

去年净亏两亿多 今年一季度又预亏 4800 万元

## 业绩连跌 全聚德突围求生还差点什么？

编者按

150 多岁的老字号全聚德近年来似乎一直在走下坡路,近日其预亏 4800 万元的消息引发了业界的强烈关注。不过,在经受了去年春节档生意下跌、食材囤积的境况之后,全聚德已经通过取消服务费、下调菜价等改革措施积极地与市场释放了诚意,也表明了企业自身仍然有改革创新的能力。但“突围求生”既需要勇气也考验能力,动作不断的全聚德能否在下坡路上刹住车,我们将拭目以待。

本报记者 贺阳

全聚德预计今年一季度亏损 4800 万元的消息引发业界强烈关注。全聚德称,亏损原因是受新冠肺炎疫情影响,公司在北京门店及食品销售恢复较慢。值得关注的是,自疫情暴发以来,全聚德已经采取了多种措施自救,包括降低菜品价格、取消服务费、开设高科技全息投影体验餐厅等,但目前看来消费者似乎对这些改变并不买账。

业绩不断下滑  
问题出在哪儿

这已经不是全聚德上交的第一份“不及格”成绩单。此前,全聚德 2020 年业绩预报显示,公司 2020 年实现营业收入约 7.83 亿元,同比下降 49.99%,净亏损约 2.62 亿元。

对于去年巨额亏损的原因,全聚德归咎于受疫情影响。“2020 年,受疫情影响,公司餐饮及食品销售业务收入出现较大幅度下滑,尤其部分以旅游客源为主的餐饮门店接待人数同比下降较多,堂食收入恢复不及预期,直接影响到公司报告期的经营成果。”全聚德在业绩快报中表示。

全聚德表示,今年一季度公司在京门店及食品销售恢复较慢,导致一季度经营出现亏损。但随着疫情防控政策的变化,近期客流量增加幅度较为明显,营业额逐步提高,亏损额逐月收窄,经营业绩呈现逐月回暖态势。

针对全聚德下一步的经营策略及业绩目标,中国商报记者多次致电全聚德,但截至发稿无人接听。

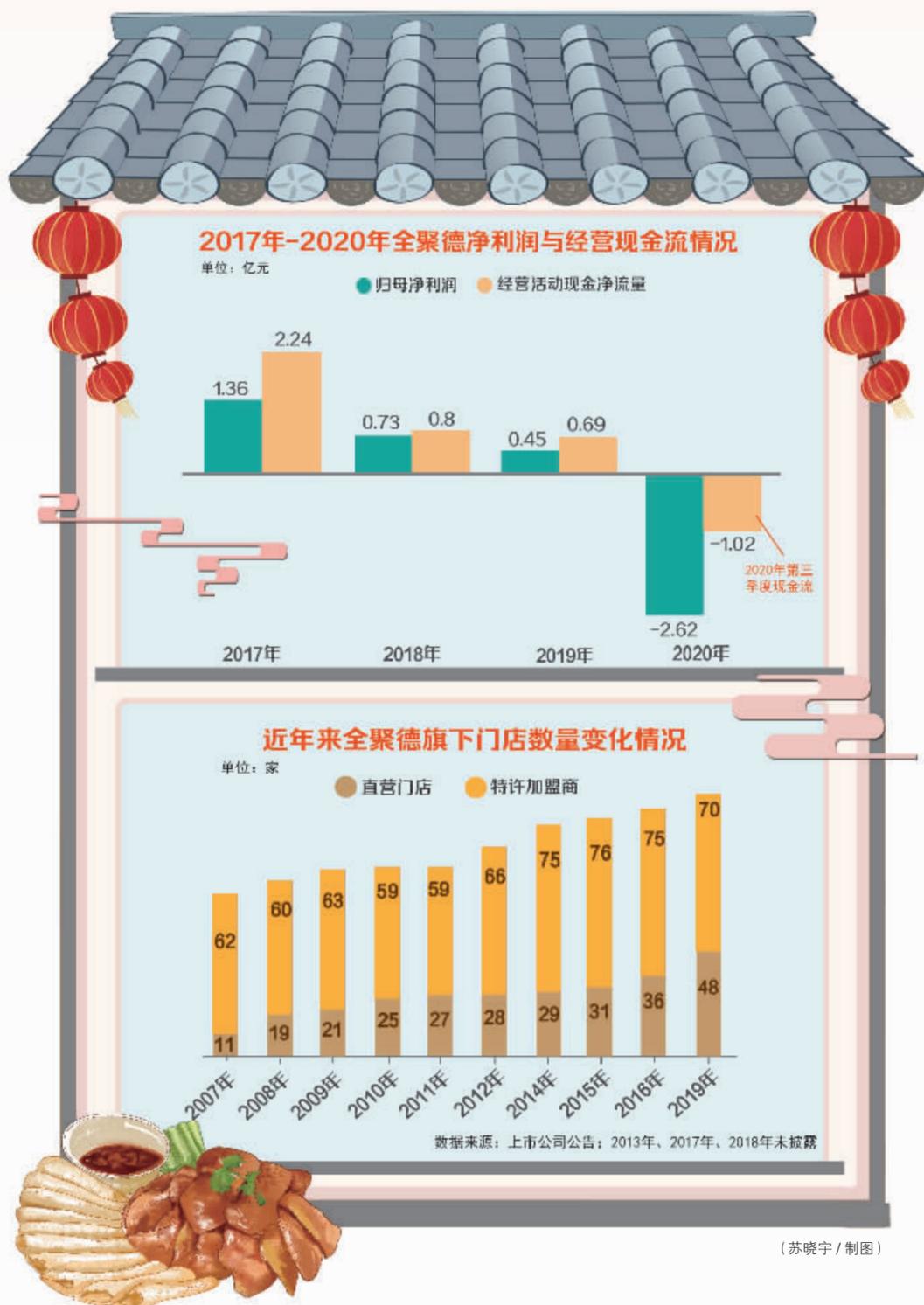
“上市公司财报一般具有滞后性,一季度的亏损并不能说明业绩没有改观。当然,对于全聚德而言,整体的扭亏也需要一个较长的过程。”同为老字号品牌的内联升副总经理程旭在接受中国商报记者采访时表示。

