

核心话题

老字号餐饮破局关键在体制机制创新

近期,全聚德发布2022年半年度业绩预告,预计归属于上市公司股东的净利润约为1.45亿元至1.56亿元,上年同期亏损为4245.29万元。至于亏损原因,主要是受新冠肺炎疫情影响,疫情期间全聚德直营门店停业32家,平均停业天数达42天。

2020年以来,全聚德加快了转型升级的步伐,从取消服务费到放下身段调整产品售价,从推出“单人份”烤鸭到推出股权激励计划,从尝试直播等新的营销模式到切入预制菜的新赛道,转型升级一度初见成效,今年前两月甚至实现了收入正增长。但不得不说的是,从大众的直观感受看,以全聚德为代表的老字号餐饮企业转型的步伐仍低于大众预期。

老字号之所以能传承百年,不仅在于那块“金字招牌”,更在于背后始终如一的选用食材标准与严苛的制作工艺,不断根据时代变化改良菜品口感,以及持续提升服务品质。老字号同仁堂有一条流传数百年的

文/范欣



作者为财经评论员

只有经营模式的调整才能激发管理者与员工的积极性,才能保证产品的货真价实并不断推陈出新,才能不断提升服务品质,才能推进营销模式与时代接轨,才能实现老字号企业的重振。

古训:“炮制虽繁必不敢省人工,品味虽贵必不敢减物力”。这其实就很好诠释了老字号长存百年的精髓。

当然,这也间接说明了如今老字号企业发展所存在的问题与面临的困局,如不能很好的解决这些问题,老字号就很难在新时代得以振兴并更好的传承。一是一味的躺在“金字招

牌”光环之下,缺乏对消费者需求进行有效分析。很多老字号企业所生产的产品甚至已经成为只有外地游客才购买、本地人从不光顾的“一锤子买卖”,一旦旅游业因疫情原因放缓脚步则老字号企业必然面临较大经营风险;二是企业内部经营管理日渐僵化,缺乏有效调动员工积极性的手段,年轻员工往往刚出徒就会被其他企业高薪挖走,留下的员工普遍存在自主能动性不足的问题,员工薪酬与企业盈利水平基本不挂钩,造成产品质量与服务水平快速下降;三是内部控制缺位导致企业逐渐失去了老字号品牌所推崇的严苛品控,产品质量下滑严重。部分企业甚至热衷于赚快钱,近年来一些老字号企业出现了向私营企业出售品牌使用权导致的产品质量问题;四是缺乏持续的创新精神,很多人认为老字号企业的产品就是传承下来的经典品种,不需要二次创新,但其实老字号企业之所以能称之为老字号,很大一个方面在于其不断根据

市场变化调整产品结构并得到不同时期老百姓的广泛认可,最终才得以代代传承。

要想把一个餐饮企业持续做好、做大、做强无非需要以下几个核心要件。第一,具备其他企业所不具备的独特口味,这就需要食材真材实料和独特的烹饪手法,甚至需要不同于其他企业的秘方配料。这点其实是老字号餐饮企业所擅长的,比如全聚德烤鸭对用鸭品种的选取就十分考究,对烤鸭火候的掌控也十分精准;第二,需要食材与烹饪手法的统一,必须保证顾客在不同时间、不同门店吃到的同一样菜品的口感相同。这点其实对于中餐馆而言相对困难,因为菜品口味与主厨的手法关系极大,很多中餐的制作方法没有标准化,比如一些菜品制作配料写“盐与酱油少许”,不同厨师对“少许”的理解会有不同,更别提烹饪时的火候掌握了,细微差别对菜品最终口感影响极大。这也就是麦当劳能成为全球连锁快餐企业的重要原因,而中餐

能做到大规模扩张的目前只有火锅企业,因为火锅底料、蘸料与菜品均可实现预制,门店基本不需要二次加工,这样就保证了不同门店所提供的火锅口味相同;第三,餐饮企业在保留基本菜品的同时必须不断推陈出新,食客对口味总是挑剔的,如果菜品总是一成不变,食客就会渐渐失去兴趣,即使是必胜客这样的全球连锁企业每年也会推出全新口味的披萨,并淘汰销量不及预期的菜品,同时也会针对全球不同国家居民的口感设计有针对性的菜品;第四,必须保证服务品质的统一化,这就要求企业推出合理的激励措施,否则长时间的高强度工作容易让员工产生逆反情绪,进而导致服务品质下降。海底捞早年间能迅速扩张的秘诀其实不在于其火锅本身口感,毕竟在四川等地类似的火锅有成百上千家,且口感好于海底捞的也非常多,主要在于其无微不至的客户服务体验,而这背后又在于其强大的培训体系与员工激励机制;第

