

# 一个品牌吃天下的时代已经过去

——专访王品集团大陆事业群总管理处总经理赵广丰



## 市场愈喧嚣，企业愈聚焦

中国餐饮市场去年首次突破3万亿元大关，实现11.7%的增长。与此同时，市场上餐饮商户的数量也在巨量增长。有数据显示，北上广深四个城市去年新开店数量达到20余万家。创业大军持续涌入，令很多餐饮人明显感觉竞争对手多了，企业所占市场份额少了。

针对竞争对手变多，市场反而缩小的情况，王品集团提出“回归基本面，聚焦产品和品牌核心优势”的市场策略，优化升级菜品、服务、氛围体验。

目前，王品集团在内地拥有王品台塑牛排、西堤厚牛排、慕·法式铁板烧、花隐日式怀石料理、鹅夫人5个自营品牌。“去年，我们对这些品牌进行了重新定位和变革，在呼应品牌原本核心精神的同时，也要能够符合新一代消费者的偏好。”在赵广丰看来，对以“90后”为代表的新一代消费群体来说，好吃只是基本面，品牌必须有独特的个性。因此，餐厅的主题性要更加鲜明，还要增加与消费者的社交互动体验。

赵广丰表示，竞争永远存在，消费者在选择变多的情况下，最终选择的还是一个“好吃、有好的服务、好的环境氛围”的餐饮品牌，反而会回归基本面。因此对餐饮企业来说，应该聚焦自己的竞争优势，而非去做更多创想和分散精力的事情。

按照计划，今年王品集团旗下品牌将

一边是潮水般涌入餐饮业的创客们，一边是追求个性化消费体验的新新人类。在王品集团大陆事业群总管理处总经理赵广丰看来，过去那种一个品牌吃遍全国的想法已经过时，也难以实现，餐饮企业必须创造出更多品牌来呼应日益细分的市场需求。他透露，王品集团将在目前内地5个品牌的基础上，依托组织型创业，按照十字形发展战略，每年新增1-2个品牌。对王品集团来说，新品种的选择、新能力的学习，以及多品牌管理，将会是未来面临的重要挑战。

继续拓展门店。其中，王品台塑牛排将在目前60余家门店基础上，新开10-20家门店；西堤厚牛排也会新开10家左右门店；花隐日式怀石料理预计新增10余家门店；鹅夫人计划开店10-15家。

## 以专业品牌呼应个性化需求

消费者对个性化的追求令餐厅的品类日趋细分。十年前，人们对日本料理只有笼统印象。而如今，日料餐厅已细分出了拉面、乌冬面、烤串、生鱼片等各种品类。这也迫使餐饮企业创造更多的专业品牌，去呼应消费者的需求。

鹅夫人就是王品集团去年推出的新品牌，目前仅在上海设有一家门店，是以烧鹅为招牌菜的港式餐厅。赵广丰告诉北京商报记者，今后，王品集团计划每年都要推出1-2个新品牌。多品牌、小规模、限城市是王品集团定下的三个策略重点。

“如今的消费者不太喜欢到处都有的大品牌，因为个性化、稀缺性不够，不够有特色。要满足不同族群，你的品牌就要变多，要开创更多的细分品牌。同时，门店规模也要相对控制，要少而精。”实际上，作为中国台湾第一大餐饮集团、上市公司，王品集团在台湾拥有16个餐饮品牌。虽然每个品牌的店数较少，但加起来就形成较大规模。

与有的餐饮品牌希望门店开遍全国不同，王品集团只锁定在内地35个左右城市拓展，而这些城市的GDP加起来，约占全国GDP的52%。赵广丰表示，限城市发展策略可以更为聚焦，既能保证足够大的市场规模，又能让多品牌在同一城市内相互借力。“比如凡是王品台塑牛排去过的城市，我们一定会更了解，开店风险更低，客人也可以相互流通。”

## 组织型创业，十字形拓展

开创新品牌对任何餐企来说都是挑

战。与以往创业，大都依赖企业家个人的英明神武，或者从公司外部引入创业人才不同，王品集团采取的是组织型创业。

“企业家创业需要老板英明神武、具有高度市场敏锐度，这种人才天赋异禀，很难复制，而且一个人去想容易思路跑偏或受到局限，而引入外部人才创业，则往往因为对公司文化缺乏深入理解，没有办法真正配合公司运营。”赵广丰说。

组织型创业则可以很好地解决这两个问题。王品集团专门设置一个事业发展部，配合公司市场部，开展市场调研和消费者洞察，找出应该发展的商机和品类。接着通过公司内部整合，对所发现的商机进行确认。然后从运营主管里选出适合这一品类运营的人才。这样一来，知识的学习和积累沉淀在一个专业部门里，这群人不断创新品牌，成熟后交给运营和管理团队。用赵广丰的话说：“一个负责生，一个负责养。”

