

板前风口来袭



今年以来,板前模式一跃成为餐饮行业热门风口。这类起源于日料的后厨前置形式,如今已渗透至快餐、火锅乃至小吃等多数品类,凭借可视化操作的社交属性与空间效率优势,引得品牌扎堆入局,热门商圈内“万物皆可板前”的态势愈发明显。以餐饮“老兵”煲仔皇为例,目前已在全国多家门店推进板前化改造,营收端的正向反馈,也让该模式成为品牌接下来的扩张主线。

实际上,跟风布局板前模式,普遍被视作兼顾场景体验与运营效率的解法。一方面依靠现制现售的透明化建立消费信任,自带传播流量;另一方面通过缩减后厨空间、优化传菜动线,实现人效与坪效双重提升,契合当下餐饮企业降本增效的核心诉求。然而,餐饮行业新模式向来逃不开从扎堆入局到批量洗牌的周期律。温野菜板前寿喜锅全球首店今年初开业,仅半年便宣告闭店,折射出板前模式并非万能解法。

餐厅动线重构、品类适配性、人员专业度与品控标准等问题牵一发动全身。板前模式不只是简单的场景设计,对品牌运营能力构成极高考验。不少品类属性不匹配的品牌盲目跟风入局,更像是借概念造势的短期流量营销,而非真正的效率升级。眼下仍处于热潮初期的板前餐饮,究竟是能够跑通商业闭环的全新赛道,还是又一个转瞬即逝的风口泡沫,仍待市场检验。

渗透多品类

喊出“煲煲现做锅巴香”的煲仔皇,正在推进一场前厅后厨的迭代。

近日,北京商报记者走访发现,北京多家煲仔皇门店完成板前用餐模式改造。相较于传统门店“后厨制作、前厅出餐”的运作链路,改造门店将煲仔饭制作工位整体前置至用餐区。食客下单后,操作人员直接在前台将生米入锅,依次投放食材焖制,投料、烹调到出餐全流程均呈现在消费者视野内。

“好久没吃过煲仔皇了,板前模式会吸引我再次体验,也适合一人食。”消费者黄先生向北京商报记者表示,以往等待出餐容易产生焦虑,坐在板前观看制作过程,既消解了等候的枯燥,也对食材安全与出品品质更放心。同时,板前形态高度适配一人食场景,进一步提升复购意愿。

截至目前,煲仔皇已有近60家门店落地板前模式,后续所有新开门店也将全部采用该形态。这一模式之所以成为品牌发展主线,源于煲仔皇收获了实实在在的经营红利。煲仔皇腊味煲仔饭创始人薛国巍介绍,门店完成模式改造后,部分门店营收提升40%。

“我们最初试水板前带有一定偶然性,原本设想让消费者自行操作煲仔饭,员工仅负责流程指引,以此降低人力成本。”薛国巍坦言。

煲仔皇的转型,只是当下餐饮板前热潮的缩影。在北京各大核心商场餐饮楼层,板前业态占比持续走高,并且早已突破日料范畴,渗透至中餐几乎所有细分品类。

其中,新京熹北京国贸银泰店将涮肉消费与板前形态结合,食客既可以选择料理台位享受一人食场景,还能同步观看调酒与京剧表演,强化场景体验;椿作台州卤煮小馆把卤味现切现煮全过程置于台前,炙烤鸭肠的火焰视觉效果放大现场氛围感;甘食记成都肥肠粉将汤锅前移,食客直面热气腾腾的煮粉过程;梵云依家·板前生煲则把麻辣烫纳入板前体系,店员当面完成煮制操作。

从“吃味道”到“看制作”

