

做“外摆”、开直播、上外卖,面对疫情带来的阶段性停摆——

# 餐饮企业迎难而上

本报记者 吉蕾蕾

人间烟火气,最抚凡人心。今年来势汹汹的奥密克戎变异株疫情,让餐饮这个充满烟火气的行业深受冲击,全面恢复尚需时日。国家统计局数据显示,今年4月份,全国餐饮收入2609亿元,同比下降22.7%。这不是餐饮业遭遇的第一波打击了,在疫情冲击下,他们该如何过关克难?

夏意渐浓,餐饮业的寒冬还没消散。

今年以来,来势凶猛的奥密克戎变异株疫情在全国多地散发,餐饮业作为接触性、聚集性行业持续遇冷,让众多餐饮人叫苦不迭。

在与疫情共存的两年多时间里,餐饮业逐渐适应了疫情变化,应对措施相对往年正在变得有条不紊,但承压前行之路仍面临重重挑战。如何提升抗风险能力,化危为机,成为行业不可回避的必答题。

## 自救方式层出不穷

下午5点半左右,位于北京市西城区月坛南街的同和居月坛店门口,10多个一字排开的外摆桌上,保鲜柜里,装满了各种分装好的凉菜、熟食、点心、小吃,吸引着路过的行人。

“我们的外摆从早上7点左右开始售卖菜品,一直营业到晚上7点多。这期间基本上是顾客不断,菜品随缺随补、菜单随点随做,厨房比以前有堂食时还忙。”同和居月坛店餐饮部副经理郭素红告诉记者,从4月30日接到北京疫情防控部门“暂停堂食”的通知后,门店迅速调整了服务人员岗位,所有一线服务人员加入外摆和线上销售,同时增加外摆菜品种类。目前,外摆柜台各类菜品已从几十种扩展到两三百种。

记者发现,来往行人很少空手而归。随着夜色临近,原本摆放糖醋丸子、番茄鸡片等20多种热菜盒饭的档口仅剩价签,菜品很快售罄;盛放毛血旺、干烧鱼等半成品菜的保鲜柜里货品也所剩无几;凉皮、凉面、炸小河虾等应季小吃熟食更是备受欢迎。“凉皮、凉面一天能卖200多份。”郭素红说。

自5月1日起暂停堂食后,北京街头的大店小馆,“外摆”随处可见。但对于那些开设在各大商圈的餐饮店来说,自提和外卖则是他们“拒绝躺平”的主要发力点。

美团外卖数据显示,5月1日当天,北京有473家餐饮商户通过绿色通道申请上线外卖,上线新商家数量比前一日增长338%。许多餐饮商

家外卖订单量快速增长。

“堂食暂停后,幸好有外卖维持着店铺运营。”北京海淀区五道口商圈的双马餐厅负责人邱晨旭告诉记者,“五一”当天,门店的外卖订单量明显上涨,比以前大概多了30%,且多以家庭用餐为主,客单价相对较高。

创新的线上服务也并不少见。一些老字号餐饮企业除了外摆、外卖,还积极在顾客群开展群接龙优惠活动,不仅所有堂食菜品免费配送到家,部分门店还推出了拼团优惠活动。比如,新川面馆的凉面原价16元,拼团价9.9元;惠丰饺子楼的炸灌肠原价28元,拼团价14元等,优惠力度空前。

堂食暂停,直播间也成为餐饮企业圈粉的重要途径。“各位客官,下午好。高贵不贵,江南风味。今天我们要给全国的客官推荐一些经典菜,有南京盐水鸭、招牌阳春面、鲜糊等。”5月27日下午4点,南京合都餐饮管理有限公司南京大排档的抖音直播间热火朝天,老板化身主播给粉丝送福利的同时,还不停回答着消费者的各种询问。

中国烹饪协会相关负责人表示,5月以来,受本轮疫情影响,北京、江苏、河南、山东等地餐饮经营单位阶段性停摆,这也倒逼餐饮企业特别是以堂食为主的餐饮企业积极开展线上营销,一些头部企业更是积极探索数字化自救抢占赛道。

