

餐饮企业求生资本困局

俏江南、广州酒家、小南国、金钱豹、顺峰集团等多家餐饮企业上市计划全面搁置。据此前媒体报道,有接近证监会的人士称,餐饮行业上市都已经停了,证监会在研究餐饮企业上市标准,但意见尚未统一。

■ 本报记者 陈昌成

尽管销售额在 2009 年就突破 10 亿元,但邓超还是发现,“根本就没在‘餐’上挣什么钱。”

作为北京金百万餐饮管理有限公司董事长,邓超告诉记者,“中餐最大的问题就是它受时间跟空间的局限太严重了。”

直至今日,金百万的净利润仅有 4%,“即使是已经上市的湘鄂情的净利润率也不过是 6%。”邓超表示。

对于已经拟定上市计划的金百万来说,仅仅依靠这样的利润标准显然困难重重。“管理模式求生存,经营模式求发展。”包括邓超在内的中式餐饮企业而言,要做的就是彻底打破掣肘餐饮发展的时间和空间限制,放大企业的生存和发展空间。

资本窘境

餐饮企业面临的不仅仅是低利润的窘境。

2011 年,证监会提高了内地餐饮企业 IPO 门槛,将拟上市餐饮企业的年利润标准,由 3000 万元提高至 5000 万元,并对上市餐饮企业增长率、净资产、盈利水平提出了更高的要求。这一门槛无疑会拦住一大批酝酿上市的餐饮企业,已经成功上市的湘鄂情 2010 年净利润也仅有 5802 万元。

此外,证监会起草的新规则还将提高餐饮企业的内控标准,具体要求是收入和支出都有据可查,这将提高企业的税务成本,同时也会加大保荐机构的工作量,从而涉及保荐承销费的提高。

由此,俏江南、广州酒家、小南

国、金钱豹、顺峰集团等多家餐饮企业上市计划全面搁置。据此前媒体报道,有接近证监会的人士称,餐饮行业上市都已经停了,证监会在研究餐饮企业上市标准,但意见尚未统一。

业内人士指出,由于餐饮企业规范程度较差,在日常经营中,大量发生小额现金收入,且发票的开具没有强制性,这意味着餐厅不是每一笔收入都有收入确认凭证。而在采购时,也不是所有供应商都能够为企业提供发票。

同时,由于无法实现上市退出,风险投资的热情自然也无法高企。清科研究中心分析师张亚男表示,随着中国相关监管部门加大对餐饮行业的上市监管力度,中国餐饮企业二级市场难以破局,使得 VC/PE 对中国餐饮企业投资热情锐减。2011 年上半年,中国餐饮行业仅有唐宫中国获得兰馨亚洲 600 万美元的投资。无论是投资笔数还是金额均降至冰点。

数据显示,2005—2011 年上半年,已经披露的中国餐饮行业的投资事件为 33 起,其中已经披露投资金额的投资案例为 20 起,披露的投资金额总额为 4.27 亿美元,平均投资金额为 2134 万美元。

标准化难题

面对资本等外部环境的困扰,餐饮企业内控管理也制约其进一步做大做强。

如今,以时尚高端著称的俏江南最近暴露出来的问题反映了其管理的混乱。有业内人士指出,俏江南以“特许经营”的方式招募加盟,

但实际上并没有系统的控制方案,从原料到菜系、从经营到管理、从选址到监控,俏江南都没有统一路径。

“而且,从大规模复制的标准看,俏江南规范的也不够,IT 管理平台偏弱,有些流程无法通过系统保证,就必须依赖人。而俏江南 50 多个门店,7000 员工,400 来道菜,须管理几万份东西。当其进一步扩张,它的信息流和人流的复杂性就会呈几何数增长,管理能力跟不上很难不出错误。”上述人士表示。

被誉为“京城美食头筹”净雅大酒店执行总裁李志宏说,“中餐为什么没有产生大规模的企业?为什么连锁化受到制约?要在这个行业里真正成为最好的企业,就要探索中餐的标准化。”

标准化已经成为中餐企业持续做大做强的有效动力,越来越多的中餐企业开始了标准化探索。很多企业都采用了烹饪技术革新,借助先进的烹饪设备,减少人为控制环节和因素,达到标准化、流程化运作模式,实现“无厨师”操作的后台加工局面。如全聚德在烤鸭制作工艺方面研究了一系列的标准;眉州东坡酒店通过建立中央厨房控制菜品味道。

不过专家表示,“有的人认为只要有一本标准化操作手册就可以搞定了,实际上这只是万里长征第一步,长期化的标准操作和流程培训活动才是至关重要的。”

