



## 开“小号”讨好年轻人

对于历史积淀深厚的老字号来说，品牌调整无疑要承担巨大的风险。如何将这种风险降到最低？开“小号”成了很多老字号的共同选择。

前不久，老字号东来顺旗下的新品牌“涮局”入驻盒马鲜生十里堡店，吸引了不少年轻消费者驻足体验。北京商报记者实地探访发现，餐厅主要经营小火锅，装修采用简洁的木质桌椅，还有木质鸟笼、吊灯为装饰，既有散座方桌，又有高脚吧台桌，整体就餐环境轻松惬意。在产品方面，除了清汤、麻辣、菌汤、西红柿等常见的锅底口味外，还设有特色的咖喱锅底。蘸料也加入沙茶酱、印度咖喱酱、意大利肉酱等口味，并推出多款三四十元价位的单人套餐和双人套餐、四人套餐。

据了解，这家涮局餐厅是东来顺首次与新零售合作开出的小店。不同于以中高端宴请为主的东来顺餐厅，涮局的客单价仅在60元左右，主要面向25—35岁的消费者。据悉，涮局将借盒马鲜生的平台快速复制扩张。

今年8月，老字号北京稻香村也推出了旗下首个子品牌——自助甜品店“稻田日记”。该店外部以黑白为主色调，透明大落地窗从视觉上增加了空间感，店内采用了原木色餐桌和屏风，充满中式风情。与北

京稻香村按斤售卖方式不同，新店采用消费者自行托盘选取，到收银台结账的方式。甜点的外形以及取名也都十分俏皮可爱，还增加了年轻消费者喜爱的新产品。消费者可选择外带或堂食，传统的中式瓷盘和摆盘，也吸引不少消费者拍照留念。

“消失”已久的北京餐饮老字号萃华楼，日前在东城区崇文新世界百货挂牌重张。不过，新店取名萃华楼小菜馆，作为萃华楼旗下子品牌，定位年轻消费者，餐厅的菜品也向西式、创新等方面作出转变，并主打商超门店进行扩张。

不过，老字号的子品牌探索并非一帆风顺。实际上，东来顺的“涮局”就是由此前另一个失败的子品牌“青春逗”升级而来。业内专家指出，推“小号”显示出老字号谋求创新的决心。老字号的子品牌除了要与母品牌有差异化定位外，在管理方面也需要有更多发展空间以及技术革新，营销推广需要加入更多迎合年轻消费者需求的新内容。子品牌的延伸有利于老字号对接新生代消费者的核心诉求，但首先，子品牌要从原有的体制、机制中独立出来，要对接新生代消费理念和行为，不能还延续传统的理念，这一点在子品牌发展中尤为重要。

在门店变革的同时，老字号餐饮也在寻找更多触达消费者的新途径。2017年11月，全聚德和平门店与华滨国际大酒店达成了“单品输出”合作。北京商报记者了解到，双方的这次合作仅限于全聚德烤鸭。合作后的几个月内，华滨国际大酒店的富临阁餐厅销量持续上升。对于全聚德而言，富临阁一家酒店餐厅的烤鸭销量并不算大，但却是一次新尝试。目前，全聚德烤鸭也成为华滨酒店宣传的招牌。

百年老号东来顺与重庆餐饮品牌“联姻”，以不控股形式推出合作门店“东涮西烤”，探索品牌扩张新模式。东来顺总经理周延龙表示：“东涮西烤”主打涮肉和烧烤；这两个品类非常接近，都是炭火加热，都有很多DIY成分，体验感很强。而且冬季主打涮类产品，夏季主打烧烤类产品，也有助于平衡各自品类的淡旺季。

此外，近年来东来顺还积极开拓食品产业，研发火锅调料制品、熟食等多种产品，除了进驻传统商超渠道，还在京东、天猫等电商平台设立官方旗舰店。北京商报记者在北京来顺天猫旗舰店了解到，这里销

售的牛羊肉卷、火锅底料、速冻水饺等产品，几乎覆盖东来顺全部的火锅类产品。

许多老字号餐企也在赶搭外卖的顺风车。北京华天饮食集团总经理贾飞跃表示，近几年，老字号对于外卖平台越来越重视，有些老字号企业还针对外卖消费群体的习惯和口味，对外卖菜品进行专门的设计。据美团点评研究院此前发布的《2017年中国外卖发展研究报告》，老字号护国寺小吃外卖在整个营收中占比，从2017年的2%左右，增长到2018年的将近12%。其中，护国寺小吃广安门外分店的外卖占比高达21%。

业内人士指出，面对消费升级的新趋势，传统老字号都在积极谋求转变，“单品输出”、“开小号”、开辟外卖增量市场……这些模式一旦成熟，将为更多餐饮企业提供新的发展路径，很可能成为餐饮行业发展的新趋势。此外，老字号餐企多为当地的特色招牌，相较其他连锁餐企有一定的增量发展空间，比如食品周边、礼盒等，因而在传承的基础上，这些老字号餐企应不断尝试新的渠道和创新产品。

