

2024 中国餐饮品牌出海东南亚研究报告 (新加坡篇)

中国连锁经营协会，泛亚特许经营咨询机构，网聚资本

目录

第一部分 中国餐饮企业出海概况

- 1、 中国餐饮企业出海历史
- 2、 现阶段出海呈现的主要特征
 - (1) 外部环境更利于企业出海
 - (2) 出海企业更具规模覆盖面更宽

第二部分 东南亚市场整体概况

- 1、 东南亚整体发展概览
- 2、 主要国家的各项发展指标
- 3、 海外餐饮企业投资的相关法律法规

第三部分 新加坡餐饮市场概况

- 1、 新加坡餐饮品牌发展状况
- 2、 海外餐饮品牌在新加坡发展状况
- 3、 中国餐饮品牌在新加坡发展状况
- 4、 餐饮企业出海新加坡的主要方式

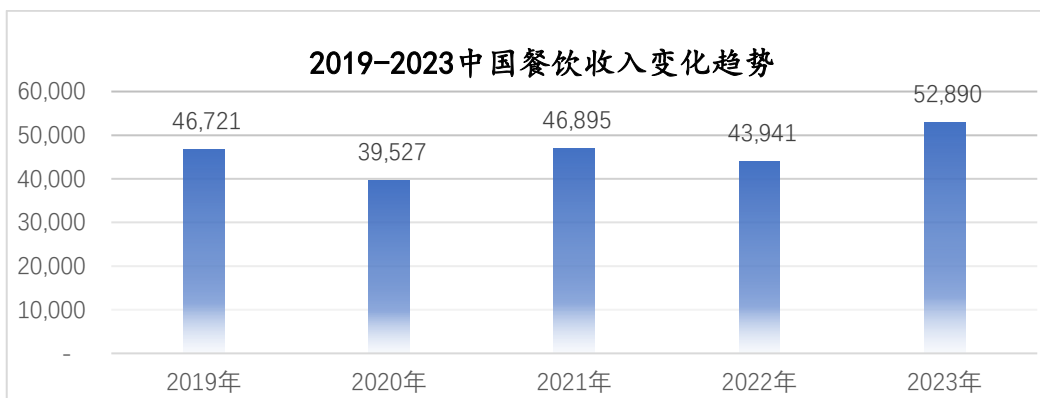
第四部分 出海新加坡面临的挑战与解决思路

第一章：中国餐饮企业出海概况

中国，自古以来便是一个民以食为天的国家，拥有着逾五千年的烹饪历史。在这漫长的时间里，我们不仅积累了包括烧、炸、烤、烩在内的上百种精湛的烹饪技艺，还形成了以湘、川、粤、鲁等为代表的八大菜系，这些菜系中的各式佳肴多达数万道，因其色泽艳丽、香气扑鼻、味道鲜美以及造型美观而闻名世界。

在历史的长河中，中国的饮食文化持续向外界扩散，成为东方饮食文化的核心。它的影响力遍及日本、蒙古、朝鲜、韩国、泰国、新加坡等多个国家，深刻地塑造了这些国家餐饮习惯和风味特色。中国的美食不仅仅是味蕾的享受，更是文化交流与传承的重要载体，让世界共享中华饮食的魅力。

2023 年，中国餐饮行业迎来了重要的里程碑，收入首次突破了 5 万亿人民币的大关，达到了 5.2 万亿，同比增长率达到了 20.4%。¹在社会消费品零售总额中，餐饮业的增长速度领先于其他所有品类，充分展示了这一行业的生机与活力。



而随着国内餐饮市场的稳步增长，以及国家政策的放宽，许多中国餐饮品牌在面对国内经济预期增速减缓和市场竞争日益激烈的背景下，开始寻求新的市场机遇。“出海”已经成为众多餐饮企业拓展业务、实现增长的新战略目标。

展望 2024 年，我们将迎来一波中国餐饮企业的国际化成果展示。这一年，很多已经布局海外市场的餐饮品牌预计将交出他们在国际市场上的首份成绩单。对于这些品牌来说，成功“出海”不仅意味着业务的扩张，更是品牌影响力和国际竞争力的一次重要检验。

1 中国餐饮企业出海历史

虽然对于很多餐饮品牌来说，将业务拓展至海外市场是一种全新的尝试，但是从更长远的历史视角来看，中国餐饮业的国际化并不是一个新鲜现象。事实上，跨越不同的历史时期，中国的餐饮出海在历史上已经有过许多尝试和探索。在中国近代史上，中餐走向世界的过程中有过几个重要的时期。

¹ 数据来源：中国国家统计局

在 19 世纪中叶，中国经历了明末到清末的历史转折期，国内战乱持续不断，资源贫乏、人口众多的福建和广东地区，普通百姓以及权力失落的前朝贵族为了寻求生计和更安全的生活环境，纷纷移居海外。这一时期的主要移民目的地包括东南亚（下南洋）和北美（参与北美淘金热）。随着这波移民潮，中餐美食作为文化的一部分开始在海外传播。

这一时期的国内餐饮出海的标志性事件为：1849 年旧金山开设了美国的第一家中餐馆，标志着中餐正式进入海外市场。



这一时期的餐饮传播主要以家庭作坊形式出现，目标顾客主要是华人工人。这些早期中餐馆虽然是基于生存需求而建立，而非出于主动的商业拓展行为，但它们在异国他乡扮演了重要角色。在这些海外唐人街街区，个体经营的中餐馆逐渐生根发芽，为当地消费者提供了对中餐文化的初次接触和体验。

尽管这些早期的尝试并非由具有商业前瞻性的品牌主导，但它们为后续中餐在海外的更广泛推广奠定了坚实的文化基础。星星点点的中餐馆不仅满足了华人社区的饮食需求，也引起了对中华美食感兴趣的外国消费者的关注，开启了中餐国际化的序章。

随着 20 世纪末中国改革开放政策的深入推进，中国国门逐渐向世界敞开，越来越多的国人开始走出国境，探索国际市场。

这一时期国内餐饮出海的标志性事件：以全聚德、东来顺，鼎泰丰等为代表的老牌国营餐饮企业开始将目光投向海外，寻求在欧美等发达国家开拓新市场为代表。

这一时期众多品牌中，台湾的鼎泰丰，真正走了出去，被世界所了解和接受，目前已经在海外开设了超 160 家门店，在全球广泛享誉盛名。其他的大多数大陆内地品牌，由于对海外市场缺乏深入了解，加之缺少具备国际经验的专业人才和粗放的经营管理模式，出海大多以失败告终。



这些企业的尝试虽然未能取得预期的商业成功，但在此过程中，中餐企业在餐饮服务的标准化、经营策略的本地化调整以及菜品口味的国际化方面获得了宝贵的实战经验，全聚德、东来顺等大型企业的海外营销活动也一定程度上提升了中餐在国际上的知名度。这不仅激发了海外华人对于中华美食的自豪感，也让他们认识到中餐有潜力被全球消费者接受并且可以规模化运营。

这一时期海外的标志事件：1983 年，Panda Express 在美国加州成立，随后迅速成长为美国最大的中餐连锁品牌。



Panda 的成功标志着中餐连锁在国际餐饮市场上的商业突破。同时，众多中国菜式如宫保鸡丁、麻婆豆腐、北京烤鸭、海南鸡等带入了更多非华人消费者的日常生活和影视作品中。

尽管存在障碍，但这一时期，中餐的国际化进程仍在缓慢而坚定地推进，并逐渐形成了更加广泛的国际影响力。

进入 2010 年左右，以海底捞、眉州东坡、黄记煌等头部民营中餐品牌为代表，中国餐饮业开始了新一轮的国际化布局。这一时期的中餐企业更注重市场选择的精准性，主要目标市场包括新加坡、美国、澳大利亚、日本等华人聚集的国家，利用当地华人社群作为切入点和基本盘。

基于之前的经验教训，这一轮出海的中餐企业表现出更加系统化和专业化的市场进入策略。企业们开始深入进行海外市场调研，根据当地供应链情况和消费者口味对产品进行调整和本地化，确保菜品质量和服务符合国际标准。同时，这些企业

更加注重品牌建设和标准化管理，力求通过一致性的服务和高品质产品提升品牌认知度与忠诚度。

在这一阶段，部分领先的中餐品牌如海底捞在国际市场上逐步确立了自己的地位，不仅成功吸引了部分非华人顾客，还培养了一支具有国际视野的管理团队和技术人才。这些成功案例为中国餐饮品牌的进一步国际化提供了宝贵经验，同时也增强了其他企业出海的信心和决心。



此时期的中餐出海标志着中国餐饮企业从被动适应转向主动融入国际市场，在全球化的大潮中积极寻求新的商业机遇，展现了中国餐饮文化的软实力和对外传播能力。

而自 2023 年起，中国的餐饮品牌出海进入了一个全新的发展阶段，被业内人士誉为“中国餐饮出海的元年”。这一新时期的出海浪潮与以往有着显著的不同，主要体现在以下几个方面：

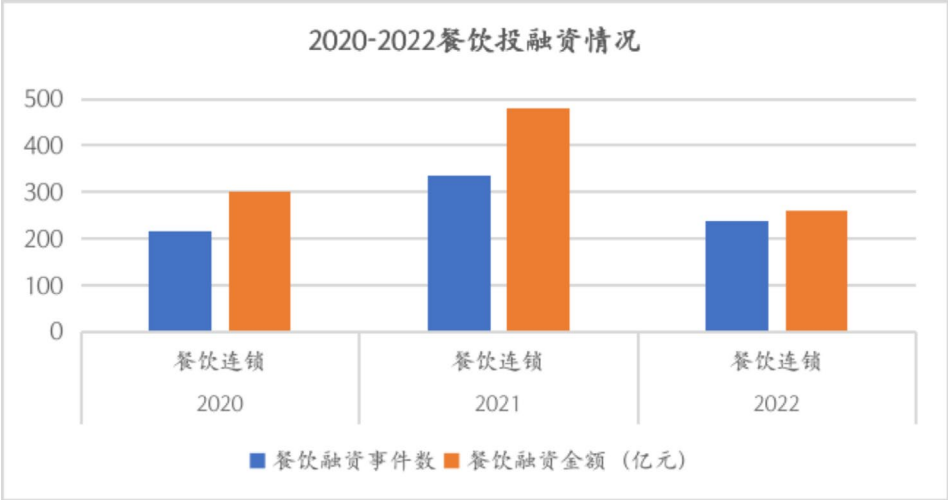
- **动机更为主动和迫切**

在解析当前阶段中国餐饮品牌出海的背景时，我们会发现，这一阶段企业出海的战略更为主动和迫切。这主要是由于餐饮企业客观的增长需求压力所导致的。

在 2020-2021 年期间，消费品行业尤其是餐饮连锁品牌成为了投资的热点。根据公开数据不完全统计，2021 年全年新消费市场发生的投资事件超过 800 起，涉及的交易金额高达 1300 亿元以上。²这一趋势显示了资本市场对消费品行业特别是餐饮连锁品牌的高度关注和积极投资态度。

然而，进入 2023 年，随着投资热潮的逐渐降温和资本市场对餐饮连锁企业 IPO 监管的加强，大型融资案例数量减少至 20 起，总融资金额约为 43 亿元。同时，估值水平也相应降低，多数食品饮料/餐饮企业的市值较 2021 年下降超过一半。