不过，新品牌的创立也绝非天马行空。王品集团遵循的是十字形发展战略，即以同一价格带、同一消费群为横轴，以同一品类向上、向下延伸为纵轴，在这一横一纵上寻找商机。举例来说，王品集团创立了人均300元价位的牛排，卖给对品质、服务要求在这一档次的消费者。然而这群消费者不会只吃牛排。那么，可以再为他们提供一个人均300元价位的日本料理。这样的好处在于，公司不用再去了解新的消费者和新的价格带，只需了解这群消费者在这个价格带还需要什么品类。另一方面，王品集团开创了人均300元价位的牛排，当然也会煎人均150元的牛排，因为无论价格高低，煎牛排的动作和对牛肉的知识是一样的。这样就不用再去学习新的品类知识，只需关注新价格带的客人对牛排更关注什么。

北京商报记者 徐慧

## 津津乐道

### 餐饮业门槛 在5家店之后

北京商报：如今有大批创业者涌入餐饮业，在他们看来，餐饮业进入门槛低、现金回笼快。您如何看待餐饮业创业风潮？

赵广丰：如果只开一家店，餐饮业确实没什么门槛。餐饮业的门槛在5家店之后。你要保证这5家店的出品，都同第一家店一样的品质，那么在人才培养、制度管理、供应链保障、品质稳定等方面难度，可能比一些科技企业还要高。

北京商报：王品集团不断寻找新商机、推出新品牌，是否有跨界发展的打算？

赵广丰：王品集团有个内部“宪法”，就是只聚焦餐饮业。有些餐饮品牌会把中央厨房制作的产品拿到超市去卖，我们不会做。我们只做餐厅经营。宁可去做更多品牌，也不去跨界。做我们擅长的，会越做越好，成为行业典范。一旦跨出去，又从幼儿园开始了。何必呢？忙餐饮都来不及。

北京商报：对王品集团来说，目前面临哪些挑战？

赵广丰：首先的难点在于挑选什么样的品类才符合未来趋势。其次是有没有能力去创造原本不会的品类，如何学习新的能力。此外，在多品牌的情况下，管理能否产生综合效益。还有，如何抢到好的人才，并通过培训使他们达到需要的服务标准。

# 三四线城市餐饮O2O增速加快

根据国家统计局及行业公开数据，2015年餐饮业市场规模达到3.2万亿元，环比增长16%，增速加快。餐饮O2O行业发展强劲，2015年市场规模达到1400亿元，相比2014年增长了48%，远远高于整个餐饮行业的增速。而在三四线城市，随着移动互联网以及智能手机的普及，线上餐饮交易规模增速加快，仍有巨大发展空间。

美团大众点评此前发布的《2015年国人餐饮消费报告》显示，2015年，四五线城市的线上餐饮交易规模环比增速惊人。新疆伊宁的线上餐饮交易规模环比增速高达4654%，位居第一，河北沧州、新疆库尔勒分列第二、第三。此外，河南安阳、四川绵阳、四川达州、河南商丘等四五线城市的线上餐

饮交易规模也增长迅速。

近日企鹅智酷联合美团大众点评网发布的《2016新金矿：三四线城市O2O大数据报告》也显示：2010年全年，美团官方公布的数据显示，其公司全年交易额八成集中在一线城市，近两成分布在二线城市，而到2015年初，美团交易额中三四线及以下城市占比超过1/3。

业内分析人士指出，三四线城市商户的IT化水平和移动互联网在用户中的普及程度要落后于一二线城市，随着行业领跑者美团、大众点评各线业务全国性发展，无形中推动了O2O行业前进。目前，美团大众点评覆盖全国1200多个城市，其在三四线城市的渗透及深入发展引领越来越多的传统

餐饮企业将通过生活服务电商平台进行“触网”。

近日，商务部新闻发言人沈丹阳在例行新闻发布会上表示，商务部将继续推进餐饮业加快转型，促进餐饮业健康有序发展。具体措施包括：继续健全大众化餐饮服务体系；鼓励餐饮企业创新服务方式，发展团餐、网络订餐、半成品餐及外卖等形式多样的餐饮服务；加快构建餐饮产品和服务标准；完善行业自律机制，提高行业规范化发展水平；建立开放、公平、公正的市场竞争环境；维护消费者和企业合法权益等。在政策利好的情况下，三四线及以下城市的餐饮O2O将获得更大的发展空间。

北京商报综合报道

城市增速TOP7排名		
1	新疆伊宁	4654%
2	河北沧州	3656%
3	新疆库尔勒	2996%
4	河南安阳	2662%
5	四川绵阳	1558%
6	四川达州	1496%
7	河南商丘	1266%

2015年，四五线城市的线上餐饮交易规模环比增速较快，新疆伊宁的线上餐饮交易规模环比增速高达4654%，位居第一。