

▶李志敬勇於創新，成功吸引年輕人及家庭食客。
大公報記者林少權攝



轉型創新

香港正面對經濟轉型，不少實體店舖及傳統行業面臨挑戰，不少老字號及連鎖店接連結業。不過，有食肆求新求變，以輕奢設計及每年換三次新品菜單，從疫情期間至今四年內開了六家分店，成功吸引年輕人及家庭客；有服裝店從街舖轉為商場舖，店東會經常飛赴韓國貼近時裝潮流走勢，並以直播帶貨的網購形式成功開創新客路。

有經濟學者表示，香港從昔日的轉口港不斷轉型，每一個時期都會經歷結業潮陣痛，但並不代表香港「玩完」。相反，能適應和轉變新模式的商家，往往能夠做大做強。

大公報記者 伍軒沛



▶陳藝文看到實體店的局限，開始以網上直播來開拓客源。

食肆年換三菜單 時裝店直播帶貨

逆市求新求變 小店做大做強

「只要明白如何讓顧客享受消費過程，覺得這餐飯值得消費，自然就能做下去。」

西餐廳四年開六店 自創牛叉燒及火箭牛

「茶舍HI TEA」從2021年開創至今四年，從最初的土瓜灣店，至今六間分店遍布多區，部分分店更打算逆市擴張。店外窗口有排座，客人可以享受室外用餐同時打卡，走進店內，燈光明亮，裝修簡潔。午市與晚市時段，餐廳門外都能見人龍。菜品多以西餐為主，打開餐單，不少是令人耳目一新菜式，「安格斯牛叉燒」、「火箭牛茄碟」……「這是新品，全是我們自己研發的。」創辦人李志敬接受大公報訪問，端着新品，走到記者面前介紹。一串牛肉叉燒，掛在鐵架子上，配上裝飾的蔬菜，儀式感滿滿。

大膽嘗試 多聽意見

李志敬曾是連鎖餐飲集團的管理層人員，在業界有超過20年經驗，對餐飲業發展路向有獨特見解，「年輕人愛打卡，食物品質最重要，但能貼合年輕人需求的，包括擺設、器皿，不能馬虎。」眼見有不少店舖結業，他認為是對市場的警示，經營方式不能再是單一的菜品，也不能與市場其他競爭者的產品過於相似，千篇一律。

「過於重複，食客為什麼要來你的店吃東西呢？顧客不買賬，食材堆放著，浪費成本。」他認為，要讓品牌逆流而上，最主要是求新、求變。店舖每年三次推出新品，將他與團隊的原創食譜帶到餐桌上，更會以「體驗價」特價發售，觀察新品的市場吸引力。每隔一年多，就會更新大餐單，受歡迎的新品會變為常駐菜

式，不受歡迎的菜品則會被淘汰，「新，不一定會成功，每一次嘗試都是冒險，摸着石頭過河，大膽試，聽客人的意見。」

抓住先機 打響口碑

店舖以年輕人及家庭客為主，抓住定位後，便從裝修到裝菜式的器具着手，每樣都有要求，既要好吃，也要好看，「每一次有人打卡，發上網，就等於一次宣傳，這很重要。」從電子點餐、電子支付到外賣平台，每當市場上出現新元素，李志敬便在店內立刻更新使用，為的就是抓住先機。

李志敬坦言，面對租金昂貴，港人北上消費等熱潮，本地店舖經營確實挑戰重重。他認為，控制成本非常重要，但不是降低質量，而是善用資源：「不能鬥平，要打響口碑，打創新。」他強調，香港經營環境並不差，市民有很強消費力，「商家只要明白如何讓顧客享受消費過程，覺得這餐飯值得消費，就能做下去。」



▲餐廳不斷研發新菜式，為客人帶來源源不絕的新鮮感。

「LITTA」是一間韓國服裝店，90後的陳藝文大學畢業後創業，至今五年。她坦言，在經濟轉型下，小商家要求存，不單要求求新求變，而且要一直新，一直變。由於港人近年消費更保守，購物往往貨比三家，加上店租昂貴，她從數年前起，就從街舖搬到商場舖，租金成本從數萬元降至萬餘元。

「消費者喜歡嘗新及體驗」

她認為有部分店舖因不能變新，所以才被時代淘汰，但並不代表香港市場無得做。「年代不同了，不像上一輩講，堅持做好一個產品就有出頭。現在消費者喜歡嘗新，喜歡體驗，商家就要不斷看市場來變才行。」

陳藝文認為，實體小店大部分只能做熟客生意，而且受店租、人工等成本限制，貨品售價始終會貴一些，「網店賣120元的衣服，實體店可能要賣150元才能回本。」看到實體店的局限，為了擴寬市



▲陳藝文會經常到韓國了解最新時裝潮流。

場，她開始網上直播，以網購的價格來打開生意，有時候也會拍一些服裝外景來吸引客流。她又開設多個社交平台，讓更多不同的客戶能透過網絡接觸到店舖，客戶接觸從以往的一對一，變成了一對多的形式。

陳藝文看到服裝始終是很個人的東西，個性化、客製化的做法更能吸引顧客。去年，她嘗試與韓國的服裝店合作，將一些衣服的款式進行特別設計，然後拿回香港推銷，果然貨品瞬間就被一掃而空，也讓她看到了出路，「現在網購很流行，很多人可能到實體店看過，然後再回去在網上找相同的產品。如何競爭？我覺得要有新的東西帶給市場。」

密密赴韓分享最新潮流

為了更能追貼服裝潮流走勢，增加店舖可信度，她更經常飛赴韓國了解當地最新時尚，又會將旅程點滴分享到社交平台，「始終作為顧客，看到店家不時親身到當地選購，買起來會放心好多。」

