

# 好利来“分家”记

本报记者 魏婕 蒋政 北京报道

“估计是好利来的地区代理商另起炉灶搞了个山寨品牌,何必心虚地还说自己是好利来?”在大众点评网上,大同一名消费者在一家名为“好芙利”的烘焙店写下了差评,并提醒其他用户不要上当。另外,在蒲公英品牌以及

## 升级战略引分歧

好利来集团旗下除一线城市保留“好利来”“黑天鹅”两个品牌外,二三线城市均会按照区域更改为旗下相关品牌。

罗红在声明中讲述了好利来品牌的由来,1992年,因为没有给母亲买到满意的生日蛋糕,罗红在兰州开了第一家好利来蛋糕店,立志做出最美和最好吃的蛋糕。因为蛋糕做得太漂亮,好利来在当时品种单一、工艺水平低的烘焙市场上独树一帜,顾客络绎不绝。

随后,罗红的两个哥哥和几位好友也加入进来,成为好利来品牌的联合创始人。在好利来一开始连锁扩张的过程中,由于几位联合创始人在经营理念上就存在差异,于是决定实行“联合创始人内部加盟制”,即罗红和其他5名创始人将全国的好利来分为6个片区,每个片区独立投资开店、自主经营。“好利来”品牌名的所有权归罗红,其余联合创始人有十年的使用权,十年以后可以续签。公司总部负责培训和督导各片区实行统一的产品标准、服务标准和形象标准,每个片区每年向公司总部缴纳一定的品牌管理费。

实行内部加盟制后的20年里,好利来在全国80多个城市开设了近千家门店,北京、天津、沈阳建有3座现代化食品工业园,员工人数过万。

2014年,好利来成立22周年时,罗红认为必须提供更优质的产品、服务和店面环境来满足时代的需求,于是开始着手品牌升级。从2015年开始,好利来密集推出了半熟芝士蛋糕、蜂蜜蛋糕、北海道蛋糕等新品,价格在20

其他城市的好芙利门店下也能看到“山寨好利来”的评价。

实际上,从2018年下半年开始,江西、华南、西北等地区的好芙利便陆续变身为“好芙利”“甜星”“蒲公英”“心岸”“麦兹方”,让消费者颇为疑惑,不少消费者以为好利来遭到了大规模山寨。

至40元不等,高于好利来原来的软点产品。一名好利来店员告诉《中国经营报》记者,生意好的时候单店单日能卖出200多盒售价38元的半熟芝士。也就是说,仅这一款产品就能给单店带来7600多元的营业额。服务方面则对店员的形象、亲和力等方面有了更高要求。

而这次升级也为好利来的“彻底分家”埋下了伏笔。

经过三年的筹备,罗红率先在北京建立起新的好利来品牌经营标准,包含新的店面装修标准、产品品质标准、服务品质与店员形象标准三个主要部分,并要求从2017年起,全国好利来烘焙连锁店都必须执行这个新标准。这意味着,好利来的产品原料成本、门店装修成本、人力成本攀升,有些经济欠发达地区由于消费能力不够,门店执行新标准时就会亏损,于是几名创始人选择与罗红“分道扬镳”。

“好利来从2014年开始进行的品牌升级是其发展过程中极其重要的一步。一方面,这次升级使得好利来在烘焙品牌竞争中处于红海状态时杀出重围;另一方面也为好利来后来的‘分家’埋下了伏笔。”北商研究院特邀专家、北京商业经济学会常务副会长赖阳在接受记者采访时表示,过去在北京市场,好利来、味多美等烘焙品牌的品质、价格、经营模式都相似,对于新兴的消费人群没有太大吸引力,面对传统的消费者只能靠打价格

最近,好利来董事长兼总裁罗红的一则声明,让好利来更名之谜有了答案。声明称,2017年好利来进行品牌升级后,一些地区的门店无法达到新的标准,好利来解除了联合创始人内部加盟制,将这些门店剥离出去,由联合创始人独立投资并运营。

战竞争。在这种情况下,好利来进行转型升级,通过创新的口味、独特的店面形象设计进行全面提升,使得一线城市的年轻人对好利来的认可度明显回归,与味多美等品牌形成明显的差异。

“但标准提升势必带来成本提升、产品涨价等问题,作为一个全国连锁品牌,不同城市的消费能力和消费习惯存在巨大差别,在北京、上海等一线城市表现出来的消费特质在其他城市未必如此,如果所有城市都进行同样标准的提升,部分区域的管理成本过高,消费者也难以接受高定价,最终会导致门店亏损。”赖阳表示。

