

转型
面对面(十)

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,继续担任聚德华天控股的朱玉岭以“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运营,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,也为居家养老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”、服务不“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入股计划,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。对门店面积小、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,在新网点尝试骨干入股。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,用朱玉岭的话说是“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。



中国全聚德集团
CHINA QUANJUDE GROUP
全聚德 仿膳 丰泽园 四川饭店

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



全聚德手机APP下载



办理积分会员卡



新会员 免费尝鲜



会员 特价菜 4选2

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

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	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
德胜店 010-64736466	马家堡店 010-67571518	大兴店 010-60239189		

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