

# 有一种背叛叫“转型”： 中餐首富沦陷互联网败局

何腊柏

孟凯白手起家，凭四张台子创办湘鄂情。十四年后湘鄂情(002306)成为A股市场民营餐饮上市第一股，创始人孟凯个人也因此一夜暴富，身价达34亿元，荣登中餐第一富豪宝座。孟凯用短短十几年时间创造了国内中餐行业高速发展的商业神话，然而好景不长，2013年后，主营高档餐饮的湘鄂情经营业绩急转直下。

也许是意识到原来的增长模式不可持续，湘鄂情开始频繁实行“童话故事”般的战略调整，同时陆续关闭门店。湘鄂情最兴盛的2012年最多拥有34家门店，不到两年时间关闭了3/4。2014年8月24日，湘鄂情发布公告，公司更名为“中科云网科技集团股份有限公司”。

2014年12月12日，中科云网迫于债务压力被迫低价出售“湘鄂情”品牌，湘鄂情的创始人孟凯与花费自己19年心血辛勤培育的品牌悲情诀别。

## 有钱就任性 上市之后失节操

“男人有钱就变坏”，这绝对是一个魔咒！湘鄂情成功上市，孟凯和他创办的湘鄂情一下子有了很多钱，有钱就任性，他很快就忘记了上市之前对广大投资者作出的郑重承诺、对证监会作出的保证，继而很快忘却了湘鄂情作为一家餐饮企业的战略使命和专业抱负。上市之初，湘鄂情的发展战略再清晰不过，那就是通过发展连锁经营，稳定扩张酒楼业务。但是公司上市，沧海桑田，很快就物是人非。了解湘鄂情最近三年之内发生的故事，我们才知道中国的上市公司可以如此没有“节操”。

2011年即湘鄂情上市后第二年，孟凯就想投资比餐饮更暴利的房地产和矿业。先是出资购买位于湖北省武汉市江岸区台北路的两块土地，结果被骗子诈骗了6000万元；后来又想间接收购孟凯的父亲孟宪勤担任法人代表信阳鑫矿业有限公司，因为媒体的监督和监管部门的调查而被迫收手。

2012年，孟凯精巧设计自己的股份减持套现计划，在湘鄂情披露了拟10送10并派现0.8—2元的高送转股方案和股价大涨之后，立即实施“顶格减持”方案，共计减持1亿股，约占总股本的25%。沪深上市公司4000多家，像孟凯这样启用“顶格减持”方案的情形并不多见，这次减持引发湘鄂情股价巨幅震荡，初步显现出孟凯有意抛弃湘鄂情及其投资者的私心与狰狞。

为什么执意要实施“顶格减持”方



王利博制图

案？其实，孟凯也许早就预见到湘鄂情的“高大上”发展战略就是一条不归路。湘鄂情高档餐饮模式难以以为继，这一点，他比其它任何人都更清楚。果然，在孟凯成功实现减持套现之后，湘鄂情2013年随即上演业绩大变脸，2013年半年报巨亏2.2亿元，到年报公布时，亏损进一步放大到5.64亿元。

## 讲转型故事 厨子涉足大数据

接下来令人眼花缭乱的这一幕幕战略转型闹剧连连上演，犹如安徒生的一个个童话故事一般。

一次次高调的战略转型，一个个动人的投资故事，原来都是为了这样一个结局。“与其相濡以沫，不如相忘于江湖”。孟凯把这些故事都包装成“战略转型”，这又是一个多么“动人”的童话故事版本！

企业由小到大发展壮大过程中，不是说不可以转型，小微企业尚未定“型”的情况下，即便是大跨度转型乃至多转几次也无可厚非。譬如，格兰仕原来是做羽绒被的，诺基亚创业早期(上世纪60—80年代)业务涵盖收音机、电话、电视机、手巾纸、鞋、工业电缆、森林机械等。

问题的实质不在于一个大厨不可以去做大数据，关键要看两点，一是看企业目前所处的发展阶段、它的经营规模以及品牌影响力；二是看转型的方向和转型方式。我们假设一下，今天的格兰仕和诺基亚如果要转型，它该怎么转，它会怎么转？无论如何，麦当劳、全聚德会剥离餐饮，转向

