

中餐“排头兵”走出国门 火锅企业探索“出海经”

本报记者 刘旺 北京报道

国内火锅市场火热,国外也开始热闹起来。今年以来,包括呷哺呷哺、大龙燚、小龙坎等品牌纷纷加快了布局海外的步伐,火锅已成为中餐出海的“排头兵”。

《中国经营报》记者从海底捞处获悉,独立分拆后的特海国际目前在全球范围(除大中华区)共经营了115家海底捞火锅餐厅,

火锅品牌奔向东南亚

从目前来看,大部分火锅品牌出海的第一站,会选择东南亚市场。

“逾6000万海外华人与百余万境外务工、留学、度假群体的乡愁,为本土餐饮品牌出海培育了广袤沃土。”华泰证券在一份研报中如此表示,而火锅作为我国饮食文化中代表性的“中国风味”之一,其标准化程度与隽永的文化内涵,是“文化+技术”出海的典范,有望成为中餐出海最具潜力的品类之一。

从目前来看,大部分火锅品牌出海的第一站,会选择东南亚市场。例如,11年前,海底捞出海的第一家门店开在新加坡。此外,2023年1月,呷哺呷哺海外第一家店也落地新加坡。小龙坎目前在马来西亚的门店数量已达到5家,在新加坡和柬埔寨还分别拥有4家和2家门店。

新加坡《联合早报》近日报道,中国火锅、茶饮等正成为东南亚美食爱好者的新宠;泰国公共电视台引述媒体情报平台的数据报道,8月31日至9月11日,单在曼谷就有11家麻辣火锅店开张。

对于从业者来说,东南亚地区对中餐来说有不错的机遇。“首先是巨大的市场潜力,东南亚地区人口众多,消费能力不断提升。中国餐饮企业可以利用这一机会进入新兴市场,开拓更广阔的消费者群体;其次,中国与东南亚国家在文化、饮食习惯和口味上有相似之处,这为中国餐饮企业提供了优势;再次则是随着跨境电商和物流技术的发展,中国餐饮企业可以更轻松地将产品和服务引入东南亚市场,这提供了

其中70家位于东南亚地区,17家位于东亚地区,18家位于北美地区,10家位于其他地区。

结合其他火锅品牌的动作可以看到,东南亚是目前火锅出海的重要目的地之一,聚集了众多火锅品牌的东南亚,已然成为火锅的“新世界”。而聚焦在产品、营销、供应链、员工培训等各个角度,来自中国的火锅品牌,显然已经探索出了自身的发展经验。

更便捷的渠道和平台,加快了产品交付和市场覆盖速度。”特海国际控股有限公司董事会主席周兆呈在回应记者采访时表示。

但另一方面,周兆呈告诉记者,企业也要认清存在的一些挑战。首先,东南亚市场已存在着众多本土和国际品牌的餐饮企业,竞争激烈;其次,不同国家的法律法规和行政程序可能对外国企业经营产生限制和挑战;再次,尽管有一定的文化相似性,但仍然存在一些差异。中式餐饮企业需要适应当地消费者的需求、习俗和口味,进行本地化调整,确保菜品和服务符合当地口味偏好,并尊重当地文化。

显然,一系列的中国品牌餐饮已成为向东南亚地区传递中国文化的一张名片。“海底捞的品牌文化建设依托于川派底蕴基因。通过川派火锅美食、温暖友好服务、川剧变脸、融合中国功夫的捞面表演,从舌尖美味到视觉体验在国际范围内传播川派文化。”周兆呈表示。

记者了解到,中餐企业传递中国文化也引起了国外研究人员的注意,根据公开报道,刚从菲律宾宾赴中国广州的暨南大学任职菲律宾项目副研究员的阿格鲍瓦说,过去菲律宾人对中国品牌的食品或其他产品避而远之,但现在“我们在YouTube看到很多菲律宾人点评中国餐饮,这的确是改变中国在菲律宾和其他东南亚国家形象的好办法”。