五,必须与时俱进更新并丰富营销手段,传统“酒香不怕巷子深”的道理在现如今显然已经不在适用。近年来餐饮营销手段出现了快速更迭的趋势,从点评类APP的口碑效应模式已逐渐过渡至视频类APP的推荐模式上,企业如不能有效利用这一宣传方式就很难跟上时代的潮流。

通过对比就能发现未来振兴老字号餐饮企业的方向,破局的关键其实在于老字号企业经营模式的适时调整。目前各地老字号企业已经有一部分开始进行尝试并取得了不错的效果,比如北京的某老字号涮肉企业就在解决了商标问题后通过混改模式迅速扩张,在新开的门店提升装修品质,严控食品质量与服务水平并已取得不错的效果。只有经营模式的调整才能激发管理者与员工的积极性,才能保证产品的货真价实并不断推陈出新,才能不断提升服务品质,才能推进营销模式与时代接轨,才能实现老字号企业的重振。

囊中江湖

电竞不断获正名,高校和学生都要理性选择

近年来,IG、EDG、RNG等战队在各项头部赛事的夺冠事宜频登热搜,引发网络热议。2023年,电竞还将正式以“体育赛事”的崭新面貌“登陆”杭州亚运会。电竞行业也逐渐获得社会认可。作为一个新专业,电竞专业近两年在越来越多高校开设,受到不少考生追捧。

随着国内电竞产业的发展,并不断向体育化、职业化、商业化加速转变,培养足够的人才以适应产业发展是一道现实题。2016年,教育部发布《普通高等学校高等职业教育(专科)专业目录》,“电子竞技运营与管理”成为13个增补专业之一。随之而来的是,越来越多的高校试水开设电竞相关专业。2019年,人社部将

文/杨三喜



作者为媒体评论员

学电竞不是不务正业,也不是教打游戏、培养电竞运动员。了解电竞专业学什么、培养什么,首先要了解电竞产业的完整链条。

“电子竞技运营师”和“电子竞技员”列为新职业。随着职业与标准化的到来,电竞行业获得社会认可,专业人才培养以及从业人

员的职业发展算是跑通了。

学电竞不是不务正业,也不是教打游戏、培养电竞运动员。了解电竞专业学什么、培养什么,首先要了解电竞产业的完整链条。在电竞产业中,电竞运动员无疑属于站在行业前台的明星,但他们不过是少数。与传统赛事运动员一样,电竞选手同样需要很高的天赋,而且成才率比较低。高校的电竞专业定位是培养产业的运营策划等环节的人才。在电竞选手背后,电竞产业还包括游戏研发、赛事的组织与运营、赛事和电竞文化的传播等多个环节,其岗位种类超过100种,覆盖电竞技术(数据分析等)、赛事活动、体育医疗(电竞康复等)、电竞传播(解说、节目

策划等)等多个方面。2021年,中国传媒大学艺术与科技(数字娱乐方向)专业的首批20名本科生毕业,这些毕业生有一半人在互联网大厂从事游戏策划工作,另一半中的大部分选择在游戏相关领域继续深造,几乎没有学生从事职业电竞选手的工作。

成为亚运会的正式项目,是电竞发展的一个里程碑,有利于消除公众对电竞不务正业的误解,也将进一步催生电竞热。近年来,中国电竞市场规模呈上升趋势,预计2022年达1843.3亿元。据预测,电竞产业的人才缺口将达200万,包括产业链上、中、下游的不同岗位。如何满足产业发展对产业链上各类人才的需求,高校的人才培养工作无

疑面临挑战。目前,国内有十多所本科院校和几十所高职院校开设电竞相关专业,近几年每年都有院校申报开设。从行业发展来看,高校纷纷开设电竞相关专业是对产业发展的积极回应。而从人才培养结果来看,由于产业正处于快速发展阶段,毕业生的出路普遍不错,电竞人才平均年薪远超全行业平均水平,这也是高校纷纷开设电竞专业而考生追捧的原因。