环保、影视、大数据吗？我们再看看遭遇同样战略环境变化和同属主营高档餐饮的上市公司小南国，它是怎么转型？湘鄂情作为著名中餐企业，作为中餐知名品牌，作为民营中餐上市第一股，战略已经定位，品牌已经定格，业务已经定型，孟凯如今导演一幕幕如此荒诞离奇的转型闹剧，的确令人匪夷所思。

## 中餐第一股 海誓山盟化青烟

全聚德创立于1864年，历经130年风霜雨雪，餐饮金字招牌生生不息至今仍然熠熠生辉，孟凯可以熟视无睹；同属中餐上市公司的小南国丝毫没有放弃餐饮的计划，而是适时施行业务结构性调整，在控制旗下原高端品牌“慧公馆”和中档品牌“小南国”经营规模和发展节奏的情况下，及时推出“南小馆”大众餐饮品牌，实现了逆势扩张，孟凯可以视而不见。

孟凯没有读过德鲁克《公司的概念》、詹姆斯·C·柯林斯的《基业长青》，他当然不知道如何让“湘鄂情”基业长青。他可以做他的“故事大王”，但是做人绝对不能如此没有底线，没有节操。他至少应当对当初的“海誓山盟”承担一份责任。孟凯再清楚不过，由于涉及财务透明、菜品标准化以及食品安全等问题，中餐企业要冲击上市有多么艰难。

目前沪深上市公司2500多家，至今只有全聚德(002186)、西安饮食(000721)、豫园商城(600655)、百花村

(600721)、湘鄂情(002306)共计五家企业实现了上市梦想，多年来一直致力于冲击上市目标的顺峰、净雅食品、嘉和一品、狗不理、广州酒家等优秀中餐企业，都无一例外地倒在了上市的门口。湘鄂情有幸成为民营中餐上市第一股，这岂止是一种巨大的荣耀？湘鄂情难道不应该对中餐行业的发展，对十几年来曾经接纳、认同和喜爱它的广大消费者，承担起一份沉甸甸的专业抱负和社会责任？

孟凯曾记得，自己多少次对媒体侃侃而谈“致力于将湘鄂情打造成为长盛不衰的百年品牌”的战略愿景？孟凯曾记否，湘鄂情的企业文化里清清楚楚记载着“传播餐饮文化、齐聚人间真情”的使命？孟凯是否还能注意到，湘鄂情集团网站首页显著位置上至今还挂着上海店长赵伟一篇标题为“做湘鄂情品牌的守护者”的文章？孟凯是否还能回忆起，与员工共同高唱“永远不变的是湘鄂情的爱”那首《湘鄂情之歌》？

也许对孟凯来讲，有一种记忆就叫“忘记”，有一种“背叛”就叫战略转型。而且，孟凯有太多的理由来为他主导的这种战略转型进行辩解。但是无论如何，忘记过去就意味着背叛！转眼之间，民营餐饮上市第一股、湘鄂情品牌、湘鄂情的记忆……都已成为过眼云烟，但是，那些屡屡上演“上市了就变、套现了就跑”闹剧闹剧的小丑们，即便腰缠万贯，也终将化作一缕青烟，或成为历史记忆中的尘埃。

(作者系北京博洋咨询管理顾问有限公司总经理)

## 企业文化建设新模型： 创新永远，诚信不变

奇信集团荣获“全国企业文化示范基地”称号

2014年12月29日，由中国企业联合会、中国企业家协会举办的奇信建设集团股份有限公司(以下简称“奇信集团”)全国企业文化示范基地揭牌仪式在深圳举行。会上，奇信集团被授予“全国企业文化示范基地”称号。这是中国企业联合会在广东省推动创建的第一家全国企业文化示范基地，也是在全国建筑装饰行业授予的第一家示范基地。中国企业联合会驻会副会长尹援平、常务副理事长于吉、深圳市企业联合会常务副会长王志国、执行副会长兼秘书长于剑、执行副秘书长唐维国、奇信集团董事长叶家豪、总裁余少雄出席会议并共同为奇信集团“全国企业文化示范基地”揭牌。