值得注意的是,连续几年的财报可见,全聚德的业绩呈现直线下降趋势,在下坡路上越走越远。数据显示,2017-2020 年,全聚德分别实现营业收入 18.61 亿元、17.77 亿元、15.66 亿元和 7.83 亿元,分别实现净利润 1.36 亿元、0.73 亿元、0.45 亿元和 -2.62 亿元。

业内人士认为,虽然餐饮行业整体受疫情打击较大,但是疫情并非是导致全聚德业绩连连下跌的主要原因,经营不当、缺乏创新、定位不精准等因素才是全聚德业绩亏损的症结所在。此外,全聚德以前主要靠游客消费,疫情使得这一部分客群到店受限,且年轻消费者对于全聚德的品牌认可程度较低,新兴的烤鸭品牌如大董、四季民福等正在加速占领市场,消费者可以选择的烤鸭品牌越来越多,种种因素导致全聚德突围的难度也在增大。

积极出击自救  
效果尚不明显

面对接连下跌的业绩,全聚德去年采



(苏晓宇/制图)

取了多种措施自救。去年 7 月,全聚德总经理周延龙曾宣布,全聚德要进行三大调整:调整门店菜品菜价,整体下调约 10%-15%;全面统一烤鸭价格和制作工艺;取消所有门店服务费。

然而,上述举措对于提振全聚德业绩的效果并不明显。全聚德的内部员工也曾透露,降价之后堂食的客流量并没有太大

变化。不少网友吐槽称,“调价之后的烤鸭仍然很贵,相比之下,便宜坊、金百万等品牌的烤鸭性价比更高”“服务费应该早就取消了,全聚德的堂食服务并不值得顾客掏这个钱”“全聚德的服务员根本不像服务员,而是像大爷,服务态度太差”。

对此,程旭认为,“这些举措对于全聚德消除负面舆情、重新建立积极品牌形象

是必不可少的,但短期内对于提升业绩也确实不会起到明显的效果,业绩提升更多要靠产品和经营创新。”

除了餐厅堂食业务以外,全聚德的其他业务还包括餐饮服务及食品加工、销售业务等,而且其旗下还拥有“仿膳”“丰泽园”“四川饭店”等多个品牌。全聚德也探索过新的开店模型及多品牌协同发展的

模式,据了解,疫情期间,全聚德也曾寄希望于通过零售业务,售卖半成品以提高收入。例如,全聚德曾推出年夜饭家宴礼盒、传统年味面点丰泽园“八大件”,以及酱鸭、熏鸭产品,并尝试通过直播带货等销售新模式,然而收效甚微。

“老字号直播带货,有的销售惨淡,但是其中也不乏佼佼者。例如五芳斋,其主打产品是粽子,这是一种季节性限制极强的单品,却能通过视频网站(比如 B 站)、社交媒体、抖音直播等方式扩大销售,五芳斋淘宝及京东用户约是全聚德的 5-10 倍。这是老品牌焕新必须要做的事情——如何触达年轻人群。只有在线上保持活力和创新,线下的创新才会更有价值和意义。”深圳市思其晟文化传播有限公司 CEO 伍岱麒告诉中国商报记者。

