

# 重流量轻供应链 “漂亮饭”的资本局

## 资本操盘

根据北京商报此前报道,看似独立的网红餐厅,实则均出自同一批餐饮公司之手。消费者在同一楼层打卡的三、四家“首店”,很可能最终流向同一个母公司的财务报表。

被业内称为“武汉餐饮五小龙”的万拾合宜、得川、甘趣餐创、卓智方健、泛嘉5家公司,几乎承包了近两年国内半数的“漂亮饭”排队王。北京商报记者梳理发现,上述公司扎根武汉本土商业体完成试水打造出爆款餐厅,再以“首店”名义进驻全国一线商圈,形成了一套可复制的扩张路径。

其中最具代表性的武汉万拾合宜餐创餐饮管理有限公司,成立于2021年,五年内已陆续推出韩式创意料理NEED、云贵融合菜野果Yeego、泰式小酒馆One More Thai泰铺、日式餐饮麻布食堂、美式休闲餐厅Pick Chill、Bang创意烘焙馆等多个品牌,赛道覆盖正餐、轻食、烘焙等多个品类。

据窄门餐眼数据,其核心品牌NEED全国门店数量已达85家,野果Yeego门店规模超50家,主力布局新一线及二线城市,并加速渗透一线城市。以Pick Chill为例,该品牌今年“五一”期间落地上海首店,开业初期单日取号达数百桌,排队时长达数小时。

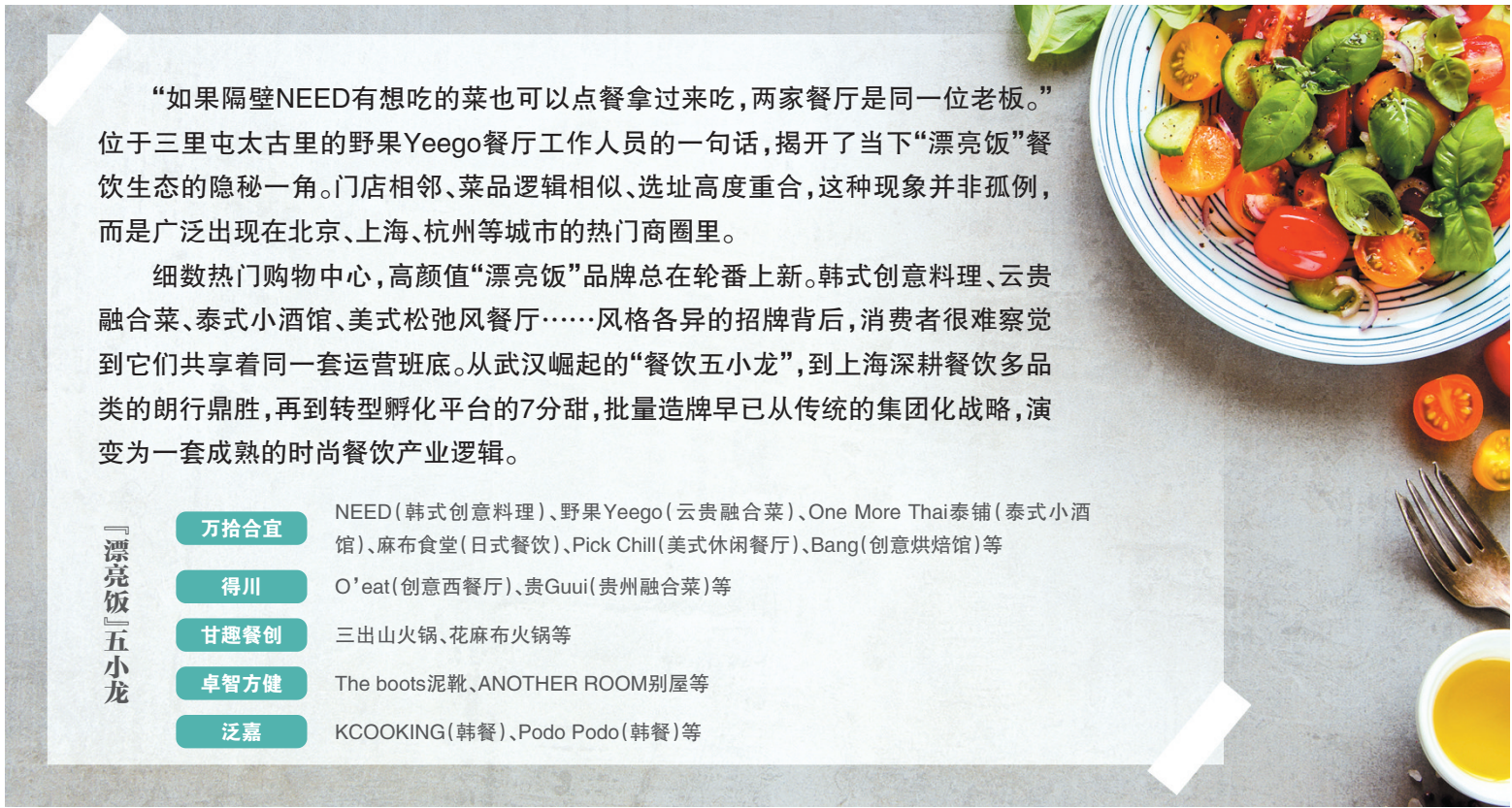
与万拾合宜齐名的得川、甘趣餐创等公司旗下品牌近几年同样在多地开出首店,迅速在所属商圈成为新晋“排队王”。The boots泥靴、ANOTHER ROOM别屋等品牌所属卓智方健公司;泛嘉旗下包括韩餐KCOOKING、Podo Podo等;得川旗下则包括创意西餐厅O’eat、贵州融合菜品牌“贵Guui”等;三出山火锅、花麻布火锅等均由甘趣餐创公司运营。

