

# 如何从“差评”中获益

——专访京味斋总经理罗恒发

## 从“差评”到全“五星”门店

必吃榜是大众点评旗下针对本地消费者和外地游客推出的以城市为单位的美食榜单,从第一次发榜至今已有三年历程。北京商报记者了解到,今年的大众点评必吃榜将于7月5日正式发布,其中覆盖了国内外共50个城市,今年必吃榜还对各城市的本地菜餐厅在评选上做了一定的加权,凸显本地特色也是今年必吃榜的新变化,京味斋就是今年北京本地特色餐饮的入围代表。与米其林“神秘顾客”的评价体系不同,必吃榜的评价体系主要依据餐厅在大众点评上的评价数据,简而言之就是“想要进入必吃榜,需要良好的点评口碑”。

京味斋连续两年入围大众点评必吃榜,其中一个主要原因就是源于京味斋的“五星”门店,而做到门店全五星也着实花了京味斋不小的精力。罗恒发告诉北京商报记者,京味斋从起初开始注重网络评价到实现旗下门店全五星经历了近四年的时间。“从2013年开始,京味斋也遇到了不小的发展困境,当时也正值北京餐饮行业的一个转型期,京味斋开始将注意力集中到互联网渠道上,当时京味斋旗下的五星门店只有一两个”,罗恒发坦言道,“这之后我们成立了舆情监控中心,并且在每个门店设置了舆情监管岗位,从集团到门店对各个门店遇到的差评进行监管、分析,对消费者普遍反映较多的问题进行相应地调整。到2017年京味斋实现全五星目标。在服务好每一位客人,让尽量多的人满意的基础上,我们旗下门店在2018年入围了必吃榜,随后我们又针对大众点评的评分分项制定了‘全9分’计划,希望每个门店的菜品口味、环境以及服务都能做得更好。”

京味斋的全五星经验也复制到公司旗下的其他品牌。除了京味斋门店外,京味斋旗下的泰合院月坛店也是五星门店,此外,今年4月京味斋又在劲松



开设了一家定位更高端的京菜门店——京华烟云,该店目前开店两月已经成为大众点评北京评价榜、口味榜、环境榜、服务榜四个榜首。

## 提前做产能分离发力外卖

作为传统正餐品牌,京味斋一直将社区市场作为自己的主要阵地,五星门店的评级以及入围必吃榜给京味斋门店带来了更大的客流,但同时京味斋也是较早发力外卖业务的正餐品牌,并且已经获得了显著的进展,这与很多正餐品牌专注堂食的做法有比较明显的差异。

对此,罗恒发表示,堂食依旧是京味斋的核心业务,但在2014-2015年期间京味斋在转型过程中遇到了很大的经营压力,很多门店在午餐时间存在产能过剩的问题,当时京味斋就开始尝试与外卖平台合作上线外卖业务,一方面是为了缓解当时京味斋的经营压力,另外一方面也是为了充分释放京味斋门店的产能,也是在这个过程中京味斋积累了很多外卖运营经验。

“我们在刚开始接触外卖市场不久就决定成立独立的事业部帮助发展外

在如今互联网当道的时代,商户遭遇“差评”已经成为各行业的常见现象,但也让商户倍感头疼。餐饮企业同样注重消费者在大众点评App上的评分和差评。7月5日,2019大众点评必吃榜即将公布,商户口碑是入选必吃榜的必要条件之一,今年京味斋的小西天店以及旗下的泰餐品牌泰合院月坛店同时入围必吃榜,北京商报记者同时也发现除了上榜门店外,京味斋旗下门店整体在大众点评上的评分都比较高,几乎全部是五星门店,这在连锁餐饮品牌中并不多见,北京商报记者也为此专访到京味斋总经理罗恒发。罗恒发表示,京味斋目前能够在大众点评上有不错的成绩,主要是因为从很早就开始注重“差评”的舆情分析,并且针对“差评”中反映的问题不断对门店细节进行优化调整。在他看来,如今的餐饮企业应当重视互联网工具的规则和应用,让企业与市场发展步调保持一致,这也是餐饮企业精细化运营的重要一环。

卖业务,这在当时业内是比较少见的,因为我们在上线外卖的过程中发现,外卖业务和堂食有比较明显的差异,想要做好外卖并且将外卖用户转化为线下流量需要花精力去经营。比如,起初我们外卖打包全是通过前台工作人员完成,但随着外卖单量的提升,我们接到的有关前台接待的投诉越来越多,随后我们对外卖的各个环节进行相应调整,建立独立的外卖动线,保障堂食用户体验的同时提升外卖效率”,罗恒发说道。