行业在风口,但不管是高校还是学生都切忌盲目跟风。电竞行业细分领域众多,不同岗位要求不一。而且电竞行业更新迭代快,每一款游戏展开,游戏的寿命和版本迭代,都会对选手

及赛事产生极大影响,甚至有“一代版本一代神”的说法,这也对从业者的知识素养有了更高的要求。这要求高校在人才培养过程中不能闭门造车,必须保持对行业的敏感性,实现教育链与产业链的深度融合,提高人才培养的适切性。面对电竞热,高校在开设专业时,不应该盲目跟风上马,要以对学生负责任的态度,在专业教学体系、师资队伍、建设、人才培养方案、产教融合协同育人机制方面做好充分准备。同时,也呼唤电竞行业标准教育体系的建立,助力电竞人才培养的标准化、规范化。对于考生来说,在电竞热面前也要保持理性和清醒,不要抱着痛快打游戏的心思选择电竞专业。

商业点评

中式预制菜:一个必将生长出大公司的大市场

预制菜的“火”烧到了抖音。趣店老板罗敏踏着东方甄选掀起的直播巨浪,把自己推上浪尖。

7月17日,抖音账号“趣店罗老板”做了一场长达19小时的直播。据称单场累计销售额达到2.5亿元,累计观看人次近1亿。

当然,这一看上去骄人的效果,代价巨大。1500台苹果手机和巨大的补贴,让这场直播变成了一场营销大会。第二天,罗敏顺势召开了一场预制菜品牌战略发布会,宣布将进入预制菜赛道。罗敏称,2022年初,趣店就已在厦门、武汉、深圳等15个城市建立了预制菜生产加工工厂,未来3年要支持10万用户创业开设线下门店。

从直播到品牌战略发布会,趣店的商业模式揭晓——也就是连锁加盟,通过建立强大的品牌势能,吸引普通投资者加盟,从而迅速完成闪电式扩张。

今年初,已经离开瑞幸咖啡的陆正耀正式启动了预制菜项目“舌尖英雄”。据称,不到4个月,这个项目的加盟意向店签约数已达6000家,累计获得了16亿元融资。在市场和资本的双轮驱动下,许多新的预制菜品牌都拿到了融资。

7月17日,在趣店的直播间里,每一个消费者都能感受到薅羊毛的快感。我也忍不住买了粉蒸肉、肥肠鸡火锅、鲍鱼花胶鸡几样预制菜,分别只花了24.9

文/刘戈



作者为重阳金融研究院高级研究员

预制菜虽然看似简单,但真要解决预制菜最基础的好吃问题,其实需要极强的研发能力。这是一个注定会成长出大公司的领域。

元、16.9元、19.9元。但购买后查了一下订单,显示7月31日才会发货,对消费者来说,过长的等待时间显然会降低他们的购物体验。

从这一点看得出,趣店抢时间,在供应链还没有完全准备好的情况下就急吼吼地开始吆喝。

和直播间取得的热度相比,很多媒体一点都不给面子,用趣店曾经的“劣迹”作为分析其新商业模式的模板,得出这是又一轮割韭菜大戏的序幕的观点。趣店从为大学生提供信贷解决方案起家,经营范围包括校园贷在内的小额信贷产品。后来因问题频频,政策收紧,市值已经从当年的百亿美元跌落至不到5亿美元。

至于为什么进军预制菜领域,罗敏说:“因为它能真正帮助

到数以万计的农民、渔民、牧民。用互联网去帮他们打开销路。”这话没错,不过从罗敏嘴里说出来就觉得掏心掏肺,但从口碑不佳的罗敏嘴里说出来就让人觉得充满了阴谋味道。

在新消费领域,资本对预制菜赛道的认可非常充分。在发达国家,人们已经很少从处理初级农产品开始制作一顿饭了,然而中国不一样。大部分中国家庭每天用在制作一日三餐的时间高达3个~4个小时。这在一个如此高效运转的社会里是不可思议的。

导致预制菜如此之晚进入中国家庭这一现象的原因主要有以下几点:

第一,冷链物流成熟的时间较晚。三四年前,互联网企业进军生鲜领域促进了冷链物流的快速发展,使预制菜进入家庭成为可能。

第二,比起西餐、日餐,中餐的制作方式明显复杂。中餐的食材更为广泛,食物的搭配更为丰富,食物的烹饪方式难度更高,这些因素都导致中式预制菜的研发和生产有很高的难度。对进入这个领域的企业来说,有更高的风险。