下一步，陳藝文正打算再轉型，嘗試經營服裝批發，也不斷了解韓國及內地的服裝市場，了解市場需求。她認為個體戶實體店有獨特優勢，能夠更靈活地隨時根據需求來變換商品及推銷模式，但更考驗眼光，「求新求變不是亂變，要跟着潮流和時代的走勢來，看準機會，這是經濟轉型下小店新的路向。」

「求新求變不是亂變，要跟着潮流和時代走勢，看準機會，這是經濟轉型下小店新路向。」

緊貼韓國時尚服飾 新貨一到迅即搶光

學者：經濟轉型帶來「陣痛」考驗店家應變能力

尋求突破

近期有店舖接連結業，從連鎖粥店、連鎖麵包店以至戲院等。有經濟學者認為，香港正處於經濟轉型，無法適應的商家被自然淘汰是正常現象，這是每一次轉型都會出現的情況；但舖租太貴也是目前實體店經營的挑戰，認為適當減租對店家和業主都有好處。

經濟學者袁偉基接受《大公報》訪問時表示，香港從轉口港到工業化時期，再到多元化發展時期，每一個時期都會經歷結業潮陣痛，總會有跟不上時代、或時代不再需要的產業被淘汰，短暫的結業潮並不意外，也並不代表香港「玩完」。政府統計處近日公布5月份零售業總銷貨價值，按年升2.4%，至313億元，今年首五個月累計零售銷售跌4%，他認為香港

市道並不差。

袁偉基認為，要在轉型的社會環境中突破，商戶必須清楚了解定位，在新和變的過程中尋求突破，也可因應不同地區的需求來制定銷售策略，「可能這款商品在沙田賣得好好，去到旺角又是否適合當區口味呢？要靈活。」

業主減租 達至雙贏

袁偉基引用經濟學理論「創造性破壞」，指出企業家的創新是經濟增長的驅動力，而創新能夠從內部不停地革新經濟結構，即不斷地破壞舊有的秩序和結構，同時再不斷地創造新的結構。這正是香港傳統行業及實體店家現時面對的處境和突破機會。

他亦提出，舖租過高是實體店面對最大的

挑戰，背後原因甚為複雜。業主擔憂減租後回報率低，影響租值，如果是需向銀行償還貸款的業主，分分鐘導致被銀行「Call Loan」，被銀行要求即時收回按揭貸款。他認為，店舖租得出去，遠比放在手中來得實用，不減租就租不出去，是市場壓力；租出去了，一方面有收入，一方面店舖能頂住壓力，是雙贏。

香港中文大學劉佐德全球經濟及金融研究所常務所長莊太量接受《大公報》訪問時指出，香港上半年首次公開發行（IPO）共集資1071億元，按年上升7倍，躍居全球首位，這證明了金融仍是香港的經濟核心。但傳統行業及實體店面面對較大壓力，他認為，要求求新求變，店舖可以了解市場需求及自身能力，例如小型店舖能以合營的形式經營，以集合更龐大

的經濟群組，轉而打開網絡市場，轉變零售模式，或許能夠得到機會。

大公報記者 伍軒沛



▲有學者認為香港市民有很強的消費力，店家只要不斷創新求變，便能突圍而出。

新斗記停業 涉欠供10萬元強積金

【大公報訊】記者程進報道：曾獲《米芝蓮指南》一星級榮譽的連鎖粵菜館新斗記傳出結業，位於九龍灣MegaBox的最後一間分店於本周三（9日）起疑「熄燈」，店外有告示稱正內部裝修，暫停營業。積金局表示，根據資料顯示，新斗記未為約20名員工繳交主要涉及今年4月至5月的強積金供款及附加費，合共約10萬元。積金局正積極與新斗記跟進，為受影響僱員追討拖欠的供款及附加費。

疑有員工被拖欠薪金

勞工處表示，已要求新斗記管理層妥善處理受影響僱員的欠薪及解僱補償，並呼籲受影響僱員盡盡快前往勞資關係科登記資料，勞工處會提供適切協助。

飲食業職工總會表示，暫時未收到新斗記員工求助，但了解到有員工被拖欠薪金。

新斗記早前向員工發出通告，提到香港餐飲業近年面臨種種挑戰，消費市場持續疲弱，公司業務受到嚴重影響，一直尋求開源節流的方法，但依然不敵嚴峻營商環境，決定本周三起結業。

▶最後一間的新斗記菜館傳出結業，積金局表示約20名員工被欠供強積金供款。



透視鏡
蔡樹文

本地飲食業近年風起雲湧，不少內地知名品牌紛紛進軍香港，近日又有內地順德菜連鎖品牌於青衣開設首間香港門市，並以香港為地區總部，作為品牌進軍東南亞及歐美市場的起點。

「食在廣州，廚出鳳城」，香港經營的粵菜或廣府菜，很多有順德菜影子，香港的食肆不斷在順德菜或廣府菜基礎上創新，形成香港特色，讓本港享有美食天堂美譽。原裝正版順德菜來港，與香港的改良版一較高下，在消費者角度上，大飽口

競爭中求變創新

福，大表歡迎。

近年本地有一些食肆結業，背後各有原因，不應一概而論歸咎於市況。如果說租金貴人工高，市民北上消費，但內地食肆來港開業，同樣要面對這些問題，而且由零開始，要站穩腳，難度更大。內地飲食業已經習慣了激烈競爭，不斷創新求變汰弱留強。有競爭才有進步，本地食肆要維持競爭力，同樣要創新及提供良好的服務，才能留住客人。內地特色食肆進軍香港市場，能促進本地食肆，特別是中、高檔食肆提升競爭意識，求變創新，最終受益的仍是消費者。