

万字深度分析：疫情后，餐饮人该怎么办？

(上接第1319期)那么,大家是否深度思考过一个问题:为什么那些在单店上已经证明了自己能力的优秀创业者们,做连锁后也能依靠加盟费收入实现暴富,但大多数却不能让自己的连锁品牌变得优秀,往往发展到一定程度后就问题重重,甚至短短两三年后就急转直下,到最后偃旗息鼓,甚至彻底从市场消失。

请问,这是为什么?

可能有人说,开单店是精力充沛,做连锁就精力有限;

可能有人说,开单店是单打独斗,做连锁要团队协作;

可能有人说,开单店是事情简单,做连锁是事情复杂;

……

都对,但都是表面原因。

本质上来说,开餐厅和做连锁,就压根不是一类生意,它们是两类生意,不是生意不同的两类生意,而是完全相反的两类生意。请大家注意,区分我这里所说的“不同”与“相反”之间的差异。因为,接下来的内容,才是这篇文章最重要的核心内容,一共包含多层逻辑。

第一层:生意逻辑

毫无疑问,餐饮就是一门生意,生意就涉及到买卖两端,收钱的卖方,遵循的是赚钱逻辑;与之对应,掏钱的买方,遵循的是花钱逻辑,那么,谁是生意成立的关键?当然是花钱逻辑,所以,开餐厅老板想赚钱,要先了解消费者的花钱逻辑,弄清楚后,再倒果为因,针对花钱逻辑去做匹配,也就成了我们的赚钱逻辑。

正常情况下,四类情况会让人心甘情愿地掏钱,分别是:为消费花钱,为投资花钱,为原材料采购花钱和为安全花钱。在此基础上,产生了四类完全不同的生意,其中,为安全花钱的生意,基本在国家或者大型机构手里(比如保险公司),普通人没机会接触,所以这里不做阐述。

因此,对于普通人来说,其实主要是涉足三类生意:消费类生意,投资类生意和材料采购类生意,支撑这三类生意合理运转的背后逻辑完全不同,甚至相反,考虑到篇幅问题,本文章不展开详细说明,只是简单介绍一下彼此的差异。

首先看消费类生意,表面看,买方花钱买的是有形的产品,但实际上,买的都是“使用产品的感觉”,而非产品本身,为什么?因为任何产品都自带两层属性:表层是基于物理功能的客观属性;里层是基于精神感受的主观属性。

绝大多数想赚钱的卖方,对产品的理解和认知,仅仅停留在表层,也就是基于物理功能的客观属性,所以他们热衷于介绍产品是什么材料做成的,有什么功能,起什么作用;但买方真正关心的却是里层,是“与我何干”?也就是我使用这个产品有什么好处,能带来什么不一样的感觉?这个产品是否能给我带来快乐、幸福和满足这些感受?

所以,所有想在消费类生意里赚钱的人,需要的是感性思维超越理性思维,学会将相同的东西呈现出不一样的效果,并把这效果与某个人群关联起来,这方面的能力越强,越有可能赢得消费者的认同,不专业也没关系,哪怕是撞运气撞对了那种感觉,也可能有轻松赚钱的机会。

再看投资类生意,与消费类生意不仅不同,而且完全相反:因为投资者花钱,买的是增量收益的可能性,要的是投资回报,而且期望回报越多越好,这是出发点,最终是否能获得想要的投资回报,那只是结果,千万不要把出发点和结果混淆了,否则就无法清晰地认知投资生意。

基于投资类生意中花钱方这种出发点,所有做投资类生意的人,需要的是理性思维超越感性思维,要对资金从进入到离开的全过程,做精细化和专业化的研究,从专业调研开始,到专业服务结束,中间每一个环节,都需要各项专业能力的持续投入和付出,脱离专业去依靠感觉做投资,结局一定很惨。

比如,在股市里赚钱的股民很少,亏钱的股民居多,为什么?因为,炒股的本质就是一项投资,而绝大多数市民在炒股上面都不专业,他们全是靠感觉在买股票,差别在于:要么是自己的感觉,要是别人的感觉,所以电视和网络里,伪专家大行其道,相信这些伪专家,根据他们的推荐去买股的股民,就属于典型的“依靠别人的感觉”做投资。

投资类生意,必须要拥有非常扎实的专

业能力,从钱进入投资项目那一刻开始,到增量收益到手,落袋为安那一刻结束,整个过程充满紧张和焦虑,是一个痛苦的过程,这又与消费类生意相反:消费类生意的全过程,必须是一个幸福、快乐和满足的过程,否则,生意没法持续。

