

## 广州老字号餐饮企业营销现状与对策

文/李双玫 包一卉 吴杨创

老字号是指历史悠久、信誉好、产品质量优秀、有独特工艺或者传人、在当地乃至全国有强大的影响力的优秀民族企业及品牌。在广州，老字号餐饮是一种重要的文化遗产和宝贵的经济文化资源，同时也是一张城市的“名片”。在2000年广州市公布的首批27家老字号企业当中，餐饮业占8席。在餐饮业国家级酒家等级评定中，广州有8家老字号餐饮企业被评为国家特级酒家的荣誉，荣获“五钻”牌匾。特别地，广州酒家还获得2006年度“中国十大餐饮品牌企业”第二名的荣誉。

但是，目前广州老字号餐饮企业却面临着前所未有的危机。随餐饮业市场竞争加剧，老字号受到来自国内外的其他餐饮企业的巨大冲击，同时广州多数老字号餐饮企业倚仗深厚的文化底蕴，秉着“酒香不怕巷子深”的原则，很少做市场推广活动，使得不少老字号，诸如：惠如、南园、东江饭店、成珠楼、清平饭店、大三元、大公等等或改头换面，或关门大吉。因此，广州老字号餐饮企业要想在市场上继续占有一席之地并得以持续发展，必须采取针对性的营销策略。

### 一、广州老字号餐饮业营销存在的问题

#### 1. 产品生产管理落后

老字号餐饮企业大多靠一两种招牌菜创牌，而招牌菜的制作主要靠厨师经验，这是中餐菜品无法标准化的一个致命性原因。广州老字号餐饮企业也无法跳出这个局限，同一个菜品出现几种不同口味的情况并不鲜见，由于标准化生产无法实施，产品的质量难以保证，让老字号失去招牌菜带来的市场优势。另外，尽管不少广州老字号都有得到顾客认可的招牌菜，菜品缺乏创新，菜品口味无法进一步改善，也没有研究新菜品的动力和意识，品种单一，满足不了市场需求的不断变化。再者，餐饮业作为服务行业，服务是产品的主要组成部分，就餐环境也是一个重要的附加产品存在于服务过程中，但目前看，不少广州老字号餐饮企业服务和环境意识都比较淡薄，大多认为只要做出美味的食品就能吸引到顾客的光临，缺乏对产品整体概念的理解和重视，导致了相当数量顾客的流失。

#### 2. 缺乏品牌意识

品牌的打造，需要对品牌的持续投入及维护，并致力于形成消费者偏好。广州老字号餐饮企业虽然都小有名气，但企业自身对品牌概念认识不清，缺乏对品牌的持续投入及维护，随着时代的变迁，逐渐被消费者所遗忘。许多广州老字号企业始终认为质量是最好的宣传，老一辈餐饮企业的开创者们就是靠高质量的餐饮产品赢得市场声誉的，因此顾客的口碑传播就足以带来巨大的市场效应，因此对缺乏对品牌的宣传和品牌维护创新，造成广州的餐饮老字号影响力不断减弱，品牌价值不断减少。即使目前仍然拥有较具影响力的餐饮知名品牌，也由于在品牌资产管理、市场营销方面缺乏创新和特色，没能充分利用知名品牌应该具有的乘数效应和扩张效应，同样导致老字号企业的行业地位不断下降。

#### 3. 销售渠道单一

许多广州老字号餐饮企业的经营者信奉着“只此一家，别无分店”的经营理念，并与之相适应地采取直接销售渠道方式，致使市场覆盖面狭窄，不能有效利用更多社会资源为自身服务，也形成了企业的市场、消费者信息来源单一，直接导致营销对策的滞后。

#### 4. 营销策略组合缺失

广州的老字号餐饮企业很少做针对性的营销策略组合研究：缺乏有效的市场细分和精准定位；企业信息传播主要依靠口碑，致使企业与消费者沟通不足；促销手段单一甚至是根本没有，缺乏增加销售量和营业额的有效手段；而公关的缺失则让更让企业的社会影响力和美誉度逐步下降。

### 二、广州老字号餐饮企业的营销对策

#### 1. 实施产品标准化管理，加大新产品开发力度

特色产品是老字号在竞争中生存下来的基本保证，要保证产品的高质量，保持产品的特色和口味的一致，标准化管理是老字号餐饮企业的必然选择。工艺独特是老字号的一大优势，企业应该加大工艺的机械化、自动化和信息化改造，改变生产方式，提高生产效率。由于中餐制作过程复杂，要达到百分百的标准不太现实，但要尽可能形成中餐的行业性产品标准。以加大餐饮企业的原料采购、粗加工和菜品量的控制等方面的标准化控制。

对老字号而言，为适应市场需求变化而进行的新产品开发包括了老产品改良和开发全新产品。虽然老字号的招牌菜已经为消费者所认同，但随着人们消费观念的改变，消费者的需求也会随之变化，所以改良是势在必行的。对环境污染、生态平衡、自身健康等问题关心程度的日益提高，

无公害、无污染的绿色食品、保健食品，受到了消费者的欢迎，个性化的需求也是主要的趋势，老字号可以丰富老产品的口味，同时引入营养与健康理念，提供更符合消费者需求的产品。全新产品的开发应该根据消费者的需求，以市场为导向，而且要以企业文化为纲，不能盲目开发。

