

北京鼎泰丰将落幕 老牌餐饮企业如何突围

本报记者 许礼清 北京报道

“近期,由于各门店客流量大幅增加,外卖订单激增,我们不得不暂时关闭外卖平台。”8月29日,北京鼎泰丰餐饮有限公司(以下简称“北京鼎泰丰”)在《致敬贵宾的一封信》中如此写道。这源于几天前的一则闭店公告,显示北京鼎泰丰决定陆续关闭14家门店。不少消费者感到惋惜而前去打卡。

据悉,鼎泰丰是中国台湾的餐饮品牌,以小笼包闻名。曾被美国《纽约时报》评选为世界十大餐厅,上榜米其林指南。在定位上偏向中高端,根据大众点评上的信息,北京地区,一笼10个的招牌蟹粉小

华北市场落幕

记者在大众点评上看到,北京的多家鼎泰丰门店目前仍正常营业。

8月26日,北京鼎泰丰宣布,决定于2024年10月31日前陆续关闭14家门店,其中包括北京的8家门店以及天津、青岛、厦门、西安等城市分店。而这也意味着鼎泰丰在华北地区20年的经营迎来终结。

同日,鼎泰丰也在声明公告中表示,今因北京鼎泰丰营业执照期限届满不再展延,故鼎泰丰提前终止品牌授权。中国大陆其他城市分店经营不受影响,维持正常运营。

记者在大众点评上看到,北京的多家鼎泰丰门店目前仍正常营业。不过根据北京鼎泰丰的微信公众号信息,其相关门店陆续发布了具体闭店时间表以及会员卡退款流程。

据了解,鼎泰丰在中国大陆地区有超30家门店,此次关闭的14家由北京鼎泰丰运营,上海、苏州、南京等地的18家门店则是由上海广成餐饮管理有限公司负责经营管理。

凌雁管理咨询首席咨询师、餐饮行业分析师林岳告诉记者,鼎泰丰市场定位偏高,华北地区是比较讲究实在、实惠的市场,所以要继续发展需要与时俱进。董事会也需要看到明确的计划和具体改善措施。

另外,品牌授权的方式或许也

笼包售价100元,北京门店的人均消费在150元左右。

对于此次闭店的原因,该品牌在华北地区的运营公司北京鼎泰丰方面给出的理由是,公司营业执照20年期限已满,且董事会未能就续展达成一致。

对此,多位餐饮行业专家向《中国经营报》记者表示,因为营业执照这么基础的问题而批量闭店显然不是深层次的原因。或许在经营上品牌方和被授权公司有一定分歧。作为餐饮品牌,在当下的消费环境,董事会也需要看到明确的计划和具体改善措施。不过批量闭店也说明其面临的经营困境以及决策的效率和复杂程度。

容易导致内部管理出现分歧。记者在大众点评上看到,北京鼎泰丰归类为准扬菜,而将地区切换至上海,其显示为“小笼”,在部分菜品和定价上也有些许不同。

连锁产业专家、和弘咨询总经理王志宏表示,若不同门店之间差异较大,可能会影响品牌的整体形象或者定位。不过品牌方在对门店的统一标准上,具备优先话语权。

“其实总公司和被授权的运营公司有分歧很正常,这就是看总公司对市场的态度了。鼎泰丰品牌所属公司是将品牌授权给北京鼎泰丰使用,这样的模式在行业内并不少见。不过各个品牌授权的范围以及管控的松紧度有所不同,一般来说,中国台湾的餐饮品牌在管控上相对严格,所以以前一直发展得比较稳健,但是对当下的市场环境而言,管理手段还是相对保守和陈旧。”林岳说。

对于董事会为何未能达成一致以及品牌的未来发展规划,记者致电北京鼎泰丰,对方记录了联系方式后挂掉电话,截至发稿未获回复。不过,北京鼎泰丰在声明中提到,公司持续看好大陆市场,将继续关注餐饮行业的动态和发展趋势,希望在不久的将来,能够再次携手合作。

