

周黑鸭“老三”的挣扎

被煌上煌反超后，周黑鸭希望通过加速线下布局的方式扳回一局。6月3日，周黑鸭相关负责人告诉北京商报记者，预计到2023年全国直营+特许经营门店总数量达4000-5000家。按照2020年数据，周黑鸭门店为1755家，也就是说，未来三年周黑鸭要开3000家店。

过去很长一段时间，周黑鸭主要依靠直营方式拓展门店，直到2018年，周黑鸭直营模式遇到瓶颈，经营业绩出现下滑。截至2020年底，周黑鸭门店数量远低于同行的绝味食品、煌上煌，营收、净利被煌上煌反超位列第三。不过，在业内人士看来，周黑鸭想要扳回一局，也没有那么容易。“周黑鸭需要解决的不仅是门店数量问题，供应链、产品创新、人员管理等都成为其需要考虑的发展重点。”

▼ 卤味三巨头2020年业绩一览

品牌	净利润(亿元)	同比	营收(亿元)	同比
周黑鸭	1.51	▼62.9%	21.82	▼31.5%
煌上煌	2.82	▲28.04%	24.36	▲15.09%
绝味食品	7.01	▼12.46%	52.76	▲2.01%



产品创新、供应链成关键

眼看着竞争对手超过自己，周黑鸭有些着急了。

对比3家卤味巨头可见，绝味食品虽然成立时间最短、上市最晚，但目前已牢牢占据休闲卤制品行业老大位置。

从公开资料来看，煌上煌是3家企业中成立时间最早、最先上市的品牌：煌上煌1993年成立于江西南昌，2012年上市；绝味食品于2005年成立于湖南长沙，2017年上市；周黑鸭位于两者之间：1997年成立于湖北武汉，2016年上市。

2019年，位居中国休闲卤制品行业前五大企业分别为绝味食品、周黑鸭、紫燕百味鸡、煌上煌和久久丫，其中，全国三大连锁巨头绝味食品、周黑鸭和煌上煌分别占比8.5%、4.6%和12.8%；区域性连锁品牌紫燕百味鸡和久久丫市占率分别为3%和1.3%。到2020年，绝味食品、周黑鸭和煌上煌市场份额分别占比8.6%和13.32%、3.15%。

在营收、净利方面，2020年之前，周黑鸭营收和净利均高于煌上煌，随着近两年两者之间的差距逐渐缩小，最终，煌上煌已反超周黑鸭，位列第三。

数据显示，截至2020年12月31日，周黑鸭总收益为21.82亿元，同比减少31.5%；净利润为1.51亿元，同比下降62.9%。2020年，煌上煌实现营业收入24.36亿元，同比增长15.09%；归属于上市公司股东的净利润为2.82亿元，同比增长28.04%。同期，绝味食品实现营收52.76亿元，同比增长2.01%，实现净利润7.01亿元。

经济学家、新金融专家余丰慧称，扩大门店数量在一定程度上能支撑企业财报，但对于周黑鸭来说，未来更应该做的是加快产品创新速度，满足消费者的市场需求。香颂资本董事沈萌认为，如果鸭脖子行业的业绩表现与门店数量高度相关，就说明产业的竞争门槛低，没有什么其他方面可以形成消费黏性，完全依赖门店覆盖大，在这样的竞争模式下，只要砸钱开店就可能对业绩增长形成明显提升。

面对激烈的市场竞争，周黑鸭相关负责人表示：“六大战略”指引周黑鸭业绩增长，这包括商业模式升级、整合品牌营销、产品多样化、全渠道覆盖、供应链能力提升、组织力提升。

北京商报记者 钱瑜 白杨/文并摄

提升加盟店数量

根据周黑鸭相关负责人的说法，2023年预计全国直营+特许经营门店总数量4000-5000家。上述负责人未透露其中直营门店和特许经营门店各自占比。不过，从对方的表述来看，未来周黑鸭不排除加大特许经营门店数量。未来公司将主要通过特许经营模式拓展空白市场及加密现有市场，与自营门店互为补充、相辅相成。

此外，在周黑鸭方面提供的一份资料中提到，按年均1000家左右的开店节奏，公司预计至2023年加盟门店有望拓展至3000-4000家。此外，周黑鸭远期门店空间有望达到7000家以上。

