

# 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

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。

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。

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海等一线城市。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

场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

超大飞艇，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”。活动中用到的飞艇餐厅，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。

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。

美国国际市场快速发展，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。

张毅认为，赛百味之所以在欧

# 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，公司的主要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，乳企间的竞争早已经突破国界的限制，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牧场管理、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

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理念推进，未来这类餐饮的市场竞争也会更加激烈。

业内人士王晨告诉记者，在供应链的加持下，入局这一市场的中小商家也越来越多。因为轻快餐是一个轻厨师、高利润的行业，能够快速复制也意味着其品类门槛低、同

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。

数据互通、智能协同。具体来看，例如光明乳业武汉牧场，使用国内先进智能挤奶设备，在保证可视化挤奶的同时自动化程度高、挤奶效率高、挤奶质量好、牛只舒适度高、挤奶数据进行自动记录和分析，最大化程度上保证了生奶质量和卫生。同时，牧场设有专门的质量检测部门，每一滴奶经过严谨的标准验收及化验检测流程，为消费者提供安全、卫生、营养、优质的产品。

而“智慧造”工厂也展现出满满的科技感。在自动化生产线上，优倍、健能、畅优等系列产品源源不断地走下流水线，进入无人仓库。自动化的仓库中，更多的是机器人手臂自动抓取、堆垛、搬运的情景。

作为数字化标杆企业，光明乳业的转型成果也得到了了一定的认可。光明乳业凭借持续打造全程“领鲜”的数字化供应链荣获多项荣誉，彰显了光明乳业作为行业领先者与俱进的责任担当，也为我国乳业乃至国内传统生产制造业向数字化转型提供了可探索的光明案例。

## 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款婴幼儿奶粉新品光明牧场、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。

在公益领域方面，除了持续深耕可持续发展领域，光明乳业一直关心着特殊人群的成长。在今年第16个世界孤独症日，光明乳业参与关注“星星的孩子”的公益活动，未来也将继续与社会各界携手，用光明力量感染、反哺社会，以环保公益践行品牌责任。

对于今后的发展，光明乳业表示，公司将持续立足创新引领，加快推进数字化转型，深入实践全链路数智化。同时，聚焦企业自身优势，打造品牌差异化，满足新时代消费者多元化需求，践行可持续发展，向着“做中国最好的乳制品企业”的目标不断努力。 广告

