

明星餐饮退潮：“流量”与“留量”错位博弈

中经记者 许礼清 北京报道

近日,由歌手薛之谦创立的明星火锅品牌“上上谦”已于2026年5月关闭其全国最后一家门店。这也意味着这个高峰期曾拥有近30家门店、单日营业额达150万元的明星火锅品牌,在运营14年后最终退出了市场。

实际上,近年来明星餐饮在一定程度上有所降温,包括贤合庄、火凤祥、奶茶品牌天然呆等一大批

从“遍地开花”到逐渐退潮

2019年、2020年前后,正是明星餐饮大肆扩张的时期。

据多方公开报道,巅峰时期上上谦品牌拥有8家直营店和20家加盟店,2017年日营业额稳定在150万元左右,门店覆盖上海、广州、杭州等一线及新一线城市。

但随后,上上谦火锅便开始了收缩。天眼查信息显示,2019年,薛之谦退出了品牌关联公司上海上上谦餐饮管理有限公司的股东行列,由父亲薛良园接手。同年11月,薛良园和李渊林共同成立了上海弘和餐饮管理有限公司,注册资本2000万元,两人分别持股60%和40%。

不过,2021年7月,薛良园也退出了上海弘和餐饮管理有限公司股东行列。到了2023年12月,上上谦在全国仅剩广州正佳广场店和上海南京东路步行街店两家,直至2026年6月,位于上海的最后一家门店也被关闭。

实际上,回顾2019年、2020年前后,正是明星餐饮大肆扩张的时期。彼时陈赫、叶一茜和朱桢合伙创立的贤合庄门店规模扩张至800家,演员郑恺曾持股的火凤祥门店规模曾突破200家。

然而当年这些出圈的明星餐饮品牌正在呈现出明显退潮趋势。窄门餐眼数据显示,截至2026年6月,贤合庄全国在营门店仅剩13家;同期,火凤祥的门店数量显示为18家。

而与薛之谦的路径类似,陈赫与郑恺也已经退出了相关餐饮品牌的股权结构当中。福建华策品牌定

明星餐饮品牌正在持续萎缩或已经退出市场。

凌雁管理咨询首席咨询师林岳告诉《中国经营报》记者,明星餐饮其本质是“餐饮”,而不是“明星”,消费者第一次的打卡可能是因为明星或者新鲜感,但复购却需要回归到菜品、服务和体验上来。与传统餐饮品牌相比,明星餐饮的弊端是把“粉丝情怀、猎奇、明星IP”进行了强捆绑,这就是造成“高开低走”的核心原因。

位咨询创始人詹军豪认为,明星提前退股、浅层绑定的模式,有很大隐患。明星只享受流量红利,不承担经营风险与品控责任,品牌失去核心背书与持续优化动力。一旦门店爆雷、口碑下滑,无人兜底修复舆情,品牌信任体系快速崩塌,加速市场淘汰。

林岳则认为,明星投资餐饮有时候也是看情怀,如果对演艺事业有影响,肯定是及时地止损退出,但这种浅层关系注定了很多明星餐饮可能走不远。

此外,黄晓明曾担任品牌官的烧江南烤肉,其法定代表人已被限制高消费;关晓彤的天然呆母公司申请破产。

而在品控和运营模式上,明星餐饮也一直备受质疑。根据公开信息,2020年,上上谦某分店曾查出餐具存在大肠菌群超标的问题;贤合庄此前曾出现了加盟商维权事件;火凤祥曾被曝销售残留着排泄物的鹅肠、发臭的黄喉、发酸的卤肉等食材。

詹军豪接受记者采访时表示,很多明星餐饮难以长久,核心是流量逻辑与餐饮本质相悖。其客群以粉丝和打卡游客为主,消费多为一次性尝鲜,复购率低。而传统餐饮依托口味、性价比沉淀熟客,复购稳定。同时明星餐饮生命周期高度绑定明星热度,热度衰退即客流锐减,传统餐饮必须靠产品与运营实现长期稳健经营。

明星餐饮的资本棋局

专业团队的加持显然为明星餐饮的早期扩张带来了帮助。

实际上,不少明星餐饮背后都有一整套资本运作逻辑,当中贤合庄的发展轨迹颇具代表性。

2019年,贤合庄与四川至膳品牌管理有限公司合作(以下简称“四川至膳”),由至膳负责招商、开店及运营事宜。天眼查数据显示,成都市贤合庄品牌管理有限公司的大股东为四川至膳,持股51%。陈赫一方则利用明星效应为品牌推广引流。

四川至膳董事长周杨曾表示,至膳的定位就是“火锅品牌孵

化餐饮公司”,未来会有越来越多的流量明星加入至膳团队。而陈赫的贤合庄、黄晓明的烧江南烤肉、关晓彤的天然呆奶茶、孙艺洲的灶门坎烧烤等均是出自至膳的手笔。

专业团队的加持显然为明星餐饮的早期扩张带来了帮助。以火凤祥为例,在此前,该品牌的招商经理就曾向记者透露,公司的背后有宁波太平洋恒业控股有限公司这样的商业地产公司,在北京、上海等地都有优质的店面资

如何走远?

