

餐飲業漸入常態 市場細分加劇

行業分析

隨着內地頒布新條例禁止餐飲經營者設置最低消費，高端餐飲的日子將更不好過，走大眾路線是餐飲業的必經之路。有分析認為，餐飲業正在進入新常態，市場更加細分，企業家的經營思路也由以「產品價值最大化」為目的轉向以「消費者價值最大化」為目的。

2014年10月，商務部和國家發改委共同頒布的《餐飲業經營管理辦法》(以下簡稱《辦法》)中明確規定，禁止餐飲經營者設置最低消費。餐飲企業如果對消費者設置最低消費限制，將面臨最高3萬元的處罰。這意味着，高端餐飲將面臨更艱難的經營日子。

「高端餐飲的冷與熱，都是市場的作用。這兩年高端餐飲企業為之前的投資付出了痛苦的代價，但這樣也換來了他們的冷靜、理性看待市場。」中國烹飪協會副會長兼秘書長馮恩援說。

高端餐飲轉型兩大路徑

雖然高端餐飲企業在行業危機出現時，就已經出現了取消「開瓶費」、「包間費」以及「最低消費」的趨勢，但《辦法》的出台等於將這個趨勢以政府公文的形式落實，並帶有強制性色彩。這被業內認為將進一步使高端餐飲受挫，加速轉型。

事實上，從政策的導向來看，發展大眾餐飲已經成為政府鼓勵的方向。「雖然之前仍有一些高端餐飲企業心存幻想，轉型不太積極，觀望這塊市場會不會反彈。但從目前看，現在整個高端餐飲行業基本都認識到走大眾路線是必然的了。」馮恩援說。

從行業轉型情況來看，向中低端業態拓展，或是增加半成品、外賣、點心等副業已經成為高端餐飲企業轉型的兩大路徑。例如小南國就連續在多地開設「南小館」、「小小南國」，花家怡園悄然推出平價餐飲店「花家小吃」，俏江南也開出了旗下的時尚餐廳「妙川」。另一方面，小南國的半成品產品「招牌蝦仁」和「獅子頭」也搬到了天貓旗艦店售賣，全聚德的京點食品店也加大了開店的步伐，開發出了鴨肉酥等點心。

大眾也有高端需求

「其實，在消費者需求逐漸多樣化的趨勢下，大眾餐飲也不斷出現新的層次，大眾也有高端的需求，所以高端業態還是有一定的生存空間。」馮恩援說，關鍵是要對高端業態進行細分。

「高端餐飲企業經過近兩年的調整，已經對市場的認識更加細化，也不再因市場變化而焦慮或者盲目轉型。」馮恩援說，對於高端餐飲企業來說，在發展中低端業態的同時，如何利用好自身資源、鞏固原有的客戶群體也非常重要。

同時，高端餐飲企業如要走向「大眾路線」，亦不是一味地降低價格，大眾餐飲市場也有不同的消費層次。剔除公務消費，中高端餐飲仍有一定的客戶資源，這也是各家企業需要鞏固的寶貴資源。馮恩援表示，總而言之，餐飲企業必須轉變態度，開始細分研究消費者的需求。這也是餐飲業進入新常態後，比價格變化更值得關注的變化。

點金

過去十年自由行，未來十年創富行。
兩地攜手贏明天，上行創富必實現。

創富行

內地不少高端餐飲企業已轉向中低端業態拓展。



富臨多元策略攻兩地市場

在本港經營「富臨漁港」、「陶源酒家」等餐廳的中菜連鎖企業富臨集團，近日積極謀求擴張。該集團董事會主席、行政總裁兼執行董事楊維表示，為進一步擴大客戶群，集團擬於未來三年，每年開設4家「富臨」系列餐館、1家「陶源」系列餐館，及按年6、7、7家「富臨概念」系列特色餐館；內地市場方面，則會優先於珠三角地區的一、二線城市每年開設2間餐館。

楊維指出，該集團的策略目標是要成為大中華區有多元客戶基礎的多品牌領先餐飲集團。為此，集團將根據其多品牌策略，一方面繼續布局本港市場，另會逐步且策略性地進軍內地市場。他稱，富臨集團計劃將餐館網絡由目前的55家，到2017年財年前在香港和內地增加至超過90家。

於香港，集團計劃於2015年至2017年財年每年開設4家「富臨」系列新餐館，並於此三個財年每年開設一家「陶源」系列新餐廳，以及每年新開6家至7家「富臨概念」系列之特色餐館，包括加入韓國及其他非中式特色菜館。楊維表示，透過擴展該等餐館，集團可向現有顧客提供更多菜式選擇，並可吸引更多新顧客，包括最喜歡特色美食的年輕一代。

優先進軍珠三角一二線城市

另外，有見及中國內地顧客日益重視及追求食品安全及物有所值的優質美食與服務，富臨集團亦計劃逐步進軍內地市場。「我們將策略性地進駐內地主要城市，優先選擇珠三角地區的一、二線市，並計劃在人口密集、客流量大的地點開設新旗艦餐館，提高品牌知名度。」楊維指出，集團擬於未來三年每年在內地開設2間服務大眾市場的新餐館，以把握中國餐飲市場的龐大增長潛力。

