

# 赛百味易主背后：轻快餐迎来市场新机遇

本报记者 黎竹 刘旺  
北京报道

近日，全球门店数量达3.7万家的美国知名三明治连锁品牌赛百味(Subway)发布公告称，公司已与私募股权投资罗克资本(Roark Capital)的关联公司达成最终收购协议。

据悉，赛百味的主要产品为三明治、卷饼、沙拉和超级碗，这类“轻快餐”在近年来颇受消费者青睐。根据美团外卖《轻食消费大数据报告》估算，2022年国内轻食市场规模能突破1000亿元，5年内逐步占到餐饮总收入的10%左右。不少品牌已开始抢夺先机调整产品。

目前来看，中国市场“轻快餐”消费人群正在崛起。华经产业研究院的数据显示，我国轻食沙拉市场用户规模在2017年仅有200万人，逐渐增长到2020年的1180万人。对于我国整体人口数量来说，轻食沙拉的渗透率较低，用户发展空间还十分广阔。因此，未来这一市场竞争会更加激烈。

和君咨询合伙人、连锁经营负责人文志宏指出，赛百味目前门店数量对比巅峰时期有一定萎缩，股权易主后新的控股方应该是希望重振品牌，进一步进行扩张和发展。中国市场规模庞大且增长空间大，是一个值得重视的市场，不管从产品还是整体策略来说，特许经营模式都能使它的发展更加本土化。

## 世界级快餐品牌易主

根据媒体报道，此前，赛百味以约100亿美元的价格挂牌出售。

成立近60年，靠着相对低门槛的加盟模式，在初期完成了快速扩张，巅峰时期在112个国家和地区拥有约4.5万家门店，这是赛百味的高光时刻。

根据媒体报道，此前，赛百味以约100亿美元的价格挂牌出售，买家有高盛集团、贝恩资本、TPG资本及TDR资本。最终，罗克资本以略高

## 推进加盟扩张

在文志宏看来，赛百味是一个以特许经营模式进行全球扩张的典型案列。

记者注意到，赛百味在被收购前已经加速了其在全球的扩张。据了解，2021年以来，其已与国际加盟商签署15项协议，通过这些协议开设约9000家门店，其中近一半的门店布局将在中国市场。据悉，本轮在华扩张中，惯走加盟路线的赛百味则强调直营。

今年6月，赛百味宣布与上海富瑞食企业发展有限公司(以下简称“富瑞食”)签订新的总特许经营协议，以大幅扩大其在中国内地的业务。根据这一总特许经营协议，富瑞食将获得在中国内地管理和

## 面临新机遇

今年以来，一批热衷减脂的年轻人纷纷寻找快餐品牌的低卡吃法。

近几年，越来越多的消费者注重营养、健康，推动了“轻快餐”的发展。

艾媒咨询CEO张毅指出，“轻快餐”不仅符合年轻人和都市忙碌人群的生活方式，大众消费者对健康方便多样化的餐饮选择需求也在增加，因此中国消费市场具有极大的市场空间。

但一直沉迷于快速扩张门店，并以健康快餐为荣的赛百味，在产品创新上却显得滞后。采访对象均表示，吃赛百味是把它当健身餐。赛百味的产品过于单一，其拳

于95亿美元的交易额战胜一众知名机构，结束了赛百味长达半个多世纪的私人家族所有权。《中国经营报》记者查询到，8月24日，赛百味官网发布了“卖给罗克资本”这一消息。

赛百味方面表示，这笔交易是“公司多年转型之旅的一个重要里程碑，将把赛百味的全球影响力和品牌实力，与罗克资本在餐饮业和特许经营

开发所有赛百味门店的独家权利。未来20年内，它致力于在中国内地开设近4000家赛百味门店，使其在华市场规模扩大7倍。

对此，赛百味全球CEO约翰·奇德西公开强调了在中国市场的扩张打法：“这项协议是赛百味国际业务增长战略的一个重要里程碑，我们将继续专注于扩大规模，并保持全球最大餐厅品牌之一的地位。中国是一个具备长期增长的重大市场，期待将赛百味体验带给更多消费者。”

