

不再追求“小富即安”“铁锁连舟”拓求发展 无锡餐企告别“小老板时代”

近日，一场汇集国内著名餐饮品牌的峰会在无锡召开，40 多位国内著名餐饮企业创始人和众多无锡餐企老板共同探讨企业运营问题和改进之道。采访了解到，无锡的餐饮企业早已不是“小生意”，告别“小富即安”和粗放“小老板”思维的无锡餐饮企业，有了开连锁“走出去”的“野心”。

无锡餐企“思维”升级

在人们的印象中，无锡餐饮店有两大特色：一是没什么技术含量，有点钱、找点渠道货源，就能开张大吉；二是没什么大追求，小富即安，只想在无锡地界发展，对于“走出去”开连锁没兴趣。当常州大娘水饺等同步发展起来的品牌扩张到大江南北时，无锡的餐饮店还是“偏安一隅”。就因为这个，无锡人每每提起餐饮店老板，都会称之为“小老板”，言下之意是“做点小生意的老板”。时间来到新千年，一言不合就开店的“小老板”风潮还在，崇宁路上变换频繁的网红店就是明证。不过，市场大势早已转了风向。记者采访了解到，无锡主流市场早已告别“小老板”思维，如今掌舵前途餐企的，都是深谋远虑、谋定而动的“智者”思维，打市场走连锁战略，思路上也强调“铁锁连舟”。

案例一 苗小坛

“一拍脑袋想啥是啥的红利期已经过了，开店没有战略布局，就等着烧钱吧。”无锡“苗小坛酸汤鱼·捞饭”的相关负责人肖女士说，个性特色店匮乏时，只要食物有卖点、文案做得溜甚至店铺装修有特色，就足够吸引人来消费了。可如今的消费者见过了世面，已没那么容易被取悦，餐饮店没点战略意识，撑死也只有 3 个月的网红期。说起选择做酸汤鱼捞饭，肖女士开始“解锁”她们的战略思维。她说，海底捞多年前踩准了“辣”这个定位，并通过服务带动建立起庞大的产业链，从而一战成名。据判断，“酸”将成为下一个风口，因为它不仅口味独特，还具有营业价值效应。光有定位不够，还需要有团队管理营销系统，并配备专业人员进行产品研发，三者缺一不可。“创立初期我们

就在下一盘大棋，胸中有丘壑，然后按步执行。”创立 3 年多来，该品牌已在全国开出 400 多家连锁门店，为了坚持独有口味的产品研发，新的调料工厂已在泰兴开建。

案例二 锡笼记

无锡“锡笼记”的诞生，更显其市场战略的缜密与从容，堪称新一代餐企典范。据介绍，品牌从诞生起就做了细致的市场调研，明确自身市场认知：老品牌比不过王兴记，新品牌斗不过熙盛源。咋办？做一只进步的无锡小笼。怎样的进步法？通过工艺改良，让小笼富有汤汁、去糖去脂 30%，成就“一只小笼一勺卤，甜而不腻刚刚好，小笼就吃锡笼记”的广告语；放弃老旧形象的红木家具，改用浅色宽敞的明档设计，节省成本之余，塑造新中式时尚风格；避开老店和传统小笼市场，对标“鼎泰丰”，占领无锡东部地区和综合体高地，一年开出十几家分店。“未来的演进策略是占领东部区域，平移拓展连锁，避开苏州拿下常熟、张家港，挺进上海，最后杀回无锡。”品牌构筑负责人说。

案例三 签盟主

除了有好战略，还要有好“手段”。互联网思维的拓展与运用，让餐企有了 IT 基因和科技力量。来无锡创业的 90 后徐州姑娘小马，一手打造了无锡“签盟主牛肉串串火锅”品牌。这家新近崛起的原创餐饮品牌，开业不久就从名不见经传的街边小店迅速成为拥有上百个加盟商的旗舰，其中的秘诀就是互联网思维的大