楊維進一步指出，集團20年以來一直實行多元品牌策略，其中「富臨」、「陶源」及「富臨概念」系列特色餐館為集團的三個主要業務系列，覆蓋大眾市場以至中高端的不同顧客群。「富臨」系列包含6個品牌，包括「富臨皇宮」、「富臨酒家」、「富臨漁港」、「蘭臨



楊維表示，富臨的策略目標是要成為大中華區有多元客戶基礎的多品牌領先餐飲集團。

門酒家」、「富臨粵之味」、「Banquet Palace」，主打粵菜及中菜；「陶源」系列則以高檔食材為招牌菜，主攻中高端市場；而「富臨概念」系列特色餐館則針對較年輕的顧客群提供中外特色菜餚。

借本港資本平台壯大業務

「多元品牌策略有利我們因應不同地區顧客的口味、偏好及消費能力，提供更多用膳選擇，亦為顧客提供不同形式的場所舉辦家庭及休閒聚會、商務午餐及晚餐，甚至慶祝活動及婚禮宴會。」楊維稱，富臨集團擁有廣泛的分店網絡，目前以12個品牌經營共55間提供不同菜式的餐館，遍布香港絕大部分人口密集的住宅及商業地區，帶來多元化的顧客群，擴大集團的市場份額。

此外，為促進香港餐館網絡的增長及拓展，並配合開設「富臨概念」系列新特色餐館的需要，集團計劃為中央廚房及物流中心購入更多設備。楊維期望，在優化中央廚房及物流中心後，能進一步增加中

央廚房供應的食材比重，從而控制食物成本。同時，集團亦擬透過升級現有的業務及營運資訊管理系統，以提高庫存管理和物流控制的效率。

事實上，為配合集團的擴張計劃，富臨集團於今年11月在本港掛牌上市，集資所得的約40%將用作在港開設「富臨」及「陶源」系列之新餐館；約20%用在內地開設新餐館；約15%用在港開設「富臨概念」系列之特色餐館；約15%則用於翻新現有餐館及總部、優化中央廚房及物流中心、升級IT系統等。

楊維重申，「我們將繼續以實惠的價格，透過多元品牌的策略，主攻大眾以至中高端的飲食市場。憑藉我們高效及標準化的營運模式，以及在經驗豐富的管理團隊帶領下，我們將繼續引領飲食潮流，並致力把現有成功的營運模式繼續在香港以至中國內地擴展；我們亦會不時留意收購其他品牌或餐館的機會，矢志成為大中華地區首屈一指的多品牌連鎖中式餐飲集團，為股東爭取理想的回報。」

小南國實施多品牌戰略 瞄準大眾化市場

上行公司

為適應市場需求，不少餐飲企業紛紛向大眾餐飲轉型，在穩固高端餐飲品牌的基礎上，不斷推出針對大眾市場的品牌，小南國也是如此。小南國積極落實多品牌發展策略，並不斷在規範化和標準化方面下功夫，更銳意將企業國際化，該公司董事長王慧敏指出，目前餐飲企業一定需要一些創新的商業模式來降低成本和提升銷售額，而小南國非常看好面向個人及大眾家庭消費市場品牌的未來發展。

小南國是中國中高端中餐連鎖餐廳，菜式歸類為「海派菜」，即以上海菜為本，再加入其他地區的風味及國際元素的菜餚。目前，公司持有並經營一系列中餐餐廳品牌：首先，「上海小南國」是公司的核心品牌，屬優質中高端連鎖餐館；其次，「慧公館」為新近開發、針對商務客戶的高端品牌；第三，「南小館」為休閒美食品牌；第四，公司去年又新增了一個「小小南國」的品牌。

王慧敏指出，小南國的多元化轉型，主要是分兩個方向。一是推出多重餐飲品牌，主攻不同的細分市場，如定位超高端的慧公館，聚集中高端市場的小南國，以及定位大眾消費及家庭消費的子品牌南小館和小小南國。另一個是向餐飲業的上游和下游延伸，如參股水產公司，以及提供餐飲半成品送到家的服務等。

致力經營優質餐飲服務

事實上，小南國擁有成功的逆市擴張經驗，即使內地餐飲行業陷入低迷，該公司盈利仍持續良好。據王慧敏介紹，小南國採用「樞紐輻射」策略擴充餐館基礎，即在一個新地區內先建立中央廚房及倉庫使食物準備、採購及物流集中化，再以此為基礎擴展至其他鄰近城市，讓公司可以有系統及有效地開設新餐廳的同時保證始終如一的品質。

