

从“坚持直营”到“拥抱加盟”

超过5万亿元的体量，餐饮仍是最热门的创业赛道。2023年中国餐饮业明显复苏，全国餐饮收入5.29万亿元，同比增长20.4%，较疫情前的2019年增长13.2%。巨大的市场体量吸引创业者前仆后继掀起“开店潮”，但同时又经历了轰轰烈烈的闭店潮。数据显示，2023年全年全国新开餐饮门店数量为298万家，但关店数却高达354万家，闭店率达到触目惊心的51%。踏入龙年开春，餐饮赛道投资热度不减，在“开店潮”“闭店潮”并行之下，一众餐饮巨头入局，又掀起一股“加盟潮”。过去，“坚持直营”几乎成为了餐饮行业的“品质保证”，但随着消费市场下沉找空间以及外卖需求的加持，连锁加盟品牌近年在餐饮领域展现出巨大的增长潜力，肯德基、瑞幸、蜜雪冰城等纷纷实现万店规模。在此背景下，一向坚持直营的头部餐饮企业纷纷选择开放加盟拓市场。继去年喜茶、奈雪的茶等茶饮头部品牌先后宣布开放“事业合伙制”后，今年加盟这股风潮到了模式更重的正餐赛道，九毛九、海底捞先后宣布开放加盟。相较于加盟咖啡茶饮的数十万元投资，动辄数百万元甚至上千万元的门槛也引发行业热议。从“坚持直营”到“拥抱加盟”，是什么促使餐饮巨头“脱下长衫”？

■新快报记者 陆妍思

1 轻装上阵

疫情关店保利润 转向轻资产平台型公司

成立30年的海底捞突然开放加盟，业内人士认为，前几年疫情的考验是一针猛烈的催化剂，让原本坚守直营的餐饮人意识到，重资产模式风险太高。

2021年，由于疫情前期的过度扩张，海底捞出现了上市以来的首度亏损，全年亏损高达41.63亿元。当年11月，海底捞启动“啄木鸟计划”，宣布关停300家门店。此后，海底捞进入调整期，放缓拓店速度，公司在2022年只新开了24家店，并在下半年启动“硬骨头”计划以重开过往关停的若干餐厅。2023年，海底捞全年新开9家餐厅，重启了26家前期关停的餐厅，同时关店32家。截至2023年12月31日，海底捞大中华区共经营1374家门店，过去一年仅净增3家餐厅。

降本增效下，海底捞交出了一份漂亮的年度业绩，2023年实现营收414.53亿元，同比增长33.6%，实现净利润44.95亿元，同比增长约174.6%。营收、净利润均创下历史新高。

作为海底捞的老对手，呷哺呷哺未能扭亏。2023年呷哺集团实现收入59亿元，同比增加约25%，净亏损在1.8亿~2亿元，这已是呷哺集团连续第三年出现亏损，2021年、2022年分别亏损2.93亿元、3.53亿元，三年累计亏损逾8亿元。分析指出，呷哺集团的亏损源于在2023年上半年提速开店，其中被寄予厚望的高端烤肉品牌趁烧出师不利，自2022年创立至今门店最多时仅有8家，今年以来已关闭5家，广州最后1家门店在3月底关闭。

与趁烧的遇冷相反，同样实施多品牌战略的九毛九全新推出的贵州酸汤品牌——山的山外面受到市场热捧。九毛九集团预计2023年收入59.86亿元，同比增长约49.4%，净利润不少于4.5亿元，同比增长更达到惊人的812.8%。2024年1月，九毛九集团发布公告，自2月1日起，将逐步开放旗下太二酸菜鱼和山的山外面酸汤火锅的加盟与合作业务。而呷哺集团近日再次重申坚守全直营战略，但不排除在适当的时候开放加盟。

从直营到加盟，有“小酒馆第一股”之称的海伦司在短短半年间便实现了业绩逆袭。此前为了上市，海伦司关闭加盟转向全直营，但2021年、2022年两年合计亏损高达18.31亿元。2023年6月末，海伦司开启“嗨啤合伙人”加盟模式。截至目前，“嗨啤合伙人”门店已累计开业180余家，覆盖从一线城市至县级城市共133个城市。3月1日，海伦司发布业绩预告，2023年预计实现营收11.7亿~12.2亿元，同期归母净利润预计为1.6亿~2.1亿元，而上一年度则亏损超16亿元，大幅扭亏为盈。“主要系为适应经济环境变化，公司坚定向平台型公司、轻资产模式进行战略转型，主动调整直营门店网络，大力发展战略合作伙伴网络所致。”海伦司预告中直言喜人的成绩归功于加盟。



