好的餐饮品牌,集团以后也可能再创造新的品牌配合发展,形成遍布全国的餐饮网络。他表示有信心在一年内扭转金钱豹的亏损局面,到2018年将店面总数增加到60个,做到在内地或者香港上市。

前世今生

安佰深接手后,曾提出了开店到50家的计划,不过最后归于泡影。

自从2003年在内地开设第一家餐厅,金钱豹在内地餐饮网络开始迅速扩张。而讲到金钱豹的故事,就不能不提到该公司的创始人——来自台湾台中的商人袁昶平。

袁昶平生于1951年,有从军经历,曾驾驶过教练机,并以上尉军衔退役。

退役后的袁昶平和人合伙开设“幸星”酒店,该行业在台湾普遍被看作与色情业有瓜葛。幸星酒店经营5年后因失火关张,不过颇有积蓄的袁昶平又于1991年在台湾成立了第一家金钱豹KTV酒店,20年间,发展成为一个横跨两岸在内的大型餐饮、酒店集团。

有业内人士评论,袁昶平将台湾KTV行业讲豪华、排场的特点带入大陆餐饮行业取得成功,而且袁还善于不惜血本挖优秀的厨师加盟,企业经营重心转移到大陆。2010年,金钱豹在国内开设有18家门店,营业额近9亿元。

外资管理水土不服?

管理体制的变迁,让原来还成功运行的企业失去了成功的“魂”,也可能因此丧失了原来的优势。

不论前景如何,但从收购价格来看,嘉年华国际似乎捡了个大便宜:有业内人士认为2.53亿港元等同“抄底”。

“收购金钱豹2.5亿港元不贵,湘鄂情光一个商标还卖3亿元,而收购金钱豹带来的不仅是商标,还有全国性的网络。”21世纪福来传播机构董事长姜向鹏评论,“因为如果你想进入餐饮打造一个品牌,自己单干的话2亿不见得够,还要几年时间。”中国的高端餐饮业曾经一度辉煌,不过在政策急转直下的背景下,这种局面已经一去不复返了。

而金钱豹的衰落或许也不能单纯归因于政策,2010年,金钱豹对外



几经易主的金钱豹,或许首要解决的就是内部管理的问题。

本报资料室/图

不过,彼时金钱豹虽然在内地颇获成功,但是一直未能成功上市。2011年3月,有香港媒体报道该公司欲下半年在香港上市,集资2亿美元,但是未获成功。

据业内人士称,金钱豹开店讲究装潢、排场,一般投资在3000万元以上,所获利润并不高。迫于各种

成本上升的压力以及上市无望,2011年7月,袁昶平将企业转手卖给了安佰深。

从现在来看,袁昶平出售大陆的金钱豹业务不啻是明智之举,此后的反腐政策调整让高端餐饮业遭遇当头一棒。安佰深接手后,曾提出了开店到50家的计划,不过最后归

于泡影。

2014年,金钱豹全年仅开设了青岛店、福州店和北京翠微店3家新店,2015年上半年则无一家新店开张。有业内人士称,除了北京等一线城市以外,金钱豹在内地的一些店面经营惨淡,比如在包头和呼和浩特的经营就很不理想。

这些挑战现在交给了“接棒者”嘉年华国际,后者董事长景百孚为实达集团实际控制人。根据福布斯公布的2015年华人富豪榜,景百孚拥有19亿美元资产,列第165位,在全球富豪榜上名列1006位。资料显示,景百孚还任北京百顺达房地产有限公司董事长、北京昂展置业有限公司董事长等职务。

“金钱豹已经经历了过去两年

的大幅亏损,如果还是按照老模式做,肯定是不对的。”梁永昌表示,“我们计划对经营重新定位,对现有28个店进行改造,有的城市会保留原来的定位,对有的城市会进行分析,有的城市店面则会关掉。”

与同年被百胜收购的小肥羊有些类似,两者都是被国际巨头收购,而且都被后者按照自己的经营模式改造。一位曾经供职小肥羊的中层管理人员就指出,“虽然国际巨头有自己的餐饮管理模式,也有号称国际化视野的管理团队,但是这些管理人员进驻企业仍然面临这巨大挑战,对国内餐饮企业无法驾驭。”

这位人士称,人力资源上的挑战是最大的挑战,其次则是企业文化上的挑战,这种管理体制的变迁,让原来还成功运行的企业失去了成功的“魂”,也可能因此丧失了原来的优势。“因为管理是互动的,而新的管理方式太不一样了,流程更不一样。”

问题是一个重要原因,否则不会以这样低的价格转让。

收购方对此应该早有准备,按照梁永昌的说法,嘉年华国际已经组建了来自台湾的餐饮行业资深管理团队,平均每人从业经验都在20年以上,将对金钱豹的经营提出新的方案。

不过,之前就困扰金钱豹的管理问题或许仍将成为嘉年华国际的挑战。“自从安佰深接手后,人员出现很大流动,我认为管理存在问题,任何一个大型餐饮企业发生大股东变更都是多种因素造成的。他认为,金钱豹被转手,除了政策和竞争对手的原因以外,自身管理出现

2011年被安佰深收购的金钱豹

中国经营报
CHINA BUSINESS JOURNAL

探寻 新思维中的新增长
2015【第十一届】
卓越表现评选全面启动

2015年,中国经济将继续放缓,作为全面深化改革从破题期进入实战期的关键之年,新的经济周期的开始,财富大规模的增长将告别重型化,重返“轻”经济状态,新业态、新消费、新产业与金融将成为新时代的增长核心。

2015卓越表现评选聚焦新思维与新增长,评选将深度挖掘企业创新实践与突破表现,寻找引领创新潮流的企业楷模,以及在改革大势中涌现出的新行业、新领域成长典范,解读中国未来商业发展的转型力量,研究并分享他们的案例,为中国企业的发展提供更多的创新与转型典范,呼唤、引导更多的机构关注企业的创新与成长,共同推进中国企业的发展,不断提升中国企业的核心竞争力。

案例征集时间:2015年6月—2015年10月

主办单位:中国经营报
咨询电话:88890040/41/42/43/44/45/46/47/48 案例提交:jingzhengji@cbnet.com.cn