最后看原材料采购类生意,它的逻辑是,花钱方要的是该原材料变成成品后的增量价值,而不只是该原材料的价格本身。这必然带来两个结果:如果该材料拥有唯一性,基于它的产品能带来很高的增量价值,那么买方愿意为它付更高的采购价;反之,如果不能给终端差异带去任何差异,那么花钱方一定会想方设法降低采购价。

两种截然相反的行为,背后遵循的是同一个思维逻辑和行为模式,也就是原材料采购生意的本质,一定是追求从原材料到成品之间的增量价值,越多越好。为了便于大家理解,我们以我们出品的龙虾油和火锅底料为例,加以辅助说明。

我的品牌在成都餐饮市场已经十三年,我们自己研发的卤煮味道,拥有非常强的辨识度,明显区别于市面上其他龙虾油的味道,因此,今年我们推出衍生的卤煮龙虾油,测试性地推向市场,结果呢?在价格远高于其他食用油的基础上,销量还很不错,目前已经拥有了稳定的采购方。

为什么?就是因为这些餐饮同行拿了我们虾油以后,嫁接到他们自己的产品和调料里去,要么提升了以前的菜品味道,让味道变得更有辨识度;要么是推出新菜品,增加了同商圈的竞争力,不管哪一种,都有一个前提,那就是因为味道差异化带来的增量价值更大。一道菜多花几毛钱成本,但售价高出几元钱,还有客人愿意买单,同时还有了强记忆点。

相反,现在国内的火锅底料市场一片哀鸿,所有做火锅底料的厂家,不管大小都在狠打价格战,火锅底料的供货价无限接近成本;而连锁火锅品牌在加盟商管理上也焦头烂额,因为很多加盟商总是对外采购更便宜的底料,哪怕总部采取各类惩罚措施,也无法阻挡他们的违规操作。

为什么?就是因为各个火锅底料厂提供的底料,源头上大同小异,到火锅店以后,在售卖终端无法带去差异化,哪怕是专业人士认为有差异化,但消费者对这种差异化不敏感,不在乎。在这种情况下,火锅店不敢在锅底上涨价,也不敢卖得比周边其他火锅店更贵,但他们是采购心态呀,怎么办呢?

就只能想办法,降低火锅锅底的使用成本和采购成本:降低使用成本就是把一口锅底的量,拆分成两口锅底使用,甚至还有人拆分成三口锅底使用;降低采购成本就是到市面上,寻找更便宜的底料供应商,哪怕面临总部的惩罚,也要顶风作案,因为想赚更多钱。

通过龙虾油和火锅底料的差异,大家应该能更直观地知晓:原材料采购生意,花钱方唯一在乎的就是这个原材料是否能带来更多的增量价值,你想做这类生意,就必须要把握两个核心方向:要么提供专属性产品,让别人可以因为差异化卖高价;要么卖大通货,能降低采购和生产成本,让别人可以节约更多采购费,否则,一旦出现更便宜的产品,你一定会被抛弃。

第二层:餐饮逻辑

前面我们简单介绍了消费类生意,投资类生意和采购类生意之间的差别,大家借此可以发现,它们背后所遵循的逻辑不仅完全不同,甚至在很多方面还是完全相反的。

消费类生意里,用户是花钱买消费某种东西的感觉,卖者需要提供的更多是基于产品物理功能之上的精神感受;而投资类生意,用户花钱买的是投资回报,卖者需要提供的是从资金进入到出去的全过程专业能力,必须依靠基于理性的专业赚钱;而采购能生意,用户花钱买的是材料到产品的增量价值,卖者要么降低别人的采购价,要么让别人可以卖出更高价。

那么餐饮生意呢?很多外行说餐饮生意很简单,无非就是请几个厨师,找个铺子,就可以赚票子了。这当然是错误的,也是餐饮市场如此高淘汰率的原因。其实,餐饮极度复杂,原因就在于:餐饮生意是一个集合了上述三种生意逻辑的综合性生意,而且很多人完全分不清它们之间的差异!