² 数据来源：天眼查公开资料不完全统计，红餐网，投资界等汇总



在这种背景下，许多获得投资的餐饮品牌面临着较大的业绩增长压力。在国内经济增长放缓和市场竞争加剧的情况下，这些品牌需要寻找新的增长机会。因此，将目光转向海外市场，寻找新的增量市场成为一个更加迫切且战略地位更高的决策。

- **天时：时代背景的不同，造就了外部环境更利于企业出海**
- ✧ **从国内来看：**国家在多项政策上，越来越鼓励国内企业国际化的业务拓展，特别是国家支持的一带一路地域的出海业务。2022 年 RCEP 的正式生效，15 个缔约方之间削减了部分产品进出口关税及非关税壁垒，与餐饮连锁相关的预制菜所属的产品也被涵盖在内，为我国餐饮企业走出去提供了便利，同时，农业和餐饮大省如广州，江西，河南等也出台了一系列支持政策，支持中国餐饮走向国门。

2006 年	商务部提出稳步推进中国餐饮“走出去”
2014 年	商务部将“中国餐饮走出去扶持计划”提上议程
2022 年	《商务部等 6 部门关于高质量实施〈RCEP〉》鼓励企业用好成员国承诺，推动农产品，预制菜等产品出口
2022 年	《河南省人民政府办公厅关于印发河南省加快与制菜产业发展行动方案（2022-2025）的通知》中提出，加强与支持出口通关指导和服务，大力培养预制菜出口企业，鼓励企业在境外建立加工基地，开拓预制菜国际市场
2023 年	江西商务部鼓励赣菜及江西米粉企业开拓全球市场
2023 年	《广州市人民政府关于印发广州市建设国际消费中心城市发展规划（2022-2025）的通知》提出要推动餐饮企业出海，支持本地餐饮企业走出去，培育一批全国性，国际性的餐饮集团，推动餐饮企业产品出海

部分支持中国餐饮企业走出国门政策示例

- ◇ **从海外来看：**海外商业环境的变化，特别是东南亚市场的变化，使得中餐出海面临较好的机遇，主要体现在：

海外商业地产空缺恢复：由于疫情的冲击，许多国家的商业模式经历了变化，尤其是商业地产遭受重创。随着 2022 年海外商业逐渐进入稳定恢复期，之前空置的商业地段需要新的租户和业态来填补，这为中国餐饮品牌提供了进驻和发展的空间；

	2020	2021	2022	2023
新加坡	-3.90%	8.90%	3.60%	1.20%
印度尼西亚	-2.07%	3.69%	5.31%	5.05%
泰国	-6.10%	1.50%	2.60%	1.90%
越南	2.90%	2.60%	8.00%	5.05%
马来西亚	-5.50%	3.30%	8.70%	4.50%

餐饮出海东南亚主要目的地国家 2020-2023GDP 增速³

新渠道的变化带来新品牌的扩张机遇：疫情期间，许多国家，特别是东南亚地区，消费者的饮食习惯和消费模式发生了深刻的变化，例如增加了对外卖和在线订餐的需求，餐饮的 O2O 平台（如 Grab, Goto）和新媒体渠道（Titok）等，新渠道的变化为新进入品牌带来了后发先至的扩张机遇；

中国强文化自信带来的文化输出：近年来，中国国内一直在强调文化自信，推动中国文化走出去，通过多种途径扩大中华文化的国际影响，在这一过程中，餐饮作为中华文化的重要组成部分，在文化外衣输出的基础上，获得了良好的文化发展基础和空间。

- ◇ **地利：国内餐饮管理水平和供应链基础已经成熟：**对于连锁品牌（非高端店模型）来说，企业品牌/经营管理能力的输出和供应链管理的标准化是餐饮品牌出海的基础，但在 10 几年前，中国的餐饮连锁品牌尚未大规模实现标准化，管理水平相对较低，品牌力相对较弱。而近 10 年，中国的餐饮管理水平和餐饮供应链均取得了长足的发展，这些进步都为国内餐饮品牌的国际化提供了坚实的基础，具体表现在：

品牌力的提升：随着连锁化率的提升，企业规模的扩大，越来越多的中国餐饮企业开始注重全国化甚至国际化的品牌形象塑造，从品牌 LOGO 设计，特色店面装修，营销创新和统一服务流程等多方面，提高了品牌的可识别性，增加了品牌价值，为品牌出海打下了基础；

管理能力和标准化的提升：过去 10 年，中国餐饮企业的管理水平逐渐与世界接轨，许多餐饮企业引入 ISO 9001, HACCP 等国际通行的质量和食品安全

³ 数据来源：World Bank

管理体系，制定统一的服务规范和操作手册，确保服务和产品质量的一致性与安全性，使得出海的管理输出，成为了可能；

数据分析和信息化水平的快速提升：餐饮企业越来越多的采用数字化管理的模式来提升自身的精细化管理水平。如采用先进的仓库管理系统(WMS)和供应链管理软件，提高了库存管理的精准度。应用数据分析优化供应链决策，预测市场趋势，提高响应速度等，加强了其对外海市场调研和反应能力，

食品加工和保鲜技术的快速进步：非标准化操作制约着连锁餐饮企业的规模话发展和国际化，食品加工技术和保鲜技术的进步，特别是预制菜和半成品菜品行业的快速发展，确保了食材供应的稳定性和产品的质量，也使得中国的餐饮产品能够对接国际，走出海外；

图1 中国预制菜发展历史



资料来源：味知香招股说明书，艾媒咨询，公开资料整理，东海证券研究所

仓配管理和物流配送技术的提升：过去十年，中国餐饮行业在物流自动化和信息技术方面进行了大量的投资，包括智能仓储系统、冷链物流、即时配送等，有效缩短了配送时间，并保障了食品品质。同时，餐饮行业开始采用先进的仓库管理系统(WMS)和供应链管理软件，提高了库存管理的精准度，提升了采购效率，这些技术和管理能力的提升，为中国餐饮连锁在海外的供应链管理提供了宝贵的经验。

• 人和：国际化人才储备充足和海外华人持续扩张

在国内方面，随着中国快速融入全球化进程，中国的供应链、制造业、外贸电商等行业纷纷出海，培养出了一批具有全球化视野和经验的人才。这些人才不仅在各自行业内具备专业知识和技能，还拥有跨国经营的实战经验，为餐饮企业的国际化提供了宝贵的人力资源基础。

具体来说，过去二十年间，中国的全球化公司如 Shein（希音）、拼多多、Oppo、安克创新等的崛起，不仅推动了中国品牌的国际影响力，也为国内企业输送了大量的国际化人才。这些人才在跨文化交流、国际市场分析、跨境运营管理等方面积累了丰富的经验，他们的知识和能力对于餐饮企业拓展海外市场至关重要。

同时，经过近十年的海外探索和实践，一些头部餐饮品牌如海底捞已经在海外实现了阶段性的稳定自循环并建立了一套适应国际市场的运营模式，能够在当地市场进行自我完善和发展。这不仅为其他餐饮企业提供了成功的案例和经验，也为整个行业培养了一批懂管理、善经营、具备国际化视野的专业人才。

在海外方面，海外华人、华人游客和留学生数量的不断提升，为中餐品牌出海提供了良好的市场基础。随着中国经济的快速发展和对外开放的加深，越来越多的中国人走出国门，到海外工作、学习和旅游。这一庞大的群体对于中餐有着天然的需求和偏好，他们成为中餐在海外的忠实消费者和推广者。

根据 2023 年的数据显示，全国移民管理机构累计查验出入境人员达到 4.24 亿人次，同比上升 266.5%。其中，内地居民出入境人次达到 2.06 亿，港澳台居民 1.83 亿，外国人 3547.8 万，同比分别增长 218.7%、292.8%、693.1%。这一数据表明，中国与世界的人员往来日益频繁，这为中餐在海外的传播和接受度提供了有力支撑。⁴

上述的这些时代背景，综合导致了这一次的餐饮企业出海浪潮呈现如下趋势：

- **规模更大：**这一轮的出海浪潮规模比以往更甚，在出海的 brand 数量上，远胜以往，据不完全统计，2023 年有超过 200 家⁵国内的餐饮品牌在海外开出店铺或者着手开始开展海外相关业务，其中不乏新兴的品牌如喜茶，海伦斯等；
- **品类及业态更全面：**相比于前几次出海的品类主要是以中餐正餐为主，这一次出海的品类更加多元化，包含了快餐，小吃，奶茶，咖啡，火锅，酒吧等多种品类及业态；
- **出海模式更为多元：**相比于前几次出海，中餐正餐大店型更多采取直营的模式，本次出海的 brand 在海外的合作模式更加多元化，更多地采取了加盟，特许经营，合伙等经营形式；
- **市场选择更为多元，聚焦东南亚：**由于地缘政治和管理半径的原因，这一阶段品牌的市场选择更多的集中在了东南亚地区，此外，一带一路上的发展的新机遇亦吸引着诸多中餐品牌的目光，如蒙古国，哈萨克斯坦和中东也成了餐饮品牌关注的市场；

⁴ 数据来源：中国国家出入境管理局

⁵ 数据来源：公开新闻统计，海外外卖网站及点评网站搜集

在本次餐饮出海的浪潮中，最具有代表性的品类为：茶饮，咖啡，火锅，面条，面点，其中：

- 茶饮代表性品牌有：蜜雪冰城，书亦烧仙草，喜茶，奈雪等；
 - 咖啡代表性品牌有：瑞幸，库迪等；
 - 火锅代表性品牌有：海底捞，小龙坎，小肥羊，凑凑，快乐小羊等；
 - 面条/面点代表性品牌有：大鼓米线，西少爷等；
 - 中餐正餐代表性的品牌有：云海肴，新荣记，鼎泰丰等；
 - 其他大单品品类代表：探鱼，太二酸菜鱼，张亮麻辣烫，杨国福等
-

第二章 东南亚市场整体概况

1 东南亚整体发展概览

如前所述，自 2023 年起，餐饮行业的新一波出海浪潮主要集中在“一带一路”倡议所涵盖的区域，尤其是东南亚地区。这一章节将重点介绍东南亚市场的整体状况。

东南亚作为一个面积达到 460 万平方公里的庞大经济体，不仅拥有丰富的自然资源，还有着约 6.8 亿的人口规模。这一地区人口结构年轻，尤其是在印度尼西亚、马来西亚、菲律宾和越南等国家，35 岁以下的年轻人口占比超过 50%⁶，这为各种新兴市场，包括餐饮业，提供了活跃的消费者基础。

随着全球经济格局和产业链结构的演变，大量制造业开始向成本较低的东南亚地区转移。这一转移不仅为当地带来了新的经济发展机会，也逐步提高了居民的收入水平，从而增强了消费能力。这些积极因素共同促使东南亚市场在近年来展现出了旺盛的消费活力，特别是在餐饮领域，越来越多的国际餐饮品牌看好其潜力，纷纷进军该区域市场。



在经济，政治和文化上，东南亚与我国有着长期而广泛的交流与合作，两国之间的经济，文化和贸易往来跨越周期，从汉代以来，我国与东南亚的交往便开始日益密切，在每一个历史周期，东南亚与我国的联系都是密不可分，明代郑和下西洋，19 世纪中叶我国东南沿海的“下南洋”移民潮，均是我国与东南亚联系的代表性事件。

