

6 管理诊所 Management Clinic

三镇美食进京同日开店近百家 连而不锁埋隐患

大年初一，北京城内据称有 92 家悬挂“三镇美食”招牌的小店同日开张。一口气开出如此多的门店，是否创下吉尼斯纪录还不知道，但用北京餐饮界一位资深人士的话讲，“这种玩法真是史无前例”。

■ 白桑

大年初一，北京城内据称有 92 家悬挂“三镇美食”招牌的小店同日开张。三镇美食贩售热干面等武汉名吃，按照老板李明星的说法，短时间内迅速展店靠的是“收编”众多小餐饮商户。通过采取自营、联营、托管三种模式，三镇美食今年计划在京开出 500 家门店。业内专家指出，自由松散的合作模式虽有利于三镇美食短时间内迅速铺开占领市场，但连而不锁也可能为今后发展埋下隐患。

“大跃进”式狂开店

今年春节，京城餐饮圈传来一个惊人消息：一个全新品牌“三镇美食”横空出世，携多种武汉名吃“北上”进京，118 家门店于正月初一同时开业。记者第一时间致电“三镇美食”品牌所有人、今年 1 月刚刚注册的中食君友（北京）餐饮管理有限公司董事长李明星。“公司目前采取自营、联营、托管三种模式经营，实际落地的是 120 多家，同一天开业的是 92 家。”李明星坦言，由于对春节期间物流配送、人员短缺等方面的问题估计不足，随后又关了一批店。目前公司正在进行调整，计划调整之后重新开业。据透露，其位于 SOHO 现代城的三镇美食旗舰店计划于 2 月 28 日正式开业。据李明星介绍，这百家门店选址从二环



到五环内都有，位于多个大型社区和地铁商圈。售卖的产品包括老汉口热干面、瓦沟牛肉粉、三镇鲜鱼糊汤粉、巷子口糯米鸡、迷你小面窝、吉庆里三鲜豆皮等多种武汉名吃，单品价位从 2 元到 30 元不等。

据介绍，三镇美食除了为合作的小餐饮提供设备、产品配送、免费技术培训等服务，更提供小餐饮力所不能及的整体包装、推广、运营以及交易平台等。为了强化产品优势，李明星还专门聘请了研发出“中华名小吃”德华楼包子的虞东海为名誉顾问，组建了白案实力超强的技术团队，共研发出 33 个武汉特色美食品种，目前一期推广的有 10 个品种。目前，三镇美食在燕郊建有中央厨房，可供应 1000 家门店，辐射京津塘地区。“今年，我们计划在北京开出 500 家门店。”李明星说。

不少小店“被开业”

三镇美食的近百家门店究竟开在哪里，经营状况如何？16 日下午，记者辗转从三镇美食相关负责人处拿到三处店址。然而，前往其中两家门店进行实地探访时却发现，这两家门店竟然都是“被开业”。前门大街廊厂二条 102 号是一家山西刀削面馆，店主告诉记者，自己和三镇美食方面确实有合作，春节前三镇美食的业务员就把统一配送的半成品、厨具、门店招牌等都送到了店里，且没有收取任何费用。可由于没参加成对方组织的一次会议，对于具体合作细节、

何时开业等都不知道，所以一直还维持原样经营着。

谈到与三镇美食合作的原因，店主表示，“业务员说合作后能帮忙宣称推广，带来更多客人”。店主坦言，原来加盟过一个铁锅焖面，干了五六年后生意不好就不做了，自己开了小店卖山西刀削面，但原先的铁锅焖面也捎带着卖。以后即便是经营三镇美食，也会捎带着做山西刀削面和铁锅焖面等，只不过产品内容增加了而已。

而位于长椿街东里 25 号的另一个店址，目前挂的仍然是云南过桥米线和黄焖鸡米饭的招牌。店主刘女士也承认三镇美食送来了产品、招牌等。刘女士坦言，“三镇美食入驻我们店，我们在原来品种之外再增加些湖北特色小吃。这种入驻店的合作双方都很自由，主要就是供货关系，好卖就长期合作，不好卖可能就干脆撤下招牌，不再进货，双方之间没有什么严格约束。

