

杭州餐饮老字号 驶入“国际范”快车道

■ 张雅丽

今年第 23 届上海电视节上,电视剧《楼外楼》片花首次曝光便跃升为热议焦点,电视剧以“楼外楼”的历史变迁为故事主线,浓墨重彩地描绘“楼外楼”当家人在乱世之下的诚信坚守与智慧经营。

“西湖醋鱼何处美,独数杭州楼外楼”。160 余年历史的楼外楼,见证了杭州老字号的几经兴衰成败,是杭州高水准本帮菜的代表。

如今,包括“楼外楼”在内的一批老牌餐饮企业,激发杭商血液中的创意因子,秉承本帮菜传统技艺,正驶入餐饮“国际范”的快车道。

恪守“匠人”精神 是老字号保持水准的“秘籍”

孤山路 30 号,是“楼外楼”总店所在,也是不少外地游客来杭州用餐的不二之选。二楼大厅,视野开阔,窗外的青山舟影、画桥烟柳与室内的中国文化浑然一体,盘中美食与窗外美景相得益彰。去年 G20 峰会领导人配偶的午宴之地,现在是出了名的高人气酒楼,一位难求

自然是家常便饭。

苏东坡曾形容“天下酒宴之盛,未有如杭城也”。自古以来,杭帮菜便以温婉素雅、独特香味而闻名,选材、用料极为讲究,传统的烹饪技艺,在杭州的许多老字号沿用至今。比如在“楼外楼”,西湖醋鱼、宋嫂鱼羹、干炸响铃、东坡焖肉等十二道“非遗菜”,均秉承着传统的烹调手法,每道菜都由专人专组操刀,每道工序绝不假手于人。

正因如此,“楼外楼”里烧了 30 年西湖醋鱼的厨师陈文忠成了“网红”,而这样一辈子专注于一道菜的“匠人”,是杭州老字号保持水准的“秘籍”。

素有“江南面王”之称的老字号奎元馆,点击率最高的无疑是虾爆鳝、片儿川,都是按照专人专组烹制;上过第二季《舌尖上的中国》的鲜肉小笼包,始终占据百年老店知味观的人气指数第一名,严格的生产规格:皮 9 克,肉馅 19.5 克,制成的小笼有 18 道纹理分明的褶子,收口似鲫鱼嘴,夹起蒸熟的小笼包一提,皮子骤然下坠,像是婴儿皮肤吹弹可破,可拉伸到极致却纹丝不破。

多年后,食客再尝一碗奎元馆的片儿川,抑或是楼外楼的西湖醋鱼,也不得不由衷感叹:“还是那个味儿!”

餐饮业的大时代 杭州品牌逆势扩张

一家餐饮店能够成为老字号,固然要经历风吹雨打,这其中黯然退场者无数,也有常青不倒、涅槃重生者。激烈的竞争,倒逼着老字号餐饮企业在日益狭窄的餐饮市场上不断思变,以独特的生存之道开辟“蓝海”,找到新的利润增长点。

“楼外楼”董事长邓志平说,竞争愈演愈烈,老字号的生存压力不言而喻,G20 杭州峰会带来了机遇,更推动企业在专注传统口味的同时,研发新菜肴,调整产品结构,“细心的食客可以发现,‘楼外楼’ 的人均消费下降了很多,但对我们而言,客流量的增长带来的是利润的增长。”

针对与日俱增的国际客源,“楼外楼”面对机遇,更要“提前作为”。邓志平说:“我们对餐厅服务员进行基本的外语培训,尤其是孤山



店,服务员不仅在点菜时可以进行基本的英语对话,餐厅周边景点,也可以用英语介绍一二。”

移动互联网时代,与时俱进的老字号餐饮店并没有错失良机,通过定位、支付、点餐、引

流、大数据等各个层面推动餐饮升级,企业逐渐采取“走出去”的发展战略,有的企业借助杭州餐饮在欧美等重点客源地市场的国际推广,打响国际知名度,有的则引进了全新的品牌,也有的干脆在国外开起门店。

红牛争夺战：泰国红牛接连发起诉讼 华彬集团强势对抗

■ 侯隽

一波才平,一波又起。广药王老吉与加多宝之间的“红罐之争”在历经 5 年后刚尘埃落定,另一著名饮料红牛的商标所有者泰国天丝与华彬集团的纷争又拉开了序幕。

8 月 21 日,华彬集团首次就红牛商标权续约一事正式表态,称“华彬集团从未关闭过合作的大门”。华彬集团还和中国红牛发布联合声明称,中国红牛相关主体的生产经营活动仍在正常有序地进行中。

9 月 12 日,中国红牛包装供应商的奥瑞金发布公告称,天丝集团与该公司的诉讼收到中止诉讼裁定。不过,泰国天丝与华彬集团的角力仍在继续。

这场号称“世纪争夺战”的背后,不仅仅是泰国红牛、中国红牛,还浮现出奥地利红牛的身影。红牛这棵摇钱树,最终会花落谁家?

