

编辑 程拓 美编 贾丛丛 责校 刘凯晶 电话:64101975 lyzx0405@126.com



旺顺阁:转型就是新一轮跑马圈地

——专访旺顺阁(北京)投资管理有限公司总裁张雅青

所谓“乱世出英雄”，在旺顺阁(北京)投资管理有限公司总裁张雅青心中，也有这样一个英雄梦。“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。

两年门店数量翻番

餐饮业整体形势不佳，旺顺阁却逆势大幅扩店。据张雅青介绍，2015年旺顺阁将新开7家门店，其中包括5家旺顺阁、2家椒澜。到2016年底，旺顺阁鱼头泡饼的门店数量将达30家。据了解，目前旺顺阁在北京共有11家鱼头泡饼店、2家椒澜店，此外还包括火锅店和商务会馆业务。

张雅青表示，旺顺阁的扩张速度平均为每年1家，整体餐饮形势不佳，旺顺阁却加快开店速度，2014年新开了6家旺顺阁鱼头泡饼，此外，还新开了2家新品牌椒澜餐厅。

旺顺阁的逆势扩张直接得益于其调整转型。据张雅青介绍，“八项规定”出台之后，高端餐饮遇挫，定位高端的旺顺阁海鲜广场也受波及。根据旺顺阁自己的统计数据显示，旺顺阁海鲜广场受影响最大时月营业额下滑达50%。张雅青表示，海鲜广场营业额在旺顺阁总营业额中的占比接近一半，旺顺阁集团受影响最大时，整体营业额下滑超过1/3。

张雅青介绍，旺顺阁石景山海鲜广场于2012年12月开业，2013年市场形势持续下滑，旺顺阁果断停止了高端业务，将石景山海鲜广场改成大众餐饮鱼头泡饼，经营近十年的亚运村海鲜广场则改成中档海鲜餐厅。张雅青认为，旺顺阁之所以转型成功并实现逆势扩张，确定鱼头泡饼为主攻方向，集中力量发展是主要原因。

公开资料显示，旺顺阁的发展经历过多次变革调整，鱼头泡饼的产生与成功也遇到过不少挫折。1999年，张雅青首次将余



鱼头和元鱼罩饼合二为一，推出鱼头泡饼；2002年人员流失，旺顺阁放弃鱼头泡饼；2004年，经过改良研发之后，旺顺阁再次以鱼头泡饼重新打入市场。

减员增效深挖人力价值

在张雅青看来，房租价格高、人工费用高、能源价格高、原材料成本高、利润低是餐饮业面临的“四高一低”局面。房租和能源价格很难直接改变，结合餐饮业发展现状，企业转型就只能从人工和原材料方面下功夫。

具体到旺顺阁，张雅青首先推出了“减员增效”的人力转型举措。减员增效顾名思义，缩减工作人员的数量。据张雅青介绍，旺顺阁首先要求各店最大限度地挤压编制，要求一人多岗、一人多工种。

为了配合此项举措的推行，张雅青提出了涨工资、客流量提成的做法。对每一个一线服务员，工资水平提升30%。与此同时，按照服务员接待的顾客数量计算相应的提成工资。工作待遇提升保证了裁员举措的

实施，绩效模式的刺激也让工作人员的积极性得到了提高。

不过北京商报记者了解到，工资水平明显提升，但此项举措从试水到见成效依然花费了不短的时间。张雅青表示，“减员增效的实施涉及到整体管理结构的调整，因此花费时间较长”。该举措从2014年1月开始推行，直到2014年9、10月才初步见到效果。

据张雅青介绍，同比2013年，旺顺阁2014年的客流量增加了40%，营业额上涨了35%，其中人力成本控制也起着不可忽视的作用。

新开椒澜减少原料成本

控制原材料成本，张雅青的做法是开副牌。“做活一条鱼”是张雅青对旺顺阁开副牌的定位，张雅青表示，2014年旺顺阁推出新品牌椒澜，通过新品牌将原有不使用的鱼身利用起来。

