

食材缺口

中国 · 马来西亚 · 餐厅 · 美食食品

深度报告

首版 | 2026 年 3 月

中文版（亦提供英文和俄文版本）



Brandmine



创业地形

食材缺口

二〇一七年，一位美食作者这样描述 Bottega Mediterranea：“这个品牌的主业是贸易”，餐厅不过是门面。而在上海，一位意大利货运商早已将同一套逻辑贯穿整座美食帝国——先有 Finigate，向中国十四座城市输送逾八百种欧洲食品；后才有餐厅。两位意大利人，两座亚洲城市，素未谋面，同一个发现。

快速事实

规模	亚洲意大利食品市场——Alimentari：中国六座城市 16 家门店；Bottega Mediterranea：马来西亚 4 家门店，每周从意大利、法国和西班牙进口
竞争优势	进口基础设施——许可证、供应商关系、冷链、B2B 分销——历经十至二十年积累，无法在短期内复制
核心挑战	亚洲供应链无法以精品料理所要求的品质提供正宗欧洲食材，迫使创始人成为自己的进口商
疫情韧性	COVID-19 验证了这一判断——混合进口-餐厅模式得以存活，而纯餐饮连锁在两个市场均永久关闭

“我找不到所需的食材。马来西亚本地供应商无法满足我的要求，于是我决定自己进口——就这么简单。”

里卡多·费拉罗蒂，Bottega Mediterranea 创始人

Food For Thought, 2016

市场：	中国·马来西亚
行业：	餐厅·美食食品
品牌：	Alimentari·Bottega Mediterranea
创始人：	尤里·瓦拉扎·里卡多·费拉罗蒂
洞察：	垂直整合:新兴市场品牌的韧性秘诀

地理背景



© OpenStreetMap contributors · © CARTO

两位意大利创始人，两个国家，同一个结构性发现：餐厅是橱窗，进口基础设施才是生意本身。

中国——Alimentari 在五个城市运营十二家门店：上海（总部及八家门店）、杭州（2021年起两家）、北京（三里屯 T+ Mall，2024年）、南京（Grande 门店，2025年）、深圳（COCOPark Mulino 门店，2024年）。其批发部门 Finigate 向十四个中国城市的机构客户分销进口意大利食材——远超 Alimentari 餐厅所在的五座城市。香港是下一个计划进入的市场。

马来西亚——Bottega Mediterranea 从吉隆坡单一门店（Jalan Ceylon 1A 经营十一年）扩展至四座城市的四家门店：吉隆坡、檳城（2022年）、八打灵再也（2023年）、新山（2024年，距新加坡长堤仅十分钟车程）。每周从意大利、法国和西班牙进口的货物既供应自有厨房，也服务于马来西亚酒店餐饮业的 B2B 客户。

* * *

二〇一六年十月，一位皮埃蒙特厨师接受了马来西亚一家美食博客的采访，说出了一句没有餐厅老板应该说的话。“我找不到所需的食材。马来西亚本地供应商无法满足我的要求，于是我决定自己进口——就这么简单。”

这句话的价值，不在于它揭示了什么烹饪哲学，而在于它暴露了什么商业逻辑。里卡多·费拉罗蒂描述的不是一个厨房决定，而是一条物流线——他自己搭建的，因为妥协于劣质食材，是他从未考虑过的选项。他当时不知道的是：另一个意大利人，在上海，早在十一年前便得出了同样的结论，并以此为地基，建起了整座餐饮帝国。

为什么所有人都在将就，几乎没有人去建

这是结构性困境，非个人问题。正宗欧洲料理——依托特定产区食材、原产地保护橄榄油、知名生产商出品的熟成肉制品、特定小麦品种制成的意面——需要一条在大多数亚洲市场根本不存在的供应链。