在文志宏看来，赛百味是一个

头产品是三明治。

今年以来，一批热衷减脂的年轻人纷纷寻找快餐品牌的低卡吃法，掀起了一波快乐减脂的潮流，品牌和商家瞄准这一新机遇做出不少改变。

2月份，麦当劳推出了减脂套餐，给汉堡包做了“去酱”处理，还给套餐标注了卡路里：一份“去酱去培根版培根蔬菜双层牛堡+零度可口可乐”套餐，总计343千卡。6月份，肯德基爷爷农庄也推出了减脂新品——“荤素多多卷单餐”，美其名

为“快乐不减，均衡加倍的一餐”。此外，也不乏瑞幸、星巴克、Tims等咖啡品牌跨界加入，老乡鸡等新中式快餐也开始追求健康低脂理念。业内专家认为，随着追求低盐少油的食物和健康的生活理念推进，未来这类餐饮的市场竞争也会更加激烈。

业内普遍认为，国内连锁品牌是走“先直营再加盟”的路线，而此前赛百味的开场路径刚好相反。根据中国连锁经营协会发布的《2023中国餐饮加盟品牌TOP100入围品牌公示》，截至2023年1月31日，赛百味在中国内地共有535家门店，其中加盟店530家，直营店仅5家。

以特许经营模式进行全球扩张的典型案列。他指出，特许经营是很多品牌进入中国市场所采取的一种策略，以此来授权中国市场的发展，不仅有利于内地市场整体性的规划和推动，也有助于后续的本土化调整。

质化严重。无论是从菜品还是口味来看，轻餐饮都很容易被模仿、复制。某咖啡馆主理人媛媛则认为，冷餐季节销售性强，原料的贮存成本高，供应链的支撑尤为重要，这点看来大品牌更占优势。此外，间歇性营业难以保持稳定的收入，可能会出现商家亏本，无法支撑的结果。由此，应该适应“中国人的胃”做出本土化调整。

相关供应链业内人士亦向记者透露，目前正在接洽赛百味。张毅认为，赛百味之所以在欧

果反垄断监管机构阻止该交易，罗克资本将向赛百味所有者支付相当于交易价值4%的分手费。但业内普遍认为，三明治餐饮市场分散，该交易不会引发垄断风险。

记者注意到，8月29日，赛百味借机推出了新的消费场景，计划从其标志性的5美元三明治转向更高端的体验，比如包下一艘180英尺长的

近年来，赛百味的扩张之势非常明显。窄门餐眼数据显示，仅过去半年多，赛百味在中国门店数量已近700家，其中近一半门店开在北上广等一线城市。根据富瑞食在招聘网站公布的开店目标，赛百味将在“新的资本方全力支持下快速拓展中国市场的直营店业务”，并希望在2028年年末前在中国拥有不少于1500家的门店。这意味着，5年内门店数量要翻倍增长。

对此，文志宏认为，现阶段用直营模式大幅开店，并不是一个最佳战略，可能只是赛百味在中国市

超大飞机，专门为顾客提供空中用餐服务。这一营销活动名为“空中赛百味”。活动中用到的飞机餐厅，已配合其特点进行了相应的装饰，从外部看起来就像推出的新款三明治。

在官网上，赛百味也表示，今后公司将重点关注销售增长、菜单创新、餐厅现代化、整体客户体验改善和国际扩张。

场的探索策略。他表示，“它可能希望通过这种模式来尝试产品和模式的转型，并且直营模式确实有利于品牌形象的塑造。这应该只是短期的、局部的一个策略，实际上希望找到可复制的模型来进行快速的加盟扩张。”

值得注意的是，大幅开店的前提需要先加强顶层设计。中国食品产业分析师朱丹蓬指出，赛百味出售的背后，更多的应该是整个模式的调整，包括品牌焕新和产品矩阵的改变，甚至会涉及餐饮场景的改变。

美国市场能快速的发展，关键原因就在于低价，但目前中国市场并没有展现价格优势；另外，其此前口碑不错，扩大到几千家门店理论上是有机会的。

朱丹蓬分析道，轻快餐饱受新生代消费人群以及特定消费人群的青睐，但关键在于整体品质、菜系和产品结构如何进行匹配。在进入中国市场前期，赛百味很少针对中国消费者的喜好推出新品，或者做一些本土化改良，当下的转型应该是往拥抱年轻化去做出调整。

# 净利润增长两成 光明乳业数字化赋能高质量发展

8月28日晚，光明乳业(SH.600597)发布的2023年半年报显示，报告期内，公司实现营业总收入141.39亿元，归属于上市公司股东的净利润3.38亿元，净资产收益率4.19%。