近年来，中国与东南亚在经济、政治和文化上的交流攀升至新高峰。东盟已连续四年成为中国的最大贸易伙伴，而新加坡、马来西亚、泰国等东南亚国家在

⁶ 数据来源：World Bank

2024 年与中国达成了双边免签协议，为双方公民提供了更加便捷的出入境条件。这些举措预计将进一步推动中国与东南亚各国在旅游、商务等领域的交流与合作。

新加坡	2024. 2. 9	中新两国持普通护照人员可免签入境对方国家停留不超过 30 天
马来西亚	2023. 12. 1	马来西亚对中国游客实施 30 天免签证入境措施
泰国	2024. 3. 1	中方持公务普通护照、普通护照人员和泰方持普通护照人员，可免签入境对方国家，单次停留不超过 30 日，每 180 日累计停留不超过 90 日

*新马泰 2023-2024 最新免签政策

同时，我们需要认识到东南亚并不是一个统一的大市场，而是一个由 11 个具有不同经济发展阶段、政治体系、文化和信仰的国家组成的相对分散的经济体。这个地区没有统一的主体思想，每个国家都有其独特的行事逻辑、文化和消费习惯，以及不同的发展机遇。因此，在考虑进入东南亚市场时，企业需要对每个国家的发展机会进行独立分析和评估。

以下是东南亚几个主要国家的经济，政治和文化情况的大致对比。⁷

- 新加坡：
 - ✧ GDP 总量：0.47 万亿美金
 - ✧ 人口：600 万
 - ✧ 人均 GDP：82,807 美金
 - ✧ 国土及地理：733 平方公里，地势平坦，城市化率几乎达到 100%
 - ✧ 5 年复合经济增速（不变本币计价）：1.9%
 - ✧ 商品和服务出口占比：175%
 - ✧ 外汇储备体量：2,789 亿美金
 - ✧ 国家主体评级：AAA
 - ✧ 宗教文化：佛教，基督教，伊斯兰教多种宗教并存，没有主导教派；

印度尼西亚：

⁷ 数据来源：World Bank，各国国家统计局

- ◇ GDP 总量：1.06 万亿美金
- ◇ 人口：2.76 亿，世界第四人口大国
- ◇ 人均 GDP：3,951 美金
- ◇ 国土及地理：192 万平方公里，群岛国家，由一万七千多座岛屿组成，40%的人口集中在爪哇岛，其他岛屿人口分布分散，经济价值不高。
- ◇ 5 年复合经济增速（不变本币计价）：2.32%
- ◇ 商品和服务出口占比：20%
- ◇ 外汇储备体量：1,393 亿美金
- ◇ 国家主体评级：BBB
- ◇ 宗教文化：伊斯兰教（88%）为主导的五大宗教；

越南：

- ◇ GDP 总量：0.41 万亿美金
- ◇ 人口：1 亿
- ◇ 人均 GDP：4,163 美金
- ◇ 国土及地理：33 万平方公里，地形狭长，北高南低，山地和高原为主，平原面积狭小，主要分布在红河三角洲和湄公河三角洲
- ◇ 5 年复合经济增速（不变本币计价）：5.68%
- ◇ 商品和服务出口占比：107%
- ◇ 外汇储备体量：1,074 亿美金
- ◇ 国家主体评级：BB
- ◇ 宗教文化：佛教，天主教，新教等，种类复杂，没有主导教派；

泰国：

- ◇ GDP 总量：0.49 万亿美金
- ◇ 人口：7,000 万人
- ◇ 人均 GDP：6,908 美金
- ◇ 国土及地理：51.3 万平方公里，位于东南亚的中心地带，地形以平原为主，总体呈现北高南低的趋势。

- ◇ 5 年复合经济增速（不变本币计价）：0%
- ◇ 商品和服务出口占比：60%
- ◇ 外汇储备体量：1,955 亿美金
- ◇ 国家主体评级：BBB+
- ◇ 宗教文化：佛教（95%）占绝对主导，少量印度教和伊斯兰教

马来西亚：

- ◇ GDP 总量：0.4 万亿美金
- ◇ 人口：3400 万
- ◇ 人均 GDP：11,971 美金
- ◇ 国土及地理：33 万平方公里，地貌多样，沿海为广阔的冲积平原，中部为山地。
- ◇ 5 年复合经济增速（不变本币计价）：2.11%
- ◇ 商品和服务出口占比：70%
- ◇ 外汇储备体量：1,052 亿美金
- ◇ 国家主体评级：BBB-
- ◇ 宗教文化：伊斯兰教（90%）占主导，部分佛教和印度教；

菲律宾：

- ◇ GDP 总量：0.39 万亿美金
- ◇ 人口：1 亿人
- ◇ 人均 GDP：3,421 美金
- ◇ 国土及地理：30 万平方公里，群岛国家，以山地地形为主，占到总面积的 3/4 以上。吕宋岛和棉兰老岛是菲律宾最大的两个岛屿，也是人口最密集的地区，加起来占全国人口超 30%。
- ◇ 5 年复合经济增速（不变本币计价）：1.76%
- ◇ 商品和服务出口占比：30%
- ◇ 外汇储备体量：823 亿美金
- ◇ 国家主体评级：BBB

◇ 宗教文化：天主教（80%）占主导，部分伊斯兰教，佛教和道教；

2 东南亚餐饮企业投资的合规注意事项

在全球化背景下，餐饮行业的发展趋势正推动企业合规化经营并建立良好品牌形象。出海合规可以分为市场合规、产品合规和经营合规三个方面：

- **市场合规：**包括市场准入和知识产权保护。企业在进入新市场前需了解当地市场准入条件，如外商投资限制、产品或原材料的进出口法规，以及商标注册和知识产权保护法律。
- **产品合规：**企业必须遵循当地的食品安全和卫生标准，根据要求建立食材采购、存储和处理流程，以及门店和员工卫生培训规定，以防止风险事件。
- **经营合规：**涉及雇佣合规和财税合规。餐饮企业在国外应遵守当地税务规定，按时申报缴税，并遵循劳动法规，合法雇佣员工，优先聘用当地人，承担社会责任，避免风险。

以下是东南亚部分国家与餐饮企业相关的主要合规条款示例：

东南亚全域：RCEP (Regional Comprehensive Economic Partnership)。

RCEP 协议由中国、日本、韩国、澳大利亚、新西兰及东盟十国于 2020 年 11 月 15 日签署，缔约方将给予其他缔约方的货物国民待遇；通过逐步实施关税自由化给予优惠的市场准入，建立 15 国统一自由市场的贸易协定，成员国之间互相开放市场，实现区域经济一体化。

RCEP 协定由序言、20 个章节、4 个市场准入承诺表附件组成。协定附录的 5,205 条 6 位税目产品享受原产地优惠关税待遇。附录中关于各个国家就关税、服务具体的承诺。需要注意，各个国家参与的国际协定内容通常保留了其国内法的适用，两者相冲突时国际协定并不理所当然地在效力上高于国内法，而是向国内法倾斜，采取有利于缔约国司法体系的解释。

新加坡：

● 市场准入合规相关文件：

- ◇ 《公司法》(Companies Act)
- ◇ 《新加坡商业注册法》(Business Names Registration Act)
- ◇ 《商品交易法》(Commodity Trading Act)

✧ 《进出口管理法》

✧ 《合同法》

✧ 《专利法》

✧ 《商标法》

✧ 《海关法》

• **产品合规相关文件：**

✧ 《食品销售法案》（Sale Food Act）及其附属法案如《食品条例》

✧ 《环境公共卫生法（EPHA）》

• **经营管理文件：**

✧ 《租赁法（Control of Rent Act）》

✧ 《移民法》

✧ 《雇佣法》（Employment Act）

✧ 《新加坡外国人力雇佣法》（EMPLOYMENT OF FOREIGN MANPOWER ACT）

✧ 《职业安全与健康法案》（Workplace Safety and Health Act ）

印尼：

• **市场准入合规相关文件：**

✧ 《投资法》（Law of the Republic of Indonesia Concerning Investment, Number: 25 of 2007）

✧ 《投资与业务领域总统条例》（“PR 10/2021”）

✧ 《公司法》

✧ 《知识产权法》

✧ 《贸易法》

✧ 《海关法》

• **产品合规相关文件：**

✧ 《食品法》

- ✧ 《食品安全规定》
- ✧ 《关于加工食品和饮料清真认证指引的法令》
- **经营管理文件：**
- ✧ 《劳工法》(Indonesian Labour Law)
- ✧ 《创造就业法综合法》(Omnibus Law, 2020)
- ✧ 《所得税法》
- ✧ 政府第 42/2007 号条例和贸易部第 31/2008 号条例——外国人特许经营权

泰国：

- **市场准入合规相关文件：**
- ✧ 《外商经营企业法》
- ✧ 《规定关于申请外国企业证书的规则和程序的部长法规(2003)》
- ✧ 《投资促进法案》《Investment Promotion Act》
- ✧ 《B0I 关于促进对国家发展重要产业投资的措施公告 (No. 9/2565)》
- ✧ 《关于东部经济走廊投资促进措施》
- ✧ 《商标法》(Trademark Act of B.E. 2534 (1991), as amended in B.E. 2543 (2000))
- ✧ 《商标法实施条例》(Ministerial Regulation (B.E. 2535 (1992)))
- **产品合规相关文件：**
- ✧ 《食品法》B.E. 2522(1979)
- **经营管理文件：**
- ✧ 《外国人工作法》《WORKING OF ALIEN ACT (2008)》
- ✧ 《劳工保护法案》《Labour Protection Act (1998)》
- ✧ 《泰国直销法》(第三号)
- ✧ 《税法典》(1938)

注：泰国尚无法律明确规定特许经营的相关内容。

由于上述不同国家的经济，政治和文化情况的不同，餐饮企业在选择进入东南亚的时候对市场和国家的选择也不同。

其中，新加坡作为一个高度发达的城市国家，尽管在国土面积和人口数量上不占优势，却因其高人均 GDP、规范的管理和健全的法制体系，在东南亚地区脱颖而出。这些特点使得新加坡成为许多餐饮企业出海东南亚的首选地。企业通常会选择在新加坡建立总部，并以此为基地来辐射和拓展至整个东南亚市场。

下一章，我们来着重讲一下新加坡的餐饮市场。

第三部分 新加坡餐饮市场概况

1 新加坡餐饮品牌发展状况

新加坡，传统的亚洲四小龙之一，是继伦敦、纽约、香港之后的第四大国际金融中心，也是亚洲重要的服务和航运中心之一。它作为一个多元文化的移民国家以稳定的政局、廉洁高效的政府而著称，是全球最国际化的国家之一。新加坡的国土面积不大，仅有 700 多平方公里，人口也仅有 600 万，但人均年收入超过了 8 万美金，是典型的发达小国。

在新加坡餐饮市场中，存在超过 14,000⁸家与餐饮相关的企业。其中约有：

- ⑩ 40% (5,500 家) 为正餐餐馆
- ⑩ 50% (7,000 家) 位于大排档 (Food Court)
- ⑩ 5% (700 家) 是快餐店
- ⑩ 大约 700 家从事餐饮/宴席承办业务

这些企业共同创造了超过 110 亿新元（约合 600 亿人民币）的年营收。虽然新加坡的餐饮市场规模不大，但由于居民的高收入和高消费水平，单店营收表现良好。整体来看，新加坡餐饮业的平均年坪效约为 6,000 新币/平米，而表现优异的快餐店年平均坪效可超过 12,000 新币/平米。⁹