这不是钱能解决的问题。在上海或吉隆坡新开一家餐厅，写一张大额支票，换不来埃米利亚特定生产商的帕尔玛火腿、按规格熟成的帕尔米吉亚诺·雷吉亚诺，或普利亚指定庄园的特级初榨橄榄油。批量进口商追求的是体量与速度，而非产地与品质。区域冷链维持不了优质欧洲产品所需的温度窗口。至于中国——GACC 设施注册、CFDA 合规、中文标签、冷链认证——任何一项，都足以让小批量进口商望而却步。

几乎每位厨师或餐厅经营者都会做同一个选择：将就。改菜单，用现有食材，告诉顾客这是“意大利风味”。这不是欺骗——这是面对结构性约束的务实回应。

尤里·瓦拉扎与里卡多·费拉罗蒂，两人都拒绝将就。他们选择去建。两人素不相识，不同国家，不同监管环境，不同市场背景。一个来自货运业，一个来自厨房。殊途同归——在截然不同的起点上，建起了外观迥异、根基相同的生意。

货运商的豪赌

尤里·瓦拉扎约于二〇〇五年抵达上海，带来的专业技能与食品毫无关联。他的本职是物流：Atlantic Gate，他的货运代理公司，承接集装箱预订、海关文件、冷链管理与仓储。他深知货物如何跨越国境，这究竟要付出多少代价。

他在上海原法租界安福路 158 号开设了 Feidan——一家小型进口食品店。逻辑不是美食的，而是物流的。他可以直接从欧洲生产商采购意大利橄榄油、熟成肉制品和奶酪，并以本地进口商无法匹敌的成本过关。利润优势不来自任何特别的食物专业知识，而来自消除那些增加成本却不增加品质的中间环节。

二〇〇七年，Finigate 作为后来 Popolo Group（波波洛集团）的专属进口与分销部门正式成立。餐厅随后出现，作为供应链能力的展示窗口。披萨餐厅 Gemma 开业于二〇一四年——即 Feidan 九年之后。彼时，Finigate 已从逾百个品牌进口超过八百种欧洲食品，并分销至十四座中国城市。

七年间，这一模式服务的受众范围狭窄：Feidan 的客群九成成为外籍人士——想念家乡食材的欧洲人。随后，中国食品安全危机重构了一切。三聚氰胺奶粉丑闻早已造成婴儿死亡，数千人住院；二〇一二至二〇一三年，含镉大米、地沟油、化学制假食品等丑闻接踵而至，在中国社会制造了持续的食品焦虑——推动中产阶层转向进口商品，不是为了奢侈，而是为了安全。

尤里在店堂亲眼目睹了这场转变。Feidan 年营收一年内跃升三成。客群从九成外籍转向约五成中国消费者。一家外籍杂货店，成了全市性焦虑的结构性解答。他的物流基础设施早已建好，需求刚刚到来。

监管层面随时间推移不但没有成为威胁，反而加深了护城河。中国每引入一项新的进口要求——而它引入得相当频繁——就会在潜在竞争者立足之前消灭他们。Finigate 历经十五年监管变化积累的清关专业知识，构成了任何新进入者都无法购买的壁垒。规则每收紧一次，护城河就加宽一分。

成为自己进口商的厨师

里卡多·费拉罗蒂于二〇〇八年三月抵达吉隆坡——不是战略规划，而是一次偶然转介。上海那段经历结束后，一位生意伙伴将他引荐给 Nero 集团。他在皮埃蒙特受训，走遍意大利各地，在佛罗里达工作两年，以迪拜皇冠假日酒店 Al Fresco 餐厅行政主厨的身份斩获奖项，在上海开设 Frankie's 餐厅——然后，马来西亚的引荐改变了他的轨迹。初到吉隆坡，他感到茫然：“我刚从上海出来——摩天大楼、雾霾、车流。落地后我的第一个念头是：楼呢？”

留下他的，不只是饮食文化，而是一片他能填补的真空。在当时吉隆坡最具声望的两家意大利餐厅——Nerovivo 和 Neroteca 担任行政主厨的两年间，他重建了两家餐厅的厨房。但一个根本问题始终存在：马来西亚供应商无法提供他的训练所要求的食材。橄榄油缺乏产区特质，熟成肉制品是工业化仿品，奶酪是为产量而非风味而生的。

