

民族品牌系列报道巡礼

# 千年中餐樊笼待破

# 国际标准破茧化蝶

## ——访小肥羊总裁卢文兵

□ 本报记者 欧阳铭哲 梦杨



小肥羊总裁卢文兵

中国的餐饮业历史源远流长,远远超过世界任何国家,即便是比较挑剔的美国。谁拥有标准化产品、核心技术、国际化标准,谁就拥有世界。肯德基、麦当劳是美国人的骄傲,除给美国快餐业赚得盆满钵盈,也赚足了世界人的心,信任度、美誉度不言而喻,品牌在世界被打造得炉火纯青。

“中国的餐饮博大精深,五千年的文化底蕴足以吸引世界任何角落的目光,提升人们的生存质量。但受制于中国本土烹饪技术的瓶颈,难以简单复制,即便出了国,零打碎敲,难成气候。品牌杂乱,没有统一标准,国内市场立足都很难,何谈国际市场。这是千百年来中国很多民族优秀餐饮品牌,催生不成世界级品牌的重要原因。涮火锅特别容易标准化,这一点其他中餐企业都比不了。一般中餐企业的规模化,相当程度上受制于厨师。但是火锅不同,小肥羊的羊肉是基地标准化生产供应的,火锅汤料是工业化生产,标准化包装的。中餐要走向世界,必须进行国际化、标准化革命。”小肥羊总裁卢文兵在包头总部接受记者专访时表示。

目前,启用国际化标准的小肥羊,挣脱中国古老餐饮业千载桎梏,脱胎换骨,快速完成了中餐世界版的升级。从而,“小肥羊”不蘸料火锅被世界所接受,中餐的标准化也被国际社会所认可,跻身世界餐饮主流行列。

截至2007年底,小肥羊公司在国内已有直营、加盟店360家,海外分店18家,年销售额达57.5亿美元。

2007年12月28日,世界品牌实验室2007第四届中国品牌年度大奖评选结果在香港揭晓,内蒙古小肥羊餐饮连锁有限公司获得“2007中国品牌年度大奖NO.1”和“中国最具影响力品牌(TOP10)”两项殊荣。

2008年6月12日,“小肥羊”成功登陆香港联合交易所,首次公开发售,小肥羊的股票市值逾4.2亿美元,成为继“全聚德”之后,赴海外上市的“中华火锅第一股”。

小肥羊从草原一路走来,人类诞生以来,就发明了用火烤、水煮野菜的猎狗。

进入21世纪,中国的餐饮业已经发展到白热化的程度。煎炒烹炸,色香味俱全,形成宫廷、粤菜、川菜、火锅等八大类菜系,横扫江湖,加之洋快餐连锁店的快速崛起,中国餐饮业市场可谓群雄争霸,烽烟四起。

中国大陆城市化进程的不断加快、城镇居民生活水平的持续提高、旅游经济的蓬勃发展是推动中国餐饮发展的三大动力。

美国食品工业协会的年度报告指出,中国是世界上最有潜力的餐饮市场,是一个成长性巨大的朝阳产业。据不完全统计,2007年中国餐饮业销售额达1万亿元之多,超过汽车、房地产、出口贸易等国家支柱产业。尽管如此,临门一脚,却总是不尽人意,出国的大门还没有敲开,就被弹射回来,成为民族餐饮品牌的遗憾。

内蒙古小肥羊“不蘸小料火锅”的国际化标准,开辟了蒙式火锅的新纪元,打破了涮羊肉的地域限制。独特的火锅汤料,按高品质国际食品安全标准要求生产的羊肉,为小肥羊迎来了国内外市场、品牌、效益的最大化,同时也探索出了中国餐饮业成功进军国际市场的模式。

2008年9月5日,2008餐饮连锁业成长十强揭晓暨新闻发布会在北京全国政协礼堂举行,国际投资机构人士以及国内知名餐饮企业代表出席了发布会。小肥羊总裁卢文兵作为“中国餐饮业企业领军人物”做了主题发言。他表示,良好的业务模式、多元化的股权结构、完善规范的管理体系是小肥羊的成功之道。