通常旺顺阁采购鱼头都会整条鱼采购，以此保证鱼头的新鲜。做完鱼头泡饼之后，鱼身大多以废料处理，“椒澜的核心食材是鱼身，宗旨是对湘菜这种老味道进行新演绎，将鱼身以实惠的价位呈现给消费者”。张雅青认为，椒澜与旺顺阁鱼头泡饼共使用同一个后厨和采购系统，增加盈利点的同时，也压缩了原有的原材料成本。

据了解，椒澜目前共有两家店，分别位于国贸财富中心和王府井燕莎购物中心。北京商报记者了解发现，两家椒澜的主打菜品不同，且定位湘菜的同时还经营约一半左右的盐焗。对此，张雅青表示，椒澜的经营还在逐步调整过程中，2015年菜单会明显调整，砍掉大部分盐焗类产品，集中做湘菜。

张雅青表示，椒澜人均消费60元左右，与鱼头泡饼一致的品牌保证，价格更加亲民，符合当下大众化为主的餐饮形势。

相比其他餐饮企业转型开副牌，旺顺阁副牌的定位是配合鱼头泡饼，降低鱼头的采购成本。因此，张雅青表示，除椒澜外，旺顺阁短期内不会再开其他副牌。

北京商报记者 贺陈慧

津津乐道

餐饮转型 2016年见分晓

■北京商报:2015年旺顺阁最大的转型突破是什么?

■张雅青:2015年旺顺阁还将继续在门店数量上发力,进一步落实减员增效策略。最大的突破是旺顺阁将首次走出北京,在全国寻找市场。目前我们已经在西安做好了选址工作,2015年开始在西安市场试水,首次开两家店,积累管理经验。餐饮业整体环境不好,旺顺阁能活下来就证明还有竞争能力,因此,当下旺顺阁的发展颇有跑马圈地的意味。餐饮业发展离不开门店,质的飞跃更是建立在一定门店规模的基础上。

■北京商报:在您看来,餐饮企业转型核心要思考的问题是什么?

■张雅青:餐饮企业转型成功与否,主要取决于三个方面,首先是内功,餐饮业发展要向管理要效益;其次是菜品要过硬,这是餐厅保持生命力的核心;第三是做好食品安全工作。这三方面是餐饮企业转型的根本问题。

■北京商报:2015年被认为是餐饮业转型调整更深入的一年,您如何看待当下餐饮业转型调整的趋势?

■张雅青:餐饮业转型从2012年开始,2014年之前主要是摸索转型方式,初步试水,2015年将是考验转型举措实际作用的时间,也是转型见真章的时期,2016年,转型竞争的结果将陆续见分晓。

中国全聚德集团
CHINA QUANJUDE GROUP

全聚德 仿膳 丰泽园 四川饭店

“新春合家欢家宴套餐”

火热抢订中

团圆年夜饭

2月18日-2月24日,在全聚德直营门店堂食喜人春节假期期间凭用餐小票,购买外带现烤烤鸭,可额外获赠精美礼品礼包一盒。

带回家 全聚德温情

团圆味 幸福年

2月18日-2月23日,各直营门店举办“团圆味,幸福年——新春喜洋洋”用餐抽奖活动。活动期间,凡到店单笔用餐满500元及以上宾客,凭用餐小票可参加店内抽奖活动。

抽奖活动奖品价值不超过5000元!

专属套餐 专属礼包

点选“新年合家欢家宴套餐”即可获赠《全聚德笔墨涂鸦册套装》1套+新年贺卡+随机小礼物1个

炫出你的大作 赢取你的大礼

登陆“全聚德股份”新浪官方微博参与有奖征集活动 赢取精彩好礼

第三期炫礼

全聚德天猫旗舰店50元礼券 (订购时间:2015年3月5日)

和平门店 010-83193100	前门店 010-67011379	王府井店 010-65253310	奥运村店 010-64801686
三元桥店 010-84492759	西翠路店 010-68239011	西客站店 010-63289868	双井店 010-58612288
通州店 010-81579888	双榆树店 010-62199990	望京店 010-64736466	马家堡店 010-67571518
大兴店 010-60239189	仿膳饭庄 010-64011889	丰泽园饭店 010-63032828	丰泽园学院路店 010-82838568
四川饭店 010-83225559			

投票代码: 002186
官网预订: www.quanjude.com.cn
全国统一客服热线: 400-700-1864

官方微博