可以看到的是,仍有不少明星IP在加入餐饮行业。

在盘古智库高级研究员江瀚看来,明星餐饮从诞生之初就存在商业模式底层错位问题。绝大多数明星餐饮的核心经营重心,从来不是做好餐饮产品、打磨服务体系、夯实消费口碑,而是将明星个人IP作为核心流量资产,借助公众人物的知名度、影响力与粉丝号召力,快速聚拢市场热度、收割短期流量红利。在这套商业逻辑中,餐饮只是载体,流量变现才是终极目的,产品、口味、服务、

体验都沦为附属品。

“但餐饮行业是典型的低频获客、高频复购的实体服务业,流量可以解决品牌的首次曝光、实现开业即火爆的短期盛况,却无法支撑品牌的长期存续。消费者初次消费可能源于明星滤镜、粉丝情怀与猎奇心理,但持续复购必然取决于菜品品质、性价比、用餐体验等核心要素。”江瀚认为。

不过,可以看到的是,仍有不少明星IP在加入餐饮行业。今

源。在营销方面,从战略到品牌,以及线上线下的传播,均由公司御用机构上海有两下子品牌管理有限公司策划。按照上述经理的说法,火凤祥不仅是一个火锅品牌,而且是一个资源整合型的公司。

而明星餐饮扩张的方式,则是依赖加盟。在林岳看来,“明星IP引流+加盟模式”扩张的商业模式有着天然的缺陷,其一是单店盈利模型基本是没有的,靠明星抓来的是流量而不是“留量”;其二是明星大多不直接深度参与经营

管理,加盟商几乎只是为了明星IP买单,没有体系、没有支持,经营风险完全由加盟商自己承担,而一些加盟商经验不足,只是奔着明星IP而来,最终只能当冤大头。

詹军豪也指出,单靠明星IP引流的加盟扩张是短期捞金模式,弊端突出。品牌重心放在招商获利,疏于供应链、菜品标准化管控。大量加盟店品质参差不齐,持续消耗明星口碑,扩张速度越快,品控漏洞越多,口碑崩盘后门店批量闭店。

营,不提明星IP,不追求快速扩张,踏实做好每一碗面,这种模式就是可行的。

“明星跨界餐饮还是有出路的,但必须摒弃流量收割思维。品牌需弱化明星光环,深耕菜品研发、严控品质、搭建成熟供应链,以产品力和性价比立足市场。同时收紧加盟体系、深度参与品牌运营,完成从粉丝流量餐饮向大众刚需餐饮的转型,才能实现长效发展。”詹军豪则表示。



上上谦上海南京东路步行街的门店正式关闭。

视觉中国/图

永和大王母公司国际业务或转上港股 押注加盟“狂奔”

中经记者 刘旺 北京报道

2026年1月,菲律宾餐饮企业快乐蜂食品集团(以下简称“快乐蜂”)宣布分拆包括中国业务在内的所有国际业务,成立新实体“快乐蜂国际公司”,并计划在2027年年底前于美国证券交易所独立上市。

而不到半年时间,市场便传

分拆国际业务

记者注意到,快乐蜂的分拆上市计划,最早可追溯至2026年1月。彼时,这家由菲律宾华人陈觉中于1975年创立的餐饮连锁集团发布公告称,计划将旗下国际业务分拆为独立实体“快乐蜂国际公司”,并最迟于2027年年底在美国证券交易所上市。

据介绍,分拆后,原有的快乐蜂集团将专注于菲律宾本土市场,而新成立快乐蜂国际公司则承载全球扩张的使命。

快乐蜂目前已是菲律宾规模最大的餐饮公司,1993年在菲律宾上市,成为菲律宾本土首家上市的快餐公司。截至2025年9月,快乐蜂集团门店总数达到10304家,在全球拥有19个品牌。其国际业务版图覆盖美国、加拿大、新加坡、中东、意大利、西班牙及英国等多个国家和地区。

然而,从1月宣布赴美上市到6月传出转投港股,短短数月间计划便出现调整。据相关媒体报

出了新的消息,据相关媒体引述知情人士报道,快乐蜂正考虑将国际业务的潜在分拆及上市地点由美国转至香港,计划最早于2027年年底前完成上市。不过,香港考量仍属初步阶段,计划仍可能有所变动。

