

一年亏损13亿，“酒馆拼多多”还有新故事吗？

“酒馆第一股”又回到了人们的视野。

2月28日，发布盈利预警，预计2022年收入较上年同期减少13%至16%，净亏损从上年同期的约2.3亿元，增长至约13.13亿元-16.73亿元。

公告发出后，的股价连涨两天，一度增长近10%。多家证券机构认为，疫情管控放开后，线下餐饮消费快速回暖，的门店扩张提速能带动业绩释放。

这已是上市一年多以来发出的第二封盈利预警。去年7月，同样发出过一次预警，之后的2022中期财报显示，公司的经营情况并不乐观。

2021年9月上市时，风光无限，股价一度涨至30%，上市日当天市值就突破了300亿港元。极致的性价比、快速扩张的规模优势和低廉的店面租金成本，让成为“酒馆第一股”，甚至带动其他餐饮巨头跨界开“小酒馆”，海底捞、和府捞面、老乡鸡都在2021年试水“微醺经济”。

招股书中，计划在2023年开出2200家门店。2021年，疫情反复之下，逆势扩张，最多的时候有859家门店。

但势头不到一年就消退。东方证券数据显示，2022年全年，预计关停130家门店。的盈利预警中也显示，2022年，200余家酒馆门店进行调整关停及其他酒馆门店经营业绩下滑等因素导致的处置资产损失、减值损失等合计约6.01亿元至9.01亿元。

中国的酒馆行业集中度低，市场格局较为分散。根据中商产业研究院的报告，截止2020年末，中国约有3.5万家酒馆，其中95%以上为独立酒馆，业务规模前五名的公司所占的市场份额仅为2.2%。其中，行业第一的也仅占1.1%的市场份额。

一直坚持直营模式，以低价走量的方式盈利，将自己定义为“年轻人的线下社交平台”，对标的是“酒馆星巴克”。但外界的看法稍有不同，因显著低于同行的价格和极致的性价比，被称为“酒馆拼多多”和“酒吧中的小米”，同时，因其快速的扩张规模，又有“酒馆蜜雪冰城”的称号。

不过，称号再多也掩盖不了的本质，快速扩张带来的规模效应在疫情反复下失效。如今疫情褪去，消费复苏，需要讲出“酒馆+”新故事。

70后退伍老兵的新消费故事

海伦司的创始人徐炳忠现年49岁，其人非常低调，鲜少接受媒体采访。《2022年胡润全球富豪榜》揭晓后，有自媒体试图了解这位连续两年的“恩施首富”，却发现连一张正面照也找不到。

据多方消息，徐炳忠出生于湖北恩施利川市，曾入伍当过特种侦察兵，退役后进了一家工厂做保安。2004年，他和朋友在山西开了一家小酒馆，后来又听从朋友建议，去东南亚小国老挝继续做酒馆生意，赚到第一桶金。

2009年，徐炳忠回国创业。在北京开第一家时，他选在了“宇宙中心”五道口附近，毗邻清华北大两所高校，租金却只要20万。按照他的说法，当时距离那500米外的地方，租金要再高十倍。

“好地段+差位置”也成了之后的开店策略。用徐炳忠的话来说，擅长选“最差”的位置，把生意做爆。比如先用价格战的方式吸引一波消费者，再在万圣节、感恩节推出各种主题活动拉拢人气。虽然地处偏僻，但是最初的一批消费者，都是顾客的强关系拓展而来。

一开始，专注外国人市场，特别是海外留学生人群。门店没有飞镖、桌球这些活动，也没有当时流行的驻场歌手，一间门店200至300平，摆满30至40张桌椅，顾客进店就是安静地坐坐，跟朋友聊聊天，氛围比较自在。

那时，中国的酒吧多为“摇滚吧”，“演艺吧”或者“立式酒吧”，徐炳忠以为年轻人不会喜欢这种简单的酒馆氛围。但渐渐地，徐炳忠发现中国的年轻人也愿意在晚上来到这里，因此明确了自身的发展定位：打造年轻人的线下社交平台。



社交氛围的形成难以量化，但抓住一点，即不断将客单价降到极致，淡化消费者的其他社会属性，让他们能感到放松和自在。

2018年，管理层重组股权结构、在开曼群岛注册实体，为上市做准备。年底，的开业酒馆总数达到162间，并推出了自有品牌的精酿啤酒。

2021年2月，宣布完成来自黑蚁资本和中金的3300万美元融资，这也是该公司的首笔融资。一个月后，就向港交所提交了上市申请，并于当年9月顺利上市。

创始人徐炳忠通过控股公司间接持69%的股份，对有绝对控制权。而这家公司多种决策也跟创始人密不可分。

为数不多的采访里，徐炳忠呈现出的是一个感性的形象。

他在与黑蚁资本的对话中讲述了这样一个故事：“有一次武汉一家新店开业，那天天下着雨，还有顾客在排队。我看到之后忍不住眼泪哗哗掉，哭得很伤心。”