除正餐赛道外,茶饮、烘焙品类的孵化平台化趋势同样明显。朗行鼎胜旗下品牌横跨茶饮、烘焙零食、快餐等品类,其中椰子饮品品牌Yee3三号椰全国门店超400家,位居赛道头部;烘焙零食品牌朴下隆九创立不足一年,门店规模已突破50家。此外,该公司还参股春柠香香柠檬茶、抹岛抹茶,并通过控股上海德克圣堂,获得美国炸鸡品牌Church’s Texas Chicken的中国运营权。

茶饮品牌7分甜的母公司同样向多品牌孵化平台转型,目前旗下运营及参股品牌达十余个,涵盖7分甜、泰柯茶园、OUO Gelato、柳皓方藏茶、连杏双皮奶等多个细分品类。

## 生命周期不足1年

当单店流量模型跑通后,开放加盟代理成为孵化企业快速回笼资金、扩张规模的核心手段,直营树标杆,加盟赚收益已成为该类



企业的标准商业逻辑。

高颜值、重场景的定位决定了这类门店的高投入门槛。一家“漂亮饭”餐厅的单店落地成本普遍达百万元级别。据一位网红餐饮从业者透露,像野果、NEED这类餐厅,在北京单店加盟总投入约400万元,包含加盟费、装修费、设计费、首批物料款、推广费等,回本周期宣传为12—18个月。同时每月按比例抽取门店净利润分成。

北京商报记者对比发现,该类品牌的加盟招商材料中,往往重点突出空间设计、场景风格、流量运营等内容,对于供应链管理、总部运营体系建设等方面并非以优势资源去强调。一位接近万拾合宜品牌的人士告诉北京商报记者,品牌方要求选址必须是该城市高流量商圈,一般是城市前三商圈,实际面积一般在200—300平方米,设计风格必须按照品牌方指定的要求进行设计。据了解,仅装修一项,北京地区单店成本便在百万元左右。

实际上,更让加盟商焦虑的是品牌的生命周期,中国烹饪协会数据显示,网红餐饮店平均生命周期仅为8—12个月,能存活三年以上的不足10%。很多加盟商的回本周期还没走完,品牌就已经过气了。此时总部往往会“建议”加盟商升级门店形象,或者切换到集团旗下另一个新品牌,本质上是让加盟商再掏一次装修费和加盟费,开启新一轮循环。

近期湖州南浔吾悦广场Ameigo梅果·云贵川bistro加盟商纠纷事件,便折射出该模式的现实困境。据该加盟商披露,门店总面积377平方米,总投资超400万元,仅装修费用便达85万元且由品牌方全包;门店去年12月

底开业,首月营收65万元,此后营收逐月下滑,至第四个月仅22万元,开业4个月便陷入闭店纠纷。

“品牌集群、持续推出新品牌本身是全球餐饮发展的一个方向,但品牌创新和加盟招商是两回事。”中国商业联合会专家委员会委员赖阳表示,目前市场上一个值得关注的现象是,有些企业并不是先把一个品牌长期经营成熟,再开放加盟,而是先打造流量、制造热点,再迅速招商扩张。如果总部盈利更多依赖加盟收费,而不是依赖门店长期经营,这种模式就值得创业者保持谨慎。

“漂亮饭”的热度由新鲜感、社交媒体与商场流量共同催化,长期复购能力往往是这类品牌的短板。赖阳称,对于准备加盟的创业者来说,不要把排队、流量、商场位置、网络热度作为主要判断依据,这些可能是品牌推广的一部分,并不能代表门店具有持续盈利能力。真正应该考察的是品牌是否经过充分直营验证,单店盈利模型是否成熟,加盟店经营状况如何,闭店率高不高,总部的盈利主要来自门店经营还是加盟招商,是否具备稳定的供应链、产品研发和持续创新能力。

