

# 子品牌“羊肉事件”波及巴奴：受冲击的“产品主义”

本报记者 蒋政 郑州报道

在过去的2周，因为超岛火锅旗下门店羊肉卷包含鸭

成分一事，巴奴毛肚火锅创始人杜中兵和超岛品牌创始人杜夯父子与他们所掌舵的巴奴、超岛，长时间占据各大平

台的热搜。巴奴方面多次强调子品牌为独立运营，希望能够斩断外界与自身的关联，并计划向相

关消费者赔付835.4万元，以此谋求外界的谅解。但舆论依然指向这家客单价已超海底捞的火锅品牌，

并重新审视其“产品主义”的内核。多位行业人士告诉《中国经营报》记者，巴奴卷入此次

风波是新商业文明中企业如何操盘多品牌的重要案例，更是一堂创始人与品牌强关联下的风险规避公开课。

## “如果不是我儿子，超岛和巴奴没有任何关系”

相关信息显示，超岛为巴奴集团旗下子品牌。

“超岛火锅平时运营都是独立的，他们的采购、决策、品牌管理都是独立的。大家可以这样理解，如果杜夯不是我儿子，(超岛火锅)跟巴奴什么关系都没有。”9月16日，巴奴创始人杜中兵面对前工厂探访的消费者表示。

这种切割源于日前巴奴旗下子品牌“超岛自选火锅”卷入“假羊肉”风波。

9月4日，有博主发视频称，“超岛自选火锅”北京合生汇店卖“假羊肉”，高钙羊肉卷被检测机构检测出鸭成分。该博主还提到，该门店公示栏中显示，主要食品原材料由巴奴中央厨房统一配送。当时现场工作人员表示，“我们和巴奴是一家的”。

相关信息显示，超岛为巴奴集团旗下子品牌，由巴奴火锅创始人杜中兵之子杜夯创立。目前在北京拥有超岛串串火锅与超岛自选火锅两个品类。

超岛火锅方面在9月5日回应称，涉事羊肉为超岛独立采购。巴奴在9月6日和7日分别回应称，超岛为巴奴集团子品牌，但后者独立运营，巴奴负有不可推卸的监管责任，并根据超岛团队最新送检报告显示上述博主属实，巴奴开始进行赔付工作，涉及8354桌，总额约为835.4万元，每桌可领取1000元。

超岛品牌创始人杜夯自9月8日通过抖音直播的形式进行赔付工作，一直持续到9月11日。记者了解到，截至9月21日上午，已赔付534万元。

自始至终，巴奴承认超岛是其子品牌，并主动认错进行相应赔付。但其均强调后者在实际经营中为独立运营，并未与巴奴共用供应链体系。在这场“羊肉”风波中，认错和切割成为了巴奴回应的基调。

杜中兵表示，超岛的门店数量比较少，很多都是零星采购。因为超岛的体量较小，且定位与巴奴不



根据窄门餐眼数据，截至9月8日，巴奴门店数103家。

视觉中国/图

同。巴奴在北京的客单价为170元左右，超岛的客单价是70元~80元不等，供应链无法共享。

杜中兵解释，儿子创业选择了火锅，因为与巴奴有同业竞争的嫌疑，所以就必须将它纳入到巴奴体系内。“大家可以这样理解，如果他不是我儿子，(超岛)跟我啥关系没有。如果没有同业竞争的说法，它不可能跟巴奴并在一起。”

公开资料显示，成立于2001年的巴奴，在2020年首轮获得亿元融资。香颂资本执行董事沈萌告诉记者，如果两者是直接竞争同一目标消费群体，那就属于同业竞争。

杜中兵坦陈，尽管超岛运营都是独立的，但在招聘环节，一些制度的建立等方面，超岛会借用巴奴的资源。

根据相关公告，此次赔付工作由巴奴牵头进行。“巴奴采用这样做法的目的，一个是让顾客知道我们并不是主观的，另一个是让顾客清楚我们做人没问题，是事儿没做好。”杜中兵说。

中国食品产业分析师朱丹蓬表示，作为巴奴的子品牌，超岛在日常经营中无形中就有巴奴在做背书。无论是否独立运营，巴奴都负有监

管责任。这也提醒巴奴，应该严格规范旗下所有业务板块的流程和合规管理。

盘古智库高级研究员江瀚认为，企业形成品牌矩阵可以满足不同的消费者，提升品牌知名度和市场占有率。但遭遇舆情时，高关联的产品矩阵更容易受到负面影响。可能因为一个事件波及所有品牌。