第二天，他就给运营总监打电话，决定给所有在排队等位的顾客发放免费瓶装啤酒，这个规定也一直延续到现在。

在谈到员工时，这位老板也一度转身落泪，认为他们非常辛苦。2020年，在疫情影响下，线下餐饮遭遇寒冬，但仍在这一年给员工涨薪两次，人力成本较上一年同期增长了225.1%。

这种感性也体现在他的开店策略上。2021年，在武汉一连新增了40家店，全城店面总数增加至80家，就因为“创始人提出想要测试一下门店密度的天花板”。但过密的店铺分布也拖累了单店盈利能力，也是在这一年，开始转盈为亏，扩张策略不得不急刹车。

“酒吧拼多多”与“夜间星巴克”

被称为“酒吧拼多多”是有原因的。在定价策略上主打极致性价比，通过低价来吸引流量，并进一步通过门店快速扩张和产品销售规模的持续增长，来累积规模效应，降低采购成本和固定费用摊销。其盈利模式概括起来就是“低价+高增+盈利”。

低价摆在第一位，为了压缩成本，的确花了很多心思。

首先就是低廉的店面租金。财报显示，2020年门店租赁成本约占营收12.9%，低于行业常见的20%。

其次，的产品总计只有40款，简化了采购、运输、制作流程，还有助于提高商品周转。这也是为什么门店数量大幅增长后，2021年一季度的存货周转天数为30.79天，只比2019年多了2.59天。

在具体的开店策略上，也极力压低成本。比如，不提供表演等附加服务。另外，内部没有厨房，仅有的几款小食都是简单加工便可出餐，用一次性餐盘盛装，省去了厨房的人力成本。

为了盈利，一边压缩成本，一边增加利润点。

首先，推出自营酒水。2021年的财报显示，的自有酒款和小吃的收入占总收入的78%，其中饮料化酒款的收入占比最高，达33.6%。自有酒款的毛利率可达

80.2%，定价低廉的第三方品牌酒款也有48.8%。

其次就是依靠规模效应。招股书显示，采用标准化运营模式，总部统一管理选址、装修、物流采购、音乐播放，从选址开始，筹备两至三个月就能开一家新店。

2021年，“夜间经济”红利浮现，持续扩张酒馆，全年新开452家直营酒馆，总数增至782家。截至2022年8月21日，其门店数量达到了821家。规模效应使得的经营利润快速增长，四年间便涨了十倍。

同时，也开始加快下沉市场格局。据2021年年报，在二三线城市开的酒馆共699家，占总数的89%。

除了“酒吧拼多多”，还被称为“夜间星巴克”，星巴克以卖商务空间闻名，就主打“年轻人的线下社交空间”。

CBNData消费大数据发布的《2020年年轻人酒水消费洞察报告》显示，年轻化是酒水市场的重要发展方向。从消费人数和人均消费水平来看，90后和95后消费者皆呈现增长趋势，年轻消费者逐渐成为主力军。

除了低至10元以下的瓶装啤酒，还设计出了许多促进年轻人社交的手段。

音乐是提供社交氛围的重要工具，开发了智能音乐管理系统，能够精确、实时地控制全国范围内每一家酒馆的背景音乐，还会给顾客发问卷，让他们决定第二天的音乐。

另外，有业内人士认为，的桌椅摆放得很紧凑，在这样的情况下，顾客和隔壁桌产生对话变得很自然。

黑蚁资本合伙人何愚认为，“为用户提供真正的自由放松、毫无门槛的普世性社交空间，这种氛围一旦形成，就是品牌最大的护城河。”

曾经，这条“护城河”的确成功打入年轻人内部。2016年，武汉东湖店因租约到期闭店，一个武汉的新闻系大学生自发拍摄了一部纪录片，记录小酒馆的最后一天。片中的顾客们无不动容地回忆自己在小酒馆里的青春。徐炳忠也在采访中将这种门店与顾客之间的亲密连接看作是“善待顾客”的结果。

不过，也有业内人士认为，的这条“护城河”还有待巩固，比起“社交空间”，更像是一种酒类零售模式。

同时，酒馆业态本身就因为营业时间和消费场景有其局限性。公开数据显示，2020年的翻台率为2.32次/天，低于餐饮行业的海底捞3.5次/天与太二酸菜鱼的3.8次/天。翻台率难以提升，低价走量也变得难以持续。