对于如何实现开店目标，周黑鸭相关负责人在接受北京商报记者采访时表示，将从招商政策、合作伙伴选择、管理、搭建特许经营管理平台、运营、产品创新等方面入手。

具体而言，周黑鸭将开放更多渠道加强布局、升级招商机制等举措来加速特许经营业务的发展；在管理上，标准同直营店一

样，利用IT大数据信息技术手段进行全流程管理体系搭建，跟踪商品销售全过程，保障产品安全；同时联动各大区商管各部门管理人员，赋能各市场经营管理。

同时，周黑鸭也在进一步建设特许经营能力，提升招商、选址、装修、门店筹备、营销、物流以及后期管理等全方位运营能力，保障特许经营业务运转；在运营方面，2021年，周黑鸭规划了“命运共同体”激励方案，相关销售激励、品牌营销推广、物流配送、人员培训等全方位支持政策将持续优化，支持优质的特许方多开店，如对被特许方拓店、逆势拿店予以奖励，优化物流线路降低物流成本等支持方案；此外，产品的持续创新、门店形象的升级、零售端精细化管理、O&O业务的良好发展都将助力提升特许经营单店店效。

在周黑鸭方面看来，公司现阶段首要仍是提升品牌可见度、市场覆盖率，同时深化产品多样化策略及大数据赋能，六大战略协同助力销售加成。此外，卤味兼具餐饮、零食属性，未来在细分品类及场景上会出现进一步衍生，如轻食性产品及下午茶、

夜宵场景；周黑鸭也将从多维度进行多元探索，拓展客群。

缓解单店压力

在快消品新零售专家鲍跃忠看来，周黑鸭加速拓店也是无奈之举。

数据显示，2013-2019年，绝味食品、煌上煌、周黑鸭开店数量大幅增长，分别从2013年的5746家、2043家、389家提升至2019年的10954家、3008家、1301家。截至2020年底，绝味食品、煌上煌、周黑鸭的门店数量分别是12399家、4627家、1755家。以此计算，周黑鸭门店数量约是绝味食品的1/7，约是煌上煌的1/3。

门店数量远不及绝味食品和煌上煌，这在一定程度上与周黑鸭过去坚持的直营模式有着重要关系。有研报指出，2018年开始，周黑鸭面临经营业绩下滑困境，原自营模式发展遭遇瓶颈，高势能门店竞争加剧，单店承压。

周黑鸭也意识到上述情况，并尝试作出改变。2019年初，周黑鸭创始人周富裕

曾说：“不拒绝任何形式的经营模式。”2019年半年报中，周黑鸭首次正式提出开展特许经营。彼时，周黑鸭新任行政总裁张宇晨称，周黑鸭将谨慎筛选特许经营合作对象，2019年底将看到周黑鸭特许经营模式的初步成果。周黑鸭将此视为“第三次创业”。2019年11月，周黑鸭正式启动“直营+特许”双轮驱动商业模式，加速企业战略升级。数据显示，截至2020年底，周黑鸭加盟店数达598家。

在鲍跃忠看来，周黑鸭与绝味食品门店数量差距悬殊的主要原因是其前期错误的门店扩张战略所导致的，一般而言，像周黑鸭这种品牌不适合只发展直营门店，而是应该重点通过加盟来实现市场的快速占领，而直营门店则主要是用来展现品牌形象。

在谈及“为何从全直营模式变为直营+特许经营模式”的问题时，周黑鸭相关负责人表示，经过近20年的探索与沉淀，周黑鸭的产品力、品牌力获得消费者认可；伴随渠道拓展、产能布局、供应链能力提升，进一步提升品牌可见性成为当下重点。

Market focus

超六成食品饮料不符合“标准” 雀巢加速大健康转型

在美味与健康面前，老牌食品企业雀巢正面临“二选一”。6月1日，针对内部报告中提及的“60%以上的食品和饮料都不符合公认的健康标准”一事，雀巢相关负责人告诉北京商报记者，“公司正在调整其产品的营养和健康战略，审视全部产品组合，以确保产品能满足人们的营养需求”。巧合的是，就在同一天，雀巢宣布将旗下收购不到一年的胶原蛋白品牌“Vital Proteins”引进中国市场。而这也被业界认为，雀巢正在加速由好吃向健康转型，未来，雀巢会逐步剥离不健康产品，加速布局健康类产品。

