

股改落定“很久以前”烧烤如何解决扩张命题

中经记者 阎娜 孙吉正 成都报道

近日,烧烤连锁品牌“很久以前”完成股份制改造,经营主体完成工商变更,原北京很久以前餐饮管理有限公司更名为北京很久以前餐饮管理有限公司(以下简称“很久以前”)

模式转轨 告别加盟

即便采用全直营模式,也无法完全规避连锁餐饮的品控风险。

公开资料显示,创立于2008年的很久以前,起家于北京顺义。创始人宋吉借助无烟烤炉搭配夜店风格的灯光、音乐打造沉浸式消费场景,将传统路边烧烤升级为商场内的社交型餐饮,凭借6万元初始资金创业,截至2014年,企业营收已经达到4亿元。

窄门餐眼数据显示,截至2026年9月,很久以前全国在营门店共148家,覆盖17座城市,北京、上海两地门店合计占比63%,门店人均消费88.66元。根据企业官网披露,品牌计划每年新开约20家门店,整体扩张节奏较为平缓。

很久以前并非创立之初就采用全直营模式。品牌发展早期,为快速扩大市场版图,先后试水加盟、联营模式,迅速铺展门店网络。但粗放扩张并未带来预期盈利,宋吉在接受《中欧商业评论》采访时表示,2016年企业陷入经营低谷,长期徘徊在盈亏平衡点,最终通过筹措600万元资金才化解现金流危机。

经历此次经营危机后,宋吉作出关键战略调整:全面终止加盟与联营业务,收回全部门店控制权,转向全直营模式。与此同时,品牌确立“不打折、不促销、不团购、不充值、不外卖”的五不原则,将经营重心重新回归产品品质与消费体验。

“很久以前当初选择放弃加盟转向全直营,是品牌发展到一定阶段后的自我校准。”中经传媒智库专家袁帅分析,全直营模式下,食材采购、出餐标准、服务流程、空间氛围全部由总部统一调度,无需依靠加盟商的自律来维护品牌口碑,能够保障跨门店消费体验的一致

性;产品迭代、服务标准也可以在全部门店同步落地,规避加盟体系普遍存在的执行走样问题。

不过,全直营模式同样存在明显短板。业内人士认为,和加盟模式的轻资产扩张不同,全直营模式对企业现金流、人才储备、供应链覆盖半径提出更高要求,客观上约束了拓店速度。对比木屋烧烤330余家门店的规模,很久以前148家门店的体量在烧烤赛道中并不突出,一年净增20家门店的扩张速度,显著慢于茶饮、快餐等成熟连锁餐饮品类。

袁帅进一步谈到,全直营模式会拉长企业管理链条,总部需要同时负责门店选址、团队搭建、现场运营等多项工作,对供应链能力、人才培养体系、现场管控能力提出严苛要求,任一环节出现短板,都会



窄门餐眼数据显示,截至2026年9月,很久以前全国在营门店共148家。

视觉中国/图

直接影响门店盈利水平。放在行业视角来看,当前的拓店速度并不算冒进,反而相对稳妥。对于完成股份制改造的企业来说,相比盲目追求门店数量快速膨胀,优先打磨现有门店的单店模型,保障新店稳定达成预期运营表现,更有利于企业长期经营,规避快速开店引发的门店品质下滑、盈利波动等风险。

特许经营专家李维华表示,品牌选择放弃加盟路线,并不代表加盟模式本身不适合烧烤赛道。根源在于企业早期并未搭建成熟的特许经营管理体系,难以约束加盟商经营行为,惧怕再度出现品控问题,因此选择管控力度更强,但资产更重的直营路径。

李维华认为,一年净增20家门店的扩张速度,放在当下餐饮连锁行业并不算快。放在10年前,该速

度尚且具备合理性,而当前特许经营管理方法论普及、行业人才供给充足、供应链体系日趋成熟,行业具备支撑更快扩张的基础条件。他同时提到资本层面的现实逻辑:企业开展融资时,加盟店资产需要做剥离处理,会削弱企业的谈判筹码、压低股权估值;直营店资产能够纳入合并报表,有利于提升企业在融资谈判中的地位,这也是不少消费企业在融资前优先发展直营店的重要原因。

即便采用全直营模式,也无法完全规避连锁餐饮的品控风险。2026年5月,很久以前内部排查发现,全国范围内24家门店存在烤炉预热不达标的问题,致使羊肉串出品未能达到品牌设定标准。对此,品牌主动为涉及的48022桌顾客完成退款,退款总金额超110万元。

为,品牌从加盟、联营转向全直营,解决了品控失控的问题,但也背上重资产的经营压力,其在北京、上海跑通的高客单商场门店模型,能否向更多二、三线城市复制,还将面对消费力、供应链、人才储备等多重现实考验。

