

# 蓝山咖啡馆： 利用文化差异找准定位

■ 本报记者 钟文

杭州蓝山咖啡馆在长三角，特别是在杭州地区知名度颇高。这家创办于1995年的咖啡企业，目前在长三角地区有26家连锁店。蓝山咖啡馆创始人盛石认为，经营咖啡馆最重要的就是要尊重客人的选择。

## 一切源于机缘巧合

光头、休闲装、香烟是蓝山咖啡馆创始人盛石的“标配”。在杭州定安路蓝山咖啡馆总部，盛石向《中国企业报》记者娓娓道出经营咖啡馆的原因，一切源于机缘巧合。

上世纪80年代，还在杭州文化系统工作的盛石，因工作等原因，多次往返于杭州与香港之间。“当时觉得咖啡馆真好。”盛石吞吐着香烟，回忆当时在香港的情景。他说，喝着美味的咖啡，听

着美妙的音乐，看着异域风情的咖啡馆装饰，一切都感觉非常好。但是，这时的盛石还没有想到要开咖啡馆。

让盛石真正想开咖啡馆的原因是，时任杭州市作协主席、作家李育杭有一次来到盛石承包的电影院卡拉OK厅，发现这里白天关门只在晚上开业，觉得太浪费，就建议他白天经营咖啡馆。

说干就干，当过兵的盛石雷厉风行。他很快联系到哥伦比亚咖啡在香港的总代理，并到其广州公司学习制作咖啡。不久后，他的卡拉OK厅里就飘出了纯正的咖啡香。

简直是一炮打响。盛石经营的卡拉OK厅正好处于杭州当时最繁华的商业圈——解放路百货商场商圈，很快咖啡馆有了自己的固定消费群体。

尽管咖啡馆的生意不错，但盛石还经营着哥伦比亚咖啡和咖啡机的销售业务，而这边的生意

却并不顺利。幸运的是，盛石发现西湖边的公园旁有一家经营巧克力的小店生意不太景气，盛石就和店主商量，由巧克力店提供场地，盛石他们提供咖啡豆和咖啡机等进行合作经营，产生的利润双方分成。很快，小店销售咖啡的生意越来越好。

“这得益于咖啡店对面的华侨饭店。”盛石说，这是一家涉外饭店，常年有外国人出入。尽管小店试用咖啡是免费的，但几次之后，来买咖啡的顾客提出总喝免费咖啡也不好意思，让店里收点钱。于是，本来卖咖啡原材料的店变成了咖啡馆。盛石发现，尽管收费了，但来喝咖啡的人并没有减少，反而多起来，扩张势在必行。

## 尊重客人的选择

1997年，南山路上的元华商场建设时，临时搭建了一幢两层

的商铺对外出租。正好盛石合作的巧克力店租期也到了，于是他在这里租下一间130多平方米的店面经营咖啡馆，面积是原来巧克力店的10倍。

谈起“蓝山咖啡馆”名称的由来，盛石表示，一是由于地处西湖边的南山路上；二是当时最好的咖啡是牙买加的蓝山咖啡。“南山，在上海话、杭州话中都是好的意思，讨了一个好彩头。”盛石表示。

“赚有钱人的钱”是盛石对蓝山咖啡馆经营的基本定位。如此定位一半源于房租的压力，130多平方米的店铺，每年光租金就要18万多元；另一半是源于盛石对当时杭州消费能力的判断——收入不高但消费能力强。

“当时我们最便宜的咖啡一杯也要38元，而最高的要88元。”盛石告诉记者，这也得益于蓝山咖啡馆的消费群体。除了多家星级酒店外，还有中国美院近在咫尺，很多美院的老师也成为咖啡

馆的常客。

盛石认为，价格不是问题，重要的是要物有所值。他说，由于中西方文化的差异，造成消费习惯也迥然各异。中国人更加注重装饰，但对喝咖啡的杯子、碟子等器具无所谓；但外国人，特别是西方人更加注重内在的东西，很多外表看起来很普通的咖啡店，里面的咖啡器具却相当考究，散发着贵族气质。

基于这一理念，蓝山咖啡馆的所有咖啡餐具都是从英国购买的皇家道尔顿产品。“买一套皇家道尔顿餐具可以购买20套国内餐具。”盛石表示。也因此，当时蓝山咖啡馆的投资超过百万元。

除了在硬件上敢于投入，在软件上，盛石还提出了“尊重客人的选择”经营理念。他认为，包括咖啡馆在内的所有服务行业的经营精髓就是对消费者的尊重和平等。

(上接第五版)

## 中小型餐企 借外卖“逆袭”

伴随着O2O风暴的来临，餐饮行业竞争加剧，如今，这股冲击波并没有削弱，还在不断向更深层次渗透。

外卖的出现，大大降低了餐厅对线下客观条件的依赖度，餐厅所处的位置、门店面积的大小、服务人员的多寡不再直接影响餐厅的经营情况。一些嗅觉灵敏的中小型特色餐饮企业在O2O冲击中迎难而上，积极与第三方外卖平台开展合作，主攻外卖渠道建设，化危机为转机，快速完成“互联网+”餐饮转型，并在细分市场启动多品牌战略，加速连锁加盟扩张步伐，以期靠市场占有率获得先机。