他说,小肥羊是高质量、标准化的中式餐饮,“不蘸小料吃火锅的方式”和标准化生产的优质羊肉,使得小肥羊的火锅标准化有了基础,通过垂直一体化的经营模式,小肥羊建立起了遍布全国和海外连锁网络。

小肥羊的成功上市,得益于一支经验丰富的国际化管理团队缔造出的一套完善规范的管理体系,包括垂直管理

的财务体系、明确缜密的法律规范、全面、先进的IT系统、完善的公司治理结构等,这一切保证了小肥羊的健康发展,也是小肥羊能够成功引入外资、成功上市的又一关键条件。

“上市并不是小肥羊的最终目的,”卢文兵表示,“上市的目的使企业迅速产业化、国际化。是小肥羊的一次战略性的转变和品牌美誉度的提升。”

借境外资本,扶摇直上刷新品牌小肥羊CEO卢文兵,是蒙牛、小肥羊在香港上市的操盘手。

“香港股市更加国际化,更加理性,这是小肥羊、蒙牛选择香港上市的前提条件。”卢文兵表示。

“任何一家企业不管在哪里上市,都有一个不变的规则,只要企业做得好,能为股东创造更大的利益和更好的回报,都会受到尊重和支持。”

内蒙古大草原造就了卢文兵低调务实稳健强硬的作风。认识卢文兵的人都认为他是一个有能力、有品德、懂感恩、智能型的人物,在金融圈子里口碑极佳。这也是小肥羊董事长张钢器重,放手把小肥羊给他的原因。

卢文兵一进小肥羊就是4年,4年来他抓财务、抓架构、抓人才、抓信息化建设、融资上市等,后来被任命为总裁。从性格和能力而言,卢文兵自认为不适合做总裁,个人能力和学识都不够。他多年来一直做投资、金融、股票上市,做投融资是他的长项。“我给企业判断能不能上市,有90%以上的准确度,国家的政策、企业的情况、行业的特点及发展方向和业绩我都能判断清楚。”卢文兵这样评价自己。

2004年,为小肥羊上市而来,身为中国第一餐饮连锁企业副总裁卢文兵,时刻没有忘记自己的使命。

在蒙牛有过两次融资经历的他这一次可谓胸有成竹,借张钢清理门户之际,他一边搭建小肥羊国际架构,一边与来自国内外的近20家投资机构从容周旋。最终,小肥羊选择的合作伙伴是3i和普凯资本。

2006年1月,张钢与10位主要股东在英属处女群岛(BVI)注册成立了一家Possible Way,余下39名股东则成立了Billion Year。5月,上述两家公司分别认购了“中国小肥羊(BVI)8205股和1795股”。以上重组是卢文兵为小肥羊引进战略投资者做了必要准备。

首先注册的是5年期“可转股回债券”,投资机构可在2011年收回2500万美元并获得一定利息;其次,小肥羊管理团队承诺业绩年复合增长率不低于40%,否则将向投资人割让一定数量的股票作为补偿;最后,在组织机构方面进行了调整以更好地保护投资者利益;董事会增加3名有一票否决权的执行董事(2名来自3i,1名来自普凯),另有两名来自肯德基和汉堡王的高管出任公司独立非执行董事,蒙牛副总裁孙先红任监事。

2008年6月12日,中国领先的全套服务连锁餐厅营运商小肥羊有限公司,在香港联合交易所主板上,奠定了中餐小肥羊的国际地位和品牌声誉。对小肥羊上市时刻不敢松懈的卢文兵终于舒了一口气。

“按照计划,小肥羊将从2008年下半年至2010年,对50家餐厅进行重装,将继续探索并推出可以增强小肥羊市场地位的各种营销活动,使小肥羊餐厅成为家庭和社交聚会的理想场所,实现小肥羊的品牌效应。”目光永远向外卢文兵时刻为小肥羊的未来谋划着。

