

杭州著名食府味莊



抗擊 新冠肺炎

疫情下之老字號這麼做

新冠疫情令各行各業損失慘重，內地不少老字號品牌備受衝擊，為了應對最新形勢紛紛求新求變。飲食業率先展開行動，有百年老店此前靠靠食已賺到盆滿鉢滿，經此一「疫」也開始積極創新，3月中以來推出多項措施拓展生意額，包括進行跨界多品牌合作「抱團發展」；開設外賣檔口、推出小份美食、專門配備保溫盒，以及加大線上推廣力度等。有分析指出，疫情導致國人的消費能力有所下降，今後的同業競爭將更加激烈，老字號也要出新招，才能保住原有的市場份額。

香港文匯報記者 茅建興 杭州報道

開設外賣外送



戶外進餐



推出午餐



杭州百年餐飲名店 共享品牌 跨界發展



知味觀味莊總經理董順翔明言，今年的目標就是自救、自強、自新。 記者茅建興 攝

四月的杭州春暖花開，西子湖又熱鬧起來。由百年老號「知味觀」經營杭幫菜的「味莊」，已開門迎客兩月。「味莊的品牌好，一開放後，天氣好節假日就是排隊，這是客人信任你，對你放心。」中國烹飪大師、杭州飲食服務集團副總經理、杭州知味觀味莊總經理董順翔笑着對香港文匯報記者說，「現在關鍵把產品做好，開展跨界多品牌合作，面對疫情衝擊，不是抱團取暖，我們是抱團發展。」

董順翔是廚師世家，也是經典杭幫菜的傳承人，曾牽頭製作G20杭州峰會的總統夫人午餐。此前受疫情影響，味莊響應政府防控號召，於2月1日關門暫停營業。「我是不想關的，但景區的停車場也封了。」從2004年5月開業以來，味莊十幾年都沒關過門，這是唯一一次。閉店半個月後，2月17日，味莊恢復外賣。平均每天就有500多份外賣外賣單，還有一些淨菜和滷味、點心外賣單。

3月14日，味莊恢復堂食，老客新客紛至沓來。「開了8個包廂、2個散廳，都是分體空調，所有包廂都可以通風。」但目前仍處在疫情防控期間，堂食只能嚴格按照一米間距的原則，大堂裡每桌最多只能坐3個人，10人的包廂只能坐一半，原來可以擺10幾張桌子的戶外就餐區，就擺了7張桌子。

開設外賣檔口 催谷生意額

為了增加生意額，味莊打破常規，破天荒開設了外賣檔口，除了知味觀味莊特色的食品外，還有一些快餐的食材，味美價廉，包括10元（人民幣，下同）的魚圓、5元的味莊肉包，20元的獅子頭，32元的特色點心等，剛推出來2個小時就銷售了3,000多元，現在外賣每天都有幾千元的營收。

「我們的客戶的群體更細分了，疫情對企業來說成本更大，但要生存下去必須創新，我們沒有漲價。疫情期間，市場食材供應穩定，且價格下浮，企業及時調整，並根據居家消費特點推出小份美食，受到眾多顧客好評。很多倒下的企業，是沒能適應這個環境。隨着疫情的進展，一年有50萬的遊客流量的味莊，要利用品牌的放大帶動新消費力。」董順翔說。

「疫情讓我們有機會創新變革，未來將多元化發展，我們要充分利用品牌，做好產品。我們和其他商家品牌共享、技術共享、銷售渠道共享、利潤共享。通過強強聯合，比如做包裝特色美食的企業，也可以和我們合作，我們品牌和渠道，就可以共享共贏。」

研跨界新食品 開拓新商機

說着董順翔拿出了一份考察計劃表，在接下來的一周，他將率團隊考察電商零售的新業態，休閒產品、休閒美食、休閒飲品、特色西餅等，甚至奶茶店。「我們在味莊前門開設的外賣檔口，會把這些特色的跨界合作的新產品引進去，遊客不僅可以在用餐時買到，在線上也可以買到。」

馳名食品搞包裝 推廣網購

此外，對一些味莊特色的餐食，比如味莊秘製鴨、端午粽子，原來是到店裡堂食的，現在可以做成包裝產品，有一定保質期的，在線上進行推廣。「雞、鴨、魚、肉的傳統產品，味莊做得有特色，也要通過各種線上流量平台來推廣，共同做美食與文化分享。非常時期延伸出來的非常產品，很多是常規產品，消費者帶回家加熱稍做加工就可以品嚐的，我們通過品牌品質及合理價格的帶動力，來吸引更多的消費者。」



紹式牛肋骨。香港文匯報浙江傳真



室內用餐每桌不超三人。記者茅建興 攝

味莊名菜蟹釀橙

原本是南宋官府菜，食材為大閘蟹、臍橙、杭白菊、玫瑰米醋，現為杭幫菜中的精品菜餚。



味莊點心六月荷花酥。 香港文匯報浙江傳真

扎實轉型 快餐賣得比人平 買來口碑

近期味莊每天的營業額僅是平時的三分之一，是巨大的「縮水」，但董順翔總是能夠從正向角度看問題，認為這反而是促進轉型的好時期。在他帶領下，此前從來不做盒飯的味莊，開始從快餐盒飯復工經營，找了很多廠家備了保溫盒等配套。「消費者本身也有更好的意識，我們也趁此機會扎實轉型，推出了三款套餐，就很受歡迎。」

2月17日味莊重新開門後，準備工作已提前做好。董順翔透露，味莊復工後，值班的20多個人，加上員工宿舍留守的又抽調了20多個人，50多人開始復工。每天外賣盒飯銷售有500至600份，通過一條微信公眾號推廣後，馬上就來了訂單。

