

## 存异

在有品类无品牌的市场现状中，地方传统小吃的标准化似乎是大势所趋，也是餐企从红海中突出重围的关键。但这也不可避免地带来了同质化问题，要把地方小吃的招牌打出名头，就倒逼地方传统小吃餐企去挖掘自己独特文化基因。对于宁波经营地方小吃的餐企来说，如何在标准化产品的背景下实现“存异”发展，也是亟待解决的“成长烦恼”。

陈开河认为，所谓“存异”，最重要的是要找到自己的品牌定位。刚开始，缸鸭狗也走过不少弯路，为增加坪效，除了传统小吃，还增加了菠萝饭等外来融合菜式，鼎盛时期，缸鸭狗直营店的菜目70多道，却收效甚微。相比小吃，这些“大而全的”菜品标准化程序更加繁杂，但花力气维持品控之余，顾客却不买账。实践证明，店里卖得最好的往往还是汤圆、小笼等缸鸭狗拿手的传统小吃。

相比之下，一城之隔的新丰小吃要坚定得多，自2014年瞰澜资本进入以来，经营团队把主要精力发在现有菜品的标准化提升与门店升级上，并不就小吃以外的业态多做尝试。2017年，新丰小吃在宁波开了第一家分店，这也是这家杭籍血统小吃“走出去”的一次小小试水。“截至目前，新丰小吃已经在宁波开了三家分店，销售情况比较可观。”新丰小吃相关负责人表示。

但是并非所有的异地探索都这么顺利。

2011年，崔小勇在宁波二号桥市场开出了第一家“牛吃草”，主打宁波传统牛杂面与面结面。49平方米的店，依靠与一般街头“夫妻店”不同的精致和整洁，加上不错的口味和性价比迅速俘获了一大匹食客的芳心，一开业就非常火爆。“当初一碗面卖6元，一天下来可以卖到2万元。人多到坐不下，只能选择打包带走，好些排不上队的顾客，只能遗憾下次再来。原本计划晚上8点打烊，但顾客络绎不绝，到了很晚还是不断有人进店，最后我们将营业时间改成了24小时。”回忆起开店之初的情况，崔小勇充满自信。

标准化连锁的“牛吃草”在宁波开得风生水起。渐渐地，崔小勇有了把“牛吃草”做成全国连锁的念头。与新丰一样，他也选择了饮食文化相对接近的杭城试水，这一试就踩了雷。

崔小勇说，宁波的牛杂面和全国各地都不同，在整个中国版图，牛杂大多是指牛肚、牛肠、牛心、牛肺，也就是人们常说的“下水”，而宁波是用牛骨上剔下来的牛杂筋做牛杂面。

起初，崔小勇将宁波的模式原封不动照搬落地，未料到杭州人民点了牛杂面却没有见到“牛杂”就不买账了。“我们根本不了解杭州市场，到了一个新的地方，原来的品牌效应完全发挥不出来，又要从零开始。”之后，崔小勇便将杭州店中的牛杂面改名成了“骨筋面”，同时也销售“真正的”牛杂面，并在口味上也进行适当调整。

杭州的暂时失利牵扯了崔小勇大量的精力。去年，他果断关闭了位于杭州延安路和孩儿巷的两家面馆，只保留湖墅南路的“牛吃草”作为未来进场的入口。“现阶段的发展目标，还是稳扎稳打的站稳脚跟。”崔小勇说。

## 未来

在餐饮市场的竞争下，传统小吃想要突出重围，还需要餐饮人不断地深耕与挖掘。

在初期的一系列试错实践后，陈开河对缸鸭狗的未来有了更加明晰的构想——从“大而全”转向“小而美”，回归轻量化的运营，在此基础上拓宽消费场景。从2015年开始，缸鸭狗的菜单缩减到40道左右，仅保留小吃和小部分销售比较好的菜品，专注提高核心产品的研发与标准化水平。

除此之外，陈开河还提到，未来缸鸭狗连锁业态的重心是小面积的社区店，强调产品能够及时触达C端消费者，而菜品的数目会进一步缩减，预计保留20道左右的经典菜目。除此之外，还会在社区小店中增加速冻汤圆、包子、馒头等零售类产品的SKU数目，丰富消费类目，为消费者们提供更多的消费场景。

但于此同时，已经充分探索街边店模式、在宁波开了50多家直营店的“牛吃草”却越来越感到小小店面有点“要不开”。在宁波市餐饮业与烹饪协会小而美分会会员大会上，崔小勇透露，下一步他们或与知名餐饮企业合作，尝试主打高端品质与体验感的大店业态，在迎合消费升级大趋势的同时，也为O2O模式留出操作空间。