第三,中国外卖行业过于发达。由于大量劳动力的存在,导致城市居民可以用较低的费用就可以享受方便的送餐服务,这也从需求端延缓了预制菜进入家庭的时间。

第四,中国消费者并没有相关的消费习惯。在中国,从处理初级农产品开始制作一顿饭,被看作是一种理所当然的文化遗产。消费者教育是一件复杂和费时的工作。

从世界范围看,预制菜市场都是从To B发展到To C的。

预制菜的鼻祖依然是麦当劳。作为快餐业的样板,麦当劳除了在标准化和流程管理上开创了全新的模式,更重要的是实现了食品的工厂化生产。麦当劳最重要的原料是肉饼、面包和薯条,它将这三样东西外包给福喜、辛普劳等食品生产企业。这些企业按照麦当劳提出的要求和标准,生产出冷冻预制食品。同时,根据麦当劳开店的节奏和地域,建立冷链供应体系。

预制菜很大程度上是餐饮行业发展壮大的一个副产品,是行业分工和运营精细化的产物。所以世界上最早的预制食品必然是To B的,快餐业的迅速发展催生了预制食品企业的成长。虽然类似香肠、罐头这样的预制食品早就进入家庭,但一直被当作家庭进餐的辅助食品,和餐饮企业的需求相比,预制食品进入家庭消费的门槛要高得多。

首先,家庭对预制食品的保存期限更敏感。相对而言,家庭对食材的消费比较随意。对餐饮企业、学校、机构食堂等需求方,预制食物的消耗时间很容易控制,而家庭尤其是小家庭食材

的购买和消耗大多没有规划,有的会马上吃掉,有的会放很长时间。一般预制食品通常有常温、冷藏和冷冻三种储存方式。这三种食物储存手段,不论哪种都有利有弊。常温储存,需要给食品加入添加剂或对食品进行脱水、密封。冷冻储存,低温会破坏食物的细胞结构,导致口感发生变化。冷藏储存最容易保持食物口味,但又容易发生腐败。

其次,家庭对食物口味的要求更高,尤其是中餐,要满足家庭成员吃现成饭的需求,必须在口味上和现场制作无限接近。

预制菜领域一定可以成长出超级大公司,从发达国家已经走过的路来看,这是资本很容易得出的结论。例如著名的食品公司Sysco,它于1969年成立,年销售额已经从最初的1.15亿美元增长

到了2021年的513亿美元。作为全球最大的食品供应商,该公司为餐厅、医院、学校等提供预制食品。Sysco是国内很多供应链企业的对标企业。在预制食品To C端,更有名的是金宝汤公司。这家诞生于1869年的食品公司,成立时生产罐头番茄、蔬菜、果冻、汤、调味品、肉酱等。后来该公司发明了浓缩罐头汤,它制作方便、售价便宜,20世纪60年代成为波普艺术家安迪·沃霍尔的灵感来源,那个时候,很多美国家庭餐餐离不开金宝汤罐头。作为一种预制菜,汤罐头的大行其道被作为工业化入侵并绑架现代

人生活的象征。

从出身来看,发达国家的预制食品企业有的来自肉类屠宰企业、有的来自食品销售企业、有的来自冷链物流企业,也就是说都来自已经成熟食品相关企业。目前中国相似的实体企业也在积极行动,包括来自餐饮行业的西贝、来自肉类屠宰生产企业的双汇等。

这一次,趣店采用的是“闪电式扩张”模式。“闪电式扩张”的信奉者相信,创业公司要想获得巨大成功,需要有一个巨大的新机会,而且新机会里还没有出现占主导地位的对手。当然新机会中的竞争者也更多,创业公司必须进行闪电式扩张,尽量占领足够大的“领地”,累积自己的竞争优势。

预制菜领域显然符合“闪电式扩张”部分前提条件。但要想进行闪电式扩张还有一个大前提,就是创业公司必须拥有一个顶尖级的产品或服务。而趣店这样横空出世的公司目前除了炒作能力,还看不出他们身上有任何在产品和服务上的过人之处。

预制菜虽然看似简单,但真要解决预制菜最基础的好吃问题,其实需要极强的研发能力。这是一个注定会成长出大公司的领域。但趣店并不会因为声势浩大的开局就自然获得先机。对趣店来说,赛道选对了,但大家怀疑它的能力和品牌信誉。