



总第314期 今日4版 每周三出版  
联合主办 北京烹饪协会  
主编 徐慧



美食财经订阅号

B1-B4

2016.3.30

### B2 金鼎轩不增酒楼增小店

当不少餐企绞尽脑汁想赢得资本青睐,金鼎轩却对资本市场敬而远之。在金鼎轩董事总经理李芒看来,资本的介入固然会加速企业发展,但随之而来的盈利压力可能迫使企业更多关注眼前利益。

### B3 油烟在线监测系统安装遭遇买单难

餐馆油烟排放也将像道路交通一样装上电子眼。日前,北京市科委主任闫傲霜透露,正在石景山试点的餐饮油烟在线监测计划向全市推广。长期困扰监管部门的监察力量不足难题有望依靠科技得以破解。

### B4 禾绿PK池田:禾绿纸巾茶包捆绑消费

阳春三月春暖花开,正适合食用一些清淡美味的食物。本期,记者选取两家大众化的回转寿司品牌——禾绿回转寿司和池田回转寿司,看看它们在春日里分别带给消费者怎样的就餐体验。

# 巨亏背后 小南国摸石头过河

小南国日前发布的2015年财报显示,去年全年,小南国收益20.35亿元,同比增长31.8%,但年内亏损却高达9842万元。小南国对巨额亏损的解释是,将处置效益不佳的10余家门店和公司架构调整的费用在年内进行了一次性预提所致。同时,小南国也在公告中对即将实施的战略转型举措进行详细背书。据小南国相关负责人介绍,小南国的转型并不是从原有的中高端定位向大众餐饮下沉,而是基于小南国现有资源优化产能并向产业链方向延伸。

### 大规模闭店致近亿元亏损

小南国财报显示,公司2015年全年收入增长31.8%至人民币20.35亿元,期内毛利增长35.8%至14.05亿元,同时,期内亏损为0.98亿元。从年报数据来看,小南国收入增长主要得益于收购百佳香港的业绩合并以及引入新品牌“俺的”及“Wolfgang Puck”,而小南国母品牌上海小南国的表现则差强人意。数据显示,小南国在内地门店的营收有小幅上涨,而香港及澳门的门店营收则有不同程度下滑。小南国两个自建子品牌慧公馆及南小馆均呈增长态势。

对于营收增加却出现巨亏的情况,小南国在财报中的解释为“小南国于2015年对门店进行了优化梳理并对公司架构进行调整由此产生的一次性费用导致亏损”。北京商报记者注意到,小南国此次披露的信息中显示上海小南国门店数量仍为81家,与去年披露的门店数量相同。对此,小南国相关负责人对北京商报记者解释称,小南国此次在年报中披露的关闭10余家门店将管理半径从25个城市收缩至16个城市的情况属实,但目前这些门店还未完全停业,只不过将处置费用提前预提在2015年度,因此财务报表上显示亏损。据介绍,所关闭的门店品牌以小南国为主,也包括南小馆。

### 押宝副牌掘金产业链

据小南国相关负责人透露,小南国计划关闭的门店多为远离上海总部的二三线城市的门店。由于二三线城市的消费能力与小南国品牌的定位不符,而公司对于远离上海总部门店的管理成本却与消费能力更佳的一线城市门店相同甚至更高,导致这些门店的盈利能力较弱,因此,小南国决定将这类门店关闭从而提升小南国整体的盈利能力。上述负责人还透露,小南国品牌将不再进行扩张。

在优化门店的同时,小南国也在财报中公布了一系列战略转型举措。其中,多品牌战略被排在重要位置。小南国方面表示,相较于自建新品牌,小南国更倾向于引入国外的一线品牌,“在引入品牌的选择上,小南国更加注重具有更可靠的产品研发能力和产品区域性限制较弱的国际品牌,并以合资开店的方式合作。”该负责人如是说。据了解,目前小南国已引入的品牌主要包括The BOATHOUSE、Wolfgang Puck、ORENO等,小南国今年还将挑选上述品牌中适于单品发展的产品,推出新的单品品牌。此外,小南国也将投资孵化一些初创品牌,类似米芝莲等,日后不排除开放加盟及售出的可能性。

此外,小南国还将借助目前比较成熟的餐饮互联网平台,结合自身产品研发优势,开拓面向C端甚至B端的新业务。小南国相关负责人表示,自建平台并不符合小南国的实际发展情况,还是希望通过与已经比较成熟的平



台达成合作,将小南国的产品放在平台上对C端消费者甚至B端企业进行售卖,未来也将进驻商超。事实上,小南国已经与味库等平台达成合作,将自己的半成品上线售卖,今年春节前夕还推出了半成品年夜饭礼盒。

### 战略转型仍存业绩压力

北京商报记者注意到,小南国为提振业绩所推出的一系列转型措施仍是围绕着小南国本身中高端市场定位展开的。对此,小南国方面表示,从目前运营状况看,小南国所在的中高端餐饮领域仍存在着市场需求及增长空间,小南国旗下的高端品牌慧公馆去年同店增长达到20%,这一数字是大众餐饮目前很难达到的。大众餐饮目前处于供大于求的状态,而小南国在大众餐饮领域并不具备竞争优势,因此仍将坚守中高端市场。对此,有业内人士分析认为,小南国的转型举措的确有利于公司扭亏,但长远的战略布局在短期内收益有限,收缩门店必然将降低公司的整体营收,因此小南国在短期内很可能仍将面临亏损的压力。此外,在中高端餐饮市场虽然有回暖迹象,但仍处低迷状态,所占的市场份额更是大幅缩减,因此小南国在该领域的优势也很难在短时间内凸显。

中国食品产业评论员朱丹蓬认为,小南国剥离不良

门店,引入、孵化新品牌,多业态发展是其自救的方向,但是新品牌的培育将消耗企业大量的时间、人力及资金成本,新品牌是否真的能适应市场发展也有待检验。其中,小南国所倾向的国际品牌在国内落地的难度则更大,也存在着一定的不可控因素,让消费者真正认识并接受这些品牌也需要一定的时间及宣传。对此,小南国相关负责人也坦言,让消费者知道新品牌与小南国之间的联系的確是个难点,因此,小南国将会把上海小南国、南小馆、The BOATHOUSE、Wolfgang Puck四个品牌同时进驻即将开放的上海迪士尼,一方面利用迪士尼的高人流带动营业收入,另一方面也是对小南国旗下相对“生僻”的品牌与小南国进行捆绑宣传。

此外,若要实现多品牌商品化的策略,则要求小南国在孵化品牌的过程中不断提升被孵化品牌的附加值。小南国目前引入及孵化的品牌与小南国自有品牌之间并无直接关联,产品差异也很大,这样虽然有利于降低品牌之间的竞争,但也在一定程度上分散了小南国的精力。这一问题也可能同时出现在产品商品化方面,从自有门店销售转为多渠道销售,虽然拓宽了小南国产品的销售渠道,释放了其产品研发优势,但同时也将对小南国现有的产能提出挑战,小南国须在产能与需求方面重新寻求平衡。

北京商报记者 徐慧 郭诗卉/文 贾丛丛/漫画