



C2 旺顺阁:转型就是新一轮跑马圈地

所谓“乱世出英雄”，在旺顺阁总裁张雅青心中也有一个英雄梦。“越是市场艰难时期，越是考验一个企业的时期”，张雅青认为，市场不景气，企业更应该加快自身团队训练，在保持竞争力的同时跑马圈地。

C3 全聚德“之最”文化坚守20载

2月13日，全聚德集团新一届“之最”榜单隆重揭晓。一个个在经营、管理、营销、技术等方面创下佳绩的先进集体和个人，用一个个硬邦邦的数据拔得2014年度员工劳动竞赛的头筹。

C4 年味儿美食抱团促销迎新春

春节是品尝美食大餐的好时机。为了迎接这一年中生意最红火的春节档期，京城餐企纷纷使出浑身解数吸引消费者。本刊搜罗京城主要美食企业的羊年春节营销活动，为消费者春节品尝美食提供指南。

快时尚餐厅红海临近 转型之举势在必行

外婆家高端副牌瞄向酒店餐饮

北京商报记者 程拓

外婆家正在试水高端餐饮。2月3日，外婆家官方宣布已与杭州本土高端酒店品牌“黄龙饭店”达成合作意向，今年5月，外婆家会携旗下两大新餐饮品牌“宴西湖”和“锅殿”进驻黄龙饭店。在餐企集体转型大众化之时，以“低价位、高翻台率”为核心的外婆家嗅到了危机。携手高端酒店，进军高端餐饮，率先迈出快时尚餐厅转型的第一步。然而，从未尝试过高端业态的外婆家，此番试水高端餐饮能否带来惊人成效尚是未知数。



外婆家餐厅内景

新品牌人均500元

据外婆家创始人吴国平介绍，黄龙饭店的两家新店均以杭帮菜为主，分别代表着杭帮菜的气和韵。在其规划中，消费者可以按照法餐的分餐制来吃杭帮菜，“宴西湖”代表“韵”，不设包厢，并非针对商务宴请而是自有消费，人均会在500元左右。

“锅殿”则代表“气”，吴国平称，好吃的杭帮菜，精髓就是锅气。为了让锅走上餐桌，外婆家已在全国乃至全球搜罗各式锅具以及锅美食。吴国平表示，“对于宴西湖和锅殿，这两个品牌我们不排除寻找国际顶级设计师来做设计，两个新品牌的首家店不会太大，我们甚至考虑首店不赚钱”。

而在两个高端品牌渐趋成熟之后，外婆家会尝试在全国的高端酒店中复制。

众所周知，外婆家依靠“快时尚餐饮”起家，所谓“快时尚餐饮”依靠的是极低的人均消费以及超高的翻台率。一位连锁品牌餐企总经理表示，“快时尚餐饮”成为热门之后，被商业地产视为比麦当劳、肯德基更为出色的招商及引流工具。

因此，许多商业地产为了吸引“快时尚餐饮”入驻，给出了免除首轮租约的租金，提供装修补贴等优惠政策。不过，谈及与黄龙饭店的合作是否涉及免租金、提供

装修补贴等优惠政策时，外婆家相关负责人表示，公司内部目前尚未公布与黄龙饭店的合作细则。

引流作用仍为核心

尽管合作细节尚未出炉，但在中国烹饪协会副会长冯恩援看来，快时尚餐厅入驻高端酒店，核心作用仍是为高端酒店引流，而为业主引流也是外婆家旗下多个品牌一直以来的作用。

公开资料显示，外婆家旗下此前拥有外婆家、金牌外婆家、指福门、第二乐章、炉鱼、锅小二、动手吧、穿越、UNCLE5等品牌。一位业内人士指出，尽管这些品牌定位分为大众、中端、特色餐饮等不同形态，但共同点是超长的排队时间以及多选址商业地产。