摆兵布阵:人才是被永远研究的课题卢文兵是超级的设计、整合大师,精通资本运作,按照国际惯例,双手拿起蒙牛、小肥羊两个民族品牌。

深谙国际经济的卢文兵曾经帮助过多家企业融资上市,小试牛刀,锋芒毕现。在蒙牛、小肥羊融资上市过程中,他是当之无愧的操盘手,立下汗马功劳,他却淡然。把3i、普凯两大海外投资巨头引进小肥羊,按照海外上市公司的架构来安排和治理,登陆香港市场,归咎为顺理成章。

这是卢文兵低调为人、诚恳做事、忠诚的人性,被牛根生、张钢赏识并委以重任的过人之处。如果说张钢的“三顾茅庐”,让卢文兵感动,那么牛根生的“你什么时候想回来,就可以回来。”的承诺令卢文兵没齿不忘。这也是成就中国内蒙古大草原蒙牛、小肥羊国际知名品牌的现代版“桃园三结义”,“忠肝义胆成就伟业千秋的真实写照。”

准确地说卢文兵正式进入小肥羊是2004年4月。

来自上市大企业蒙牛的卢文兵,很快发现蒙牛与小肥羊之间存在的巨大差距。

据卢文兵介绍,尽管当时小肥羊在国内外拥有700多家连锁店,有餐饮的

商业模式,然而公司却没有宏观管理部门,没有统一体系和架构,没有管理模式,更谈不上品牌,只有一块牌子,没有章程,每个店都在自己做,极为简单,商标也没有注册。财务管理只有一个部门,对全国的管理统一不起来,更没有按照国内规范来计帐,信息管理几近为零。当时的小肥羊,还称不上是真正意义上的企业,仅是几百家个体餐厅的组合。

来到小肥羊的卢文兵开始实实在在搭建一个管理体系,成立全国连锁店管理中心(设在北京),把小肥羊餐饮连锁店按战略区域划分为华南、华北、西南五大区,并从管理中心直接派人管理,然后再把一切汇总到中心,最后提交小肥羊总部,实现了国内外集权化统一管理的新格局。

他对公司内部进行了细化,人事部、财务部、信息部、运营部、品牌中心等主要运作部门应运而生。招聘了大量管理人才,改变了小肥羊所有员工的工作理念。小肥羊才具备了一个企业的雏形。直到2007年肯德基原香港区执行总裁杨耀强加盟运营系统才算搭建完成。卢文兵如释重负。

随着标准化、信息化的实施,小肥羊紧锣密鼓地忙了上市前的运作程序。卢文兵又忙了起来。

2004年底,小肥羊也在建立自己的财务模板的基础上开始了信息化建设。公司首先在每个直营店安装运营信息系统,该系统使从原料到成品、从库房

体系,成立了小肥羊职业学校,全面营造了企业的内部人才环境。

随着改革开放的中国为企业带来了和谐宽松的发展环境,小肥羊正处于一个蓬勃发展、生机盎然的阶段。在这个时期,小肥羊更加需要大量的优秀人才加盟,携手共进。卢文兵的国际人才招聘依然在继续。

中国羊肉第一品牌的新视野小肥羊上市后,卢文兵的使命似乎已经完成,但事实远非如此,一直以集团军形式打造小肥羊的卢文兵,早已把新的目标锁定在了羊肉基地的建造上。卢文兵又有大动作了。

小肥羊的火锅连锁催生了中国最大羊肉生产基地。在内蒙古锡林浩特经济开发区有这样一个广告牌:“小肥羊从这里走向世界”。广告牌的后面就是小肥羊最大的一个羊肉生产基地——小肥羊锡林郭勒基地。

目前,小肥羊已经在内蒙古的锡林郭勒盟和巴彦淖尔市分别设立了肉业基地。这两个基地的总投资近2亿元。公司采用国际先进的生产管理技术,生产车间完全按照欧盟标准设计,全封闭、无菌、恒温。