2 开疆拓土

县域经济看涨 以加盟模式到达更多市场

对于九毛九、海底捞等餐饮巨头开放加盟，业内普遍认为意不在“割韭菜”赚加盟费，而是借助加盟模式打开下沉市场。中国食品产业分析师朱丹蓬分析指出，“直营、加盟不同模式本身没有高下之分，实际上很多跨国餐饮连锁巨头都以加盟模式为主，无论喜茶还是海底捞，借助加盟开拓更多市场，是在当前市场环境下比较合理的选择，这个业务的进一步发展和对行业的影响值得关注。”

以加盟模式扩张的背后，是县域经济的看涨。近年来，蜜雪冰城靠加盟走出了一条“农村包围城市”的逆袭道路，在2020年率先进入“万店时代”。同样与蜜雪冰城齐名的“小镇F4”德克士、正新鸡排和娇兰佳人，均从县城、乡镇等下沉市场发起攻势，最后抢占大量市场。

根据国家统计局数据，2021年底中国县城及县级市常住人口为2.5亿人左右，占全国城镇常住人口的近30%。与此同时，县域消费水平却在不断提高。根据县域工业经济发展论坛(2023)披露的数据，县域经济GDP已经占到全国GDP的38%。随着基础设施日趋完善，社交媒体、电商、本地生活平台等一系列互联网应用将一二线城市的生活和消费模式带到下沉市场，县城与北上广深的认知鸿沟、消费鸿沟已经逐渐消融。黑蚁资本曾公开表示，“中国有近3000个县级行政区，但凡成功打动县域消费者，能在一个县城开5~7家门店，那就一定是个万店品牌。”

据了解，海底捞瞄准的加盟对象，限定在机构投资者和有经营经验的企业，而不针对普通投资者或者个人投资者。打开官网的加盟入口，海底捞详细列出了对加盟商的要求，除认同企业文化，价值观一致，具有长期与海底捞一同发展的意愿及规划外，还须“具备多店发展的财务基础”以及“有地方物业资源，具备企业管理经验”。进入申请页面，开店省份必选3个

省份，未来3年的开店数则最低“2家以内”；而在“可投入海底捞事业的资金(不包括贷款)”选项里，给出了4个选项，分别是1000万元以下，1000万~2000万元，2000万~5000万元以及5000万元以上。不少有意加盟者被上述条件劝退，“加盟海底捞，你除了要有钱还得有地”“海底捞这是在寻找房东合作吧”……

有行业内人士算了一笔账，在热门商圈开一家火锅店，前期投入就超过百万元。按海底捞财报数据计算，去年其单店净利润接近300万元，因此海底捞加盟对投资者来说仍有很大吸引力。

对于加盟是否以下沉市场为目标，海底捞董事会有副主席周兆呈近日回应称，“海底捞的加盟事业并没有设定具体目标。”不过他也表示，“(开拓下沉市场)有可能会在加盟过程中自然实现。考虑到这些地方的市场潜力，以及机构投资或者企业的发展意愿和积极性，我想来自低线城市的申请数量会比较多。”

2023年是喜茶事业合伙业务全面落地的一年。数据显示，2023年喜茶共面试了7700多位潜在事业合伙人，新开出超2300家事业合伙门店进入超过210个新城市，2024年春节期间，不少县域市场的销量增幅甚至一度超过了400%。

同一时间，星巴克也在快马加鞭抢夺县城。“在中国近3000个县级城市，我们已经覆盖了857个。我们会加速门店下沉。”最新一次财报电话会议上，星巴克中国董事长兼CEO王静瑛如是说。而这一财季，星巴克又挺进28个县级市场。

“商业特许经营是国际上验证的成功模式。”广东省连锁经营协会秘书长樊飞飞接受新快报记者采访时说，在广东，超过1000家门店的连锁品牌约为40家，其中仅有华润万家、国大药房、屈臣氏等央企或跨国企业是全直营模式，特许经营已经成为中国民营连锁企业“做千店、破万店”的必备发展模式。