

“火锅出海”生意经

本报记者 刘旺 北京报道

1849年,在遥远大洋彼岸的旧金山,有史以来第一次有了中餐厅元素,一家中餐馆的开业,

拉开了长达两个世纪的中餐出海序幕。

截至2021年,中餐已经传播至全球130个国家,海外有超过60万家中式餐厅。而近年

来,火锅成为了其中增长最为迅速的品类,2021年火锅的收入人口规模占国际中式餐饮市场的11.1%。

在最近一段时间,海底捞分

拆公司特海国际在港上市和呷哺呷哺海外第一家店试营业,再次让人们的目光聚焦到了“火锅出海”上。在新一轮的中餐“航海时代”的大背景下,拥有着极强文化

代表性的火锅无疑成为了走出国门的排头兵。

但仍要注意的是,海外市场与国内市场在很多方面有所差异,不同地区也有着各自的规则

和政策,本土化是摆在火锅企业面前的一道难题。另外,在业内专家看来,“火锅出海”呈现出一片热闹的景象,但从现阶段来说,仍处于探索阶段。

众企业布局“火锅出海”

弗若斯特沙利文数据显示,2026年,海外火锅市场规模有望达465亿美元。

“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,而其中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。

最近的火锅出海动作是呷哺呷哺做出的,该公司相关负责人告诉《中国经营报》记者,继凑凑火锅2022年1月进军新加坡成功之后,2023年1月25日,呷哺呷哺海外第一店也落户新加坡。

就在不久前,海底捞海外业务的分拆公司特海国际登陆港交所,并且股价一路攀升,让火锅进军海外热度攀升。截至2022年末,特海国际开设的总餐厅数量为110家,遍及新加坡、泰国、越南、日本、

美国、加拿大、英国等11个国家。时间线再往前推移,2022年9月,小龙坎相继在日本、德国、美国、柬埔寨开店,将海外门店版图扩展到40家。

此外,还有香天下、小肥羊等连锁品牌早先就将业务版图放大到了全球市场。

火锅进军海外成果显著,弗若斯特沙利文数据显示,2021年海外火锅店数量达13.4万家,收入口径市场规模达289亿美元,占2021年国际中式餐饮市场的11.1%。

2026年,海外火锅市场规模有望达465亿美元,2021~2026年,复合年增长率达10%,高于海外中餐同期增速(9.6%),出海前景可期。

实际上,火锅品类出海有着先天优势。凌雁管理咨询首席咨询师林岳告诉记者:“传统中餐原料多种多样、烹饪工艺繁杂多变,不同门店、不同厨师,口味

和产品也存在差异,而火锅的食材品类更少、更易加工制作,相应的采购和配送压力更小,中央厨房只需要完成火锅底料和菜品的切配加工,在门店上菜前的加工也比较简单。另外,火锅不需要任何厨师,顾客可以自行操作,在人力要求和管理上也相对简单。所以,出海就比较容易获得成功。”

和君咨询合伙人、连锁经营负责人文志宏告诉记者,火锅企业做出海业务,更多的是结合自身的发展战略进行的,首先,海外市场有着广阔的发展空间,抢先一步就可以提前进行市场占位;其次,在海外塑造了良好的品牌形象,能够反哺其在国内市场消费者心中的品牌认知;再次,有些企业肩负着传播中国烹饪文化的责任感;最后,不排除有些品牌是在满足自己的虚荣心。

拆公司特海国际在港上市和呷哺呷哺海外第一家店试营业,再次让人们的目光聚焦到了“火锅出海”上。在新一轮的中餐“航海时代”的大背景下,拥有着极强文化

代表性的火锅无疑成为了走出国门的排头兵。但仍要注意的是,海外市场与国内市场在很多方面有所差异,不同地区也有着各自的规则

海外火锅仍处探索期

和国内社交媒体的强势不同,国外的营销更多需要实实在在的口碑。

“火锅出海”一片热闹,但业内的观点认为,这一赛道仍然处于探索期。

实际上,抛开此前疫情反复的影响,开店速度太快、新餐厅比例高是亏损的重要原因。开设新餐厅会产生开业前准备成本及资本开支,短期不一定能马上实现盈亏平衡及收回投资。

“处于扩张期,因此亏损很正常。”文志宏同时认为,这也在一定程度上表明了火锅在海外仍处于探索期,而当形成一定规模之后,搭建好海外供应链,通过规模、供应链效率来降低成本,还是有一定的发展前景。