对于上述消息,《中国经营报》记者多次拨打快乐蜂(中国)餐饮管理有限公司电话,但无人

接听。永和大王客服电话接线人员则对此表示“不清楚”。

聚焦中国市场,记者注意到,快乐蜂依靠收购中式快餐品牌永和大王、连锁粥店品牌宏状元和港式餐厅添好运,实现了业务扩张。不过,当前的连锁快餐市场早已成为红海,尽管入局较早,但不管是规模还是知名度,快乐蜂旗下品牌或许并不领先。

Compose Coffee;在美国,通过收购美式连锁快餐品牌Smash burger开展业务。

在此背景下,快乐蜂依赖债务融资。据联商网报道,截至2026年第一季度,其总债务与股东权益之比为2.52倍,与去年同期持平,而其标注的最大阈值是4倍。

凌雁咨询创始人林岳告诉记者,快乐蜂分拆国际业务上市,确实与其长期依赖收购的扩张模式有关,这个本质上是通过资本运作,把收购的品牌包装成独立的投资标的。实际上,分拆的核心也是为这个模式打造一个资本平台,快乐蜂国际公司将作为一个独立实体上市,可以募集资金专门用于全球收购,而从上市地的变更来看,更多是基于市场环境的考虑,毕竟香港近年的餐饮IPO比较活跃,快乐蜂在香港也有二十几家门店,所以选择在香港会更有效。

加盟扩张

值得注意的是,此前快乐蜂公布国际业务分拆上市计划时,曾披露“国际业务主要采用轻资产模式,即以加盟为主直营为辅的方式扩张。”

而这种加盟扩张模式,也包括中国市场。记者注意到,当前永和大王已成为快乐蜂在华业务的主力品牌。据窄门餐眼数据,永和大王门店数已达到520家,分布在广东、浙江、江苏、湖北、辽宁等多个省份。

记者致电永和大王加盟热线,客服人员也表示,加盟投资金额分为50万元以下、50万元至80万元和80万元以上。

实际上,在投资金额上,永和大王相较以前有所下降。快乐蜂首席财务官兼国际业务首席执行官Richard Shin曾表示,快乐蜂早前就在中国市场推出“超值模式”(Super Value Model),在该新店模式下,投资回收期也从原来的2.5~3年缩短至约1.5年,单店投资额从原来的约80万元大幅下降至50万元以下,在某些情况下甚至低于50万元。

行业竞争加剧

实际上,快乐蜂中国业务所面临的市场环境,正变得越来越复杂。

据红餐大数据,截至2025年5月,全国中式米饭快餐门店数已达88万家;2024年市场规模达2770亿元,同比增长10.2%。

在门店规模上,永和大王的520家门店在中式快餐领域并非头部阵营。以老乡鸡为例,截至2025年8月31日,这家已在港交所三次

递表的中式快餐品牌在中国61个城市拥有1658家门店,包括925家直营店和733家加盟店。

乡村基于2025年11月宣布全国门店突破1000家;其旗下品牌大米先生截至2025年8月全国门店也已突破1000家。

南城香、米村拌饭、鱼你在一起、超意兴、永和大王、乡村基、真功夫等品牌在产品定位、价格策略、门店模型等方面各有差异,竞

速全国拓店步伐。

同时,除永和大王和宏状元外,未来添好运品牌也将开放加盟。在新店选址上,永和大王及其他品牌将重点放在二线城市的社区等租金更为友好的区域,并将单店投资大幅压缩,目标是缩短投资回收期。

记者查询发现,永和大王当前分别为社交商圈、办公综合商圈、交通枢纽和景区商圈设计了不同的店。

不过,记者注意到,永和大王加盟热线相关工作人员在记录了投资预算、区位、从业经验、相关资源等多项内容后,表示公司若有意合作,会通过邮箱给予反馈。相较于其他品牌一对一开展加盟业务沟通,永和大王的反馈效率并不高。

此外,针对加盟商的争夺,已经不仅仅局限在快餐领域。Richard Shin就指出:“非食品类别(如饮料)的兴起,像瑞幸咖啡、蜜雪冰城等品牌,它们建立了一种新的、快得多的投资回报标准。因此,当创业者考虑选择加盟哪个品牌时,他们不仅看餐饮品牌,也看饮料品牌。”

争维度日趋多元。

不过,永和大王表现也受到了一定认可。林岳提到,永和大王的确实没有规模优势,但它有比较扎实的运营基础,品牌的根基也比较稳固,其加盟店的存活率超过了80%,翻台率5~7次/天,开始在降低加盟的门槛,并且转向社区场景的拓展,可以说是经营状态很稳健,也是相对低调务实的品牌,有一定的竞争机会。