高客单商场模型如何突破天花板

很久以前目前的门店结构,本质仍是“北京+上海”的区域强势品牌。

红餐产业研究院《烧烤产业发展报告2026》数据显示,2025年国内烧烤市场规模达到2680亿元,是仅次于火锅的第二大餐饮赛道,但赛道高度分散,截至2026年2月,全国烧烤门店从峰值51.7万家回落至40.9万家,行业进入加速出清阶段;烧烤连锁化率22%,远低于火锅、快餐赛道,门店数量前十的烧烤品牌合计市场占比仅1.02%,近八成烧烤品牌门店不足10家,赛道至今尚未诞生真正意义上的全国性龙头企业。

对于很久以前而言,目前的门店结构,本质仍是“北京+上海”的区域强势品牌,六成以上门店集中于两座一线城市核心商圈,九成门店布局购物中心。这套人均接近90元的商场社交消费模型,在高线城市已经跑通,但向二三线城市推进全国化扩张时,多重现实挑战摆在面前。

首先是消费习惯与消费力的错位。凌雁管理咨询首席咨询师林岳指出,二、三线城市烧烤消费,更加偏向街边烟火气场景,大众烧烤消费主流客单价集中在40—70元。而很久以前高度依赖购物中心点位,定位偏向社交体验,接近90元的客单价,在低线市场属于中高消费,与本地主流消费区间存在差距,消费者教育成本较高。

袁帅进一步分析,一线城市核心商场租金高,但对应的客流质量、消费转化能力稳定,品牌已经形成适配高线商圈的成本管控逻辑。反观二、三线城市,看似租金成本更低,但优质商场的客流规模有限;非核心商场客流不足,很难支撑品牌客单价,容易出现租金投入和实际产出不相匹配的矛盾。与此同时,二、三线城市本地烧烤品牌深耕多年,熟客基础稳

固,熟悉本地口味偏好,外来连锁品牌想要撕开市场缺口,竞争阻力不小。

其次是供应链与人才体系的约束。李维华分析指出,烧烤生鲜食材对冷链配送要求高,如果新开拓区域门店密度偏低,冷链配送单车分摊成本会显著抬升;只有门店形成集群布局,供应链效率才能得到保障,这也是很多餐饮连锁企业采用区域深耕策略的核心原因。此外,每一家直营门店,都需要经过完整培训的店长、服务团队,人才梯队建设速度直接决定门店扩张质量,一旦人才供给跟不上开店节奏,就会造成门店服务、品控水平下滑的风险。

赛道过往案例同样释放警示信号。曾经同样主打全直营模式的丰茂烤串,依靠现穿羊肉、自动烤炉形成差异化,一度开出70余家直营门店,年销售额突破7亿元,但是后续扩张过程中,流量无法覆盖重资产投入,经营陷入困境,2026年被爆出大批门店关停。

林岳谈到丰茂烤串案例时表示,即便是品控体系完善的直营烧烤品牌,如果定位摇摆,无法获取足够流量支撑重资产投入,在行业出清周期同样会被市场淘汰。

面对行业现状,业内专家普遍建议,品牌全国化扩张不宜盲目追求开店数量,应当优先采取试点策略,在新区域小范围开店,跑通适配当地消费能力、口味习惯的单店盈利模型之后,再稳步扩大布局。在产品层面,可以适度增加本地化菜品,平衡标准化与地域口味差异;在经营层面,企业经营重心优先放在现有门店运营效率优化、人才梯队搭建、供应链网络完善上,夯实经营底盘,再寻求规模增长。

“它经济”热度不减 上市宠企现业绩“反差”

