

南门涮肉低调试水“小店”模式

餐企的副牌大军再添新成员。北京商报记者近日发现，南门涮肉推出一家名叫南门小馆的副牌，主打老北京菜、小吃以及部分烧烤菜品。南门涮肉相关负责人告诉记者，南门小馆筹备已有一两年，此次落地仅是一次尝试，年内并没有扩张计划。近几年，包括南小馆、小大董等大牌餐企旗下的副牌“小馆”大行其道，以实现消费群体最大化，品牌互补实现双赢。但经营副牌也是把双刃剑，如果不能跳出原来的思维定势，很难充分发挥新品牌的活力。

“小馆”落地

上周日晚上8点左右，北京商报记者到达位于国贸商城中区地下二层的南门小馆，餐厅就餐人数不多，约有三成左右。餐厅的门面由两扇玻璃门组成，门口上方有清真餐厅标识。餐厅面积在百平左右，约有12张餐桌。前厅还有一块明档厨房区域，主要售卖一些主食。餐厅整体装修简约时尚，有绣品、绿植、吊灯等装饰，使用的桌椅均为木质，整体就餐环境干净整洁。

餐厅主打自助式就餐体验，消费者可以参考吧台后方的菜单或塑封的纸质菜单通过吧台服务人员下单，并且可以扫描小票二维码买单。买单完成后，服务人员会提醒消费者自行拿取餐盘、筷子、水杯等餐具，每张餐桌上有已经准备好的柠檬水。在北京商报记者体验过程中，拿取的餐具还有消毒过后的些许热度，能给消费者一定的加分印象。

从菜品来看，餐厅主打京菜菜系，主要有八道热菜、八道凉菜、部分烤串产品和主食。素菜的价格多为10多元，肉菜的价格则在20多元，热菜中的小碗牛肉还可以添加白菜、粉条、山药等菜品。整体上餐厅的菜品分量不多，但每道菜品装盘和口味都比较精致，消费者的人均客单价在50元左右。

餐厅相关负责人接受采访时表示，



2018年3月1日餐厅开始试营业，3月15日正式营业。南门小馆与北京宏源餐饮管理有限公司旗下的另一品牌“满朋轩”有些许相似，可以看做是小型的“满朋轩”餐厅。据该负责人介绍，南门小馆店内的烧烤还注册了名为“杨考官”的商标，餐厅后厨也挂有“杨考官”三字的牌匾，若该店受到消费者认可，后期还会增加部分菜品和早餐。

加速扩张

凡是喜欢吃老北京涮肉的消费者，对南门涮肉一定不会陌生，登录各大美食网站会发现，南门涮肉总会出现在各大火锅排行榜单之中。公开资料显示，南门涮肉、南门小馆的母公司北京宏源餐饮管理有限公司创立于2004年4月，起初品牌创始人马龙在永定门河边开业了宏源清真涮肉馆，主营老北京传统清真特色涮肉，这便是南门涮肉的前身。后来随着消费者日益增多，马龙开始酝酿迁址，最后落户天坛公园南门，再后来，经常被顾客称为“南门涮肉”后就此更名至今。

经过十多年的发展，目前北京宏源餐饮管理有限公司已成为拥有多个品牌、多家分店的综合性餐饮企业，经营项目涵盖了老北京特色涮肉、羊蝎子火锅和清真特色炒菜等，拥有“南门涮肉”、“满朋轩”、“南门小馆”等多个餐饮

品牌共10余家门店。

2010年5月，北京宏源餐饮管理有限公司进驻上海世博园区餐饮项目，并完成了长达半年的接待任务，受到了上海世博局及中外游客的认可，这也让稳定发展中的“南门涮肉”向知名品牌迈进了重要的一步。两年之后，南门涮肉第一家外埠分店在河北廊坊开业，餐厅面积达千余平方米，餐厅装修融合了传统与现代元素。

近两年，南门涮肉在巩固市场的同时，再次迈开了扩张的步伐。2016年3月，在完成上海世博会接待任务后，南门涮肉重回上海市场，在世博大道旁开业了首家上海门店，开业后受到上海消费者热捧。同年，南门涮肉涿州店开业。2017年，南门涮肉三亚店开业，这也是继上海之后的第二座南方城市，进一步扩张了南门涮肉的南方市场。

随着品牌的日益提升，南门小馆的计划也在酝酿之中。据北京宏源餐饮管理有限公司相关负责人介绍，南门小馆这一项目的筹备已有一两年时间，这也是集团一次新的尝试。但2018年的主要任务是先把这一家门店做好，该品牌也并无扩张计划。而在集团方面，南门小馆所在的国贸商城还会有一家南门涮肉入驻，之前南门涮肉的上海门店生意较好，上海的第二家门店即将开业，河北市场也会有相应的扩张计划。