实际上,最早出海的火锅企业是小肥羊,那是2003年。在多年的探索过程中,无论是企业的经营管理工具还是人们的消费习惯,都已经发生了很大的变化。

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。”

同时林岳也告诉记者,和国内社交媒体的强势不同,国外的营销更多需要实实在在的口碑,只有把菜品和体验提升上去,才有机会提高复购率和翻台率,联合一些知名品牌,借助它在当地的影响力做些跨界营销也是比较有效的方法,总体来讲随着中国文化走向全球,饮食作为重要的一个分支市场空间还是非常大的。



在近年来出海的中餐里,火锅成为增长最迅速的品类。

视觉中国/图

正如文志宏所说,有不少企业是根据自身发展路径一步步走向海外市场。呷哺呷哺相关负责人告诉记者,“出海业务需要一步步稳扎稳打,我们非内地业务,例如

中国香港、新加坡市场一直都是盈利的,基于这些表现,在新加坡开出了3家凑凑门店,有了成熟的运营和管理经验,才开设了第一家呷哺呷哺。”

味品在部分国家被列为药材难以出口,中餐中常用的特色调味品如豆豉、糟醉等就曾因卫生问题,被许多地方卫生组织所禁止。再如蔬菜等产品,也需要本土化采购。

在点评平台上,有日本消费者提到在某火锅品牌门店的就餐经历时就表示,“去到店里很多东西都没得点,据解释是因为供货商没来送货。”

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。

最后,海外市场并不是一个整

体,而是更为分散的市场,各国的饮食习惯、国情、政策、法规等方面,也都有各自的特点。

文志宏认为,“如美国市场,当地饮食习惯是分餐制,而传统火锅则是大家一起吃的形式,这都需要调整;再如目前‘火锅出海’较为活跃的东南亚市场,有许多国家有各自的宗教信仰,体现在火锅上,就要贴合当地特色进行食材的供应调整。”

“火锅在海外市场也面临一些挑战,比如怎么吸引更多当地消费者而不仅仅是华人,如何把火锅饮食文化传播得更广,从而推动火锅底料和预制菜的销售,因为海外市场每个国家和地区的法规制度各不相同,这方面要快速拓展是不容易的。”林岳认为。

海外本土化之路

如何在实现本土化的同时保持自身特色,是出海企业面临的一大问题。

实际上,正如改革开放以来外资餐饮企业进入中国市场时面临的问题一样,如何在实现本土化的同时保持自身特色,是出海企业面临的一大问题。

首先,是选址问题,记者注意到,火锅品牌两大巨头海底捞和呷哺呷哺都是选择在新加坡开店,而新加坡华人群体规模较大,饮食口味与大陆市场接近,这是重要的原因之一。

但是对于欧美地区的门店来说,饮食结构和习惯与中国大陆消费者有着明显差异,这就需要出海的火锅企业不断迎合消费需求和进行市场教育。

IPG中国首席经济学家柏文喜就对记者指出,火锅品类出海的市场主要还是集中在对火锅接受度较高的华人群体以及相关朋友

圈,而真正的外国人的接受度还不够,因此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。

这也是不少火锅企业正在着手进行的,记者了解到,2022年12月的上市交流会中,海底捞提到在新加坡推出特色的叻沙锅底,在泰国生产出当地特色的大骨汤锅底。在人员管理方面,海底捞已经在新加坡、马来西亚、越南、韩国、美国培养出本地“土生土长”的店经理,比如在马来西亚,一半以上的店经理都是当地马来西亚华人。

呷哺呷哺相关负责人告诉记者,针对海外分店,结合当地消费群体喜好,呷哺呷哺推出大小鸳鸯锅,固定的小鸳鸯是养生菌菇锅,而另一半就有五种锅底可选,

每款都是海外呷哺呷哺独有。

其次,文志宏告诉记者:“本土化不仅仅是口味,还有供应链的搭建。如果一直追求将食材从国内运输到海外市场,将会面临高昂的成本。”

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。而如今的小龙坎与其也有异曲同工之处,其在四川眉山建有生产基地,生产出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。