营收普涨 利润普跌			
中经记者 刘旺 北京报道	记者梳理发现,从营收端看,7家上市宠企中有6家实现了收入增长。		
	乖宝宠物(301498.SZ)上半年营收35.43亿元,同比增长10.01%;中宠股份(002891.SZ)营收32.81亿元,同比增长34.88%;天元宠物(301335.SZ)营收15.78亿元,同比增长9.92%;源飞宠物(001222.SZ)营收9.11亿元,同比增长15.09%;佩蒂股份(300673.SZ)营收7.35亿元,同比微增0.96%;路斯股份(920419.BJ)营收4.93亿元,同比增长26.17%。 仅依依股份(001206.SZ)营收出现4.92%的小幅下降,为8.45亿元。		
	然而利润端,7家公司归母净利润无一实现增长,降幅从18.56%—69.25%不等。		
	其中,路斯股份净利润降幅最小,为18.56%,实现净利润0.25亿元;乖宝宠物净利润1.91亿元,同比下降49.57%;中宠股份净利润1.27亿元,同比下降37.63%;源飞宠物净利润0.4亿元,同比下降46.19%;天元宠物净利润0.2亿元,同比下降46.28%;依依股份净利润0.24亿元,同比下滑46.06%;佩蒂股份净利润仅2432万元,同比下降69.25%。		
发力国内市场	张新原告诉记者,上市宠企净利润承压主要有几方面原因:一是原材料如鸡肉、鱼粉等成本波动,二是国内品牌扎堆导致价格战,三是销售费用大幅上升,四是部分企业海外代工业务受汇率和关税影响,五是产能扩张带来折旧和摊销增加。		
	记者了解到,宠物食品的主要原材料是白羽鸡,2026年至今,白羽鸡价格阶段性回暖。中证鹏元的一份报告中就提到,宠物食品行业企业多为鸡肉价格的关注方,需关注2026年白羽鸡价格回升给宠物食品行业企业带来的成本控制压力。		
	这在上市宠企财报中亦有体现,如中宠股份,2026年上半年营业成本同比增长45.69%,显著高于34.88%的收入增速;乖宝宠物主粮成本同比增长32.29%,快于主粮收入23.87%的增速。		
	而品牌化转型带来的费用扩张,也成为了利润压力之一。不过,这更多是企业主动选择的投入。据同花顺iFinD数据,今年上半年7家宠物上市公司中,有6家加大了销售费用的投入,且多是双位数增长,其中,源飞宠物的费用增速甚至超70%,只有天元宠物有所减少。		
张,也成为了利润压力之一。	乖宝宠物上半年销售费用8.6亿元,同比增长26.43%,销售费用率达到24.28%,同比提升3.2个百分点,意味着每卖出100元的宠物食品,就有约24.3元花在营销上。中宠股份销售费用从2.97亿元上涨至4.35亿元,同比增长46.34%。源飞宠物的费用增速甚至超过70%。		
	“营销费用主要花在线上平台投流,比如抖音、小红书、天猫的推广与达人合作,还有线下宠物展会、宠物店渠道补贴以及新品试用和促销活动。源飞宠物费用增速超70%可能与其从代工转向自主品牌有关,需要快速铺开市场。而天元宠物减少费用可能是主动控制亏损。”张新原认为。		
	盘古智库高级研究员江瀚分析认为,增加投放和销售费用是品牌化转型的“入场券”,转型阵痛期不可避免,企业必须经历“用短期利润换取长期市场份额”的投入期。在现阶段,宠物行业正处于从分散走向集中的关键窗口期。抢占国内市场份额与培育自主品牌比短期利润更具战略优先级。		
	谁敢先停下广告投放,这构成了宠物行业独特的竞争困局。		
架之日起就直面明确消费需求的养宠人群。	江瀚认为,国内宠物市场的变化对宠物企业提出了构建全链路综合竞争力的新要求。企业不能仅停留在生产端,必须向微笑曲线两端延伸。前端要具备敏锐的用户洞察与内容营销能力,通过IP化和情感连接建立品牌忠诚度;后端则需打造柔性供应链与极致的品控体系,以应对消费者对产品安全与个性化的双重高标准。		
	与此同时,嘉世咨询报告显示,玛氏以约12%的市场份额领跑中国宠物食品市场,乖宝集团以约8%紧随其后,CR5(行业前五名企业的市场集中度)仅30%—35%。这意味着即便是行业龙头,也远未建立起真正的定价权。没有定价权,就没有		
	不只是原生宠物品牌在涌入,食品行业的传统巨头也在跨界入场,旺旺集团在2026年亚宠展上正式宣布投资新锐宠物品牌毛星球。比亚迪、海尔、霍尼韦尔、海正医药等企业也集中亮相亚宠展,从清洁护理、宠物家电到宠物医药等不同路径切入这一赛道。伊利、金锣、双汇等食品企业同样在布局宠物食品业务。		
	为其中唯一一家宠物卫生用品企业,海外收入接近九成,不过,报告期内国内收入为主要的增量引擎。		
猫发布	尽管如此,仍可以看到的是,基本上所有的上市宠企也正在加码国内市场。如中宠股份,2017年公司在国内营收为1.56亿元,占总营收的15.36%,而2025年国内营收升至18.72亿元,占总营收的35.87%。		
	佩蒂股份也曾财报中提到,公司看好国内市场发展,正着力研发自有品牌,2025年公司加大主粮领域的研发投入。		
	不过,国内市场当前竞争极为激烈,品牌数量呈爆发式增长。天猫发布的《2026天猫618宠物新品品牌报告》显示,过去三年平台上平均每4.4天诞生一个宠物新品牌,超94%的新品牌首站选择天猫,从上		
	收入为21.38亿元,同比增长35.78%,占总营收的比重为65.18%。财报披露,公司通过“自主建厂+并购整合”双模式,构建起横跨五大洲的产业版图,拥有28个现代化高端宠物食品生产基地,包括美国、新西兰、加拿大、墨西哥、柬埔寨等。		
收入为21.38亿元,同比增长35.78%。	佩蒂股份也在财报中提到,报告期内,海外市场依然为公司主要的收入和利润来源,下游客户相对集中且市场集中度较高。2026年上半年,佩蒂股份在东南亚分部和新西兰分部分别取得营业收入约4480万元和6685万元,而国内分部的收入约5026亿元。		
	路斯股份2026年上半年的大部分收入也是来自海外,收入3亿元,同比增长22%;源飞股份海外收入占比回升至80.39%;依依股份作		
	2026年上半年,中宠股份的海外		
	收入为21.38亿元,同比增长35.78%,占总营收的比重为65.18%。财报披露,公司通过“自主建厂+并购整合”双模式,构建起横跨五大洲的产业版图,拥有28个现代化高端宠物食品生产基地,包括美国、新西兰、加拿大、墨西哥、柬埔寨等。		