



新常态下发挥老字号连锁效应

——访聚德华天控股有限公司总经理朱玉岭

“三年利润超亿元，五年效益翻一番”，去年10月正式卸任北京华天饮食集团公司党委书记、总经理职务，继续担任聚德华天总经理的朱玉岭以“再造一个聚德华天”作为今后五年的工作目标。在基数很高的情况下实现翻番，除了内部挖潜增效外，外部扩张显然不可或缺。上周，朱玉岭在接受北京商报记者采访时透露，聚德华天将以护国寺小吃和峨嵋酒家两大品牌作为扩张重点，五年至少再增100家新店。



护国寺小吃欲挺进社区

朱玉岭表示，根据聚德华天的“五年计划”，未来将至少再开100家新店。其中，护国寺小吃和峨嵋酒家两个品牌将作为连锁扩张的重点，“把资源向优势品牌集中”。

北京小吃过去也叫“碰头食”，是区别于正餐的零食点心。可如今在护国寺小吃店，除了能吃到豌豆黄、艾窝窝、驴打滚等传统小吃，还能吃到爆肚、肉饼、盖饭、炒疙瘩等管饱的美食。正是从传统小吃店向“清真中式快餐”转型，让不少年轻人也成了护国寺小吃的拥趸。

朱玉岭告诉北京商报记者，护国寺小吃连锁经营已开展四五年了，以前也有个小型配送中心，但产量供不应求，门口天天排着等着要货的车。2013年8月，占地2000平方米的护国寺小吃新配送中心投入使用，长期困扰企业发展的生产瓶颈被打破，护国寺小吃连锁发展开始步入快车道，仅去年就新增了15个网点，门店数量达到50多家。

据朱玉岭透露，未来护国寺小吃连锁将以直营为主、加盟为辅，选择守信誉的合作伙伴开展区域加盟也在设想当中。此外，护国寺小吃还会重点向社区挺进，发

展社区便利店。“社区店租金相对便宜，顾客稳定性强。”朱玉岭说，“由直营店带着做一些清真盒饭，15元左右的餐标，也为居家餐饮尽企业的社会责任。”目前，与德外街道合作的社区店正在洽谈之中。

峨嵋酒家拟尝试劳务派遣

以峨嵋宫保鸡丁、樟茶烤鸭等“京味儿川菜”闻名的峨嵋酒家，自去年尝试连锁经营后，现已开设了3家直营店、9家加盟店。然而近期，面对蜂拥而来的加盟商，聚德华天却选择了暂停峨嵋酒家加盟，朱玉岭坦言“怕砸牌子”。

“暂停加盟是为了先做好基础性工作。”据朱玉岭介绍，目前，除了招牌菜峨嵋宫保鸡丁的调汁是统一配置之外，峨嵋酒家加盟店的菜品均是由加盟方选派厨师接受技术培训。一旦受训厨师流失，易造成菜品质量不稳定。

为确保峨嵋酒家连锁店的菜品“不走味儿”、服务“跑偏”，朱玉岭透露，未来拟采取“统一培训、劳务派遣”的形式，即由聚德华天直接派出厨师承担加盟店后厨的关键岗位。聚德华天还将充分利用培训学校的功能，为支撑连锁店发展提供技术人才保证，作为指导连锁店发展的峨嵋酒家运营手册也正在编写

之中。督导管理团队也正在扩编，以满足连锁店拓展的需求。

此外，作为峨嵋酒家缩小版的峨嵋时尚餐厅也正筹备当中，有望成为公司新的盈利增长点。据介绍，原打算在平安里开出的首店，由于店址面积较大，改为恢复柳泉居，峨嵋时尚餐厅首店重新选址在总店对面进行试水。“酒楼模式大约需要1500—2000平方米；而时尚餐厅只需150—200平方米，选址更加灵活。”朱玉岭表示，峨嵋时尚餐厅将甄选20—30道菜品，依托峨嵋配送中心，采取标准化生产和配送，做成真正的大众餐饮。不过，当前的高租金以及中心城区对“五小”商业发展的限制，给其未来发展增添了变数。