王志宏也认为,鼎泰丰品牌认可度比较高,不排除未来品牌在华北地区开直营店或者再授权其他运营公司的可能。

稳中要求变

鼎泰丰进军大陆市场一直是中高端定位。

北京鼎泰丰的闭店让不少人直呼遗憾。“批量关店也说明其面临的经营困境以及决策的效率和复杂程度。”林岳如此说道。

王志宏告诉记者,以前,台湾地区的餐饮品牌在成熟度跟标准的运营体系上更强一些。所以过去一直发展得比较稳健,进入大陆市场二十几年,目前也才30多家店,全球不到200家。

这在鼎泰丰高标准的操作流程中可以窥探一二。比如网上流传的小笼包的剂子是5克,擀皮直径是6.5厘米,内馅是16克,黄金比例18褶。日本高岛屋台北事务所所长佐野功太郎当年想要引鼎泰丰到东京,彼时鼎泰丰的掌舵者杨纪华要求对方派人来店学一年,并且需要通过认证考试才肯答应。这都可以看出老牌餐饮企业的严谨。

而鼎泰丰追求极致和完美不止于此。据悉,该品牌在很早便向客人开放“透明厨房”,隔着透明、洁净的大片玻璃,让消费者可以欣赏到厨师们现场制作餐品。此外,在《鼎泰丰自述:有温度的完美》一书中提到,为了达到“有温度的服务”,鼎泰丰请员工住五星级酒店,吃米其林餐厅,让他们亲身去感受服务的魅力。

但在餐饮从业人士田阳看来,当下很多消费者尤其是年轻

新时代需要新故事

连锁品牌带来的价格战更是将行业推向了极致的内卷之中。

对于鼎泰丰和众多老牌餐饮品牌来说,不得不面临的现实是近几年消费大环境的变化,中式快餐、休闲餐饮和新茶饮等领域生长迅猛。例如可规模化、高标准化的中式快餐品牌陈香贵、张拉拉和马记永等兰州拉面品牌均获高额融资并快速拓店,同时一些中式地方特色美食盛行。尤其在2020年前后餐饮界掀起上市潮,一些大餐饮品牌不断发展副线子品牌。消费习惯线上化、理性消费向上,极致的性价比成了



北京国贸商城鼎泰丰台湾小笼包连锁店。

视觉中国/图

人消费更加理性,一些老牌企业的服务方式对年轻人的吸引力在减弱,尤其是一些网红餐饮品牌利用社交平台迅速打开知名度,更是挤压了其发展空间。

“这些年本土餐饮品牌快速崛起,市场变革非常大,过去一些相对成熟、甚至固定不变或者相对保守的东西,来应对一个变化的市场很有风险。企业经营的策略、管理系统需要进行变化和调整,有时候过往的一些经验,在市场变化后甚至可能会成为一种束缚。”王志宏说。

鼎泰丰进军大陆市场一直是中高端定位,比如繁华商圈的选址、精致的门店装潢设计以及价格等。但在网上,除了对口味的褒贬不一,很多消费者尤其是对

性价比和服务方面的争议颇多。

有网友表示,为了不给服务费所以每次都打包带走。王志宏表示,鼎泰丰从产品到环境的体验感主打精致。它的受众主要是一些对面食讲究、追求精致轻奢的中高收入人群,以及一些旅游客群。在如今竞争充分的餐饮市场环境中,高体验支撑的高客单价模式的餐饮企业更不好做。可能当下会有部分消费者认为小笼包价格偏贵,但作为商务宴请菜品上又不够丰富,加上行业极度内卷,收取服务费以及服务方式等不太符合很多年轻消费群体的消费习惯。

“特别是在价格敏感性和服务期望上,鼎泰丰的高价策略可能限制了其目标客户群体,同时

企业可能在市场敏锐度、产品迭代速度、营销策略以及顾客互动方面显得较为保守。本土尤其是新兴品牌通常比较擅长捕捉市场趋势,迅速推出符合消费者口味的新品,并通过社交媒体渠道进行高效营销。老牌企业其实可以借鉴一些成功经验,以更加开放和灵活的态度来应对市场竞争。