餐饮赛道竞争加剧,消费端对新鲜度、场景感诉求持续提升,成为板前模式快速渗透全品类的底层逻辑。

板前模式对运营效率、盈利结构的正向作用,已经在品牌端得到验证。薛国巍介绍,经过培训的熟练员工单人可同时管控15个炉头,高峰期不存在传统堂食传菜流程冗余。人力总成本与改造前基本持平,变化在于改造后堂食占比大幅提升,拉高门店整体毛利。对比此前高外卖占比的经营模式,大量老顾客主动到店打卡,追求新鲜现做的沉浸式体验。

新智派新质生产力会客厅联合创始发起人袁帅表示,从消费端来看,经过数年标准化连锁餐饮普及,消费者对预制菜、中央厨房统一配送餐品产生审美疲劳,餐饮消费需求从“果腹”“便捷”转向“体验感”“真实感”。现场制作过程本身成为餐饮价值组成部分,能够让消费者直观感知食材新鲜度与制作细节,这种可视化体验,是封闭式后厨无法实现的。从品牌端而言,当下流量成本高企,传统营销投放效率持续下滑,板前模式自带透明感与互动属性,容易形成记忆点,促使消费者在社交平台自发打卡传播,节省大量营销费用,投入产出优势吸引了众多品牌尝试。

不过,热潮背后,品牌需要直面现实难题,并非所有品类都适合布局板前。今年1月初,温野菜板前寿喜锅全球首店落地湾里·王府井WellTown,开业初期客流火爆,运营半年后闭店。

消费端口碑分化同步显现,不少消费者评价部分门店“形式大于内容”。肉肉大米作为板前餐厅代表品牌,有消费者在社交平台反馈,“餐桌、餐具柜卫生较差,性价比偏低”;也有食客体验新京熹国贸银泰店后,认为门店偏重形式。客流高峰阶段,部分门店暴露卫生疏漏、食品安全管控不到位等问题,而制作全程可视化的特点,更容易放大上述负面问题。

运营层面,板前模式对团队能力提出更高要求。薛国巍坦言,人员培训强度显著增加,配套标准化互动流程,对服务人员亲和力、表达能力、与顾客互动的情绪把控均设立更高标准。除此之外,动线重构、工作站拆分之后,传统中餐日新制排班逻辑难以适配新运营节奏,排班失误极易造成人力成本无效损耗。

并非万能解法

合众合创始人姚哲曾在公开会议总结这一模式发展趋势:“长保不如短保,短保不如新鲜,新鲜不如现做,现做不如在你眼前做。”这段话既道出消费者对“可见、可感、可触”饮食体验的核心诉求,也折射餐饮行业依靠场景升级突破内卷的发展趋势。

不可否认,板前模式天然容易建立消费者信任。尽管就餐过程存在一定“表演属性”,但消费者能够直观看到食材使用与制作全过程。放在行业大环境中,热门模式诞生后引来品牌扎堆复制已是常态,但业态创新的价值,始终锚定品牌自身定位与品类属性。盲目跟风追逐风口,很难转化为长期竞争力。

“围炉模式能够拉新,但很难持续带来复购。”面对大量模仿者,薛国巍态度坦然。他认为,当前不少跟风布局板前的品牌,并未理清底层逻辑,仅仅把模式升级当作博取新鲜感

的流量工具,忽视品类适配性,缺乏动线整合、设备工具系统化设计,最终落地形态杂乱,反而容易给消费者留下“环境脏乱”的负面印象。

袁帅认为,餐饮行业历来存在跟风复制现象,具备效率优势的模式会快速扩散,同时伴随大量不适配的尝试,最终被市场淘汰,这是行业自我筛选、迭代的必经过程。判断品类是否适合板前模式,核心标准在于新模式能否创造额外价值,例如烹饪流程是否具备观赏性、是否拥有互动空间,不能单纯为了打造板前而改造。品牌需要找准自身核心竞争力,单纯依靠模式噱头引流,一旦产品与业态不匹配,反而消耗原有优势。