一罐饮料造就中泰两大富豪

欧睿信息咨询公布的数据显示,2015 年红牛全球市场销售额达 92.42 亿美元,同比增长 10.08%。中国红牛 2015 年销售额占全球市场份额的 35%左右,达 32.45 亿美元,同比增长 17.92%。

长期以来,中国的功能饮料市场都是红牛一家独大。红牛的年销售额稳定在 200 亿元以上,2015 年销售额达到 230.7 亿元,2016 年尽管深陷各类纠纷传闻,销售额依旧稳定在 221.8 亿元人民币。

小小的一罐饮料,为什么会成为如此赚钱的摇钱树?

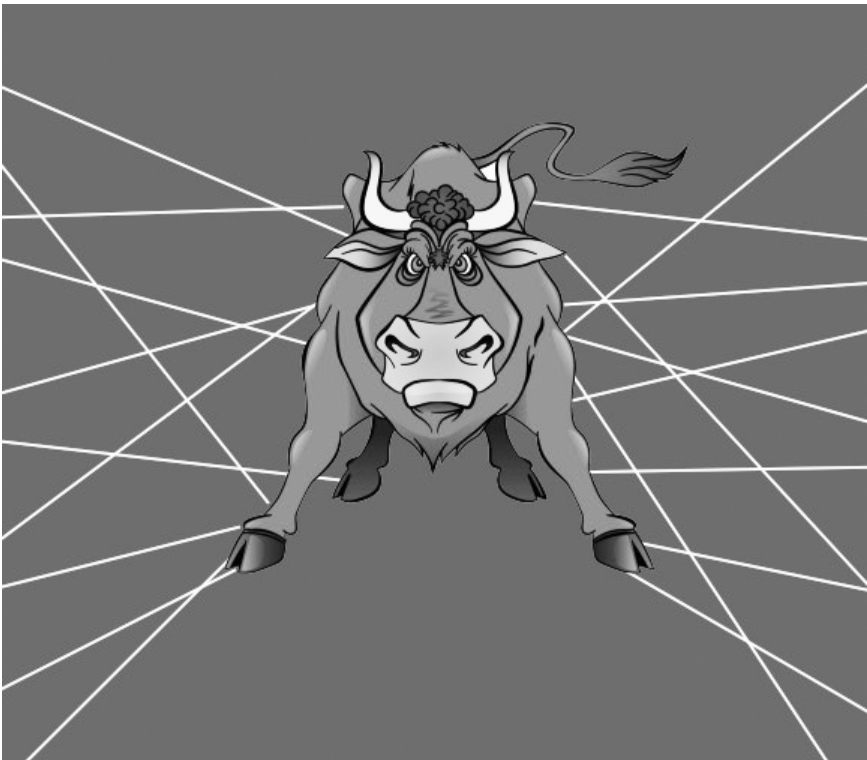
资料显示,泰国天丝创始人、红牛饮料发明者许书标,是泰国“饮料大王”。1922 年,他出生于中国海南文昌,2 岁随家人去往泰国,并在泰国长大。20 岁长大成人后,他从推销员做起,白手起家一步步发家致富。

1975 年,许书标发明了红牛饮料,目标销售群体是倒班工人和卡车司机等蓝领,帮助他们在通宵熬夜工作时保持清醒。1981 年,红牛在泰国推出后大受欢迎,产品供不应求。

随着红牛在国际市场上相继取得成功,1993 年他在海南创立了红牛在中国的第一家工厂,将红牛饮料引入了中国。但是,由于当时中国还没有能量饮料这一分类,再加上许书标不了解中国市场,政府审批、市场培育、渠道拓展等方面的一系列问题,让红牛在中国迈出的第一步进展得并不顺利。