多位行业人士表示，在餐饮行业尤其是火锅赛道，杜中兵具有较高的知名度。他个人在餐饮领域的相关动作，均会与巴奴产生较强的关联。“企业与创始人的绑定，要警惕‘一荣俱荣，一损俱损’的情况。如果创始人出现决策失误，整个企业就缺失弹性的回旋空间。”沈萌说。

顶层设计专家、清华大学品牌营销研究员孙巍告诉记者，巴奴事后应对的态度和做法是坦诚的，这对自身品牌修复有一定的帮助。还需从更多维度与消费者加强互动和沟通。

据了解，巴奴正在计划组织消费者探访巴奴内蒙古草原羔羊原产地及供应链活动，试图以此动作赢得消费者的信任。

## 如何理解“产品主义”？

2015年前后，杜中兵提出“产品主义”概念。

事实上，这已经不是巴奴首次冲上热搜。此前，因“天价土豆”事件也被外界关注。结合不断提升的客单价，业界及消费者开始重新审视巴奴所推崇的“产品主义”。

2015年前后，杜中兵提出“产品主义”概念，标榜食材优质、菜品新颖，并要求以消费者为中心，贯穿消费者到店到离店的每个环节。

在朱丹蓬看来，巴奴此次强调超岛与巴奴相互独立，其目的在于希望维护巴奴多年传播的“产品主义”理念。毕竟，上述舆情事件与“产品主义”是对立的。

杜中兵表示，巴奴推崇的“产品主义”包含四层含义。一是产品品质，这是最基本的保障。为此，巴奴打造第三代供应链，即能冷鲜不冷冻、能天然不添加、能当天不隔夜。在此背景下，巴奴推出巴奴拽面、黑豆豆腐、笨菠菜、鲜鸭血、乌龙冰粉、新西兰毛肚、井水黄豆芽等多个大单品。

二是竞争差异化。巴奴最开始也在模仿海底捞，后来在1000

份调研中，70%的答复提到不是冲着服务来消费，还强调巴奴的毛肚和菌汤好喝。“所以巴奴就把顾客的那句话挂在门口，‘服务不是我们的特色，毛肚和菌汤才是。’也是自此之后，我们的客单价和翻台率都超过了竞品。”杜中兵说。

三是餐饮讲究初心，应坚守自己的核心价值。所以直到现在，巴奴不做外卖、不搞新零售、不卖周边。“我们始终清楚，我们就是开火锅店的。”

四是情感归属。一款美食代表着一个城市的符号，是一群人的心理归属。所以巴奴一直都非常重视每一个菜品，它传递着情感。

江瀚告诉记者，彼时，海底捞的服务特色在火锅产业备受推崇，巴奴提出“产品主义”是在对标海底捞。

多位行业人士告诉记者，巴奴保持高曝光度，一方面在于自身经营，另一方面在于与海底捞的强关联。它的宣传语从“服务不是我们的特色，巴奴和毛肚才是”升级为“服务不过度，样样都讲究”。

## 回应上市传闻：没有任何计划

杜中兵表示，巴奴的规模大小并不是自己的主要诉求，公司也不太会关注规模。

仅从营收规模上来看，巴奴并非行业第一梯队。

最新财报数据显示，今年上半年，海底捞营收188.9亿元，较去年同期增长24.6%；净利润22.6亿元，接近2019年全年净利润。同时，海底捞在大中华区经营1382家海底捞餐厅。而根据窄门餐眼数据，截至9月8日，巴奴门店数103家，客单价为136.75元。以其单个门店平均年营收2000万元计算，巴奴年营收在20亿元左右。

对此，杜中兵表示，巴奴的规模大小并不是自己的主要诉求，公司也不太会关注规模。

与此同时，外界颇为关注巴奴上市事宜。

在今年4月份，巴奴火锅有限公司发生工商变更，美味森林餐饮管理(郑州)有限公司成为全资股东。据悉，美味森林餐饮管理(郑州)有限公司只有一个股东，系巴奴毛肚火锅(香港)有限公司。

彼时就有业内人士表示，此举或是其为香港IPO上市做准备，要搭建红筹架构。

“关于IPO目前没有任何计划。”杜中兵表示，餐饮行业有很好的现金流，它的发展不是靠融资起来的。企业要想上市得有几个条件需要完善。一是完善内部所有

“类似策略在行业内较为常见，比如瑞幸咖啡与星巴克。通过与行业头部的关联和定位，带动自身的流量和认知。”孙巍说。不过，江瀚也提醒到，巴奴需要持续保持产品质量和服务水平的稳定性，以免被“产品主义”反噬。