## 互联网工具带来的机遇

创立于2003年的京味斋至今在北京已有近20年的经营历史,据介绍,目前京味斋在北京共有24家门店,其中绝大多数为社区街边店,京味斋目前也在尝试开设商圈门店,但社区仍然是京味斋的主要阵地,这也是京味斋与当下多数连锁餐饮品牌不同的地方。

罗恒发表示,社区餐饮与商圈餐饮有非常明显的差异,其中一个就是社区餐饮的消费群体相对固定,但复购率相对较高;商圈餐饮则是随机消费的消费群体偏多,但复购率偏低。京味斋

在社区扎根多年已经形成了较为稳定、成熟的商业模式,这与京味斋较早触网不无关系。京味斋在创业和发展的早期,活跃在北京社区餐饮市场的餐饮品牌也很多,但随着时间的推移以及市场的变化,其中有很多餐饮品牌的门店开始逐步收缩,这既与商圈餐饮兴起有关,也和社区餐饮消费群体固化有关,而京味斋由于长期线上活跃度较高,这也为京味斋带来了许多新的发展机遇,“因为年轻消费群体对于网络更加依赖,他们选择餐厅的标准也更加侧重于餐厅在线上的口碑、评分以及榜单推荐,由于京味斋较早就开始运用这类互联网工具,这也让京味斋虽然社区门店居多但却吸引了不少的年轻消费群体,他们又不断促使京味斋根据不同消费群体的需求对自身业务进行调整”。

据了解,目前京味斋也已经注意到北京以外的市场对京菜的接受程度越来越高,未来京味斋很可能将走出北京开设外埠门店,但罗恒发也明确表示,开设外埠门店的前提是建立供应体系,京味斋对此也将格外谨慎。

北京商报记者 郭诗卉

## 德克士牵手NBA中国加码家庭市场

北京商报讯(记者 郭诗卉)6月22日,德克士活力家庭日在济南领秀城门店欢乐开启,今年的德克士活力家庭日邀请了奥运冠军杨威到场,这也是德克士与NBA中国达成战略合作后首场活动。家庭市场是西式快餐品牌当下最为重视的目标市场之一,德克士与NBA中国的合作既是为了强调德克士在健康餐饮方面的投入,同时也让德克士更加贴近青少年消费群体以及家庭市场。

德克士首席市场营销官谢雅慧表示:“一直以来,德克士将家庭日作为品牌与消费者沟通的重要渠道,致力于为家庭打造温馨的社区亲子互动平

台。今年,德克士结合与NBA中国战略合作优势,希望通过提供健康饮食和运动主题体验活动,传递品牌鼓励家庭团聚和亲子陪伴的理念。”

据了解,德克士还将在暑期档推出涵盖体能类、益智类、技巧类等五大NBA主题的活力家庭日活动,目标至2019年底前在全国举办1.8万场活力家庭日活动,参与家庭数超过20万。不仅如此,闪电神射手的选拔活动已于6月中旬开展,希望透过NBA运动精神给德克士篮球少年英雄般的荣耀体验。此外,能量杯及在常态儿童餐基础上搭配的NBA元素的扭蛋玩具预计于7月上市。

## 25家餐企成质量安全提升工程示范单位

北京商报讯(记者 郭诗卉)日前,在2019年全国食品安全宣传周中,由国务院食品安全委员会办公室指导、中国烹饪协会主办、中国烹饪协会食品安全工作委员会承办的“2019年餐饮业质量安全提升工程推进会”在京举行。会上,公布了25家“2019年餐饮业质量安全提升工程示范单位”名单。

据了解,2016年联合利华饮食策划携手中国烹饪协会共同成立了“餐饮业食品安全促进中心”,开启了餐饮业质量安全提升工程示范单位的遴选工作。持续至今已开展了三年,曾在2017年公布了首批10家示范单位,2018年18家餐饮企业获批准示范单位,直至今今年推进

会上公布的25家示范单位,累积共有53家餐饮企业获得餐饮业质量安全提升工程示范单位的称号。

今年以来全国各地频繁被曝出食安问题,其中不乏消费者已经非常熟悉的大型连锁餐饮品牌,这也凸显出国内餐饮行业在食品卫生安全方面的痛点和难点,建立完善的供应体系、门店管理体系、员工培训体系是保障餐厅食安的重点环节,树立食安标杆企业对于帮助餐饮企业尤其是中小型餐饮企业提升食安水平有一定的帮助作用,但食安问题是一个需要长期、持续坚持完善的过程,提升食安水平的核心仍在于餐饮企业对自身的高要求。