

策
划
词

自从十八大后八项禁令下发以来,仅从中国饭店协会餐饮经营数据调研的显示,高端餐饮营业额下降高达 30%—50%。随后作为高端餐饮代表的湘鄂情宣布正式转型,全力进军大众型餐饮。而日前中国烹饪协会发布的《2013 年度中国餐饮百强企业分析报告》显示,中国 2013 年高端餐饮增幅水平下降 14.7 个百分点,近 10 年来首次负增长。其中餐饮百强增速首次低于中国餐饮全国餐饮收入平均水平,净利润下滑的企业高达 42 家。在高端餐饮消费额中,公务消费占了很大份额。所以,面对无可抗力外部经营环境的变化,高端餐饮到底进行了何种转型,这一年来高端餐饮到底转型如何?

与市场深度对接 高端餐饮转型进行时

■ 本组稿件撰写 王静静 李梅 曲晓丽 赵新星

【案例】

高端餐饮转型：3 大餐饮巨头转型记

据了解,由于从 2012 年底连续出台政策,打击公款消费、奢侈腐败,高端餐饮业消费群体急剧萎缩,市场持续低迷。根据中国烹饪协会发布的《2013 年度中国餐饮百强企业分析报告》,去年国内高端餐饮增幅水平下降 14.7 个百分点。

从去年起,以曾经的上市餐饮第一股“湘鄂情”为代表的一批高端餐饮连锁企业纷纷谋求转型,且跨度很大。其中,“湘鄂情”转型投资环保业和文化产业,“小南国”尝试将自身的品牌定位变为“非公款商务宴请以及中档家庭消费”,“旺顺阁”则注重团购并将菜品降价以吸引新客户。

湘鄂情:多举措转型

作为曾经的上市餐饮第一股的湘鄂情,当年也曾经风光无限。但面对外部环境的变化,以及巨额亏损的出现,不得不让湘鄂情开始调整。

据湘鄂情公开的 2013 年的半年报显示,只在上半年归属于上市公司股东的净利润亏损为 2.2 亿元,面对这样的危机,湘鄂情开始了一系列的“自救”之路

首先:关店止损。在所有经济学决策之中。最优决策中,如果不能开源,最佳方式就是节流。而作为餐饮中重要的成本在于租金。所以,关店来缩小固定运营成本,增加现金流资本运营情况或许就是最好的一条道路了。2013 年 7 月中旬,湘鄂情宣布 8 家门店关门停业,其中北京 3 家,其余几家分别位于上海、南京、西安、郑州、拉萨等地,这些门店均为湘鄂情全资子公司或全资子公司的分公司,公司拥有其 100%股权。

当然,这只是开启了湘鄂情转型之路的第一步。除了关店这种在寒冬季所能选择的常规动作之外,利用现有的资本开启投资之路。湘鄂情 2013 年 8 月 26 日与北京广能投资基金管理有限公司签署框架协议,共同发起设立广凯股权投资合伙企业。而在设立这家股权投资机构之后,湘鄂情也随后真实的迈出了实质性的一步,先后发起了数起并购,控股了合肥天炎与江苏晨宜两家环保企业。另外,在文化影视产业方面,湘鄂情也迈出了实质性步伐。湘鄂情公告还显示,公司拟收购笛女影视和中视精彩两家影视公司 51%的股权,并签署对赌协议。

通过这几步实质性的转变,公司通过“跨界的势能”将自己正式从一个餐饮公司转变成为一家“股权控股公司”从而行成餐饮、环保、文化三大主业结构,而湘鄂情也因为这个转变,享受到了立竿见影的效果,2014 年第一季度的业绩预告就很乐观的认为一季度可能会盈利 3000 万元到 4000 万元,而主要的贡献者则是合肥天炎。

当然,湘鄂情的转变还不只是这一步,大力进军大众化餐饮,对于这一步骤,大概会划分为三个方面:

调整产品结构,“切”拓家庭聚会、婚宴、寿宴等大众消费市场的蛋糕。停售高端海鲜类菜品,主打平价海鲜、湖鲜及河鲜;调整部分菜品,果汁销售价格及高中低档菜品的比例;降低门槛,开发性价比高的大众菜品。在服务方面,湘鄂情取消最低消费、服务费、包间费等收费项目。正如一位资深餐饮业人士说,大众消费的品牌时代正在来临,对于平均消费在 50—100 元的中档消费正在悄然崛起,而他本人也非常开好,虽然大众消费看起来已经是红海一篇,实际上品牌消费,尤其是个性品牌还是有很大机会,比如新近崛起的类似于云海瑶这样的中档品牌。

调整产品机构,显然并不是真正的治本之策,原因还是在于餐饮的特殊结构,在餐饮中,类似于房租租金以及装修的固定成本才是餐饮老板的阵痛,在调整之后,需要的是大量的人流来冲量,否则很难维护目前的成本机构,所以开拓新的利润点成为必然优化效能的最优选择了。