1995 年,41 岁的严彬与 72 岁的许书标相识,两个同样从底层打拼上来的人一见如故,严彬成为红牛在中国市场的合作伙伴。20 多年来,许氏家族一直为中国红牛提供生产工艺、产品配方等技术方面的支持,严彬旗下的华彬集团负责红牛的生产 and 销售。双方共同协作,将红牛在中国做大做强,严彬与许书标也成为一代富豪。

《2017 年胡润全球富豪榜》显示,严彬凭借 110 亿美元的身家,与苏宁张近东、美的何享健并列第 107 位。



硬碰硬的角力

经过十几年的发展,红牛已经成为中国功能性饮料第一品牌,从赛场、宴席,到网吧、驾驶室,红牛俘获众多群体,一度占据功能饮料超过 80%的市场份额。

2014 年,红牛单品的销售额便突破 200 亿元人民币大关,以同行类比,覆盖各饮料线的农夫山泉 2016 年的营收也才 150 亿元人民币。

但双方的矛盾也逐渐开始激化。据报道,随着创始人许书标的去世,许书标的子女们怀疑这么多年来,严彬暗度陈仓,把本属于合资公司的利益输送给华彬集团,因此自 2014 年便开始着手调查,并起诉华彬集团。

泰国天丝及许氏家族认为:“严彬先生在合资公司体系之外设立了多家由其个人全资所有的公司,这些公司在没有取得任何商标许可、也未经其他合资方同意的情况下生产和销售红牛产品,将红牛在中国的业务据为己有。”

资料显示,华彬集团在 2005 年、2009 年、2012 年这 3 年,先后成立了红牛维他命饮料(湖北)有限公司、广东红牛维他命饮料有限公司和红牛维他命饮料(江苏)有限公司,这 3 家市场主体生产和销售业务兼备,由华彬投资 100%全资持股,而华彬投资是华彬集团的全资子公司。目前,这 3 个工厂的产量要远远大于仍在合资公司体系中的怀柔工厂。

许氏家族的代理律师表示,合资公司初期是有销售体系的。后来,严彬一方面在合资公司外设立销售公司,一方面将合资公司的子公司关掉,最后把红牛销售业务全部转出了中国红牛。

2017 年 7 月,泰国红牛起诉中国红牛包装商奥瑞金。8 月初,双方矛盾又波及中国红牛生产方、销售方,泰国红牛起诉广东红牛、广州红牛、珠海红牛及永旺超市。8 月 18 日,泰国红牛与中国红牛进入直接对峙,当晚泰国天丝医药保健有限公司及许氏家族发声明称,已对华彬集团董事长严彬及其拥有或控制的数家公司提起法律诉讼,理由为涉及商标侵权、不正当竞争,以及未经许可生产、销售红牛产品等,而持续盈利的合资公司从未向作为合资公司大股东的许氏家族分配过任何利润。

“泰国红牛对奥瑞金施加压力,这是一种策略,实际上剑指中国红牛。”中国品牌研究院食品饮料行业研究员朱丹蓬接受《中国经济周刊》采访时说,泰国红牛对中国红牛供疆、生产、销售方全部进行了起诉,既是表达对中国红牛的不满,也是对中国红牛的一种施压。“实际上,这是一场硬碰硬的角力。对于泰国红牛来说,手上的红牛商标是其最大的筹码;对于中国红牛来说,20 年来积累的生产能力与渠道关系,成了它对抗泰国红牛的一把利剑。”

业内人士分析认为,泰国红牛想重新掌握对中国红牛的控制权,中国红牛则尝试在双方的博弈中争取更大的话语权。这样看来,酿成目前这样一场风波实属必然。

隐身的奥地利红牛

在双方进行拉锯战的过程中,逐渐出现红牛饮料的另一利益方——奥地利红牛的身影。它到底是何方神圣?为何出现在中国市场?它对 中国红牛意味着什么?

