



转型  
面对面(四十一)

# 江边城外谋划走出国门

——专访江边城外创始人李长江



尽管在大众餐饮蓬勃发展助力下,中国餐饮业以超过10%的增速即将跨入3万亿元时代,但对餐企而言,如何在平均利润率只有6%-8%的微利局面下寻求转型突破,也是长期需要面对的问题。江边城外创始人李长江认为,明年将会是餐饮业大洗牌的一年,那些不具备抗寒能力的品牌很可能会被淘汰。而江边城外也将收缩过冬,减轻模式回归产品,探索适合自己的“小而美”之路。

大洗牌的一年,那些不具备抗寒能力的品牌很可能会被淘汰,而江边城外也将放缓展店的速度,关闭性价比不高的门店,同时小规模的新店,维持在一个可控的体量。

的口味,因为烤鱼本身存在食材的局限性,餐饮企业只能从养殖场购买,虽然自建养殖的可控性更高,但是那样的模式根本不适合品牌的连锁发展。

但是,江边城外要想实现上述两项管理措施,还有很多待解难题,首先,中餐后厨有严格的等级制度,虽然随着标准化的提升有所弱化但还是存在,要想让炒料的大师傅去干切菜的岗位还是有些难度。此外,餐饮的回报周期较长,对于参与内部众筹的员工而言同样存在一定的风险。对此,李长江表示,虽然就目前而言上述措施实施起来有一定的难度,但是中国传统餐饮的进阶却势在必行,“我们不能马上达到西方餐饮企业的高标准化,易于大规模复制的程度,我们只能一步一步的探索适合现下我们自己的路”。

北京商报记者 徐慧 郭诗卉

## 专注“正宗”欲收缩过冬

说起烤鱼业态,随处可见的“巫山烤鱼”、“万州烤鱼”让整个市场看起来一片火热,但形成连锁并规模化发展的餐饮品牌却在少数。事实上,已经连锁经营十年之久的江边城外曾经也是从草根起家,由于当时李长江及其联合创始人还没有形成品牌意识,给餐厅取的名字就是现在随处可见的“巫山烤全鱼”。烤鱼在京城迅速蹿红让当时的李长江始料未及,遍地的“巫山烤全鱼”让他们感到惊喜的同时也带来不少困扰,于是在一年后的2006年,李长江正式将餐厅更名为“江边城外”,并开始品牌的规模化发展。直至今日,江边城外在以北京及上海为中心的多座城市拥有共53家门店,江边城外同时也成为业内经营烤鱼品类时间最长的品牌。

然而,市场的积极反应让烤鱼逐渐成为餐饮企业争相涉足的品类,先后出现了烤鱼、烤鱼、肥猫等品牌,烤鱼市场逐渐呈现出各类细分形态。对此,李长江认为,烤鱼目前还不能以“业态”相称,与火锅之间的差距几乎难以望其项背,因此,烤鱼品牌越来越多对于行业而言是件好事,“大家现在都在思考从哪个细分角度切入烤鱼市场,也有不同的定位,而我们要做的就是坚持做最正宗的巫山烤鱼”。

在李长江看来,明年将会是餐饮行业

## 减轻模式回归产品

据李长江介绍,江边城外在三年前引入了泰国美诺集团占股49%的投资,让江边城外逐渐走向合规发展,而合规发展带来的就是毛利率从20%到如今6%的大幅收缩。这就要求江边城外探索更加适合微利常态的发展模式。于是江边城外决定将对于连锁餐饮企业十分重要的中央厨房外包出去。“专业人做专业事,自建中央厨房牵扯我们过多的精力,得益于国家对于中央厨房资质审核的严格,让我们在前期并没有投入太多资金,现在外包出去也相对轻松一些。”

减轻模式已经是业内的共识,在烤鱼领域除了像江边城外一样将中央厨房外包出去,烤鱼和烤鱼则是为了提高翻台率而放弃了口味,在原材料方面选择用冷链运输,而不是现杀现烤。在李长江看来,高翻台率对于餐厅而言固然重要,消费者愿意为了某家餐厅的环境排队也无可厚非,但是餐饮的根本仍然是产品的口味、卫生及安全。相比之下活鱼现杀现烤的模式虽然重,却能保证产品的口味,这也是江边城外所看重的。“环境的落后可以修补,可以和设计师沟通,但是口味跟不上,就会真的流失客户,这对于餐厅的损失更为严重。”然而,李长江也坦言,即便坚持活鱼现杀现烤也只是最大程度上保证了产品

## 探索自己的“小而美”

对于餐饮企业而言,打造“小而美”餐厅似乎都可以用放缓扩张、减轻模式以及缩小店面的方式来做到其中的“小”,在李长江看来,做到“美”才是关键,而他对于“美”的理解,却不在于打造精美的餐厅环境,还在于探索适合企业自身的管理模式。

李长江透露,泰国美诺集团曾经因看好中国市场多次尝试将旗下的餐饮品牌送进中国,但却因种种原因没能存活,于是便转换思路选择投资一家中国的餐饮企业。在美诺集团入股江边城外后,股东双方也曾对企业的管理进行多次探讨,“美诺集团的西式管理模式其实并不适合传统中餐企业,我们最终决定还是要一步一步的进阶,这不是能一蹴而就的事情。”李长江如是说。在他看来,中国餐饮行业还将长时间停留在劳动密集型产业层面,人力成本也将继续成为餐饮企业的压力来源,“所以,接下来我准备培养员工实行通岗,充分利用员工8小时的工作时间,然后给能够通岗的员工涨工资,这样餐厅的员工数量就能降下来”。此外,针对餐饮行业普遍存在的人员流动大的顽疾,江边城外或将采用成立合伙人公司的方式实行员工内部众筹,在公司绝对控股的情况下,让员工享有一定的新店股权,满足员工的需求。

## 津津乐道

### 江边城外打算“走出去”

北京商报:既然现在引入了国外的投资方,那么江边城外是否有走出国门的打算?