开餐厅就是消费类生意,因为掏钱买单的人,是一个又一个食客,餐厅需要在某个方面让他们有觉得很好的某种感觉,这里的“某个方面”,可以是菜品,可以是味道,可以

是环境,可以是服务,甚至可以是老板本身;这里的“某种感觉”,可以是舒服,可以是快乐,可以是满足,可以是炫耀,可以是猎奇。

这也就是为什么,哪怕是对餐饮一窍不通的门外汉和新手,开一家餐厅,也有可能赚大钱,甚至他们自己也想不明白为什么餐厅突然就火了,到最后餐厅为什么不火了,他们自己也不清楚。背后的原因就是他们无意中撞对了消费者的某种感觉,如果这种感觉是群体性的,那就有可能做成现象级的案例。

比如今年火爆全国的围炉煮茶,在成都做这个最火的牌子,是甜甜她家,几年前,她老公作为主理人,是一个极度务实,只做菜的一个,务实到什么程度?以前开面馆时,就算是没客人,赚不到几个钱,他老公一个人也可以在店里受几年,是我见过最踏实的餐饮人之一。

结果呢?今年他们家的餐厅,突然就因为围炉煮茶而火爆全成都,为什么会火爆?甜甜老公完全不清楚,当时甜甜还在外面上班,她自己也懵圈,甚至都半年过去了,我前段时间给甜甜去电话,她还处于懵圈状态,每天疲于接待到店排队的食客,谁要是说甜甜他们家的餐厅是哪个专家策划出来的,那纯属胡说八道。

为什么会这样呢?就是因为甜甜老公在这么多年的坚守中,无意中在室外加的几张桌子,在今年,切中了年轻人对围炉煮茶这种消费形式的感觉,而且是群体性的感觉,所以,他们家被涌进来的消费者挤破了门槛,现在这股风,又在全国各地遍地开花,成为今年继露营餐饮之后的第二个超级消费现象。

所以,开餐厅,需要的是给用户提供一种或多种消费感觉。一定要有基于物理功能之外的精神感受,哪怕你不专业也没关系,你懂用户感觉就行。甚至,你在用户感觉上也不懂,但你运气好,能撞上一个感觉也行,也有机会通过开餐厅赚到钱,甚至赚到大钱。这在餐饮,有太多的案例,就不多说了。

但是做连锁,就不行了。因为连锁餐饮的本质,是一门投资生意。所有门店老板,不管是加盟店老板,还是直营店的合作股东,他们所有人开店的初衷,都是想通过投资开店赚更多的钱,这属于典型的投资心态,所以,需要遵循的是投资逻辑。

在投资生意的逻辑里,当别人给你缴纳几万到几十万不等加盟费,那就意味着,他们的出发点,就是想要通过做你的品牌加盟店赚更多,因此,你这个品牌必须要拥有非常专业的输出能力,从人家的钱进来,到最后怎么赚取更多的全过程,都需要专业化地输出,你说我不专业行不行?

不行!

为什么?因为我前面说了,做连锁餐饮的本质,就是一门投资生意,而投资生意就必须建立在专业化的能力输出基础之上。这背后涉及到很多专业能力,但其中最重要的能力,是单店盈利模型的专业输出能力,因为,加盟商赚取投资回报的路径,就是开餐厅赚钱,而“开餐厅”是消费类生意,所以,品牌方最核心的专业能力,就是“单店如何稳定持续盈利”。

看到这里,大家可能也就瞬间明白过来,为什么快招品牌一定是死路一条,或者,更准确点说,所有没有自家单店盈利模型的连锁品牌,都不可能健康良性发展,更不可能成为优质品牌,不管它们阶段性地看起来多么光鲜和耀眼,都是表面现象。

当然,餐饮连锁品牌,所需要的不仅是单店盈利模型的专业能力,还需要其他很多专业能力的加持,包括供应链、品牌和营销、各项管理,甚至包括数字化、财税筹划、投融资、人力资源等,这些专业能力都是对连锁品牌的必然要求,也是投资生意的标配基础能力。

看到这里,大家回头看看我在本章节开头所提出的问题:为什么单店盈利很厉害的创始人,做连锁就可能很糟糕?他们大都只能阶段性低发展几年,就开始急转直下。以及为什么我说大家的答案都是表面现象,原因就在这里。

这些单店经营再厉害的创始人,他们不懂消费逻辑没关系,只要做对了给用户的某种感觉就行,但做连锁,是进入一个完全不同的领域,需要遵循完全相反的生意逻辑,而且,对个人的要求也是天壤之别——开单店,就算是凭感觉和运气也有机会赚钱;做连锁,两三年的阶段性发展有可能,想