解决方案简单直接：直接从意大利进口。起初只是为了满足自己的职业需求，后来演变为 Bottega Mediterranea——二〇一一年六月在吉隆坡武吉锡兰区 Jalan Ceylon 1A 号开业。概念从一开始就是混合式的：同一空间内，既有进口地中海食材，又有正宗皮埃蒙特餐厅。每周来自意大利、法国和西班牙的货物，将马来西亚其他地方买不到的产品摆上货架。

货源广度本身成为竞争力。二〇一六年，费拉罗蒂已能坦然谈及自己所建立的一切：“Bottega Mediterranea 有相当多独特商品，比如从北到南的特级初榨橄榄油：加尔达、特伦蒂诺、利古里亚、威尼

托、托斯卡纳、拉齐奥、普利亚和西西里。没有人——我说没有任何人——拥有像我们这样丰富的橄榄油选择。”仅橄榄油一项，就覆盖意大利八个产区。整体产品线几乎纵贯整个亚平宁半岛——皮埃蒙特托马奶酪、伦巴第布雷萨奥拉、艾米利亚帕尔马火腿与帕尔米吉亚诺·雷吉亚诺、坎帕尼亚 Pastificio Liguori 意面（创立于二七九五年）、撒丁岛佩科里诺干酪、利古里亚 Prà 产区罗勒制成的青酱——以及西班牙伊比利亚火腿与法国鹅肝。

二〇一七年，一位来访的美食作者用一句话概括了已经发生的一切：“贸易才是这个品牌的主业，他们有一个小柜台卖咖啡和三明治给附近上班族。”费拉罗蒂抵达了与瓦拉扎相同的终点——只是从相反的方向，穿越了厨房而非海关。餐厅是入口。进口生意，是入口后面的整座建筑。

同街相邻

COVID-19 在两个市场同步验证了这一论断——在吉隆坡，以最直白的方式。

Bottega Mediterranea 位于 Jalan Ceylon 1A 号。Nerovivo——费拉罗蒂赢得马来西亚声望的那家意大利餐厅，他在这个国家的职业锚点——位于 Jalan Ceylon 3A 号。同一条街，相邻门牌。二〇二〇年三月，马来西亚行动管制令关闭全市餐厅，两家面对相同的条件。

Nerovivo 永久关闭。纯粹的餐厅业态——没有进口缓冲，没有食材零售混合，没有 B2B 供应合同在餐厅停摆时维持收入。Nero 集团全盛时期在吉隆坡经营五家餐厅；Neroteca 已于二〇二〇年一月初关门，Nerovivo 在行动管制令期间跟随倒下。这个定义了吉隆坡意大利餐饮十余年的品牌，没有撑过停摆。

Bottega 的双轨模式救了它。餐厅座位空置时，食品与进口部门持续运营。B2B 批发业务——向马来西亚各地酒店和餐厅供应标准分销商买不到的意大利产品——创造了纯餐厅无从获得的收入。历经九年单点积累的供应链，成了震荡吸收器。

限制解除后，费拉罗蒂开始扩张。二〇二二年四月，檳城店在乔治市 Lebuh Muntri 76 号一栋历史老街屋开业。二〇二三年，八打灵再也店跟进。二〇二四年，新山店开业——距新柔海峡通道十分钟车程，吸引新加坡食客越境而来。十一年单店之后，三年开进三座城市。那份耐心，不是固执——是基础设施的积累。

在上海，二〇二二年三月至五月长达六十五天的封控，以更大规模施加了同样的压力。在上海有二十年历史的美国休闲餐饮品牌 Element Fresh 永久关闭，有二十三年历史的 Sherpa's 外卖平台倒下。两者都是餐厅优先的业务。Finigate 的机构客户——十四座城市的餐厅、零售商与酒店——即使在 Popolo Group 十一家门店同时停业时，仍在持续创收。瓦拉扎在大多数外籍商业人士都在重新审视自己在中国前途的时刻选择留下。一位同事后来说：他的物流背景，让他把动荡看成周期，而非终局。封控结束后，他没有回到疫情前的规模——他超越了它：至二〇二五年，在中国五座城市经营十二家门店。