跳出定势

事实上，与许多奢侈品牌推副牌一样，餐饮品牌推副牌已成行业惯用手法。例如海底捞的U鼎冒菜、呷哺呷哺的呷哺、小南国的南小馆、大董的小大董等，都是想通过副牌覆盖更多客群，为企业寻找新的业绩增长点。前不久，国际天食发布的2017年度业绩显示，集团净利润1.01亿元，同比增长197.7%，比2016年增加了近6870万元。而其中，副牌南小馆就贡献了3670万元的净利润。

但副牌模式也是一把双刃剑。2017年知名餐饮品牌57度湘旗下副牌“水货”餐厅被爆食材不新鲜，消费者食用后出现不适症状，一时间将该品牌推至舆论的风口浪尖，导致该品牌暂停加盟，拖累主品牌也蒙受一定损失。

业内人士指出，餐饮行业推副牌主要有两个方面，其一是部分餐厅经营的产品已经不符合当下市场，推出副牌谋求转型寻找新的方向。而另一个原因是多品牌运行形成品牌矩阵，增加品牌对不同业态、品类、消费者的覆盖，从而拉动营收。作为顶着母品牌光环诞生的“富二代”，副牌如果能够运用好母牌的资源，如供应链资源、市场营销资源、拓展渠道资源和人才团队资源等，有利于在市场上迅速立足。但值得注意的是，同样由于与主牌有着或多或少的联系，副牌在实际运营中往往很难跳出原有的思维定势，导致新品牌的活力难以最大程度地发挥。

中国食品产业评论员朱丹蓬认为，餐饮企业推副牌是整个行业未来发展的大趋势，餐饮企业根据消费者的不同需求制定不同消费层次、种类的副牌，能实现消费群体最大化、运营模式的差异化以及经营风险的分散化，与主牌形成双赢。但目前4万亿元餐饮市场背后，市场还有一定风险，整体新店的存活率也仅为30%-40%。这对餐饮企业的品牌、品质以及推广方面提出了更高要求。”朱丹蓬说。北京商报记者 徐慧 赵超越

公司研究

味千亏损近5亿的锅谁来背

4月2日阿里巴巴以95亿美元全资收购外卖平台饿了么，这次收购的达成也让饿了么的投资方从中获利，但在去年饿了么收购百度外卖时，百度外卖的投资方似乎就没有这么幸运。近日，味千(中国)公布全年业绩。去年味千营收23.32亿元，同比下降2%；毛利近17.55亿元，同比增加2.5%；公司股东应占亏损4.87亿元。味千也将此次净利润大幅度亏损的原因归结于投资百度外卖。

近两年味千业绩的波动与百度外卖可以说渊源颇深，从味千发布的2016年业绩报中可以看到，2016年味千的营业收入为23.79亿元，较2015年的25.45亿元同比下降了6.5%，作为主营业务核

心收入来源的内地市场餐厅收入为22.29亿元，同比下降9.88%。主营业务各项数据不佳，让味千260.5%净利润增长格外引人注目。当时味千将净利润高速增长的原因却归功于投资百度外卖的大额未变现收益。

味千在2015年下半年对百度外卖进行了投资，彼时公司公告旗下全资子公司同合伙人订立合伙协议，共出资7000万美元(约合4.66亿元人民币)投资百度外卖业务，其中味千承诺投资6000万美元，这笔投资占到百度外卖不到10%的股权。

正是这部分股权，让味千的业绩如坐过山车一般忽高忽低，而百度外卖去年8月24日以8亿美元“低价”出

售给饿了么，也让味千借助投资百度外卖提升账面业绩的剧情开始出现反转。就在饿了么与百度外卖宣布收购消息前，味千连夜发布公告称，根据近期市场上的消息，企业一项指定为透过损益按公允价值入账的金融资产存在一定程度的不确定性，但由于缺乏明确资料，味千目前未能就该金融资产重新做出合理评估。而在双方收购最终敲定后，今年2月中旬，味千也针对投资百度外卖发布过盈利警告。

据了解，在味千举办的业绩会议上，对于投资百度外卖造成亏损一事，味千主席潘慰表示，未来将不再投资外卖平台。另外，味千也在今年重启了门店扩张计划，并在部分市场相对成熟的

城市继续进行门店的扩张。

另外，味千在财报中也明确将回归主营业务的意愿，表示将采取精细化管理，严格把控食品安全，研发智能化技术打造智慧门店，以此来提升用户体验。

对此，中国食品产业评论员朱丹蓬表示，暂不论因投资百度外卖给味千业绩造成的影响，近两年主营业务增长乏力更应提起味千的重视程度，品牌逐渐老化、品牌影响力减弱是味千接下来应该重点发力解决的问题，味千回归主业还须找准市场变化趋势，结合自身多年积累的经验及优势赢回市场及消费者。

北京商报记者 郭诗卉