

疫情冲击下餐饮业艰难求生，后疫情时代餐饮企业该怎么活下去？

最近一段时间，随着各地疫情出现不同程度的反复，餐饮企业无疑遭到了巨大的冲击，虽然各地的封控政策各有不同，但对餐饮企业线下经营的影响却是实实在在的，面对着疫情的反复，餐饮企业到底该怎么做才能在市场上找准机会呢？

一、疫情冲击下的餐饮业艰难求生

据中新经纬的报道，暂停堂食已有段时间，北京餐饮业受到极大冲击，为减少损失、增加收入，餐厅们纷纷开启“花式”自救。其中，一股“摆摊风”在业内兴起，小到社区店，大到连锁火锅龙头、知名老字号，几乎都在尝试摆摊卖货。

中新经纬在呷哺呷哺朝阳区慈云寺菜锦餐厅门口看到，3名呷哺呷哺餐厅员工正在摊位前卖货，包括呷哺呷哺火锅底料、麻酱以及现做的茶米奶茶等。此外，摊位的旁边还摆放了一个双开门透明冰柜，里面摆放着装好的盒装牛羊肉、蔬菜拼盘等。

“我们这家门店是街边店，不在商场内，摆起摊来比较方便。所以我们每天早上一开始营业就会把摊位摆上，卖得都是餐厅点单量较高的一些产品。”该门店店长曹增告诉中新经纬，目前店门口的这个“呷哺摊”平均每天可销售2000-3000元左右的产品。

不仅是呷哺呷哺，海底捞部分餐厅也开启了摆摊模式。

加入“摆摊”大军的还有一些知名老字号。中新经纬从全聚德方面获悉，近期，全聚德旗下多家餐厅也在通过外摆的形式卖货。其中，全聚德奥运村店通过外摆商亭推出老店烧鸭、麻辣鸭胗、馒头等30余种自制外卖面食、熟食；丰泽园则在“外卖食品屋”卖一些烤馒头、银丝卷、熟食酱货等；四川饭店更是开设“巴适小吃集”，在店门口现场售卖四川小吃、四川卤味、预制菜等。

据红餐网联合世界中餐业联合会发起《2022年疫情背景下餐饮业调研》数据显示，2022年4月份餐饮收入2609亿元，同比下降22.7%，创下了2020年5月份以来的最大降幅。调研数据显示，对于餐企目

前面对的主要困难，本次调研设置了多项选择题，79.6%的受访企业认为其主要困难是营收减少，这也是占比最高的一个选项。本次调研发现，约有68.5%的受访企业表示目前的账面资金仅能维持近3个月的经营。

原材料成本、人力成本以及租金成本是餐企成本结构中增长最快的三项。本次调研发现，约有81.7%的受访餐企认为原材料成本对比疫情前上涨了，其中接近5成的受访餐企认为原材料成本大幅上涨。

二、后疫情时代餐饮企业该怎么活下去？

其实，疫情对于餐饮的冲击其实是必然的，受到疫情的影响，餐饮的线下消费必然会遭到比较大的打击，餐饮企业如果不能及时做出改变很有可能就会面临比较大的压力，那么面对着市场的变化，餐饮企业到底该怎么做才能活下去呢？

首先，原先的重业务模式很有可能面对巨大的冲击。我们观察到这几年受到疫情的影响，线下餐饮消费已经呈现出非常明显的趋势，这就是越是重业务体系、重用餐体验的餐饮企业往往受到的影响越大，比如说湖南的金牛角王就在疫情期间最终倒下。受到封控措施的影响，餐饮企业的堂食模式很有可能受到比较大的冲击，所以这就要求之前一些本身不愿意线上化、外卖化的餐饮企业开始被迫向线上化、外卖化的方向发展，比如说上海这次疫情期间很多长期抵制做外卖业务的米其林餐厅也开始大规模地布局外卖市场就是最好的例子。相比于传统的重线下的堂食模式，外卖等轻模式逐渐成为了餐饮市场发展的主要发展方向。

对于当前的餐饮企业来说，轻业务特别是不易受到场景限制的轻业务才是真正的发展方向，比如说受到餐饮堂食的限制，餐饮企业开始走向了多元化、融合化的发展方向，比如说喜茶、奈雪的茶、星巴克等茶饮企业开始大规模布局瓶装饮料市场，西贝莜面、同庆楼等大规模进入预制菜赛道，而小龙坎、眉州东坡等企业则开始大规模地推动零售业务发展，但无论