同时，根据不同商业地产的消费人群定位，外婆家会从旗下餐饮品牌中选择适合的品牌入驻。例如，在北京的爱琴海、北京apm等大众消费购物中心出现的是人均60元左右的外婆家品牌，而在北京金融街购物中心，出现的则是外婆家针对高端物业打造的人均消费在100元左右的金牌外婆家。

同样，为了入驻高端酒店，外婆家现有的品牌并不合适，因此“宴西湖”和“锅殿”两个品牌应运而生。

快时尚谋求转型

与此同时，外婆家进军高端餐饮也被业内视为是在“快时尚餐饮”红海渐进时做出的转型调整。

在一位业内人士看来，综合成本不断上升，只有业绩不断提高才能持续消化掉日益高涨的成本。快时尚从严格意义上来说，仍然是沿用传统的商业模式，只是以超高的性价比撕开了更大的市场入口。然而，在人均更低的前提下，翻桌率则成为提升营业额唯一的关键点。但在有效营业时间内，翻桌率仍会有天花板，而这个天花板也就是快时尚商业模式的天花板。

公开资料显示，外婆家于2011年前后开始在国内大幅扩张。上述业内人士指出，时至今日，由于首轮免租期即将结束，接下来是否仍会有免租优惠，各家商业地产的政策不一，因此外婆家的经营压力陡增。

另一方面，在“三公”消费受限之后，餐企大佬纷纷开设新品牌瞄准大众市场。从旺顺阁的椒澜到大董旗下的小大董，从净雅新开的嗨餐厅、品尚海鲜火锅到俏江南的新品牌妙川，从苏浙沪的苏浙小品到陶然居刚推出的陶然居嘿锅……越来越多的大众品牌在分流快

时尚餐饮的消费者。

中国烹饪协会发布的《2014年度中国餐饮市场分析和2015前景预测报告》显示，2014年全国餐饮收入为27860亿元，同比增长9.7%。中国烹饪协会会长姜俊贤表示，大众化餐饮凸显出强劲的市场需求，是整个行业趋稳回暖的最大动力。

尽管外婆家官方没有对进军高端餐饮是否意味着想在“快时尚餐饮”红海到来之前做出战略的调整进行回应，不过，一位外婆家高管坦言，竞争压力的确存在，但仍旧相信外婆家的优势。

高端化之路待考

在外婆家的规划中，未来会与黄龙饭店类似的酒店管理品牌合作，当酒店管理方向业输出品牌管理时，外婆家的高端餐饮品牌也随之跟进。然而，不止外婆家有这样的规划，海底捞、全聚德、路上文化等餐饮集团均有进驻高端酒店的打算。

一位全聚德高管称，全聚德与首旅集团有着天然的血脉关系，而首旅集团旗下拥有众多高端酒店、购物中心，只不过全聚德目前缺乏一个适合入驻高端酒店及购物中心的品牌。

“高端酒店需要引进优质的社会餐饮，以提升盈利能力。”在北京旅游行业协会副会长徐锦祉看来，一个酒店应配有自助餐厅、西餐厅以及具有当地特色的餐厅。

冯恩援则指出，在“三公”消费受限的影响下，高端酒店也一度在探寻市场化之路，婚宴等特殊餐饮是目前受瞩目的焦点。在酒店营收中，餐饮、宴会、客房的收入一般是4:1:5，而婚宴这类特殊餐饮可以串联起餐饮、宴会、客房三项消费。不过，许多高端酒店目前没有可以吸引消费者的知名餐饮品牌。

不过，亦有业内人士表示，不可否认，外婆家在大众消费中具有很高的知名度及品牌影响力。但涉足高端餐饮尚属首次，而高端餐饮对于菜品、服务等要求明显要高于大众餐饮。北京商报记者曾体验外婆家旗下的中端品牌金牌外婆家，该品牌仍未脱离“快时尚餐饮”的樊笼，为了追求高翻台率，以至于上菜时不区分凉菜、热菜、汤、甜品等上菜次序。外婆家向高端餐饮迈出的这一步转型，能否成功尚是未知数。