

从亏损近亿到净利3000余万

重整商业模式 小南国翻身

当看到一家连锁餐饮企业的门店数量减少了12家，多数人会想当然地认为这家企业经营不善陷入困境。然而这件事发生在知名餐饮集团小南国身上的意义却有些不同。根据近期小南国公布的业绩报告显示，2016年，小南国在门店数净减少12家的情况下，净利润从2015年亏损约9842万元跃升至盈利约3425万元。小南国触底反弹的背后，其实是一家30岁的老牌餐饮企业重整商业模式的故事。不过，随着越来越多品牌餐企也开始走上类似的转型之路，小南国与这些企业又将在新层面上展开竞争，能否胜出仍存考验。

小南国关店实现扭亏

小南国最新公布的2016年业绩报告显示，2016年，小南国录得营业收入20.01亿元，较上年微降1.7%，但期内净利润大幅增长，由2015年亏损约9842万元升至盈利约3425万元，毛利率也由2015年的69.1%增长至2016年的71.7%。值得注意的是，小南国的门店数量从2015年的139家，减少至去年的127家，减少的门店品牌主要以小南国以及南小馆为主。

小南国方面在财报中表示，小南国的盈利大幅增加主要得益于集团组织扁平化及机制变革、经营资产优化、成本费用管控得当和营改增政策的利好。2016年，小南国持续深化推动成为行业性品牌投资经营集团的战略转型，通过组织结构改革、资产优化、成本最优，大幅提升小南国的盈利能力；加深与国际品牌的合作互动，完成品牌单品爆款的商业孵化；实现公司产品商品化的产业链式研发；完成B2B2C商品的品牌化建设；线上线下商业合作渠道的精准布局。

另外，小南国品牌多元化策略持续发



酵，旗下引进品牌相继落地，以俺的(Oreno) Wolfgang Puck为代表的引进西餐品牌在2016年收入实现8271万元，相比上年同期4648万元增长77.9%，为未来西餐国际品牌以单品/爆品商业模式的快速复制奠定了坚实基础，并有望成为小南国未来盈利的强劲增长点。

资料显示，2015年，小南国公司全年收入增长31.8%至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。当时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”。关闭12家门店，并且将管理半径从25个城市收缩至16个城市。如果说2015年是小南国手术式战略转型的开端，那么门店数量减少，出现亏损都是转型过程中难以避免的，2016年小南国净利润的触底反弹，也在暗示着目前小南国的战略转型初见成效。

发力轻资产转型

2015年小南国就已经开始处理旗下距离上海总部较远，管理成本较高，盈利

能力较弱的门店，小南国负责人在接受北京商报记者采访时也表示，小南国品牌将不再继续扩张。如今的小南国已经从通过门店扩张等传统的经营方式向经营品牌过渡。从本次财报中小南国公布的对2017年的策略部署不难看出，今年小南国还将继续向轻资产方向转变。

在行业品牌投资发展方面，自2013年推行多品牌战略以来，除了自有品牌上海小南国、慧公馆、南小馆之外，还陆续合作/引进俺的(Oreno)、Pokka Café、Wolfgang Puck等国际餐饮品牌。今年小南国将侧重对国际一线、高成长性单品爆品、稀缺资源品牌投资、引进和输出，展开行业联动发展。

另外，2017年小南国将加速完成从传统餐饮企业向行业性品牌投资经营集团的转型。构建小南国与国际餐饮品牌共同开发中国市场的联合运营模式，并为后续持续引进国际一线餐饮品牌做准备。据了解，2017年小南国已与日本咖啡连锁品牌DOUTOR联手进军内地连锁咖啡市场。

在衔接互联网方面，小南国还将借助众美联平台继续向餐饮供应链延伸，并降

低采购成本，此外，小南国还将利用供应链平台公司的源头供应商、客户渠道和互联网平台资源陆续推出“家宴”、“煮好面”等系列B2B2C产品，通过自有门店直销、外卖平台锁量销售、新型生鲜商超上架等多种渠道，增加外卖收入在总营收的占比。

转型面临新挑战

有餐饮业内人士表示，消费者对于餐饮的需求越发多样化，这就要求餐饮企业不断在内部管理、门店运营以及产品研发方面不断创新，而对于现金流情况比较好的餐饮企业而言，在原有基础上加入副牌形成多品牌经营的案例并不少见。但却很少有对主品牌门店进行收缩的，小南国的做法有些“断臂”的意味。

中国食品产业评论员朱丹蓬表示，在重资产轻资产的过程中，究竟该如何掌握二者的比例，是很多企业不断探讨和探索的内容，二者的比例协调既能够帮助企业快速发展，又能为企业创造一个相对稳定的发展条件。但如果比例失衡，则很可能导致正在孵化的品牌还未走向正轨，原有品牌也因急速收缩而导致自身的竞争力减弱。另外，多品牌运营考验的不仅是企业的品牌经营能力，还会对企业的产能提出不小的挑战。

另外，就餐饮企业向供应链延伸而言，目前很多有实力的餐饮企业都开始向产业链上游进行延伸，一方面能够降低自身门店的采购成本并增强食品安全保障，另一方面就如同目前很多已经在做供应链的餐饮企业一样，将自己的供应链对B端企业开放，释放产能的同时，得到新的盈利点。但同时，在此趋势下，将会有越来越多的餐饮企业开始向餐饮供应链端延伸，如何在供应链端进行差异化、避免陷入新一轮同质化竞争也是小南国等餐饮企业需要深入研究的课题。