奇信集团是一家以建筑装饰工程设计与施工为主营业务的民营企业集团。20年来，奇信集团始终坚持以市场为导向，艰苦创业、努力拼搏，逐渐成长为我国建筑装饰行业的龙头企业之一，连续多年位居中国建筑装饰行业百强前列，并先后荣获“中国建筑鲁班奖”、“全国建筑工程装饰奖”等国家级奖项，为我国建筑装饰市场贡献了多项精品工程。在企业的发展历程中，奇信集团始终把企业文化作为企业生存发展之本，以“奇在创新，信于守诺”为宗旨，以打造行业一流品牌为目标，坚守诚信，坚持创新，取得了显著的社会效益和经济效益。

尹援平在讲话中指出，奇信集团之所以能够在竞争激烈的建筑装饰行业中脱颖而出、持续发展，很重要的一个原因，就是能够从战略高度认识企业文化的地位和作用，始终坚持把企业文化建设作为企业发展的统领来抓实、抓好。

尹援平认为，奇信集团多年来的企业文化建设有三个突出特点，一是注重坚持正确的价值导向，不断完善企业文化理念；二是注重大力培育创新文化，形成了全方位的创新能力；三是注重坚持以诚立业的经营准则，塑造了良好的企业形象。她认为，奇信集团给我国广大企业创造了鲜活的、具有典型示范意义的企业文化建设经验。希望广大企业向奇信集团学习，不断探索企业文化建设的新思路、新方法，以时不我待的冲劲和干劲，积极投身到改革发展的历史潮流中来，不断加快做强做优的步伐。

尹援平强调，在当前我国经济发展进入新常态，我国企业面临着结构调整和转型升级的转折关口，以往依靠低成本的竞争优势，倚重投资拉动高速增长和规模扩张的粗放式发展模式已经不可持续。在这种情况下，企业要进一步提高和加深对企业的认识，更加注重按照科学发展观的要求重塑企业的发展观念，找准自身的价值定位，形成科学的、有助于企业健康发展的价值标准体系，努力探寻和创新价值创造的有效途径，充分发挥企业文化对企业改革创新事业和持续和谐发展的促进作用。

叶家豪在回答记者“中国经济进入新常态企业要持续发展的动力是什么”这一问题时说：“在当今时代，变革和创新非常重要，企业要不断地创新，不断地变化。我一直在思考奇信的未来会是什么样？这个行业未来的发展会是什么样的走势？我们要改变传统的管理模式，创造新的模式。创新文化是奇信健康发展的要求，是提升我们核心竞争力的要素，因此我们必须构建一个与未来竞争环境相匹配的制度和企业文化，奇信的企业文化给我们公司带来和谐，大家在工作过程中都会主动替对方着想。而在“信于守诺”这个过程中，是我们企业对员工的一种尊敬，是员工对企业的一种诚信。文化，实际上起到的真正作用是软实力的提升。”

揭牌仪式上，余少雄作了奇信集团企业文化建设报告，清华大学教授、博士生导师尹广文对奇信集团的企业文化成果进行了专家点评，并作了题为“中国企业文化建设的经验与问题”的专题培训。来自新闻媒体和奇信集团总部员工代表、各地分(子)公司代表约200人分别在主会场和远程视频分会场参加了会议。

进入新世纪以来，中国企业联合会在不断深化为企业和企业家服务的过程中，积极致力于推进我国企业文化建设，“全国企业文化示范基地”就是其中一项重要工作。“全国企业文化示范基地”是我国企业在企业文化建设方面的崇高荣誉，入选企业要有独到经验及创新成果。这项工作自开展以来，受到企业的普遍欢迎，获得良好的社会反响。从2005年至今，已有联想控股、天津港集团、开滦集团等39家企业被授予了“全国企业文化示范基地”称号。(企宣)

## 资讯

### 2014年度中国幸福企业建设成就展在京举办

日前，由中国幸福企业研究中心主办的公益性非营利活动“2014年度中国幸福企业建设成就展”开幕，“2014年度中国十佳幸福企业”、“2014年度中国幸福企业”双项荣誉榜单同时揭晓，现场为来自全国的84家获奖企业颁发奖牌和荣誉证书。蒙牛乳业负责人在发表获奖感言时谈到，能成为2014年度中国十佳幸福企业是非常大的荣誉，是对企业在组织文化建设方面付出的努力的认可。五矿发展的负责人也表示，获得2014年度中国幸福企业将对提升企业品牌形象，提高团队凝聚力，提升员工工作投入起到非常积极的作用。