另一方面，不得不面临成本上升的风险。2021年，的原材料及消耗品成本较上年同期增加112.5%。由于原材料大麦价格上涨，啤酒售价也随之上涨，但以低价为招牌，无法将这部分成本全部转移给客户。

2020年至2021年，仍在激进扩张，趁着疫情低价盘下店面。但同时，单店盈利能力下降和疫情影响下的关停，让不得不弃店保命。

“酒馆+”还能讲出新故事吗

根据世界卫生组织数据，2019年我国

15岁以上人群人均酒精摄入量为4.5升，仅为发达国家的一半；而从人均酒馆数量来看，2019年我国每万人酒吧数仅为0.3间，也低于发达国家的2至7间。

东兴证券分析，当前我国酒馆行业渗透率显著低于成熟市场，夜间经济、年轻客群崛起、下沉市场驱动下，酒馆行业有望持续扩容。

2020年12月，湊湊火锅将自己位于三里屯的全国首家门店直接改成“湊湊小酒馆”，在730平方米的店面内，不仅单独开辟出20平方米做酒吧专区，晚上还增加了live演出。海伦司上市一月前，海底捞跨界酒馆行业，在北京开出HI捞小酒馆。

不止火锅店，一些传统快餐店也盯上了小酒馆生意。2021年，老乡鸡也在深圳开首家门店时，在传统堂食基础上推出小酒馆服务。就连卖饺子的喜家德也在深圳、大连、沈阳等城市打造“饺子就酒”的市场。

“微醺经济”让多家餐饮巨头纷纷下局，但“餐饮+酒馆”的新消费故事不是每个人都能讲好。

2019年开始，奈雪的茶陆续开出七家针对女性市场的“Bla bla bar奈雪酒屋”，主打低度酒市场。可不到三年，北京和宁波的奈雪酒屋相继关闭。

老乡鸡想通过打造小酒馆，填补非餐饮高峰时段的市场，但去年，老乡鸡福田店还保留着酒吧吧台，却取消了夜场经营。

另一边，原本就处于酒馆赛道的也反向朝餐饮行业进发。2022年5月，在徐炳忠的家乡湖北利川市开出第一家“·越”，走“酒馆+大排档+烧烤摊”的复合业态之路，白天出售咖啡、奶茶和披萨等下午茶餐食，晚上则提供酒水、烧烤、卤菜等食物。

有数据显示，这家门店开业两个月内，日均销售额在2万元以上，其中烧烤与小吃分别占总销售额近10%与20%，自有酒水占40%。

不到十个月，已在利川、荆州、咸宁、天津、郑州开出五家“·越”。招商证券调研显示，目前已在四川、重庆、湖南、湖北选了20多个类似县城尝试开拓新门店，进一步打开下沉市场的开店空间。

值得注意的是，“·越”不再坚持以往的直营模式，而是重启加盟模式，引入当地合作商。同时，也希望以“酒馆+餐饮”的形式延长门店营业时间，覆盖更多消费人群，提高单店的盈利能力。

比起星巴克，越来越像蜜雪冰城：快速扩张，主打下沉市场，以低价吸引顾客。不同的是，蜜雪冰城以加盟为主，总部以卖给加盟商原材料来盈利。而坚持直营，重资产的连锁扩张成本高，受疫情的影响也更大。

“大排档的生意，企业行为有时比不过生存行为，县城里的大排档都是老板上阵亲自招呼客人。在县城这个人情社会里，企业如果提供不了颠覆式的体验，就搞不定县城市场。”

黑蚁资本引用徐炳忠的这段话，将颠覆式的体验概括为更豪华的装修、更热闹的地段和更丰富的SKU（单品）。

比起以往的高性价比优势，这次选择了相反的道路。艾媒数据2020年的一项调查显示，仅有不到20%的受访者能接受40元以上的地摊餐饮消费，而动辄两倍以上的人均消费水准，比起县城中的其他大排档再无价格优势。

另外，还在尝试拓展自营品牌啤酒供应链，直接在线上出售自有酒水。但比起酒馆行业的分散业态，我国啤酒行业格局稳定。根据中国酒业协会披露的数据显示，2020年，中国啤酒市场被五大集团瓜分，华润、青岛、盐井、百威英博以及嘉士伯五大集团的中国啤酒市场占有率高达92%，留给其他品牌的市场份额只有8%。

如今，想讲出“酒馆+”的新故事，扩展酒馆与不同品类之间的融合，但最终不能靠这种“颠覆式体验”杀出一条血路，还有待市场考验。