

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。因此对餐企来说,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,新品牌的选择、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,我们一定会更为了解,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、品质稳定等方面的难度,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。

关注

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



◀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。