## 热门商圈的“优质甲方”

批量“造牌”模式能够成立,离不开购物中心这一关键土壤。

北京商报记者注意到,“漂亮饭”餐厅绝大多数出现在年轻人聚集地,每个城市流量较高的商圈。在北京三里屯太古里南区,上述提到的部分品牌均在此有门店,一层上有七、

八家网红餐厅。而在朝阳合生汇、朝阳大悦城等商圈,一批批具有仪式感的餐厅不断出现,这些品牌所属的能够持续制造话题和首店的公司,反而成了购物中心眼中的“优质甲方”。

“近几年来商场招商的方式发生了很大变化。”北京某头部商场招商负责人坦言,消费者已经不单纯为了买商品而来到商场,商场要想吸引顾客就必须提供一种“体验”或者“新奇”的感觉。能够持续制造话题、吸引年轻人打卡的个性化网红品牌,成为招商部门最抢手的资源。与此同时,“首店经济”被提升到前所未有的高度,甚至有的商场把“年度首店数量”作为考核指标。对接一个能拿出五、六个新品牌的合作方,远比对接十个独立小品牌效率更高、风险更小。

这种深度合作直接催生了捆绑式入驻的商圈现象,餐厅换了一茬又一茬,背后却是同一拨人。北京商报记者注意到,位于朝阳合生汇的抹岛抹茶、春柠香香、泰柯茶园等多个品牌同步入驻装修,背后分别关联着朗行鼎胜和7分甜两大运营团队。这些公司的旗下品牌往往选择相邻或同楼层的铺位。

赖阳表示,从商业地产角度来看,这类品牌能够吸引年轻消费群体,也符合首店经济和体验消费的发展方向,因此商场愿意引进并不难理解。同时,一个品牌集团拥有多个品牌,也提高了招商效率,给商场提供了更多选择。但如果越来越多商业项目依赖少数几家品牌集团,虽然品牌名称不断更新,背后的产品逻辑、消费体验和运营模式却越来越接近,最终仍可能导致商业同质化,新鲜感也会不断下降。

“当下可以看到一个特点,‘漂亮饭’品牌表层风格各异,实则共享预制供应链与运营模板,口味、模式高度趋同,也挤压了小众特色餐饮的生存空间,存在丧失商业业态多样性的情况。”浙大城市学院副教授林先平称。

## 流量包装“创新”的AB面

“漂亮饭”的走红绝非偶然,背后是消费逻辑的重构和需求的变化。从消费趋势来看,《餐饮行业“漂亮饭”研究报告》显示:42.4%的消费者表示愿意尝试“漂亮饭”,27.6%的消费者将“环境有格调、拍照出片”视为外出就餐的重要考量因素。

在社交平台上,“漂亮饭”的讨论度更是居高不下。截至今年6月底,“漂亮饭”话题在抖音平台的视频播放量已超过116.5亿次。

然而,关于“漂亮饭”批量造牌模式,业内褒贬不一,如何让其成为餐饮行业的创新进化,而不是流量时代的虚假繁荣,成为行业良性发展的关键。

赖阳表示,进入云消费时代后,消费者最大的特点就是需求越来越多元、越来越碎片化。因此,一个品牌已经很难满足所有消费需求,企业必须不断创造新的消费场景和新的消费体验。这也是为什么现在越来越多企业不是经营单一品牌,而是在经营品牌矩阵。不过,近年来,无论餐饮、茶饮,还是零食折扣店、临期食品等行业,都出现过类似情况。一些项目利用消费热点和加盟热情快速扩张,但真正经过市场验证、能够持续盈利的门店并不多,最后承担经营风险的往往是加盟商。

尽管模式上有其合理性,但当下“漂亮饭”模式同样面临着它的“软肋”。当所有商圈的餐厅都长着相似的“网红脸”,菜品摆盘千篇一律追求精致上镜,消费者的阈值便会被迅速拉高,从而就不会再为颜值溢价买单。对于依赖高翻台率的正餐品牌来说,没有复购就意味着面临淘汰。多位餐饮经营者坦言,“漂亮饭”模式最大的矛盾就在于品牌能够吸引流量,但只有复购率才能赚钱。

对于背后的操盘者而言,多品牌战略无疑是一种高效的商业创新模式,但真正的考验在于,如何不让手握的品牌成为招商手册上又一个即将被替换掉的名字。

赖阳表示,对于品牌操盘者来说,多品牌运营确实能够降低单一品牌生命周期缩短带来的风险,但真正决定企业能否长期发展的,不是推出品牌的速度,而是持续创造消费价值的能力。如果创新停留在概念包装和流量营销上,而没有形成成熟的经营体系,不仅加盟商面临较大风险,企业自身也难以建立真正具有长期竞争力的品牌资产。

