

# 求突围觅良方 成都餐饮业混战正酣

从全国各大城市来看,成都绝对是最不缺美味餐馆和饭店的城市之一,餐饮行业的竞争一直都十分激烈。像海底捞、俏江南、金钱豹这样的全国性餐饮品牌还在不断加入成都餐饮这个“战局”当中,本地知名餐馆面临不小的压力,你要么通过更多方式来吸引人气,要么就要拿出更加鲜明的特色,让自己优势更加明显。



海底捞火锅无疑是最近一个多月来成都“好吃嘴”们最为津津乐道的一个话题。这家起源于四川简阳的火锅连锁品牌门店遍布全国二十多个城市,在食客当中颇受好评,近年来更是走出国门,将火锅店开到了美国、新加坡等地,随着今年5月下旬成都首家门店的开门迎客,海底捞终于宣告回归并且正式进军成都这座美食之都。

据金融投资报消息,早前曾有观点认为,海底捞之所以出走四川、着力于拓展全国市场,是为了避开当时成都厮杀激烈的火锅市场竞争。但从此回归来看,海底捞已受到成都食客的热烈欢迎。与此同时,在成都颇有名气的餐厅王子厨房却于近日突然停业,引发广泛关注。据传,经营不力、资金断链是其停业的主要原因。从一正一反两个案例不难发现,特色发展已成为成都餐饮业的趋势。

## 海底捞王子厨房冰火两重天

热情、周到、体贴的服务一向被认为是海底捞的最大特色与优势,而一系列“增值服务”更被认为是其品牌的象征。对于海底捞受到的欢迎,有分析认为,贴心的服务固然是一大亮点与优势,但海底捞相对较为亲民的价格,也是其能够取得成功的重要原因。

不过,在海底捞火爆的同时,成都本地小有名气的王子厨房近日却传来突然停业的消息,引发一片哗然。

记者注意到,王子厨房主打西式餐点,第三方网站的信息显示,该店人均消费水平在130元左右,比海底捞略贵,但总体相差不太大。同样处在大众消费水平能力范围之内,一边是新店进城生意火爆,一边是经营困难突然停业,海底捞和成都王子厨房截然不同的命运,折射出日趋激烈的行业竞争。

## 突出自身特色才能稳步发展

从全国各大城市来看,成都绝对是最不缺美味餐馆和饭店的城市之一,餐饮行业的竞争一直都十分激烈。

像海底捞、俏江南、金钱豹这样的全国性餐饮品牌还在不断加入成都餐饮这个“战局”当中,本地知名餐馆面临不小的压力,你要么通过更多方式来吸引人气,要么就要拿出更加鲜明的特色,让自己优势更加明显。

事实上,成都面临的问题不仅仅是行业竞争。在中央八项规定和“厉行节约、反对浪费”的倡导发出以后,本地多家高端餐饮相继“倒下”。

但值得注意的是,四川的餐饮行业发展却并未止步。据四川省统计局公布的经济数据,今年第一季度省内消费稳定增长,其中,餐饮收入达到373.3亿元,增长9.8%。也就是说,尽管竞争激烈,高端餐饮消费出现萎靡,行业总体仍然保持着发展态势。在这种情况下,不少餐饮企业正努力适应行业与环境的变化。正如海底捞在成都开发新的锅底、根据当地口味不断做出调整,俏江南“弯腰”调整产品价位,以及狮子楼转型等行为,都说明了餐饮企业正不断调整自身策略以适应市场、更接“地气”,而这才是脱颖而出的良方。(舒娅疆)



# 雕爷牛腩估值四亿的秘密

里,深度挖掘,就是体力与智力的地方了。让我们看看雕爷牛腩都做了什么:

A,只有12道菜品,这么做,重点就是针对传统中餐厅一二百道菜做的变革。当菜品高达上百道时,任何后厨都不可能快速出品,因为你配菜都配不过来。而且通常是手忙脚乱——仔细回想,99%以上的中餐厅,都是胡乱上菜的,经常热菜上了N多了,凉菜还没上。或者主食比主菜都先上桌,也时常发生。我们大胆下注:只提供很少选择,但每一道都是精品,反正每月都在换菜单,也不愁你吃得厌倦。

