



总第361期 今日4版 每周三出版  
联合主办 北京烹饪协会  
主编 徐慧 执行主编 郭诗卉



美食财经订阅号

B1-B4

2017.4.19

# 沙县小吃上市一头热

沙县政府正在积极推进沙县小吃上市。沙县北京商会日前成立，并推出了沙县小吃形象代言人。沙县也将投资2亿元建设中央厨房和小吃食品研发实验室，助推小吃产业转型升级。不难看出，沙县小吃的整编动作已经开始。然而北京商报记者近日走访却发现，目前仅在北京的沙县小吃就已经集结成为不同的利益团体，且这些沙县小吃的经营者们对于沙县小吃将要整编上市的态度也不尽相同。沙县小吃不仅存在着菜品种类混乱等问题，经营主体及加盟方式也存在各种问题，如何理顺这些关系，以及保证现有经营者的利益将是能否成功整合的关键。



## 地方政府力促整编

4月9日，沙县在北京举行了2017年沙县(北京)招商推介活动，并邀请罗梓丹作为沙县小吃中国形象公益代言人。在推介会上，还签约了中央厨房建设项目，该项目总投资2亿元，用于建设沙县小吃食品研发实验室、生料加工区、热加工区、包装区、成品库、原料仓库、辅料库等为一体的沙县小吃中央厨房，助推小吃产业转型升级。这些措施在很多业内人士看来，是沙县推进沙县小吃规范、标准化运营的重要措施。

自2008年8月沙县政府主导设立了沙县小吃集团后，沙县小吃发展开始新局面。2014年，沙县小吃集团与正大集团签约，计划三年内整合6000家店，实现年营收500亿元，将沙县小吃打造为中式连锁餐饮第一品牌，并筹备上市。2016年12月19日，雏鹰农牧与沙县小吃集团有限公司等相关方签订合作协议拟出资1.35亿元，以股权合作的方式对沙县小吃进行资源整合，并对沙县小吃经营店进行升级改造。

2017年是中国(沙县)小吃旅游文化节举办20周年。1997年，沙县政府成立了沙县小吃办公室，负责沙县小吃的宣传工作，并在每年的12月8日举办沙县小吃文化节。资料显示，沙县小吃办公室成立后，就只允许沙县本地人和外地亲戚加盟。为了便于管理，沙县政府在2004年以集体商标的方式，注册了“沙县小吃”商标，并由沙县小吃办公室统一管理。但是随着规模的不断壮大，政府也开始对外地人开放加盟。在一些沙县小吃较为集中的城市，沙

县政府还成立沙县小吃同业公会联络处，专门负责处理相关事宜，并成立“沙县小吃培训中心”，对加盟商统一培训。沙县县委、县政府为加强沙县小吃行业管理，组建了沙县小吃同业公会，起到加强行业管理等方面的作用。

## 经营主体乱象横生

沙县县政府等单位正在积极推进沙县小吃的规范化、标准化运营，酝酿上市，但与之相对应的是，沙县小吃的经营者们各自为营，对沙县小吃整编上市莫衷一是。

北京商报记者采访了多家沙县小吃的经营者，尽管这些沙县小吃经营者对于沙县小吃上市的态度并不相同，但一致认为实现上市比较难。这难度不仅来源于各地沙县小吃的菜品标准化程度低，门店分布过于分散，更来自于目前沙县小吃混乱的经营主体。

位于北京和平里的一家沙县小吃的经营者告诉北京商报记者，她是沙县本地人，目前在北京拥有20余家沙县小吃门店，门店经营者也均为她的亲人，这些门店均是由她自己单独采购单独管理，目前的运营状况良好。据该经营者介绍，目前国内的沙县小吃门店有很多都是同家族或同经营者经营管理数量较多的门店，根据能力的差异，不同的经营主体所经营的沙县小吃门店的数量也不同，最多的能在全国多地拥有上百家门店。对于沙县小吃上市，该经营者则表示，希望沙县小吃能够成功上市，但她同时认为，由于沙县小吃太分散，也很难上市。“有的家族拥有数百家的店面，有的只有几家店面，并且全国有几万家店面，经营主体太多，整合肯