比如2012年就提出互联网化转型的金迈圆品牌，几年下来集聚近百万线上粉丝和数十万会员粉丝，以多品类模式在全国快速开店50余家；以湘菜为主的毛毛家餐饮也迅速借助外卖红利扩张到10家店面；已获两轮融资的仔皇煲品牌也将外卖业务作为核心业务，目前外卖营收已超过堂食，占55%。

根据美团点评数据显示，2016年外卖行业入驻的商家数量累计

为245万家，相当于有近四成的餐饮商家与外卖平台进行合作。而外卖也逐渐形成全品类的特征，除了小吃快餐，火锅、烤鱼、烤鸭等原来不适合外卖的品类也纷纷涉足其中。

不容置疑的是，互联网的力量正在给传统餐饮行业输入新的动能，外卖这一新模式也逐渐重构餐饮成本，提升单店产出。2016年全国餐饮行业的增速为10%，但互联网餐饮的增长却高达300%。报告显示，2016年外卖行业总体交易额超过1500亿元，占餐饮业总体大盘的4%，且增速迅猛。

未来，餐饮O2O仍会是主流趋势，但O2O的模式可能会发生巨大裂变，餐饮O2O不再局限于外卖，还会出现餐饮晚宴私人化上门服务、私厨上门、共享厨房，以及基于LBS定位服务技术营销方案等O2O闭环业务。

## 大型餐企进退两难

根据易观智库发布的《中国互联网餐饮外卖市场趋势预测(2016—2018)》显示，2015年中国互联网餐饮外卖市场规模达到458亿元，同比增长201.7%。预计2018年中国互联网餐饮外卖市场交易规模将达到2455亿元，且未

来5年内仍将维持高速增长态势。

然而，在庞大的外卖红利中，不少大中型餐饮连锁品牌以及百年老字号企业却因规模和体量巨大而反应滞后，未能抢到这块“蛋糕”。今年8月中旬，百年老字号全聚德对外宣告外卖业务以失败告终，让业界唏嘘不已。业界普遍认为，失败原因在于“上车”太慢，以及烤鸭品类对温度等要求更高的特殊性。

据《2017国民餐饮消费大数据报告》显示，受行业内竞争压力的影响，许多限额以上单位(指200万元以上餐饮企业)的大品牌在餐饮总收入中占比持续下降，从2012年的34%下降到2016年的26%。

反应慢、危机感弱、谨慎保守和核心菜品的特殊性或成为制约大中型餐饮连锁品牌转型“互联网+”的绊脚石。此外，无法有效化解堂食和外卖之间的冲突矛盾，也是制约大中型餐饮企业发力外卖的客观原因。面对快速发展的外卖市场，大中型餐饮企业进退两难：因为外卖量的提升，会增加后厨出菜和前厅服务的双重压力，如果服务跟不上就会遭到客户投诉，进而影响到堂食的出菜率和品牌形象。基于这样的矛盾，在堂食销

量不错的现状下，很多大型餐饮企业的选择是要么不做外卖，要么将外卖控制在20%以下，外卖对于许多大型餐饮企业来说，食之无味，弃之可惜。

所谓变则生，守则困。在日趋激烈的市场竞争中，没及时赶上新一轮外卖红利的大中型餐饮企业，如果继续保持被动之势而不主动创新或不积极采取有效措施补救，恐将在未来3—5年后被餐饮后起之秀超越，或阵亡在更新迭代的互联网潮流中。

## 借力资本市场突围

在互联网化、智能化大势下，规模和体量比较大优势不再是传统餐饮企业立足市场不败之地的护身符，再加上互联网思维冲击下，整个市场变得浮躁，快速抢滩资本市场变现或借助资本做大做强，成为众多餐饮企业争夺的焦点。

2016年，资本运作成为餐饮业发展中的突出事件。与其他行业相比，餐饮企业业务模式简单、现金流充裕，加上多元化、多层次的消费需求旺盛，前景被普遍看好。

截至2017年5月20日，餐饮业在A股上市企业共有2家，包括全聚德、西安饮食；在香港上市

企业共有4家，包括小南国、味千拉面、呷哺呷哺、唐宫中国；在新三板挂牌的企业共有21家，包括百富餐饮、紫罗兰、优格花园、粤珍小厨、金百万等。

2017年，餐饮企业掀起香港上市热潮。今年7月至今，已有6家餐饮公司申请IPO，其中2家申请于主板上市，4家申请于创业板上市。

除了上市融资之外，一些自带O2O基因的新秀品牌更容易获得资本的青睐。专注打通海产品供应链的“信良记”宣布完成1.2亿元的A+轮融资；通过互联网技术，链接工厂和餐饮客户的“链农”已完成数千万人民币的B+轮融资；通过承租地产板块，做标准化改造的“食云集”获得了千万级美元A轮融资；互联网餐厅整体解决方案提供商“美味不用等”也得到了数亿元人民币的C+轮融资。

从这些新秀品牌的成长路径不难看出，新兴餐饮企业更加注重布局餐饮链条的上中下游，由新零售切入餐饮，依靠互联网、大数据、智能化等新技术，通过对生产、流通与销售等过程的升级改造，让餐饮业在线上线下深度融合，从而重构和改造餐饮业的结构和生态圈。相信不久的将来，一个餐饮新零售时代将到来。



图例博图