品牌转型

疫情是最直接的检验。吉隆坡：Bottega Mediterranea 活了，一墙之隔的 Nerovivo 永久关门。上海：Finigate 的 B2B 业务持续创收，老牌餐饮连锁接连倒下。拥有供应链，决定了谁能留下来。

入口背后的建筑

表面上，两家企业截然不同。Alimentari 规模更大——十二家门店，两大核心餐厅业态（Grande 和 Mulino），Finigate 向十四座中国城市分销逾八百种产品，旗下有意大利手工烈酒进口商 CIS，以及以瓦拉扎本人命名的咖啡品牌。Bottega 更精简——四家门店，十九个产品类别，向吉隆坡酒店业 B2B 供货，一条自有品牌产品线，覆盖马来半岛全境的电商配送。

两人如今都在供应竞争对手。这是他们所建之物里，最违反直觉的一面。Bottega 每周来自意大利、法国和西班牙的货物，陈列在吉隆坡各餐厅的货架上，这些餐厅直接与 Bottega 自己的餐厅竞争。Finigate 的分销触达十四座中国城市的机构客户，其中许多正是同行餐厅经营者。两位创始人都把自己嵌入了竞争对手赖以生存的供应链。

这不是增长的意外副产品——而是拥有基础设施、而非租用它的逻辑结论。一旦拥有进口许可证、冷链、供应商关系与体量，服务又一家 B2B 客户的边际成本，就低于竞争对手从零建设自有基础设施的代价。你成了市场的进口商，而不只是自己的进口商。

两人都未披露 B2B 客户名称或收入构成。双方都严密保护进口业务的商业细节——因为那里才是真实价值所在，而客户名称会直接告诉竞争对手该重点攻击哪里。

投资者算错了哪个数字

任何评估这两家企业的投资者或分销商，很可能看的都是错误的资产。餐厅组合估值——门店数量、每座位收入、品牌价值——描述的是橱窗。决定长期护城河深度的，在供应链之中。

瓦拉扎拥有二十年的 GACC 设施注册、CFDA 合规、冷链认证与中国海关关系积累。中国每引入一项新的进口法规——而它频繁地引入——都对已经过关的经营者有利，并淘汰尚未过关的竞争者。费拉罗蒂拥有十八年进口许可证积累，与从 Pastificio Liguori（创立于一七九五年）到弗留利 Nonino 酒庄的生产商关系，以及从吉隆坡延伸至新加坡边境的分销触达。二〇二四年十二月，他仍然亲自将松露火腿带回，装在从意大利飞回的随身行李里——不是因为非得如此，而是因为亲身采购，才是维系关系温度的方式。

两道护城河，都无法购买——都需要时间。而时间，是资本唯一无法压缩的投入。

新进入者无法获得这样的地位。他们可以聘请物流顾问，委托进口代理，建立供应商联系。唯一无法做到的，是把多年的监管摸索、产品知识与 B2B 关系建设压缩进一个创业时间表。护城河每存在一年，就加深一分。