转型时尚路线  
有待市场检验

为了挽回更多的年轻消费群体,今年 4 月,全聚德在北京前门打造了一间沉浸式光影餐厅,自称为全国老字号首家全息投影体验餐厅。

周延龙表示,全聚德将对餐厅环境进行升级,改变过去全聚德门店富丽堂皇、很正式、就餐仪式感很强的印象,迎合年轻消费群体的喜好。

据悉,这家全聚德“品·味”光影主题餐厅利用上方的空间布局,通过光影技术复原老铺二层小楼经营风貌,配合交互式体验环节、专属的餐桌布局陈设和服务流程,实现影像定调和菜品的虚实结合。在技术层面,通过环形拼接和桌面投影的方式,在餐厅四围及餐桌桌面进行激光投影,利用 unity 3D MAX 进行场景模型元素设计建模,主题场景用三维动画、二维动画的视频制作,服务人员可通过智能中控系统对沉浸式餐厅进行控制和展示。

“老字号的优势在于有故事,在全聚德前门起源店打造光影餐厅,是希望光影餐厅成为代言老字号的平台,讲述传播全聚德的品牌文化和故事。未来全聚德还计划打造更多的主题式餐厅。”周延龙表示。

“打造全聚德全息投影体验餐厅是一种新的尝试,应当是企业期望通过改革给品牌寻找新的方向和道路。但是从营销 4C 之一的‘沟通’来看,全聚德跟消费者的沟通方式仍旧是上一代人的沟通方式,偏向于传统、正规、端正,很难触达年轻消费者。”伍岱麒认为。

程旭表示,加入高科技沉浸式体验元素对于全聚德来说值得鼓励,年轻人也需要看到老字号的变化。但就区位而言,前门地区以游客为主,光影餐厅长桌和西餐桌上菜模式是否能为游客所认可,尚待观察。同街的网红餐厅“宫宴”也在这条路上刚刚起步,尚未实现盈利。

“建议全聚德更多从挖掘自身独特文化特色入手,积极鼓励员工创新,开发满足现代消费者需求的特色产品,提升本地顾客的消费满足感,让外地游客就餐成为一次难忘的美好经历,重新打造北京烤鸭的金名片。”程旭说。

一家之言

## 老字号告别“老态”必须重需求能创新

继百年老字号天津狗不理退市后,另外一家在我国餐饮业占有举足轻重地位的餐饮巨头——全聚德,也屡屡传出业绩闪崩、股价走低等不利消息。这家走过了 150 多年历史的百年老字号,也到了生死存亡之秋。

窥一斑而知全豹。以烤鸭市场为例,如今早就不是全聚德的天下。改革开放时期凭借烤鸭“去油”浪潮崛起、同样注重高端化的大董,以及聚焦性价比的四季民福,都是全聚德有力的竞争对手。即使是比全聚德还年轻数百年的老字号便宜坊,如今

也将自家焖炉烤鸭做到了极致。将视野放大到全国,知名的地域性烤鸭品牌更是多如牛毛。例如重庆的守柴炉烤鸭,其门店多达 244 家,几乎是全聚德如今门店的两倍以上。

消费者普遍反映,全聚德和其他品牌的烤鸭相比,口感并不占优势,价格却居高不下,服务态度方面也不尽如人意。事实上,全聚德也在做出一些改变,比如抓住人、货、场基本要素,回归餐饮经营本质,寻找年轻的突破口,但收效甚微。

企业经营如同逆水行舟,不进则退。处

于新时代的老字号更应该放低姿态,去贴近消费者,只有重需求、能创新、善沟通,才能把曾经的“回头客”们找回来。

与狗不理、全聚德不一样的是,一些老字号品牌却通过迎合年轻人和新消费趋势的营销手段取得了成功,李宁就是个典型,其先是热炒国潮概念,接着又利用国际时装周大刷存在感,通过一系列举措成功摆脱了“老气横秋”的形象。2019 年,李宁几乎已经成为时尚品牌中国潮概念的代名词,当年营业收入也超过了 140 亿元,净利润接近 15 亿元。此外,大白兔、五芳斋等品

牌均在年轻化营销上有所发力,甚至被普遍认为是完全不差钱的茅台近年来也试图讨得年轻人的欢心。

破圈营销固然能够帮助老字号们在年轻消费群体中建立起丰满的形象,但这还只是第一步。吸引来消费者后,如何提升自身产品实力,进而提升消费体验以及他们对品牌的认同感,则是老字号们下一步要思考的问题。毕竟,沉甸甸的百年招牌并不能光靠营销手段撑起。在市场经济条件下,没有任何一个品牌可以躺赢,唯有及时告别“老态”,才能换来“新生”。(林玄墨)