新加坡的餐饮市场，不同于其他的国家，有着其独特的特点：

- ⑩ **多元化：**新加坡的餐饮业享誉世界，以其丰富多样的美食而著称。作为一个多元文化和多种族的国际化国家，这里的美食场景包含了中华、马来、印度等传统族裔餐饮文化，同时，西餐、日本料理、韩国料理等国际美食也广泛存在，融合性料理更是层出不穷。这种多元化的饮食选择不仅满足了本地居民和游客的需求，而且为餐饮业带来了丰富的机遇。品牌或餐厅一旦符合当地口味，便能够赢得高度的顾客忠诚度。新加坡的餐饮业繁荣，得益于其多元化和国际化对不同饮食文化的包容，为中餐连锁的发展提供了机会。
- ⑩ **外出就餐和外卖风行：**在新加坡，快节奏的生活和高城市化率导致人们更倾向于外出用餐或点外卖。由于居住空间的限制，许多家庭的厨房面积较小，这也促使他们选择在外就餐或通过外卖服务享受美食。得益于完善的物流、支付和外卖平台等基础设施，新加坡的餐饮服务非常便利，满足了忙碌生活中人们对于方便和效率的需求。这种趋势不仅反映了新加坡人的生活方式，也展示了当地餐饮业的发达和适应性。外卖服务的普及使得居民即使在家中也能享受到多样化的餐饮选择，而外出用餐则成为社交和休

⁸ 数据来源：新加坡国家统计局

⁹ 数据来源：新加坡国家统计局

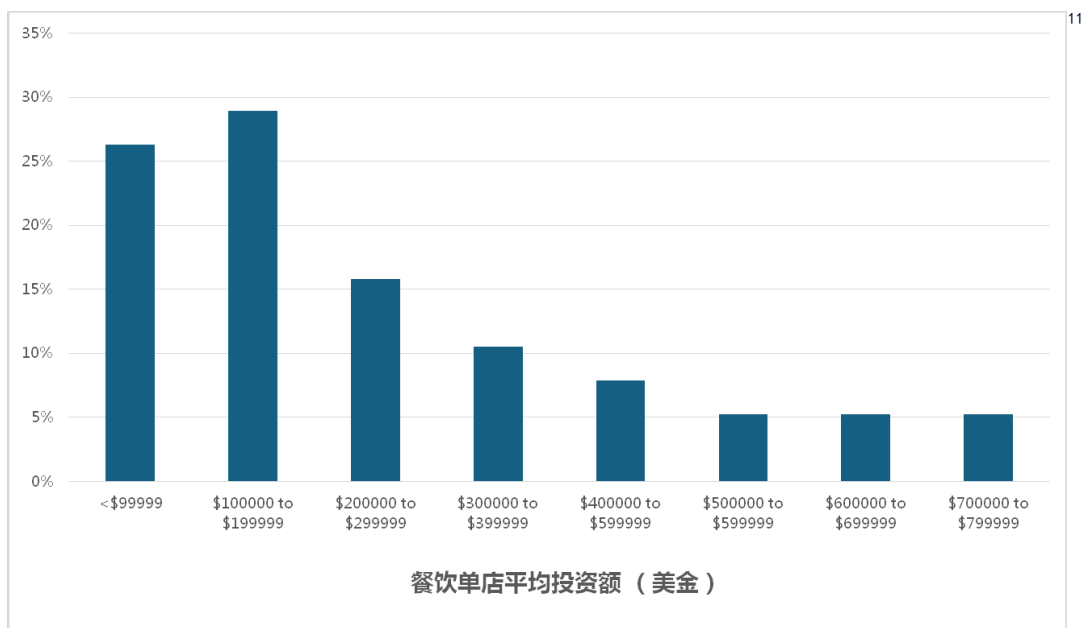
闲的一部分。无论是家庭聚会、朋友聚餐还是商务宴请，外出用餐都是一种流行的选择

- ⑩ **高营收，高成本带来的运营精细化：**在新加坡，餐饮业的高营收同样伴随着高成本，特别是在租金和人力资源上的支出。租金平均占营收的 17%，而人力成本则平均占营收的 30%。¹⁰这种高成本结构，加上多元化的品类和有限的市场规模，导致了激烈的市场竞争。为了在这样的环境中生存和发展，餐饮企业越来越注重运营的精细化管理。企业通过加大对数字化和供应链管理的投入，提高了管理效率和成本控制。数字化可以帮助企业优化顾客体验、提升营销效果、简化运营流程，并实现数据驱动的决策。而供应链管理的优化则有助于降低原材料成本、提高库存周转率和减少浪费。这些措施不仅提升了企业的竞争力，还为企业在新加坡这个高度竞争的市场中保持可持续的增长提供了支持。因此，对于那些希望在新加坡乃至整个东南亚区域扩张的餐饮企业来说，精细化管理成为了关键的成功因素。
- ⑩ **监管严格：**新加坡政府对餐饮业的监管非常严格且惩罚措施较重，涵盖了餐饮企业的准入条件、合规性和食品安全管理。这意味着企业在进入新加坡市场之前，必须事先研究相关法律法规，并在运营过程中持续遵守，确保产品品质、食品安全和服务标准的高水平。
- ⑩ **国际化的影响力：**新加坡的餐饮业在国际舞台上拥有显著的影响力。与其他东南亚国家相比，新加坡的顶级餐饮店更容易获得国际化美食榜单的认可和奖项的荣誉，这些荣誉不仅是对餐厅品质和创新的肯定，也增强了品牌的国际知名度和吸引力，为新加坡的餐饮品牌提供了更广阔的发展机会。
- ⑩ **稳定的商业环境和人才：**新加坡以其卓越的法制建设和契约精神，为企业提供了一个稳定的商业环境，这为品牌的长期发展奠定了坚实的基础。这种稳定的环境吸引了国际投资，促进了经济的持续增长，也为餐饮业等各个行业的繁荣提供了必要的条件。同时，作为一个国际化、现代化、多元化的城市，新加坡汇聚了来自世界各地的人才，这为餐饮企业提供了丰富的人力资源。企业在新加坡可以找到具有多元文化背景的员工，这对于打造适应不同市场需求的产品和服务至关重要。新加坡的人才多样性不仅有助于团队招募，还能促进口味测试、供应链搭建和品牌推广等工作的进行，这些都是市场中心运作的关键要素。

面对新加坡这样的市场环境，大多数将新加坡作为出海首站的餐饮企业倾向于采取一种重资本投入和品牌效应并重的策略。这些企业通常会在核心商业区挑选大面积铺位，并进行高标准装修，同时运用数字化工具来实施精细化管理，力求在单店经营层面上实现盈利，并打造出有影响力的品牌形象。以新加坡为基地，许多品牌也逐步向周边国家扩张，从而在东南亚地区建立起自己的市场地位。

¹⁰ 数据来源：新加坡餐饮公司访谈，上市公司公开数据综合

新加坡餐饮单店平均投资金额



新加坡的餐饮市场是一个成熟的市场，主流市场份额被乐天、同乐、莆田、珍宝等大型餐饮集团所占据。这些集团旗下运营着数十个独立的餐饮品牌，其创始人多为早年从福建、广东移居至新加坡的二代移民。不同于中国餐饮业的快速工业化，新加坡的餐饮创始人更强调回归餐饮的本质，注重食材和厨师的角色，同时重视企业的数字化和现代化管理。

新加坡本土品牌代表：莆田

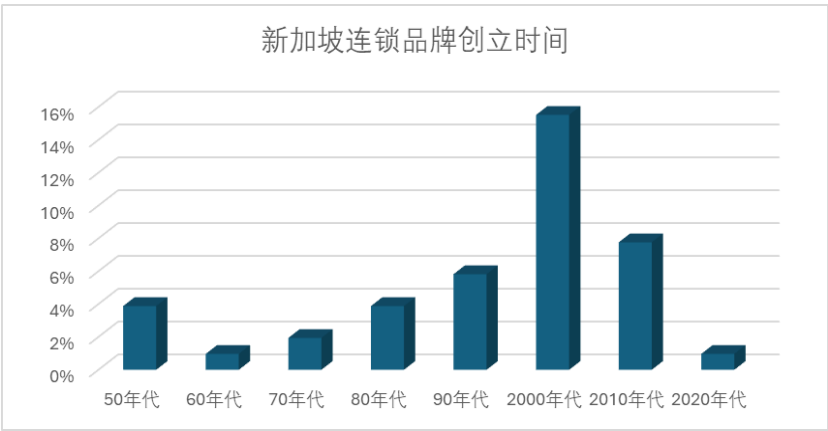
莆田作为新加坡本土的知名品牌之一，由原籍福建莆田市的品牌创始人方志忠于 2000 年创立，首店开设于新加坡坡吉真那路，以其优质的食材和性价比闻名于市。至今过去 23 年，已发展成为海内外超过 90 家分店，年营收超 10 亿的全球餐饮连锁品牌，目前新加坡有 17 家店铺，其总店连续 6 年拿下米其林一星。

目前莆田已经开启了多品牌和多品类的运营步伐，旗下运营包括方叔叔重庆老火锅在内的多个品牌。



¹¹ 数据来源：CCFA、AFC

目前，新加坡本土连锁餐饮的代表品牌包括珍宝、莆田、面包新语、美珍香等。西式快餐的连锁代表有肯德基、麦当劳等，而日系快餐的连锁代表则有食其家、一风堂等。这些品牌在新加坡市场上具有广泛的影响力和较高的知名度。

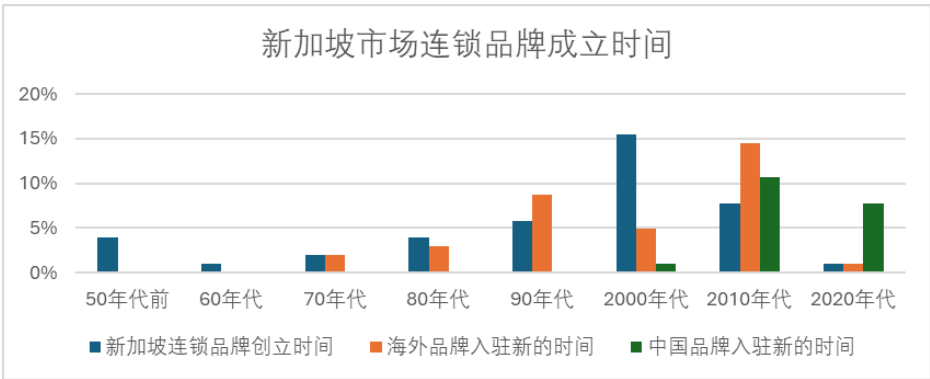


12

在新加坡的餐饮市场中，西式快餐和日式料理已经成功地占据了一席之地，并且市场格局相对稳定。与此同时，中餐企业在新加坡同样面临着巨大的发展潜力和机遇。与本土料理、西式快餐和日式料理不同，新加坡的中餐品牌目前更多地以非连锁化的形式存在，且多以独立餐厅运营多种菜品。

对于来自中国、特别是近年来国内主流的大单品连锁品牌来说，新加坡的中餐市场提供了一个新的发展空间。这些品牌可以利用自身的产品特色和管理经验，在细分市场中寻求突破，并通过精准的品牌定位来建立品牌认知。

这种策略不仅有助于中餐品牌在新加坡市场中占据一席之地，还能够通过创新和优化，提升整个中餐行业的竞争力。随着越来越多的消费者寻求多样化的餐饮体验，中餐企业有机会通过提供独特的美食和文化体验，满足不同顾客的需求，从而在新加坡这个多元文化的市场中取得成功。

