



真功夫开放供应链 同行能否买账

11月23日下午，中式快餐连锁巨头真功夫在广州举办的一次媒体交流会上宣布，将从2017年起向餐饮同行开放供应链。此举被视为真功夫去年公布的中式快餐孵化器战略的落地。尽管在规模体量、技术保障等方面，真功夫供应链可能具备支撑公司平台化转型的能力，但有业内人士分析，这种“既踢足球，又当裁判”的双重身份能否获得餐饮同行的认可，尚有待观察。



消费者通过VR眼镜参观真功夫中央厨房



晒中央厨房造势

11月23日下午，真功夫启用VR虚拟现实技术对外展示中央大厨房。据悉，这是真功夫成立26年来，首次向媒体展示中央厨房。

通过佩戴VR眼镜，现场观众能够直观地看到真功夫中央厨房内部场景。北京商报记者在视频中看到，中央厨房内处理食材，从加工、清洗、传输、冷冻都是机械化标准操作。

据真功夫食品安全负责人邓怀宇介绍，目前真功夫已经在全国建有三个供应链基地，分别位于华南、华东、华北，此外，还有一个全国调料中心，已经形成了包括原料精选、过程监控、成品检测、三温储运、可追溯体系五个环节在内的食品安全保障体系。据称，真功夫每年用于维护食品安全体系的运行花费达800万元。

值得关注的是，本次交流会上，真功夫正式向外界宣布，将从2017年起开放供应链，服务更多其他餐饮企业。同时，真功夫还展示了位于南沙自贸区、已经进入图纸设计阶段、预计2018年一期竣工的真功夫华南地区新供应链基地图。据介绍，新供应链基地建成后，将集研发、检测、生产、配送于一体，不仅生产真功夫集团的产品，也将服务于其他餐饮企业，提供从原料生产到配送一体化的专业服务，致力于打造服务行业的供应链公共平台。

在去年真功夫25周年庆典上，真功夫总裁潘宇海曾高调发布“打造中式快餐孵化器”的新战略，依托真功夫“O2O营销系统、供应链系统、智能门店营建系统、互联网金融和真功夫米饭大学”五大支柱，

以平台化模式支持和帮助创业者，推动中式快餐行业集群式发展。今年年中，真功夫资产证券化第一批收益权项目正式上线。业内分析，此番真功夫向餐饮同行开放供应链，应该是孵化器战略的落地之举。至于高调晒出中央厨房及食品安全控制体系，无疑是在为即将开放的供应链基地背书和造势。

供应链蓝海？

从拥有600家直营店的中式快餐连锁巨头，到服务餐饮行业的供应链公共平台，真功夫战略转型的背后，是中国餐饮供应链巨大的市场空间和高度分散的市场结构。

去年，中国餐饮行业的市场规模已经突破3万亿元。按照食材采购占50%计算，餐饮供应链已是万亿元规模的巨大市场。而随着中国餐饮业重回两位数增长，以及政府对食品安全监管力度不断增强，可以预见，餐饮企业对供应链的需求将愈加强劲。试想，如果能占到这个市场1%的份额，那就能诞生一家百亿级别的餐饮服务企业，而目前，中国本土餐企尚未有一家营业额突破百亿元。事实上，在美国、日本等发达国家，都已经产生了真正的餐饮供应链巨头。资料显示，美国餐饮供应链市场的领先者Sysco年营业额达444亿美元，占据25%的市场份额。

而当前，中国餐饮供应链尚处于萌芽状态。新辣道总裁李剑这样描述餐饮供应链现状：供销两头小而散，交易环节多，品种复杂，交易效率低下，基础性原料多，基于商业模式全链条考量规划的半成品、准成品很少。中国烹饪协会会长姜俊贤曾公

开表示，餐饮业房租、人力和食材成本的逐年增加是有目共睹的事实，而房租和人工支出很难降下来，但通过减少农产品采购的中间环节费用，可以实现食材费用的下降。因此，降低成本最大的可能在于供应链。

当顾客在餐厅拿起一个鸡肉汉堡送到嘴边，这意味着，包括谷物生产加工、肉鸡养殖加工、蔬菜种植加工、酱料生产、产品包装、物流配送和餐饮加工服务等诸多企业合力打造的产品即将完成它的使命。对餐企而言，看得见的产品、环境、服务等前端竞争固然重要，但看不见的供应链竞争其实才是餐企之间的终极竞争。同样是售卖中式盖饭，为什么有的企业卖十几元还有利可图，而有的企业卖同样价钱就得赔钱，差距就体现在供应链上。

真功夫所在的快餐行业恰恰是一个薄利多销、以规模取胜的行当，供应链体系相对强势。业内分析，随着休闲餐饮、外卖市场迅速崛起，传统的快餐市场受到巨大挤压，利润持续走低。实际上，无论是麦当劳、肯德基竞相出售中国区特许经营权，还是真功夫选择在此时战略调整向行业公司转型，都是快餐巨头们应对市场压力所做出的符合企业利益最大化的理性选择。

双重身份存考验

尽管真功夫供应链或许在规模体量、技术能力等方面，能够支撑公司向行业公司转型，但有业内人士分析，真功夫作为一家餐饮企业，要去服务整个行业，有点儿类似“既踢足球，又当裁判”，身份上存在一定尴尬。

“像一些体量差不多的餐饮企业，很可能就不会用真功夫的供应链。因为大家同为餐饮企业，让同行赚自己的钱，可能会感觉不太舒服。况且供应链是餐企的命脉，非核心产品还好，核心产品肯定不愿意掌握在竞争对手手中。”这位业内人士认为，蜀海一直难以做大，与它作为海底捞供应链的身份有着直接关系。而此番真功夫的平台化转型能否获得同行认可，目前还是未知数。

当前餐饮供应链存在的突出问题是，上游企业重视家庭厨房，忽略餐厅厨房。下游企业拒绝社会分工，不相信专业能力，喜欢大而全，全面掌控。这样的结果是，上游企业的产能无法充分释放，下游企业又纷纷自建中央厨房，产能也过剩。

有业内人士专家指出，与自建中央厨房相比，利用外部产业分工可能是加速餐企发展的更好选择。曾经有一家连锁餐饮企业，先后用了十年，建起了自认为现代化的中央厨房，邀请上游企业的专家去参观。上游企业专家到场一看，“这不就是小作坊吗，连我们安全等级最低的车间水平都达不到”。事实上，大型食品生产企业年销售额多达几十亿元甚至上百亿元，而餐饮连锁的年收入可能还不到1亿元，双方根本不在同一个量级。在业内人士看来，餐企自建供应链，没有规模优势，成本会居高不下，技术设备也没有上游企业专业，因而得不偿失。餐企终极竞争确实是供应链竞争，但应当有共享经济的思维，利用外部社会分工来加速企业发展。

北京商报记者 徐慧