无论门店选择何种经营模式,产品品质与消费体验才是决定品牌生命周期的核心。“围炉模式不是救命的万能药方,所有模式创新最终都要回归餐饮本质。消费者首次到店会为新鲜感买单,但留住顾客依靠稳定的产品品质。”薛国巍表示,围炉模式运营门槛远高于常规后厨模式,把制作流程公开,一方面解决消费者对食品安全的顾虑,另一方面搭建员工与顾客自然互动的渠道,让出品环节成为维系客群关系的场景。但这些都只是表层形式,真正的核心竞争从来不在外在形态之上。

北京商报记者 张天元
图片来源:煲仔皇

BHG精品超市再关店 高性价比玩家上位

高端精品超市式微,社区折扣超市抬头,中国零售市场迎来业态迭代。7月28日,北京商报记者调查获悉,BHG Market Place DT51店将于7月末闭店。

2007年在北京SKP落地首店的BHGMarket Place,曾是国内高端精品超市拓荒标杆,如今在北京只剩下4家门店,走近近20年商业周期。这并非个例:上海城市超市全线停业、blt持续收缩、绿地优选大面积关店。曾经占据购物中心核心位置、依靠进口商品与高溢价出圈的高端精品超市,正逐步淡出零售舞台中心。

承接这些空置场地的新业态快速涌现:沃尔玛新一代门店、美团小象超市、盒马“超盒算NB”、物美超值及改造升级社区超市陆续进场。这类门店面积更小、定价更低、周转更快,或是打造紧凑型一站式购物场景,或是深耕社区高频刚需消费,依靠硬折扣重塑价格体系。

门店更迭背后,是零售底层逻辑的转变。消费观念持续调整,消费者不再愿意单纯为品牌溢价买单,转而追求真实价值;“中产消费叙事”退潮,大众刚需成为市场主线。零售业站在十字路口:一边是高毛利精品超市模式持续遇冷,另一边是新业态全力追逐效率与性价比。

BHG Market Place退场

开业仅三年半,DT51商场内的BHGMarket Place将于7月31日正式闭店。北京

商报记者现场走访看到,门店已暂停接待新顾客,多数货架清空,门口摆放零食、冷冻品、礼盒等特价商品,500g即食海参原价799元,现价199元。谈及闭店缘由,店内工作人员直言“不挣钱”。

这不是BHGMarket Place首次收缩。2024年,北京顺义欧陆广场店已经关闭。根据门店公告,本次闭店完成后,BHGMarket Place在北京仅剩SKP店、蓝色港湾店、颐堤港店、西直门店4家门店。回溯至2017年,该品牌在北京尚有15家门店。

BHGMarket Place是国内高端精品超市早期代表。2007年,品牌在北京SKP(原新光天地)开出首店。彼时一线城市高端消费群体逐步壮大,主打进口食品、精品生鲜、沉浸式购物体验的精品超市迎来发展窗口期。

依托华联综超资源,BHGMarket Place在北京高端商场、写字楼快速扩张,全国门店一度超过20家,布局拓展至天津、合肥、武汉、南京等城市。同期,华润Ole在2010年密集开店,孵化年轻副牌blt;上海城市超市凭借超80%进口商品,成为当地高端超市标杆,高端精品超市一度成为新建购物中心标配。

行业拐点在2017年到来。当年6月,华联综超以2.94亿元转让BHGMarket Place全部股权予凯大铂川。华联综超当时判断,高端超市发展空间有限,处置资产后重心转向社区生活超市。这项调整源于严峻的经营压力,2016年华联综超净利润暴跌590%,上市后首次亏损。与此同时,海淘、跨境电商快速普及,

进口商品获取门槛大幅降低,高端超市最重要的商品壁垒被打破。

股权剥离之后,北京依旧是BHGMarket Place核心阵地,但闭店消息接连不断。有消费者向北京商报记者表示,门店定价偏高,只有应急采购时才会到访,大批量采购更倾向选择即时零售平台,同时也惋惜难以再买到熟悉的华联自有商品。