值得注意的是，尽管巴奴强调“能冷鲜不冷冻”是第三代供应链的一部分，但并非所有食材都采用冷鲜。巴奴的羊肉产品便是冷冻产品。

杜中兵告诉记者，目前还不能做的所有食材都是冷鲜。巴奴食材采用冷冻的主要集中在肉类和丸子。他提到，巴奴羊肉均来自内蒙古天然羔羊。每年的八九月份必须集中屠宰，然后用冷冻的方式存储在央厨，分供全国门店。

杜中兵认为，市场上的现切羊肉都是饲料羊。在他的认知中，其品质不及内蒙古的天然羔羊。“我们整体一个原则是，如果(食材)鲜的好就用鲜的，(食材)冻的好就用冻的。”

的经营数据，二是得把规划梳理出来。巴奴目前是一步一步做。

他还提到，不管是IPO、一线市场、二线城市以及银行贷款，都是融资的手段。每一个环节都是看自身的势能。“等到我们觉得融资对我们也很重要的时候，我们再去准备。”

相关信息显示，巴奴的首轮融资是在2020年3月。番茄资本以近亿元资金投资巴奴。此后巴奴公司架构虽有调整，但番茄对巴奴的投资总额无任何变动。番茄资本创始人卿永曾公开表示，“番茄资本持续看好巴奴，短期内没有退出计划。”

# 酒店“住着玩”成潮流 本土品牌强势崛起

本报记者 蒋政 郑州报道

伴随着休闲度假时代的来临，消费者“住着玩”的诉求大大提升，我国度假酒店市场获得快速增长。

不同于城市商务酒店强调“休息”属性，休闲住宿业态更追求“玩”的元素，业内更习惯从细

## 本土度假酒店品牌崛起

距离“十一”假期还有10天时，张虹(化名)却早早预定好了位于河南信阳南湾湖的开元观堂酒店。常年在北京工作的人她，计划在假期拉着同事和家人感受一下当地的民俗风情。“现在预订‘十一’的客房，价格已经涨了一倍左右。如果定的晚了，房价只会更贵。”她告诉记者。

根据多家酒店集团提供给记者的数据，随着小长假的来临，休闲度假酒店迎来预订高峰。除了传统目的地城市之外，诸多低线城市、乡村游也成为大家的主要出行目标。

深耕下沉市场的高尚数智相关负责人告诉记者，公司旗下中高端度假品牌花美时、假日美地的“十一”预订率已经超过前两年同期的水平，同比增长到115%，消费者对高品质、以旅游度假为特色的产品充满了期待。

华美酒店顾问机构首席知识官、高级经济师赵焕焱表示，近年

分场景加以区别。“正因为此，我国拥有诸多区域特色的宝藏酒店，它们以得天独厚的自然地理环境和风俗民情，在细分市场拥有不可取代的地位。”赵焕焱告诉《中国经营报》记者。

记者了解到，诸多平台类企业更加重视休闲度假品牌。大众点评已经发布四年的“必住榜”，在今

来，国内度假住宿业态的发展远远超过商务酒店、会议酒店。这反映出国民收入提高后，消费水平相应提高，休闲旅游的份额已经超过商务会议，个性化的需求成为迫切需要。在这个背景下，出现了度假酒店的主题细分，度假酒店、特色民宿、露营地等齐头并进，呈现繁荣的景象。

以民宿为例，莫干山民宿群、携程度假山庄、乡野精品度假民宿飞茑集、西北本土村落原貌的黄河宿集产品，都已经在国内形成了较高知名度。

记者注意到，诸多酒店预订平台同样给予度假酒店诸多流量支持。美团联合大众点评已经发布四届的“必住榜”，在今年首次将主题定义为休闲度假，并设定了“自然风光”“亲子玩乐”“城市美景”“特色建筑”等九大主题。

据了解，因为国内休闲度假需求的增加，该榜单中首次上榜的酒店超过4成。更加重要的是，

年首次以休闲度假为主题，发布了8个细分场景的酒店名单。其中，超过30%的上榜酒店均为本土区域性酒店品牌。

多位业内人士告诉记者，国际品牌在国内高端度假酒店市场仍占据重要位置，但是本土度假酒店品牌凭借对传统文化和自然资源的深度挖掘，正在提

除了知名连锁品牌酒店之外，有超过30%是属于区域特色的宝藏酒店。后者中大多数都是本土酒店品牌。

酒店行业观察人士张旭云认为，过去三年深刻改变了旅游出行产业，当下用户出行更加注重体验，讲究“住着玩”，“酒店即目的地”逐渐成为大众的选择。住宿只是度假酒店的一个功能，消费者更愿意以酒店为圆点，在当地寻找一种新的生活方式。而在挖掘传统文化和当地风俗民情方面，本土品牌更具优势。