## 疫情冲击压力不小

当前,共同就餐仍然是疫情传播的主要风险之一。北京市商务局发布的《暂停堂食服务期间餐饮行业工作指引》明确,鼓励市民通过电话、公众号、小程序等提前下单、预约点餐、外带回家用餐,到店自取外带回家用餐。

从美团外卖提供的数据看,北京宣布暂停堂食后的第一天,北京市餐饮外卖订单量与去年同期相比增长约三成,其中全城送订单量环比前一天上涨超四成。外摆、外卖、直播等自救方式一定程度上维持着餐饮企业的运营,然而,并不是所有餐饮门店、餐饮品类都适合外摆。

比如,位于北京顺义区的黑天鹅法餐,以正宗的法餐、精致的



在中国预制菜产业大会暨展会现场,参展商展示一盘快熟菜品。新华社记者 魏培全摄

下午茶、贴心的服务、出众的山水环境得到了很多消费者青睐。

然而,由于菜品的特殊性,餐厅一直没有外卖业务,在堂食被叫停后,餐厅索性直接闭店停业。

“餐饮业是一个对现金流依赖性很强的行业。”中国烹饪协会相关负责人表示,受疫情影响,消费者到店率及客流量降低,加之疫情防控暂停堂食的要求,直接影响餐饮企业收入。在此情况下,餐饮企业还要承受房租、物业费、人工成本、偿还贷款等支出,重压之下,很多不得不裁员乃至关店。

企查查数据显示,2021年吊销注销餐企88.5万家,创下10年来新高。如果加上未被统计的夫妻店、个体户,预计2021年餐饮行业关店数在百万级别。

今年的形势依然不乐观。国家统计局5月16日发布的数据显示,2022年1月至4月,全国餐饮收入13262亿元,同比下降5.1%;限额以上单位餐饮收入3064亿元,同比下降5.6%。其中,4月份全国餐饮收入2609亿元,同比下降22.7%。

没有了占主要份额的堂食收入,很多餐饮企业收入锐减。八九零邀是一家主打小龙虾的川菜馆,位于北京西城区西直门凯德Mall商圈。八九十年代的装修风格、600多平方米的店面,连包间都是“大学宿舍”“怀旧客厅”的元素,细微之处,无不彰显着堂食对于这家店的重要性。

“一般有外卖的堂食门店,外卖占比都不高,尤其堂食面积越大的店,外卖占比往往越低。”八九零邀外卖负责人杨帆告诉记者,本轮疫情发生以来,商圈的客流量大幅下降,堂食全部暂停,尽管门店的外卖一直经营得很好,每个月有5000单左右,但外卖只是门店生意的补充,仅靠外卖根本支撑不了人工成本、房租成本。

“堂食暂停后的影响是多方面的。”北京市餐饮行业协会会长、北京华天

饮食控股集团有限公司董事贾飞跃接受记者采访时坦

言,从企业端来看,企业堂食暂停,防疫支出成本居高不下,员工滞留京外,并受到新员工招工困难、员工跨区流动受限等因素严重影响,新项目进展困难,团餐项目、餐饮门店开业工作无法顺利推进;从市场端分析,受疫情影响,市场消费动力不足,客流锐减,餐饮企业营收断崖式下滑,面对巨大压力。

## 纾困解难寻觅转机

中国烹饪协会认为,今年1月至4月,疫情对餐饮市场造成较大冲击,很多餐饮企业迎难而上,不断加强经营管理,积极拥抱数字化,挡住了疫情冲击;但仍有很多餐饮企业很难“闯关”,亟需政府部门出台针对本轮疫情特困行业的帮扶政策,特别是针对连锁餐饮企业的纾困帮扶政策。

年初采访杨帆时,他告诉记者,传统餐饮数字化转型是大势所趋,他对八九零邀外卖的发展很有信心,认为实现单平台月销过万单问题不大。“八九零邀邀春路店5月3日当天单平台销量达498单,如果不是因为疫情,月销至少过万单。”杨帆说。

