



中国全聚德(集团)股份有限公司党委书记、董事、总经理周延龙：

守正创新永立市场潮头

全聚德集团旗下有这样四位老者：159岁的全聚德、98岁的仿膳、93岁的丰泽园、64岁的四川饭店，对外，他们便自称是414岁的“老字号天团”。与许多隐退、解散的天团不同，全聚德集团依旧坚守在守正创新的一线，不仅“不服老”，还尝试拥抱新生代消费者。为此，北京商报记者专访周延龙，听他讲述让老字号永葆青春的秘诀。

产品创新 数字化转型

北京商报：近日，全聚德集团发布2023年三季度财报，“7-9月实现归属于上市公司股东净利润4382.97万元，同比增加292.98%”的数字也算交出了较为不错的成绩单。请问全聚德集团三季度都有哪些动作？

周延龙：三季度以来，餐饮市场延续强劲复苏势头，全聚德集团抓住市场机遇，积极推动产品创新。在门店菜品方面，在全聚德2023新版菜单基础上，发挥旗下各门店优势与特色，持续更新时令新菜品。全聚德集团旗下的四川饭店在建店64周年之际，推出“季节性菜品”，包含4道凉菜、4道热菜和3道点心。

在食品产品方面，全聚德集团不仅在三季度上新了十余种短保锁鲜产品及餐饮门店配送产品，包括高铁酱鸭、专柜肉食类、糕点类、主食类等，还推出休闲食品品牌零研所，首批零研所品牌鸭货类休闲食品即将上市，进一步完善食品产品矩阵。此外，全聚德手工片制烤鸭3.0版产品逐步进入量产，在保留接近堂食口感基础上，可以让更多消费者更方便快捷地品尝到原汁原味的全聚德烤鸭。

北京商报：除了线下业务之外，全聚德集团在线上也颇为活跃，目前取得了怎样的成绩？

周延龙：老字号品牌要开展数字化转型，实现长效经营，共谋新发展。具体来说，全聚德集团以“守正创新”为主线，通过数字化的方式，从品牌建设角度积极拥抱和链接消费者，特别是年轻消费者，以更加方便快捷的方式触达消费者。

公域电商方面，“6·18”购物节期间，全聚德集团电商全渠道销售额同比增长200%，实现了电商销售的新突破；私域流量方面，全聚德微商城全记货铺自2021年8月上线以来，累计销售额3700万+，累计销量29万+，累计订单数13万+；直播带货方面，快手平台的一次直播活动，全聚德酱鸭在当晚仅6分40秒的直播中订单数超过6.6万单，销售额646万元，在线观看人数200万+。

迎合目标群体 激发老字号创新力

北京商报：不止是全聚德集团，老字号们均推出各式创新举措，请问您如何看待老字号的守正创新？

周延龙：“守正”是对食材的尊重、技艺的拿捏、消费者的洞察；“创新”则是要研究市场、定位品牌、迎合目标消费者。老字号企业要激发以消费为轴心的创新力，从卖方主导下的创新转向深入贴近消费者需求的创新。

从经济角度来说，老字号的创新在贡献GDP、服务民生方面都有非常重要的价值和意义，老字号过去做得好，现在需要克服面临的挑战，未来应该发展得更好，才符合人民群众的需求。在社会价值方面，许多老字号经历百年发展，跨越三个世纪，成为各自领域的头部企业，在发展过程中身体力行地诠释着民族精神与文化自信。

北京商报：全聚德集团近年来一直创新不断，您能否谈谈具体包含哪些举措？

周延龙：近三年来，全聚德集团回归商业经营逻辑，围绕年轻人的数字化消费需求偏好，从人、货、场三个基本要素和维度去积极拥抱新零售，开启老字号与消费者“两情相悦”的沟通与互动。具体来讲，全聚德集团结合自身全新IP“萌宝鸭”，打造了一支年轻的厨师团队“萌宝星厨”及品牌焕新IP传播矩阵，采取线上视频+直播、线下巡演+教学的形式传播品牌文化，线上线下努力拥抱年轻人。

同时，在“货”的创新方面，全聚德集团坚持每年推出新菜单和季节菜，调整菜品结构，菜单中讲究菜数量占比15%，创新菜占比31%，门店商圈自营菜占54%。不仅涉足食品化产品，联合多个品牌打造产品矩阵，推出“全聚德手工片制烤鸭”“新款全聚德酱香味酱鸭”等产品，还与国航合作成立“空中美食研究院”，将餐食送上了空中航线。

另外，经营场所方面，全聚德还对三大主力门店进行了场景再造，全聚德前门起源店推出了有互动感、沉浸式体验的光影餐厅，以及“中轴食礼”文化体验店和“京式”下午茶；全聚德王府井店推出北京首家“全聚德·宫囍龙凤呈祥”爱情主题联名餐厅；和平门店打造出“中华一绝·空中四合院”餐厅等。

无谓年龄差 拥抱更加多元消费者

北京商报：业内有观点指出，整个老字号以及较有影响力的正餐品牌在疫情期间的表现较为出彩，例如全聚德集团加码下午茶场景等等。如今餐饮市场不断复苏，您有怎样的新思考？

周延龙：面对强劲复苏的餐饮市场，公司将坚持“守正创新”，坚持锤炼内功，不断激发以消费为轴心的创新力，通过菜品、形象、理念的创新去“主动拥抱”年轻人，把新场景、新菜品、新服务、新形象、新食品全面呈现给消费者，从而更好地满足市场需求的变化，推动公司高质量发展。

未来，老字号在经济活动中想要承担更重要的角色，就必须牢牢把握住守正创新。新形势之下我们必须学会创新、研究市场、重新进行品牌定位，去迎合与我们相差百余岁甚至几百岁的年轻消费群体。

北京商报：2023年即将过去，全聚德集团下一步又有哪些计划？

周延龙：接下来，全聚德集团将坚持“守正创新”，坚持锤炼内功，把新场景、新菜品、新服务、新形象、新食品全面呈现给消费者，从而更好地满足市场需求的变化，打好全年收官战，推动公司高质量发展。

明年全聚德集团会从人、货、场三个维度继续发力、回归商业经营逻辑。同时，经营场景和销售渠道上，集团将会改造更多中小型门店和新开门店。产品方面，不仅要做好菜品的好口味，更要做有温度的品牌，去努力拥抱消费者。

另外，集团旗下的全聚德明年迎来160周年，全聚德将配合160岁生日提前预热，做好策划工作，并且计划通过以全聚德的历史为原型改编的话剧《天下第一楼》，集合更多回馈消费者的形式，以文兴商，产业搭台，文化精品唱戏，让更多消费者认识不一样的全聚德。同时，2024年计划开通抖音小店，实现内容+文创产品销售闭环。