現時，公司運營6個中央廚房及5個中央倉庫，涵蓋大中華地區部分最富裕及增長最快的城市，包括上海、北京、大連、蘇州、南京、天津、寧波、無錫、深圳及香港。而截至2014年6月底止，公司運營73家上海小南國餐廳、4家慧公館餐廳、9家「南小館」餐廳、1家小小南國餐廳及1家南小館快捷餐廳的餐館網絡，總餐館數量達88家。「上海小南國」品牌則貢獻了目前絕大部分收益和現金流。

為進一步推進國際化進程，小南國日前更斥資近2億港元收購百佳(香港)有限公司(Pokka HK)，共同在內地、香港及澳門發展咖啡及大眾化西式休閒餐飲業務。王慧敏指出，此次收購是小南國執行多品牌策略的戰略性一步，將為公司帶來西餐方面的專業能力。

除此之外，透過此次收購，公司得到的是多個知名品牌、優秀的管理團隊和合作夥伴。隨着內地餐飲業進入大眾化階段，具有「喜聞樂見、物美價廉、休閒娛樂、超出期望」特點的大眾餐飲業態蘊含着巨大的商機。據悉，百佳(香港)旗下主要的兩個品牌 Pokka Cafe 及 Tonkic hi 日式系列專門店，將會是公司進軍內地西餐業務的主力品牌，首個進駐地方為上海市，該餐廳將主打內地年青及大眾化市場，預料每人平均消費為100元人民幣以下。

棉花庫存料創新高 宜趁反彈沽出



真知灼見
英皇期貨營業部總裁葉佩蘭

價格難見顯著反彈

受惠於美國農業部(USDA)於上周五(11月28日)公布截至11月20日當周，美棉出口銷售量為30.6萬包，數字好過市場預期，因而ICE期棉價格由五年低位小幅反彈至每磅60美分的兩周高位，但於該區間遇到明顯阻力後再度回落至本來低位。其實由於現時全球棉花市場供應仍然嚴重過剩，疲弱需求明顯不足以消化過去數年累積的龐大庫存，未來數個月棉價將難以回升，任何利好消息將只能帶動價格短暫反彈而不能持久，反而應趁機於高位沽出。

基本因素分析

明年全球棉花出口料大減

雖然今周出口數字造好，但USDA仍預計明年美國棉花出口將下滑至2001年以來最低，而另一主要出口國印度亦預料將創3年新低至500萬包，較去年大減47%。出口預料疲弱，除了因為主要消費國中國經濟增長仍然緩慢，亦因中國為了鼓勵加工商使用國產棉花而開始實施棉花進口限制，並對9個省份的棉農提供每噸2,000元的補貼。雖然現時為紡織廠接受聖誕節訂單的旺季，但根據中國海關的數據顯示，今年10月份中國進口棉花為8.19萬噸，同比減少達42%，而今年前10個月總進口額只有208.44萬噸，同比下跌38.1%。國際棉花諮詢協會(ICAC)更預計，中國2014年至2015年度棉花進口量將再大幅下滑36%至200萬噸。

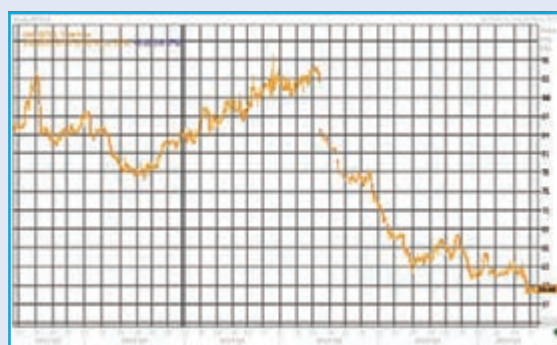
另外，全球第二大棉花進口國土耳其亦於近日開始對美國棉花展開反傾銷調查，根據世貿協議，若傾銷被確認，可徵收長達五年的反傾銷稅，將對本已疲弱的美棉出口需求造成龐大壓力。

至於全球棉花供應方面，亦預料將維持充足。USDA預計明年美國棉花產量將為3,357萬噸，全球棉花產量預料將為2,604萬噸，雖然略低於去年數字，但由於需求明顯下跌，預計棉市仍將嚴重供應過剩，全球期末庫存預料將由今年2,209萬噸上升5.8%至創紀錄新高的2,337.5萬噸。有媒體報導指，現時全球棉花庫存膨脹至足以製造230億條的牛仔褲。全球棉花庫存高企，再加上供應仍然過剩，除非供需格局有明顯改善，否則棉價仍將持續走淡。

加上由於棉市長期供應過剩，未來出口商有可能會為了爭奪市場份額或急於求售而展開價格戰，進一步拉低國際棉價。而當棉價略有反彈，出口商亦將急於賣出，令價格難以有明顯升幅。

技術走勢分析

而根據美國商品期貨交易委員會(CFTC)最新公布的數字，截至11月25日，ICE期棉非商業淨淡倉增至13023張，接近兩年高位，顯示對沖基金亦認為棉價仍將持續下滑，上周升幅只屬短暫反彈。建議投資者可於每磅59美分沽出ICE 3月期棉，目標價於50美分，止蝕位於61美分。



期棉價格走勢圖