而这也是一众中高端餐饮品牌面临的挑战。多位专家提到,如果将范围放大到整个中高

端餐饮领域,要想更好地生存下来,除了精准定位外,还要不断创新产品和服务,保持品牌的新鲜感和吸引力。同时不断优化成本结构、加强品牌建设和市场营销等。

北京鼎泰丰的闭店或许也会让更多老牌餐饮企业产生思考:新时代,品牌需要新故事。正如林岳所言:“品牌有老化的情况,对年轻人吸引力不大,这是老牌餐饮品牌都需要面对的问题。”

小龙虾业务拉低增速 安井食品押宝预制菜

本报记者 蒋政 郑州报道

常年保持高速增长的安井食品,在今年上半年增速回落至个位数。三大主业之一的预制菜业务由去年同期58.19%的增速,跌落至0.4%,进而影响企业整体增长。

《中国经营报》记者注意到,安井食品在前两年收购的两家主做小龙虾的预制菜公司,在今年上半年业绩均出现下滑。其中一家刚过业绩对赌期,另外一家在去年末完成承诺业绩。业内普遍认为,这与上半年小龙虾价格下跌有很大的关系,也是其预制菜业务增长出现波动的主要原因之一。

此外,伴随预制菜规模扩大,安井食品的预制菜业务毛利却在降低,由2018年接近30%的毛利回落至10%左右。安井食品方面告诉记者,上半年餐饮消费趋势以及小龙虾行情影响了公司整体增长速度。而预制菜的产品结构在调整,部分细分业务采用OEM模式代工,还需让利润上游伙伴,进而影响整体利润水准。

行业人士告诉记者,预制菜业务本身就是一个低毛利板块,随着入局者增多,未来竞争会更加激烈。而安井食品重仓的小龙虾类目,在这两年的养殖量和生产力都进入产能过剩阶段。未来,安井食品需要寻找更多的大单品,来支撑这一细分主业。

预制菜业务增幅放缓

连续3年营收保持至少三成增长的安井食品,在今年上半年增速回落至个位数。

财报显示,安井食品在今年上半年实现营收75.44亿元,同比增长9.42%;归母净利润8.03亿元,同比增长9.17%。

安井食品方面表示,外部餐饮消费环境疲软影响了公司业务发展。若拆分其业务构成可知,预制菜业务成为其增速放缓的重要原因。

2024年上半年,安井食品速冻菜肴制品收入为22.08亿元,增速由去年同期的58.19%回落至0.4%。若再做拆分,今年第二季度,该公司预制菜业务营收增速为-7.1%。

简单来看,安井食品的预制菜业务包括子公司新农业食品和新

预制菜还有多大想象空间?

作为速冻食品龙头企业,安井食品早在2018年便介入预制菜业务。从营收规模来看,预制菜已经成为公司第二大业务,在2023年接近40亿元,占整体营收的三成左右。

不过,记者注意到,在其预制菜业务产品不断丰富和扩容下,该板块的毛利率却持续走低,已经由2018年的29.72%毛利跌至2023年的11.65%。

同期,主做预制凉菜品牌盖世食品营收为2.42亿元,毛利为17.81%;味知香营收为3.27亿元,销售毛利率为24.85%,但营收和净利润分别出现两成和四成的下滑。

品牌营销专家路胜贞表示,影

响预制菜毛利的因素包括上游原料供应价格与终端市场可接受价格的空间大小,市场和消费者对产品需求量的增速,以及产品自身的技术含量和品牌溢价能力。

安井食品方面告诉记者,公司预制菜业务板块较多。安井食品自有产能生产的产品价格和毛利一直较为稳定,小龙虾业务毛利相对较低,主要受原材料的成本影响较大。另外,旗下品牌“冻品先生”采用纯代工模式,公司需要将部分毛利留给上游合作伙伴。综合多种因素,使得预制菜毛利要低于传统主营业务。