平顶山好利来官方微信公众号称,好利来集团旗下除一线城市保留“好利来”“黑天鹅”两个品牌外,二三线城市均会按照区域更改为旗下相关品牌。平顶山、南昌等城市的好利来更名为“蒲公英”。“好芙利”官方微信公众显示,中原公司旗下(吉林、铁岭、锦州、大同、烟台、佳木斯、阜新、济宁、赤峰)60余家店更名为好芙利。“甜星”微信公众号“甜星苏州”也发文表示,华东地区50余家直营连锁店已统一改名为“甜星”。此外,河北、山西、甘肃等地的好利来已更名为“心岸”。

记者就市场战略、解除内部加盟制的后续安排等问题向好利来发去采访函并致官方客服热线,客服人员表示,如果总部有需求会联系,但截至发稿未收到回复。

## 挑战与机遇

罗红将这次创始人内部加盟制度的解除,看作好利来进入新一轮良性发展后的必然举措。

目前,好利来在全国共有800多家门店,由总部进行直轄的城市为沈阳、哈尔滨、北京、成都、上海等十个。此外,内部加盟片区符合好利来新标准的苏州、济南、太原、重庆四个城市也保留了好利来连锁店。按照新的内部协议,解除内部加盟制度需要更名的门店约有340家。罗红将这次创始人内部加盟制度的解除,看作好利来进入新一轮良性发展后的必然举措。

和君咨询合伙人、连锁经营专家文志宏指出,解除内部加盟之后,好利来这一连锁品牌的市场占有规模骤减。而在目前市场竞争激烈的状态下,好利来如果仅仅依靠直营在一线城市发展,市场份额会面临较大的挑战。而赖阳认为,对于好利来品牌而言,这次改变相当于一次被动的规模收缩,但是会让好利来的定位更加清晰,即贴近都市年轻人群体的时尚烘焙品牌。

国内烘焙行业规模快速成长,而且人均烘焙食品消费量近些年呈现逐年升高的趋势。根据欧睿国际统计,2016年全球烘焙行业规模排名显示,中国以251.82亿美元位居第二,仅次于美国。2011年至2016年,中国烘焙食品消费额的年复合增长率达11.93%。不过,中国烘焙食品人均消费量与其他主要烘焙国家相比还有很大的提升空

间。2015年,中国人均烘焙食品消费量达到6.6KG/人,美国为39.8KG/人,与国内内地饮食习惯相近的香港地区人均烘焙食品消费量分别为23.4KG/人和15.9KG/人,约为内地的2.4~3.5倍。

此外,烘焙行业的竞争边界也越来越模糊。喜茶、奈雪的茶等新兴茶饮品牌在打造爆款饮品的同时也纷纷推出烘焙产品,“诱惑”用户消费茶饮的同时,搭配其面包等烘焙产品;又如原麦山丘主推软欧包,进行产品细分,用户多为25~35岁的年轻人;再加上不定期出现的“脏脏包”等网红烘焙品,都无疑会分流部分用户。

面对这样一个发展迅速、空间广阔但竞争激烈的烘焙市场,好利来并不急于扩张,反而放慢了步伐。好利来最近的种种举动也证明了其正在实行收缩战略。8月7日,好利来官方微信公众号发布正式声明,强调好利来为了保证服务质量,一直坚持直营模式,无任何形式加盟。

凌雁管理咨询首席咨询师林岳认为,直营可以更好地控制质量和设计创意,但是目前来看其高端的定位需要更坚定地走下去,多在产品和体验上下功夫才有机会。

2009年,罗红在博客中称,一组黑天鹅照片带给了他创造灵感,



2017年好利来进行品牌升级后,一些地区的门店无法达到新的标准,好利来解除了联合创始人内部加盟制,将这些门店剥离出去,由联合创始人独立投资并运营。 本报资料室/图

好利来旗下高端品牌“黑天鹅”诞生,专为高端人士提供顶级产品及服务。2010年,罗红公开宣布,在北京和天津选购地黑天鹅婚礼蛋糕的新人,黑天鹅婚礼蛋糕将用劳斯莱斯古斯特专送送往婚礼现场。此外,黑天鹅品牌还曾推出一款名为“盛典·举世倾慕”的蛋糕,托盘纯银打造,支架全部采用施华洛世奇水晶,需要五个师傅连续工作一个月才能完成,标价199.9999万元。

但目前,黑天鹅品牌的境遇并不理想。天眼查数据显示,北京、天津、长春等多地共有8家黑天鹅门店被注销,而在全国范围内,黑天鹅也仅在北京、天津、成都、沈阳4个城市剩下6家线下门店,长春、石家庄等城市仅保留了制作和配送中心。近日,罗红在接受界面新闻采访时谈起黑天鹅的关店情况表示,这是正常的商业止损行为,黑天鹅需要良好的经济环境,需要花很长时间和承受亏损去培育。