北京商报记者 赵超越 于桂桂

### · 专家建议 ·

中国烹饪协会副会长冯恩援：

## 老字号餐饮发展需坚持“守正创新”

当前，在市场餐饮品牌林立的情况下，老字号餐饮品牌仍受到不少消费者的青睐，主要得益于优秀的产品群和品牌影响力。老字号餐饮在发展过程中，应响应政府部门提出的原汁原味留住老百姓舌尖上的记忆等相关提议，以传统、经典的菜品为主题，和市场对接满足市场的消费需求。

老字号餐饮自身的资源应该是社会化的，市场上一些老字号餐饮品牌在归属到国营企业后，由于经营不善逐渐退出市场或惨淡维持。同时，不少品牌几经转变，品牌归属权较为复杂，市场机制也限制了老字号餐饮品牌的发展。老字号餐饮不应因一代传人或经营

者的经营状况而决定品牌的去留，可以尝试“共享经济”的模式，如品牌托管、股份投资等方式，通过社会的力量让老字号餐饮品牌重见辉煌。并且，一些品牌的归属方可以将老字号品牌的文化和传统打造成为人文文化、非物质文化的方式传承下去，让老字号品牌得以延续。

老字号餐饮品牌的发展不应停留在老的字号上，而应坚持“守正创新”。将老字号餐饮的老手艺、老文化、老作风等因素继承下来，在服务、环境、模式上大胆创新，打造成既有特色又符合主流消费人群的餐饮品牌。

### · 对话企业 ·

翔达公司董事长兼总经理孙雅娟：  
打造京味儿平台吸睛消费者

当前，餐饮行业只有不到10%的老字号还能被消费者所认知，大部分老字号企业都在困境中挣扎，翔达公司也走到了企业发展的分岔路口。旗下的老字号品牌承载着北京文化宝贵的精神财富和品牌价值。随着市场竞争日益激烈，老字号品牌感到了巨大压力，要想在危机中求发展，必须紧跟市场发展，不断自我变革。

翔达公司旗下的老字号品牌虽然留住了一些怀旧的老年人，但年轻客人很少。随着这批老年人越来越少，将来可能面临没有客人的窘境。如何吸引年轻客群，成为老字号面临的共同难题，也是推动老字号转型的原动力。

在这种发展环境下，翔达首选旗下美味斋饭庄进行老字号新时尚的探索和尝试。通过将美味斋重新定位，美味斋经营业绩大幅提高，收入同比增长55%以上，利润增长3倍以上，客群结构也更加年轻化。

未来，翔达公司要成为大众消费者体验京味文化、感受中国文化的资源整合平台，不断推动传统文化融入人们的生活，成为大众喜闻乐见的文化体验业态和品牌集群。并全面打造以消费者需求为核心要素，以产品渠道、客户服务、金融支持三大平台为支撑的企业生态圈。通过深化改革、传承升级、提质发展，让老字号重现辉煌、不断发扬光大，真正实现连锁化、规模化发展。

### · 记者手记 ·

#### 老字号味道的多种打开方式

中国餐饮行业正进入快速发展期，市场涌现出了很多新兴餐饮品牌以及新的餐饮业态，主要是由于餐饮市场需求的变化以及主力消费人群的变化。也正因如此，很多老字号餐饮品牌也希望能够通过积极的创新适应市场变化，巩固品牌本身在餐饮行业的市场地位。

北京商报记者走访调查中发现，当前很多老字号餐饮品牌为应对消费升级，在门店、品牌和模式等方面进行了创新尝试。其中，翔达集团旗下的晋阳饭庄白广路店和美味斋餐厅都进行了较为时尚化的装修设计，视觉上的改变能让消费者更为直接地看到企业应对消费升级的举措与决心。而在门店之后，老字号餐饮企业在品牌和模式上的升级也尤为关键。相比以往要去门店才能享用的东来顺涮肉和全聚德烤鸭，现在的消费者已经可以足不出户就能享受到东来顺美味的涮肉和蘸料，甚至可以在别的餐厅尝到正宗现烤的全聚德烤鸭，网络、商超等销售渠道更直接地拉近了老字号餐饮与消费者之间的距离。

不过，消费升级的时代下，老字号餐饮品牌的拥趸仍然支持老字号离不开这些品牌对产品的精益求精和一丝不苟。在消费升级的浪潮下，老字号餐饮发展的关键仍在于练好“内功”，在保持原有烹饪技艺水平的同时对产品和服务不断进行改良、创新和提升，才能让老字号餐饮品牌具备核心竞争力，获得更为长远的发展。