净利润稳步增长背后，是光明乳业不断进行创新升级。我国乳行业发展迅速，其产业链横跨一、二、三产业，各个环节的数字化转型都需要强大的运营能力支撑。光明乳业通过供应链优化、数字化转型等方式，构建智慧供应链体系，聚焦供应链降本增效、优化提升工作。

## 夯实供应链发展根基

财报数据显示，2023年上半年，光明乳业营业收入约141.39亿元，同比减少1.88%；归属于上市公司股东的净利润约3.38亿元，同比增加20.07%。

光明乳业在财报中提到，2023年上半年，公司的重点工作包括优化供应链、优化销售结构、持续产品创新、焕新品牌活力和加速数字化转型等。

实际上，基于乳品行业特殊的行业属性，供应链的建设和管理对企业高质量发展发挥着重要作用。尤其在全球乳业一体化趋势下，乳企更加重视夯实供应链基础，以此降本提质，增强其核心竞争力。

## 数字化转型升级进行时

有券商指出，我国人均奶类消费量较乳业发达国家仍有较大提升空间。随着经济恢复和消费提振，城乡居民日益推崇奶类价值，有稳定饮奶习惯的人群稳步扩大，奶业市场规模逐步扩大。随着消费升级和居民健康意识的提升，品质消费成为热点，市场朝着产品高端化、消费场景多元化发展。

市场规模扩大的同时，竞争也在不断加剧。作为一家全产业链的百年乳品企业，面对新的挑战，光明乳业通过持续推进产业链升级，利用数字化赋能来提升核心竞争力。

此外，为了进一步夯实供应链基础，光明乳业稳步推进募投项目建设进度，顺利完成宁夏中卫、安徽阜南项目建设及验收。同时通过不断创新迭代新品，利用多元化营销焕新品牌活力，保持经营业绩稳定。

事实上，在全球乳业一体化趋势下，乳企间的竞争早已突破国界的限制，光明乳业多管齐下，充分发挥自身优势，为新时代新阶段的中国乳业发展提供了一种新思路。

在此趋势下，光明乳业布局良久，且成果初显。2023年上半年，光明乳业完成了宁夏中卫、安徽阜南、安徽淮北、哈川二期、金山等牧场项目建设，其中宁夏中卫、安徽阜南项目已经顺利完成验收。

高品质的牛奶离不开优质的奶源。光明乳业通过重点解决现场管理、设备、人员和技术问题，牛只健康水平显著提升，生鲜乳质量稳步提升，奶牛单产等多项指标达到其历史最佳水平。

同时，饲料销售聚焦高毛利产品，积极开发新客户，提升托管牧场服务水平，不断夯实产业发展根基。除了上游牧场的专业规模化

管理，在冷链物流方面，公司仅在华中地区物流中心拥有超过150台物流车，其中光明乳业武汉工厂物流中心就有77台，物流中心日均配送量达600吨左右，可以辐射到周边6个省市。

而在终端销售方面，光明乳业拥有现代商超、送奶上门、各类分销等多个销售渠道。光明随心订已经覆盖了全国110座城市，每天为180万订户提供轻松、便捷的送奶上门服务。

此外，为更好夯实供应链根基，光明乳业成立了供应链优化项目小组，主要聚焦于供应链降本增效、优化提升工作。

2023年上半年，公司推进工厂



仓网系统优化、物流数字化等项目，有效地提高了全产业链的运行效率。针对华南大区的经营特点，公司积极调整管理机制、组织架构和考核方式，开展“华南产销融合”项目，构建销售、生产、物流等多方融合新格局。而成果已有显现，上半年华南地区新鲜产品经营趋势向好，华南工厂经营情况大幅改善。

谈到未来规划，光明乳业表示，目前公司的供应链优化项目已经取得一定成效，未来公司将继续有重点地提高采购、运输、存储和销售等各个环节的效率，实现供应链运行成本与效率的整体优化，提升公司盈利能力。

对于新时代新阶段的企业来说，多元化的营销手段也是公司高质量发展的必备条件。光明乳业的营销路径或许也为行业的营销方式提供了一种新的思路。

十年间，从地球到太空，光明乳业助力航天事业发展，探索科技脚步也从未停歇。期间，光明乳业搭乘航天器将菌株送去外太空，实现地月往返。光明乳业以航天品质标准优选菌种，把更多的神奇太空菌种变成看得见的美味和健康。