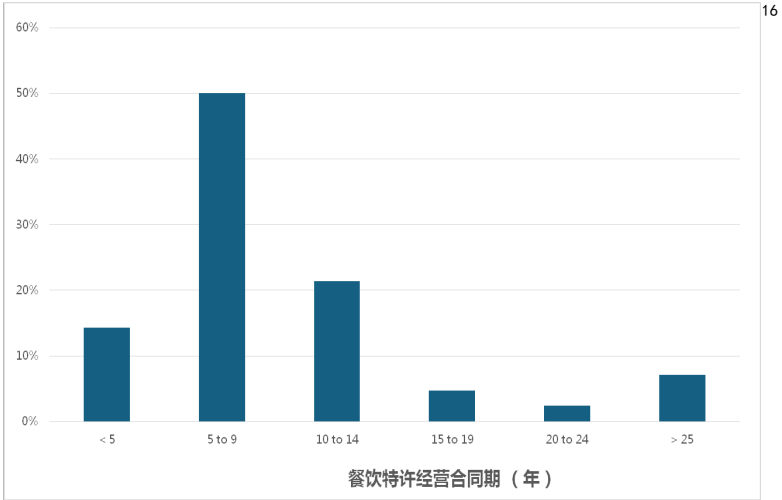
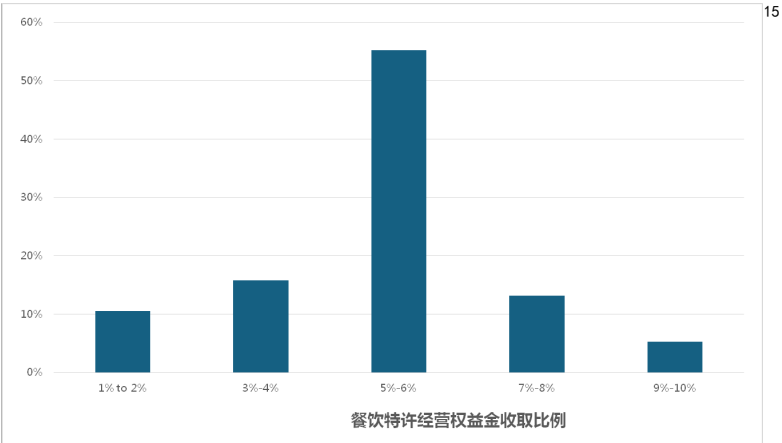
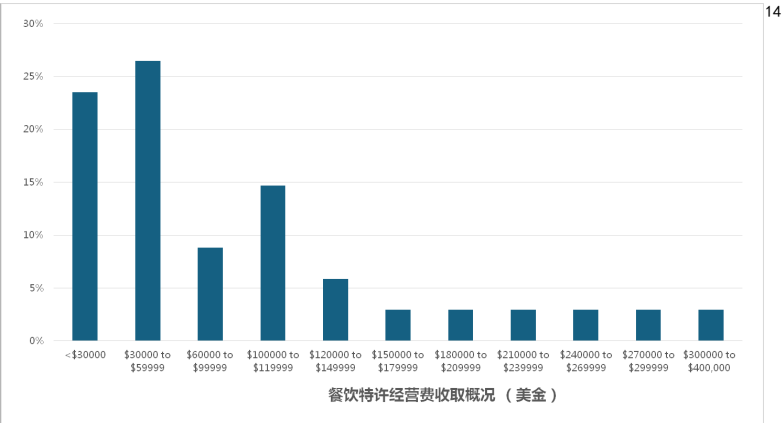


13

¹² 数据来源：CCFA、AFC

¹³ 数据来源：CCFA、AFC

从餐饮企业特许经营运营的角度上来看，新加坡特许经营的收费比国内偏高，但是整体权益金收取比例相似，企业之间签订的特许经营合同年限偏长。整体而言，这里的商业经营与国内动辄 1-3 年换一波品牌不同，更讲究稳定性和长期性，注重长期的品牌价值和**管理**。



¹⁴ 数据来源：CCFA、AFC

¹⁵ 数据来源：CCFA、AFC

¹⁶ 数据来源：CCFA、AFC

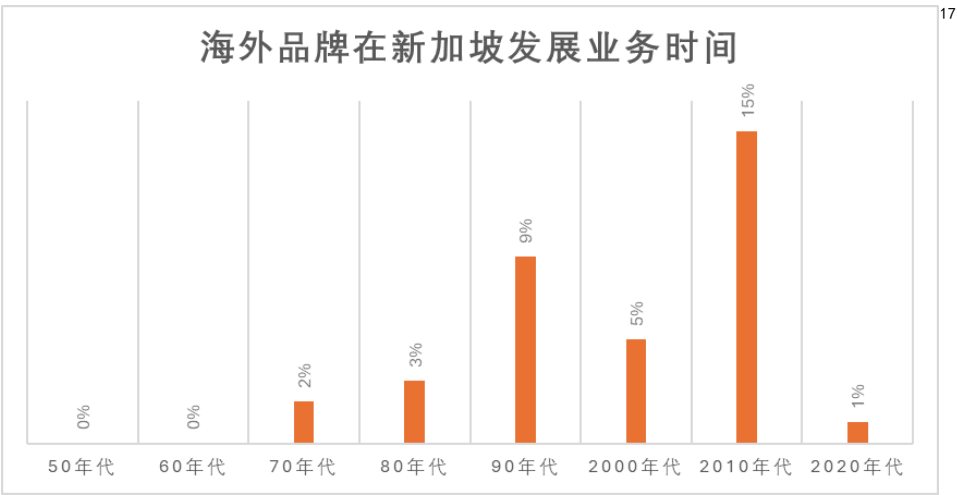
落脚到新加坡的消费者视角来看，600 万新加坡人的人口结构整体呈现出多元、老年化、高消费意愿和高度城市化的特点。新加坡人口主要由四大族群组成，包括华人（汉族）、马来族、印度裔和欧亚裔混血，其中，华人占比最高约 4 分之 3。同时，每年仍有十数万的新移民和华人留学生和百万级的中国游客来到这里，2023 年中国至新加坡游客共 140 万人次。2024 年 2 月 9 日开始起中国与新加坡的双边 30 天普通护照免签政策，当年春节期间（2 月 10 日—17 日），中国往返新加坡的航班量超过 1000 班次，旅客运输量超过 10 万人次，相较于疫情前的 2019 年春节，日均航班量增长约 10%，日均旅客量增长约 34%。上海、北京、广州、厦门和成都等一线和新一线城市成为前往新加坡旅游的热门客源地，游客增长为新加坡餐饮企业发展提供良好的机遇。

2 海外餐饮品牌在新加坡发展状况

除了中国品牌进入新加坡发展，越来越多的欧美日知名餐饮也纷纷来此开店。这其中日料首当其冲。新加坡已经成为众多日料扎堆开海外开店的首选。过去两年我们看到：网红干拌面 Menya Kokoro，米其林一星拉面 Tsuta，日本 125 年历史最大的鳗鱼连锁店宫川本廬 Unagiya Ichinoji 都在新加坡开店扎根，并快速复制，跟老牌拉面一风堂联手开启日料新气象。

看新加坡的餐饮市场，不得不提美国品牌麦当劳，在全岛有 200 来家门店。除此之外，美国品牌 Shake Shack、Fat burger、Five Guys 等汉堡连锁品牌也都在新加坡扎根。

在新加坡的法餐、意餐、西班牙餐、澳洲餐，常常成为米其林榜单品类。



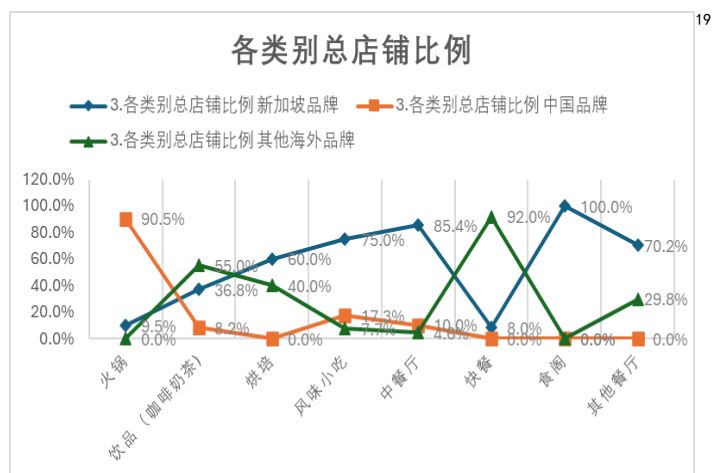
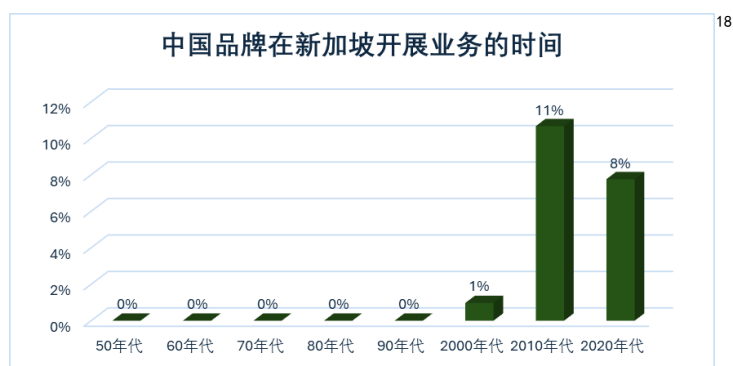
3 中国餐饮品牌在新加坡发展状况

¹⁷ 数据来源：CCFA、AFC

近几年，中国餐饮品牌在新加坡迎来高峰，从菜品、味道、到店面装修及服务，让本地食客眼前一亮，大饱口福。

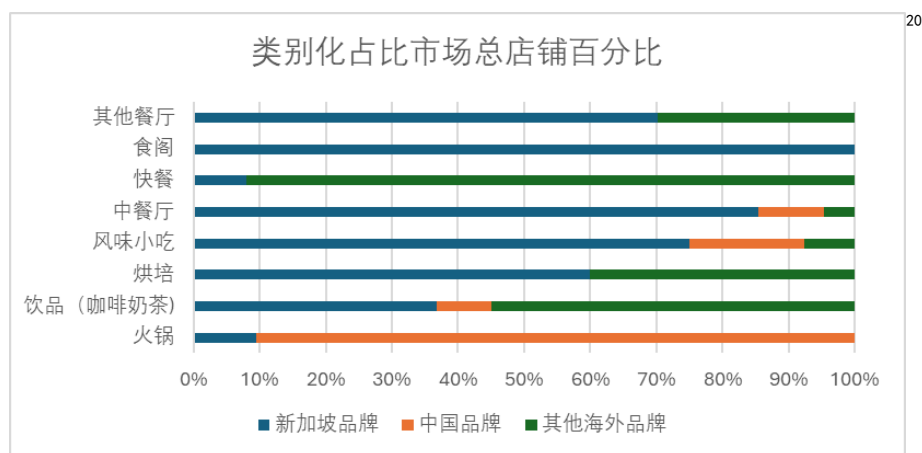
海底捞、云海肴用汽锅鸡和特色羊肚菌硬生生的掰弯了老饕。小龙坎小尾羊的火锅，刷新了本地人对羊肉的认识。张亮杨国福也不示弱，说干就干的开了这里的分店，深度解析了“麻辣烫”的概念。蜜雪冰城、喜茶，还有一大拨烤鱼香辣蟹等品牌，都在新加坡雨后春笋般地冒了出来。

与本地传统美食穿街走巷不同，这几年中国来的餐饮店，一改十几年只在食阁偶尔冒泡的形态，而是在乌节路、樟宜机场 Jewel 等繁华高端的 Shopping Mall 开店。熟练的连锁化运作，精细地运营管理，让新加坡人感受到中华五千年丰厚的餐饮文化底蕴。