B,我们上来就巨资建了中央厨房,这个好处除了菜品一致性外,还有就是大量半成品送到现场厨房,除了主菜、热菜必须现场制作、保证味道最佳,沙拉和甜品其实就是现场厨房摆盘即可,极大减轻了现场厨房的出品时间。

C,我们备受诟病的“不接待12岁以下儿童”,某种程度上,也是为了翻台率。实际上,这个规定的背后,是我们并不主攻“家庭聚餐”。我们针对的核心用户,是2-4人的逛商场人群,这些人吃完还要接着逛呢,所以通常不恋战餐厅坐下就不走。

D,我们非常克制售卖酒水。酒水毛利当然不错,但Mall吃饭的客群,首先酒腻子并不多,所以我们只售卖死贵死贵的比利时顶级修道院啤酒(和菜头睡觉都要抱着的“罗斯福六号”),以及《教父》导演科波拉在纳帕谷酿造的红酒——只单杯地卖,整瓶不卖。

E,由于我个人极其厌恶传统中餐“合餐制”所带来的没有次序、胡乱上菜,所以我们是法餐的“分餐制”上菜方法,你吃完一道,再上一道。这一点对顾客的好处显而易见:每道菜,你都能吃到最鲜美的初始瞬间。对餐厅的好处是:下一道菜上来时,上一道就撤了,吃完甜品,你也就该走了。不会类似中餐那样,吃到最后,凉菜、热菜、热汤、主食、水果、甜品摆满整个桌子,味道也是乱的,且毫无用餐效率可言。

F,雕爷牛腩理想面积是300平米上下,这个面积,不大不小,优点首先是我们能保证用餐节奏,太大的时候,前厅和后厨完全没办法有效沟通,一定会造成胡乱上菜的混乱后果。而且过大之后,晚上七点能坐满——因为这个时候刚好是大部分人都要用餐——但是九点钟时,来用餐的人就很少了,你就坐不满。而我们300平米这种较小面积,就算很晚,就算人少,仍然有机会再翻一台。所以能把“坪效”做上来。

对于顾客的层面,则是标准版的“蓝海战略”节奏,基于顾客获得的价值链之加加减减,会产生“新的用户获得价值”——我个人总结雕爷牛腩是:5星菜品,4星环境,3星服务,2星价格,1星等位——因为我们为了翻台,不接受预订座位,所以您只能现场排队,这个体验确实很糟糕……但什么叫蓝海战略?就是打乱原有的顾客价值链构成,重组重塑——想想看,还是有很多人接受了这个糟糕的等位体验——尤其我们开在Shopping Mall里,所谓“等位”,其实是你领个号,然后我们鼓励你去逛,快排到你时,我们电话通知你,这种行为,是商场最乐意看到的。

## 取势,循环补贴提升“逼格”

“取势”比“明道、优术”更重要,确实是真理,不过我感觉到是“部分真理”,因为,有时候你明明知道风口在哪里,可自己是条鲤鱼……真用力一跃,在北京的雾霾天里变成鱼么?

和自身拥有的能力、资源相匹配的“大势”,才是机会。

## 【案例解析】

雕爷牛腩餐厅,是中国第一家“轻奢餐”餐饮品牌,其烹饪牛腩的秘方,是向周星驰电影《食神》中的原型人物——香港食神戴龙——以500万元购买而得。现今雕爷牛腩已经估值四亿,估计很多人都非常好奇,笔者在此和大家分享一篇雕爷牛腩餐厅创始人孟醒的自述,这里面有很多外人无法涉猎的思考,希望能给各位餐饮企业界人士带来一些启发。

否则,很可能是陷阱。对雕爷牛腩来说,我在2011年接近年底时,看到了一个机会:因为阿芙在网上越卖越好,我深信,网购将会崛起成为巨无霸,相对应的,实体Shopping Mall接下来将受到巨大冲击——理智告诉我,Mall肯定不会消失,但它会变成什么样呢?

当年曾鸣教授最震撼我的话,就是“所谓企业家,要有结局判断的勇气,你要敢于判断5年后你所在的市场变成什么样,然后,站在未来看今天,很多事情你会一目了然。”餐饮,毫无疑问是服务业之首,你可以一个月不买衣服,但没谁能三天不吃饭。我又那么热爱吃喝,开饭馆当然是不二之选,剩下唯一的问题是,如何打败“大盘”?