两位创始人证明了什么

两个人。两座亚洲城市。两段截然不同的职业经历——一个从未站过厨房，一个把整个职业生涯都献给了厨房。同一个发现，各自做出——谁都没有计划。

餐厅从来不是重点。供应链，才是生意本身。坚守得够久的创始人，先为自己的厨房解决了食材缺口，最终也为整个市场解决了同样的问题——并收取了相应的利润。

核心结论

护城河不在菜单里。厚积薄发——进口许可证、冷链与二十年供应商关系，时间才是真正的壁垒。

* * *

转型时间线

两位创始人，两座城市，相差二十年——这条供应链从未在计划之中，却始终成就了帝国。



背景 2005

瓦拉扎在上海开设 Feidan

意大利货运商在安福路 158 号开设进口食品小店。客群九成为外籍人士。进口基础设施——而非门店本身——才是真正产品，尽管此时尚不明显。

催化剂 2007

Finigate 进口业务正式启动

独立进口与分销实体将本质业务制度化。来自逾百个品牌的八百余种欧洲产品——早在第一家 Popolo 旗下餐厅开业之前，布局已然成形。

催化剂 2011

Bottega 在吉隆坡锡兰路 1A 号开业

皮埃蒙特主厨离开 Nero 集团三年后，开出这家复合型精品杂货餐厅。每周一批来自意大利的货，填满马来西亚供应商无法提供的货架。进口通道，从开业第一天就已铺就。

突破 2012

中国食品安全危机重塑市场

三聚氰胺、镉大米、地沟油……消费者对国产食品的信任崩塌。Feidan 客群从九成外籍转为本地客近半，营收单年跃升三成。基础设施早已就位。

突破 2017

"主业是贸易"

美食作者一句话道出真相：餐厅是橱窗，进口才是身后那座大楼。费拉罗蒂与瓦拉扎，从截然不同的路径走向了同一个终点。

危机 2020

行管令：Nerovivo 关门，Bottega 挺住

马来西亚行动管制令使全城餐厅停摆。一墙之隔的 Nerovivo——就在锡兰路 3A 号——永久关闭。Bottega 的杂货与 B2B 批发业务在堂食暂停期间持续创收。

危机 2022

上海六十五天封控考验商业模式

元气集市与食派士永久退出市场。Finigate B2B 业务——覆盖十四个城市的餐厅与零售商——在 Popolo 旗下十一家门店全线停摆期间持续输送营收。

胜利 2022

耕耘十一年后，槟城新店开业

厚积薄发。2022 年 4 月槟城，2023 年八打灵再也，2024 年新山。三年三城——十年供应链积累，此刻转化为增长的加速度。

胜利 2025

Alimentari：横跨五座中国城市，共十二家门店

八成五的外籍商界同仁相继离开，瓦拉扎选择留下。疫情后的扩张已超越封控前的版图：十二家门店，五座城市，二十年监管护城河。



关于本研究

本报告基于 12 个经验证的来源，涵盖 1 种语言。每个品牌均按照 Brandmine 六阶段故事弧线框架评估——从创立到危机再到成功。所有维度评估均经独立来源交叉验证。

完整方法论详见 brandmine.ai。

关于 BRANDMINE

卓越的创始人自有品牌。历经考验。即时可用。

Brandmine 提供关于新兴市场创始人品牌的结构化发现情报——基于本地语言研究，为投资决策而设计，以专项报告形式交付。

联系方式: hello@brandmine.ai 情报研究报告: brandmine.ai/intelligence/

BRANDMINE 更多产品

品牌韧性档案

单一品牌的完整转型弧线、位置情报与商业概况。15 页经验证的深度研究。

创始人韧性档案

创始人从起源到突破的完整个人历程。通过本地语言研究与一手资料来源验证。

市场地图

以快照深度呈现某一行业所有已验证品牌——地理分布、市场时间轴与创始人概述。25-40 页。

行业深度分析报告

全面的行业情报。所有品牌以快照深度呈现，另附六个品牌的完整转型弧线——每个品牌代表一种独特的危机原型。90-120 页。

字体: *Noto Serif CJK SC* 与 *Noto Sans CJK SC*。排版工具: *Typst*。色彩经专业印刷优化。
同时以英文、俄文及中文出版。
研究涵盖英语来源。
首版 · 2026 年 3 月

卓越的创始人自有品牌。
历经考验。即时可用。

卓越的创始人自有品牌。
130+个新兴市场品牌已完成核实。

品牌韧性档案 · 创始人韧性档案
市场地图 · 行业深度分析报告

针对新兴市场创始人自有消费品牌结构化研究。英文、俄文、
中文版本同步出版。

brandmine.ai/intelligence/

✉ hello@brandmine.ai

🌐 www.brandmine.ai

© 2026 Brandmine。保留所有权利。

v0.4.0