在林岳看来,蛋糕高端市场很有潜力。“大众市场竞争过于激烈,而能满足高端市场需要的品牌却较少。国内的大部分糕点品牌还没有找到高端市场的突破口,除了把蛋糕做成艺术品以外,还需要融入更多高附加值的服务和体验,好利来如果能找到这个突破口,坚持黑天鹅的定位,深耕下去可能会有发展机会。”

“喜茶可以卖面包,星巴克也可以卖茶,在消费越来越融合化的今天,消费者认同的不是简单的产品,而是品牌所代表的生活方式。”赖阳认为,在这种趋势下,品牌应该有统一的定位和形象,提供与其代表的生活方式相匹配的产品。好利来此次“分家”事件虽然是被动的收缩,对市场份额有所影响,但好利来如果能坚定年轻时尚的定位,跟上新兴年轻消费者的消费潮流,凭借好利来之前优质的供应链基础,有望成为一个特点鲜明、竞争力独特的中高端烘焙品牌。

# 金贵银业陷债务泥沼 发力消费终端待考

本报记者 党鹏 成都报道

一路上涨的国际白银价格,并未将金贵银业股份有限公司(以下简称“金贵银业”,002716.SZ)从债务的泥沼里拖出来。

9月4日,金贵银业公告称,其控股股东曹永贵新增三项股权冻结事项。至此,曹永贵持有金贵银业的股权总计被冻结22次,涉及冻结股权总计54.46亿股,是其持有股权数额的17倍。监管部门对金贵银业的关注函显示,曹永贵占用公司非经营性资金余额高达10.14亿元。

与此同时,截至8月31日,金贵银业逾期和到期债务高达15.69亿元,11月3日还将有6.85亿元债券到期。

金贵银业主要产品为白银、电铅、黄金及其他综合回收产品,属于有色金属冶炼行业,也是A股唯一一家以白银为主营业务的上市公司。2017年和2018年,金贵银业的总收入分别为113.02亿元和106.57亿元,占到当年郴州市GDP的5.2%和4.5%。如今,该公司在上游正在收购多地白银等矿产资源,下游则发力消费终端,建设中国银都一金贵白银城项目及白银产品零售连锁品牌店。

面对债务缠身和多变的白银市场,金贵银业的营收持续下滑:2019年上半年,公司实现营业收入42.48亿元,同比下降22.55%,其中白银系列产品收入占55.62%,实现归属于上市公司股东的净利润-3795.6万元,同比下降128.89%。至于未来公司将如何转型,截至《中国经营报》记者发稿未能收到对方回复。

## 资本并购下的债务危机

受国际银价大涨的刺激,金贵银业从9月2日收盘时的6.55元/股,上涨到9月5日收盘时的7.14元/股,涨幅为9%。

但金贵银业的危机已全线爆发:8月30日,深交所中小板公司管理部发关注函称,公司控股股东、实际控制人曹永贵占用公司非经营性资金余额10.14亿元,占公司最近一期经审计净资产比例为27.42%。就此,监管部门要求金贵银业在9月4日之前进行回复说明。

金贵银业随后公告称,将在9月7日之前回复。就在此期间,金贵银业再次披露控股股东曹永贵股权被冻结的公告,股权冻结执

## 线下拓展有待考量

“公司未来将通过资本市场收购兼并国内知名的黄金、白银制品加工企业,利用标的企业现成的门店、渠道、设计、团队及熟练员工提升公司的银制品销量和品牌形象。”在2018年财报中,金贵银业在公告中如此写到。

当时,金贵银业正在筹划收购东谷云商的事宜。后者是郴州市当地的白银新零售企业,旗下拥有白银垂直电商平台“银墨商城”和一两银、步步高、茜茜公主及谷壳等自营白银制品品牌。但是在今年7月,该项收购被金贵银业叫停。

上游收购矿产资源,下游布局线下消费终端,中间掌控白银产品的冶炼制造,是金贵银业的扩张之路,从而围绕白银打造一条完整的生态产业链条。在东谷云商收购失败同时,由金贵银业

行人涉及上海、广东、四川、山东等多地法院,总计22项,冻结股权总计54.46亿股,是其持有股权的1731.82%。根据公告,曹永贵总计持有金贵银业股份为3.14470479亿股,占公司总股本的比例为32.74%。

“股份冻结原因:上述曹永贵先生所持公司股份被轮候冻结系曹永贵先生的债务纠纷所致。”金贵银业在公告中解释称。

除了曹永贵个人的债务之外,截至8月19日,金贵银业的逾期债务金额高达9.70亿元,且8月19日至8月31日到期债务金额为5.99亿元。今年11月3日,公司发行的总计6.85亿元的债券“14金贵债”

打造的“金贵银”品牌店也正式开业,目前已经在郴州金皇酒店和金贵白银城综合大楼开设了旗舰店。“为了促进公司银制品的消费规模,提升公司的品牌形象,公司将会在一线城市以合作或加盟的形式开设金贵银品牌店。”银贵银业在2018年财报中如此表述。至于加盟店发展了多少家,尚不得而知。