挖潜增效实现五年翻番

为了实现“三年利润超亿元，五年效益翻一番”的既定目标，除了积极拓展门店外，聚德华天还将充分利用现有资源挖潜增效。其中，与外卖送餐公司联手，加大老字号O2O外卖力度，以及创新管理方式，在新店开展骨干员工参股计划，就是其中两项重要举措。

“堂食还排队忙不过来呢，干嘛要在网上8.8折让利销售？”刚推出网上外卖时，不少门店的老师傅想不通。不过，随着外卖销售额的增长，大家逐渐看到了外卖发展的广阔空间。像峨嵋酒家总店通过与外卖送餐公司合作，两个月仅外卖销售额就达到60万元，相当于增加了一个小店。对门面面积小、生意好的老字号来说，外卖在不增加门店租金的前提下，大大释放了厨房产能。如今，聚德华天旗下的又一顺、砂锅居、曲园酒楼等老字号都纷纷推出了网上销售，实现了老字号与新市场的对接。

朱玉岭告诉北京商报记者，聚德华天还在谋划管理创新，在新网点尝试骨干参股。具体形式是由聚德华天控股、新门店的管理团队参股，将管理者利益与门店经营捆绑在一起，从体制及机制上将人才、技术融入经营，调动骨干员工的积极性。

此外，聚德华天拥有众多响当当的老字号品牌，除了护国寺小吃、峨嵋酒家外，

还有像砂锅居、烤肉宛、老西安饭庄等很多品牌，其无形资产运营都存在巨大成长空间，不排除今后大规模发展连锁经营的可能性，用朱玉岭的话说“看市场需要什么，随时可以南征北战”。

北京商报记者 徐慧

津津乐道

只做自己熟悉的领域

北京商报：近两年，高端餐饮大幅下滑，大众餐饮竞争激烈，聚德华天如何应对餐饮市场的变化？

朱玉岭：聚德华天坚持不做高端餐饮，也不做低端餐饮，就做大众餐饮。我们所谓的大众餐饮并不是低端化，而是中等偏上档次、带有明显特色且人均消费80元左右的餐饮。像鸿宾楼、烤肉宛等企业及时调整菜单去高端化，2014年整体销售额增长4%，利润增长6.76%。

北京商报：餐饮业已经进入微利时代，不少餐企纷纷向上下游寻找盈利空间，您如何看待全产业链经营？

朱玉岭：我主张只做自己熟悉的领域，因为全产业链经营不符合现代分工原理，让专业的人做专业的事效率更高。企业成熟的产品与专业化的生产厂家合作，是未来品牌企业发展很好的选择。社会化大生产是一种合作共赢的模式。

北京商报：餐企拓展海外市场是近期热门话题，您如何看待中国餐企“走出去”战略？

朱玉岭：在当前市场条件下，在海外开设完全民营的老字号或许可行，但对于现行体制下的餐饮老字号开店我并不看好，因为难以实现有效监管。况且餐饮老字号有其地域属性，别说是海外，就是离开了原址，即使完全一样的食物往往也被认为不正宗了。近期海外开店的时机尚不成熟。



宴请，就到全聚德！

家庭宴请 朋友宴请 商务宴请

缤纷四月美味尊享

会员礼遇畅想惊喜

新会员 **免费** 尝鲜

4月4日-4月6日

办理积分会员卡
可获赠新会员专属免费菜肴

会员 **特价菜** **精品4选2**

4月4日-4月12日

凭全聚德集团新版积分卡、储值卡
均可点选2道特价菜品

4月4日-6日更多美味套餐 全家欢乐齐分享

和平门店 010-83193100	前门店 010-67011379	王府井店 010-65253310	奥运村店 010-64801686
西单店 010-68239011	西客站店 010-63289868	双井店 010-58612288	通州店 010-81579888
丰台店 010-64736466	马家堡店 010-67571518	大兴店 010-60239189	三元桥店 010-84492759

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