### 2. 提高服务质量，改善消费环境

在产品同质化越来越高的今天，餐饮业的竞争主要集中于饭店的期望产品和附加产品上。期望产品包括干净的就餐环境和良好的服务态度，这是餐饮产品必不可少的组成部分，直接影响者客人对餐厅的评价，老字号在提供高质量产品的同时，也要在服务质量上下功夫。而附加产品则是在顾客的基本需求得到满足的同时，为满足其特殊需求而提供追加的服务和利益，如专车接送等。附加产品既是企业提升竞争能力的有效手段，也为盈利带来更多机会。

### 3. 加大品牌文化的宣传，强化品牌整体性的建设

老字号的文化内涵是提升品牌附加值、产品竞争力的原动力，是企业的一笔巨大财富。广州餐饮老字号大多拥有自己深厚的企业文化，如陶陶居寓“乐也陶陶”之意，陶陶居酒家以其浓厚的文化、艺术氛围、优质的菜点倾倒了无数文人墨客。深厚的文化不仅需要传承，也需要宣传，加强品牌宣传，扩大品牌影响力是中华老字号企业的紧迫任务。让消费者了解企业的文化，吸引消费者的光临，如陶陶居将著名学者康有为所书的黑漆金字招牌高悬于大堂之上。品牌建设是一个系统的工程，餐饮老字号在品牌建设过程中要把企业的历史文化、产品特色还有服务等做综合的考虑，围绕着企业深厚的文化积淀建设和更新品牌。

老字号企业拥有的独特的文化内涵，是老字号企业的核心竞争力，是竞争对手无法剽窃和效仿的法宝，充分利用老字号的历史积淀来发展品牌是参与市场竞争的最好的法宝。

另外，品牌资产是一笔无形的财富，广州的老字号餐饮企业在善于发展中维护自己的品牌。首先，企业内部要保证产品和服务的质量，保持品牌形象；其次，要对老字号商标进行注册，为传统手工艺申请专利保护，用法律的手段防止外来的侵害。

### 4. 创新渠道策略，发展多样化复合型渠道

摒弃“只此一家、别无分店”的落后理念，大力增加商业网点，提高市场覆盖率。广州老字号可以发展连锁经营，对某些资金不足的老字号，还可以以加盟形式与拥有资金的企业及个人合作，使品牌影响规模化。另外，要发展多样化复合型的销售渠道，除了由餐饮企业做直接门市销售外，还可通过一些中间商来向消费者销售企业的产品与服务。如今信息技术发达，老字号企业还可以利用现代网络，建好网站，寻求电子商务的机会。比如可以采取网上定餐，产品外送，厨师上门服务等渠道形式。

### 5. 创新营销手段，优化营销组合

首先，老字号餐饮企业要强化关系营销以增强顾客忠诚度，广州餐饮老字号的主要消费群体是年龄偏大的消费者，特别是40岁以上的顾客，他们对老字号有较高的忠诚度，既是老字号的利润贡献者也是积极的口碑传播者。而25岁到40岁的群体则是老字号餐饮企业的利润贡献者，他们选择在老字号餐饮消费，但较少进行传播。老字号应当根据细分市场的特点选择目标顾客，重点培养这些顾客的忠诚度。

其次，广州餐饮老字号要精确选择广告媒体，以进行高效的信息传播；广泛利用传统节日推出针对性的活动、举办关于广州老字号餐饮文化的社会联谊活动等，以此引起消费者对老字号的认识和关注。

### 6. 协同营销，深度利用社会资源

广州的老字号餐饮企业所处的特殊市场环境，使其在协同营销方面拥有巨大优势。餐饮和旅游是紧密联系的，广州老字号餐饮应当充分利用自己品牌的知名度，与旅游中间商展开广泛合作，提高企业的市场地位及竞争能力；餐饮老字号企业还可以跟一些农庄或景区合作，在其场地内开设商业网点，景区得到的是吸引力的提升，而老字号得到的是市场的拓展和品牌的宣传；而与政府合作创建类似一些名为“老字号企业文化一日游”的旅游项目，来提升老字号的品牌价值及其市场影响力也是极其有效的。总之，广州老字号餐饮企业应该根据自身的实际情况，实施协同营销，利用其他资源促进老字号餐饮企业的持续长久发展【本文获广东省普通高校人文社会科学研究项目（04GH63007）及广东省自然科学基金项目（06021495）资助。作者李双玫系广东工业大学经济管理学院副教授；包一卉系广东工业大学经济管理学院05级研究生；吴杨创系广东工业大学经济管理学院04级本科生】

#### 相关链接

大连推进东北区域经济一体化的比较优势分析  
宁夏所有制结构调整与经济增长的偏离分析  
基于县域经济的高技能人才短缺问题研究  
对武汉市新洲区扶贫开发的调查与思考  
江西粮油工业人才状况与需求分析  
宁波2005年度环保产业调查

本网站为集团经济研究杂志社唯一网站，所刊登的集团经济研究各种新闻、信息和各种专题专栏资料，均为集团经济研究版权所有。

地址：北京市朝阳区关东店甲1号106室 邮编：100020 电话/传真：（010）65015547/ 65015546

制作单位：集团经济研究网络中心