为帮助行业走出困境,从中央到地方均出台了相关纾困政策。2月18日,国家发展改革委等14部门联合出台包括针对餐饮等特殊困难行业的一系列支持政策。4月6日国务院常务会议指出,对餐饮、零售、旅游等特困行业,在二季度实施暂缓缴纳养老保险费。全国多地也纷纷出台“地方版”扶持措施。

外卖平台的作用不可忽视。北京本轮疫情

发生后,餐饮外卖订单迅速攀升,部分主要做堂食生意的中小餐饮商户也逐步开展线上销售。记者注意到,为帮助中小餐饮商户快速实现线上接单,美团外卖定向为北京堂食转卖的新手商家餐馆免费发放了3000份外卖商家服务。该服务可以通过专人手把手的方式,帮商家解决线上菜单设计、营销运营等基本问题。

线上订单量攀升,骑手配送也必须跟上才行。近日,美团配送面向北京市美团外卖商家开展“共享用工”招募,由商家申请将员工注册为驻店骑手,优先配送本店外卖订单,配送服务所得全部归属骑手本人所有。美团配送相关负责人表示,“共享用工”计划不仅能解决用餐高峰时骑手运力不足问题,还能帮助商家拓宽空岗员工收入渠道。

历经几轮疫情的冲击,如何“突围”已成为餐饮行业关注的焦点问题。“疫情影响下,消费者的消费观念、购买行为等均发生了深刻变化。餐饮企业只有结合市场变化不断调整才能适应变化,适者生存。”贾飞跃表示,大众消费将是未来一段时间的主要消费趋势,餐饮企业要积极调整产品结构,推出更多性价比高的产品。

更重要的是,疫情改变了消费习惯,越来越多消费者逐渐习惯从网上下单,通过第三方外卖、餐饮企业自有小程序等线上渠道下单。“餐饮企业要适应消费者消费习惯的变化,必须由堂食为主转为线上、线下多渠道融合的销售渠道,新零售、线上购物等渠道将快速发展。”贾飞跃说。

民以食为天。餐饮业与老百姓的生活密切相关,对稳就业、促消费、扩内需发挥着重要作用。随着本轮疫情得到有效控制,全国各地正在加快复工复产节奏,一系列举措必将大大加快餐饮业复苏步伐。

餐饮业困局备受关注,专家建议——

# 深耕产业链求突围

本报记者 李彦臻

受新一轮疫情叠加影响,今年3月份以来,全国餐饮收入持续下滑。餐饮业该如何实现可持续健康发展?对此,经济日报记者采访了多位业内专家。

疫情给我国餐饮业发展带来空前压力。江苏省扬州市泰兴商会副会长杨万华认为,疫情对餐饮业产生了很大影响:一是餐饮业经营成本显著提升,转行群体较2021年显著增加。其中,原材料约占餐饮企业成本的一半,由于当前运输成本增加,高品质生鲜原材料成本较高;约占总成本20%至25%的人工成本也不断上涨,而且受职业发展渠道窄、工作时长、员工流动性大等因素影响,招工越来越困难,直接影响企业运营效率;餐饮企业还多在营业前签订租赁合同,导致疫情房租成本高昂。中国饭店协会调查的数据显示,有77.5%的商户反映,他们的压力主要来自门店租金。二是我国居民饮食偏好与消费观发生一定变化。受疫情影响,一些人消费趋于保守,减少了外出就餐次数,大家也更关注身体健康,对食物的营养、口味等要求随之提高。