公开资料显示,1984 年,奥地利人马特希茨联合许书标创建奥地利红牛公司,分别

持有 49%的公司股份,余下 2%归许书标长子许书恩(现任红牛饮料集团董事长)。

“奥地利红牛一直都非常重视中国市场,为了进入中国,奥地利红牛做了长久不懈的努力。”奥地利红牛官方曾在中国媒体上公开表示。

根据工商注册登记信息显示,奥地利红牛的全资子公司瑞步饮料贸易(上海)有限公司早在 2009 年 12 月 30 日就在上海注册成立。据了解,在红牛创始人许书标逝世后,许书标的后人继承了泰国红牛的事业,将泰国红牛的股权出让给了红牛的全球核心企业——奥地利红牛。随同转让给奥地利红牛的,包括红牛的品牌资产。

一直以来,奥地利红牛通过进口渠道进驻中国市场,却少见营销推广,销量也不温不火。另一方面,马特希茨治下的奥地利红牛创下了 2016 年在全球售出 60.62 亿罐的纪录。显然与销量已经十分成功的全球市场对比,蛰伏几年之久的中国市场对奥地利红牛来说,显得愈发关键。

“两只牛”是否存和解可能?

如今,红牛商标争端日趋白热化,会不会鹬蚌相争渔翁得利?

“实在不方便评论,请谅解。”华彬集团新闻发言人婉拒了记者的采访。

接近华彬集团的内部人士表示,华彬集团虽然早已开始将鸡蛋往其他篮子放,例如先后收购美国最大椰子水销售商 Vita Coco 25%股份、引进儿童饮料果倍爽、控股高端水 VOSS、强势推出一款欲替代红牛的能量型维生素饮料新品“战马”等,但还是希望能像王老吉和加多宝那样最后一笑泯恩仇。

“虽然双方都很强势,但鱼死网破应该不是最终目的。中国红牛本来手握 80% 续约成功的可能性,如今只能五五开。如果泰国红牛一定要一意孤行,也可能导致谈判失败。在利益面前,没人抵挡得住这盘巨大的生意,因此不排除双方最后有和解的可能。”朱丹蓬对记者分析道。

他认为,华彬集团做了 20 多年红牛,具备团队、客户、资源等方面的优势,其他任何一个运营商都无法在短时间内去取代它。若华彬集团无法再使用红牛这个商标,也许它旗下另一个功能性饮料“战马”会成为主打。不过现在看来,“战马”很难在一二线城市适应和满足消费者需求,若谈判破裂,华彬集团或许会打造一个更加高端的品牌。

事实上,各路掘金者已纷纷发力,想抓住机会扩大市场。可口可乐引入的“魔爪”,依赖可口可乐强大的渠道能力,出现在消费者眼前;广东本土饮料企业东鹏饮料,高调推出升级版的金罐新品;另一广州饮料品牌亚洲饮料则推出亚洲雄风,正式进军功能饮料市场……

可以肯定的是,无论两只牛是否和解,功能饮料的财富版图都会被后来者改写。

红牛之争启示 现代企业重视无形资产

一波才平,一波又起。历经 5 年后,广药王老吉与加多宝之间的“红罐之争”尘埃落定,另一著名饮料红牛的商标所有者泰国天丝与华彬集团的纷争再起硝烟。8 月 21 日,华彬集团首次就红牛商标权续约一事正式表态,称“华彬集团从未关闭过合作的大门”。这场号称“世纪争夺战”的背后,不仅有泰国红牛、中国红牛,还浮现出奥地利红牛的身影。

红牛之争远比广药王老吉与加多宝之间的“红罐之争”复杂,但相同的都是商标权的争端,商标权争夺往往被称之为“古老和复杂的恩怨”,是比较常见的一种企业之间纷争。更早些时候,娃哈哈与达能同样因为商标权引发争议。

由于争议当事人华彬集团尚未对红牛商标权续签、侵权等事宜给予更详细的信息披露,一时还无法作出孰是孰非的评论。但笔者认为,之所以商标权等无形资产争议不断,很重要的原因是商标权的产权(包括使用权等)界定不明晰,在合约签订时往往留下很大的模糊空间,这为以后的纷争留下了隐患,也存在较大的经营不确定性风险。因此,现代企业须重视商标权等无形资产的产权界定。

在现代经济社会,人们都非常重视商标的价值,企业家把商标比作“商品的脸”“无声的推销员”“顾客的向导”“企业声誉的象征”,不可谓认识不深刻。但是,从这些比喻来看,我们不难看出,企业家更多是从市场营销角度认识商标,存在很大的认知局限性。

很多企业在双方合作时,签订合同时往往只约定生产、销售等传统资产回报,而对商标权、商誉等考量较少,甚至忽视。例如,在新形成的商誉与商标(如红罐)、侵权责任与赔偿、合约续签条件等核心利益上,留下了较大的模糊空间。这必然为日后争端埋下伏笔。