行其道。小马说，她所奉行的不是海底捞的体系，也不是小龙坎体系，通过个人的网红属性在多平台推广品牌，互联网的发酵效应让企业有了做大的基因。也是依托行业互联网平台，她最近和“重庆刘一手火锅”达成合作共识，弥补快速发展下管理经验的不足。“造船出海不如借船出海，专业的事情留给专业的人去做，才能达到事半功倍。我运用互联网思维加大品牌优势，刘一手运用成熟经验做好经营品控，将让品牌发展地更红火。”

花絮

餐企战略咨询 舍得花钱

红火的餐饮企业发展催生了餐饮行业战略咨询公司的诞生，不少餐企日益重视“理念投资”，愿意花几十万元的“小钱”换企业发展格局。善志是无锡一家智慧型的战略咨询公司，专注于餐饮连锁企业战略的打造和品牌的孵化。公司负责人朱明军告诉记者，迄今为止他们已经为 100 多家企业提供了战略咨询和服务，其中“外婆味道云南菜”发展进入中国餐饮 100 强，“天天中温州家常菜”成为温州一流餐饮品牌，“热火朝天麻辣小嫩牛”落地开业就成为昆明的热门品牌。朱明军说，当前的餐饮市场竞争，产品质量、店堂装修等早已是初级门槛和必备“功底”。成功的企业家都是战略家。中国的连锁餐饮仅占餐饮行业的 10%，而美国连锁餐饮达到 50%，发展空间很大。餐饮企业是否具有战略思维，是能否在餐饮红海中不断突围、不断发展的关键。

（晚报记者 金恬伊）

餐企如何持续盈利？大咖分享干货满满

尽管无锡企业有了连锁做大和“走出去”的理念，但战线长了，管理难免顾此失彼，持续盈利就更是大学问。据了解，中国餐饮正在进入极好的发展时机。2018 年，国内餐饮全年营收达到 4.27 万亿元，比上年增长 9.5%。同时也带来了竞争激烈、资本涌入、消费迭代、需求多样、口味复杂等各种新的情况，每年餐饮门店的歇业关闭达到 30% 以上。此次参加峰会的企业遍布大江南北，更不乏跻身中国餐饮百强的企业。大家的成功经验，让众多无锡餐企醍醐灌顶。

“喂个鱼头火锅”的创始人是来自山西的餐饮界达人高先生，他在山西的餐饮企业发展较好，很想走向全国，最终新创“喂个鱼头”火锅品牌，采用“轻投资、小模式”，选定南京为新品牌落地第一站。今年 6 月新店开业，立即吸引了南京消费者前来尝新，150 平方米的门店，天天爆满，不断翻台。高先生表示，进入正常运营以来，平均每日翻台达到 3 至 4 翻，可以顺利实现一年收回投资的目标，第二第三家门店也已在紧锣密鼓的筹备之中。他认为，持续盈利不是开店后才该考虑的事情，而是应该前置到决定

开店那一瞬间。

“天天中温州家常菜”是一家创办于本世纪初的连锁快餐企业，在温州当地颇有名气，但前几年经营发展遇到了瓶颈，每年经营收入始终闯不过亿元，也曾邀请国内一些策划公司和名家前去把脉问诊，并无多大起色。两年后经过市场分析和调研，从战略规划、赢利模式、品牌定位、战略配称、菜品结构、传播方式一直到供应链都进行了相应调整、改造和升级。战略落地之后，这家连锁餐饮迅速突破瓶颈，跨过年营收过亿元的门槛。品牌相关负责人认为，瓶颈期不能单靠熬，要果断“睁眼看世界”，与时俱进才能持续盈利。

“赛维利亚休闲餐厅”本来已经是贵州休闲类咖啡餐厅中的老大，创始人叶女士的行业愿景是让“赛维利亚”成为贵州乃至西南区域的休闲品类餐饮第一品牌。她认为，要让企业持续盈利，餐饮老板就得持续学习，多了解行业动态，多学习先进经验，“掌舵人要居安思危，着眼未来。企业始终走在行业前列，才能有持续盈利的资本。”