哪一种从单纯餐饮向轻业务、线上化发展已经成为了整个餐饮业的大势所趋。

其次，供应链掌控将会成为餐饮企业的又一主攻方向。从2020年开始，几轮疫情的反复实际上给餐饮企业带来的另一大启示就是很多企业在疫情期间受到了原材料价格上涨的影响，特别是这次今年的疫情更是因为原材料供应问题导致了不少餐饮企业被迫涨价，也引发了一部分消费者的不满。在种种因素的影响下，餐饮企业开始纷纷走上了供应链控制的道路。

对于当前的餐饮企业来说，供应链体系的打造其实是很常见的现象，比如说不少连锁餐饮企业都通过打造中央厨房的形式来推动供应链体系的控制，未来很有可能会有更多更有实力的餐饮企业开始大规模地推动供应链上下游企业的发展，通过掌控供应链更好地掌控自己的原材料成本，让原材料成本的价格变化对于自身业务冲击的影响被进一步降低将会成为不少餐饮企业的目标。

不过，伴随着餐饮企业供应链的波动和变化，很有可能出现的现象就是餐饮企业的市场的发展开始呈现进一步分化的趋势，一些有资本有实力的大型餐饮企业无疑会更好构建属于自己的供应链优势，中小餐饮企业就必须做出选择，要么忍受供应链波动所带动的成本压力，要么寻

找大型餐饮企业帮助，无论哪一种都会带动市场的新一轮的变化。

第三，私域化发展将会成为市场发展的重要方向。疫情之后，各家餐饮企业逐渐发现团购模式将会成为市场发展的一个重要模式，在这样的情况下私域流量建设将会再次被提上议事日程，我们看到不少餐饮企业都在做自己的社群营销活动，借助社群营销进一步提升自己的市场竞争力和用户粘性。

在这个基础上，数字化运营和私域化营销将会成为市场发展的重要方向，例如和府捞面通过微信小程序打通堂食、外卖、电商三种业态，建立了“三店一体”的数字化增长模型，会员招募量大幅提升，会员数现已突破600万。如果这个时候餐饮企业可以进一步提升自己的数字化运营水平的话，借助当前团购的发展方向，很多商业模式都可以进行优化。

比如说，原先大部分的餐饮消费模式都是构建在发放优惠券后吸引到店消费的基础上，未来会不会逐渐发展成为会员的数字化运营，以及社区团购的餐饮结合，外卖配送也将更加具有针对性。

其实，对于餐饮企业来说，当前的确压力巨大，但是压力并不意味着没有机会，如果餐饮企业能够趁抓住机会的话，其实未来的发展空间甚至会更加广阔。

美团，正在改造美团

不知道你有没有发现，现在越来越多的互联网玩家开始重新定位自己，以寻找在全新的市场环境下的发展新机会。腾讯的助力实体经济，阿里的数字经济体，拼多多的深耕农业，无一不是这种现象的直接体现。这告诉我们一个道理：依然固守住传统的互联网模式不变，依然以主打流量和平台为主导的发展模式，必然是思路一条。唯有跳出规模和效率的死循环，以全新的角色来定义自己，才能获得新的发展。

作为其中一员的美团，同样如此。通过美团新近发布的2022年第一季度的财报，我们就可以非常明显地感受到这一点。财报显示，一季度，美团季度营收达463亿元（人民币，下同），同比增长25%，经调整净亏损为36亿元，同比、环比均实现收窄。值得注意的是，美团单季研发投入同比增长40%至49亿元，企业研发费用占收入比接近11%。

透过这样一组数据，可以看出纵然是内外环境遭遇严峻挑战的大背景下，美团对于科技方面的投入依然是持续的。美团正在告别美团，将目光投向了全新的发展战局之中。对于美团来讲，这是一个新的开始，这同样是一次顺势而为。因为只有这样，美团才会和那些曾经和它一起成长起来的玩家们一道共赴一个全新的发展新纪元。

一

以往我们所认识的美团，更多地是和外卖一词联系在一起的，提及美团，在很多情况下，便会提及「外卖」的字眼。这是由美团本身的发展历程所决定的。因为美团本身就是起家于外卖，而且美团同样是借助外卖在互联网行业站稳了脚跟。需要明确的是，如果我们一定要给美团所代表的话，「互联网外卖」，或许是再恰当不过了。说到底，美团还是一家衍生于互联网

时代，并且是在互联网时代发展壮大起来的企业。它依然是互联网式的平台模式。凭借着这样一种模式的优势，借助流量红利的大背景下，美团最终在千军万马当中杀出了重围，成为继BAT之后，TMD里的一员。