北京本报记者 徐慧 郭诗卉

行业热点

助力长江流域特色餐饮

中国饭店文化节5月入渝

第六届中国饭店文化节将于5月4日-7日在重庆举办。由中国饭店协会与重庆市商务委员会联合主办的本届文化节以“大住宿、新餐饮、产业链”为主题，届时将举办十多场专题论坛、产业对接活动，开放1.8万平方米专业展览展示，预计吸引国内外2000多家品牌饭店餐饮企业、近5万名专业观众参与。

据中国饭店协会副会长平安稳介绍，在稳定增长的大方向下，住宿餐饮业正在消费升级和互联网技术革命的推动下积极进行供给侧改革，行业再造升级。大众消费的升级成为市场新的主体，品牌企业在行业中的影响力不断加大。中档连锁、租赁式公寓、客栈民宿、快餐、团餐、特色餐饮、商场餐饮等新业态发展迅猛，成为行业创新的驱动力。

本届文化节将通过论坛峰会、展览展示、产业对接、考察交流等形式，全面展示住宿餐饮业当前转型升级、创新融合的新成果、新动能、新格局，重点突出高屋建瓴解读新政，发布行业新消费、新动能；推进行业去库存优化产能，增加高品质行业供给；引导有效投资，促进消费升级；推动科技创新与产业融合，加速行业数字化进程；弘扬工匠精神，厚植行业工匠文化；倡导绿色发展，

推进行业发展与生态环境相协调；助力长江特色餐饮发展，打造长江经济带新增长七大亮点。

中国饭店文化节创办于2012年，由国际饭店与餐馆协会支持、中国饭店协会与各地行业主管部门联合主办，已经在杭州、上海、北京成功举办过五届，成为行业创新转型的风向标。

本届文化节期间，还将举办首届中国长江金牌美食节、中国特色美食之乡(小镇)展、第二届重庆特色小吃美食文化节、“食”尚秀场等活动，寻味长江美食，带动长江沿岸好食材、好菜品、好品牌走出去，拉动长江沿岸餐饮业发展。

重庆市商务委员会副巡视员孙华培表示，重庆基本形成了以巴渝文化为底蕴、美食街(城)为载体、重庆火锅和特色渝菜为标志，满足多元消费需求的长江上游地区美食之都。为配合本届文化节，增强参展参会人员的体验性和互动性，活动开展期间，重庆还将分别开展“还记得儿时妈妈的厨房是什么样吗”、“你看你看大师的厨房”、“看美女变脸与名厨演绎八大菜系”、“味道不只是气味，还是一种艺术”、“一条江的美食盛宴”、“王的盛宴在哪里？”等特色活动。

北京本报记者 徐慧

新闻直通车

商务部：扩大居民生活服务业有效供给

近日，商务部召开加快内贸流通创新推动供给侧结构性改革扩大消费专项行动暨全国市场秩序工作会议。商务部部长钟山指出，当前和今后一个时期，商务部将以内贸流通扩大消费专项行动为抓手，着力做好“优商品、通商路、减商负、立商信”四个方面工作，促进消费需求扩大和消费升级。

“优商品”就是发挥内贸流通“信号灯”和桥梁纽带作用，开展重要商品、重要生产资料和服务供需状况调研，摸清供需错配的底数，采取信息引导、管理

创新等措施，优化供给。扩大餐饮、家政等居民生活服务业有效供给。“通商路”，就是积极鼓励支持融合型创新、共享型创新和智慧型创新，围绕“通”字做文章，解决流通渠道不畅的问题。“减商负”就是着力降低流通成本，让消费者得到实惠。“立商信”就是加快构建以信用为核心的市场监管体制，优化消费环境。建立健全行政管理信息共享机制、市场化综合信用评价机制和第三方信用评价机制，加快建设重要产品追溯体系。

北京本报记者 徐慧

治理洱海 大理600家客栈餐厅停业

3月31日，云南省大理市政府发布通告：开展洱海流域水生态保护区核心区餐饮客栈服务业专项整治。通告要求，发布之日起10日内，整治范围内所有餐饮、客栈经营户一律自行暂停营业，接受核查。据当地媒体报道，截至4月8日，双廊已经有606家客栈和餐厅签订了暂停营业承诺书，于10日内停业接受核查。

大理古城工商局一位负责人证实，去年10月开始，古城就已停止办理客栈经营的所有证照。“什么时候才能恢复办理，还需要等上级部门通知”。云南省旅游发展委员会的有关数据显示，涉及到

的客栈餐厅大约有1000余家。按照通告的内容，这些客栈餐厅要到2018年大理市环湖截污工程投入使用之后，才有可能恢复继续营业。

近年大理客栈数量暴增，洱海环境承载压力持续加大，水体污染严重。大理市政府对此采取抢救性保护措施，污染严重的违建店铺将被拆除，同时统筹市政污水管网和店铺自建污水净化系统建设，促进旅游业和生态环境可持续发展。预计当地客栈餐厅重新开业至少需要等待半年之久。

北京本报记者 徐慧