



# 明星餐飲風光頹 流量難換好口碑

## 不事經營千篇一律 業內：加盟成重要吸金手段

近年來，明星跨界投資案例不在少數，餐飲火鍋可以說是受明星青睞的投資領域之一，而在眾多火鍋品牌中，有陳赫、李晨等多位明星共同站台的賢合莊尤其風光一時，這些明星「推薦官」不僅是門店流量的推動器，也是加盟者眼中的「鎮山石」，似乎只要有明星坐鎮，門店流量將不斷，回本盈利更不是

問題。日前，香港文匯報記者走訪上海多家曾經紅極一時的明星火鍋店時發現，往日盛況不再，是這些火鍋店的共同命運。以陳赫等明星共同創立的賢合莊為例，當香港文匯報記者來到原賢合莊魔都旗艦店址時，原店舖早已改換門庭，且門前冷落。

◆香港文匯報記者 倪夢環 上海報道



◆這是原賢合莊上海旗艦店地址。 香港文匯報記者倪夢環 攝

### 明星火鍋店 門店數量對比

店舖名	高峰期	現在
賢合莊	約800家	224家
辣莊	逾300家	63家
火鳳祥	約200家	129家
上上謙	28家	2家

數據來源：綜合窄門餐眼、公開資料整理



◆這是原賢合莊上海旗艦店地址，後改為另一品牌火鍋店，但現也已閉店。 香港文匯報記者倪夢環 攝

從曾經的「萬人空巷」到如今的閉店歇業，明星扎堆開火鍋店的輝煌場景已難再現。公開數據顯示，包括賢合莊、辣莊、火鳳祥、上上謙等明星創立或參與的火鍋品牌全國門店數量，從最高峰時期總數超過1,300家，銳減至418家。「倖存」率僅約三成左右。有業內人士接受香港文匯報採訪時表示，高額加盟費、明星不事經營、缺乏特色而千篇一律的火鍋餐飲，是導致上述食肆倒閉的主要原因。

### 加盟成本高 套路多樣

首先，在投資成本方面，加盟明星餐飲店的加盟費或者採購費便已是受疫情重創的餐飲店倒閉的第一道催命符。曾經供職於連鎖餐飲集團，現任上海自由士信息科技有限公司CEO的陳榕榕在接受香港文匯報記者採訪時表示，

明星餐飲店早期是靠招商加盟模式快速打開市場。這套商業模式的邏輯是明星以流量IP作為吸引加盟商的投入，「這種餐飲模式看似是『ToC（消費者）』的生意，其實從品牌方角度，招商加盟就是『ToB（企業）』模式，品牌方是穩賺不賠的，最終買單的就是那些花高價加入的加盟商。高額的加盟費、保證金、物料費、開業指導費、設備費等令人眼花繚亂。」

陳榕榕透露，有些餐飲連鎖店雖然打着「零加盟費」旗號，但卻要求後端食材方面進行集中供給，要求必須從品牌集中採購。而品牌方因採購量大，本身採購價就低，「就靠這樣的低買高賣，將食材一倒手，食材差價已經賺到手。」

當這些門店扎堆開業後，再加上火鍋



◆上上謙上海門店，目前仍有不少食客選擇前來。 香港文匯報記者倪夢環 攝

行業競爭本就十分激烈，消費者的分流也讓加盟商笑不出來。公開數據顯示，在高峰時期，單單賢合莊品牌全國門店已有約800家，於此同時，海底撈、呷哺呷哺、小龍坎、譚鴨血老火鍋等知名連鎖品牌也在不斷推陳出新，集聚了一堆粉絲，不難想像，在這個火鍋競爭圈中，想要「出圈」難度有多高。

但是，對於普通加盟商來說，他們付出了真金白銀，營銷已不是第一要素，食材品控才是決定品牌發展的關鍵之一。辭職老海南糟粕醋火鍋創始人張煒告訴香港文匯報記者，食材的品質把控是所有管理項目中「難度最高的」，雖然明星餐飲無疑對於宣傳營銷十分擅長，但對應的弱項可能就是產品品質和質量，「因此才會有很多店面臨閉店的現象。」

### 致命傷：忽略食材品控

陳榕榕指出，相較於普通人，明星本身有流量變現需求，他們大多可以通過零成本參股加融資槓桿的模式，來拓展自己的產業鏈，而依託於明星的名人效應，可以讓一眾粉絲為愛買單，減去巨額的營銷成本，實現品牌火爆場景。