但很多产品,依赖国内出口仍是一个不现实的问题,如花椒等调味

味品在部分国家被列为药材难以出口,中餐中常用的特色调味品如豆豉、糟醉等就曾因卫生问题,被许多地方卫生组织所禁止。再如蔬菜等产品,也需要本土化采购。

在点评平台上,有日本消费者提到在某火锅品牌门店的就餐经历时就表示,“去到店里很多东西都没得点,据解释是因为供货商没来送货。”

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。

最后,海外市场并不是一个整

体,而是更为分散的市场,各国的饮食习惯、国情、政策、法规等方面,也都有各自的特点。

文志宏认为,“如美国市场,当地饮食习惯是分餐制,而传统火锅则是大家一起吃的形式,这都需要调整;再如目前‘火锅出海’较为活跃的东南亚市场,有许多国家有各自的宗教信仰,体现在火锅上,就要贴合当地特色进行食材的供应调整。”

“火锅在海外市场也面临一些挑战,比如怎么吸引更多当地消费者而不仅仅是华人,如何把火锅饮食文化传播得更广,从而推动火锅底料和预制菜的销售,因为海外市场每个国家和地区的法规制度各不相同,这方面要快速拓展是不容易的。”林岳认为。

借力小酒馆加速下沉 酒企打造消费新场景

本报记者 党鹏 成都报道

当下,线下店成为了酒企竞夺的发力点之一,无论是选择开体验店还是小酒馆,各大企业正在用自

己的方式加速渠道下沉。

据了解,重庆啤酒(600132.SH)旗下品牌乌苏啤酒也在打造线下消费体验店,开启了烧烤店。“吃烧烤喝‘大乌苏’的搭配深入人心,

乌苏啤酒选择在上海开出首个烧烤店,也是因应了这一趋势,为消费者打造一个能够体验乌苏啤酒和烧烤搭配的消费场景。”重庆啤酒相关负责人告诉《中国经营报》记者。

记者注意到,不仅是重庆啤酒进入了线下体验店这一细分赛道,包括雪花啤酒、燕京啤酒等啤酒企业,以及泸州老窖、江小白、洋河股份等白酒企业,也纷纷通

过布局小酒馆,打造消费新场景,竟夺年轻消费者群体。

“渠道运营成本高、挤压式竞争、争夺年轻消费者,这是啤酒和白酒企业下沉进入小酒馆赛道的

借力小酒馆 酒企加速下沉

在明媚的阳光下,成都新华公园门口的百调酒馆簇拥着前来消费的年轻人。

“我们是星咖夜酒。”百调酒馆负责人表示,酒馆主要以轻酒、轻咖、轻食为主的轻生活方式,旨在为年轻消费者打造沉浸式酒咖体验新场景。

百调酒馆是泸州老窖旗下的线下体验店,去年9月份在成都开出第一家门店。这里不仅销售泸州老窖的精酿啤酒,还有各种白酒调制的鸡尾酒。

瞄准“Z世代”消费群体,正是这些小酒馆的目标。记者注意到,此前江小白在重庆开了线下门店江小白酒馆,除了主营自家的梅见、清香高粱酒等各种产品,还提供威士忌、白兰地、精酿啤酒;2022年6月,万达酒店与洋河股份联合打造的线下融合体验店——解酉小馆正式开业,主打美食、美酒。

与此同时,啤酒企业也在全力打造的小酒馆,去接近年轻消费者群体,以及夜场消费场景。

2021年底,燕京啤酒宣布发展燕京酒号小酒馆,定位为独立品牌、原浆类产品、短保类、全渠道全场景覆盖,自建连锁门店渠道、面对30+人群的超高端品牌;2022年底,华润雪花方面放出消息称将打造名为“JOY BREW”的线下小酒馆,但是该项目目前尚未正式落地。

如今,乌苏“大”落地上海,“大”音同“大”,意思为“很大”,契合了大乌苏的市场形象。

“线下开店的方式,已经成为啤酒行业的五大巨头共同的一个动作。”啤酒行业专家方刚告诉记者,下沉到这一赛道的主要原因,是因为整个啤酒行业的消费业态发生了很大的变化,“以前在消费一致性上比较强,但随着高端化的来临,大众市场在慢慢地分化,就出现了一些小众需求,他们在大众渠道里很难获得满足。为了迎合和抓住这些分散的小众需求,企业就通过自建渠道的方式来积极地推动。”