视食品质量安全为企业第一生命的卢文兵对记者说,小肥羊肉业基地生产“小肥羊”牌、“今美”牌、“羊王”牌系列羊肉制品选择的羊,都是经过待宰、刺杀放血,采用的是伊斯兰教屠宰方式,运用同步卫生检疫、低温排酸和

速冻保鲜技术,小肥羊保证每块羊肉均是经过6个关键点控制,48道工序精制而成。此外,小肥羊还先后研发了牛羊去骨类、副产品、礼品等8个系列、270个品种。

2005年公司顺利通过了HACCP体系认证、ISO9001:2000国际质量管理体系认证及国家绿色食品认证并具备自营进出口权。2005年12月公司被认定为“清真加工企业”。2007年通过了QS认证。

如今,小肥羊已建立“小肥羊肉种源研发中心”、“小肥羊肉羊繁育开发中心”、“小肥羊工厂化育肥示范中心”,开发出四元经济杂交商品羊,建成“企业+科研+基地+市场”的肉羊产业链条。

据悉,小肥羊现在的一些产品甚至超过了欧盟的标准,目前,参与起草的《中国羊肉生产标准》草案已经送达国家有关部门,一些做法,比如羊刺身已经得到了相关机构的认可。

“从2008年开始,小肥羊肉业公司不仅要为全国的350多家火锅店提供羊肉,还有在更为广阔的市场中占有一席之地。现在小肥羊肉业公司的‘羊王’和‘今美’两个子品牌已经启用,它们一个主攻高端市场,另一个走商超路线,并准备在时机成熟时在上交所上市。小肥羊利用上市契机加速打造中国羊肉第一品牌,对此,卢文兵信心十足。”

张之“舍得”、“卢之”精诚”从草原走来的经济精英,都具备共同的特质:心胸豁达、质朴豪放,小肥羊的董事长张钢也不例外。尽管没有直接采访到本人,但从卢文兵及他部下的言语里都能感觉到他的“舍得”与“信任”弥漫整个小肥羊走向世界的任何角落。

从一张组钢个人资产几次稀释的数据里,可见其做人、做事的风骨。

最初,张钢、陈洪凯2001年底注册“小肥羊中国”时,两人的股权比例为60%和40%。此后,为了进行加盟店扩张,缓解资金紧张,两人开始持续的股权融资。至2006年5月,小肥羊的股东人数已达49人。虽然当时公司的相对控制权依然在张钢手里,但是股权却大大稀释。张钢持股已经降到25.04%,至2008年6月上市,两位创始人持股数已降低至22.31%。

720家全国连锁店,支系发达,表象繁荣,仍掩盖不了各自为政,貌合神离的事实。要想统一指挥调遣,必先斧之。英雄断臂,卢文兵做了,张钢承受了。张信任了卢就要接受卢的大刀阔斧,几下砍去,也一定是血淋淋的。张钢付出了代价,店面总数锐减一半。足见卢之胆略,张之元帅气度。

6月风雨初晴,卢文兵没有让张钢失望,让我们来看看卢上任后小肥羊发生



卢文兵在包头总部接受本报记者采访

的变化。2006年5月小肥羊被评为内蒙古最受尊敬的50家企业;董事长张钢入选“2005中国餐饮业年度十大人物”“2007年小肥羊入围”全国重点保护品牌”并成为年度最具成长性的新兴企业。张、卢终于望着初现国际大企业规模迈进,进入良性发展的小肥羊会心地笑了。

张钢终于看到人才给小肥羊创造的生机和财富,也看到小肥羊在未来世界品牌之林里不可或缺的位置。9岁的小肥羊真也成了世界羊。正如卢文兵所言:“心有博大,舞台就有多大”。的确,小肥羊实现了“中国美食,世界共享”。

