



解 祝 周 一

纵深

城事

见识

博闻

危与机，餐饮业的新认知

■ 本报记者 彭薇

3月,春暖花开。一切都在复苏。对餐饮业来说,过去两个多月的日子不好过,行业遭受了前所未有的考验。面对这场疫情下的危机,经历了彷徨和迷茫,更多的餐饮人从“危”中见“机”,走上了自救之路。甚至,他们尝试了新思路,等来了新机会,找到了新业态。这次疫情,刷新了餐饮业的新认知,正如一位餐饮人所说,“危机倒逼创新和变革,困境下,行动永远比等待明智”。

复工后,团餐被点亮

疫情期间,位于南京东路的新雅粤菜馆没有关店。今年春节以来,副总经理郑珏眼看着顾客越来越少,1000多桌订单近八成取消。“对餐饮业来说,春节往年都是‘开门红’,今年两眼一抹黑。”她说,这是个无奈的现实。

餐饮行业无疑是受本次疫情影响最大的行业之一。恒大研究院一项数据显示,仅春节7天假期,疫情对餐饮行业零售额就造成约5000亿元的损失。中国烹饪协会发布的《2020年新冠肺炎疫情对中国餐饮业影响报告》显示,相比去年同期,疫情期间,78%的餐饮企业营收损失达100%以上。

而外卖异军突起,似乎为餐饮业打开了另一扇“窗”。

这次疫情之前,新雅粤菜馆从未涉及过外卖领域。2月中下旬,新雅粤菜馆随多家“老字号”一起,加入上海餐饮烹饪行业协会发起的供餐外送服务,同时也通过美团等外卖平台向消费者送餐。郑珏告诉记者,许多复工复产的企业,内部食堂还没有恢复,社会餐饮也未完全开放,不少企业更偏向订购外卖套餐。另一方面,新雅粤菜馆也希望开发外卖平台服务,既是“喘息”,也多一条腿“走路”。

新雅粤菜馆向位于南京路的一些中小企业供应午市套餐,每天供应量不超过200份,价格有38元、58元、78元和98元几档,一般荤素搭配,还有老火汤。“‘老字号’大厨烧外卖套餐,这是外卖中的‘开小灶’。”郑珏笑着说,以前堂食正餐都来不及供应,不考虑外卖服务,这次新尝试也为今后业态的发展提供经验,“厨师也在动脑筋,把新雅的牛肉、咕咾肉等特色菜放进去,每天翻花样,保证两周不重样。”

记者从上海餐饮烹饪行业协会了解到,沪上160多家餐饮企业加入外卖送餐服务。企业名单中,有上海老饭店、新雅粤菜馆等沪上老字号,也有肯德基、麦当劳等连锁快餐企业,珍鼎餐饮、利华快餐等进博会的品牌餐饮企业也在名单内。郑珏说,对于外卖外送套餐,要达到相关卫生标准,除了食品本身的安全,也要保证使用的保温箱、物流车及周转用具等每天清洁消毒。

西贝莜面村餐饮相关负责人告诉记者,疫情高峰期,西贝开通外卖业务的门店有200多家,每天外卖业务的营业额约为200余万元,线上营收占总营收80%以上。饿了么平台提供的数据显示,截至3月初,60%中小商户已复工,外卖订单量和复工第一周(2月10日至17日)相比增长100%。整个2月,超过8万家小店开通外卖业务,有接近70%的小店持续或开始营业。其中,60%的营收额达到或超过春节前水平。

和传统粤菜馆不同,华美达酒店向线上拓展的业务中只做“团餐”服务。华美达酒店位于漕河泾开发区内,与商圈、街边的社会餐饮不同,酒店更多地与园区内企业“同呼吸、共命运”。2月3日起,漕河泾开发区内的部分企业进入复工状态。其中几家生产红外线测温设备的企业,由于生产抗疫产品,在防疫期间一直加班加点,随着大面积复工,企业向园区提出员工用餐需求。

“了解企业需求后,我们想是否能挖掘潜力,在特殊时期转入团餐领域。”上海新丽华华美达广场酒店餐饮副总李铮说,疫情期间,酒店受到的影响非常大。一边是堂食服务几乎中断,已无生意可做;一边是园区内数家企业订餐的需求,企业迫切希望园区内的酒店能提供团餐服务。作为园区的配套企业,华美达酒店很快组织了20多名在沪员工,采购原材料、召回厨师,制定团餐菜单等。