北京商报记者 郭缤璐

## Market focus

# 欧洲高温“逼退”中国游客 部分国内避暑目的地机票增幅翻倍

当创纪录高温持续席卷欧洲,部分中国游客开始更改目的地、推迟行程甚至直接转向国内避暑。7月2日,北京商报记者了解到,欧洲高温已影响中国游客的出行决策:部分银发客群将西欧行程推迟至9—10月,还有游客计划改变目的地。北京上班族钱佳宜担心女儿与父母在旅途中中暑,将8月中旬的法意瑞13日长线游延期至明年寒假,今年暑期先赴东北避暑。受欧洲高温影响,游客、留学生纷纷选择回国避暑。多个旅游及出行平台数据显示,今年暑期,避暑游热门目的地呈多元化分布,小众避暑地受到青睐,六盘水、神农架、甘孜等地机票预订量同比增幅均超100%。

## 部分游客延期、取消赴欧洲

当大学生王晴在社交平台上持续刷到欧洲高温的“劝退”帖后,她开始考虑更改原定的法意瑞赴欧游行程。

王晴向北京商报记者表示,自己和朋友是自由行,行程更改相对灵活,正在搜索捷克、奥地利和匈牙利的出游计划。“我们的签证已经办好了,仅有暑期能安排长线游,商议后决定按期出行,并尝试更换目的地以避免极端高温。”

中青旅遨游科技发展有限公司董事长韩杰表示,极端天气会对部分游客的出行决策产生一定影响。对欧洲暑期旅游市场的影响主要体现在目的地结构的调整,部分游客更加倾向于选择气候相对凉爽的北欧地区,如挪威、冰岛、芬兰等避暑型目的地热度持续提升。

还有游客选择延后出行时间。途牛相关负责人表示,西欧是多数用户明确的出游目的地,近期发团的部分西欧线路,已经给客人配备了手持小电扇。目前,有部分银发客群将西欧行程推迟至9—10月。

相比按原计划出行,钱佳宜的决策更加果断,直接取消了暑期原定的法意瑞行

程。她告诉北京商报记者,自己原本打算8月中旬带5岁女儿和父母前往法意瑞进行13日长线游。在看到欧洲高温、有游客中暑进医院的新闻后,钱佳宜担心自家小孩与老人会面临同样的情况。经过家庭商议后,钱佳宜一家决定明年寒假再赴欧洲,今年暑假先前往东北避暑。

据央视新闻报道,6月底德国连创高温纪录,法国高温期间死亡人数明显上升。世界卫生组织总干事谭德塞6月28日在社交媒体发文称,自6月21日以来,欧洲已有超过1300例超额死亡记录与高温天气有关。

社交平台上,北京商报记者看到,由于欧洲各地住宅和公共场所缺少空调,很多在法国、德国、荷兰等地留学的中国留学生正在依靠移动空调、电扇、花露水、拉窗帘等方式艰难躲避高温。不少留学生发帖表示已经回国或购买了回国机票,直言“回国避暑”。

## 伊春等小众避暑地受青睐

在高温驱动下,国内避暑游热度高涨。韩杰认为,今年以来,国际局势、部分目的地极端天气以及资源价格上涨等因素驱动部分游客转向国内旅游市场。国内游热度不减的根本原因,还是旅游产品品质不断提升、游客消费需求持续升级。

途牛相关负责人表示,截至目前,暑期出游预订中,避暑游预订出游人次占比约40%。今年避暑游热门目的地呈现出多元化分布趋势。越来越多游客也转而挖掘更具特色、人流更少的小众避暑地。“反向避暑”“小众避暑”成为新潮流。

航旅纵横大数据显示,今年7月,一批生态优越、气候舒适的小众目的地迎来流量爆发,六盘水、神农架、甘孜、凯里、承德、张家口、固原等目的地机票预订量同比增

幅均超100%,成为本年度暑期避暑游市场黑马。与此同时,秦皇岛、阆中、攀枝花等兼具凉爽气候与特色自然风光的城市,机票预订热度也持续快速攀升。

另据去哪儿数据,黑龙江伊春、吉林长白山等山林避暑目的地热度走高。此外,由于国内航司持续新开、加密暑运航线,机票性价比也有所提升。7月初,去哪儿平台上北京直飞阿勒泰含基建燃油价格低于800元,西安直飞库尔勒仅540多元。

韩杰表示,今年暑期,中青旅遨游围绕新疆、东北、内蒙古、云南、贵州等热门目的地推出一系列精品小团和深度体验产品,更加注重在地文化体验、舒适的行程节奏和服务品质。相比出国游玩,国内游不仅具有交通便利、出行灵活、性价比高等优势,还能够满足亲子研学、避暑康养、摄影观光、户外探索等多元化需求,因此持续受到暑期市场青睐。

北京商报记者 关子辰 牛清妍