定很难。”该店面的经营者向北京商报记者表示。

另有只经营一家沙县小吃门店的年轻创业者告诉北京商报记者，“沙县小吃一般不让外地人加盟，但是市面上外地人经营的沙县小吃门店数量并不少”。他表示，如果记者想要加盟沙县小吃，可以给该负责人支付一定的加盟费用，以该负责人的名义开店，门店的经营权和经营所得收益归记者所有。此外，这位负责人还表示，目前北京的沙县小吃店面超过万家，但经过沙县小吃授权的仅有2000家，而他本人之前也经营着数家沙县小吃，但目前仅保留了一家经营状况良好的门店。对于沙县小吃上市，该负责人态度漠然，表示如何经营好目前仅剩的一家门店，才是自己最关心的事情。

一位在北京拥有多家沙县小吃门店的老板则直接告诉北京商报记者，他并不愿意被整合上市。“上市将打破我现在的供应链，实现统一供应，我的成本可能增加，并且将从老板变成打工仔，受制于人”。

有业内人士分析，有的沙县小吃经营主体店面数量达到数百家，仅靠自己的家族力量开店很难，估计也是加盟为主。面对沙县小吃如此混乱的加盟局面，想要理顺经营关系整合上市无疑会相当困难。

北京商记者在走访过程中还发现，除了不同的经营主体之外，沙县小吃菜品也十分混乱。除了沙县小吃传统的馄饨、飘香拌面、柳叶蒸饺、滋补炖汤外，还增加了诸如盖饭、面条之类，甚至还有木桶饭、黄焖鸡米饭和商务套餐，不少门店的餐品

超过百种。

此外，除了招牌都是沙县小吃、使用相同的LOGO外，这些沙县小吃门店在内部装修、收费系统、人员着装、餐具、移动端的收费系统等方面，标准化程度都非常低。

## 核心门店或先上市

根据沙县小吃同业公会网站显示，目前，沙县小吃店已遍及全国各地，全县外出经营沙县小吃2万余户，从业人员6万余人，店面超过6万家，年营业额超过60亿元，经营纯收入达8亿元以上，是一个名副其实的大型连锁餐饮体。

北京商业经济学会常务副会长赖阳表示，如果实现上市，融到大量资金，企业就会有充足的资金用在品牌建设、统一宣传、形成合力发展。

不过，从沙县小吃目前的状况看，上市之路很难走。上述拥有一家店面的经营者告诉北京商报记者：“沙县鼓励我们出来创业，营业执照等证照都是我们自己办理，我们每个人都是老板。”粗略计算一下，以6万家店面、每一个主体经营50家店面，这就有1200个经营者的利益需要平衡。

赖阳表示：“如果沙县小吃上市，实现连锁经营、统一运营管理，平衡这些加盟商不同的利益，并令这些店面的装修、菜单、供应链、加工工艺都标准化、规范化是一个非常大的考验。”他还表示，就目前来看，沙县小吃店铺没有完整的管理体系，都是各自为战，经营水平、制作工艺标准化不足，店铺装修、卫生条件比较低端。

一位业内人士也认为，连锁企业上市，需要建立起完整的供应链体系，这必将打破原来店面的供应链，一些经营状况不错的店面肯定是不愿意的。“不仅如此，如果上市的话，所有的店面必将建设统一的后台系统、统一装修，更重要的是一些店面可能被吞并，一些人可能从老板变成打工仔，这对于一些人来说恐怕难以接受。”上述人士表示。

赖阳认为，如果要上市，可以由一个比较大的沙县小吃经营主体上市。这个企业有自己的经营店面，有统一的管理，上市更容易，也更容易落地。沙县小吃上市要解决的核心问题是松散的管理问题。要把目前所有的股权理顺，实行统一管理和调度，需要有一个管理架构，有职业经理人来执行所有的决策，把所有的店面整合起来不现实，而把其中已经形成了大的运营主体打包上市，不失为一个选择。

中国食品产业研究员朱丹蓬则认为要分步操作。首先要统一VI，然后对门店统一装修和餐单，最后调整整个架构，统一供应链。“这几步走的策略，依然会遇到不统一调的问题，资金或成为所有问题的关键。”朱丹蓬表示。

北京商报记者 徐慧 郭诗卉 李振兴

美食专家顾问团 姜俊贤 冯恩援 邢颖 边疆 高波 许萌 赵书 王成荣 赖阳 洪涛 王美萍 孟凡贵 苏文洋 刘一达