近年来，越来越多的企业将低碳环保、社会公益纳入到企业的社会责任体系中，同时将自身的发展

与之一相融合，身为百年乳企的光明乳业也不例外。

光明乳业作为全国率先开展牛奶纸盒回收全城绿色大行动的企业，一直致力于环保低碳事业的发展。今年7月“全国低碳日”，光明乳业率先开展“牛奶纸盒回收行动”全面升级为“牛奶包装回收行动”。

## 创新迭代升级促高质量发展

随着消费升级以及新生代消费人群逐渐成为主流，新品开发成为企业关键的角逐点。除了供应链、数字化赋能，作为百年长青的乳企，光明乳业不断开发新品也是其长红的秘诀之一。

财报数据显示，2023年上半年，光明乳业的研发费用同比增长20.8%，接近4000万元。

2023年上半年，公司开发上市畅优0腹担风味发酵乳系列、优倍有机鲜牛奶等30个全新产品。同时，在冷饮领域也陆续推出多款重磅新品。此外，公司3款婴幼儿配方新品光明牧场、光明优幼、光明致优完成新国标注册上市。

对于新时代新阶段的企业来说，多元化的营销手段也是公司高质量发展的必备条件。光明乳业的营销路径或许也为行业的营销方式提供了一种新的思路。

十年间，从地球到太空，光明乳业助力航天事业发展，探索科技脚步也从未停歇。期间，光明乳业搭乘航天器将菌株送去外太空，实现地月往返。光明乳业以航天品质标准优选菌种，把更多的神奇太空菌种变成看得见的美味和健康。

近年来，越来越多的企业将低碳环保、社会公益纳入到企业的社会责任体系中，同时将自身的发展

与之一相融合，身为百年乳企的光明乳业也不例外。

光明乳业作为全国率先开展牛奶纸盒回收全城绿色大行动的企业，一直致力于环保低碳事业的发展。今年7月“全国低碳日”，光明乳业率先开展“牛奶纸盒回收行动”全面升级为“牛奶包装回收行动”。

事实上，从2019年上海推行垃圾分类以来，截至目前，光明乳业奶盒回收行动已有四年。作为上海垃圾分类实践成果的样板案例，活动目前已累计覆盖全国90个城市，入驻全国5013个社区，累计执行落地活动超22万场，累计回收奶盒超935万只。

## 创新迭代升级促高质量发展

随着消费升级以及新生代消费人群逐渐成为主流，新品开发成为企业关键的角逐点。除了供应链、数字化赋能，作为百年长青的乳企，光明乳业不断开发新品也是其长红的秘诀之一。

财报数据显示，2023年上半年，光明乳业的研发费用同比增长20.8%，接近4000万元。

2023年上半年，公司开发上市畅优0腹担风味发酵乳系列、优倍有机鲜牛奶等30个全新产品。同时，在冷饮领域也陆续推出多款重磅新品。此外，公司3款婴幼儿配方新品光明牧场、光明优幼、光明致优完成新国标注册上市。

对于新时代新阶段的企业来说，多元化的营销手段也是公司高质量发展的必备条件。光明乳业的营销路径或许也为行业的营销方式提供了一种新的思路。

十年间，从地球到太空，光明乳业助力航天事业发展，探索科技脚步也从未停歇。期间，光明乳业搭乘航天器将菌株送去外太空，实现地月往返。光明乳业以航天品质标准优选菌种，把更多的神奇太空菌种变成看得见的美味和健康。

近年来，越来越多的企业将低碳环保、社会公益纳入到企业的社会责任体系中，同时将自身的发展

与之一相融合，身为百年乳企的光明乳业也不例外。

光明乳业作为全国率先开展牛奶纸盒回收全城绿色大行动的企业，一直致力于环保低碳事业的发展。今年7月“全国低碳日”，光明乳业率先开展“牛奶纸盒回收行动”全面升级为“牛奶包装回收行动”。

事实上，从2019年上海推行垃圾分类以来，截至目前，光明乳业奶盒回收行动已有四年。作为上海垃圾分类实践成果的样板案例，活动目前已累计覆盖全国90个城市，入驻全国5013个社区，累计执行落地活动超22万场，累计回收奶盒超935万只。