连而不锁埋隐患

作为一个刚刚诞生的地方特色美食品牌，三镇美食以当下流行的互联网思维整合众多小餐饮商户，走出了一条轻资产、快速扩张的道路。对三镇美食来讲，聚焦自身的核心优势——产品研发、生产和品牌的包装、推广，以联营、托管等模式借助已有的众多小餐饮门店分销产品，不需投入大量资金就能迅速占领市场。而对于众多小餐饮商户来说，经

中石化回应胜利油田巨亏：暂停 4 个小油田 可减亏 2 亿元

近日，一则关于中石化胜利油田陷入巨亏的新闻在市场上引起轩然大波。消息称，中石化胜利油田 2015 年首次陷入亏损，全年亏损超过 92 亿元。同时，胜利油田的 4 个油田将在今年整体关停。2014 年 6 月份以来，国际油价“断崖式”下跌，这让国内石油企业走进“寒冬期”，已经勘探开发了 50 多年的胜利油田也不例外，首次出现账面亏损。胜利油田财务资产处处长崔树杰曾表示：“历史上，油价再低，胜利也没有出现过账面亏损，而今年首次出现账面亏损。这个寒冬不是一般够冷，按油田领导的话讲，是寒冬刮大风。”公开资料显示，胜利油田作为中石化的第一大油气田，截至 2015 年底，胜利油田已找到不同类型油气田 81 个，累计探明石油地质储量 54.19 亿吨；投入开发油气田 74 个，累计生产原油 11.29 亿吨，生产天然气 571.61 亿立方米。2015 年，生产原油 2710.03 万吨，生产天然气 4.57 亿立方米。有分析师表示，在如此低的油价下，老油田由于成本较高，陷入亏损并不奇怪。

18 日，中石化在其微信公众号“石化黑板报”对此作出回应称：近期，中石化胜利油田经过对 70 个在产油田的严格效益测算，开发效益排在末尾的 4 个小油田将被暂时关停。这 4 个小油田年产量共约 6 万吨（小营 3.36 万吨，义和庄 1.48 万吨，套儿河 0.2 万吨，乔庄 0.73 万吨），仅占胜利油田年产量的 0.2%左右，并不影响大局。

在市场极寒期，胜利油田财务部门对 70 个开发油田进行分析，按盈亏平衡油价进行排序。小营、义和庄、套儿河、乔庄等 4 个小油田，由于地处偏远、规模小、开发时间长、注采不配套等原因，效益排在末尾。4 个小油田关停后，预计可减亏 2 亿元。

中石化表示，暂时关停是企业正常的市场行为。低油价下，对效益不好的油田会作出相应调整，符合国家调结构、去产能的政策，也符合企业实际。

此外，4 个油田都是小油田，可以采取看护油井、转岗等方式，妥善安置员工。暂时关停后，并不是报废，还得看护油井，等到油价回升后，再开井，以最低成本，恢复生产。国际油价暴跌导致国内油田生产大面积亏损。国内开采平均成本大概在 40 美元左右，而目前 30 美元的油价早已跌破盈亏平衡点。

近几日，油价正在反弹。2 月 17 日收盘，国际原油价格大幅上扬 7%，WTI 重回 30 美元大关，而布伦特则突破了 34 美元/桶。主要原因是伊朗意外表态，对旨在冻结原油产量的多哈协议表示欢迎。

隆众石化网分析师李彦表示，即便多哈协议落实，也无法支撑油价持续反弹。因为冻结不同于减产，将原油产量维持在 1 月份的水平仍然意味着年度产出会超过预期，这无法解决市场供应过剩的现状。此外，多哈协议能否落实仍旧是一个疑问。（李春莲）

尊重知识产权保护 护航国产手机“扬帆出海”

■ 凌纪伟

日前，联想宣布与高通签订新的专利许可协议。此前，华为、中兴、TCL、小米、奇酷、天宇朗通、海尔等也与高通达成了合作。至此，全球出货量排名前五位的中国手机厂商都已经和高通签署授权协议，包括华为、小米、联想、TCL 和中兴。分析认为，这其实并非偶然现象，在积极开拓海外市场的同时，TCL、联想这些伴随国际化浪潮成长起来的科技新贵，对知识产权的尊重，对专利、创新的重视，对国际规则的遵循恪守与日俱增，这不仅能让它们赢得国际市场，也有助于提升企业的国际视野和文化“软实力”。

越过专利“坎儿”才能“漂洋过海”