雀巢并非全部品类

全球最大食品公司雀巢(Nestlé)的一份内部文件显示，该公司60%以上的主流食品和饮料产品不符合一种“公认的健康”定义。在该文件中雀巢还表示：无论我们怎么革新，一些品类和产品永远都做不到“健康”。

对此，雀巢相关负责人在接受北京商报记者采访时表示：“60%不是针对雀巢

整个产品组合——它排除了一些关键类别，其只对大约一半的产品组合进行分析。雀巢相信健康的饮食意味着在幸福和享受之间找到平衡。这包括为享乐食物留出一些空间、人们可以适量食用”。

按照澳大利亚的“健康星级评级体系”，在雀巢的食品和饮料（不包括宠物食品和专业医疗营养品等产品）中，以营业额的占比计算，只有37%的产品达到3.5星以上的评级。据了解，上述所说的“健康”的定义来自于澳大利亚的“健康

之星(health star)评分系统，该系统以5星为标准对产品进行评分，3.5星被认为是“公认的健康定义”。

该内部报告称，在雀巢所有食品和饮料产品中，约70%的食品、96%的饮料（不含纯咖啡）以及99%的糖果和冰淇淋产品未能达到上述阈值。水和乳制品得分相对较高，只有82%的水产品和60%的乳制品符合标准。

不过，上述分析尚不包括婴儿配方奶粉、宠物食品、咖啡和为患有特定疾病的人制作的食物产品。这也意味着，上述数据涉及的产品收入仅约占雀巢926亿瑞士法郎（合727亿英镑）年收入总额的一半。

Kepler Cheuvreux分析师表示，如果将全部产品都纳入分析，能显著降低不健康产品的比例，上述报告可能会加速雀巢产品组合的变化，特别是退出主流糖果行业。

大健康转型提速

无巧不成书，在回应“健康评级”有

关情况这天，雀巢宣布其旗下全资子公司雀巢健康科学已正式通过跨境电商渠道将美国胶原蛋白品牌Vital Proteins引进中国市场，提供口服胶原蛋白系列产品。在乳业专家宋亮看来：由好吃向健康转型已是大势所趋，未来雀巢的产品将会更加以健康为核心来展开”。

“雀巢正在进行一个公司范围内的项目，以更新其营养和健康战略。”雀巢相关负责人表示，公司也正在研究在人们生命中不同阶段的整个产品组合，以确保雀巢的产品有助于满足消费者的营养需求，并支持均衡的饮食。在过去的20年里，雀巢减少了产品中的糖和钠，仅在过去七年中就减少了14%-15%。

事实上，近年来雀巢一直致力于向健康食品转型，不仅剥离部分不健康的产品，还在加速收购保健品公司。2017年，雀巢斥资23亿美元收购了美国最大天然膳食补充剂公司Atrium Innovations；2020年雀巢加快收购步伐，接连收购了食品过敏研究公司Aimmune Therapeutics和保健品公司IM HealthScience以及胶原蛋白补剂公司

Vital Proteins的多数股权；今年4月，雀巢还宣布将以57.5亿美元收购营养补充品生产商Bountiful。

值得一提的是，上述胶原蛋白品牌Vital Proteins从首次宣布收购到引入中国市场，雀巢只花费了一年时间。据雀巢方面介绍，Vital Proteins主打产品为零添加糖的“大蓝罐”胶原蛋白肽粉，适合轻健身人群食用。此外，该品牌还拥有面向爱美人士的添加透明质酸钠（玻尿酸）及20亿活性益生菌的美容胶原蛋白肽粉；有助于打造健康肤质，维护肠道健康；以及瞄准上班族的抹茶胶原蛋白肽粉，主打“帮助皮肤抗氧化”等卖点。

“目前大多不健康产品，其本质也是同质化严重、毛利率走低的产品，是公司业绩增长的绊脚石。而相应的健康类产品毛利高、市场前景好，企业自然趋之若鹜。”宋亮建议，对于雀巢而言，聚焦健康产品已是“箭在弦上不得不发”，关于未来的产品规划，雀巢应在资源稀缺性、技术排他性和消费个性化三方面加码。

北京商报记者 钱瑜 王晓