我所理解的“大盘”,就是每家商场,都会年年涨租金,除非商场倒闭,否则断没有租金下降之理。而因为阿芙开了三百家商场的专柜,早就备受欺辱,我深知其中三昧——咋回事呢?就是商场,一直在品类间,都有个“交叉补贴”的行为。

事实上,商场里每一个弱势品牌都在“补贴”强势品牌,因为“挖坑”和“填坑”的原理,商场永远不用“中间值”租金来和你谈判,你要么就是当牛逼的“挖坑”品牌,要么就得当悲催的“填坑”品牌,没有中间路线。

所以,雕爷牛腩的前两店,其实租金高得令人鼻涕一把泪一把……但你猜怎么着?正如我一开始所料,我们

前两家店获得了巨大成功,每天人满为患,排队排得最凶猛的永远是雕爷牛腩!无数顾客专程来吃,我们事实上在给商场“引流”,这可是商场最渴望的!导致后来的两家商场,就是求着我们进驻开店的了。

这时,我们要开始接近这篇文字的本质了——循环补贴。(“取势”部分)

原来的Mall,以零售为主,每个品类,都能盈利,无非是多赚少赚。现今不行了,电子商务的崛起,把传统零售摧枯拉朽,几年工夫就面目全非——怎么办呢?人们想“购物”时,首选逐渐变成了网购,而非去Mall逛——客流量,成了商场老总们心头最大的痛。

这时,网购无法解决的餐饮、美发等体验式消费,就成了救命稻草。

这时你会发现,是整个品类对品类的补贴。

最源头,是“逼格”型项目,比如台湾诚品书店,比如国内不少Mall里的溜冰场,甚至最近大悦城都要引入小剧场了,这些项目,Mall根本是狂赔钱在做。好处是,这些项目能令Mall的逼格提高,能吸引更多优质顾客。

然后,是“微利”型项目,事实上,餐饮业、美发业,以及很多体验型行业,贡献给商场的都是微利,因为这些项目第一需要大量人工大量面积,成本本来就很低,第二是人均效率其实很低,美妆化妆品一个人一天可以伺候一百人,但餐厅后厨和端盘子,一天的“人效”通常也就是六七人。这样一分摊,实际上租金承受能力很低,给商场贡献不了太大“每平米利润”的。

最终,Mall想赚利润,还得回归到揩油零售商。而且,“逼格”型项目的钱,和“微利”型项目少赚的钱,都要靠零售商来弥补——在可预见的日子里,传统零售品牌,必将越来越难受。

那这时有谁问了,OK,我明白这其中玄机,零售商补贴餐饮业,餐饮业补贴书店业,那谁来补贴零售业呢?形成“循环补贴”的完整链条?答案其实近在眼前——电子商务啊!

未来,Mall里的零售柜台,将不仅仅是售卖,更大的功能将体现在“品牌宣传”和“服务体验”上。没人相信网购会100%替代线下零售吧?因为网购还是有致命缺陷的——仅仅网络页面展示,五感当中只有视觉感受,是残缺的;只有线下才能充分把“完整体验”,视觉、味觉、触觉、听觉、嗅觉全部展示出来。尤其是打造“高溢价”的金光闪闪品牌,商场的“形象店”不可或缺,绝对不可或缺!所以,如果下注,我毫不犹豫赌未来是“线上线下一体方能品牌化”。(当然,品类不同,打法不同。个别品类,我也相信能完全互联网化,不必线下。)

以“链条”对“链条”,把不同项目契合进商场的大循环里,在不同层面的补贴里,我们都有话语权。最终,依靠的绝不仅仅是雕爷牛腩本身的竞争力,很可能最后有人发现,雕爷牛腩永远不需要赚钱!但我们的薛师傅和阿美精油,变成了利润的发动机。这个看透商场“循环补贴”、读懂“消费者消费链”后所产生的企业战略选择,我称之为“核心竞争链”。

最后,公布最最核心的秘密:我后来和云海看的创始人成了朋友,她告诉我,餐饮业能活下来的秘诀,就是管理者每天16小时工作制,或者称为“007工作制”也行,睁开眼睛就是工作,闭上眼还是,零点到零点,每周七天没有间歇……只有这样,才能活下来。我深以为然,我天天教育雕爷牛腩的小伙伴,这其实才是餐饮行业的真理!反正我确实看到了,雕爷牛腩的管理层,从开业至今,成长飞快,都是得益于这种态度。