中餐出海经验

中国餐饮品牌经过长时间的探索,已总结了独特的适合中国餐饮的海外探索经验。

番茄资本卿永曾表示,国内中餐品牌经历了几十年的发展,一直都处于激烈的竞争中,没有一个中餐品牌市场占有率超过1%,到2022年连锁化率也只有19%,多元化的中餐生态是中餐一直保持着极强的产品和品牌创新力,除管理体系外,其他很多方面已经全球领先。反观海外餐饮连锁,由于过度集中,创新力缺乏,产品、业态单一,已很多年停滞不前,很多品类在海外都属于空白状态。中餐出海非常有机会杀出一条“血路”。

正如卿永所说,中国餐饮品牌经过长时间的探索,已总结了独特的适合中国餐饮的海外探索经验。

首先是本土化,一面是在国内早已形成的自身特色,一面则是全新的不同的受众群体,如何平衡是摆在“出海者”面前的关键问题。IPG中国首席经济学家柏文喜就指出,火锅品类出海的市场主要集中在对火锅接受度较高的华人群体以及相关朋友圈,真正外国人的接受度还不够,如何提升海外市场对火锅品类的接受度,是火锅品类出海的难度和痛点所在。

对此,周兆呈表示,在海外市场始终保持产品的品牌特色,让全球顾客都品尝到经典的海底捞味道,是其在全球化发展过程中始终坚持的一点。如“捞派十佳”系列招牌菜,同时会根据本地口味和文化特点,增加适应当地消费者的菜品选择,以提供更多元的用餐

关于“人”的故事

个性化服务离不开人,因此,海底捞极为重视对海外人才的培养。

在海外市场,不仅仅要向顾客宣传中国餐饮文化,在此之前最关键的是要让员工接受中国餐饮文化和企业自身的品牌文化,而这就涉及管理模式和员工培养。

周兆呈告诉记者,在管理模式上,特海国际优化了“区域—门店”的管理体系,目前设立了15位区域经理和实习区域经理,缩小全球管



加拿大多伦多的 Hot Pot 9 火锅店开张营业。

视觉中国/图

体验。

记者注意到,为满足国际市场上的多元化需求,创造更强劲的盈利空间,特海国际不断推出本土化产品来改善运营模式,根据当地顾客的本土化需求进行服务和产品上的个性化创新。比如,结合新加坡本地传统美食“鱼头炉”,研发了浓香鱼锅底;在泰国,推出了冬阴功火锅;在英国门店的小料台上的法棍面包和黄油,就曾在网络上受到热议,被网友称为“海底捞本土化发展的典型案例”。

呷哺呷哺相关负责人也曾告诉记者,针对海外分店,结合当地消费群体喜好,推出大小鸳鸯锅,固定的小鸳鸯锅是养生菌菇锅,另一半则有五种锅底可选,每款都是海外呷哺呷哺独有。

可以看出,从产品端入手,实现对当地消费者最大的吸引,已成为火锅品牌在海外的一致动作。但一家门店的经营优劣,除了产品,也有其他关键性因素。

其中,营销也极为重要。柏文喜认为,“如今的火锅品类出海要与最先进的营销工具和供应链设施相结合,还要在提升产品与服务标准化、流程化以便于连锁化拓展与经营的同时,结合社交化媒体的深度渗透来进行火锅文化的普及推广,以促进市场接受度的持续提升与扩大。”

此外,在供应链上,不同的品牌则有着不同的考量。记者注意到,最早的火锅进军海外品牌小肥羊,在2006年时就开始自建上游供应链,包括羊肉和底料加工厂、自

有调味品工厂,将火锅“打包”运往海外。而如今的小龙坎也与其有异曲同工之处,其在四川眉山建有生产基地,生产底油底料等核心产品,利用自身全程可追溯的产品体系降低了出口、报关等一系列流程的难度,火锅底油底料等核心产品得以迅速运达海外门店。

目前,在海外规模最大的是海底捞,其在门店数量较多的新加坡建立了中央厨房,主要负责制造和加工附近餐厅使用的食材,包括需要加工和调味的肉类以及需要清洗和切割的蔬菜。对于其他市场,海底捞通常直接从当地供应商采购食材。

