

餐饮巨头“脱下长衫”背后的几个逻辑



■廖木兴/图

3 水到渠成

强大品牌势能、成熟管理体系 成最大底气

加盟模式有助于品牌扩张,但另一方面,也会放大管理难度,增加管理风险。#海底捞宣布将推进加盟特许经营模式#的热搜话题中,“服务走向下坡路的开始”成为高赞评论。

对于公众关心的如何确保对加盟商的有效管理,海底捞在公告中表示,公司对加盟商将采用多项标准甄选,包括对我们品牌及价值观的高度认同、愿景规划、行业经验、财务基础等,并在所有自营餐厅和加盟餐厅实行统一的运营及品质标准,从而确保食品安全以及顾客体验。

“对于海底捞来说,是引入加盟,而不是转向加盟。”对于开放加盟,周兆呈认为,直营跟加盟不是非黑即白的关系,其实是不同企业在不同阶段,根据市场需求和自身经营需要而做出的不同选择,也包括组合配搭。他透露,海底捞的方式是采取类托管的加盟模式,也就是说,海底捞加盟店的门店运营、绩效考核、人事招聘、会员管理、供应链等日常运营工作,都是海底捞负责,因此也有海底捞加盟的申请者在社交媒体吐槽,“花千万元加盟海底捞,但完全没有决策权。”

喜茶事业合伙申请人的条件中明确,每个申请人需要独立申请,不允许再找合伙人。喜茶还要求,成为事业合伙人最基础的就是成为合格的喜茶员工、在门店工作超过

3个月、充分理解和认同喜茶的品牌精神和企业文化。在技能上,每位事业合伙人都必须通过门店4个岗位的晋升考核,连续3次以上通过现有门店标准的食安品控监督检查考核,获得店长任职能力。同时,成为事业合伙人后必须全职参与日常经营。

朱丹蓬也表示,相比于其他品牌,行业头部品牌开展事业合伙业务最突出的优势就是拥有领先的产品优势、强大的品牌势能及较为成熟的管理体系。随着中国餐饮企业品牌力越来越强,餐饮连锁率将进一步提高。据《2023中国餐饮加盟行业白皮书》数据显示,从2018年的12%至2022年的19%,中国餐饮市场连锁化进程不断加快。但对比美国54%的餐饮连锁化率,中国仍然有较大提升空间。

“特许经营的本质特征是融钱和融人的方式实现品牌的扩张和价值的实现。”樊飞飞表示,如今的餐饮市场,许多大企业前期通过直营开店实现了规模化发展,同时实现了品牌的沉淀和管理的强化,但随着规模的进一步扩张企业遇到的两大发展瓶颈就是资金和人员。特许经营正是解决这两大瓶颈的重要手段。“从餐饮巨头的角度来看,两者相比较而言特许经营更重要的还是融人,发挥加盟商的创业精神来实现众多门店的独立规范运营。”

4 力争上游

布局上游供应链 打开第二增长曲线

在如今的餐饮市场,供应链生意远比消费端有着更大的增长潜力和变现空间。因此近年不少餐饮品牌开始布局上游供应链,打开第二增长曲线,而开放加盟模式,则能快速规模化B端生意,因此业内一直有“餐饮的尽头是加盟”的说法。

“连锁餐企到直营是为了建立标准、规则,打磨品牌、健全供应链,等成熟了就会把前端更重的开店成本和繁琐的日常管理剥离,筛选当地有财力、有资源的加盟商合作。”一位餐饮资深业内人士对记者说,餐饮连锁集团要想大规模连锁发展,要想跨区域经营甚至跨国界,最终都会从前端走向“幕后”,以品牌力和供应链等后端能力为支撑,让特许加盟商去开拓疆土。

新年伊始,蜜雪冰城向港交所发起IPO冲刺。

招股书显示,蜜雪冰城99.8%的门店为加盟店,赚钱靠的不是杯杯低价饮品,而是向旗下3万多家加盟门店销售设备、食材赚钱。蜜雪冰城销售的饮品食材中约60%为自产,其中核心饮品食材100%自产。

招股书称,蜜雪冰城已经成为我国现制饮品供应链领域中生产品类最全和规模最大的企业,在河南、海南、广西、重庆、安徽拥有五大生产基地,总占地面积约67万平方米。覆盖七大类用于制作现制饮品的食材,包括糖、奶、茶、咖、果、粮、料,年综合产能达到约143万吨。

此外,蜜雪冰城还建设有50多条智能化生产线,总面积达到30多万平方米,由26个仓库组成的自主运营的仓储体系,以及一个覆盖了中国31个省份、自治区、直辖市,约300个地级市、1700个县城和3100个乡镇的配送网络。

喜茶在开放加盟时,强调其以产地直采、自建、认证示范种植基地等多种方式探索深入供应链上游,逐步建立起包括水果、牛奶、茶叶、包装包材、设备

设施在内的新茶饮供应链标准和体系。

据喜茶发布的《2023年度报告》,为更高效地保障原料以更新鲜状态送达到门店,喜茶打造了41个原料仓库,覆盖300多个城市,覆盖范围同比增长270%,全年原料控温配送达2000万公里,大数据规划物流车路径达65000次。

在供应链创新方面,喜茶自主研发推出了3大类共7款智能设备,覆盖门店全流程应用场景。

相较于同类餐饮品牌,海底捞的供应链优势更为明显。主营方便食品和底料业务的颐海国际和可以提供第三方供应链托管的蜀海供应链集团,构成了其供应链帝国。

资料显示,颐海国际前身为2005年成立的四川海底捞成都分公司,生产火锅底料以供应海底捞集团附属火锅餐厅。2006年第一条火锅底料生产线在成都正式投入运营,但仅对内进行火锅底料供应。2007年借助海底捞品牌向第三方经销商供应火锅底料,进入超市、杂货店、街坊小店等零售渠道,经营范围逐步走向全国。

2019年9月,颐海国际在香港联交所上市,据最新发布的2023年年度业绩,集团期内取得收益61.48亿元,股东应占溢利8.53亿元,同比增加14.92%。

而主攻食材供应链的蜀海国际,成立于2011年,发展路径与颐海国际类似,依托于海底捞集团,快速成长,据蜀海国际负责人表示,截至2022年9月旗下已拥有5万个SKU,43个冷链物流中心,10万平方米的中央厨房运营面积,10大餐饮品类解决方案中心,累计服务全国4000多家餐饮企业、团餐企业、零售企业,服务国内50000+门店。

在二级市场,当海底捞宣布加盟之后,颐海国际连续大涨近20%,股价走势比“正主”海底捞还要强,可见在投资人看来,开放加盟后,颐海国际和蜀海供应链或将再造一个更强大的海底捞。