“未来 3-5 年，海外销售占比达到一半将是正常现象。”2016 年年初，一家专注国内市场的手机企业宣布将战场从中国转移到全球。

该企业的战略转向堪称是中国智能手机企业集体转型的一个缩影。增长放缓，开拓国际市场、走向海外是拥有强大产能的中国手机企业的不二选择。但海外专利布局少，面临专利挑战又是国内企业“出海”的一大外患。

产经评论家梁振鹏表示，很多手机企业以抄袭和模仿为主，在很多知识产权法律严格的国家，这些品牌很容易触犯当地法律。“要想真正在海外立足，国产手机厂商一定要遵守相关法律法规，并在手机功能、外观设计、用户界面等能够控制并有自由发挥空间的领域加大创新力度。”

可见，尊重知识产权是中国企业走向海外市场必须要补齐的短板，也是遵循国际惯例的必然选择，同时也是促进中国企业注重研发创新和可持续发展的内在推动力。在中



国，华为、中兴等高技术制造业中的佼佼者，同样是依托专利实现跨越式发展。

杜绝“隐患” 合作提升企业竞争力

《从 0 到 1》的作者、硅谷知名风险投资家彼得·蒂尔对专利给予极高评价，他认为专利技术是一家公司最实质的优势，它使你的产品很难或不能被别的公司复制。专利有价值，那么“用专利要付费”自然无可置疑。但据高通公司透露，目前仍有少数中国手机厂商没有看到签署专利授权对体现企业尊重创新、以及对自身开拓市场的保障意义。

切实推动创新，最根本的是要保护知识产权。去年 12 月 9 日召开的国务院常务会议，决定改革完善知识产权制度，实行更加严格的知识产权保护。国务院印发的《中国制造 2025》与“大众创业 万众创新”有关政策文件，也都把知识产权保护作为重要内容

营三镇美食不仅为门店增添了具有吸引力的风味产品，还无需支付加盟费、管理费等额外费用，又能获得品牌方提供的包装、推广、培训等免费支持，可谓双赢。

针对三镇美食的扩张模式，北京财贸职业学院商业研究所所长赖阳认为，这种以联营为主的商业模式没有加盟费、管理费，大大降低了合作门槛，因此扩张速度会非常快。但能否成功，除了运营的管理能力，包括品质监控、对合作方的督导等，更在于消费者对产品口味的喜好。这才是三镇美食能否成功的最根本因素。

武汉风味美食不像上海的甜、北方的咸、四川的辣、广东的清淡，包容性很强又特色鲜明，在全国绝无仅有。武汉的周黑鸭 20 年做到 20 亿元，令很多企业始料未及，也从一个侧面印证了武汉美食的魅力。在食品行业分析师朱丹蓬看来，三镇美食将武汉特色食品带到京城，从最受消费者青睐的小吃品类切入市场，是有人口红利和市场需求的。但对一个跨界而来的初创企业来说，其在运营、物流、配送、服务、品质等各个环节，也都存在着巨大风险。

中国烹饪协会副会长冯恩援在接受记者采访时坦言，三镇美食目前这种相对松散的合作模式，连而不锁，对合作商户来说容易出现好卖则卖、不好卖就撤的情况。在当前高密度用工的小餐饮面临城市疏解的背景下，高举高打地整合小餐饮是个好机会，但是需要有完整的管理体系来承担责任。

此外，以北京作为拓展武汉特色美食的第一站，对三镇美食来讲未必是最佳选择。事实上，北京是全国餐饮转型升级最为缓慢的地区之一。去年全行业增长 11.8%，而北京餐饮业增长 6.5%，仅是复苏。对餐饮经营而言，北京的房租、人工成本压力都较大，一旦企业盈利能力不足，极易出现品牌、服务、管理脱钩的情况。因此，能否真正做到接地气、扎下根，对三镇美食来说将是巨大考验。

生鲜电商普遍亏损 投资沦为土豪游戏

■ 黄豪

拥有 11 年电商经验，此前雄心勃勃的顺丰优选前 CEO 崔晓琦，在生鲜电商这片“蓝海”面前低下头——2016 年初，他写下《我暂时不会再碰生鲜电商了》，直呼生鲜电商“到处都是坑”。稍早前，因资金链断裂而倒闭的水果营行，警示着这个绝大部分企业都在亏损的行业：死亡只一步之遥。