很快,华美达大酒店为生产抗疫产品的企业提供了团餐服务。菜品有本帮菜、川菜、湘菜等多种口味,搭配好酸奶、水果和汤羹,十几种套餐价格从28元至78元不等。“我们涉足团餐领域,主要目的不是赚钱,而是让资金流动起来。”李铮说,团餐业务量无法和之前的堂食相比,但是疫情的到来,也给了他们一次刷新思路的机会。

团餐,并不是全新的名词。在疫情期间,它被高光关注。据艾媒咨询预测,2020年团餐的市场规模将达到1.7万亿元。随着全面复工,团餐市场或许将在2020年迎来一个新爆发。疫情之后,安全用餐的新需求,促使了餐饮业新模式的探索。作为链接企业员工和餐饮公司的新纽带,团餐减少了员工聚集就餐带来的风险,也帮助一些餐饮企业度过困难期,必将为经济复苏带来更多能量。

据北京大学国家发展研究院报告,疫情期间,约40%的餐馆都在努力扩大线上的外卖,这其中有一半餐馆之前从未做过外卖业务。特



3月3日,上海绿波廊恢复堂食,成为豫园商圈首家恢复堂食的餐厅。绿波廊取消了等位区,增加了餐桌间的距离,进店顾客用免洗消毒液洗手。 新华社发



3月6日,上海中心大厦花园餐厅的厨房内,工作人员在准备即将装箱配送的餐食。 新华社发



上海老字号店家新雅粤菜馆的青团近日上市,店家首次推出了线上订购青团的服务。 本报记者 沈阳 摄影

别是复工复产后,当社会餐饮还未完全复苏时,企事业单位员工如何吃午餐是个问题。沪上不少餐饮企业首次踏入外卖领域,加入供应行列。还有不少企业尝试了送火锅、送烤肉等,除了食材本身,连烤肉等工具也一应俱全。

不少餐饮业从业者告诉记者,疫情让餐饮业看到了一些不同的消费场景,想到了更多的可能性,今后餐饮业也可进一步向“线上”靠拢。

“高端外卖”,更具品牌推广之功

将人均千元以上的食品装入外卖盒,在以往令人难以想象,而这次疫情开启了高级餐厅“高端外卖”的步伐。一些高级餐厅、五星酒店也加入了外卖大军,进行线上复刻。

在沪上红了多年的光与盐餐饮集团,旗下有几家网红法式餐厅,位于陕西北路、南京东路等繁华地段。光与盐餐饮集团首席运营官胡懿贞说,2020年,集团为三家餐厅筹备了发展计划,比如冲刺米其林、翻新花园打造露台、做主题沉浸式项目。高端餐饮将餐食的出品和顾客体验放在首位。而随着疫情的到来,不仅生意受冲击,计划也全部被打乱。

三家门店,其中两家因为在瑞金宾馆和商场内,一直未开,仅开的一家生意比较冷清。3月,餐厅正式开启外卖服务,“我们是被倒逼着做外卖,顺势而变,这样才能养活团队。”胡懿贞说。

餐厅团队在外卖菜品的保质保鲜上动足了脑筋。外卖菜单精挑细选,比如有的餐食密封了不好吃、时间长了口感不佳,这些原有的堂食食品都不提供外卖。外卖的每个菜品都配有保温袋、保冷袋,装薯条的盒子要有透气功能。就连外卖食品袋、小盒子等都是团队特意设计加工的,为了保持食品安全,团队还设计了食品封条标签。

被评为米其林餐厅的甬府也在外卖配送上花足了功夫。外卖盒大多是铝盒包装,保温效果好,外卖到手时,菜还是热乎乎的,芋芋羹甚至还有些烫口。在一些菜品上,甬府用心地做了特别包装,比如招牌宁式十八斩,汤汁和菜分别装盒,另外加了碎冰保温,所以吃的时候还是凉凉的,并没有因外卖影响口感。另一道招牌菜炒蒜豆面,也用了汤汁和豆面分开装的方法,防止时间过久豆面糊掉,保证鲜美清爽的口感。

作为与消费者联系的渠道,外卖或许对于高端餐饮有另一层不一般的意义。

“外卖收入只是杯水车薪,我们希望能市场中做些什么,让客人还记得我们。”胡懿贞说出了许多高端餐饮从业者的的心声。光与盐餐厅的外卖定价比堂食便宜20%,还常在外卖平台上做活动,比如烤鸭比萨打4折等。