重压之下,餐饮行业不断谋求突围;消费习惯的变化,也让餐饮市场呈现新趋势新特点。中国电子信息产业发展研究院工业经济研究所副

所长张淑翠表示,目前餐饮业主要呈现出三大显著特点和趋势:一是外卖越来越受消费者青睐。数据显示,截至2021年末,我国外卖收入占餐饮总收入的20%以上,一定程度上改变着人们的用餐方式。二是预制菜成为行业发展关注点。数据显示,我国2021年预制菜市场规模已达近3500亿元,年复合增长率达20%左右。疫情持续影响下,预制菜需求市场旺盛,相关餐饮企业和资本不断进入。三是数字化转型步伐不断加快。餐饮企业正在向移动互联网、外卖餐饮应用场景转变。此外,线上外卖订单的产生、追踪等,均对行业数字化提出进一步要求。

武汉大学中国产学研合作问题研究中心副主任温兴琦建议,推进线上线下融合。在严守疫情防控规定前提下,坚持提供高品质的线下餐饮体验服务的同时,充分利用线下积累的品牌声誉与人气资源,快速推进线上线下融合,加大无接触送餐提供力度和范围。促进跨界协同发展。充分整合餐饮业产业链,加快促进餐饮业与其他产业领域跨界融合,联合推出满足疫情背景下消费者需求的全新产品和服务,打造餐饮服务“基本功能+主题文化+消费体验”的平台优势,实现餐饮业跨行业、跨品类、跨渠道、跨场景发展。重塑行业商业模式。一方面,调整经营主线,进一步精准定位,塑造核心产品和服务;另一方面,巩

固和提升财务管控能力,科学合理控制扩张开店规模和成本支出,确保现金流安全。加强市场环境和发展趋势研判,加大新产品和服务开发及优化力度,全面提升内部管理水平,拓展市场范围和销售渠道。

湖南省中国特色社会主义理论体系研究中心研究员周湘智则建议,树立系统思维,把餐饮链上企业纳入扶助重点,鼓励零售电商对餐饮行业上下游企业开展线上订单、非接触配送等新兴服务;以应急周转资金为重点向相关行业主体提供资金支持,提升其系统性抗风险能力;进一步落实物流行业减税降费措施,降低物流企业运营成本。强化供需响应,打造更多现象级餐饮消费产品线,开发更多颜值在线、好玩有趣、辨识度高的网红爆款,实现感官联动。更新线上互动交流方式,用好社群营销,做大圈层消费规模,把消费者加入需求、产品、评测、传播、营销五大共创生态圈中来。围绕疫情引发的特殊合同纠纷,要主动介入、及时做好摸排化解工作,充分利用调解、ODR等多元化解机制,合法、和谐、高效解决,以免对行业造成二次伤害。

# 积极拥抱数字化

吉蕾蕾

今年以来,餐饮企业营收出现断崖式下滑,压力空前。不过,记者采访时发现,本轮疫情发生后,大多数餐饮企业的反应迅速,积极开展线上营销,发力外卖外送,打开新的市场空间,有的业绩不降反升。

个中原因值得深思。疫情发生之前,大多数传统餐饮人并不太关注线上营销。但一些对人们消费结构变化敏感的餐饮店早已发力数字化,通过外卖平台、公众号、小程序、微信群等开展菜品、吃法、品牌宣传,沉淀了大量线上用户。换句话说,这样的餐饮店没有因为堂食暂停“消失”,而是始终活跃在大众视野。

基于我国持续增长的5万亿元餐饮消费需求,长期来看,餐饮行业发展潜力大、动力足。疫情防控常态化背景下,人们

的消费习惯越来越依赖线上,餐饮业应积极拥抱数字化,寻找新的增长点,才能适应变化。

一方面,针对消费人群的特点、偏好和餐饮业发展趋势,积极谋划转型之路,研发新菜品、提供新服务,发展数字餐饮、社区餐饮、健康餐饮等新业态,依托线上线下等多种渠道加大宣传、拓展客流;另一方面,可以通过适当优化用工和经营租赁面积,探索采取共享经营、共享员工等手段,优化经营流程、提高管理水平,压缩餐饮企业成本、缓解经营压力。

人间烟火气,最抚凡人心。随着疫情得到有效控制,餐饮业会重新忙起来,但居安思危的意识不能丢。当前,疫情防控仍是重点,应对的“两把刷子”要时刻准备着。

调查手记