### IP流量無助實際經營效益

如果說，明星火鍋店能夠持續保持熱度，讓單店流量能夠如網絡視頻般火爆，對於加盟商來說就已實現理想效果。但現實情況是，對於一些火鍋品牌來說，明星IP流量後勁不足，IP也僅僅是IP，並不會對實際經營帶來效益。陳榕榕直言，「拋開明星不懂餐飲不說，明星本身也不參與餐飲企業的實際經營，都是通過IP授權佔股的方式和資方合作。」她透露，這些品牌或門店大多數實際運營的團隊都不是行業人士，僅僅是靠打出一個單店影響力後，就大規模放開去招商加盟，「其實招商加盟模式是最考驗餐飲的精細化管理的，從供應鏈、選址、運營、營銷到風險控制，每一個環節都是需要資源積累和專業經驗的，不是僅靠明星IP和資本的力量就能大力出奇蹟。」

## 排隊四小時打卡 食客：吃過一次不會再吃

「排隊等太久了，我大概等了四個小時，菜品也沒有特色，我再也不會去了。」消費者思思回憶起三年前在上海賢合莊用餐的感受，顯然對於當時的體驗並不滿意。思思告訴香港文匯報記者，雖然自己並不是明星陳赫的粉絲，但當時賢合莊這個品牌非常火爆，再加上有明星的噱頭以及不斷的營銷推廣，自己與朋友特意去打卡消費，「我當時真的排隊排了好久好久，但有點失望，就是很普通的滷煮火鍋，我覺得味道一般，而且也沒有特色，反正我吃過一次是不會再吃了。」

思思的經歷可能也是不少普通食客不願意為明星餐飲店買單的原因。近年來，熱辣壹號、火社火鍋、火鳳祥等一批批明星餐飲品牌拔地而起，最終卻沒有得到想像的結局。黃曉明、李冰冰、黃渤等一眾明星合夥投資的火鍋店熱辣壹號早已歇業，鄧倫創立的火社火鍋亦關張大吉。

餐飲店主張先生告訴香港文匯報記者，明星能夠為餐飲品牌帶來極高的影響力不假，但在管理方面，他們並不在行。「我今年花費了170萬元入股了一個上海潮汕菜品牌，雖然只有兩個門店，但我幾乎每天都泡在店裏，看品控，和消費者溝通，我們所有的合夥人都會在菜品選擇、財務管理等方面進行溝通，明星雖然能夠為品牌帶來明星效應，但其實可能並不是自己在管理店舖，這就可能出现一個問題，即宣傳與實際不相符，而明星又沒有精力或能力去管理，最終就會出現問題。」

張先生還直言，「並不是說明星與其他合夥的模式不好，但當明星光環太大，管理不到位的時候，敗壞的還是明星自己的名氣和路人緣，餐飲也是一門學問，希望以後有明星參與餐飲時，能夠更用心地投入，才能讓消費者更加滿意。」

有業內人士告訴香港文匯報記者，從消費者的角度來說，價格實惠、品質優良、擁有特色，可能是一個餐飲品牌能夠長久的原因，而一些明星餐飲品牌雖然剛開業時人氣火爆，但跟不上的服務與品控，也難以長久支撐火爆的人氣。

## 精細打磨「單店模型」 有利品牌長期發展

不過，並非所有的加盟店都難以為繼。香港文匯報記者近日走訪了位於上海的上上謙火鍋，明星薛之謙曾擔任該品牌關聯公司的股東。據公開報道，該品牌在上海高峰時期有近10家門店。

香港文匯報記者走訪碩果僅存的門店時已是近晚餐時間，不少食客前來諮詢或進店用餐，和商場其他餐飲店相比，上上謙的人氣其實並不差，該店店員表示，在非節假日與周末的用餐時間，店內也時常遇到排隊現象，「但一般排隊不會超過一小時。」如果是在周末或者節假日，排隊似乎是常態。雖然公開資料顯示該品牌與薛之謙本人已暫無直接關聯，但在粉絲心中依然是明星店舖，有消費者在大眾點評網站留言表示，自己近期在看完薛之謙的上海演唱會後，排隊了近六小時最終才得以入店用餐，而該消費者對此次用餐體驗也給出了不錯的評價。

由此看來，上上謙雖然門店數量減少，但單一門店的消費情況不俗，店內被消費者津津樂道的除了明星光環外，一些特色菜品也成為了吸引消費者的原因。陳榕榕表示，優質的食材、精良的出品、真誠的服務、可規模化複製的模型、優秀的財務數據，才是支撐一個餐飲品牌能持續久發展的根本。『「單店模型」打磨得是否足夠精細，毛利和淨利、複購、坪效等關鍵數據指標是否足夠優秀，才是支撐品牌持續良性發展的重要因素。』