谁在顶替高端精品超市

BHGMarket Place撤出DT51商场,市场高度关注场地后续承接方。北京商报记者从商场客服及超市员工处了解到,沃尔玛有望入驻。

近期沃尔玛持续加码北京市场,推进新一代门店与社区店布局。此前顺义、天通苑两处BHGMall生活超市闭店后,场地均由沃尔玛接手;同成街BHGMall生活超市也确定引入沃尔玛门店。记者就闭店原因、业态调整规划等事宜向北京华联集团发送采访提纲,截至发稿未获回应。

BHGMarket Place与BHGMall生活超市同属华联体系,但运营主体与定位完全分开。BHGMarket Place现由北京华联事农国际贸易有限公司全资控股;BHGMall生活超市业务划转至北京华联生活超市有限公司。原上市主体华联综超2022年更名为创新新材料科技股份有限公司,主营业务彻底转型。

DT51商场定位高端,原有超市面积接近2800平方米。若沃尔玛落地,大概率为单层紧凑型、主打一站式购物的新一代门店。

高端精品超市腾出的场地,吸引多元业态争抢。去年12月,北京万柳购物中心原BHGMarket Place铺面开出美团小象超市全国首店,门店面积约4500平方米,主打生鲜、3R即食商品,打通线上线下一体化运营。

北京社区硬折扣赛道更是加速扩张。盒马“超盒算NB”今年6月在北京一次性新开6家门店;美团快乐猴、物美超值、京东折扣超市持续布局社区点位。新玩家拥有统一经营思路:不再聚焦高客单价中产,围绕居民一日三餐刚需选品,依靠高频复购支撑经营。

消费趋于理性的环境下,线下商超竞争逻辑已经转变。比拼的不再是门店高端化程度,而是能否依托高性价比商品贴近日常消费需求、留住顾客。硬折扣业态聚焦刚需高频消费,叠加自有品牌建设与供应链效率优势,成为新一轮扩张主力。

渠道稀缺性被削弱

高端精品超市曾依靠差异化定位与高溢价实现长期增长,在大卖场同质化竞争阶段,填补高端消费空白。但如今,这一业态高光逐步褪去。放眼全国,2024年运营29年的上海城市超市全线关停;华润blt关闭多地门店持续收缩;绿地优选、绿地臻选门店规模大幅缩减。

业态集体遇冷存在共性难题。定价与当下消费需求错位,依靠进口商品瞄准中产的模式,难以适配大众追求性价比的消费趋势。更关键的是,跨境电商抹平进口商品渠道差距,精品超市独有的商品稀缺性不复存在。

在中国商业联合会专家委员会委员赖阳看来,精品超市大面积闭店不等于品质消费萎缩,而是传统经营模式失效。“过去精品超市依靠进口商品、渠道稀缺、高端装修形成优势。进入‘云消费’时代,全球商品线上随时可购,单纯依靠高端空间抬高售价,无法创造持续的消费价值。”

赖阳提出,精品超市想要突围,不能孤立运营,需要融入购物中心生活场景;升级方向不是继续抬高定位,而是做实消费者价值,搭建服务品质生活的综合平台。

除此之外,山姆、开市客等仓储会员店精准分流目标客群。同类客群基础上,会员店凭借供应链优势实现更优质价比,持续抢夺客源。成本端压力同样严峻,精品超市选址核心商圈,租金、装修、人力成本居高不下,一旦周转放缓、毛利下滑,极易陷入亏损。

拥有近20年商超从业经验的高管李铭(化名)坦言,高端精品超市陷入“既要又要”的困境:一边希望维持高端形象、守住高毛利,一边无法忽视超市民生属性。“超市不是奢侈品店,售卖柴米油盐。能不能让周边居民‘买得起、愿意来、天天来’,才是生存根本。”

北京商报记者 赵述评 毛思怡 石春晖