所以在第二个方面,湘鄂情开始大力开拓团餐市场。目前湘鄂情的团膳业务客户已包括华为、IBM、泰康等近 60 家客户,另有数十家客户正在洽谈。

第三是向快餐发展,让中式快餐能够进行工厂化生产,能与洋快餐竞争。另一方面在于优化坪效,最大限度地优化平均效率。

这一系列的举措,让湘鄂情正在转型路上行进,但是到底效果如何,只有时间才能

证明。

小南国:横向多品牌扩张

作为高端餐饮的小南国,在这一波浪潮中也不能幸免。小南国年营收显示为 13.86 亿元,同比增长 4%;净利润 67.1 万元,同比下滑 99.4%。小南国方面表示,营收增长主要得益于新餐厅的增长,净利润下降主要由于同店销售下降 10%以及关闭门店的一次性冲销。

相比于同为高端餐饮代表的湘鄂情的多元化横向扩张业务的转型方式,小南国女掌门王慧敏转型的路径并不一样,小南国的举措同样也是选择多元化,只是她把变革的路径放在了横向多品牌扩张,把自己的多元路径的范畴依然锁定在了餐饮行业之内。

此前,小南国在大多数人的眼中是属于高端商务宴请的范畴,所以小南国尝试着将自身的品牌定位变为“非公款商务宴请以及中档家庭消费”而为了贯彻这样的定位,小南国尝试了很多有效的 O2O 战略,依靠与大众点评、淘点点合作,优化了自己的客户群。

当然,在转型之中,多元化品牌与多元化品类是核心之举。小南国旗下的子品牌除了“上海小南国”、“慧公馆”、“南小馆”、“小南国”外,还有西餐 the boat house 和徽思叔叔烘焙工坊。而徽思叔叔最近就火的不行,这证明这样的多品类扩张之举暂时是成功的。而对于南小馆等年轻品牌的试水,也证明小南国正在尝试多元化不同角度面对各个层次的年龄用户来应对目前的寒冬。

旺顺阁:彻底变革自身产品

旺顺阁的转型方式显然则是另外一种餐饮转型的思路与路径。最初旺顺阁在石景山区开设有一个大面积的海鲜广场,而当时旺顺阁的转型路径并不是直接就在这个基础上去降价,比如湘鄂情转型的思路在于,通过把菜品本身降价而转型,或者大量依靠团购这种方式吸引新的平价用户。

旺顺阁这家餐饮选择了一条并不太一样的转型路径,通过将产品从海鲜广场变革为亲民产品泡饼鱼头,从而让自己的价格能够降下来,这就是彻底变革自身的产品来完成转型的典型例子,而转型完成之后,相对接近平价的泡饼鱼头生意很快就重新上去了。



【现状】

高端餐饮仍供大于求

近日,《中国餐饮产业发展报告(2014)》和《2013 年度中国餐饮百强企业分析报告》这两份相继发布的报告显示,2013 年全国餐饮收入同比增速创 20 多年以来的增幅最低值,其中高端餐饮受挫最严重,2013 年限额以上餐饮收入出现近 10 年来首次负增长。对于 2014 年的形势,业内更为悲观,有分析人士预测,今年高端餐饮业的困境仍将持续,向团餐、休闲餐及简餐转型仍将是大势所趋。

中烹协会会长苏秋成分析认为,中国餐饮业将面临改革开放 30 多年以来前所未有的大洗牌:去掉泡沫的高端餐饮市场,目前供远大于求,只有那些回归本质、去掉奢侈,适应高端客户、商务消费群体需求的企业才能在中生存下来;而大众餐饮市场在不断扩容的同时竞争将日趋白热化,同质化现象将更加凸显。

广东省餐饮服务行业协会名誉副会长姚学正也认为,2014 年高端餐饮业的困局仍然

【分析】

中国高端餐饮转型路径图

上面的三个案例,其实很清晰地看到了中国高端餐饮转型的路径图:

第一,多元化扩张。一般的市场规律都显示,企业跨越势能路径,进入新的领域,一般都是因为在自身所处的领域已经领先,从而有扩张的冲动。企业拥有大把的资金可做很多事情其实往往是很危险的。而中国餐饮多元扩张路线图在于曾经存在的外部需求因为政策的影响消失了,所以不得不选择进入新的领域,而这个时候就存在到底是在熟悉的边界(餐饮)还是在不熟悉的各种可能环境中投资的选择。小南国与湘鄂情给出了不同的判断路径,所以小南国坚守在餐饮边界之中,而湘鄂情则横跨了多个领域。

第二,产品再定位。这又显示出不同的样

【评论】

高端餐饮平民化,如何赢得百姓心?