李长江:有,但是具体如何“走出去”我们还在商讨,毕竟在国外开店还存在很多壁垒,如果时机足够成熟,我们可能会用品牌授权的方式,尝试让江边城外“走出去”。

北京商报:江边城外会不会考虑在国内开放加盟?

李长江:我们一直在考虑,但是目前我们的内功还不够深厚,开放加盟还为时过早,加盟带来的管理难题会分散太多精力,不利于我们聚焦于已有门店的发展。

北京商报:现在众筹餐厅十分火爆,为何只考虑在员工内部众筹?

李长江:众筹是很火爆,但是成功率太低了,内部众筹更易于企业的管理,同时还能激励员工,更重要的是众筹能够帮助我们做品牌推广。

## · 速读 ·

## 朝阳工商建设良好市场环境专栏

### 中国商业史学会颁出首届货殖奖

纪念中国商业史学会成立三十周年暨商业史论坛近日在北京举行,商路文化、商帮文化、商号文化成为论坛的主题。

中国商业史学会会长王茹芹发表了“传承优秀治史传统 繁荣中国商业史文化”主旨报告,中国商业联合会党委书记张志刚做了“古今贯通的商业文化价值观”学术报告。中国商业史学会创会会长、中国社会科学院经济研究所研究员吴慧做了“历史上商业六大改革家”学术报告。会议举办了第一届货殖奖颁奖。此外,会议还为新增设的多个专业委员会举行授牌仪式。

中国商业史学会创会会长吴慧带领团队编著的五卷本300余万字《中国商业通史》巨著,荣获中国经济学界的最高奖——孙冶方经济科学著作奖。

北京商报记者 徐慧

### 工商朝阳分局多项措施提升工作效能 切实保障“一证一码”工作实施

商事制度改革开展后,特别是“一证一码”工作开展以来,朝阳区创业热情被有效激发,每天到工商机关办理登记注册的企业数量大幅提高,为切实保障“一证一码”工作的顺利实施,有效提升政府服务效能,推进大众创业、万众创新。工商朝阳分局采取多项措施开展相关工作。

优化流程配置,提升服务效能。该分局优化各环节工作流程。在咨询环节,将咨询电话增加至4部,选派登记经验丰富的业务骨干充实到咨询窗口,做好前端服务。在预约环节,对分局登记预约系统进行安全监测、修复漏洞,有效防控风险。在网上登记环节,提高审批准确率,改变阶段性放号模式,满足申请人的登记需求。在受理环节,前台受理窗口由26个增加到29个,受理网登预约窗口由20个增加到24个,并在现场非预约窗口开辟“直核”窗

口,设立“网登服务专区”,为有特殊需要的企业提供帮助和服务。

组建分局志愿服务先锋队,利用休息日加快工作进度。

为提高服务效率,以方便群众为宗旨,分局制定预警机制,如果预约天数仍然大于10个工作日,周六将加班消化存量。目前,已连续三周六放号加班受理网上预约企业。该分局还组建分局志愿服务先锋队,分局机关党委团委、人教科等部门充分发挥组织作用,面向分局全体干部招募志愿者,组建以年轻干部为主的志愿服务团队,并将具备审查员或核准人资格、有登记工作经验的干部编入预备队。先锋队实行定期培训和弹性管理,分局将对志愿者进行登记注册相关知识和技能培训,在登记系统预约时限超过10天时启动预警机制,安排登记科部分人员及先锋队周末加班受理。此举能够缓解人员紧张的问题,

又是对干部的培养锻炼,也提升了团队凝聚力。

加强队伍建设,提升能力素质。该分局还分批组织登记科全员培训,并请朝阳区检察院反贪局及区行政服务中心进行廉政勤政和接待礼仪方面的培训。在培训过程中,播放了每个窗口的监控视频,并结合培训内容进行了点评,使干部对窗口工作的标准和自身工作状态有了更直观的认识。培训进一步强化责任意识,此外注册科还按照岗位职责重新签订《岗位责任书》,将《中国共产党廉洁自律准则》和《中国共产党纪律处分条例》的纪律要求纳入《岗位责任书》,明确层级责任。

目前,分局日均企业接待量总量1100户次,同比增长近40%,其中网上预约450户次,现场办理业务200户次,代理公司寄递200户次,“一证一码”现场换照250户次。

#### 遗失声明

浙江新艺旅游制品有限公司不慎遗失正本海运提单一份,提单号:APLU06 9217971,船名船次:OCL BANGKOK/011W48,目的港:HAMBURG,GERMANY 声明作废  
2015年12月30日

#### 遗失声明

北京潘家园国际民间文化发展有限公司不慎将2013年下发的2012至2015年度的北京市著名商标荣誉证书及奖牌丢失,商标注册证号:1749305,特此声明。  
2015年12月30日