纵然是美团和传统意义上的互联网玩家有着些许的区别，但是，依然逃不脱它是以平台和流量为终极追求的。在那样一个流量和资本都丰沛的年代里，美团可以获得快速的发展，并且成就了今天的地位。然而，一旦流量和资本的红利不再，美团依然还会和其他的互联网玩家一样面临挑战。

二

持续的亏损、平台商家的诟病、物流配送的问题等诸多衍生于平台模式的问题，同样一直在困扰着美团。这告诉我们，美团需要调整，美团需要规范，只有这样，才能穿越周期，获得更加持续和长久的发展。于是，我们看到的是，美团和其他的互联网玩家一样开始将关注的焦点从流量的身上转移到了新技术的星辰大海之中。

以往，提及美团，我们看到的更多的是，它在流量的获取上，规模的做大上所做的诸多动作，比如，美团与大众点评的合并；比如，美团收购摩拜单车等，都是这一现象的直接体现；现在，提及美团，沃恩看到的更多的是，它在科技研发上的投入，助力经济上所做的诸多动作，比如，以无人配送车、无人机配送为代表的新技术的应用；比如，在核酸检测、保工保民生上所做的工作。

透过这些现象，我们可以非常明显地感受到，美团正在告别以往的自己，告别以往以不断做大做强自我，不断做强自我为主导的发展模式，转而化有形为无形，开始将更多关注的焦点聚焦在了深度赋能实体，深度满足用户需求的新发展思路。

我将美团现在所做的这样一种全新的尝试，看成是一个全新的开始。

三

在这样一个全新的开始里，我们看到的是美团全新的定位与美团全新的驱动力为代表的两个方面的探索和尝试。如果对这样一种发展模式做一个总结的话，美团正在告别互联网时代的自己，寻找新技术时代的新角色和新定位。

从新定位上来看，我们可以非常明显地看出，美团正在从流量思维转移到存量思维上。透过美团slogan——美好生活小帮手——我们就可以非常明显地感受到这一点。

以往，美团更多地是想通过不断地获取流量，不断地拓展边界来获得新的发展的。无论是在流量获取方式上，还是在业务品类的丰富上，我们都可以非常明显地看出，美团主打的是流量牌，平台牌。不得不说，这样一种思路最终确立了美团在互联网市场当中地位，甚至成为了互联网外卖领域的佼佼者。

然而，等到流量时代结束，再去按照这样一种以流量为主导的发展模式，必然无法获得持续有效的效果。于是，我们看到的是，美团开始用「美好生活小帮手」来定义自己。无论是对于普通的消费者而言，还是对平台商家而言，美团更多的是为他们提供更加多元化的服务，更加美好的体验。这说明，美团开始告别以往以规模和效率为主导的发展模式，转而寻找以做深做实为主导的发展模式。

从新驱动力上看，我们可以非常明显地看出，美团正在越来越多地与「科技」这个字眼联系在一起。而在2022年第一季度的财报当中，我们同样可以看到「科技」的字眼。

美团CEO王兴表示，“作为一家扎根中国的高科技零售企业，美团会继续坚定围绕‘零售+科技’战略，坚持创新驱动，提



高供给质量，为中国零售行业新产业、新业态、新模式的发展壮大创造更好的生态环境，持续为商户、消费者创造更多价值，为中国经济稳增长多做贡献。”

美团CFO陈少晖表示：“美团将继续深入推进‘零售+科技’战略，更好地满足中国消费者多样性的需求，并且推动更多合作伙伴实现高质量增长。”

透过美团高层的表态，我们可以非常明显地感受到，美团正在寻找新的驱动力，而这个全新的驱动力必然是来自于新科技的。从美团今年以来的表现来看，我们同样可以非常明显地感受到，美团与科技之间的连接同样是越来越强了，科技给美团带来的改变越来越多了，科技让美团开始有了更多的想象空间。

透过美团的财报，我们可以非常明显地感受到，美团在这条路上走得愈发坚定。这样一条路，便是美团开始告别以往的自己，投身到新科技的星辰大海之中。对于美团来讲，2022年第一季度的表现或许仅仅只是一个开始，如何用新的科技，新的业态、新的模式来填补后互联网时代的空缺，告别传统意义上的亏损，才能迎来发展的第二个春天。

如同其他的互联网玩家一样，美团正在改造美团。当这种改造深入，美团或许不再是以往的自己，然而，这样一种改变，何尝不是一次全新的蝶变新生呢？