生鲜电商并非资本市场新话题，但自步入 2016 年以来，关于生鲜电商的讨论不绝于耳。回顾生鲜电商的 2015 年，资本热捧、烧钱大战、死亡潮……整个市场犹如一部跌宕起伏的好莱坞大片。

这片新蓝海，正在遭遇前所未有的挑战。

生鲜电商普遍亏损

作为电商行业的最后一块肥肉，生鲜电商的火爆程度超乎业界想像。然而，现实跟理想总有差距，盈利问题是生鲜电商面临的共同课题。即便线下生鲜品类已经做得十分成熟的永辉超市，在 2014 年，生鲜类毛利率仅为 12.79%。而火爆投资的背后，却难以掩盖损耗率高、普遍亏损的现状。

崔晓琦透露，生鲜电商的产品毛利率 20%-30%到头了，但仓储运营的成本能占到 1/3，物流成本可能又占 1/3。“目前客单价能有 100 多块钱已经算不错了，但还是太低了。只有把客单价提起来，才能把成本占比降下来。”而这又违背了生鲜电商的初衷。

同时，高损耗率是行业面临的另一个难题。目前我国生鲜冷链流通率远低于发达国家，具体为果蔬的 5%、肉类的 12%和水产品的 23%，而发达国家蔬菜和肉禽冷链流通率分别高达 95%和 100%。与此相对的是，我国生鲜腐损率远远高于发达国家，果蔬腐损率达 25%，肉类腐损率为 12%，水产品腐损率亦高至 15%。显然，生鲜属于高损耗以及保质期有限的品类，一旦周转率降低就会造成大量的库存，最终只能被扔掉，并直接影响利润。

巨头砸重金为卡位

生鲜电商在最近一两年十分火爆。相对于传统的生鲜模式，生鲜电商由于更顺畅的信息传递和沟通，避免了传统模式下各个环节的重复运输、存储，减少了损耗，大大缩短了整个产业链。

生鲜电商被称为中国电商下一个千亿市场，近一年来，大咖刷脸加上资本窥视，市场屡屡上演群雄混战的好戏。市场竞争很激烈，资本造势从未停歇。在此背景下，各大电商以及传统巨头们自然也不会错过这场资本盛宴。早传阿里巴巴于 2014 年底千万美元级投入易果网，京东便于 2015 年 5 月联合 SIC、铂明资本 7000 万美元投资天天果园。8 月，京东又以 43.1 亿元人民币（约合 6.8 亿美元）入股永辉超市，提速 O2O 布局。作为传统零售巨头的永辉超市，在布局生鲜电商的道路上一直以来都处于先行者的位置，并将生鲜 O2O 模式作为其转型的切入点。

资本布局不仅如此。传统零售巨头苏宁超市 2015 年 3 月初上线“苏鲜生”，正式进军生鲜电商；5 月底，顺丰上线“顺丰优选”；6 月，华润万家上线“e 万家”。2015 年 10 月，百度联合泰康人寿 2.2 亿美元投资中粮我买网。

投资沦为土豪游戏

从长远看，生鲜电商自建成熟的供应链能有效摊平和降低冷链仓储和物流成本，掌控上游较难把控的采购环节，更重要的是保证企业在物流配送等环节取得更大的利润，提高核心竞争力。拿生鲜物流来说，大部分平台选择重金上阵，自建冷链物流配送体系更多是不得已而为之——我国冷链等配套产业远未跟上生鲜电商发展的步伐。

然而，这并不是的一笔轻松的买卖。以生鲜仓储为例，一位冷链建设服务商人士告诉记者，由于生鲜电商经营的果蔬、肉禽等产品容易腐烂，不同的产品需要不同的仓储，这种严格的温度控制体系带来了非常高昂的建仓成本。

以百果园为例，百果园董事长余惠勇对外透露，其 A 轮 4 亿元融资最大头将花在供应链的深耕上。而根据公开资料，中粮我买网、天天果园等平台相继投入重金自建冷藏仓储冷链宅配物流体系，从投资规模来看，均在 1 亿元以上，是名副其实的重资产运行模式。供应链的建设，彻底沦为土豪们才玩得起的“游戏”。选择自建物流的生鲜电商们，在投入巨大的资金建设自有物流后，仍面临着漫长的成本回收周期。相关人士向记者表示，“从目前生鲜电商经营规模来看，成本收回周期最少要 5-10 年时间”。

（王政）