赵焕焱认为，区域特色的宝藏酒店以得天独厚的地理自然环境成为天然的强者，与本土度假品牌边缘化的情况不一样，区域特色的宝藏酒店自带光环，在细分市场中拥有不可取代的地位。

记者通过小红书检索“度假酒店”了解到，很多用户更加偏爱酒店自然风光、当地民俗文化以

供更多颇具竞争力的度假酒店产品。

“本土品牌应该深度挖掘客户需求，并发力在地化产品。通过软硬件结合，将当地文化与民俗风情转化成定制化产品服务消费者，以此形成品牌的特色和护城河。”景鉴智库创始人周鸣岐告诉记者。

及在地化设计。

多位行业人士认为，国际酒店集团在这一细分市场仍然具有很强的品牌力，但本土酒店品牌正在强势崛起，通过差异化竞争输出更多特色产品。德胧方面告诉记者，公司发力休闲度假酒店主要集中在城市更新和乡村振兴。城市更新让传统高端酒店焕发升级，很多酒店翻牌后关注社群关系和服务品质。而乡村振兴让高端度假酒店业态与乡村生态环境和人文环境相契合。

华住方面告诉记者，公司旗下有13个高端品牌覆盖生活方式和休闲度假领域，今年有花间堂、施柏阁、施柏阁大观、宋品、美仑等五大品牌入围必住榜单。

另据记者了解，锦江正在孵化暖阁、云居系列等度假酒店品牌。君亭酒店则正在探讨旗下品牌放开加盟模式，以寻求更快地发展。

## 深耕在地化产品

不可否认的是，国内高端度假酒店市场，国际品牌仍占据很大优势。在张旭云看来，本土头部集团通过引入国际品牌和孵化本土品牌等路径切入这一市场。行业形成了国际酒店品牌、本土酒店集团和区域小众本土品牌共享蛋糕的市场格局。“本土品牌要想切走更多市场，应该在差异化和细分市场上多做功课。

君亭酒店集团副总裁在接受媒体采访时表示，度假酒店产品层面是根据每个酒店的特色，深挖属地稀缺资源，将标签做得更加明显。通过稀缺资源打造出自己的核心产品，进而形成竞争力。

尚美数智则更强调属地文化的挖掘。该公司相关负责人表示，同国际品牌相比，本土品牌的突破之处在于能更懂当地文化习俗，也能更深入挖掘并呈现本地文化特色。同时在关注乡村振兴以及可持续发展下，提供创新的个性化度假体验，满足现代消费者多元化度假需求。

“公司旗下的花美时注重属地特色体验，围绕属地美食美景打造本土风情体验。而假日美地更加注重仪式感，侧重属地风情与东方文化的融合。只有通过不同品牌的差异化产品，才能赢得更多消费者。”上述负责人表示。

张虹对此表示认同。她告

诉记者，自己选择南湾湖的开元观堂酒店，就是看中了它们酒店丰富的文化体验活动，可以向来自外地的同事展示当地民宿风情。

德胧方面还提到，在乡村振兴的大背景下，任何联动都不是小事，本土品牌往往具备更好的“沟通能力”，文化与理念的契合，扎根于本土的资源优势，在解决复杂性问题上，有出众的表现。

“本土品牌需要更加了解客户需求，在地化产品需要软硬件结合。硬件包括酒店设施和当地的自然风光。软件则是结合当地文化、民俗风情等软实力，转化成实打实的产品，并通过定制化套餐的模式服务消费者的多元化诉求。”周鸣岐说。

他举例道，深耕藏族文化的松赞酒店，在2018年切入定制游服务，以旗下酒店为纽带，结合当地不同季节的风格特色，制定出具有藏族地域文化的游玩路线和产品。整体来看，市场反馈挺好。

“休闲度假需求的释放，消费者诉求由住转向玩，整个行业都面临着升级和变革。在这样的背景下，本土品牌拥有了更多的展示机会。从民宿到露营再到各种野奢营地，都能看到本土品牌在诸多细分场景上的探索。这对于我国酒店产业的发展具有重要意义。”张旭云说。