穿过多年的风风雨雨,张钢、卢文兵在“小肥羊”艰难转型时,建立起共同事业和情谊的战友,更能感受到“荣辱与共,肝胆相照”的分量。透过他们刚毅、坚定、霸气的外表,记者仿佛看到这两位“草原之子”的灵魂:“一定把‘小肥羊’的事业做大、做强、做长远,做到世界去,再回馈祖国,回馈草原。”

2007年1月,张钢董事长获得由中华人民共和国农业部主办的“2006大地之子——企业家回馈社会反哺家园年度人物”荣誉称号。

小肥羊御寒的棉衣,进可攻,退可守,“博弈”胜者生,被奉为王,败者亡,认陪出局。“智弈”没有输家,各自成就资本传奇。2006年“神六”发射,“蒙牛一杯牛奶强壮一个民族”的理念,赚足了中国人眼球。

2008年,作为奥运会乳制品的赞助商,伊利在世界面前捧回了中国乳业的价值和民族品牌的尊严。而今,成吉思汗铁骑驮来的在香港上市的小肥羊,又加入它们赛跑的行列。是博弈?还是智弈?当然,目前,它们争取各自的消费,各显神通,当属后者。但也不乏危机到来时共同面临的命运,这就要看各自的本事了。

本报头条近日以“扩大内需企业开拓冬天的新战场”为题,这样评价小肥羊,素有“东南亚李嘉诚”之称的菲律宾首富吴奕辉曾多次在危机中抓住机遇,吴奕辉在接受记者采访时表示,危机到来时许多企业退出将留下许多市场的空白,这将为坚持下来的企业提供发展的机遇。同样,在国内市场也有很多优质的企业在寒流中表现出很强的活力。

挂在流水线上的一头头肥羊被一次进入了车间,而在临近的一个车间,包装好的羊肉、羊骨随流水线被一包包地送出。这是记者在小肥羊锡林浩特肉业基地所见到的一幕。而这一只只小肥羊则是小肥羊过冬的希望。

几年来,公司通过收购羊肉、中草药、各类农副产品,已使锡盟及包头周边地区9万余户农牧民增收。据不完全统计,近年来小肥羊公司及下属连锁店每年为内蒙古农牧户及全国蔬菜、农副产品种植户付出的收购资金达20多亿元。其中仅羊肉一项每年就为内蒙古锡盟、巴盟及包头市周边地区农牧户增加

收入6亿元左右。

2006年6月,公司总裁卢文兵作为内蒙古企业代表向温家宝总理汇报工作,在规定时间内,总理坚持延长10分钟。卢文兵用简洁的语言,严谨的数据,现代化企业逻辑的思维,向温总理汇报了一个数字小肥羊。

小肥羊在延长产业链方面做了文章。从1999年10月小肥羊自己的物流公司应运而生。经过8年努力,成为小肥羊餐饮连锁有限公司有力的后勤保障,业务范围覆盖全国32个省市、地区。如今,小肥羊物流分公司已发展成为集内部物流和第三方物流为一身的专业化物流公司。

小肥羊打造的肉食基地、调味品基地,还有日益壮大的物流公司,都已经进入了各自运转的轨道。如果危机都来临,小肥羊三个基地可以随时启动支援大部队,这也是小肥羊“百足之虫死而不僵”的长远打算。

日前,小肥羊(O0968.HK)发布公告称,小肥羊中国与上海华宁签订协议,由小肥羊中国购买上海华宁未完工的办公室物业,收购总价约为人民币6095.5686万元。

外界猜测,此次购买或成为小肥羊欲在上海涉足房地产行业的一个信号。记者却认为这又是小肥羊食品公司再次走向资本市场,欲在国内A股上市,埋下的重重伏笔。

小肥羊是有备而来的,梦想更大。在过冬时节,小肥羊选择不断挖掘细分市场潜力,寻找蓝海。而另一些企业则在营销方面动了脑筋。

2008年,纵观世界经济,华尔街风雨飘摇,世界巨头频遭厄运,中国民族品牌连连失守,中国民族企业如何自救?从一度喧嚣尘上的“活力28”“国宝级”的“中华牙膏”被收购,到今天可口可乐收购汇源,资本市场像一只无形的巨掌,拼命蹂躏着中国民族企业,使其忘记来路和归宿。难道这就是全球市场成熟的理性行为吗?难道弱小就要付出生命和尊严的代价?宝马也是从弱小发展起来的,他们一定也是曾孤独地闯过了市场低迷、并购的严寒,成就了百年业绩。一个民族品牌能被认可实属不易,艰难是不可避免的,但是,中国企业不能在关键时刻咬紧牙关挺过去,不要把“自己养大孩子”卖给别人,“孩子”没了,民族品牌价值何在?