实际上,由于人员流动速度过快,餐饮企业的标准化将面临巨大挑战。短工化趋势正在影响餐饮企业员工标准化进程。工众网品牌营销部总监刘静表示,“餐饮业是各类



2011 年,证监会提高了内地餐饮企业 IPO 门槛,将拟上市餐饮企业的年利润标准由 3000 万元提高至 5000 万元,这一门槛无疑会拦住一大批酝酿上市的餐饮企业。 本报记者 林瑞泉/摄

农民工用人单位中‘最短工化’、人员流动最快的行业,一般餐饮服务业技术含量不高,不容易在职业技能上进行提升,所以很多员工觉得无所谓是不是持续做下去。”

新模式变局

不难发现,不少中式餐饮企业已经开始了新的业务探索。逢年过节,很多餐饮企业瞄上了糕点、月饼等礼品市场,积极开拓自有品牌的外卖产品。

“2011 年,金百万卖出了 96000 个生日蛋糕,销售额达 900 万元。去年大闸蟹也卖出 1 万斤。”邓超透露,“去年的非餐业务已经达到 3000 万营业额,2012 年将突破 6000 万元。”

更重要的是,由于互联网的介入,中式餐饮企业饱受困扰的时间和空间难题将得以改观。数据显示,2011 年 12 月,有 10.57 亿元的销售额来自本地服务类团购,其中销售额最高的仍然为餐饮美食类团购,达 5.21 亿元。

对于餐饮企业而言,互联网延伸了销售渠道,消化了一部分非餐点的空闲时间。不过对于邓超来说,意义不仅仅于此。

邓超正在借助电子商务进行经营模式重构。“我们叫主营业务边缘化,就是不完完全全通过‘餐’这块来盈利。”邓超表示,“金百万将给百姓提供和店中消费一样品质的准产品,比如狮子头、粉蒸肉,但是价格最低将降至 3.5 折。”

“不过这项业务的利润可达

25%。”邓超表示,“这将大幅度提高金百万的整体利润水平。对于上市而言,利润率和盈利水平至关重要。”

“企业要提升,不仅仅可以靠转型发展,还可以利用强化本产业某个环节特色来实现升级。”浙江大学公共管理学院社会保障与风险管理系主任郭继强认为,要不要“跨界”发展,要先考量企业的核心竞争力,有没有能力在原有核心竞争力不变的基础上做到同步延伸。

郭继强建议,如果餐饮企业选择转型首先要考虑好几大问题,如定位、品牌核心竞争力的延伸、专业化和多元化以及风险控制等。最好先稳固一条产业的核心竞争再向外扩展,连锁餐饮企业,重点要解决好标准化问题,只有保证了核心竞争力才能有效“复制”。

安全感此消彼长,国产高端奶粉异军突起

中国乳业市场上演全球化竞争

■ 陆净

对于大多数的奶粉消费者,尤其是婴幼儿配方奶粉消费者而言,他们所关注的无非是“安全”、“品牌”、“品质”与“价格”等三四个关键词。年轻的父母们面对着“洋品牌”一路上涨的价格不曾想到,其“高价”并不能成为“高质”的支撑,把东西卖进中国也是国外奶粉制造商乃至国际乳业的“刚性需求”;更有洋品牌在国内设立奶源基地,产品与国产品牌高度“同质化”——消费者需要形成更加理性的奶粉消费观。

在不断上涨的市场需求与产能面前,中国奶粉制造商所面临的挑战与机遇并存。

中国需求稳定国际乳业

期待着能对中国奶粉市场的潜力进行挖掘再挖掘的,并不只中国乳企或中国的乳业监管部门,来自国际上的出口需求也是步步进逼。

此前,全球最大乳制品出口商之一恒天然的环球乳制品交易数据显示,全脂奶粉价格曾于 2011

年 3 月达到最高的 4958 美元/吨,此后的几个月,数字连续七次下跌。尽管去年 11 月 15 日,恒天然的最新一次拍卖结果显示,国际乳制品价格止跌回升。随着希腊国债违约威胁加剧,全球第二轮金融危机引发人们担忧,恒天然近期全球在线拍卖的乳制品均价也略有下滑。

作为新西兰经济基石以及世界领先乳制品出口商,恒天然为了应对物价下滑和纽元走强所带来的影响,曾将固态奶的 2011—2012 年每公斤 6.75 纽元预期收购价下调了 0.45 纽元。这意味着 2011—2012 年乳制品行业收益将下滑 7 亿纽元。

新西兰银行经济学家道格·斯蒂尔(Doug Steel)对此前恒天然拍卖中乳制品均价下滑了 1.2% 没有太多见解,只是以“不确定性”四个字概括了 2011 年的国际乳制品市场态势。而恒天然主席亨利范德埃登爵士则坦白承认,期望中国这类市场对产品的需求能够抵消“不确定性”带来的风险。

可以想象,“把奶粉卖到中国去”这对于国外奶粉制造商乃至国际乳业的稳定发展都意义重大。

外来的和尚会念经?