### 奥吉娜药业用行动推进国家法治建设

日前，由沈阳奥吉娜药业有限公司召开的以“分享法治阳光，分担推动风雨”为主题——“国家基本药物招标(简称，基药招标)中国第一案裁定和审判结果”新闻发布会和“药事法规政策问题研讨会”在北京举行，来自法学界、医药界的专家和学者以及近50家媒体参加，为基药招标、国家医改以及中国法治建设献礼。会上宣布，奥吉娜二度诉讼请求虽被驳回但法院终审却裁定了国家基药招标行为属于政府采购。奥吉娜药业董事长魏国平表示，此案不存在输赢，奥吉娜起诉山东省卫生厅对全国具有普遍意义。

## 延伸

# 湘鄂情商业传奇“十步”路线图

第一步：看好湘菜市场前景，创办“湘湘菜馆”。1995年，在深圳打工的孟凯与一个朋友各出2万块钱，在蛇口石云路租了居民区一个40平方米的小屋，因陋就简地开起了“湘湘菜馆”。半年之后生意竟逐渐红火起来，一年下来，孟凯掘到人生的第一桶金——20万元。

第二步：趁热打铁，扩大经营规模。孟凯将手中握到的第一桶金——20万元全部投入扩张，将营业面积逐步扩大到了260平方米。

第三步：“湘湘菜馆”更名为“湘鄂情”，继续扩大经营规模。1997年，餐馆改名“湘鄂情”，营业面积从260平方米扩张到1000多平方米，餐厅可容纳300人同时就餐，由于味道好，服务周到，价格实惠，“湘鄂情”开始在消费者中口碑相传，食客排队就餐，生意日渐火爆。

第四步：合资开设分店，迈出“复制”第一步。1998年，孟凯一不做二不休，与人合资在蛇口东滨路开了一家可容纳1000人同时就餐的东滨湘鄂情。

第五步：移师北京，谋求更大发展。1999年，北上考察市场过程中，孟凯看准京城在餐饮业上有一个空白，那就是缺少中高档次的装修、地道的口味、贴心的服务，而收费维持在中档水平的餐馆。于是果断决策，投资300万元，成立北京湘鄂情酒楼有限公司(注册资金200万元)，并租赁北京定慧寺甲2号(现湘鄂情总店)一层楼，为湘鄂情的做强做大迈出了关键一步。

第六步：持续扩大经营规模，做大北京市场。孟凯在北京市场小试牛刀取得成功后，乘胜扩大经营规模。在经过两轮增资扩股后，北京湘鄂情的注

册资本增加到1400万元，2000—2001年湘鄂情在北京相继开张多家分店，到2002年底，北京湘鄂情的营业面积达7700平方米。

第七步：走上连锁经营发展之路。湘鄂情在专家学者的指导下，走现代企业公司化管理之路，立足北京，面向东南西北中，进行跨地域的连锁发展。2001年底，在深圳福田中航苑开张一间6000多平方米的大店，2002年中在长沙开设了8000多平方米的营业面积，60余间包厢，一次可容纳近2000人同时用餐的长沙湘鄂情酒楼，成为当地餐饮业航母。

第八步：顺势而为，走向“高大上”。湘鄂情在原来的湘菜、鄂菜出品优势上再加上粤菜海鲜，并糅合其它菜系。北京湘鄂情逐渐成为许多海内外政府要员、知名公司总裁宴请的场所。

第九步：资产重组与扩张融资。

2007年7月，在朋友和专家的指导下，孟凯开始谋划公司的品牌整合、产业整合和资本整合，以集中优势资源，大力发展面向全国的餐饮连锁。通过进行资产重组，湘鄂情进一步突出了主业地位，并加强了对直营店的全面控制，使公司股权价值大大增加。

第十步：上市融资，成为民营中餐上市第一股。2009年11月11日湘鄂情如愿以偿登陆深圳中小板，成为A股市场民营餐饮上市第一股。湘鄂情以18.9元的发行价，共募集资金8.85亿元，创始人孟凯个人身价达34亿元，荣登中餐第一富豪宝座。上市之后湘鄂情经营绩效在中餐行业名列前茅，全国23家门店综合毛利率达到64.33%，超过全聚德综合毛利率的54.64%。2011年度和2012年度湘鄂情连续实施了10股转增10股并派发现金红利的高送转分红方案。