扛起民族品牌大旗的王文彪、牛根生、张双旺、潘刚、张钢、卢文兵、等一路走来的草原骄子,用他们的恒心打造出中华民族品牌千载的复兴梦想,相信他们的力量,前赴后继将生生不息。

流淌着成吉思汗血脉远走世界的小肥羊不会放弃自己的选择,在香港、上海上市,将是小肥羊资本运作的大手笔,尽管前路漫漫,一脚踏入,一脚门外,“进可攻,退可守”不失为百年战略之举。

(本版所有图片均由小肥羊总部与本报记者欧阳铭哲提供)



6月12日小肥羊在香港主板上市,董事长张钢致辞

到餐厅、从开单、上菜到收银的一切流程都在电子信息系统的严密监控之下。总部对全国几百家店的运营情况一目了然。2005年,小肥羊也和蒙牛一样使用了ERP系统,实现了小肥羊管理的标准化和信息化。从而完成了传统的粗放管理向现代化信息管理的跨越升级。

2004年是小肥羊最忙碌、最成功的一年,是小肥羊真正走向世界的开始。

2004年,小肥羊被国务院扶贫办认定为“国家级扶贫龙头企业”,经商务部批准成立了小肥羊香港控股有限公司,当年小肥羊香港铜锣湾店、旺角店、尖沙咀店先后开业。

为了保护小肥羊民族自主品牌,2004年,小肥羊LITTLE SHEEP及图案“被认定为中国驰名商标。几年来小肥羊公司在国内申请注册商标38件,在美国、日本、澳大利亚等60个国家、地区申请注册了“小肥羊”商标,并在19个国家、地区拿到注册证书。小肥羊调味品有限公司获自营出口权,成为能够直接出口的民族品牌企业。

小肥羊的成功,其意义不仅是一个民族企业的成功,而是为千百年来中国餐饮企业打造出一条通向世界的高速公路。宣布中餐只属于中国时代的结束。人才就是财富,人才是卢文兵永远研究不完的“课题”。

卢文兵来小肥羊不到一个月,就开始大规模招聘人才。副总经理中的三分之二都是新聘来的,当时小肥羊只有两个副总,现在已经有9个了,各分管一个部门,每个部门人员都自己招聘。这样小肥羊的人才架构就真正搭起来了。到2006年小肥羊95%的中层管理人员都是通过招聘而来,除了原有的几个高管,管理层全部换血,包括肯德基原香港区执行总裁杨耀强,3i亚洲区原副总裁王岱宗等高管先后加盟任COO和CFO。几年间,小肥羊团队管理水平大幅提升,实现了人才、管理团队的国际化,为2008年香港上市做好了铺垫。

卢文兵总结道,小肥羊从无到有、从小到大的发展,最主要的因素是企业开放的用人观。现代企业中,人是最大、最能动的资源。敢用人、会用人、用好人,使人的潜能得到充分发挥企业就会发展;反之,就会成为企业发展的最大瓶颈。

他提出,用2年的时间,全面加强人力资源管理,重点充实和提高店面和小区域管理人员、基地中高层管理人员。同时实施320人才工程、店长人才储备工程,彻底解决人才瓶颈,保障企业快速发展。引入和留人是人力资源建设的关键因素。

卢文兵完善了以薪酬激励为主的人力资源管理与开发体系,健全了培训



包头小肥羊总部



香港尖沙咀小肥羊分店