消费者就是上帝!而中国的“上帝”们似乎并没概览全局。笔者特意询问过几位年轻的妈妈,发现她们对奶粉的了解仅停留于“进口奶粉”和“国产奶粉”的层面,而对“洋品牌”的倾向却十分明显。

但以“安全”为关键词的洋奶粉同样面临各类产品质量问题,并显现出与国内品牌趋同的问题处理方式。“菌落门”、“克扣门”、“虫子国籍论”“放射性物质”、“致死”等等耸人听闻的关键词时常出现在洋品牌质量事件中,不过洋奶粉并没有就此调低价格。就调低的关税也无法阻止洋奶粉们一路上涨的价格。与此相对的,国产奶粉口碑近期保持稳定,显示始自去年初的行业监管正逐渐显效。

实际上,对于大多数的奶粉消费者,尤其是婴幼儿奶粉消费者,他们所关注的无非是“安全”、“品牌”、“品质”与“价格”等三四个关键词。在“外来的和尚会念经”观念的驱使下,人们只要看见奶粉罐上印着“原产地:xxx”,就会立马在此前提及的四个关键词上依次打钩。那些冒风

险找代购的年轻父母们面对着“洋品牌”的高姿态不曾想到,把东西卖进中国实际上还是制造商乃至国际乳业的“刚性需求”。只不过,商业文化的差异掩盖了“刚需”的迫切性。

而且海外代购“洋奶粉”风险大,产品质量安全无法保障。不断有购买到假货的案例出现,售后服务也得不到保障。依据国家质检总局公布的《进出口乳品检验检疫监督管理办法》征求意见稿中明确指出,“以快件、邮寄或者旅客携带方式进出口的乳品以及饲料用乳品,不适用本办法。”

立足品质,强化安全感

全国乳品标准委员会副主任杨月欣教授认为,主要是消费者对国产品牌存在认识误区。此前几年间出现的“食品安全”问题,是造成消费者对国产品牌不信任的直接原因。

“食品安全”问题到底有多严重?中国乳制品工业协会理事长宋昆冈曾公开表示,2011 年二三月份,中国乳制品工业协会对市场上婴幼儿配方奶粉进行了调查,在抽调的 24 个产品、23 个品牌中,外国品牌 12 个、国内品牌 11 个。检测的结果表明,国内品牌和“洋品牌”在产品质量没有太大差异。

而去年初引发轩然大波的“生乳新国标”争议中,其规定的原料乳的卫生标准其实并不等同于终端产品标准。因为生乳作为原料乳,消费者不会直接饮用,生产企业使用其生产产品时要经过杀菌等工艺,达到乳制品产品国家标准规定后方可上市销售,它根本无法构成舆论对于中国乳制品行业规则与产品品质的“妖魔化”指责。

另一方面,各大乳制品企业执行的企业标准实际上远远高于国家标准。以山西伊利为例,作为伊利奶源的集中蓄养园区,收购原奶的细菌数一般都能控制在 50 万以下,而一些地方甚至将标准定为 30 万、10



伊利第 10 亿罐奶粉日前下线,从市场反馈角度力证了国产品牌正用实际行动赢回消费者的信任,中国乳业信心恢复卓有成效。

万,远远超过国家规定的 200 万的标准;而对于蛋白质含量的衡量,更是依据“高质高价”的原则,设定了原奶收购价格体系——蛋白质含量高的原奶,不仅能够获得更好的经济回报,更会用来生产高附加值、高科技含量的双高产品。

正如业内专家所说的,国家收购标准仅为一种参照体系,“企标高于国标”在国际上已经形成惯例。也就是说,国产奶粉所面临的阻力并不是“真不安全”,而是“让人觉得不安全”。国际经济形势既定,“洋品牌”奶粉对中国市场份额的争夺只能更加迫切。国产奶粉当前要解决的一大关键问题是,在保障安全的基础上让人“觉得安全”。

中国乳业的华洋之争

国海证券消费品行业分析师刘金沪表示,目前国内奶粉市场的格局并不合理,洋奶粉在一线市场过于强势,这与洋奶粉最先在一线市场立足不无关系。但从长远来看,国产品牌的产品线会不断丰富,除了将大面积占领二三线市场以外,必然会在一线市场上与“洋品牌”展开激烈竞争。

但大多数消费者并不了解,洋奶粉大规模进入国内市场,是从 2008 年的三鹿事件后,所以虽然在



在国内奶粉市场高强度竞争的催化下,近年来国产品牌在品质和营销方面都有大幅提升。早在 2004 年,伊利集团即联合中国疾病预防控制中心营养与食品研究所、荷兰 LIPIDNUTRITION 公司、南昌大学等国内外权威营养研究机构,发起全球首个针对中国母乳进行系统科学研究的合作项目。