对高端餐厅而言,外卖更像一个品牌推广的渠道。“消费者吃了满意,引导他们今后来店里消费,还有社交。当疫情这道‘墙’将餐厅和消费者隔开,双方都望眼欲穿。消费者或许还能忍受,可实体餐饮却陷入见不到顾客存活艰难的窘境。对从业者而言,外卖也是餐厅向消费者证明存在的一种方式。”

青年创业者李达经营沪上西餐店已多年,有着丰富的餐饮从业经验。他说,身边很多堂食消费人均五六百元之上的高端餐厅,此次都走上了外卖之路。“选择外卖,可能不是自救自己一把,更多的是增加曝光度,保持团队积极向上的工作状态。如果全部放假,等重新营业再唤起斗志,要花更久时间。”

如今,还有一些餐厅在企业开工后,做烤面包、小蛋糕等精美小吃,送给合作企业的忠实顾客,以表示关心。在李达看来,与其说是做生意,这些“小动作”更多的是表明一种诚意,更是餐饮业的人际互动。

但并非每个人都能成为大厨,半成品却提供了这样的机会。郑珏告诉记者,新雅的半成品销量每天有1000多箱,在各大超市、卖场和网上商城的销量都很不错,比去年同期翻番。以往,年后是半成品销售低峰期,今年因为特殊情况,半成品爆发了强大的能量。

据介绍,新雅开发的半成品菜肴品种有四五十种,牛肉、鱼片、咕咾肉、虾仁、三鲜汤等都是热门产品。疫情期间,新雅进行半成品创新,为了迎合市场口味,又添加了微辣、烧烤等半成品产品,消费者反响不错。

从团餐开始,华美达酒店一直在突破。2月,漕河泾工业区企业复工一周内,华美达酒店就推出半成品,有上海本帮菜,还有比萨等西式餐点。“我们的客户主要是企业员工,他们上班时中午吃团餐,下班后打包半成品。”李铮说,针对员工的早餐需求,酒店也开发了半成品早餐,有小笼包、虾饺、春卷、葱油饼、菜饭糕等。

实际上,半成品并非新事物,疫情将人们“困”在家中,宅家经济风生水起,使得便捷的半成品销售突飞猛进。这次疫情也挖掘了餐饮业被深埋的潜力,从产品的角度来看,半成品、水果、冻品、料理包、调料、器具,几乎没有餐饮业不能卖的。

记者在采访中了解到,高端餐饮业也加入了半成品市场。对于中国老百姓不太熟悉的西餐,餐厅还提供烹饪视频等更为精细的服务。

“消费者不来餐厅吃,就在家里做。疫情让我们的服务领域变得更大。”胡懿贞说,光与盐餐厅此次开发了不少半成品,将正宗的法式大餐送到家里,配好食材和酱料,比如准备好牛排,将蘑菇、威士忌等做成酱汁,最后烹饪的详细步骤制作成小视频,让客户在家都能做法国菜。西餐半成品推出后,一些消费者反馈,给女朋友烧一顿法国大餐,不再成为梦想,竟然轻易地实现了。

胡懿贞说,餐厅正在考虑是否将半成品模式固定下来。除了半成品,他们还考虑单独出售调料,“卖食材是生鲜超市更擅长的,消费者讲究口味,我们可以‘卖调料’,比如准备法国餐、意大利面等的调料,冷冻抽成真空再卖。”

疫情过后,半成品市场是否能继续“走俏”?有人认,半成品的潜在需求是拓宽零售的一种方式。也有人认为,疫情过后当生活恢复常态,半成品更多地成为补充品,而高端餐厅的招牌菜,一般人做不了,这些餐厅的半成品,未来的购买

者可能会更多。

不过,半成品推广存在的一个障碍是价格。消费者往往将餐厅的半成品菜肴与常规食材进行价格比对,一般餐饮企业的供应链能力很难与传统超市和生鲜电商相比,价格不具备优势。餐饮行业创业者李达认为,这就需要餐饮企业让半成品菜肴附加更多餐厅的烹饪属性,如配好的作料、专业的刀工,也要有烹饪方法指导,形成差异化,才可能避开价格竞争,做出自己的半成品市场。