三款套餐搶攻家庭客

「平時35元的快餐，我就賣25元，不賺錢，趁火打劫的事情我們不幹的。兩葷兩素一個鹹菜，我們還送水果，送口香糖，味美價廉，口碑很好。當時是最困難的時候，一些企業僅有少量的辦公人員復工，食堂都不允許開，就通過我們來訂快餐。」董順翔說。

此外還新推了三款針對家庭消費體體的套餐，分別是68元的牛排套餐、65元的深海魚排套餐、78元的鮮蝦大排套餐。董順翔倡導大家分餐製堂食，他自己每天也會抽時間到店裡看看，每當看到顧客吃得津津有味時，他就打心眼裡高興。

特色菜未完全恢復

「因為員工沒有全部復工，我們特色菜是逐步恢復的，比如說叫花童雞，金牌扣肉之類，做工比較複雜的金牌菜，逐步在恢復。目前我們用一天已恢復到7成左右，採取做兩天或三天休息一天的工作模式。在保證產品品質的要求下，每天安排調轉，盡可能讓更多人來復工，根據天氣情況，也會讓員工分批休息和復工。」

每天供應500多份快餐，如何才能保證供應？原來都是靠員工們的額外奉獻，用自己的私家車去送外賣。

復工後，杭州飲服集團號召人力共享，董順翔一口氣就從味莊派了67個人到知味觀食品工廠支援。「幾十萬個青團在生產，公司提出需求，我這邊是馬上就能作出響應的。」

復原需時

五一假期或迎來消費小拐點

「樂觀來講，我預估到五一勞動節可能會出現一個拐點，但行業復甦的時間會更長。」董順翔表示，現在更多的是杭州本地的家庭用餐，常常10人的大桌，只能坐5至6人。按照味莊正常經營情況，目前僅恢復到疫情前的三分之一。

疫情加速線上線下生意融合

「即使到了五一，整個國際防控形勢還比較嚴峻，這給消費者意識上還比較謹慎，自我保護意識更強，消費者的心理過渡期要比SARS期間長得多。我們覺得消費高峰的到來一定會拉長。」

董順翔認為，疫情過後，消費者對公共衛生安全的知識和了解會更全面更深刻，體現在消費行為上，就勢必會對企業品牌、就餐環境、服務方式、內容、流程等要求更高，對菜品、食品的選擇要求也會更趨於理性，

健康、無公害、綠色理念會進一步成為消費主導。

疫情加速了餐飲行業數字化的進程，當下所有企業的發展趨勢，都不再區分線上和線下，互聯網公司向下去，實體行業向上走，在重疊中漸漸融為一體。董順翔近日也親自出馬，在線上推介大師家庭美食，包括西湖名菜油燜春筍等。

今年目標：自救自強自新

他指出，「今年這樣的形勢，餐飲企業要減少虧損，就要在經營手段、產品、消費群體定位、價格、服務等多維度來創新和深化，我們企業今年的目標就是自救、自強、自新。對產品、市場要有信心，做好服務，一定會成幾何級的增長。眼下接近端午節，新推的三個品種粽子已出來，還有兩個品種的鴨子，效果就很好。」

網購熱潮

杭州吃貨榜名物 全面開通外賣

3月1日起，老字號餐飲杭州酒家、知味觀、樓外樓等，大眾餐飲知名品牌外賣家，新白鹿等，部分恢復堂食，美團、餓麼等第三方平台的外賣服務也同步進行，線上線下同步讓市民品嚐紅燒肉、老鴨煲等杭幫菜。

跨湖樓餐飲集團的6元肉包在平台上線後，一天要賣出近6,000個。外婆家旗下的「老鴨集」開通外賣全城送服務，一天要賣出200多隻鴨子，常常每天下午三四點便賣完了當天準備好的全部產品。

在西湖邊的大華飯店門口，大華飯店特別定製了利民服務街景店車，每天早上9點至晚上6點半服務市民和遊客。

飯店廚師輪流「掌櫃」，4口鍋裡分別煮着豆腐乾、玉米、茶葉蛋和包

子，另外還有方便麵、熱狗腸、飲料等出售，隔天下午3點更新一波飯店自製手工麵包，包括法棍、肉鬆包、卡仕達醬包、菠蘿奶酥包等。支持支付寶掃碼支付。

跨湖樓大肉包20個起訂

杭州跨湖樓餐飲集團旗下8家門店，得到復工批覆後，以外賣為突破口，啟動雲點單，青梅醋小排、越王東坡雞、筍乾老鴨煲等特菜以及油煙筒、梅乾菜肉、紅燒大腸等家常菜都可以在線點，知名的跨湖樓大肉包更是通過互聯網與老客見面，包子20個起訂，菜品等100元起送，無接觸送到家。菜品和包子上線後，非常受歡迎。尤其是肉包，單日的下單量曾突破6,000隻。

疫情期間，單店外賣熱銷的還有杭州人最喜歡光顧的知味觀，在湖濱總店記者觀察到，人們耐心有秩序地排着長隊，按照測溫消毒的流程有條不紊地進行。

知味觀賣速凍半成品

知味觀門店內，一直受杭州人喜愛的醬鴨、鹵鴨、糯米藕之類的當家產品，琳琅滿目的伴手禮挑選餘地很大，還有速凍的半成品，有最受歡迎的魚豆腐、糖醋裡脊、糖醋排骨之類的產品可以買回家自己進行加工。像糖醋裡脊半成品，買回家之後，只要起個大油鍋，將裡脊肉炸一下，再將配好的糖醋汁和裡脊肉翻炒一下，宅家也可以吃上媲美飯店的純正杭幫菜。