



■達美樂是台灣外帶、外送始祖之一，現在更多餐廳跳進這塊市場，也加重它的競爭壓力。

董座潘思亮告白：我替達美樂感到開心！

一場雙贏的分手 晶華17億賣掉達美樂內幕

文●韓化宇 攝影●駱裕隆

有 遠見的企業，都會極力避免殺雞取卵。為何飯店龍頭晶華，此時卻要賣掉旗下的金雞母達美樂？

六月十一日，晶華宣布出售達美樂披薩給澳洲達美樂公司（DPE），賣價新台幣十七億元。

過去，達美樂占晶華獲利比重約三成到五%，去年疫情重創飯店本業，達美樂淨利六千八百萬元，

占晶華獲利的比重提高到逾一〇%，重要性更凸顯。

因策略及財務考量喊賣
即時出售，潘：運氣很好！

今年五月中疫情大爆發後，飯店、餐飲業營收歸零，但晶華帳上現金還有十億元，未到存亡時刻，何必要捨金雞母？向來精於財務的晶華董事長潘思亮，打的是什麼算盤？

「當然捨不得啊！」潘思亮接受商周專訪時說，但他隨即強調，這個決定對於晶華的同仁和股東、達美樂本身，是最好的結局。

潘思亮解釋策略上的考量。

原來，晶華二〇〇六年收購達美樂，是因當時想發展連鎖餐飲事業，藉此收購，了解餐飲連鎖業的技能、知識。後來，晶華開了幾個連鎖餐飲品牌，像WASABI、柿安口福堂，但效益不佳，陸續歇業。晶華重新聚焦飯店事業後，達美樂就被移出集團的策略版圖。

「我想在達美樂的門市賣晶華的月餅、肉粽，美國總部統統不准！」潘思亮也曾想利用達美樂的門市，做為晶華產品的銷售通路，發揮跨售之效，但受到達美樂總部的掣肘。

他坦言，達美樂無法為晶華帶來一加一大於二的綜效，現

在有好的人願意迎娶，「我替達美樂感到開心！」

至於財務上的考量，則是疫情爆發後，就連身為飯店業龍頭

的晶華，現金部位也捉襟見肘。近期的現金流警報是，晶華有一筆可轉換公司債於六月十六日到期。該可轉債的發行總額為十五億元，但目前餘額高達十三億八千萬元，代表晶華必須支付該金額給債權人。

潘思亮指出，疫情打壓晶華的股價表現，可轉債的債權人「債轉股」意願不高，導致有十三億八千萬元餘額需要償還，但帳上現金只有十億元，還不夠償付。

晶華原本規畫發行新的可轉債，「借新還舊」以支付舊的可轉債本金，但問題是，晶華的負債比（編按：負債占資產的比重）約六九%，逼近一般產業負債比的健康水位七〇%，不宜再提高負債。

轉機出現在農曆年後。DPE有意擴張亞洲市場版圖，詢問旗下的日本達美樂公

AI品管、無人機外送 達美樂新買主很敢實驗

澳洲DPE 創新作為	具體內容
透過AI 檢查披薩的 品質	2019年推出DOM Pizza Checker，檢查每份披薩品質是否合規，在澳、紐率先啟用
用手機做客製 化披薩	2019年澳洲達美樂推出New Pizza Chef服務，讓消費者在手機上做出自己喜好的披薩
用機器人、 無人機 送披薩	2016年在紐西蘭啟用，透過GPS衛星導航定位，利用機器人或無人機，將披薩送到客戶家中

整理：韓化宇

司，有沒有推薦的收購標的。

曾經擔任過日本達美樂董事長

的歐陽心諾（Scott Oellers），

目前正好是台灣達美樂的副董事長。他最為人知的，就是親自為台灣達美樂拍攝二十多支廣告，帶來家喻戶曉的廣告詞「達美樂，打了沒？」

在歐陽心諾的牽線下，DPE與晶華展開談判，潘思亮拋出了「二十五倍本益比」的出售價格。他解釋，二十五倍是晶華股價的本益比，去年達美樂淨利六千八百萬元，乘以二十五倍，就約十七億元。

他說，達美樂是晶華百分之百持股的公司，用

二十五倍的本益比做為出售價，一來不損及晶華股東的權益，二來也不會讓對方覺得漫天喊價。

麥當勞前總裁、東海大學餐旅管理系兼任教授李明元認為，當初晶華是花四億多元買，如今以台灣達美樂一百五十七家門市的規模，可賣到十七億元，「賣價非常好。」

原本潘思亮以為DPE會考慮一陣子，不料一口答應，接著碰到疫情爆發，雙方加快腳步談妥收購細節。「謝謝地！運氣很好！」潘思亮感謝這場及時雨，讓他在本業惡化之際，還可改善晶華的財務結構。

台灣達美樂的下一步？

數位創新啟動，宣戰必勝客

澳商DPE收購台灣達美樂之後，將帶來什麼新變化？DPE目前代理營運澳洲、日本等九個國家的達美樂，共有

二千七百多家門市，台灣將是它第十個市場。

在全球餐飲界，達美樂向來以善用科技提升顧客體驗而聞名。美國達美樂總部最大的部門，竟是IT部門，因此有人戲稱它是「被披薩耽誤的科技公司」，像去年它就和亞馬遜合作，利用後者的機器學習技術，預測客戶會下訂什麼披薩，縮短取餐和送餐時間。

DPE是達美樂科技創新實驗的灘頭堡（見本頁表）。相較於台灣達美樂在晶華時期，數位化、創新行動相對不多，如今，DPE高價收購後，台灣達美樂有機會「動起來」。

台灣達美樂的門市數，比不上對手必勝客的兩百六十一間店，但DPE發豪語將擴張到四百店以上，披薩龍頭之爭進入白熱化。再加上，疫情迫使原本不提供外帶、外送服務的餐飲業者，紛紛跳進這塊市場，如今澳洲餐飲巨人也來參戰，市場競爭態勢，被一場全球疫情攪動得更厲害了。