

系列报道引发热烈反响 业界集体为老字号“开药方”

背靠老招牌 面向新潮流



问诊“老字号”

本报记者 李一能

从上周四关注“老半斋”事件开始,本报连续六天的系列报道,在餐饮行业内引发强烈震动。“老字号”们究竟该走向何方?症结又在何处?如何才能破解当前的困局?带着一连串的问题,记者采访了多位上海餐饮行业资深人士,他们从各自的视角,剖析了上海“老字号”饭店遇到的问题,并开出了“药方”。

老店经理

破解“死循环”是难点

“活也难,死也难。”谈到“老字号”饭店的生存现状,一家国有老店的掌门人丁女士一声叹息。

上世纪70年代,丁女士被分配到上海一家国有饮食店,成为了一名服务员,在当时这是份不错的工作,没人会觉得当服务员丢人,大家心态都很好,总想着要把自己的工作做到最好。丁女士说对于国有老店而言,那是一个黄金年代,能够吸纳社会上优秀的人才加入其中,那时每年都有许多餐饮从业者被评为劳模,成为备受尊敬的行业榜样。40多年过去了,丁女士从基层服务员做到了店经理,但餐饮行业的环境已经彻底变了天。“都说我们在吃老本,但是其实我们是别无选择。”丁女士说,所谓的老本,除了饭店的名气,主要还是人。

“现在有一句话,宁可在家啃老,不去饭店端盘。”丁女士说,现在社会对于餐饮行业的普遍看法是:又苦又累,没有尊严感,收入不高,发展前景有限。在这种环境下,行业对年轻人的吸引力不大,而就算是招到新员工,也难让他们形成归属感,往往一有机会就跳槽。丁女士就经常遇到这样的情况,刚刚把一名新手服务员培训成熟练工,过几天就辞职不干了;好不容易培养了一位优秀厨师正准备重用,他却带着配方回老家开饭店去了。多年来丁女士发现自己不断地在重复无用功,新员工来来去去,老员工不断退休,眼看着饭店品质下降却无能为力,现在她只能亲自控制每一个流程,干得身心疲惫。

“有人说,招不到、留不住人才是因为我们不注重团队、品牌建设,对员工没有吸引力,我觉得有一定道理,但不是全部。”丁女士说,现在中等规模的国有老店处境非常尴尬,和小店相比,成本高难管理;和连锁餐饮相比,效率差利润低。既无法像夫妻老婆店一样进退自如,也无法像连锁餐饮投入巨资打造团队强化品牌。于是就陷入了一个无解的死循环,强者愈强,弱者愈弱。

“可能我们这样的老店的确快要被时代抛弃了。”作为一家平民饮食店,老店卖的是手艺,花费大量人工精心制作的美食以低廉的价格销售,这样的传统生意已经走到了十字路口。相比之下,现代餐饮业以机器取代人工,标准化代替手艺,在服务质量与品牌建设上不遗余力地投入,而这种模式已经得到了大多



▲ 今天上午,重新开业的老半斋座无虚席,服务员干活麻利,待客热情
▼ 大门口就有迎宾人员接待顾客并做消费引导

本版摄影 本报记者 陈梦泽



数人的认可。

“可惜的是我们家的那些招牌菜,独一无二的老味道,店没了就再也吃不到了。”丁女士感伤地说,现在许多老店就是为了它们的老顾客而活着,能撑几天算几天,等到她这一代老餐饮人退休,难以想象“老字号”会变成什么样子。而作为一家国有老店,关门也不是一件容易的事。“活也难,死也难。”最难熬的状态莫过于此。

丁女士坦言,体制上的缺陷导致许多老店无法潇洒转型,能维持下去已属不易,如果没有政府部门强有力的支持,破解现在的“死循环”,老店的衰落将无可避免。

行业协会 性价比要与服务平衡

同为“老字号”,上海一些老店的命运却各不相同,有些活得风生水起,有些则渐渐销声匿迹。上海餐饮烹饪行业协会会长沈思明告诉记者,首先要明确“老字号”饭店也分不同种类,既有共性,也有个性的特点,不能一概而论。“就如前几天被曝光的老半斋,虽然名为酒家,但实际上却是一家价格低廉的大众饮食店,不论是从价位还是口味都更偏向于老年人顾客。”沈思明表示,为了照顾年纪大的老客人,这类饮食店的消费价位偏低,无法随便涨价,又是以经营面点小吃为主,本来利润也不高。

“如今随便找一家街头小店,一碗浇头面至少卖到10元以上,而老半斋这样的老店,经营成本远比街头小店要高,但同类食品价格却基本持平甚至还略低。”沈思明告诉记者,饭店维持食品安全、菜品口味、服务质量、店面环境都要付出相应成本,要想提升最直接的手段就是加大投入。国有老店保持低价的“本钱”在于较低的房租压力,但即便在这种情况下,许多老店只能做到持平或微利,能够用来提升总体品质的资源有限,同为国有“老字号”,一些经营正餐的饭店就很少有这些困扰,在饭店服务、环境、产品质量上能保持达到一定的规范要求。