显然,在产品、营销和供应链层面,中国火锅品牌,已经总结出了适合自身出海路径的经验。

“考核”中华老字号

本报记者 蒋政 郑州报道

日前,根据披露信息,55个品牌被移出中华老字号名录,同时新出台的《中华老字号示范创建管理办法》(以下简称“《办法》”)建立了“有进有出”的动态管理机制,对符合条件的企业持续敞开“大门”;对出现问题的企业,及时采取

“有进有出”的新机制

按照最新的《办法》,相关部门调整了老字号的评定标准,强调了“有进有出”的动态管理机制。在此之前,中华老字号的荣誉是“一劳永逸”的。自2006年以来,商务部联合相关部门分两批认定了1128家中华老字号。它们大多分布在食品加工、餐饮住宿、居民服务等20多个领域。

新的《办法》让“有进有出”的动态管理机制落到实处。根据规定,商务部组织有关机构开展中华老字号日常监测,建立“红绿灯”机制。原则上每年对中华老字号企业进行评估,发布评估报告,并依据评估结果分别采取通报表扬、约谈警示等措施。

日前商务部披露的复核结果就是首次动态调整的具体表现。

根据相关信息,商务部将长期经营不善,甚至已经破产、注销、倒闭,或者丧失老字号注册商标所有权、使用权的55个品牌移出中华老字号名录;对经营不佳、业绩下滑的73个品牌,要求6个月内予以

约谈警示等管理措施,直至退出。

“这对于中华老字号企业的高质量发展具有很强的推动作用。未来各省的地方老字号也将采取类似的动态进出机制,各种老字号或将出现较大调整。”怀山堂生物科技股份有限公司(以下简称“怀山堂”)董事长康明轩说。

另有多位行业人士告诉《中

整改。

而根据上述《办法》的具体规定来看,中华老字号企业需要满足的条件之一是主营业务连续经营30年(含)以上,经营状况良好,且具有较强的可持续发展能力;对于企业破产清算、解散、注销、被吊销营业执照或三年以上不开展经营活动的,主管部门可以建议商务部将其移出中华老字号名录并收回中华老字号标识使用权及牌匾。

中国商业联合会专家委员会委员、北京商业经济学会常务副会长赖阳告诉记者,相对来讲,上述机制是比较宽松的。正常经营的老字号企业是不会被移出的,只有那些已不在经营或者处于半死亡状态的企业需要进行筛选和清理。

盘古智库高级研究员江瀚认为,中华老字号设置的动态进出机制,可以促进老字号企业的优胜劣汰,推动老字号企业不断更新技术、产品和服务,提高市场竞争力。这一政策也可能在各省的地方老字号

国经营报》记者,在过去很长时间,老字号企业都充当着时代引领者的角色。老字号的魅力在于历史底蕴深厚,更关键在于其商业模式的创新。在国潮和非遗热潮下,老字号企业应该加大自身创新,在产品和渠道上进行数字化变革,积极拥抱新变化,真正做到“倚老卖新”。

中得到跟进,以推动地方老字号企业的发展。

“新的《办法》将极大推动中华老字号企业高质量发展。未来各省的地方老字号也将采取类似的机制,具体推行时间将根据各地具体情况来定。”康明轩说。

事实上,在一轮轮市场竞争中,中华老字号的整体发展势头良好。在2022年,中华老字号企业实现营收超1.2万亿元,近七成企业实现盈利。今年前三季度,营业收入已超过2022年全年水平。

而从此次移出的企业来看,移出比例占比较高的行业为加工制造业(移出17个,行业占比14.5%),远高于绝对数量居前的食品加工(移出20个,行业占比3.6%)。

在赖阳看来,这与我国生活方式变化的幅度有很大关系。对于食品、中医药等领域,调整和变化幅度较小。而对于服饰、加工制造业来讲,外部环境发生了巨变。如果还过分追求传承和历史底蕴,显然是跟当下主流消费脱节的。

如何“倚老卖新”?