在蔡学飞看来,正是因

前酒业行业挤压式的竞争,倒逼着企业必须进行渠道下沉,从传统的分销渠道到现在的渠道融合,打造超级终端。比如小酒馆就是从B端到C端的直接跨越。

数据显示,2020年,重庆啤酒高端产品乌苏啤酒全国销量增长27%达62万吨,其中新疆内外销量各占一半。2021年,乌苏啤酒销量达到80万吨以上,同比增长34%。2022年,乌苏等高端产品上半年收入增速也明显放缓,10元以上的高档产品收入同比增长13%至28.81亿元,而2021年同期同比增长超62%。显然,乌苏啤酒期待通过打造这一“超级终端”的消费场景,能够“借肉卖酒”,拉动其业绩的持续增长。

就此,华润雪花啤酒董事长兼总经理侯孝海公开指出:啤酒行业正处于高端化升级趋势,很快将迎“最后一战”,中国高端啤酒的竞争格局面临重塑。而相比上一轮啤酒大战,本轮竞争已从当初的“抢渠道”和“抢地盘”,转向争夺新一代的消费者。

加盟或连锁 新场景新挑战

“我们不追求大面积的品牌传播,希望通过实实在在的餐酒体验,服务一位客人树立一个口碑。”江小白负责人告诉记者,“期望做一个有人情味的餐酒体验店。”

记者注意到,此前泸州老窖新酒业公司提出,线下以“百调酒馆+社区便利店”为载体,线上以“私域平台+外卖平台+带货直播”为驱动,不仅便于快速复制扩张,同时能够灵活适应不同的消费场景需求。“将快速迈出全国化步伐,在未来计划实现‘5000+’的加盟连锁店布局。”

此外,燕京酒号分为直营店和合作店两种,主要销售原浆、精酿等高端产品。截至2022年底,其在华北地区发展了200多家线下门店。

“这些小酒馆有自营、有加盟,后者比例可能多一些。”方刚表示,真正去靠这些渠道去卖酒的效果不会太好,对业绩提升的比例也不会太大。其主要的目的就是通过这些渠道去满足小众需求的同时,把一些小众产品放到这些渠道里进行测试、反馈,然后修正,从而带动其他产品的流转。

在蔡学飞看来,小酒馆其价值主要是品牌传播和社群推广,尤其是社群的消费互动场景,可以实现消费者的精准服务,并带动团购、配送等服务功能。“对于一些新兴品牌来说,开发难度大成本高,可以通过打造小酒馆,在新兴市场和重点市场布局,实现快速推广。”

但小酒馆的竞争也是日趋激烈。截至2022年底,全国小酒馆数量高达4万家,市场上仍在涌入大量新企业,包括海底捞、奈雪的茶、星巴克等品牌纷纷跨界进入酒馆赛道,推出“餐+酒”“日咖夜酒”等模式吸引消费者。

“我觉得大部分企业还会苦恼于线下门店的自然流量,这一点对于店铺位置的要求非常高。选不好位置,那就很麻烦。”方刚表示,如果要和年轻人去打交道,一定要想方设法通过一些手段来引流,并且能够不受门店位置的影响,这才是高超的营销手段。此外,无论是加盟还是自营连锁,对于管理团队的培养、与消费者建立链接等,都是对企业很大的一种挑战。

记者注意到,乌苏啤酒选址在上海的地标建筑——静安区大悦城摩天轮天台,欲将人均百元的烧烤店打造为又一打卡网红地。至于未来的规划,重庆啤酒方面表示,会持续打造门店的盈利模式。“将进行不断的优化和调整,在商业模式成功后,希望通过更多的合作模式,在更多的地方推广和拓展乌苏烧烤店,实现开连锁的计划。”

“酒馆运营初期,肯定需要投入的。但经过一定时间的运营沉淀后,我们的酒馆人气越来越旺了,已经步入正轨,具备了可持续的造血能力。”江小白方面强调,尤其是通过消费者朋友圈打卡的方式,就已经实现了自然的引流。“近年来,中国快消品市场的整体竞争进入了全方位、多维度、高精尖的阶段。”中国食品产业分析师朱丹蓬表示,在未来,品牌都应以消费端的核心需求为导向、以品质为核心、以品牌为抓手、以场景为保障,以及建立以服务体系为中心的运营模式。