◆上海的上上謙店內，不少食客前來消費。 網上圖片

## 「翻車事件」層出不窮 餐飲管理並非易事

近年來，雖然明星餐飲店曾風光無限，但「翻車事件」也接連發生。此前，包貝爾的辣莊火鍋店曾被曝出用牛血冒充「空運鴨血」。包貝爾還發文回應稱：感到震驚和抱歉，願意承擔全部責任。而包貝爾擔任股東的辣莊（北京）餐飲有限公司，也曾分別因未建立生活垃圾管理台賬和未經許可向城鎮排水設施排放污水被罰款1.5萬元人民幣。

### 超三成明星餐飲企業曾經經營異常

鄭愷參與投資的火鳳祥火鍋，先被指抄襲裝修設計，後被名為「內幕糾察局」的視頻博主曝光了食材衛生問題。視頻指，該火鍋店存在虛假宣傳，將殘留著排洩物的鵝腸、發臭的黃喉、發酸的滷肉等食材賣給顧客，以及存在滷水長期不更換等問題。之後，火鳳祥鮮貨火鍋官方微博賬號發布公開致歉信，稱已對所有門店進行核查，並對涉事門店進行停業整頓、處罰處理，且相關涉事崗位負責人已被開除。

天眼查數據研究院數據顯示，從企業註冊年份上看，2015年至2017年為明星開設餐飲企業最為集中的時期，僅2017年一年就有約13家明星餐飲企業註冊成立。然而，數據還顯示，超過30%的明星餐飲企業曾存在經營異常，10%以上相關企業曾受過行政處罰。

## 投資一年停業 加盟商維權難

「我們投了數百萬血本無歸了。」網絡上早已有不少加盟商訴苦。據內地媒體《濟南時報》報道，有加盟商稱，賢合莊招商人員曾「承諾」加盟費10至15個月即可回本，卻不成就，他投資的門店不僅沒有回本，反而迎來閉店的結局。一位廣州加盟商表示，自己在2020年4月加盟賢合莊後，雖然看起來生意火爆，但由於眾多低價引流活動造成了火爆假象，其實大多數時候自己是在虧本經營，該加盟商投資1,000萬加盟兩家店舖，第一家店舖僅營業一年左右就關店。

### 業內：血本無歸幾乎是必然

「當時看到他們店裏人流量很高，以為很賺錢，等真的開業後，他們（招商）會教你做折扣很低的活動，看起來生意還不錯，但出了財務報表才知道，實際是虧本的。」該加盟商抱怨指，加盟前賢合莊招商人員說即使是餐飲「小白」都可以開店，有專業的管理團隊能幫助加盟商做好，但實際生意不好時，「他們收了錢就沒有服務了。」

香港文匯報記者通過多番方法聯絡已歇業的明星火鍋店東主和負責人，但均未能成功。不過在業內人士看來，這些加盟商血本無歸幾乎是必然。有業內人士透露，不少加盟商並不熟悉餐飲行業，只是被明星光環以及炒作熱度所吸引，並希望能夠藉明星的流量為飯店引流，卻不想餐飲投資並沒有想像中容易，食材品控、人員管理、房租耗材等等，「每一樣都需要花錢，僅靠明星流量坐等收錢根本就是白日做夢。」

## 利厚風險小 明星競開火鍋店

那麼，在眾多餐飲選擇中，為何火鍋會成為明星跨界投資的目標？辭職老海南糟粕醋火鍋創始人張煒告訴香港文匯報記者，火鍋是餐飲行業第一大賽道，也是最容易觸達消費者的品類，「可能明星選擇這一賽道可以快速鋪店，尤其營銷在餐飲中很重要，明星開店會有極大的流量效應，較容易吸引很多消費者和粉絲前來光顧。」

就菜品而言，火鍋菜品選擇多，豐儉由人的

消費方式也讓越來越多消費者願意將火鍋作為首選。根據中研網公布的數據，2021年中國火鍋行業市場規模達到4,998億元（人民幣，下同），同比增長17.99%，預計2025年市場規模將達到6,689億元。

### 經營標準化 入門門檻低

同時相較於其他餐飲店舖，火鍋餐飲較易工

業化和標準化。對於資方而言，只要有冷庫和車輛負責儲存和配送火鍋所需的菜品外，鍋底、調料則完全統一，經營標準化讓火鍋店大大降低了准入門檻，也使之「裂變」變得更加容易。這也就意味著，開火鍋店不會像其他餐飲行業那樣「依賴」廚師作為核心競爭力，也自然不會面臨一旦店舖經營得好，廚師就以跳槽威脅東主加薪的情況。