达能与娃哈哈、广药王老吉与加多宝、泰国天丝与华彬集团等都是如此,例如广药王老吉与加多宝之间的“红罐之争”,当初授权时就没有对在“王老吉+红罐”这一新商标、商誉作出明确的约定,加多宝在花费巨大资金投入“红罐”之前就应该有所约定。

在双方进行拉锯战的过程中,逐渐出现红牛饮料的另一利益方——奥地利红牛的身影。公开资料显示,1984 年,奥地利人马特希茨联合许书标创建奥地利红牛公司,分别持有 49%的公司股份,余下 2%归许书标长子许书恩(现任红牛饮料集团董事长)。而奥地利红牛全资子公司早在 2009 年就已经进入中国。不难看出,红牛的商标权构成十分复杂,早在上个世纪 80 年代就出现了“两个一模一样的美猴王”,而当事人并未足够重视,这么多年一直都存在商标权争议的隐患。

从产权经济学的视角看,所有的商品或服务的交易都是一种产权关系的转移,表面上是商品或服务从一个人转移到另一个人手中,但本质上是产权的四种权利即所有权、使用权、收入权、转让权的转移。商标权也是一种产权,是企业的重要无形资产,合作双方应该对合作全过程中的商标权从所有权、使用权、收入权、转让权(续签)等进行产权明晰界定。也就是说,不仅要从营销战略层面重视商标、商誉,还要从企业产权的角度重视商标、商誉等企业无形资产。

鹬蚌相争渔翁得利,商标等无形资产界定不清晰,为企业经营带来了很大的不确定性风险。无论两只牛是否和解,功能饮料的财富版图都有可能因此改写。

在知识经济时代,一个企业拥有无形资产数量的多少、价值高低成为其技术水平和核心竞争力的标志,是现代企业核心竞争力的基本载体与核心要素。成功的现代企业所拥有的重要资产往往是无形资产,许多世界著名的跨国公司都拥有大量的专利、专有技术、驰名商标等无形资产,巨额利润滚滚而来。

企业在传统上注重土地、厂房、设备等固定资产的产权界定与明晰,现代企业则更需要重视商标权等无形资产的产权界定。窃以为,无论红牛之争的结果怎样,这都是留给企业家的最重要、最宝贵的启示。

(盘和林)



●图为直径约 60 厘米,厚度不超过 1 厘米的库车大馕。 耿丹丹 摄

新疆库车大馕直径约 60 厘米 每天卖出 3000 个

14 日,记者走进位于新疆阿克苏地区库车县的大馕城,一股扑鼻的馕香味就迎面而来,只见几个“巨大”的馕坑一字摆开,打馕师傅们娴熟地在馕坑上忙碌着。

师傅们做的馕叫库车大馕。库车馕有 50 多个品种,但库车大馕是最有代表性的一个。库车大馕以“大、薄、脆”而闻名,直径约 60 厘米,厚度不超过 1 厘米,由当地比加克村发源而来,因此又叫比加克馕。2010 年,库车大馕被列为新疆非物质文化遗产。

库车大馕城经理热沙来提·阿木提介绍,

库车作为旅游城市,经常会有游客来拍库车大馕的制作过程。2014 年,政府出资建了大馕城,不仅带动了当地村民就业,大馕城还成为了一个新的旅游观景点。

热沙来提·阿木提说:“这里所有的材料都是统一提供,包括面、油、盐等,平均每天卖出 3000 个馕,一年销售额达到 500 万元。”

据介绍,库车大馕城还引进了国家专利产品天然绿色环保馕坑,这种馕坑在烧热阶段不会对环境产生污染,原先烧煤、烧柴馕坑被燃气馕坑取代,烤制的馕和比传统的馕颜色

更亮、更脆。

打馕师傅艾尼瓦尔·买买提说,以前用土馕坑的时候,备柴火、生火、加热需要大约 4 个小时,而且还会弄得一身脏。“刚开始用环保馕坑的时候不适应,不过试了 3 天之后,觉得很好,节省劳力和时间,还干净。”

尼亚孜·马木提是比加克村村民,3 年前大馕城建成后,他就搬了进来。“我的馕铺每天能打七八百个馕,每个月收入约 2 万元。”

(耿丹丹 李政强)