记者注意到,目前在白银饰品行业,包括老凤祥银饰、老银铺、曼谷银、伊莱卡、Silverage银时代、海盜船、PH7等10多个全国加盟连锁品牌,并在各大景区与珠宝翡翠等店铺形成差异化竞争。

“一般加盟店的毛利润在70%~80%,我们的成品出厂价为2~2.5折。”一家正在发展加盟商的企业负责人告诉记者,相比珠宝或者金饰品而言,银饰的资

(代码112231)也将到期。基于此,东方金诚国际信用评估有限公司在8月30日发布关注公告,将金贵银业信用登记由AA-下调为A。

就此,投资机构负责人高先生认为,金贵银业控股股东出现如此巨额的资金占用,股权质押以及被法院轮候冻结,显示出公司在治理方面存在严重的缺陷,甚至是失控。

记者注意到,今年以来,金贵银业已经11次收到深交所的关注函,问询函,甚至批评函等,主要涉及问题就是曹永贵占用资金以及公司债务问题、资产收购等。在今年4月,该公司原董秘辞职,目前是

金占用小、单价低、利润率高,消费者群体以年轻人为主,但也存在门槛低、门店竞争混乱的问题。

该人士认为,金贵银业想进入下游消费终端,一方面看重的是银饰品的高毛利率,另一方面是因为拥有白银银锭、高纯银等产品的冶炼制造能力。“但白银饰品需要强大的设计研发能力,品牌连锁店需要强大的渠道管控和营销能力,这是金贵银业需要面对的现实。”

就此,奢侈品专家、财富品质研究院院长周婷认为,“金银饰品以后会走基于互联网的个性化定制模式,门店加盟并不是未来的零售方向。”

记者注意到,在金贵银业的官方网站,其银制加工产品主要有财神、寿桃、佛像等16种产品。此外,在京东、淘宝等电商平台搜

曹永贵兼任董秘一职。记者多次拨打董秘办公室电话无人接听,给曹永贵邮箱发送采访函亦未回复。

“如果曹永贵先生持有的股份被强制执行,会导致曹永贵先生丧失第一大股东地位,公司存在控制权变更的风险。”金贵银业公告称。

就在曹永贵执掌金贵银业期间,公司在上下游的扩张步伐一直未曾停止:2016年和2017年,金贵银业分别收购了西藏金和矿业有限公司66%股权和西藏俊龙矿业有限公司100%股权。但在今年上半年,这两家公司的净利润分别为-366.26万元和-148.93万元。

索金贵银业,都未有金贵银业的旗舰店甚至网店。

金贵银业2018年财报显示,银深加工产品实现营收1.95亿元,占总营收106.57亿元的1.83%,同比减少23.96%,毛利率为10.79%。2019年半年报显示,银深加工产品实现营收906.66万元,占总营收42.48亿元的0.21%,同比下滑91.44%。

除了在金贵银品牌店的试水,金贵银业重点打造的项目中国银都一金贵白银城进展也不容乐观。根据最初的公告,项目总投资为2.2226亿元,项目建设期为1年,计划在2015年底建成试运营,2016年投产运营。经测算,该项目投产运营后五年可实现年均收入约23.11亿元,年均净利润为4420.14万元。

但是一直到2018年1月30

在2018年5月,金贵银业抛出更为庞大的收购计划:预计以14亿~16亿元收购湖南临武嘉宇矿业有限责任公司100%股权,预计以4亿~6亿元收购湖南东谷云商集团有限公司(以下简称东谷云商)100%股权,预计以20亿~24亿元收购赤峰宇邦矿业有限公司65%股权。

但随着曹永贵占用资金、公司债务逾期等问题的爆发,使得金贵银业的收购计划不得不戛然而止:金贵银业发布公告称,公司于2019年7月12日终止筹划关于拟以发行股份及支付现金的方式,收购上述三家企业的资产重组重大事项。

日,该项目才正式投产。对此,金贵银业解释称,系地下工程出现溶洞导致工期延长。

2018年财报显示,截至2018年末该项目总计投入2.446984亿元,超出计划110.10%,但是实现的效益只有55.94万元;2019年半年报显示,该项目总投资达到2.47亿元,超过计划的111.3%,在2019年上半年实现营收仅为401.18万元。

“中国银都一金贵白银城项目刚投入运营,目前正处于市场拓展阶段”,金贵银业解释称,目前该项目的生产能力已达到预期效果,但由于旅游示范点的资质正在文旅厅办理中,预计2019年7月办理完毕,因此本期暂未有大量的旅游团进行参观,且相关的配套部分未完全完工,导致本期该项目的效益尚未完全达产。