¹⁸ 数据来源：CCFA、AFC

¹⁹ 数据来源：CCFA、AFC



4 中国餐饮企业出海新加坡的主要方式

对于有志于开展出海业务的餐饮连锁品牌来说，在出海时，需要思考业务出海的方式，市场进入和运营的方式。

从业务开展的角度上来说，一般分为三种模式：产品/采购出海，品牌管理出海和生产出海。这三种模式对海外市场的投入由浅至深，且这三种模式之间相互独立，可以同时并存，企业可以依据自身的实际情况，在不同的市场活着业务领域采用不同的出海策略。

第一种模式：产品/采购出海

产品/采购出海，是一种适合企业初期出海的模式，可以帮助企业在风险可控的情况下逐步积累国际化经验，并在全球范围内建立起品牌的知名度和销售渠道。

这种模式的主要特点和优势包括：

低参与度和投入：企业通过出口现有产品或采购海外原材料，可以在不改变现有业务结构的情况下进入国际市场。这种方式不需要在海外建立实体店铺或生产基地，因此初始投资相对较小。

资源积累与市场了解：通过产品/采购出海，企业可以逐步积累国际市场的运营经验，建立销售渠道，并与海外客户建立联系。这有助于企业更好地理解海外市场的需求和规则，为进一步的国际化打下基础。

风险相对较低：由于没有大规模的海外投资和运营，即使遇到不利情况，企业也可以较为灵活地调整策略或退出市场，从而降低潜在的财务风险。

²⁰ 数据来源：CCFA、AFC

纯资金型操作，人才组织要求相对较低：这种模式主要涉及产品的买卖，因此是一种纯资金型的操作。企业可以通过内部融资或外部投资来支持这一模式，而不需要大量的技术投入。同时，由于这种模式的操作相对简单，企业可以从内部培养所需的人才，而不需要立即聘请具有丰富国际经验的专业人才。

供应链管理的延伸：如果企业具有强大的下游产品消化能力，可以将产品/采购出海作为自身供应链管理的一部分。这意味着企业可以将海外采购的产品整合到现有的供应链中，或者将自有产品销售到海外市场，从而实现资源的优化配置。

案例一：韩国某综合食品餐饮管理集团（CJ）早年出海中国

CJ 集团是一家成立于 1953 年的韩国大型企业集团，主要业务涵盖食品饮料、生物科技、物流和新流通以及娱乐和传媒等板块。随着中韩在 1992 年建交，CJ 集团于 1994 年宣布进军中国市场，随后在 1995 年便在青岛设立了首个调味料生产设施，为其在华业务的展开奠定了基础。

最初该工厂主要为韩国的反向出口服务，然而随着时间的推移，CJ 集团逐步采用控股和孵化的模式，在中国拓宽了其业务范围至生物科技、物流以及媒体行业。如今，CJ 集团在中国的影响力已经十分显著，拥有超过 136 个法人实体和 23 家工厂，并雇佣了超过两万名中国员工，充分展现了其国际化发展的能力。

回顾 CJ 集团的出海历程，可以看到其成功并非一蹴而就。早在 1978 年，即中韩建交前的 16 年，CJ 集团就在香港成立了第一家贸易公司，开始通过糖等大宗商品交易来探索中国市场，并通过这一商业活动与中国政府部门及大型国有企业建立了宝贵的联系。这些早期的努力为 CJ 集团在 1994 年正式进入中国时迅速融入当地市场提供了无可替代的网络资源和合作机会。通过这种渐进式的市场渗透策略，CJ 集团不仅在多个领域取得了持续的增长，也成为了在华经营的外国企业中的一个成功案例。

在对东南亚的拓展上，CJ 在 2000 年初建立了新加坡 office，通过新加坡辐射东南亚，并在印度尼西亚，泰国，马来，越南等地投资涉足食品加工业和媒体娱乐业。在 2014 年左右 CJ 在印度尼西亚及泰国设立了当地的办公室。

案例二：中国某休闲零食上市公司早期出海

作为国内休闲零食行业的龙头企业，该公司在原材料采购方面展现了前瞻性的战略规划与执行力。公司的关键原材料之一，芒果，主要产自马来西亚。为了确保芒果的供应质量和稳定性，公司于 2017 年便采取了直接贸易的方式，与马来西亚

的农业巨头建立了深入的合作关系。通过这种直接采购策略，不仅保证了原材料的品质和供应量，还有助于公司对成本的控制。

经过五年的稳健发展，公司进一步拓展了其国际化布局，强化其海外市场的加工能力，投资建设了位于马来西亚的芒果加工厂。这一举措不仅加强了公司对原材料供应链的控制，还提升了公司在东南亚市场的生产能力和影响力。以马来西亚工厂为核心，公司能够更好地辐射整个东南亚地区，优化产品生产和分销网络，从而在全球范围内提升品牌的竞争力和市场份额。同时，在这个过程中，公司还逐渐培养了一个精通进出口贸易细节、熟悉海外市场的专业团队，这为公司的国际化战略提供了坚实的人才支持。

第二种模式：品牌管理类出海

品牌管理出海作为当前主流餐饮品牌选择的国际化路径，涉及将品牌直接引入海外市场，以门店形式立即与消费者建立联系。这一出海方式能快速增强品牌的全球影响力，但要求企业在多个层面上进行精细的调整和规划，如供应链效率、品牌定位，重定价，文化融合等。需要企业深入理解当地市场特征，包括消费者行为、喜好及竞争状况，并根据这些因素对产品和服务进行本地化改造。这种模式对企业跨国人才提出了更高要求，他们必须熟悉当地的商业环境和法规，并能协助品牌在当地市场中建立信任。

同时，在这种模式下，尽管初期投资可能不大，但企业需要做好初期可能出现不均衡回报和阶段性亏损的准备，这考验着企业的战略耐心和资金实力。整体而言，品牌管理出海是挑战最大的一种出海方式，但成为一个国际化品牌也是所有消费品牌出海的最终目标，通过长期而精心的市场培养和品牌建设，这种模式有希望在海外市场取得可观的成功。

案例：某中国茶饮品牌（MX）出海东南亚。

作为国内领先的茶饮连锁品牌，该公司主要通过特许经营模式实现国际化扩张，在全球市场已成功布局超过 4000 家门店，在众多尝试出海的茶饮品牌中表现尤为突出。

公司的国际征程始于 2018 年，首站选择了越南。最初，出海并非公司战略层面的重要决策，而是高层管理者的个人兴趣所驱动的一次尝试。他们组建了一个小团队进行市场测试，这一举措证明了该品牌门店在海外市场的可行性。公司主打的产品，如冰淇淋和水果茶，与东南亚市场的消费习惯高度契合，而其供应链核心产品——奶精、糖和浓缩果汁等单位体积货值较高的物资，跨国供应链成本较低，使其在确保了终端产品高性价比的同时，也为门店盈利提供了保障。

随着初期的成功，越南的运营模式迅速成熟，逐步培养出一支具有丰富跨国经验的团队。2021年至2023年间，全球经历疫情后的商业空间释放，公司抓住机遇，大力推广海外加盟业务，实现了快速的规模增长。

然而，海外市场的特殊性不容忽视。与中国市场相比，海外加盟商的管理需要更加细致和周到。早期快速扩张的策略虽然带来了规模的快速增长，但同时也可能为品牌带来潜在的风险。特别是在东南亚，机会主义和务实主义盛行，如果加盟模式快速发展，对于选址，市场管理的放松，导致的单店盈利能力发生变化，可能会对品牌造成损害，甚至产生反作用。因此，在继续推进海外拓展的同时，公司必须加强对加盟商的管理，尽量确保门店的稳定盈利能力，以维护品牌的长期健康发展。

在品牌管理类出海下，又可以细分成三种类型：

新品牌出海：通常适用于那些国内品牌影响力有限，但在生产和供应链管理上具备优势的公司。他们在海外采用新的品牌名称和本土化的包装，以此更易被当地市场接受，如盐津铺子部分产品的出海策略。

既有品牌出海：将国内的管理模式、定价策略和产品线直接复制到海外市场，在保持品牌一致性的同时对当地的市场环境进行微调，例如书亦烧仙草和喜茶等连锁餐饮品牌；

品牌全球化：更高级的发展阶段是品牌全球化，这涉及到为全球市场重新定位品牌，甚至包括对品牌标志等元素的国际化调整，以适应全球消费者的需求和预期，海底捞就是一个正在进行此类转型的例子。

目前，许多品牌正处于从单纯复制国内模式向全面全球化过渡的阶段，头部品牌如海底捞已经实现了品牌全球化的转变。

第三种模式：供应链/生产出海（供应链本地化）

这种出海模式通常适用于那些在海外市场拥有原材料及生产成本优势的公司，尤其是那些能够从一开始就确保销售通路的企业，比如产品可以返销回国内市场。该模式要求的初始投资相对较高，因此企业需要通过详尽的财务模型来论证其可行性。由于市场预测和销售通路相对确定，这种模式较适合那些产品标准化、保质期长、消费者接受程度高的纯生产或生产与品牌一体化的公司。

虽然这种模式在其他行业中已经被广泛采用，特别是在中国高成本供应链向海外转移的背景下，但对于餐饮企业来说，采纳这种情况较少。然而，部分行业的领军企业，如海底捞，正在探索这一路径，以利用海外生产的成本优势，并在全球范围内拓展其品牌影响力。

案例一：某快销食品公司出海

作为国内顶尖的休闲零食品牌之一，该公司在国际市场上的财务表现显著，海外营收达到约 6 亿人民币，并创造了超过 5000 万的利润。其中，东南亚市场对公司的海外业绩贡献超过一半，显示出该地区对该公司产品的巨大需求。

公司的出海之旅始于 2016 年，最初是通过在东南亚的主要城市设立代理点来测试不同产品的市场反应。经过一系列细致的市场分析和产品调整，公司于 2017 年在泰国建立了主要原料工厂，这不仅解决了当地产品生产的问题，而且该工厂在产能淡季还可以通过向国内市场出口产品来优化产能利用，形成了一个灵活且具有战略意义的供应链配置。

凭借泰国工厂的辐射效应，公司以总代理的形式在东南亚各国广泛铺货，成功进入了泰国、越南等主流渠道，以及印度尼西亚、柬埔寨等国的华人渠道。这一策略不仅稳固了公司在东南亚的市场地位，还为其在这一地区建立起了坚实的品牌影响力。得益于健全的供应链基础和优势，该公司在东南亚市场的拓展具备了稳健发展的基础条件。

案例二：某餐饮连锁公司出海

作为国内领先的卤味连锁品牌，该公司已将业务成功扩展至日本、新加坡、加拿大等地区。鉴于其主营产品特殊性和跨国供应链的复杂性，公司在这些地区各自建立了中央厨房，以支撑当地门店网络的发展需求。

然而，对于连锁餐饮企业而言，一个关键的挑战在于前端门店的密度直接决定了后端工厂或中央厨房的盈利能力。因此，在考虑自建供应链设施时，企业必须对目标市场的容量进行精确评估，确保投资与市场需求相匹配。只有当门店密度达到一定程度，中央厨房才能实现规模效应，从而为公司带来预期的盈利。