“历史上所有老字号没有不创新的。老字号在历史上之所以能够成为当时的领先品牌,根本就在于商业模式的创新和产品的创新。”赖阳告诉记者。

康明轩坦承,在与众多老字号企业负责人交流时能够感觉到,很多区域老字号的发展过于求稳,品牌原有的历史和传承在一定程度上反而成为发展的包袱。“很多老字号企业的营生都是人口的(食品),都是传承了好多代,我们不敢砸了先辈的招牌。所以有时候,追求规模并不是企业的第一位指标。”

曾经服务多家老字号品牌的巨量品牌营销创始人冯梦堂告诉记者,传承等于守正加创新,很多地方老字号企业负责人偏重于追求传统文化和工艺,讲究自身品牌的“守正”,对于产品、营销、管理创新意识淡薄、能力偏低,与外部市场存在一定的脱节。没有创新,不能发展,何谈传承?在她看来,老字号企业应该在现代企业经营、新产品、品牌营销上更加科学和开放一些,才能真正达到“传承”的目的。

“老字号企业在传承和创新之间需要找到平衡点。一方面,老字号企业需要注重传承和保护传统文化和技艺,避免失去其文化底蕴和历史价值。另一方

面,老字号企业也需要不断进行创新和发展,以适应市场的变化和消费者的需求。掌门人需要在这两者之间寻找平衡点,推动企业的可持续发展。”江瀚说。

事实上,随着国潮兴起以及非遗热潮,很多老字号企业迎来了新的发展机遇。

赖阳提到,拥有170多年历史的中华老字号企业内联升就是一个代表。该企业的主打产品是千层底手工布鞋。该公司针对国潮兴起,在2018年推出副线品牌——大内联升,主要客群就是追求国潮文化的年轻人。该品牌开出快闪店,并与多个品牌联名跨界。同时推出新消费品牌大内·宫保咖啡,试图满足不同顾客的需求。

康明轩也提到,河南很多食品老字号企业,均在融入国潮和新颖元素,整体销售明显提升。他告诉记者,开封白记花生糕拥有一百多年历史,在“90后”董事长上任后,在产品包装上进行升级,融入开封古都元素,并推出减糖、低脂产品,并通过电商、抖音等平台直播,自身规模获得快速提升。

“国潮热、非遗热为老字号的发展提供了新的机遇。老字号企业可以通过与国潮品牌、非遗文化等进行联名或合作,将传统文化与现代元素结合,推出更

包括为寿星顾客提供生日果盘和唱生日歌助兴等。

个性化服务离不开人,因此,海底捞极为重视对海外人才的培养。据了解,今年8月,其举办了“海底捞岗位之星——国际市场总决赛”,集结了51名来自10个国家的海底捞国际市场决赛选手,涵盖捞面师、变脸师、服务员和收台员。

具吸引力的产品和服务,以吸引更多年轻消费者。”江瀚说。

除此之外,很多偏于一隅的老字号企业,应积极拥抱新渠道的变革。

记者注意到,越来越多的老字号企业正在进行数字化改造,通过多种数字化工具提升自身的营销和销售渠道。

日前,京东方面负责人公开表示,食品饮料行业,超八成的中华老字号品牌和超七成的地方老字号品牌已经入驻京东。截至今年8月,京东销售过亿元的老字号品牌有18家,过千万元的品牌有60余家。

同时,多家老字号企业走进抖音平台直播间,通过这种形式展示自身产品。据内联升总经理程旭透露,公司基本实现了抖音直播,直播收入栈道分店营收的30%。

上述多位行业人士均提到,老字号企业在品牌力、文化底蕴等方面拥有很大的优势。它们理应借助现有的渠道和工具,将优势转化成实打实的市场占有率。

“改变不是一蹴而就的。很多老字号企业也不能盲目追求把摊子铺大,应该追求在细分领域做强,体现出自身的价值,这才是老字号企业理应承担的使命和责任。”康明轩说。