十八大“八项规定”出台后,国内高端餐饮行业迎来寒冬时期。中国饭店协会餐饮经营数据显示,高端餐饮营业额下降高达 30—50%。近来,国内高端餐饮业中的三巨头湘鄂情、小南国、旺顺阁都已开始大刀阔斧的改革,转而将目标消费群体对准了大众消费市场。

中央“八项规定”出台之前,高端餐企的收入来源主要源于公款消费和富人消费,而眼下其面临的主要困境是高端消费需求急剧萎缩后,没有新的消费增长点来弥补,这种形势下,放下身段,开拓中低端市场和其他形式的新市场便成为高端餐企走出困境的必然举措。

高端餐饮必须转型,但是转型并不仅仅是换个招牌、推几味平价菜那么简单,经营者必须明确自身定位,从经营理念上实现根本性的转变和更新,才能够彻底革新、全方位转型。

转型中,高端餐企首先需要改变的是经营

本。一种扩张的路径在于原有擅长的产品基础上的直接降价,改走“快时尚”的路径,通过走量的方式来实现流水。另一种再定位的路径在于直接产品的变革,就是将先前的产品彻底摒弃,变革一种新的产品,只是利用过往的空间。再定位实质其实与多元化扩张本质无差异,也是进入到新的市场区间。

第三,现有品牌空间再利用。本身已经有产品顾客群的基础上开发新的顾客群,比如进入到团餐这样的领域,把目前的顾客群体扩大。或者在原有的空间中做更多组合的事情,比如将空间利用来进行新的服务与体验的提供。

第四,收缩战略。通过关店、裁员、缩减成本来过寒冬。



理念。要从之前的奢华服务理念中跳出来,转而研究和适应平民化、大众化的消费心理、习惯和需求,研究让服务如何更亲民化、家常范儿,贴近百姓,否则名实难副,转型不会成功。其次,高端餐企需要改变的是盈利模式。要从以前的过于追求人均消费额度,向依靠人气旺盛的客流量来实现经济效益最大化。因此,就要降低消费的价格等门槛,取消原来的一些诸如最低消费、包间费等收费项目,不然寻常百姓仍然会望洋兴叹,敬而远之。

此外,不应忽视的是,相比于原有的中低端餐企,高端餐企有着硬件、服务、人员素质等方面的优势资源。在向平民化转型中,如何盘活这些资源,在高起点上实现特色经营、错位经营,是眼下高端餐企们尤其需要考虑的现实问题。究竟该何去何从,建议高端餐企们不妨也放下身段,先到最有发言权的百姓中下些调研的功夫,方可摸准市场脉搏,有的放矢。

【营销】

“指尖上”上的营销

在餐饮企业的转型之路上,以送餐、团餐为代表的“指尖上”的营销为餐饮企业提供了多种选择。

“指尖上”的营销已经成为餐饮企业营销的重要途径。根据统计,目前国内已有 27%的餐饮企业推出了 APP 服务,海底捞、麦当劳、真功夫等连锁品牌不仅利用社交网站和消费者互动,还通过团购渠道进行促销。

“俏江南加大一些营销方法,创新一些营销方式,淘点点就是其中一种。”俏江南高级市场总监赵锡刚指出。

全聚德也加大网上预订销售力度和“微”营销平台传播,提升精准销售服务,推出网上订餐抽奖、会员专享优惠等活动,并采取向微博、微信粉丝推送周边交通信息、旅游小贴士等一系列贴近大众需求、迎合市场销售的举措。

作为一种新兴营销方式,“指尖上”的营销可以使餐饮企业提前备餐,精准备料,消费者一到便可立即上菜,节省了消费者的等待时间,提高了餐厅门店的翻台率,而且也精准化了后厨备料,杜绝浪费。

【支招】

高端餐饮转型新思路

高端餐饮其实还可以这样子去转:

1.产品本身的价格固然还是要转向大众市场 (王品集团戴胜益就认为世界上成功的企业多数是进入大众市场),但是产品本身的高附加值也非常关键。所谓的附加值,并不是大家一般意义所称呼的服务的附加值,其实品牌精神与文化内涵的附加值更值得中国餐饮去学习。比如成都一家川派火锅与变脸相结合,将这种艺术形式与餐饮进行了深度融合,把餐饮的人流从单一的美食消费上升到精神消费,这是极大能够挖掘目前的餐饮市场的,最终文化的东西是最好价值的附加产品。

2.像“人流”商业模式去转变。正如雕爷在一篇文章所言,当你的高端品牌真的具有吸附力地时候,商业地产会对你趋之若鶩。把自己的定位区间放到商业地产环境中去,然后吸引用户,提高租金溢价能力,才能削减成本,提升利润。

3.“边界”的扩张,不如用户深度二次再开发。与其自身去扩张多个品牌,不如彻底把自己把已有的用户二次开发。其实多元化品牌的目的在于吸引新的客群,但是其实可以把自己流动的用户群用好。餐饮为何不能成为一种新的流量入口呢?移动互联网时代,每个吃饭的顾客如果都能被导入到微信或者类似的用户管理平台,然后依靠兴趣细分之后,向后一步去做“生鲜”、食材、甜点等品类的再开发,未尝不是一种选择方式。互联网时代,天天提互联网思维,倒不如在传统行业中树立流量思维。所谓用户即流量。

4.向后走一步。比如利用已有的高端品牌形象,进入到供应链以及类似的餐饮培训、厨师培训,变产品为服务。在互联网时代或者说新消费时代。产品即服务特征越来越明显。单一的产品已经很难行程溢价与核心能力,向后走一步,往服务方向前进成为新思路。