长期可持续发展,必须重新构建专业能力。

遗憾的是,当下的餐饮行业,绝大多数人没这方面认知,把两种生意逻辑混在一起,行为上就主要表现为两类:要么依靠开单店的感觉来做连锁,一旦多开了一些店以后,甚至会无知者无畏,觉得连锁就应该这么干;要么则是用投资的方式来做单店,不惜请人排队、雇人造假,来做单店盈利的假象以圈更多的加盟商进来。

为什么移动互联网这十年来,国内的连锁餐饮虽然爆发式发展,但整体健康度和可持续却如此糟糕?以前大家可能还不太明白,把原因归结于什么割韭菜呀,什么条件不成熟之类的表面现象,看了今天的文章,大家可能就更明白背后的原因:大家完全走在错误的道路上,生意逻辑都没理清,怎么可能好得了呢!

事实上,现实比我说的还要残酷,因为国内的很多连锁品牌,不仅把消费类生意和投资类生意混为一谈,同时,还把采购类生意也混进去了,完全是东北的乱炖做法,带来的恶果,就是从下到上的一团浆糊!

高层分不清楚该做什么,不该做什么,在该做什么里面,又分不清轻重缓急,再加上整个过程极度痛苦(投资生意必然伴随痛苦),于是心一横,算了,算了,我“既要,还要,全都要”:今天建个央厨,明天投个餐厅……

到了中层管理这里,就既搞不清楚公司的方向,也不知道目标,变成指哪打哪,也不去思考这么做的意义和价值,当然,也不用为后果负什么责,反正是整个行业缺人,这里老板犯错、品牌出问题了,没关系,还有一个更牛逼轰轰的老板杀进连锁,他会因为以前的履历而找到自己,继续指哪打哪,混日子也能混成高管,甚至项目合伙人。

从上到下,都是这样一脑袋浆糊的餐饮创业者,都是这样懵里懵懂的餐饮从业者,就算是没有疫情,对不起,这个行业也没有很健康呀。无非是疫情以前,很多问题被隐藏了起来而已。而疫情的急刹车,让表面繁荣的外衣被揭开,露出行业的深层次问题。

从这个角度,我前面说感谢疫情,应该没什么问题,感谢疫情让我们意识到自己的不足,感谢疫情让我们开始反思自己是否要继续留在餐饮,感谢疫情让我们深度思考想要继续做餐饮,应该从哪里下手去努力,感谢疫情把所有又拉回到相同的起跑线上来,不用再仰望行业巨头!

本来这里还有第三层逻辑,也就是门店逻辑,涉及到单店稳定持续盈利的基础逻辑问题,但受限于篇幅原因,再加上越往下说,意味着越细分,差异化越大,不一定适合具体的个体,所以就不在今天的文章里展开了,大家也不用遗憾,因为到门店层,“经营之术”居多,无非是餐厅日常经营的一些细节和注意事项,以后有机会再来补充这方面内容。

五、重新界定餐厅工作,衡量自身付出

前面讲了这么多认知层面的东西,到这里我们拉回到现实,面对市场的各种不确定性,针对那些还想在餐饮市场上,继续发展的餐饮同行,我们接下来应该怎么做呢?如何在糟糕的大环境下,能以比别人更稳健的方式,获得更快的恢复,以及在未来抓住更好的机会?

这可能是很多餐饮同行非常关注的话题,那么接下来,我给三个具体的建议,在给这些建议之前,需要强调的是,这些建议仅供门店老板参考,不管你是自己创建的餐厅,还是加盟了别的品牌,只要你是想通过餐厅赚钱,也就是你愿意老老实实做“开餐厅赚钱”这个消费类生意,那么下面三条建议,可能对你比较有用。

工作时间

餐饮行业,正常的工作时间,一般是8-9个小时,我们以9个小时为界限,店内人群画像一下就出来了:餐厅的员工,绝大多数想的是如何控制在9个小时内,能晚一点来就尽量晚来,能早点下班就尽量早走,一旦超过9个小时,要么是情绪有问题,要么是状态有问题,能偷懒尽量偷懒,所以他们的实际工作时间,可能是8-9个小时。

一小部分愿意多干的人,会变成员工里面的佼佼者,脱颖而出,受到重用;同时,中层管理者的工作时间,基本会超过9个小时,作为管理者,哪怕是下班了,可能还要处理一些管理文件,做报表,安排部门工作,甚至处理店里的突发情况等,这些工作虽然没有计算在正常工作时间内,但其实也相当于工作, (未完待续)