半成品和堂食是联结的。顾客去西贝吃饭,有时会打包发糕、红枣凉糕等,这些半成品是商家自己的供应链提供的;有的比萨店在堂食之余提供比萨饼底和酱料的销售。“半成品是个细分市场,可以加强消费者对餐厅的认知。”胡懿贞说。

新契机的延伸之路

餐饮行业的机遇还有更多值得言说的层面。比如“共享员工”模式。疫情期间,西贝莜面村将在北京、上海、广州等地待业的1000多名员工输送到盒马、沃尔玛等零售行业,待疫情过后,这些员工重返西贝岗位。

特殊时期,多家餐饮企业和生鲜平台的合作也带来双赢,一方面解决生鲜电商因疫情爆发、订单需求暴涨而带来的人手不足的困境,另一方面部分解决了现阶段餐饮企业待岗员工的收入问题,一定程度上缓解了餐饮企业的成本压力,这也是一种经营理念的创新。

又比如一些认知习惯的改变。经历这次疫情,“病从口入”将被铭记,食品安全卫生问题相应地成为消费者考量餐饮的一大关注点。

疫情过后,消费者会对每一个餐饮品牌重新认知。获得用户的信任,餐饮行业需要做到食品安全、餐餐安全、配送安全可追溯。比如,向消费者公示进货食品检测安全证书,择要拍摄部分资质照片放在菜单置顶分类中;对店内厨房的消毒情况、工作人员佩戴口罩、帽子、手套等情况进行说明,也可拍照上传至菜单内进行公示。现在,饿了么、美团等都提供了外卖安心卡,对菜品制作者、送餐人员、外卖小哥等进行实名认证,这些举措让消费者安心不少。疫情过后,可以作为餐饮业的常规做法延续下去。

记者发现,一些餐饮商家复工后,额外购买了消毒湿巾、酒精棉片等随餐赠送。虽然成本不高,但是细小的举动都会增加消费者的信任度。

还有推广公筷公勺和分餐制。李铮说,通过这次疫情,顾客来店用餐的卫生、就餐习惯等都有所改变。今后,多数餐饮企业都会考虑推广使用公筷公勺、分餐制用餐方式。甚至已有顾客提出,婚宴可采用“中西结合”的方式,比如用圆桌,但餐食可提供自助餐,相对更安全、更节约。

疫情也给餐饮人带来新启发。过去,许多餐饮商家特别注重“到店”环节,却忽略了“到家”的场景。这次疫情让他们看到,餐饮的销售不只局限在店内和产品本身,最大的财富在于顾客这个资源。

对西贝来说,企业微信扮演了至关重要的角色。“这一次,我们通过企业微信和顾客进行了深度连接。”西贝餐饮公共关系总监于欣告诉记者,以往,如果让员工用私人微信添加用户,用户和员工都有所顾忌,而使用企业微信更加正规。西贝将线上服务的链接放到员工企业微信详情页中,使得顾客通过联系工作人员就可直接下单,也促进了线上服务的转化。员工通过企业微信还能看到相应的用户画像,比如用餐习惯、喜好等。

截至目前,西贝添加了近10万名顾客,现阶段平均每天和大约1万名顾客进行线上互动。从网上层面来说,在堂食之外,西贝与消费者的联结已打通。

世界中餐业联合会专家委员会副秘书长、浙江工商大学中国饮食文化研究所研究员郑南认为,餐饮企业仅仅探索新产品结构,还远远不够,社区服务将是未来发展的一大趋势。企业要考虑如何利用周边的消费信息和覆盖范围,以单个店为单位,解决周边客群的需求。因此,餐饮从业者也需有社群营销的思维,比如建立专门的顾客微信群等,商家和消费者之间不仅是买卖关系,也存在情感的联结。甚至,商家可以通过线上的沟通培养出更多的“铁粉”。

突如其来的疫情,也让餐饮人深刻感受到:一定要“触网”。一些餐饮商家通过短视频、直播等方式推广自己的品牌,吸引消费者关注。短视频、直播等方式深受年轻受众的喜爱,随着5G时代的来临,可以预见,餐饮品牌不等于“实体店+外卖”,而是“堂食+平台外卖+电商零售+短视频”的全渠道阵型。

疫情终会过去,当城市恢复往日的喧闹与生机,经历了困境,重新出发的餐饮业,也将迎来属于他们的春暖花开。