因此，公司在扩张国际业务时，不仅需要关注产品的本地化适应性，还需对各个目标市场的销售潜力进行深入分析，以确保其供应链布局能够实现经济效益，并支撑长期的持续增长。

从市场进入的角度上来说，可以分为如下几种模式：投资、收购、合伙。

其中，**投资**主要是指对于海外供应链/品牌的少数股权投资。主要优势在于企业无需承担额外的运营成本。通过投资，企业能够获取海外的关键资源并涉足当地市场。这种策略通常适用于生产型或供应链导向的企业，尤其是当企业自有品牌或产品类别不适合直接出海，但企业对目标市场的发展潜力持乐观态度时。通过进行少数股权投资，企业可以深入参与目的地的业务运营，同时限制了风险和财务负

担。这种策略使企业有机会先了解和熟悉目标市场，为未来可能的全面进入或扩大投资规模打下基础。例如，2023 年阿里巴巴通过少数股权投资越南化妆品和美容连锁店 Hasaki，便是采用了这种策略来探索并参与当地市场。

收购是一种比少数股权投资更为深入的海外扩张方式。这种方式虽然保留了被收购公司的本地化团队和品牌，但通常需要派遣高管跨国管理，以确保对被收购公司的统一治理。收购通常用于获取关键的海外资源，如原材料供应、品牌、技术或市场份额。收购允许企业更直接地控制关键资产和市场，但同时也带来了更高的管理和整合挑战。成功的收购需要企业在维持本地品牌特色的同时，实现全球战略目标与当地运营之间的协同。

例如，中国的乳业巨头伊利和蒙牛在海外进行了一系列收购，以保障原材料供应并拓展国际市场。通过对海外牧场和牛奶品牌的收购，这些公司能够确保原料的质量和供应的稳定性，同时加强其全球供应链的控制力，提升国际竞争力。

合伙模式是中国企业在国际扩张中采用的一种策略，它涉及与当地合作伙伴共同成立公司来运营品牌。这种模式的代表品牌包括喜茶、奈雪等。

该模式的主要优势在于能够建立一个利益共享的合作关系。合作伙伴通常是当地拥有资源和背景的企业，他们对本地市场有深入的了解，这有助于品牌的本土化发展和扩张。此外，合作伙伴可能会帮助外国企业享受到当地的政策支持和税收优惠，同时解决了加盟模式可能导致的管理不严格和直营模式管理复杂性的问题。

然而，跨国合作也存在挑战，如信息不对称问题，寻找合适的合作伙伴至关重要。在合作之前，双方需要进行详细的责任分配谈判。由于文化和管理实践的差异，双方需要投入时间和资源进行协调和适应。此外，还需要注意财税合规性和关联交易的处理，这些都是在合作前需要考虑的重要问题。

对于连锁餐饮企业来说，从业务运营模式上，可以分为直营和特许经营两种类型。

其中，**直营**是目前相对偏正餐类餐饮出海采取的主要模式，因为海外单一市场受限的问题，单一市场可开设正餐门店上限偏低，因此为了获取最多的收益，单店规模偏大的正餐类餐饮出海往往采取直营的模式，代表企业有新荣记，海底捞，太二，凑凑等；

直营模式的优势在于：海外直营店可以统一门店的资金调动，保证产品质量的标准化，贯彻餐饮品牌的营销理念，保障服务质量并快速地获得海外市场和消费者的市场调研信息，有利于及时对市场情况作出反应并调整经营策略。

但直营模式下，经营成本高，管理链条长，员工管理难度大，经营风险都由品牌自己来进行承担，现金流压力大，不利于快速复制，同时，部分的国家如泰国会

面临外国人投资控股准入的问题，如果需要采取直营的模式，需要依据当地法律法规进行顶层结构的设计。

案例：百胜中国（肯德基）在中国的直营运营

YUM! Brands 是全球最大的餐饮连锁集团之一，在全球 110 多个国家和地区拥有超过 35,000 家连锁餐厅和 100 多万名员工。其旗下包括肯德基、必胜客、塔可贝尔、艾德熊及海滋客，分别在烹鸡、比萨、火锅、墨西哥风味食品及海鲜连锁餐饮领域名列全球第一。

YUM! Brands 于 1987 年正式进入中国，是第一家进入中国的西式快餐连锁。餐厅三十多年的发展历程中，公司陆续开设必胜客、东方既白、塔可贝尔等品牌，同时收购小肥羊、黄记煌。

在 2016 年之前，YUM! China 是作为 YUM! Brands 旗下的分部存在的。2016 年，百胜中国从 YUM! Brands 分拆出来，独立在纽约证券交易所上市，中国大陆地区门店获得更大自主经营权，YUM! China 作为 YUM! Brand 的肯德基和必胜客两个品牌的独家代理商，向 YUM! Brand 支付销售额的 3% 作为品牌使用费。

YUM! Brands 在除中国以外的其他地方，主要是通过品牌授权，收取管理费和特许经营费的“轻资产模式”进行扩张，这一比例往往高达 90%。而在中国地区，YUM! China 主要采取直营的方式来进行店铺的运营，特许经营的门店比例只有 10%。这一直营模式的采用主要是 YUM! China 认为拥有自己的供应链系统、庞大的 IT 和技术支持团队、能够支撑大规模的直营门店管理，且直营能够有效的保障管理的一致性和服务效果。

特许经营又分为松散型特许经营和强管理型特许经营

松散型特许经营是指仅授权商号，商标，品牌和管理理念，而不实际参与或干涉商业经营的经营模式。品牌方仅收取品牌/商标等知识产权的授权费用，代表企业有杨国福，胡桃里等；

该种模式下当地特许经营的门店具有较高的自主经营性，且更熟悉本土市场状况，对当地消费者的需求以及对应的营销策略更了解，可通过改良后的本土化经营策略来快速拉近与当地消费者的距离，提高品牌的认知度。

但这种模式的经营自主性过大，经营甚至产品的品质都难以保障，存在一定风险，出现风险事件时甚至会反噬国内的品牌形象，因此在松散型特许经营模式下如何保障前端门店的经营和产品品质是需要思考的问题。

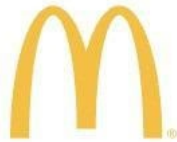
强管理型特许经营是指供应链自控的特许经营模式，这一模式比较适合小店/街边店店型采用。因为这种店铺单一市场的容量够大，可以开出相对较多的店铺，仅做供应链生意也可以实现盈利。因此该种模式多见于连锁类茶饮/咖啡品牌如蜜雪冰城，书亦烧仙草等；

强管理型特许经营模式虽然不是直营，但它依然对加盟店的产品/服务和质量标准有要求，并且存在监管，可以是品牌在海外低成本，低风险地快速实现商业扩张，同时节省品牌宣传和推广等经营成本，尤其是在欧美等人力成本高企的国家。

但强管理型特许经营模式下，加盟商缺乏自主性，操作受到比较严格的限制，而总部的运营又在国内，不一定了解当地市场，不利于及时地对市场变化作出调整。同时，标准化的产品和服务在当地的可获得性也是需要考虑的问题，很多的产品无法在当地获取，而跨国的进出口可能存在障碍，需要提前梳理。

案例：麦当劳和星巴克在中国直营及加盟经营模式的选择与转换

麦当劳最早成立于 1955 年，前身是一家汽车餐厅，后由雷克罗克买下所有权并进行了一系列改革，成功引入了特许经营模式并开拓了国际市场。截至 2019 年底，麦当劳已在全球 120 多个国家和地区共有 38000 家分店。



1990 年，麦当劳踏足中国市场，在深圳开设首家餐厅，开启了一段崭新的篇章。在随后的数十年间，麦当劳在中国一直坚守直营模式，稳扎稳打。然而，随着市场的不断发展和竞争的加剧，麦当劳在 2003 年做出了重大决策，开始探索特许经营模式。时至今日，麦当劳在中国已经开启了全新的经营发展模式——“发展式特许经营”。在这种模式下，麦当劳将特定区域授权给特许运营商，由其负责在该区域内设立餐厅并进行经营管理。而麦当劳则通过收取营业额中的特定比例作为特许经营费用，实现双方的共赢。目前，麦当劳在中国已经形成了直营、传统特许经营与发展特许经营三者并存的经营模式。然而，麦当劳依然将重心放在了发展特许经营上，通过这种模式不断扩大市场份额，提升品牌影响力。

星巴克，1971 年在美国诞生。1987 年，星巴克成功转型为连锁店铺，随后在 1997 年，它开始逐步向海外扩张，将咖啡的香醇带到了世界的各个角落。当星巴克踏足中国市场时，它采取了相对保守的策略，以合资和授权经营的方式谨慎地进入这片充满潜力的土地。然而，随着对中国市场的深入了解和业务的不断发展，星巴克开始逐步收回股份，最终转型为全面直营模式。



多数企业在进军海外市场时，为了降低风险并快速适应市场，往往会选择特许经营、合资或授权经营等与当地企业合作的方式。这些策略能有效减少自有资金的投入，降低市场进入的风险，并借助当地企业的资源和经验更好地融入市场。

星巴克在进军海外市场时，就明智地采用了这种策略。通过与当地企业合作，星巴克得以在陌生的市场中迅速落地生根，减少了前期投入和风险，同时也能够更好地理解和适应不同市场的消费者需求和文化背景。

然而，麦当劳在进入中国市场时，却选择了完全不同的直营经营模式。这种模式意味着麦当劳需要投入大量的自有资金，并承担较高的市场风险。但直营模式也有其独特的优势，比如可以更好地控制品牌形象和服务质量，确保顾客在任何一家麦当劳都能享受到一致的美味和服务。

两者的不同主要是源于两家企业对于市场环境做出的策略和反应差异。星巴克(1999)和麦当劳(1990)在 20 世纪末进入中国市场，当时中国零售业尚未完全对外资开放，直至 2005 年，中国的法律和政策都不允许外资企业独资开店，特许经营相关法规尚属空白。

面对中国独特的市场环境，星巴克在进入中国市场时，由于不确定咖啡这一西式饮品在茶叶文化盛行的中国是否有立足之地，因此采取了相对保守的策略。它选择与当地企业合作，通过合资和授权经营的方式，降低自身风险，同时更好地融入中国本土特色。这种策略不仅有助于星巴克了解并适应中国市场，也为后期发展预留了灵活调整的空间。相比之下，麦当劳虽然也对中国的法律和政策环境抱有迟疑态度，但出于对品牌特色和产品品质的坚持，它选择了直营模式。这一决策确保了麦当劳在中国市场的餐厅能够保持与全球一致的产品和服务标准，为顾客提供稳定而优质的用餐体验。

而在后续的发展上，由于麦当劳本身的战略定位是着眼于提供一般性产品着力打造统一标准，实现可复制性，而星巴克的战略定位在于提供体验性产品重点关注用户体验，确保服务品质。因此，造成了后来双方在直营和加盟的发展策略上的选择差异。

总的来说，星巴克和麦当劳在进入中国市场时的不同经营策略，反映了它们对市场环境的判断和反应差异，后续两家企业也都根据自身情况和市场特点在直营和特许经营中做出了相应的选择，并在中国市场取得了成功。这也说明，在国际化过程中，企业需要根据不同市场的特点灵活调整策略，以实现长期稳定发展。

第四部分 出海新加坡面临的挑战与解决思路

新加坡是一个充满机遇的地方，但希望扎根于新加坡，通过新加坡辐射东南亚运营的餐饮企业也会面临一些问题和挑战：

单一市场规模较小且初始投入较高：新加坡作为一个人口约 600 万的发达小国，其餐饮市场整体规模较小，2023 年全年的规模仅为 600 亿人民币，与中国餐饮市场的 5.2 万亿相比，仅占 1%。²¹在这样一个规模有限的市场中，连锁业态的发展受到显著的上限约束，一般来说，拥有超过 10 家门店的品牌已算是较大的连锁企业，例如新加坡知名的珍宝海鲜也仅有 7 家分店。此外，由于国家高度城市化，商业区域集中，合适的店面位置稀缺，导致租金和建设成本居高不下，使得初始投资成本相对较高。