“但是即便加大投入,服务质量也不一定上得去。”沈思明表示对许多老店而言,管理是一大难题。国有老店既有从国企改制前就在的老员工,也有新招的员工,前者工作积极性不高,后者流动性太大,管理者经营理念比较滞后,难以跟上餐饮环境的变化,在人才梯队建设、企业文化建设环节与市场严重脱节。

对于公众对“老字号们”提出的批评和更高的要求,沈思明认为这就是时代发展的趋势。以前大家去餐厅吃饭就为吃饱吃好,现在还要看环境看服务,不能用五星级标准去要求平价饮食店,但也不代表就没有要求。作为全上海餐饮企业的指导单位,餐饮烹饪行业协会承担起为会员单位培训的职能,还制定了一系列的示范标准,例如

去年出台的上海“绿色餐厅标准”,在环境、服务、菜品的基础上提出绿色环保、诚信经营等更高标准。

“这次事件中反映出一些老店的的服务水平已经与顾客的需求产生差距,需要引起重视。”沈思明说,行业协会鼓励老店向新兴餐饮企业学习,引入优秀管理人才,将现代化餐饮服务业的精华为己所用,在消费性价比与服务质量之间达成平衡。

餐饮同行 好团队比老牌子重要

在看到上海“老字号”遭外媒差评的新闻后,上海哥老官餐饮管理有限公司董事顾培军深感痛心。和许多上海市民一样,顾培军对上海“老字号”怀有深厚的感情。但作为一名管理着10家连锁餐饮店的同行,他认为一些老店目前的经营模式已经到了非改不可的地步。

“我以前也经常去一些老店吃饭,发现不论是服务还是菜品水准,这些年下滑非常明显,有一些毛病明显是能做好却不用心做,这就是管理出了问题。”顾培军说,他也知道现在的餐饮行业人员流动很频繁,因此管理者往往“不敢管”员工,生怕一语不合员工就辞职不干,这样的情况不仅出现在国有老店,所有的餐饮企业或多或少都会遇到。

顾培军说,与传统老店相比,现代餐饮企业最大的优势在于打造团队的能力。团队是餐饮行业的核心

竞争力,一支团结奋进的员工队伍可以让餐饮企业在商战中无往不胜。而其中的最高境界,就是建立一个能够“量产”优秀员工的体系,如同近年来备受好评的海底捞、西贝等连锁企业,以极致服务作为卖点,获得了业内与消费者的一致认可。

“我管理着一个800人的团队,虽然和那些业内标杆相比,还是小学生水平,但也已经很不容易了。”顾培军表示,这些年他最大的体会就是“团队建设很重要”,而且一定要请专业的人员来做好这件事。在顾培军的企业中,基层服务员的月薪4000元,已经属于较高标准,但这只是第一步,想要把人留住,光开高薪还不够。

顾培军说,现在招到的服务员以“95后”为主,这些“小朋友”个性极强,一言不合连工资都不要就走了。所以不仅要制定赏罚分明的奖惩纪律,还需要有专业培训师晓之以情动之以理,以员工认同的方式科学管理,有时甚至得像哄小孩一样。“好的企业文化能给予员工尊严感、荣誉感、归属感,这就是许多员工选择留下来的原因,这是光靠涨工资办不到的。”

顾培军表示,和新兴餐饮企业相比,“老字号”还是拥有着巨大的先天优势,但随着时代的变化,这一优势正在迅速缩水,“老字号”以及主管部门应当意识到问题的紧迫性,根据自身特点及时调整经营策略转型,这是唯一的突围之路。

老半斋低调重开 服务已有改善

本报讯(实习生 杨浩 记者 李一能) 此前被日本媒体差评的老半斋酒家,经过为期4天的停业整改,于昨天正式恢复营业。市民表示服务已有明显提升,希望能够保持。

昨天中午,记者来到老半斋酒家,看到大门口已有迎宾人员到岗,接待顾客并做消费引导,拿了小票后也有服务员主动带位。“以前服务员态度是不好,今天确实有变化,他们手脚也变利索了。”今年72岁的王慧贤老人是老顾客了,雪菜肉丝面加上两块肴肉是她的“标配”。今天她一坐下,就有服务员主动收走小票,不一会儿,就为她端上餐品,送上筷子。“这样挺好的,希望保持下去。”

大堂经理朱翠华表示,这次停业整改主要涉及环境卫生与服务意识两个方面。一方面,他们在全店范围内做了卫生大扫除,整修了天花板漏水部分,新配了玻璃桌,桌上摆放调味品的小件也都重新更换。另一方面,他们培训了服务员,进一步明确了岗位责任与操作规范。“比如,以前服务员端面的时候可能随手带过去了,现在我们规定所有的餐具上桌时都要用托盘。”此外,还设立了值班经理巡视制度,以便第一时间处理客人的意见与投诉,门口也有专人负责迎宾和送别工作。

对于此前媒体与顾客的批评,朱翠华表示店里这些天一直在反思。“重要的是换位思考,应当更多地站在消费者的立场上。我们服务做好了,顾客的‘谢谢’也变多了,就形成了一个良性循环。”