行业人士告诉记者,整体来看,预制菜业务毛利并不高。目前预制菜行业下游客户主要为B端客户,向C端拓展市场能够提高毛利率,但也会带来销售费用的提高。

事实上,预制菜近些年一直是在争议中发展的状态。艾媒咨询提供的数据显示,2023年中国预制菜市场规模为3616亿元,并以每年20%—35%的增速保持高速增长,预计2026年有望达到7490亿元。

辰智大数据显示,整个预制菜产业虽然品类丰富,但是行业集中度仍处于较低水平。规模超亿元的14家上市企业的营收占比为近3.5%,尚无太多大型龙头企业出现。

安井食品方面表示,公司预制菜在渠道端一直都追求B、C兼顾,但是具体占比没有硬性要求。预制菜在每年的B、C端的发展也不一样,公司会根据实际情况来决定费用投入。

同时,市场上依然有反对者声音,仍有很多餐饮企业明确表示拒绝预制菜。日前,北京当地多家餐饮企业自发组织“反预制菜联盟”,强调门店现炒,不使用预制菜和预制调料包。而在绿茶餐厅谋求上市进程中,证监会还专门针对该公司预制菜占比情况进行了问询。在合规经营层面,证监会要求绿茶餐厅说明食品供应链具体模式和预制菜

6.87亿元,净利润为3781.02万元。

安井食品在财报中提到,随着近年来行业的成熟,资本的加速进入和供给端的快速扩容,虾尾及小龙虾价格持续下行,企业经营压力陡增。

两家企业由安井食品收购而来,并在彼时均做出业绩承诺。其中,新宏业食品在2023年年底刚刚完成业绩承诺,便在今年上半年出现业绩“变脸”。而新柳伍食品在2023年已因未完成承诺业绩,安井食品做出超3600万元的商誉减值。

按照承诺,新柳伍食品今年要实现净利润9000万元

安井食品方面告诉记者,新柳伍食品今年完成业绩承诺有一定压力,小龙虾价格暴跌是其业绩疲软的主要原因。

相关数据显示,今年上半年,我国小龙虾价格出现暴跌,其背后源于小龙虾养殖面积持续增加。近年来发布的多份《中国小龙虾产业发展报告》显示,我国小龙虾养殖面积和产量,已经由2016年的900万亩、89.91万吨升至2023年的2900万亩和300万吨。产能过剩一直困扰着小龙虾产业。

另外,辰智大数据发布的《2024中国预制菜产业发展报告》显示,在预制菜产品中,小龙虾的品种较为单一,产品同质化严重,爆款单品挖掘空间仍很大。“小龙虾产品在预制菜中竞争较为激烈,目前已有信良记、国联水产、速冻记等企业深入布局虾类预制菜业务。”辰智创始人葛建辉告诉记者。

盘古智库高级研究员江瀚也提到,与小龙虾相关的预制菜品牌之间难以形成差异化优势。除了价格竞争外,还需要在产品品质、口感、包装等方面下功夫,以吸引消费者。

或受此影响,安井食品此前定增募投项目中的“洪湖安井年产10万吨预制菜肴生产项目”已经对外披露延期,该项目即包括小龙虾产品。不过,公司对外公开原因系水生蔬菜预制菜、水产品加工季节性

强,在新品类规划、产线设计与生产设备定制上进度晚于预期。

“除此之外,过去几年特殊时期存在市场红利,预制菜C端需求增长较快。当市场恢复正常后,整个预制菜增长也恢复正常,增长速度会恢复理性。”安井食品方面表示。

占比,对是否符合预制菜食品安全监管进行明示。

葛建辉认为,预制菜应该摸清味道本质,解决风味失真问题,实现火候标准化。未来,整个产业仍然会保持高速增长,并向数智化生产、系统化标准及集中化监管加速推进;市场开发、渠道拓展以及产品研发将成为推动预制菜企业成长的核心领域。

“对于安井食品来说,要加强品牌建设,提高品牌知名度和美誉度,优化供应链管理,降低采购成本,提高生产效率。还需拓展销售渠道,特别是线上渠道的建设与运营。”江瀚说。