因此，基于规模的考量的单一市场的渗透率和基于成本考量的门店布局之间的网络效应是成功的关键。

解决思路：

- ⑩ 在初期规划时控制规模预期，合理整体的业务和财务支出规划；
- ⑩ 对于选址的考察一定要深入到“城市街区”的维度上，深度考察，不能仅仅停留在大城市和大区位做宏观判断，需要考虑门店与门店之间的供应链协同；
- ⑩ 相比国内，要更注重对单一店铺模型的后厨占比和动线的规划。

前端员工招聘难且成本高：在新加坡，餐饮行业面临的招工难题尤为突出，这在很大程度上影响了餐饮企业的门店运营和发展，特别是对于那些依赖大量前端服务的重餐饮品牌来说。首先，新加坡的招工成本较高，薪资体系受到严格监管，例如必须为加班支付加班费。此外，企业在招聘时还需遵循本地员工与外籍员工的配额制度，而外籍员工的签证获取存在不确定性，这些都增加了人力资源管理的复杂性。在新加坡整体就业环境良好、失业率低、社会福利优越的背景下，企业即使愿意支付较高的薪酬，也难以吸引到足够的本地员工，尤其是那些经验丰富的员工。这种情况在一定程度上限制了连锁化经营的扩张需求。例如，当知名火锅品牌海底捞进入新加坡市场时，就遭遇了外籍员工签证获取延迟的问题，这直接影响了门店的运营效率和顾客体验。

解决思路：

- ⑩ 因地制宜地调整公司的业务模式，有限服务（limited Service）比全面服务（full Service）的餐厅更具备可扩张型；
- ⑩ 刚进入市场时选择与当地的招聘代理进行合作，他们往往更了解新加坡当地的招聘市场，拥有更丰富的招聘经验和资源，能够帮助公司节省时间和成本，并更好的保持人员的稳定性；

²¹ 数据来源：新加坡统计局

供应链的解决存在一定难度：在跨国运营中，餐饮企业面临的供应链挑战不容小觑。灵活高效的供应链对于确保产品品质和口味至关重要。面对诸如肉类等食材的进出口限制，本地化策略往往成为必要解决方案。然而，新加坡的供应链成本较高，加之市场规模有限，使得独立建立供应链可能难以为继。因此，企业在新加坡如何组织供应链，是选择自建还是寻求合作，需慎重考量并确保与自身在东南亚的整体战略发展规划相契合。

解决思路：

- ⑩ 与本地的成熟供应链提供商合作：

案例：Flash Coffee 和 Pandago 的供应链整合

Flash Coffee 和 Pandago（熊猫快餐的运输服务公司）进行战略合作，在其新加坡的 31 家店开展配送。Flash Coffee 将自己的系统与 Foodpanda 平台旗下供应链公司 Pandago 的平台整合，从而实现运输和打包的分析和实时管理。Flash Coffee 在新加坡试水完成与 Pandago 的合作之后，预计在东南亚其他国家也开展同样的合作模式。

FLASH COFFEE



-
- ⑩ 思考跨国供应链解决方案：比如，在马来的柔佛建设供应链，辐射新加坡，是一种可探讨的尝试方式。

竞争日趋激励：随着新一波中国品牌出海浪潮的兴起，新加坡作为东南亚地区的战略枢纽，吸引了众多企业将其作为进军该区域的首选地。在这个多元文化交汇的国际都市，竞争日趋激烈，中国品牌不仅要与国际大牌和本土老牌企业角逐市场份额，还要面对来自其他出海中国品牌的竞争。在这样的市场环境中，品牌要想脱颖而出，必须不断创新和精准定位，通过深入理解当地市场需求、建立强大的本地化团队、以及有效运用营销策略来提升品牌影响力和消费者认可度，从而在竞争中占据有利地位。

解决思路：

- ⑩ 因地制宜做产品的研发定位和价值主张定位：在多元化的新加坡市场中，品牌要成功立足，必须采取因地制宜的策略来研发产品和定位价值主张。这意味着要深入理解当地消费者的经济状况、消费习惯和文化差异，并据此制定符合当地市场需求的产品和定价策略。许多国际品牌未能在东南亚或新加坡简单复制其在西方本土的成功模式，原因包括定价过高以及品牌文化与当地主流价值观不相符，例如驯鹿咖啡和 Dean&DeLuca 等品牌就未能获得预期成功。因此，品牌需要根据新加坡

独特的市场环境进行精准定位，确保其价值主张和产品能够满足不同人群的需求，从而在竞争激烈的市场中占据一席之地；

- ⑩ 品类/产品/价格带尽量避免同质化竞争：许多企业将目光投向了新加坡这个东南亚的战略门户。在这样一个文化多元、竞争激烈的市场环境中，为了避免与当地成熟品牌和国际品牌的同质化竞争，中国品牌需要在产品品类、具体产品特点以及价格定位上进行创新。完全模仿已有的产品和服务很难在竞争中获胜，因此，品牌应该努力在口味、产品设计、功能或者定价策略上寻找差异化的优势，以满足目标消费者群体的独特需求；

- ⑩ 对品牌价值定位和主张进行重新审视：在新加坡这样一个多元文化交融的国家，品牌价值定位和主张的确立需考虑到当地人群的特殊需求和文化背景。例如，占据新加坡人口 15% 的马来西亚华人主要是穆斯林，他们通常只消费清真认证的食品。因此，中国品牌在出海时必须决定是否追求清真认证以覆盖更广泛的消费者群体，或者专注于非清真的生意。同时，品牌还需要考虑产品的定价策略，是追求中低端的性价比市场还是偏向高端市场。这些决策都要求企业对原有的品牌价值定位和市场策略进行深入的重新审视和调整；

- ⑩ 适应本地化的产品调整：在东南亚市场，适应本地化口味和提供定制化用户服务是确保品牌获得并维持稳定用户基础的关键。由于每个国家乃至每个市场的消费者都拥有独特的口味偏好，品牌需要具备快速迭代产品的能力来满足这些需求。新加坡作为一个文化多元的熔炉，聚集了各种背景的人口，这使其成为理想的东南亚产品研发中心，特别适合进行新产品的口味测试和市场反馈收集。例如，Chope 和 LiHo 等品牌就通过与 Shopee 合作，不断在线上推出独家的新产品组合，以吸引和保持消费者的兴趣。而 KOI 和 Grain 等则在核心产品的研发和宣传上进行策略合作，以此来拓展市场份额并增强品牌影响力。这些策略不仅帮助品牌更好地理解 and 满足本地市场的需求，也为其在竞争激烈的东南亚市场中赢得了优势。

- ⑩ 选择合适的合作伙伴：线下连锁业务是一个重运营和强本地化的行业，对于初次出海的企业来说，独立完成所有工作是极具挑战的。通常，企业会选择与当地合作伙伴联手，以便更好地适应当地的商业环境和文化差异。然而，由于对海外市场的认知不足以及缺乏当地人脉，企业在选择合适的合作伙伴时可能会遇到困难，这可能会对其在当地的业务发展产生不利影响。

- ⑩ 在新加坡这样一个与中国有着长期良好往来的国家，选择拥有中国商业经验的合作伙伴尤为重要。这样的合作伙伴能够更好地理解中国企业的商业理念和运作模式，从而减少双方在认知和交流上的差异，降低合作过程中的摩擦成本。同时，企业还应该考虑合作伙伴的跨国资源背景。新加坡作为东南亚最发达、最国际化的城市，拥有丰富的国际化人才资源。对于那些希望将新加坡作为进军东南亚桥头堡的品牌来说，选择的合作方不仅应具备本地化运营经验和资源，还应具有跨国思维的辨识能

力，比如那些具有印度尼西亚和新加坡双重背景的合作伙伴。这样的合作方能够帮助品牌更有效地适应不同市场的需求，实现区域扩张的目标。

- ⑩ 充分利用互联网营销策略：在新加坡，本地生活的互联网平台在过去几年拿到了不少的融资，业务也得到了长足的发展，互联网巨头（Shopee），外卖平台（Grab, Foodpanda）和流量平台（Titok, Facebook）等都在与线下的品牌建立深度的合作，抢占市场，特别是咖啡厅和快餐，充分利用这些数字化渠道的优势和影响力是一种增强品牌影响力，加大用户基础，增强用户粘性的有效手段。

案例：麦当劳和 Grab 的合作

麦当劳在新加坡将 Grab 的入口放在自己的 app 和网站上，并且将 Grab 的支付和用户积分系统与自己的在线和线下系统进行整合，同时签订了协议，共同开发统一的系统，分享数据和消费者趋势。



跨国政治/文化/财税/法律/资金汇兑风险：

- ⑩ 跨国政治/文化风险：跨国经营会存在由于双边政治关系不稳定而导致的业务运营不稳定的风险，多样的地理，历史和文化决定了各国的国情差异比较大，特别是对于科技含量较低，主要是利用外国人口和商业红利，涉及到大量人员招聘的餐饮/连锁业来说，更容易受到政治文化因素的影响，比如说早年的印度尼西亚反华事件和近期中美双边的贸易制裁。
- ⑩ 解决思路：在战略层面上的出海，要积极融入当地，与当地的政府，财团，商业组织建立良好的关系，并注重当地 ESG 的建设和对当地的社会外部性的贡献，保持务实主义
- ⑩ 跨国架构设计/财税/法律争议解决：新加坡作为东南亚金融最发达，法制最健全，税务成本低廉的国家，许多选择新加坡作为东南亚第一站的企业，他的战略目标往往不仅仅是新加坡，而是整个东南亚。而与中国财税和法律管理相对松散不同，新加坡的整体的财税管理严格，法律体系严格且完善，在税务，用工，薪资支付等方面都有严格的要求。
- ⑩ 解决思路：在新加坡成立公司的时候，需要依据自身的战略目标做好顶层设计的规划，包括但不限于：敏捷型的组织架构设计（可进可退，有安全保障，资金可回流），地区性的组织管理，地区性的运营中心的职能划分，共享中后台的智能规划以及补偿和激励机制。在招工，装修，

运营，特许经营等方面都要提前做好相关法律的研究，聘请有经验的新加坡本地事务所进行设计和咨询；

- ⑩ 资金汇兑风险：跨国资金流动存在汇率，汇兑，套期保值的相关问题，可能对公司的经营产生运营之外的损失；

解决思路：1) 合理规划现金流，在汇率有利时进行大额支付，在汇率不利时减少支付；2) 采用灵活的合同条款，如汇率调整机制，可以在汇率波动时保证公司的利益；3) 采用外汇市场交易来对冲汇率风险

随着全球化的推进和中国经济的持续增长，中国餐饮企业迎来了出海的最佳时机。在世界各地对中国文化和美食兴趣日益浓厚的背景下，中国餐饮企业的国际化步伐加快，品牌影响力与日俱增。现在，利用丰富的菜品、独特的饮食文化以及创新的经营理念，结合当地化策略和全球供应链优势，中国餐饮品牌完全有能力在海外市场上占据一席之地，实现持续的成长与成功。

本篇报告为我们中国餐饮品牌出海报告系列中的第一篇：新加坡篇，后续将会持续完善更多国家餐饮的餐饮市场报告，为大家带来更多国家餐饮连锁出海目标国家的研究及资讯。